

## Eコマースにおけるビジネスモデルの進化

川 向 史 矩  
西 脇 隆 二

## 目 次

## 問題の所在

## . Eコマースの事業環境

1. インターネット普及率
2. 通信基盤
3. 流通インフラ

## . Eコマースの現況

1. 全体の事業規模
2. 業種別の現況
3. Eコマース利用者
4. Eコマースの現況と問題点

## . Eコマースの動向と停滞要因

1. 動向
2. 品揃え
3. ネットトラブル
4. メディア特性の逆効果

## . Eコマースの特化戦略

1. 現代の消費動向
2. ネット特性市場への対応
3. フリーター市場への対応
4. リサイクル・レンタル・オーダーメイド市場への対応
5. ナビゲーター市場への対応

## 結びにかえて

## 問題の所在

企業と消費者の間 (B to C) における E コマースは、1995年頃から一般に普及してきたインターネットを基盤として生まれたものであり、こうした動きは、将来の大きな可能性を秘めた新しいビジネス機会であると広く

認識され、既存のメーカーや流通業者のみならず新しく立ち上げられた E コマース専門ベンチャー企業など多くの企業の参入が相次ぎ、一大ブームの様相を呈するに至っている。現段階でその結果を見ると、パソコンやその関連製品、自動車、コンサートや旅行のチケット、書籍や音楽 CD、あるいは地域特産品の販売などのような一部の商品のビジネスは、既存のチャネルに対する影響力も大きなものとなりつつあり、E コマース向きのビジネス・商品であるように見える。しかし、そのような E コマース向きの商品以外の商品分野では、現在のところ、既存の流通チャネルに対する影響は極めて小さいものに留まっていると言わざるを得ない。全体としても、現在の E コマースの市場規模は、小売業全体の 1 % にも満たず、高い成長率を続けているとは言っても、小売業全体に対するインパクトは、まだまだ僅かなものであると考えられる。このような現状を見る限り、新しいビジネス機会として、華々しく登場した B to C の E コマースであったが、参入企業の多くは、改めてネットビジネスの難しさを痛感しているのではないだろうか。特に本論でも検討するように、E コマースは、リアルな店舗に比べ、商品訴求力が弱く、新サービス、新商品、新規マーケットをターゲットとするビジネスよりも、むしろ従来のビジネスの一部をそのままネット上に移植しただけというものが多いため、既存の流通チャネルとの摩擦が生じるケースが多く、ビジネスの能力のある者はリアルな店舗に配属され、ネットのサイトの運営

はどちらかということコンピュータ専門家であり、人材の蓄積が少なく、リアルな競争に比較して、価格情報が一覧で提供されるため価格競争に陥りやすく、新しい手法を開発しても、極めて短期間に競争業者に模倣されアドバンテージが消滅してしまう、といった様々な特性を持つことがこれまでの展開の中で明らかになってきており、このようなネット事業で利益を出すのは至難の業であることが明白となってきたように思われる。

このように、B to CのEコマースのこれまでの経験により、ネット事業の強みと弱みが明確になってきており、これまではいわばEコマースの第1ラウンドが終了した段階と言えるかも知れない。いずれにしても、この第1ラウンドは、基本的には、従来のリアルな小売事業をおおよそそのままの形で、ネットに移行させようとしていた、つまり今までの小売ビジネスの延長線上でネット事業を捉えようとしていた段階であったと思われるが、多くの商品分野において、そのような方法では、新しい事業分野として一定規模のビジネスを成立させるような効果は期待できず、従って利益の増加にも、あまり貢献しないことが分かってきたように思われる。このような現実<sup>(1)</sup>に照らしてみると、これからのEコマースは、新しい段階に移行することが求められていると思われる。それは、今までになかった新しい発想でネット事業にアプローチする方向であり、潜在的な消費を掘り起こすものでなければならないであろう。それは例えば、現在における消費者の強い環境志向に対応するビジネス、より個々人の置かれた状況に適應できる商品・サービスを供給できるビジネスなど、様々なものが想定されるであろうが、そのようなマーケットにおいてこそ、Eコマースの本領が発揮され、これまでのリアルな小売事業との棲み分けもできてくるのではないかと思われる。本論では、以上のような問題意識に基づき、B to CにおけるEコマース

の今後の方向性について探っていこうと思う。

## I. Eコマースの事業環境

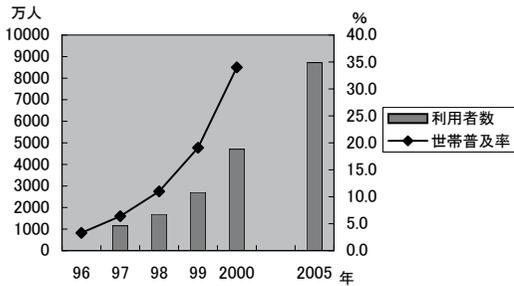
Eコマース(電子商取引)とは、パソコンや携帯電話などの電子的な手段を利用して行う商取引活動のことである。もともと商取引は商流、物流、情報流、資金流の4つの流れ(流通フロー)から構成されていると考えられる。すなわち、売り手と買い手との間で、売買契約が締結されることにより、財の所有権が売り手から買い手へと移転し、お金は買い手から売り手へと流れる。また、買い手が購入した財を実際に消費するためには、財を自分のもとへ移動させる必要があるために物流が必要となり、またこのような売買契約の締結に至るプロセスにおいては、広告やプロモーションなど、種々の情報が売り手と買い手との間でやりとりされているのである。今後のEコマースの成長を検討する上においても、以上の流通フローが円滑に流通するか否かを検討することが基本的な視点として重要であると考えられよう。そこで以下では、Eコマースにおける流通フローの流れを支えるために必要なインフラの現況について、まず検討することとする。

### 1. インターネット普及率

Eコマースでは、商品やサービスの売り手がインターネットというネットワークを通して自らの販売商品・サービスに関する情報を提供し、買い手がパソコンや携帯電話を使ってその情報に接し、購買の申込みを行ったり、代金の支払いを行うのであり、インターネットやパソコン・携帯電話などは、Eコマースにおける商流や情報流の根源的なインフラとして位置付けられるものである。

平成13年版情報通信白書によれば、2000年末におけるわが国の15歳~79歳のインターネット利用者数は、4708万人(人口に対する普及率:37.1%)と推計されており、図 - 1に

図 I-1 わが国におけるインターネットの普及状況



(出典：「平成13年度情報通信白書」(総務省編)より作成)

見られるように、普及率が急上昇している。また同白書では、2005年における個人のインターネット利用者数は、8720万人になると予測している。これを、グローバルな視点と比較してみた場合、世界的にも1995年以降、インターネット利用者数は急激に増加しているが、わが国におけるインターネット普及率は、世界的には14番目となっており、普及率の面ではトップクラスにあるとは言えない。ただし、後に見るように、最近になって登場してきたブロードバンドについては、わが国では非常に低料金でこれを利用できる環境となっており、インターネット普及率向上を促進させる要因となるものと見られる。

また図 - 2 に示されているように、個人のインターネット利用者数の内、パソコンによる利用者数は、3723万人、携帯電話・PHS

からの利用者数は2364万人となっており、それぞれ全体の79.1%、50.2%となっているが、特に後者の携帯電話や PHS によるインターネット接続は、1999年2月にNTTドコモによって、世界に先駆けて開始されたサービスであり、このように携帯電話などからのインターネット利用者が多い点が、わが国の特徴とすることが出来、いわゆるモバイルコマース (モバイル B to C) がわが国では普及する可能性があるといえる。

## 2. 通信基盤

通信基盤における最近の最も重要な動向は、ブロードバンドの普及であろう。ブロードバンドとは、「広域帯」のことであり、通信に使える周波数帯域が広く、従って通信速度も非常に速くなるというものである。これまでのインターネット通信は、ダイヤルアップモデムを使ったアナログ電話回線接続 (速度は56 kbps) や、ISDN 回線接続 (速度は64 kbps) が主流であったが、技術やサービスの向上によって、通信速度が格段に速いインターネット用通信回線、いわゆるブロードバンドが普及しつつある。また、ほとんどのブロードバンド接続サービスは、定額制の料金体系となっているため利用者の利用形態は多くの場合、常時接続となっており、この点が従来と大きく異なる点といえる。現在、ブロードバンド

図 I-2 端末別に見た個人のインターネット利用者数・比率



※ 【 】内は、3つの円の重なり部分の人数、( )内は、25歳以上74歳以下のインターネット利用者に占める割合。  
なお、地域別のため、一箇合計値が一致しない箇所がある。

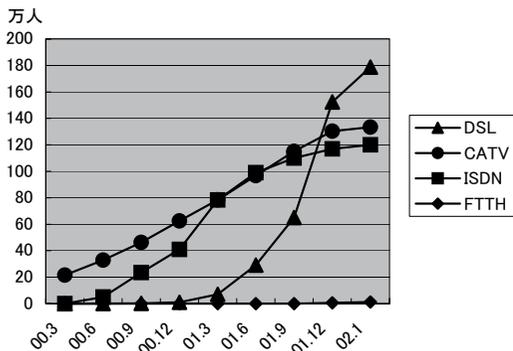
(出典：「平成13年度情報通信白書」(総務省編))

接続には大きく分けて光ファイバーを使う「FTTH」(ファイバー・トゥ・ザ・ホーム)、家庭のベランダと電柱上を無線でつなぐ「無線インターネット」(FWA)、ケーブルテレビの回線を利用する「CATV」、既存の電話回線を利用する「DSL」の4種類があるが、前2者の加入者数は現時点ではそれほど多くはなく、CATV網を利用したものと、DSLサービスは加入者数を伸ばしつつある。中でもDSLサービスについては、図-3に見られるように、その普及のスピードは非常に速い。ヤフーBBが2001年9月に月額2280円という低価格で参入したことから激しい価格競争が起こり、世界でも最も安い水準になったことにより、一段と普及に拍車がかかったと考えられる。また総務省の予測では、2005年度にはブロードバンド利用が1977万件になるとしており、そう遠くない将来において、ブロードバンド接続が、アナログ回線接続やISDN回線接続件数において逆転することになるものと見られる<sup>(3)</sup>。

また、現在のブロードバンドは、特定地点のパソコンなどと接続する固定系ネットワークが主流であるが、移動しながらインターネット接続が可能な移動系ネットワークにおいても、IMT-2000という高速伝送が可能なサービスがNTTドコモにより、2001年秋より開始された。これは第3世代携帯電話とも呼ば

れ、通信速度が現行携帯電話の約40倍もあり、カラー動画による通信なども可能になるため、モバイル・コマースに新しい可能性をもたらすと言えるが、ただし、通信料金が比較的高い高であるために、法人利用などが中心になると予想されており、個人に普及させるには、まだまだ解決すべき課題が多いといえる。一方、最近においてモバイル・ブロードバンドとして、にわかには注目を集め始めているのが、「ホットスポット」と呼ばれるサービスである。これは駅やホテル、飲食店、街角などでインターネットにアクセスできるサービスであり、IMT-2000に比較して安く、またさらに速いのが特徴である。すなわち、各ホットスポットとホットスポット事業者の間をつなぐ回線には、大容量のDSLや光ファイバーを使い、ユーザーが多く集まり、データ通信需要の高そうな場所にエリアを絞って、通信設備(1箇所20~30万円程度で設置可能)を置くことによって、高速で安価なサービスを実現するものであり、利用者側は、エリア内において、ノートパソコンやPDAなどの無線対応の端末機器を使って情報にアクセスすることが出来るのである。当初は利用可能エリアが制限されるという制約条件もあるが、一方では、携帯端末に比較して、画面も大きく利用しやすいというメリットもあり、移動系ネットワークのインフラとして、急成長する可能を秘めていると考えられるであろう<sup>(4)</sup>。

図 I-3 常時接続の加入者数



(出典：郵政省のホームページより作成)

このようなブロードバンドへの移行が、Eコマースに与える影響であるが、先にも述べたように、ブロードバンドは、通信速度が速く、例えばホームページを見る場合に、待ち時間が少なく、非常に快適な利用環境を実現すると同時に、定額料金制であり、長時間にわたってホームページを見ていたとしても、それによって料金が増えることが無いため、これまでのように、時間を気にしながら利用する必要がなく、その意味ではインターネットの利用方法が、従来とは大きく変化する可

能性があるものである。例えば、E コマース関係のメールサービス（メルマガ）などを受け取るのにも、これまでは興味のあるメールだけを選択して開いて見て、残りは料金節約のために、開かずに廃棄するといった利用方法が一般的であったように思われるが、これから利用料金を気にしないで良くなるために、メールサービスを受け取るのに抵抗が少なくなるといったことが考えられるであろう。一方、サイトの提供側にとっても、ブロードバンドの普及は、情報量の大きな画像を流すことが可能となり、画質が以前より良くなり、さらに動画を利用しやすくなるなど、サイトを構築する上で、表現方法が多様になるメリットがある。

日経 MJ 調査によれば、常時接続環境は、消費者のネット利用時間を以前の2.25倍に増やし<sup>(6)</sup>、また図 - 4に見られるように、「ネット通販で商品を買う」ことについて、「新たに始めた」「回数が増えた」とするものが合わせて60%弱に上っている。また「ネットオークションに参加する」についても、「新たに始めた」「回数が増えた」とするものが40%以上おり、常時接続環境がE コマースに対して、大きな影響を与える可能性が高いという結果となっている。また特に「動画を見る」という回答において「新たに始めた」「回数が増えた」が71%にも上っているが、これは例えばホー

ムページ上に掲載する商品の写真や広告などを動画で配信した場合に、それに対し、消費者が高い関心を持って接する可能性があることを意味し、動画利用が、ネットショップを見る楽しみを増加させる手段として機能することが期待できるであろう。特にバナー広告については、動画を使用することが出来ることで、テレビCMと同じような広告を流すことが可能となり、それによる消費者への効果が、飛躍的に向上するものと期待されている。ただし、テレビなどのCMにおいては、著作権が複雑に絡んでおり、現状では、テレビで流されたCMをそのままインターネット上に流すことは、法的に難しいという問題があり、この点に関する検討が待たれている。

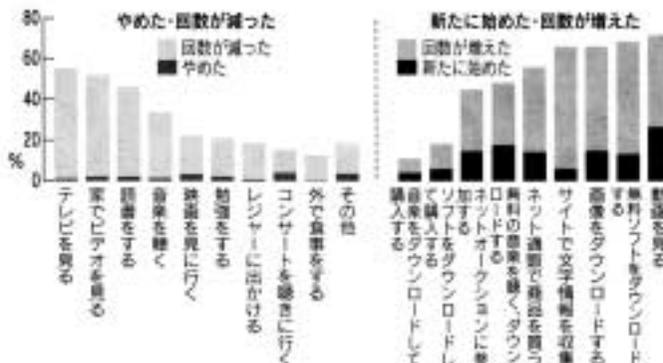
このような検討を要する問題を抱えてはいるものの、上記のアンケート結果などから見ても、今後のブロードバンドの普及は、E コマースの今後の成長を支える重要な要因となることは間違いないように考えられる。

### 3. 流通インフラ

#### (1) コンビニエンスストアのEC事業

E コマースの環境基盤として、コンビニエンスストア（以下、CVSと略す）もまた重要なインフラとなる可能性がある。CVSはわが国においては、弁当や軽食類、雑誌などの購入や、各種公共料金の支払いなどが、自

図 I-4 常時接続になって増減した時間消費



(出典：日本流通新聞，2002年1月17日)

宅や職場の近くにあつて気軽に利用できる小売業態として、独自の成長を遂げており、2000年末現在 CVS 店舗数は全国で40934店<sup>(6)</sup>と、現在の日本人の消費生活にはなくてはならないインフラの1つとなった。このような特徴を生かして、ネットを通じて購入した商品の受け渡し、代金支払いなど、Eコマースにおける物流や資金流の拠点として、既存資源を活用できる可能性があるといえる。また、キオスク端末と呼ばれる機械を店内に置き、CVSの店内には配置していない商品の選択、購入(申込み)ができるようになってきている。物流や資金流の拠点の例としては、セブン-イレブンの「インターネット料金収納サービス」があり、これはセブン-イレブンと契約しているネット上の仮想商店で消費者が買い物をしたら、その支払いをセブン-イレブンでできるというものであり、クレジットカードの番号をインターネットに入力するのに抵抗がある人や、銀行振込をする時間の無い人でも購入することが出来、カード決済に抵抗感の強い日本人の消費者に非常に受け入れられやすいシステムであり、一方、売る側にとっても、入金を確認してから商品を発送するので、代金回収が確実であり、メリットが大きいといえる<sup>(7)</sup>。また、セブン-イレブンにとっては、このサービスを行うことから得られる手数料収入の他に、このような代金支払いのために店舗を訪れる消費者に、店舗内の商品をついで買いをしてもらうことによる売上増大効果も期待できるであろう。セブンイレブンに限らず、大手 CVS チェーンを中心に、これと類似したサービスが展開されている。この他、大手 CVS 以外でも三省堂書店では、ネット上で注文のあった書籍の受け渡しを、JR 東日本の運営する駅コンビニを利用して行うなど、CVS を E コマースの物流あるいは資金流の拠点とする動きが見られる<sup>(8)</sup>。

また、キオスク端末についても、1997年9月からローソンが Loppi (ロッピー) の設置

を始め、1998年2月に全店導入が完了しているが、他の大手 CVS チェーンでも同様の端末設置を急ピッチで進めている。

## (2) 宅配便の EC 事業

次に宅配便であるが、わが国で急成長を遂げ、現在では全国隅々にまで、低料金で荷物を送ることができるようになってきたために、日常生活の中に浸透している。先に見たように、Eコマースが普及すればするほど、それによって売買された商品の効率的な物流に対する必要性が高まることから、Eコマースのインフラの1つとして、重要な役割を担うことになると思われる。宅配便の企業が中心となって、多くの小売店と提携関係を結び、ネット上に一大ショッピングモールを形成する動きも見られる。特に注目すべきサイトとしては、ヤマト運輸が運営するポータルサイトである「クロネコ探検隊」が挙げられる<sup>(9)</sup>。このサイトに登録している店舗数は、2002年3月現在8132店となっており、わが国において最も規模の大きなEコマース関係のポータルサイトの1つとなっている。このサイトへの登録に関しては、基本的にヤマト運輸との間に、運送契約およびコレクトサービス契約(商品代金集金代行サービスについての契約)を結んでいることという条件があるだけであり、また出店料などを一切支払う必要がないことが、登録店舗の多さにつながっているものが見ることが出来る。

コレクトサービスとは、Eコマースにおける売り手企業から商品を預かり、配達から集金、決済までの責任の一切を引き受けるサービスであり、特に商品代金については、集金の有無に関わらず、1週間分を5日後に売り手企業の口座に振り込むことになっており、売り手にとって資金繰りを効率化することが出来るなど、非常にメリットが大きいと考えられるものである。つまり、クロネコ探検隊においては、ポータルサイトの運営そのもの

で収益を挙げるのではなく、そこに新店したショップで締結された売買契約に伴う物流および代金決済におけるサービスによって、収益をあげること考えているのであり、先にも述べたように、Eコマースといっても、最終的には、効率的な物流および決済上の信用などといったリアルな業務における要因が戦略上、重要とならざるを得ないという点に着目し、自らの築いた物流の全国ネットワークを上手く活用しようとしているのである。わが国では、CVSと同様、宅配便のネットワークが全国的に形成されており、これらのインフラがEコマースが成長する上で、極めて大きな効果を発揮する可能性があるといえる。

以上の検討から、わが国では、Eコマースにおける商流、物流、情報流、資金流のインフラは十分に整備されてきていると見ることが出来、消費者のニーズにきめ細かく対応できる体制が整いつつあると考えられる。

## II. Eコマースの現況

### 1. 全体の事業規模

経済産業省、電子商取引推進協議会(ECOM)、NTTデータ経営研究所がまとめたところによれば、2001年のEコマースの市場規模は、B to C(消費者向け電子商取引)は前年比80

%増の1兆4840億円、B to B(企業間電子商取引)は同60%増の34兆270億円に達したとしている<sup>(10)</sup>。また、この内、携帯電話等を利用するモバイルB to C市場については、2001年で1205億円と推計しており、2000年調査に比べ約2倍と急拡大している。しかし、Eコマース(B to C)全体に占める比率は約8.1%に過ぎず、わが国における携帯電話からのインターネット利用者数の多さから見れば、まだまだモバイルコマースの市場規模は小さい。

Eコマースは、これまでの伸び率から見ると、今後も順調に成長を続けそうな勢いであるが、小売業の売上高全体に占める割合(電子商取引化率)を見ると、僅か0.55%に過ぎないのであり、Eコマースが消費者の購買活動の一手段として十分に定着したという段階には至っていない状況にあることも事実である。同調査機関によれば、2006年において、電子商取引化率は、約5.8%にまで高まると楽観的な見通しをしているものの、この予測のように順調に成長が続くとする根拠はまだ明らかではない。

### 2. 業種別の現況

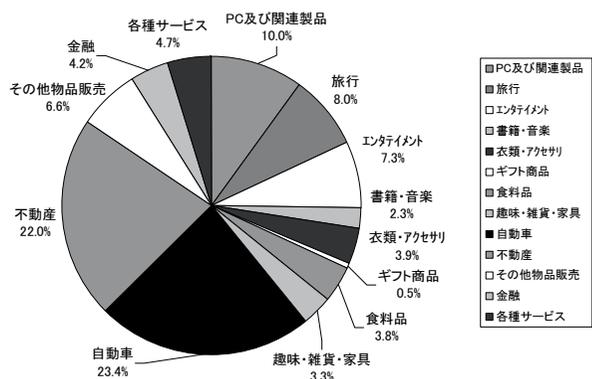
次に、商品別の市場規模を見ると、表1 & 図1に見られるように、2001年のB

表II-1 2001年B to Cの現状

商品・サービス	市場規模(億円)	電子商取引化率(%)
PC及び関連製品	1480	12.20
旅行	1190	0.79
エンタメイト	1090	0.92
書籍・音楽	340	1.07
衣類・アクセサリ	580	0.37
ギフト商品	70	0.14
食料品	550	0.13
趣味・雑貨・家具	490	0.38
自動車	3470	2.80
不動産	3260	0.74
その他物品販売	980	0.47
金融	630	0.63
各種サービス	700	0.09
合計	14840	0.55

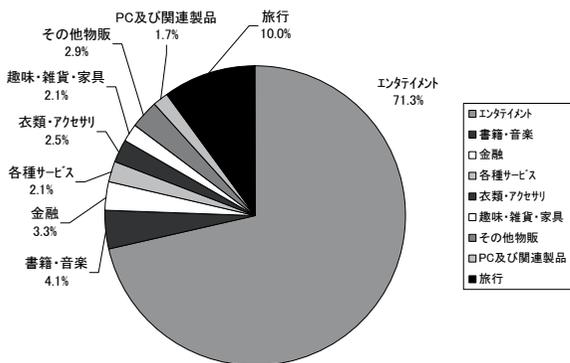
(出典：電子商取引推進協議会のホームページより作成)

図II-1 2001年B to C別構成比



(出典：表1と同じ)

図 II-2 2001年モバイル B to C セグメント別構成比



(出典：表 -1 に同じ)

to C 市場規模 1兆4840億円の内、自動車トップで3470億円 (23.4%)、第2位が不動産で3260億円 (22.0%) とこの両方で45.3%と大きな比率を占め、以下 PC および関連製品1480億円 (10.0%)、旅行1190億円 (8.0%)、エンタテインメント1090億円 (7.3%) などとなっている。

また、モバイル B to C では、図 - 2 のように、エンタテインメントが71.3%と圧倒的な比率を占め、その他では旅行が10.0%を占める以外は、どの業種も僅かな比率に留まっており、パソコンによる B to C とは、かなりの差異が見られる。

また、業種別の電子商取引化率は、表 - 1 の通りであり、PC および関連製品が12.2%と他と比較して著しく高く、次に自動車において2.8%、書籍・音楽が1.07%、エンタテインメント0.92%、旅行0.79%などとなっており、これらの商品が比較的成功していると言える。これらの成功を収めている商品・サービスは、わざわざ店舗まで出向かなくとも、そのスペックやタイトルなどを見れば、内容がおおよそ推測できるものであり、本来的にネット向きの商品であったということが出来るであろう。従って、これらの商品群の E コマースは、今後も通信インフラなどが一層充実することで、十分に成長を続けることが

表 II-2 回答者のプロフィール (性別)

回 答	2001年12月	2001年6月	2000年12月
男 性	11028	66.4%	69.0%
女 性	5576	33.6%	31.0%

(出典：「日経ネットビジネス」(2002年1月10日・25日合併号))

表 II-3 回答者のプロフィール (職種)

回 答	2001年12月	2001年6月	2000年12月
技術職	4140	24.9%	25.9%
事務職	2646	15.9%	17.4%
主婦	2457	14.8%	12.2%
営業職	1568	9.4%	10.3%
管理職	1421	8.6%	9.1%
学 生	1330	8.0%	4.2%
役 員	378	2.3%	2.5%
研究職	373	2.2%	2.8%
その他	2286	13.9%	12.0%

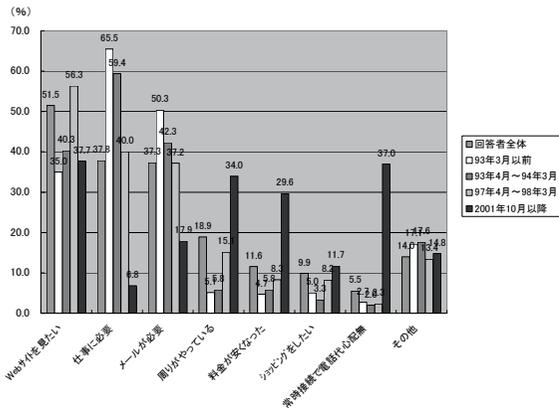
(出典：表 -2 に同じ)

可能であるように思われる。その一方で、これまで十分に成功を収めたとと言えるサイトが少ない商品・サービス群の E コマースは、逆にリアルな商店における購買の方に、強みがあると考えられるものであり、書籍などのように、簡単にネット販売に置き換わる性格のものではなく、一定の水準まではネットに置き換わることはあるにしても、よほどの工夫をしない限り、この分野での成長を続けるのは難しいと考えられる。

### 3. E コマース利用者

E コマース利用者の現況について、最近の主な特徴を見てみたい。第13回日経アクティブ・ユーザー調査によって、まず回答者のプロフィールを見ると、まず男女別では、表 - 2 のように、2001年12月時点で男性66.4%、女性33.6%と男女比が丁度 2 : 1 となった。これを1年前の結果と比較すると、女性の割合が17.4%から16ポイントも上昇しており、インターネットを利用する女性の増加が目立つ

図 II-3 利用開始時期別、インターネット利用開始理由



(出典：表 -2に同じ)

ている。次に、またこの傾向を背景として、職種別の割合を見ると、表 - 3の通りで、当初からインターネットユーザーの中心を占めてきた技術職系の割合は、24.9%で1年前に比較して8.6ポイントも低下した一方、これまでなかなかインターネット利用においてなじみが薄かった主婦の割合は14.8%となり、1年前に比較して10ポイントも上昇しており、Eコマースの成長を考える上で、大変期待の持てる結果となっている。さらに、インターネットを利用し始めた理由を、その利用開始時期別に複数回答で見てみると、特に2001年10月以降において始めた層では、「仕事で必要だから」、「メールが必要だから」という回答は6.8%と激減しており、むしろ「周りがみんなやっているから」「利用料金が安くなったから」「ADSLなどの常時接続サービスが始まり電話代の心配がなくなったから」などの特に利用目的が見当たらないという傾向を示す回答が急激に増加している(図 - 3)。その中で唯一、「オンラインショッピングをしたいから」と言う回答が11.7%と増加し、初めて10%を超える結果となり、またインターネットへのアクセス場所も表 - 4のように、「家庭」が、73.6%と1年前に比較して約17ポイントも上昇し、一方職場からと言う回答は

表 II-4 インターネットへのアクセス場所

回答	2001年12月	2001年6月	2000年12月	
家庭	12228	73.6%	64.6%	56.9%
職場	4084	24.6%	34.0%	40.8%
学校	226	1.4%	1.0%	1.8%

(出典：表 -2に同じ)

約16ポイントも減少した。このような傾向はインターネット利用者に主婦層が増加したことが背景にあるものと見られる。このような主婦層の増加は、Eコマースにおける消費者層の構造ががよりリアルな世界における流通に近づくことであり、今後のEコマースの成長に対して、量的な面に加え、質的にも大きな構造変化をもたらす要因となる可能性があると言える。

#### 4. Eコマースの現況と問題点

全体的な売上動向などから見ると急速に成長を遂げているように思われるEコマースであるが、企業の戦略的な視点で見ると、必ずしも楽観できない状況も存在している。特にEコマース専門企業の苦戦が鮮明になってきており、例えば2001年11月には、国内初の本格的「ネットスーパー」として登場したイーコンビニエンスが事業開始から僅か1年半で撤退に追い込まれたり、また10月には、書籍販売のBOL ジャパンも事業から撤退するなど、不振企業の淘汰が相次いでいる<sup>(11)</sup>。さらに国内最大の仮想ショッピングモールである「楽天市場」では、5000店の出店企業がひしめくまでに成長したが、そのためモール内の過当競争を生み出し、思ったような成果が上らずに、退店する企業が増加する傾向も見られるようになった。例えば2000年7-9月期における退店店舗は129店舗にのぼり、同4-6月期の40店に比較して3倍になったとされる<sup>(12)</sup>。このようにネットブームに乗って安易に出店した小型店は利益が出せないのが現状であり、

思っていたよりコストがかかるといった、ネットビジネスの難しさが、最近になって、いよいよ顕在化してきたと言える。さらに、キオスク端末の現況を見ても、セブンイレブン・ジャパンの「セブンナビ」、ファミリーマートの「Fami ポート」などは赤字となっており、唯一ローソンの「Loppi」において、2001年の売上高が約600億円となり、一応黒字化する見込みとなったとされる。しかし、それは2001年は記録的な大ヒット作となった『千と千尋の神隠し』の限定グッズ付チケットの販売チャネルとしてLoppiが使われたことによって大きく売上を伸ばすことが出来たというやや特異な要因が幸いした面もあるため、今後安定して黒字を出しつづけられるかについてはまだまだ楽観は許されない状況にある。また黒字化する見込みとはいえ、Loppiの1日の利用客数は、現在でも1店舗あたり僅か12~13人程度であり、CVS利用者が日常的に利用する状況になった<sup>(13)</sup>とは言いがたい現況である。

もちろん、このような動向は、プロダクト・ライフ・サイクルの視点で言えば、Eコマースが現在、成長期の真っ只中にあり、その中で激しい競争が行われている結果として起きている淘汰プロセスであって、その意味では当然起るべくして起きている現象であるとも見ることが出来るが、その一方ではEコマース・ビジネスを展開することの難しさを示していることもまた事実であろう。つまり、Eコマースが全体の売上高の伸びだけを見れば順調に成長しているように見えても、ミクロな視点で見れば、思ったような売上をあげられない商店も多く、また重いコストに悩まされ、結果としては、「停滞している」ネットショップも非常に多いのであり、その原因はEコマースというネット世界におけるビジネス特有の困難さに基づく部分も非常に大きいことを我々は認識する必要があると思われる。

このような認識のもと、次章では、これま

でのEコマースの進化のプロセスの中から、多くのネット商店で成果が挙がらなかった原因と思われるものを整理し、検討することにした。

### Ⅲ. Eコマースの動向と停滞要因

#### 1. 動向

Eコマースが本格的に始動したのは、1995年頃と言えるが、これまでの展開を振り返ってみると、その多くは、単に店舗にある商品をホームページ上に並べたものや、通信販売などで使用していたカタログをそのままホームページに移し変えただけの試行的なものから始められたと言える。これは、いうまでもなく、同業他社が次々と自社のサイトを開設する中で、その流れから取り残されることのないように、とりあえず開設したケースが多かったためであると思われる。

しかしながら、このような店舗陳列やカタログを単にネット上に置き換えたものでは、うまく顧客を引き付けられないことが次第に明らかになってきているように思われる。その理由としては、以下に見るように、品揃えの問題や、様々なネットトラブルの発生などが考えられるが、前述したように、基本的には、ネット販売は、店舗販売に比べて、ハンディがあることも大きな理由であると思われる。そもそもインターネットを通じて提供できる情報には様々な限界が存在しており、例えば、衣類などの場合、もちろん消費者が試着してみることは出来ないし、生地の触感なども伝えることは出来ないというハンディがあり、従って、コンサートや旅行のチケットなどのような、手続きの代行サービスのようなものや書籍や音楽配信のようにタイトルや目次などを見ればおおよそ内容が推測できるような商品の購入には、わざわざ店頭に出向く手間を省くことが出来、消費者にとって大変便利のため、ネット販売が順調に成長しているものと考えられるが、一方では、消費者

にとってネットでの購入には抵抗がある商品が多いこともまた事実であろう。また、販売側にとっても、顧客の声をインターネットを通じて集めることは出来るかもしれないが、しかし販売員が店頭で顧客と接して情報を集めることに比較すれば、かなり限られた情報しか得られない可能性が高い。さらにリアルな店舗であれば、店舗付近の消費者の特性などを様々な観察を通じて知ることがある程度可能であるが、ネット上では、どのような特性の人々が自社ページにアクセスしてきているのかを把握することは非常に困難であり、そのため、消費者の特性に合った品揃えをするのが難しいことは否めないのである。さらに販促活動についても、予めホームページ上に販促情報を載せたり、メール配信サービスで広告メールを送る以外に、顧客一人一人に合わせた販促をすることが難しいといった面もある。

このように、ネット販売はもともとその特質から、リアルな店舗販売に比べて、大きなハンディを負っており、従って、このようなハンディをカバーするためにも、様々な工夫が要求されるのであり、単に商品を並べただけのサイトでは、見向きもされないのが実態であると言えよう。

## 2. 品揃え

E コマースにおける強みを発揮できるマーケティング戦略の手段として品揃えが挙げられるであろう。それは端的に言えば、ネットサイト上には、無限といって良いほどの種類の商品を陳列できる強みであり、リアル店舗のような店舗規模の制約を受けることがない点である。例えば、書籍、各種チケット、ワインなどの商品の場合、商品の種類が極めて多く、リアルな店舗では、店舗面積の制約が厳然としてあるが、ネット商店においては、全ての在庫を自ら持つことなく、多くのメーカーなどと予め提携関係を結んでおくことに

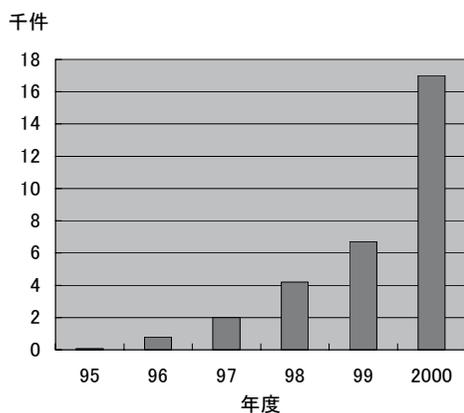
より、いわばバーチャルな在庫を持つことが出来るのであり、それによってサイト上では極めて多種類の商品を扱うことが出来、リアルな店舗に対する優位性を築きあげることが可能となる。このように、豊富な品揃えが可能となる点は、リアルな小売業に対し明らかにメリットを持つと思われるが、しかし、これまでのEコマースでは、むしろ品揃えが充分でないサイトが多く見られたように思われる。それは1で述べたように、とりあえずネットに出店してみるという試行的なものであるため、仕入れ力が弱いサイトが多かったことも理由の1つであると考えられるが、特にメーカー系のサイトにおいては、リアルなチャネル政策との関係が、ネット上に十分な品揃えをすることを妨げていたことが考えられる。例えば、アパレル製造卸業では、2001年3月にオンワード樫山、10月にはボブソン、12月末にはレナウンがネット販売のサービス休止に追い込まれたが、これらの背景要因として、これらの製造卸と百貨店や専門店などの取引先との関係が考えられるであろう。オンワード樫山のケースでは、2000年3月にネット販売をスタートさせており、当初はTシャツやジャケットなど百貨店に卸している商品を中心に常時30品目扱っていたが、徐々に腕時計などネット限定商品に移行しており、これは明らかに百貨店や専門店など、リアルなチャネルとの取引関係に配慮したためと考えられる<sup>(14)</sup>。これらは多くの系列小売店チャネルを擁する家電メーカーなどにも見られる問題であるが、このような取引関係はさらに、メーカーや卸がネットビジネスを展開するのを困難にさせているだけでなく、上で述べたような小売段階におけるネット専門店の登場をも困難にさせていると言える。それはネット専門店として、多くのメーカーと取引を行い、ネット上で豊富な品揃えを実現できれば、店舗規模の制約などから限られたメーカーとして取引が出来ない、あるいは限られた商品し

表Ⅲ-1 オンラインショッピングを利用したことがない理由

回 答	2001年12月	2001年6月	2000年12月	
実際に商品を確認してから買いたい	1447	29.5%	25.8%	25.1%
電子商店に提供した個人情報の漏洩が不安	1043	21.3%	23.8%	26.2%
電子商店が信頼できない	785	16.0%	16.5%	17.7%
電子決済など買うまでの手順が面倒	383	7.8%	9.0%	7.6%
送料が高い	337	6.9%	7.2%	5.6%
欲しい商品が売られていない	314	6.4%	6.0%	6.5%
インターネットを始めたばかりなので買い物をしたことがない	227	4.6%	4.2%	3.0%
商品の値段が高い	157	3.2%	2.7%	3.3%
実際の店員とのコミュニケーションがしたい	52	1.1%	1.4%	1.1%
通信費が高い	16	0.3%	0.7%	0.9%
その他	145	2.9%	2.7%	3.0%

(出典：表 -2に同じ)

図Ⅲ-1 ネット関連の苦情件数



(出典：日経流通新聞、2001年10月27日)

か陳列できないリアルな店舗に比べ、集客力が向上するのは明らかだからであり、そのため、そのようなネット専門店にメーカーが商品を卸すことに対して、リアル店舗を展開する事業者側が圧力をかけることが考えられるためである。このような品揃えという本来ネット上で強みとなるべき要因において、それが実現できていないことがEコマースの成長にブレーキをかける要因となっているといえる。

### 3. ネットトラブル

#### (1) ネットトラブルの現況

Eコマースは、通信販売の一種と捉えることもできるが、通信販売が登場した頃、通販業者が代金を受け取ったにも拘らず、商品を

送付しなかったり、粗悪な商品を送ったりするなどのトラブルが発生したのと同じように、Eコマースにおいてもネットトラブルが多発しており、これがEコマースの成長を妨げている面は否めないであろう。国民生活センターのまとめたネット関連の苦情件数は、図 - 1に見られるように2000年度になって急激に増加しているのが分かる。

また、第13回日経アクティブ・ユーザー調査によれば、オンラインショッピング未経験者に対し、オンラインショッピングを利用したことがない理由を聞いたところ、表 - 1のように、「実際に商品を確認してから買いたい」が29.5%とトップであるが、2番目に「電子商店に提供した個人情報の漏洩が不安」が21.3%、3番目に「電子商店が信頼できない」が16.0%と続いており、プライバシーの問題とネット商店に対する信頼性に大きな問題を感じているのが分かる。この結果からも、ネットを利用して商品・サービスを購入することに様々な不信感を持っており、何らかのトラブルに巻き込まれるのではないかと言う恐れがあることが、Eコマースの成長にブレーキをかけている実態が明らかであるように思われる。

このような消費者のネット利用における不信感や恐れの一部は、Eコマースにはどうしてもつきまとう要素であり、また漠然とした不信感である場合も多く、完全に解消するこ

表Ⅲ-2 オンラインショッピングに利用した決済手段

回 答	2001年6月		2001年6月	2000年12月
電子商店のページでクレジットカード番号を入力して決済	3400	30.8%	31.2%	29.8%
銀行・郵便振込み	2773	25.1%	25.8%	25.5%
代金引き換え	2617	23.7%	23.4%	21.9%
コンビニエンスストアで代金を支払うコンビニ決済	1115	10.1%	9.1%	7.1%
FAXや電話でクレジット番号を通知して決済	353	3.2%	3.6%	3.5%
インターネット専用決済サービスなどの電子決済	312	2.8%	2.9%	8.8%
銀行のインターネット・バンキング・サービス	268	2.4%	2.0%	1.5%
その他	190	1.9%	2.0%	1.9%

(出典：表 -2に同じ)

とはなかなか困難であるが、現実にはネットトラブルが多発している以上、その発生を防ぐような措置を講じてトラブル減少に努めるとともに、事実に基づかない漠然とした消費者の不信感については、正確な情報を消費者に提供し、その不信感を減少させるように努めることが重要であると思われる。

## (2) B to Cのネットトラブルに対する措置

主としてB to CのEコマースに関わる措置を見ると、以下のようなものがある。

### プライバシー保護に関する措置

この問題は、大きく2つに分けることが出来ると思われる。1つは、消費者が情報を業者側にネットを通じて送信する際に、その情報が盗み取られ、不正使用されるという問題であり、もう1つはネット販売業者自身が顧客情報を第3者に販売したりするなどして、情報が漏洩するという問題である。

前者の問題は、いわゆるネット上のセキュリティ問題であるが、これについては、SSL (Secured Socket Layer) という方式が広く普及している。これはネットスケープ社が開発したもので、Webサーバーとクライアント間でのホームページの情報をやりとりするHTTPなどのプロトコルを暗号化してセキュリティをかける方法であり、非常に高いセキュリティが実現されており、また、実際にもネット上で、クレジットカード番号などが盗み取られ悪用されたといった事例も殆ど見られない。また、日経アクティブ・ユーザー調査の

結果を見ても、「一番最近のオンラインショッピングに利用した決済手段」についての回答でも表 - 2のように、2001年12月時点で「電子商店のページでクレジットカード番号を入力して決済」したとする回答が30.8%で最も多くなっており、一方同じくクレジットカードで支払う場合に「FAXや電話でクレジットカード番号を通知して決済」は僅か3.2%に過ぎないことから見ても、クレジットカード番号をホームページに入力する方式が普及しつつあり、このような暗号方式に高い信用が得られつつあることが理解できるように思われる。さらにこの方式に信頼を置けない場合には、従来の通販と同様に、銀行振込、代金引換など種々の方式を選択できることもあり、一応、この点についての問題はおよそ解決の方向にあると考えられる。

むしろ、問題が大きいのは、後者の個人情報漏洩の問題であり、これはネット販売業者自身のモラルに関わる問題であり、技術的に解決できるような問題ではないために、前者に比較して問題解決が容易ではないと言える。特にこの個人情報漏洩の問題は、通信販売などでも当然考えられるものであるが、通信販売が長い歴史を持ち、通信販売業者の多くは、一定の知名度があり、高い信頼が置かれているのに対し、ネット販売業者は、歴史が浅く、参入・撤退の動きが激しく、そのため、ネット販売業者に対する信用がまだまだ著しく低いために、個人情報の取扱いに対する信頼も大変低いものになっており、個人情報

報漏洩に対する不安が、非常に大きなものとなっていると考えられる。従って、ネット販売業者の信頼をいかに高めていくかということが、この問題の解決にも極めて重要であるが、慶應大学中島研プライバシーポリシー調査チームによる、代表的な企業63社のうちサイトにプライバシーポリシーの記載がある企業は29社(46%)で半数以下であったという報告もあり<sup>(15)</sup>、積極的にこの問題に対処しようとする動きは見られないのが現状であり、業者側のこの問題に対する自覚と、真剣に対処する姿勢が求められる。また、次で見るように、オンラインマーク制度でも、個人情報保護の遵守が規定されている他、今日では、多くのネット販売業者が、いわゆるポータルサイトに开店する傾向にあることから、このポータルサイトを運営する事業者が、例えば出店者に対し、プライバシーデータの利用に関して厳しい規制を設けてそれを表示させるとともに、利用者にもプライバシーデータの利用範囲を明示しているサイトを利用するよう啓蒙に努めることも、この問題解決のための対策と考えられるであろう。

#### ネット販売業者に対する不信感に対する措置

この問題に対応する動きの1つとして、オンラインマーク制度(ネット通販業者認定制度)の創設が挙げられる。これは(社)日本通信販売協会と日本商工会議所が2000年5月に設けた制度であり、(社)日本通信販売協会によれば、この制度は、インターネットを利用した消費者向けの電子商取引において、同協会が審査機関となり、適切な取引を行う事業者を認定して、その旨を示すオンラインマークを付与し、電子商取引に関する事業活動に関して使用を認めるものである。オンラインマーク制度設置および運営要領によると、オンラインマーク認定のための審査基準として、以下の8点が規定されている(第9条1項)。

- i. 申請者の身元および1年程度の事業活動歴が確認できること。
- ii. 特定商取引に関する法律、その他関連する法令を遵守していること。
- iii. 返品特約制度を原則導入していること。
- iv. 代金前払い以外の支払い方法も採択し、消費者が自由に選択できること。
- v. 販売する商品もしくは権利、または提供する役務および営業方式が公序良俗に反しないこと。
- vi. 販売する商品もしくは権利、または提供する役務および営業方式がオンラインマーク制度の品位を汚さないこと。
- vii. 消費者相談窓口を設置し、消費者にその存在を開示していること。
- viii. 消費者からの申込みを受ける際に、消費者に対しパソコン等の操作が申し込みとなることを容易に認識できるように表示していること。ならびに申込み内容の確認・訂正等を容易に行うことができる画面を設けていること。

さらに第2項では、審査のため特に必要があるときは、申請者の事業所における実地調査の受け入れを求めることができるとしている。

このような審査を経て、これにパスした事業者は、協会とオンラインマーク使用契約を締結した上で、自らのホームページ上にこれを表示することができる。協会側はオンラインマーク使用契約を締結した事業者の事業者名および代表責任者名、事業所所在地、電話番号・FAX番号・Eメールアドレス、消費者相談窓口の所在に関する情報などを登録した上で同協会のホームページを通じて公表することとなっている。また、事業者側は、オンラインマーク使用契約を遵守しながら事業を行うことが求められ、これに違反した場合は、オンラインマークの使用停止措置が講ぜられるなど協会の厳しい監視下に置かれることとなる。さらに、このオンラインマー

ク使用契約においては、事業者は、特定商取引法その他関係法令を遵守するとともに、(社)日本通信販売協会が定めた「電子商取引ガイドライン」、「個人情報保護ガイドライン」の遵守に努めなければならないとされているなど、消費者保護に充分配慮した制度となっており、同制度の普及が期待される場所である。

ところで第12回アクティブ・ユーザー調査によれば、信用できる電子商店の基準について表 3 のような結果が出ており、「ブランド力のある事業者のネット商店」という回答が30.8%と最も高く、次に「ユーザーの間で評判の高いショップ」という回答が16.6%と続いており、名前の通った店舗ほど有利であると言う結果になっているが、これらの基準だけでは消費者として購入できるショップがかなり限定されてしまうことになるのは明らかであり、E コマ - スの健全な成長のためにも第三者による認定制度の普及が必要であると考えられる。同調査結果でも、上記の上位2つの回答に続き、「連絡先などの運営主体のプロフィールが明記されているショップ」が12.3%、「経済産業省などの第三者機関が発行する「お墨付き」のマークがあるショップ」が9.9%と続いており、後者は言うまでもなく、前者もオンラインマーク制度で対応できるものであり、同制度が普及すれば、ネット

商店に対する不信任感を減少させるのに相当程度の効果が期待できるように思われる。

### (3) P to Pにおけるネットトラブルと対策

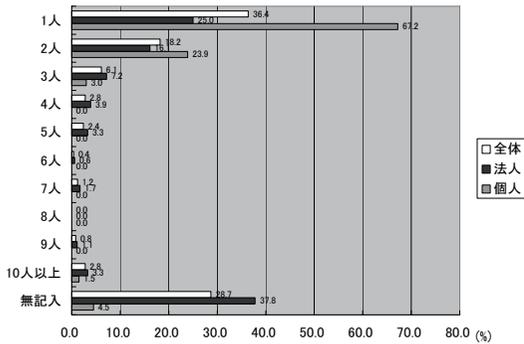
以上の措置は、主としてB to CのEコマースに関わるものであるが、さらにトラブルの多いのは、P to Pの場合であり、詐欺や盗品売買などが頻発し問題となっている。警察庁によれば、2000、2001年の2年間にインターネットオークションで売買された盗品は、自動車やパソコン、衣類など推計で約5200件、2億3500万円分にのぼるとされ、摘発された事例の4割以上で少年が盗品を出品していた<sup>(17)</sup>。また、盗品の売買以外でも、ネットオークションを舞台にした詐欺事件などが急増している。このような現況に対処するため、警察庁は、2002年2月に、古物営業法を改正し、インターネットオークション業者に都道府県公安委員会への届け出を義務化、ネットオークション業者に盗品売買防止措置義務と、取引記録を保存する努力規定を設ける、安全な古物取引を提供するネットオークション業者の認定制度の導入などの方針を打ち出した。さらに、大手オークション業者では、既にオークションを会員制にして、加入時に身元確認を求めるといった対策も講じており、これらの対策によって盗品売買や詐欺的な売買は減少するものと思われるが、しかし、なお売買がなさ

表Ⅲ-3 信用できる電子商店の基準

回 答	2001年6月		2000年12月	2000年6月
大企業などブランドが浸透しているショップ	4257	30.8%	30.4%	29.4%
ユーザーの間で評判の高いショップ	2285	16.6%	17.1%	17.2%
連絡先などの運営主体のプロフィールが明記されているショップ	1697	12.3%	12.5%	12.4%
経済産業省などの第三者機関が発行する「お墨付き」のマークがあるショップ	1364	9.9%	9.9%	10.6%
電子メールが電話などでの対応が親切的なショップ	1113	8.1%	7.6%	7.6%
有名な電子モールに出店しているショップ	1035	7.5%	6.3%	7.2%
有名な電子決済手段で支払いができるショップ	353	2.6%	2.9%	2.8%
クレジットカードで支払いができるショップ	278	2.0%	2.3%	2.0%
ホームページが頻繁に更新されているショップ	258	1.9%	1.5%	1.6%
品揃えが充実しているショップ	187	1.4%	0.9%	1.0%
どのようなショップでも信用できない	675	4.9%	6.3%	6.2%
その他	271	2.0%	2.3%	2.0%

(出典：「日経ネットビジネス」(2001年7月10日号))

図Ⅲ-2 EC専任要員数



(出典：「ECサイト事業者のビジネスモデル調査」(電子商取引推進協議会))

れる以前に、出品商品が盗品であることを業者が判断する方法をどう確保するかの課題が残るし、商品説明の真实性確保などには結局のところ、出品人の善意に頼る部分も多い。また、詐欺とまではいかないにしても、送られてきた商品が自分のイメージしていたものと異なるといった場合に、これに対処することは非常に難しいといった問題があるために、ネットオークションへの参加を躊躇する消費者も多く存在するものと見られるのであり、これもまたEコマースを停滞させてしまう要因の1つと言えるであろう。

#### 4. メディア特性の逆効果

Eコマースに参入した企業の多くは、単に競合他社がネットビジネスを始めたので、その流れに取り残されないようにという意図で参入したように思われるが、さらにこの傾向に拍車をかけたのは、ネットビジネスにはコストがかからないという甘い思い込みであったように思われる。現に電子商取引推進協議会( ECOM )の調査によれば、図 - 2に見られるように、ネット通販を行っている法人企業の25%は、ネット事業に対する専任職員を1名しか配置しておらず、さらに41%が2名以下である。さらに無記入(37.8%)を計算から除くならば、全体の約40%が1名以

下となり、さらに約66%が2名以下ということになる。このような現状から見ても、やはり、試行的な意図でネットビジネスに参入したのは明らかであり、また本格的にこの分野に予算をかけて取り組み、成長させていこうという意志が貧弱であることが読み取れるように思われる。その結果、楽天市場のケースでも見られたように、参入がむやみに多くなり、共倒れになったケースが多く見られたといえる。先に述べたように、ネット販売は、リアルな商店に対して、多くのハンディキャップを持っていることを考慮するならば、ネット販売で成功を収めるのは本来、至難の業であり、当然1人や2人の専任職員などで対応できる性格のものではない。特に、ネット上における競争は、リアルな世界と異なり、同業店舗間における価格の比較が、いとも簡単に出てしまい、さらに価格情報専門のサイトまで存在する世界である。そのため、極めて激しい価格競争となりやすいのであり、従って、このようなネットの世界で生き残ろうとするのであれば、よほど効率の高いビジネスモデルを構築するか、あるいは相当程度の差別化を図り特定商品分野でオンリーワンになるしか道はないのであって、まことに厳しい経営環境であるが、これまでのネット参入企業の実態を見る限り、このような厳しい認識が不足していたことは否めないように思われるのである。従って、このような厳しい環境を充分認識せずに、Eコマースに安易な発想で参入した企業の取り組み姿勢もまた、Eコマース停滞の大きな要因の1つとなっていると考えられるのである。

## IV. Eコマースの特化戦略

### 1. 現代の消費動向

現在のEコマースは、店舗に行く時間と交通費の節約あるいは営業時間の制約を受けないで買い物ができるという消費者ニーズに対応しており、さらに何か珍しいもの、変わっ

たもの、掘り出し物などの購入や、先に述べたようにその品揃えの豊富さからパソコン及びその関連製品、チケット、書籍、地域特産品のような特定商品の購入といったニーズにもうまく対応していると考えられる。しかし、これらのニーズに対応しているだけでは、全体の伸びはいずれ頭打ちになることは避けられないものと思われる。その意味で、E コマースの更なる発展のためには、消費動向の先行きを見越した新たな対応が必要となるが、しかし現在の「実現した消費」に関するデータ分析からは、現状の嗜好、商品、マーケティングなどが前提となったものしか出てこない可能性があり、消費動向の予測は容易なことではない。特に日本などの先進国グループの現状を見ると、「市場の飽和」をはるかに超えた供給過剰状態であり、例えば、ローカロリー、S サイズ、健康の為に歩く（乗り物をできるだけ使わない）、省廃棄物、省スペースなどといった消費の傾向を見ることができるが、これらの傾向はいずれも家の中は物で充満し、食べ過ぎで生活習慣病が心配といった現状の反映であり、「もう買いたいものがない」状態といえる。しかし、今後の消費を予測する方法がないわけではない。特に社会全体として消費者がどのような欲求水準にあるのかを特定できれば、消費欲求の質的水準を推察することができるであろう。このような社会的欲求水準は、受けているストレスの質から推測できると思われるので、ここではまず、ストレスの質的变化という視点から社会の変化を分析することとする。

日本のような先進国経済における社会は、一般に農業中心の段階、工業化の段階を経て、高度情報化社会と呼ばれる段階に入ったと考えることが出来よう。農業中心の段階においては、天候や気温など自然の状況いかんによって、作物の収穫が左右され、時には冷害などにより飢饉が発生するなど、人々は自然の動向いかんにより、生命の危機に晒されていた

といえる。その為、人々は天に祈りを捧げたり、祭りを行い神に感謝を捧げたりして、作物の順調な生長を願ったのであり、常に自然の動向を心配しなければならないという強いストレスのもとにあったと考えられる。

人々は、このような不安定な生活から脱却するために、農業における種々の技術革新を行い、やがて農業から工業や商業に従事する人々が増えるとともに、産業革命などを経て、社会は工業化の段階に入ったが、そこでは大量生産・大量消費のシステムが形成され、人々の労働形態は、きわめて単純化あるいは標準化され、いわば社会の大きな生産・流通メカニズムの中の1つの歯車としての役割を担わされることとなった。その為、ホワイトカラーであれ、ブルーカラーであれ、いかに早いスピードで、大量に仕事を処理できるかが、能力評価の基準となったと言える。このような評価基準はブルーカラーであれば、各自の生産量を図ることによって、正確に評価できるものであるが、ホワイトカラーの仕事では、そのような量的評価は一般に困難であり、そのための学歴などが出世のポイントになるといったような歪んだ社会構造をも生み出すこととなった。そのため、過度な受験戦争が発生し、また学習内容も思考の訓練よりも、記憶中心型となるなど、社会全体が工業化社会を実現する方向に進んでいったといえる。工業化段階における人々のストレスは、単純な労働や学習を、すばやく処理しなければならないといった社会からの圧力によって生ずるストレスであったと考えられる。

次に、高度情報化社会においては、工業化が一層進展し、生産部門・事務部門いずれにおいても、オートメーション化の進展が著しいレベルに達し、それまでの単純労働作業は、殆ど全て機械化されるか、あるいはより労働賃金の安い国々に移転されることになってくる。その為、高度情報化社会における労働は、企画力、創造力などの新しい能力が要求され

るように変化している。現代は、まさに工業化社会から高度情報化社会への移行の真っ只中にあると言えるが、このような企画力、創造力などは、これまでの暗記中心型の教育を受けてきた人々にとって、殆ど訓練を受けてこなかった能力であり、そのため、現在、このような社会の要求の変化にうまく対応できず、社会的評価が十分に得られない人々の存在が大きく顕在化しつつあると言える。すなわち、現在、日本企業などで盛んに行われているリストラによって、企業を解雇される人々は、おおよそ、このタイプの人々であると想定される。いずれにしても、中村茂樹氏が、『急増する現代の棄民』と題する現代の社会に対する評論の中で、「新たな階層の形成と階層間の壁が高くなっている」と指摘しているように、現代の高度情報化社会においては、能力の有無が明確となる社会になってきており、そのため人々の所得の差も急激に拡大する傾向にあり、その為、人々のストレスは以前よりもより深刻なものへと変化していることが想定できよう<sup>(18)</sup>。近年における消費行動を表現するキーワードの1つとしてしばしば「いやし」という言葉が使用されているが、このような社会変化に伴うストレスの深刻化と無関係ではないであろう。あるいは最近流行しているバーチャルゲームなども、現実社会ではなかなか味わえない、擬似的な成功体験を楽しむことで、現実社会のストレスに対応しているものと理解することが可能であろう。さらに、最近では、「家族」というものを見直す動きなども見られ、もちろんこのこと自体は、歓迎すべき動きであるが、以上のようなロジックから見れば、それは仕事以外における自己実現の場を求める動きとして理解することが出来るであろう。つまり家族というものは、自分自身の存在意義を認められる最小単位であることが見直されてきたためであろう。また、若者の携帯電話の利用による薄く広いコミュニティの存在やあるいは

極めて少数の限定されたコミュニティの存在などに見られるような「リレーションシップ」を求める動きや、特に若者を中心とするカルト系宗教に対する高い関心なども、以上のような現代社会における階層化の進展と極めて密接に関連しているように思われる。

以上のように、現代の社会においては、社会が高度化する過程で階層化が著しくなる傾向にあり、社会的評価が十分に得られるような役割に携わることのできない人々がプールされつつあるといった傾向が見られる。以下では、このような社会動向に対して、ネットビジネスがどのような役割を担うことが可能なのか、考えてみたい。

## 2. ネット特性市場への対応

以上のように、現在わが国における社会構造は階層化が進み、その中で、消費者としての人々の欲求・ニーズあるいは価値観も極めて多様なものになっていると想定される。もちろん、現在においても、一般的な商品の購入を求める、いわば平均値の中にあることを基準に行動している消費者層が、かなりのウエイトを占めることには変わりないと思われるが、その一方において、様々な価値観を持ち、個性的なライフスタイルを展開する消費者が増加する傾向にある。

このような需要側の動向に対し、供給側に目を向けると、わが国の製造業は、伝統的に標準品の大量生産・大量販売を得意とし、平均的商品を大量に生産し、それをテレビなどを中心としたマスメディア広告を行い、大量販売をするという、いわゆるマス・マーケティングの体制を築きあげてきたが、以上で検討したような消費者の動向に対して、このようなマス・マーケティング体制では、充分に対応できない部分が增大するのは明らかであるように思われる。いうまでもなく、このようなマーケティング・システムは、需要の同質性を前提としたシステムであり、規模の経済

性を実現することで効率を高め、それによって低価格訴求をも実現するという、わが国の高度経済成長時代やバブル経済期における基本的に物質的豊かさを求めていた同質的な消費者層に対して、極めてフィットするシステムであったと考えられるが、消費者の欲求やニーズが本格的に多様化しつつある現在では、そのようなシステムは、限られた範囲においてしか、有効に機能し得なくなりつつあると言える。そのような傾向は、例えば流通業において、近年、総合スーパーの成長が停滞し、一方で、CVS や専門店といったターゲットをより特定化した小売業態の成長が目立っていることから検証できると思われる。しかし、CVS や専門店は、まだなお特定のセグメント内における一定のマス需要を前提としたシステムであり、基本的にマス・マーケティングであることには変わりはないであろう。ところが、最近における、消費者の欲求・ニーズはより一層細分化しつつあり、このような需要には、これまでの小売業はこれまで殆ど対応できていなかったと言えよう。何故なら、このような需要を集約することは極めて難しく、ビジネスとして成立させるのは非常に難しかったからである。

ネットの発達は、このような状況を打開する可能性を持つと言える。それは、ネットが形成され、その能力が発揮されることにより、どこにどのような欲求・ニーズを持つ人がいるかが個別的に把握出来るようになってきたからであり、これまではあまりに孤立的であったために、対応できなかったようなタイプの需要でも、それらをビジネスに必要な一定の規模にまで集約していくことが可能になってきたためである。以下では、それらの例として、フリーター市場、リサイクル・レンタル・オーダーメイド市場、ナビゲータ市場を取り上げ、今後の展望を検討する。

### 3. フリーター市場への対応

この市場は、1 で見たような現代の消費動向によって、今日における仕事の高度化に適応出来ずに、ドロップアウトせざるを得なかった人々から形成されるものである。いわば高度に専門的・管理的社会の中で、社会的評価が十分に得られるような役割に携わることができない人々によって構成される市場である。したがって、フリーター市場への対応として、「社会的な認知が得られ」、「自己実現」を達成したいという欲求に応えられるサービスが求められる。例えば、ネットの普及は、地域において人々の生活を豊かにし、エンジョイするための様々なサークル形成を促すことになると思われるが、こうしたサークル活動には適切なインストラクターが必要となるであろう。その際、スポーツインストラクター、アウトドアインストラクター、音楽インストラクター、工芸インストラクターなどとして、フリーター層にいる人々の能力をうまく活用することが考えられるであろう。そのためには、まずフリーター層の自己研鑽が必要であり、能力発見、能力開発、教育実習等の実務訓練が必要であるし、また仕事の斡旋のシステムも必要となる。特にこのようなサークル活動は一般に不定期に実施されるため、いつでも必要な時間にこのようなインストラクターサービスが提供できるような体制が望まれるが、このような状況にネットは大きな役割を果たすことが可能であろう。広くネットワーク体制を構築することで、必要なインストラクターが必要な時間だけ供給されるというシステムが可能である。また、経済的な面においてもこのようなサークル(特にスポーツサークル)の活動が活発化することは、地域住民の健康維持にもつながる可能性があり、そこで、健康保険組合や行政の医療費補助などの一部をこのようなフリーター層の人々に対する報酬として回すことも可能であろう。フリーター層の人々は、孤立し、潜在化され、その

存在がうまく認知されず、各自の能力を生かす場がなかなか存在しなかったが、ネットワークにより、サービス需要者と出会うシステムが確立できるようになり、このような市場に対応することがネットを有効に活用するための方策の1つと考えられる。

#### 4. リサイクル・レンタル・オーダーメイド市場への対応

以上のフリーター市場への対応では、いわばフリーターという労働資源を有効活用するための方策を考えたが、これと同時に物的資源においても、当然その有効利用を考えることが重要である。

これまで経済システムの主流であった大量生産・大量流通・大量消費のシステムに慣れきったわが国の消費者は、いわゆる使い捨て消費を当然のこととして続けてきたが、近年においてはこのようなライフスタイルに対して、反省がなされるようになり、リサイクル市場の伸長が見られるようになってきている。このような消費者意識・行動が変化した背景には、いうまでもなく、近年における地球環境問題やごみ問題の深刻化が、消費者のライフスタイルに再考を促したことがあげられるが、さらに最近では、商品をごみとして捨てるためにお金がかかるようになってきたことや、新製品が変わりばえしないため中古品でも充分という意識が広がりつつあることが考えられよう。このように今後ますます伸びる可能性があるリサイクル市場であるが、この市場には以下のようなネックが存在している。

i. 店舗においてフルラインの品揃えが難しい。在庫のないものは取り寄せるということが出来ない。基本的に入荷した(持ち込まれた、引き取った)商品しか在庫がない。どのような商品が次に入荷するかは必ずしも定かではない。

ii. 新品よりは寿命が短く、品質劣化に伴うアフターサービスの必要性が高い。修理

技術者の確保、部品の供給体制の整備などが課題となる。修理用の技術説明書の整備が必要となる。

iii. 取扱説明書などがなくなっている場合がある。家電や情報機器などでは説明書が必須であり、説明書を電子化しサービスする仕組みが必要となる。

以上のようなネックはいずれも供給体制をネットワーク化し広域化することで基本的には解決が可能であると考えられるのであり、従って、ネットを利用することでリサイクル市場をより活性化できるものと考えられる。

レンタルについても、環境意識の高まりに加え、家の中が商品などで飽和状態にあるため、なるべく買わないようにしたいという欲求もあり、その利用意識が高まっているものと見られる。例えば、ホームパーティ、スポーツイベント、各種趣味の集まり、車の共同利用、リゾート施設の共同利用、その他種々のレンタルへのニーズが存在していると考えられるが、ネットの発達によって、従来のような単品サービスではなく、施設、用具、指導者、移動手段などの総合的なレンタルサービスが可能となり、より手軽にレンタルを利用する環境を構築することが可能となるであろう。これは先にフリーター市場への対応で検討したような地域のサークル活動を物的な面から活発化させることにもつながるため、このようなレンタル市場を育成することは重要な意味を持つと考えられる。

次にオーダーメイド市場であるが、このような製品・サービスに対する需要がどの程度存在するのか、現在のところ明らかではないが、例えば百貨店においてシューフィッターを置くところが増えていることから類推されるように、靴や衣料製品において体にピッタリとフィットした使いやすい製品に対するニーズが基本的に高まっているものと考えられよう。またスポーツ用品などについても、自分の技量に合った製品を求めるニーズが存

在しているように思われる。いずれにしても、このようなニーズに対応するためには、高度な技術アドバイスサービスや多岐にわたる素材の供給体制など、必要となる技術が多岐にわたるため、技術者や供給体制のネットワーク化が欠かせないのであり、ネットの有効利用の方策の1つとして、このような市場を形成し、ニーズに対応していくことが考えられる。

### 5. ナビゲーター市場への対応

第3及び4節で検討したような市場の形成を促す意味でも、ネット上における使いやすいナビゲーション方式が考案される必要がある。現在のナビゲーター（サーチエンジン）はネット世界の案内人として多大な功績をしている。ただし、サイトがあまりにも多くなったため、目的のサイトを捜すことが困難になりつつあり、また単語によるマッチングだけでは、消費者の欲求に対応できる商品やサービスに辿り着くことが難しいといえる。最近はある程度あいまいな単語であっても、該当する商品を推計してピックアップするシステムの開発が試行されているが、基本的には該当する商品・サービスを表示するという機能の範疇であり、充分とは言えないであろう。したがって、この問題を解決するためには、より効果的なナビゲーション方式が必要であろう。すなわち、ネットの特性を生かして、専門的なノウハウをネットワーク化することにより、ナビゲーションとさらにコンサルティングの両方のサービスを提供することが可能となる。その場合、特定の商品を販売することを目的とせず、むしろ商品の紹介は参考程度とすることにより、消費者が安心して相談できるサービス体制をとるべきであろう。

### 結びにかえて

これまでのEコマースは、基本的には従来のビジネスの仕組みをそっくりそのままネッ

トに置き換えようとするものであったと評価できる。しかし、本論で詳細に検討したようにネットビジネスはリアルなビジネスに比べ、様々な制約やハンディがあり、従来型のビジネスツールとしては決して十分なものではなく、そのようなタイプのEコマースは十分な成長を遂げることなく、その限界にぶつかることになる可能性も高いと思われる。インターネットというネットワークが本来持っている強力なパワーを100%有効に生かすためには、ネットの特性をより一層生かすことによって需要を掘り起こす新しいタイプのビジネスが模索されなければならないであろう。すなわち、既存のビジネスの考え方や手法をいかにしてネットに取り入れるかという視点だけではなく、反対にネットの持つ機能から、どのような新しいビジネス・モデルが創造できるのかという視点で、今後のEコマースの発展方向を検討すべきであると思われる。

#### [注]

- (1) 鈴木安昭『新・流通と商業』（改訂版補訂）有斐閣、1999年、5～7頁。
- (2) 総務省編『平成13年版情報通信白書』ぎょうせい、2001年、9頁。
- (3) 『日経流通新聞』2002年1月17日。
- (4) 神尾寿、本間純、田中久美子、酒井康治「「ホットスポット」がやって来た！」『日経ネットビジネス』2002年3月10日号、日経BP社、50～53頁。
- (5) 『日経流通新聞』2002年1月17日。
- (6) 日経MJ編『流通経済の手引き - 2002年版 -』日本経済新聞社、2001年、355頁。
- (7) 日本経済新聞社編『Eリテールに挑む！』日本経済新聞社、2000年、51～52頁。
- (8) 同上書、61～65頁。
- (9) クロネコ探検隊については、クロネコ探検隊のホームページ (<http://tanken.kuronekoyamato.co.jp/>) を参考にした。
- (10) Eコマースの市場規模及び電子商取引化率の

数値は、電子商取引推進協議会のホームページ (<http://ecom.or.jp/>) による。

- (11) 『日本経済新聞』, 2001年11月17日。
- (12) 日経 MJ 編, 前掲書, 74頁。
- (13) 田中久美子「キオスク端末, 初の黒字化 -“ EC ”からの脱却で認知度アップ -」『日経ネットビジネス』2002年2月10日号, 日経 BP 社, 62~65頁。
- (14) 『日経流通新聞』, 2001年11月6日および2002年1月29日。
- (15) インターネットビジネス研究会 『インターネットビジネス白書2002』ソフトバンクパブリッシング, 2001年, 193頁。
- (16) オンラインマークについての記述は, (社)日本通信販売協会のホームページ (<http://www.jadma.org/ost/ost-new03.html>) による。
- (17) 古物営業法の改正案については, 『日本経済新聞』, 2002年1月13日付および2月8日付を参考にした。
- (18) 中村茂樹「急増する現代の“棄民”」『北海道新聞』(夕刊), 2002年4月5日。

[Abstract]

## Progressive Business Models of Electronic Commerce

Fuminori KAWAMUKAI

Ryuji NISHIWAKI

Electronic commerce between businesses and consumers in Japan has developed and grown based on the prevalence of Internet systems, which began around 1995. This movement was recognized as a new business chance which had the possibility to grow into a very large market in the future, so many manufacturers, distributors and venture businesses which specialize in electronic commerce have entered this market. Looking at present results, it can be estimated that Internet sales of personal computers and related equipment, cars, concert and travel tickets, books, music CDs, and so on are growing fast because they are suited to electronic commerce. But for many other goods, the growth of Internet sales exerts only a small influence upon the total sales in traditional channels. The cause of electronic commerce's slump is that it has many handicaps compared with the traditional business system of actual stores. Until now, electronic commerce has grown by relying upon certain traditional business system methods, which have proved to be ineffective for electronic commerce. The growth of electronic commerce as seen so far may slow in the near future. In its place, a new type of business system which makes the most effective use of Internet systems will certainly be created. It will be possible for this new type of business system to discover and meet new consumer demands.

