

ビジネス環境の変化とビジネスモデル

山田正雄ゼミナール 第2期生

学籍番号 0050152

管理行政学科4年

澤田 友孝

全59頁(約43,000字)

0 序論

いま、世界の産業社会は大きな過渡期を迎えている。インターネットという新たな情報ツールを世界中の人々が手にしたことで、ビジネスのスタイルが大きく変わろうとしている。インターネットやモバイルといった新しい情報ツールの出現によって、従来からあるビジネスモデルが変化しただけではなく、全く新しいスタイルのビジネスモデルが生まれているのだ。こうしたビジネススタイルの変化により、企業間にも、企業と一般顧客との間にも、新たな関係が生まれつつある。

そして、IT 革命がもたらす変化は「特許」という権利関係の世界にも及んできている。例えば、新しい技術の発明が必要だった特許の世界に、新しいビジネスの方法を権利化させる「ビジネスモデル特許」という概念が生まれたことも、その現れである。

ビジネスモデル特許は、IT 革命発祥の地でもある米国から誕生した。ビジネスの方法に IT を導入することで、新しい形のビジネスノウハウを確立するものである。ビジネスモデル特許の成立は、日本を始めとして世界中に大きな衝撃をもたらした。ビジネスの方法が権利化されてしまうことは、大きな脅威であったに違いないのだ。

ではそもそもビジネスモデルとは何なのか。またビジネスモデル特許とは？

本論文は前段（第 1・2・3 章）で日本経済および IT 革命以降技術進歩状況、また情報化とインフラ整備状況を、主に 98 年～2001 年のデータを取り上げ説明する。後段で本論文の主論であるビジネスモデルとビジネスモデル特許について考察する。

本論文構成は次ページの通りである。

序論	P 1	
1	デジタルエコノミーの現況と課題	P 4
	1.1 調整局面を迎えた日本経済	
	1.2 産業競争力と雇用の変化	
	1.3 ハードは低調、ソフトは堅調	
	1.4 IT化が経済と雇用に及ぼすインパクト	
2	ITインフラと経済社会	P10
	2.1 企業・家庭に広がるパソコン	
	2.2 人口普及率が5割を超えた携帯電話	
	2.3 ブロードバンド化が進むインターネット	
	2.4 IT消費の拡大	
	2.5 ワークスタイルやライフスタイルの変化	
	2.6 今後の課題	
3	産業の情報化	P17
	3.1 本格的なブロードバンド時代の到来	
	3.2 ユビキタスネットワークの時代へ	
	3.3 産業構造改革へのインパクト	
	3.4 進むアンバンドリング化とアウトソーシング化	
	3.5 ナレッジマネジメントの展開	
4	ビジネスモデル	P23
	4.1 ビジネスモデル特許とビジネスモデルのつながり	
	4.2 ビジネスモデル革命	
	4.3 ビジネスモデルの基本形	
	4.4 eビジネスによる変革の波	
	4.5 従来型モデルからeビジネス型モデルへ	
5	ビジネスモデル特許の実際	P43
	5.1 電子商取引と特許に支えられた躍進	
	5.2 商取引のしくみ「オークション特許」	
	5.3 「ビジネスモデル特許」への特許庁の見解	
	5.4 ビジネス関連特許取得状況の日米での違い	

- 5.5 ビジネスモデル特許の具体例
 - 5.6 特許出願の手順とは
 - 6 e ビジネスモデル戦略 P53
 - 6.1 業界を変えるビジネスモデル
 - 6.2 e ビジネスモデルへの変革
 - 6.3 Win-Win 志向
 - 7 おわりに P59
- 参考文献・参考 URL 一覧

1 デジタルエコノミーの現況

90年代後半、コンピュータの小型化及び高性能化、ユーザーインターフェースの改善、ネットワーク技術の普及など、ITは高度な進化を遂げた。一方、ITを活用した多用なビジネスモデルや経営理論も注目され、IT産業はアメリカを中心に世界的に活況を呈し、日本経済の牽引役として期待が高まった。特に、99～2000年にかけては、パソコン、携帯電話などの普及を背景に、半導体の出荷も好調に推移した結果、日本経済も99～2000年度はそれぞれ実質で1.9%、1.7%の経済成長率を確保した。しかしながら、日本の経済成長率は、2000年度は実質で1.7%を確保したものの2001年度は政府見通しで-1.0%とマイナス成長が予想されている。名目では、2000年度の-0.3%に対して2001年度は-2.4%とマイナス幅は拡大し、デフレ経済が一層深刻になっていることが伺える。

ここでは主にマクロ経済とデジタル市場の動向について触れていく。

1.1 調整局面が続く日本経済

2001年以降、日本経済は、個人消費の低迷、企業の設備投資の削減などの影響により低迷を余儀なくされている。特に、1990年代後半から拡大を続けてきたIT産業の低迷が明確になっている。具体的に、国内のパソコン、携帯電話の世帯普及率はそれぞれ50%、75%を突破し、これまでの急ピッチな普及のペースは明らかに鈍化している。ここに来てIT産業の更なる拡大のシナリオは崩れてしまったのである。そして、最終製品であるパソコン、携帯電話などの普及が一巡し頭打ちとなった結果、半導体などがこれまでに無い厳しい調整局面を迎え、日本経済にとってマイナス要因になった。

また、2001年9月11日のアメリカ同時多発テロにより、アメリカ経済の先行きにいつそうの不安が広がり、また実体経済も一時的に大きく落ち込んだため国内企業の対米輸出額も減少した。これまでのような輸出を中心とした経済再生は厳しいのが現状だ。さらに、イラク戦争や新型肺炎SARS（重症急性呼吸器症候群）の経済インパクトを懸念される。また国内大手銀行の不良債権問題も道半ばである。このように日本経済は極めて困難な状態に置かれており、企業の情報化の動きも一部で底堅さが見られるものの、全般に低迷しており、IT産業も再浮上への見通しを描けていない。

1.2 産業競争力と雇用の変化

景気の悪化は雇用情勢にも暗い影を落としている。完全失業率の上昇は、21世紀に入ってから高まる一方で、失業者は300万人を上回る戦後最悪の事態となっている。また、これまで雇用の吸収役と目されていたIT産業でも、特に半導体関連企業を中心にかつて無いほどの厳しい人員削減計画が発表されている。日立製作所、東芝、富士通、NEC、京セラ、松下電器産業など大手エレクトロニクス各社は、パソコン、携帯電話の頭打ち、半導体事業の採算性の急速悪化を背景にして、相次いで収益の下方修正や赤字決算を発表するとともに、人員削減計画を中心としたリストラ策を打ち出している。これら大手各社の人員削減計画だけでも8万人を上回っている。

経済のグローバル化によって、日本企業を取り巻く環境はここ10年の間に確実に変化しつつあり、国際競争力を確保し維持するためには、経営の無駄を極力排除し、より効率的な企業経営が求められるようになってきている。例えば、半導体、液晶事業で見れば、韓国、台湾の競争力は極めて高まっており、市況にも大きな影響を与える存在となっている。特にメモリに関しては勧告の世界シェアは40%を越え、トップの座についている。中国もテレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコンなどの生産シェアはトップであり、「世界の工場」といわれる存在になっている。

このような環境下にあって、日本企業には国際競争力確保のためには人員削減計画もやむを得ないという雰囲気広がっている。この事は、多くの日本企業の根底にあった終身雇用という概念が崩壊し始めたことを意味している。さらに派遣社員の専門職種への従事が認められるなど、正社員が削減される一方で、契約期間が明示された派遣社員が今後ますます増加することが予想される。また、一定の業務量を数人で分担することで雇用を確保するワークシェアリングなどの試みも始まっている。

1.3 ハードは低調、ソフトは堅調

まず、鉱工業生産指数の推移を検討する。1998～2000年にかけて、IT産業の主要な業種の1つである電気機械産業の生産指数は、鉱工業総合の生産指数と比較して極めて高い伸びを示しており、鉱工業全体の牽引役を担っていることが分かる。しかし、電気機械産業の生産指数は2000年をピークとして2001年は大幅に低下した。この影響は、鉱工業全体だけではなく日本経済にとって大きなマイナス要因となっている。

産業別に営業利益率の推移でも、電気機械産業の営業利益率は2001年第3四半期には

- 0.3%と本業での赤字を示す結果が公表されており、それまでの好調の反動とも取れるような動きとなっている。この要因としては、アメリカ経済が2001年以降ピークを過ぎ調整局面に入ったことで、パソコンの出荷が頭打ちとなり、それが半導体市況の大幅下落を誘引したことが挙げられる。つまり、アメリカへの電子デバイスの輸出により収益を獲得してきた日本のIT企業の多くは、収益源を失った格好となっているのである。さらに、2001年9月11日の同時多発テロの発生がこの動きに追い打ちをかけている。

また、99年以降に注目されたITベンチャー企業も元気が無い。というのも、東京証券取引所のマザーズ、大阪証券取引所のナスダック・ジャパンなど新興企業の資金長たちの場が提供され、ITベンチャーの多額の資金調達が注目されたが、その期待に反して、実際に目標の収益を獲得している企業はほとんどなく、廃業となった企業も多いからである。その結果、一時は天井知らずの高値を形成したITベンチャー企業の株価は大幅な下落に転じ、株式市場においてもIT企業は全体の市況にマイナスの影響を与える存在になっている。

一方、厳しい局面にあるIT産業の中で、国内の情報サービス産業は好調を維持している。経済産業省の特定サービス産業動態統計によれば、情報サービス業の2001年12月の売上高は前年同月比で10.3%増と20ヵ月連続で前年同期を上回り、好調を継続している。特に、「ソフトウェア開発」が前年同月比13.1%増、「システム等管理運営受託」が18.6%増と大幅な増収を達成している。最新のITを駆使した新規の情報システムの構築や運用の管理のアウトソーシングの流れを受けて2桁成長を続けている。

1.4 IT化が経済と雇用に及ぼすインパクト

IT化の進展は、IT関連産業がリーディング産業として経済を牽引するだけでなく、産業・企業活動に広くITが活用されることで生産性の著しい向上が図られ、従来型の産業構造からネットワーク型の新しい産業構造へと移行する。こうした新しい経済形態ともいえるべきデジタルエコノミーは、その具現化の過程で、マクロ経済及びミクロ経済に大きなインパクトを及ぼそうとしている。

1.4.1 アメリカの動向

デジタルエコノミーをいち早く実現したのがアメリカである。2002年2月に米商務省より公表された「Digital Economy 2002」では、マクロ的な景気後退にもかかわらず、アメリカの産業が国内のIT資本ストックを形成し続け、導入したIT資本基盤をより効率的

に利用するために人的スキルや IT サービスを結集して、経済基盤の持続的強化をもたらしていると結論付けている。

「Digital Economy 2002」によれば、アメリカにおける実質 IT 投資は、95 年度末から 2000 年度末にかけて年率 20%もの急上昇を遂げ、2001 年は通年では 10.7%低下したものの、第 4 四半期の実質 IT 投資は、2000 年初期に先立つどの時期よりも依然として高かった。このように 2001 年の IT 投資は低下したが、2000 年までの急増により、IT 機器とソフトウェアの純資本ストックは増大している。IT の純資本ストックの成長率は、90 年代に入って加速し、1997 年までに 2 桁に達し、2000 年は 14%であった。これは、非 IT 機器の純資本ストック成長率よりはるかに高い。そして、IT の純資本ストックは 2001 年も引き続き成長した。

景気の原因と後退にもかかわらず、生産性が極めて高い伸びを達成したのも IT に負うところが大きい。過去の経済後退期においては、非農業部門の生産増加率が 2 連続四半期にわたってマイナスに転じた 1950 年以降 8 回のケースはいずれも、生産性の伸びもマイナスに転じていた。これに対して 2001 年経済交代においては、生産性の伸び率は 1.9%にとどまり、1973~95 年におけるアメリカの平均を大きく上回って、1995~2000 年の期間の値にほぼ匹敵している。経済停滞期における継続的かつ堅調な生産性の伸びは、アメリカの産業が IT 機器、ソフトウェア、サービス、さらには関連する人的スキルへの過去及び現在の投資からメリットを享受し続けていることを示している。

また、IT 産業の雇用データからもデジタルエコノミーの拡大が確認できる。IT 関連サービス業界の雇用は、景気後退が始まる 2001 年 3 月まで急増し、それ以降もほぼ横ばいで推進しており、2001 年を通してみると、通信サービスでは 0.5%、コンピュータ・ソフトウェア/サービスで 1.4%の増加となっている。

1.4.2 わが国の動向

総務省の「平成 13 年版情報通信白書」では、IT がマクロ経済に与える影響について分析している。ここでは、生産要素として IT 資本、一般資本（IT を除く資本）、労働、その他の 4 つに分けて 1985 年以降に各生産要素がどの程度経済成長を押し上げているかという寄与度を推計している。これを見ると、IT 資本の経済成長率への寄与度は、85~90 年が 2.24%と高く、これはバブル期の影響が大きいと考えられる。しかし、バブル崩壊後の 90~95 年には企業・産業における IT 投資が大幅に低下したために 0.64%まで落ち込んだのち、95~99 年には 1.23%へと拡大し、一般投資の寄与度を上回って生産要素のなかで

最も高い割合を占めるに至っている。また、実質経済成長率における各生産要素の効果が占める寄与率について示したのが図1-4-2である。

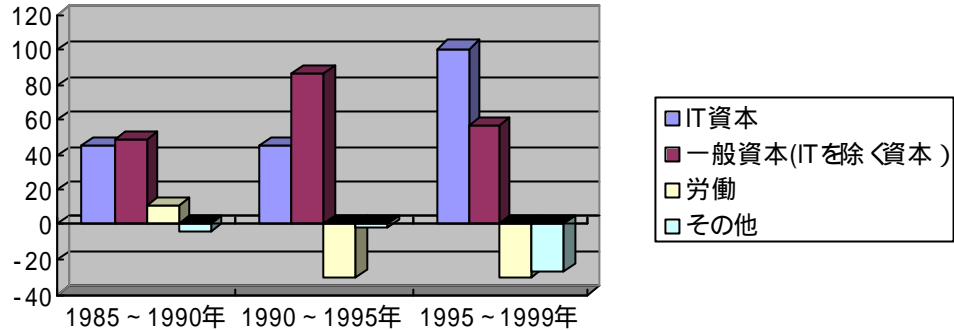


図 1-4-2 生産要素別に見た経済成長に対する寄与率 総務省「平成 13 年度版情報通信白書」

これによれば、IT 資本の寄与率は 85～90 年にかけておおむね 45%と一定しているのに対して、95～99 年には 100.8%と 2 倍以上にまで急伸長しており、ここでも一般資本の寄与率を大きく上回っている。以上に見るとおり、90 年代後半においては IT 資本が経済成長に大きく貢献していることが分かる。

厚生労働省の「平成 13 年版労働経済白書」では、IT が雇用に及ぼす影響について分析している。ここでは、IT が雇用に影響を及ぼすプロセスとして、IT による労働生産性の向上による雇用減、IT 活用部門の生産性向上による価格低下や、より魅力ある新製品・新サービスの提供などで需要が増加することによる雇用増、IT 産業における生産拡大による雇用増、上記 3 つの要因が生じた結果、雇用者所得が増加（減少）し、需要が拡大（縮小）することによる雇用者増（減）の 4 つの要因に整理し、90～99 年の間の雇用効果を推計している。これによれば、90～99 年の累計で 200 万人以上の雇用創出効果があったと推計されている。隔年別に見ると、90 年代初頭には創出効果と削減効果がほぼ拮抗していたのに対して、IT が社会に浸透するにつれて雇用創出効果が削減効果を上回るようになっていく。また、産業別に見ると、雇用創出効果は全ての産業分野にわたっており、特にサービス業における雇用の増加が著しい。また、雇用は IT 産業の 72.3 万人よりも IT 産業以外の産業が 164.3 万人と大きく増加しており、IT による雇用創出は産業的な広がりを持ったものとなっている。

また、e-japan 重点計画の実施がマクロ経済に与える影響について総務省の情報通信経済研究会が分析している。それによれば、2005 年における経済効果は、潜在成長率が 0.5%押し上げられ、約 36 兆円の国内生産額の増加が見込まれ、生産誘発係数は 1.86（全産業

平均は 1.65) となると試算されている。さらに、需要拡大効果による雇用創出は 185 万人に達し、労働生産性については 2.8 ~ 3.5% の向上が見込まれている。少子高齢化の進展で既に労働人口は減少過程にあり経済発展を阻むことが懸念されているが、産業の国際競争力と経済成長のためには IT 化による労働生産性の向上と需要拡大を図っていくことが必要不可欠である。その意味でも国を挙げて IT 化を推進する e-japan 戦略に期待するところは極めて大きい。

2 IT インフラと経済社会

1990年代中ごろから、インターネット商用利用の拡大、パソコンのコストパフォーマンスの向上、ユーザインターフェースに優れた Windows の登場など、IT は新たな段階へ移行し、産業・企業部門だけではなく、個人で IT を利用する動きが活発になってきた。つまり、90年代初頭までは特定の研究者に利用が限られていたインターネットが一般の個人レベルで接続できるようになったことで、個人での IT の利用価値が高まるとともに、Windows95 などの GUI (Graphical User Interface) を中心とした OS の普及によって、IT を個人レベルでより簡便に利用する環境が整ってきたといえる。産業・企業部門に加え、個人にも IT インフラが急速に普及したことで、IT は社会インフラとしての色彩を強め、IT 社会ともいふべき新しい経済社会へと移行しつつある。

2.1 企業・家庭に広がるパソコン

1990年代後半以降、個人レベルでのパソコンの普及が急ピッチで進んでいる。総務省の「通信利用動向調査」によれば、2000年におけるパソコンの世帯保有率は50.5%に達し、96年の22.3%に比べ2倍以上になっている。世帯へのパソコン普及が加速度的に進んだ背景には、低価格化が進んだことと Windows の登場でユーザにとって使いやすくなったことに加え、インターネットという新しい利用形態が生まれたことも大きな要因として挙げられる。世帯普及率が50%を越えた現在、ある程度需要が一巡したこともあり、個人向けパソコンの伸び率は鈍化してきている。急速に拡大してきたパソコン世帯普及率も今後は緩やかな伸び率で推移していくだろう。

一方、事業所のパソコン普及率は、2000年に80%を超え、着実な浸透を見せている。LAN・イントラネット端末の1人1台化も急ピッチで進展しており、1人1台かを実現した事業所は31.8%に達し、1台を2人で使用する事業所の比率を始めて上回った。ホワイトカラー系の職種では、パソコンは欠かすことの出来ないビジネスツールとなっており、1人1台以上を実現する事業所は今後も増えてくるだろう。

2.2 人口普及率が5割を超えた携帯電話

携帯電話ユーザ数は2000年度末に人口普及率が5割を超え、2001年度末には7,280万人に達し、人口普及率は57.1%にまで拡大している。また、総務省の「通信利用動向調査」

によれば、携帯電話の世帯普及率は1996年当時はまだ24.9%にとどまっていたが、2000年には実に75.4%に達している。これは、もちろん移動体通信事業者間の競争によって利用料金が大幅に低下したことが大きいとはいえ、それだけではない。具体的に、基本的な通話サービスに加え、電子メールやインターネット接続に対応した携帯電話も2001年末時点で4,849万台、人口普及率38%となっている。

しかし、ここに来て携帯電話の新規契約はさすがに頭打ち状態となり、これまでの市場拡大のペースが鈍りつつある。事業所における携帯電話保有率は68.1%とここ1、2年で普及率が停滞しており、PHSも同様に10%台前半で推移している。携帯電話サービスを提供する移動体通信事業者の収益性も低下し始め、この事は携帯電話に関連する機器や半導体デバイス関連のメーカーの収益性も悪化させており、IT産業全体にも悪影響を及ぼしている。これに対応すべく各移動体通信事業者は、データの転送を高速化した第3世代の次世代携帯電話サービスの展開に乗り出し、既に3大事業者によるサービスが開始されている。しかし、先行してサービスを開始したドコモの次世代携帯電話「FOMA」もユーザは期待に反してあまり拡大していない。携帯電話事業も成熟化した現状の中で、これまでのような高収益を確保するのは困難になっており、各事業者は新たな経営戦略を模索する段階になっている。

携帯電話が急成長を遂げた一方で、簡易ではあるが料金の低廉さが売り物であったPHSは、携帯電話の利用料金の低下によってその存在価値が低下してきている。1997年末には、約670万に達したPHSの契約数は、その後減少傾向にあり、2001年末には約570万にとどまっている。PHS事業者は携帯電話事業者との企業統合や、低廉でかつ携帯電話より高速なデータ転送が可能な移動インターネット接続サービスをノートパソコンやPDA（Personal Digital Assistant）を対象に展開し、活路を見出そうとしている。しかし、次世代携帯電話のサービスが開始された現状においてPHSがどのように推移するのか、その方向性は明確ではない。今後の動向に注目したいところだ。

2.3 ブロードバンド化が進むインターネット

総務省の「情報通信白書」によれば、2000年におけるインターネットユーザ数は4,708万人と推計されており、前年比74%増の急激な伸びを見せた。これにより、インターネット利用世帯の割合も34.0%と1996年の3.3%の10倍以上にまで普及が進んでいる。パソコンを保有している約7割の世帯がインターネットを利用していることになり、個人レベ

ルでのインターネットの利用が急速に広がったことが分かる。

このように、個人のインターネット利用の増加に伴い、インターネット通販やインターネットバンキング、インターネットトレードなどインターネットを媒介とした新たなビジネスモデルの構築も各企業レベルで進み、インターネットを利用することのアドバンテージが確立されつつある。しかしその一方で、アメリカでも指摘されているように、インターネットに接続できる者と出来ない者との間で情報格差が生ずるデジタルデバインドが日本でも懸念されるようになってきた。

一方、企業におけるインターネット普及状況を見ると、¹ 企業レベルの普及率は99年の78.3%から2000年に89.3%に達しており、従業員500人以上の規模に限れば95%を超える。企業のインターネット利用のうち、約半数が全社的に利用している。² 事業所レベルの普及率は2000年に44.8%に達しており、99年の普及率から13ポイントの上昇となった。従業員が100人以上の事業所の8割以上がインターネットを活用しているが、一方で従業員が30人未満の企業では4割程度にとどまっており、事業所間での格差が顕著になっている。

インターネットのブロードバンド化、高速インターネットの発進がホットなトレンドである。2001年はADSLユーザが爆発的に増加し、また³ ブロードバンドの本命といわれる⁴ FTTHサービスが本格的に立ち上がったことから“ブロードバンド元年”と呼ばれた。ニールセン・ネットレイティングスによれば、2001年12月における月間インターネットユーザ数は2,163万人（インターネット利用可能者数は4,788万人）であり、そのうち、ブロードバンドネットユーザは360万人であった。高速インターネットでは、アメリカや韓国に遅れをとった日本だが、2001年から加速度的に高速インターネットユーザが増えていることから、1～2年程度の間はその状況は大きく一変することが予想される。

1 従業員数が100人以上

2 従業員数が5人以上

3 ブロードバンド(broadband)本来の意味は「広帯域」であるが、現在は「高速度」の意味、特にインターネットに対する高速アクセスとして使われることが多い。最近の通信サービスをISDNを1として比較すると、CATVが8倍、ADSLが25倍、光のFTTH(100Mbps)が1,562倍である。

4 FTTH(Fiber To The Home) 電話局などの加入者収容局から各加入者宅までの回線を光ファイバーケーブルにし、超高速のデジタルデータ伝送を可能とする方式。

現在、高速インターネット市場を牽引しているのが ⁵ ADSL であり、2001 年に爆発的にユーザ数を拡大し、現在もその勢いは衰えていない。ADSL サービスを提供する事業者の競争によって、2002 年 3 月時点では利用料金もサービス開始当初より大幅に低下しており、アメリカなどと比較してもその普及において優位な環境が整ってきた。ここ数年のうちに ADSL はインターネットのブロードバンド接続として確固たる地位を占めることは疑う余地はなく、また日本のインターネット環境を世界のトップクラスへと導く可能性を実感させるサービスとなっている。ADSL の接続数は 2001 年 12 月末に 152 万を突破し、これまでブロードバンド接続の代表的存在であった ⁶ CATV インターネット を上回った。

ブロードバンドの本命と目される FTTH は現在のところサービス提供エリアが限られていることや、FTTH の技術的ポテンシャルに見合うだけの ⁷ キラーコンテンツ が不足していることなどから、普及は足踏み状態がつづいている。しかし、今後のブロードバンドネットの各種予測においては、2005 年から 2007 年頃には FTTH ユーザ数が ADSL ユーザ数を追い抜いて、ブロードバンドネット市場における主流になるとみられている。

5 ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line) 非対称デジタル加入者線。既存の銅線の電話回線を利用して高速データ伝送をする技術。電話局から家庭の下り 1.5~8Mbps、上り 16k~1Mbps 程度 (ISDN の 10 倍以上) の速度でインターネットを定額で利用できる。下り (受信) の情報量のほうが多い家庭向き。ほかに通信方法の頭文字 SDSL、HDSL、VDSL などがあり、総称して xDSL という。

6 CDTV インターネット ケーブルテレビの回線網を利用した常時接続・高速のインターネット接続サービス。地元の有線放送局が、従来の番組配信サービスに加えてインターネットサービスを展開。2000 年度に 78 万加入 (前年比 4 倍)、2001 年度末に ADSL に抜かれたものの、2002 年 2 月末で約 140 万加入。

7 キラーコンテンツ (killer contents) 急激に普及するきっかけとなるコンテンツ。インフラであるブロードバンドの利用が爆発的に増えるには、魅力あるコンテンツやニーズの高い情報サービス (キラーアプリケーション) が必要とされる。映画 (動画)、音楽、ゲーム、TV 番組、Web コンテンツ、遠隔医療、遠隔教育などが考えられるが、決め手に欠ける現状にある。

2.4 IT消費の拡大

図 2-4 は、主要な IT 関連機器やサービスに対する 1 世帯あたりの年間消費支出額を示したものである。1996 年以降、年間の家計消費支出額は、国内経済の低迷、雇用に対する先行き不安、デフレの進行による給与所得の伸び悩みなどの影響によって減少傾向が続いており、2000 年は 96 年と比較して 3.6% 減少している。しかしその一方で、これまでに述べてきたように、90 年代以降、パソコン、インターネット、携帯電話といった IT 関連機器やサービスの普及が急速に進み、その結果として、世帯における IT 関連機器及びサービスに対する支出額は年々上昇傾向にある。例えば、2000 年の電話通信料は 96 年時点に比べ 33% も増加し、家計消費支出に対する構成比も 2000 年時点で 2.6% に達し、96 年当時の 1.9% と比較して 0.7 ポイント高まっている。これは、携帯電話などのモバイルサービスやインターネット接続の利用拡大によることは明らかである。同様に、パソコン・ワープロに対する 2000 年の支出額は、96 年当時と比較し 58% 増となり、家計消費に対する割合でも約 0.2% ポイント増となっている。家計消費額全体が減少する中で、IT 関連機器及びサービスに対する支出は大幅に増加しており、IT が家計消費にも大きな影響を与えていることが伺える。

また、IT 化の進展は今後、消費行動の変化をもたらすものと見られている。総務省の情報通信経済研究会が、IT 化が消費に及ぼす影響のうち、既に顕在化しているものについて分析したところ、ネットを利用した場合はいずれの消費フェーズにおいても消費を拡大させることが認められている。特に、常時接続とブロードバンドを比較すると前者のほうがより大きな消費拡大効果がある。また、将来展望では、「IT を活用した情報収集手段の多様化及び将来不安の解消による追加的消費」が「魅力ある IT 関連製品の登場による消費」を大きく上回り、ここでは常時接続よりもブロードバンドのほうが消費拡大効果が高い結果となっている。

年次	パソコン・ワープロ	通信機器	電話通信料	放送受信料	家計総消費支出額
1996	11,432	3,163	73,959	16,087	3,946,187
1997	12,265	2,949	82,165	17,101	3,999,759
1998	11,312	2,721	83,853	18,758	3,938,235
1999	15,479	3,561	90,676	19,025	3,876,091
2000	18,043	3,445	98,373	19,954	3,805,600

図 2-4 主要 IT 関連機器・サービスの 1 世帯当たり年間消費支出額（1996 年～2000 年） 総務省統計局「家計調査」

2.5 ワークスタイルやライフスタイルの変化

IT インフラは企業や家庭にくまなく浸透し始め、社会インフラとして機能しつつある。IT 社会の到来で企業や家庭における個人のワークスタイルやライフスタイルは今後どのように変わっていくのだろうか。IT がワークスタイルに及ぼす影響の例としては、テレワークや在宅勤務、SOHO（Small Office Home Office）などが挙げられるだろう。テレワークの試みなどは過去において大手企業などがサテライトオフィスなどを設けて展開する試みがあった。しかし、近年 IT 機器の普及やインターネットの浸透などを背景に手軽に導入できるようになったことから、取り組みを展開する企業も増えてきた。⁸ 日本テレワーク協会の試算によれば、2000 年におけるテレワーク人口は 246 万人に達し、2005 年には 445 万人に拡大すると予測している。SOHO も IT 機器をビジネスインフラとして活用して、自宅や小さな事務所にいながらにしてネットワーク経由で様々な仕事・業務を手がける就労形態であり、近年、これに取り組む人々が増えてきた。⁹ 日本 SOHO 協会によれば、国内約 500 万事業所（法人 188 万、個人 315 万）約 1,500 万人以上が就労していると推計されている。

テレワークや SOHO はこれまでとは異なった就労形態を生み出している。例えば、結婚・出産・育児などで離職した主婦がソフトウェアのプログラミングなどを受注し、ネットワークを介して成果物を提出する就労形態を取る会社や、育児や介護をしなければならなくなった社員にテレワークを認める会社も出てきた。また、高齢者や身体障害者がテレワークや SOHO などにより就労しやすくするための支援措置も講じられるようになっており実質的に就労への道が閉ざされていた弱者に対し、IT が就労の道を拓くといった側面もある。IT の活用により弱者の就労機会が拡大する事は 8 デジタルオポチュニティと呼ばれる。こうした IT を活用した新たな就労形態の登場により、企業は安くて良質な労働力を必要に応じて確保できるようになり、また労働者側でもある程度融通の聞く就労形態であることから、家庭にいながら可能な時間だけ働いたり、起業したりすることも可能になった。

一方、個人のライフスタイルの変化は既に様々なフェーズにおいて見られる。消費行動面においては、ネットショッピングやオンラインバンキングなど、ネット上において多く

8 デジタルオポチュニティ（digital opportunity）IT による恩恵を誰もが公平に享受しうるように、広くあまねく IT 習熟の機会を設定しようとするもの。情報技術を持つものと持たざるものとの間に生じる様々な格差（デジタルディバイド）の解消を課題として打ち出された。

の財やサービスが提供されるようになり、また、外出先でも携帯電話から様々な情報やコンテンツを入手できるようになるなど、消費者の利便性は飛躍的に高まった。また、ネットオークションに要し消費者同士が売買するマーケットもネットのマッチング機能により従来には無い規模で取引がなされるようになって来た。コミュニケーション活動面においても、趣味思考や志が同じ人々がインターネット上で有機的に結びついてネットコミュニティを形成し、生活者としての活動の幅を広げつつある。リアル社会における様々な諸問題に対して、これに異を唱える人々がネット上において抗議行動や反対声明を展開することでネット世論を形成し、これがリアル社会の問題解決に影響を与えるケースも珍しく鳴きうなった。生活分野における IT 化の進展は、生活者の消費行動やコミュニケーション活動に、これまでとは異なった次元での新しい活用形態を生み出したと言えるだろう。

2.6 今後の課題

企業の設備投資額に占める情報化投資額の構成比が高まっているのと同様に、世帯においても家計消費支出に占める IT 関連支出額は急激な増加傾向を示しており、IT 社会の進展とともに、家計の消費構造そのものが大きく変化している。つまり、個人レベルでの需要の矛先が大きく変化していることを示していく。現在の日本経済の低迷は、個人需要が一向に拡大しないことが大きな要因の 1 つであるが、社会全体のデジタル化に伴った消費構造の変化を的確に捉え、個人レベルの需要にマッチした製品やサービスの開拓に各企業が積極的に取り組み事が消費の拡大を誘引するためには不可欠であろう。そのためには、これまでの自社の製品・サービスを見直し、消費者主体の供給体制を確立するために社内の構造改革を行う必要も出てこよう。IT インフラが浸透し始めた現在の社会システムの本質を捉え、新たな環境に適応できる組織と行動原理を早期に確立することが、今各企業に求められている。

3 産業の情報化

3.1 本格的なブロードバンド時代の到来

過去 20 年以上にわたって、IT は経済・産業・社会・生活に様々な変革をもたらしてきた。従来の変化は、プロセッサ、メモリの高密度化・高性能化・多機能化などを背景とした、主としてコンピュータ技術の進化であった。しかし、e-japan 戦略が目標とする 2005 年までは、それらをはるかに上回る勢いで、ブロードバンド時代の各種ネットワークサービスや超高速モバイル通信が進化し、様々な経済・産業活動や社会・生活に利用され、普及していく。すなわち、ブロードバンドネットを中心としたネットワークの進化が、IT 革命や産業革新をリードし、各種の規制緩和・撤廃・新たな産業再編・統合、新事業・市場の創造を促し、ネットワーク主導型の産業・経済活動を実現していくのである。

ブロードバンドネット社会の実現に向けて、家庭へのラスト 1 マイルの高速・大容量化とともに重要なのが、企業活動及び三行の変革に大きな影響を与えるバックボーンネットワークの進化である。光ファイバーの WDM (波長分割多重方式) 技術の進歩により、1 本の光ファイバーで 1 秒間に数百ギガビットから数年後には数テラビットの情報量を伝送できる超高速ネットが実現される。これによって、通信コストの価格破壊が起こり、企業間・企業内拠点間では数年後に数 Gbps クラスの超高速ネットが日常的に利用される可能性が高い。こうした超高速ネットの利用によって、企業の情報伝送能力は現在の 1,000 倍以上に達すると予測される。また、企業活動において、ネットワークで伝送される情報は従来の取引データや顧客データのような文字・数字・記号データは全体の 1% 以下に低下し、代わって映像・音声を中心としたマルチメディアデータが 99% を占めるだろうと予想されている。これにより、ビジネス活動では映像や音声を以下に効果的に活用するかが重要になり、日常的にも映像・音声での情報・知識の共有やコミュニケーション活動が中心になっていく。これらは、従来の企業活動やビジネス活動を大きく変革する可能性を持っている。

3.2 コピキタスネットワークの時代へ

ブロードバンドネットの普及によって、とりわけ注目されるのは超高速ネットの 1 コピキタス化、すなわちコピキタスネットが実現することである。企業・産業・経済活動、家庭・社会・生活など様々な分野に超高速ネットが普及・定着することにより、常に至る

所で超高速ネットを、誰もが簡単に使うことの出来るユビキタスネット環境が生まれようとしている。

現在は Web コンピューティングの時代であるが、これからは Web コンピューティングからユビキタスネットの時代に移行する。一人 1 台のパソコン時代を超えて、パソコン、携帯電話、情報家電など複数の情報機器が日常生活の身の回りなど、至る所で利用されるようになる。一人で何十台もの情報機器を利用し、しかもそれらは次世代インターネットプロトコルの IPv6 (Internet Protocol version6) を通じて全てネットワークにつながる。また、2005 年頃、Bluetooth、無線 LAN、電灯線ネットワークなどを中心とした新たな配線を必要としない LAN が、企業のオフィス・過程・社内で、さらには屋外 (インテリジェント自販機、マルチメディアキオスクなど) でも利用され、高性能の情報機器が数 Mbps から数十 Mbps の高速ネットを通じて結ばれるようになる。

こうしたユビキタスネットの普及によって、ビジネス活動では映像情報を企業間や企業・消費者間の様々なビジネス分野で活用し、日常生活では映像コンテンツを楽しむ本格的な「デジタル映像時代」が到来する。特に、企業の情報ネットワークでは、2003 年頃から都市部を中心に光ファイバーによるギガビットネットワークを活用して、本社・支店間や取引先企業との間で 10Gbps を越える超高速ネットの利用が本格化し、日常的な様々なビジネスシーンで、映像データや映像情報を利用する動きが活発化する。実際に、一部の証券会社や投資銀行では既に映像情報を使って IR (投資家向け情報提供・広報活動) を行ったり、営業マンが顧客訪問する前の移動中に、携帯電話や PDA (Personal Digital Assistant) を使って、ビジネス情報や取引情報に関して上司や専門家と確認するなど、映像情報がビジネス活動の身の回りや至る所で利用され始めている。

3.3 産業構造改革へのインパクト

ネットワークのブロードバンド化やユビキタス化は、企業活動や産業活動にどのような変化やインパクトをもたらすだろうか。

製造業では、従来の部門間・企業間の壁を越えてビジネスの取引データのみならず映像

1 ユビキタス (ubiquitous) 語源はラテン語で「同時にいたるところに存在する」という意味。今日では、あらゆる場所であらゆる人が情報を利用できる状況を指し、高速大容量・常時接続のブロードバンドと切り離せない概念となっている。パソコン、情報家電、家、車、カメラ、時計、自動販売機、電子ペットなど、あらゆるものがネットワークを介して情報をやり取りできる環境が想定される。

情報を中心としたナレッジノウハウの共有化が進み、異なる業種・企業間の戦略的コラボレーションが構築され、製品開発や製造プロセスに様々なイノベーションが起こっていく。例えば、松下電器産業は家電やパソコンなどをネット販売する Web サイトの中にデザイン工房を設けて、消費者から家電、AV 機器、パソコンなどに対する様々なアイデアや意見を募集、またアンケート調査を実施して、Web 経由で消費者の個別ニーズを汲み取り、商品開発に際して映像情報を双方で共有しながら、消費者と一体となったオーダーメイド商品開発に力を入れている。ソニーでも、Web サイトを通じて映像情報を共有しながら、消費者の嗜好にあった製品の開発・販売を行っている。

これからは、製品開発段階からメーカーと消費者がネットワークを通じて情報を共有しながら、個別ニーズに合った商品を開発・販売するオーダーメイドビジネスが盛んになる。ネットワークのブロードバンド蚊帳、超高速ネットのコピキタス化は、単に企業内・企業間だけでなく、顧客(消費者)との情報共有をも促して、コラボレーション型の製品開発・販売を推進していく。それは、従来のメーカー主導の開発・販売体制から「顧客(消費者)主導」の開発・販売体制への移行を意味している。

異なる業種・企業間のコラボレーションの例としては、今製造業・小売業・物流業が戦略的コラボレーションを構築して、出荷データ・在庫データ・販売(POS)データのみならず、ビジネスナレッジやノウハウをも共有しながら、サプライチェーン全体の在庫圧縮・リードタイムを実現する「CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)」に取り組んでいる。サプライチェーン全体の在庫削減・リードタイム短縮を実現するには、業種・企業間の壁を越えた戦略的コラボレーションの構築が成否の鍵を握るからである。

一方、小売業では現在、マーケティング活動に商品・店舗・販売に関する様々な映像情報を取り込んで、小売業と消費者がそれらの情報共有を進めながら、消費者の多様な個別ニーズに応えていくコラボレーティブ・マーケティングが導入・利用されている。その際、ネット上で活動している消費者コミュニティを商品の企画・開発・マーケティングに上手く活用しているケースが多い。消費者コミュニティに自社の製品を評価してもらい、それらの意見・要求を取り入れて企画・開発・マーケティングに反映していく手法が展開されている。

ブロードバンドネットやコピキタスネットは、コミュニティ活動への参加者を大幅に拡大し、企業体コミュニティの関係・活動を活発なものにする。例えば、「2 たのみこむ」

では消費者の意見・要求を集めて企業に新商品の企画・開発を頼み込みコミュニティ活動を展開しているし、「³PTP (Power to The People)」でも各種商品に関する消費者の声や評価を集めて商品企画・開発・マーケティングに反映させるコミュニティ活動を行っている。ブロードバンドやユビキタスネットの時代においては、業種・業界を問わず、どの企業も多様な消費者コミュニティとコラボレーションを構築して、そのコミュニティパワーを製品の企画・開発・マーケティングなど、様々なビジネス活動にいかに関活用していかけるかが求められる。

このように、ブロードバンドネットやユビキタスネットの普及により、企業内外、企業間、企業 消費者間での情報共有を通じて双方が共同してものごとに取り組みコラボレーション構築が促進され、そうしたコラボレーションをベースにした業態変革、仕組みの革新、組織・プロセス改革が進められていくだろう。その動きは、業種・業界横断的な様々な提携・合併・統合の動きを促進し、従来のタテ割型の産業構造を根本から変革・再編していく可能性を持っている。

3.4 進むアンバンドリング化とアウトソーシング化

日本企業は、アメリカ企業に比べて情報収集能力は決して劣っていないが、情報共有の側面が決定的に遅れていると良く指摘される。その最大の問題は、経営トップから現場まで組織・仕組みが閉鎖的で、従業員も情報をオープンにすることにあまり積極的でないことにある。情報がオープン化されておらず、社内での情報共有も進んでいないため、どうしても情報を有効活用できない。日本企業の意味決定が遅いのは、日本独自の稟議制度だけが原因ではなく、それ以上に情報のオープン化や情報共有が遅れていることも大きな理由である。

しかし、近年の IT 化は、従来の閉鎖的な組織・仕組み・商習慣を今般から改革し、オープン化、情報共有、コラボレーションをベースにした経営革新・仕組み革新・組織・プロセス改革を企業に迫っている。産業構造のみならず、企業構造もまた、従来のタテ割型からネットワーク主導型への変革が求められているのである。例えば、製造や小売業では現在、これまでの企業間の情報のやり取りを XML (Extensible Markup Language) で標準化することにより、企業内外の情報のオープン化や情報共有を推し進め、様々な経営革

² <http://www.tanomi.com>

³ <http://www.ptp.co.jp/>

新・仕組み革新・組織・プロセス改革に挑戦している。これまでの企業構造を情報共有をベースにしたオープン型の経営・組織・仕組みに変革しない限り、サプライチェーン全体の改革などとても出来ないからである。

企業においては、これまでの機能・業務・サービス・組織を分解（アンバンドル化）して、自社の強みを活かせる機能・業務・サービス（プロフィットセンター）経営資源を集中させ、他の分野（コストセンター）は徹底的に低コスト化を計り、昨日・業務・サービスのアウトソーシング化を進めていくことが求められている。ブロードバンド化は情報のオープン化や情報共有を容易にすることから、こうしたアンバンドリング化やアウトソーシング化をさらに促進するものと見られている。アンバンドリング化やアウトソーシング化は製造業のEMS（Electronic Manufacturing Service）にも見られるが、金融業界においてかなり進んでいる。

例えば、リテールバンキングの中核をなすクレジットカード業務では、従来、自社で全て行っていたカード業務プロセス、すなわちマーケティング・顧客獲得 商品企画・サービス開発 審査・与信・債権回収 会員管理・維持サービス データ処理（オーソリゼーション、決済処理、トランザクション） 加盟店開拓・維持サービスといった一連の業務プロセスを分解して、自社の強みを活かせる分野に経営資源を集中、他の分野はアウトソーシングしていく経営革新が取り組まれている、その狙いは、コア・コンピタンスの強化、サービスの向上、業務コストの削減、リードタイム短縮にある。

3.5 ナレッジマネジメントの展開

ブロードバンド化は、従来のような文字・数字・記号などのデータ共有が中心でなく、動画を主体とした映像情報の共有を可能にするため、文字や数値（記号）化できない現場の知恵・アイデア・ナレッジ・ノウハウなどを共有し、活用することを容易にする。ビジネスに関する情報・知識・ノウハウは文字・数値・記号・データなどの形式地では表現できないものがほとんどである。例えば、製造現場において名匠・名工といわれ、現場の神様と尊敬される技術者・技能者のものづくりに関する知識・ノウハウの革新は文字や数値による形式知で容易に表現できない。しかし、映像情報ならかなりの部分まで目に見える形で表現できる。動画など映像情報を通じて、文字や数値で表現できない技術・技能の革新を会得し、後継者に伝承することも出来る。こうした点は何も製造現場だけでなく、経営業務から企画・開発・調達・販売・マーケティング・人事・経理などの現場業務まで、

全てのビジネスプロセスに当てはまる。日本企業には、こうした現場に埋もれた知恵・知識・ノウハウなどの無形資産・知的資産がたくさんある。こうした知的試算を映像情報を通じて可視化し、お互いにそれらを共有・活用していく「ナレッジマネジメント」が、ブロードバンド時代には急速に進んでいく。

ブロードバンド化により映像情報を中心とした情報共有が進むと、「相手の顔や表情が見える、現場の状況が一目で分かる」コミュニケーションをネットワーク上で実現できる。この事は、従来の形式知ではうまく答えられない。伝えられない知恵・知識・ノウハウでも、映像情報を通じてうまく答え、伝えることができる。現場に蓄積されたこうした知恵・知識・ノウハウをお互いに情報共有・活用できるレベルにまで高め、企業経営のあり方を根本から変える「ナレッジマネジメント」を展開していくことがこれからの経営課題になるだろう。

4 ビジネスモデル

4.1 ビジネスモデル特許とビジネスモデルのつながり

最近、パソコンの普及やインターネットの社会基盤の整備が進むにつれて、汎用コンピュータや既存のネットワークを利用した新しいビジネス方式に関連する発明が活発に登場している。これをビジネス関連発明、すなわちビジネスモデル特許という。

特許庁はビジネス方法の特許として明確な指針を 2000 年 10 月に公表した。同庁は、ネット活用手法についての特許権を認めるために特許法の改正作業を始めており、日本でもビジネスモデル特許が正式に認められる時代が来ようとしている。このビジネスモデル関連発明とされているもののほとんどは、ソフトウェア関連発明の一形態として捉えることができる。すなわち、ある課題を解決するために、コンピュータのハードウェア資源を用いて処理を行うという要件を満たすものであれば、ビジネス関連発明か否かに関わらず、ソフトウェア関連発明として特許の対象になりえるのである。

特許として認められる条件として、特許法第 29 条で新規性・進歩性・社会的信用性が挙げられている。そしてこの中で、特許庁の見解である「ソフトウェア特許の一形態としての IT による具体的実現性があるもの」が、ビジネスモデル特許になるのである。ここでいう新規性とは、「公知でないこと」、つまり誰にも知られていないし発表もされていないことを意味する。

ビジネスモデル特許がソフトウェア特許の一形態とするならば、世界中のソフトウェア関連論文も調査対象になりえるわけであり、膨大な文献や論文が公知例調査に必要なってくる。

また進歩性や社会的有用性においても、ビジネスモデル特許が経営領域を問題としているために、特許判断の知識としては、金融工学・経営工学・経営学・会計学など多くの理論的知識が必要になるだろう。

ここでビジネスモデル特許として有名な、プライスライン特許(米国特許第 5794207 号)の事例を紹介したい。「仲介者は、消費者が登録した購入条件に合う販売業者を見つける」という逆オークション(reverse auctions)を実施するというものであり、逆オークション特許とも呼ばれている。以下に、特許庁のホームページで公開された特許の構成要素について記述する。

消費者は、希望する商品の購入条件を仲介者に送信する。

例：「東京 - ニューヨーク間の往復航空券を 30 万円以下で購入したい」

仲介者は、上記購入条件を各社に伝達する。

例：「東京 - ニューヨーク間の往復航空券を 30 万円ぐらいで希望」

各社は、上記条件から見積りを仲介者に提示する。

例：A 社「32 万円」、B 社「31 万円」、C 社「29 万円」

仲介者は、各社の見積りを対比して、消費者の希望条件に合致する商品を選択し、その内容を消費者に連絡する。

この逆オークションの仕組みの新規性、進歩性は一見、従来から存在していたシステムと考えられる。しかし、この仕組みはインターネット技術を利用して、複数の販売業者に条件を提示してオークションを行うということに先進性があるのである。つまりネットを利用して同時に複数の販売業者に条件を提示するという“1対N”のシステムは、今まで無かったということなのだ。

そして同社は、1999 年 10 月には同様のサービスを行う、米マイクロソフト社を特許侵害で提訴したのである。

企業の構築したビジネスモデルに独創性があり、新たな特許権を取得できれば、大幅な利益を得られる。具体的には、他社がこのモデルを使用する際の特許権収入や、他からの参入を防ぎ、自ら考案したビジネスモデルを独占することによるビジネスチャンスの拡大が考えられる。

また、防衛手段としてのビジネスモデル特許の出願が考えられる。企業が構築したビジネスモデルに特許性があれば、出願の検討をして積極的に特許申請を行う動きが大企業を中心に出てきている。仮に他社から同様の特許が出されたら、そのシステムを使用する場合に使用許諾料等に多額の金がかかり、事実上、事業からの撤退を余儀なくされる場合もある。攻撃は最大の防御と言うが、これからは製造業・流通業を問わずビジネスモデル特許の出願が飛躍的に増加してくると思われる。

4.2 ビジネスモデル革命

前述したように、ビジネスモデル特許は、ビジネスモデルという概念を一躍有名にした。ではビジネスモデルの本質とはどのようなものなのだろうか。

ビジネスモデルは最近出現したのではなく、従来からの経営資源を組み合わせた形で実施されている。21 世紀において、マーケティング環境の変化や技術革新が進む中で、企業

が競争力を保持していくためには、経営資源を外部から調達し、適切な経営資源を組み合わせることで、この経営資源の組み合わせにより、新分野への進出、新製品の開発、必要なノウハウの取得が可能となる。

この経営資源の組み合わせ自体が、ビジネスモデルそのものである。従来の一社主導のものづくり思考では、この消費者手動の流れの中では限界が見えてきている。特にベンチャー企業や中堅・中小企業にとっては、ビジネスのプロセスを見直し、新しいアイデアでビジネスモデルを構築していく絶好の機会が到来している。

このビジネスモデルを構築するのに最も重要なものが、プロセスのアイデアである。今までのように2番手戦術で他者の真似をしていたのでは通用しない時代が到来し、このビジネスモデル自体が特許になりつつあるからである。特にインターネットの進展が、ビジネスモデルを大きく変貌させている。そして、独創的なベンチャー企業や個人が、日々ビジネスモデルを新しく作り出している。

4.3 ビジネスモデルの基本形

『ビジネスモデルで重要な経営資源の組み合わせの方法には、アウトソーシングサービスを活用するアウトソーシング型、ある分野で強い力を持った企業と企業が垂直提携を行う垂直統合型、ある分野で企業同士が提携する水平統合型、既に存在している企業間システムに割って入り仲介するコーディネータ型、消費者の立場でサプライヤーが価値連鎖を創造する顧客サービス型、消費者へ直接販売などを行うダイレクト（中抜き）型の6つがある。』（山崎康夫.2000.P17）

この6つのビジネスモデルは、従来から先進的企業において実施されている。

例えば、アウトソーシング型ビジネスモデルとしては情報システム等の外部委託、垂直統合型ビジネスモデルとしては開発型企業と生産型企業の提携、水平統合型ビジネスモデルとしては共同研究、共同販売、技術移転などである。またコーディネータ型ビジネスモデルとしては中間業者によるコーディネーション、顧客サービス型についてはマーケットアウト・プロダクトインの実施、ダイレクト型ビジネスモデルとしては通信販売などである。大多数の企業は、これらのビジネスモデルを十分活用しているとはいえず、うまく使い分けていくことがこれからの企業経営にとって必要不可欠となる。

以下に新事業と特許を生み出す6つのビジネスモデル基本形を紹介していく。

4-3-1 アウトソーシング型ビジネスモデル

4.3.1.1 アウトソーシングの発展した背景

バブルの崩壊以後、企業にとっては消費の低迷により、企業業績がなかなか好転しない状況が続いている。ところが最近のベンチャー企業の中には、元気な企業が多く見受けられる。

それはアウトソーシングのサービスを依頼する企業（委託側）と、サービスを提供する企業（受託側）である。分野としては、製造（1 ファブレス）、情報システム、研究開発、営業、マーケティング、人材派遣、経理、福利厚生サービス、物流など多岐にわたっている。

アウトソーシングは、1980年代、米国の製造業がリストラクチャリングの一貫として活用したのが始まりで、コダック社が IBM 社に情報処理部門を一括して外部委託した例が有名である。日本においても、セブンイレブン・ジャパンが情報システムを野村総合研究所にアウトソーシングした事例が先駆けとなり広まってきた。

アウトソーシングが発展してきた背景には、従来からの開発、生産、販売の振るライン化の破綻が上げられる。つまり企業は、競争力を維持していくために、得意分野に特化し本業に経営資源を集中する方向に動き出したのである。いわゆるコアコンピタンスの実行である。またアウトソーシングは単なる害虫かではなく、戦略性を持ち、外部企業の専門性としての能力を活用するところに特徴がある。

このようにアウトソーシングが進みだすと、生産から販売までの鎖の中に他の企業が複雑に入り込み、今まで以上にサプライチェーンマネジメントの重要性が認識されだした。すなわち、水平的にチェーンに関わりあう外部委託企業が多くなればなるほど、全体最適化を図り、ビジネスモデルの整理を行う必要が出てきた。

4.3.1.2 アウトソーシングの目的

ニュービジネス協議会が行ったアンケート調査によると、企業が業務を他者に委託した理由として以下の項目が挙げられている。

専門性の向上	65%
コスト削減	50%
業務のスピード化	36%

1 ファブレス(Fabless) 生産設備を持たず、自社で独自に企画・設計した製品を他者に委託して生産すること。

固定費の変動費化	26%
本業への集中	24%
新規分野への進出	19%

この中で、コスト削減と業務のスピード化、固定費の変動費化がアウトソーシングにおける即効性効果であり、専門性の向上と本業への集中、新規分野への進出が将来性効果と言える。

コスト削減

外部委託によるコスト削減は、即効性効果となる。アウトソーシングの採用により、内部で業務を行っていた場合の人員が不要となるので、その人員を解雇又は必要部署への配置転換ができれば、人件費が削減される。一方外部委託費用が発生するので、これとの差額がコスト削減となる。

また、新しい事業を起こそうとすると、人的資源、設備費用、情報投資など新たに費用をかける必要がある。特に、物流システムやソフトウェアの設計などは、ノウハウの無い企業にとって初めから構築するには莫大な投資と時間がかかる。これらは、全て固定費となり企業の財務内容を圧迫する。これを外部委託することによって資本コストが削減でき、財務内容が改善される。

業務のスピード化

業務のスピード化も即効性効果となる。アウトソーサーは業務のノウハウを持っているので、ほとんどの場合、業務スピードが向上する。一般的には、コアではない業務において効果が顕著になる。

固定費の変動費化

人件費、減価償却費、公租公課、家賃、リース料などの固定費は、生産量に無関係に発生する費用である。これに対し、外部委託を行うことにより新たに発生する費用は、ほとんどが変動費である。

例えば、景気変動により急に受注が減ったときには、外部委託を減らせばよく、また逆に急に受注が増えたときには、外部委託を増やせばよい。つまり外部委託により、固定費を持つことの企業のリスクが回避され、景気変動に強い企業体質が構築される。

専門性の向上

外部委託を行うことにより、企業にとって専門性が向上する。自社内ではできない仕事が可能となる。また、成果物（製品又はサービス）の品質や付加価値が向上する場合があ

る。これらは、将来性効果となる。

例えば、情報システムの構築や法務、特許、特殊な技術を要するものなど高度な専門性を有する業務は、自社で行うのは難しいので、業務そのものを外部委託せざるを得なくなる。外部委託を行うことにより、企業にとって期待した以上の付加価値を得ることができるとなる。また物流業務を一括して外部委託した場合は、物流業者が先進的な物流システムを持ち合わせているので、専門性が飛躍的に向上する。特にアメリカのようにアウトソーシングの成熟した市場では、受託企業間の競争が激しいので、良質なサービスが受けられることが多い。

本業への集中

外部委託により、人材や資本と言った経営資源を重要ポイントに再配置することが可能となり、企業競争力が向上する。いわゆる本業への集中である。例えば、ファブレス企業は生産部門の外部委託を行い、研究開発に特化させることにより、ニッチ市場での地位を確立させている。

また、外部委託により、今までできなかった技術・分野が見えてきて、新分野進出に弾みがかかるのである。この場合、外部委託にとらわれず企業間提携も視野に入れると良いとされる。

4.3.1.3 アウトソーシング型ビジネスモデル

アウトソーシング型ビジネスモデルとは、ある分野で強い力を持った企業が、アウトソーシングを活用することによりビジネスモデルを築き、最終的に顧客に商品やサービスを提供するシステムである。アウトソーシングは、単なる外部委託ではなく、戦略性をもち外部企業の専門性としての能力を活用することだが、ビジネスモデルを築く事は、まさに戦略そのものである。

アウトソーシングの委託側は、ビジネスモデルを築くためにアウトソーサーを探し、受託側（アウトソーサー）は、委託企業に対して特定の専門分野の仕事を提供することにより、ビジネスモデル構築の一角を担うことになる。

() ヤマトシステム開発

物流システム開発のアウトソーサーにヤマトシステム開発がある。

同社は、企業構想に沿ったシステム開発から、アプリケーションソフト、情報システムのアウトソーシングを企業に提供しており、「情報+通信+物流」をキーワードに、マーケ

ティングから配送、集金代行まで幅広いサービスを提供することで、委託企業とビジネスモデルを構築している。

また同社は、社員教育用のテストを手がける人事測定研究所の物流業務を一括受託している。人事測定研究所は、リクルートのテスト部として発足して以来、企業の採用試験などを請け負ってきた。当初、印刷会社が作成した用紙を全数・全ページ検品した後で顧客に届け、テスト終了後に回収し、評価レポートとしてまとめ、顧客に送付していた。配送業務は物流会社に委託していたが、ミス率は1万件に7件はあった。そこでヤマトシステム開発は、アウトソーサーとして業務を請け負い、バーコードによる検品システムや配送システムの構築による徹底的な品質管理により、ミス率は1万件に1件にまで削減された。

4.3.2 垂直統合型ビジネスモデル

4.3.2.1 アライアンスとは

現在、生産性向上手段としてアウトソーシングとともにアライアンスが注目を集めている。アライアンスは提携とも呼ばれ、お互いの持っている強みを生かして、一人では作り出せないものを、協力して作り出すことである。企業においてコアコンピタンスの考えが浸透してくると、企業活動の中で外部企業との提携や協創を図り、経営資源を共有することで新たな戦略を構築する動きが出てきた。アライアンス（提携）と言う概念は、共同、共生といったイコールパートナーとして問題解決していくポストアウトソーシングの考え方である。

一般的に提携は一対一であるが、複数企業でのアライアンス形態も可能である。複数の形態のひとつが融合化であり、異業種の企業経営者が交流を図り新事業を開拓してきた。

4.3.2.2 垂直統合とは

アライアンスには、垂直統合と水平統合がある。垂直統合とは、例えば研究開発型企业と生産専門企業が提携してものづくりを行うことをいう。さらに販売専門企業との提携も加わり商流が形成される。垂直統合とは、いわゆるサプライチェーンの構築であり、まさに調達、開発、生産、マーケティングなどの事業のつながりを実現するものである。

垂直統合型ビジネスモデルとは、ある分野で強い力を持った企業と企業が垂直提携をし、経営資源を補いながら、築くビジネスモデルである。

4.3.2.3 生産専門工場の事例

ここで事例を紹介すると、タカハタ電子は、ベンチャー企業の試作や設計、量産化の支援を行う企業である。事業分野は電気、電子、マルチメディアであり、試作や量産設計のノウハウを必要としているベンチャー企業が顧客である。また鳥取三洋電機は、パソコンメーカー各社よりパソコンの組み立て生産を受託している。

このように製造業における生産専門工場は、研究開発型企业と提携することで、ビジネスモデルを構築している。生産専門工場は、製造技術、試験・検査、生産設計などの後工程に強みがあり、一方研究開発型企业は、企画力、研究開発、基本設計などの前工程に強みがある。双方の企業が提携することで、互いの弱みを補完しながら、強みをよりいっそう生かすことができる。

4.3.3 水平統合型ビジネスモデル

4.3.3.1 水平統合とは何か

水平統合とは、いわゆる水平型提携であり、ある分野で企業同士が提携することで、その分野での価値をさらに向上させるものである。製品開発、生産、販売各段階での企業同士の提携がこれに相当する。

例えば、水平統合型ビジネスモデルとは、研究開発型企业同士が共同研究を行い、付加価値のある商品を開発することである。ライフサイクルの短縮化が進んでくると、研究開発においても企業間協力が不可欠になってくる。アライアンスは研究開発費用の削減につながり、特に異業種間のアライアンスは独創的な新商品が生まれる確率が高くなる。

4.3.3.2 水平統合の代表的な目的

() 受注能力の拡大

水平統合により受注能力を拡大できる。自社だけで受注できる仕事は限界があるが、外部と提携することにより、受注能力が高度化し受注範囲が広がる。特に、ベンチャー企業や、中堅・中小企業においては、100%自社だけで受けられる仕事は少ない。

最近では、インターネットで情報を発信する共同グループが増えている。国内だけではなく外国にも情報が発信できるので、さらに受注の機会は増える。また水平統合の企業同士でネットワーク環境を構築し情報のやり取りをすることで、従来なら自社でできなかった仕事でも、提携先企業に紹介できるし、逆に紹介してもらうこともできる。

() 経営資源の相互提供

経営資源の相互提供が可能となる。特に中堅企業、中小企業は経営資源が少なく、経営資源を補う上で効果がある。水平統合により、人材の融合化がはかられ組織が活性化する。もともと社風の違う人材が協創するわけだから、互いに刺激を受けることにより、思考や行動が活発になる。

また、新しい業務を起こそうとすると、人的資源、設備費用、情報化投資など新たに費用をかける必要がある。ここで水平統合により資源の共有化をはかることで、固定費が削減でき、財務内容を改善することができる。

() 新たな付加価値の創出

新たな付加価値の創出が可能となる。つまり「 $1+1=2+$ 」となり、プラスアルファが生まれる。水平統合により技術者同士の交流が図られ、それが刺激となり技術者の能力が向上する。自社内ではできなかった製品開発が可能となる。また、成果物の品質や付加価値が向上する場合がある。さらに異業種における技術者の交流は、思いもよらぬ新発想が浮かぶ可能性がある。

4.3.3.3 イーマップ

ここで水平統合の事例を紹介する。住宅地図最大手のゼンリンは、博報堂、大日本印刷と共同で顧客にインターネットで地図情報を提供する会社を設立した。新会社はイーマップをいい、前輪の保有する最新の住宅地図やカーナビゲーションシステム用の地図をベースに様々な企業情報や店舗情報を有料でインターネット地図上に掲載するサービスを行う。住所や郵便番号、「グルメ」、「トラベル」などの条件から詳細な地図を画面上に表示できるのが特徴である。地図やテレビに広告を載せたり、全国の店舗情報を有料で紹介するサービスやカーナビゲーションシステム・携帯情報端末との連携も視野に入れている。

イーマップは、インターネット用の地図情報を企業に販売する事業も考えている。具体的には、コンビニエンスストアやガソリンスタンド、金融機関などの企業が自社のホームページで地図付きの店舗情報を発信したり、インターネット技術を使った社内の通信情報網や取引先との情報のやり取りに地図をフル活用する需要などを想定している。

このように、インターネット上で高度な地図情報提供を行うためには、詳細かつ最新の地図データ、ウェブ祭と構築技術、最新のインターネット表現技術などが必要不可欠であり、イーマップは、ゼンリン、大日本印刷、博報堂の3社のアライアンスにより、それぞ

れの保有する資源・ノウハウを提供しあうことで、検索しやすく付加価値の高い地図情報提供サービスを実現している。

4.3.4 コーディネート型ビジネスモデル

4.3.4.1 コーディネート（仲介）とは

コーディネートとは、複数の企業を結びつけ企業拡張を図る概念であり、北イタリアのコモ地区の事例が有名である。イタリアは家族主義、縁故主義の国であり、人間関係を中心として企業同士がグループ化することにより、ネットワークを構築して産地が形成されている。コモ地区は繊維製品の産地であり、ここではコーディネート型企業が、高級シャツや婦人用アパレル製品などの有名ブランド品の企画、デザインなどを手がけている。コーディネート型企業は、複数の企業のコーディネーションを行う会社であり、2 コーディネータとも言う。コーディネータは自前では生産をせず、工程ごとに最もふさわしい企業を選び発注する。

コーディネータ企業群は、プロジェクトや仕事の性格に応じて組みかえられる。このコーディネータは、マーケットの把握や商品開発などの業務に特化し、工程専門企業との間でフレキシブルな分業関係を形成しており、コーディネート企業群をチェーンでつないでいる。

4.3.4.2 コーディネートの目的

企業群提携という概念は、企業群を構築することにより、大企業とパートナーシップの関係になることが大きな特徴である。企業群提携の特徴を以下に述べる。

（ ） 規模を問わない

コーディネート型企業は、ネットワーク力があれば大企業に代わって、中小企業や創業間もないベンチャー企業でもなることが可能である。

（ ） 競争原理の導入

各プロセスにおいて、コーディネート企業群の中から最適な中小企業が選ばれる。コーディネート企業群の中に競争原理の導入が働く。

2 コーディネータ 同業種の企業と企業、異業種の企業と企業、顧客と企業などを広範なネットワークにより、引き合わせる企業ないし個人のこと。

() 企業間協力

コーディネート企業群のネットワークで企業と企業が協力し合う事により、企業の実力が向上する。例えば、技術移転、企業間提携がそれに当たる。代表的なコーディネート型企業に、メーカーと小売業の間に立つ卸売業があるが、最近はいろいろな業種でこのビジネスモデルが見られるようになった。

4.3.4.3 コーディネート型ビジネスモデル

コーディネート型ビジネスモデルとは、既に存在している企業間システムに和って入り仲介することにより、そこに価値を創造するビジネスモデルである。

例えば物流業者が情報技術を提供することにより、グローバルに最適な調達、開発、生産、マーケティングができるように従来の商流を発展させることがコーディネートに相当する。ビジネスモデル構築の仕掛け人はコーディネータと呼ばれる。

() DM 広告社

DM 広告社は、石油元売り会社とサービスステーションの間で機能するコーディネート企業である。

同社は、石油元売り会社（A 社）のサービスステーションへの販促物などの供給業務についてアウトソーシングを受託している。A 社には請求データの送信、受注報告、在庫報告をしているだけであり、主なやり取りは、サービスステーション（ガソリンスタンド）となる。

納入業者は、A 社に商品、ツールのプレゼンテーションを行う。許可を得られたものは、DM 広告社に販売される。そしてサービスステーションから販促物などの受注を FAX などで受けると、DM 作成、販促物、印刷物、ポスター、看板などを納入業者に発注する。販促物などは納入業者によって、DM 広告社の物流拠点である千葉県の習志野センターに入荷される。同センターは700坪の広さを持ち、本社とオンラインで結ぶことにより商品管理、商品ピッキング、梱包、在庫管理をしている。本社から出荷指示を受けると、運送業者に依頼してサービスステーションに納入する、同社は請求事務代行もしており、サービスステーションに請求データを送信し、代金を回収する仕組みとなっている。

このように、同社は石油元売り会社とサービスステーションのパートナーを担うことで、両者にメリットのあるサービスを実施している。このように、同社はサービスの受注から提供までのビジネスモデルを構築している。

() MBK 流通パートナーズ

MBK 流通パートナーズは食品の製造、配送、販売のいわゆるサプライチェーン全体を対象に、物流システム及び情報システムを中心としたトータルサポートを目指す会社として、三井物産を中心に 1997 年末に設立された。

同社は 3PL としての方針を打ち出すとともに、顧客に対して各種の物流支援の提案を行い、倉庫業者や運送業者とのつながりを利用して事業を行っている。路地渠ティクス支援として、量販店の物流センターの設立・運営の提案、ピッキングなど倉庫内作業の提案、物流効率化・合理化の提案を行う。また情報システム・サービス支援として、受発注/販売実績データなどの EDI 化促進の提案、POS データ活用によるマーケティング、マーチャライジングなどの提案も行っている。

中部地区における共同物流の事例を以下に示す。同社は、かどや製油（ごま油製造・販売）と三井農林（食品・飲料製造販売）に対し共同配送を提案した。倉庫・配送業務は愛知陸運が行い、MBK 流通パートナーズは食品メーカーと愛知陸運の間に入って、情報ネットワークを駆使しパートナーの役割を果たす。つまり 3PL 業者として、共同配送の提案から実際のシステムの実施を行うのである。

仕組みとしては、MBK 流通パートナーズが食品メーカーからの出庫・配送指示を受け、愛知陸運に配送手配の指示を行って顧客指定納入先に納品する。貨物は食品メーカーの工場から愛知陸運の倉庫に入る。MBK 流通パートナーズは、そのほかに入庫報告や在庫報告を愛知陸運から受け、食品メーカーに連絡するとともに、費用の請求や支払い業務の代行も行っている。

このように MBK 流通パートナーズは、3PL 業者として食品メーカーと運送・倉庫業者の間に立つことにより、お互いのメリットになる共同物流を実現させ、物流コストを約 10% 削減した。この成功を元に、同社はこのシステムを全国に展開している。

4.3.5 顧客サービス型ビジネスモデル

4.3.5.1 顧客サービスとは

最近では、消費者が背三社の製造プロセスに参加する経済活動が出現し、製品のデザインなどは消費者が握っている。また商品供給が過剰なため、タイムリーに消費者の望む商品を作らなければ大量の在庫が発生する。これまでは生産者主導で消費者に製品を供給してきたが、これからは消費者主導となるのである。この消費者主導の考え方が顧客サービ

スにつながる。以下に3つの顧客サービスを説明する。

1つめは、顧客ニーズを具現化して商品を提供することである。顧客の要望を標準品という形にして商品化することで顧客満足が得られる。2つめは、顧客に必要なものを必要なときに必要なだけ提供する供給体制である。顧客が欲するならば、あらゆる手段を尽くして顧客希望の納期で商品を調達する。3つめは、受注対応・製作・出荷管理までも網羅した品質保証である。受注・物流体制の改善でトータルクオリティを追及し、顧客満足度が得られる。

4.3.5.2 顧客サービス型ビジネスモデル

顧客サービス型ビジネスモデルは、メーカーやサービス提供者の論理ではなく、消費者の立場で価値連鎖を創造する。消費者に購買の手助けや情報提供をして、下流から上流に情報を伝達し、ユーザが求めるものを必要なときに、必要な量を適正価格で調達することができる。これが、いわゆるマーケットアウト・プロダクトインで、この実現にはインターネットの活用が必要不可欠となる。つまり、顧客の要求、意見をインターネットで取り入れ、商品に反映させていくのである。

() ミスミのインターネット経営

ミスミは、中小メーカーを主な対象として、金型部品などをカタログ通信販売で提供している。徹底した「3持たざる経営」を展開し、製造・商品開発・営業・物流・人事・情報システムなど、多岐にわたるアウトソーシングを展開している。

ミスミは戦略的アウトソーシングを活用している。すなわち自社の取っていない経営資源を取り入れ付加価値を創出する。アウトソーシングを活用すると、内省したときと比較して一般的にコストが安くなるが、たとえ高い場合でも、自社に無い価値が得られるときは、ミスミはアウトソーシングを選ぶのである。

ミスミは1963年の創業以来、生産財の流通改革を掲げ、金型部品、FA用部品、切削工具を中心とした流通機構にメスを入れ、購買代理商社のあり方を探求してきた。従来は、販売代理店としてメーカーから提供された商品をユーザに提供するプロダクトアウト・マーケットインを実践していた。

一方、購買代理とはすべえての視点をユーザに向け、ユーザが求めるものを必要なときに、必要な量に応じて適正価格で調達することである。ミスミはユーザの購買機能を肩代

3 持たざる経営 アウトソーシングを活用し、固定費の変動費化をはかる経営のこと。

わりすることで、マーケットアウト・プロダクトインを実行している。まさに、顧客サービス型ビジネスモデルの実践である。

4.3.6 ダイレクト型ビジネスモデル

4.3.6.1 ダイレクト（中抜き）とは

ビジネス業界で従来から行われてきた「中抜き」の代表的なものに通信販売がある。通信販売は自宅にいながらにして商品が手に入る便利な方法として多くの消費者に利用されている。1998年の日本全国の通信販売売上高は、2兆1800億円である。

通信販売は、事業を開始するのに特に許認可を受ける必要もなく、比較的少額の資金で始められる。そして、育児用品やスポーツ用品、シルバー向け商品から産地直送品、アイデア商品、介護用品等々、取扱商品の豊富さは、通信販売の最大の利点である。

また、宅配便の発達やコンピュータシステムの進歩などにより配達期間も短縮され、便利さの度合いも高まってきている。そして最近では、カタログや新聞広告、テレビショッピングだけでなく、オンラインでの通信販売、いわゆるインターネットショッピングも盛んである。通信販売のほかに、産地直送も中抜きの一形態である。

4.3.6.2 ダイレクト型ビジネスモデル

ダイレクトがたビジネスモデルの代表的なものに、BtoC市場における通信販売が挙げられる。通信販売には、カタログや新聞広告、テレビショッピング・ネットショッピングなどがあるが、いずれも無店舗であり、卸や小売などの流通業を通さず製造業からダイレクトに消費者に商品を届けるシステムである。

（ ） ヤマトコレクトサービス

ヤマトコレクトサービスの商品代金集金サービスは、配達から集金、決済まで責任の一切を引き受けるサービスシステムであり、通信販売業者のダイレクトサービスを支援している。コレクトサービスのビジネスモデルは次の通りだ。

- ・ヤマトコレクトサービスは、事前に荷送人（通信販売業者など）とコレクトサービスについて契約を行う。
- ・商品の発送は最寄りのヤマト運輸（直営店）で取り扱われる。
- ・受託した商品は、宅急便で発送され、直ちに情報が着店に送られる。
- ・配達には事前に連絡して、受取人に都合の良いときに届けられる。

- ・配達時に商品と引き換えに代金を回収する。
- ・商品代金は締め切り後、5日で決済される。

通販業者にとっての一番の悩みは、集金方法である。もちろん、従来からいろんな集金方法があるが、いずれも入金や未収などの管理が大変だった。そこで「宅急便で集金するコレクトサービス」は、手続きも簡単で、管理業務を大幅に省力化できるメリットがある。また商品を配達する際に、事前に受取人と連絡を取り、都合に合わせて届けるので、顧客満足が得られる。

受取人にとっても、銀行、郵便局まで振り込みに行かず、商品と交換で現金を支払うことができ、配達前に確認の電話があり、都合に合わせて配達してもらえるのでメリットが大きい。

4.4 e ビジネスによる変革の波

現在インターネットが爆発的に普及し、上段で説明したような従来型ビジネスモデルもその影響を受け、新たな概念を持ち、進化し続けている。

そのキーワードは、コストダウン、時間サービス、顧客サービスの3つある。従来型のビジネスモデルでは実現できなかった人件費や家賃などのコスト削減、最小コストでの24時間サービス、⁴One to One マーケティングでの顧客サービス、そしてコア業務への人員の有効活用が可能となる。

ここでは、e ビジネスの出現により、各ビジネスモデルが変革に至る過程を、企業 - 消費者間のBtoC (Business to Consumer) 市場と、企業間のBtoB (Business to Business) 市場において説明する。

4.4.1 BtoC (企業と消費者)

インターネットを使うことで、企業と顧客の関係が劇的な変革を遂げている。インターネットの利用で地域を限定せず、世界中の顧客を相手に商売できる。すなわち飛躍的にマーケットの拡張が見込める。また顧客に対する情報開示については、新製品の紹介などの良い情報から製品のリコールなどの悪い情報まで、瞬時に効率よく顧客に対して伝達することができる。さらには、顧客によって開示する情報の範囲や内容を選別することも可能である。

⁴ One to One マーケティング 市場シェアを求めたマス・マーケティングに対して、特定の顧客のシェアを高めようとするマーケティングのこと。

さらに企業にとっては、定型的な顧客からの問い合わせをインターネットで対応することにより、本当に対応が必要な非定型的な業務に注力することができる。定型的な仕事から解放されることで、本来行うべき仕事ができるとともに、それによるコスト削減及び新しい顧客の獲得が可能となる。

一方、顧客の立場からのメリットを見てみると、例えばインターネットバンキング用の特別な利率を設定して預金を集めている銀行や、インターネット経由で株取引をすると、手数料が安くなる証券会社がある。また、店頭に出向かず自分に適切な商品を好きなときに好きな場所から注文できるようになり、これも時間、コストのメリットが生じる。

そして、企業がインターネット市場で植えた経費を商品の値上げやサービスの向上といった形で消費者に還元することが可能となる。保守・サポート情報や投資過剰右方などの情報源へのアクセスも容易になり、時間的、コスト的なメリットが生じる。

インターネットを利用することにより、顧客はより自分のニーズに合わせたサービスを享受し、企業側ではインターネットを利用することで浮いた経営資源（人、モノ、金）を得意分野に注ぎ込むことができる。いわゆるコア・コンピタンスの実現により企業競争力が増大する。

4.4.2 BtoB（企業と企業）

インターネットはまた、企業間関係のビジネスモデルも変革させている。インターネットで企業と企業は、製品の在庫状況の共有、製品設計情報の共有、顧客情報の共有などが実現でき、効率的なビジネスモデルを構築することができる。

インターネット経由で、商品の在庫情報や発注の情報を共有することにより大規模な成長を遂げたのが、デルモデルで有名なデルコンピュータである。

製品の在庫情報をインターネット経由でサプライヤ（メーカー）と共有することにより、部品が適性在庫以下になるタイミングでサプライヤから自動的に部品の供給を受けるシステムを構築した。これにより部品の在庫が圧縮され、部品の在庫回転率の向上を図ることができた。また部品の自動発注をインターネットで行うことによって、製品の受注から在庫の管理が効率化し、コストダウンに成功した。一方、サプライヤもバイヤーから定期的な受発注があるため、生産計画を立てることができ、コスト削減が図られた。このようにデルコンピュータとサプライヤは、5 Win-Winの関係を実現したのである。

5 Win-Win 連携した両方の企業が勝利者になること。

4.5 従来型モデルから e ビジネス型モデルへ

4.5.1 e アウトソーシング型ビジネスモデル

アウトソーシング型ビジネスモデルとは、ある分野で強い力を持った企業が、アウトソーシングと活用することによりビジネスモデルを築き、最終的に顧客に商品やサービスを提供するシステムである。

これは、いわゆる外部委託であり、従来型のビジネスモデルとしては、製造、情報システム、研究開発、営業、マーケティング、人材派遣、経理、福利厚生サービス、物流など多岐にわたっている。

従来型ビジネスモデルが e アウトソーシング型ビジネスモデルに変革するきっかけは、インターネットの進展であるが、e アウトソーシング型ビジネスモデルとは、インターネットを使って起業が新たな事業をする場合に情報システムを提供したり、インターネット使用ユーザに対して企業の広告媒体を提供する形態が相当する。前者は ASP (アプリケーション・サービス・プロバイダ) であり、後者はポータルサイトである。ビジネスモデルのタイプとしては BtoB と BtoC の双方がある。

従来型ビジネスモデルから e ビジネスモデルに変革するためには、ASP などのアウトソーシングを利用するのが効果的である。ただ ASP による定型的なアウトソーシングサービスは、競合他社も利用できるため、競争優位が長期間持続しない恐れがある。ASP やポータルサイトは、アウトソーシングユーザの要望により日々進歩しており、ユーザとしては、ビジネスモデルを常に最新のものに見直していく必要がある。

4.5.2 e 垂直統合型ビジネスモデル

垂直統合型ビジネスモデルとは、ある分野で強い力を持った企業と企業が垂直統合し、経営資源を補い合いながらビジネスモデルを築くシステムである。製造業と流通業の提携が代表的な例である。

従来型ビジネスモデルが e 垂直統合型ビジネスモデルに変革するきっかけは、SCM や ECR (エフィシエント・カスタマー・レスポンス) の進展によるところが大きい。

企業間 SCM を実現するソリューションサービスとして、オープンなインターネット環境で企業間の情報共有を支援するシステムを提供することにより、前最適化での資材調達費用の削減在庫削減が図られる。また ECR の構築により、製造業、卸売業、小売業の 3 社が、商品の販売情報や在庫情報を共有することにより在庫を削減できる。ビジネスモデ

ルのタイプとしては、主に BtoB が相当する。

従来型ビジネスモデルから e ビジネスモデルに変革するためには、企業間の情報のやり取りにインターネットやエクストラネットを利用した SCM を導入するのが効果的だ。但し、SCM の導入による垂直統合型ビジネスモデルの構築は、ネットワーク上のセキュリティを十分に考慮する必要がある。

4.5.3 e 水平統合型ビジネスモデル

水平統合型ビジネスモデルとは、ある分野で企業が提携することで、その分野での勝ちをさらに向上させるものである。製品開発、生産、販売各段階での企業同士の提携がこれに相当する。

一方、ある特定のユーザを対象としたコラボレーションの場を設け、そこで必要な情報を提供することで、企業側にとってユーザにニーズの吸い上げや宣伝ができるというモデルもこれに相当する。

従来型ビジネスモデルが e 水平統合型ビジネスモデルに変革するきっかけは、同一業界の複数の企業がネット上で共同体を結成し、ネット上で共同事業を行うことや、特定のユーザ向けにネット上のコミュニケーションの場を設けることから始まる。

すなわち、e 水平統合型ビジネスモデルとは ⁶ コラボレーション企業群によるネットを利用した共同研究、共同購買、共同受注、さらには顧客向けの情報提供などが相当する。ビジネスモデルのタイプとしては、BtoB と BtoC がある。

従来型ビジネスモデルから e ビジネスモデルに変革するためには、従来からあるコラボレーション企業間の情報のやり取りにインターネットやエクストラネットを利用するのが効果的である。そしてコラボレーション企業群の中で、運用ルールを構築し実施していくことが大切である。

4.5.4 e コーディネート型ビジネスモデル

コーディネート型ビジネスモデルとは、既に存在している企業間システムに割って入って仲介することにより、そこに価値を創造するものである。例えば、物流業者が情報技術を提供することにより、グローバルに最適な調達、開発、生産、マーケティングができるような従来の商流を発展させることが相当する。

6 コラボレーション企業群 共同で仕事を行う企業の集団のこと。

従来型ビジネスモデルが e コーディネート型ビジネスモデルに変革するきっかけは、従来のコーディネートに IT の要素を追加して、今までのビジネスモデルを変革させることから始まる。また、商品販売のコーディネート（オークション）にインターネットを使用することも相当する。

すなわち、e コーディネート型ビジネスモデルとは、企業と企業、企業と消費者に、IT 技術を利用して商品の流れを提供するものである。

従来型ビジネスモデルから e ビジネスモデルに変革するためには、従来からあるビジネスモデルをいったん否定し、IT 技術をビジネスモデルにどう利用するかを考慮する必要がある。

4.5.5 e 顧客サービス型ビジネスモデル

顧客サービス型ビジネスモデルは、メーカーやサービス提供者の論理ではなく、消費者の立場で価値連鎖を創造するものである。過去の顧客の購買履歴から、最適な商品を提案したり、関連商品を宣伝したりすることで顧客満足を得たり、共通の関心を持つ消費者の情報交換の場を設けることが相当する。

従来型ビジネスモデルが e 顧客サービス型ビジネスモデルに変革するきっかけは、従来の顧客情報の整理、分析、提案に IT の要素を追加したり、インターネット上に消費者の情報交換の場を設けたりすることから始まる。

すなわち、e 顧客サービス型ビジネスモデルとは、企業が消費者に IT 技術を利用して顧客満足を提供するものである。

従来型ビジネスモデルから e ビジネスモデルに変革するためには、きめ細かく顧客サービスを行う上で、以下に IT 技術を有効に利用するかを考慮する必要がある。

4.5.6 e ダイレクト型ビジネスモデル

ダイレクト型ビジネスモデルの代表的なものに、BtoC 市場における通信販売がある。通信販売には、カタログや新聞広告、テレビショッピングなどがあるがいずれも無店舗であり、卸や小売などの流通業を通さず、製造業からダイレクトに消費者に商品を届けるシステムである。

従来型ビジネスモデルが e ダイレクト型ビジネスモデルに変革するきっかけは、インターネットの普及にしたがって、企業がインターネット通販を導入することから始まる。

すなわち、e ダイレクト型ビジネスモデルとは、企業が消費者にインターネットを利用して商品を提供することである。ビジネスモデルのタイプとしては、もちろん BtoC が相当し、従来型ビジネスモデルから e ビジネスモデルに変革するためには、決済時のセキュリティの確保が重要な要素となる。

5 ビジネスモデル特許

ここでは、ビジネスモデル特許を具体的に実際の企業の例で見ていく。

e ビジネスの到来により、ビジネスモデル特許がどのように e ビジネスに影響を与えようとしているのか。ビジネスモデル特許の具体例として、後にアマゾン・ドット・コム「1クリック特許」と凸版印刷の「マピオン特許」について紹介する。

また、特許出願から登録までの流れをフロー図により説明する。

5.1 電子商取引と特許に支えられた躍進

電子商取引（以下 EC）とは、「商取引（=経済主体間での財の商業的移転に関わる受発注者間の物品、サービス、情報、金銭の交換）を、インターネット技術を利用した電子的媒体を通して行うこと」（山崎康夫，2000）である。

今現在も、本論文の3章までに紹介したような状況や技術に支えられて、EC は普及・発展を続けている。この EC を実現するためにコンピュータ技術や通信技術を基盤とするインターネット技術は数多く開発され特許出願されている。

また、最近では、主に商取引のしくみそのものに特徴を有する特許出願も続々出てきている。特に、4章冒頭でも紹介した「プライスライン特許」は、商取引の仕組みそのものに特許が与えられたとして、新聞などにおいて大きく取り上げられた。プライスライン特許は、逆オークション特許ともいわれていて、以降この米国特許に代表されるような、インターネット上の仲介ビジネスに焦点を当てて、説明していく。

5.2 商取引のしくみ「オークション特許」

ここでは、プライスライン特許に炊事する技術を採用した電子商取引を実施している例で「AtoZ 格安航空券ナビ」を紹介する。

以下に特許庁のホームページに掲載された、特許の構成要素について記述する。

（格安航空券取引の流れ）

消費者は、希望する商品の条件を仲介者に送信する。

「東京 ニューヨーク間の往復航空券を購入したい」

仲介者は、消費者の条件を各社に伝達する。

「aさんが東京 ニューヨーク間の往復航空券の購入を希望」

各社は、見積りを消費者に直接提示する。

A社「32万円」、B社「31万円」、C社「29万円」

消費者は、各社見積りを対比して、希望条件に合致する商品を選択する。

ここでは、仲介者は消費者の希望条件を各旅行会社に伝えるのみであり、取引は当事者間で行われるため、仲介者は介在しないシステムとなっている。

また、プライスライン特許のように逆オークションを行わずに、販売業者が提示した商品情報を収集蓄積していき、その情報を消費者に提供する仲介ビジネス（通信販売のインターネット版のようなもの）もある。

5.3 「ビジネスモデル特許」への特許庁の見解

特許庁は、ビジネスモデル関連発明について、1999年12月に見解をホームページに発表している。

これによるとビジネス関連発表とされているもののほとんどは、ソフトウェア関連発明の一つの形態として捉えることができる。すなわち、ある課題を解決するために、コンピュータのハードウェア資源を用いて処理を行うなどの要件を満たすものであれば、ビジネス関連発明か否かに関わらず、ソフトウェア関連発明として特許の対象になりえるのである。

具体的にいうと、例えば、人が行っている業務をシステム化し、コンピュータにより実現しようとしたとする。通常システム分析手法及びシステム設計手法を用いた日常的作業で可能な程度のことであれば、その発明の属する技術の分野における通常の知識を有するものによる通常の創作能力の発揮に当たるとみなされる。

そのため、進歩性の要件を満たしていないとして、特許性が否定されるのである。

具体的には、ビジネス関連発明の条件は以下の通りである。

コンピュータ基礎技術、通信基礎技術などの発展によるもの。

電子決済や電子マネーなどのビジネスシステムインフラ技術が構築されている。

これらのビジネスシステムインフラ技術を実際のビジネスに適用させたビジネス応用システムが開発されている。

ビジネスモデルやビジネスアイデアなどの非技術的な特徴が、このビジネス応用システムでは従来のシステムに比べて大きくなっている。

また、特許との関係を以下のように説明している。

は従来から特許の対象となっていた技術分野。

は従来から特許の対象となっていたソフトウェア技術分野。

はマスコミが取り上げている特許出願。

ソフトウェア技術を特定ビジネスに応用したものとして、既存の審査基準で審査している。

はマスコミの記事で新たに特許になると勘違いされている部分。

経済法則や人為的な取り決めは「自然法則を利用した技術的思想の創作」ではないことが審査基準に明記されており、ビジネスモデルやビジネスアイデア自体は特許の対象外としている。

5.4 ビジネス関連特許取得状況の日米での違い

ビジネス関連特許を大きく分けると、電子商取引関連出願と銀行、保険、証券などの金融ビジネス関連出願の二つである。そして日米の特許に関する動向については、次の三つの表の通りだ。出願企業の業種の構成、個人の出願割合など、大きく違っていることが分かる。

	日本特許出願	米国特許登録
出願数 / 登録数	現状では出願数が数十件であるが、増加傾向にある	現状では登録数が十数件であるが、増加傾向にある
出願人国籍	日本人が約80%である 米国人が約20%である	米国人が90%以上である 日本人は5%程度
出願人種別	コンピュータ関連企業が65% 商社や出版業などが約25% 個人は10%程度	コンピュータ関連企業が約30% 銀行や大学などが50%以上 個人が20%を超える

表 5-4-1 電子商取引における「仲介処理」の傾向

	日本特許出願	米国特許登録
出願数 / 登録数	現状では出願数が数十件であるが、最近急激な増加傾向にある	現状では登録数が数十件であるが、増加傾向にある
出願人国籍	日本人が約65%である 米国人が約30%程度	米国人が約90%である 日本人は6%程度

出願人種別	情報通信系企業、金融系企業、個人が概ね 4 : 2 : 1 の割合	情報通信系企業、金融系企業、個人がほぼ等しい割合
-------	-----------------------------------	--------------------------

表 5-4-2 電子商取引における「決済処理」の傾向

	日本特許出願	米国特許登録
出願数 / 登録数	増加傾向にあり、特に金融取引技術の比率が高い	増加傾向にあり、日本特許出願に比べて金融商品開発技術の比率が高い
出願人国籍	日本人が約 85% である 米国人が 15% 程度	米国人が 90% 以上である 日本人は 3% 程度
出願人種別	情報通信系企業が約 65% を占める 金融系企業は 20% 個人は約 10%	情報通信系企業が約 15% 金融系企業が約 45% を占める 個人が 25%

表 5-4-3 金融ビジネス関連の傾向 (以上、山崎 2000 P173.174 より)

5.4.1 産業上の特許要件を理解する

ビジネスモデル特許だけでなく、一般特許を受けるためには、発明の構成要件が具備されていなければならないが、さらに産業上の利用可能性、新規性、進歩性を具備すること及び先願主義というものがある。

(1) 産業上の利用可能性

産業上利用することのできる発明でなければ、特許を受けることはできない。これには、製造業、流通業、金融業、サービス業などほとんどの業種が該当する。

(2) 新規性

発明が出願の時点において、世に知られていないこと。新規性があるか否かの判断時点は、発明時ではなく出願時である。

(3) 進歩性

発明が出願の時点において、当時の技術水準から見て容易に発明できないような困難性を持ち合わせていること。ビジネスモデル特許については、ある応用分野におけるソフトウェア処理の手順を、別の応用分野に適用しただけでは、進歩性があるとはいえない。

(4) 先願主義

同一の発明を二人以上のものが別々に完成した場合の特許権について、先に発明したものに特許を付与する先発明主義と、先に特許出願したものに特許を付与する先願主義とがある。

先に発明したものに特許を付与するほうが妥当と考えられるが、先に発明したものがいずれであるがということを確認することが困難であることから、先願主義を採用している国が多く、日本も先願主義を採用している。したがって、アイデアが浮かべばいち早く出願したほうが勝ちということになる。

5.4.2 米国の特許法の違いを理解する

米国における発明の本質は、社会への有用性である。日本のように進歩性という概念は存在しない。その代わり自明性という考え方、すなわち従来技術と比較してどこが変わっていれば特許になるという考え方がある。

したがって米国では、ビジネスモデルを従来の特許に含めるという考え方にすんなり入り込めた。また、米国は日本と違い、先願主義ではなく先発明主義を取っているところに特徴がある。

5.5 ビジネスモデル特許の具体例

5.5.1 アマゾン・ドット・コム「1クリック特許」

アマゾン・ドット・コム (Amazon.Com) は、1クリック特許を1997年に出願した。

その概要は、インターネット上で買い物をする際に、ユーザが自分の住所、氏名、年齢等のデータを入力すると、クッキー (ID) が自分のパソコンに自動的に入る。

2回目以降は、そのページを開くと自動的にIDが送信され、ワン・クリックだけで買い物ができるというものである。権利者であるアマゾン・ドット・コムは「1クリック特許」と呼んでいる。

インターネット上での書類販売の最大手であるアマゾン・ドット・コムは上記特許を1999年9月に取得した。その1ヶ月後、同社は同じくネット上での書籍販売を行っているバーズ・アンド・ノーブル社に対し、特許権侵害であると訴訟を提起し、勝訴した。アマゾン・ドット・コムは、本件につき、日本を含む多くの国にも出願を行っている。痛がって今後も同社は、この特許に基づいて侵害案件について提訴してくる可能性がある。

米国特許：5960411 日本特許：特開平 11-161717

5.5.2 地図と広告情報サービスのマピオン特許

凸版印刷は、飲食店などの所在地を案内した地図をホームページ上に掲載し、ここにアクセスしたレストラン等が、自ら手軽に有料広告を出せるシステムを開発し、1998年3月に特許を取得した。

地図を提供し、その地図上にユーザがアイコンを置くと、それを広告主の広告情報とリンクさせるというシステムである。以下にこの概要を簡単に説明する。

広告主は広告情報を入力するとともに、地図上で位置を指定して、その地図上の座標を自社の広告情報とリンクさせる。

一般ユーザには、地図を表示させてその地図上で、で指定された位置にアイコン(図象化された広告対象物)を表示させてこのアイコンを選択できるようにしておく。

広告対象物は、イート&ドリンク、レジャー&スポーツ、ヘルス&ビューティー、トラベル、ショッピングなどに分類されている。

このアイコンが選択されたときには、リンクされた広告情報を読み出して、読み出した広告情報をユーザに表示する。

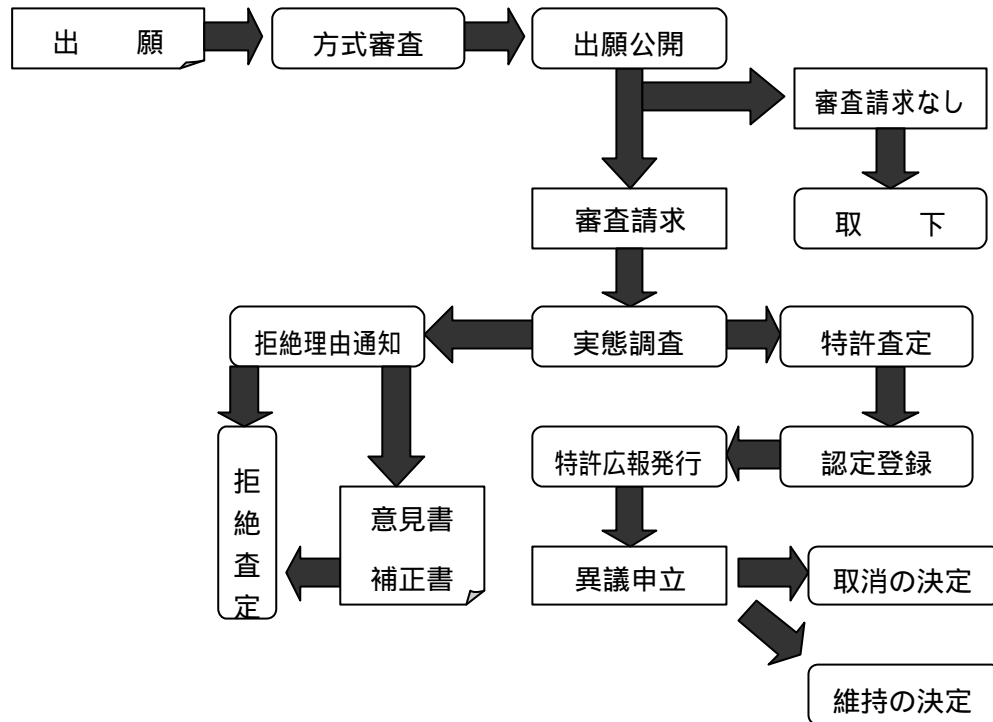
日本特許：第2756483号

5.6 特許出願の手順とは

日本で特許権を取得するためには、特許庁に出願し、必要な要件を満たしているか審査を受ける必要がある。

特許庁では、全国の出願を一箇所に集めて審査しており、出願から特許権を付与するまでには、その内容により出願人とのやり取りを行うなど、慎重な手続きを進めている。

出願から登録までの流れをフロー図で示す。この出願形式を理解し、アイデアをビジネスモデル特許として出願することが、企業の浮沈をかけている。



特許庁ホームページ <http://www.jpo-miti.go.jp/> より加工

図 5-6 出願から登録まで

5.6.1 出願から特許査定までの流れ

(1)出願

出願するには、法令で規定された所定の書類を特許庁に提出することから始まる。日本では、同じ発明であっても先に出願された発明のみが特許となる先願主義を採用しているので、発明をしたらいち早く出願する必要がある。

また、特許出願以前に発明を公表することはできるだけ避けるほうが良い。これは、公知の特許という扱いになる可能性があるからである。

(2)方式審査

特許庁に提出された出願書類は、所定の書式どおりであるかどうかのチェックを受ける。これを方式審査という。

(3)出願公開

出願された日から 1 年 6 ヶ月経過すると、発明の内容が公開広報によって公開される。この時点で他の企業がビジネスモデル特許を知ることができる。

(4)審査請求

特許出願されたものは、全てが審査されるわけではなく、出願人又は第三者が三叉請求料を払って出願審査の請求があったものだけが審査される。審査を請求しない場合は、防

衛的特許の性格を持っている。

審査請求は、出願から3年以内であれば、いつでも誰でもすることができる。

(5)取下

出願から3年以上経過しても審査請求されない出願は、取り下げされたものとみなされ、以後権利化することはできない。

(6)実態調査

審査は、特許庁の審査官によって行われる。審査官は、出願された発明が特許とみなされるべきものか否かを判断する。

審査においては、まず、法律で規定された要件を満たしているか否か、すなわち、拒絶理由が無いかどうかを調べる。主な用件としては以下のものがある。

自然法則を利用した技術思想か

産業上利用できるか

出願前にその技術思想は無かったか

いわゆる当事者（その技術分野のことを理解している人）が容易に発明をすることができたものでないか

他人よりも早く出願したか

公序良俗に違反していないか

明細書の記載は規定どおりか

(7)拒絶理由通知

審査官が拒絶理由を発見した場合は、それを出願人に知らせるために、拒絶理由通知書を送付する。

(8)意見書・補正書

出願人は、拒絶理由通知書により示された従来技術とは、こういう点で相違するという意見書を提出したり、あるいは特許請求の範囲等を補正すれば拒絶理由が解消されるというような場合には、そのような補正書を提出する機会が与えられる。

5.6.2 特許査定から確定までの流れ

(1)特許査定・拒絶査定

審査の結果、審査官が拒絶理由を発見しなかった場合は、審査段階の最終決定である特許査定を行う。また、意見書や補正書によって拒絶理由が解消した場合にも特許査定とな

る。

一方、意見書や補正書を見ても拒絶理由が解消されておらず、やはり特許できないと審査官が判断したときは、拒絶査定（審査段階の最終決定）を行う。

審査官が拒絶理由を発見した場合は、それを出願人に知らせるために拒絶理由通知書を送付する。

(2)認定登録

特許査定がされた出願については、出願人が特許料を納めれば、特許原簿に登録され特許権が発生する。ここで初めて特許の番号が付くことになる。特許権の認定登録後、特許証が出願人に送られる。

(3)特許広報発行

認定登録され発生した特許権は、その内容が特許広報に掲載される。この時点で、正式に効力が生じ、もしこの特許を他のメーカーが使用している場合は、特許侵害の提訴に出ることができる。

(4)異議申立

特許異議申立制度は、特許広報に掲載された特許に対して異議の申立があった場合に、特許庁が自らの処分の適否を再度審理し、瑕疵ある場合にはその是正を図ることにより、特許に対する信頼性を高めることを目的とする制度である。

特許広報発行の日から6ヶ月以内であれば、誰でも特許異議申立を行うことができる。

(5)維持の決定・取消の決定

特許異議の申立の審理は、3人または5人の審判官の合議体によって行われる。審理の結果、特許処分に瑕疵がないと判断された場合は特許権の維持の決定が行われる。

一方、特許処分に瑕疵があると判断された場合は、特許権者に取消理由を通知して特許権者の意見を聞き、その上でやはり取消理由が解消されていないと判断された場合には特許権の取消の決定が行われる。

維持の決定、取消の決定、拒絶査定等の版に対して不服がある場合には、出願人、利害関係人は審判請求、東京高裁への出訴等の手段でさらに争うことができる。

6 e ビジネスモデル戦略

第6章では代表的な業界、製造業（自動車業界）、流通業界、物流業界、商社について、従来のビジネスモデルからeビジネスモデルへの変革の事例を説明する。そして、さらに現在、ビジネスモデルを実施している企業が、更なるeビジネスモデルにしんかしようとしている姿をデジキューブ、ミスミ、MBK 流通パートナーズの事例で追うことにする。

このように各業界のビジネスモデルは、e ビジネスモデルへの新たな変革を志向していくことで、Win-Win 志向へと進んでいる。この過程を紹介することで、これからの時代の企業戦略の道筋を示していく。

6.1.1 提携が進む製造業（自動車業界）

全世界での提携で経営の国際化が進んだ自動車業界は、生産拠点のグローバル化が進み、次の課題は、部品をいかに効率よく調達するかにある。米国のビッグ・スリーの部品調達額は、年間24兆円にも達する。ネット調達により、このうちの数%が削減できたとしても、莫大な利益が捻出できることになる。

2000年の2月には、米国のビッグ・スリー（ゼネラルモーターズ、フォード、ダイムラー・クライスラー）が共同で部品メーカーに対するオークションを実施する構想が発表された。「COVISINT」といい、加入部品メーカーは、3~5万社となっていて、トヨタ自動車、日産自動車なども参加している。調達サイトの共同化で新規取引先の開拓やスピードアップが図られることで、コスト削減をもくろんでいる。

これは、大手自動車メーカーを巻き込んだSCMであり、e垂直統合型ビジネスモデルとなる。

インターネットを利用し、調達だけではなく、図面等のデータ転送等の業務改善を行うことができる。1998年から稼働開始した米ANX(Automotive Network eXchange)では、例えば、米フォード社がIP-VAN全体で、月当たり2万6000ドル費やしていたが、ANXに回線を集約した効果として、月当たり1万ドル近くのコスト削減を実現している。

日本でも2000年10月には、JNXが稼働し、2003年には約500社の完成車メーカー、部品メーカーが参加しデータのやり取りを開始した。また2000年12月にJNXと米ANXと欧州のENXが接続し、全世界レベルのGNXが誕生している。

インターネット調達の「COVISINT」と取引網の「GNX」が結びつけば、効率よい部

品調達が可能になる。例えばインターネットで幅広い部品メーカーからネットオークションを行い、取引後の設計データなどの機密性が高い情報は GNX を利用する。これにより自動車業界にとっては、コストダウンが図られ、その分消費者に還元できることになる。

6.1.2 ネットワークを活用する流通業界

流通業界では、インターネット上で商品や資材の仕入れを共同で行う動きが活発化している。「グローバル・ネット・エクスチェンジ (GNX)」は、世界の小売大手による共同購入ネットワークである。シアーズ(米)、カルフル(仏)、メトロ(独)、Jセインズベリヤ(英)、コールズマイヤー(豪)、クローガー(米)など各国のトップクラスの小売業が参加している。

これは、米国ウォールマートへの対抗上できたものであり、6社の年間の仕入れ総額は、20兆円にも達する。このうち10%がネット調達になると仮定すれば、その市場規模は2兆円にもなり、この規模で共同購入が進めばコスト削減効果は大きい。これは、全世界の小売業によるeコラボレーションであり、e水平統合型ビジネスモデルである。

商品には、共同購入して効率化できるものと、従来どおり個別購入して差別化したほうが良いものがある。

また日本では、商品の品質に関する消費者の要求水準は高く、単純に価格を安くするため海外の小売との共同仕入れを行う事は、リスクを伴う。しかし、これからの流通業は、eビジネスを積極的に活用していく必要があることには間違いない。

国内の小売業は、これまでネット販売などで BtoC に取り組むケースがほとんどであったが、今後はコスト削減のために、eコラボレーションとして BtoB に参入する事例が増えてくるであろう。

6.1.3 ネットで仲介する企業が登場した物流業界

コーディネート型ビジネスモデルとして、3PL を紹介したが、ここでは、トラックの「空き情報」をインターネット経由で売買仲介するベンチャー企業 e-TreX を紹介する。

現在、わが国におけるトラック輸送の積載効率は46%といわれており、走行トラックの2台に1台は空荷走行を行っている状況である。しかも、ここでの重要なポイントは、「行きは満載、帰りは空」で走るトラックを減らすことだけでは、トラック輸送における非効率を完全に解決できないということである。

例えば「行きは満載」の中身を調べてみると、重い飲料だけで許容積載重量に達してしまい、トラックのスペースとしては半分にも満たない状態で走っているケースもある。

この無駄を排除する支店、つまり、重い貨物と軽い貨物を混載して、重量積載効率のみならず、容積積載効率を向上させるという取り組みが不可欠である。

この状況に対して、e-TreX が提供する物流サイバー市場及びサービス群「space trader」は、単なる帰り荷の斡旋を行うだけのシステムとは異なり、BtoB の物流市場を対象に、貨物の需給バランスや取引量に応じた構成かつオープンな輸送価格によるトラック輸送取引市場(オークション市場)を、インターネット上でリアルタイムに実現するものである。

これは、13PLにネットオークションを持ち込んだタイプであり、e コーディネータ型ビジネスモデルである。

しくみとしては、全国の運送会社がネット接続し、空トラック情報を入力する。その内容は、荷物の出発地と到着地、荷受・配送の日時、荷物の要領・重量、運送価格などであり、この情報がホームページで公開される。これを元にネット上でオークションが行われる。まさにコーディネータが、新たなマーケットの創出を行っている。

6.1.4 e コラボレーションで躍進する商社

最近、鋼材流通市場において、日本の大手商社が米国の電子商取引企業と組んで、インターネットを使った鋼材取引に乗り出し、新たなビジネスモデルを構築している。

商社は本来、企業を企業の間にとって取引相手を紹介し、価格やリスク調整をしてきた。しかし、インターネットの進展により、鋼材メーカーがネット取引市場で、ユーザ企業に対するダイレクト販売を行うとすれば、今まで仲介してきた商社の存在自体が問われてくることになる。そのため商社は先駆けてネット市場に飛び込み、米国の鋼材電子商取引のベンチャー企業と戦略的提携を行った。

一つは、メタルサイト連合である。米国の有力鉄鋼メーカーが出資して 1998 年 8 月に発足したメタルサイトは、鉄鋼メーカーなどの売り手約 60 社、買い手側の登録会員を約 1 万社抱えている。このメタルサイトには、日本の商社の伊藤忠商事、丸紅、住友商事の三社が連合した。

もう一つは e スチール連合である。e スチールは、米国の有力鉄鋼メーカー 160 社、GE・フォードなどの大口需要家が買い手側として登録している。この e スチールには、日本の

1 3 PL (Third Party Logistics) 荷主でも物流業者でもない、第 3 の主体がロジスティクス活動を代行すること。

商社である、三井物産、三菱商事の2社が連合した。

これらは e コラボレーションであり、e 水平統合型ビジネスモデルを構築している。鉄鋼ネット取引では、ユーザが条件を示して商品を買付けたり、供給者側が在庫品などを競売にかける機能が想定され、そのメリットに、鉄のコスト削減や在庫削減が挙げられる。また、ユーザにとっても従来は商社1社からしか購入していなかったが、ネット調達により複数のネットに登録することで、より安く良質の鉄鋼を手に入れることができる。

6.2 e ビジネスモデルへの変革

6.2.1 カタログ販売から情報サービス企業へ向かうミスミ

ミスミが、全国の中堅中小メーカを主な対象に、金型部品などの製品をカタログ通信販売を行っていることは前に述べた。

1963年の創業以来、生産財の流通改革を掲げ、かなが多様部品、FA用部品、切削工具を中心とした流通機構にメスを入れ、購買代理商社のあり方を探求してきた。その結果、ミスミはユーザの購買機能を肩代わりすることで、マーケットアウト・プロダクトインを実行している。すなわち、金型製作メーカにカタログを配り、EメールやFAXなどで受注を受けると、金型部品メーカに発注し顧客に納入する。またミスミは、顧客からの要望を受け入れ、品揃えを充実させている。

このミスミが富士通グループと組んで、中小製造業向けに電子商取引を含むプロバイダ事業に乗り出した。これがMOL(ミスミ・オンライン)である。

ここで同社は「2ポータルサイト」を立ち上げ、情報サービス企業に変革しようとしている。このMOLでは、インターネットサポート事業を始め、情報検索サービス、情報収集サービス、業務代行サービスを展開しており、ミスミの顧客である企業約5万社、数十万人に対して情報サービスを提供している。

このようにミスミは、従来成功してきたマーケットアウト・プロダクトインの考えを踏襲しつつ、未来を見据え、カタログ通販企業から情報サービス企業へと変革を図っている。

6.2.2 食の情報コミュニケーション企業を志向するMBK流通パートナーズ

MBK流通パートナーズは食品の製造、配送、販売のサプライチェーン全体を対象に、物流システム及び情報システムを提供する3PL企業である。

2 ポータルサイト Webを利用する際に入り口となるサイト。ポータルとは「入口、玄関」の意。

具体的には、顧客に対して各種の物流支援の提案を行い、相互業者や運送業者との連携を利用して事業を行っている。

同社は、食品の3PL企業という強みを利用して、新事業として「Food's-Foo」というネット上で食の総合サイトを開設した。この総合サイトでは、「食」をキーワードに様々な情報を公開・発信し、メール、フォーラム、アンケート等を通して、消費者の参加する「食の総合サイト」を提供している。

これは、消費者と食品関連企業のコミュニケーションをもっと活発にし、企業と消費者の関係を「一緒により良い商品を作っていくパートナー」の関係に変えていく狙いがある。

このようにMBK流通パートナーズは、食の3PL企業から、食の情報コミュニケーション企業へと変革を図っている。

このように、ミスミやMBK流通パートナーズは、従来のビジネスモデルから新たなeビジネスモデルへと変革を図っている。変革を行う場合、その変革の方向は、同じ形態のビジネスモデル内で変革する場合もあるが、異なる形態のビジネスモデルへと変革を図る場合もある。実際、ミスミの場合は、顧客サービス型からeアウトソーシング型へ、MBK流通パートナーズはコーディネート型からe顧客サービス型へと変革しようとしている。

インターネットが普及し、ビジネスモデルが新たな概念を持って進化している現在、ベンチャー企業をはじめとする企業にとって、次々とeビジネスモデルを立ち上げて、急成長していける絶好の機会が到来している。

そのeビジネスモデルには、eアウトソーシング型、e垂直統合型、e水平統合型、eコーディネート型、e顧客サービス型、eダイレクト型の6つが存在することは紹介してきた。

これからの企業は、自社の選んだeビジネスモデルへ積極的にチャレンジしてハードルをジャンプし、新しい世界に飛び込んでいく必要がある。

そして飛び越えた企業こそが、21世紀に飛躍し成長していくのだろう。

6.3 Win-Win 志向

現在eビジネスモデルを実施している企業は、更なるeビジネスモデルに進化しようとしている。現状のeビジネスモデルに満足していて新たなビジネスモデルにチャレンジしていかなければ、進化の激しいeビジネスの世界では、そのビジネスモデルはすぐに陳腐化してしまう。

デジキューブは、ゲームソフト市場に革命を起こし、今までの流通システムを変え、新たなビジネスモデルを構築した。従来ゲームソフトの流通経路は多重構造であり、問屋外字から3字まであり、小売店に届くまで幾つ者経路をたどらなくてはならなかった。この構造上の問題は、商品の滞留を引き起こし在庫過多の原因ともなっていた。一度、大量在庫になると、価格が値崩れし、乱売になり、ブランドイメージが損なわれていた。

そこで同社は、コンビニエンス・ストア(CVS)を販売店にできないかと着目した。POSシステムを既に引いている CVS なら、ゲームソフトの売れ筋、販売情報が分かると判断したのである。1996 年末に大手 CVS に同社の販売機器が設置され、今では約 1 万 9000 店に広がっている。同社はマーケティング戦略に、販売予測と POS データによる在庫管理を掲げている。年間に 1000 タイトルものソフトが発売されるが、同社では 200~300 タイトルのゲームソフトの評価を実施する。

1 ゲーム当たり 30 人が約 3~5 時間かけて詳細にチェックし、販売本数を予測する。また CVS での予約を 1 ヶ月前からにして、予約件数も予測データの参考としている。

また、POS データでの販売在庫管理・流通システムを構築しているので、CVS に対するゲームソフトの供給量については、店舗の予約分を除いて全て責任を持ち、売れ残りは全て回収するようにした。

ECの拠点として大きな変貌を遂げようとしている CVSにとって、このようなソフトの販売は新たな挑戦であり、デジキューブは CVS にタイムリーに提案し成功を遂げたのである。

このように e ビジネスモデルへの新たな変革を志向していくことは、まさに企業にとって Win-Win 志向への変革といえるだろう。

7 おわりに

これまで述べてきたように、ビジネスモデルというキーワードが新時代の企業経営にとって避けて通れない重要な戦略になってきている。特に昨今のインターネットの発展により、e ビジネスが爆発的な勢いで成長しており、常に新たなビジネスモデルを構築していないと、すぐ陳腐化して取り残されてしまう。

新時代において、マーケティング環境の変化や技術革新が進む中で企業が競争力を保持していくためには、ビジネスモデルの本質をつかみ、積極的に打って出なければならない。特に、ベンチャー企業や中堅・中小企業にとっては、ビジネスのプロセスを見直し、新しいアイデアでビジネスモデルを構築していく絶好の機会が到来している。市場の成熟化によりモノ離れが進み、モノすなわちハード指向から、物をどう使うかというソフト指向へと変化している。さらに、プロシューマー（Prosumer）時代が到来し、プロダクトアウトから、マーケットインへと市場の主役が消費者になってきた。このような外部環境の中で、ベンチャー企業や中堅・中小企業にとっては、積極的にビジネスモデルを構築していくことにより、成長への大きなチャンスが訪れてくることになる。

また従来型のビジネスモデルに代わり出現した e ビジネスも6つのモデルに分類され、それぞれが全く違う次元のモデルを提供している。

そしてこれからは、この e ビジネスを活用して独自のビジネスモデルを生み出していくことが、なにより新時代の企業に求められていることだと思う。

以上

参考文献

- 総務省「情報通信白書 2003」ぎょうせい、2003 年、第 1 章
- 日本情報処理開発協会「情報化白書 2002」コンピュータエージ社、2002 年、40～70 頁
- 日本情報処理開発協会「情報化白書 2003」コンピュータエージ社、2003 年、140～153 頁
- 伊丹敬之、加護野忠男「ゼミナール経営学入門」、1998 年、1～108 頁
- 山崎康夫「アウトソーシングの導入手法」島田達巳、原田保 編『実践アウトソーシング』日科技連、1998 年、27～49 頁
- 岩崎博充「ビジネスモデル特許の基本と仕組み」秀和システム、2001 年
- 山崎康夫「ビジネスモデルづくり入門」中経出版、2000 年
- 松原聡「IT 革命が見る見る分かる」サンマーク出版、2000 年
- 高橋浩「デジタル融合市場」ダイヤモンド社、2000 年

参考 URL

- | | |
|--------------|---|
| 特許庁 | http://www.jpo-miti.go.jp/ |
| 株式会社ミスミ | http://www.misumi.co.jp/ |
| 株式会社デジキューブ | http://www.digicube.co.jp/ |
| AtoZ 格安航空券ナビ | http://www.inter-eye.com/airticket/ |
| マピオン | http://www.mapion.co.jp/ |