ECサイト事業者のビジネスモデル分析

－BtoC、BtoB ハイブリッド・コマースへの展開－

平成14年3月

電子商取引推進協議会

ビジネスモデルWG

はじめに

電子商取引推進協議会（Ecom）は、企業-消費者間（ＢtoＣ）及び企業間（ＢtoＢ）、さらには行政も含めたより広い視点から電子商取引（ＥＣ）の発展に伴う様々な課題を検討してきた。その目的は、(1)すべての人が安心して参画できる取引環境の整備、(2)政府への提言、(3)各種標準の作成・維持・普及、(4)国際的な連携、等である。

平成 13 年度の日米ＥＣは、前年の「ドットコム・バブル崩壊」を受けた淘汰と選別の過程を経て、ＥＣにおける勝ち組と負け組が明確化したと言える。バブル崩壊で、ＢtoＣ・ＥＣ企業は死に絶え、ＢtoＢへのシフトも 2 年は続かない、とまで言われた。しかし、１年後の実態はそうではないようである。平成 13 年度、ＢtoＣ分野では、ＥＣ消費者層は拡充し、億円規模を売り上げるＥＣ事業者が定着し、市場は着実な拡大を続けている。また、ＢtoＢ分野でも、ブームにより立ちあがった多くの e マーケットプレース（EMP）が低迷する一方で、精緻な営業努力で成功を収める EMP も現われている。

ビジネスモデル・ワーキンググループ（WG）は、平成 13 年度、経年の「ＥＣ事業者実態調査」を、ＢtoＢ分野にも本格的に適用し、ＢtoＢ事業者の実態把握に努めた。同時に、実ビジネス化したＥＣにおける実効性ある成功モデルの提示を目指して、少数の事例調査に注力した。こうして収集した情報は、メンバーによりさらにその傾向・特徴を詳細に分析している。

本 WG は、平成 13 年度を過渡的な時期と位置付け、半年の活動を行なった。本調査報告書は、当初、中間報告として位置付ける予定であった。しかし、半年の短い期間ながら、日米ＥＣの発展を確実に記録・考察する貴重な情報を収集し、さらにその動向を詳細に分析することができたと考える。そこで、ここに正規の報告書として公表する次第である。

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

平成 14 年３月

電子商取引推進協議会
ビジネスモデル WG

注記１）本報告書掲載内容のうち、実態調査にあたる第２部、第４部、第６部は、その基礎調査を、国内調査を（株）NTT データ経営研究所、米国調査を Washington Core 社に委託実施した。但し、掲載内容は、その後の編集を含め電子商取引推進協議会・ビジネスモデルWGが一切の責任を負っている。

注記2） なお、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。本報告書に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 i

目　次 iii

■　本報告書の全体構成 vi

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の概要 1

1.2　ビジネスモデルWGの活動状況 1

1.2.1　調査・分析の内容 1

1.2.2　WG 活動の概要 1

2　ECトレンド概観 5

2.1　国内ＥＣの動向 5

2.1.1　国内ＥＣの全般的な傾向 5

2.1.2　「ＥＣによる企業革新」に関連した傾向 24

2.1.3　ＥＣを取巻く環境変化 30

2.1.4　生活プロセスの変化への対応 31

2.2　海外ＥＣの動向 32

2.2.1　米国ＥＣの全般的な傾向 32

2.2.2　BtoC・ＥＣに係る動向 38

2.2.3　BtoB・ＥＣに係る動向 51

2.2.4　ＥＣを取り巻く新しい動き 65

3　ＥＣ事業者の詳細分析 69

3.1　ビジネスモデルの検討 70

3.1.1　ビジネスモデルの類型化 70

3.1.2　BtoCビジネスモデル 72

3.1.3　BtoB取引モデル 75

3.1.4　国内の代表事例 77

3.1.5　国内ビジネスモデルの分析 79

3.1.6　国内収入モデルの分析 81

3.2　ＥＣノウハウの検討 84

3.2.1　ＥＣノウハウの位置付け 84

3.2.2　ＥＣビジネスの構成とノウハウの活用場所 85

3.2.3 購買プロセス上のＥＣノウハウの紹介 86
3.2.4 オークションサイトのＥＣノウハウの紹介 89
3.2.5 ＥＣを差別化するためのサービス 90
3.2.6 今後の課題 91
3.3 ＥＣサイトにおける経年変化の分析 93
3.3.1 経年変化の概観 93
3.3.2 運営事業者の変化 94
3.3.3 取扱商品・サービスの変化 97
3.3.4 経営状態の変化 98
3.4 BtoC・ＥＣ事業者の傾向と成功要因 105
3.4.1 BtoC・ＥＣの事業傾向 105
3.4.2 BtoC・ＥＣの成功要因 107
3.4.3 成功要因と今後の課題 115
3.5 BtoB・ＥＣ事業者の傾向と成功要因 117
3.5.1 BtoB・ＥＣの事業傾向 117
3.5.2 BtoB・ＥＣの成功キーワード 120
3.5.3 成功要因と今後の課題 125

4 国内ＥＣ事業者の動向 127
4.1 国内 ECサイト事業者調査の概要 127
4.1.1 目的 127
4.1.2 調査の構成 128
4.1.3 調査対象 128
4.1.4 調査方法 129
4.1.5 調査項目 129
4.2 BtoC:成功ＥＣサイト事業者の特徴と比較分析 132
4.2.1 BtoC:成功サイトの概観 132
4.2.2 事業者の概要（運営主体） 133
4.2.3 商品／サービスとＥＣ（ショップ）の現状 144
4.2.4 EC顧客・マーケット特性と顧客関係 168
4.2.5 経営の現状 178
4.2.6 システム等のインフラストラクチャー 187
4.2.7 事業運営および成功要因 191
4.2.8 新規ＥＣトレンドへの対応 199
4.3 BtoB：ＥＣサイト事業者の特徴と分析 203
4.3.1 BtoB：ECサイトの概観 203
4.3.2 事業者の概要（運営主体） 204

4.3.3 生産財／製品／サービスとECサイトの現状 208
4.3.4 EC顧客・マーケット特性と顧客関係 222
4.3.5 経営の現状 229
4.3.6 システム等のインフラストラクチャー 234
4.3.7 事業運営および成功要因 236

5 特徴ある事業者の成功モデル 241
5.1 国内事業者のビジネスモデル 242
5.1.1 業界変革を促す市場創造：旅の窓口 242
5.1.2 通販事業者のオンライン優位性：ベルメゾン・ネットスクエア 250
5.1.3 クリック&モルタルのCRM戦略：ソフマップ 258
5.1.4 EMP 注目株：オンライン激安問屋 265
5.1.5 提携戦略とOne-Stop サービスの提供：フーズインフォマート 271
5.2 海外事業者のビジネスモデル 282
5.2.1 eトランスフォーメーション：Genaral Electric Company (GE) 282
5.2.2 創業経路と成功要因：Amazon.com とBarnes&Noble.com の比較検討 291
5.2.3 ドットコム超優良企業の展開：eBay 297
5.2.4 インターネットバンキングの成功要因 304

6 内外EC事業者の実態 317
6.1 国内先端EC事業者の事例調査 317
6.1.1 調査対象 317
6.1.2 国内事業者事例：BtoC 319
6.1.3 国内事業者事例：BtoB 365
6.2 海外先端EC事業者の事例調査 412
6.2.1 調査対象 412
6.2.2 米国事業者事例：BtoC 414
6.2.3 米国事業者事例：BtoB 425

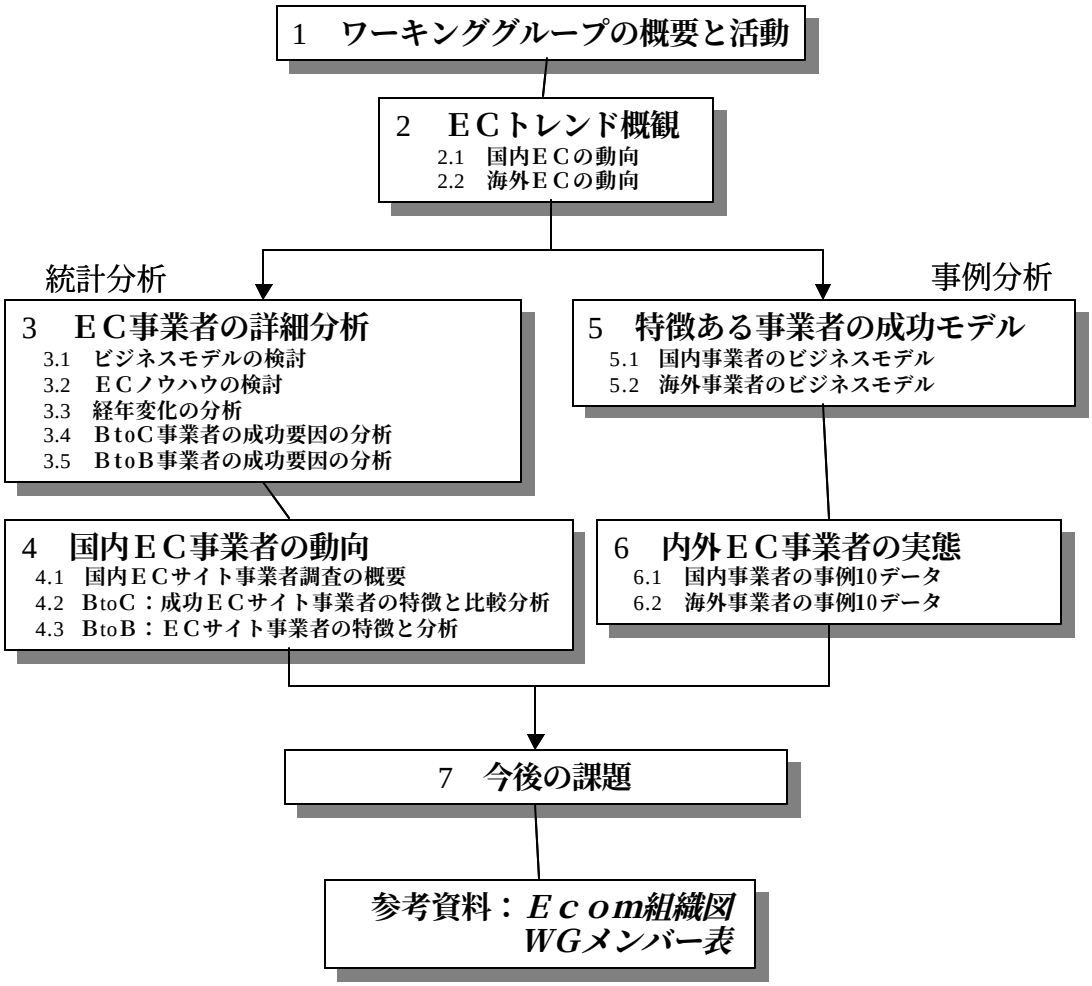
7 今後の課題 437

おわりに 439

■ 平成 13 年度 電子商取引推進協議会 組織図 440

■ 平成 13 年度 ビジネスモデルWG 関係者一覧 441

■ 本報告書の全体構成


1　ワーキンググループの概要と活動
2　ＥＣトレンド概観
2.1　国内ＥＣの動向
2.2　海外ＥＣの動向
統計分析
事例分析
3　ＥＣ事業者の詳細分析
3.1　ビジネスモデルの検討
3.2　ＥＣノウハウの検討
3.3　経年変化の分析
3.4　ＢtoＣ事業者の成功要因の分析
3.5　ＢtoＢ事業者の成功要因の分析
5　特徴ある事業者の成功モデル
5.1　国内事業者のビジネスモデル
5.2　海外事業者のビジネスモデル
4　国内ＥＣ事業者の動向
4.1　国内ＥＣサイト事業者調査の概要
4.2　BtoC：成功ＥＣサイト事業者の特徴と比較分析
4.3　BtoB：ＥＣサイト事業者の特徴と分析
6　内外ＥＣ事業者の実態
6.1　国内事業者の事例10データ
6.2　海外事業者の事例10データ
7　今後の課題
参考資料：*Ｅｃｏｍ組織図*
WGメンバー表

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の概要

ビジネスモデル・ワーキンググループ（WG と略記）は、平成 13 年度における SCM モデル SWG の発展的解消に伴い、旧ビジネスモデル WG [注1]の WWW モデル・サブ WG が継続発展して、BtoC、BtoB全般をカバーするビジネスモデル WG として活動した。その活動の基本を継承し、特に顧客フロントの成功要因の抽出・分析に注力している。

1.2 ビジネスモデルWGの活動状況

ビジネスモデル WG は、平成 13 年度、経年のBtoC中心の検討をBtoBにまで本格的に拡大し、調査・検討を行なった。その目的は、ＥＣ事業者の実態把握を行い、成功ビジネスモデルを抽出することで、事業者のＥＣビジネスを支援し、一般消費者へのＥＣの普及・啓蒙をはかることにある。

平成 13 年度は、ＥＣの急速な実ビジネス化に伴い、既存のＥＣビジネス検討の枠組み見直しが必須の時期に来ているとの認識から、枠組みの再検討を通じ、経年の「ＥＣ事業者調査」の発展を図ると共に、ビジネス実態に即した個別テーマの開発を目的とした。従って、①例年に比べて少数の事例の精査、②仮説検証型の調査・分析、を方針として活動している。通算 15 回の会合と共に、国内外で実施した調査・分析活動は以下の通りである。

1.2.1 調査・分析の内容

「ＥＣサイト事業者のビジネスモデル分析」として以下の検討を行なった。

①ＥＣトレンド仮説の設定・検証
②日米のＥＣ事業者の実態把握（BtoC、BtoB全般）
③ビジネスモデルの類型化・ＥＣノウハウの整理・経年分析・成功要因の抽出
④日米の特徴あるＥＣ成功事例 20 件の詳細分析

1.2.2 WG 活動の概要

1）全体会議による検討（全 38 名登録）

WG の調査・分析活動の方針検討、委託調査内容の決定・精査、WG メンバー分析の検討・承認、等を行なった。本年度は、方針の決議・活動結果の承認のみならず、実質的な内容の討議も行なっている。

注1) 平成 12 年度、ビジネスモデル WG は、1）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）、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）の２SWG 体制で活動した。

①内外委託調査によるサイト事業者データの収集

・内外トレンド調査：日米の本年度ＥＣトレンドを仮説検証・概観

・国内マクロ調査：約 5200 サイト対象調査

（無作為近似抽出、Web アンケート、回収率 10%）

・国内ミクロ調査：特徴ある 10 サイト事業者にインタビュー調査

・米国サイト調査：特徴ある 10 サイト事業者に関するデータ収集・整理

②WG メンバー有志による統計・事例詳細分析の実施

・詳細分析：上記の国内収集データに基づき、ビジネスモデル・成功要因等を詳細分析

・事例分析：内外事業者調査データに基づき、特に選定した内外 10 事例について、成功要因を深耕分析

2）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として開催。WG 活動に係わる特定検討事項の集中討議、及び、個別テーマの勉強会を行った（次頁の一覧参照）。

①内外委託調査のフレーム検討及び結果の査読・検討

②外部講師を招いてのＥＣ勉強会（全６回）

シンクタンク研究員、ＥＣ企業家、米国ジャーナリスト、学術経験者、等

3）検討のためのトレンド仮説

平成 13 年度は、「ＥＣトレンド仮説」として以下の項目を仮説設定し、重点調査を行った。

検討の過程では特に、①ｅトランスフォーメーション、②ｅコラボレーション、③クリック＆モルタルの成功要因、の発見・調査に注力している。

平成 13年度　ＥＣトレンド仮説

① ｅトランスフォーメーション
② ｅコラボレーション
③ クリック＆モルタルの成功要因
④ ブロードバンド・ビジネスの可能性
⑤ XSP
⑥ 生活プロセスのｅトランスフォーメーション

ビジネスモデル WG 開催会議一覧

開催日	会合	議題
7月26日	**第 1回全体会議**	**＜WG活動の紹介・意見交換＞**・平成12年度ＥＣサイト事業者調査の概要ご紹介　・平成13年度の調査フレームおよびスケジュールについての検討　・内外調査にあたってのお願い　・自己紹介および意見交換　・講演：電子商取引の現状と市場規模」（アクセンチュア㈱　シニアコンサルタント　西川明弘氏）
8月23日	**第2回全体会議**	**＜内外調査内容の検討＞**・「EC市場調査」の調整状況　・平成12年度WWWモデルSWG成果報告　・「EC事業者のビジネスモデル調査」仮説素案の検討　・内外調査にあたってのお願い、等
8月30日	*第１回検討会議*	**＜ネット・ビジネス研究会＞**・「EC事業者の現状とビジネスモデル」：スピーカー：荒川一彦　ECOM主席研究員　・「次世代型Eビジネス成功戦略～Doing E-business～」講師：斉藤后弘氏　ネットビジネス研究所代表、オブザーバー：渡辺光一氏　関東学院大学経済学部助教授　他　・意見交換
9月20日	**第 3回全体会議**	**＜内外調査内容の確定＞**・本年度調査の仮説設定・事例候補案・進捗状況の全体像　・海外調査の進捗状況：報告＆質疑　・国内調査の進捗状況：報告＆質疑　・市場調査の進捗状況：ご紹介　・その他※米国フォレスターリサーチ社プレゼンテーション（活動の紹介）
9月28日	*第２回検討会議*	**＜アンケート見直しTF会議＞**「国内事業者アンケート項目見直し会議」事前配布のアンケート項目案（BtoC、BtoB調達、BtoB購買）を元に最終アンケート項目と実行内容を確定。ご意見・新項目提案・意見交換。
10月19日	*第3回検討会議*	**＜米国ＥＣ事情研究会＞**・講演「バブル崩壊の検証とその後の米国ECの展望」（講師：小池良次氏　在米ジャーナリスト）
10月19日	*第4回検討会議*	**＜事例調査検討会＞**　・海外トレンド＆事例候補の検討・選考　・国内トレンド＆事例候補の検討・選考
10月25日	**第4回全体会議**	**＜内外調査中間報告(1)＞**　・国内トレンド調査：進捗報告。　・国内事例調査：着手報告　・国内アンケート調査報告（単純集計）　・海外調査：進捗報告
11月19日	*第5回検討会議*	**＜詳細分析の方針検討会＞**・アンケート・データ他を利用しての詳細分析（案）の検討作業
11月22日	**第5回全体会議**	**＜内外調査中間報告(2)＞**　・国内アンケート調査報告（確定版）　・国内トレンド＆事例調査：中間報告　・海外トレンド＆事例調査：中間報告　・詳細分析（案）の検討　・ＥＣ市場調査：進捗ご紹介*)
12月20日	**第6回全体会議**	**＜国内調査最終報告＞**・国内トレンド調査：最終報告　・国内事例調査：最終報告　・海外事例調査：進捗報告　・事例・詳細分析：分担＆スケジュール確認
1月18日	*第6回検討会議*	**＜ビジネスモデル研究会＞**　講演：「ビジネスモデルのデザイン：戦略実装の三段階と評価手法（仮）」講師：松島克守　東京大学教授（ビジネスモデル学会長・大学院工学系研究科）
1月24日	**第7回全体会議**	**＜海外調査最終報告＞＜詳細分析中間報告＞**　・海外調査：最終報告　・詳細分析：中間報告　・EC市場・実態調査：最終報告
2月21日	**第8回全体会議**	**＜詳細分析最終検討＞**・海外委託調査の査読・修正結果の報告。・詳細分析報告。・事例分析報告。・最終報告書の構成及び内容に関する検討
3月28日	**第9回全体会議**	**＜最終報告書案の確認＞**・最終報告書（最終ドラフト）の確認　・次年度に向けた意見交換　・講演：「BtoCネットビジネスの差別化戦略：戦略モデル・オペレーションモデルの再構築」講師：根来龍之　早稲田大学教授）

２　ＥＣトレンド概観

2 ＥＣトレンド概観

2.1 国内ＥＣの動向

2.1.1 国内ＥＣの全般的な傾向

2001 年度、国内ＥＣにおいても米国と同様に、ドットコムバブル後の選択と淘汰の過程を経て、勝ち組と負け組が明確となった。「BtoC企業は死に絶える、BtoB企業も２年はもたない」とまでいわれたＥＣであるが、その後の展開は、ＥＣ市場の着実な拡大と、億円を売り上げる優良企業の定着を見ている。

2001 年度、わが国BtoC・ＥＣ市場は 1 兆 4840 億円、前年比 80%増[注1]と、99 年の 280%増、2000 年の 161%増には及ばないものの景気低迷下にあって着実な拡大と定着を示した。携帯端末を含むインターネットの個人利用率は 56.6%、ＥＣ利用経験率も 12.0%[注2]と前年比倍増弱を示し、ネットの日常化、ＥＣ消費者の倍増、デバイスの多様化が見られた。EC利用者の平均購入額は 2000 年 9 月の 5.9 万円から 2001 年 9 月の 4.6 万円へ、また、年間 10 万円以上を購入するヘビーユーザー層の比率が 23.3%から 17.3%へ低下した。しかし、1 万円以上 10 万円以下を購入する層が、53.1%から 62.2%へと増加している。ＥＣ利用経験者全体の増加を考えれば、一般のライトユーザー層のすそ野が拡大したものと考えられる。ＥＣ利用者は確実に広がっている。さらに、2000 年から 2001 年にかけて、ほぼすべての業種でＥＣへの取組が日常化し、パソコン販売のソーテック、ソフマップ、書籍販売の紀ノ国屋といったＥＣを通じて億単位の売上を実現する事業者が定着した。

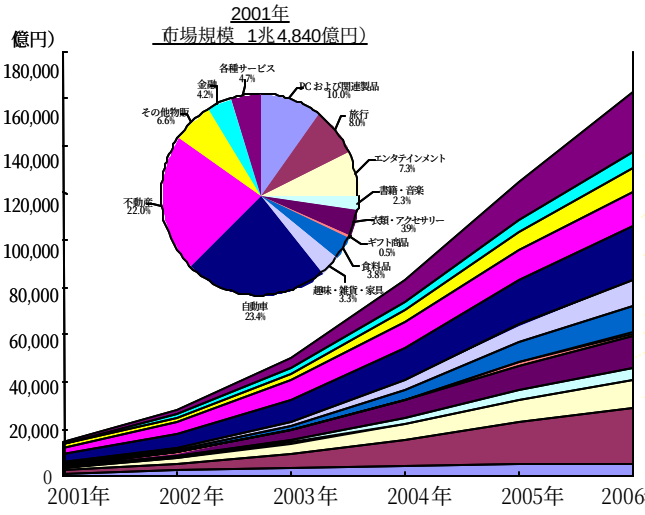
一方、BtoB･**ＥＣ**は、市場規模 34 兆円、前年比 60%増[注3]と着実な拡大を示したが、前年のeマーケットプレイス（EMP）ブームで立ちあがった約 120 件の中での明暗も明確になった。リアルな営業努力で市場創造するＥＭＰが躍進する一方で、大規模なシステムに取引が発生しないといったＥＭＰも存在し、業界構造への配慮と顧客へのメリットの提供といったビジネスモデルの原点が問われたように思われる。その一方で、自動車や電気･電気機器メーカーを中心に、複数事業者が 1 兆円以上の規模で**ＥＣ**調達を行う時代が到来した。また、競争環境は厳しさを増しつつもMROは堅調に業績を伸ばしている。

注1) 「平成13年度電子商取引市場規模･実態調査」経済産業省、ECOM、㈱NTT データ経営研究所 2002 年 1 月

注2) 「情報機器やサービスの利用に関するアンケート」野村総合研究所 2001 年 11 月

注3) 上記 「市場規模･実態調査」経済産業省、ECOM、㈱NTT データ経営研究所 2002 年 1 月

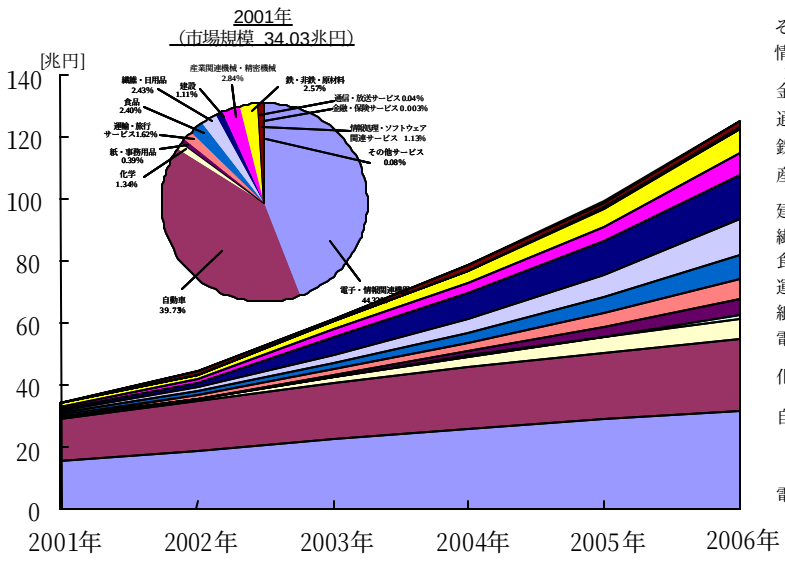
図 2-1　2001 年国内 BtoC・EC の市場規模



品目	市場規模（億円）	電子商取引化率（%）
各種サービス	25,670	3.3
金融	6,140	5.7
その他物販	10,510	4.9
不動産	14,160	3.2
自動車	23,110	17.5
趣味・雑貨・家具	10,630	7.7
食料品	11,830	2.6
ギフト商品	1,590	3.1
衣類 アクセサリー	13,290	8.0
書籍・音楽	5,360	15.9
エンタテインメント	11,240	8.9
旅行	23,770	15.6
PC＆関連製品	5,670	34.0
全体合計	162,970	5.8
不動産・自動車除く合計	125,700	5.6

出所）「EC市場規模・実態調査」経済産業省、電子商取引推進協議会．㈱NTT データ経営研究所

図 2-2　2001 年国内 BtoB・EC の市場規模



（（ ）は電子商取引化率）

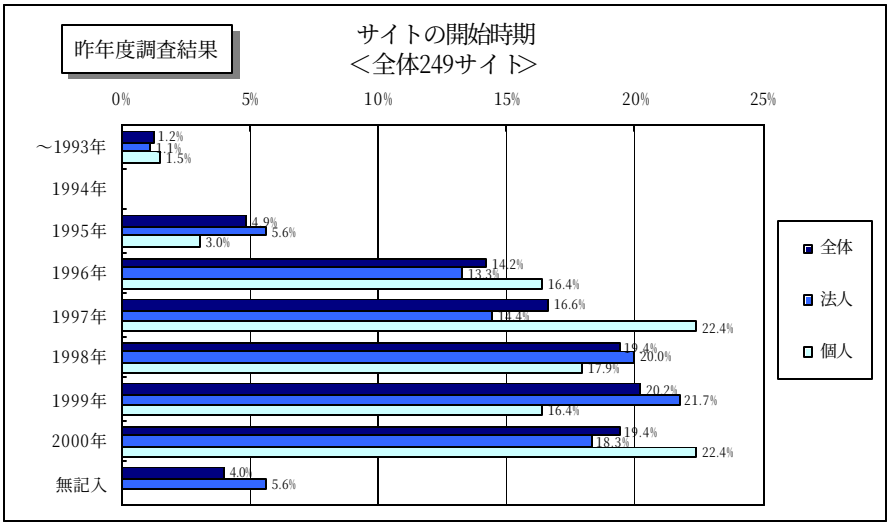
その他サービス　0.15（0.1%）
情報処理・ソフトウェア関連サービス　2.29（12.6%）
金融・保険サービス　0.04（0.1%）
通信・放送サービス　0.14（1.1%）
鉄・非鉄・原材料　8.24（20.6%）
産業関連機械・精密機械　6.99（12.0%）
建設 14.48（13.9%）
繊維・日用品　10.97（17.6%）
食品　8.18（12.6%）
運輸・旅行サービス　6.45（13.5%）
紙・事務用品　5.15(27.2%）
電力・ガス・水道サービス0.81（5.1%）
化学　7.08（11.4%）
自動車　23.46（49.7%）
電子・情報関連機器 31.00（46.7%）

出所）「EC市場規模・実態調査」経済産業省、電子商取引推進協議会．㈱NTT データ経営研究所

2.1.1.1　BtoC分野

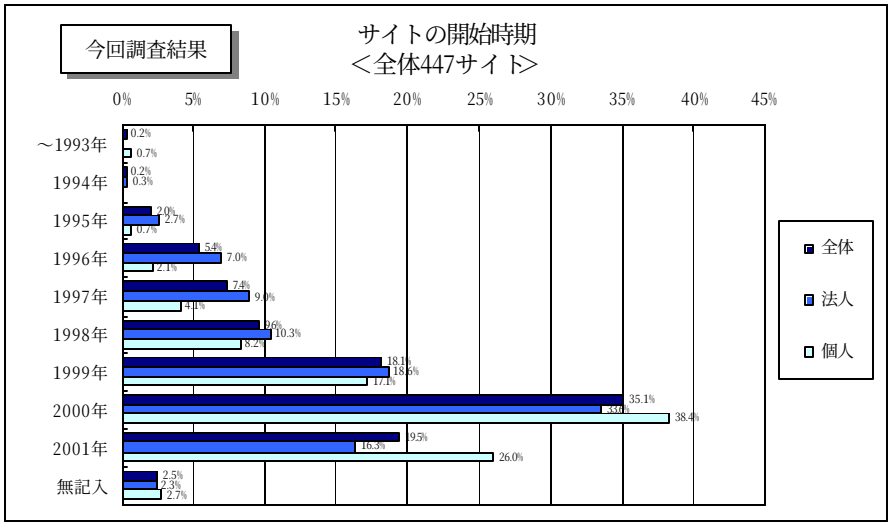
BtoC分野では、本年度においても昨年度同様に新規参入が相次ぎ、既存サイトとのダイナミックな淘汰が繰広げられた。本年度実施したWeb アンケート調査[注4]によると、有効回答の得られた447事業者中で 87（19.5%）が 2001 年にＥＣサイトを新たに開設しており、その内訳は個人事業者 38（43.7%）に対し法人事業者 49（56.3%）となっており、個人・法人事業者共に新規参入は多い。一方で、同調査によると 447 事業者中で 2000～2001 年にサイトを開設したところが、244 事業者にも上り、実に全体の 54.6%を占めている。昨年度調査では 1996～1999 年開設が 70.4%であったことから、サイトの淘汰が早いスパンで展開されていることが窺える。

図 2-3　Web アンケート結果：サイトの開始時期（2000 年度調査）



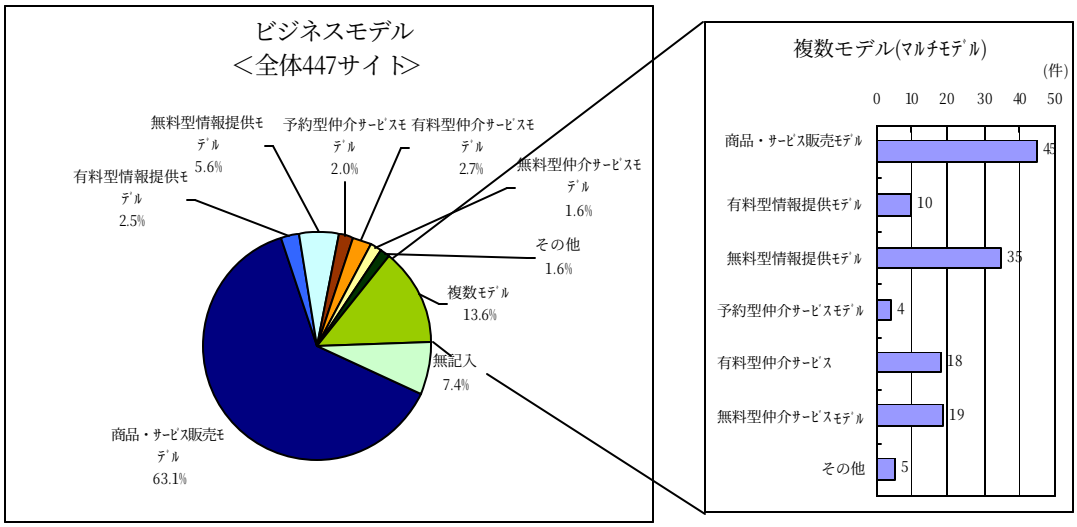
注4)　「ＥＣ事業者実態調査」電子商取引推進協議会　2001 年 11 月 第４部に掲載）

図 2-4　Web アンケート結果：サイトの開始時期（2001 年度調査）＜BtoC＞



BtoCでは、財やサービスを利用者に対し直接的に有料販売する（以下、BtoCでは「EC販売事業者」と呼ぶ）が、圧倒的多数を占めている。本年度の Web アンケート調査では、商品・サービス販売モデル（63.1%）と有料型情報提供モデル（2.5%）の展開事業者を合計すると 65.6%となり、複数モデルの展開事業者の中にも、商品・サービス販売モデルを実施しているところが最も多い。この傾向は昨年度の調査でも同様であった。

図 2-5　Web アンケート結果：ビジネスモデル＜BtoC＞



「ＥＣ販売事業者」と「その他のＥＣ事業者」（仲介サービスモデルや無料型情報提モデル等）とに分けて分析すると、「ＥＣ販売事業者」では、年商規模の大きな事業者の出現と、モバイルＥＣを核とした事業展開の台頭が特徴的である。「その他のＥＣ事業者」では、大手のサイト運営事業者において、ビジネスモデルの多角化により収入の拡大路線を目指す動きが顕在化してきた。また、旅行関連等の予約型仲介サービスで、大手旅行代理店以外の店舗をもたない中堅事業者が、ＥＣ取扱額を着実に拡大しているケースが見られる。

(1) ＥＣ販売事業者

2001年度には、成功事例として、ＥＣのみで年商100億円を超える販売事業者が登場してくる方向にある。これらの中には、パソコンメーカー／家電量販店／カタログ通販等の物販事業者が含まれており、リアル事業からＥＣ販売に参入してきたところが殆どである。

2001年10月18日の日経流通新聞では、2000年度に既に年商100億円を達成したパソコンメーカーのソーテックに加え、家電量販店のヨドバシカメラとカタログ通販大手のセシールが売上高100億円を見込んでいることが報道された。実際には、公表を控えているＢtoＣ事業者もあり、更に数社が100億円の大台に上る方向にある。また、サービス分野でも、航空会社等はチケットの年間販売額が100億円の大台に上る勢いである。

このように、物販関連では既にリアルの物流や決済インフラを自ら保有している大手事業者が強く、物販を伴わないサービス事業分野でも、リアル事業から移行してきた航空会社等が、取扱額を着実に拡大している。これらの「ＥＣ販売事業者」等については、販売・サービス品目で見た場合、物販ではパソコン及びソフトと、カタログ通販による衣料品やインテリア用品等が大きな比重を占めている。また、サービス分野では、航空チケットや携帯電話向け待受け画面等のコンテンツ販売が好調である。

また、2001年では、携帯電話等のモバイルＥＣが事業の中心となる成功事例が複数見られた。例えば、エンターテインメント関連情報の有料配信や、ＣＤ・ＤＶＤ・ビデオ等のＥＣ販売を行うツタヤオンラインでは、ＥＣ関連の売上金額の70～80%が携帯電話等のモバイル経由となっている。ＥＣ関連の売上金額も着実に拡大しており、

本年度は年間で 24 億円以上となる見込みである。また、携帯電話向けに「ポケメロ JOYSOUND」を有料で配信しているエクシングでは、日本一の着メロサービス提供を誇り、本年度はＥＣ関連売上で 2000 年度の 50 億円[注5]を凌駕する模様である。その他でも、バンダイネットワークス等複数の事業者でモバイルＥＣを中心とし、着実にＥＣ売上金額を拡大している成功事例が複数ある。

表 2-1　2000 年度ネット通販売上高ランキング

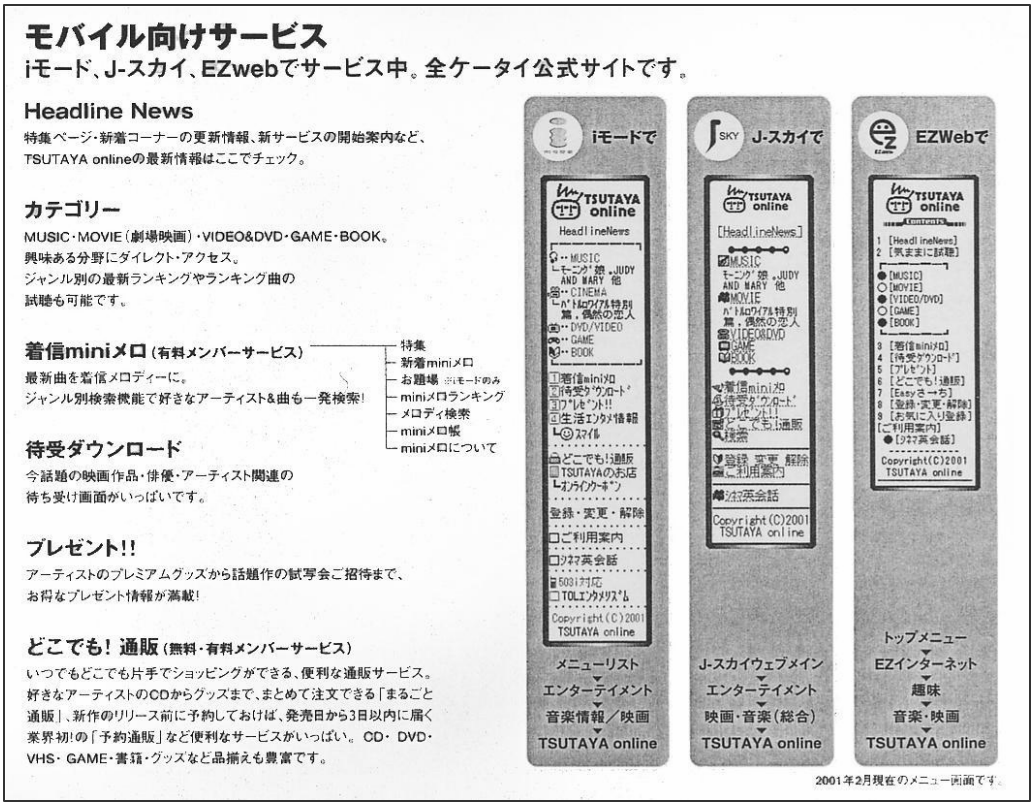
順位	昨年度	社名（サイト名）	２０００年度売上高	前年度比伸び率	専/兼
1	（ 1 ）	ソーテック	１０，２７９	―	兼
2	（ 2 ）	ソフマップ	９，５３６	２１２．６	兼
3	（ ― ）	ｴｸｼﾝｸﾞ（ﾎﾟｹﾒﾛJOYSOUND）	５，０００	―	専
4	（ 10 ）	セシール	４，２８３	―	専
5	（ 35 ）	日本エアシステム	３，６５４	５１９５．７	兼
6	（ ― ）	ｴﾝﾀﾃｲﾝﾒﾝﾄﾌﾟﾗｽ（ｅ＋）	３，６００	―	専
7	（ 4 ）	プリンスホテル	３，５１１	１１３．２	兼
8	（ 12 ）	ヨドバシカメラ	３，４２１	６２９．４	兼
9	（ 5 ）	紀伊国屋書店	３，０００	１１４．３	兼
10	（ 17 ）	ニッセン	２，４２７	６２２．３	兼

注1）単位は百万円、%。カッコ内の数字は前年度順位。▲はマイナス
（2000.8-2001-7期に決算を向かえた企業対象、出荷ベース）
注2）専：通販専業　兼：通販以外の小売有

出所）日経流通新聞 MJ　2001 年 10 月 18 日版

[注5] 日経流通新聞、2001 年 10 月 18 日版

図 2-6　　株）ツタヤオンライン・モバイル向けサービスの概要



出所）（株）ツタヤオンライン媒体資料

モバイルＥＣを中心とし、売上規模も大きい成功事例では、販売・サービス品目がエンターテインメント系であるケースが主流を占めている。ただ、リアル事業との関係で見ると、大きく２つのパターンに分類される。１つは、ツタヤオンライン等に見られる店舗（TSUTAYA）との連携を図り、リアル事業との相乗効果を武器にしたパターンである。もう１つは、エクシングやギガネットワークス、バンダイネットワークス等に見られるような、リアルの本業とは切離したコンテンツ配信サービスを展開しているパターンである。

このように、モバイルＥＣにおいては、デジタルコンテンツの提供サービスで、リアルの店舗を必要としない事業形態も成功している。

(2)　その他のＥＣ事業者

ＥＣ販売モデル以外の、仲介サービスモデルや無料型情報提供モデル等を展開して

いる「その他のＥＣ事業者」では、まず検索サイトや電子モールの運営事業者において、収益モデルの多角化により取引規模の増加を目指す動きが拡大していることが特徴となっている。

国内最大の電子モールを提供している楽天では、総合的なインターネットサービス企業を目標に、積極的な多角化戦略を表明している。現在、電子モール「楽天市場」の提供に加え、「楽天ビジネス」によるＢtoＢ事業への進出や、「楽天トラベル」や「楽天ブックス」等のＥＣサイト運営、バナー等の広告事業を展開中である。退店数の増加等、不安定要素のある出店料収入への依存度を下げ、販売収入や広告料等の比率を高める方向に向いつつあり、2001 年 7－9 月期には子会社を含めた連結ベースで 4.7 億円の経常利益を上げている[注6]。

また、国内最強のポータルサイトを提供しているヤフージャパンでは、ネット広告事業が低迷期に突入したとも囁かれる中で、新規事業の立上げ等による積極的な拡大路線を進めている。ヤフーオークション事業や、本年度に開始したＡＤＳＬサービス事業からの収入により、2001 年度も増収増益とすることを表明している。本年度では、既に 12 月の時点で、第 3 四半期までに前年同期比 261.1%増の、通算総売上 160.9 億円が達成されるものと報告している[注7]。

表 2-2　2001 年四半期決算（売上高）

単位 :百万円、カッコ内は前年同期の数値

企業名	2001 年第１四半期	第２四半期	第３四半期
楽天	1,523（427）	1,569（700）	1,770（872）
ヤフー	4,223（2,173）	4,868（2,650）	6,999（3,342）

出所）日経ネットビジネス、2001 年 12 月 10 日号より抜粋

ただし現時点で、これらの収益モデルの多角化が、BtoC 事業者にとり必ずしも成功要因とは言い切れない側面がある。既にネット世界で高い知名度を確立しているケースでは、宣伝費の圧縮と共に、複数モデルの横展開を行い易い環境にあるが、それはごく一部の事業者に該当するに過ぎない。知名度の確立していない事業者が、電子モール・ポータルサイト・有料型情報提供等の多角的な運営に乗出す場合、各ビジネ

注6) 日経ネットビジネス、2001 年 12 月 10 日号
注7) 同上

スモデルに固有の初期投資や運用コストが必要とされる上に、顧客層拡大のための継続的な広告・宣伝費の投入が更に要求される。コスト対効果という採算性の面で、堅実な経営判断が求められ、事業ポートフォリオに即した経営資源の最適分配が成功への必要条件となる。

また、「その他のＥＣ事業者」では、予約型仲介サービスを提供する旅行代理店等のＥＣ業績が、好調に推移していることが特徴的である。その中でも特に目を引くのは、大手旅行代理店に混じり、リアルのサービス窓口を基本的に持たない中堅事業者が大きく健闘している点である。ビジネス用途を中心とした、宿泊施設の予約仲介サービス等を提供しているマイトリップ・ネットは、本年度において、昨年度の倍以上にあたる 20 億円以上のＥＣ収入を見込んでいる。取扱総額で見ると、200 億円以上に匹敵する規模である。

その他では、無料型情報提供モデルの分野で、各種商品の価格情報を横断的に比較できるサイトを提供するサービス事業者等が成功している。オンライン・ショップの商品を、価格比較して紹介するカカクコムでは、2001 年度においても年間収入を大幅に伸ばす見込みである。

このように、「その他のＥＣ事業者」では、宿泊施設の予約仲介サービスや商品比較サービスを無料で提供する事業等が成功している。これらの分野では、マイトリップ･ネットやカカクコム等に代表される事例のように、ネット専業に近い中堅事業者が好業績を続けており、大手旅行代理店等のクリック＆モルタル型の事業者だけが成功しているわけではない。

2.1.1.2　ＢtoＢ分野

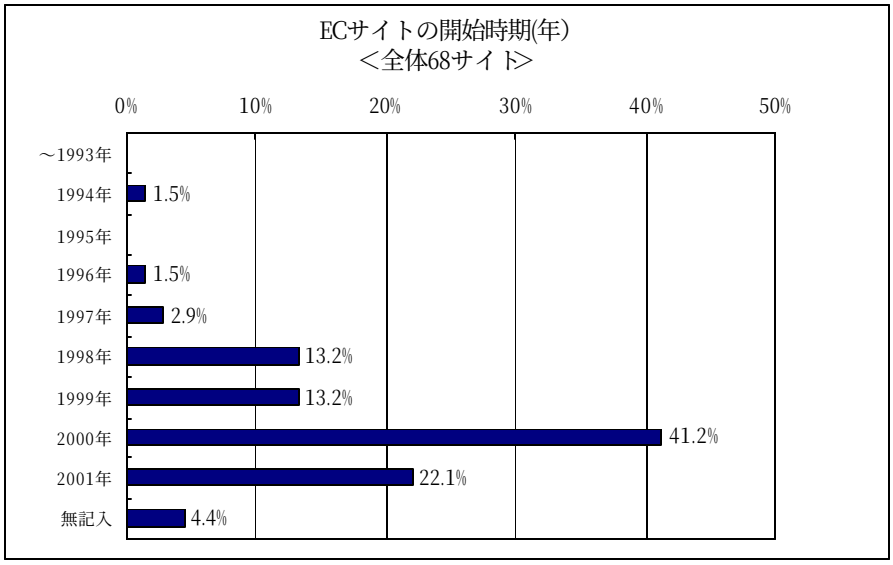
不特定多数の企業を販売対象とする１：Ｎ型のＥＣ販売事業では、オフィス用品等の間接材取引が依然好調に推移しているものの、新たな大手の参入により今後の競争激化が予想されている。複数の売手と買手が存在する、いわゆるＭ：Ｎ型のマーケットプレイス事業では、特に不特定多数の参加者を販売・購買双方で受入れるオープン型マーケットプレイスで、景気低迷による取引額の伸び悩みや、ＥＣ事業自体の不完全性に起因した苦戦が続いている。ただし、在庫商品や食材等を取扱うサイト事業者等では、堅実に業績を向上させている場合が見られる。一方、インターネット対応型のＥＤＩをベースとし、やや特

定参加者を主体としたクローズ型のマーケットプレイスでは、電気・電子部品や日用雑貨等の取引サイトで、活発なトレードが進行している。複数企業を購買先とするＮ：１型の調達事業では、クローズ型のＥＤＩベースで、大手自動車メーカーによる部品調達が本格化している。

特に、コンピュータ等の電子機器や電気機器等の部品取引や、自動車メーカーによる部品・資材調達の分野では、巨額なＥＣ取引金額に至るケースが多く存在している。

新規参入動向に関して見ると、本年度の Web アンケート調査では、2001 年にＥＣサイトを開設した事業者の割合が、１：N及びマーケットプレイスを運営する全 68 事業者のうちで、22.1%を占めている。2000 年にサイトを開設した事業者の割合は 41.2%である。従って、当調査が 2001 年の 9 月後半時点での結果を示していることを勘案すれば、2000 年よりも 2001 年の方が、全体的に新規参入数は減少していることが読取れる。

図 2-7　Web アンケート結果：サイトの開始時期＜BtoB＞



(1)　１：ＮのＥＣ販売事業者

ＯＡやＰＣ用品・文具・オフィス家具・その他消耗品等の事務用品の物販分野では、ＥＣ市場規模が堅実に拡大している。オフィス事務用品等をネット販売しているアスクルでは、2001 年 5 月期は前年比 59.7%増の 752 億円の売上を計上し、2002 年 5 月期は、前年比 24%増の、930 億円の売上高を見込んでいる。そのうち、ＥＣ販売が占

める割合は約 30%程度とされている。しかし、2001 年 1 月には、コクヨがアスクルと同様に中小事業者を対象としたＥＣ販売サービス「カウネット」を開始し、提供価格等でアスクルと激しい競争を繰広げてきた。その他の参入事業者を含め、このオフィス用品市場においては、今後シェア争いが激化する方向性にある。

その他の分野では、ＩＴ関連の情報サービス業界に、サイト上でＥＣ販売を専門的に行う事業者が多くみられた。しかし、企業を対象としたＥＣ販売のみで、大きな売上額や収益を上げているところは少ないものと考えられる。今回実施した Web アンケート調査では、ごく一部の鉄鋼関連製品の卸事業者や、情報サービス提供事業者において、年商 30 億円以上の取引金額を回答している事例があった。

現時点でのＥＣ販売においては、主としてＯＡやＰＣ用品・文具・オフィス家具・消耗品等のＭＲＯ関連の製品で、売上額の大きな成功事業者が存在している。また、サービス分野では、ＩＴ関連のソフトウェアやソリューションを提供する事業者がかなり多いが、サービスの特性からすると、実際の受注はサイト外で行われているケースが殆どと考えられる。また、事務用品・ＩＴ関連サービス共に、リアルの店舗や営業窓口をもつ事業者が中心となっている。

なお、2001 年では、ＢtoＢを支援する金融関連サービスの提供が、都市銀行や商社を中心に相次いで開始されている。主なものを列記すると次の表のようになる。

表 2-3　2001 年に開始された主なBtoB支援の金融サービス

設立母体	サービス名／社名等	サービス開始時期	主な支援サービス
三井物産	スーパーネット・ソリューションズ	2001 年 3 月	与信・決済
三菱商事	イー・ミックスバンク	2001 年 3 月	同上
ＵＦＪグループ	フィナンシャルゲートウェイ	2001 年 8 月	同上
三井住友銀行	SMBC フィナンシャルリンク	2001 年 10 月	同上

(2) Ｍ：Ｎのマーケットプレイス事業者

2001 年に入り、マーケットプレイスの整備は、新たな業界にも拡大してきた。例えば、2001 年 2 月には原料炭・一般炭を取扱うコールオンネット、7 月には水産物を専門に取扱うフィッシュオンラインがサイトをオープンしている。また、殆どの大手電

力会社が参加し、資機材等を共同購買するためのジャパン・イーマーケットが、2001年3月にサービスを開始している。

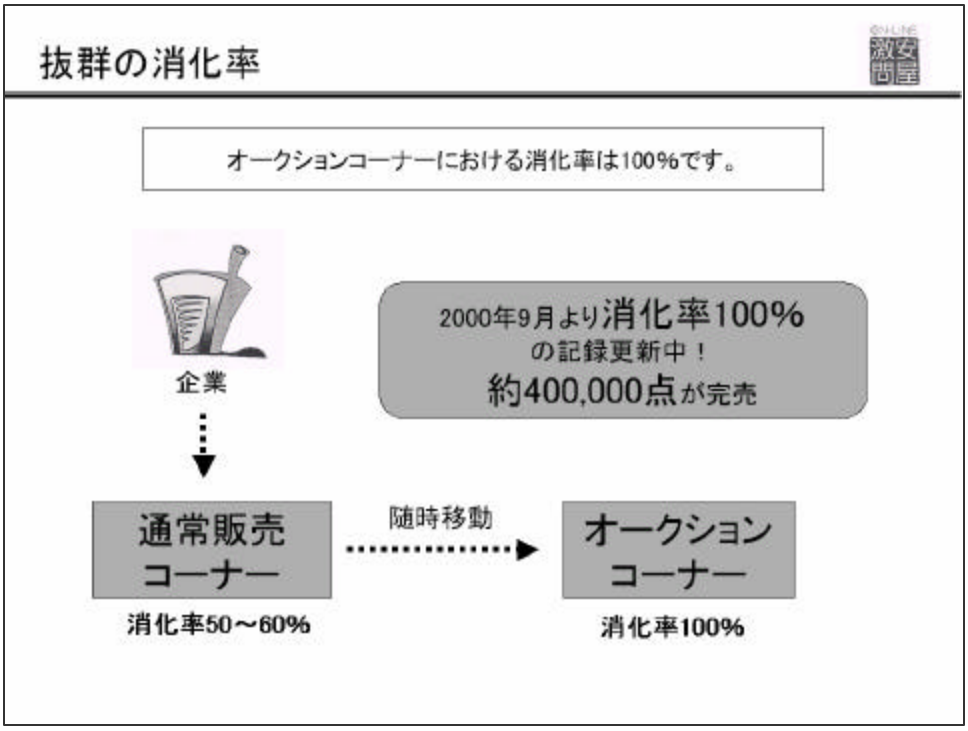
取引が活発な成功サイトには、コンピュータ関連等の電子部品を主に取引する日立グループ関連のTWX-21等がある。コンピュータや家庭用電気機器の部品・資材取引分野では、一般的に各大手電機メーカーを中心とした、川上の取引先との受発注網がＥＤＩベースでよく整備されており、このネットワークがインターネット対応型に移行している。これらのややクローズな環境下でのマーケットプレイスが、継続的な取引に利用されているため、大手メーカー１社当りで、年間1兆円以上の取引に活用されている場合も珍しくない現状にある。

また、日用品・雑貨・化粧品・ペット用品等の、業界横断的な取引インフラであるプラネットも、現在多数の大手メーカーと卸事業者との間で、活発に利用されている。プラネットでは、2001年1月にWebベースのＥＤＩサービスが開始されており、ＥＣ取引額が今後更に拡大していく見込みにある。この場合も、クローズ型のマーケットプレイスで継続的な取引に利用されている。

一方、オープン型のマーケットプレイスは、商社等により各業界毎に整備されてきたが、当初はマッチング機能のみ提供するパターンが多く、取扱高が遅々として増えない状況が続いていた。2001年には、物流や与信・決済サービスを付加するサイトが増えたが、長引く景気低迷の煽りを受け、最終需要自体が伸びない上に、新規取引先の開拓に日本企業が慎重なこと等もあり、現在でも取引額が伸び悩んでいる。

その中では、アパレル・雑貨等の余剰在庫を低価格で取扱うオンライン激安問屋等が、取扱高及び登録企業数を着実に伸ばしている。本調査を実施した際には、売手企業560社で買手企業13,500社まで拡大していた（2002年1月30日現在）。サイトを運営するラクーン社では、自社内において、商品を購入し易い単位に小口化して再包装後に納品しており、匿名取引ベースで売買を仲介している。

図 2-8　過剰在庫マーケットプレイス「オンライン激安問屋」の状況



出所）（株）ラクーンの資料

また、食品食材のみに特化し、オープン取引を中心に展開しているフーズインフォマートでは、2002 年 2 月現在、毎月 300 社のペースで新規会員登録があり、登録会員の継続率は約 65%であると述べている。インフォマート社によると、フリーマーケットと呼ばれるコーナーでは、在庫商品を匿名で取引しており、サイト運営者自体が品質を審査し低価格で提供することから、殆どの取引が成立し、即完売する場合もあるとのことである。

このように、クローズ型のマーケットプレイスに関しては、コンピュータや家庭用電気機器の部品・資材や、日用品・雑貨・化粧品・ペット用品等に取引が活発な成功例が見出される。それらの品目は、大手メーカーを中心に取引の裾野が広く、サイトの運営者が物流機能を持つなど、リアルの事業との連携体制が不可欠となっている。

また、オープン型のマーケットプレイスでは、かなりの苦戦を強いられるケースが多い中、アパレル・雑貨等を含む余剰在庫の処分や、食材等に特化して専門的なサー

ビスを提供するサイトに成功例が見られる。それらのサイトの運営者は、中堅規模の事業者である場合も多い。いずれのサイトにおいても、BtoBならではのリアルの営業提案活動が、成否の決め手となっている。

(3) Ｎ：１のＥＣ調達事業者

事業者が調達目的に、自らの専用サイトを開設しているケースは、現在のところ少ない。大半は、自社の総合ホームページに調達コーナーを設けている範囲に留まっている。また、大手システムベンダーの提供する、インターネット上の調達システムに会員として参加する形態も見られる。

本格的な調達システムとしては、特に自動車メーカーにおいて、従来のＥＤＩをインターネット対応にしたケースがある。自動車業界では、業界共通のプラットフォームとして、日本自動車研究所が運用するＪＮＸ（Japan Network Exchange）があり、全ての自動車メーカーが加盟している。ＪＮＸは2001年6月にデータ交換を開始し、9月にダイヤルアップ接続サービスを開始している。例えば本田技研工業では、ＪＮＸをベースとした自社用のWebＥＤＩ調達システムを開発し、2001年10月に全面的な運用を開始した[注8]。

他の大手自動車メーカーも、同様な取組みを本年度中には開始する予定であり、自動車部品等を中心に今後ＥＣ取扱額が拡大していく見込みである。これらの自動車部品等の年間調達額が、数兆円となる自動車メーカーも希ではなく、結果としてＥＣ取引額部分だけで1兆円以上の規模となるケースも発生することが予想される。

このように、Ｎ：１のＥＣ調達システムの本格的な導入例は、現時点では自動車部品やパーツ・鋼板等の取引で見られ、その形態はＥＤＩをベースとしたクローズ型のシステムとなっている。

[注8)] 日刊工業新聞、2001年10月3日版

2.1.1.3　本年のＥＣ事業に係るトレンド

2000年の米国市場におけるＩＴバブルの崩壊以降、米国のＥＣ事業者は、より現実的なビジネスモデルと明確な事業計画の設定を重視する方向に移行している。日本市場においても、2001年以降、ＥＣ初期の参入ラッシュがやや一段落し、ＥＣ事業者は慎重な経営戦略の下で実現度の高い事業計画を選択するようにマインド変化してきている。

2001年の日本では、ＥＣ事業全般に渡る成功トレンドとして、「ＥＣサイトの高質化」と「競争優位なビジネスモデルの追求」が挙げられる。また、ＢtoＣ分野では「事業戦略の鮮明化」と「売れる仕組みの開発」等、ＢtoＢ分野では「日本型マーケットプレイスへのチャレンジ」と「既存取引のＥＣ化」等が本年度を特徴付ける動きとなっている。

(1)　ＥＣ全般に渡るトレンド

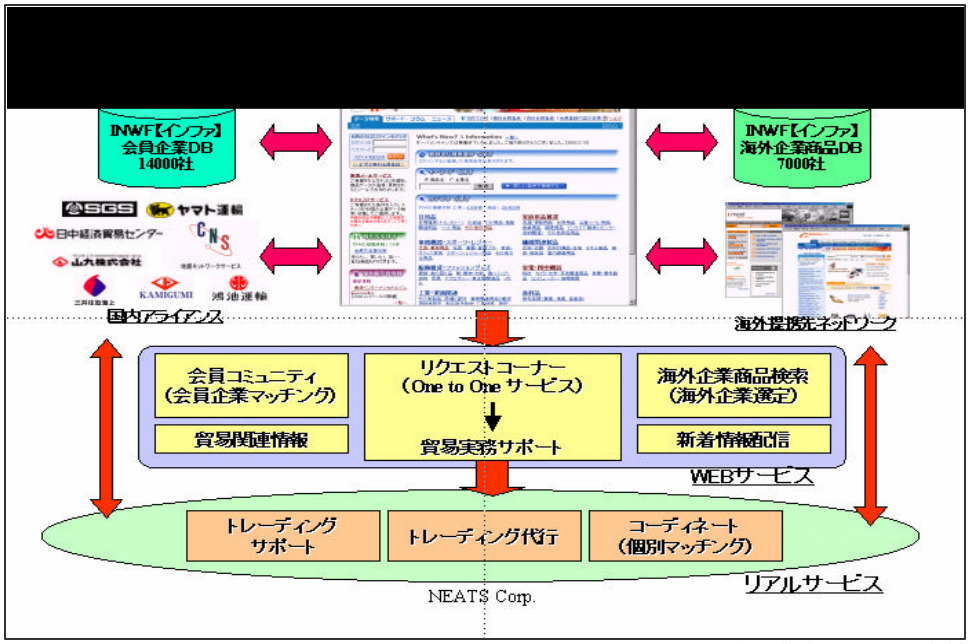
2001年度における日本のＢtoＢ及びＢtoＣに共通して見られる成功事業の傾向として、「ＥＣサイトの高質化」と「競争優位なビジネスモデルの追求」等がある。

ここで、「ＥＣサイトの高質化」とは、ＥＣならではの強みを充分に引出し、サイト利用者への魅力度や使い易さを向上させる動きを意味している。一般的にＥＣサイトでは、提供する商品やサービス内容を、従来の紙カタログやチラシ等よりはるかに情報量豊富に紹介可能である。その表現形態も、テキストに加えカラーイメージ・画像・音声データに至るまで組合せて訴求できる。2001年では、これらのＥＣサイトの強みを充分に活かす一方で、更に利用者に継続的に活用してもらうための魅力的な仕掛けを提供するサイトが増加した。それらのサイトでは、豊富な情報をよく整理・階層化し、視覚的に見易く洗練されたサイト構成を構築している。また、リアルタイムで高頻度なデータ更新に努め、受発注画面もシンプルで入力に負担の少ない構成にまとめている。

また、2001 年度では、「競争優位なビジネスモデルの追求」が大きな動きとなってきた。日本市場では、米国と異なり、斬新なビジネスモデルが続々と登場する傾向にはないが、従来のビジネスモデルを効率的にアレンジしたり、複数のモデルを効果的に組合せて強化する動きが活発化している。その狙いは鮮明で、収益性の向上とＥＣ取引自体の活性化にあるものと考えられ、ＥＣサイトが乱立し競争が激化している現状を打破するためのダイナミックな生残り戦術とも捉えられる。

従来の国内取引の枠を超えて、発展著しい中国市場との取引仲介にフォーカスした（株）ニーツの INWF（インファ）では、現地取材等を含めた木目の細かい海外情報を、日本企業に有料で提供するユニークな事業モデルを展開している。ヒアリング調査を行った 2001 年 11 月には、既に海外の提携工場等の掲載数が 7,000 にも上り、価格調査やサンプル取寄せの代行サービスも提供している。1999 年 11 月に事業化した当初は、日本の中小企業をターゲットとするモデルを想定していたが、予想以上に大企業の登録が増加してきた。これらの背景により、当初の Web 完結型から 2000 年には直接営業を開始し、更に 2001 年 11 月には、個別案件毎のリアルな仲介事業の受付を開始している。自社のＢtoＢサイトを窓口に、そのビジネスモデルを有料型情報提供から、有料調査及びリアルの取引仲介サービスの受付・提供にまで拡大している。

図 2-9　INWF【インファ】サービス概要図



出所）（株）ニーツの資料

3.5　BtoB・EC事業者の傾向と成功要因

3.5.1　BtoB・ECの事業傾向

今年度の「EC事業者実態調査」では、はじめてBtoBに関する本格的調査を行った。本節では、調査サイトの多くを占める、販売系またはマーケットプレース系のBtoBサイト事業者について考察する。[注3]

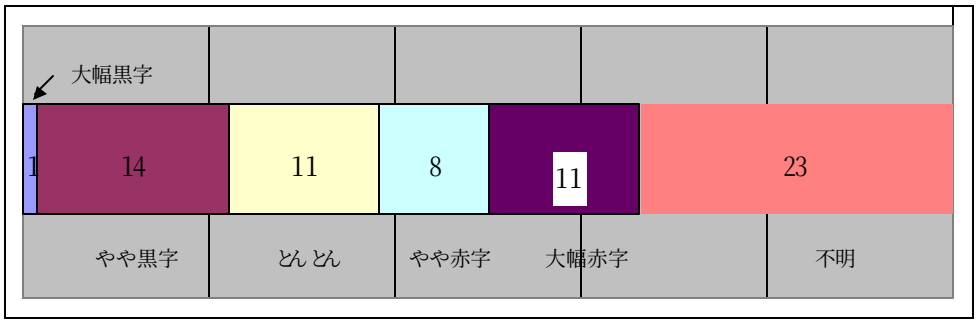
アンケート結果から事業者の業種を調べると、電機系の事業者ばかりでなく、紙や鋼材などの素材系、食料品、工具備品系、さらに物流系など多様な業種に広がっていることがわかる。業種の性格という点で分析すると、BtoB・ECの活用は、旧来のEDI利用を含む部品という特殊仕様を含みやすい製品から、素材や備品などの汎用性の強い製品の売買を中心とする事業者に広がってきている。汎用的な製品の方がインターネットによる取引／情報交換に適しているためであろう。また、オープンなサイトでの取引では、間接材取引が主体になりつつあることも示している。この理由は直接材の場合、安定供給、固有仕様などの理由からクローズドな取引となりやすく、むしろバイヤー主導型のプライベート購買サイトに吸収されてしまうためと考えられる。ただ間接材の販売サイトという点では、個別事業者事例にみられるアスクル社のように、BtoEさらには顧客購買部門の一種のアウトソーシングを行っている事業者も出現してきている。これは購買サイトまたはマーケットプレースの代替という見方が可能であり、事例として成功していることが明らかなため、今後注目していくべきである。

3.5.1.1　BtoB事業者の成功傾向

本節ではBtoBサイトの現在の成功状況を考察する。直接の目的である、サイトに関する収益という観点では、図3-37にみられるように、まだ黒字化しているサイトは少なく、大幅赤字を計上している事業者もある。

注3) 調達系サイトは、回収サンプル数が相対的に少なかったため、検討は次年度以降の課題としたい。

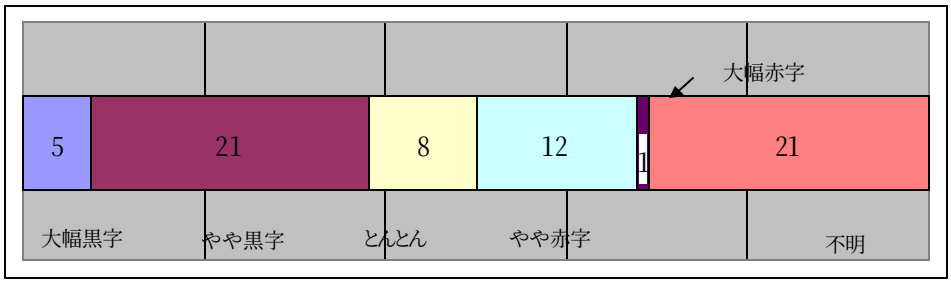
図 3-37　BtoBサイトの現状の収益



従って、業種の拡大もあわせて、ＢtoＢ全体としては伸びが期待できるとＥＣ事業者の多くが考えている。

ただし、図 3-38 にみられるように今後１年を見ての損益の見込みとしては大半の事業者が好転を予想している。

図 3-38　BtoBサイトの今後の損益見込



3.5.1.2　ＢtoＢ成功の総合評価

単純な販売の収益だけでＢtoＢサイトを評価することは、ＢtoＢの特性を考えると片手落ちであると考えられる。たとえば、販売収益上は黒字ではなくとも顧客満足の維持や業務プロセスの革新などが実現できれば何らかの意味で成功であるといえる。そこで表 3-25 に示すようなＢtoＢの多様な目的をその効果という点から総合的に評価することとする。

表 3-25　BtoBサイトの目的

情報収集・マーケティング力のアップ
顧客満足度・ロイヤリティの向上
新規顧客の開拓
売上や手数料収入の拡大
グローバル取引の実現
業務処理コストの低減
ビジネスモデルの刷新・変革
認知度・知名度の向上

ＢtoＢ・ＥＣサイトの目的と効果の関係を総合評価するため、スコア方式を用いた。すなわち、上記の表 3-25「ＢtoＢサイトの目的」の各項目それぞれに対して、アンケート結果で「期待をはるかに上回る効果」という回答には＋３点、以下「期待以上の効果」に２点、「期待どおりの効果」に１点、「どちらともいえない」に０点、「期待以下」に－１点、「期待をはるかに下回る効果」に－２点、をつけて、総計した指標でＥＣサイトの目的達成の成否＝ＥＣサイトの効果を総合評価した（総合成功指標）。この分布を図 3-39 に示す。

図 3-39　総合成功指標の度数分布

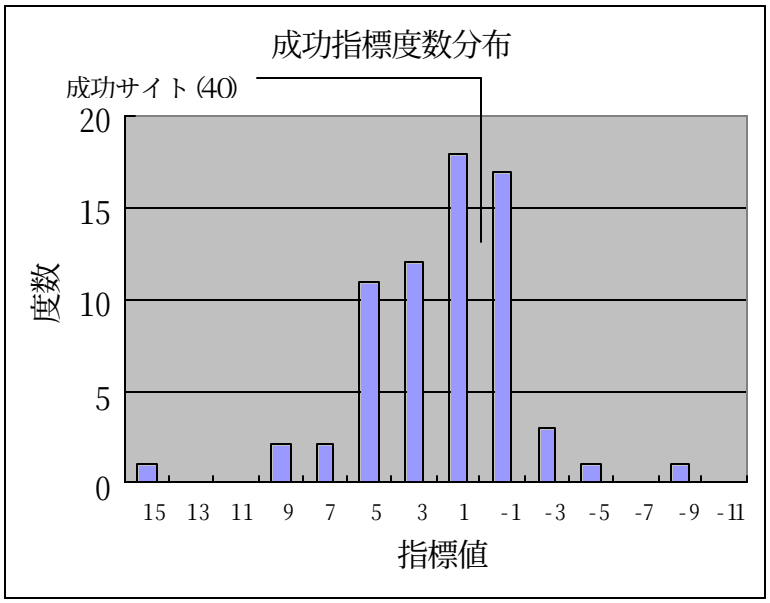


図 3-39 から、68 サイト中 40 サイトまでが＋側の総合評価をしており、ＥＣサイトは、目的に対する効果については、まずまずの成果をあげつつあることがわかる。

次に、ビジネスモデルごとに、この指標と製品のタイプの相関を調べることにより成功の要因を検討した。その結果、ビジネスモデルごとにより製品のタイプと成功指標の間で正のものとなる相関が得られた（表 3-26）。今回の範囲では統計的に有意という明確な結論を指示するにはいたらないが、次年度以降の調査で検証していくべきであろう。

表 3-26　BtoBサイト成功の方向性の傾向

ビジネスモデル	成功の方向性	成功指標との相関
1:N 販売モデル）	完成品の販売	0.25
同上インターネット専業	完成品の販売	0.3
M:N マーケットプレース	生産財および部品	0.42

表 3-26 に示したように、ビジネスモデルにより扱うべき製品が異なるという傾向がみられる。1：N の形態すなわち販売モデルでは、「完成品の販売のケース」が成功指標との相関係数が 0.25。特にインターネット専業に限った場合には相関係数 0.3 である。一方、M:N のマーケットプレースモデルでは、「生産財または部品」が成功の指数と 0.4 以上の相関が得られた。これは、「生産財および部品」の汎用品の場合には、マーケットプレースのオープンという特性が生かせることを示唆している。一方、完成品の場合は、提供者の保証がなされる1：Nの販売モデルが適していることが推察される。

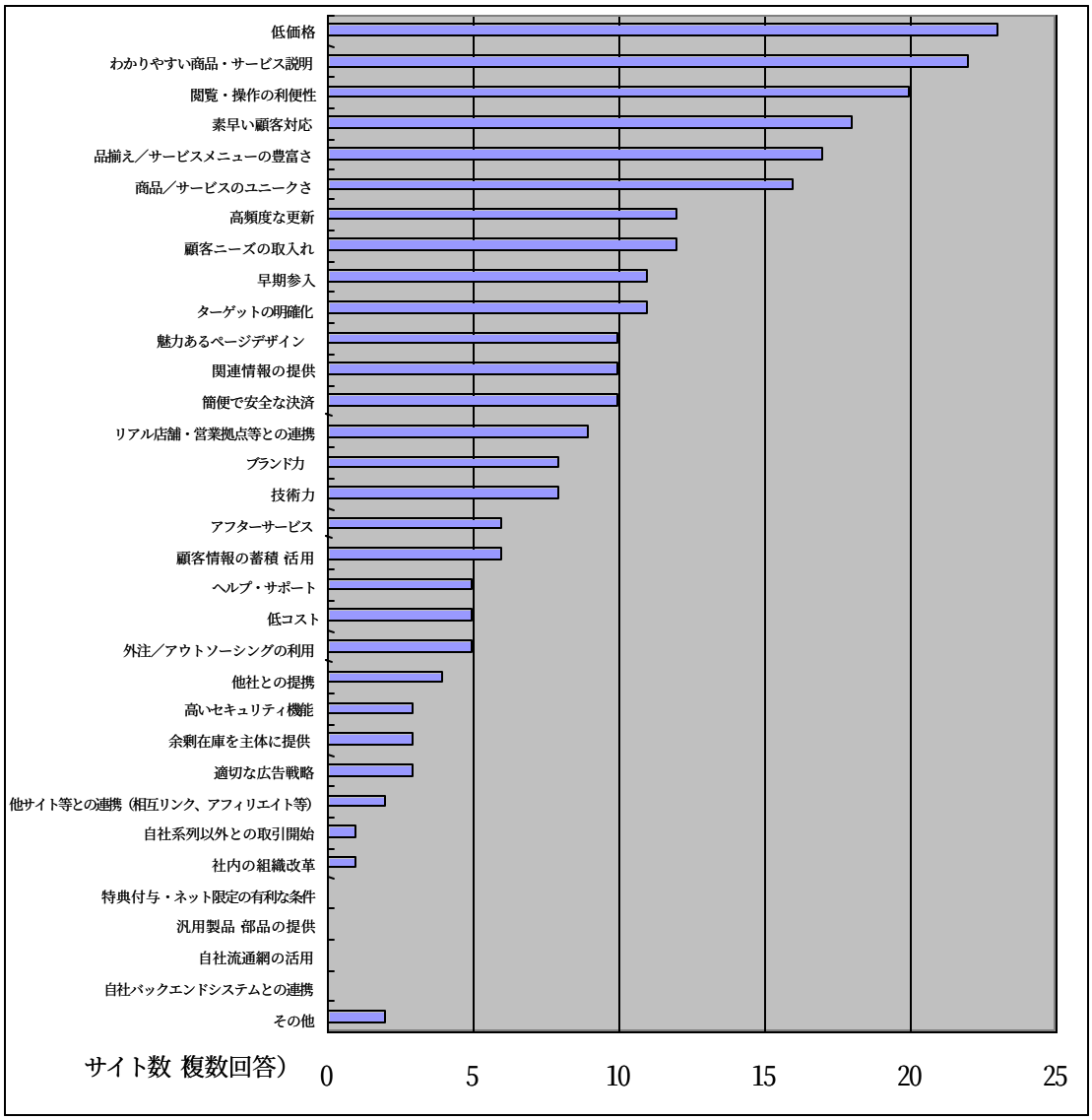
3.5.2　BtoB・ECの成功キーワード

本節ではアンケート調査において、各サイトがあげた成功要因に基づいて成功キーワードを詳細に検討する。この場合にもビジネスモデルにより成功要因が異なるという結果を得た。

3.5.2.1　BtoBサイトの成功要因分析

まず、成功要因全体についての度数分布を図 3-40 に示した。上位項目をあげると、「低価格」「わかりやすい商品・サービス説明」「閲覧・操作の利便性」「素早い顧客対応」「品揃え／サービスメニューの豊富さ」「商品／サービスのユニークさ」「顧客ニーズの取入れ」「高頻度な更新」がならび、一般的ビジネスの成功要因とほぼ同じような傾向が見られる。その中で「閲覧・操作の利便性」はECサイトならではの成功要因である。

図 3-40　BtoBサイトの成功要因



3.5.2.2　ビジネスモデル別成功要因分析

さらに詳細に検討するとビジネスモデルによる成功要因の違いを見ることができる。

ビジネスモデル及び取引形態ごとに成功要因の相対度数を調べたものが表 3-27 である。このとき、1：N の販売モデルと M：N のマーケットプレースの違いに加え、インターネット専業／兼業の業態でクロス分析をすると、それぞれの形態／モデルごとに成功要因が変化する。1：N の販売サイトでは「わかりやすい商品・サービス説明」「閲覧操作の利便

性」がより重要であり、そのうち兼業サイトではさらに「低価格」であることがポイントとなる。一方、M：N のマーケットプレースでは「品揃え／サービスメニューの豊富さ」がより重視される。しかも専業のサイトでは「低価格」が重要になってくる。

以下、重要な成功要因についてビジネスモデルとの関係を考察する。

表 3-27　ビジネスモデルごとの成功要因の想定の割合

成功要因と考えること	全体	M:N	内専業	内兼業	1：N	内専業	内兼業
魅力あるページデザイン	4.3%	1.7%	1.6%	1.9%	5.6%	6.4%	5.4%
閲覧・操作の利便性	8.3%	9.6%	8.2%	11.1%	8.2%	8.5%	8.1%
高頻度な更新	5.2%	2.6%	3.3%	1.9%	6.7%	6.4%	6.8%
わかりやすい商品・サービス説明	8.6%	6.1%	4.9%	7.4%	11.3%	12.8%	10.8%
関連情報の提供	3.1%	4.3%	8.2%	0.0%	2.1%	2.1%	2.0%
高いセキュリティ機能	0.9%	1.7%	3.3%	0.0%	0.5%	0.0%	0.7%
簡便で安全な決済	3.4%	2.6%	3.3%	1.9%	3.6%	0.0%	4.7%
ヘルプ・サポート	2.8%	4.3%	4.9%	3.7%	2.1%	2.1%	2.0%
他サイト等との連携	1.2%	1.7%	1.6%	1.9%	0.5%	0.0%	0.7%
低価格	7.7%	7.8%	9.8%	5.6%	7.7%	4.3%	8.8%
品揃え／サービスメニューの豊富さ	6.1%	7.0%	8.2%	5.6%	5.1%	4.3%	5.4%
商品／サービスのユニークさ	5.5%	6.1%	4.9%	7.4%	4.6%	2.1%	5.4%
ブランド力	2.8%	1.7%	1.6%	1.9%	3.6%	4.3%	3.4%
特典付与・ネット限定の有利な条件	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
顧客ニーズの取入れ	4.9%	5.2%	1.6%	9.3%	4.6%	4.3%	4.7%
アフターサービス	2.1%	1.7%	3.3%	0.0%	2.6%	4.3%	2.0%
汎用製品・部品の提供	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	0.7%
余剰在庫を主体に提供	0.9%	2.6%	0.0%	5.6%	0.0%	0.0%	0.0%
早期参入	4.9%	7.0%	6.6%	7.4%	4.1%	8.5%	2.7%
低コスト	1.8%	2.6%	4.9%	0.0%	1.5%	2.1%	1.4%
素早い顧客対応	6.7%	3.5%	3.3%	3.7%	7.7%	8.5%	7.4%
顧客情報の蓄積・活用	1.8%	3.5%	4.9%	1.9%	1.0%	2.1%	0.7%
ターゲットの明確化	4.9%	6.1%	3.3%	9.3%	4.1%	6.4%	3.4%
適切な広告戦略	1.2%	1.7%	3.3%	0.0%	1.0%	2.1%	0.7%
自社流通網の活用	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
リアル店舗・営業拠点等との連携	3.1%	2.6%	0.0%	5.6%	3.6%	0.0%	4.7%
他社との提携	1.5%	1.7%	1.6%	1.9%	1.5%	2.1%	1.4%
自社系列以外との取引開始	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	0.7%
自社バックエンドシステムとの連携	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
技術力	2.8%	1.7%	1.6%	1.9%	3.6%	2.1%	4.1%
外注／アウトソーシングの利用	1.5%	1.7%	0.0%	3.7%	1.5%	4.3%	0.7%
社内の組織改革	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他	0.6%	0.9%	1.6%	0.0%	0.5%	0.0%	0.7%

(1) 低価格

価格がより低価格に設定できることはビジネスの成功の基本であり、多くの事業者（約８％）が成功要因にあげている。ただし、低価格を実現するためには、低コストでの生産／調達が必要であり、社内事務、物流の合理化、仕入コストの低減、投資の最適化が要求されることは必然である。そのため、単なる経営努力はもちろん、いわゆる e-化、IT 化などによる改善が重要である。

ここで興味深い傾向として、１：Ｎの販売モデルと M：Ｎのマーケットプレース・モデルで、専業/兼業での「低価格」に対する重視の度合いが逆転している点が上げられる。１：Ｎの販売モデルでは兼業で「低価格」というキーワードを重視しているサイトが 8.8%。一方、専業モデルでは 4.8%となっており、兼業のサイトの方が、より「低価格」を成功要因として重視している。これに対して、Ｍ：Ｎのマーケットプレース・モデルでは兼業 5.6%、専業 9.8%と専業の方がより「低価格」を重視していることである。

表 3-28 「低価格」重視頻度

	インターネット兼業	インターネット専業
１：Ｎ	8.8%	4.8%
Ｍ：Ｎ	5.6%	9.8%

（表 3-27 より抜粋）

１：Ｎの販売サイトの場合には、兼業の場合にネット以外のビジネスを展開しているため、実ビジネスでも要求されている「低価格」を重視するのに対して、専業の場合は別な差別化要素を重視しているとみられる。一方、Ｍ：Ｎのマーケットプレース、特に専業のマーケットプレースを利用する目的の重要なものとして「どこからでもよいから安く買いたい」というニーズがある。そのため、専業の方が「低価格」というキーワードを重視するのであろう。

(2) わかりやすい商品・サービス説明、閲覧・操作の利便性

表 3-27 をみると「わかりやすい商品・サービス説明」「閲覧・操作の容易性」を成功のキーワードにあげているサイトが全体としてそれぞれ 8.6%、8.3%もあることがわかる。

さらにビジネスモデルごとの重要性を表 3-29 に示す。ＢtoBのＥＣサイト特に販売サイトでは、ＢtoCのサイトとは異なり、取り扱い品目の種類、点数が多いので、単純に商品を指定するだけでも操作がかなり煩雑になる。そのためいかに容易に商品を指定できるかは成功要因というよりも、ビジネスの必須要件となると考えられる。したがって、今後、あいまい検索、検索パターン学習、仕様表現方法論などの技術開発も成功のキーとして重要となるであろう。

表 3-29　操作容易性重視頻度

取引形態	重視頻度
１：Ｎ（販売）	11%
Ｍ：Ｎ（マーケットプレース）	６%

（表 3-27 より抜粋）

(3) 品揃え、ユニークな商品サービス

ＢtoＢの比較的オープンなサイトを利用するケースとして、定常取引で手に入れられる商品の範囲では満足できない場合、すなわち、通常取引業者が取り扱わない物品、サービスを手に入れたいというケースが想定できる。このニーズに応えるには、より手に入りにくい商品という意味で、通常の事業よりも「品揃え」「サービスのユニークさ」が期待されているのであろう。仕入れ対象がパブリックとなるＭ：Ｎのマーケットプレースモデルでこの期待が顕著となることが伺われ、実際、表 3-30 に示すようにマーケットプレース事業者がより「品揃え」を重視している。

表 3-30　「品揃え」重視頻度の違い

取引形態	重視頻度
１：Ｎ（販売）	5.2%
Ｍ：Ｎ（マーケットプレース）	7.0%

（表 3-27 より抜粋）

(4) 素早い対応

表 3-27 よりＭ：Ｎのマーケットプレース・モデル、１：Ｎの販売モデルともに７％程度の事業者が「素早い顧客対応」を成功要因として重視していることが分かる。アスクル社の成功がこの典型的な例と考えられる。インターネットを用いての物品などの手配においては、緊急用途が重要な位置をしめる。これに対応する「素早い顧客対

応」を実現するためには、物流などの合理化が必須であり、クリック＆モルタルの実ビジネスを伴う事業者が、実ビジネスでも差別化可能な経営資源を生かしかつ、e-Bussiness 化することで、成功をもたらすことができる。

3.5.3　成功要因と今後の課題

「低価格」「品揃え」「素早い対応」などのためには、いわゆる e-Business による社内全体の改善が必要であり、個別事例で紹介するアスクル社などにおいても既存物流網、代理店網、仕入網を生かすためのシステム的、経営的努力が重要になっている。このため、つぎの図に示すような e-Bussiness 化が成功のための重要なキーである。

図 3-41　e-Business のモデル

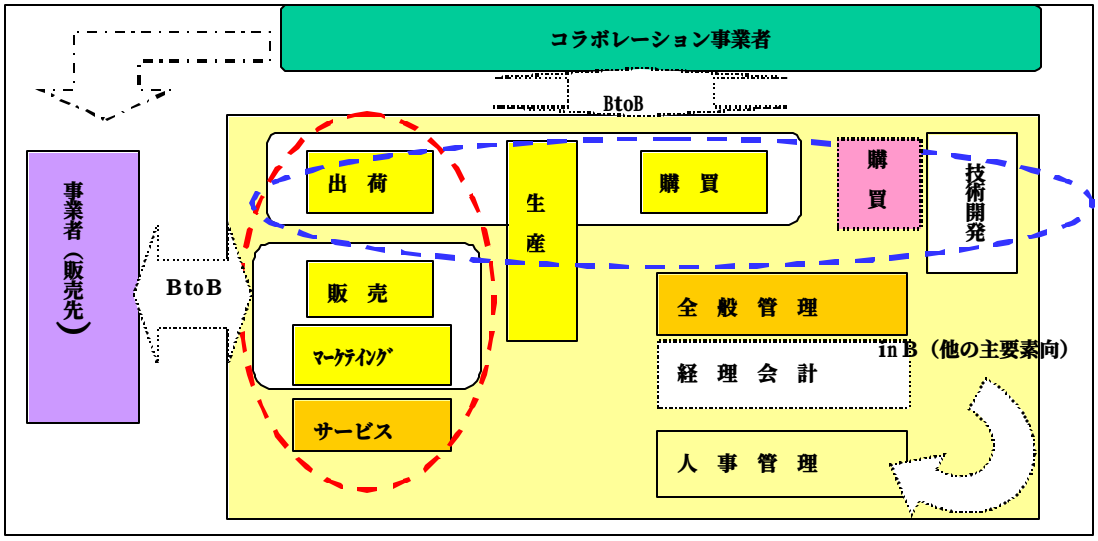


図 3－41 は、製造業での e-Business のイメージである。図の左側にあるのが、販売を中心とした、ＢtoＢ・ＥＣチャンネルである。また図の上側は調達（直接資材、間接資材、外注）を中心としたＢtoＢ・ＥＣチャンネルである。

販売、調達の２つのＢtoＢ・ＥＣチャンネルと、さらに社内システムを有機的に連動させ、最短のリードタイム、過不足のない調達、極小の在庫、付帯する作業負荷の可能なかぎりの低減、を実現すること、つまりは企業内外のトータルなバリューチェーン全体をみて e-Business 化することこそがビジネスの成功のキーといえよう。

今年度のＢtoＢ・ＥＣ調査は、初回調査としては多くの内容的に有効な回答を得たものと考える。しかし、アンケートの回収数も 68 とまだまだ少なく、明確な成功のキーを結論づけるほどの情報を十分に集めたとはいいがたい。しかし、今回の調査結果の範囲からでもビジネスモデルによって成功のキーが異なるという傾向を見出すことができた。一方、Ｂ to Ｂ分析に固有な対応が今後の課題として浮かび上がってきている。

ＢtoＢの場合には、Ｂ toＣの場合とは異なり、調達サイトという形態が存在する点を強く意識しておく必要がある。今回調査では、調達サイトのサンプルが７サイトと少ないためアンケート結果に基づく考察を省いたが、一般情報として大手電機、自動車などの組立メーカ中心にサイトが構築されている。これらのサイトの取引高はすでにかなりの規模（兆円規模）に達して、ＢtoＢ全体の市場規模を押し上げる柱となっている。その中でも、米国のコビジントのような共同で資材を調達するいわゆる「プライベート・マーケットプレース」の形態での調達サイトが運用されている。こうした「プライベート・マーケットプレイス」は、汎用的なマーケットプレースよりも取扱い高の伸びが期待されているモデルとなっている。これらの調達系のサイトでは、まさに調達の合理化すなわち、コストダウン（購買価格、社内事務負荷軽減）、リードタイム短縮、付帯情報共有などが効果であり、今後の調査は別な切り口で調査をしていく必要がある。

さらに、今回の分析で試みたように、顧客フロントのみの、いわゆる、売上向上等に注力した分析を超えて、企業内部との連携を含めた、企業のバリューチェーン全体への分析が必要である。ＥＣ或いはインターネットは、顧客フロントとの有力なチャンネルとして販売を中心とする商取引を推進してきた。しかし、ＥＣが日常チャンネル化する中で、外部資源／情報と内部リソースとの連携による企業組織／事業全体での活用が重要となっている。トータル e カンパニーとしての分析が、今や最も重要な課題であるといえよう。

４　国内ＥＣ事業者の動向

4 国内ＥＣ事業者の動向

2001 年度、ビジネスモデル・ワーキンググループでは、国内調査として、ＢtoＣとＢtoＢ分野の双方について、各々調査を実施した。

まず、ＢtoＣ分野では、昨年度同様に次の 3 種類の調査を実施した。①無作為近似抽出による Web アンケート調査、②作為抽出による成功 100 サイト事業者の調査、③成功サイトや先進サイト事業者の事例調査、である。さらに、本年度新たに対象としたＢtoＢ分野では、①無作為近似抽出による Web アンケート調査、②成功サイトや先進サイト事業者の事例調査という 2 種類の調査を行っている。

第４部では、Web アンケートに係る上記ＢtoＣ分野の①及び②とＢtoＢ分野の①について、その分析結果を記述し、国内ＥＣサイト事業者の現状を明らかにしていく。

特にＢtoＣでは、有効回答を得たサイト事業者全体サンプルと、そこから抽出した成功 100 サイトのサンプルの比較分析を通じて成功サイトの特徴を検討する。

調査項目は、ＢtoＣとＢtoＢの双方に付き各々30 項目程度からなり、顧客フロントに注目しつつ、ＥＣ事業者の経営の現状等についても総合的に調査・分析した。なお、調査対象の選択に関しては、本年度はほぼ無作為に近い形で、実際にＥＣを展開しているサイトをランダムに抽出することができたものと考えている。ただし、ＢtoＢについては、抽出の過程でM：N型のマーケットプレイスが、実状に比べやや高い割合で含まれた可能性がある。

4.1 国内ＥＣサイト事業者調査の概要

4.1.1 目的

日本におけるＥＣビジネスの事業者動向の全体を、大局的な視野から客観的に把握することを目的とする。更に、収集データを基礎に成功サイトを抽出し、その特性等の分析を通じて、既存ＥＣ事業者、新規ＥＣ参入者の双方に対し、事業展開と成功のための参考情報を提示することを目的とする。こうした情報が、国内ＥＣ事業の普及・活性化を支援することとなれば幸いである。

4.1.2　調査の構成

本編のアンケート分析は、次の２段階のフェーズにより構成されている。

1. マクロ調査

   無作為近似抽出により選択された、総計 5,232 サイトに対する Web アンケート調査と結果分析

   - 日本のポータルサイトに登録されているＥＣサイトから無作為に抽出
   - 実施時期：2001 年 10 月 9 日～10 月 18 日
   - 有効回答 522、回収率 10.0%

2. ミクロ調査

   Web アンケートの有効回答より、作為抽出により「成功 100 サイト」事業者を抽出し結果分析

   - ＥＣ売上高、サイトアクセス数、ＥＣ損益や収益率、ＥＣ購買率の各上位から作為抽出
   - 実施時期：2001 年 11 月 1 日～11 月 30 日

4.1.3　調査対象

次のようなＥＣサイトを運営するＢtoＣ及びＢtoＢ事業者を対象とした。

1. 一般消費者を対象としたサイトを運営するＢtoＣ事業者
2. 法人の利用者を対象としたサイトを運営するＢtoＢ事業者
3. 企業内個人が最終的な利用者となる場合（ＢtoＢtoＣ）は、ＢtoＣ事業者に分類
4. WWWホームページを介して、ネットワーク上で有形・無形の財やサービス（情報コンテンツを含む）を、有料もしくは無料で提供する企業・団体・個人
5. 受発注をオンラインで行うＥＣサイトの運営事業者を対象とするが、サイト上での決済機能の有無は問わない。また、消費者から直接、料金を徴収している必要はない（広告収入等のケース含む）。
6. 接続事業者やポータルサイト運営事業者の場合、提供サイト上で財・サービスの受発注ビジネスを展開している事業者のみを対象（電子モール運営事業者も対象）
7. 不特定多数の利用者に、取引機会を提供するオープン型のサイト運営事業者のみを対象

4.1.4　調査方法

- **検索エンジンによる調査対象サイトの無作為近似抽出と確認**
- **Web サイトへの回答入力式アンケート調査**

4.1.5　調査項目

ＢtoC及びＢtoB分野の双方に関し、企業プロフィール以外に以下の大項目に対応する全 30 程度の調査項目を設け、ＥＣ事業者からの回答を得た。

＜BtoC＞

1. **事業者の概要**
2. **商品／サービスとＥＣ（ショップ）の現状**
3. **ＥＣ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ー**
6. **事業運営および成功要因**
7. **新規ＥＣトレンドへの対応**

＜BtoB＞

1. **事業者の概要**
2. **生産財／製品／サービスとＥＣサイトの現状**
3. **ＥＣ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ー**
6. **事業運営および成功要因**

表 4-1 Web アンケート項目＜BtoC＞

＜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：社長等代表者の氏名）
- e. ECサイト担当者
- f. 担当者Email
- g. 郵便番号
- h. ご住所
- i. 電話番号
- j. FAX番号

(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 事業展開形態
   - 1-4 業種
   - 1-5 従業員数

   個人の場合（個人の場合のみ記入）
   - 1-6 男・女
   - 1-7 年齢
   - 1-8 職業

2. EC専任要員数

(2) 商品／サービスとＥＣ（ショップ）の現状
3. サイト（ECショップ）の開始時期
4. 商品／サービス
   - 4-1 最も売れている商品／サービス
   - 4-2 最も多く取扱っている商品／サービス
   - 4-3 全ての取扱っている商品／サービス

5. 商品／サービスの価格帯
   - 5-1 最低価格
   - 5-2 最高価格
   - 5-3 平均単価

6. ビジネスモデル
7. 収入モデルとその割合
8. 物流サービス提供方法
9. 決済方法
   - 9-1 最も頻繁に使われている決済方法
   - 9-2 全ての決済方法

(3) ＥＣ顧客・マーケット特性と顧客関係
10. アクセス状況
    - 10-1 ページビュー（月間）
    - 10-2 カウンター（月間）

11. 平均客単価
12. 購買率
13. Web のみで完結した成約の割合
14. 販促方法
15. 営業コスト
16. 顧客情報の利用方法

(4) 経営の現状
17. 初期投資コスト
18. ＥＣ売上
    - 18-1 EC売上金額
    - 18-2 EC売上の推移（過去1年間を見て）
    - 18-3 EC売上の見通し（1年後を見て）

19. ＥＣ事業の損益
    - 19-1 EC損益金額
    - 19-2 EC損益状況（過去1年間を見て）
    - 19-3 EC損益の見通し（1年後を見て）

20. 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ー
21. ＥＣ（ショップ）の出店／インフラ形態
22. 外注利用状況

(6) 事業運営および成功要因
23. ＥＣサイト設立の主な目的
24. ＥＣサイトの効果
25. 成功要因や差別化のポイント
26. ＥＣ事業への今後の投資規模
27. ＥＣ成功への課題
28. 最近注目しているＥＣ動向

(7) 新規ＥＣトレンドへの対応
29. モバイルＥＣへの取組み

表 4-2 Web アンケート項目＜BtoB＞

＜企業プロフィール＞
- a. サイト名
- b. URL
- c. 会社名
- d. 最高責任者
- e. ECサイト担当者
- f. 担当者Email
- g. 郵便番号
- h. ご住所
- i. 電話番号
- j. FAX番号

(1) 事業者の概要
1. 企業概要
   - 1-1 会社設立年月
   - 1-2 資本金
   - 1-3 事業展開形態
   - 1-4 業種
   - 1-5 従業員数
2. EC専任要員数

(2) 生産財／製品／サービスとECサイトの現状
3. ECサイトの開始時期
4. ECサイト運営組織
5. ECサイトで取扱う（あるいは仲介している）生産財／製品／サービス
   - 5-1 最も売れている物／サービス
   - 5-2 最も多く取扱っている物／サービス
   - 5-3 全ての取扱っている物／サービス
6. 生産財／製品／サービスの取引単価
   - 6-1 最低単価
   - 6-2 最高単価
   - 6-3 平均単価
7. EC展開形態
   - 7-1 ビジネスモデル
   - 7-2 主な取引パターン
   - 7-3 主なEC取引
8. 収入モデルとその割合
9. 物流サービス提供方法
10. 取扱う（あるいは仲介している）物／サービスの決済方法
    - 10-1 最も頻繁に使われている決済方法
    - 10-2 全ての決済方法

(3) EC顧客・マーケット特性と顧客関係
11. アクセス状況
    - 11-1 ページビュー（月間）
    - 11-2 カウンター（月間）
12. 販売先の総件数
    - 12-1 サイト開設前（年平均）
    - 12-2 サイト開設後（年平均）
13. 平均客単価
14. 購入率
15. Web のみで完結した成約の割合
16. 販促方法
17. 営業コスト
18. 顧客情報の利用方法

(4) 経営の現状
19. 初期投資コスト
20. EC売上
    - 20-1 EC売上金額
    - 20-2 EC売上の推移（過去1年間を見て）
    - 20-3 EC売上の見通し（1年後を見て）
21. EC事業の損益
    - 21-1 EC損益金額
    - 21-2 EC損益状況（過去1年間を見て）
    - 21-3 EC損益の見通し（1年後を見て）
22. 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ー
23. ECサイトのインフラ形態
24. 外注利用状況

(6) 事業運営および成功要因
25. ECサイト設立の主な目的
26. ECサイトの効果
27. 成功要因や差別化のポイント
28. EC事業への今後の投資規模
29. EC成功への課題
30. 最近注目しているEC動向

4.2　BtoC：成功ＥＣサイト事業者の特徴と比較分析

本章では、無作為近似抽出によるアンケート調査で回収した「一般サイト」447 サンプルと、その 447 サンプルより抽出した「成功 100 サイト」の傾向を、昨年度の調査結果を踏まえながら比較検討し、特に「成功 100 サイト」の特徴にフォーカスして紹介する。

「成功 100 サイト」は、①売上高上位、②アクセス数（カウンター数、ページビュー数）上位、③損益・収益率・購買率の各上位より、恣意的に抽出している。

4.2.1　BtoC：成功サイトの概観

2001 年度調査においても、昨年同様「成功 100 サイト」に法人及び新興企業の比率が高い傾向があり、「一般サイト」447 の全体傾向に比べＥＣ専業者がやや多く見られた。また「成功 100 サイト」において、最も売れている商品／サービスとして食料品が多いことに変化はないが、続いて衣料品、趣味・娯楽関連商品、美容・健康・医薬・医療関連品等の割合が高い点が、昨年とはやや異なる結果となっている。価格の面では、「成功 100 サイト」の方が全体傾向より高価格の商品／サービスを提供しており、平均単価でも上回っている。

展開しているビジネスモデルでは、昨年同様に商品・サービス販売モデルが 60%以上を占めているが、「成功 100 サイト」では全体傾向に比べ、複数モデルを採用する事業者がやや多く、昨年と比較しても若干増加している。また「成功法人サイト」においては、主に旅行関連に該当する予約型仲介サービスモデルが比較的多い。

「成功 100 サイト」は、決済方法の選択肢を多く提供する傾向がある。また顧客情報を、蓄積するのみでなく分析し、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、配送管理や会員サービス等に幅広く活用する傾向が強い。

売上金額では、「成功 100 サイト」において、平均月商が 500 万円以上の事業者が 40%近くに達しており、今後の売上見通しも個人・法人共に強気なところが多い。設立の主な目的として、新規顧客の開拓や売上・手数料収入の拡大以外に、「成功 100 サイト」では顧客満足度・ロイヤリティの向上を挙げる事業者が全体傾向より多い。また成功要因については、昨年と異なり「分かり易い商品・サービスの説明」が最も多く、続いて「素早い顧客対応」「品揃え・サービスメニューの豊富さ」が重視されている。このように、顧客重視の姿勢が色濃く反映された結果となっている。

4.2.2　事業者の概要（運営主体）

4.2.2.1　対象の区分

国内の対消費者ＥＣサイト全体を見てみると、法人が約 7 割（67.3%）を占めており、これは昨年（72.9%）に比べ若干少なく、個人の展開するサイトがやや増加する結果となっている。一方「成功 100 サイト」では法人が約 8 割（82.0%）を占め、昨年（80.0%）よりもやや増加しており、成功サイトに法人が多く含まれる傾向は昨年と同様である。

図 4-1　法人／個人－全体

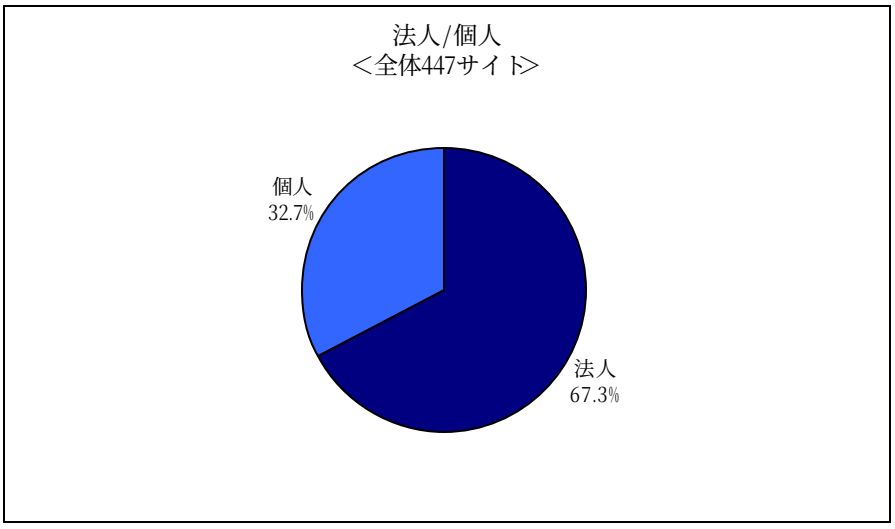
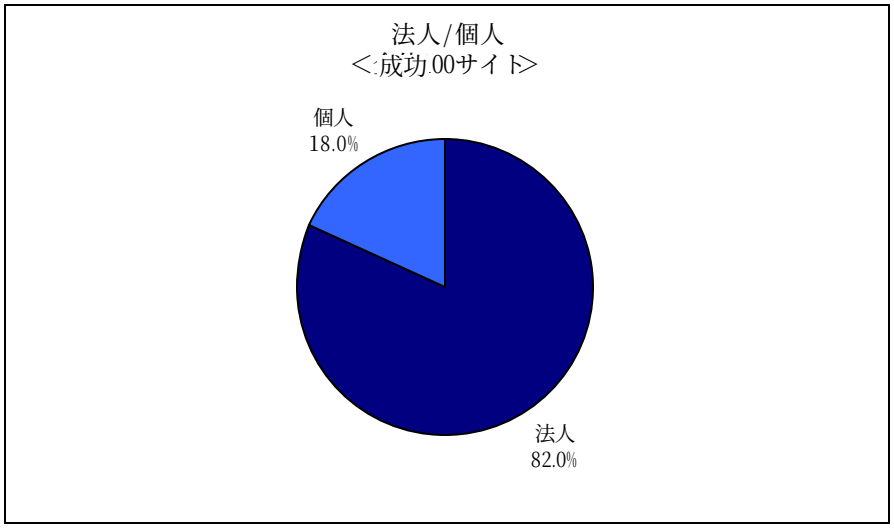


図 4-2　法人／個人－成功



以下(1)～(8)では、一般サイトの全体傾向を示す「全体 447 サイト」サンプル中の「法人 301 サイト」「個人 146 サイト」（それぞれ「全体法人 301 サイト」「全体個人 146 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 82 サイト」「個人 18 サイト」（それぞれ「成功法人 82 サイト」「成功個人 18 サイト」と表記）を比較検討する。

(1) 会社設立年（法人）

法人サイト全体の会社設立年では、1996 年～2000 年に約 3 割（26.6%）と比較的新興企業の多い傾向が見られる点と、また「成功法人 82 サイト」の方に若干その傾向が強い（29.3%）点が昨年と同様である。「全体法人 301 サイト」では、サイトを持続している法人事業者に、2000 年会社設立のところが最も多いが、「成功法人 82 サイト」では、1998 年～1999 年会社設立のところも多い。また、「成功法人 82 サイト」では、1965 年以前の設立企業も 22.0%含まれている。

全体として、新興企業がサイトを開設しているケースが多いものの、成功している点では、新興企業と歴史のある企業との明確な区別はつけられないものと考えられる。

なお、本 Web アンケートの実施が 2001 年 10 月であるため、当年のデータはカテゴリー上分離してある。

図 4-3　法人：会社設立年－全体

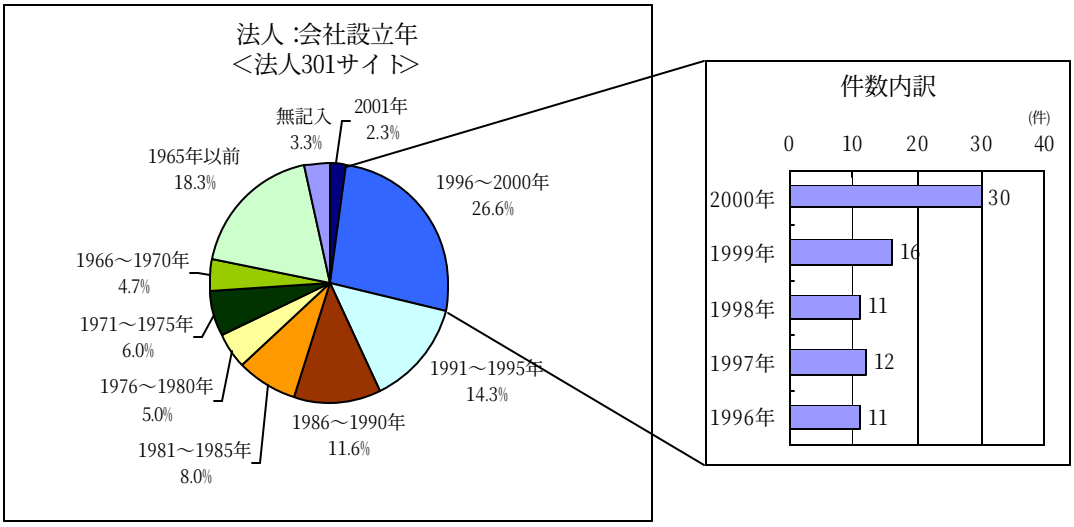
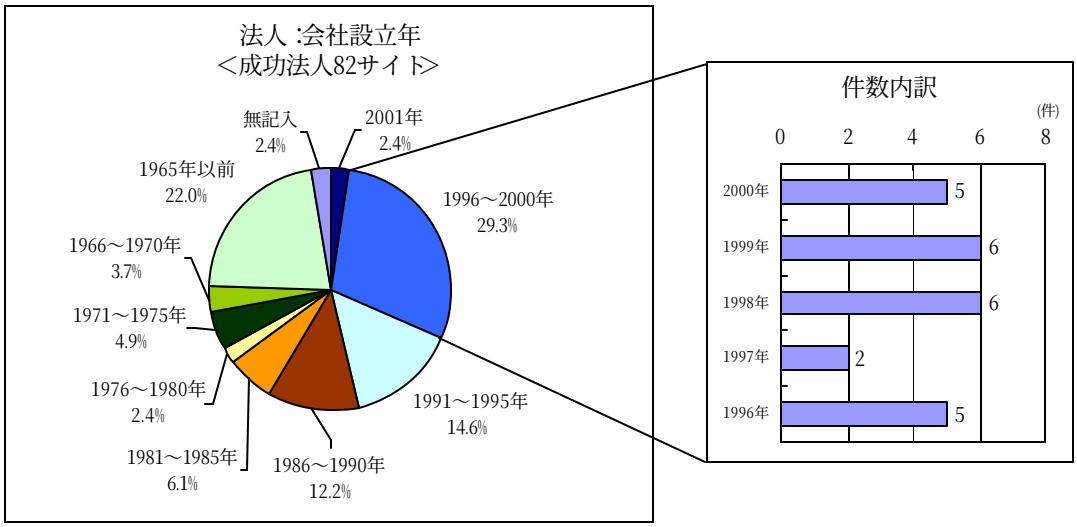


図 4-4　法人：会社設立年－成功



(2) 資本金別（法人）

「成功法人 82 サイト」を資本金で見ると、「全体法人 301 サイト」の場合より規模が全般的に大きい。3,000 万円未満が約 7 割と比較的小規模な法人の実態が色濃く反映されている点は同様（全体法人 70.8%、成功法人 65.8%）だが、資本金 10 億円以上の企業が「全体法人 301 サイト」では 5.3%である一方、「成功法人 82 サイト」では 12.2%を占めている。昨年調査と比較すると、資本金 3,000 万円未満の企業は 10 ポイント程度増加している。

図 4-5　法人：資本金－全体

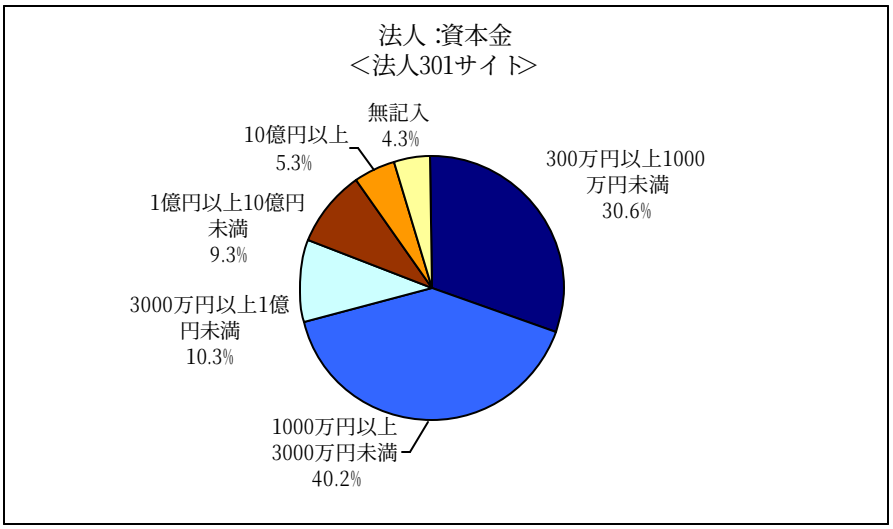
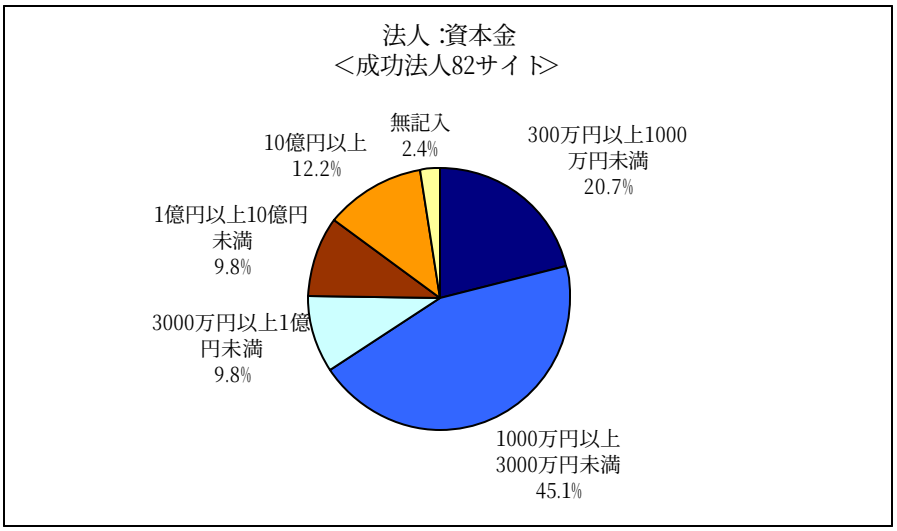


図 4-6　法人：資本金－成功



(3) 事業展開形態別（法人）

ＢtoＣ法人事業者はリアル店舗等と兼業するクリック＆モルタル型企業が 6 割以上を占めるが、「全体法人 301 サイト」（ 65.1%）に比べ「成功法人 82 サイト」（62.2%）の方が若干少ない傾向がある。一方ＥＣ専業（インターネット専業）であるドットコム企業の割合は「全体法人 301 サイト」12.3%、「成功法人 82 サイト」20.7%となっている。

図 4-7　法人：事業展開形態－全体

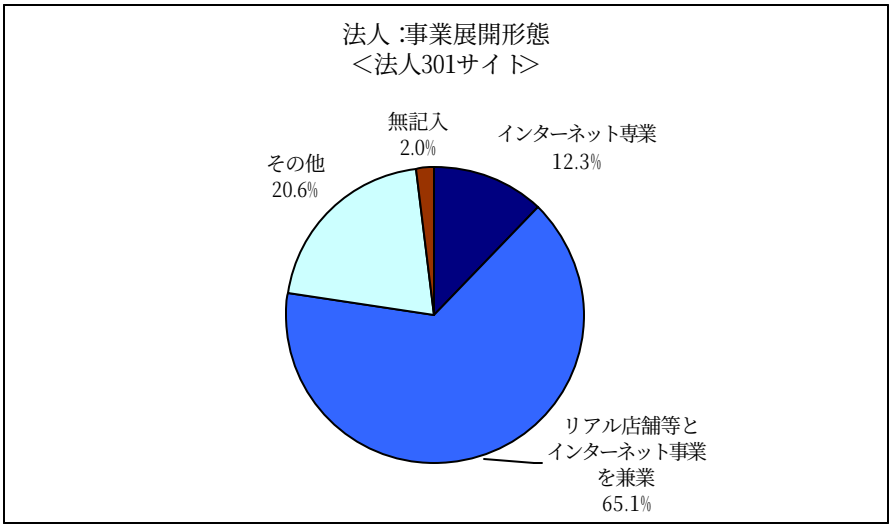
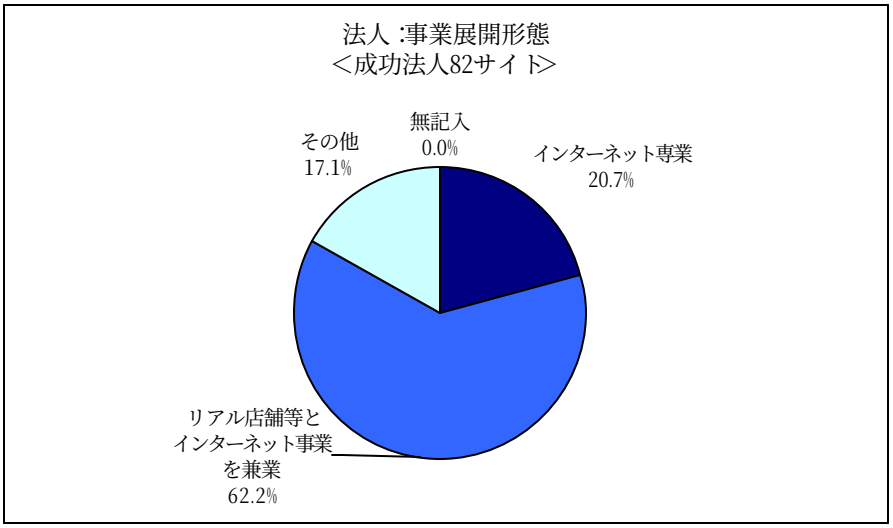


図 4-8　法人：事業展開形態－成功



(4) 業種別（法人）

法人を業種別に見ると、「全体法人 301 サイト」と「成功法人 82 サイト」に顕著な差はないものの、小売業（各種商品小売からその他小売業まで）の占める割合は「全体法人 301 サイト」（46.8%）よりも「成功法人 82 サイト」の方が 51.2%とやや高い。その中では特に、繊維・衣服・服飾雑貨小売業が 5.6 ポイント多く見られる。また「成功法人 82 サイト」には、情報サービスも 14.6%含まれており、昨年調査における 6.3%よりかなり増加している。

図 4-9　法人：業種－全体

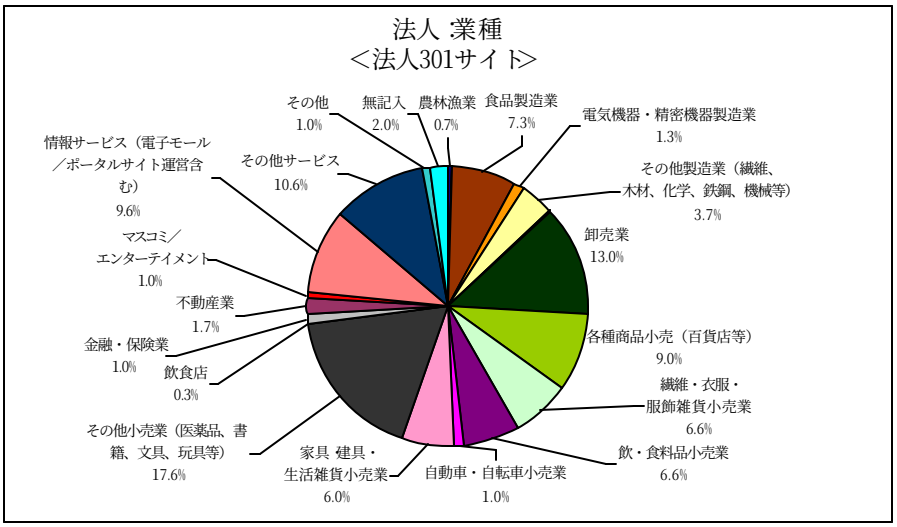
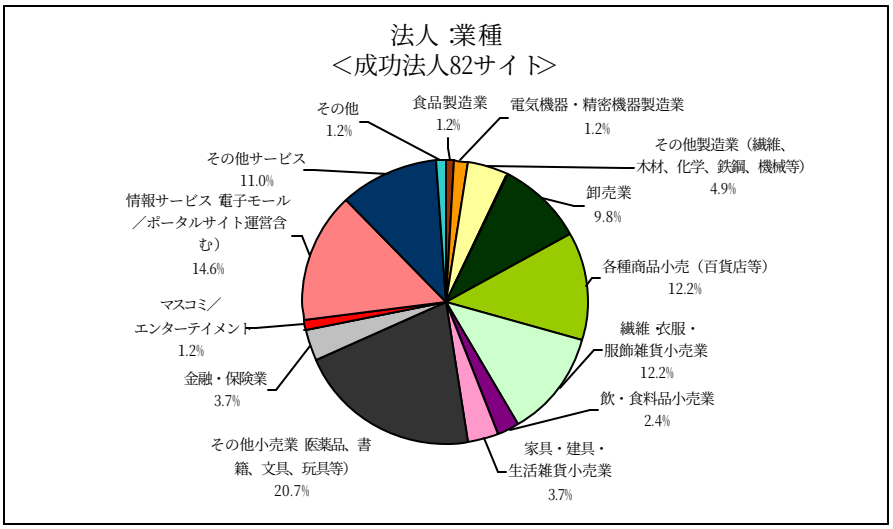


図 4-10　法人：業種－成功



(5) 従業員数（法人）

従業員数では昨年同様 10 名未満が「全体法人 301 サイト」で 58.8%、「成功法人 82 サイト」で 47.6%と多数を占め、10 名以上 50 名未満も 2～3 割（全体法人 22.6%、成功法人 29.3%）を占めており、(2)「資本金」で見たのと同様に当調査結果には比較的小規模な法人の実態が色濃く反映されている。また昨年（「10 名未満」全体法人 47.8%、成功法人 42.5%）と比較すると小規模企業がやや増加している。

図 4-11　法人：従業員数－全体

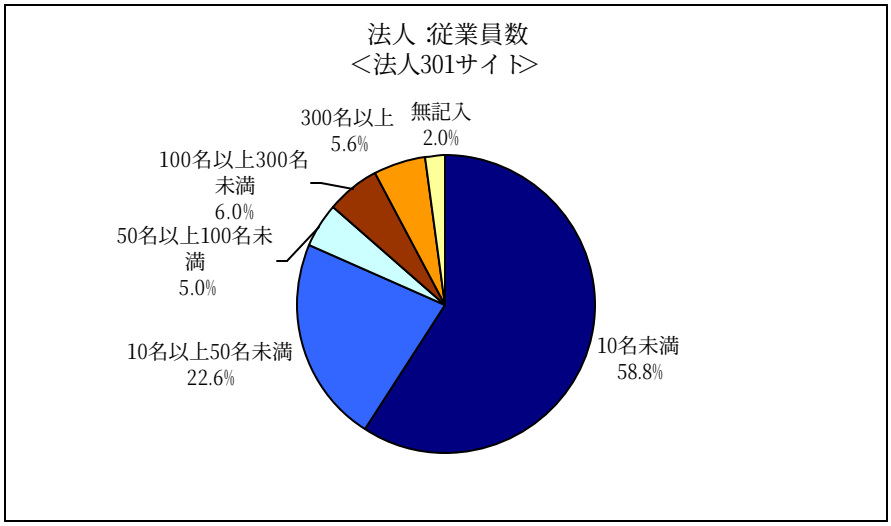
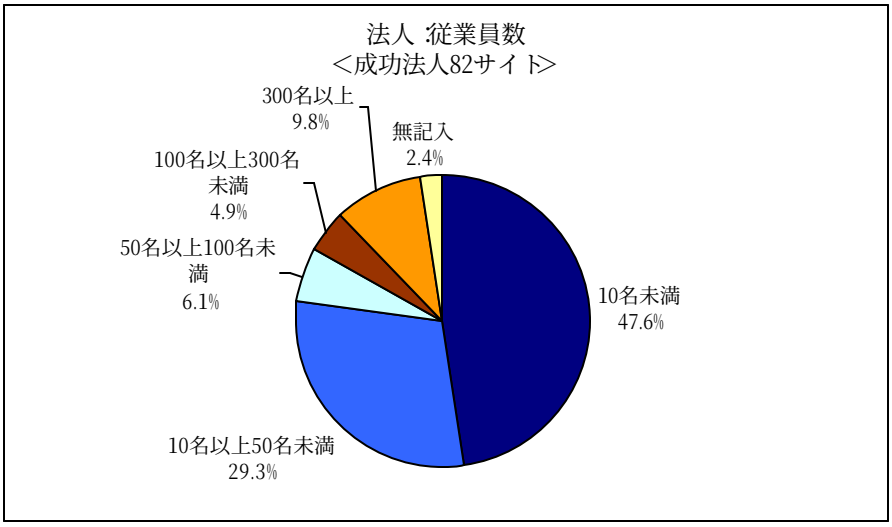


図 4-12　法人：従業員数－成功



(6) 性別（個人）

BtoC個人サイトの運営者は、「全体個人 146 サイト」「成功個人 18 サイト」共に男性の比率が 8 割以上と高く、これは昨年と同様である。一方女性の比率に関しては、昨年は全体個人よりも成功個人の方が少ない結果となっていたが、今回調査では成功個人サイトの方が 5 ポイント程度多い結果となった。

図 4-13　個人：性別－全体

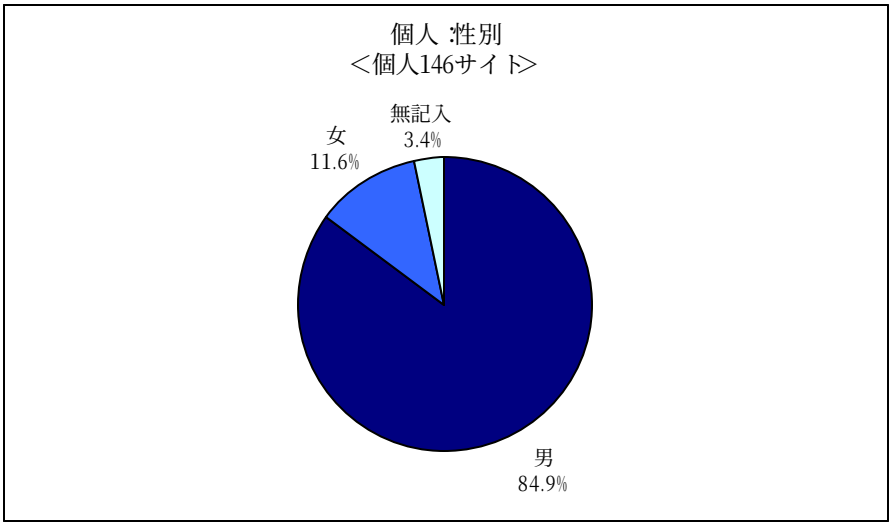
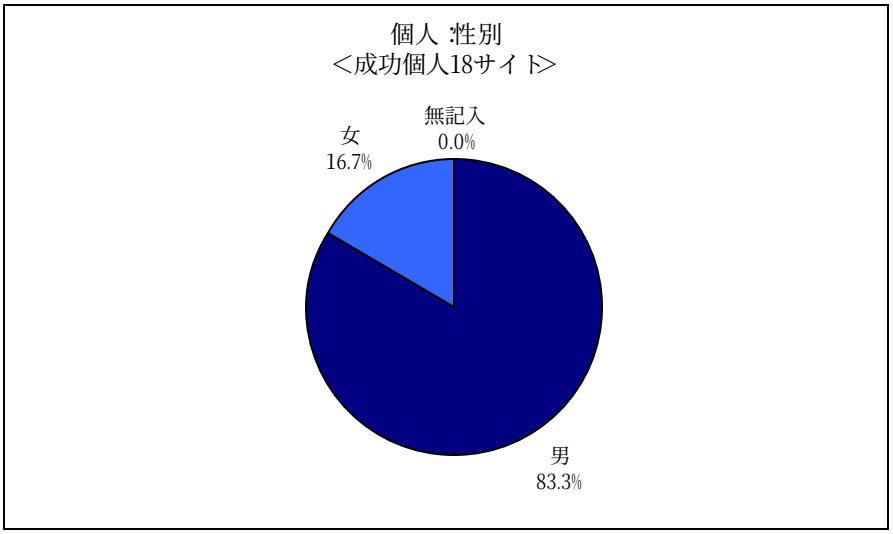


図 4-14　個人：性別－成功



(7) 年齢別（個人）

個人サイト運営者は、「全体個人 146 サイト」では概ね各年齢に分散しているが、「成功個人 18 サイト」では 40 歳以下の運営者が多くなっており、特に 30 歳代が 50.0%を占めている。逆に 40 歳以上の中高年齢層は減少傾向にあり、ＥＣ事業において苦戦していると推測される。

図 4-15　個人：年齢－全体

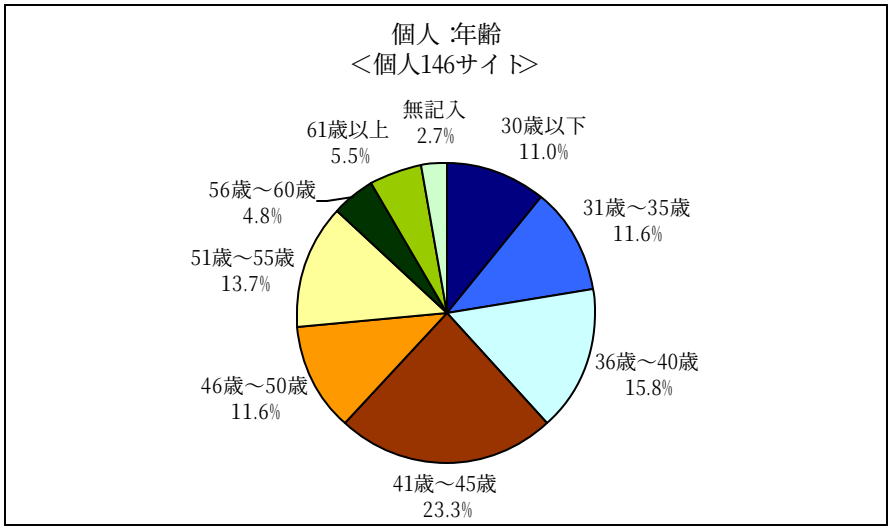
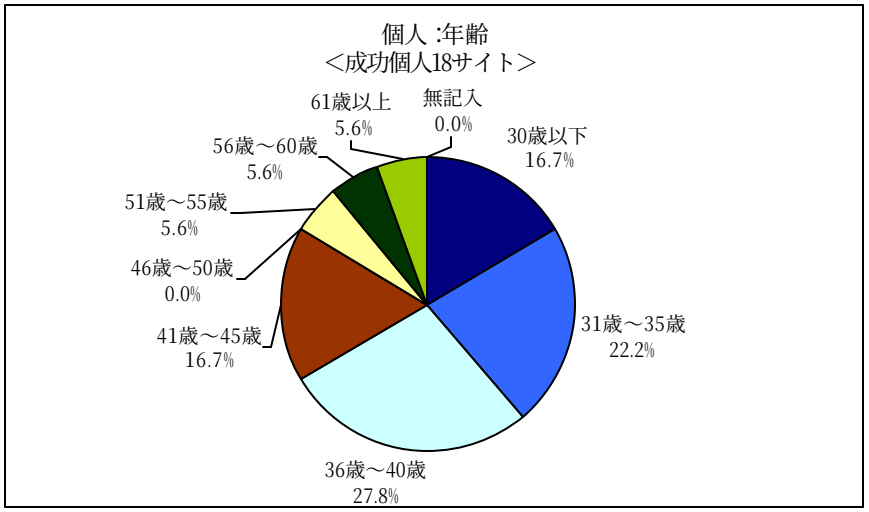


図 4-16　個人：年齢－成功



(8) 職業別（個人）

BtoC個人サイト運営者の職業構成は、昨年同様自営業が多数を占め、「全体個人 146 サイト」で 69.2%、「成功個人 18 サイト」で 50.0%となっている。これは、自営業の場合ＥＣにおいて販売するコンテンツや指針を比較的容易に見出し易く、結果参入し易いためと思われるが、それが即事業利益に結びつくわけではないことが、全体個人－成功個人の差に現れていると言える。なお「成功個人 18 サイト」に「全体個人 146 サイト」よりもＥＣ専業（インターネット専業）、会社員（事務系と営業系）が多く見られる点も、昨年の調査結果と同様である。

図 4-17　個人：職業－全体

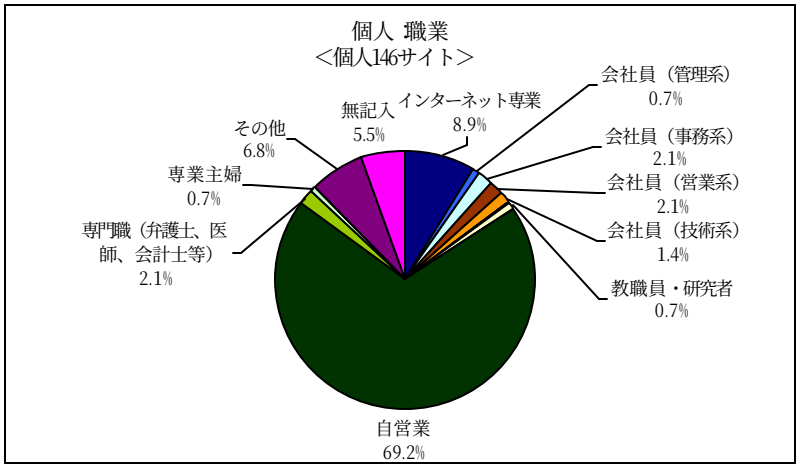
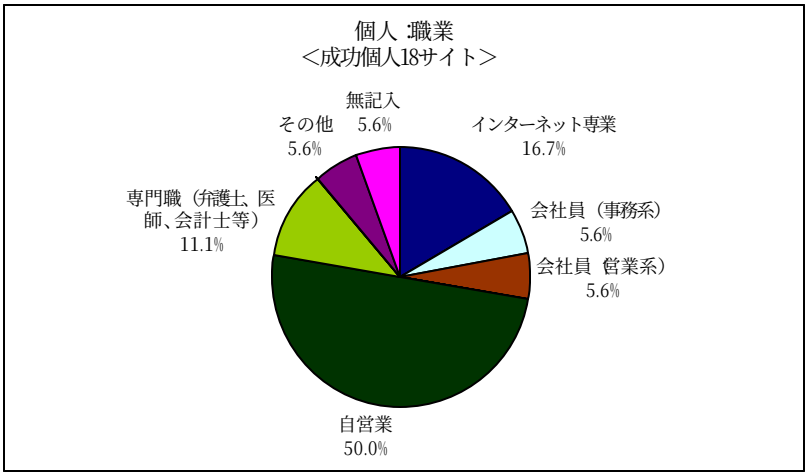


図 4-18　個人：職業－成功



4.2.2.2　ＥＣ専任要員数

「全体 447 サイト」「成功 100 サイト」共に、昨年同様サイト運営を専任 1～2 名で行う事業者が多くを占めているものの、有効回答サンプルが「全体 447 サイト」で 40.7%、「全体法人 301 サイト」に至っては 15.0%にしか満たないため、正確な実態とは言い難い（成功サイトも同様）。

図 4-19　ＥＣ専任要員数－全体

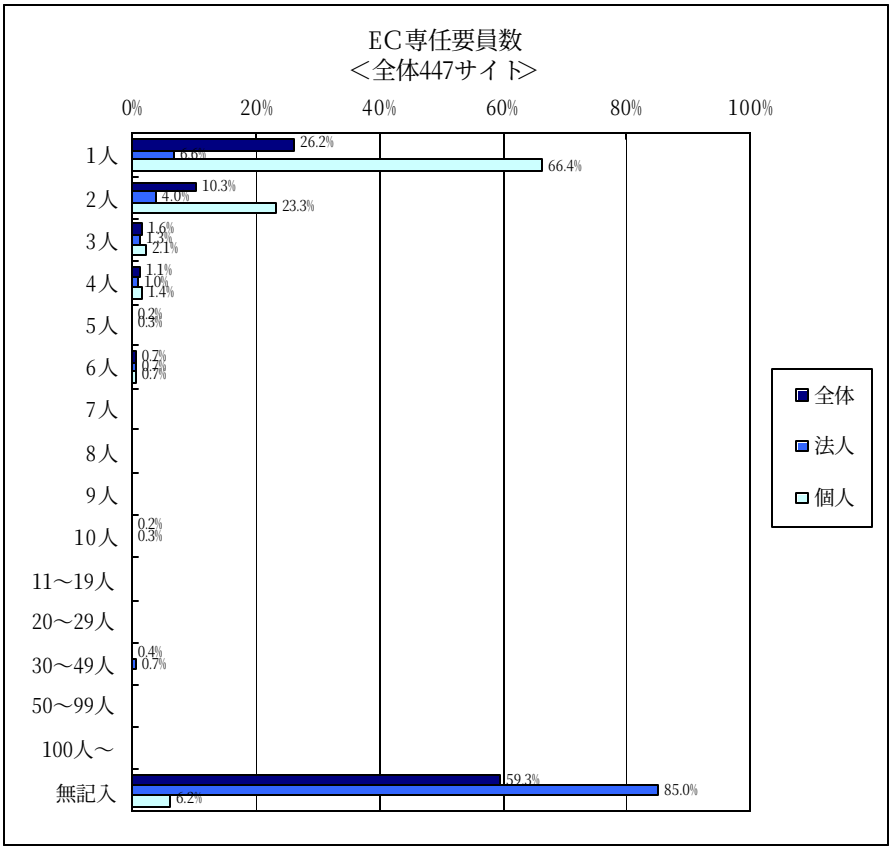
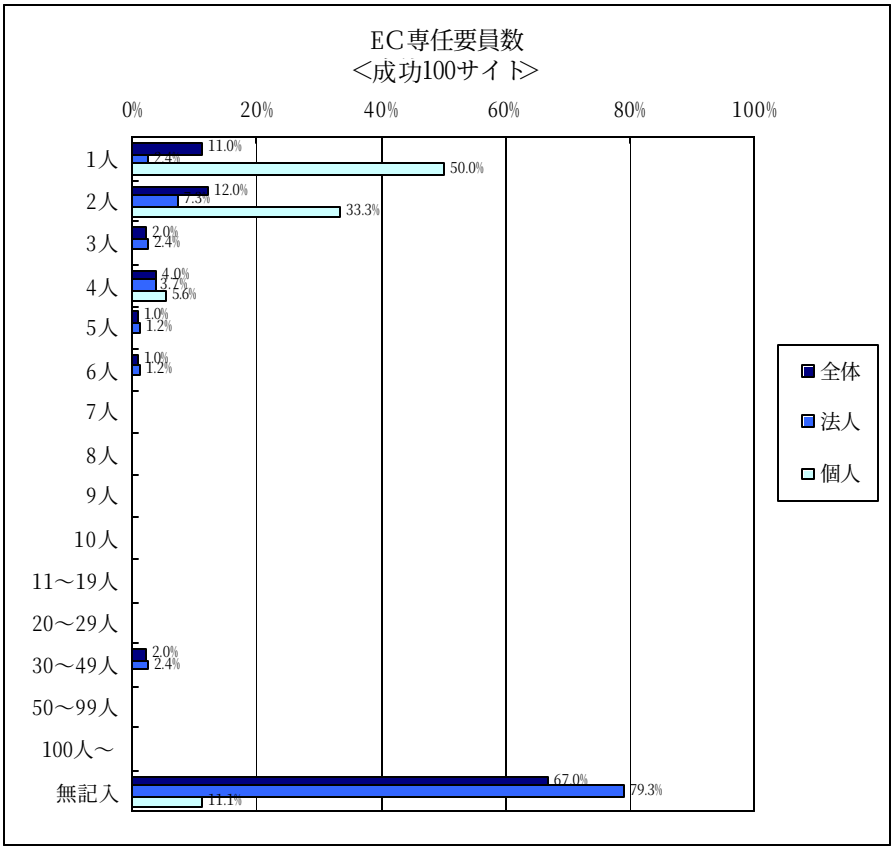


図 4-20　ＥＣ専任要員数－成功



4.2.3　商品／サービスとＥＣ（ショップ）の現状

4.2.3.1　サイト（ＥＣショップ）の開始時期

(1) 年

「全体 447 サイト」についてＢtoＣサイトの開設年をみると、現存しているところでは 2000 年にサイトをスタートした事業者が 35.1%と最も多い。続いて、2001 年スタートの事業者が 19.5%、1999 年スタートが 18.1%を占めている。調査時期が本年 10 月のため、2001 年に更に事業者によるサイト開設が進むことを勘案する必要があるが、この比率からして 2000 年スタートのところが最も多い結果となる公算が高い。しかし、「成功 100 サイト」で見ると、1999 年スタートが 27.0%と最も多く、2000 年は 22.0%となっている。

「全体 447 サイト」では、2000 年～2001 年スタートの事業者の比率が 54.6%と高

いが、昨年度調査では 1996 年～1999 年スタートが 70.4%を占めていたことから、サイトの参入・淘汰が早いスパンで展開されていることが窺える。また、実在しているサイトでは、2000 年～2001 年にスタートした事業者が多いものの、2001 年での参入ケースは 2000 年より減少する見込みであり、新規参入ラッシュはやや一段落した模様が窺える。一方、「成功 100 サイト」の結果より、1999 年スタートの事業者が業績の面では善戦している様子が窺える。

図 4-21　サイトの開始時期（年）－全体

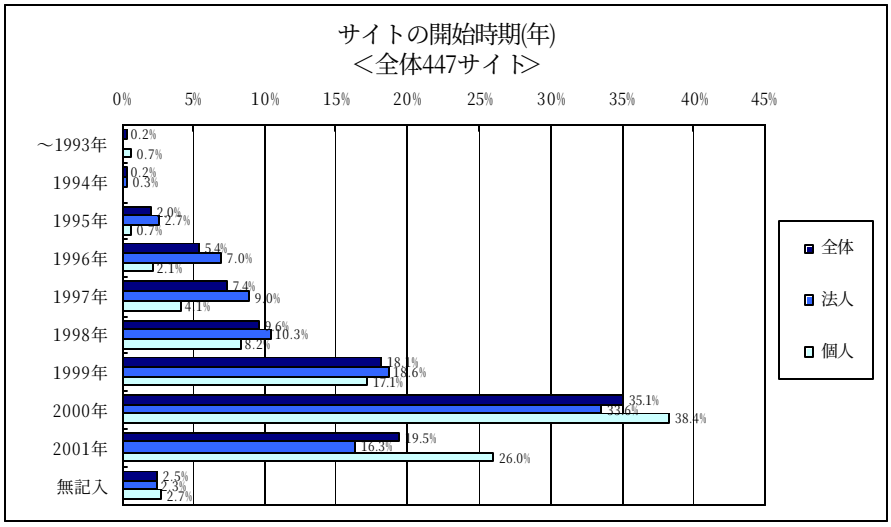
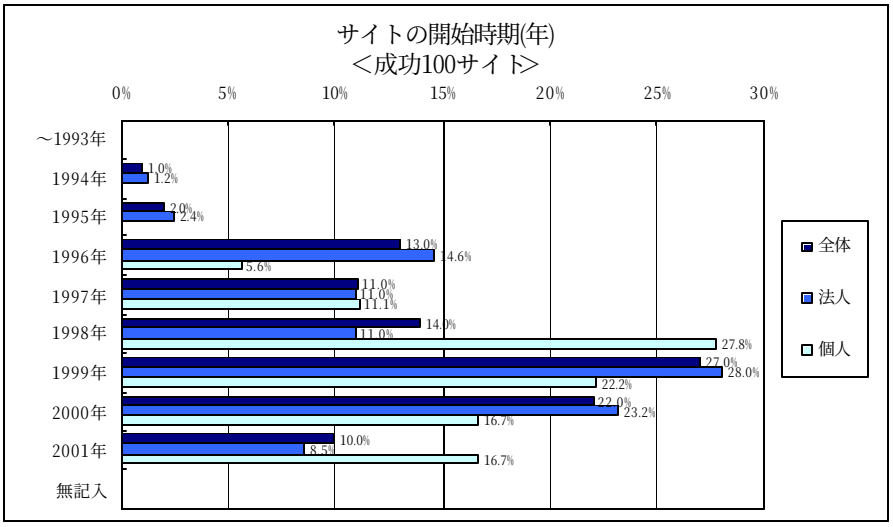


図 4-22　サイトの開始時期（年）－成功



(2) 月

サイト開設時期を月別に見てみると、年中ほぼ平均して開設されているが、「全体法人 301 サイト」は 4～6 月及び 10 月、「全体個人 146 サイト」は 3～4 月、7 月、10 月に小さなピークがあるように見え、一方「成功 100 サイト」における開始月は法人で 10 月、個人 3 月に多く観察され、決算期の節目でＥＣ事業を開始するケースが多いと考えられる。

図 4-23　サイトの開始時期（月）－全体

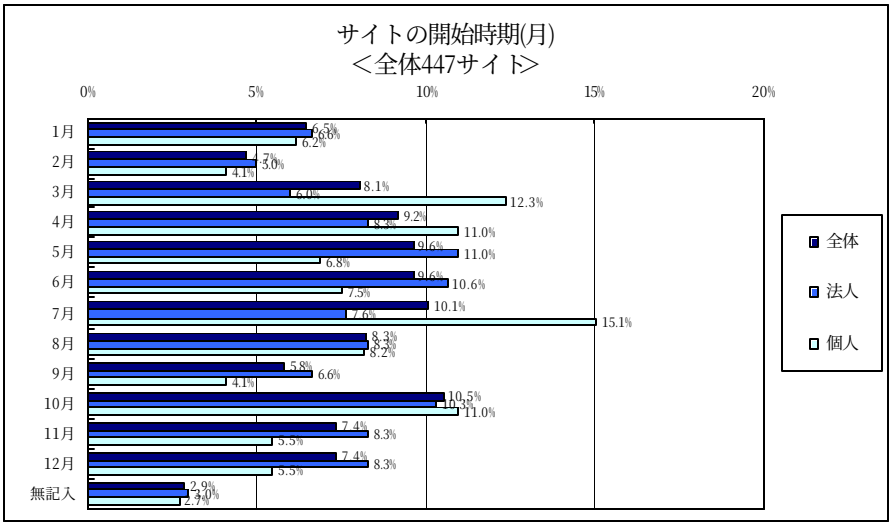
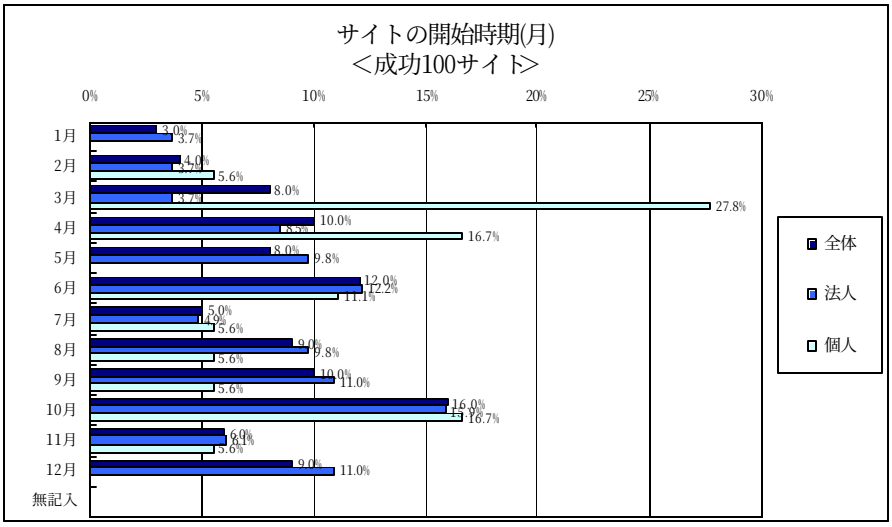


図 4-24　サイトの開始時期（月）－成功



4.2.3.2　商品／サービス

(1) 最も売れている商品／サービス

最も売れている商品／サービスは、「全体 447 サイト」と「成功 100 サイト」共に食料品である。しかし、「成功 100 サイト」では続いて衣料品、趣味・娯楽関連商品、美容・健康・医療関連商品が多く、各々10.0%以上を占めているが、「全体 447 サイト」では全て 10.0%未満となっている。また「成功 82 法人サイト」では、1 位食料品 14.6%と 2 位趣味・娯楽関連商品 13.4%の差が殆どない。

図 4-25　最も売れている商品／サービス－全体

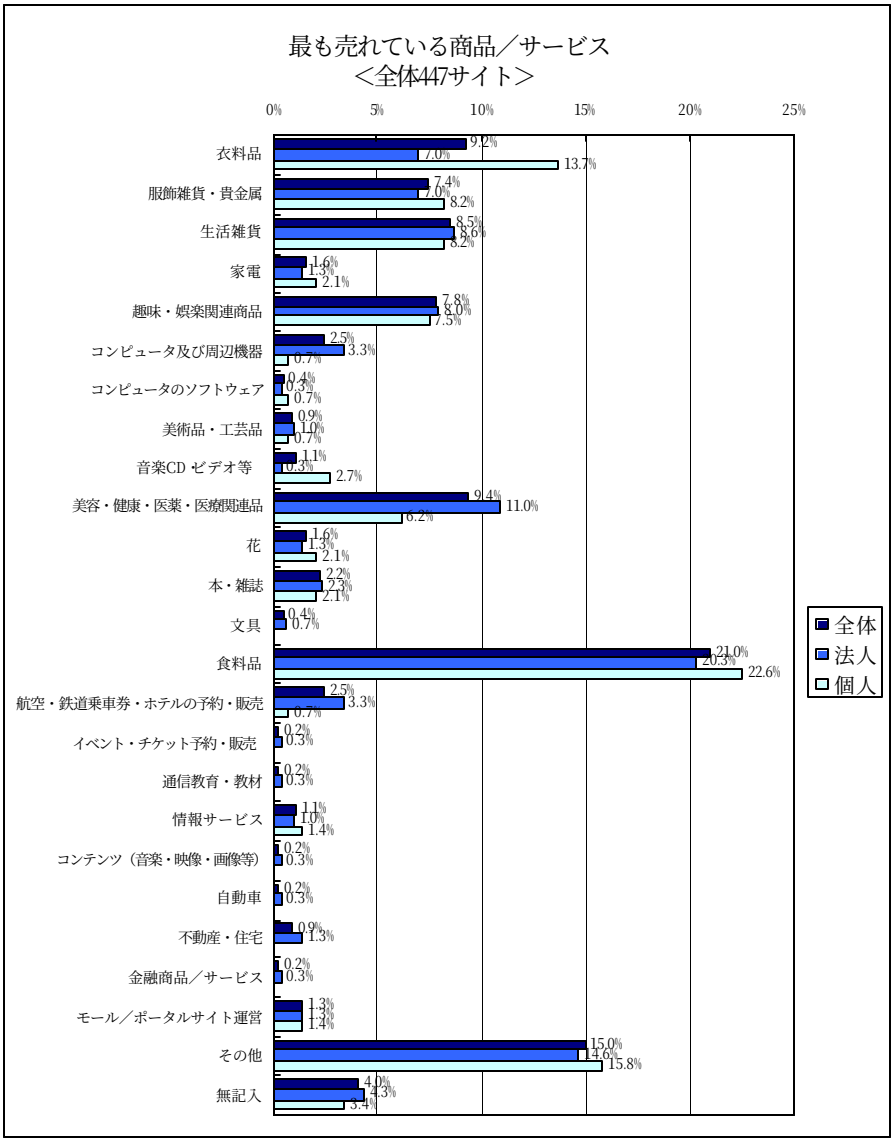
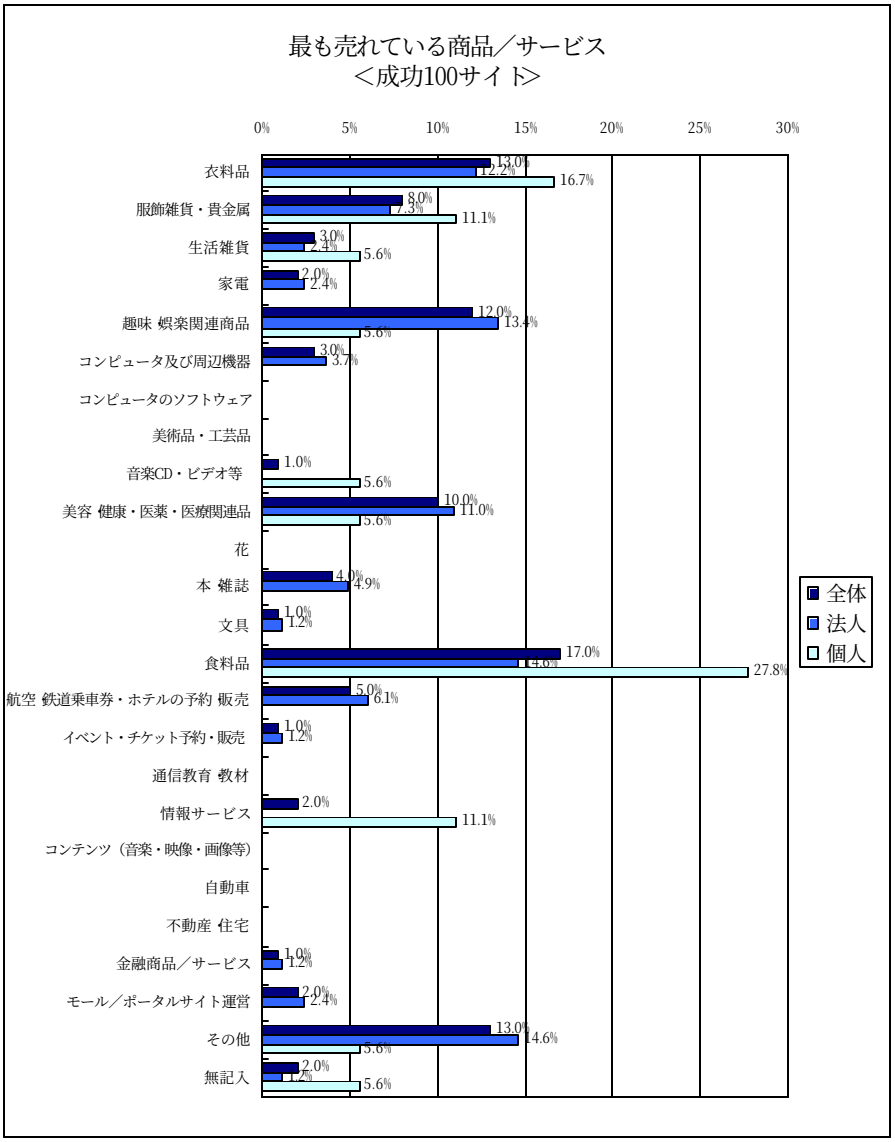


図 4-26　最も売れている商品／サービス－成功



(2)　最も多く取扱っている商品／サービス

最も多く取扱う商品／サービスは、全体・法人・個人共(1)「最も売れている商品／サービス」とほぼ同じ結果となっており、顧客ニーズに即した商品／サービスを多く取揃えているものと考えられる。全体的にサービス（無形）よりも商品（有形）を取扱っている事業者が多くみられ、ＢtoC事業では商品販売が主流であることがわかる。なお、「その他」が 10%以上を占めていたため、次回調査では「その他商品」「その他サービス」に分離するなどカテゴリーの再考が必要であろう。

図 4-27　最も多く取扱っている商品／サービス－全体

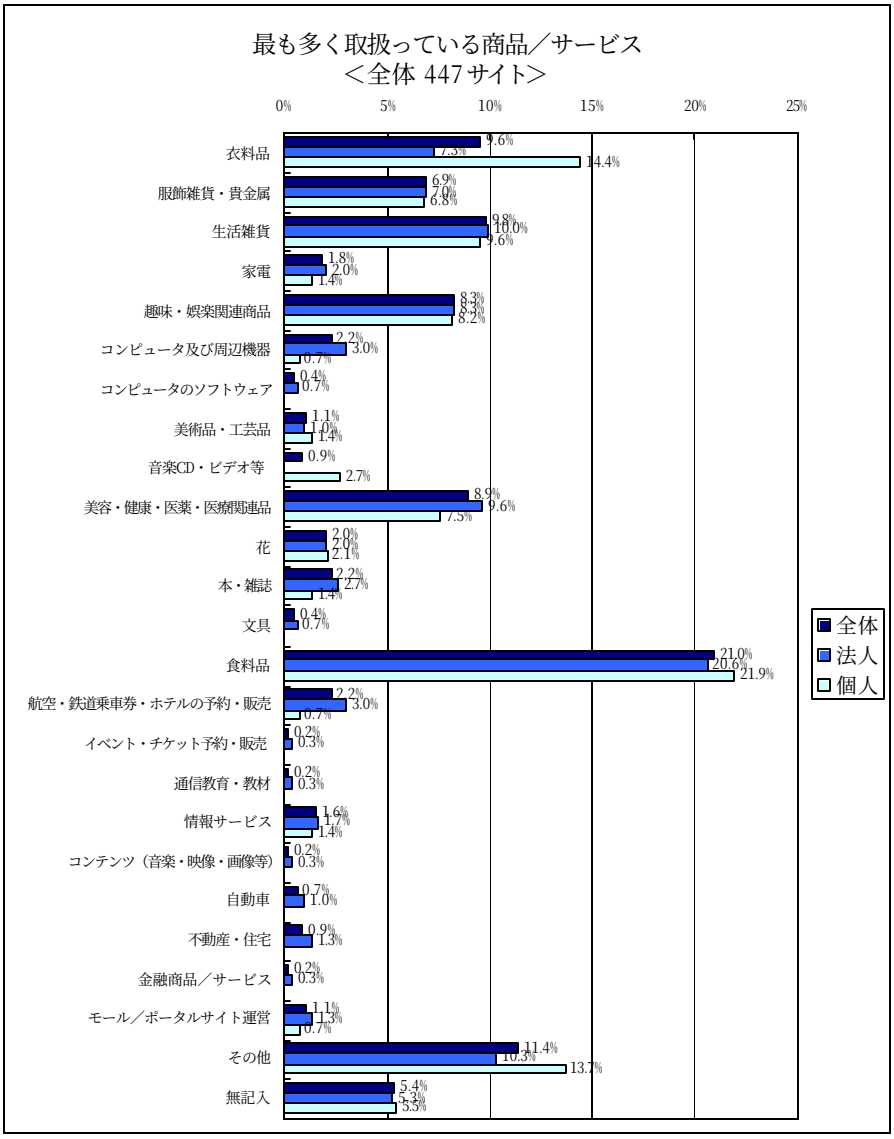
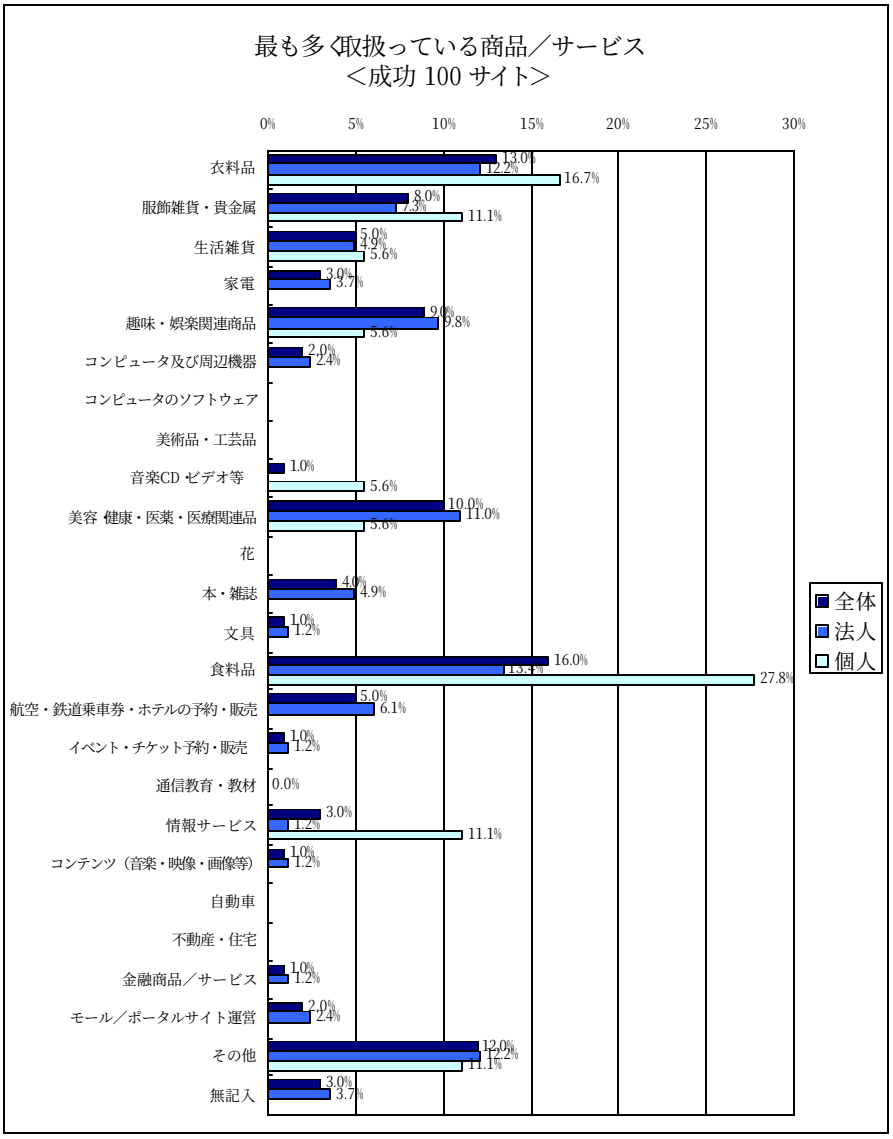


図 4-28　最も多く取扱っている商品／サービス－成功



(3) 全ての取扱っている商品／サービス

一方取扱う商品／サービスを全て見てみると、「全体 447 サイト」の 3 割が、(1)(2)で最も回答の多かった食料品を取扱っているが、ほぼ同割合で生活雑貨（家具・家庭用品・小物類等）を取扱っており、これは法人／個人共同様であるが、「成功法人 82 サイト」においては生活雑貨を取扱う事業者が食料品よりも多く見られる。また衣料品、服飾雑貨、趣味・娯楽関連商品も多く観察される。

図 4-29　全ての取扱っている商品／サービス－全体

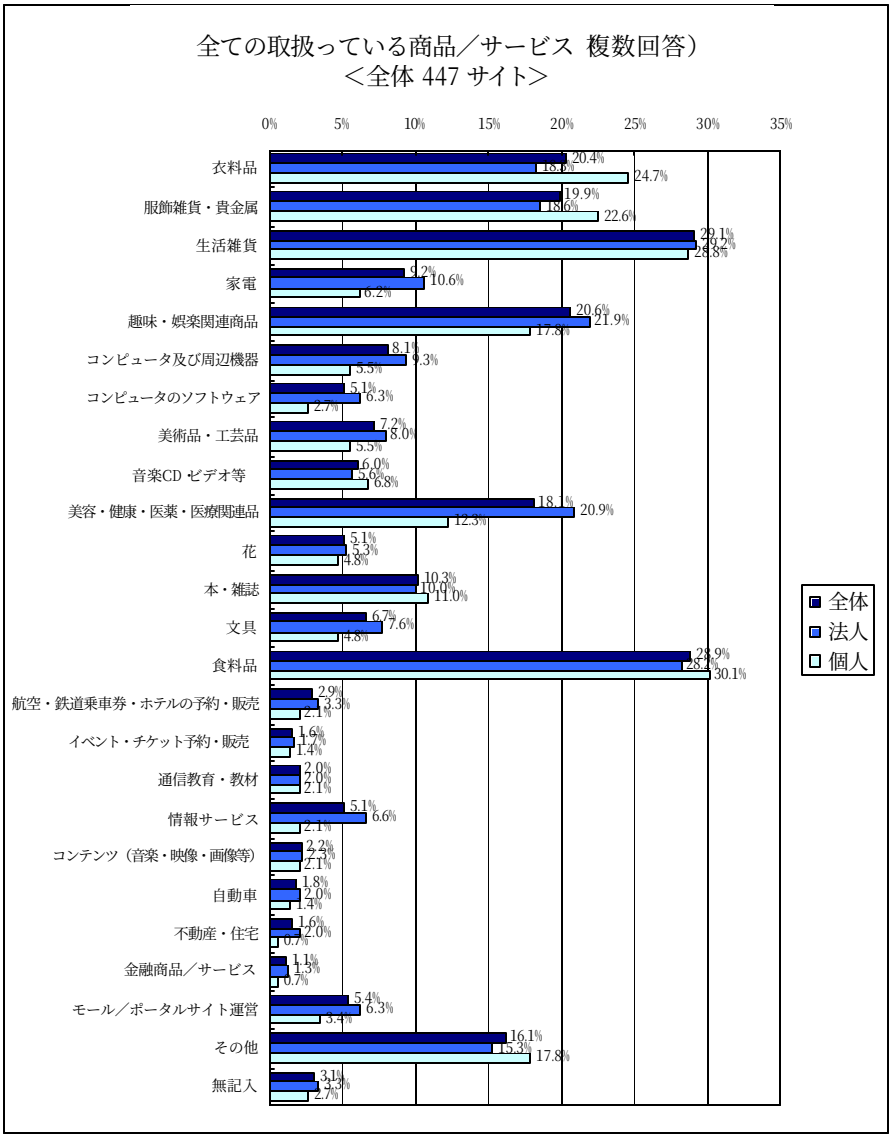
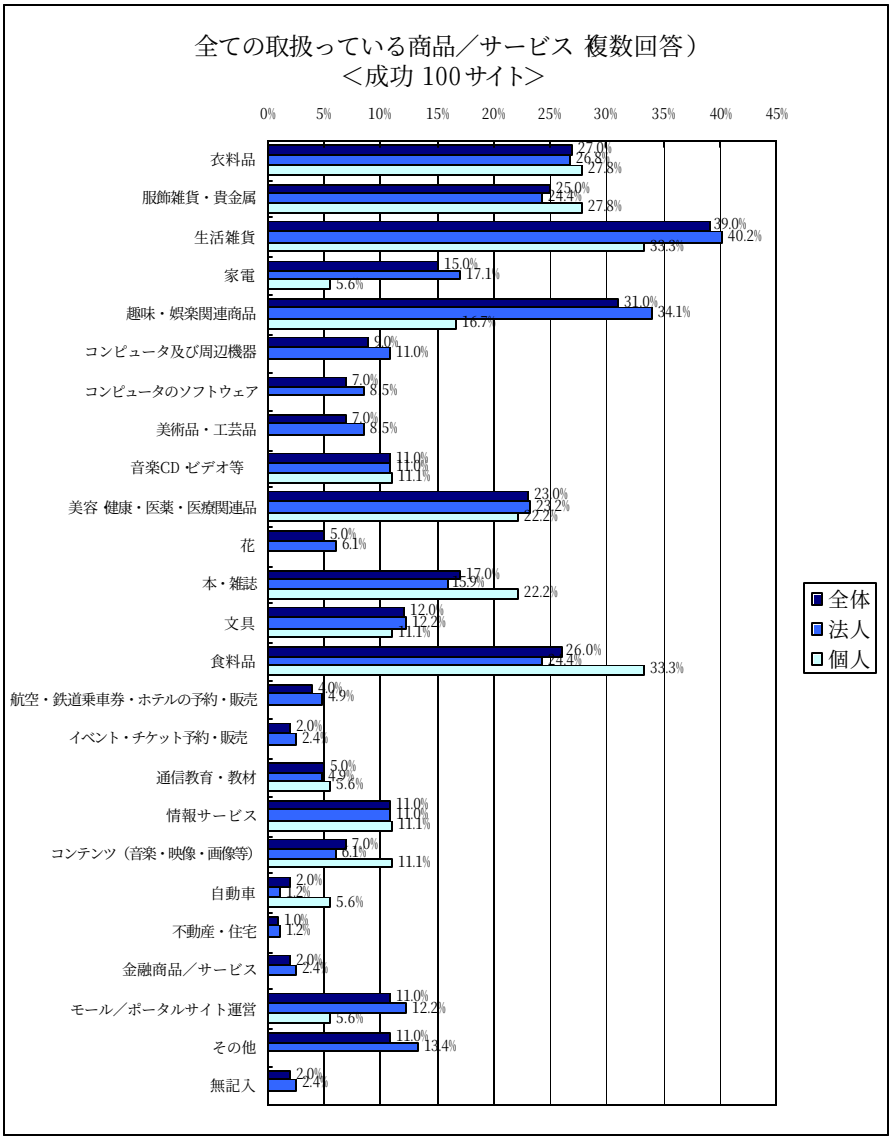


図 4-30　全ての取扱っている商品／サービス－成功



4.2.3.3　商品／サービスの価格帯

(1) 最低価格

BtoC事業における最低価格は「全体 447 サイト」において法人／個人共に同様の結果となっており、5,000 円未満に設定する事業者が 8 割以上を占め、その中でも 100 円以上 500 円未満、1,000 円以上 3,000 円未満に多い。「成功 100 サイト」と「全体 447 サイト」を比較すると、大きな差はないものの、成功法人は全体法人より若干低め、成功個人は全体個人より若干高めに設定しているように観察できる。

図 4-31　商品／サービスの価格帯（最低価格）－全体

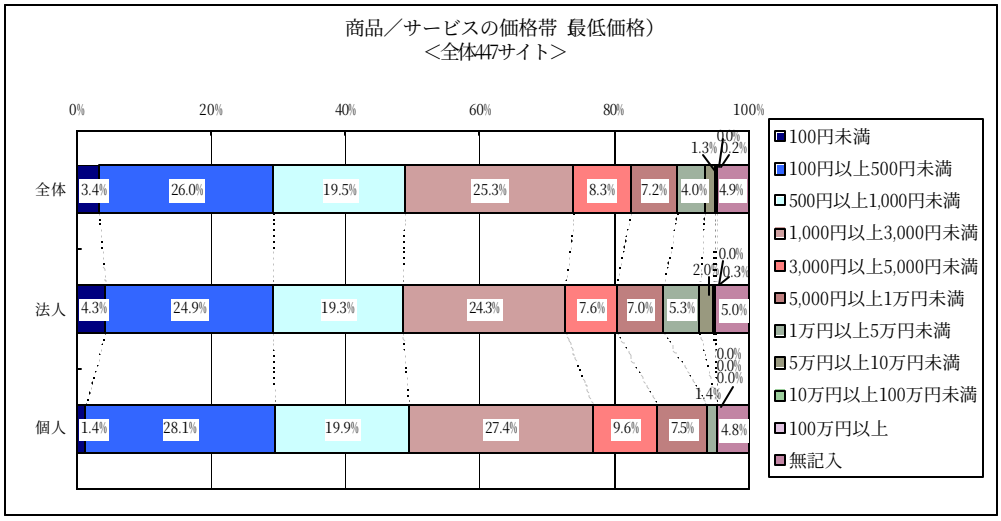
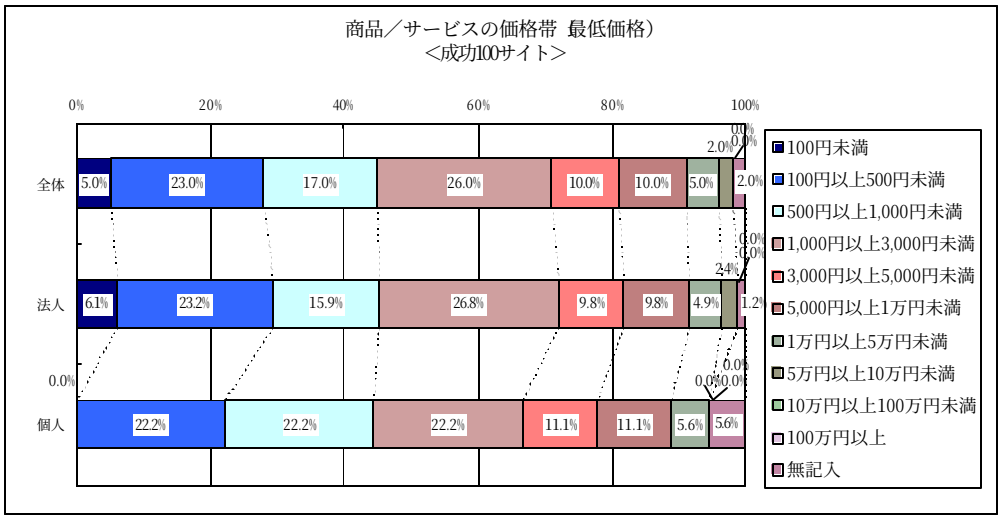


図 4-32　商品／サービスの価格帯（最低価格）－成功



(2) 最高価格

最高価格を「全体 447 サイト」でみると、1 万円以上 5 万円未満に設定する事業者が 3 割強と最も多く、次いで 10 万円以上 100 万円未満に多く見られ、個人よりも法人の方が高く設定する割合が大きい。また「成功 100 サイト」の方が最高価格を高く設定しており、これは特に成功法人について言える。

図 4-33　商品／サービスの価格帯（最高価格）－全体

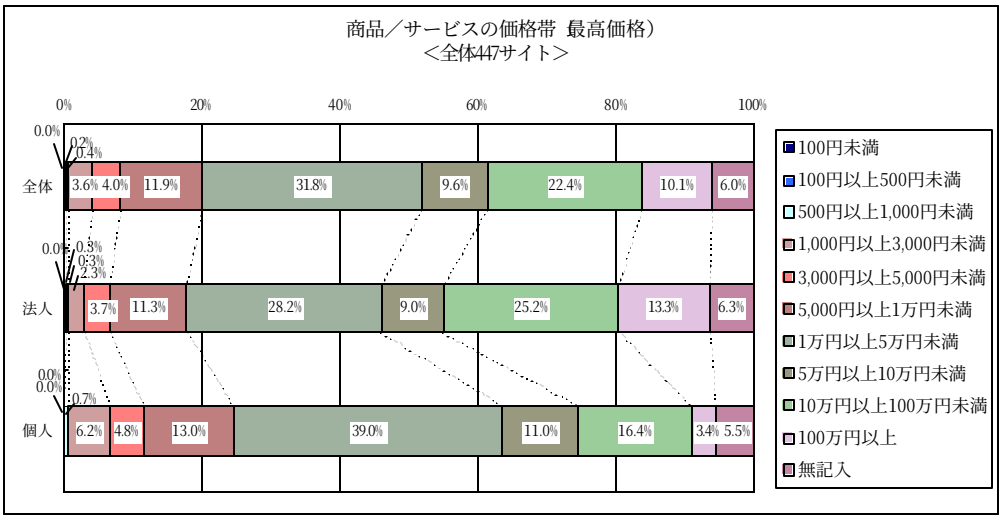
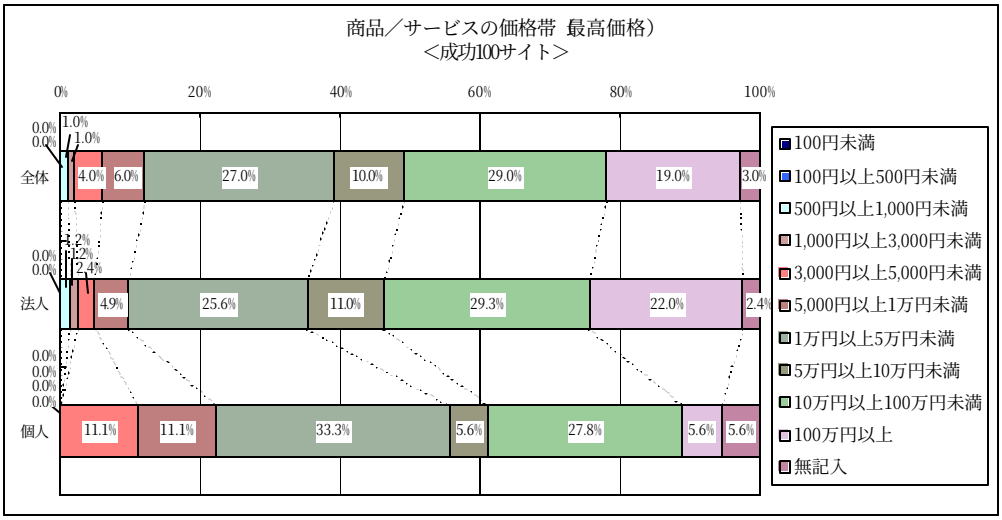


図 4-34　商品／サービスの価格帯（最高価格）－成功



(3) 平均単価

平均単価のピークにおける比率は、法人／個人共に「全体 447 サイト」と「成功 100 サイト」を比較すると、全般的に成功サイトの方が平均単価をやや高めに設定する傾向がある。「全体 447 サイト」で 5 万未満に設定する事業者は 8 割前後を占めており、その中でも「全体法人 301 サイト」は 1 万円以上 5 万未満に、「全体個人 146 サイト」は 3,000 円以上 5,000 円未満に最も多く見られている。

図 4-35 商品／サービスの価格帯（平均単価）－全体

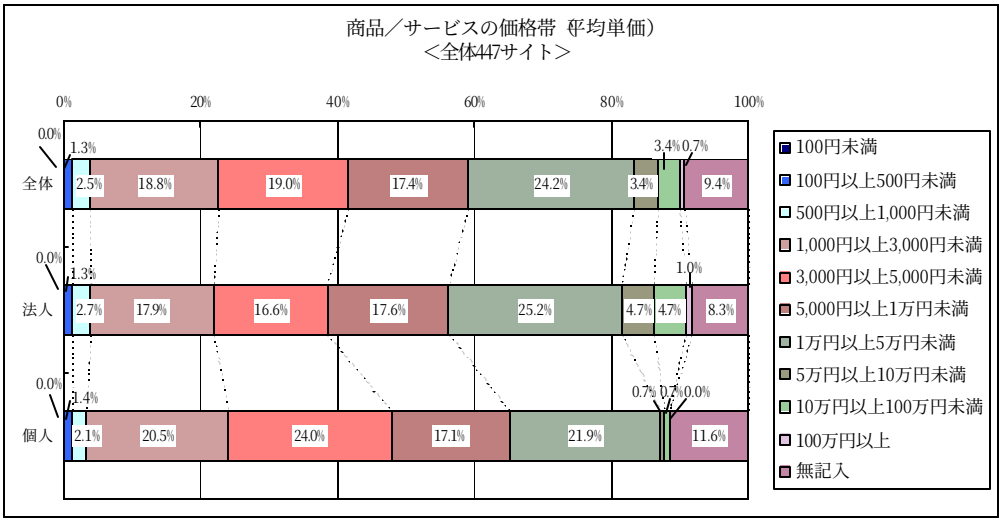
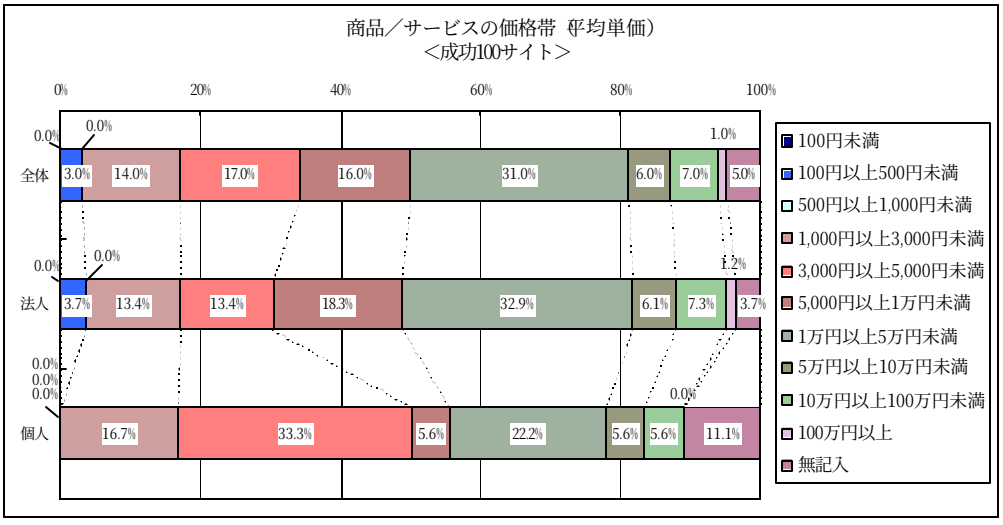


図 4-36 商品／サービスの価格帯（平均単価）－成功



4.2.3.4　ビジネスモデル

ビジネスモデルでは、「全体 447 サイト」「成功 100 サイト」共、商品・サービス販売モデルが 63.0%程度を占め最も多い。しかし、「成功 100 サイト」では、複数モデルを展開している事業者の割合が 18.0%とやや高まっており、その内容は商品・サービス販売モデルに続いて無料型情報提供モデルを展開しているケースが昨年同様に多い。更に「成功法人 82 サイト」と「成功個人 18 サイト」を比較しても、50.0%以上が商品・サービス販売モデルに該当しており、その次に複数モデルが続いていることは同様である。「成功法人 82 サイト」には、予約型仲介サービスモデルが 6.1%と比較的多く、旅行関連事業者が善戦している様子が窺える。

図 4-37　ビジネスモデル－全体

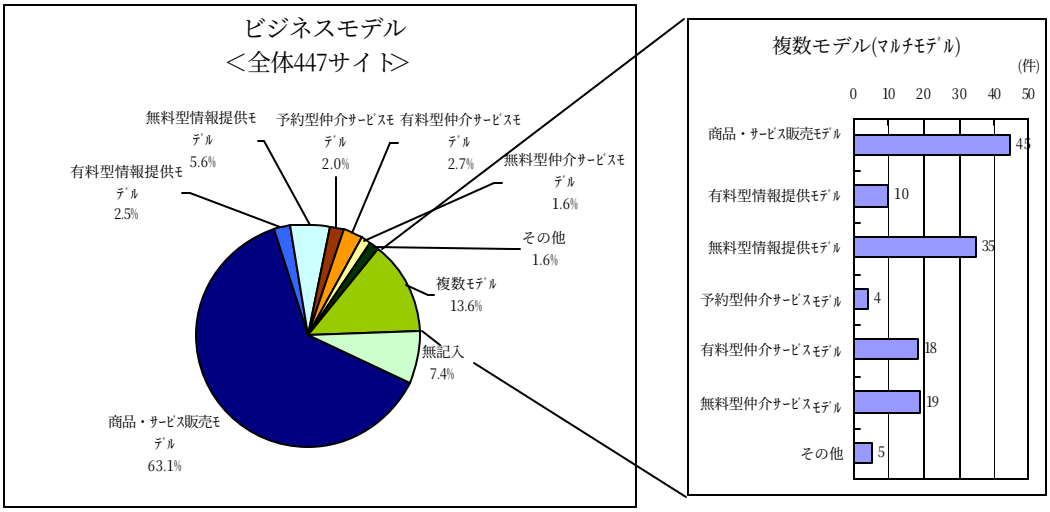


図 4-38　ビジネスモデル－成功

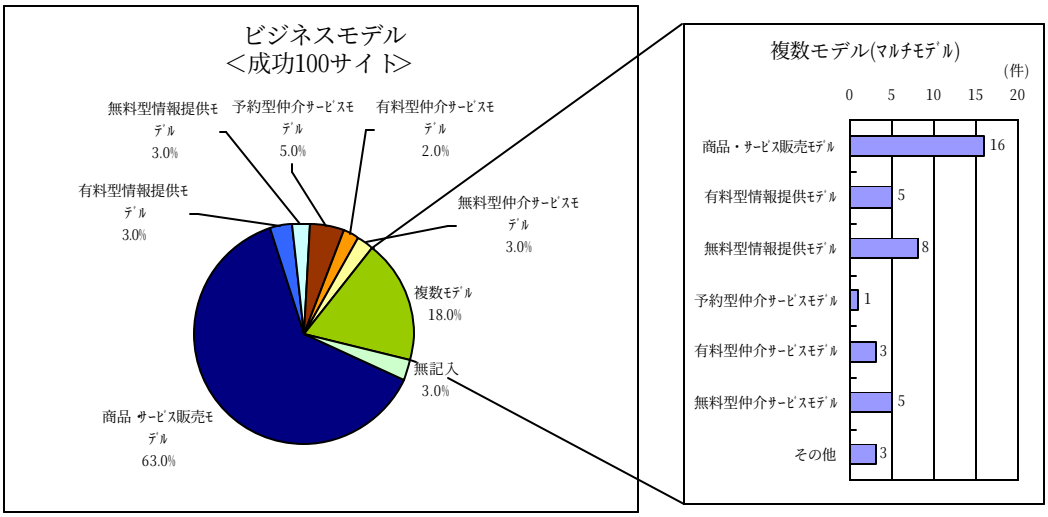


図 4-39　ビジネスモデル－法人

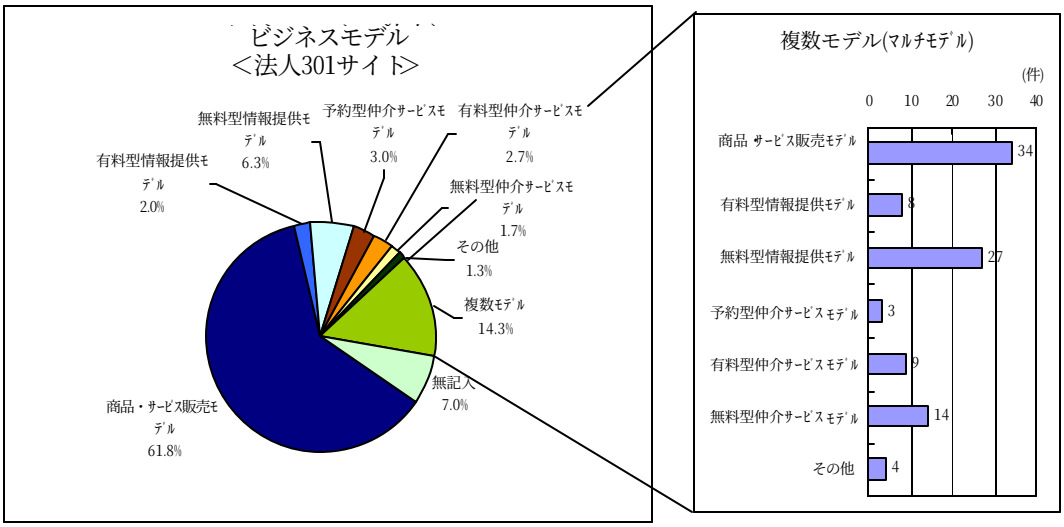


図 4-40　ビジネスモデル－成功法人

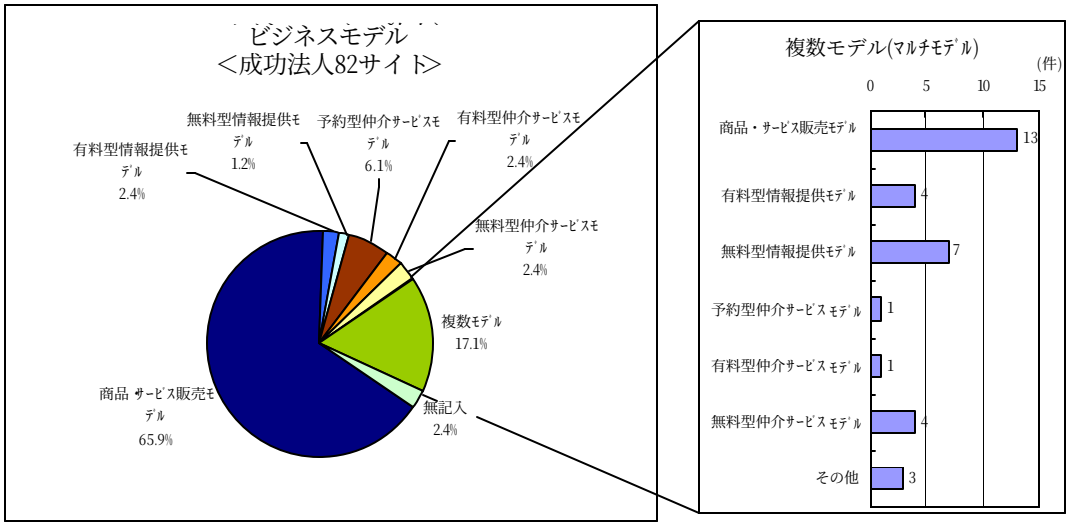


図 4-41　ビジネスモデル－個人

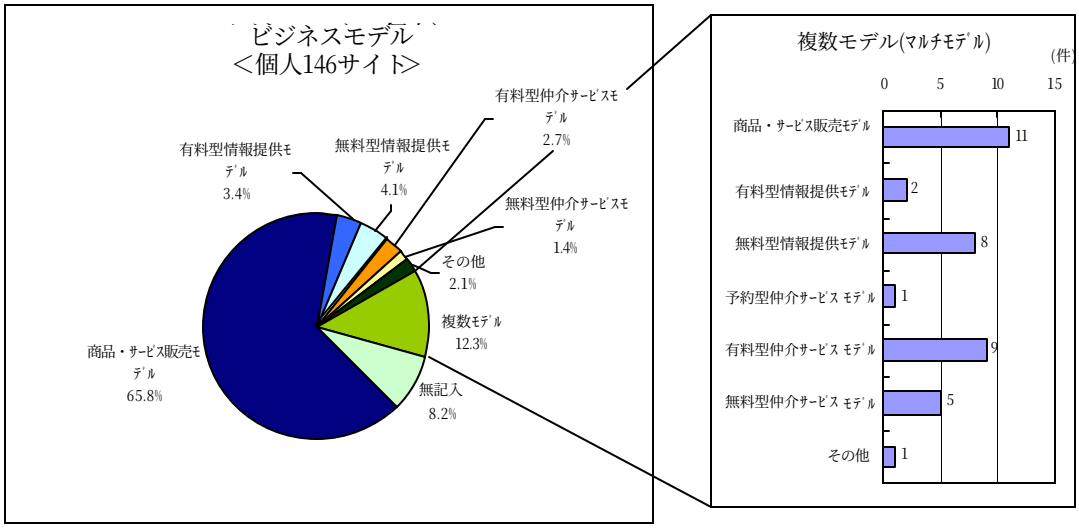
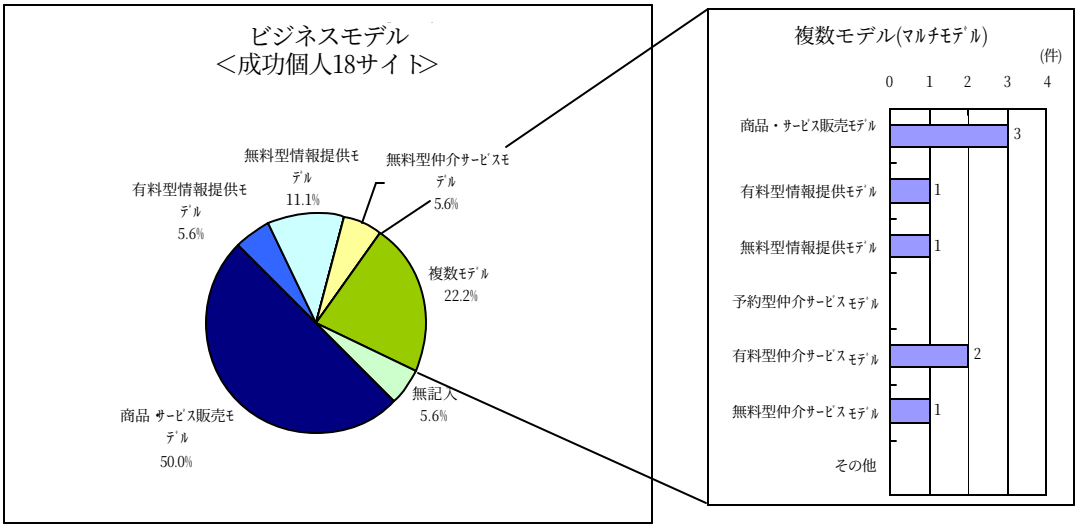


図 4-42　ビジネスモデル－成功個人



4.2.3.5　収入モデルとその割合

収入モデルは、ビジネスモデル（2.2.3.4）を反映して「物・サービス販売」モデルを中心に置く事業者（収入の割合 80%以上）が法人／個人共に 8 割前後であり、殆どのＢtoC 事業者において販売のみの収入、または中心収益としていることが分かり、このことは「成功 100 サイト」でも同様である。一方補助的な収入源（収入の割合 20%未満）としては広告収入または販売・仲介手数料が他のモデルに比べて若干多く採用されており、「成功 100 サイト」では法人が広告収入モデル、個人が販売・仲介手数料モデルを補助収入とする傾向が観察される。

図 4-43　物・サービス販売－全体

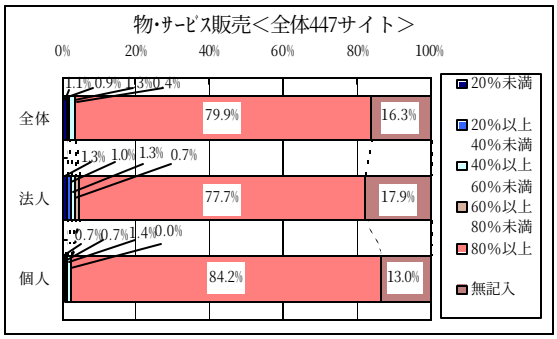


図 4-44　物・サービス販売－成功

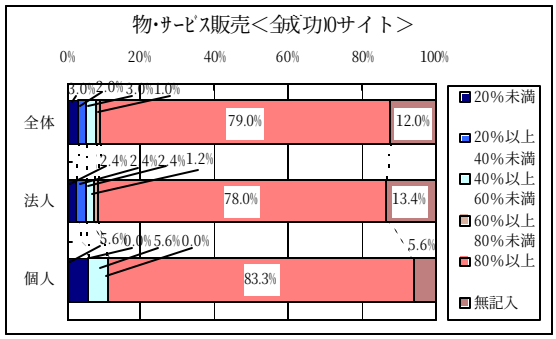


図 4-45　会費・購読料－全体

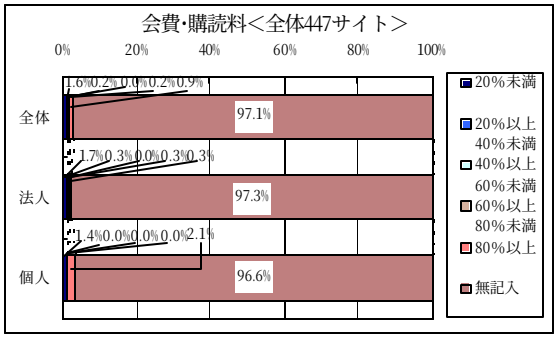


図 4-46　会費・購読料－成功

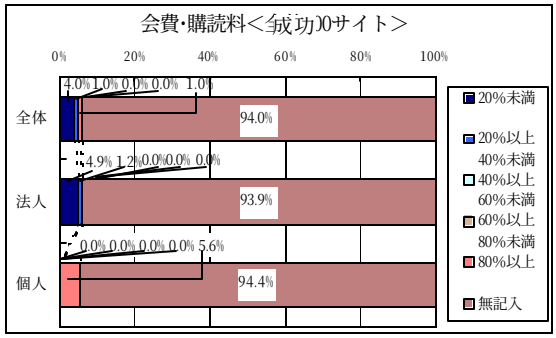


図 4-47　広告収入－全体

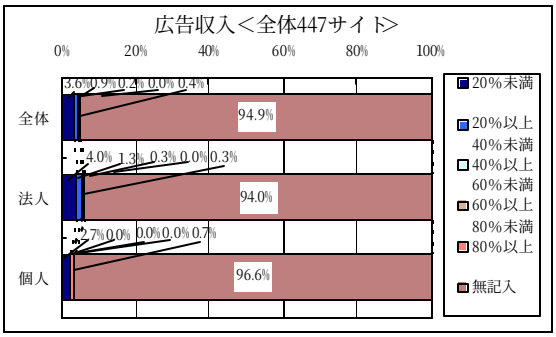


図 4-48　広告収入－成功

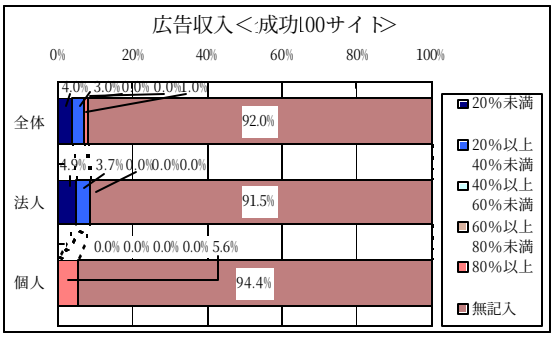


図 4-49　販売・仲介手数料－全体

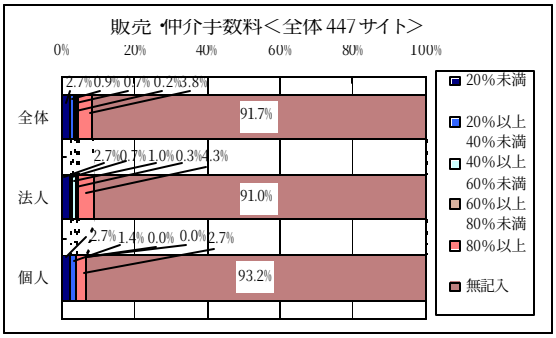


図 4-50　販売・仲介手数料－成功

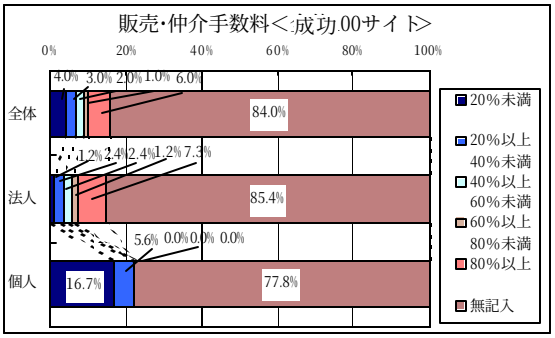


図 4-51　ライセンス料－全体

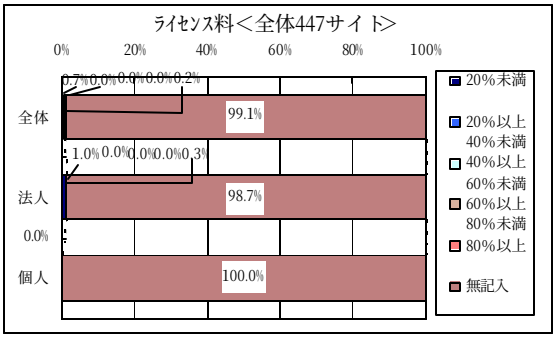


図 4-52　ライセンス料－成功

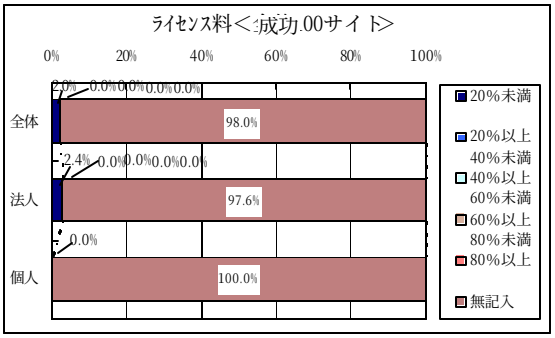


図 4-53　ホスティングー全体

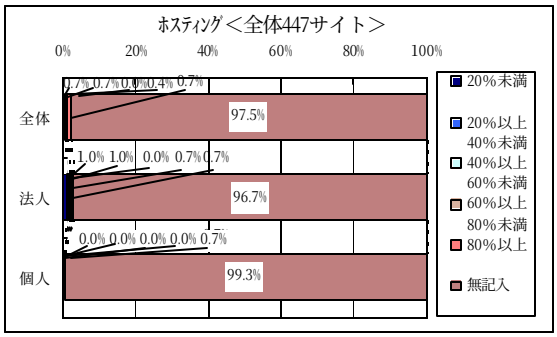


図 4-54　ホスティングー成功

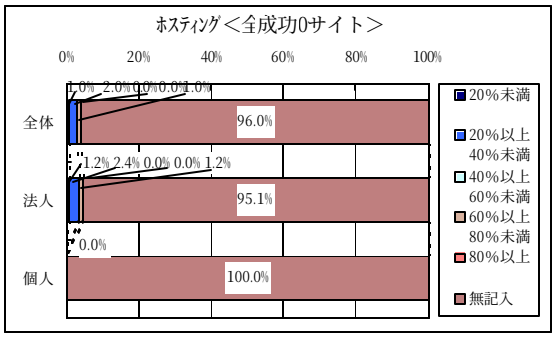


図 4-55　その他ー全体

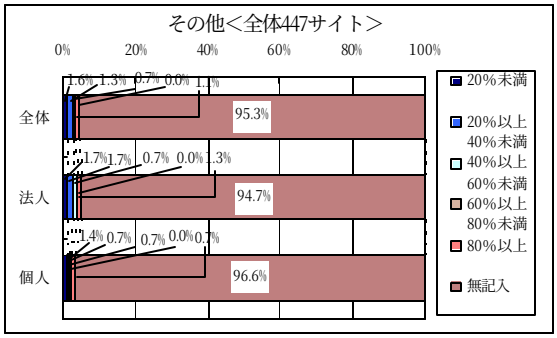
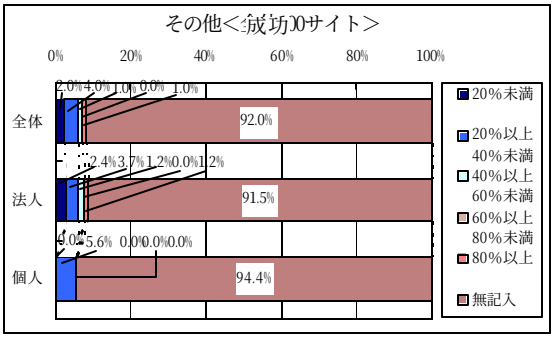


図 4-56　その他ー成功



4.2.3.6　物流サービス提供方法

物流サービスの提供は、「全体 447 サイト」「成功 100 サイト」共に郵便または宅配便を利用している事業者が約 8 割を占めている。特に個人サイトは郵便の利用割合が法人サイトよりも高い。また「成功 100 サイト」において、オンラインのみで完結すなわち物流サービスを伴わないＥＣ事業の運営者は 2 割前後と、1 割程度である「全体 447 サイト」よりも多く、また自社店頭渡しの割合も若干多く見られる。

図 4-57　物流サービス提供方法－全体

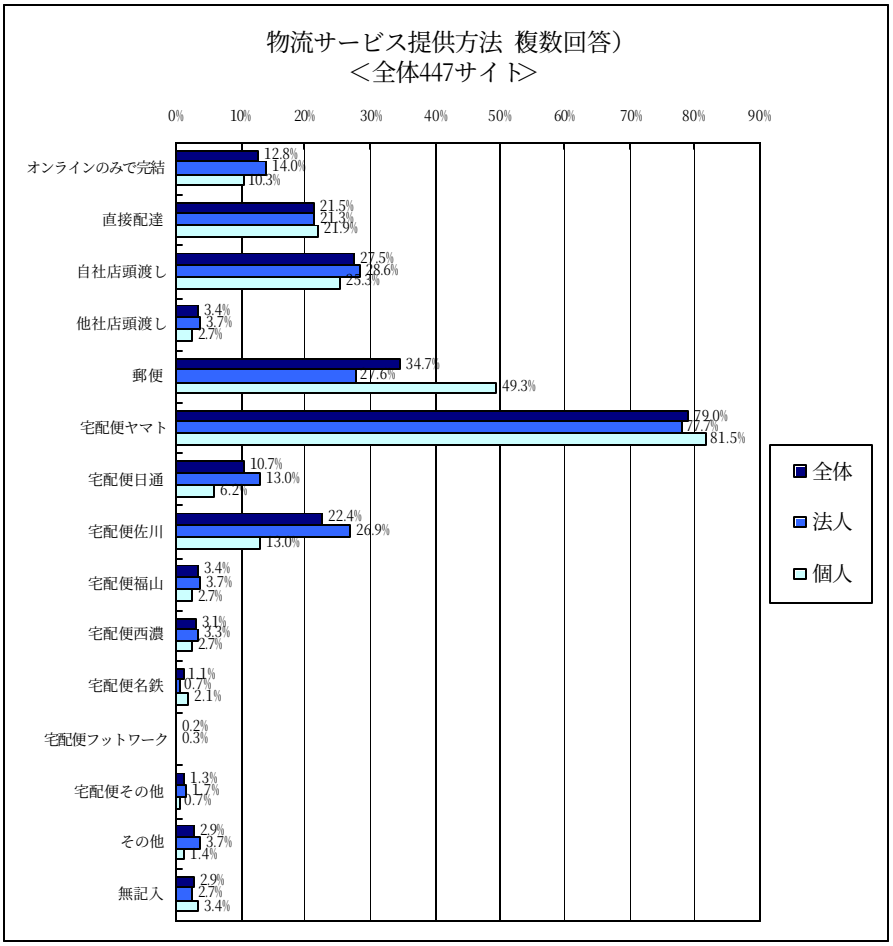
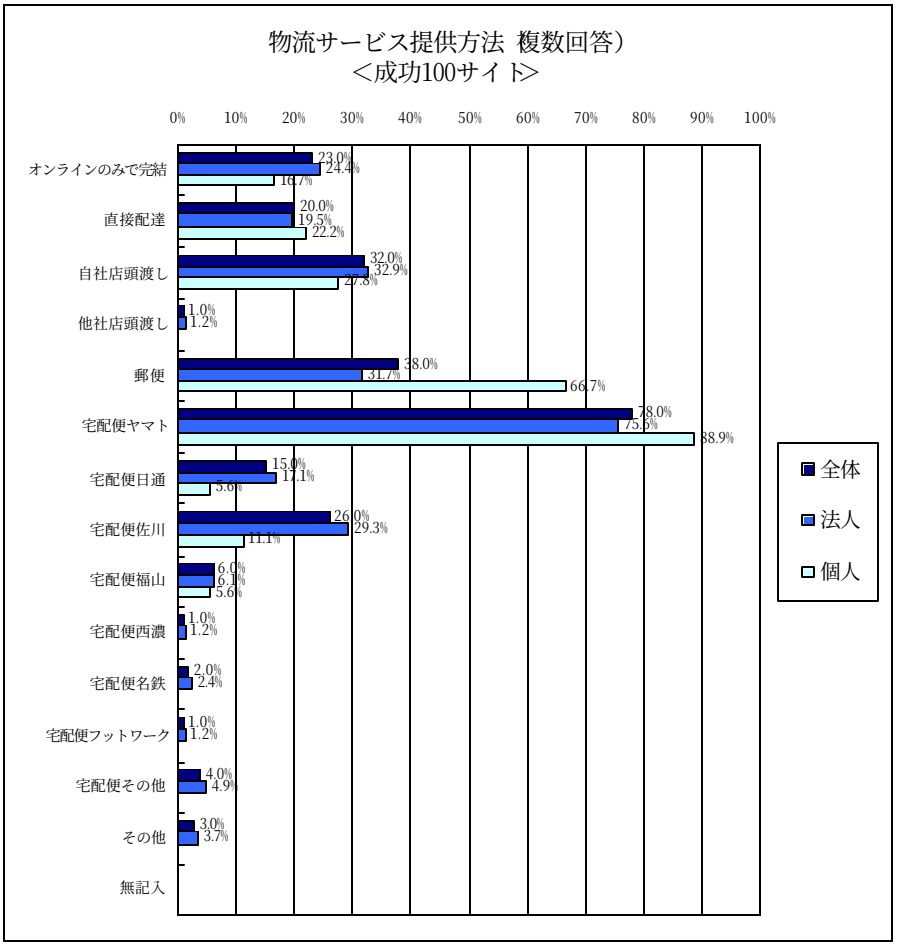


図 4-58　物流サービス提供方法－成功



4.2.3.7　決済方法

(1) 最も頻繁に使われている決済方法

BtoC事業において最も頻繁に利用されている決済方法は、「全体 447 サイト」と「成功 100 サイト」とで有意な差はなく、法人／個人共に代金引換（宅配業者）が約 4 割と、他の決済方法に比べて圧倒的に多く、昨年後払い（郵便）や事前振込（銀行）と並んで 20%前後であったことを考えると、決済における代引サービス利用割合の大きな増加が窺える。なお、次いで後払い（郵便）、事前振込（銀行）、及びクレジットカードが 10%前後の割合で多くなっているが、クレジットカード決済を提供する事業者は法人に限られ、個人では存在しない。

図 4-59　最も頻繁に使われている決済方法－全体

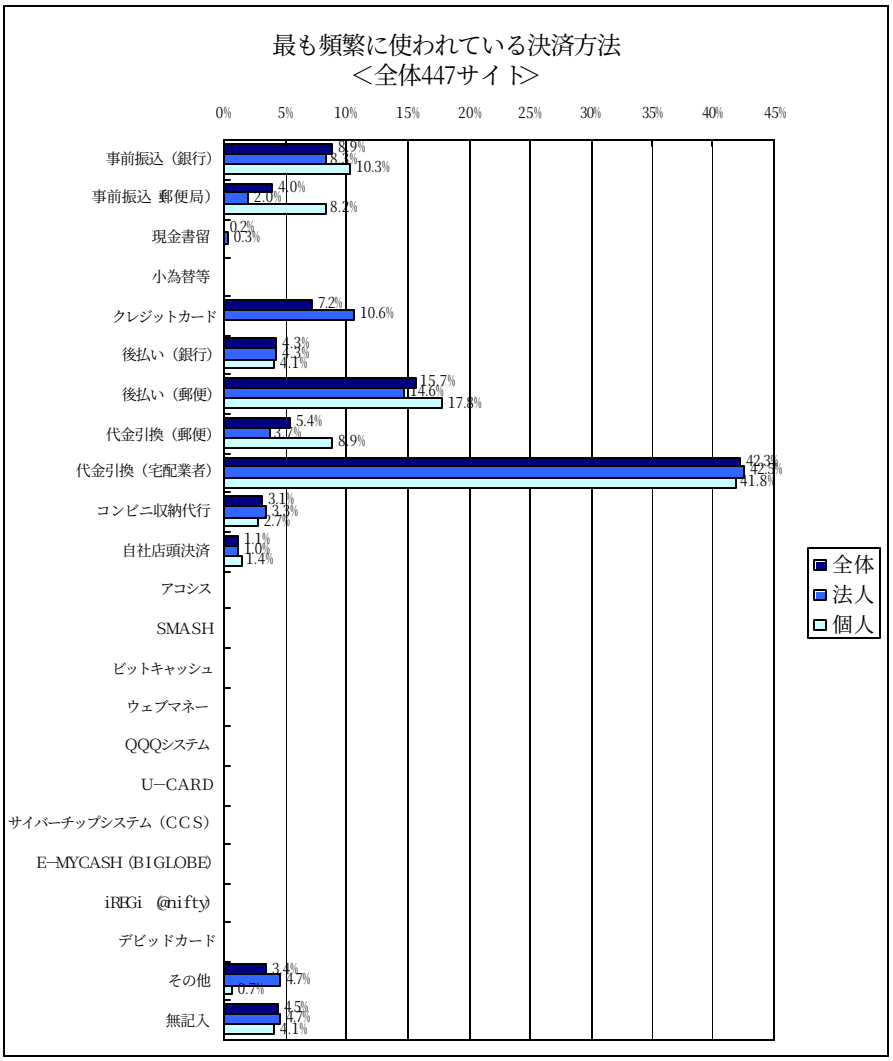
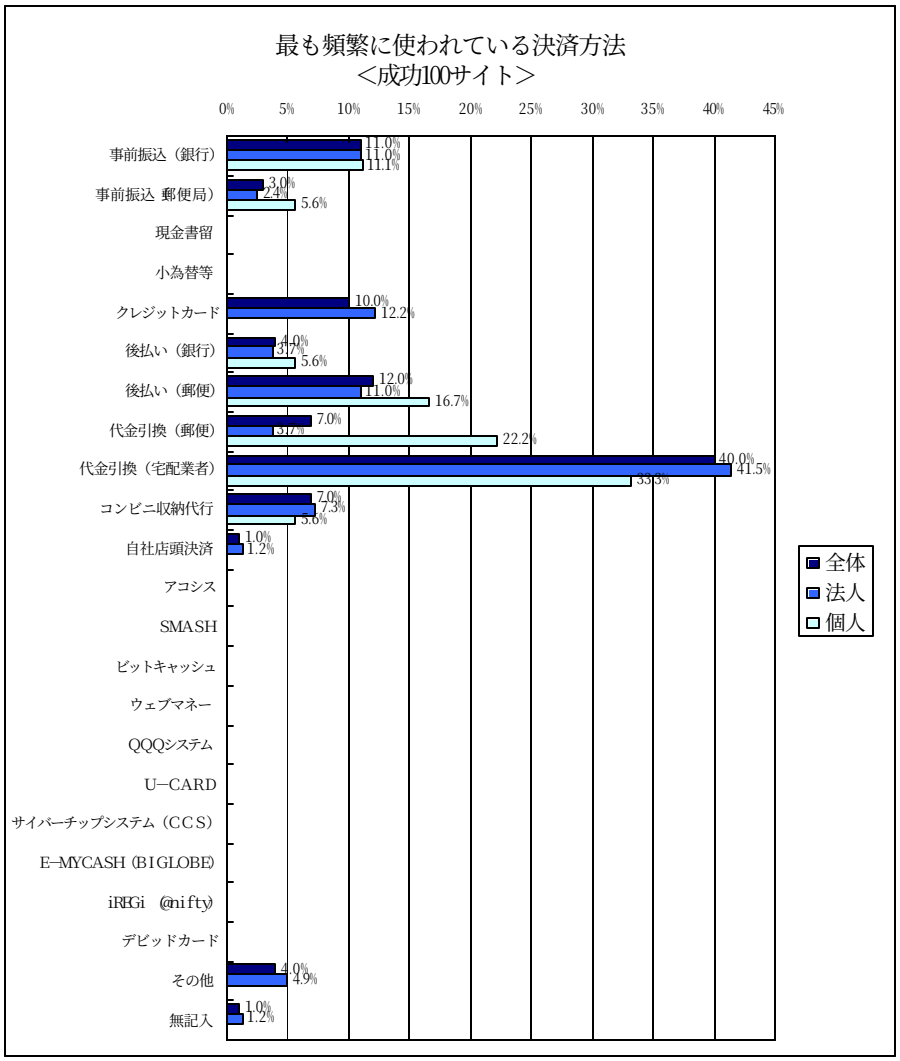


図 4-60　最も頻繁に使われている決済方法－成功



(2)　全ての決済方法

ＢtoＣ事業で準備されている決済方法でもやはり代金引換を採用している事業者が多く見られ、「全体 447 サイト」「成功 100 サイト」共に 7 割強を占め、特に法人においては 8 割に達しようとしている。次いで事前振込（銀行）が約 6 割と多くなっているが、(1)「最も頻繁に～」と比較すると、利用者自身が代引決済を選択している現状が窺える。「成功 100 サイト」は全般的に複数の決済方法を提供していると見られ、「成功法人 82 サイト」においてクレジットカード提供の割合が 6 割と多い点は昨年と同様である。なお、Web に特化した決済方法（アコシスからｉＲＥＧｉまで）はＳＭＡＳＨ等一部を除くと現状では殆ど提供されていない。

図 4-61　全ての決済方法－全体

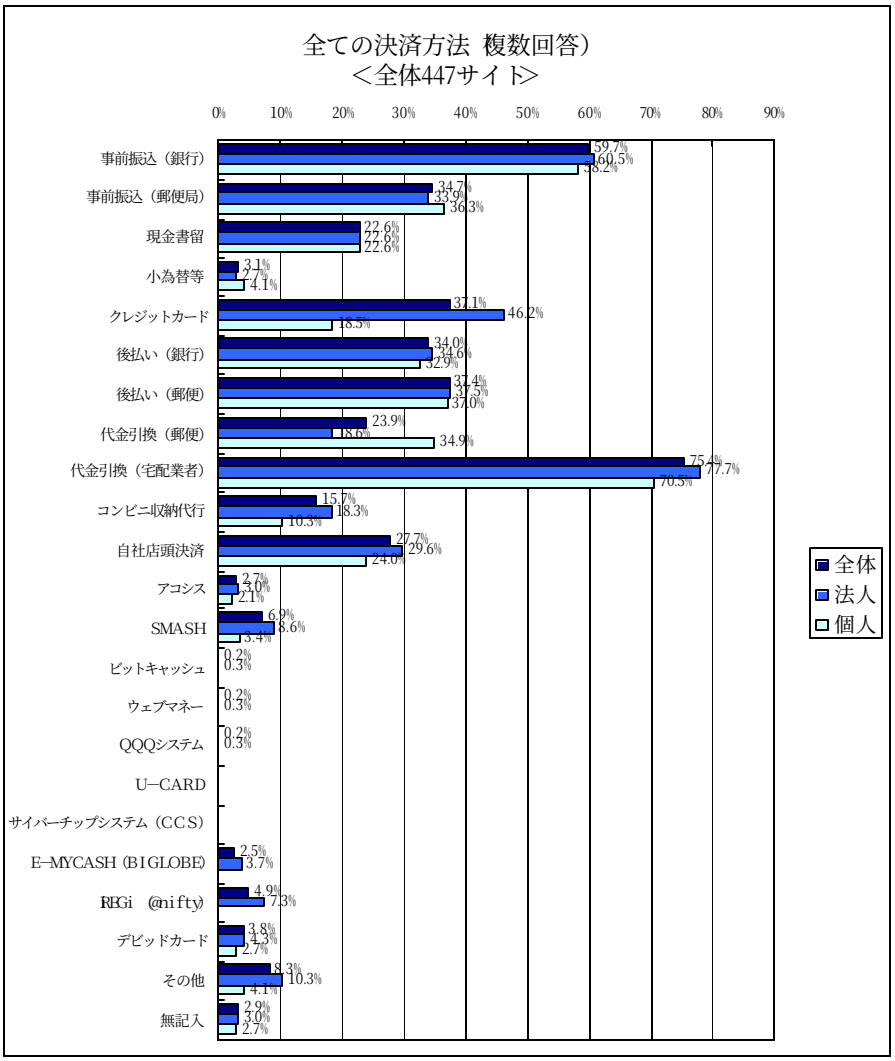
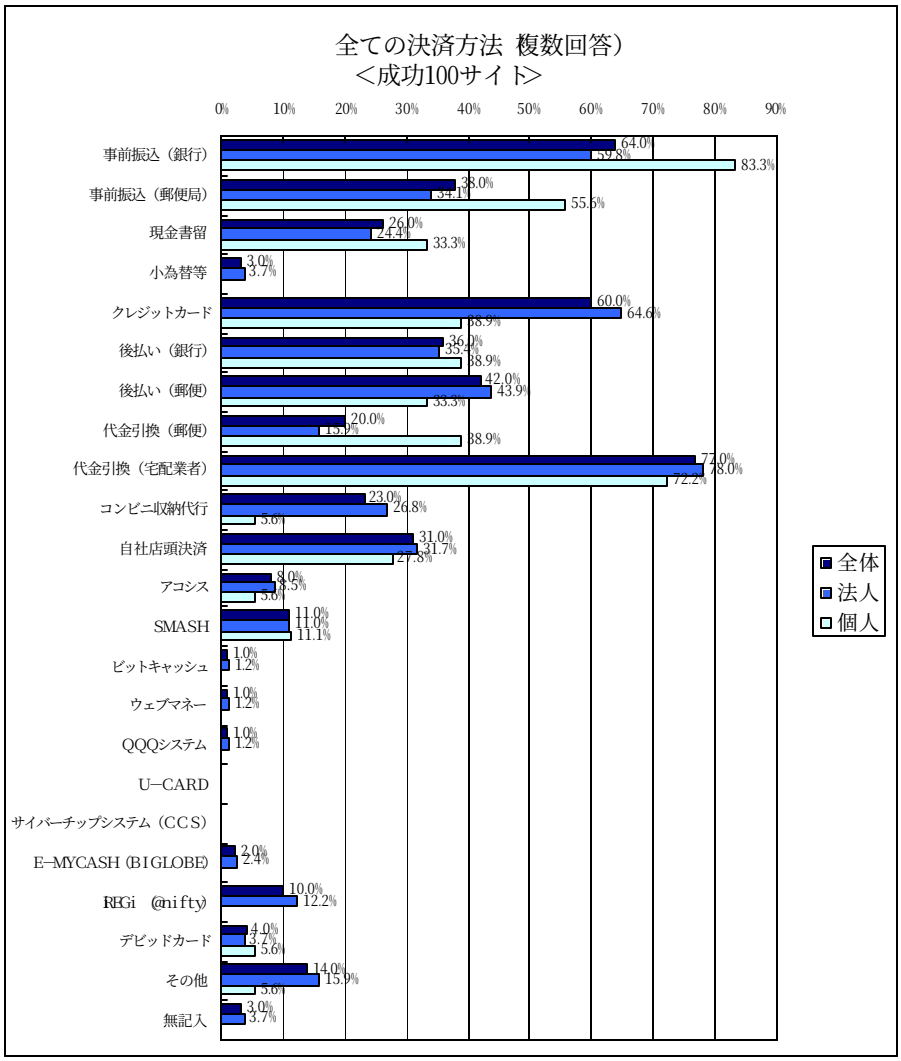


図 4-62　全ての決済方法－成功



4.2.4　ＥＣ顧客・マーケット特性と顧客関係

4.2.4.1　アクセス状況

(1) ページビュー

月間のページビューは、「全体 447 サイト」において有効な回答サンプルが 6 割弱であり有効回答が少ない。有効回答の範囲で見ると、1,000 以上 5,000 未満の層で 16.3%と、昨年度調査の 13.4%よりやや高まっている。さらに、法人で 1 万以上 5 万未満（13.0%）、個人で 100 以上 1,000 未満（11.6%）にもう一つのピークを形成している。一方「成功 100 サイト」のピークは、法人で 10 万以上 50 万未満（20.7%）、個人で 1 万以上 5 万未満（22.2%）となっている。

図 4-63　アクセス状況：ページビュー（月）－全体

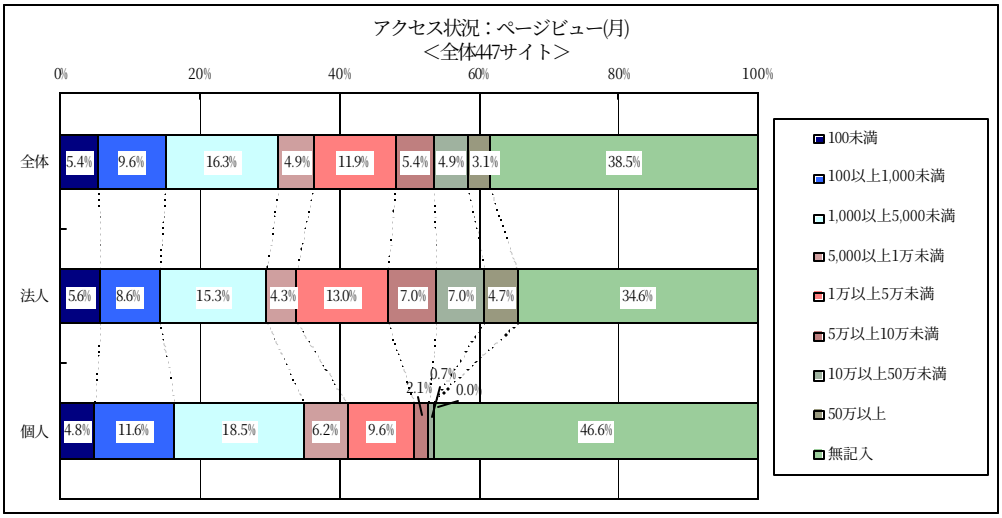
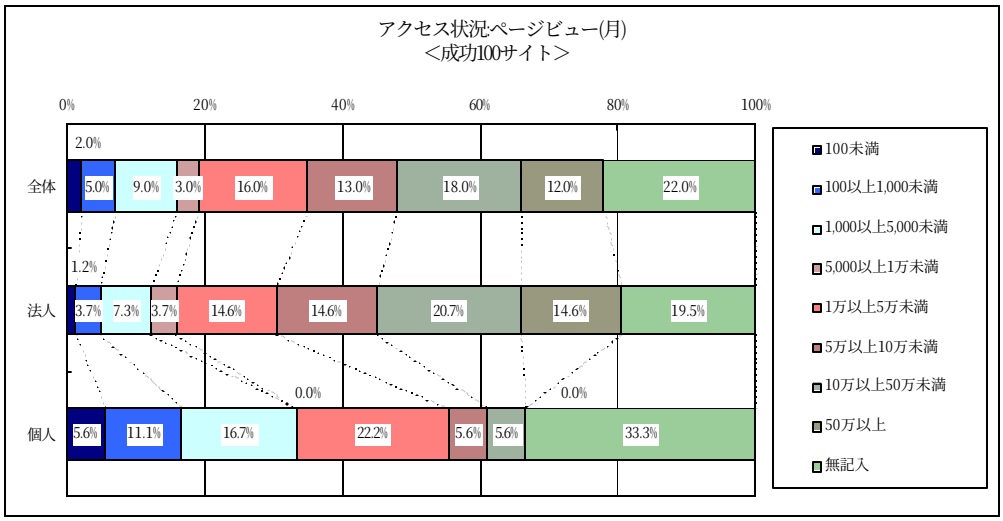


図 4-64　アクセス状況：ページビュー（月）－成功



(2)　カウンター

月間のカウンター数は、「全体 447 サイト」において法人／個人共に 1,000 以上 5,000 未満で約 3 割弱と最も多くなっており、次いで 100 以上 1,000 未満に多く（2 割前後）、BtoC サイトのアクセス数は概ね平均数十名／日と考えられる。一方「成功 100 サイト」は 1 万以上 5 万未満で最も多く（約 3 割）、およそ数百～千数百名／日のアクセス数を得ていることがわかる。特に成功個人サイトにおいて、1 万以上 5 万未満の層（38.9%）へ回答が集中している点は、昨年調査結果と同様である。

図 4-65　アクセス状況：カウンター（月）－全体

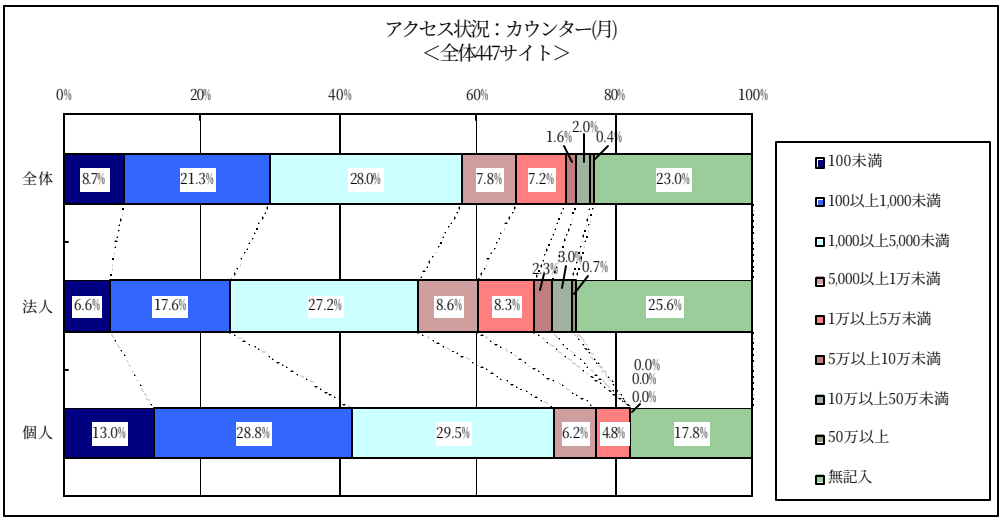
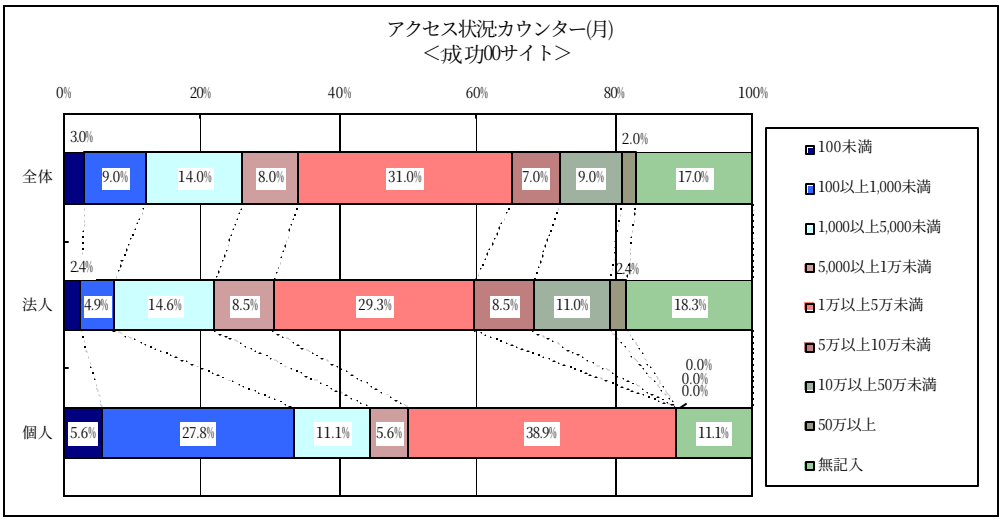


図 4-66　アクセス状況：カウンター（月）－成功



4.2.4.2　平均客単価

顧客が支払う平均的な単価は、「全体 447 サイト」「成功 100 サイト」いずれを見ても、昨年同様 1,000 円以上 5 万円未満に集中しており、その中でも法人は 1 万円以上 5 万円未満（全体 25.2%、成功 32.9%）、個人は 1,000 円以上 5,000 円未満（全体 32.2%、成功 38.9%）の層に多く見られる。なお、正確には詳細な分析が必要となるが、この結果は 2.2.3.3(3)「商品／サービスの価格帯：平均単価」とおよそ同様の傾向があり、概ね平均単価＝平均客単価であることが推測され、現状として 1 顧客に付き 1 商品／サービスの購入・利用のケースが殆どであると解釈できる。

図 4-67　平均客単価－全体

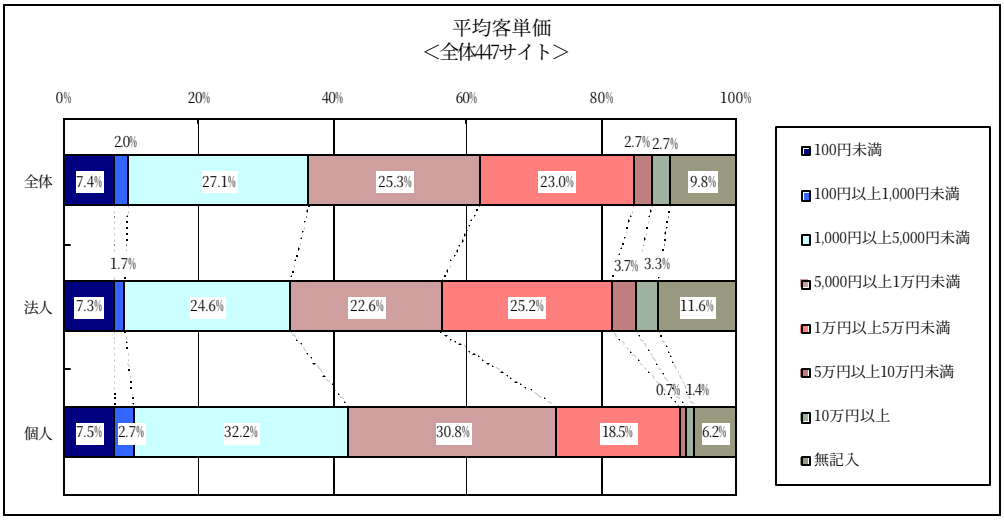
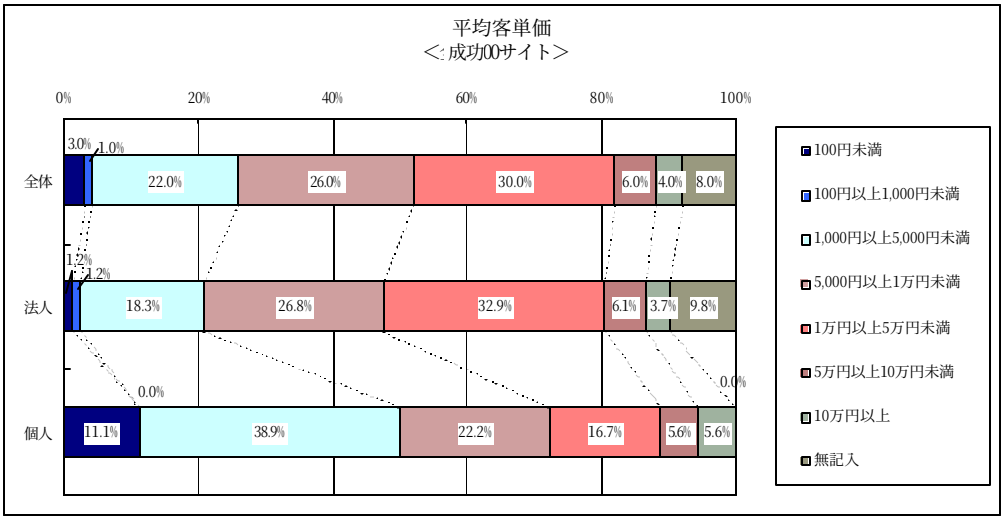


図 4-68　平均客単価－成功



4.2.4.3　購買率

ＢtoＣ－ＥＣサイトに訪れた顧客が実際に購入する確率は、「全体 447 サイト」では昨年同様 5 割近くが 3%未満であり、10%以上も 1 割強となっている。一方「成功 100 サイト」での購買率 3%未満は 3 割強に留まっている。特に成功個人サイトでは購買率３%未満は 2 割弱、購買率 20%以上が 3 割を占めるに至っている。特に個人の成功サイトにおいて、何度もサイトに訪れ、数度に渡り購入するコアユーザーが育ってきたことが推測される。

図 4-69　購買率－全体

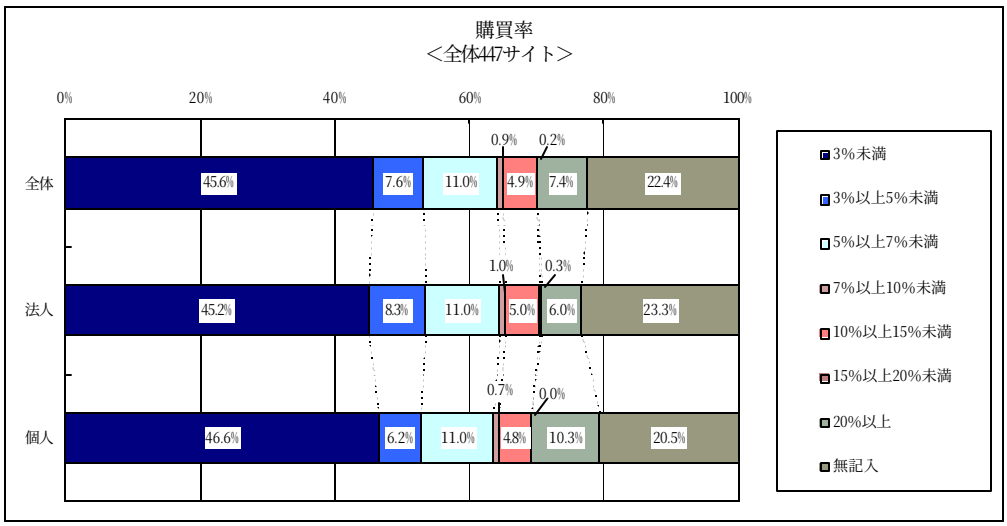
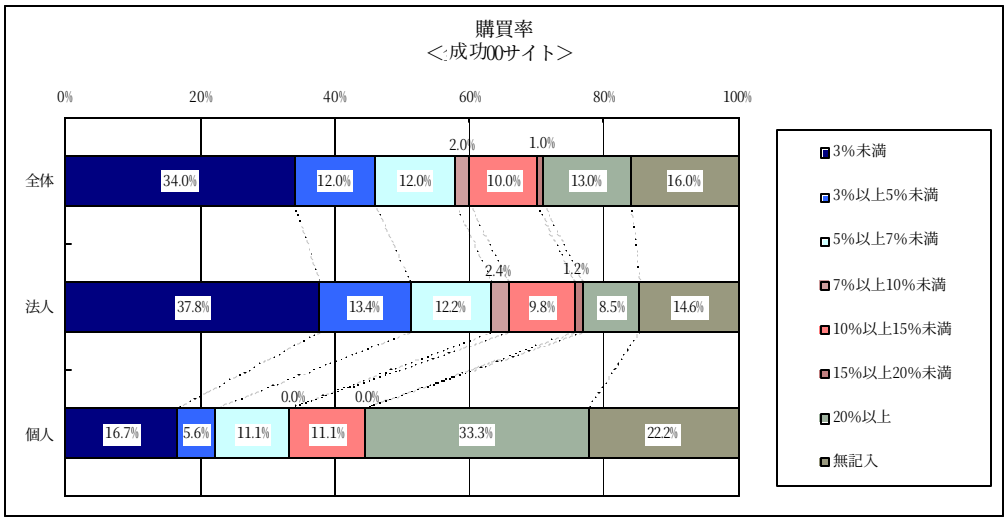


図 4-70　購買率－成功



4.2.4.4　Web のみで完結した成約の割合

Web 完結率を見ると、「全体 447 サイト」では全体、法人において、Web 上で直接的に受注しているサイトと、Web 以外の手段で最終的に受注しているサイトが各々多く二極化しており、サイトにより利用者の購入過程が異なっていることが推測される。ただし、個人サイトの方が Web 完結率が 90%以上のところが 34.3%と多い。この二極分化の現状は、「成功 100 サイト」でも同様に見られる。

図 4-71　Web のみで完結した成約の割合－全体

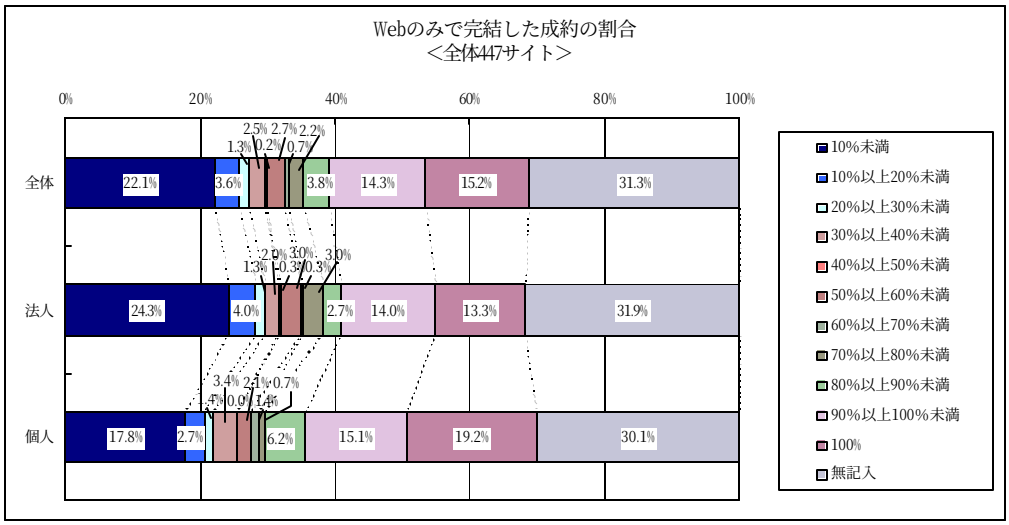
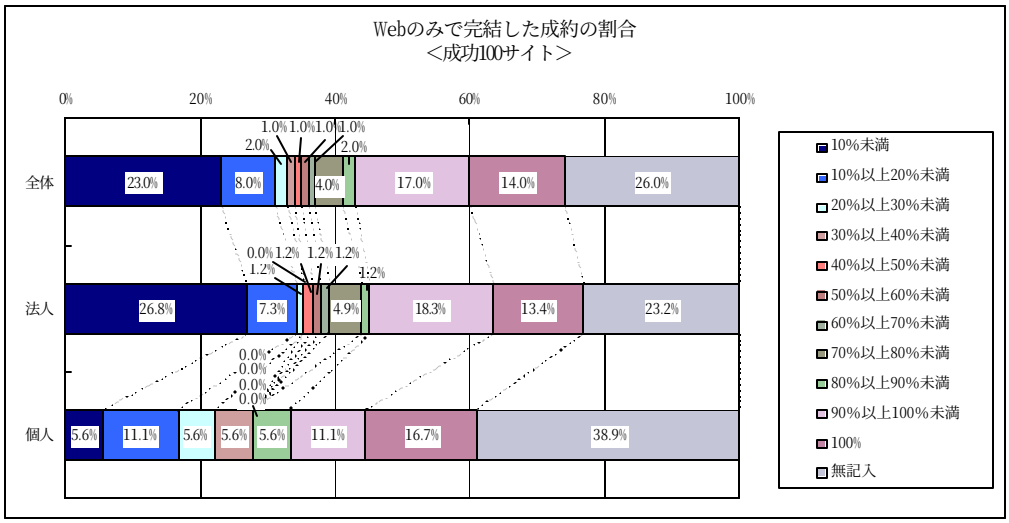


図 4-72　Web のみで完結した成約の割合－成功



4.2.4.5　販促方法

販売促進の方法としてサーチエンジンへの登録を挙げる事業者は「全体 447 サイト」「成功 100 サイト」共に 7 割前後（個人では 8～9 割）と去年同様の結果となっており、ＥＣ事業における基本作業と言える。成功法人サイトでは、ＰＣ上のメールマガジンを 4 割弱挙げているが、雑誌等または自社の紙媒体も用いており（約 3 割）、ＥＣ事業でも紙媒体による宣伝が多く利用されている。個人サイトでは、全体、成功とも、昨年同様相互リンク・ネットコミを利用するケースが多く（約 4 割）見られる。

図 4-73　販促方法－全体

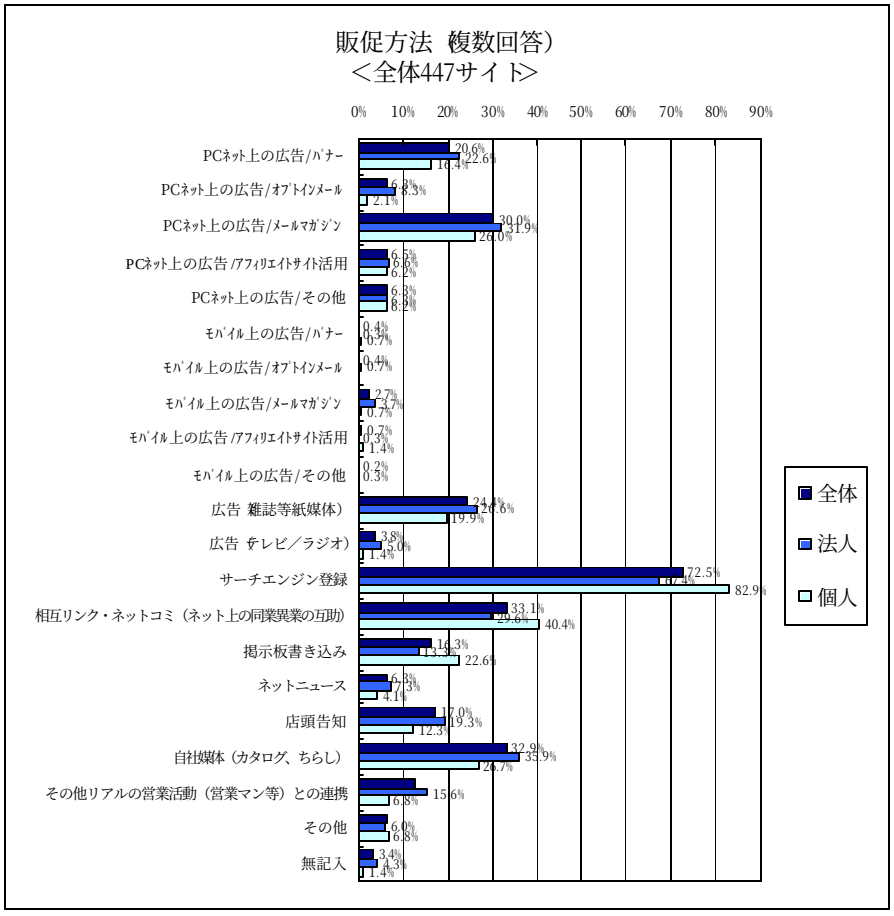
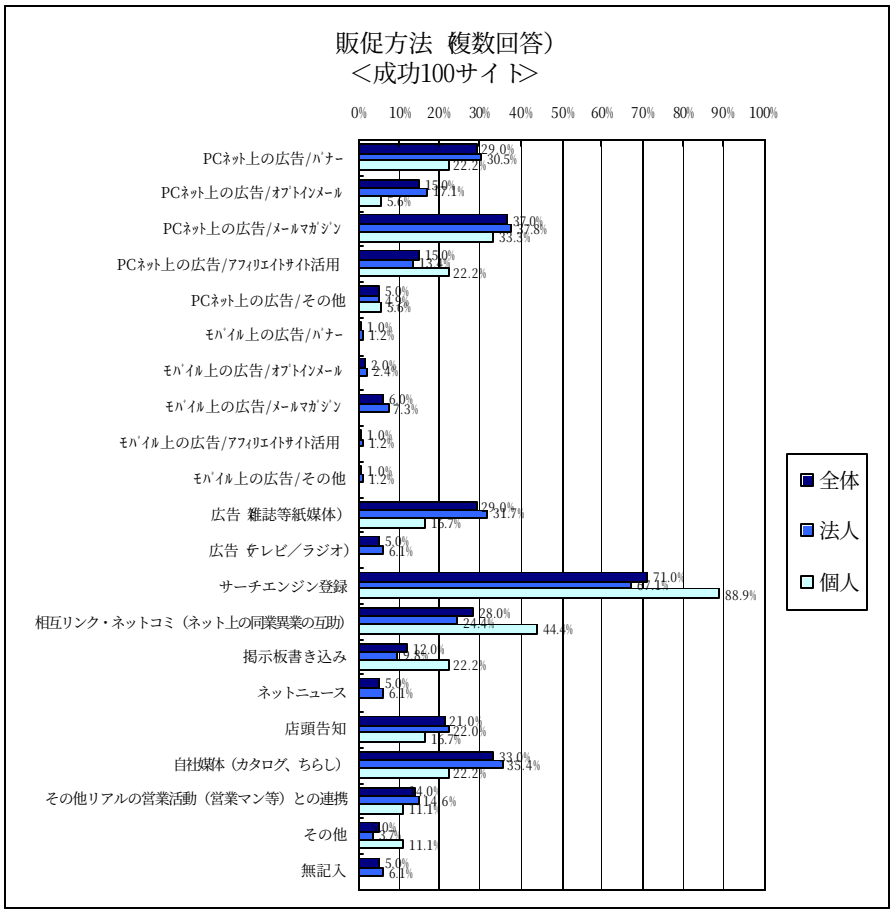

販促方法（複数回答）
＜全体447サイト＞
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
PCﾈｯﾄ上の広告/ﾊﾞﾅｰ
PCﾈｯﾄ上の広告/ｵﾌﾟﾄｲﾝﾒｰﾙ
PCﾈｯﾄ上の広告/ﾒｰﾙﾏｶﾞｼﾞﾝ
PCﾈｯﾄ上の広告/ｱﾌｨﾘｴｲﾄｻｲﾄ活用
PCﾈｯﾄ上の広告/その他
ﾓﾊﾞｲﾙ上の広告/ﾊﾞﾅｰ
ﾓﾊﾞｲﾙ上の広告/ｵﾌﾟﾄｲﾝﾒｰﾙ
ﾓﾊﾞｲﾙ上の広告/ﾒｰﾙﾏｶﾞｼﾞﾝ
ﾓﾊﾞｲﾙ上の広告/ｱﾌｨﾘｴｲﾄｻｲﾄ活用
ﾓﾊﾞｲﾙ上の広告/その他
広告（雑誌等紙媒体）
広告（ﾃﾚﾋﾞ／ﾗｼﾞｵ）
サーチエンジン登録
相互リンク・ネットコミ（ネット上の同業異業の互助）
掲示板書き込み
ネットニュース
店頭告知
自社媒体（カタログ、ちらし）
その他リアルの営業活動（営業マン等）との連携
その他
無記入
20.6%
22.6%
16.4%
6.9%
8.3%
2.1%
30.0%
31.9%
26.0%
6.5%
6.6%
6.2%
6.3%
8.3%
8.2%
0.4%
0.7%
0.4%
0.7%
2.7%
3.7%
0.7%
0.7%
0.3%
1.4%
0.2%
0.3%
24.4%
22.6%
19.9%
3.8%
5.0%
1.4%
72.5%
67.4%
82.9%
33.1%
29.6%
40.4%
16.3%
13.9%
22.6%
6.3%
7.3%
4.1%
17.0%
19.3%
12.3%
32.9%
35.9%
26.7%
15.6%
6.8%
6.0%
6.8%
3.4%
4.3%
1.4%
全体
法人
個人

図 4-74　販促方法－成功


販促方法（複数回答）
＜成功100サイト＞
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%
PCﾈｯﾄ上の広告/ﾊﾞﾅｰ
29.0%
30.5%
22.2%
PCﾈｯﾄ上の広告/ｵﾌﾟﾄｲﾝﾒｰﾙ
13.0%
17.1%
5.6%
PCﾈｯﾄ上の広告/ﾒｰﾙﾏｶﾞｼﾞﾝ
37.0%
37.8%
33.3%
PCﾈｯﾄ上の広告/ｱﾌｨﾘｴｲﾄｻｲﾄ活用
13.0%
13.4%
22.2%
PCﾈｯﾄ上の広告/その他
5.0%
5.6%
ﾓﾊﾞｲﾙ上の広告/ﾊﾞﾅｰ
1.0%
1.2%
ﾓﾊﾞｲﾙ上の広告/ｵﾌﾟﾄｲﾝﾒｰﾙ
2.0%
2.4%
ﾓﾊﾞｲﾙ上の広告/ﾒｰﾙﾏｶﾞｼﾞﾝ
6.0%
7.3%
ﾓﾊﾞｲﾙ上の広告/ｱﾌｨﾘｴｲﾄｻｲﾄ活用
1.0%
1.2%
ﾓﾊﾞｲﾙ上の広告/その他
1.0%
1.2%
広告 雑誌等紙媒体）
29.0%
31.7%
15.7%
広告 ☆レビ／ラジオ）
5.0%
6.1%
サーチエンジン登録
71.0%
82.1%
88.9%
相互リンク・ネットコミ（ネット上の同業異業の互助）
28.0%
24.4%
44.4%
掲示板書き込み
12.0%
12.8%
22.2%
ネットニュース
5.0%
6.1%
店頭告知
21.0%
22.0%
15.7%
自社媒体（カタログ、ちらし）
33.0%
35.4%
22.2%
その他リアルの営業活動（営業マン等）との連携
14.0%
14.6%
11.1%
その他
3.0%
3.7%
11.1%
無記入
5.0%
6.1%
全体
法人
個人

4.2.4.6　営業コスト

月間の営業コストは、「全体 447 サイト」では 5 万円未満に抑える事業者が多く見られ、法人で 50.8%、個人で 79.5%を占めている。一方「成功 100 サイト」は全体的に多くの営業コストをかけており、特に成功法人では 10 万円以上 50 万円未満の層で 3 割弱を占めており、成功個人の場合は全体同様 5 万円未満が多いものの、61.1%に留まっている。

図 4-75　営業コスト（平均月額）－全体

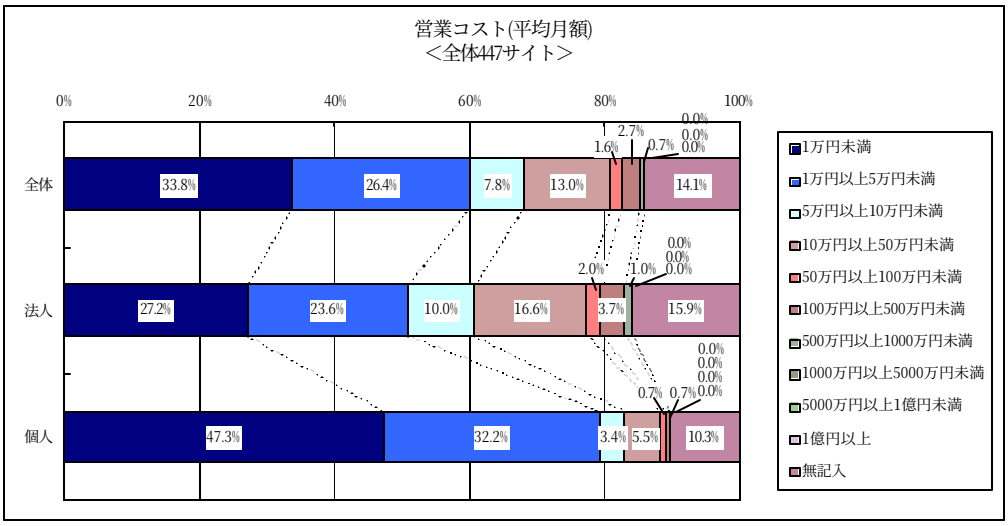
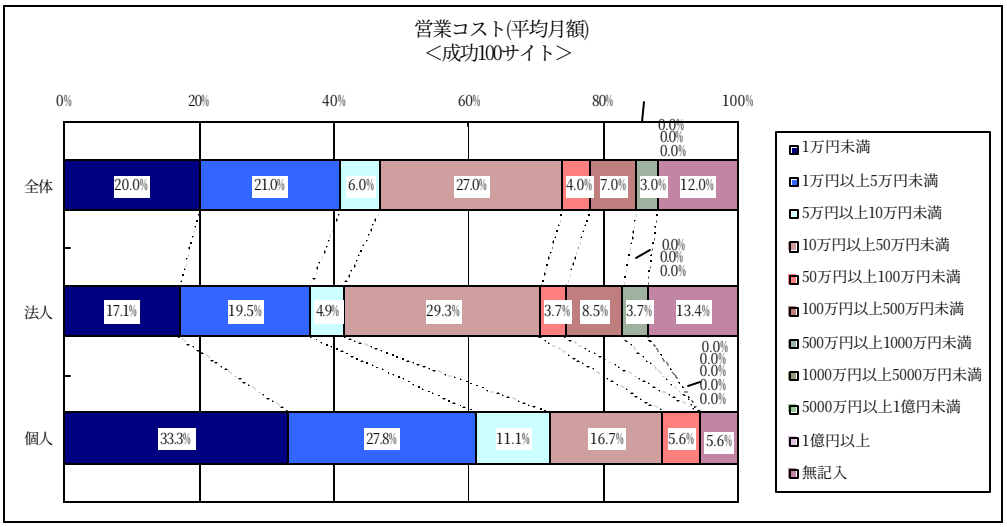


図 4-76　営業コスト（平均月額）－成功



4.2.4.7　顧客情報の利用方法

顧客の情報は、「全体 447 サイト」において法人／個人共にダイレクトマーケティングに利用するケースが半数近くを占め、「成功 100 サイト」では、法人で 53.7%と、更に多く見られる。特に法人事業者では顧客情報を積極的に活用する姿勢が見られ、成功法人では「蓄積・分析」を行っている事業者が過半数を占め、またアフターケアやクレーム処理にも 4 割強利用している。

図 4-77　顧客情報の利用方法－全体

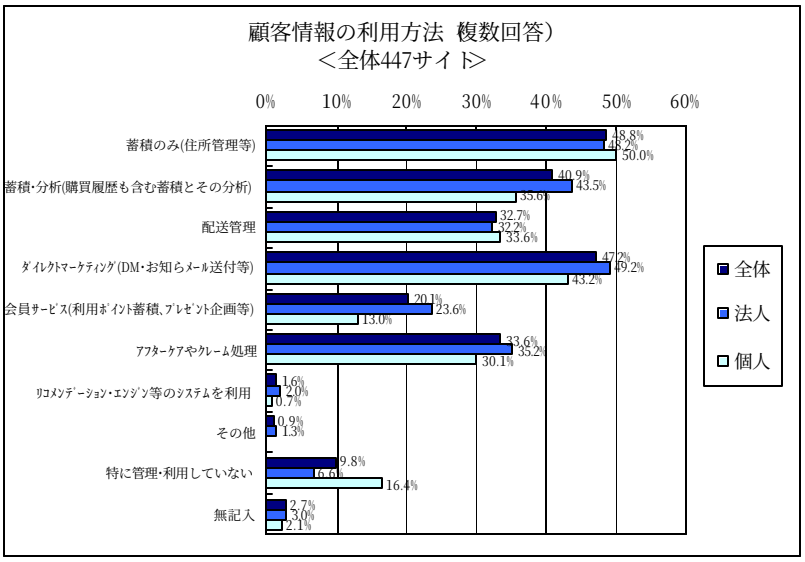
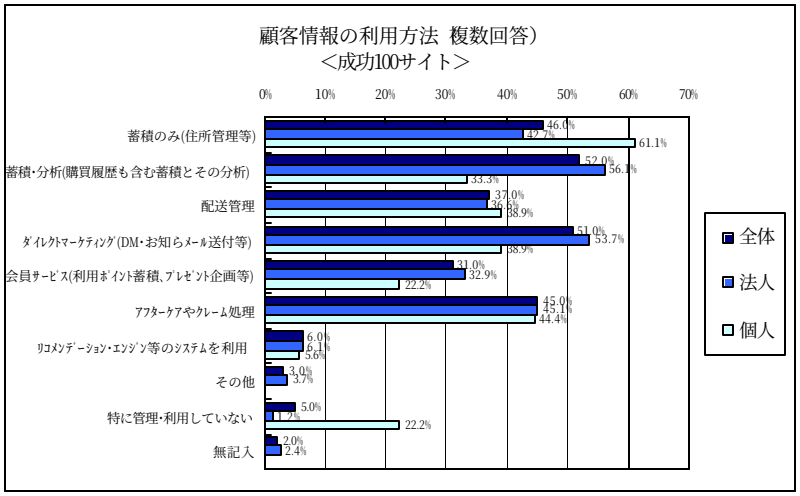


図 4-78　顧客情報の利用方法－成功



4.2.5　経営の現状

4.2.5.1　初期投資コスト

初期投資コストを 50 万未満に抑えた事業者は、「全体 447 サイト」で約 6 割を占める一方、「成功 100 サイト」においては約 4 割に留まり、開設当初から事業に対して投資する姿勢が窺える。「全体法人 301 サイト」は 20 万円以上 100 万円未満にピークがあるのに対し、「成功法人 82 サイト」では 50 万円以上 500 万円未満にピークがある。個人サイトは 100 万円未満の事業者が殆どであるものの、成功個人の方がより多くの投資を行っていることが観察できる。

図 4-79　初期投資コスト－全体

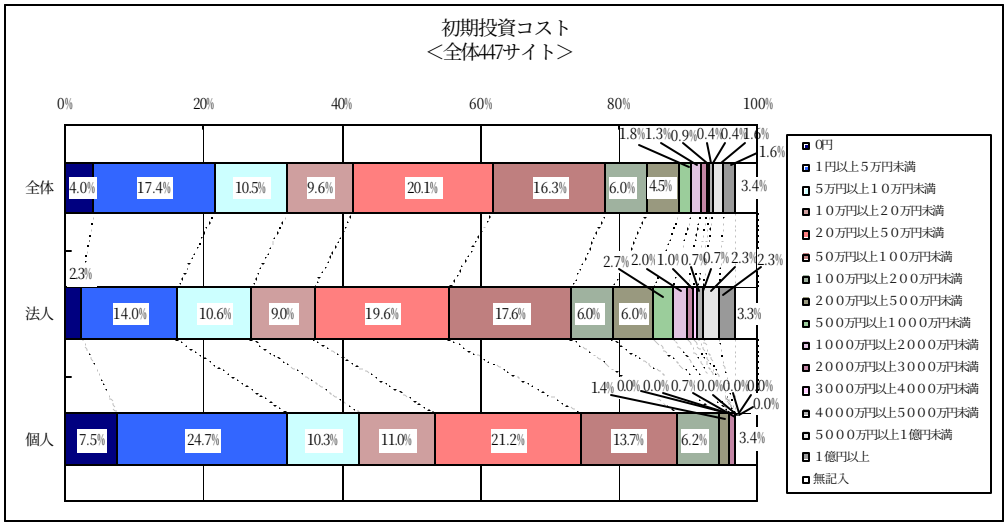
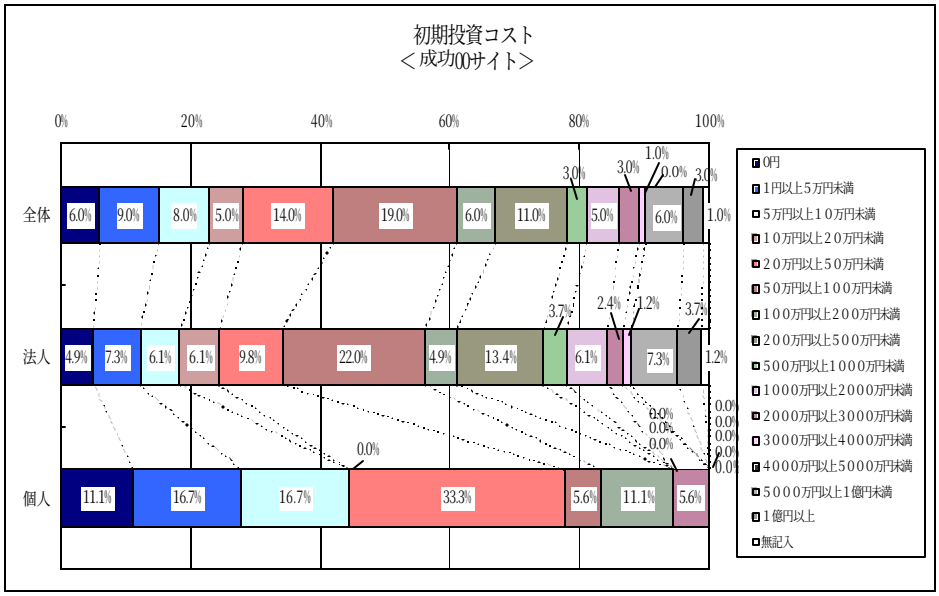


図 4-80　初期投資コスト－成功



4.2.5.2　ＥＣ売上

(1)　ＥＣ売上金額

平均月商で 500 万円以上（年商で 6,000 万円以上）のＥＣ売上を得ている事業者は、「全体 447 サイト」では 8.2%にも満たないが、「成功 100 サイト」では 37.0%も存在している。また、「成功個人 18 サイト」には、月商 100 万円～1,000 万円未満の事業者が 50.0%含まれている。

図 4-81　ＥＣ売上金額（平均月商）－全体

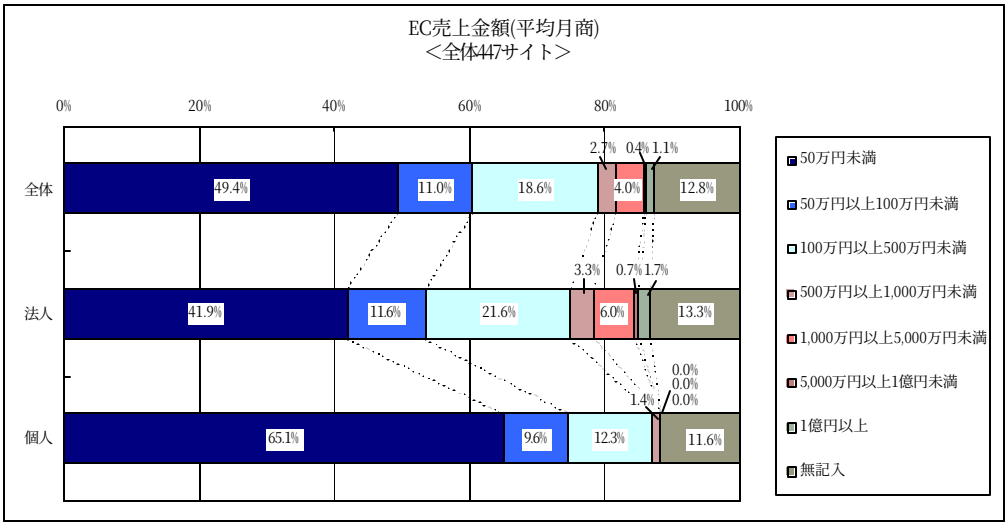
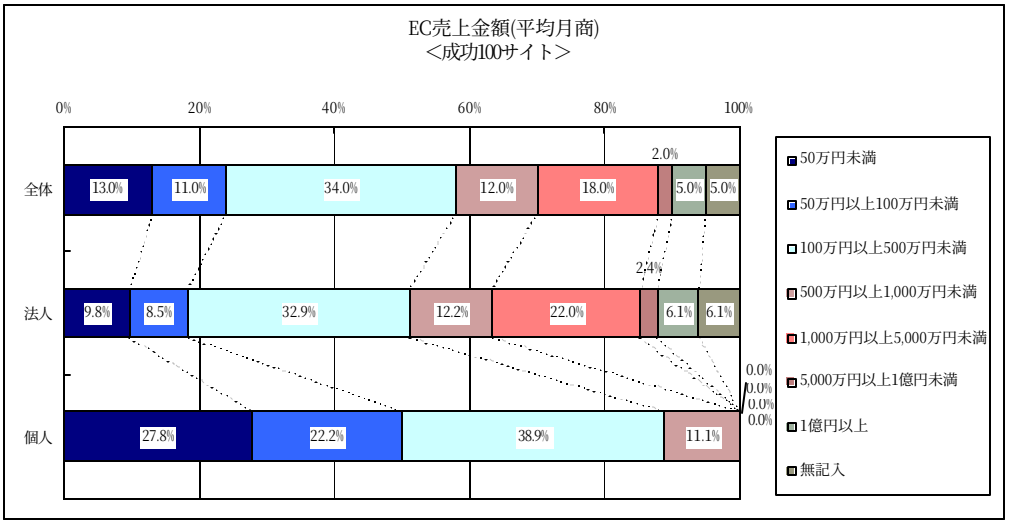


図 4-82　ＥＣ売上金額（平均月商）－成功



(2) ＥＣ売上の推移

過去 1 年間で、ＥＣ売上が非常に増加（10%以上）したと回答している事業者は、「全体 447 サイト」で 30.0%を占めており、減少したと認識している事業者 5.1%をはるかに上回っている。この傾向は「成功 100 サイト」になると更に顕著となり、59.0%が非常に増加、26.0%がやや増加（5～9%）としており、合わせて 85.0%がＥＣ売上が拡大したと回答している。

図 4-83　ＥＣ売上の推移（過去 1 年間を見て）－全体

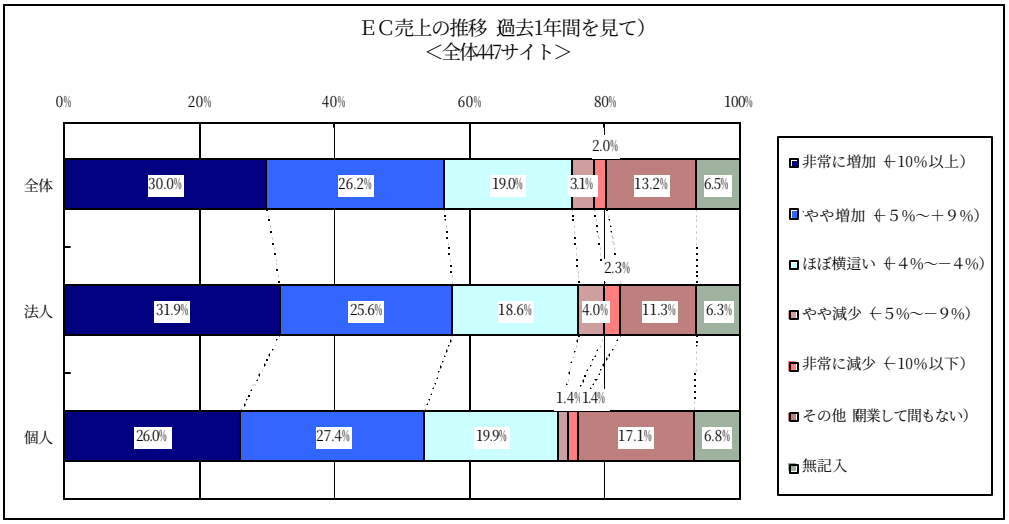
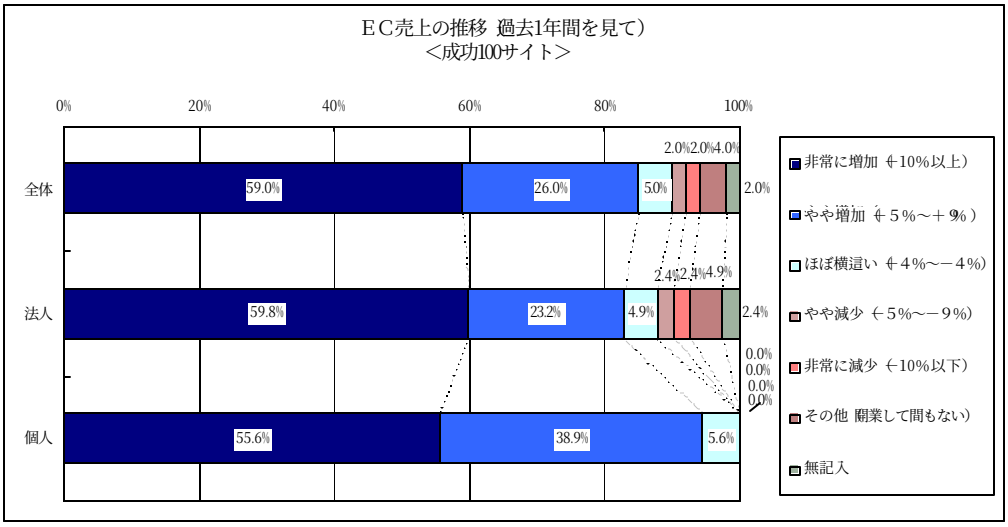


図 4-84　ＥＣ売上の推移（過去 1 年間を見て）－成功



(3) ＥＣ売上の見通し

ＥＣ売上が、今後 1 年で増加すると考えている事業者は、「全体 447 サイト」で 66.3%おり、そのうち法人では 35.9%が非常に増加（10%以上）すると予想している。「成功 100 サイト」では、10%以上増加という強気の予想を立てる事業者が 58.0%もおり、減少すると見込んでいる個人事業者は 1 名もいない。

図 4-85　ＥＣ売上の見通し（1 年後を見て）－全体

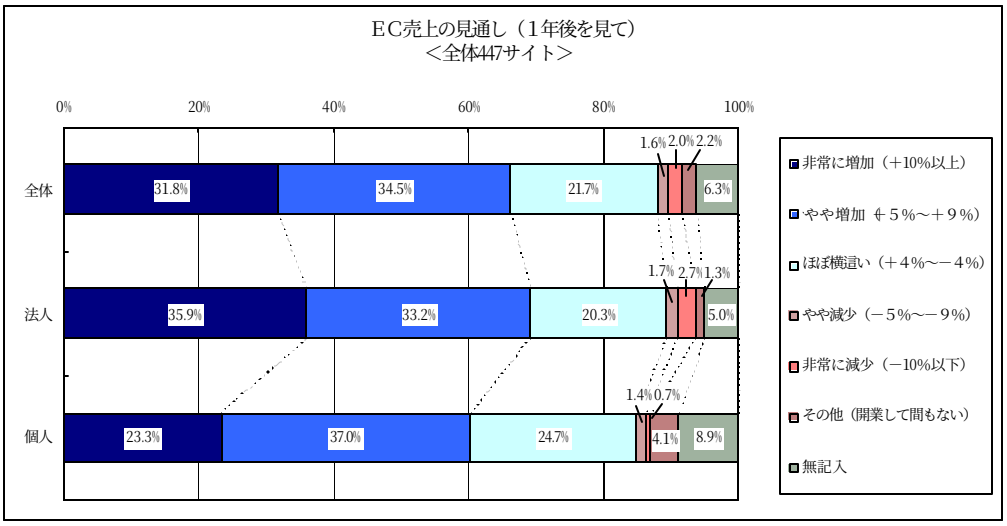
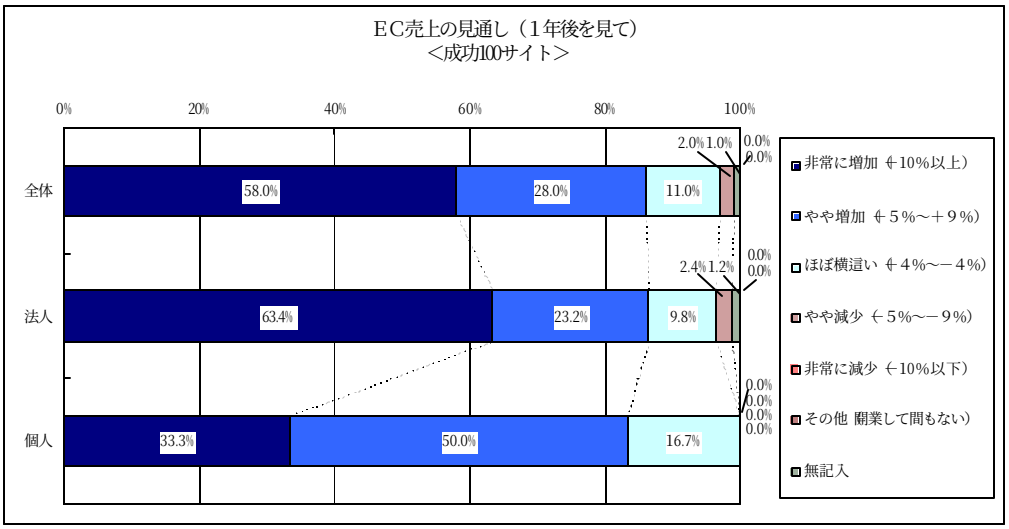


図 4-86　ＥＣ売上の見通し（1 年後を見て）－成功



4.2.5.3　ＥＣ事業の損益

(1)　ＥＣ損益金額

ＥＣ損益状況が月平均で黒字化している事業者は、「全体 447 サイト」で 55.1%を占め、法人では 10～50 万円未満／月の黒字（19.6%）、個人では 1～10 万円未満／月の黒字（29.5%）が中心となっている。「成功 100 サイト」では、月平均で黒字化している事業者が 64.0%、法人では 100～500 万円／月 の黒字（20.7%）、個人では 10～50 万円／月 の黒字（50.0%）が最も多い。

図 4-87　ＥＣ損益金額（月）－全体

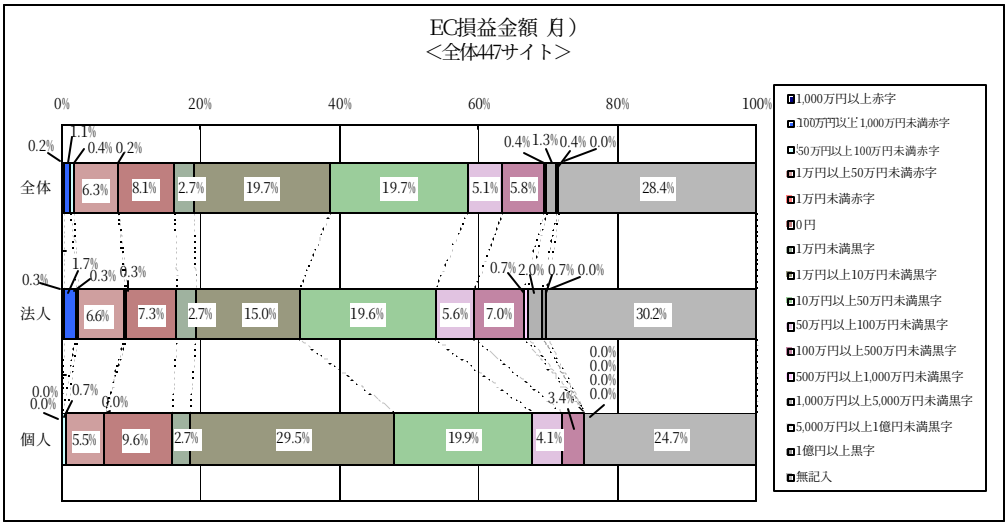
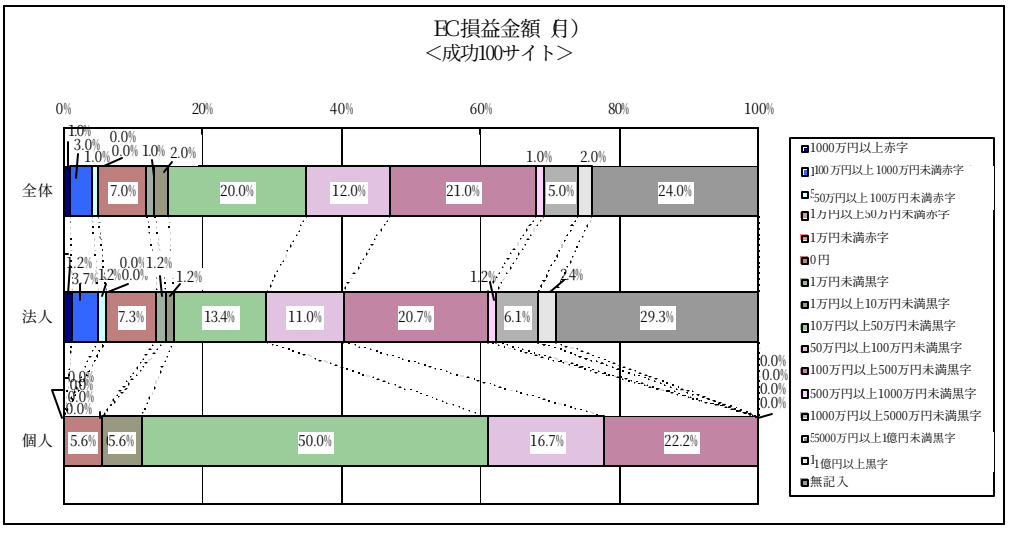


図 4-88　ＥＣ損益金額（月）－成功



(2) ＥＣ損益状況

過去 1 年間のＥＣ損益が黒字化している事業者は、「全体 447 サイト」で 36.3%を占め、個人の場合 41.7%に達しているが、全体の 45.1%は赤字・不明・無記入である。一方で、「成功 100 サイト」では 59.0%が黒字であり、赤字・不明・無記入の割合は 27.0%しかない。特に個人事業者では、黒字の割合が 77.8%と群を抜いて高い。

図 4-89　ＥＣ損益状況（過去１年間を見て）－全体

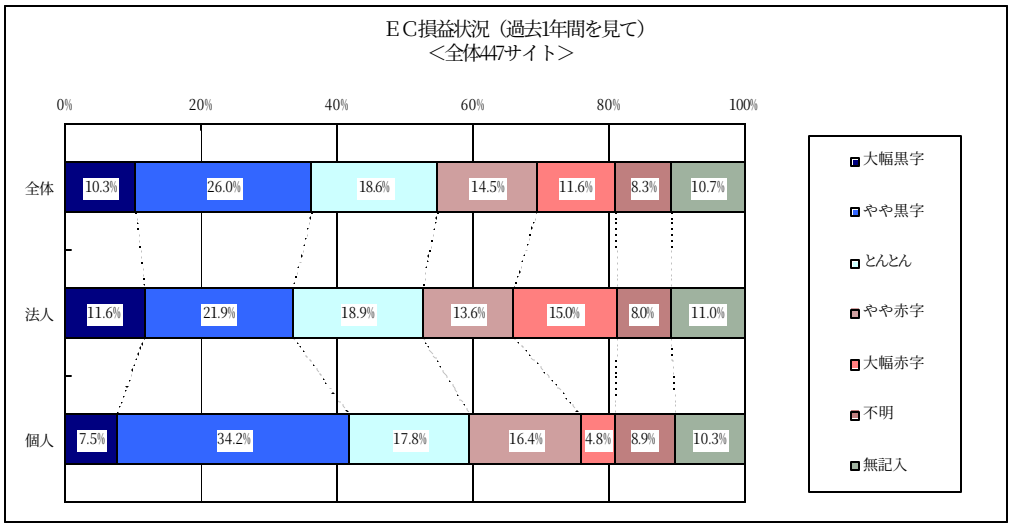
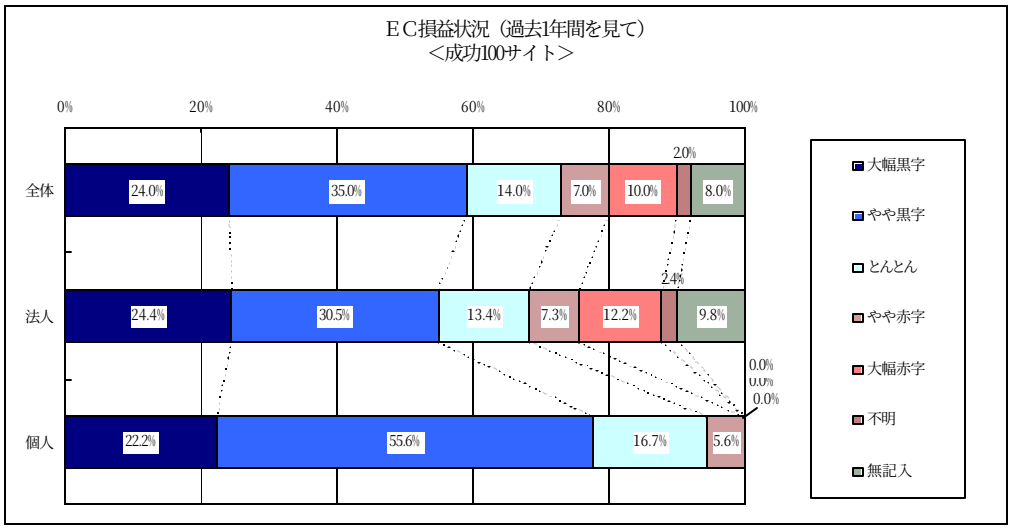


図 4-90　ＥＣ損益状況（過去１年間を見て）－成功



(3) ＥＣ損益の見通し

1 年後のＥＣ損益が黒字と予想する事業者は、「全体 447 サイト」でも 50.7%となっており、「成功 100 サイト」となると 69.0%に達している。特に「成功 18 個人サイト」の場合では、88.9%が黒字を予想している。

図 4-91　ＥＣ損益の見通し（1 年後を見て）－全体

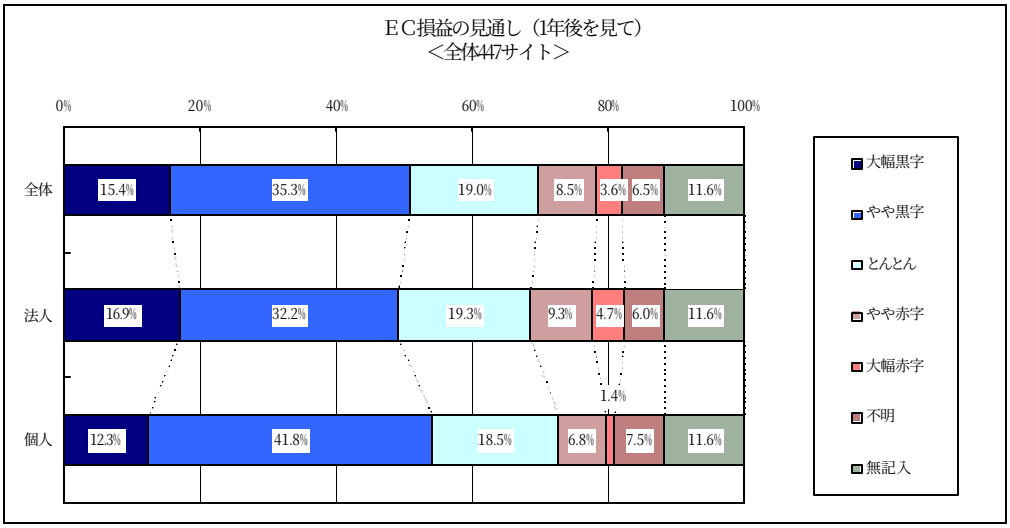
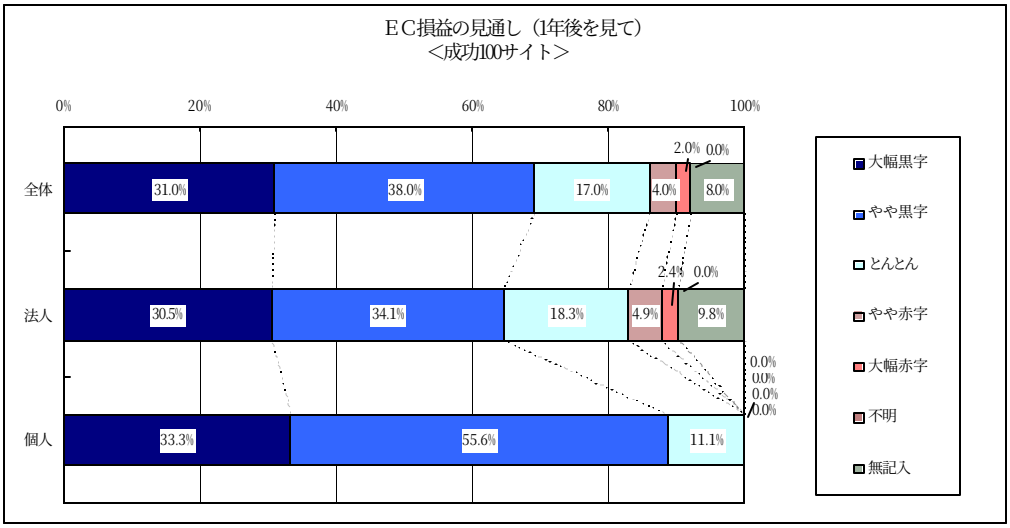


図 4-92　ＥＣ損益の見通し（1 年後を見て）－成功



4.2.5.4　全売上に対するＥＣの割合

総売上に占めるＥＣの貢献度は、「全体 447 サイト」の場合、10%未満の事業者が 49.4%となっており、法人の方が 55.8%と割合が高い。反対にＥＣ貢献度が 90%以上であるＥＣ専業的な事業者は、全体の 12.8%を占めている。「成功 100 サイト」でも、10%未満の事業者が最も多いがその比率は 27.0%に減少しており、ＥＣ貢献度が 90%以上である事業者の割合が 19.0%に上昇している。

図 4-93　全売上に対するＥＣの割合－全体

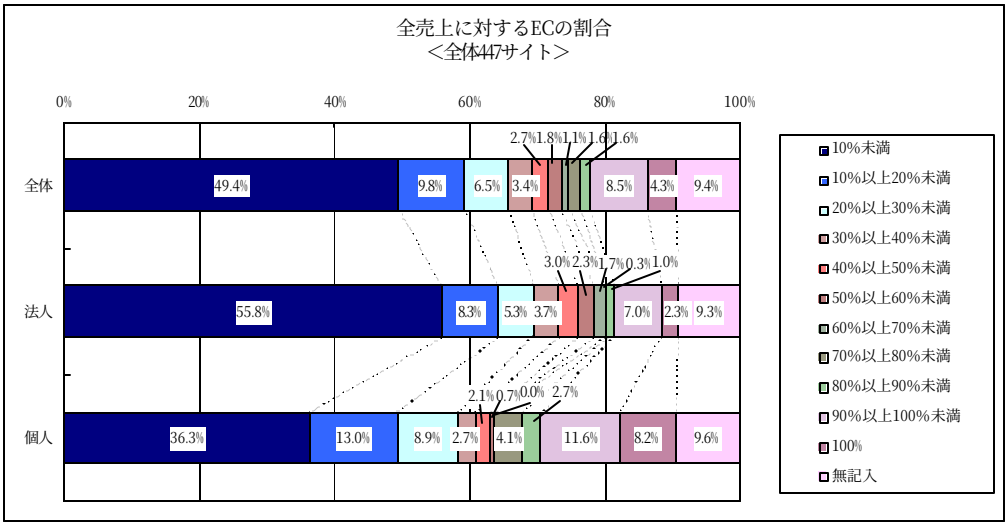
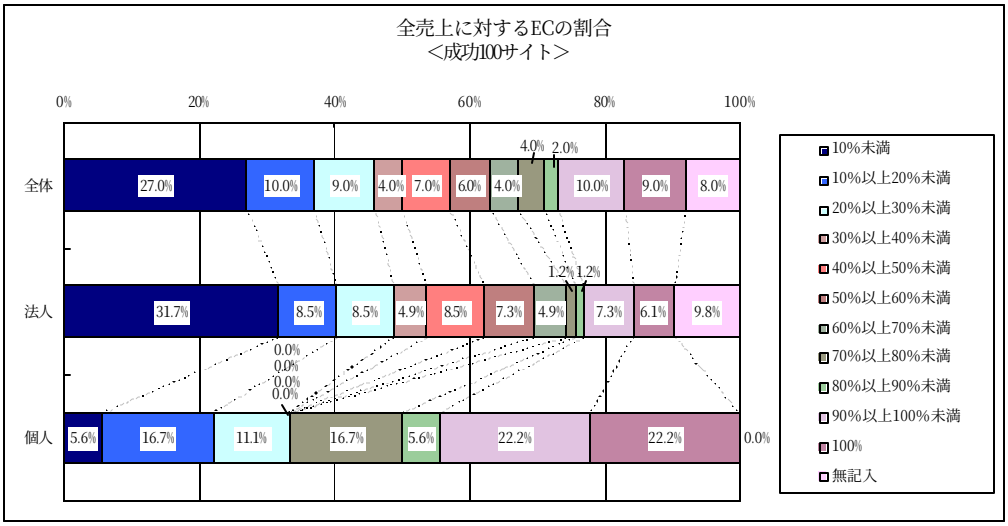


図 4-94　全売上に対するＥＣの割合－成功



4.2.6　システム等のインフラストラクチャー

4.2.6.1　ＥＣ（ショップ）の出店／インフラ形態

ＥＣ事業におけるインフラ形態では、自社専用システムを自ら開設し運用している事業者が最も多く、このことは「全体 447 サイト」（45.2%）及び「成功 100 サイト」（44.0%）共に同様である。ただし、「全体 447サイト」では次に多いのが電子モールへの参加（17.9%）だが、「成功 100 サイト」の場合は、外部に委託開発後に自らがシステム運用している事業者（15.0%）が多い。「全体 447 サイト」よりも「成功 100 サイト」の方で割合が高まっているのは、開発または運用の委託であり、これはシステム規模が大きくなった場合、何らかの委託をし、コアコンピタンスに集中することで成功しているものと考察できる。

図 4-95　ＥＣ（ショップ）の出店／インフラ形態－全体

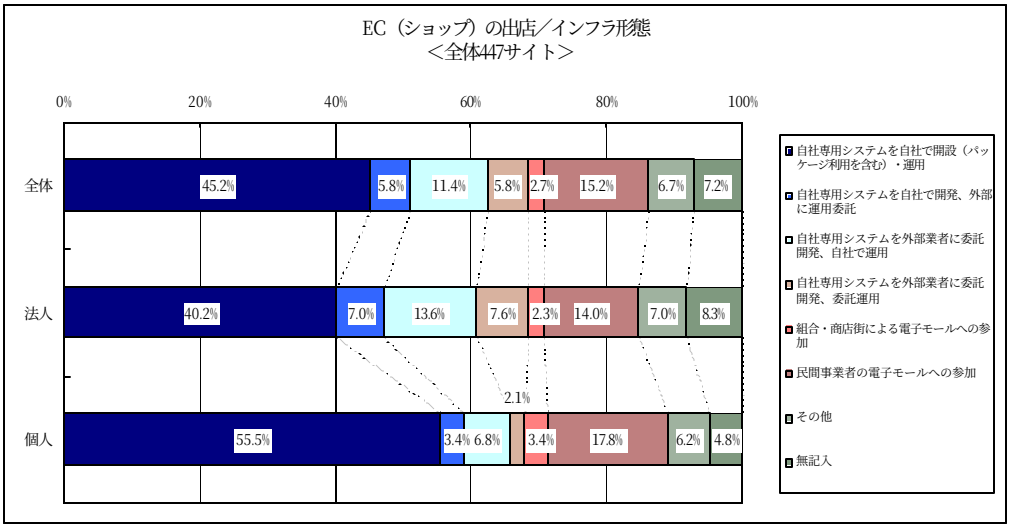
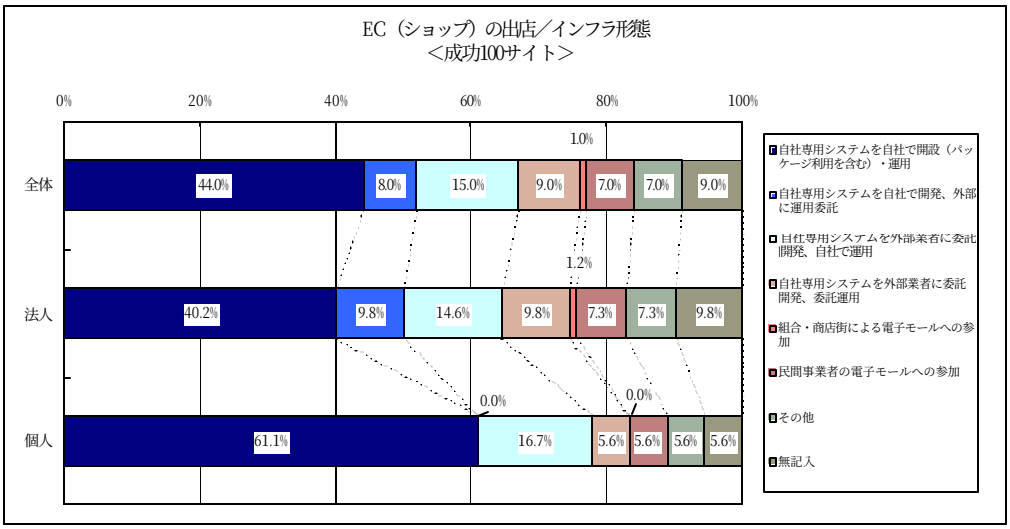


図 4-96　ＥＣ（ショップ）の出店／インフラ形態－成功



4.2.6.2　外注利用状況

2.2.3.7「決済方法」に見た代引決済に対する顧客ニーズの高さを反映し、ＢtoＣ事業においては代金回収業務を外注する割合が最も高く、半数弱を占めている。次いで配送業務、サーバーレンタルへの回答が多く、「全体 447 サイト」「成功 100 サイト」のどちらも 4 割前後を占めている。また「成功 100 サイト」において、システム運営の一括外注やホームページメンテナンスの割合が昨年度より減少傾向にある。 このことは、2.2.7.3「成功要因や差別化のポイント」で見るように「商品サービスの分かりやすさへの追求」への対応とも考えられる。

図 4-97　外注利用状況－全体

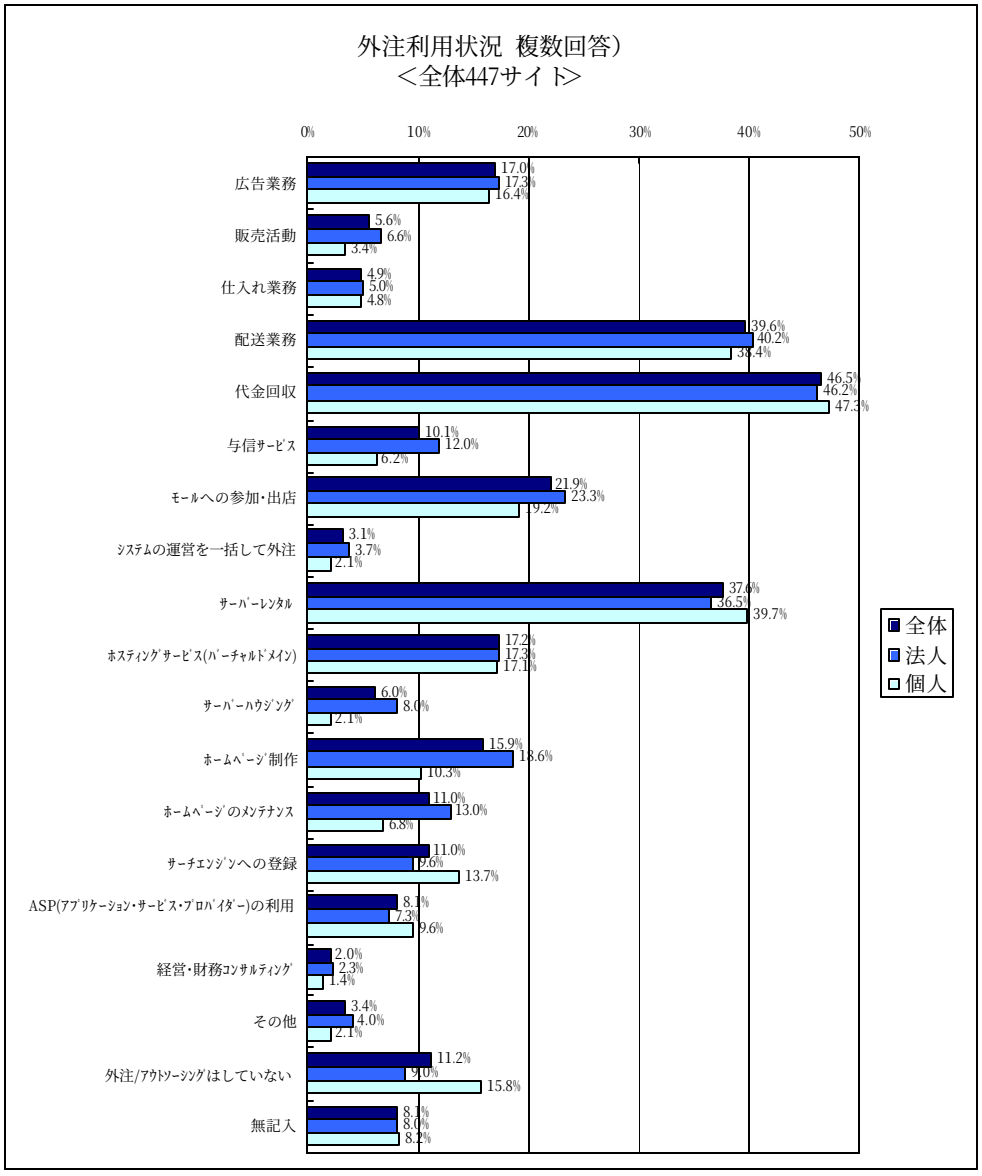
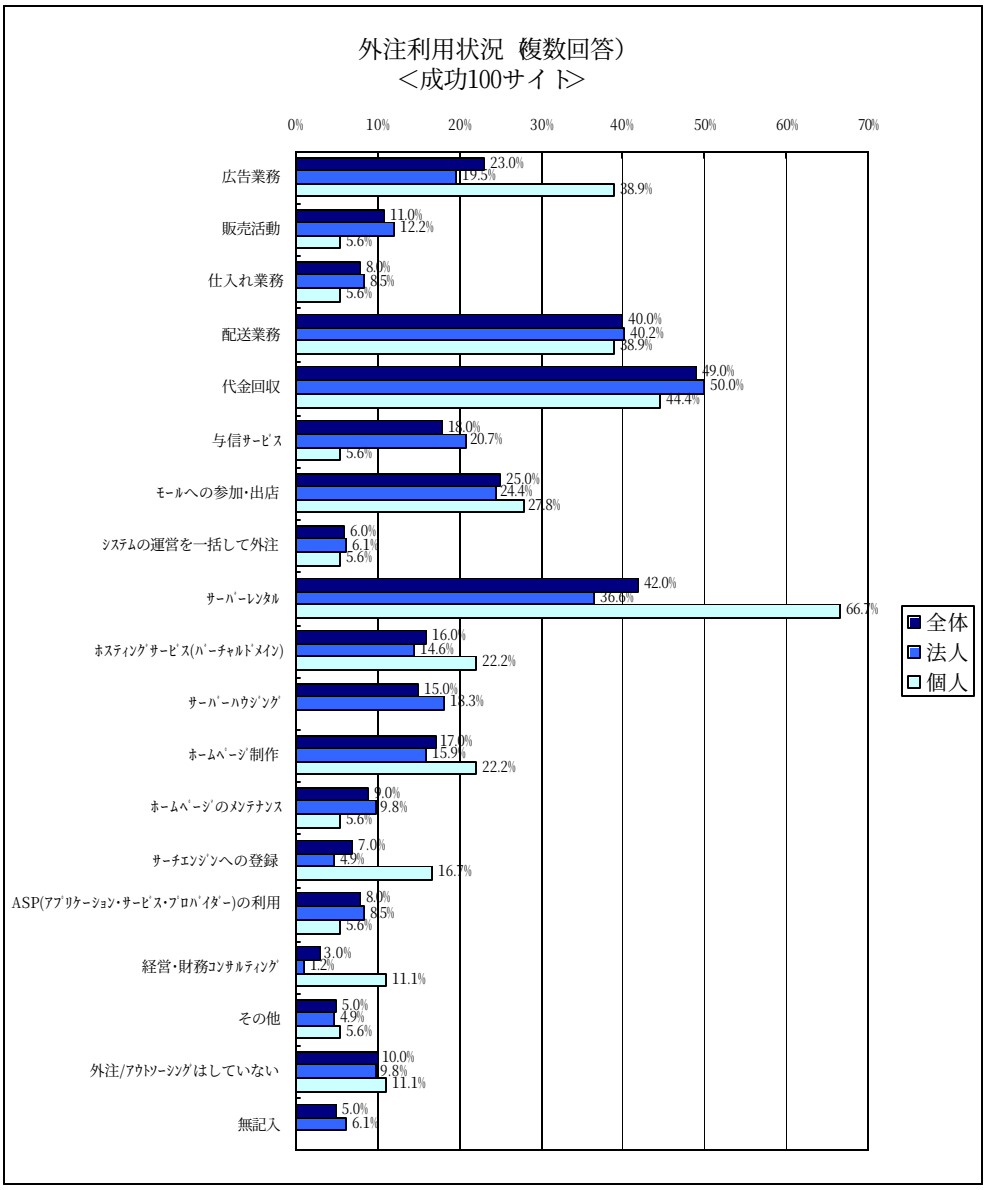


図 4-98　外注利用状況－成功



4.2.7　事業運営および成功要因

4.2.7.1　ＥＣサイト設立の主な目的

ＥＣサイト設立において新規顧客の開拓を主な目的とした事業者は「全体 447 サイト」「成功 100 サイト」共に多く、6 割以上を占めている。次いで認知度・知名度の向上や、昨年調査時に多かった売上や手数料収入の拡大を各々5 割弱の事業者が挙げている。「成功 100 サイト」において「全体 447 サイト」よりも多く見られたのは、顧客満足度・ロイヤリティの向上（全体 2 割強、成功 4 割弱）であり、顧客と事業者とのチャネルとしてのＥＣサービスが強く要求されるようになってきたことが背景にあると考えられる。

図 4-99　ＥＣサイト設立の主な目的－全体

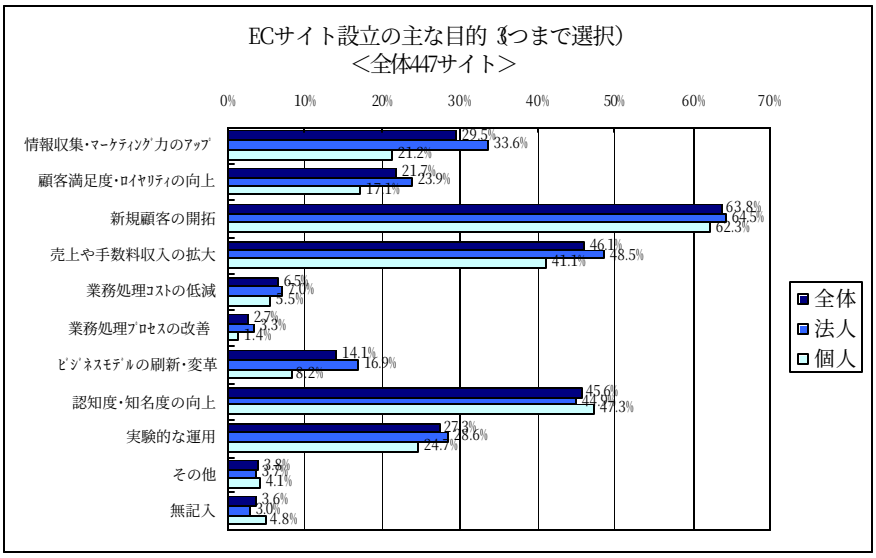
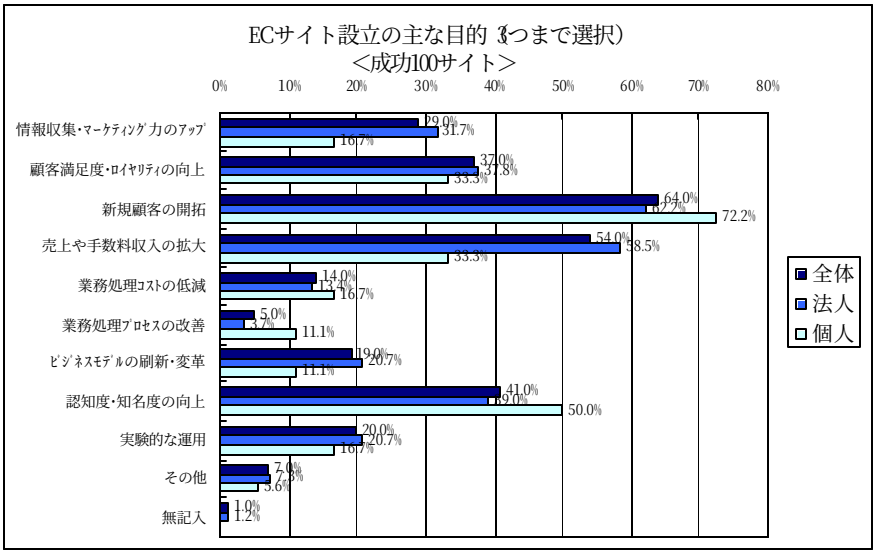


図 4-100　ＥＣサイト設立の主な目的－成功



4.2.7.2　ＥＣサイトの効果

ＥＣサイトの活用効果として、「成功 100 サイト」では、①新規顧客の開拓と②売上や手数料収入の拡大に、期待通り以上のポジティブな効果があったと回答している事業者がかなり多い。一方で、業務処理コストや業務処理プロセスの改善等で、ポジティブな効果を得ている事業者の数は少なく、内部処理の効率化面で満足しているところはやや限られている。なお、当設問は各項目についての効果の度合を選択式で問うたものであり、図 4-101、図 4-102 はその回答総数を示したグラフである。

図 4-101　ＥＣサイトの効果－全体

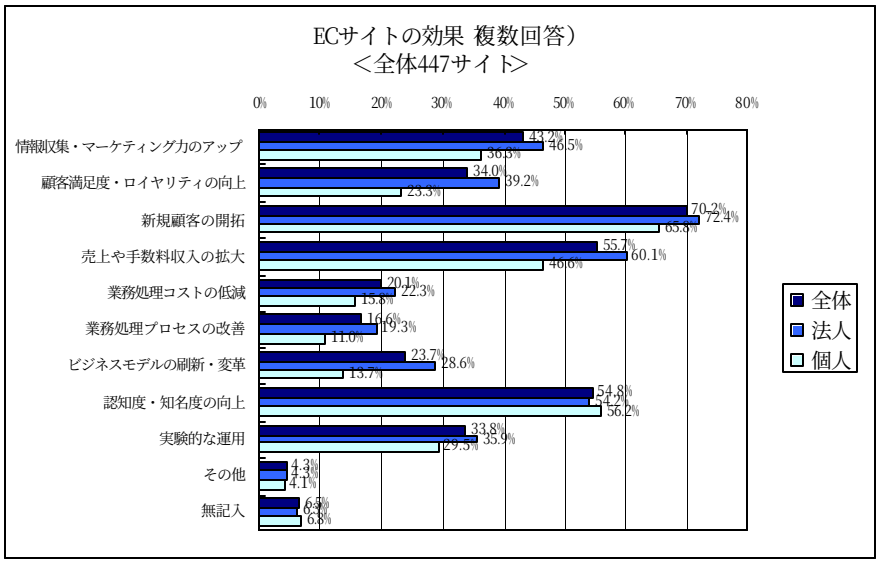


図 4-102　ＥＣサイトの効果－成功

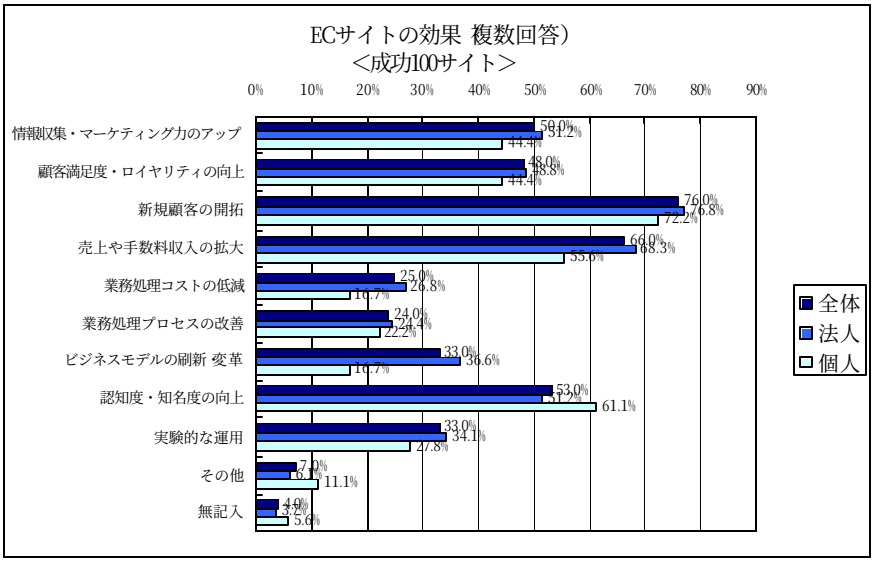


図 4-103　情報収集マーケティング力のアップ－全体

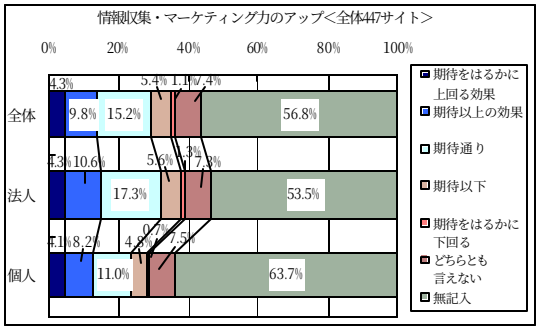


図 4-104　情報収集マーケティング力のアップ－成功

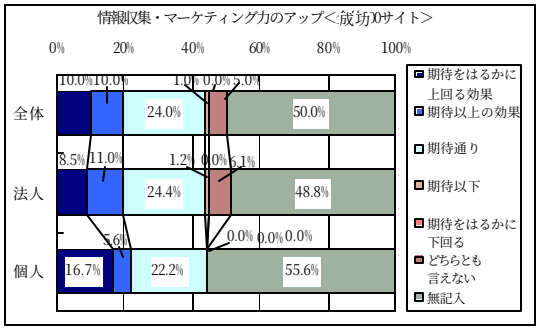


図 4-105　顧客満足度・ロイヤリティの向上－全体

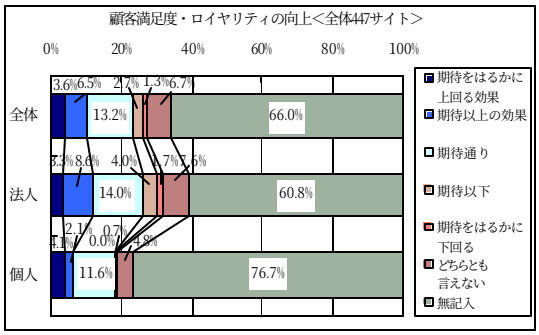


図 4-106　顧客満足度・ロイヤリティの向上－成功

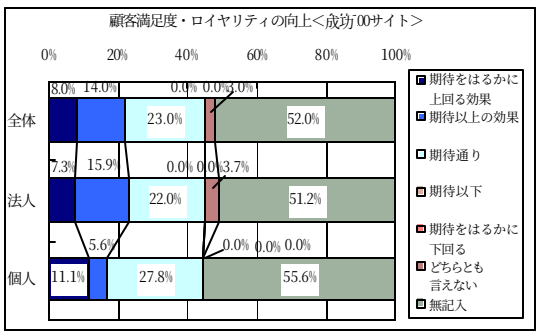


図 4-107　新規顧客の開拓－全体

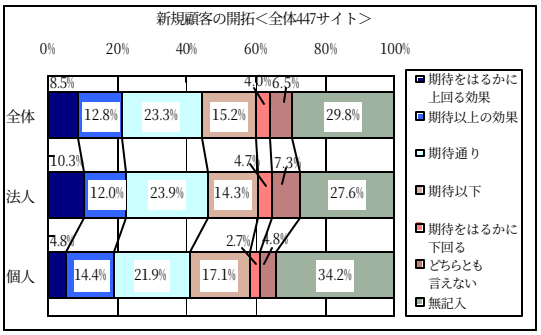


図 4-108　新規顧客の開拓－成功

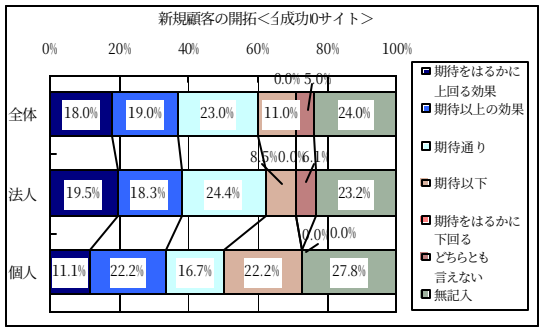


図 4-109　売上や手数料収入の拡大－全体

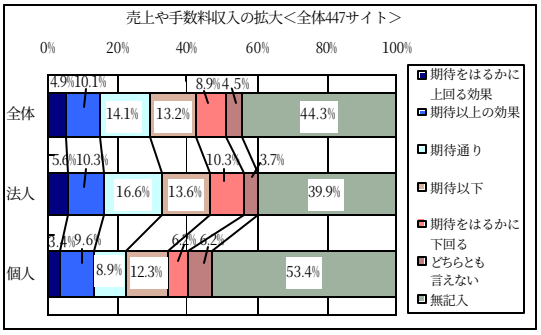


図 4-110　売上や手数料収入の拡大－成功

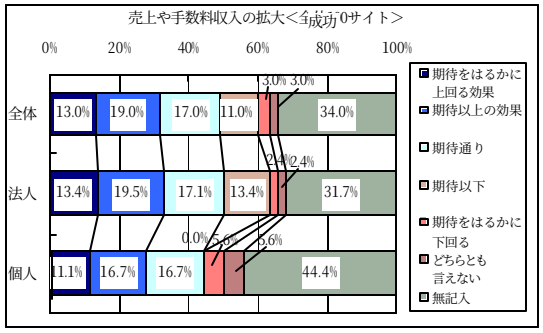


図 4-111　業務処理コストの低減－全体

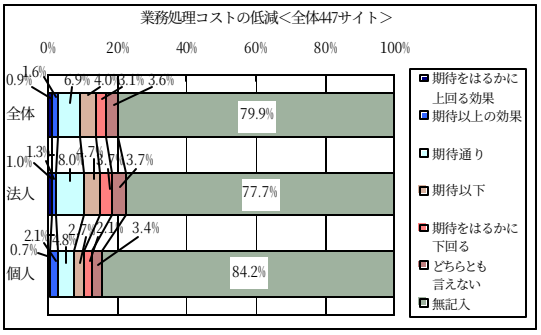


図 4-112　業務処理コストの低減－成功

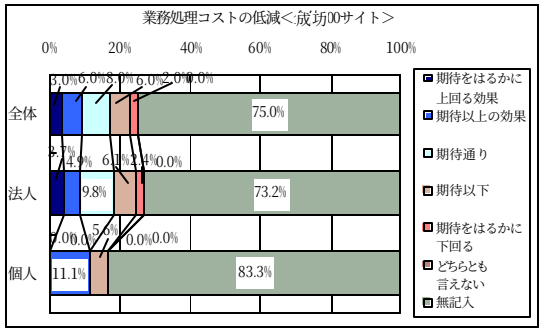


図 4-113　業務処理プロセスの改善－全体

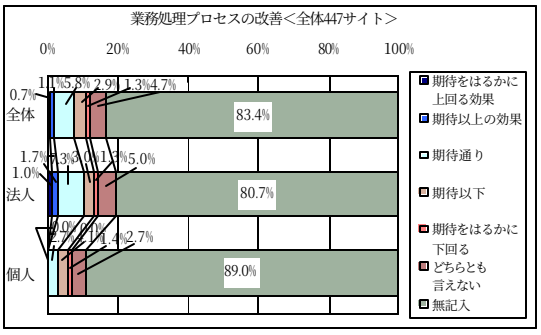


図 4-114　業務処理プロセスの改善－成功

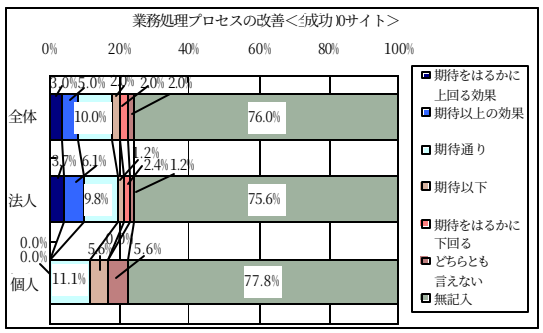


図 4-115　ﾋﾞｼﾞﾈｽﾓﾃﾞﾙの刷新・変革－全体

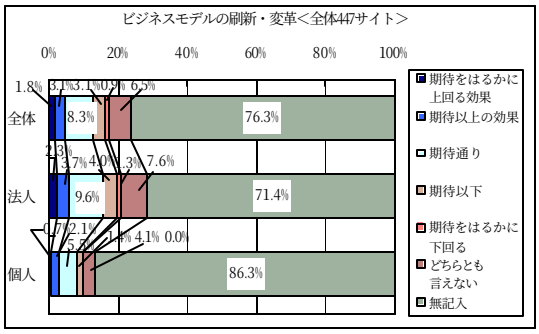


図 4-116　ﾋﾞｼﾞﾈｽﾓﾃﾞﾙの刷新・変革－成功

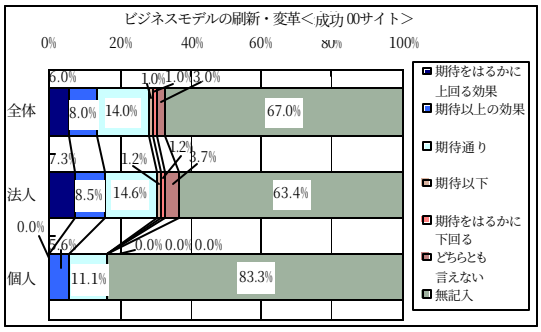


図 4-117　認知度・知名度の向上－全体

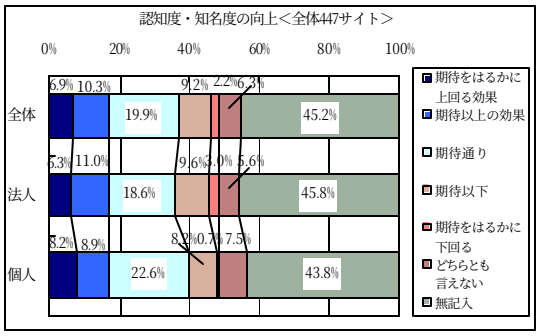


図 4-118　認知度・知名度の向上－成功

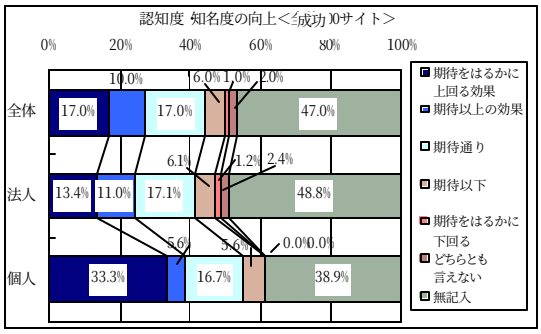


図 4-119　実験的な運用－全体

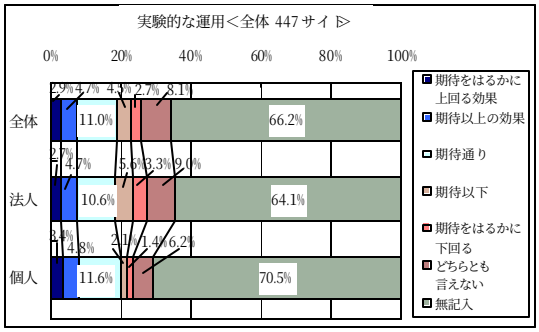


図 4-120　実験的な運用－成功

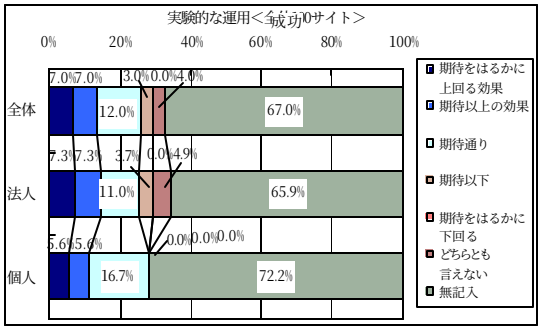


図 4-121　その他－全体

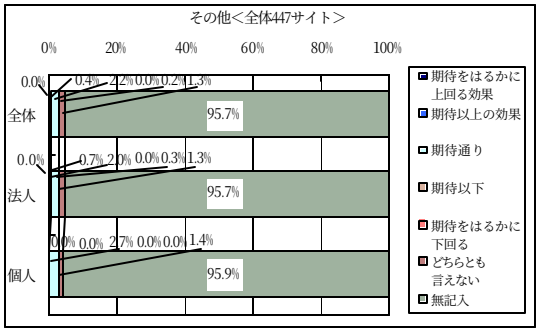
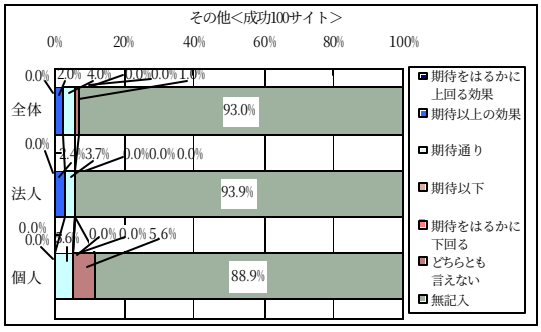


図 4-122　その他－成功



4.2.7.3　成功要因や差別化のポイント

ＥＣサイトの成功要因等として、「全体 447 サイト」では①分かり易い商品・サービス説明、②素早い顧客対応、③商品・サービスのユニークさ、④品揃え・サービスメニューの豊富さが上位。「成功 100 サイト」では、ユニーク性を除く前記３要因が上位となっている。一方で、いずれにおいても低価格を成功要因等と捉えている事業者の割合は、25.0%前後に留まっている。

図 4-123　成功要因や差別化のポイントー全体

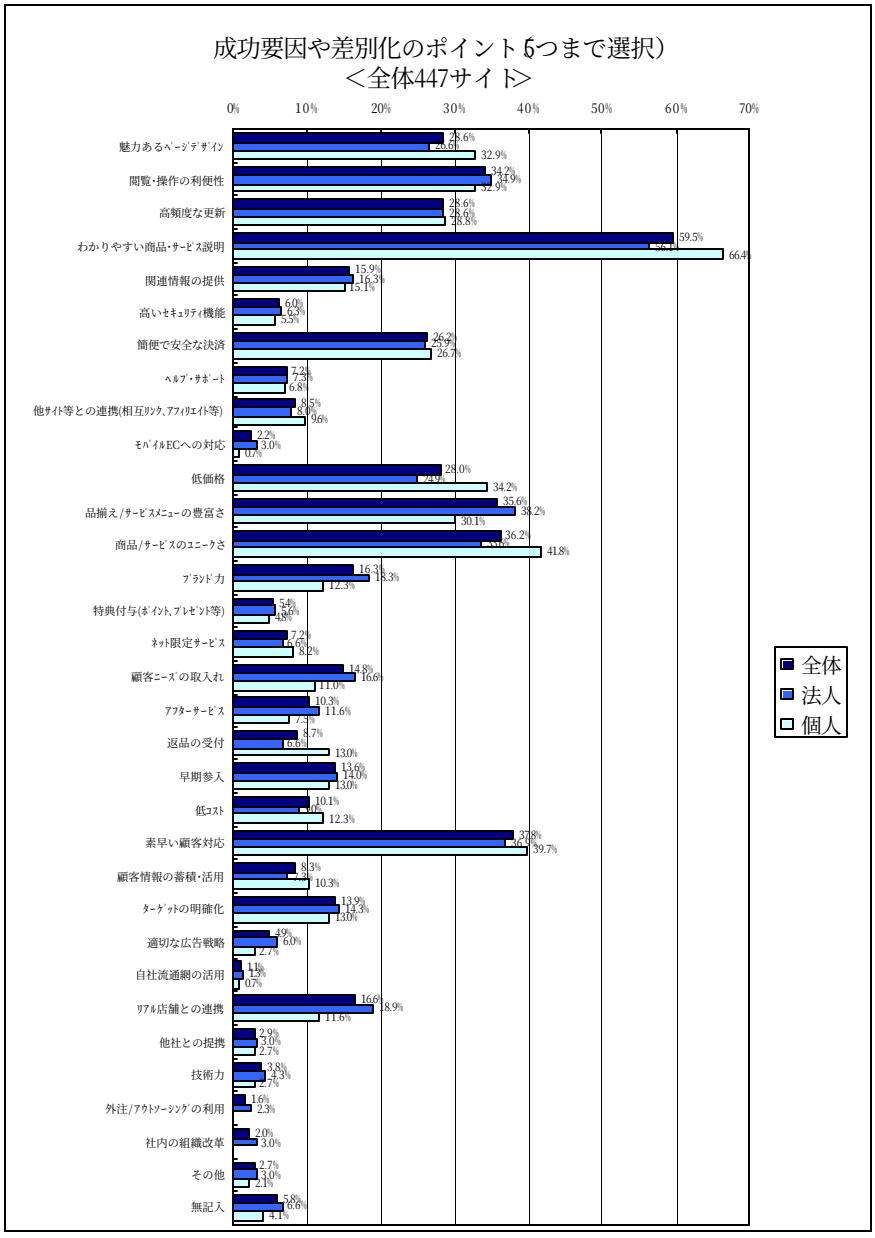
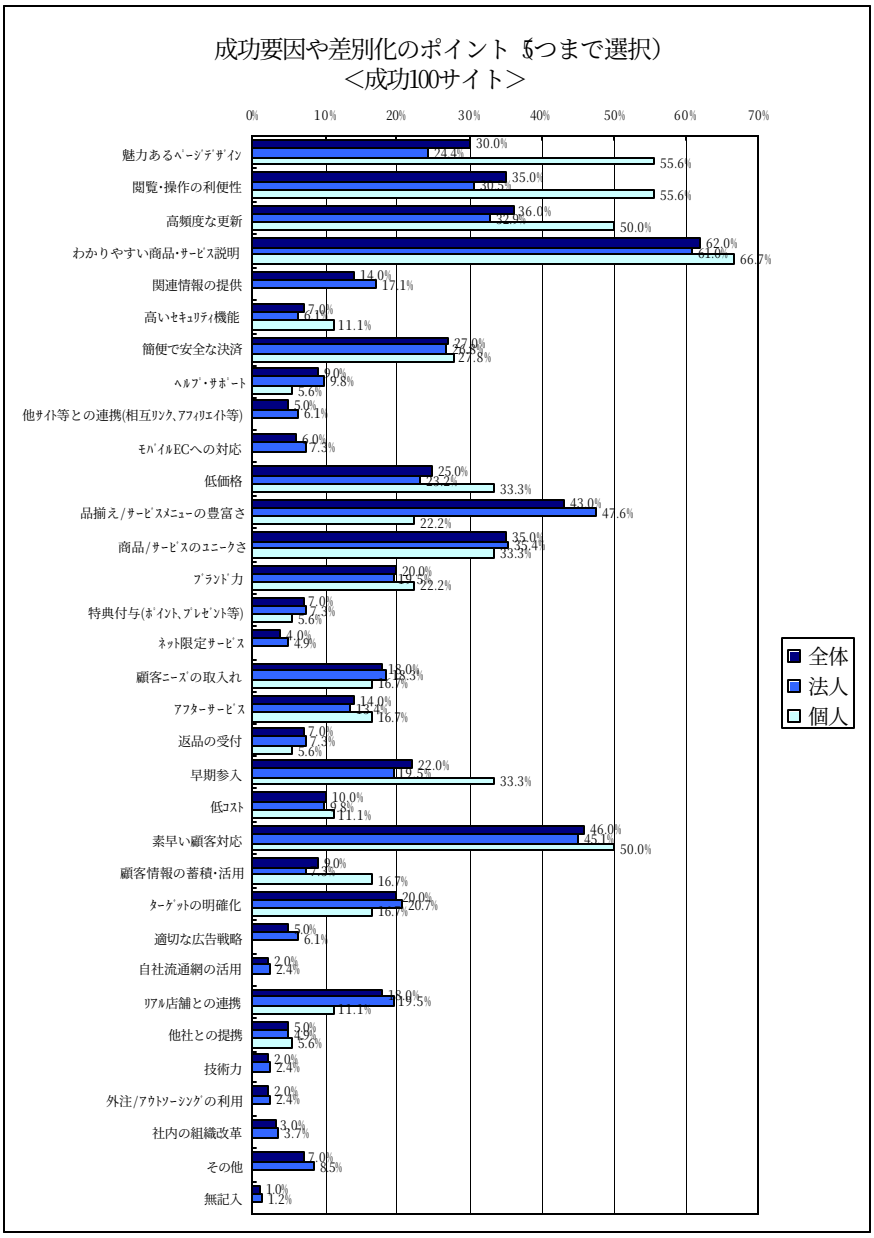


図 4-124　成功要因や差別化のポイントー成功



4.2.7.4　ＥＣ事業への今後の投資規模

今後の投資規模に関しては、「全体 447 サイト」において現状維持の割合が約半数を占め、3 割前後であった昨年よりも多くなっており、また拡大を予定する事業者は 3 割に留まり、「成功 100 サイト」でも拡大と回答した事業者は 5 割前後に留まる。自由記述部である「その理由」を見たところ、ＥＣ事業の更なる普及を見込んではいるものの、予想以上にコストがかかることや新技術への対応等のリスクを挙げ、慎重な姿勢で望む事業者が多く見られた。

図 4-125　ＥＣ事業への今後の投資規模－全体

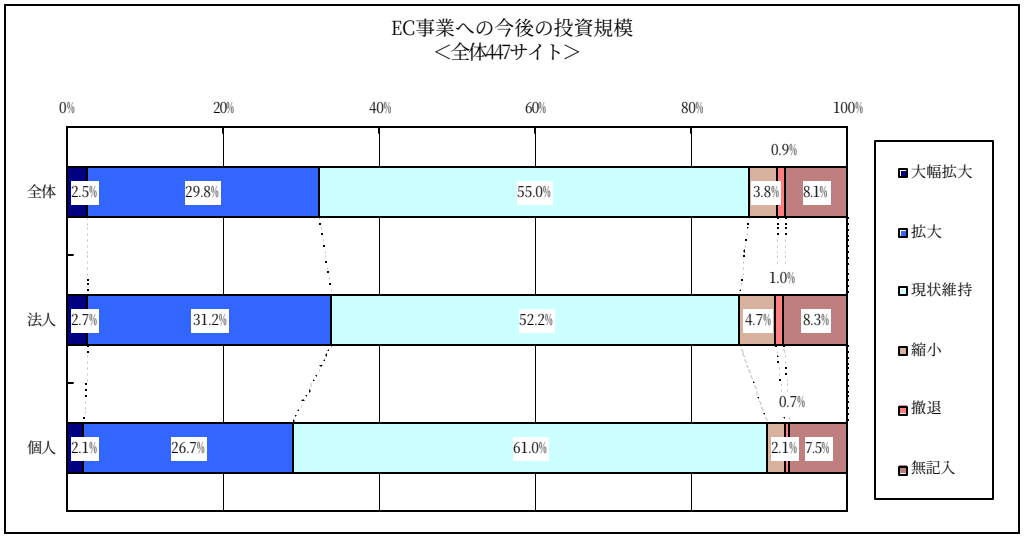
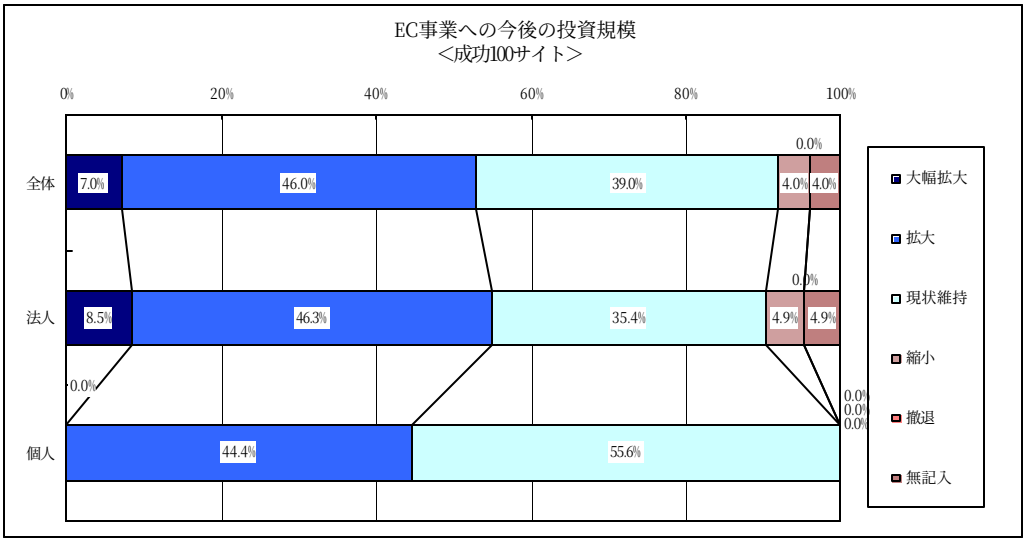


図 4-126　ＥＣ事業への今後の投資規模－成功



4.2.7.5　ＥＣ成功への課題

ＥＣ成功への課題を自由に記述してもらった結果、全体的に慎重な姿勢が見て取れた。サイトの内容面では顧客サービスの充実（品揃えやサービスの充実、迅速な対応等）が多く挙げられており、運用面ではＥＣ事業を実店舗同様の事業と捉え、リアルと連動しつつ全社的に取組むこと等の回答があった。また外部要因として、通信費の値下げやネットインフラの更なる整備の必要性を挙げる事業者も見られ、ブロードバンド普及に対し期待する声も少なくなかった。

4.2.7.6　最近注目しているＥＣ動向

同様にして注目しているＥＣ動向について自由な記述を求めた結果、特にブロードバンドや次世代携帯電話に対する関心が高いことがわかった。その他決済面（エスクローサービスやインターネット銀行等）や、リアル媒体やメールによる販促活動、リアル店舗との連動等に関する回答も多く見られた。

4.2.8　新規ＥＣトレンドへの対応

4.2.8.1　モバイルＥＣへの取組み

モバイルＥＣへの対応状況は、「全体 447 サイト」では対応済みが 15.0%と少なく、対応予定なしが反対に 56.6%を占めている。「成功 100 サイト」では、対応済みが 29.0%と格段に高くなっており、更に対応予定ありを含めると、法人／個人共に 60.0%程度の比率となっている。昨年と同様に、「成功 100 サイト」ではモバイルＥＣに対する取組み意欲が高い。なお、モバイルＥＣへ対応する事業者は 1999－2000 年を境に増えており、これには 1999 年よりｉモード、EZweb、Ｊ－スカイ等のサービスが順次開始されたことが背景にあると思われる。

図 4-127　モバイルＥＣへの取組み－全体

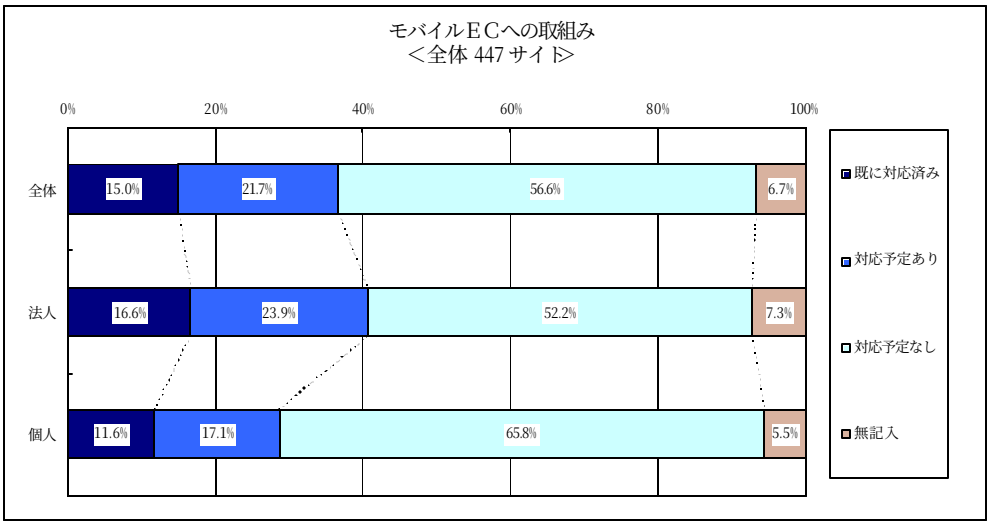


図 4-128　モバイルＥＣへの取組み－成功

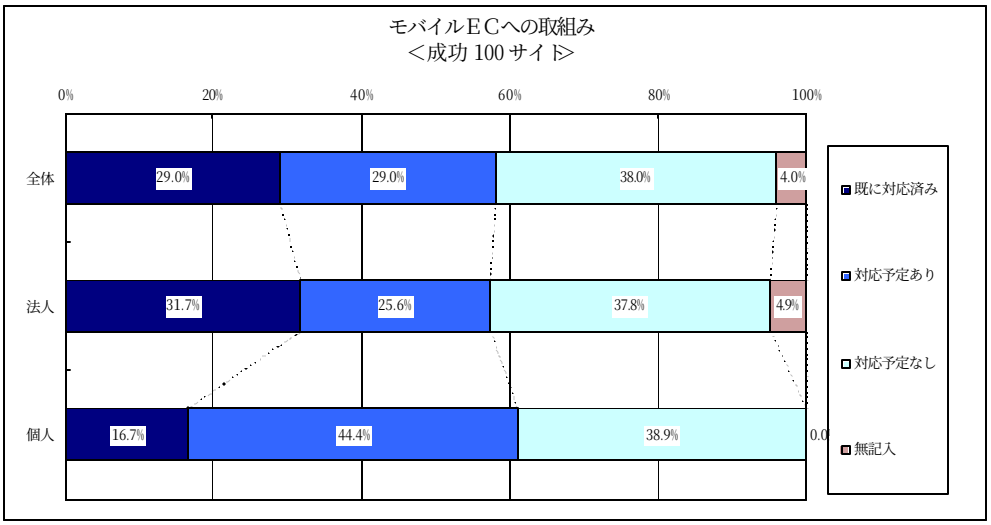


図 4-129　モバイルＥＣへの取組み／既に対応済み－全体

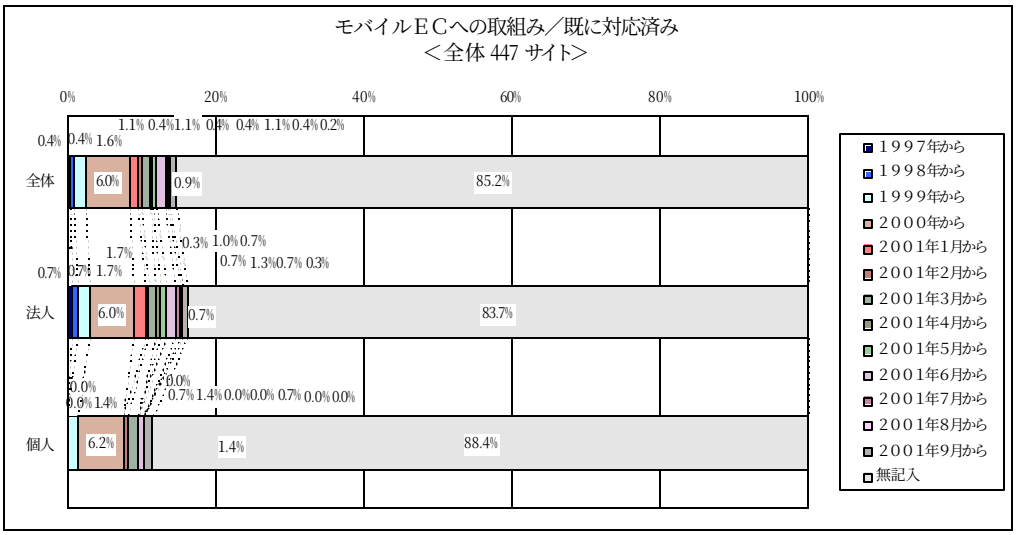


図 4-130　モバイルＥＣへの取組み／既に対応済み－成功

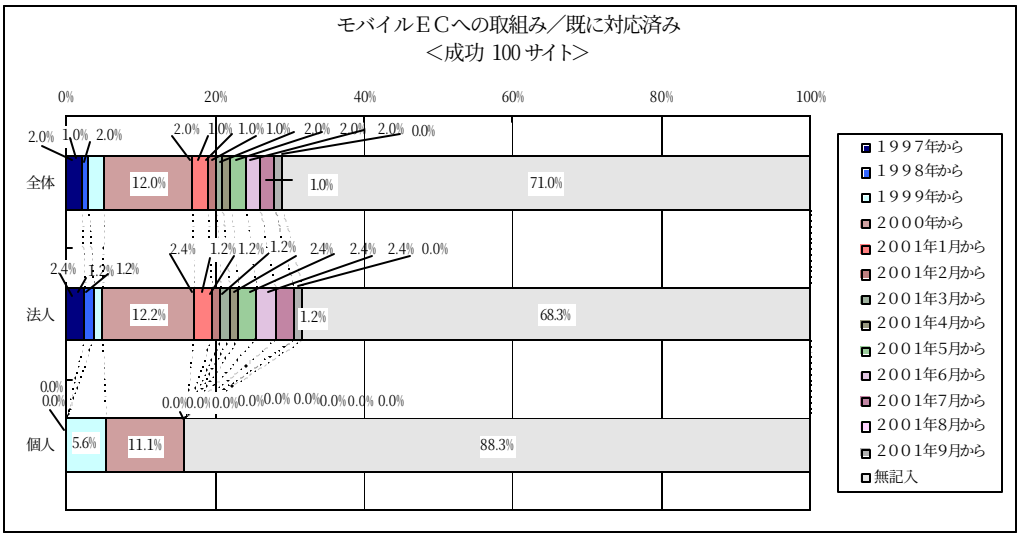


図 4-131　モバイルＥＣへの取組み／対応予定あり－全体

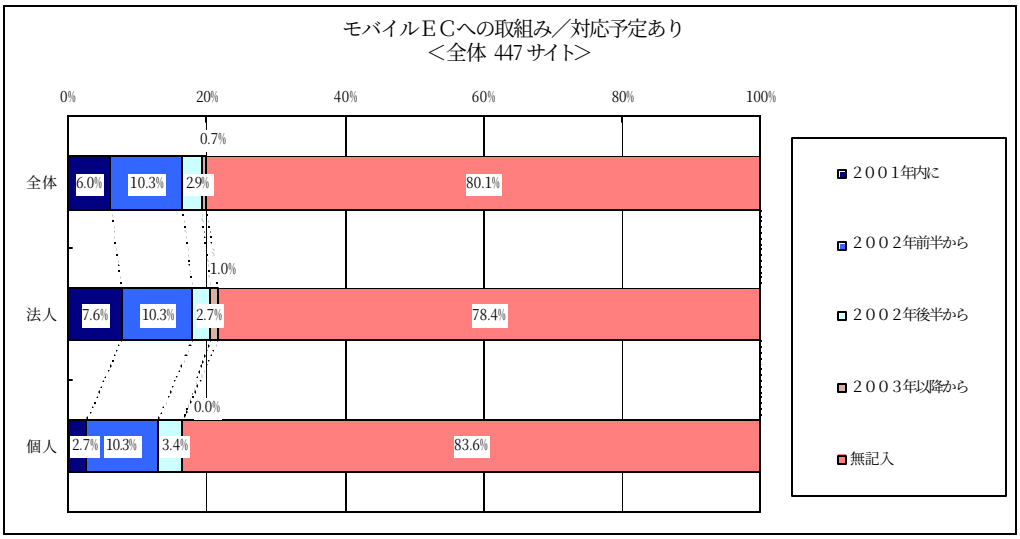
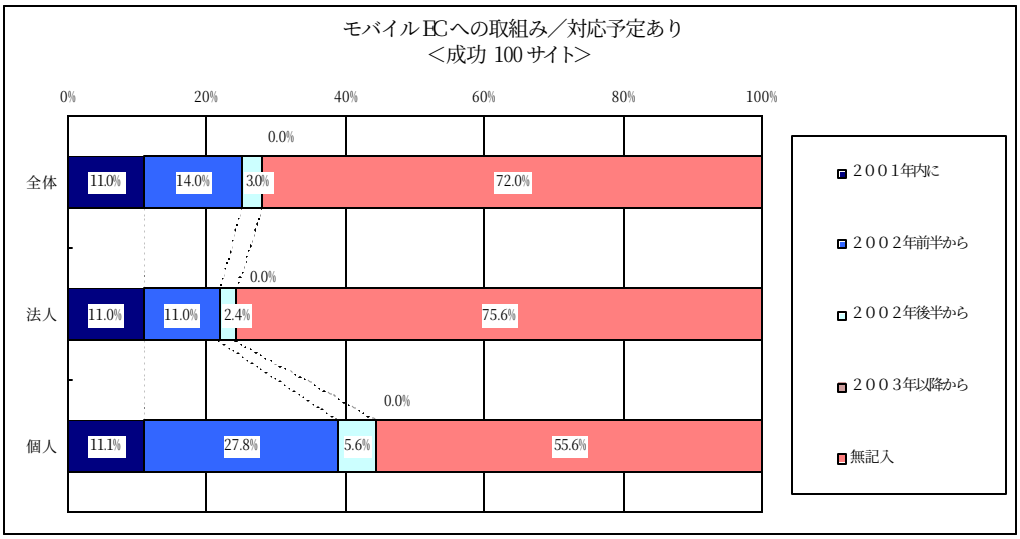


図 4-132　モバイルＥＣへの取組み／対応予定あり－成功



4.3　BtoB：ECサイト事業者の特徴と分析

企業間EC（BtoB）に関する今回の Web アンケート調査では、BtoCと同様に無作為近似抽出により対象を選定し回答を回収した。その結果、「販売／取引仲介サイト」では 68 サンプル、「調達サイト」では 7 サンプルの有効回答を得ている。「調達サイト」は充分なサンプル数を得られなかったため、ここでは「販売／仲介サイト」68 サンプルについてのみ集計結果の検討を行うこととする。

4.3.1　BtoB：ECサイトの概観

企業を対象としたEC販売／取引仲介（以下、BtoBとする）事業に対する新規参入は、2001 年も引続き多く見られる。現状のBtoBサイトを見る限り、サイトスタートが 1998 年以降であるケースが多く、BtoCと比較するとおよそ 2 年遅い。運営主体で見ると、クリック＆モルタル型の企業が半数強を占めているが、ドットコム企業も 30%程度含まれている。最も販売されている物／サービスでは、回答企業の業種分布をそのまま反映し、情報サービスが多くを占める。物販では、電子・通信機器やその部品等の取引と、オフィス家具・文具等の事務用品の占める割合が比較的大きい。

複数のビジネスモデルを同時に実施するサイトは 40%弱とBtoCよりも多く、その中ではサービス提供モデルを採用している割合が比較的高い。また、不特定多数の企業を対象とした１：N型の販売サイトが 54%を占めているものの、マーケットプレイスを営む事業者も 30%程度ある。ただし、もともとの調査対象サンプル自体に、実態よりやや高い割合でマーケットプレイスが含まれていた可能性がある。継続的な取引形態を中心とする事業者の割合が 50%程度であるのに対し、スポット的な取引形態を中心とする事業者の割合は 40%程度となっている。

BtoBでは、サイト取引の推進のために、リアルの人的営業活動を行っているケースが 50%以上ある。また、決済方式では、銀行を介した直接決済を利用する割合が圧倒的に高い。顧客情報は、ダイレクトマーケティングや会員サービス等でよく使われている。

EC売上金額では、月商 1,000 万円以上の事業者が約 10%存在している。ただし、無記入のところも多く、必ずしも実態を正確に反映しているとは言い難い。今後の見通しについては、強気なところが目立つものの、EC損益で見ると現状苦戦している事業者も多い。ASPサービスを利用しているケースは、全体の 9%程度でありまだまだ少ない。

ECサイト設立の目的では、認知度・知名度の向上が最も多いが、顧客満足度・ロイヤ

リティの向上も実現効果の面から評価されている。また、成功要因や差別化のポイントに関しては、説明の分かり易さ等が多く挙げられ、全般的に顧客優先の姿勢が強い。

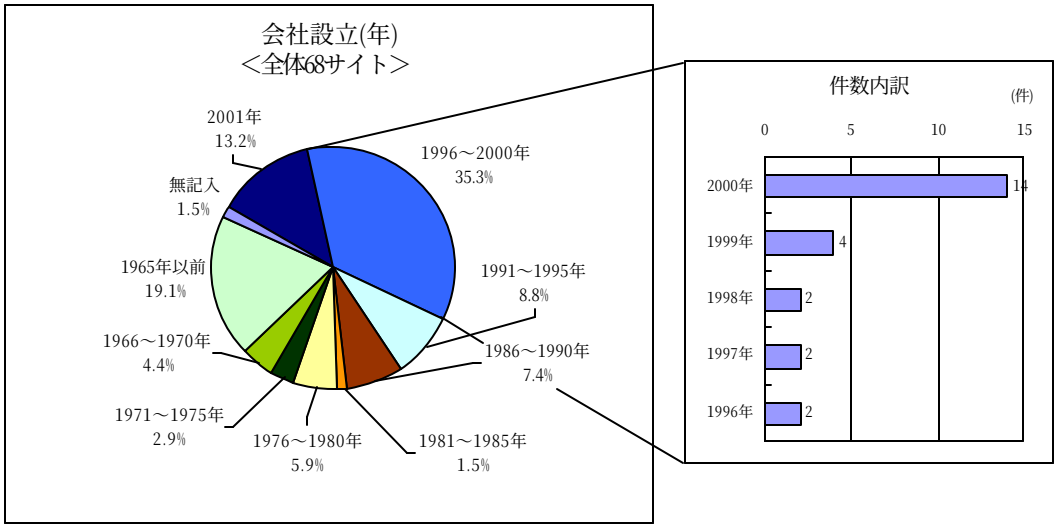
4.3.2　事業者の概要（運営主体）

4.3.2.1　企業概要

(1) 会社設立年

BtoB調査に対する回答事業者は全て法人で、会社設立年は 1996 年以降が半数弱を占めており、約 3 割であるBtoC事業者に比べて多い。この背景として、ビジネス顧客を対象とするBtoB事業においては、業界の現状を把握した従業員がＥＣをビジネスチャンスと見て企業をスピンアウトし、ＥＣ事業を開始したケースが増えていることが考えられる。また、新たに設立した企業の方が、ＥＣという新たなビジネス形態に対応し易い側面も窺える。

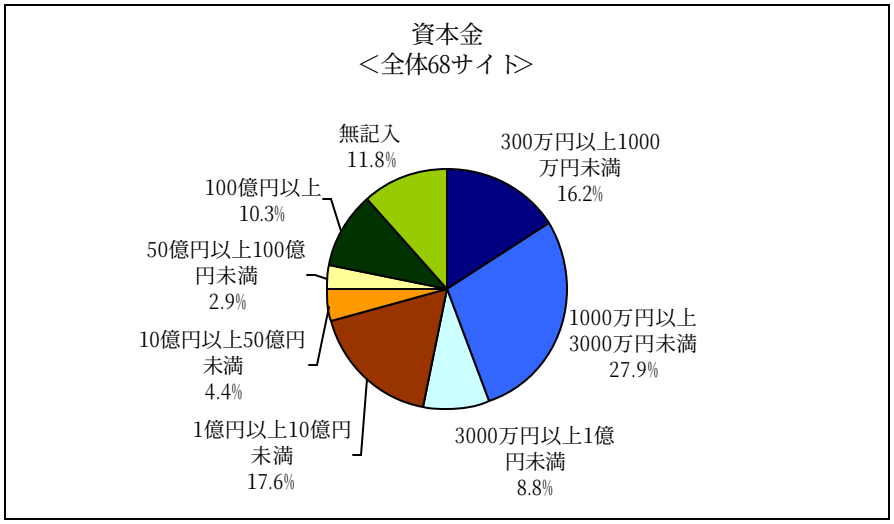
図 4-133　会社設立年



(2) 資本金別

ＢtoＢ販売・仲介事業者を資本金別に見ると、4 割強が 3,000 万円未満の中小企業であるが、1 億円以上 10 億円未満の事業者も約 18%を占めている。ＢtoＣサイトでは 3,000 万円未満の中小企業が全体法人・成 功法人共に 7 割前後を占めることを考えると、ＢtoＢ-ＥＣ事業に参入する企業の規模は、ＢtoＣよりも大きい傾向があると言える。

図 4-134 資本金

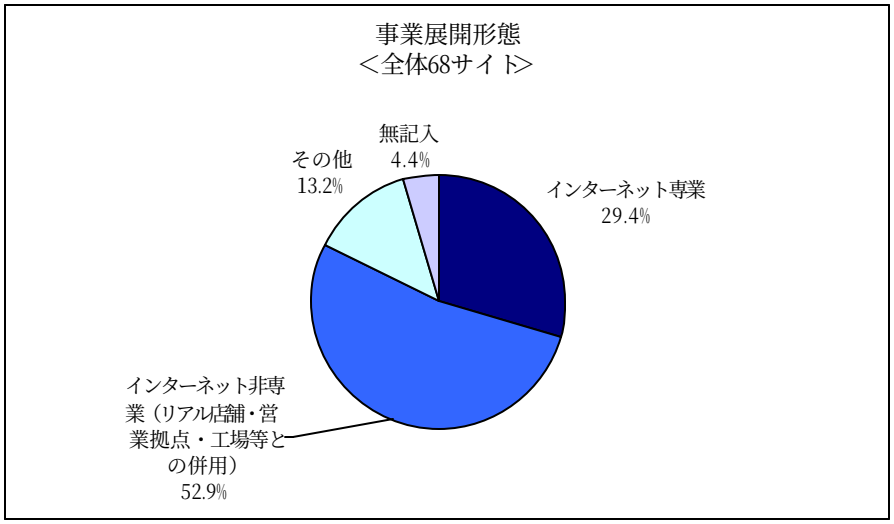


(3) 事業展開形態別

ＢtoＢ事業者の事業展開形態は、リアル店舗と兼業するクリック＆モルタル型企業が半数強を占めＢtoＣ同様多い。ただし、ＥＣ専業（インターネット専業）であるドットコム企業が約 3 割と、ＢtoＣ（全体法人 12.3%、成功法人 20.7%）よりも高い割合を示している。

ＢtoＢを、ＥＣ専業形態で展開する事業者が比較的多い背景には、ＥＣ事業リスクを新規子会社等に分離するモルタル企業の存在や、取引主体の数が多く取扱規模が大きなサイトの運営を、別会社に託すケース等があるものと考えられる。

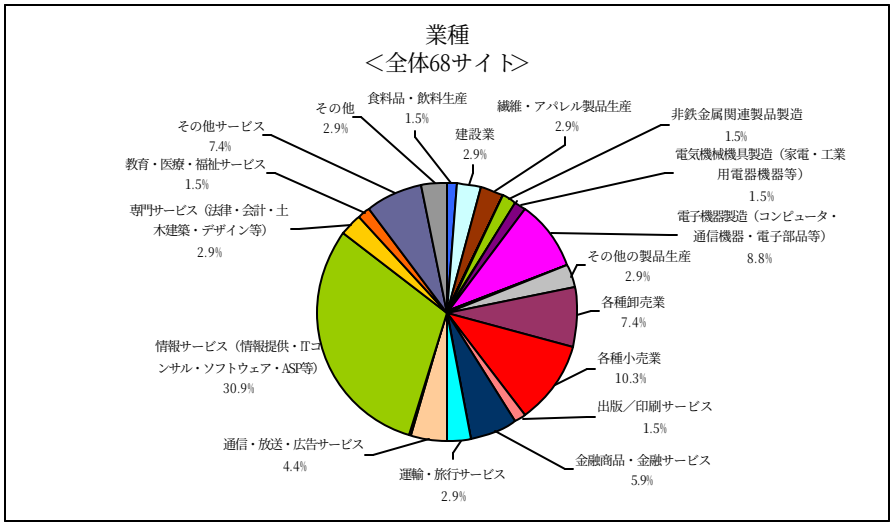
図 4-135　事業展開形態



(4)　業種別

業種別に見ると、情報サービス業におけるBtoB-EC事業の展開が3割強と目立って多い傾向があり、この中にはマーケットプレイスを運営する事業者が多く含まれると推測される。また、多いと予想された製造業はコンピュータ等を含む電子機器製造（8.8%）以外殆どなく、むしろ小売業が行うケース（10.3%）がやや多く観察される。BtoC事業は小売業が約半数を占めることを考えると、BtoCの事例を参考に従業員を対象としたビジネスモデル（BtoE）を組立てた企業の参入が考えられる。

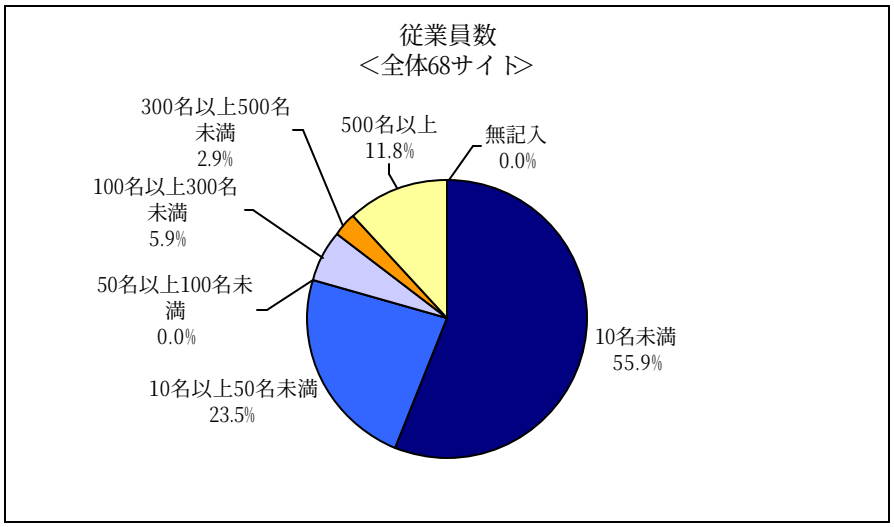
図 4-136　業種



(5) 従業員数

従業員数300名以上が約15%を占めている点で、BtoC（全体法人5.6%、成功法人9.8%）とやや異なっているものの、10名未満が6割弱、10名以上50名未満が2割強を占めるなど、BtoC全体法人とほぼ同様の傾向がある。

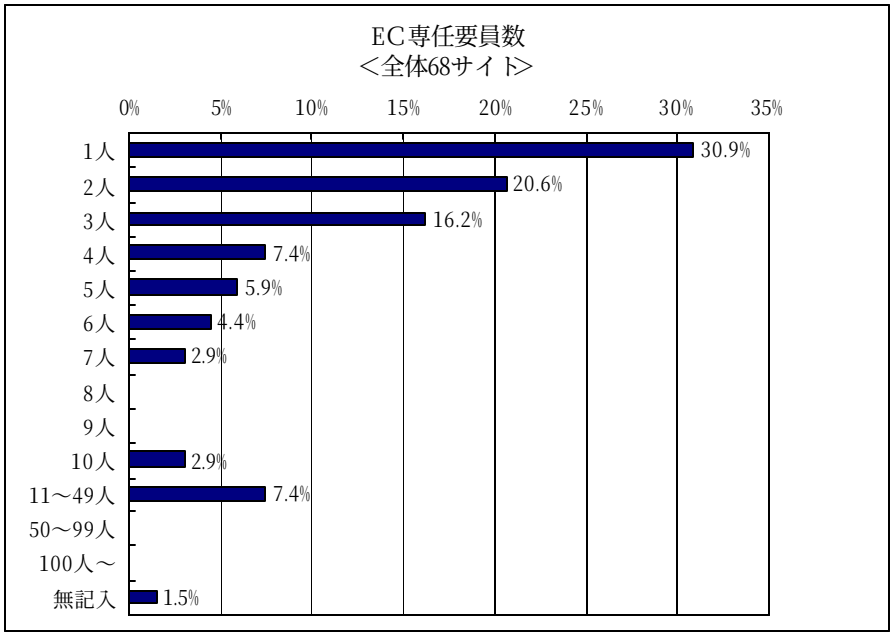
図 4-137　従業員数



4.3.2.2　ＥＣ専任要員数

ＥＣサイト運営に対する専任要員数をBtoCサイトと比較すると、1～2名で行うサイトが多数（半数強）を占める点は同様であるが、10名以上で行うサイトも約1割を占める点はBtoC（全体 0.6%、成功 2.0%）よりも多い結果となっている。ただし、比較対象であるBtoCの有効回答数が充分でないため、有意な比較分析は難しい。

図 4-138　ＥＣ専任要員数



4.3.3　生産財／製品／サービスとＥＣサイトの現状

4.3.3.1　ＥＣサイトの開始時期

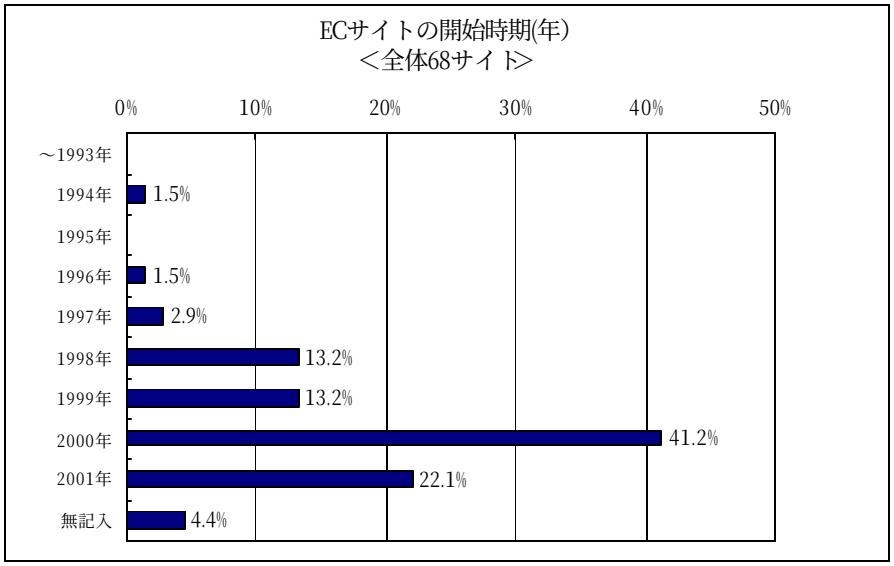
(1) 年

現存しているＢtoＢサイトについて、サイトスタートが1998年以降であるケースが多い。ＢtoＣ事業者の場合、1996年や1997年のスタートが各々10%以上は含まれていたことに比べて、ＢtoＢ事業では2年程後ろにずれている。この背景として、ＢtoＢ事業者は、企業におけるインターネットの普及率を慎重に見ながら、ＥＣ事業への参入・投資を徐々に開始したこと等が考えられる。

また、2000年～2001年に参入したＥＣ事業者の割合が63.3%と高く、昨年ほどではないにしろ、本年も新規参入が続いている現状が窺える。

なお本Webアンケートの実施時期は2001年10月であり、実際に2001年にサイトを開設した事業者割合は、この結果より増加する点に留意する必要がある。

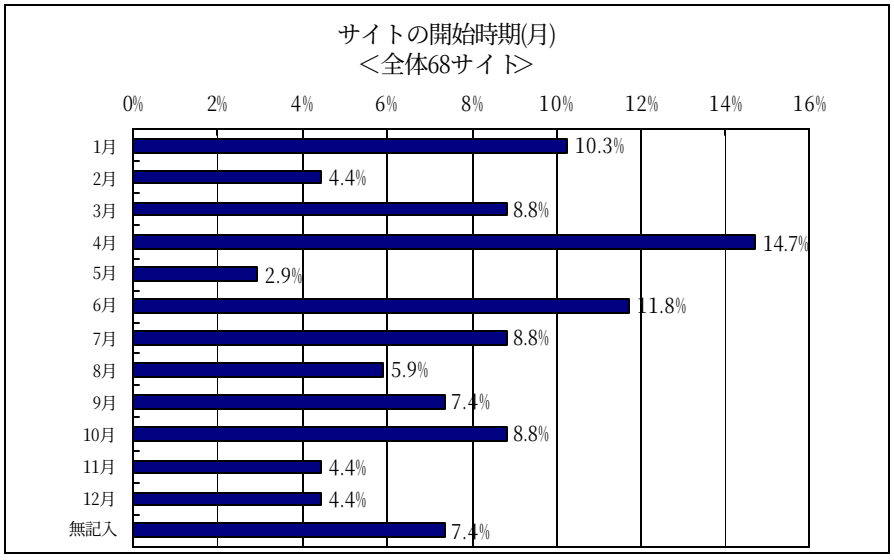
図 4-139　ＥＣサイトの開始時期（年）



(2) 月

ＢtoＢサイトの開始時期を月別にみると、ばらつきはあまりないとはいえ、4 月に開始するサイトがやや多いように見えており、これは 10 月にも多く開始されるＢtoＣサイトとやや異なっている。顧客企業がより対応し易いように配慮した結果と考えられる。

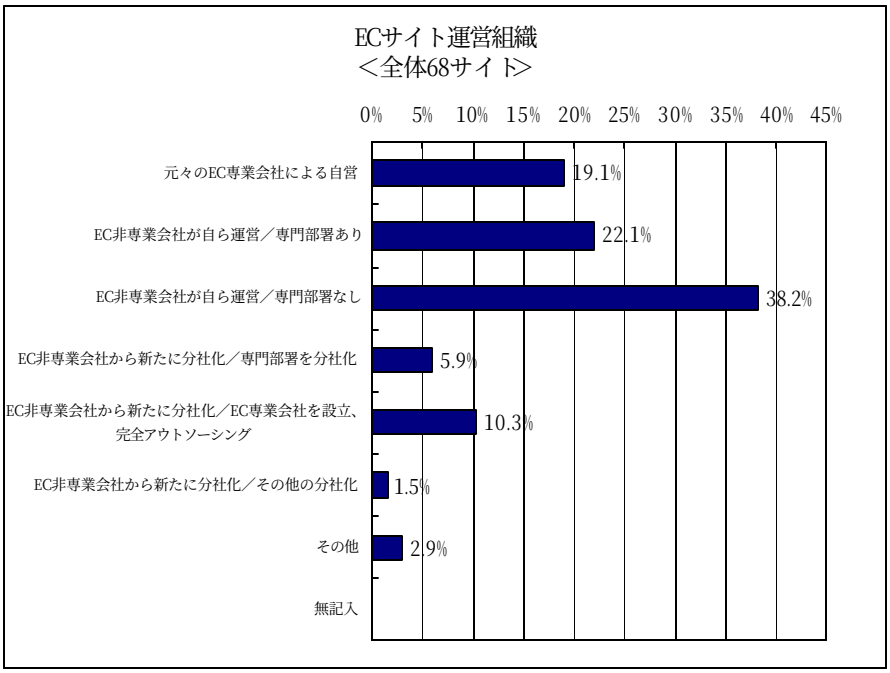
図 4-140　ＥＣサイトの開始時期（月）



4.3.3.2　ＥＣサイト運営組織

ＥＣ非専業会社が自らサイトを運営するクリック＆モルタル型企業が半数以上を占めるのは 2.3.2.1(3)「事業展開形態別」で見た通りであるが、その中でもＥＣ専門部署を持たない企業が全体の 38.2%と多く見られる。これは既存事業の延長上にＥＣを位置付けるところが多いためと考えられる。またドットコム企業の中では、設立当初からＥＣ専業である事業者と非専業会社の分社化による事業者とが、およそ同数を占めている。

図 4-141　ＥＣサイト運営組織



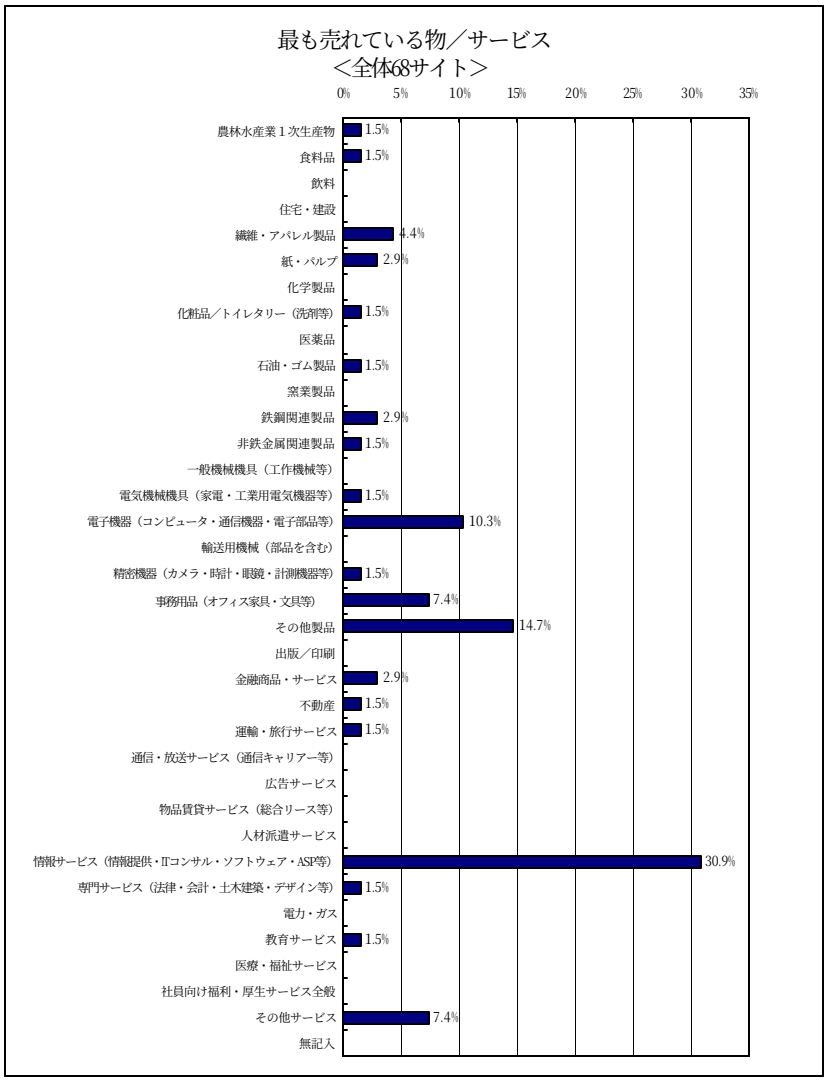
4.3.3.3　ＥＣサイトで取扱う(あるいは仲介している)生産財／製品／サービス

(1) 最も売れている物／サービス

最も売れている物／サービスでは、回答事業者の業種（2.3.2.1(4)参照）をそのまま反映して、情報サービスが約 3 割と目立って多い。物販では、電子・通信機器やその関連部品が多く、オフィス家具・文具等の事務用品がそれに続いている。

情報サービスの割合が高い背景には、回答事業者の中に、物販等を直接的に行っていないサイト運営者等が多く含まれていることがあるものと推測される。実際、2.3.3.5(2)「ＥＣ展開形態：主な取引パターン」で見るように、全体の回答者のうち、約 3 割がマーケットプレイスの運営事業者である。

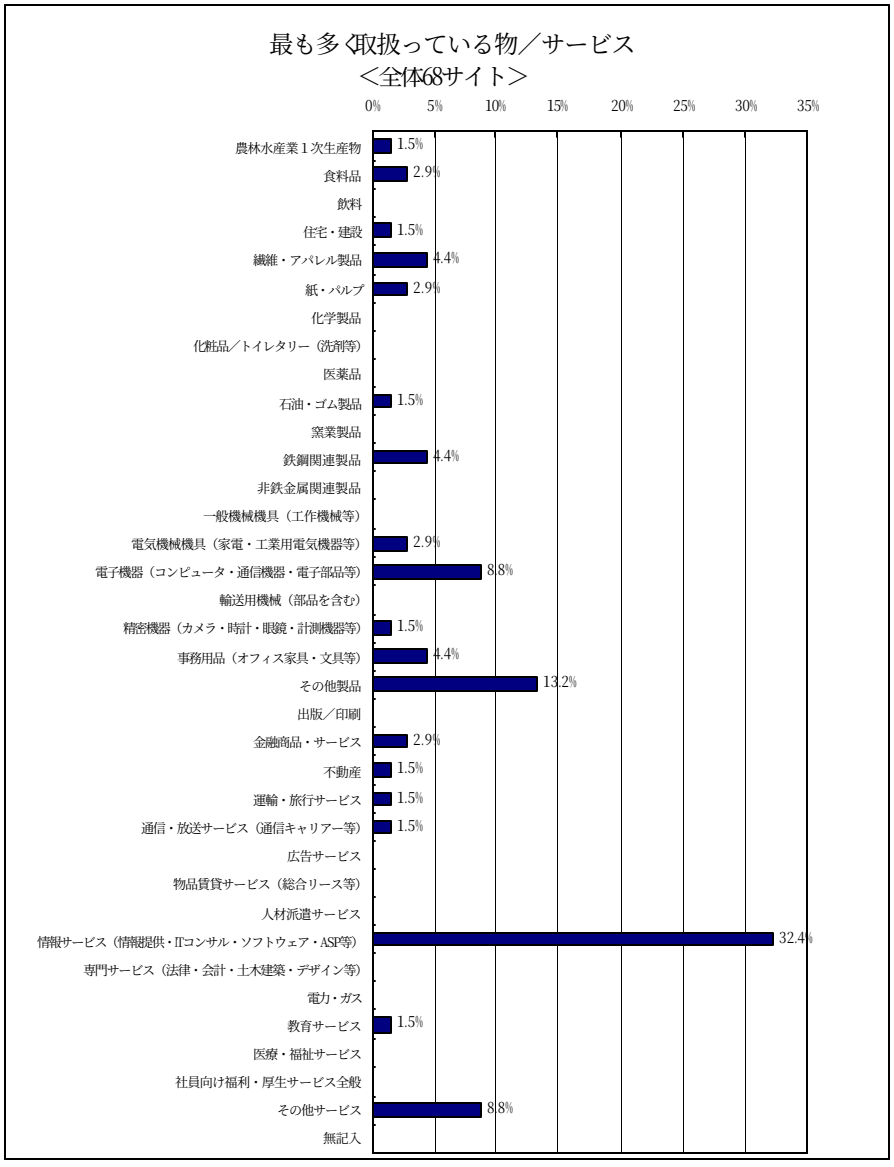
図 4-142　最も売れている物／サービス



(2) **最も多く取扱っている物／サービス**

最も多く取扱う商品／サービスは、(1)「最も売れている物／サービス」と殆ど同様な結果となっている。情報サービスが 32.4%を占め、続いて電子・通信機器やその関連部品が 8.8%と多い。

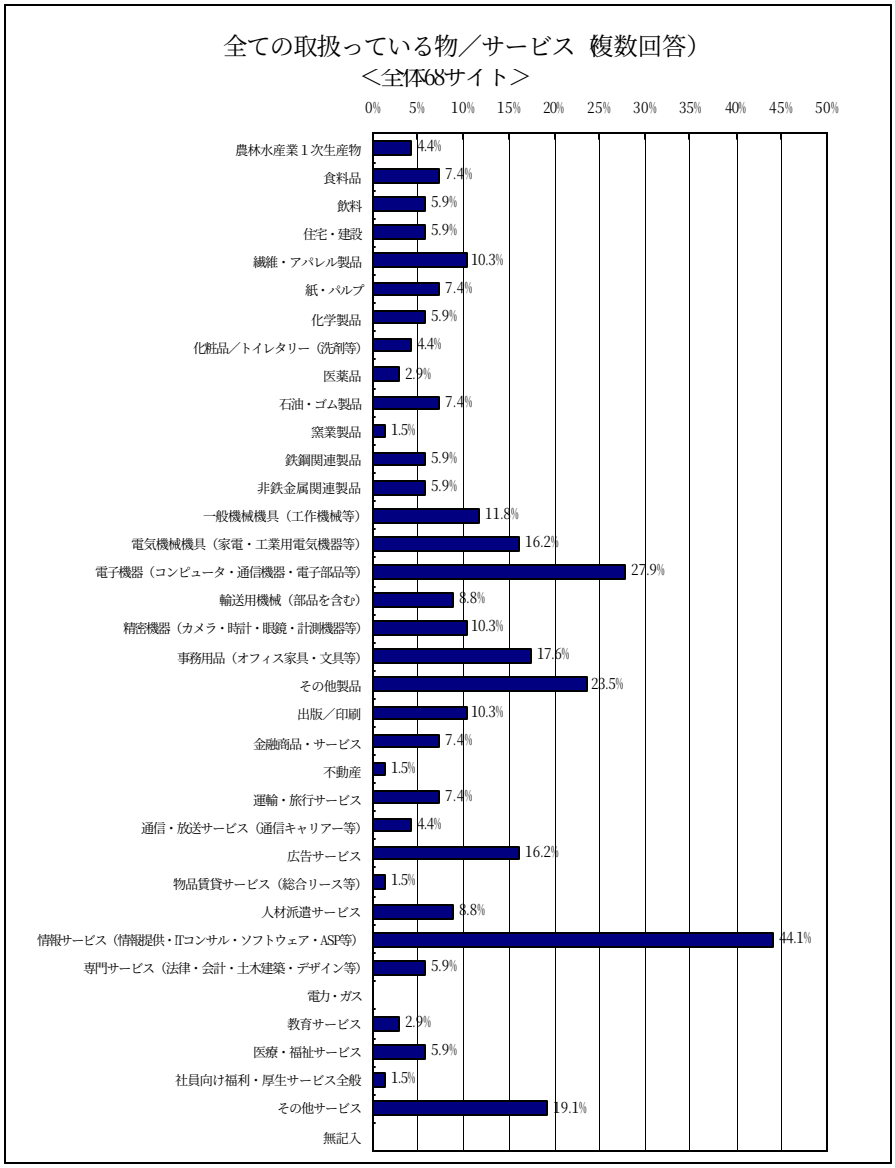
図 4-143　最も多く取扱っている物／サービス



(3) 全ての取扱っている物／サービス

一方取扱う物／サービスを全て見てみると、(1)(2)で回答の多かった情報サービスが44.1%を占めているとはいえ、商品／サービス共に比較的幅広く取扱っていることがわかる。取扱商品／サービスを総合的に分析すれば、提供側も行い易くまた利用する顧客企業側にも抵抗の少ない物／サービス（コンピュータ、情報サービス等）の取扱が現在主流であるが、実際には幅広い業種が参入しているものと推測される。

図 4-144　全ての取扱っている物／サービス

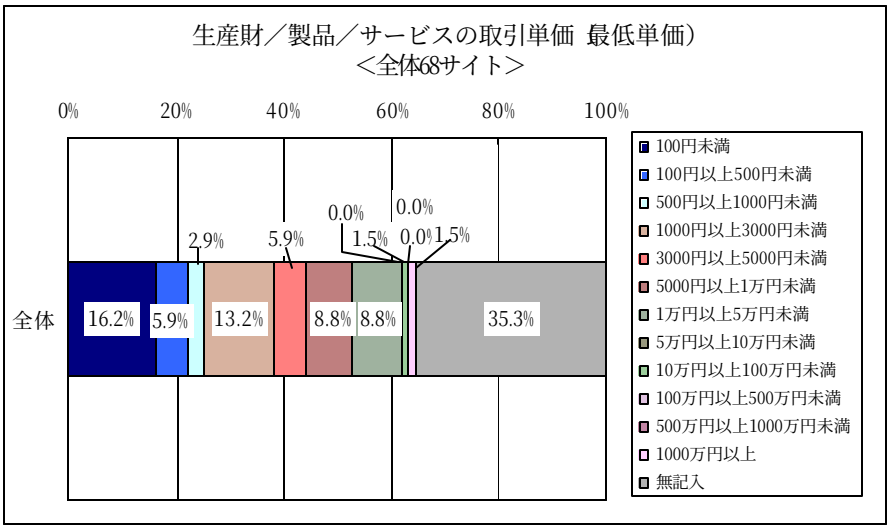


4.3.3.4　生産財／製品／サービスの取引単価

(1) 最低単価

取引における最低単価は、無効回答が 3 割以上を占めているものの、100 円未満の割合がＢtoＣ（全体 3.4%、成功 5.0%）と比較するとかなり多く（16.2%）観察される。これは、小ロット取引や直販による値引の結果とも考えられるが、ＥＣ事業を顧客企業に受入れ易くするための配慮という側面も大きいと思われる。

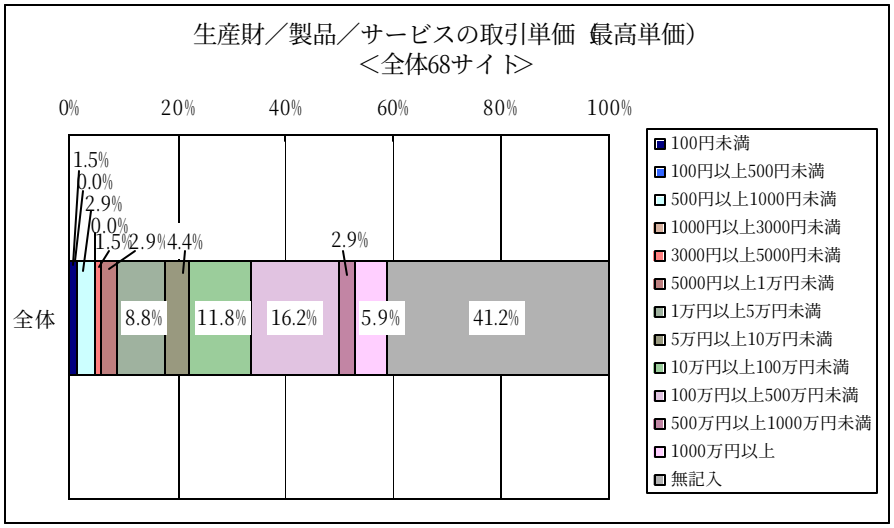
図 4-145　生産財／製品／サービスの取引単価（最低単価）



(2) 最高単価

最高単価を 100 万円以上に設定する事業者が 4 分の 1 を占めており、これはＢtoC（全体 10.1%、成功 19.0%）に比べ多い。なお、無記入が 4 割を超える原因として、一律の価格設定（会員費等）であることや特定企業に対してのみ行う取引（非公開）があること等が考えられる。

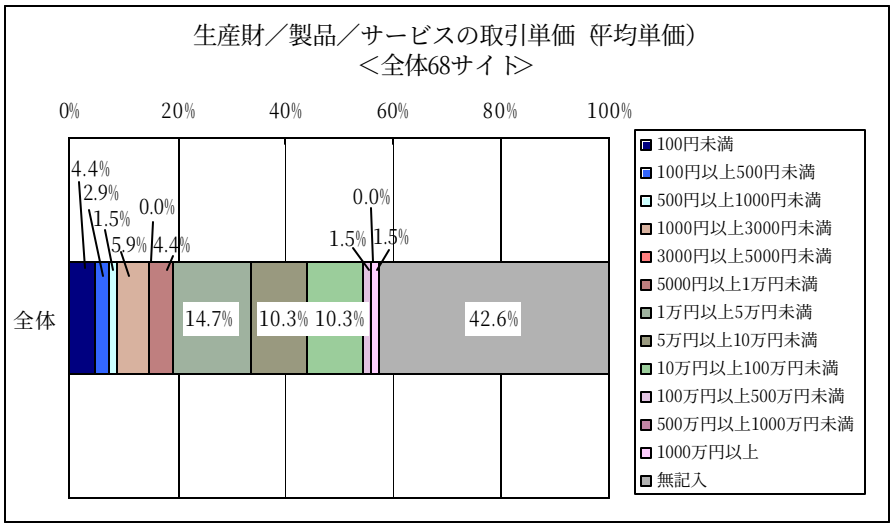
図 4-146　生産財／製品／サービスの取引単価（最高単価）



(3) 平均単価

平均単価では、ピークの価格帯はＢtoＣ同様 1 万以上 5 万未満であるものの、全体的にＢtoＣよりも高い。取引単価についてまとめると、全体的に有効な回答サンプルが少なく観察可能な範囲での分析となるが、幅広い価格帯を設定する傾向が見られ、多くの企業をターゲットとするオープンな姿勢が窺われる一方、サイト全体の平均的な単価としては、企業を対象とするためＢtoＣよりも高めに設定しているように見られる。

図 4-147　生産財／製品／サービスの取引単価（平均単価）



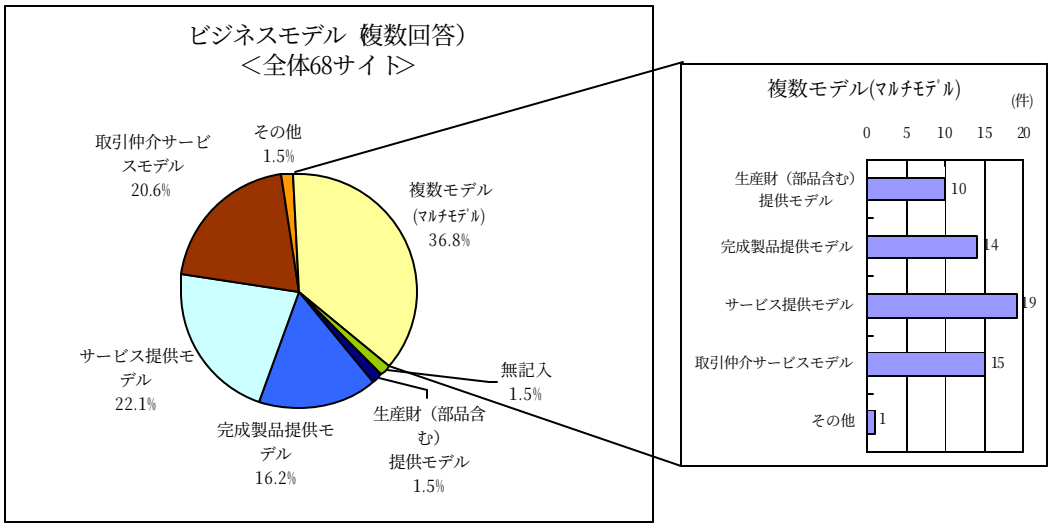
4.3.3.5　ＥＣ展開形態

(1) ビジネスモデル

ＢtoＢでは、複数のビジネスモデルを展開している事業者がＢtoＣ（全体 13.6%、18.0%）よりも多い 36.8%を占め、そのうちおよそ 4 分の 3 がサービス提供モデルを採用している。また、複数モデルを採用しているところでは、取引仲介サービスモデルや完成製品提供モデルを採用している割合も比較的多い。

一方で、単一のビジネスモデルを採用しているケースでは、回答事業者の業種を反映したためか、生産財を提供する事業者が際立って少ない。その他のビジネスモデルについては、概ね同様な比率を占めている。

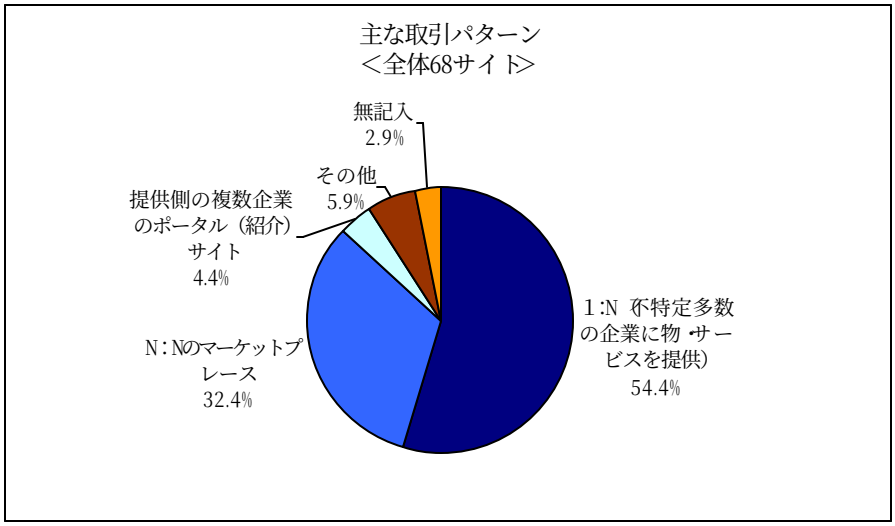
図 4-148　ビジネスモデル



(2) 主な取引パターン

ＢtoＢの取引パターンとしては、不特定多数の企業を対象として物・サービスを提供する場合が半数以上（54.4%）を占めるものの、マーケットプレイス型のサイトも 3 割強（32.4%）存在している。ただし、調査対象サンプル自体に、マーケットプレイスが現状に比べやや高い割合で含まれていた可能性がある。なお、その他（自由記述部）には特定ユーザーに限った取引を行う事業者も見られた。

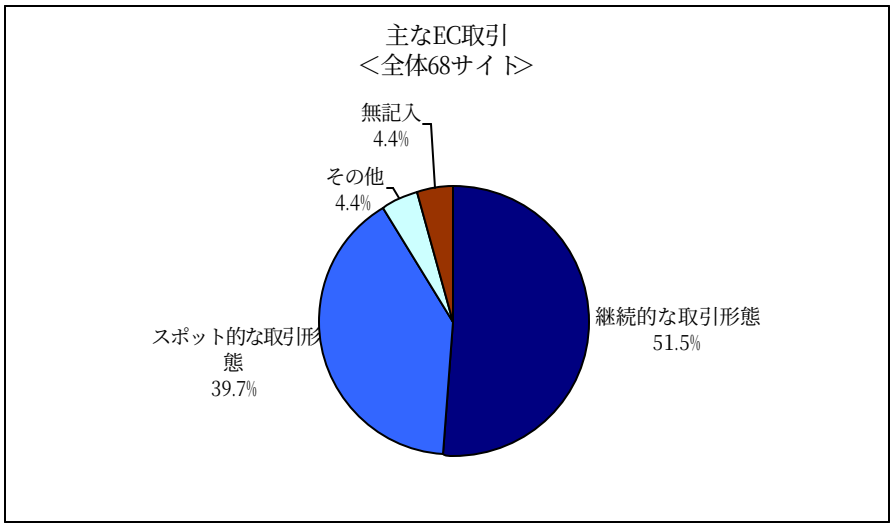
図 4-149　主な取引パターン



(3)　主なＥＣ取引

ＥＣでの取引を時間的な視点で見ると、継続的に行うサイトの方が半数強（51.5%）を占めているもののスポット的な取引も約 4 割（39.7%）を占めており、その他には両方の形態をとる事業者も見られる。スポット型取引は、ＥＣを既存取引の補填として利用されていると推測されるが、今後ＥＣ普及に伴い継続型取引の割合が増加するのか、それともＢtoＢ-ＥＣ事業の大きな特色としてスポット型取引も多数を占めていくのか、動向が注目される。

図 4-150　主なＥＣ取引



4.3.3.6　収入モデルとその割合

BtoC事業同様、BtoB事業でも物・サービス販売の収入割合を 80%以上とする事業者が中心であるものの、その割合は全回答者の 4 割強で、8 割弱を占めるBtoCに比べかなり少ない。ビジネスモデル（2.3.3.5(1)参照）を反映して複数の収入モデルを採用する事業者が多く、物・サービス販売に続き会費・購読料を中心収益に据える事業者もやや多く見られ、補助的な収入源としては広告収入や販売・仲介手数料を採用している事業者が多い。

図 4-151　物・サービス販売

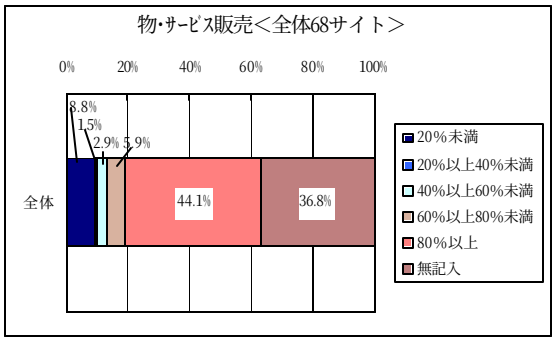


図 4-152　会費･購読料

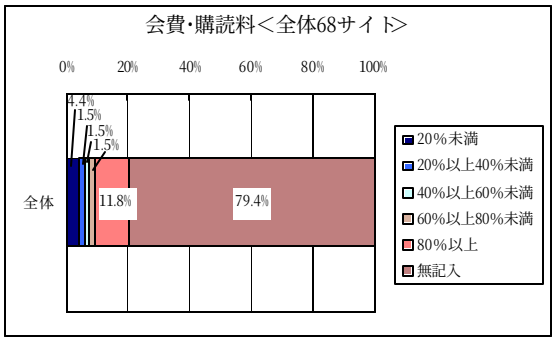


図 4-153　広告収入

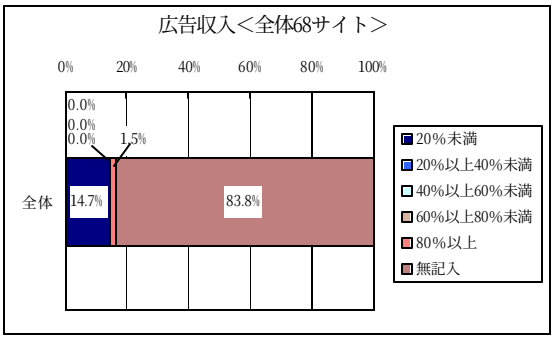


図 4-154　販売･仲介手数料

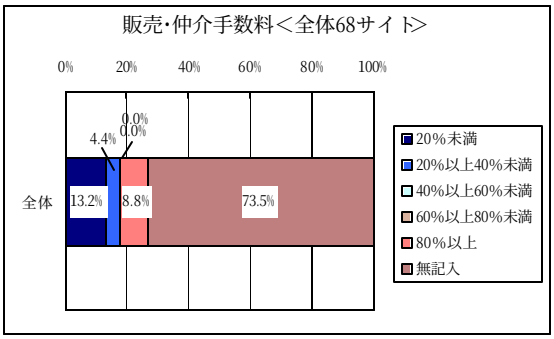


図 4-155　ライセンス料

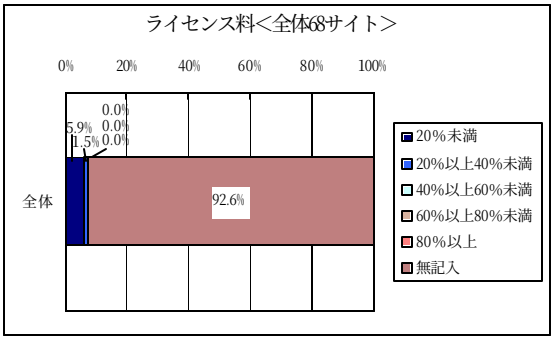


図 4-156　ホスティング

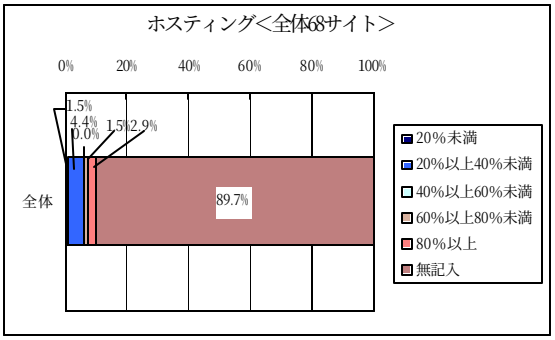
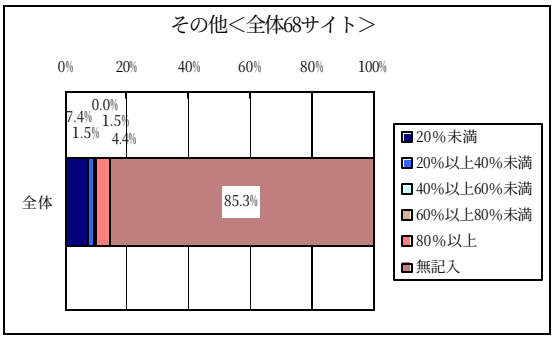


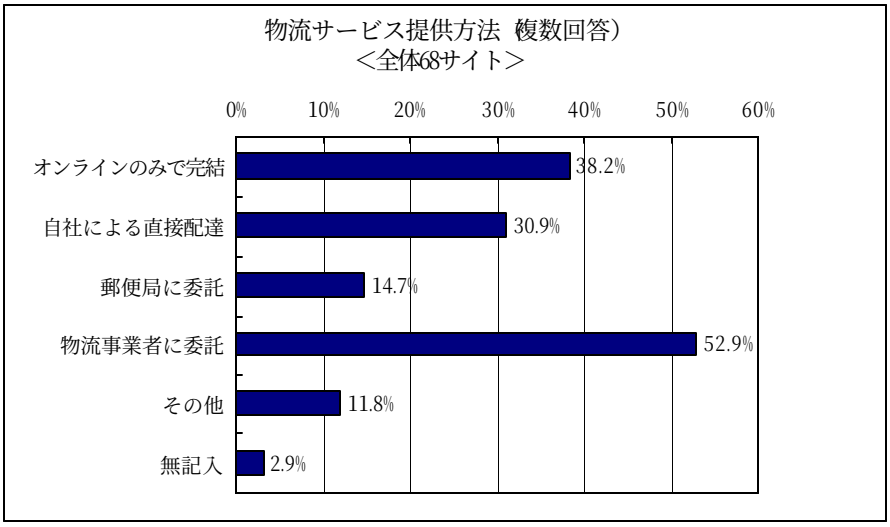
図 4-157　その他



4.3.3.7　物流サービス提供方法

BtoB事業者の物流サービス提供方法がBtoC事業者と大きく異なっている点は、オンラインのみで完結するサービスが4割弱（38.2%）と多い点（BtoC全体12.8%、成功23.0%）、物流事業者に委託する割合が約半数（52.9%）と少ない点（BtoC全体及び成功共に8割以上）、また、自社による直接配達は10ポイント程度高い点にある。BtoC事業よりも情報やその他サービスの提供等、物の移動を伴わない事業が多く、また配達は自社で行うケースがやや多いと考えられる。

図 4-158　物流サービス提供方法

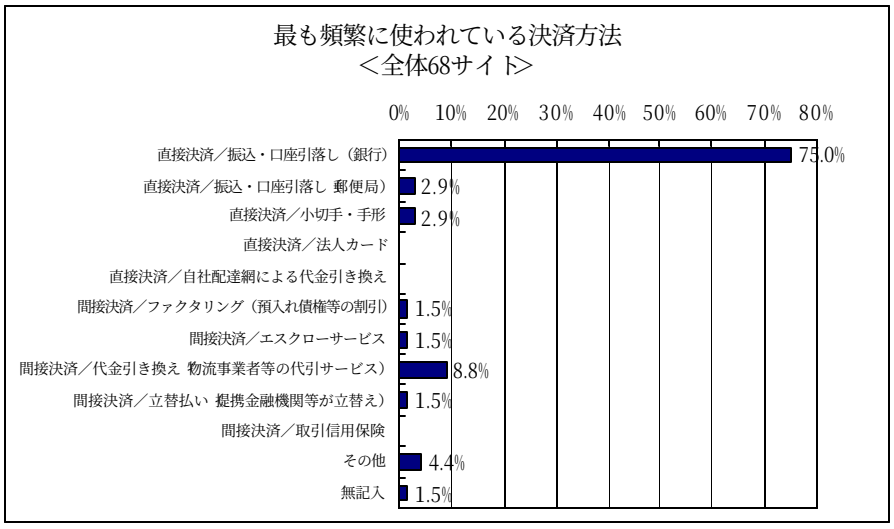


4.3.3.8　取扱う（あるいは仲介している）物／サービスの決済方法

(1) 最も頻繁に使われている決済方法

BtoBサイトの利用者は決済方法として銀行での振込・口座引落を最も頻繁に利用すると 4 分の 3 の事業者が回答しており、代金引換が最も多いBtoC事業との相違が明確に現れている。これもまた、対象とする顧客が個人／企業で異なるためであろう。なお、間接決済に焦点を当てると、代引の利用がやや多い。

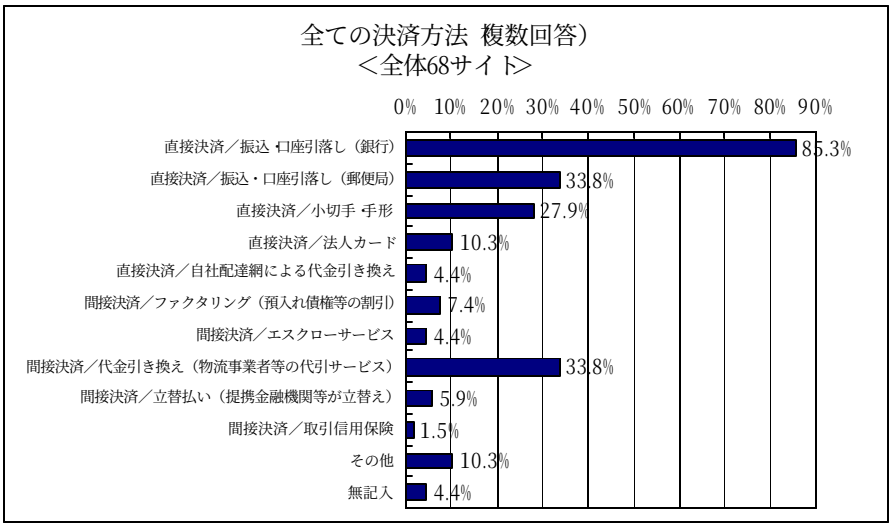
図 4-159　最も頻繁に使われている決済方法



(2) 全ての決済方法

BtoB事業で準備されている決済方法は、やはり銀行での振込・口座引落が 8 割以上を占めるが、代引サービスもおよそ 3 分の 1 の事業者が提供しており、(1)「最も頻繁に～」と考え合わせると、間接決済も利用可能であるものの実際には直接決済を利用するケースが殆どであることが窺える。なお、自由記述部（その他の決済方法）にクレジットカード決済を提供する事業者も見られることを考えると、企業という組織体ではなく、中には従業員を対象とした事業（BtoE）も含まれていることが推測される。

図 4-160　全ての決済方法



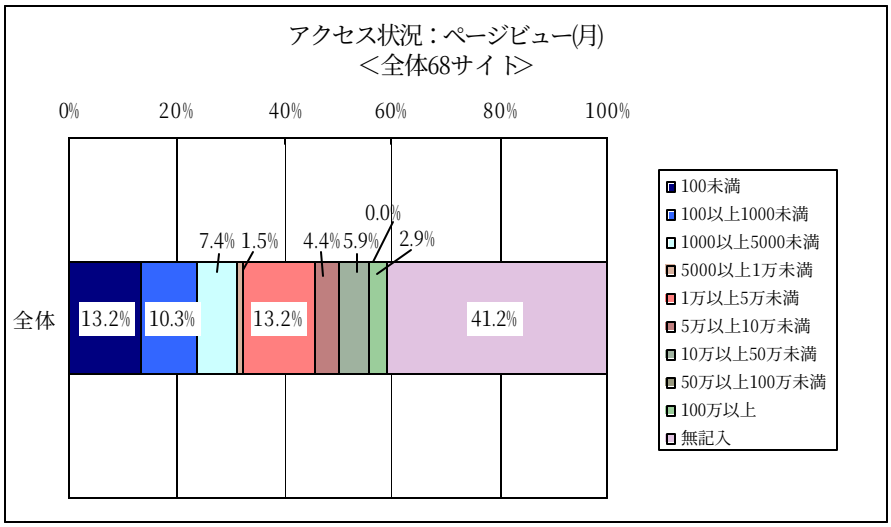
4.3.4　ＥＣ顧客・マーケット特性と顧客関係

4.3.4.1　アクセス状況

(1) ページビュー

月間のページビューは、有効な回答サンプルが 6 割弱であり正確な実態とは言い難いが、100 未満、1 万以上 5 万未満で 13.2%とやや高まっているように見える。これはＢtoＣに比べ若干少ない傾向ではあるが、業種や業態により、対象とするページや利用層を限定しているケース等も背景として考えられる。

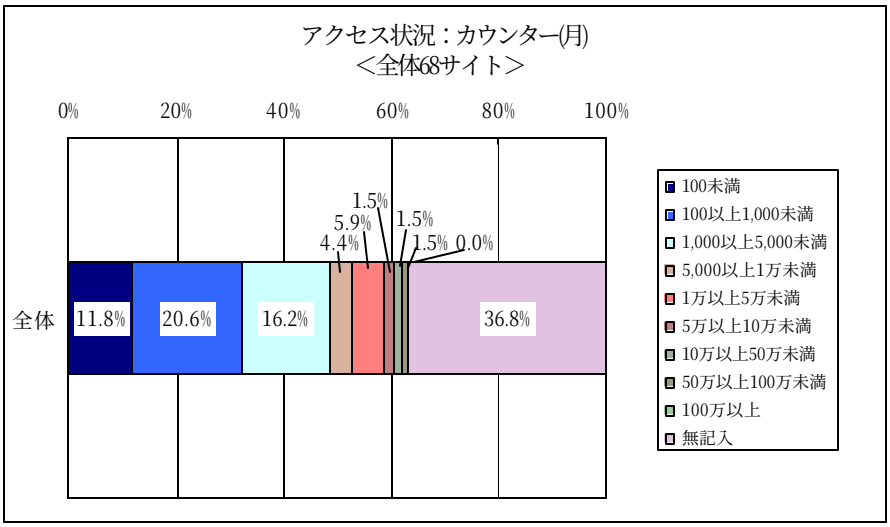
図 4-161　アクセス状況：ページビュー（月）



(2) **カウンター**

カウンター数は、5,000 未満の事業者で半数弱を占め、特に 100 以上 1,000 未満が約 2 割と最も多いように見える。4 割弱を占める無効回答数を仮に無視した場合、B to C 全体とほぼ同様の傾向と見ることができる。

図 4-162　アクセス状況：カウンター（月）

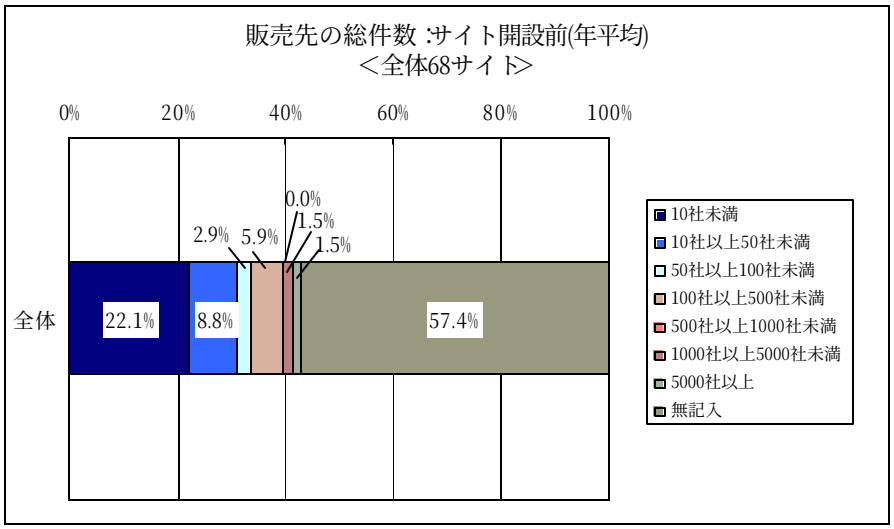


4.3.4.2　販売先の総件数

(1) **サイト開設前**

販売先の総件数のグラフを見ると、サイト開設前は 10 社未満に留まっていた事業者がビジネス向けの EC 事業に乗出したケースが多いように見えるが、ここ 1～2 年に設立した企業は回答者中約 3 割であり（2.3.2.1(1)参照）、また無効回答数が 6 割弱を占めていることから、正確にはわからない。

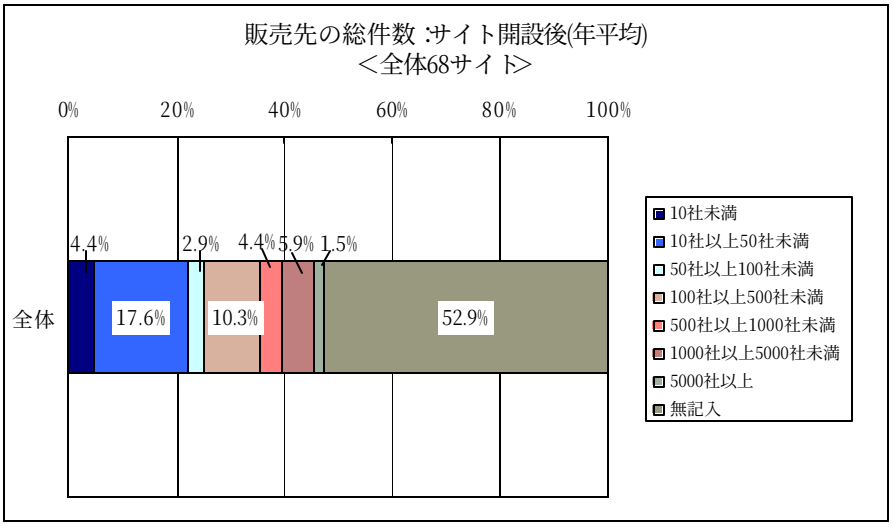
図 4-163　販売先の総件数：サイト開設前（年平均）



(2)　サイト開設後

サイト開設後の販売先総件数は、全体的に増加の方向にシフトしており、10 社以上 50 社未満が 2 割弱で最も多くなっている。ＢtoＢ-ＥＣ事業の展開により販売先が増加した企業が多いと考えられるものの、5 割強が無効回答であるため、やはり正確な実態は把握し難い。

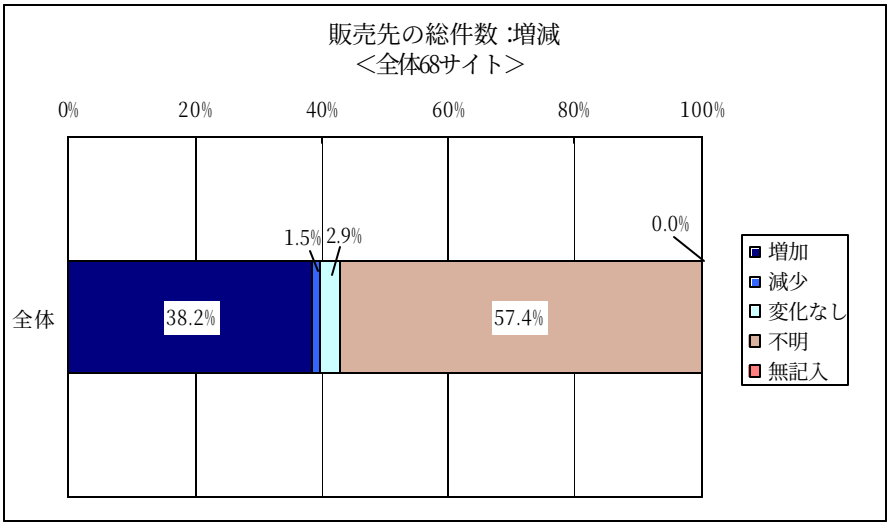
図 4-164　販売先の総件数：サイト開設後（年平均）



(3) 増減

販売先総件数の増減を見ると、減少した事業者が 1 社であるのに比して増加が 26 社となっているが、有効な回答サンプルが少なく不明が多いため、正確な実態は把握し難い。なお、当データはアンケートにおいて販売先数を(1)「サイト開設前」、(2)「開設後」それぞれについての自由記述を促し、そのデータの差を求めることにより作成しているが、カテゴリーによる選択式にするなど、来年以降設問方法を工夫する必要があろう。

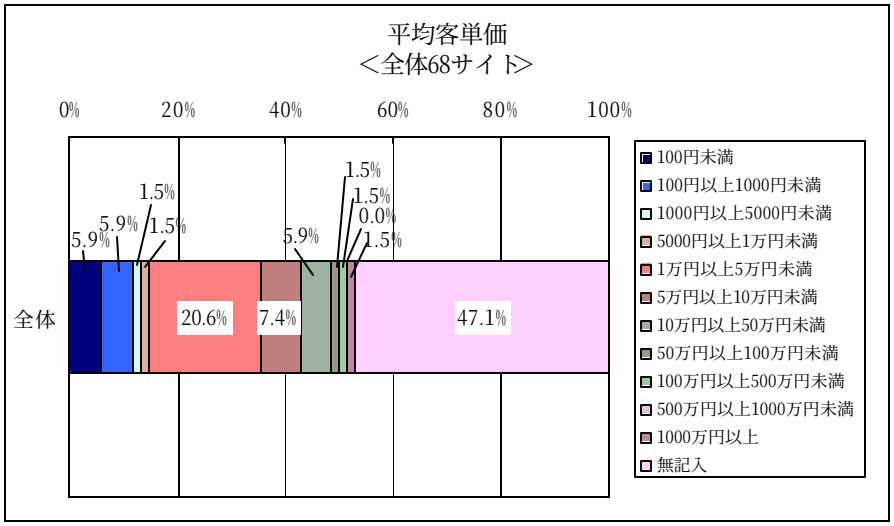
図 4-165 販売先の総件数：増減



4.3.4.3 平均客単価

平均客単価もまた無効回答が半数弱を占めており、正確な実態の反映とは言い難いが、有効回答での傾向では１万円以上５万円未満に集中しており（20.6%）、その他の価格帯は10%未満に留まっていることから、１～５万円での取引が多いことが推測される。

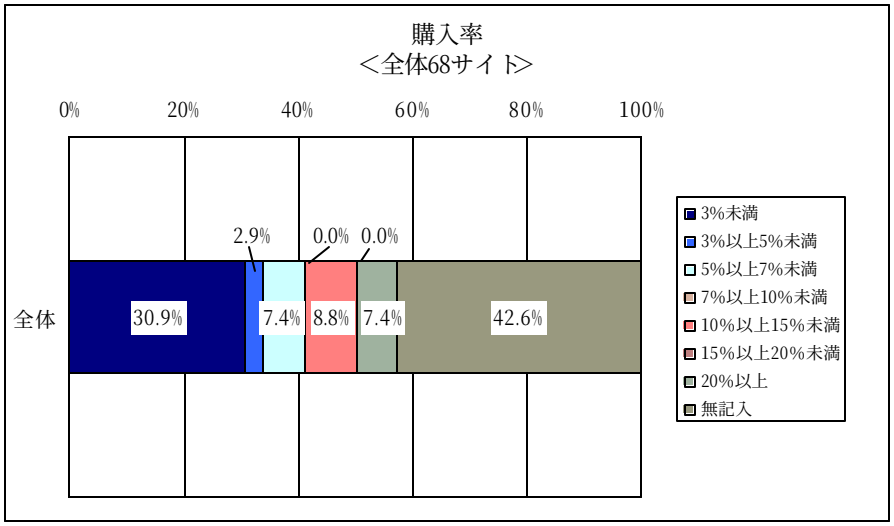
図 4-166　平均客単価



4.3.4.4　購入率

BtoB-ECサイトに訪れた顧客が実際に購入する確率は 3%未満が最も多く、約 3 割を占めているが、購入率 10%以上の事業者も 2 割弱を占めており、傾向としてはBtoC全体と同様に見える。なお、無記入が 4 割強を占める原因として、会員制サイト（マーケットプレイス等）の場合実際の取引数を把握していないケースが多いこと等も考えられる。

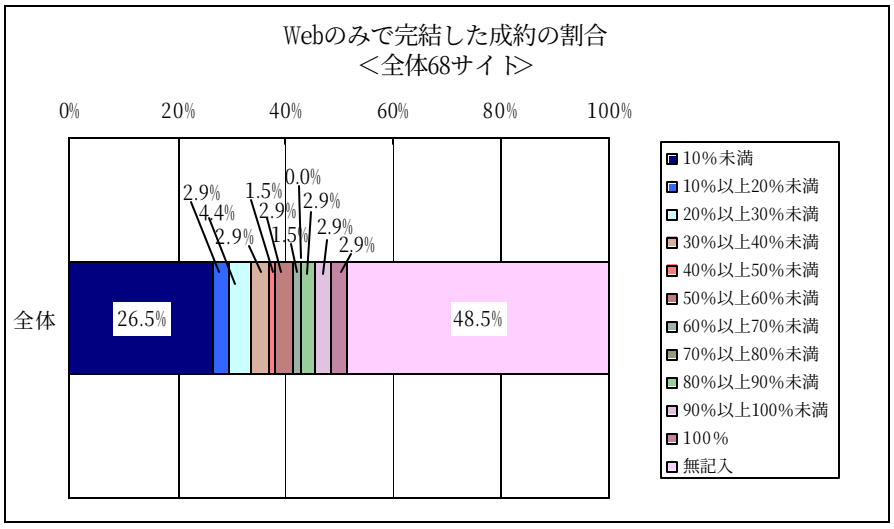
図 4-167　購入率



4.3.4.5　Web のみで完結した成約の割合

Web のみで完結した成約の割合は10%未満の事業者が 4 分の 1 を占めており、情報提供は Web で行うものの、実際の成約には電話／ＦＡＸや直接取引を行っているケースが多くを占めていると推測され、その背景として、クリック＆モルタル型企業がリアル・ビジネスと協調しているケースと、また従来の商習慣に合わせたケースが考えられる。なお、やはり無効回答が半数弱を占めているため、推測の範囲を超えない。

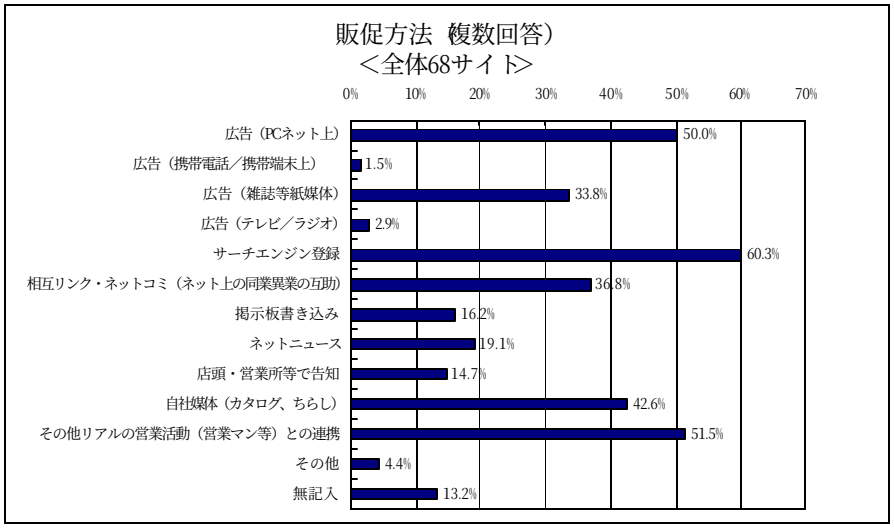
図 4-168　Web のみで完結した成約の割合



4.3.4.6　販促方法

サーチエンジンへの登録を主要な販促方法（60.3%）としている点はＢtoＣ事業での傾向と同様であるが、顕著に異なる点はリアルの営業活動との連携を図っている点（51.5%）であり、ＥＣサイトであるにせよ、リアルでの営業活動が極めて重要であることがわかる。ＰＣネット上の広告や、紙媒体による広告も多数観察され、的を絞りつつもリアル／バーチャル共に販売促進に取組む姿勢が窺われる。

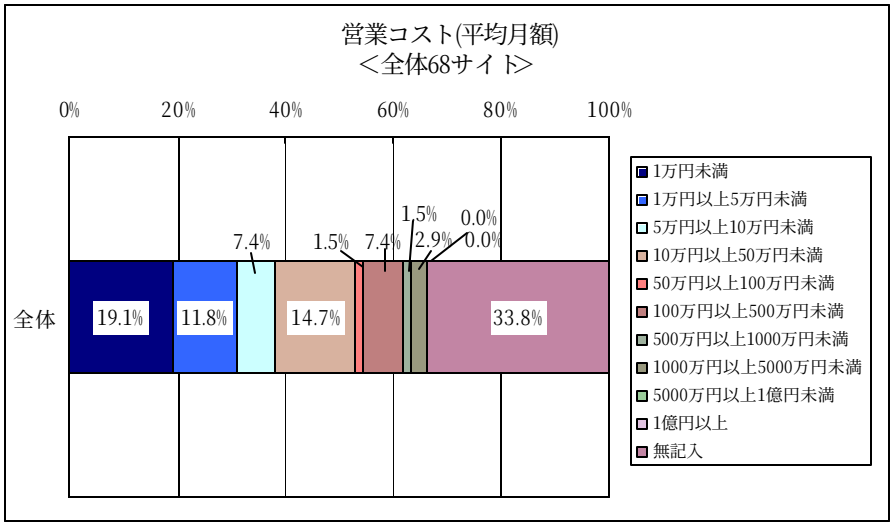
図 4-169　販促方法



4.3.4.7　営業コスト

月間の営業コストを 1 万円未満に抑える事業者は 19.1%で最も多いものの、10 万円以上 50 万円未満の事業者も 14.7%を占め、50 万円以上を投入している事業者も 13.3%存在している。2.3.4.6「販促方法」と考え合わせると、営業コストの多くはリアルの営業活動に投入しているものと推測される。

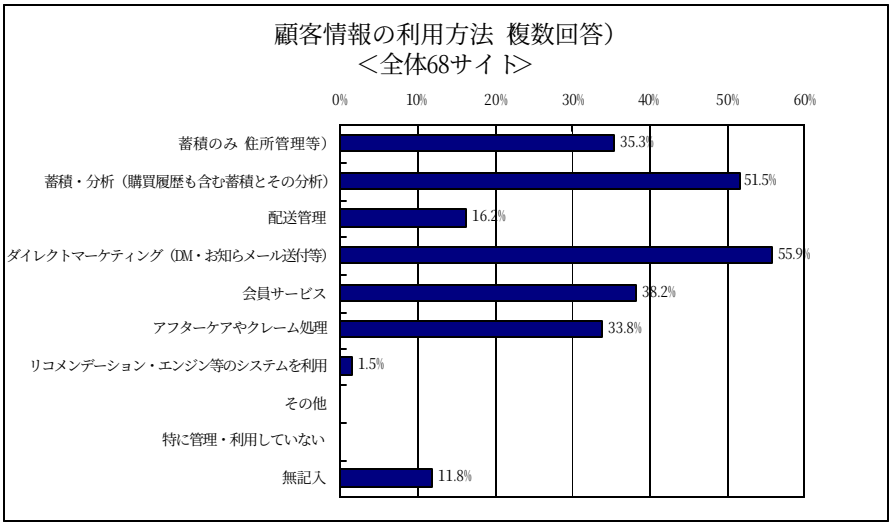
図 4-170　営業コスト（平均月額）



4.3.4.8　顧客情報の利用方法

顧客情報を管理・利用していない事業者は殆ど存在せず、その活用方法としては「ダイレクトマーケティング」及び「購買履歴を含む蓄積とその分析」（共に半数強）が主要なものとなっている。顧客情報を、販売促進のための貴重なデータとして活用するケースが多いことが窺える。

図 4-171　顧客情報の利用方法

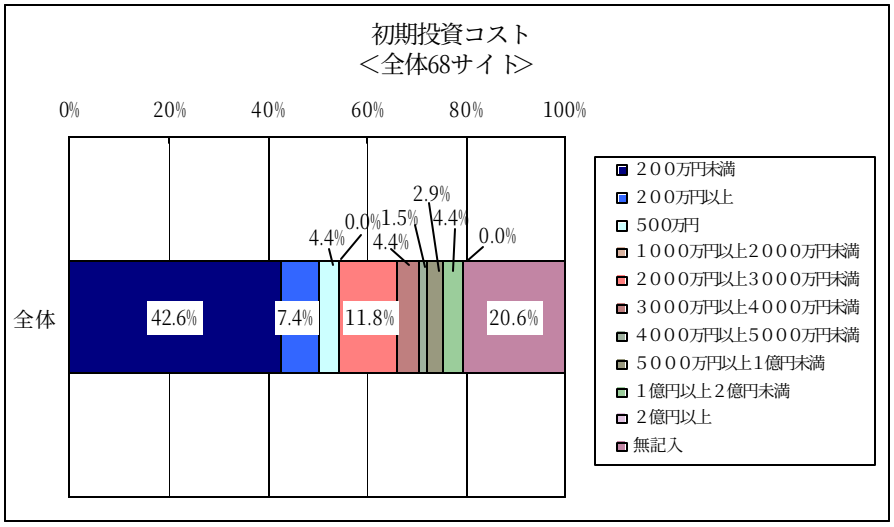


4.3.5　経営の現状

4.3.5.1　初期投資コスト

ＥＣ事業開始時の初期投資額を 200 万円未満に抑えた事業者は、ＢtoＣの場合 7 割前後（全体 83.9%、成功 67.0%）を占めるのに比して、ＢtoＢは 4 割強（42.6%）に留まり、2,000 万円以上 3,000 万円未満の事業者も 1 割強（11.8%）存在する。企業を対象とする事業としての取組み姿勢の相違が窺える。

図 4-172　初期投資コスト

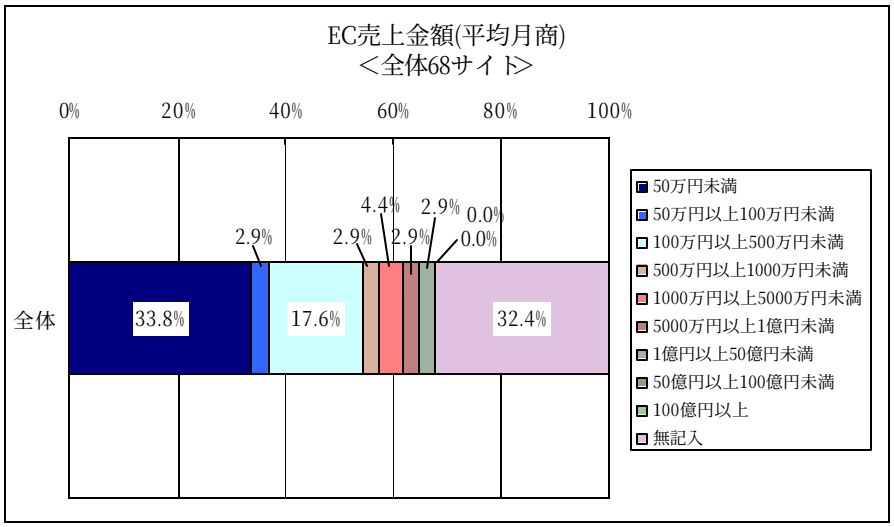


4.3.5.2　ＥＣ売上

(1)　ＥＣ売上金額

ＥＣの売上に関しては、平均月商 50 万未満の企業が約 3 割と多く、続いて 100 万円以上 500 万円未満が 2 割弱となっている。月商 1,000 万円以上売上げる事業者は約 1 割であり、ＢtoＣ全体（5.5%）よりは多くの売上を得ていると思われる。なお、無効回答が 3 割を占めているため、必ずしも正確な実態とは言えない。

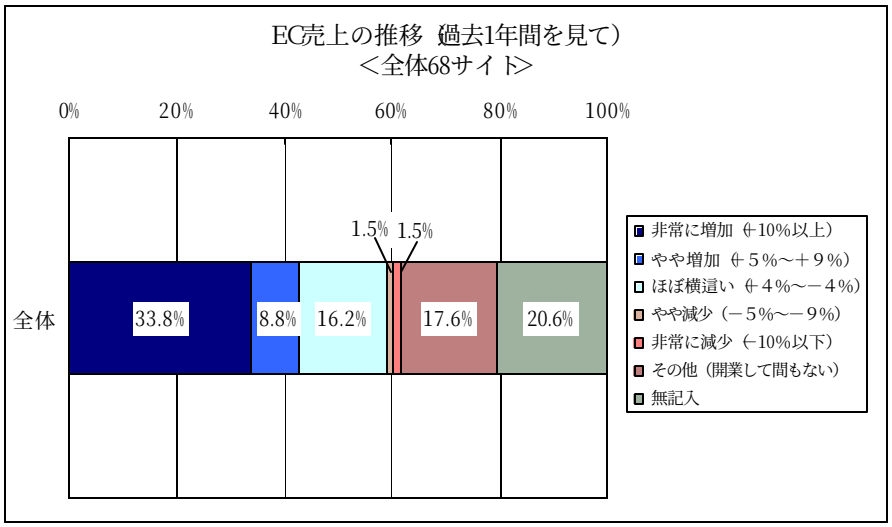
図 4-173　ＥＣ売上金額（平均月商）



(2) ＥＣ売上の推移

過去 1 年でＥＣ売上が増加したと回答している事業者は 42.6%存在しており、非常に増加（10%以上）と回答した事業者だけでも 3 割強を占め、売上が減少した事業者 3%をはるかに上回っている。

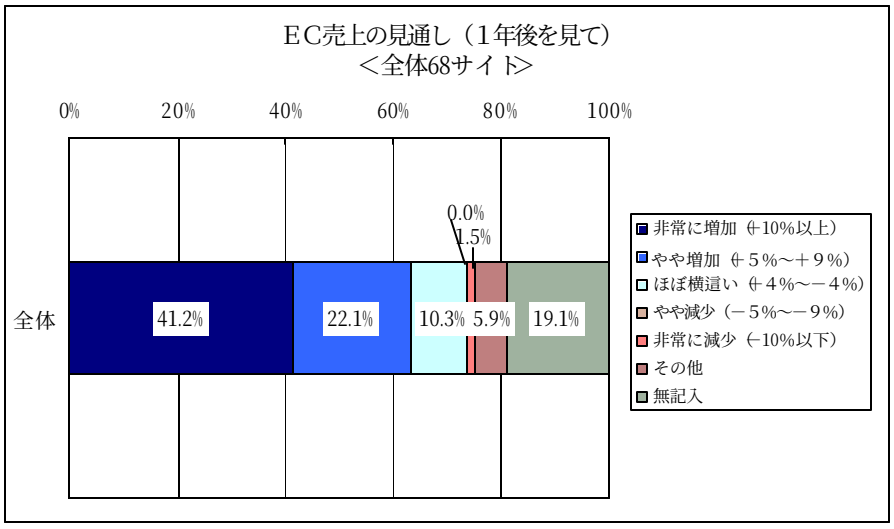
図 4-174　ＥＣ売上の推移（過去 1 年間を見て）



(3) ＥＣ売上の見通し

6 割を超す企業（63.3%）が今後 1 年で売上が増加すると回答しており、非常に増加（＋10%以上）すると見込む企業だけでも 4 割強（41.2%）存在する。一方減少を予想する事業者は唯 1 社である。

図 4-175　ＥＣ売上の見通し（1 年後を見て）

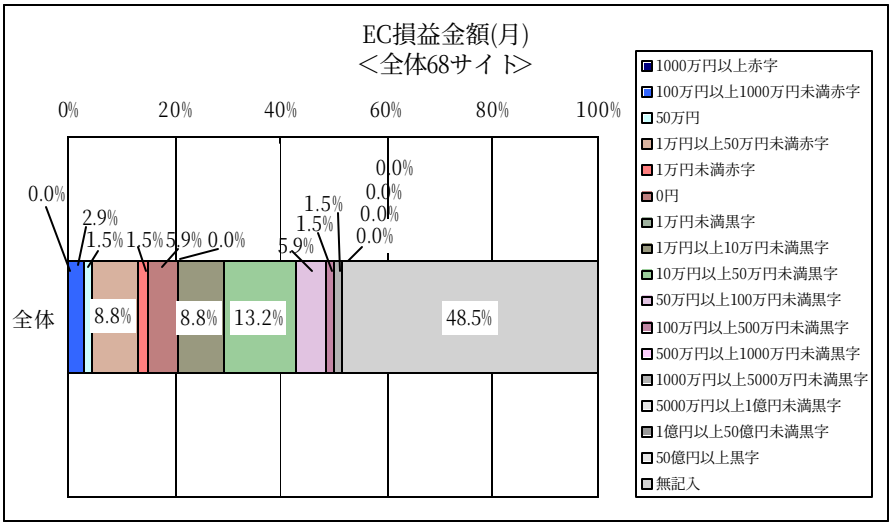


4.3.5.3　ＥＣ事業の損益

(1)　ＥＣ損益金額

ＥＣ事業の月間損益では、黒字を計上している事業者は 10 万円以上 50 万円未満／月の黒字（13.2%）を中心に約 3 割であり、赤字事業者の約 2 倍に相当しているものの、無効回答が約半数を占めており、正確な実態とは言い難い。

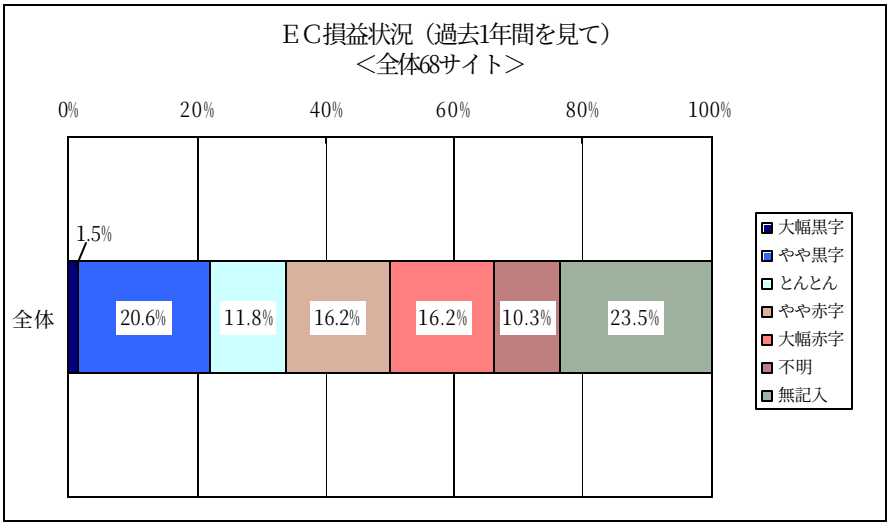
図 4-176　ＥＣ損益金額（月）



(2)　ＥＣ損益状況

年間の損益状況では、赤字の事業者が約 3 割（32.4%）と黒字（22.1%）よりも多く、大幅赤字と回答している事業者も 16.2%存在している。売上は増加しつつある（2.3.5.2(2)参照）ものの、初期投資や営業コストがかさみ、現状では充分に利益を得ているサイトは少なく、苦戦している事業者が多いことが見て取れる。

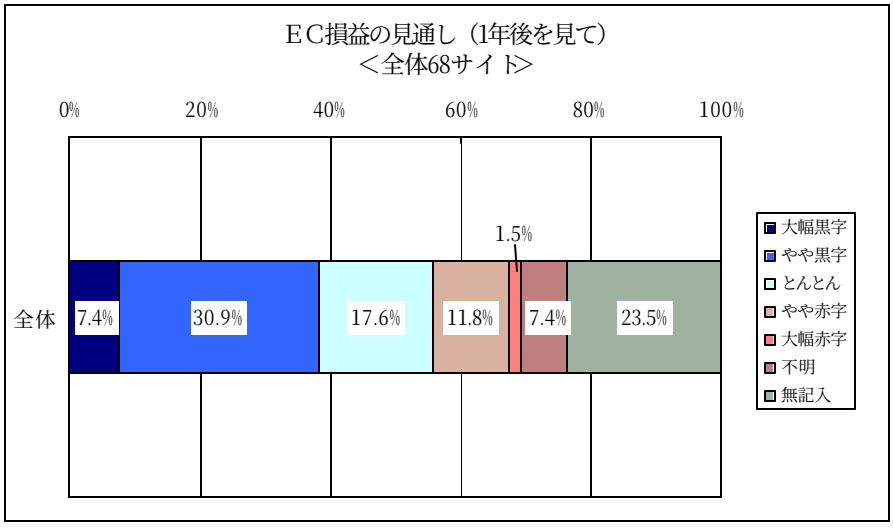
図 4-177　ＥＣ損益状況（過去 1 年間を見て）



(3)　ＥＣ損益の見通し

一方、1 年後において黒字を見込んでいる企業は 4 割弱存在し、赤字を予想しているところ（13.3%）よりかなり多い。売上の見通し（2.3.5.2(3)参照）の割合と比較すると、売上が非常に増加することでようやく黒字化する事業者が多いと見られる。

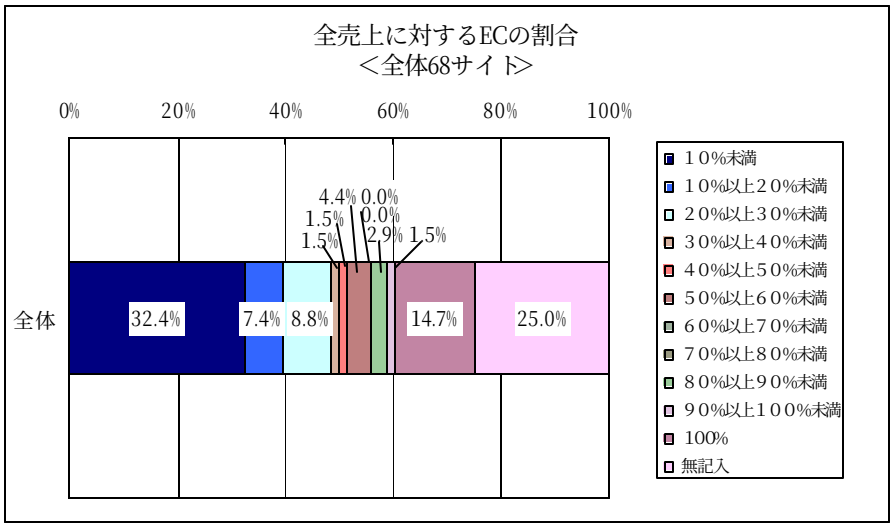
図 4-178　ＥＣ損益の見通し（1 年後を見て）



4.3.5.4　全売上に対するＥＣの割合

全売上に対するＥＣの割合は、10%未満である企業が 3 割強を占めている。また、事業展開形態（2.3.2.1(3)参照）を反映し、100%と回答する事業者（ドットコム企業）の比率がＢtoＣの場合より 10%程度高くなっている点に特徴がある。

図 4-179　全売上に対するＥＣの割合

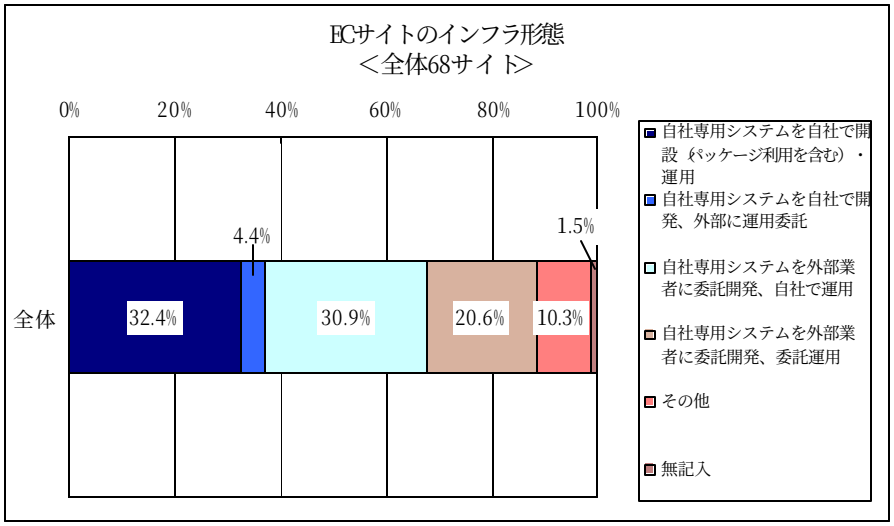


4.3.6　システム等のインフラストラクチャー

4.3.6.1　ＥＣサイトのインフラ形態

ＢtoＢでは、システムの開発をアウトソーシングしているケースがかなり多く、ＢtoＣが 2 割弱であるのに対して半数以上を占めている。これはＢtoＣに比較して、開発規模が大きいことが起因しているものと想定され、2.3.5. 1「初期投資コスト」の結果もこれを裏付けている。また、運用を他社に委託する場合も 25%程度見られる。

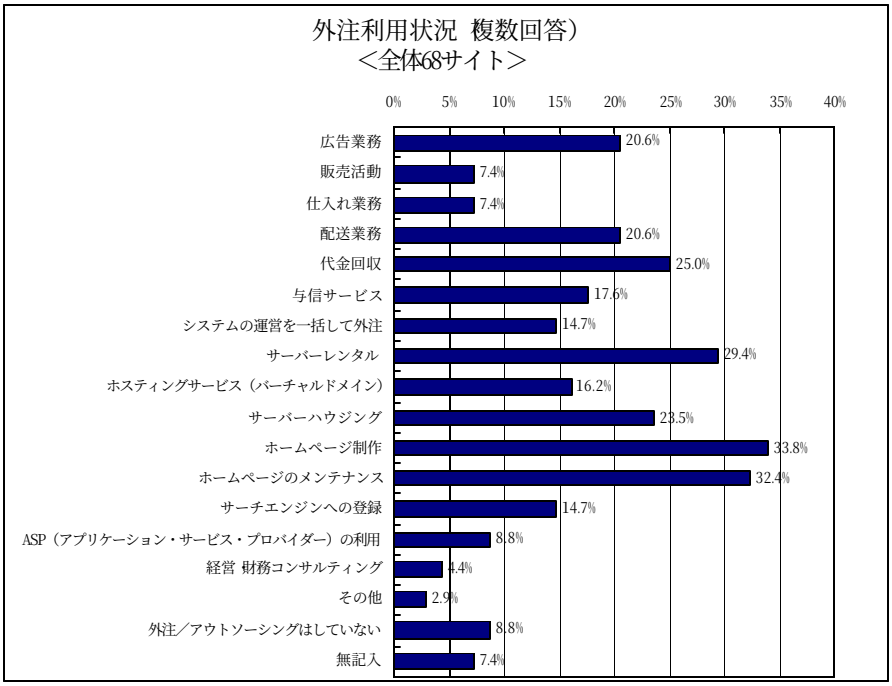
図 4-180　ＥＣサイトのインフラ形態



4.3.6.2　外注利用状況

代金回収やサーバーレンタル､及び配送業務をアウトソーシングする傾向はＢtoＣと同様であるが、ホームページの制作及びメンテナンス、サーバーハウジングの外注割合が高い点に特徴がみられる。2.3.6.1**「インフラ形態」でも見たように、システムの規模が大きいこと等が主因と考えられる。**

図 4-181　外注利用状況

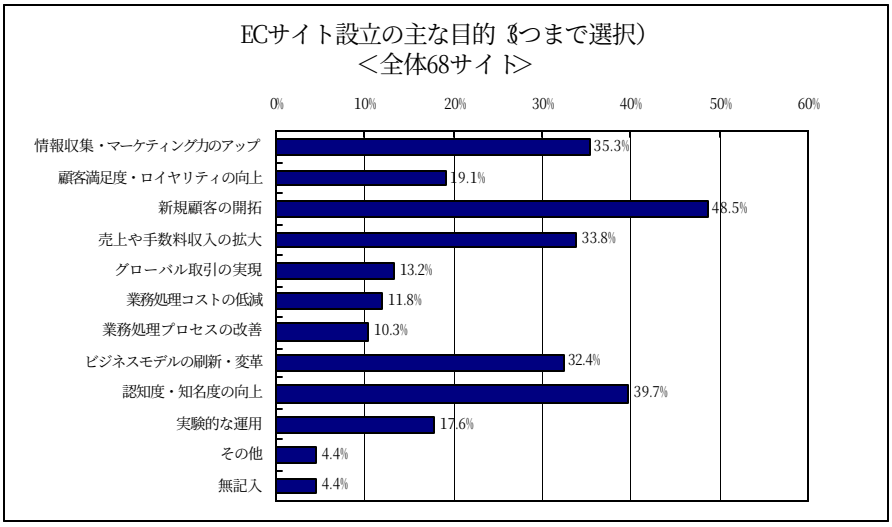


4.3.7　事業運営および成功要因

4.3.7.1　ＥＣサイト設立の主な目的

ＥＣサイト設立において、ＢtoＣ同様「新規顧客の開拓」を主な目的とした事業者が多い。続いて、認知度・知名度の向上、情報収集・マーケティング力のアップ等を主目的とする回答が多かった。また、ビジネスモデルの刷新・変革を目的とする事業者が、32.4%とＢtoＣに比べかなり高い点が注目される。

図 4-182　ＥＣサイト設立の主な目的



4.3.7.2　ＥＣサイトの効果

活用効果の面では、認知度・知名度の向上や顧客満足度・ロイヤリティの向上、業務プロセスの改善にＥＣサイトが貢献したと捉えている企業が多いが、注目すべきは自社のビジネスモデルの刷新・変革において期待以上の効果を得たと考える企業が比較的多い点であり、ＢtoＣと大きく異なっている。一方新規顧客の開拓、売上や手数料収入の拡大においてはネガティブな回答の方が多かった。なお、当設問は各項目についての効果の度合を選択式で問うたものであり、図 4-183 はその回答総数を示したグラフである。

図 4-183　ＥＣサイトの効果

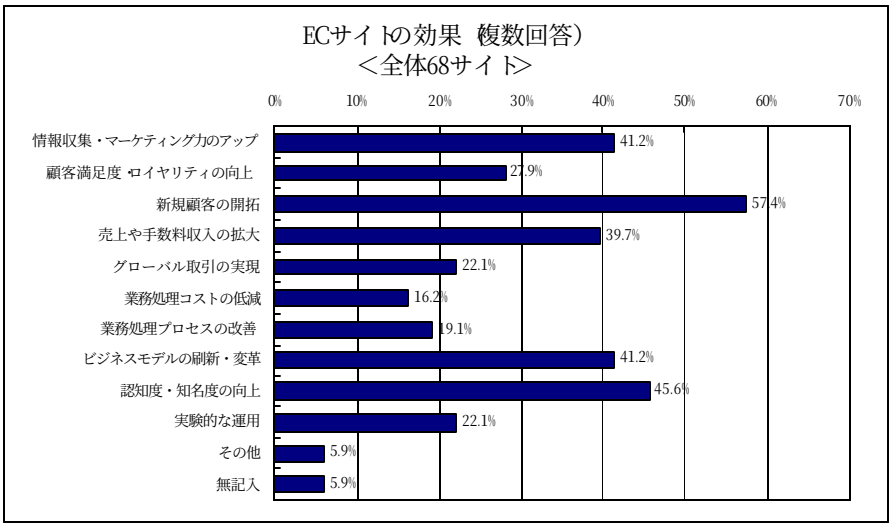


図 4-184　情報収集・ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ力のアップ

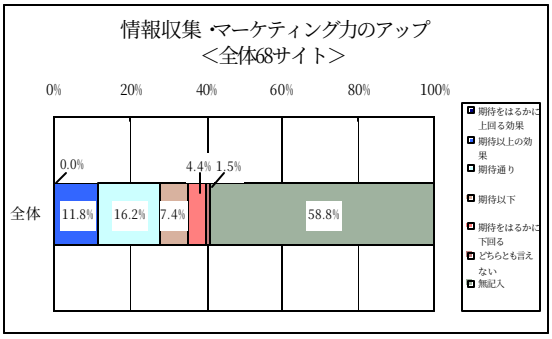


図 4-185　顧客満足度・ロイヤリティの向上

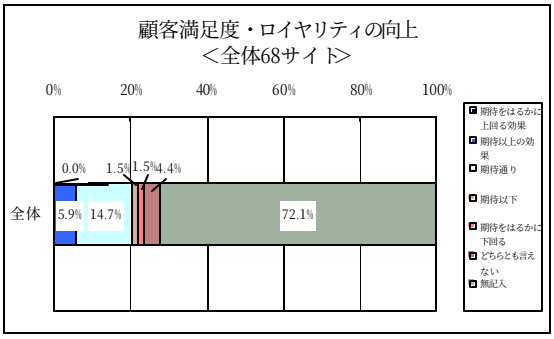


図 4-186　新規顧客の開拓

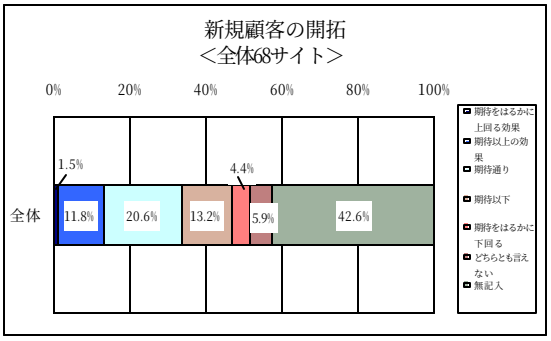


図 4-187　売上や手数料収入の拡大

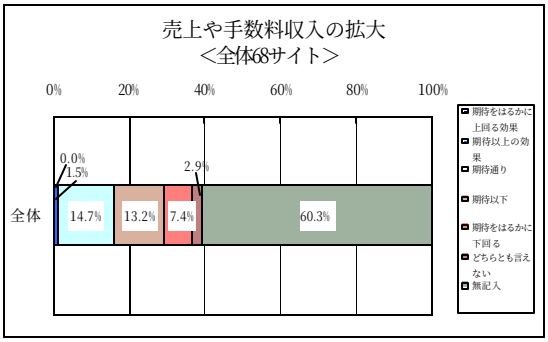


図 4-188　グローバル取引の実現

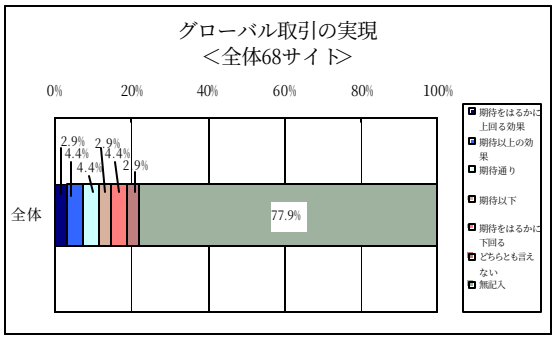


図 4-189　業務処理コストの低減

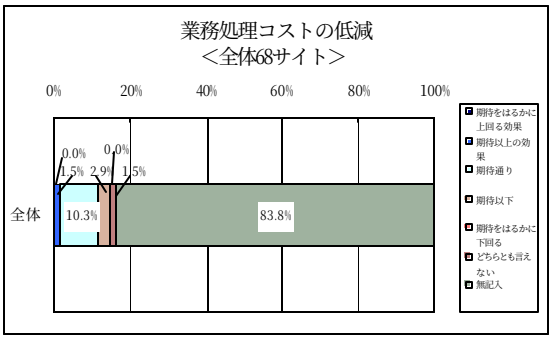


図 4-190　業務処理プロセスの改善

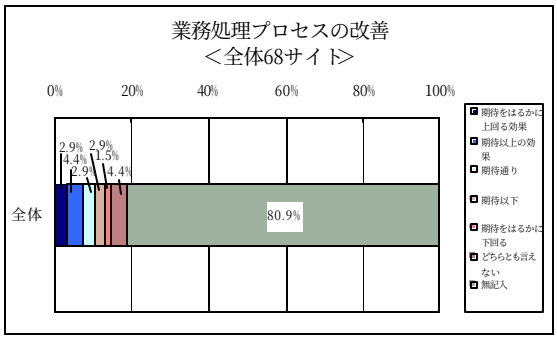


図 4-191　ビジネスモデルの刷新・変革

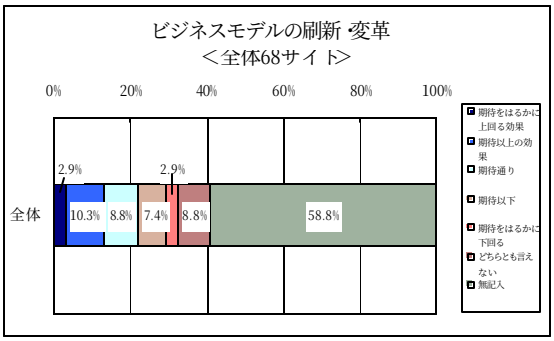


図 4-192　認知度・知名度の向上

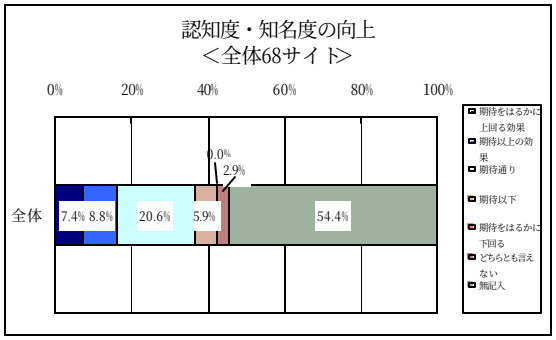


図 4-193　実験的な運用

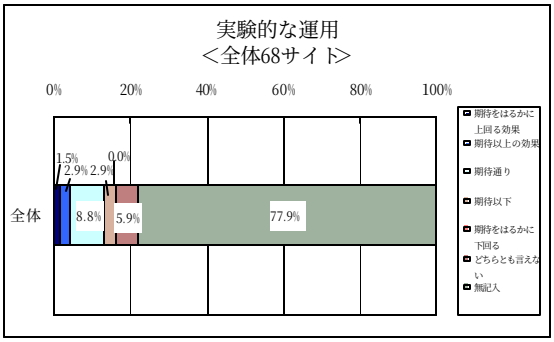
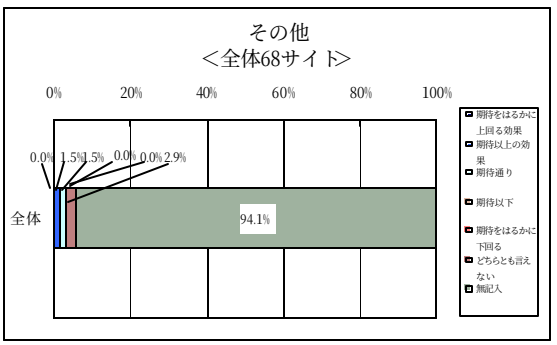


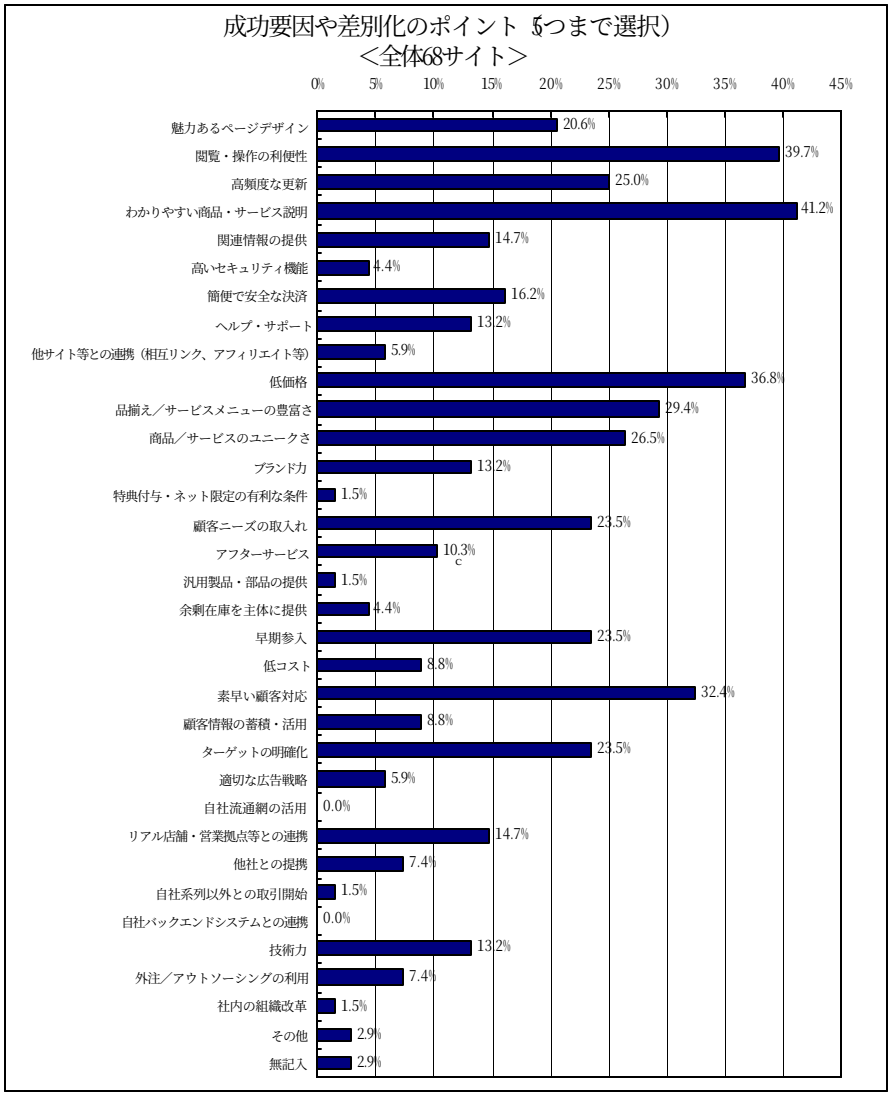
図 4-194　その他



4.3.7.3　成功要因や差別化のポイント

ＥＣサイトの成功要因等に関しては、説明の分かり易さやサイト操作の利便性に加え、素早い顧客対応等が多く挙げられており、全面的に顧客優先の姿勢が強い。一方で他社等との連携に関する評価は高くない。低価格による製品／サービス提供に回答した事業者も多く、これはＢtoＣと大きく異なっている。

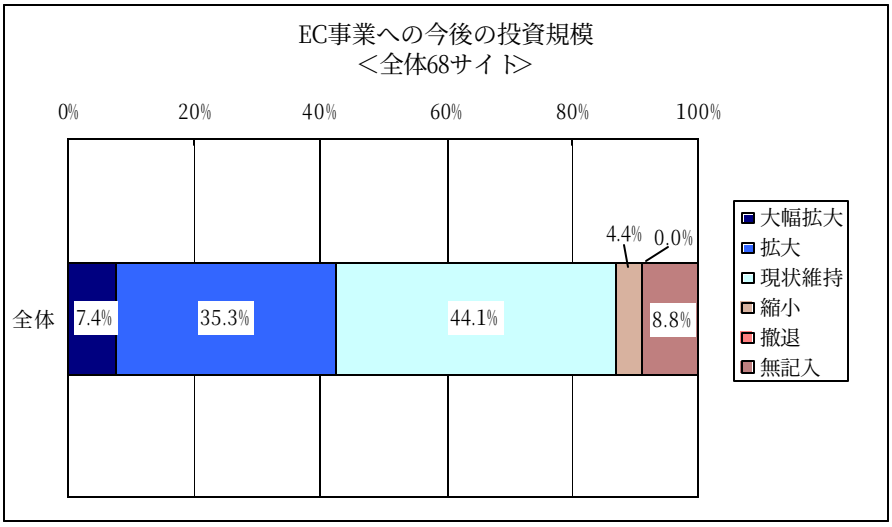
図 4-195　成功要因や差別化のポイント



4.3.7.4　ＥＣ事業への今後の投資規模

2.3.5.3「ＥＣ事業の損益」で見たように現状でのＢtoＢ-ＥＣ事業の損益状況は芳しくないが、今後投資規模を拡大すると回答した事業者は約 4 割と、現状維持と回答した事業者とほぼ同割合である。自由記述部である「その理由」をみても、将来性を見越して投資拡大とする企業と、様子を窺いつつ事業を継続していく企業とに大別される。

図 4-196　ＥＣ事業への今後の投資規模



4.3.7.5　ＥＣ成功への課題

ＥＣ成功への課題を自由に記述してもらった結果、顧客ニーズの反映（ページの分かり易さ等）やサービスの充実（迅速な対応等）といった、顧客の立場に立った工夫の必要性を挙げた事業者が多く見られ、またリアル・ビジネスとの効果的な連携を強調する意見も目立った。その他有料情報に対する抵抗感の払拭等、利用者側の意識改革を課題とする声も見られた。

4.3.7.6　最近注目しているＥＣ動向

同様に注目しているＥＣ動向について自由な記述を促したが、特に傾向は見られなかった。回答内容をいくつか挙げると、ＡＳＰ、ＰＫＩ、電子政府（Web 上での債権譲渡等の処理）等であり、ここでは他サイトや同業他社との連携に注目する事業者もいくつか見られた。

５　特徴ある事業者の成功モデル

5　特徴ある事業者の成功モデル

第５部は、日米の特徴あるＥＣ事業者の詳細事例分析である。第５部では、日米の注目されるＥＣ事業者を少数抽出し、ワーキンググループのメンバー自身が分析を行った。分析にあたっては、日米における基礎調査[注1]のデータを活用し、また一般情報を収集しつつ、メンバー自身がそれぞれの専門の立場から分析し、より詳細な知見の発見・抽出に努めている。「第６部　内外ＥＣ事業者の実態」を多方面にわたる各事例の基礎情報とすれば、第５部の事例深耕分析は各事例に代表される典型的なＥＣビジネスの理論・モデルの抽出である。

それぞれの事例は、本年度の日米ＥＣ事業の各事業・業種における傾向・特徴を代表しており、分析はその成功事例としての成功要因に焦点を当てている。各分析は、多様な事業展開、バリューチェーンにおけるＥＣ又はインターネット活用の視点・方策を提示している。以下の視点から、各事例の分析、特徴抽出を行った。

＜国内事業者のビジネスモデル＞

1　業界変革を促す市場創造：旅の窓口
2　通販事業者のオンライン優位性：ベルメゾン・ネットスクエア
3　クリック＆モルタルのＣＲＭ戦略：ソフマップ
4　ＥＭＰ注目株：オンライン激安問屋
5　パートナー戦略とワンストップ・サービス：フーズインフォマート

＜海外事業者のビジネスモデル＞

1　eトランスフォーメーション：Genaral　Electric　Company（ＧＥ）
2　創業経路と成功要因：Amazon vs Barns&Noble
3　ドットコムの優良企業の展開：eBay
4　インターネットバンキングの成功要因：ジャパンネット B、CitiB、WellsFargo

注1)　第6部　内外ＥＣ事業者の実態」に掲載

5.1　国内事業者のビジネスモデル

5.1.1　業界変革を促す市場創造：旅の窓口

5.1.1.1　分析の視角

インターネットによる「場」の提供、いわゆる「マッチング」機能は、様々な形態のビジネスに大きな変革をもたらした。中でも、「空室にしておくくらいなら安くても売り切りたいホテル」と「その日に泊まりたい客」を繋げるという「市場が求めていながら実現していなかった場」を、世に先駆けて提供した「旅の窓口（www.mytrip.net）」は、ネット上でのマッチングビジネス開発の代表例として、広く世に知られるところである。

本章では、その「成功要因」を、「旅の窓口」登場以前の日本における旅行流通の姿、そこでの問題点等から改めて浮き彫りにするとともに、参入障壁が低く追随が一見容易なこのビジネスモデルにおいて、今後、同社がいかに勝ち続けていくか、その方向性にまで踏み込んだ考察を試みる。

5.1.1.2　「旅の窓口」の現況

(1) 実績

「旅の窓口」は、前身である日立造船情報システム（株）による 96 年のサービス開始から、その後この事業に特化し、分離独立したマイトリップ・ネット（株）による今日の運営に至るまで、順調に登録会員数、宿泊施設数を伸ばしてきた。2002 年 4 月現在、登録会員数約 168 万人、宿泊施設数 1 万 3 千軒を数える。取扱も年間約 480 万泊、200 億円以上（推定）、更に収入・利益ベースでも「大幅黒字」の損益状況を呈し、2 位事業者（推定年間 24 万泊）に大きく水をあけている。10 兆円規模といわれる旅行市場全体から見れば、まだまだ大きな数字とはいえないが、ネット専業のビジネスプレーヤーとしては、まさに堂々たる実績といえよう。

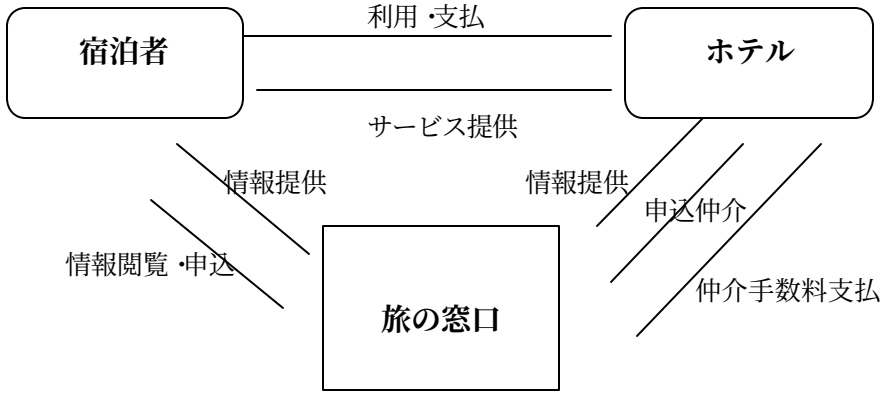
(2) 基本的ビジネスモデル

ここで改めて「旅の窓口」のビジネスモデルを簡単に整理してみよう。

同社はホテルに対し、一日単位でその日の空室状況、価格などを自由に設定できる「場」をインターネット上に提供する。宿泊者はそれをチェックし、条件に見合うホ

テルに対してその画面から直接予約を申し込む。その後、宿泊者が宿泊当日現地で払いを済ませれば、その 6%を基本とするシステム利用料という名目の手数料を、ホテルが同社に払い込む、という仕組みである。この流れの中で、契約主体は「宿泊者」と「ホテル」であり、「旅の窓口」は単なる「仲介者」に過ぎない。一方、旅行業者を通じて宿泊を申し込む場合、契約主体は旅行業法上「宿泊者」と「旅行業者」になる。契約当事者ではなく、“仲介者として旅のマッチングの場を提供する”という方法で、同社は旅行業と「似て非なる」ビジネスを、インターネットを活用して創造したことになる。

図 5-1　旅の窓口のビジネスモデル



5.1.1.3　「伝統的」旅行業者の動き

(1) 代表的存在

ホテル販売を含む日本の旅行流通全体において、その中核的存在は言うまでもなく旅行業者である。売上高 1 兆 2 千億円超、「ガリバー」として名高い業界トップのＪＴＢを始めとする「大手 4 社（ほかに近畿日本ツーリスト、日本旅行、東急観光）」、新聞募集など独自の路線で伸張する阪急交通社（トラピックス）、駅を中心とした立地優位な店舗展開で市場を築くＪＲ各社などを代表格に、大小さまざまな旅行業者が、名実ともに日本のリーディング産業のひとつとしての旅行業の発展を担ってきた。

(2) 「伝統的」ホテル販売手法

彼らの「伝統的な」ホテル販売手法は、「ブロック」と呼ばれるホテルの在庫仕入れに基づいている。例えばあるホテルは、A社に毎日 100 室、B社に 50 室、C社に 30 室といった具合に、会社毎に年間を通じて自施設の部屋を「提供する」。旅行各社はそれを自らの「在庫（ブロック）」として、「手仕舞（てじまい）」と呼ばれる在庫返却日（販売形態により宿泊日の 14 日〜1 日前など異なる）まで、パッケージツアーやホテル単品商品などで販売する。売れ残った部屋は、手仕舞時にホテルに返却されるが、返却に対するペナルティは無い。たとえ預かった 100 室全部売れ残っても、ホテルに対し一切収入保証は無いのである。これは、個別の日でみれば「売れ残り」が多くあっても、年間を通じてみると「団体・個人を問わず安定的に送客をして頂いている」「自前で部屋を販売するには手間・コストがかかり過ぎる」という、旅行業者とホテルとの間で、長きに渡り培われてきた「力関係」に基づく商習慣である。更に、その力関係と昨今の「価格破壊」により、仕入価格は常に値下げを求められるという事情もある。かくして、ホテルは自らの部屋でありながら、その在庫・価格のコントロールを他者（旅行業者）の手に大幅に委ねざるを得ない、という「受身」の状況に陥ってきた。

5.1.1.4 「旅の窓口」の革新性

そうした中、全くの異業種からホテル販売分野に参入してきた「旅の窓口」には、ホテル側が販売面で「攻め」に転じるための仕組みを含め、以下のような魅力的な装備がなされていた。

(1) ホテル側に自由な在庫・価格設定

「旅の窓口」において、ホテルは売りたい部屋数と価格を、一日単位で細かく、ホテル個別の事情に応じ自由に設定（ネット上に登録）することができる。また、設定後、販売状況に応じ部屋の「出し入れ」も自由である。これにより、「空いている日」「空きそうな日」、あるいは「高くても必ず埋まる日」、つまり季節変動・曜日パターン・地域事情などはもとより、「急な団体のキャンセルでぽっかり空いてしまった日」のような特殊・個別の状況にも対応するかたちで、ホテルが直接市場に部屋（商品）を投入することができるようになった。このような、戦略的でキメの細かい設定

数（在庫）・価格を、ホテルが自らの裁量で、機動性高く、市場に広く打ち出せるという「ありそうでなかった」仕組みの提供が、「旅の窓口」の革新性の本質である。急な出張が決まったビジネスマンなどに対し、すこぶる有効な施策として注目される「バーゲン」的な売り方（直前になって価格を大幅に下げる）の実現も、この効果の一例といえよう。

(2) キャッシュフローの改善

旅行業者によるホテル販売では、「クーポン」による精算が依然として主流である。宿泊者や添乗員などがクーポン券を持参し、ホテルはそれを証憑として旅行業者に請求する（あるいは銀行に持ち込み現金化する）。支払い約定日は会社によりまちまちであるが、いわゆる後払い（売掛）方式に変わりはない。しかし、「旅の窓口」では、宿泊者がその日にその場で直接ホテルに支払いを済ませて行く。「旅の窓口」に対するシステム利用料（手数料）支払いは、ホテルにとって「入金後」となる。また、旅行業者に対するクーポンの発券手数料が通常 10～20%程度である中、「旅の窓口」の 6%という「低い」手数料率も、ホテルにとっては大きな魅力となった。

(3) ＥＣ運用負荷の軽減

インターネット販売の波はホテル業界にも押し寄せたが、自前でのサイト構築については、他の業界同様、運用に係わるマンパワーやシステム維持・改修コストなどが大きな負担となり、本格導入には二の足を踏むところも少なくない。「旅の窓口」を利用すれば、同社が謳う「3 つの無料（入会金・利用料・年会費）」で、成約報酬（出来高）の 6%を払うだけ、という「安価な」コストで上記のような機能を有することができ、システム運用、いわゆる「お守り」も人任せで済む。新たな販売チャネル開拓として、他社との対抗・差別化施策として、手軽にＥＣの「バスに乗り遅れずに」対応することができる訳である。

5.1.1.5 「旅の窓口」のモデルの課題

そのようなモデルを世に先駆けて構築し、順調に市場を拡大してきた「旅の窓口」であるが、今後の更なる発展に向けては幾つかの課題がある。

(1) 競合の濫立

こうしたマッチング・ビジネスは参入障壁が低いため、多くの新規参入者が現れる。当業界 2 位事業者で、高級ホテル・旅館に絞込み差別化を図る「一休ドットコム」、国内ｅショッピングモールの雄「楽天市場」が設立した「楽天トラベル」、更には「旅の窓口」から分離独立した「ベストリザーブ」等々である。

もちろん、既存旅行業界からの巻き返しも盛んである。ブロック在庫の優位性を活かしたネットでのホテル販売では、ＪＴＢの「インフォクルー」やＪＲ東日本とＪＡＬの「えきねっとトラベル」など、大手・中小を問わず各社ラインナップの充実が図られている。また、「旅の窓口」同様「ブロックでない在庫出し入れ自由」方式を併用し、品揃え面・価格面等で相乗効果を図ろうとする取り組みも顕在化しつつある。

(2) ホテル自社サイトの伸張

一方、ＥＣが市場に定着し、ページ立上げ・運用管理等がＡＳＰなどにより簡便化が進む中、ホテルの自社サイトも徐々に充実、「インターネット特別プラン」などの「自前」展開も盛んになってきている。「旅の窓口」と同価格か、場合によってはそちらの方が安い、という状況もある。「旅の窓口」でホテルを認知した旅客が、ホテルの自社サイトへ飛び、そこで価格メリットのある「特別プラン」の方を予約する、という流れも生まれつつあり、「旅の窓口」出店を広告宣伝と割り切る考え方も見え隠れする。

(3) コストの圧迫

登録施設も会員数も多いに越したことはないし、サービス機能も充実している方が良いに決まっているが、そこに注力すればするほど、ホスト・サーバの設置・運用・管理コストや開発コストなどが重くのしかかるのも、また事実である。更に、競合他社が手数料を低く設定し（楽天トラベルの 3.7%など）、それを起爆に取扱施設の拡大を図る中、当初喜んで迎えられた 6%の手数料についても、ホテルから見直しの声があがり始めている。そうしたコストの圧迫をどう賄っていくかは、他のＥＣ同様「永遠の」課題になっている。

5.1.1.6　今後の方向性

(1) 現状の対応

現在「旅の窓口」は、既にかなり市場に定着してきた同社の名前をますます浸透させ、自社ブランドの確立を図り、それにより先行優位を更に確固たるものとする戦略に出ているように見受けられる。航空機内誌を始めとする雑誌媒体や、電車（いわゆる交通媒体）への広告出稿など、自社のコア層であるビジネスマンへの訴求を中心としたネット以外での露出の拡大が顕著である。また、ゴルフ場・レンタカー等ホテル以外の品揃えの拡大、携帯からのアクセス可能等サービス面での拡充、更にはホテルサイト運営のＡＳＰサービス開始、など余念のないところで、ビジネスの裾野を着実に広げようとしている。

(2) 考えうる今後の方向・施策

① 特色付けの推進

「何でも揃う百貨店に何も買いたいものがない」という指摘がかつてあった。同様に、1 万 3 千軒のホテルを有していても、本当に買いたい「中身」が揃っていないと、先述のようにホテルの「自前」サイトへの誘導をお手伝いするだけ、ということにもなり兼ねない。同サイトの現状は、「日本最大の登録ホテル数・会員数」という「百貨店的要素」以外に、他競合サイトに比べて眼に見える特色が相対的に薄いように感じられる。業界 2 位の「一休ドットコム」が、契約を 240 の高級ホテル・旅館に限定して特色あるブランド造りに腐心しているように、あるいは現在リアル小売業において「総合店」から「カテゴリー・バリューセンター（ＣＶＣ）」への業態変革が叫ばれるように、抜群の登録ホテル数・会員数を誇る「旅の窓口」なればこその「特色付け」が、更に必要とされるところであろう。「宿泊プレゼント」や「オークション」といった「一般的」キャンペーンの取り組みは既に見受けられるが、もう一歩踏み込んだ、例えば「一律 5000 円コーナー」「ルームアップグレード特集」といった、ユーザーの「遊び心」をくすぐるような常設のキラーカテゴリー造りを、今以上に考慮していく必要があるのではないだろうか。

② 多角的経営基盤

ホテルに対してネットでの予約機能・顧客管理等を提供するＡＳＰサービスの開

始は、ホテル直販の支援であり、一見自己矛盾に陥るようであるが、同社は成長維持には不可欠と判断してこの分野に参入した。これは、システム運営費などで一定の固定費収入がみこめること、ホテルに対して「旅行業者を通じない直販支援のパイオニア」としての一貫したスタンス（理念）を強く示せること、そのためのワンストップサービスプロバイダとしてのポジションを築けること、などのメリットがあると考えられ、戦略的な意義は大きいと考えられる。このように、ノウハウ・技術など自社の「強み」を活かしつつ、一貫した理念に基づいた形で展開可能な多角化の方向については、可能な限り積極的かつスピーディに行っていくべきと考えられる。

③　アライアンスの充実

同社は、ゴルフ場予約でアラン、レンタカーでジャパレンといった企業と提携し、コンテンツにおいて自社に不足している部分について、積極的にアライアンスを推進してきている。また、国内線の航空予約としては、ジャルパック、アルキカタドットコム、国内線ドットコム、等と組んでいる。このような、強みを高め弱点を補い合うアライアンス戦略は、ともすれば経営基盤の脆弱なネット企業における成功の要諦である。

今後は、旅行業者との更なるアライアンスも、センシティブながら、不可避の課題であろう。一方では「旅の窓口」を「迎え撃つ」かたちとなる「伝統的」旅行業者であるが、旅行業という業態そのものが、航空会社のダイレクトマーケティング化なども含めた厳しい「中抜き包囲網」にさらされる中、「旅の窓口」のノウハウや実績は、取り込むべき大きな魅力として映る。同社としても、まだ不充分なパッケージツアー需要への対応や、航空のみならずＪＲ等地上交通との複合販売など、周辺市場の取り込みを睨めば、いくつかの旅行業者との連携は重要なテーマであると考えられる。現在の競合関係に囚われることなく、最強連合を目指していくことこそ、顧客主義・顧客満足向上最優先に根差した勝ち残り戦略といえるのではないだろうか。

更に、顧客囲い込み施策としてのポイントプログラム（いわゆるＦＳＰ＝Frequent Shoppers　Program）をどうするか、というテーマもある。「旅の窓口」自らがＦＳＰを立ち上げる方法ももちろんあるが、むしろ航空各社のマイレージ、あるいは

ネット上でさまざまに立ち上がっているネットマイレージなどとの協業が、より実効性の高いロイヤル顧客の維持・育成・拡大への戦略となってくるのではないだろうか。

5.1.1.7　結語

「旅の窓口」は従来の商習慣に一石を投じ、ホテル側が「攻め」に転じる機会を提供することで、新たな市場を創り出すことに成功した。もちろんこの背景には、本章では詳しく触れていないが、お仕着せのパッケージ旅行では飽き足りない消費者たちの伸張、つまりホテルなど「旅のパーツ」を自由に組み合わせ自分だけの旅行を作りたいといった、いわゆるニーズの多様化・細分化環境があり、その傾向は更に加速されていくであろう。ますます眼が肥えてくる顧客、その奪い合いが激化していく中で、ネット上のホテル販売市場にも恐らく幾度かのヤマ場（例えば新規参入、アライアンス、分離・統合など）が来るであろうし、そこからまた、更なる市場創造・旅行業界そのものの変革がありうる。

同社の柿崎社長には「ネットの世界は一位しか生き残れない」という危機感がある。それは「あくなき拡大への意向」と読むこともできる。その意味では、ネットモールの先駆的存在として「オークション」「ブックス」「トラベル」「ビジネス」など、一気に専門特化・多角化・アライアンスを図りつつ拡大する「楽天（www.rakuten.co.jp）」の歩み・戦略（「出店コストが低く中小店舗からの参入バリアが低い、かつネット上のマーケティング指導を含め、出店者に手厚く優しい」という自社の「強み」を存分に活かしてきた）などが、「旅の窓口」に多くの示唆を与えるものかも知れない。例えば将来的に、対旅行業者を睨んだ「旅の窓口―楽天トラベル連合」などもありえるのが、「業界」「競合」といった従来の枠組みに囚われない、この世界の「面白さ」であろう。

2001年発表された、社内情報共有のグループウエア開発で評価の高いサイボウズとの提携は、サイボウズのパッケージ上ビジネス情報コーナーに「旅の窓口」ボタンを設け、予約ホテルがスケジュール上に自動登録される機能を提供する、というものであった。これなどは顧客接点拡充・利便性向上のための施策として、派手さは無いながら効果の高い取り組みと考えられる。このように、「ドッグイヤー」といわれる市場変化スピードに惑わされることなく、着実に、しかしフットワーク良く、やれるところからきちんと積み上げていくというスタイルこそが、同社の特筆されるべき「勝ち組み」戦略なのかも知れない。

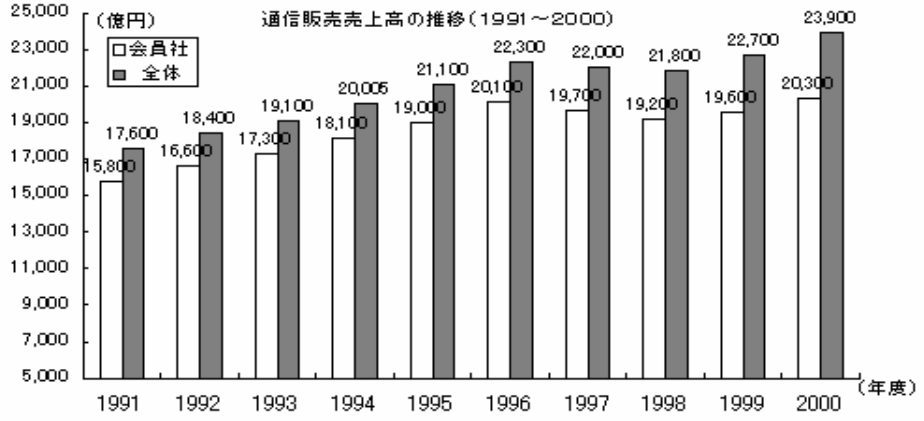
5.1.2　通販事業者のオンライン優位性：ベルメゾン・ネットスクエア

5.1.2.1　分析の視点

日本における通信販売事業の業界団体である JADMA（社団法人　日本通信販売協会）によると、通信販売業界全体の 2000 年度売上合計は推定 2 兆 3900 億円であり、前年と比較して 1200 億円の増加となっている。対前年度比較で 5.3%の伸びであり、調査開始（ 1991 年）以来最大の伸びとなっている。この内 JADMA の会員企業の売上合計は 2 兆 300 億円で 3.6%の増加となっている。さらにその内のインターネットによる売上はおおよそ 380 億円（会員売上高の 1.9%）であると報告されている。

本章では、特にＢtoＣを牽引する通販事業者にフォーカスし、通販事業者の優位性について考察を加え、5 つの分析視点を立ててポイントを摘出した。その際、通販事業者の最大手である（株）千趣会（‘ 99 売上全国 5 位、総合通販では 1 位、2 位はシャディ、3 位はニッセン：日経調査）におけるインターネット販売を事例に、通販事業者のオンライン優位性を考察した。

図 5-2　通信販売売上高の推移



出所）社団法人 日本通信販売協会 HP

5.1.2.2　ＥＣ事業の展開と５つの分析視点

（株）千趣会では、全売上の 7%をインターネット販売によって達成している。これは前述の JADMA 会員の平均 1.9%を大きく上回る値であり、同社では、次期のインターネット売上を全売上の 10%を目標にしている。同社は従来からの紙カタログによる顧客獲得とインターネットを利用した販売において、それら相乗効果を狙った種々の販売プロモーションにより着実に業容の拡大を図っており、販売系（Sell　Site）のみでなく調達系（Buy Site）についてもインターネットＥＤＩを適用し、自社内の業務効率化ならびに仕入れ先に対するサービスについてもインターネットをうまく利用している国内有数のｅ-Commerce 事業者であるといえる。そのＥＣ展開においては、以下５つの特徴がみられる。

(1) 対象顧客のセグメント化

（株）千趣会では、会員のプロフィールを分析し、インターネット会員 33 万人のうち女性が 92%、そのうち 9 割が 20～30 代である、というところに着目して、扱い商品の特定化を進めた。ここに成功の一因がある。同社では、従来より、紙カタログにおいてもすべてを一冊にまとめ、分厚いカタログを作成するのではなく、顧客購買動向、商品販売状況などを分析し、22 種類のカテゴリに分冊して消費者の購買意欲を高める戦略をとっている。通販事業においては、カタログの配布先という最良の顧客データの入手が、既存通販プロセスの中で獲得できるわけである。従って、顧客データを最大限に活用する、とういう観点からｅ-Commerce 事業参入について当初から一歩リードしていたといえる。

表 5-1　㈱ 千趣会のカタログ&サービス分類

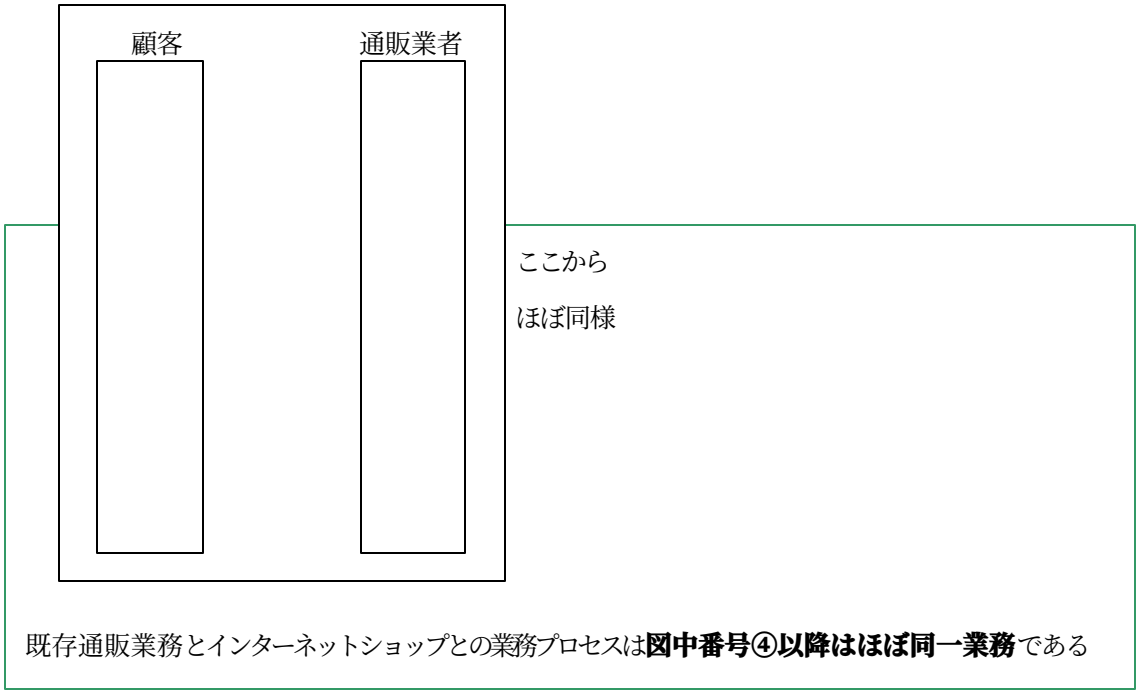
主ｶﾃｺﾞﾘ	#	ｶﾀﾛｸﾞｼﾞｬﾝﾙ名	特徴
ﾌｧｯｼｮﾝ	1	ﾌｧｯｼｮﾝｸﾞｯｽﾞ	ﾌｧｯｼｮﾝｸﾞｯｽﾞのﾄｰﾀﾙｺｰﾃﾞｨﾈｰﾄ
	2	ｺｰﾃﾞｨﾈｰﾄ ｉ	ｲﾏﾄﾞｷ ＯＬ の好感度ﾌｧｯｼｮﾝｺｰﾃﾞｨﾈｰﾄ提案
	3	ｽﾀｲﾙﾉｰﾄ	大人の女性の服､小物をﾄｰﾀﾙｺｰﾃﾞｨﾈｰﾄ
	4	ｶｼﾞｭｱﾙﾗｲﾝ	ｶｼﾞｭｱﾙﾏｲﾝﾄﾞ、ﾘｱﾘﾃｨの追求
	5	ﾌﾟﾗｲﾍﾞｰﾄｳｪｱ	ｲﾝﾅｰｶﾀﾛｸﾞ
	6	ﾍﾞﾈﾋﾟｽ	ｺﾝﾌｫｰﾄｼｭｰｽﾞ、履く人が主役
	7	ｽﾎﾟｰﾂ	ｱｸﾃｨﾌﾞ派のためのｽﾎﾟｰﾂﾌﾞﾗﾝﾄﾞ
	8	Ｆｅｅｌ＆Ｅａｓｅ	ﾍﾞｰｼｯｸｶｼﾞｭｱﾙｳｪｱ
ｲﾝﾃﾘｱ収納家具	9	ﾎｰﾑﾍﾞｰｽ	暮らしのﾍﾞｰｽｱｲﾃﾑを千趣会ﾌﾞﾗﾝﾄﾞで
	10	新／生活感	ｲﾝﾃﾘｱから実用雑貨、ｳｪｱ　ﾗｲﾌｽﾀｲﾙ探しに
	11	すまいと雑貨	生活応援ｶﾀﾛｸﾞ
ｽﾍﾟｼｬﾙ	12	ﾍﾞﾙﾒｿﾞﾝﾐｯｸｽ	毎日の暮らしをｾﾝｽｱｯﾌﾟ
	13	ﾏﾏ＆ﾍﾞﾋﾞｰ	初めてﾏﾏになる方に
	14	ﾁｬｲﾙﾄﾞ	1 歳から 12 歳、子供生活用品
	15	ｺｽﾒｷｭｰﾌﾞ	ﾃﾞｲﾘｰに使えるｺｽﾒ
	16	ﾃﾞｨｽﾞﾆｰﾌｧﾝﾀｼﾞｰｶﾀﾛｸﾞ	ﾃﾞｨｽﾞﾆｰを中心にｵﾘｼﾞﾅﾙも
	17	愛着ｽﾀﾝﾀﾞｰﾄﾞ	普段の生活で愛着を感じるｵﾘｼﾞﾅﾙ商品
	18	ﾙﾎﾞﾝﾃﾞｨｰﾙ	自然体のおしゃれがしたいﾄﾚﾝﾄﾞﾌｧｯｼｮﾝｶﾀﾛｸﾞ
ﾊｰﾄｼﾞｮｲｸﾗﾌﾞ	19	みんなが欲しい物を頒布会形式で販売	
ﾏﾝｽﾘｸﾗﾌﾞ	20	手作りホビーやアクセサリ､小物などショートサイクルの頒布会	
ﾍﾞﾙﾏﾘｴ	21	海外も含めたｳｪﾃﾞｨﾝｸﾞ応援ｶﾀﾛｸﾞ	
ｅShop	22	米、ﾄｲﾚｯﾄﾍﾟｰﾊﾟなど生活必需品を翌日お届け	
ｵｰｸｼｮﾝ	23	ｷｬﾘｵｼﾃｨへ接続	
わっ！食べたい	24	全国の産直などこだわりの味をお届け	

＊)項番 221 までが紙カタログベースのセグメントであり、項番23、24 はネットｼｮｯﾌﾟのみの対応になる。

(2) 既存通販業務との連携

（株）千趣会では、既存通販業務において年間のカタログ配布部数が 1 億冊にも及ぶ。このカタログにインターネットショップのＵＲＬを掲示することにより、インターネットショップ運営の最大の課題であるサイトへの集客を解決している。また、インターネットショップは注文をうけてからの決済、配送等、従来の通販業務とまったく同じ業務プロセスで運営が可能であり、他の業種とは異なる最大のメリットを持ち合わせている。その点においても通販事業者のＥＣにおける優位性は非常に高い。

図 5-3　既存通販業務とインターネットショップ



(3)　**インターネット販売の多角化**

（株）千趣会は、インターネットショップ「ベルネ」のほかに日常生活用品の販売に特化した「e-shop」サービスも実施している。このサービスは、あまり時間の取れないＯＬや子育てのための主婦などを想定したサービスで、米やティッシュペーパーなどの重いものや大きいものを注文の翌日に配達するサービスである。このサービスも、顧客プロフィールなどから分析した結果生まれたサービスであり、「ベルネ」より若干上の顧客層を狙って、精緻な分析によるマーケティング戦略のもとに実施されている。（表 5-1 の項番 22 を参照）

さらに（株）千趣会では、取り扱い商品の多角化として、こだわりの産地直送品の専用サイト「わっ！食べたい」（表 5-1　項番 24）を構築したり、頒布会なども短い期間で自由設定可能な「マンスリクラブ」（表 5-1　項番 20）など、サービス形態の多様化を進めている。

④　サイトの現状

顧客の 99%が企業（BtoB）であり、登録数は 170 万事業所に達している。ＰＣは殆どの中小事業者が保有しているものの、Web へ接続可能な事業者は今後増加していく段階にある。

ＥＣ事業と通販事業（ＦＡＸによる受注）の顧客当り単価は若干ＥＣ事業の方が高めではあるが、業務処理を加えたコストを比較すると利益面では大差ない。これは、ＥＣ事業の場合、商品や納期の件等で問合せ頻度がより高くなる傾向があり、１顧客当りのコミュニケーション・コストが増加するためである。

(4)　ＥＣサイトの特徴

①　特徴的なサービス

ＥＣ事業をリアルビジネスの延長と位置付けているため、事業におけるリアルとバーチャルの棲分けは行っていない。相乗効果を狙うというよりは、顧客に対しリアルとバーチャル両方の窓口を用意することが必要不可欠と捉えている。

ＥＣ事業では、リアルと連携した工夫を凝らしている。カタログ（紙）の商品は全てデータベースへアップロードしているため、サイト上ではカタログに記載されているコード表から検索することができる。また月刊カタログ「アスクルワンダーマート」においては、Web と連動したコミュニティマガジン「dreamers」や Web コミュニティ「みんなの広場」で評判の高かった商品を掲載している。更に、カタログに同梱して無償で配布している、ビジネスマナー集やパソコンツール等を収録したＣＤ－ＲＯＭ（「行列のできる、ＣＤ－ＲＯＭ」）は、ＥＣサイトと連動しており、顧客はＣＤ－ＲＯＭの内容を立上げ Web ページにリンクしたボタンをクリックするだけで最新内容に更新できるようになっている。

一方ネット独自のサービスとして、下記のような機能・サービスを提供している。

- 「MY ASKUL」：定期配送の指定をはじめ、予算管理（顧客の購買予算がオーバーしそうになると警告する機能）やオリジナルロゴの登録、購買履歴のダウンロード等、様々にカスタマイズ可能な顧客用ページ
- 「アスクルWサンクスプレゼント」：購入した金額に応じてキャッシュバックや賞品交換を行うサービスにおいて、Web で購入した場合、通常の２倍のポイントを加算
- 「オフィス便利帳」：社内メール、スケジュール管理機能や会議室予約等、オフィスの

コミュニケーションをサポートするグループウェアサービス

- 「ロト検索」:オフィス用品の必要なシーンに合わせた検索機能

② 顧客対応

米ネットパーセプションズ社との提携により「リアルタイムリコメーデーションエンジン」を導入し、顧客専用ページの表示、購買履歴の追跡・分析データによる顧客に適した商品やサービスの提供を行っている。

個人情報の保護に特に気を配っており、顧客データベースをスタンドアロンで整備し、専任のセキュリティ担当者が管理している。

また、顧客対応センターを設置し一日約 5,000 件届くユーザーの要望に対して迅速に対応可能な体制を敷くなど、カスタマーサービスに注力している。

その他、顧客ニーズを取込むための電話営業や代理店へのインタビュー等を実施している。

③ システムや体制上の工夫

ビジネスにおける表面的な部分を模倣することは容易であるため、見え難い部分、特に物流投資とシステム投資に力を入れている。

インターネット受注システムは、日々増加する負荷に対応できるようアプリケーション・サーバー（14 台）とデータベースサーバー（1 台）のニ階層というシンプルな構成を採用している。2～3 年前まで同社で開発・運用を行っていたが、柔軟な回線増強やセキュリティ管理のために、現在は IBM のハウジングサービスを利用している。業務処理の高速化のため、同社データセンター内の主要システム間の回線容量を 100Mbps に増強した（2001 年 3 月）。

物流は特に品質管理という点で注力しており、配達員から提出されるクレーム報告書を専任の担当者が受取り、一両日中に対応可能な体制を整えている。また投資を行い、同社所有の物流網及び物流センターを見直すことにより、スピーディな返品対応を実現した。

④　他社との連携分野

A.サービス提供目的での提携

流通構造の効率化のために、代理店、メーカー、運送会社、情報システム開発及び運用会社等と広く提携している。

「アスクルパソコンショップ　Ｂ２Ｂ　ＭＡＲＴ」は、ＰＣ及びＰＣ周辺機器メーカー等の商品提供会社や決済サポート会社、システムサポート会社、情報提供会社等の協力により運営している。

B.集客目的での提携

NTT データオフィスマートと業務提携し、同社のＥＣサービス「オーダーイット」（電子カタログを活用）に商品提供を行っている。

また、パートナーシップ契約によりヤフーショッピングに参加している他、AOL ジャパンの「ショッピングチャンネル」、プレオールの「Biz City」（ビジネス用品取引のｅマーケットプレイス）へも参加している。

(5)　ＥＣ活用による特徴的な変化

①　ＥＣ自体の成功要因

ＥＣ事業をリアルビジネスの延長と位置付け、従前に保有していた経営資源を生かしたことである。それらの資源には、物流網・問合せ対応等の人的資源・紙カタログ等が含まれる。

インターネット販売によるメリットとして以下の５点を意識し、これらを最大限に生かした様々なサービスを展開している。

- 迅速な双方向コミュニケーション
- 豊富な品揃え、商品・価格比較の容易さ、購入の容易さといった便利さ
- 購入にかかる時間の削減
- 業界のボーダレス化と24 時間営業による流通業の新しいビジネスの創出
- 販売コストの低減

② ＥＣ活用に起因する社内／社外的な変化や効果

顧客ニーズに合わせ、品目やサービスの中身を改善し、それに対応する形で企業構造も変革してきた。

取扱品目の変化としては、もとは文具や事務用品のみであったが、需要に合わせて追加した。またニーズへの対応による変化の例としては、迅速さへの要求の高まりに応じた内部プロセスの短縮が挙げられ、具体的には、ＦＡＸと同じであったＥＣの注文締め時間を延長し、午前 11 時にまでの注文の当日配送（東京 23 区内･大阪市内）を実現したこと等である。また、ユーザーの増加に応じて配送センターを増設している。

翌日配送から開始したが、現在は主要都市に対し実施している当日配送が一般的になりつつある。

③ 過去の主な経緯（参考）

- 1993 年 3 月、親会社のプラス社内でアスクル事業を開始

  ※アスクル事業開始の経緯

  従来オフィス用品の発注は、大企業の場合購買部が行い納品事業者も決まっていたが、中小企業の場合は窓口担当者が他の業務と兼務し、事業所周辺の代理店へ直接足を運ぶしかなかった。代理店にとっても、各地に点在する中小事業者への営業を行うことは現実問題として困難であった。

  1990年頃、親会社のプラスは国内の文具業界の総合メーカーとしてで第二位の業績を得ていたが、卸を対象とした従来の事業展開ではシェアを拡大することはできないと考え、上述の問題点に着目し、流通ピラミッドを見直し、オフィスへ直接販売するビジネスモデルを考案･採用した。これが今日のアスクル事業の骨格となっている。
- 1997 年 3 月、ＥＣによる受注を顧客の要望に応える形で開始
- 1997 年 5 月、「アスクル株式会社」として分離独立
- 1998 年 9 月、ＥＣの注文締め時間を延長、当日配送実現

④　効果を生み出したＥＣの構成要素

ＥＣのコミュニケーション・ツールを活用することにより、顧客とより緊密な関係を築き、リピートオーダー（継続取引）を得ることができた。ＥＣはイニシャル・コストがかかるものの、メール１通とＦＡＸ１通のコストを比較した場合、追加コストを極めて小さく抑えることが可能である。

なお、ＥＣ事業は顧客の要望に応える形で開始している。同社のＥＣへの取組みは、米国では amazon.com 等が既に開始していたものの、国内では比較的早かった。

⑤　ＥＣへの取組み上留意すべき教訓

事業を興す上で、ノウハウのない困難なことに挑戦しようとしても失敗することが多いと、同社は感じている。

また、個人情報の取扱に対しては細心の注意を払うべきであり、そのためにもセキュリティ・ポリシーの充分な検討が極めて重要であると考えている。

⑥　今後の方針／問題解決等

中小企業が情報共有し業務の重複や時間・コストのロスを削減できる標準的なプラットフォームの構築を目指しており、それを実現するための準備を進めていく。顧客の要望に沿って、可能な範囲から徐々に取組んでいく予定である。

Web チャネルに特化した事業展開は予定していない。これは、商品の性格上 Web を用いて検索するよりもカタログ（紙）を用いて一覧するニーズの方がまだ高いためであり、今後もカタログの発行／配布を継続する予定である。

トナー交換時期にメールで知らせるなど、アウトバウンドサービスも将来的には行いたいと考えているが、現在はまだそういったサービスに対し、ユーザーが違和感を抱く場合もあり行っていない。

その他これまで最も辛かった事態としては、前日比 10 倍という急激なアクセス増が挙げられる。

(6) ＥＣトレンドに関連した内容

① ｅコラボレーション関連

物流その他の分野において、他社と提携している。

図書館流通センター他 7 社が共同運営するオンライン書店「ｂｋ１」（ブックワン）設立への出資を行っている。また、ソフトバンク・イーコマース、インディゴとの共同出資により、ＳＯＨＯ・中小企業を対象にしたインターネットの業務支援サービス（ＡＳＰ）を行うスマートファーム（株）を設立した。

また、日本アリバが設立した「電子購買コンソーシアム」に「サプライヤーコンソーシアム」の代表として参加し、国内の間接財ＢtoＢ取引標準モデルの提案に携わっている。

同社では今後、事業展開に対し志を同じくする事業者とは連携していきたいと考えている。特に、同社の最大の顧客資源である中小企業に対し、宣伝を行いたいと考える事業者と連携したいと考えている。その場合、同社は情報発信の立場というより、ユーザーニーズの受信代行としての立場をとりたいと考えている。

② ブロードバンド等への対応

モバイルへの対応は既に行っているが、インフラ等の動向から現時点では期待していない。チャンスがあればキラーコンテンツ等の考案も含め力を入れていきたい。

③ 物流／決済／認証サービスの利用

物流／決済サービス共、一部をアウトソーシング中である。

④ その他注目しているＥＣトレンドと対応

顧客に安心して利用してもらうために、プライバシーマークの取得も視野に入れている。

(7) 業界動向や競合他社の動き

① 業界全体での主要なＥＣ動向

同業界のＥＣは未だ根付いておらず、競争激化もしていないと感じている。国内の中小企業は 600 万事業者と言われ、同社会員は 170 万事業者であるため、競合他社の入る余地は充分にあると考えている。ただし、文具市場の規模には限界があるため、ＥＣ事業の伸びは今後停滞すると見ている。

② 競合他社におけるＥＣへの取組み状況

同様のビジネスモデルで競合している限りでは、他社の動向は気にならない。ただし、新たなビジネスモデルでの競合事業者が登場すれば、脅威となるだろう。

同系列会社であるビズネットは主に大企業顧客を対象としているが、注文があれば事業規模に関わらず対応しており、棲分けは意識していない。

6.1.3.3 ON-LINE 激安問屋

(1) 概要

調査項目	内　　容
サイト名	ON-LINE 激安問屋
URL	http://www.raccoon.ne.jp
会社名	株式会社ラクーン
ＥＣサイト担当者名	渡邊りん
担当者の電子メールアドレス	lin@raccoon.ne.jp
会社の住所	東京都中央区日本橋箱崎町 27-9 ｳﾞｪﾗﾊｲﾂ日本橋箱崎ﾋﾞﾙ 1～3F
会社の電話番号	03-5652-1692
会社の FAX番号	03-5652-1682
運営主体（法人／個人）	法人
会社設立年月	1995 年 9 月
資本金	460 百万円（含準備金）
業種	各種卸売業
従業員数	58 名
ＥＣ専任要員数	58 名
サイト開始年月	1998 年 8 月
主な生産財／製品／サービス	繊維・アパレル製品、その他製品
生産財／製品／サービスの取引単価	― 円（平均） 10 円（最低） 500,000 円（最高）
物流サービス提供方法	宅配便（佐川）
主な決済方法	代金引換（物流事業者等の代引サービス）
アクセス状況	90 万　（ページビュー／月）
平均客単価	―
購買率	―
Web のみで完結した成約割合	100％
販促方法	広告（PCネット上）、その他（口コミ）
顧客情報の利用方法	蓄積・分析（購買履歴も含む蓄積とその分析）
初期投資コスト	―
運用コスト	―
ＥＣ売上金額（平均月商）	―
ＥＣ事業の損益（月間）	―
損益状況（過去１年）	やや赤字
損益状況（今後１年の見込み）	やや赤字
全売上に対するＥＣの割合	100％
ＥＣサイト設立の目的と効果	ビジネスモデルの刷新・変革・期待以上の効果
外注利用状況	配送業務、代金回収、ホスティングサービス（バーチャルドメイン）
モバイルＥＣへの取組み	2000年より対応済み

（＊）初回調査年月日：2001 年 11 月 6 日、2002 年 1 月改訂

(2) 当事例のポイント

インターネットの無地域性・オープン性を活用した、過剰在庫マーケットプレイスの成功事例である。リアルの事業や商流を意識し、取扱う商品や提供サービスの質を維持するための様々な工夫を凝らしている点に特徴がある。

(3) ＥＣ事業の概要

① ＥＣを活用している事業領域

国内最大級の過剰在庫マーケットプレイス「オンライン激安問屋」を運営している。在庫を販売したい企業と商品を安く仕入れたい小売業者の商品マッチングサービスを提供しており、ブランドイメージ保持のために売手企業を匿名にすると共に、商品を同社倉庫で検品することで不良品出荷を最小限に抑えている。

② 取扱品目やサービスの内容

取扱品目の内訳は、アパレル 5 割、雑貨 4 割、家電 1 割である。雑貨の中にはアウトドア、携帯ストラップ、キャラクターグッズ、アクセサリー等も含まれる。

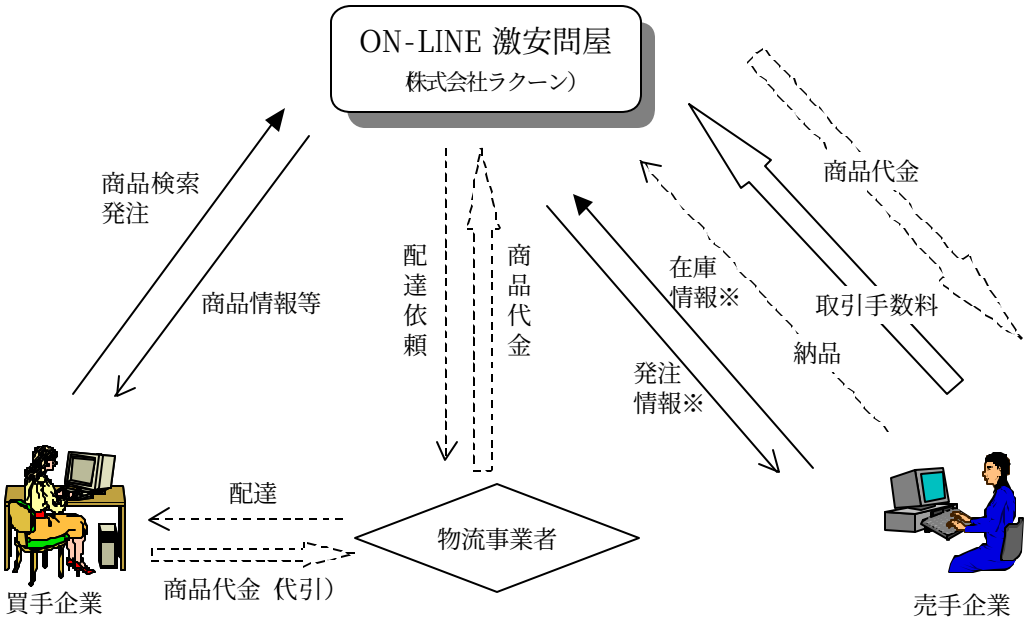
サイトには総額にして常時(小売価格換算で)30 億円相当の商品を紹介しており、その中には 1／10 程度の価格で掲載しているものもある。１日に 50～100、多くて 200 の商品を新規に追加している。オークションの新商品は１日およそ 50～100 である。

売手企業の在庫はたいてい多量であるため、買手が購入し易い単位に同社内で小分けし、また検品した商品に対し匿名性を保つために詰替えパッキングを行っている。パッケージへの詰替えや梱包作業だけならば各売手企業でも対応可能だが、多くの買手企業に打診するのは容易ではない。

決済は物流事業者との提携により提供している。

③ ビジネスモデルの仕組み

買手が決定すれば、受発注型の場合は販売料金の 30～40%、消化仕入型の場合は 30～50%を売手企業から徴収する。徴収料金は検品の手間により変化する。徴収料金には検品・小口化・パッケージ化コスト、決済・発送コストが含まれており、残りが同社のマージンとなる。なお、入会金や月会費は徴収していない。



※は受発注型の場合のみ
(4)①「特徴的なサービス」を参照）

サイトでの取扱額や売上金額は公開していない。また、本年度内に単月黒字が実現できればよいと考えている。

④ **サイトの現状**

ＥＣサイトは大きく通常販売用コーナーとオークション用コーナーで構成されており、通常販売商品の消化率（掲載商品に対する販売比率）は 50～60%、**オークションコーナーの消化率は** 100%**である。**

売手企業 560 **社、買手企業** 13,500 **社が登録（** 2002 **年** 1 **月** 30 **日現在）しており、買手のうちおよそ半分が実際に購入していると見られる。買手企業には、開業して日の浅い（１年未満）、地方（東京** 15%）**の小規模事業者が多い。従業員数の多い企業は、意思決定が遅くなるため参加が少ないと見ている。また、売手企業には上場企業（同販売子会社を含む）も参加しており、数としては少ないが販売金額は大きい。**

アクセス数はおよそ 30,000**ＰＶ／日である。サイトをこまめにチェックする利用者が多いものの、若干夜間のアクセスが多い。これは、特に自営業者等が業務終了後に利用することが多いためと見ている。**

(4) ＥＣサイトの特徴

① 特徴的なサービス

取引形式としては「受発注型」と「消化仕入型」の２つを提供している。

「受発注型」とは買手企業から受注した後に商品を売手企業へ発注するモデルであり、「消化仕入型」とは商品を予め同社で預かってから販売を開始するモデルである。消化仕入型で期日までに売れなかった商品に関しては、時間制限（24 時間）オークションを実施している。

「受発注型」	「消化仕入型」
① 売手企業から在庫情報のみを受取	① 売手企業から商品受取
② 在庫情報を匿名化・小口化	② 検品、匿名化、小口化、梱包
③ Web で買手企業に情報発信	③ 商品情報を匿名化
④ 買手企業から商品受注	④ Web で買手企業に情報発信
⑤ 同社から売手企業へ商品発注	⑤ 買手企業から商品発注
⑥ 売手企業から商品受取	⑥ 買手企業から同社へ商品代金支払
⑦ 検品、匿名化、小口化、梱包	⑦ 買手企業へ商品発送
⑧ 同社から売手企業へ商品代金支払	⑧ 同社から売手企業へ商品代金支払（手数料を差引いた代金）
⑨ 買手企業へ商品発送	⑨ 売残り商品のオークション（④へ）
⑩ 買手企業から同社へ商品代金支払（手数料を上乗せした代金）	

サイト上では、商品を撮影・加工してサイトに掲載しており、商品の画像またはテキストのみ／両方表示の切替機能を提供している。また商品カテゴリーによる絞込み検索機能を提供している。

新商品情報はメールで自動的に配信している（ＰＣ、モバイル）。ＦＡＸ等による情報発信は行っていない。

不良品は全品返品可能としている。返品率は 1%強である。

同社内部ではＥＣ事業者というより一般の問屋であると認識されているが、在庫を持たない点、また買叩きを行わない点で、リアルの問屋と異なっている。

② 顧客対応

買手企業に対しては、代引決済を行っており事実上決済リスクがないため、特別な本人確認は行っていない（ただし、対象は小売店のみとしている）。一方売手企業に対しては、商品サンプルを確認する必要があるため、登録時に同社／相手先どちらかで実際に会合する。なお、会員の登録期限は設定していない。

問合せの受付はメールが主で、2 名で対応している。

営業スタッフ 10 名は、主に主要都市のメーカー等を対象とした売手企業開拓を行っている。買手企業の開拓は特に行っておらず、殆どが口コミ又は各種媒体での紹介による。

③ システムや体制上の工夫

取扱商品の質を保証するために、不良品・中古品・倒産品は取扱っていない。また、同一顧客に継続的に利用してもらうために取扱商品のジャンルを絞っており、例えば一時食品等の取扱も行っていたが、意図的に中止した。

パッキング作業等を行うための倉庫を所持しており、取扱量の増加に対応し複数増設していたが、場所によって検品基準が異なるなどの問題もあり、2001 年 11 月末に事務所と同時に新社屋へ一元化した。また、消化仕入型の場合同社は在庫リスクを抱えることになるが、売手から商品を購入してはおらず、検品のために引受けているに過ぎない。

Web ページは、ユーザーに抵抗なく利用してもらえるよう可能な限りシンプルに構成している。

エクソダスコミュニケーションズのハウジングサービスを利用しており、システムの開発・運用は同社で行っている。システムは特に時間をかけて作りこんでおり、これまで大規模なシステムダウン等の問題が生じたことはない。

④ 他社との連携分野

A.サービスアイテム拡充目的での提携

物流及び決済サービスで佐川急便を利用している。決済は佐川急便のｅコレクトサービス（現金またはクレジットカードによる代金引換サービス）を利用している。

B.特にシステム結合による提携

同社内システムを物流事業者と結合しており、全ての情報を共有している。

リンクを同社と親密な企業へ張っているものの、広告収入は得ていない。

(5) ＥＣ活用による特徴的な変化

① ＥＣ自体の成功要因

ＥＣを特別な事業と捉えず、いかに既存の商流に乗せるかに注力している点である。また、業務プロセスがシンプルである点や、業務の範囲を絞り、取引頻度を高めている点も成功要因と捉えている。

② ＥＣ活用に起因する社内／社外的な変化や効果

創業当初は在庫取扱事業を行っていなかったため、結果として業態を変革したことになる。（後記③「過去の主な経緯」を参照）

業務プロセスの面では、当初受発注型のみを採用していたが、買手企業からの発注から発送まで約 1 週間を要したため、先に検品を行う消化仕入型を開始し、時間を短縮した。

利用者の変化としては、認知度の向上に伴い、売手として徐々に大手企業が参加するようになった点が挙げられる。

その他、社外関係や取引形態等に大きな変化はない。

③ 過去の主な経緯（参考）

- 1993 年 9 月、社長他数名で対中国貿易商社を創業（1995 年に法人化）

  1997 年、資本金 7,000 万円に対し 2,000 万円相当の在庫を抱えたため、知人全員に在庫リストをＦＡＸで送ったところ、意外にも捌くことができた。更にＦＡＸ受信者からリストへの在庫品掲載許可を求める声もあった。そこで、ＦＡＸによる在庫の流通事業をビジネスチャンスと捉えた。

- 1998 年春、過剰在庫の転売業務を開始

  取扱商品が増えるほどＦＡＸ通信コストがかさみ、また送信量や回線状況によっては深夜にＦＡＸが届く場合もあったため、電子メールによる送信に切替えた。電子メールはコストや到達時間の面でFAXよりも優れていたが、画像の送信には不適であった。
- 1998 年 8 月、インターネットで「オンライン激安問屋」を開設
- 2000 年 4 月、資本金 1 億 2,000 万円に増資
- 2000 年 12 月、資本金 4 億 6,000 万円に増資

④　効果を生み出したＥＣの構成要素

サイトの機能や取扱品目等に関し、適切な選択と集中を行うことに配慮している。また、売手企業の一括紹介や、物流・決済サービスの一元的な提供が功を奏した。

⑤　ＥＣへの取組み上留意すべき教訓

ＥＣサイトでは、取扱品目や営業活動等の面で、リアルでは一般的に行わないことを自然に実施してしまうことがある。ＥＣを特別な事業として意識しないことが大切であると同社は考えている。

ＥＣサイトにおいては、本当に必要な品目及び機能を最小限に提供すること（選択と集中）が大切であると考えている。

⑥　今後の方針／問題解決等

家電の取扱は縮小する方向にある。これは、品番のみで容易に流通する家電は、小売店で「見て触って買う」よりもメーカー直販へと今後推移すると見られるためである。取扱商品の拡大への要望もあるため、2002 年 2 月より新商品を取扱う予定である。

なお、リバースオークションサービスを一時提供していたが、ユーザーが利用しないため中止した。

今後は、売手と買手の仲介に留まらず、情報／モノの円滑な流通モデルを構築したいと考えている。特に、ＳＣＭ等と絡めた事業者の在庫をなくすビジネスの展開を検討している。ただし、メーカーまで取込むつもりはない。

(6) ＥＣトレンドに関連した内容

① ｅコラボレーション関連

商流における不可欠な要素としての物流事業者との連携以外は、全て自前で行っている。メーカー→問屋・商社→小売店という商流の中で、決済や物流等の要素をどの事業者が提供するか、また協力して行うかによって、様々な業務提携形態がありうる。

② 複数の収益モデルの採用

収益モデルは一種類であり、広告収入等は得ていない。

③ ブロードバンド等への対応

ブロードバンドへの対応は特に行っていない。モバイルでも同社の取引に参入可能としているが、あまり使われていないのが現状である。

④ 物流／決済／認証サービスの利用

物流はユーザーとの唯一の直接的な接点であるため、ＣＳ向上のために、多少コストがかかっても委託先や取引条件等を見直していきたいと考えている。物流の質とは、正確さやトラブル時のドライバーの対応である。

(7) 業界動向や競合他社の動き

① 業界全体での主要なＥＣ動向

業界や競合他社は意識しておらず、棲分けも行っていない。

6.1.3.4 Tr@Box

(1) 概要

調査項目	内　　容
サイト名	Tr@Box
URL	http://trabox.com
会社名	トラボックス株式会社
ＥＣサイト担当者名	福島孝夫
担当者の電子メールアドレス	fukushima@trabox.co.jp
会社の住所	東京都文京区根津 1-16-10
会社の電話番号	03-5834-1215
会社の FAX番号	03-5834-1216
運営主体（法人／個人）	法人
会社設立年月	2000 年 3 月
資本金	49 百万円
業種	運輸・旅行サービス
従業員数	10 名（アルバイト含む）
ＥＣ専任要員数	4 名
サイト開始年月	1999 年 11 月
主な生産財／製品／サービス	運輸・旅行サービス
生産財／製品／サービスの取引単価	－
物流サービス提供方法	－
主な決済方法	その他（電話課金）
アクセス状況	26 万　（ページビュー／月）
平均客単価	－
購買率	－
Web のみで完結した成約割合	－
販促方法	－
顧客情報の利用方法	蓄積・分析（購買履歴も含む蓄積とその分析）、ダイレクトマーケティング（DM・お知らせメール送付等）、会員サービス
初期投資コスト	－
運用コスト	－
ＥＣ売上金額（平均月商）	－
ＥＣ事業の損益（月間）	－
損益状況（過去１年）	やや赤字
損益状況（今後１年の見込み）	やや黒字
全売上に対するＥＣの割合	80%以上
ＥＣサイト設立の目的と効果	ビジネスモデルの刷新・変革：どちらとも言えない
外注利用状況	代金回収、与信サービス、サーバーハウジング
モバイルＥＣへの取組み	1999 年より対応済み

（＊）調査年月日：2001 年 11 月 6 日

(2) 当事例のポイント

ＥＣの活用によって積極的に従来の物流事業者における商習慣の変革に挑み、業界に新たな市場を切開いた先進事例である。経営者がリアルの物流業界の出身者であるため、ＥＣ専業事業者でありながら利用者と同じ視点に立ってサービスを提供している点に特徴がある。

(3) ＥＣ事業の概要

① ＥＣを活用している事業領域

主として中小トラック運送事業者向けの求荷・求車情報提供サイト「Tr@Box トラボックス」を運営している。

荷主企業と、復路を空車で戻ることを避けたい運送業者に対し、Web／電子メール／モバイルを活用し情報を提供している。

② 取扱品目やサービスの内容

求荷・求車情報の提供を中心に、物流事業者を対象とした以下のサービスを提供している。

- 決済サービス（荷主／物流事業者共にサービスの利用登録が必要）
- 電子モール「トラ商店街」（自動車部品等の運送業関連資材を販売）
- 求人情報提供
- ＡＳＰサービス（求荷・求車システムのレンタル）
- バナー広告（Web ページまたはメールマガジン）
- 会員向ホームページ製作・運用「TraPack トラパック」

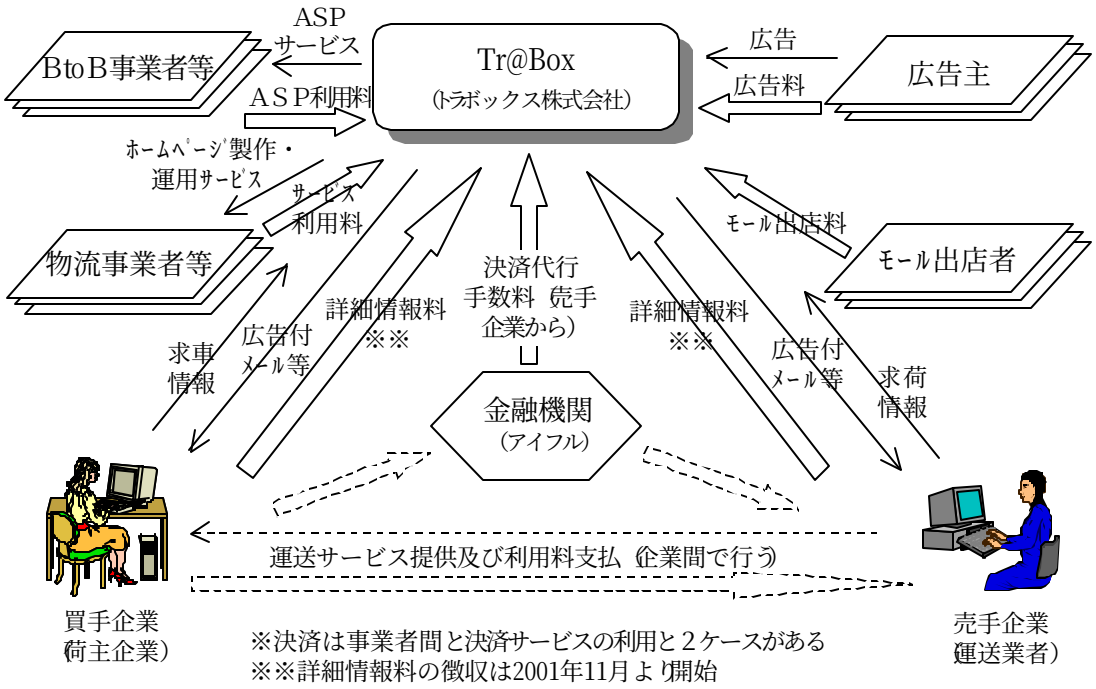
③ ビジネスモデルの仕組み

以下の5種類から収益を得ており、現在のところ広告収入が8割弱を占めている。

- 決済サービス：手数料は配送運賃の 7%で、うち同社の利益は 1%未満、他は荷物保険料
- ＡＳＰサービス：月 5 万円（6ヶ月契約）、カスタマイズを行った場合月 10 万円
- バナー広告：掲載料月 5 万円（3ヶ月以上契約）
- ホームページ製作・運用サービス：初期費用 3 万円、月額9,800 円

- 詳細情報提供 :従量制 :1 情報に付き 30 円 (一月 6,000 円上限)、固定制 :月額 3,000 円

求荷・求車先の詳細情報提供はこれまで無料で行っていたが、サービスの継続を第一とし、2001 年 11 月より有料化した。



情報提供の有料化に向け、およそ 1 ヶ月間利用者に対しヒアリングを行った結果、日常的に利用している人も少なくなかったため、概ね数 100 万円前後の売上を見込んでいる。

Web 上での決済を未だ不安に感じる利用者も少なくないため、決済サービスでは充分な収益を得るまでに至っていない。

④ **サイトの現状**

アクセス数は月間 26 万ＰＶ、1 日当り 8,000ＰＶ強である。

全国の中小トラック事業者 5 万社に対し、同社の運送業者の会員数は 2,199 社である（2001 年 11 月現在）。当サイトの利用者は事務所の求車係である場合が多く、朝 8 時頃に情報登録の頻度が高くなる。

荷主企業は、エヌシーネットワークの会員（後述の(4)④「他社との連携分野」を参照）を除くと約 400 社であり、急な荷物を安く運びたい（物流コストを削減したい）場合に利用していると見込まれる。荷主には大手企業も含まれており、従来荷物の仲介を行っていた物流ブローカーが利用するケースも多い。

求荷・求車情報の登録数は１週間でおよそ 1,200～1,400 件である。大多数が直接的な社間取引であるため、荷主－運送事業者間の成約率は把握していない。同社が実施したアンケートによると、約 3 割が成約しているようだ。

ＡＳＰサービスは、全国約 700 の貨物輸送協同組合にも地域毎にカスタマイズして提供している。組合内のコミュニティツールとしての利用が多い。

(4) ＥＣサイトの特徴

① 特徴的なサービス

決済サービスを安心して利用してもらうために、荷主企業には荷物保険及び運送業者には運賃保証を付加している。

トップページにリアルタイムの求荷・求車情報数を表示し、ワンクリックでリストを表示する。求荷・求車情報リストにはソート機能を具備している。

同じくトップページに、運送事業に関連するニュースや話題を掲載している。

② 顧客対応

ノーマル、ゴールド、プラチナ会員という３段階の会員制を採用している（申請ベース）。

- ノーマル会員 :相手先企業の詳細情報の参照が不可 ゼサービス利用初期段階）
- ゴールド会員 :詳細情報の参照が可能
- プラチナ会員 :決済サービスが利用可能。会員登録時に審査を実施

電話での問合せは対応しきれないため、Web 上の問合せフォームを用い、4 名で対応している。決済上のトラブル等でクレームを受けたことはあるが、可能な限り当事者間での折衝を促している。

また、協同組合が主催する講座等で使い方セミナーを実施している。

業界新聞に広告を掲載したこともあるが現在は行っておらず、実際には会員からの紹介や、新聞記事等を見て利用してもらう場合が多いものと推測している。

利用者の開拓は、今後も直接的な営業活動や使い方セミナー等で地道に行っていく予定である。

③　システムや体制上の工夫

開設当時、同様の求荷・求車サイトが様々な業種から立ち上がったが、システム重視で構築しているサイトが多かった。同社は情報発信を優先的に考え、単純なメールシステムでの配信から開始した。

サイト構築においては、簡易に利用できるよう操作性に特に配慮し、また利用者の操作習熟度に沿う形で、掲示板型（価格打込）、エントリー／成約型（成約はオフライン）、そして現在の決済サービスを含む形へと改良してきた。なお、システムは同社の趣旨に賛同する東京大学大学院生の協力によって構築した。

エクソダスコミュニケーションズのハウジングサービスを利用しており、システムの開発・運用は同社で行っている。その他、全てオープンな取引が行われるよう心がけている。

④　他社との連携分野

A.サービスアイテム拡充目的での提携

決済サービスの提供面ではアイフルと､決済サービスに付加する荷物保険の提供面では三井住友海上と提携している。決済サービス委託先の選定においては、可能な限り多くの顧客企業が利用可能な点を重視した。なお決済サービスは、利用者からの要望により開始した。

また、セキュリティ保持のために日本ベリサインと提携している。

詳細情報提供は電話課金制であるため、NTT 東・西と業務提携している。

B.集客目的での提携

荷主企業として、中小製造業者の情報化支援等を行うエヌシーネットワークと提携している。エヌシーネットワーク会員は約 1 万人であり、同社サービス利用に際しての会員登録は不要としている。

C.特にシステム結合による提携

エヌシーネットワーク、及びＡＳＰサービスの利用顧客であるスマートオンライン（鋼材ＥＣサイト）とシステム的に結合している。

利用者が使い易いように同業サイトへリンクを張っているが、広告収入は徴収していない。

(5) ＥＣ活用による特徴的な変化

① ＥＣ自体の成功要因

極力無料、または安価にサービスを利用してもらえるよう心がけている点と捉えている。また、システム投資コストを極めて低く抑えることができたことも大きい。

② ＥＣ活用に起因する社内／社外的な変化や効果

中小運送業者であった社長と副社長が、大手－中小間格差のある運送業界の改革を目指し、事業を開始した。当初は携帯電話やＦＡＸを用いた情報を発信していたが、発信可能な範囲が周辺に限定されるため、Web 上での情報提供に切替えた。

従来、運送業者の荷物受注数は所有するトラックの重量が上限であったが、同社サービスは物流事業者も自ら荷主となることが可能なため、過剰受注を受けても対応可能となった。その結果、倍近い売上をあげた事業者の例もある。

また、バブル期に比べ運送業者の帰り便の運賃を確保することが難しくなり、多少安くても荷を積みたいというニーズがあった。同社のサービスを利用することにより、帰り便の運送を約 9 割確保した企業例もある。もっとも、Web 上での求荷・求車サービスは既に輸送組合等で行われていたが、利用を組合員に限定した閉鎖的なものだった。

同社サービスの普及により、物流ブローカーは危機感を感じている。

③　過去の主な経緯（参考）

- 1999 年夏、携帯電話やＦＡＸによる情報発信開始
- 1999 年 11 月、ECサイト「Tr@Box」開設
- 2001 年 11 月、提供情報を一部有料化

④　効果を生み出したＥＣの構成要素

本当に必要なサービスを、利用者の立場に立って考え提供している。同社はＥＣ専業事業者ではあるが、意識の上では物流業者であると考えている。

⑤　ＥＣへの取組み上留意すべき教訓

形や体裁よりも、まず内容から作らなければ成功しない。言い換えれば、システム自体がよくても、利用者にとって必要かつ使い易いものでなければ意味がないと考えている。

⑥　今後の方針／問題解決等

ＩＴの活用により、情報の量や質、従来の商習慣を変えていきたいと考えている。

システムは、利用者のニーズや実情に対応し随時変更していくつもりである。一例としては、運送希望の荷物を登録すると自動的に空車情報が表示されるようなシステムができればと考えている。またＡＳＰサービスは、運行管理やＧＰＳを用いた位置情報管理等、更に拡充の余地がある。

日本ローカルネットワークシステム組合連合会が運営する「ローカルネット」のように、もっと日常的に使ってもらえるサービスにできればと考えている。特に荷主企業に常時利用してもらえることが理想である。特に大企業に更に頻繁に利用してもらいたいが、そのためには輸送品質等を更に上げる必要がある。当面は中小運送業者の営業ツール／ＩＴ支援サービスとして仲介業に専念し、会員企業が固まってきた段階でその資産をアピールできればと考えている。

事業運営面では、ＡＳＰサービスは提供可能な顧客数に限度があるため、可能ならば決済サービスによる収入を事業の柱としたいと考えている。ローカルネットの決済手数料は 5%であるため、同社の荷物保険を含む 7%の手数料水準を、保険会社等との交渉により 5%に近付けたいと考えている。

最大の課題は需給のバランスにある。一時引越サービスを提供していたが、需給バランスが悪く中止した経緯がある。

(6) ＥＣトレンドに関連した内容

① ｅコラボレーション関連

決済、セキュリティ面での提携の他、集客目的での提携も行っている。

システム的な接続やアライアンス等を、今後拡充していきたい。

② 複数の収益モデルの採用

有料情報提供、決済手数料、ＡＳＰ利用料及びホームページ製作・運用費の徴収、及び広告収入を得ている。

③ 物流／決済／認証サービスの利用

決済サービスをアウトソーシングしている。取引関連文書等の作成サービスは行っていない。

(7) 業界動向や競合他社の動き

① 業界全体での主要なＥＣ動向

同様のサービスとして、ローカルネット、全日本トラック協会の開発した「ネットワーク KIT（Kyodo Information of Transport）」、三井物産等の大手商社３社が設立した「ロジリンクジャパン」等がある。

中小運送業者（事業主が運転手を兼ねる場合も多数）の携帯電話普及率は高く、車の中から情報を発信している場合も多い。当業界にＩＴを普及させ、活性化させたいと考えている。

② 競合他社におけるＥＣへの取組み状況

同社と同様のサービスを提供するサイトは多くあるが、その内 9 割は、地域への特化を含め利用可能な会員を限定している。例えばローカルネットは、組合間でのみしか利用できず、また東京－東海－関西地方に特化（8 割）している。

6.1.3.5　INWF【インファ】

(1) 概要

調査項目	内　　容
サイト名	INWF【インファ】
URL	http://www.inwf.net
会社名	株式会社ニーツ
ＥＣサイト担当者名	松原　治雄
担当者の電子メールアドレス	hal@neats.co.jp
会社の住所	大阪市中央区島之内 1-21-19　協和島之内ビル 6F
会社の電話番号	06-4704-4620
会社の FAX番号	06-4704-4630
運営主体（法人／個人）	法人
会社設立年月	1999 年 2 月
資本金	781 百万円
業種	情報サービス（情報提供・ITコンサル・ソフトウェア・ASP等）
従業員数	25 名
ＥＣ専任要員数	15 名
サイト開始年月	1999 年 11 月
主な生産財／製品／サービス	情報サービス（情報提供・ITコンサル・ソフトウェア・ASP等）
生産財／製品／サービスの取引単価	30,000円（平均）－ 円（最低）－ 円（最高）なお、年会費として
物流サービス提供方法	オンラインのみで完結
主な決済方法	銀行及び郵便局による振込・口座引落し、法人カード
アクセス状況	5万　（ページビュー／月）
平均客単価	30,000円／回
購買率	－
Web のみで完結した成約割合	－
販促方法	広告（PCネット上、雑誌等紙媒体）、サーチエンジン登録、その他リアルの営業活動（営業マン等）との連携
顧客情報の利用方法	蓄積・分析（購買履歴も含む蓄積とその分析）、会員サービス
初期投資コスト	200 百万円
運用コスト	250 百万円／年　なお、システム運用費として（更改費用含む）
ＥＣ売上金額（平均月商）	2 百万円／月
ＥＣ事業の損益（月間）	－30 百万円／月
損益状況（過去１年）	赤字
損益状況（今後１年の見込み）	とんとん
全売上に対するＥＣの割合	70～80%
ＥＣサイト設立の目的と効果	新規顧客の開拓：期待以下
外注利用状況	広告業務、与信サービス、サーバーハウジング、ホームページ製作、ホームページのメンテナンス
モバイルＥＣへの取組み	対応する予定なし

（＊）初回調査年月日：2001 年 11 月 27 日、2002 年 2 月改訂

(2) 当事例のポイント

有料情報提供を中心収益に据えた先進的な事例である。情報の質を保証するための工夫や、ＥＣの活用により業界の変革を目指している点、また顧客ニーズを積極的に取入れ、対応している点等の多くの特徴がある。

(3) ＥＣ事業の概要

① ＥＣを活用している事業領域

日本企業を対象とし、海外商品調達に特化した情報とサービス提供を日本語で行うサイト「INWF【インファ】」を運営している。

当サイトの利用により、入手困難だった現地価格や海外生産情報等をスピーディかつ正確に入手でき、また従来特定の中間業者に制限されていた複雑な窓口取引を解消し、流通マージンに要した従来のコストを大幅に削減することが可能となる。

② 取扱品目やサービスの内容

海外企業（工場や商社）とその商品情報の提供を中心とし、現地情報提供、価格調査、サンプル代行等、海外商品調達に必要な情報／サービスを木目細かく提供している。

主に提供している情報は、海外企業データ、商品データ、展示会情報（海外における展示会の直接取材情報、開催予定スケジュール等）である。商品アイテム及び工場毎の検索機能を提供している。

掲載している商品数は約 30,000 品目であり、主な取扱品目は日用品・家庭用品（21%）、事務機器等（18%）、アパレル関連（17%）である。商品は 43 カテゴリーに分類している。なお、食品、素材（化学薬品等）、機械部品等、単体で価格査定が不可能である商品は取扱わない。

掲載している海外の工場や商社数は約 7,000 社であり、中国（特に沿岸部）が圧倒的に多く（9 割）、他にタイや香港、フィリピン等である。これは、海外の工場は現実に中国に集中しているためであり、顧客ニーズに対応した結果でもある。サイトに掲載していない他のアジア地域（インドネシア等）や西欧諸国（スウェーデン等）の情報もリクエスト次第で提供している。

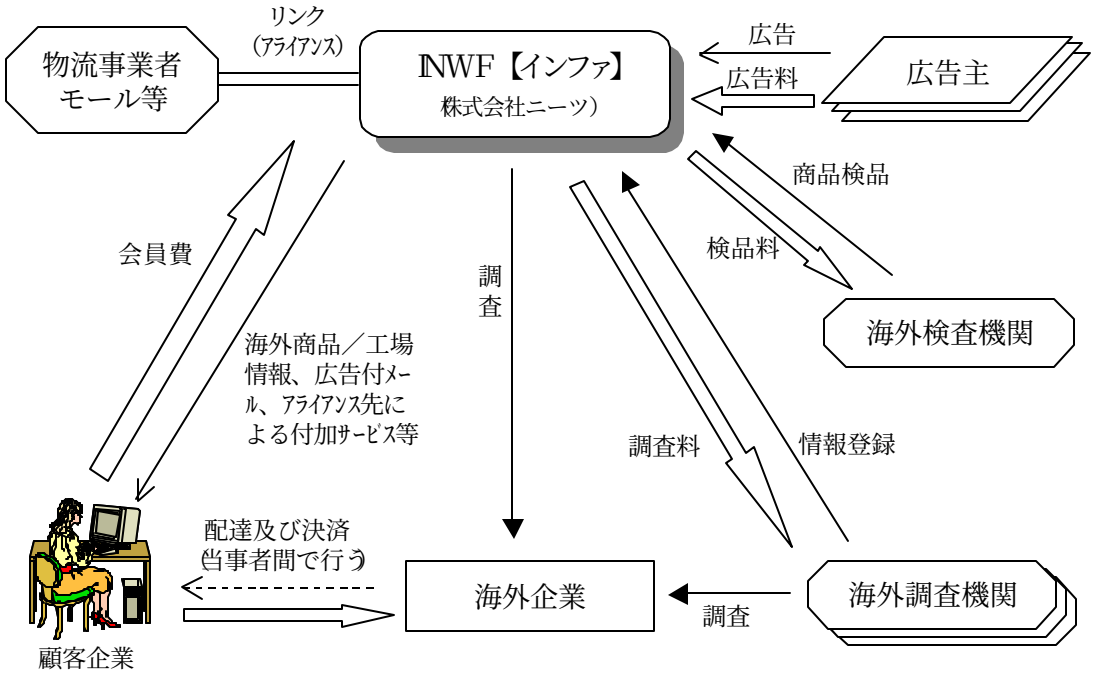
主なサービスとしては、会報誌／メールニュースの発行、新着メールサービス、リクエストサービスを提供している。

会報誌は月一回、メールニュースは週一回発行している。新着メールサービスとは、会員の希望する商品カテゴリーのデータが登録・更新された時点でその情報を配信するサービスである。またリクエストサービスは、顧客からの問合せに１対１で回答するサービスである。

③　ビジネスモデルの仕組み

情報提供費用として、会員費を年間 30,000 円または 3 ヶ月間 7,500 円徴収している（2002 年 1 月に変更）。また、会報誌／メールニュースへの広告掲載費用として１回 10 万円を徴収している。

サービスの提供フローとしては、現地取材、もしくは信頼できる調査機関による取材を基に、海外の企業及び商品情報を収集し、信用ある情報をデータベースに登録することにより、情報提供を行う形である。



2000年3月～01年2月の経営実績は、売上200万円／月、損益マイナス3,000万円／月であった。

2001年5月まで、有料会員に対しても「サービス期間」として無料で情報提供していたが、次の契約更新時から全会員より会費を徴収することとした。当初は有料会員 5,000 名獲得を目標としていたが、有料化により実際に入金した会員の割合は予測以下であった。

④ サイトの現状

有料会員数は13,000名、トライアル会員及び無料会員は1,000名である。有料会員のうち、実際に入金しているのは 1 割程度である。会員数の増加ペースは、一時1,000社／月だったが、現在は数100社／月である。

会員の属性は、小売、卸、商社で7割を占め、他にはメーカーやＳＰ（セールス・プランニング）会社等で構成されている。中小企業の占める割合が大きいものの、大手百貨店やスーパー、及び大手商社のほぼ全社が同社会員である。会員の中には、海外商品のバイヤーだけでなく、工場や商品情報のみを用いる商社等も含まれている。顧客により、利用方法も様々である。

同社内で行ったアンケートによると、会員のアクセス頻度は週に1回程度である。リクエストサービスの利用は1日4～5件であり、残業時間もしくは休日に多い。

実際の取引は会員同士が直接行っているため、取引高は把握していない。

(4) ＥＣサイトの特徴

① 特徴的なサービス

品質保証のための様々な情報を提供している。工場の情報では、日本との取引実績（ＯＥＭ実績等）、従業員数、敷地規模等の提供等であり、他に従来の貿易では公開されることのなかった参考情報（ＦＯＢ（本船渡し〈Free On Board〉）価格等）も提供している。またサポート情報として、貿易用語や輸入法規等の解説を掲載している。

その他海外商品調達に必要なサービスとして、サンプル入手申込サービス、輸入経費試算サービス、貨物保険料試算サービス、経路検索サービス、翻訳・通訳手配代行等を、顧客からの依頼時にのみアライアンス先を紹介する形で提供している。提携企業によっては、同社経由でのサービス利用の際に割引（約 10%）を行うところもある。

Web サイトの機能としては、貿易に関する相談先を相談内容や希望地域、商品カテゴリー等から検索できる機能（Bo-eki 検索）や、会員交流掲示板（売買専用ページ含む）、貿易文書作成フォームを提供している。

その他リンク集等、貿易に関する全ての情報を入手可能な、ポータルサイトを目指し画面を構成している。

同社から配信するメールには、必ずＵＲＬを掲載している。これは、データベースを同社が管理・運用し、インデックスのみをユーザーが持っているという形態を目指しているためである。

なお、これまで情報提供のみを行うＥＣ事業（バーチャル）に絞ってきたが、雑貨類、プレミアム商品、日用品についての海外商品調達代行に対するニーズが極めて高かったため、バーチャルのみのビジネスは未だ馴染まないと判断し、2001 年 11 月よりリアル事業の受注を開始した。なお、同社にとってのリアル事業はＥＣ事業の付加サービスである。

② 顧客対応

会員制を採用しており、有料会員、トライアル会員、無料会員の三種類を設定している。当初、トライアル会員（有効期間 10 日間）をも設定していたが、2002 年 1 月に廃止した。

- 有料会員　…　有効期間 1 年間または 3 ヶ月間
- トライアル会員　…　有効期間 10 日間
- 無料会員　…　参照可能な情報やサービスに制限

リクエストサービスの提供により顧客ニーズを収集し、可能な限り対応している。当サービスはフリーフォームによる質問や調査依頼の受付サービスであり、会員であれば無料で申込可能である。サービス開始のきっかけは、サイトに掲載していない情報を求める（あるいは検索する時間のない）ユーザーが多いためであり、現在

は主に商談のための情報獲得に利用されており、緊急である場合が多い。

③　システムや体制上の工夫

取扱う商品、掲載する工場・商社情報には基準を設けている。

まず工場等については、現地取材調査等を行うことにより、確実で信用のある情報のみを選択し、サイトに公開している。

当初は海外子会社を用い全データを調査していたが、2000年夏頃から調査手順をマニュアル化し、海外の提携企業を用いた間接的な調査に切替えた。現在は中国のインターネット普及に伴い、Web上の登録専用画面で信頼できる調査機関に登録してもらい、その内容を実際の工場に確認するという方法をとっている。現在同社自体で行っている割合は、全取材調査のうち3割程度であるが、サイトに掲載している情報の9割は、同社が自ら取材した工場の情報である。

一度登録した工場への再調査は行っていないが、長くとも 3ヶ月に一度電話やメールでコンタクトを取り、問題なく運営されているか確認している。

商品に関しては、SGS（世界最大の貿易商品検査会社）とアライアンスを組み、検品を行っている。

商習慣やこれまで培ってきたスタイル等により、ＥＣ利用に踏み切れない顧客企業が多いため、稟議の通過を支援する機能やサービスを提供するよう配慮している。

2億円の初期投資を行ったが、システムへの投資はその半額程度であり、残りは翻訳体制の整備やデジタル化、データの収集等に要した。

なお、オーナー経営を行っているが、ソフトバンク・インベストメント、ＨＴＣ（日立通信キャピタル）等のベンチャーキャピタルからも応援を受けている。

④　他社との連携分野

A.サービスアイテム拡充目的での提携

- 物流関連：ヤマト運輸、フェデックス、鴻池運輸、上組、山九、エス・ティー・アイ（エコロジコム）
- 検品・検査：SGS Far East Ltd.
- サンプル入手代行：DIKO INDUSTRIAL LIMITED（香港商社）
- 保険関連：チューリッヒ保険会社日本支店、三井住友海上火災保険

- **翻訳サービス：**GLOVA

決済サービス関連事業者とは提携していない。

B.集客目的での提携

デジタルデザイン（ショッピングモール「Ganessa**」）、ラクーン（オンライン激安問屋）、スマートファーム 、エヌシーネットワーク等と提携している。**

C.特にシステム結合における提携

他社サイトとリンクは行っているが、システムは結合していない。

(5) ＥＣ活用による特徴的な変化

① ＥＣ自体の成功要因

様々な付加サービスを試行錯誤で行ってきたが、核となるサービスは一貫して提供してきたことが同社の成功要因である。また、前身が貿易商社であったため、業界の現状に根ざしたＥＣサービスを提供できたことも大きいと考えている。

商品カテゴリーを３回変更するなど、顧客にとって利用し易いサイト作りを心がけてきた。

② ＥＣ活用に起因する社内／社外的な変化や効果

事業は当初 Web **で完結していたが、**2000 **年半ば頃から直営業を行い、**2001 **年** 11 **月からリアル事業も開始した。また、会員費の徴収に踏み切った結果、収入は増加している。**

内部業務を見直し、システム化や情報収集におけるマンパワーの削減等により、4,000 **万円かかっていたランニングコストをおよそ** 1～2,000 **万円まで削減した。**

当初は中小企業をターゲットとする予定だったが、予想以上に大企業からの登録が多かった。これは、ＥＣ活用に対する姿勢の違いの現れであろう。

③　過去の主な経緯（参考）

- 1999 年 2 月、（株）ニーツ設立
- 香港にて対日貿易商社を経営していた社長が、複数企業の経由を要する貿易業務の現状から、海外商品調達に関わるプレイヤー全員の情報共有を目的とし、当時話題であったインターネットを用い、国内で事業化。設立当時、アパレルや 100 円ショップ等でで直輸入事業が開始され、話題になっていたことも背景にある。
- 1999 年 11 月、ＥＣサイト「NWF」開設
- 2001 年 2 月、主要株主であるソフトバンク・インベストメントから増資
- 2001 年 5 月、「無料サービス期間」終了、有料化
- 2001 年 9 月、リクエストサービス、新着メールサービス開始
- 2000 年 10 月、リアル事業に対するテストマーケティングを実施
- 2001 年 11 月、リアル事業の受注を開始
- 2002 年 1 月、会費の見直し

④　効果を生み出したＥＣの構成要素

質の高い商品・海外のデータベース、及び顧客データベースを構築しており、同社の貴重な財産となっている。また、システム全体の 7～8 割を占める、データ登録管理／会員管理／ログ分析ツール等のバックエンドのシステムを充分に作りこんでおり、自信を持っている。

同社前身（貿易商社）でのノウハウを活かし、充分な能力を所持する事業者（工場等）の紹介が同社の得意分野であり、それを事業の中心に据えている点も大きい。

⑤　ＥＣへの取組み上留意すべき教訓

特にＢtoＢ－ＥＣ事業はリアルのビジネスに根付いていなければならず、可能な限り業界の現状に基づいたビジネスモデルを構築する必要があると、同社は考えている。システム会社の作るシステムは、整然とした論理で構築されているため充分に普及すれば利用し易くなるだろうが、現実のビジネスプロセスから大きく乖離しているため利用者にとって使い辛いものになっていると感じている。

また、ＥＣ事業でもリアルの営業を疎かにすれば成功しないと考えている。

⑥　今後の方針／問題解決等

以前オークションサービスを行っていたが、多大な運用サポートを要するため2000年初頃中止した。当サービスは、商品の入札金額上位5位と各々の入札企業情報を提供するマッチングサービスであり、「海外の商品でも国内で入手したい」「在庫処分を行いたい」などの要望に対応し、会員に対して無料で提供していた。現在もニーズはあるため、替わりに会員同士で自由に取引が行える売買専用のコミュニティサイト（会員交流掲示板）を設置している。なお、過剰在庫マーケットプレイス「オンライン激安問屋」（（株）ラクーン）とアライアンス契約を行ったのは、オークションサービス中止後である。

ＢtoＢ事業における有料会員のみでの運営はまだ難しい。これは、ユーザーがWeb上の情報に対する金の支払いに未だ抵抗があること、簡便かつ信頼できる決済手段がないこと、また顧客企業の多くは未だ月締め決済を望むこと等が背景にある。

同社で充分に検証していない情報は従来提供してこなかったが、その情報に対しても顧客ニーズが高いため、近々海外同業他社またはサイトと提携し、更に多くの情報を提供・紹介する予定である。

同社サービス利用に対する敷居を低くしたいと考え、2002年1月会員費の引下げを行った。

同社は、従来とは異なる中間流通の構築を目指しており、オープンなサポーターまたはコーディネーターとしての立場を維持しようと考えている。そのため、同社自体で物流その他の事業を行うことはない。

(6)　ＥＣトレンドに関連した内容

①　ｅコラボレーション関連

同社業務に関連する、顧客ニーズの高い付加サービスを提供するため、幅広い業種の事業者とアライアンス提携を行っており、また顧客に選択肢を与えるため、同一業種でも複数の事業者と提携している。

今後も顧客ニーズが高ければ各種企業やサイトとの連携を進めていく。特にサイト・イン・サイト（公的機関等のサイトの一コンテンツとして参加する形態）での提携は、間接的に同社会員獲得に繋がるため行っていきたいと考えている。

現在の日本のＥＣサイトは、各企業が個別に商品／サービスを提供する“点”でしかないが、同業他社との提携等を通して“面”に変えていくことが重要である。仮に同業他社サイトであっても、提供企業によって得意分野が異なるため、利用者の大部分が異なり、競合関係にまで至っていないのが現状である。未だＥＣ利用者は少なく、サイトを単独で運営していては採算に見合うだけの利用者を確保できないため、サイト同士の提携により利用者を相互に供給しあうべきである。企業間／サイト間連携は利用者の増加だけでなくサービスの向上にも繋がり、市場（“面”）の活性化に結びつくと考えている。

② 複数の収益モデルの採用

当初は会員費収入のみであったが、会報誌／メールニュースやリアルサービスの開始に伴い複数の収益モデルに転換した。なお、バナー広告による収入は検討していない。

③ ブロードバンド等への対応

画像を多く取扱ったサイトであるため、現状でもダイアルアップ接続では受信に時間を要する。一方モバイルは、海外でも利用可能なインフラが充分でないため、今のところ対応していない。

顧客が海外に赴いた際に当サイトの情報を参照したいというニーズがあるため、モバイル端末やブロードバンドを活用し、現地や商品のカメラ映像をリアルタイムに配信できればと考えている。

ブロードバンドを利用した「リアルタイム商談サービス」等も検討している。

④ 物流／決済／認証サービスの利用

各種物流企業とアライアンス提携している。

海外との取引における決済では、一般的な信用状（Ｌ／Ｃ）を利用している。情報の流露に応じた課金を行いたいが、適切な決済手法がない。

電子認証は、サイバーキャッシュ（株）のＳＳＬサービスを利用している。貿易金融ＥＤＩの共通基盤システムである Bolero（ボレロ）や TEDI（テディ）は、仕組みとしてよくできているが、普及には時間がかかり、実務で即利用可能とは思えない。

⑤　その他注目しているＥＣトレンドと対応

トレンドであるドットコム企業からクリック＆モルタル企業への転向を行った。顧客の要求する問合せからレスポンスまでのスパンは徐々に短くなっている。

(7)　業界動向や競合他社の動き

①　業界全体での主要なＥＣ動向

2001 年初め頃から、中国企業のホームページが矢継ぎ早に立ち上がった。日本全体でのＢtoＢ事業の本格的な利用を推進しなければ、国内のＢtoＢ事業全体が停滞し、いずれ海外のＥＣ後発国よりも下回るだろう。ＢtoＢ市場の全体的な底上げが必要と考えている。ブランド力のある組織（企業や行政機関等）による大規模な取組みが求められている。ＥＣマーケットが世界的に立ち上がってきたことは、日本企業が変化する大きな起爆剤となるだろう。

１：Ｎのサービスは大手のブランド力等で集客可能だが、Ｍ：Ｎは、ブランド品等商品そのものに信頼のある事業を除くと、リアル事業でのサポートがなければ極めて難しい。

業務習慣の転換については、各企業とも上層部の対応は早いものの中低部は鈍いため、現在の商習慣からＥＣを利用するようになるまで、2～3 年はかかるだろう。

②　競合他社におけるＥＣへの取組み状況

一見競合に見えても同一のビジネスモデルではなく、取扱商品やユーザーも異なるため、本当の意味での競合他社は存在しない。業態としての競合他社も同社会員になっている場合が多く、貿易関連の競合サイトは、実際には海外にしかない。

日本のバイヤーサイトである同社と類似するところとして、中国のサプライヤーサイトであるアリババ・ドットコム等があるが、お互いにトランザクションを発生させる必要があるため、競合ではなく共存していこうと考えている。

6.2　海外先端ＥＣ事業者の事例調査

6.2.1　調査対象

以下の「米国ＥＣサイト事業者調査」においては、2001 年における米国ＥＣ事情のサーベイ調査を実施する中から、ＥＣトレンドに関する仮説を設定し、仮説に対応する米国の先進事業者を調査対象として抽出した。こうした事例調査候補を、さらに以下のトレンド仮説との整合性、成功要因（売上・サイト・アクセス数・知名度・ＰＣ雑誌等の事業評価）を加味しつつ、選択・抽出した（表 6-2）。

BtoC、BtoB 各々５社を抽出しているが、両分野にまたがって事業を展開する事業者も含まれている。事業者の起源及び事業の重点を勘案して、分類した。

米国調査では、諸々の条件から、ＥＣの全体動向調査に注力した。本事例調査は、主に公開情報を利用し、電話等のヒアリングで一部補っている。

図 6-2　トレンド仮説

- e トランスフォーメーション
- e コラボレーション
- クリック＆モルタルの成功傾向
- ブロードバンドビジネスの可能性
- ＸＳＰ
- 生活プロセスの e トランスフォーメーション

表 6-2　調査対象事業者一覧

	企業名	EC形態	事業内容	2001年トレンド	注目点など
1	Amazon.com	BtoC	書籍販売	ドットコム系サバイバル	ドットコム系企業の老舗ながら、電子出版や、Eブック、その他出版物のオンライン化などの新規事業へも積極的に取組み、順調に売上を伸ばしている。
2	eBay	BtoC BtoB	オークションサイト	ドットコム系サバイバル	新しい販売方法や、売り手・買い手に新規ツールを与えるなど、革新的なオークション・システムを洗練させ、他の類似ビジネスの追随を許さずに更なる成長を目指している。また、企業の滞留在庫を固定価格で販売するサービスが好調であり、業績に貢献している。
3	Barns & Noble	BtoC	書籍販売	小売業 クリック・アンド・モルタル	Eビジネスへの取組みへは出遅れたものの、電子出版事業の参入やオンライン大学の創設など、様々な事業やイベントを企画して、先駆者のアマゾン･ドットコムとの差別化を図っている。
4	Citibank	BtoC	金融サービス	金融サービス業 クリック・アンド・モルタル	全世界に点在する支店網を活用し、常に同行へアクセスできる複合デリバリーチャンネル戦略によるサービス内容が、高い評価を得ている。また、オンライン株式売買サービスへも参入し、個人向け総合金融ポータルの確立を目指している。
5	Wells Fargo	BtoC	金融サービス	金融サービス業 クリック・アンド・モルタル	他の金融機関に先駆けてオンライン事業へは1995 年に参入しており、オンライン金融サービスの業界リーダーとして最先端サービスを提供している。
6	Office Depot	BtoC BtoB	文具販売	小売業 クリック・アンド・モルタル	全米にある既存店舗とオンライン販売サイトを完全に統合させる相乗効果により、オンライン事業が飛躍的に成長している。
7	General Electric	BtoB	総合電機産業	Eトランスフォーメーション	ECを全てのビジネスプロセスにツールとして導入し、高い目標を掲げることで社内業務改革の飛躍的な成果を得た。
8	Cisco Systems	BtoB	ネットワーク機器ベンダー	コラボラティブ･コマース	社内を中心に、ビジネス過程をサプライヤーから顧客までネットワーク化することに成功し、2000 年には 15 億ドルのコスト削減を実現している。
9	Transora	BtoB	消費財業界 Eマーケットプレイス	CoBaM (Eマーケットプレイス)	Eマーケットプレイスでのデータ･カタログ技術を標準化し、製造者と小売業者の間で商品情報の共有化を実現したことで、コストの大幅削減を遂げている。
10	Ryder System	BtoB	物流・3PL業	EC支援サービス	ECを導入することにより、社内改革を遂げた後、顧客企業のEC事業を支援するサービス事業へも参入し、高い評価を得ている。

6.2.2 米国事業者事例：BtoC

6.2.2.1 Amazon.com

(1) **概要**

調査項目	内　容
サイト名	amazon.com
URL	http://www.amazon.com
会社名	Amazon.com, Inc.
住所	P.O. Box 81226, Seattle, Washington 98108-1226
代表TEL/E-Mail	(206) 266-1000
最高経営責任者	Jeffrey P. Bezos President, and Chief Executive Officer, Chairman of the Board
ＥＣ最高責任者	**同上**
業種（取扱い商品/サービス等）	**書籍販売小売業（本、雑誌、CD、雑貨、旅行代理業、その他サービス）**
サイト開始年月	**1995年7月**
2000年度売上高	**29億7,800万ドル（2000年12月末）**
2000年度損益	**▲11億8,800万ドル（2000年12月末）**
損益状況（過去1年を見て）	**増収減益**
ＥＣ事業売上高(**) (全売上に対するＥＣの割合)	**29億7,800万ドル（100%）**
主な提携先	Target（**ディスカウント雑貨**）、Toys"R"us（**玩具**）、Expedia（**オンライン旅行代理店**）、Hotwire（**オンライン格安旅行代理店**）**など**
上場/非上場	NASDAQ: AMZN（**1997年５月15日上場**）

(※)同社ウェブサイトに掲載済みのデータをもとに、ワシントンコアにて作成。
(**)Interactive Week, November 5, 2001, "Interactive500"より抜粋。

(2) **本事例の注目点**

① **ＥＣ総合ポータルサイトへの変革**

アマゾン・ドットコムは純粋なドットコム企業の老舗サイトであり、現在は米国を代表するＥＣサイトにまで成長している。同社は、書籍などの商品販売に留まらず、オンラインの特性を活かした様々な新規事業への取組みに成功しており、ＥＣ市況悪の 2000 年～2001 年においても売上を伸ばし、事業開始より連続した売上の増加を果たしている。ドットコム企業としてのブランド名とその事業基盤を確立した後も、トイザラス（玩具）、サーキット・シティ（家電）、ターゲット（日用雑貨）と戦略的包括提携を結ぶことで、クリック・アンド・モルタル分野へも進出している。また、ドットコム系の業界リーダー企業と提携することで新サービスも展開しており、ＥＣの総合ポータルサイトへと大きく変革している。

(3) ＥＣ事業概要

・書籍、ＣＤ、ビデオなどの販売

・オークション、書評、メールマガジン配信、電子出版など。

・海外サイト（英国、独、日本、仏）の運営と、各国のサービスの相互利用。

(4) 2001年度ＥＣビジネス特記事項

① 電子出版、電子音楽ファイル・サービスへの参画

電子出版（e-book）サービスを開始してから順調に顧客数を伸ばし、現在はサービス開始当初の 4 倍の出版数を誇っている。また、電子音楽ファイルをダウンロードするサービスを立上げ、メジャー及び独立系レコード会社の曲をＭＰ３あるいはリキッド・オーディオソフトを経由して無料提供している。

② Ｅドキュメント・サービスの提供

調達の困難なアナリスト・レポート[注1]や、ジャーナル記事、参考資料、雑誌のバックナンバーなどをオンラインで検索し、ＰＤＦファイル形式でダウンロードできるサービス。

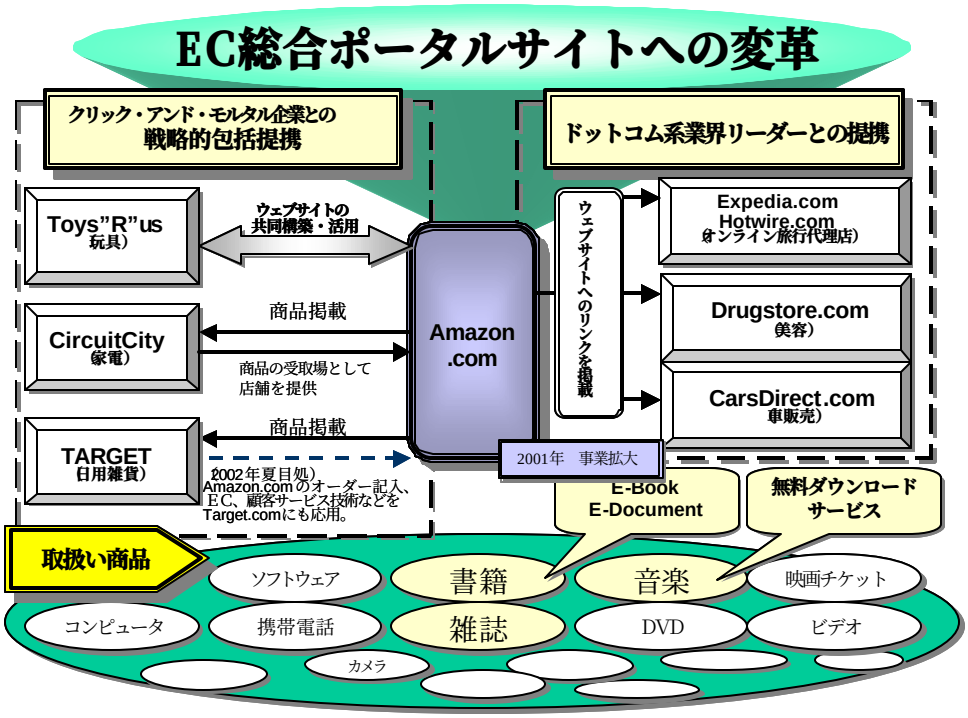
③ 旅行業界との提携

オンライン旅行業界最大手の Expedia と、格安専門の旅行代理店の Hotwire と提携し、フロントページの「Travel」項目から両社へのリンクを掲載することで、ポータルサイトとしてのコンテンツの充実を図っている。

一方で、アマゾンは創業以来未だに黒字化していないが、2001 年度の新規事業からも短期的な収益が見込めないという財務モデルの問題を抱えている。

注1) マーケットアナリスト・レポートの需要は高く、年間 30%の成長率が予測されている。同社は、主にＩＴ業界の主要コンサルティング及び調査会社と提携して、アナリスト・レポートを入手できる体制を整えている。

（5）ＥＣビジネスモデル図



© 2001 Washington CORE

6.2.2.2　eBay.com

(1) 概要

調査項目	内　容
サイト名	ebay.com
URL	http://www.ebay.com
会社名 住所	eBay, Inc. 2145 Hamilton Avenue, San Jose, California 95125
代表TEL/E-Mail	N/A
最高経営責任者	Meg Whitman, President & CEO
EC最高責任者	**同上**
業種（取扱い商品/サービス等）	**オンライン・オークション・サービス**
サイト開始年月	1995**年９月**
2000年度売上高 2000年度損益	5**億**8,200**万ドル**（2000**年**12**月末**） 8,500**万ドル**（2000**年**12**月末**）
損益状況（過去1年を見て）	**増収増益**
EC事業売上高(**) (全売上に対するECの割合)	5**億**8,200**万ドル**（100%）
主な提携先	WellsFargo（**金融サービス企業**）、IBM、AOL、Terra Lycos、Microsoft
上場/非上場	NASDAQ: EBAY（1998**年９月上場**）

（*）同社ウェブサイトに掲載済みのデータをもとに、ワシントンコアにて作成。
（**）Interactive Week, November 5, 2001, “Interactive500”より抜粋。

(2) 本事例の注目点

①　総合ＥＣオークション・サイトの確立

老舗オークションサイトでありながら同業他社の追随を許すことなく現時点でもオンライン・オークション業界において最大手に位置付けている。オークションによるオンライン・ショッピングという、従来の取引売買の形態を大きく変えるビジネスモデルを確立し、また同モデルを一般市民の生活にも広く浸透させた。既存のＢtoＣ事業では、小額決済手法を構築してサービスの拡充を図ると共に、大手企業と提携することでＢtoＢ事業へも参入し、インターネット上の総合オークション・サイトのデファクト・スタンダードしての位置付けを確固たるものにしている。

(3) ＥＣ事業概要

・オンラインでの個人間オークションの場を提供。

・ＢtoＣのみならず企業を対象にした大型オークション事業も積極的に展開している。

(4) 2001年度ＥＣビジネス特記事項

① 売り手市場のＥオークション・システムの構築：

売り手側が予め設定した金額で品物を競売にかけるという、売り手市場のサービス形態を立上げ、Ｅオークションの新しいビジネスモデルを実践している。

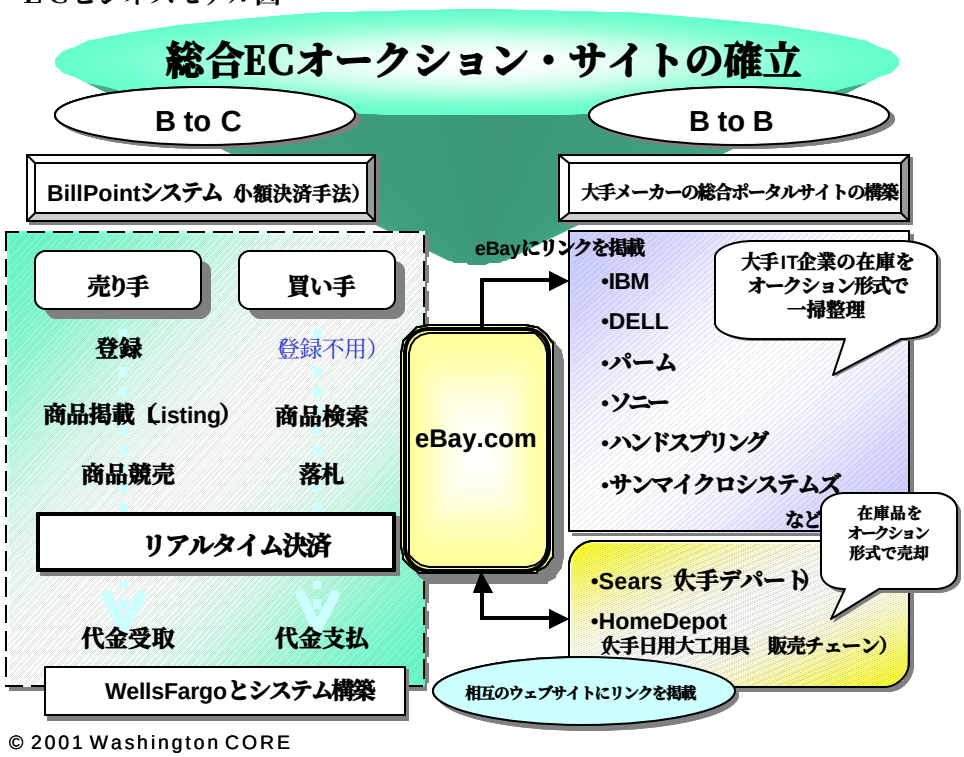
② 小額決済への対応：

オークション契約が成立したその場で、金銭面の処理も成立する BillPoint システムを Wells Fargo と立上げ、ＢtoC事業の要となる小額決済手法も構築し、エンド・ツー・エンドの EC ビジネスモデルを完結している。

③ ＢtoＢ市場への参画：

米国内でのＩＴ市況悪の中、大量の在庫を抱える大手のＩＴ企業の存在に着目し、在庫をオークション形式で処分する事業を立上げ、ＢtoＣのみならずＢtoＢのオークション事業へも参画して大手ＩＴメーカーの総合ポータルサイトとしての役割を果たすようになった。尚、システム構築は、ＩＢＭと共同で開発している。

(5) ＥＣビジネスモデル図



© 2001 Washington CORE

6.2.2.3　Barns & Noble.com（Barns & Noble, Inc）

(1) 概要

調査項目	内　容
サイト名	BARNS&NOBLE.com
URL	http://www.barnsandnoble.com
会社名	Barns & Noble.com.（書籍販売のBarns & Noble, Incの出資比率は40%）
住所	76 Ninth Avenue, 11th Floor, New York, New York 10011
代表TEL/E-Mail	212-414-6000
最高経営責任者	Stephen Riggio, Vice Chairman and Acting CEO
EC最高責任者	Carl Rosendorf, Executive Vice President, e-Commerce
業種（取扱い商品/サービス等）	オンライン書籍販売業（親会社は書籍販売店舗運営）
サイト開始年月	1997年７月
2000年度売上高	3億2,000万ドル（2000年12月末）
2000年度損益	▲6,540万ドル（2000年12月末）
損益状況（過去1年を見て）	増収増益（最終損失額の縮小）
EC事業売上高 (全売上に対するECの割合)	3億2,000万ドル（100%）
上場/非上場	NASDAQ: BNBN（1999年５月25日上場）

（※）同社ウェブサイトに掲載済みのデータをもとに、ワシントンコアにて作成。

(2) 本事例の注目点

①　イベント参加型オンライン店舗

オンラインサイトの立ち上げが出遅れて、アマゾン・ドットコムが独走しているかのように見えたが、既存店舗とのシナジー効果を発揮した積極的なサービス展開により、アマゾンに追いつく勢いを見せ、今後の戦いが注目されるまでに成長している。同社は、全米の既存店舗で展開されている様々なイベント企画と同様な企画をオンラインで実現させるという戦略展開で、オンライン書籍販売老舗のアマゾン・ドットコムとの差別化を図る方針である。

(3) ＥＣ事業概要

・書籍・ＣＤ・雑誌などの販売。

・電子出版事業。

・オンライン大学の運営。

(4) 2001年度ＥＣビジネス特記事項

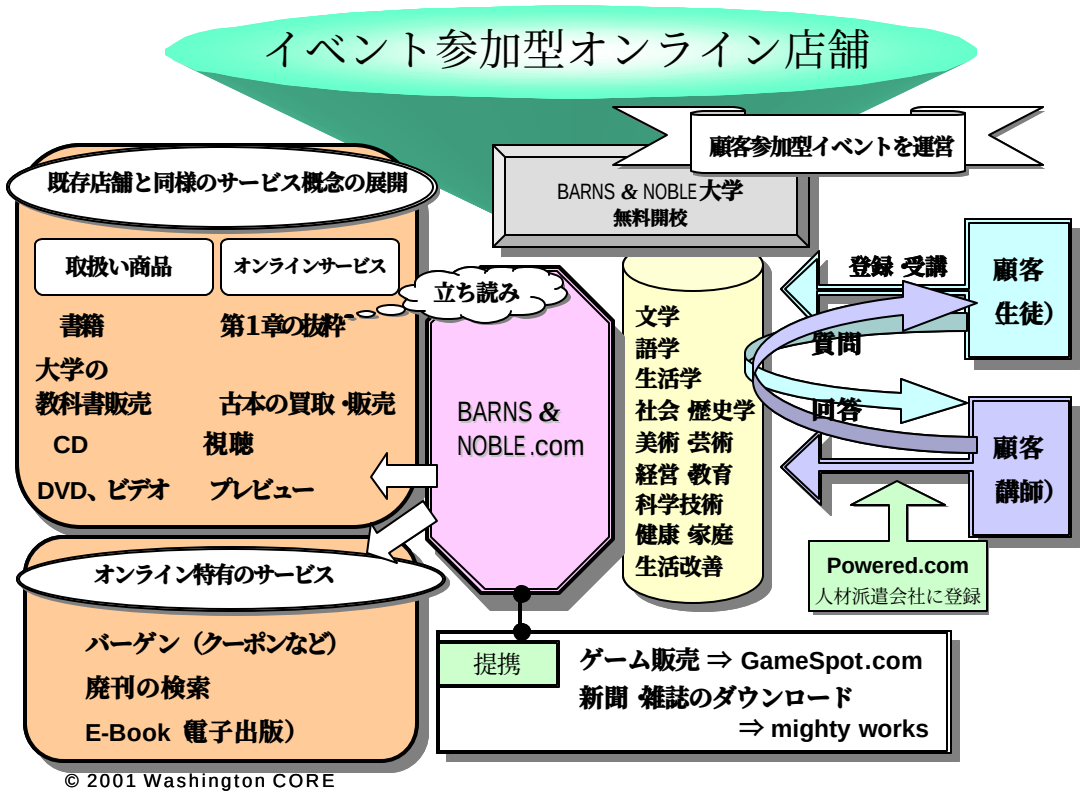
① 電子出版への参入

電子出版事業へ参入し、デジタル文書・文献の作成と販売を行う「Barns & Noble Digital」サービスを開始。

② オンライン大学

オンライン大学の「Barns & Noble University」を開校。専門家、書籍著者、独立系コンテンツ・プロバイダーによる講義や研修を提供し、将来的な顧客獲得を視野に入れている。これは、既存店舗で展開されている、レクチャーや「読み聞かせ」などのイベント企画と同様の概念でオンライン店舗でもイベントを企画したものであり、オフライン・ビジネスで培ったビジネス概念をオンライン事業にも採り入れ活用したことが成功した、代表的な例である。

(5) ＥＣビジネスモデル図



6.2.2.4　Citibank（Citigroup）

(1) 概要

調査項目	内　容
サイト名	Citibank online
URL	https://web.da-us.citibank.com
会社名 住所	Citibank, N.A. (Citigroup) 99 Garnsey Rd. Pittsford, New York, 14534
代表TEL/E-Mail	716-248-7500
最高経営責任者	Victor J. Menezes, Chairman and CEO, Citibank, N.A.
EC最高責任者	Jorge A. Bermudez, e-Business, Internet Operating Group, Citigroup
業種（取扱い商品/サービス等）	**金融サービス業**
サイト開始年月	N/A
2000年度売上高	777**億ドル**（2000**年**12**月末**、Citigroup）
2000年度損益	141**億ドル**（2000**年**12**月末**、Citigroup）
損益状況（過去1年を見て）	**増収増益**
EC事業売上高 (全売上に対するECの割合)	N/A
上場/非上場	NYSE: C　（CitiGroup）

（※）同社ウェブサイトに掲載済みのデータをもとに、ワシントンコアにて作成。

(2) 本事例の注目点

①　総合金融ポータルサイトへの展開

純粋なオンライン・バンキング業が軒並み苦戦している中で、ＥＣを活用したオンライン・サービス事業展開によりクリック・アンド・モルタル金融業として成功を収めている代表例である。同行は、全世界に保有する支店網を最大限に活用し、電話、ＡＴＭ、支店、ウェブなどから、時間・場所を問わずに常にサービスを提供する「Multi-tier strategy」**と呼ばれる**「One Mile（**支店またはＡＴＭまでが顧客の１マイル以内**）, One Click（**オンライン**）, and One Call（**コールセンター**）」戦略を実践している。**

(3) ＥＣ事業概要

・オンライン・バンキング運営。

・オンライン株式売買代行。

(4) 2001年度ＥＣビジネス特記事項

① Citibank Online への高い評価

「One Mile, One Click, and One Call 戦略」のもとで運営される同行の Citibank Online が、サービス内容、顧客対応、請求書の支払機能などの多面的に優れているとの高い評価を得ている。具体的には、Gomez 誌主催の「Fall 2000 Internet Banks Scorecard」第一位、その他 Worth Magazine（高所得者向けフィナンシャル・プラニング雑誌）、Forbes でも同様の賞を受賞。

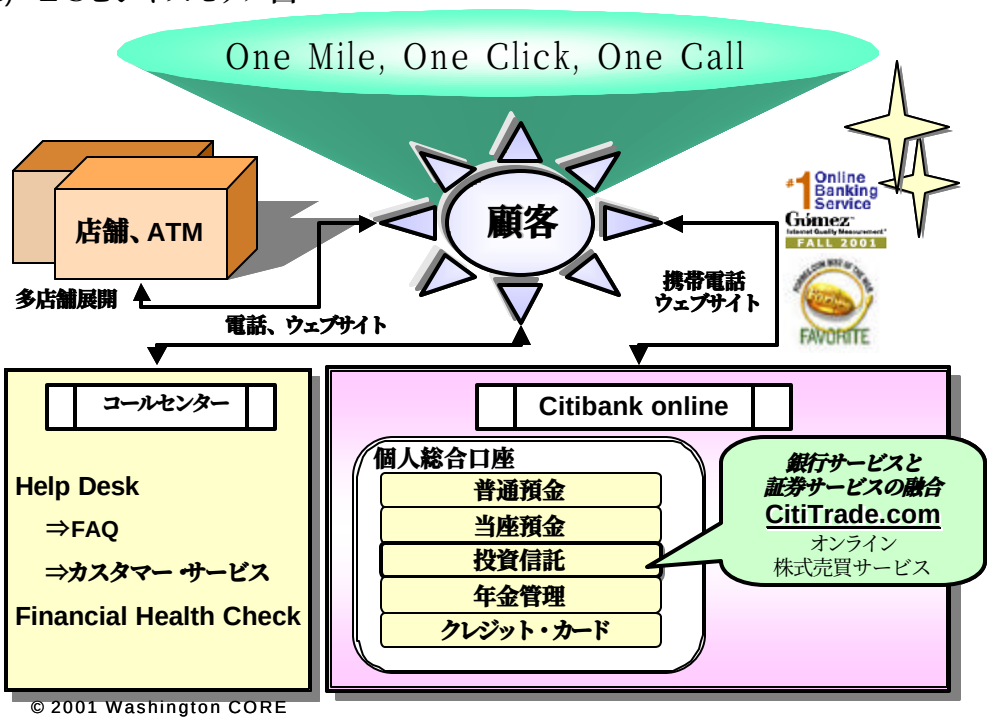
② CitiTrade の開始

2000年末にオンライン株式売買サービスの CitiTrade を開始し、銀行サービスと証券サービスの融合を遂げる。

③ 提携による総合化

総合ポータルサイトの AOL、CompuServe、Netscape.com と提携し、Citibank Online 及び CitiTrade がこれらサイトを経由してもサービスを提供できるシステムを構築することで、総合金融ポータルサイトの確立を目指す。

(5) ＥＣビジネスモデル図



6.2.2.5 Wells Fargo & Company

(1) 概要

調査項目	内　容
サイト名	Wells Fargo Online
URL	https://www.wellsfargo.com
会社名 住所	Wells Fargo & Company 420 Montgomery Street, San Francisco, California 94163
代表TEL/E-Mail	800-411-4932
最高経営責任者	Richard M. (Dick) Kovacevich, Chairman, President, and CEO
EC最高責任者	Clyde W. Ostler, Group EVP, Internet Services
業種（取扱い商品/サービス等）	**金融サービス業**
サイト開始年月	1995**年**
2000年度売上高 2000年度損益	275**億ドル**（2000**年**12**月末**） 40**億ドル**（2000**年**12**月末**）
損益状況（過去1年を見て）	**増収増益**
EC事業売上高 (全売上に対するECの割合)	N/A
上場/非上場	NYSE: WFC

（※）同社ウェブサイトに掲載済みのデータをもとに、ワシントン・コアにて作成。

(2) 本事例の注目点

① オンライン・バンキングの先駆者から総合金融サービス企業へと変革

他の金融機関に先駆けた 1995 **年より開設された同行のオンライン・バンキングでは、BtoCにおける最先端のサービスを次々に提供しており、オンライン・バンキング・サービスにおける業界リーダーの地位を保持している。米国西部を中心に保有する厚い顧客層を武器に、既存店舗とクリック・アンド・モルタルのシナジー効果を発揮することで、現在では** 300 **万人のオンライン顧客数を誇る。**

(3) ＥＣ事業概要

・オンラインでの総合金融サービス事業運営。

・ＥＣ小額決済システム BillPoint **と提携し、**eBay **にサービスを提供。**

(4) 2001年度ＥＣビジネス特記事項

① ワイヤレスへの参入

ワイヤレスバンキングへの参入（ウェブ対応の携帯電話「Sprint PCS」やハンドヘルド端末機器「PalmVII」などを利用したオンライン・バンキング・サービス）。

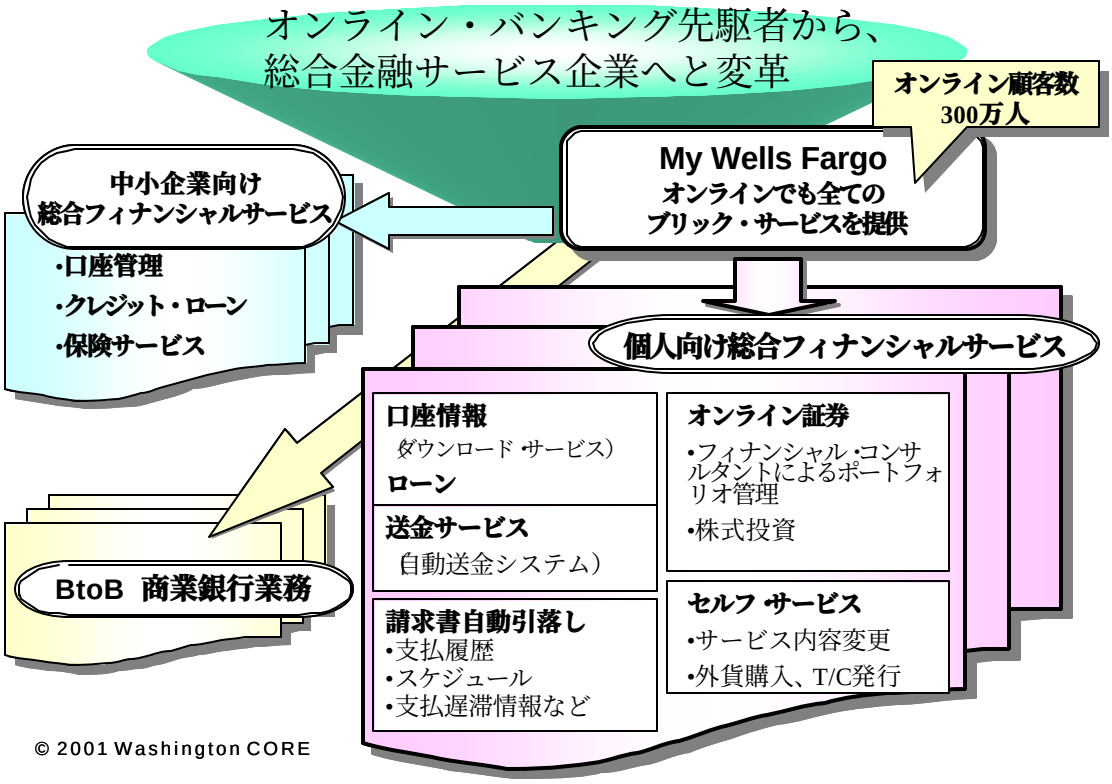
② 各種金融サービス

・株式のオンライン投資事業への参入。

・口座アグレゲーション・サービスの開始（当座預金、定期預金、金融市場、株式投資、401K 年金などの金融資産を一括して管理するサービス）。

・金融ポートフォリオ管理や税制対策ソフトなどのサービスを開始。

(5) ＥＣビジネスモデル図



6.2.3　米国事業者事例：BtoB

6.2.3.1　Office Depot

(1) **概要**

調査項目	内　容
サイト名	Office DEPOT
URL	http://www.officedepot.com
会社名	Office Depot, Inc.
住所	2200 Old Germantown Road, Delray Beach, Florida 33445
代表TEL/E-Mail	1-888-463-3768
最高経営責任者	Bruce Nelson, Chief Executive Officer
EC最高責任者	Monica Luechtefeld, Executive Vice President, E-Commerce
業種（取扱い商品/サービス等）	**文房具販売**
サイト開始年月	1998**年**
2000年度売上高	116**億ドル**（2000**年**12**月末**）
2000年度損益	4,930**万ドル**（2000**年**12**月末**）
損益状況（過去1年を見て）	**増収減益**
EC事業売上高(**) (全売上に対するECの割合)	17**億ドル**（15%）
上場/非上場	NYSE：ODP（1998**年**6**月**1**日上場**）

(※)同社ウェブサイトに掲載済みのデータをもとに、ワシントンコアにて作成。
(**)Interactive Week, November 5, 2001, "Interactive500"より抜粋。

(2) **本事例の注目点**

①　クリック・アンド・モルタルのグローバル展開

世界９カ国に展開する既存の店舗と、オンライン販売サイトの OfficeDEPOT.com **を完全に融合させる相乗効果により、**2000 **年には全社総収入の** 15%**にあたる** 17 **億ドルの売上を達成している。既存の販売・流通・物流網の整備などのバックオフィスと、長年に渡り蓄積したデータベースとの統合を早急に構築したことにより、オンライン販売体制の迅速な確立を遂げている。**

(3) **ＥＣ事業概要**

・オンラインでの文房具、オフィス器具、ＰＣ機器の販売。

・海外でのオンライン・ショッピング事業展開（世界 16 **カ国、**2001 **年** 9 **月現在）。**

・ビジネス・ソリューションの提供。

(4) 2001年度ＥＣビジネス特記事項

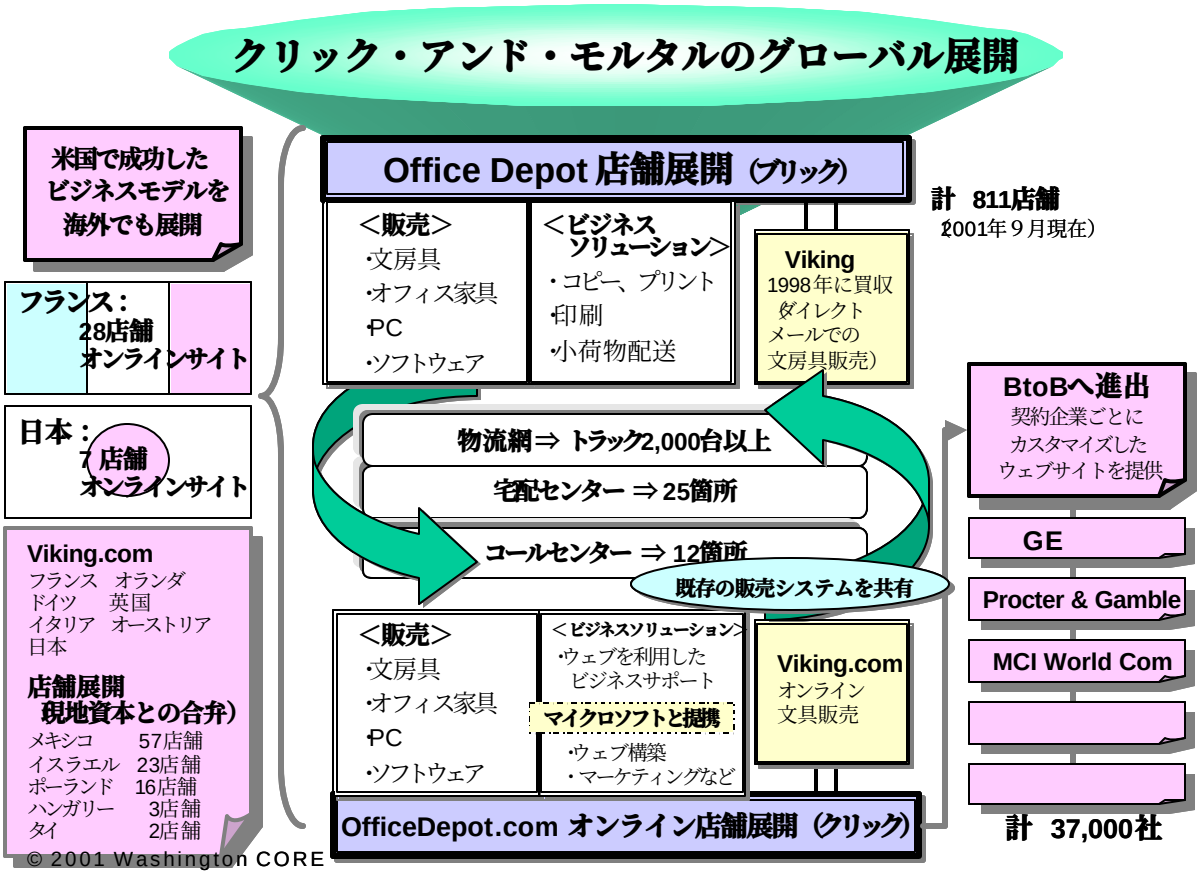
① 大企業向けBtoBの展開

ＧＥ、MCI WorldCom、Procter & Gambleなどの大企業顧客向けに、ＢtoBビジネスを展開。

② ＥＣ売上の拡大

オンライン売上高の絶対額が、2000年の9億8,000万ドルから、2001年には17億ドルまで大きく飛躍している。

(5) ＥＣビジネスモデル図



6.2.3.2　General Electric（ＧＥ）

(1) **概要**

調査項目	内　容
サイト名	GE.com
URL	http://www.ge.com
会社名	General Electric Company
住所	Fairfield, Connecticut 06431
代表TEL/E-Mail	(203) 373-2211 / http://www.ge.com/feedback.htm
最高経営責任者	Jeffrey R. Immelt, Chairman of the Board and Chief Executive Officer
EC最高責任者	Gary Reiner, SVP & CIO
業種（取扱い商品/サービス等）	**総合電機産業**
サイト開始年月	1994**年（ジャック・ウェルチによるＥビジネス戦略は**1998**年に着手）**
2000年度売上高	1,298**億**5,300**万ドル（**2000**年**12**月末）**
2000年度損益	127**億**3,500**万ドル（**2000**年**12**月末）**
損益状況（過去1年を見て）	**増収増益**
EC事業売上高(**) (全売上に対するECの割合)	110**億ドル（**8.5%**）**
上場/非上場	NYSE：ＧＥ（1892**年**7**月**23**日上場）**

(*)同社ウェブサイトに掲載済みのデータをもとに、ワシントンコアにて作成。
(**)Interactive Week, November 5, 2001, "Interactive500"より抜粋。

(2) **本事例の注目点**

①　ワールド・クラス企業のＥトランスフォーメーション

ＧＥのＥＣ事業戦略において、多くの大企業にみられた「技術至上主義」や、社内にＩＴ専門部署を設けるだけの小手先のＩＴ戦略ではなく、Ｅビジネスを導入するにあたって極めて高い定性的・定量的目標を掲げ、結果ありきの戦略を置いた。その結果として、同社のＥＣビジネスは、ビジネス・ゴールを達成するためのツールとしての位置付けで目標に向けての数々のソリューションを提供し、ＧＥのコスト削減と売上向上に大きく貢献することとなった。ＧＥの事例は、高い目標値を設定した世界クラスの企業が、ＥＣを活用することで大きな変革を遂げた例であるとともに、常に積極的なトランスフォーメーションを意識した同社の戦略的企業経営は、他の大企業のＥＣ戦略にとっても大きなターゲットとして位置付けられている。

(3) **ＥＣ事業内容**

Make（製造と社内業務）、Buy（購入）、Sell（販売）の三分野の全てにウェブを構築して最大限に活用するＥビジネス戦略を構築。ビジネスツールとしてＥＣを導入

することでまずは社内改革を進め、その後に外部とのＥトランスフォーメーションを遂げている。

(4) 2001年度ＥＣビジネス特記事項特徴

① Make-大幅なコスト削減効果

社内業務のコストの10億ドル削減を達成。2001年度目標値は15億ドル。

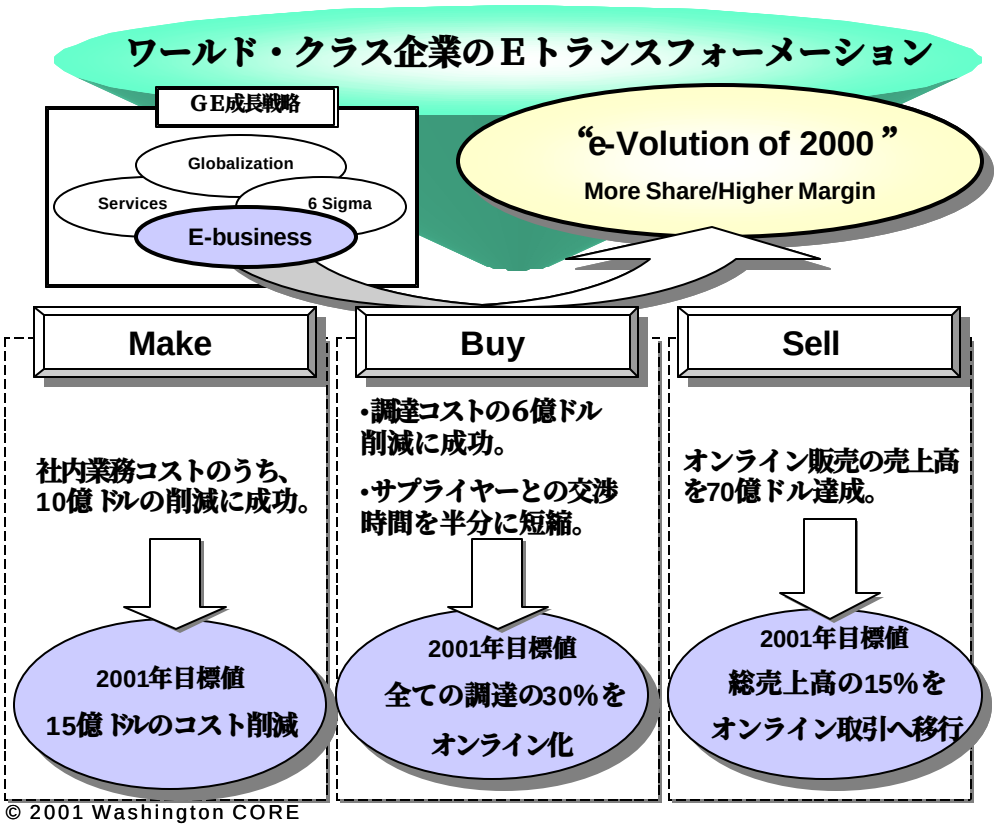
② Buy-調達コストと時間の大幅短縮に成功

外部のＥトランスフォーメーションにおいて、調達コストを年間6億ドルを削減。サプライヤーとの交渉に要する時間を半分に短縮している。2001年度は、全ての調達の30%のオンライン化を目標に設定。

③ Sell-オンライン販売高増

1998年にはほぼゼロであったオンラインの販売高が、1999年には10億ドル、2000年には70億ドルへと大きく成長している。2001年には総売上高の15%をオンライン取引へと移行させる予定。

(5) 「Ｅビジネス戦略」の概念図



6.2.3.3 Cisco Systems

(1) 概要

調査項目	内　容
サイト名	Cisco Connection Online
URL	http://www.cisco.com
会社名 住所	Cisco Systems, Incorporated 170 West Tasman Drive, San Jose, C alifornia 95134
代表TEL/E-Mail	(408) 526-4000
最高経営責任者	John Chambers, CEO
EC最高責任者	Pete Solvik, Senior Vice President, Office of the President
業種（取扱い商品/サービス等）	**ネットワーク機器ベンダー**
EC本格始動時期	**1998年**
2001年度売上高 2001年度利益	**223億ドル（2001年７月末）** **▲10億ドル（2001年７月末）**
損益状況（過去1年を見て）	**増収減益**
EC事業売上高（**） (全売上に対するECの割合)	**207億ドル（93%）**
上場/非上場	Nasdaq: CSCO（1990年2月16日上場）

（※）同社ウェブサイトに掲載済みのデータをもとに、ワシントンコアにて作成。
（**）Interactive Week, November 5, 2001, “Interactive500”より抜粋。

(2) 本事例の注目点

① エンド・ツー・エンドのＥコラボレーション構築

社内を中心に、上流（サプライヤー）から下流（顧客）の両方向をエンド・ツー・エンドでネットワーク化する「Global Networked Business Model」**改革を推進し、1998年よりウェブを利用したＥコラボレーション計画を展開している。同計画により、シスコのビジネス・チェーンに携わる従業員、サプライヤー、顧客がオープンスタンダード化されたＩＴインフラを利用することが可能になり、相互の情報共有・統合やビジネス展開が驚異的に躍進し、数あるライバル会社を押さえたスピーディな経営を実現させている。**

(3) ＥＣ事業内容

社内、上流（サプライヤー）、下流（顧客）に対応したウェブサイトをそれぞれ構築し、更に相互のコラボレーション機能も高めており、社内スタッフを結ぶサイトとして「Cisco Employee Connection」**、サプライヤー向けに**「Cisco Supplier Connection」**を立ち上げている。また、顧客向けの**「Cisco Connection Online」**には、マーケット**

プレイスや技術支援機能、及び発注、デリバリー、クレーム処理機能を備えている。

(4) 2001年度ＥＣビジネス特記事項特徴

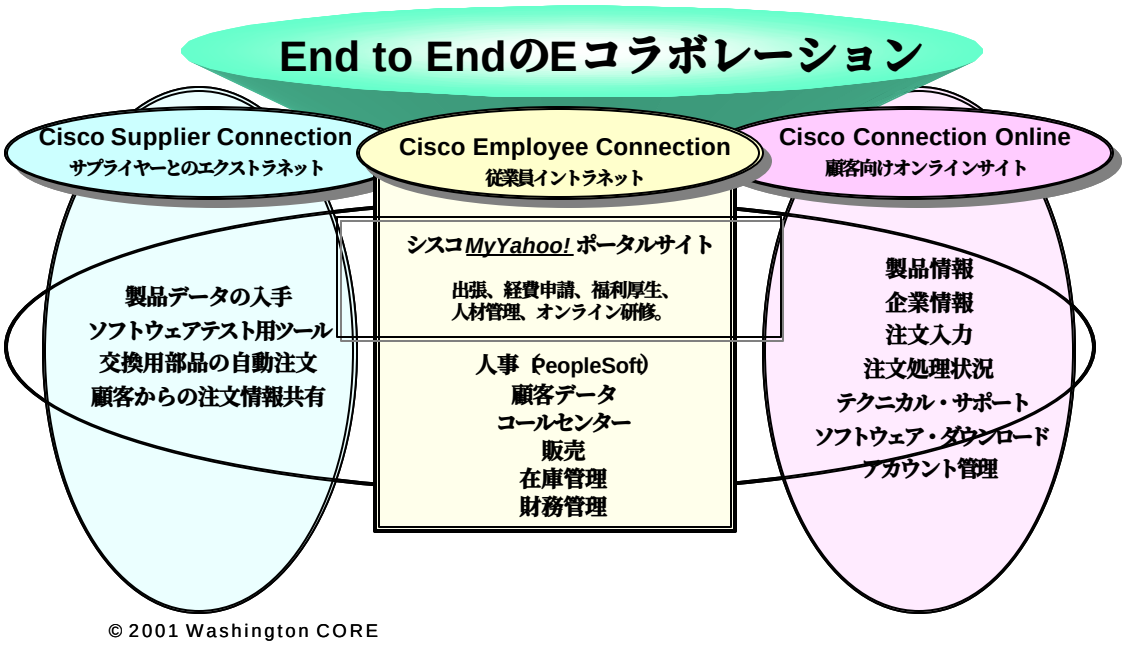
① ＩＴインフラのオープンスタンダード化

オープンスタンダード化したＩＴインフラを活用することにより、エンド・ツー・エンドでのアプリケーションの導入や共通化が可能になった。また、業務処理もウェブ上で簡単に行えるため、業務時間の大幅な短縮を実現した。これらにより、15億ドルのコスト削減を達成している。

② インターフェイスの共有

ウェブベースのインターフェイスの共有により、既存の顧客やサプライヤーとの迅速な情報の共有がなったことに加え、シスコの得意とするＭ＆Ａ事業戦略においても、買収先企業のシステム統合が容易になっている。

(5) ＥＣビジネスモデル図



6.2.3.4 Transora

(1) 概要

調査項目	内　容
サイト名	TRANSORA
URL	http://www.transora.com
マーケットプレイス名 住所	Transora 10 South Riverside Plaza, Suite 2000, Chicago, Illinois 60606
代表TEL/E-Mail	877-660-3274/**海外から**+1-312-463-4000
最高経営責任者	Judith A. Sprieser, Chief Executive Officer （**前職：**Executive Vice President of Sara Lee Corporation）
EC最高責任者	Neal　Ebert, Chief Technology Officer
業種（取扱い商品/サービス等）	**消費財大手企業によるEマーケットプレイス運営**
サイト開始年月	**2000年10月**
2000年度売上高	N/A
2000年度損益	N/A
損益状況（過去1年を見て）	N/A
EC事業売上高 (全売上に対するECの割合)	N/A
主な参加企業	Coca-Cola Enterprises, Hershey Foods Corp., the Procter & Gamble Co., Unilever, Eastman Kodak Comp., Johnson & Johnson, Kellogg Comp., British American Tobacco, Faultless Starch, H.J. Heinz Comp., Hallmark Cards, Heineken International, McCormick & Co., The Pepsi Bottling Group, The Gillette Comp., Nestle Holdings　**等、全54社**

（※）Transora ウェブサイトに掲載済みのデータをもとに、ワシントンコアにて作成。

(2) 本事例の注目点

①　業界スタンダードのＥマーケットプレイス

Ｅマーケットプレイスが台頭し始めた 2000 年のマーケットプレイス立ち上げから約１年の間に、企業を取り巻くビジネス経済環境が大きく変化したにも係わらず、参加企業間でのコラボレーションを高めることで柔軟に対応している。また、消費財業界での標準取引システムの確立にも注力したことが高く評価されている。

(3) ＥＣ事業内容

・消費財関連業界の大手企業 50 社以上によるＥマーケットプレイス運営。

(4) 2001年度ＥＣビジネス特記事項

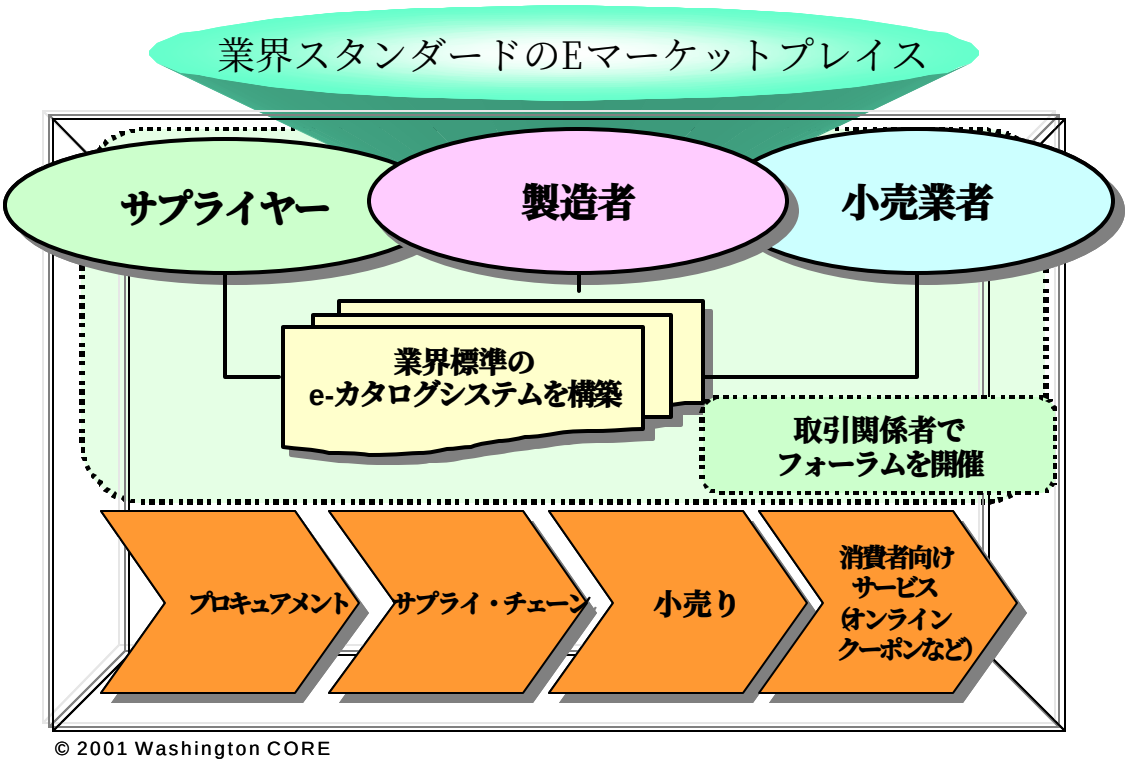
① 国際標準カタログの開発

消費財業界の国際標準データ・カタログを、マーケットプレイス参加企業の間で共同開発をすることで、製造者と小売業者がオンラインで商品情報を共有することを実現した。オンラインでの情報共有により、従来は多く見られていたオーダーやインボイス発行時の入力ミスや情報の差違が回避されたため、結果的に大幅なコスト削減に結びついている。

② 共通ビジネスプロセス

業界内で共通のビジネスプロセスを共有することで、取引に要する時間の短縮や、コストの削減を果たし、一方で、情報共有による企業間のコラボレーションも高めており、今後も業界標準のＥマーケットプレイスとして躍進することが期待されている。

(5) ＥＣビジネスモデル図



© 2001 Washington CORE

6.2.3.5　Ryder System, Inc.

(1) 概要

調査項目	内　容
サイト名	Ryder
URL	http://www.ryder.com
会社名 住所	Ryder System Inc., 3600 NW 82nd Avenue. Miami, Florida 33166
代表TEL/E-Mail	305-500-3726
最高経営責任者	Gregory T. Swienton, President, CEO, and Director
EC最高責任者	Gene R. Tyndall Executive Vice President, Global Markets & e-Commerce
業種（取扱い商品/サービス等）	**総合物流サービス業**
サイト開始年月	N/A
2000年度売上高	**53億3,600万ドル（2000年12月末）**
2000年度損益	**8,900万ドル（2000年12月末）**
損益状況（過去1年を見て）	**増収減益**
EC事業売上高 (全売上に対するECの割合)	N/A
上場/非上場	NYSE: R

（※）同社ウェブサイトに掲載済みのデータをもとに、ワシントンコアにて作成。

(2) 本事例の注目点

①　Eトランスフォーメーションの経験を活かしたＥＣ支援サービス

1997年という早い段階から、ＩＴを活用して自社のEトランスフォーメーションを実現し、顧客の与信管理システムの導入でリスク・リターン管理を徹底し、またオンライン物流のプラットフォームを構築して、顧客のカスタマイズを必要としない取引の場を提供することに成功している。これらの経験を活かし、自社の既存ＩＴシステムを利用して、他の企業向けにもオンライン３ＰＬなどの物流ＥＣの支援サービスを提供して、成功を収めている。

(3) ＥＣ事業内容

・オンライン物流プラットフォームの提供。

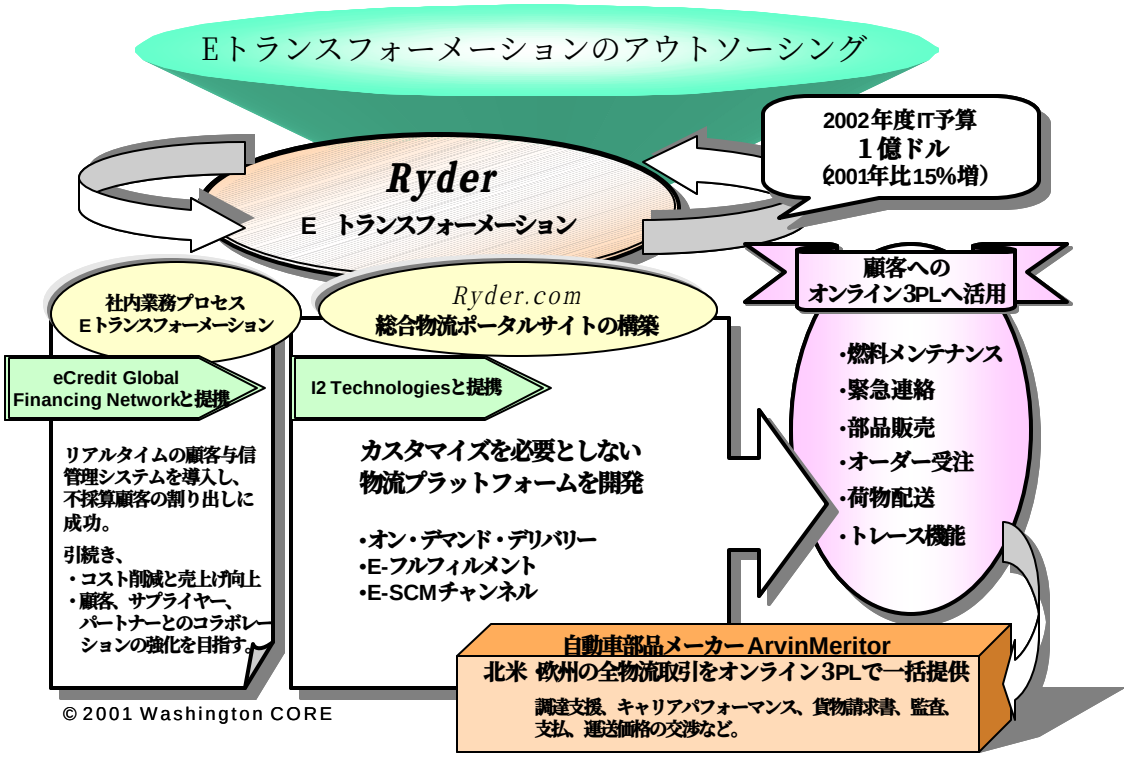
・全ての物流業務プロセスをオンライン化した３ＰＬサービス展開。

(4) 2001年度ＥＣビジネス特記事項

① オンライン活用の３ＰＬ

大手自動車部品メーカーのアービンメリトールの北米・欧州地域での全ての物流取引をオンライン３ＰＬで代行する、大型契約の締結に成功している。ライダーが社内のＥ変革で培ったＩＴ技術を駆使して、調達支援、キャリア・パフォーマンス、貨物請求書、監査、支払、運送価格の交渉などの全ての物流業務プロセスをオンラインで提供していく。

(5) ＥＣビジネスモデル図



7　今後の課題

7 今後の課題

ドットコムバブル後の選択と淘汰、その後の億円プレーヤーの定着は、企業-消費者間ＥＣ（ＢtoＣ・ＥＣ）における顧客フロントの成功要因を明確にしたように思われる。①詳細なデータマイニングによるセグメント化とターゲット・マーケティング、②顧客ニーズに遡及した商品・サービスの提供、③マルチチャンネルの相乗効果による効果的な顧客育成、等、顧客指向といわれたＥＣを堅実・確実に活用し、ビジネスの基本を着実に実行した事業者の成功が窺われる。

一方、企業間ＥＣ（ＢtoＢ・ＥＣ）における ｅマーケットプレイスの立ち上げブームとその後の淘汰は、あたかもＢtoＣの経験を 2 年遅れて後追いするかの印象を受ける。不特定多数に対して取引機会を開放したオープンＢtoＢの場合、微妙な差異はあるものの、顧客フロントでの成功要因の多くをＢtoＣと共有している。

但し、本年度のＢtoＢ・ＥＣ事業者の無作為抽出調査から明らかになったことは、ＥＣの効果を「ビジネスモデルの革新」と答えたＢtoＢ事業者が相対的に多く見られた点である。新規取引先の開拓といったＥＣの効果は、そのままサプライチェーン等のビジネスモデルの変更につながる。そうしたバックエンドを含むバリューチェーン全体への改革・変更があってこそ、ＥＣ或いは ｅ ビジネスの効果も現れるといえよう。こうした改革・変革の精査は次年度の課題である。

平成 13 年度は、①ｅトランスフォーメーション、②ｅコラボレーション、③ブリック＆モルタルの成功要因、等の仮説を設定し、調査・検討した。ブリック＆モルタルの成功要因は一定の知見を得たものの、前二者については概念深化によるモデル事例の発見にはいたらなかった。事業者は、語られるほどにはこうした要素を明確に実行しているわけではない。こうした仮説テーマは実態調査の対象ではなく、むしろ研究・開発課題であると考えられる。今後、十分な概念深化と具体的な運用を含むビジネスモデルの開発が求められよう。

ＥＣが日常のビジネスの１チャンネルとなった現在、バックエンドを含む企業活動全体へのＥＣ／ｅ適用による成功要因の抽出が必要となっている。特にＢtoＢにまで視野を拡大した場合、単に売上高／アクセス数といった販売における成功のみではなく、業務効率の改善、新規取引先の開拓、サプライチェーンの再構築といったビジネス全体としての“成功”を考えていく必要がある。

今後は、ＢtoＢ調査の改善・進化を行いつつ、記録データとしてのＥＣ事業者実態調査を維持・発展させてゆきたい。同時に、“トータル e カンパニー”へ向けた組織・構造改革の手法、成功要因の抽出と、そのモデル化を通じ、次世代のビジネスモデルの形成と、産業活性化の支援を目指したいと考える。

おわりに

ビジネスモデル・ワーキンググループ（ＢMW）は、平成 13 年度、少数精鋭を旨とし、38 名のメンバーに参集いただき、有志メンバーの積極的な参加・協力の下で活動を行った。

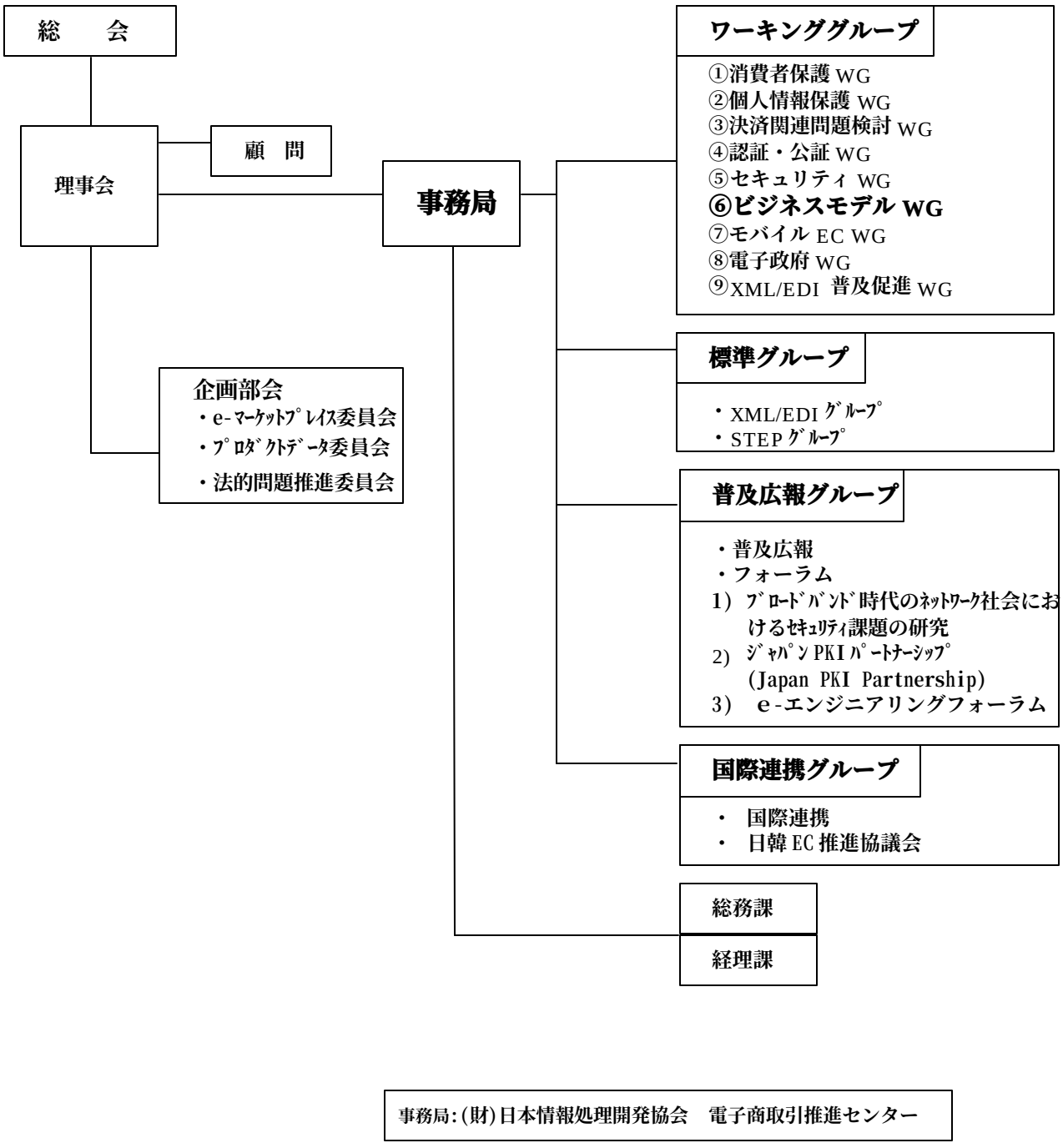
平成 13 年度調査では、これまでWGメンバーにお願いしていたアンケートの分析、事例データの収集・整理を外部調査機関へ委託し、メンバーがその方針、内容、結果を精査するという体制をとった。半年という短い活動期間において、メンバーからは貴重なご意見をいただいた。さらに、こうしたデータを活用して行ったメンバー自身による詳細分析、事例分析は、実質３か月という短い期間の中で多大のご協力・貢献をいただいた。

こうした短期間の分析作業のため、内容の深化について、まだまだ不十分な点が散見されることは否めない。また、基礎調査自体のリソース上の限界も露呈することとなった。

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・向上してきたといえる。方法論の確立は明らかであると共に、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な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。

■　平成 13 年度　電子商取引推進協議会　組織図



事務局：(財)日本情報処理開発協会　電子商取引推進センター

■　平成 13 年度　ビジネスモデルWG　関係者一覧

分析担当メンバー

No.	名前	会社名	備考
1	森　　雅也	株式会社日本総合研究所	＊
2	伊藤　修	株式会社ＦＦＣ	＊
3	小幡　浩孝	株式会社日立製作所	＊
4	佐藤　秀幸	東京電力株式会社	
5	神野　洋	日本電気株式会社	
6	丸谷　睦	川鉄情報システム株式会社	
7	菱沼　昌浩	アコム株式会社	
8	若泉　光紀	安田火災海上保険株式会社	＊
9	原田　素子	東日本電信電話株式会社	
10	小嶋　和敏	株式会社日立情報システムズ	
11	佐波　公夫	株式会社東芝	
12	岩崎　雅己	株式会社日立情報システムズ	
13	平野　篤	富士通株式会社	
14	石田　文治	日本電気株式会社	

順不同 ･敬称略）

ワーキングメンバー

No.	名前	会社名	備考
15	泉谷　貴俊	株式会社アプラス	
16	三和田　研	株式会社三井住友銀行	
17	森山　由縁	日本電気株式会社	
18	木村　毅	日本オラクル株式会社	
19	魚住　光成	三菱電機株式会社	
20	梅田　憲	三菱電機株式会社	
21	阪本　善通	株式会社ＳＲＡ	
22	笹井　裕子	ぴあ株式会社	
23	前馬　剛一	日本電気株式会社	
24	松尾　大輔	株式会社ＵＦＪ銀行	
25	松本　晴幸	富士電機株式会社	
26	山谷　聖子	日立キャピタル株式会社	
27	三浦　聖也	株式会社富士通中部システムズ	
28	渡辺　光好	富士通株式会社	
29	柏木　忍	東日本電信電話株式会社	

順不同 ･敬称略）

登録メンバー

No.	名前	会社名	備考
30	木暮　素史	株式会社ディーシーカード	
31	折原　達也	（財）日本情報処理開発協会	
32	黒川　一義	佐川急便株式会社	
33	野極　徹	日本信販株式会社	
34	能勢　裕	株式会社アルゴ２１	
35	松岡　晴彦	株式会社イーアイティー	

順不同 ･敬称略）

ビジネスモデルWG事務局

No.	名前	会社名	備考
1	荒川　一彦	電子商取引推進協議会（Ecom）	主査
2	平井　吉光	電子商取引推進協議会（Ecom）	次長

注)途中ご交代の場合もご貢献に感謝して掲載している場合がある。所属会社名は参加時点。

注）｢｣表示のメンバーには、調査の取りまとめ等リーダーの労をおとりいただいた。また、分析担当はもちろん、ワーキングメンバーの多くの方にも査読他の実働をお願いした。

禁無断転載

平成14年3月発行
発行：電子商取引推進協議会
東京都港区芝公園3-5-8
機械振興会館3F
Tel　03-3436-7500
e-mail　info@ecom.jp

この資料は再生紙を使用しています。