

# 修士論文

EC に関するマーケティング・ミックス分析  
~ EC の企業経営に与える影響に関する一考察 ~

2002 年 1 月  
多摩大学大学院修士課程 2 年  
No.20051004 井上 実

## 【目次】

はじめに .....	4
第1章 BtoC ECのマーケティング・ミックス分析 .....	5
1. BtoC ECの現状 .....	5
2. BtoC ECのマーケティング・ミックス分析に関する先行研究 .....	8
2.1. Raymond Frost & Judy Strauss .....	8
2.2. Philip Kotler .....	11
2.3. (株)博報堂インタラクティブカンパニー .....	12
2.4. 前川 徹 .....	13
2.5. Patricia B. Seybold .....	13
2.6. Evan I. Schwartz .....	14
3. マーケティング・ミックス分析 .....	15
3.1. 4Cマーケティング・ミックスの採用 .....	15
3.2. インターネットの特徴 .....	16
3.3. 4Cマーケティング・ミックスによる分析 .....	17
3.3.1. Convenience .....	17
3.3.2. Communication .....	20
3.3.3. Customer Value .....	24
3.3.4. Cost to the Customer .....	28
3.3.5. 分析のまとめ .....	29
引用文献 .....	31
第2章 BtoB ECのマーケティング・ミックス分析 .....	33
1. BtoB ECの現状 .....	33
1.1. BtoB ECの市場規模 .....	33
1.2. eマーケットプレイスの台頭 .....	34
1.3. 現象面での問題点 .....	39
2. BtoB ECのマーケティング・ミックス分析に関連する先行研究 .....	40
2.1. BtoBマーケティングとBtoCマーケティングの相違 .....	40
2.2. eマーケットプレイスに関する分類 .....	42
2.3. eマーケットプレイスのKFS (Key Factor for Success) .....	44

3. マーケティング・ミックス分析 .....	46
3.1. 4Cマーケティング・ミックスの採用 .....	46
3.2. インターネットの特徴 .....	46
3.3. 4Cマーケティング・ミックスによる分析 .....	47
3.3.1. Convenience .....	47
3.3.2. Communication .....	50
3.3.3. Customer Value .....	53
3.3.4. Cost to the Customer .....	55
3.3.5. 分析のまとめ .....	57
引用文献 .....	59
第3章 分析結果から得られるECの企業経営に対する影響と対応策 .....	60
1. 時空間的制約の排除による影響と対応策 .....	60
1.1. 売り手間競争の激化と競争戦略の必要性 .....	60
1.2. ロジスティック強化の必要性 .....	60
2. 共有化情報量の増大と情報の信頼性に対する不安の影響と対応策 .....	61
2.1. ECの当事者は、売り手と買い手 .....	61
2.2. 売り手・買い手間/売り手間/買い手間コミュニケーションによる需要供給情報の共有化 .....	62
2.3. 買い手の情報量の多さと買い手間コミュニケーションによる低価格要求の激化 .....	63
2.4. 売り手・買い手間コミュニケーションによる商品ニーズ、シーズ情報の共有化 .....	63
2.5. 情報の信頼性の確保 .....	64
3. サービス産業化を促進するECの影響と対応策 .....	66
3.1. モノ販売におけるサービスの重要性 .....	66
3.2. デジタル商品をサービスとして提供 .....	66
3.3. 情報商品仲介業、市場提供サービスの台頭と寡占化 .....	67
3.4. 付加サービス提供産業の拡大 .....	68
引用文献 .....	69
第4章 EC時代に求められる企業モデル .....	70

1. EC時代の企業モデルの必要条件 .....	70
1.1. 柔軟な企業間連携・提携 .....	70
1.2. 売り手間、買い手間、売り手・買い手間コミュニケーションによる情報の共有化 .....	71
2. オブジェクト指向モデルの企業への適用 .....	72
2.1. オブジェクト指向モデル .....	72
2.2. オブジェクト指向モデルの企業への適用とメリット.....	74
2.3. オブジェクト指向企業モデルの構築方法.....	78
2.4. 企業モデルへ適用する場合の留意点 .....	81
2.4.1. クローズなネットワーク構築に関する留意点.....	81
2.4.2. 異文化間コミュニケーションに関する留意点.....	82
引用文献.....	82
おわりに.....	83
<参考文献> .....	84

はじめに

電子商取引推進協議会及びアクセンチュアから、2001年1月に発表された「平成12年度電子商取引に関する市場規模・実態調査 ～2000年の現状と2005年までの展望～」によれば、2000年における企業顧客間取引であるBtoC ECの日本における市場規模は、8,240億円と推計され、2005年には、13.3兆円になると予測されている。

また、企業間取引のBtoB EC市場規模は、2000年において22兆円、2005年には111兆円の規模になると予測されている。

しかし、多くのドットコム企業は赤字体質から抜け出すことができずに苦しんでおり、株高に支えられたドットコム企業は、インターネットバブルがはじけると同時に経営危機に陥っている。

また、BtoB ECの主役となると見られているeマーケットプレイスも参加企業の少なさ、取り扱い高の低さに悩まされており、米国においてはすでに淘汰の時期を迎えていると言われている。

はたして、ECは予測されているような規模にまで、順調に拡大することができるのだろうか？

ここで、ECをマーケティング・ミックスにより分析することにより、現状の問題点の原因を探り、ECが企業経営に与える影響及び企業が取り組むべき課題を研究することにする。

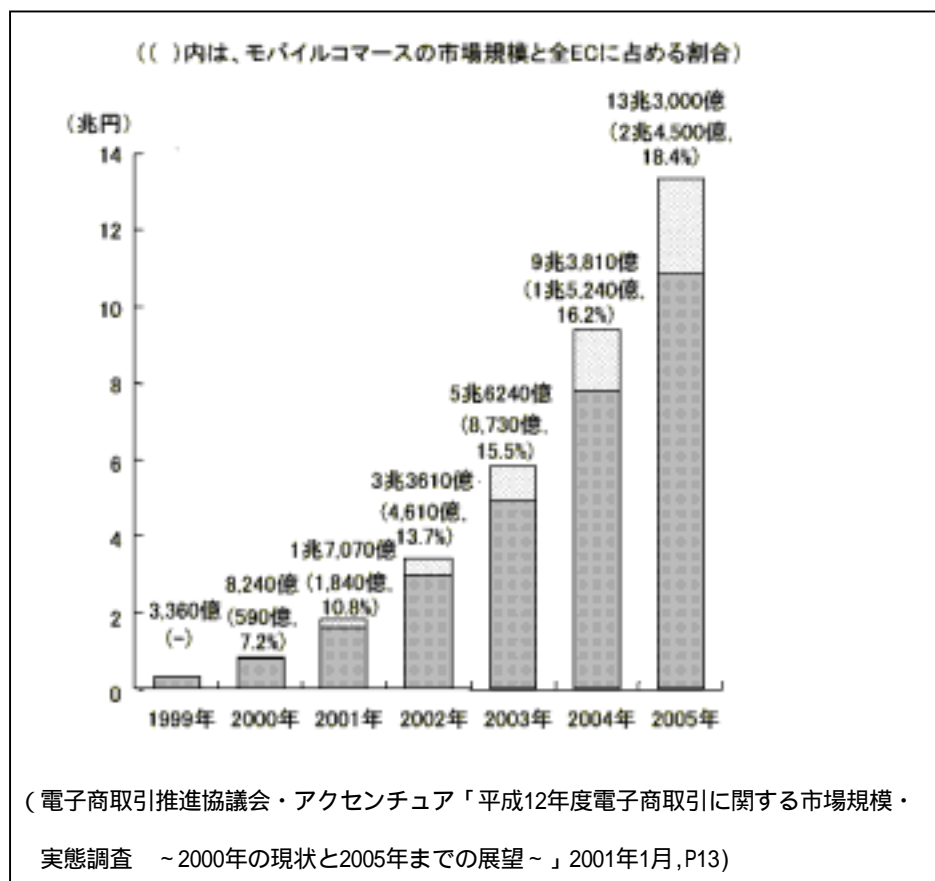
第1章では、BtoC ECをマーケティング・ミックスにより分析し、第2章では、BtoB ECを同様に分析する。第3章では、分析結果から、ECが企業経営に与える影響と対応策を述べ、第4章では、対応策を実施するうえで求められる企業モデルとしてオブジェクト指向企業モデルを提言する。

## 第1章 BtoC ECのマーケティング・ミックス分析

### 1. BtoC ECの現状

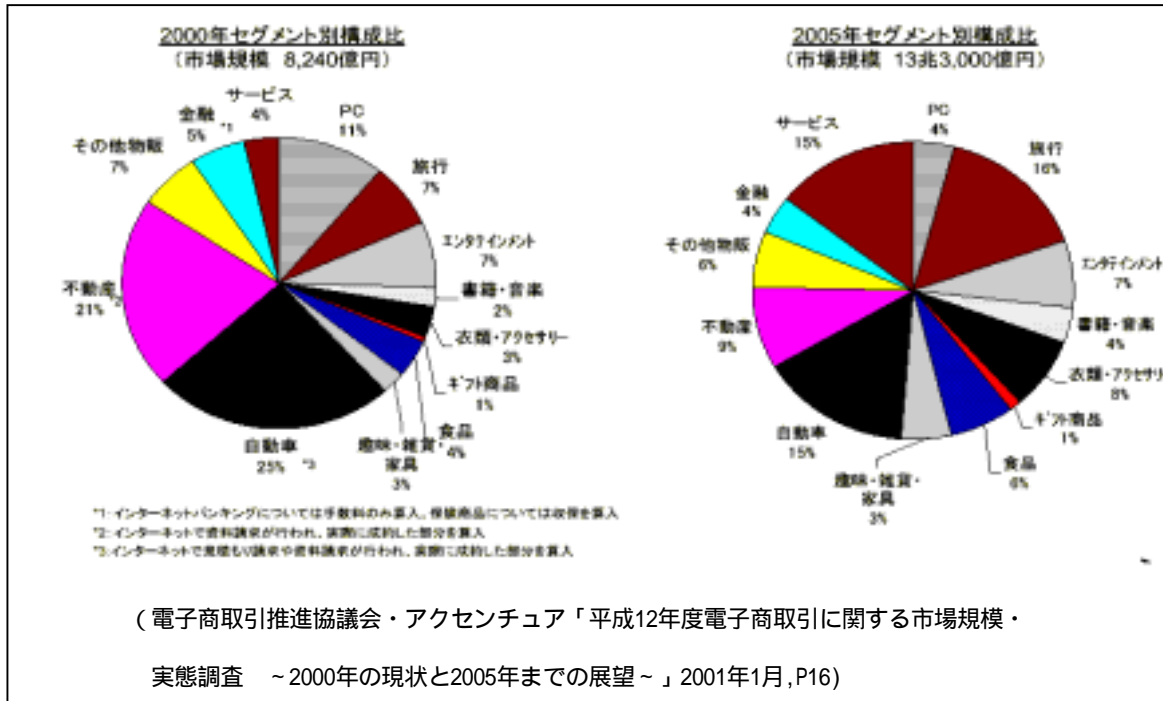
電子商取引推進協議会及びアクセンチュアから、2001年1月に発表された「平成12年度電子商取引に関する市場規模・実態調査 ～2000年の現状と2005年までの展望～」<sup>1</sup>によれば、2000年におけるBtoC ECの日本における市場規模は、8,240億円と推計され、2005年には、携帯電話等のモバイルコマースやブロードバンド効果により13.3兆円になると予測されている。(図表1-1 参照)

図表 1-1 BtoC 電子商取引市場規模推移



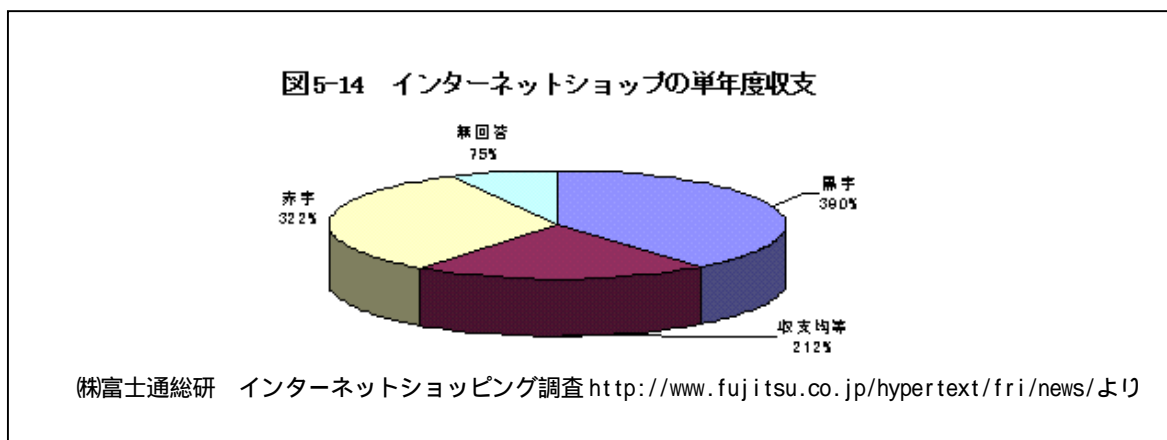
商品・サービスセグメント別に見ると、2000年では不動産・自動車市場が市場規模全体の40%以上を占めているが、2005年には全体的に市場が拡大し、セグメント間格差は縮小すると予想されている。(図表1-2参照)

図表1-2 BtoC ECの商品・サービスセグメント構成



BtoC ECの店舗は、2000年5月時点で、25,000店舗を超えているが、各店舗の収支状況は、芳しくない。富士通総研が1999年9月に発表したインターネットショッピング調査結果によると、1999年度の単年度収支は黒字：39.0%、収支均等：21.2%、赤字：32.2%で赤字体質からの脱却ができていない状況である。(図表1-3参照)

図表1-3 BtoC EC企業の収支状況



BtoC EC企業の赤字体質は、日本だけの傾向ではなく、1999年ですでに340億ドル(日

本の11.1倍)の市場規模を持つ米国においても同様な傾向がある。米国においては、利益の出ている企業は全体の2割程度であり、ほとんどの企業が赤字状態である。BtoC EC企業の代表であるアマゾン・ドット・コムも、2001年4月13日に発表された2000年度業績によると、売上が前年の約1.6倍の27.6億ドルに伸びたが、損失も前年の約1.4倍の8.6億ドルとなり、赤字状態から脱却できていない。

なぜ、BtoC EC企業は利益を生み出すことができないのだろうか。

その原因として、現象面から考えられるものは、次の通りである。

#### (1) かさむ広告宣伝費

米国において、すでにBtoC EC企業であればマスコミが取り上げる時期は過ぎ去っている。そのため、BtoC EC企業は知名度を上げるため、テレビ、雑誌などのマス・メディアに多くの広告を掲載する必要に迫られており、広告費が膨大となり利益を圧迫している。

2000年1月に開催されたプロ・アメリカンフットボール・リーグ優勝決勝戦であるスーパーボウルのスポンサー36社のうち17社がBtoC EC企業であった。また、1999年の同大会で、売上高400万ドルの求人求職情報EC企業ホットジョブズ・ドット・コムの使用した広告宣伝費は200万ドルであり、なんと年間売上高の約半分を1回のコマーシャルにつぎ込んだことになる。

また、2001年3月に破産申請を出した玩具販売EC企業であるeトイズの2000年9月～12月期の粗利率は24.3%であったにもかかわらず、同期間に投入した広告宣伝費は売上高の29.5%にもおよんでおり、破産への引き金を引くかたちになった。

#### (2) スピードを実現するための在庫負担

ネットを活用した注文はリアルタイムで行われるため、顧客は商品自体もリアルタイムに近い納期で得られることを期待している。しかし、自ら在庫を持たないBtoC EC企業は、これを実現することは難しい。1999年のクリスマス商戦では、受注の増大に商品の入荷、配送が間に合わず、クリスマスまでにクリスマスプレゼントが配達されないという事態が発生した。このような事態を避け、顧客の短納期要求に答えていくためには、商品在庫を持つ必要があり、利益を圧迫する要因になっている。アマゾン・ドット・コムも巨大な倉庫を全米7ヶ所に設置し短納期を実現しているが、この在庫負担が赤字体質を抜け出せない一つの要因となっている。



### ( 3 ) カニバレーションに苦しむ EC 進出企業

既存企業の EC 市場への進出も順調ではない。従来の販売チャネルとの競合や同一商品に対するリアル店舗との二重価格など、従来のビジネスとの競合・矛盾を引き起こし利益を上げられずに苦しんでいる企業が多い。

しかし、BtoC EC 企業の赤字体質の根本的な原因は、BtoC EC のマーケティング的特質を十分に分析せずに、従来のマーケティング戦略、戦術を展開した所にある。ここで、BtoC EC をマーケティング・ミックスにより分析し、その特性を洗い出すことにより、根本的な原因の追求と解決の方向性を検討することとする。

## 2. BtoC EC のマーケティング・ミックス分析に関する先行研究

BtoC EC のマーケティング・ミックス分析に関する先行研究としては、次のものが上げられる。

### 2.1. Raymond Frost & Judy Strauss

オハイオ大学のレイモンド・フロスト氏と、ネバダ大学リノ校のジュディ・シュトラス氏が、1999 年に書いた「インターネット・マーケティング概論」<sup>2)</sup>は、戦略的な観点からインターネット・マーケティングをマーケティング・ミックスにより分析し、リレーションシップ・マーケティングにも言及している。マーケティング・ミックス分析の内容は概略次の通りである。

#### ( 1 ) Product

サイバーダイアログ社クレメンテ氏のインターネット販売で成功する商品群の 4 つの特徴をとり上げ、これを支持している。

4 つの特徴とは、次の通りである。

価値減耗しにくい商品：情報が伝送中や時間の経過とともに価値が低下しない商品。

相対的に高額な商品：パソコンはインターネットで購入するが、電球やカミソリのような低価格の商品をインターネットで購入することは少ない。

情報密度の高い商品：インターネットを使って調査し情報収集のできる商品。

### ハイテク商品<sup>3</sup>

「インターネットで売れる商品の多くは、顧客自ら時間をかけて情報を集め購買を決定することを厭わない商品群である。つまりは、買い手が自ら時間をかけて情報を収集しても価値のある商品であり、商品の選択幅も広く、面倒な手続きもなく購入に便利で、しかも価格の安いものを求める傾向にある。」<sup>4</sup>と述べている。

しかし、米国におけるピーポットやネットグロースーのように日常の食料品や日用雑貨をインターネット販売しているサイトが台頭してきており、情報密度が高く、相対的に高額な商品ではなくとも、インターネット販売の対象となっている。今後、女性の社会進出のさらなる進展により、日常の買い物に時間をかけられない家庭が増加し、インターネットによる食料雑貨販売が拡大する可能性がある。

### (2) Price

インターネット商品の価格引下げ要因として、次のものを上げている。<sup>5</sup>

インターネット上で、特定の商品を販売している多くのサイトから価格情報を入手し、最低価格を検索することが可能であること。

インターネット商品は模倣されることが多く、登場するとすぐに競争にさらされるため、高価格を維持することが困難であること。

米国において、インターネット購買に対する課税猶予がなされていること。

ブランド確立のために、損失覚悟の価格設定がなされていること。

インターネット販売の経費率の低さ

インターネット販売は、次の理由により経費率が低い。

- ・ 受注処理コストの削減
- ・ 無在庫ビジネスによる在庫コストの削減
- ・ 出店コストと流通センター運営コストの低さ
- ・ 経営規模による仕入れの値引き交渉力
- ・ 商品カタログの印刷配布コストが不要
- ・ 顧客サービス費用の低さ
- ・ 広告販促物の作成配布コストの削減

しかし、インターネット販売であっても、顧客からの納期短縮ニーズに対応するためには、在庫を持たざるえなくなりつつあり、無在庫ビジネスとは言えない状況にある。

逆に、インターネット商品の価格押し上げ要因として、次のものが上げられている。<sup>6</sup>

配送経費への顧客の不満

シンジケート販売の紹介料

オークションによる価格の競り上がり

ウェブサイトの開発コストと維持管理費

無料の商品や試供品の提供

高いインターネット・マーケティングと広告費

インターネット商品の価格引下げ要因と、押し上げ要因を加味した上で、商品価格を低く設定しマーケットシェアを獲得する浸透価格戦略、特定の商品群で最も安い価格で市場に参入するプライス・リーダーシップ戦略、最初の購買を促進する割引を提供することで、その後の購買を促す価格設定プロモーション戦略の三つを提案している。<sup>7</sup>

### ( 3 ) Place

インターネット販売は、24時間いつでも購入できるという利便性を顧客に与えるものであり、人的販売、郵便、電話に比べて画期的な顧客への接近チャネルであると言っている。また、物流機能としては、デジタル商品のインターネット配信サービスを取り上げている。<sup>8</sup> デジタル配信商品として、新聞、書籍、音楽、ビデオ、コンピュータ・ソフトなどを上げ、パッケージングすることなく流通させることにより、流通コストの削減が図れることを述べている。逆に、物流が伴う場合には顧客に一件一件配送する必要があるため、流通コストが従来の店舗販売に比較し増加することを指摘している。

### ( 4 ) Promotion

インターネット広告、インターネットによるパブリックリレーションズ、インターネットによるセールスプロモーションに分けて分析している。

#### インターネット広告<sup>9</sup>

インターネット広告のメリットは、顧客がバナー広告をクリックすると瞬時に広告主のウェブサイトへジャンプするなどのダイレクト・レスポンス広告機能にあると述べている。

その他にも、電子メール広告、掲示板広告、コンテンツと広告を一本化したスポンサーシップ広告、コンテンツが画面に表示されるまでに画面に表示されるインタースティシャ

ル広告などを取り上げている。

#### インターネットによるパブリックリレーションズ<sup>10</sup>

利害関係者へのマーケティング・コミュニケーションをパブリックリレーションズと定義し、パブリックリレーションズのインターネットツールとして、インターネットによる説明パンフレット、利害関係者とのオンライン・インタラクション、オンライン・コミュニティの構築、オンライン・イベント、電子メールを活用したオンライン顧客サービスを取り上げている。

オンライン・インタラクションによりインタラクティブな情報提供が可能となり、利害関係者とのコミュニケーション密度を向上させることを述べているが、オンライン・コミュニティに関してはあまりその利点が述べられていない。

#### インターネットによるセールスプロモーション<sup>11</sup>

電子クーポン、試供品の提供（サンプリング）、コンテスト、抽選など取り上げ、インターネットは全て電子的に処理されるものであり、基本的には人的な関与はないものである。人的な販売手段は、補助的な役目以外販促ツールとして機能する場面はほとんどないと述べている。

## 2.2. Philip Kotler

ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院のインターナショナル・マーケティング担当教授のフィリップ・コトラー氏の近著「コトラーの戦略的マーケティング」<sup>12</sup>において、マーケティング・ミックスに関する見直しがされている。基本的には、4 Pのマーケティング・ミックスに分類できないように見える多くの活動も4 Pに含まれるが、グローバル・マーケティングの面から、Politics（政治）、Public opinion（世論）を加えることを提唱している。<sup>13</sup>

また、4 Pは買い手の視点ではなく、売り手の視点をもとにしているという批判から、ロバート・ローターボーン（Robert Lautenborn）氏の4 C<sup>14</sup>を支持し、マーケターは、4 Cでマーケティング・ミックスを考えた上で、4 Pを構築すべきであると述べている<sup>15</sup>。4 Pと4 Cの関連は図表1-4のとおりである。

図表 1-4 4 P と 4 C との対応

4 P	4 C
Product	Customer value
Price	Cost to Customer
Place	Convenience
Promotion	Communication

また、「電子マーケティング時代への適応」という章<sup>16</sup>において、今日の企業が成功していくために次の4つの原則をあげている。

顧客データベースを構築し、積極的に活用する。

インターネットの利用に関する明確なコンセプトをもつ。

インターネット利用法としては、次の7つを上げている。

- ・ 調査への利用
- ・ 情報の提供
- ・ フォーラムの運営
- ・ トレーニングの提供
- ・ オンライン売買の実施
- ・ オークションや交換の場の提供
- ・ 顧客へのデジタル・コンテンツの提供

関連のウェブサイトにバナー広告を掲載する。

アクセスが容易であり、顧客からの問い合わせにすばやく対応する。

しかし、インターネット・マーケティングに関するマーケティング・ミックス分析は行われておらず、今後の課題としているように思われる。

### 2.3.(株)博報堂インタラクティブカンパニー

(株)博報堂インタラクティブカンパニーから、「インターネットマーケティング」<sup>17</sup>という本が出版され、ベストセラーになった。インターネットマーケティングに関し、プロモーションを中心に具体的な構築方法、効果測定方法などが紹介されている。ネットイベント、メールマガジン、バナー広告、クッキー、コミュニティ、オンライン・アンケートなど、インターネットマーケティングで現在使用されているほとんどのプロモーション方法が記載されているが、インターネット・マーケティングをマーケティング・ミックスにより分

析しているものではない。

#### 2.4.前川 徹

早稲田大学国際情報通信研究センター 客員教授の前川 徹氏は、ここ数年毎年米国の EC 状況を記述した本を書いている。1999 年 11 月に発行された「EC ビジネス最前線」<sup>18</sup>では、ネットビジネスの 7 つの新常識<sup>19</sup>として次のものが上げられている。マーケティング・ミックスで分類すると次のようになる。

##### ( 1 ) Product

- ・狙った分野の商品は、可能な限り多く取り揃える。

##### ( 2 ) Price

- ・安くて当たり前だが、安ければよいわけではない。

##### ( 3 ) Place

- ・ウェブページは、高度な技術を駆使するより、軽くて見やすい方がよい。

##### ( 4 ) Promotion

- ・インターネットのインタラクティブ性を活かして顧客サービスを行う。
- ・リピーターのための工夫をする。
- ・マインドシェアをとるために広告に金を惜しまない。

##### ( 5 ) その他

- ・すべてをネットワークとコンピュータで処理する必要はない。

#### 2.5.Patricia B. Seybold

米国のコンサルタントであるパトリア・シーボルトが 1998 年に書いた「Cutomer.com (邦題：ネットビジネス戦略入門)」<sup>20</sup>において、8 つの成功要因を事例とともに提唱している。これをマーケティング・ミックスで分類すると次のようになる。

##### ( 1 ) Product

- ・顧客ごとのサービスを提供せよ。
- ・顧客との良い関係を 360 度すべての観点から提供せよ。
- ・顧客の仕事に役立ちなさい。

( 2 ) Price

なし

( 3 ) Place

- ・セルフサービスを促進させよ。
- ・顧客にインパクトを与えるようにビジネスプロセスを効率化せよ。

( 4 ) Promotion

- ・コミュニティを育成せよ。

( 5 ) その他

- ・ターゲット顧客を絞れ。
- ・顧客のすべての体験に責任を持て。

## 2.6.Evan I. Schwartz

米国のジャーナリストであるエヴァン・シュワルツが1997年に書いた「ウェブサイト・ビジネス・マネジメント」<sup>21</sup>では、インターネット・ビジネスを成功させる9つの法則が提唱されている。これをマーケティング・ミックスで分類すると次のようになる。

( 1 ) Product

- ・ウェブサイトは量（アクセス件数）より質（コンテンツ）が重要である。
- ・豊富な情報を持つ商品だけが、オンライン・ショッピングに適している。
- ・グローバル「マーケット・スペース」では、最小のビジネスでも競合可能である。

( 2 ) Price

なし

( 3 ) Place

- ・ウェブサイトは常に機敏にマーケットに適応しなければならない。
- ・セルフ・サービスは、顧客に究極の満足感をもたらす。
- ・ユーザーの個人情報を得るには、相応の見返りが必要である。

( 4 ) Promotion

- ・「価値を基準とした通貨」で、独自のマネーシステムを構築する。
- ・信頼のできるブランドが、ウェブ上ではさらに重要になる。

( 5 ) その他

- ・ウェブサイトは露出の場ではなく、結果を出す場である。

### 3.マーケティング・ミックス分析

BtoC EC のマーケティング・ミックス分析に関する先行研究を見てきたが、いずれも現象面からのものであり、分析の基軸がはっきりと見えてこない。

そのため、いわゆる「EC 成功のポイント」的内容に留まっており、次の展開が見えてこないように感じる。

そこで、ここでは、分析の基軸、シナリオとして、次のものを設定し、分析を実施する。

- ( 1 ) マーケティング・ミックスとして、顧客志向の 4 C を採用する。
- ( 2 ) インターネットの特徴を明確化する。
- ( 3 ) 明確化されたインターネットの特徴が、4 C マーケティング・ミックスのそれぞれに対し及ぼす影響をできる限り 2 軸分析により分析し、BtoC EC のポジショニングを明確化、現状の問題点の原因追求、解決の方向性を検討する。

#### 3.1. 4 C マーケティング・ミックスの採用

BtoC EC をマーケティング・ミックスで分析する上で、従来の 4 P ( Product, Price, Place, Promotion ) ではなく、ロバート・ロータボーンの提唱する 4 C ( Customer value, Cost to Customer, Convenience, Communication ) を採用する。

4 C は、フィリップ・コトラー<sup>22</sup>や、トム・ダンカン、サンドラ・モロアルティ<sup>23</sup>が述べているように、売り手の視点によるマーケティング・ミックスである 4 P を、買い手の視点から見直し、製品よりも顧客 ( 買い手 ) を重視するものである。

需要を上回る供給がなされ、作れば売れる時代から売れるものが見つからない時代へ大きく変化した現代において、顧客志向のマーケティングの重要性は議論の余地がなく、一般的に見ても顧客の視点からのマーケティング・ミックスである 4 C を採用すべきと考える。

また、インターネットは顧客の情報収集コストや情報探索時間を劇的に削減するものであり、企業から顧客 ( 買い手 ) への情報のパワーシフトを引き起こす。インターネットをベースとする BtoC EC は、このような情報パワーを持った買い手を顧客としなければならず、そこで展開されるマーケティングは、顧客の視点を重視したマーケティングでなければならない。このような観点からも、4 C を採用すべきと考える。



### 3.2. インターネットの特徴

BtoC EC を分析する為には、まず、その基盤であるインターネットの特徴を理解する必要がある。インターネットは、次の特徴を持ったネットワーク・インフラである。

#### (1) ローコスト・ネットワーク

従来のネットワークに比較し、通信料金が非常に安く、多くの事業者、顧客が容易に利用することができるため、BtoC EC への参入障壁を低くする要因ともなっている。しかし、市内通信に定額制が一般的である米国などに比較すると日本の通信料金やインターネット・プロバイダー料金は高く、BtoC EC 市場の拡大の阻害要因となっている。

#### (2) グローバル・ネットワーク

インターネットは、プロバイダーのアクセスポイントに接続すれば、世界中どこでも接続できるグローバルネットワークである。これにより、空間的な自由度を飛躍的に向上させることができる。

#### (3) リアルタイム・ネットワーク

インターネットは、リアルタイムで情報の送受信可能なネットワークである。どのような遠距離であっても、一瞬にして情報を交換することができ、情報伝達時間を大幅に短縮する。これにより、時間的な自由度を飛躍的に向上させることができる。

#### (4) 双方向ネットワーク

インターネットは、ネットワークに接続するものは、すべて対等であり、双方向で通信することができる。従来のコンピュータ・オンラインのような主従関係を持った通信ではなく、テレビやラジオのような一方向の通信でもない。

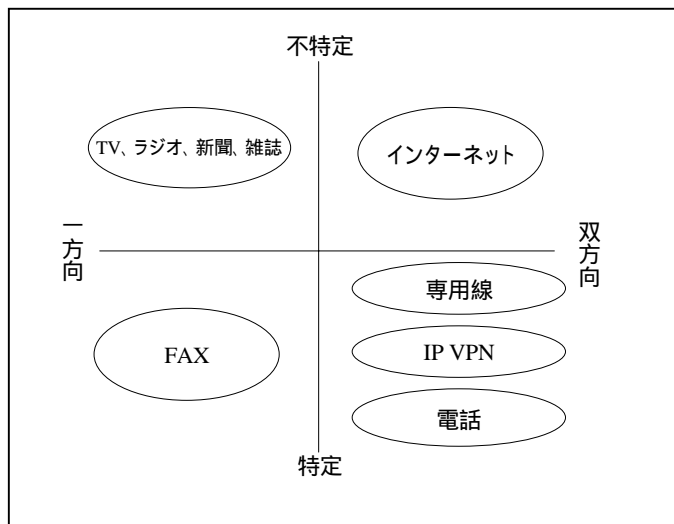
#### (5) 不特定多数との接続性

インターネット上のホームページなどに掲示した情報は、アクセスする不特定多数の人に発信することができる。また、ホームページ上に情報入力ページを設けることにより、不特定多数のアクセス者から情報を収集することもできる。インターネットは、グローバル・ネットワークであり、かつリアルタイム・ネットワークでもあるので、世界中の不特定多数の人とのリアルタイム・コミュニケーションが可能である。

(4) と (5) を兼ね備えていることが他のメディアと比較し大きな特徴である。

(図表 1-5 参照)

図表 1-5 インターネットの特徴



### 3.3. 4 C マーケティング・ミックスによる分析

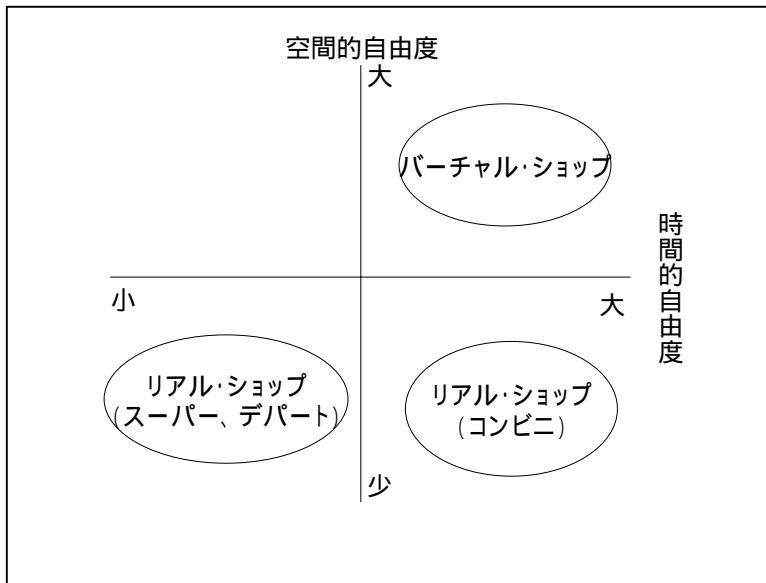
インターネットの特徴的な面が明確に現われている順に分析をしていく方が理解しやすいと考え、Convenience, Communication, Customer Value, Cost to the Customer の順で分析をしていく。

#### 3.3.1. Convenience

インターネットの空間的自由度と時間的自由度の高さは、いままでのリアル事業にはない便益を顧客にもたらしている。

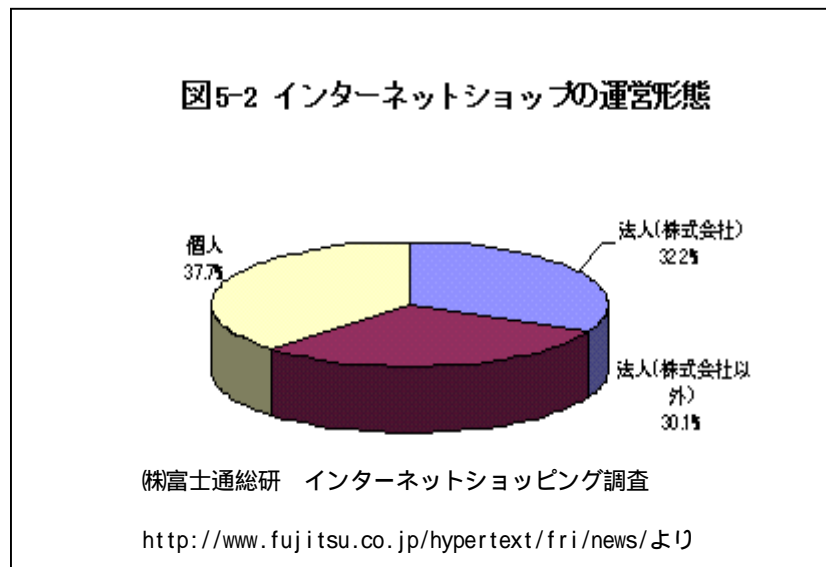
24時間365日利用可能であり、地球の裏側のお店や企業にもアクセスすることができる。いつでもどこでも、どの店にでも入り、自分好みの商品を探しまわることが簡単にできるようになった。リアル世界では、24時間365日営業するコンビニエンスストアが、時間的自由度を顧客に提供している。その便益の高さにより、スーパーマーケットとの差別化を図ることが可能となり、価格競争に巻き込まれることなく発展している。インターネットを基盤とするBtoC ECは、時間的自由度だけではなく、空間的な自由度も提供することにより、コンビニエンスストア以上の便益を顧客に提供している。(図表 1-6 参照)

図表 1-6 時間的自由度と空間的自由度



また、商圈の狭かった個人商店にとっても、世界中の顧客に対して商品を販売することが可能となり、商圈を一気に拡大することが可能となった。インターネットのローコスト性からネットワーク接続コストは低く、また、カタログを印刷せずに商品を通信販売することも可能である。そのため、従来の通信販売よりも参入障壁が低く、多くの個人事業者がバーチャル・ショップを開設している。前述の富士通総研の調査によれば、バーチャル・ショップの37.7%が個人事業者によって営まれている。(図表 1-7 参照)

図表 1-7 バーチャル・ショップの運営形態



インターネットの持つリアルタイム性により、顧客は必要な情報を即座に得ることを求めるようになる。自分の希望する情報にすぐに到達したいという欲求が高まり、情報入手時間の短縮化を要求する。これに対応するためには、ウェブサイトのナビゲーション機能が重要となる。ナビゲーション機能が劣り、何度もクリックしなければ希望の情報の得られないウェブサイトは顧客の情報入手時間の短縮化要求に対応することができず、顧客を失ってしまう。

発注しようとしたときの入力項目が多く手間のかかるサイトも嫌われる。アマゾン・ドット・コムは一度購買した顧客の氏名、住所、配送先、クレジットカード番号をデータベース化し、これらの入力を省き一回のクリックだけで購入することを可能にした。このしくみをビジネスモデルとして特許を取り、他のサイト以上の便益を独占的に顧客に与えることで差別化をはかっている。

顧客の情報入手時間の短縮化のために、顧客が必要とする情報だけを提供する機能を持つサイトもある。顧客に興味のある分野を事前に登録してもらい、顧客ごとに必要とする分野の情報だけでカスタマイズした画面を提供し、顧客の便益を向上させている。ヤフーマイ・ページなどがその代表例である。

また、現在のナローバンドの世界では顧客の情報入手時間の短縮化要求と、顧客の感性に訴える表現方法の充実はトレードオフの関係にある。ビジュアルな表現を多用すると転送データ量が増加し、情報入手時間を短縮化することはできない。しかし、ブロードバンドの時代になればこの問題は解決する。画像、音声、動画を多用したよりビジュアルな表現で、迅速に情報を提供することが可能となる。

しかし、インターネットの持つリアルタイム性により、顧客が迅速に入手できることを望むのは情報だけではない。発注した商品もリアルタイムに近いスピードで手に入るものと感じ、納品までの時間短縮を望むようになる。そのため、バーチャル・ショップは納期を短縮するために無在庫運営をあきらめ、自社在庫を持つようになり、在庫負担に苦しむという前述したような現象面での問題を生み出し、利益を圧迫している。

この問題は、インターネットと同等のスピードを持った商品流通媒体を利用しない限り根本的には解決しない。モノを商品の中心としている限り、物流スピードには限界がある。インターネットを商品流通媒体とするデジタル商品、情報商品を BtoC EC の主力商品とすることが、この問題の根本的な解決策である。

モノを商品とする場合には、強固なロジスティックシステムを持つリアル企業との提携や、リアル企業自体の BtoC EC への進出により、最適在庫の確保と物流の高速化を実現していくのも一つの解決策である。コンビニエンスストアを物流・決済拠点とした BtoC EC 企業連合や、既存の文具店を物流拠点としたアスクル、コクヨのべんりねっと等が、この例と言える。既存の流通チャネルを活用することにより、EC と既存流通チャネルとの競合を避ける効果もある。

### 3.3.2.Communication

#### (1) 一方的コミュニケーション

インターネットは、双方向ネットワークという特徴を持つが、この特徴を使用せず、従来のマス広告と同様に企業から顧客への一方的情報発信機能として、インターネットを使用しているものがある。

#### ホームページの広告としての活用

インターネットは、世界中の不特定多数に対し、ローコストで情報を発信できる媒体であるという特性から、マス広告媒体としての利用が考えられ、ホームページの活用が広がった。しかし、企業のホームページに顧客が来訪するためには、顧客が自発的に企業の URL を入力しなければならない。これは、従来のテレビやラジオのようなマスコミ広告とは異なる。従来のマスコミ広告は、顧客は自ら広告を見ようとしているのではなく、強制的に見せられている。テレビでスポーツ番組の中継を見ているのに、途中で一方的に中断しコマーシャルを見せられる。顧客はスポーツ番組を見たいのであって、自発的にコマーシャルを見たいとは思っていない。顧客が自発的に広告を見るのか、強制的に見せられているのかという面で、ホームページ広告とマスコミ広告は大きく異なる。

その為、ホームページを作れば、マスコミ広告と同様の効果が得られると考えるのは誤りである。インターネットの商用利用当初には、企業案内をそのままホームページに掲載した企業が多くあったが、マス広告効果はほとんど得られなかった。

顧客が自発的に自社のホームページを見に来ているということは、その顧客は、少なくとも自社に興味を持っているということである。したがって、そこに掲載すべき情報は通常の広告よりも詳細な情報を掲載し、顧客の自社への関心や理解をより深めるものでなければならない。通り一遍の広告は不要である。

## バナー広告

ポータルサイトなどの来訪者の多いサイトに、自社の広告を載せ、顧客がその広告をクリックすると自社のサイトに呼びこむことができるバナー広告は、顧客に強制的に広告を見せており、マスコミ広告と同様の性質のものである。

したがって、従来のマスコミ広告の効果が、掲載媒体の利用者数や掲載媒体のもつ顧客層と自社ターゲット顧客層との一致に依存したのと同様に、バナー広告の効果は、掲載するサイトの来訪者数、掲載するサイトの持つ顧客層と自社ターゲット顧客層との一致に依存することになる。

Yahoo や Excite などの一般向けホリゾンタル・ポータル・サイトだけではなく、製品カテゴリー別や顧客セグメント別、ライフスタイル別に商品情報を集めたバーティカル・ポータル・サイトが多く作られる傾向にあり、バナー広告を掲載するサイトの選定には十分な注意が必要である。

また、通りすがりの顧客の目を止め、引きこむためのコピーがバナー広告では重要となる。

## メール広告

電子メールを活用したメールマガジンなどの広告は、顧客が自発的に情報の提供を求めてメールアドレスを企業に通知している場合には、ホームページ広告と同様に、より深い内容のものでなければならない。

しかし、最近、メールアドレスリストを他社から購入し、顧客の同意なしに電子メール広告を送ってくる企業もあり、その場合には、強制的広告である為、バナー広告と同様の注意が必要となる。

本来、メール広告は顧客が自発的にメールアドレスを企業に伝えた人にだけ送信すべきもので、同意のないメール広告はメールボックスを不要なメールで一杯にされかねない顧客にとって迷惑なものである。情報の入手を望んでいる顧客に、新鮮な情報を詳細に提供する手段として活用すべきである。

## (2) 双方向コミュニケーション

インターネットの特徴である双方向ネットワーク及び不特定多数との接続性を活用する

ことにより、従来のメディアにはない不特定多数とのワン・トゥ・ワン・コミュニケーションが可能となる。お客様相談室やテレマーケティングなどが同様の機能を持つが、コミュニケーション可能な顧客の数は、いずれも電話を使用するオペレーターの数に依存しており、規模を拡大しようとするとう人件費の上昇を招く。インターネットを使用したコミュニケーションは、システム的にカバーする部分も多く、比較的成本の上昇を押さえることができ、規模の拡大が容易である。

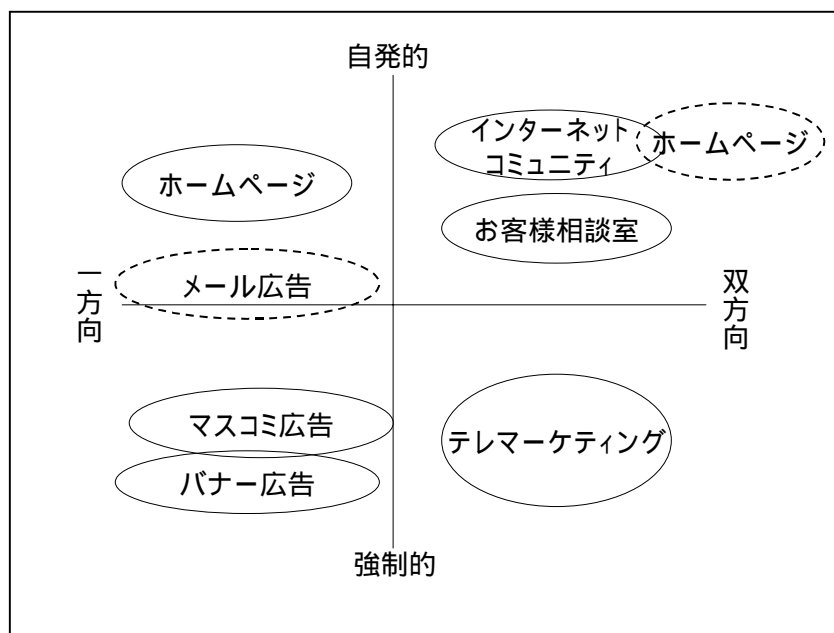
また、企業側から電話をかけ、強制的にコミュニケーションを取ろうとするテレマーケティングとは異なり、顧客が自発的にコミュニケーションに参加するという特徴がある。コミュニケーションは、顧客と企業間だけではなく、顧客と顧客との間でも行われ、商品の売れ行きや顧客満足に影響を与える顧客間インタラクションを発生させる<sup>24</sup>。顧客間インタラクションは、クチコミ、相互扶助、開発参加などの形態を取ることが知られており、コミュニティを形成する。

コミュニティを自社のビジネスモデルに組みこんだ BtoC EC が多く見られる。アマゾン・ドット・コムは、本を読んだ人の感想、評価を掲示し、購買者の購買決定を促している。イーベイなどのオークション・サイトは、サイト自体がコミュニティである。顧客が売りたいものを掲示し、顧客が入札。高額入札者が落札し、出品した顧客と落札した顧客は直接、物品、金銭のやり取りを行う。オークション・サイトは、コミュニティを提供しているだけである。

製品開発に取り込んだ例としては、パナソニック・コンピュータ・カンパニーのサブノート・コンピュータ「レッツノート」<sup>25</sup>や、ネットイベントにより開発した東洋水産の「インドメン」などが知られている。企業とは無関係に製品がネット上で開発された例としては、ヒューレット・パッカード社の携帯コンピュータ「200LX」用日本語ソフトや、パソコン用 UNIX ソフト Linux などが上げられる。顧客の知識を取り入れた製品開発を行うには、インターネット上のコミュニティの活用は欠かすことができない。

コミュニティの活用こそが、BtoC EC におけるコミュニケーションの最も重要な点であり、マーケティングに変革をもたらすものである。(図表 1-8 参照)

図表 1-8 自発的 / 強制的コミュニケーションとコミュニケーションの方向性



### (3) 情報量と情報の信頼性

インターネットを介して、多くの情報を入手することができる。しかし、入手した情報の信頼性は、従来のメディアに比較して低い。なぜなら、従来のメディアでは情報を発信するテレビ局、ラジオ局、新聞社などが、情報内容に関して責任を持っており、信頼性の低い情報は発信しないように自制されていた。信頼性の低い情報を発信したメディアは世の中から低い評価を得ることになり、存続が危うくなるためである。

しかし、インターネット上では誰でも匿名により情報を発信することができ、情報の信頼性に関する責任を問われることがない。そのため、作為的に誤った情報を流すものや、詐欺まがいの情報を発信するものが出現する。

そのため、顧客は入手した情報の信頼性は、情報発信元のブランドに頼るしかなくなってしまふ。デービッド・A・アーカーの言うブランド・エクイティの中の知覚品質が、提供される情報の信頼性に対して大きく作用する<sup>26</sup>。ブランド価値の低い BtoC EC 企業の発信する情報は、信頼を得ることができず、顧客とのコミュニケーションに支障をきたすことになる。BtoC EC 企業は、ブランド価値の向上を図る為、従来のマスメディアを使用した広告宣伝を行うようになり、広告宣伝費を増加させるという問題を発生させてしまふ。

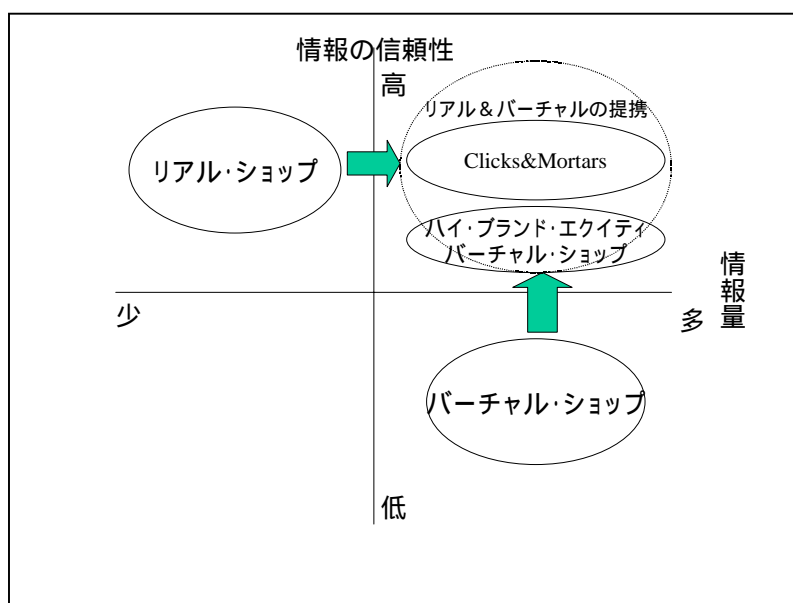
これを解決する為には、多額の広告宣伝費を注ぎ込んでも、高いブランド価値を確立するハイ・ブランド・エクイティ・パーチャル・ショップを目指す方法と、すでにブランド



価値を持っているリアル企業と提携し、ブランド価値を向上させる方法がある。米国で、“Clicks & Mortars”と呼ばれるバーチャル・ショップとリアル・ショップの両方を持つ戦略が後者にあたる。(図表 1-9 参照)

逆に、リアル企業が EC へ進出する際には、従来のブランド価値を損なうことないように配慮する必要がある。現在のブランドのサブ・ブランドであることを明示した上で、新たなブランドを持つことも一つの方法である。

図表 1-9 情報量と情報の信頼性



### 3.3.3.Customer Value

BtoC EC で顧客に提供されるものは、モノ（有体物）の購買機会と、デジタル商品や情報などの無体物の購買機会である。

#### (1) モノ（有体物）の購買機会

現在のほとんどの BtoC EC 企業は、モノを販売している。販売形態は、ホームページを活用した無人販売である。しかし、日本で最大のバーチャルモールである楽天市場を運営している(株)楽天の三木谷社長が、講演の中で、「バーチャル・ショップは、自動販売機でも通信販売のカタログでもない。」と述べているように、インターネットを通して、人間味の

ある販売が行われなければならない。バーチャル・ショップは、リアル・ショップに比較し販売者の顔や店構えが見ないため、顧客は購買に対する不安を抱えている。これを払拭するためには、リアル・ショップ以上の気配りと顧客サービスが必要となる。例えば、次のような顧客サービスである。

- ・ 受注を得たり、入金があったらすぐにメールで礼状を出す。
- ・ 商品手配状況、配送状況がリアルタイムで照会できる機能をホームページに持つ。
- ・ 顧客からの問い合わせにはできるだけ早くメールで回答する。
- ・ 顧客の購買動向から、同じ購買動向の顧客がどのような商品を購入するかを調べ、お薦め商品として選定し、推薦する（レコメンデーション・サービス）。

これらの人間味のあるサービスを、できるだけ無人で行うことができるようなコンピュータシステム上の工夫が必要になる。

また、すべて無人でサービスする必要性もない。衣料品を中心とした自社ブランド商品の販売を行っているランズエンドでは、チャットを利用してオペレータが顧客をナビゲートする「ランズエンド・ライブ」という有人サービスを提供している。コストとの兼ね合いはあるが、有人のサービスが介在することにより、サービスに暖かさが生まれる可能性もある。

## （２）無体物の購買機会

BtoC EC で購入できる無体物には、デジタル商品と、情報商品がある。

### デジタル商品

音楽ソフト、ゲームソフト、コンピュータソフト、書籍、写真、映像などがデジタル化しやすいものである。デジタル商品の購入は、注文すると即座にインターネットを介して、商品を得られるという優れた便益がある。また、販売側は、在庫を持つ必要がなく、直接経費が非常に低いため、収穫逦増の法則が働きやすいビジネスである。

現在の電話回線を介してインターネット接続は帯域幅が狭く、デジタル商品を配送するには時間がかかるという問題はあるが、CATV や xDSL などの帯域幅の広い回線（ブロードバンド）が利用可能になりつつあり、この問題は近い将来に解消するものと思われる。

それ以上に問題なのは、デジタル商品が容易に複製可能であり、海賊版を生みやすいという点である。最近、インターネットを介して、海賊版が流通させることを容易にするオ

オンライン・スワッピング・ソフトウェアが開発された。このソフトは、インターネットに接続された個人のパソコンの中にあるファイルを探し出し、個人間でファイルの交換を行うことが容易にできるようにするソフトである。米国のナップスター社は、個人が自分で持っているCDから、MP3と呼ばれる圧縮フォーマットに圧縮した音楽を同社製のオンライン・スワッピング・ソフトウェアを利用して個人間で交換することを仲介している。このビジネスは、個人間のCDの貸し借りと同様であるという見方と、海賊版の流通であるという見方があり、後者の見方を取る米国レコード協会は、同社を著作権侵害で訴え、裁判所はサービスの事実上の停止を求める仮処分を2000年7月26日に下した。ナップスターは、生き残りをかけ大手レコード会社を持つベルテルスマン社と提携し、有料会員制の音楽配信事業へ転進をはかろうとしている。徴収した会費からレコード会社へ著作権料を支払うことにより、合意を得ようとしている。

また、同様なソフトであるナルソフト社製グヌーテラは、音楽に限らずすべてのデジタル商品をインターネットを介して個人間で交換可能にするものであり、海賊版の横行を促進し著作権者に甚大な損害を与える可能性がある。

この問題の解決策としては、デジタル商品のコピーができないようにするか、デジタル商品をサービスとして提供し、利用者側に残さないようにするしかない。

コピーができないようにプロテクトをかけることは、パソコンソフトで1980年代に盛んに行われたが、プロテクトをはずすことを趣味とするハッカーが跡を絶たず、実質的コピープロテクトをかけることをあきらめた歴史がある。したがって、デジタル商品のコピーができないようにするのは、あまり有効な手段とは言えない。

デジタル商品をサービスとして提供する例としては、コンピュータ業界のASP (Application Service Provider) がある。ASPは、インターネット経由で利用者のパソコンとASPのコンピュータを接続し、ASPのコンピュータ内にあるソフトを利用させるサービス業者である。利用者側は、インターネットに接続できるパソコンと、Webブラウザソフトさえあれば、安いサービス料金でASP業者側にあるソフトを利用することができる。

ASPの仕組みを他のデジタル商品に応用すれば、例えば、音楽ソフトなどもインターネット経由で、音楽ソフト会社に接続し、好きな音楽を聞き、聞いた時間に見合った料金を支払うということになる。聞き終わった後は、利用者側には音楽ソフトは残らず、コピー不可能である。

インターネットの帯域幅、日本の通信料金、インターネット料金の問題が解決し、有線・

無線を問わず、常にインターネットに接続可能な社会となれば、この方法は非常に有効になる。デジタル商品の販売は、バーチャルショップではなく、バーチャル・サービス業が行う必要がある。

#### 情報商品

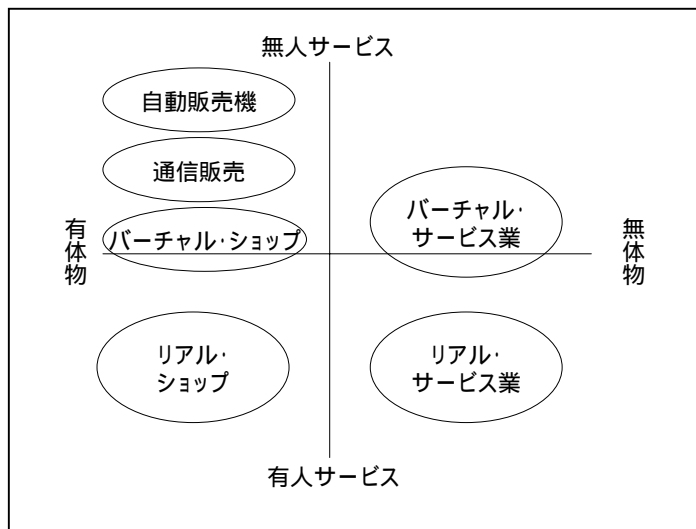
情報自体が商品であるものには、市場提供サービス（マッチング・ビジネス）がある。

イーベイに代表されるオークション市場、プライスライン・ドット・コムのような顧客主導入札市場、オートバイテルのような製品カテゴリー別や顧客セグメント別、ライフスタイル別に商品情報を集めたバーティカル・ポータル・サイトなどが上げられる。情報をネット上で仲介することをビジネスとする新しい形の間業者であり、インフォメディアリ企業<sup>27</sup>あるいはニューミドルマン<sup>28</sup>とも言われている。

この特徴は、情報自体を BtoC EC 企業が作り出すのではなく、情報交換の場を提供することにある。インターネットの不特定多数間の双方向リアルタイム・デジタル・コミュニケーション機能を活用した EC 専用商品とも言える。

このビジネスモデル成功の鍵の一つは、どれだけ多くの情報提供者を集めることができるかである。ネットワーク参加者が少なければ交換される情報も少なく、提供された情報に価値を見出すネットワーク参加者が出現する確率も低くなる。「ネットワークの価値は、ネットワーク参加者数の二乗に比例する」というメトカーフの法則がまさに当てはまるビジネスである。第二の鍵は、提供された情報の信頼性の向上にある。提供された情報や情報提供者への評価を行い、情報の信頼性を保障するのがこのビジネスを司る企業の使命である。また、マーケットに対し、この企業に掲載されている情報は信頼できるという知覚品質を向上させられなければ参加者数を増加させることはできない。その為、コーポレート・ブランド価値向上が重要となる。（図表 1-10 参照）

図表 1-10 有体物 / 無体物と、有人 / 無人サービス



### 3.3.4. Cost to the Customer

#### (1) 価格決定パワーの顧客シフト

インターネットの不特定多数との接続性により、顧客は多くのBtoC EC企業から商品価格情報を入手することが可能となり、商品の市場価格動向、最低価格情報を容易に掴むことができる。田坂広志氏の言う「情報バリアフリー革命」<sup>29</sup>により、価格決定パワーは大きく顧客側にシフトする。米国プライスライン・ドット・コムのように顧客側が指値を示し、企業側の入札を求める逆オークションなどは、如実に、価格決定パワーの顧客シフトを表している。企業側の情報コントロールによる価格操作が行いにくいのが、BtoC ECの市場の特徴と言える。

#### (2) リアル・ショップとの競合による低価格の提示

リアル・ショップで販売している商品と同一のものを販売する場合には、次の理由から、低価格を顧客から要求される。

バーチャル・ショップでは、顧客のセルフサービスによる発注を前提としており、企業側のサービスコスト・受注処理コストは、リアル・ショップに比較し低いと顧客が容易に推測できるため。

BtoC EC と同種と見なされるカタログ販売やテレショッピングなど通信販売が低価格販売を前面に打ち出した広告・宣伝を行うため。

しかし、バーチャル・ショップは、リアル・ショップ以上にコストがかかる面がある。一つは、Communication の面で記述したブランド確立のための広告宣伝費であり、もう一つは Convenience 面で記述した納期短縮を実現するための在庫負担である。これらのコスト増加要因があるにもかかわらず、BtoC EC 企業は価格決定パワーを強化した顧客から常に低価格を要求されることになり、赤字体質から抜け出すことができなくなる。

また、既存企業がバーチャル・ショップを開設し、リアル・ショップと同一商品を並売する場合にも、同様の理由から低価格を顧客から要求され、リアル・ショップとの二重価格を顧客に提示することになる。これにより、リアルとバーチャルでのカニバリーションを引き起こし、収益を上げることが難しくなる。

### ( 3 ) デジタル商品・サービスによる新価格体系の構築

リアル・ショップと競合する商品を販売する限り、BtoC EC 企業は低価格販売を行わざるを得ない。しかし、無体物であるデジタル商品、情報商品を販売するのであれば、独自の価格体系を構築することが可能となる。

音楽や写真をデジタル商品と販売しているサイトでは、1 曲ごとや写真 1 枚ごとの少額の価格を提示している。コンピュータソフトをサービスとして提供する ASP は、基本料金と使用時間に基づく従量制の料金からなる価格体系を構築している。このように、リアル・ショップと競合せずに、異なる価格体系を構築することができる。

#### 3.3.5.分析のまとめ

BtoC EC の 4 C マーケティング・ミックスによる分析の結果をまとめると、次のようになる。

##### ( 1 ) Convenience

- ・リアルにはない時空間の自由度の高さ。
- ・容易な商圈拡大。
- ・低い新規参入障壁。
- ・情報も商品もリアルタイムでの入手を望む顧客への対策の必要性。

- < 対策 > ・ナビゲーション機能、ワンクリックオーダー、カスタマイズページの充実
- ・デジタル商品、情報商品の販売。
  - ・強固なロジスティックを持つリアル企業との提携。
  - ・リアル企業のバーチャルへの進出。

## ( 2 ) Communication

- ・顧客の自発性と双方向コミュニケーションが特徴。
- ・ホームページ広告、メール広告にはマスコミ効果はない。バナー広告のみマスコミ広告と同様の機能を持つ。
- ・コミュニティをいかにビジネスモデルに取り込むかがキーとなる。
- ・情報量が多いが、情報の信頼性は低い。
- ・情報の信頼性を得るためには、ブランド価値の向上対策が必要。

- < 対策 > ・マスコミ広告などへ広告宣伝費をつぎ込んで高いブランド価値を構築。
- ・リアル企業との提携

## ( 3 ) Customer Value

- ・バーチャルショップは、リアルショップ以上の顧客サービスの提供が重要。
- ・無人化にとらわれないサービスの提供。
- ・デジタル商品は収穫逡増商品。
- ・デジタル商品は海賊版を生みやすい。
- ・海賊版の防止は、デジタル商品をサービスとして提供することによりなされる。
- ・情報商品仲介業、市場提供サービス業の成功の鍵は、ネットワーク参加者数の確保と、情報の信頼性の確保。

## ( 4 ) Cost to the Customer

- ・価格決定パワーの顧客シフト。
- ・リアルショップとの競合による低価格提示の必要性。リアルショップとの二重価格の発生。
- ・広告宣伝費と在庫負担がコスト増加要因。
- ・デジタル商品、市場提供サービスによる新価格体系の構築。

## 引用文献

---

- <sup>1</sup>電子商取引推進協議会&アクセンチュア著、「平成12年度電子商取引に関する市場規模・実態調査 ~2000年の現状と2005年までの展望~」, 2001年1月31日
- <sup>2</sup>レイモンド・フロスト&ジュディ・シュトラス著、麻田孝治訳、『インターネット・マーケティング概論』, 2000年4月1日、(株)ピアソン・エデュケーション
- <sup>3</sup> ibid., P107~108
- <sup>4</sup> ibid., P108
- <sup>5</sup> ibid., P109~112
- <sup>6</sup> ibid., P112~113
- <sup>7</sup> ibid., P113~117
- <sup>8</sup> ibid., P129~131
- <sup>9</sup> ibid., P151~167
- <sup>10</sup> ibid., P168~175
- <sup>11</sup> ibid., P176~180
- <sup>12</sup> フィリップ・コトラー著、木村達也訳、『コトラーの戦略的マーケティング』, 2000年2月17日、ダイヤモンド社
- <sup>13</sup> ibid., P153
- <sup>14</sup> Robert Lautenborn 著, 「New Marketing Litany: 4P's Passe; C-Words Take Over」  
『Advertising Age』 October 1,1990, P26
- <sup>15</sup> フィリップ・コトラー、op.cit., P154
- <sup>16</sup> ibid., P320~341
- <sup>17</sup> (株)博報堂インタラクティブカンパニー著、『インターネットマーケティング』, 2000年2月1日、日本能率協会マネジメントセンター
- <sup>18</sup> 前川 徹著、『ECビジネス最前線』, 1999年11月15日、(株)アспект
- <sup>19</sup> ibid., P254~269
- <sup>20</sup> Patricia B. Seybold 著, 『Cutomer.com』, November1998, Random House, Inc., (『ネットビジネス戦略入門』, 1997年7月、翔泳社)
- <sup>21</sup> Evan I. Schwartz 著, 廣庭 修訳、『ウェブサイト・ビジネス・マネジメント』, 1998年6月30日、七賢出版株式会社
- <sup>22</sup> フィリップ・コトラー、op.cit., P154
- <sup>23</sup> トム・ダンカン&サンドラ・モリアルティ著、有賀 勝訳、『ブランド価値を高める統合型マーケティング戦略』, 1999年8月26日、ダイヤモンド社、P230
- <sup>24</sup> 国領二郎著、『オープン・アーキテクチャ戦略』, ダイヤモンド社、1999年11月11日、P129
- <sup>25</sup> ibid., P140
- <sup>26</sup> デービッド・A・アーカー著、陶山計介/小林哲/梅本春夫/石垣智徳訳、『ブランド優位の戦略』, 1997年7月17日、ダイヤモンド社、P21
- <sup>27</sup> 加登吉邦&江見淳著、『超成長企業を生むインフォメディアリ戦略』, 1999年12月31日、東洋経済新報社



---

<sup>28</sup> 田坂広志著、『これからの日本市場で何が起きるか』、1999年12月23日、東洋経済新報社、P110～129

<sup>29</sup> *ibid.*, P47～49

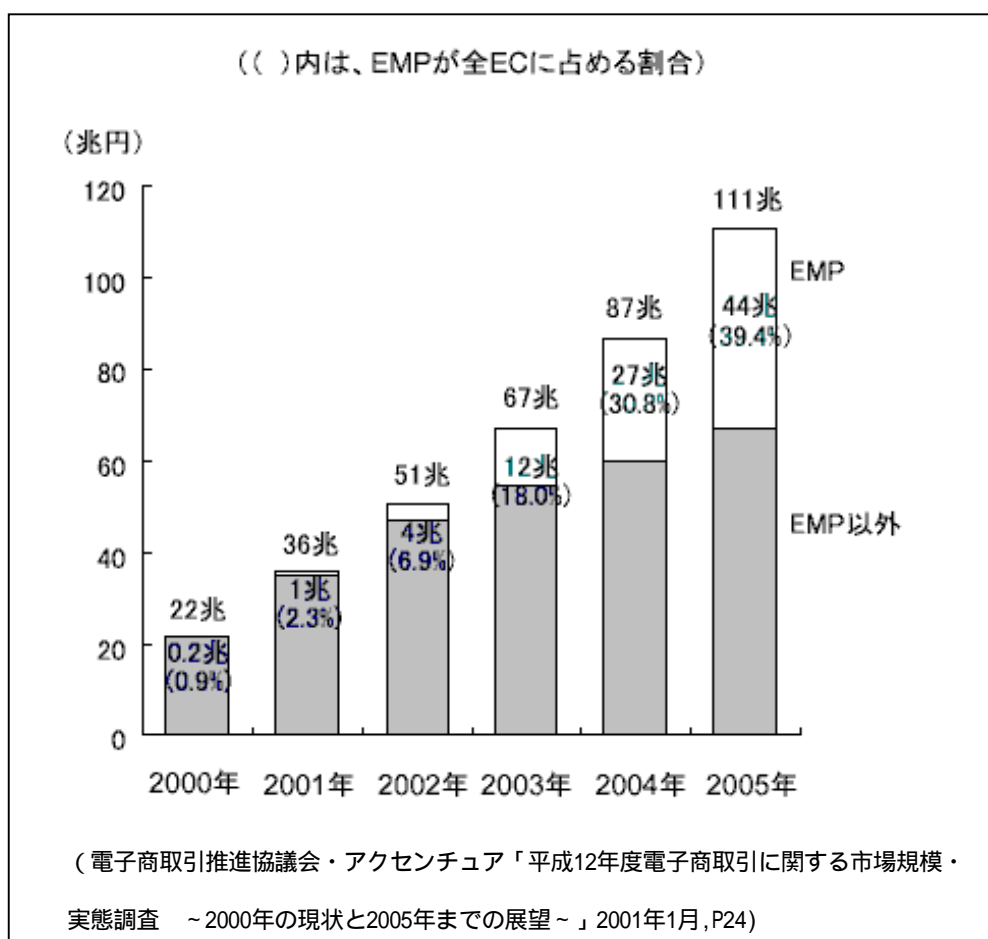
## 第2章 BtoB ECのマーケティング・ミックス分析

### 1. BtoB ECの現状

#### 1.1. BtoB ECの市場規模

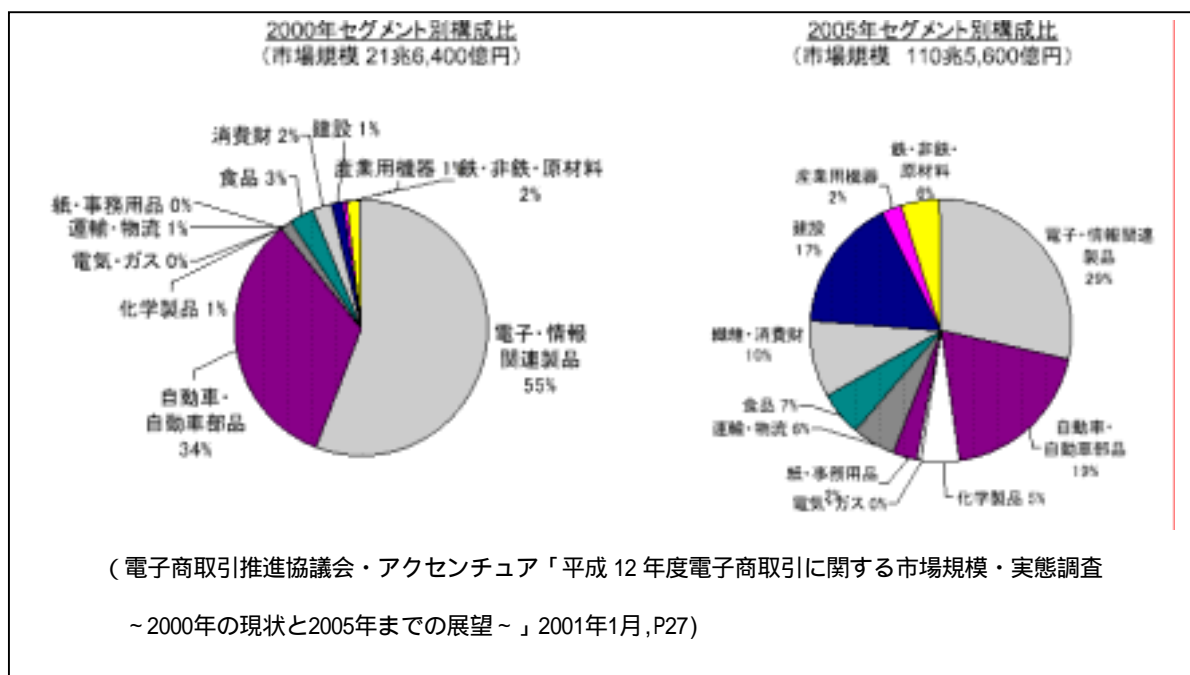
前述の電子商取引推進協議会及びアクセンチュアから、2001年1月に発表された「平成12年度電子商取引に関する市場規模・実態調査 ～2000年の現状と2005年までの展望～」<sup>1)</sup>によれば、日本における2000年のBtoB ECの市場規模は、約22兆円であり、2005年には約110兆円に成長すると予測されている。また、eマーケットプレイス(EMP)は、2000年においては200億円程度の市場規模であるが、2005年には44兆円に拡大すると予測されている。(図表2-1 参照)

図表2-1 BtoB 電子商取引市場規模推移



BtoB EC セグメント別推移予測では、2000 年では電子・情報関連製品や自動車・自動車部品関連が市場の約 90% を占めているが、2005 年には建設、繊維、消費財関連の台頭により、セグメント別格差は縮小するものと予測されている。(図表 2-2 参照)

図表2-2 BtoB ECの品目・サービスセグメント構成



## 1.2. e マーケットプレイスの台頭

売り手企業 1 社と、買い手企業 n 社間の BtoB EC である販売サイトや、買い手企業 1 社と、売り手企業 n 社間の BtoB EC である購買サイトが、従来、BtoB EC の主役であった。しかし、最近では売り手企業 n 社と買い手企業 m 社間の BtoB EC である e マーケットプレイスが注目を集めている。

米国においては、1999 年末に、米国 GE 社が鋼板の全納入企業に対し、e スチールという e マーケットプレイスに加盟するように求めた所謂「GE ショック」以来、e マーケットプレイスが続々と開設され、すでに、1000 サイトを越えていると言われている。(図表 2-3 参照)

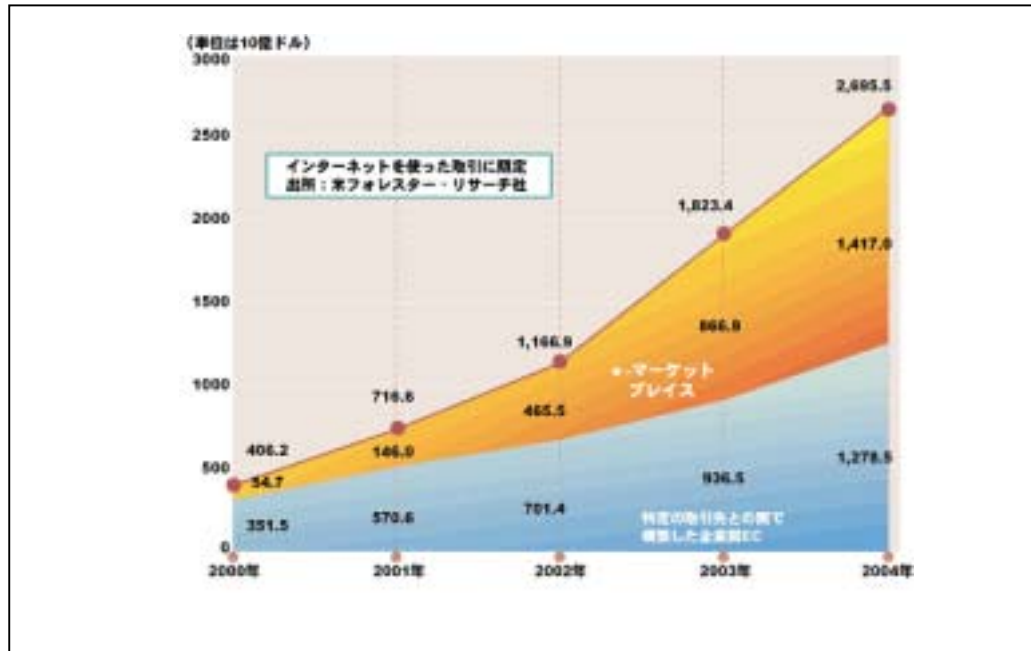
図表2-3 現在サービスを展開している米国の主なeマーケットプレイス

e-マーケットプレイス名	企業名	取扱商品	URL
Adauction.com	アドオークション・ドットコム社	広告スペース	http://www.adauction.com/
Altra Energy	アルトラ・エナジー・テクノロジー社	ガス、オイル、電力	http://www.altranet.com/
Arbinet-TheXchange	ス社	電力	http://www.arbinet.com/
Ariba Network	アリバ社	文具など。アリバ社のシステムを導入している企業を結ぶ	http://www.ariba.com/
auto-xchange	オート・エクステンジ社	自動車部品など(GM TradeXchangeと統合)	http://www.auto-xchange.com/
Bidcom	ビッドコム社	建材や建築機械	http://www.bidcom.com/
CheMatch.com	ケマッチ社	化学燃料など化学品の市況品	http://www.chematch.com/
ChemConnect	ケムコネクト社	化学燃料など化学品の市況品	http://www.chemconnect.com/
Chemdex	ベントロ社	医薬、バイオなどの試薬。この他3つの仮想市場を持つ	http://www.chemdex.com/
Commerce One MarketSite	コマースワン社	文具など産業を問わない商品	http://www.marketsite.net/
DirectAG	ダイレクトAG社	農作物	http://www.directag.com/
e-Chemicals	e-ケミカルズ社	化学品全般	http://www.e-chemicals.com/
eChoiceNet	eチョイスネット社	ガス、電力	http://www.echoicenet.com/
e-Steel	e-スチール社	鋼材	http://www.esteel.com/
Farms.com	ファームス・ドットコム社	農業、畜産	http://www.farms.com/
FastParts.com	ファストパーツ・ドットコム社	電子部品	http://www.fastparts.com/
Floraplex	フローラプレックス社	生花	http://www.floraplex.com/
FreeMarkets	フリーマーケット社	工業部品や原料	http://www.freemarkets.com/
GM TradeXchange	GM トレードエクステンジ社	自動車部品など (auto-exchangeと統合)	http://www.gmtradexchange.com/
HoustonStreet.com	ヒューストンストリート・エクステンジ社	エネルギー	http://www.houstonstreet.com/
iMark.com	アイマーク・ドットコム社	工業用の中古機器	http://www.imark.com/
IMX Exchange	IMXエクステンジ社	抵当権	http://www.imxexchange.com/
MetalSite	メタルサイト社	鋼材	http://www.metalsite.com/
MRO.com	MROドットコム社	工場やプラント向け部品など	http://www.mro.com/
Neoforma.com	ネオフォーマ・ドットコム社	医療機器	http://www.neoforma.com/
NetBuy	ネットバイ社	電子部品	http://www.netbuy.com/
NetworkOil	社	石油	http://www.networkoil.com/
Oracle Exchange	オラクル社	文具など産業を問わない商品	http://www.oracle.com/
PaperExchange.com	ペーパーエクステンジ・ドットコム社	紙とパルプ	http://www.paperexchange.com/
PartMiner	パートマイナー社	電子部品	http://www.partminer.com/
Partsbase.com	パーツベース・ドットコム社	航空、防衛向けの部品	http://www.partsbase.com/
PlasticsNet.com	コマックス社	プラスチック原料と部品	http://www.commerx.com/
ProcureNet	プロキュアネット社	文具など	http://www.procurenet.com/
PurchasePro.com	パーチェスプロ・ドットコム社	文具など	http://www.purchasepro.com/
QuestLink.com	クエストリンク・テクノロジー社	電子部品	http://www.questlink.com/
RateXchange	レートエクステンジ社	通信の帯域幅と利用時間	http://www.ratexchange.com/
SciQuest.com	サイクエスト・ドットコム社	医薬、バイオなどの試薬	http://www.sciquest.com/
SurplusBIN.com	ネットベンダー社	自動車部品、電子部品、プラスチックの3つの仮想市場を持つ	http://www.surplusbin.com/
The National Transportation	ザ・ナショナル・トランスポーション・エクステンジ社	運送トラックの空きスペース	http://www.nte.net/
TPN Register	TPNレジスター社	文具など	http://www.tpnregister.com/
VerticalNet	パーティカルネット社	電子部品や通信など、56の異なる分野別の仮想市場を持つ	http://www.verticalnet.com/
yet2.com	イエット2・ドットコム社	科学技術	http://www.yet2.com/

日経ネットビジネス2000年5月号、P97

米国調査会社フォレスター・リサーチは、2004年には、BtoB ECの53%は、eマーケットプレイスで取引され、取引高は1.4兆ドルに達すると予測している。(図表2-4 参照)

図表2-4 eマーケットプレイスの成長予測<sup>2</sup>



この潮流は、日本にも押し寄せている。世界第2位のスーパー、仏カルフルなどが加盟しているGlobal Net Exchange (GNX)の日本法人設立、英国最大のスーパー、Tescoなど世界の主要小売業32社が加盟しているWorld Wide Retail Exchange (WWRE)の日本進出、GM・フォード・ダイムラークライスラーなどが加盟する自動車部品eマーケットプレイスCovisintへのトヨタ自動車、本田技研、三菱自動車、マツダ、デンソーの参加など、大手海外eマーケットプレイスが日本に上陸してきている。また、日本のeマーケットプレイスも続々と開設されてきており、その数はすでに50サイトを越えている。(図表2-5 参照)

図表2-5 国内の主なe-マーケットプレイス(1)

サイト名	運営企業(主な出資企業)	主な商材	概要	取引開始	URL
鋼材ドットコム	鋼材ドットコム(日鉄商事、住金物産など)	鋼材	日鉄商事などが扱う鋼材販売の仲介サイト。取引高の0.5%を手数料として徴収する	2000年6月	http://www.kouzai.com/
スマートオンライン	スマートオンライン(三井物産、三菱商事、米e-スチール社など)	鋼材	鋼材取引の場を提供。月額固定の会費制を採用している。業務用のツールも提供	2000年9月	http://www.smol.co.jp/
ハンワスチール・ドットコム	阪和興業	鋼材	阪和興業が取り扱う鋼材の電子市場。小口取引に対応し翌日配達も可能	2000年8月	http://www.hanwa-steel.com/
メタルサイト	日本メタルサイト(伊藤忠商事、丸紅、米メタルサイト社など)	鋼材	卸商などに鋼材取引の場を提供。月額会費制と手数料制の双方を採用した	2000年9月	http://www.msjc.com/
特殊鋼材サイバーマーケット「てっちゃん」	三菱商事	特殊鋼	三菱商事が扱う特殊鋼を販売。グループウェアなどASPサービスも提供	1999年12月	http://metalcyber.mit-subishi.co.jp/
ケムクロス・ドットコム	米ケムクロス・ドットコム(日商岩井、旭化成、三菱ガス化学など)	化学品	日米欧の40社以上が合弁で設立。化学品全般を取り扱う	2000年9月	http://www.chemcross.com/
ジャパン・ケミカル・エクスチェンジ	ケムコネクト・ジャパン(三井物産、三菱商事、住友商事、米ケムコネクト社など)	化学品	米大手サイト運営会社の米ケムコネクト社のサービスを日本に導入	2000年秋	http://www.chemconnectjapan.com/(予定)
ポリエステルチップ・ドットコム	三菱商事	ポリエステルチップ	アジア地域の企業向けにポリマーの生成過程で発生するチップを売買する場を提供	2000年2月	http://www.polyesterchip.com/
ベイツボ・ドットコム	イービストレード(日商岩井、NTT-X)	紙	印刷用紙などを取引する場を提供する。匿名取引を採用。物流・決済サービスも提供する	2000年8月	http://www.beitsubocom.com/
ペーパー・イー・サイト	ペーパー・イー・サイト(日本紙パルプ商事、王子製紙など)	紙	印刷用の用紙を取引。ネット専用の共同ブランドを設立して販売する	2001年4月	http://www.paper-e-site.com/(予定)
いといとドットコム	伊藤忠商事	綿糸	輸入綿糸を卸値でユーザー企業に販売する。9月から国内綿糸の取り扱いも開始した	2000年6月	http://www.ito-ito.com/
サイバー・ジャパン・クリエーション	大阪繊維リソースセンター	繊維素材	繊維商社などが見本を掲載して買い手を募る総合見本市を運営。商談コーナーもあり	1999年12月	http://www.cjc-net.com/
カーサナビ	旭化成	建材	工務店など向けに建材を取引する「アウトレットモール」を提供	2000年6月	http://www.casanavi.co.jp/
コンストラクション・イーシー・ドットコム	コンストラクション・イーシー・ドットコム(鹿島、清水建設など)	建材	建設現場の足場や建機などの仮設資機材のリース・レンタルの発注や支払いが可能	2000年12月	http://www.construction-ec.com/
木建市場	木建市場	建材	約1万点の建設資材を扱う。決済は木建市場が代行し、5%の手数料を徴収する	2000年2月	http://www.mokken.com/
e-OSN.com	イーオーエスエヌ・ドットコム(シェルジャパントレーディングなど)	石油(ナフサ)	石油化学の原料となるナフサを扱う。三菱商事や三井物産も資本参加している	2000年9月	http://www.e-osn.com/
EC-OIL	イーシーコム	石油	ガソリンや灯油などを取引する場を提供。匿名取引を採用した。エスクローサービスも提供	1999年8月	http://www.ec-oil.com/
エンロン・オンライン	エンロン・ジャパン(米エンロン社)	電力	電力などのエネルギーを取引する場を提供。日本国内向けのサービスも提供する予定	未定	http://www.enrononline.com/(米国)
ジャパン・パワー・エクスチェンジ(JPX)	ジャパン・パワー・エクスチェンジ(伊藤忠商事、米APX社)	電力	米APX社の電力取引の仕組みを日本に導入する。余剰電力の取引などから始める計画	2000年11月	http://www.jpj.co.jp/(予定)
イー・トレックス	イー・トレックス(グローバルロジスティクス総合研究所など)	求車・求貨	運送スペースをスポット取引する。8月に実証実験を開始。10月に本サービスを開始する	2000年10月	http://www.e-trex.co.jp/
エコロジコム	エス・ティー・アイ	求車・求貨	運送スペースをスポット取引する場を提供。取引量に応じて手数料を徴収する	2000年1月	http://www.sti-corp.co.jp/
CLUB	i-Line	日本ネットワークサポート	求車・求貨運送スペースをスポット取引する場を提供。空き倉庫情報のマッチングも9月に開始	2000年4月	http://www.i-line.ne.jp/
トラボックス	トラボックス	求車・求貨	無料で求車・求車情報サービスを提供。iモードへの情報発信にも対応する	1999年1月	http://trabox.com/
未定	ロジックジャパン(住友商事、三菱商事、三井物産など)	求車・求貨	運送スペースを取引する場を提供。月間のアクセス件数に応じて料金を徴収する計画	2001年4月	未定
マリンネット	マリンネット(伊藤忠商事、海事プレス、商船三井など)	海運全般	海上運送のマッチングや中古船のオークションを実施。情報サービスの拡充にも注力	2000年4月	http://www.marine-net.com/

日経ネットビジネス2000年10月号、P98,99

図表 2-5 続き

国内の主なe-マーケットプレイス(2)

サイト名	運営企業(主な出資企業)	主な商材	概要	取引開始	URL
e2open.com	米イー2オープン・ドットコム社(米IBM社、松下電器産業など)	電子部品	主にパソコン関連部品を取引する。東芝や日立製作所なども参加。ASPサービスも提供	2000年9月	http://www.e2open.com/
eHITEX.com	米イーハイテックス社(NEC、米コンパック社など)	電子部品	主にパソコン関連部品を取引する。NECのほか米ゲートウェイ社などパソコンメーカーが多く参加	2000年8月	http://www.ehitex.com/
NECX ASIA	シンガポールのECXA社(住友商事、米NECX社)	電子部品	電子部品のスポット取引を仲介する。匿名で取引可能。商品保証サービスなども提供	1999年9月	http://www.necx.com/
エリス・マート(仮称)	エリスネット	電子部品	電子部品のスポット取引を提供する。共同購入なども可能。当初は無料でサービスを提供する	2000年10月	http://www.elisnet.or.jp/(エリスネットのページ)
グローバル・オンライン	グローバル・トレード・インク	電子部品	電子部品のスポット取引を仲介。匿名取引が可能。取引額の1~3%の手数料を徴収する	2000年1月	http://www.global-trade.co.jp/
デバイス・オークション・ドットコム	CSK・エレクトロニクス	電子部品	電子部品の在庫などを扱う。匿名取引が可能。商品保証サービスも提供する	2000年6月	http://www.device-auction.com/
ビービーエレ・ドットコム	ビービーエレ・ドットコム	電子部品	電子部品のスポット取引を仲介する。匿名取引が可能。緊急調達コーナーなども用意	1999年2月	http://www.bbele.com/
栽培ねっと	栽培ねっと(栽培ねっと委員会、三井物産)	農薬、農作物など	農業関連の情報サイト。10月から生産者とバイヤー間で取引できるようにする	2000年5月	http://www.saibai.net/
フーズインフォマート	インフォマート	食料品	大手スーパーなど約1500社に食品取引の場を提供。月額固定の定額制を採用している	1998年6月	http://www.infomart.co.jp/
フーズマーケット	デジタルファーム	食料品	食品関連情報をメールマガジンとして提供する。無料で利用可能	1999年10月	http://www.foodsmarket.com/
フラワーワイズ	ワイズシステム(丸紅など)	花き	売り手は商品代金の6~8%を手数料として徴収する。10月には野菜類の取引も計画	2000年6月	http://www.wise-system.co.jp/
いい購買ドットコム	いい購買ドットコム(三井物産、マイクロソフトなど)	オフィス用品	文具などオフィス用品全般を扱う。松下電器産業やCSKなどが利用	2000年7月	http://www.e-koubai.com/
SupplyMART	富士通	オフィス用品	文具などオフィス用品全般を扱う。購買の承認申請などワークフロー機能も提供	2000年4月	http://www.supplymart.ne.jp/
電子調達マーケットプレイス	NTTコミュニケーションズ	オフィス用品	銀座文具やキヤノン販売など約20社のサプライヤーが参加。企業のERPとの連動も可能	2000年7月	http://www.marketcrosssite.net/
いい在庫ドットコム	いい在庫ドットコム(伊藤忠商事、三井物産、オリックスなど)	在庫全般	出品時は匿名で、交渉成立すると相対取引になる。手数料は5%。エスクローなども提供	2000年9月	http://www.e-zaiko.com/
おさがしB2B	イーシー・デイズ・ドットコム	在庫や新製品	交渉成立時には売り手企業から2~5%の手数料を徴収する。エスクローサービスも提供	2000年5月	http://www.osagashi.com/
オンライン激安問屋	ラクーン	在庫全般	オンラインの激安問屋。売り手から仕入れて買い手に販売する形式。手数料は15~20%	1998年8月	http://www.raccoon.ne.jp/
ストックネット	住金物産、プランツ	衣料品在庫	アパレル業界向けに在庫の仲介を手がける。6月から先物商品の仲介も開始	2000年4月	http://www.stock-net.ne.jp/
e-mcrc	三菱商事	リスク	地震や天候の変動によるリスクを回避する保険商品を扱う。東京海上火災などが参加予定	2000年9月	http://www.e-mcrc.com/
e-GR	中央医科機械	中古医療機器	医療機関から商材を仕入れ、取引が成立した買い手に販売する仲介サービス。手数料は10%	2000年3月	http://www.e-gr.co.jp/
キレイコム・ウェブ・コマース	キレイコム	化粧品	化粧品の卸業者と美容院の間で化粧品などを扱う。5~10%の手数料を売り手から徴収する	2000年10月	http://www.kireicom.co.jp/
クレーンナビ	タダノ	建機	中古クレーンの仲介を手がける。日本語と英語両方のページを用意している	2000年8月	http://www.crane-navi.com/indexj.htm
cm@uction	サイバーコム	広告枠	パナーなどネット広告のスペースを取引する場を提供。オークション形式を採用している	2000年2月	http://www.cmauction.com/
パーティカルネット・ジャパン	パーティカルネット(ソフトバンク・コマース、米パーティカルネット社)	医薬など	まず医薬品の取引を開始し、その後産業別にe-マーケットプレイスを立ち上げる計画	2000年9月	http://www.verticalnet-japan.com/
未定	サプライ・ジャパン・ドットコム(米リップルウッド・ホールディングス、新日本製鉄)	間接資材	工場で利用する工具や修繕品、間接資材などを扱う。東芝がユーザーとして参加予定	2001年初頭	未定

日経ネットビジネス2000年10月号、P98,99

### 1.3.現象面での問題点

しかし、BtoB EC は、現在、次のような現象面での問題点を抱えている。

#### ( 1 ) 参加企業の少なさと取り扱い高の低さ

e マーケットプレイスが注目され、多くの e マーケットプレイスが開設されているが、まだ、参加企業が少なく、取引量も非常に少ない e マーケットプレイスが多い。そのため、米国では e マーケットプレイス企業の株価は下落を続けており、現在存在する e マーケットプレイス企業の 8 割から 9 割は、今後存続することは難しいであろうと言われている。

#### ( 2 ) 参加企業間の主導権争い

e マーケットプレイスを買手である大手企業数社が集まって開設する場合、それぞれの企業がイニシアティブを取ろうとして、主導権争いに明け暮れ、なかなか市場が稼動しないという現象が発生している。自社のビジネスプロセスや情報システムを主体に e マーケットプレイスを作り上げた方が、自社への影響を最小限に押さえることができるため、主導権争いは過熱する。また、企業内システムを支えているコンピュータ・ソフトウェア・メーカー、ハードウェア・メーカーも裏で、この争いを支援し自社製品の e マーケットプレイスでの採用を画策するため、さらにヒートアップすることになる。Covisint など一時は、開設が危ぶまれた時期があった。

#### ( 3 ) 基幹系情報システムとの連携の悪さ

取引先企業からの要請に基づいて、インターネットを介した EDI や、e マーケットプレイスに参加した中小企業ではシステム要員がおらず、またシステム変更投資もできない企業も多い。そのため、自社の既存基幹系情報システムと連携させることができないところが多い。受注はデジタルデータで入手しても、受注業務の効率化、迅速化に役立てることができず、なかには、受信した受注データをプリンターで打ち出し、受注伝票を作成し入力し直している企業もあり、紙で受注伝票をもらった方がましたという企業も多い。

これらの問題点の根本的な原因は、BtoC EC と同様に、BtoB EC のマーケティング的特質を十分に分析せずに、従来の EDI の延長線上でマーケティング戦略、戦術を展開した所にある。特に、今後の BtoB EC の主役となると言われている e マーケットプレイスは、販



売サイトや購買サイトの両方の特徴を併せ持つだけでなく、新たな性質を持つものと考えられる。そこで、eマーケットプレイスを中心に、マーケティング・ミックスにより分析し、その特性を洗い出すことにより、問題点の根本的な原因追求と解決の方向性を検討してみる。

## 2. BtoB EC のマーケティング・ミックス分析に関連する先行研究

BtoB EC は、BtoC EC に比較し立ちあがりが遅かったため、BtoB EC に関する先行研究は数も少なく、マーケティング・ミックス分析したものはほとんどない。

しかし、マーケティング・ミックス分析を行う上で、有用と思われる先行研究があるので、ここで簡単にまとめてみることにする。

### 2.1. BtoB マーケティングと BtoC マーケティングの相違

BtoB EC を理解する上で、BtoB 市場と BtoC 市場の相違や、マーケティング上の BtoB と BtoC との相違を理解することは重要である。これに関する先行研究としては、イタリアのパチェンティ・ジェリオ・チェザレ (Giulio Cesare Pacenti) の研究<sup>3</sup>がある。この中で、BtoB 市場と BtoC 市場の相違を図表 2-6 のようにまとめている。

図表 2-6 BtoB 市場と BtoC 市場の違い<sup>4</sup>

	BtoB 市場	BtoC 市場
顧客	企業、団体・機関、公共・行政	個人、家族
購買動機	財やサービスを他の製品とのシナジーを生み出すため、あるいは企業ニーズを満たすために購入	財やサービスを気に入って購入する

BtoC は、購入者の嗜好、感情による購買動機が中心であるが、BtoB の場合は、より理性的・合理的な購買動機が存在するとしている。したがって、BtoC マーケティングは、一般消費者の嗜好をはじめとする感情的な購買動機に重点が置かれるのに対し、BtoB マーケティングでは、顧客企業の意思決定に関する理性や購買する製品・サービスの合理性（機能性）に重点が置かれる<sup>5</sup>。感性に訴える情報よりも合理的な情報伝達を得手としている EC は、BtoC よりも BtoB マーケティングに向けた取引形態であると言えるかもしれない。

また、BtoBマーケティングとBtoCマーケティングの相違を図表2-7のようにまとめている。

図表2-7 BtoBマーケティングとBtoCマーケティングの違い<sup>6</sup>

		BtoBマーケティング	BtoCマーケティング
顧客	人数	少ない	多い
	顧客との関係	1対1の関係で特別	普通(ターゲット・グループ)
	個人についての重要性	高い	低い
	企業と顧客との関係	存在する	普通は不在
製品	製品・サービス面から見たニーズと満足度	組織上・ビジネス上のニーズ	個人的なニーズ
	製品のカスタマイズのレベル	顧客に合わせてカスタマイズ	スタンダード製品
	付加サービス	基本的に必要	たまにある
	製品開発	顧客の組織とともに	クライアント・グループを中心とする
価格	製品やサービスの価格	基本的に重要	重要
販売組織	組織	集中している	数多い
	売り手のプロフィール	技術者、営業担当者	店員
	交渉期間	長期間	短期間
流通	流通チャネル	各自の流通チャネル	大きな流通チャネル
宣伝	重要性	2次的	基本的
	製品やサービスの知名度	重要	基本的
	参考事例	基本的	重要
	媒体	見本市、会議、出版物	マスメディア(テレビ、出版物、新聞、雑誌)

各項目を見てみると、BtoB ECはBtoBマーケティングを、よりBtoCマーケティングの方向へ導いているように思われる。例えば、ECは、従来の地理的制約を排除し、顧客数の拡大を図るといった効果がある。また、ECにより情報伝達を迅速化し、顧客との交渉期間の短縮化を図るといった効果もある。

逆にBtoC ECは、BtoCマーケティングをよりBtoBマーケティングの方向へ導いているようにも思われる。ECにより、顧客との1対1の関係作りを目指し、マスカスタマイズにより顧客に合わせたカスタマイズを実現しようとしている。

このように、ECは、BtoBマーケティングとBtoCマーケティングを近づける効果をもたらすものであると考えられる。

## 2.2. eマーケットプレイスに関する分類

BtoB EC の主役となると思われる e マーケットプレイスを理解するためには、多様な e マーケットプレイスを分類する必要がある。

e マーケットプレイスの分類に関しては、いくつかの先行研究がある。

### (1) 取引対象の種類と取引の性質による分類

スティーブン・キャプランとモハンビル・ソーニーの研究<sup>7</sup>では、取引対象の種類を製造財と非製造財に、取引の性質を关系的取引とスポット取引に分け、図表 2-8 のように e マーケットプレイスを 4 つに分類している。

図表 2-8 eハブの4つのパターン<sup>8</sup>

		取引対象の種類	
		非製造財	製造財
取引の性質	关系的取引	MROハブ	カタログ・ハブ
	スポット取引	イールド・マネジャー	エクスチェンジ

MRO ハブとは、オフィスサプライや設備の修理・保全用の道具など扱う MRO (Maintenance, Repair and Operations) 市場のことであり、単価が低く取引コストがかかる商品を取り扱う。

イールドマネジャーは、製造設備や人的資本、宣伝・広告サービスなどのスポット取引を行う市場である。需要が変動しやすい電気・ガスや、流動性が低く固定費を押し上げるような人的資本や製造設備などの取引に強みを発揮する。

エクステンジは、商品取引市場のオンライン版である。売り手と買い手の間に介在し、取引の橋渡しを行う。お互いに相手の企業名すら知らずに取引が成立するパターンが多い。

カタログ・ハブは、特定業界を対象に特殊性の高い製造財を取引する市場である。プラスチック業界を対象にしたプラスチックネット・ドットコム、特殊化学製品を対象としたケムデックスなどが例としてあげられる。

## (2) 取引形態による分類

スティーブン・キャプランとモハンビル・ソーニーの研究では、MRO ハブとカタログ・ハブは、アグリゲーション（取引関係の集約化する）という価値を生み出すのに対し、エクステンジやイールド・マネジャーはマッチング（取引関係を状況によって変化させる）という価値を生み出すと述べている。

アーサー・B・スカリーとW・ウィリアム・A・ウッズの研究<sup>9</sup>では、アグリゲーター・モデル（集積モデル）、取引中軸モデル、掲示・閲覧モデル、オークション市場モデル、全自動化取引所モデルの5つに分類している。

アグリゲーター・モデルは、企業の原材料購買のワン・ストップ・ショッピングの場を提供するものである。MRO ハブやカタログ・ハブのもたらすアグリゲーション価値に着目した分類と思われる。

取引中軸モデルは、EC を活用していない業種に売り手と買い手のコミュニティを提供するものである。売り手は、自分の製品を宣伝するための仮想店舗の提供を受け、買い手はニュースや製品仕様情報、製品レビューなどの情報を得る。

掲示・閲覧モデルは、売り手と買い手が情報交換できる掲示板を両者に提供するものであり、知り合った後は当事者間で直接交渉が行われる。

オークション市場モデルは、売り手、買い手間でのオークション、逆オークションなどのマッチング機能を提供するものである。

全自動取引所モデルは、規格化された商品の中央市場であり、売り手と買い手とのマッチングを自動的に行うものである。

## (3) 市場主導者による分類

スティーブン・キャプランとモハンビル・ソーニーの研究では、e マーケットプレイ

スには、売り手、買い手から独立した中立的なもの、どちらかに偏った非中立的なものがあり、非中立的なものは、売り手寄りの「フォワード型」と、買い手寄りの「リバース型」に分けることができると述べている。

エフライム・ターバン、ジョー・リー、デービット・キング、H・ミカエル・チェングらの研究<sup>10</sup>でも同様に、供給業者（売り手）主導の市場、買い手主導の市場、中間業者主導の市場に分類している。

#### （４）メンバーシップによる分類

eマーケットプレイスに参加できるメンバーを特定のメンバーに限定したクローズドな市場と、限定しないオープンな市場に分類できる。アーサー・B・スカリーとW・ウィリアム・A・ウッズの研究<sup>11</sup>では、市場のオーナーシップとメンバーシップにより4つの形態に分類している。

- ・ ある特定ユーザーグループによるオーナーシップでクローズドなメンバーシップ
- ・ 複数のユーザーグループをメンバーとするオープンなメンバーシップによるオーナーシップ
- ・ 単数、または複数の投資家によるオーナーシップで、オープンなメンバーシップ
- ・ 政府によるオーナーシップ

以上のように、eマーケットプレイスの分類には多くのものがあるが、市場を動かすのは市場主導者であり、市場主導者の性格、考え方に依存する面が大きい。そのため、市場主導者による分類をベースにすべきであると考ええる。その中で、取引対象、取引の性質、取引形態、メンバーシップによる分類を考慮して考えていくことにする。

### 2.3. eマーケットプレイスのKFS（Key Factor for Success）

BtoB ECの主役であるeマーケットプレイスの成功要因に関する研究もアーサー・B・スカリーとW・ウィリアム・A・ウッズらによって行われており、次の7つのKFSが上げられている<sup>12</sup>。

#### （１）特定の業界に特化すること

選択した特定の業界で地歩を築けば、その業界内の別の分野にも進出することが可能で

ある。まず、最初に取引高の実績を作り、業界を支配する能力があることを示さなければならぬ。

#### (2) 業界での優位性を築くこと

ある業界の市場空間で最初に優位性を築いたeマーケットプレイスは、高い参入障壁を築くことができる。優位性を築くためには、できるだけ迅速に取引高を築き上げることが不可欠である。入会金の免除によるユーザーの確保、他社との合併、ブランドの確立などの方策が必要となる。

#### (3) 中立性を確保すること

すべての参加者から見て、中立的な第三者でなければならない。

#### (4) 透明性を確保して、信用を築くこと

ユーザーの信用を得るためにはオープンで公正な市場であることが必要である。公正な市場は透明性が確保され、信頼と信用の上に築かれるものである。

#### (5) 仮想コミュニティをつくって付加価値を高めること

中央市場空間での価格形成メカニズムの提供だけでなく、同じ業界の人々が効果的につながり合い、必要とするすべてのビジネス情報にアクセスできるようなサービスの提供が必要である。

#### (6) 適切な戦略的提携を結ぶこと

戦略的パートナーは、市場空間で迅速に拡大して優位性を築くために多いに役立つ。戦略的提携先としては、資金力のある投資家、市場の売り手や買い手、既存のブローカーなどの仲介業者、新興のインフォメディアリー、コンテンツ・プロバイダー、ITベンダー、トレーニング・システムのデベロッパーなどが考えられる。

#### (7) バーチャル企業のように運営すること

迅速に動き、革新的で早期に規模拡大を実現するためには、コア・コンピタンスに注力し、他の部分はアウトソースする必要がある。

これらのeマーケットプレイスのK F Sに関しては、BtoB EC のマーケティング・ミックス分析の中で、確認していくことにする。

### 3.マーケティング・ミックス分析

先行研究におけるBtoBマーケティングとBtoCマーケティングの相違点、eマーケットプレイスの分類、K F Sなどを考慮した上で、BtoB EC のマーケティング・ミックス分析を行うことにする。

BtoC EC のマーケティング・ミックス分析を実施した時と同様に、分析の基軸、シナリオとして、次のものを設定し、分析を実施する。

- ( 1 ) マーケティング・ミックスとして、顧客志向の4 Cを採用する。
- ( 2 ) インターネットの特徴を明確化する。
- ( 3 ) 明確化されたインターネットの特徴が、4 Cマーケティング・ミックスのそれぞれに対し及ぼす影響をできる限り2軸分析により分析し、BtoB EC のポジションを明確化、現状の問題点の原因追求、解決の方向性を検討する。

#### 3.1. 4 Cマーケティング・ミックスの採用

BtoC EC のマーケティング・ミックス分析を実施した時と同様に、マーケティング・ミックスとして、4 C (Customer value, Cost to Customer, Convenience, Communication) を採用する。

#### 3.2. インターネットの特徴

BtoC EC のマーケティング・ミックス分析を実施した時と同様にその基盤であるインターネットの特徴を明確化する。インターネットは、次の特徴を持ったネットワーク・インフラである。

- ( 1 ) ローコスト・ネットワーク
- ( 2 ) グローバル・ネットワーク
- ( 3 ) リアルタイム・ネットワーク
- ( 4 ) 双方向ネットワーク

( 5 ) 不特定多数との接続性

( 4 ) と ( 5 ) を兼ね備えていることが他のメディアと比較し大きな特徴である。

### 3.3. 4 C マーケティング・ミックスによる分析

BtoC EC と同様に、Convenience, Communication, Customer Value, Cost to the Customer の順で分析をしていく。

#### 3.3.1. Convenience

インターネットのグローバル・リアルタイム・ネットワークの特徴は、企業活動を時間的・空間的制約から解放し便益をもたらす。BtoB EC においては、買い手企業に対しても、売り手企業に対しても便益がある。

##### ( 1 ) 買い手企業における便益

買い手企業は、空間的な制約に縛られることなく、世界中の売り手企業の中から、自社にとって最適な企業を選択し、購入することが可能となる。売り手企業の営業マンを介した購買では、地域的な制約が大きく、買い手企業の立地によっては、自社にとって最適な売り手企業を探索し購買契約をすることが難しいことが多かった。しかし、インターネットはこのような空間的な制約を買い手企業から排除する効果をもたらす。

また、時間的制約からも解放され、いつでも購入することが可能となり、24 時間休むことない企業活動を支援することが可能となる。

売り手主導の e マーケットプレイスは、売り手の集積により、買い手に対して、ワンストップショッピングをバーチャルに提供するものであり、さらに、買い手の便益を向上させる。

しかし、買い手企業の時空間的制約からの解放も、コストが見合わなければ採用することはできない。買い手企業のコストには、購入価格と、買い手企業内の発注コストがある。前者に関するインターネットの及ぼす影響は、Cost to the Customer の項で述べるが、後者に関しては、時空間的制約との関連でここで述べることにする。

企業間取引において、最も時空間的に制約を受けるのは、営業マンによる販売である。買い手企業は、営業マンが物理的に訪問したときにしか発注することができない。また、買い手企業の担当者が営業マンとの対応にあたらなければならない、買い手の企業内コスト



が最もかかると考えられる。売り手企業側も受注当たりのコストは人件費・交通費がかかる為、他の受注手段に比較し高コストであり、そのコストは販売価格に上乗せされている可能性が高い。

これに比較し、電話・FAXによる発注は時空間的制約が小さいと言える。しかし、いずれも人を介しての発注であり、コンピュータによる発注である EDI などと比較すると、高コストである。

従来の企業間 EDI も時空間的制約を排除しているが、コスト面では問題がある。買い手企業ごとに EDI システムの内容が異なり、そのため、売り手企業に買い手企業ごとに異なる端末を設置させ、売り手企業のコストを増加させる。ある大企業においては、事業部・工場ごとに異なる EDI システムを運用しているところもあり、一企業と取引するにも複数の端末を設置する必要がある。

売り手企業の負担が大きいことから、EDI 参加企業数は限られ、買い手企業側は、EDI による発注と、伝票・電話・FAX による発注との二通りのシステムを準備する必要があり、企業内コストの削減には、あまり効果が見られない。また、通信コストや EDI センター費用が高いことも、売り手企業の参加数が伸びなかった理由である。

売り手企業の多端末現象を解決するため、業界統一 EDI を制定し展開を図ったが、業界によっては足並みがそろわないところも多く、広がりが遅れている。

これに対し、BtoB EC は、インターネットというローコスト・ネットワークを活用することにより、通信コストを削減する。

また、共通フォーマットとして XML (eXtensible Markup Language) を採用することにより多端末現象の解消を目指すものである。

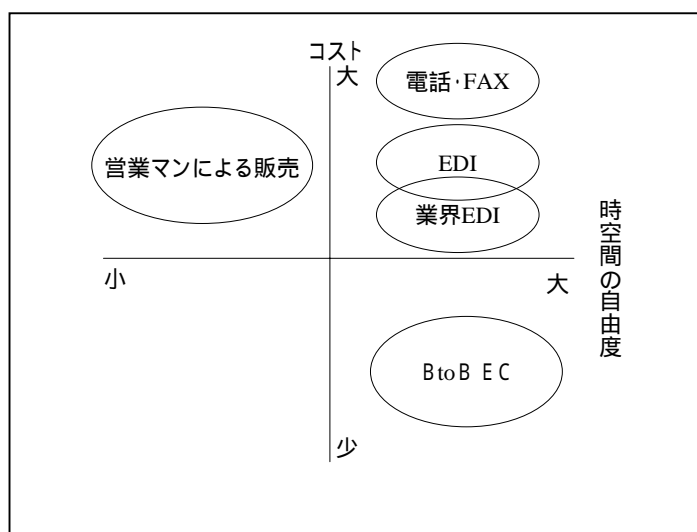
XML は、画面表示用共通言語 HTML (Hyper Text Markup Language) と、印刷物などの共通フォーマットとして使用されている SGML (Standard Generalized Markup Language) を基に考案されたものである。XML は、HTML のシンプルなタグに、データの構造や意味を定義した DTD (Document Type Definition) との対応をとらせることにより、データ処理を可能にしている。DTD をネットワーク参加者が事前に共有しておけば、XML で表されたデータの意味を理解し、データを処理することが可能となる。

EDI を XML で実現するためには、EDI 用の DTD を事前に定義しておく必要がある。欧米における標準 EDI プロトコル EDIFACT (Electronic Data Interchange For Administration, Commerce and Transport) や日本の CII (Center for the Informatization of Industry)

標準をベースとした DTD を策定する作業も行われている。

すべての売り手企業を BtoB EC で接続することができれば、買い手企業は人手を介さずに発注を行うことが可能となり、企業内コストの大幅な削減を図ることができる。(図表 2-9 参照)

図表 2-9 時空間の自由度と企業内コスト



## (2) 売り手企業における便益

売り手企業も、空間的な制約に縛られることなく、世界中の買い手企業に対して、販売する機会を得ることができる。しかし、販売機会の増加という便益を得られるのは自社だけではなく、BtoB EC に参加する競合企業すべてが販売機会を得られることになり、競争が激化する。売り手企業の競争の激化により、買い手企業はよりよい条件で購買することが可能となり、買い手企業の便益は増加するが、売り手企業にとっては、BtoB EC は、諸刃の刃になりかねない危険性をはらんでいる。

また、BtoB EC により、ダイレクト販売を強化すると、既存流通ルートとの競争を生み出す可能性がある。競合によりパイを食い合い、共倒れになるケースも考えられる。これを回避し、ダイレクト販売と既存流通ルートとの共存を図る方法としては、コクヨネットのように、受注は直接顧客から受け、物流は既存流通ルートで行い、販売手数料を支払うなどの方策がある。

### 3.3.2.Communication

#### ( 1 ) n 対 m のサプライチェーン・マネジメントの構築

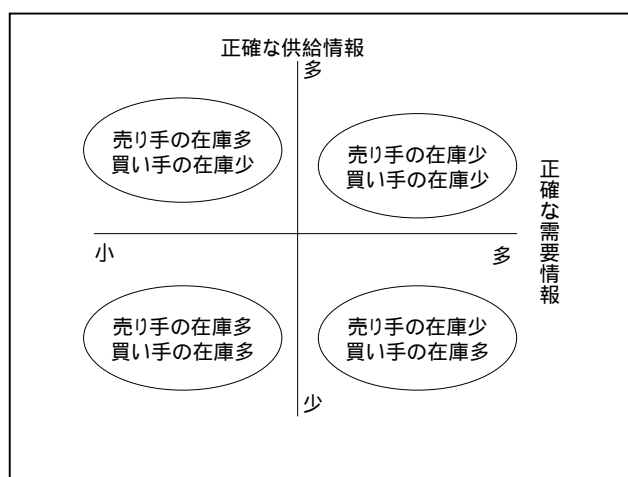
インターネットの不特定多数との接続性と双方向ネットワークという特徴は、1 対 1 のサプライチェーン・マネジメント(Supply Chain Management:以下 SCM と記す)を n 対 m SCM に拡大することを可能とし、サプライチェーン全体の在庫の最小化を図ることを可能とする。

1 社よりも複数社の買い手がもたらす需要情報は、商品に対する需要予測の精度を向上させることが可能となり、売り手の在庫を削減する効果がある。

また、1 社よりも複数社の売り手がもたらす供給情報は、商品に対する供給状態をより正確にとらえることを可能とし、買い手の商品在庫を削減する効果がある。

従って、複数の売り手と複数の買い手が一同に介して情報交換を行うことができれば、双方の在庫の最小化することが可能となる。インターネットはこれを実現にするものであり、e マーケットプレイスがこの役割を担う。米国 FRB 議長アラン・グリーンズパン氏のいう「IT の本質的な貢献は、知識の拡大と、それに伴う表裏一体の不確実性の低下<sup>13</sup>。」によりもたらされる効果である。正確な需要情報(知識)と正確な供給情報(知識)が、複数の買い手及び売り手間で共有・拡大されることにより、需要予測の不確実性を低下させ、供給に対する不確実性を低下させる。(図表 2-10 参照)

図表 2-10 正確な需要情報と供給情報



しかし、共有される情報は正確なものでなければ市場を混乱に陥れ、SCM 全体の在庫、不良在庫を増加させることにもなる。ところが、インターネットは、世界に解放されたオ

オープン・ネットワークであるため、交換される情報に対する信頼性を保証する機関はない。特定の企業が運営しているテレビ、ラジオ、新聞、雑誌というようなマスコミは、運営する企業が情報の信頼性を保証している。信頼性に欠ける情報を流した場合には、その情報を流したマスコミ企業が社会的信用を失うことになり、企業の存続が危ぶまれることにもなる。

インターネット上では、匿名により情報を流すことも可能であり、情報の信頼性に関する責任追及をすることが難しい状態である。

情報に関する信頼性の問題を回避するためには、次の方法が考えられる。

#### 第三者機関による企業評価

e マーケットプレイスなど BtoB EC に参加する企業は、事前に第三者機関による信用調査を受け、信用のおける企業のみに参加資格を与える。リアルの世界でも、買い手企業は、新たな売り手企業と取引を行う前には、事前審査を受け、基本契約の締結・口座の開設を行っている。これと同じことをバーチャルの世界でも行う必要がある。しかし、すべての買い手が自社で売り手の調査、基本契約の締結を行っていたのでは、迅速に買い手企業の拡大を図ることは難しくなるため、信用調査機関や商社などの第三者に企業評価・審査を委託することが考えられる。

商社の役割は、従来の売り手、買い手の探索機能から、売り手・買い手の企業保証に役割が変わる可能性がある。

#### 信頼のおける企業に限定したクローズド市場

自社あるいは第三者機関により審査を受け、e マーケットプレイスなどの市場に参加するということは、参加者は限定されクローズドな市場になる。

資格審査が厳しければ厳しいほど、そのクローズド性は高まり、従来の系列取引と変わらなくなる可能性が高い。ある程度のオープン性を維持し、参加メンバーの流動性を確保することが重要になる。

#### (2) 買い手間コミュニケーション

売り手と買い手間コミュニケーションだけにとどめず、買い手間コミュニケーションすることにより、製品や部品の標準化・共通化を行い、需要の全体の増加を図り、規模の

経済効果を得ることができる。共通の製品を購入しない買い手がいくら集積しても、売り手側にとっては、買い手1対売り手nの関係が集積しているにすぎない。複数の買い手が共通の製品を求めることにより、製品当たりの需要が拡大し、売り手は規模の経済効果を得ることができる。自動車業界や電子部品業界で進んでいる部品仕様の標準化・共通化が買い手間コミュニケーションにより進展しなければならない。

また、部品などの製品の標準化・共通化が進めば、買い手間コミュニケーションにより、製品に対する需要を平準化することも可能となり、売り手の生産の平準化を図ることが可能となる。

### (3) 売り手間コミュニケーション

売り手間コミュニケーションにより、売り手間の在庫調整や売り手間売買が可能となり、安定供給を図ることができる。地理的制約を離れた売り手間の在庫調整や売り手間売買もBtoB ECの利用に可能となり、世界規模での在庫削減を図ることが可能となる。

しかし、売り手間コミュニケーションは、ヤミカルテルの設立を世界規模で行うことが容易となり、売り手間における価格調整の危険もはらんでいる。各国公正取引監視組織による監視が必要になってくるであろう。

また、地理的制約を超えた企業間連携が可能となり、共同開発・共同入札による企業の事業拡大を図ることもできる。

### (4) インターネット広告・宣伝

前述したパチエンティ・ジェリオ・チェザレのBtoBマーケティングとBtoCマーケティングの比較にもあるように、BtoBマーケティングではマスメディアを利用した広告・宣伝は、BtoCマーケティングほど重要ではない。製品の詳しい説明や導入事例の紹介などにより、製品に対する理解を深めてもらうことが重要であり、営業マンによる人的販売が主体に行われている。

ホームページによる広告は、他の媒体に比較し、伝えられる情報量の多さ、詳細さにメリットがある。製品の詳細なスペック、詳細な導入事例などをホームページに掲載し、自社製品に対する理解を深めてもらう手段として活用できる。

従って、BtoCマーケティングよりも、BtoBマーケティングに向けた媒体と言えるかもしれない。

しかし、ホームページ広告は、顧客が自発的に訪れない限り見られることはないため、自社の URL を社員の名刺、製品カタログに刷り込んだり、インターネット検索エンジンへの登録、他社との相互リンクなどにより、顧客に認知してもらう必要がある。

また、メールマガジンなどの E メールを使用した広告・宣伝も伝えられる情報量の多さ、詳細さから BtoB マーケティングには有効であると言える。

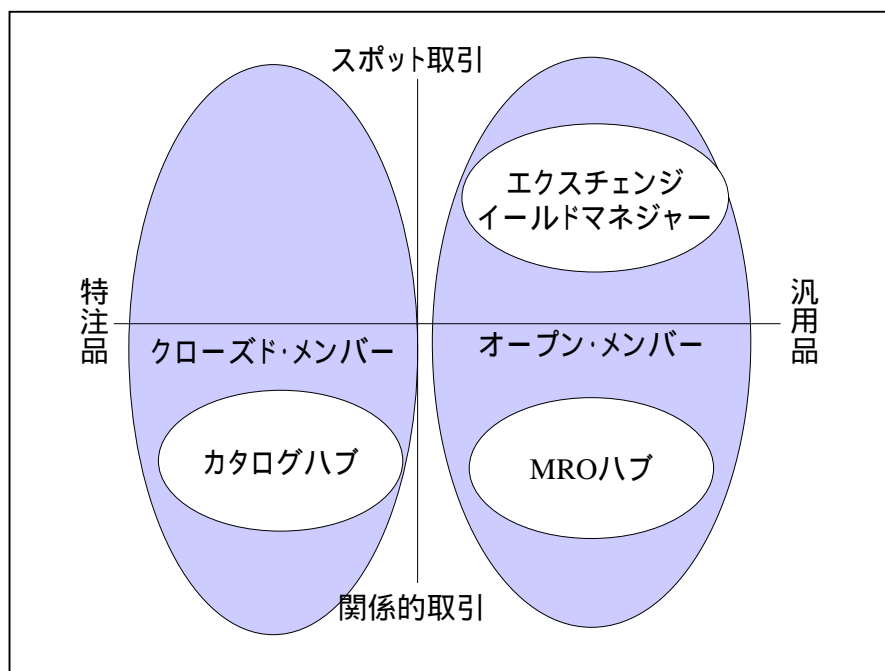
### 3.3.3.Customer Value

#### ( 1 ) 汎用品・特注品とスポット取引・关系的取引

スティープン・キャブランとモハンビル・ソーニーは、前述のように、取引対象の種類を製造財と非製造財に、取引の性質を关系的取引とスポット取引に分け、図表 2-8 のように e マーケットプレイスを 4 つに分類している。

しかし、取引対象の種類としては汎用品と特注品という分類が考えられる。BtoB マーケティングは、BtoC マーケティングに比較し、買い手ごとに製品に対するカスタマイズを要求されることが多く、汎用品よりも特注品に対する購買ニーズが高い(図表 2-7 参照)。その為、汎用品と特注品という分類で分けた方が、取引の形態をより表しているように思われる。再分類して見ると図表 2-11 のようになる。製造財のスポット取引であるエクステンジ、非製造財のスポット取引であるイールド・マネジャーは、スポット取引で扱われるため、取引対象製品(サービス)は、汎用品であると考えられる。非製造財で关系的取引である MRO ハブは取引対象がメンテナンス・リペア用品であることから、汎用品と考えられる。カタログ・ハブで取り扱われるのは、特定業界を対象とした特殊性の高い製造財ということから、特注品であると考えられる。また、メンバー・シップから考えると汎用品を取り扱うエリアは多くの企業が参加可能なオープンメンバーであり、特注品を取り扱うエリアは情報の機密性を維持するため、クローズドメンバーで運用されることが考えられる。取り扱う製品によって、メンバーのオープン性に影響を及ぼすものと思われる。

図表 2-11 製品種類と取引の継続性.



e マーケットプレイスが継続的に取引高を確保していくためには、スポット取引よりも、关系的取引に重点が置かれるべきであるが、現在の e マーケットプレイスは市場のオープン性に注目しているため关系的取引は、非生産財で汎用品である MRO 商品が中心とならざるを得ない。従って、取引高はあまり伸びず、参加企業数も増加しないという現象面での問題を引き起こしている。

## ( 2 ) カスタマイゼーションの必要性

BtoB マーケティングは、汎用品よりも特注品に対する購買ニーズが高い。特注品の仕様に関する情報交換や自社だけでは対応できないカスタマイズ、製品開発に対応するために、BtoB EC を活用することが考えられる。この EC 市場は、クローズドメンバーで運営される。

買い手側企業側も、設計作業の分業化を図るため、部品製造企業に対し、モジュール単位での設計・開発・製造を委託する方向にあり、特注品製造の分野は拡大していくものと思われる。

e マーケットプレイスは、インターネットのオープン・ネットワーク性に着目し、オープン市場での汎用品の販売を中心に展開している。しかし、対象としている BtoB 市場の中心は、特注品販売・購買を中心としたクローズド市場であるため、e マーケットプレイス

は、オープン性とクローズド性の両方を兼ね備える必要がある。

### (3) eマーケットプレイスにおける付加サービスの重要性

BtoB マーケティングは、BtoC マーケティングに比較し、付加サービスが重要である(図表 2-7 参照)。そのため、BtoB EC においても、付加サービスが重要であることに変わりはない。製品に関連する付加サービスだけではなく、取引を確実にを行うための与信、物流、金融決済、保険などの付加サービスも EC においては重要となる。購買・販売情報の提供を行うだけでは、実際の取引は完結しない。

しかし、これらのサービスをすべて自社で賄うことは非常な負荷となる可能性が高い。自社はコアコンピタンスに集中し、適切な戦略的提携を結び、バーチャル企業のように運営することが重要となる。これは、2.3. eマーケットプレイスの KFS の第 6 番目と第 7 番目と合致する。

いかにアウトソーシング企業と連携し、他の eマーケットプレイスにはないサービスを参加者に提供できるかが重要なポイントとなる。

#### 3.3.4. Cost to the Customer

インターネットにより複数の売り手と買い手が集積することにより、買い手による低価格要求が次の理由から激しくなることが考えられる。

##### (1) 購買力の集中、増強による低価格要求

買い手主導の eマーケットプレイスは、購買力のある企業が複数集まることにより、より購買力を増強させ、巨大なバイイングパワーにより売り手に対して低価格を要求する。

例えば、GM、フォード、ダイムラークライスラーの三大自動車メーカーは、3 社合計だけでも年間 3,000 億ドルの部品購入がある。これをこの 3 社を中心に開設された自動車部品 eマーケットプレイス Covisint に一本化することにより、自動車 1 台あたり 1000 ドルのコスト削減効果を見込んでいる。将来的には、Covisint での取引高は年間 7500 億ドルになると予測している。

また、小売業界では、仏カルフルや米シアーズにより開設された Global Net Exchange (GNX) は、2 社だけで年間 8000 万ドルの商品調達取引<sup>14</sup>があり、英国最大のスーパー、テスコなど世界の主要小売業 32 社が加盟している World Wide Retail Exchange (WWRE)



も、年間 5,259 億ドルにもおよぶ商品調達取引<sup>15</sup>が行われる予定である。

## (2) 売り手の競争激化による低価格提示

e マーケットプレイスにおける取引価格決定方法には、エクスチェンジ、オークション、逆オークション、カタログ方法がある。

### エクスチェンジ

エクスチェンジは、複数の売り手の希望販売価格と、複数の買い手の希望販売価格とのマッチングを行い、条件が合致した場合、取引が成立する。

### オークション

売り手が提示する商品に関して、複数の買い手が購入希望価格を入札し、最高値をつけた買い手が落札し、取引が成立する。

### 逆オークション

買い手が購入希望を提示し、売り手が販売価格を入札していき、買い手の条件に折り合った買い手との間で取引が成立する。

### カタログ

複数の売り手から集められたカタログの中から、買い手が購入希望商品を検索し、発注する。カタログに掲載されている固定価格で取引される。

このうち、エクスチェンジと逆オークションは、売り手による競争入札が行われるため、売り手間競争が激化し、買い手は売り手から低価格の提示を得ることができる。

## (3) 買い手間需要調整による購買の平準化と安定購買による低価格要求

買い手間コミュニケーションにより、需要の平準化を図ることができれば、売り手に対して安定購買を保証することができ、低価格を要求することができる。

生産側にとって、需要の変動を正確に予測することは難しく、需要の変動に対応するために、予備設備の設置や応援要員の確保などを行っている。これらにかかるコストは、需要・生産の平準化が常に確保できれば必要のないコストであり、コストの削減を図ることができる。

トヨタ自動車と系列部品会社との間では、トヨタ側で発注量の平準化を図ることにより、部品会社の生産量の平準化、余剰生産設備の削減、余剰人員の削減を実施させ、低価格で

の提示を要求している。

#### (4) 余剰品、処分品の低価格販売

売り手企業の余剰品、処分品をeマーケットプレイスで販売することにより不良在庫処分を行い、買い手は、低価格での購入が可能となる。

米国における鋼材eマーケットプレイスであるe-Steelや、METAL Siteは、鋼材の余剰材を販売するために開設されたものである。

以上のような低価格要求効果がeマーケットプレイスにより現れるのは、特定の業界に特化し、その業界での優位性を獲得しなければ得ることはできない。2.3. eマーケットプレイスのKFSの一番目と二番目にあたる。

#### 3.3.5.分析のまとめ

BtoB ECの4Cマーケティング・ミックスによる分析の結果をまとめると、次のようになる。

##### (1) Convenience

- ・時空間的制約の排除。
- ・世界中の売り手から最適な企業を選択可能。
- ・売り手集積によるワンストップショッピング。
- ・買い手企業内発注コストの削減。
- ・売り手企業の販売機会の増加と企業間競争の激化。
- ・売り手既存流通ルートとの共存の必要性。

##### (2) Communication

- ・複数社間における需要供給情報の共有化によるサプライチェーン全体における在庫の最適化。
- ・需要供給情報の信頼性の確保対策が重要。
  - <対策> ・第三者機関による企業評価
  - ・信頼における企業に限定したクローズド市場。
- ・買い手間コミュニケーションによる製品標準化、共通化による規模の経済の追求。
- ・需要情報の共有化による需要の平準化

- ・ 売り手間在庫調整や売買による安定供給の実現と在庫の削減
- ・ 世界規模での共同開発、共同入札。
- ・ ヤミカルテルの防止策が必要。
- ・ ホームページ、メール広告による詳細な情報提供は BtoB EC では非常に有効。

### ( 3 ) Customer Value

- ・ BtoB における中心商品は汎用品よりも特注品。
- ・ 継続的に取引高を確保していくためには、スポット取引よりも、关系的取引が重要。
- ・ 特注品を关系的取引で売買する市場はクローズド市場。
- ・ e マーケットプレイスにおける付加サービス提供企業との連携が重要。

### ( 4 ) Cost to the Customer

- ・ 買い手による低価格要求の激化
  - < 要因 > ・ 購買力の集中、増強による低価格要求。
  - ・ 売り手の競争激化による低価格要求。
  - ・ 買い手間需要調整による購買の平準化と安定購買による低価格要求。
  - ・ 余剰品、処分品の低価格販売。

## 引用文献

---

- <sup>1</sup> 電子商取引推進協議会 & アクセンチュア著、「平成 12 年度電子商取引に関する市場規模・実態調査 ～2000 年の現状と 2005 年までの展望～」, 2001 年 1 月 31 日
- <sup>2</sup> 「米国で沸き立つ e-マーケットプレイス」, 『日経ネットビジネス 2000 年 5 月号』, 2000 年 5 月 1 日、日経 B P 社、P96
- <sup>3</sup> パテンティ・ジュリオ・チェザレ著、近藤修司・鈴木剛一郎監修、高達成秋良監訳、『B 2 B マーケティング』, 2000 年 11 月 2 日、ダイヤモンド社
- <sup>4</sup> ibid., P26
- <sup>5</sup> ibid., P27
- <sup>6</sup> ibid., P29
- <sup>7</sup> スティーブン・キャプラン & モハンビル・ソーニー著、有賀裕子訳、「eハブ：B 2 B 市場のビジネスモデル」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2000 年 12 月号』, 2000 年 12 月 1 日、ダイヤモンド社、P88～97
- <sup>8</sup> ibid., P90,91
- <sup>9</sup> アーサー・B・スカリー & W・ウィリアム・A・ウッズ著、前田俊一訳、『B 2 B 入門』, 2000 年 11 月 13 日、日本経済新聞社、P54～57
- <sup>10</sup> エフライム・ターバン、ジョー・リー、デービット・キング & H・ミカエル・チェング著、阿保栄司、麻田孝治、秋川卓也、木下敏、島津誠、浪平博人、牧田行雄訳、『e コマース ～電子商取引のすべて～』, 2000 年 12 月 20 日、株式会社ピアソン・エデュケーション、P270～278
- <sup>11</sup> ibid., P89
- <sup>12</sup> ibid., P144～226
- <sup>13</sup> アラン・グリーンズパン議長講演、ボストン・カレッジ「ニューエコノミー」コンファレンス、2000 年 3 月 6 日
- <sup>14</sup> 清尾豊治郎著、『小売業 B to B 巨大連合が世界市場を支配する』, 2000 年 10 月 26 日、ダイヤモンド社、P89
- <sup>15</sup> ibid., P113

### 第3章 分析結果から得られるECの企業経営に対する影響と対応策

ECのマーケティング・ミックス分析の結果から、ECは次のような影響を企業経営に与えられ、対応が求められる。

#### 1. 時空間的制約の排除による影響と対応策

第1章3.3.1.Convenience及び第2章3.3.1.Convenienceで分析してきたように、ECは売り手に対しても、買い手に対しても、時空間的制約を排除するものである。

##### 1.1. 売り手間競争の激化と競争戦略の必要性

時空間的制約の排除により、売り手は、容易に自社の販売チャネルの拡大、商圈の拡大、販売機会の増大をはかることが可能となる。しかし、同様の効果は自社の競合相手にも、もたらされるため、売り手間競争の激化をまねくことになる。リアル企業、バーチャル企業が入り乱れた競争となり、競合が激化する。競合激化に対応した明確な競争戦略・差別化戦略も持たずにECへ進出することは自殺行為と言わざるを得ない。参入障壁の低さから、安易にECへ参入した企業が成功しないのは当然である。ECへ進出する企業は、リアル企業以上の戦略性を持って進出しない限り、ECの世界で成功することはありえない。

激しい競争に打ち勝つためには、自社1社だけ勝負に挑むだけでなく、他社との提携・連携により、企業グループとして戦線に立ち向かうことも考える必要がある。1社だけの力だけでは限りがある。それぞれの強みを持ち寄り相乗効果によりさらに大きな企業力を構築し、競争に打ち勝つことを考えなければならない。各社のコアコンピタンスを生かし、シナジーを最大化する戦略の立案・展開が重要となる。

##### 1.2. ロジスティック強化の必要性

買い手は、24時間365日いつでも世界中の売り手からバーチャル・ワン・ストップ・ショッピングを行うことが可能となり、買い手の購入・発注に伴う時間的・金銭的コストの削減をはかることが可能となる。

買い手の便益性の飛躍的な向上が、購入商品のスピーディーな配送要望を助長し、リアルタイムに近い商品入手を望むようになる。このニーズに対応するためには、モノを販売する限り、ロジスティックス面の強化が必須となる。適正な在庫の保持、効率的な物流なくしては、短納期配送のニーズに応えることはできない。

しかし、自社内でロジスティックス面の強化をはかるためには、多くの資金を必要とする。そのため、資金的基盤の弱いバーチャル企業は、その資金負担に耐えられず、経営破綻に向かう企業が多い。

これを解決するためには、自社独自でロジスティックスの強化をはかるのではなく、すでに強固なロジスティックスを持つリアル企業との提携やロジスティックス専門企業との提携を行う必要がある。大手 BtoC EC 企業のアマゾン・ドット・コムは、玩具小売大手のトイザラスと乳幼児用品の共同販売を行うために提携し、ロジスティックスの強化をはかっている。アマゾンは、サイト運営・仕分け・発送、顧客サービスを担当し、トイザラスは商品仕入れ・在庫管理を担当する。ロジスティックス面を 2 社で分担することにより、経営効率の向上をねらっている。アマゾンは、EC 企業から、ウェブサイトの運営・管理、商品仕分け・発送、顧客対応を受託するサービス企業へ変身し始めたという見方もある。

もう一つの解決策は、有体物であるモノの販売から、無体物であるデジタル商品・情報商品の販売に切り替えることである。デジタル商品・情報商品販売に関しては、3.2.及び 3.3.で後述する。

## 2. 共有化情報量の増大と情報の信頼性に対する不安の影響と対応策

第 1 章 3.3.2.Communication 及び第 2 章 3.3.2.Communication で分析してきたように、EC は当事者間でリアルタイムに共有される情報量を容易に増大させることができる。情報の共有化により、不確実性が回避され商取引にまつわる効率化をはかることができる。また、異質の知識を持つ当事者間で情報の共有、交換がなされることにより、新たな知識を創造することも可能となる。

しかし、従来メディアを使用した情報共有、情報交換に比較し、共有される情報の信頼性に対する不安が存在することが大きな問題である。

これらの影響と対応策を個別に検討することにする。

### 2.1. EC の当事者は、売り手と買い手

まず情報を共有する EC 当事者とは誰かということを確認する必要がある。第 1 章 BtoC EC では EC 当事者を企業と消費者と考えて論じた。しかし、ebay のようなオークションサイトの場合、売り手も買い手もコンシューマであり、この分類はふさわしくない。

第 2 章 BtoB EC での使用した売り手と買い手を EC 当事者とした方が実態にあっているよ

うに思われる。企業、消費者いずれも、ある時点では売り手であり、ある時点では買い手になりうる。

情報を共有する EC 当事者は、売り手と買い手となり、売り手間コミュニケーション、買い手間コミュニケーション、売り手・買い手間コミュニケーションが存在する。

売り手間、買い手間、売り手・買い手間の中間に情報仲介業者であるインフォメディアリ企業が存在する場合も考えられるが、ここでは単純化のため売り手と買い手を EC 当事者と考えることとする。

## 2.2. 売り手・買い手間 / 売り手間 / 買い手間コミュニケーションによる需要供給情報の共有化

各買い手が持つ需要情報と、各売り手が持つ供給情報を全買い手及び全売り手でタイムリーに共有すること(売り手・買い手間 / 売り手間 / 買い手間コミュニケーション)により、サプライチェーン全体における在庫の最適化をはかることが可能となり、サプライチェーン全体の需要情報に基づいた最適生産を行うことが可能となる。最適生産はサプライチェーンの末端までおよび、経済効果は非常に高い。

必要なものを必要な量だけ生産することが可能となり、産業界全体がリーン生産を実現することになる。これにより、地球資源の無駄使いを抑制することも可能となり、自然環境維持にも貢献する。インターネットを活用した正確な需要・供給情報の交換により、自然にやさしい生産・消費の実現が可能となる。

この最適化のチェーンに加わるためには、まず、自社内の需要・共有情報をタイムリーに把握するしくみを整備すること、需要の変化に迅速に対応した生産計画が立案できること、生産実績がタイムリーに把握できることなど、自社内製販統合システムの整備が必要となる。ERP のような統合化システムの導入が進んでいない日本の製造業は、自社内の基幹系業務システムの統合化をはかることが優先度第 1 位の課題となる。自社内システムの統合化をはかった後、さらに、原材料・部品供給業者との情報共有化をはかるためのネットワーク整備も必要となる。

自社内のシステム統合化を事前に行わずして、最適化サプライチェーンに加わることはできない。

## 2.3. 買い手の情報量の多さと買い手間コミュニケーションによる低価格要求の激化

第1章 3.3.4. Cost to the Customer 及び第2章 3.3.4. Cost to the Customer で論じたように買い手の得られる情報量の豊富さや、買い手間コミュニケーションにより、売り手に対する低価格要求が激化する。具体的には次のとおりである。

### 買い手の得られる情報量の豊富さ

- ・ 情報の非対称性の崩れにより、売り手が情報操作することが困難になる。
- ・ 売り手の競合相手に関する情報を入手することが容易であり、売り手間競合が激化する。
- ・ 売り手の競合相手から、買い手は容易に価格情報を得ることが可能であり、豊富な情報に基づく価格交渉を買い手に対して行うことが可能となる。

### 買い手間コミュニケーション

- ・ 買い手間コミュニケーションによる購買力の集中、増強による価格交渉力が強化される。
- ・ 買い手間コミュニケーションによる需要調整により、購買の平準化をはかり、安定購買を実現することにより、ローコスト生産を要求することが可能となる。
- ・ 買い手間コミュニケーションによる商品の標準化・共通化による生産コストの低減を要求することが可能となる。

これに対応するためには、マイケル・ポーターのいう製品差別化戦略を取るか、コストリーダーシップ戦略<sup>1</sup>を取るしかない。

## 2.4. 売り手・買い手間コミュニケーションによる商品ニーズ、シーズ情報の共有化

買い手の持つニーズ情報と、売り手の持つシーズ情報の共有化、買い手間のニーズ情報の共有化、売り手間のシーズ情報の共有化を行うことにより、新たな商品を企画・開発することが可能となる。異質の情報・知識の触れ合い、交換により新たな情報・知識を生み出し、新たな商品を創造することができる。そのためには、買い手、売り手が一つのテーマに関し、自由に意見を述べ合えるコミュニティを作り上げる必要がある。コミュニティの構築、活用如何が、EC 成功の一つの鍵となる。

自由に意見交換が行えるコミュニティを構築するためには、価値観、暗黙知の共通化が重要となる。価値観、暗黙知のベースを共通化しないと、意見交換はスムーズに進まず、誤解を招きコミュニティは発展しない。オンライン・コミュニケーションだけに頼ること



なく、所謂オフ会というフェース・トゥ・フェースのコミュニケーションも暗黙知の共通化をはかる上で重要となる。

コミュニティは価値観、暗黙知の共通化を必要とするため、メンバーを限定したクローズドな場となる。これはメンバー間の持つ異質な情報・知識の触れ合いによる新たな知識創造ということと、矛盾しているようにみえる。たしかに、メンバーを限定せずオープンにすれば交換される知識の異質性は高まる。しかし、全く、共通部分のない人間間でのコミュニケーションは、十分な時間をかけた相互理解を行った後でなければ成立しない。異文化間コミュニケーションの難しさはそこにある。買い手ニーズへの売り手の迅速な対応、商品開発を目的とするEC上のコミュニティにおいては、ある程度ベースとなる知識が共通化されている上でメンバーが持つ異質な知識のスピーディーな交換による新たな知識創造を行うべきである。

コミュニティ内の共通化された価値観、暗黙知は維持されなければならない。そのためには、コミュニティの規模はある程度の大きさに限定するべきである。大人数になると、なかなか価値観を維持することは難しくなるため、サブ・コミュニティへの分割を検討するべきである。サブ・コミュニティ間をつなぐコミュニティを構築することで、より大きな知識交換の場を構築することも可能となる。

## 2.5. 情報の信頼性の確保

共有される情報の信頼性は、メディアによる保証がなく、ネットワークの匿名性により、信頼性が確保されにくい状態である。

そのため、情報を発信する側は、自社のブランド価値を高めることにより、情報の知覚品質の向上をはかる必要がある。ブランド価値向上策としては、マスメディアに広告宣伝費をつぎ込んで自社のブランド価値を高める方法と、すでに高いブランド価値を持っているリアル企業との提携をはかる方法がある。

また、情報の信頼性をあげるために、信頼のおける当事者のみにクローズドした空間のみで情報を共有化する方法もある。情報の重要度・価値が高まれば高まるほど、クローズドな空間での情報共有の必要性が高まる。買い手のニーズを売り手へ公開し、特注品やカスタマイズ商品を製造させるなど各企業の中核にせまる情報は、機密性が高くオープンに公開することが難しいため、このような情報の共有化ではクローズドな空間、市場が重要となる。

EC というと、そのオープン性に注目されることが多いが、実際の取引はクローズドな市場が取引の中心となると考えられる。

最適化サプライチェーンの構築も完全オープンな場では、交換される情報が限定したものになったり、不信感に基づくバイアスがかかる可能性が高い。真の需要・供給情報の交換を行うことができるのはメンバーが限定されたクローズドな市場になる。

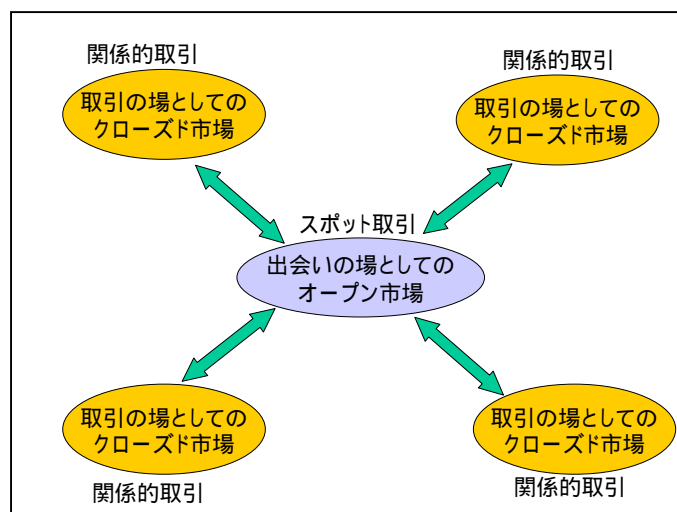
しかし、完全にメンバーを固定したクローズドな市場では、従来の系列間取引の地理的な延長にしかならず、市場の広がりには限定されてしまう。オープン性をいかに維持し、メンバーの流動性を確保するかが課題となる。

そのためには、オープンな市場でスポット取引で出会い、クローズドな市場で关系的取引を行うことが考えられる。(図表 3-1 参照)

e マーケットプレイス参加企業間での主導権争いという現象面での問題は、オープン市場である e マーケットプレイスをいかに自社のクローズド市場に形作るかの戦いである。e マーケットプレイスは、オープン市場でなければならぬと考えるところにこの問題の原因がある。中立的な第三者により運営され出会いの場として活用されるオープン市場と、関係性の高い当事者間で運営され取引の場として活用されるクローズド市場の形成を図れば、この問題は解決する。

売り手、買い手ともに、オープン市場、クローズド市場の特性を見きわめた上で、使い分ける必要がある。

図表 3-1 オープン市場とクローズド市場



また、技術的には、オープン・ネットワークであるインターネット上で機密性の高い通信を行う方法には二つの方法がある。IP VPN( internet Provider Virtual Private Network ) と、インターネット VPN という方法がある。いずれも、ネットワーク上は暗号化を行い、通信傍受を防ぐものである。前者は、インターネットプロバイダーにより暗号化するのに対し、後者は送受信する末端で暗号化する点が異なる。インターネット上でクローズドな通信を行うためには、これらの技術を活用する必要がある。

### 3. サービス産業化を促進する EC の影響と対応策

#### 3.1. モノ販売におけるサービスの重要性

モノの販売において、BtoC EC は、自動販売機や通信販売のカタログではなく、店構えや店員の顔が見えないため、リアル店舗以上にバーチャル店舗では顧客サービスの重要であることを、第1章3.3.3.Customer Value において述べた。充実した顧客サービスを提供するためには、無人サービスにこだわることなく、有人によるサービスも適宜採用すべきである。顧客サービスの質の向上・維持が、EC におけるモノ販売における成功を左右する大きなポイントである。

#### 3.2. デジタル商品をサービスとして提供

第1章3.3.1.Convenience では、デジタル商品を BtoC EC の主力商品とすることにより、顧客の納期短縮要求と自社在庫負担の軽減というジレンマを解消することができることを述べ、第1章3.3.4.Cost to the Customer では、デジタル商品は、独自の価格体系を構築できるというメリットに関して述べた。

デジタル商品は、音楽ソフト、ゲームソフト、コンピュータソフト、書籍、写真、映像などだけではない。情報家電やネット家電の普及により、家庭内のすべての機器におよぶ可能性がある。現在、家電のほとんどには、マイクロコンピュータが内蔵されており、PROM などに焼き付けられた組み込み型ソフトにより稼動している。組み込み型ソフトのバグ(不具合)が発生し、交換する必要がある場合には、機器を分解し、機器内の PROM を取りだし交換する必要がある。そのため、顧客の手には負えず、修理に出さなければならなくなる。西暦 2000 年問題の際に、この問題が憂慮された。また、いつ、組み込み型ソフトにバグが見つかるかは誰もわからない。

もし、組み込み型ソフトを機器内の PROM などに焼き付けることなく、インターネットが

らダウンロードし、交換することができればこの心配はなくなる。それだけではなく、新しい機能を持ったソフトをダウンロードし機器の機能を向上させることもできるようになる。これにより、機器の機能的陳腐化を避けることができ、機器の使用期間を延ばし、不用機器の発生を押さえることができるようになる。企業側は、家電機器というハードウェアの販売だけではなく、ソフトウェアの販売によっても利益を得ることができるようになり、機器の使用寿命の延命化に伴う収益の減少をカバーすることが可能となるだけでなく、家電リサイクルに伴う支出を押さえることも可能となる。地球環境を守る上からも、ソフトウェアの交換による家電ハードウェアの延命化は重要である。

組み込み型ソフトをインターネットからダウンロードするためには、もちろん、家庭内機器がインターネットに接続される必要がある。家庭内の機器をブルー・トゥース (Bluetooth) などの無線技術により接続し、家電の中で常に電源が入っている冷蔵庫などをインターネットへのゲートウェイ・サーバーとすることが考えられている。

第1章 3.3.3. Customer Value では、デジタル商品の販売において、デジタル商品はコピーが容易で海賊版を生みやすいため、海賊版の流通を防止するためには、デジタル商品をサービスとして提供することを提言した。デジタル商品は、使用時間に見合った料金を課金するサービス産業から提供されるようになり、ビジネスモデルとしては、コンピュータ業界の ASP が参考になる。

### 3.3. 情報商品仲介業、市場提供サービスの台頭と寡占化

第1章 3.3.1. Convenience において、顧客の納期短縮要求と自社在庫負担の軽減というジレンマを解決する方策として、インターネットを流通媒体とする商品である情報商品を提言し、第1章 3.3.4. Cost to the Customer では、リアル・ショップとの競合を避けられ、独自の価格体系が構築可能である情報商品の販売の有効性を記述した。また、第1章 3.3.3. Customer Value において、情報商品をネット上で仲介することをビジネスとする新しい中間業者である市場提供サービス (マッチングビジネス) 企業に関して論述した。

すでに、オークション市場企業、逆オークション市場企業やパーティカル・ポータル・サイトなどの企業が台頭している。

ポータル・サイトは、当初、Yahoo や Excite などすべての種類の情報を浅く広く集めたサイトが台頭し注目を集めたが、現在は製品カテゴリー別ポータル・サイト、顧客セグメント別ポータル・サイト、ライフスタイル別ポータル・サイトなどの狭く深い情報を提供

するパーティカル・ポータル・サイトが注目を集めている。これは、情報を得れば得るほどより深い情報を知りたがるという顧客の欲求の表れである。

提供する情報や交換される情報のカテゴリーの切り方により、さまざまな市場提供サービスが考えられる。製品カテゴリー別、顧客セグメント別、ライフスタイル別にそれぞれ多くのパーティカル・ポータル・サイトやオークション市場を構築することが可能であり、市場規模が拡大すると思われる。

また、一方、各カテゴリーごとに複数のパーティカル・ポータル・サイトやオークション市場が生き残ることは難しく、寡占化されるものと思われる。

なぜなら、第1章3.3.3.Customer Value で論述したように、これらの企業の価値は、メトカーフの法則が当てはまり、企業が提供する市場に参加するものの数の二乗に比例するためである。田坂広志氏が言う「顧客が集まる 企業が集まる 情報が集まる 顧客が集まる」<sup>2</sup>という循環が加速し、各カテゴリー単位に一つの市場に顧客・企業・情報が集中するため、寡占化が急速に進むと思われる。

寡占化する性質を持つ市場であるため、他の企業に先駆けてサービスを提供しコーポレートブランドを構築するか、はじめから、競合する可能性のある企業と提携して共同の市場を構築するなどの方策が考えられる。

### 3.4. 付加サービス提供産業の拡大

BtoB ECの周辺には、多くの付加サービスが必要とされる。(第2章3.3.4.Customer Value の章で分析) 与信、物流、金融決済、保険など取引の直接かかわるものから、企業内システムにBtoB ECを取りこみ、連携させるための情報システム構築サービス、情報システムそのものを提供するシステム・アウトソーシング、ASP(Application Service Provider)などの様々なサービス提供ビジネスが考えられる。

現在は、これらのサービス提供が十分にされていないために、自社基幹系情報システムとの連携が取れず、BtoB ECが自社内の受注業務の効率化、迅速化に結びつかないという現象面での問題を引き起こしている。

物流一つを考えてみても、鋼材など重量物を運搬できる物流業者や、化学薬品などの危険物を運搬できる物流業者は限られている。限定された物流業者との連携が取れなければ、取引情報だけを交換しても取引を成立させ、完結することはできない。いかに周辺サービスの整備が重要であるかがわかる。

既存のサービス提供者にとっても、サイバービジネスとの連携は、顧客を拡大するチャンスである。また、新たなサービス・ビジネス、ソリューション・ビジネスを生み出す可能性も高い。

ソリューション・ビジネス・プロバイダー企業との連携が、BtoB EC の成功の鍵を握っていると言っても過言ではない。

#### 引用文献

---

<sup>1</sup>マイケル・Eノポーター著、『競争の戦略(新訂版)』、1995年3月16日、ダイヤモンド社、P55~71

<sup>2</sup>田坂広志著、『これからの日本市場で何が起きるか』、東洋経済新報社、1999年12月23日、P138

## 第4章 EC時代に求められる企業モデル

第3章では、分析の結果から得られるECの企業経営に対する影響と、対応策について述べた。第4章では、これらの対応策を実施するうえで求められる企業モデルに関して、一つの提言を行うこととする。

### 1. EC時代の企業モデルの必要条件

ECの企業経営に対する影響に対応するためには、企業モデルとして次の条件を満たす必要がある。

#### 1.1. 柔軟な企業間連携・提携

EC時代には、次の面から柔軟な企業間連携・提携が求められる。

##### ロジスティックス面の強化のための企業間提携

モノ販売における買い手の短納期配送の要望に対応するためには、すでに強固なロジスティックスを持つリアル企業やロジスティックス専門企業との提携が必要となる。

##### ブランド価値の確立のための企業間提携

情報の信頼性を確保するためには、情報を発信する側のブランド価値を高め、情報の知覚品質を向上させる必要がある。ブランド価値を向上させるための一つの方法として、すでにブランド価値を有しているリアル企業との提携がある。

##### 企業間連携による他企業群との差別化

買い手の得られる情報量の多さや買い手間コミュニケーションにより買い手の価格交渉力は強化され、売り手は買い手から低価格を常に要求されることになる。売り手1社だけで、この強力な買い手の要求に対抗していくことは難しい。このため、売り手企業が各社のコアコンピタンスを持ち寄り連携することで、強力な企業グループを構築し買い手企業グループに対抗すると同時に、他の企業グループとの差別化をはかっていくしかない。売り手企業のコアコンピタンスの集合体として、売り手企業グループは戦略を展開していく必要がある。

##### サービス提供産業の拡大と活用

ECは産業のサービス化を促進し、多くの新しいサービス提供企業を生み出す。専門サービス提供企業の出現により、自社内機能として構築するよりも、より専門的なサ

- ビスを迅速に低価格で得ることが可能となる。企業はこれらのサービスを効率的に活用することにより、自社のコアコンピタンスに集中することが可能となり、より強い企業となりうる。企業力強化のためには、サービス提供企業活用のための企業連携が不可欠となる。

## 1.2. 売り手間、買い手間、売り手・買い手間コミュニケーションによる情報の共有化

EC時代には、売り手間、買い手間、売り手・買い手間コミュニケーションによる情報交換、知識交換が次の二つの面で重要な位置を占める。

### 効率的なサプライチェーンの構築

需要供給情報を、売り手間、買い手間、売り手・買い手間で共有することにより、サプライチェーン全体の最適化、効率化をはかることが可能となる。サプライチェーン全体でリーン生産を実現することができる。ここで交換される情報は、商品別需要数、供給数が中心となり、形式知を主体とした情報・知識であり、デジタル化しやすい情報である。

### ニーズ・シーズ情報の共有化による新商品の創造

買い手の持つニーズ情報と、売り手の持つシーズ情報の共有化をはかることにより、新たな商品を生み出すことが可能となる。しかし、ニーズ情報は、あいまいで抽象的な情報を含んでいることが多く、すべてを形式知化することは難しい。そのため、ここで交換される情報は、多くの暗黙知を含んでいる情報・知識であり、情報交換の場としては、情報を正しく解釈するために必要な共通化された暗黙知を持ったメンバーに限定したクローズドな場が必要となる。

また、交換される情報の信頼性は確保されなければならない。信頼性を欠いた需要供給情報やニーズ・シーズ情報の交換は、市場参加者を混乱に陥れるだけである。情報の信頼性の確保が重要な課題となる。

情報の信頼性を確保する一つの方法として、信頼のおける売り手、買い手のみにメンバーを限定したクローズドな場とする方法がある。しかし、完全にクローズドな場では、交換される情報・知識が限定され、大きな効果を得ることはできない。そのため、オープン性とクローズド性を兼ね備えたネットワークが必要となる。



以上から、EC時代の企業モデルは、柔軟な企業間連携を実現し、オープン性・クローズド性を兼ね備えたネットワークに対応したものでなければならない。

「EC時代は、オープンネットワーク経営の時代であり、オープンな企業間提携・連携の構築が重要である。従来のクローズドな関係は打破しなければならない」という論調が多くの提言の中で見られる。

しかし、完全にオープンな関係だけでは情報の信頼性に対する不安を払拭することができず、交換される情報の密度、情報内容の深さを高めることはできない。密な情報交換を必要とする关系的取引・新製品開発を行うためには、メンバーを限定したクローズドな場が重要である。

アウトソーシング・サービスのように提供されるサービス内容が事前に明確であり依頼内容も明確な関係では、密なコミュニケーションは必要なくビジネス・ライクな情報交換で十分である。ビジネス・ライクな情報交換はオープンな場で行うことが可能である。最適なサービス提供者を探索するためには、メンバー数を最大化する必要があり、そのためオープン性が重要となる。また、新たなメンバーとの出会いを求める場にも、同様にオープン性が重要となる。

したがって、EC時代の企業モデルでは、オープン性・クローズド性の両性質を兼ね備えたネットワークが求められ、これを積極的に活用した企業間連携の実現が必須となる。

## 2.オブジェクト指向モデルの企業への適用

柔軟な企業間連携を実現し、オープン性とクローズド性を兼ね備えたネットワークに対応した企業モデルとして、情報システム構築モデルであるオブジェクト指向モデルの企業への適用を検討してみる。

### 2.1.オブジェクト指向モデル

オブジェクト指向モデルは、柔軟性の富んだ情報システム構築を目的に開発されたモデルである。データ構造とそれを扱う機能の両方を兼ね備えたオブジェクトという自立したモジュールが、連携して稼動することによりシステムを構築するパラダイムである。

オブジェクト指向モデルには、次の特徴がある。

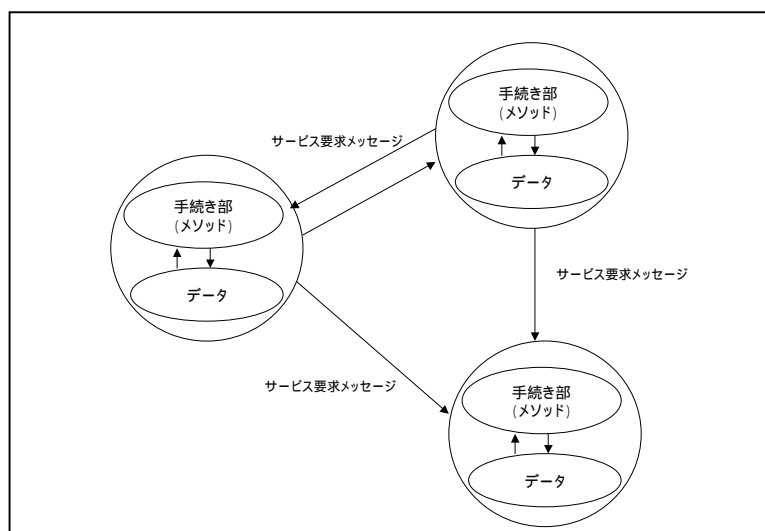
#### カプセル化

データ構造とデータを扱う機能・手続きを一体化することをカプセル化という。カプセル化されたものがオブジェクトである。オブジェクト内のデータはオブジェクト内の手続き部分（メソッド）からしかアクセスすることはできず、外部から直接データにアクセスすることはできない。オブジェクトの外側からは、データもメソッドも隠蔽化されており、オブジェクトの独立性が保たれる仕組みになっている。

外部には、オブジェクトが提供してくれるサービス内容とサービスの呼び出し方しか公開されていない。サービスの呼び出し方は、オブジェクト・インターフェースと呼ばれ、外部のオブジェクトが該当のオブジェクトの提供するサービスを受けたい場合には、該当のオブジェクト・インターフェースを介して、サービスを要求するメッセージを送り、サービスを受けることができる。これをメッセージ・パッシングという。

オブジェクト・インターフェースの内容が変更されない限り、呼び出されるオブジェクト内のデータ構造やメソッドが変更されても、外部の他のオブジェクトは何ら影響を受けない。(図表 4-1 参照)

図表 4-1 オブジェクトとカプセル化



### クラスとインスタンス

クラスは、オブジェクトの原型であり、データ変数とメソッドからなる。インスタンスはクラスの実現値である。例えば、クラス「三角形」は、「底辺」と「高さ」というデ

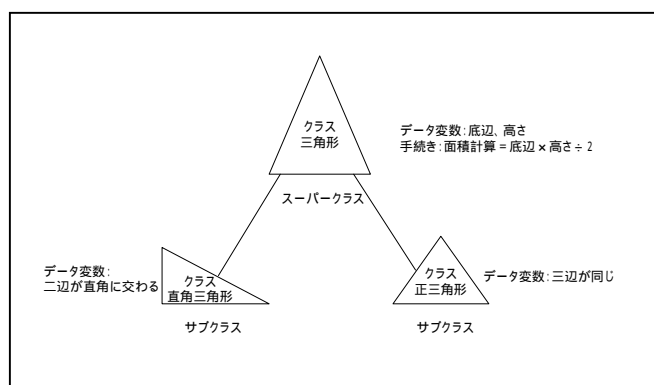
ータ変数を持ち、インスタンスは「底辺 10cm、高さ 5cm の三角形」である。インスタンスとオブジェクトは同義語として使われることが多い。

### インヘリタンス

あるクラスが、他のクラスから変数やメソッドを引き継ぐことをインヘリタンスという。例えば、「三角形」というクラスに「底辺」「高さ」というデータ変数と面積計算(底辺×高さ÷2)というメソッドが定義されており、これにインヘリタンスするクラス「正三角形」を定義する場合、「三辺が同じ長さ」という差分データ変数のみを定義すればよい。

インヘリタンスする上位のクラスをスーパークラス、下位のクラスをサブクラスと呼ぶ。(図表 4-2 参照)

図表 4-2 インヘリタンス



## 2.2.オブジェクト指向モデルの企業への適用とメリット

オブジェクト指向モデルを企業に適用した場合、次のようにメリットがある。

### (1) オープンな企業間連携の実現

オブジェクトを企業と考えると、企業間連携はメッセージ・パッシングにより実現される。サービス提供企業は、サービス内容とサービス要求方法であるオブジェクト・インタフェースサービスをオープンに公開する。サービスを受けたい企業は、公開された内容

から、最適な企業を選択し、サービス提供企業に対して、オブジェクト・インタフェースに基づきサービス要求メッセージを送り、サービスを受ける。企業間の関係はオープンな関係であり、やりとりされるメッセージは事前に内容形式が明確化されたものである。

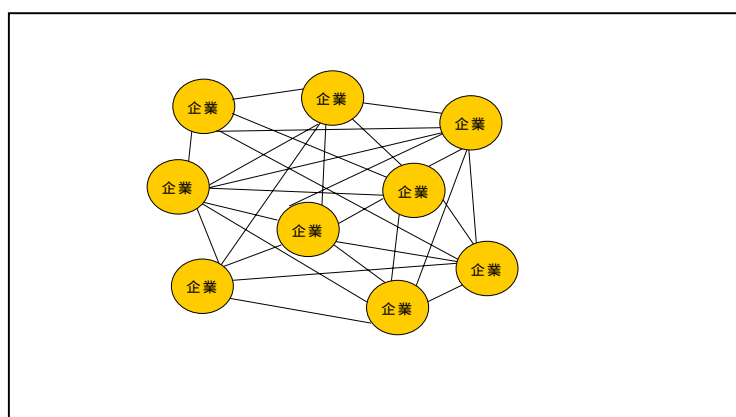
マイクロソフト社や IBM 社を中心に展開されようとしている Web サービスのしくみは、同様なメッセージ・パッシングによるオブジェクト連携を前提にしている。Web サービス提供企業がサービス内容を UDDI(Universal Description Discovery & Integration)というビジネスレジストリーに登録する。サービス利用者は、WSDL(Web Service Description Language)というプログラム言語と SOAP(Simple Object Access Protocol)というプロトコルで UDDI にインタフェースし、サービスの選択・提供を受けるというしくみである。

オープンな環境の中から、最適なサービスを提供する企業を選択し、サービスを受けることにより、従来の硬直化した企業間連携から、オープンな柔軟な企業間連携が実現できる。(図表 4-3 参照)

オブジェクトである各企業の独立性、自立性は確保されており、企業内の構造変化による影響を外部企業は受けることはない。また、外部企業から企業内の構造・情報が破壊されることもない。

自立独立型のオープン・ネットワークを企業間に構築することが可能となり、柔軟な企業間連携を実現することができる。

図表 4-3 オブジェクト指向モデルによる企業間連携



## (2) インヘリタンスによるクローズド性の実現

企業間にインヘリタンスをもつことにより、共通化された知識・情報を企業間で継承す

ことができ、ネットワークのクローズド性を維持確保することが可能となる。

また、同時にインヘリタンスでつながった各企業がもつ独自部分、差分部分を合成することにより、企業間連合であるクラスに、新たな知識をもたらすことが可能となる。

環境の変化に対しても、インヘリタンスでつながった一企業が対応すると、クラス全体にその効果は広がり、クラス内の全企業がその環境の変化に対応可能となる。あるいは、環境の変化に対応できる独自機能を持つ企業をクラス内に取り込むことによっても、環境の変化に迅速に対応することができる。

企業の独立性を維持しつつ、企業連携・提携における企業グループ内共通知識・認識を保持することが可能になり、企業グループとして外部に対しサービスを提供することができる。

このモデルは企業外部だけではなく、企業内部に対しても適用可能である。

各部門の中核部分の知識をスーパークラスとして、その中でインヘリタンスする各オブジェクトを各個人とする。各個人は中核部分の知識を継承しながら、各自が持つ独自部分を提供することにより、クラスである部門の機能を維持、向上させることができる。

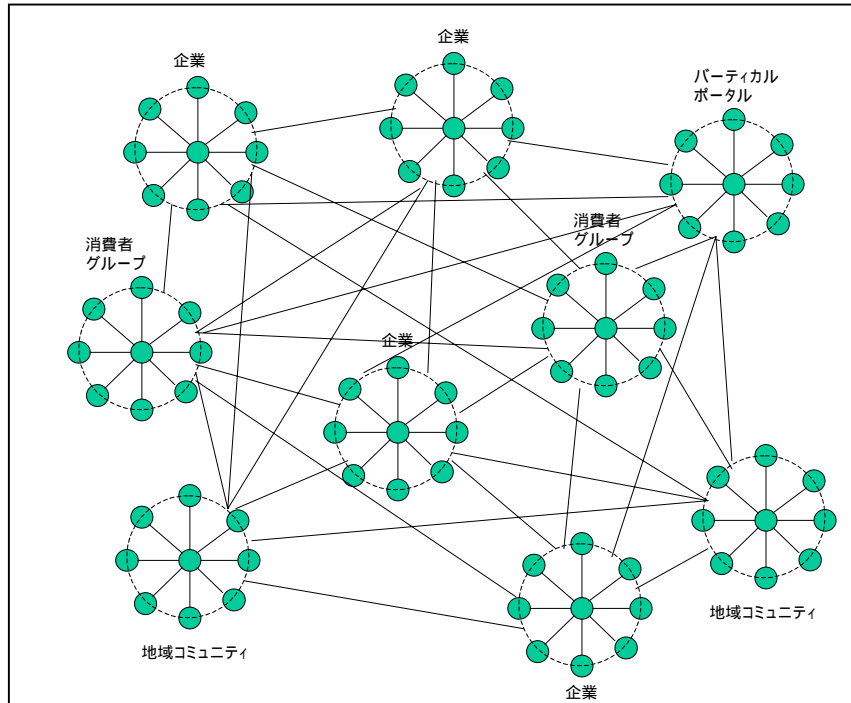
工業化社会においては、従業員個人の差異、異質性は同一の仕事を均一な品質で行うための妨げとなったが、知識社会においては、個人の差異、異質性が新たな知識を生み出す源泉となる。個人の差異・独立性・自立性を維持しつつ、個人の集合である組織が一つの機能・サービスを他の部門に提供するためには、組織としての方向性・価値観・暗黙知を常に共有する必要がある。インヘリタンスの利用により、オブジェクト指向モデルはこれを実現する。

また、部門機能の不足が派生した場合には、不足した部分（不足した機能・能力を持った個人）を部門内に取り込むか、あるいは、部門内の一個人が機能を充足することにより、容易に部門全体の機能の機能不足を解消する。

各部門間はメッセージ・パッシングにより連携し、各部門の独立性、自立性は保たれる。他の部門は、直接内部データや、内部オブジェクトである個人にアクセスすることはできず、外部公開されたインターフェースによってのみ、サービスを依頼することができる。

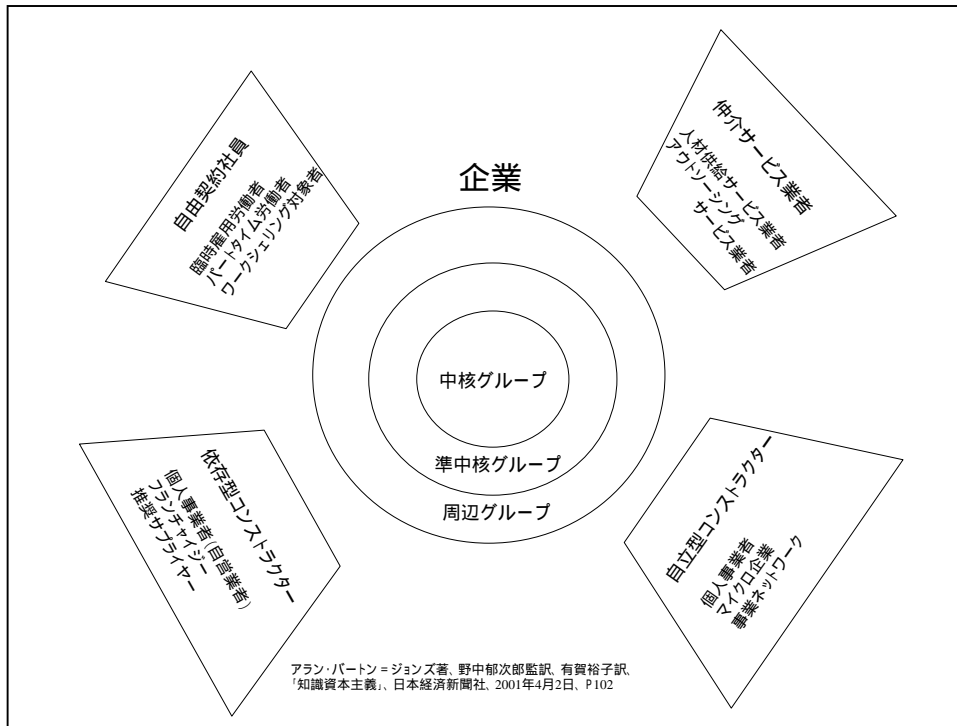
企業間、企業内にオブジェクト指向モデルを適用することにより、柔軟な企業間連携を実現し、オープン性・クローズド性を兼ね備えたネットワークに対応することが可能となる。（図表 4-4 参照）

図表 4-4 オブジェクト指向企業モデル



アラン・バートン＝ジョーンズが、提言した知識供給モデル<sup>1</sup>（図表 4-5 参照）も、企業内の中核グループをスーパークラスとし、企業内の準中核グループ、周辺グループがその周りにインヘリタンスしているように見える。また、企業外の自由契約社員、依存型コンストラクター、自立型コンストラクター、仲介サービス業者とは、メッセージ・パッシングで接続し、サービス提供を受けているとみることができる。したがって、このモデルは、オブジェクト指向モデルを企業外部、内部に適用したモデルであると言える。

図表 4-5 知識供給モデル：企業と七つの知識サプライヤー



### 2.3.オブジェクト指向企業モデルの構築方法

オブジェクト指向情報システムモデル構築方法を企業モデルに適用するには、次のような構築方法が考えられる。大きくは、分析モデル構築フェーズと設計モデル構築フェーズに分けられる。(図表 4-6 参照)

#### (1) 分析モデル

対象となる企業組織、企業間連携などを空間的観点と、時間的観点に分けて分析を行う。空間的観点からの分析は、概念モデルあるいは静的モデルと呼ばれている。時間的観点からの分析は、事象モデルあるいは動的モデルと呼ばれている。

##### 概念モデル

概念モデルはオブジェクトの抽象概念であるクラスの内部構造、外部構造を分析する。内部構造は、クラス名、属性、サービス内容で定義される。外部構造は、汎化関係、関連、構成関係により定義される。汎化関係は、類似性の高いクラス

間の関係を表し、関連は概念の異なるクラス間の関係を表す。構成関係は、クラス間の関係にある制約条件が存在していることを表している。制約条件には、片方の存在がもう一方の存在を決定する合成関係や、片方がもう一方の部分であるが不可欠な存在ではない集約関係などがある。

概念モデルの表記には統一オブジェクト指向モデリング言語である UML (Unified Modeling Language) のクラス図が利用される。

これを企業連携に適用すると、企業連携、参加企業を分析することになる。

企業連携の内部構造としては、企業連携の名称、目的、参加企業名、連携内容、連携する上での共通認識および共通価値観、外部に対する提供サービス内容などがあげられる。外部構造としては、他の企業や企業連携との関連を示すことになる。参加企業の内部構造は、企業名、住所、事業内容、企業連携における役割などがあげられる。外部構造としては、企業連携における位置付けなどがある。

#### 事象モデル

事象モデルは、対象事象を時系列的にとらえたモデルである。事象の時系列的变化をシナリオとして記述していき、外部利用者という視点から捉えた機能をユースケースとして記述する。ユースケースの記述には、UML のユースケース図が利用される。

企業連携での適用する場合には、企業連携で行うビジネスプロセス、参加企業の関連ビジネスプロセスを記述することになる。

### ( 2 ) 設計モデル

分析モデルで作成した概念モデルと事象モデルは、設計モデルで統合化がはかられ相互作用モデルとなり論理モデルとしてクラスが定義される。

#### 相互作用モデル

相互作用モデルは、縦軸に事象モデルで記述したシナリオを時系列に並べ、横軸に概念モデルで記述したオブジェクトを記述する。各シナリオでオブジェクト間でどのような情報交換・メッセージ交換が必要かを記述していく。記述には、UML のシーケンス図が利用される。



企業連携の場合では、企業連携の内部としてのシーケンス図と、外部とのシーケンス図が作成される。企業連携内部では、参加企業を横軸、企業連携内部における処理シナリオを縦軸に記述し、企業連携内における情報交換を記述していく。外部とのシーケンス図では、横軸に企業連携を利用する企業などをとり、縦軸にサービス利用におけるシナリオを記述し、企業連携と外部との情報交換を記述していく。

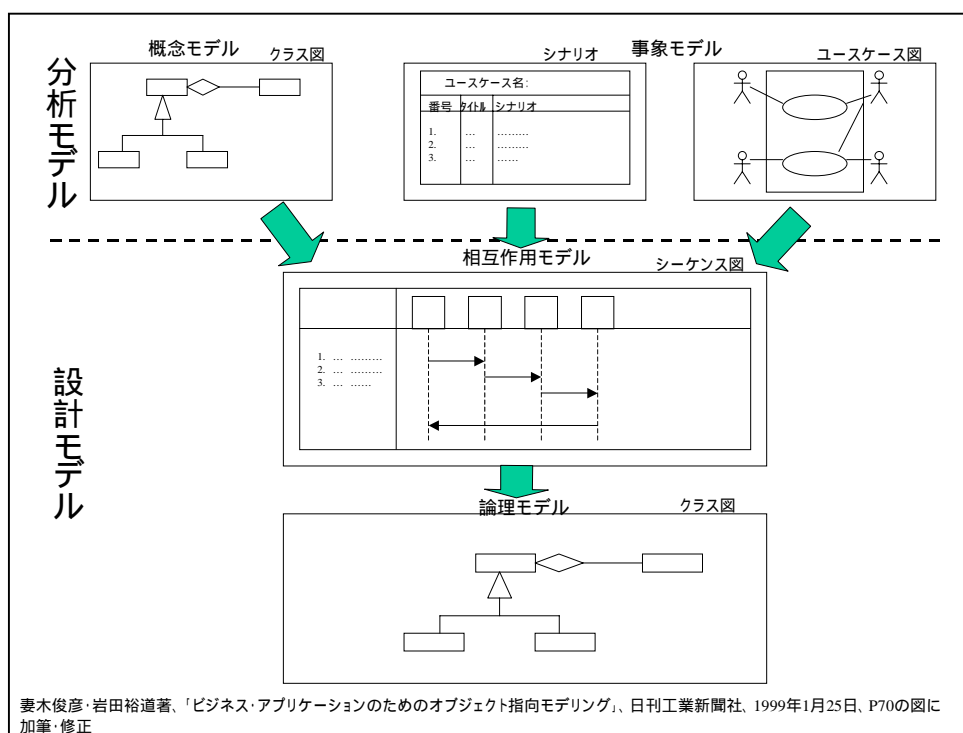
### 論理モデル

論理モデルは各クラスの内部構造と外部構造を定義したものである。概念モデルの整理を行い、クラス間の関係、スーパークラス、サブクラスの定義を行う。記述にはUMLのクラス図が利用される。

企業連携では、企業連携をスーパークラスとし、サブクラスとして参加企業が定義される。

なお、オブジェクト指向モデリング方法論はさまざまな方法論が考えられており、方法論により構築方法の詳細は異なる。ここで記述したものはあくまでも構築方法の概要である。(図表 4-6 参照)

図表 4-6 分析モデルと設計モデル



妻木俊彦・岩田裕道著、「ビジネス・アプリケーションのためのオブジェクト指向モデリング」、日刊工業新聞社、1999年1月25日、P70の図に  
加筆・修正

## 2.4.企業モデルへ適用する場合の留意点

企業モデルにオブジェクト指向モデルを実際に適用する場合には、次のような点に留意する必要がある。

### 2.4.1.クローズドなネットワーク構築に関する留意点

オブジェクト指向モデルを使用して情報システムを実際に構築する際に、最も、難しい点は、どのようにしてクラスを定義するか、何をスーパークラスとするかにある。多くのオブジェクトの中でどのオブジェクトを一つのクラスとしてクローズドな関係を持たせ、同一の特性をインヘリタンスさせるのが、システム効率上および運用上最適化であるかで、システム設計者は一番頭を悩ます。誤ったクラスでオブジェクトをまとめてしまうと、システム処理能力を低下させてしまったり、システム保守性を著しく欠く危険性がある。

企業モデルへの適用においても、同様の問題がある。

どの企業とクローズドな関係を組むことが、自社のコアコンピタンスを生かしシナジーを生み出すことができるのかを判断するのは難しい問題である。インターネットにより多くの企業との出会う機会は増加するが、その中から自社とクローズドな提携を結ぶべき企業を探すことは、選択の自由度が高まれば高まるほど、難しさが増大する。従来シリーズのような資本関係、取引関係というような明確な関係がないだけに、判断に迷うことになる。

判断の基準としては、クローズドなネットワークの中心企業の特性を基準とするのも一つの方法である。オブジェクト指向モデルのスーパークラスがクラスの特性を示すように、企業モデルにおいてもクローズドなネットワークの中心企業の企業ビジョン、企業文化がネットワーク全体の特性を表すからである。中心企業の特性を十分に理解した上で、クローズドなネットワークへの参加を決める必要がある。

もちろん、自社をスーパークラスとしたクラス(クローズドなネットワーク)を構築する能力を持つことができれば言うことはない。自社を中心とした企業ネットワーク構築能力はEC時代の企業の大きな戦略武器になるであろう。

また、ダイナミックに変化する企業環境に対応して生き残るためには、常に同一のクローズドなネットワークに留まっていることがよいとは限らない。環境の変化に合わせて、常に自社に最適な提携関係を模索する必要がある。そのためには、オープンなネットワークへの参加も欠かせない。オープンなネットワークで出会い、新たなクローズドな関係を構築することにより、新たな力を企業は得ることが可能となる。

## 2.4.2.異文化間コミュニケーションに関する留意点

オブジェクト指向モデルはメッセージ交換によりオブジェクト間でサービス要求を行い処理が行われる。各オブジェクトは受信したメッセージを解釈し、必要な処理を行う。したがって、解釈した内容により処理は異なる可能性がある。これをオブジェクト指向モデルでは多相性と呼び、一つのメッセージで異なる処理を各オブジェクトで行わせることに利用している。

しかし、これは受信側オブジェクトの解釈によっては、期待しない処理がなされる可能性があるということになる。企業モデルで考えると、基盤とする文化の異なる企業間では、交換されるメッセージ・情報の解釈によっては、期待される処理がなされない可能性があることを示している。事前に十分な内容確認を行わないと期待に反する解釈がなされ、異なった処理がされる危険がある。

今後、グローバル化はますます進展し、文化基盤の異なる企業との連携が増加する。国内においても企業文化の相違、世代間の相違は拡大する方向にある。このため、異文化間におけるメッセージ交換、情報交換、コミュニケーションの発生は増加していく。異文化間でコミュニケーションを行うためには、西田ひろ子氏が著書の中で述べているように、「自己の文化で獲得した対人コミュニケーション行動についての知識（自文化スキーマ）の調整、再組織化を図りながら、あるいは、異文化についての知識（異文化スキーマ）を新たに獲得しながら、文化背景の異なる他者と意思、思考、感情などを伝達しあうプロセス」<sup>2</sup>が必要となる。

異文化間コミュニケーションを考慮したオブジェクト指向モデルを検討していく必要がある。

## 引用文献

---

<sup>1</sup>アラン・バートン＝ジョーンズ著、野中郁次郎監訳、有賀裕子訳、『知識資本主義 ～ビジネス、就労、学習の意味が根本から変わる～』、2001年4月2日、日本経済新聞社、P100～110

<sup>2</sup>西田ひろ子著、『人間の行動原理に基づいた異文化間コミュニケーション』、2000年7月1日、創元社、P175

おわりに

EC を BtoC、BtoB 大きく分類し 4C マーケティング・ミックスにより分析を行い、現状の問題点の原因、企業経営に与える影響、対応策を検討してみた。また、EC 時代にふさわしい企業モデルとして、オブジェクト指向企業モデルの提言を行った。

「EC 時代はオープンな企業連携が重要である。」という言葉が多く聞かれる。しかし、オープンな企業連携により実現できるのは、明確なメッセージでサービスを依頼できる関係だけであり、中核となる売り手・買い手間、売り手間、買い手間の関係は、密なコミュニケーションを必要とするクローズな関係である。すべてがオープンな場によりビジネスがなされると考えるのは、あまりにも短絡的である。オープン・クローズの二重構造が今後のビジネスでは重要になると考える。

EC、e-business 環境はすさまじい勢いで変化しており、IT 革命の行く先はまだ誰にも明確には見えてこない。今回の研究、分析も現時点でのものであり、明日には、環境が大きく変化している可能性もある。今後、EC、e-business 環境をセンシティブにとられ、企業がどう対応していくべきかを研究していきたい。

また、今回、提言したオブジェクト指向企業モデルに関しても、より詳細な検討、研究を進めていきたいと考えている。

<参考文献>

1. バリー・シルバースタイン著、日柴喜一史訳、『B-to-B インターネットマーケティング』、2000年9月30日、同友館
2. 滝沢哲夫著、『企業間インターネット取引所のしくみ』、2000年10月31日、明日香出版社
3. デイビット・モリソン&リチャード・ワイズ著、大関夏子訳、『B2Bの近未来』、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー2000年12月号』、2000年12月1日、ダイヤモンド社
4. 朝岡良平&伊東健治&鹿島誠之助&菅又久直著、『図解よくわかるEDI』、1998年8月31日、日刊工業新聞社
5. ワード・ハンソン著、上原征彦監訳、長谷川真実訳、『インターネット・マーケティングの原理と戦略』、2001年2月5日、日本経済新聞社
6. フィリップ・エバンス&トーマス・S・ウースター著、ボストン・コンサルティング・グループ訳、『ネット資本主義の企業戦略』、1999年11月11日、ダイヤモンド社
7. ケビン・ケリー著、酒井泰介訳、『ニューエコノミー勝者の条件』、1999年8月26日、ダイヤモンド社
8. 根来龍之&木村誠著、『ネットビジネスの経営戦略 ~知識交換とバリューチェーン~』、1999年11月4日、日科技連出版社、
9. 星野克美著、『IT革命に必ず勝つ会社』、2000年7月1日、学生社
10. 星野克美著、『IT革命これから本番』、2001年4月10日、学生社
11. ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編、『電子商取引のマーケティング戦略』、1996年12月5日、ダイヤモンド社
12. ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編、『未来市場制覇のマーケティング戦略』、1996年4月4日、ダイヤモンド社
13. 前川徹著、『ネット・ビジネス最前線』、1998年5月31日、スパイク
14. 専修大学経営学部公開講座運営委員会編、『ネットワーク社会とニュービジネス』、1998年12月5日、アグネ承風社、
15. 日本経済新聞社編、『始動！ネットビジネス サイバー経済の舞台裏』、1999年5月6日、日本経済新聞社

16. メーリングリスト「LIFE」編著、『成功するオンラインショップ』、1998年2月19日、東洋経済新報社
17. 竹村健一著、『ここまで来たインターネット・ビジネス最前線 すべてはマクルーハンの法則にあった』、1997年2月7日、クレスト社
18. 程近智&勝屋信昭&日置克史著、『eエンタープライズへの挑戦』、1998年12月3日、ダイヤモンド社
19. レジス・マッケンナ著、校條浩訳、『リアルタイム 未来への予言』、1998年6月25日、ダイヤモンド社
20. マイケル・ダートウゾス著、伊豆原弓訳、『情報ビジネスの未来』、1997年11月7日、TBS プリタニカ
21. ジェームス・マーチン著、前田俊一訳、『経営の未来』、1997年5月8日、TBS プリタニカ
22. 内野明&小澤行正&村田潔編、『ビジネスチェンジ ~情報技術が変える仕事・組織・人~』、1999年2月22日、同文館出版
23. 伊藤邦雄著、『コーポレートブランド経営』、2000年3月6日、日本経済新聞社
24. 末松千尋著、『インターネットは金融をどう変えるか』、1999年11月5日、ダイヤモンド社
25. 中谷巖著、『eエコノミーの衝撃』、2000年5月4日、東洋経済新報社
26. ト部正夫&細島章著、『ネットビジネスの本質』、2001年4月8日、日科技連出版社
27. ドン・ペパーズ&マーサ・ロジャーズ著、井関利明監訳、ベルシステム24訳、『ONE to ONE マーケティング』、1995年3月24日、ダイヤモンド社
28. ドン・ペパーズ&マーサ・ロジャーズ著、井関利明監訳、倉持真理訳、『ONE to ONE 企業戦略』、1997年11月20日、ダイヤモンド社
29. ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編、『顧客学習のマーケティング』、1998年10月8日、ダイヤモンド社
30. ブライアン・P・ウルフ著、上原征彦監訳、中野雅司訳、『個客識別マーケティング』、1998年11月6日、ダイヤモンド社
31. セス・ゴードン著、阪本啓一訳、『パーミッションマーケティング』、1999年11月15日、翔泳社
32. 和田充夫著、『関係性マーケティングの構図』、1998年11月10日、有斐閣

- 33.石川直人&コミュニティ戦略研究会著、『インターネットコミュニティ戦略』、2001年2月26日、ソフトバンクパブリッシング
- 34.チャールズ・グランサム著、大浦勇三訳、『eコミュニティがビジネスを変える』、2001年2月28日、東洋経済新報社
- 35.エイミー・ジョー・キム著、伊東奈美子訳、『ネットコミュニティ戦略 ~ビジネスに直結した場をつくる~』、2001年1月28日、翔泳社
- 36.柴山哲也著、『情報人のすすめ』、2001年3月21日、集英社
- 37.ピーター・キーン&マーク・マクドナルド著、仙波孝康&中村祐二&西村裕二&前田健蔵監訳、沢崎冬日訳、『バリュー・ネットワーク戦略 ~顧客価値創造のeリレーションシップ~』、2001年4月12日、ダイヤモンド社
- 38.池田理知子&エリック・M・クレーマー著、『異文化コミュニケーション・入門』、2000年9月30日、有斐閣
- 39.古田暁監修、石井敏&岡部朗一&久米昭元著、『異文化コミュニケーション』、1996年2月25日、有斐閣
- 40.林吉郎著、『異文化インターフェイス経営』、1994年8月24日、日本経済新聞社
- 41.デニス・S・ガウラン&西田司編著、『文化とコミュニケーション』、1996年4月10日、八朔社
- 42.山口生史著、『従業員動機づけのための異文化間コミュニケーション戦略』、1998年11月9日、同文館出版
- 43.チャールズ・B・プリプル著、『21世紀に向けて異文化コミュニケーション』、2000年11月10日、ナカニシヤ出版
- 44.野中郁次郎&竹内弘高著、梅本勝博訳、『知識創造企業』、1996年3月21日、東洋経済新報社
- 45.紺野登著、『知識資産の経営』、1998年1月7日、日本経済新聞社
- 46.一條和生著、『バリュー経営』、1998年4月30日、東洋経済新報社
- 47.野中郁次郎編著、『俊敏な知識創造経営』、1997年4月3日、ダイヤモンド社
- 48.常盤文克著、『知と経営』、1999年4月1日、ダイヤモンド社
- 49.田坂広志著、『なぜ日本企業では情報共有が進まないのか』、1999年2月10日、東洋経済新報社
- 50.野村総合研究所著、『経営を可視化するナレッジマネジメント』、1999年9月30日、野

村総合研究所

51. 黒瀬邦夫著、『富士通のナレッジ・マネジメント』、1998年9月18日、ダイヤモンド社
52. 森田松太郎&高梨智弘著、『入門ナレッジ・マネジメント 基本と実例』、1999年10月1日、かんき出版
53. 大浦勇三著、『ナレッジ・マネジメント革命』、1998年7月30日、東洋経済新報社
54. ビル・ゲイツ著、大原進訳、『思考スピードの経営』、1999年4月2日、日本経済新聞社
55. リーフエドビンソン、マイケル・S・マローン著、高橋透訳、『インテレクチュアル・キャピタル』、1999年11月1日、日本能率協会マネジメントセンター
56. アーサーアンダーセン ビジネスコンサルティング著、『図解ナレッジマネジメント』、1999年7月22日、東洋経済新報社、
57. アーサーアンダーセン ビジネスコンサルティング著、『ナレッジマネジメント 実践のためのベストプラクティス』、1999年12月30日、東洋経済新報社
58. ジム・ボトキン著、米倉誠一郎監訳、三田昌弘訳、『ナレッジ・イノベーション』、2001年4月12日、ダイヤモンド社
59. ゲオルク・フォン・クロー&一條和生&野中郁次郎著、『ナレッジ・イネープリング』、2001年9月13日、東洋経済新報社
60. 原健二&井上智生著、『リクルートのナレッジマネジメント』、2000年11月27日、日経BP社
61. 山本藤光著、『暗黙知の共有化が売る力を伸ばす ~日本ロシュの SST プロジェクト~』、2001年8月25日、プレジデント社
62. 妻木俊彦、岩田裕道著、『ビジネス・アプリケーションのためのオブジェクト指向モデリング』、1999年1月25日、日刊工業新聞社
63. ローランド・T.ラスト、バレリー・A.ザイタムル、キャサリン・N.レモン著、近藤隆雄訳、『カスタマー・エクイティ ~ブランド、顧客価値、リテンションを統合する~』、2001年9月6日、ダイヤモンド社