

# 「情報化によるビジネス変化の方向性」

---

## はじめに

昨今の情報社会を表すキーワードの一つとして「エレクトロニック・コマース」(EC、電子商取引)が挙げられる。通産省のEC実証実験は100億円プロジェクトとして話題になったが、共通の基盤作りがようやく始まったばかりである。また、2年前からインターネット上に続々とオープンしたバーチャルモールと呼ばれる仮想商店街は、商品販売が軌道に乗らず、実験計画を再検討しているところが多い。ECという言葉も一年前に比べれば少しヒートダウンした感が強い。

ECについては、インターネット上の決済システムやセキュリティといった技術的な可能性が盛んに論じられており、最も肝心の「商取引」「ビジネス」がどのように変わっていくかという側面からの議論がなされていないのが現状である。ここでは電子商取引の具体的な課題よりも、そのベースとなる情報化によるビジネス変化の方向性について検討する。

---

## I. 情報化時代の本質

### 1. 情報通信革命の到来

1980年代のニューメディア・ブームは、技術普及がなく言葉だけが独り歩きしていた。ところが現在は、「デジタル化」と「ネットワーク化」という具体的な2つの方向に技術進歩しており、もはや社会からこうした技術を取り除くことはできない状況になっている。前者は大容量の情報処理と情報伝達を可能にする技術をベースに様々なメディアが融合しつつあり、後者はインターネットを中心としたネットワーク上の仮想的な電子社会(サイバースペース)が注目されている。

このような技術進歩によって、ビジネスの世界では、電子ネットワークがビジネスの構造とプロセスを変革しようとしている。企業内部では、電子メールやイントラネットの導入によるビジネスプロセスの改善が図られている。しかし、それ以上に影響が大きいのが、企業間だけでなく、企業と消費者との「ビジネス接点の変革」だと考えられる。これは、消費者へのパソコン普及とネットワーク参加によるインフラ整備が進んだためだが、技術進歩はコミュニケーション効率を高める方向に進んでいる。従来の「情報化」の考え方が主に企業内部の業務改革に終始していたのに対して、今回の情報通信革命は企業と消費者のコミュニケーションのあり方を変革する可能性をもってい

る。

## 2. 物質中心から情報中心へ

米国のコンサルタントのドン・タプスコットは著書「デジタルエコノミー」の中で次のように記述している。

「古い経済では、情報、コミュニケーション、取引などはすべて物理的なものだった。現金、小切手、送り状、証券、レポート、実際に顔を合わせるミーティング、アナログ電話、ラジオ・テレビ放送、レシート、設計図、地図、写真、書籍、新聞、雑誌、ダイレクトメールによる宣伝などである。新しい経済では、すべてのタイプの情報、取引、人のコミュニケーションなどがますますデジタル化される—すなわちビットに圧縮されてコンピュータに蓄えられ、ネットワークを光の速さで伝達されるようになる。情報の質はアナログ手段による伝達の場合よりはるかに勝る」

現在の我々の生活は物理的なものを中心に考えられている。例えば、「買い物」という行動をみても、小売店に出かけて、買いたい商品の情報を得て、購入判断し、代金を支払い、買った商品を引き取るという一連のプロセスが存在する。しかし、「通信販売」の登場によって、商品やサービスに関する情報だけで取引が行われるようになり、クレジットカード、宅配便を利用すれば、小売店まで出かけて販売員と対面する必然性はなくなっている。

つまり、商品・サービスに関する情報が、商品・サービスそのものから切り離されて流通するようになり、従来の物理的なコミュニケーションにおける時間的、空間的な制約を開放している。このことは、企業の土地、労働、資本といった経営資源から情報への経営資源のシフトを意味し、情報ネットワーク社会では、「大都市」「大市場」「大企業」というこれまでの企業の成功の条件があてはまらなくなってくる。企業はネットワーク上であればどこに位置しても活動でき、企業の成長とともにマーケットを拡大するのではなく、最初からグローバルマーケットを対象にできる。重要なのはその企業が持つ情報の価値であり、資本規模にとらわれない形での参入が相次ぎ、競争が激化することが予想される。

## 3. 情報力を持つ消費者

情報通信革命によって、情報入手や情報交換のコストが飛躍的に低下し、他人同士が物理的に近くなるだけでなく、新しい関係を持つことが可能になっている。それは、新たな電子コミュニティの形成と呼ばれるものである。

例えば、物品を購入する前に、パソコン通信の電子掲示板を利用して、その商品について他人がどう評価しているかを参考にしたり、複数のメンバーが意見交換する「フォーラム」機能を使って、実際に利用した人の情報を入手できる。コンピュータネットワークは、双方向性、リアルタイム性、物理空間を越えたコミュニケーションなどの特性により、消費者間の情報交換を活発化していく。最近では、社会現象にもなったバンダイの「たまごっち」の入手方法や育て方をめぐって、インターネットを活用した情報交換が盛んとなった。

また、ネットワーク上で買い手が結託し、まとめ買いによってディスカウントを売り手に要求するといったことも考えられる。このような「ネットコミ」が消費者の購買行動を決定する大きな要因になり、消費者の持つ情報力が増大することが予想される。

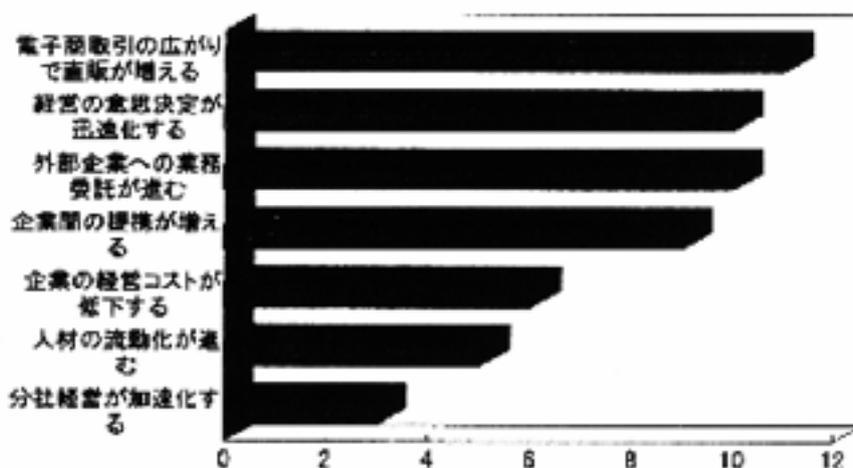
高学歴化、共働き世帯の増加による省時間ニーズの高まりにより、消費者は自分の都合で、自分の価値観で情報を収集し、比較検討した上で、購買決定を行うようになってきている。こうした傾向が進行すれば、消費者は画一的な商品ではなく、個々のニーズにあった自分だけの商品・サービスを望むことになるだろう。

## Ⅱ. 情報化によるビジネス変化の方向性

### 1. ダイレクトコミュニケーションの時代

日経産業新聞が日米シンクタンク 28 社を対象にした調査によると、今後のネットワークの進展が企業経営にもたらす変革で最も大きなものとして、「電子商取引の拡がりで直販が増える」を挙げている。続いて「経営の意思決定が迅速化する」「外部企業への業務委託が進む」「企業間の提携が増える」となっている。

図表 1 ネットワーク化の進展が企業経営にもたらす変革 (28シンクタンク・単位:社)



資料：日経産業新聞1996/11/14

これらを一言でいえば、「直販の増加」「スピード経営」「アウトソーシング」「ネットワーク提携」「低コスト」となる。特に「直販の増加」は、流通機構の変化に伴う仲介業者や販社の倒産といった「中抜き現象」を招きかねない。企業が今まで作り上げてきた販売チャネル網の整理統合や直販による価格設定の見直しを迫るという意味で大きな経営課題となるものである。また、「直販の増加」は情報の流れが大きく変化することも意味している。直販によって企業と顧客が直結することで、ダイレクト・コミュニケーションが可能になり、従来にはない直販型のマーケティング戦略の構築が必要になる。日産自動車など、直販によるコミュニケーションを試行する企業も現れてき

た。

事例1 日産自動車は、97年夏にインターネット上で自動車の販売を開始する。販売するのは、既存の市販車にネット販売専用の特別な色やオプションを選べるようにした「インターネットカー（仮称）」。家庭のパソコンで仕様、価格など詳細な情報を入手できるようにして、新たな車選びの機会を提供する。店頭での陳列や広告、宣伝を行わないことで、大幅な経費削減と販売価格の低下につながり、同クラスの店頭販売車より安く販売する。

## 2. 企業と顧客のコミュニケーション変化の方向性

### (1) 情報格差をビジネスの源泉にできない

少数の生産者が多数の消費者に情報を流した時代は、情報の独占が権力の象徴であった。「情報の囲い込み」は、自己の存在意義を示すための手段であった。しかし、インターネットに代表されるオープンネットワークで公開される情報量は飛躍的に増大し、情報入手コストの低下により、売り手と買い手の持つ情報量の差は限りなくゼロに近づいていく。消費者への情報操作は通用しなくなり、情報の選択権は消費者に変わっていく。

インターネットの発展の裏側には、情報を少数の人間が囲いこみ独占するのではなく、多数の人々の間でオープンにし、知識を共有することの方が重要だという発想の転換がある。情報をモノ的に所有するのではなく、ネットワーク参加者それぞれが得意な分野の情報を持ち合い、共有財産として利用していくというものである。今後、企業は自己の情報をオープンにし、顧客の接触を容易にすることで対話を開始し、消費者をパートナーとして企業プロセスに参加させることが重要である。情報量の多い方から少ない方への単一方向の流れ（刺激・反応型）から、双方向による対話による取引形態（交換型）へと移っていくことが予想される。

### (2) ネットワーク型サービス提供形態

ネットワーク上では、関連する商品・サービス・企業の間をつなぎ合わせ、顧客が一足飛びに移っていけること（リンク機能の利用）が簡単になる。ネットワーク上ではグローバルにリンクでき、企業規模は問われない。従来の系列ではなく、企業のコア機能をもとにした緩やかな提携関係によるサービス提供形態が生まれることが予想される。現在でも、輸送、ホテル宿泊、レンタカー、エンターテインメントが一連のつながりとして提供されている。ネットワーク上でも、一企業では提供できない商品・サービスを複数の企業が提携し、一つのサービス供給体として「バーチャル・カンパニー」の登場が予想される。

また、「結婚」「就職」「転職」「子育て」といったテーマ性による、消費者ニーズ発想のショッピングモールがネットワーク上に展開される可能性が高い。これらは現実には成立しないショッピングモールで、ネットワークの特性を生かした新たな業態と考えることができる。

事例2 さくら銀行は96年秋に、三越、東芝、三井物産などとともに「ブライダルと新生活」をテーマにしたバーチャルモールを構築した。いわば「結婚の街」というテーマ性をもった仮想空間を構築し、電子決済の実験やマーケティング手法や顧客データの分析を行うものである。提供内容は宝飾品、家具、インテリア、婚礼衣装、旅行、

ホテル、結婚式場、生保・損保など、40～50店の出店を予定している。

### (3) 消費者の企業プロセス関与の割合増加

企業対顧客がダイレクトで個別になればなるほど、顧客はカスタマイズされた情報、サービス、商品を望むことになる。生産者は個々の消費者のニーズに合った特定の商品を作らなければならなくなり、消費者は商品の開発と生産のプロセスに参加するようになる。「消費者」は単に「消費者」だけではなくなる可能性が高い。

また、顧客と市場を形成していくためには、企業側が具体的な「仮説」や「シナリオ」を提示し、そこに顧客からの反応という情報が入力され、仮説の洗練、再構築がなされる。消費者の知識や情報、アイデアなどが製品の仕様を決めるプロセスの一部になることで、消費者は実際の設計プロセスに参加するようになる。生産者のメッセージを伝達できるメディアとしてネットワークの活用は無視できなくなっている。

### (4) 本質的な付加価値をつけられない代理業の中抜き現象

コンピュータネットワークでは売り手と買い手が直結し、情報交換を容易にすることで、生産者と消費者の間の仲介機能を消滅させていく。仲介ビジネス、仲介機能、仲介者は、取引や情報交換の代理業務やモノや情報をただ伝達するだけの中間業者ではなく、取引について付加価値をもたらす継続的なパートナーに移行しなければ、ディスインターミディエーション（仲介機能の排除）に直面することになる。

仲介機能の排除は、情報の発信源からネットワークを介して直接ユーザーに伝わることで、時間的なロスの省略、手数料カット等による間接経費の低下を意味し、商品価格の引き下げに及ぶことが予想される。現在でも、インターネットを活用して予約や取引を行った場合、手数料部分をカットするようなケースも出てきている。

事例3 コニカとNTTはデジタル技術とインターネットを応用したネットワーク写真の事業化を発表している。ユーザーから持ち込まれたネガはデジタル処理し、センターのサーバーに登録する。ユーザーはサーバーに登録された自分の写真を、いつでもどこでも好きな時間にインターネット経由でアクセスし、パソコンで見たり、ダウンロードできる。これが実用化されれば、国内2万店といわれるミニラボを「中抜き」することが考えられ、写真流通市場に変化が起こる可能性がある。

### (5) 消費者の「購買代理人」という発想

従来の販売員は生産者側の販売代理人であった。買い物をする際、知識豊富な販売員には大きな価値があったが、単なる販売員（セールスエージェント）は自社の在庫品を売りさばくことが多いため、そのアドバイスには大きなバイアスがかかり、消費者側の欲する情報や商品とはミスマッチを起こす場合が多い。

今後の販売員は、大量の情報の中から、利用者が欲しい情報・商品を効率良く見つけだせるような中間代理人となっていく。消費者の立場にたった代理人となり、「カスタマー・エージェント」（購買代理人）と呼ばれる。エージェントは、欲しい人に欲しい情報をマッチングさせることが主な役割だが、ユーザーの趣味や嗜好のデータを蓄積・学習していき、監視、情報検索、段取りなどを行っていくものである。同様に、「中抜き」にされる可能性のある中間代理業は、カスタマー・エージェントとして方向転換していくことが求められる。

事例4 リクルートフロムエーのオンライン版「フロムエーオンライン」は、「興味検索」や「路線検索」などによって検索が簡単にできるだけでなく、最新情報を電子メールで送る「メーリングサービス」が充実している。希望の職種や駅などを予め登録しておく、希望に合った情報を発売日と同時に送ってくれるものである。今後は、中古車、住宅などあらかじめ希望する条件を登録しておけば、適当な商品が市場に出たときに通知される「マッチングサービス」の仕組みも検討する。

---

### Ⅲ. おわりに～電子商取引に向けて

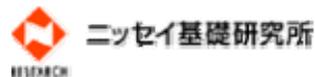
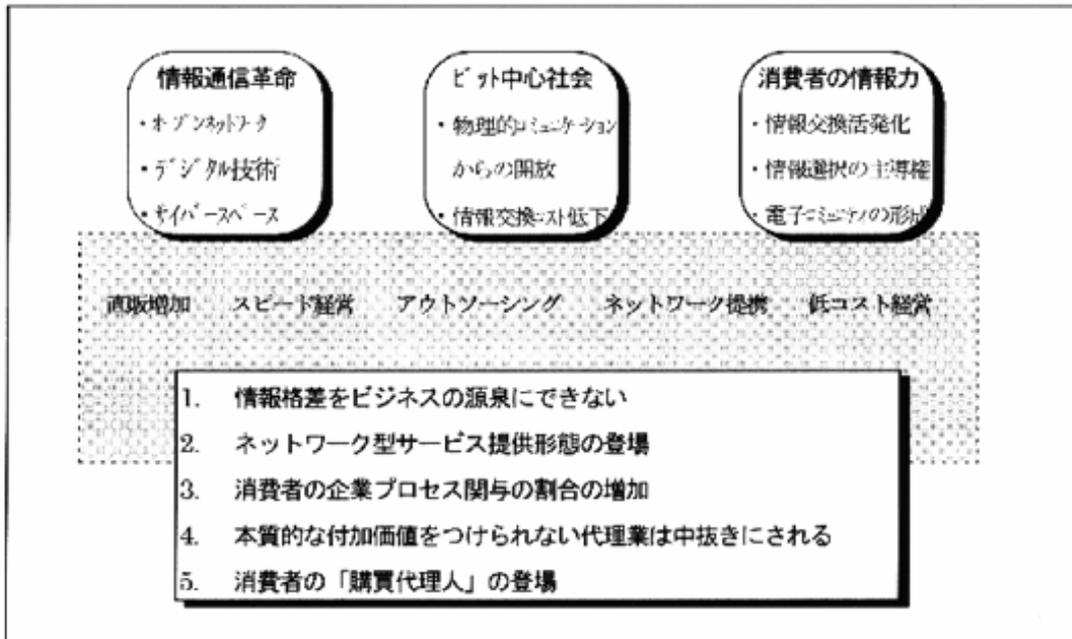
昔から「伝言ゲーム」というものがある。少々複雑な組み合わせの言葉を次から次へと口頭で伝達し、スタートからの正確さを競うゲームである。従来の企業と消費者のコミュニケーションは、この「伝言ゲーム」の繰り返しであった。マスメディアによって商品告知や企業イメージの伝達をし、商品に関する詳細な情報は実際の販売店や仲介者を経なければ入手できない仕組みであった。従って、商品購入にあたっては情報提供を行う仲介者の影響が大きく、実際の商品・サービスを開発した企業も、中間チャネルをコントロールすることに営業努力を集中させたのである。開発した商品の情報が正確に伝わるかの伝言ゲームであったといえる。

デジタル化やネットワーク化による情報化の進展は、このようなビジネス環境を一変させる可能性がある。先に述べた通り、情報入手や情報交換コストは低下し、誰でもネットワークに参加できる環境になってきている。消費者間の情報交換も活発化していくだろう。

現在検討されている「電子商取引」はオープンなネットワークの中で、企業と消費者がダイレクトにつながり、取引を行っていくものである。商品情報も開発されたところから何のバイアスもかからず、最終消費者にダイレクトに伝わることになる。従って、従来の「伝言ゲーム」とは違った、電子社会にあったビジネスルールの検討が求められ、新規ビジネスのチャンスもこうしたビジネス変化の中に存在しているといえる。

つまり、単に「商取引を電子化する」のではなく、「電子ネットワークの活用によって商取引を高度化していく」という発想が必要であり、技術論ではなく、「電子商取引＝情報交換・情報流通のためのコミュニティ形成」といった視点が重要だと考えられる。すべての取引やコミュニケーションが電子ネットワーク上に移行するとは考えられないが、今後の競争優位の条件は、企業が自分達のメッセージを正確に早く消費者に伝えることができるかということに確実に移行していくだろう。

図表2 情報化の進展による企業と顧客のコミュニケーション変化の方向性



ご意見・ご要望がございましたら、  
ニッセイ基礎研究所 [生活研究部](#)までお寄せ下さい。