

電子商取引に関する E C O M 米国視察団
報告書 ' 9 9

平成 1 2 年 3 月



電子商取引実証推進協議会

国際課

電子商取引に関する ECOM 米国視察団報告書'99

目次

| | | |
|----|--|----|
| 1 | はじめに..... | 1 |
| 2 | NASDAQ-AMEX | 3 |
| 3 | Mastercard International | 9 |
| 4 | RSVP (R pondéz S'il Vous Plait) 社..... | 17 |
| 5 | FTC (The Federal Trade Commission) | 23 |
| 6 | GSA (U.S. General Services Administration: 総合調達庁)..... | 35 |
| 7 | Old Executive Office | 41 |
| 8 | Harris Teeter, Inc.(ハリス・ティーター) | 47 |
| 9 | The Orland Mall.com(Adman Propotional Company, Inc.) | 53 |
| 10 | Millennium Bank..... | 59 |
| 11 | VISA International..... | 67 |

1 はじめに

青島 幹郎（視察団団長）

米国経済は1990年以降、民間による活発な IT 関連投資に支えられ好調に推移している。98年度には民間の設備投資額の 40%をIT 関連投資が占めており、我が国の約2倍の投資額となっている。EC ビジネスの取扱高も急速に拡大しており、ビジネスの展開の在り方、コンテンツ、民間への政府の支援策等、我が国にとっても学ぶべき点が多い。

ECOM 視察団も今年度で二回目であるが、今回は米国政府が具体的にアクションプランを発表し、実行段階にある電子政府、電子調達システムに関連して実行される連邦スマートカードシステム並びに昨年度調査した VISA インターナショナル、マスターカードインターナショナルの EC 戦略プラン、IC カード展開構想がこの1年間でどのように進展し変化したかを中心に各々の関係部署を訪問した。その他、世界の証券業界から注目されているナスダックの電子証券所、パソコンバンク、ネットワーク専門バンクとしてユニークな活動を展開しているミレニアムバンク等を訪問し、その実務や活動状況について直接当事者から聞き出すことが出来た。詳しくは本報告書に記載した。中でも総合調達庁（US. General Service Administration: GSA）が中心となって推進する電子調達の為の GSA モール、及び本人確認や決裁手段として利用される連邦スマートカードを実際に見聞したが、そのプランが2000年より実行されることを聞いて大きなインパクトを受けた。我が国においても平成11年12月19日に内閣総理大臣決定でミレニアムプロジェクトが発足し、重要点項目として電子政府の実現をあげているが、米国政府の ECPO(The Federal Electronic Commerce Office: 連邦電子商務プログラムオフィス)と連邦スマートカードシステムは大いに参考になると考える。本報告書の調査レポートがいくらかでもお役に立てば幸甚である。

最後に訪問先への手配及び調査活動への助言等、いろいろとご支援を賜りました通産省電子政策課の皆様や日本情報処理開発協会の皆様に紙面をお借りして厚くお礼申し上げます。

スケジュール

| 日次 | 月日曜 | 発着地/滞在地名 | 発着 現地時間 | 交通機関名 | 摘 要 |
|----|------------------------|--|----------------------------------|------------------------------|---|
| 1 | 1999年 10月31日 (日) | 東京(成田)発 アトランタ着 アトランタ発 ニューヨーク着 | 18:00 16:05 17:30 19:45 | DL-056 DL-648 専用バス | 一路、アトランタ経由で 所要: 12時間5分 所要: 2時間15分 到着後、ホテルへ (ニューヨーク泊) |
| 2 | 11月1日 (月) | ニューヨーク滞在 | | 専用バス | 終日: ニューヨークEC視察 ・NASDAQ-AMEX ・Rendezvous S'il Vous Plait (コールセンター) ・Master Card 本部 (ニューヨーク泊) |
| 3 | 11月2日 (火) | ニューヨーク(ペン駅)発 ワシントンD.C.着 | 15:00 17:59 | 1 1 9 (列車) 専用バス | 一路、ワシントンD.C.へ 所要: 2時間59分 到着後、ホテルへ (ワシントンD.C.泊) |
| 4 | 11月3日 (水) | ワシントンD.C.滞在 | | 専用バス | 終日: EC視察 ・FTC ・GSA ・Old Executive Office (ワシントンD.C.泊) |
| 5 | 11月4日 (木) | ワシントンD.C.発 アトランタ着 | 10:00 11:42 | DL-1611 専用バス | 一路、アトランタへ 所要: 1時間40分 到着後、 ・Harris Teeter, Inc. (アトランタ泊) |
| 6 | 11月5日 (金) | アトランタ発 オーランド着 | 10:25 11:54 | DL-414 専用バス | 一路、オーランドへ 所要: 1時間29分 ・The Orland Mall.com (オンラインショッピング) (オーランド泊) |
| 7 | 11月6日 (土) | オーランド滞在 | | | 終日: 資料整理 ディズニー・クエスト(パ・チャル) (オーランド泊) |
| 8 | 11月7日 (日) | オーランド発 ダラス着 ダラス発 サンフランシスコ着 | 13:00 14:32 15:40 17:40 | DL-926 DL-219 | 午前: ブレックファーストミーティング(中間計-) 一路、ダラス乗り換えのサンフランシスコへ 所要: 2時間33分 サンフランシスコへ 所要: 3時間32分 (サンタクララ泊) |
| 9 | 11月8日 (月) | サンフランシスコ滞在 | | 専用バス | 終日: サンフランシスコEC視察 ・Millennium Bank ・VISA INTERNATIONAL (サンフランシスコ泊) |
| 10 | 11月9日 (火) | サンフランシスコ発 ポートランド着 ポートランド発 | 10:02 11:35 12:55 | DL-3944 DL-051 | 一路、ポートランド乗換えの帰国の途へ 所要: 1時間32分 一路、帰国の途へ 所要: 9時間30分 (機中泊) |
| 11 | 11月10日 (水) | 東京(成田)着 | 16:25 | | 通関手続き後、解散 |

2 NASDAQ-AMEX

訪問日時：1999年11月1日 10時～



南端のバッテリーパークとウォール街の中間地点にナスダック本部ビル。



スタジオ内にて

NASDAQ-AMEX

2.1 訪問先（企業）の概要

(1) 本社所在地 : 1735 K Street, Washington, DC 20006-1500

(2) 設立の目的 :

- NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations System=「全米証券業協会自動相場報道システム」)は、コンピューターシステムネットワークの名称であり、NASDAQ が証券取引所に上場していない非上場の株式を売買するための証券取引システムとして1971年にスタートさせた。
- NASD (National Association of Securities Dealers=「全米証券業協会」)は、1939年全米の証券業者の申請により生まれ、証券取引における共通ルールをつくり、証券会社間の情報を共有化して取引が円滑に進むように、証券会社が自主的に設置し、全米約5600社の証券会社が加盟している世界一の証券会社の任意団体である。

(3) 取引高 / 売上高 (規模) : 1999年 mid-year \$4,890 billion

1998年 mid-year \$2,535 billion

[参考]

世界の主要証券市場における取引高 (1998年 mid-year)

| | |
|----------|-----------------|
| New York | \$3,474 billion |
| (NASDAQ) | \$2,535 billion |
| London | \$1,429 billion |
| Paris | \$ 989 billion |
| 東京 | \$ 368 billion |

登録銘柄 (1997年12月)

6,208 銘柄 (NMS 銘柄 : 4,386、SmallCap 銘柄 : 1,822)

(4) 年間新規公開社数 (1998年)

NASDAQ 287社

東京取引証券所 (+日本の店頭市場) 43社 (+62社)

2.2 会社（プレゼンテーション）の概要

NASDAQ は、米国の公開企業 約3万社(日本は約3、250社)のうち、約6,200銘柄の店頭市場である。市場と証券会社をコンピュータ・ネットワークで結ぶ画期的な証券市場システムを持ち、的確な情報提供と高い透明性、流動性、効率性を実現しており、マイクロソフト、インテル、アマゾン

ン・ドット・コムなど有力ハイテク企業をはじめ多くの成長企業が登録している。

NASDAQ は、物理的な取引所施設を持たない巨大なコンピュータ・ネットワークによる電子取引市場システムとすることができる。



写真) ブルームバーグなどの金融情報チャンネルのレポーターが、オートコントロールのカメラを前に一人で最新の市況を伝える。

(1) 中心となる事業

コンピューターネットワークシステムを利用した、証券取引所に上場していない非上場の株式の売買。

(2) 商品（サービス）の概要

レベル1：「情報入手」

全米の証券会社は NASDAQ にアクセスすることにより、リアルタイムで銘柄ごとのアスク（売り気配）、ビット（買い気配）を把握できるサービス。（ブルームバーグ社やロイター社といった情報ベンダーと呼ばれる企業を通じた情報提供であり、情報端末は全世界に35万台普及している。）

レベル2：「注文、問い合わせ」

証券ブローカーに対する注文処理サービス。

レベル3：「注文処理、約定」

マーケットメーカーが、ブローカーからの注文を把握、処理して約定をするサービス。

(3) 対象市場について

米国 NASDAQ は、現在登録基準により二つの市場に分かれている。

NMS（National Market System = 「全米市場システム」）

----- 比較的規模の大きな企業が上場

Small Cap Market = 「スモールキャップ市場」----- 中小企業が中心

(銘柄数 ---NMS 銘柄：4,386、SmallCap 銘柄：1,822)

(時価総額----NMS 銘柄：95%以上、SmallCap 銘柄：15%以下)

(4) 競合他社製品

ECN(Electronic Communications Network=「電子証券取引所」)の台頭がある。これは、米国 NASDAQ 公開銘柄やニューヨーク証券取引所上場銘柄を NASDAQ や取引所を通さずに、機関投資家間で直接売買を成立させる方式である。(これは、マーケットメーカーがいないため、利ざや部分のコスト削減-低手数料化-がされる反面、流動性の保証はない。)これに対して、NASDAQ は自らも ECN を開設することで対抗してきた。

2.3 課題と今後の対応や方針

(1) 課題

2.2 - (4) 「競合他社製品」のところで述べた ECN(Electronic Communications Network=「電子証券取引所」)の台頭がある。

証券取引所には、取引の広場を提供する機能と、時々刻々と値段を決める機能とがある。広場への出入りを会員制にすることは容易であり、排他可能性がある。これに比して、値段を決定する機能は、排他可能性がない。決められた合理的相場は、CNNやブルームバーグを通じて、瞬時にほとんどコストを払わない不特定多数人によって共有される。

NASDAQ の価格情報を無料活用して、同様のサービスを他社が安い手数料で行うことも十分に考えられよう。そうなると、NASDAQ の利益が確保できなくなり、一つの取引市場が消滅する。そもそも公共財としての取引市場を安定的に提供するために取引市場の規制が論議され、ある種これに対抗するように民間の NASDAQ という市場が登場したわけであるが、その NASDAQ も IT 技術の進化によって、皮肉にも自らの市場を失うことになるのかもしれない。

もう一点は、多数の業績低迷のペニー・ストック企業群--SmallCap 銘柄 1,822 の約80%を占め、流動性の極めて低い銘柄--の問題である。

(2) 今後の対応・方針

全世界の主要な証券市場を傘下におくグローバル証券市場をめざし、戦略的に組織拡大を図る。

- 1997年12月 香港証券取引所と提携を発表

- 1998年2月 AMEX (アメリカ証券取引所) を買収

- 1999年7月15日 ナスダック・ジャパンの創設を発表

- 1999年7月17日 オーストラリア証券取引所との提携を発表

2.4 デモの内容

NASDAQ は情報技術を駆使することによって完全市場を実現した。取引はすべてワークステーションの中でバーチャルに処理されるため、リアルの世界で見せるものは何も存在しないのだが、NASDAQ が最も得意とする商品、すなわち株に値段を付けるという作業をわかりやすくみせるために、見学用のスタジオが用意されている。

スタジオには、液晶ディスプレイが壁一面に設置され、ティックと呼ばれる株価速報の帯が流れる。カメラの前では、ちょうど女性レポーターが今日の株の動きを伝え始めた。彼女はブルームバーグのレポーターで、画面には LIVE でその様子が流れていた。

2.5 個人的所感（コメント）

E COM視察団がアメリカを訪れているころ、日本ではナスダック・ジャパンの創設に向けて、ソフトバンクと大阪証券取引所が水面下の交渉を続けていた。証券取引所の電子化によって地方取引所の存在意義は変化しつつあり、すでに閉鎖された地方取引所もある。しかしながら、電子証券取引の時代にあっても必ずしも東京に場立ちの空間は必要ではなく、地方取引所といえども新たな存在意義を提起することで国内外の投資家にアピールすることもできる。このような動きのなかで、東京証券取引所がいち早く新市場マザーズを誕生させたことに対抗して、大阪証券取引所は1999年12月24日、ナスダック・ジャパン・プランニング株式会社と提携し、2000年6月末日の取引開始を目標にナスダック・ジャパン市場の創設を発表した。

ナスダック・ジャパン・プランニング株式会社

<http://www.nasdaq.co.jp/>

東京証券取引所

<http://www.tse.or.jp/index.html>

日本経済は長期の低迷を続けているが、電子商取引分野を中心に投資価値の高い企業が多数生まれており、これらの企業が資金を得て成長する場として新興市場に期待される役割は大きい。すでに東証マザーズでは起業家コンテストの支援など積極的にアントレプレナーの発掘を行っている。ここに、新興市場が2箇所存在することによる良い意味での競争効果が発揮されていることがわかる。

アメリカのNASDAQ市場で牽引役となってきたIT関連産業の株価は、その実際の利益とは連関せず将来的期待感だけを取引要素として適正値より大幅に高い値段がついていたといわれる。このような株価面でのバブル現象がある時期に崩壊することにより、アメリカの個人投資家によるNASDAQ市場への投資熱が一気に冷めることもありえよう。

ナスダック・ジャパン市場が同様の経過をたどるか明らかでないが、わが国の株式市場が近年バブル崩壊を経験しており、投資熱によって適正価格を大幅に上回る価格がつく可能性は低い。歴史的にバブル経済はオランダのチューリップ産業への投資バブル、フロリダのリ

ゾート産業への投資バブルなど、世代間の記憶が薄れた頃に定期的に発生しており、日本の現世代の投資家はむしろ投資行動が慎重である。

日本のITベンチャー企業の実力は未知数であるが、かつてモノづくりを国家経済の基本として発展してきた伝統がある。高度な技術に裏付けられた起業家が産業を牽引する状況が作り出されるならば、株価上昇期待に支えられた面の強いアメリカのNASDAQ市場よりも実体的成長の見込める市場となり、新・技術立国の実現に大いに貢献することが期待されよう。

1986年にNASDAQに上場したときのマイクロソフトの株価はただの10ドルであったと言う。現在は100ドル前後だが、株式分割などを考慮すると実質的な株価上昇は680倍になるという。

マイクロソフトやインテルがこの10年間の米国経済の牽引車であったように、ナスダック・ジャパンが21世紀の日本経済を支えていく、今のベンチャー企業に成長の為に資金を提供していく市場となり、第二のソニーやホンダが出現するのを期待したい。

3 Mastercard International

訪問日時：11月1日 15 - 17時

対応者：Mrs. Myra Koutzen (EC 担当VP)

Mr. Robert A. Whiddon (アジア・大洋州担当VP)



プレゼンテーションルームにて

マスターカード インターナショナル

3.1 訪問先（企業）の概要

- (1) 本社所在地：2000 Purchase Street. Purchase, NY10577-2509
- (2) 従業員数： 本部職員は 750 名程度 （うち E C 関連部門に 20 名程度）

3.2 会社（プレゼンテーション）の概要

(1) 中心となる事業

VISA インターナショナルと並ぶクレジットカード業界最大手として、世界的に巨大なシェアを誇る。

(2) 商品（サービス）の概要

リアル世界におけるマスターカードの商品戦略については改めて述べるまでもないので、バーチャル決済向けの各種商品を紹介する。次の3つがマスターカードのバーチャル分野における代表的な商品である。

IBM ウォレットプログラム（ヴァージョン 2）

マスターカードは IBM 向けの電子財布プログラムを提供している。この商品の特徴は以下の各点である。

- SSL 方式、SET 方式の暗号に完全対応しており、高いセキュリティが実現する。さらに、新型 E C M L 標準にも対応しており、どの電子店舗においても直ちに統一デザインによるページを構築できる。
- 24 言語に対応する汎用性で、使用する場所を選ばない。

ウォレットはマスターカードの会員である金融機関等からユーザに CD-ROM などで配布される。バーチャル世界において、セキュリティと機能性を兼ね備えたブランド価値の高いウォレットソフトであると自負する。

E C M L を搭載したマスターカードウォレットでは、最初に一度だけ自分のナンバーなどを入力しておけば、ウィンドウのメニューバーを選ぶことにより、簡単に入力することができる。自分のナンバーだけでなく、家族のカード情報を入れておくこともできる。

現在はまだ加盟店数は少ないが、来年のクリスマスシーズンには一挙に普及するであろう。いったん普及し始めると、どこでも使えるように設計されている。

インターネット・ギフト・サーティフィケート

バーチャル空間向けの汎用性の高いプリペイド型のギフトカード類似商品である。その仕組みは次のようになっている。

- この商品は、マスターカードのサーティフィケートではなく、クレジットカード会員である消費者が取引している銀行から、消費者に発行されるサーティフィケート情報である。

- サーティフィケートの内容として、マスターカードのアカウントナンバーと有効期限が数学的に打たれている。
- 発行されたサーティフィケートは、Eメールで受取人に送信される。
- 受け取った人は、これをあらゆる電子モールでの買い物に利用できる。

このように、消費者は銀行のサイトから入り、銀行との関係で取引をしている感覚でギフトを選んで贈ることができる。マスターカードはその情報を受取人に送信する。受け取った人は16桁の番号などを打ち込む。すなわち、この番号が一種のインターネット上で発行されたプリペイドカードのように機能する。従来のインターネット・ギフトのサイトに比べて、格段に使いやすくなっているといえよう。

インターネット・ギフト・サーティフィケートという商品はバーチャル空間で利用するためのデジタル商品券であるが、クレジット会社の商品がバーチャル専用であるとアメリカの法律に抵触するおそれがあるので、リアルでの買い物にも対応できる構造になっている。

インターネット・ギフト・サーティフィケートへの消費者需要は極めて高く、消費者の96年の第4四半期には34%の人がギフト・サーティフィケートを誰かに贈ろうと考えており、58%の人が近年これを受け取った経験があり、96年のクリスマスシーズンには10ビリオンドルのサーティフィケートが販売され、その後も年率15%の伸びを示している。

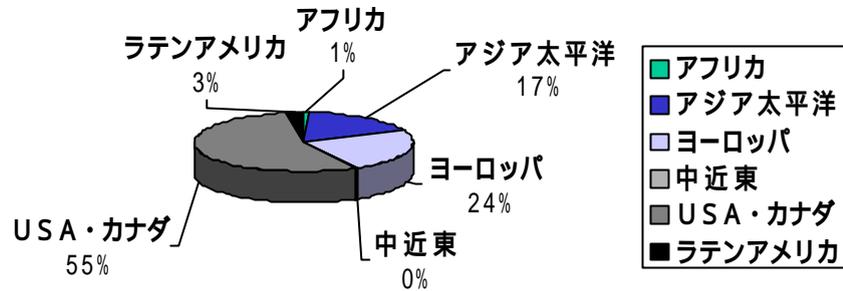
ペイメント・ゲートウェイ

MIGSという名称のマスターカード・ペイメント・ゲートウェイを提供している。これは、新しくWEBサイトを作成しようとする企業が、ペイメント部分を自社で構築しなくて済むよう、ペイメント・ゲートウェイの部分を提供するものである。消費者はマスターカードのブランドを信頼してWEB上で販売される商品を購入することができ、企業としてはコストを削減することができる。

(3) 対象市場について

リアルの世界がまだまだ現金主体であるのに比して、バーチャル取引の世界ではクレジットカードによる支払いのシェアが圧倒的に高い。バーチャル取引における決済の実に99%以上はクレジットカードによっているのが現状である。このように、電子商取引の発展はクレジットカード会社に確実なパイの増加をもたらす。

グラフに見られるようにオンラインユーザは北米地域に集中しているが、これからヨーロッパやアジア太平洋地域などでオンラインユーザが増加することが見込まれており、クレジットカード業界にとっては将来のシェアを増加させるフロンティアが眼前に広がっている。マスターカードとしては、バーチャル取引における世界共通のルールを作り上げ、全世界のオンラインユーザを取り込みたいと考えている。



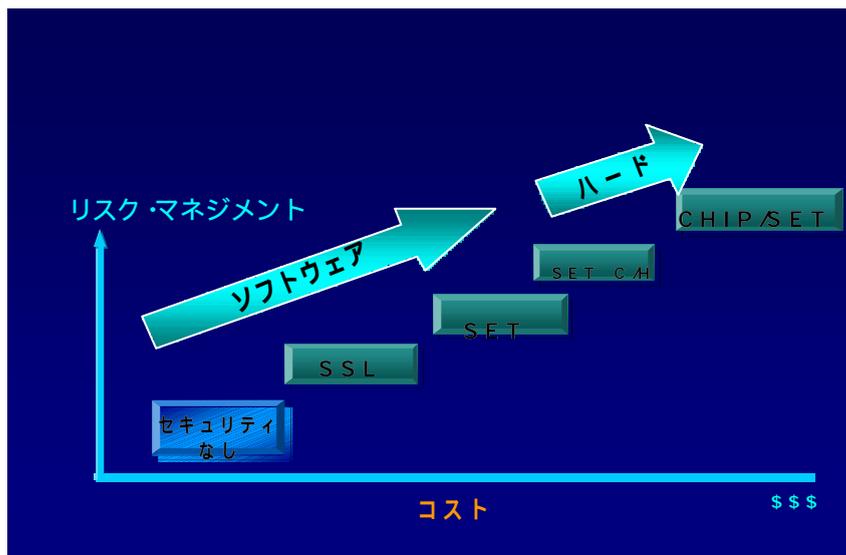
グラフ：オンラインユーザの地域分布

(出所：NUA99)

3.3 課題と今後の対応や方針

(1) 課題

消費者の有する電子商取引への不安感を払拭することが大きな課題である。驚くべきことに、安全性を憂慮してインターネット商取引を躊躇する消費者の数が増加しつつある。インターネット上の取引数は伸びているが、同時に安全性を憂慮する数も増えてしまっている。



グラフ：高度セキュリティとコスト増加の正比例関係

マスターカードとしてはこれを商機ととらえる。マスターカードのロゴがあることが信頼醸成装置であり、どのような信頼感を提供することができるか検討している。

安全性のレベルは、SSL、SET、SET+CHIPというようにレベルアップしていくことができるが、レベルが上昇するに従ってコストもかかる。実際にはSSLのレベルで必要十分と考えている。

(2) 今後の対応・方針

安全性を高めようとするれば、必ずコストが上昇する。マスターカードでは多種多様な支払い方法を提供していき、消費者の立場から好きな決済方法を選べるようにしていく。マスターカードとしては今後、暗証キーを押すだけのデビットカードから、IBMウォレットに代表される電子財布ソフト、さらにはモンデックスなどのスマートカードに至るまで、あらゆるペイメント・ソリューションを提供していく。



3.4 質疑応答

ECOM: 99年6月に欧州を視察した際に、ユーロペイ社では欧州域内の共通電子財布の方式を Cepsco に統一する方針であると言明していた。欧州ではほとんどの加盟国で、しかも VISA までが統一に乗ることに驚いたのだが、マスターインターは Cepsco に参加するのか？

マスター: マスターカードとしては、IBMと共同で作業しており、他のメーカーとも協議している。必ずしも世界統一仕様である必然性はなく、アメリカと欧州で方式が異なることがあっても仕方がなかろう。互換性を持たせるなど共通性を持たせる仕組みに関しては、IBMと協議してみたい。欧州でも、例えばゲルトカルテがIBMなので、

相乗りの技術は既に構築されているかもしれない。

E C O M : 電子財布の導入に、マーチャント側のコスト負担はあるか？

マスター：全くない。マーチャントには電子財布は見えない仕組みになっている。マスターカードはマーチャントよりも銀行と組んでいるのが特徴的である。

E C O M : スマートカードが普及すると、クレジットではなく電子マネー的な使い方が主流になるのか？

マスター：マイクロペイメントはオンライン上に限っているが、スマートカードはリアルでも使えるので、そのような可能性はある。

E C O M : アッパーウェスト地区で行ったモンデックスの実験は続けるか？

マスター：大学での実験など地域的には絞り込んで、しかし内容的にはフロリダ大学ではドア管理、成績、医療データなどに用途を広げて実験している。オーストラリア政府は multos を正式に決済システムとして認めた。また、明日発表する予定だが、台湾でも実験することが決定した。

E C O M : (後記)台湾での動きに関しては、翌日受信した11月5日付けの日経デジタルマネーシステムのメールによって詳細が伝えられていた。

3.5 個人的所感 (コメント)

電子商取引におけるクレジットカード・セキュリティはSETが不可欠か、それともSSLで足りるのか。欧州視察以来最大の課題であったこの命題に対するマスターカード・インターナショナルの立場は明快であった。すべてを提供し、消費者が選択すると。

インターネットの世界だけに限らず、消費者の性向は概して二極分解する。セキュリティのためには対価を支払っても構わないと考えるグループと、セキュリティに多少の不安があっても安く使いやすい方を好むグループである。これらのグループ分けは購入しようとする商品の価格や内容によっても変動するが、文化的な背景が大きく影響しているかもしれない。

マスターカード・インターナショナルは、ユーロペイ社とはやや方針を異にしており、SSLによる軽快な電子商取引の余地を残すようであるが、これはヨーロッパとアメリカにおける消費者の文化的差異に起因する面があろう。

マスターカードがアメリカで展開する IBM ウォレットプログラムは、窓口を銀行にするなど、消費者へのインターフェイスを丁寧に配慮し、SETのように煩瑣なインストール作業を要しないことを特徴としている。最高度のセキュリティを絶対条件としてSETにこだわることは、電子商取引の普及をいたずらに阻害する傾向があることを考えると、まず利用しやすいSSLウォレットを普及させ、電子商取引に慣れ親しんでセキュリティのレベルを理解できる消費者が、自

己の選択においてSETへのレベルアップあるいはSSLの継続を判断することは、電子商取引が普及していくための理想的な道筋であるといえよう。

マスターカードの提供する多様なペイメント・ソリューションの動向に注目することによって、いかなるタイプの支払い方法が、どの地域におけるどのような種類の商取引に用いられるかを知ることができる。お金の新しいかたちは一つではない、というのがマスターカードの出した答えであった。

4 RSVP (R pondez S'il Vous Plait) 社

訪問日時：1999年11月1日13時

対応者：Ms. Donna L. Rita, Vice President

RSVP (R pondez S'il Vous Plait) 社

4.1 訪問先 (企業) の概要

- (1) 本社所在地： 1501 third avenue New York 10028
- (2) 設立の目的： テレホン・アンサー・サービス業務全般

4.2 会社 (プレゼンテーション) の概要

(1) 中心となる事業

RSVPとは、フランス語のR pondez S'il Vous Plait の略語で、「お返事下さい」ぐらいの意味である。なお、通信用語のR S V P : resource ReSerVation Protocol とは関係ない。

創業22年となるRSVP社は、最初の15年間はテレホンアンサーのビジネスをやっていた。しかし、いわゆる800番のフリーダイヤルが普及すると、テレホンアンサー業界は廃れ、代わりにコールセンター業務の比率が高まった。RSVP社の詳しい業務内容については、作成中のホームページが参考になる。

RSVP社ホームページ

<http://www.rsvpusa.com/index.htm>

(2) 商品 (サービス) の概要

総合コールセンターとしてあらゆるサービスを提供する。電話で提供可能なほとんど全てのビジネスを行っており、業務内容がきめ細やかにカスタマイズされているのがRSVP社の強みである。

カタログショッピングのオーダー受け付け

24時間体制で、通信販売やネット販売などのオーダーリクエストに応える。応答には自動アンサー方式とオペレータ対応の両方がある。オーダーの受け付けだけでなく支払い関係まで代行する場合もある。この中には、クレジットカードのプロセッシングを全て代行している例もあるが、プロセッシング作業に必要なデータだけをRSVP社が受け取り、プロセッシング自体は自社でやるという顧客もある。

インフォメーション提供

カタログを顧客の自宅に送付するなど、インフォメーションサービスの代行を行う。代行の形態は様々で、業務の全てを委託する会社もあるが、昼間は自社で対応し、夜間のみRSVP社に委託する語学学校ベルリッツ社のような例もある。他には、法律事務所の広報活動を代行して、例えばアスベスト訴訟の専門弁護士を紹介するようなことを行う。また、雑誌の購読依頼、基金集め、母子家庭支援協会への基金集めなども行っている。最近の面白い例では、コロンビア大学の同窓会が動物人形を売るのを手伝ったが、これはビジネスとしてあまりうまくいかなかった。しかし、同じコロンビア大学の依頼で、ビジネスマンの上級教育

に関する質問の受付を代行したところ、こちらはうまくいった。

カスタマーサービス代行

企業の顧客サービス係りに代わって、消費者からのクレームを受け付ける。たとえば、コーヒー会社のクレームセンターとして、コーヒーの品質に問題がある場合に、コーヒー会社に代わって消費者に謝って、代品を送るサービスを代行している。必要に応じて担当者に連絡し、間接的に問題を解決することもある。例えば、ソニーミュージックとの契約では、夜間に会社の人と話したいという人に、家の番号を直接教えず、2週間ごとに更新したデータを元に、自宅へつないでいる。

販売店紹介サービス

問い合わせのあった顧客の住所地に近い店舗を紹介するサービス。たとえば、高級ジュエリーのブルガリ社では、20万ドルもするような時計を扱ったりするので、電話で注文や販売を行うことはせず、カタログを発送し、近くの実店舗を紹介する。

予約代行サービス

あらゆるアポイントメントの設定を代行する。個人顧客がスポーツクラブでテニスコートを予約する場合から、大手メディカル会社のためにセミナールームを手配する場面まで対応する。

(3) 対象市場について

アメリカではeコマース・ビジネスが広く普及していると言われるが、インターネットで買い物サイトを見る人は多くても、実際に購入に結びつく比率はまだ極めて低いレベルにとどまっているのが現状である。eコマース・ビジネスが急速に拡大する反面、ネット上での買い物に不足を感じる顧客が電話で直接オペレーターに質問をしようとする需要は高まっている。また、クレジットカード番号をネットで流すことに不安を感じる消費者は、カード番号を電話でオペレーターに伝える。このような需要に応えるため、24時間対応でコールセンターを運営しているのがR S V P社である。

(4) 競合他社製品

ニューヨーク市内でこの種のサービスを総合的に提供しているのはR S V P社だけである。Yahoo に登録サイトを見ても、ニューヨーク市内でテレコミュニケーション関連のビジネスを提供している会社はR S V P社を含めて12社であり、いずれもR S V P社よりも業務範囲を狭めている。

全米で見るとコールセンターは増加しており、土地代や人件費が安い地域に行くほど競争は厳しいと思われる。R S V P社の顧客は、ニューヨーク市内に本店または支店のある会社や、

ニューヨーク市内に重要な代理店がある会社など、ニューヨークと地理的な関連性を持つ企業が多く、これが競争力の源泉となっている。

4.3 課題と今後の対応や方針

(1) 課題

好景気のアメリカでは優秀な人手を確保することが難しい。まず、小規模な会社であるため、マーケティングを担当する人手が足りない。現在のところ、マーケティングは、イエローページの広告、既存の顧客からの紹介、トレードショーでの宣伝が主体である。先日もトロントのトレードショーで宣伝活動を行った。今後は、マーケティングを担当する共同経営者を探したいと考えている。

また、マンハッタンという世界でも有数の一等地にあるため、家賃負担が非常に重たい。しかし、マンハッタンに立地しているからこそ、良質の労働力が手に入るのである。この業界ではメンバー交代など運用上の苦勞が尽きないが、RSVP社は他の会社に比べても社員の回転率は低く、高いスキルを持った人を長期間キープできるので、マンハッタンの家賃に見合った利益を得ている。バイリンガルでスペイン語を話せる人が多いのもマンハッタンの魅力である。

(2) 今後の対応・方針

最近新たに契約したクライアントから、市場調査の仕事を請け負った。このクライアントは、アメリカに上陸したばかりのイギリスのヘアプロダクツ会社であるが、販売店がブルーミングデイルという百貨店だけであり、今後どのような場所で販売するのがよいか検討中である。

そこで、同社の製品について質問をしてきた将来の顧客となるべき層に対して、普段はどのような所で買い物をしているのか聞き出し、アメリカ進出の基礎となる情報を代行調査している。RSVP社としては、このようなコンサルティング要素を含んだ業務にも対応していきたいと考えている。

4.4 質疑応答

E C O M : 1日のコール件数はどのぐらいか？

R S V P : 代行しているプロジェクトの規模によって大きく異なるが、多い時で3000~10000件ほどの電話を受け、これを5~6名のスタッフで処理する。

E C O M : オペレータのトレーニングは行っているか？

R S V P : RSVP社内でもトレーニングを実施するが、ひと月に2万コールもあるような大口クライアントでは、専門的なトレーニングをクライアントの会社側で行う。RSVP社としては、採用時に専門を考慮することはほとんどない。

E C O M : オペレータの能力評価はどのような基準で行うか？

R S V P : 第一に、一日に3時間の作業を、スーパーバイザーが聞いて評価する。どれだけお客さんと会話しているか、クレームはないか、オペレータへの苦情はないか、といった点を評価しながら、随時評価して給料を変えていく。

E C O M : 通話で得た情報は全てP C に保存するのか？

R S V P : 全ての情報はP C に記憶させるが、念のため紙ベースの情報も置いてある。集まったデータはクライアントには戻すが、第三者に渡したり、自分で使ったりはしない。

E C O M : 契約期間と料金体系はどのようになっているか？

R S V P : 小規模な会社なので、基本的な契約期間は60日間で1500ドルからである。ベルリッツのように専門の訓練を受けるようなところは高くなる。クライアントの業種や要望によって料金は異なるが、少なくとも月に250ドル以上の契約でなければダイレクターの負担に見合わない。

E C O M : テレフォニーのスイッチング・デバイスは何を使っているか？

R S V P : T A S C O M というオースティン社のスイッチングシステムを使っているが、eメールのチャットのような方式も視野に入れて、次世代の方式を考慮し始めている。オーダーメイキングではパイ (P I : professional inbound) を使っている。

E C O M : 電話対応にとどまらず、訪問営業を行う計画はあるか？

R S V P : 訪問営業の分野に手を出す予定はない。この2つは全く違った世界である。電話対応がサービス型の人間に向いているのに対し、訪問営業は攻撃的な人間に向いている。2つの業務は両立しない。

E C O M : 夜や週末の利用は多いのか？

R S V P : ベルリッツの場合には、ビジネスマンが多いので、むしろ昼間の方がコールは多いであろう。ウェブから注文する場合や、カタログを家で見てから電話するというのは夜の方が多い。

4.5 個人的所感 (コメント)

秋葉原からパソコンが消えるのではないかと、というセンセーショナルな記事が注目を集めている。パソコンが一部の専門家のものであった時代から、本格的な初心者層へと販路を拡大するにつれて、ユーザ・サポートセンターの負担は過重の一途をたどっている。いまやメーカーとしての責務をまっとうしようとするならば、大規模なサポートセンターを運営しなければならず、もはや初心者向けパソコンは全体として利益があがっているのかどうか疑わしい状況であ

る。

パソコンの動作というハード面にとどまらず、日本でも近い将来に本格的に普及するであろう電子商取引の分野においては、決済用ソフトのダウンロードや、決済中に発生したトラブルの解決などをめぐって、今まで以上に高度な知識を要するサポート体制を組むことが必要になる。しかも、インターネットの取引は曜日や時間を選ばないので、夜間・休日にも優秀なサポート部隊を準備しなければならない。電子モールの運営者が必ずしも大手メーカーのような大規模組織に限らないことを考えると、サポート人員の確保ができるか否かが電子商取引の普及を左右しかねないと懸念される。

R S V P社がニューヨークのマンハッタンという一等地で提供しているサービスは、高度な技術情報のサポートではなく、消費者が電子商取引に対して抱いている漠然とした不安感を取り除き、顧客に安心感を与えることが主である。サポートセンターは自社製品に関する高度な知識をオンライン辞書のように的確に流すことを本来の業務とするが、実はコールの大部分が初歩的な内容であるのも事実であり、これらの初心者コールに対応するのは、技術の専門家である必要はなく、まず電話対応の専門家である方が適切かもしれない。必要ならば次の段階において技術スタッフが間接的な知識提供をすることにより、高度な問題にも対応することができよう。

このような意味でのコールセンターは、固定的な雇用が得られる労働力確保に優れた地域に設置することが望ましい。概してコールセンターは無尽の荒野に開設するものだという固定観念があるが、良質な労働力の確保という視点から、あえてマンハッタンという世界でも最高の場所を選ぶというのは印象的であった。日本でも、他国語対応などを考えれば、やはり東京の中心地で運営するのが最も効率的なのであろうか。電子商取引の発展と良質なコールセンターの発展が相互補完財となって、日本のE C市場を拡大させる牽引力となることを期待したい。

5 F T C (The Federal Trade Commission)

訪問日時

11月3日(水) 10:00~12:00

対応者:

Mr. Hugh G. Stevenson / Associate Director For Planning Information

Ms. Lisa D. Rosenthal / Legal Advisor for International Consumer Protection



紅葉の中の国会議事堂



プレゼンテーションルームにて

F T C (The Federal Trade Commission)

5.1 訪問先 (企業) の概要

(1) 所在地 600 Pennsylvania Avenue, N.W. Washington, D.C. 20580

U R L : <http://www.ftc.gov>

(2) 設立の目的 公正競争政策および消費者保護政策の立案執行

5.2 プレゼンテーションの概要

(1) 中心となる事業

F T C の使命は次の 2 つである。

競争政策の推進 独占などの阻害条件を取り除き、競争的な市場環境を実現する。

消費者の保護 商取引の諸段階における消費者保護政策を推進する。

今回の訪問では、消費者保護局のアソシエイト・ディレクターである Stevenson 氏から、e コマース分野における F T C の消費者保護政策についてプレゼンテーションを受けた。

(2) 政策の概要

【Stevenson 氏のプレゼンテーション】

F T C は、行政機関として法律執行の権利を有するだけでなく、新しいルールを作る権限を持っており、その他に議会と大統領に諮問するための情報も集める任務も負っている。F T C が e コマースに関して取り扱おうとしている課題は、インターネット上におけるプライバシー保護と消費者保護の問題である。

99年の6月にワークショップが開催され、そこでは米国政府として消費者をいかに守るべきか議論された。米国政府として提案している内容は、OECDの作成しているガイドラインと共通する面が多かった。OECDガイドラインのドラフトは既に完成しており、今年中には最終版が完成する。特に問題となったのは、どの程度までビジネス側が情報を開示すべきかという問題と、インターネットを通じて取引が国境を越えた時にどこまで法的な効力があるかという問題である。

OECDガイドラインについては周知のことなので詳しくは触れないが、米国政府として強調しておきたいのは、このようなガイドラインを作成するにあたって、自主規制という概念を考慮してもらいたいということである。

米国政府としては、業界が自己の役割を認識して、行動規範を作成することにより、最終的には行政による規制の必要性が最小限に抑えられる状態を理想としている。例えば、プライバシー保護に関する団体であるBBBの規制方針には、商売をする会社が守るべき準則が書かれており、ビジネス側はこれを自主的に遵守している。

このように、米国では業界が自分たちで問題解決ルールを作っているが、こうした自主規制は無規制とは異なることに注意が必要である。そこには常に行政が介入する可能性が残されており、だからこそ業界としては行政による介入を防ぐためにも効率的な規制を自ら作ろう

とするのである。eコマースにおいては、自主規制の意味合いが特に強くなる。

次に、eコマースにおいては、国境を越えて大きな取引が行われる可能性が出てきた。海外の商法から影響を受けたことは、これまでもテレマーケティングなどの分野でも起っていたが、eコマースでは全世界と大規模な取引が可能であるので、影響の度合いはより大きくなる。

まず、法律の管轄がどの国に属するのか問題となるが、インターネットにおいてビジネスを提供する主体がどの国の法律の管轄下にあるのか、その答えはまだわからない。この問題に関して、FTCでは商務省と協力して検討しており、また日本やOECDとも協力している。FTCとしては、創造的な解決案によって、ビジネスと消費者の双方が自信を持ってeコマースに取り組みめるような環境を整備したいと考えている。

しかし、この論点に関しては、ビジネス側は発信者側の国、消費者側は受信者側の国の規制に服したいと考える傾向がある。ここでは、発信者側国規制のアプローチと、受信者側国規制のアプローチとが衝突する。なぜなら、発信者側の国には消費者保護ルールがないかもしれないし、逆に受信者側の国のルールによるならば、たくさんの国のルールが適用されてしまう。このように、発信国、受信国のいずれの法律管轄に属するかは、解決の難しい論点である。

FTCがOECDと作成しているガイドラインは、完成した時点が出発点であり、決してこれが終点ではない。ビジネス側、消費者側、法律の実際の適用はどうであったか、などの運用実績を受けて、常に変わっていくであろう。

OECDとFTCでは、ビジネス側の開示義務についても検討している。消費者が安心して取引を行うために、どれだけの情報を開示することが必要だろうか。全ての情報ではなく、状況にあった妥当な情報を提供することによって、公正な取引を実現させることができよう。また、取引内容の開示だけでなく、主体が誰であるかをはっきりさせることが、法律執行の上で重要である。FTCは最近、ICANに対してコメントを出した。ICANはインターネットにおけるドメイン登録組織であるが、情報開示が不完全であると認められるので、コメントを出したのである。

(3) 対象市場について

FTCが介入するのは、何もインターネット市場に限らない。これまでにインターネットに関連して100件の執行例があるが、これら適用例の大部分は、インターネット登場前からFTCの適用対象であった。

(4) 他の政策主体

米国でインターネットに関する法律問題を扱う機関としては、ABA (American Bar Association: アメリカ法律家協会)があり、消費者保護に関する国内規準であるトランス・アトランティック・ビジネスダイアログや、同じく国際規準であるGBDe グローバルビジネスダイアログ(GBDe)を公表している。ABAのほかにも、インターネット法政策フォーラム(IRPF)

という団体もある。

5.3 課題と今後の対応や方針

(1) 課題

インターネット上では、実際には100万ドルが存在していなくても、存在するかのように見せかけることは簡単である。したがって、自主規制に完全に任せてしまうことは適切ではない。たとえ自主規制によっていても、詐欺行為などの消費者被害が発生したときには、行政が法律をもって介入できる仕組みにしておくことが必要である。

F T Cは法律執行機関であるが、そこで執行されるのは民事法であり、刑事法の執行権限はない。つい最近、インターネットに関しては100件目の法律執行があった。執行対象の多くは詐欺行為であり、自分たちF T Cが犯罪者よりも先回りして法律を執行することにより、消費者に自信を与えることができる。

インターネットにおける詐欺の内容は、当初はオンライン化される前から存在した詐欺のオンラインへの適用が多かったが、最近ではオンライン特有の犯罪であるオンラインジャックなどが発生している。オンラインジャックとは、あるページに強制的につれていかれて、なかなか出られなくなるという現象である。最近もページジャックに関して大きな事件があった。この事件では、アメリカ側が捜査に着手する前に、オーストラリアではA C C Cオーストラリアから捜査状が出ていたため、円滑な国際司法共助が実現した。

(2) 今後の対応・方針

ページジャックのようなオンライン型犯罪は、過去にカナダとの間でも事例が発生しているが、この種の事犯においては、アメリカ側が捜査しようとしても、相手国が認めてくれなければ実効性がない。

アメリカ政府のこうした国境を越えた法律執行によって、アメリカ市民の権利が守られるだけでなく、相手国にとっても、アメリカ政府の法律執行を通じて間接的に自国の消費者を守ることができるというメリットを享受することができる。

F T Cは政策執行の面ではカナダとの間で情報交換を頻繁に行っているが、各国の法律執行機関は、多国間でインターネットを介して情報交換を行っている。犯罪集団がインターネットを通じて情報交換を行っていることはよく知られているが、法律執行機関としてもインターネットを活用した情報交換の場であるインターネットラボを構築しようとしている。このように、F T Cをはじめとする法律執行機関としては、インターネットの動向を影響力のある形で監視したいと考えている。

5.4 質疑応答

質疑応答では Stevenson 氏のほかにリサ女史が加わって活発な意見交換がなされた。リサ女史はF T Cの国際消費者保護プログラムに参加していて、懸案であるO E C Dとのネゴシエ

ーションを1年以上行っている直接の担当官である。99年6月のワークショップでも米国側のリーダーとしてOECDとの交渉を行った方である。

ECOM : OECDガイドラインのバージョン6が今年中に出るようだが、いつ出る予定なのか。

FTC : バージョン6はもう少し先になるが、少し違うバージョンは年度末には出る予定である。

ECOM : 準拠法の問題について結論は出ているか。

FTC : まだ米国側としては最終的な結論を出していない。ただ、純粋に発信側、受信側といった形で割り切るのは難しいだろうと考えており、創造的解決案によって解決することを指向している。エレクトロニック・コマースの特徴として、裁判外処理による方が好ましいような少額取引も多い。この領域では、裁判によらず消費者団体、業界団体などによるのも一つの解決法であろう。FTCでは、そのためのルール作りも考え始めている。

ECOM : 前回のサミットではプライバシーに関して共同声明が出なかったと聞いているが、やはりEUとの協調は困難であるのか。

FTC : 前回のサミットには間に合わなかったが、米国とEUは、次回のサミットでは共同声明を発表することができるであろう。これは商務省が中心になって検討している事項であるが、ちょうど本日その交渉を進めるためにEUの担当者が商務省を訪れており、今ごろは交渉がまとまっているのではないか。

ECOM : 99年6月にECOMではEUを訪れた。その際にEUが自主規制に理解を示すなど、EUの態度が変化しつつあると感じたが。

FTC : EU側の全体的傾向を把握するというのは難しい。ここで注意しなければならないのは、消費者保護には多くの法律があるが、プライバシー問題にはあまり法律がないということである。EU側の対応も、この2つでは少し傾向が異なるであろう。ただ、EUの文書にも自主規制の考えに価値を与えるものが出てきているので、確かに態度が変わりつつあるのかもしれない。米国側としても、自主規制で対応できるものは自主規制によるのが良いと考えているが、自主規制で足りない場面では法律を制定するという姿勢であり、すべて自主規制に頼るといった一方的な立場を採っているわけではない。オンラインにおける子供のプライバシー保護法が最近制定されたのはその一例である。

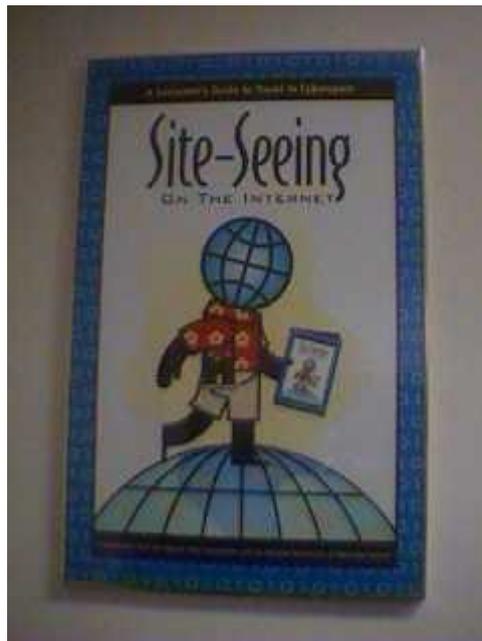


写真) FTC は消費者啓発のため、わかりやすいリーフレットやガイドブックを多数発行している。会議室の壁にはインターネット世界への旅に誘うポスターが貼られていた。インターネット世界の旅先案内人としてガイドマップを作るのは FTC の役目である。

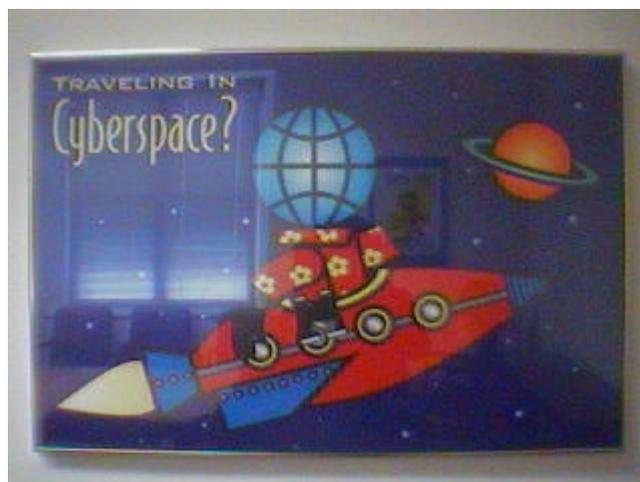


写真) こちらはサイバー・スペースへと出かけていくカスタマーである。彼が安全にサイバー空間を旅することができるかは FTC の作るスペース・ルールにかかっている。

5.5 補論 プライバシー保護政策の国際協調

(本稿は、視察団員である岡田仁志氏著「サイバー社会のプライバシー：EU型規制政策とアメリカ型産業政策の調和はありうるか」『国際公共政策研究3巻2号(大阪大学国際公共政策学会：1999年3月)所収』を加筆したものである)

(1) プライバシー保護政策の比較論

FTCは日本でいうところの公正取引委員会に近い任務を負う連邦機関であるが、消費者保護のプロフェッショナルとして、国民に近い所で迅速かつ強力な執行を維持している。プレゼンテーションが行われた会議室の壁には、インターネットの世界に消費者を安全に招待するためのウィットの利いたポスターが貼られていた。

表：各国のプライバシー保護政策

| 政策立案主体 | 名称・内容等 | 公表年次等 |
|-------------------|---|------------|
| OECD | プライバシー保護と個人データの国際流通についてのガイドラインに関する理事会勧告 | 1980 |
| 行政管理庁 | 個人データの処理に伴うプライバシー保護対策 | 1982 |
| 日本の公的部門対象 | 行政機関の保有する電子計算機処理に係る個人情報の保護に関する法律 | 1988 |
| 日本の民間部門対象 | 貸金業の規制等に関する法律、割賦販売法 | |
| 日本の地方自治体 | 個人情報保護条例の制定 全般：公的部門対象 一部：民間部門対象 | 1975～ |
| 国際連合 | 自動的データファイル内の個人データに係る勧告 | 1990.12 |
| EU | 個人データ処理に係る個人の保護及び当該データの自由な移動に関する1995年10月24日の欧州議会及び理事会の95/46/EC指令 | 1995.10.24 |
| アメリカ政府 大統領顧問見解 | 個別法によるセグメント方式の対応 プライバシーの保護は政府主導ではなく民間で構築 | 1997 |
| 郵政省 調査研究会 | 電子情報とネットワーク利用に関する調査研究会 報告書 | 1995.8 |
| オーストラリア | プライバシー法の制定を提案 | 1995.12 |
| カナダ | ケベック州法：民間を対象とするデータ保護法 CSA(Canadian Standard Association)モデルコード | |
| 電子商取引 実証推進協議会 | 民間部門における電子商取引に係る個人情報の保護に関するガイドライン(アルファ版) | 1997 |
| バーミンガム・サミット | 日米共同声明 プライバシー保護に関する民間自主ルールの後押し | 1998 |
| 警察庁 | 不正アクセス対策立法 | 1998.3.27 |
| 日本情報処理 開発協会 | プライバシーマーク付与 | 1998.4.1 |
| BBB | プライバシーマーク付与 | |

インターネットを無規制のアウト・ロー社会にするのではなく、業界に自主規制のチャンスを与え、必要と判断すればいつでも介入する。F T Cが存在する限り消費者が不利な立場に放置されることはないだろうという安心感が、1914年の設立以来アメリカで新しいビジネスが容易に受け入れられる制度的背景として常に存在してきた。アメリカの消費者から得たと同様の信頼をインターネット世界で得るべく、F T Cは国境を越えた消費者保護に乗り出そうとしている。

消費者保護のいくつかの分野のなかで、特に論点となっているのがプライバシー保護の問題である。アメリカ、E U、日本をはじめとする各国の政府機関等から提案されているプライバシー政策を概観すると、表のようになる。

(2) E U指令と米国政府の対応

一般にある制度の影響が直ちに国境を越えて他の国や地域に及ぶのがサイバー社会の性質であるが、プライバシー保護政策が不可避的に国際問題となった直接の契機は、E Uが発令した「個人データ処理に係る個人の保護及び当該データの自由な移動に関する1995年10月24日の欧州議会及び理事会の95/46/EC指令」(以下、E U指令と省略する)であった。

E U指令は、E U域内から第三国へのデータ移転につき、第三国が十分なレベルの保護を確保している場合のみ可能であると規定する。ここで第三国の保護レベルを判断する材料となるのは、一般的及び分野別の法規範、専門職業の規範、安全保護対策基準である。第三国の保護レベル不十分な場合は、移転を阻止する措置がとられる。すでにE U構成国は法律制定期限である1998年10月を過ぎて、現実的にE U指令の規制下にある。

E U域外諸国は、E U指令に対応した国内法を制定する政策を選択する他に、現行法の枠組み内で実質的に個人データ保護を図る政策を選択することや、何らの特別な措置をとらない選択をも含めて、様々な政策的裁量の余地がある。サイバースペースというフロンティアでは、ある国で決定され実施された政策が即時に他の国に影響を及ぼすことがある。個人データ保護に関するE U指令はまさにその例であり、アメリカや日本をはじめとした各国がE U指令への対応を意識しながら、個人データ保護に関する政策を立案することになる。

この問題に関してアメリカ政府は、民間部門を対象とする一般的な個人データ保護法の制定を提案するE Uとは異なり、個別法によるセグメント方式の対応を原則としている。アメリカ政府は、プライバシーの保護は政府主導ではなく民間で作りあげるのが望ましいとの立場を表明しており、E Uとは政策手法が異なる。

(3) プライバシー保護の政策手法

このように、各国の個人データ保護政策は、プライバシー保護という目標は同じであっても、政策手法の面では必ずしもE U指令と一致しない。われわれ視察団がF T Cを訪れたのと同じ日時に、商務省ではE U代表者との間でまさにこの問題の解決策が探られていた。国際的な論点となっているプライバシー保護に関して、これまでに現れた代表的な提案を政策手法ご

とに分類整理すると、表のようになる。

表 プライバシー保護の政策手法

| | | | |
|------------|-------------------------------------|--------------------|--------------|
| OECD勧告 | 日本の対応 | | |
| | ガイドライン | 行政管理庁 5 原則 | |
| EU指令 | EU域内諸国の対応 | | |
| | 法律の制定 | EU指令に準拠した国内法を制定 | |
| | アメリカ政府の対応 | | |
| | 法律の制定 | 対応せず：個別法による保護を維持 | |
| | 民間自主ルール | バーミンガム・サミット 日米共同声明 | |
| | 民間レイティング | プライバシーマーク付与 | BBB |
| | 日本の対応 | | |
| | 法律の制定 | 一般的なデータ保護法の制定 | |
| | | 個別法による保護を拡充 | |
| | 条例の制定 | 公的部門を対象 | |
| | | 民間部門を対象 | 罰則あり 罰則なし |
| | ガイドライン方式 | 電子商取引実証推進協議会など | |
| | レイティング | 日本情報処理開発協会 | |
| | | BBB | USA |
| | 不正アクセス防止 | 立法による対応 | |
| カナダの対応 | | | |
| 州法(ケベック) | データ保護法 | 民間部門対象 | |
| 民間コード | CSA (Canadian Standard Association) | | |
| オーストラリアの対応 | | | |
| 法律の制定 | プライバシー法の制定を提案 | | |

(4) 政策手法間の優位性分析

これら複数の政策手法から最適な手法を選び出すことは容易でないが、以下では手法ごとに政策学的な分析を加えることにより、可及的に各政策手法の優位性を明らかにする。

一般法の制定

EU加盟国はEU指令に準拠した内容の一般法を制定する条約上の義務を負う。個人データ保護に関して一般法を制定すると、企業に法的遵守義務が発生するため、規制目的を達成しやすいようにみえる。

しかし、不特定多数が企業側として参加し、本質的に国境を超越する性質を有する電子商取引の分野にあっては、コマンド・アンド・コントロール型の規制は実効性が低いことが懸念される。また、行政の提示する企業行動準則は、電子商取引という変化の速い分野に固定的要素を持ち込むことになりかねない。さらに、これまで事業者を規制する法律は

企業と国民の非対称性を前提としていたが、誰もが簡単に発信者となりうる電子商取引の分野では画一的な前提条件は成立しない。

EU指令のいう第三国としては必ずしも一般法を制定しなければEU指令の適用によって不利益を受けるとは限らず、いわゆる十分なレベルの保護が実現されるならば他の政策手法を採用する余地がある。

ガイドラインの制定

すでにいくつかの機関が提案しているガイドライン方式は、効果として次の2点が期待される。ガイドラインによって法律と同様の内容を盛り込むことは可能であるから、よく遵守されれば法律による対応と同様の効果が得られる。法律による場合よりも現実的で柔軟な運用が可能であるから、実態に合わない規制による損失が生じにくい。

しかし、ガイドラインは法律ではないので刑罰という不利益を課すことはできず、自発的な遵守の期待できない対象には効果をあげにくい。したがって、良識ある業界の内部規定としては必要十分であるが、不特定多数の小規模事業者の参入と退出を予定するような分野への適用には向いていない。

レイティング

法的規制に比べてより制限的でない政策手法として、事業者が個人データの収集・利用を行っているか否か、個人データの管理をどの程度の安全性で行っているかにつき、公的な機関が情報を提供する方法がある。

この方法は、個人データの収集・利用を一律に禁止するのではないため、事業者は個人データを積極的に活用する戦略をとるか、または個人データを保護する戦略をとるかについて、自主的に選択することができる。他方、消費者の側では、取引の相手方が自己のデータを収集・利用しようとする業者であるか、または収集・利用しない業者であるかを判断することができる。このため、どの程度の個人データの収集・利用がなされるかが市場原理によって決定されることになる。

情報施策の消極的な要素として、企業と消費者の間の非対称性があげられる。例えば、電子商取引が高度に発展して消費者が不可避免的に利用している場合であって、しかもある種のサービスを提供する業者が限られているような場合にあっては、消費者は主体的な選択をする立場にあるとはいえない。このように市場原理が機能していないような場面においては、情報施策は実効性を確保することが困難となる。

個人データ保護に関する情報施策の具体例として、(財)日本情報処理開発協会は1998年4月1日よりプライバシーマーク付与を開始した。「民間部門における電子計算機処理に係る個人情報の保護に関するガイドライン」に基づく業界ガイドライン作成等が指定の条件であり、ガイドラインとレイティングを併用した手法として注目に値する。

不正アクセス対策

個人データの収集および利用を制限し、これを企業が遵守した場合であっても、企業の保有する個人データに不正にアクセスすることが容易であれば、個人データは保護されないことになる。そこで、個人データの適正管理の原則を実効的にするための政策が必要となる。

ここで、不正アクセス自体を犯罪とすることができるか問題となる。一般に刑事罰を科すためには、道義的な非難可能性があることを要する。何が当罰的な行為であるかは時代と地域によって変容するが、不正アクセス自体に当罰性があるか否か自明ではなく、これに刑事罰を科すためには国民の合意を形成する過程が必要となる。これに対して、行政罰を科すことには当罰性を必要としないため、比較的容易に行政罰を導入することが可能である。このため、規制の実効性を確保する方法として行政罰は頻繁に利用される。

不正アクセス対策を最も厳格に法制化すると、不正アクセスを禁止するだけでなく、アクセス記録の保存を事業者に要求することになる。

確かに、この方法は不正アクセス犯罪の追跡を著しく容易にする。しかし、アクセス記録を保存するためには、保存用の機器を設置する必要が生じるなど、事業者に過重な負担を強いことになる。このため小規模な事業者の経営が困難になるだけでなく、費用の増分が消費者の負担に転嫁されると電子商取引全体の発達が停滞するおそれがある。法制化にあたっては、これら予測される費用を上回る効果が得られる政策であるか十分な検討を要する。

消費者の啓蒙

個人データを法的に保護する政策を補完または代替する手段として、消費者の啓蒙という方法がある。電子商取引の事業者が個人データが蓄積し、多様な目的に利用される原因の一つとして、消費者がクッキーなどの技術を知らないことがあげられる。そこで、現在の技術でどのような個人データの蓄積および利用が可能であるのか消費者が実態を認識することにより、無意識のうちに個人データを送信する蓋然性が減少する。さらに消費者の知識が高くなると、個人データの利用を主体的にコントロールして、積極的意味におけるプライバシー権が実現することになる。また、消費者の啓蒙という政策手法は、啓蒙作業自体に要する費用のほかに特段の費用が発生しにくい点で優れており、おそらく政策を費用効果分析で比較すると優位に立つものと予測される。

消費者の啓蒙という政策手法の消極的な側面としては、情報弱者の問題があげられる。消費者への啓蒙活動を実施しても、全ての消費者が十分な知識を得るとは限らない。情報弱者が生まれぬような政策努力は不可欠であるが、ある程度の情報弱者が残存することが不可避であれば、消費者への啓蒙という政策手法を他のより強制的な手段と、代替的ではなく補完的に運用することが必要となる。

(5) 国際的な政策協調の実現に向けて

電子商取引におけるプライバシー保護を実現する政策手法は多岐にわたり、いずれの手法が最適であるか決することは難しい。ある政策を選択することの実効性は、すでに導入された国の実績を調査することによって、ある程度まで実証的に観察することができる。しかし、同一の政策が他の地域においても同様の効果をもたらすとは限らない。このように、ある限定された地域において政策が合意に達しても、すべての地域の政策を合致させることは容易でない。ここに、電子商取引分野における政策判断の困難さがある。

わが国としては、EU指令が第三国に対して要求する十分なレベルの保護を整備して、EUとのデータ交換を継続することの効果は、これに伴う費用を上回るものであるかを判断しながら、政策決定を下すことになる。ここで、十分なレベルがどの程度の内容であるのか知るためには、EU政策担当者との不断の情報交換が不可欠であり、これまでECOMが培ってきたような人的信頼関係に基づく政策協議の場が今後とも持たれることが期待される。

EU指令に対応すべくプライバシー保護に関して一般法を制定することが必要であるならば、アメリカ政府との政策協調が問題となる。このように、EU政府とアメリカ政府の間で政策調整を行う場面は電子商取引分野では少なからず発生する。わが国を含めた三者間での政策ゲームにおいて、単に米国とEUの動向を見守ることにとどまらず、積極的に協調策を提案するような姿勢がわが国に求められている。EU加盟国が一般法の制定で実現する適切なレベルのプライバシー保護を、アメリカや日本では、セグメント方式の立法と他の政策手法の併用で実現するなど、わが国が国際政策協調のための積極的な提案をすることが求められており、EUおよびアメリカの政策立案者との間で政策協議の場を持ち続けることが、これまでも増して重要性を帯びてくるといえよう。

6 G S A (U . S . General Services Administration : 総合調達庁)

訪問日時 :

11月3日(水) 13:00 ~ 15:00

対応者 :

Mickey Femino: Director, Office of Smart Card Initiatives (TFS), Information Technology Integration (ITI), Federal Technology Service (FTS)

Roger B. Kurland: Business Manager, Office of Smart Card Initiatives (OSI), Federal Technology Service (FTS)



デモンストレーションルーム入り口



デモ風景

G S A (U.S. General Services Administration : 総合調達庁)

6.1 組織の概要

(1) 本部所在地

1800 F Street, Washington, DC 20405

(2) 設立の目的

全ての連邦機関に係る調達業務の遂行

(3) 従業員数

14,526 人 (1997 年 1 月 31 日現在)

(4) 調達規模

年間予算 130 億ドル

年間調達 400 億ドル

6.2 プレゼンテーションの概要

(1) 中心となる事業

G S A は電子政府の実現に向けて主導的役割を果たす。連邦電子商務プログラムオフィス (連邦ECPO : The Federal Electronic Commerce Program Office) は政府調達の完全電子化を計画しており、いわゆる電子政府 (SmartGov) 構想の実現を目指している。連邦政府のウェブサイトである SmartGov (<http://smart.gov/>) のページは G S A のスタッフによって運営されており、G S A は電子政府構想の中心に位置する。

(2) サービスの概要

ECPO は連邦政府の EC 化を推進するプログラムである。EC という言葉の意義は拡大しつつあり、単に電子的ビジネスを指すに止まらず、最近では電子政府を意味するようになった。これに対し EDI とは、コンピュータから電子的に送信してビジネス取引を行うことであり、契約、請求書発行など全てを電子的に行うものである。ECPO のプログラムは大統領の命令で行われている (ECPO の詳細につき <http://ec.fed.gov/fecpo.htm>) 。

EC の進化に合わせて、大統領府では連邦調達方法を電子化するための覚え書きが出され、いくつかの法律が制定された。WEB では、調達の電子化に関して審議中の法案を見ることが出来る。ECPO のタスクは、電子調達全般に関する統一窓口を務めることであり、EDI、EFT (電子資金移動)、EBT (電子利益送信) などの全てを、連邦標準で行うことを目指している。計画の実現にあたっては、中小企業にも使いやすいよう商業的に既存のシステムを活用しながらシステムを構築するよう配慮している。

G S A による調達の実際は、<http://www.fss.gsa.gov/cqi-bin/advwel> のページでみることが出来る。連邦機関の調達担当官であれば、政府調達カードの番号を入力し、このページからアクセスして調達することができる。調達の日程などもこのページで案内される。このページを見れば、連邦政府の調達がどの程度まで電子化されているか体感することができよう。調達力

ードのIDを入力しなくても、<http://www.fss.gsa.gov/advtime.html>のページには電子調達可能なあらゆる物品の分類リストが掲げられており、調達スケジュールと現在可能なサプライヤーの一覧を見ることができる。

(3) 対象市場について

現在、全米で調達事務所とサプライヤーの間で 25000 ドル以上の調達は 2 %しか発生しないが、これが金額では 90 %を占める。ここで、紙ベースの調達では、1取引に 120 ドルかかる。ここで取引コストという中には全ての過程のコストを含んでおり、連邦調達では間違いのないように何度もチェックを通すので費用がかかるのである。これをインターネットに置きかえるとどうなるであろうか。当初インターネットでは1取引に 58 ドルかかったが、現在ではインターネット取引は一回あたり 34 ドル程度まで費用が下落している。

インターネットでも同じだが、リアルではもっと費用がかかってしまう。構築中のインターネット、イントラネット取引が実現すれば、1取引あたりのコストはわずか 18 ドル程度で済むと考えられている。このように、連邦調達市場がECへと移行するのは、「地上近くにぶらさがっている果実をもぎ取る」ことである。およそ 1700 万件といわれる調達実施の大半が 25000 ドル以下の取引であるが、紙ベースでは高い取引コストがかかっている。日本の中央政府の調達においても同じようなコスト削減の余地がある。

1989 年に利用を開始した調達カードは、一貫して利用率が急伸した。1998 年には調達カードを持つ者が 34 万人に達し、使われた金額は 7,960,818,859.76 ドルに上った。このことから、電子政府化による調達コストの削減効果がいかに高いかがわかる。EFTは法律で義務づけられたことも弾みとなって、スマートカードの技術はさらに進み、2002年までには北米地域で 470 万枚が発行されるだろう。

また、WEB技術の進化によって、電子カタログの活用、インターオペラビリティの向上、インターフェイスの改善、HTML技術の向上などが実現するであろう。インターネット人口は 2000 年には 1 億 3000 万人に達すると見られており、その成長率の高さには連邦政府の専門家チームとしても驚いている。1993年にはチームの誰もがこのような爆発的成長を予想だにできなかった。昨年1998年にはクリスマス月だけで 23 億ドルもの売り上げを記録した。インターネットによる注文は、電話による注文よりも 3分の2ほどコストが安くなることを考えれば、当然の帰結かもしれない。オンライン株取引は、既に 1997 年時点で 2 億 6800 万ドルにもものぼっており、2001 年には 22 億ドルに達するであろう。インターネット経済は 7 %成長を続けている超成長産業である。

6.3 課題と今後の対応や方針

(1) 課題

GSAの本来分野は調達であるが、調達以外の分野に拡大した連邦政府の電子化に向けてイニシアティブを取り立場にある。GSAスマートカード推進部門の事務所では、Femino 氏

率いるチームが大統領命令に基づき連邦スマートカードの推進を行っている。GSAの採用するスマートカードはマルチアプリケーション型で、1枚のカードに9つの機能を持たせている。スマートカード化を推進する理由は、安全性が高く、コストが安く、しかも管理が容易だからである。カードには、指紋データを数値化したIDなどの高度なバイOMETRICS認証情報を登録しており、ビル入退室管理などの単なる身分証明機能のみならず、緊急医療情報などの個人健康データも内蔵している。

(2) 今後の対応・方針

まもなく、アメリカ連邦政府の全ての人間が使えるスマートカードを発行する予定である。これが実現すれば、政府全体で、身分証明、バイOMETRICS APIなどの機能を共有することができる。ここでは、連邦スマートカードの有用性を紹介するデモテープを見ることができた。デモテープのストーリーは次のとおりである。

ドナルドレーガンビル前に人が倒れている。通行人がビル受け付けに通報するが、倒れている人の氏名などは何もわからない。ところが、幸い連邦職員であったため連邦スマートカードを首から下げており、その情報を読み取ることによって緊急医療情報を読み取ることができ、適切な応急処置が取られる、といったストーリーである。民生調達のみならず軍用調達をも担うGSAとしては、連邦スマートカードの利用による海軍艦船上の行方不明者特定や緊急医療情報の活用などに大きな期待を寄せている。

6.4 デモの内容

GSAスマートカード推進部門のデモンストレーションルームでは、連邦スマートカードの作成から利用までを実際に体験することができる。

まず、バイOMETRICS認証の情報源となる指紋データを収集する。顕微鏡の鏡台のような読み取り口に指を入れると、読み取り機が指紋情報を読み取る。この機械のカード挿入口には、予め撮影した写真を焼きつけたICカードを差しておく。読み取り機は指紋をそのまま記憶するのではなく、指紋データを数学的に変換してICチップに登録する。読み込みと生成が完了すると、スマートカードはすぐに利用可能になる。ここでは実際に数名がカード作成を体験する機会を得た。

完成したスマートカードを入館ゲートに入れると、次のコーナーに進むことができる。カードを作らなかった見学者は、ビジター用の入室カードを同じように使って先へ進む。スマートカードにはマネーヴァリューがダウンロードされており、スマートカード専用の自動販売機で買い物することができる。コカコーラの自動販売機にスマートカードを入れ、商品選択ボタンを押すと、本物のコカコーラが出てきた。横にはスナック菓子の自動販売機があり、こちらも本物のチョコレートが出てくる。さながら民間企業のショールームなみの設備である。

GSAの職員がデモ用のスマートカードで何人分かのコカコーラを買ったところで、商品が出てこなくなった。残高は表示されないが、プリペイド式の電子マネーと同じように残高が減っ

ていくのである。横に置かれたダウンロード機につないで実際にダウンロードする作業を見せてもらった後、再び自動販売機にカードを差し込んだところ、今度は商品を買うことができた。

このデモンストレーションルームでは、マネー機能以外にもスマートカードのあらゆる機能の有用性が紹介されており、マルチアプリケーションとしてのスマートカード実現に向けてG S Aが極めて積極的な姿勢を示していることがわかる。

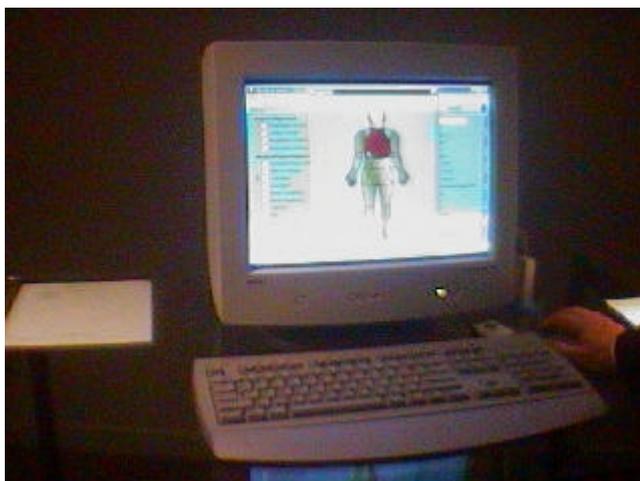


写真) 軍隊にスマートカードを導入する大きなメリットは、医療情報などを記憶しておき迅速に適切な治療を施すことができる点である。

6.5 個人的所感（コメント）

G S Aで我々視察団を迎えてくれたのは、日本でアメリカ車を販売していたこともあるという元一流のセールスマンであった。連邦機関でありながらG S Aには商業的なフレンドリー感があふれており、その開放的な体質はG S Aのホームページデザインからも汲み取ることができる。政府調達という堅い買い物ページでありながら、民間のショッピングモールと見間違ふほどの楽しいホームページは、日本のモール運営者にとっても大いに参考となる。特にG S Aモール活用法を解説したガイドブック "GSA Advantage! Handbook for Customers" (<http://www.fss.gsa.gov/commish.html>でダウンロード可能)は、SSL 暗号を利用したWEBショッピングの優れたマニュアルである。苦戦が目立つ日本の多くの電子モールとは対照的に、おそらくG S Aのホームページは世界で最も繁盛しているWEB販売のページであろう。

G S Aは民生調達と軍用調達を共通して扱う唯一の連邦調達機関であり、その任務は重大かつ極めて大規模である。この膨大な作業を合理化することによって得られる時間と費用の削減効果は計り知れず、ここに必然的に電子化を推進しようとする誰よりも強いインセンティブが働いた。かくしてG S Aを中心に始まった政府電子化の流れは、やがて民間の世界におけるインターネット取引全盛の時代を迎える魁となった。いまやインターネットを誰よりも大規模に活用するG S Aは、次にスマートカードによるマルチアプリケーションの実用化に着手した。調達の電子化がインターネット時代の幕開けの起爆剤となったのと同じように、G S Aのスマー

トカード戦略は民間におけるスマートカード普及の起爆剤となるであろうか。マルチアプリケーションとしてのスマートカードの未来を占うために、今後もG S Aの動向から目を離すことはできない。



写真) スマートカードは、全米各地の大学や軍隊などで実用実験が行われている。

7 Old Executive Office

訪問日時：

11月3日(水) 15:00~17:00



ホワイトハウス横の OEF 正面入り口



プレゼンテーションを終えて

Old Executive Office

7.1 訪問先（企業）の概要

(1) 本部所在地

17th St. and Pennsylvania Ave. N.W. Washington DC

(2) 設立の目的

ホワイトハウスのバックオフィスとして電子商取引に関する政策を立案する。

7.2 プレゼンテーションの概要

(1) 中心となるタスク

ホワイトハウスのECワーキンググループは、1995年12月に結成された大統領オフィス直属のチームである。ワーキンググループには20の政府機関から専門のスタッフが参加している。その目的は、ECのインフラストラクチャーを構築することと、電子商取引のための枠組みを完成させることである。

1997年には、ECのフレームワークを文書化するためのタスクフォースが結成され、18ヶ月に及ぶ作業の結果はゴア副大統領を通じて発表された。発表されたエグゼクティブサマリーの最も重要な部分は次の5原則である。

<http://www.whitehouse.gov/WH/New/Commerce/summary.html>

【グローバルECフレームワーク5原則】

民間が主導すべきである。インターネットは規制型産業ではなく市場推進型の産業として発展することが好ましい。何らかのルール作りが必要な場面があったとしても、政府は可能な限り業界による自主規制や民間部門によるリーダーシップの発揮を促すべきである。

政府は電子商取引に過度の規制をかけることを避けなければならない。一般に、インターネット上では最低限の政府関与だけで合法的な商取引ができなければならない。政府はインターネットを通して行なわれる取引に必要な以上の規制をしたり、過度に形式的な手続きを要求したり、あるいは新たな税金を課してはならない。

政府の関与が必要な場面でも、その目的は商取引ルールの予測可能性、論理一貫性、法意明確性を実現・維持することに存しなければならない。政府による干渉が必要な場面にあっても、その役割は規制することではなく、競争を促進し、知的財産権とプライバシーを守り、不正を防ぎ、透明性を高めることにある。

政府はインターネットの特殊性を理解すべきである。インターネットの爆発的な発達は、その分散的な性質とボトムアップ的な性質によって実現される。ゆえに、過去60年かけて形成されてきた電気通信あるいは放送に対する規制手法は、インターネットには適さない。インターネットの成長を妨げる既存の法律制度は見直しが必要であり、新たな電子時代に向けて改廃を検討しなければならない。

インターネットにおける電子商取引は世界的な基礎の上に成り立つ。インターネットは世界規模の取引市場である。商取引を支える法制度は購入者と販売者の属する地域に関わらず、整合的かつ予見可能でなければならない。

(2) タスクの概要

ホワイトハウスのECワーキンググループでは、連邦政府としてのプラットフォーム作りを行っている。ここで扱っている項目は、プライバシー、消費者保護、コンテンツ規制、暗号規制、司法管轄権などである。これ以外に、税金については議会や大統領も関心を持っているが、税金は国毎に異なるだけでなく、アメリカ国内でも州政府によって制度が異なるため、特に調整が難しいと考えている。ただし、我々の方針ははっきりしていて、インターネットに特有の新しい税金を創設することによって、その普及を妨げるようなことがあってはならないと考えている。

インターネットが経済に与える影響については、商務省が主導して報告書を作成している。インターネットの分野では、政府よりも業界の方がはるかに対応が早く、次々に新しい挑戦を続けているので、原則として市場原理に委ねている。政府としては、例えば消費者保護法規などの既存の法律の枠組みをインターネットの分野に適用する際に、どのような工夫をすれば現実的な適用が可能になるかといったことを検討している。これらの問題についてホワイトハウスでは、法律、経済、技術、そして消費者保護などの専門家が毎日研究を続けている。

1997年に公表した第1弾のエグゼクティブサマリーに続いて、1999年の11月末か12月初頭には、第2弾の報告書を公表することができる見込みである。

(3) 対象市場について

インターネットによる電子商取引は今や大きな市場となり、昨年1998年のクリスマス商戦では実に25万ドルの取引があった。今年1999年がどの程度になるかは予測の域を出ないが、昨年の倍として50万ドル程度の規模になれば喜ばしいことだと考える。

7.3 課題と今後の対応や方針

(1) 課題

インターネット上で消費者をいかにして保護するかが重大な課題となりつつある。この問題に関しては、すでにインターネットの急上昇期であった1998年秋頃から検討をはじめ、商務省とFTCが中心となって消費者保護制度を確立した。

ビジネス側で消費者保護のために履行することを推奨されている義務は次の2つである。

プライバシーポリシーを明確に掲げること。

プライバシーポリシーを明確にしていらない企業には広告を出さないこと。

(2) 今後の対応・方針

プライバシーポリシーに関するビジネス側のルール遵守を促すため、BtoBの規制インセンティブをかけている。具体的には、広告出稿規制に関して、インターネットに広告を出している最大手20の企業に対して政府から直接に協力を求め、これらの企業がプライバシーポリシーを遵守していない企業のサイトへ広告を掲載しないよう依頼している。これまでのところ、幸いこの要請には理解と協力が得られている。

7.4 質疑応答

BtoG に関して

ECOM： 全省庁にスマートカードを採用するという計画はあるのか？

大統領府：計画はある。業務が簡略化されるうえ、コストの面でも大いにメリットがあるからである。この計画の実施に際しては、テクノロジーニュートラル、すなわち選択の多様性が確保されるように配慮したいと考えている。1999年12月の大統領命令では、政府調達に多目的カードを採用することを発表する予定である。もっとも、これはまだスペシャルニュースであるが。

GtoC に関して

ECOM： 国民全てにスマートカードを発行するような計画はあるのか？

大統領府：そのような計画はない。我々はそのまでは計画していない。ただ、福祉関連の小切手などのように、既に紙ベースで存在しているものをカード化することについては、コスト削減のメリットがあるので、積極的に検討している。

ECOM： 日本では住民基本台帳法の改正に伴い、国民全員にナンバー付きのスマートカードを発行することなどが検討されている。2005年頃が完成目標となろう。これらの日本の動向については、今後ともECOMを通じてホワイトハウスに伝えたいと考えている。

大統領府：そうしてもらいたい。日本の動向には我々も関心がある。

7.5 個人的所感（コメント）

オールド・エグゼクティブ・オフィスビルディングは、ホワイトハウスのバックオフィスとして1888年に建てられ、当初は国務省、軍事省、海軍省の3省が利用していた。ホワイトハウスの後方に財務省と対立つフランス王朝様式の荘重な建物は、大統領の政策を執行するエグゼクティブ・オフィスとして、ニュー・エグゼクティブ・オフィスと共に今も活躍している。
(<http://www.whitehouse.gov/WH/Tours/OEOB/html/Welcome.html>)

外交・防衛や気候変動など、世界的な重要案件を大統領直属で取り扱う部署が、ここオールド・エグゼクティブ・オフィスに集まる。ワシントンの連邦機関の中でもかなりセキュリティの厳重な部類に入るこのビルに執務室を構えるECワーキンググループは、実に20もの政府機関

から集まった電子商取引問題のエキスパート集団である。

そもそも議会民主主義に比して大統領制は大統領の個人的リーダーシップが政策を左右するのが最大の特徴である。クリントン政権は電子商取引の普及を経済政策の最重要課題として極めて早い時期に取り上げ、迅速かつ明快な政策提言を行った。この力強いリーダーシップこそが、業界と消費者の双方に確実な方向性を示し、現在のアメリカ経済の好調を創出する原動力となったことを改めて印象づけられる。

1997年7月1日に発表された有名なエグゼクティブ・サマリー「グローバルECフレームワーク」以降、アメリカ経済は電子商取引に牽引されて記録的な成長を遂げた。電子商取引の世界的フレームワークを提案したこのサマリーが出されてから1年半が経過した今、ヨーロッパやアジアでも電子商取引が本格的な普及時期を迎えようとしている。ECのグローバル・フレームワークは、1997年7月1日の第一次提言の基本路線を維持するのか、それともEUとの調整の中で何らかの路線変更があり得るのか。1999年末には発表される予定という第二次提言の内容が注目される。

アメリカ政府のEC政策の最も基本的な方針を逸早く知るため、今後ともホワイトハウスとの情報交換を維持することが必要であると同時に、EUとの政策調整に関してこちらからも積極的な提言を行い、グローバルフレームワークの確立に向けて共同して努力していくことが求められよう。



写真) オールド・エグゼクティブ・オフィスは、ホワイトハウスのバックオフィスとして大統領府の実務を担当するエグゼクティブ・オフィスの一つであり、新築されたオフィスビルと区別してこの名がついている。フランス第二帝国様式の荘重な建物は1888年落成。アメリカの建物としては歴史のある部類に入るビルの中は、ホワイトハウスのホームページでバーチャル見学することができる。

<http://www.whitehouse.gov/WH/Tours/OEOB/html/Welcome.html>

8 Harris Teeter, Inc. (ハリス・テーター)

訪問日時：平成 11 年 11 月 4 日 (木) 16:00 ~ 17:00

Harris Teeter, Inc. (ハリス・ティーター)

8.1 訪問先(企業)の概要

- (1) 本社所在地：701 Crestdale Drive, Matthews, NC 28105
- (2) 訪問先：BROOKHAVEN PLAZA 3954 Peachtree Rd, Atlanta, GA 30319
- (3) 設立目的：24 時間営業の食料品を主としたスーパーマーケット
- (4) 売上高：98 年 21 億^{ドル}
- (5) HP アドレス：<http://www.harristeeter.com/>

8.2 会社の概要

(1) 対象市場について

アトランタ付近には高級住宅地が結集しているので、ターゲットはどちらかといえば富裕層にあたる顧客の獲得を目指しており、店舗内にはやや高級な商品を取り扱っている。

現在、ジョージア州を含めサウスカロライナ州・ノースカロライナ州・バージニア州・テネシー州の5州で営業展開しており、2000年にはジョージア州内において、さらに5つの店舗をオープンする予定である。現在の店舗数はおよそ150店舗。

(2) サービスの概要

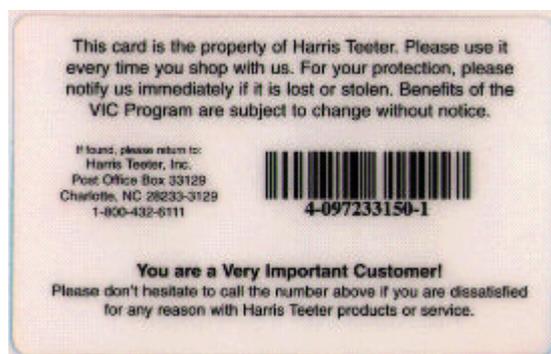
顧客定着を目的とした、VIC(Very Important Customer)カード制度を実施。顧客へ価格割引というサービスを行い、企業側は顧客データをマーケティングに有効に活用している。

カードの申込みに関して特に制限などはなく、与えられた項目に個人情報を入力するか、もしくはHPにて情報を入力して登録すれば、誰でも簡単に申込み事が出来る。普通のカードタイプとキーホルダータイプがあり、常備携帯できるような工夫がなされている。

<VICカード表>



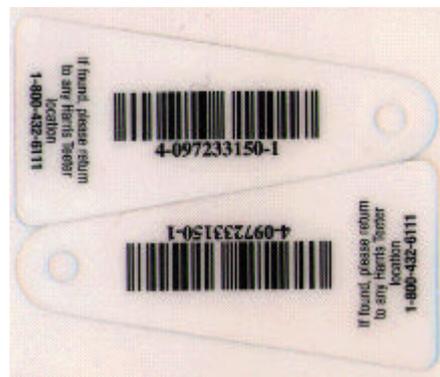
<VICカード裏>



< V I C カードキーホルダー型表 >



< V I C カードキーホルダー型裏 >



登録する個人情報としては

| | | | |
|-----|--------------------------------------|------|-----------|
| 氏名 | 住所 | 電話番号 | E メールアドレス |
| 誕生日 | 運転免許証や社会保障など身分証明書となるものどれか1つのID 番号 | | |

顧客はレジでこのカードを見せると、チラシや店頭で VIC マークが表示されている商品に関して割引サービスを受ける事ができる。割引方法は即日ではなく郵送による割り戻しの形で行われる。またその他の特典としてチケットなどが安く購入できたり、一定の金額以上買い物をするキャッシュバックを受けられる事もできる。

このカードは、ICチップ等の電子的なシステムが組み込まれた磁気カードではなくデビットカード機能やクレジットカード機能などは付加されていないが、将来的にもそのような機能を持たせる事は視野に入れていない。企業側が顧客の利便性などを検討した結果、顧客が買い物において最も重要視するのは節約することであり、カードにおける多機能性の必要はないという結論に達した為である。

一方企業側は、蓄積した顧客データをダイレクトメール発送などに使用してはいるが、終始徹底したプライバシー保護を掲げ顧客データを極秘情報として取り扱い、データの販売などは決して行わないという事を強く顧客にアピールしている。顧客はカード申込み時ダイレクトメールの発送拒否も選択することもできるようになっている。

(3) 競合他社

アトランタは隣接している街などを含めても米国において有数のスーパーマーケット企業の激戦区であり、最大大手のパブリックスをはじめ、クローガー、ターゲットなどがひしめき合う。最近アトランタのハリスティーター付近にパブリックスがオープンしたため、より一層激しい競争が予想される。

8.3 課題と今後の対応や方針

(1) 今後の対応・方針

一層の VIC カードの利用顧客拡大を目指す一方、レジで誰ともやりとりする事が無いよう、レジを無人化して支払いを済ませる非対面式のセルフスキャンを導入する計画を立てている。これは企業側の時間節約・人員コスト削減につながるし、対面式を好まない顧客にとっては大変都合が良い。既にこのシステムを開始しているスーパーマーケット企業も存在している。しかし、ハリスティーターでは故障等のトラブルに対応するため1名スタッフが常時待機して、顧客だけにまかせきりにしないようにするなどサービスの向上も合わせて検討している。

8.4 店内見学の感想

- 24 時間営業のマーケットなので、日本のコンビニのイメージを事前に描いて訪れたのだが、生鮮食品は品揃えが多く、特に野菜・肉類の種類は大変豊富だった。
- 食材も充実していたのだが、惣菜などの調理品・加工品にもかなり力を入れているようなイメージをもった(サラダ・デリカ食品・生ケーキ等)。店舗内のうち3分の1くらいのエリアに調理品のコーナーが設けてあり、価格はだいたい5~20ドル程度。お寿司があったのには驚いたが、品物の割には少々高め。調理品はあまり日もちがしないため、食品管理などは課題の1つかと思われた。
- マーケット内に銀行のATM 機械が併設されており、利用者もそれなりにいたのだが同じ場所で結局お金を支払うのであるなら、始めから電子的に決済できるようになればさらに便利になるのではないかと感じた。顧客にとって節約はもっとも重要なポイントにあげられるということだったが、顧客にとってより便利に過ごすことができるための手段を増やしていく努力も、企業側の顧客サービスには必要になるのではないかと感じた。

8.5 個人的所感(コメント)

Harris Teeter, Inc.の詳しい営業内容については、Web ページを見ればわかるというのが売り場主任さんの回答であった。果たして、WEB ページは主任さんの話しぶり同様、わかりやすく消費者のマインドに訴求するページである。

<http://www.harristeeter.com/index.html>

VICカードの色である赤色と、店舗の屋根やキャラクターである「ドラゴンのハリー」の色である緑色が補色チェッカーを織り成すページは、大きなクリックボタンの並ぶ単純なつくりになっている。のボタン「今週の目玉商品」をクリックすると、チラシ広告が目飛び込んでくる。これら商品はすべて VIC カードさえ持っていれば VIC 割引価格で購入することができる。

<http://www.harristeeter.com/ht1000.html>

VIC カードを手に入れる方法は、 のボタン「VIC について」をクリックすると詳しく説明されており、そのままオンライン上で即座に申し込むことができる。

<http://www.harristeeter.com/ht2000.html>

このように必要最低限のサービスをわかりやすく提供するのがハリスティーターの特徴であるが、VIC カードは顧客囲い込み目的に特化しており、プリペイドカード機能、銀行口座即時引き落とし機能、与信後払い機能のいずれも付いていない。付加価値サービスの提供コストに見合った効果が見込まれないだけでなく、顧客にかえって負担となる過剰サービスを提供するよりも、商品の価格を少しでも安くすることを優先していることの結果のようである。

少しでも商品を安く販売する SAVING の合い言葉からはこのような営業戦略が導かれるのであろうが、周辺には全米屈指の高級住宅街が広がっていることを考えると、単に価格の安い店舗が選ばれるとは限らず、買い物の快適さの面で優位な店舗が勝ち残ることも考えられる。更なる新規出店で競争が激化する中で、ハリスティーターが生き残るためには、少なくとも他店が付加価値サービスで成功した際に即座に同様のサービスを提供できるための準備が必要である。このような防衛的意味からみて、単なるインスタントカードであるVICカードは、将来的にICチップを搭載したスマートカードに変身するためのリスクマネジメント・カードであるといえる。



写真：ハリスティーター店舗

<http://www.harristeeter.com/ht4000.html>

より引用。

9 The Orland Mall.com(Adman Propotional Company, Inc.)

<http://www.orlandmall.com/>

訪問日時：平成 11 年 11 月 5 日

対応者：Mr. William Boyer, President

The Orland Mall.com(Adman Propotional Company, Inc.)

9.1 訪問先の概要

(1) 本社所在地：704S. US HWY 17-92, Longwood, Florida32750

(2) 設立の目的：

もともと広告代理店として、ホリデーという旅行会社の為にWEBサイトを設立したものである。従来の広告に比べて双方にとって費用・時間を大幅に削減可能な、より効果的な広告作成のためにwebを利用し、又このサイトを通じて消費者の信頼と、売上げを高めることを目的に、現在二人の従業員によって、ショッピングモールを試験的に立ち上げている。

(3) 売上高：

現在は、特に損益は無いが、半年後は、25万ドルから100万ドルの利益を予測している。

9.2 会社概要

インターネットにWEBサイトで販売スペースを売っている。商品を扱っているわけではないので、各ショップとはデパートの「建物とテナント」のような関係である。オーランドモールのページにはリンクボタンがあり、1日千件のアクセスがある。またwebサイトにはBBBマークがついている。

売上げの80%はモール経営の手数料で、これはセットアップに250ドル、月々25ドル~100ドルの維持費(コンテンツによって異なる)であり、残りはアフィリエイト会社からのコミッションによるものである。

このアフィリエイト会社とオーランドコムの間にはトラッキング会社が存在し、例えば、消費者がクリックすると、アフィリエイト会社に情報が送られ、そこで売上げが、トラッキング会社でトラフィックが管理することになる。このようにして、モールがWEBサイトの費用を払って、アフィリエイトという商売が成立していく。この部分を行っているのがオーランドモールコムの業務である。アフィリエイト会社のデータによって、ここで作ったWEBサイトで販売購入が成立すると、売上げの一部が入る仕組みになっている。

アフィリエイト会社のミニマムコミッションが25ドルだと、3~6ヶ月で収入を得るが、それが100ドル位だと達成するまでに1~5年後にもなってしまうとモール経営が難しいので、少額でもコミッションが短期間で入るような会社を選ぶようにしている。アフィリエイトのメリットの一つには、ビジネスのうまくいっている会社がどれか分かるので、これに応じて会社を入れ替えることもできる。ホストするサイトは、広告を載せる時に全額支払ってもらうため、その会社の売上げは直接関係ないが、アフィリエイト会社は売上げに応じて利益を得るので、どの会社が出店するか重要となる。また、高級店には出店料をディスカウントして最重要なトラフィックを作り出してもらい、小規模小売店からは高い出店料を取って収入源とする。

一方、商品を売らない企業で、トラフィックだけが欲しい企業もある。映画のプロモーションによくあるが、クリックスルーといって、アクセスすると写真だけが現れるのだが、商品の売れた数だけでなく、トラフィックの数で商売になる部門もある。これは、WINWINといわれる状態で

あり、バナー広告と違って、興味がある人のみ広告を見るため、無駄なトラフィックをカウントせずに済む。写っているだけで、見ているかどうかを計ることはできないバナーに支払う金額は、30ドルから40ドル位に対し、1クリックスルーは25セント位で済むのである。

また、Orland.comの対象市場は、主にフロリダ州オーランド市内である。

9.3 課題と今後の対応や方針

6ヶ月後には、オーランドモールを一つのホスティングサイトとしても運営する予定であり、オーランドモールのビジネスは、WEBにスペースを提供することだが、WEBを利用するのはまだ少数なため、最も効果的な広告手段である、営業マンが直接に訪問するような形と、リアルでの広告手段も併用していく方向であり、そのための人員も採用する。具体的方法として、周辺にある多くの会社をターゲットにすべく、この町の最大の産業である観光業には大きなビジネスチャンスがあると考え、ホテル、観光、航空会社等への取組みも予定している。また、オーランドモールには、オフィスマックスというオフィス商品のブランド品を扱っている有名なサイトが入っている。このような信頼あるサイトが出店することで、モールの信頼度が高まり、収益のみならず、トラフィックも上がり、出店企業にとっての価値も高まるため今後もこうした出店を増やしていこうと考えている。

更に2週間後には、ホリデー旅行代理店専用、クレジットカード番号が盗まれないように、SSLを使いセキュリティ機能を付けたオーダーフォームを作成・実施する予定である。

尚、オーランドモール自体のPRとしては、当初、エクスチェンジリンクを作ったが、あまり効果はなかったため、サーチエンジンで検索結果のリストが上位になるよう工夫している。今後も、ヒット結果を高めるため、WEBサイトを作る理由に応じて、キーワードのバランスや、リピーター客に応えるために、信頼性のみならず、常にダイナミックに革新していることをアピールできるサイトに繰返し変更を行うよう心がける。

9.4 デモの内容

オーランドモールのフロントページを見ながら説明を受けた。モールの構成はごく平均的であるが、ディズニーワールドの街に立地することを活かしたヴァケーション感覚あふれるページづくりをしている。

<http://www.theorlandmall.com/index.html>

ディズニーワールドへのツアーパックやディズニー関連のグッズ販売は全米のあらゆるモールにあふれている。のみならず、メタタグと呼ばれるホームページの内容を自動要約して生成される見出しを人為的に書き換えて、ディズニーと関連がないにもかかわらずキーワード「ディズニー」に反応するように作成されたページも少なくない。このような方法は不正競争にあたるおそれがあるとして、すでに法的な紛争が起きている。その点、オーランドモールのページはウォルト・ディズニー・カンパニーから正式な許可を受けてキャラクターや写真を掲載し、

実際にディズニーワールドをコンテンツとして持つ全米でも代表的なページとして運営されている。これは、キーワード「ディズニー」や「ミッキーマウス」の検索回数が極めて多いことを考えると、オーランドモールに顧客を招く強力な要素として働いている。

<http://www.theorandomall.com/wft/>

ディズニーワールドへのツアーパックのインターネット販売だけでなく、カリブ海クルーズやアフリカ・ラテンアメリカ旅行の販売など、ディズニーワールドへの旅行を検討する客が関心を寄せそうな商品が並んでいるのは興味深い。

<http://www.theorandomall.com/cti/>

営業範囲を全米に広げるべく新たに展開した求人情報のページは、タイガージョブズ・ドット・コムの名の通り、虎をメインキャラクターにしなが、横にはライオンコーナーが続き、上にはディズニー・パッケージを誘う広告がサイトのアイデンティティを高める。つまり、ディズニーワールドの自然体験系アトラクションを連想しながら職探しができるようになっており、求人地域、職種自体はパッケージとは特に関係ない。

<http://www.tigerjobs.com/index.html/>

このように、フロリダのパッケージ感覚を上手に活かしなが WEB ページを作成しているのが、元広告マンであるウィリアム・ボイヤー氏の才覚である。日本でもアイデンティティの高い地域というのが存在するので、同じような工夫は容易であるのだが、既存のモールを見渡すかぎり遊び心の乏しい WEB ページばかりが目立つようである。

9.5 個人的所感（コメント）

仮想店舗だけあり、予想通りオフィスは小さく看板や入り口に社名はなく、正にヴァーチャルカンパニーである。

このサイバーモールは、ショップではなく、あくまでもモールの経営であるため、直接商品を取扱うことはなく、クライアントはアフィリエイト会社を含む出店社なので、特にクレーム等はないであろうし、トラフィックの為に伸びている会社を主に載せたり自由に選択できるので、コンテンツを常に消費者にとって、使い易く、見易い、魅力的なものにかえることと、スタティカルな部分で予測を立てるくらいでよく、ボイヤー社長の述べる通り、手も掛からず、人員も少なく済む、急増中のヴァーチャルカンパニーの一つといえる。

ただマーケットはオーランド内に限っているようで、将来的にも市内に留まる様子であったのが少し残念かもしれない。

他方、年間3億ドル市場である求人市場をウェブに載せるため、昨年からは tigerjob.com という求人サイトを設立し、力を注いでいる様子であったが、確かに、エンジニア等の職種を求める人々を筆頭に、最近はネットによる求職アクセスが増えているため、やりがいあるビジネスが

も知れない。

オーランドモールコムを市内に留まらせるのであれば、オーランドモールのコンテンツを、ホテルや観光業を含め、オーランド特有の商品やサービスを取り扱う企業に絞り、それらを増やすことに取り組めば、出店社にとってのコストパフォーマンスが低くなるだけでなく、トラフィックも伸び、かなり大きなサイトになるのではないかと考える。

10 Millennium Bank

訪問日時：1999年11月8日（月） 10：00～11：00

対応者：Mr. David L. Kraechan / Executive Vice President

Mr. J. Michael Schwedhelm / Senior Vice president

Miss. Jiamin Liang / International Marketing Representative



サンフランシスコの中心地にあるミレニアム・バンクの本店



銀行内にて

ミレニアムバンク

10.1 訪問先（企業）の概要

- (1) 本社所在地：180 Sansome Street, San Francisco, CA94104-3802
- (2) 設立の目的：サンフランシスコ湾周辺地区における中小企業向けの商業金融及び個人向けモゲージローンの取り扱い。
- (3) 売上高（規模）：

| | |
|-----|----------|
| 売 上 | \$3,489 |
| 利 益 | \$607 |
| 総資産 | \$71,241 |

10.2 会社（プレゼンテーション）の概要

(1) 中心となる事業

ミレニアムバンクは、サンフランシスコ湾周辺を営業基盤とする地元密着型の銀行である。主に中小企業向けの商業金融及び個人向けモゲージローンを扱っており、日本でいうところの信用金庫と類似の業務範囲を得意とする。

(2) 商品（サービス）の概要

「Xpress PC Banking Services」というオンライン・バンキングシステムの普及に力を入れている。企業のパソコンと公衆回線で接続するタイプのオンラインバンキングであり、次のようなサービスを提供している。

口座管理

最新の口座（当座預金、普通預金、定期預金、ローン等）の状況、履歴の照会、口座情報のダウンロード

支払い処理

- 自己名義の口座間の資金移動
- 定期的な支払いの設定（給与振込など）、振込先の登録
- 振り込み処理（アメリカ国内外を問わず振込がPC上で完了）
- 各種税金の支払

各種情報提供

CD（Certificate of Deposit 譲渡可能定期預金証書）に関して、700から800のアメリカの銀行が参加しているシステムがある。その最も有利なレートを、このシステムを使って探せるようになっている。

(3) 対象市場について

アメリカでは3年ほど前から一部の法人税は電子決済で支払うことになった。2000年から

はすべての企業が電子決済をしなければならない。雇用税についても、年4回に分けて電子決済で支払うことになる。法改正に備えるべく、企業によるオンラインバンキングの利用が高まることは確実である。

10.3 課題と今後の対応や方針

(1) 課題

現在のところ、パソコンから普通の公衆回線を通じてサービスを提供しているため、利用範囲が限定されている。2000年の第一4半期には、インターネットに移行する予定である。

(2) 今後の対応・方針

インターネット移行と同時に、次のサービスを付加する予定である。

ビルメイメント、すなわち請求書に対する発生元への直接支払いを可能にする。請求書の発行を電子的・自動的にを行い、従来のように紙に書いて郵送するのではなく、電子的に発送する。

10.4 質疑応答

E C O M : 基本的に顧客対象は法人であるのか？

B A N K : C D関係については個人顧客もいるが、圧倒的な割合で法人顧客が多く、当座預金を持った法人取引がほとんどである。

E C O M : インターネットに移行するとセキュリティが重要になるが、どのように対処するのか。

B A N K : S S Lを利用する。また、128BITの暗号化を行う。今のところ解読はほとんど不可能である。

E C O M : R S A、D E Sのどちらを使っているか？

B A N K : トリプルD E Sを使っている。

E C O M : パスワードは使っているか？

B A N K : 使っている。ユーザーネームとパスワードに加えて、現状では、パスコードと呼ばれる回線上のチェックも行う。インターネットでは、データ処理の際にもう一つの門を設ける。

E C O M : 企業の担当者が自己口座に振り込むのを予防するのか？

B A N K : オンラインでミレニアムバンク側から監視できているので、そのような不正はそもそも

もできない。

E C O M : 例えば、ビジネスチェック、マネーマーケット、コマーシャルの3つがある場合に、企業口座から個人口座への移動は可能か？

B A N K : 最初に、誰がどの口座にアクセスできるかを設定する。オーナーなどはすべての口座にアクセス権を持っているので、その間の資金移動は可能である。それらの設定は顧客側で設定する。ミレニアムバンク側でこれを防ぐ方法はない。

E C O M : 認証に関しては？

B A N K : S S L を利用するには、ヴェリサイン社などから認証を取得しなければならないので、その過程の中に含まれているといえよう。

E C O M : スマートカードを利用した認証は考えているか？

B A N K : 現時点では考えていない。現在のところスマートカードの偽造はとても簡単である。酸につけて、そのままカードから暗号をとりだすことができるので、今のところスマートカードによる認証は安全性の面で不足である。また、アメリカではスマートカードを使うことに関してインフラがまったく整っていない。日本の状況はわからないが、ヨーロッパと違ってスマートカードのインフラは不十分である。

E C O M : ワシントンでは政府調達、職員カードのスマートカード化を実施すると言っていた。2002年までに、海軍なども含めて約400万枚を発行する予定だと言っていたので、アメリカでは政府主導でスマートカードが推進されるようだが？

B A N K : それは、E F T 9 9 という政府の計画であろう。税金の電子決済もその一環であり、連邦政府が各州に委託している、低所得者への小切手発行をスマートカード化する話がある。そのことであろう。

E C O M : 顧客層に特徴はあるか。現在の顧客数、顧客企業の規模、得意とする業種はあるか？

B A N K : スタートアップ企業は、年売り上げ2000万ドル規模ぐらいまでの、スモールビジネスに特化している。年商2000万ドル規模というのが、こちらでいうスモールビジネスの定義にあたる。固定客は100社ぐらいである。

E C O M : 他の銀行でも提供しているサービスか、ミレニアムバンク特有のサービスか。

B A N K : バンカメやウェルズファーゴ銀行など他の大手銀行でもやっているが、全部の銀行が取り入れていないのが不思議なぐらいである。我々の得意とするスタートアップ分野に関しては、参加している銀行がまだほとんどない。重要なのは、このよう

なシステムの構築と運営は、10年前、我々のレベルの銀行ではコスト的に会わなかった。昔から大手の銀行はこういったシステムを開発して運用してきたが、ミレニアムバンクの規模や、ミレニアムバンクの顧客との間では、小さい銀行だからきめ細かいサービスが提供できるというパーソナルバンキング的な要素が大事だった。そのような旧来の要素に加えてシステムを提供できることは、ミレニアムバンクと顧客の双方にとって有意義なことである。中小企業は、大手の銀行からこういったシステムを提供してもらうことはできた。しかし、その間にパーソナルな関係というのは生まれなかった。我々の顧客の多くは、システムだけで接するのではなく、電話や店舗訪問などで個人的な関係を築いている。

E C O M : 手数料はどうなっているか? 資金移動などに関しては、通常より安くなっているのか。

B A N K : 対面取引に比べて、資金取引コストは安い。我々にとっても運営コストは安いので、顧客に還元する。

E C O M : ユーザ側のメリットにはどのようなものがあるか?

B A N K : まず、24時間、週7日いつでもアクセスできることである。銀行にとって都合のいい時間にしか来られないのではなく、顧客の都合のいい時に来ることができる。クイックンなどは、ほとんどの個人が使っているが、それに直接ダウンロードできるようになっている。従来は、家計簿ソフトを作り直す必要があった。

E C O M : インボイスなど貿易書類を電子化しているそうだが、将来的には多国間取引をするなどの野望はあるか。

B A N K : LCなどについては、その次の段階の論理的発展によってはありうる。インボイスの運用などを通じて、顧客からの要望が出たら検討する用意がある。

E C O M : 顧客にとって他にコストメリットはあるか?

B A N K : 電話代、通話代のほかには何もかからない。ソフトウェアは無料で提供している。

E C O M : コストは具体的にどの程度安いのか?

B A N K : ワイアードトランスファーは、電話や F B A N K : X で依頼してきた場合には20ドル、XpressPCバンキングでは10ドルになる。それより詳しいコストは言えないが、例えば店舗に来ると本人確認が必要である。アメリカは印鑑社会ではないので、本人認証にはコストだけでなく時間がかかる。しかし、専用線を通じてXpressPCバンキングにつながっているということは、認証ができていているということである。XpressPCバンキングによって、銀行の受付の人数を大幅に減らすことができる。

E COM : 中小企業に特化して同様のシステムを提供している企業は全米にどれくらいあるか？

BANK : 察するに、中小企業に特化した銀行は、おそらく全米で4から5千くらいである。場所によっては大手の銀行が進出できない場所もあるので、多いのである。その中で、25～30%くらいが提供しているであろう。システム自体のコストはかなり下がっているのに、誰でも開発できるが、セキュリティなどを大手銀行と同レベルで提供できる人はどこにでもいるのではない。そちらの方が重要な点であろう。故に、同等のレベルの銀行でも、運営管理の問題として、大手銀行と同レベルのSEを確保しなければならない。これは難しいことである。しかし、サンフランシスコはシリコンバレーに隣接しているので、そのような人材の確保が容易である。また、顧客も、アメリカの他の地方に比べれば、必ずしもハイテクに詳しい人でなくても、技術急進的であるので、PCバンキングへのなじみやすさが優れている。

10.5 個人的所感（コメント）

Xpress PC Banking Services は、顧客の利便性を向上させ、顧客を囲い込むツールとして有効に活用していると思われる。サービス内容、システムなど特に目新しさ、機能面の優位さは、他社システム（日本の事例も含む）と比べ平均的なものであるが、対象顧客を中小企業に絞り、深耕度を高めることは有効に機能している。

また、システムを自行開発しており、個々の顧客ニーズにも対応できる体制を構築していることは、日本でいう信用金庫・信用組合レベルの企業規模からすると情報技術、ECに対する積極性が感じられる。

ミレニアムバンクのEC戦略は、コスト対効果をよく考慮して投資している点で、日本の大手銀行による防衛的先行投資とは性格を大きく異にしている。個人顧客ではなく中小企業を対象としているので、もともと頻繁な資金移動や残高確認の需要が存在しており、これを簡略化することは顧客にとって利益となるだけでなく、銀行にとっても事務の最も煩瑣な部分を省略することができ、余剰人員をより生産的な業務に振り向けることができる。これは、個人顧客を対象としたオンライン・バンキングが、まず会員を獲得する広告宣伝に多額の費用を要するだけでなく、カスタマーセンターなどによる対応業務が事務を圧迫することと極めて対照的である。

ミレニアムバンクがスマートカードを導入しないことも示唆に富む事実である。そもそもスマートカードはヨーロッパにおいて早くから普及したが、アメリカではそれほど普及していない。アメリカでは民間よりも政府がスマートカードの普及に積極的であり、民間はスマートカードの普及にまだまだ懐疑的である。ヨーロッパにくらべてアメリカではインターネットを利用した取引がスマートカードよりも先に普及したことにみられるように、インターネット取引とスマートカード取引は代替財の関係に立つ場面が多い。これに対し、インターネット取引における認証をス

マートカードによって行う場合には、インターネット取引とスマートカード取引は補完財の關係に立ち、片方の需要が伸びると他方の需要も伸びることになる。

しかし、決済に関連する技術の普及には文化的背景や歴史的背景が左右することが多く、これまでスマートカードの普及しなかった地域で直ちにスマートカードが補完財として需要を伸ばすとは考えにくい。かつてアメリカでは民間商用銀行による自由な貨幣発行が認められていた時代があった。ところが、南北戦争の戦費調達のため、貨幣発行に高い発行税がかけられることになり、銀行は課税回避のため紙幣ではなく小切手を発行するようになった。この歴史的偶然が、それまで西部劇に見られるような現金社会であったアメリカを、稀にみる小切手社会に変えたといわれる。その後現在に至るまで、アメリカの小切手社会は厳然と続いており、費用対効果では説明のつかない手間と費用を消費しながら小切手の利用が続けられている。

このように、アメリカのような合理性を重視する社会にあっても、顧客は制度的に保守的な一面を有する。ミレニアムバンクの提供するオンラインバンキングは、特段に新しい技術を顧客に提案して優位性をアピールしているわけではなく、既存業務を顧客側の動作による電子的な手順に置き換えたに過ぎない。オンラインバンキングの構築でしばしば問題となる事故防止策の高コスト性についても、閉鎖的なネットワーク上で取引ログを常時監視して記録を残すという簡単な方法により、低コストでの安全策実現に成功している。

需要にあったレベルのサービス内容やコストに見合った安全性の提供という設計思想は、日本における同種の商工業者向け金融サービス構築において参考となるばかりでなく、個人消費者向けの電子的金融サービスの構築にあっても示唆に富むものであるといえよう。



写真) フロアの一隅に頭取の席がある。他の行員と顔を付き合わせて働くオープンな経営陣。

11 VISA International

1. 訪問日時：11月8日 15:00～17:00

2. 対応者：Mary Clarke 氏
Swackhammer 氏
Christine Kushner 氏



非接触 IC カードを利用した入館システム



プレゼンテーションを終えて

VISA International

11.1 訪問先（企業）の概要

(1) 本社所在地： Foster City, California

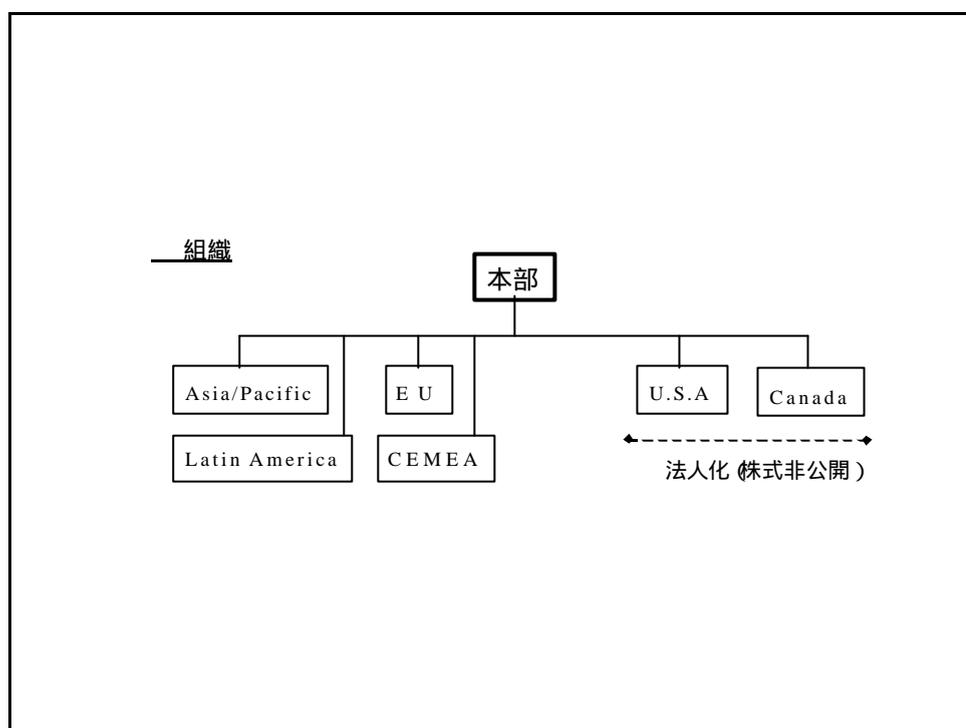
(2) 設立の目的：

世界で最も優れた、選ばれた支払方法としてVISAカードのブランドを確立すること、ならびに、会員金融機関の収益を向上させること

(3) 規模：99年6月末現在で、会員金融機関数 21216 社（300カ国）

うち Asia/Pacific 地域 = 660 社

なお、アメリカでは、B/Kの統合（合併等）により会員数が減少



11.2 会社（プレゼンテーション）の概要

(1) 中心となる事業

従来型のVISAカード運営のほか、VISA・インターナショナルが進めている新規事業部門のビジョンとミッションは次の3点である。

多機能チップカードの推進

既存商品（磁気カード）の機能拡張 デビットカード等

「VISA net」システムのサポート、機能拡充

VISAカードの国際統計は次のようになっている。

- 有効カード枚数：688百万枚（Debit、Electron含む）

- ・ 加盟店数 : 15百万店
- ・ ATM台数 : 531千台 (113カ国)
- ・ 取扱金額 : 1,540,000百万ドル
- ・ Transaction数 : ピーク時 3,000/ 秒
- ・ 発行枚数シェア : 56%

(2) 商品 (サービス) の概要

VISA の商品構成は次の4グループに分類される。

- クレジットカード : クラシック、ゴールド、インフィニティ
- デビットカード : VISA デビット、エレクトロン、インターリンク
- 電子現金等 : VISA キャッシュ、トラベルマネー
- 商用カード : コーポレート、パーチャシング

これらの商品のうち、VISAキャッシュはVISAインターナショナルの館内でも利用でき、自動販売機コーナーには発券機が設置してあった。ただし、館内専用であって、渋谷や神戸などの実験地で利用することはできない。

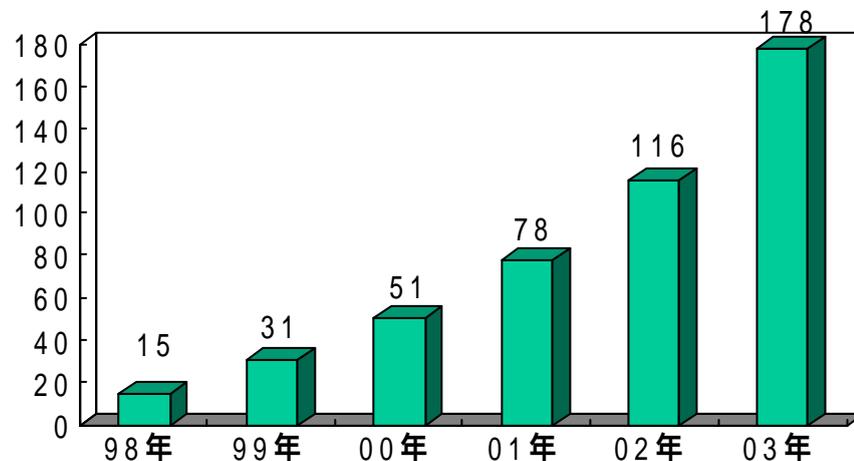
VISA キャッシュは、券種によってはコレクターズ・アイテムとなっている。従業員に配布されたある券種 (\$ 5) は、未使用であれば \$ 2,300 で売れたそうである。

商用カード部門では、アメリカン・エクスプレスが非常に強く、VISA としては苦戦している分野である。

(3) 対象市場について

商務省の発表によると、EC市場をとりまく環境はグラフのような状況にある。(米国商務省データ、縦軸の金額単位は10億ドル)

EC市場予測 (米国商務省)



- E C 市場の規模

現状では、インターネット利用者のうち、実際に商品を購入している人の率は 40%にすぎない。しかし、対面販売では、現金・小切手が未だ大半を占めているが、インターネットでの販売では 99%をクレジットカード利用が占める。このように、今後ターゲットとなるであろう市場規模は極めて大きいことがわかる。

- 世界の B t o C 市場の動向

現在 B t o C マーケットには急激な変化・進歩が起きている。B(事業者)は C(生活者)の動向を理解し、C(生活者)はマーケットの動向を理解しようとする。その相互作用が更なる急激な変化を生んでいる。

- マーチャントの動向

国内の売上を高めるだけでなく、海外でも売上を獲得できる事業者が強くなっている。他国の言語にも対応するサイト、決済手段を作ればより多くの売上を獲得できる。現在はまだ海外発行のカードを受けないマーチャントも見受けられるが、今後対応が変わっていくであろうと予測される。

- 新規市場開拓

ペイメントゲートウェイの提供により、E C 市場において新しいシェアを獲得しようと考えている。「グローバル・ペイメント・サービス」を提供することにより、イシューア、アクワイヤラーの双方にとってベストな運用ルール、運用システムの確立を目指している。

(4) 競合他社製品

リアル取引においては、マスターカードなど競合するクレジットカードがライバルであった。しかし、これから急成長するバーチャルの E C 市場においては、むしろ各種の電子マネーなどの新しい決済方法がライバルとなるかもしれないと懸念している。

11.3 課題と今後の対応や方針

(1) 課題

V I S A ブランドの維持

V I S A ブランドを守り、会員金融機関の投資を守ることが V I S A ・インターナショナルの使命である。

例えば、ある 1 人のハッカーが「俺は V I S A から数千人の会員情報を盗んだ！」と自慢話をするだけで、V I S A ブランドの価値は落ちてしまう。クレジットカードの不正利用はリアル対面取引でも発生しているが、それ程の話題にはならないだろう。しかし、インターネット上

で同じことが起きれば、ウォールストリート・ジャーナルの一面を飾ることになる。このような事態を招かないよう未然に予防することが重要である。

本人認証の確立

最近、急激に増えている不正のパターンは、「なりすまし」ではなく、購入を申込みながら「買っていない」と主張するパターンである。例えば、夫が妻に知られたくない商品を購入した場合がこれにあたる。また、初めから支払いを拒否するつもりで購入するケースも存在する。不正のスクリーニングは、米国内では良く作動するが、米国外ではうまく作動していないのが現状である。

セキュリティとプライバシーの確保

インターネット利用者の60%は、実際には商品を買うには至らない。その理由を調べたところ、安全性に対する不安と、プライバシーに対する不安が主たる要因であることがわかった。

これを解決する方策がSETであったが、SETは当初の予測よりも普及が遅れている。SETの普及が進まない要因として、次の3点があげられる。

要因1： Y2K問題への懸念から、金融機関が新規事業の展開を先送りしている。

要因2： 金融機関を中心に企業買収や統合などのM&Aの動きが激しく、そのたびにSET投資が白紙に戻された。

要因3： 既存システムが一応は大きな問題もなく運営されており、将来の規模拡大に備えた投資としてのSETへの移行が自律的には進みにくい状況にある。

(2) 今後の対応・方針

消費者の不安を払拭するため、広い意味でのセキュリティを確保しなければならない。具体的には、次の4項目を実現させる。

プライバシー保護レベルの向上を目指す。バーチャル取引だけでなく、既存のリアル取引においても、顧客プライバシーの保護に努める。

メッセージ・インテグリティを実現する。すなわち、ネットワーク上における情報の保全をはかる。

本人認証の手段として、電子署名等の技術を開発する。

インターオペラビリティ、すなわち互換性を実現させる。新しい技術の標準化を進めるだけでなく、既存システムとの互換性維持にも配慮しながら技術開発を進める。

これらの安全性向上策を実現するための前提となる抜本的な技術改革がSETの推進である。SETを推進する目的は2つある。

目的1：ECビジネスにおける利益極大化の究極ツールとして利用する。

目的2：将来的なスマートカード構想への移行戦略の一環として位置付ける。

現在のところ、200 会員がSETを採用しており、ベンダー20 社がSET対応製品を提供している。SETに対応した電子財布や認証ソフトも既に市販されている。

11.4 質疑応答

ECOM：既存システムからの移行が難しいいくつかの理由についてはよくわかったが、アメリカ、日本、EUではばらばらの発展をするおそれはないか。

VISA：確かに懸念はあろうが、私の意見では、別々の発展でもかまわないだろう。既に、SETとNON-SETを結ぶ商品も出てきているので、発展の方向が多様になってもかまわない。

ECOM：SSLでアメリカはうまく行っている様子を見て、日本などではSSLで十分ではないかという風潮が広まりつつあるが、どのように考えるか。

VISA：SSLとSETの両方で、またはSSLだけで運営するのは、金融機関にとっては受け入れがたいものである。正式な認証が発行されるのを銀行が求めるので、そこではSETが必要とされる。アメリカのマーチャントは自分達の売り上げを増やすことしか考えておらず、バックヤードへの投資にはお金をかけていなかった。しかし、来年あたりにはバックエンドの投資が進むだろう。南米アルゼンチンの例では、オンラインのマーチャントがWEBで注文をとると、これを子供に渡し、銀行に行って注文をとる。このように、バックエンドへの投資を考えていないマーチャントが多い。番号の打ち込みを手動で行うような店が多い。

ECOM：認証システムに関する相互認証可能性すなわちインターオペラビリティがこれから重要になってくるのではないか？

VISA：その通りだ。VISAとマスターが共同で設置したcepscoではこれを重視している。多くの認証機関では一つの認証システムしか扱っていないが、このような傾向は問題である。

ECOM：日本のeコマースはアメリカの3,4年遅れといわれる。そこで、アメリカのBBBなどのマークシステムをまねしようとしているのだが、アメリカでうまくいっていなければまねしても仕方がないということになる。VISAでは、セキュリティやプライバシー

に関して、オンラインマークに代わる何かよりよい方法を考えているか。

VISA: 基本的には VISA のロゴマークを活用してもらうことを考えている。オンラインで、VISA のカードを使えば、店は確実に支払いを受け、客は確実に物を受け取る。そして顧客のプライバシーは守られる。BBBやマイクロソフトなど多くのロゴが貼ってあるサイトが多く、スクロールしないとマークすら見えない。これを VISA ロゴに統合していきたい。

11.5 個人的所感（コメント）

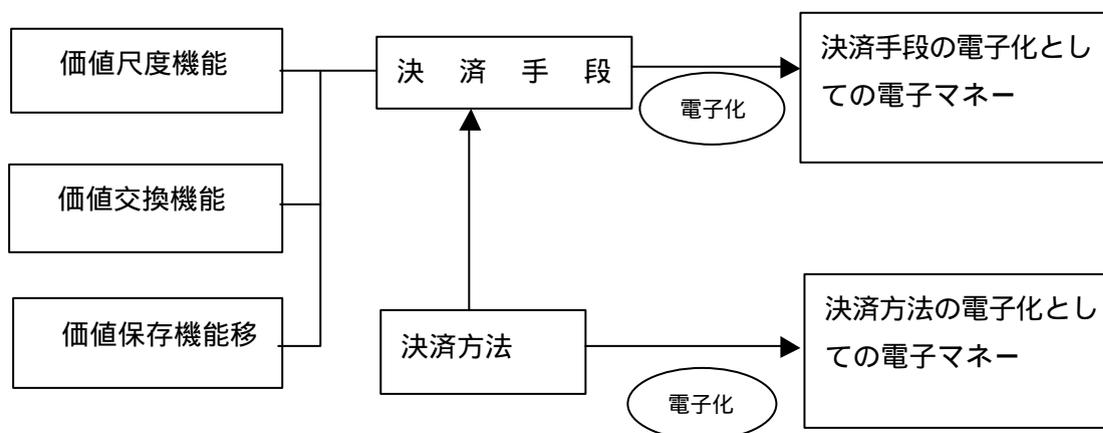
(1) 決済サービスの最高ブランド

VISAやマスターが提供するサービスは、貨幣論においては決済サービスあるいは「決済方法」と総称される。そもそも貨幣としてそれ自体が価値を持って移転するものは「決済手段」と呼ばれており、日本など現代の先進国では現金通貨と預金通貨がこれにあたる。

「決済手段」となるための条件は、価値尺度機能、価値交換機能、価値保存機能の3つの機能をすべて兼ね備えることであり、現金通貨と預金通貨はこれらをすべて満たす。これに対して、「決済手段」に対する移転の指図を内容とするサービスのことを「決済方法」と呼ぶ。例えば、決済手段の一つである預金通貨を移動させる振込み依頼の指図は決済方法である。VISAやマスターの提供するクレジットカードサービスは、カード保持者である消費者の銀行口座から、加盟店である売り手の銀行口座へ、預金通貨を移転させるための指図であり、典型的な「決済方法」に該当する。

決済手段や決済方法を電子的な方法で行ったものが電子マネーであるのだが、実はずっと前からマネーの電子化は進んでいた。マネーの世界で電子化が進んでいなかったのは、日本銀行の発行する紙幣と大蔵省造幣局の鑄造する補助通貨の二つ、すなわち現金通貨だけであった。

図表：決済手段と決済方法の電子化



現在のところ、決済手段といえるような電子マネーは存在せず、現金通貨や預金通貨への移転指図を電子的に行う決済方法に過ぎない。もっとも、受け取った電子マネーを現金通貨や預金通貨に換金せずに、そのまま持つておく人が大多数を占めれば、もはや地位が逆転して電子マネーが決済手段に昇格する。このような将来の可能性を睨んで電子マネーを分類整理したのが次表である。

図表：電子的決済手段および電子的決済方法の分類

| | 将来的な可能性を含んだ分類 | 分類の詳細 | 最も代表的な例 |
|------|--------------------------------|----------------|--|
| 決済手段 | 電子マネーとなりうるタイプ (価値の表示・移転・保存) | ICカード 利用型 | モンデックス (Master) VISAキャッシュ (VISA) スーパーキャッシュ (NTT) |
| | | ICカード 非利用型 | サイバーキャッシュ |
| 決済方法 | 決済サービスに止まるタイプ (価値に対する移転の指図) | 預金通貨への 移転指図 | オンラインバンキング クレジットカード |

(2) 前払い、即時払い、後払い

VISAの商品構成や将来構想はマスターカード・インターナショナルと表面的にも実質的にも共通する面が多い。まず、後払いの与信カードであるクレジットカードを依然として主力商品に据えながら、即時払い方式のデビットカードの開発も行い、さらにはキャッシュレス社会に備えて前払いの電子現金であるVISAキャッシュの実験も行う。このように、決済手段として価値のある現金通貨や預金通貨の移転する時期との関係で、前払い、即時払い、後払いの3方式すべてを用意し、時代の変化や文化的親和性などに応じていずれの商品をも提供できるように準備することは、最強の決済方法ブランドとしての地位を長期的に守るための万全の戦略といえる。

しかしながら、本来の得意分野ではない即時払いや前払いの商品では、市場の拡大は容易ではない。デビットカードは決済手段である預金通貨を即時に移転させる仕組みであるため、従来の後払い方式に比べて預金通貨を掌握する銀行の全面的な関与が不可欠であり、預金通貨に対する移転の指図を出す決済方法としてのVISAの地位は低下するか、あるいは関与する必然性がなくなることさえ考えられる。特に、後払い性向の強い米国の市場においては、デビットカードの普及そのものが期待しにくい。

また、前払い方式であるVISAキャッシュは、セキュリティ、プライバシー、コストのいずれの要素においても現金通貨の方が優れている現状にあっては、提供主体が国家でない限り直ちに普及させることは難しい。もっとも、キャッシュレス社会は紙幣の印刷や硬貨の鋳造に伴う資源の消費を抑える効果があるため、企業としての利益はさておき社会的厚生を増大させる政策転換として是認される可能性が高い。したがって、VISAキャッシュのような電子現金の

開発は、将来の公共政策に適合的な投資であると評価することができる。

(3) ヴァーチャル決済

デビットカードやVISAキャッシュが市場の拡大に直接的に働かないのに比べて、即効性のある市場拡大効果が見込まれるのが、インターネット取引における決済方法の提供である。この点の認識はマスターカードと共通しているようであり、得意分野である後払い方式の決済方法をリアルの世界と同様にインターネットのヴァーチャル世界で実現しようとするのであるが、最大の障壁となっているのがSET普及の遅れである。早くから期待されて登場したSETであるが、現在に至っても汎用化の兆しが見えてこない。

欧州と米国においてクレジットカード会社の本部を相次いで訪れたわれわれ視察団にとって、果たしてVISAがSETの将来性をどのように考えているかをうかがうことは、最大の関心事の一つであった。そして、プレゼンテーションから得られた印象は、セキュリティ問題とプライバシー問題の抜本的な解決のためにはSET導入しか選択はない、しかし、SET普及が極めて困難であることは認めざるを得ない、といった微妙な立場である。マスターカードのようにセキュリティとコストのトレードオフ関係を明示することはなかったが、消費者がSETを利用してくれないという事実だけで、SET導入の困難さを語るには十分である。

世界の代表的な金融機関をことごとく会員として抱えるVISA・インターナショナルの使命として、安全性に懸念のある方式をむやみに提供することはできない。インターネットにおける決済方法として先に普及したのは明らかにSSL方式であるが、VISAとしてはSETを推進する姿勢を貫くようである。SET方式を採用することで決定してすでに動き出しているヨーロッパのCepscoプロジェクトに対して最大限の配慮を払っていたことから判断しても、VISAとしてはSETによる安全な電子商取引システムの構築をリードする立場を採るとというのが、われわれの訪問時におけるVISAの明確な意思表示であった。

ただ、VISAの担当者がSSLとSETの互換性に触れていることや、ゆえに地域ごとに異なる発展をたどる可能性を是認していることからみて、日本を含むアジア太平洋地域がSSL選択地域として発展することもやむを得ない流れであると考えているのであろう。

SSLとSETの将来勢力図を予測する簡単な手段としては、オンライン証券取引などにおけるSSLとSETの採用状況を調査し、SETが採用される地域、取引種類、金額規模などを調べるのが有効であろう。マスターカードの指摘するようにセキュリティとコストのトレードオフ関係が存在するのであれば、取り扱い金額の高い取引に関して、リスク・アバース（危険回避型）のユーザがSETを好むはずである。

インターネットという無限大のフロンティア市場において、最も優れた、選ばれた決済方法としてのVISAブランドを確立することができるか。この難しい至上命令に対して、VISAの選んだ戦略は、最も面倒な、しかし最も安全な方式を普及させるという堅実な道筋を歩むことであった。この最高意思決定に消費者がどのように応えるか、それは歴史が証明することであろう。

視察団参加メンバーリスト

順不同、敬称略

| | | |
|-----|-------|------------------------|
| 団長 | 青島 幹郎 | 電子商取引実証推進協議会 |
| 団員 | 渡邊 美男 | 松下電器産業(株) |
| | 石川 英男 | (株)札幌ネクシス |
| | 菱沼 昌浩 | アコム(株) |
| | 早足 裕史 | (株)ソニーファイナンスインターナショナル |
| | 岡田 仁志 | 大阪大学大学院 |
| | 皆川 光子 | コグニティブ・リサーチ・ラボラトリーズ(株) |
| | 佐藤 奈央 | 電子商取引実証推進協議会 |
| 事務局 | 菅原 章 | 電子商取引実証推進協議会 |

禁無断転載

平成12年3月発行

発行：電子商取引実証推進協議会

東京都江東区青海2-4-5

タイム24ビル10階

Tel 03-5531-0061

E-mail info@ecom.or.jp