

エレクトロニック・コマースの 発展過程と未来展望⁽¹⁾

——デジタル社会の到来へ向けた EC の戦略的な導入——

原 田 保

I. はじめに

インターネットによる地球上の制覇を契機としたデジタル化の進展によって、あらゆる情報がグローバル・ネットワークの中を自在に駆け巡っている。このような状況下で、エレクトロニック・コマース (EC: Electronic Commerce, 以下 EC) がデジタル時代の到来へ向けたサイバービジネスの新たな旗手として衝撃的な登場を果たしている。我が国においても、EC の先進国である米国をキャッチアップすべく多数の実証実験が展開されている。そして、ネットワークによる新たな社会システムの再構築が、すでにグローバルな規模で行われている。しかしながら、とりわけ我が国においては、この EC の本質的な意味や発展の方向性については未だ包括的な戦略提示が行われておらず、このため不用意な、また御都合主義的な解釈も流布している。そのためからか、我が国における EC の将来の展開方向は、未だに不透明なままで、同時に開発段階においても若干の混乱が生じている。

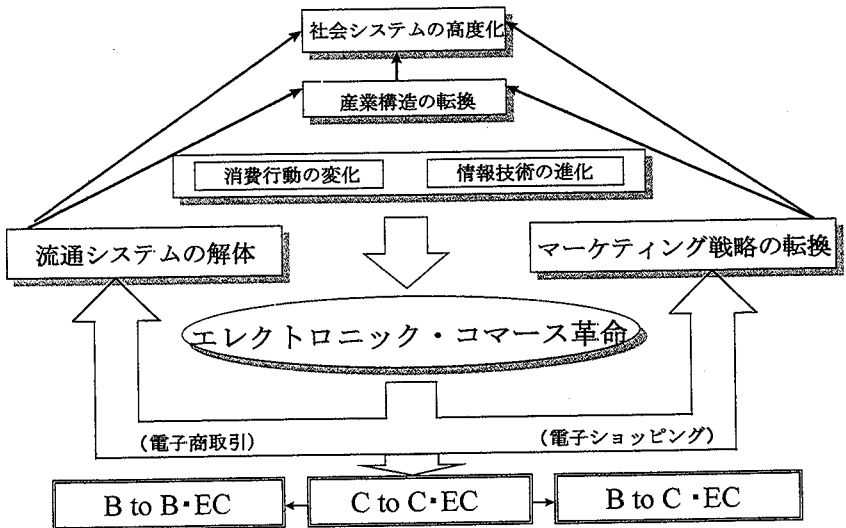
たとえば、ハードベンダーにおいては EC をもっぱらハードの販売戦略のた

(1) ここでの論述は、オフィスオートメーション Vol. 18, No. 4-1 (オフィス・オートメーション学会) で提言した「デジタル時代への EC 革命の意義と発展方向」、流通ネットワーク 88 号 (日本工業出版) で提言した「競争力の復権に向けた百貨店の EC 戦略」、「デジタル流通戦略 (同友館)」における EC の提言などをベースにして、現時点で筆者が考えているデジタル時代のニューパラダイムとして期待される EC の未来展望について、包括的な形態に再編・発展させたものである。

めの販促ツールとして、ソフトベンダーにおいてはECを単なる一つの新商品として、そしてベンチャー経営者においてはECを一攫千金の新たな鉱脈として、ユーザー企業においてはECをBPR (Business Process Reengineering) の万能策として、また行政においてはECを標準化構想による行政指導のツールとして、それぞれが整合性を持たずに独自の考え方からECを捉えている。このような状況下で、将来においてECの飛躍的な発展を期待するためには、まずECの持つ本質的な意義についてのコンセンサスの形成が不可欠な条件になる。そして、いまこそが、このコンセンサスに基づいたECの将来展望を切り開き、その上で具体的な対応策の検討を行うべき時期なのである。

したがって、今後はこのような問題意識に立脚して、ECの本質的な意義を社会システムのパラダイム・スイッチャーとして捉えられることが大切である。それは、このECが現出させるニューパラダイムが、単に企業内のビジネスシステムのみならず、企業—企業間、企業—生活者間、生活者—生活者間の新たな関係形態としてのネットワーク、そしてマクロ的な存在としての産業構造や社会システムまでを包摂した広範な領域にインパクトを与えるからである（図表

図表1 ECが現出するパラダイム転換とECの基本体系



1)。そこで、本稿では、以上の仮説に基いて、デジタル時代へ向けた戦略的対応視点から EC の発展過程と未来展望についての論述を行った。具体的には、第 1 がインターネットが現出させた EC 時代、第 2 が EC によって登場したエレクトロ・マーケティング、第 3 が EC が現出した流通システムの進化、第 4 が百貨店における EC の戦略的な活用、第 5 が EC の進化へ向けたパラダイム創造、についての 5 点に絞り込んだ論説である。

II. インターネットが現出させた EC 時代

1. EC の衝撃的登場と急激的進化

ここでは以上の問題意識を前提として、まずパラダイム・スイッチャーとして期待される EC の発展過程について簡単な要約を行う。EC 先進国の米国では、すでに巨大な電子マーケットが誕生している。すなわち、電子によるネットワークが全国的に構築されて、その電脳空間のなかでは自在にビジネス活動が営まれるまでに進化して、いわばデジタル革命が現実化している。そして、この電子ネットワークは我が国をも圧倒的なパワーで覆いつくし、まさに社会システム全般に対して多大な影響を与えている。このように、衝撃的に登場した EC は、狭義の電子商取引に限定されることなく、電子出版としての EC、電子広告としての EC へと、そしてさらには新たな社会システムとしての EC へと、EC 自体の戦略領域を急速に拡大させている。

このように進化する EC の発展過程を整理すると以下のとおりになる。すなわち、第 1 段階は 1994 年までの EC で、これは特定の企業間で行われたプライベート・ネットワークや VAN などの形態である。第 2 段階は 1994 年から 1995 年までの EC で、インターネット上で広告、宣伝、情報の提供を行う形態であり、たとえば電子出版や電子広告などが代表的な形態である。第 3 段階は 1996 年以降の EC で、インターネットのセキュリティや決済などの課題がほぼ解決している WWW (World Wide Web) 上での電子商取引の形態である。これが、いまや電子出版や電子広告を凌駕する巨大な電子マーケットにまで発展している。

このように、電子による商取引活動である EC の誕生は、デジタル時代へ向け

た新産業革命や新消費革命を予見させると共に、流通システムや生活システムの構造改革までも要請している。このため、ECを取り巻く技術的進化も目覚しいもので、ECが次世代社会システムの中核的地位を獲得することを阻害する要因は、すでに4点だけに絞られている。それらの克服すべき具体的な課題は、第1はインターネットを誰でもが自在に使いこなせるリテラシー能力の獲得であり、第2はインターネットを使用するための端末装置の普及であり、第3はネットワークの使用料金の大幅な低下であり、第4は電子マネーの実用化を可能にするセキュリティの獲得である。しかし、1998年度中には、これらの課題も実用化に差し障りのない程度の段階にまで改善されてくる。

そこで、いよいよ法的側面でのガイドラインさえ確定すれば、ECは実証実験段階から本格的な事業展開段階へと移行できる。民間系のコマースネットジャパンでは、すでにガイドライン作りのための専門の研究組織を立ち上げており、また通産系の電子商取引実証推進協議会 (ECOM) においてもすでに着手している。その理由は、このECが従来紙ベースの取引とはまったく異なるネットワーク上の受発注であるため、既存の商慣習や制度ではまったく通用しないビジネスシステムだからである。具体的には、ECの実務に促したモデル契約書やルール作りが必要であり、具体的には、不当表示であると訴追されないホームページの作成法や、契約にかかわる撤回や変更条件の明確化などである。こうして、ECの本格的展開へ向けて、いよいよ多面的な標準化へ向けた業務が推進されてくる。

2. 関係領域の差違を捉えたECの基本体系

我が国では、通産省主導で官民一体となったECの推進を目的として、一定の枠組みの設定に基づいた3種類のプロジェクトが推進されている。この行政的観点に準拠するならば、このECは、まず取引主体者の差違から、大きく企業—企業間ECと消費者—企業間ECの二体系に分類できる。前者のECは、主にビジネスユースであり、これらは業種別のプロジェクトによって推進されるビジネスである。後者のECは、主に小売業やサービス業を中心にした生活者であ

る消費者との関係から発生するビジネスである。さらに、企業間 EC については、そのネットワーク特性によって、オープンネットワーク EC と特定企業間 EC に細分される。もちろん、これから生活者としての消費者—消費者間の EC も大切な領域なのだが、現時点では、これは残念ながらビジネスのターゲットとしては未熟段階にある。

1) 企業—企業間 EC による取引の電子化

企業—企業間 EC は、とりわけ流通産業に対しては、システム間競争時代に打ち勝つための新経営パラダイムの創出という多大な影響を現出している。消費者—企業間 EC は、小売業と消費者との間の新たな関係の構築、言い換えれば、新たな消費革命へ対応すべくマーケティング戦略のパラダイム革新を現出している。そして、この消費者サイドの消費革命と企業サイドの経営革命の双方がリンクして、電子ネットワークを主役にした新産業革命や新流通革命が本格的に到来する。すなわち、この EC の登場とは、産業構造の変化を捉えた抜本的な経営改革と、消費行動の変化を捉えたマーケティング革新の同時実現であり、百貨店などの成熟産業には業態再生のための千載一遇の好機到来である。

企業—企業間 EC は、狭義の CALS (Commerce At Light Speed) やインタラクティブ EDI (Electronic Data Interchange) などにも見られるように、データ交換の標準化やデータベースの活用で、個別企業の壁を越えた情報共有化を指向している。したがって、これが本格的に展開されはじめると業種別の EC が確立されてくる。しかし、そのためには以下に見る 3 つの条件が前提になる。第 1 の条件とは、商品属性の表示仕様や設計図などの画像情報入力のための基本的仕様の標準化である。第 2 の条件とは、前記仕様に基づくデジタル化技術やネットワーク上での情報共有環境の実現である。第 3 の条件とは、インターネットやパソコン通信を利用した中小・中堅企業を含めた広範な企業間での受発注や物流情報にかかわる EDI の導入である。

米国では、とりわけ政府が EC を強く推奨しており、企業における政府との取引も EC の活用が前提条件である。すなわち、米国では、電子化できない企業は、実際は 2000 年以降には政府調達の手がほとんど閉ざされてしまう。そこで、イ

ンターアクト社など数社が、すでに全米の企業にかわって政府への電子入札を一手に肩代わりするようなビジネス展開を行っている。このサービスは、自社でシステム構築できない中小企業を対象にして、政府の入札募集をインターネット上で閲覧や検索を行い、入札や決済を可能にするビジネスである。これからは、このようなサービスが、いよいよ地方政府の調達や企業間の EC へと拡大され、いわばサイバースペースの交差点でビジネスを展開する多数の企業が登場してくる。

2) 生活者指向を強める消費者—企業間 EC

通常では、消費者—企業間 EC は、インターネットなどのネットワーク上で商品販売を行う一種のショッピングサービスを意味しており、そのためパソコンの家庭の中への本格的な導入が前提条件なのである。すでに、現在では、商用のパソコン通信もインターネットに接続されて、バーチャルモールは実用化に向けて大きく前進している。また、クレジットカードを使ったオンライン決済も、いよいよ本格的な実用段階が到来している。このように、各企業と世界中の家庭がネットワークによってダイレクトに結ばれてくると、まさに各企業のチャネル戦略やメディア戦略などのパラダイムも多大な変化を余儀なくされている。こうして、消費者—企業間 EC の課題であるバーチャルモールや電子マネーも、以下に論述するような段階に向かって進化する。

ニューチャネルとして期待が大きいバーチャルモールには、多数のカード会社が参画しており、いよいよ電子決済サービスまで含んだトータルシステムのオペレーションが可能な段階を迎えている。たとえば、UC カードにおいては、地方の中小のバーチャル商店街と加盟店契約を目的とした組織化を行っている。具体的には、埼玉、宮崎、山口、金沢、新潟、岐阜、広島、福岡、京都の 8 カ所の商店街を、すでに UC カードの加盟店にしている。このシステムの特徴は、各地のバーチャル商店街と UC カードのサーバーにリンクを張っての電子決済サービスと、UC カードのホームページからバーチャル商店街の各店に対するアクセスサービスの提供なのである。この方法によって、中小企業においても、バーチャルモールへの事業参入が容易に実現する。すなわち、このよ

うに地方に居ながら電子決済サービスの提供を可能にする分散形態のバーチャルモールは、これからの消費者—企業間 EC の発展に向けた有効なネットワーク形態になる。

また、従来から課題山積であった電子マネーも標準化の方向が明確になって、いよいよ本格的な実用化へ向けて目処が立ちつつある。すなわち、昨今では、通産省と民間企業の連動によって、我が国における財布型電子マネーの標準ルールの合意形成が実現している。この標準ルールでは、一度に書き込める金額は3万8,000円未満に制限しており、またカードの残金額の換金は承認されなかった。しかし、貨幣と同様の流通性を付与するため、電子マネーの他人への譲渡については承認された。また、同時に、3万8,000円以上の買い物に関係するトラブルは、クレジット会社にも責任の追及が可能という合意形成も行われた。この標準化の構想には、渋谷スマートカードソサエティー、スマートコマースジャパンなど国内の電子マネーの実証実験の主要機関が同意して、すでに実質的なデファクト・スタンダードが形成されはじめている。

3. サイバービジネス時代の本格的到来

情報技術の進展によってマルチメディア時代が本格的に到来して、これにともない商業の形態や流通システム、そして広くマーケティング戦略の方法論も抜本的が革新が要請されている。将来の我々を取り巻く生活空間は、サイバースペースへと広がりを持ちはじめ、いわばバーチャル・リアリティ感覚を指向したライフスタイルがアイデンティティを確立することが予見される。このサイバービジネスにおいて、現在もっとも注目されてビジネスがインターネットを活用するグローバルな通販ビジネスである。そして、このインターネット活用の通販ビジネスを従来型の店頭販売ビジネスやカタログ通販ビジネスと比較すれば、このメディアとしての優位性は十分に認識が可能である。

1) 伝統的チャネルを活用したビジネス

まず、従来の伝統的チャネルである店頭販売ビジネスでは、メーカー、卸、小売という多段階な流通過程を経由して、エンドユーザーである消費者に商品

が供給される。したがって、このシステムでは、物流を軸にしたサプライチェーンがマーケティングの主要テーマである。しかも、多くの場合では、サプライチェーンには、メーカー—卸間、卸—小売間、小売り—消費者間の完全なインテグレーションが行なわれていない。また、カタログ通販ビジネスにおいては、サプライチェーンよりは進化して、いわば卸と小売の機能の区別が喪失した段階になる。このカタログ通販ビジネスの仕組みの特徴は、まず通販会社から消費者へカタログが郵送されて、これへのレスポンスである注文の発生に基づく情報の授受である。すなわち、通販ビジネスは情報オリエンティッドな流通システム段階には、すでに到達しているのである。したがって、通販ビジネスを展開するには、情報を基軸とする受発注センターとしてのオペレーションセンターが不可欠になる。

2) オンライン・ネットワーク・ビジネス

インターネットをチャネルとして活用する場合には、通販業者と消費者との間は情報ネットワークで密接に結ばれるため、受発注のためのオペレーションセンターが不必要になる。言い換えれば、これからは、通販に固有の設備やノウハウを必要とせず、誰でも容易に通販事業に参入できる。こうなると、通販ビジネスは、メーカーや卸や小売であっても、また消費者であっても、誰でもが容易にいつでも参入できる。このような段階になると、通販機能は、いわば消費者に対する商品やサービスのエージェントへと進化する。このように、インターネット時代には、通販業者は、単なる商品供給者から消費者に商品やサービスを提供する生活全般のライフデザイン・エージェント機能への転換が要請されてくる。もちろん、このエージェント機能は、サプライヤー機能を含んでもサプライヤー機能と別途な機能であっても、どちらの形態でもまったく差し支えはない。

このライフデザイン・エージェントと顧客との関係では、従来以上にパーソナルな関係が樹立できる確率が高まっている。こうして、顧客サービスの改善と既存顧客の組織化による顧客リテンションの向上が可能になる。すなわち、ライフデザイン・エージェンシーと顧客との関係はインターネットという情報

ネットワーク関係に還元され、物の流れや金の流れにはまったく拘束されない独立した関係形態が樹立される。この段階になると、物の流れはグローバルな専業の物流業者への完全なアウトソーシングになり、金の流れも次第に登場してくる専門決済機関に委ねるような関係形態が登場する。言い換えれば、次第に物流も情報システムも、独自の仕様で展開するクローズシステムが崩壊して、これに変わりグローバル化を指向するインフラが構築されてくる。

4. 消費者-企業間 EC のネットワーク特性

現在、インターネットを活用した通販ビジネスが、サイバービジネスのリードビジネスとして多大な期待を持たれている。そして、インターネットビジネスに代表される情報ネットワーク型のビジネスでは、情報流通が流通システムの全機能を統合する最重要な機能として位置付けられる。すなわち、情報技術の発展によって、商流や物流、そして金流などがそれぞれ独立したシステムとして機能して、これらを情報システムが機能的に統合するようなビジネスシステムが構築される。したがって、インターネット活用ビジネスでは、ほとんどの機能のアウトソーシングが可能であり、そのため自前の組織でフルライン機能を抱える必要もなく、この結果規模の優位性が意味を持たなくなる。

1) 中核機能としてのプロバイダーとディベロッパー

インターネット活用のオンラインビジネスの最重要な機能はプロバイダー機能とディベロッパー機能である。まずユーザーである顧客は、ネットワークを通じて発進されるモール情報を見てその上で必要な商品の注文を行う。そして、個人認証を受けた上で決済が自動的に行われて、商品が出店しているコンテンツのプロバイダーから物流業者へと引き渡され、その後に顧客の自宅へと届けられる。一方、サプライヤーであるコンテンツ・プロバイダーは、モールに出店した後に店認証鍵の発行を受けとり、その後にライフデザイン・エージェントから送られてくる発注情報を見て、必要な商品をピックアップして物流業者に委託する。また、モールの運営主体の重要な機能は、第1にはモールの魅力を高めるテナントミックスと、第2には決済機関との間の情報システム連携、

第3にはCA(Certification Authority: 証明書発行期間)との間の認証や鍵の発行にかかわる業務連携, 第4にはコンテンツ・プロバイダーとの宣伝, 受発注, 決済にかかわる業務, の4点がある。

2) インターネットのメディアとしての優位性

このインターネットの特徴を, 既存の通販ビジネスの主力メディアのカタログと比較すると, だいたい以下のとおりになる。第1は, 商品を音声や動画像で表示することはカタログでは不可能だが, インターネットでは少しくオリティが劣化するものの可能である。第2は, 情報の更新速度についても, カatalogでは配付コストが高いため頻りに更新できないが, インターネットではリアルタイムに更新することが可能である。第3は, 掲載アイテムの量についても, カatalogでは限界があるがインターネットでは自在な増大が可能である。第4は, 情報掲載コストを見ると, カatalogはコストの高い印刷や製本が必要だが, インターネットの場合は比較的安価な情報の掲載が可能である。第5は, カatalogは顧客を絞って配付せざるをえないが, インターネットでは全世界の不特定多数に対する情報の提供が可能である。第6は, 受注処理コストについても, カatalogはFAXや電話を仕様するためオペレーター経費が割高であるが, インターネットの場合には受注処理システムを構築すればオペレーターはまったく不要である。以上のように, インターネットのメディアとしての機能面やコスト面の優位性は明白なのである。また, これからはCD-ROMのコスト削減の進展が予測されており, インターネットにCD-ROMを併用するサイバービジネスのさらなる発展は確実である。

III. ECが現出したエレクトロ・マーケティング

1. 今後の期待が大きいオンライン・サービス

ECの台頭によって既存のマーケティングのパラダイム転換が現出するが, これがエレクトロ・マーケティング⁽²⁾の登場であって, 当然ながら, このエレクトロ・マーケティングは, ECが創造する多面的なマーケットの登場を前提にしている。このエレクトロ・マーケティングに共通している特徴は, すべてデジ

タルなサイバースペースの上での展開ということである。すなわち、基本構造は、まずプロバイダー機能を担ういわゆるマーケッターがプロモーションやメッセージのプレゼンテーションを行って、これに対して見込み客がマーケッターの提供する商品やサービスを購入したり、また購入を決断するための情報を請求するというマーケティング形態である。

米国では、エレクトロ・マーケットは順調に拡大して、21世紀を迎える頃には4,000億円以上のマーケット規模の誕生が予測されている。そして、エレクトロ・マーケティングが急激に発展する期間は、1988年から2000年迄の3年間と想定される。また、このエレクトロ・マーケティングを一挙に拡大するためツールは、インタラクティブ・テレビが本命と想定される。また、21世紀までには、インタラクティブ・テレビによる収益が、まさにエレクトロ・マーケットの10%を超えるような成長が想定される。そこで、以下において、このエレクトロ・マーケットを構成する主要メディアの中からオンラインサービスの未来展望を行う。

オンラインサービスは、各種のインフォメーション、エンターテイメント、消費者や企業とのコミュニケーション、商品やサービス取引などのデジタル・ネットワークを利用している。これには、企業自身が自ら行うプライベートなオンラインサービスとアメリカン・オンラインに代表される商用のオンラインサービスの2形態がある。いずれにしても、ネットワークサイドにおいては、ケーブル・ネットワーク、サテライト・ネットワーク、ワイヤレス・ネットワーク、FMラジオやテレビなどの信号伝送の使用が、またユーザーサイドにおいては、コンピューターモデムの使用が前提になっている。

この拡大基調のオンラインサービスについてのメリットは以下の5点である。すなわち、第1点はマス・マーケティングに比較して取引額が小さいが確実に顧客とのリレーションシップを獲得できる、第2点はブランドや商品の詳

(2) 電子を利用したマーケティングを意味しており、必ずしもバーチャルビジネスの領域に限定したマーケティングの概念ではない。米国では、すでに一般的ではあるが、我が国では、EC概念の中に含まれており、現時点ではあまり使用されていない。

細な情報が提供できるため注目度が強化できる、第3点は資料請求をさせるため住所や氏名などのデータの入手によって見込み客のデータベースが作成できる、第4点はパソコンで注文を入力させるためペーパーワークや電話対応などの業務の省力化が実現する、という5点のメリットである。

また、デメリットについては以下の4点である。すなわち、第1点はオンライン・ネットワークによるサービスがユーザー主導であるためユーザーがアクセスしなければ何もスタートできない、第2点は消費者が未だテレビやチラシのようにオンライン・ショッピングに十分には精通していない、第3点はグラフィックのダウンロードについての時間や品質という技術的な課題が残されている、第4点はとりわけインターネットの場合にはクレジット番号の配信などに対するセキュリティ面の不安が完全には拭いきれてない、という4点のデメリットである。

2. ビジネス・マーケットのエレクトロ・マーケティング

プライベートオンライン・ネットワークや商用オンライン・ネットワーク、インターネット、CD-ROM、フロッピーディスクなどによる他企業に対する商品やサービスの販売や広告などが、ビジネス・マーケットにおけるエレクトロ・マーケティングの基本的な方向である。昨今、エレクトロニック・マクケッターが増大しているが、このような現象は主に以下の3つの理由によっている。第1は、パソコン、モデム、CD-ROMドライブなどのツールのコストダウンと操作性の向上である。第2は、パワフルで低コストのメディアとしてインターネットが登場したことである。第3はエレクトロニックなツールを利用することで、受注から出荷、そして入金にいたるフルフィルメントのコスト面における大幅な削減である。

また、エレクトロ・マーケティングにおけるマクケッターサイドのメリットとしては、以下の6点が想定される。第1はフルフィルメントの省力化による注文の自動化である。第2は問い合わせや資料請求の電子化によるコスト削減や時間効率の良いリード・ジェネレーションの実現である。当然ながら、セー

ルスマンやパンフレットより効果的なデータベースの構築である。第4は文字、音声、静止画、動画などマルチメディアによるデモンストレーションによって低コストでの商品情報のデリバリーの実現である。第5はオンラインを活用したネットワークでは、誰がどんな商品情報にアクセスしたかという追跡調査の実現である。第6はユーザーが自分自身で注文することによるテレマーケティングやペーパーワークの低減をもたらす発注コストの削減である。

また、このビジネス・マーケットには、以下の3形態のビジネスが想定されている。すなわち、第1はプライベート・オンラインによるネットワークサービスであり、第2はインターネット上でのWWWウェブによるサービスであり、第3はCD-ROMによるエレクトロニック・マーケティングである。そこで、これらのビジネス・マーケット向けのオンライン・ネットワーク・サービスのメリットとデメリットを整理すると、以下のとおりになる。まずメリットとしては、第1はグラフ機能が接続できるため高度なコンピューター知識が必要ではない、第2はコストの高いハードウェアが必要ではない、第3はタイムリーな更新機能の能力がある、第4はEメールや電子黒板でリアルタイムの会話ができる、第5はインターネットより高いセキュリティーの信頼性である、の5点が想定できる。またデメリットとしては、第1は電話回線に限界があるためテレ・コミュニケーションのコスト面に問題が残されている、第2は圧縮技術の発展が不十分なため光ファイバーやISDNや高スピードモデムの開発が期待される、という2点が想定できる。

したがって、以上の特徴を十分考慮した事業展開がエレクトロ・マーケティングのためにマーケティングの条件なのである。そこで、マーケティングが成功する条件を考察すると以下のとおりになる。第1の条件は、印刷物ではないメリットを最大活用して、タイムリーな関連情報が提供できる高質なデータベースの構築である。第2の条件は、ピクチャー、グラフィック、音声、動画をフルに活用したコンテンツの構築である。第3の条件は、スピード経営の徹底的な追求である。第4の条件は、エレクトロニック媒体とは基本的には非広告的な媒体という認識である。言い換えれば、ネットワークサービスの広告収入に対す

る過度の依存は忌避すべきなのである。第5の条件は、サービスデリバリー会社であるプロバイダーにおける、広告者であるマーケッターに対する的確な技術サポートとユーザーの利用形態やデモグラフィックな情報の提供である。

3. 先進企業のエレクトロ・マーケティングの実際

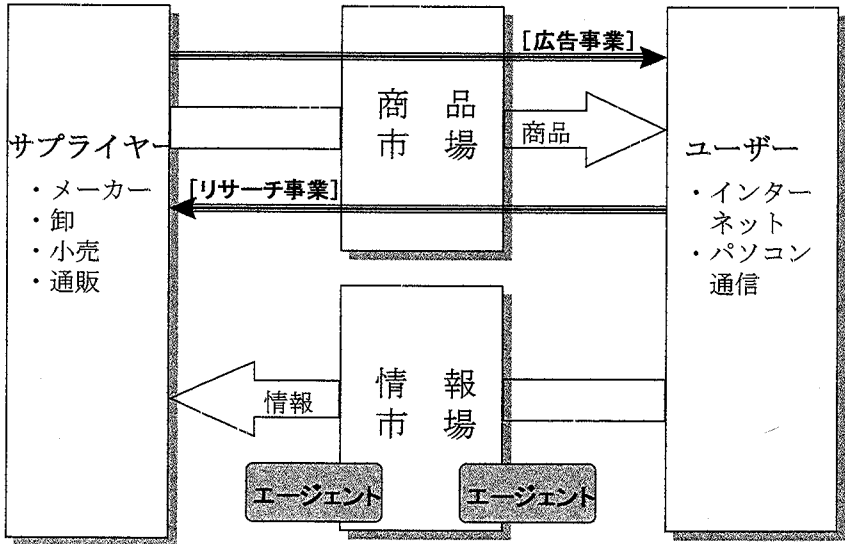
以上の認識に立脚して、主に生活者をターゲットにした先進的なエレクトロ・マーケティング事例についての紹介を行う。すなわち、第1の事例はリバース・マーケティングという新たな手法を展開している iMi, 第2の事例はバーチャル・スーパーマーケットともいうべきピーポッド, 第3の事例はショッピング・エージェントを指向する CUC インターナショナル, についてのマーケティング戦略である。

1) iMi によるリバース・マーケティング

すでに我が国においても、オンライン・ネットワークを活用した先進的なビジネスへの挑戦が展開されている。たとえば、富士通とドウ・ハウスが共同で推進している電子メール活用のマーケティング・コミュニケーションサービスがその代表的な事例である。この仕組みについての概要は、以下のとおりである。まず生活者がセンターに登録すると、アンケートやダイレクトメールが生活者に送られてくる。そして、アンケートに答えたり読んだことを伝えることで一回ごとにポイントがつき、また点数に応じて図書券などに交換できるのである。こうして、生活者サイドは自分の興味ある情報の入手とポイントの獲得ができ、一方、DM を発送する企業サイドでは興味のあるターゲットのみにダイレクトな情報の発信が可能なのである。

この iMi によるサービスの本質とは、いわゆる商品市場に対して情報市場という概念を設定して、これを戦略的に活用したビジネス展開なのである(図表2)。そこで、ここでは iMi が狙うべく情報市場のイメージについて考察する。この情報市場を活用したマーケティングにおいては、以下のようなプロセスのオペレーション形態が理想である。第1は、まず生活者が特定の商品やサービスを欲しいと自分の意志を明解に表現する。第2は、この生活者の意志がエージェ

図表2 iMiの展開するリバース・マーケティングの基本概念



ントのサポートを受けてサプライヤーのエージェントとの間で情報の市場で適切なマッチングを求める。第3は、マッチングしたエージェント同士は互いの条件の相互の確認を行い商談を成立させる。この段階になって、はじめて、それぞれのエージェントのクライアント、言い換えれば、サプライヤーのエージェントがサプライヤーに、生活者のエージェントが生活者に、それぞれメールを発進した上で判断の要請を行う。

しかし、現状では、このような理想構想を前提にしながらも、生活者の返信からマーケティングがスタートするようなマーケティングの実験を行っている。すなわち、この実験段階においては、まず最初に生活者サイドがニーズの発進を行って、これに対してマーケッターである企業がそのデータを購買した上で、電子メールにおいてプレゼンテーションを行っている。もし、このプレゼンテーションが生活者にとって満足できれば、発進情報に対して答えるというシステムである。そして、同時に、生活者は自分の意志で自らのプロフィールの情報発進を行うのである。すなわち、このシステムは、サプライヤーサイドのDMからスタートする従来のマーケティングとは根本的に異なった、いわ

ぱりバース・マーケティングなのである。すなわち、生活者からの情報発進に基づいてサプライヤーがリアクションを行うという新たなマーケティング形態の確立である。

2) バーチャル・スーパーマーケットのピーポッド

ピーポッドとは、消費者のニーズをパッケージ化してデリバリーする業態であるバーチャル・スーパーマーケットの米国における代表的企業である。ピーポッドのシステムでは、生活者がどこにいても、欲しい商品をコンピューターから発注すれば、指定されたスケジュールに基づいて商品が自宅に確実にデリバリーされる。したがって、このバーチャル・スーパーマーケットでは、店舗や商品在庫などはまったく不必要になる。

ピーポッドにおいては、実際に、7段階のステップを踏んだマーケティング戦略が展開されている。すなわち、第1ステップでは、まず生活者がネットワークに接続するためのソフトを購入する。第2ステップでは、生活者が自らソフトのインストールとIDなど必要情報の入力を行う。第3ステップでは、いよいよコネクトのボタンをクリックしてサーバーにアクセスする。第4ステップでは、スーパーマーケットのアイコンをクリックして商品のデータベースへのアクセスを行う。第5ステップでは、商品カテゴリーの中から購入したい商品を選択する。第6ステップでは、ショッピングリストを点検の後に支払いや配達指定を行う。第7ステップでは、配達時に注文品を受け取り支払いを行う。そして、このシステムに精通すれば、いつでも何でも必要に応じた自在なショッピングが可能になる。

こうして、生活者は、いよいよ従来のショッピングの持つ制約から開放されるのである。利用者のピーポッドを利用した場合のメリットは、第1には、わざわざ店にいかずにショッピングができる、第2には、すべて配送になるため大きさや重さなどもまったく気にかける必要はない、第3には、米国では特徴的なのだが特売やクーポンのメリットも入手できる、第4には、いつでもショッピングができるため時間を気にする必要がない、第5には、計画的なショッピングが容易で事前に2週間先までの発注ができる、第6には、利用のための料

金の支払いが必要なのだが、これを上回る時間の有効活用ができる、という6点に要約できる。また、このピーポッド自身は、まさにネットワークとコンピューターしか保持しないため、リアルなスーパーマーケットであるセーフウェイとの提携も前提条件になっている。こうして、ピーポッドにおいては、バーチャルな世界とリアルな世界のコラボレーションが実現している。

3) ショッピング・エージェントの CUC インターナショナル

生活者主導の時代が到来すると、生活者の購買意思の決定をサポートするビジネスについても期待ができる。この代表的な企業が、米国の CUC インターナショナルである。CUC インターナショナルが目指すサービスは、生活者の生活のサポートを電話一本で的確に提供することである。したがって、CUC が提供する情報メニューは、ショッピング、飲食、自動車、旅行、住宅、健康、プライバシー、アウトドア、エンターテイメント、クレジットカード保険、ポイント付加サービス、金融サービス、商品保障アフターサービス、新規サービスときわめて広範である。

この CUC インターナショナルの情報サービスの特徴は、オンラインを活用した生活者への商品やサービスのデリバリーである。ここでは、パソコンやビデオテキスト端末の利用を前提としたユーザーの組織化を指向したマーケティングが行われている。また、このシステムでは、電話の利用に比較すると詳細な商品情報の入手が可能であり、また会員の利用しやすい形態で詳細な情報の提供が行われている。言い換えれば、CUC は、もともと自社が持っていたハイタッチなマーケティングノウハウと先進的なデジタルな情報技術をハイブリットさせることできわめて参入障壁が高いビジネスシステムを構築したのである。

IV. EC が現出した流通システムの進化

1. ECR の主な特徴とその限界性

EC の衝撃的な登場によって、消費者主導のネットワーク型流通システムが、21 世紀型の流通システムの主流であることを確固たるものにした。したがって、今後は従来では製・販・配が、個別に取り組んできた活動を、情報ネット

ワークを活用することで企業間連携にまで、どう高めていくかが重要な課題になる。すなわち、これからは、ECR に代表される統合システムを構築してシステム間競争に打ち勝てる戦略を構築することが重視されてくる。そして、この ECRこそがシステム間競争時代のサバイバル戦略として有効なことは、米国では実証済みである。

しかし、この ECR (Efficient Consumer Response) が担うべき目的は、本来的には消費者満足の拡大であったのだが、現状の ECR ではそれへの十分な対応が行われていない。すなわち、実際には、未だにサプライサイド発想の商品供給というマス・プロダクション、マス・マーケティング型の流通システムからの脱却を実現していない。これからは、いよいよ個の時代の本格的な到来を迎えるため、消費者指向の流通システムが本格的に要請されてくる。したがって、まず消費者がどんなチャンネルをアクセスして商品やサービスの選択を行うかを検討して、その上で、消費者満足の最大化を追求するのが急務の課題になる。

従来型の ECR においては、消費者指向を考慮しているが、流通システムの効率化に向けて卸機能を強化する流通再編の方法論であった。これでは、結局は、未だに流通の効率を規模の経済性視点から追求する考え方から脱却できていない。したがって、これからは、消費者の生活者側面を重視したいわば消費生活のサポートを目的にした流通システムへの再編が必要なのである。それは、もともと ECR とは、アメリカの加工食品業界がシステム間競争時代の本格的到来に備えるべく、サプライチェーンのコスト低減を実現するために構築したシステムだからである。したがって、言い換えれば、この ECR とは、古いパラダイムの Win-Lose の取引関係を Win-Win という企業間の同盟システムに置き換えて、システム全体の利益を追求による相互リターンを増大を狙うためのシステムなのである。

この Win-Win の関係の構築のためには、企業間における情報共有が不可欠になり、そのためには、また EDI などのビジネスプロトコルの標準化が不可欠なのである。この結果、はじめて、情報をマーケティング、生産、ロジスティクスなどの統合的な意思決定に積極的に活用することが可能になる。また、シ

システム全体の効果の実現へ向けた潜在的な利益の明確な特定や獲得利益の公正な配分が要請されるため、これからは一貫した共通の業績評価や報酬システムの構築も不可欠になる。

このように、情報をベースに消費者の満足を追求する考え方は評価できるが、現実的には、現状の ECR は、未だに一つの商品を如何に多くの人に販売するかというマス・マーケティング発想からまったく抜け出ていない。これからの個客の時代には、科学的なデータに基づく細やかな顧客への対応が要請され、そのため一人の顧客に如何に多くの商品やサービスを購入してもらうのかという、いわばパーソナル・マーケティングが重視されてくる。言い換えれば、このことは、パーソナル・マーケティングへの対応が困難な従来型 ECR を超えた、ポスト ECR 的な概念の構築の要請なのである。

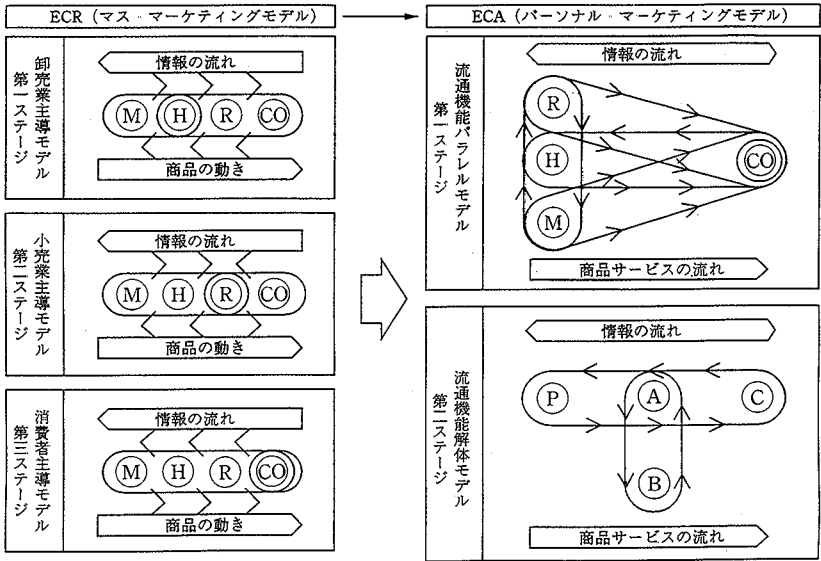
2. エージェント型 ECR を指向する ECA

そこで筆者は、現状の卸主導型の ECR を消費者主導型の ECR に転換させるために、本来の ECR の趣旨を尊重しながらも ECR の発展概念として ECA (Efficient Consumer Agency)⁽³⁾ という仮説を設定している(図表3)。もともと、メーカーや卸が指向するマス・マーケティングの手法と各個人の個別ニーズにきめ細かく対応するパーソナル・マーケティングの手法とは、まったく異なる性格の手法である。したがって、いくらマーケットインの姿勢を標榜しても、またプル発想を重視したとしても、それだけではサプライサイド主導のマーケティングとデマンドサイド主導のマーケティングとの差異を完全には埋めきれない。

すなわち、両者は本質的に異なったもので、もしサプライサイドからのシステムとデマンドサイドからのシステムを、一つの統合的なシステムとして運用するためには、小売機能が両者のインターフェイスの役割りを担わざるをえない

(3) ECR や QR が卸主導の流通システムであるのに対して、ECA は小売、卸し、メーカーがコラボレーションによって顧客である消費者のライフサポートをトータルに行えるようなシステムを意味する。

図表3 カスタマーレディへ向けての流通モデルの発展過程



[M:メーカー H:卸売業 R:小売業 CO:消費者]

[P:プロバイダー A:エージェント C:顧客 I:物流業者]

い。具体的には、このことは小売業がサプライチェーンとデマンドチェーンを連結するいわば統合チェーンシステムのリーダーシップを発揮することである。このように、小売がリーダーシップを発揮した ECR の発展形態が、筆者の提言する小売 ECR ⁽⁴⁾ なのである。また、小売 ECR をさらに消費者サイドに近づけていくと、消費者こそが流通システムのリーダーシップを掌握するような消費者主導の ECR が実現する。この段階の ECR はもともと ECR が狙ったマーケティングなのだが、卸主導のサプライ発想によるマーケティング手法である従来型の ECR と区別するため、ここではあえて消費者 ECR と規定しておく。

このように、ECR が標榜する消費者の利益を真剣に追求するならば、卸視点

(4) 従来の ECR が卸の強化を狙ったサプライ発想に立脚しているに比較して、消費者とダイレクトな接点を持つ小売を軸にした ECR を展開する概念である。したがって、この発想は、小売は生産と消費のバッファ的な機能を発揮して、デマンドサイドからの流通の組替えを指向する構想に立脚している。

のサプライチェーンの発想を180度転換させて、まさにデマンドチェーンともいべき発想の流通システムへの持ち込みが必要になる。もともと、サプライチェーンはデマンドチェーンのサーバント機能として位置付けるべきで、このことで付加価値追求型のパーソナル・マーケティングが可能になる ECR がはじめて実現する。

まず、第1段階の ECR は卸主導のシステムであり、この段階における代表的な事例は小売にとっての NB 商品の販売などである。これが第2段階の小売主導のシステムになり、この段階における代表的な事例に小売にとっての PB 商品の開発などがある。さらに、第3段階になると、消費者自身が自らの責任で主体的に流通システムの構築を行う消費者主導のシステムへと進化する。しかし、この段階においても、未だ規模の経済を追求する仕組みであることは第1段階の ECR とほとんど変わらない。

このような規模の経済を追求する考え方は、実は個のニーズを重視するパーソナル・マーケティングにとってはまったく相応しくない。そこで、新たなパラダイムが必要になって、パーソナル・マーケティングに相応しい ECR 概念として ECA という概念構築を行ったわけである。したがって、この ECA とは、消費者が、それぞれ個のニーズに基づく商品やサービスを適時、適品、適量での入手を可能にするために、エージェントを消費生活のライフスタイル局面ごとに選択するという、まさに ECR の究極の進化形態なのである。

この ECA の第1ステージを見ると、この段階のモデルでは、メーカー、卸、小売が連続した流れとしては存在せずに、消費者に対してパラレルな関係になっている。この段階では、消費者は必要に応じ小売り業にアクセスしたり、またダイレクトに卸業にアクセスしたり、場合によっては、メーカーから商品を直接購入したり、また流通段階の業種構造を超越した多面的な関係を構築している。したがって、商品供給の仕組みも複数の流れが生じており、従来のように、メーカー、卸、小売という整然とした形態ではなく、それぞれが複数のチャネルの一つの選択肢なのである。この段階では、価格設定の方法論も大きく変化して、従来の原価プラス発想の価格設定も通用せず、商品の消費者に対

する付加価値が価格決定に最重要な影響を持つてくる。このように、伝統的なチャネル構造が崩壊すると、チャネルの支配権は次第に消費者の手に移っていき、メーカー、卸、小売という流通チャネルのプロセスを捉えた機能分類などはほとんど意味を持たなくなる。

この段階においては、もっとも消費者に必要な機能は、欲しい商品やサービスを確実に探索して提供してくれるエージェントである。このエージェントが、インターネットも使いこなす、いわば個客のニーズを充足すべく、メーカー、卸、小売などの中から最適のターゲットを探索して消費者へのフィードバックを行うのである。言い換えれば、このエージェントは、まさに ECA の担い手として、情報オリエンティッドなサービス探索や提供を行う事業を指向している。このように、これからは既存の ECR 時代が終焉して ECA 時代が到来して、既存の流通システムに依存しない ECA に立脚した多数のニュービジネスの興隆も予見される。

V. 百貨店における EC の戦略的な活用

1. 百貨店における EC 活用の基本的考え方

成熟期を迎え苦境に喘いでいる百貨店業態の再生に向けて、現在では多様な努力が展開されている。そして、この方法論については、いよいよ守りの戦略から攻めの戦略へと大きく転換しはじめている。すなわち、守りの戦略については、リストラクチャリング期からリエンジアリング期において経営の合理化と業務のシステム化のための基盤整備を完了させ、すでにその使命を果たし終えている。そこで、これからは、いよいよ小売りと顧客とのより良い関係の構築という課題に対して本格的に取り組むべき段階に差し掛かっている。そして、この段階における最重要課題とは、顧客の固定化を目的としたデータベース・マーケティングの確立である。すなわち、個々の顧客に対して個別の満足を最大限に提供する、いわゆる ONE to ONE マーケティングを重視して、カスタマイゼーションによるマス・マーケティングからパーソナル・マーケティングへとこのパラダイムの転換である。このような戦略転換には先進的な情報技術

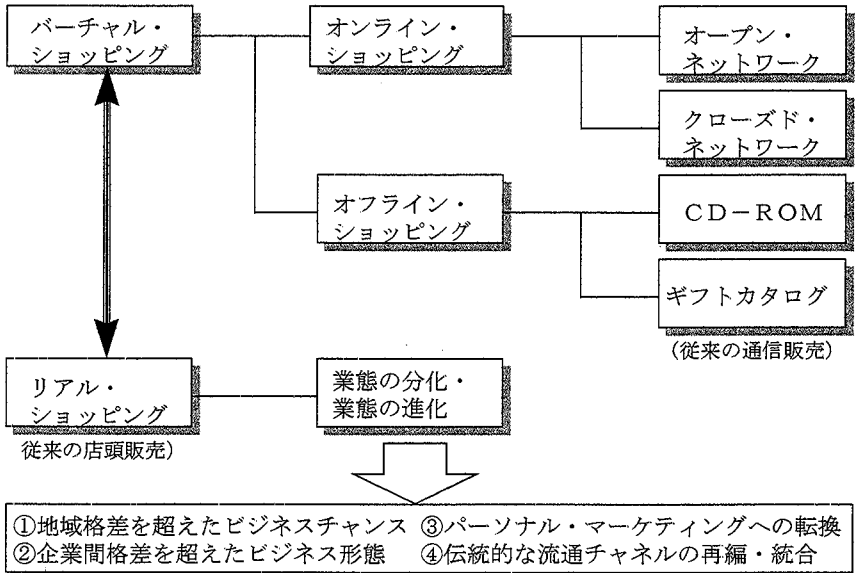
の活用が不可欠になり、たとえばネットワークをつうじたデータウェアハウスの導入などが必須条件になる。

こうしてネットワークが確立すると、これの持つ特性に相応しいマーチャンダイジングが展開されてくる。すなわち、現実の店舗で扱う商品とは異なるネットワーク向きの商品に対するマーチャンダイジングへの転換が行われる。また、操作の容易な端末機の普及、通信の高速化、デザインソフトの充実などによって、より容易な情報システムの利用環境も整備されて、コンピューター・リテラシーの飛躍的な向上も実現する。このように、ECを促進する技術条件や環境条件が整うと、企業におけるビジネススタイルも大きく転換しはじめる。第1は、時間や空間の壁を乗り越えた、すなわち地域格差をほとんど感じさせないビジネスチャンスの発生である。第2は、企業間の格差を消失させてしまうビジネスが誕生することで、これはブランドよりも内容を大切にするビジネス思想の定着を意味している。第3は、マス対象の広告より小規模なコミュニケーションの優位性を享受するビジネス展開である。第4は、顧客とのダイレクトなコミュニケーションによる流通チャネルの抜本的な変更である。このように、ECの導入によって、ビジネススタイルは大きく変化して、オンライン・ショッピング市場が創造された。

百貨店の再生に向けて大切なことは、ECによるバーチャル・ショッピングの台頭にもなう百貨店が提供すべきショッピング形態の根本的な転換である。すなわち、従来の店頭販売は、バーチャルモールの誕生によって、逆説的にリアルモールとしてイメージされる業態として捉えられる。そのため、これからのリアルモールの課題は、業態間競争に打ち勝つ業態改革の早期実現と、これを可能にするグローバル・ソーシングの構築になる。そして、この百貨店の業態改革に対しては、さらなる業態の細分化へその進化という両軸からの展開が必要になる。

一方、電子で取引が完結するバーチャルモールにおける消費者と企業との交流としては、電子によるオンライン・ショッピング形態が主流になる。また、このオンライン・ショッピングは、パソコン通信によるクローズなネットワー

図表4 ECの登場による百貨店の事業体系の再編構図



クとインターネットに代表されるオープン・ネットワークによって展開される。また、オフライン・ショッピングは、CD-ROMによる新たな仕組みと従来型の通信販売であるギフトカタログによるビジネスが代表的な領域として発展をすることが予見できる。このように、オンライン・ネットワークを利用したビジネスが定着してくると百貨店の業態体系も大きく変化するのだが、これからとりわけ重要になる領域はオンライン・ネットワークのオープンネットワークと、オフラインネットワークのCD-ROMであって、これらは共に、マルチメディア企業社会にとっては不可欠なネットワークになる（図表4）。

このように、ECが台頭することによって、百貨店は衰退の歴史から脱却すべく次世代の小売業態を模索すべく契機を入手する。百貨店は、直近の20年間ずっとディスカウンターやカテゴリーキラーの急成長によって、多くの商品領域からの撤退を余儀なくされ続けて、すっかりファッションプラスα業態というような専門大店に転換してしまった。このような傾向に歯止めをかけるべく、いわば百貨店にとっての救世主としてまさにECが登場してきた。こうして、い

ままでは高い施設費や人件費のため百貨店では展開することが不可能であった商品領域も、ECの活用によって、再び百貨店の扱い商品として取り戻せるのである。この結果、再び名実ともに百貨を取り扱うことができる真の百貨店が創造できる。

この百貨店の救世主であるECはバーチャル・ショッピングを誕生させたが、このバーチャル・ショッピングのリアル・ショッピングに対する優位点は以下の10点である。第1は遠隔地からの注文にも応じることができる、第2は24時間体制で消費者のアクセスに応えられる24時間ショッピングが現実になる、第3は見積額、送料計算、在庫などの確認がインタラクティブに行える、第4はインデックスや情報検索性に優れた商品やサービスの特定が容易になる、第5は予約サービスが容易にできる、第6は店舗の出店に比較して固定コストが大幅に安い、第7は在庫切れによる商品変更や価格変更が容易に行える、第8はお礼状の発進や問い合わせの対応などコミュニケーションが即時に行える、第9は電話による注文よりは受注時のミスが少ない。第10は利用者の把握ができターゲット・マーケティングが可能である、という10点に及ぶ優位点である。

また、バーチャル・ショッピングのリアル・ショッピングに対する劣位点は以下の7点である。第1はグラフィックでの商品の再現性に限界がある、第2は利用端末を普及させるためにコストが高い、第3は個別の物流になるためコストが高い、第4はニーズやウォンツが正確につかめずリピート化が困難である、第5はどんな機器やソフトウェアを使用しても抵抗感ない状態にならない、第6は情報過多で選択される確立が少ない、第7は情報の更新に労力とコストが高い、という7点の劣位点である。

以上、バーチャル・ショッピングにおける優位点と劣位点を列記したが、将来的にはほとんどの劣位点はクリアできるし、バーチャルモールのビジネスとしての成立が十分期待できる。また、劣位点の克服へ向けた将来展望を行うと、第1の課題はマルチメディアとATM通信で解決でき、第2と第6の課題は技術の発展で近い将来問題は無くなり、第3と第7の課題は物流業者のグローバル化と広告代理店の本格的取組で将来的には解決でき、第5と第6の課題は

データウェアハウスの導入とデータベース・マーケティングによって容易な解決が想定されており、未来のバーチャル・ショッピングの期待は大きい。

2. 百貨店における EC 活用の基本構想

EC をマーケティング戦略へ活用することで、苦境に喘いでいる百貨店が再び輝きを取り戻せる。すなわち、EC の導入によって、百貨店における顧客マーケティングの革新や、これをサポートするための流通システムの革新も実現する。そこで、以下において EC の代表的な活用事例の提言を行うことにする。具体的には、第 1 は欠落商品の新たな登場、第 2 は中元・歳暮ギフトにおける復権、第 3 は外商セールスの代替機能、第 4 は欠落した名物催事の復活、第 5 はコンビニエンス・ストアを活用した商品授受、第 6 はファッションビジネスのグローバルな展開、の 6 事例についてである。

1) 欠落商品の新たな登場

1970 年代の後半から、多くの商品領域が百貨店の売り場から消え去ったことは周知のとおりである。すなわち、量販店などとの業態間競争で全般的に体力が逡減している状況下に、ディスカウンターやカテゴリーキラーが登場して、カメラ、電機製品、ゴルフ用品、玩具、呉服、家具などが次々と敗退していった。そして、現状ではファッション商品の優位性と過去からの暖簾によるのみ、かろうじて旧来の顧客からの支持を繋ぎ留めているような状態である。とりわけ施設コストの高い都心店においては、ほとんどの百貨店で施設生産性の低い大型商品を店頭で展開することは困難なのである。

しかし、もしオンライン・ショッピングの本格的な展開が可能になれば、この施設生産性による呪縛から一挙に開放される。すなわち、メーカーのショールームや産地にある豊富な商品をネットワーク上から呼び出すことで、たとえば北欧の家具からフランスのクラシック家具にいたるまで、誰でもどこからでも世界の優れた商品の発注が可能である。そして、もし顧客の要請があった場合には、この仕組みに直接現物も見せられるバックアップシステムをセットアップすれば、さらに顧客からの支持は高まってくる。このように、オンライ

ン・ショッピングを展開することで空間の壁という限界が乗り越えられて、店舗の外部に新たな販売空間を拡大でき再び多くの商品領域が百貨店に戻るのである。そして、電子の力を借りて、百貨店という業態が再び名実ともに“ひゃっかてん”に相応しい生活の全領域をカバーする業態として復権することが期待できる。

2) 中元・歳暮ギフトにおける復権

百貨店の主力ビジネスに中元・歳暮のギフトビジネスがある。このもともと百貨店らしいビジネスも、量販店の攻勢の前に次第にシェアを低下させている。そこで、このギフトビジネスにおける圧倒的な優位性の復権に向けて、早期の戦略対応の実現が望まれている。そもそも、中元・歳暮ギフトの商品を注文するのに、わざわざ来店するのはまさに苦痛以外の何ものでもないと感じている人も多いはずである。まして、有職主婦や小さな子連れの主婦にとっては、これは何とかして欲しいと思っていることのひとつでもある。とりわけ、慣例ギフトの場合には、直接実物を見たり手に取って触れてみないと決定できない商品はほとんど存在していない。このため最近では、実際に通信販売を利用したギフトやカタログだけの産地直送ギフトが人気を集めており、商品をわざわざ見て購入する傾向はますます低下傾向なのである。

このような現象を見ると、これからは一部の慣例ギフトだけでなく、年間通して多様なギフトの対象商品も予想以上に早い時期にオンライン・ショッピングの利用に移行する可能性が高いものと想定できる。また、ホワイトデーにおける男性から女性へのインナーウェアギフトなども、オンライン・ショッピングで売上が飛躍的に増加する領域である。このように、中元・歳暮に代表される慣例的な贈答商品や他人の目に触れられたくない商品などは、ECの対象商品に設定してマーケットの掘り起こしができる領域である。

3) 外商セールスの代替機能

我が国の百貨店の持つ固有の販売システムである外商ビジネスが、バブル崩壊後、売上の低迷と顧客離れにたいへん苦しんでいる。この販売の仕組みでは、きわめて密接な顧客とのリレーションシップを、その営業活動の最大の武器に

しているが、一方では典型的な労働集約部門であり、一人当たりのセールスマンの生産性を採算レベルに維持することが次第に困難になっている。

そこで、セールスマンが各家庭に個別に御用聞きに伺う代りに、コモディティ商品に限ってはオンラインでの受発注を行えば、顧客の支持を失わずに営業生産性を大幅に改善することも可能である。場合によっては、逆にセールスマンが顧客を煩わさないことが多大なメリットになって、かえって売上が増大することも考えられる。このことは、百貨店における高級顧客への対応の抜本的な再考が課題であることを示唆しており、同時に、店舗販売のサブシステムとして誕生した外商の存在意義の再考を要請している。

4) 欠落した名物催事の復活

1980年代の後半には、各県などがこぞって地域の村おこしを展開して、これは百貨店にとっても集客手段として多大な効果があった。この地域の物産や特産品を一同に集約した物産展は、都市百貨店においては大きな話題作りと店頭動員力の強化のためにきわめて有効なイベントであり、同時に、各地域の産業振興にも多大な貢献を果していた。この地域の産業振興と百貨店に対する店頭への動員力の強化を、オンラインネットワークを通じた世界的なサイバースペースの発展に活用することもおおいに期待できる。このことによって、グローバルな地域ネットワークが構築できるし、また世界の話題と情報が満載されたバーチャル企画を電子上の催事場でダイナミックに展開することもできる。

5) コンビニエンス・ストアを活用した商品授受

インターネットやクローズドなハウスネットによるオンライン・ショッピングが定着すると、たしかに小口の配送量は大幅に増加するし、また現状では、各社が個別に宅配しているため交通事情への影響も悪化する。そこで、物流の生産性を改善するためにもコンビニエンス・ストアを地域におけるマルチな情報と物流の拠点として活用して、商品の受渡、代金決済機能や共同配送、納品代行デポ機能などの付与すれば、全国的なインフラの整備という社会的な貢献も実現する。このような対応を行うことで、顧客にとっても、企業にとっても、また社会にとっても、さらなる時間とコストの節約が実現する。

6) ファッションビジネスのグローバルな展開

百貨店において、最も競争力のあるファッションビジネスは、インターネットなどのオンライン・ショッピングの導入でまったく様変わりする。すでに幾つかのブランド商品においては、海外諸国からのカタログによる通販が急速に拡大している。また、いまや30代のキャリアOLや主婦にとってはパソコンの操作などは常識になっている。したがって、オンライン・ネットワークを利用した通販についてもかなりの規模でのビジネスが期待できる。さらに、普段あまりショッピングが好きではない男性にとっても、オンラインで必要な商品が入手できれば、ネットワークを通じてかなりの頻度でプロバイダーにアクセスする事が想定できる。

これからは、アルマーニに代表されるようなデザイン性の強い商品ですでにイメージが確立している商品は、ネットワークを通じた海外からの直接購入が有効なチャネルになる。これはまた、プレタポルテを主力にする百貨店にとって新たな競合関係が生じてくることを意味している。このように、これからは誰でも自由に、またいつでも海外のファッションにダイレクトにアクセスできる時代になるため、これをただ単に放置しておくわけにはいかない。そこで、インターネットによるオンラインでのファッションビジネスに対して、逆に積極的にかかわって商権保全を狙うという発想が大切なのである。また、将来的には、前述のエージェントを本格的に導入して、グローバルなファッション・エージェントのビジネスとしての確立を狙うなどの長期的な展望も不可欠である。

VI. ECの進化へ向けたパラダイム創造

1. ECによるパラダイムスイッチング

先端技術の開発と人類の意識転換によって実現されたECの誕生は、我々の世界にリアルスペースを超えたサイバースペースという新たなバーチャル・フロンティアを現出させている。すなわち、このサイバースペースの登場を契機としてECという産業や生活における魅力的なフロンティアが誕生したわけで

ある。この EC の誕生は、従来のリアルワールドに対して、そのパラダイムさえも根本から転換させるほどの多大な影響を与えている。このような状況下では、EC は、ニューマーケットやニュービジネス創造の観点から、既存の産業システム、生活システム、企業システム、そして 21 世紀型社会システム革新の観点から、それぞれ戦略的に捉えるべき課題である。

また昨今では、インターネットを活用したバーチャルモールの事業実績が不振であるため、EC に対してネガティブな論評が増大している。しかし、このような短絡的な判断は、EC の潜在的可能性を考慮すれば危険な潮流である。なぜならば、EC の衝撃的な登場が現出した意味は、単にフロンティアを創造するという単なるマーケットメーカーではなく、リアルワールドのパラダイムをも根本的に転換させるパラダイムスイッチャーである。前述のように、ネットワークとデータベース、関係特性を捉えて、この EC は、企業—企業の関係をつめた EC、生活者としての消費者—消費者の関係をつめた EC、そして企業—生活者の関係をつめた EC、という 3 形態に整理できる。

前者の B to C-EC では、電子ショッピングを契機としたマーケティング戦略のパラダイム転換が要請され、このことが消費における消費者主義、すなわちカスタマーレディのマーケティング戦略の登場を意味する。具体的には、先進的な情報技術に支えられたパーソナル・マーケティングの本格的な登場なのである。また後者の B to B-EC においては、電子商取引を契機とした流通システムのパラダイム転換が要請され、このことは流通におけるデマンド主義、言い換えれば、まさにオンデマンドな流通システムの登場を意味している。具体的には、先進的な情報技術に支えられたダイレクトシステムの本格的な導入である。そして、パーソナル・マーケティングとダイレクトシステムは表裏一体となった発展が実現して、このため 1960 年代以降の流通システムの理論的支柱であった規模の生産性を追求する伝統的な流通革命論が終焉を遂げる。そして、範囲の生産性や、ネットワークの生産性や、速度の生産性など、新たな価値観を志向する EC 革命論が登場してくる。

したがって、この EC 革命が現出させるマーケティング戦略の革新と流通シ

システムの解体は、すでに個別企業の戦略の段階をはるかに超えて、グローバルな規模で産業構造や生活システムの転換まで含めた社会システムを転換させている。また、このことがデジタル時代を迎えた EC の登場の革命的な意味であり、これからの EC の展望を行う際の基本的な視座にもなる。すなわち、EC の登場とは、単なる技術革命でもインターネットビジネスの誕生でもなく、21 世紀の社会システムのグローバルなニューパラダイムとして捉えるべき現象である。

2. EC による多次元型市民社会の創造

EC 革命の到来が、企業経営や産業構造のみならず個人の生活領域にいたるまで、社会全体のシステムに対して根本的な転換を要請するのは前述のとおりである。このことは、また、個と全体、効率と公正、競争と協調、経済と文化など、異質な目標や価値観を同時に実現する多次元型市民社会の創造を意味している。同時に、このサイバースペースの登場によって現出された多時的市民社会においては、以下のような象徴的な現象も現れてくる。

第 1 は、バーチャル・コミュニティの形成である。このことは、サイバースペースの市民であるネチズンの登場と、このネチズンによる直接民主主義的な協創的社会的形成を意味している。バーチャル・コミュニティとは、不特定多数への情報の発信やオープンでインタラクティブなコミュニケーションが可能にする電子媒体によるネットワーク社会である。このバーチャル・コミュニティでは、従来の地縁、血縁という伝統的な属性を超えて、同じ価値観を持った人々が、ダイレクトに結びつく知縁、結縁とも言うべき関係で結ばれている。また、個人としてのバーチャル・コミュニティへの参加によって、広範な人々との間で価値観を共有することも可能になり、直接民主主義に特徴的であるコラボレーティブな関係も構築される。

第 2 は、デジタル・リテラシーの普及である。これは、いわばデジタル時代のコミュニケーションルールの明確化である。マルチメディア社会に必要なリテラシーとは、パソコンの基本的な操作能力、個人の豊かな想像力や構想力、

そしてサイバースペース上の自立的な倫理観の3点に集約できる。したがって、これからは人間の知的構造に対する資源配分を、従来のプロダクトからプロットへと転換させて、このプロット領域における能力向上へのニーズとシーズの組み合わせから着想できる能力、そして即座にシミュレートできる能力が要請される。また、バーチャル・コミュニティにおけるネチズンの基本的人権とは情報主権だが、同時にセルフ・マネージメントを可能にする自立的な倫理観の保持も不可欠な条件なのである。

第3は、技術と文化との協創関係の構築である。これは、デジタル技術の進化が、世界の人々に主体性や創造性を回復させる原動力になることを意味している。また、人々も技術の発展や活用について積極的な関心を払い、また自ら主体的なコミットを行うようになる。こうして、技術と市場が相互作用を行うようになれば、これからは産業構造の規定条件さえも、供給サイドから需要サイドへ、中央制御から地方分散へ、そして垂直型から水平型へ、とダイナミックに転換する。したがって、ECについても、単なるビジネス領域の取引ルールに限定して捉えずに、世界中の人々が主体性と創造性を回復するための交流メカニズムとして位置づけるべきである。

3. ECによるパーソナル・マーケティングの発展

デジタル革命を現出させたEC体系の中で、とりわけB to C-ECの発展は小売業のマーケティング戦略をマス・マーケティングからパーソナル・マーケティングへと転換させている。このため、いまや小売業では、顧客との良好な関係性の構築が重視され、カスタマーレディー（顧客起点）のマーケティングの実践が期待されている。これを可能にしたのがデータベースの発展とネットワークの進化である。こうして、情報システムにバックアップされた成熟期対応のマーケティングの新手法が確立して、利益志向型経営の追求が可能になる。

このパーソナル・マーケティングにおけるカスタマーレディー指向の特徴とは、新規顧客獲得の重視ではなく既存顧客に対するリテンションの重視なのである。このため、また販売活動を直接の目標とするプロモーション戦略から

顧客とのコミュニケーション戦略へと、マーケティング戦略の重点が転換する。したがって、メディアの選択についても、次第に従来のマス・コミュニケーションからパーソナル・コミュニケーションを可能にするメディア・フォーメーションへと転換する。言い換えれば、これからのメディア戦略では、よりインタラクティブでダイレクトなメディアの形態が主流になる。

このように、顧客サービス中心のマーケティングを展開することで、戦略ターゲットも市場シェアの増大を志向せず顧客シェアの増大を志向するようになる。また、このようなリテンション・マーケティングを展開するには、人間系の戦略であるレイションシップ・マーケティングと技術系の戦略であるデータベース・マーケティングのインテグレーションが不可欠である。そのためには、話題の超並列コンピューターやデータウェアハウスを活用したより柔軟で拡張性のあるデータ収集や、これらのデータ解析システムの開発が前提なのである。こうして、すでに RFM セル方式などに代表される先進的な統計解析手法も導入された。この RFM セル方式は通販業界においては従来から活用されていた伝統的な手法なのだが、これはまた購買履歴を基軸にした自社に対する顧客のロイヤルティを正確に掌握する代表的な科学的評価手法なのである。

そこで昨今では、この実績のある RFM セル方式を店頭小売にも適用して、店頭小売におけるパーソナル・マーケティングを完成させようという実験が行われている。なお、この R とは Recency のことで、これは顧客の時点における最新購入月を示している。また、次の F とは Frequency のことで、自店で購買した時期が直近では一体いつか示している。最後の M とは Monetary Value のことで、顧客の時点での類型購入金額を示しており、これは当該期間中にどれくらいの金額の購買を行ったかを表わす指標である。この RFM に基づく顧客セグメンテーションを行うことで、よりパーソナルなアプローチの展開が可能になる。

たとえば、F が多ければ多いほど最良の顧客ともいうべきアドボケイト（唱導者）であり、続いて多い顧客についてはクライアント（固定顧客）という具合に分類ができる。また、R が 1 ヶ月以内ならばヒート客、2 ヶ月以内ならば

ホット客、3ヶ月以内ならばウォーム客という分類も可能である。これらの結果から、個別の顧客の状況に応じたアクションが可能になる。仮にRが1ヶ月以内でFが1回の顧客には、サンキューレターを発送して2度目の購入を促進する手法が有効であるし、Fが多いのにRが半年も経過している顧客には、カムバックへ向けたプロモーションの実施が不可欠になる。このように、パーソナル・マーケティングの実施によって、顧客に対するよりきめ細かなアプローチが実践され、顧客との良好な関係が構築できる。

4. ECによる次世代流通システムの登場

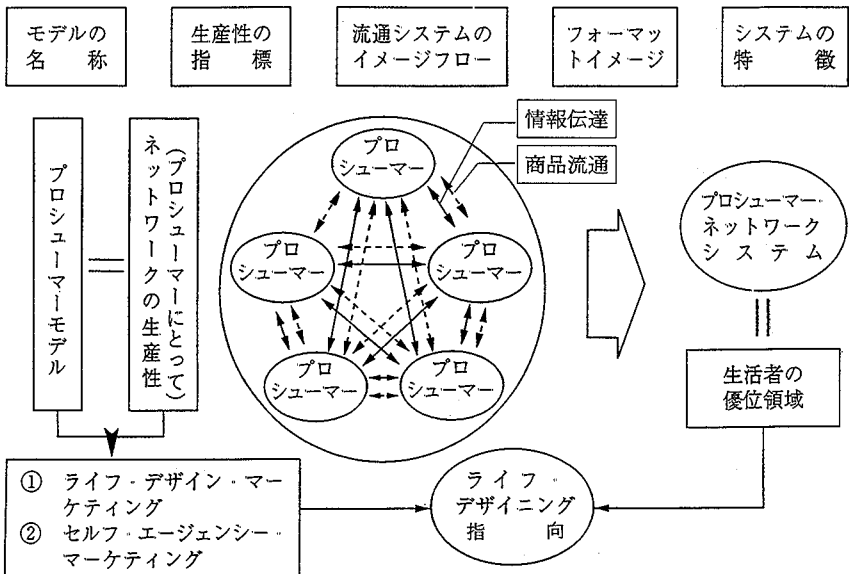
パーソナル・マーケティングの登場は、同時にカスタマーレディ発想による流通システムの根本的な再構築を意味する。すなわち、従来型のプロダクト・パイプラインへの規模の生産性追求の武器としての活用から、一人ひとりの生活者に対する顧客サポートシステムへ、という流通システムの再構築の要請である。このような転換は、インターネットが現出したダイレクトで、かつインタラクティブなネットワークという形態で実現した。このネットワークの特徴は、商品流通や情報伝達の形態がサプライチェーンとはまったく異なった形態なのである。すなわち、商品流通と情報伝達の双方が、消費者を中心としたサークル上に配置されるシステムである。このネットワークでは、商品流通は、小売だけでなく、メーカーや卸からもそれぞれ自在に、消費者に対してダイレクトに商品やサービスを提供できる。すなわち、従来のサプライチェーンに特徴的であった商品流通のプロダクト・パイプラインからの超克が、おおいに期待できる。また、情報伝達においても、情報ネットワークの多面的な活用によって、互いにインタラクティブにアクセスできる構造にもなる。

このシステムがさらに進化すると、いよいよネットワークの生産性を追求するシステムが誕生する。そして、この段階においては、既存の伝統的な流通システムも完全に解体する。すなわち、オン・デマンドなエージェントシステムともいべきシステムが構築される。このエージェントシステムを活用すれば、いよいよ商品流通と情報伝達が相互に独立した形態のエージェントビジネスの

実践が可能になる。そして、このシステムの発展の延長線上にプロシューマー・ネットワークが構築される。この段階においては、プロバイダーであるマーケットターやユーザーである顧客は、先進的な情報技術の発展と広範な情報リテラシーの展開によって、それぞれエージェント機能を容易に内在化もできる。

こうして、かつてアルビン・トフラーが提言したプロシューマーの世界に踏み込むわけである。言い換えれば、誰もがユーザーであって、同時にプロバイダーでもあるシステムの誕生である。また、この段階になると、ユーザーとプロバイダーの役割を簡単に入れ変えたり同期化させることも容易になる。このような流通システムの進化によって、生活者は生活局面の個別ニーズへの対応や生活局面の多様な選択を自在に行える。こうして、伝統的な流通革命論に準拠した流通システムとしてのサプライチェーンが、次第に次世代の流通システムであるエージェントシステムへと進化する（図表5）。

図表5 プロシューマー・ネットワークシステム（第4段階）の体系



5. EC によるオープンソーシングの展開

このように、流通システムのパラダイム転換が実現されると、企業経営におけるネットワーク構築についても根本的な戦略転換が要請される。すなわち、バウンダリーレスを指向する組織間のコラボレーションを重視するアウトソーシングが注目される。すなわち、多数のアウトソーシング形態の中で、より高い生産性と品質を追求を目的として、企業間の連携とベストプラクティスによるロジスティクスを包摂したトータルなオープンシステムとしてのオープンソーシングが重視される。

また、とりわけ米国の小売業界では、グローバル化の進展にともない、ほとんどのビジネスルールは標準化され、これらをベースにしたオペレーションシステムが完成の域に達している。当然ながら、各業態の固有の業務にまでベストプラクティス思想が徹底して、同時に、多くの局面でのデファクトスタンダードが確立された。したがって、いよいよローコスト化を追求する段階を超えて、より高い生産性を指向したクラスター単位でのアウトソーシングであるコーソーシングが本格的に推進される。また、これらの企業はそれぞれがオープンソーサーとして、コア・コンピタンスを武器にしたグローバルネットワークも形成される。

このような段階になると、またシームレスな企業間の情報連携が不可欠になる。そして、これからは業界間の連携と同時に同業他社との連携も必要になりオープンな情報システムの構築が要請される。こうして、コラボレーション志向の信頼関係が構築できた企業に対して、互いに、単なる補完的な役割を超えたネットワークの競争優位の獲得への激しい戦略展開が行われる。したがって、どう他者と差別化を行い、どう高付加価値や低コストを実現するかがネットワーク時代のアウトソーシングの条件になる。

もちろん、ビジネスパートナーとの価値協創については、すでに我が国でも一定の進展を実現している。たとえば、国内のアパレル産業では空洞化にともなう顧客対応の商品提供システムの構築が代表的な好事例である。現在、アパレル産業では、商品の差別化と利益の確保のための PB 商品の開発が生き残り

を賭けた不可欠な条件である。また、このような開発過程では、大量に計画的に生産できる技術力を低コストでカバーするグローバル・ソーシングも重視される。このような状況下で、マーケットサイズの違いもあつてか、我が国においては欧米の小売業と異なり、小売業が自ら商品開発を行うのではなく既存の商品を改良する方法を選択している。

ダイエーでは、工場を持たないメーカーとしてPB商品に取り組んで不良品を作らない仕組みを組織化している。イトーヨーカドーでは、開発したPB商品をブランド別に営業動向を把握することでチーム・マーチャンダイジングを展開している。ジャスコでも、グローバル・マーチャンダイジングを本格的に展開するため国際基準に沿った業務システムの開発と各国の生産地との連携を深めてPB商品の開発を行っている。これら3社に共通な特徴は、品質面に対する配慮の高まりの中で委託業務の改革へ向けた企業診断基準に依拠した商品製造である。こうなると、業務基準と電子的なデータ交換を国際的な標準に準拠して企業間の連携を行うことが前提条件になる。

従来は商品マスターや販売在庫のすべてのデータベースを小売サイドとメーカーサイドの双方に置いていたが、これからは商品マスターは行政の指導下で第三者的な機関が受け持ち、販売情報は小売業が保有して提携企業に開放する形態へと集約される。このように、流通システムはバーチャル・エンタープライズ化を進展させて、コラボレーティブなマルチアライアンス指向を強めていく。このような状況下で、これからの企業戦略のニューパラダイムとして、競争と協創を同時に実現すべくWin-Winを指向するコーペティション戦略が台頭してくる。

参 考 文 献

- 原田 保「デジタル流通戦略」同友館、1997。
原田 保、寺本義也「インターネット時代の電子取引革命」東洋経済新報社、1996。
寺本義也、原田 保「デジタル時代のサイバー・スペース革命」『STRATEGY21 Vol. 701』日本ユニシス、1997。

大山繁樹, 中山秀夫, 「インターネットが引き起こす流通大革命」『日経戦略ストラテジー』日経 BP 社, 1995 年 12 月号。

国領二郎 「オープン・ネットワーク経営」日本経済新聞社, 1995。

Barry J. Nalebuff and Adams M. Brndenburger, *Co-Petition*, 1977 (嶋津祐一, 東田啓作 訳 「コーペティション経営」 日本経済新聞社, 1998。

Edward Forrest, Richard Mizerski 「*Interactive Marketing*」 NTC Business Books, 1996

荒川圭基 「ダイレクト販売」ダイヤモンド社, 1996。

荒川圭基, 青木輝夫 「デジタル流通戦略」ダイヤモンド社, 1997。

ジェリコ・コンサルティング 「米国エレクトロニック市場レポート」ジェリコ・コンサルティング, 1996。

稲垣佳伸 「商品いちばと情報いちば」『Multimedia & Business』ダイヤモンド社, 1996 年 10 月。

西郷従節 (監) 「流通ネットワークキング革命」富士通経営研修所, 1996。

日本経済新聞, 1997 年 9 月 11 日, 9 月 26 日。

日経産業新聞, 1997 年 9 月 9 日, 9 月 12 日, 10 月 28 日。