

経営戦略としての中小企業における電子商取引

亀田彰喜 勝木太一

概要

大企業においては、すでに企業経営における情報化はかなり進んでいるが、中小企業においては、情報化の導入が遅れている中小企業もある。しかし、近年、商取引においてインターネットの利用が本格化して以来、電子商取引が注目されるようになってきたことから、特に、商取引において弱い立場の中小企業にとっては、電子商取引の活用は営業活動において、有効な手段となり得る。また、電子商取引は中小企業にとっては有力なビジネスツールであるともいえる。電子商取引は従来の取引とは異なり、その特徴として国際的な取引形態を可能にしている。そのことから、世界市場への取引の展開を可能にし、商取引の簡略化、合理化を推進することにより中小企業の新しい経営戦略の手段となり得る。

そこで、中小企業の実態を把握した上で、経営戦略としての効果的な中小企業における電子商取引の活用を模索してみる。

1. はじめに

今日の中小企業は最近の経済環境の変化に対応し、企業経営における業績を維持・向上させていくには、その企業独自の経営理念と技術を持ち、各企業独自の経営戦略を展開することが重要である。すなわち、中小企業においては他の企業や機関等と情報ネットワークに参入し、時代に適応した新しい経営戦略を展開して行かねばならない。中小企業間における情報ネットワークの構築は、大企業との情報格差を小さくする手段であり、また中小企業が競争優位の状態を確保することができる。従来、大企業においては企業間の情報ネットワーク化を積極的に取り組んできたが、今後は中小企業においても取り組む必要がある。

周知のように、わが国のほとんどが中小企業であり、その中の半数以上が下請企業である。下請企業は、大企業の成長発展に伴って伸びて行くものである。しかし、大企業の業績が悪化してくると、下請企業の面倒を見ることができなくなるのは当然のことである。

そこで、中小企業が厳しい不況を生き抜くためには、経営資源の有効的な活用とともに経営戦略としての電子商取引の活用が考えられる。

そこで、本稿ではまず、電子商取引の特性を理解したうえで、中小企業の視点から経営の実態を把握し、中小企業の経営戦略としての電子商取引の活用を模索してみる。

2. 経営の情報化としての電子商取引

1970年代から大企業においてはコンピュータの導入が急速に進められ、1980年半ばから戦略的情報システム（Strategic Information System : SIS）としてコンピュータを経営戦略の一環として活用するようになった。そして、近年では情報ネットワークを活用した電子商取引が利用されるようになってきた¹⁾。

電子商取引は、従来のような取引とは異なり情報ネットワークを介して取引を行うものである。従来の取引においては、大企業は資金や取引の立場上から優位な取引ができた。しかし、電子商取引はインターネットのようなネットワークを介在させることにより、従来の取引とは異なって、広範囲の相手と取引することを可能にする。このことは、従来の大企業の系列下や下請けとしての不利な取引を余儀なくされていた中小企業にとっては、新たな取引の機会を得ることが可能である。このようなことから、電子商取引は取引業務や流通および金融システムの合理化にもつながる。

米国においては、早くからこのような電子商取引の特性に注目し、国際的に電子商取引が普及することを予想し、それに先立って、1997年7月にクリントン大統領が「国際電子商取引の枠組み」（A Framework for Global Electronic Commerce）を発表し、米国のインターネットによる基本政策を提示した。この「国際電子商取引の枠組み」では、5つの基本方針を示している。

一つは、インターネットによる電子商取引は民間主導で行い、競争原理によりネットサービスの拡大を図るとともに接続料金の安価により利用者の増大と市場の拡大を図ること。

二つめは、政府による過度な規制をできる限り排除し、電子商取引の進展のために政府の不要な介入を控える。

三つめは、法的な環境の整備である。競争原理に基づき利用者の拡大を図るものの、利用者のプライバシーの保護や知的所有権および不正防止などの法的整備の問題である。

四つめは、インターネットによる電子商取引の特色を認識した上で、現代に適合しなくなった既存の法律および諸規制などの見直しである。

五つめは、電子商取引のグローバル化のために国際的な電子商取引の標準化や、税制度の優遇およびセキュリティの問題である。

このように、米国においては電子商取引の国際的な普及を前提に電子商取引に関する基本政策が打ち出され、経済政策の方策の一つとして期待されている。

我が国においても、米国のこのような電子商取引の基本政策を参考にし、1996年に電子商取引実証推進協議会が設置された。そして、通産省においては1997年5月に「デジタル経済の時代に向けて——世界的な電子商取引の発展のために——」として報告書が公表された。さらに、1997年9月に橋本政権下で電子商取引等検討部会が設立され、電子商取引を推進するにあたっての基本原則として、第一に民間主導で電子商取引の技術の開発が進

められること、第二に政府は電子商取引の推進に障害となる規制の緩和と技術開発の環境整備を整えること、第三に国際的な調和のもとに電子商取引が推進されること、等を基本原則としてまとめている。このように、米国においても我が国においても政策として、電子商取引の推進を打ち出している²⁾。

このような政府の電子商取引の環境整備政策下で、中小企業がこの厳しい経済状況から抜け出す方策として、電子商取引を活用することは、千載一遇のチャンスと言えよう。この電子商取引にはEDI (Electronic Data Interchange) を基礎とした企業間取引と企業と消費者間との取引とがあるが、中小企業にとってはこの二つの取引手法とも活用するほうが有効的である。企業間取引は大企業との取引において、企業と消費者間との取引は新しい顧客の開拓に活用できる。この電子商取引は中小企業の新しい有効な経営戦略の手段となる。そして、電子商取引の活用は中小企業の経営の改善を図ることを可能にする。

しかし、中小企業が電子商取引の導入を推進するためには、まず、中小企業の経営の実態も把握しておく必要がある。

3. 中小企業の経営環境

一般的に、中小企業は、事業分野が狭く、大企業に比べて経営資源（資本金・人材力・信用力・担保力など）の蓄積が乏しく、経済環境の急速な変化に対してもろい体質があり、また経営者の個人的支配の色彩が濃い性質のものである。

そこで、この中小企業を保護・育成する目的で、1963年に中小企業基本法が制定・施行された。その後、1973年に中小企業の定義が改訂され、さらに1999年に中小企業基本法が改正された。新しい中小企業基本法では、中小企業を「我が国経済の活力の源泉」と位置づけ、新たな中小企業政策の理念として「多様で活力ある中小企業の成長発展」を挙げている。

以上、わが国の「中小企業基本法」においても明らかのように、わが国における中小企業とは、企業の実態を「量的」な側面（資本金および従業員数）から中小企業を定義しているのである。これを中小企業の「量的規定」と呼んでおり、これに対し、中小企業がどのような経営形態をとっているかなどの「質的」な側面から中小企業を捉えることを「質的規定」と呼んでいる。

中小企業は、これまでの経済環境の変化のなかで柔軟に対応し、わが国の経済社会を支える土台として、重要な機能や役割を果たしてきたことは周知のとおりである。21世紀においても、中小企業は、厳しい環境変化のなかで、わが国の経済成長を大きく支え、中小企業が持っている活力が経済発展の1つの大きな原動力として、ますます重要な役割を果たしていくことが期待される。

そこで、2000年度版の『中小企業白書』によると、新しい中小企業基本法では、21世紀における中小企業を、機動性、柔軟性、創造性を発揮し、「我が国経済のダイナミズムの源泉」として、下記のような積極的な役割が期待される多様な存在として位置づけている³⁾。

(1) 市場競争の苗床

多様な中小企業が、市場の圧倒的多数を占めるプレイヤーとして活発に事業活動を行うとともに、新たな市場を創造していくことにより、市場競争が活性化し、経済の新陳代謝が促進される。

(2) イノベーションの担い手

中小企業は、リスクに挑戦して自ら事業を興したり、新事業を展開していこうとする企業家精神発揮の場である。また、新たなイノベーションは、専門性やものづくり技術等を基に小さな工夫や改善に取り組む中小企業が数多く、すそ野広く存在することによって可能となり、この中から革新的な技術の製品化や新たな業態等を提供する「ブレイクスルー型」の企業が創出される。

このような、中小企業のイノベーションが、多様な財・サービスの提供を可能とし、柔軟で機動的な分業関係を形成する。

①多様な財・サービスの提供

消費者の嗜好が多様化し、ニーズも高度化する中で、自己の得意な分野に特化した中小企業が、多様な消費者ニーズやニッチ市場に対応して、迅速かつ機動的に多様な財・サービスを提供し、新たな業態を生み出していく。

②新たな分業関係の形式

我が国の経済において、急速な需要動向の変化に迅速に対応し得る柔軟で機動性のある新たな分業関係の形成が必要とされている中で、核となる経営資源を有する中小企業が、大企業の「イコールパートナー」として、ネットワーク型の分業システムを構築していく。

(3) 魅力ある就業機会創出の担い手

中小企業は、創造性のある事業活動において、自己の能力や判断をよりよくいかし、企業家精神を発揮し、自己実現を図り得る魅力ある就業・雇用機会を提供する。また、新たな雇用機会の多くは中小企業の創業や成長によってもたらされる。

ここまで見てきたように、日本の中小企業のほとんどが個人企業で、わが国の経済成長において重要な役割を果たしてきたことも事実である。先にも述べたように、わが国の中小企業は、近年の急激な経営環境の変化に適応し、競争市場で勝ち残っていくためには、与えられた経営資源を十分に活用して、機動性、柔軟性、創造性を発揮させることにより、日本経済の活力と構造変化を担っていくことが期待されている。

4. 中小企業の経営における実情と諸問題

一般に、企業経営において経営資源の3要素として、人・物・金があげられてきたが、近年では、これらに情報を加えて、経営資源の4要素として、人・物・金・情報が考えられる。中でも「人」が最も重要な経営資源であることは一般によく知られているとおりである。その意味から、「企業を構成する人材の質をいかに確保し育成するか」、「人材をいかに管理するか」などといった人材の確保と育成していくかが、企業経営において重要な戦略の1つである。

大企業、中小企業のいかに問わず、この厳しい経済状況を乗り切り、さらなる存続と成長を続けるためには、従来の安定的な社会環境を前提とした「量の拡大」を考える経営から「質の観点」に立った企業活動への転換を図っていかなければならない。このように、量から質への転換、すなわち安定な社会環境から不安定な社会環境、量の時代から質の時代、量的な成長から質的な成長などとしてとらえることができる。

したがって、環境が厳しく変化する経済社会のなかで、中小企業が生き残るためには、量から質への転換にあたって、経営者あるいは経営管理者自らの意識改革を行い、将来に発生する環境変化を予測し、変化に適応できるように企業経営そのものを変化させていくことが必要である。

たとえば、企業の質的成長について、内野明は、「変化する環境に対し、能動的に働きかける価値創造」をいう。そのためには、「企業があらゆる情報から現在の①環境を正確に認知し、将来のあるべき社会を想定し、その中で企業がいかに存在価値を見出し得るか、あるいはどう②存在価値を主張するかを構想し、環境に柔軟かつ素早く適応できる、あるいは③環境に能動的に働きかけを行うための知識と、自発的に④自らを変革していける構造を持ち、企業活動を通して社会に新たな価値を⑤継続的に創出していくこと」が必要であると述べている⁴⁾。

換言すると「企業それ自身の状況と企業を取り巻く環境に対応し、自らの事業、組織、経営管理の方法を、新たな状況に能動的に対処できるように変えていくこと」が必要であり、「時の経過とともに⑥組織進化する企業となること」が必要であると言うことである。

さて、中小企業は、その殆んどが経営者の個人的支配の色彩が強くにじみでているといわれている。また、いつの時代でも経営者あるいは経営管理者に要求される資質は、企業規模の大小を問わず、まず先見性と鋭い洞察力であるということは周知のとおりである。特に、中小企業においては、経営者の先見性が最も重要な要素の1つであり、企業経営の命運を左右する要素である。

たとえば、E.T.ペンローズ (E.T.Penrose) が述べているように、経営者の創造力と洞察力を「企業者のアイデアが本来非実用的であるかぎり、会社にとってはほとんど役に立たない。しかし、それらのアイデアが月並みで近視眼的であっても、同様に無益である。そ

して、会社の企業者が"鈍感"であれば、それだけで会社の成長は制限される。会社の視野、とくに中小会社の視野が極めて狭いことはありがちである。企業心の乏しい経営者は、自分自身の分野でよい業績をあげていることに満足し、頭を上げさえすれば手の届くところに広大な可能性が存在するのに、それを考えることさえしないであろう」と述べ、さらに、「企業経営者には、想像力に富む努力、タイミングの感覚、なにが当たるか、どうして当てるかを、本能的に見分ける力が圧倒的に重要になるとしている」と述べている⁵⁾。

また、R.M.ストッジル (R.M.Stogdill) は、企業経営のリーダーに必要な特性について「(イ) 創造性、(ロ) 人気、(ハ) 社交性、(ニ) 判断力、(ホ) 積極性、(ヘ) 優越欲、(ト) ユーモア、(チ) 強調性、(リ) 活発性、(ヌ) 運動能力、をあげている」と述べている⁶⁾。

さらに、P.F.ドラッカー (P.F.Drucker) も効果的な経営者の資質について、「私がお目にかかったことのある効果的な経営者というのは、その資質や才能はもとより、また、なす事柄、方法において、また彼らの性格、知識、興味において——つまり一個の人間を区別するほとんどであらゆる側面においてまことに千差万別である」と述べている⁷⁾。

そして、我が国では、中谷道達は経営者の共通的特質について、

- ① 体験にもとづく独自の経営理念を持ち、常に自己革新を行っている。
- ② 経営方針などビジョンも明確で経営に迷いが無い。
- ③ 深い洞察力と判断力をもち、より長期的観点にたった経営活動がとられている。
- ④ 旺盛な企業家精神の発揮と強い事業家意欲。
- ⑤ 強いリーダーシップと卓越した組織運営力。
- ⑥ 積極的な研究開発姿勢と人材投資。

を挙げている⁸⁾。

以上のように、中小企業の経営者に要求される資質は、先見性・鋭い洞察力・冷静な決断力・情報・数多い経験と知識・研ぎ澄まされた勘・タフでエネルギーな体力などであるといえる。というのは、いずれの中小企業の経営に関する権限については、ほとんどが経営者の手に委ねられているからである。特に、経営者の持つ能力がそのまま企業の業績を左右するものであるから、経営者の質を高めていくかが重要な経営課題の一つになっている。というのは、経営者の質が高ければ、経営管理者や組織構成員1人ひとりの質を高めるための人材の育成と開発や動機づけもレベルの高いものになるはずである。しかも、日本の中小企業経営者は、特に経営者自身の強い独立心と自己実現を目指すために、自ら事業を企画・立案し、自ら実行するというように、さまざまな経営努力を行っているのが現状である。

21世紀における中小企業経営は、企業を取り巻く経営環境の変化を把握し、将来に起こると予想される諸条件をできるだけ予測し、その情報にもとづいて積極的に対応していくことが、21世紀に生き残る中小企業経営者であるといえる。

ところで、中小企業経営者は、多様なタイプに分けることができるが、企業の所有とい

う視点から分類すれば、「オーナー経営者」と「専門経営者」の2つのタイプに分けることができる。

①オーナー経営者

わが国で最も多く見受けられる経営者のタイプがオーナー経営者であり、所有と経営が分離されていない企業の経営者である。すなわち、出資者が経営者を兼ねており、中小企業のほとんどがオーナー経営者である。オーナー経営者には任期がない。

②専門経営者

高度で専門的な知識と経験を持っている経営管理の専門家である。一般的にいえることは、専門経営者は、大企業の経営者に多くみられるもので、オーナー経営者としてではなく、経営を仕事として給料をもらって仕事をする経営者である、いわゆるサラリーマン経営者のことである。

また、中小企業経営者には、経営者となる前に勤めていた経験を基にして独立という経営者も多く見受けられるのである。たとえば、日本の中小企業経営者の出身経歴別に見ると、「技術出身」「営業出身」、「総務・経理などの出身」、「趣味・特技などの出身」などの4つに分けることができる。

要するに、わが国の中小企業の場合、企業規模が相対的に小さいため、組織的な経営を行うことができないので、オーナー経営者の力量で経営が行われているのが大半である。

現在、最も多くの中小企業が抱えているのは後継者問題である。今や中小企業にとって最も重大な問題であると言わねばならない。たしかに、後継者の選抜を間違えてしまうと企業経営が危機に陥ることがあるので、中小企業にとって深刻な問題である。中小企業の後継者は、必ずしも長男が最適任者であるとは限らない。もちろん、実子（次男・三男など）の中に後継者の候補者がいれば後継者とするのは当然のことといえよう。さらに言えば、血縁にこだわらない「実力主義」で後継者を選ぶ企業もあるが、きわめて少ないと考えられる。

要するに中小企業における後継者の育成は、後継者自身が自己啓発に目覚め、いかに積極的に取り組むかにかかっている。

5. 中小企業を取り巻く経営環境と経営戦略

いつの時代においても、中小企業をめぐる経済環境は非常に厳しい状況にある。このような状況のなかで、大企業に比べて経営資源の乏しい中小企業は、環境変化に対して機敏で柔軟に対応していただくだけでは、これからの厳しい経営環境に対応することができない。そこで、これからの中小企業の経営は、変容する環境の現状を的確にとらえ、明確な経営理念を確立し、それに基づいた経営戦略を行っていくことが必要である。

中小企業の経営戦略を展開していくためには、最初に経済環境の変化を的確にとらえることが重要である。さらにより重要なことは、単に経済環境の変化にしたがうのではなく、経済環境の方向性を見極め、積極的に働きかけるという経営戦略が必要なのである。

伊丹敬之によると、経営環境とは、「環境という要因のなかが、さらに顧客、競争、技術という3つの要因にわかれているのは、環境という複雑なものに対する戦略の適合の内容を考える時には、せめてこれくらいの大別された環境要因ごとにわけて考えないと話が十分に具体的ににならないからである。顧客とは顧客ニーズの動向のこと、競争とは競争相手の動向のこと、技術とは世の中の技術動向のことである」と述べている⁹⁾。

さらに2000年度版の『中小企業白書』には、わが国を取り巻く経済的・社会環境について、

- ①マクロ経済環境の変化
- ②価値観、ライフスタイルの変化
- ③グローバル化の進展と産業構造の変化
- ④企業間関係の変化
- ⑤産業集積の変容及び流通構造の変化

の5つの大きな変化を挙げている¹⁰⁾。

以上のように、大企業であれ中小企業であれ、経営戦略の展開を考えるうえで、企業を取り巻く環境変化の方向性をいち早く的確に見極めることが重要であるのと併せて、競争相手の企業が存在しない市場を開発することである。

したがって、経営戦略を立てる場合、常に企業を取り巻く経営環境の変化や経営内容の進捗状況などを的確に把握し、それに対して柔軟に対処し、さらに時代の流れを読み間違えることなく、時代を先取りしてタイミングを見極めることが企業経営の発展にとって重要な鍵である。そのために、常に時代の流れを予測し、的確な判断力や洞察力が必要である。

企業が伸びるか伸びないかの条件については、何よりもまず、徹底的に時代の流れを先読みすることが非常に重要なことである。さらにいえば、時代の読み取りが早すぎても遅すぎても失敗するのである。すなわち、時代の変化を的確に把握し決断し行動することである。

これまで述べてきたように、資本力・担保力に乏しい中小企業が生き残る方法は、なんらかの独自の技術またはノウハウを基に、生産・情報ネットワーク化などの先端技術の開発に取り組まなければならない。とりわけ、中小企業の新しい活路としては、異業種間の連携により新規事業を積極的に開拓していく必要があるといわれている。いうまでもなく、中小企業が経営戦略を考える上で大切なことは、経営者あるいは経営管理者は、企業内にどれだけの質と量の経営資源が蓄積されているかを調査しなければならない。具体的には、立地、設備、技術、市場、人的資源などの経営資源を改めて見直す必要がある、ということである。

したがって、経営戦略の策定は、経営環境の分析と企業が所有している経営資源を知る

ことが不可欠であるといえる。今日のような経営環境の厳しい時代を生き残るためには、企業が経営環境にうまく適合できるかどうかが企業の命運を大きく左右するものである。当然のことながら、企業が経営環境の変化に適合できなければ、企業は競争市場で淘汰されることになるだろう。中小企業経営者にとっては、つねに他社と比較し、企業が所有している経営資源の強みや弱みを十分知っていることが、企業間競走に勝つために必要不可欠である。

変化する時勢と社会環境などが経営戦略の策定を調和させることができるかどうか、中小企業経営者の成功不成功を決定する鍵である、といわれている。経営戦略を別の視点で見ると、経営戦略とは人間（経営者、経営管理者など）が考え出し、人間界（社会環境）に向けて展開していくものである。そして、変化する時勢と社会環境が味方した経営戦略でなければならない。

伊丹敬之は、よい戦略のもっている共通の特色について、つぎの7つを挙げている。すなわち、差別化、集中、タイミング、波及効果、組織の勢い、アンバランス、組み合わせの7つである。

3番目のタイミングについては、「競走相手に一步先んじて新製品を出す、顧客のニーズの変化を的確にとらえ、その時のニーズのボトルネックを攻める、製品のライフサイクルに合った戦略を打ち出す、等々すべて戦略を打ち出すタイミングの重要性を物語っている。競走相手に遅れをとって新製品を市場に出しても、すでに需要の多くは相手に流れた後かも知れない。顧客のニーズがまだ要求していないサービス」を提供すれば、数年早すぎただけのために、熟考された戦略も失敗するだろう。

しかし、タイミングは単なる『出会いがしら』ではない。自分でつくり出すものである。好機の到来を待って、着々と戦略の準備をする必要がある。タイミングを見て準備の整った戦略でも遅らせることも必要である。あるいは完全な準備のないまま、しかしタイミングを考えるために、早めの戦略行動が必要となることもあるだろう。」と述べている¹¹⁾。

いつの時代においても経営者あるいは経営管理者は、経済や社会環境の変化に対して、何らかの方策で適応行動を取ることによって、企業の存続と成長発展を図ってきたはずである。そこで、どのような経営戦略が成功を得るかといえば、特に重要なのはタイミングである、すなわち、時代の流れと社会事情の交点になった時期が経営戦略を実行するタイミングなのである。

中小企業における経営戦略は、大企業と違って、資金力が乏しく、従業員数も少ないなどいろいろな点で異なっているので、次のように経営戦略の特質を挙げるができる。中小企業における経営戦略の特性として、まず、戦略策定の主体は社長のトップダウンの形態をとり、経営戦略の策定の所要期間は一般に3～6カ月間程度であり、経営戦略の対象期間としては3～5年の中期の経営戦略を実施する。そして政治や経済環境に対し、柔軟に戦略の変更を行う。経営戦略の策定における基礎情報は、一般に少ない情報しかもち

得ない。経営戦略を誤った場合、幹部社員のみの中で対応することが多い。また経営戦略の成果についても、その評価の確認をしないまま、次の段階に移る事が多い。

これに対し、大企業における経営戦略は、その経営戦略策定の主体はボトムアップとトップダウンの混ざった形態をとり、そして、経営戦略を策定するにあたっては、年間スケジュールの中に組み込んである。さらに、大企業における経営戦略の対象期間は一般に、10年程度の長期に渡る経営戦略に及ぶこともある。そのため中小企業が比較的柔軟に戦略の変更を行うのに対し、組織間の利害関係も絡み経営戦略の時代の流れに対し硬直化していることが多い。しかし、戦略策定するにあたっての基礎情報は豊富に保有している。経営戦略が策定された場合、全社員に対して、提示され周知される。また、経営戦略の成果の確認についてはその成果を確認する体制が確立されているとともに、次の経営戦略の策定に活用される。

以上、中小企業の経営戦略について述べてきたが、次に電子商取引を経営戦略として活用した場合について取りあげてみる。

6. 電子商取引の形態と経営戦略

中小企業にとって、経営戦略として期待される電子商取引には、大別して次の2つの取引形態がある。一つは企業対企業の電子商取引であり、もう一つは企業対消費者の電子商取引である。そこで、企業間の電子商取引について取りあげてみる。

インターネットの普及にともなって、企業間においても従来の電話やFAXなどの通信手段による商取引に対し、インターネットを活用した電子商取引も新しく登場し、利用され始めている。企業間の電子商取引の形態としては、主として製造業者と流通業者との間での取引が挙げられよう。他に、同じ製造業者間でもみられる。これは大企業との系列、もしくは下請けの中小企業との間での電子商取引が挙げられる。この場合、取り扱われる商品は原材料や資材、または部品や半製品などである。

最近の新しい電子商取引の形態としては、複数の同業者の中小企業がネット上に共同でサイトを開設し、新たな取引先の開拓をするといったケースも見られる。さらに、多数の中小企業が参加して、電子市場のサイトを開設し、中小企業間での取引も活発に行う動きも見られる。このように多数の中小企業が電子市場に参加することにより、新たな取引先の開拓にもつながるとともに、より有利な条件での取引も可能となる¹²⁾。

二つめは、企業対消費者の電子商取引である。この企業対消費者の電子商取引は現在ではインターネットという電子媒体を介して、消費者が関心を示すような商品情報や各種サービスを提供し購入を促している。

企業対消費者の電子商取引においては、インターネット上に仮想店舗や仮想商店街など

のサイトを開設することが多い。我が国では、1995年頃からインターネット通販などの諸取引の形態が試みられ、それが、今では1997年に開設された楽天市場のような大規模な仮想商店街に成長してきた。そして、現在、企業対消費者の電子商取引を行っている企業は大企業から中小企業、そして個人企業に至るまでインターネット通販を実施している。このように、インターネット通販が急速に進展したのは、次のような利点があったからである。企業にとって、インターネット通販への参入が比較的容易であるとともに、サイトの開設や維持管理が安価であること。さらに、一般の店舗などでは売り場面積に制約があり、取り扱える商品にも限界があるが、インターネット通販の仮想店舗では店舗面積の制約などないため、取扱商品をいくらでも増やすことができる。また、電子カタログに掲載している商品も変更が比較的容易である。さらに、一般の店舗では商圈が特定の地域に根付いていることが多いが、インターネット通販の商圈は世界的規模である。

インターネット通販にはこのような利点があることから、中小企業にとって電子商取引すなわちインターネット通販が有効的な経営戦略になることは間違いない¹³⁾。

7. 中小企業の電子商取引による経営戦略

経営戦略として中小企業が電子商取引を導入した場合、次のようないくつかの利点を挙げることができる。

まず、第一に市場の拡大である。電子商取引は、世界中に張り巡らされたネットワーク網を利用することによって、国内はもちろん世界市場に取引先の拡大を図ることができる。

第二に電子媒体による商取引であるため、従来のような帳票による商取引の簡略化を図ることができる。

第三に商品の在庫管理も電子商取引によれば現物の商品の展示や在庫がなくとも、電子媒体による注文に対し、即、商品調達の手配をすることにより、商品の展示や在庫を減らすことが可能となる。

第四に商取引における時間制約の排除である。電子商取引の導入により、少ない商取引の担当者により早い対応が可能となり、場合によっては1日24時間の商取引が可能となる。

さらに、消費者にとってもそれなりの利点がある。消費者にとっても多くの販売店のサイトから商品の選択が可能なことから商品購入の選択の幅が拡大できる。また、多くの商品情報も入手できる。時間の制約を受けずに24時間商品の購入が可能である¹⁴⁾。

電子商取引の最大の特性は商取引のスピード化である。現代は政治および経済環境がめまぐるしく変化する。このようなめまぐるしく変化する政治や経済環境に対応するには経済活動もスピード化が求められる。電子商取引は現代のようなスピード化が求められる経済環境にまさに適した商取引の形態だと言える。特に最近では企業間競争が激烈の一途を辿

り、もしこの企業間競争に敗れると経営状況の悪化により、経営統合や倒産の道を辿らねばならない。

このスピード化は生産、流通、販売およびサービスの分野はもちろん、研究開発の分野においても求められる。特に、これからの中小企業の経営者には、リアルタイムのしかも正確な情報に基づく意思決定が要求される。これらのことが今後の中小企業の経営戦略には必須のことである。電子商取引は時間と距離の制約を排除した利点を持っており、中小企業の経営者としての経営戦略としては非常に有効な手段である¹⁵⁾。

このように電子商取引は従来の取引とは異なり、世界市場への展開を可能にし、商取引の簡略化、合理化を推進することにより中小企業の新しい経営戦略の手段となる。

8. おわりに

現在の厳しい経済の状況下のなかで、国家も企業も混迷の中から抜け出すために、さまざまな努力を行っているものの、それほど成果があがっていない。このような現況下から抜け出すためには、政府においても情報産業の育成を重点政策とし、そして、今日の厳しい経済の状況から抜け出すための手段として、情報産業の中でも特に電子商取引の普及を促進するための政策が期待される。

中小企業が現在のような経済の状況下で、しかも、産業構造の変化に対応して21世紀を生き残るためには、限られた経営資源を最大限に引き出すとともに、それに基づいた経営戦略への展開が必要である。すなわち、新しい技術の導入や、新製品の開発などを推し進めるとともに、新しい経営戦略を展開し、守りの経営から新分野の進出、創造的な事業の創出、あるいは販売戦略・生産戦略などの積極的な経営に取り組んでいかなければならない。さらに、中小企業は後継者の育成、あるいは優秀な人材の確保と育成をも考える必要がある。

したがって、中小企業が厳しい競争に勝ち残るためには、企業を取り巻く環境変化をチャンスとしてとらえ、有効な経営戦略を実施していくことが、今後ますます重要になってくるのである。そして、中小企業においては、この電子商取引の活用こそが、最良の経営戦略であると言えよう。

【参考文献】

- 1) 島田達巳・高原康彦『経営情報システム』、日科技連、1994、3-20。
- 2) 磯部朝彦監修『日本版デジタル革命』、東洋経済新報社、1998、128-132。
- 3) 中小企業庁編『中小企業白書（2000年版）』、大蔵省印刷局、2000年、419-420。
- 4) 内野明『情報技術と質的成長』、企業診断 Vol.42No.4、1995、52。
- 5) 梶原豊『人材開発の経営学－人事戦略の視点と展開シナリオ－』、同友館、1989、33-34。
- 6) 狩俣正雄『組織のリーダーシップ』、中央経済社、1989年、20-21。
- 7) P.F.Drucker ; The Effective Executive, Harper & Row,1966.
野田一夫 川村欣也訳『経営者の条件』、ダイヤモンド社、1966、46。
- 8) 中谷道達『新訂2版 日本の中小企業』、同友館、1995、142-143。
- 9) 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』、日本経済新聞社、1990年、6。
- 10) 中小企業庁編『中小企業白書（2000年版）』、大蔵省印刷局、2000年、413-415。
- 11) 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』、日本経済新聞社、1990、317-324。
- 12) 高橋秀雄『電子商取引の動向と展望』、税務経理協会、2001、87-91。
- 13) 高橋秀雄『前掲書』、117-138。
- 14) 高橋秀雄『前掲書』、7-14。
- 15) 片方善治監修『e-コマースシステム技術体系』、フジ・テクノシステム、2001、118-121。