

鹿児島県における差別化経済の実証研究

——差別化経済の存在と新たなシナリオ——

萩野 誠

1 はじめに

1.1 差別化経済をめぐる反響

差別化経済を拙著 [3] で提唱して以来、研究者諸氏・大学院生・学生・技術者等から反響が寄せられている。

その意見を地方という観点でまとめると、

- ・差別化経済というのは、本当に実在しているのか。
- ・差別化経済が実在したとしても、それは地方などの一部の現象ではないのか。
- ・情報化の圧倒的な牽引役は都市圏にあり、それを看過しているのではないのか。

のようなものである。

確かに、拙著では差別化経済について提唱したが、それが実在しており、経済全体を変動させるようなインパクトをもっていることを十分に証明できていない部分があったことは事実である。鹿児島県に在住して、地方の情報化を目の当たりにしながら、中央では問題にならない事象が地方では着々と進行している状況を説明する原理が欲しかった。そこで拙著では、理論的な裏づけに特化してしまった。本論文では、当初の問題意識に帰って、鹿児島県の事象を紹介することにより、差別化経済を改めて提唱することにしたい。上記のような疑問に答えるためには、まず差別化経済で論じた理論枠を尊重

しながら、ひとつひとつ説明を加えることにしたい。

ただし、何人かの読者には、意識改革をもとめたい。「都市圏であるからこそ情報化の先進地であり、南九州の実態は全国的な情報化の動向ではない」という論調には抵抗感をおぼえる。都市よりもよく見えるものが地方には健在しているのである。情報化は地方だからこそ進展する部分がある。都市圏ではそれはさまざまな経済活動の深層に沈みこみ、われわれの眼前には浮上してこない。浮上したときには、経済の新たな常識として、なんらインパクトもなく、われわれは受け止めるのである。たとえば、携帯電話にデジカメをつけたとき、われわれは一部の若者文化として受け止めていたではないか。今、デジカメ本体を上回る機能を携帯電話に装備され、ビジネスに当然のように活用されている事態を抵抗感なく受け入れている。これが情報化の実態なのである。そのうえ、バブル後の不況をどうにか支えたのは、このデジカメ付きの携帯電話であったことは思い起こさなければならぬ。なんの抵抗もなく受け入れる情報化、これこそが経済の根幹を支えていたのである。

また、デジタル・デバイドという言葉がある。都市圏と地方との情報化の格差、とくに、ブロードバンド回線の普及度をもって指す言葉である。しかし、デジタル・デバイドが存在していても、

地方では情報化は否応なく、進んでいくのである。その進んでいく先に差別化経済がある。

1.2 地方経済、鹿児島県における情報化

本論文は、この反省にたって、鹿児島県における差別化経済の実態を分析する。地方経済、とくに農業県の鹿児島県の場合、情報化のインパクトを受ける企業層が薄くなっている。産業構造を考えると、表1のようになる*1。第2次産業の構成比の低さが顕著であり、農業の就業者が突出していることがわかる。また、情報通信業の比率が全国平均の3割を下回っており、情報化を支える産業基盤が成立していないことがみてとれる。

卸売小売業については、全国構成比よりも鹿児島県の構成比が高くなっている。これは卸売小売業の雇用吸収率が高いということであり、いわゆる萬屋形式の集落別に存在する非効率的な商店を含んでいるためである。決して、鹿児島県の商業が振るっているというわけではない。

このような状況のもと、鹿児島県では情報化がもっともあられやすいと考えられる商業、サービス業、製造業などは決して主力産業ではない。そのような地方経済で情報化の分析ができるのかという疑問は発生するだろうが、鹿児島県の場合、県経済に占める情報化の影響を受けやすい産業および情報化を推進する産業の県

経済に占める比重が軽いために、逆に、表面的に情報化の現象を発見しやすいというメリットも存在している。そのうえ、情報化が差別化経済の形成にむかうという事象についても、地方経済だからこそ、差別化経済の諸相が明確にあらわれやすい。また、情報化が遅れている鹿児島県で実証されれば、それは水面下で他県や都市圏にも及んでいる事象ということにもなる。本論文は、このような目的をもって鹿児島県という地方から敢えて情報化・差別化経済の分析を試みるのである。

1.3 差別化経済のシナリオと分析の方法

萩野 [3, p.211] では、差別化経済のシナリオを図示した。差別化経済のシナリオは、以下のようになっている。

1. 消費財から生産財への製品差別
2. 中小企業による市場調査
3. 中小企業による受発注 SCM の実現
4. エリア・マーケティングによる支店・営業所の統廃合
5. 差別化経済のインフラストラクチャ

このシナリオについても、さまざまな誤解を生んで来た。それは筆者の説明不足が原因なのであるが、5つのシナリオは図示しているように全国規模では、同時並行的に進行するものである。シナリオに順番があるわけではなく、相互に

産業別就業人口構成比 (%)	国構成比	県構成比
第1次産業	4.7	11.4
第2次産業	28.2	22.6
第3次産業	67.1	66.0
情報通信業	2.7	0.7
卸売小売業	18.0	18.6

表1. 鹿児島県の就業構造

*1出所：総務省統計局 平成14年度就業構造基本調査より作成。分類不可能な産業は第3次産業に含ませた。

影響をおよぼしながら、差別化経済を実現するものと考えている。

これを地域経済に目を落としたとき、それは多様な形であられるだろう。どのシナリオが重要というものではなく、これらのシナリオのなかで、その地域経済にもっとも現れやすいシナリオから実現していくはずである。鹿兒島県においても、5つのシナリオの現状は、進行の度合いが異なっている。とくに、4. エリアマーケティングによる支店・営業所の統廃合については、鹿兒島県では有意義な調査ができなかった。2004年3月に九州新幹線が開業し、博多まで2時間10分となった影響が大きいからである。鹿兒島市内にあった支店・営業所が撤退している。それとともに、九州自動車縦貫道が1995年に全線開通し、福岡と鹿兒島が開通したことの影響も重なっており、情報技術によるエリア・マーケティングの影響との分離ができない。したがって、鹿兒島県の動向を調べることはできなかった。

いずれにしても、シナリオのすべてが完全に実現しなくても、向かっている先に差別化経済があることを示すことが肝心であろう。本論文では、まず、差別化経済のシナリオを進めるための牽引要因である顧客データベースと受発注データベースについて、実証をすすめたい。そのあとで、鹿兒島特有の事情を勘案して、シナリオに沿って分析をおこないたい。

1.4 差別化経済の検証としての電子商取引

ところで、ここで電子商取引と差別化経済との関係も整理しておこう。電子商取引は、差別

化経済を象徴する経済活動である。電子商取引によって、顧客データベースおよび受発注システムは、その潜在能力を最大限に引き出すことができる。とくに、受発注システムは電子商取引が完備しなければその即時性を活かすことができない。したがって、以下の分析としては、電子商取引という形態での経済変化を指摘する。

そのために、電子商取引において製品差別を重視しており、それが差別化経済の形成につながっていることを確かめてみたい。電子商取引の動向については、さまざまな分析がなされているが、商工中金調査部 [15, 16, 17] のアンケート調査結果をみてみよう。本調査は、2000年から始まっており、商工中金の取引先企業5,300社前後にアンケート調査をおこなっている。有効回答数は各年40%を超えている。本調査が注目されるのは、2000年から2002年までは非常に貴重なデータを提供しているからである。電子商取引が効果を上げるために重要な事項ということで、BtoC および BtoB 双方について調査をおこなっている。このような区分をしたデータはなく、日本における電子商取引の創成期の分析にとって重要なものである。ただし、2003年でこの質問はアンケートからはずされており、2000年から2002年までの3年間のデータということになる。このデータをもとにして、BtoB と BtoC で区分してグラフにしたのが、図1と図2となる*²。

BtoC と BtoB との特徴を明確にするために、表2を作成した。それぞれの調査別に上位5位の項目をあげたものである。BtoC, BtoB どちらにおいてもクイックレスポンスが重要視され

*²2001年以降、項目が増えている。したがって、グラフのなかで2000年のデータが示されていないものがある。また、図1, 図2, 表2は筆者が商工中金調査部 [15, 16, 17] をもとに作成したものであり、商工中金調査部には一切責任はない。

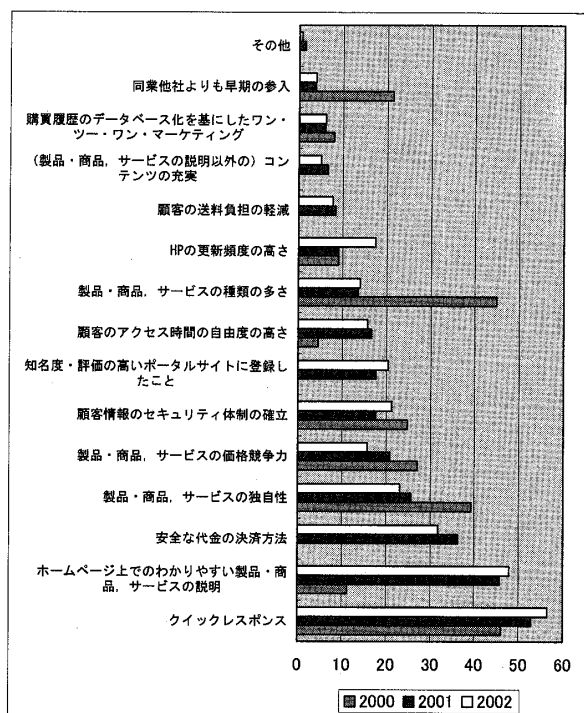


図1 電子商取引が効果を上げるために重要な事項 (BtoC)

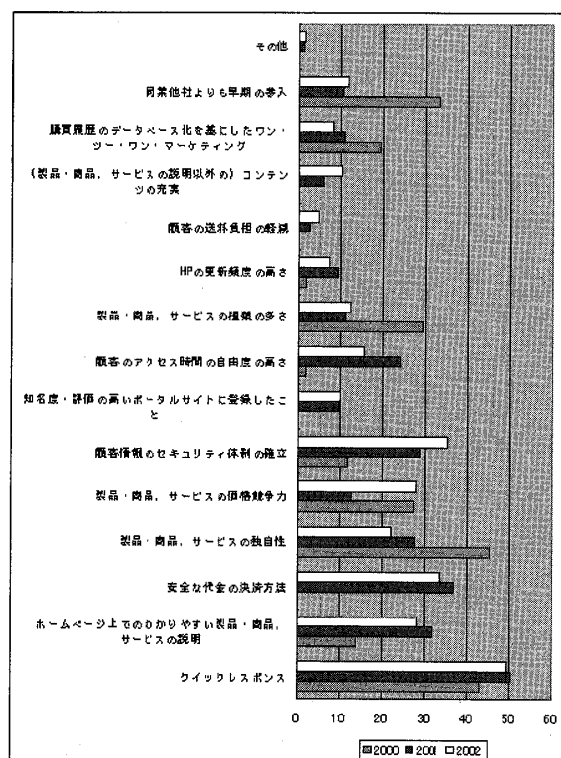


図2 電子商取引が効果を上げるために重要な事項 (BtoB)

ていることが示されている。買手に対する迅速な対応は、自己サービス削減型製品差別の形成に寄与するものであり、電子商取引において成功するためには自己サービス削減型製品差別を形成しなければならないことを示している。これは、差別化経済へ到る重要な特徴である。ただし、BtoBでは、製品・商品、サービスの独自性が2000年だけ第1位となっている。その後2002年では、これが消え去ってしまう点を考えると、BtoBといえども自己サービス削減型製品差別が重要であることが認識されたと考えてよいだろう。また、BtoBで扱われる製品・商品、サービスについては、独自性というよりも価格競争が重要であることが認識されてきたことが示されている。

逆に、製品・商品、サービスの独自性については、BtoCでは常時5位内にはいつている。

消費財をとりあつかうBtoCでは、独自性が重要視され、2000年、2001年に上位5位内に存在していた製品・商品、サービスの価格競争力が2002年で消え去っている。消費財では、価格よりも顧客満足度が高い製品が成功していることがわかる。つまり、嗜好満足型製品差別がBtoCで形成されることが必要とされている。

また、顧客情報のセキュリティ体制の確立については、2002年ではBtoBでは第2位となっており、BtoCよりも高い数値となっている。他方、安全な代金の決済方法については、BtoCの方が高くなっている。これは、固定的な取引が多いBtoBでは顧客の顔がみえており、より高いセキュリティが要求されているが、BtoCでは不特定多数の顧客と取引をおこなうため、安全な代金の決済方法が高くなっていると考えなければならない。YahooBBやジャバ

鹿児島県における差別化経済の実証研究

B2C

2000年		単位 (%)
1	クイックレスポンス	46.1
2	製品・商品, サービスの種類の多さ	44.9
3	製品・商品, サービスの独自性	39.3
4	製品・商品, サービスの価格競争力	27.0
5	顧客情報のセキュリティ体制の確立	24.7
2001年		単位 (%)
1	クイックレスポンス	52.9
2	ホームページ上でのわかりやすい製品・商品, サービスの説明	45.7
3	安全な代金の決済方法	36.3
4	製品・商品, サービスの独自性 製品・商品, サービスの価格競争力	25.6
5	製品・商品, サービスの価格競争力	20.8
2002年		単位 (%)
1	クイックレスポンス	56.5
2	ホームページ上でのわかりやすい製品・商品, サービスの説明	47.9
3	安全な代金の決済方法	31.7
4	製品・商品, サービスの独自性	23.1
5	顧客情報のセキュリティ体制の確立	21.2

B2B

2000年		単位 (%)
1	クイックレスポンス	45.1
2	製品・商品, サービスの種類の多さ	43.1
3	製品・商品, サービスの独自性	33.3
4	製品・商品, サービスの価格競争力	29.4
5	顧客情報のセキュリティ体制の確立	27.5
2001年		単位 (%)
1	クイックレスポンス	50.2
2	ホームページ上でのわかりやすい製品・商品, サービスの説明	36.8
3	安全な代金の決済方法	31.6
4	製品・商品, サービスの独自性 製品・商品, サービスの価格競争力	28.8
5	製品・商品, サービスの価格競争力	27.7
2002年		単位 (%)
1	クイックレスポンス	49.4
2	ホームページ上でのわかりやすい製品・商品, サービスの説明	35.5
3	安全な代金の決済方法	33.5
4	製品・商品, サービスの独自性	28.1
5	顧客情報のセキュリティ体制の確立	27.8

表2 電子商取引の成功要因 (上位5位)

ネットたかたのような顧客情報等の流出が昨今事件として報道されているが、それは、このようなBtoCの顧客情報のセキュリティ意識の低さを反映しているのではないか。OnetoOneビジネスは、BtoCのビジネスモデルと考えることが多いが、実はBtoBの方がOnetoOneを展開しやすいのかもしれない。興味ある結果となっているが、いずれにしてもこの結果は、顧客情報をもとにした嗜好満足型製品差別がBtoBでも形成されようとしていることを示唆している。

BtoCは2003年において売上高の4%以下が28.4%、売上高の10-14%が12.7%となっている。しかし、BtoC、BtoCともに来年度の売上高が増加すると50%の企業が予想している*3。今後、電子商取引は、確実に売上高に占める比率を増加させることは間違いなく、電子商取引で製品差別が成功の条件となるならば、経済全体をも差別化経済に移行させることになる。

本論文では対象のほとんどが電子商取引となるが、それは差別化経済を具体化する最も顕著な経済現象であるからである。また、この電子商取引を地方で展開している事例を本章の最後に分析をおこなった。そこでは、電子商取引によって変革をよぎなくされる企業の姿を描くことになる。

2 差別化経済の牽引要因の検証

差別化経済を牽引する要素として、萩野 [3, pp.193-208] では、受発注システムと顧客デー

タベースというデータベースを基本としたソフトウェアを指摘した。このデータベースに注目したことについて、今時なぜデータベースなのかという疑問をうけたことがある。確かに、データベースは、ソフトウェアとして技術的に新しいものではない。だが、データベースが大型汎用機で構築されていた時代と異なり、大規模かつ高速度のデータベースがパソコンベースでも構築することができる。つまり、データベースが経済活動および社会活動に広範に構築されている。そして、われわれはインターネットを経由して、このデータベースのサービスを提供されているのである。あまりにも身近にデータベースが存在するために、データベースの影響力について見逃していたといつてよいだろう。

そして、データベースのなかでもっとも経済活動に影響をあたえているのが、上記の受発注システムと顧客データベースなのである。これらのデータベースが構築されることこそが差別化経済の牽引要因であることは、第部で繰り返しのべてきた。鹿児島県では、この牽引要因が形成されているのだろうか。この点について分析を加えたい。

2.1 鹿児島県の情報化に関する基本データについて

これ移行、本論文の基本データは、財団法人鹿児島県産業支援センターの経年調査を利用する*4。この財団では鹿児島県の企業におけるITの利用状況を把握するために、2000年から

*3財団法人インターネット協会 [6, p.351, 354] 参照。

*4財団法人鹿児島県産業支援センター（旧財団法人鹿児島県中小企業振興公社）[7, 8, 9, 10, 11]。財団法人鹿児島県産業支援センターからデータの提供等多大なる御協力をいただいた。ここに謝意を表す。なお、本論文における図3, 4, 5, 表3, 4, 5, 6は、財団からのデータの提供をもとに、筆者が加工して分析をおこない、基本データとして、鹿児島県の情報化、差別化経済の実証分析をおこなっている。これらの分析は、すべて筆者の加工によるものであり、財団とは無関係である。

現在まで毎年2月前後にアンケート調査をおこなっている。ところが、このデータは単年度の分析にとどまっておき、時系列分析をおこなっていない。本論文では、データの経年変化に着目することで、鹿児島県の情報化について新しい見解を示すことができた。

さて、本調査は、財団のデータベースに登録された企業データベースより無作為に抽出された2,000社を対象として毎年1月から2月にわたって調査している*5。アンケート対象企業は、従業員15人以上の企業である。表3は、今までの調査におけるアンケート回収数、有効回答数である。この調査から得られたデータをもとにして、鹿児島県の企業の情報化を時系列変化を

とらえれば鹿児島県の企業の情報化の傾向が把握できる。

2.2 コンピュータ機器の使用目的からみる鹿児島県の情報化

上記のアンケート調査は、ほぼ同じ質問を重ねている。したがって、時系列で分析がおこないうやすい。調査では冒頭でコンピュータ機器の使用目的について複数回答を集めている。これをグラフ化したのが図3である。

このグラフをみるかぎり、5年間、文書作成・表計算がトップであることがわかる。いわゆる定番ソフトが利用されている。さらに、財務会計、人事給与管理、社外へのネットワーク・イ

	2000年2月	2001年2月	2002年2月	2003年2月	2004年2月
調査対象	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
回収数	788 39.4%	703 35.2%	708 35.4%	671 33.6%	474 23.7%
有効回答数	766 38.3%	691 34.6%	701 35.1%	665 33.3%	466 23.3%

表3 鹿児島県産業支援センター IT 調査対象企業

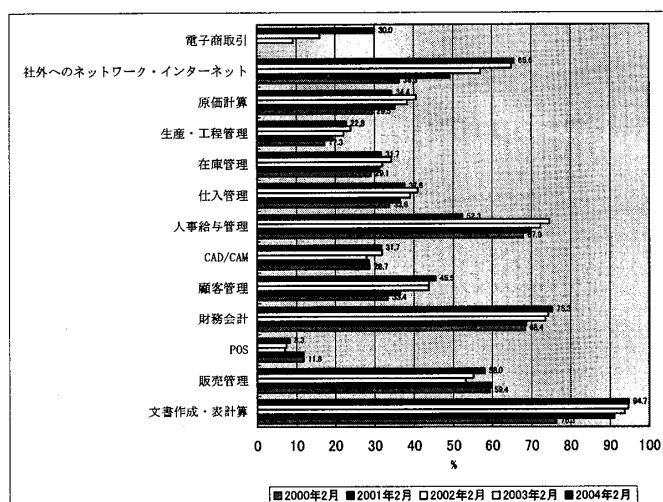


図3 鹿児島県のコンピュータ機器の利用目的 (複数回答可)

*5 企業データベースは、法人税課税対象企業をもとに作成されており、かなりの確立で鹿児島県の企業を網羅していると考えてよい。

インターネットという順番で突出しており、年間なんら変化がないようにおもえる。この回答は、あまりにも常識的なコンピュータ機器の使用目的であり、鹿児島県独自の企業のコンピュータ機器の使用状況などは垣間見ることができない。

そのなかで鹿児島県企業の動向をみるために、上位5位の項目だけをとりだし表4で示した*6。

文書作成・表計算という定番ソフトについては、トップを占め続けている。人事給与管理は、平成12年度をピークとしてランキングを落としている。逆に、社外へのネットワークは、年々ランキングをあげており、企業にとって重要となっていることがわかる。これらの結果からすると、鹿児島県の企業は、パソコンとしてのコンピュータ利用を主とし、その後、人事給与管理などの業務ソフトを利用していることがわかる。ただし、インターネットの普及にともない社外へのネットワーク利用が重要視されている。

つまり、鹿児島県の企業は、全国規模の大企業のように大型汎用機の導入から情報化をはじ

めたのではなく、パソコン導入から情報化をおこなってきたことがうかがえる。大型汎用機やオフコンという機器の導入から情報化がはじまった場合、もっぱら業務用ソフトを利用することとなるからである。この意味では、情報化が遅れた地方の現状をこの結果はあらわしている。

2.3 コンピュータ使用の趨勢分析

コンピュータ使用目的の調査からは、差別化経済の進展が認められない。そこで、コンピュータ使用の目的の伸び率に注目してみた。表5は、伸び率について上位5位をながめてみたものである。表4は、使用目的の静態的な統計であり、過去必要とされた使用目的も反映している。表5ではその時点で必要とされる使用目的が追加されている。この意味では、コンピュータの使用についての趨勢をあきらかにできる。

もっとも特徴的なものは、文書作成・表計算が2000年から2001年にかけてしか登場しないことである。パソコンの導入初期に文書作成・表

順位	2000年2月		2001年2月		2002年2月	
1	文書作成・表計算	76.3	文書作成・表計算	91.1	文書作成・表計算	93.7
2	財務会計	68.4	人事給与管理	69.7	財務会計	73.6
3	人事給与管理	67.9	財務会計	68.7	人事給与管理	72.3
4	販売管理	59.4	販売管理	59.6	社外へのネットワーク	57.0
5	社外へのネットワーク	36.3	社外へのネットワーク	49.2	販売管理	53.1

順位	2003年2月		2004年2月	
1	文書作成・表計算	94.6	文書作成・表計算	94.7
2	人事給与管理	74.6	財務会計	75.3
3	財務会計	74.3	社外へのネットワーク	65.6
4	社外へのネットワーク	64.9	販売管理	58.0
5	販売管理	55.1	人事給与管理	52.3

表4 コンピュータの使用目的上位5位

*6社外へのネットワーク・インターネットの項目については、社外へのネットワークと表示している。

計算があらわれることはすでに指摘したが、この導入が2000年2001年の間に完了していくことがしめされている。2000年時点のコンピュータ導入企業は、有効回答企業766社のうち94.3%にのぼっている。そのうち、パソコンのみ保有企業は67.6%、パソコンとその他のコンピュータを保有企業が20.0%である*7。パソコンを保有している企業は、87.8%にのぼっており、前節の分析の裏づけともなっている。第1回の調査であり、過去のデータがないために文書作成・表計算が目的としてどのような変化をしてきたかは不明であるが、少なくとも2001年以降パソコンの基本的なソフトの使用は、鹿児島県の企業の情報化の牽引要因とはなっていないことはあきらかである。

次に、社外へのネットワークについても、特徴的な現象があらわれている。2000年から2001年では第2位、2001年から2002年、2002年から2003年では2年続けて第1位、2003年から2004年では5位以下となる。つまり、2000年でもイ

ンターネットを活用した社外との情報のやり取りは、2位であり、2001年から2003年までにインターネット活用が急務となっていたことが見受けられる。その後、2003年から2004年では5位以下となることは、鹿児島県の企業のインターネット接続が2003年までに完了してきたあらわれである。2003年までに県内企業の約65%がインターネットの利用をすすめている。

社外へのネットワークが進むとともに、電子商取引が上位にあらわれてきている。2002年から2003年第2位、2003年から2004年第1位となっており、これはインターネットの活用が進んできていることを示している。

さらに、特徴的なのは、顧客管理である。2000年から2001年第5位、2001年から2002年第2位、2002年から2003年5位以下（11位）、2003年から2004年第3位となっている。伸び率の値からみるならば、2001年から2002年がピークである。2002年から2003年の順位の落ち込みが極端であるが、その後、顧客管理は社外への

順位	2000年から2001年		2001年から2002年		2002年から2003年	
1	文書作成・表計算	14.8	社外へのネットワーク	7.8	社外へのネットワーク	7.9
2	社外へのネットワーク	12.9	顧客管理	7.2	電子商取引	6.9
3	原価計算	5.7	財務会計	4.9	CAD/CAM	4.0
4	その他	3.5	原価計算	3.1	人事給与管理	2.3
5	顧客管理	3.1	生産・工程管理	2.7	在庫管理	2.3

順位	2003年から2004年	
1	電子商取引	13.9
2	販売管理	2.9
3	顧客管理	1.7
4	その他	1.5
5	財務会計	1.0

表5 コンピュータ使用目的の伸び率上位5位

*7財団法人鹿児島県中小企業振興公社中小企業情報センター [7, p.4]

ネットワーク形成とともに必要となってくる業務であることがわかる。

これは差別化経済の牽引要因である顧客データベースの形成そのものであり、鹿児島県の企業において顧客データベースの重要性が認識されており、統計をとりだした2000年より差別化経済へむかっている準備段階がはじまっていると解釈することができよう。

ただし、2002年から2003年前後では、顧客管理の具体的な形態が違っていると思われる。社外へのネットワークは2003年までに完成していくことが認められるが、ちょうどこの時期に顧客管理の順位が落ち込むのである。2002年までは、ネットワーク化以前の顧客管理であり、データベースに顧客名簿をいれたとしてもあくまでもパソコン本体だけの処理であったと思われる。ところが、電子商取引が浮上してくる2002年以降は、顧客管理が電子商取引にともなう詳細な情報の管理となり、2002年までと比べて顧客管理があつかう情報の質・量ともに大きな変化があったのではないだろうか。こう解釈しないかぎり、2002年から2003年の順位の落ち込みは説明できない。つまり、顧客管理は、2002年から2003年を境にして、大きく質的变化を遂げたのである。

他方、差別化経済の牽引要因のもう1つは、受発注システムであった。本調査では、受発注システムをアンケートの項目とはしていない。そこで、調査された項目から受発注システムに関する部分を抽出するしかない。表5の項目のうち、2001年から2002年の生産・工程管理（第5位）、2002年から2003年の在庫管理（第5位）、2003年から2004年の販売管理（第2位）がこれに該当するだろう。生産・工程管理、在庫管理、販売管理は、受発注システムの機能であり、こ

の順位だけを考えるならば、受発注システムは、鹿児島県でも機能していることが指摘されよう。

また、生産・行程管理⇒在庫管理⇒販売管理という一連の流れも受発注システムの構築過程として理解できる。受発注システムは、ネットワーク経由のシステムである。したがって、2003年になるまでは、ネットワーク化が完成せず、2004年になって販売管理目的でコンピュータを利用することで受発注システムは稼動することになる。まず、受発注システムを稼動させるには、生産・工程管理がシステム化され発注に対して即時対応できることが必要である。また同時に原材料または仕入という購買も生産・工程管理があってはじめて機能する。さらに、在庫管理は完成品および購買においても重要であり、受発注システムに流れ込む受注・発注情報は在庫情報から発している。在庫と受発注という密接な情報の流れのためには、在庫管理システムが完成しなければならない。最後に、販売管理は、受発注システムのなかでの受注部分を担い企業の売上高を管理する重要な情報の管理である。このように、受発注システムは、2004年の販売管理の導入でほぼその全体的な機能を完備することになる。つまり、鹿児島県の企業は、2004年時点で差別化経済の牽引要因のもう1つの要因である受発注システムの完成をみている。

このように、鹿児島県の企業は、コンピュータ機器の使用目的だけでは、その進んでいこうという方向性を捉えることはできなかった。しかし、表5のように趨勢分析をおこなうことで、企業の新たなコンピュータ機器への投資がなにを目的としての投資であるかが判明する。つまり、差別化経済の牽引要因については、鹿児島県でも形成されており、差別化経済への移

行を促していると考えてよいだろう。

2.4 差別化経済の牽引要因と差別化経済のシナリオ

差別化経済の牽引要因として、顧客データベースと受発注システムをあげたのは、2つの側面の分析結果である。まず、情報技術からの視点として、どちらもデータベースであるということが重要である。データベースは、前述のように情報技術本来の機能である検索という機能を十分に活かしたソフトウェアである。情報技術のもつ処理の高速化はパソコンでもネットワーク経由でも高速度の検索処理を可能にし、データベースの機能を格段に向上してきた。この事実をわれわれは理解してはいたが、その経済的な効果についてはあまりにも無頓着だったといえよう。2つのデータベースが差別化経済を形成し牽引する要因となっているのである。

また、もうひとつの側面は、顧客データベースと受発注システムが導入された結果である。顧客データベースは、嗜好満足型の製品差別を徹底的に顧客別に形成するまでにいたっている。また、受発注システムは、自己サービス削減型製品差別を形成する製品入手までの時間短縮を可能にした。製品差別のすべての側面を情報技術は刺激し、新たな製品差別を形成するのである。

鹿児島県においても、この差別化経済を牽引する2つの要因が企業に重要視され、意図してもしていなくても、この牽引要因をコンピュータの主たる使用目的としてきている。これは、差別化経済を提起した裏づけとして評価できるものと考えられる。

では、鹿児島県においても、差別化経済のシナリオは実現しているのだろうか。今までの

分析では2002年2月から電子商取引は本格化している。不十分なが、シナリオの萌芽がみられるはずである。次節ではこの分析をおこないたい。

3 消費財から生産財への差別化：差別化経済のシナリオ

差別化経済では、従来消費財中心に述べられて来た製品差別が生産財に対しても形成が進むことを最初のシナリオとしてあげてきた。もちろん、今まで製品差別という概念を形成要因から分析してきたわけであって、自己サービス削減型製品差別と嗜好満足型製品差別に区分される要因があることが分析済みである。消費財中心となったのは、嗜好満足型製品差別にのみ注目をしてきていたためだということはいうまでもない。もう1つの製品差別である自己サービス削減型製品差別に着目すれば、おのずから生産財での製品差別が可能であることは論理的に導かれる。しかし、生産財への自己サービス削減型製品差別が情報技術が出現する前に一般的に形成されてきたというものではない。情報技術が出現し発展し応用される過程において、初めて生産財への製品差別が形成されていくのである。そのもっとも象徴的な形態が企業間電子商取引である BtoB である。

3.1 電子商取引 BtoB にみる自己サービス削減型製品差別

BtoB については、すでいくつかのデータをもとに論述してきた。商工中金調査部 [15, 16, 17] や鹿児島県産業支援センター [7, 8, 9, 10, 11] では、BtoB に関する動向が示されていた。しかし、BtoB の規模は如何ほどなのだろう

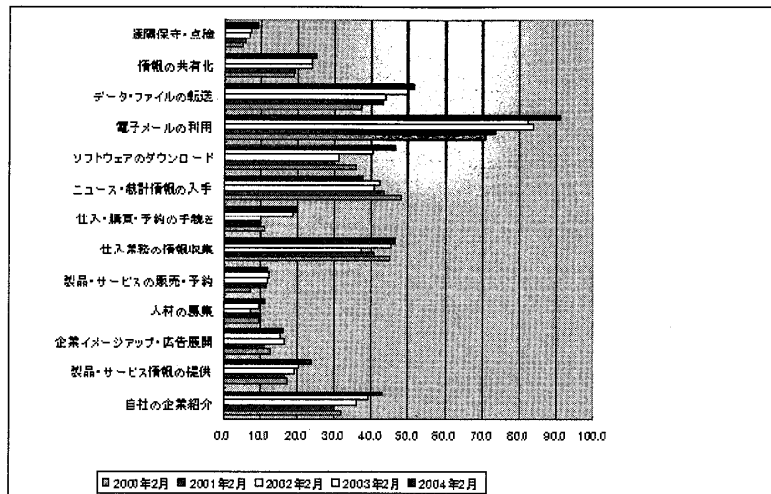


図4 鹿児島県内企業のインターネットの利用目的

うか。この統計については正確な推計値が存在していない。たとえば、省庁の推計値にしても、経済産業省 [12, p.1] では、2002年で46.3兆円としている。別の推計である総務省情報通信政策局情報通信経済室 [20, p.83] では、2002年で60.0兆円としている。このように統計自体が正確性に欠けるものばかりである。ただし、ひとつだけ確かなのは BtoB の市場規模は確実に拡大しているということである。また、BtoC の市場規模は先ほどの統計でみると、経済産業省では、2.7兆円、総務省では1.6兆円となっている。数十倍もの市場規模の格差が存在している。

つまり、差別化経済へのシナリオとしては、電子商取引において比重の高い BtoB 市場において製品差別が形成されようとしていることが重要である。すでに、商工中金調査部 [15, 16, 17] において指摘されたように、電子商取引の成功要因としては、取引全般にわたる「クイックレスポンス」が第1位としてあげられていた(図2, 表2)。これは自己サービス削減型製品

差別を形成するために必要な要因であり、電子商取引の成功要因となっていることは、電子商取引は製品差別を前提として取引を形成しなければならないことも示唆している。

また、表2では BtoB では2000年当初クイックレスポンスが重要視されてなかったことは特徴的である。つまり、生産財の従来の取引では迅速な取引をおこなっていても、それが取引において重要視されることがなかったが、電子商取引では迅速な取引を第1に心がけなければ成功もおぼつかないということなのである。つまり、BtoB は自己サービス削減型製品差別を生産財取引で初めて形成することを可能にしている。BtoB は、全国的には自己サービス削減型製品差別を実現するものと考えてよいだろう。

これを鹿児島県内の企業でみてみよう。鹿児島県産業支援センター [7, 8, 9, 10, 11] のデータから作成したのが、図4である*8。鹿児島県内企業のインターネットの利用目的は、2004年2月では圧倒的に電子メールであり、次に、データ・ファイルの転送となっている。データ・ファ

*8 回答項目は、2002年からアンケート自体で統合されている「仕入業務の情報収集」は、「仕入業務用の情報収集」と「他社の業務・製品情報入手」を統合したものである。

イルの転送という項目が高くなっているのは、大都市圏から遠隔地である鹿児島県の特徴であるかもしれないが、BtoBに関連する項目は、高い比率となっていると思えない。

図4は、BtoB、BtoCに限られていないが、その回答された項目からBtoBを抽出することができる。「製品・サービスの販売・予約」と「仕入・購買・予約の手続き」は、明らかにBtoBの項目といてよいが、かなり低い比率である。そこで、表6では2000年を100とした伸び率をとってみた。

ここでは、「製品・サービスの販売・予約」と「仕入・購買・予約の手続き」という項目が1.7倍以上になっており、BtoBが鹿児島県においても進んでいることが示されている。総務省[19, p.58]では、BtoBの伸び率がさがってきていることが示されている。鹿児島県でも、この2つの項目の伸びが鈍化していることは、鹿児島県のBtoBは全国動向と密接に関わっていることがわかる。鹿児島県内の企業のBtoBは、県外、とくに大都市圏の企業とのBtoBが主流

とならざるをえない。したがって、遠隔地鹿児島であっても全国動向を反映した結果となっている。また、製品・サービスの販売・予約が2001年2月に163.0になったのに対し、仕入・販売・予約の手続きは、2003年2月に166.4となっている。BtoBが本格的に稼動した結果と考えてよいだろう。

前述のように、商工中金調査部[15, 16, 17]のデータからBtoBは自己サービス削減型製品差別を実現しようとしていることが指摘できた。鹿児島県のBtoBがこれと完全に一致するとはいえないが、少なくとも全国動向と密接な関係があるかぎり、鹿児島県内企業も自己サービス削減型製品差別を形成しようとしている。これを実際に確認するために、以下、事例研究をおこないたい。

3.2 事例研究：(株)サニーシーリング

株式会社サニーシーリング*⁹は、本論文の対象としている鹿児島県内の企業には該当しない。県境の宮崎県都城市に本社が所在する企業であ

	2000年2月	2001年2月	2002年2月	2003年2月	2004年2月
自社の企業紹介	100.0	94.0	113.8	122.6	134.9
製品サービス情報の提供	100.0	93.8	109.0	116.3	134.3
企業イメージアップ広告展開	100.0	85.3	129.5	119.4	127.9
人材の募集	100.0	100.0	75.3	97.9	117.5
製品サービスの販売予約	100.0	163.0	167.1	172.6	171.2
仕入業務の情報収集	100.0	91.1	83.0	101.3	104.9
仕入・購買・予約の手続き	100.0	84.1	87.6	166.4	178.8
ニュース統計情報の入手	100.0	90.0	84.4	87.3	78.0
ソフトウェアのダウンロード	100.0	84.6	87.1	112.6	131.7
電子メールの利用	100.0	103.4	118.3	116.4	128.9
データファイルの転送	100.0	114.5	117.5	135.2	139.0
情報の共有化	100.0	102.1	126.7	124.6	131.4
遠隔保守・点検	100.0	115.7	137.3	147.1	182.4

表6 鹿児島県内企業のインターネットの利用目的（伸び率）2000年＝100

る。しかし、地方に在住する世界的な企業としてユニークな事業展開をおこなっており、事例研究としてとりあげることにした。

(株)サニーシーリングは、ラベル、シール等粘着製品の製造販売が主たる事業であり、その他、液晶関連の粘着製品をも作成している。また、世界ラベルコンテスト金賞を3回も受賞しており、シール業界では世界的に有名な企業でもある。とくに、パソコンの正規品確認シールについては、国内外のパソコン製造大手との契約も果たしている。また、液晶も携帯電話、任天堂のゲーム機関連の製品も作成している。都城市に立地した理由は、社長夫人の出身地であったからという非常に個人的な問題だったと窪田社

長から説明をいただいた^{*10}。

さて、サニーシーリングの主力製品であるシールは、基本的オーダー品であり、製品自体の販売を電子商取引にのせたり、受発注システムにのせることは難しい。他方、仕入原材料購買では、徐々に受発注システム・電子商取引がはじまっている。サニーシーリングの主原材料は、ラベル用の原紙である。サニーシーリングへの原紙の納入元は6社であり、1社を除きすべてFAX発注となっている。電子商取引をおこなっている1社は東証一部上場企業である。この意味では受発注システムの活用はなされていないようにみえるが、原紙業者1社の受発注システムを利用することで、原紙購買金額の9割が受

*3 会社概要 ●社名 株式会社サニーシーリング ●本社 〒885-0093 宮崎県都城市志比田町3744-1 (0986) 23-9364 (代表) FAX (0986) 23-9397 ●代表者 代表取締役社長 窪田次生 ●創業 昭和57年9月1日 ●資本金 2200万円 ●事業内容 ラベル、シール等粘着製品の製造・販売、各種工業用印版の製造・販売、精密スクリーン印刷用製版の製造・販売、液晶バックライトユニットの製造 ●工場 〒885-0095 宮崎県都城市蓑原町2362-8 ●研究所 〒885-0093 宮崎県都城市志比田町3744-1 ●支店 〒753-0831 山口県山口市平井791-1 ヤマタク平川ビル2F TEL (083) 920-3601 (代表) FAX (083) 923-5411 ●営業所 〒104-0032 東京都中央区八丁堀3-25-8 TEL (03) 93537-6034 FAX (03) 3537-6036 ●取引銀行 西日本銀行都城支店・中小企業金融公庫宮崎支店 ●関連会社 株式会社サニークリエイト本社 〒885-0093 宮崎県都城市志比田町3744-1 TEL (0986) 23-2627 FAX (0986) 23-9397

■会社の沿革 ○昭和57年5月 鳥根県松江市にて創業。ラベル、シールの製造販売を開始する。○昭和57年8月 宮崎県都城市蓑原町2359に工場建設。○昭和57年9月 同上にて有限会社サニーシーリング設立。資本金300万円。○昭和58年5月 電子部品用樹脂印版の製造を開始する。○昭和58年9月 工業用ゴム印版の製造を開始する。○昭和60年9月 山口市宮島町1-22にて有限会社サニーシーリング山口設立。○昭和63年4月 宮崎県都城市蓑原町2362-8に蓑原工場建設。○平成2年5月 福岡県粕屋郡粕屋町仲原2924-17に福岡営業所開設。○平成2年11月 宮崎県都城市南横市町1985にマーケティング部門第二工場建設。○平成3年11月 第3回世界ラベルコンテスト金賞受賞。○平成4年12月 組織を改組し株式会社サニー・シーリングとなる。資本金1500万円。○平成4年12月 宮崎県都城市志比田町3744-1にクリーンルーム対応の志比田工場建設。○平成4年12月 同上に技術研究所併設。○平成5年1月 レゾナンスID方式を応用したデータキャリアとしてのフィルムタグの開発を開始する。○平成5年8月 IC工場向けクリーンラベルの製造を開始する。○平成6年8月 通産省・新エネルギー・産業技術開発機構(NEDO)の福祉用具法に基づく助成企業となる。○平成7年1月 (財)九州・山口地域育成基金(キューテック)の新技术研究開発助成企業となる。○平成7年9月 宮崎県地域中核企業育成支援事業の認定企業となる。○平成8年6月 大阪中小企業投資育成(株)の引受による増資で資本金2200万円となる。○平成9年4月 バーコードプリンタシステム販売「RIPS」事業開始 ○平成9年6月 株式会社サニークリエイト設立 ○平成11年1月 ISO9001認証取得(独, TUV, ラインランド技検) ○平成11年2月 ISO 認証取得支援コンサルタント業を開始する。○平成11年11月 UL 規格認証取得。○平成12年8月 ISO14001認証取得(独, TUV, ラインランド技検) ○平成12年9月 第11回世界ラベルコンテスト金賞受賞。○平成12年9月 第11回世界ラベルコンテスト金賞受賞。○平成13年6月 経済産業省・(社)日本印刷産業連合会 ○第1回印刷産業環境優良工場 連合会会長賞受賞 ○平成15成3年 新管理棟増築。精密加工用クラス100クリーンルーム増設

*10 2004年5月28日に本社を訪問し、ヒアリング調査をおこなった。(株)サニーシーリング窪田社長および社員のみなさまの御好意およびその後のデータ提供に感謝したい。

発注システムとなっている。金額ベースではほとんどの原紙発注が受発注システム化となったわけである。

サニーシーリングの発注システムは2003年に完成している。システムは、サニーシーリングのシステムと相手先のシステムとのタイアップという形ですすんだ。基本的な手順は、1. サニーシーリングは、今まで通り、発注一覧を集計する。2. CSV形式にデータを自動変換する。3. 原紙メーカーのWeb上のシステムからデータを送信する、というものである。CSV形式というテキストデータとして2つのシステムの統合をはかっている。

また、販売という側面での電子商取引はオーダー品ということで難しいが、オンラインシステムがある得意先に関しては、納期等情報提供をおこなっている。このような取引に関するデータを4社の得意先に提供している。金額的には20%程度となっており、電子商取引に製品が対応できなくても、取引情報が提供され、相手先の受発注システムの運用に寄与していることがわかる。以上のヒアリング調査の結果から、興味あるBtoBの実態があきらかになっている。第1に、BtoBで仕入・原材料調達をおこなうとき、その品目のシェアが高い業者が電子商取引に踏み切った場合、一挙に電子商取引率が上昇するという点である。とくに、大手の企業から購買しているならば、この可能性が高い。サニーシーリングは特殊な製品をあつかっているが、それでも電子商取引率が急激にあがったことに注目しなければならない。

2つ目の特徴としては、製品特性として受発注システムが応用できなくても、相手先が受発注システムを完成しているときは、相手先のシステムの効率的な運用を妨げないように取引情

報を提供するという点である。われわれは、受発注システムがなければ情報の流れも中断してしまうように思ってしまう。しかし、現実には取引情報がはいつてこなければ得意先の受発注システムの運用に支障をきたす。サニーシーリングでは得意先の事業の効率性を考えて、取引情報を提供するという統計データからは考えもつかない行動をとっている。受発注システムは、取引先すべてに導入がなされなければ意味がないと考えてきたが、実経済では導入できない部分があり、そこでは、情報の流れだけでも提供するという新しい取引関係が形成されつつあることがわかった。表6において、製品・サービスの販売・予約の伸びの後、仕入・購買・予約の手続きが伸びていることの説明がこれで可能となる。受発注システムの導入が進んでいなくても、手続きとしては、取引情報を提供しなければならないというサニーシーリングの事例がこれにあてはまるからである。

最後に、サニーシーリングの製造している製品のほとんどはオーダー品であり、顧客が差別化をおこなうために提供される製品である。しかし、仕入・原材料調達において電子商取引がすすむことに積極的に関与している点は、自己サービス削減型製品差別をサニーシーリング自体が購買先に形成しているといえよう。また、得意先への取引情報の提供という面倒な作業をわざわざおこなうことは、得意先の受発注システムを効率的に運用することであり、得意先の自己サービス削減型製品差別を形成するための努力である。

サニーシーリングがどれほど自己サービス削減型製品差別を意識しているのかはわからない。しかし、サニーシーリングがおこなっているのは、われわれがいうところの生産財における製

品差別に他ならない。

3.3 BtoB からマーケットプレイスへの移行と製品差別

以上のような生産財製造業においても、BtoB に応じた体制がとられようとしていることがわかった。現在、日本の BtoB は、プライベートマーケットプレイスに向かっていることが指摘されている。インターネット白書2003においても、BtoB の利用者のうちプライベートマーケットプレイスの利用者が30%を超えているという調査結果がでていいる。他方、パブリックマーケットプレイスは20%以下の利用にとどまっており、プライベート優先という結果が特徴的である^{*11}。プライベートとパブリックとの区分は、利用者の数でおこなわれる。プライベートは企業数がn対1という取引関係であり、パブリックはn対nの関係である。つまり、BtoB の手法として確立しようとしているマーケットプレイスは、プライベート主導でおこなわれているといっってよいだろう。

電子商取引推進センター [2] では、米国においてeマーケットプレイスが脚光をあびつつあるといった報告がなされているが、大手の組み立て産業が主導であった。これもある意味でプライベートマーケットプレイスである。BtoB においてパブリックマーケットプレイスではなく、プライベートマーケットが主流であるということは、BtoB と製品差別との関連で説明が可能であるだろう。マーケットプレイスでBtoB をおこなうとしても、BtoB の基本である自己サービス削減型製品差別の形成を無視す

ることはできない。むしろ、マーケットプレイス間の競争があるとするならば、より自己サービス削減型製品差別を形成したマーケットプレイスが生き残ることになる。そのような状況がある限り、マーケットプレイスを提供する側としては、他社との共同出店であるパブリックマーケットプレイスよりも、プライベートマーケットプレイスを選択するだろう。

BtoB がマーケットプレイスで運用されても、やはりそこには自己サービス削減型製品差別を達成するという企業側の誘引が強くはたらく。製品差別の枠が製品・サービスを越えるとしても企業の枠を越えることはできない。それゆえに、自社の枠内で実施されるプライベートマーケットプレイスが選択されるのである。

3.4 差別化経済のシナリオの経路

差別化経済のシナリオは、生産財において広範に製品差別が形成されるというものであった。そのために、差別化経済の特徴がもっとも強くあらわれる電子商取引 BtoB に着目をしたのである。

企業間の電子商取引である BtoB では、なにが志向されているのか、なにが成功の条件となっているのか、という点で、データをみると、クイックレスポンスという迅速な処理が重視されていることがわかった。つまり、BtoB では自己サービス削減型製品差別を形成することが必要であるということである。

さらに、サニーシーリングのヒアリングにより、BtoB の場合、1社でも電子商取引比率をあげる場合があることが示された。また、取引

^{*11}取り組んでいる BtoB のうち、プライベートマーケットプレイスの仕入調達型が36.3%、販売型が30.9%である。他方、パブリックマーケットプレイスの仕入調達型が18.8%、販売型が16.0%となっている。財団法人インターネット協会監修 [6, p.352]。

先が受発注システムを導入した場合、そのシステムを維持できるような取引情報を提供するといった行動をとることも発見することができた。どちらもまた自社の製品差別を形成するための努力である。

また、昨今のマーケットプレイスについても、パブリックマーケットプレイスではなく、プライベートマーケットプレイスの利用が多いことで、マーケットプレイスにおいても製品差別が志向されることの裏づけとなっている。

このように、生産財に製品差別が導入されている実証としては、まだまだ不十分であるが、BtoBにおいて、自己サービス削減型製品差別が導入されていることが示されてきた。

鹿兒島県内の企業においても、BtoBを志向するデータがあったように、生産財の自己サービス削減型製品差別がBtoBを中心として展開している。また、全国レベルのデータと同じ傾向をもつことが多いということは、BtoBの場合、中央との格差が地方であるとは考えにくい。ほぼ全国同一の歩調でBtoBおよび製品差別が形成されてきたと考えた方が頷けるデータである。

4 中小企業による市場調査：差別化経済のシナリオ

差別化経済のシナリオは、顧客データベースを利用した市場調査である。市場調査（マーケットリサーチ）は、マーケティングの基本を決定するデータを収集することを第一の目的とする。従来、市場調査には、ヒアリング・アンケートなどの手法をつかってきたが、そのためには莫大な費用がともなうことになり、中小企業が市場調査をおこなうなど、コスト的に無理であっ

た。

電子商取引は、これを可能にしている。もっとも単純なデータは、WebPageのアクセスログである。電子商取引サイトのどのWebPageをどの時間帯・どのプロバイダーからブラウザしているか、また、購入するにいったかWebPageのアクセス記録だけから判別することができる。これだけでも、収集されるデータは桁違いの情報量となる。それ以上に、購入時に記載される顧客データは、そのまま顧客データベースとすることができ、嗜好満足型製品差別の形成に必要なデータを獲得することができる。

電子商取引、とくに、BtoCでは、今までの商取引では考えられなかった大量のデータを電子商取引のサイトを運営するだけで副産物として入手できるのである。市場調査費がほとんどかからないという点だけでも、中小企業が市場調査を活用できる条件がそろっていることになる。

4.1 市場調査の企業規模別分布

まず、資料から市場調査の実態をみてみよう。財団法人インターネット協会監修 [19, pp.356-357] によると、インターネットマーケティングリサーチを実施している企業は全有効回答数1,789中21.1%となっている。インターネットマーケティングリサーチとは、ウェブ調査、ウェブアンケートをおこなうことである。この数値は、企業規模別でもデータが抽出されており、本論文の目的のために加工したが、表7である。

中小企業でも市場調査ができ、製品差別を形成できるというのが差別化経済のシナリオである。表7をみるかぎり、企業規模でインターネッ

トマーケティングリサーチに偏りはみられない。従来市場調査などできなかった従業員10人未満の規模の企業でも17.5%が実施している。これは、企業のマーケティングが電子商取引ではすべての企業に浸透することを示している。その理由として、インターネットマーケティングリサーチを実施している企業のなかで外注するのではなく、社内で実施している企業の比率を同じ表でまとめた。あきらかに従業員100人未満の企業では、社内で実施している割合が80.0%を超えており、差別化経済の差別化経済のシナリオでのべた仮説が裏付けられている。

4.2 事例研究：(有)一番堂はんや、(株)アイテックス

上記の事実だけで、中小企業の市場調査が電子商取引を活用することで進んでいることがわ

かったが、鹿児島県内の企業の実態も事例としてあげてみよう。

有限会社一番堂ハンヤは、電子商取引を積極的に展開している企業である^{*12}。ハンコという特殊な製品をあつかっているが、電子商取引としては有名なハンコ屋ドットコム(www.hankoya.com)がトップの売り上げを出しているなかで、一番堂ハンヤは3位以内の売り上げを記録している。電子商取引での売り上げは2004年6月決算で約7,000万円を見込んでおり、急成長を維持している^{*13}。

その最大の理由は、電子商取引の仕組みを徹底的に利用することである。たとえば、月に100万円をOverture, Google, Adwardsなどへ投資し、検索順位の上位を確保することによって、多い月には700万円の売り上げを記録している^{*14}。まさに、電子商取引も投資をして利益

従業員規模別	対象企業数	実施経験	うち社内で実施
全体	1,798	21.1%	60.4%
10人未満	338	17.5%	81.4%
10～49人	371	14.8%	80.0%
50～99人	166	19.9%	81.8%
100～499人	305	20.7%	58.7%
500～999人	122	20.5%	52.0%
1,000～4,999人	189	27.5%	48.1%
5,000～9,999人	61	39.3%	45.8%
10,000人以上	92	30.4%	32.1%
不明	154	26.0%	37.5%

表7 インターネットマーケティングリサーチの実態

^{*12}■会社概要 ○会社名 有限会社一番堂ハンヤ○代表取締役 林満政○本店 〒890-0066 鹿児島市真砂町35-4 TEL 099 (252) 1614 FAX 099 (251) 8589○和田店 鹿児島市和田926-18 TEL 099 (261) 5242 FAX 099 (261) 5243○従業員数 23名(平成16年6月現在)○資本金 1,000万円○売上高 90百万円(2003年6月決算)○創業日 昭和44年4月1日(創業34年)○電子メール info@lbando.com○ホームページ http://www.lbando.com

^{*13}2004年5月20日に本店でヒアリングをおこなった。営業データを開示していただき、本論文の着想にどれだけ役立ったかわからない。ここに感謝したい。

^{*14}基本的にキーワードを登録しておき、検索エンジンの上位または上位表示の横に広告を掲載するというシステムである。検索エンジンの利用者が、企業を選択し、クリックされたときに課金される。表示順位はクリック1回ごとに支払う入札金額によって決定される。もちろん、さまざまな手法があり、双方ともインターネッ

を確保する時代にはいったということであろう。しかし、これは投資戦略であり、顧客管理ではない。もちろん、一番堂ハンヤは顧客管理として、Web ログの管理をもとにした分析もおこなっており、これがベースとなって、上記の検索順位の確保が意味をもってくる。ところが、一番堂ハンヤにはWeb ログを解析できる能力をもった社員がいないために、外部委託をおこなっている。その委託先が、(株)アイテックスである*15。

(株)アイテックスは、1997年に脱サラした六反俊一氏が鹿児島市に創業したベンチャー企業である。当初は鹿児島市内で個人企業として開業していたが、法人化とともに鹿児島県がテクノポリス構想で設置した国分市の上野原ビジネスプラザに入居している。現在、パート職員を含めて7名で、電子商取引システムを開発している。アイテックスの特徴は、電子商取引システムの管理運営までを主要業務としており、一番堂ハンヤとの取引は、HomePage 一切の作成・管理をおこなうという契約である。六反社長は、WebPage を作成・管理しているサイトのWeb ログについては、統計解析をして提供するという方針をたてている。逆に、取引先のログ解析の結果をもとにして、相手先への提案という形で新しいビジネスチャンスも確保している*16。

一番堂ハンヤは、従業員10~49人の企業であるから、表7のデータによるとインターネットマーケティングリサーチを社内でおこなって

る企業は80.0%となっている。鹿児島県内企業で、どれだけの企業がWeb上で調査・アンケートを実施しているかわからないが、Web ログレベルでも十分に情報を活かし切っていないことが大半でないだろうか。鹿児島県内企業に自社でログ解析を期待すること自体まだまだ人材が企業で確保されていないと思われる。したがって、アイテックスのようなソフト会社がこの役割までも担うことが期待され、また、それがソフト会社の強みともなっている。全国動向としては、インターネットマーケティングリサーチが自社で実施されることが示されていたが、鹿児島県ではそれ以前の状態であり、Web ログ解析も不十分な状態であることも考えられる。

しかし、一番堂ハンヤの事例に限るならば、インターネットマーケティングリサーチなどをおこなわなくても、ハンコという市場でシェアを確保すること、そのために投資をおこない収益をあげていくというビジネスモデルの方が合理的である。1社だけの事例でこれを一般化はできないが、一番堂ハンヤのように毎年電子商取引の売り上げが伸びている状況では、インターネットマーケティングリサーチにコストをかけるよりも検索順位に投資した方がよいだろう。

鹿児島県でも、市場調査を限定し、最低必要な市場調査は外部委託し、より投資効率のいいところに集中している企業が存在している。一番堂ハンヤの事例は、電子商取引が地方でも通常の店頭での販売のように合理的に考えられ、

ト広告代理店がうけあうことが多い。Overture (<http://www.overture.com>), Google Adwards (<http://adwards.google.co.jp>)

*15 ■会社概要○株式会社アイテックス 英語表記 ITEX CO., LTD. ○住所 〒899-4314 鹿児島県国分市川内1137-72上野原ビジネスプラザ内 TEL 0995-46-7800 FAX 0995-46-7870○URL <http://www.weareitex.com>○E-mail webmaster@weareitex.com○代表取締役社長 六反俊一○設立 2000年10月(創業:1997年)○資本金 1,000万円

*16 2004年5月13日にヒアリングをおこなった。一番堂ハンヤの紹介も含めて、アイテックスには多大なる協力をいただいた。ここに感謝したい。

企業の販売高をささえるまでになってきている事例として評価できるだろう。

4.3 事例研究：株式会社立石食品

鹿児島県内企業のなかで、初期の電子商取引で成功をおさめたといわれている株式会社立石食品の場合は、企業の成長のなかで電子商取引をみつめなおし、市場調査を中心にすえた展開をおこなっている。

立石食品は、練り製品中心の食品製造業である^{*17}。鹿児島県の特産品として、薩摩あげが有名であるが、立石食品の練り製品の主力も薩摩あげである。しかし、鹿児島県では100年続く老舗が存在しており、創業30数年の立石食品は後発であり、県内での事業拡大は見込まれない状況が続いていた。1993年に新たな展開である直売をおこなうために店舗ブランド「揚げたて屋」をJR西鹿児島駅に開店した。その後、1997年に店舗を4店舗に拡大し、現在7店舗まで拡大している。

Webサイトは、1998年9月に開設し、1999年に登録店舗が1000店程度という初期の楽天市場に登録をしている。現在、電子商取引では、月に約200万円を売り上げている。立石食品は鹿児島で電子商取引で成功した事例ということでマスコミで紹介されたこともあったが、現在年間で2,200万円の売り上げであり、3,000万円を目指す程度である。一番堂ハンヤの売り上げとくらべるとかなり少ない売り上げとなっている。また、立石食品2003年度決算では年間売上高1,108百万円であり、電子商取引は2%にも

満たない額である^{*18}。

しかし、立石食品としては、電子商取引BtoCをマーケティングを担う重要な部門として位置づけており、今後も撤退の予定はなく、電子商取引を2つの点でマーケティングのツールとして考えている。第1に顧客ニーズの把握の手段としてである。まさに市場調査を電子商取引でおこなっている。電子商取引で季節限定物を中心としてテスト販売を企画している。その後、評判のいい商品を店頭販売に反映している。立石食品の店舗は、店舗別に取り扱う商品は異なっている。これは、電子商取引でテスト販売した商品の顧客を分析し、来店客との刷り合わせをおこなった結果なのである。

もう1つのマーケティング側面は、知名度の向上である。鹿児島県内では老舗におさえられており、揚げたて屋の知名度はないに等しかった。しかし、店舗をJR駅、空港など県外客（出張客）が多い場所に立地し、インターネット広告を通じて、県外客の知名度をあげることで店頭販売の売り上げを伸ばしたのである。老舗は電子商取引の取組に遅れており、インターネットでは、揚げたて屋が老舗ブランドとなっている。ウェブ広告だけにとどまるケースが多いなかで、ブランド化までを果たした少ないケースである。

前述の一番堂ハンヤもユニークなケースだったが、立石食品はインターネットマーケティングの利点をすべて利用するという先進的なケースである。従来、店頭で売れているからインターネットでも売れるだろうという予想のもと、電

^{*17} ■会社概要○株式会社立石食品○住所 〒891-0131 鹿児島県鹿児島市谷山港2-2-4○電話番号 099-262-0211
○業種 水産練製品製造業○創業 1970年○設立 1974年11月○従業員 66人○資本金 4,500万円○売上高 1,108百万円（2003年7月決算時）○代表取締役社長 立石数統○<http://www.agetateya.co.jp>○E-mail: info@agetateya.co.jp

^{*18}2004年5月14日にヒアリングを実施した。データを公開した詳細な説明にここに感謝したい。

子商取引へ進出した企業の方が多かったと思われる。しかし、立石食品は、電子商取引で売れるからこそ、実店舗でも売れるという逆のケースもあることを示している*19。電子商取引で製品差別を形成できれば、実店舗でも製品差別が形成されるというパターンは、差別化経済が進むと今後数多く出現することも予想できる。われわれの当初の予想を覆すより進んだ事例が鹿児島県においても存在していることがわかった。

4.4 マーケティング手法としての電子メール

以上のように、中小企業の市場調査は電子商取引のなかで浸透しており、基本的な経営技法として確立しているといっていよいだろう。それと同時にマーケティングの手法として、電子メールが重要視されていることも指摘しておこう。

財団法人インターネット協会監修 [19, pp.355-361] では、顧客の電子メールアドレスが収集されていることを指摘している。1,798の有効回答数のうち30.1%の企業が顧客のメー

ルアドレスの収集・管理をしている。また、従業員規模に関わらず顧客メールアドレスを収集している実態も示されている。さらに、広告メールやメールマガジンの配信を経験した企業も、1,798の有効回答数のうち30.0%となっている。ほぼ数値が一致するという事は、3割の企業が広告メールやメールマガジンのために顧客の電子メールアドレスを収集していると考えてよいだろう。この広告メールやメールマガジンの効果については、540社のうち「評価できる」10.9%、「まあ評価できる」46.3%となっており、6割近くの企業が効果を実感している。

また、今後強化したいマーケティング手法でも、マーケティングリサーチ（ウェブ調査・アンケート）が1,798社の平均が2.30ポイント（最高値が4.0ポイントとして）、広告メール配信が2.83ポイント、メールマガジンが2.36ポイント、他社ウェブサイトへの広告出稿1.60ポイントとなっている。つまり、メール広告・メールマガジンが効果のあるマーケティング手法で

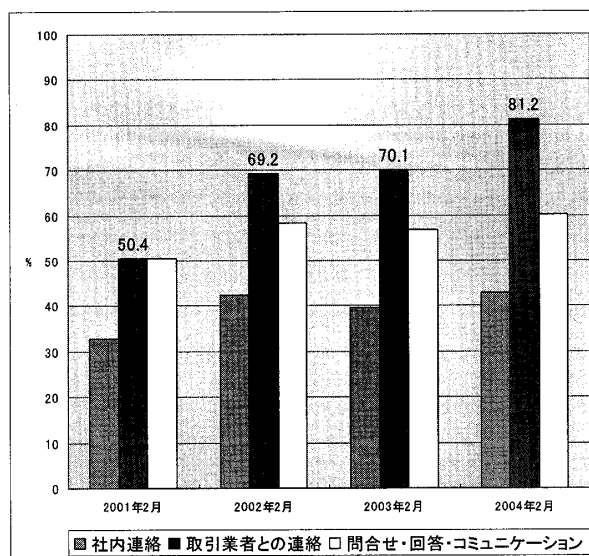


図5 鹿児島県内企業の電子メール使用目的

*19 ヒアリングによると、楽天市場の練り製品の売り上げ上位10位を毎月独占しているということである。

あると考えられていることが示されている。

これを製品差別との関連で考えるならば、製品差別は前述のように企業の枠を超えられない。そして、それ以上に買手の枠を越えることもできない。メールという手段は OnetoOne を前提としている。だからこそ、製品差別を形成することが成功にむずびつく電子商取引では、メールという手段を有効活用することが求められる。

鹿児島県内の企業においても電子商取引メールの利用は、顧客との直接的なコミュニケーション手段として位置づけられている。図5は、鹿児島県内企業の電子商取引メールの使用目的をグラフ化したものである^{*20}。使用目的はすべて増加していることがわかるが、取引業者との連絡が急増していることがわかる。逆に、消費者とのコミュニケーションと思われる問い合わせ・回答・コミュニケーションについては、微増という結果である。また、2004年からはメルマガ（メールマガジン）の質問項目が追加された。すでに、鹿児島県内企業では、9.6%が利用していることが判明している。先ほどの全国データからすると3割程度の企業がメール広告・メールマガジンを利用していた。鹿児島県内企業は、これからメール広告・メールマガジンの利用するところに差し掛かっている。

4.5 差別化経済シナリオの経路

市場調査（マーケットリサーチ）だけでなく、電子商取引ではさまざまなマーケティングの試みがすすんでいることがしめされた。すでに、全国レベルでもインターネットマーケットリサーチというウェブ調査・アンケートという形で市場調査が展開されており、企業の規模別の偏り

はなく、中小企業でも市場調査がされている。とくに、中小企業の場合は、外注ではなく、自社独自にインターネットマーケティングがおこなわれており、われわれのシナリオが実現されつつあることが示されている。

事例調査では、鹿児島県で電子商取引 BtoC を成功させている企業を取り上げた。一番堂ハンヤは、市場調査を電子商取引の基本データとしつつも、シェア確保が企業戦略で上位の目的であり、市場調査を外注している事例であった。他方、立石食品は電子商取引のマーケティング機能をとくに重視し、実店舗に反映させるという事例である。どちらの事例もかなり先進的な取組に見えるが、どちらの企業も事業のなかで見出した方式として当然のようにマーケティングを実施している。これは差別化経済に到る事例というよりも、差別化経済が実現したときにあらわれる事例といった方が的確であろう。

また、電子メールが市場調査後のマーケティングツールとして重要視されており、鹿児島県でもその動きがみられることが判明した。

このようにながめてくると、電子商取引が差別化経済の特徴を色濃く映すというよりも、電子商取引のマーケティング機能こそが、差別化経済を推進するといった表現もできるのかもしれない。今後、電子商取引がより普及した段階に到れば、このように電子商取引から差別化経済を推進するという事例が増えてきそうである。

5 中小企業による SCM：差別化経済のシナリオ

^{*20}財団法人鹿児島県産業支援センター [7, 8, 9, 11] から作成。

5.1 中小企業による SCM とマーケットプレイス

差別化経済を提唱した2002年前後と現在とでは、企業間取引をめぐる状況はかなり変化している。前述のように、BtoBのかかなりの部分がマーケットプレイスと移行しており、この意味では、2002年当時ブームであったSCM（サプライチェーンマネジメント）は、見直しがなされており、マーケットプレイス、そのなかでもプライベートマーケットプレイスに移行していると思われる。

その理由は差別化経済のシナリオにおいても指摘したが、そもそもSCMは、個々の取引の効率化よりもSCM全体の効率を狙ったものである^{*21}。SCM参加企業全体がSCMを維持するために全体効率という観点をもたなければならない。したがって、SCMを管理する大企業を中心とすえたSCMが形成しやすい。ところが、製品差別が中小企業に採用されることによって、大企業だけではなく、中小企業においてもSCMが形成するとした。これが差別化経済のシナリオである。

しかし、2003～2004年において状況はかなり変わってきていることを指摘しなければならないだろう。中小企業によるSCMは、事例研究である鹿児島建築市場のように拡大していくか、次の事例研究のNCネットワークのように、プライベートマーケットプレイスを利用した人為的なSCMになっている。どちらも取引費用を

削減し、自己サービス削減型製品差別を形成するが、個別取引であってもSCMを凌駕するほどの効率性を情報技術が実現しつつあるとも考えられよう。その意味では、差別化経済のシナリオは次のステップへと移行しているのかもしれない。

5.2 事例研究：鹿児島建築市場

鹿児島建築市場(<http://www.ben.co.jp/ichiba/>)は、2000年に鹿児島市を中心として立ち上がった中小企業によるSCMである。主たる企業は、株式会社日商ホームという鹿児島市内の不動産会社であり、その子会社である株式会社ベンシステムがSCMを運用している^{*22}。鹿児島建築市場は、産学連携による鹿児島建築コンソーシアムを形成し、中小企業SCMを住宅建設に導入しようとしている。参加企業は、不動産会社、工務店を中心にして、建材店、設計事務所等を含めている。現在、鹿児島で生まれた建築市場は全国に展開しており、東京、関西、九州各県など17箇所で開催している^{*23}。鹿児島建築市場は、従来、工務店中心の注文住宅は、工期延長によるコスト増が施行主（消費者）へ価格として押し付けられていたことを解消することを目的としている。注文住宅は時間短縮がコスト削減に直結する。その点で自己サービス削減型製品差別と価格競争力との双方を実現している。

建築市場での情報および作業の流れは、次の

^{*21}<http://www.sw.nec.co.jp/lecture/word/scm/>

^{*22} ■会社概要 ○株式会社ベンシステム ○住所 〒890-0066 鹿児島県鹿児島市真砂町 ○電話番号 099-286-6160 ○業種 情報提供サービス業、電気機械器具卸売業（家庭用を除く） ○設立 1993年12月 ○従業員 17人 ○資本金 35,000千円・非上場 ○売上高 150百万円（2003年8月決算） ○代表者 高橋壽美夫 ○系列 日商ホーム

■会社概要 株式会社日商ホーム ○住所 〒890-0066 鹿児島県鹿児島市真砂町 ○電話番号 099-259-1010 ○業種 木造建築工事業、建物売買業 ○設立 1973年11月 ○従業員 3人 ○資本金 12,000千円・非上場 ○売上高 199百万円（2003年8月決算） ○代表者 高橋博子

^{*23}<http://www.kichiba.com/>

ようになっている。まず、工務店または不動産業者が施行主の希望をききながら、設計を設計事務所に依頼する。この時点で住宅保障制度にたえうような規格を導入し、建材等の数量・規格も確定する。施行主が設計図を承認した時点で建材の発注をおこなう。ここで、SCMを利用するのであるが、基本的に工務店が業者を指定することが多い。従来の取引関係を維持するために人為的なSCMをおこなわざるをえない。施行がはじまってからは、工程管理とリンクした指定業者間のSCMがおこなわれ、工期を3割以上短縮することをめざす。これが建築市場の概要である。

しかし、建築市場は、中小企業のSCMのためにさまざまな問題が発生している。第1に、SCM主導の大企業が不在であり、工務店主導となるため取引をSCM加入企業だけにすることはできない。長年利用している取引先に発注したいという意向を規制することはかなり難しい。第2には、ロジスティックスを提供する参加企業にとってメリットが少ない点である。SCMは全体効率をあげることをめざさなければならないが、その結果が建材店に反映されることは少ない。コストダウンしたにもかかわらず利益率をあげようという工務店の思惑もからみ、ロジスティックス分担企業にとってメリットは少ない。第3には、IT化された工務店が建築市場以外のBtoBでよりコストダウンすることを見つけてしまうこともあげなければならないだろう。つまり、SCMを利用しなくてもみずからBtoBで建材を購入すればよりコストダウンおよび利幅を拡大することも可能なのである。このように、建築市場については、工務店の裁量が残っていることが、固定的な取引関係を形成することを阻害し、SCMの全体の効

率を下げている。

これに対して、建築市場は、住宅保障という制度的な側面で工務店の動きを規制している。工務店レベルでは、規格を上回るような住宅の設計が難しいことを見込んでの規制である。しかし、低価格で設計をおこなう設計事務所があらわれることで、建築市場の規制も効力をなくしつつある。注文木造住宅という特殊な製品にSCMを導入することが無理があったわけである。

また、建築市場が全国展開することは、ロジスティックス参加企業の取引を安定化するために必要な措置であった。ところが、建材店の運搬範囲には距離の限界がある。結局、ロジスティックス参加企業については、大手が参入することになる。つまり、SCMが大企業中心で展開していったように、建築市場についても、大企業の参入が見込まれる。

以上のように、SCMは大手企業主導という初期の形に戻るとい現象がうかがえるものの、SCMではなくプライベートマーケットプレイスによるBtoBの利用が進むという側面も出現している。電子商取引の特徴は、個別の顧客に対応ができ、どのような小口の取引をおこなっても販売効率を下げない点にある。これを2002年時点では軽視しすぎていたのかもしれない。BtoBが浸透してくれば、わざわざSCMを形成しなくてもいい状態が生まれてくるのである。

5.3 事例研究：NCネットワークとSOHO鹿児島

では、プライベートマーケットプレイスによってSCMはどのように変化していくのだろうか。中小企業が合同でマーケットプレイスを開業している事例として、NCネットワークがある*24。

NC ネットワークは、30~40歳の若手経営者（2~3代目）を中心とした製造異業種9社が東京都労働経済局の支援を受け、イントラネットを構築したことよりはじまる*25。社内LANをインターネット上で結び、相互取引をおこない従来のFAX、郵便による図面データの送受信をインターネット上で実現したものである。このイントラネットに東京都金属プレス工業会、日本金型工業会東部支部、日本バネ工業会等に所属の中小メーカーが参入し、日本初めての工場向けネットワークサービスをプロバイダー事

業として開始したものである。2004年8月現在、登録数12,328事業所、総従業員：512,563人、総売上高5兆2,550億円となっており、登録されている中小企業数では日本のトップクラスのサイトである。

さて、NC ネットワークは、インターネットビジネス研究会でも紹介されているように、中小企業連携サイトとして理解されている。SCMとはことなり、NC ネットワークは、かぎりなくパブリックマーケットプレイスに近いプライベートマーケットプレイスといってよいだろう。

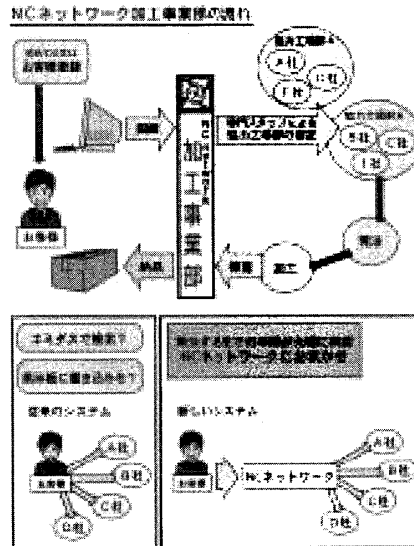


図6 NC ネットワーク加工事業部の手続き

*24 ■企業概要○社名 株式会社エヌシーネットワーク○設立 1998年2月○資本金 412,375,000円○代表者 内原康雄一代表取締役社長○主要株主：(株)秋山製作所、朝日生命キャピタル(株)、(株)イケダ、(株)一戸、一心精機(株)、伊藤忠非鉄マテリアル(株)、伊藤忠丸紅鉄鋼(株)、(株)エーワンテクニカ、エヌ・アイ・エフベンチャーズ(株)、エビナ電化工業(株)、(株)大島造船所、オリックス・キャピタル(株)、川口板金(株)、岸本工業(株)、クリエイティブテクノロジー(株)、(株)クレスコ、(有)ケイダブリュワイ、(株)ケディカ、(有)光新工業、沢根スプリング(株)、(株)山城精機製作所、(株)三松、サンワサプライ(株)、(株)ジャフコ、(株)城南、株セキコーポレーション、(株)関プレス、双日(株)、第一プラスチック(株)、(株)ティ・デイ・シー、(株)テクノワーク、東京三菱銀行グループ、(株)東芝バリュークリエイション社、(株)中田製作所、日進精機(株)、ニッセイ・キャピタル(株)、日本生命保険相互会社、日本ベンチャーキャピタル(株)、日本フォーミング(株)、(株)日本メタルワークス、野田金型(有)、服部産業(株)、(有)富士精機製作所、(株)フルイチ、北陸重機工業(株)、堀越精機(株)、(有)松本金型彫刻所、丸紅(株)、三菱商事(株)、三吉工業(株)、(株)ミツワ樹脂工業所、武蔵野機工(株)、安田企業投資(株)、株山本製作所、(有)友成プラスチック工業、(株)山口製作所、(株)有線ブロードネットワークス、(株)ワークス 他(50音順)○住所 〒101-0042 東京都千代田区神田東松山下町10-2 上田ビル本館3階○電話 03-5298-3511○URL: <http://www.nc-net.or.jp>

*25 NC ネットワークグループ(9社) 金属プレス(内原製作所、渋谷製作所、キョーワハーツ、中岡プレス) ばね(日本フォーミング、都築バネ製作所) 金型(寿技研、鷺製作所) 板金(宮沢工業)

そもそも、イントラネットから発達したという経緯もあり、中小企業・下請企業の横の連携を目的としている。大田区や東大阪市のような工場街をネットワーク上に形成しているのである。

このNCネットワークで注目すべきは、加工事業部の存在である。図6は、加工事業部への発注手続きを示したものである*26。この図をみてわかるように、前述の建築市場で工務店がおこなっているのと同様の手順が描かれている。建築市場では、施行主からの発注が工務店になされたとき、工務店が選択した業者に発注がなされている。問題はそれが建築市場以外にも及ぶことがあることであった。NCネットワークでは、受注を加工事業部で一括して受けることにより、NCネットワーク参加企業以外への発注を制限することができるのである。もちろん、図6の下の図で説明されているように、どの企業グループに発注するかは加工事業部の裁量である。SCMがめざすような自動的な受発注システムが形成されているわけではない。また、加工事業部は、企業グループの評価と発注の公平性を維持しなければならない。NCネットワークは、基本的にマーケットプレイスである。したがって、加工事業部は存在しなくても、業者間でマーケットプレイスを効率よく利用し、元請企業がNCネットワーク内の企業へ事業依頼をするならばなんら問題は発生しない。それがNCネットワークの本来の設立目的でもあったはずである。加工事業部は、そのような取引形態から逸脱したものをNCネットワーク内に包含するために設立されたといつてよいだろう。今までに加工実績のない注文や特殊な試作品と

いったものについては、参加企業も元請になることを躊躇し、元請になったとしてもどの業者に発注をかけるかという選択に苦慮することになる。そのために、NCネットワークは、加工事業部が元請となり、NCネットワーク参加企業をグループ化するわけである。これはNCネットワーク自体を信頼性の高い事業主体へと変化させている。加工事業部でおこなわれているこのような状態は、中小企業の受発注システムの変化としてとらえるべきであろう。すなわち、ロットが少なく、オーダー品であるものは、SCMというよりも元請の裁量で発注をした方が効率的であるという点である。このために、建築市場ではSCMの機能は低下しており、また、NCネットワークでは加工事業部という形で裁量がはいったSCMを人為的におこなっている。

これを鹿児島という地方からみるならば、中小企業において大口の取引がおこなわれることは稀である。したがって、中小企業によるSCMは人為的な緩やかなSCMとして、マーケットプレイスまたはBtoBを同時に利用することでおこなわれるのではないかと思われる。SCMは情報システムとして機能をめざしていたが、SCMが導入できない場合が存在し、そのときは人為的な裁量による取引のグループ化がおこなわれ、SCMの代替として機能してきているのである。

NPO法人SOHOすたいるず鹿児島では、代表の池元正美氏が中心となって、SOHOをグループ化し、紹介という形で発注をおこなっている*27。もちろん、NPO法人であるために営

*26 <http://www.no-net.or.jp/kakou/shikumi.html>

*27 ■NPO法人〇SOHOすたいるず鹿児島〇代表 池元正美〇URL <http://www.soho-styles.com>

■池元正美〇DreamGate九州 リーダー〇(財)日本SOHO協会地域組織委員会委員〇SOHOすたいるず鹿児島

利活動はできない。そのために事業協同組合を設立し、組合として営利事業に乗り出そうとしている。SOHO という特殊な事業形態であるが、ロッドの小さな鹿児島で SOHO 事業者を人為的につなげなければ、高額な受注ができないという問題を克服するために組合という組織形態が必要なのである。

SOHO すたいるず鹿児島の事例は、NC ネットワークや鹿児島建築市場の事例と共通する部分が多くある。つまり、中小企業の SCM は大企業が採用している SCM をそのまま適用されるのではなく、むしろ、人為的な部分を残したままマーケットプレイスや BtoB といった形で展開するというを示している。地方の中小企業の場合、小規模の組織の場合、そして、注文住宅のように特殊な製品の場合、標準化された受注がなされることは少ない。したがって、このような形の人為的 SCM を形成せざるをえないのである。

5.4 差別化経済のシナリオの経路

差別化経済のシナリオは、2002年の状況からすでに大きく変化をみせている。中小企業による SCM は、2つの方向に進んでいる。1つは建築市場でみられるような、大手の参入を余儀なくされる方向性である。もう1つが NC ネットワーク加工事業部や SOHO すたいるず鹿児島にみられるような人為的な裁量を残した SCM である。

このような展開をみせた理由は、差別化経済のシナリオでのべたように、BtoB がプライベー

トマーケットプレイスへと向かっており、SCM でなくとも同様な効率を得ることができるからである。つまり、個別取引に対応することが電子商取引の特徴であるならば、BtoB においてもその特徴があらわれた結果である。また、個別取引に移行するのは、自己サービス削減型製品差別を享受するのは、個別企業であるからである。

今後、中小企業の人為的な SCM が地方において存続するかどうか不明である。しかし、大手企業の BtoB の傘下に組み入れられ、SCM の一端を担う中小企業が現れるのと同時に、製品特性・業務形態等によって人為的な SCM が存在し続ける可能性も大きいことは指摘できよう。

6 差別化経済のインフラストラクチャ：差別化経済のシナリオ

6.1 差別化経済のインフラストラクチャとしての ISO

差別化経済のインフラストラクチャとして第1にあげられるのは ISO である。BtoB が拡大していく過程では、新規に取引がはじまることがある。このとき、この取引先の製品が信用のおけるものであるかはインターネットでは感知することはできない。金融業者からの与信があったとしても、それは企業の信用度であり、製品の信用ではない。電子商取引は、企業の信用よりも製品の信用をめざすところがある。とくに、BtoC の場合、ある程度規格および信用のある製品でないと販売は難しい。現在、

島代表○九州 SOHO ネット鹿児島支部長○IT 指宿研究会長

Dream Gate (<http://www.dreamgate.gr.jp>) は、財団法人ベンチャーエンタープライズセンターが主催し、経済産業省の後援を受けて DREAM GATE 運営事務局が行なう起業・独立支援サービスである。また、財団法人ベンチャーエンタープライズセンター (Venture Enterprise Center) は日本のベンチャー企業の発展を支援するために1975年に設立された経済産業省の外郭団体である (<http://www.vec.or.jp>)。

BtoCで売られているパソコン、CD・本、旅行チケットなどは、電子商取引業者が製品の質を高めるのではなく、製品・サービスを生産する側の信用をもとにして、電子商取引がおこなわれているのである。したがって、電子商取引業者の信用よりも、販売されている製品の質が問題となるのである^{*28}。電子商取引の特徴の1つとして、BtoB、BtoCに区別なく製品自体の品質が保障されていることが前提となっているといえるだろう^{*29}。

とくに、BtoBの場合、製品の質を表現することは非常に難しい。従来ならば、サンプルを取り寄せ、小規模の取引から始めるのが順当な取引であろうが、BtoBは、自己サービス削減型製品差別を目指すわけであり、時間コスト的にそのような手続きは回避しなければならないし、永続的な取引を捨て去ったところに電子商取引のメリットも発生するわけである。ここに国際規格であるISO9001、ISO14001が絡んでくる。ISO9001は品質マネジメントシステム、ISO14001は環境マネジメントシステムというように大まかに理解されているが、これは与信情報以外の部分を保障するものと考えてよいだろう。ここに電子商取引とISOとの密接な関係が成

立する。電子商取引とISOはそもそも別々に発生したものであるが、差別化経済が進展するなかでISOは電子商取引のインフラストラクチャとして利用されている。

以上が、差別化経済のシナリオであるが、この点を確認するために、鹿児島県のISO取得状況をもとに分析をくわえることにする。

6.2 鹿児島県のISO取得状況とインターネット

ISOについては、全体像を完璧に把握することは国際規格という点で難しい。そこで、財団法人日本適合性認定協会のデータベースから鹿児島県企業についてデータを抽出し、利用することとした。財団法人日本適合性認定協会は、審査登録機関の認定をおこなう団体である。企業はISOの認定を審査登録機関（ISOコンサルタント・営利企業）に依頼し、ISOを取得する。その審査登録機関の認定をおこなう団体が財団法人日本適合性認定協会である。2004年5月では、ISO9001について51機関を、ISO14001については41機関を認定している。鹿児島県では、企業数として613社、認定範囲別として675業種を認定している（2004年5月末日）^{*30}。以降のデータはISO9001およびISO14001の取得企業

^{*28}これは通信販売でも同様である。ジャパネットたかたの急成長は、企業の信用よりも大手メーカー品を取り扱うことにより発生している部分がある。テレビショッピングの老舗、西友グループの二光はオリジナル製品を取り扱っていたのと対照的である。

■会社概要 ○社名 株式会社ジャパネットたかた○本社所在地 〒857-1197 長崎県佐世保市日宇町2781○電話 0956-26-1300（代表）○創立 1986年1月16日○代表者 代表取締役 高田 明○資本金 1億円○売上高 705億円（2003年12月期）○従業員数 289名（内パート・アルバイト52名）2004年1月現在○事業内容 機器、映像機器、音響機器、家電 製品、電子文具、スポーツ用品、宝飾品、健康食品、健康器具、寝具、生活雑貨などを取り扱う通信販売業。

■会社概要 ○会社名 二光株式会社○住所 〒270-8625 千葉県柏市青葉台2丁目26番63号○電話 04-7175-2501○設立 1967年7月22日○代表者 代表取締役社長 喜多村 隆○資本金 4億7千7百60万円○事業内容 身装品並びに家庭用品、趣味用品のダイレクトマーケティングによる販売

^{*29}赤木 [1, pp.7-8] 参照。

^{*30}ISOでは国際規格であるので、統一した業種の区分をおこなっている。それは認定範囲と呼ばれている。統計上は、業種と同じであり、以降は、業種という表現に替えることにする。

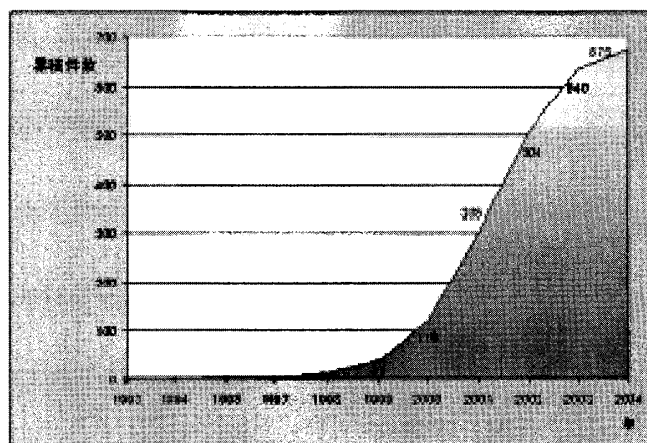


図7 鹿児島県企業のISO取得状況

であるが、すべての企業においてISO9001が取得されている。また、ISO14001についてはISO9001と同時に取得している企業が多く、ISO14001だけ取得した企業は存在しなかった。そこで、ISO9001をベースにしてデータを作成している。

鹿児島県におけるISO取得企業613社の累積企業数を経年にとり、図7であらわした^{*31}。2000年から2002年にかけて急増していることが読み取れる。これは企業数として建設業のISO取得が殺到したためである。

これを業種別（認定範囲別）にながめたのが、表8である。鹿児島県では、前述のように製造業が占める比率はすべてにわたって低い。建設業、焼酎産業などが主たる製造業・サービス産業であり、この状況を如実に反映している。全国のデータをみると、建設業は、ISO9001取得企業のなかの31.8%（2004年8月10日現在）^{*32}を占めている。鹿児島県では、65.2%となっており、全国値の2倍もの比率となっている。そ

他の業種では、エンジニアリング、研究開発が47社、輸送、倉庫、通信が40社、食料品、飲料、タバコが23社となっている。まさに、鹿児島県の産業構造を反映したものとなっている。

表8で鹿児島県の建設業のISO取得状況を見ると、2001年から2002年に100社以上となっており、図7の累積企業の急増が建設業が主たる要因であったことがわかるが、他の業種も2001年、2002年がピークを形成している。鹿児島県のISO取得は、この時期に集中して発生している。

このような状況を踏まえて、差別化経済のインフラストラクチャとしてISOがあることを認識しなければならない。そのために、財団法人鹿児島県産業支援センター [7, 8, 9, 10 11] の統計との相関をみることにしたい。この統計には、鹿児島県内企業におけるインターネット普及率を調べたものがある。図8、表9は、インターネット普及率とISO取得累積数との相関関係をみたものである。どちらも拡大傾向に

^{*31}財団法人日本適合性認定協会にはデータの利用を快く承諾いただいたことに謝意を表したい。本論文での図7、8、表8、9はすべて筆者がデータをもとに集計したものであり、財団には責任はない。また、このデータ集計は2004年5月末日のものを利用している。したがって、2004年のデータについては、5ヶ月分のデータであることを断っておく。

^{*32}財団法人日本適合性認定協会 (<http://www.jab.or.jp>) には全国統計が表示されている。

認定範囲	累積	%	1997 以前	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
農業, 漁業	4	0.6					1		2	1
コークス及び精製石油製品の製造	1	0.1					1			
化学薬品, 化学製品及び繊維	2	0.3						1	1	
医薬品	1	0.1							1	
ゴム製品, プラスチック製品	1	0.1		1						
非金属鉱物製品	5	0.7		1		1	2		1	
コンクリート, セメント, 石灰, 石膏他	4	0.6			1		2		1	
基礎金属, 加工金属製品	10	1.5	3		1	2	2	2		
機械, 装置	9	1.3		1	2	1	2	3		
電氣的及び光学的装置	17	2.5	6	1	3	3	1	1	2	
造船業	3	0.4					1	2		
航空宇宙産業	1	0.1				1				
その他輸送装置	4	0.6		1	1	1	1			
その他製造業	1	0.1				1				
建設	440	65.2		1	9	53	132	145	75	25
卸売業, 小売業, 並びに修理業	9	1.3					1	3	4	1
食料品, 飲料, タバコ	23	3.4			2	1	3	5	8	4
ホテル, レストラン	1	0.1					1			
輸送, 倉庫, 通信	40	5.9			1	3	10	16	10	
金融, 保険, 不動産, 賃貸	3	0.4				1			2	
情報技術	8	1.2		1	1	1	1	3	1	
エンジニアリング, 研究開発	47	7.0			2	9	15	10	10	1
その他専門的サービス	16	2.4			1		5	6	2	2
教育	2	0.3							2	
その他社会的・個人的サービス	9	1.3			1		2		7	
木材, 木製品	10	1.5					1	3	5	
織物, 繊維製品	1	0.1								1
木材, 木製品	2	0.3					2			
印刷業	1	0.1						1		
合計	675	100	9	7	25	78	186	201	134	35

表8 鹿児島県のISO取得企業(業種別)

あるデータであるから、正の相関性が現れることが見込まれたが、かなり直線的な回帰がみられる。

このデータだけに限ってのべるならば、次のような特徴をのべることができるだろう。まず、

図8の線を左に延長すると、ISO取得企業がほとんどない状態でも、インターネット普及率は、30~40%の値を記録したと推測がなされる。つまり、インターネットが普及してから、ISOの取得は本格化していったと考えられるのである。

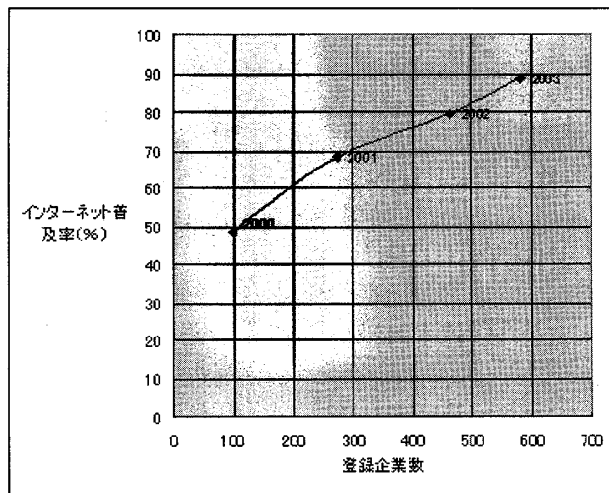


図8 インターネット普及率とISO取得企業数(2000~2003年)

回帰統計	
重相関 R	0.992066
重決定 R2	0.984196
補正 R2	0.978927
標準誤差	31.52611

表9 インターネット普及率とISO取得企業類型数(回帰統計)

鹿児島県の電子商取引は、表5によると2002年から本格化した。それを考慮するならば、インターネットの普及とともに電子商取引がコンピュータの使用目的になる過程で、ISOという電子商取引の基礎条件、すなわち、差別化経済のインフラストラクチャが必要だと認識されていたのではないだろうか。もちろん、建設業界においては、競争入札制度という制度的な変化が強かったかもしれないが、一方で電子入札制度BtoGが導入されていったことは、建設業界が電子商取引に移行したわけである。建設業からみれば、入札条件の厳しい環境のなか、電子入札制度に対応するために消極的に情報化をおこなったはずである。しかし、差別化経済という

観点からみれば、これは差別化経済に向かうためのインフラストラクチャの整備となるのである。

また、逆に、図8の曲線を右上に伸ばすと、インターネット普及率の伸びがとまるとISOの取得企業数も減少すると見込まれる。たしかに、昨年よりISO取得企業は減少してきている。南九州で最大の審査登録機関である株式会社アシップ代表取締役会長田原氏は、鹿児島でのISOビジネスが終わったとのべている^{*33}。これは、インターネット普及率が100になり、ISOが必要なBtoBについては、ある程度参加が終わったと考えることもできる。それは、ISOが差別化経済のインフラストラクチャと

*33 「県内の主要な事業所がISOを殆ど取ってしまったため、今後のコンサルティングの販路開拓に課題がある。特許は、売っても良い。ローリスク、ローリターン of 事業にしたい。」
http://www.kyushu.meti.go.jp/press/16_3/16_3_30_3_21.pdf

■会社概要 ○株式会社アシップ○所在地 〒892-0821 鹿児島市名山町9-15○代表者名 代表取締役会長田原

しての役目を十分に果たしているということでもあり、ISO以外のインフラストラクチュアが出現する状況になっているということであろう。

鹿児島県において差別化経済のインフラストラクチュアとして代表的であると考えたISOについて検討してきた。その結果、ISOがインターネット、電子商取引の導入と何らかの関連があり、差別化経済のインフラストラクチュアとして機能しているとみることができる。2002年において差別化経済のインフラストラクチュアはISOであったが、すでにその段階を終えてきている。次のインフラストラクチュアが出現しようとしている。それがなんであるか、まだ不明であるが、差別化経済のシナリオは鹿児島県でも着実に進展おり、次にのべるような新しい動きも出現している。

6.3 電子商取引とトレーサビリティ：JA鹿児島経済連「通いコンテナセンター」

差別化経済の次の段階のインフラストラクチュアとして、着目すべきは昨今のトレーサビリティである。食の安全という社会的な動向から、トレーサビリティは脚光をあびている。鹿児島県でも、鹿児島県経済農業協同組合連合会では、「通いコンテナセンター」を総事業費約4,800万円、2004年3月からオープンしている^{*34}。

通いコンテナセンターは、3つの大きな目的をもっている。1つは回収を前提としたコンテナを利用することにより、従来のダンボールよ

りコストを削減し、環境問題にも寄与することである。2つ目は、コンテナに生産者ラベルをつけることによりトレーサビリティを確保することである。生産者ラベルには、生産者の顔写真・氏名・住所・出荷品目・規格重量等が印刷されており、出荷時にコンテナに差し込み市場に持ち込まれる。生産者ラベルについては、繰り返し利用が可能になっており、通いコンテナセンターが印刷および生産者への配布サービスをおこなう。また、生産者ラベルにはQRコードが印刷されており、より詳しい情報へのアクセスを携帯電話から可能にしている^{*35}。

通いコンテナセンターの問題は、流通業者からのコンテナ回収率である。回収時に換金することで回収を促しているが、まだまだ未知数なところが多い。したがって、全国展開をおこなうのではなく、鹿児島県内流通分についてコンテナを利用することにしている。地元スーパーとは、コンテナのまま店頭展示ができるように随時改装をおこなうことになっているが、まだ実現はしていない。いわゆる地産地消を県内で実現することを第3の目的としている。

このように食の安全、地産地消から生まれた通いコンテナセンターであるが、トレーサビリティは、新しい差別化経済のインフラストラクチュアに転化する可能性がある。電子商取引は、業者の信用よりも製品の信用が重要であることを指摘したが、トレーサビリティは、製品に信用情報を付加することによって、電子商取引が

武志 代表取締役社長 米山兼二郎○設立年月 1996年9月○資本金 1,000万円○従業者数 18名○電話 099-805-0909○URL <http://www.aship.co.jp>○業務内容：商品や技術の概要コンサルティング，研究開発，情報ソフト開発

*34 ■通いコンテナセンター○所属 鹿児島県経済農業協同組合連合会（JA鹿児島県経済連）園芸事業部園芸資材課○住所 891-0015 鹿児島市東開町11-1 鹿児島市中央卸売市場内○電話 099-210-2112○URL <http://www.oidonkun.com/kayocon/>

*35 2004年4月23日に通いコンテナセンター所長大町勝男氏にヒアリングをおこなった。まだ開業後の多忙な時間に学生ともどもお世話になった。感謝もうしあげたい。

取り扱うことができる製品の枠を拡大する。もちろん、トレーサビリティは、情報技術を利用しなければ実現しない。これは、受発注システムに基づいた情報を消費者・買手に公開することに他ならない。このことによって、受発注システムが導入される製品の枠は拡大し、同時にトレーサビリティを実現する。通いコンテナセンターは、青果物搬入時に受発注システムヘデータを流すばかりか、生産者の情報を製品に付加している。青果物は鮮度が問題であるので、簡単に電子商取引にすることはできないが、鮮度を無視することができれば、通いコンテナセンターは電子商取引に乗り出すことができる。

今後、電子商取引がより商取引の主たる位置を占めるためには、トレーサビリティが必要であり、差別化経済のインフラストラクチュアとして制度的な整備が急がれる。トレーサビリティができない製品は、いかなるものも販売できないという社会的な合意が形成されることが、差別化経済の次の段階のインフラストラクチュアであり、生産者責任制度は差別化経済に必要な制度の1つとして解釈できよう。

6.4 電子商取引とトレーサビリティ：東町漁業協同組合

鹿兒島県では水産業の分野でもトレーサビリ

ティの動きがある。鹿兒島県では、水産物養殖魚のトレーサビリティについては農産物よりも進んでいる側面がある。東町漁業や垂水市漁業がとりくんでいる動きである。とくに、東町漁業協同組合は HACCP 取得をはじめ養殖魚の輸出をおこなうなかでいち早くトレーサビリティに着目している^{*36}。

養殖魚のトレーサビリティについては、東町漁業協同組合のホームページをみるとすでに実現されていることがわかる^{*37}。そこには、東町漁業協同組合のブランド養殖ブリである鯛王のパッケージについている5桁の生産者情報をもとにして、生産者を紹介するというシステムが動いている。前述のコンテナセンターとは異なる生産者情報の開示をおこなっている。つまり、携帯電話で積極的に情報を公開するのではなく、パソコン等でアクセスする消費者に対してのみ情報を開示するという立場である。表示されている内容は、商品概要・生産者概要・稚魚・環境・餌料・薬品・管理の7分野44項目にわたる^{*38}。消費者は、購入したパッケージの番号によりトレーサビリティを確認することができる。前述の通いコンテナセンター方式よりも徹底したトレーサビリティを実現している。

しかし、HACCP およびこのシステムの担当者であった坂本文男氏の話では、これ以上の開

^{*36}東町漁業協同組合の情報システムやトレーサビリティについては、鹿兒島産業貿易株式会社 代表取締役専務 坂本文男氏により詳細な説明および電子商取引システムに対する問題提起をいただいた。鹿兒島産業貿易は、鹿兒島県漁連、鹿兒島県、日本航空等が共同出資した会社であり、坂本氏は県漁連職員として HACCP 導入時から東町漁業協同組合にかかわっている。■会社概要 ○会社名 鹿兒島産業貿易株式会社○住所 〒892-0821 鹿兒島県鹿兒島市名山町1-3 鹿兒島ビル○電話 04-7175-2501○設立 1985年6月5日○代表者 代表取締役社長 上原昌徳○資本金 3,500万円○事業内容 水産物の輸出入及び国内卸業務○URL <http://www.ktrade.co.jp/>○株式構成 (700株) 鹿兒島県漁業協同組合連合会 320) 鹿兒島県 (140) 鹿兒島海陸運送 (140) 日本航空 (100)

^{*37}東町漁業協同組合 <http://www.azuma.or.jp>

^{*38}生活協同組合連合会 (<http://ucoop-tr.comway.co.jp/buri/azumachou/azumachou.html>) では、詳細に東町漁業協同組合のトレーサビリティの説明をしている。また、詳細な農産物のトレーサビリティとの比較は、全国漁業協同組合連合会 [23, p.30] を参照のこと。

発に従事しようとはしていないとのことである。携帯で確認できる通いコンテナセンターのような情報提供は必要ないと判断している。坂本氏によると、「養殖ブリ本来の品質には影響をあたえるものではないから」と表現されている。トレーサビリティは完璧にすればするほど、コストが増大していく。それにともなう効果のみこまれないというのも、トレーサビリティの問題である^{*39}。

これは、差別化経済のインフラストラクチャを考えるために重要な点を指摘している。差別化経済のインフラストラクチャは、あくまで差別化経済の電子商取引を支えるものであって、それ以上のものではないということを意味するからである。トレーサビリティは、信用度をあげるという点で電子商取引を支えるシステムであることはいうまでもないが、信用度をあげたとしても製品本来の質に関しては影響をあたえるものではない。もちろん、信用度も製品の質という考え方もできようが、製品の信用というものは、消費者にとってあたりまえであり、信用のない製品を取引すること自体が問題なのである。その意味では、トレーサビリティはインフラストラクチャである。

また、品質とは別だという点では、食品のトレーサビリティ導入ガイドライン策定委員会 [18, p.12] では、「トレーサビリティシステムは、あくまで食品とその情報の追求、遡及のためのシステムであり、製造工程の安全性（衛生）や品質の管理、環境管理を直接的に行うものではない。したがって、食品の安全（衛生）や品

質の管理、環境管理を行うには、それぞれを管理するためのシステムを導入することが必要である。」と述べている。つまり、安全（衛生）管理システムとしての HACCP、品質管理システムとして ISO9000、環境管理システムとして ISO14000 があり、これらの世界標準との相互関係が不可欠であることが示されている。

差別化経済のインフラストラクチャとして ISO をみてきたが、ここに全く別の分野である農水産物において、ISO の存在をベースとしたトレーサビリティというさらなるインフラストラクチャが現れてきた。整備すべきインフラストラクチャは時代によって刻々と変化していく。ISO の次にトレーサビリティがあらわれるということは、差別化経済においても当然この径路をたどるものだと考えてよいだろう。

6.5 差別化経済のシナリオの径路

差別化経済のシナリオは、差別化経済のインフラストラクチャが整備されるというものであった。当初、差別化経済のシナリオとして最初にあげたのは ISO であった。そこで鹿児島県での取得状況を時系列でみて、企業におけるインターネット普及率とほぼ相関があることが推定できた。しかし、インターネット普及率の上昇から ISO 取得との関係は早晚解消されることも予想される。新しい差別化経済のインフラストラクチャが出現することも考慮しなければならない。

新しい差別化経済のインフラストラクチャとして、注目できるのは食の安全から出発して

*39このような点は、食品のトレーサビリティ導入ガイドライン策定委員会 [18, p.11] においてすでに指摘されている。また、社団法人農協流通研究所 [14, p.10] では、トレーサビリティシステムは、「材料および部品の源」「処理の履歴」「出荷後の製品の配送および所在」として考えられている。これは、トレーサビリティシステムを完璧にするならば、消費者に届くまでの加工・流通におけるすべての履歴を提供することが求められるということを示しており、これが計り知れないコスト増大をもたらすのである。

いるトレーサビリティである。トレーサビリティは製品そのものの信用度をあげる。電子商取引 BtoC で取り扱われる製品は、よく知られたメーカー製品が中心である。この限界を超えるのが、トレーサビリティである。製品に信用をあたえることができるトレーサビリティは電子商取引、とくに BtoC の取り扱い製品数を増加させ、店頭販売から電子商取引へと消費者をひきつける。トレーサビリティを制度的に整備することが、ISO の次の差別化経済のインフラストラクチュアなのである。

このように ISO からトレーサビリティに到る差別化経済のインフラストラクチュアの変遷を見出したのは、鹿児島県という農業県を分析対象としたからである。ある意味では、差別化経済のインフラストラクチュアは、都市部よりも農山漁村で整備されていくことになるかもしれない。電子商取引が農山漁村の産物で埋まるときもありうるシナリオである。

7 鹿児島県における差別化経済の実態

7.1 差別化経済の趨勢と牽引要因

本論文では、差別化経済の実証を鹿児島県にもとめた。鹿児島県では、時系列でみると図9のような傾向が認められた。まず、インターネットの導入がすすみ2003年まで続く、その後、差別化経済および電子商取引のインフラストラクチュアである ISO の導入が2001年から2003年にピークを迎える。そして、電子商取引が2002年より導入されるという流れが認められた。

インターネット導入⇒差別化経済のインフラ構築⇒電子商取引の開始

という順当と思える傾向が示されている。これは、われわれが当初考えていたシナリオを趨勢として確認したことになる。

さらに、図9には、差別化経済の牽引要因である顧客データベースと受発注システムの導入についても時系列で示した。とくに、顧客データベースの指標とした顧客管理は、一端上位5位からはずれ、再度5以内に登場する。これは、電子商取引が導入されることによって、顧客管理が質的に変化したことを示している。つまり、パソコンによる従来どおりの住所録の域をこえ

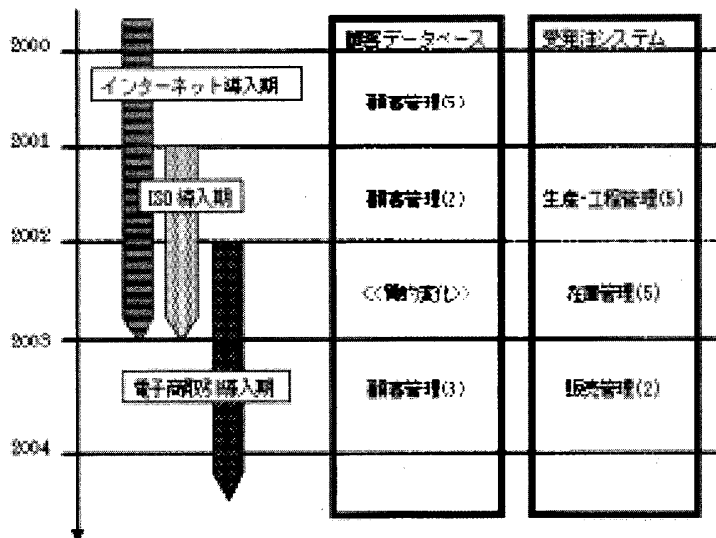


図9 鹿児島県における差別化経済の形成過程

ない情報を管理する顧客管理から、電子商取引を利用したより情報量に富んだ顧客管理へと変化したのである。また、受発注システムは、そのサブシステムである生産・工程管理、在庫管理、販売管理が次々にコンピュータ使用の上位にあらわれており、鹿児島県の企業が徐々に受発注システムを完成させたことがわかった。2004年より、鹿児島県企業は受発注システムの本格導入を始めているのである。

このように、鹿児島県内企業ではインターネットの導入にともないISOを取得し、顧客データベースや受発注システムを構築していている。その結果をうけて、電子商取引が導入されていくのである。電子商取引は差別化経済の特徴をもっとも具体的に実現するものである。鹿児島県という情報化の後進地と思われる地方においても、確実にインターネット導入にしたがって差別化経済が実現している。他県および都市圏における分析がどうなるかは不明であるが、鹿児島県よりも遅れた情報化地域は少なく、差別化経済はより進展しているはずである。

また、図9では、情報化の進展と差別化経済への移行は、非常にスムーズにおこなわれていることがわかる。これは情報化の進展の先に差別化経済が待っていることを示すものではないだろうか。ただし、差別化経済への移行は、日々進んでおり、2002年時点でのシナリオも変化させている。

7.2 差別化経済のシナリオの検証と鹿児島県における変化

さて、差別化経済のシナリオについて鹿児島県内ではどのように実現されているのだろうか。冒頭で断ったように、鹿児島県では差別化経済のシナリオの分析はまだできない状態であった。

高速交通網の結節が最近はじまった鹿児島県では、支店・営業所の撤退がはじまっており、これが情報技術によるものであるかどうか判明できない状態だからである。しかし、シナリオの①、②、③、⑤、については、表10のような鹿児島県独自の動きが見出せた。

シナリオ①についてはBtoBは全国的にも自己サービス削減型製品差別が志向されていることがわかった。また、プライベートマーケットプレイスは製品差別を形成するために必要なBtoBの手段であり、このシナリオはBtoBの事業形態を変化させながら進んでいることが認められた。他方、サニーシーリングの事例よりBtoBの特徴的なものが2つ見出せた。それが、中小企業の場合、購買先等でシェアの大きい相手先があると、一挙にBtoBに移行してしまうということである。急激なBtoBへの移行が果たされるケースがあることは今後の分析で忘れてはならない視点であろう。また、相手先がBtoBを構築している場合、まだ対応できてない場合でも、取引に関する必要な情報を相手先に提供することで相手先のBtoBに協力することがあるということも重視しなければならない。このことによって、自社の受発注システムの導入の遅れを少しでもカバーし、相手先に自己サービス削減型製品差別を提供し、取引の固定化を目指しているのである。

シナリオ②では、事例研究でとりあげた鹿児島県内で電子商取引を成功させている2つの企業から2つの両極端な動向が見受けられた。それは、市場調査を完全に業務委託していた一番堂ハンヤと、電子商取引をマーケティングのためにおこない既存店舗に反映させていた立石食品のケースである。どちらも電子商取引BtoCについては実績のある企業であり、鹿児島県内

の企業といえども先進的な動きを示している。シナリオでは中小企業でも市場調査ができるようになるというものであったが、実際のところはその可能性があったとしても、得られた情報をマーケティングとして企画できる従業員を確保できてない場合がある。外部委託にまかせる場合は今後増えてくる可能性は否定できない。むしろ、競争の激しいアイテックスのようなウェブコンテンツ作成企業がそれを事業化する方が先なのかもしれない。また、立石食品のように、電子商取引のもつ情報収集能力をすべての事業に活かし、電子商取引の役割を市場調査に特化するという形も新しい形態だろう。これは地元で安定的な市場を確保しており、より拡販をおこなうことを目指す場合にとられる手法である。このように、鹿児島県内企業においても、市場調査に関しては先進的な動きがすでに見出せた。能力のある企業は全国の電子商取引のリーダーになれることが電子商取引の魅力の1つなのかもしれない。

どちらにしても、嗜好満足型製品差別を形成するための情報は電子商取引から確保している。差別化経済の形成に電子商取引のデータを基本とした市場調査は大きく貢献していることは間違いない。

シナリオ③は、中小企業による SCM であっ

た。これについては当初のシナリオを修正しなければならない状況が発生している。大企業主体の SCM について、当初は中小企業でも SCM が形成されているという鹿児島建設市場の動きを評価して、このシナリオを作成した。しかし、中小企業による SCM は中小企業を維持するためのものではなく、より大規模化せざるをえないという事態に至っている。当初のシナリオのような大企業に対抗する中小企業 SCM という構図は成立しなくなった。中小企業が発展するため、大規模化して生き残るために SCM が利用されていると解釈した方がよいだろう。対抗する相手は大企業ではなく、中小企業だったのである。また、SOHO すたいるず鹿児島のように、NC ネットワーク加工事業部にみられる人為的な SCM を形成する動きも新しい動向である。人為的な SCM は、プライベートマーケットプレイスをもとにして、一時的な取引関係を人為的に形成するものである。だからといって、参加企業の受発注システムが連動する SCM に比べて効率が落ちるものではない。これが情報技術の魅力なのである。

SCM は、単独企業が形成する自己サービス削減型製品差別を SCM 参加企業グループでより形成するものであった。しかし、その自己サービス削減型製品差別をどこが享受するのかとい

差別化経済のシナリオ	鹿児島県内企業の新しい動向
①消費財から生産財への製品差別	・ BtoB 化率が急激にあがる事例 ・ 相手先受発注システムへの協力
②中小企業による市場調査	・ 市場調査の委託 ・ 既存店舗への反映
③中小企業による受発注 SCM の実現	・ 大手中心の再編 ・ 人為的な SCM
④差別化経済のインフラストラクチャ	・ ISO の浸透 ・ 新インフラとしてのトレーサビリティ

表10 鹿児島県での差別化経済のシナリオ

差別化経済のシナリオ	新差別化経済のシナリオ
①消費財から生産財への製品差別	1 同左
②中小企業による市場調査	2 同左
③中小企業による受発注 SCM の実現	3 中小企業 SCM の参加企業の大規模化
	4 人為的 SCM の発展
④エリア・マーケティングによる支店・営業所の統廃合	5 同左
⑤差別化経済のインフラストラクチャ	6 同左 トレーサビリティ

表11 差別化経済の新旧シナリオ

う点になると、大企業が中心となる。人為的な SCM は一時的な SCM であり、そのために企業間の力関係が反映されることは少ない。中小企業にとっては、このような人為的な SCM で自己サービス削減型製品差別の成果を均等に配分される方が望ましい。この点で当初のシナリオは、修正されなければならない。また、SCM とマーケットプレイスとの区分がなくなっており、今後はマーケットプレイスが主流となることもシナリオとして考えなければならないことも指摘しなければならない。

差別化経済のシナリオ⑤では、ISO を中心に分析をおこなったが、鹿児島県においても ISO というインフラストラクチャは導入が完了してきていることがわかった。図9では、ISO が電子商取引の開始前に導入され、インフラストラクチャであることが示されている。電子商取引で取り扱われる製品は信用がなければならない。ISO 認定はこの条件に一致するものである。さらに、製品の信用という条件は、新しいインフラストラクチャの可能性も示している。食の安全にとともなうトレーサビリティは、食の

安全に限定されて使用されるものではない。すべての製品が電子商取引されるために必要な条件なのである。

7.3 鹿児島県における差別化経済のシナリオの新傾向

鹿児島県の実証分析は以上のような結果だったが、すでにシナリオとについては修正が必要となっている。新旧のシナリオを表11としてあらわした。

シナリオ③は2つにわけて、中小企業 SCM の参加企業の大規模化と人為的 SCM の発展型としてのマーケットプレイスとに区分されなければならない。この2つに分割した結果が今後とも趨勢として継続されるものか不明ではあるが、シナリオ③が該当しなくなっているのは事実であるし、電子商取引 BtoB の新しい形態が発生しようとしていることも事実である。よって、2つにシナリオを分割した。

また、シナリオ⑤は、旧シナリオでは考えられなかったトレーサビリティがインフラストラクチャとして浮上している。もちろん、ISO

の重要性がなくなったわけではないが、トレーサビリティも差別化経済のインフラストラクチュアとして認識する時期にさしかかっていると思われる。したがって、シナリオの内容を修正しなければならない。

さらに、シナリオ②についても、市場調査のウェブコンテンツ事業者への委託、市場調査の既存業務への反映など、さまざまなバリエーションがうまれている。しかし、シナリオ②を否定するものではないので、新しいシナリオとはしなかった。今後も市場調査についてはより多くの利用形態が生まれそうである。

7.4 鹿児島県の実証研究からみえる差別化経済

最後に、鹿児島県の実証研究からみえる差別化経済について考えてみよう。本論文は、拙著 [3] によせられた批判に反論するために書かれている。差別化経済は実態するのかという批判に対し、鹿児島県内のデータを使って実証をおこなった。差別化経済の理論フレームは、顧客データベースと受発注システムによる企業ベースの嗜好満足型製品差別と自己サービス削減型製品差別の実現を基本としている。本論文の分析では、鹿児島県で顧客データベースと受発注システムが導入されていることが確認された。この意味では、現実には製品差別を企業が享受しようとしていることが示されたと考えてよい。

ただし、拙著執筆時、2002年前後の状況での差別化経済のシナリオと現時点2004年のシナリオとでは変ってきている部分が多々あったことも事実である。しかし、その変化は経営的にみて合理的な判断の結果であり、差別化経済を阻害するものではなく、より深化させるものである。新シナリオは、差別化経済をより具体化し、われわれに強く認識させるものだと信じている。

差別化経済は確実にわれわれの経済活動を変化させていく。今後も差別化経済の理論フレームは維持されながら、シナリオは変化をしていくだろう。鹿児島県に限定せず、より全国規模で実証をおこなうこと、今後の変化をおさえることは今後の課題として残されているが、この実証を鹿児島県のデータでおこなえたことに筆者としては、いいフィールドに恵まれたと考えている。本論文は、地方だからこそ情報化が分析できるという確信を実証したことにある。

8 黎明期の鹿児島県内電子商取引にみる諸特徴

今までの分析より、2002年から鹿児島県でも電子商取引が本格化していく過程が読み取れた。拙著 [3] では、1998年から2000年を対象とした電子商取引 BtoC をめぐる鹿児島県企業の分析をおこなった。本章では、この状況を再度分析することによって、地方経済において BtoC がどのようにビジネスモデルを模索し、現在に到っているかを考えてみたい。

さて、1998年から2000年という時期は、統計的に満足できるものがない。表2で示したように、全国動向としては、2000年以降のものであるので、これを眺めると、2002年まで BtoB、BtoC 双方でクイックレスポンスが第1位であった。2000年の BtoC では、製品・商品・サービスの多さ（第2位）、製品・商品・サービスの価格競争力（第4位）という後に上位を占めなくなる項目があがっている。これは、BtoC の経営ノウハウがまだ蓄積されていないためであり、その後、ホームページ上でのわかりやすい製品・商品・サービスの説明が第2位になっていく。

鹿児島県でも1998年から2000年という時期は、まさに電子商取引の黎明期といってよいだろう。この時期に現在の電子商取引をめぐるさまざまな問題が潜んでいると思われる。再度検討しなおすことで、地方における電子商取引 BtoC を浮き彫りにしたい。

また、鹿児島県における BtoC の主体はこの時期も現在も鹿児島県の中小企業であり、それらの企業が電子商取引にのりだすことで、従来の市場圏はどうなるのかという観点で考察を加えている。それは、現在、電子商取引がすべての取引に拡大しているなかで、地方経済において、非常に狭隘な市場圏をもつ商店街は生き残れるのか、また、全国規模の電子商取引業者によって鹿児島県市場は席卷されてしまうのではないかという点からも分析を加えていきたい^{*40}。

さて、電子商取引を構築するときに、技術的にはさまざまなソフトウェア・ツールが開発されている。われわれはソフトウェア・ツールの存在を認識せずに利用しているが、そのツールの組み合わせによって、電子商取引がなされている。その効果的な組み合わせがあるのではないか、というのが本章で注目するところである。電子商取引で成功するのか、失敗するのか、このソフトウェア・ツールの構造によるところが多い。消費者は、Web ブラウザでしか買物をしない。このソフトウェア・ツールの組み合わせによって購買を決定するといってもよいだろう。地方という空間的に限定された場所で BtoC を中心とした電子商取引に乗り出す場合、そのツールの構成は、さらに限定されたものになる。地方の需要まで掘り起こそうとする全国

規模の企業との競争のなかで、既存の営業エリアやアクセス件数を少しでも拡大しようとする動向がみられる。これがツールの選択・構成、すなわちソフトウェア開発にまで影響を与えている。

なお、ソフトウェア・ツールを含めて Web-Page に埋め込まれたものを WebContents と総称することにしたい。WebContents を支えるソフトウェア技術を対象とする。WebContents は、技術レベルとして比較的低いものだが、この程度のソフトウェア技術でも当時の地方の中小企業では負担が大きかった。本格的な「差別化経済」の実現前の地方の現状を電子商取引から分析することにする。

8.1 1998～2000年鹿児島県における電子商取引の諸特徴と経営資源

8.1.1 アクセス件数とエリア

電子商取引に乗り出した企業の悩みは、ホームページのアクセスが伸びないという点にある。アクセスがすべての電子商取引 (BtoC) では、アクセス件数が企業の最大関心事となっている。企業がネットワーク販売に乗り出し、CGIを書き上げ、販売に対応できる WebContents を作成したとしても、アクセス件数が伸びなければ意味のないものとなる。鹿児島においては、このアクセスがないという問題が1998年から2000年の間にも顕在化していた。鹿児島でおこなわれている実験に参加する機会に恵まれたが、さまざまな試みのなかで帰るところは、アクセスがないという点である。これは現時点の地方での電子商取引の根本問題だといえる^{*41}。

^{*40}拙著 [4, pp.205-214] では、市場圏が狭隘なことが隙間 (ニッチ) を形成し、新規創業をもたらすことを示している。

^{*41}1998～2000年当時は、鹿児島市、鹿児島県中小企業団体中央会、鹿児島県商工会連合会でも暗中模索の状況

アクセス件数に対する評価が定まっていないのも事実であるが、それを裏付けるデータがある。筆者の属する研究室では、1998年鹿児島大学周辺の飲食店の協力を得て、「きしゃばへいこう！」というテーマでホームページを作成した。その効果を測定するために、既存の媒体であるビラも配布し、比較検討をおこなった。そこで得られた結果は、以下のようなになる。「店を知らないで、WebPage をみて初めてその店を訪れる人の比率はアクセス件数の3%である」。これをビラの配布枚数とアクセス件数を同じと考えるとホームページは、ビラの10倍以上の効果となる。つまり、新規顧客開拓においてはかなりの効果が期待できるのである^{*42}。これは電子商取引の基本式と考えてよいだろう。

新規購買客数 = 新規アクセス数 × 3% (1)
 アクセスが伸びないという企業の悩みは、電子商取引の最大のメリットである3%の新規顧客開拓を実現できないこと、アクセス件数が母集団であるのでこれを拡大しなければ電子商取引の効果を實現できないことから生まれる。その点でアクセス件数は、より重要視されなければならないだろう。逆にいうならば、アクセス件数さえあげるならば、確実に売り上げが伸びるといふことにもなる。一番堂ハンヤがOverture、GoogleAdwardsに投資しながら、確実に売り上げをあげていたことがまさにこのことである。投資と売り上げが直結するのが、電子商取引の魅力ともいえよう。1998～2000年当時の鹿児島県の企業がこの悩みに直面していたのは、電子商取引というビジネスの本質をつかんでいたこ

とになる。

また、エリア市場圏という視点から地方での電子商取引をみると、情報通信ネットワークは空間を克服するという議論にふれることが多い^{*43}。果たしてそうなのだろうか、地方に依拠して事業を営んでいる企業がネットワークに乗り出したからといって、突然全国区の営業エリアをもつことなどできない。形式上・理論上は可能であっても企業もつ経営資源の制約を受ける。全国展開可能な経営資源をそろえてこそ電子商取引は成功する。

ネットワークは、地方の企業にビジネスチャンスをもたらすが、それは企業本来の能力をも試されるわけである。現実には、電子商取引に乗り出したからといっても、既存の営業エリアを少々拡大できればいい方だろう。1998年当時地方のITブームの根底には、電子商取引の幻想にとりつかれた企業が参入するという雪崩的な現象がある。もちろん、揚げたて屋などの成功例は存在していたが、南九州で長年商売をしていた企業が、ネットワークを利用したからといって福岡市場に容易に乗り出すことは不可能なのである。もし、全国区に出るならば、全国レベルの経営ノウハウを蓄積しない限りは無理である。

このように、

地方での限定されたエリア

⇒数少ないアクセス件数

⇒エリア拡大⇒経営資源の欠如 (2)

という問題が、1998～2000年当時の鹿児島県での電子商取引を支配していたのである。もちろ

であり、後にあげる研究会以外にも各種研究会等に参加させていただいた。とくに、鹿児島市主催の異業種交流会（1998～1999年度）ネットワーク・マーケティング研究会での議論は非常に参考になった。

^{*42}小池・インターネットマガジン [13] の記事によると、この数値は妥当なものであると考えられる。「きしゃばへいこう！」参照のこと。（http://ecowww.leh.kagoshima-u.ac.jp/hagino_seminar/kisyaba.html）。

^{*43}山崎・玉田 [21] では、IT革命を空間克服という統一した視点で論じている。

ん、ここでの経営資源の欠如は、電子商取引のノウハウが確立してなかったことがもっとも影響をあたえていたことはいうまでもない。差別化経済では、情報技術に投資したものが勝ち組になると本論文では冒頭でのべたが、これは的確な情報技術を選択して投資するしているという前提にたっている。しかし、現実の電子商取引では、どのように情報技術を使うのか、どのように電子商取引のビジネスモデルを構築するのか、という具体的な問題が控えている。1998～2000年当時は、このような電子商取引のノウハウという最大の経営資源を模索していた時期であった。

他方、2000年当時でも情報化は地方の中小企業に対し、従来の取引を大手企業主催のBtoBに切り替えることを強いられていた。これは地方企業の存続の条件または切捨ての条件となり、中央から地方へとBtoBが形成され経営資源を蓄積していった。BtoBによる経営ノウハウの蓄積が地方の企業にBtoCへの進出を促していた。BtoBによりITを導入した企業は、それをBtoCに使えるか、より営業エリア拡大に結びつけられないか、これを模索したのであるが、BtoCとBtoBでは共通しているのは、表2によると、クイックレスポンスだけである。それ以外では、BtoCとBtoBでは異なっている。BtoBができたからBtoCができるだろうという安易な考えでのBtoC事業を挫折させたのである。

8.1.2 BtoCの経営資源としてのWebContents

電子商取引の基本は、電子商取引の基本式1のようにアクセス件数にある。ネットワークを通じていかにして自社のWebContentsにアクセスさせるか、これが最大の課題であることは

いうまでもない。前述の一番堂ハンヤなどは、この点をしっかり認識したうえで次のような企業戦略をたてている。式3の経営資源の不足を外部委託で補完というのは、市場調査を外部委託していることを指している。

地方での限定されたエリア

- ⇒数少ないアクセス件数
- ⇒アクセス拡大のための投資
- ⇒取引拡大 (3)
- ⇒経営資源の不足を外部委託で補完

しかし、地方の企業がBtoCをはじめたとしても、多額の投資をおこなう一番堂ハンヤのようなビジネスモデルを実施できる中小企業、とくに鹿児島県内企業は少ないと思われる。では、次善の策は何だろうか。それは、アクセス数が少ないことを前提にして、アクセスしてきた客の購買率をあげるという方法である。例えば、式1の3%を、4%、5%と増加させていく方法である。ただし、式3のように全国的な展開をおこなうわけではなく、地方での限定されたエリアでの電子商取引であるので、取引拡大後の経営資源の不足の恐れは少ない。

地方での限定されたエリア

- ⇒数少ないアクセス件数
- ⇒WebContentsを活用できる能力
(経営資源)
- ⇒購買率の向上 (4)
- ⇒取引拡大

WebContentsをどのように構成して開発していく能力は、電子商取引の重要な経営資源である。電子商取引は、ブラウザ上の画面だけで販売をおこなう。電子商取引は通信販売よりも多く的手段を駆使できるのだが、だからこそ効果的なWebContentsを作成することがノウハウとして重要になっているのである。1998～2000年

目的	必要とされる要件	WebContents
1. 企業紹介	企業コンセプトの表現	画像 (Flash, Java)
2. ネットワーク販売	商品の閲覧 注文フォーム 注文バスケット	データベース・ツール (CGI, ASP, XML)
3. 採用情報	簡潔な情報提供	企業コンセプトの 拡充
4. 顧客サービス	顧客との密接なコミュニケーション	簡潔なコミュニケーション・ツール (E-mail, BBS, Chat)

表12 企業が求めるホームページの目的と WebContents

でも、表12のような WebContents の技術があり、多様な WebPage を提供していたのである。現在は、もっと複雑になっていることはいうまでもない。

ところが、1998～2000年当時での WebContents については、鹿児島県内の電子商取引参入企業もソフトウェア事業者もノウハウの蓄積がなく、経営資源を利用する以前の問題であった。そこで、鹿児島県のような地方においても電子モールが出現しており、式4の WebContents の活用部分を電子モールに委託するという形が成立していた。この状況を次に詳しくみてみよう。また、電子モールだけではなく、鹿児島県独自の商店街活性化の一環として、買物支援システムがより小規模なエリアでの電子モールを形成していた。これらから電子商取引の問題を考察したい。

8.2 1998～2000年における地方発電子モールの停滞

1998～2000年当時、われわれはまだポータルサイトと電子モールを一体化して考えていたようだ。もちろん、Yahoo や MSN がショッピングに乗り出していた時期でもあるし、ポータル

サイトがショッピングの主流だった時期でもある。立石食品でも1999年に楽天市場に加入したとき加入店舗数は1,000店前後だったということである。まだまだ電子モール単独で事業が成立するとは考えられなかった時期なのである。例えば、Zeff, R. and B. Aronson [22] でも、ポータルサイト・電子モールを運用する側を Publisher, 広告をおこなう側を Advertiser という表現で区分しており、区分がなされていない。

それが間違いであったことは、現在なら指摘できるが、当時はポータルサイトの集客能力をショッピングで活かせると考えていたのである。現在は、電子モールが淘汰されていくなかで、現在はポータルサイト経由ではなく、直接顧客がアクセスする状態になっていることはいうまでもない。

以下、鹿児島県におけるポータルサイトが経営したもの、商店街が地域の顧客をねらって開店したもの、という2つの代表的な電子モールを検討してみよう。

8.2.1 地域プロバイダー・シナプスの失敗事例

鹿児島県において最大の ISP は、グッドコミュニケーションズ社のシナプスである*44。地元独

立系にもかかわらず取り組みの早さをバックにして、県内で最大のプロバイダーとなっている。すでに2002年3月で3万8千人の契約者を擁しておりユーザは5万人を超えている。

このシナプスが電子モールによるネットワーク通販に乗り出したのが1998年であったが、2000年一時撤退を余儀なくされた。その後、電子モールの再構築をはかり、地元放送局系サービス会社と提携し、新規巻き返しをはかっている。この経緯こそが、地方におけるネットワーク通販の典型的なパターンだと思われる。シナプスの当初の計画では、県下最大のユーザをもつプロバイダーということで、鹿児島における地域ポータルサイト化および電子モールの実現を目指していた。その通販部門が晴天街である^{*45}。ピーク時は100社近くの参加企業を得ることができ順調な滑り出しをみせていたが、徐々に脱退がつづき一時的に閉鎖においこまれてしまった。

この要因としては、第1に、地域ISPであるために、晴天街に参入しても営業エリアの拡大にはつながらず、県内の数少ない電子商取引業者が他の電子モールに流れるという結果になってしまったことをあげなければならない。それは、電子商取引業者が、式[(1)]を簡単に実現できると誤解したことにもある。それは、全国区の電子モールに加入することで営業エリアを全国区に転換できた業者があらわれたことも晴天街撤退の要因である。揚げたて屋の成功例が鹿児島の企業に与えた衝撃は大きく、ネット

ワーク販売に乗り出すのなら、「全国区じゃないと駄目だ」という評価を定着させたのである。

第2に、楽天市場のようにいち早く認証のために認証システムを利用するといったサイトの信頼度を高める努力が低かったこともあげられよう。地方においては企業家は電子商取引に対する認識が深まっておらず、ネットワークに対する信用度は低かった。大手なら間違いはないという妄信が地域電子モールの利用を阻害した。これに対して晴天街の準備不足があったことも指摘されなければならないだろう。

第3に、天文館ドットコムなどのように、地元専用サイトが続々と形成されていき^{*46}、全国区をねらっているのか、鹿児島県内をねらっているのか、という点で晴天街の位置が曖昧だったこともあげられる。

最後に、これが撤退の最も大きな要因だが、晴天街をシナプスはプロバイダーの契約拡大やプロバイダー利用者への付加サービスとして位置づけていたことをあげなければならない。シナプスは電子商取引業者へWebContentsを作成する支援・サービスを提供していなかった。プロバイダーだから持ちうるさまざまな情報・ノウハウがあったのにもかかわらず、これをビジネスとして認識していなかった。1998～2000年は電子商取引の模索期であるが、式4を成立させることをしなかったのである。

現在の晴天街は、主催に地元の放送局を親会社にもつサービス業であるMBCサービスを招き、地元色を濃く出している。したがって、営

^{*44} ■会社概要 ○社名 株式会社グッドコミュニケーションズ○住所 〒892-0833 鹿児島県鹿児島市松原町11-23○電話番号 099-239-5773○業種 その他の国内電気通信業○設立 1995年9月○従業員 35人○資本金 20,000千円(非上場) ○売上高(百万) 692(2003年3月決算)○代表者 高橋美博○URL: <http://www.good-comm.ad.jp/>○シナプス URL <http://synapse.ne.jp>

^{*45}<http://seitengai.com>

^{*46}<http://www.tenmonkan.com>

業エリアも地元が中心であり、先にあげた天文館ドットコムの領域に絞って展開をし、参加企業もさて、MBC 関連グループが中心となっている。

さて、この例は1998～2000年当時においては、電子商取引に関する経営ノウハウがないまま電子モールにそれを求めていたために、経営ノウハウを提供しない電子モールについては出店企業は撤退したという裏づけになっている。楽天市場については、当初よりアドバイス・データの提供がなされており、現在も出店企業のグループ活動を楽天市場がサポートしている^{*47}。このようなWebContentsの提供までもサポートするかどうかは電子モールにおいて重要だった時期があったのである。現在、楽天市場においても、出店企業は、それぞれのWebPageを楽天市場に依存せずに設置している。過去にはそのノウハウを委託するという形態があったわけである。

また、新しくなった晴天街がサービスおよび商圈を限定したものとなったのは、現在の電子商取引BtoCを考える際に看過できない点である。みずから提供できる電子商取引のノウハウの限界を考えた上での戦略だからである。つまり、電子商取引のWebContentsとして電子モールを利用する場合、電子モールが対象としているエリアを十分に考えるべきであり、電子商取引は成立しないということを示している。電子商取引は空間を克服するという大前提があるが、克服できる空間の限界があることもわれわれはこの事例で認識しなければならないだろう。

8.2.2 鹿児島県商工会連合会：大浦町・大隅町・宮之城町高齢者買い物支援システム

鹿児島県商工会連合会では、1997年度より地元による地元業者と地元消費者を電子商取引を基点として直結する試みをおこなっている^{*48}。既存商店街の活性化を目的としたシステムであり、地元の消費が大型店に流れた部分を消費弱者である高齢者を対象にして地元店に引きもどそうというシステムである。具体的には、週1回程度、参加商店で生活物資を掲載したカタログを作成する。消費者はカタログを見て、注文をFAXで送る。FAXはサーバで自動認識されて各商店へ発注がなされる。配送担当の商店がこの商品を回収、パックして、消費者へ送り届けるというシステムである^{*49}。企業の活動エリアである営業エリアを従来と同じに設定し、WebPageの入力部分をFAX自動認識におきかえたシステムである^{*50}。

実際の運用にいたってさまざまな問題が発生している。第1に、根本的な問題だが、やはり高齢者には操作が難しかったという点がある。FAXや音声認識ソフトを使ってもなかなか活用にはいたらなかった。むしろ、共稼ぎ世帯による利用がなされていた。第2に、同業者が参加するとカタログの掲載商品およびその利益配分が難しくなってくる。第3に、生鮮食品の配達には雑貨と同じように扱えず配達に問題が発生した。基本構想は意義のあるものだったが、運用体制および対象となるユーザ側のIT度の問題が発生したのである。実際には、在宅介護ヘルパーがこのシステムを高齢者にかわって利用す

^{*47}株式会社立石食品ネット事業部立石教枝氏からのヒアリングより。

^{*48}<http://www.kashoren.or.jp>

^{*49}<http://www.miyanojo.satsuma.ne.jp>

^{*50}このシステムは全国商工会連合会レベルでも採用され、各県連にシステムを提供している。

る場合が多い。

このために宮之城町商工会では、弁当宅配サービスや介護士の資格取得などの取り組みを展開している。薄い客層を前提にすれば、電子商取引だけではシステムが維持できない。むしろ、このシステムを基盤とした需要の掘り起こしをおこない客層の厚みを増す試みをおこなっているのである。また、弁当宅配サービスは、独自店舗をもつに至ってより広域なエリアを対象とする試みもはじまった。

高齢者買物支援システムは、式4のWebContentsを活用できる能力（経営資源）の取組がユニークな例である。地元商店街にこのような能力はなく、県商工会連合会が開発にあっている。さらに、大型店にない経営資源を形成するために、弁当宅配・介護サービスなど新たな経営資源の開発をおこなっている。つまり、情報技術だけでなく、既存の経営のなかでも資源を拡充して、このシステムを維持しているのである。宮之城町のような取組は、電子商取引のシステムだけでなく、既存の経営も見直すという意味で現代的な意味をもっている。地方の中小企業がBtoCに乗り出すときに、式2で示された問題は必ず発生する。このときに式4のように対処するとしても、WebContentsに関するノウハウが公表され蓄積されている現在では、逆に、自社の経営資源を見直し情報技術以外の手段で拡充していくという手法は今後より必要になってくる。

以上、1998～2000年当時、鹿児島県内企業の電子商取引の経営ノウハウ不足を解消するためにおこなわれた2つの事例について検討してきた。晴天街の場合は、経営ノウハウを委託する

べく、電子モールを利用する方法である。しかし、大手の経営ノウハウ提供より魅力的なものを提供できず、閉鎖に追い込まれた。他方、高齢者買物支援システムの例は、技術的なノウハウを県連合会に依存し、足りない既存のノウハウ（経営資源）は新たに形成するという方法である。どちらにしても、式4の経営資源、技術的にいえばWebContentsは1998～2000年において不足しており、それを求めた行動を鹿児島県内の企業はとっていたことがわかる。

8.3 経営資源としてのWebContents

8.3.1 鹿児島市異業種交流会ネットワークマーケティング部会の成果について

では、経営資源、そのなかでも情報技術に特化したWebContentsは、何だったのだろうか。鹿児島市と鹿児島県中小企業団体中央会では、鹿児島県の中小企業者が電子商取引に何を求めているか、そしてそれを実現するにはどうすればいいのかという研究会を1998、1999年度におこなった^{*51}。本来ならば、BtoCにおけるデータベースの活用まで研究対象としたかったが、当時の鹿児島県の実態にあわせると必要とされなかった。議論の中心は、WebPageを閲覧した消費者が満足するようなWebContentsを製作するという点に集中しておこなわれた。つまり、式4を成立させるような経営資源、すなわちWebContentsを見出すことを目的とした研究会であった。

まず、企業側から必要と思われるWebContentsを絞り込む作業をおこなった。これは次の4点にまとめられる。①企業紹介、②ネットワーク販売、③採用情報、④顧客サービスで

*51筆者がアドバイザーとして参加し、研究室の学生も参加して産学共同でおこなった成果である。

ある。

すでに WebPage を運用している企業からは、②ネットワーク販売よりも③採用情報について、すでにある程度の効果があることが確認された。その成果は中央会の Page にも反映されている*⁵²。この企業が必要と考える 4 つの Web-Contents に適するツールをそれぞれ示したのが、表12である*⁵³。

この表をもとにして、研究会では参加企業の郡山木材建設の WebPage をさまざまに加工しながらデータを収集した*⁵⁴。当時の Web-Contents は、現在でも主として利用されている技術であり、電子商取引のノウハウとして電子商取引業者に蓄積されていることがわかる。とくに、当時鹿児島県内の企業には不必要と思われていたデータベースについては、現在活用される段階になっており、差別化経済のシナリオ②中小企業による市場調査の例がこれに該当する。

実験の結果をまとめると、企業側の考えた WebContents は閲覧者が必要とする Web-Contents とは異なるということになった。閲覧者は顧客サービスを求めて閲覧する。当初の内容では、閲覧者の期待にそえないことになる。このようなコミュニケーションが重要であるという認識は企業側に薄く、電子商取引だからこそ顧客サービスの一環としてのコミュニケーション、すなわち自己サービス削減型製品差別をおこなうことがまず重要であるということがわかった。その後、E-mail, BBS は、顧客の嗜好を満足させる方向に導くことができる。

当時は資料がなかったが、表 2 で示された

「ホームページ上のわかりやすい製品・商品、サービスの説明」が2001年、2002年と第2位を占めていることは、これを示しているだろう。コミュニケーションという顧客サービスは、顧客がいつでも簡単に問い合わせできるという意味で自己サービス削減型製品差別を形成する。顧客に納得できる説明ができて後に、嗜好満足型製品差別をはじめ形成できるわけである。製品の説明という基本情報であるが、Web-Contents はこの消費者が求める順序を踏み違えてならないことが示されている。

さて、1998～2000年当時において地方での WebContents の特徴はあったのだろうか。拙著 [3, p.252] では、以上のような結果をうけて嗜好満足型製品差別が形成されると結論付けた。しかし、今回のような全国的な動向を踏まえて再考するならば、単純な嗜好満足型製品差別ではなく、自己サービス削減型製品差別を経た嗜好満足型製品差別であることがわかってくる。だからこそ、当時鹿児島で考えられていた電子商取引のノウハウについては、地方だからといった特徴は見出せなかった。地方でも全国規模でも WebContents の技術については、共通するものがあるようである。ただし、電子商取引 BtoC は、確実に差別化経済を実現していることは間違いない。

8.4 地方企業の電子商取引による変革

以上のような鹿児島県での電子商取引の黎明期の分析は、われわれに地方での電子商取引というビジネスのモデルを提起している。もちろん、WebContents については、1998～2000年当

*⁵²<http://www.b-satsuma.com>

*⁵³表中の ASP は、Microsoft 社の Active Server Pages のことである。

*⁵⁴<http://www.ben.co.jp/krsusr/koriyama/koriyama.html>

時においても現在でも内容はほぼ同じであり、鹿児島県内企業においても技術的な蓄積がなされている。この意味では WebContents での全国と鹿児島との違いはないといってよいだろう。

では、地方であるゆえの電子商取引の方向はどのようなものになるだろうか。それは、式4を堅持したうえで情報技術ではない経営資源を拡充するといった方向である。高齢者買物支援システムは、現在的な意味を含んだ事例である。自己サービス削減型製品差別を形成するうえで重要なコミュニケーションをホームヘルパーと提携したり、食材の販売ではなく弁当の製造販売へ事業を転換させるなど、買物支援システムに応じて既存の事業を変化させている。また、立石食品が電子商取引でおこなった市場調査の結果を既存店舗に反映させていることも、このような経営資源の拡充に該当するだろう。

このような状況を客観的にみるならば、電子商取引によって既存の経営を変革するということになる。それは、式3、4どちらにもあてはまる差別化経済で強いられる変革である。あえていうならば、差別化経済において、企業は電子商取引に乗り出すことを促され、電子商取引を基点とした企業改革に乗り出さなければならないのである。

差別化経済における新しい地方の企業のありかたが今回はっきりとわかってきたのは、鹿児島県において差別化経済がすでにある程度の段階に突入しており、過去の事例の位置づけがはっきりしてきたからである。BtoCの分析であったが、差別化経済のシナリオを補う新しい視点をえることができた。

9 まとめ：鹿児島県における差別化経済

以上のように、本章では差別化経済が本当に実在しているのかという疑問にこたえるために鹿児島県の実態を差別化経済のシナリオをもとにして分析してきた。本論文の課題は、差別化経済の存在をあきらかにすることであり、鹿児島県では差別化経済が電子商取引を中心として展開されており、一部のシナリオでは、萩野[3]の状態から次のステップへと進んでいることが示された。

差別化経済の存在が認識されない要因の1つには、それぞれのシナリオが本当に製品差別を中心とする差別化へ向かっているという説明が不十分であるということが指摘できよう。本章の実証分析は、差別化経済のシナリオの存在を示すと同時にそのシナリオが差別化経済をより進めるために変化していることも示されたと考えている。

まず、萩野[3]で指摘した差別化経済の牽引要因であるが、全国的にも鹿児島県でも顧客データベースと受発注システムが企業により重視されていることが証明された。この2つはいうまでもなく差別化経済を形成するために必要なシステムであり、論理的な前提はここで揃ったことになる。

次に、シナリオの分析だが、シナリオ①である生産財への製品差別の形成については、BtoBにおいてあきらかにクイックレスポンスが志向されており、全国レベルおよび鹿児島県レベルの統計データの的にもそれが示されている。また、全国のデータと鹿児島県のデータの傾向は類似しており、BtoBが国レベルで展開していることが確認された。

シナリオ②は、中小企業における市場調査である。たしかに立石食品のように市場調査として電子商取引を活用している事例も存在しており、新しいマーケティングの手法として確立されている。他方、経営戦略のなかでマーケティングのデータを有効に使わけるという一番堂ハンヤのような例も存在している。これは、電子商取引を中心とした市場調査が企業活動のなかにしっかりと組み込まれており、電子商取引だけではなく、既存店舗を含めた経営戦略を構築するために電子商取引による市場調査を活用しているということである。これは、萩野 [3] の状況を超えており、経営者においては顧客分析を中心としたデータ分析が当然のこととして受けとめられ、これが差別化経済の次の段階を導いているのである。

シナリオ③は、中小企業による SCM が 2 つの方向に分裂しようとしていることが示されている。1 つは中小企業だけではなく、大手の参加を受け入れていく鹿児島建築市場の形態であり、もう 1 つが中小企業グループの密なコミュニケーションを基礎とした SOHO すたいるず鹿児島のような人為的な裁量を残した形態である。萩野 [3] での中小企業による SCM が生き残っており、より実態に即した形態へ変化しようとしていることがわかった。この変化はどれも SCM 内の部品調達を完全にしようという動きであり、これは自己サービス削減型製品差別を形成することになる。つまり、差別化経済をより展開するための 2 つの分裂だということができよう。

シナリオ④は、エリア・マーケティングについての言及であったが、3 頁で説明したように、鹿児島県における高速交通体系の激変により明確な変化を抽出することができなかった。この

点は、新幹線による鹿児島市からの支店・営業網の撤退が一巡したあとで分析するしかないだろう。

シナリオ⑤は、差別化経済のインフラストラクチャの検証である。萩野 [3] は ISO をとりあげていたので、鹿児島県の ISO 取得状況を確認した。ところが、ISO 取得に関しては、すでに伸びは低下していることがわかってきた。つまり、差別化経済のインフラストラクチャとしての ISO がある程度普及していることを示している。また、新しいインフラストラクチャとしては、トレーサビリティをとりあげた。農水産物という電子商取引とは関係が薄い製品であるが、食の安全にともないトレーサビリティが着目されており、これが電子商取引の信用という点で重なるからである。トレーサビリティについては、JA 鹿児島のシステムと東町漁業協同組合のシステムでは立ち上げ時期の違いによってシステムの目標が異なっている。JA 鹿児島の通いコンテナセンターはトレーサビリティの初期導入であり、より消費者が使いやすいシステムを志向している。ところが、東町漁業協同組合としては、トレーサビリティをある意味でインフラストラクチャとして理解し、過剰な投資をおこなうことを避けている。この 2 つの事例はトレーサビリティがインフラストラクチャであるということを示しており、また、電子商取引で信用を確立するにしても、トレーサビリティはインフラストラクチャ以上の効果、たとえば製品の質の向上を提供するものではないことを示唆している。

以上のシナリオとは別に電子商取引自体についても、1 つの特徴が見出せた。1998~2000 年当時の電子商取引では WebContents を評価・作成する技術（経営資源）が重要であることが

指摘されていた。現在では、このような技術が鹿児島県の企業においても形態は外部委託であれ、蓄積されつつある。しかし、それは技術だけにとどまらず、顧客サービスとしてコミュニケーションを形成する技術と人材が重視されるべきなのである。当時の企業側の WebContents についても、顧客サービスという自己サービス削減型製品差別のサービスを重視していなかったことが指摘される。WebPage における製品のわかりやすい説明というどちらかという IT 技術とは異なるものも顧客サービスとして考えなければならないわけである。そして、自己サービス削減型製品差別が形成されたのちに、はじめて嗜好満足型製品差別が形成されるチャンスが訪れるのである。また、このような電子商取引で培った経営資源は、既存分野にも利用されるべきであり、すでにそのような事例が発生している。つまり、電子商取引を成功させるための条件は、製品差別を形成することであり、まさしく電子商取引は、差別化経済の諸特徴をもっとも反映した形態だということができよう。本章で示した鹿児島県での差別化経済の諸特徴は、これからの地方経済および地方の中小企業を大きく変化させている。地方の企業は、限られた地域を市場としており、その立地上の優位性によって存立してきた。その意味で、地方の企業は顧客を引き付けなくても、顧客を確保することができた。差別化経済は、地方の企業ではもっとも不得手な顧客をひきつけるという作業を強いている。地域（市場）の境界線は、電子商取引をはじめとする情報技術により拡大または消滅させられており、地方の企業でも顧客を引き付けなければ他の地域の企業との競争に生き残れない。事業を見直し、顧客に提供できるものを確実に選択する時代に突入している

のである。

しかし、差別化経済は否定的な動きだけではない。これはビジネスのチャンスである。差別化経済は競争をもたらすが、競争のなかで何をすべきかは明確に示されている。買手・消費者を自己サービス削減型製品差別や嗜好満足型製品差別によって確保すればよいのである。ただし、方向性が明確なだけに、いち早く差別化経済の流れにのった企業が競争に生き残る。地方では市町村合併が大きな影響をあたえている。その背後でより広域な市場圏をバックにした地方経済の再構築、地方の中小企業の淘汰がはじまっている。それが地方における差別化経済の実態なのである。

参考文献

- [1] 赤木昭夫：インターネット・ビジネス論，岩波書店，1999.
- [2] 電子商取引推進センター：米国における企業間電子商取引に関する事例調査，2000.
- [3] 萩野誠：情報技術と差別化経済，九州大学出版会，2003.
- [4] 萩野誠：鹿児島の経営者にみる成功の法則，南日本出版社，2003.
- [5] インターネットビジネス研究会：インターネットビジネス白書2002，2002.
- [6] 財団法人インターネット協会監修：インターネット白書2003，インプレス，2003.
- [7] 財団法人鹿児島県中小企業振興公社中小企業情報センター：鹿児島県内中小企業のインターネット利用状況調査 調査結果報告書，2000.
- [8] 財団法人かごしま産業支援センター：鹿児島県内中小企業のコンピュータ機器及びインターネット利用状況調査 調査結果報告書，2001.
- [9] 財団法人かごしま産業支援センター：鹿児島県内中小企業のコンピュータ機器及びインターネット利用状況調査 調査結果報告書，2002.
- [10] 財団法人かごしま産業支援センター：鹿児島県内中小企業のコンピュータ機器及びインターネット利用状況調査 調査結果報告書，2003.
- [11] 財団法人かごしま産業支援センター：鹿児島県内中小企業のコンピュータ機器及びインターネット利用状況調査 調査結果報告書，2004.

- [12] 経済産業省：情報経済アウトルック，2003，
www.meti.go.jp/kohosys/press/0004086/.
- [13] 小池良次・インターネット・マガジン編集部：
インターネット広告戦線に異常あり，インターネット・マガジン（7月，1999）.
- [14] 社団法人農協流通研究所：平成13年度食品生産・流通情報提供システム開発・普及事業 海外調査報告書，2002.
- [15] 商工中金調査部：中小企業のインターネットの利用等に関する調査，2000.
www.shokochukin.go.jp/pdf/cb2000internet.pdf.
- [16] 商工中金調査部：中小企業のインターネットの利用等に関する調査，2001，
www.shokochukin.go.jp/pdf/cb2001jyoho.pdf.
- [17] 商工中金調査部：中小企業のインターネットの利用等に関する調査，2002，
www.shokochukin.go.jp/pdf/cb2002jyoho.pdf.
- [18] 食品のトレーサビリティ導入ガイドライン策定委員会：食品トレーサビリティシステム導入の手引き（食品トレーサビリティガイドライン及びトレーサビリティシステム実証事例），平成14年度農林水産省補助事業 安全・安心情報提供高度化事業報告書，2003.
- [19] 総務省編：平成15年度版 情報通信白書，2003.
- [20] 総務省情報通信政策局情報通信経済室：平成14年度 IT の経済分析に関する調査，2003，
www.jhotsusintokei.soumu.go.jp/linkdata/it_keizai_h15.pdf.
- [21] 山崎朗・玉田洋（編）：IT 革命とモバイルの経済学 東洋経済新報社，2000.
- [21] Zeff, R., Aronson, B.: Advertising on the Internet, John Wiley and Sons Inc., 第2版，1999.
- [22] 全国漁業協同組合連合会：21世紀養殖業あり方検討委員会報告書（消費者参加型養殖推進モデル事業），2003.