

企業におけるインターネット活用と 企業間関係に関する調査研究

通信経済研究部研究官 鎌田 真弓

企業の事業活動へのインターネットの活用が普及する中で、自社にはない経営資源やサービスを他社と提携することにより手に入れるという経営手法が選択される傾向が見られている。例えば、金融業では、金融サービスや決済・与信等の機能をパッケージ化し、それを必要とするプラットフォーム¹⁾との提携により提供する形態が見られている。スルガ銀行とアイピートレンド（ISP）の提携による中小企業向け提携ローン、アイフルとザ・スピリットの提携による「百貨.com」（オンラインショッピングモール）などの例がある。これらの提携では、金融機関には、プラットフォームでの機能の利用に対する対価とサイトを通じた新規顧客を、プラットフォームには、顧客利便性の向上と提携先金融機関への顧客誘導に伴う対価をもたらし、双方に利点のある仕組みとなっている。最近では、ヤフーオークションの決済手段として提携したネット銀行がのべ30万人以上の顧客を獲得し、注目された。また、プラット

フォームをメインとした新規事業では、全ての機能やインフラを自ら構築し、提供するのではなく、むしろ所有しないことで、多様な企業が提供するものの中から、最適な商品やサービスの組み合わせを提供し、差別化を図るような傾向が見られている。このように、インターネットの活用は、既存の事業活動や他社との連携のあり方に影響を及ぼしているものと考えられる。本稿では、本年1月に実施したアンケートの結果等を用いてこれらについて考察してみたい。

1 インターネット活用と企業間関係

インターネットを活用するビジネスモデルは、その用途、目的からも多岐にわたっており、そのモデルにおける企業間関係を類型化により網羅することは困難であるため、今回の調査では、調査対象をインターネットのプラットフォームのうち、次の機能をめぐる企業間関係に絞り込んだ。

プラットフォームの機能	企業間関係の例
消費者への商品・サービスの販売	オンラインショッピングモール（楽天等）への出店
商品情報・企業情報などの提供	B to Bポータル（NCネットワーク等）仲介・マッチングサイトへの参加
商品の宣伝、プロモーション、問合せの受付	アフェリエイト・プログラム（リンクシェア等）の活用
Webサイトによる調達・購入	単独企業による電子調達サイト又はe-マーケットプレイス ²⁾ への参加
商品開発、顧客ニーズ収集	コミュニティ（ムジネット等）による消費者ニーズの集約及びマーケティングの活用
他企業との在庫情報の共有	SCM ³⁾ の活用による発注数量、在庫管理、欠品・返品の削減求貨求車情報の共有による共同受注

1) コンテンツを提供する場や提供手段

2 アンケート調査

2.1 概要

調査方法

- (1) 調査対象企業：全国の株式上場企業、店頭公開企業及び大手生命保険会社
- (2) 郵送方法：対象企業の情報システム担当役員宛に郵送
- (3) 実施期間：平成13年12月26日～平成14年1月25日
- (4) 標本数：3,454社
- (5) 回答数：466社（回答率 13.5%）

調査項目

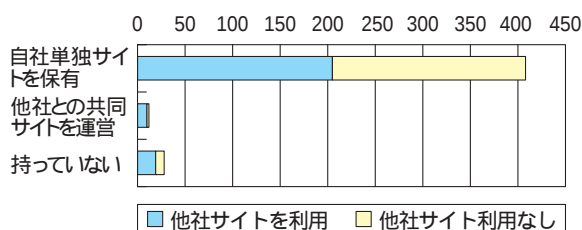
- (1) 企業サイトの保有形態、利用効果、利用状況
- (2) 他社が運営するプラットフォーム(他社サイト)の利用状況、選択要因等
- (3) 電子商取引のインフラを提供する企業の動向
- (4) 企業活動におけるITのインパクト(意識調査)

本稿では、上記の調査項目のうち、(1)、(2)及び(4)の結果を利用する。

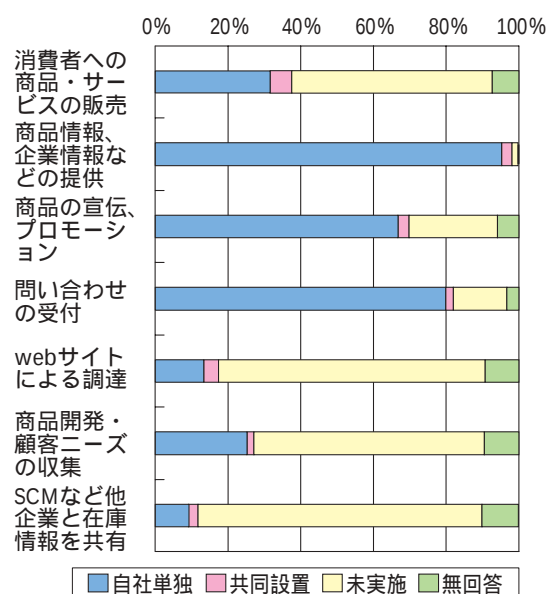
2.2 webサイトの保有形態

有効回答446社のうち、自社単独のウェブサイトを持っていると回答したのは408社、他社との共同サイトを運営していると回答した16社と合わせると、9割以上の企業が何らかの形でウェブサイトを保有着していることとなる(図表1)。また、単独でサイトを保有している企業の49.8%、他社との共同サイトを運営している企業の83.3%の企業が他社のサイトを活用していることがわかった。

図表1 企業サイトの保有形態



図表2 自社サイト又は共同設置サイトの活用形態

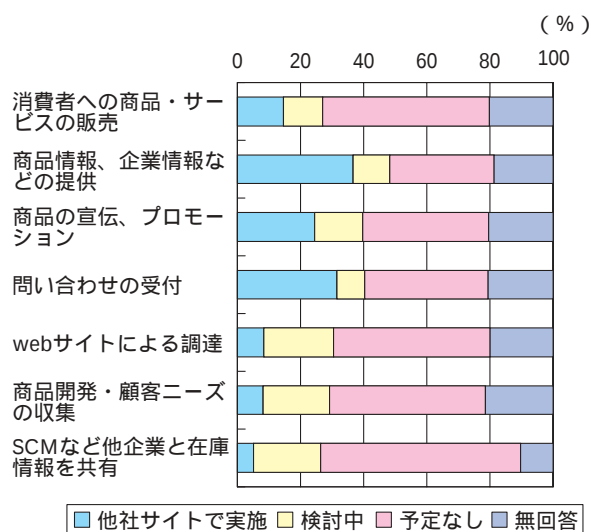


2.3 サイトの活用形態

サイトを保有する企業のサイトの活用形態(図表2)をみると、現在のところ、①商品情報の提

2) 売り手、買い手ともに複数の事業者が参加するオープンな電子商取引の共通のプラットフォーム
3) Supply Chain Management

図表3 他社サイトの活用形態



供（98.6%）、②顧客からの電子メールなどインターネット経由での問い合わせ受付（82.3%）、③電子メール、ウェブサイトからの商品の宣伝・プロモーション（70.5%）が中心となっている。消費者向けの商品・サービスの販売については、実施企業37.9%に対し、未実施の企業が55.7%であるなど、実施企業数がウェブサイトを保有している企業数の4割以下であることが明らかになった。

商品開発・顧客ニーズの収集（27.1%）、ウェブサイトによる調達を行っている企業数（17%）及び在庫情報の共有（5.1%）は、現状では低い値に留まっているが、他社サイト（プラットフォーム）の活用による実施を検討している企業数（図表3）はいずれも2割強であり、今後、業務提携等による実施が増加するものと考えられる。Webサイトによる調達に関しては、e-マーケットプレイスが注目されているが、経済産業省が実施した調査⁴⁾でも企業間電子商取引全体の取引金額の1割強に留まっており、規模は拡大傾向にあ

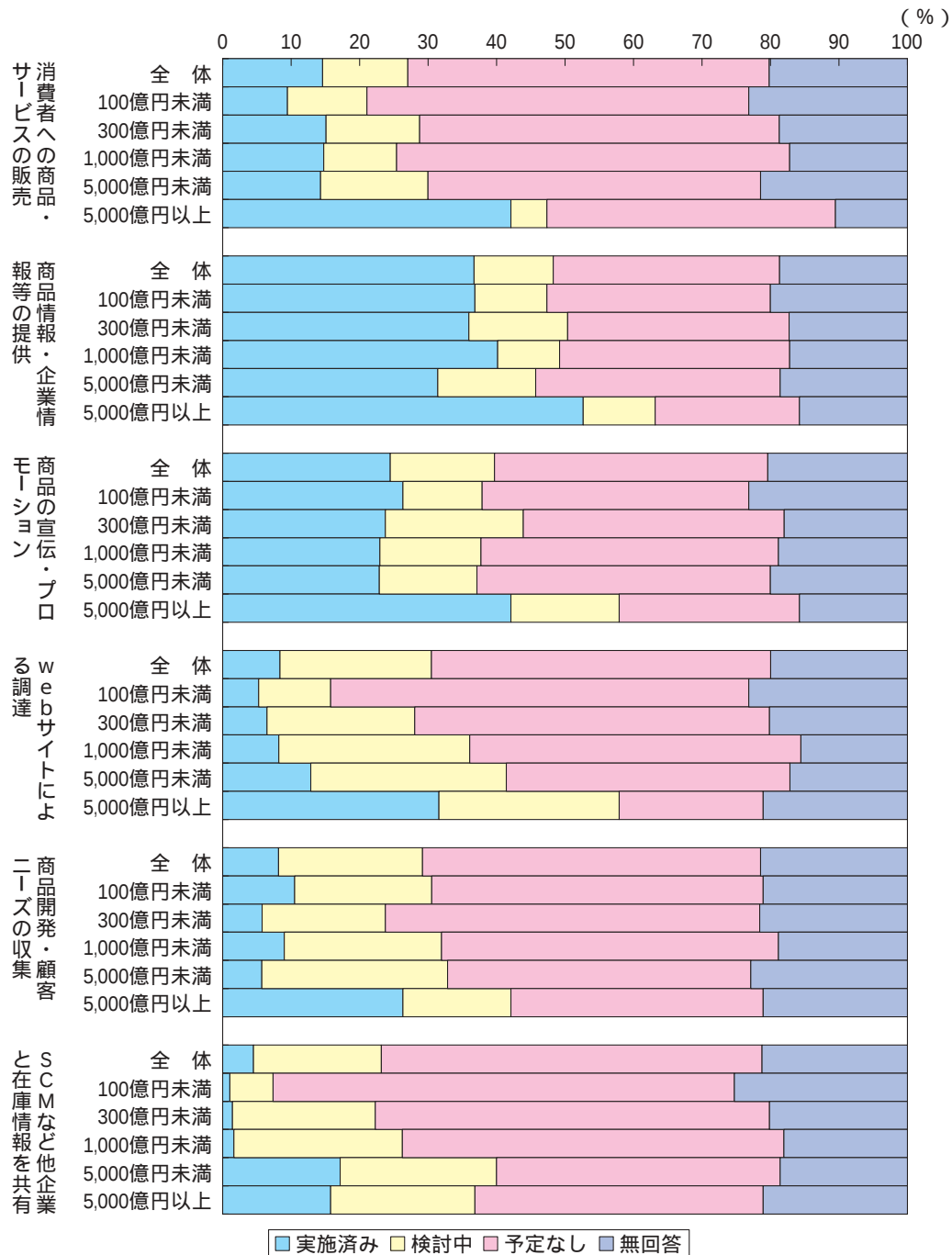
るものの、現状では一対多型のwebサイトや多対一型の単一企業ごとのプライベートな電子調達システムが主流となっている。また、企業にとって価値創造活動の源泉である商品開発、マーケティング等の分野では、本来、他社との連携が困難な分野であると考えられるが、最近になって、ムジネットのように、インターネットを使って消費者のニーズを収集し、それを自社で活用して自ら新製品の開発を行うのではなく、他の企業に情報・企画提供することで、ムジネット自体への集客の向上等に結びつけるようなモデルが登場しはじめ、導入を意識する企業は増加傾向にある。日経マーケット・アクセスが実施した調査⁵⁾によると、自社サイトでマーケティングを実施している企業は41.6%、同調査で商品情報を提供している企業数の77.6%の半数強とどまっているが、今後（1年後）マーケティング機能を持たせたいと回答している企業は13.3ポイント増の54.9%に達している。いずれも、今回実施したアンケート調査の結果を支持するデータとなっている。

他社サイトの活用の傾向は、自社サイトの傾向とほぼ一致しているが、業種別に眺めると、そこに若干の違いが存在することがわかる。建設不動産業では、「消費者への商品・サービスの販売」への活用は回答企業中わずか8%と、全業種での取組みの平均が27%であることを考えると、極端に低い。ところが、「商品情報・企業情報などの提供」という側面で見した場合、建設不動産業はどの業種よりも他社サイトを活用して積極的に取り組んでいる。建設不動産業という業種の性格上、取り扱っている商品が比較的高額であるため、情報提供には自社サイトだけでなく他社サイトをも積極的に活用して手をかけるものの、販売はウェブサイトではなくリアルチャネルで実施している

4) 経済産業省「平成13年度における電子商取引に関する市場規模・実態調査」2002.2.18

5) 『日経ネットビジネス』2002.3.10

図表4 年商規模別 他社サイトの活用形態



傾向が窺える。

また、ウェブサイトの活用状況を企業の売上別にみると、年商5,000億円以上の大企業と、それ以下の中堅・中小企業で明らかに異なる傾向を見ることができる。年商5,000億円以上の大企業は、ウェブサイトの活用割合が高く、その傾向は、

特に調査全体では活用の割合が低い「消費者向けの商品・サービスの販売」「ウェブサイトによる調査」「商品開発・顧客ニーズの収集」「SCMなど他企業と在庫情報を共有」といった項目に顕著に現れている。さらにこの傾向は、他社サイトを利用する場合についても共通している。図表4に

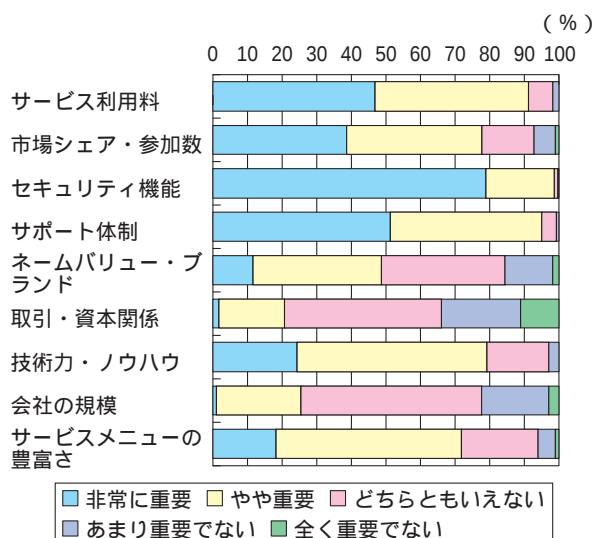
他社サイトの活用形態と年商規模とのクロス集計の結果を示す。ここからは、自社のサイトの活用が進んでいる企業は、他社サイトの活用も進める傾向にあると考えることができる。

2.4 プラットフォーム（他社サイト）の運営主体に求める条件

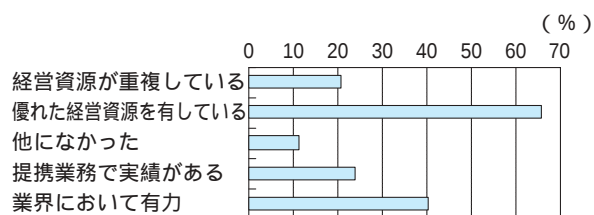
運営主体に求める条件に関する質問に対して、上位を占めたのは、セキュリティ機能、サービス利用料、市場シェア・参加数、サポート体制であった（図表5）。一方、会社の規模、ネームバリュー・ブランド、取引・資本関係については、それほど重要視されないことがわかった。他社の運営するサイトに参加する場合、セキュリティの確保が大前提であり、次にサービス利用料や参加企業数、メニュー数やサイトのサポート体制などそのサイト自体のサービス価値を重視する姿勢が覗われる。また、他社サイトの活用形態、業種別、売上別にクロス集計を試みた結果、前述の傾向はこれらの要素によって変わるものではないことがわかった。ただし、ネームバリュー・ブランドについては、年商5,000億円以上の企業では、重視する傾向にあることがわかった。

インターネット関連のビジネスにおけるプラットフォームの魅力は（売り手・買い手ともに）参加者が多ければ多いほど高まる（ネットワーク外部性が働く）ので、プラットフォーム運営においては、参加者と取引量を増やすことが成功の鍵となるものと考えられる。この点について、今回のアンケート調査を一般の業務提携に関する公正取引委員会の調査結果⁶⁾（図表6）と比較してみる。図表5では、「市場シェア・参加数」が、「技術力・ノウハウ」（優れた経営資源を有していること）を重視する回答を上回っている一方、図表6

図表5 利用する他社サイトの運営主体に求める条件



図表6 業務提携の相手先選択理由



出所：公正取引委員会〔2002〕

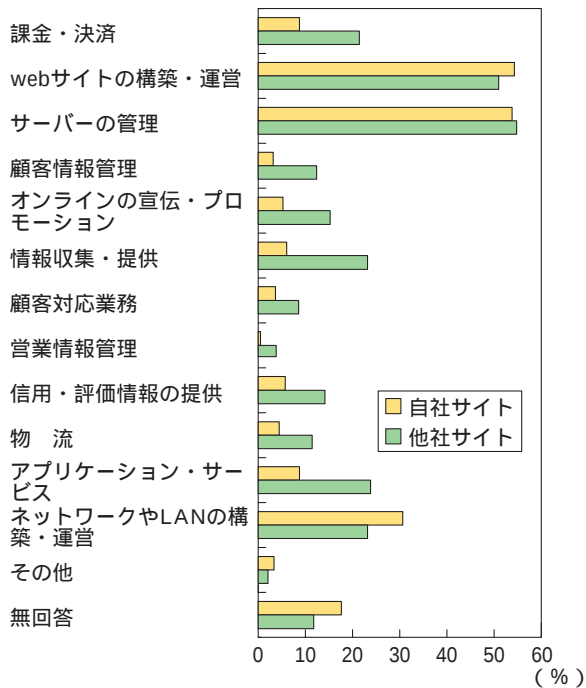
では、「業界において有力」であることよりも、「優れた経営資源を有していること」が重要視されている。もちろん、技術力やノウハウといった経営資源が優れている企業は、市場シェアや参加数も多く、業界において有力だということも考えられるが、この結果は、電子商取引関連の業務提携では、業務提携一般とは異なり、市場シェアや参加数といった「ネットワーク効果」の大きさをあらわすような基準が重視されていることを示唆するものであると考えられる。

2.5 他社サイトの活用とアウトソーシング

他社サイトを活用する企業がそのサイトの運営

6) 公正取引委員会「業務提携と企業間競争に関する実態調査報告書」2002.2.6

図表7 他社サイトの運営主体が提供する機能

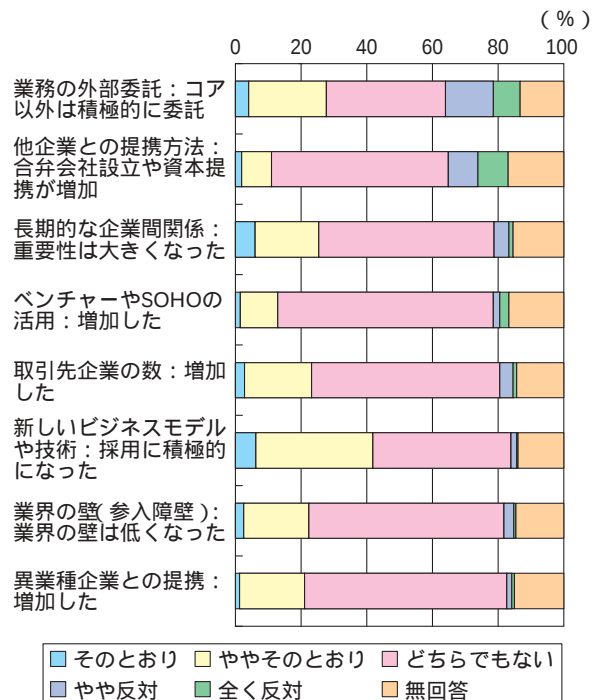


主体から提供を受けるサービスについては、サーバーの管理、ウェブサイトの構築・運営、ネットワークやLANの構築・運営といったシステム構築に関する機能が上位に挙げられている(図表7)。これらの傾向は、自社サイトを構築する際にアウトソーシングの活用により調達する機能とほぼ一致している。一方、その他のシステム構築関連以外の機能に関しては、他社サイトを活用している企業は、当該サイトの運営企業との業務提携の中で、機能を調達する傾向が見られており、サイトの運営主体が、電子商取引支援機能を一括して提供するニーズがあることがわかる。

2.6 インターネットのインパクト

インターネットの活用により事業に変化が生じたかという質問に対し、多くの項目において「どちらとも言えない」と回答する企業が半数以上という結果となった(図表8)。その中で、取組み

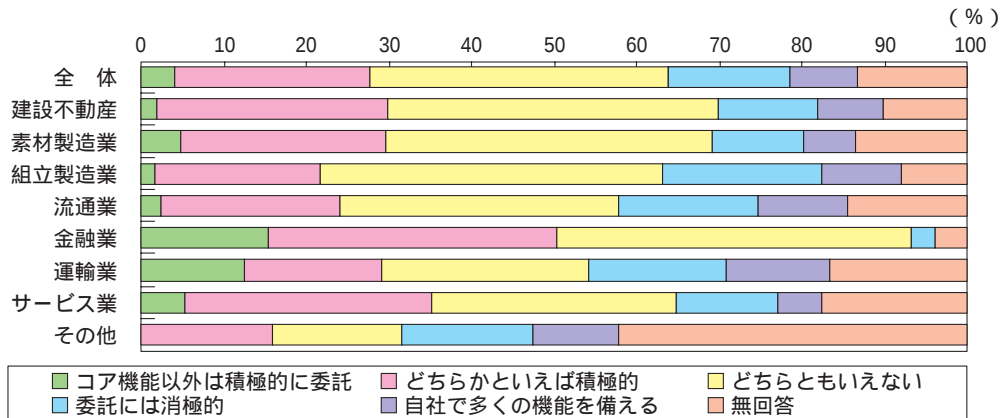
図表8 インターネットの活用による事業への影響



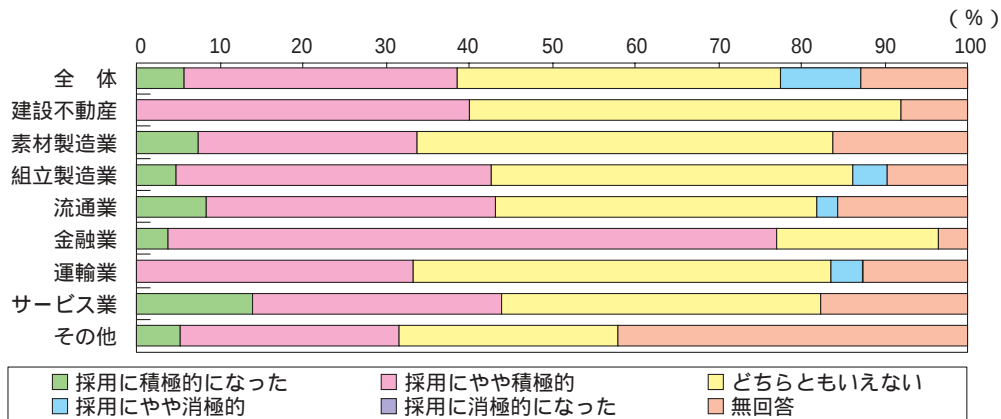
としてポジティブな回答をした企業が2割以上である項目を抜き出すと、「業務の外部委託」(27.7%)「長期的な企業間関係」(25.3%)「取引先企業の数」(23.2%)「新しいビジネスモデルや技術」(41.8%)「業界の壁(参入障壁)」(22.3%)「異業種企業との提携」(21.0%)となる。特に、新しいビジネスモデルや技術の採用に対する姿勢において変化を意識する企業が4割以上ということは、日本で99年ごろから話題となったビジネスモデル特許やインターネットと既存のリソースを組み合わせたクリック&モルタルなど、「ビジネスモデル」がインターネットの浸透に伴い、印象づけられてきた影響があるものと考えられる。

インターネットの活用が事業に影響を及ぼしたかということを業種別にみると、金融業、サービス業などでポジティブな受け止め方がみられる(図表9、10、11)。特に金融業においては、以

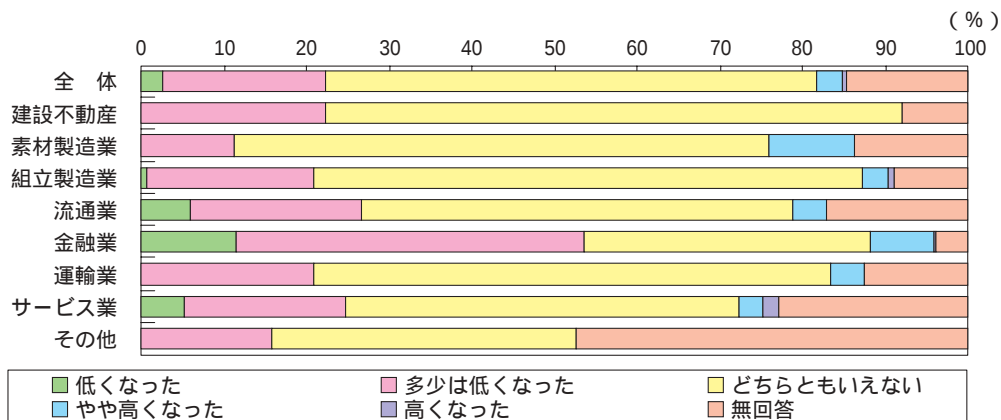
図表9 インターネットの活用による事業への影響：業務の外部委託



図表10 インターネットの活用による事業への影響：新ビジネスモデルや新技術



図表11 インターネットの活用による事業への影響：業界の壁（参入障壁）



下の項目において全体平均を大きく上回る回答があった。

- ・業務の外部委託（積極的に委託：50% 全体平均27.7%）
- ・新しいビジネスモデルや技術（採用に積極的：76.9% 全体平均41.8%）
- ・業界の壁（参入障壁）（低くなった：53.8% 全体平均22.3%）

また、サービス業においても「他企業との提携方法」に関して特徴が見られる

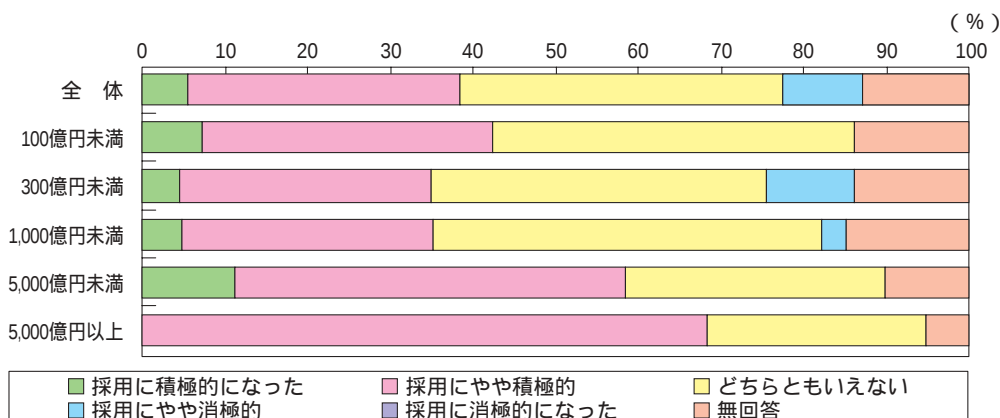
- ・他企業との提携方法（合併会社設立や資本提携が増加：31.6% 全体平均10.9%）

インターネットの活用が事業に影響を及ぼしたかということを企業規模別に見ると、全体的な傾向としては年商の大きな企業、特に年商5000億円

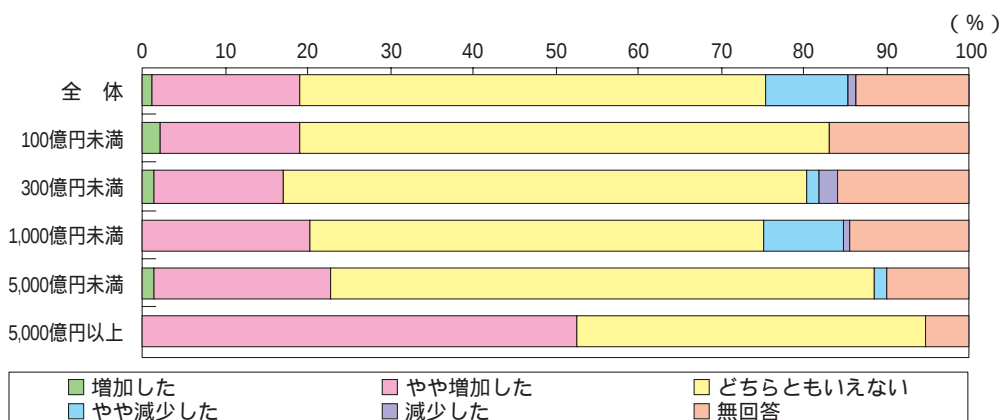
付近の企業を中心にポジティブな受け止め方がされているということが伺える。特にその傾向は「新しいビジネスモデルや技術」「異業種企業との提携」において顕著である（図表12、13）。

また、提携の方法に与えるインパクトを見ると、一般的には、合併や資本提携など資本移動をとまなうものより、業務提携など資本移動をとまなわないものが増えたという回答が多い（図表14）。しかし、年商500億円以上の大企業についていえば、資本移動をとまなう合併などがやや増加したという回答が多い。これは、インフラ部分は大企業が多いために、インフラレイヤーで（提携ではなく）水平統合が起きていることを示しているという解釈もできる。

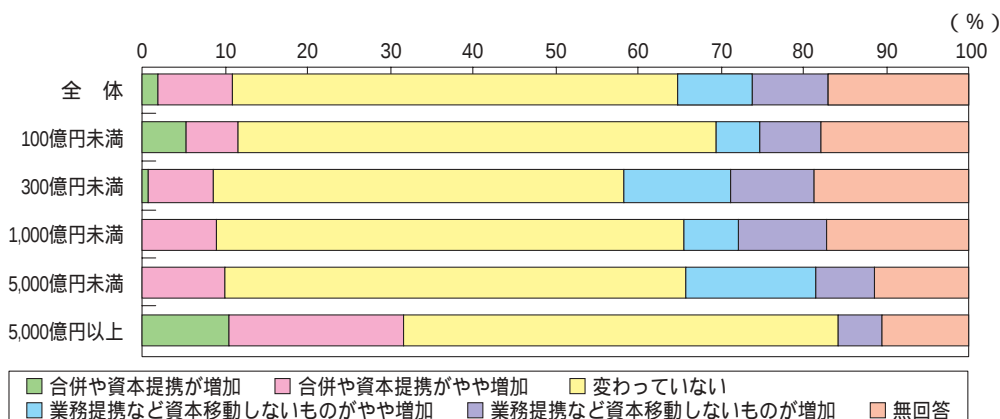
図表12 インターネットの活用による事業への影響：新ビジネスモデルや新技術



図表13 インターネットの活用による事業への影響：異業種との提携



図表14 インターネットの活用による事業への影響：他企業との提携方法



3 まとめと今後の検討課題

本稿では、ビジネスにおけるインターネットの活用が既存の事業活動や他社との連携のあり方についてのどのような影響を及ぼしているかについてアンケート結果を中心に傾向の抽出を試みた。調査結果から、自社ドメインを保有している企業の半数以上が他社のサイト（プラットフォーム）を活用しており、インターネットの活用において、社外資源を積極的に活用するという意識が定着していることが示された。また、プラットフォームの機能の中でも、web調達や商品開発等の分野でも、他社サイトの活用を検討している企業が多いことが示されるなど、社外の資源の活用が、インターネットの活用に伴い普及していることを覗わせる結果が得られた。今後、インターネット活用の中小企業への普及、業務提携や社外資源の活用の増

加などを背景に、インターネットのプラットフォームは更に多様性を増すとともに、その果たす役割・影響力も大きくなるものと考えられる。また、調査結果では、年商規模の大きい企業では提携の形態としては、合併・資本提携等強固な関係を選択している傾向がある一方、他社サイトの活用、異業種との連携や、新規ビジネスモデルの採用等ゆるやかな企業間関係の締結にも積極的な姿勢を示している。郵政事業の経営においても、プラットフォームの活用、プラットフォームを成立させるためのインフラ提供のあり方など最適な企業間関係の構築について、事業上、重要な課題となっていくものと思われる。今後、今回のデータ等を活用し、プラットフォーム成立要件や他社の電子商取引実現のためのインフラ提供（オープン化）の傾向について分析を加え、注視していく必要がある。

参考文献等

根来龍之・小川佐千代（2001）『製薬・医療産業の未来戦略—新たなビジネスモデルの探求』（東洋経済新報社）

インターネットビジネス研究会（2001）『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）

後藤晃・山田昭雄（2001）『IT革命と競争政策』（東洋経済新報社）

経済産業省「平成13年度における電子商取引に関する市場規模・実態調査」2002 .2 .18

（http://www.meti.go.jp/w_index.html）

公正取引委員会「業務提携と企業間競争に関する実態調査報告書」2002 .2 .6

（<http://www.jftc.go.jp/pressrelease/02.february/020206.pdf>）