

経済産業省委託調査

平成14年度 情報化推進基盤整備

ECベストプラクティス調査・資料

「EC／eビジネス改革」

海外調査報告集

米国EC/eビジネス研究と中国でのEC/SCM展開

平成15年3月



電子商取引推進協議会

財団法人日本情報処理開発協会
電子商取引推進センター

※ 本資料への転載をご許可いただいた（財）社会経済生産性本部、及び、「米国 EC/e ビジネスマネジメント・プログラム」参加者の皆さんに感謝する。

この資料は、平成 14 年度受託事業として（財）日本情報処理開発協会電子商取引推進センターが経済産業省から委託を受けて、電子商取引推進協議会（ECOM）の協力を得て実施した「EC ベストプラクティス調査」の成果を取りまとめたものです。

はじめに

電子商取引推進協議会（Ecom）は、平成12年4月の設立以来、業種を超えた様々な企業の参画により、電子商取引（EC）に関する諸課題の解決に取り組んできた。その目的は、EC社会における、1）民間企業の競合力・競争力強化、2）新ビジネス創出の促進、3）消費者・事業者の安全・安心の確保、等である。

平成14年度、ビジネスモデル・ワーキンググループ（WG）は、ビジネス改革WGと改称し、検討の重点を、ECサイト事業者の成功要因分析から、EC或いはeビジネスを活用して自社の組織・構造改革をはかり、高付加価値化・効率化を遂げる成功事業者の企業全体としての分析に移行した。それは、顧客フロントの販売・調達に注目した成功モデルの検討から、全社・社内外を電子ネットワークでつなぎ効率的、効果的に活動する「トータルeカンパニー」の検討こそが重要であるとの認識に基づく。

上記目的のため、本WGでは、①WG全体会議における調査・分析活動、②EC/eビジネス研究会における研究・開発活動、③海外訪問調査、の3つの主要な活動を実施した。

本資料は、上記活動のうち、③ワーキンググループとして行った海外訪問調査の記録の集大成である。

本WGでは、平成14年度海外調査の一環として、海外の主要企業・研究機関を訪問し、意見交換・インタビューを行った。特に、例年の米国訪問調査に関し、内外機関との連携につとめ、(財)社会経済生産性本部への協賛による公開の「米国EC/eビジネス・マネジメント研究調査」プログラムとして実施し、広く一般事業者の参加を得て普及・啓蒙、事業者のビジネスチャンス発見への支援を行った。また、初めての試みとして、中国インターネット協会大会に参加するとともに、中国への日系進出企業に現地インタビューを行い、EC/eビジネス活用の実態把握に努めた。

こうした活動を通じ、EC/eビジネスの、米国における静かではあるが確実な進展、中国におけるECの広がりや日系企業のネット活用の実態が、明らかになった。本書は、記録資料集として作成したものであるが、その有用性に鑑み、資料として公開する次第である。

本報告が、わが国企業・社会の健全で活発なEC/eビジネス展開の参考となれば幸いである。

平成15年3月

財団法人日本情報処理開発協会
電子商取引推進センター
電子商取引推進協議会

目 次

序章 平成 14 年度海外訪問調査の概要

第 1 部 米国 EC/e ビジネス・マネジメント研究調査プログラム

1.1	調査の概要	1
1.1.1	団長所感	1
1.1.2	調査趣旨	6
1.1.3	調査項目と米国の訪問調査先	6
1.1.4	参加者	7
1.1.5	国内研究会日程	9
1.1.6	米国調査日程	9
1.2	調査の記録	11
1.2.1	コーディネータ・サマリー	11
1.2.2	Progressive Policy Institute : “デジタル・エコノミーの構築 Building a Digital Economy”	16
1.2.3	Firstgov. : “連邦政府の e”	27
1.2.4	Baltimore Citistat : “自治体 e 問題解決”	33
1.2.5	MIT Center for eBusiness (MIT-Sloan-School of Management) : “e ビジネス・センター概要”	38
1.2.6	MIT Center for eBusiness (MIT-Sloan-School of Management) : “プロセス・ハンドブック・プロジェクト”	42
1.2.7	MIT Center for eBusiness (MIT-Sloan-School of Management) : “e ビジネスの新市場と機会”	46
1.2.8	Vencon Management : “ベンチャー育成と e ビジネス”	54
1.2.9	Cyota : “オンライン決済セキュリティ VB”	61
1.2.10	Columbia University : “産学協同による次世代 IT プロジェクト実践”	67
1.2.11	I-Deal : “金融 Web サービス”	69
1.2.12	Kurant : “中小企業むけ E コマース VB”	73
1.2.13	Verisign : “セキュリティの国際標準”	78
1.2.14	Wells Fargo : “オンライン地方銀行の最先端”	80
1.2.15	NRI-A : “米国情勢概観”	84

第 2 部 中国出張報告

2.1	調査の概要	91
2.1.1	はじめに	91

2.1.2	調査趣旨	92
2.1.3	調査項目と訪問調査先.....	92
2.1.4	参加者.....	93
2.1.5	調査日程	93
2.2	調査の記録.....	94
2.2.1	中国インターネット協会大会.....	94
2.2.2	上海電子認証局センター (Shanghai Electronic Certificate Authority Center Co.Ltd)	106
2.2.3	上海夏晋電器有限公司（上海シャープ）	108
2.2.4	五羊本田摩托有限公司（五羊本田オートバイ）	111
2.2.5	カシオ香港(Casio Computer (Hong Kong) Ltd.).....	113
 第3部 参考資料		
3.1	米国収集資料.....	117
3.1.1	Building a Digital Economy デジタル・エコノミーの構築.....	117
3.1.2	Baltimore CITISTAT ボルチモア・シティスタット.....	122
3.1.3	The Center for eBusiness at MIT MIT e ビジネスセンター	126
3.1.4	Supporting the Conversations of Change in eBusiness e ビジネスにおける変革支援.....	128
3.1.5	e-Readiness Framework and Tools e レディネス:フレームワークとツール	132
3.1.6	Revitalizing Industry : New Ventures/Venture Capital in Japan 産業再活性化: 日本における新しいベンチャー／ベンチャーキャピタル	136
3.1.7	Cyota : Secure Your Customer サイヨータ：顧客の安全を保つ	140
3.1.8	Verisign : Overview ベリサイン：概要.....	143
3.2	中国収集資料.....	147
3.2.1	中国インターネット協会大会	147
3.2.2	中国インターネット事情.....	158
3.3	米国プレ調査メモ.....	165
平成14年度 ビジネス改革 WG メンバー一覧.....		170

序 章

■平成 14 年度海外訪問調査の概要

本資料は、Ecom ビジネス改革WGとして行った海外出張調査の報告を編纂し 1 冊にまとめたものである。平成 14 年度、ビジネス改革 WG では、EC/e ビジネスを活用した内外事業者の事業展開及び「e」活用の実態把握を目的とし、以下の海外訪問調査を行った。

- 1) 「米国 EC/e ビジネス・マネジメント研究調査プログラム」(10 月 7 日～15 日)
- 2) 「中国(上海・広州)・香港視察調査」(11 月 24 日～12 月 1 日)
- 3) 「米国プレ調査」(7 月 18 日～28 日)

1) 「米国 EC/e ビジネス・マネジメント研究調査プログラム」

所謂“ドットコムバブル”崩壊後、IT 先進国アメリカでは、IT ビジネス環境はますます勝者が明確になりつつある。米国における先端 EC/e ビジネス活用・開発事業者の実態把握し、また、今後の企業戦略を策定するための知識とアイデアを形成するための現地調査を行った。

2) 「中国(上海・広州)・香港視察調査」

2002 年度中国インターネット協会会員大会が上海国際会議センターで開催されるのを機に、本大会に参加するとともに、中国最初で最大である上海認証局との意見交換、中国に進出している日系製造業企業に「e」活用の実態に関してヒアリング調査を行った。

3) 「米国プレ調査」

「米国 EC/e ビジネス・マネジメント研究調査」プログラム設定のためのプレ調査を事務局が行った。Progressive Policy Institute、マサチューセッツ工科大学 Center for e Business、カリフォルニア大学アーバイン校 Information Technology Research Center 等への訪問と、調査団訪問の設定をおこなった。(概要は、参考資料に掲載)

以下の各部は、それぞれ個別の海外調査記録としてまとめられたものを、ほぼそのまま掲載している。

但し、各資料は参加者向けに記録資料として作成されたものである。あくまで参考資料として、参加者、関係団体、電子商取引推進協議会はその内容に一切の責任を負わないものとする。

第1部

米国 EC/e ビジネス・マネジメント 研究調査プログラム

米国EC/eビジネス・マネジメント 研究調査プログラム ～米国におけるeビジネスの勝敗の決め手を探る～

1.1	調査の概要	1
1.1.1	団長所感	1
1.1.2	調査趣旨	6
1.1.3	調査項目と米国の訪問調査先	6
1.1.4	参加者	7
1.1.5	国内研究会日程	9
1.1.6	米国調査日程	9
1.2	調査の記録	11
1.2.1	コーディネータ・サマリー	11
1.2.2	Progressive Policy Institute : “デジタル・エコノミーの構築 Building a Digital Economy”	16
1.2.3	Firstgov. : “連邦政府のe”	27
1.2.4	Baltimore Citistat : “自治体 e 問題解決”	33
1.2.5	MIT Center for eBusiness (MIT-Sloan-School of Management) : “e ビジネス・センター概要”	38
1.2.6	MIT Center for eBusiness (MIT-Sloan-School of Management) : “プロセス・ハンドブック・プロジェクト”	42
1.2.7	MIT Center for eBusiness (MIT-Sloan-School of Management) : “e ビジネスの新市場と機会”	46
1.2.8	Vencon Management : “ベンチャー育成と E ビジネス”	54
1.2.9	Cyota : “オンライン決済セキュリティ VB”	61
1.2.10	Columbia University : “産学協同による次世代 IT プロジェクト実践”	67
1.2.11	I-Deal : “金融 Web サービス”	69
1.2.12	Kurant : “中小企業むけ e コマース VB”	73
1.2.13	Verisign : “セキュリティの国際標準”	78
1.2.14	Wells Fargo : “オンライン地方銀行の最先端”	80
1.2.15	NRI-A : “米国情勢概観”	84

1.1 調査の概要

1.1.1 団長所感

電子商取引推進協議会
企画部会担当 主席研究員
吉村 正平

本研究調査団は、IT バブル崩壊後の経済状態と 2001 年 9 月 11 日の同時多発テロ事件後の米国の社会状況を視察し、米国の今後の方向性を現地でヒアリングすべく、10 月 6 日に成田から出発し、ワシントン、ボストン、ニューヨーク、サンフランシスコと米国主要都市をまわり、同月 17 日に帰国した。

参加人員 12 名 事務局 2 名。大きな事故も無く予定通り視察を終えることができた。参加者の協力、事務局の事前準備と現地での対応に感謝します。

今回の訪問先は、政府・自治体関連 3 件、大学研究関係 2 件、金融関係企業 3 件、EC 関連企業 2 件、コンサルタント 2 件の計 13 件であり、官、産、学、コンサルティングの各界におけるアメリカの最前線のリーダーの人たちと面談することができた。各社の面談者には紳士的な態度で丁寧に対応していただいた。こうした皆さんの印象は、野心家のエネルギッシュな感じではなく、冷静に状況判断してプロジェクトを推進していく実務型で、目的意識がはっきりしており、説明も的確に行われた。団員が十数人と適度な人数であったことも功を奏し、質問も活発に行われ会議は予定時間を越えそうな勢いであった。大変有意義な視察で、かなりの成果が得られたとの感がある。

全体的な印象は、米国訪問先では、驚くほどの新技術や新規ビジネスは感じられず、日本で予想された技術レベルであったというものである。インターネットで事前に各機関の概要を理解していったこともあるが、日本国内のシステム適用の状況を考えると日本の方が進んでいる面もあると考える。しかし、実際の業務適用では、米国には参考にすべき点が多く、有益な情報が得られた。

- “ Citizen Centric System ” (市民主客のシステム作り) がコンセプトの電子政府のシステム FirstGov、CitiStat のシステム作りは市民が使いやすいことを最優先に、組織の大幅な変更を行えなくても、IT 技術を活用して目的を明確にして取り組み、大統領、市長の指示や支持を引き出し、利用者の利便性や好反応を味方にして内部の変革に迫っているように受け取れた。米国流のトップのリーダーによる適用推進が成功の要因の一つであり、日本でも見習うべき点である。

● 新規ビジネス開拓のための産学協同体制

M.I.T.やコロンビア大では、大学の民間企業との共同研究は教授陣の興味と企業のニーズをすり合わせ、双方にメリットのある契約スキームを明示し、産学で新たな分野を切り開こうとの開拓精神と人材育成意欲を感じられた。日本の企業も参画している状況であり、日本の大学経営に取り入れるべき手法である。

● 顧客業務密着の先進業務ソリューション・サービス・ベンダー

民間企業の新興の点では、ネット上でのビジネス展開の企業は淘汰された。現在では、Cyota、I-Deal、Kurant などの、実ビジネスに結びついた業務全体についてのネットを活用したソリューションを提供する会社が成長途上にある。

個別の訪問先の内容は本文に記述されるので、以下は視察で感じたキーワードで全体の所感をまとめて報告する。

1) “生産性向上”と“コスト削減”が国家戦略の重要な指標

デジタル経済社会の構築を提唱している、PPIのアトキンソン博士から「生産性向上の停滞がなぜ起きるかを調べ、技術革新がないと生産性向上がサチルことをつきとめた。」との経済学者（シュンペータ）の説に従い、生産性向上が重要な指標との見解を聴いた。1994年から2030年がニューエコノミー時代との認識で、情報経済、デジタル経済、ネットワーク経済、知識経済、リスク社会をキーファクターとして社会全体に飛躍的な生産性向上をもたらしながら成長させていく戦略を提唱している。ITバブルがはじけても、2000年を除けば1998年以降、生産性向上は続いているとの指摘である。

ニューエコノミーの実現は10年から15年かけて進むもの。1)新しい産業を興し、2)グローバル化を進め、3)起業家精神を発揮し、4)IT革命を推し進める。社会全体の生産性向上の道具としてITを活用し、新しい業界を興し、必要のなくなった業界を減らしていく。

たとえば、紙の小切手の処理の生産性は小切手処理機械の性能が限界。電子決済を採用すれば、飛躍的に生産性はあがる。これがデジタル化のインパクトである、との指摘であり、実業務での変革を推し進めるための規制緩和や政策提言を推進していくとのことであった。

日本でもインフラ整備率や電子取引売上比率よりも、経済活動における生産性向上やコスト削減の指標を活動の尺度に採用すべきである。

2) 新しいビジネスを成功させるには“人”が大切

投資顧問会社Vencom社のBarash社長からは、飛躍的な生産性の向上のためには、新たな産業を興すことが大切であるとの指摘があった。雇用創出の点からも必要である。

新しい産業はSEEDSの期間を経て、急激に立ち上がる。立ち上がる時期にベンチャー

キャピタルの資金が活用できるが、それまでは政府資金や親戚・近所の資金を集めていくことが必要である。シーズのものは大学の研究室であったり、大手企業の不採算部門にあったりするが、新規ビジネスの立ち上げに必須なのは、起業家精神を持った人材である。との示唆を得た。

3) 大学は新しいシーズを生み出し、起業家を教育する機関

大学研究が新しいビジネスを生み出す芽を作る。企業にプロジェクトに参加してもらうためのプロモーションもしっかり考えられている。米国の大学では、企業活動と密接に関係した研究テーマを扱い、企業との共同研究で成果をあげていこうとする姿勢と企業で活躍できる人材の育成に力をいれている姿を見た。同時多発テロ以降、テロ対策のためやセキュリティ確保のための技術開発に政府の資金が出ているとのこと、また、実務ニーズに迅速に対応する大学の姿勢を知りえた。

4) インターネット利用の進化が進む

(1) インターネットは米国の生活インフラに定着

インターネットは、一部の人が活用するインフラからすべての市民が利用する道具になった。強く印象をもったのは、個人の本人確認情報が、氏名と e-mail アドレスで行われているとの説明を受けた時である。米国の市民全体がインターネットの利用者であるとの認識に立てば、企業・公共団体の Web 対応戦略は特殊な対応ではなく、必須のサービスとして対応レベルが進化していくのは当然である。米国の電子情報化は、政府のための電子化や企業のための電子化ではなく、市民やお客様のための電子化である。具体的には、次のように FirstGov、CitiStat と Wells Fargo の事例に見られる。

(2) 市民中心（顧客中心）の使い安さの追求—Citizen centric system

政府や地方自治体は“市民にサービスを提供する機関”にとらえ、市民から見た使いやすい電子政府を目指して少ない予算と人員で実施している。

e-Government のサイト構築は市民中心に考え、政府と市民の直接接点の機会を増やすことを第一に考え、判りやすく、使いやすい市民サービスの実現に取り組んでいる。

市民と政府の直接対話を増やすために、市民からみて利用しやすいサイト造りに取り組んでいる。そのための評価体制を市民も含めて構成し、適宜サイトのリニューアルを図っている。例えば、サイトの構築方針として、最小（3回）のクリックで目的の情報にたどり着くことができる。ページを探したり、見る時間をすくなくしたりする。Pop-up Window 機能の使用を止める（商品販売の民間サイトとは異なる方針）等の指針に変更してきている。

同様に、Wells Fargo銀行のCheng副社長によれば、同社は、銀行サイトに来るお客様はキーワード検索や商品情報を求めていることを発見したという。金融分野ではお客様がサイトに来る目的がはっきり決まっており、早く目的のページにたどり着き、短期間に処理できることがサービスにつながる。

(3) やれる所から手をつけ、はやく公開し、問題があれば、改良、又は、止める。

ボルチモア市のCitiStatはEXCELシートと地図表示ソフトを連結させた仕組みで、少ない予算の範囲内で、工夫をして早く立ち上げ、改良していく。クレーム通報状況、犯罪発生状況や空家状況、といった悪い情報も情報公開をして、判断は市民に任せる。

市の各部門が情報の共有をはかり、2週間に1回の会議で進捗と対応を議論する仕掛けで、市民サービスを向上させる。そのために、徹底した情報公開と図式化で問題の共有化を実現している。

Cyota社は、銀行等のカード発行業務のシステム化をASPビジネスとして展開し、業務モジュールとユーザーインターフェースを標準化・共通化し、世界の業界標準を狙っている。

2003年4月からVISAのカード発行会社との契約条件の変更により、カード番号と有効期限以外のパスワード等のセキュリティ強化策が実施される。セキュリティ確認が顧客の利便性を損なうことにならないようなバランスをとっていく(good enough)。インターネット上の取引で、クレジットカードの詐欺事件がカード取引での詐欺事件の半分以上を占めることへの対策が進行中。

Wells Fargoは携帯電話からのアクセスをサポートしていたが、1年間で5,000人しか利用者が得られず、2002年6月にサービスを廃止した。米国では家庭のパソコン普及率が高く、携帯電話で銀行サービスを利用しない事が判明したためである。日本の銀行の実態はどうだろうか？

(4) セキュリティ確保と顧客の利便性のバランスが大切

市民の本人確認は、3つのレベルがある。

レベル1) 氏名とe-mailアドレス、

レベル2) レベル1+所属(会社、団体、学校等)

レベル3) レベル2+運転免許書等の身分証明書で

大部分はレベル2で、必要があれば電話等で会社等に確認することができるので、本人申請を受け付けるとのこと。日本の書類中心の事務手続きとの差を感じる。

911 番（日本の 110 番に当たる緊急電話）への通報等の電話窓口では、市民から情報提供しやすいように、匿名でも受付、最低必要な情報しか聞かない。本人の提供してくれる情報だけで、処理する。その時、受付番号を発行し、内部の情報の共有を図るキーに使うと同時に通報者の問い合わせに対応するキーとし、いつでも通報者に進捗状況を答えられるようにシステム化している。

（５）既存ビジネスでのトータル・ソリューションの提供が売り

Cyota 社は、カード被害を抑止する契約改定をビジネスチャンスをとらえ、クレジットカード発行業務の支援システムの業界標準を目指して、世界の大手銀行に採用を働きかけている。

I-Deal 社による市債発行引き受け業務や新株発行業務のシステム化は、発行準備期間の短縮と発行目録書の電子化による費用削減で大きな生産性向上を図ることができる。証券会社の新規債権発行業務は今までは時間と人手がかかる割には収益性の良くない業務であるが、お客様との関係を維持するには必要な業務である。これを Web 技術で業務フロー全体の支援システムを構築し、期間短縮とコスト削減で生産性を向上させる。ASP サービスで提供し、利用件数の利用量に比例した課金体系である。

Kurant 社は、大手企業が中小企業向けの総合的な電子商取引 ASP サービスビジネスを展開するためのシステム開発会社である。大手企業の信用力と既存顧客を活用して、WIN-WIN モデルを作ろうとしている。

共通して言える新興企業の成長戦略は、業務ミッション指向という点にある。つまり、市場トップ指向、ニッチ市場のデファクト標準指向、大手企業とのタイアップ、ブランド、利用料金収入、グローバル対応などの具体的関心事が導かれた。

- ① 業務全体の適用システムの基盤提供を狙い、使いやすさと安価な価格で顧客に密着して、トップシェアを狙う。
- ② 創業期は信用のある企業とタイアップして顧客獲得を図り、キー顧客を獲得する。
- ③ ユーザーニーズを吸収できる顧客を選定して、直接サポートにより商品の強化と早期提供を図る。
- ④ 新聞や雑誌に情報提供し、ブランド力を高める。
- ⑤ 量に比例した手数料といったソリューションサービスによる料金体系で継続した収入を確保しようとしている。

また、グローバル展開を当然としたビジネス構想を持ち、日本市場に対ソフト売り切りビジネスのような一括収入よりも、一定サービス期間の使用料、利用しては、日本の有力企業とパートナーシップを組んでシェア拡大したい意向である。

1.1.2 調査趣旨

eビジネスの失敗と成功の要因は何か？ 既存事業とのハイブリッドモデルで成功する構造は何か？

ブロードバンド、モバイル、といったインフラの普及において、もはや日本は立ち遅れてはいない。IT先進国アメリカでは、ITビジネス環境はますます勝者が明確になりつつある。

企業戦略策定担当者にとって、日本でのここ数年の成功モデルと動向をレビューして、再度米国での勝者のビジネス構造を調査し、今後の企業戦略を策定することが必要である。そのための、地に足のついた知識を形成するための調査とした。

1.1.3 調査項目と米国の訪問調査先

- I. 政府機関訪問調査によるデジタル・エコノミーの方向性および公共インフラ
- II. 企業訪問による先端ビジネス、ポスト EC/e ビジネス・モデルの実例
- III. 企業訪問によるインフラとしてのセキュリティ・認証技術
- IV. MITワークショップによる EC/e ビジネス動向と将来見通し

日	場所	時間	セッション
10/07 (Mon.)	ワシントン	Morning	Progressive Policy Institute “ デジタル・エコノミーの構築 ”
		AM	Firstgov. “ 連邦政府のe ”
		PM	Baltimore Citistat “ 自治体 e 問題解決 ”
10/08 (Tue.)	ボストン	PM	MIT Center for eBusiness “ e ビジネス関連プロジェクト ”
10/09 (Wed.)		AM	MIT Center for eBusiness “ e ビジネスの新市場と機会 ”
10/10 (Thu.)	ニュー ヨーク	AM	Vencon Management “ ベンチャー育成と e ビジネス ”
		PM	Cyota “ オンライン決済セキュリティ VB ”

10/11 (Fri.)		AM	Colombia University “ 産学協同による 次世代IT プロジェクト実践 ”
		PM	I-Deal “ 金融Web サービス ”
10/14 (Mon.)	サンフラ ンシスコ	AM	Kurant “ 中小企業むけ e コマース VB ”
		PM	Verisign “ セキュリティの国際標準 ”
10/15 (Tue.)		AM	Wells Fargo “ オンライン地方銀行の最先端 ”
		PM	NRI-A “ 米国情勢概観 ”

1.1.4 参加者

	氏名	組織名	所属 役職
1	団長 吉村 正平 (ヨシムラ マサヒラ)	電子商取引推進協議会	普及広報 Gr. 主席研究員
2	副団長 幹事 佐藤 国雄 (サトウ クニオ)	株)全労済システムズ	代表取締役専務
3	深田 穂積 (フカダ ホスミ)	国民生活金融公庫	生活衛生企画部 調査課 課長
4	半谷 智之 (ハンガイ トモキ)	エヌ・アイ・エフ ベンチャーズ 株)	投資第3グループ グループマネージャー
5	菱田 康久 (ヒシダ ヤスヒサ)	株)札幌ネクシス	業務推進部 取締役本部長

6		稲村 強 (イナムラ ツヨシ)	株)NTT データシステムサービス	第2システム 課長
7		河野 公明 (カワノ キミアキ)	株)QUICK	カスタマーサポート事業本部
8		梁瀬 昭 (ヤナセ アキラ)	日本情報通信 株)	ソリューション統括本部 ソリューション推進部長
9		桑畑 暁生 (クワハタ アケオ)	財)電力中央研究所	情報研究所情報システム 主任研究員
10	国内研究 会講師	前田 陽二 (マエダ ヨウジ)	電子商取引推進協議会	主席研究員
11		黒岩 恵 (クロイワ サトシ)	トヨタ自動車 株)	情報事業企画部 主査
12	コーディネーター 国内研究 会講師	荒川 一彦 (アラカワ カズヒコ)	電子商取引推進協議会	主席研究員
13	同行駐在員 通訳兼任)	渡辺 雄一郎 (ワタナベ ユウイチロウ)	財団法人社会経済生産性本部	米国駐在事務所
14	事務局	藤田 健司 (フジタ タケシ)	財団法人社会経済生産性本部	国際部

1.1.5 国内研究会日程

第1回国内研究会： 9月17日（火）15：00－17：30

講義1：「eビジネスの成功事業者の特徴と比較分析」

講師：電子商取引推進協議会 主席研究員 荒川一彦

講義2：「セキュリティの現状展望とビジネス運用上の課題」

講師：電子商取引推進協議会 主席研究員 前田陽二

第2回国内研究会： 9月27日（金）15：00－17：30

発表： 「訪問先候補の概要と資料配布の説明」

討議： 「eビジネス事業の現状と解決課題」

討議： 「質問項目の設定」

第3回国内研究会： 11月5日（火）15：00－17：30

発表： 「担当した米国調査のポイント」

総括討議： 「日米調査研究のまとめ」

討議： 「サマリーレポートの執筆分担」

1.1.6 米国調査日程

	月日（曜）	都市名	現地時間	摘 要
1	10月6日 （日）	東京（成田）発 ワシントン着	11:00 10:35 16:00-18:00 18:00-19:30	到着後 ワシントン市内視察 オリエンテーション 夕食懇親会 （ワシントン泊）
2	10月7日 （月）	ワシントン	08:00-09:30 10:00-12:00 14:00-17:00	PPI (at HOTEL) Firstgov Baltimore Citistat （ワシントン泊）
3	10月8日 （火）	ワシントン発 ボストン着	9:30 10:55 15:00-17:00	移動 MIT Center of eBusiness (1)E-Business Center の概要紹介 プログラム・ダイレクター David Verrill氏 (2)E-ビジネス関連の最適ビジネスプロセス プロセス・ハンドブック・プロジェクト John Quimby氏 （ボストン泊）
4	10月9日 （水）		09:00-12:00	MITワークショップ参加

		ボストン発 ニューヨーク着	15:15-18:42	移動 (ニューヨーク泊)
5	10月10日 (木)	ニューヨーク	10:00-12:00 14:00-16:00	Vencon Management Cyota (ニューヨーク泊)
6	10月11日 (金)	ニューヨーク	10:00-12:00 14:00-16:00	Columbia University I-Deal (ニューヨーク泊)
7	10月12日 (土)	ニューヨーク	09:00-11:00	中間評価会 レポート作成 (ニューヨーク泊)
8	10月13日 (日)	ニューヨーク発 サンフランシスコ着	11:30 14:31	着後 サンフランシスコ市内視察 レポート作成 (サンフランシスコ泊)
9	10月14日 (月)	サンフランシスコ	10:00-11:30 14:00-16:00	Kurant (ホテル会議室) Verisign (サンフランシスコ泊)
10	10月15日 (火)	サンフランシスコ	10:00-11:30 14:00-16:00	Wells Fargo NRFA (ホテル会議室) (サンフランシスコ泊)
11	10月16日 (水)	サンフランシスコ発	11:50	帰国 (機内泊)
12	10月17日 (木)	東京(成田)着	14:55	成田空港 到着後 解散

1.2 調査の記録

1.2.1 コーディネータ・サマリー

電子商取引推進協議会
主席研究員 荒川 一彦

● 「EC/eビジネス」の現状

2002 年を通じて、米国経済は緩やかな景気回復局面をたどり、特に個人消費や住宅投資といった家計部門の下支えによって、実質成長率も前年の 0.3%から 2.3%¹へと回復している。しかし、企業部門全体としては、大規模な生産・雇用調整を迫られる局面はなかったものの、「90 年代後半の過大な期待」の修正は不可避となった。特に情報技術 (IT)、あるいは電子商取引 (EC) 分野では、2000 年のネットバブル崩壊以降の初期ドットコム企業の淘汰、2001 年の e マーケットプレイス (EMP) を中心とする BtoB 企業の選別、さらに 2002 年の通信系インフラ企業の倒産劇 (WorldCom 等) に見られる金融バブル清算により、電子商取引分野における“清算”が一巡したように思われる。

2002 年、米国の IT 投資は、「バック・ツー・ザ・ベーシクス (Back to the Basics) = 基本に還る」といわれた。IT 分野での投資規模が微増、あるいは横ばいを続ける中で、投資先が選別され、既存インフラの活用と次期アプリケーションへの先行投資の傾向が顕著であった。こうした傾向は日米ともに共通で、ハードウェア投資や人件費が削減される一方で、特に米国ではビジネス系アプリケーション、セキュリティやネットワーク管理用のインフラ・ソフトウェアといった、既存資産を活用して短期の投資回収が可能な分野への重点投資の傾向が見られた。IT 投資の低下は底を打ったといわれる中で、IT 部門には、投資先の選別と厳格なコスト管理が求められたといえよう。

こうした厳しい企業の IT 投資環境の一方で、一般消費者を対象とする電子商取引 (BtoC・EC) は 2001 年末以降、着実な回復・成長を遂げている。2002 年の北米のオンライン小売り上げは月間 67 億ドル前後の高額で推移し、米国では通年で前年比 41%増と、増加率にして前年比倍増している。米国では、インターネットユーザー数自体も 2002 年を通じ 1 億 5000 万人に達すると予想されており、特にインターネット接続可能な人口の 50%~60%がオンラインショッピングを経験するなど、消費者の EC 利用の拡大が続いている。ホリデーシーズン (11-12 月) には、オンライン小売の成長率が一般小売店の成長率をしのぐとの報告もある。² 旅行・予約仲介の伸びは変わらないなど、BtoC・EC の傾向は定着するとともに、企業間の電子商取引 (BtoB・EC) においても、その傾向の類似性もほぼ明らかとなった。

¹ 野村総合研究所「2002 年度、2003 年度の経済見通し」2002.11 (2002 年度は予測値)

² National Retail Federation (NRF)

● EC/eビジネス視察団の概要

本調査研究プログラムは、「e」³が日常化したといわれる米国において、1) e活用先進企業、2) 次期e時代のインフラ企業及び公共機関、3) 米国の先端的なリサーチ・コンサルティング機関、への訪問によって、「次期e社会の基礎的インフラ」を確認し、トータルeカンパニーへ向かう米国企業の実態と手法を、米国現地にて広く確認することを目的とした。そのため、①基礎研究の成果の聴取、②政府・公共機関の導入状況の視察、③老舗ブリック&モルタルの検証、④先進ベンチャーの状況把握まで、広範・多様な訪問・ヒアリングを行っている。実ビジネス化に伴って、情報が閉ざされる傾向が強まる中で、各ヒアリング先からは積極的な協力をいただいた。米国のホスピタリティとビジネスチャンスへの開放性・積極性＝ベンチャースピリットは未だ健在といえよう。こうした視察を通じ、現地での実際のヒアリングを通してしか得られないインターネット社会・ビジネスの着実な展開と先端状況を垣間見ることが出来た。

● 全体の概観

米国では、システム開発・アプリケーション等の表層については、日本と大きく変わらぬ状況が見られ、また、訪問先により日米の状況に関する認識ギャップもあり、日本の先進度への認識不足に対し不満を感じるところもなかったとはいえない。

しかし、米国では既にネットはビジネスの中に深く組み込まれ、eビジネスの「e」が落ちる(日常ビジネスである)といわれる状況の中で、米国特有の日本との相違を見ることができた。

1) プロセスではなく最終顧客パフォーマンスの向上を目的

米国では、官民学を問わず、最終受益者(顧客)へのパフォーマンス向上を目的としたサービス中心の活動が行われている点が注目された。FirstGov、CitiStatといった公共機関は、国民・市民を顧客と想定し、それへの奉仕を目標としている。マサチューセッツ工科大学(MIT)、コロンビア大学等の大学研究機関でさえ、受託研究の成果目標を顧客企業の最終パフォーマンス向上への貢献に置いている。民間企業ではこうした傾向は明白であり、すべての活動は、手段・プロセスではなく、あくまで結果・成果の実現が目的である。また、CyotaやKurantを初めとするソフトウェア・ベンチャー企業では、製品自体の売り切りではなく、利用料やサービス対価で収益をあげるビジネスモデルへと転換しており、自社を生産者ではなくサービス業と位置付けている。

2) オンゴーイングな取り組み姿勢

米国では、完璧をめざさず、改善しながら進める「オン・ゴーイング」な取り組み姿勢が印象的である。また、良いものには党派を問わず協力者が集まる傾向にある。

³ 「e」：本調査研究における「e」或いは「EC/eビジネス」とは、電子ネットワーク、特にTCP/IPプロトコルを使ったインターネットによる商取引(EC)または企業活動(eビジネス)として広く定義。

例えば FirstGov は、元来、民主党政権下でのイニシャティブとして出発したが、その後の自主活動期間を経て、政府ポータル・サイトとしての国民への貢献が評価され、ブッシュ共和党政権から予算措置をうけるまでになっている。一方、既存店舗企業の中でのオンライン活用（ブリック&モルタル）の優良銀行 WellsFago は、その先端的な印象とは裏腹に、EC へは実に現実的な対応を行っている。例えば、モバイルバンキングへの取り組みに見られるように、デバイスやサービス形態が金融業務に適さないことが明らかになれば、取り組み／プロジェクト自体を合理的に解消する。必ずしも目先の先端性を追求するのではなく、自社のコア・コンピタンス（本業）の高度化が e 活用の目的であるとの基本をはずさない姿勢は印象的であった。こうしたプロセスは、最終目標に向かってのトライ＆エラーとして、あたりまえのプロセスと認識されており、失敗は進歩であって所謂「失敗」ではない。

3) “次世代ビジネス”への着実な基盤作りの進展

2000 年のバブル崩壊後、IT 分野への投資は落ち着きを見せている。しかし、Cytota、Kurant、Verisign 等、EC/e ビジネスのボトルネック的な技術或いはサービスではビジネス上の着実な進展が見られる。提供技術をプラットフォーム化とし、その機能のサービス提供に対する対価により継続的に収益をあげるモデルの展開が印象的であった。こうした企業は、言わば EC/e ビジネスのインフラストラクチャー企業であり、大企業や複数の企業に決済・取引等のソフトウェアを機能或いはサービスとして提供し、顧客企業の繁栄とともに自社も栄えるモデルである。こうした分野への米国企業の静かではあるが着実な浸透に、その戦略性の高さを感じずにはいられない。また、コロンビア大学等の大学研究機関における基礎研究ですら、ネットへの負荷分散システム研究、次世代セキュリティ研究等の国家レベルでのインフラ整備が感じられた。但し、こうした大学等研究機関も、研究をビジネスとして展開しており、厳しく成果を問われている。

● 個別調査先を中心としたコメント

1) デジタル・エコノミー

新進歩主義を標榜する PPI（Progressive Policy Institute）からは、デジタルエコノミーは依然として有効であるとの主張を聞いた。旧来のコミュニケーション手段からの転換、仲介業者の中抜き効果は、経済にとって大きなインパクトである。「e-BillPayment」がもたらすコストカットや顧客満足度向上は大きい。生産性は 2002 年には 4% 上昇。失業率も 2001 年 12 月に 5.1% まであがったが、これは 1980 年代の平均失業率より低い。デジタル・エコノミー化による効率性の改善は経済成長にとって依然として重要である。

2) 政府・公共機関

最終受益者（国民、市民）の効用の最大化を目的としたパフォーマンスを目標として設

定し、すべてはその目標のために努力する。日本のような“完璧なハードの作成”は問題にならない（CITISTAT 等）。従って、システム等のハードは使えれば十分との認識。すべてについて完璧は求めない。むしろ、サービスを展開しながら改善していく「オン・ゴーイング」な取り組み姿勢が印象的である。また、米国には、良いものには、皆が集まり協力する姿勢がある。従って、極めて小人数、予算なくとも大きなイニシャティブ（自主的なリーダーシップに基づく運動）を動かすことができる（FirstGov 等）。

3) 基礎研究の着実な進行

IT 不況といわれる米国では、来訪者に警戒的である一方、深く静かに“次世代ビジネス”の基盤作りを着実にやっているように感じられる。

MIT における「グローバル eReadiness 評価プロジェクト」は、既存ビジネスのなかでの e ビジネス（チャンネル）展開のための Pathway（指針）を提示する試み。また、「eAgregation」の進む中で、米国エンターテインメント業界における著作権利用体系の整理の進展が興味深い。日本が権利整理にてまどる中で、音楽・映像コンテンツが、日本国内を飛び越えて米国のエンターテインメント・サイトから直接ダウンロードされる可能性を秘めている。

さらに、コロンビア大学のネットワーク研究は、インターネットの安全確保のためのインフラ技術の着実な改善努力といえよう。「2001.9.11 の同時テロ」以降、ネットワークの耐久性、信頼性向上に研究投資が行われていると推測する。

4) ボトルネック或いはプラットフォームビジネスへ

国策を含むビジネスのコア又はボトルネック（金融決済・セキュリティ等）に対する戦略的な事業展開の様相が推察される（Cyota）。また、顧客とともに栄えることを追求する“プラットフォーム・ビジネス”をめざす傾向がみられた。

世界企業 VISA にセキュリティ・システムと提供する Cyota、Merrill Lynch に金融手続システムを提供する iDeal、中堅小売企業向け小売 EC サイト構築・運用を手がける Kurant、いずれも顧客が栄えることで、自社も栄えるモデルであり、顧客の顧客基盤が広がり、顧客のビジネスへの同社システムの組み込みが深まれば深まるほど顧客からの依存度が高まり、成功するモデルである。こうしたモデルでは、ソフトの売り切りやアフターサービスではなく、ソフトが実現するサービスの利用料収入を中心とする収入モデルが多く見られた。

5) 認証ビジネス

認証ビジネスでは、導入数からする“ネットワーク効果”（この場合、「規模の経済」）に VeriSign の優位がある。米国では、連邦政府機関を含め個々の組織が個別に認証を選択或いは自組織内開発するため、“デファクト・スタンダード”へ向けたプロセスが進行中と思

われる。政府による一元的標準化は行われていないが、Federal Bridge Certification Authority（FBCA）による省庁間の相互認証の橋渡しが行われている。競合他社との競争状況は聞くことができなかった。

6) 金融ブリック&モルタル

米国銀行の決して先進的ではないが、現実的で合理的な対応が、むしろ印象的であった。WellsFagoでは、インターネットを既存サービスのデリバリー手段、マーケティングの一チャンネルとしてはっきり位置付けており、また、金融インターネットの顧客特性を明確に把握・対応している（金融の顧客は、“探索”ではなく“迅速な手続処理”を求めており、Amazon.comの利用者とは目的やニーズが異なる）。こうした知見を獲得後、モバイル・バンキングサービスは2年で閉鎖したとのことであった。情報が多すぎるのが現在の課題であるとのこと。データベースや部門間の統合調整は、遅れているとの感をもった。

尚、個々の訪問先の詳細は参加メンバーによる報告を参照されたい。参加メンバーは、相互に分担・協力しつつ、十分な準備の下、各訪問先にて有益なヒアリングを行っている。各会合での活発な質疑応答は、各訪問先に大いに歓迎されるものであった。また、ビジネス・ネットワークの拡大という点からも相互に有益であったものと思われる。末筆ながら、参加の皆様のご協力に感謝を申し上げます。

1.2.2 Progressive Policy Institute(PPI)：

“ デジタル・エコノミーの構築 Building a Digital Economy ”

日 時： 2002年10月7日(月) 時間 8:00～9:30

場 所： マジソンホテル会議室

発表者所属先： PPI (Progressive Policy Institute)

発表者氏名(役職名)： Robert Atkinson

(Vice President and Director, Technology & New Economy Project)

URL： <http://www.ppionline.org>

● プレゼンテーション概要

最初 Robert Atkinson 氏の自己紹介があり、その後団長をはじめとした団員の自己紹介を行った後、PPI についての簡単な紹介、デジタル・エコノミー（ニューエコノミー）の構築について講演が行われた。

1) 講師の紹介

Robert Atkinson 氏はシンクタンク PPI の副所長であり、「テクノロジー&ニューエコノミー」プロジェクトのディレクターである。彼はアメリカのニューエコノミーの衝撃について考察した「The New Economy Index」シリーズの著者であり、PPI の技術分野のレポート（「自国の防衛における IT の役割」「インターネットへの課税とプライバシー」「e コマース」「電子政府」「e コマースに反対するブローカー」、等）を執筆している。上院の Tom Daschele 氏とゲートウェイ社 CEO の Ted Waitt 氏と共同で PPI の「New Economy」タスクフォースを指揮した。現在、スマートカードによる全国共通身分証明書カードの採用を積極的に提唱している。

彼は、PPI でニューエコノミーに関する研究を5年間担当しており、ニューエコノミーの事業に与える影響について特に興味を持っている。



マジソンホテルでの朝食会合（中央が Atkinson 氏）

2) PPI の紹介

(1) 創立

1989 年デモクラティック・リーダーシップ会議によって創立された。

(2) 組織

内国税収入法 501(C)(3) のもとに設立された非営利団体である The Third Way 財団の研究と教育の機関である。

所長はウィル・マーシャル氏で、PPI の創設者であり政治・政策担当である。彼はクリントン大統領の一期目の政策の青写真である「Mandate for Change」の製作者であり、福祉再編、都市の再生、人種、新しい政治モデル、防衛および外交政策を立案している。

(3) ミッション（使命）

「21 世紀におけるアメリカの新しい進歩的な政治を定義し、推進すること」で研究、政策立案、予測を通して、情報化時代に対応する技術革新のための新しい政治理論と指針を作成している。

(4) 基本思想と戦略

PPI の基本となる思想は以下の 3 つである。

- ① 機会の均等 equal opportunity
- ② 相互責任 mutual responsibility
- ③ 市民と地域社会の自治 self-governing citizens and communities

また、情報化時代の基本戦略として、以下の 5 点をあげている。

- ① 経済成長、機会の拡大、安全保障によるアメリカンドリーム復活
- ② 家族関係の強化、犯罪防止、都市部貧困層への権限委譲による社会秩序の再構築
- ③ 利益団体から民主主義を守り、市民と地域に政治の復権
- ④ 寛容と理解で社会に共通基盤を回復
- ⑤ 世界に政治・経済の自由を確立し、無秩序と対抗する

PPI では、1999 年から年次の「米国ニューエコノミー指標 The New Economy Index」を発表し、情報化・ニューエコノミーの進展度を 21 の経済インジケターで具体化している。

(5) 活動

左右のイデオロギーに組しない「第三の道」を求め、米国の「新進歩主義」を標榜して活動している。「第三の道」は、1992 年のビル・クリントンによる大統領キャンペーン以降、世界中で新しい政治をもたらし、英国のトニー・ブレアが 1997 年に労働党政権を復活させ、翌年にはドイツのシュレーダーが社会民主党政権を樹立した。さらに、ラテン・アメリカやオーストラリア、ニュージーランドにまで拡大している。

1999 年 4 月には、クリントン米大統領、トニー・ブレア英首相、シュレーダー独首相、Wim kok オランダ首相、D'Alema 伊首相、等が「歴史的に有名な円卓会議」を開催し成果を誇示した。（しかし、この流れは 21 世紀に入り米国をはじめ各国で伸び悩み、苦戦しているように見える。ドラッカーは「いまだ来ぬニューエコノミー」と評し、むしろ「ネクスト・ソサエティに備えることの方が重要である」と述べているが、「ニューエコノミーもその重要な要素の一つである」ことも認めている。）

3) デジタル・エコノミーの構築

(1) ニューエコノミーの定義

新しい時代に転換するとき、特に PPI ではニューエコノミーを重要視している。経済発展のドライバーとして期待している。ニューエコノミーの定義は、一般では「シリコンバレーの活動」をイメージするようだが、PPI の定義では、40～50 年の周期がかかる長い潮流であり、経済上の大転換期として理解している。

以下の用語はニューエコノミー（The New Economy）と同義語として使用されている。

- ① デジタル・エコノミー (The Digital Economy)
- ② 情報経済 (The Information Economy)
- ③ ネットワーク経済 (The Network Economy)
- ④ 知識経済 (The Knowledge Economy)
- ⑤ リスク社会 (The Risk Society)

ニューエコノミーの核は知識であり、知識 Knowledge ベース経済である。またそれは、富と仕事創造のキーであり、それらの知識や改革意欲、技術は経済全体に組み込まれている。技術革新が無いと生産性がサチルことをつぎとめたシュンペータの説に基づいて、経済学上の時代区分を以下の3区分とし、最新の時代をニューエコノミーとして定義した。

- ① 旧発展期 Old Economy 1939年－1973年
既存技術が発明され、化学や電気製品等の製造産業が発展した時代。
経済成長率は3%ほどであった。
- ② 低成長期 Breakdown/Transition 1974年－1993年
既存技術が行き詰まり成長が鈍化した時代。90年代に入りコンピュータが導入されたが、単体で稼動しており生産性が向上しなかった。経済成長率は1%ほどである。
- ③ 新発展期 New Economy 1994年－2030年
90年代半ばからネットワーク・コンピュータ時代に入り、コンピュータが有機的に稼動するようになり、生産性が飛躍的に向上する時代になった。
1996年から経済成長率が再び3%を越えるようになった。更に、2000年代の不景気の時代になっても、経済成長率が3%以上を維持していることは、歴史はじまって以来のことである。

(2) ニューエコノミー時期尚早論への反論

ニューエコノミーは時期尚早との意見がある。これらについて、上記ニューエコノミーの経済発展についての論拠をグラフ等を参考に説明する。

生産性伸び率、GDP 成長率、株式市場取引額、IT 経費額、電気通信投資額は、いずれも 90 年代前半より大きな伸び率、金額を示している。2000 年は突出しており IT バブルと言えなくもないが全体の傾向には影響はない。

また、ベンチャーキャピタルも、90 年代より高い投資を続けている。

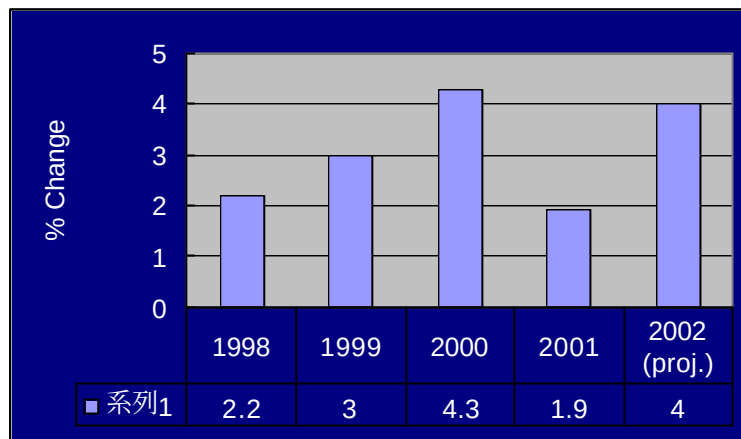


图1 Productivity Growth Remains Robust

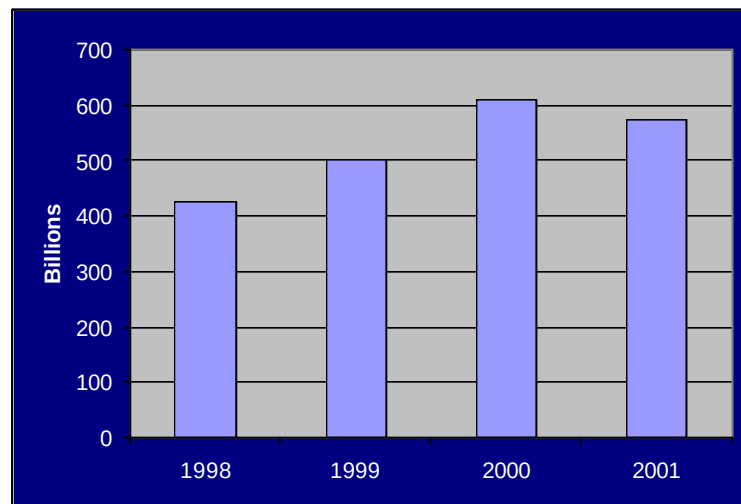


图2 IT Investments Still Higher Than in 90s

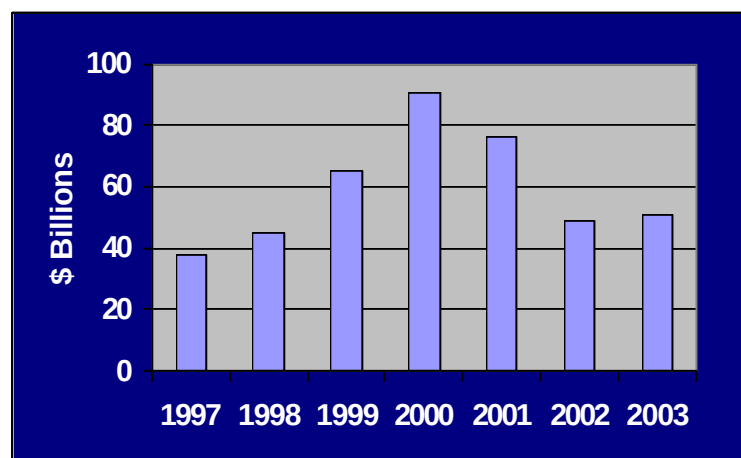


图3 Telecom Investments Have Tailed Off

(3) デジタル・エコノミーは活発で健全

デジタル・エコノミーが健全に成長していることを図4に示した。(図4 Computer Purchases Rebound)

インターネットのホスト機の設置台数は1999年以降急成長し、PCの販売数も伸びている。日本では1998年頃は米国より1年半おくれていたが、2002年にはキャッチアップしたと思っている。日本で伸びている携帯端末(電話)は、米国ではインターネット端末としては伸びない。PCが既に十分に普及しており、米国人のインターネット利用には携帯電話は少し小さすぎる。

ただし、音声変換がもっと実用化すれば普及するかもしれない。もう少し先の話になる。(図5 More People Online)

2001年には全米所帯数の約60%がインターネットを所有している。成人の比率は会社でも使っているからもっと多い。eコマースのテイクオフは、所帯数の20~30%を越えると起こる。1998年には30%を越えており、テレビ等の宣伝広告には必ずその下にホームページが載っている。インターネットが定着した証拠である。

(図6 More People Have Broadband)

全所帯数の75%がブロードバンド利用可能地域に住んでおり、15%が利用している。DSLとケーブルTVが伸びている。ケーブルTVが主流となりつつある。

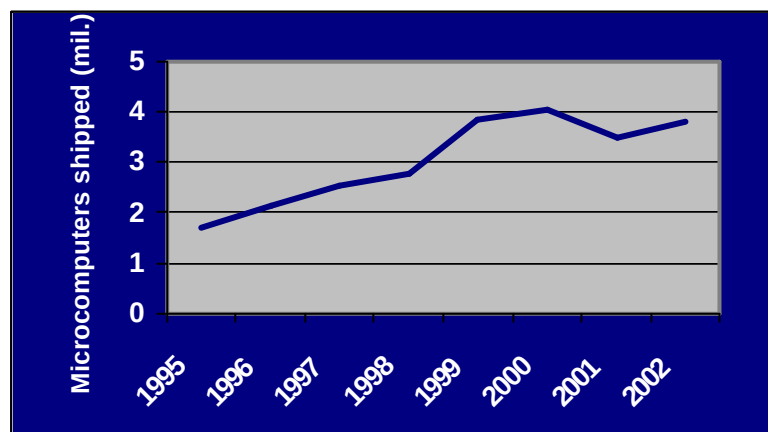


図4 Computer Purchases Rebound

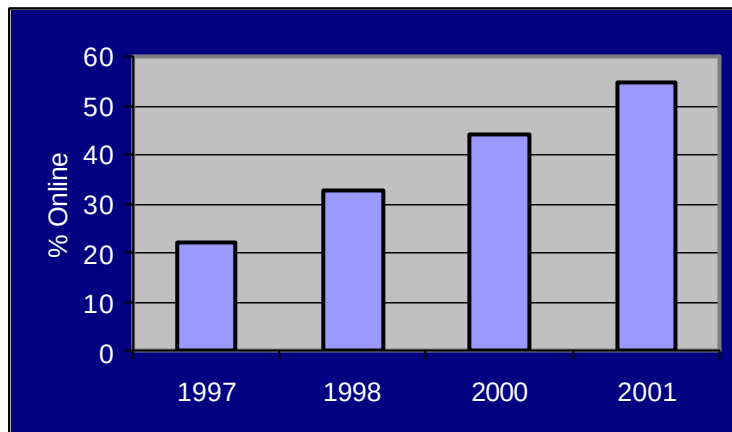


図5 More People Online

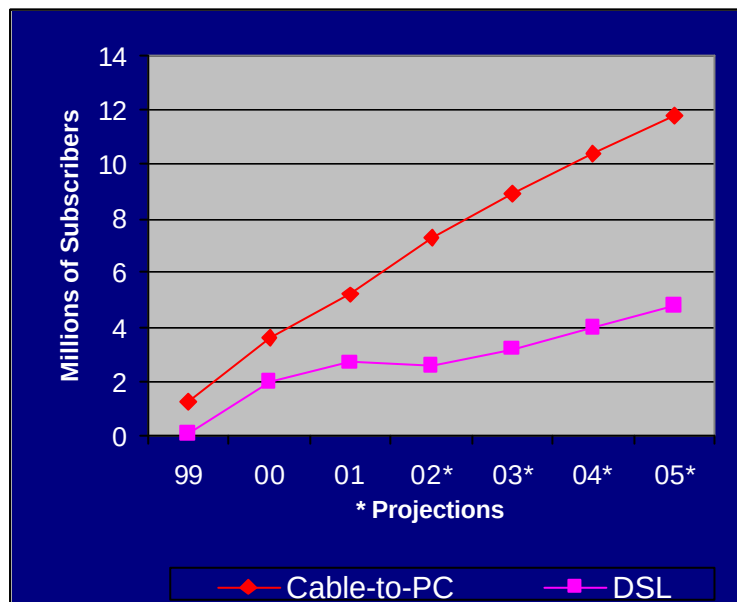


図6 More People Have Broadband

(4) デジタル・エコノミーは“実業”

① IT バブルについて見解が分かれている。

(a) ITは一過性（虚業：バブル）との意見

(b) ITは10～15年で完成する実業との考え

われわれは（b）の立場であり、以下、この立場で述べる。

② デジタル・エコノミーは大きな転換期である。

デジタル・エコノミーになると伝達が高速化される。例えば、ビデオレンタルの場合、以前は店で借りてきていたが、今は TV でロードして、すぐに

見ることができる。デジタル・エコノミーの今後はキャッシュレス時代となる。e コマースは従来の小売の10 倍のスピードで成長するだろう。家庭も器具もネットワークで結ばれるし、ネットワーク化が遅れている部門も採用せざるを得なくなる。事実上、全てのプロセスがデジタル化された情報で伝達されることになる。(B.RI-A「米国の情勢概観」が現実の例として参考になる)

③ e コマース、IT の活用についての誤解

e コマースの目的は、利便性の向上ではなく、コスト削減と生産性の向上である。広告によってサポートされた Web サイトは、大きな収入源となり、e コマースの牽引力となる。ただ、B2C は今後も成長を続けるが、より大きなアプリケーションは e サービスと B2B だろう。また、デジタル化を実現するため、更なる技術進歩が求められる。より優れたディスプレイ、長寿命電池、ブロードバンドの展開、ホームネットワーク、Web カード、e ブック、安い記憶装置、RFID 装置、文脈を理解する Web、XML などの技術である。

(5) ビジネスモデルの発展

- ① 1990 年代のビジネスモデルは、ベンチャーキャピタルや新株発行等の金融支援を受けた純粋なインターネット活用だけの事業が中心であった。これには、e-Bay、Amazon.com、Buy.com などが含まれる。
- ② その後のニューモデルは、クリック&モルタル化であり、既存企業の e コマースによる変化：顧客中心指向の IT 企業への動きである。これには、ウォルマート、バンク・オブ・アメリカ、シュワブ等が含まれる。
- ③ B2C は今後も成長を続ける。優秀な企業は製品情報を準備し、個性化や利便性を追求し、顧客中心主義を図っている。これには次のようなモデルが含まれる。
 - (a) Dell Computer： 消費者がオンラインで独自仕様のコンピュータを設計し注文する。その後、その注文に合わせて組立て納品するので、Dell は、在庫の削減によって大幅なコスト削減を実現した。
 - (b) Amazon： オンラインで本などを安く売買する。
 - (c) E-trade： 株のオンライン取引で急成長した。今は戦略転換を模索している。
- ④ B2B は成長を続ける。2003 年以降毎年 4800 億ドル以上の成長で、2005 年には 6 兆ドルの売上になるだろう。次のようなモデルがある。
 - (a) 1 対 M：
Cemex： GPS システムの利用で船荷会社のセメントの船積時間を短縮
Boeing： Web デリバリーシステムを活用して、航空機部品ベンダーに設計依頼し、設計・製造プロセスの効率化を実現した。

この他、ウォルマート等が対象となる。

(b) M : N

Business Exchanges : 2001 年第 4 四半期に 2,233 の e マーケットプレイスが確認されている。まだ、成功事例は多くない。

- ① B2E (Business to Employee) は、インターネットを利用して従業員にサービスを提供する形態であり、企業は Web や他の情報技術を使って企業内部のコスト削減を実現している。データベース会社、Oracle は 2000 年に紙ベースの社内手続きを Web を使った自動化処理によって、約 1 億ドルのコスト削減を行っている。

Web サービス : アウトソース企業の機能 (例えば、伝票発行、トレーニング、IT システム、資材調達など) アプリケーションも成長している。

- ② G2B&G2C (Government to Business and Citizen)

電子政府は成長している。アクセンチュアによると、カナダ、シンガポール、米国が世界のリーダーである。電子政府をブッシュ大統領が受け入れてくれたので、国民に良いサービス提供ができる可能性が高い。しかし、まだわれわれの理想には遠い。

電子政府には 3 つの段階がある。今はその第 3 段階を目指している。

- ・第 1 段階 : 情報の登録・参照段階 (1993-1998 年) 受動的な Web サイト
- ・第 2 段階 : 取引情報更新段階 (1998-200? 年) ダウンロードやオンライン更新が可能
- ・第 3 段階 : 統合化段階 (200? 年) Web サイトが市民要求をもとに設計され統合化される

(6) 今後の課題

- ① 業者の抵抗への対処

電子政府や e コマースに反対する業者は多い。日本では考えられないと思うが、ワインやビール販売業者、カーディーラー、音楽書店、旅行代理店、証券会社の営業マンやディーラー、銀行や他の金融サービス業者、郵便業者、競売業者、法律家、大学教授などが変化への抵抗者である。

電子政府や e コマースによって、いろいろな業務を実施すると、例えば政府などでは、省庁の壁が取り払われ省庁再編が行われる。米国に比べて日本は、官民の協力がなされやすいので電子政府等の問題点の解決は進むだろう。

- ② ニワトリと玉子の関係

どちらが先か? すばらしい技術を市場に普及させるために政府が主導権を取る必要がある。販売者とユーザが適切な技術だと採用を決め、うまく活用しているとしても、即それが市場で幅広く普及し使われるとは限らない。

このような例として、ブロードバンドやスマートカード、オンライン認証がある。

③ スマートカードの利用促進

われわれはブロードバンドの促進のために、スマートカードの利用を提言している。

スマートカードは現在利用が限定されているが、このカードの活用市場（旅行者カードや免許証等）の立ち上げは政府の任務である。旅行者カードは個人情報が入っているので空港等のチェックが楽になるし、免許証は州ごとに規格が違っているので全国一律にしようと連邦議会に提案している。

スマートカードは、オープン・アーキテクチャーであるので、他のプロバイダー（銀行や健康保険会社等）がアプリケーションを活用することは可能である。

④ 組織的な産業構造の転換

今までは、1社だけで生産性の向上はできたが、これからは産業界全体で取り組まないと生産性向上はできない。例えば1900年代は、トヨタは1社で自動車だけを考えていれば良かった。しかし、eコマースの時代は、産業界全体が力を合わせる必要がある。この実現のためには、産業界全体の共同作業と標準化がキーとなる。

● 主な質疑応答

Q1：スマートカードの活用分野として、旅行者カードや免許証への活用を計画しているとのことだが、そのためには個人を識別するためのユニークなキー番号が必要となると考えられる。米国では何がそのキーとして活用されるのか？PKI（公開鍵基盤）の必要性は？

A1：この仕組みを実装するためには、そのようなキーは不要である。

カードに個人情報（指紋情報や他の情報）を格納管理しておき、必要に応じて照合チェックさせる。このような仕組みで流通させる。PKI（公開鍵基盤）は次世代（スマートカードをオンラインに接続して活用する段階）で必要となる。

注）因みに、ユニークなキーは不要であると答えていますが、スマートカードとは有能なカードという意味であり、メモリーとCPU（処理装置）を持っていて、個人情報の処理（氏名、生年月日、住所、指紋等の認証やチェック）はカード内部で行える。オンライン化され、外部のデータベースを検索して照合チェックする場合はユニークなキーが必要になります。

Q2：スマートカードが本格的に利用されるのは、いつ頃か？

A2：昨年の「9.11」のテロ以降、個人認証への要望・必要性がさげばれている。スマー

トカード利用が促進されるだろう。旅行者カード、免許証カードを包含する全国共通身分証明書カードの採用を積極的に提唱している。試みに、多数（数千万枚）のカードを作って配るつもりである。

Q3：業界との摩擦はどう解決するのか？

A3：eコマースに反対するブローカーなどの反対の仕方を分析したレポートを作った。

米国では困難が伴うが適切に対処するつもりだ。むしろ、米国に比べて日本は官民の協力がなされているので、eコマースの問題点の解決は進むだろう。

● 所感

短い時間ではあったが、米国政府および政党のシンクタンクが何を考え、どのような活動を行い、政策決定にどのように反映しているか垣間見ることが出来た。クリントン、ゴアの民主党正副大統領が政府系の EC/e ビジネス（電子政府）の端緒を開き発展させ、共和党ブッシュ大統領もこの流れに乗って、後述の Firstgov の例に見られるように、一部ニュアンスを変えつつも政策展開を継続している。基本的にはニューエコノミーを実業と考え、市民中心の電子政府づくりを真剣に行っているところはいかにも米国的であり、日本の政府、政党も参考にしてほしい。特に、市民中心、市民第一主義が肝心である。

ニューエコノミーに関する PPI（および Atkinson 氏）の見解について、私は基本的に賛成である。グラフからもわかる通り、生産性や他の指標も伸びており、米国内はニューエコノミー時代を迎えていると想定できる。社会の発展のためには生産性の向上が基本的必要であり、このために IT を道具として活用し、新しい産業を起し、既存の産業を業界全体として変革することは重要である。そして、この観点の中心に市民第一の考え方があり、大統領（政治）のリーダーシップと合わせて実行されている点は、素晴らしい。

上述の通り基本的には賛成であるが、PPI の紹介でも触れたように、ニューエコノミーはネクスト・ソサエティ管理の基本要素の一部であって、全部ではないと考える。ニューエコノミーを社会政策の一環として位置付ける場合は、並行してドラッカーが指摘している通り、少子化対策、高学歴技術者対策、発展途上国対策（デジタルデバイド含む）等が必要になる。米国中心主義で、一国のみが成功することは、ニューエコノミーの時代には存在しないのではないか、と考える。ニューエコノミーは、社会の重要な構成員である企業の存在にも影響し、必然的に企業理念の変革も求めている。

楽しい雰囲気では有意義な講演会であった。

● 配布資料

資料タイトル：Building a Digital Economy

1.2.3 Firstgov. : “連邦政府の「e」”

日 時： 2002年10月7日（月）時間 10:00～12:00
場 所： Washington,D.C U.S. General Services Administration
発表者所属先： Firstgov.
発表者氏名（役職名）： Michael S. Messinger (Director Marketing and Communications)
URL： <http://www.firstgov.gov>

● 概要

- 設立 : 2000年9月（運用スタート）
従業員数 : 26名
事業概要 : アメリカ連邦政府のポータルサイトで、すでに 26,000 のリンクを設置。
「ネクスト・ソサエティ」の実行部隊。「ワンストップサービス」を体現する手段としての行政ポータルサイト計画は、クリントン大統領とゴア副大統領による「電子政府計画 ("E-GOVERNMENT" INITIATIVES)」の一部として計画された。目的は（１）連邦政府がオンラインで提供する全ての情報を入手でき（２）約 5,000 億ドルの補助金や公共調達の機会を得ることができる、というもの。

FirstGov に行けば、あらゆる連邦政府関連の情報を入手することが可能であり、縦割り行政の弊害を超えて、複数の行政機関にまたがる手続きなども入手可能。FirstGov をきっかけとして、個々の行政機関が市民のニーズに応える行政サービスを改めて認識する中で、サービスの統合化が進んでいる。FirstGov のデータベースには、連邦政府系サイト約 27,000、1 億ページ以上の情報が集約され、高速検索エンジンを利用して必要な情報を探し出すことができる。（「2002 年 e ビジネス米国調査団訪問先概要」より）

● プレゼンテーション概要

1) FirstGov 設立について

1993 年にゴア副大統領がナショナル・パフォーマンス・レビューを設置、「リエンジニアリング・スルー・IT」というビジョンを打ち出し、IT を行政改革に応用する端緒を開いた。続いて 1997 年に「アクセス・アメリカン・レポート」を発表し、2000 年までに主要な政府サー



Michael S. Messinger 氏

ビスにインターネットからアクセスできるようにするとの目標を明示した。この間、各連邦政府機関の徹底的な情報公開やリエンジニアリング、IT 化を推進し、それらを踏まえた上で市民（国民）との接点部分のオンライン化に取りかかった。これがクリントン政権の手掛けた電子政府の総仕上げとなる連邦ポータルサイト「FirstGov」である。その後のブッシュ共和党政権への交代後も、その有用性が認められて予算措置を得ている。

2) 市民は顧客（カスタマー）

1990 年代前半、民間企業ばかりでなく連邦政府機関もこぞってホームページ上に情報を載せ始めた。それが 1990 年代後半に入ると情報過多状態となり、連邦政府機関のホームページには 60 百万枚分の情報が氾濫し検索も困難で、市民にとって非常に使い難いものとなった。この状況を踏まえ、FirstGov の第一ステージは、市民を顧客（カスタマー）としてとらえ「顧客の立場にたったポータルサイト作り」としてスタートした。

当時、学生であった Eric Blower 氏が開発した Fed-Search という検索エンジンを活用し、民間・大学等の協力の下、実質 90 日間で完成させた。これにより省庁間の垣根をなくしたポータルサイト“FirstGov”が誕生した。官僚の反対があったものの 2000 年 6 月にクリントン大統領がその推進を最終決定、2000 年 9 月に運用開始となった。

本事業は、民主党から共和党に政権が代わった今も、第二ステージ（2002 年 2 月～）へと成長を続けている。

3) 特徴

(1) ワンストップサービス

準備期間に行ったアンケートの結果、市民が求めるものはサービスそのものであり、どの機関・組織にコンタクトを取るかは関係ないということであった。つまり市民は、郵便サービスについて知りたいのであって郵政省のサイトを見たいわけではなく、パスポート申請や渡航手続の情報が欲しいのであって外務省のサイトを見たいわけではない、ということであった。

このことから FirstGov は、市民と政府との距離を近づけ、市民のアクセス簡便化を目的とするタッチポイント（ポータルサイト）作りからスタートした。提供されるサービスや情報が充実すればするほど、利用者が欲しい情報を探し出すことが困難になるが、FirstGov では 27 百万以上の連邦政府機関の Web ページを、利用者が項目やキーワードですぐに直感的に検索できる。このサーチエンジン Fed-Search は、0.25 秒以内に 5 億の書類を検索できるもので、これによりいわゆる“テフロン・サイト”^{注)}として、目的とするデータに最大 3 クリックで到達することを目標としている。

注) テフロンのように、滑るようにスムーズな閲覧ができるサイトの意

（２）市民中心の FirstGov

市民を顧客とみなし、顧客重視のサービス充実・統合化を図った。FirstGov に行けばあらゆる連邦政府関連の情報を入手することが可能である。また、縦割り行政の弊害を超えて、複数の行政機関にまたがる手続きもこのサイトに行けばすべて済んでしまうようになっている。

更にオープンが原則の FirstGov のデータベースは、一定の要件（ポップアップメニューの禁止、無料公開、ポルノ系や違法コンテンツのないことなど）を満たした提携サイトであれば利用可能であり、市民対政府、政府对市民だけでなく FirstGov がゲートウェイとなることで市民対市民、企業対市民など、利用者（市民）にとってより良いサービスと選択肢の提供をもたらしている。

（３）更なる進化

2000 年 9 月にスタートした FirstGov は、連邦政府に所属する機関でありながらその運営（維持管理）は政治的にフリーな非営利団体（NPO）が行っている。これは政府内だけで考えて Web サイトを作っても限界があり、市民のニーズを満たすより良いものはできない、との考えに立脚している。

このことから、市民（利用者）のニーズを最大限汲み取るべく、以下のような機能を展開している。

- ① 投稿やチャットルームによる意見の吸い上げと、それに対するフィードバック機能の充実
- ② フォーカスグループの活用
- ③ ユーザビリティテストの実施
- ④ 企業や大学等の民間の協力

FirstGov の更なる進化を目指して、2002 年 2 月より第二ステージに突入している。

（４）その他

FirstGov はプライバシー保護の観点から、基本方針として個人情報収集しないことを定めており、サービス向上のためにはアクセスログの解析が重要であるものの、こういった個人情報の売買や国家権力による市民生活への介入などの懸念がある行為を禁止している。

以上のような取り組みにより、ミシガン大学ビジネススクール全米品質調査センターの開発した顧客満足度指数（ACSI：American Customer Satisfaction Index）では、FirstGov は 73 点という高評価を得ている（2002 年 8 月 19 日発表分）。これはポータル系の平均スコアが 68 点という中で、Yahoo ! の 76 点に次ぐ高得点であった。

表：顧客満足度指数上位

	2002年顧客満足度指数	2001年顧客満足度指数
ポータル（平均スコア）	68	65
Yahoo!	76	73
FirstGov	73	...
MSN	72	67
その他	72	72
America Online, Inc.	59	58
	2002年顧客満足度指数	2001年顧客満足度指数
検索エンジン（平均スコア）	68	-
Google, Inc.	80	-
Ask Jeeves	62	-
Alta Vista	61	-
その他	-	-
ニュース（平均スコア）	73	-
ABCNews.com	74	-
MSNBC.com	73	-
その他	73	-
CNN.com	72	-
NYTimes.com	71	-
USAToday.com	71	-
出典：ForeSee Results社		

4) 今後の取り組み

時期は未定であるが、第三ステージでは、①eメール機能の拡充、②コンテンツの充実、③顧客満足度アップ、をキーワードとして新たな取り組みに着手する。また、近々、米国内に34百万人のスペイン系市民のためにスペイン語のWebサイトを立ち上げる予定。

● 主な質疑応答

Q1：最も hit 数が多い e サービス・コンテンツ内容、各サービスの評価の実施方法。

A1：最も hit 数が多いものは時期によって異なるが、最近の傾向としては、テロ追悼、政府保有物資の払い下げ、政府関連の求職関係へのアクセスが多い。

Q2：FirstGov 運用開始（2000 年 9 月）に至るまでの期間、開発費、人員配置等。

A2：構想としては 1997 年頃からあったが、実質的な開発（製作）期間は 90 日（FirstGov 自体の Web ページ数は 140 ページ）。サーチエンジン（Fed-Search）は寄付されており、開発費としてははっきりした金額は不明だが、FirstGov の初年度予算は 750 万米ドル。2003 年予算要求は 1,400 万米ドルであるが、英国の UK Online が 150 名の人員で 1 億 5,000 万米ドルの予算であることを考えると、FirstGov が 26 名の人員でこの金額というのは破格に安いと思う。26 名の職員のうち、14 名が技術系、6 人がコンテンツ・デザイン系、4 人がマーケット対応となっている。

Q3：サービス実施における政府と民間、公益企業との連携（住所変更、電話、ガス、水道等）

A3：（前述の通り）FirstGov の運営は企業、大学等の民間の協力の下、非営利団体が行っている。公益企業のホームページとのアクセスは当然行っているが、料金決裁などまではできない。住民票の住所変更は不可だが、郵便物の（転送のための）住所変更は可能である。

Q4：個人認証するための方法

A4：郵便物の（転送のための）住所変更等のために Verisign の技術を使っているが、現在、申請書のダウンロードのみにとどまっているパスポートなど、各種申請を Web 上で行うためには、より完全な本人認証技術が確立されてからと考えている。ちなみに、サイトのセキュリティ対策はしっかりしており、破られたことはない。

● 所感

- 一般的に、企業が顧客第一主義を掲げその商品、サービスを提供していくというのはわかりやすい構図だが、政府、官公庁が市民を顧客（カスタマー）と捉え、その顧客に最上のサービスを提供しようという考え方は、日本にはまったくない考え方であり新鮮であった。また、日本と同様に省庁間の垣根、縦割り行政の弊害は米国にもあり、FirstGov 立ち上げにあたっても相当の抵抗があったようだ。しかし、大統領権限でスタートを切るあたりは日本にはないリーダーシップの賜物であろう。身近にこのように素晴らしいモデルがあるにもかかわらず、日本の政府、官公庁、地方自治体関連 Web サイトからの情報の垂れ流し、見にくさ、使いずらさに接するたびに、（技術的には）

やろうと思えばすぐにやれそうなことだけに歯がゆさを感じる。

- 政府の中だけで作ろうとせず、積極的に企業や大学といった民間活力を採用しより良いものを作ろうという姿勢、訪問者のフィードバックを大切にする姿勢などは、e-Japan 構想、電子政府化などを推進する日本政府も見習うべきである。
- ひとつ気になることといえば、所得格差、教育格差、人種の格差、地域格差、IT に対する意識格差など様々な理由を起因とするデジタルデバイドの問題である。FirstGov などの電子政府化により、市民に対し行政から多くの有益な情報が提供され、より良い市民サービスへのより便利なアクセス手法が提供されるようになればなるほど、持つ者（haves）と持たざる者（have nots）の格差が広がる懸念がある。

前民主党政権時代からこの問題は議論され、その対策も打たれているようだ。失業率の大幅上昇など経済環境が悪化するなか、持たざる者に対して如何にして同等のサービスを提供できるかも今後の課題であろう。



FirstGov オフィスにて

1.2.4 Baltimore Citistat : “自治体 e 問題解決”

日	時:	2002 年 10 月 7 日 (月) 時間	14:00~15:45
場	所:	Baltimore City Hall	
発表者所属先: Baltimore City Mayor's Office			
発表者氏名 (役職名): Mr. Matthew D. Gallagher 他 4 名			
URL: http://www.firstgov.gov			

● プレゼンテーション

1) 訪問の主旨

アメリカ最大の 65 万人の人口を擁するボルチモア市の電子政府の取り組みについてヒアリングした。主なヒアリング項目は以下の通り。

- ① CitiStatのサービス概要
- ② 開発期間と開発費用
- ③ 市民要望の反映方法
- ④ 技術面、運用面で工夫している点



2) プレゼン内容

(1) CitiStatの由来

当初は、犯罪防止を目的として作られたニューヨーク市警察の Comstat Program をもとにスタートし、市政にも活用するためのプログラムとして展開してきた。

(2) CitiStatの目的

CitiStatの目的とするところは、以下の4項目である。

- ① 経費の節減
業務改善により経費の削減を図る。
- ② 市政の透明性確保
市政の情報を公開することにより透明性を確保する。
- ③ 説明責任
市政に関する説明責任を全うする。
- ④ 経済の振興と人口の増加
経済の発展と人口の増加（現在、減少傾向）を図る。

(3) CitiStatの概要

① 会議の運営

Baltimore 市の部局の長が、定例会議（隔週開催）において2週間の状況を報告する。各部局には、データ収集班（平均6.5人）があり、2週間の状況を数値化し、ビジュアル化する。以前は分析を外部発注していたが、現在はExcel等のグラフ化ツールを使って市の職員が行っている。

② CitiStatの予算

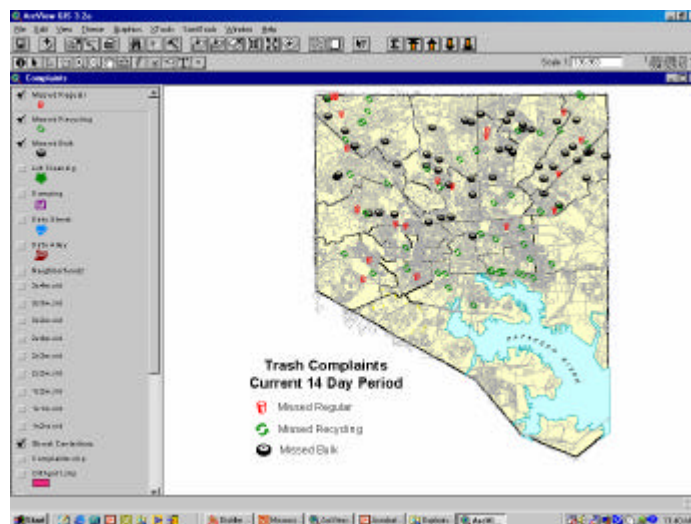
CitiStatの運営に割り当てられる予算は、年間425,000\$（約5,300万円）である。

これに対して、2年間で節約できた経費は、43,700,000\$（約54億円）とみている。また、現在の市の予算の93%はCitiStatの影響を何らかの形で受けている。

③ 具体的な活動

改善すべき箇所を見つけるために、以下の活動を行っている。

- 部局の担当者が町へ出て、ビデオ撮影する。
- 市民からの苦情をデジタルマップ上にマッピングする。
- 空き家の管理を行う。
→ 人口が最大時120万人から現在の65万人となり、空き家が非常に多い。
- 道路の穴を市民の苦情から48時間以内に修復する。
→ 年間40,000箇所を修復している。



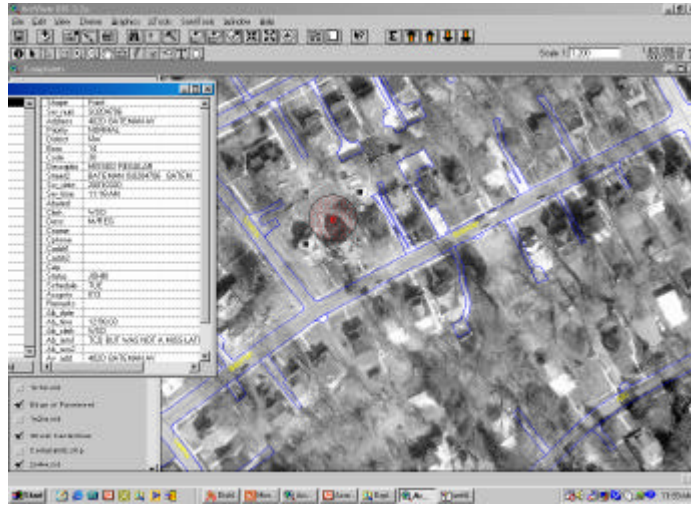


図1 オンライン上マッピングによる苦情処理の迅速化

④ コールセンターの役割

当初、911（緊急通報）を市で管理していたが、緊急でない市民からの苦情についても使われるようになったため、非緊急用の番号（311）を新設した。コールセンターに寄せられた市民からの苦情をコンピュータに入力し、文書化して、対処が完了するまで管理している。システムは民間業者にアウトソースしているが、コールセンターの人員は市職員である。24時間週7日間のシフト勤務体制をひいている。

情報については、通報者には必要最低限の事しか聞かない。データ・アクセスには権限のある人しかアクセスできないようシステムにセキュリティ機能を入れている。

- コール数：市民サービスに関するもの（311）：約 4,000 件／日
警察関連（911）：約 3,600 件／日
- コールセンター従業員：約 50 名（全員が市の職員）
- 年間予算：3,800,00 \$（約 47,00 万円）

SR# 01-00002092 Type Potholes Status Closed

Priority Standard Group Transportation Mainte Status Date MAR 5, 2001 10:58 AM

Created As Changed By CJOHNSON Last Updated MAR 5, 2001 10:58 AM

Rec'd Phone CC Groups Created MAR 1, 2001 10:47 AM

Description @ CRANSTON - Street Sector 3

Location 002 MOUNT HOLLY ST BALTIMORE MD 21229 BALTIMORE CIT D

Jurisdiction City of Baltimore

Activities Flex Questions Participants Service Request Time Line

Type of Activity	Assigned Staff	Due Date	Complete Date	Outcome
☒ Generate Work Order			MAR 3, 2001	Abated
☐ Dispatch Work Crew	CREW #565			

Created Date/Time MAR 01, 2001 10:48 AM Time 05:23 PM

Activity Details 10-26 LOCATION WAS CHECKED ON 3-2-01 BY SMOTHERS AND CREW. NO HOLES IN

Service Request Types

Find %

Description	Jurisdiction
Abandoned Vehicle Decisions	City of Baltimore
DPW-City Vehicle Accidents	City of Baltimore
DPW-City Vehicle Complaints	City of Baltimore
DPW-Steel Plate Complaint	City of Baltimore
DPW-Steel Plate Installed	City of Baltimore
DPW-Steel Plate Repair	City of Baltimore
Forestry Limb Emergency	City of Baltimore
Forestry Stump Removal	City of Baltimore
Forestry Tree Emergency	City of Baltimore
Forestry Tree Planting	City of Baltimore
Forestry Tree Pruning	City of Baltimore
Forestry Tree Removal	City of Baltimore
GSC-Costs and Estimates	City of Baltimore
GSC-Electrical	City of Baltimore
GSC-Elevator Service	City of Baltimore
GSC-Environmental Services	City of Baltimore
GSC-General Building Maintenance and	City of Baltimore
GSC-Heating Ventilation and Air Conditio	City of Baltimore
GSC-Mechanical Services	City of Baltimore
GSC-Overhead Door Service	City of Baltimore

Find OK Cancel

図2 あらゆるサービスヘワンコール（コールセンター端末画面）

● 主な質疑応答

1) 個人情報の保護について

Q1：空き家の管理を市で行うことは個人情報の流失に繋がるのではないか。

A1：市で管理している空き家は、持ち主が放棄した物件が大半であり、空家情報は個人情報の流失にはならない。

2) 市長の役割について

Q2：CitiStatの取り組みは、顧客（この場合は市民）の満足度を高めるための手法と受け取れるが、市長は民間企業の経営手法を参考にしているのか。

A2：市長は、民間出身であり、ニューヨーク市警察のやり方を参考にしている。彼の積極的な取り組みによるものも大きいが、民間の活力も導入してきた結果である。

3) 犯罪発生率の低下について

Q 3 : CitiStat で犯罪発生場所を地図上にマッピングすることにより犯罪率を低下させることができた理由は何か。

A 3 : 警官やパトカーを犯罪多発区域に重点配備するなど効率的な資源配置ができたことによるものと考えている。

4) 予算について

Q 4 : CitiStat の運営は、極めて低予算と思われるが、何か工夫しているのか。

A 4 : 改革を実行していくためには、組織内の文化を変えていくことが第一であり、予算をかければ実現できるというものではない。

5) コールセンターにおける個人情報保護について

Q 5 : コールセンターに寄せられる市民からの苦情が、外部に漏れることはないのか。

A 5 : コールセンターへの電話は、匿名でも構わないことになっており、実際のところ、30～35%は匿名である。また、外部のネットワークとは直接接続しておらず、インターネット等の外部からのアクセスはない。

今後、市民からの問い合わせや苦情を Web でも受け付ける計画であるが、ファイアウォール等により不正アクセスを防御することとしている。

● 所感

実際のデモやコールセンターを見学しながらのヒアリングとなったが、市民（お客様）の満足を第一優先に考え、市長と市職員が一丸となって仕組み作りに取り組んでいる姿勢に、日本との大きな違いを感じた。また、組織を改革するためには、お金をかけるのではなく、組織の文化（個々人の意識と解釈した）を変えていかなければならないという意見も、現在の多くの企業が直面している問題の解決の糸口になるのではないだろうか。



ボルチモア市庁舎内でのプレゼンテーション

1.2.5 MIT Center for eBusiness (MIT-Sloan-School of Management) :

“e ビジネス・センター概要”

日 時： 2002年10月8日(水) 時間 15:00~17:00

場 所： MIT Center for eBusiness 会議室

発表者所属先： MIT eBusiness Center

発表者氏名(役職名)： David Verrill (Executive Director)

URL： <http://ebusiness.mit.edu/index.html>

● プレゼンテーション概要

マサチューセッツ工科大学(MIT)の経営大学院であるスローン校が、e ビジネスの市場予測、分析、環境評価、実施理論などを研究するため3年前に設置した専門研究機関。同大学は産学協同モデル校として有名だが、同センターもスポンサーシップ制を採っており、現在の会員数は39社。日本企業ではCSK、スルガ銀行、東京三菱銀行、三菱電機が参加している。1999年からはe ビジネスのイノベーターを評価し、e Business Awardsとして、e ビジネスの革新に成果があった企業の表彰を開始している。これまでに Palm、eBay、NTT ドコモなどが受賞。e ビジネス界では有力な賞として認知されてきている。



MIT eBusiness Center
Dr.David Verrill の講演

1) Center for eBusiness の紹介

センター所長である David Verrill 氏から、MIT eBusiness センターの目的と役割について説明があった。

(1) ミッション(使命)

MIT eBusiness センターの使命は eBusiness の経営管理と実行のために革新的かつ先端の研究機関であり続けることである。

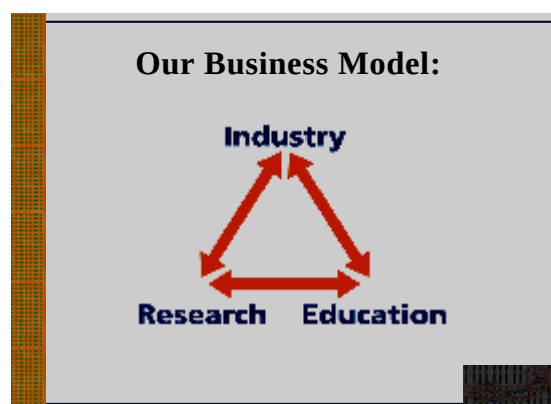


図1 ビジネスモデル

(2) 産学協同

上記目的の実現のため、産業界との連携を密にし、大学と企業の協同作業による調査研究を行い、教育の場を通じてその成果を還元しながら eBusiness を実証、育成する。すでに50人の教授のもとで52のプロジェクトが進行中である。

(3) スポンサー

センターの運営資金はスポンサー（会員）からの拠出金によってまかなわれる。そのスポンサーには、基金（設立）会員、調査会員、賛助会員の3種類がある。年間拠出金はそれぞれ30万ドル、15万ドル、5万ドルである。基金会員はセンター運営の執行委員の役を務めるほか、複数のプロジェクトへの参加と専門的な調査研究プロジェクトを組むことができる。調査委託会員には基金会員と同様に一人の教授を専任配属して専門的研究を委託企業と共同で行う。またMBAの学生が9週間、スポンサーのプロジェクトに参加することになっている。これは、学生に雇用機会を提供する狙いもある。一方、賛助会員はセンターが開く各種の活動に参加することによって、ebusinessの先端的な研究成果を把握することができる。現在、スポンサーになっている企業は基金会員が14社、調査会員が3社、賛助会員が22社である。

Sponsors	
<u>Founding Sponsors</u>	<u>Member Sponsors</u>
BT	Acer
Cisco	Aetna
CSK	Banamax
Dell	Bank of Tokyo-Mitsubishi
FleetBoston	BellSouth
General Motors	Chevron
Hewlett-Packard	Citigroup
Intel	eircom
MasterCard	GEA
Merrill Lynch	JC Penney
PricewaterhouseCoopers	J.D. Edwards
Suruga Bank	Kraft
UPS	McCann-Erickson
Visteon	Mitsubishi Electric
	3M
	Motorola
	NCR
<u>Research Sponsors</u>	Nokia
France Telecom	Publicis Technology
Nortel Networks	Royal Ahold
Unilever	SAS
	US Postal Service

図2 スポンサー企業概要

(4) 重点研究項目

当センターのスポンサーになった企業の最初の動機は、技術革新に遅れまいとするところが多かった。しかし、インターネットを使えば、コストの削減、生産性の向上、経営の効率化、利益の拡大が可能であることが理解されるところとなった。研究対象はこのため多岐にわたるが、重点項目としては、①デジタル市場、②同市場における生産性、③

Areas of Focus
• Digital Marketing
• Digital Productivity
• B2B Services
• Telecoms Futures
• Global Financial Services

図3 重点分野

B2B サービス、④通信の未来、⑤国際金融サービス、の5つをあげている。

例えば、通信業界の将来については、新しい市場の予測・分析、帯域の分配と管理、ユビキタス社会でのブロードバンドアクセス、望ましい政策と体系、通信網の配置、をテーマに専門の教授が研究に当たっている。

(5) 知的所有権

共同開発した知的所有権はMITが保有し、資金提供企業はこれを非独占、非転売を条件に社内利用の場合は無償で使用できる。商売で使う場合は、ロイヤルティベースでライセンス料を支払う必要がある。

(6) 研究成果

すでに当センターは産学協同で多くの有効な成果をあげている。General Motorsの「Auto Choice Advisor」やDellの「Clickstream Data」など、調査プログラムの結果が事業拡大に役立っている。GMの場合は、自動車の販売ルートを中心に車の販路としてだけでなく、自動車保険など他の商品の販売にも活用するというものだ。このプログラムは数10万ドルしかかかっていない。Dellはホームページにアクセスした人のわずか0.5%の人しか実際にPCの購入申し込みをしないことが判明、なぜ購入しないのか、なにがハードルになっているかを分析した。そして、このハードルを取り除いた。アクセスした人の0.5%の人が購入することで1日の売上が4,000万ドルになる同社にとって、これを1%に上げることは極めて大きな効果となる。また、Intelに対しては大口顧客からのソフトダウンロードサービスへの苦情（できない、遅い）について、苦情の数に見合うダウンロードコストを計算するプログラムを開発。処理スピードを合理化したことで、Intelはこの投資資金の18倍の見返りを得た。

● 主な質疑応答

Q1：共同研究のプロジェクトは、どのように決めるのか。

A1：スポンサーが調査・研究テーマを用意する場合もあるし、教授陣の研究に興味を持って参加するケースもある。いずれもマッチングプロセス（見合い）を経て、双方の利益になるようにプロジェクトを立ち上げている。

Q2：研究結果を評価する尺度は何か。

A2：ひとつは学術論文として発表できる研究であるかどうかだ。論文として発表できることはひとつの講座が開設できることであり、大学と企業の双方にとって発展性のある研究となる。

● 所感

MIT eBusiness センターは、インターネットが産業の在り方を大きく変えつつある中で新しいビジネスモデルの研究のみならず、既存の企業とも共同研究を通じて新時代を生き抜くための知識、技術を提供している。長期的、総合的な視点から市場を調査・分析、豊富な教授陣と大学院生が個々のプロジェクトに参加しており、スピード化の時代にマッチしたシステムとなっている。米国産業の競争力の強さの原点を見た思いであった。

日本でも大学の研究室の技術を企業に移転して事業化をめざす産学協同の研究開発が活発化しており、先端企業として成功する事例も目立ってきたが、米国に比べるとまだまだ底が浅い。日本経済の活力を取り戻すには、金融システムの安定が肝要なのは勿論だが、その基礎となる産業の再生が不可欠である。特に技術力をもつベンチャー企業の育成が急がれており、もっと組織だった育成策を打ち出さないと、今後も米国の後塵を拝しかねない。

1.2.6 MIT Center for eBusiness (MIT-Sloan-School of Management) :“ プロセス・ハンドブック・プロジェクト ”

日 時： 2002年10月 8日 (火) 時間 15:00~17:00

場 所： MIT Center for eBusiness 会議室

発表者所属先： MIT Center for eBusiness

発表者氏名(役職名)： John Quimby (Research Scientist)

URL：<http://ebusiness.mit.edu/index.html>

● プレゼンテーション概要

MIT e ビジネスセンターの Quimby 氏より「変革マトリクス (The Matrix of Change : MOC)」および、プロセスハンドブックの概要と利用法について説明を受けた。

MOC はスローンスクールが開発したビジネスプロセスや組織運営の変革を支援する概念、およびツールである。MOC の最初の研究プログラムは、DEC 社の支援によってスタートしており、その目的としては企業に必要とされる組織機能や行動目的についての「rethink」(再構築)を支援し、変革のきっかけを与えるためのツール開発である。現在までに開発された MOC のソフトウェアについては、同センターの Web サイトから無償で入手可能である。(<http://ccs.mit.edu/MOC>)

1) 「変革マトリクス (MOC)」概要

企業の変革、特にコアとなる部分の組織的な変革には困難が伴う。いくら周到に計画し、まじめに取り組んだとしても現場からのヒアリングの難しさや、責任所在の不明確などからうまくいかないことが多い。しかし IT を活用した、他の優れた組織の情報は、古い体質の企業にとってみれば脅威であり、そのために変革への意欲は実は組織内に存在しており、それを支援するツールが重要と考えている。MOC はそのような変革を実現するための「対話・議論」を支援するものである。

MOC への動機と基本的アイデアは以下に示す3点である。

- 変革への対話・議論を支援すること
- ビジネスの改革とIT改革を同時に実施すること
- 質の高い変革活動をより効果的に実施すること

プレゼンでは、この MOC を用いた伝統的な医薬品製造会社に対する適用事例が紹介された。この会社では従来は大量生産を主としており、過去の改革プランが何故うまく機能しなかったのかを分析しようとした事例である。

MOC の基本的な利用法は次の通りである。ここでは業務改善のために MOC を用いる

ことを想定しているが、まず、既存業務とあるべき業務をリストアップし、それらを行と列の項目として並べる。次に正の相関関係（促進要因）があるカラムに＋印を記入し、負の相関関係（阻害要因）がある項目間については－印を記入する。具体的な評価手段については詳細が不明であるが、そのカラムの印を見て、変化するためにどうするか、どこに移行できない理由があるかを判別し、阻害要因を特定する。また株主にとってどの程度の重要度があるかを項目ごとに５段階で点数をつける（重要視する所）、などの作業を実施する。（MOC の例については図を参照されたい。）

上記のようにMOCの基本的な使い方としては、本来やるべき変革をやらなかった理由をさかのぼって分析すること、また将来の組織、ビジネスプロセスの変更の検討に用いることが挙げられる。

MOC のメリットとしては、①変化の価値を示すことができる、②問題点の抽出・客観視することができることを挙げている。また③株主向けに順位付けが可能、④問題点を特定する、⑤全員参加の社風ができることも挙げている。

最後にMOCの3つの効用として、①変革に向けた議論を形成できること、②優先順位を確認できること、③補完関係を示せる（他の事項が存在した上で、ある項目が最重要となること）ことにある、と指摘して締めくくった。

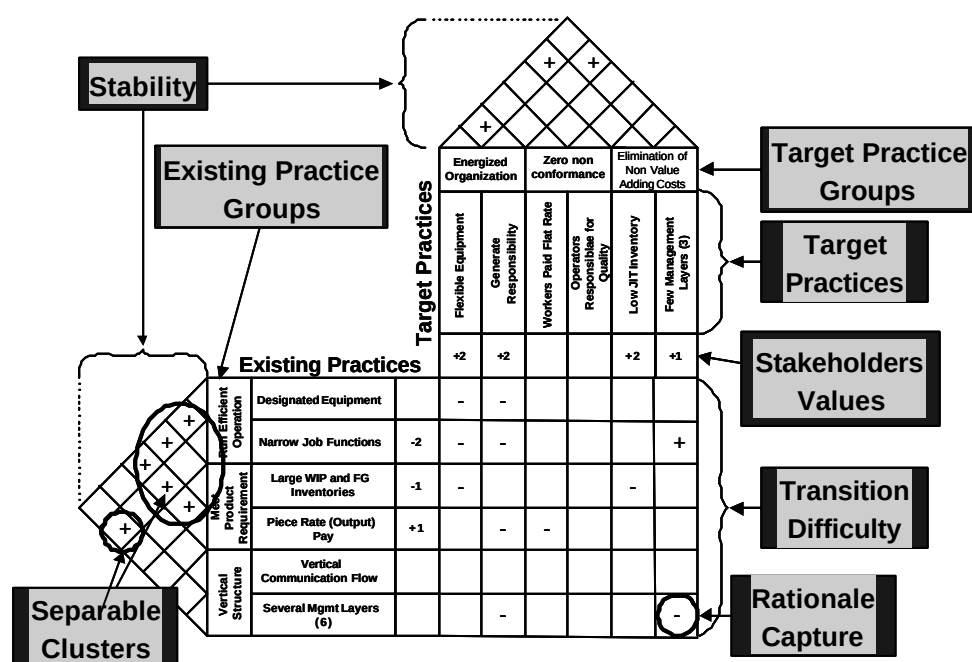


図1 変革マトリクス（MOC）概要

2) プロセスハンドブック (PH) 概要

プロセスハンドブックはナレッジマネジメント (KM) を通じて変革を支援するものである。ナレッジマネジメントはある事柄についての知識だけではなく、どうやって実施するかという知識も含んでいる。従って、ここでいうナレッジマネジメントツールとプロセスハンドブックはほぼ同等と考えてよい。ハンドブックの重要性は何をどうするかということが両方とも含まれることにある。ここでいうナレッジとは一般的な企業活動に関する知識、当該会社の知識、顧客に関する知識、競合するための知識などが含まれる。

MIT で開発したプロセスハンドブック (PH) は、5,000 以上のプロセス、30,000 以上の関係、90,000 以上の属性を収容したデータベースである。一般に企業はその企業活動を通じて、ある種のモデル化を行い、そのモデルを修正、再設計して実際の企業活動へとフィードバックする。この PH はそのモデルについて解析、設計について支援することを目的としている。この PH を通じてシミュレーションをしたり、新しく現れたプロセス行動などの解析を行ったりすることができる。それと同時にプロセスの設計にも用いることができる。この PH を用いることで、これまでに適用された事例 (同種の産業など) から、特定の会社への示唆やプロセス設計が可能となる。前述の変革マトリクス (MOC) はこのプロセスハンドブック (PH) の一部分として、ビジネスプロセスの変革についての影響分析の部分に用いられるものである。

その結果としてプロセスハンドブックは限定された時間の中で、より多くの選択肢を示すために用いられるツールであると結論づけている。

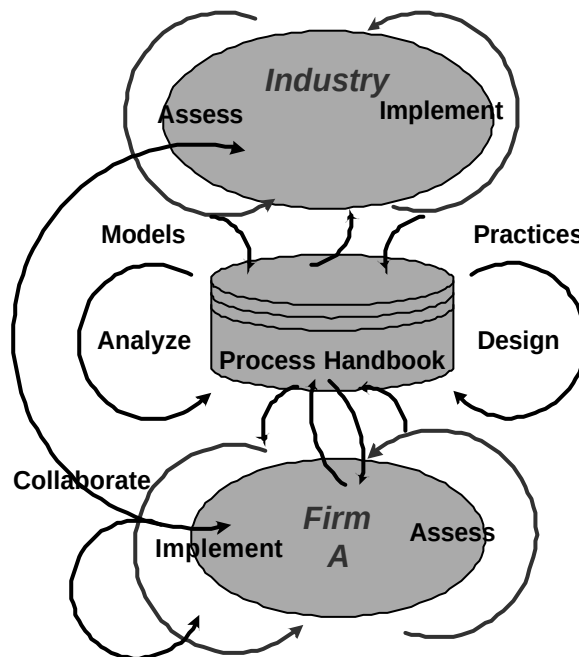


図2 プロセスハンドブック概要

● 所感

e ビジネスセンターにて開発中の「変革マトリクス（MOC）」と「プロセスハンドブック」の概要説明であったが、一般に

言われるように、IT導入とビジネスプロセスの改革はセットで行わなければ効果的でないということを意識したツールであると感じた。手法そのものは現状とあるべき状態の項目を比較し、整理して問題点を挙げていくという単純なツールのように見受けられるが、MITのビジネススクールはもちろん、その他のMBAコースでも数多く採用されているとこのことで、その利用方法が適切ならば有効な手法ではないかと感じられた。実際の利用に際しては、利用者にどの程度のスキルと熟練度が要求されるのかが一つのキーとなると思われる。

システム開発者からのプレゼンテーションということで概念的な説明が主であり、実例とその結果についての説明がやや物足りなかったと感ずる。MOC、PHがどのような成果を生んでいるかについて定性的な結果であっても例示が欲しかったが、同センターの性格からいって、個別コンサルティングの情報開示に繋がる可能性のあるものは調査団での訪問時には公開されないのではないかと推察される。

● 配布資料

資料タイトル：Supporting the Conversations of Change in eBusiness

1.2.7 MIT Center for eBusiness :“ e ビジネスの新市場と機会 ”

日 時： 2002年10月9日(水) 時間 9:00~12:00

場 所： MIT Faculty Club

50 Memorial Drive, 6th Floor Cambridge, MA02142

発表者氏名(役職名)： David Verrill (Executive Director, Center for eBusiness at MIT)

Nazli Choucri (Professor of Political Science, MIT Associate Director,
MIT Technology and Development Program)

Stuart Madnick (J.N. Maguire Professor of Information Technology
& Professor of Engineering Systems, MIT Sloan
School of Management)

Sharon Eisner Gillett (Globalization of eBusiness(GeB) Project Team,
MIT)

Kevin Cavanaugh (VP, International Product development,
Lotus Corporation, IBM Software Group)

Braden R. Allenby (VP, Environment, Health, and Safety, AT&T)

Mohsen Khalil (Director, Global ICT Department, World Bank and
International Finance Corporation- The World Bank
Group)

URL： <http://ebusiness.mit.edu/index.html>

● プレゼンテーション概要

1) 本会議の位置付けと参加者

本会議は MIT e ビジネスセンターのスポンサー向けに、定期的に行われるワークショップである。同センターがスポンサーから資金を提供され、実施している課題について中間的な報告を行うと共に、スポンサーからの意見聴取、方向性についての議論を実施する場と解釈される。本ワークショップは1日の予定であるが、移動スケジュールのため本調査団員は午前の部のみの参加となった。

参加者はスポンサー企業からの出席者(約40名)、MIT関係者(約10名)、オブザーバとして出席した本調査団員(13名)であり、ワークショップの様子はweb castにて同時中継され、スポンサーへの説明責任、PRを十分意識した運営が見て取れた。

まず、MIT e ビジネスセンターの責任者である Verrill 氏より、ワークショップ全般についての紹介と開会の挨拶が行われた。今回のテーマは「e ビジネスのグローバル化：新市場と新しい機会」であり、米国以外での e ビジネスの成立可能性についての基礎的な調査結果と議論の場であることが説明された。以下では、主要な講演とパネルディスカッションの様態を報告する。

2) 『第一世代の eReadiness から学ぶもの』(講演)

Choucri 女史より、「第一世代の eReadiness から学ぶもの」と題して、eReadiness への第一世代のアプローチの概要とその示唆・課題について簡単に紹介された。

世界の国々を GNP (1993 年) とインターネットに接続されているホストコンピュータ数について相関図を示し、GNP とホストコンピュータ数に正の相関があることなどが説明された。e ビジネスセンターでは第一世代の eReadiness の評価のために、利用可能な“e”のためのツールについての質問や統計、インタビュー、各種調査レポート、国別のケーススタディを行うという方法論をとっている。調査対象は、55 ヶ国については異なる機関によって 5 回以上評価されており、137 ヶ国については今回は少なくとも一つのツールでは評価され、10 ヶ国は複数回評価している。ただし、その他の国々は一度も評価されていないのが現状である。同センターの調査活動を通じて、詳細データなどについては公開されていないか、入手困難であることが一般的であることが判明した(詳細については Global eBusiness Group のワーキングペーパーを参照)。

一方、政策的課題については、eReadiness の改善には、国によってはリープフロッギング (leap frogging: 蛙飛び) 的な進展が期待されることや、機能・サービスの持続可能性、地域の購買力、規制の安定性と一貫性などがその研究対象となることが指摘された。

最後に、次世代の eReadiness 評価プロジェクトの背後にある考慮すべき課題として、以下の 4 点が指摘された。

- eBusiness のグローバル化なのか、グローバル化の中の eBusiness なのか？
- IT の為の開発か、開発の為の IT か？
- 投資の持続可能性か、持続可能性のための投資なのか？
- 新市場のための eBusiness なのか、eBusiness のための新市場なのか？

3) 『次世代 eReadiness の評価に向けて』(プロジェクト報告)

Madnick 氏より「eReadiness : 何に向けて準備できているのか？」と題して、プロジェクトの目的とゴールの説明が行われた。

(1) eReadiness 研究のゴール

政府および開発組織にとっては、ICT¹内の投資先の効果的な選定が目的である。

企業にとっては、新市場への効果的な展開、つまり、ある特定のアプリケーション、機会への注力(ここで想定するビジネス上の「機会」とは e バンキング、e ガバメント、e ヘルス、e ファーミング、e プロキュアメント、e テール (小売))。

(2) MIT e ビジネスセンターにおける活動のゴール

- eReadiness 向けの機会を要因別に分析するツールと方法論を開発すること
- 機会ごとにどう測定し、その結果を eReadiness の測定に関連づけるか
- ある特定の機会の成功確率を改善するためのベストな投資とは何か？

¹ ICT: Information Communication Technology

- どの国において、ある特定の機会が新しい市場として成立しそうか？
- ある特定の機会に対してある特定の国の eReadiness は現在どうなっているのか？

(3) 研究概要

Gillett 氏より eReadiness の評価プロジェクトの研究概要・結果について説明を受けた。第一世代 eReadiness 評価の限界として同氏は以下の 3 点を指摘している。

- データおよび方法論は公的には利用できることが稀である
- 一様性の暗黙の仮定（どんな状況下でも同じ測定法なら、同じ相関結果を示すか？）
- 測定法単独ではアクションプランを決められない（改善策の優先順位付けには、ICT と開発ダイナミクスモデルよりも強力なモデルが必要）

これらの限界を乗り越えるために個々の「機会」について要因分析を行おうとしている。つまり、「どんなものにも適用可能な要件」から、異なる機会ごとのニーズを考慮したり、ある「機会」が実現するには異なる実現方式（例：e バンキングにおける“モバイル vs PC”）があることを想定したりすることである。

この想定の上で、以下の研究の枠組みとデータモデルを適用した。

a. 研究の枠組み

研究の枠組みとしては、インプットとして政府のサービス、銀行、医療、小売などの種々の領域について、そのアクセス性、受容可能性などをデータモデルとして与える。アウトプットとしては、e バンキング、e ガバメント等のサービスの浸透可能性を得ることを目指している。

b. データモデル

eReadiness を計測するためのデータモデルは図に示すとおりである。アクセス可能性、受容性、機会の 3 つに大別し、その中で個別の方式、制度について分類するものである。個別の要因については公的なデータ等に基づいて評価するとしている。詳細については以下を参照のこと。

e-Readiness Data Model

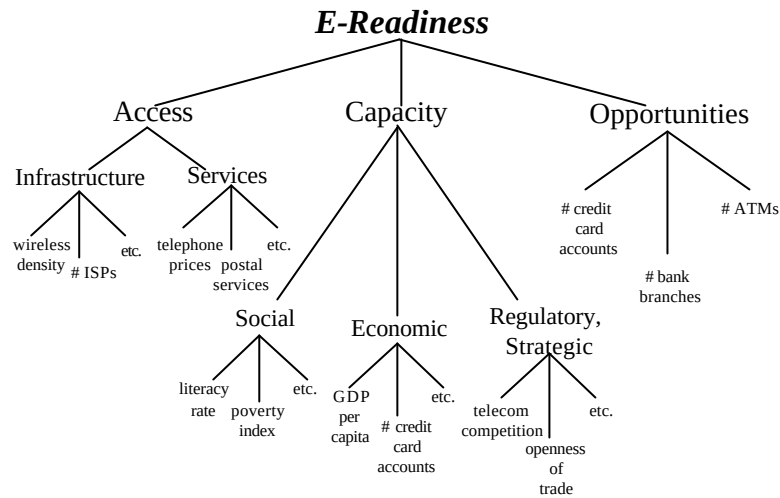


図1 e-Readiness データモデル

上記の枠組みの下で、以下の試行結果が得られた。まず、10ヶ国を対象としてeバンキングのeReadinessについて評価した。10ヶ国の内訳はeBusinessに関する発展途上国5ヶ国（ブラジル、ドミニカ共和国、ガーナ、インド、ロシア）、先進国5ヶ国（米、日、シンガポール、スウェーデン、スペイン）である。データソースはCIA World Factbook 2001、ITU、OECD、World Bank 資料等である。

c. 先進国の評価事例

先進国のeReadinessの評価として、eバンキングを例にとって評価する。アクセス可能性、受容可能性、機会についての種々のデータの中から主要な指標を選び、10段階評価を行い、グラフ化することで、eバンキングの浸透度合いを計測する。具体的にはインフラサポート、セキュリティ、家庭消費、ATM、クレジットカード、政府の自信などがその指標である。総合的に評価すると、スウェーデンがトップ、次いでシンガポール、米国、日本、スペインの順となる。スウェーデンがトップとなる理由は、規制制度、携帯電話の普及とインフラの発達、ユーザフレンドリーなアプリケーションの存在、セキュリティが厳重という点が挙げられる。スウェーデンではATMの普及率は非常に低い、これがeバンキング導入に際して、逆に蛙飛びの効果をもたらす原動力になった。つまり、顧客の不満がジャンプを引き起こす例と解釈もできる。また、日本の事例では、日本政府のデータによると消費者側のe利用の動機の主たる要因は利便性であり、現時点でユーザでない人々の動機の主要因はセキュリティであると評価される。これらの結果から、eバンキング

の成功の確率を高めるための効果的な投資先としてはインフラ、セキュリティが挙げられる。

d. 発展途上国の評価事例

事例としてガーナの e バンキングへの eReadiness を取り上げている。ガーナの分析が他の国の分析に使えるモデルとなると考えたためである。ガーナ共和国はアフリカの中規模・民主国家であり、金、材木、ココアなどが輸出収入源である。人口は、2,000 万人、24.2 万の電話線、19.4 万のモバイル加入者、80 台の ATM、2 つの国際銀行を保有している。人口は非都市部に 80% が居住しているのに、首都に電話線の 70% が集中。法治体制はしっかりしており、地方組織も整備されている。しかし、コンピュータ教育の度合いは低く、識字率も 60% 程度である。

e バンキングのための要件としては、固定電話数、移動電話数、総電話改選数、ATM と CD の台数を取り上げているが、いずれも先進国に比べて 2 桁以上落ちる指標値となっている。このため、アクセス：インフラは総じて低い、受容可能性：マネジメント・技術スキル共に欠ける、機会：銀行サービスと技術（インターネット銀行なし、電話回線による取引も極く低い）浸透は現在では低いと分析している。

他の国の分析をガーナの e バンキング問題に提供すると、セキュリティと安定性がキーとなり、一般的なインフラ導入が重要となると考えられる。

上記の評価事例を踏まえて、最後に次世代 eReadiness 評価への枠組みの要点を以下のように示した。

- 全てに適用可能な順位付けではなく、個別評価ツールを考える
- データモデルの拡張（機会の種類の追加）
- 多重アクセス方式（同じデータから異なるタイプの設問にも回答可能に）
- 実現方式を意識した統計分析と結果の可視化

● 主な質疑応答

Q1：ブラジルのように政情不安定でも e バンキングは発達している例もある。他の要因についても考慮すべきではないか？

A1：今回の分析についてはデータを短期に収集した。10 ヶ国だけではなくもっと多くの国を調べるべきで、その過程で新たな要因も見つけられる。

Q2：先進国においてはデータ整備は進んでいると思われるが、e バンキング以外のデータは分析したのか。

A2：今回は e バンキングのみである。

Q3：政府を信用しない国や国民でも 10 年前に携帯電話は普及しているところがあるが、政府の信頼の重要性はどのくらいあると考えられるか。

A3：政府の重要性については様々なパスウェイが存在する。代替りのパスウェイを探すことも重要なパスウェイの議論をもっと深めるべきと考える。

Q4：eReadiness とは別にその国や国民の購買能力が重要と考えられるが。

A4：eReadiness の研究はまだ種まきの段階の研究と理解いただきたい。本プロジェクトの方向性についてご意見をアンケート等で是非頂戴したい。

4) 『eReadiness と e ビジネスの機会』：パネルディスカッション

司会：Nazli Choucri(MIT)

パネリスト：Kevin Cavanaugh(IBM)

Braden R. Allenby(AT&T)

Mohsen Khalil(The World Bank Group)

「eReadiness と e ビジネスの機会」と題して、MIT の Choucri 女史の司会でスポンサーからのパネリストを迎えてパネルディスカッションが行われた。

まず、IBM の Cavanaugh 氏よりグローバル化に向けた現状についての問題提起が行われた。同氏は、知識は構造化された（電子化、文書化）ものは全体の 4%に過ぎず、構造化されていないデータですら 16%しかなく、80%は個人の内部にとどまっているとの調査結果を示し、個人の知識を活用する必要性を指摘した。また、主要 350 社の CEO の大部分は 3 年前からグローバル化の重要性を認識していること、また、インターネットは多様な国から多様な言語を伴った顧客を発生させていることなどを挙げ、グローバル化への対応が必要であることを述べた。しかもインターネットの人口は今後ますます米国以外の地域で増大することなどから、ネットワーク、セキュリティ、教育のインフラの測定が重要となることを指摘した。

次に AT&T の Allenby 氏は、IT の進展に伴い、種々の課題は技術的な局面から文化的な局面に突入したと述べ、これまでの古い製造業の考え方に立脚した生産性の概念から新しい生産性の概念が求められると指摘した。MIT にはこうした文化的な側面での貢献を期待していると述べると共に、その際には経済、環境、社会の 3 つの観点からアプローチすべきとしている。その中で企業の取り組みの例として、AT&T はテレワークを支援しているが、管理の困難さが一番の問題となっていることを述べた。テレワークという労働形態の変化は文化の変化の一つの現れであり、今後は労働者間の知識のつなぎ合わせや会社運

営の知識が重要となることなどを指摘した。

最後に世界銀行のKhalil氏は、国際的、特に途上国のIT投資動向の概要について触れ、国際IT投資は投資額、リターン共に全般的に低調で、eコマース自体もまだ初期段階にとどまっていると述べた。その中で途上国のアクセスが重要だと指摘し、途上国の現状を改善するには基礎的要件（接続性、ITの適用、ICT（information and communication technology）の人材確保、政府の開放策等）の重要性認識に立ち戻るべきとしている。またそのための投資を導くために重要なのは起業家精神、政権の安定、資金の調達、リスクシェアリングだとまとめた。さらに途上国においてはまだまだ基礎的な接続性への要求が強く、伝統的なビジネスモデルではICTへの強いニーズがある大きなマーケットにはうまく応えられないことなどから世界銀行ではICTサービスへのアクセス（と多様性）の確保が今後の活動の中心となることを述べた。

● 主な質疑応答

Q1：テレワークの実現、普及の課題は何か。

A1：会社が分散化した場合の知的財産の管理が問題となる。もちろんテレワークの管理者はいるが、確実な手段は乏しい。インターネットの利用が管理を助けているという側面はある。

Q2：情報セキュリティの確保はどう実現するのか。

A2：物理的な管理と社員の管理の二つがある。モバイル等に使われるノートパソコンの管理などもあり、簡単ではない。

Q3：アフリカのISP事業の例のように、会員が極端に少ない状況を改善するために何をすべきか？

A3：政策環境が一番の問題である。しかし、市場への資本導入も大きな課題である。

Q4：eRedinessの要因のいくつかは指標化できるか？

A4：一部は5段階表示のようなやりかたで可能である。しかし、社会的、政治的な判断が加わる要因については困難だと思われる。

Q5：知的所有権は一般に途上国では守りにくい。途上国の技術者を教育すると技術が流出してしまう。テレワークなどではさらに知的所有権の確保が困難になるのでは？

A5：まず、知的所有権を守れない国ではビジネスは展開しないだろう。会社の製品が広く普及し、会社が大きくなるにつれ危険は高まるが、結局はそこで働く人々の個人としての考え方、意識が重要になる。

● 所感

スポンサー向け会議であるため、予備知識なしで臨んだせいもあり、当初は MIT においてなぜ eReadiness が議論されているかが不透明な印象を受けた。スポンサー企業にとっては、米国以外の国々でのビジネスチャンスを探り、有効な投資先を選別するためにはその国の eReadiness の現状分析とその改善のためのキーファクターの見極めが極めて重要となる。これまでに eReadiness についての分析は実施されてきてはいるが、画一的であり、また満足できるレベルにないため、MITでの方法論開発、データ分析が求められていると思われる。

グローバル化という名の下に、国際企業が発展途上国などの新しい市場を開拓し、席捲しようとする状況が如実に感じられるワークショップであった。近年はWTOや国際協調の場でグローバリゼーションが議論され、その是非が問われることが多いが資本、技術で圧倒的な力をもつと共に、単純生産財から知的生産財へのシフトが顕著な米系国際企業にとってこれは自然な発想と思われる。世界銀行、MITなどのメンバーにとっては途上国の開発支援・デジタルデバイド解消という大義名分があるのかもしれないが、そのような観点からの議論、発言はあまり見受けられなかった。

ともあれ、MITのeビジネスセンターはスポンサーに対する成果報告と、新たなスポンサー獲得に非常に熱心であるとの印象を受けた。

● 配布資料

資料タイトル： Lessons from 1st Generation eReadiness (Nazli Choucri) eReadiness: Ready for What? (Sharon Eisner Gillett, etl)
他 ワークショップ関連資料一式



MIT Faculty Club における会合風景

1.2.8 Vencon Management：“ベンチャー育成とeビジネス”

日 時： 2002年10月10日（木）時間 10：00～12：00

場 所： 301 West 53rd Street,
Suite 10F New York, NY10019

発表者所属先：Vencon Management

発表者氏名（役職名）：Irvin Barash, President

URL： <http://www.venconinc.com/>

● 会社概要

設立：1973 年

事業内容：米最古のベンチャーキャピタル

Irvin Barash 社長は「ベンチャーキャピタルの父」「米国ベンチャーの生き字引」と呼ばれている有名人

社長の経歴：コロンビア大学でMBA取得、化学エンジニア、民間企業、政府機関で勤務あり
バスフ社（ドイツ）の企画部長。米政府の経済研究部長（ニクソン大統領時）
として、物価、生産性研究担当。

● プレゼンテーション概要

1) テーマ

日本における生産性向上とベンチャーの役割について

2) 生産性の定義（社会経済生産性本部のホームページから引用）

（1）生産性の定義

生産性とは精神であり、変化する経済に適合する努力である。

（2）生産性向上の実現には次の3つの原則がある。

- ① 社会的公正と透明性の確保
- ② 産業社会の活性化と持続的発展
- ③ 国際的貢献と地球環境の保全

この中では、特に②が重要であり、そのためにはベンチャー事業の育成がふさわしい。

日本では株価が最安値を更新し、銀行の不良債権が問題となっている。経済、財政が困難な状況にあるときこそ、新経済活動が必要である。構造改革や機構改革では不十分であり、ベンチャー育成が必要である。

3) 経済が成功するための主要因

「新しい技術ベンチャーの成長」があげられる。新しい技術は経済の発展、雇用創出に重要な役割を果たす。新しい技術はコンピュータソフトに限るものではなく、製造業でも、加工業でも構わない。ベンチャーには資本と起業家精神が必要であり、ベンチャーを通じて生産性の向上が達成できるのである。

なお、ベンチャーは企業内起業も含んでおり、起業家精神は大企業でも発揮できる。競争の激しい業界ではこの精神無くして勝ち残ることはできない。大企業内で新しい分野へ進出するときは、新しいベンチャーが必要である。

4) ベンチャー企業の経営者

成長段階に応じて、異なったリーダーシップが必要である。大事なことは、会社の成長に適した人材が必要ということである。日本では起業家がなかなか現れない。大学、産業界にいるのだが、どうやって見つけるかが大事であり、我々が見つけられないということが問題である。

ベンチャーには起業家（いつも成功したいと念じている人）が必要であり、起業家の発見が新しい経済の展開に必要である。ベンチャーの成長段階により、起業家やアドミニストレーター（総務畑）の人など、適材適所の人材を選ばなければならない。

5) 日本の経済復興ためのプログラムは次の4点である。

- (1) 生産品と技術の分野における革新
- (2) 起業家を動機付けするプログラム
- (3) 投資プロセスを段階的に設定
- (4) ベンチャーキャピタルの必要性

6) 生産品・技術分野の原点

- (1) 企業からのスピニアウト

大企業大きの不採算部門は英、独、米どの国でも切り離そうと考える。しかし、取り組み方により、将来な利益を生むベンチャーとなる可能性を秘めている。

- (2) 従業員からの提案
- (3) 他社からのライセンスの活用

7) 投資のタイミング

投資する立場からは、ベンチャー企業の成長期に投資することが一番大事である。2～3年で急成長する分野に投資することが大事。

ベンコンでは、ベンチャーの成長度を次の4段階で分析している。

A：発明時期（市場に受け入れられるか未知の時期）

B：需要がまだない時期

C：大きな技術的変化の時期

D：需要のある時期

このなかで、CとDの時期が一番伸びる時期であり、このカーブを「ホッケーのスティック」と呼んでいる。

以下のような投資分野が有望なベンチャー分野として認定できよう。

【例1】ナノテクノロジー（微細小技術）

15年前から必要性が出てき、96年～97年に科学者が論文を発表したが、市場はまだ開けていなかった。これから伸びていく時期である。なお、この技術は日本が一番進んでいる。

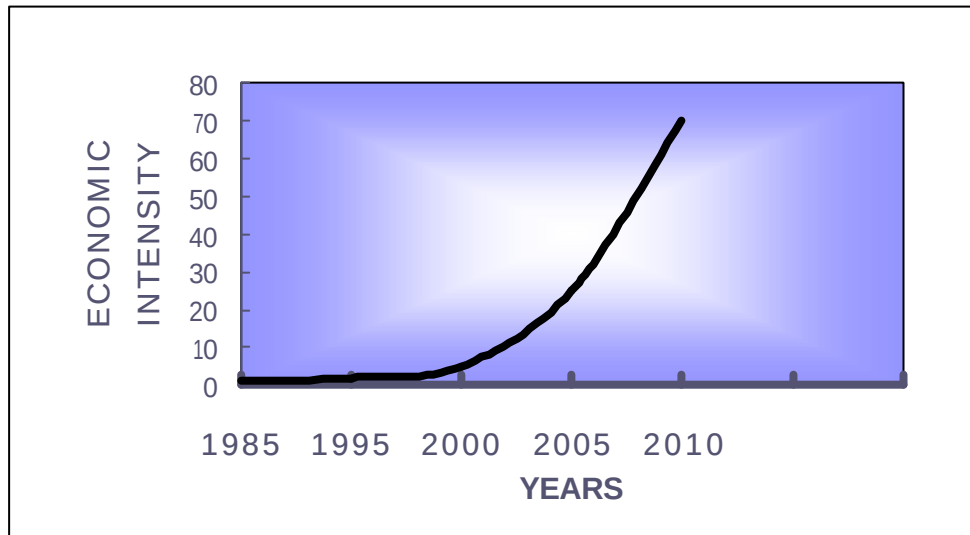


図1 Nano - Technology Growth

【例2】太陽光発電

1896年に最初の発見。「ホッケーのスティック」はちょっと前に生じており、最初から投資してきた人より、急成長時に投資した人が恩恵を受けた。

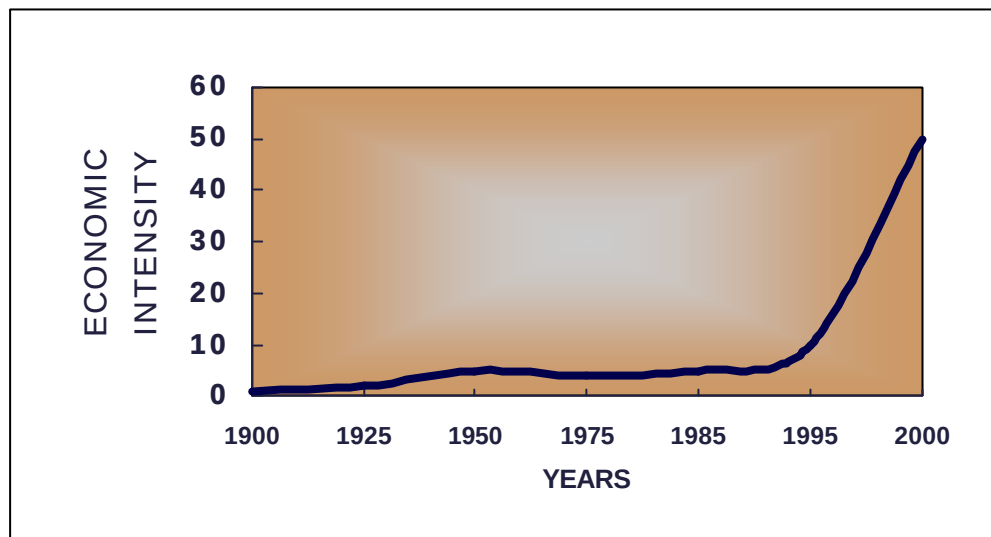


図2 Photovoltaics Growth

【例3】生物資源発電（バイオマス）

廃棄物利用による電力発電。100年前からの技術だが、新しい技術により急成長した。昔からの技術と考えずに、新技術のチャンスがある分野と考えることが大事。

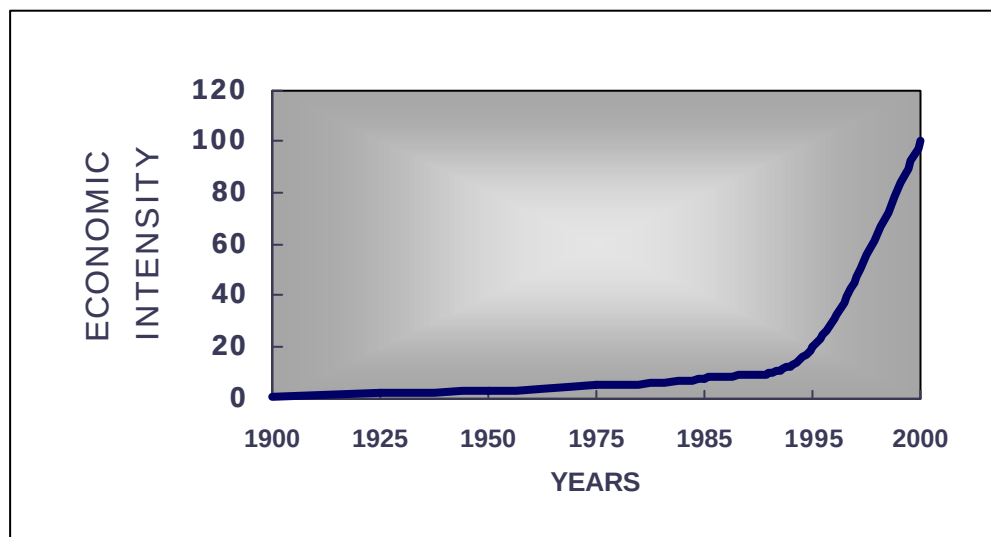


図3 Biomass Power Growth

8) 投資の基準

- (1) ベンコンではベンチャー投資に色々な条件を決めている。IT バブル時には条件を決めずに投資を行ったベンチャーキャピタルもあり、バブルにはベンチャーキャピタル側にも責任がある。ベンコンはドットコム企業には投資していない。
- (2) ベンコンの投資基準では、ベンチャー企業が次の6点をクリアすることが必要である。
 - ① 経営陣が強いこと
 - ② 研究開発段階を過ぎていること
 - ③ 技術基盤があること
 - ④ 法的破綻がないこと
 - ⑤ 特許（独占）製品があること
 - ⑥ 5年で投資額の10倍の見返りが見込めること
- (3) ベンチャーキャピタルにとっては、起業家を見つけることが大事である。20年前に大学へ見つけに行ったことがあるが、当時は大学の教授は乗り気ではなかった。しかし、現在はどの大学もベンチャー起業に積極的に取り組んでいる。大企業も、その一部門をスピンアウトした新しい会社づくり、起業家の選定を進めている。
- (4) ベンコンではベンチャー企業選定に厳密な審査を行っており、投資判断するために、ビジネスプランの作成、財務諸表の作成（今後5年間の収支予測と、その詳細な前提条件）を求めている。資料は、50ページにおよぶこともある。

9) ベンチャーの成長7段階

実際にベンチャー企業を見つけるのは大変なことであり、ベンチャーはステージ0からステージ3の成長までに何年もかかる。

企業から資金提供の申し込みがあった場合、その企業が、今、どのステージにあるのかを判断する。ベンコンではステージ5の企業に投資を行っている（試作品ができている段階）。

ステージ0：アイデア
ステージ1：研究開発
ステージ2：マーケティング
ステージ3：企業設立
ステージ4：経営陣と事業計画
ステージ5：企業パートナー
ステージ6：商業化

表1 ベンチャーの成長段階

- 10) 日本経済の復興には、通貨政策、財務政策だけでは不十分であり、一番大事なことは生産性の向上、そのためにはベンチャー育成が肝要である。

● 主な質疑応答

Q1：アメリカの事情と、日本の事情を比較するとどうか。

A1：アメリカと日本には基本的な社会の違いが存在する。アメリカの歴史は230年と浅く、起業家精神が強い。一方、ヨーロッパや日本は数千年の歴史があって社会が確立しており、文明・文化の違いがある。日本は世界的にも古い産業国家であり、住友は400年も前に起業している。このように歴史の古い国では、個人は社会のため、政府のためという意識が強くなる。アメリカは国土が広く、歴史が浅いため、そもそも起業家文化が存在した。日本の会社と当社で企業からのスピントアウトを手がけたことがあったが、日本では時間がかかった。

Q2：成長段階で投資するとしても、その前段階で資金が必要であり、資金調達できずにつぶれてしまうベンチャーもあるが。

A2：商業化する前の初期段階はハイリスクであり、この時期の資金調達は難しい。この段階ではシード（種）マネーが必要であり、そのような資金を米政府ではエネルギー省や全米科学財団等の機関が提供している。また、アメリカには「お金を集めるには歯医者に行け」という諺があり、そこにいる友人や弁護士から調達できるという意味である。ハイリスクな前商業段階では通常の金融機関は投資しない。資金調達は、①知り合いや友人、②政府、からとなる。

Q3：ナノ技術が急成長しているというが、ナノ技術はレーザー技術など精密加工技術の一つの分野、延長線上にあるものではないのか。ナノ技術だけをとりあげるのはいかがなものか。

A3：産業界の成長にも政治が関与している。米政府は1年前からナノ技術の成長性を強調しており、この1年に8億ドルも投資している。この結果、最近1年で100～200のナノ技術に関する学会が開催されており、政府、企業、大学、研究者、ベンチャーキャピタルが参加している。このように、今、勢いを得ている技術分野であり、大企業が関心を持っている。

Q4：我々を日本の投資家と仮定した場合、ナノテクベンチャーへの投資をどうプレゼンするか。

A4：日本はナノ技術が進んでいるので投資のタイミングは過ぎており、もう少し早ければよかった。しかし、米国はまだ遅れているので、米国企業とタイアップしている企業なら投資の可能性がある。いずれにしても日本でナノ技術を育てていくには、

政府、企業、大学、ベンチャーの4者の連携が必要である。

Q5：ナノテク業界が投資のチャンスと言われるが、ベンチャーキャピタルの実際の投資対象は個別企業であり、その企業の有する技術にマーケットの需要があるかどうかということが投資の判断要素ではないのか。

A5：アメリカでは企業とベンチャーキャピタルを結びつける組織があり、政府や州政府がその役割を担っている。このように成長していくベンチャー投資先には公的なインキュベーターが必要である。

Q6：生産性向上にベンチャー企業が必要なことを、日本政府に提案したか。

A6：当社としては未提案であり、生産性本部が音頭をとるのが適当ではないか。日本の政府は動きが遅く、2～3ヵ月で行うべきことを2、3年遅らせている。政府と民間が参加した会議を開催、生産性向上のためのベンチャー育成モデルを作っていくべきである。

Q7：日本と米国のIT（ドットコム）ベンチャーの動向をどう見ているか。

A7：ITの市場はナノ技術の市場より大きい。ただし、ドットコムはITとは別の分野と考えたほうが良い。ドットコムには実態がないが、eコマースには実態がある。これを混合してはならない。eコマースはこれからも拡大していく市場と見ている。

● 所感

米国の老舗ベンチャーキャピタル「ベンコン」の社長自らによるセミナーは、生産性向上におけるベンチャー企業の役割の重要性について、生産性本部のホームページを引用したり、日本の経済事情を踏まえながら、分りやすく語ってくれた。今後の日本経済の復興のヒントとなる要素が数多く含まれており、一般論としての経済学の話としては、大変参考になる内容であった。ただし、ベンチャーキャピタルとしての米国eビジネス・ベンチャー企業への具体的な投資事例、成功事例などミクロの話題について聞き出すことができなかった点が残念であった。

● 配布資料

資料タイトル：日本における新しいベンチャー／ベンチャーキャピタル

1.2.9 Cyota：“オンライン決済セキュリティVB”

日 時： 14年10月10日（木）時間 14：00～16：00

場 所： 8 West 38,11th Floor New York, NY 10018

発表者所属先：Cyota

発表者氏名（役職名）：Naftali Bennett（president and CEO）

URL： <http://www.cyota.com/>

● プレゼンテーション概要

Cyota 社の社内にて CEO の Naftali Bennett 氏より、インターネット決済とセキュリティについての Cyota の考え方、セキュリティプラットホームの構築の背景、経緯、展望などの詳細な説明を受けた。

1) CEOのプロフィール

イスラエル出身、ヘブライ大学で法律を学ぶ。軍人から民間会社への入社。創設者の一人。5年以上のソフトウェアとインターネットのマーケティング経験を持ち、I-scraper.com で副社長、Eshbel Technologies でプロジェクトマネージャーを経て Cyota を創設、1年半前に CEO になり現在の事業を推進している。

2) 会社概要

創業は1999年で本社はニューヨーク。暗号技術で著名な、RSA DSI の創設者の一人であるアディ・シャミア教授（Prof. Adi Shamir）が設立人の一人であり、イスラエルのベンチャーサポート組織「Israel Seed Partner」が資金を提供した。

3) 事業の背景と展開

（1）Payment Security の Application 開発

金融機関、クレジットカード会社にインターネット環境下でオンラインショッピングのセキュリティを提供する“クレジットカード認証システム”のソフトウェア開発を手がけた。

これまでに、クレジットカードの認証システムを独自で開発した金融機関、クレジットカード会社は、全てうまく機能しなかった。また、投資効率も非常に悪く各金融機関、クレジットカード会社は、アプリケーションの選択不能に陥った。そこで Cyota はそれらの問題を解決すべく、汎用性のある支払セキュリティシステムを構築した。Cyota では、画面操作のインターフェースの統一とセキュリティの高いプラットフォームの統一をオブジェクト指向技術で実現し、カード決済会社ごとのアプリケーションの総意を各社向けモジュールとして開発することで実現し

た。これによってユーザー操作ビューの統一とカード会社ごとの仕様実現のローコスト化を実現した ASP ビジネスの道を開いた。

(2) 利便性とセキュリティの両立

これまでユーザは、どのアプリケーションを選択しても、ユーザーインターフェースが異なり、そのつどカスタマイズに、労力とコストをかけてきた。また、オンラインショッピングでは特に、消費者はなるべく簡単な操作でショッピングをしたいと考えているので、それぞれバラバラのシステムでは操作が複雑で消費者に受け入れられない。Cyota は、そういった諸問題を織り込んだ、ユーザーインターフェースを実現したプラットフォームを提供した。各カード会社での条件のうち共通項目が 70%ほどあり、各カード会社のアプリケーションを織り込んだクレジットカード・セキュリティと認証システムのプラットフォームを提供している。このプラットフォームでは既存のユーザ ID、パスワードが使用できるので各カード会社は再登録の必要がない。

また、このシステムは、昨年 12 月に VISA のカード発行会社の BANK OF AMERICA に採用されサービスの開始に続き、今年にはいり FIRST USA もそれぞれ採用された。

我々は、VISA の推奨する 3D セキュアとマスターカードが推奨している SPA の各方式と独自の方式のテンポラリーカード番号を利用した方式の 3 種類を基本としたプラットフォームの構築をした。

VISA カード発行会社への提供システムは、「Verified By VISA secure VbV」という製品名である。このシステムは VISA が推奨する 3D セキュアに対応しており、2003 年 4 月より VISA はカード発行会社の使用を義務づけている。2005 年には市場の 50% のシェアを目指している。

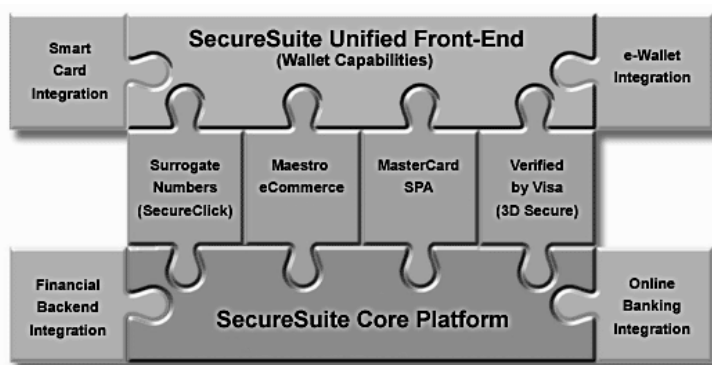


図1 SecureSuite Core Platform

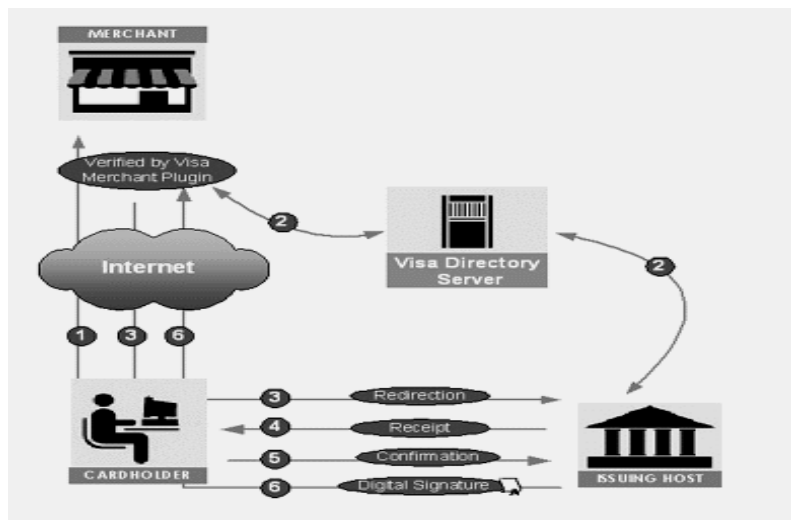


図2 Secure VbVの仕組み

インターネット決済用のパスワードをカード発行会社に登録することで本システムを利用することができる。インターネットにおけるカード決済では通常、カード番号と有効期限を入力する。「Secure VbV」は、店、発行者、カード所有者、ビザの関係店の Web Shop でプラグイン（MPI）コンポーネントをインストールして処理するように要求するしくみである。発行者が、ACS（アクセス・コントロール・サーバー）にアクセスするよう要求し、取引の管理、カード所有者の認証をするため使用するというのが、Secure VbVの位置するところである。

Web 決済では、VISA カードの利用者はあらかじめ利用登録するようになっているが、Verified by VISA ではさらにパスワードが必要になるため、カード番号の不正利用を防止できる。

すでに北米では昨年 12 月から提供されており、Bank of America、First USA を始めとするカード会社 9 社が採用し、Buy.com、CDNOW、CDMPUSA など 24 社の加盟オンラインショップがすでに対応しているほか、Walmart.com など 8 社も近日中に導入予定だという。加盟店はマーチャントプラグインと呼ばれるソフトウェア（100～200 米ドル）をインストールすることで対応できる。導入にはシステムインテグレーション料金が必要になるが、他のシステムと比べて導入コストは大変安価である。

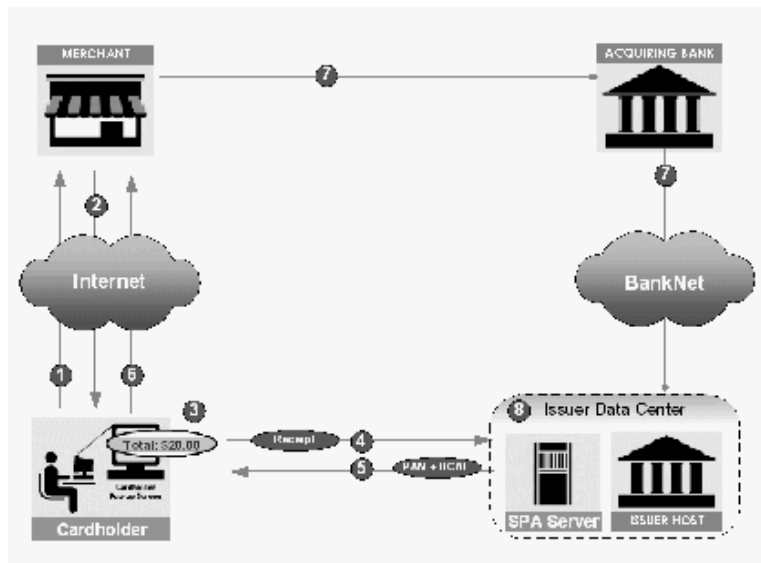


図3 Secure サービスの仕組み

4) 事業の特徴

(1) Cyota の特徴

Cyota は、日々変化するマーケットの中で支払いセキュリティを発展させ、常にニーズを取り込み、大小のシステムに対応可能な、柔軟な支払セキュリティ・ソリューションを提供している。同社は、最新で信頼性があり対費用効果が高く、提供プロダクトを拡張して最良のソリューションを作り出し、最新のモジュール式の拡大・縮小可能な方法で、ほとんどの支払セキュリティに対応可能な、プラットフォームを作り上げ、提供しているという。

同社のセキュリティ製品である Cyota SecureSuite は、一つのコアで、広範囲な認証と、カードセキュリティをサポートするよう設計される、モジュール式のオンラインの支払セキュリティプラットフォームである。Web で買い物をするとき Cyota SecureVbV は 3D Secure で VISA カード所有者を認証することによって、詐欺を減らす手段となっている。

(2) インターネットにおけるトラブルに対応

インターネットでのカード取引は、カード取引全体の 3% であるが、インターネット上でのカード詐欺はトラブル全体の 50% にも上っている。クレジットの詐欺の 50% はインターネット上で発生している。

2003 年 4 月から、それまではカード詐欺による被害はクレジット会社が負うことになっていたのが、カード発行会社（銀行、百貨店）が負うこと变为る。VISA、Master が扱いを変えるので、カード発行会社はこのプラットフォームを使用しない

とリスクが増大することになった。カード発行会社にとってこのプラットフォームを使用するメリットは、カード発行者が最小のインテグレーションとハードウェア投資でいずれのプロダクトでも、セキュリティシステムをスタートできるようにフォローができることである。

(3) 競合他社

オービス、アルコットである。Arcot は VISA、MasterCard のオンライン・クレジットカード決済認証プログラムに使用されている。また今年 Microsoft がオンライン認証サービス Passport の利用範囲をクレジットカードの認証にも広げるため Arcot System と提携した。

(4) 事業の現状

現在は、アメリカ、日本、ヨーロッパで事業を展開中で、クレジット販売とインターネットの盛んな地域ではトップシェアである。

アメリカのカード会社のトップ 10 のうち、4 社が同社製品を使用しており、競合他社はトップ 10 のどこにも使用していない。またイギリスではトップ 10 のうち 3 社、日本では販社をからめて販売し、着々とシェアをのぼしつつある。

大手銀行にもアプローチを強化して 2005 年に 50% シェアをめざしている。現在のアメリカ市場でのこの分野でのシェアは 30% である。全世界で 14 億枚の VISA カードが流通しているが、インターネット上でやりとりされるカード決済が 6,000～1 億万枚ある。これについて 1 枚当たり 1 ドルの収入を見込み、6,000 万から 10,000 万ドルの収入を見込んでいる。

一方、銀行系にもアプローチしテストとして、Bank of America でユーザがインターネットにアクセスして加入できるようにしたところ、当初は 15% の加入を見込んでいたものが 47% の加入者があった。Bank of America では 1 日 5,000 人加入者があり 2005 年には 1 億人を見込んでいる。最初の引き合いでは 3 銀行であったのが、現在 16 の銀行から引き合いが来ている。

基本スタンスとしてパッケージ化ではなくユーザーニーズを取り入れてユーザー個別仕様のシステムを ASP サービスで提供することを目指している。

5) 次期展望

14 億枚のカードで振替ができる機能の開発により、2005 年には 6,000 万人から 1 億人の利用者を見込んでいる。5～7 百億ドル市場となる見込み。これを実現するため、消費者マーケットに熟知した営業の強化をめざしている。新しい販路の拡張をするための人材の充実を図る予定である。

● 主な質疑応答

Q1：どのようなアプローチで大手金融機関、カード会社と取引が可能になったか

A1：大手金融機関、カード会社のシステムを開発している大手システム会社PMと協働でお客様説明会を開くなどの売り込みをかけて食い込んでいった。バンク・オブ・アメリカとは10ヶ月、チェイスとは16ヶ月、契約に要した。サービス会社は資金がそれほど必要ないことと、プラットフォームがあったことが、我々が選択された理由であった。

● 所感

ITバブルがはじけて企業経営が難しくなっている中で、売り切り、切り売り、インフラ商売でなくノウハウを生かして時代の流れをつかんだ、継続的利益確保のモデル企業である。日本においても、今後ますますインターネットショッピングのトランザクションが増加することをみて、日本マーケットにも目を向け活動をしている。今後消費者がカードを使用する数が増えれば増えるほど収入の見込みは増大し、益々増えるネットでのカード決済時代を迎えて、時代の流れとともに繁栄するビジネスモデルである。

「支払セキュリティの Cyota、マイクロソフトの Windows をめざす」。この言葉が CEO から聞いたのは技術とノウハウの自信の表れである。



図4 日本でのサービス例

1.2.10 Colombia University : “ 産学協同による次世代 IT プロジェクト実践 ”

日	時：	2002 年 10 月 11 日 (金) 時間	10：00～12：00
場	所：	Columbia University Computer Science Building, 124 Amsterdam Av., New York, NY 10027,212-939-7000	
発表者所属先： Columbia University Corporate Affiliates Program			
発表者氏名 (役職名)：			
1) プロジェクト担当者 (博士候補生)			
2) Alexander Konstantinou (博士候補生)			
3) Prof. Angelos Keromytis			
4) Dr. W. Scott Storneta			
URL： http://cap.cs.columbia.edu/index.html			

※本項目は、Colombia 大学との守秘義務契約に基づき、内容の掲載を控えさせていただきます。

● プレゼンテーション概要

3 件の最新研究内容の紹介と産学協同プロジェクトの仕組みの紹介があった。

- 1) 次世代の通信プロトコルの設計と実装：Session Initiation Protocol (SIP)
- 2) An Architecture for Network Self Management and Organization (NESTOR)
- 3) Network Security
- 4) Columbia Science & Technology Ventures Joint Research Projects の紹介
コロンビア大学は、北米の大学の中で、テクニカルライセンス収入が最も多い。以下の
ように連携の形がある。
 - ・ 企業との共同研究の契約には、
 - ・ 独占契約 (Exclusive Licensing)：研究成果を契約会社だけが使用できる契約。
 - ・ 非独占契約 (Non-Exclusive Licensing)：契約会社以外も成果を利用できる。
 - ・ スポンサー契約調査
 - ・ 共同調査 (企業からの客員研究員を受け入れる)
 - ・ 研究テーマは、教授が興味があるもので、企業側の求めるものとすり合わせができた
ものが契約される。

● 主な質疑応答

プレゼンテーションの時間が多くなり、会議室の時間の制約もあり、質疑の時間をとることができなかった。

● 所感

最初に、守秘義務契約書にサインを求められ、知的所有権に注意を払っていることを知った。大学のビジネス・センスをもって、企業との共同研究を進めている組織体制ができている。研究内容も実践的なテーマにとりくんでいる。米国大学がベンチャー企業を生み出している事実を日本の大学関係者は見習うべきであると思う。

世界 13 か所のネット基幹サーバに史上最大の攻撃

【ワシントン 23 日＝笹沢教一】インターネットを管理するため、日米欧など世界 13 か所に設置された基幹コンピュータ（ルートサーバー）が米東部時間 22 日午後（日本時間 23 日早朝）、外部から大量のデータを送りつけられる攻撃を受け、日本など 9 か所のコンピュータの機能が一時的に低下するトラブルが起きた。一般の利用者にほとんど実害はなかったとみられるが、米国家基盤構造保護センター（NIPC）は「インターネットの歴史でも最も高度で大規模な攻撃だ。同種の攻撃は今後もありうる」としている。

出所）毎日新聞社 2002/10/23

＜ルートサーバー＞攻撃受け一時、機能が低下 日米欧一斉に

インターネットの根幹といえる世界で 13 台のコンピュータ（ルートサーバー）に 21 日、大量のデータを送り付けて機能をまひさせる攻撃が一斉に仕掛けられ、一時、サーバの機能が低下していたことが 22 日、分かった。

ルートサーバーは、インターネット上のコンピュータのアドレスを管理しており、欧米、日本に分散して設置されている。関係者によると、攻撃は米東部時間 21 日午後 4 時ごろから始まり、日本や米エネルギー省、スウェーデンのものなど 7 台が大きな影響を受けた。

サービス拒否攻撃と呼ばれるこの種の攻撃は、公共機関のコンピュータなどを標的にしばしば起きているが、今回の攻撃はインターネットの根幹を同時に狙った大規模なもので、極めて珍しい。

サーバの管理者が対策を取ったこともあって、攻撃は 1 時間ほどで停止。影響を受けなかったサーバもあったために、一般のユーザーがデータ転送の遅れなどに気が付くことはなかったはずだという。

AP 通信によると、米ホワイトハウスや連邦捜査局（FBI）などが捜査に乗り出したが、攻撃がどこから仕掛けられたのかは分かっていない。（ワシントン共同）

出所）毎日新聞社 2002/10/23

1.2.11 i-Deal：“金融 Web サービス”

日	時：	2002 年 10 月 11 日 (金) 時間	14：00～16：00
場	所：	40 West 23 rd Street, 5 th Floor, New York, NY10010	
発表者所属先：i-DEAL			
発表者氏名（役職名）：Frank LaQuinta (Chief Strategic Officer) Allen Williams (Managing Director, Head of Capital Markets) 他 1 名			
URL： http://www.i-deal.com/			

● 会社概要

従業員数：170 名 (R&D=30 名／Client Service=65 名等々)
事業内容：投資金融機関向け IPO の Web サービス提供
主要取引先名：Merrill Lynch, Salomon Smith Barney, Thomson Financial
主要提携先名：Microsoft

● プレゼンテーション概要

1) 会社概要

(1) 概要

Merrill Lynch, Microsoft, Salomon Smith Barney, Thomson Financialが共同出資し設立した投資銀行家向け IPO の Web サービスソリューションを提供する会社である。中立で最先端の自社開発の Web プラットホームにより、新規株式発行の手順、引き受け業務を株式ディーラー、証券引き受け社、投資家に情報提供し新規株式発行業務効率化のためのサービスを提供する。

(5) サービス内容

- ① Dalcomp（市債発行を自動化するための支援 Software Service を提供する会社）を、i-DEAL が買収し、市債発行業務から株式発行業務への対応版へのカスタマイズを行い、今回説明のサービスプラットフォームを完成させた。
- ② IPO の自動化を提供するプラットフォームを出資金融機関向けに提供し、その対価としてサービス費用を得ている。また、業界全体へ拡大したいと考えている。
- ③ 新規株式発行のフロント業務に加え、バックオフィス系システムとの連携をサービス対象としている点がサービスの特徴の一つである。
- ④ 上記プラットフォームでの Web アプリケーションサービスに加えて「Client Service」と呼ぶ運用支援のヘルプデスク・サービスも提供している。
- ⑤ サポート言語として日本語対応も現在構築中であり、メリルリンチ証券会社

(Merrill Lynch の日本法人) への導入が進行中である。但し、米国に比べ日本の債券発行手続きは複雑でプロセス・ステップ数を増やさざるを得なかった。モジュール化しているので、相対的に短期開発が可能となった。

2) デモンストレーション

説明に引き続き Merrill Lynch 向けのシステムのデモンストレーション及び機能説明が行われた。尚、デモンストレーションの一部はメリルリンチ証券会社向けの日本語対応版で実施された。

(1) 提供機能の概要 (10 年もの社債発行のデモンストレーション)

- ⑥ 新規株式発行に参画するシンジケートの一覧表示
- ⑦ 社債の利回り (5 種) を入力
- ⑧ Alert 画面 Pop Up
- ⑨ 条件不成立のシンジケートが外れることを参加シンジケートがリアルタイムに情報共有
- ⑩ 条件成立
- ⑪ 「目論み書」の作成 (個別条件入力可)
- ⑫ 利回り条件の閲覧

(2) 導入プロセス (インプリメンテーション)

サービス提供までに要したカスタマイズ期間は10週間である。

第1週 → 要件スタディー
第2週 → プロトタイピング
第3週～第5週 → 開発
第5週～第10週 → フィードバック期間

3) 今後の展開計画と現状

日本の証券市場は4大証券会社が既に同様なシステムを構築しており、進出は難しいかもしれない。ロンドン市場は同様のシステムは現在ないので魅力的市場だと考えている。

米国市場への今後の展開は、Merrill Lynch, Salomon Smith Barney, Thomson Financial にて展開計画を詰めている段階である。当面の目標としては、株式発行業務の Start to End までのフルサポートの提供を目指している。

● 主な質疑応答

Q1 : Security 対策はどのようにしているか?

A1 : SSL 暗号化通信で対応している。

Q 2 : サービスの対価はどのように設定しているか？

A 2 : 債券発行数等の利用量に応じた費用設定になっている。

Q 3 : Back Office との連携が特徴との説明があったが、具体的にはどのような連携を行っているか？

A 3 : リアルタイム処理連携とバッチ処理連携があるが、主なものは会計システムとの連携である。

Q 4 : (株式公開とは別に) 地方債の発行システム (200 社利用) があると説明があったが ASP 提供か？

A 4 : ASP 集中システムで提供している。

Q 5 : i-Deal 社は他にどのようなサービス提供を行っているか？

A 5 : NOTES やロードショウプログラムと呼ぶ株式公開のスケジュール管理などがある。

Q 6 : このサービスを利用することで債権発行までの期間短縮などのコスト削減効果は出ているか？

A 6 : 期間短縮には大きく貢献できている。従来は、人による電話でのよくすう銀行との折衝があった。このシステムではWEB 画面での判断と申し込み入力のため大幅に期間短縮できる。また、「目論み書」作成費用の削減効果や株式発行時の INDEX カード不要の効果がある。

Merrill Lynch ケースでは、担当者 1 人あたり

システム導入前 (2002 年 4 月以前) → 2 件/週の新規株式発行

システム導入前 (2002 年 4 月以前) → 6 件/週の新規株式発行

Q 7 : 投資会社 (Merrill Lynch, Salomon Smith Barney, Thomson Financial, Microsoft) の各社の投資の狙いは何か？

A 7 : Microsoft の狙いは、証券業界のシステムシェアは UnixOS の Sun Microsystems 社の独壇場であるため、Microsoft の WindowsOS によるシェアゲインを狙ったものである。Merrill Lynch, Salomon Smith Barney の狙いは、コスト削減とアウトソーシングによる TCO 削減である。Thomson Financial の狙いは、蓄積データの利活用による売上拡大である。

Q 8 : クライアント・サービス (Client Service) とは具体的にどのようなサービスか？

A 8 : 債券発行担当者からの Q&A 対応がある。いわゆる「HELP DESK」サービスであり、地方債で 40 名、株式発行で 25 名を擁して提供している。

Q 9：新規株式発行の手数料はどのぐらいか？

A 9：50 万円である。

● 所感

- 会社の投資目的は各社各様に明確であり、上手くいっているビジネスモデルであるとの印象を受けた。
- 今回のテーマである新規株式発行における Web での IPO サービスのベースには地方債発行で培ったノウハウを展開しており、着実なサービス立ち上げに少なからず貢献できていると感じた。
- 日本への進出はメリルリンチ証券会社を契機に行おうとしているが、デモを通じて感じたことは、日米の商習慣や市場性の相違から、難しい感がある。



i-dearl プレゼン風景

1.2.12 Kurant: “ 中小企業むけ e コマース VB ”

日 時： 2002 年 10 月 14 日 (月) 時間 10 : 00 ~ 12 : 00

場 所： San Francisco Hilton ホテル内会議室

発表者所属先： KURANT

発表者氏名 (役職名) : W. Curtis Pierce (CEO)

Sheryl Hawk (Vice President Sales & Business Development)

Gwen Justis

URL : <http://www.kurant.com/>

● プレゼンテーション概要

1) 会社概要

1998 年 12 月設立に設立された会社 (未上場) であり従業員も 30 人強と少ないが、中小企業向けの e コマースの総合プラットフォームである主力製品「Store Sense」により、着実に展開してきている。また、PC Computing や Web ホスティングなどの推奨により多くの賞を受けている。

この中小企業向けの e コマース・ソフトの分野は 3 年間でベンダー数が十数社あったものが数社まで減っているなかで、Kurant 社はこの分野の e ビジネスリーダーとしての位置を確保している。

経営陣は創立時にシマンティック、ヒューテルスマン、EDS の 3 社から来ており、本社はサンフランシスコに置いてあり、R&D / 営業 / サポート部門はカリフォルニア州のフォルサイに置いている。

2) e コマース市場の現状と Kurant のマーケット

(1) 小企業の e コマース市場

大規模な e コマース例は必ずしも成功していない。しかし、インターネットを使っている小規模な e コマースは中小企業にとって重要になってきている。現在、米国では約 800 万社の小企業があり、この内約 65 万社が Web による製品紹介にとどまらず、インターネットを利用。トランザクション処理に活用している。

現在、小企業のインターネット取引は年率 30% で増えている。しかし、これまで小企業にとって適当な EC ツールがなかった。アマゾン、e-Buy はソフトウェア使用料及びコンサル等の諸費用が非常に高いため小企業は使えなかった。このため、小企業は自社で開発するか、既成のプログラムを使うしかなかった。これに加え、これらは、実際のトランザクション処理や B to B のサプライチェーンと繋がらず、さらに、初期の手間がかかり利用者に対応していないといった問題があった。

(2) 大企業と小企業の違い

小企業ではインターネット取引は全取引でなく小売、卸の延長として用い、販売ツールとして必要に迫られて使っている。小企業の e コマース導入状況のほとんどは、以下のとおりである。

- ・ Web サイトは持っていて、そこに e コマースを組み入れる。
- ・ バックオフィスの処理はインターネットを通じて行い“クイックブックス (Quickbooks)”で会計処理を行う。クイックブックスは小企業を対象としているが、中企業も使いはじめている。小企業 800 万社中、約 300 万社がクイックブックスを使っており、これと統合しないと小企業は e コマースに入れない。

一方、大企業は SAP、Oracle を使っている。そこで、帳簿やサプライヤとスムーズに連動するためには、サプライチェーンと接続のための高度なソフトウェアが必要である。XML がスタンダードになっているため、中小企業は、サプライヤ (大企業) と同じ XML を使う必要がある。

なお、企業規模の分類の目安は、以下のとおりである。

小企業	100 人未満	100 万ドル未満/年商
中企業	250 人未満	2,000 万ドル未満/年商
大企業	250 人以上	2,000 万ドル以上/年商

3) e コマースの総合プラットホーム「Store Sense」

(1) 概要

StoreSense は、Kurant の e ビジネス・プラットフォームであり、e コマースや M コマースからサプライチェーン間のコミュニケーションや在庫情報、販売管理、顧客管理まで、広範な Web ベースのサービスをコーディネートするものである。契約ベースで提供し、Windows 2000、Windows NT、Linux、Solaris 各 OS 上で作動する。

店舗のデザインには、あらかじめ用意されているテンプレートを用いて構築できる導入の容易さを備えている一方で、EDI や XML などを利用して既存のシステムと接続を行なえ、売上データの分析や、顧客をグループ分けしてグループごとに料金を設定するといった追加モジュールも用意されている。管理のメニューは、ISP、店舗、顧客のレベルと 3 つに分けて、管理レベルに応じたメニューが提供される。

小企業がこれを購入することにより、まず、自社の Web サイトを作ることができる。検索も出来、商品の在庫管理もできる。すなわち、これまでインターネットを使わずに販売していたものを EC/e ビジネスに簡単に投入・参入できる。また、このシステムは規模拡張が自由である。

(2) ビジネス実績

「Store Sense」は、Kurant社のソフトウェア製品であるCobalt Networksのサーバにプレインストールされた形で出荷されており、100を超えるISPに対して導入実績がある。1サーバあたり、最大で200店舗程度を運用することが可能である。

チャンネルパートナーが製品を購入し、利用者から月手数料を徴収する。利用者の支払額は平均82\$／月（最小25\$ 最大1,000\$）であり、チャンネルパートナーに支払われた一部がKurant社に支払われる。チャンネルパートナーはモジュール化された機能の全部を購入してもよいし、1部を購入してもよい。

現在、金融、銀行、ハードウェアメーカー、ソフトウェアメーカー、テレコムサービス、等、eコマースにおける拡張販売先・新マーケットをさがしているブランド企業がチャンネルパートナーとして参加している。

(3) アップグレード

アップグレードはチャンネルパートナーがアップグレードを行う。最小規模の自分でサーバを持たないShared Server(100カスタマー)から、Dedicated Server、Load Balancedと順次アップグレードすることが可能である。

(4) 海外進出

現在、海外にも出ている。多言語／通貨、ダブルバイト文字にも対応しており、ブラウザ言語の切り換えも出来る。日本語で作ったブラウザも英語で入ると英語表示になる。

日本の会社とパートナーを組んだこともあったが、現在は解消している。

● 主な質疑応答

Q1：ユーザーの特徴は？

A1：従業員10人以下。小売業、サービス業が多い。

Q2：小売ユーザーの企業数は？

A2：約5,000社がStoreSenseを使っている。65万社は独自のものを使っている。

Q3：Kurant社がこの分野のソフトでトップになっている理由は？

A3：ひとつは研究開発力と単純かつ洗練（高度）された開発方針。JAVAの専門家を多く抱えている。ひとつは信頼。4年前は技術内容が複雑すぎ、消費者に信頼されなかった。現在は、信頼されるチャンネルパートナーと組むことにより信頼を得ている。最後のひとつはシュートアウト（決闘：他社との比較試験）の企画を雑誌に持ち込み一番になる。

Q4：セキュリティポリシーについて聞きたい。

A4：セキュリティは最優先にしている。

- ・クレジットカード/VISA に対応でき 2003 年 4 月の VISA のプログラムにも対応している。
- ・SSL に対応している。
- ・暗号化してユーザー情報を確保している。
- ・外からのアクセスは何重ものガードを行っている。
- ・セキュリティの専門家があり、1 度もハッカーに入られたことがない。

Q5：日本のパートナーとなぜうまく行かなかったか

A5：2 年前はタイミングが悪かった。日本ではドットコムがよくなかった時期であり、米国では資金を引き上げる時期にあった。

Q6：海外市場はどのような状況か？

A6：積極的には進出していない。ただ、オーストラリア、南米、欧州、インドネシアに進出している。日本については、昔のパートナーが打診してきていて、またクイックブックスの子会社もあり有望である。

Q7：多言語化の考えはないのか？

A7：資金があれば行う。(200～300 万ドル)。ただ、日本語化には 3 ヶ月程度かかる。技術を熟知している相手企業が必要である。

Q8：チャンネルパートナーの現状は？

A8：過去 1 年で、12 倍の 15,000 社と契約。来年の四半期で黒字化見込み。

Q9：エンドユーザからのクレーム等のフィードバックルートは？

A9：直接 100 社に販売している。彼ら（パートナー、カスタマー企業等）とは、電話会議を行っている。こうした活動により販売部門から情報が入ってくる。

Q10：チャンネルパートナーが Kurant 社のソフトウェアを利用する理由は？



A 1 0：手数料収入、商品量増加、及び客の囲い込みが出来るからである。

Q 1 1：StoreSense のの商品名表示は必須か？

A 1 1：必須ではない。標記するチャンネルパートナーとしないチャンネルパートナーとある。

Q 1 2：チャンネルパートナーにはどのような企業があるのか？

A 1 2：FDMS（FD コーポレーション傘下でクレジットカードの半分処理）、WACHOVIA Bank、ダイヤモンドカード、バンクワン、C&W（ケーブルアンドワイヤレス）、など。

Q 1 3：手数料は固定か？

A 1 3：小企業での販売料が増えれば手数料が増えるようにしたい。しかしながら小企業は OK してない。手数料はチャンネルパートナーが自由に価格付けしている。基本は、商品の種類は50種類まででそれ以上は別途要求するが、例えば、商品が5種類以下だと安くするなどしている。

● 所感

小企業に対するサービスがビジネスを展開する原動力になる可能性を強く感じた。利用マージンで収入を得るところは、Cyota や I-Deal と同じであり、中小企業に対するサービス提供のひとつの流れのようである。これには、強力な資金、技術の支援体制とブランド力のあるチャンネルパートナーとの連携関係を構築することが重要であると感じた。

● 配布資料

- ① KURANT プレゼン資料
- ② StoreSense ケーススタディ資料（日本語）
- ③ StoreSense パンフレット
- ④ StoreSense 5.0 technical Specification
- ⑤ StoreSense 5.1 Technology
- ⑥ COMPUTER RESELLER NEWS

1.2.13 Verisign : “セキュリティの国際標準”

日 時： 2002年10月14日(月) 時間 14:00~16:00

場 所： Mountain View, CA

発表者所属先： Verisign

発表者氏名(役職名)： Michael D. Goldgof

(Director, International Marketing Enterprise Services Group)

Jim Hamilton (Technical Account Manager) 他

URL： <http://www.verisign.com>

※Verisign 社との守秘義務契約に基づき、当日のインタビュー内容の掲載を控えさせていただきます。本項の掲載内容及びプレゼンテーション資料は、一般情報及び Verisign 米国本社の承諾の下、掲載しております。

● 会社概要

設立： 1995年4月

資本金： 23万7,000USD(2001/12期、以下同様)

資本準備金： 23,070百万USD

従業員数： 3,100名

事業規模： 売上 983百万USD 損失 -13,355百万USD

(前期損失は、営業権償却と資産評価損 -13,569百万USDに起因)

事業内容： 世界最先端のインターネット認証機関で、インターネット上での認証と電子認証証明書の発行管理を行う受託第三者機関。VerisignのDigital IDSMは、電子商取引に関係する個人、組織・団体とその内容を認証することによって電子商取引を信頼できるものとする。Verisignはその商標を付けたDigital IDSMをNetscapeとMicrosoftのインターネット製品を利用する個人と、SSL暗号化通信を利用するウェブサイト全体の90%以上に発行、セキュリティのデファクトスタンダードメーカー。Novus Services、Toppan PrintingおよびVisa Internationalなどを含む全世界の企業にそれぞれ専用のDigital IDSMソリューションを提供。

カリフォルニア州マウンテンビューに本社を置くVerisignは、1995年4月にAmeritech、AT&T、Cisco、Comcast、First Data、Gemplus、Intuit、Microsoft、Reuters、Security Dynamics、Softbank、Visaを含む業界の戦略的協力によって設立された。(「2002年Eビジネス米国調査団訪問先概要」より)

● プレゼンテーション概要

当日は、事前に送付した質問項目に沿って準備されたプレゼンテーション資料により進められた。質問内容は以下の通り。

- ① 企業概要の詳細。
- ② 政府の認証との関係。
- ③ マイクロソフト XP と UNIX、LINUX へのスタンス。
- ④ PKI は広がっていくと予測しているか？ 認証サービスの現状と将来像（大きなビジネスとなるか）。今後の事業展開、将来の認証技術の方向。
- ⑤ 海外市場をどう見ているか。

● 所感

一般社会に IT 技術が浸透する中で、Verisign の認証技術はもはやデファクト・スタンダードになりつつあり、インターネットを通じた双方向通信において、なくてはならないものとなっている。

ただ、FirstGov でもあったように、住民票の住所変更、パスポートをはじめとする重要書類の申請における個人認証に採用されるほどには信頼を得ていないし、電子決済におけるなりすましによる詐欺行為も少なくない。今後、如何に安全で且つユーザーがストレスを感じない信頼性の高い認証システムを構築するかが課題である。

M&A 等の償却がなければ、極めて高収益のエクセレントカンパニーであり、この業界の Microsoft、Intel であることには間違いない。

● 配布資料

資料タイトル：Verisign Overview

1.2.14 Wells Fargo : “ オンライン地方銀行の最先端 ”

日	時：	2002 年 10 月 15 日 (Tue.) 時間 10 : 10 ~ 11 : 40
場	所：	Wells Fargo
発表者所属先：Wells Fargo		
発表者氏名 (役職名)：George Cheng (Senior Vice President, Internet Services Development)		
URL： http://www.wellsfargo.com/		

● プレゼンテーション概要

1) オンラインサービス事業の沿革

1994 年 ホームページの開設

1995 年 一般消費者向けのトランザクション開始

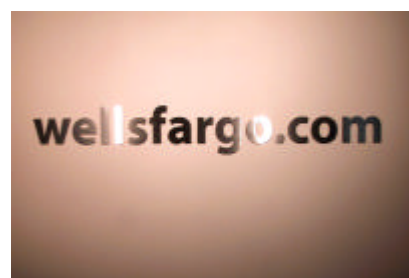
2002 年 多岐に渡るサービス展開とインターネット

トバンキング加入者の増加

<一般消費者> 380 万人 (全口座数の約 30%に相当)

<企 業> 大規模企業を中心に 6,000 ~ 7,000 社

<証券仲介業務> 約 2,000 万人



2) Wells Fargo におけるオンラインサービス事業の位置付け

Wells Fargo におけるインターネット事業部は、事業戦略上の主要な位置を占めていることは確かである。その一方で、同事業部はコストセンターであり、一定のコストで最大の成果を生み出すことが求められる。

3) 現在のオンラインサービス業務

(1) 一般消費者向けのオンラインサービス

現金の受け渡し以外の全ての銀行業務をインターネットで提供している。口座開設も可能である。

(2) 大企業・中小企業向けのオンラインサービス

キャッシュマネジメント、各種財務報告のサービスを提供している。

4) インターネットが銀行業務に及ぼす影響

インターネットの登場は、銀行業務に以下のような変化と影響をもたらしている。

① 銀行業務の主要販路になる。

② インターネットではできない業務 (電子決済等) を展開できる。

③ 新規顧客の獲得に有効である。

- ④ 既存の顧客への新しいサービス提供（案内）が容易に行える。但し、現時点では手探りの状態。

5) インターネットを利用することのメリット

- ① 各種報告書（決算書 etc.）のペーパーレス化
用紙代、郵便料金などの大幅なコスト削減に寄与する。
- ② 顧客へのイベント通知の電子化
個別のトランザクション（入金・送金 etc.）の結果通知が電子メールや Web 上で可能となり、電話や郵便による通知が不要となる。地理的制約なく全米で顧客獲得が可能。
- ③ 口座情報の統合
顧客の他の銀行の口座情報が取得可能となるため、顧客へのサービス展開が図りやすい。

6) 現状の課題

- ① 顧客情報の活用
インターネットバンキングの顧客情報（一般消費者：380 万人、大企業：7,000 社）をマーケティング戦略に十分活用できていない。原因として、以下の点があげられる。
 - a. 銀行のデータとクレジットカードのデータが統合できていない。
現在データの分析方法を検討中の段階である。
 - b. オンラインデータとオフラインデータが分離されている。
特に、企業の場合は、オンラインサービス利用の場合と銀行窓口利用の場合があるが、両方のデータの一元的な管理ができていない。

※疑問点

各データともに共通する情報として『口座番号』があると思われるが、口座番号をキーとしたデータベース構築は可能なのではないだろうか？との疑問が生じた。膨大なデータ量のため、データベースへの移行作業（方法）が困難。取り組み中との回答であった。

- ② マーケティングツールとしての有効性

前述の顧客情報の活用ができていない面もあり、現在の Wells Fargo のホームページは、マーケティングツールとしては不十分である。

しかし、顧客の特性に応じたサービス提供が可能となれば、販売戦略上、非常に有効なツールとなり得る。顧客情報のデータベース統合と情報分析手法の確立が大きな課題である。

③ バナー広告の有効性

Wells Fargo のホームページでもバナー広告を掲載していたが、ヒット数が少なく、効果がないことが判明した。

銀行の顧客はホームページにアクセスする時の目的が、残高照会や送金などと明確であり、寄り道するケースは少ない。その点で、目的の薄いネットサーフィンとは異なる。その一方で、新しいサービスなどを顧客へ電子メールで配信する方法がマーケティングに有効であると考えており、現在、検討中である。

● 主な質疑応答

1) 情報セキュリティについて

Q1：オンラインサービスにおける情報セキュリティはどのようなになっているか。

A1：トランザクションの種類に応じて、適用するセキュリティを変えている。

- 一般消費者の場合：SSL128Bit による暗号化＋ID/パスワード
- 企業の場合：SSL128Bit による暗号化＋認証トークン

2) システムの運用について

Q2：インターネットバンキングのシステム運用をどのように行っているか。

A2：システムの運用は、全て自社で行っている。理由は以下の二点である。

- 信頼できるアウトソーシング先がない（セキュリティの問題が最大の理由）
- 業務の運用が非常に複雑である。

3) 事業部（インターネット部門）の業績評価について

Q3：インターネット部門は販売チャネルである。貴インターネット部門は、商品を持っていないが、部門の業績は何をもって評価されるのか。

A3：前述のペーパーレス化など、インターネット利用によるメリットまたは、経費の節減などによって評価される。

4) 他部門との調整について

Q4：インターネット部門は、銀行内の他の部門との調整項目が多いと推察されるが、他部門との調整はどのように行っているか。

A4：施策（方針レベル）については、各部門の長で調整を行っている。

5) インターネット部門の予算の決定について

Q5：インターネット部門への投資金額（予算）はどのように決定されるのか。

A5：銀行全体の売上と新しい企画（イベント）の内容に応じて決定される。

6) オンラインサービス導入によるコスト削減について

Q6：オンラインサービス導入によるコスト削減はどの程度であるか。

A6：コールセンターへのコール数は伸びが止まっているが、支店数及び ATM 設置台数は減っておらず、コスト削減額は一概に計算できない。(言明を避けた印象)

7) モバイル端末の将来性について

Q7：モバイル端末利用の将来性についてどのように見ているか。

A7：Wells Fargo では、2002 年 9 月にモバイル端末利用を閉鎖した。理由は以下。

- モバイル端末は銀行業務に向いていない。(情報量に比べて端末が小さい)
- アメリカにおいては、日本の NTT Docomo のような携帯電話によるインターネット利用は一般に普及しない。また、決済等の判断は移動中に行わないと思われる。

● 所感

モバイル端末向けのサービスを約 2 年で廃止したそうであるが、まずやってみてダメならばやめるという考え方はアメリカらしいという印象を受けた。日本では一旦始めてしまとなかなか止められない、だからなかなか始められないという悪循環に陥っている。トライ&エラーを繰り返して、よいものにしていく取り組み方は重要であると感じた。

1.2.15 NRI-A：“米国情勢概観”

日 時： 2002年10月15日（火），時間 14：00～16：00

場 所： Hilton San Francisco 会議室

発表者所属先：Nomura Research Institute America, Inc.

発表者氏名（役職名）： San Francisco Office

Yuji Shibuya SVP, Global Consulting

● プレゼンテーション概要

NRI アメリカの渋谷氏から、米国経済の最新動向、シリコンバレーの状況、および代表的なeビジネス企業の動きについて説明を受けた。

1) 米国経済

(1) 経済成長率

実質国内総生産（REAL GDP）は、2001年初頭から3期連続してマイナス成長となった。2001年第4四半期からプラス成長に転じたものの、2001年の実質成長率は0.3%と前年の3.8%から大きく後退した。2002年第1四半期は年率5%を記録したが、その後は再び鈍化している。

(2) 失業率

米国経済を見る上で一番の指標である雇用統計をみても、2002年4月には6.0%に達し、その後も5.6%以上の高水準で推移している。

(3) 設備投資

企業の設備投資は停滞している。テレコム業界の過剰設備投資の調整、エンロンをはじめとする一連の不正会計事件が大きく影響している。テレコム業界は96年の法改正によって、地域電話会社



NRI アメリカ渋谷氏(写真中央)の講演

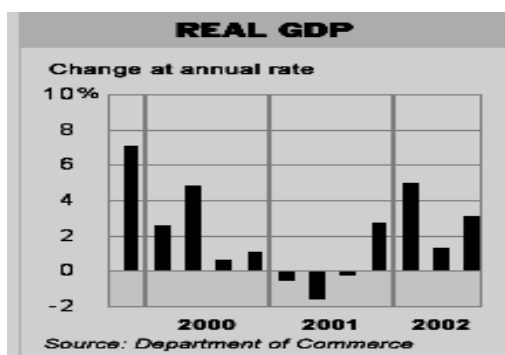


図1 実質GDP

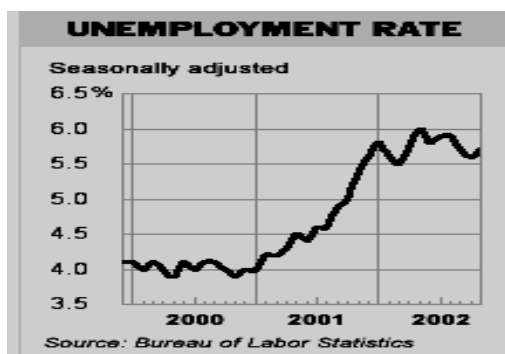


図2 全米失業率の推移

が長距離分野に進出できることになり、長距離回線敷設に多額の設備投資を実施した。この結果、ダークファイバーが山積みとなった。実際に使っているのは全体の回線の 10%以下である。また、DSL や VPN などブロードバンド化の進展で電話回線はケーブル電話に移行している。AT&T の場合、同社のブロードバンドケーブル契約者のすでに 10%がケーブル電話を利用している。



図3 消費者支出の推移

(4) 個人消費

米国の GDP の3分の2を占める個人消費も盛り上がり欠ける。賃金の抑制、失業の増加を背景に消費者心理は冷え込んでいる。今後も回復は期待薄で、日本型のデフレに向かうのではないかと懸念も出ている。

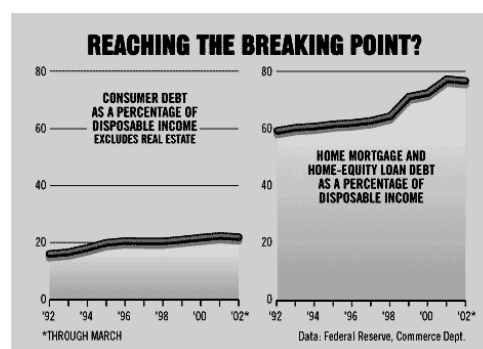


図4 可処分所得に対する借入金比率

(5) 中古住宅市場

個人消費を支えてきた中古住宅の売買も伸び悩み傾向である。米国では住宅ローンの借り入れ者に対して税金の控除がある。この控除額を含めると住宅を賃借りするよりも、住宅ローンで家を購入したほうが支払額は少なくなる。さらに、低利借換えをすれば何らのペナルティーもないため、支払額はもっと少なくなる。金利低下が進む中で、こうして生まれた余裕資金が個人消費をドライブさせた主因である。金利の低下は住宅ローンという媒体を通じて、株式の値上がりと同様に消費のセンチメントを刺激してきたわけで、NRI はこれもバブルを招いた要因であると判断している。

しかし、可処分所得に対する住宅ローンの比率が 80%に近づき、他の消費者ローンを加えると 100%を超える借金漬けになっている。所得が伸びない中で、まさに爆弾を抱えた状況といえる。

2) シリコンバレーの状況

(1) 失業率

サンフランシスコ湾岸9地区の失業率は全米平均を上回る6%超となっている。その中でサンフランシスコは7%強、シリコンバレー地区のサンタクララにいたっては8%に近づいている。同じ西海岸のロサンゼルスも映画産業の衰退で失業率が再び上昇しているが、それでも6.5%程度である。シリコンバレーの不況は、出口が見えない状況で、すでに湾岸地区から20万人の人口が流出したといわれている。



図5 サンフ湾岸地域の失業率

出所) California Labor Department

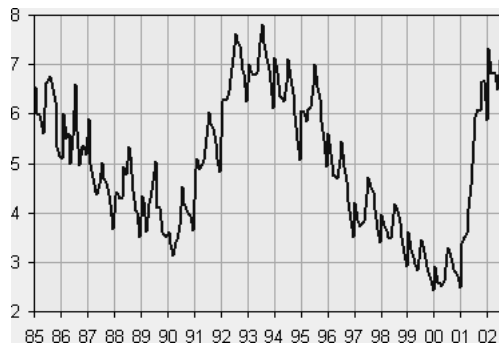


図6 サンフランシスコの失業率

出所) California Labor Department



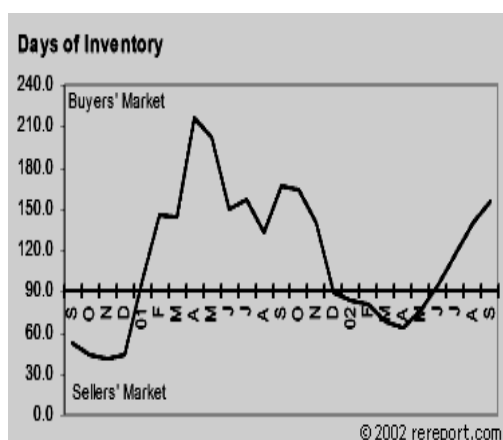
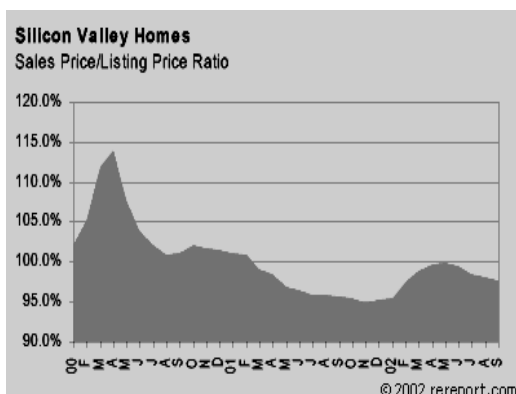
図7 サンタクララの失業率

出所) California Labor Department

特に企業のマネジャークラスが職を追われており、専門職能者として H-1B ビザを持つ海外からの技術者の多くが母国に帰っている。彼らが韓国、中国、インドなどでの e ビジネス立ち上げの先駆者になっているようだ。

(2) シリコンバレーの住宅市場

失業率の上昇、人口の流出を反映してシリコンバレーの住宅販売は買い手市場となっている。一戸建て住宅の売却希望価格（Listing Price）に対する実際の成約価格（Sales Price）の比率（SP/LP）は、9月で97.7%と100を割っている。売買商談がまとまるまで何日間、市場に Listing されたかを示す Days Of Market（DOM）シリコンバレーの住宅販売状況（2002年9月）は45日と長期化している。シリコンバレーが活況をきわめたころは、このDOMがマイナスになったこともある。



	Prices		Unit	Listings		SP/LP
	Median	Average Sales		New	Current	
County	\$549,000	\$660,028	8792,255	4,560	45	97.7%
Campbell	\$560,000	\$601,479	28	51	78	97.7%
Cupertino	\$786,000	\$859,438	26	58	122	97.5%
Gilroy	\$430,250	\$473,657	28	81	164	98.7%
Los Altos	\$1,200,000	\$1,409,579	19	59	106	96.0%
Los Altos Hills	\$2,087,500	\$2,087,500	2	22	52	146 90.8%
Los Gatos	\$765,000	\$996,568	21	64	145	71 94.5%
Milpitas	\$475,000	\$521,514	34	80	149	41 98.1%
Monte Sereno	\$1,400,000	\$1,802,714	7	6	27	61 94.6%
Morgan Hill	\$608,000	\$603,704	31	73	190	66 99.5%
Mountain View	\$695,000	\$749,620	29	45	88	17 99.3%
Palo Alto	\$958,750	\$1,085,232	28	98	159	37 98.9%
San Jose	\$499,475	\$556,835	4661,189	2,317	41	98.2%
Santa Clara	\$531,475	\$560,738	30	105	191	38 98.2%
Saratoga	\$1,225,000	\$1,282,836	19	62	142	70 95.1%
Sunnyvale	\$620,000	\$605,797	53	107	219	41 98.6%

出所) The California Association of Realtors (C.A.R.)

図8 シリコンバレーの住宅価格／販売の推移

この結果、住宅在庫は2001年12月以降、増加傾向が続いている。また、在庫日数（Days of Inventory）は、155.6日となっている。通常は80～100日であり、再び長期化の様相を呈している。もっとも9月の住宅価格は8月に比べて0.5%、昨年の9月比では8.9%上昇した。値ごろ感から今後は上昇に転じるのではないかと期待が、値上がりにつながっている。ただ、米国の住宅の平均価格が16万ドル程度であるのに対し、シリコンバレー地区は60万ドル以上もしており、いかにも高い。

3) e ビジネス企業の現状

(1) 株価は依然、低迷

ネットバブルの崩壊で
米国の e ビジネスは不況
から脱し切れていない。そ
の状況は株価の低迷が如
実に物語っている。

日刊紙の USA Today は
インターネット関連企業
のうち代表的な 50 銘柄を
選択、e-Commers25 およ
び e-Business25 に分けて
掲載している。以前はもっ
と沢山の銘柄を対象にし
ていたが、不振企業の上場
廃止などもあって、掲載を
絞ったようだ。これをみる
と、10 月 11 日の時点で株
価が過去 52 週間の高値を
上回っている銘柄は一つ
もない。

USA TODAY Internet 50					
e-Commerce25		price	52 week		
company Name	business	10/11	high	low	
Aether Systems	Wireless equipment	2.39	11	2	4%
Amazon.com	Books, music	18.46	20	6	89%
Ameritrade	Securities broker	3.3	7	3	8%
Charles Schwab	Securities broker	8.85	19	7	15%
Checkfree Holdings	Internet security	11.67	25	7	26%
Cnet	Technology content	1.04	10	1	0%
Earthlink	Net access	5.12	19	4	7%
eBay	Auctions	56.2	73	49	30%
E*Trade	Securities broker	4.06	13	3	11%
Expedia.com	Net travel agent	47.5	85	26	36%
United Online	Online targeted marketing	10.97	14	2	75%
Global Sports	E-commerce systems	4.09	23	3	5%
Hotel Reservations Network	Online hotel bookings	59.81	70	18	80%
Intuit	Financial software	47.35	50	34	83%
J2 Global Communications	internet based messag and com	24.4	25	2	97%
Net2Phone	Net communications	2.19	7	2	4%
Net.Bank	Consumer banking	9.35	19	7	20%
Overture Servicesk	Net search service	27.51	43	15	45%
Priceline.com	Travel reservations	1.32	7	1	5%
SkillSoft	Web-based training	2.8	28	3	-1%
Terra Networks	Web content	4.25	9	4	5%
Lending Tree	Online mortgage exchange	13.51	16	3	81%
University of Phoenix-Online	Education content	31.52	35	15	83%
WebEx	Multimedia communications	12.03	38	8	13%
Yahoo!	Web guide	13.36	21	9	36%

e-Commers25：株価の推移

出所) USA Today 誌

高値から安値までの下げ幅の何%戻したかをみても 100%に達していた銘柄は
ない。特に e-Business25 の戻り率はすべて 50%以下と戻りの鈍さが目立っている。

e-Commerces 企業の中で比較的健闘しているのは J2 Global Communications であ
る。FAX 機能も IP 化するなど、メッセージングの統合的なサービスを提供してい
ることを好感しており、株価の戻り率も 97%と高い。

オンライン大学の University of Phoenix-Online も MBA の資格が得られること
が受けている。この他、会計ソフトの Intuit、住宅モーゲージのオンライン市場の
Lending Tree が堅調だ。結局、インターネットを利用した商売は、ただ単に物を
動かすだけではだめで、むしろ付加価値のある情報を提供することが成功の近道と
いうことだろう。

e-Business25 の中では PC のネット販売に活路を開いた Dell Computer のほか、セキュリティ関連企業がまだそこその水準を維持している。反対に通信交換機器の JDS Uniphase が安値を更新するなど、ネットワークのハードやソフトメーカーは低迷が続いている。次に、具体的な成功例について説明したい。

e-Business25		price	52 week		
company Name	business	10/11	high	low	
BEA Systems	Software/apps	6.13	23	5	6%
Broadcom	Integrated circuits	11.47	53	10	3%
Checkpoint Software	Software/apps	14.92	49	10	13%
Cisco Systems	Switches, routers	10.32	22	8	17%
Corning	Fiber-optic equipment	1.48	11	1	5%
Dell Computer	Web hosting, PC manufacturer	26.41	31	22	48%
DoubleClick	Advertising	5.89	14	4	19%
EMC	Networking	4.61	19	4	4%
JDS Uniphase	Network equipment	1.84	12	2	-2%
Juniper Networks	Switches, routers	4.66	28	4	3%
Level 3	Telephone-integrated	4.33	8	2	39%
Macromedia	Software/apps	6.71	27	6	3%
Mercury Interactive	Software/apps	20.82	42	15	22%
NetIQ	Software/apps	13.29	39	10	11%
NetRatings	User measurement	5.63	17	4	13%
Network Appliance	Networking products	6.86	28	5	8%
Network Associates	Software/apps	11.89	31	8	17%
Openwave Systems	Networking software/apps	0.64	13	0	5%
Oracle	Software/apps	9.05	18	7	19%
RealNetworks	Audio/video	3.95	9	3	16%
Siebel Systems	Software/apps	6.81	38	5	5%
Sun Microsystems	Network equipment	2.77	15	2	6%
Tibco Software	Infrastructure	4.06	17	3	8%
Verisign	Software/apps	5.35	53	4	3%
Internet Security Systems	Security	15.85	41	10	19%

(2) Amazon.com

同社は代表的な e-Commers 企業で

e-Business25：株価の推移

出所) USA Today 誌

ある。株価は過去 1 年の間に 6 ドルの安値をつけた後、18 ドル台まで戻し、高値抜けに挑戦している。書籍のオンラインショップから出発し、音楽 CD や DVD、カメラ、パソコンなどへとストアを展開、対象地域も先進国を中心に米国以外に広げていった。しかし、商品の配送、代金の決済が事業拡大のネックとなったことから、新たな工夫を施して成長力を取り戻している。例えば、米国内では電化製品のディスカウントショップである Circuit City で商品を受け取れるようにした。日本では利用者の半分が着払いを好むことから日通などの運送会社と提携、ドイツではチェックや銀行振込などで支払う人が多く、個人の信用情報（データベース）も整備されているため、個人宛に請求書を送るメニューを追加した。ケースに応じて顧客の利便性を高める努力をしている。最近では、商品を売りたい人を対象に、同社のホームページをインフラとして提供、「マイストア」や「マーケットプレイス」なども人気を得ている。

(3) Starbucks

同社の株価は最近 23 ドル前後で、過去 1 年の高値 25.7 ドルから殆ど下がっていない。“Starbucks CARD”の発行が業績に寄与することを期待しているようだ。すでに 500 万人がこのカードを所有している。日本でも 12 月から取り扱いを開始

する計画である。Starbucks CARD は、日本の JR の SUICA CARD のようなものだが、違うのはカードにお金が入っているわけではなく、お金の出入りはサーバで管理している。カードに入っているのは ID だけである。このため、入金加盟の Starbucks 店でしかできないが、残高照会は同社のホームページ上でもできる。また、加盟店でのコーヒー代金等の支払いだけでなく、同社のオンラインショップの支払いにも利用できる。Starbucks コーヒー店が混雑する時間帯は朝の 6 時～11 時で、注文したコーヒーと違うコーヒーの取り間違いが頻繁に生じていたが、Starbucks CARD の使用とそのレシートの片切れをカップに貼り付けることによって、顧客の回転率向上に役立っている。

● 所感

IT バブルの崩壊をモロに受けたシリコンバレーの苦境は想像以上であった。20 万人もの技術者がこの地区から流出したというが、流出者が母国に帰り e ビジネス立ち上げの原動力になっているとの話は興味深い。各国に IT 産業が拡大していけば競争が生まれ、交流を通じて長期的な繁栄につながる可能性がある。今は苦境に直面して e ビジネスの在り方を再考する局面にあると印象づけられたが、すでに新たなビジネスモデルを加味して壁を乗り越える企業もでてきている。日本にも参考になる企業は多々あり、先例を学ぶことで失敗を重ねないように願いたい。



NRI-A 渋谷氏との討議風景

第 2 部 中国出張報告

中国（上海・広州）・香港視察報告書

～中国EC/eビジネスの実態と日系企業の「e」展開～

2.1	調査の概要.....	91
2.1.1	はじめに	91
2.1.2	調査趣旨	92
2.1.3	調査項目と訪問調査先	92
2.1.4	参加者.....	93
2.1.5	調査日程	93
2.2	調査の記録.....	94
2.2.1	中国インターネット協会大会.....	94
2.2.2	上海電子認証局センター （Shanghai Electronic Certificate Authority Center Co.Ltd）	106
2.2.3	上海夏晋電器有限公司（上海シャープ）	108
2.2.4	五羊本田摩托有限公司（五羊本田オートバイ）	111
2.2.5	カシオ香港(Casio Computer (Hong Kong) Ltd.).....	113



2.1 調査の概要

2.1.1 はじめに

中国の WTO 加盟で人口 13 億人の巨大市場が自由貿易体制に加わり、幅広い市場開放に踏み出した。日本企業にとって最大の魅力は、比較的良質で安く豊富な労働力と、成長力を秘めた巨大な消費市場にある。生産基地と市場の両方の魅力を中国は兼ね備えている。

2002 年度中国インターネット協会会員大会が上海国際会議センターで開催されるのを機に、本大会に参加するとともに、中国最初で最大である上海認証局との意見交換と、中国に進出している日系企業に対するヒアリングを行った。

中国インターネット協会大会については、次世代インターネット技術の発展動向、IPV6 発展の研究討論、コンピューターネットワーク・情報セキュリティ技術、ネットワークシステム技術、IDN・DNS の上層応用、電子商取引の発展と応用等、テーマが多岐にわたっていることもあり、基本的な技術の紹介にとどまっていた印象を受けた。

大会参加者は、約 1000 名であり、当初見込んだ 3000 名にははるかに及ばなかった。また、外国からの参加者は 60 名程度であった。1 セッションで発表者は 5 ないし 6 名だったが、各セッションに 1 人は外国人の発表があった。

日系企業については、経営方法の異なる 4 つの製造業企業を訪問することができた。

京セラ上海は、自分で工場を作った特資であり、シャープと本田は地場資本との合弁であり、カシオは香港に事務所を置き来料加工を行っている。

中国経済は急速に伸びているが、今回の調査では、自由化といってもまだまだ未整備あるいは人為に頼る部分も多く、多くの課題が残されているとの印象を得た。その中で、多様な生産・販売方式の工夫・活用し、体制を構築する日本企業のたくましさも印象的であった。

本資料が、日本企業の中国展開への参考となれば幸いである。

2.1.2 調査趣旨

製造・販売がグローバル化する中で、わが国企業はビジネス・プロセスにおけるスピード及び効率向上を通じて激化する競争環境への適応を迫られている。電子商取引（EC）、インターネットによる組織活性化（e ビジネス）はビジネスの必須要件とも考えられる。

本調査は、アジア、特に中国における、EC/e ビジネスの発展状況を確認するとともに、わが国企業の電子ネットワークの活用を通じたグローバル展開の実態を把握することを目的とする。さらに、こうした把握に基づき、わが国企業の成功事例（ベストプラクティス）を発見・モデル化し、企業・産業の発展を支援することを目的とする。

2.1.3 調査項目と訪問調査先

わが国企業、特に①製造業のグローバル SCM、②現地国での EC を通じた販売戦略を検討する。そのため、中国インターネット協会大会に出席し、中国における電子商取引及びインターネットを中心とする電子ネットワークのビジネス活用の実態を把握する。同時に、日系企業を中心とする中国への進出企業（又は欧米外資）を訪問し、製造業のグローバル SCM 展開等の実態を調査する。

1) 中国のインターネット活用の現状

- (1) インターネット利用実態の把握（インフラから法制度まで）
- (2) 電子商取引の現状と展望（市場とビジネスモデル）
- (3) 認証局の制度整備
- (4) 認証・公証ビジネスの実態と展望

2) ビジネス、特に製造業における SCM、アウトソーシングの展開

- (1) 日本の進出企業の日本型 EMS 化の推進
- (2) OEM 委託先の EMS 化の推進
- (3) サプライヤーとの一体型 SCM の展開
- (4) 付加価値サービスで躍進する物流
- (5) 日系製造業の中国への進出戦略
- (6) 中国立地の欧米系 EMS、SCM の展開

3) 訪問先

- (1) 中国インターネット協会大会（上海）
- (2) 上海認証局（上海）
- (3) 京セラ上海有限公司（上海）
- (4) シャープ有限公司（上海）
- (5) 五羊本田オートバイ（広州）
- (6) カシオ香港（香港）

2.1.4 参加者

・電子商取引推進協議会	認証公証WG	主席研究員	前田 陽二
・電子商取引推進協議会	認証公証WG	主席研究員	松山 博美
・電子商取引推進協議会	ビジネス改革WG	主席研究員	荒川 一彦

2.1.5 調査日程

No	日付 曜日	都市	時間	備考
1	11月24日 (日)	東京 発	AM	上海へ
2	11月25日 (月)	上海	終日	中国インターネット大会参加
3	11月26日 (火)	上海	終日	中国インターネット大会参加
4	11月27日 (水)	上海	終日	企業訪問 ・上海認証局センター ・京セラ ・シャープ
		上海 発	夜	広州へ移動
5	11月28日 (木)	広州	終日	企業訪問 ・五羊本田
6	11月29日 (金)	広州 発 香港	午前 PM	香港へ移動 企業訪問 ・カシオ
7	11月30日 (土)	香港	終日	まとめ

2.2 調査の記録

2.2.1 中国インターネット協会大会



2.2.1.1 中国インターネット大会

1) 開会あいさつⅠ

講演者：周光召（中国全国人民代表副委員長）

インターネットは潜在力のある最も備えるべき情報技術で、現代社会の生産力を最も活発にさせる要素であります。eビジネスに基づく、電子政府、遠隔教育、eバンク、及びインターネット証券取引などの情報サービスの提供など、新しい技術の活用を推進することによって、経済、文化の発展と進歩に革命的な効果が発揮されます。我が国の情報ネットワーク化を進展させ、様々な分野で人類社会に幸福をもたらす重要な意義を持ちます。例えば、情報サービス、物流、管理方式の改善、管理効率の向上などがあります。

中国インターネット協会の主催により、上海で開催される本“中国インターネット大会”は、ご出席した方々に国際的な交流の場をご提供いたします。

今大会が行われることにより我が国の情報ネットワーク化の発展、活用レベルを向上するといった効果が発揮されることを望んでおります。今回の大会が円満に成功することを祈ります。

2) 開会あいさつⅡ

講演者：吳基傳（情報産業部大臣）

まず、私は情報産業部を代表して、大会の開催に対し、熱烈なお祝いを申し上げます。また、来賓の皆様を心から歓迎を致します。

中国インターネット大会第一回会員大会の開催は、中国インターネット事業の発展が、新しい段階に入ることを示し、会員の皆様は、これから自らの団体組織を作り上げていく事を表明するものです。

インターネットは、ビジネスの応用の段階に入っており、強い生命力で、社会生産力と人類文明の発展を推進し、世界各国の人民にとってさらに便利な仕事と生活スタイルを提供します。リソースの共用と、情報の共有が新時代にもたらす、発展の速さと影響の広さは前代未聞です。当然、ほかの事物と同じように、インターネットは急速な発展の中で問

題も生じております。最近のネットワーク・バブルの問題もその一つです。

しかし、深刻な反省と真面目なレビューを通して、我々はインターネットの発展の本質と規律をもっと把握できるようになると思います。

発展途中の困難を乗り越えて、インターネットにもっと大きな活力と生きがいをもたらし、より良いサービスを提供します。

わが国のインターネット産業は、自国の事情によって、おだやかな実務に則した政策を堅持し、発展の勢いを保ち、ユーザー数、ネットワーク規模、技術水準、業務の種類など大幅な進歩を得ました。中国インターネット情報センターの統計によると、2002 年 9 月末まで、わが国のインターネットユーザ数は、5435 万人になっています。インターネットのノード数は 2056 万台、WWW 数は 81,907 個です。

e ビジネス、リモート教育、リモート医療、電子娯楽、電子政府などの新業務システムが、たえず生まれています。電信、銀行、証券、エネルギー、交通、教育などの情報化の応用程度も上がり続けております。インターネットは国民経済の各領域と、人民生活の各方面に深く入り続けます。統計によりますと、2001 年わが国のインターネット市場規模は、70 億人民元になりました。

しかし、わが国のインターネットの発展レベルは比較的低く、先進国と比べるとまだ大きな差があることをはっきり認識しています。特に、今の段階では、下記のような問題があります。

まず、インターネット上の中国語の情報リソースが少ないことです。また、わが国の伝統的な文化に衝撃を与えること。インターネットのセキュリティが完璧ではないこと、などです。インターネットを利用した法律違反とモラルに反する犯罪も日に日に増えております。

情報リソースの開発程度が低いので、インターネットの応用レベルはまだ上がるべきです。これらの問題について、我々は真面目に研究して解決するつもりです。そうしないと、わが国の発展のスピードを遅らせて、インターネットの総合的な実力を上げることを妨げます。

当面、わが国のインターネットの発展は非常に良いチャンスを迎えております。閉幕されたばかりの共産党第 16 回大会は、情報化が工業化を推進し、且つ工業化が情報化を推進するという戦略を決定しました。それによって、情報産業を優先させ経済と社会領域に広い範囲で情報技術を応用することを強調しています。インターネットホームページを先進的な文化と重要な場所にしたいと思います。

このような重大な政策は必ず国民経済と社会情報産業化を加速させることになり、わが国のインターネット発展に素晴らしいチャンスをもたらしてくれるでしょう。それに加え、わが国の経済発展の加速と関連する法律が整備されるとともに、わが国のインターネット産業の環境も徐々に良好な状況に向かっています。私は、わが国のインターネット業界も、きっとこのチャンスをつかみ、更なる発展をなし遂げるものと確信しています。わが国の

インターネット産業を新たなレベルに引き上げ、生産力の発展、社会文明の進歩、そして国民の生活などにも大いに役立つようになるでしょう。

以下では、今後インターネットの発展に必要な方策について、いくつかの意見をご参考に、述べさせていただきます。

- (1) 客観的な経済規律を遵守し、インターネットの健全な発展を保障する。インターネットは経済成長を高める有効な方法であります。しかし物質経済を代替することはできません。「ネット経済はすべてを代替できる、すべてを変えられる」というような観点は客観の規律に反するもので、いわゆる「注意力経済」、「眼球経済」も生命力がないものであります。従って、応用を重視しなければならない。宣伝による持ち上げに熱中してはいけません。有効な利益獲得できるビジネスモデルの建設が必要で、株の上場による資金調達に限ってはいけません。完全な産業経済を建設し、各方面の資源を十分に発揮させ、理性的にもっと実務にそくしたインターネットの発展が必要と思います。
- (2) 中国のコンテンツ・リソースの開発に力を入れ、ネット文化の多元化を駆動するようにしなければならない。各方面の力をあわせて、中国語のソフトとコンテンツ資源やデータベース、“デジタル図書館”、“デジタル博物館”、歴史的に価値のある作品・文献をデジタル化し、ネットによって、われわれの伝統文化、現代科学、国内外の先進文化と成果を伝播しなければならない。ネットの多元化を進めることによって、インターネットをわれわれの文化伝播の重要陣地にしていかなければなりません。
- (3) ネット・セキュリティの意識を深め、健全なネットと安全な情報体系づくりを行う必要があります。社会全体でネット・セキュリティを高めるとともに、情報安全関連の法律作りや技術標準の制定も補強しなければいけない。マルチ・ルーティングの物理ネットの建設に伴い、ネット全体の打撃に抵抗する能力を補強しなければならない。ウィルスの防止、ハッカーの攻撃等に関する安全技術の発展とともに、わが国独自の技術による先進的で、効率的に管理された、安全な国家情報ネットワークを建設していかなければなりません。
- (4) 積極的に市場を育て、インターネットの応用レベルを高め、ユーザ第一主義にし、業務の増長点をしっかり掴み、ユーザが歓迎してくれるサービスや商品の開発に力を入れなければならない。積極的に有効なサービスモデルと経営モデルを探索し、新たなユーザ層を開拓し、国民の各方面の需要を満足できるコンテンツ開発とデータベースを開発することによって、社会の情報消費者を拡大

させ、更なるインターネットの市場を育てていきます。情報産業による工業化の促進するチャンスを掴み、インターネット技術を確実に各領域に浸透させて、確実にわが国のインターネット応用レベルと高める必要があります。

- (5) 良好な環境作りとともに、インターネット協会会員の自律を促進し、共同で社会道徳秩序と規範を遵守することによって、わが国のインターネットを先進的な技術を持つ良質なサービスのインターネット業界に育てて行かなければならない。先進的な中華文化の特色を持ちながら、新しい精神の開拓、繁栄、豊かで健康的なインターネット体系を作っていきたいと思います。

(以上 大会日本事務局より日本語訳入手)

2.2.1.2 ネットワーク&インフォメーション・セキュリティ I

● プロローグ

講演者：He Dequan（中国技術アカデミーメンバー、国家情報化諮問委员会主任）

● 強化された情報セキュリティ保証システムの考察

講演者：Shen Changxiang（中国技術アカデミーメンバ、CAE 情報部門メンバー）

情報セキュリティ保証のコンセプトが提示された後、米国における進展状況が紹介された。米国においては、1998年より検討が開始され、2001年にPCIPBとしてまとめられ、2002年に正式版が発表されている。保証レベルは、第1級（家庭、中小企業）から第5級（全世界）まで5段階に分かれている。一方、日本における「ITセキュリティガイドライン」も紹介された。その後、中国の現状が述べられ、関連領域まで含めたより強化された国家情報セキュリティ保証システムが構想段階にあることが強調された。最後に、この体系の確立を推進するとともに、この分野への資金投入と人材育成、技術面、法律面での整備の必要性が述べられた。なお、講演の要約は以下の通りである。

1) 情報セキュリティ保障体系強化の切迫性

現在、我が国の情報とネットワークのセキュリティ防護能力は発展の初期段階にある。数多くのシステムは防護措置をとっていない状態であり、情報及びネットワークセキュリティについての研究は、既存の情報システムのセキュリティホールをふさぐことに没頭するのが現状である。これらの目前に迫っている問題を解決するには、結局、情報セキュリティ保障体系の構築にかかわる。現在、我々は中国の国情により、セキュリティ体系全体から着手し、全方位の防護体系を構築すると同時に、法律体系を完成させ、管理体系を強化することが切実な課題である。そうすることによって、国家の情報化の健康的な発展が保証でき、国家のセキュリティと社会の安定が確保できる。

2) 国内、海外の情報保障の現状及び発展傾向

冷戦の終了と情報のグローバル化の加速的な発展に伴い、世界各国が、特に米国、ロシアなどの国家政府が国家の情報保障問題を重大視し、順次に国家セキュリティ戦略を調整することによって、情報保障は、国家セキュリティ戦略の諸要素の中での重要度が上昇し始め、国家セキュリティ戦略の“分割できない重要な構成部分”になった。当講演者は主に、米国、ロシア、日本及び韓国の情報保障の現状と発展傾向を紹介し、また、我が国の政策、機関、法規、産業などの分野での、情報セキュリティ問題に対する手段と措置を紹介した。

3) 情報セキュリティ保障体系の構想

我が国の情報セキュリティ保障の国家戦略目標と情報セキュリティ戦略防衛の重要な任務について分析し、国家情報セキュリティ保障の枠組みを詳細に説明する。また、重点的に情報システムの情報保障技術構造を紹介した。

● 国家情報セキュリティ評価制度

講演者：Chen Xiaohua（中国 IT セキュリティ評価センタ副主任兼主任技師）

各国で進められている ISO15408（CC）に基づく情報セキュリティ評価制度の中国における取り組みの紹介であった。その必要性が提示された後、各国における進展状況が紹介された。米国における NISA、NSA、NIAP1、英国における BS7799、カナダの CSE、ドイツの GISA、韓国の KISA などが紹介されたが、残念ながら日本の NITE の動きは紹介されなかった。中国においては、2001 年に CNITSEC が評価機関として設立されている。所員 45 名の体制で、合格マークも推進されている。また国際相互承認制度についても言及されたが、フランスのアフノールが窓口として進められる国際登録制度については伝わっていないのか話題に出なかった。

なお、講演の項目は以下の通りである。

1) 情報セキュリティ測定及び評価の認証背景

- (1) 情報セキュリティ問題
- (2) 情報セキュリティは国家のセキュリティにかかわる
- (3) 情報セキュリティ測定及び評価の認証概念と役割

2) 認証体系の運用モデル及び海外の測定及び評価の認証体系

- (1) 海外の情報セキュリティ測定及び評価の認証体系
- (2) 米国、英国、オーストラリア、カナダ、ドイツ、フランス、韓国の状況

3) 中国の情報セキュリティ測定及び評価の認証体系と現状

- (1) 我が国の情報セキュリティ管理体系
- (2) 国家は情報セキュリティ測定及び評価の認証を非常に重視している
- (3) 測定及び評価センターの設立過程
- (4) 国家情報セキュリティ測定及び評価の認証体系の構成
- (5) 体系の特徴

4) 測定及び評価の認証作業の進捗

- (1) 製品認証の基本的な状況
- (2) 資格・品質認証の基本的な状況

- (3) 国家標準の制定状況
- (4) 品質体系及び技術保障
- (5) 取得した主な実績

● 侵入検知システムの諸問題

講演者：Du Yuejin（国家コンピュータネットワーク&インフォメーションセキュリティ研究所副主任）

中国においてもコンピュータネットワークへの不正侵入は国家の安全を脅かすまでの大きな問題となっている。本講演では、対応策としての侵入検知システムにおける諸問題とその解決手段についての考察が述べられた。コンピュータネットワークがますます高速大容量になり、分析識別能力もそれに対応して大規模にならざる得ない。

なお、講演の項目は以下の通りである。

- 1) 侵入検知システムの概念及び侵入検知システムを使用する必要性
 - (1) 日増しに増えてくる脅威
 - (2) 異なる角度から侵入検知を見る
 - (3) 運用と利用が直面する問題
- 2) 侵入検知システムの技術の現状
 - (1) 侵入検知システムの技術概説
 - (2) 侵入検知システムの技術の現状
 - (3) 経験及び教訓
- 3) 主な技術問題と発展傾向
 - (1) 攻撃方法の複雑性
 - (2) ネットワークの規模と速度
 - (3) 作業員及び組織要素
 - (4) 機能の問題
 - (5) データ分析
- 4) 管理及び対策の問題
 - (1) 対策、経過及び実行機能
 - (2) ライフサイクル
 - (3) 教育
 - (4) 管理目標

5) 講演者の提案

- (1) 開発者への提案
- (2) 利用者への提案
- (3) 提供企業への提案

● データ通信ネットワークのセキュリティ・リスクマネジメント

講演者：Yan Wangjia（北京金星セキュリティ技術株式会社CEO）

データ通信ネットワークは、中国の情報産業の基礎施設になっている。データ通信ネットワークのセキュリティは電子情報業界自身の発展にかかわるだけでなく、その他の業界のセキュリティ、引いては、国家のセキュリティにかかわっている。「セキュリティ危機管理」はセキュリティ体系の中で、非常に重要な役割を果たしており、セキュリティ保障体系の構築のガイドと基礎でもある。

「データ通信ネットワークのセキュリティ危機管理」では主に、セキュリティ危機管理のモデル、方法、技術のキーポイントについて説明があった。同時に、データ通信ネットワークのセキュリティについて、具体的な、運用可能な危機管理措置を議論された。また、データ通信ネットワークのセキュリティに対して、まず、重点保護対象（資産）を明確にし、多種多様な手段で存在する問題（抜け穴、もろさ）を明らかに示し、直面する具体的な脅威を詳しく述べ、可能な限り、存在するセキュリティの危険性を数量化して提示した。上記の作業を基にし、データ通信ネットワークのセキュリティ危機管理対策及び操作可能な措置を形成させ、最小限の投資でデータ通信ネットワークに存在するセキュリティ危機を管理し、安全、尚かつ高速な運用を保証する方策を示した。

セキュリティは“雨が降らないうちに窓や戸を修繕する”と同じように考えなければならない。誠意と信頼は“困難を共に切り抜けること”こそ貴重である。

2.2.1.3 インターネット・アプリケーションII（電子商取引）

● 電子商取引の発展と展望

講演者（呂廷傑：BUPT 大学院 副学長）

ドットコム・バブルの崩壊により電子商取引分野での企業連携の調整が進んでいる。電子商取引分野での企業間の連携体系、企業の電子商取引におけるバリュー・チェーンの再編成についての解説があった。企業情報化の核心は、SCM、CRM、及びコラボレーティブ・コマースであり、また中国においても、PC 中心の電子商取引から移動体電子商取引へ移行しつつある。

● CRMによる企業間競争力の強化

講演者：王広宇（中国銀行、中国 CRM 研究センター主席研究員）

現在の企業は、情報の生成、収集、整合、フィード・バック及び戦略決定と実行を、迅速に求められる事業環境に置かれている。CRM の理念とそのビジネスモデルの発展は、まさに、柔軟性で迅速なレスポンスが必須のビジネス分野において、企業が消費者ニーズの多様な変化を感知し、対応する手段である。また、経済のグローバル化とサービス化の進展した競争市場において勝ち残る手段でもある。

顧客関係管理（Customer Relationship Management、CRM）は1つの全く新しい“Online Fly”（オンラインユーザー）の管理概念であり、日増しに成熟してきている技術と製品である。すでに、CRM 市場はIT分野でシェアを拡大し始めている。

中国では、顧客関係管理研究センター（CRCC）が初めて、管理哲学、管理モデル、管理方法の3つの側面から CRM の定義を作成した。CRCC はさらに、企業レベルの CRM 応用のフレームワークを設計した。同時に、中国国内の各産業分野の CRM 実施、及び“e”化の実現に有力な方法と技術を提供している。

中国の企業は、伝統産業から脱皮し、IT 産業時代に戦略的な変革を実現するために、“ユーザーを中心とする”市場運営と販売体制を築き上げなければならない。市場業務の運営体制を新たに整え、構築し、資源の再配分を行い、企業競争力をつけなければならない。それは、電子商取引時代は中国の企業にとって、挑戦であり、さらにチャンスでもある。CRM 構築を推進することは中国企業の戦略的な変革の実現及び優れた市場を築き上げるための重要な1歩である。

● 電子商取引の情報セキュリティ

講演者：張思宇（北京ネットワークテクノロジー社 総経理北京科学技術大学教授）

インターネットの出現は人類史上、重要な技術の進歩である。インターネットは我々の生活と仕事の伝統的なパターンを変えている。また、グローバルなビジネス活動の電子化とネットワーク化を引き起こした。現在、国内の電子商取引の理性的な発展がスタートし

た。政府、大手工業と商業の企業内、銀行と証券などで、最近、電子商取引の発展が非常に急速になってきている。

コンピュータのネットワーク、携帯電話の電子商取引及び無線電子商取引システムの運用方法は通常 Web サーバーを採用し、サービスを提供している。顧客は「Internet Explorer」、「Netscape」といったブラウザ及び携帯電話のネットワーク通信機能を利用し、インターネット及びその他の公衆通信ネットワークを通して、各種の電子商取引を行い、データの交換及び商取引を実現している。

このような条件の下で、有効な身分認証、データの正確性、完全性、セキュリティ及び否認防止など多数の情報セキュリティに関する課題を解決しなければ、電子商取引に十分なセキュリティ保証を提供できない。当講演は電子商取引業務の主な種類、情報セキュリティに対する具体的な要望を分析し、実際の数種類の応用事例を通して、国際及び国内の効率よく、普及に適する情報セキュリティの構築モデルを紹介した。例えば、PKI (Public Key Infrastructure) の技術に基づいてのセキュリティ体制、VPN システムの構築と無線 IP ネットワークでのセキュリティ電子交換技術などである。

● 未来の金融サービス業界に置けるネットワーク技術

講演者：Christopher F. Corrado (史提分森工学院教授)

金融サービス業界とインターネットを含むハイテクの間の影響について検討し、以下の内容についての報告があった。

金融サービス企業のサービス内容・モデル・競争環境のハイテク発展に伴う変化。

金融サービス企業の業務発展はどのように技術の変革を支えているのか？

金融企業の“企業レベルのIT構造”について分析。この“構造”は企業に絶え間なく情報の収集と利用のための機能を提供する。企業の Value Chain の受ける影響と変化。インターネットの影響力の電報、無線通信及びテレビとの比較。インターネットは情報の獲得をどのように変えたのか？この変化は金融機関の業務利益及び市場分配にどのように影響するか？業務モデルの変化。成功する情報化企業になるための必要技術。伝統的な企業への衝撃。顧客の日増しに複雑になってくるニーズを如何に満足させるか。金融 IT システムの交換性を実現。などについて報告された。



2.2.1.4 インターネット・アプリケーションⅢ（社会・文化）

● 中国の“デジタル化のギャップ”について

講演者：卜衛（中国社会科学院 副研究員）

90年代中頃、インターネットを代表とする新しい情報技術が中国で急速に発展した。ほとんどの国民は個人電話及び個人のパソコンを利用して、インターネットを使用している。ただし、中国では、すべての人々がコンピュータ、電話及びインターネット技術を使用できるわけではない。100人に20台の割合で電話機を保有するのは都市部のみであり、農村ではない。2000年に、全国の電話ユーザ数は144,829,000になり、そのうち、64.3%は都市部のユーザである。100人に9.72台の割合でパソコンが保有するのも都市部でのことである。『中国統計年鑑』さえ、農民のパソコン保有に関するデータは記載していない。だが、農村の人口は全国人口の63.78%を占める。つまり、情報技術、特にインターネット技術を利用できるのは、中国人口の3～4%にあたる特権的な人々である。3%の利用者と97%の非利用者の間で、デジタル化のギャップ（digital divide）が形成されるかもしれない。

講演者は国際的な研究を背景にし、中国の現状での“デジタル化のギャップ”という問題及び社会発展への影響について報告した。

● 中国電子情報事業管理の法律枠組み

講演者：李国斌（ISC 法務委員会事務局長）

1993年以前に、中国電子情報事業管理は主に、インターネットを行政手段と一部の法規則で管理を行っていた。中国におけるこうした法規制については、1990年に国務院から郵政電子部に通達した「通信業界管理及び通信秩序の整頓に関する通知」及び1993年国務院から郵政電子部に通達した「更なる電子情報業務市場管理を強化する意見についての通知」を参照されたい。

1993年に、電子情報事業に「競争」を導入した後、特に1998年に情報産業部の成立以来、政府と企業を分離させ、独占を廃し、競争を奨励し、発展を促進するという原則を遵奉し、中国では全面的に電子情報事業の立法作業に取り込んできた。2000年以来、国務院は「中華人民共和国電子情報条例」及び「外国企業による電子情報企業への投資の管理規定」などの行政法規を發布した。情報産業部もこれらにあわせて、「電子情報業務経営許可証管理方法」などの20以上の行政規定を制定した。今後、電子情報法の起草と制定作業の更なる進展に伴い、中国の電子情報事業の管理法規の枠組みは次第に完成されていくだろう。近い将来に電子情報の監督・管理と電子情報市場の標準ルールは全面的に法律と制度の軌道に乗るだろう。

● ネットゲームの産業連結についての検討と分析

講演者：封洪（チャイナネティズン誌副編集長）

2000 年以來、インターネット産業は更なる調整と精算の段階に入り、利潤を上げる手段の追求は、インターネット企業の共通の目標である。数多くはない利益源の中で、ネットゲームはこれまでとは異なった新しい勢力が現れ、インターネット・コマースを成功させる重要なポイントになってきている。

ネットゲームが、インターネット応用の成功例の一つになったのはそれなりの原因がある。産業の成功には、文化と政策環境を整備する必要があり、また、産業連結の成功モデルを作り出さなければならない。さらに、重要なことは、ゲームサービス企業とインターネット運用企業との協力モデルの構築である。当講演では、成熟した協力モデルと中国のネットゲームの発展傾向について討議・報告された。

2.2.2 上海電子認証局センター (hanghai Electronic Certificate Authority Center Co.Ltd)

日	時： 11月26日(水) 10時～12時
住	所： No.1318,Beijing Road West, Shanghai, P. R. China 200040
応対者氏名(役職名・連絡先)： DR. Qian Ming Hai, Mr.Johnson Cui, MS. Tan Yan Xia	
WEB アドレス (URL)： http://www.sheca.com/news/inform/competition4.htm	

● 会社概要

設立：1998 年

主な事業内容：電子証明書発行業務

社長・幹部の経歴：

組織：上海電子認証局センターは情報産業省の電子商取引振興プロジェクトの一環として設立された中国で最初の認証局。2001 年香港郵政と「相互認証」及び「中国語認証局システム」で協力していくことに合意。両者の提携は信頼性があり、シームレスな、国境をまたぐ認証システムの創設で、中国本土の認証局と香港郵政との最初の提携となる。

● セミナー／ヒアリングの概要

1) 中国における認証局

現在、約 80 の CA 局が立ち上がっており、地域 CA (南京、北京等があるが、上海は特別な扱いになっている。)、業界 CA、プライベート CA がある。また、地域 CA 間の連携を行うためブリッジ CA ではなく「交換センター」がある。

UCA (United CA) を進めており、ひとつの証明書で地域 CA で共通使用できるようにする動きもあり、北京、山東省の間では実現している。ただし、証明書にはパスワード、個人コード等の簡単な情報のみを格納し、存在証明のみに用いる。

政府 CA はセキュリティを確保するため独立しており、政府の AP、北京 CA、ユーザー、企業とはインターネットで接続している。

電子署名法については中国標準化委員会の安全基準委員会の中で作成しており、本文はすでに完成しており意見を聞いているところである。法律はできていないが、裁判で電子署名が証拠として利用された事例もある。

2) 上海電子認証局センター

上海では唯一の認証機関であり、中国国内に 400 の代理店があり事業を進めている。中国国内での証明書発行枚数としては、50%のシェアを保っている。

現在、86 名が働いており、証明書発行費用 (30 元 (約 450 円) / 年)、技術サポート費用により、自立した運営を行なっている。

3) 主なユーザー

政府のペーパーレス化施策に対応し、上海の 50 万社に対して証明書を発行している。オンライン税申告を進めるため、政府の支援を受け（具体的な費用は回答はなかったが）月数千社に発行作業を行なっているが、まだ、10 万社に発行を終えたところである。

また、個人については 50 万人に発行している。個人に発行する目的は、株のインターネット取引である。ちなみに、中国の個人の株人口は 4000 万人である。

今後、社会保障カード（上海の 1800 万人中 700 万人が持っている）に証明書を入れることも検討している。（日本の、住基ネットの話は伝わっている）

4) 今後の事業目標

- ・証明書の利用拡大

まだ利用が少ない。一般の人に対する教育が必要である。また、アプリケーションが少なく、今後、電子政府の進展、ネット支払いの増加に期待している。

- ・中国国内でトップに居続けることが重要である。

- ・法律の整備

● 所感

ヒアリング後、昼食に誘われるなど（スケジュールが詰まっているため、丁重にお断りしたが）非常に好意的であった。また、こちらからのプレゼンにも、非常に興味を持ち、今年度 Ecom で検討を進めている属性認証について概要を紹介した。

また、2003 年に上海電子認証局センターが中心になってシンポジウムを開催する準備を進めており、案内を Ecom 宛送りたいとのことであった。

ヒアリングにあるとおり、中国の 50% のシェアを誇っているが、数字に対しては、確信できない。

2.2.3 上海夏晋電器有限公司（上海シャープ）

日	時： 11月26日（水） 15時～17時
住	所：中国上海市金橋出口加工区金海路1111号
応対者氏名（役職名・連絡先）：	薫事・総経理 深田芳彦
WEBアドレス（URL）：	

● 会社概要

設立：1992年5月25日

設立経緯・目的：シャープの中国における家電製品製造・販売の拠点として、上海地場資本2社に三菱商事が資本参加して設立。社是は、進取創意、貢献社会。

資本金・資本関係：投資資本：63,252,000米ドル

日本側 シャープ株式会社(40%)ほか2社 計60%

中国側 上海広電(集団)有限公司(30%)ほか1社 計40%

本社との関係：本社は資本参加するとともに、幹部6名を派遣、なお、シャープは中国全土で5工場、従業員7000名（日本人47名）を有しているが、本企業は、その内、1工場、従業員2000名（日本人6名）を占めている。

主な事業内容：

事業分野：家電製品製造・販売

主力製品：エアコン、冷蔵庫、洗濯機

生産台数 3製品で、年間1800千台（エアコン800千台、他各500千台）

売上高 300億円(2001年度)

従業員数（内外従業員構成）：正社員988名（日本人6名）、臨時工942名

幹部・組織：名誉薫事長に元上海市副市長を頂き、幹部12名の内、6名がシャープからの出向、6名が上海広電からの出向

● セミナ/ヒアリングの概要

1) 中国ビジネスの現状評価

(1) ビジネス全体

仕事のやり方で日本と大きく異なる面がある。法律、制度変更が頻繁にあり、しかも直前に知らされる。

また、地域格差に加え、世代間のギャップも大きい。一部のローカル企業はキャッシュフロー経営であり、在庫が増えると製品の“なげうり”もでる。したがって価格幅は大きく、部品原価を割る価格すらある。また、製品が売れなければ、財務が代金を払わないケースや代金回収にも困難がつきまとう。これも悪しき商習慣の一つである。一方で、入社5年程度の社員が経営を負かされており、エネルギー

でスピードには驚かされる。PDCA¹と言った仕事のサイクルにおいて、先ず Do より入る点も我々とは異なる。

中国のマーケットは広く複雑で外資系が販売網を構築するにはリスクが大きい。それ故、中国ローカル企業との提携により販売の拡大を図る動きがある。

なお、中国では外資の販売にはまだ障壁がある。現状は投資会社を設立し、その中に販売機能を有している。しかし、これも WTO 加盟で規制緩和の方向にある。

(2) 家電ビジネスについて

率直に言って一般消費者向けの商品を作っている家電メーカーは苦戦している。あまりにもメーカー数が多い。例えば、日系メーカー 8 社で市場占有率は 18% 程度であり、テレビに至っては 8 % しかない。

中国には現在、エアコンメーカーは 300 から 500 社あり、毎年生まれては消えている。この理由の一つに、金型を作る機械(日本製)の精度が高いので、技術がなくとも優れた金型ができ、金型投資なしで簡単にエアコンをつくることのできる。

(3) 対中戦略

オールシャープの売上目標は 2004 年度に 3500 億円 (2001 年度の 3 倍) としている。中国においてはイメージが非常に重要でありイメージアップ戦略を展開している、また、商品においてもユーザー・ターゲットを高くおき、日本との新製品同時発売を行おうとしている。

シャープはローカル化を基本に考えているが、中国人との考え方の相違や仕事の進め方の違い等により改革のスピードが遅い。人材の質の向上や地道な指導、教育を続けることが重要である。また対象市場については、物流やサービスコストが高い全国展開をやめ、上海エリアに絞込み、直販形態を中心にし、きめ細かなアフタサービスで他社を凌駕したいと考えている。

2) B2B の状況

(1) ビジネスへの適用

全社統合で ERP を展開しており、その基幹システムをベースに設計、生産管理、販売、調達などの各システムに電子ネットが活用されている。しかしグループ内が中心であり、外部との BtoB はこれからである。

(2) システム概要

ERP には SAP を適用、各システムは SAP とのインタフェースを採っている。シャープと IBM で設立したソフトハウスがシステム対応している。

¹ PDCA=PDCA Cycle : Plan-Do-Check-Act (計画→試行→反省・改善→実施)

(3) 内部組織改革

合弁なので困難が伴うが、営業マンの売掛金回収システムをIT化して対応する。
(回収しないと、売上傳票を発行しない)

(4) 外部関係・連携

部品の輸入、製品の輸出に関して電子ネット化を上海税関と推進している。実現すれば大幅なペーパーレスとそれに伴う事務コストの削減につながる。

(5) 課題・問題点

中国政府はWTO加盟で関税収入が減り、これへの対処として、これまで問題にしていなかったルール違反の摘発が表面化してきている。

(6) 今後の展望・計画

設計工程を含めたコストダウン、更には管理面の強化に電子ネットを活用したい。

● 所感

急な面会依頼にもかかわらず、懇切なご対応で、中国市場への深い理解が伺えた。予定時間の関係で、十分お聞きできなかったのが残念であるが、現場サイドのご苦勞を知ることができて大変有益であった。



2.2.4 五羊本田摩托有限公司（五羊本田オートバイ）

日	時： 11月26日（水） 15時～17時
住	所：中国広州市新港西路82号
応対者氏名（役職名・連絡先）：弁公室主任 雷志敏	
WEB アドレス（URL）： http://www.wuyang-honda.com	

● 会社概要

設立: 1992年8月1日

設立経緯・目的：広州市の地場オートバイメーカーである五羊に、ホンダは80年代から技術提携、供与を行っていたが、広州市の要請を受け1992年に資本参加し、本企業が設立された。1998年、ホンダは同じく広州市の広州汽車と合弁企業を設立し、乗用車「アコード」の生産に乗り出し急速にシェアを伸ばしており、本企業はその躍進の礎的存在と推定される。

資本金・資本関係：投資資本：30,000,000米ドル 日本側50% 中国側50%

本社との関係：本社は資本参加するとともに、幹部および技術者などの人材を派遣するとともに、熊本工場などに研修生を受け入れ人材育成に当たっている。

事業分野：オートバイ製造・販売

主力製品・製品構成：オートバイ、スクーター各車種

生産台数：昨年度30万台

取引先（納入業者、販売先、受託先）：

部品納入業者は五羊時代からの地場業者が中心、厳しい納期、品質管理を実施しており、基準をクリアできないと取引停止となる。

従業員数：約3000名

幹部・組織：経営組織の下に、生産計画、設計、生産、品質管理、総務などの各部門がある。なお、組織図は工場内の掲示板に各部門責任者の写真付きで掲示してある。（表彰受賞などの優秀従業員の写真も掲示されている。）

● セミナ／ヒアリングの概要

1) 中国ビジネスの現状評価

中国のオートバイ市場は約1000万台であるが、レプリカメーカーが多く、価格破壊で競争が激しい。但し合弁企業には、政府の手厚い保護と情報提供がある。上海では、乗用車の台数制限がなされているが、広州市ではオートバイの台数制限がなされており、それだけ人気が高いといえる。したがって乗用車ほどではないが、オートバイの市場成長余地は、まだ充分ありうる。さらに、海外への輸出も始まっており、将来、中国の大きな輸出産業へ成長することもありうる。

(1) 対中戦略

生産能力は 60 万台あるが、販売が伸びず年間 30 万台程度の生産に留まっている。うち輸出は 1 万台である。合併ではあるが、生産性向上、品質管理面では、国内工場と遜色がなく、QC 活動も活発に行われている。部品メーカーも地場中心であり、レプリカメーカーに資本参加して委託工場化した関連企業もあり、完全な地場同化型進出をしている。この点が系列部品メーカーも連れて行ったトヨタと対照的である。広州市の手厚い保護を受けており、工場前の通りはホンダ通りと名づけられている。なお、本工場は年間 1 万人の見学者が訪れており、立派な展示室もあり、そこには江沢民が訪問した際の写真が展示されている。

(2) 電子ネット活用の概要

工場内には、約 1000 台のコンピュータは配置されており、設計、生産管理、販売、調達などの各システムに電子ネットが活用されている。しかしグループ内が中心であり、外部との BtoB はこれからであるとの印象をもった。

CAD/CAM から原価管理まで、主要業務が IT 化されている。

● 所感

日本の担当者が急用で対応できなくなり、中国人の現場マネージャーの対応だったが、工場見学を中心として、生産管理の現場がよく観察でき、別の意味で有意義であった。現地に溶け込んでいるホンダの姿勢がよく伺えた。尚、報告書メモは当日の視察に加え、一般情報より構成した。



2.2.5 カシオ香港(Casio Computer (Hong Kong) Ltd.)

日	時： 11月30日(金) 16時～17時30分
住	所： 9/F., Tower I, Millennium City, 388 Kwun Tong Road, Kwun Tong, Kowloon, Hong Kong Tel.+852-2377-2288
応対者氏名(役職名・連絡先)：西原正明社長、横田和彦総経理	
WEBアドレス(URL)：	

● 会社概要

設立：1979年8月

主な事業内容：時計を除くカシオの中国における加工貿易の拠点。

事業分野：コンシューマ製品(電卓、電子辞書、関数機、電子楽器)

生産台数：40百万台

資本金・資本関係：HK \$ 7,300,000 (カシオ計算機 100%出資)

取引先等：納入業者：約140社、販売先：親会社

社長・幹部：西原正明 社長(6年目)

組織：従業員：従業員数約120名(うち日本人25名)

特徴：全社システムを2000年3月に導入し効率を上げている。

● セミナー／ヒアリングの概要

1) カシオ香港の位置づけ

設立当初は、時計部品の資材調達を目的に設立されたが、現在は、時計を除くカシオ製品の中国における加工生産の統括拠点である。

本社からの発注に対して各生産拠点に部品を供給し、出来上がった製品を受け取り本社に送る(加工貿易)。カシオでは約90%の生産を海外の工場に移しているため、カシオ香港の役割は大きく、設計部門、開発部門も香港に持っている。

部品は、大半は中国や台湾の業者から調達しており、香港の日系企業からの調達は30%程度、日本からの調達は10%を切る部品もある。

2) 生産体制

生産体制の中心は、いわゆる「広東型委託加工」(用語解説参照)の仕組みを使っている。

すなわち、番禺工場を来料加工の形で使っている。来料加工とは、村＝「鎮」が会社組織を運営し製造ライセンスを持っている(人民公社の名残か?)。ここに、生産設備、労働者教育、等を外資が投資し、部品を渡して製品を受け取る加工貿易の形態である。

カシオ側では、労働者の管理の必要がなく、かつ、省との交渉も必要ない。労働力は、四川省等から3年契約でつれてくるため初任給は上がらず、かつ、労働力市場は買い手市

場のため、モラルも高く維持することができる。

3) 生産システム（CASIO PROPOSED NETWORK）の導入

2000年に導入し、稼働を開始したが、このシステムを導入することにより、それまで本社から注文を受けてから本社に製品を送るまで6ヶ月かかっていたものを9週まで短縮することができた。

ERPシステムは国際会計基準のJDエドワーズを導入しているが、製造SYSTEMは生産工場番禺で独自に開発したものを使っている。

設計データは電子データのかたちで本社より送られるが、成熟した製品については日本から中国に設計を移している。設計部門は現在香港にいますが、2003年3月広州にセンターを作る予定であり、3年前より新卒者（中国人）を20名ほど採用し香港で教育を行っている。

資材調達に関しては、野村総研・香港が運営している資材VANを利用して効率化SPEED化を図っている。

4) 今後の展開

生産システムは今のところ問題はない。ただし、中国政府の方針、動向を注意深く見守りながら、例えば来料加工がこのまま継続するかは保証できず、独資に切り替える可能性の検討も行っておく必要がある。

5) 用語解説

(1) 「広東型委託加工」

土地、建物は村＝「鎮」側が用意し、香港側はそれを賃借する。次に、生産の実体の全くない鎮側と香港企業が委託加工契約を交わす。香港側は設備を鎮側に無償供与し、工場長を派遣する。この香港側工場長が経営全体の指揮を執る。鎮側にも工場長がおり、地元対策等に従事するが、経営にはタッチしない。従業員は2000キロ先の内陸からやってきた出稼ぎ女性労働者を鎮側が雇い、工場に派遣してくる。

「広東型委託加工」は法律的な根拠はなく、中央の意向を聞かないとされる広東省だけでしか行えない。また「無尽蔵の内陸からの出稼ぎ女性労働力」も広東省以外では調達は難しい。

彼女たちの賃金は残業込みで月約700元（約1万1000円）だが、それは故郷の父親の年収に相当する。義務教育を終えた彼女たちは2000キロ奥から2カ月をかけてやってきて、必死の思いで働き、3年で帰郷すれば、家が建ち、あるいはお店が持てる。こういう人たちが津波のようにやってくるため、賃金はこの10年ほど上がっていない

そして、香港から保税された部材が工場に送り込まれ、加工、組み立て後、香港

に戻される。これに対し、「加工費」が香港から鎮の銀行口座に香港ドルで振り込まれる。これが「広東型委託加工」の基本形である。香港の法人税は現在最大16%だが、オフショア生産については非課税となっており、香港法人には法人税を支払う相手もいなくなる。事実上、香港側が経営しながらも、雇用責任等は全くない。さらに、中国では法人税も発生しない。

(2) 「来料加工」

外国企業が中国国内企業へ原材料を提供し、中国国内企業は外国企業の要求に基づき製品の加工を行う。加工後の製品は委託企業により引き取られ、中国国内企業には加工賃が加工委託元である外国企業から支払われる取引形態。

(3) 「転廠」

本来、委託加工の場合、保税された部材を入れ、製品を香港に戻すのだが、近年、珠江デルタ地域は世界のメーカーが集積しているため、「転廠」という名称で中国で生産された部品等をそのまま中国内のユーザー／工場に持ち込むことも可能としている。すなわち、伝票は香港内で処理を行い、部品は中国内で配送する。これは、広東省でのみ黙認されている。このシステムを利用することにより、中国内で物流をしているにもかかわらず中国に税金を支払わないため、中国の外国企業にかかる税率よりも低い香港の税率（16～17%）で生産を行なうことができる。

● 所感

カシオでは香港カシオを製造統括と位置づけ、生産は独自のいわゆる「広東型委託加工」とカシオの全社システムを結合した、理想に近い生産体制を構築している。また、中国の方針あるいは広東省の方針が変化しても、それほど損失をこうむらない体制を作っており、中国進出企業のひとつの成功事例の代表であると思われる。中国での生産体制のお話は、大変有益であった。尚、用語解説部分は、一部一般情報により補足している。



第 3 部 參考資料

第3部 参考資料

3.1	米国収集資料.....	117
3.1.1	Building a Digital Economy デジタル・エコノミーの構築.....	117
3.1.2	Baltimore CITISTAT ボルチモア・シティスタット.....	122
3.1.3	The Center for eBusiness at MIT MIT e ビジネスセンター	126
3.1.4	Supporting the Conversations of Change in eBusiness e ビジネスにおける変革支援.....	128
3.1.5	e-Readiness Framework and Tools e レディネス:フレームワークとツール.....	132
3.1.6	Revitalizing Industry : New Ventures/Venture Capital in Japan 産業再活性化：日本における新しいベンチャー／ベンチャーキャピタル	136
3.1.7	Cyota : Secure Your Customer サイヨータ：顧客の安全を保つ	140
3.1.8	Verisigh : Overview ベリサイン：概要.....	143
3.2	中国収集資料.....	147
3.2.1	中国インターネット協会大会	147
3.2.2	中国インターネット事情	158
3.3	米国プレ調査メモ.....	165

参考資料

3.1 米国収集資料

3.1.1 Building a Digital Economy デジタル・エコノミーの構築

Building a Digital Economy

Robert Atkinson
Vice President and Director,
Technology & New Economy Project
Progressive Policy Institute
www.ppionline.org

E-transformation

The Progressive Policy Institute

\$Founded in 1989 by the Democratic Leadership Council

\$501 (c) (3)

\$Mission is to define and promote a 'Third Way' progressive politics for the Information Age

\$An alternative to the liberal impulse to defend the bureaucratic status quo and the conservative bid to dismantle government

E-transformation

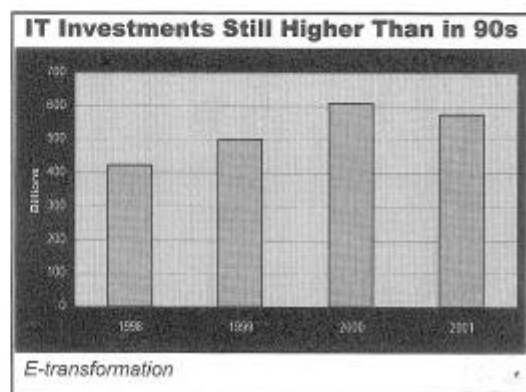
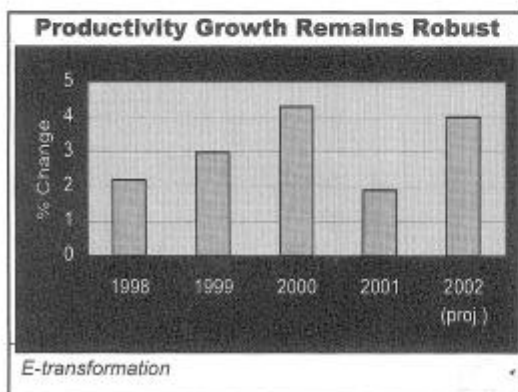
Related PPI Reports

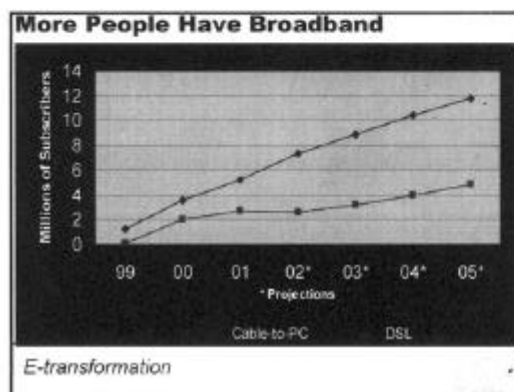
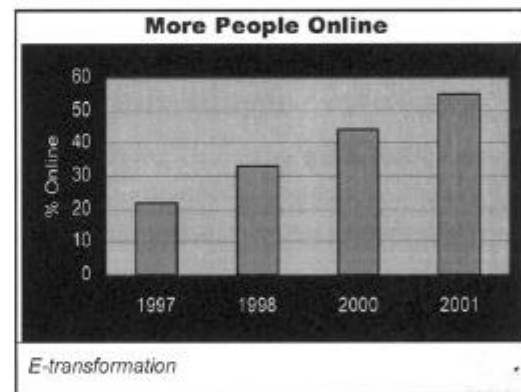
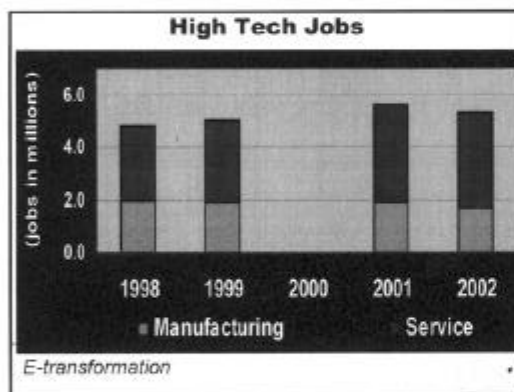
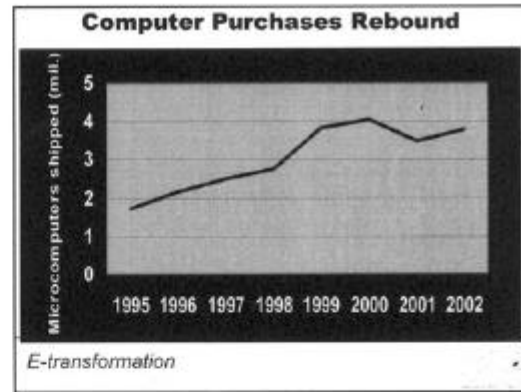
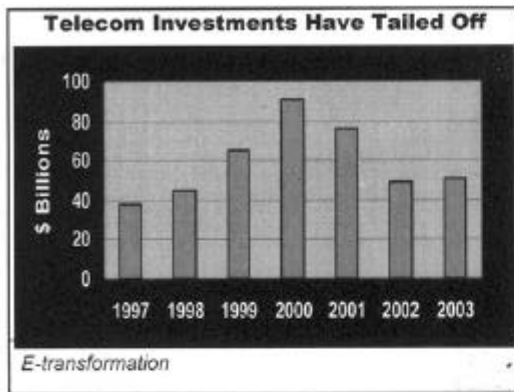
- *The New Economy Index*
- *Unleashing the Potential of the High-Speed Internet: Strategies to Boost Broadband Demand*
- *Breaking Down Bureaucratic Barriers: The Next Phase of Digital Government*
- *The Revenge of the Disintermediated: How the Middleman is Fighting E-Commerce and Hurting American Consumers*
- *The Failure of Cyber-Libertarianism: The Case for a National E-Commerce Strategy*
- *A Third Way Framework for Global E-Commerce*

E-transformation

• The Fundamentals of the IT Economy Are Strong

E-transformation





The Bubble Burst, But The Hype is Real

- At the heart of the Internet bubble were mistaken expectations about the **rate** of change, not the actual change.
- History shows that the promise of IT is always farther off than people initially think.

E-transformation

The Emerging Digital Economy

- Virtually all processes now that convey information through physical media or human interactions will become digital.
- E-commerce retail growing 10 times faster than all retail sales.
- Devices and homes becoming networked.
- Lagging sectors are adopting.

E-transformation

E-commerce Myths

Myth: "It's all about eyeballs."

Reality: Advertising-supported Web content sites were never going to be big revenue generators, nor big drivers of e-commerce.

Myth: "E-retailing" is where it's at.

Reality: Many business models (e.g., Pets.com) were just plain dumb. "E-retailing" continues to grow, but bigger applications will be e-services (e.g., e-gov, e-bill payment, e-music, etc) and B2B.

E-transformation

E-commerce Myths (II)

Myth: The driver of E-commerce is convenience.

Reality: The driver will be cost-savings and productivity.

Myth: The technology is here today.

Reality: There are still more technical advances needed to drive ubiquitous digitization (e.g., better displays, longer battery life, broadband deployment, home networking, web appliances, voice recognition, expert systems, smart cards, e-books, cheaper storage devices, RFID devices, semantic web/XML, grid computing, biometrics, e-payments, bluetooth and 802.11b wireless, DRM, Internet 2, nanotech, robots, Avatars, etc.)

E-transformation

E-commerce Myths (III)

Myth: Outsiders Will Dominate B-B E-commerce Exchanges

Reality: Companies didn't want to lose control to outsiders.

New model is company-organized exchanges (e.g., Covisant) and individual company supply-chain automation.

E-transformation

Business Models

In the 1990s, the model was the 'pure-play' start-up financed through venture capital and IPOs.

- E-bay
- Amazon.com
- Buy.com
- Travelocity

The new model is more "clicks and mortar," with e-commerce driven transformation of existing companies (Walmart, Bank of America, Schwab, Orbitz.) It's moving to a customer-driven IT industry.

E-transformation

B2C

Business to consumer e-commerce continues to grow. Best companies provide product information, personalization, convenience, and customization.

Models:

Dell Computer: Customers customize computer order online. Dell saves millions in inventory savings.

Amazon.com: Buy books online

E-trade: Stock trading online

E-transformation

B2B (Business to Business)

B2B continues to grow. \$6 trillion by 2005, with annual savings of over \$480 billion by 2003.

One to Many:

Cemex: Using GPS systems can guarantee shipment of cement within 20 minutes of promised delivery time.
Myboeingfleet.com: web delivery for maintenance documents, flight operations, parts ordering, etc.

Exchanges:

4th quarter 01, Booz-Allen identified 2,333 e-marketplaces.
Covisant

E-transformation

B2E (business to employee)

Companies are using the Web and other information technologies to cut costs internally. The database company, Oracle, cut its costs by hundreds of millions in 2000 by using the Web to automate internal paper processes.

Web Services: a growing set of applications to outsource company functions (e.g., billing, training, IT systems, procurement).

E-transformation

G2B & G2C (Government to Business and Citizen)

E-government is growing

According to Accenture, Canada, Singapore and the United States are the world leaders in E-government.

Modest to good progress at Federal and State levels.

However, in 2001 only 58% of local government websites allowed users to download forms and information, and 31% provided for the completion of forms and applications.

E-transformation

Three Phases of Digital Government

- **Phase 1: Information:** 1993-1998 Passive sites providing "brochure-ware" (Whitehouse.gov goes live in 1993)
- **Phase 2: Transactions:** 1998-200? Started as downloading forms; moving to completing forms on-line.
- **Phase 3: Integration:** 200? Web sites designed around citizen needs, not government agencies, programs and acronyms.

E-transformation

Big Challenges

- Middleman Opposition
- Chicken-or-Egg Issues
- Systemic Industry Transformation

E-transformation

Middleman Opposition

Wine and beer wholesalers, auto dealers, music stores; travel agents, stocks and bonds salesmen and traders, banks and other financial services providers, real estate agents, the Postal Service, auctioneers, lawyers, radiologists, college professors, have all fought against e-commerce transformation.

E-transformation

Chicken-or-Egg Issues

When both the user and the Aseller@ has to adopt a technology simultaneously for it to work, getting widespread use in the marketplace is another thing.

Examples:

- Broadband
- Smart cards
- Online Authentication

E-transformation

The "Revenge of the Disintermediated"

- Car dealers helped pass laws prohibiting online purchase of cars from manufacturer in all 50 states.
- Travel agents have urged DOJ investigations against Orbitz
- Wine wholesalers and retailers have helped ensure that 36 states erect barriers to online wine purchases by consumers.
- The Texas state bar association brought suit against companies selling legal services software
- The National Association of Recording Merchandisers sued Sony for including links to sony.com in their CDs

E-transformation

Smart Cards

Few people have smart cards, because there are few uses for them.

Government role in jump-starting the market (e.g. trusted traveler card, smart drivers' licenses)

Can use an open architecture platform to allow other providers (e.g., banks, health care) to put applications on the cards.

E-transformation

Systemic Industry Transformation

• Application of IT to information intensive sectors (e.g. health care, real estate, education, entertainment, transportation) promises huge productivity payoffs.

• But systems nature of the applications requires development and adoption of IT by all parts of the industry at once.

• Industry collaboration and standards are key.

E-transformation

Robert Atkinson

202-608-1239

ratkinson@ppionline.org

E-transformation

3.1.2 Baltimore CITISTAT ボルチモア・シティスタット

MAYOR'S GOALS



- Make Baltimore a safe, clean City
- Increase educational, cultural and recreational opportunities for children
- Create stable and healthy neighborhoods
- Strengthen Baltimore's economy by increasing the tax base, jobs and minority business opportunities
- Make City government responsive, accountable and cost effective

CITISTAT TENETS

- Accurate and timely intelligence shared by all.
- Rapid deployment of resources
- Effective tactics and strategies
- Relentless follow-up and assessment



Background

- Modeled after a similar program in New York City, the Baltimore City Police Department initiated weekly ComStat meetings to improve crime-fighting efficiency.
- CitiStat represents the extended application of the same basic principles to the management of all municipal functions.
- Building the CitiStat Room and utilizing "off-the-shelf" software limited our initial start-up costs to just \$20,000.

CitiStat Process



Managers are required to report on critical service initiatives and questioned about agency performance.

Opportunities to improve coordination and cooperation are identified; strategies to achieve improvement are formulated.

The CitiStat Process

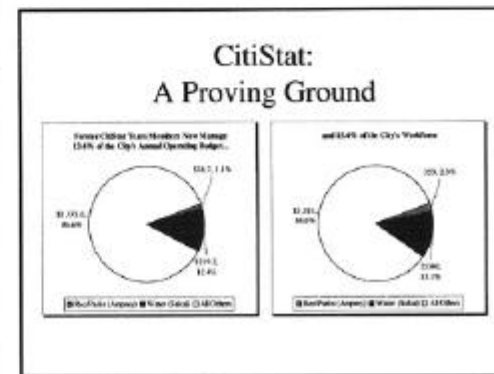
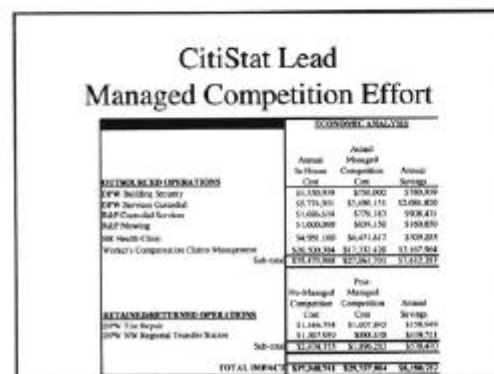
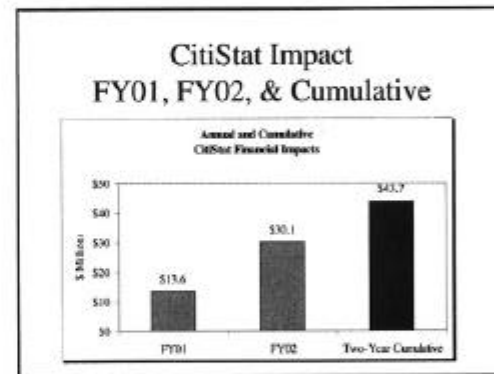
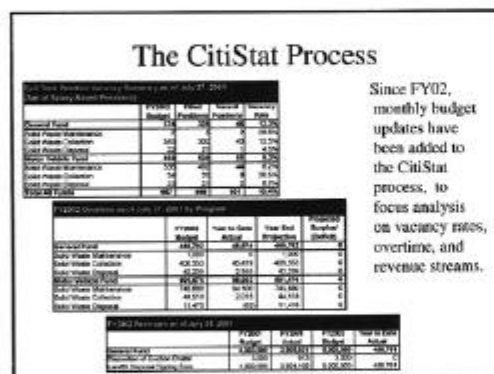
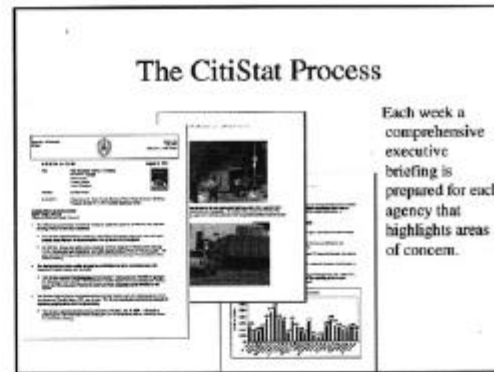
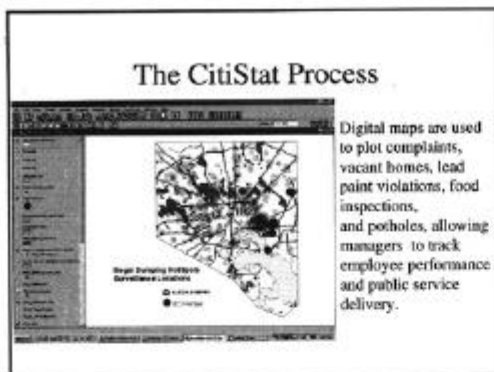


Participating agencies submit customized data templates on a bi-weekly basis to report on key performance indicators.

The CitiStat Process



Data is carefully analyzed, performance trends are closely monitored, and strategies to achieve improved performance are developed.



On-site and follow-up visit results in immediate improvements.

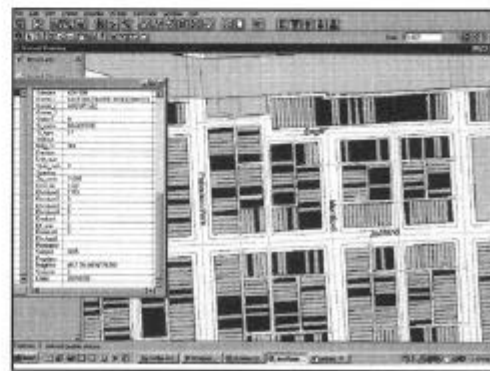
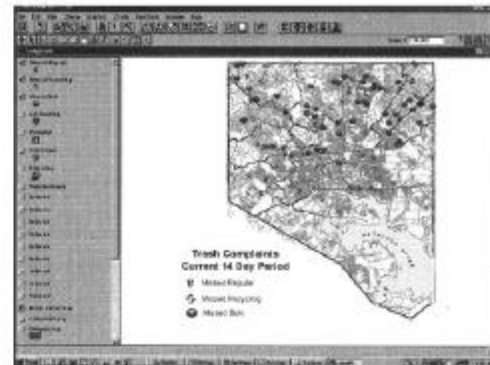
Housing Authority Property



Before



After



3.1.3 The Center for eBusiness at MIT MIT e ビジネスセンター

Center for
eBusiness@MIT
<http://ebusiness.mit.edu>

The Center for eBusiness at MIT
E Com

October 9, 2002

David Verrill - Executive Director
T: 617-452-3216, E: DVerrill@mit.edu

The Center for eBusiness at MIT
Mission Statement

**To be the leading academic source of
innovation in management theory
and practice for eBusiness...**

Our Business Model:

Industry

Research Education

Sponsors

<u>Founding Sponsors</u>	<u>Member Sponsors</u>
- B7 - Cisco - CSK - Dell - FleetBoston - General Motors - Hewlett-Packard - Intel - MasterCard - Merrell Lynch - PriceWaterhouseCoopers - Servpro Bank - UPS - Visa	- Amer - Astra - Banque - Bank of Tokyo-Mitsubishi - BellSouth - Chevron - Citigroup - citron - GEA - JC Penney - J.D. Edwards - Kraft - McCann-Erickson - Mitsubishi Electric 3M - Motorola - NCR - Nokia - Publicis Technology - Royal Ahold - SAS - US Postal Service
<u>Research Sponsors</u>	
- France Telecom - Nortel Networks - Unilever	

Areas of Focus

- Digital Marketing
- Digital Productivity
- B2B Services
- Telecoms Futures
- Global Financial Services

Telecoms Futures

- Jim Short (Center for eBusiness) – Forecasting New Markets
- Dave Clark (LCS) – Allocation and Management of Wireless Spectrum
- Sharon Gillett (ITC) – Ubiquitous Broadband Internet Access
- John de Figueiredo (Sloan) – Legislation, Lobbying, and Policy
- Charlie Fine (Sloan) – Communications Roadmap

Key Deliverables

- ✓ **Research**
 - Focused projects with Founding and Research sponsors that are mutually beneficial
 - Vision projects that address interdisciplinary and/or "blue sky" opportunities
 - Student projects within the MBA curriculum
- ✓ **Thought Leadership** - our sponsors and faculty are leaders in eBusiness → within the digital domain, the river between academic work and the corporate world is very narrow
- ✓ **Networking** - obviously with faculty and students, but also an important forum for "business development" between sponsors
- ✓ **Education** - for sponsor executives and our MBAs&PhDs
- ✓ **Recruiting** - a few extra touches can be the difference

Accomplishments

- **Focused Research**
 - ✓ AutoChoice Advisor - General Motors - Glen Urban
 - ✓ Clickstream Data - Dell - Dimitris Bersimis
 - ✓ Download Adviser - Intel - Glen Urban
- **Executive Education - "Making eBusiness Pay"**
 - Next session Nov. 7-8, 2002
- ✓ **Educated more than 1,000 executives...** 50+ from our sponsors with talks by faculty and industry, including:
 - Vince Barabba (GM) Esther Dyson (Release 1.0),
 - Tim Berners-Lee (W3C) Richard Owen (Dell, AvantGo)
- **MBA Projects**
 - ✓ CSK Strategic Overview and New US Product Introduction

Accomplishments

RESEARCH

- 24 Focused Research Projects
- 25 Vision Research Projects
- 3 Media Lab Collaborative Research Projects
- 50 Faculty and Research Staff funded
- 45 Working Papers

EDUCATION

- Eight Executive Education Sessions
- Development of five new MBA courses
- MBA education track: Digital Business Strategy

Upcoming Events

- October 9
 - "Globalization of eBusiness" Workshop (webcast)
- Oct 16, 30; Nov 13, 20; Dec 11
 - Lunch Seminar Series (webcast)
- November 7-8
 - "Making eBusiness Pay" Executive Education

Our Value Proposition

- Wide and deep expertise in discrete areas of focus
- Develop analytical tools and frameworks, not just the "yes/no" answer
- Tactical and strategic views
- Narrow river between us in the digital domain
- Smart/cheap labor
- Time
- Self-sustaining business model

The screenshot shows the eBusiness@MIT website. At the top, there's a navigation bar with links like Home, About, News, and Contact. Below that, a calendar lists upcoming events from Oct 15, 2001, to Nov 14, 2001. The main content area features a 'Welcome to the Center for eBusiness@MIT' message, followed by a list of research projects and a section titled 'The Center for eBusiness@MIT' which describes the center's mission and provides contact information. At the bottom, there's a search bar and a link to 'To Learn More: http://ebusiness.mit.edu'.

3.1.4 Supporting the Conversations of Change in eBusiness

e ビジネスにおける変革支援

**Supporting the
Conversations of
Change in eBusiness**

John Quimby
Center for Coordination Science
10-7-02

MOC / PH – Supporting the Conversations of Change

**My own 'tool builder's'
perspective on eBusiness**

- Late 70's: Building EFT systems
- Early 80's: Corporate Videotext systems
- Mid 80's: Home banking system
- Late 80's: EDI system architecture
- Early 90's: Work Flow Control Systems

In each case, the system was...

**Managing Core Dependencies
within the business model
using networked services**

MOC / PH – Supporting the Conversations of Change

**My own 'tool builder's'
perspective on eBusiness**

In each case...

**Managing core dependencies
within the business model
using networked services
caused the need to examine
core organizational changes**

MOC / PH – Supporting the Conversations of Change

**Discussing
Core Organizational Change
is hard**

We plan
We hope
We work hard
We juggle We listen We mishear
We get surprised
We invent rationalizations
We lay blame

MOC / PH – Supporting the Conversations of Change

**The Changes being discussed
are throughout the Enterprise**

- "Amazon's on-line account maintenance system provides its customers with secure access to everything about their account at any time. ... they can ... customize virtually everything about the system to their own tastes...
...such information flow to and from customers would paralyze most old-line companies."

Denise Caruso, New York Times

MOC / PH – Supporting the Conversations of Change

**The conversations needed
within the firm to pull this off
are complex and can involve
all aspects of the enterprise**

**Conversations filled with
'Creative Tension'**

MOC / PH – Supporting the Conversations of Change

Conversations filled with
Creative Tension

How do you support those
conversations today?
How do you help your
customers in these
conversations?

MOC / PH – Supporting the Conversations of Change

Matrix of Change™

- Current software available
free through the website.
CCS.MIT.EDU/MOC

- Initial research:
Erik Brynjolfsson
Marshall Van Alstyne
Abraham Bernstein
Amy Renshaw

MOC / PH – Supporting the Conversations of Change

**Motivation and Ideas Behind
the Matrix of Change**

- Supporting the Conversations of Change
- Business Transformation and IT change together
 - Knowledge management and Change
management need to go hand in hand
 - Tools needed for Change Analysis
 - Business transformation needs collaborative
tooling for stakeholders
- Leveraging the Quality Movement: *House of Quality*
- MOC First Published: CCS-Working Paper No. 189 - 96
 - Erik Brynjolfsson, Renshaw, and Alstyne

MOC / PH – Supporting the Conversations of Change

How Matrix of Change works

- This Example:
 - “MacroMed”
 - Traditional Medical Products
Manufacturing Company
 - Mass Production Culture
- This example’s perspective: Post-Hoc
 - Understanding why a change didn’t
go as planned.

MOC / PH – Supporting the Conversations of Change

Matrix of Change:
1. Frames Discussions
- Supports Communication

- Helps make explicit, implicit assertions
 - Facilitates clear benefit/issue statements
- Externalizes issues
- “Bob’s issue” stays on the table while he
listens to Mary’s

MOC / PH – Supporting the Conversations of Change

Matrix of Change:
2. Helps Identify Priorities
- Stakeholder Values

- Supports the dialogues of different
communities of practice framed in context
- Supports the expression of Priorities
 - Up and Down the organization
- Can Identify potential ‘Show Stoppers’ early
- Facilitates buy-in to potential change

MOC / PH – Supporting the Conversations of Change

Matrix of Change: 3. Shows Complementarities - Identifying the Side-Effects

- Some Practices are most Valuable in the Presence of Others
 - JIT and IT-based Flexible Manufacturing
 - Hiring Standards and Incentive Systems
- Some Practices interfere with each other
 - Flat Hierarchies and Ability to Offer Piece Rate Pay

MOC / PH – Supporting the Conversations of Change

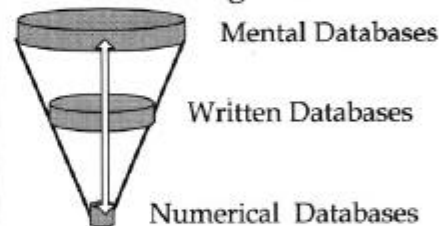
Matrix of Change supports the conversations of Change

- 1. Frames Discussions
 - Identifies synergies
 - Identifies issues
 - 2. Helps Identify Priorities
 - 3. Shows Complementarities
- ccs.mit.edu/moc

Part 2: The Process Handbook: Supporting Change through knowledge management

MOC / PH – Supporting the Conversations of Change

Process Handbook Knowledge Domain

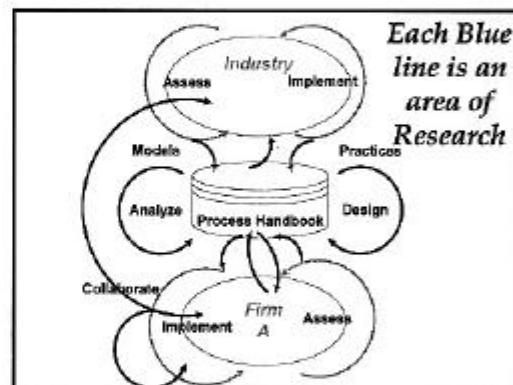
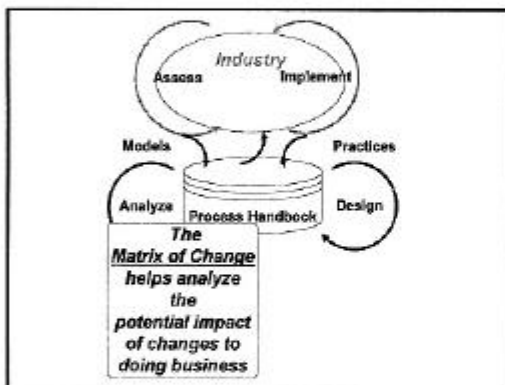
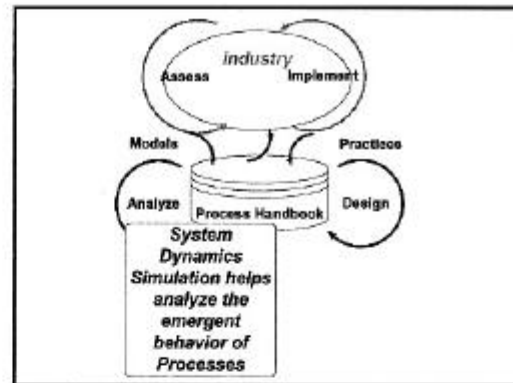
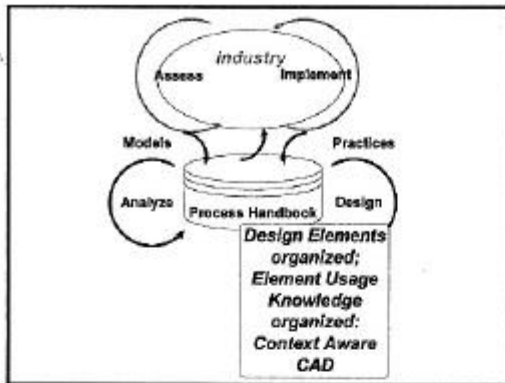


MOC / PH – Supporting the Conversations of Change



- General Industry Knowledge
- Your Corporate Knowledge
- Your Customer's Knowledge
- Competitive Knowledge





The Process Handbook
and the Matrix of Change
support the conversations
of Change.

MOC / PH — Supporting the Conversations of Change

3.1.5 e-Readiness Framework and Tools e レディネス:フレームワークとツール

e-Readiness Framework and Tools: Goals & Approach

Michael Siegel (msiegel@mit.edu)
Farnaz Haghsheh (farnaz@mit.edu)
Shawn O'Donnell (sro@itc.mit.edu)

Center for eBusiness Talk
March 6, 2002

e-Readiness Research Team

- ◆ Michael Best (Media Lab)
- ◆ Nazli Choucri (Political Science)
- ◆ Sharon Gillett (Internet & Telecoms Convergence)
- ◆ Farnaz Haghsheh (Technology and Policy Program)
- ◆ Stuart Madnick (Sloan IT)
- ◆ Shawn O'Donnell (Internet & Telecoms Convergence)
- ◆ Ricardo Perez (Sloan IT)
- ◆ Michael Siegel (Sloan IT)
- ◆ Harry Zhu (Technology and Policy Program)

<globalebiz@mit.edu>

March 6, 2002 Globalization of eBusiness Group 2

More Issues...

- ◆ What e-banking applications are being considered?
- ◆ What is the goal for e-banking (e.g., per capita, low income)?
- ◆ How much money can/should be spent to raise the level to the desired goal?
- ◆ What are the important e-readiness factors and their values?
- ◆ What are the possible paths to achieve the goal?
- ◆ What are the factors that would cause effort to fail?
- ◆ Where else can you do e-banking?
- ◆ What other opportunities exist?

March 6, 2002 Globalization of eBusiness Group 3

Limitations of Current e-Readiness Studies

Deterministic, inflexible approach

- Assumes fixed, one-size-fits-all set of requirements
- overall score
- no interpretation of results

◆ Unclear methodology

- Exactly what indices are factored into the assessment?
- Ad hoc implementation

◆ Very general analyses

- e-Readiness for what? e-health or e-banking or ...

March 6, 2002 Globalization of eBusiness Group 4

Project Goals

To develop a framework & tools for a new generation of e-Readiness strategies by:

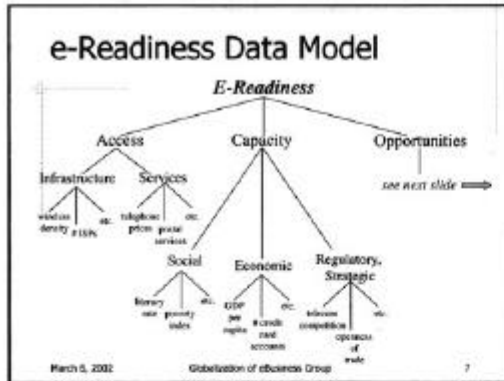
- ◆ Providing an *operational* e-Readiness definition
- ◆ Developing a *data-model* for the analysis of e-Readiness requisites
- ◆ Shaping a model to assess *alternative* pathways *within* and *across* key dimensions of e-Readiness
- ◆ Designing tools enabling *opportunity-driven* assessments (e.g., readiness for e-banking)
- ◆ Developing test cases to assess model and tool utility

March 6, 2002 Globalization of eBusiness Group 5

Operational Definition

- ◆ We define 'e-Readiness' as the **ability** to **pursue** value creation **opportunities** facilitated by the use of the Internet.
- ◆ This definition is parsed into measurable components by the following data model.

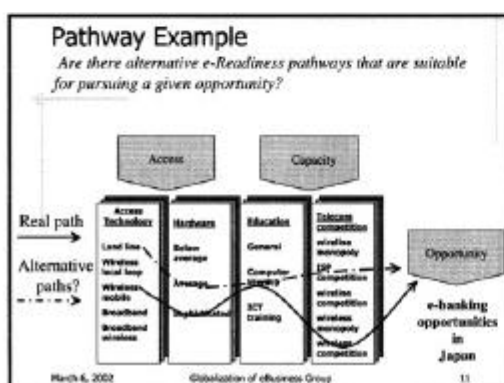
March 6, 2002 Globalization of eBusiness Group 6



- ### Opportunities- Examples
- ◆ e-banking
 - ◆ B2B, B2C, B2G, C2C procurement
 - ◆ Marketing/information search
 - ◆ Comparison of alternatives (aggregation)
 - ◆ Payment
 - ◆ Delivery of goods
 - ◆ Logistics
 - ◆ Interface with public administration
 - ◆ etc.
- March 6, 2002 Globalization of eBusiness Group 8

- ### Data Model Considerations
- ◆ Is the tree structure adequate for scale and scope considerations?
 - ◆ Example: Distributional considerations
 - *Rural vs. urban* wireless density
 - *Residential vs. business* internet usage
 - ◆ Currently assessing alternative structures that better address these issues
- March 6, 2002 Globalization of eBusiness Group 9

- ### Data Model & e-Readiness Pathways
- ◆ Existing studies often assume a fixed path, "one-size-fits-all" set of e-readiness requisites, regardless of specific country characteristics or the demands of a specific application
 - ◆ One of the main goals of this data model is to facilitate the assessment of alternative e-Readiness **pathways** *within* and *across* key dimensions of e-Readiness
- March 6, 2002 Globalization of eBusiness Group 10



- ### Readiness for e-banking
- ◆ The suitability of the infrastructure for an application depends on the characteristics of the application
 - ◆ So, specifically, what kind of e-banking?
 - There's a broad range of activities under the rubric of e-banking, but with the exception of checkbook balancing, most can be accomplished on a variety of platforms. (general point on substitutability)
- March 6, 2002 Globalization of eBusiness Group 12

e-banking Requisites

- ◆ What's especially hard about banking:
 - Consumer trust problem compounded
 - Industry-specific regulation
- ◆ What's especially easy about banking:
 - Modest bandwidth requirements
 - Fulfillment (for non-cash transactions)

March 6, 2002

Globalization of eBusiness Group

13

Data Works in Both Directions

- ◆ If the question is: will e-banking work in country X, high scores on the hard parts and low scores on the easy parts would make X look good.
- ◆ If the question is: what can I accomplish in country X, then those apps for which country X scores high on hard parts, low on easy parts, will be recommended
- ◆ We'll discuss later what to do when country X scores low on the hard parts...

March 6, 2002

Globalization of eBusiness Group

14

e-banking Test Cases

- ◆ Brazil
- ◆ Japan
- ◆ Russia
- ◆ Singapore
- ◆ US

March 6, 2002

Globalization of eBusiness Group

15

Factors That Make e-banking Work

- ◆ Teledensity
- ◆ Wireless penetration
- ◆ Internet penetration
- ◆ Hosts/1000 pop
- ◆ Number of ISPs (/pop)
- ◆ Cost of Internet service
- ◆ Trust in banking system
- ◆ Sophistication of bank customers

N.B. what's *not* here

March 6, 2002

Globalization of eBusiness Group

16

Data on Key Requisites for Banking Applications

	Brazil	Japan	Russia	Singapore	US
Teledensity (phones/100 pop)	5.35	3.44	8.21	12.47	5.88
Wireless penetration	2%	30%	2%	52%	42%
Internet penetration	8%	41%	8%	49%	34%
Number of hosts/1000 population	3	87	2	43	28
Number of Internet Service Providers (ISPs)	30	73	30	8	7500
Average number of Internet users per ISP	173,000	368,863	237,152	589,888	21,429
Rate of monthly GDP rise to cost of 30 hours of Internet	52	34	105	89	182
Government corruption	6	7.1	2.3	8.2	2.6

March 6, 2002

Globalization of eBusiness Group

17

As a first cut, you would see...

	Brazil	Japan	Russia	Singapore	US
Teledensity (phones/100 pop)	5.35	3.44	8.21	12.47	5.88
Wireless penetration	2%	30%	2%	52%	42%
Internet penetration	8%	41%	8%	49%	34%
Number of hosts/1000 population	3	87	2	43	28
Number of Internet Service Providers (ISPs)	30	73	30	8	7500
Average number of Internet users per ISP	173,000	368,863	237,152	589,888	21,429
Rate of monthly GDP rise to cost of 30 hours of Internet	52	34	105	89	182
Government corruption	6	7.1	2.3	8.2	2.6

- Best
- Good
- Moderate-OK
- Not so good
- Problematic

March 6, 2002

Globalization of eBusiness Group

18

Alternate Paths & Leapfrogging

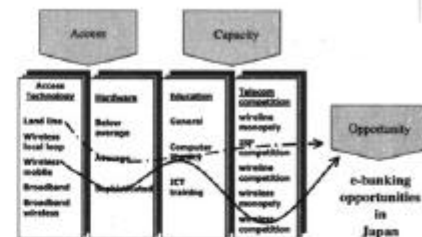
- ◆ The inclination for researchers in early-adopter countries is to expect that developments in other countries have to look like they did here
- ◆ But Internet technologies allow countries to skip or substitute the development of some "prerequisites" for others

March 6, 2002

Globalization of eBusiness Group

19

Japan's Alternate Path

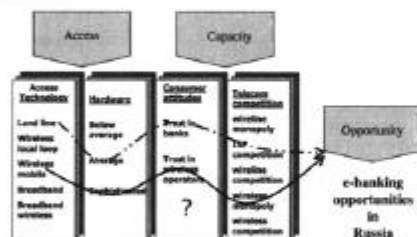


March 6, 2002

Globalization of eBusiness Group

20

Another Path for Russia?



March 6, 2002

Globalization of eBusiness Group

21

Next Research Steps

- ◆ Explore alternative structures for data model
- ◆ Populate data model to perform analyses
 - Subset of countries: case studies
 - Analyze for cross-dependencies of variables
 - Map out pathways taken for a particular opportunity (e.g., e-banking)
- ◆ Tool development
 - Convert e-Readiness framework into a Web-based assessment tool

March 6, 2002

Globalization of eBusiness Group

22

Next Step: Tools to answer questions like...



March 6, 2002

Globalization of eBusiness Group

23

3.1.6 Revitalizing Industry : New Ventures/Venture Capital in Japan

産業再活性化:日本における新しいベンチャー／ベンチャーキャピタル

**REVITALIZING INDUSTRY:
NEW VENTURES/VENTURE CAPITAL
IN JAPAN**

A Presentation To JPC-SED

October 10, 2002

Vencon Management, Inc. 1

What is Productivity? (JP-SED)

In "The Concept of Productivity and the Aim of National Productivity Agencies," formulated in Rome in 1956, the Productivity Committee of the European Productivity Agency defined productivity as follows:

"Productivity is, above all, a state of mind. It is an attitude that seeks the continuous improvement of what exists. It is a conviction that one can do better today than yesterday, and that tomorrow will be better than today. Furthermore, it requires constant efforts to adapt economic activities to ever-changing conditions, and the application of new theories and methods. It is a firm belief in the progress of humanity."

Vencon Management, Inc. 2

The JPC-SED Creed

We at the JPC-SED are dedicated to working towards realizing a new society, one that is based on the participation and cooperation of people from all social strata, including management, labor, academia and consumers. Such a society will yield higher standards of living and refined lifestyles, supported by responsible corporate activities based on fair competition and a vital economy.

In such a society, the potential of each individual will be fully respected and international harmony maintained. We plan to implement and promote various new programs based on the three following principles:

Vencon Management, Inc. 3

PRINCIPLES

➤ **1. Maintaining social equality and transparency**
We aim to make our society internationally open, one in which social equality and transparency are maintained and a high quality of life is assured.

➤ **Revitalizing industry and economy and stimulating sustained growth**
We aim to revitalize our industries and society through economic, industrial and social restructuring and enhanced productivity, resulting in sustained growth.

➤ **3. International contributions, including global conservation.**
We aim to make a positive contribution to the growth and stability of the international economy and society, and are committed to the improvement of human welfare and environmental conservation worldwide.

Vencon Management, Inc. 4

**MAJOR FACTORS FOR
SUCCESSFUL ECONOMY**

- ❖ GROWTH OF NEW TECHNOLOGY VENTURES
- ❖ EQUITY AVAILABILITY FOR NEW VENTURES
- ❖ ENTREPRENEURIAL INTERESTS

Vencon Management, Inc. 5

Entrepreneurial Matters

DIFFERENT MANAGEMENT & LEADERSHIP STYLES are important for success at different stages of business growth.

HUMAN NATURE can be analyzed to pick people with the right mix of management and leadership styles.

BUSINESSES GROW IN NATURAL STAGES both inside and outside of big companies, with various views of human nature.

Vencon Management, Inc. 6

THE PROGRAM FOR JAPAN

- Product/ Technology Areas
- Entrepreneurial Guidelines
- The investment Process
- Equity Capital Needs

Vencon Management, Inc.

7

PRODUCT/ TECHNOLOGY AREAS

What is the Origin of Product/Technology Areas?

- From the Company Spinning out the Technology
- Ideas from the Employees
- External--Licensing, other

Vencon Management, Inc.

8

Technology Growth has been a product of the major market needs

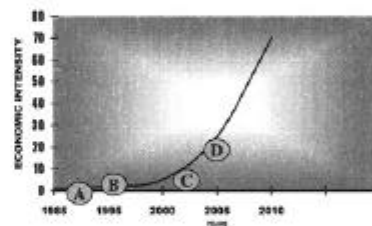
- A INVENTION OR DISCOVERY
- B MINOR MARKET NEEDS
- C MAJOR TECHNOLOGY CHANGES
- D MAJOR MARKET NEEDS

Technology Milestones

Vencon Management, Inc.

9

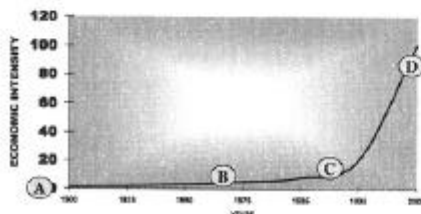
Nano-Technology Growth



Vencon Management, Inc.

10

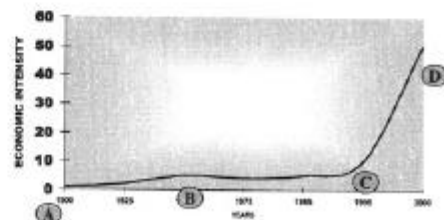
Photovoltaics Growth



Vencon Management, Inc.

11

Biomass Power Growth



Vencon Management, Inc.

12

INVESTMENT CRITERIA

1. STRONG MANAGEMENT TEAM
2. PAST R & D STAGE
3. TECHNOLOGY BASED
4. NIL LEGAL/BANKRUPTCY
5. PROPRIETARY PRODUCT
6. SUBSTANTIAL CAPITAL APPRECIATION

Vencon Management, Inc.

13

INVESTMENT CRITERIA

7. GEOGRAPHY: U.S. Preferred, but will consider Israel, Korea, Japan, West Asia, Russia, Mexico,
8. INDUSTRIES: Alternative Energy, NanoTech, Other
9. VENTURE STAGE: PRE-COMMERCIALIZATION TO EXPANSION
10. STRATEGIC PARTNERING IN PLACE
11. ACTIVE BOARD INVOLVEMENT BY VENCON

Vencon Management, Inc.

14

NANOTECHNOLOGY: A SIGNIFICANT DISRUPTIVE TECHNOLOGY TO MATERIALLY ENHANCE JOB GROWTH

- It has been estimated that about \$1 trillion products will be affected by nanotechnology BY 2015.
- Disruptive technologies, shortage of human resources, changes in economical structures, and other 'non-scalable' events are expected because of the qualitatively new technological environment.

Vencon Management, Inc.

15

GUIDELINES

- ✓ Training of Entrepreneurs
- ✓ Deciding on the Spin-Out Team
- ✓ Qualifying the Entrepreneur...Is everybody an entrepreneur?
- ✓ Entrepreneurial Infrastructure

Vencon Management, Inc.

16

THE INVESTMENT PROCESS

- Business Plan Requirements
 - Financial Statements
- Location of Preparing the Business Plan
 - Timetable

Vencon Management, Inc.

17

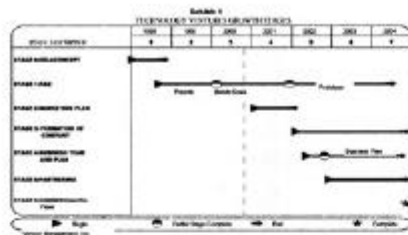
EQUITY (VENTURE) CAPITAL

- Amount of Equity Capital for the Spin-Out
- How much ownership does the "Parent" Company Have
- Ownership for the "Spin-Out" Team
- Terms of the Transaction
- Sources of Equity Capital and Ownership Amount

Vencon Management, Inc.

18

THE VENCON VENTURE ANALYSIS METHOD



Vencon Management, Inc.

19

Vencon Management, Inc.: Profile

VMI, established in 1972, is one of the oldest firms in venture capital/venture development activities. Located in New York City, mid-town Manhattan, Vencon's venture capital activities have been across the entire universe of the industry from government/university spin-offs, minority capitalism, Community Development Corporations (rural venture development), Indian Enterprise, to traditional venture capital. For nearly 30 years, Vencon has formulated various innovative venture capital activities.

Vencon has created renewable energy spin-offs and has provided key advice to the U.S. Government.

Irvin Barash, VMI's President has been a speaker on venture capital and technology ventures at global conferences. Mr. Barash is a chemical engineer and holds an MBA from Columbia University.

Vencon Management, Inc.

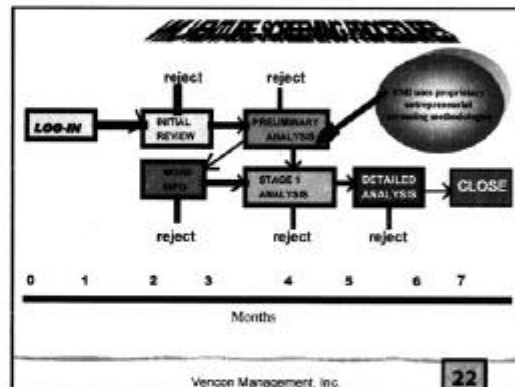
20

VENCON AND THE NEW VENTURE SITUATION

Vencon's role is the identification, and, often, the creation of unique venture situations in various technology sectors, the resulting business research, the searching out of the entrepreneur or the professional manager, and negotiating and structuring the transaction. Vencon takes an active role with new ventures in the post closing, transition stage of unsesttlement. Vencon's unique methodology profiles the success traits of the successful entrepreneur.

Vencon Management, Inc.

21



Vencon Management, Inc.

22

VENCON WOULD LIKE TO HELP YOU

WHAT IS GOOD POLICY FOR JAPAN
ECONOMY SUCCESS??

Monetary Policy

Fiscal Policy

✓ Productivity Enhancement Policy

Vencon Management, Inc.

23

3.1.7 Cyota : Secure Your Customer サイヨータ：顧客の安全を保つ



Cyota Corporate Overview

Who we are

- Leaders in payment security solutions for credit card issuers
- New York HQ, global operations (EU, Japan, Asia)
- Payments & security experts
- Power 80% of the US Verified by Visa cards
- MasterCard partnership in SecureCode initiative
- 3 Top 10 issuers in Japan

Japan Partner

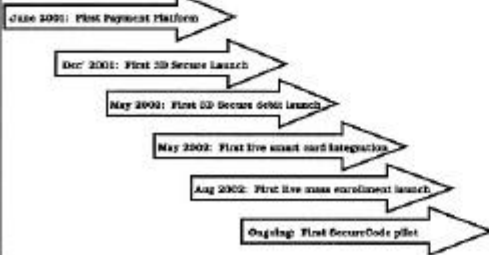
Intelligent Wave 

- Largest Credit Card Authorization SI in Japan
- Set Up and Manage SecureSuite Hosted Service in Japan
- Perform Localization of Software
- Provide Professional services and support to SecureSuite customers in Japan
- Addressing both issuer and acquirer needs

Japan Service Example



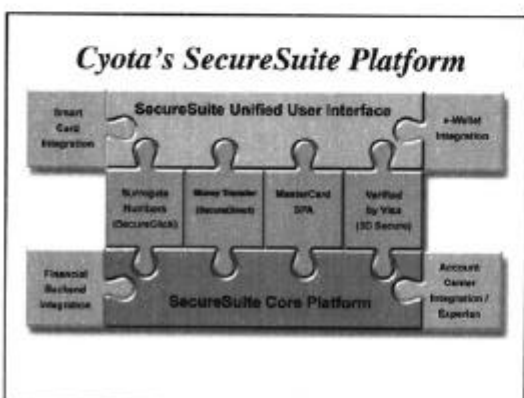
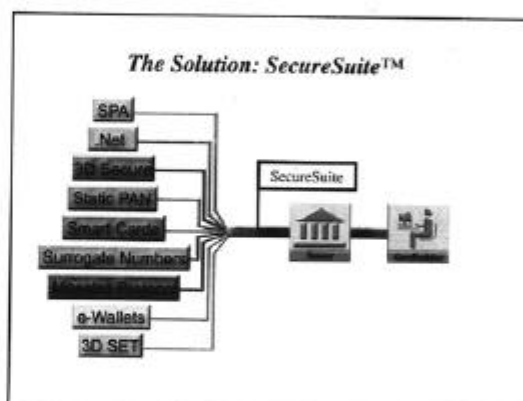
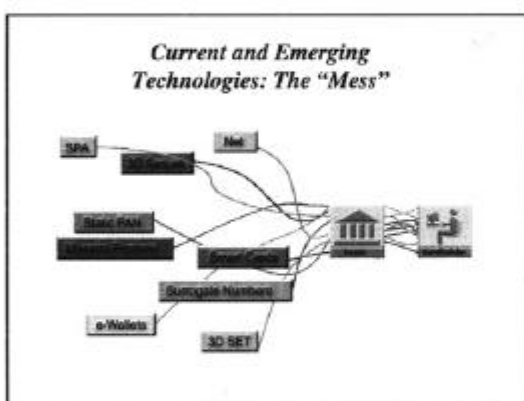
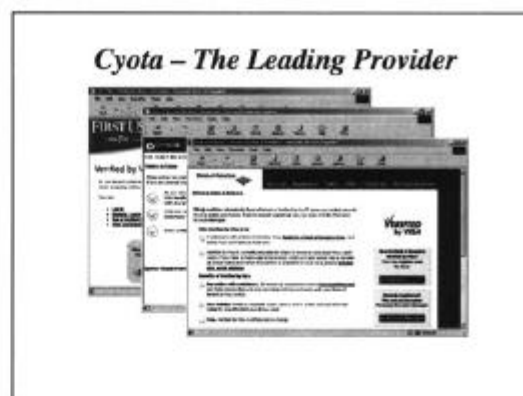
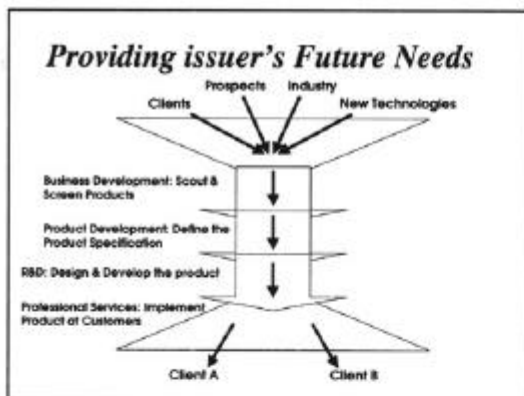
Innovation & Speed – first to market



- June 2000: First Payment Platform
- Dec' 2000: First 3D Secure Launch
- May 2001: First 3D Secure 2.0 Launch
- May 2002: First live smart card integration
- Aug 2002: First live smart card enrollment launch
- Ongoing: First SecureCode pilot

The People: Security & Banking Leaders

 Nehal Bennett, President & CEO Former EVP, J-Secur	 Lior Galun, CTO Israeli Defense Award Laureate
 Scott Moss, Executive VP, Sales Former SVP, 0307	 Bryan Derrman, Business Strategy Former SVP, First Data
 Ivo Rinsenmann, Director Former SVP, Citibank	 Adi Shavit, Chief Security Advisor World Leading Security Expert



MasterCard SecureCode



Cyota's Commitment to Clients



"I've been on several projects where we have worked with vendors, and working with Cyota has been by far the best experience. We really appreciate your diligence!"
Bobby Lan, Bank of America

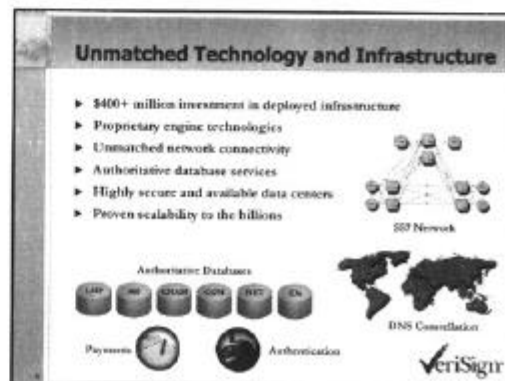
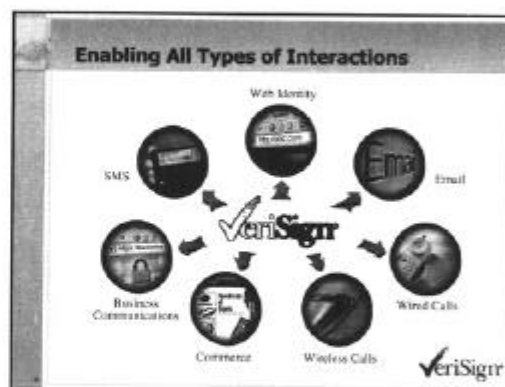
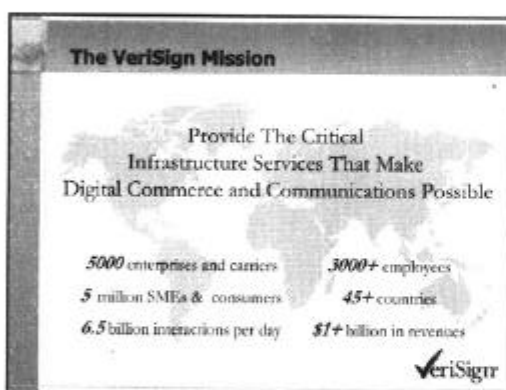
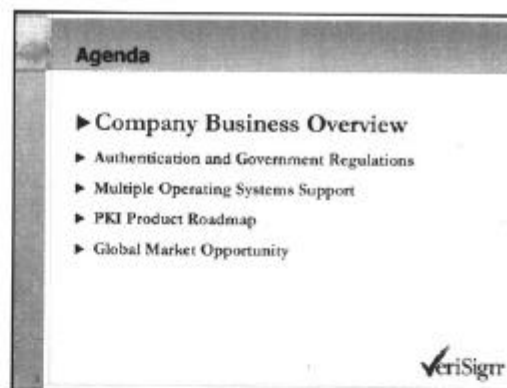
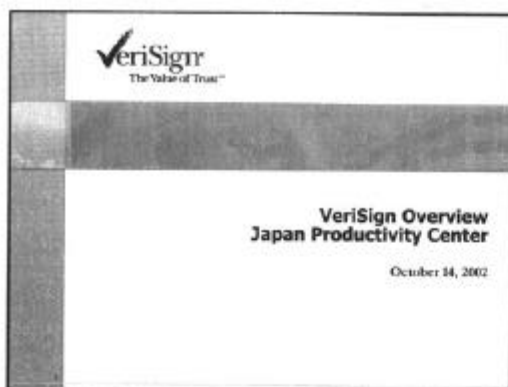


"... the Cyota team is one of the most dedicated groups I have ever worked with. The technical team is truly outstanding in their efforts."
Paul Seguin, TSYS Fraud Control Services



"Cyota understands the credit card industry and its security platform and expertise provide us with an array of turnkey solutions for our cardmembers."
Hugh Bleemer, First USA

3.1.8 Verisign : Overview ベリサイン : 概要



Why Customers Buy From Us

- ▶ We absorb the complexity
 - DNS, PKI, transaction management, SSL
- ▶ To enable faster deployment
 - 70% of customers deployed in 30 days or less
- ▶ With better utilization of resources
 - People and capital
- ▶ And a trusted infrastructure
 - Security, reliability, scalability

VeriSign

Known By the Company We Keep

VeriSign

Federal Regulations

- ▶ Access Security for Electronic Services (ACES)
 - U.S. businesses and citizens use digital certificates to exchange information with government agencies and gain access to government web sites
- ▶ Government Paperwork Elimination Act (GPEA)
 - U.S. federal agencies use digitally signed on-line forms
- ▶ Health Insurance Portability and Accountability Act (HIPAA)
 - Hospitals, pharmacies, insurance companies use digital certificates to verify identity of healthcare professionals
- ▶ Interim External Certificate Authority (IECA)
 - As U.S. Department of Defense IECA, VeriSign provides digital certificate management and directory services for government trading partners in selected DOD programs
- ▶ Federal Bridge Certification Authority (FBCA)
 - enables interoperability among federal agency PKI domains in a non-proprietary manner

VeriSign

White House Cyberspace Security Report

- ▶ *National Strategy to Secure Cyberspace* supports both *National Strategy for Homeland Security* and *National Security Strategy*
- ▶ "Empower all Americans to secure their portions of cyberspace"
- ▶ 5 Levels
 - Level 1: Home User and Small Business
 - Level 2: Large Enterprises
 - Level 3: Critical Sectors
 - ▶ Federal Government
 - ▶ State and Local Government
 - ▶ Higher Education
 - ▶ Private Sector
 - Level 4: National Priorities
 - Level 5: Global
- ▶ Stratton Selectee (VeriSign's CEO) nominated to serve on the *National Security Telecommunications Advisory Committee (NSTAC)*

VeriSign

Access Management and Digital Signatures in Action

US Securities and Exchange Commission

Business Challenge

- ▶ Simplify Filing Process and Reduce Costs for Issuers, the Investing Public and 28,000 Filing Companies
- ▶ Ensure Integrity of Filed Information and Authenticate Filers

VeriSign Solution

- ▶ Implemented VeriSign's Access Management solution
- ▶ Provided Digital Certificates for Identity Authentication, Protection of Private Information and Electronic Signatures

Results

- ▶ SEC's Largest Electronic Initiative Using VeriSign Encryption
 - 6,000 VeriSign-Encrypted Documents Received Daily
 - 263,000 Filings Per Year
- ▶ \$1.8M Anticipated Annual Cost Savings
- ▶ To VeriSign - \$200k Per Year

VeriSign

Where VeriSign Fits In

VeriSign

Thinking holistically

- ▶ Treat MPKI as a "true" platform. Analogous to an operating system.
- ▶ The platform includes all PKI components that address certificate lifecycle
- ▶ Every release of the platform guarantees that all the components included in that release are compatible with each other
- ▶ Customers upgrade the entire platform, not individual components

VeriSign

What is new MPKI?

- ▶ **Backend**
 - Certificate management engine (includes validation)
 - Routing infrastructure
 - PITS Server
- ▶ **Packaged for the Enterprise**
 - Core Sincit
 - Auto-Admin and Key Manager
 - PEA/PIS (with basic signature and client authentication capability)

VeriSign

What's On the Horizon

Breakthroughs in Security & Network Technology

- Web Services**
 - ▶ Java standards work with Microsoft & IBM
 - ▶ Native integration with major platforms
 - ▶ XML solutions
- Federated Identity**
 - ▶ Common reference architecture
 - Liberty Alliance
 - Microsoft .NET
 - IBM/Troll
- Device Authentication**
 - ▶ Chipset-based
 - ▶ BIOS-level
- Voice/Data Convergence**
 - ▶ Secure SMS/IM
 - ▶ Secure wireless payments
 - ▶ ATLAS infrastructure
- Wireless LANs**
 - ▶ 802.1X security framework

VeriSign

VeriSign's Unique Opportunity

Today	Tomorrow	Long Term
- IP Address Binding - Domain Name Registration - PITS Call Routing	- IP Address Binding - Domain Name Registration - PITS Call Routing - Secure DNS - Advanced Navigation - Streaming PLS - XML User Services	- Secure and Available - Secure Billing - Advanced Authentication - Secure Mailbox - Secure PITS - Secure PITS - Secure PITS - Secure PITS

VeriSign

The Opportunity Is Global

North and South America EMEA Asia Pacific

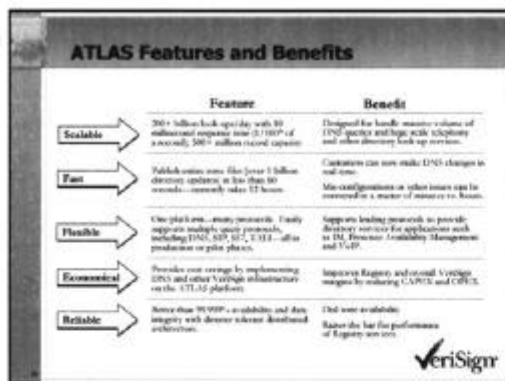
Estimated user counts regional:
gTLDs and nTLDs, includes multi-lingual device users.

VeriSign

VeriSign's Global DNS Constellation

- ▶ Run the "A" root server which is the authoritative server for all top level domains
- ▶ Manage global constellation of 13 server since—"dial tone" availability
- ▶ Deliver results in 10 milliseconds (1/100th of a second)

VeriSign



3.2 中国収集資料

3.2.1 中国インターネット協会大会

以下の資料は、中国上海国際展示会日本事務局が参考資料として制作、関係者向けに配布したものである。内容はあくまで参考であり、電子商取引推進協議会と中国上海国際展示会日本事務局はその内容に責任を負わないものとします。

3.2.1.1 大会概要（事前パンフレットから）

中国インターネット大会——2002年中国インターネット協会会員大会 が2002年11月に上海で盛大に開催

中国のWTO加盟で人口十三億人の巨大市場が自由貿易体制に加わり、幅広い市場開放に踏み出します。日本企業にとって最大の魅力は、比較的良質で安く豊富な労働力と、成長力を秘めた巨大な消費市場にあります。生産基地と市場の両方の魅力を中国は兼ね備えています。

この度、中国インターネット大会——2002年中国インターネット協会会員大会が上海国際会議センターで盛大に開催されます。本大会には ICANN 主席 M. Stuartlynn 氏、「インターネットの父」と呼ばれている Vinton G. Cerf 氏、慶応大学教授・村井純氏など国際関連組織の代表・国際的著名専門家及び国内の著名専門家が出席し、講演される予定です。また、各国インターネット業界が訪問団を結成し本大会に参加する予定です。

- 名 称：「中国インターネット大会——2002年中国インターネット協会会員大会」
主 催：中国インターネット協会
指 導：国家発展計画委員会、科学技術部、情報産業部、対外貿易経済合作部、文化部、
国務院ニュース弁公室、中国科学院、中国科学技術協会
後 援：人民日報社、国家郵政局、中国電信集团公司、中国聯合通信有限公司、中国移動通信集团公司、中国ネット通信有限公司、吉通ネット通信有限公司、中鉄通信ネット技術有限公司、中国衛星通信集团公司、新華ネット、中国教育と科学研究コンピューターネットワークセンター、中国科学技術ネット、中国国際電子商務センター、中国インターネット情報センター、上海市通信管理局、上海市情報化弁公室
会 期：2002年11月25～27日
会 場：上海国際会議センター
主 旨：国際・国内インターネット業界の最新動向の理解と分析、WTO加盟後の中国インターネット業界が直面するチャンス・挑戦及び対応策の研究、ネットワーク技術の発展及び応用の検討、関係企業の経営・管理経験の交流、情報ネットワークサービス業発展の推進、先進的ネット文化建設の促進
内 容：1. 会議 2. 展示会

1－1 会議内容：＊WTO 加盟に連れ中国インターネット業界が直面するチャンス及び挑戦

＊次世代インターネット技術の発展動向

＊IPV6 発展の研究討論

インターネット国際標準の研究・制定の進展

ブロードバンド技術の開発及び応用

移動インターネット・移動電子商取引

＊コンピューターネットワーク・情報セキュリティ技術

＊ネットワークシステム技術

インターネット資源開発及び管理

＊IDN・DNS の上層応用

政務の現状と発展動向

＊電子商取引の発展と応用

ネット文化の建設とネット情報資源の開発

業界の自制及びインターネットの法的制度の整備

インターネットと知的所有権

インターネット運営パターンについての研究討論

中部・西部地域情報ネットの整備

＊特別テーマ・論壇：

中国インターネット協会会員代表大会

総裁シンポジウム

青少年オンラインナビゲーションプロジェクト

電子競技開発研究討論会

1－2 会議出席(出席者 3000 名の見込み)：

国際：ITU 国際電信連盟、ISOC インターネットソサエティ、IETF インターネットエンジニアリングタスクフォース、ICANN インターネットドメイン&IP アドレス管理機構、APNIC アジア太平洋地域インターネット資源管理組織、国際的有名通信情報技術会社の上級主管者及び業界著名人、各国商工業界代表団体、ほか

国内：中国国家計画委員会・科学技術部・情報産業部・対外経済貿易部など関係部委責任者、各省・自治区・直轄市通信管理局責任者及びインターネット協会代表、各部委情報センター責任者、中国インターネット協会会員代表、中国主要 ISP・ICP 企業の関係代表、IT ソフト・ハードウェア製品製造販売業者代表、システムインテグレーション業者、金融投資機構代表、科学教育機構及び高等教育機構の研究者、マス・メディア関係者、IT 関連業界の技術者・マーケティング関係者、インターネットサービス業及び電子商推進関係者、ほか

1－3大会参加登録料：VIP 券：中国元3500 元 佳賓券：中国元2000 元

注：本大会入場券は VIP 券と佳賓券の2種類があります。VIP 券持参者は上記全ての講座を、
佳賓券持参者は上記※印以外の講座をご参加いただけます。

2－1 出展対象：インターネット運營業、インターネット情報サービス業、インターネット設備製造業、インターネットセキュリティ製品製造業、インターネットソフトウェア開発・ハードウェア製造業のインターネット関連の新しい技術、設備、製品及びサービス

2－2 展 示 料：基礎小間付きブース 1 m²につき US\$280 (18 m²から)
スペースブース 1 m²につき US\$260 (36 m²から)
(18 m²ブース毎に、大会佳賓入場券2枚を贈呈します)

2－3 出展サポート：出展に関する手続きは無料で代行いたします。

展示装飾につきましては、現地装飾業者を紹介することもできます。
カタログの中国語翻訳及びカタログの現地製作を承ります。
通訳の手配を含む出展については全面的にサポート致します。

大会の参加と出展申込締切：2002 年 10 月 18 日（金）

主催者は国内外の関係者に大会の参加と出展を誘致し、そして日本の関係業界との交流を深く進めたいために訪中視察ツアーも企画しています。

詳しいお問い合わせは次の通りです。

中国上海国際展示会日本事務局代表 張（チョウ）まで

〒194-0004 東京都町田市鶴間 182-9

TEL:042-799-2856 FAX:042-799-2857 E-mail:mailto:zw_kjb@ybb.ne.jp

3.2.1.2 胡啓恒^{注)} プレゼン資料 (インターネット大会事務局より日本語訳入手)

1) インターネットの中国における発展

胡啓恒 中国インターネット協会 2002 年 11 月

2) インターネットが中国での発展

- インターネットがわが国における発展の簡単回顧
- インターネットのわが国における快速発展の原因
- インターネット発展と応用の新段階
- 「責任が重く、道が遠く」

3) インターネットのわが国における発展の簡単な回顧 (1)

- コンピュータネットワークの早期研究 (‐70～80 年代)
 - 北京市コンピュータ運用研究所銭天白等 (CANET)
 - 清華大学胡道元等
 - 十五所、電子科学院、復旦大学、上海交通大学等……
 - 中国科学院銭華林、許榕生等
 - 科学技術、教育仕事のコンピュータに対する強い要望を出している
- 早期のインターネットアクセスとインターネット利用
 - 電子メール：1987 年、CANET が世界に初めての電子メールを発信した。「長城を踏み越え、世界に向ける」と。1988 年清華大学学校内にあるイントラネットの最初のローカルサーバーが x.25 でカナダに接続。1989 年十五所などもいくつか使用者会社へ x.25 を提供、国際電子メールに用いる。
 - 初めての専用線：1991-1993 年、ハイ・エネルギー物理研究所は国際合作需要に応じて、それぞれ x.25 方式で、それに、64Kbps 国際衛星通信チャンネルをリースして、アメリカエネルギー部ネットのスタンフォード・リニア加速器センター (SLAC) に接続、これによって数百人の科学者は電子メールが利用できるようになる。
 - CN 領域名：1990 年 10 月、CANET の銭天白氏が中国代表して、アメリカ国防総省 ARPA 網の DDN-NIC (元は INTERNIC) に中国のトップ領域名「CN」を登録、「CN」での国際電子メール通信サービスを開通。ただし、サーバーはドイツに設置してある。
- わが国一番最初の大規模 TCP/IP ネットワーク、科学技術教育界の NCFC (National Computing Facility Center) ネットは一番先にインターネットにフル機能接続

^{注)} 胡啓恒氏は、中国インターネット協会・初代理事長

を実現、それから、中国は本格的に世界インターネット家族の一員となる。(毎年、国際インターネット協会 ISOC から発表される)

- 国務院により許可されて、NCFC の各加盟者 (中国科学院、清華大学、北京大学)、科学委員会、計画委員会、国家自然科学基金会、及び錢華林氏などの各位の絶え間なく努力したあとで、1993 年末に建設できた NCFC 親ネット (10MDPS) は 1994 年 4 月にやっと NSF 親ネットにフル機能接続できた。郵政電信部朱高峰副部長から支持されて、64Kbps 専用線をリース、慣例を破る—業種界を打破—国際通信チャンネルを共用

- 1994 年 5 月国家のトップ領域名サーバーを中国に移り帰し、北京中関村にある科学院計算機ネットワーク情報センターに設置、登録を完成、全国使用者への領域名登録サービスを開始。これは、中国はすでにインターネットに接続した国家になったことを意味している。

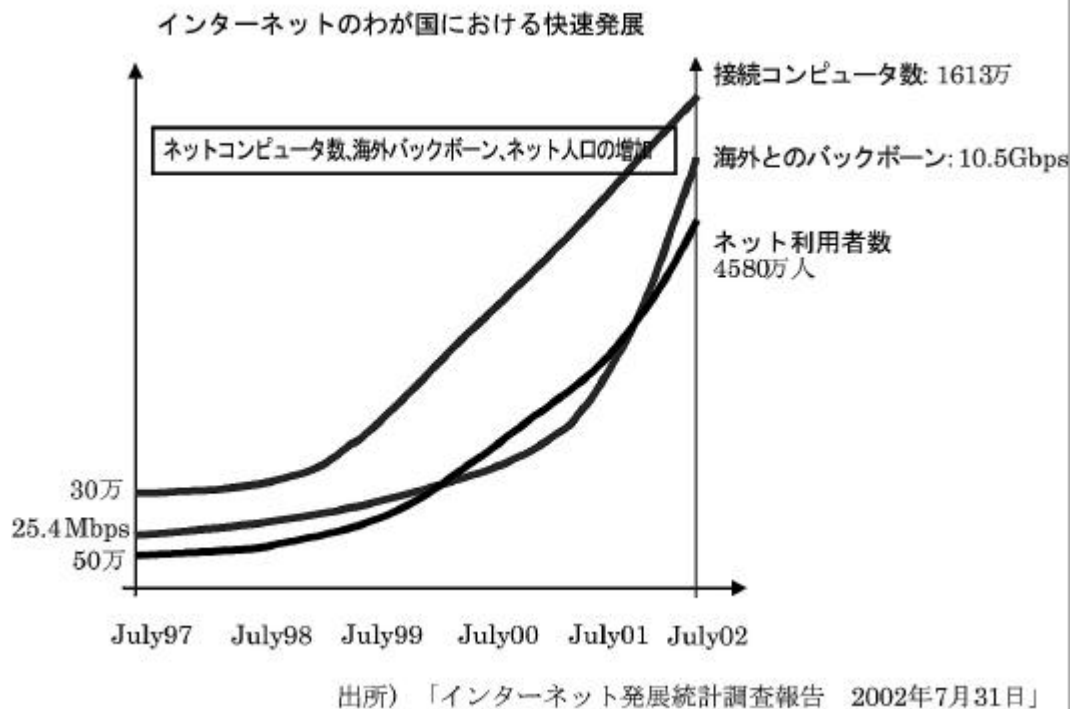
- CSTNET, CHIANET, CERNET, CHINAGBN 等インターネット相次いでスタートし、中国のインターネットは快速発展の段階に入った。

4) 13 歳娘とインターネットの物語：

- 1995 年 2 月 10 日ハイ・エネルギー物理所の黄向東氏、計算機ネットワークセンターの錢華林氏がお医者さんから頼まれて、アメリカ自然科学基金会の Steve Goldstein 先生に電子メールを発信した。「Call for Help！」と。
- 「一人 13 歳の娘がおかしい病気に侵害されている！医学図書館とお医者さんたち、人道主義からの援助をお願いします！」と。この情報は、数日のうちに、全世界に伝わった。愛を込めて知識をもっている何千ものコールバックメールを受け取りました。
- 楊小霞と言う娘が助かった。これは、ただ、インターネット作った数え切れない奇跡の一つだけである。

5) インターネットのわが国における発展の簡単回顧 (2)

- 1995 年チャイナテレコムが社会全体にインターネットサービスを提供する専用線を開通。(上海と北京にそれぞれ 1 本 64Kbps)、使用者は電話回線ネットと DDN と ×.25 の何れが使用できる。
- 1996 年、チャイナテレコムの 23 ノードを持つ全国親ネットのサービスがスタート
- 中国公衆計算機インターネットのサービスがスタート。中国インターネットは科学技術教育界から社会全体に広げられた、中国インターネットの快速発展段階が始まった。
- インターネットは中国で快速発展。



6) インターネットのわが国における快速発展の原因

- 科学研究と教育のリード役
 - 早期の研究と国際交流—知識提供
 - 研究と教育がインターネットへの需要—推進力
 - NCFC が科学研究と教育界のリード役に条件作り
 - インターネット発展のために人材育成
- 政府の支持と指導役
 - インターネットの発展をサポート、国際ルールへ統一すること及びアメリカ国家科学基金会親ネットに接続することを支持。
 - 明確的な指導方針と積極的に発展する原則—「積極的発展、管理を強化、利益につき、害を避け、われのためにする」
 - ネットワークを発展すると同時に絶えず管理制度を改善—例えば国際通信チャンネルを共用でき、政府機関でない業者でも国家のトップ領域名サーバーを管理でき、国際ルールにあわせる。
 - 発展とともに、効果的な管理規則を制定、わが国で秩序正しくインターネットネットワークを発展するようにし、発展の為の有利環境を作る。

- 改革開放環境

- インターネットがわが国で快速発展する 10 年は、わが国社会と経済が一番速く発展する 10 年でもあります。経済実力の増強と社会からの需要は通信インフラ施設の快速発展につながり、インターネットの発展のために有利な物質基礎を固め、インターネットの発展の推進力となった。
- 電信体制の改革は絶えずインターネット発展の環境を改善。

7) 中国ネットワーク情報センターCNNIC (1)

- CNNIC 事務委員会が政府に協力して、中国領域名体系と領域名登録についての管理方法を制定—銭天白氏と銭華林氏
- CNNIC は.cn サーバーを管理と運営、そして.cn 以下の領域名を登録
- EDU.CN 領域名の登録サービスは清華大学計算機ネットワーク情報センターが提供

8) 中国ネットワーク情報センターCNNIC (2)

- CNNIC は政府から正式権限を授けられて、1997 年発足
- 政府から権限を授けられて、ネットワークの発展状況を研究調査。
- 国際インターネット舞台に中国からの声
 - 元サーバ
 - 全世界の一般会員代表の選出 (2000 年)
 - ICANN の討論テーマについて、中国の意見を発表する
 - 中国語のドメイン名及び実験用プラットフォームの起動
 - 2 岸 4 地^{注)} を含む中国語ドメイン名の調整組織 CDNC の設立
 - IETE マルチ言語サポート技術標準に積極的に参加し、中国語ドメイン名の登記指導にも参与する

9) 中国専門家たちが国際インターネット事務に積極的に参加

- 北京コンピュータ応用研究所の銭天白教授、清華大学の呉建平、李星教授、中国科学院の銭華林教授などがアジア太平洋地域のインターネット組織機構の APNIC、APTLD に選ばれました。マルチ言語のドメイン名、IPv6 などの新技術の討論と研究に積極的に参加する。
- 銭華林などによる中国語ドメイン名の調整チーム (CDNC) が設立、2 岸 4 地の中国語ドメインの研究開発の核心となった。
 - 2 岸 4 地の中国人の親密な合作、標準統一、一致行動により、中国語ドメイン名の実験プラットフォームの設立の中で、影響力のある力となっている。シンガポールや韓国等からも参加した。

^{注)} 2 岸 4 地は中国、台湾、香港、マカオなどの地域を指す。

そして、韓国と日本と連合して、JETを設立した。中国語ドメイン名の設定登録の管理指導原則はすでに国際にマルチ言語のドメイン名の分野について、有効な方法と公認されていた。

- インターネットは国際舞台の中で大変重要で、中国はこの舞台に上がり、もっと強い声で発言するでしょう。

10) 中国インターネット協会の設立

- インターネットの迅速発展ともっと組織的に国際インターネット活動の需要への参加は中国インターネット協会の設立を促した — 2001年5月
- 非政府組織、インターネット業界、学問界、ユーザを代表する
- 自身の建設—5つの工作委員会、全国25カ省市での協会設立。
- 業界の自律公約
- CNNICと共同で、2002年ICANN大会を成功に主催した。
 - 上海市政府、上海電信管理局、上海インターネット協会、上海市教育委員会、科学院上海分院、及びNeuStar, VeriSign、中国ネットコム等の企業も積極的にサポートされた。
 - 世界70カ国の540人からも参加した
 - ICANN改革及びマルチ言語ドメイン名などの分野で重要な進展があった。
 - 参加者が上海浦東の魅力に魅了され、ICANN会議の決議内容に今回主催者に対して、わざわざ感謝の意を表した。
 - 再び、世界に「ひとつの責任のある大国」の姿を見せました。
 - 迷惑メールの阻止及び対策チームの発足。
 - ネットワーク管理とネットワーク安全の研修などを行う。

11) 中国インターネット協会の発展

- 調査分析の上、社会に向けて情報の提供—CNNICと共同で白書の編成。
- インターネット国際の舞台で有力な声で発言した。
- —「0の突破」：CNNICと共同で、ICANN大会を主催；ICANNから国際化ドメイン政策研究チームへの参加を要請された。
- —国際インターネット協会と連絡を取り、加入を希望する。
- —中国インターネットは規範と自律を求め、世界に良好な印象を与える。
- パートナーと相互支持し、先進な文化を発信する。
 - 科学の普及、青少年のインターネットマナー

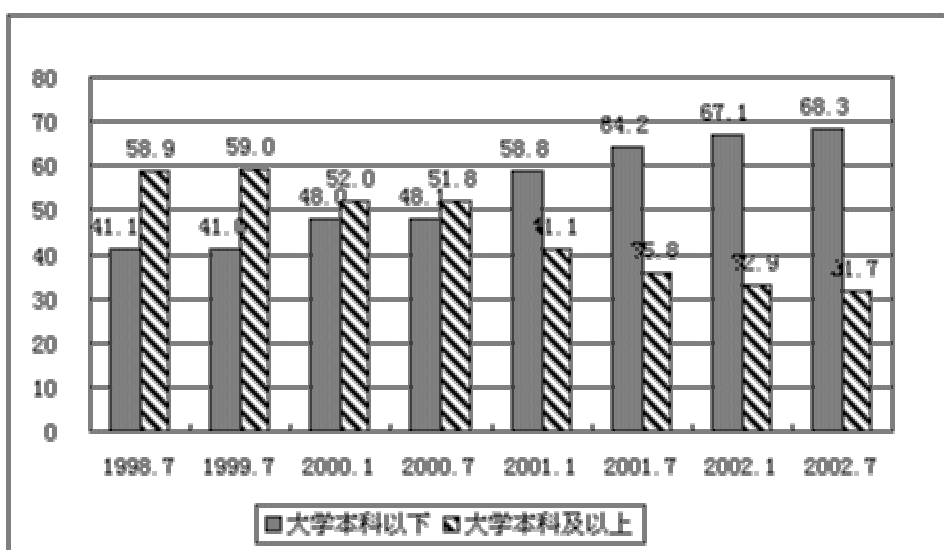
12) インターネット発展と応用の新段階

- バブルの崩壊、全世界範囲でもっと現実的なインターネット経済を促進している。

- “狂った銭が逃げた、阿呆の銭が縮んだ、聡明な銭は残ってチャンスを待つ！”
- IT への認識の深化とともに、わが国の E-G、E-C はすでに基礎を整え、世界の最大な市場となるでしょう。
- ブロードバンドの基礎施設の規模化の建設により、更なる発揮を期待できるでしょう。
- 多様化の応用は徐々に出て、必ずその勢いを見せてくれるでしょう。
- 世界インターネットは技術と管理の両方面からの新しい挑戦に直面している一挑戦は新しい発展のきっかけとなるでしょう。

IPv6 / IDN / ネットセキュリティ / 国際化管理

- マルチ言語のドメイン試行と実施はすでに近い、インターネットの更なる大衆化への条件を提供する。



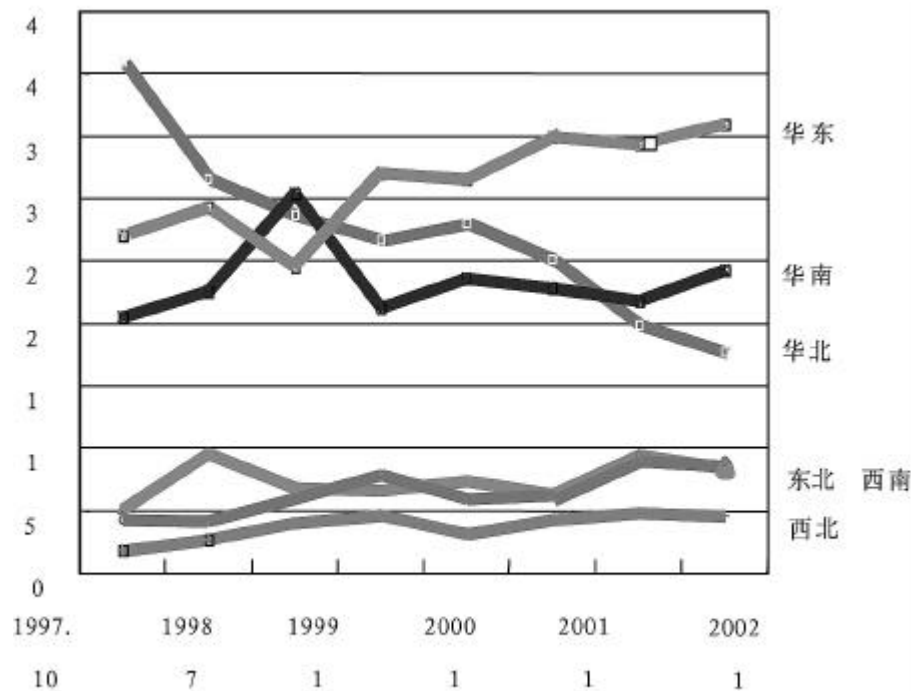
- WTO 加入後、全世界のビジネス競争が一層展開され、わが国の経済活動がインターネットへの需要をもっと要求されるでしょう。
 - 競争の需要は企業間の合作を駆動する；企業はともに提供者とユーザとなり、互いに情報とサービスを提供する。ネット上で高効率な現代産業を結成するでしょう。
 - 金融の情報化と支払システムの電子化レベルも高めており、インターネットの商用化の基礎となる。
 - WTO 規則に適応するため、政府行為を規範化し、市場環境の改善され、ビジネス信用保証体系などの建設と改善などが、すべてインターネットビジネス応用ための道を開拓してくれている。

1 3) 「責任は重く、道は遠く」

- 発展しながら、中国国情に適した発展の道の探索に努力する。
 - ネットの情報コンテンツリソースの増加と科学教育の内容
 - 絶えなく管理体制の改革及び新生の生産力の放出。

- 業界の自律を強化する。
- 健康的なネット内容はインターネット発展の原点と帰宿となる。
- 業界の信用度を高めるのはインターネット経済の発展前提となる。
- ネットセキュリティの補完はインターネット経済発展の保障となる。
- 中国国情に適した多様化応用インターネット世界を創造する

● 東と西の地域差の縮小



出所) CNNIC, 第九次中国互联网络统计调查报告, 2002年1月

1 4) 輝く未来

- 世界最大な市場は中国にあり；特にモバイル関連は巨大な潜在力がある。
- 健康的なインターネット発展に有利な政策環境。
- 先進な基礎施設建設
- 社会の安定、全面的に裕福な社会建設、二つの文明建設及び高速な大環境な発展は全体的にインターネットの発展にも有利となる。

1 5) 中国におけるインターネット

先進なる生産力と先進なる文明の载体となる。

時代とともに進歩し、中国人民の根本利益と中華民族の偉大なる復興に服務する

<胡啓恒履歴概略>

胡啓恒	第八回目及び第九回の中国政治協商委員会の委員。
1959 年	全ソ連モスクワ化学工業機械学院工業自動化学部卒
1963 年	技術科学副ドクター学位を取得、帰国後、中国科学院自動化研究所にて、生産プロセスの自動化制御、モデル見分け施設などを研究；責任を持って研究開発したわが国初めての郵便物自動発送システムに用いる手書き文字見分け機械は科学大賞を獲得、そして、責任を持って国家重点科学研究項目であり、わが国初めてのモデル見分け実験室を作った
1980-1982 年	米国 CWRU 大学から招かれ、その大学における応用物理と電機工学部の客席研究教授をし、政策決定プロセスの研究をする。
1983-1989 年	中国科学院自動化研究所所長を担当
1984-1993 年	中国自動化学会理事長を担当
1985-1994 年	中国計算機学会理事長を担当
1988-1996 年	中国科学院副院長を担当
1994 年	中国工程アカデミー会員に選出
1996 年	中国インターネット情報センター（CNNIC）事務委員会主任委員に招聘
1996 年	中国科学技術協会副主席に選出
2001 年 5 月 25 日、	中国インターネット協会発足大会にて、第一回理事会理事長に選出

3.2.2 中国インターネット事情

中国インターネット最新事情^{注1)}

1) 中国ネット人口4500万人

中国政府の情報産業省傘下でドメイン等を管理する中国インターネット情報センターは、中国のネット利用人口は6月末時点で4580万人、人口の3.6%だったとの報告を発表した。同センターは「普及率はなお低く、発展余地は大きい」と分析している。

中国のネット利用人口は世界で米国、日本に続いて三位という。利用人口は前年同期に比べると72.8%増で、調査を開始した1997年10月から74倍に増えた。「中国インターネット発展状況統計報告」によると、利用者は男性が約六割で、女性は約四割。24歳以下が53.5%と半数を超えた。1ヶ月当たりのネット接続費用は50元（約750円）以下が44.3%とトップ。これに51～100元の利用者を合わせると、全体の74.4%を占める。

2) 中国IT産業益々元気

2002年上半期、中国の電子情報産業（IT産業）は急速な発展を見せ、輸出額が大幅に増え、経済効率が上昇している。

中国情報産業省の統計によると、今年3月に入ってから、アメリカの景気回復の影響を受けて、中国の電子情報産業が国際市場におけるシェアを高めるため、力を入れたことから、その生産量は急速に増えているという。今年1月から5月までの5ヶ月間、中国の電子情報製品の輸出額は去年同期より三割以上増えた。また、パソコン、ディスプレイ、カラーテレビなどの輸出額も引き続き急速な伸びを保ち、ソフトウェアの輸出額は去年同期の2倍に増えたとのことである。

統計によると、今年上半期のパソコン市場の売上は、前年同期比15.8%増の1312億5千万元（約1兆9,687億円）。通年での売上は2,941億元（約4兆4,115億円）に達することが予測され、そのうちソフトウェア市場の売上は約360億元（約5,400億円）になる見込みだという。

中国情報産業部が発表したデータによると、今年6月末までに、全国の電話普及率が30%を超え、30.2%に達した。調査によると、今年上半期、全国の電話利用者が急増した。6月末までに、全国の電話利用者が3.74億、うち、固定電話利用者が1.98億、半年間に1,990万増加、携帯電話利用者が1.76億、半年間に3,135万増加、携帯電話の普及率が13.86%に達した。中国国産携帯電話のシェアが20%に達した。1月から4月までの4ヶ月間に、国産携帯電話の販売台数は去年同期に比べて30%以上増加した。

最近、世界標準インターネットユーザーの調査・分析に従事する権威機構のニールセン・

注1) 以下の資料は、中国上海国際展示会日本事務局が参考資料として制作したものです。内容はあくまで参考であり、電子商取引推進協議会と中国上海国際展示会日本事務局は責任を負わないものとします。

ネットレーティングスは、中国のインターネットの発展趨勢に対し調査を行った。上海で発表されたその調査レポートによると、中国の自宅でインターネットに加入する人数は5,660 万人となり、アジアで自宅でのインターネット加入者数の最も多い国となり、アメリカに次いで世界第2位にランクされ、その後は日本、ドイツ、イギリスが続いている。中国業界の専門家によると、このデータはインターネットの関連産業を大いに喜ばせた。

3) 今後5年中国は世界最大情報セキュリティ製品市場に

中国情報産業部の副部長婁勤儉氏によると、今後五～十年、中国は世界最大の情報安全製品の市場になる。自主的情報安全産業の発展を速め、国の情報安全を守ることは中国の情報産業の急務である。当面の情報安全産業は関連戦略と政策の制定、関連技術基準の制定、ネットワーク安全技術の発展、核心技術の突破と革新等四大要務を至急解決しなければならない。

具体的には、国家情報安全産業の発展戦略と関連政策を早急に検討制定し、良好な発展環境をつくりあげる。

情報安全はハイテクの支持が必要である。技術規範がなければ相互連続、共有、連動意義の情報安全が不可能である。積極的にネットワークの安全技術を発展させ、自主的知的所有権のある製品の研究開発と産業化を支持する。核心的技術の発展と革新を強化して、CPU、操作システム等情報安全の核心技術と製品の自主的研究開発において完対遂とされている。

4) 中国電話普及率30%を超え、携帯電話普及率13.86%に達し

7月18日、中国情報産業部が発表したデータによると、今年6月末までに、全国の電話普及率は30%を超え、30.2%に達した。

調査によると、今年上半期に、全国の電話利用者数が急増した。6月末までに、全国の電話利用者数は3.74億となり、そのうち、固定電話利用者は1.98億台で、半年間に1990万増え、携帯電話利用者は1.76億台で、半年間に3135万に増えた。携帯電話の普及率は13.86%に達した。

利用者が急増し、テレコム消費がブームになっていることを背景として、全国の電話業務による収入も引き続き増え、今年上半期には1845億元になり、去年同期比16%伸びた。

しかし、携帯電話が急増している中で、携帯電話の代替役であった、ポケベルの利用者が激減し、上半期に1918万減り、6月末までに、利用者数は2507万台へと減少した。

5) 家庭情報化 広州が全国トップ

広州市では6割を超える家庭がコンピューターを所有し、うち4割がインターネットを利用していることが、同市情報センターの最新の調査でわかった。コンピューター保有率、インターネット利用世帯や人数などは平均10%増加しており、広州市は家庭情報化で全国

トップにある。

広州市情報センターは4月、「家庭の情報化」をテーマに同市1万世帯を対象にコンピューターの保有やインターネットの利用状況について調査を実施した。その結果、インターネット利用では（１）女性の比率が増大している（２）若年層から高齢層へと拡大している（３）学生の比率が最大である（４）家庭に集中している（５）アクセス時間が増えている（６）政府関連サイトへのアクセスが少ない（７）青少年は教育関連サイトへの興味がある（８）若者はネットショッピングに関心がある――の八大特徴が明らかになった。

6) 大連の携帯電話部品の輸入大幅増

大連税関の統計によると、上半期、大連の携帯電話部品の総輸入高は 2261 万ドルで、去年1年の 1273 万ドルの約2倍に近い。分析によると、上半期、携帯電話部品の輸入量が大幅に増した主原因は、中国が WTO の協議に基づいて今年の1月1日から 251 の情報技術製品の関税に対して「情報技術製品協議」税率を実施し、携帯電話の部品の税率が7%から0%になっているからで、国産携帯電話の成長も携帯電話部品の輸入が伸びる重要な原因の一つである。

7) 中国上半期コンピューター市場 売り上げ二兆円

ソフト市場が急速な成長期に 三年後一兆千億円規模

賽迪顧問股フエン有限公司（CCID Consulting Co・Ltd.）が伝えたところによると、今年上半期のコンピューター市場の売り上げは、前年同期比 15.8%増の 1312 億 5000 万元（約 1 兆 9687 億円）。通年での売り上げは 2941 億元（約 4 兆 4115 億円）に達することが予測され、そのうちソフトウェア市場の売り上げは約 360 億元（約 5400 億円）になる見込みだという。

中国電子信息产业発展研究院の管轄下にある賽迪顧問公司は、情報サービスが中国コンピューター市場の新たな成長ポイントになったと見る。今年上半期には電子政府関連の買付が明らかに増加し、買付額は 154 億 9000 万元（約 2325 億円に上がった。そのうちソフトと情報サービスへの投資の比率が三割を超える。現在、情報サービス業は伝統的なコンピューター製造業に代わり、中国コンピューターメーカーが発展していくための生命線となっている。

賽迪顧問公司は中国ソフト市場がこれから急速な成長期に入るとの予測も発表した。今年上半期のソフト市場の売り上げは前年同期比 23.6%増の 143 億 3 千万元（約 4145 億円）だったが、ハードウェア市場の売り上げは同 12.8%しか増加していない。ソフト市場が市場全体に占めるシェアは、2001 年は 11.4%、2002 年には 12.2%に増えている。

賽迪顧問公司では、中国ソフト市場は 2005 年には 748 億元（約 1 兆 220 億円）の規模に達すると見込んでいる。

8) 中国パソコン市場 世界第二規模へ

中国のパソコン市場は来年には世界第三の規模から第二位に上がる可能性があるという。

中国の昨年におけるパソコンの出荷量は前年比 22%増で、アジア全体の成長率である 7%と比較すると 15%も高い伸びを見せている。

アメリカの調査会社であるインターナショナル・データ・コーポレーション (IDC) によると、来年、中国市場は主要都市で買い替え需要が高まることにより成長を継続するとしている。また、中国政府の計画により全国の 90%の小中学校がインターネットアクセスの環境を整備しようとしており、教育分野向けの市場が拡大する。

地域的に見ると、北京や天津、河北省などの北部市場が今後も数年間に渡り全国のトップを維持するが、成長の伸びが高い地域は中国東部や南部である。一方で西部大開発の効果により、中国西部における成長率も 42%に達している。

パソコンメーカーに関しては、現在、聯想集団と北大方正 (ファウンダー) がシェアの第二位までを占めており、これに IBM や DELL が続いている。

9) メールサービス、全面有料化へ

中国国内で最も早くサービスを開始し、ユーザーに対して無料のメールサービスを提供していた 263 は先ごろ、無料メールサービスの有料化を発表した。関係者は「国内インターネット業務の全面的有料化に向けた動きを示すものだ」とコメントした。

昨年初め、国内の新浪、中華網、21CN、163 など多くのインターネットサイトが有料のメールボックスサービスを開始、同時に無料のメールボックスの容量を減らすなどの措置を採った。しかしメールボックスを完全に有料化したのは、263 が初めて。

先ごろ発表された中国インターネット統計レポートでは、ネットユーザーが最も頻繁に使用するサービスは電子メール(92.2%)であることが分かった。国内のネットユーザーは現在 3770 万人、ほとんどのユーザーがメールボックスをもっているが、その多くが無料のサービスを利用している。

業界では、行き過ぎた無料サービスはネットバブルを招き、業界の赤字の恒常化につながるとの声が高く、有料化は業界の健全な発展のために必要だと考えている人がほとんど。

清華大学・経済管理学院の金占明教授は「電子メールの無料から有料化までは、単純なプロセスをたどったわけではなく、様々な概念のおよびサービス面での変化を経てきた」と述べた。金教授は、インターネット企業の有料メールボックスは注目を集めているとしたうえで、「顧客に対するサービス意識、デザインのコンセプトなど様々な面で調整を続け、個人のニーズに応じて多種多様な付加価値を持つサービスが提供されるべきだ」と語った。

10) チャイナテレコムは次世代ネットプロジェクトを稼働

最近、チャイナテレコムが長い間検討してきた次世代のネットワーク (NGN) の試験プロジェクトが北京、上海、広州、深センの四つの都市でスタートした。チャイナテレコム

の伊楽平技師長によると、今回の次世代ネットワークの実験ネットワークプロジェクトはグローバルの最大交換網の次世代ネットワーク邁進へのチャイナテレコム of 積極的試みであるだけでなく、技術革新を通じてチャイナテレコムをもっと速く国際的総合競争力のある大型企業グループに発展させるのがその主な狙いだ。

最近、チャイナテレコムは五社のメーカーと次世代ネットワーク試験プロジェクトの設備供給契約を結んだ。契約額は1億元（約 16 億円）に及ぶ。五社のメーカーはそれぞれ北電ネットワーク、エリクソン、上海ベル、シーメンス、中興通信。

1 1) デジタル放送の研究開発を継続

中国国家発展計画委員会は4月3日、デジタル放送の研究開発と産業化に向けたプロジェクトを 02 年も引き続き実施していくことを発表した。

02 年の重点プロジェクトは次の3つ。(1) デジタル放送端末及び関連部品の産業化プロジェクト、(2) デジタル放送チャンネルの放送設備の開発と産業化プロジェクト、(3) デジタル放送の応用システムの産業化プロジェクト。

1 2) 衛星通信市場、初歩的な規模を達成

新華社通信によると、中国の衛星通信事業はこの 30 年来発展を続け、その市場は初歩的な規模を達成した。中国は現在9個の衛星と 342 基の受信発射装置を保有しており、アジアの広範な地域とヨーロッパの一部地域に衛星による観測情報サービスを提供している。また、中国の東部の沿海都市上海で開かれている中国・ロシア情報通信ハイレベルフォーラムによると、これまでチャイナテレコムが運営している国内のパブリック衛星通信ネットワークで7万9千の回路を開通している。また、チャイナテレコムが運営している 15 基の国際通信衛星地球ステーションでは1万3千回線の双方向通信回路を開通しており国際通信サービスを提供している。

1 3) 中国移動・中国聯通相互受発信開通

中国新聞社の報道によると、全世界では昨年、ショートメッセージサービスの利用件数は 2500 億件であり、そのうち中国では100 億件で既に数十億元規模の市場に達した。

5 月、海南省では中国移動公司と中国聯通公司との間のショートメッセージサービスの相互受発信がすでに開通しており、中国聯通によると、開通から二日間で海口市事業者を超えて発信されたショートメッセージ件数は一万件を超えたという。すでに中国移動と中国聯通は協議を締結しており、5月1日午前0時にショートメッセージサービスの相互接続が全国規模で開通した。これで両事業者間が長期間に渡って相互受発信が出来なかった歴史にピリオドが打たれたことになる。

1 4) 中国ソフト産業好調維持

賽迪顧問会社がこのほど発表した 2002 年第 1 四半期の統計報告によると、中国のソフト・情報サービス市場の売上高は 161 億元（約 2,576 億円）（昨年同期比 22.2%増）。

ソフトの売上高は 64 億 6,000 万元（約 1,060 億円）（同 20.9%増）、情報サービス市場の売上高は 96 億 4,000 万元（約 1,540 億円）（23.1%増）で、大きな伸びとなった。

人民日報の報道によると、ソフトの売上では基本ソフトの売上高が 19 億 8,000 万元（同 17.9%増）で、ソフト全体の売上の 30.7%を占めた。ミドルウェアの売上高は 4 億 2,000 万元（同 35.5%増）、応用ソフトは 40 億 6,000 万元（同 21.1%増）で全体の 62.8%を占めた。

また国内のパソコン販売台数は 2,052,000 台（同 19.6%増）、売上高は 171 億 7,000 万元（同 15.3%増）だった。ノートパソコンの売上高は 43.6%の大幅な伸びを見せ、売上高も 30.8%と大きく増加。PC サーバーの販売数は 20.9%増加したが、売上高は 7.5%の増加に留まった。

1 5) WTO 効果で IT 製品輸入大幅増

中国では世界貿易機関（WTO）ルールに基づいて、今年 1 月 1 日から情報技術(IT)製品 251 品目を対象に、「IT 製品に関する合意書」で定められた税率が適用されている。税関の統計によると、この政策の成果により、今年第 1 四半期の IT 製品の輸入は昨年同期を 16.3%も上回った。

合意書に基づいて、モバイル機器、各種コンピューター、集積回路（IC）など 122 品目を対象にゼロ関税が適用されている。

1 6) 中国携帯電話の加入者が 2 億の台に

中国情報産業部が 4 月 6 日発表したところによると、向こう 4 年間に、中国市場の通信サービスに対するニーズは早いスピードで増加し、年間の増長率は 21%に達すると予測され、05 年までに中国の通信市場の総規模は 00 年と比べて 2.5 倍に増えて 1 兆 500 億元（約 16 兆 8,000 億円）に達する見込みという。

データによると、本年 2 月末までに、全国の携帯電話利用者が 1.56 億台となり、携帯電話普及率が 11.2%に達した。情報産業部の予測によると、今年の中国通信市場の電信投資総額は約 3,000 億元（約 4 兆 8,000 億円）に達し、設備市場は 1,890 億元（約 3 兆 2,400 億円強）による、携帯電話加入者も 2 億人の大台を超える。これは、世界で始めて 1 ヶ国で 2 億台という偉業的利用数ということである。

1 7) 携帯電話の買い替え率が高い

中国消費者協会がこの頃まとめた調査結果によると、中国は消費者の携帯電話の買い替え率が高いことがわかった。調査を受けた回答者のうち、半分以上の消費者が 2 台以上の

携帯電話を使ったことがあるという。

「携帯電話ブランドの消費者満足度調査」と名付けられた調査は形態電話の利用者を対象に、15 の大中型都市で有効回答 11,481 件を受け取った。

約 4 分の 1 の回答者が 3 台以上の携帯電話を使ったことがあり、37.1%の消費者が 02～03 年の間で携帯電話を買い替える意欲を示したほか、わずか 4.4%の消費者が「携帯電話を買い替えるつもりはない」と答えた。

なお、男女利用者の比率は 55%対 45%で、男性は女性を上回り、年齢では大部分が 25～45 歳と若返った。携帯電話の選択にあたって、品質、機能、価格、デザイン、サービスのうち、70%の人が品質を首位に位置付けたことは品質への注目度が高いということがわかった。

3.3 米国プレ調査メモ

● 調査概要

1) 背景と目的

2002年現在、インターネットはビジネスのコモディティとして定着し、各企業・業界固有の既存ストックとネットの連携における競争優位の発揮が求められている。ビジネスの焦点は、バリューチェーン全体を見て、ECの優位性×自社のコア・コンピタンスによって、如何に「次世代eカンパニー」として競争優位を築くかにある。

本調査は、平成14年度ビジネスモデルWG活動全体と、10月に予定されるメンバーによる訪問調査の方向付けのためのプレ調査を目的とするものである。同時に米国EC/eビジネス関係機関との意見交換を通じて、共同研究等の連携可能性を探ることも目的とする。

<主要目的>

- 1) ポストEC時代のEC/eビジネス改革モデルの先端研究・構想・実態の把握
- 2) EC又はネットの活用によるトランスフォーメーション（変革）プロセスの把握
- 3) 次世代EC事業者の先端モデルの発見・把握（ネット專業の現在と位置付け等）
- 4) 先端研究機関のEC/eビジネス関連研究動向の把握と連携可能性の探索

2) 時期：2002年7月18日（木）～7月28日（日）（11日間）

3) 出張者：電子商取引推進協議会 ビジネス改革WG事務局 荒川 一彦（主席研究員）

● 調査記録

1) Progressive Policy Institute

日 時：7月19日（金）

場 所：ワシントンDC

面談者：Dr. Robert D Atkinson

民主党系政策シンクタンク。しかし、左右ではない第三の道を目指す。デジタルエコノミー推進のための各種提言を続けている。その州別進捗度を20の指標をつかって評価し、レポートとしてまとめて3年目になる。

ニューエコノミーは依然として有効である。生産性／効率性の改善は重要かつ明かであるとともに、高所得者層と低所得者層の間の所得格差の拡大も、一次的な解離はあったものの、所得上昇率は、同程度にと落ちついた。紙や電話といった旧来のコミュニケーション手段からの転換、仲介業者の中抜き効果は、経済にとって大きなインパクトである。旅行業はe活用のLeading Edge Sector。その他e Bill Paymentがもたらすコストカットや

顧客満足度向上は大きい。EC は実経済の 7 倍の速度で拡大しており、生産性は 2001 年第四四半期に 5・1%上昇。失業率も 2001 年 12 月に 5.1%まであがったが、これは 1980 年代の平均失業率より低い。デジタルエコノミー化による効率性の改善は経済成長にとって依然として重要である。

2) NRI - America ワシントン事務所

日 時：7月19日（金）

場 所：ワシントン DC

面談者：斎藤義明

IT 投資は下降線を描く中で、既存資産の高度活用へと関心がシフト。現在、①電子政府、②危機管理と IT サービス、③CRM、④アウトソーシング、⑤e Learning、⑥ユビキタス、⑦コラボレーション等をテーマに検討している。その中で、IBM の Co-sourcing ビジネスの展開は注目されよう。IT コスト削減・効率的 IT マネジメントの方法として、自前でなく、コアコンピタンス以外は、アウトソースするという流れの中で、使った分だけ料金徴収し、カスタマイズはしない。「IT ユーティリティモデル」と呼ばれる。米国では、プロジェクト・マネジメント能力は明らかに日本より進んでいる。極めてプラグマティック。CIO をうまく設置し、個別コンテキストの中での最良の選択を目指す。

3) Washington Core 社

日 時：7月19日（金）

場 所：ワシントン DC

面談者：小林千代、出川朋子

※「EC/e Business 改革調査」の事前意見調整。

4) MIT スローンスクール Center for e- Business

日 時：7月22日（月）

場 所：ボストン

面談者：Daid L. Verrill、John W. Quimby

Center for e- Business は、3 年前に学部を超えて形成された。①トップ・ビジネス・スクール、②テクノロジー研究に基礎、③産業界との協調、が成功要因である。現在、50 人以上の研究員が 52 のプロジェクトに従事し、スポンサーも世界 38 企業に及ぶ。

「Process Handbook」プロジェクト。5000 以上の事例データ他を蓄積した上で、ビジネス要素の変化に対応して自動的にプロセスを判別変化させる、(システムダイナミクス)

ソフトの開発中。(自律エージェント型全体最適変化モデル?) T.Malone 教授による「21世紀組織プロジェクト」の後継をなすもの。情報ポータルであるとともに、ダイナミクスの検証場。

発表された論文はすべて Web 等で公開されており、無料で利用可能。それ以外は正規のスポンサーシップを購入することで、カスタマイズした研究貢献を受けられる。

5) Buckmann Laboratories International

日 時: 7月23日(火)

場 所: メンフィス

面談者: R.Buckmann、Timothy L. Meek Cheyl M.Lamb Kelly VanVoorhis

ナレッジ・マネジメント優良企業の老舗的存在。2002年度 KMAward を受賞(2回目)。

前会長 R.Buckmann 氏のイニシャティブで、当初はコンピュサーブの会議室を使って、世界大での情報交換を実現。Knowledge Tarnsfer Division (KTD) によるインフラ支援とダイアログの蓄積・整理。“いつでもどこでもオフィス”を目指した環境を整備。

前会長の On-Going 的な導入期に比べ、現在の CEO の下で Pragumatic に明示的な活動が求められるようになってきている。但し、基本的要素は、大きく変わっていない。BL Learning Center の活動が注目されるが、eLearning 及び KM・コンサルメソッドに関しては企業秘密として詳しくは聞くことが出来なかった。

最近オーストラリアの企業の化学分野への進出を、ビジネス・コンサルティングを含めてノウハウ提供して支援した。製品提供会社から知識提供会社へとビジネスのコアが変わりつつある。

"Collaboration is human nature, Knowledge Sharing is human nature"

(R.Buckmann:CEO)

6) U.C. Irvine (Center for Research &Information Technology and Organization)

日 時: 7月24日(水)

場 所: アーバイン

面談者: Jason Dedrick Dr.Jennifer Gibbs

世界 10 カ国 2139 社を対象とした「Global E-Commerce Survey」を実施。各国の協力者および各種 2 次資料等を使って、EC の共通傾向を抽出している。EC はそのオープンネス、低コスト、広範な利用可能性とネットワーク効果にもかかわらず、期待されたほど大規模な拡大を示しているとは言いがたい、としている。調査対象企業の 58%は宣伝用に使っており、売上の 5%がオンライン売買であるに過ぎない。しかし、製造、販売、金融の 3 分野では積極的な利用が見られる。

本研究所は、他にも EC/e Business に関する広範な研究を蓄積。ネットを活用した多納品先 Supplier モデルは有効である。デルとシスコのパフォーマンスの相違は、こうしたサプライヤーとの関係構築の方法が異なるところにある、としている。

7) Institute for Study of Distributed Work (ISDW)

日 時：7月25日(木)

場 所：サンフランシスコ

面談者：Dr. Charls Grantham

コア・コンピタンスへの注力と、アウトソーシングにより、その企業自体は全体のビジネス・デザインとコーディネートを行うようになっている。しかし、各企業がコアに特化しつつ相互に取引関係を持つことでマトリクス・アライアンス構造が形成され、リスク分散とコアへの特化・洗練が可能になっている。

ビジネスを物財ではなく、サービス或いはデザイン等のコンセプト／シンボルとしてとらえる「Creative Class」が形成され、益々重要になって行こう。

8) NRI - Pacific

日 時：7月24日(水)

場 所：サンフランシスコ

面談者：渋谷裕二

長い間追いつけ追いこせで、米国への視察旅行は、何かヒントを直接得るところの目的を持つ方が多かった。しかし、最近、日米の違いから必ずしも同じに行かないことが分かってきている。アメリカの都市はコスモポリタン化しており、日本との大きな違いを発見しにくくなっている。しかし、発想を展開するためには、日常と異なった環境と刺激が必要。米国企業の幹部は、とんでもない山奥などでディスカッションする。集中できる点と、お互いをよく知り合えるという利点がある。デズニーがABCを買う話は、アイダホのサンバレーというリゾートで決まったとのこと。破壊的に新しいアイデアは、普段と全く違う環境からの刺激、共通の目的を持った人々との議論、そして、それをうまく抽出するモデレーターの協力で出来る。現在、シリコンバレーよりもサンフ対岸のSonoma郡の方がこうした環境を提供しやすい。Agilent (元HPの計測器系)等の企業施設も展開している。

※ 「米国 EC/eBusiness 調査」打ち合わせ。

9) SRI-International ; Business Intelligence Center

日 時：7月25日（金）

場 所：パロアルト（シリコンバレー）

面談者： Marcelo Hoffmann Dr.Thomas M. McKenna

EC または KM 等、特に目新しい動きは今のところ見られない。特に KM はテクノロジーではなく文化の問題。文化を変えるには時間がかかる。ここ 5 年は何も変わっていない。

EC は、BackPeddalling でリカバリーモードではない。アマゾンが無料配送を始めたり、Travero City が 9 月 11 日以降、業績回復しているが、競争は厳しい。Online Globery が回復しているのが注目される。WebVan は高額の IT 投資で破綻したが、現在はローテクがキーワードである。投資しないことが競争優位だ。Safeway や Albertson のような小売が EC をチャンネルに加えている。価格と信頼性が成功要因。

唯一、10 人程度の小グループ内での Instant Message の利用が話題になっており、Cisco などで、その使い方の検討が行われているようである。但し、ソフトはフリーウェアに近く、その標準化も行われておらず、今後は不透明である。

平成 14 年度 ビジネス改革WG メンバー一覧

(順不同・敬称略)

No.	名前	会社名	備考
No.1	青島 健二	株式会社富士通総研	＊
No.2	安部 智緒	株式会社日立情報システムズ	＊ (ECeB 研)
No.3	石田 理	大日本印刷株式会社	(ECeB 研)
No.4	石丸 直裕	国内信販株式会社	＊ (ECeB 研)
No.5	碓井 聡子	株式会社富士通総研	＊
No.6	小幡 浩孝	株式会社日立製作所	＊ (ECeB 研)
No.7	小林 雅弘	株式会社アプラス	(ECeB 研)
No.8	藤本 浩	株式会社アプラス	(ECeB 研)
No.9	佐藤 秀幸	東京電力株式会社	＊ (ECeB 研)
No.10	神野 洋	日本電気株式会社	(ECeB 研)
No.11	赤塚 正幸	日本電気株式会社	(ECeB 研)
No.12	原田 素子	東日本電信電話株式会社	(ECeB 研)
No.13	菱沼 昌浩	アコム株式会社	(ECeB 研)
No.14	平野 篤	富士通株式会社	＊
No.15	堀 孝光	NTT コミュニケーションズ株式会社	＊ (ECeB 研)
No.16	菅田 耕也	佐川急便株式会社	(ECeB 研)
No.17	松本 晴幸	富士電機株式会社	
No.18	丸谷 睦	川鉄情報システム株式会社	
No.19	若泉 光紀	株式会社損害保険ジャパン	(ECeB 研)

オブザーバー	村上 敬亮	経済産業省	
オブザーバー	川渕 英雄	経済産業省	
オブザーバー	三村 和也	経済産業省	
オブザーバー	小池 明	経済産業省	
オブザーバー	吉村 正平	電子商取引推進協議会	

事務局	荒川 一彦	電子商取引推進協議会	主査
事務局	平井 吉光	電子商取引推進協議会	
事務局	津野 暁子	電子商取引推進協議会	

注) 途中後交代の場合もご貢献に感謝して記載している場合がある。所属会社は参加時点。

注) 「＊：WG 報告書・詳細分析」「EC/eB 研究会」は WG メンバー有志のボランティアな参加をお願いした。全体活動では、WG 全員に調査・分析の検討・査読をお願いしている。

禁 無 断 転 載

平成14年度

EC ベストプラクティス調査資料

EC/e ビジネス改革 海外調査報告集

平成 15年 3月 発行

発行所 財団法人 日本情報処理開発協会
電子商取引推進センター
東京都港区芝公園3丁目5番8号
機械振興会館 3階

TEL：03（3436）7500

印刷所 東芝ドキュメンツ株式会社
東京都港区芝浦1-1-1

TEL：03（3457）4056

この資料は再生紙を使用しています。