

琉球大学学術リポジトリ

デジタル社会における製造企業のマーケティング活動の課題：
インターネットにおける「情報の流通」という観点からの検討

メタデータ	言語: ja 出版者: 国際地域創造学部 経営プログラム 公開日: 2021-01-18 キーワード (Ja): 製造企業のマーケティング活動, デジタル情報の流通, 構造的空隙, 漁夫の利戦略 キーワード (En): 作成者: 王, 怡人 メールアドレス: 所属: 琉球大学国際地域創造学部
URL	https://doi.org/10.24564/0002011331

デジタル社会における製造企業のマーケティング活動の課題

—インターネットにおける「情報の流通」という観点からの検討—

Critical Issue of Manufacturers' Marketing Practices

A Review from the View of Information Distribution on Internet

王 怡人*

Yi-Jen Wang

デジタル社会において、企業はインターネットを活用した様々なマーケティング活動を行っている。本稿は、製造企業のこのようなマーケティング活動に焦点を当て、統計データおよびネットワーク理論の概念を使って、企業の試みと産業特性とのマッチング度を検証し、さらに製造企業にとって今後の展開の課題を整理した。

キーワード：「製造企業のマーケティング活動」、「デジタル情報の流通」、「構造的空隙」、「漁夫の利戦略」

I. はじめに

総務省が実施した「令和元年通信利用動向調査 企業編¹」のデータによれば、回答した2122社の99.6%が「インターネットを利用している」という（表1）。そして、産業別で見ても、インターネットの利用状況はどの産業においても大差がなかった。一方、ホームページの開設について、有効回答の2116社のうち89.7%がホームページを開設しているが、8.4%の企業がまだ開設していないという状況である（表2）。ホームページの開設状況を産業別で見れば、「運輸業・郵便業」と「サービス業・その他」といった2つの産業の割合がやや低いが、全ての産業において85%以上の回答企業はホームページを開設しているという。この調査結果を見れば、現在のビジネスシーンでは、ホームページを始め、インターネットの活用はもはやどの企業にとっても欠かせないこととなっていると言えるだろう。

しかし、ほとんど全ての企業にとってインターネットの活用は必要不可欠なこととなったが、企業の収益状況は産業によってバラツキがあるように見える。図1は上記の調査対象の平均営業利益率を産業別でプロットした結果である。「金融・保険業」を除き、ほぼ全ての産業において営業利益率「0-5%未満」の企業の割合が最も高い。一般的に、営業利益率5%–10%は「通常利益」の目安とされているので、営業利益率が5%を超えれば、当該企業の業績は好調と言える。この基準で調査結果を見れば、「金融・保険業」と「不動産業」において55%以上の企業の「営業利益率」が5%以上となっている

* 琉球大学国際地域創造学部 教授, 〒903-0213 沖縄県中頭郡西原町字千原1番地

る。

逆に、どの産業においても「営業利益率」が0%を下回る不採算企業も一定の割合がある。8つの産業分類の中、「不動産業（3.3%）」、「建設業（4.6%）」と「情報通信業（4.9%）」を除き、残りの5つの産業の不採算企業の割合は比較的に高かった。その内訳が、「金融・銀行業（14.9%）」、「製造業（12.5%）」、「運輸業・郵便業（9.5%）」、「サービス業・その他（9.5%）」、「卸し・小売業（8.3%）」となっている。

この業績データの中で、興味深いのは次の2点である。一つは、「金融・保険業」では55%以上の収益企業があると同時に、不採算企業の割合も最も高く14.9%あるという点である。もう一つは、同じ55%以上の収益企業の割合を持つ「不動産業」では、不採算企業の割合が最も低く3.3%しかないという点である。

表1 2019年企業のインターネットの利用状況

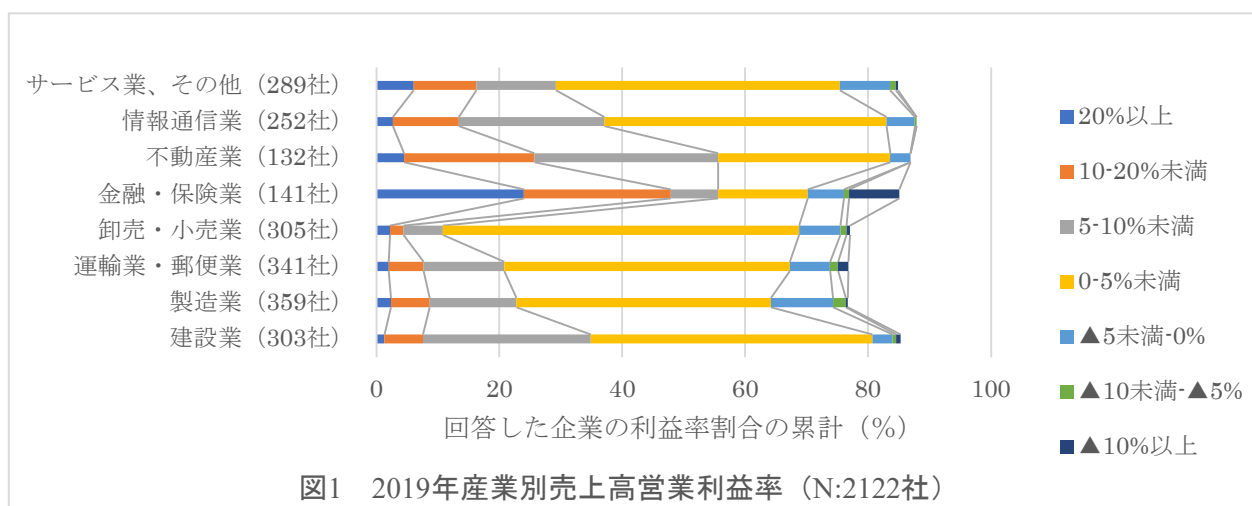
インターネットの利用状況			
	利用している	利用していない	無データ
全体（2122社）	99.6	0.2	0.2
建設業（303社）	99.7	-	0.3
製造業（359社）	99.5	0.5	-
運輸業・郵便業（341社）	100	-	-
卸売・小売業（305社）	99.4	0.4	0.2
金融・保険業（141社）	100	-	-
不動産業（132社）	100	-	-
情報通信業（252社）	100	-	-
サービス業、その他（289社）	99.6	-	0.4

データ出所：総務省「令和元年通信利用動向調査」（企業編）による筆者作成

表2 2019年企業のホームページの開設状況

ホームページの開設状況			
	開設している	開設していない	無データ
全体（2116社）	89.7	8.4	1.9
建設業（302社）	98.4	0.6	0.9
製造業（357社）	91.7	6.6	1.6
運輸業・郵便業（341社）	86.9	10.1	3.1
卸売・小売業（303社）	90.4	8.5	1.1
金融・保険業（141社）	97.5	0.8	1.7
不動産業（132社）	94.3	4.8	0.9
情報通信業（252社）	98.9	0.5	0.5
サービス業、その他（288社）	85.1	12.1	2.8

データ出所：総務省「令和元年通信利用動向調査」（企業編）による筆者作成



データ出所：総務省「令和元年通信利用動向調査」(企業編)による筆者作成

有形製品を扱う「製造業」や「卸売・小売業」とは違って、「金融・保険業」と「不動産業」といった2つの産業で展開されるビジネスは、どちらかといえば情報と貨幣をめぐる「仲介的な性質」を持つものである。しかし、この2つの産業の性質の違いは、「金融・保険業」は将来に向けての投資やその先取りを行うので、「不動産業」に比べて取引の不確実性が高いという点である。従って、この2つの産業の採算企業の割合はほぼ同じであるが、「金融・保険業」の収益企業及び不採算企業の割合が「不動産業」のそれらの比率よりも高くなっている。

マーケティングは、もともと市場の寡占を狙う製造企業が行う活動であるが、現在ではあらゆる産業で使われるようになった。上記のデータからでもわかるように、マーケティング活動の成果としての企業業績は、「製造業」と「卸売・小売業」よりもその他の産業のほうが良いという結果となっている。この結果は、おそらくそれぞれの産業の特性による影響だと考えられる。しかし、「製造業」と「卸売・小売業」の営業利益率はなぜ他の産業より低いのか？この2つの産業のどのような特性が企業の業績に影響するのか？これらの問題意識に基づいて、産業別の企業業績の比較を通じて、本稿は「デジタル社会における製造企業のマーケティング活動の課題」について検討を行いたいと思う。なぜなら、マーケティングは本来製造企業のためのものなのに、製造業の業績が他の産業より低くなるのは気になるからである。

この目的を果たすために、本稿は次の3つの段階で議論を展開していく。まずは、デジタル社会において、インターネットを活用した企業のマーケティング活動の特徴を整理する。続いて、この整理をふまえて、企業のような取り組みの中で「電子商取引 Electronic Commerce (以下“EC”とする)」の導入と業績の関係について、実際の統計データを利用し検討する。最後に、ネットワーク理論の概念を引用しながら、「情報の流通」という観点から、デジタル社会における製造企業のマーケティング活動の課題と限界について分析する。

II. デジタル社会におけるマーケティング活動の特徴

「はじめに」のところで、総務省の調査データを使って「2019年の企業のインターネットの利用状況」を提示したが、これらのデータを見て誤解してはいけないのは「インターネットを活用したり、ホームページを開設したりすれば、企業の業績が改善できる」という点である。デジタル社会において、企業の業績はインターネットの活用とホームページなどの開設に影響されるが、その他にも影響する要因があるので、本節ではまずデジタル社会における企業のマーケティング活動の特徴を概観しよう。

デジタル社会におけるマーケティング活動は、インターネットを始めとするさまざまなネットメディアを利用するため、製品情報と一部の製品（例えば、書籍、音楽、映画などのソフトウェア）をデジタル化する必要がある。情報のデジタル化の結果、従来のマーケティング活動の展開とは違って、ECを利用する場合、製品情報のやり取りだけで取引が成立するのが最大な特徴である。例えば、消費者がブラウザの画面を通してAmazonのようなショッピングサイトで商品情報を閲覧する際、その商品は必ずしもAmazonの倉庫にある必要はない。言い換えれば、ECのフェーズでは主に情報のやり取りであり、そこで取引が成立してから、後で商品を実際の保管場所から消費者の手元に届けるという段取りとなるのである。

ECが持つこの「情報は製品から分離する」という特徴により、企業が展開するマーケティング活動にどのような変化が生じたかといえれば、それは、これまで別々で展開してきたマーケティング活動が情報として製品という物理的な存在から分離し、インターネットというメディアに集約されるという点である。つまり、前述したAmazonの例のように、消費者がショッピングサイトの画面を通じて買い物をする際、企業はその画面に商品写真、商品紹介、価格、納期、在庫数、決済手段、値引率、他のユーザーの商品レビューといった「マーケティング情報」を丁寧に提示すれば、取引が成り立つということである。

III. 企業の業績に対するEC導入の影響

ECを導入するにあたって企業にとって重要な課題は、消費者の購買意思決定に必要な情報をできるだけ網羅的かつ魅力的に整備することである。しかし、実際にECの導入によって企業の業績は改善されるのか？この点について、総務省が実施した「2019年経済構造実態調査（甲調査）」のうち「企業産業（小分類）、電子商取引の有無別企業等数、売上（収入）金額、費用総額、主な費用項目、付加価値額及び一般消費者と行った電子商取引の額²」というデータを使って検証する。

付録に添付している表3は上記の総務省の調査データから、「EC導入の有無」に沿って各産業の「回答した企業数」、「売上高金額」、「費用総額」、「人件費総額」を抽出し、さらに各産業の「平均営業利益率³（以下「営業利益率」とする）」と「費用総額に占める人件費の割合⁴（以下「人件費の割

合」とする)」を算出した結果の一覧である。なお、ここではEC導入の有無と経営効率の変化状況を把握するために、「営業利益」と「人件費」の金額を直接比較するよりは「営業利益率」と「人件費の割合」で比較する。なお、比較しやすくするために、表3から「比較」の部分を抄録し、表3aにまとめた。

表 3a ECの導入とともに各産業の経営効率の変化

	比較	
	ECの導入による営業利益率増減	ECの導入による人件費割合の増減
製造業	▼	▼
電気・ガス・熱供給・水道業	▲	▲
情報通信業	▲	▼
運輸業、郵便業	▲	▼
卸売業、小売業	▲	▲
金融業、保険業	▲	▲
不動産業、物品賃貸業	▼	▼
学術研究、専門・技術サービス業	▼	▼
宿泊業、飲食サービス業	▼	▼
生活関連サービス業、娯楽業	▼	▼
教育、学習支援業	▲	▼
医療、福祉	▼	▼
複合サービス事業	▲	▲
サービス業（他に分類されないもの）	▲	▼

データ出所：総務省「2019年経済構造実態調査（甲調査）第3表」，「企業産業（小分類），電子商取引の有無別企業等数，売上（収入）金額，費用総額，主な費用項目，付加価値額及び一般消費者と行った電子商取引の額」による筆者作成

表3aが示したのはEC導入の有無による各産業の「営業利益率」と「人件費の割合」の増減状況である。表3aではこの2つの項目の増減パターンによって色別で表現している。赤色の部分が示したのは、ECの導入とともに「人件費の割合」と「営業利益率」ともに下がったパターンである。青色の部分が示したのは、ECの導入とともに「人件費の割合」と「営業利益率」ともに上がったパターンである。そして、緑色の部分が示したのは、ECの導入とともに「人件費の割合」が下がり、「営業利益率」が上がったパターンである。一般的に、従来のビジネスモデルでは人による作業が基本なので、商品取引のフェーズでECの導入により人による作業をある程度削減できると考えられる。そして、このECによる人的作業の置き換えにより、経営効率が良くなれば営業利益率が上がると考えられる。従って、緑色の部分が示したのはECの導入とともに経営効率が向上した産業である。逆に赤色の部分が

示したのは、ECの導入とともに経営効率がかえって低下した産業である。そして、青色の部分を示したのは、ECの導入とともに人件費の割合が増加し、その結果業績が向上した「業務拡大傾向」の産業である。

表3aが示したとおり、ECの導入とともに業績が向上したのは「情報通信業」、「運輸業・郵便業」、「教育・学習支援業」と「サービス業（他に分類されないもの）」といった4つの産業である。逆に、ECの導入とともに経営効率が低下した産業は、「製造業」、「不動産業・物品賃貸業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」と「医療、福祉」といった6つの産業である。そして、ECの導入とともに「業務拡大傾向」の産業は、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「卸売業・小売業」、「金融業・保険業」と「複合サービス事業」といった4つの産業である。

表3と表3aに示されているデータの状況からは、「ECの導入に影響される経営業績」とそれぞれの産業の特性の間に何らかの関係があると考えられる。しかし、これらのデータは産業全体の状況を示したものであるため、各産業のEC運用成果になぜ違いがあらわれたのか、その原因の特定はまだ難しい。従って、産業分類のレベルを1ランク下げ、業種別で同じ分析を行った。その結果は表4（付録参照）の通りになる。さらに、表4からそれぞれの業種のEC導入と経営効率の変化状況を抽出し表4aにまとめた。

表4aに示されているとおり、それぞれの業種分類において「ECの導入とともに経営効率が低下した業種数」の割合が高いのは、「製造業（19/24）」、「運輸業・郵便業（4/6）」、「卸売業・小売業（6/12）」、「不動産業・物品賃貸業（2/3）」、「学術研究・専門・技術サービス業（3/4）」、「宿泊業・飲食サービス業（3/3）」、「生活関連サービス業・娯楽業（3/3）」、「医療・福祉（3/3）」といった8つである。一方、「ECの導入とともに経営効率が向上した業種数」の割合が高いのは、「情報通信業（3/5）」と「サービス業（他に分類されないもの）（3/6）」の2つだけである。そして、詳細データが得られない（以下「無データ」とする）「複合サービス事業」を除き、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「金融・保険業」と「教育・学習支援業」といった3つの産業において、経営効率向上と経営効率低下の業種は半々となっている。

ECの導入と経営効率の変化についてそれぞれの業種内容を見れば、経営効率に影響する要因はある程度推測できるだろう。まず、経営効率が低下した業種の割合が高い8つの産業の内容を見ていこう。

1. ECの導入とともに経営効率が低下した業種の割合が高い産業の詳細：

(1)「製造業」の24業種のうち19業種の経営効率はECの導入とともに低下した。それに対して、「飲料・たばこ・飼料製造業」、「汎用機械器具製造業（ボイラー・原動機・産業機械など）」と「生産用機械器具製造業」といった3つはECの導入とともに「人件費の割合」と

「営業利益率」が向上し、「業務拡大傾向」である。

一方、「ゴム製品製造業（タイヤ、チューブ、履き物など）」と「その他の製造業（貴金属、装飾品、玩具、楽器、時計、文具・事務用品など）」といった2つだけがECの導入とともに経営効率が向上した。

表 4a 産業の小分類による業績変化の比較

	小分類業種数				無データ
		ECの導入とともに経営効率向上業種数	ECの導入とともに経営効率低下業種数*	ECの導入と人員の増員とともに経営効率向上業種数	
製造業	24	2	19	3	
電気・ガス・熱供給・水道業	4		2	2	
情報通信業	5	3	2		
運輸業、郵便業	8	1	4	1	2
卸売業、小売業	12	3	6	3	
金融業、保険業	6	0	3	3	
不動産業、物品賃貸業	3	1	2		
学術研究、専門・技術サービス業	4	0	3	1	
宿泊業、飲食サービス業	3	0	3	0	
生活関連サービス業、娯楽業	3	0	3	0	
教育、学習支援業	2	1	1		
医療、福祉	3	0	3	0	
複合サービス事業	2				2
サービス業（他に分類されないもの）	6	3	2	1	

*ECの導入とともに経営効率低下業種数には、「人件費割合の低下」及び「人件費割合の増加」とともに「営業利益率が低下」といった2つのパターンがある。ECを導入して、人件費が上がるにもかかわらず業績が上がらないのは、人件費が低下した場合よりもさらに経営効率が低下したと考えられる。

データ出所：総務省「2019年経済構造実態調査（甲調査）第3表」,「企業産業（小分類）,電子商取引の有無別企業等数,売上（収入）金額,費用総額,主な費用項目,付加価値額及び一般消費者と行った電子商取引の額」による筆者作成

(2)「運輸業・郵便業」に回答があった6業種のうち、「鉄道業」,「道路貨物運送業」,「倉庫業」,「運輸に付帯するサービス業」といった4つはECの導入とともに経営効率が低下した。その中でも、「鉄道業」はECを導入するとともに人件費の割合が増え,営業利益率が低下した。

一方,「水運業（海運・内陸水運・船舶貸渡業など）」はECの導入とともに「人件費の割合」と「営業利益率」が向上し,「業務拡大傾向」である。

そして,「道路旅客運送業（乗り合い,貸し切りなどの自動車による旅客運送）」だけがEC

の導入とともに経営効率が向上した。

(3)「卸売業、小売業」の12業種のうち、「飲食料品卸売業」、「建材・鉱物・金属材料等の卸売業」、「機械器具卸売業」、「各種商品小売業」、「飲食料品小売業」、「機械器具小売業」といった6つはECの導入とともに経営効率が低下した。その中でも、「各種商品小売業」はECを導入するとともに人件費の割合が増え、営業利益率が低下した。

「各種商品卸売業」、「繊維・衣服等卸売業」、「その他の卸売業（家具、什器、医薬品・化粧品、紙類など）」といった3つはECの導入とともに「人件費の割合」と「営業利益率」が向上し、「業務拡大傾向」である。

「織物・衣服・身の回り品小売業」、「その他の小売業（家具・建具、医薬品・化粧品、燃料、書籍・文房具、スポーツ用品・玩具など）」と「無店舗小売業（通信販売・訪問販売、自動販売機など）」といった3つはECの導入とともに経営効率が向上した。

(4)「不動産業・物品賃貸業」の3業種のうち、「不動産賃貸業・管理業（不動産・駐車場の賃貸、不動産管理業務など）」と「物品賃貸業（物品、機械、自動車、スポーツ用品などの賃貸）」の2つはECの導入とともに経営効率が低下した。その中でも、「不動産賃貸業・管理業」はECを導入するとともに人件費の割合が増え、営業利益率が低下した。

一方、「不動産取引業（不動産の売買、仲介など）」だけが、ECの導入とともに経営効率が向上した。

(5)「学術研究・専門・技術サービス業」の4業種のうち、「学術・開発研究機関（自然、人文社会研究所など）」、「専門サービス業（法律事務所、税理士、デザイン業、コンサルタントなど）」、「広告業」といった3つは、ECの導入とともに経営効率が低下した。その中でも、「学術・開発研究機関」と「広告業」はECを導入するとともに人件費の割合が増え、営業利益率が低下した。

一方、「技術サービス業（獣医業、土木建築サービス業、機械設計、写真業など）」だけが、ECの導入とともに、「人件費の割合」と「営業利益率」が向上し、「業務拡大傾向」である。

(6)「宿泊業・飲食サービス業」に分類された「宿泊業」、「飲食店」、「持ち帰り・配達飲食サービス業」といった3つの業種全部がECの導入とともに経営効率が低下した。その中でも、「宿泊業」はECを導入するとともに人件費の割合が増え、営業利益率が低下した。

(7)「生活関連サービス業・娯楽業」に分類された「洗濯・理美容・浴場業」、「その他の生

活関連サービス業（旅行業、物品預かり業、冠婚葬祭業など）」と「娯楽業」といった3つの業種全部がECの導入とともに経営効率が低下した。

(8)「医療・福祉」に分類された「医療業」、「保健衛生」と「社会保険・社会福祉・介護事業」といった3つの業種全部がECの導入とともに経営効率が低下した。その中でも、「医療業」と「保健衛生」はECを導入するとともに人件費の割合が増え、営業利益率が低下した。

2. ECの導入とともに経営効率が向上した業種の割合が高い産業の詳細：

(1)「情報通信業」の5業種のうち、「通信業」、「インターネット付随サービス業」、「映像・音声・文字情報制作業」といった3つは、ECの導入とともに経営効率が向上した。

それに対して、「放送業」と「情報サービス業（ソフトウェア、情報処理など）」の2つは、ECの導入とともに経営効率が低下した。その中でも、「放送業」はECを導入するとともに人件費の割合が増え、営業利益率が低下した。

(2)「サービス業」の6業種のうち、「廃棄物処理業」、「自動車整備業」、「その他の事業サービス業（速記・複写、警備、建物サービスなど）」といった3つは、ECの導入とともに経営効率が向上した。

それに対して、「機械等修理業」と「その他のサービス業（集会場、畜場、その他）」は、ECの導入とともに「人件費の割合」が増え、「営業利益率」が低下し、経営効率が低下した業種である。

一方、「職業紹介・労働者派遣業」はECの導入とともに、「人件費の割合」と「営業利益率」とも向上し、「業務拡大傾向」の業種である。

3. ECの導入とともに経営効率が向上したと低下した業種の割合が同等の産業の詳細：

(1)「電気・ガス・熱供給・水道業」の4業種のうち、「ガス業」と「熱供給業」の2つはECの導入とともに経営効率が低下した業種である。

それに対して、「電気業」と「水道業」の2つはECの導入とともに、「人件費の割合」と「営業利益率」とも向上し、「業務拡大傾向」の業種である。

(2)「金融業・保険業」の6業種のうち、「銀行業」、「金融商品取引業、商品先物取引業」、「補助的金融業等（信託業、金融代理業など）」の3つは、ECの導入とともに経営効率が低下した業種である。その中でも、「金融商品取引業、商品先物取引業」はECを導入するとと

もに人件費の割合が増え、営業利益率が低下した。

それに対して、「協同組織金融業（中小企業等金融業、農林水産金融業）」、「貸金業、クレジット業等非預金信用機関」と「保険業」の3つは、ECの導入とともに、「人件費の割合」と「営業利益率」とともに向上し、「業務拡大傾向」の業種である。

(3)「教育・学習支援業」の2業種のうち、「学校教育」はECの導入とともに経営効率が低下した。それに対して「その他の教育、学習支援業（社会教育、職業・教育支援、学習塾、教養・技能教授業など）」はECの導入とともに経営効率が向上した。

ここまで総務省が公表した調査データの産業分類の詳細内容とECの導入による経営効率の変化を細かく見てきた。これらの結果からは、次の3つのポイントにまとめることができる。

a. 14の産業分類の中、「製造業」だけが他の13産業と違って、ECとの親和性が低い

一般的にいえば、製造業は労働集約の産業なので製造工程のオートメーション化をするなら経営効率の向上に繋がるかもしれないが、製品の取引段階でECを導入するだけでは、経営効率の改善効果はあまり期待できないと考えられる。そして、統計データが示した通り、ECの導入とともに製造業の24業種のうち19業種は「人件費の割合」の低下とともに「営業利益率」も下がってしまったという結果となったため、多くの製造業にとってECは親和性の低い取り組みだと言えるだろう。

b. デジタル化しやすい業種はECとの親和性が高い

ECの導入とともに「人件費の割合」が下がり、「営業利益率」が上がれば、ECの導入とともに経営効率が向上したと言えるだろう。そこで、経営効率に影響する要因を「人的要因」と「情報」にわけて考えれば、ECの導入とともに経営効率が向上できた産業には、「人的要因」に依存する業務をうまくECで扱える「デジタル情報」に置き換えられるという特徴があると考えられる。この意味で、ビジネスの業務内容とその遂行をデジタル化しやすい産業はECとの親和性が高い。

総務省の調査データが示しているとおおり、「通信業」、「インターネットの関連産業」はもちろんのこと、デジタル情報の提供だけで大半の取引が可能になる「衣料品、化粧品、文房具などのオンライン小売業」、「不動産賃貸業」、「学習支援業」、そしてこれまで対面で行う申込手続きなどをオンラインに切り替えられた「廃棄物処理業」や「自動車整備業」などは業務をデジタル化しやすい業種の例である。

逆に、「人的要因」に依存する業務が「デジタル情報」にうまく置き換えられない産業では、ECを導入するとともに人件費を削減すれば、人員を削減した分の業務をデジタル情報で埋め合わせられな

いため取引規模の縮小を招く可能性がある。そして、そもそも「人的要因」と情報の間に代替性がない産業では、ECを導入すればそれを扱う人員を増やさなければならないだけでなく、「人的要因」に依存する業務とEC業務が混在し、この2つの業務の整合性がとれなければ、結果的に経営効率の低下を招くと考えられる。例えば、前述した「製造業」のような労働集約産業や「宿泊業」、「飲食業」、「生活関連産業」など従業員と接触することの多いサービス業などはデジタル化しにくい業種の例である。

c. 取引量が多い産業や社会的に需要が増加する産業では、ECの導入にさらなる人員のサポートが必要

「人的要因」と「デジタル情報」が代替関係にあるのではなく、共存し相乗効果がある産業は存在する。例えば、取引量の多い「衣料品の卸売業」、「保険・信用組合・クレジット業」などの民間与信業、「情報処理業」や「派遣業」など需要が高い産業では、ECやデジタル情報の運用だけでは業務内容やサービス水準を十分に提供できないため、ECの導入とともにさらに業務の遂行をサポートする人員を増やす必要がある。結果的にこれらの企業では、「人件費の割合」と「営業利益率」ともに上がることになる。

IV. 製造企業のマーケティング活動の特徴と課題

総務省のデータはECについての調査結果であるが、しかし、デジタル社会においてインターネットやさまざまなネットメディアを活かし企業が展開できるマーケティング活動はECだけではない。例えば、製品開発のためにサーバーに蓄積されている取引データの解析やオンラインで直接消費者からのアイデア募集、需要変動にあわせた動的価格設定、オンラインで販売促進キャンペーンやネットメディアで広告宣伝の展開など、企業の工夫とアイデア次第でさまざまな展開が可能である。

しかし、ECとは違って、企業の経営効率に対するこれらのマーケティング活動の貢献は、単純に「人的要因とデジタル情報の切り替え」という理由で簡単に説明できるものではない。むしろ、企業のマーケティング活動によって生み出された様々な「デジタル情報」がインターネットの上で企業の業績にどのように影響するのか、これこそが議論すべき問題の核心である。なぜならその理由は、まさにインターネットという仕組みの特性にあると考えられる。そのため、次節ではまずインターネットという仕組みの特性と企業のマーケティング活動に対する影響をкаいつまんで整理する。

1. コミュニケーション・メディアとしてのインターネット

インターネットという仕組みについてごく乱暴な言い方をすれば、それは通信回線を通じて、世界

中のサーバー、個人用コンピュータ、タブレット、スマートフォンなどの情報端末を繋げる巨大なネットワークのことである。インターネットによって様々なことがアナログの時代に比べて迅速かつ簡単にできるようになった。例えば、インターネットの上で送受信された電子メール、オンライン会議やオンライン授業の開催、音楽・情報コンテンツのオンライン配信・オンデマンド利用、そして前述したECの展開などである。そういう意味で、デジタル社会ではコミュニケーション・メディアとしてのインターネットがもたらした影響は大きい。

コミュニケーション・メディアとしてのインターネットとは何かといえ、村井（1998）の表現を借りていけば、それは「世界中のつながっているコンピュータに『数値』を自由に配送するインフラストラクチャー⁶」のことである。情報のデジタル化により、この巨大なインフラストラクチャーを利用する自由度、コミュニケーションの対象者数、情報の伝達範囲などは大幅に改善され、そして情報の量などに対するメディア自体からの制限は従来のものに比べて極端に少なくなっているという。つまり、従来のメディアの物理的な制限から解放され、誰もが自由にデジタル化した情報をやり取りできるのが、インターネットという仕組みの特徴だと言える。

しかし、莫大な量のデジタル情報を瞬時に世界規模で流通させるために、従来の中央集権的なインフラストラクチャーではもはや対応できない。そのため、インターネットで使用される情報通信技術は「自律分散性」を重視した設計となっているという。この「自律分散性」とは、例えばコミュニケーションに必要な情報処理を情報の提供側で行い、その結果だけを利用側に一方的に送るという「主従関係」ではなく、提供側と利用側が自律的に必要な処理を手分けし同時に行うということである。そのため、インターネットは、“Internet”という言葉の通り「ネットワーク同士の繋ぎ合わせ」である。その働きはそれぞれ自律したネットワークが互いに上下関係なく平等に接続することなので、それぞれのネットワークを集中的に管理したり制御したりする仕組みは存在しないのである。それがゆえに、「インターネット」という仕組みの所有権も存在しない。言い換えれば、インターネットは「みなのもの」であり、誰かにコントロールされ、何らかの利権として利用されるようなことがないということである。

デジタル社会における企業のマーケティング活動について議論するのに、長々とインターネットという仕組みの特徴を述べる理由は、まさにこの「みなのもの」という性質にある。なぜならば、「みなのもの」としてのインターネットは「自律の象徴」であり、「集権体制へのアンティテーゼ」だからである。それに対してマーケティングは、もともとは寡占製造企業が市場での支配力を高めるための工夫なので、「集権体制構築の象徴」ともいえるだろう。このようにインターネットとマーケティングには相反する性質をもつので、インターネットの上で製造企業がマーケティング活動を展開する際、もう少し検討を付け加えないと齟齬が起こるからである。

2. デジタル社会における製造企業のマーケティング活動について

上述したインターネットの特性をふまえて、インターネットの上でデジタル技術を用いてコミュニケーションを行うと次の4つの変化が起こると考えられる。それらは、1. 文字・音声・映像など従来別々のメディアで扱われる情報が数値化することによってインターネットというデジタルメディアに集約することができる。2. 数値化された情報の複製や加工がしやすくなり、しかも複製や加工されても情報自体は劣化しないため、より効率的な再利用、再伝達が可能になる。3. インターネットを通じて、数値化された情報は迅速かつ全世界規模で流通することができる。4. 情報の受信者は能動的に情報を選別し受信するため、インターネットにおけるコミュニケーションは発信者優位から受信者優位に変わる。

インターネットで展開するコミュニケーションが情報のデジタル化によって起こったこの4つの変化をビジネスの文脈に当てはめれば、次のようなことが見えてくる。それは、コミュニケーション・メディアとしての利便性と効率性を求めて製造企業はインターネットを積極的に利用するが、そこで展開される様々なマーケティング活動の効果が「受信者優位」という性質によって相殺されてしまうということである。

もう少し丁寧に説明しよう。語弊を恐れずにいえば、これまで製造企業は市場での支配力を高めるために自社のマーケティング活動について主導権を握ってきた⁷。つまり、自社が持つ技術を中心に製品開発を行い、利益が出るように価格を設定し、マスメディアを通じて消費者に製品情報を一方的に発信してきた。そして企業の流通政策を通じて、市場における自社製品の流通を制御しようとしてきた。しかし、インターネットの出現によって、情報は製品から分離しインターネットの上で広範的に流通している。しかもこれらの情報について、消費者は「検索」を通じて自分が本当に入手したい情報を自ら選別できるため、製造企業が展開したさまざまなマーケティング活動は予想通りの効果が得られないという現象が起こっている。この点について、製造企業の4つのマーケティング活動に沿って説明する。

- a. 自社製品の流通について：大規模な流通企業の出現により製造企業による流通支配の時代はすでに終焉した。しかし、「みんなのもの」としてのインターネットの普及により、ECを導入することにより、製造企業は自社独自の流通ルートを効率よく構築することができる⁸。そのため、既存の流通チャネルに加えて、自社のECチャネルによるダイレクト取引をするか、Amazon などのような大手ECサイトに店舗するか、あるいはこの両方を併用するかが製造企業にとっての製品流通の現状である。問題は、ECチャネルは既存の流通チャネルとは違って、消費者の能動性により、取引が確実に自社のECチャネルで行われるとは限らなくなる。さらにECサイトの発達により、消費者は購入した商品を再販売したり、あるいは古物として取引したりすることができるため、製造企業の製品流通に対する制御力が一層弱まると考えられる。そして、この製品の流通ルートに対する制御力の低下

により、他の3つのマーケティング活動にも影響を与える。

b. プロモーション活動について：高い信憑性が必要な情報を除き、生活に関連する情報を入手する際、大半の消費者は従来のマスメディアよりもインターネットを利用するという調査報告がある⁹。そのため、消費者の購買意思決定に対して、マスメディアで放送・掲載されている企業の公式な製品広告よりも、ECサイトのキャンペーン情報（例えば、Black Friday や Cyber Monday などの特売情報）、そして「ネットインフルエンサー」が発信した商品の関連情報や消費者同士の口コミ情報、さらにECサイトなどに書き込まれた商品に対するユーザーレビューなどの影響力が大きい。

c. 製品開発について：消費者同士の口コミ情報などが製品の売れ行きに大きく影響するため、製造企業は売上を維持、回復させるために、昔よりもさらに自社製品に関する消費者の口コミ情報を意識しなければならない。その結果、実際の取引情報のみならず、SNSなどに投稿されている自社製品に関する消費者の発言やユーザーレビューなどに対するデータマイニングを実施したり、製品に関する消費者アイデアコンテスト、提案募集などのイベントを開催したりすることで、製造企業は製品開発の段階から消費者の意見を積極的に取り入れるようにしている。

d. 価格設定について：「一物一価の原則」は維持されつつも、インターネットでは、商品の価格情報は検索を通じて簡単に入手、比較することができるため、メーカーの希望小売価格よりも流通段階での実勢価格が優位に立つ。さらに、法的規制に触れない範囲内では、ショッピングサイトへの出品による消費者の販売行為も可能になるため、商品の取引価格の決定権はもはや製造企業側にはないといえるだろう。

以上は、インターネットの特性から見たデジタル時代での製造企業のマーケティング活動の主な内容と変化である。次節では、同じインターネットでマーケティング活動を展開するのに、流通企業（特にECサイト）はなぜ製造企業よりうまく適応できるのかについて、ネットワーク理論の概念を引用しながら検討していこう。

3. インターネットで展開した製造企業と流通企業のマーケティング活動に関する比較

前掲した総務省の産業分類（小分類）の調査データにも示されたように、ECの導入について、製造業はその他の産業よりも経営業績を上げにくいという結果が分かった。さらに前節では、EC以外のマーケティング活動に対するインターネットの特性の影響を見てきた。この2つの結果を引き起こす

原因は、それぞれに、「人的要因とデジタル情報の代替性」と「受信者優位」にある。しかし、なぜ製造業では、ECの導入においてデジタル情報による代替効果が発生しにくいのか？そして、インターネットを利用すれば、どの産業も同じ「受信者優位」という特性に影響されるはずなのに、なぜ他の産業に比べて製造業が受ける影響が大きいのか？

他の産業に比べて、製造業が持つもっとも顕著な特徴というのは「ものづくり」という点にある。物理的に製品を産出するために、製造企業にとって労働力、技術、独自のノウハウ、そして経営管理能力などの無形的な経営資源のほかに、原材料などの物質的な資源の投入が必要である。この特性により、製造企業の活動は必然的にデジタル情報による完全な置換が困難になる。そして、この観点から見れば製造業と他の産業との差が明白である。特に流通業と比較して、製品の製造とその流通を扱うのは製造業であり、それに対してできあがった製品を商品として市場で流通させるのは流通業の役目である。そこでECの導入で代替できるのは「流通」の部分だけなので、結局、ECの導入をめぐる製造業と流通業の業績の差は、やはりこの「ものづくり」部分に原因があると推測できる。

しかし、インターネットで展開する企業のマーケティング活動に対する「受信者優位」の影響について、なぜ製造業と他の産業の間に差が生じるのか、この点について「ものづくり」という製造業の特性では説明できない。この問題を解くために、Burt (1992)が提示した「構造的空隙 (Structural Holes)」と「漁夫の利 (Tertius Gaudens)」といった2つの概念が鍵である。

4. 「構造的空隙」と「漁夫の利」からの説明

「構造的空隙」という概念について、Burt(1992)は次のように説明している。

「構造的空隙とは、2つのコンタクト間の重複しない関係である。空隙は電気回路における絶縁体のような、緩衝器である。コンタクトの間に空隙が生じた結果として、2つのコンタクトは、重複ではなく加算的な利益をネットワークに提供する (Burt 1992, p.18)¹⁰」。

この説明はやや難解なので、Burt が提示した図を引用して説明する。

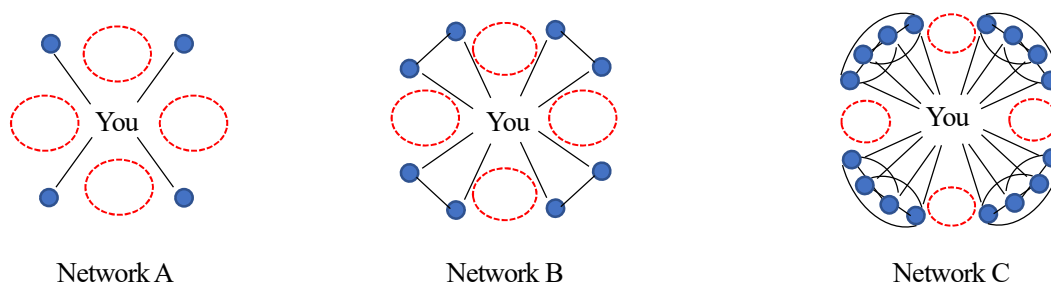


図2 ネットワークの拡大 (Burt 1992, p.17 の Figure 1.1 より筆者加筆作成)

図2にはYouをめぐる3タイプのネットワークが表現されている。Youと繋がっているコンタク

トの数はAからCの順に増えていく。ここでの「コンタクト」とは、2つのプレイヤーのつながりである。しかし、この3つのネットワークに現れる「構造的空隙」はともに4つである。つまり、Burtの説明にあった「2つのコンタクト間の重複しない関係」とは、赤い点線で囲んでいる部分である。

ネットワークにおけるプレイヤー間の繋ぎ方によって、ネットワークの性質が変わる。ネットワークの中で繋がっているプレイヤーの数が多ければ多いほどネットワークの「有効性」が高い。つまり、ある情報をこのネットワークに流せばすぐに多くのプレイヤーに行き渡るといって意味で有効性が高い。一方、コンタクトの重複が多ければ、そこで繋がっているプレイヤー同士がクラスターになり、その中で同じ情報が繰り返し流通されるので、情報の同質性が高くなる。しかし、重複したコンタクトで繋がっているプレイヤーの数が増えれば増えるほど、ネットワークの接続コストが高くなる。コンタクトの重複が多いネットワークでは、高い接続コストを払いながら同質性の高い情報しか流れないため、ネットワークの「効率性」が低下するという。

重複するコンタクトとは対称的に、「構造的空隙」の数によってネットワークの中で共有されている情報の種類が変わる。なぜなら、前述したBurtの定義によれば、「構造的空隙」はコンタクトの間の「絶縁体」「緩衝器」であるので、同じ情報の流れが「構造的空隙」によって遮断されるからである。

続いて「漁夫の利」について、Burt(1992)は次のように説明している。

「機会について誰がいつ知り、誰がそれに参加するかを、構造的空隙がどのように決定するかを示してきた。構造的空隙が最適化されたネットワークを持つプレイヤーは、より多くの報酬を手にする機会に触れられる上に、彼らが追い求める選択機会の中で最も好ましい条件を手にする可能性がより高くなる。情報利益を生み出す構造的空隙は、関係を交渉する上で特定のプレイヤーに優位を与える、統制利益をも生み出す。

(中略)漁夫の利とは「利益を得る第三者」のことである。(中略) *tertius, terzo, derde* と言葉は違うが、この言い回しは、他者の軋轢から利益を得る個人を示している。

2つの漁夫の利戦略がある。同じ関係を求める2者もしくはそれ以上のプレイヤーの間で第三者になること、そして、要求の対立する2者もしくはそれ以上の関係の中で、プレイヤー間の第三者となることである (Burt 1992, pp.30-31) ¹¹⁾。

図2を使って説明すると、Youと他のプレイヤーとのつながり方によって4つのクラスターができる。そしてこの4つのクラスターの間には4つの「構造的空隙」がある。4つのクラスターは全部Youと繋がっているため、Youは4つのクラスターから4種類の情報を得ることができる。Youは異質な情報を持つ任意の2つのクラスターの間に入り、ブリッジ（あるいはブローカー）として働くことで、任意の2つのクラスターにとっての「第三者」となり、双方から「漁夫の利」を得るのである。

Burt(1992)は「構造的空隙」と「漁夫の利」といったネットワークの概念を使って、色んな社会現象を分析した。例えば、組織における管理職の昇進スピードの違いや企業家の人脈とその業績の違いなどである。その中で、本稿の議論と関係するのは「製品（生産）ネットワークと市場の利益」について、アメリカの統計データを使って検証を行った部分である。この「製品（生産）ネットワークと

市場の利益」について、Burt(1992)は次のように述べた。

「市場にもたらされる製品は、予測可能な潜在的利益をもっている。供給と需要は、潜在力について何ごとかを教える。もし、製品に対する購買者がいて、その製品が容易に手に入らないならば、それは潜在的利益を持つ。

これは、製品を生産する人々や企業が儲かるということを意味しているのではない。供給者としての製造者ネットワークと顧客市場の特性が、そのネットワークに含まれるプレイヤー間でどのように利益が分配されるかを語る。(中略)

供給者と顧客数、そしてそれらが組織化されていない程度に応じて、製品ネットワークは構造的空隙に富む。こういうネットワークにおいて構造的に自律している製造者は、望ましい価格を交渉する企業家的機会を持ち、従って、投資に対する高い収益率を得て十分な利益率を享受する。あなたが顧客と特別な契約を交渉するとき、または、もっと利益の多い顧客に乗り換えるとき、利益を増やすことができる。

そうでない製品の製造者は、主要供給者または顧客が支配する、ほとんど交渉力のない、自律性の低いネットワークに入れてしまう。製品に対して大量の需要があり製品パーツの大量供給があっても、自律性の低い製造者は利益の取り分が少ないだろう。強力な供給者は、何であれ顧客から得られる利益の大きな分け前を得るだろう。強力な顧客は製品の潜在的利益の大部分を自分たちのものとするために、値下げを要求するだろう。

つまり、供給と需要は製品に可能な利益率を表しているのであり、その利益における製造者の取り分を表しているのではない。その取り分は、供給者と顧客の製品ネットワーク内で、製造者に与えられた構造的自律性によって決定されるのであり、供給者と顧客の間で、製造者は利益を生むのである¹²⁾。

Burtに関するこれらの引用をまとめて、重要な点は次のとおりである。

1. 市場取引の中で製品を通じて利益を生み出すのは製造者である。しかしこの製品利益から製造者がそれくらいの取り分を得るのかは、ネットワークにおける製造者の自律性に依存する。
2. 製造者の自律性は、製品（生産）ネットワークの構造によって変わる。つまり、そのネットワークにはどれくらいのプレイヤーがいて、どれくらい組織化され、そして製造者がそこからどれくらいの「構造的空隙」を見つけ出せるかによって製造者の自律性が決まる。
3. 製造者の自律性が高ければ、製品（生産）ネットワークの中で情報による交渉力を通じて「漁夫の利」を得ることができ、製品利益からの取り分が多くなる。

しかし、Burtが検証に使用したのは、製造者が市場を支配する60と70年代アメリカのデータであるため、2000年代現在ではその分析結果は必ずしも正しいとは限らない。ただ、Burtの理論枠組みは依然として説得力があるので、この理論枠組みを使ってインターネットで展開される製造企業のマーケティング活動について分析してみよう。これまでまとめてきた分析の結果と疑問点について、Burtの理論枠組を当てはめれば、見えてきたことは、

1. インターネットを利用するか否かに関わらず、製造企業は市場利益の創出者である。これは製品（生産）ネットワークにおいて、製造企業が与えられた役目である。
2. しかし、インターネットの特性により、デジタル社会では製造企業は製品利益から多くの取り分が得られない。なぜなら、「2. デジタル社会における製造企業のマーケティング活動につい

て」で検討したとおり、「情報と製品の分離」と「インターネットにおける情報の広範的な流通」により、市場取引における情報格差がなくなり、製造企業にとっての「構造的空隙」が少なくなるため、デジタル社会において製造企業の自律性¹³が低下したからである。

3. インターネットを利用するか否かに関わらず、取引情報は取引する場所（企業）にプールされるため、製造会社よりも大規模な流通企業に情報の優位性がある。
4. インターネットを活用したマーケティング活動が盛んに行われると、それに関連するサービス業（例えば、「通信業」、「インターネット付随サービス業」、「映像・音声・文字情報制作業」など）やECと親和性が高い流通業（例えば、「衣料品などの小売業」、「無店舗小売業」など）が製造企業より「漁夫の利」を得やすい。

実際に2000年代では、製造業以外の産業はどれほどの業績をあげているのかを見てみよう。例えば、Interbrand社が発表した「Best Global Brands 2019¹⁴」のデータを見れば、ブランドの世界ランキングの上位5社はApple, Google, Amazon, MicrosoftとCoca-Colaである。5社の中でCoca-Cola社を除いて、他の4社ともデジタル技術や情報サービスと関連する企業であり、伝統的な製造企業ではないということがわかる。

ここで、実際に製品を提供していないGoogleとAmazonに焦点を当てて、そのビジネスモデルをみてみよう。GoogleとAmazonは、ともに90年代以降に誕生した比較的に若い企業であり、2社ともインターネットをベースにビジネスを展開し急成長した企業である。さらに、この2社のビジネスの共通点は、情報の提供を通じて需要側と供給側をマッチングさせる「プラットフォーム・ビジネス」という点である。

「プラットフォーム・ビジネス」の最大な特徴は、取引環境の提供と整備のみという点にある。物理的な製品を作っていないので、収益源は主にサービス利用料と取引金額や取引回数による手数料となっている。このようなビジネスモデルの収益性を確保するために、2つの条件を満たす必要がある。1つめの条件は、ネットワークの有効性を確保するために多くの利用者を募ることである¹⁵。もう1つの条件は、異質な情報を持つクラスターを多く確保し、そこから「構造的空隙」を見いだすことである。

このように、ネットワーク理論の概念で見れば、「プラットフォーム・ビジネス」で高い収益をおさめたGoogleとAmazonは、まさに製品（生産）ネットワークにおいて「漁夫の利」を得た好例である。

V. 終わりに

ここまで見てきたように、データの面でも理論の面でも、製造企業にとってインターネットを活用したマーケティング活動の展開は必ずしも業績の向上に繋がらないという結果になった。しかし、そ

れでも製造企業は努力を惜しまない。デジタル社会において少しでも自社のマーケティング活動をうまく展開するために、「ものづくり」という役目を持つ製造企業は、他の活動よりもまず土台にあたる「製品開発」の段階で最大限の工夫をほどこすしか方法がないと思われる。これは、製造企業にとってデジタル社会においてマーケティング活動を展開するための第1の課題である。

そして、インターネットの「受信者優位」という特性によるマーケティング活動の相殺問題に対応するために、製造企業が自分のネットワークにおいて如何に「構造的空隙」を見つけ、そこから「漁夫の利」を得ることが第2の課題である。

この第2の課題について、例えば、「無印良品」の取り組みのように、製品開発の場面でただ単に消費者の要望を聞いてそれを製品に反映するのではなく、Web Siteの上で消費者のアイデアを募集しながら、寄せてきたアイデアをまず消費者同士で評価してもらい、評価数が一定の基準を超えたアイデアだけを取り入れる。この「消費者同士の相互評価」というステップは、まさに Burt が言及した「第1の漁夫の利戦略」の応用である。

いままで、製造企業がマーケティング活動を展開する際、まず「STP (Segmentation, Targeting, Positioning)」の工夫を通じて「消費者を分割して統制する」という「第2の漁夫の利戦略」をとってきた。しかし、インターネットの普及により大量の情報が簡単に流通できるようになったため、情報による格差が生まれにくくなる。したがって、製造企業にとってこれからは「情報の格差による消費者の分割と統制」という「第2の漁夫の利戦略」よりも「同じ関係を求める消費者同士を戦わせる」という「第1の漁夫の利戦略」を使ってマーケティング活動を展開したほうが有効なのかもしれない。

¹ <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200356&tstat=000001140586&cycle=0&year=20190&month=0&tclass1=000001140587> 2020/09/08 閲覧

² <https://www.e-stat.go.jp/dbview?sid=0003414934> 2020/09/08 閲覧

³ 営業利益率は、次の式から算出する。(売上高-費用総額) / 売上高 * 100

⁴ 費用総額に占める人件費の割合は、次の式から算出する。人件費総額 / 費用総額 * 100

⁵ 「運輸業・郵便業」には8業種の下位分類があったが、そのうち2業種は無データなので分母を6とする。

⁶ 村井(1998), 『インターネットⅡ』, p.35

⁷ インターネットが出現する前の80年代からは、大型流通企業の出現によって製造企業のマーケティングの影響力はすでに牽制された。しかし、その牽制は主に流通企業の大きなバイイングパワーによる販売価格の決定権に限る。90年代の半ばからインターネットの出現によって、製造企業の市場支配力は、大型流通企業とインターネットの両方に牽制されて、一層弱体化化したと思われる。

⁸ 昔なら、独自の流通ルートを構築しようと思えば、「自販機ネットワーク」、「カタログによる通信販売」、「直営店」、「系列店」といった初期投資の大きい方法しかなかった。しかし、インターネットを利用すれば、取引するためのサーバーとオンラインショッピングができる web site さえ構築できれば、少額の投資だけで独自の EC チャネルを導入することができる。

⁹ 総務省が公表した令和2年版『情報通信白書』, (<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r02/pdf/index.html> 2020/09/13 閲覧)の「ITC サービスの利用動向」の調査結果によれば、2019年の個人のインターネット利用率は89.8% (N=37182) である。そして、インターネットをメディアとして利用する際、利用する目的によって他のメディアとの比較結果は次の通りである。「いち早く世の中のできごとや動きを知る」ために最も利用するメディアとしては、全年代では「インターネット」が最も高く、年代別では、10代から40代までにおいて「テレビ」を上回っている。一方で、「世の中のできごとや動きについて信頼できる情報を得る」ために最も利用するメディアとしては、全年代および各年代で、「テレビ」が「インターネット」を上回っている。「趣味・娯楽に関する情報を得る」ために最も利用するメディアとしては、「インターネット」が、全年代及び60代を除く各年代で「テレビ」を

上回っている。

- ¹⁰ Burt (1992), *Structure Holes: The Social Structure of Competition*, p.18. [邦訳：安田 (2006), pp.11-12]
- ¹¹ Burt (1992), 前掲書, p.30. [邦訳：安田 (2006), p.25]
- ¹² Burt (1992), 前掲書, pp.82-83. [邦訳：安田 (2006), pp.79-80]
- ¹³ 「製造企業の自律性」を「製造企業の独自の工夫による市場支配力」と言い換えた方がわかりやすいかもしれない。ここでは敢えて Burt の用語をそのまま使用する。
- ¹⁴ Interbrand.com “Best Global Brands 2019”, <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/> 2020/09/16 閲覧。
- ¹⁵ この多くの利用者を募ることには、2つの論理が働く。それらは「規模の経済」と「ネットワーク効果」である。ただし、前者の「規模の経済」は、生産能力を前提にした従来のそれとは違って、インターネットをベースにしたビジネスモデルの規模は上限がこないスケールフリーなので、規模をどんどん拡大することで運営上の限界コストを極限まで低下させることができる。一方、後者「ネットワーク効果」とは、ネットワークの規模を拡大すればするほど、さらに加入者を吸引する相乗効果のことである。

参考文献

- 総務省, 「令和元年通信利用動向調査結果 企業編」, <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200356&tstat=000001140586&cycle=0&year=20190&month=0&tclass1=000001140587>, (2020/09/08 閲覧)。
- 総務省, 2019年経済構造実態調査(甲調査), 「企業産業(小分類), 電子商取引の有無別企業等数, 売上(収入)金額, 費用総額, 主な費用項目, 付加価値額及び一般消費者と行った電子商取引の額」, <https://www.e-stat.go.jp/dbview?sid=0003414934>, (2020/09/08 閲覧)。
- 総務省, 令和2年版『情報通信白書』, <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r02/pdf/index.html>, (2020/09/13 閲覧)。
- 村井 純, 『インターネットⅡ』, 岩波新書, 1998。
- Ronald S. Burt, *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, 1992 (邦訳：安田 雪, 『競争の社会的構造—構造的空隙の理論』, 新曜社, 2006)。

付録：

表3 EC導入による各産業での業績変化の比較

	電子商取引あり							電子商取引なし							比較	
	企業数	売上高 (百万円)	費用総額 (百万円)	給与総額 (百万円)	業界平均営業 利益率%	費用に占める 人件費の割合 %	企業数	売上高 (百万円)	費用総額 (百万円)	給与総額 (百万円)	業界平均営業 利益率%	費用に占める 人件費の割合 %	ECの導入 による営業 利益率 増減	ECの導入 による人 件費割合 の増減		
製造業	15508	131043286	122506278	11892398	6.51	9.71	188547	282237480	257756531	31462847	8.67	12.21	▼	▼		
電気・ガス・熱供給・水道業	47	8148632	7746421	475014	4.94	6.13	1288	18882720	18253338	95974	3.33	5.24	▲	▲		
情報通信業	4974	3431329	2993184	3106111	12.70	10.37	34031	29279889	26940314	580423	9.36	21.03	▲	▼		
運輸業、郵便業	1727	15127307	13809209	1943184	8.71	14.07	48657	54437597	50073527	981311	8.02	19.59	▲	▼		
卸売業、小売業	4592	156970970	151343558	10635952	3.59	7.03	351864	341010003	330630747	20081040	3.04	6.07	▲	▲		
金融業、保険業	1429	31362490	27757229	3969557	11.50	14.30	21178	89985974	81492224	488841	6.32	6.00	▲	▲		
不動産業、物品賃貸業	4513	5333731	4929078	451528	7.59	9.16	14925	45134540	40403175	4026082	10.48	9.96	▼	▼		
学術研究、専門・技術サービス業	4263	6058709	4729181	727176	21.94	15.38	82259	38038794	28480688	6271110	25.13	22.02	▼	▼		
宿泊業、飲食サービス業	7171	6181976	5699616	1445623	7.80	25.36	78812	16075926	14537607	4156611	9.57	28.59	▼	▼		
生活関連サービス業、娯楽業	3561	11326662	10701707	951011	5.52	8.89	54442	26325281	24314192	2919838	7.64	12.01	▼	▼		
教育、学習支援業	1460	1958081	1869908	757201	4.50	40.49	25996	13329461	12763485	5936991	4.25	46.52	▲	▼		
医療、福祉	2795	11016310	16734293	1131494	-51.90	6.76	116290	104482756	103006599	21728834	1.42	21.10	▼	▼		
複合サービス事業	158	4629987	4227987	2011255	8.68	47.57	2174	4405691	4031241	766625	8.50	19.02	▲	▲		
サービス業 (他に分類されないもの)	3100	3650317	3070408	99553	15.89	31.25	8178	32967087	29826626	10286400	9.63	34.49	▲	▼		

データ出所：総務省「2019年経済構造実態調査（甲調査）第3表」, 「企業産業（小分類）, 電子商取引の有無別企業等数, 売上（収入）金額, 費用総額, 主な費用項目, 付加価値額及び一般消費者と行った電子商取引の額」による筆者作成

表4 ECの導入による各産業（小分類）での業績変化の比較

	電子商取引あり						電子商取引なし						比較	
	企業数	売上高 (百万円)	費用総額 (百万円)	給与総額 (百万円)	業界平均営業 利益率%	費用に占める 人件費の割 合%	企業数	売上高 (百万円)	費用総額 (百万円)	給与総額 (百万円)	業界平均営業 利益率%	費用に占める 人件費の割 合%	ECの導入 による営 業利益率 増減	ECの導入 による人 件費割合 の増減
製造業	15508	131043286	122506278	11892398	6.51	9.71	18847	282237480	257756531	31452847	8.67	12.21	▼	▼
食料品製造業	3136	15562339	14604807	1430582	6.15	9.80	17544	20216429	18424601	2290742	8.86	12.43	▼	▼
飲料・たばこ・飼料製造業	774	4313814	3903866	302806	9.50	7.76	3471	6709785	6208782	432356	7.47	6.96	▲	▲
繊維工業	882	2296241	2130512	276802	7.22	12.99	12671	4720389	4260420	689646	9.74	16.19	▼	▼
木材・木製品製造業(家具を除く)	260	424343	392909	39103	7.41	9.95	5213	2554088	2268975	305290	11.16	13.45	▼	▼
家具・装備品製造業	364	1097211	1020213	145013	7.02	14.21	6206	1538102	1338447	283402	12.98	21.17	▼	▼
パルプ・紙・紙加工品製造業	396	2116337	1963763	173782	7.21	8.85	4809	6122674	5651605	678881	7.69	12.01	▼	▼
印刷・同梱業	971	2060103	1988794	256807	3.46	12.91	13383	5767564	5251654	1056645	8.95	20.12	▼	▼
化学工業	547	15469288	13949375	1417146	9.83	10.16	3639	23888336	21335057	2263642	10.58	10.61	▼	▼
石油製品・石炭製品製造業	19	11510455	11295912	54181	1.86	0.48	466	8515126	8316366	133635	2.33	1.61	▼	▼
プラスチック製品製造業(別掲を除く)	787	3551948	3290635	365176	7.36	11.10	10822	11305915	10168714	1482418	10.06	14.58	▼	▼
ゴム製品製造業	156	1900241	1694430	197584	10.83	11.66	2145	3521150	3192800	457303	9.33	14.32	▲	▲
なめし革・同製品・毛皮製造業	129	115517	105270	16816	8.87	15.97	1277	281797	250795	48302	11.00	19.26	▼	▼
薬業・土石製品製造業	438	2675840	2504396	304993	6.41	12.18	8160	7363169	6450320	988660	12.40	15.02	▼	▼
鉄鋼業	181	2798783	2704291	182589	3.38	6.75	3672	15371942	14483931	1033408	5.78	7.13	▼	▼
非鉄金属製造業	161	3627335	3507154	207549	3.31	5.92	2388	8891152	8378874	702043	5.76	8.38	▼	▼
金属製品製造業	1382	4547898	4222200	606346	7.16	14.36	2703	13719582	11982337	2299046	12.66	19.19	▼	▼
汎用機械器具製造業	470	1850130	1609333	276871	13.02	17.20	7316	12890532	11749869	1672690	8.85	14.24	▲	▲
生産用機械器具製造業	1345	4652870	4032647	647355	13.33	16.05	21411	20073025	17535300	2693637	12.64	15.36	▲	▲
業務用機械器具製造業	378	3416699	3155897	381301	7.63	12.08	4495	9006219	8212822	1171933	8.81	14.27	▼	▼
電子部品・デバイス・電子回路製造業	392	5770435	5414872	561345	6.16	10.37	3686	14178867	12708091	1711780	10.37	13.47	▼	▼
電気機械器具製造業	723	7149022	6590399	887331	7.81	13.46	8529	15764307	14239352	1935795	9.67	13.59	▼	▼
情報通信機械器具製造業	174	12161367	11617445	1396664	4.47	12.02	1219	6069813	5731296	732379	5.58	12.78	▼	▼
輸送用機械器具製造業	508	19244659	18434697	1504797	4.21	8.16	8808	60171976	56419392	5821899	6.24	10.32	▼	▼
その他の製造業	930	2730094	2372208	259388	13.11	10.93	9974	3597118	3171702	593985	11.83	18.73	▲	▲

表4 ECの導入による各産業(小分類)での業績変化の比較(続き)

	電子商取引あり						電子商取引なし						比較	
	企業数	売上高 (百万円)	費用総額 (百万円)	給与総額 (百万円)	業界平均営業 利益率%	費用に占める 人件費の割合 %	企業数	売上高 (百万円)	費用総額 (百万円)	給与総額 (百万円)	業界平均営業 利益率%	費用に占める 人件費の割合 %	ECの導入 による営業 利益率 増減	ECの導入 による人 件費割合 の増減
電気・ガス・熱供給・水道業	47	8148632	7746421	475014	4.94	6.13	1288	18882720	18253338	955974	3.33	5.24	▲	▲
電気業	23	6343075	5989784	393764	5.57	6.57	721	15048654	14550432	664166	3.31	4.56	▲	▲
ガス業	9	1637384	1595908	76223	2.53	4.78	172	3218198	3132337	160739	2.67	5.13	▶	▶
熱供給業	3	160759	154488	2867	3.90	1.86	79	145540	131168	10874	9.87	8.29	▶	▶
水道業	12	7414	6240	2161	15.83	34.63	315	470219	439342	120176	6.57	27.35	▶	▶
情報通信業	4974	34311329	29953184	3106111	12.70	10.37	34031	29279889	26540314	5580423	9.36	21.03	▲	▶
通信業	125	16981480	14153596	602636	16.65	4.26	747	2947638	2641848	285632	10.37	10.81	▶	▶
放送業	73	2134336	2016873	240999	5.50	11.95	741	2803258	2535442	283970	9.55	11.20	▶	▶
情報サービス業	2735	9087503	8361854	1488314	7.99	17.80	19495	18296989	16584221	3981487	9.36	24.01	▶	▶
インターネット附属サービス業	874	2935977	2487346	289428	15.28	11.64	3318	1209550	1058743	256712	12.47	24.25	▶	▶
映像・音声・文字情報制作業	1162	3171992	2933480	484716	7.52	16.52	9674	4010948	3709820	769875	7.51	20.75	▶	▶
運輸業、郵便業	1727	15127307	13809209	1943184	8.71	14.07	48657	54437597	50073527	9811311	8.02	19.59	▲	▶
鉄道業	54	4752210	3904132	961534	17.85	24.63	253	3772652	2620823	476773	30.53	18.19	▶	▶
道路旅客運送業	359	450525	423854	175751	5.92	41.46	7309	2743522	2604012	1220422	5.09	46.87	▶	▶
道路貨物運送業	918	2207456	2126669	254378	3.66	11.96	31185	24222386	22666939	5827939	6.42	25.71	▶	▶
水運業	70	191207	177707	26212	7.06	14.75	1858	4891872	5131525	248515	-4.90	4.84	▶	▶
航空運輸業	22	X	X	X	-	-	71	X	X	-	-	-	-	-
倉庫業	77	287802	271985	37298	5.50	13.71	2345	3080906	2837981	477467	7.88	16.82	▶	▶
運輸に附帯するサービス業	226	3495593	3445103	156365	1.44	4.54	5578	15463777	13962542	1496578	9.71	10.72	▶	▶
郵便業(信書便事業を含む)	1	X	X	X	-	-	27	X	X	-	-	-	-	-
卸売業、小売業	45952	156970970	151343358	10635952	3.59	7.03	351864	341010003	330630747	20081040	3.04	6.07	▲	▶
各種商品卸売業	86	1285537	1279887	19332	0.44	1.51	490	12831493	12946866	183914	-0.90	1.42	▶	▶
繊維・衣服等卸売業	1842	3843053	3676298	365826	4.34	9.95	11583	6809881	6571473	479539	3.50	7.30	▶	▶
飲食料品卸売業	3506	22464756	22063442	655149	1.79	2.97	31153	50663987	49737358	1685687	1.83	3.39	▶	▶
建築材料、鉱物・金属材料等卸売業	2318	21172683	20811228	573376	1.71	2.76	37424	85397232	83731522	2867370	1.95	3.42	▶	▶
機械器具卸売業	4772	27485848	26412536	1564041	3.90	5.92	32835	53870371	51325791	3473595	4.72	6.77	▶	▶
その他の卸売業	4498	13823584	13147046	849640	4.89	6.46	33814	45768998	44369262	1969761	3.06	4.44	▶	▶
各種商品小売業	121	14919836	14541030	1373933	2.54	9.44	266	1827595	1736142	113899	5.00	6.56	▶	▶
織物・衣服・身の回り品小売業	3141	7878928	7219043	973300	8.38	13.48	19546	2431030	2280988	393577	6.17	17.25	▶	▶
飲食料品小売業	6442	12753934	12270481	1416824	3.79	11.55	49561	23666120	22488978	2660093	4.93	11.83	▶	▶
機械器具小売業	5492	9226283	8839482	681452	4.19	7.71	40375	25595184	24445530	2414629	4.49	9.88	▶	▶
その他の小売業	9238	17030746	16240015	1803432	4.64	11.10	82934	29091318	28065148	3460967	3.53	12.33	▶	▶
無店舗小売業	4479	5082097	4840163	359528	4.76	7.43	11540	2991378	2860812	369810	4.36	12.93	▶	▶

表4 ECの導入による各産業（小分類）での業績変化の比較（続き）

	電子商取引あり						電子商取引なし						比較	
	企業数	売上高 (百万円)	費用総額 (百万円)	総と総額 (百万円)	業界平均営業 利益率%	費用に占める 人件費の割 合%	企業数	売上高 (百万円)	費用総額 (百万円)	総と総額 (百万円)	業界平均営業 利益率%	費用に占める 人件費の割 合%	ECの導入 による営業 利益率 増減	ECの導入 による人 件費割合 の増減
金融業、保険業	1429	31362490	27757229	3969657	11.50	14.30	21178	86985974	81490224	4885841	6.32	6.00	▲	▲
銀行業	76	16186265	14029646	2247856	13.32	16.02	60	6634730	4093565	786537	38.30	19.21	▼	▼
協同組織金融業	127	1480751	1262822	433302	14.72	34.31	453	4192954	3789263	574850	9.63	15.17	▲	▲
貸金業、クレジットカード業等非預	217	2682446	2337663	176987	12.85	7.57	1848	10379764	9732604	375301	6.23	3.86	▲	▲
金融商品取引業、商品先物取引業	224	2553666	2267121	655904	11.22	28.93	1621	2639496	2070901	399926	21.54	19.31	▼	▼
補助的金融業等	55	398172	311156	20752	21.85	6.67	562	1696587	1153171	166587	32.03	14.45	▼	▼
保険業（保険媒介代理業、保険サー	727	8060724	7548359	434820	6.36	5.76	16630	61442345	60650642	2582617	1.29	4.26	▲	▲
不動産業、物品賃貸業	4513	5333731	4929078	451528	7.59	9.16	149625	45134540	40403175	4026082	10.48	9.96	▼	▼
不動産取引業	1869	676942	597755	57853	11.70	9.68	37818	13715325	12505778	1225785	8.82	9.80	▲	▲
不動産賃貸業・管理業	2026	1527960	1391496	174126	8.93	12.51	102428	18760391	16249121	1870261	13.39	11.51	▼	▼
物品賃貸業	616	3128787	2939784	219541	6.04	7.47	9121	12636484	11626806	926336	7.99	7.97	▼	▼
学術研究、専門・技術サービス業	4263	6088709	4729181	727176	21.94	15.38	82259	38038794	28480688	6271110	25.13	22.02	▼	▼
学術・開発研究機関	81	39623	42408	16183	-7.03	38.16	1457	3591266	2850526	691445	20.63	24.26	▼	▼
専門サービス業（他に分類されない	1528	3745934	2567777	325938	31.45	12.69	33612	15019662	7590016	2157987	49.47	28.43	▼	▼
広告業	498	1213455	1155640	95299	4.76	8.25	5576	8209922	7760080	629290	5.48	8.11	▼	▼
技術サービス業（他に分類されない	2154	1059670	963328	289754	9.09	30.08	41554	11209197	10271634	2790228	8.36	27.16	▲	▲
宿泊業、飲食サービス業	7171	6181976	5699616	1445623	7.80	25.36	78812	16075926	14537607	4155611	9.57	28.59	▼	▼
宿泊業	3939	3212218	2909759	701859	9.42	24.12	11210	2902784	2609807	616798	10.09	23.63	▼	▼
飲食店	2820	2704588	2543491	677728	5.96	26.65	62640	10637224	9596599	2773854	9.78	28.90	▼	▼
持ち帰り・配達飲食サービス業	412	265171	246366	66036	7.09	26.80	4890	2512777	2308021	757397	8.15	32.82	▼	▼
生活関連サービス業、娯楽業	3561	11326662	10701707	951011	5.52	8.89	54442	26325281	24314192	2919838	7.64	12.01	▼	▼
洗濯・理容・美容・浴場業	1409	548744	506787	135977	7.65	26.83	28652	3151800	2903545	956169	7.88	32.93	▼	▼
その他の生活関連サービス業	1117	3909761	3762988	365526	3.75	9.71	12665	4161213	3800030	621987	8.68	16.37	▼	▼
娯楽業	1034	6868132	6431912	449493	6.35	6.99	13119	19011890	17610282	1341609	7.37	7.62	▼	▼

表4 ECの導入による各産業(小分類)での業績変化の比較(続き)

	電子商取引あり						電子商取引なし						比較	
	企業数	売上高 (百万円)	費用総額 (百万円)	給与総額 (百万円)	業界平均営業 利益率%	費用に占める 人件費の割 合%	企業数	売上高 (百万円)	費用総額 (百万円)	給与総額 (百万円)	業界平均営業 利益率%	費用に占める 人件費の割 合%	ECの導入 による営 業利益率 増減	ECの導入 による人 件費割合 の増減
教育、学習支援業	1460	1958081	1869908	757201	4.50	40.49	25996	13329461	12763485	5936991	4.25	46.52	▲	▼
学校教育	338	1496399	1448811	635721	3.18	43.88	9104	10447277	10104260	4959513	3.28	49.08	▼	▼
その他の教育、学習支援業	1122	461683	421097	121480	8.79	28.85	16892	2882184	2659225	977478	7.74	36.76	▲	▼
医療、福祉	2795	11016310	16734293	1131494	-51.90	6.76	116290	104482756	103006599	21728824	1.42	21.10	▼	▼
医療業	1347	1340558	1326478	701074	1.05	52.85	58211	27587760	27041979	13438228	1.98	49.69	▼	▲
保健衛生	25	19752	19451	8622	1.52	44.33	828	558502	540341	210324	3.25	38.92	▼	▲
社会保険・社会福祉・介護事業	1423	9656000	15388364	421798	-59.37	2.74	57235	76333796	75415936	8079457	1.20	10.71	▼	▼
複合サービス事業	158	4629987	4277987	2011255	8.68	47.57	2174	4405691	4031241	766629	8.50	19.02	▲	▲
郵便局	2	X	X	X	-	-	157	X	X	-	-	-	-	-
協同組合(他に分類されないもの)	156	X	X	X	-	-	2017	X	X	-	-	-	-	-
サービス業(他に分類されないもの)	3100	3650317	3070408	959553	15.89	31.25	81718	32967087	29826626	10289400	9.53	34.49	▲	▼
廃棄物処理業	285	142203	122705	30915	13.71	25.19	12335	4082703	3595451	954140	11.93	26.54	▲	▼
自動車整備業	734	83155	71386	17947	14.15	25.14	17186	1720420	1525473	432635	11.33	28.36	▲	▼
機械等修理業(別掲を除く)	427	207091	189618	53159	8.44	28.03	8666	3186076	2848810	699286	10.59	24.55	▼	▲
職業紹介・労働者派遣業	298	294138	266382	146141	9.44	54.86	9033	7015284	6370358	3315329	9.19	52.04	▲	▲
その他の事業サービス業	1296	2896620	2393277	704712	17.38	29.45	33200	16563184	15101822	4809063	8.82	31.84	▲	▼
その他のサービス業	54	26110	26025	6220	0.33	23.90	892	361957	351064	65825	3.01	18.75	▼	▲

業績▼人件費▲	業績▼人件費▼	業績▲人件費▲	業績▲人件費▼
---------	---------	---------	---------

データ出所：総務省「2019年経済構造実態調査(甲調査)第3表」,「企業産業(小分類),電子商取引の有無別企業等数,売上(収入)金額,費用総額,主な費用項目,付加価値額及び一般消費者と行った電子商取引の額」による筆者作成