

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ビジネス研究

「EC／eビジネス研究会」報告

平成15年2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

再委託先：ディー・フォー・ディー・アール株式会社

本資料は、平成14年度受託事業としてディー・フォー・ディー・アール（株）（D4DR）が（財）日本情報処理開発協会電子商取引推進センターから委託を受けて、電子商取引推進協議会（Ecom）の協力を得て実施した「E C／e ビジネス研究」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、業種横断的な各種企業の参画により、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、日米の 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 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。

同年を通じて、企業部門全体としては、「90 年代後半の過大な期待」の修正は不可避免となったといわれる。特に電子商取引（EC）分野では、e マーケットプレイス（EMP）を中心とするオープン BtoB・EC への期待低下、金融バブルの清算により、事業者の“清算”が一巡したように思われる。その一方で、対消費者 EC は着実な拡大をみせ、また、IT 或いは EC を活用し、企業体質を改善して成功を収める事業者と改革に遅れる事業者の格差拡大が明白になった。

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・構造改革を図り、高付加価値化・効率化を遂げる事業者の分析に移行した。

本報告は、上記活動のうち、「e」改革プロセスに関する研究開発（「EC/e ビジネス研究会」）の記録である。本研究会は、WG メンバー有志を中心に、EC 先端事業者をパネリストに迎え、コンサルティング会社 D4DR（株）をコーディネーターとして、討議による研究開発の場として設定された。各回の研究会では、理論的な基本的視座を設定し、各事業者の皆様から活発なご報告をいただいた。こうした活動を通じて、本年度のわが国 EC の現状の一端を把握するとともに、EC/e ビジネスの効果的活用への試論を得ることができたと考える。ここに参加者の皆様に感謝するとともに、報告書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活用の参考となれば幸いである。

平成 15 年 2 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

コーディネーター所感

ITバブルの崩壊後、EC/eビジネスを取り囲む環境が厳しさを増し、財務的な効果がみられないことで、EC/eビジネス全体の評価が悪化している。しかし、EC/eビジネスはそのビジネス要素や革新的なプロセスの変化が大きく社会全体の変化につながっており、個別の企業の財務的評価のみで判断することは望ましくない。ただ残念ながら、現時点においてその多面的な評価手法は確立されていない。

一方、企業活動全般においても従来の財務的評価による結果のみの評価に限界があると指摘されはじめており、多面的評価のアプローチが始まっている。特に注目されているのが、ハーバードビジネススクールのキャプラン教授らが提唱したバランス・スコア・カードによる企業経営を多面的に可視化し、モニタリングする手法である。この評価手法が求めたものは分析結果を逐次戦略と施策の変更、ならびに改善を促すことにあり、現在実践的手法でとして適用される事例が増えつつある。

そこで当該研究会においてはバランス・スコア・カードの手法を援用した「e-Viz (Visualization＝可視化)-モジュラリティカード」のプロトタイプを設計することで、諸々の要素(＝モジュラリティ)の機能や価値を分析し、EC/eビジネスを推進する多くの企業において事業推進上、何が課題であり、成功要因となっているか明示することを目標とした。

また、不確実性の高まる市場環境のなかで、企業活動をモニタリングする評価手法によって経営戦略を再構築するアプローチが求められると考えられる。市場環境の変化がより激しいEC/eビジネスにおいてはより適用性が高いと考えられるため、評価手法をベースにした経営戦略を構築する方法論の確立を模索した。

平成15年2月

ディー・フォー・ディー・アール(D4DR)株式会社
藤元 健太郎

目次

1. 理論編	8
1.1 組織構造の変遷	8
1.1.1 これまでの企業像	8
1.1.2 理想的企業像	8
1.2 評価モデルの背景	9
1.2.1 多面的評価モデルの必要性	9
1.2.2 モジュラリティのメカニズムの視点	10
1.2.3 結果指向モデルの限界	10
1.3 独自評価手法設計に向けたバランス・スコア・カードの方法論の援用	12
1.3.1 4つのコンポーネントの仮説設定	12
1.3.2 バランス・スコア・カードの特長	12
1.3.3 バランス・スコア・カードの指標化に至るプロセス	13
1.3.4 評価モデル「e-Viz モジュラリティカード」の設計方法	16
2. 研究会概要編	29
2.1 プロセス指向の研究会運営設計	29
2.2 研究会フロー	30
2.3 研究会の概要	31
2.4 パネルディスカッション	32
2.4.1 旅行業界	32
2.4.2 BtoB 業界	52
2.4.3 デジタルコンテンツ業界	76
2.4.4 EC 物販業界	95
3. 総括編	116
3.1 適用に関するこれまでの課題	116
3.2 多面的な総合評価指標のプロタイプモデルの獲得	116
3.3 検討した理論仮設の全体像と当該研究会の範囲	117
3.4 「e-Viz モジュラリティカード」の用途分野と想定利用者	118
3.5 「e-Viz モジュラリティカード」の応用可能性	120
3.6 導入の流れの整理	121
3.7 導入のためのステップ例	122
3.8 適応可能性	123
3.9 今後の課題	124

3.10 将来展望	125
------------------------	------------

補足資料

研究会招致パネリスト一覧

研究会メンバー一覧

配布資料

1. 理論編

1.1 組織構造の変遷

1.1.1 これまでの企業像

企業の成り立ちの歴史は取引コストの削減や不確実性の低減を求めるなかで発展してきた。チャンドラー [1977] によれば、1840年代にジェネラルマーチャントと呼ばれる何でも屋のビジネスマンに代わって、米国で特定業務に特化した専門の事業会社が形成され、その後、広域市場を対象とした大量生産体制の成立に伴って、市場取引に伴うコストを削減する動きが見られ、市場取引が会社内での内部取引に取り込まれることで市場経済は徐々に会社形態の経済へと移行するようになったという。

複雑な大型製品を大規模一貫体制で生産する大企業の組織では、原材料の調達から始まって、生産・販売に至るまで体系的な管理機構が形成されてきたが、そこでの組織構造は階層的であって、指揮命令系統は明確であるがゆえ、市場取引に付随する不確実性が低下するというメリットが働いていた。しかし1990年代に入ってからITの発達や通信コストの低下によって取引コストが低下したことが、機能分解による市場取引の効率性を高め、硬直的な組織がネットワーク経済へと変貌し、それまで会社を構成していた諸機能が分解されて市場に放出されることとなっている。

1.1.2 理想的企業像

そのような環境下にあって、現在「理想的企業像」として位置づけられる事業活動を営む組織は社会に対して有効性の高い価値を継続的に提供することと、環境に対して省資源で最大価値を生み出すという意味で効率的活動を恒常に行っている組織体を指す。端的に言えば、持続可能な組織体であり続けるためイノベーティブな価値を創出し、事業プロセスのスループットを高め、効率性を求める企業ということになる。

したがって、このような組織のあるべき姿に近づくため、事業活動を行う組織自身が望む未来の状態を目標として掲げ、その掲げた目標を競争環境と自社の組織のあり方や事業のあり方を相互に適応させていく戦略実行が結果的に求められることとなる。その背景には組織のあり方が硬直的であると、組織のあり方や事業のあり方を決定づける因子（＝モジュール）が本来持つ価値を減衰させることがある。つまり、そのような状態に陥

ることを未然に防ぐという危機管理的な意識から組織のあり方と事業のあり方のアンバンドル（解体）化が進むメカニズムによるものといえよう。

このアンバンドル化によって組織のあり方と事業のあり方がリバンドル（再設計）されていくなかで、価値の組み替えを促すモジュールが結合し、価値を相乗的に増幅させる再構成メカニズムが働く。そのモジュールの結合によって、新たな価値を生み出す単位をコンポーネントとして捉えることで、既存の組織のあり方と事業のあり方を非連続的に組み替え可能としていく。

このことから「理想的企業像」は情報通信を基盤とした技術的インターフェイスの取り込みを進め、新たな組織と事業のデザインをアーキテクト（全体設計）する。このような機能を取り込んだ組織機構の前提にはモジュラリティ化が進行しているということがあり、既に環境変化に対して柔軟に適応し続けていく不可逆的な流れにあって、恒常的進化を求める組織体が「理想的企業像」として浮かび上がってくる。

1.2 評価モデルの背景

1.2.1 多面的評価モデルの必要性

情報技術の進展に伴い、企業活動における情報流、商流、金流のプロセスがより円滑、かつ透明性を帯びつつある。これまで業務プロセス上に発生する情報流、商流、金流を定量的に捕捉することで、企業はより無駄とムラを軽減し、競争力を身につけることに邁進してきた。

むろんこの流れが当面変わるところにはないが、他方、効率的な側面のみを追求することの限界はあり、いかにして企業活動における再生産効率を高めることで価値の減衰を生じさせないか、また新たな価値を生み出すことで発展的事業の成長性をいかに担保するのか、その方法論とモニタリングする手法が求められてきている。

とはいえ、従前、企業活動を可視化するための方法論と技術の未成熟さから、業務プロセスの検証に至るハードルは高く、実現にかかる諸策は実効性に乏しいものであった。

ただここ数年、事業活動の選択と集中が進む中で機能要素の分化と価値の明示が経営戦略上の喫緊課題として顕在化してきている。しかしながら事業環境を取り巻く状況は、不断に変化し続け、ますます不透明の度を深めており、従来型の評価手法である財務諸表や市場シェアなどでは事業活動や組織の在り方を評価することの限界が明らかとなってきた。

1.2.2 モジュラリティのメカニズムの視点

米国の IT 業界、メディア業界、航空業界など再編が進む産業界を中心に企業間の障壁を超えた新たなバリューチェーンの組み替えが進んでいる。特に IT が経済活動をデジタル化させており、事業や組織を組成する諸要素をある一定の単位レベルで切り出すことを容易にしている。

この傾向は「モジュラリティ」¹と呼ばれており、事業の創造的再編を促すうねりとなっており、とりわけ技術進歩の外部環境変化を受けやすく、企業活動のデジタル化が進展している EC/e ビジネスモデルは高い親和性を帯びているといえよう。

このモジュラリティ化²によってもたらされる具体的な効用としては、個別事業者の価値を測定する際にモジュール単位で把握することが可能になり、企業価値をより要素別に判断できるようになることにある。その結果、M&A をダイナミックに促すことなどが可能となる。さらに個別企業の視点だけでなく、新たな価値を生み出すよう再設計される全体設計思想（アーキテクチャー）のもと、コンポーネント³の生成メカニズムを明らかにし、顧客や社会全体にとって望ましい価値を最大化するモジュールの組み合わせをデザインすることができる。こうしたコンポーネントのアンバンドリング（解体）とリバンドリング（再構築）が継続的に進むためにもモジュラリティとプロセス指向の視点をもった評価手法が必要となる。

1.2.3 結果指向モデルの限界

ポスト EC/e ビジネスモデルの価値評価を検討するにあたって、本来的には課題設定→設計→導入→運用→評価といった一連の事業プロセスの各フェーズに応じて事業価値を評価するべきだと思われるが、残念ながら現時点における評価手法は経済価値評価という一定期間を経た後の結果指向の評価にとどまっている。具体的な EC/e ビジネスモデルを評価する結果指向の指標をあげれば、ROIC(Return On Invested Capital＝投下資本利益率)などがあげられるが、「トランザクションコストを軽減したのか?」といった点のみが評価として問われ、結果論議の対象として帰結する傾向がひとつの限界である。

他にも TCO (Total Cost Ownership) のように、IT の導入によるボトルネックコストを

¹組織内、組織間、組織と市場との間の不定形かつ非定量的な行動を、モジュール単位にまで分解して一定の構成体として捉えるアーキテクチャー（設計思想）

²一定のアーキテクチャー（設計思想）のメカニズムに従い、要素還元的に構成体をモジュール単位に分解すること

³一定のアーキテクチャー（設計思想）のメカニズムに従い、「①複雑さを管理可能にする」「②並行作業を可能にする」「③不確実性に強い」といった効果をもたらすモジュールの組合せ単位

解消し、生産性効率をどこまで高めたのかといった効率論的視点に基づく指標や、企業価値を総体としてどの程度高めたかを測定するEVA（経済付加価値）、また不確実性の高い変動要因を折り込んで将来の期待収益を現在価値に割り戻して評価するNPV（割戻し正味価値）など様々なバランスシート的な視点に基づく評価手法も登場してはいるが、いずれも単眼的な評価手法としての限界がある。

そのような限界を超えた評価手法としてここ数年期待が寄せられているバランス・スコア・カードがある。確かに「財務的視点」「顧客の視点」「内部プロセスの視点」「学習と成長の視点」の4つの視点から戦略策定と業績評価を多面的、複合的に捉えようとする経営管理的手法のアプローチは、まさに字義通り全体のバランスの視点を与えることで従来適用できなかった非財務的価値の評価を行おうとする意味で挑戦的であり、様々な評価手法と一線を画するといえる。

しかし、本来プロセス指向型の評価手法であるバランス・スコア・カードも現在国内における適用範囲は既存の予算管理制度と連動させながら戦略目標の設定、評価を実施しており、不確実性の高い因子を多面的に捉えるにとどまっている。その意味で戦略の絞り込み、プロセスと結果の定量評価、価値を増大させるための実効性など本来的なモデルに到達しているものとはいえない。

いずれにしてもポストEC/eビジネスモデルの価値評価をするにおいて、現在、結果指向の一面的に優れた分野の理論や分析に依存する傾向があり、なかなか多面的、複合的な評価に基づく指標を援用する機会が極めて少ない。

そこで当該研究事業では、バランス・スコア・カード⁴を援用し、プロセス指向型のポストEC/eビジネスモデルを組み立てていくため、「e-Vizモジュラリティ（Visualization：可視化）カード」の構築を目指すこととする。「e-Vizモジュラリティ（Visualization：可視化）カード」を適用することにより、事業活動におけるトランザクションを円滑にするプロセス、事業や組織、機能などを組成するプロセス、市場への導入と啓蒙を試みるプロセス、そして継続的な事業活動を担保する利益を獲得しつつける仕組みづくりのプロセスをどのように設計し、運営するか、あるいは改變していくかといった事業活動全体の最適化がはかられる。

具体的には各プロセスを可視化するための指標（KPI= Key Performance Indicators：重要業績評価指標）から事業活動を最適化・向上させるための手段を明示し、かつ実行し、さらに評価するというサイクルを繰り返すことになる。

⁴ ハーバード大のキャプランとKPMGのノートが提唱。内部の経営資源（従業員、商材、フリーキャッシュフロー、ビジネス基盤情報）と外部のステークホルダー（顧客、取引先、株主、社会）を連関した多面的な業績視点として捉える全体設計の仕組みを持つスコアリング手法

1.3 独自評価手法設計に向けたバランス・スコア・カードの方法論の援用

1.3.1 4つのコンポーネントの仮説設定

今日の経営層や戦略マネージャーにとって、いかにして自社の企業運営や組織の効率性を高め、新しい価値を創出するためのトリガーが何かを測定する「イノベティブ度合い」について、どのような指標で評価すべきかが重要な関心事となっている。

そのような状況下であって、不可視的な組織のあり方や事業活動の結果について、有効性を可視化する一つの手法として伝統的なコンティンジェンシー計画⁵をベースにした新たな多面評価手法に基づくアプローチが有効性を見せ始め、注目を集め始めている。

このコンティンジェンシー計画は伝統的に3つのアプローチによってその構造を明らかにしようと試みる手法であった。つまり、1つ目は「資源依存アプローチ」で、プロセスの始まりを観察し、組織が好業績に必要な経営資源を有効に入手したかを評価する。2つ目は「内部プロセスアプローチ」で、組織内部の事業活動に着眼し、健全性や効率性、イノベティブ度合いなどの指標によって有効性を評価する。3つ目は「ゴールアプローチ」で、目標として設定したアウトプットが望ましいレベルまで達したかどうかを評価する。しかし、最近では「ステークホルダーアプローチ」という、各組織にはその成果を左右する多くの利害関係者がいるという前提のもとで、業績の指標としてステークホルダーの満足度に焦点を絞ったアプローチを適用し始めている。

このような流れにあるなかで、国内外で注目を集めている多面的評価手法がハーバードビジネススクールのキャプラン教授らが開発した「バランス・スコア・カード」であり、やはりこのコンティンジェンシー計画をベースにして生み出されている。

1.3.2 バランス・スコア・カードの特長

バランス・スコア・カードの特徴として以下の点が上げられる。

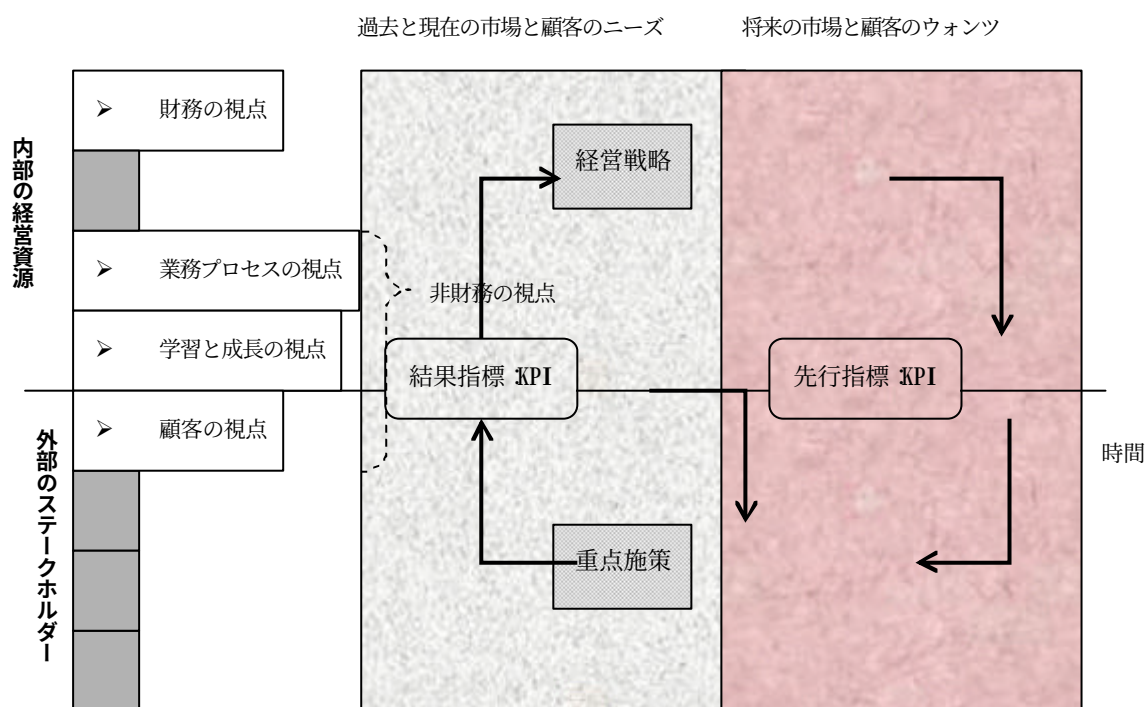
- ◆ 内部の経営資源（従業員、商材、フリーキャッシュフロー、ビジネス基盤情報）と外部のステークホルダー（顧客、取引先、株主、社会）を連関した多面的な業績視点と

⁵コンティンジェンシー計画という考え方は組織の外部環境、内部環境において不測の制約条件を受けるなかで、組織と事業のあり方のリエンジニアリングを行い、組織と事業の再設計に基づき、「分化」「統合」を繰り返すことで、組織のさまざまな異なる場面や要素に適合していくことに焦点をあてた組織設計の考え方に基づいた計画手法。

して捉える全体設計の仕組みを持つ。

- ◆ 過去と現在の市場と顧客のニーズ（結果指標）と将来の市場と顧客のウォンツ(先行指標)の時間軸の視点を持った戦略事業との連動を図る評価手法である。
- ◆ 内部の経営資源に該当する3つの視点（財務的視点、業務プロセス視点、学習と成長の視点）と外部のステークホルダーに該当する1つの視点（顧客の視点）を持つことで定量的な実体把握が可能である。
- ◆ 継続的な事業活動によるKPI(Key Performance Indicators：重要業績評価指標)の明示を通じ、経営戦略と重点施策の達成度合いを可視化できる。

図表 1-1 バランス・スコア・カードのメカニズム



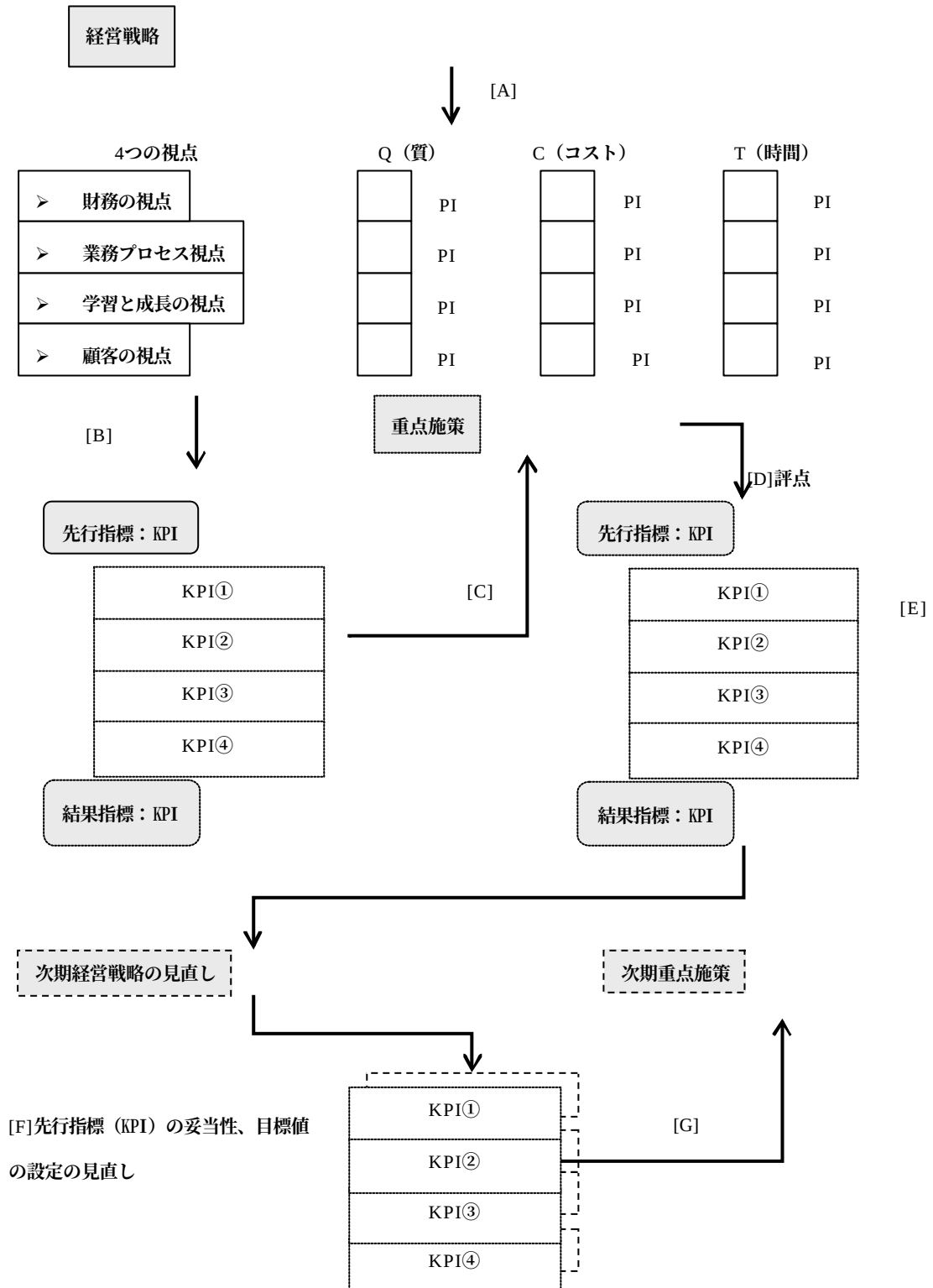
1.3.3 バランス・スコア・カードの指標化に至るプロセス

バランス・スコア・カードの指標化に至るプロセスは以下の①～④のプロセスをとることになる。

- ① バランス・スコア・カードでは戦略目標との整合性を図り、Q（質）、C（コスト）、T（時間）のマネジメントの切り口から4つの視点それぞれに先行指標と結果指標のPI (Performance Indicators:定量化可能な個別事業者、業種毎の指標)を抽出する。

- ② 戦略目標を効果的に実現させる重点施策の目標値として上記PIからKPI (Key Performance Indicators：重要業績評価指標 以下図表 1-2 に記した[A]～[D]) を導出する。
- ③ KPI (Key Performance Indicators：重要業績評価指標[A]～[D]) の因果関係を4つの視点から捉え、経営戦略と整合性ある重点施策を実施し、結果指標の達成度を把握する。
- ④ 結果指標の達成度から次期経営戦略と先行指標（KPI）と結果指標（KPI）の指標の妥当性、目標値の設定の見直しを継続的に行う（PDCA：Plan Do Check Actionのループをまわす）。

図表 1-2 バランス・スコア・カードの指標化に至るプロセス



1.3.4 評価モデル「e-Viz モジュラリティカード」の設計方法

企業の事業活動を評価可能なモジュラリティ単位（モジュールやコンポーネント）で評価していくことは、事業活動の目標を達成するための効率性やイノベティブ度合いといったものを内包したかたちで、戦略と施策を評価していくことが可能となると考えられる。実際、複雑な事業活動の結果から経営層や戦略マネージャーはあるべき目標に一番早く達成するための打ち手についてモジュラリティをベースにした戦略として構築し、その後もその打ち手が常に一定の効果を出し、目標に近づいているのかをモニタリングすることでさらに打ち手の精度を高めていくことができる。

こうしたモジュラリティ化が進むEC/eビジネスの事業モデルは、伝統的なコンティンジェンシー計画の手法を再度、適用し再設計することで、コンポーネントという単位を考えることができる。コンポーネントは複数のモジュールを内包し、戦略上の重要な判断の単位として定義を行うことができ、コンティンジェンシー計画に見られていた4つの視点はそれぞれがコンポーネントと位置づけることもできるのではないかと考えた。そこで当該研究事業では外的価値を評価する経済指標（エコノミックス）に加え、仮説的に3つのコンポーネントで評価する手法を採用し、当該研究会では「バランス・スコア・カード」を応用発展させた「e-Vizモジュラリティカード」の設計をおこなった。

具体的には当該研究事業では、「どのような付加価値を生むことが出来るのか？」といったパースペクティブを加え、人、IT、顧客、サービス、金、取引先などEC/eビジネスを構成する6つの要素をD4DR社の知見から導出し、4つのコンポーネントとの関連性をベースとした評価モデルを導いた。

より実効性を高めるためには業界分析を行い、コンポーネントを満たす要件やKPDとKPIのカスタマイズを行うことが望ましい。当該研究会ではあくまで汎用性の高い評価モデルのプロトタイプを設計することとした。

① EC/eビジネスモデルを捉える4つのコンポーネントの視点

バランス・スコア・カードの適用の難しさが指摘される中で、当該研究会では、企業活動における諸要素を「財務の視点」「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「学習と成長の視点」別に捉える従来のバランス・スコア・カードが唱える4つの視点を超えて、新たな4つの視点で捉えようと試みている。

具体的にはEC/eビジネスモデルを「①コミュニケーションコンポーネントの視点」「②バ

リューチェーンコンポーネントの視点」「③マーケタビリティコンポーネントの視点」「④エコノミックスコンポーネントの視点」の4つの視点で捉え、以下に定義化し、それぞれのコンポーネントが最適化されるための要件を明らかにした。

「①コミュニケーションコンポーネントの視点」
〈定義〉 部門内、企業内あるいは取引先も含めた業務上のコミュニケーションの高度化・向上を促している要件が何かという視点
〈目標例〉 【大目標】 バリューチェーン間のデジタルコミュニケーションをシームレスにつなげ、適切に流す。 【中目標】 コミュニケーションのイニシアティブをとる。 コミュニケーションのレベルをあわせる。
〈コンポーネントに強く影響を与える要素〉 「業務プロセス」×「人材（学習と成長）」×「取引先」×「顧客」の各要素による組成
〈一般的な指標例〉 CTV（Communication Transaction Value） =GRP、トランザクション量、コミュニケーションの速度など量的捕捉が可能な指標で評価する。 有効性=上記指標例の上昇局面

「②バリューチェーンコンポーネントの視点」
〈定義〉 取引先も含めた開発、調達、生産、流通、販売に至る一連の事業プロセスの最適化を促している要件が何かという視点
〈目標例〉 【大目標】 バリューチェーンを構築する。 【中目標】 機能を明確にする。

機能間のコミュニケーションを円滑にする。
〈コンポーネントに強く影響を与える要素〉 「業務プロセス」×「取引先」の各要素による組成
〈一般的な指標例〉 TCO（Total Cost Ownership） ＝各種アライメント（整形調整）を通じてどの程度トランザクションコストを低減化させたか、アジリティを高めたか、質的効果をみたかといったスループットから行動計画の乖離度を図る。 有効性＝上記指標例の下降局面

「③マーケットビリティコンポーネントの視点」
〈定義〉 サービス・商品が市場に受け入れられる要件が何かという視点
〈目標例〉 【大目標】 サービス、商品がマーケットで受け入れられる。 【中目標】 ブランドを構築する。 継続的に売上を伸ばす。
〈コンポーネントに強く影響を与える要素〉 「顧客」×「社会」の各要素による組成
〈一般的な指標例〉 CLR（Customer Lifecycle Rate） ＝売上、利用回数、到達度、顧客獲得率、転換率、維持率、ステークホルダーに対するブランド到達度と継続価値であるブランドエクイティなどの分析 有効性＝上記指標例の上昇局面

「④エコノミックスコンポーネントの視点」
〈定義〉 ゴーイングコンサーン（事業の継続性）を実現する経済価値の向上を促している要件が何かという視点

〈 目標例 〉 【大目標】 一定期間内においてROIを出す 【中目標】 経常利益を伸ばす 有利なキャッシュポジションを構築する
〈コンポーネントに強く影響を与える要素〉 「財務」×「非財務」×「株主」の各要素による組成
〈一般的な指標例〉 PBR（株価純資産倍率） =市場で評価される企業価値（市場価値）／BS上の企業価値（簿価） 他EVA（経済付加価値）や非財務的要素、時間軸を考慮した指標も対象 有効性＝上記指標例の上昇局面

② 4つのコンポーネント視点による目標と要件の整理

既存の4つのEC/eビジネス業界をケーススタディとして取り上げ、各パネリストの研究会時の発言を、「①コミュニケーションコンポーネントの視点」「②バリューチェーンコンポーネントの視点」「③マーケティングコンポーネントの視点」「④エコノミックスコンポーネントの視点」の4つの視点で捉えたのちに要件を抽出した。

4つのコンポーネント 視点	コメント	コンポーネントを満たす要件
(1) コミュニケーションコンポーネント 【大目標】 バリューチェーン間のデジタルコミュニケーションをシームレスにつなげ、適切に流す	○顧客にとってメールは気楽、ほめることができる (JTB) ○通信コストを下げる状況がリプレースの動機になる (JTB) ○海外サプライヤーを探すことができるようになった (日立) ○格安航空券のキーワードで確実にヒットする (アルキカタ) △複数発注処理ので従来以上の伝票の紙が必要となる (Dアーチ) ○PCでリッチコンテンツを見るハードルはこえた(ヤフー) ○モバイルで商品画像を出せるようになった (ネットプライス) △2次元バーコードはまだエラーが多い (ファミマ)	今までのコミュニケーションよりメリットを出す
【中目標】 コミュニケーションのイニシアティブをとる コミュニケーションのレベルをあわせる	○北上氏が社内で戦略マネージャーとして認められている (JTB) △長谷川氏が孤軍奮闘頑張っているが、全コクヨ的にはまだまだ (Dアーチ) ○バイヤーの地位を上げるのはマネジメント層の役割 (日立) ○兼務が重要 (ヤフー、バンダイ) ○音楽業界以外の担当者は経営直轄で地位は高い (バンダイ、WC) ○実績が出るようになり、ベンダーからの売り込みが増え、担当者の動機が向上 (ネットプライス) ○旅館など事業者のリテラシーは低い (JTB) ○チャットができると全部ネットでできる (アルキカタ)	担当の地位を向上させる リテラシーを向上させる

4つのコンポーネント 視点	コメント	コンポーネントを満たす要件
(2) バリュー チェーン コンポーネント	○JRは無理、空港システムが日米で異なる、法人向けは別対応 (JTB)	業界におけるビジネスプロセス を実現性の高いものとして標準 化する
【大目標】 バリューチェーンを 構築する	○業界標準がなくバラバラだが、全自動でないからビジネス チャンスもある (アルキカタ) △ロゼッタネットはダメ、60%程度の標準化を意識することが 大事 (日立) ○まずサプライヤーサイドのメリットを重視した標準化 (D アーチ) ○切れなかった取引先を切れる (Dアーチ)	
【中目標】 ファンクションを明 確にする	○携帯 (着メロ、壁紙) はドコモが牽引する形で業界標準的な ビジネスプロセスが成立 (WC) △自社の取り組みが事実上の業界標準になることはあっても、 業界におけるビジネスプロセスの実現性には至っていない (ヤ フー、バンダイ) △デジタルコンテンツにおける違法なコピーに対してのコピー プロテクト技術は標準化されていない (バンダイ)	
ファンクション間の コミュニケーション を円滑にする	○ヤフーはコンテンツはつくらない (ヤフー) △編集・編成というファンクションがまだまだ足りていない (ヤフー) △過去に垂直統合に失敗した経験もあり、他社の 優れた機能を実装していく (バンダイ) △JRの凝り固まった考え方はクリティカル (JTB) ○世界的に見ればGTSの役割は大きい (JTB) △国ひとつ、業界ごとの標準DBは欲しい (Dアーチ) △プラットフォームの運営について民間単独では限界。公的 であればMETIやECONが音頭をとるべき (Dアーチ) ○配信と決済のプラットフォームを整備している (ヤフー) △キラーコンテンツを持つことが強みであるため自社で事業が 完結でき、結果、配信と決済のプラットフォームを自社内に取 り込む必要はない (バンダイ) ○アグリゲータは初期においてはコンテンツの魅力が価値を産 むが、中長期においてはコンテンツ集積力、編集力など集積体 としての強さがブランドになる (WC) ○携帯はキャリアがプラットフォームとなっている (WC) ○業務系の人間と経理、資材、ITの部員が共同で推進 (日立) △総論は賛成だが、お金を出してデータを提供することはネガ ティブかつ、先駆けのマインドも小さい (Dアーチ) ○オークションツールはサプライヤーに無理なダンピングを強 いるツールではない (日立) △コンテンツメーカーがブロードバンド配信に対して信頼をお いていない (ヤフー) △ショートフィルム等にはスポンサーはまだまだつくことが少 ない (ヤフー) ○パンフレットのコストを2割り落とせばかなりメリット (JTB) △まずはコスト削減、場代が高くバイヤーのペイラインが年間 5千万~1億くらい (日立) △商流とくっついたサービスが課題 (Dアーチ) △ショートフィルム等にはスポンサーはまだまだつくことが少 ない (ヤフー) △コピーの問題はいちごっこ (ヤフー)	ファンクション毎にプレイヤー が揃っている プラットフォームを整備する 取引先との共感をつくる 金流と情報流の整合性をとる

4つのコンポーネント 視点	コメント	コンポーネントを満たす要件
(3) マーケッタビリティコンポーネント 【大目標】 サービス、商品がマーケットで受け入れられる 【中目標】 ブランドを構築する継続的に売上を伸ばす	○格安航空券市場の市場規模を認識している（アルキカタ） ○旅行業界は不景気だが、電話申し込みからネット申し込みへのスイッチングが引き続き進展していく（JTB） ○成長性の高い中国市場への展開をはかっている（日立） △来夏まではトランザクションが増えるのでは（Dアーチ） ○市場開拓段階で潜在市場規模がそこそこにあるコンテンツを投入し、今後は頻度と単価を引き上げることで成長度合いが緩やかになっても、利益を確保できるようにする（ヤフー、バンダイ） ○あくまでもLTVを高めることが重要（JTB） ○旅の自慢隊が月に1000人ずつ増えている（アルキカタ） ○すでに一定のブランドを確立している（ヤフー） ○コンテンツの審査は厳しくし、AVはNG（ヤフー） △バンダイにすればコンテンツがあることを期待させることを目指しているが、今はコンテンツのブランドに依存している（バンダイ） ○ECの取り組みに一日の長があり、現在も確実に利用者が増え、他社に負けないブランドを構築している（JTB） ○日立社内での活用を通じてイメージを地道に浸透させた（日立） ○圧倒的なユーザー数（ヤフー） ○携帯での「キャラっぱ」での成功（バンダイ） △旅行ビジネスはサービスが後で先に資金を受け取るモデルとなっており、ビジネスの難しさがある（アルキカタ） ○有料のCMは入れない（バンダイ） ○デジタルコンテンツ、パッケージ、玩具での刈り取り（バンダイ） △月額定額を基本とし、他のウィンドウとくらべてプライシングゾーンの検証が必要（ヤフー） ○ウィンドウの作り方が重要（ヤフー） ○ヤフーはコンテンツとプロモーションとは切り分けている（ヤフー） ○鮮度の高い情報と適正価格で顧客がついてくる（JTB・アルキカタ） △現在は差があるが、競合がパーツ販売やwebサービス、全自動化を取り入れると自社の優位性が保てなくなる（アルキカタ） △付加価値サービスでもメリットを訴求できない。FAXの方がまだよい（Dアーチ） ○△コンサルタントが購買ポリシーを確立してくれることでようやくメリットがみえてくる（日立） ○2003年後半には新規のオリジナルBBコンテンツを配信（バンダイ） ○配信もできるがメディアとしての告知能力が強い（ヤフー） △オールJTB商品の掲載の問題（JTB） ○雑誌の「地球の歩き方」とインターネットの「arukikata.com」は適度の距離感を保っている（アルキカタ） △カタログので電子化ニーズをなかなか訴求できない（アルキカタ） ○ネットで配信したデジタルコンテンツであっても、パッケージで売れる（バンダイ）	成長性の高い市場であるかを常に確認する ロイヤリティの向上をはかる 勝ち組のイメージを構築する 対価の回収メカニズムを確立する 既存の取引よりもメリットを出す リアルビジネスに対する位置付けを明確にする

4つのコンポーネント 視点	コメント	コンポーネントを満たす要件
(4) エコノミックスコンポーネント 【大目標】 一定期間内においてROIを出す 【中目標】 経常利益を伸ばす 有利なキャッシュポジションを構築する	△4～5倍に売上を増やすための勝負時の投資が難しい（アルキカタ） ○とにかく投資をおこなってきた（日立） △広告宣伝費としてとらえることで利益はでている（JTB） △スタッフの犠牲の上に利益を確保（アルキカタ） ○技術進化の速度が速いのでROIの視点が問われる（JTB） △世の中のニーズとビジネス性にタイムラグはあるが、短期で単黒までいかなくても結果を出したい。そもそも収益事業としてとらえていいのか（Dアーチ） ○収益の柱を多様化する（ヤフー） ○無料のスポンサーモデルを構築することで高い収益性を誇っている（ヤフー） ○最終的にはDVDの販売チャンネルを握る（ヤフー） ○新規の投資を小さく、既存コンテンツを再利用する構造ができていく（バンダイ） ○システム投資は大きいのがリターンしたもので再投資している（JTB） ○△システム投資を小さく抑えているから利益が確保されている（アルキカタ） ○常に新サービスを投入してきた（日立） △開発投資と償却費用が天高く、5年間の償却を除けばCFは黒字（日立） ○携帯というデバイスでは新規の投資、再投資のポジティブスパイラルによる新マーケットが創出（占い、ギャンブル、出会い系チャットなど）（WC） ○サプライヤーとバイヤーではないナレッジを持つ第3者が登場することで、例えばサプライヤーサイドの購買代行などニューミドルマン的なビジネスプレイヤーが登場し、取引上適宜、外部のナレッジを利用することが可能となる（Dアーチ） ○昔のアーカイブを提携先ISPにデジタル化して配信（バンダイ）	資金調達力を高める 利益構造をつくる システム投資力が継続的に必要 固定資本を変動費化する 知財化をはかる

③ 各コンポーネントの要件から仮説のKPDの抽出

仮説のKPD (Key Performance Drivers)は業績向上を促すドライバーであり、本来的なKPDは施策の実証後によって導出される。

		価値創出のKPD (Key Performance Drivers : 業績向上を促すドライバー)									
		イニシアティブ	人材能力開発	ビジネスデザイン	プロデュース	啓蒙活動	販売活動	顧客満足	コンティンジェンシー	保護	知識調達
(1) コミュニケーションコンポーネント	今までのコミュニケーションよりメリットを出す			○							
	担当の地位を向上させる		○								
	リテラシーを向上させる		○								
(2) バリューチェーンコンポーネント	ビジネスプロセスを実現性の高いものとして標準化する	○		○					○		
	プラットフォームを整備する			○	○						
	取引先との共感をつくる		○		○			○	○		
	金流と情報流の整合性をとる			○			○				
(3) マーケティングコンポーネント	成長性の高い市場であるかを常に確認する			○					○		
	ロイヤリティの向上をはかる							○			
	勝ち組のイメージをつくる。	○				○					
	対価の回収メカニズムを確立する			○			○				
	既存の取引よりもメリットを出す			○					○		
	リアルビジネスに対する位置付けを明確にする			○					○		
	資金調達力を高める				○						
(4) エコノミックスコンポーネント	利益構造をつくる			○							
	システム投資力が継続的に必要				○						
	固定資本を変動費化する			○							
										○	○

④ EC/eビジネスモデルを構成する各コンポーネントをKPIで評価

EC/eビジネスモデルを構成する6つの要素からKPIを設定し（当該研究会ではD4DRのEC/eビジネスモデルにおけるベストプラクティスの知見から仮説的に設定）、各コンポーネントを満たす要件の候補とKPIの相関性を分析する。

		E-Bizモデルを構成するKPI(重要業績評価指標)例					
		人	IT	顧客	サービス	金	取引先
		全先コイノ 体進ミノベ 設技ムニセ 計術のケー 能力取得シ 力能ン力ド	導導換コ 入入運ポ 入運用ー タ用コ イミシ ング	安定的 可用性 コン ポネ ント 化に よる 相互	顧客 満足 度 タ ゲッ ティ ング	市場 シェア 度 合 い ロ イヤ リ ティ 獲得	市場 成長 性 の 利用 度 合 い
4つのモデル視点		各コンポーネントを満たす要件					
(1) コミュニケーション コンポーネント	今までのコミュニケーションよりメリットを出す	〇〇〇〇	〇	〇〇〇〇	〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇
	担当の地位を向上させる	〇 〇〇	〇	〇 〇	〇	〇 〇	〇〇〇
	リテラシーを向上させる	〇〇〇〇	〇	〇	〇	〇	
(2) バリュー チェーンコンポー ネント	ビジネスプロセスを実現性の高いものとして標準化する	〇	〇 〇〇	〇	〇	〇	〇 〇〇
	プラットフォームを整備する	〇	〇 〇〇	〇	〇 〇	〇 〇	〇 〇〇
	取引先との共感をつくる	〇	〇〇	〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇
	金流と情報流の整合性をとる	〇	〇	〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇〇
(3) マーケット ビリティコンポー ネント	成長性の高い市場であるかを常に確認する	〇	〇	〇〇	〇	〇 〇〇	〇 〇〇
	ロイヤリティの向上をはかる	〇	〇	〇〇	〇〇	〇 〇〇	〇〇 〇
	勝ち組のイメージをつくる。	〇	〇〇	〇〇〇	〇〇	〇〇〇	〇〇〇
	対価の回収メカニズムを確立する	〇	〇	〇〇	〇〇	〇 〇〇	〇 〇〇
	既存の取引よりもメリットを出す	〇	〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇〇〇	〇 〇〇
(4) エコノミッ クスコンポーネン ト	リアルビジネスに対する位置付けを明確にする	〇	〇〇	〇〇〇	〇〇 〇	〇〇 〇	〇 〇〇
	資金調達力を高める	〇	〇		〇	〇 〇〇	〇〇〇〇
	利益構造をつくる	〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇
	システム投資力が継続的に必要	〇	〇〇		〇〇	〇 〇〇	〇
	固定資本を変動費化する	〇	〇〇 〇		〇〇 〇	〇 〇〇	〇〇〇〇
	知財化をはかる	〇	〇〇	〇	〇〇	〇〇〇	〇〇〇

⑤ 仮説のKPDをKPIで評価するスコアカードの設計

仮説のKPDをKPIで評価するスコアカードを設計し、スコア結果からKPDを確定する（スコア結果の相対的に高い仮説のKPDがKPDとして導くことができる）。

4つのコンポーネント	KPD		→KPDを満たすKPI（業績評価指標）	非常に高い	どちらかといえば高い	どちらかといえば低い	非常に低い	
(1) コミュニケーションコンポーネント	人材能力開発	人	イノベーションマインド	4	3	2	1	小計16ポイント
			コミュニケーション能力	4	3	2	1	
			先進技術の取得能力	4	3	2	1	
			全体設計能力	4	3	2	1	
	ビジネスデザイン	IT	安定的可用性	4	3	2	1	小計16ポイント
			コンポーネント化による相互互換性	4	3	2	1	
			導入運用コストの抑制意識	4	3	2	1	
			導入の適時性	4	3	2	1	
(2) バリューチェーンコンポーネント	イニシアティブ	取引先	競合の取引関係	4	3	2	1	小計16ポイント
			プロデュース	4	3	2	1	
	顧客満足 コンティンジェンシー	取引離反者数	4	3	2	1		
		取引離反者数	4	3	2	1		
		プラットフォームの利用度合い	4	3	2	1		
(3) マーケットバリューコンポーネント	啓蒙活動	サービス	革新・先進性	4	3	2	1	小計16ポイント
			既存サービスとの親和性	4	3	2	1	
			市場への受容性	4	3	2	1	
			認知度合い	4	3	2	1	
	販売活動	顧客	市場シェア	4	3	2	1	小計20ポイント
			口コミ度合い	4	3	2	1	
			LTVによるロイヤリティ獲得度合い	4	3	2	1	
			ターゲッティング	4	3	2	1	
(4) エコノミックスコンポーネント	知識調達	金	顧客満足度	4	3	2	1	小計16ポイント
			市場の成長性	4	3	2	1	
	保護	ROI（投資対効果）	4	3	2	1		
		市場シェア	4	3	2	1		
		資金調達能力・回収能力	4	3	2	1		
								合計100ポイント

⑥ 「スループット分析」

スコア結果から劣点を抽出することで業務プロセス上のスループットを阻害する課題要素をボトルネックとして定義し、明らかにする。

		ボトルネック（KPIの診断に基づきモジュラリティの相対的低位な項目を記載）							
4つのコンポーネント	ボトルネックのモジュール数で評価によるコミュニケーション度合い	旅行		B2B		デジタルコンテンツ		物販	
		JTB	arukikata.com	日立製作所	D-アーチ	バンダイチャンネル	Yahoo!ジャパン	Famima.com	ネットプライス
(1) コミュニケーションコンポーネント	取引先を含む業務プロセスの個別機能度合い、事業の切り出し可能性、事業との連携性、新規に結合した事業の拡張性を図る度合い	2	1	1	0	1	0	1	1
	ボトルネックのモジュール	人 イノベーションマインドに課題 IT コンポーネント化による相互互換性に課題	IT 安定的可用性に課題	IT 導入の適時性に課題		人 先進技術の取得能力	IT コンポーネント化による相互互換性に課題	IT コンポーネント化による相互互換性に課題	IT コンポーネント化による相互互換性に課題
(2) バリューチェーンコンポーネント	取引先を含む業務プロセスの個別機能度合い、事業の切り出し可能性、事業との連携性、新規に結合した事業の拡張性を図る度合い	0	1	0	2	1	0	0	
	ボトルネックのモジュール		取引先 プラットフォームとしての利用度合いに課題		取引先 自社取引先の競合の取引依存度に課題 プラットフォームとしての利用度合いに課題	取引先 プラットフォームとしての利用度合いに課題	IT コンポーネント化による相互互換性		
(3) マーケットバリューコンポーネント	市場への適合性を図る度合い	0	2	2	2	0	0	1	1
	ボトルネックのモジュール		サービス 産業クラスター化などの展開性に課題 顧客 マインドシェアに課題 LTVによるロイヤリティ獲得度合いに課題	サービス 市場への受容性に課題 顧客 ターゲットとの適合性に課題 マインドシェアに課題 LTVによるロイヤリティ獲得度合いに課題	サービス 産業クラスター化などの展開性に課題 顧客 マインドシェアに課題 LTVによるロイヤリティ獲得度合いに課題			顧客 LTVによるロイヤリティ獲得度合いに課題	顧客 マインドシェアに課題
(4) エコノミクスコンポーネント	収益向上を図る度合い	1	1	1	2	0	0	1	0
	ボトルネックのモジュール	金 市場の成長性に課題	金 市場シェアに課題	金 ROI（投資対効果）に課題	金 ROI（投資対効果）に課題 資金調達能力・回収能力に課題			金 ROI（投資対効果）に課題	
上記評点を元にモジュール分析（ボトルネックの有無を要改善度合いとして相対的に判定）		ふつう (3点)	高い (5点)	ふつう (4点)	高い (6点)	低い (2点)	低い (1点)	ふつう (3点)	低い (1点)

⑦ 戦略と施策の整理

以下のようなKPDとボトルネックを記述したマトリックス表に戦略と施策の見直し案の記述を行う。

		旅行		B2B		デジタルコンテンツ		物販	
		JTB	arukikata.com	日立製作所	D-アーチ	バンダイチャンネル	Yahoo!ジャパン	Famima.com	ネットプライス
現状の戦略	事業成立の過程	既存企業のeチャネル化	ビューeプレイヤー	既存企業のeチャネル化	ビューeプレイヤー	既存企業のeチャネル化	ビューeプレイヤー	既存企業のeチャネル化	ビューeプレイヤー
	戦略オプションタイプ	Aタイプ：ベストオブブリード型（事業を総合的に展開し、機会得失を洗練化させていくタイプ）	Bタイプ：ドリルダウン型（特定分野の特化タイプ）	Aタイプ：ベストオブブリード型（事業を総合的に展開し、機会得失を洗練化させていくタイプ）	Bタイプ：ドリルダウン型（特定分野の特化タイプ）	Cタイプ：パーチャルサービスプロバイダー型（	Dタイプ：ホリゾンタルサービスプロバイダー型	Dタイプ：ホリゾンタルサービスプロバイダー型	Dタイプ：ホリゾンタルサービスプロバイダー型
	現在の事業推進戦略目標	業界リーダとして網羅的に事業を推進し、一定の期間の後に成功した事業のみに資源投下する	特化した事業領域で仮説検証的に推進することで選択と集中を推し進める	業界リーダとして網羅的に事業を推進し、一定の期間の後に成功した事業のみに資源投下する	特化した事業領域で仮説検証的に推進することで選択と集中を推し進める	コンテンツを中心とした既存事業をコアとしつつ、マルチチャネルを活用したバーチャルな事業を展開	リアル&バーチャルに立体的かつ業界横断的なプラットフォームとして、ホリゾンタルに事業を展開	リアル&バーチャルに立体的かつ業界横断的なプラットフォームとして、ホリゾンタルに事業を展開	コンテンツを中心とした既存事業をコアとしつつ、マルチチャネルを活用したバーチャルな事業を展開
今回の分析結果		事業のイノベーションに課題がある	事業の展開性に課題がある	事業のファイナニングに課題がある	事業自体を如何にして業界標準のプラットフォーム化するかに課題がある	コンテンツホルダーとしてやや自己完結したビジネス構造に課題がある	組織と事業領域の規模拡張の限界と事業の組み込み、切り出しなど適正化のバランスに課題がある		
分析結果からの仮説	モジュラリティ分析を通じた事業推進戦略の見直し視点	コンポーネント化を通じてビジネスデザインを再構築する仮説検証型のパイロット事業を推進	業界全体のコンポーネント化推進の中で自社独自展開を見直し	業界標準化を推し進める中で事業機会を創出	企業体力の組織解消のためにコンソーシアムなどアライアンスを推進	付加価値事業者（VAP: Value Added Packager）としてマルチチャネルへの流通展開を推進	コンティンジェンシー（組織と事業の適正成約条件の明示）計画の立案と実効性確保		
	施策の方向性	1.イノベーションを醸成する人材能力開発を行う	1.ITの安定的可用性を図れるようビジネスデザインを構築する	1.ITの導入タイミングを市場性と自社の適合性、ライフサイクルアセスメントの適用を通じて適正化する	1.短期的には自社取引先の競合取引環境からスイッチングさせるインセンティブを引き当てる。中長期的にはコミットメントを促すことで共同事業化を促すことでプラットフォームとしての利用度合い高める	1.現業のシングルタスク以外の複眼的視野を広げるためにキャリアパスにマルチタスクの機会を組み込むことで、先進技術の取得能力を各要員に備えさせる	1.ブランド力を活かしたサービス事業を切り出し、他社との連携を通じて拡張性のある市場を創出する		
		2.ITを活用したコンポーネント化によって事業機会とプロセスの相互交換性を発揮する	2.取引先に対してプラットフォームとしての利用を促すようイニシアティブを発揮する	2.複数のサービス開発能力の高い事業者との協業を通じて、市場開拓能力を高め、サービス市場の受容性を高める	2.コンテキストベースの産業クラスター化などを促すためにサービスのプラットフォーム化など展開性を高める	2.取引先に対してプラットフォームとしての利用を促すようイニシアティブを発揮する			
		3.市場の成長を持続発展させるため、異業種の市場と組み合わせ、他社とのコラボレーションを行う	3.コンテキストベースの産業クラスター化などを促すためにサービスのプラットフォーム化など展開性を高める	3.市場導入期、成長期、安定期、衰退期のステージ毎の戦略的ターゲットのポジションを設定し、適合機会を小口化する	3.顧客に対するブランディングを行うことでマインドシェアとLTV向上によるロイヤリティを獲得する				
			4.顧客に対するブランディングを行うことでマインドシェアとLTV向上によるロイヤリティを獲得する	4.上記ターゲット毎の小口回収効果をROI（投資対効果）として測定する。	4.戦略的ターゲットのポジションを設定し、ターゲット毎の小口回収効果をROI（投資対効果）として測定する。				
			5.啓蒙と利用機会の提案を通じて利用者と取引先の利用機会を増やすことで、市場シェアを増やす						

2. 研究会概要編

2.1 プロセス指向の研究会運営設計

当該研究事業の進め方自身もリバースエンジニアリング⁶的な視点を持つアプローチ方法を試みた。

EC/eビジネスモデルはすでに様々なものが米国を中心に展開され、市場的には結果が出ている物も数多くある。今後はモデルの善し悪しではなく、市場への適用の実効性を高めることが求められる。ポストEC/eビジネスモデルはこうした考え方でつくることを目指す必要があり、具体的にはプロセス指向の評価モデルを設計することを目指し、結果から仮説を設計し、実証化につなげる「推論のトライアングル」と呼ばれる不明推測法⁷のフレームワークを試みた。但し当該研究会では実践部分におけるモデルづくりには至らず、あくまでも個別事業者向けのコンサルティングサービスを通じてモデル構築を目指すことを当初より折り込んでいる。

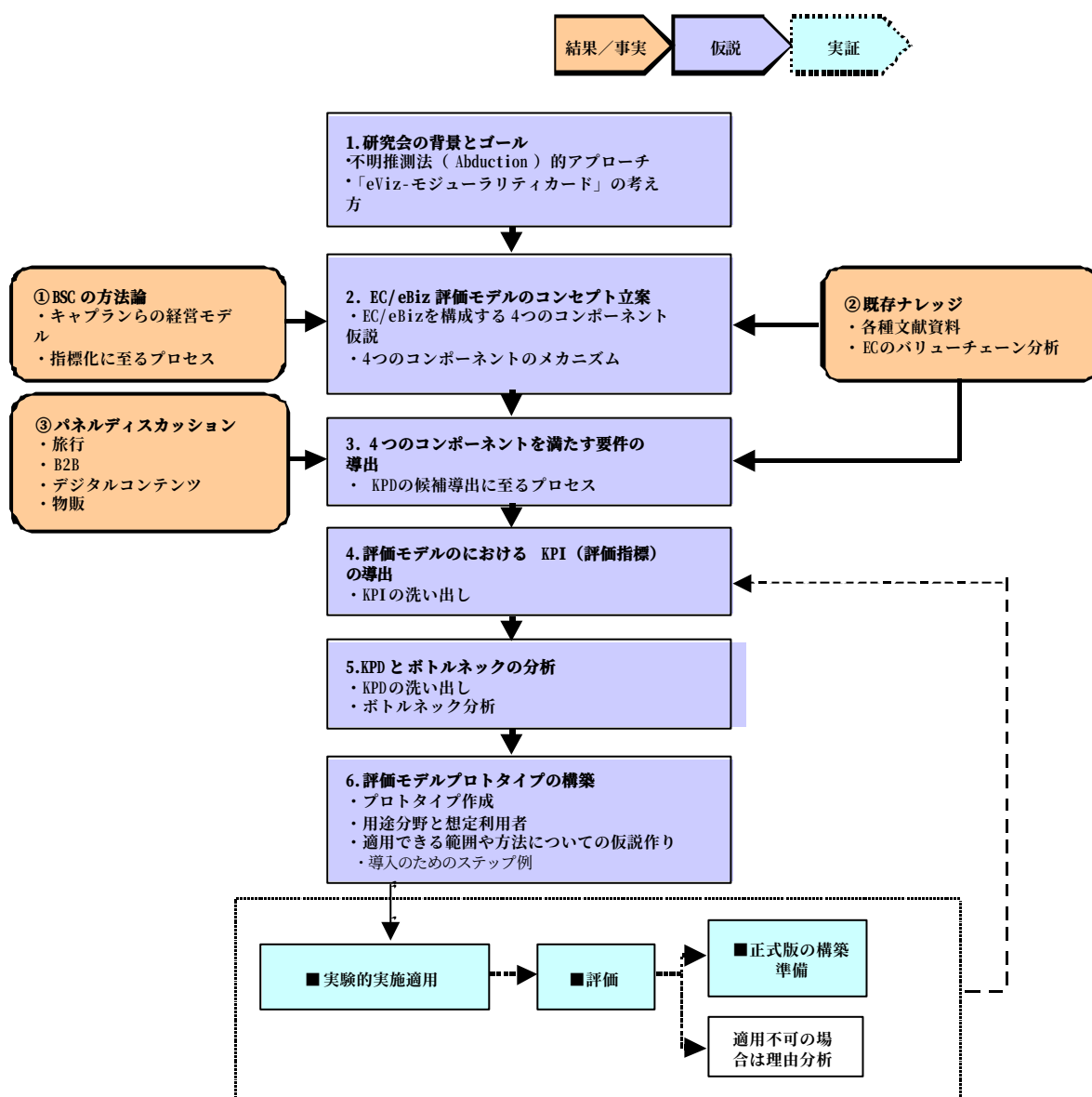
⁶ 上流から下流へと生産行程によって組成されたモデルを要素分解し、下流から上流に再構築する工学的手法

⁷ ハーバードビジネススクールのバーバラミント女史が提唱する不確実性の高い事象の観察⇒帰納⇒仮説⇒検定を通じて、洞察的知見を獲得する手法

2.2 研究会フロー

以下のようなフローにのっとり研究会を計6回実施した。

図表 2-1 研究会フロー



2.3 研究会の概要

- (1) 計6回の研究会を通じたEC/eビジネス関係者とのパネルディスカッション、資料作成、報告書作成 などを行った。
- (2) キャプラン教授らが提唱するバランス・スコア・カードの手法と「不明推測法」のフレームワークを援用し、理論モデルと実践モデルを明らかにした。但し当該研究会の期間では理論モデルの構築に留め、実践モデルの構築については別途とした。
- (3) ケーススタディとしては旅行業界（JTB、arukikata.com）、BtoB動向（日立製作所、ディーアーチ、アジルアソシエイツ）、デジタルコンテンツ動向（ヤフージャパン、バンダイネットワークス、ワイルドカード）、物販動向（ファミマ・ドット・コム、ネットプライス）を取り上げた。
- (4) 4つのコンポーネントの視点からKPDを導出し、適用可能性を検討した。

第1回：平成14年9月25日(水) 15:30～17:00

全体説明・分析の基本コンセプト（D4DR）

第2回：平成14年10月23日(水) 16:00～18:00

旅行業界（JTB、arukikata.com）

第3回：平成14年12月4日(水) 16:00～18:00

BtoB動向（日立製作所、ディーアーチ、アジルアソシエイツ）

第4回：平成14年12月25日(水) 16:00～18:00

デジタルコンテンツ動向（ヤフージャパン、バンダイネットワークス、ワイルドカード）

第5回：平成15年1月31日(金) 15:00～17:00

物販動向（ファミマ・ドット・コム、ネットプライス）

第6回：平成15年2月19日(水) 15:00～17:00

総括（D4DR）

2.4 パネルディスカッション

2.4.1 旅行業界

テ ー マ	4つのコンポーネント視点による旅行業界の成功要因と課題
場 所	機械振興会館6階 6D-2会議室
パネリスト	◆北上真一：株式会社JTB ECソリューション室室長 ◆豊田裕之：株式会社アルキカタ・ドット・コム 代表取締役社長 (敬称略)

(1) 開会挨拶

(2) プレゼンテーション(※)

- ◆ 北上真一：株式会社JTB ECソリューション室室長
 - ・ JTB のホームページの変遷と現況
 - ・ 技術的なトレンド～使用プラットフォームとコンテンツ技術の変遷
 - ・ 「JTB INFO CREW」の開設
 - ・ 「JTB INFO CREW」の特徴
 - ・ インターネットビジネスの成功要因
 - ・ BtoB への取り組み
- ◆ 豊田裕之：株式会社アルキカタ・ドット・コム 代表取締役社長
 - ・ 設立の経緯
 - ・ 旅行市場と事業展開
 - ・ ターゲット層
 - ・ 市場シェア
 - ・ 黒字化から事業見直しへ
 - ・ 原点回帰※
 - ・ 開発に係るスタッフについて

(3) パネルディスカッション

- ・ エコノミクスの視点～収益的な成功の判断
- ・ コミュニケーションの視点

※ プレゼンテーション資料を巻末の補足資料に掲載⁸

- ・ バリューチェーンの視点
- ・ マーケタビリティの視点
- ・ コンポーネント間をスイッチングする際のバリア

(4) 質疑応答及び会場とのディスカッション

■プレゼンテーション^(注)

株式会社JTB ECソリューション室室長

北上 真一

JTB のホームページの変遷と現況

1995年の2月に自社サーバーによるホームページを開設。

まず2月に英語版を立ち上げ、4月からは日本語版を開設。その後「国内宿泊セレクト3000」という旅行プラン情報のメニューなどを備えつけ、96年から現在に至る運用のベースとなっている。

1998年4月から「JTB INFO CREW」という形でスタート。

1999年10月にアジア及び北米・欧州の各契約エージェント（BtoB）向けオンラインで宿泊の予約サービス「Japan Hotel Network」を開始。

2000年6月にはソフトバンクグループのヤフーと合併で「たびゲータ」をスタート。また事業のもう一つの大きな柱である出版事業部でも「るるぶ.Com」を開設。

2001年6月にはそれまでINFO CREWの会員のみの対応可能だったクレジット決済を会員以外にも決済可能とした「JTB DIRECT」を開始。

2002年4月にはICカード付きの「JTB INFO CREW JCB CARD」を展開した。

2002年夏、ブロードバンドの接続利用者が増えたことを背景に1日当たり平均120万ページビュー、最大140万ページビューを超える日もあった。単独サイトでのアクセス数では日本での有数のサイトといえ、INFO CREWが始まった1999年には、日経マルチメディアのECグランプリを受賞し、最近では、シニアも含めて女性がようやく一般店頭並みに増えている。

技術的なトレンド～使用プラットフォームとコンテンツ技術の変遷

最初、UNIXで立ち上げたが、コストの問題から既にPCサーバーに全面移管。現在マイクロソフトの「. Net SERVER」をJoint Development Programという形で共同試験運用しており、運用結果をもとに実践稼働に使用するかどうかを検討中である。

一方、コンテンツの制作は、立ち上げ当初はプレーンなHTML。今では当たり前のようになったが、当初から地図からクリック可能にしたクリッカブル・マップのインターフェイスを実装している。

JTBの情報というのは非常に新鮮度が重んじられるため、ホームページの7～8割、特に

^(注) 本資料は、研究会におけるパネリストの報告をもとに、D4DR が作成したものであり、内容に関するすべての責任はECOM ならびにD4DR が負うものである。

電子カタログの部分はほぼ100%に近い形で電子化してデータベースに蓄積し、自動的かつダイナミックに生成する構造となっている。その結果、利用者の検索の操作性を高め、オペレーション上のストレスを小さくしている。

また、ガイドブックの場合と異なり、WEBでは情報の新鮮さが重要。そのため、情報配信と技術については、いかに低コストで拡張性と柔軟性を持ったシステムが構築できるかが懸案である。

「JTB INFO CREW」の開設

本格的なネット上の電子商取引を実現するために「JTB INFO CREW」を98年4月から開設。クレジットカード番号の登録によってIDパスワードを発行するファーストバーチャル方式で買い物をしていただくという形のスタイルが中心。あるいは購入のつどに名前とかクレジットカード番号を利用者に入れさせることによってサービスを提供するものもあわせて展開し、利用者のニーズ合わせて様々な購入方式を提供している。

また、安全・安心にお買い物ができるように、暗号化技術のSSL（128ビット）によるセキュリティ環境を実現するとともに取り扱いのある国内・海外ツアー、宿泊プランの在庫情報をリアルタイムに管理している。

参照系はダイナミックでコンテンツを生成しているページがほとんどで、「予約」ボタンを押すと初めて予約・決済系に飛ぶ。予約・決済系の方がシステムとしては100倍ぐらい多く手間ひまかけてつくられているが、実トランザクション、お客様のページビューでいくと、参照系が1,000、予約・決済系は1ぐらいの負荷レベルにしかない。したがって、サイトを切り分けて運用することでより低コストで、安定感と、セキュリティの問題に対応可能な運用方針を持っている。

「JTB INFO CREW」の特徴

第一にポイント制の導入をしており、クレジットカードとのダブルポイントも可能になっている。さらには、全世界で発行しているほとんどのカード（98%ぐらい）に対応し、1人で複数枚の登録も可能になっているため、予約して決済をする際に、航空会社等のマイレージプログラム等にも登録済みであれば、その場でそれぞれのポイントにつけ代えが可能。加えて一部の商品だけではあるが、3年前からiモードでの予約・決済にも対応済み。

予約・決済までを完全にインターネット上で対応したECの実績は98年が1億5,000万円ぐらい、それから99年度が6億円、2000年度が30億円、2001年度が100億円で、そのうち実質的にオンラインで予約・決済まで行われているもので76億円に達している。逆に実際に画面を見て電話で予約をいただく、またはホームページをプリントアウトして申し込みいた

だくというケースも非常に増えてはいるが、この件数については一切含めていない。

INFO CREWの会員については、徐々にふえてアクティブな会員で16万人ぐらいに達している。なかには、1人で百を超える回数の利用者もあり、ロイヤルティーが高いといえる。

もう一つがJTBとして非常に力を入れているECが、ローソン、セブン-イレブン、ファミリーマート等を中心にしたコンビニでの端末を入れた形の展開。そちらのほうでも旅行商品を売っているが、こういった部分とセットで、コールセンターを充実させている。昨年のゴールデンウィーク明けから、完全24時間稼働でコールセンターを立ち上げており、コンビニ及びインターネットへの対応がフルに行えるようにしている。

ただ、今までの旅行エージェントのスキルだけでは対応できないと考え、2001年5月よりヘルプデスクのノウハウを持つマイクロソフトと組み、24時間体制で対応している。特にINFO CREWの会員からは、年会費を徴収しているので、積極的に対応をしている。またその際の問い合わせ内容としては、半分近くは、画面が動かないとか、システム関連の問い合わせで、商品内容の説明というのは実はほとんどない。

インターネットビジネスの成功要因

各社それぞれやっていることとは思いますが、自分たちの力、自らの強みをどう生かすかといったところが重要であろうと考えている。そこで次からは私見だが、インターネットビジネスの成功要因について述べる。

第1は、JTBとして、非常に信頼感のあるブランドという評価を受けている点。

第2は、各施設から預かっている、1日あたり10万ルールの国内宿泊在庫の力。これは当然、支店の在庫と共有しているので、支店でキャンセルしたのもも換算している。

第3は、システムとネットワークの強み。1950年代から、今のインターネットとは全く異なるシステムとして、全国ネットワーク及び世界ネットワークがつくられている。

第4は、既存営業、これは店舗・渉外を含めてだが、この分野の融合。特に今年は、クリック&モルタルという形での融合ということで、何とか既存のビジネスの中にビルトインしたい。

第5は、デジタルコンテンツ化。パンフレットをデジタル化するのは非常にコストがかかるが、かなり早い段階でDTP化を進めてきた。まだ全部がデジタル化されているわけではないが、早晩インターネットですべての情報を引き出すことができるようになると思う。またデジタルコンテンツの2次利用、3次利用によって、デジタル化に伴うコストをできるだけ削減していこうと考えている。

第6は、クリック&モルタルということで、変更・取り消しに対しての24時間の人的な対応。具体的な事例をあげると、「おとなの旅時間」というコーナーをサイト上で展開し、シ

ルバー層をターゲットにした取り組みを始めた。2002年11月に雑誌を発行し、合わせて2003年にはシルバー層向け店舗を出店することを計画。このようなネット、出版、既存店舗の三位一体型の展開が大きな特長となっている。

第7は、コールセンター。当然、業務情報が毎日のように入ってくるので情報の更新が同時になされ、かつCTIを使ってオペレーションコストを削減しながら、人とネットと画面とを融合させながら動かしていくといった点である。

BtoB への取り組み

以上はBtoCの事例だが、BtoBも積極的に取り組んでいる。例えば出張旅行に関してはカールソン&ワゴンリーというアメリカの会社と合併で、出張専用のビジネスの会社を立ち上げているが、順調にWEBを利用した申し込み者を増やしている。

加えて、時刻表、出張の申請といったワークフローがすべて対応できて、オーダーもできる「J@GENT」は、ASP（アプリケーション・サービス・プロバイダー）で提供し、イントラネットの中で企業ごとに活用していただけるような形である。

また完全包括契約で、精算データをすべてデータ化し、オンラインで結ぶといったBTS（ビジネス・トラベル・システム）は、一件一件のチケットの発券ごとにコストが発生するのではなく、出張の申請から始まって、最後の精算の部分までを大幅にコスト削減することから利用が伸びてきている。

■プレゼンテーション^(注)

アルキカタ・ドット・コム代表取締役社長

豊田 裕之

設立の経緯

1999年9月に伊藤忠商事がオーストラリアのオンライン旅行会社Travel.com.auと、年間1700万人の海外渡航者向けガイドブックとして約600万部販売している「地球の歩き方」と組みジョイントベンチャー方式で会社を設立。

設立当初、Travel.com.auのシステムを英語版から日本語版に書き替える際にトラブルも発生したこともあり、営業開始最初の月は11件の成約、売上100万円という結果からスタート。その後、取扱高は2001年度が12.5億円、今期上期は3月期決算であるが、12億円に達し、倍々のペースで順調に推移している。

設立以来、営業経費を最小限に押さえ、従業員もアルバイト・派遣込みで23名の体制は3年間変わらない。その割に資本金が多いのは、ノーリスク、ノー在庫、ノー借金という形で上限の絶対条件を株主からつけられていたためである。また設立後、幾つか商品ラインナップを広げたが、現在は海外格安航空券に特化したサイトに落ち着いている。

旅行市場と事業展開

JTBのデータを参照すると、海外旅行消費額が2002年度には5兆7349億円にのぼり、とりわけ2002年度内には年8回3連休があったり、公立小中学校完全週休2日が開始したり、また成田空港の第2滑走路オープンなど条件的に追い風であり、利用者数は増加傾向にある。

そのうち市場のパイとしても非常に大きい格安航空券インターネットユーザーに絞ったところをターゲットに据えながらも、全地域の商品を揃えることは十分条件として目ざしつつ、必ずしも全顧客層のニーズに合わせることはないと考えている。

特に「海外に安く何度も行きたい」というニーズのある渡航者向けに、渡航予定国に行く際にビザが必要かどうか？ 天気はどうか？ 見所は？ などといった問い合わせはガイドブックの「地球の歩き方」に問い合わせをお願いしている。こういう点は、旅行会社としてはかなり優位なポジションにあると思われる。

しかし一方「地球の歩き方」がインターネットメディアとして運営している「arukikata.co.jp」というサイトもあり、arukikata.comという旅行商品を販売するリテー

^(注)本資料は、研究会におけるパネリストの報告をもとに、D4DR が作成したものであり、内容に関するすべての責任は ECOM ならびに D4DR が負うものである。

ラーとしての業態であるサイトの区別は利用者には出来ておらず、問い合わせが両者に入ってくるのが現状である。

利用者の渡航経験は平均5回以上で、コアユーザーは、サイト開設時点から余り変わっていないが、女性が6割、購入者に至っては7割近くにのぼっている。

格安航空券購入者については最終的に成田に午前発だろうが、深夜発だろうが、いつでも行けるような地域首都圏に限定されてしまう。また、「地球の歩き方」から受けるイメージから、関空、札幌、仙台、名古屋、広島、福岡といった地方空港発便も手掛けている。

ターゲット層

「arukikata.com」が狙っているコアターゲットは、パラサイトと呼ばれる独身で親と同居している方。年収はおしなべてみると300万円台であるが、そのほとんどすべてが可処分所得であるから、たいへん魅力的なターゲットであると思われる。また「来週木曜日バンコクが安い」と旅行商品を打ち出せば、そのような方は柔軟に日程を組んで動けるため、長い期間を置いてプランニングしなければならない利用者と比べて価格志向は明確であると言える。

サービス開始前には、さすがに海外旅行だから1成約につき2.5人とか3.5人ぐらいの見込みを計算していたが、実際は1成約につき1.7人であった。このことは、友達とスケジュールを合わせるよりは1人で行ってしまう方々が多いということの裏づけであろう。また最近散見されるのは、現実逃避、日本脱出、非日常体験という旅行目的で、気軽に渡航する方が多い。加えて男性の利用者も、40代、50代と年代を問わず増えている。

学生の利用者が多いとのイメージはいまだ根強いようだが、実際は95%が社会人の利用者である。初めての海外旅行の旅券購入をインターネットで買うことはなかなか馴染まず、やはり格安旅行代理店のカウンターで十分説明を受けた後に、その説明書を弊社に送ってきて、それよりも安くなるのかと問い合わせしてくるところ等結構したたかだなと思わせるところもあるが、弊社ではカウンターでいっぱい情報を仕入れてネットで購入してくださいということに対応している。

市場シェア

①海外渡航者の市場規模は1700万人にのぼり、そのうちレジャー目的が850万人、格安航空券利用者が255万人、ネット経由ではまだ25万人ぐらいであろうと見ている。弊社は2001年が1.7万人であったから、市場のパイを大きくする。この中で確実に利益を取っていけるような形になっている。②レジャー目的、③格安航空券利用者、④ネット経由については今後確実に増えていく傾向にある。

黒字化から事業見直しへ

初期においては、とにかく販売することを重視し、「売上至上・事業拡大」というミッションを掲げていた。

また、現在に至る経過において、発注処理の自動化やカード決済機能の実装化など、またエキサイトとかファミリーマートとの提携を推し進めるなど、様々な打手を講じてきたが、なかなか採算に合わない。それでも、新聞記事として紹介されたりするなど、注目度があるにつれ、取扱高が月商2億円に達し、単月黒字になったのが、2000年度の上期からである。アクセス数も1日1万ページビューに達し、会員が6万人ぐらいまで増え、200%成長の勢いにある。

しかし、2001年9月に同時テロが発生して以来、市場環境がかなり厳しくなった。そこで事業の見直しを迫られることになるのだが、たまたま同時期に、国内で狂牛病騒動が浮上し、同じ伊藤忠のグループでもある吉野家が語った対応策に習い、何か新しいサービスや商品を増やすのではなく、このようなアゲインストにある状況下では奇を衒わず原点回帰（選択・集中）し、適正利益を求めていくといった方針に切り替えることとなった。

原点回帰

その一つがカード決済方式の取り止めだ。2001年9月までは格安航空券でカード決済ができるところがarukikata.comの他に余りなかったためか、利用者のうち7割がカード決済での利用であった。しかしこのカード決済の課題は次のように2点ほどあげられる。一つは格安とはいえ高額商品をカード決済で航空券を購入してしまうとカードの融資枠から、海外での買い物が制限されてしまう点。二つ目は月額2億を超えるカード決済の手数料がばかにならず、現金化されるまでの期間C/Fへの影響が大きかった。そこでテロの翌日にカード決済方式はとりやめ、現金の振り込みに変えた。顧客の減少もなく、キャッシュフローが健全化することとなった。

次にお客さまの問い合わせに対する回答スピードの向上をはかった。例えばヤフートラベルに金曜日の15時に掲載されたら、17時までの間は週末にかけての問い合わせ対応の充実をはかるなど極めこまやかな、バックエンドの対応を図る。具体的には限られたリソースではあるので、出来る最大限の努力としてネットによるシステム上の合理化と、約10人のスタッフで対応可能なオペレーションの合理化で対応する。

加えて利用者に対する「安心感」の充実である。つまり入金したのはいいが、出発までの1カ月間は何もコンタクトをとらず、チケットも送られないため、購入者はその後の手配に関して非常に不安になるのが通常だ。そこで弊社としては確実な手配と無事故を明示し、

不信にさせない、不安にさせない、不満にさせないサービスレベルで対応している。とりわけテロの影響を受けたのも翌月10月だけで、11月からは早くも前年の2倍の申込者数を数え、対前年ベースを下回ることも2002年3月末で12億円に達している。利用者の意向として顕著だったのは何よりも価格の安さを支持する方が予想以上に多かったことは驚きでもあった。

最後に今後の課題としては、ブランドと送客力をベースに展開していくことを検討している。具体的には「地球の歩き方」のブランドイメージに合った現地行動の情報や、国内決済可能な現地向け有償サービスのPDA向け配信サービスなどにも食指を伸ばしたいと考えている。

開発に係るスタッフについて

常駐SEは1名しかおらず、今まで手掛けたハードウェア、ソフトウェアも3,000万円以下でその意味から地方の中小企業の規模で開発している。

コンテンツはとにかく格安の商品の取引に特化しており、ページ作りに関してはとにかくサイズを軽くする、という形で作っている。格安航空券の場合、かなり細かい条件がついており、料金を見て買っていただくということでやっている。来期以降で、もうけたお金を投資して自動化を徐々に進めていくことは検討している。

■パネルディスカッション

エコノミクスの視点～収益的な成功の判断

〔藤元〕 それでは、お2人にいろいろお伺いしていきながら進めていきたい。最初に、先ほどの我々の資料に示したように、そもそも会社として、もしくは一事業として、それぞれどういう視点で成功のモデルを捉えているのかお伺いしたい。

まず北上さん。JTB全体の中で、EC/e事業というのは収益に貢献していると判断されているのか。また、単体の事業で見たときに、投入しているリソースや、原価を考えた上でも十分利益が出ているのか、そのあたりはいかがでしょうか？

〔北上〕 当該事業を広告宣伝扱いとの視点で捉えればトータルで収益はトントンと考える。

国内外の航空券はむろんのこと格安航空券やJRチケットの販売まで手掛けているため、存外システム投資はかなり大きく膨らんでいるのも実情だが、JTBとしてはリターンした分だけで再投資していくという考え方で、実質的には収益はとんとんをキープしている。

とりわけ国内の宿泊の部分で申し上げますと、2002年8月の実績で全社売上の約10%がネット経由となる。とはいえ、年間売上が1兆5,000億円近くにのぼるなかでみればまだまだネット販売に占める売上の割合は小さいといえる。

我々、観光業で20兆円と言われているが、旅行業で使われている額は10兆円ぐらいしかない。今後ネットの割合は伸びるとは言え、残り半分の10兆円は、今も昔もその多くは直販で、今後この直販市場をいかにスイッチングさせるかが重要であると考えている。

〔藤元〕 そうすると、全社的にはネットによる販売は成功であり、今後も可能性は十分にあると考えられているのか。

〔北上〕 むろんネット販売による様々な効果は認識している。特にシステム面においては旧国鉄系の流れを受け継ぐ旧来のシステムの自前主義から、WEBサービスも含めオープン系のシステム発想に傾行している部分も出てきている。

〔藤元〕 では豊田さんに同様の質問をお伺いします。まず会社として事業として成功の判断をどのようにみているのか、加えてファウンダーである伊藤忠商事側がやはり事業として成功の判断をどのようにみているのか。

〔豊田〕 成功の判断は失敗ではないということ（笑）。現状弊社は2002年度上期でみても黒字ペースで推移して来ており、伊藤忠商事としてはネット企業を幾つか取り組んでいるが、わけても黒字という点から評価すれば他にもカブドットコム証券、エキサイトもあり、その意味から失敗ではないと思っている。むろん旅行サービスのコンテンツを使った新たな事業展開の可能性の道筋は見えてきたものの今後の事業投資の中で見た時に、なかなか

その評価は難しい。

〔藤元〕 システム投資については、事業の健全化という視点で捉えれば、いかにして低コストで設計運用するかという点にかかってくるが、事業の拡張化という視点で捉えれば継続的なシステム投資の追求といった相反するジレンマにさいなまされられると思われるが、実際のところのその判断の折り合いはどのようにつけられているのか？

〔豊田〕 これまでの3年間はコスト削減を続けて来たが、ここに来て事業が上昇基調にあるため、システム投資を仕掛けるタイミングにあると考えている。具体的には、集客、集金、品揃えを自動化するシステムの構築。これができるると他社との差別化もはかれるのではないかと考えている。

〔藤元〕 そういう意味では、IPOによるシステム投資の増強は必要十分要件であるということですね。いずれにしても、両社規模は違うにせよ、事業の収支面では一応の成功をみているといえ、旅行業界は他の業界と比べても持続可能な発展が望める進捗度の高い業界なのではないか。

コミュニケーションの視点

〔藤元〕 続いて、2つめの切り口としてのコミュニケーションコンポーネントの視点にたった議論を進めたい。まず1つめの視点としてはインターネットによってもたらされた、BtoCつまり、顧客とのコミュニケーションの上の変化と効果。次いで2つめの視点として、EDI的なものは昔から多少あったにしても、この大きなデジタルベースの状況下の、BtoBつまり、エアラインとかホテルとの間のコミュニケーションの上の変化と効果。この2つの視点にたった顕著な事例があればお伺いしたい。

〔北上〕 BtoCつまり、顧客とのコミュニケーションの上の変化と効果については、従来お客様相談室による電話による顧客からの直接対応をとってきたが、2002年に入ってから、半分以上がメールでの問い合わせになっている。電話の問い合わせの特徴はクレームが多いが、メールでの問い合わせの特徴は逆にお褒めの言葉をいただけるといった点。その意味では、コミュニケーションレベルは確かに変わってきている。

メールにもむろんクレームもあり、またその文面にはかなり辛らつかつ感情を表に出した表現もあるが、その際に必ず電話でフォローの対応をすることで、未然に大きなトラブルに至るのを防ぐと言った効果もあらわれている。ただ、メールの場合、受け取る量が多く、その処理対応に苦慮している。

〔藤元〕 その問い合わせの量というのは、1人当たりの量がふえている感じか。

〔北上〕 件数自体が増えていると認識している。やはり電話で相手に向かってクレームを申し立てるより、メールは気軽にクレームが書き込めるため、カッとなった勢いで送っ

てくるケースも多く、その意味でかなり当人の誤解の部分もあるようだ。

〔会場〕 お客様相談室は全社の窓口対応か、それとEC専用窓口か？

〔北上〕 全社である。

〔藤元〕 BtoBつまり、エアラインとかホテルとの間のコミュニケーションの上の変化と効果はどうか？

〔北上〕 私どもは1950年、60年代からつくられたレガシーのシステムをベースにDay to Dayのトランザクションは処理している。むろん都度システム改修などエンハンスはおこなっている。しかし、各支店やホテルとのメールを介した情報のやりとりなどについては、必ずしも全てインターネットを通じたシステムに移行はしていない。とりわけ、世代交代した旅館などは別として、情報リテラシーの差が今だ大きい。

〔藤元〕 ガイドブック「地球の歩き方」の読者に対する、コミュニケーションも含めいかがでしょう？

〔豊田〕 ガイドブック「地球の歩き方」はメディアとしての中立性を保っているため、一時期、身内であるが故に「arukikata.com」のURL掲載の難しい時期があった。ほどなく読者からの要請もあり、現在は誌面上に掲載されている。もともと広告掲載を中心とした書籍ではないため、信頼度は高いと思われる。

「arukikata.com」としてはいかに迅速かつ、短期のサイクルで潜在利用者の反応率を高めるかが勝負となる。現在、もっともアテンション効果の高いコミュニケーションツールはメールによるメールマガジンの配信であると考えている。

現在、第1・第3水曜日に「イースト」、第2・第4水曜日に「ウエスト」というメールマガジンを発信している。内容については当初ライターが書いた記事に等を掲載していたが、現在では来月に旅行に行く行かないにかかわらず、現在の実勢価格がどの程度かなどといった情報に強く関心を持たれているようでもあるので、もっぱら商品情報のみを掲載している。

弊社が発信した商品情報にリコmendをつけて、友人知人に転送して利用するなどメールマガジンの広がりと言う意味での効果はかなり大きいと感じている。またメールマガジンの配信後即日のだいたい16時から17時までの時間帯にOLからの問い合わせが多くよせられる。しかもわずか500円程度の差ではあるが、かなり価格に対する意向が高いといった傾向がうかがえる。

ただ、現時点では、メール配信については、ダイナミックに振り分けが行われるようにはなっていないため、ターゲット毎のパーソナライゼーションが自動的に処理されず、必ずしもOne-to-Oneの情報が適時性を得た形で行き渡っているとはいえない。今後の課題であると考えている。むろん当初は全て自動処理を目ざしていたが、格安航空券という扱う

商品の特性上、どうしても日程などの変更による不確定要素が多く、また在庫を持たないビジネスモデルの構造上の問題も含め、なかなか自動化にそぐわないといった本質的な課題もある。

〔藤元〕 現在のメールマガジンで情報提供ができるようになると、「AB-ROAD」のような従来の媒体を見て海外旅行に言っていた人たちに与える影響は少なからずあるかと思うが、その辺りはどうか？

〔豊田〕 最大の相違点は月刊誌であるがゆえの情報の鮮度。雑誌の場合は掲載にあたっての優先度の高い情報はどうしても誌面数と発行機会に依存し、本来の読者のニーズを必ずしも受け止めきれていない。その点、弊社では日毎、時間毎に新鮮な情報を提供できる。そのため、これまでのようにテレビや雑誌などから行動喚起が促され、「AB-ROAD」を手にして、詳細情報を入手して、購買に至るといったプロセスから、ネットからダイレクトに情報収集、購買のプロセスにつながるという意味で情報流通の中抜きともいえる最近の利用者の購買行動の傾向が散見される。

バリューチェーンの視点

〔藤元〕 「中抜き」という指摘についてはこれまでも旅行業界のエージェント対サプライヤーとの対立構図として語られてきたが、今もそのような構図にあるのか？

〔北上〕 この度JAL、JASが合併されたが、どちらかといえばそちらの影響のほうが業界構造的には大きい。中抜きといわれる論点が実態と即していないのは、元来旅行会社の航空券購入者はまだパッケージ商品購入者と比べても相対的に小さく、パッケージからアンバンドリングされたチケット単体の価値を見い出している方はまだまだ少ない。業界の内部構造の内的環境条件よりも今時点ではテロの影響や、経済的不況といった業界を取り囲む外的環境条件の方が、明確に事業者にとっての制約条件となっていると考えている。むろん今後その状況に必ずしも拘泥するつもりもなく、市場の動向や利用者の意向がシフトした際には別会社などを設立する可能性もあるだろう。

〔藤元〕 これは業界全体の立場でご発言していただきたいと思うが、JTB以外のJTBほどにブランド力がないような旅行代理店の現時点の状況はどうか？

〔北上〕 規模の小さい旅行代理店は相談解決型で、フェース・ツー・フェースで顔の見えるきめ細かなサービスを提供する方向性で生き残りをかけている。それよりも大企業のグループ内でインハウスエージェントという形で運営されているようなところは、当然連結会計の採算性を重視される環境下であって、単なるこれまで同様の人事の受け皿的機能しかもち得ていない、戦略性のない旅行代理店は淘汰が進むと思われる。

〔藤元〕 豊田社長は、その点に関してはどのように御考えになるか？

〔豊田〕 伊藤忠商事のインハウスエージェントである内外航空とのカニバリゼーションもあることを指摘されもしたが、arukikata.comの業界ポジションは、業界外から参入したため、明確にフィジカルチャンネルを持たず、運営に係るコストが圧倒的に小さいキラーエージェントであると自負している。またインターネット専門の格安チケット旅行代理店というニッチマーケットにおけるマーケットリーダーとして十分マーケットポジションを獲得でき、既存の旅行代理店との住みわけは可能と考えている。

〔藤元〕 そう言う意味では、インターネットを活用した販売チャンネルを今だ持っていないHISのマーケットを侵食しているといえる？

〔豊田〕 かじっているぐらい（笑）。ただHISのように規模が大きい事業者になれば、当然運用コストも大きく、格安チケットだけ販売し続けるわけにはいかない。弊社にとっては特定の顧客ニーズに合致したチケット販売に特化すれば、料金的に勝負できる可能性がある。

〔藤元〕 もう一点、バリューチェーンの視点として業務効率のことを捉えておきたい。現在様々なサプライヤーとの業務上、取引上のやり取りを含めて、わりと効率化的にトランザクションの処理が推し進められているのか、その辺りの実態について伺いたい。

〔北上〕 JTBとしては既存のレガシーシステムで定常的な業務処理は行われており、よほどトランザクション処理のメリットがないかぎり、何か新しく外部の取引先とのバリューチェーンシステムに関する投資は行われない。

〔豊田〕 利用者が増えるにつれ、格安チケットの流通に関するトランザクション処理はより、セキュアにしていくことを含めシステム的により可用性が高く、堅牢にしていかななくてはならない。したがって、現在ではこれまでのアーキテクチャーの見直しも含め、どのように変えていくかを検討する時期に来ているのではないかと考えている。

〔藤元〕 例えば米国で発展したホテルチェーンのコーポレートオフィス向けの予約システムで、1つの共有データベースで加盟ホテルの予約を一元管理するCRS（セントラル・リザベーション・システム）をバックボーンにIRS（インターネット＝リザベーション＝システム）と呼ばれるホテルやホテルチェーン、旅行会社やインターネット旅行代理店などが供給する、インターネット上でホテル予約を可能にするシステムについて少し触れてみたい。IRSは、いわばユーザーインターフェースの「ポータルサイト」と考えられ、IRSを採用する大手のサイトには、エクスペディア（Expedia.com）、トラベロシティ（Travel cItY）、トリップ（TriPCom）、トラベルウェブ（Travel WEB）、ファースト＝コネクト（Fast ConnECt）などが挙げられる。このようなシステムが登場してきた背景には世界中のホテル予約情報を供給するグローバルな予約流通システム（予約データベース）であるGDS（グローバル・ディストリビューションシステム）のネットワークにホテル企業が持ち前のCRS

などの予約システムを接続することにより、旅行会社はGDS経由で直接にホテルの予約システムにアクセスして、空室情報と客室料金の照会、そしてホテル予約を簡便に行うことができるようになったことが挙げられる。主だったGDSであるセイバー（Saber）、ガリレオ＝インターナショナル（Galileo International）、アマデウス（Amadeus）、ワールドスパン（World span）などで、これらのGDSに接続されているターミナルは、現在のところ、世界各国に20万機以上存在し、ほとんどのGDSは航空会社か航空会社の合併企業によって所有されているため、広義には「航空会社のCRS」とも考えることができる。

このような一連のCRS、GDS、IRSの存在そのものが米国の旅行業界の基盤となって、業界全体の成長を牽引していることは間違い。例えば、GDSをCRSに接続する際に必要な「スイッチ」と呼ばれるソフトウェアやプログラミング言語を供給する企業として、ペガサス＝ソリューションズ(Pegasus Solutions)とウイズコム(Wizcom)などは、オープンな基盤環境を補完する専門事業者の登場を促したことなどはその証左であろう。

果たしてこのようなシステムの登場を日本の旅行業界に期待できうるものなのか？

〔北上〕 CRSというのは、航空会社の戦略として持ち込まれているふしがあると思う。その意味で米国は航空会社がイニシアティブをとり、徹底してオープンかつ、業界標準的な基盤を作ることに長けている。

ところが日本は航空会社と旅行代理店の足並みが揃わないなどの利害衝突から予約システムをゼロから作ることは困難な状況にある。そのため現在のeチケットなどの予約処理はすべてCRSの外で行われている。

〔藤元〕 では少し見方を変えれば、JTB自身がある意味日本を代表するCRS的な巨大なシステムとして捉えることもできると思うが、WEBサービスを通じて外部のシステムと連携し、オープンな予約基盤システムとして開放していくという可能性はあるのか？

〔北上〕 そういう視点であれば、確かに国内向けの宿泊予約に関しては既に、擬似的なCRSとして活用している部分はある。

現在、直販店が全国で300店を数え、トラベルランドという系列販売店がやはり300店程度、総合提携店舗も加えると合計1,200～1,300店ぐらいにのぼる。

各店舗には端末が入っているものの、むしろすべての端末がTCP/IPレベルでネットワーク化されているものではないため、規格の異なる端末だけが増えることとなり、店頭は端末公害の体をしている。またこの擬似的CRSはあくまでプロ仕様、共同利用システムとして設計されているため、決してお客様に開放したとしても利用勝手がよいものではない。また顧客とのやり取りは提携店を通じて行われることが多く、一部クレームもJTB本体にあげられるが、やはり特定化できないといった課題もある。その意味でやはりサイトとの提携販売はなかなか難しいと言わざるを得ない。

加えてWEBサービスについては単品商品であれば可能であろうと思われるが、その際にもやはり収益性がポイントになろうかと思われる。

〔藤元〕 今回のこの研究会の通底するテーマとして、業界の継続的な発展を促すものは、業界のビジネスシステムが硬直的な一枚岩のプラットフォームとして機能するのではなく、機能や価値を提供する大小問わすの事業者が共存する機会があるのではないかとの仮説からスタートしている。したがって、外部環境の変化にも柔軟に対応でき、組み替えや新陳代謝を促すことで、業界全体が持続可能な成長をするといった仮説前提の元、業界リーダーの企業とベンチャー企業との比較を行うことを企図している。そういう意味でベンチャーである「arukikata.com」から旅行業界全体を概観した際には、そのような異種の機能や価値を提供する中小の事業者の登場、存続にどのような可能性や期待をいただくか？

〔豊田〕 あくまでも「arukikata.com」は旅行業界にあって、すべてのサービスや価値を提供できる主体ではなく、あくまでもある一部のサービスや価値を提供する事業者である。したがって旅行業界における受発注、サービス提供のシステムがシームレスにかつダイナミックなものとして完全に全自動化されたとすれば、我々のような規模の企業は飲み込まれてしまうことになると思う。現在の旅行業界のシステムは独自のフォーマット、独自のシステム構築、アナログ的なオペレーションなど業界標準が確立されていぬ事例が散見されるが、GDSのような自社とつなぐオープンシステムについて必要かといえば、我々の立場にたてば必要無いと答えるしかない。

〔藤元〕 コンピューター業界で進んでいるような標準化やオープン化というのは馴染まない？

〔北上〕 標準化は難しいであろうと考える。その理由はJR6社のとりまとめが難しいことがあげられる。またJAL・JASとANAのチケットのサイズの規格が異なる等搭乗時のシステム統合化も困難であろう。また日本ではボーディング（搭乗）カードがeチケットではないなどそもそもの空港のシステム自体が米国とは異なる。やはりアーキテクチャーの思想自体が異なると言わざるを得ない。

〔豊田〕 そもそも旅行商品のスペックは基本的に業界各社横並びだが、反面料金が異なるといった商品特性上、対顧客向けWEBサービスは親和性が高く、今後伸長するものと思われる。しかし業界内のトランザクションプロセスを効率化するWEBサービスはまだまだハードルが高い。しかし取り扱うデータは至ってシンプルなので、もしこのような状況が変わるとすれば、外圧や顧客からの強い要望を通じて変わるのではないかと思うが、今時点では業界内部の自助では難しい。

マーケティングの視点

〔藤元〕 結局のところ、ECによって需要が新たに創出されたのか？それとも従来の市場環境下でカニバリゼーションやスイッチングが起きただけなのか？市場への受容性という観点から捉えた場合どのように考えるか？

〔北上〕 あくまでも現時点でかんがみると、市場の受容性に関する直接的な原因は不景気という景況感に影響を受けているものと考えている。事実この数年の傾向として員数ベースではさほど落ち込みが激しいわけではないが、単価が落ちているためか、売上は落ち込んでいる。その意味からすれば、新しいディストネーション（観光地）が開発され、新規顧客層を増やすことが最大の関心事である。

〔豊田〕 従来年に2回程度しか海外旅行に行けなかった方が3回～4回行けるような価格帯の商品を提供することで、利用頻度を高める努力を払っている。また旅行商品の関連商品の販売が堅調で、例えば海外旅行保険商品などは航空券購入者のうち2割～3割ぐらいの割合で渡航前の申し込み受けている。また欧州鉄道パスなどこれまで決して利用規模が大きくなかった商品も着実に伸びている。従来現地で購入していたが、現地での商品情報・説明から生じる不安から、日本で購入する方が増えたのだらうと思われる。保険に関してもたくさん商品が出ているものの中から、季節に合わせたり、地域に合わせたりといった柔軟に新しい商品の、かつ扱い量の制限なく利用者に情報として提供できるので、結果、高品質な保険が提供でき、ネットでの申込者が増えているのだと思われる。

〔藤元〕 宿泊については、「旅の窓口」が、ネットを通じた宿泊施設情報のアグリゲーションサイトとして好調だとメディアでもよく取り上げられるが、特に需要が増えたわけではなく、従来の電話での申込者がネットにスイッチしただけと捉えるべきか？

〔北上〕 「旅の窓口」は出張者に対する索引機能を提供する事業者として捉えており、確かに出張者にとっては従来の電話帳片手に頁を繰って電話をかけて申し込みを行うといった煩わしさから開放したという意味では受容されたと捉えることはできるだろう。逆に選別される側のサプライヤーであるホテルや旅館は料金の下ぶれ圧力によって減益となり生き残りをかけて淘汰が進んでいる。

〔藤元〕 そのようなサプライヤー側の厳しい環境下にあって、顧客のニーズを小さいコストで集めやすいなどネットの特性を活かした差別化が図れる商品の開発は進んでいるのか？

〔北上〕 現在JTBとしては「おとなの旅時間」という団塊世代以降向けの商品に力を入れようとしている。もちろんこの商品以外にも多くの商品を開発しており、より訴求できるターゲットに対して、One-to-Oneマーケティングも含め、どのように価値を伝えるかといったブランディングが今後の課題として考えている。

〔豊田〕 現在弊社の利用者の最大の関心事はざばり料金であるため、例えば2万5,000円

でアメリカへ行くことができ、ロサンゼルスに3万5,000円で行ける商品を出し、どんどん値を下げる努力を図っている。他方「地球の歩き方」のユーザーの性向は、比較的同じような属性の人たちの体験した行程情報や、どこで予約したのかといった情報を欲しがむ傾向がある。また渡航者は進んで自分の体験情報を開陳することに喜びを覚えるような性質がある。そのため、コミュニティ化につながりやすく、弊社として現在「アルキ隊」というコミュニティを企画運営しており、月ベースで約1,000人ずつコミュニティに参加する人たちが増えている。このようなコミュニティを通じて海外旅行時に必要な住所、年齢、生年月日など通常取得しづらくとされる個人情報取得しやすきことも一つメリットとしてあげられるが、残念ながら、現時点ではこの顧客情報を活用して、潜在ニーズをつかんだ商品開発には至っていない。

コンポーネント間をスイッチングする際のバリア

〔藤元〕 EC事業を推進する立場から、エコノミクスコンポーネント、コミュニケーションコンポーネント、バリューチェーンコンポーネント、マーケティングコンポーネントといった切り口からさまざまな要件を伺ってきたが、各々のコンポーネント間をスイッチングする際に最も壁（バリア）だと考える要素を伺いたい。

〔北上〕 JTBとしての事業の柱はやはりパッケージ商品である。紙のパンフレットであれば、商品掲載の頁を繰って一覧性のある情報を一瞥できるのだが、残念ながら現在のネットの表現技術ではパッケージ商品の訴求が難しい。

また新聞広告掲載の商品情報がネットで反映されていないと、詳細情報を求めてネット検索をした商品の問合せ者が店頭での取り扱いがなされていないものとして商品購入を諦めてしまう。商品販売の機会損失を如何にして減らし「オールJTB商品」としての同時性の高い情報掲載のオペレーションを構築するかに課題があると考えている。

むろんこの辺りの技術進化の速度は早いので、常に投資対効果が問われる。

〔豊田〕 壁といえばすべて壁である。（笑）

とりわけ現在は当期限内に回収できるような投資をしていかなければいけないので、限られた投資コストの中で最大効果をあげるためにいかにして利用者のリーチ率と利用率を効率的に高めるかを課題として考えている。しかし広告宣伝費も最低限に押さえているため、出来ることにどうしても限界がある。利用者が増え、しかもネットで購入する経験の少ない初心者も増えてくるため、その段には受発注のインターフェイスも含め使いやすく自動化したシステムの構築が出来るのではないかと考えている。あくまでもその使いやすさも既存の「地球の歩き方」ブランドにロイヤリティを持つ方達の期待を裏切らないレベルの投資はなんとしても確保したいところだ。

〔藤元〕 システム投資に関しては1社で行うには投資負担が大きいのであれば、例えば、同業態の会社と共同開発をすすめ、バックエンドの統一を図るなどの工夫もあると思う。

〔豊田〕 取引している事業者同士自体が統一化されていない業界であるから、なかなか大同団結して共同投資による共同で開発・運用するというのは現実的ではないのではいか。しかし旅行業界のリテラー、サプライヤー、ホールセラーも今後は生き残りをかけてシステムの共通化を模索した動きが様々始まりつつあるので、少し業界の動向を伺うことは考えている。自社で100%投資して、今期中に回収できるとは思っていないので、今後他社との適宜コラボレーションの機会も増えると思われる。

〔藤元〕 銀行業界もある種同様だが、結局、システム投資に係る負担が重くのしかかるため、共倒れを回避する合併などが進み、業界再編成が進む。同様に旅行業界にもそのようなトレンドにあるのか？むろん技術的与件として、プロトコルの統一や、インターフェイスの仕様標準化が前提であると思う。

〔豊田〕 全業界あげてというのは率直に言えば難しい。しかし先も述べたように海外エアラインや外資系企業の日本支社など既存の業界外にあって中立的な立場を取る事業者との再編はあるのかもしれない。

2.4.2 BtoB 業界

テ ー マ	4つのコンポーネント視点によるBtoB業界の成功要因と課題
場 所	機械振興会館 ECOM C会議室
パネリスト	◆福岡寛 : 株式会社日立製作所 Eプロジェクトサポート推進本部 ECシステム本部本部長 ◆長谷川暢彦: 株式会社ディーアーチ代表取締役社長 ◆野町直弘 : 株式会社アジルアソシエイツ代表取締役社長 (敬称略)

- (1) 開会挨拶
- (2) イントロダクション
- (3) 各パネラーからのプレゼンテーション (※)

◆福岡寛 : 株式会社日立製作所 Eプロジェクトサポート推進本部
ECシステム本部本部長

- ・ 全体概要
- ・ 利用状・ロードマップ
- ・ サービス概要 事例
- ・ 事業展開※

◆長谷川暢彦: 株式会社ディーアーチ代表取締役社長

- ・ 事業概要
- ・ 業界の課題に対する取り組み
- ・ サプライヤーサイドの視点にたった電子カタログの標準化
- ・ 電子購買コンソーシアムにおける自社のミッション

- (4) パネルディスカッション
 - ・ エコノミクスの視点～収益的な成功の判断
 - ・ コミュニケーションの視点
 - ・ バリューチェーンの視点
 - ・ マーケタビリティの視点
 - ・ コンポーネント間をスイッチングする際のバリア

- (5) 質疑応答及び会場とのディスカッション

※ プレゼンテーション資料を巻末の補足資料に掲載

■イントロダクション

D4DR 株式会社 代表取締役社長

藤元 健太郎

〔藤元〕 BtoB分野における部分最適と全体最適という問題を大きく捉えて議論を進めたい。例えば一企業が取引先との間のバリューチェーンの最適化を目指しても、必ずしも業界全体の最適化につながらないことが往々にしてある。企業の行動論理を支配する会計的視点で捉えれば、四半期の短期的成果を数値で問われることとなるため、目の前の効果が期待できる役務を求めてしまうのはいたしかたがないところでもある。しかしながら、業界による特性の違いや、間接財・直接財など取り扱う財の性格の違いによって、部分最適で終わっているトランザクションプロセスと、あと一歩で全体最適を実現に至るかも知れないトランザクションプロセスの差異が浮き彫りになればと考えている。具体的にはD-アーチで展開しているオンラインカタログのビジネスプロトコルをどう標準化するかをカタログレベルで留めれば、部分適正に陥るし、XML、WebXML、WEBサービスの技術仕様や、アーキテクチャーまで広げると全体最適の中で捉えられるものとなる。

そもそもD-アーチのように購買プロセスの一旦を担うビジネスモデルと日立のようにマーケットプレイスを担うビジネスモデルとは異なり、そもそも目ざすべき事業が異なる中で、果たして購買プロセスを担うD-アーチが全体最適化を担う事業者として適応できるのか、あるいはマーケットプレイスというニューミドルマンとして全体最適を担う日立が部分最適を担う事業を切り出せるのか？その点について明らかにできればと思う。

加えて、BtoBの業務プロセスや取引機会がオープンであれば、そのプロセスや機会を補完するエージェント的な購買代理、販売代理など新たな価値を提供する事業者が登場しやすい環境にあるともいえよう。その点について立場の異なるD-アーチと日立から実際のところ、例えば購買プロセスであれば決済、与信など、またマーケットプレイスであればマッチング機能、オークション機能のような周辺サービス領域に新たな事業機会に可能性があるのか、あるのであれば専業者としてその担い手はどのような事業者かを問いたい。

■プレゼンテーション^(注)

株式会社 日立製作所 プロジェクトサポート推進本部 ECシステム本部
福岡 寛

全体概要

〔福岡〕 経歴から述べると、6年ほど前からEC分野の業務を担当し、電子モールのショッピングシステム、SETなどの電子決済の構築に携わり、2001年2月から、BtoB向けと「TWX-21」の担当をしている。そこで「TWX-21」の現状と展望について説明させていただく。

「TWX-21」は、1997年9月から企業間取引サービスとして開始し、現時点会員数が約1万3,000社を抱える規模にまで成長。その内訳はファクスを使ったEDIによる取引社数が約半分ぐらいにのぼり、取引高は年間約5兆円を超える規模で、国内最大級である。

「TWX-21」のコンセプトは、企業間の電子商取引の“場”と“アプリケーション”を提供するといったもの。アプリケーションについては例えば認証や決済といったBtoBの取引全般をワンストップで行える機能を実装。むろんすべての機能を作りこんだわけではなく、例えば野村総研、E2 Open、NTTコミュニケーションズ、エックスドライブといった企業との提携によってサービス提供を行っている。

利用状況・ロードマップ

現在の利用状況は業種別では製造業を中心に約408業種、およそ全産業のうち約6割を占めている。売上高ランキングについては業界トップ30位以内企業が約3割を占めている。

またサービスは大きくわけて三つある。一つめがビジネスアプリケーションサービスで、1997年にEDIから始め、99年ぐらいからWEBベースのEDIによってオープン取引を拡大。またMROの集中購買や公開見積機能を実装し、2002年から、「コラボレーション」というキーワードのもとに、XMLベースのEDIやリバースオークション、生産系コラボレーションにも取り組み、新しいサービスとして展開しようとしている。

2つめのパートナーサービスは、アライアンスを通じて実現するサービス。

3つめのコンポーネントサービスは、これは「TWX-21」のサービスの中からコンポーネントごとの機能を切り出し、システムインテグレーションのソリューションとして提供するサービス。1997年当初からASP支援サービスとして事業者向けに、会員管理や課金コンポーネントを提供してきた。また、MROと機能的には共通しているモール・ショップの機能も共有しており、一部BtoC向けのコンポーネントとして、決済ゲートウェイや物流ゲー

^(注) 本資料は、研究会におけるパネリストの報告をもとに、D4DR が作成したものであり、内容に関するすべての責任はECOM ならびにD4DR が負うものである。

トウエイ、2002年に入ってから、企業と信や決済の共通化をはかるゲートウェイといった個別のシステムのインテグレーションを行っている。弊社では一連のBtoC、BtoBのサービスインテグレーションをe?Hubソリューションとして提供サービスの拡大化を図っている。

サービス概要事例

まず代表的な例が、EDIサービス。このケースでは国内の標準とEIAJを使い、取引先との受発注の電子化を推進してきた。特長としては、EDIサービスセンターである「TWX-21」を、取引先の規模に応じて導入形態を採用できるフレキシブルな形態にしたことがあげられる。

例えば従業員規模10人～20人ぐらいの零細企業でパソコンの導入も進んでいない取引先Aにはファックスを使った納品書処理で対応。

次に中規模企業でWEB環境はあるが、取引上のトランザクションがさほど多くない取引先BにはWEBベースのEDIと納品書出力のアプリケーションを組み合わせて提供。

最後に大規模企業で、取引上のトランザクションが多い取引先Cには、専用のクライアントソフトを置き、ファイル転送型のEDIを提供するなど。

この一連の事業規模別サービス提供の効果は、ペーパーレスを促し、発注から納品までのリードタイムを約4日かかっていたところを0.5日に期間短縮できた。加えて調達業務についても年間で2,000万円ほどコストを圧縮した。

2つ目の事例が、共通決済GWというコンポーネントサービス。従来、企業にとって、クレジットカード、コンビニ、郵便振込あるいは企業間決済など複数の決済機関に合わせた決済処理に手間がかかり、コストがかなりかかることに課題があった。

そこで、各種決済プラットフォーム共通のインターフェイスによる共通決済のゲートウェイとデータフィルタリング等で決済状況を確認できるサービスを提供している。

事業展開

さて、ここからは今後の事業展開についてふれる。現在、日立社内に加え、関連会社を含むいわゆる日立トータルのコスト低減を推し進めるべく、PRB活動⁹と呼ばれる業務の合理化に関連するビジネスモデル改革を実施している。

この改革推進の流れについてはこれまでは、EDIを中心とした大量データ交換と自動化、そしてシーケンシャルな業務を実現するために、既にSTEP1の分業バッチからSTEP2の企

⁹ Project Requirement Planning : プロジェクト所要量計画

業内連携、STEP3の社外を含めた企業間連携のSCMの段階を経てきている。その結果受発注中心の定型一括型業務が電子化され、確実に効率が上がってきた。

そして現在、STEP4として最適な業務プロセス連携とグローバル対応などの段階に入ってきている。具体的には開発系プロセスが終了してから、販売系プロセスに移行する従来のシーケンシャルなプロセスをとるのではなく、開発途中の段階であっても、販売状況を見て自動的に在庫調整を行ったり、工程途中で協調的に複数業務の同時並行処理を通じていわゆる企業間コラボレーションをとることに注力している。

次に日立におけるEコマースの位置づけについて調達ルートとしてのベンダー、販売ルートとしての顧客をつなぐサプライチェーンとそのサプライチェーンを縦断するエンジニアリングチェーンによってより詳細説明する。

サプライチェーンというのは、フォーキャスト、材料計画のプロセスと生産計画と市場需要予測に基づく販売計画の一連の業務プロセスを指し、スループットの極大化を目指している。エンジニアリングチェーンというのは、商品企画、基本設計、詳細設計と部品データベースによる開発コラボレーションと生産コラボレーション、単価設定、設計変更、VECなどe購買による開発サイクルの短縮を目指している。

推進にあたっては開発コラボレーション・ワーキング、生産コラボレーション・ワーキング、e購買・ワーキングの三つのワーキングをつくり、段階的に「TWX-21」としてサービス提供している。現在、集中購買、指定見積、リバースオークション、公開見積といった購買系のほとんどのサービスを開始している。開発コラボについては計画中の段階にある。

生産コラボではWEB-EDIは既に取り組んでいるが、今後ROSettaNetに対応したXML-EDIの計画を進めている。併せて生産情報共有は、2002年の12月に生産コラボレーションサービスをリリースする予定にある。

次にJEITAの新XML/EDIの対応について触れる。JEITAは業界の標準eビジネスモデルの策定と、先進インターネット技術による「コラボレイティブXML/EDI（企業協調型XML/EDI）」の実現に向けた活動を推進している。2001年10月から2002年9月にかけて、EIAJのノウハウを使った新XML/EDIの実証実験を行い、その成果をJEITAの次世代XML/EDI標準へとつなげ、ROSettaNetやebXMLへの提案を行うことを目指している。

要するに、次期EDI(CII/EIAJ)の検討範囲はEIAJの次の世代ということで、メッセージ規格とメッセージガイドラインによる赤本的な明確な標準を策定することで、従来のCII/EIAJを拡張する集配信型のCII/EIAJ版と新eビジネスモデルによるインターネット対応のXML/EDIを目指すコラボレイティブ型EDIを構築し、ビジネスプロセス、XML文書、

TPAという取引合意などのデータ変換を可能とする。実用化に至ることは当面難しい点もあるため、実証実験を重ねている。2001年の段階で、所要提示、供給回答、予約、確定注文といったプロセスの実証実験は終えており、2002年から2003年にかけて入在庫管理を中心としたモデルとしてこれまでのより上位の業務プロセスを組み込んだ実証実験を行うことを目指している。

次にサービスとして開始したばかりの生産コラボレーションについて触れる。これは幹事企業（発注者）と複数の取引先が、フォーキャスト情報を共有し、同期的に業務遂行することによって、調達におけるリードタイムの短縮、在庫削減、納期把握を支援するもので、いわゆる発注者向けのサプライチェーン方式のサービスである。

サプライチェーンデータベースの中に所要計画や注残情報などを格納しておくことで、メーカー、商社、営業所、倉庫会社、工場などが互いに必要な情報を見ながら、生産工程上に適宜フィードバックすることを実現している。

また、この生産コラボレーションサービスには四つの機能がある。1つめがSC-ForECastといい、注文予測並びに在庫の予測情報の計画情報を調整する機能。2つめがSC-Orderといい、納品オペレーションの管理と実績情報を共有する機能。3つめがSC-Supportといい、ヘルプデスク、掲示板といった業務運用を支援するという機能。最後4つめがSC-Membership、これは会員、準会員の情報と取引関係を管理する。

次いでMRO集中購買。これは既に2年ほど前からサービスを展開しており、さらに拡大しようということで取り組んでいるところ。これは消耗品に対する「購買代行サービス」ということで、コクヨやアスクルと比較されるが、弊社のサービスの特徴は、購買主導型のMROであるといった点。コクヨもアスクルもサプライヤー側、つまり物を売る側の立場だが、弊社はバイヤー側、つまり購買の立場で一括して集中購買することによるコストメリットをはかる目的で構築している。価格交渉に関するサプライヤー側との折衝などは、弊社の資材調達事業部に置くことで、いわゆるプロのバイヤーとして経験豊富な資材畑の人間が対応することで実現している。いってみればECシステム本部と資材調達事業部との共同ビジネスという形で実現しているといえる。

その他の特長としてはユーザー情報や電子カタログ、各種実績データ等はすべてMRO集中購買サービスサイトで一元管理されるASPサービスであることやインターネットで注文すると、欲しい商品が翌日届く仕組みを持ち、オンラインで案件の進捗状況が把握できることがあげられる。また現状購入金額が月当たり1億円超の実績を元に、年に2回のペースで、全面的価格改定を行うなど弾力的な価格交渉を実施している。

商品品目については事務用品、オフィス家具、安全衛生保護具から始まり、現在ではパッケージソフトウェアPC／周辺機器、工具、理化学品 等に拡大している。

最後に、グローバル・ソーシング・サービスについて触れる。E2 Openとソーシングサービスで提携し、2002年6月から展開。E2 Openは、松下電器、日立、東芝、IBMが中心になって設立されたマーケットプレイスで、三つサービスの特長がある。1つめがプロダクトコラボレーションと呼ばれる開発のコラボレーションサービス。2つめが戦略ソーシングサービス。3つめがサプライチェーンのコラボレーションサービス。とりわけ戦略ソーシングサービスについて現在、共同事業展開を行っている。

バイヤーから見た「TWX-21」の強みというのは、多数の国内サプライヤーが利用しているということや5年という長年の運用実績があり、その意味で国内の強力な支援体制を持つ日立製作所が展開する「TWX-21」のブランド力に信頼が置かれているということがあげられる。

他方、E2 Openの強みについて言えば、グローバルゆえ多数の海外サプライヤーとのチャンネルを持つことや多言語対応、ソーシング・イベント運用ノウハウがあることがあげられる。いずれにしても両者の強みを連携させ、調達コスト/プロセスコスト削減を支援することを目指している。

14のチャートに示したものは対象製品が、パソコンの周辺機器の4層印刷基板のグローバルソーシングの実例。調達金額を何とか20%削減したいという目標に対して、アジアを中心とした新規サプライヤーを発掘したいという要求があり、12社の応札サプライヤーを選んだ。これは日本4社と海外8社ということで、この12社の中でいわゆる競争入札を行った。これを4時間という短時間で応札等のやりとりを行うわけで、この実例でいえば約69件の応札があり、最終的に、希望に近い4社に絞り込んだということになる。最低価格を見ると、当初目標より49%ぐらいディスカウントしたということで、目標の20%削減を大幅に超える結果となったことを表している。

今現在、「TWX-21」の中で売上げ、利益ともに事業として成り立っているサービスは、2つある。一つはEDI、もう一つがMRO集中購買の2つ。その意味ではこの2つのサービスを軸に現在、資源を集中的に投下しているのが現状である。

■プレゼンテーション^(注)

株式会社 ディーアーチ
代表取締役社長 長谷川 暢彦

事業概要

〔長谷川〕 コクヨと凸版印刷との共同合弁会社として設立し、約1年経った最中にある。事業概要としては文具をはじめとするオフィスMRO、商材を中心とした商品情報データベースの構築、運用管理、加工・流通などの代行業務、およびそれらに関するコンサルティング業務、データベースを活用した展開サービス業務を行っている。特に工場MROとか研究所のMROとかというところは、なかなかすぐには手が出ないだろうということで、オフィスMROを中心にカタログビジネスを展開している。

弊社は、BtoBの取引をやるための技術的なソリューションというよりは、電子カタログを利用する際に実際的に困っている事業者や担当者にフォーカスを当てたソリューションを提供している。例えばコクヨのようなオフィスMRO系の業界だとカタログそのものが非常に分厚い、千ページぐらいあるような紙で出来た総合カタログがあり、そういった紙媒体がバイヤーと呼ばれる顧客企業、流通の卸販売店、メーカーの総務部門に置かれている。どちらかという、アスクルが登場する前から、大企業向けには翌日配送どころか、当日配送に対応し、様々な高付加価値を提供してきていた中小の販売店から見ると、電子購買という、従来の取引形態の延長ではなく、新しい取引形態が突然登場し、その形態に対応するのに四苦八苦しているというのが今の業界の現状だと見ている。

業界の課題に対する取り組み

そこでの大きな課題は何かというと、サプライヤー側の電子カタログが整備されていないということ。これまでは、紙のカタログやパンフレットなどによる、メーカーや流通サイドからの商品情報発信が中心で、DTP（デスクトップパブリッシング）の世界のデジタル化は進んできたが、それはあくまで商品情報素材の「デジタルデータ」であって、有機的な「データベース」になっていない。このことは恐らく、オフィスMROの問題のみで対応すべき問題ではなく、電子商取引を展開する上で、非常に重要な課題である。

そのような課題に対して、ディーアーチでは、より検索性、加工性が優れた商取引上必要な内容が含まれ、汎用的にデータ交換可能なデータベースをソリューションとしている。そもそも弊社のようにメーカー側の立場としては、利用者から電子カタログを要求するサプライヤーから営業ルートで依頼が上がってくる。今度どこそこのお客さんで、こんなフ

^(注) 本資料は、研究会におけるパネリストの報告をもとに、D4DR が作成したものであり、内容に関するすべての責任はECOM ならびにD4DR が負うものである。

フォーマットで出せと言われたと。それも、お客様の仕様書をこの仕様で出してほしいと言われ、そのまま弊社のところに持ってこられることもままある。

そのような状況から、メーカーが製品を商品として世の中に出している以上、商品情報を発信する義務はあるのではないかと個人的には思い、一つの業界内で共通で使えるデータベースをメーカー側が構築し、サプライヤーの間の電子カタログ流通を支援するサービスを展開していこうという考え方に至った。

本日は時間の関係で、デモは割愛するが、メーカー自身の電子カタログをデータベース化したe-BESEという、ウィンドウズ上で動く簡易なサービスの提供を始めている。ボタンを押すと、弊社のDistnetサーバーに自動的に画像と文字情報がアップされて転送され、自動的に展開されて公開されるという仕組みになっている。公開日付によって、その日が来ればサプライヤーに対してして公開される。

サプライヤーサイドの視点にたった電子カタログの標準化

しかし、ここまでやってもサプライヤーからバイヤーにカタログ情報を出すときの、様々なフォーマットやXMLなど言語の相違の問題やプライシングの問題もあり、残念ながら、そこまでは対応できていない。

またコンテンツ・マネジメント・パッケージを提供される事業者の方は、例えばAribaやOracleに対応をしているとおっしゃるが、現実的には、同じベンダーのツールを使っている、一つの変換ツールでは絶対に通用しないということもある。

そういったこともあり、弊社も参加する電子購買コンソーシアムの中で、従来のバイヤー主導ではなく、サプライヤーサイドの視点から電子カタログの標準化に関するフォーマットや言語の問題に関する情報発信をさせていただいている。

手許資料には電子購買コンソーシアム標準に準拠したツールの画面を掲載している。実際メーカー側で管理したい項目はもっとたくさんあるが、サプライヤーとバイヤーの間でやりとりする、特にオフィスMROのように厳密なスペックで検索しないような商材というのは、この程度の内容で大体検索できると考えている。

特に最近バイヤーからの要求を受け、製品分類UNSPSCコード¹⁰、エコ関連情報、バイヤーごとのカスタム項目を組み込んでいる。また画面上、現在はディーアーチと書かれているところも、A社向け、B社向けといったコントロール可能な機能となっている。

それゆえ、このバイヤーカスタム項目以外では、どのバイヤーに対しても同じ項目を使

¹⁰ ECCMA が管理するグローバルな製品分類体系で、電子カタログ作成にあたっての製品分類を標準化するためのひとつの指標

える。それを手元にローカルデータベースとして持てることで、サプライヤーもマルチバイヤー、マルチベンダーに対応ができるのではないかというような考え方をしている。

あとはもう少し細かい話になるが、製品分類UNSPSC。ROSettaNet他様々なところで使われているが、2001年の暮れぐらいに、シンガポールの会社が日本語に訳したものをECCMA¹¹のサイトにアップしている。明らかに翻訳ソフトでやったと思われるような、非常に質の悪いものであるため、商品のスペック情報の正誤に大きな影響も与える可能性もあり、そのようなところにも課題があるといえる。

電子購買コンソーシアムにおける自社のミッション

電子購買コンソーシアムにおける我々のミッションは当初、コンシューマーを対象にしたワークグループに入り、そのなかで日本の流通慣行に即した独自提案を行うことにあった。しかしながら、コンソーシアム自体の基盤の脆弱性や日本に片寄った特殊性の高い体系では通用しないという対抗意見もコンソーシアム内にあり、当初の意図が実を結ばないでいた。加えて実績として、ROSetta Netも含めて様々な団体がつくっているUNSPSCというのはやはり無視できないこともあり、最終的にはUNSPSCをできるだけ使えるものにしようという発想に途中で変わった。その結果、日本語化の公開を目指したワークをいわゆる商売上競合となるような事業者と共同で2002年始めぐらいから取り組み、バージョン9.3を完成させた。2002年10月1日にはECCMAのサイト上の日本語版をサポートするワークグループの中に正式に公開されているので、ECCMAの会員企業であれば、ダウンロード可能となっている。

ただ現状1万8,000種類ぐらいある物販のうち、1万4,000種類ぐらいを対象としたに過ぎず、参加メンバーの業界がどうしても限られているので、今後の課題としては、電子購買コンソーシアムというコンソーシアムの枠を超えて、日本国内およびアジア圏に手を広げたいと考えている。具体的には韓国の組織も巻き込んだUNSPSCを標準で使うといった動きになっており、今後のアジアビジネスへの展開も含めて分類の標準化が必要かと思っている。

また、Aribaのようなツールだと、画像が管理できないツールがあるので、どうしてもそこに要求されるのは1品1品のHTMLというか、URLを埋めることを条件づけるなどいささかメーカー泣かせのきらいもある。

パソコン機器であれば、品番レベルで管理されているが、消しゴム1個、鉛筆1本からURLを特定するというようなサービスはなかなか難しいので、メーカー側の希望に応じたURL

¹¹ Electronic Commerce Code Management Association 電子商取引向けの標準コードを整備・管理する非営利団体

のリンクサーバーを弊社のほうで構築し、URLそのものをサプライヤー、あるいはバイヤーに提供していくというようなサービスで対応していく。

こちらはサプライヤー側であるのでダウンロードしていただいて、バイヤー側については、自分たちで追加をしていただく。我々もまだ全然不足しているが、ここがいくら100万件になっても1,000万件になっても、絶対に足りないものというものはあるわけで、例えばお客様の名入れ封筒とか、そういったものは、このような共通サーバーには絶対に来ない。したがってサプライヤー自身がお客様から商品を預かって、画像データをスキャンして、追加するというような機能も含め、我々のサーバーから取り込むものとお客様自身で作られるものを合成し、各ベンダーや各ツールに対するデータベース化といったサポートサービスを提供していくことを検討している。

現実的には標準化に結構時間がかかり、こういった機能としての電子購買対応のツールというものを出せたのが2002年の秋口からなので、まだまだビジネスとしてはこれからといった感は否めない。

■パネルディスカッション

エコノミクスの視点～収益的な成功の判断

〔野町〕 本日の両者の取り組みについて感想をまず申し上げれば、最近購買の現場でよく耳にするお客様が抱えている悩みや課題に対して、まさに時宜を得たソリューションを提供している両社であることを強く感じる。

そこで本題に入る前にまず一つ、たいへん重要な点として課金スキームについて差し支えない範囲でお話しいただきたい。

〔福岡〕「TWX-21」の場合は、サービスごとに課金の体系が異なっており、代表的なEDIのサービスでいえば、トランザクションフィーの体系。通常128バイト単位で1円課金であるため、利用すればするほど従量課金となる。見積サービスは月額固定である。

MROについては、月額利用費以外に、物販込みのサービスのため、実際の購入額そのものが一旦日立に売上が立ち、そこからサプライヤー側に応分配当するモデルとなっている。

〔長谷川〕 私どもは、メーカー側からデータをお預かりするというポジション。これは必ずしも公開しなくても、メーカーの商品データベースのアウトソースサービスという位置づけで課金をさせていただいている。現在のところ、1品番あたり平均月額100円程度でお預かりしている。

この費用の中で印刷用画像も含めて何点画像を管理していただいても、関連するエクセルファイルを預けて管理していただいても対応を可能としている。

ビジネスモデルについては可能な限り課金で成り立つようにしていきたいと考えているので、サプライヤー側から利用時のダウンロード課金で料金徴収することを検討。具体的には月額会費制で5,000円頂戴し、プラスアルファの従量制課金をさせていただくことを考えているが、まさに今いろいろとビジネスモデルを検証している最中であり、場合によっては月額固定という形で自由にお使いいただくというような形態にしないとなかなか難しいかなとも思っている。いずれにしても、メーカーからも、サプライヤーからも、データをいただくというモデルになっている。

（※その後検討の結果、ダウンロード会員の課金体系は変更）

〔野町〕 ディーアーチは、バイヤー課金のスキームを検討されていないのか？

〔長谷川〕 もともと、バイヤーが費用負担してくれるかどうか不明な点も多く、検討から外していたが、Dアーチ以外は概ねバイヤー側から料金負担をしてもらうモデルでもあるし、場合によってはそのモデルはあり得そうだと考え、現在検討している。またマーケットプレイスモデルもそうだが、特定のサプライヤーから電子カタログを出させると、そこから買うことを強制づけるような印象を与え、バイヤーから嫌われるといったケースもある。

ではどのようにしてカタログを集めるのかといえば、一からバイヤーで構築するわけにはいけないので、我々のような形でデータを提供するには多少、バイヤーから料金を負担していただきながら実現させていくことが現実的と考えている。

〔野町〕 電子購買システムの導入で一番ボトルネックとなるのは、電子カタログのメンテナンスをどうするかということである。サプライヤー自身も困っているし、逆に言うとシステム有効活用できないということで、導入企業側も非常に困っているという話をよく耳にする。その意味からDアーチのモデルではユーザーであるバイヤーから料金を徴収するスキームは成立しうると考える。

また日立の場合は、サービス事業のエンハンスを継続的に行っていくことが重要でその際の視点としては三つあると思われる。1つめはプロセスのエンハンス。2つめは取り扱う材のエンハンス。3つめは顧客のエンハンス。例えば1つめの視点であるプロセスのエンハンスで捉えれば、ソーシングエージェント的な共同購買を手掛けることや、物流などのオペレーション全てを含めたサプライチェーン全体への拡大、今後注力されようとしている製品開発におけるコラボレーション機能を加えようとしているなど理想的な発展シナリオに乗り始めているのではないか。

〔福岡〕 ここに至るまで、それなりに失敗を重ねてきている。例えば当初我々が目指したのはワンストップサービスということで、何でもかんでも自社で作り込むことを指向していた。いわゆる技術ドリブンで進めたために、実際に使われる機能やサービスは例えばEDIや決済の一部といったような結果になってしまった。そうであるからこそ、現在は市場動向を見極め、優先順位をつけマーケットドリブンに進めるべきだとの考えに至っている。

〔野町〕 新製品開発のコラボレーションについてもそうだが、すべてのサービスに対してニーズがあるという考え方には少し無理がある。当然ながらユーザー企業にとっては、自社の既存のシステムがあり、マーケットプレイスと既存のシステムとの使い分けを行うのが現実的であろう。

一方で、新製品開発の導入の段階のプロセスサポートは、多くの企業の共通の課題として顕在化してきており、例えば新規にサプライヤーを探し、生産プロセス全体まで含めたコーディネートといったサポート領域まで対応する事業に大いに可能性があると考え

る。

〔福岡〕 まさに御指摘受けた事柄に関する構想も今、進めている。例えば最近の傾向であれば中国の様々な部品を安く供給してくれるサプライヤーを多くの日本企業は求めている。こと日立のハードウェア事業所に関して見ると、部品の調達コストが大体7割を占める。まさに安い部品の調達を実現する先として、東アジアの中国、韓国、台湾は魅力的であり、

特に中国では広東省に目星をつけている。

〔長谷川〕 我々もその指摘は同感で、今後非常に検索しやすいエンジンを積んだデータベースを整備すれば、部品認定など認定事業に食指を伸ばすことも可能となる。例えば日立のこれだけの実績のあるものを認定したのだから任せてくださいと。それもまた一つの弊社の事業を展開するうえで重要な演出になるかもしれないと考えている。

〔野町〕 新規サプライヤーのファインディングで重要なポイントは、評価制度である。評価するにおいて求められる能力には目きき能力とインフラ能力が必要だと考えている。物流のようなインフラは比較的どの企業も容易に手に入れることのできる能力に対して、目ききの能力自体を活かした分野にビジネスチャンスがあるのではないかと考えている。例えば東京の大田区にある中小の旋盤や金型の町工場のインターネットベースのマーケットプレイスであるNCネットワークなどは、確かにインフラとして立ち上がり注目を集めたが、現在改めてNCネットワークの価値を考えると、サプライヤーを見極める能力が高いことこそ価値があるのではないかと考えている。

〔藤元〕 さて、改めて両者の事業活動について、現状、何をもって成功と判断するのかという評価について議題を移したい。まず「TWX-21」についてだが、EDIとMROという切り出した事業に関して一応の成功としての評価を下し、今後の可能性について期待できる話であったが、エコノミクスレベル、つまり収支的な成果について伺いたい。

〔福岡〕 現時点では、一応黒字化が見えてはいるものの、まだ成功したとは言えないというレベル。その理由としては、サービス機能作り込み、運用などに係る開発投資・設備投資が多額であった点があげられる。例えば設備面では信頼性を重視し、比較的高価な専用のマシン（データベースサーバーなど）を立てるなど結局、一連の投資資産の償却に追われてきた経緯がある。

〔長谷川〕 我々はインフラビジネスみたいなところもあるので、まだまだこれからかなというところ。一方親会社がコクヨと凸版印刷の新規事業という位置づけもあり、事業としてのイグジットも常に意識している。

営業先企業からサービス内容については賛同を受けることが多い。ただ一方、各論になると現状何とかなっていることもあるためか、もうしばらく何とかなるだろうということで、改めてお金を出しデータを作って他社に先駆けてやるべきだという動機になかなか至らない。

片やサプライヤーの立場として一連のソリューションをひっくるめ、コストをお客に見せない形でサービスをしている大手サプライヤーという存在があるため、バイヤーから料金を徴収する考え方もあるにはあるが、やはりわざわざ電子カタログを目に見える形でコストをかけるのではなくて、そういうこともできるサプライヤーから物を買えば、その余

分なコストはいらないじゃないかという考え方をもちえるバイヤーが現実多い。

この事業モデルであれば、メーカーがたくさんデータを預けてくれて初めてサプライヤーの使い勝手がよくなる。メーカーから見ると、サプライヤーがたくさんいて、皆が使ってくれるときに初めてお金を拠出してデータを整備するといった意味でいわゆるバタフライ型モデルとして伸長することが望ましい。現在、本格的なサービスが始まってまだ数カ月ということもあるが、そのメカニズムが十分に機能としているとはいいいがたい。

〔藤元〕 何年後ぐらいに、収支的な成功を目指しているのか？

〔長谷川〕 目指しているタームとしては、やはり半年から1年程度で見極めがつかないといけないであろうと考えている。デファクトになっていないまでも、ある程度のメーカーの商材とサプライヤーとバイヤーが集まった流通基盤にならないと、電子購買普及のスピードについていけないのではないかと危惧している。

したがって、事業計画からいえば随分遅れているとはいえ、半年から1年という期間の中で、単黒までいかなくてもうまく軌道に乗っているという感触みたいなものが見えてこないと難しい。仮に我々がこの事業を諦めて中止してしまったときには、その後、利用者の中で結構困る方も多と思うのだが、そのことと併せてやはりビジネス的な結果を短期に問われて回答を出し続けるものと、世の中の的に本当に必要なものとして時間をある程度かけて受け入れられていくこととは、時間の差もあり分けて考えるべきかと思う。

〔藤元〕 野町さんにお伺いしたいが、いわゆるBtoBの新たな価値を提供し、中間的役割を担うニューミドルマンについて、今現在のエコノミクス的な評価を下すとすればいかがか？

〔野町〕 正直言えば、どの事業者も相当苦しいのではないかと思う。ただ展望がないかというとは決してそうではなく、明るい未来が開けつつある状況にあると考えている。その具体的な事例としてはソーシング関連のオークションなど特定サービスに関するニーズがやっと顕在化しつつあることがあげられる。現在は徐々に業者の集約化が進みつつある状況にある。ある意味、私はもともとインターネットを使ったBtoB事業というのは日立のオープン型のモデルだけではないと考えており、最終的には淘汰が進む中で事業の収斂が起こると思う。そのような考えから、2002年から2003年にかけて、ベンダーを含む事業者の統廃合が起こり、より強い勝ち組のサイトに集中が起こる結果1事業者当りのトランザクションの量が増えてくる可能性が高いと読んでいる。

ただ、やはりエコノミクスの点から言えばインフラの減価償却の問題などがあるため、短期に収益ベースに乗るかという点に関しては難しいと言わざるを得ない。むろん少なくともトップラインが落ちることはまずないかと考えている。

コミュニケーションの視点

〔藤元〕 コミュニケーションレベルで捉えると例えばカタログというのはある種コミュニケーションのベースになるところではあるが、そこですらいろいろな意味でおぼつかないところがあるという話が伺えた。コミュニケーションを円滑に進めるためには、プロトコルが特にBtoBの場合には重要になるわけで、その辺りの問題というのはかなりあるのではないかと思う。

またBtoBのコミュニケーションレベルで現実的な評価ができる事業者は確実な成果が得られると思われるのだが、少なくとも企業活動の、とりわけ現在の企業と企業間のコミュニケーションの改善はどの程度進んでおり、質量両面で捉えた際の効果を及ぼす因果は何か？

〔長谷川〕 例えばカルロス・ゴーンの成功要因の一つは、要するに従来の人間関係による取引の中では切れなかったサプライヤーに対して、外からの全くの新しい、しかも透明で公正な物差しを持ち込んだことによって、その客観的な数値的判断の中で取引関係を見直したという点。確かに電子購買という仕組みによって価格を抑えるという効果を生んでいるという側面もあるにはあるだろうが、むしろ腹を決めた購買担当のシビアな市場主義的な価格交渉による実効性の方が高いのではないかと考えている。ただその当たり前に出来るようなことをなぜ購買担当者は今までやれていなかったかといえば、非常に単純な話で、文具の品番特定による発注プロセスではあまりに煩雑で、結局顔見知りの出入り業者から購入するといった対人間関係による購買プロセスの方が極めて、業務処理的に合理的だという判断に至るからである。したがってこれは冗談ではあるが、電子購買を文具のような品番管理が煩雑な購買品から始めたから失敗しているともいえるのではないか（笑）。とにかく面倒臭くない処理であればもっと電子購買は浸透するだろうし、今の高付加サービスは購買担当者にとっての明確なメリットがないことがそもそもの課題であろうと考えている。

〔福岡〕 コミュニケーションの視点で捉えると、国内の標準のEIAJは外せない。FAXも含め、サプライヤーのコミュニケーション手段の選択肢が増えたことで、電子部品の購買に関するEIAJは結構うまくいっている。

加えて単なる単独のサービスだけではなく、既存システムであるSAP/R3、ノーツなどとシームレスに連携するためにクライアント側にソフトを入れてもらうことで標準化を促している。

〔藤元〕 また、野町さんが先程指摘されておられた評価やファインディングも、ある種のコミュニケーションだと捉えれば、インターネットの登場によって明らかに既存システムとは異なる効果は見当たるか？

〔野町〕 やはりインターネットの最大の効果は、情報流通コストを極小化させた点であろうと考える。例えば従来、海外のサプライヤーを新規に探すことはたいへん手間もコストもかかっていたのだが、インターネット、もっといえばマーケットプレイスのようなニューミドルマンの登場に伴って情報収集がたいへん楽にできるようになったことなどはその際たるものであろう。

加えて、社内の従来のコミュニケーションプロセスである発注プロセスを変えていくことの難しさを長谷川さんが挙げておられたが、私の経験から言えば、やはりトップから変えていくことを促すべきだと思う。トップに積極的にBtoBツールを使わせないと誰もやらない。手間をかけることで購買データの収集ができ、それを交渉につなげることで戦略的調達につながる。その意味ではやはりツール導入のみではなく、ルールを徹底し、かつ見える効果を見極めていくことが必要であろうと思われる。

それをサポートするコンサルタントにも問題はある、購買実務の経験がある方ばかりではないこともあって、システム導入をシステムの有効活用へ、それを効果につなげることができていない。

また、調達システムはサプライヤー側に過度な負担を与えることになってはうまくいかない。それゆえwin-winモデルを考えていく必要がある。

〔福岡〕 今はますますビジネス環境に技術に対する理解と積極的な取り組みがなされないと、ビジネスそのものがうまく立ち行かないという時代環境にある。その意味ではIT部門が単独で事を進めていくことは現実的に困難であり、外部のコンサルタントを含めて業務系の人間とタイアップする際の工夫が求められる。現在我々も経理部門や総務部門、といったバックエンドの人材と資材調達部門の人材を交え、我々ITの人間も一緒になって事にあたっている。

しかし、ツールありきで、本来解決すべきBPR(ビジネスプロセスリエンジニアリング)の問題はお座なりにしたままといったように、まだまだITを上手く活用しているレベルにあるとは一概にいけない状況が社内に散見される。

〔野町〕 外部のコンサルタントを起用する際にはコンサルタント当人の実力の見極めは必要だと思う。一方でBtoB事業者側も価値のあるしくみ、システムが何か、もっと考える必要がある。例えば、日本には残念ながらないのだが、アメリカには電子関係のディスクリット中心のカatalogで、半導体などを取り扱っているものがある。先ほど、サプライヤーファインディングに対する目利きのニーズは高いという話をしたが、同様に部品をファインディングするニーズはものすごく顕在化している。そのニーズに対応した付加価値の高いサービスを提供することができれば確実に新しいバイヤーから課金できるビジネス機会はある。

〔藤元〕 どうしてもBtoBの場合は必ずコスト削減、スピードアップという二つの指標が何よりも先に語られてしまうというところがあった。しかしまさにコミュニケーションという視点で捉えたときなどは、コスト削減のみだけではなく、今まであり得なかったような付加価値を企業が享受できることが重要な指標として求められているのかもしれないことを予見させる。その意味で評価の在り方が変化をみせている状況はどういった状況にあるのか？

〔野町〕 現在の状況をかんがみると、コスト削減にフォーカスした評価はいまだ主流であろうと思う。ただし見落としてはいけないことは、バイヤー企業だけがもうかっている構図ではないということ。例えばNCネットワークをつくったきっかけというのは、厳しい価格競争と問われる技術力競争に対応できないサプライヤーは淘汰されても当然であるといった明確な方針を持っている。つまり競争力のある事業者に対してマーケットプレイスを使って生き残らせるという目的がある。

加えてオークションのツールはよくコスト削減のためのツールだといわれているが、価格低減の効果の限界は当然ある。結局メールとかファクスと同じ手段でしかなく、付加価値的なサービスを加えていく必要がある。

バリューチェーンの視点

〔藤元〕 次にバリューチェーンレベルの視点に話を移していくが、現在バリューチェーンの形態ではなく、有り様自体の組み変わりが生じているのか、その辺りから伺いたい。

〔野町〕 例えばある会社からツールを有効活用してきたいというときにコスト低減は期待していない。それよりも、こういうツールをeメールやファクスと同じように使えるような状態にしてほしいと言われた。B2Bを活用しようとしている企業にとってこういう視点は重要であると考える。

〔福岡〕 我々でもリバースオークションのサービスをE2 Open と連携し2002年7月から始めたが、取引イベントの回数が増えない状況にある。その理由の一つとして考えられることは、場代が高いということ。実際ヒアリングしてみるとバイヤーのオークション対象の調達額は概ね年間1,000万円から3,000万円ぐらいの規模で、そのうち場代が数百万円かかるとなると二の足を踏まざるを得ないといった実態がある。

そのため、もっと場代のコストが安く、簡単にリバースオークションができる仕掛けを用意すれば、現在拾い上げられていない企業のニーズを吸収し、活性化できるのではと感じることが多い。

〔長谷川〕 我々が扱う調達用商材は単価面から残念ながらリバースオークションに馴染まないと考えている。また単価が安い商材である消耗品と単価の高い資材をMROとして同

じ仕組みを通じて適用させることの限界があったと経験的に感じている。

例えば先ほど挙がっていたEIAJ標準の仕様というものの、電子部品業界における標準化として非常に効果を上げているが、その仕様どおりのものを文具の配達にも要求され、仕様上、注文品数と伝票コストの見合いがとれない事例が実際にある（笑）。従来のプロセスを超えたところで、全体最適のシステムが持ち込まれることで、明確なメリットが理解されないまま現場のプロセスが混乱をきたすなど笑うに笑えない状況も散見される。

加えて、電子カタログの使いにくさという面がボトルネックとなり、結局紙カタログを求める声がいまだ耐えない。しかもその紙カタログには自社の品ぞろえされた商品だけが載っていて、それ以外のものが載っていたら困るといった要望や、自分たちが買う価格そのものが掲載されている紙カタログが欲しいといった要望がある。むろん、制作コストとの関係で、すべての要望を叶えると言ったことはなかなか難しいが、現在小さなサイズの簡易カタログを制作するなど可能な範囲で対応している。

あくまでも我々の考え方としてはバイヤーのコストダウンに寄与することのみを目指すのではなく、様々な形でバリューチェーンの在り方におけるソリューションを提供していくことが本来的であろうと考えている。

〔野町〕 そうなるとますます、バイヤー課金のスキームが必要では？ 極端な例かもしれないが、電子調達システムの導入に3億円かけることのできる企業であれば、サービスに応じた課金は可能であり、収益事業として立ち行かなくなるのではないか？

〔長谷川〕 導入の時点時から折り込んでいけば、造作ないことかもしれないが、既に成立しているモデルからバイヤー側に課金徴収するスキームにはなかなか移行しづらい。そういう意味では後手になっているというのが偽らざる状況だ。

むろん看過するわけにもいかないのが、現在単なる商材カタログを提供するマッチングメーカーから商流に+αのサービスを提供できる付加価値事業への道を模索している。そのためには自社のみですべてを構築することは現実的ではないので、業界毎の業界標準データベースを構築している事業者とインターフェイスの同期をはかり、相互運用性を高めることを検討している。

〔藤元〕 加えて、バイヤー側から課金徴収するスキームに改変しようと思うと、そもそも業界における取引慣行も含め、中抜きも含めた統廃合など抜本的な構造改革が必要だと思うがどうか？

〔長谷川〕 中抜きも含めた統廃合に関しては、現在の集中購買モデルゆえに、望むと望まないにかかわらず、東京とか大阪の購買部門の方に集中購買が起き、結果地方の中小サプライヤーを中心として打撃を受けるなど自然淘汰が進んでいる趨勢にある。残念ながらそのような中小の地方企業を含め淘汰される企業も全て救うというモデルというのはまず

現実的に不可能だとは思っている。

ただ、今後、eジャパン構想の枠組みのなかで自治体の電子購買が進むなかで、地元の入札権を持った小さなサプライヤーに対して、電子購買に対応していく為の出来るだけローコストなソリューションが必要であると考えている。我々のような規模ではなかなか一気に大きな事業を推進することはできないが、本来的には国が推進する形で分野毎の特性がある程度反映された大きな標準データベースを一つ構築すればサプライヤーもバイヤーも使い勝手が格段と良くなると思う。

〔藤元〕 そこはある種のプラットフォームとして必要な部分だと思うので、短期的な収益性を追求せざるを得ない民間ベンチャーとしての限界はある。むしろECOMのような団体が担うべき領域なのかも知れない。

〔長谷川〕 そのような観点も含めて、収益事業としてカタログ事業一本で走るとなると採算的に厳しい現状にあって、我々はeジャパン構想の次の段階で何をやるべきかを今まさに議論を重ねているところ。だからといってeジャパンという上からの標準化に頼るだけではなく、業際的に協力してやれるようなところから、つまり至極当たり前ではあるが、ニーズありきのビジネス展開を図っていきたいと考えている。

〔野町〕 私はもう既にBtoBという業種はないと思っており、これはもうビジネスそのものであって、そこに電子的なものをどのように使うかにかかっているのではないかと考えている。そのような状況の中で特定の電子ネットを使ったサービスを展開する事業者が色分けされて登場してきているということで、旧来の例えばeマーケットプレイスなど、むしろ日立さんは非常にうまく展開しているようだが、やはり大多数のeマーケットプレイスはそろそろ、あまり大きな動きをみせない状況になりつつある。

先月アメリカに行って面白いと思ったことは、事業者は皆、「私はITベンダーだ」とは言わず、「私たちはサービスベンダーだ」ということを表明している。そこで問われることは、何屋さんかということ。例えばVISAにセキュリティーシステムを提供しているイスラエル系のソフトウェアのシステムベンダーは、ポップアップ式の登録式セキュリティーシステムに対して、利用料による従量制課金を行っている。そういう意味で「セキュリティーサービスベンダーだ」と言っている。IT屋ではあるが、ITが私たちの事業だとはまったく言っていない。そういう意味では、最終的にソリューションとして何を提供するかで事業領域を規定しているといった印象を受けた。

そうであるからこそ、いわゆるドットコム的なネット上のソリューション云々を議論するより、むしろ事業上のニーズやコスト削減の課題解決方法、あるいは業界や事業環境上から起因する、取り入れざるを得ない現状のニーズ、それに対してどう訴求するかということを議論すべきなのかなというのを若干感じている。

そこで例えば、「TWX-21」が欧米系の事業者と連携するためにROSettaNet標準を入れることで一気通貫のバリューチェーンプロセスを構築する。これはビジネス上必要ということが先で、既にあるシステムをどうこうするというレベルにはない話として是非お聞きしたい。

〔福岡〕 社内適用はビジネスユースとして先立つものということで、ROSettaNetの標準に準拠したXMLベースの電子受発注サービスを計画中。形態として社内横断的なBtoBセンターという一つの共同センターを構築・運用する構想もあわせ持っている。しかし現状はまだまだ実用化に向け、時間がかかるかといった状況にある。

マーケットビリティの視点

〔野町〕 先週、中国へ行き、日系メーカーの展開実態を若干ヒアリングした際に、意外と日本の製造業は大丈夫ではないかという、心強い印象を持って帰ってきた。その理由は、中国の商取引システムを極めて巧妙にリアルワールドでも展開利用しつつ、そのシステムの先に自社の世界標準ネットワークを組み入れている実態を目にすることができたからである。

例えば、人民公社の伝統が今だ色濃く残っている広東省の地元中国企業に日本側の製造業が資金を拠出し、世界標準のシステムなどによる技術支援も行いながら、部品生産を行わせ、その生産工場で得た収益に関しても地元中国企業に与えるということを行っている。地元の中国企業は村単位で形成されていることから地元行政機関とも連携しており、彼らはお金もくれるし技術もくれて、その上もうかるならもう万々歳ということで、行政機関あげて、どんどんやりましょうといって頑張る。

結果安い労働力を内陸部から次々と調達してくるなど、ヒューマンベース、社会制度ベースのシステム、そこに電子ネットワークを加えたまさにwin-winモデルを構築している事例といえる。

反面うまくいかない、電子化が全然進まないという例としては、中国通貨単位である「元」の換算差が $1/5 \sim 1/6$ であることによる、システム導入かかるコスト負担増によって立ち行かない事例があげられる。つまり、オープンな仕組みのなかで取引を行う同一経済圏内においては価格の内外格差によってもたらされるコストの問題は避けられない問題であり、その意味では、ビジネス上の制度とコストバランスとのバランスが重要であるとの印象を持ったのも事実である。

〔藤元〕 今の話を少し総括すると、現在中国の台頭に伴うグローバル経済圏内で起きている事象というのは、デフレ圧力下のコストをどのように扱っていくかを競う市場環境にあり、これはもう好むと好まざるとに関わらず、その市場環境のなかでいかに継続的成長

を実現するために投資コストを管理しつつ、制度やプロセスの部分最適をどのように図るか、そのテクニカルな手法が求められているということだと思われる。

そのような視点にたてば日立にしてもDアーチにしても、中長期的に実現できる領域を見極めつつ、短期的にやるべきことのなかでかけられる投資コストと追求すべき利益との相反するバランスを重要視する姿勢が浮かび上がってくる。そうであるからこそ、大きな制度設計に係る時間とコストを吸収し、業界全体として成長性を堅持できる全体最適の思想にかなったプラットフォームの必要性を痛切に求めるところでもあるのかと思われる。

仮説的な私見ではあるが、そのようなプラットフォームの登場によって周辺事業の再編を促し、結果効率性を生み、高度化を促し、日本の産業の足腰を強くするのではないかと考えている。例えば新たな付加価値を提供するいわゆるニューミドルマンと呼ばれる購買代理の機能を担う事業者が登場することで、企業の購買に関して最適なプロセスをマネジメントする。他にもWEBサービスの浸透に伴い、商品開発プロセス全体にネットワークを介してインテリジェントに最適化するエージェント業態が登場するなどが期待される。

そのときに、なぜこれを自社でやらないで他の事業者任せにしようかということ、同じようなサービスを様々なその事業者のクライアント企業に提供することで、ノウハウが蓄積されているからで、そのように考えるとあえて自社から切り出せる事業を切り出すことで新しい価値を提供する中間事業者の登場を促すことになるかもしれない。

そう考えるとDアーチの手掛けるカタログビジネスも、現在のサプライヤーやバイヤーとも異なる役割をもった新たな価値を提供する事業者が登場してくるかもしれない。

〔福岡〕 例えばE2 Openなどは「TWX-21」と同様購買代行の機能を提供しているが、彼等は最近「サプライチェーンの構築ベンダーだ」ということで自社のコアコンピタンス明確にしたポジショニングを構築しようとしている。このような第三者的な仲介サービス事業者の登場はますますこれから顕著になってくるとと思われる。

コンポーネント間をスイッチングする際のバリア

〔藤元〕 業界の地殻変動が起きている現状下で、新たな価値提供事業者の登場は一気に進みそうでありつつも、旧態依然の事業者との利害調整などで勢力をそがれたり、からめ取られたりすることもあると思われるが、その辺りの実態を再度伺いたい。

〔長谷川〕 旧態依然の事業者に対して手を差し伸べて救済するというのは現実的に難しいとの認識にたっている。さはさりながら切り捨てればいいというものでもないとも思っているので、知恵を使えばまだまだ我々にできることがあるのではないかと考えるよう努めているところだ。

とりわけ、標準化のステップ論は様々あると思うが、いきなり100点を目指し過ぎた感

ある。ROSetta Netの趣旨からいくと、そこはしっかりとプロセスを定義できるようなことを行っていかなければいけないということはよくわかるし、XMLについても、その対応はどうするのかというところについての標準化というのは非常に重要なことだと思う。

ただ、実際現場では、そこはどちらかというともう雲の上の世界の話で、どのような内容をどう解いたらいいのかといった世界では通用しない。そう意味で現在標準化を進めているコンソーシアムではそもそもROSetta Netのようなシステムの専門家の集まりではないので、まずは60点、70点の標準化をまずは目指すという思想でやっている。

またいくら我々が関与しているコンソーシアム自体Ariba色が強いとはいえ、決してAribaのためにやっているわけではなく、Aribaに通用するフォーマットであればSAPであろうとOracleであろうと適用できるカタログのインターフェイスを実装することでどのバイヤーでもこの方式で利用できるような方針を貫いている。

加えて、CXMLやCIFではハードルが高過ぎるので、エクセルベースで誰もが使えるようフォーマットを標準仕様と考えている。そこまで我々が知恵を使って対応していれば、追って登場してくるXMLのツールベンダーなどがより使い勝手のよいツールを開発するだろうし、システムのにも可用性が高いものとして一般化するのだろうと思う。

そういう意味ではバイヤーやサプライヤーだけが頑張るという構造ではなく、ミドルプレイヤーが電子購買を支える存在として育ってこないといけない。そのあたりは様々な事業者からの支援をいただければいけないと感じている。

〔福岡〕 技術仕様の標準化に関しては過去OSIのセブンレイヤーやSETなどなかなか普及しない結果に終わった苦い経験を持っている。

結局我々の反省として、技術ドリブンに向かい過ぎるきらいがあり、実際に実装してみたところ、本当にユーザーから見て使える標準になっていないということを何度も繰り返してきた。そのような経験にたってみれば多分にROSettaNetにも同質の臭いを感じている。つまりインテルやソニーが相当肩入れしたバイヤー主導の Protokolとして設計構築した結果、サプライヤー側の意見を十分取り入れていないように目に映る。

そういった意味で今JEITAのebXMLに期待を寄せているのは、実証実験を含めて必ずサプライヤー側の意向を汲んで取り組まれているからである。しかし標準化作業における過程で当然のように様々な情報のオファーを受け、まず教科書的なものを作ることが求められる。その後、その中である種のパターン化した業種別、モデル別のサブセットづくりに展開していくのだが、その過程における公的機関の指導は重要であると考えている。

〔藤元〕 今指摘あったように、標準化における重要な点は、ebXMLにしてもとにかく使ってもらい、いち早く普及させることにあると考えている。その意味では汎用的なものから業種別、業種別へ今後は向かうべきであろうし、段階的にはebXMLにプラスアルファの

工夫を加えたパーツライブラリーの整備も必要となってくるだろう。

また、ユーザーがBPR(ビジネスプロセスリエンジニアリング)を考慮した後にツールの導入をはからないと決して上手く機能しないとの指摘も先ほどらいあり、とりわけ商談時に共通購買によってもたらされる購買規模によるコストメリット以外、どこまでその効果を伝えていくのかが今後重要な要素となってくるだろう。

従来大企業であれば、各営業所にそれぞれ購買担当者を置いていたところを、集中購買によって、重複していた無駄な購買業務を軽減させ、結果間接部門から人を減らすことで、そのコスト効果は火を見るより明らかになってきている。むしろ単なる安く購買するだけではない、目に見えない業務改善や業務効率の効果があるといった実態を捉えたセールストークが商談事に必要でそのような啓蒙活動によって、購買担当の周辺のユーザー側の意識も変わってくるのではないかと考えている。

まさに、BPR(ビジネスプロセスリエンジニアリング)だけではなく、購買セクションやその周辺セクションを本体から切り出すなど大胆なバリューチェーンの組み換えにともなう組織の変革をダイナミックに行うことも必要となってくるのではないか？どうしても技術仕様や機能を中心に物事の変革を進めようとするが無理も出てきて逆にコスト増に苛まされたり、業務スピードが冗長的になったり、煩雑なプロセスが増えることで現場は混乱をきたすなどの課題が増えてくる。そこでやはり標準化に向けての重要な要素は仕組みのガバナンスを事業領域の再定義化によって大胆かつ繊細に時間軸を考慮しながら再構築していくかである。その意味ではまさに経営のmatterとして取り組むべきトップの強固な姿勢が今こそ求められているのではないか、そのような提言をもってしめたい。

2.4.3 デジタルコンテンツ業界

テ ー マ	4つのコンポーネント視点によるデジタルコンテンツ業界の成功要因と課題
場 所	機械振興会館6階 6D-2会議室
パネリスト	◆平出仁 : ヤフー株式会社 ブロードバンドコンテンツ室室長 ◆宮河恭夫 : 株式会社バンダイチャンネル 取締役 ◆玉舎直人 : ワイルドカード株式会社 代表取締役 (敬称略)

- (1) 開会挨拶
- (2) 中間報告
- (3) イントロダクション
- (4) 各パネラーからのプレゼンテーション (※)
 - ◆平出仁 : ヤフー株式会社 ブロードバンドコンテンツ室室長
 - ・ ヤフージャパンのユーザー傾向
 - ・ 複数の事業を柱とした事業戦略への転換
 - ・ デバイスの多様化とブロードバンドは何を変えるのか
 - ◆宮河恭夫 : 株式会社バンダイチャンネル 取締役
 - ・ バンダイチャンネルの事業概要
 - ・ ※様々な事業者との提携を通じた販促企画
- (5) パネルディスカッション
 - ・ エコノミクスの視点～収益的な成功の判断
 - ・ コミュニケーションの視点
 - ・ バリューチェーンの視点
 - ・ マーケッタビリティの視点
 - ・ 成功の条件
- (6) 質疑応答及び会場とのディスカッション

※ プレゼンテーション資料を巻末の補足資料に掲載

■イントロダクション

D4DR 株式会社 代表取締役社長

藤元 健太郎

〔藤元〕 最初に私のほうから議論のベースづくりを行うため「コミュニケーションコンポーネントの視点」「バリューチェーンコンポーネントの視点」「マーケティングコンポーネントの視点」「エコノミクスコンポーネントの視点」の4つの視点にもとづく要件の相対評価を提示する。

まずは1つめの視点である「コミュニケーションコンポーネントの視点」にたった相対評価の要件を3つ設定しているが、コンポーネントを満たす第1の要件である「メリット訴求」でまずは評価する。とりわけパッケージ型の商品と比較した場合、コンテンツをデジタルデータとして扱うメリットが、エンドエンドユーザーに対してまだまだ訴求できていない感がある。ただ、例外として着メロ、壁紙はインターネット接続型携帯電話によるエンドエンドユーザー向けのコミュニケーションサービスとして成立している。加えて業務プロセス上のメリット訴求に関しては音楽業界などでは今だ、電子メールを使っていない担当者が結構いたりするため、その意味では音楽・映像業界のネット配信事業を中心としたデジタルコンテンツ業界全体として業務プロセスにおけるデジタルによるコミュニケーションの変革は途上にあるといった感は否めない。ただ、例外として音楽・映像業界のネット配信事業を中心としたデジタルコンテンツ業界のベンチャー企業はその傾向にはない。

次に第2の要件である「担当者の社内地位」で評価する。音楽・映像業界のネット配信事業を中心としたデジタルコンテンツ業界におけるネット配信担当者に関する社内地位は一部例外があるものの総じて高くない。

最後に第3の要件である「リテラシー」で評価する。例えばクラブなどに通っているような流行感覚がそこそこ高いと思われる若年層のリテラシーはインターネット接続型インターネット接続型携帯電話やゲームなどのネットアプライアンスを除くPCベースのデバイスにおいて、総じて高くない。

次に2つめの視点である「バリューチェーンコンポーネントの視点」にたった相対評価の要件をやはり3つ設定しているが、コンポーネントを満たす第1の要件である「実現性の高い標準化」でまずは評価する。音楽・映像業界のネット配信事業を中心としたデジタルコンテンツ業界においては一部の大手レコード会社やハリウッドの制作プロダクションに企画を預け、彼等の規格の中でビジネスの標準化を進めているともいえないが、やや受動的であり、その意味におけるビジネスプロセスの標準化、プラットフォームの整備は遅れているといえる。ただ例外もあり、例えば着メロなどの携帯配信事業はそもそもカラオ

ケ業界でつくられた標準規格を着メロ事業者側が転用しながらうまく事業を展開している。一方壁紙などの携帯配信事業は全く新規に事業を立ち上げた経緯もあり、インターネット接続型携帯電話会社側が用意した規格の中で標準化を進めていった事例ともいえる。

次に第2の要件である「共感」で評価する。アーティスト、流通、ハードメーカーなど世にコンテンツを送りだす生産流通に携わる立場の異なるプレイヤー間で垣間見られる利害得失の錯綜関係。その意味ではあくまで相対的なものではあるが共感に至らない状況にあるといえよう。

最後に第3の要件である「情報流と金流」で評価する。まずは著作権など無形資産である権利を有形資産であるお金に換えるメカニズムが、従来のパッケージ型事業を基盤としたものから脱却できていないため、特にB2Bの情報流に散見されるが、デジタルコンテンツが無償ベースで流通し、結果、回収益がもたらされず、事業採算性に結びつかないことがある。その中で例外的な仕組みを持つのがインターネット接続型携帯電話に見られる課金回収スキームをバンドル化したものではないか。

次に3つめの視点である「マーケットバリエティコンポーネントの視点」にたった相対評価の要件を6つ設定しているが、コンポーネントを満たす第1の要件である「成長性」でまずは評価する。現在新規市場が立ち上がり、成長性を見込めるショートフィルムのようなコンテンツジャンルも登場してきているが、多くは既存市場からのスイッチングに終始している。またインターネット接続型携帯電話に関しては技術進化に伴うサービスの進化も早く、サービスが牽引する形で市場が形成される顕著な事例として捉えることができる。

次に第2の要件である「ロイヤリティ」で評価する。音楽・映像業界のネット配信事業を中心としたデジタルコンテンツ業界においてエンドユーザーが配信元にブランドロイヤリティを感じるか、それともコンテンツにブランドロイヤリティを感じるのかといったロイヤリティを感じる対象先が明確でないという問題がある。

次に第3の要件である「勝ち組のイメージ」で評価する。音楽・映像業界のネット配信事業を中心としたデジタルコンテンツ業界における勝ち組みというイメージはヤフーなど一部の企業を除けば、いまだ多くの事業者は醸成できていない。

次に第4の要件である「対価の回収メカニズム」で評価する。マイクロペイメントというコンセプトは何年も前から登場しているが、今だ課金方法については試行錯誤の途上にあり、課金時におけるエンドユーザーの心理的な壁は大きい。

次に第5の要件である「既存の取引よりもメリット」で評価する。これはエンドユーザーに対して、今すぐ手に入れたと思わせるコンテンツと非対面販売ゆえに手に入れやすいと思わせるコンテンツが既存の取引よりもメリットを感じさせる要件となる。その意味からすればアダルトコンテンツなどは十分メリットは出ているわけだが、それ以外のコンテ

ンツに関しては今すぐ手に入れたいと思わせる魅力と非対面販売ゆえに手に入れやすいと思わせる訴求が弱い。

最後に第6の要件である「リアルに対する位置づけ」で評価する。現状価格面でのメリットも現在の価格体系では伝わりにくくフィジカルチャンネルに対する位置づけは混沌としている。

最後に4つめの視点である「エコノミックスコンポーネントの視点」にたった相対評価の要件を4つ設定しているが、コンポーネントを満たす第1の要件であるまずは「資金調達力」で評価する。携帯電話を除けば現在の投資環境は慎重感が支配し、資金が集まりにくい概況にあると思われる。

第2の要件である「利益構造」で評価する。音楽・映像業界のネット配信事業を中心としたデジタルコンテンツ業界の構造がきちんとモジュール化され、切り出されていないと、参入機会を伺うベンチャー自身が高コスト体質になってしまうなどの問題が顕在化している。つまりモジュラリティ度合いが、利益構造に直結した課題として浮上している。

第3の要件である「システム投資力」で評価する。これは業界横断的なプラットフォームが未整備であるため、参入機会を伺うベンチャー自身が高コスト体質になってしまうなどの問題が顕在化している。

最後に第4の要件である「知財化」で評価する。現在使いやすい権利体系の整備に至っていないといった意味から知財の問題に関しては業界をあげて早急に取り組むべき課題であろう。

以上見てきたように音楽・映像業界のネット配信事業を中心としたデジタルコンテンツ業界を分析するにあたって、四つのコンポーネントの視点で捉えると、アダルトコンテンツと携帯向けコンテンツを別にすれば、かなりネガティブな要件が浮き彫りになっていることを御理解いただけたと思われる。

またデジタルコンテンツ業界における事業構造のバリューチェーンをモジュラリティ化して捉えることの意味は、事業機会を現状の事業規模から切り出すことで新規参入事業者の登場を促し、競争を通じて、全体適正化が進を進めることにある。つまり結果、市場が大きく成長するシナリオを描くための便宜的な手段として位置づけることができよう。

■プレゼンテーション^(注)

ヤフー株式会社 ブロードバンド推進室室長

平出 仁

ヤフージャパンのユーザー傾向

ヤフーの中では、社内各部のブロードバンドコンテンツの導入支援を行っている。まず現状のヤフーについて概説すると、およそ8割から9割ぐらいのインターネットのエンドユーザーがヤフーを利用しており、メディアの広告等メディアプロパティとしてみたさいに他社と比べ1社抜けている感じにはなっている。

ページビューについては2002年10月時点で月刊100億PVを突破するなど、昨年末の一時期の伸び悩みが見られたが2002年に入ってから、特に6月の一時ではあるがワールドカップの影響もあって、その後も堅調に推移している。また2002年に入ってからの特徴として、ADSL加入者の伸び等など急速にブロードバンドエンドユーザーが増えるにつれ、サイトアクセスと滞在時間が増えている。

次にヤフーメールや、マイヤフーといった登録系のサービスのID数に関してだが、こちらはサービスごとに登録を必要とするものが増えており、一人のエンドユーザーが複数のIDを取得することも可能であるためか、間もなく2,000万IDに達する勢いにある。

複数の事業を柱としたとした事業戦略への転換

昨年まで業戦略の柱は、広告事業がメインであり、私どもが最良と信じる様々な各種サービス、各分野のニュースやスポーツニュースあるいはコミュニティ等々をエンドユーザーに提供し、その上でクライアントから広告をいただき、メディア企業としてナンバーワンサイトの地位を確固たるものとしてきた。

しかしその事業戦略も今年から急激に変わりつつあり、広告だけではなく、様々な事業分野に進出し、しかも各分野で1位になることを目指してきている。例えば広告以外の事業の柱としてまずは「ヤフーBB」ブランドで展開しているブロードバンドのプロバイダー及び足回り事業。その他にもオークション事業、コマース事業も順調に収益の柱に育ってきている。加えて企業向けポータル事業にも力を入れ始めており、従来エンドユーザー向けにオープンに提供してきた情報サービスなどを、企業向けにコンテンツとしての転用展開をはかっている。

以上のような同規模程度の事業の柱を1年に1事業あたりのペースで今後も継続的に立ち上げていく積極戦略に乗り出しているのが現況である。むろん決して無理な目標ではなく、

^(注) 本資料は、研究会におけるパネリストの報告をもとに、D4DR が作成したものであり、内容に関するすべての責任はECOM ならびにD4DR が負うものである。

あくまでベースとなる2,700万人の潜在的なサブスクライバーがいるということと、圧倒的に強いブランド力を持っていることが裏づけとなっている。その強さはヤフーBBの加入者伸び率が物語っているところだ。

まずはメディア事業部で、ニュース、スポーツの情報配信サービスを通じてページビューを増やし、広告ビジネスを追求することをミッションにしている。次が最近著しい伸びを見せ始めているリスティング事業部で、就職情報、結婚式場情報を有料課金方式で配信する事業と、オーバーチュアやグーグルのキーワードに基づく広告掲載を代行することで掲載料収入を獲得する事業で構成されている。

他にもヤフーBB事業部、オークション事業部、ショッピング事業部、エンタープライズソリューション事業部を加えて計6つある。この他には、社長室、ビジネス開発という部隊があり、そこで次の事業を考えているといったところが我が社の組織になっている。

いずれにしても各事業部が責任権限をもって管掌する機能を持ち、また事業の基本構造はすべての事業分野においてもヤフーがプラットフォームとしての事業領域を徹底するといった方針を貫いている。例えばバンダイからも提供いただいている『ガンダム』や以前提供していた「999」や「スヌーピー」などコンテンツ販売の事業に関しても、常時接続性がないと使えないデスクトップアプリケーションを、160万世帯ぐらいいに対して提供していきましょうというのが我が社の戦略だということだ。

デバイスの多様化とブロードバンドは何を変えるのか

さて、ここからは一般的な話も取り混ぜながら、業界動向を俯瞰していきたい。まず現状の回線系、足回り系の予測についてだが、ADSL加入者は伸び率曲線がずっと30万だったのが、ここへきて月間50万人程度と急激な伸びとなっている。

デバイスもいろいろ多様化しているなかで、ヤフーでもヤフーモバイルなどで対応するサービスを広げている。その結果ヤフーメールはもちろんのこと、カレンダー、アドレスブックなど事務系のサービスなどはほぼすべて携帯でも使えるようにしている。またデバイスということでは、ソフトバンクグループのBBケーブルのほうではセットトップボックスに接続したケーブルテレビの実証実験を進めている等、配信の試験サービスが間もなく始まるといったような状況にある。

ブロードバンドの最大の効用に関しては、やはり低額で、定額の常時接続の環境が整ったという点が最大の効用としてあげられる。そして、次に広帯域の環境が整ったという点はその効用であろう。そのため、ヤフーのサービスもまずは常時接続向けサービスの立ち上げをはかり、その後に広帯域向けサービスを提供していくことを戦略的に展開している。

また世間ではよくブロードバンド時代の到来といった言い方をされるが、ニールセンネ

ットレイティングスの 2002年10月月間のデータによるとナローバンドユーザーに対してブロードバンドユーザーは1人当たり3倍のページビューに達する。また利用日数に関してもナローバンドユーザーが約15日程度で2日に1回の利用の割合であるのに対して、ブロードバンドユーザーはほぼ毎日利用するという結果を示している。加えて利用時間もナローバンドユーザーに比べてブロードバンドユーザーが2倍にのぼり、1カ月で1,000時間を超え、1日平均4、5時間程の利用時間となる。また今やM1F1層ではテレビよりネットを視聴している割合が高いなどといった別の調査会社の結果もあり、今後は従来のフリークエンシーの考え方を適用している広告のあり方がGRPを適用するなど広告の評価や販売方法が変わるほどの影響が出てきているのではないかと見ている。

購買行動についてもナローバンドユーザーに比べてブロードバンドのエンドユーザーの方が購買行動は活発で、時間帯も従来のダイヤルアップ方式で接続していた頃であればテレホーダイの時間にピークを迎えていたが、そのような時間帯にしばられることもなく、いつでもインターネットにアクセスするといった傾向が伺える。

インターネットの新規加入者の伸び率は鈍化しつつも、いまだ右肩上がりに増加している傾向にあり、すでにマスメディアといってもよいほどの利用者数に達している。このようにインターネットはほぼ生活必需品として普及しており、ヤフーとしても今後さらにインタラクティブ性やモビリティ性のサービスの充実をはかり、各種事業の柱をトータルに展開するマーケティングプラットフォーム事業者としてより強固なポジションを構築していきたいと考えている。

■プレゼンテーション^(注)

株式会社バンダイチャンネル 取締役

宮河 恭夫

バンダイチャンネルの事業概要

〔宮河〕バンダイチャンネルは、ブロードバンド回線を経由した通信及び、電気通信役務利用放送法に基づくコンテンツ配信事業を行う目的で設立されている。事業モデルの特長としてはバンダイグループの持つ様々なコンテンツをデジタル化し、パソコン向けISP、テレビ向けセットトップボックスやゲーム端末、携帯電話やPDAなど携帯端末に配信することで、一般ユーザーからではなく、コンテンツホルダーの販売対価から課金徴収するといったところにある。

現在パソコン向けISPとしてはBIGLOBEやヤフーBBをはじめ、11社と提携しているが、2003年春までには合計20社まで伸ばすことを計画している。またテレビ向けセットトップボックスやゲーム端末は現段階ではまだ実験段階だが、今後本格的に到来するであろうテレビを使ったブロードバンドサービスのあり方を模索しているところである。

バンダイチャンネルの明確な役割としては、インターネット上にカタログサイトのみを開設するにとどまり、オリジナルアニメーションの作品約400タイトル、1,800時間分のアニメコンテンツの配信に関しては上記の提携企業の閉域網の中に映像を置き、その網の中で見ていただくという形をとっている。例えばガンダムを見たいと思った利用者は、検索エンジンで私どものカタログサイトに訪れたのち、課金プラットフォームを持つISPなど提携先事業者のサイトに飛んでガンダムの映像を視聴していただき、請求はそのISPからということになる。そもそものそのようなコンセプトに至った理由というのは、バンダイグループの持つ様々なアニメーションコンテンツをインターネット上で見たいと思うお客様は特にバンダイ自体にロイヤリティを抱くのではなく、あくまでも作品に対してロイヤリティがあり、どのサイトで見ようとそのあたりはこだわりのないと考えたからである。

そのような仕組みを持つことで得られる効果は2つあり、1つは課金決済に係る煩雑なオペレーションをISP課金に一本化することで利用者の負担を小さくすること、またISPの閉域網だからこそ、コンテンツの不正コピーなどに対応できることなどがあげられる。

様々な事業者との提携を通じた販促企画

各提携先事業者のサイトとのリンクについても各事業者との共同企画を通じていわゆる

^(注) 本資料は、研究会におけるパネリストの報告をもとに、D4DR が作成したものであり、内容に関するすべての責任はECOM ならびにD4DR が負うものである。

Co-ブランドページを制作している。したがって各提携先事業者の利用者やコンセプトに応じてインターフェイスのデザインやコンテンツの編成方針を変えた形となっている。

また現在テレビとブロードバンドとのメディアミックスの可能性を図るべく大阪のテレビ局であるMBSとNTT東西の地域会社と提携し、毎週土曜日の夕方6時から放映されている「ガンダムシード」の再放送をフレッツユーザーのみ視聴できる試みを行っている。

NTTの店頭でも“フレッツに入って「ガンダムシード」を楽しもう”とPOPを掲出するなど積極的な販促を行っていることも奏功してか、フレッツユーザーの新規加入に効果を見せている。

このように2002年10月からビジネスを始めたが、当初の不安をよそにブロードバンドの販売チャネルとしての効果、テレビとの補完メディアとしての効果を実感できているこの3カ月といえよう。

■パネルディスカッション

エコノミクスの視点～収益的な成功の判断

〔藤元〕 続いてパネルディスカッションに移るが、デジタルコンテンツ業界に精通しているコンサルタントとしてワイルドカードの玉舎さんにも加わってもらい議論を進めたいと考えている。

〔玉舎〕 ヤフーとバンダイチャンネルといった同じデジタルコンテンツ業界というくくりで見た際に、バンダイチャンネルはいわゆるコンテンツプロバイダー、ヤフーはいわばコンテンツプラットフォームといった事業モデルの違いがある。

2002年現在のデジタルコンテンツ業界にあって成功しているモデルは明快で、一つは携帯におけるプラットフォームとしてのビジネス。もう一つが携帯におけるコンテンツプロバイダーとしてのビジネス。

また2003年の冬頃には携帯で花開いたビジネス同様に、ブロードバンドにおいてもコンテンツビジネスの成功事例が登場している、その過程にあると感じている。〔藤元〕では早速両社に、ビジネスとしての成功の判断をどこに置いているのかという点について伺いたい。

〔宮河〕 2002年10月1日から『ガンダム』を中心に配信しているが、携帯用コンテンツの平均単価が300円～400円というなかで、利用者実数はまだまだ少ないが、月平均1,000円近く利用されていることがわかった。

そのような状況下において、バンダイグループの中には、アーカイブ化された過去の作品の有料サービスを展開するバンダイチャンネルや、DVDなどパッケージビジネスを展開するバンダイビジュアルがあるので、例えばブロードバンドを使い過去の作品を無料配信し、その結果、人気の高かった作品をDVD化して販売するビジネスも今後可能性があると考えている。

また次の段階としては、やはりテストマーケティング的に番組をブロードバンドで無料配信し、人気の高かった作品を玩具化して販売するビジネスも今後可能性があると考えている。

つまり、デジタルコンテンツの有料販売、DVD化へのテストマーケティングチャネル、玩具化へのテストマーケティングチャネルとしてブロードバンドの可能性を捉えている。むろん現段階における市場規模としてはデジタルコンテンツの有料販売はまだまだ小さいため、あくまでもマーチャндаイジングで刈り取ることを中心に考えている。例えば1話分100円するアニメ番組を単体で求める人が多いのか、それとも3話分のパッケージにして販売する方が支持されやすいのかといった見極めや、無料配信の後にDVDとして購入意向

を示す人がどれだけいるのか、あるいは通常テレビで私どもの番組を見ていただいているお客様が、家族そろってブロードバンドで見ていただいて、おもちゃ屋さんでバンダイのおもちゃを買っていただくことができるのか、そのあたりの見極めを進めながらビジネスを考えている。

〔藤元〕 デジタルコンテンツの有料販売のみで利益回収できる見込みはあるのか？できるとすればいつぐらいに黒字化できるものなのか。

〔宮河〕 実は全然お金がかかっていない。すでにあるアーカイブをデジタルデータにして各提携先企業に預けて配信しているだけで、最初から単体でも黒字ではある。

〔藤元〕 コンテンツの制作費用は別として考えるということか。

〔宮河〕 現段階ではアーカイブだけなので特段制作費用はかけていないが、2003年の後半にはブロードバンドだけで見られるハイクオリティな映像をつくりたいと思っているので、そのときには制作コストがかかると思う。

〔藤元〕 続いて、プラットフォーマーという現時点におけるヤフーの立場から収益性の評価をどこにおいているのか伺いたい。

〔平出〕 今のブロードバンドの有料コンテンツビジネスの現状を例えるなら、まだまだ有料でコンサートを開催する時期にはなく、無料でコンサートを開催したほうが収益性は高いと考える。具体例をあげればショートフィルムなどがあげられるが、1作品500円でショートフィルムを見る人の数はまだまだ少ない。その理由はいわゆる劇場公開の作品と違って、その作品に関する情報量が圧倒的に不足しており、利用者は何を見ればいいのかわからないからだ。それゆえ、ただショートフィルムを取りそろえましたといって済む問題ではなく、月額見放題など課金方式の工夫をこらすなど、有料コンテンツのビジネスを支えるシステムを早急に構築することが重要であろうと考える。

ことヤフーに関していえば、ピークに合わせて回線帯域やサーバーの分散設置が必要なライブとは異なり、オンデマンド・コンテンツは一度サーバーにあげると、その後の運用コストはサーバーの利用代と回線代がかかるくらいで負担額は決して大きなものではなく、ヤフーBBの会員規模であれば有料コンテンツ販売単体の収益性だけでみても十分回収可能であると踏んでいる。

逆にバンダイチャンネルでは、かなりの作品数を取りそろえることができ、しかも特定の作品に集中しているということではなく、コンテンツそれぞれがそこそこ売れている。

これまでエンドユーザーがPCで動画を見るのかといった疑問も『ガンダム』をきっかけとして払拭され、テレビやビデオで見られるものと同じレベルのものがネットで見られれば、レンタルビデオ屋に行く手間も省いて、エンドユーザーはお金を払って見るということを実証した。そのような状況にあって、例えばバンダイチャンネルの作品をヤフーでプ

ロモーションをかけ、有料コンテンツやDVDなどの関連商品を連携させて販売するなど、私どもでもやはりバンダイチャンネルと同じ考え方であり、決して有料の配信のみで完結するビジネスは考えていない。

〔藤元〕 この2社は今現在、あるいは将来について財務的に楽観的な見通しを立ていらっしゃる。しかし、業界には必ずしも成功しているとはいえない事業者が多くある。そのあたりの実体はどうか。

〔玉舎〕 現状、私の知る限りではネット上でのコンテンツビジネスで収益的に成功をおさめているものは「占い」、「ギャンブル」、加えて純粋なデジタルコンテンツではないが、「出逢い系チャット」のようなサービスなどかなり限定されている。

限定的である理由は幾つか考えられるが、一つはネームバリューがなくブランドが弱いこと、またブロードバンド化の進展度合いが低いこと、様々なプロバイダーとの提携など営業活動面が弱いことに起因していると思われる。

ただ映像を配信するだけでは成功をおさめることは難しい。例えばテレビ局らが運営するトレソウラのような過去のテレビ番組を配信している事業者でも、映像の再利用なので、大きな赤字にはなっていないにしても、利益を出していないのも現状である。

またブロードバンドと携帯を比べて、携帯では新しいコンテンツをどんどん創造するために積極的に開発投資をするなど収益に基づく継続的な開発、再投資という好スパイラルのメカニズムが既にできあがっているなど大きく構造的な違いがある。

〔藤元〕 以降は現在のブロードバンドにおけるデジタルコンテンツ販売にフォーカスして課題も含め評価を伺いたい。まずはエンドユーザーに対するメリット訴求についてであるが、これまであまり期待できなかったブロードバンドの利用者に対する有料コンテンツは現在、家にいながらにして、テレビやビデオと遜色ないサービスとして、VidEo on Demandの適時性やレンタルにおける貸し出しの物理的障害を超えたところにメリットを感じる層が確実に登場してきている。ショートフィルムもすでにニッチなコンテンツではなく、今後大きく普及する可能性をはらんでいるか。

〔平出〕 ショートフィルムやアニメ番組はある意味初めてVoDが大規模に行われた例もあり、市場の立ち上がりとしては上々である。これが2時間から3時間の長尺映画になると話は別だが、普及する可能性は十分ある。また現在ウィンドウズメディアなどアプリケーションレベルでの標準化が進み、テレビやPCなどのデバイスにバンドル化されることで、エンドユーザーが気軽にデバイスに縛られることなく、ブロードバンドでVodを楽しむことができるようになる。今後はテレビとPCを自動的に切り替えながらどこでVoDを視聴するかが重要な関心事となるだろう。

特にPCで映画を果たして見るのかといった課題もあるが、ハリウッド映画のVoD契約に

関しては、基本契約が、テレビ受像機限定となっていることが障害になっており、配信すること自体に課題があるのではない。

〔藤元〕 宮河さんはエンドユーザーの受容性についてはどのように考えているか。

〔宮河〕 特に私どものお客様である20代の方は、テレビだろうがPCだろうがあまり関係ないものとして捉えているのではないかという印象を持っている。

〔玉舎〕 デバイスの問題は過去にも携帯電話で議論されたことだ。例えば携帯メールが登場したときにも、果たして携帯のような小さなデバイスでメールをやるのか？といった疑問の声があがっていたが、ご存じのように現状はPCより携帯でメールをやる人のほうが多いくらいにまでなった。つまりこのような現象はあくまでもユーザーの世代の問題でもあり、デバイスの問題ではないともいえる。

〔藤元〕 今だインターネットのコンテンツは「無料であること」といった思想が根深く残っている。そのためなかなか課金システムがなじまず、PCで見る映像コンテンツに対して対価を払う心理的なバリアがある。その意味で課金の課題をどのように捉えているか。

〔平出〕 ヤフーはISPと異なり、すべてのエンドユーザーの口座をもっているわけではなく、ヤフーBBのエンドユーザー、ヤフーウォレットの会員、オークションの本人確認費用を納めていただいているエンドユーザーの3種類の極めて限定的な口座にとどまっている。ただ、このような課金口座を開いている方で、とくにヤフーBBのエンドユーザーはおおむねコンバージョンレートが高いといった傾向がある。

また他のISP課金に頼らず、自社で課金の部分を握ることも含め、技術的部分に関しては基本的には自社でつくることを方針としている。この点についてはおそらく様々な見解もあるのではないかと考えている。

〔藤元〕 宮河さんに伺うが、ユーザーにいかにしてお金を払わせるのかといった議論に関してはどう考えられているか。

〔宮河〕 自らが番組プロデューサーとして製作者の立場でもあるので、やはり良いコンテンツを出さなければ、少なくとも目の肥えた今の消費者には振り向いてもらうことは難しいと承知している。したがって、多くのブロードバンドで配信事業を検討している事業者がテスト的にC級レベルのコンテンツを配信して、その様子を伺おうとしていることなどたいへん厳しいのではないかと見ている。

また課金についても確かに今だ面倒な点はあると思うので、ISP課金の利便性は魅力であるが、それ以上にやはり、いかに魅力的なコンテンツを作り続け、配信できるか、その本質的な議論をしなくてはいけないと考えている。その意味で、バンダイという会社は魅力的なコンテンツを開発する能力も高く、また流通や小売りもグループを通じて一手に引き受けることも可能なため、コンテンツづくりにおけるバリューチェーンのプロセスをうま

く連携できれば、決して事業規模は小さい物ではないだろうと考えている。

〔玉舎〕 先ほど申し上げたデバイスの問題によって利用者が増えないといった認識はこと、パソコンを出入力デバイスと考えれば、デバイス自身には何の問題もないと考える。ただパソコンを課金デバイスとして捉えると、いくつかの問題が浮上することとなる。

例えば携帯のコンテンツビジネスがうまくいっている最大の理由は通信事業者が簡便な課金決済を提供していることに加え、携帯デバイスと通信事業者が一体となっていてより良いコンテンツプラットフォームをユーザーに提供していることも見逃せない事実としてあるだろう。このように課金の可能なプラットフォームのある携帯のコンテンツビジネスと比べてみれば、デバイスと通信事業者あるいはISPがバラバラなブロードバンドビジネスのプラットフォームの未整備ぶりが明らかである。課金の仕組みが解消されれば、たとえS級のコンテンツを投入できなくても、それなりにビジネスとして成立するのではないかと思う。

コミュニケーションの視点

〔藤元〕 さて、事業の可能性について、課題も含め様々な角度から議論してきたが、次にビジネスを成功させるためにどのようなコミュニケーションがユーザーに対して必要かといった議論に入りたい。まず、両社の明確な違いはプラットフォーマーであるヤフーとコンテンツホルダーであるバンダイチャンネルのその業態にあり、その意味でユーザーに対する理解や共感づくりの視点も異なるのであらうと思われる。例えばヤフーであればやはりプラットフォームとしての安心感をユーザーに訴求されるのであらうし、コンテンツホルダーであるバンダイチャンネルは当然コンテンツの魅力をユーザーに訴求されるのかなと思われる。そこで両社のブランディングづくりの考え方も含め、エンドユーザーに対する自社のポジショニングをどのようなコミュニケーションを通じて伝えていくのかを伺いたい。

〔宮河〕 例えば映画「ハリー・ポッター」がどこの映画会社が配給しているのか、多くの方が関心を払わないのと同様に、あくまでも作品に関心があり『ガンダム』についても同様である。

そうであるから、まずはバンダイチャンネルという流通に重きをおいたブランドではなく、作品単位ごとにブランドを構築し、いかにファンを育てていけるかを考えている。そして、人気の高いコンテンツが集積してきたのちに、「バンダイのサイトにくれば良質なコンテンツが揃っている」といった場としてのブランドを高めていきたい。

〔平出〕 ヤフーとして提供するコンテンツについては、審査によって一定の基準をクリアしたコンテンツのみを扱うことで、ヤフーの信頼を高めるようにしている。とはいえ、

今現在ユーザーが払うロイヤリティとでもいうべき帰属意識はやはりコンテンツにあるといえる。その意味ではコンテンツの数を多く取り揃えるにしてもメディアとしての中立性、つまり質を問われる当事者として自社の認定基準から外れるような特定の過剰なコンテンツに肩入れすることはせず、現時点ではあまりヤフー色を全面に押し出すこともしていない。

〔藤元〕 玉舎さんに伺うが、他方、ソニー系の「AII」や有線系の「SHOW TIME」といったアグリゲーターと呼ばれるコンテンツを集め、仲介卸しを行う事業者などは、とにかくコンテンツの数を取り揃えようとしている。このようなアグリゲーターが採っている戦略にはどのような思惑があると考えられるか。

〔玉舎〕 基本的な背景としては、やはりコンテンツを今はとにかく集めるだけ集めることで、プラットフォームの特色を出し、収益機会を作ることを目指しているという傾向がある。

ヤフーに関しても、現在集積しているコンテンツをただ寄せ集めているだけではブランドにならないことは分かっているからこそ、集めるコンテンツに独自の認定基準を設定しているのだろう。ただ、今後はコンテンツの取捨選択を行うための編成方針なしには、なかなかヤフーのエンドユーザーに対するブランドも構築・維持されないではないか。プラットフォーム＝メディアであるからこそ、エンドユーザーが求めるものはコンテンツの集積体として「何がヤフーらしさなのか？」といった特長の明確さであろう。

〔平出〕 様々なコンテンツホルダーから預かっているコンテンツに限らず、ヤフー自身で手がけているコンテンツも含め、かなり厳密な審査と編成会議をやっている。そのなかでも確かにいかにして他社と異なるコンテンツを集め、見せ方をするのかといった差別化の課題は悩ましいところでもある。

バリューチェーンの視点

〔藤元〕 平出さんに伺いたいのだが、ヤフーの強さというのはメディアとしての圧倒的な強さを活かしてインフラ、ポータル、課金決済、コンテンツを垂直的に統合して事業を展開するいわゆるパーティカルモデルを指向しているところにあると思われる。

他方、すべての事業を支配的に推進することの不効率性や限界もあるため、いくつかの事業をコンポーネントやモジュールとして切り出していくことで、より事業環境が活性化するのはないかと考え方もある。その辺りはどうか。

〔平出〕 これまで市場の牽引役としてスピードを求めてきたところがあったため、現在あるサービスやシステムの多くを自社内で一から構築してきた。そのため、なかなかそのスピードに追いつけず、当然あってはいけないことなのだがサービスをリリースしたのち

にオペレーションの不手際や、システムの不具合などが生じることもあった。

しかし現在はそのようなリスクを回避するために、例えば課金システムなどセキュアなシステムでクリティカルであればあるほど、外部の信用度の高い第三者の技術を導入せざるを得ないだろうと考えている。具体的には特定の分野の企業と合弁会社をつくり、システム開発を請け負わせたりする事例も登場してきている。

またサービスやシステム開発面の投資場面のみならず、ビジネスの展開についても、例えばオークションにおけるマーチャントセールスなど様々なマッチング機会を提供しており、新たな事業機会を広げるための周辺の関連投資は行っていくつもりである。

とりわけオークションについては個人間決済などが有望であると考えているが、個人のデジタルコンテンツビジネス全般を支援していく仕組みとしてスポンサーシップによるインキュベーションは必要かもしれないと考えている。

〔藤元〕 既存のバリューチェーンの組み替えによって新しいビジネスが生まれる可能性があるなかで、このデジタルコンテンツ業界においてどのようなプレイヤーの登場を求めるか、その辺りを伺いたい。

〔宮河〕 お金を払ってでも、見たいと思わせるような魅力的なコンテンツを制作することができるコンテンツメーカーが求められると考えている。私どもだけではなく、多くのコンテンツメーカーが登場することで、市場全体を盛り上げていくことが今はもっとも重要で、そうでないとブロードバンドのデジタルコンテンツに期待を寄せているユーザーにそっぽを向かれてしまいますかもしれないとの危機感があるからだ。

〔藤元〕 なかなか有望なコンテンツメーカーが本格的な参入ならびに新規に登場していくに至っていない今の状況は何によるものと考えているか。
逆に、出ていない理由というのはいろいろあるかと思いますが、簡単に言うとどんなものですか。

〔宮河〕 理由は大きくは2つあると思っている。まずは既存のコンテンツメーカーにとってみればまだまだ市場規模が小さく、ビジネスモデルとしても脆弱であるように受け止められているということ。いま一つは特にテレビ業界や映画業界、音楽業界などでは複雑に絡み合う権利関係の処理がなかなか進まないことがあげられる。そういう意味では私どもはオリジナル作品が大半なので比較的権利処理がシンプルである。

〔玉舎〕 確かにコンテンツメーカーの登場を妨げているものに権利処理の問題はあげられるが、やはり根本的問題は、コンテンツ流通に係る課金決済、配信のシステムなど、そもそものコンテンツビジネスを推進するさいに必要なプラットフォームが未整備であることこそ起因しているのではないかと思うのだが。

コンテンツは実はある程度揃いつつあって、その仕組みが未整備だし、ユーザーにもコ

コンテンツプロバイダーにも十分わかりやすい形で提供されていない。つまり携帯コンテンツビジネスのように携帯通信事業者が担ったようなコンテンツビジネスの生態系の全体設計を描く事業者の存在が脆弱であることが根本の問題であろうと考える。

マーケットバリエーションの視点

〔藤元〕 次に市場への適応性に視点を移して、話を伺いたい。とりわけ、権利処理が進まないと市場にビジネスを展開することもできないという指摘に加え、市場に流通した後にも不正コピーなどの問題にさいなまされることもあるかと思う。どの辺りはどのように対応されているのか、伺いたい。

〔平出〕 ヤフーの現在の方針は明確で、デジタルコンテンツの流通については権利処理したものしか扱わないといったものだ。また不正コピーに関しても未然防止であれば専用ビューワーで、事後防止であれば電子透かしと、複数のDRM技術を組み併せて対応を図っている。

〔宮河〕 バンダイグループ内にサンライズというアニメーション制作会社があり、85%以上がオリジナルであるため、通常あるような出版社や原作者に対して許可をとる苦勞を負わなくて済んでいる。むしろ自社として対応できることとに限界はあるため、法的整備が待たれることも事実である。

またDRM技術に関しても特にこだわりがあるわけではなく、今ある対応可能な技術を使っていると言った程度。むしろ私どもとしては技術が分かる第3者にそこは任せ、極端かもしれないが非効率なことには首をつっこまないで、良いコンテンツを作ることに専念した方がよいし、今のストリーミング技術の画像の質の方が問われるのが私どものようなコンテンツメーカーのポジションであろうと思われる。

〔玉舎〕 不正コピーの問題は確かに悩ましい問題で、特に海外でコンテンツビジネスを展開することを考えるとさけて通れない、しかもコピープロテクションの技術攻防も常にイタチごっこのようなところもある。私としてはコピープロテクションに関して、コンテンツホルダー側ですべて対応するというよりも、むしろPCなどデバイス側やOS、アプリケーション側で強固なコピープロテクションをかける仕組みが必要であろうと考えている。権利処理の問題を解決するにも、権利者が安心してコンテンツを出せるような安全な環境をいかにして作っていくかが今後の重要な課題であろうと考えている。

〔平出〕 常時接続による環境変化によってコピープロテクションが受ける影響は大きくなっていると思う。ヤフーBBでのSnoopyBBでは週1度のペースで新しい壁紙コンテンツを出している。この壁紙コンテンツを利用できるのはヤフーBBの登録会員のみで、ヤフーBBに接続していないと表示が出来ないよう認証をサーバー側でかけている。

成功の条件

〔藤元〕　ここまで様々な課題について触れてきたが、最後にデジタルコンテンツ業界で成功するためにどういう取り組みが必要か、どのような機能を持つ必要があるかについて伺いたい。例えばデジタルコンテンツビジネスを推進するうえで重要な要素は推進する人の力量であるとしたさい、果たして組織はどこまでその担当者をバックアップできているのか、またそもそも担当者の地位はどのような位置づけなのかといったことについて伺いたい。

〔平出〕　デジタルコンテンツビジネスを推進する担当者の地位は音楽業界についてはよく知らないが、それ以外の業界については、社長室直轄であるなど、決して地位や権限は小さくないと思われる。ただどうしても既存ビジネスの担当者の発言力が大きい伝統的大企業では本流ではなく、亜流としてみなされ、成果もまだまだであるとすると担当者の組織内の立場や動機付けも小さくなってしまう。

〔宮河〕　バンダイでは、やりたい人がやる、やれる人がやるといったところがあり、2002年10月1日から始めたバンダイチャンネルについても専任の社員は一人もいないという状況にある。私自身サンライズのプロデューサーと兼務しているし、他のメンバーも同様に兼務である。

特にブロードバンドビジネスのように新しい業際的なアプローチが求められるからこそ兼務であることの利点が際だってくる。例えばMBSの『ガンダムシード』とNTT東西の地域会社とタイアップした企画など、異なる分野の仕事を複眼的に捉えることで、新しい領域のプロデュースが成立する。目途として2003年の夏以降まではこの兼務体制で業務にあたることを計画している。また組織のつくりにしても異分野の人間が集まって、ある種のワイガヤで、様々な成功体験を持ち合い、自由に議論できる雰囲気作りを心がけている。

〔平出〕　ヤフー内でブロードバンドの名前を冠したと肩書をわざわざつけているのは私だけ、従来のナローバンドでプロデューサーとして仕事をしていた者が基本的にはそのままブロードバンドビジネスのプロデューサーとして活躍している。つまり、これまでの経験を活かして、様々な事業を組み立てていくキャリアパスを用意している。

〔藤元〕　確かに複眼的に対応していくことのできる能力が求められていることは理解できるが、逆に専従者としての役割しか与えられない担当者やあるいは担当者が本業の片手間に行わざるを得ないという状況の中で、成果になかなか結びつかないことで、困窮している担当者の悩みは深いと思うが、その辺りはどうか。

〔玉舎〕　担当者の社内的地位については相対的であるし、個別事業者の組織力学の問題にも触れなくてはいけないので、なかなか一言で言い表すことが難しい問題であると思

われる。担当者本人が仮に困窮したかのような気持ちに至っても、それは売上利益が上がらないため、組織内での立場を悪く感じ、阻害されているような気になっているだけとも考えられる。

それどころか、e-ビジネスやEC、はたまたデジタルコンテンツビジネスというのは非常に新規性が高く、複雑でかつ高度な事象を取り扱う事業構築であり、既存事業の質的変換でもあるため、優秀な人材に担当させるのが常識的な判断であろうと思う。したがって、今現在企業の重要な経営課題を取り扱うこととなるわけで、そのための人材とは、一つは予測不能な状況下にいかにして課題を見極め、自己の権限で意志決定が出来るかといった点、またビジネスの全体の流れを見極め、適宜柔軟に対応していくことができるかといった点につきると思われる。

だからこそ、兼務できる人間というのはそのような素養を持った人材として活躍の場を広げていくのではないか。

〔藤元〕 ではここで議論を締めさせていただくが、最後に一言ずつデジタルコンテンツビジネスに取り組む企業に対するサジェスチョンをいただきたい。

〔平出〕 ヤフーとしての立場で締めさせていただくが、まずは良質なデジタルコンテンツを開発すること。次にエンドユーザーに送り届けるための仕組み、ただサーバーに置くだけではなく、集客や販売につながるための効果的なプロモーションや宣伝等をどのように組み立てていくかをトータルに設計していくことが重要であろうと考えている。また改めて潜在ユーザーに対する啓蒙活動も含め、エンドユーザーとのコミュニケーションを継続的に展開していくことは非常に重要な点であろうと考えている。

〔宮河〕 コンテンツメーカーとしての立場で締めさせていただくが、ブロードバンドビジネスでもっともコンテンツメーカーとして留意しなくてはならないこと「編成」であろうと思う。バンダイグループのサンライズでは1800時間分ぐらいのブロードバンドに対応したデジタルコンテンツを用意しているが、「今月はこれを見せよう、来月はこれを引っ込めてこれを出そう」などとにかく編成にはこだわりを持って取り組んでいる。

消費者に対するある種の緊張感をもって、丁寧に関係を築いていくことが今後の重要な課題であろうと考えている。

〔玉舎〕 コンテンツがないといった話をよく耳にするが、実際のところはコンテンツの品揃えは相当数に達しているように思う。コンテンツビジネスの成功の鍵を握るものは先ほども述べたように、コンテンツビジネスを支えるプラットフォームの整備であり、そのプラットフォームの基盤があってこそ再投資の好循環が生まれるのだと考えている。そしてそのビジネスの好循環サイクルが生まれてくるなかで、よりブロードバンドならではの新しい価値が創出されるのだろう。

2.4.4 EC 物販業界

テ ー マ	4つのコンポーネント視点によるEC物販業界に成功要因と課題
場 所	機械振興会館 B3-1 会議室
パネリスト	◆井上史郎 : 株式会社ファミマ・ドット・コム 代表取締役社長 ◆佐藤輝英 : 株式会社ネットプライス 代表取締役社長 (敬称略)

- (1) 開会挨拶
- (2) イントロダクション
- (3) 各パネラーからのプレゼンテーション (※)

◆井上史郎 : 株式会社ファミマ・ドット・コム 代表取締役社長

- ・ 事業概要
- ・ コンビニが EC に適している理由
- ・ マスターコンセプト
- ・ EC フランチャイズシステム
- ・ ONE to ONE マーケティングの実現
- ・ 商品とサービスのポリシー
- ・ 店舗とモバイルインターネットの「融合」
- ・ IC 型クレジットカードで金融とマーケティングのシナジーを獲得
- ・ 店頭とチャネルを活用した広告ビジネス

◆佐藤輝英 : 株式会社ネットプライス 代表取締役社長

- ・ 会社概要とビジネスの沿革
- ・ サービス概要
- ・ ギャザリングモデルの概要
- ・ WEB サイトと PC 版メールマガジンの紹介
- ・ モバイルショッピングサービスのご紹介
- ・ 今後のモバイルコマースの動向

- (4) パネルディスカッション

- ・ エコノミクスの視点～収益的な成功の判断
- ・ コミュニケーションの視点
- ・ バリューチェーンの視点

- ・ マーケッタビリティの視点
 - ・ コンポーネント間をスイッチングする際のバリア
- (5) 質疑応答及び会場とのディスカッション

■イントロダクション

D4DR株式会社 代表取締役社長

藤元 健太郎

〔藤元〕 物販業界はBtoCの電子商取引事業者が最も多くかかわっている業界にある。そのような業界にあって、ファミリーマートというブランドが既に確立し、地域と生活者に密着したコンビニエンスストアというフィジカルチャネルを基盤にしながらeリテールを展開されているファミマ・ドット・コムとベンチャーとして全く新しくネット上のみのチャネルでブランドを構築しながら、最近では初期の電子モールから脱却したビジネスモデルで躍進著しいネットプライスという、好対照の事業者をお招きしている。

とはいうものの、この両社の小売りという同じくする業種上、マーチャンダイジング、マーケティング面に関しては近似した課題を持つところであり、反面、方やコンビニエンスストアをベースにクリック&モルタル型で展開するeリテラーであり、方や携帯をベースにギャザリング型で展開するモバイルリテラーとしての業態の違いはあるので、その意味で共通と差異性に注目して両者の話を聞いていただければと思う。

では早速、前回同様4つのコンポーネントの視点による相対評価を通じた物販のECに関する現況を整理し、共通認識を得たい。まずは1つめの視点である「コミュニケーションコンポーネントの視点」にたった相対評価の要件を3つ設定しているが、コンポーネントを満たす第1の要件である「メリット訴求」でまずは評価する。PC、携帯上で広くコンシューマー向け商品を販売するカタログサイトの認知度は年々高まってきており、その意味ではインターネットからアクセスして商品購入するメリットは一般化してきているといえよう。

次に第2の要件である「担当者の地位」で評価する。一時ほどeビジネスという点で過剰に騒がれなくなったとはいえ、現在インターネットはただ重要なチャネルとして認識されており、特に成功を収めていると高い評価を受けている企業ほど、担当者の地位は高い。

次に第3の要件である「リテラシー」で評価する。例えば千趣会なりニッセンといった従来の紙をベースとしたカタログ通販においても、カタログ購読者である主婦の方たちのネット利用が順調に伸びてきている。このことから、年々リテラシーは高まっているといえよう。

次に2つめの視点である「バリューチェーンコンポーネントの視点」にたった相対評価の要件をやはり3つ設定しているが、コンポーネントを満たす第1の要件である「実現性の高い標準化」でまずは評価する。BtoC、特に物販は、とにかくコンシューマーとのチャネルが確立してしまえば、ビジネスが成立しやすいといった性質もあるためか、画像とかデータ形式等も含め標準化に向けたとりわけ目立つ動向は今のところない。例えばマーケットリ

ーダーである楽天が構築した規格を業界のスタンダードとして取り込むなど、どちらかという、標準化にコストをかけるよりは、システムに係るコストと可用性をいかに高めるかを重視している状況にあるといえる。

次に第2の要件である「共感」で評価する。企画段階から販売、その後のアフターケアまで、一気通貫のチャネルとしてネットを活用していくことに関して、ブランド商品を展開する一部のメーカーや小売りを中心に、事業者ならびに顧客を結ぶチェーン間の共感はできつつある。

次に第3の要件である「情報流と金流」で評価する。在庫処分、共同購買、商品企画などマーケティングのプロセス上で企業側が持つ情報を開示しつつ、顧客側とのコミュニケーションを通じて意向を取り入れ在庫リスクを極小化していく。結果債権回収リスクも極小化できるなどの実例が多く登場している。

次に3つめの視点である「マーケットバリエティコンポーネントの視点」にたった相対評価の要件を6つ設定しているが、コンポーネントを満たす第1の要件である「成長性」でまずは評価する。既存の流通小売市場の一部がECに移行しているといった傾向が強い。今後は新規需要の創出が期待されるところにある。

次に第2の要件である「ロイヤリティ」で評価する。既存ブランドが確立している事業者は、クリック&モルタルなどコストを大きくかけずにチャネルを補完しあうことが可能で、相乗的に利便性を高めることでロイヤリティの向上をはかることを期待できる。しかし自社のブランドをまだ確立できていないベンチャーは、いかに認知させるか、またロイヤリティを高めるかはのまさにこれからの課題だといえる。

次に第3の要件である「勝ち組のイメージ」で評価する。楽天や千趣会なりニッセンといった通販会社の一部は勝ち組のイメージが定着してきたという感はあるが、だコミの論調がEC業界全般の表層的な一時期の盛り上がりぶりを取り上げるものから、勝ち組企業が安定的成長を描くシナリオや構造的、戦略的変換を推し進める事例を取り上げるものへと変わってきている。ただし、なかなかそのこと自身が世間一般に伝わっていないという印象も拭えない。

次に第4の要件である「対価の回収メカニズム」で評価する。対価の回収メカニズムに至る前にそもそも、「オンラインで購入する」、もっといえば「決済する」ことに対していまだ漠然とした不安感という心理的な壁が取り払われていないことに課題がある。

次に第5の要件である「既存の取引よりもメリット」で評価する。既存の取引よりもメリットがあると感じている人に関しては既に訴求ができつつあるが、今後はまったくメリットを訴求できていない人をどのようにして取り込むかが課題。

最後に第6の要件である「リアルに対する位置づけ」で評価する。当初見られたようなフ

ィジカルチャネルとオンラインチャネルのカニバリゼーションの問題は、クリック&モルタル型、あるいはモバイル&モルタル型など共存できることで解消されているといえよう。

最後に4つめの視点である「エコノミックスコンポーネントの視点」にたった相対評価の要件を4つ設定しているが、コンポーネントを満たす第1の要件であるまずは「資金調達力」で評価する。ネット專業企業の資金調達に関しては株式公開をしている企業であっても非常に厳しい状況が続いているのが現状。その一方、資金調達市場は勝ち組み企業の選別が進み、淘汰が進む事業環境にあってすでに不採算事業化している事業会社の再生引き受けのアレンジも含め、ネット專業であっても楽天やモバイルコマースなどを展開している一部の勝ち組み企業に投資買収案件とともに資金調達市場から資金が流れ込むような状況下にある。

第2の要件である「利益構造」で評価する。フィジカルチャネルを通じた既存の販売システムとバックオフィスの共通化は多くの企業に取り組んでいるため一定のコスト低減効果は生んでいるといえよう。しかし、ネット專業企業は単体での投資コストがかさむため、今後は合併や提携などを通じていかにしてシステム投資を抑え、市場が大きく成長する状況にないなかで、利益を圧縮しないかが課題となっている。

第3の要件である「システム投資力」で評価する。5年前と比べると低コストなパッケージソフトやシステムが多数登場してきていることもあって、システム構築費用は小さく、かつ可用性が高いため柔軟にアドオンでき、運用パフォーマンスの向上も期待できる状況下にある。

最後に第4の要件である「知財化」で評価する。物販におけるビジネスモデル特許は、米国のプロパテント戦略としてITバブル崩壊前の4年程前に大きく注目を集めたが、現状は適用範囲をどこまで組み入れるかといった実務的な調整やクロスライセンス等も含め市場支配力をどの程度維持するかといった戦略マターとして取り上げられるなど、ビジネスモデル特許の多くは直截的な単体行使には至っていないことが多い。とはいえ、知財も含む事業戦略として、またリスクマネジメントといった実務的側面も含め重要な取り組みであることには変わりないと思われる。

以上見てきたように物販業界を分析するにあたって、四つのコンポーネントの視点で捉えたと、商品の企画から流通を経て、顧客の手に届く一連のバリューチェーンの中において、販売代理、編集・コンテキスト事業者、購買代理など新たな付加価値を産み出す新規参入事業者が登場する余地があることを御理解いただけるとと思われる。

■プレゼンテーション^(注)

株式会社ファミマ・ドット・コム 代表取締役社長

井上 史郎

事業概要

〔井上〕私どもの会社は2000年5月設立し、ようやく少し軌道に乗ってきたという状況にある。現在、従業員77名で、株主構成はファミリーマートが50.5%、他伊藤忠、NTTデータ、トヨタなどで構成されている。また営業総収入は2002年度実績予定として約325億にのぼる。

他基礎データを申し上げるとファミマ・ドット・コムの会員組織であるファミマ・クラブの会員数は120万となっている。店舗数はエリアFCを含めると国内のみで5918店舗、海外のエリアFCを含めると合計8709店舗にのぼる。そのうち「Famiポート」というマルチメディア情報端末の設置店舗数は5401店舗、ATM設置店舗は2002年度内に3055台に達する予定だ。

コンビニがECに適している理由

そもそもコンビニエンスストアがECとの親和性は高いと思われる。その理由の一つはコンビニエンスストアとしてのブランド力が既に確立しており、結果EC利用者に対する安心感と利便性を訴求しやすいという点があげられる。次にコンビニエンスストアと携帯を含むインターネットの利用する世代が20代～30代を中心としてターゲットが合致しているという点。続いてコンビニエンスストアのバックエンドの物流機能を活用してECの在庫管理と配送を引き受けることができる点。また購入商品の店頭受渡が24時間対応可能である点や店頭での支払いを可能としている点などがあげられる。

マスターコンセプト

私どもは“日常生活のホームスポット”というコンセプトを掲げ、いくつか特長的な施策を用意している。

まずはオンラインのみのECというのは訴求力という面でやはり脆弱なので、発行部数80万部にのぼる「ふぁみコレぴあ」という媒体誌を店頭で配付し、ファミマへの接触機会を増やすことで各チャネルの特長を活かしつつ相乗的な効果を狙っている。具体的には掲載されている商品が全て、モバイルでもインターネットでも注文できるようになっている。

^(注) 本資料は、研究会におけるパネリストの報告をもとに、D4DR が作成したものであり、内容に関するすべての責任はECOM ならびにD4DR が負うものである。

加えてシニア世代に対するチャネル強化策として「Livin' Mart」という媒体誌の発行している。

また決済に対する心理的な壁という点とマーケティングの課題に対応するべく「ユピ」というICカードをベースにしたクレジットカードを発行している。ファミマ色を強く打ち出していないことで他業種の会員制度との提携を通じて利用者を広く集め、特典としてポイントを付与することで顧客として囲い込んでいくことを狙っている。

EC フランチャイズシステム

私どもの事業モデルの特長は仮想店舗を、全てのFC加盟店が1つずつ保有することで、店舗面積に限定されない品揃えの実現をはかり、加盟店ごとにインターネットを生かした顧客とのコミュニケーションが図ることを可能としている。結果仮想店舗から加盟店独自の品揃えやサービス提供できることを最大の特徴としている。

ちなみに他のコンビニエンスストアが展開するECは仮想店舗をFC加盟店の本部と提携したEC事業会社が保有しているため、加盟店は、仮想店舗の販売者としてではなく、受渡し・代金収納業務のみを代行する形態をとっている。

ONE to ONE マーケティングの実現

現在店頭POSレジでの打刻時に客層ボタンを押すようになっている。最近でこそ世代毎の入力を可能としているが、以前は主婦、OL、高校生といったレベルでの分類となっており、またアルバイトの店員のなかには、一番押しやすいボタンを押してしまうこともあったか、実は余り正確な集計データとはいえないところがある。むろん実売の傾向値はとっているが、顧客データベースはほとんど持っていないというのが実態でもある。

その意味ではファミマ・クラブ会員を通じて顧客データを取得し、様々な購買履歴の分析を通じて各種サービスを顧客単位で提供していく、いわゆるOne-to-Oneマーケティングを実現するプラットフォームとして期待をしている。

商品とサービスのポリシー

現在「EConvenience」の在り方をお客様の生活、買い物ニーズにフィットしたコンテンツを、バーチャルとリアルの店舗連携により提供すると規定し、取り扱い商品とサービスについてはエンターテインメント・スポーツ・ファッション関連商品と生活支援サービスの2分野に絞っている。

商材については初期、便利なもの、重いもの、かさばるもの、買うのに恥ずかしいものといったことを想定し、主婦層をターゲットにした商品ラインナップも構成したが、結果

はかんばしくなかった。そもそもコンビニエンスストアは弁当やおにぎりを除き自前で商品を持っていないため、顧客のニーズに対応した最良の選択と購買体験を提供することが私どもの強みでもある。そこで現在ではメジャー感のある商材で網羅性は押さえながらも、オリジナリティ性の高い特化型商品を中心に取り揃えている。

例としてあげると、通販誌として発行している「ふぁみコレぴあ」で扱う商品は、想定ターゲットである20代から30代中盤までを対象としたものとして絞っており、現在発行している号もフジテレビで現在放映されているドラマ『美女か野獣』とタイアップして表紙を飾っている。またぴあとの提携によって店舗でコンサートチケットの販売を行っている関係から、掲載商品も浜崎あゆみやhITomiなど人気アーティスト達の関連グッズを扱ったり、ドラマでタレントが身につけていた同型商品を扱うなどエンターテインメント性の高い商品に絞ることが出来ている。

エンターテインメント関連商品はさらにパッケージ型とサービスコンテンツ型の2つに分けている。まず、パッケージ型についてはこれまでもゲーム、CD、DVDを中心に自社商材で約48万アイテム(※書籍45万アイテム含む)を扱ってきたが、今後はタイアップ企画を通じてタレントグッズや独占先行チケット販売など他社と差別化できる商品を開発していくことを目指している。またサービスコンテンツ型についてはチケット、旅行、音楽などを中心に取り扱ってきたが、今後はサッカーのワールドカップの例もあるように、サッカー日本代表オフィシャルグッズやイベントと連携した旅行商品、デジタルカメラのプリントサービスなども強化していきたい。

もう一つのマーチャндаイジングの柱である生活支援サービスについてはDPEなど「カウンター」、カタログギフトなど「承り」、「引越し、入会申込」、コピー・FAXなど「情報」、収納代行「金融」とエンターテインメント関連商品とは異なりかなり絞り込んでいる。

店舗とモバイルインターネットの「融合」

現在のWEBとモバイルの購買比率はWEBが1に対してモバイルが1.5～2とモバイルが売れるという結果になっている。タレント関連の人気の高い商品をメルマガで告知するとやはり反応が早く、売り切れになってしまうことも茶飯事で、最近では少しWEB用に在庫を少し残しておくといった事態に及んでいる(笑)。

またカタログは、毎月200からのトレンドアイテムを掲載している「ふぁみコレぴあ」とコンビニ初の中高齢者向けのカタログ「Livin'Mart」を各店舗で無料配布している。特に「Livin'Mart」は40代～50代の中高齢者をターゲットに年4回季刊として発行し、物販カタログだけでなく季節に合ったイベント、新商品、情報、占いなどの企画を掲載し、ファミリーマ?トの世代別マーケティングの第一弾として位置づけている。

さらに「Famiポート」と呼ばれるマルチメディア情報端末ではコンテンツの自動販売機能と、チケット等を中心としたオンラインサービス機能を提供している。デジタルカメラのプリント、ブロマイド印刷、音楽ダウンロードなどが人気のサービスで、1店舗当たり1万円程度の月次売上となる。最近の事例としてタレントのw-inds.のブロマイドがあげられるが、単価150円のが60万枚ぐらい売れている。2002年の10月末時点で「Famiポート」は全店導入されているため、計5401台に上がるわけだが、流行を追う商品であれば端末数が多いだけに足の速い商売ができることが魅力である。

IC型クレジットカードで金融とマーケティングのシナジーを獲得

IC型クレジットカード「ユピカード」はお客様とのコミュニケーションツールとして既存のファミマ・クラブ会員カードのバージョンアップとして位置づけ顧客満足の実現を目指している。むろんIC型クレジットカードゆえ、様々な付加価値の高いサービスを付帯できるのだが、例えば欧米型のリボルビング機能の提供など金利収入が期待できたり、貯まったポイントを小額から手軽にファミリーマートの店頭で買い物の支払いに使えるようし、集客などの販促効果に一定の期待ができるようになった。

また、ATMは現在直近の月次平均利用件数は50件程度に上っており、早晚採算ベースの月次58件の平均利用件数に伸ばしたいところだ。

店頭とチャネルを活用した広告ビジネス

私どもでは店舗はメディアだという考え方をしている。具体的にはWEB、MMK「Famiポート」、ATM、カタログ、携帯電話の5つのチャネルを活用したマーケティングデータ収集の販売代理店機能として位置づけ、店内のBGMと連動したCMビジョン、サンプリングやアンケートなどを行うe-マーケティング、「Famiポート」を活用したリアルタイムマーケティングを提供している。

広告メディアとしてチャネルを統合し、各メディア間の連携強化と広告事業の収益化を目指しており、最近の事例でいえば、映画『マイノリティリポート』とタイアップすることで、全店に宣伝映像やPOPが置かれ反響を呼んだ。

「Famiポート」も、多くの協業しているコンテンツプロバイダーに支えられており、いずれにしても私どもの事業は単独で行えるものではないことを理解している。様々なアライアンスの中で事業を組み立て、アフィリエイトによるWin-Winモデルを構築していくことが重要であり、今後とも多くの企業とのアライアンスを進めていきたいと考えている。

■プレゼンテーション^(注)

株式会社ネットプライス
代表取締役社長 佐藤 輝英

会社概要とビジネスの沿革

〔佐藤〕 当社は、インターネット上での物販、コマースサービスを軸にした会社である。設立が1999年の11月末ということで、eコマース企業としては後発という中で設立した。資本金が4億7,000万円で、株主構成は、筆頭株主がインターネット広告のサイバーエージェントで、三井物産、ベンチャーキャピタル各社にも出資を仰いでいる。

事業の内容としては主に3つある。1つ目は、PCインターネット、モバイル、メール媒体の上でのショッピング事業である。二つ目は、昨年の中ごろから本格的に開始したコマースプロデュース事業。雑誌やHTML、ほかの媒体の上でのeコマース事業をプロデュースしている。三つ目は、広告メディア事業である。メルマガであったり、WEBであったり、自社の媒体に若干の広告枠をつくり、インターネット広告枠の販売の事業化を図っている。

私どもではリアルのお店を持っているわけではないので、いかにインターネットの上で特色を出していくかというところに注力しながら事業開発をしてきた。その中で2000年の春以来「ギャザリング」という販売方法に注力してきている。「ギャザリング」とは、インターネットのユーザーを一定期間内で集めて共同購入を行い、ユーザーが集まれば集まるほど購入者は安くご購入できるという販売手法である。この「ギャザリング」をスタートさせた2000年3月時点では、アメリカで2社ぐらい、共同購入モデルでビジネスを展開していた会社があったが、コンセプトをより洗練させ、あくまで自社でサイト構築、デザイン構築、機能構築など発展的展開をはかってきた。2000年9月にはそれまでWEB上で共同購入サービスを展開していたが、まずiモードを皮切りにモバイルでの展開を始めた。iモード版の共同購入サービスは、小さいギャザリングということで「ちびギャザ」というポップな名前をつけて営業を開始した。2002年はじめからいよいよブロードバンドの環境が整ってきたことをうけ、ブロードバンドECと称し、HTMLメールマガジンを活用したショッピング事業を展開させ、現在堅調に利用者を伸ばしている。

サービス概要

ショッピング事業の媒体はWEBとモバイルの2つで、どちらもギャザリングという共同購入の仕組みをベースにしており、WEBとモバイルを合わせて1週間で約300～400の商品ア

^(注) 本資料は、研究会におけるパネリストの報告をもとに、D4DR が作成したものであり、内容に関するすべての責任はECOM ならびにD4DR が負うものである。

アイテムを週がわりで変えていくことを特長としている。サービス開始当初は2週間に1回の割合で商品アイテムを変えていたが、お客様に商品が届くまでに1カ月近くかかってしまうということで、融通性が悪かった。そこで商品自体をコンテンツとして位置づけ、週ごとに商品を変えることで、サイトへの訪問頻度を高めた。

ユーザー数についてはPCのメールマガジンが現時点48万人。モバイルのメールマガジンが、iモードとJ-skyとEZWEBの合計で44万人。また去年半ばからHTMLのメールマガジンを新たにオプトインして取り始めたが、それが現時点で25万人。ユニークユーザーにして大体100万人のインターネットユーザーに対して、毎週商品をご案内して、ギャザリング方式で格安で買っていただけるような販売をとっている。毎週火曜日に商品の入れ替えるのだが、そのタイミングを見計らって購入する層はある種のヘビーユーザーであるといえ、逆に週の後半に、売れ行き具合を確認してから購入する慎重層がある。

少しユーザーの傾向についてふれる。ユーザー数の内訳は女性が7割、男性が3割で、ECのコア層は結果的にこうなったというところである。サービス開始当初は前例もなかったため男女のどちらの層にこのギャザリングモデルが受けるか見当もつかなかったが、販売動向に可能なかぎり対応できる商品を取りそろえてきた結果、約7割が女性というところになった。

また25～35歳が利用者の平均的な年齢層であり、モバイルの利用者は若いOL層をコアターゲットに平均28～29歳なのでモバイルのほうが若干年齢層は低いといえる。逆にWEBの利用者の年齢層の傾向は主婦層を中心に平均年齢が32～34歳といったところである。

ギャザリングモデルの概要

ギャザリングモデルは商品の価格を3段階ぐらいに分け、お客様に現時点での申し込み数がリアルタイムに見えるような形になっている。私どものサイトに訪れると、今週売れているかどうかが目で見えるように工夫されている。例えば9800円、8800円、7800円と3段階に値段設定を行い、1～9人の場合は9800円で販売する。10人を超えた場合は1段階下がって8800円で販売する。そして50人以上の場合は7800円で販売するというシステムで、お客様が購入されるときに人数の多少に応じてリアルタイムに価格が変動するという販売方法である。

ではそのような販売方法のメリットはいったい何か。まず、利用者にとってのメリットであるが、オンライン、オフラインとわず友達なり知り合いなりを共同購入の仲間として誘い合うことで結果的に商品の価格を安く下げさせることができることがあげられる。

次に商品ベンダーにとってのメリットについてであるが、商品が実際に何個売れているかすぐわかるので、商品の人気バロメーターとして利用できることがあげられる。そして

何よりも1週間で販売が確定し、在庫回転率を高め、機会損失を抑えることができることは、最大のメリットであろう。そもそも私どものビジネスモデルは、商品を仕入れる小売事業者であるので、バックヤードはあくまでも通販のシステムとなる。例えば昨年の年末の1週間程度でカシオのGショックを携帯とWEBで合わせて2,000個近く販売した実績があるが、短期間での単品発注量が非常に多いということで、ベンダー側から在庫回転率の高さを評価される結果となった。

また、新規の商品を販売する際も、カタログなりテレビに露出する前にテストマーケティングとして活用でき、かつインターネット上で口コミを発生させることでマスメディアよりも先駆けたマーケティングが仕掛けられることもメリットの一つであろう。

最後に、当社にとってのメリットであるが、友達同士、知り合い同士誘い合ってメールで商品を買っていただくので、口コミが自然発生的に起こり、その結果商品を安くさせ、販売機会につながっていくことがメリットとなる。

また商品の販売可能数だけを掲げ、短期間で大量の注文を集めたのちに実際の注文個数だけを1週間後にベンダーに発注し、販売するオペレーションをとるため、基本的に私どもの在庫リスクはゼロであるということである。

WEBサイトとPC版メールマガジンの紹介

トップページに各種ジャンルを用意しているが、女性利用者が多いことから女性向けのファッション性の高い商品を前面に押し出しながら、生活雑貨、美容・健康・ダイエットのジャンルを強化している。とはいえ、利用者の残り3割が男性層ということもあり、「俺達のギャザ」というタイトルをつけ、ハード系のアクセサリー、ジッポー、腕時計、メンズ向け小物などを販売するコーナーもトップページに展開している。

商品詳細ページでは段階的に価格が下がっていき、現時点での注文個数が一目でわかるようなデザインにしている。

確かに私どものサービスはWEBをベースにして展開しているが、メールのリーチの効果は大きく、メールの配信直後の売上は毎週増加するといった傾向がうかがえる。現時点で、「ネットプライスマガジン」というテキストのマガジンと、去年からはじめからHTMLをベースにしたメールマガジン、この2つをお客様の環境にあわせオプトイン型で配信をしている。

「ネットプライスマガジン」は、月水土曜日の週3回配信をしており、今週の販売商品という形で商品の紹介をしている。週後半のメールマガジンに関しては、販売進捗状況を伝える内容を記載し、購買喚起に結びつけている。メールに記載する情報に関しては基本的に1サイクル1週間単位で新着情報を届けるようにしている。

HTMLメールのほうは25万人に配信しているが、目で見えるマガジン「みるマガ」という名称でブラウザを開くとチラシ感覚でかつ画面のスクロールをすることなしに商品を一覧できる。そして自分の関心のある商品をクリックすれば詳細の商品ページに飛ぶ仕組みになっている。毎週火曜日に配信しているが、クリックレートがテキストと比べておよそ3倍～5倍程度伸び、今後ブロードバンド環境が整っていく中で、有望な売り方になってくるのではないかと期待している。

また2002年の夏ぐらいから、お客様の多様なニーズに対応すべく、ジャンルを絞ったメールマガジンを2つ配信している。1つは、美容・健康・ダイエットに特化したメールマガジン。もう1つは、視覚的に使い方の説明を加え、生活雑貨関連を扱ったメールマガジン。今後も、男性向けや、女性向けのファッションなどに特化したメールマガジンを配信していくことを計画している。

モバイルショッピングサービスのご紹介

モバイルに関しては、「ちびギャザ」というサービス名称で2000年9月から展開している。サービス開始当初はiモードの勝手サイトという形でスタートし、2001年7月にEZWEBとJ-skyに対応、2001年10月にEZWEBの公式サイトとして、そして2002年4月にiモードの公式サイトに登録した。

概要としては、ギャザリングを全面に押し出した携帯向けの共同購入サービスという形で展開している。携帯だけで完結する物販だが2002年12月の月間売上が約1.8億円に達し、月間ベースで大体1,000万円ずつ売上げを伸ばしている。

「ちびギャザ」の商品ページは開始した当初、大半の携帯の機種がモノクロ画像にしか対応しておらず苦勞もしたが、ドコモの機種が502から503となり、504となることで、画像写真はカラー化が進み初期の悩みは改善されていった。

また「ちびギャザ」の販促効果を高める機能で特筆すべきは、「みんなのコメント」と「友達にすすめる」である。携帯で何か物を買うということは、カタログで何か物を買うときやWEBで何か物を買うときと比べて、商品画像が見えづらいというところが難点で、その難を埋めるために購入した方のコメントを「みんなのコメント」というコーナーを設け、リアルタイムで表示するようにした。例えば「アロマテラピーで寝られるなんて」といったコメントや、「ぐっすりねるぞー」といったコメント、あるいは「写真がごちゃごちゃしていてよくわからないけど、安いから買っちゃおう」といったコメントなどリアルなコメントを購入者がどんどん書き込んでくる。そうすると、次にサイトを訪れた利用者が、「これだけ人気があるのであれば自分も買おう」という購入の動機付けの後押しをすることとなり、効果が高い。

あとは、友達に勧める機能として「すすメール」という機能をつくっていた。気に入った商品があれば、その商品のURLを友達のメールアドレスに入れていただいて、自動的にメールが届くというような機能だ。

この二つをうまく組み合わせながら、ギャザリングという見せ方だけではなくて、そこにコミュニティ的な要素、コミュニケーション的な要素を組み合わせながら、コンテンツとなるような見せ方をして、最終的に買っていただくというような仕組みをつくっている。

今後のモバイルコマースの動向

「ちびギャザ」を開始したころというのは、ちょうどiモードの端末が1,000万台の万台に乗る時期で、端末の画像がモノクロ対応機種で大半を占めていた。当然そのような状況であったから、まだまだ携帯で物販が成立するとは捉えられていない時期であった。

その時期から2年以上経ち何が大きく変わったかといえば、まずは端末が高度化したこと、それから千趣会やニッセンのようなカタログ通販の専門事業者を利用している方の中でも、カタログの商品を選んで携帯で買うといった消費行動が顕在化しており、今後ますます携帯で何か物を買う経験を持つ携帯ユーザーがますます増えるだろう。従来モバイルコマースといえば、着メロや待ち受け画面などデジタルコンテンツが主流であったが、今後は物販が確実に伸びていくだろうと思われる。

現在44万人の会員を抱え、モバイルコマース分野では国内トップクラスとなる「ちびギャザ」ではあるが、携帯で購入された経験のないお携帯ユーザーはむろんまだまだ大勢いる。そのため、今後は既存のメディアとの提携を通じていかにして利用者を増やし、かつリピーターを増やしていくかが重要な戦略となってくる。

メディアとの提携に関しては雑誌とテレビで商品を見せて、注文端末として携帯電話にて注文をとっていくという、メディアミックスのモバイルコマースを展開した実績も重ねてきており、今後も展開していくことを計画している。

またリピーターについても、一度モバイルで注文されて、便利さや値段の安さに興味を持っていただいた利用者は繰り返し利用する傾向があり、「ちびギャザ」のリピーター比率は50%以上にのぼる。それゆえ、今後は販売チャネルの入り口として角川書店やマガジンハウスといったメディアと提携し、信頼の高い媒体にひも付いている読者を新規のモバイルコマースユーザーとして取り込みつつ、リピーター化させていく誌面企画を実施することでさらなるユーザーエクスペリエンスの向上を図り、モバイルコマース全体を底上げしていければと考えている。

■パネルディスカッション

エコノミクスの視点～収益的な成功の判断

〔藤元〕 最初に、現在取り組まれている事業活動を事業性としてどう捉えているのかといった点から伺いたい。例えば伊藤忠も含め、ファミリーマートという出資母体企業から見てどうかなど井上社長のお立場も踏まえ、事業としての成功基準をどこに置いているのかといった話をお聞かせいただければと思う。

〔井上〕 ファミマ・ドット・コムはファミリーマートのネットチャネルとして考えているが、単体でみれば来年度には単年度黒字に転換する計画である。ただインフラ投資のポジションは大きく、投資回収はフィジカルも含め考えると数年はかかり、その意味では事業の全体の成功にはまだ至っていないという評価になる。加えてファミマ・ドット・コムはネットチャネルとして店舗に誘引する効果を高めるだけでよいかというと、投資額も非常に大きいので決してそれだけでよいということにはならない。実際の店舗への貢献を対前年比の来店客数増や売上げ増などで定量的に図ることはできるかもしれないが、本質的には、ネット事業そのものの収益性が重要である。ただ個別事業にみれば、例えばチケット事業などは好調がその他の商品の売上を引き上げる要素もあり、その意味ではフィジカルとネットの相乗効果は高いと考えている。

〔佐藤〕 会社単体で事業収益を上げるということを一つのステップとしており、その意味では、単年度黒字を昨年度中に達成することができ、ファーストステップはクリアできたという一定の評価をしている。

ただ、2003年1月の月商で3億円超がみえているというところで、年間になおして約40億円の売上規模に達し、EC業界ではトップクラスであるものの、仮に既存の通販会社と比べた場合、売上規模ではまだ100番以内にも入らないという規模である。その意味では、次ステップとして年商100億円規模を早期に達成し、さらには、小売業界の中での一定の地位を確保するまで成長したいと考えている。

ビジネスモデルとしては、共同購入、ギャザリングという低コストで実現する仕組みを持ち、プロモーションに関しても基本的には口コミを活用しながら拡大してきた。その意味では、インターネットの特性を徹底的に生かし、効率のよい運用方法を心がけてやってきたとの自負がある。それゆえ次の目標としている年商100億円を早期に達成し、さらには、小売業界の中での一定の地位を確保するまで成長したいと考えている。売上に関しても、潜在利用者のニーズをいかに拡大していくかを軸にしながら、メディアミックスの展開や、お客様の声を反映したオリジナル商品の開発を通じて実現を図っていききたい。現在のビジネスを基盤にしながら、より成長性の高く付加価値の高い事業を展開しながら収益の拡大

を図っていくことが目指している。その意味では現時点における評価は達成しているものと考えている。

〔藤元〕 ECを展開する事業者にとってシステム投資はさけて通ることのできない課題である。ユーザー数が伸び、販売額が大きくなれば継続的な追加投資が必要となる。その意味で初期に大きな投資が必要なのは当然であるが、将来の継続投資をどこまでクリティカルな課題として捉えているのか伺いたい。

〔井上〕 むろん何でも投資するということはありません。私どものシステム投資の方針は明確でまずはサービス収益に合わせて追加投資を行うという方針があり、加えて単体での投資はリスク負担も大きいので、パートナーとの共同のビジネス開発を行う中でシステム投資負担をシェアしていく。

特にMMKである「Famiポート」はプラットフォームをパートナーであるサービス提供者に提供するかわりに、システム利用の相応の負担分をパートナーのサービス収益からまかなうスキームとなっている。

〔佐藤〕 私どもは基本的に自社内でシステム開発を行っている。特にモバイルに代表されるように、テクノロジーやデバイスの変化が激しいものに関しては、システムを作るとすぐに新しいテクノロジーが出てくるといった状況なので、それにスピーディに対応する為である。ただ一方で、社内では「半歩先のビジネスを2倍のスピードで展開しよう」という号令のもと、やみくもに先端の技術を活用するのではなく、基本的に今あるこなれた利用実績の高い技術を使いながら、いかに安定した仕組みをスピーディに構築していくかに重点に置いている。そのためあまり高価なアプリケーションを使うこともなく、システム投資額はおそらく他社と比べてもかなり安く抑えられているのではないかと考えている。

〔藤元〕 一時に比べると枯れた安いソフトも多く登場してきており、技術者も増えているため、社内で内製しても十分低コストで開発できる状況にはなっている。

〔佐藤〕 3年前の事業立ち上げ当初は、システム開発を外部の会社に委託することも多かったが、技術ノウハウの蓄積が進むにつれて、内製できるようになったという経緯がある。

〔藤元〕 両社ともビジネスモデル特許の申請取得をされているが、今後知的資産のあり方についてどのように考えられているか伺いたい。

〔井上〕 知的資産の積極的な活用や効用については正直まだ先だろうと考えている。とりあえず申請取得したといったレベルに今現在はある。

〔佐藤〕 私どもは、ギャザリングという売り方、またそこに関連する仕組みのところでビジネスモデル特許を複数申請中だ。ただ、この権利を行使し、ビジネスを商権化する考えは今のところはあまり持っていない。どちらかといえば、防御を意図してビジネスモデル特許を申請した感がある。

コミュニケーションの視点

〔藤元〕 モバイルはこれまでエンターテインメント系のデジタルコンテンツを中心に伸びてきたが、最近の傾向としてモバイルコマース、とりわけ女性の利用が目立って伸びている。その理由や背景についてどのように考えられているか？

〔井上〕 現在会員全体で121万人程度おり、そのうち10代が約2割、20代が約4割を占め、男女比率が53：47の構成になっている。とりわけ10代と25歳までの年齢層については女性比率が特に多い。したがって10代の若年層の女性から私どものサービスは共感をいただいていると認識している。モバイルコマースの中心世代は必ずしもこの世代の女性ではないが、モバイルを日常的に使いこなしている世代は明らかに10代である。

この世代の特長はなんといっても情報感度が高く、反応が早いといった性質があるようだ。そうであるから、浜崎あゆみだ、w-inds.だといってタレント関連の流行の商品が彼女たちの世代を中心として売れる結果につながっているのではないかと考えている。

〔佐藤〕 PCインターネットとモバイルインターネットの発展の経緯が結構大きな影響を与えているのではないかなと思う。というのも、PCインターネットをベースにしたECの初期にはとりわけ、パソコン関連や書籍などの商品を男性ユーザー中心に購入する傾向にあったように経験的にも感じている。つまりインターネットのインフラ自体が、男性を中心に発展してきたのではないかと。そして、その後のターニングポイントがiマックのような女性にも受け入れられるようなインターネットデバイスの登場で、ようやく女性ユーザーのEC利用が増えてきた。

一方、モバイルに関しては、利用者の男女比率は50：50ぐらいの割合でほぼ拮抗しながら発展してきたインターネットデバイスといえる。つまり、女性も最初から同じ条件で、同じ頻度で利用しながら伸びてきたのではないかなということ。概して女性のほうがショッピングを好むという消費性向があることに加え、モバイルインターネットデバイスの発展経緯の背景により、女性の利用が広がったのではないかなと思う。

〔藤元〕 セブンドリーム・ドット・コム撤退もあってか、マルチメディア情報端末に関して否定的な意見もある。特にこれは井上社長にお伺いしたい件だがどうか。

〔井上〕 セブンドリーム・ドット・コムの詳細はわからないが、端末のフリーズ率が結構高かったように聞いている。

私どものマルチメディア情報端末「Famiポート」に関していえば、待ちの姿勢で店舗に設置するのではなく、積極的に手の打てるものは打つという方針で臨んでいる。例えば「モーニング娘。」から始まり、以降ファミリーマートのみの先行予約のコンサートチケット販売を手がけてきた。

そもそもコンビニエンスストアのカウンター業務は徐々に高度に、かつ複雑になって発展を遂げてきた歴史の連続で、実際にカウンターに立つ全国10万人からなるアルバイトの従業員に対して、いかに業務オペレーションを簡便に使い勝手のよいものとするかが重要な課題でもあった。したがって平均勤続期間1カ月そこそこのアルバイトの従業員に煩雑な業務を負担させないという位置づけでマルチメディア情報端末「Famiポート」の活用を考えている。

〔藤元〕 次にお伺いするのは担当者の地位についてであるが、例えばeビジネスを担当されているバイヤーと、店舗周りを担当されているバイヤーとの社内的な地位やモチベーションについて差があるのか。

〔井上〕 ユニクロやソフマップのように店舗とネットで扱っている商品が同じといったマーチャンダイジングを展開しているクリック&モルタル事業者は、相乗効果が追求でき、オペレーションも複雑ではなく効率的である。しかし私どもの店舗での主な売上を占める商品はお弁当であり、ネットでの販売に決して親和性の高い商品ではない。しかし物流や流通周りのバックエンドの仕組みは共有化でき、ファミリーマートもファミマ・ドット・コムも同じベンダーであるため、相乗効果は期待できるところだ。ただ指をくわえて待っているわけではなく、ネット向け商品の取引先は積極的に開拓しなければならず、パートナーであるサービス提供事業者と共同でアフィリエイトを進めている。その意味でバイヤーのモチベーションについても意識改革を促すことに最初は苦勞もした。

〔佐藤〕 ベンダー側からみれば一定期間にどれぐらい商品が売れるのかといった点が関心事のひとつであり、先ほど申し上げたGショックの例にも現れているように、フィジカルな店舗より短期間での単品商品の販売効果があるとの認識がこの1年ほどではあるが、ベンダー側に生じてきている。ギャザリングサービスを始めたときに商品を集めることに苦勞もしたが、今はベンダー側からの申し出による引き合いが増えているような状況にある。

バリューチェーンの視点

〔藤元〕 今お話しいただいた取引先との関係については、まさにバリューチェーンのあり方の話だが、バリューチェーンを構築する際に標準化を進めることで、業界全体の効率性やコスト削減を生むといった点が期待されている。取引上の共通仕様化やシステムの連携も含め標準化に関して伺いたい。またあわせてサプライヤーとの取引上の交渉力関係によって既存のシステムに与していく流れにあるのか、それとも新たなシステムの標準化を構築していこうという流れにあるのかについても伺いたい。

〔井上〕 標準化に関して現在苦勞しているのは、携帯電話の3キャリアに対応したソフトを準備しなければならないことだ。キャンペーンなどで、携帯バーコードの利用も検討し

ているが、まだまだ確度が低くエラーが多いのが課題である。

いずれにしても私どもの標準化に対する方針は、外部のデファクトスタンダードにあわせて連携していくことだ。ただ、競争優位を保てなくなるという問題もはらんでおり、一長一短といったところ。また現実問題の観点からすれば、例えばマルチメディア情報端末「Famiポート」の通信は衛星を利用していたりと独自の規格もすでにあって、なかなか言葉で言うほど簡単に標準化は進まないといった課題である。

〔佐藤〕 よい商品が安く買えるという点とスピードが顧客から評価されている。例えばお客様からリクエストがあった商品を翌日には販売できるようなバックエンドの仕組みを持つことでそのような評価につながっているのではないかと自負している。特にテレビ番組で紹介された商品などは1日でも商品販売の対応が遅れると、それだけでも販売機会の損失は大きく、それゆえに商品データやベンダーとのやりとりに関してはデジタル化とネットをインフラとして活用することで効率化を図り、エンドツーエンドの発注システムも含め今後も継続的にクリティカルな課題として対応していく方針にある。

また取引先間の業界標準の取り組みについては、今後の課題として受け止めており、現段階における開発投資の方針はプロトタイプや軽微なシステムに関して内製し、低コストとスピード重視の方針を取っているが、今後は拡大投資にあわせた外部連携も考慮の対象範囲にあると考えている。

〔藤元〕 次に伺いたいのが、現在のバリューチェーンの流れに新たなサービス価値や機能を提供するバリューパッケージャーとでも呼べるような事業者が登場する余地があるのか、あるとすれば、自社として何か具体的に取り組まれている事例があるのか、そのあたりをお聞かせいただきたい。

〔井上〕 私どもの例でいえば、決済サービスの新規取り組みで、具体的には電子マネーとクレジット決済が該当する。

〔佐藤〕 そもそもギャザリングという販売手法自体がかなり特殊でもあるため、これまでも標準化された技術を基盤としながら、オンライン決済やトータルサポートが可能なCRMの仕組みなど個別パーツごとに特化した作り込みをしてきている。そのような経緯からみれば、特化したソリューションやアプリケーションのほうが使いやすく、事業を構成する各機能を提供するバリューパッケージャーの存在価値は高まってきているのではないと思う。また逆にいえば、これまで自社で開発してきたコンテンツやアプリケーションを外部にソリューションとして展開する余地はあるのかなとも思う。

そういう観点ではこれまでも各種WEBサイトや、モバイル向けサイトに対してショッピングコンテンツや仕組みを卸したりする経験はあり、今後もメディアやコミュニティ事業者などに対してコマースサービスのプロデュースも含め自社のコンテンツやアプリケー

ションをソリューションとして提供していく可能性は探っていきたいところでもある。

マーケットビリティの視点

〔藤元〕 EC事業者全体で見ると、既存の市場からのスイッチングが進んでいるにすぎない傾向はまだ多いようだが、本日の2社に関しては新規市場を創出している印象を改めて受けた。その意味からECゆえに生まれた新しい需要、商品、購買スタイルについて伺いたい。

〔井上〕 マルチメディア情報端末「Famiポート」については各店が発注を行い、在庫管理が発生しない仕組みをとっている。例えば従来、WEBマネーなどのようなプリペイドカードは在庫として店舗で抱え、発注管理が発生していたが、「Famiポート」のプリンターでその都度、番号を出力するので、在庫や発注が発生しないといったものだ。

またプロマイドなどデジタルコンテンツも50万種ほど取りそろえているが、これも衛星回線を通じて「Famiポート」で販売している。今後もさらに店舗でマルチメディア情報端末を通じた購買機会は増えると思われる。その意味でマルチメディア情報端末が新たな市場を創出する可能性が大きいのではないか。

〔佐藤〕 モバイルコマースはあらたな購買スタイルと消費時間を創出していると思う。このことは例えば電車の待ち時間における購買や友達とのコミュニケーションを通じた購買するなどこれまでの購買行動にはみられなかったものがモバイルで初めて実現されていることから伺える。

〔藤元〕 例えばファミリーマートという誰もが知っているブランドを持ちつつ、ファミマ・ドット・コムという異なるブランド名を掲げることで、展開するサービスの違いを打ち出されている。それゆえにいかにユーザーにその違いを明確に伝え、認識させるかについて相当ご努力を払われていると思われるが、具体的にどのような施策を打たれているのか。

〔井上〕 現段階においてはファミリーマートのドットコムサービスという付随的イメージ訴求が中心で、店舗のブランドに対して、ECのブランド管理はまだまだ十分とはいえない。具体例をあげればICカード「ユピカード」、「FamimaClub」など複数ブランドを現在抱える中でいかに利用者を混乱させず、効果的なブランドの棲み分けをはかるか今後のひとつの課題として浮上している。

〔藤元〕 日本全国に店舗があり、目にする機会の多いファミリーマートをきっかけにECへの利用者を取り込むことのできるファミマ・ドット・コムとは逆に、そもそも目にする機会がネットの世界のみで、ブランドとして知っている人は知っているが、そうでないユーザーには全く知られていないネット企業の代表として、ネットプライスではどのような

工夫をこらしているのか。

〔佐藤〕 私どもはeコマース業界の中でも後発のため、強烈な特長を打ち出さないとなかなかユーザーに覚えてくれないだろうと考え、その意味でギャザリングという特化したサービスを軸にブランド構築につとめてきた。最近の事例では、ギャザリングのことを「ギャザする」と短縮した言葉を利用しているユーザーも目にする。このような傾向は「ギャザする」という行為がものを安くする行為として認知していることの現れであり、新たな購買スタイルそのものをネットプライスのブランドとして取り込むことができているのではないかと考えている。また、ネットプライス自身、「常にお客様とベンダーの間に立つ」といったポジショニングを明確に訴求することで、お客様との一体感を持ちながら価格交渉を行う購買代理業としてのブランドが確立したのではないかと考えている。

今後はそのお客様との信頼関係をもとに、さらなる満足度の向上を追求し、口コミでの広がりを期待したいところである。

コンポーネント間をスイッチングする際のバリア

〔藤元〕 最後に規制など1社単独では解決に至らない業界全体の課題について伺いたい。

〔井上〕 小売業としてみれば、酒販免許の規制緩和を望む。やはり酒類はついで買いのきっかけとしても市場としても魅力的である。他にも中古品販売の規制についても緩和を望むところだ。

逆にモバイル向けに配信される販促メールも時間帯や量についてキャリア側での規制も多い。

〔佐藤〕 課題については3年前なら通信料と回答するところだが、現在ではブロードバンドやモバイルなどインフラ環境としては十分というほど整っていると思う。

そのような現状下にあって、今後の業界全体として取り組むべき課題として、まずは迷惑メールなど規制の強化をはかることが必要であろう。また、業界全体のガイドラインの整備などeコマース全体における信用の向上につなげていくための努力を払うことが重要であろうと考えている。

3. 総括編

3.1 適用に関するこれまでの課題

従前の戦略と施策の乖離度合いをモニタリングする手段には限界があった。

具体的には戦略的な視座によって立案されたミッションを反映した各施策やタスクのメカニズムは複雑で、かつ関連した諸要素の因果を実施過程及び事後にその成果を究明することが困難であった。この直接的な原因は個別の事業推進上における課題の不確実性が高く、変化要因が高いことが挙げられる。

一方、全体設計の視点に立って構築運用されるべき戦略と実施施策の適合性を探る一つの解決方策として、バランス・スコア・カードを応用発展させたものが「e-Viz（Visualization：可視化）モジュラリティカード」である。

3.2 多面的な総合評価指標のプロタイプモデルの獲得

当該研究会ではEC/eビジネスモデルを多面的に可視化する評価手法の構築を目指した。その理由として、現在のEC/eビジネスモデルの効果測定が財務的視点とどまっていることによる。

そこで当該研究会では、定立であるハーバードビジネススクールのキャプランらが唱えたバランススコアカードを、反定立的に解体し、EC/eビジネスの第一線で活躍されるゲストスピーカーとの対話を通じた弁証法的総合によって「止揚（アウフヘーベン）」し、新たな仮説とコンセプトに基づく評価手法のプロタイプモデルを導出することを試みた。

具体的には行為の現象・結果（研究会ではゲストスピーカーらの発言、報告に基づく）を立ち現れるままに受け入れ、そこから仮説を創出し、「コミュニケーション」「バリューチェーン」「マーケタビリティ」「エコノミクス」の4つの視点から、背後にある構造や因果関係を発見していく手法をとった。この手法は“アブダクション¹²（不明推測法）”と呼ばれるものである。

その結果、バランススコアカードの構造や因果関係に対する洞察から、ケーススタディの各社の「コミュニケーション」「バリューチェーン」「マーケタビリティ」「エコノミクス」の4つの視点にたったコンポーネントを満たす要件を導出することで、多面的な総合評価指標のプロタイプモデルを獲得するに至った。

¹² パースが提唱した仮説推論法をハーバードビジネススクールのバーバラ・ミント女史らが発展させた知識創造の思考のプロセス手法として最近とみに注目を集める

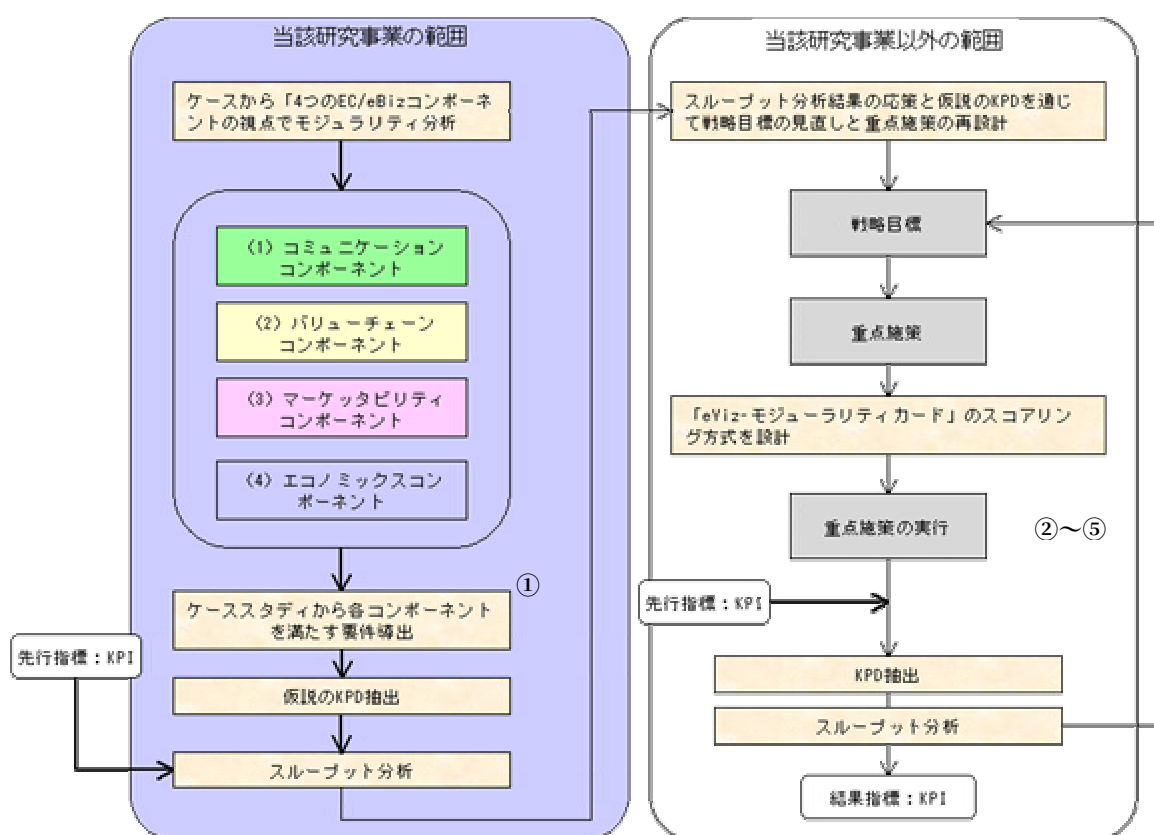
それは従来の評価モデルが静的な結果指標にのみにとどまっていたことから止揚し、経営という常に動的に変化する状況をモニタリングする先行指標を組み込んだ新たなコンセプトを持った評価手法のプロタイプモデルのことを指している。

また当該研究会では積み残しとなった仮説の KPD (=Key Performance Drivers：業績向上を促すドライバー) を通じた戦略目標の見直しと重点施策の再設計を行うプロセスについて、以下3-3. 3-4で示したような視点で捕らえることで再検討していきたいと考える。

3.3 検討した理論仮設の全体像と当該研究会の範囲

本理論における検討の範囲は、以下①～⑤の5つの範囲である。今年度の当研究会においてとりわけ①の範囲を主に検討した。なお②～⑤については今後の検討要件とする。

図表 3-1 検討すべき全体像と当該研究会の範囲



①多面的な総合評価指標のプロタイプモデルの構築（当研究会の範囲）

「コミュニケーション」「バリューチェーン」「マーケットビリティ」「エコノミックス」の

4つの視点から、EC/e ビジネスモデルの背後にある構造や因果関係を発見し、多面的な総合評価指標のプロタイプモデルの獲得を目指した。

②モジュラリティ化による取引コストの内部振り替えの可能性追究（今後の検討要件）

モジュールとコンポーネントの組み替え前の見なしコストと組み替え後のコストの比較を内部振替が市場ベースの取引に比べて安価かどうかの視点にたち、検討する。

③モジュラリティ化による資産の調整とコントロールの範囲追究（今後の検討要件）

複数の企業が協調した上でモジュールとコンポーネントの資産を共用すれば、より価値の高い、専門性の高い資産となるかもしれないという視点にたち、検討する。

④モジュラリティ化による商品あるいは価格の差別化度合い追究（今後の検討要件）

コストを回収させるために、価格の差別化を容易にするモジュールとコンポーネントの統合が必要になるかもしれないという視点にたち、検討する。

⑤モジュラリティ化による知識調達・技術革新と戦略ポジショニングへの影響度合い追究（今後の検討要件）

企業は戦略ポジションを高めるために、モジュールとコンポーネントを垂直的水平的に知識調達し、知識統合することで技術革新を促し、補完的なスキルを発揮するかもしれないという視点にたち、検討する。

3.4 「e-Viz モジュラリティカード」の用途分野と想定利用者

「e-Viz（Visualization：可視化）モジュラリティカード」は以下のような用途と利用業種と利用者を想定できる。

図表 3-2 用途分野と想定利用者

用途分野	企業再生	新規事業創出
導入時期	初期	中長期

利用度合い	自社の関連子会社、事業部門などのデューデリジェンス ¹³ などの価値診断を通じてLBO ¹⁴ やMBOなどM&Aを判断する指標として活用できる。	財務諸表ベースの結果指標で判断しづらい、非財務価値を先行指標(KPI)として設計し、将来価値の現在価値への割り戻し(DCF的手法の援用)などの判断から投資判断と実効性を担保する指標として活用できる。
想定利用業種と利用者	経営者、経営企画担当者 CFO、財務担当マネージャー 銀行、商社、証券会社 法律家、会計士、コンサルタント など	経営者や経営企画担当者 CDO (Cooperated Development Officer)、戦略マネージャー 法律家、会計士、コンサルタント、 CVC (Cooperate VC)、VCなどインキュベーターやファウンダー 銀行、商社、証券会社 など

¹³ 投資用不動産の取引や会社の吸収・合併(M&A)、プロジェクトファイナンス等の場合に実施される詳細かつ多角的な調査

¹⁴LBO (Leveraged Buy Out)とMBO (Management Buy Out)は、共にM&A (企業の買収・合併) の一手法で
LBO はハイリスク・ハイリターン性の性格の強い買収手法、MBOは、LBO の一種として経営者自身が買収に参加する手法

3.5 「e-Viz モジュールリティカード」の応用可能性

「e-Viz（Visualization：可視化）モジュールリティカード」は以下のような応用が想定される。

図表 3-2 応用目的と方法

応用目的	方法	重要成功要因
Visualization モジュールリティのメカニズムを可視化	◆該当するビジネスモデルのモジュール、コンポーネント、アーキテクチャーの明示 ◆モジュール化によってもたらされる効用の明示 例：「①複雑さを管理可能にする」「②迅速な並行作業を可能にする」「③不確実性に強い」など ◆モジュール化することで時間とコストをどの程度抑えることができるかの明示	◆相補的にある関係性を可視化する。 ◆重要成功要因として機能する要素を可視化する。 ◆コストとの相互依存性を可視化する。
Value PropOSITion モジュールリティの機能を最大化する方策を提示	◆シナジーを生み、価値を相対的に高めるコンポーネントやアーキテクチャーは何か、逆に硬直化のリスクの大きいコンポーネントやアーキテクチャーは何かの明示 ◆初期段階におけるアーキテクチャーの主導権を握るための意志決定プロセスには何が求められるのかを明示	◆行動単位がどの程度期待収益に対して最大限の利益をもたらすか一連のメカニズムの連関性を提示 ◆強力なリーダーシップによるトップダウン、相互協議を通じたコンセンサスの獲得（合意形成の難しさに伴う遅延リスク）、標準化作業を通じたデファクトスタンダード化などの手法と差異を提示

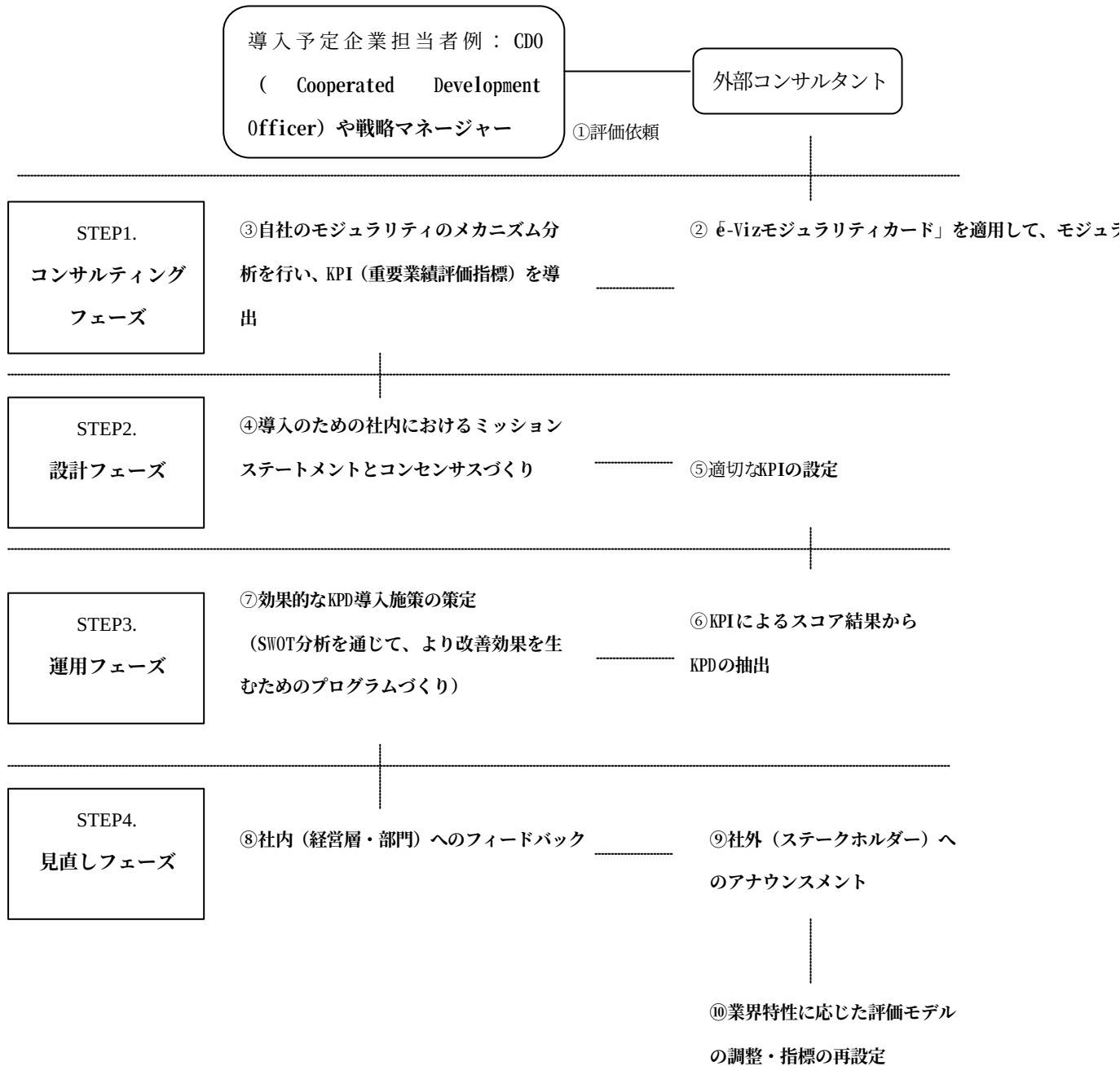
Knowledge Engineering 次フェーズに向け、モジュラリティに適した分野、適さない分野とノウハウを知財化	◆製品特性、業界別によるモジュール化可能領域と不可能領域の差異の明示 ◆該当事業におけるコミュニケーション領域のデジタル化に伴う情報処理に適した組織規模の把握	◆「テクノロジー」と「規模の経済」に依存するモジュールと組織規模の大小それぞれに対して有効性を発揮するマーケティング手法を知財化。
--	--	---

3.6 導入の流れの整理

具体的には次のような視点に基づくステップを踏んでいくことになる。

1. 各業種、企業の目的・目標に即した評価手法として多面的ガバナンスと客観性の視点
2. 導入企業の業界偏差からのピアレビュー（ただし採点基準のゆるみなど自己評価のみの限界はある）と第3者レビューの階層評価の視点
3. 評価者と被評価者合意形成を通じた評価の説得性、透明性、効率化など精選された評価項目の継続的な選定とクオリティアシュアランス（質の保証）の視点
4. 事業活動のパフォーマンス以外にも定期的な評価監査など監修と設計といったシステム面そのものの見直しに係るアセスメントの視点
5. 評価者、被評価者など責任の所在を明確にした評価結果の公開、広報、認知活動など一連のアウトリーチとアカウンタビリティの視点

3.7 導入のためのステップ例



3.8 適応可能性

当研究会開始当初は4つの視点（「コミュニケーション」、「バリューチェーン」、「マーケティング」、「エコノミクス」）による各4つのコンポーネントの相互関連性があることを仮説として抱いていたが、各モジュールは独立変数的性格が強いことがわかった。

また適用業界、業種業態、規模などに応じて適用範囲はKPDやKPIも個別異なり、その都度のコンサルティングを通じて再設計が必要であることもわかった。

あくまでも「e-Viz（Visualization：可視化）モジュラリティカード」は4つの視点にたち、業務プロセスを可視化する診断のための汎用的方策であり、その適用限界はある。

しかし、今後もより深くモジュラリティの機能を追究することで適用性の広がりを目指すこともでき、その意味から以下のような「モジュラリティのメカニズム」と「モジュラリティに適した分野、適さない分野」に関して焦点を絞った研究領域も有意であろうと考えられる。

「a.モジュラリティのメカニズム」

- ・モジュール、コンポーネント、アーキテクチャーとは何か？
→結果相補的にある関係性を可視化する。
- ・モジュール化によってもたらされる効用は何か？
→ 結果、重要成功要因として機能する要素を可視化する。
- ・モジュール化することで時間とコストをどの程度抑えることができるか？
→コストとの相互依存性を可視化する。
- ・シナジーを生み、オプションバリューを高めるモジュールは何か？反面、硬直化のリスクの大きいモジュールは何か？
→行動単位がどの程度期待収益に対して最大限の利益をもたらすか一連のメカニズムの連関性を可視化する。
- ・初期段階におけるアーキテクチャーの主導権を握るための意志決定プロセスには何が求められるのか？
→強力なリーダーシップによるトップダウン、相互協議を通じたコンセンサスの獲得（合意形成の難しさに伴う遅延リスク）、標準化作業を通じたデファクトスタンダード化などの手法と差異を可視化する。

「b.モジュラリティに適した分野、適さない分野」

- ・製品特性、業界別によるモジュール化可能領域と不可能領域の差異は何か？またコミュニケーション領域のデジタル化にともなう情報処理に組織規模は関係しているかどうか？

→結果「テクノロジー」と「規模の経済」に依存するモジュールと組織規模の大小それぞれに対して有効性を発揮するマーケティング手法を可視化する。

3.9 今後の課題

「e-Viz（Visualization：可視化）モジュラリティカード」のより精度の高い設計・運用を目指して、上記したような「モジュラリティのメカニズム」と「モジュラリティに適した分野、適さない分野」を明示することも含め、以下の課題について明らかにしていくことを検討していく。

1. モジュラリティの効果と評価の連動可能性の向上
2. 実用性を高めるための量的検証
3. 汎用的なツールであるため個別業界別の対応
4. モジュラリティの進行状況に対応した方法論の確立
5. KPIの測定可能性
6. KPDの実施施策の確立
7. 事業全体と個別機能に対する適用差異の精緻化
8. 戦略の見直しと組み立て方の方法論の確立（アーキテクチャー¹⁵の考え方をベースとした）

¹⁵ 技術との整合性をもつインターフェイスが定義され、事業活動における戦略的ルール¹⁵の目的が記述されている仕組み

3.10 将来展望

「e-Vizモジュラリティカード」は、モジュールとコンポーネント間のアンバンドリング化とリバンドリング化に伴うモジュラリティのメカニズムを可視化し、かつ再設計する手法として限定した。「e-Vizモジュラリティカード」の適用についての将来展望は以下2つの方向性があると考ええる。

まず第1に内部環境要因を受ける「アセットバリュー」の価値について多面的な分析を加えることで、新たな価値を生むパフォーマンスドライバーの発見に対する期待がある。

その理由としては、市場の受容性によったボラタリティという外部要因に影響を受けやすい「オプションバリュー」を合算し、EC/eビジネスモデルの価値性を一義的に経済価値で評価することに対する妥当性に疑問があるためである。その代替的視点としての有効性を考えたい。

第2にバリューチェーンに属する企業がマーケットパワーを保持、拡大する「範囲の経済」「規模の経済性」を目的として、柔軟に垂直統合・水平展開をもくろむ際の動機発生メカニズムの発見に対する期待がある。

その理由として「範囲の経済」「規模の経済性」を実現しようとする際に発生する多額の固定費用をバリューチェーンに属する個別企業それぞれが共通費用として負担することを前提にしなければならず、その結果、個別企業単一の製品とサービスを提供する際に発生するであろう顧客へのサービス価値とコストを個別企業に割り戻すことが出来ないことが想定されるからである。つまり、実際に処理される購買トラフィックの容量や顧客数では垂直統合や水平展開をもくろむ際の動機を促すことには至らないが、平均総費用を減少させることが直接的な動機付けになる可能性があるためである。こうした点については今後の検討課題としたい。

研究会招致パネリスト一覧

研究会 No.	パネリスト	所属
第 2 回	北上 真一	(株)ジェイティービー 市場開発部 EC ソリューション室 シニアマネージャー・室長
第 2 回	豊田 裕之	(株)アルキカタ・ドット・コム 代表取締役社長
第 3 回	長谷川 暢彦 (のぶひこ)	(株)ディーアーチ (D-archi) 代表取締役社長
第 3 回	福岡 寛	(株)日立製作所 情報・通信グループ EC システム本部 本部長
第 3 回	野町 直弘	(株)アジルアソシエイツ 代表取締役社長
第 4 回	宮河 恭夫	(株)バンダイチャンネル 取締役
第 4 回	平出 仁	ヤフー(株) ブロードバンドコンテンツ室室長
第 4 回	玉舎 直人	ワイルドカード(株) 代表取締役
第 5 回	井上 史郎	(株)ファミマ・ドット・コム 代表取締役社長
第 5 回	佐藤 輝英	(株)ネットプライス 代表取締役社長 兼 CEO

(順不同、敬称略)

平成14年度 ビジネス改革WG EC/eビジネス研究会メンバー一覧

(順不同 敬称略)

No.	お名前	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	* (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	北中 英明	拓殖大学	
オブザーバー	渡辺 光一	関東学院大学	
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	

委託先	藤元 健太郎	D 4DR	コーディネーター
委託先	花田 卓也	D 4DR	

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	事務局次長
事務局	津野 暁子	電子商取引推進協議会	

注) 逐甲後父代の場合もご貢献に感謝して記載している場合がある。所属会社は参加時占

注) 「*WG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。

研究会配布資料

1. JTB INFO CREW： JTB
2. arukikata.com： アルキカタ・ドット・コム
3. TWX-21： 日立製作所
4. DistnetSolution： ディーアーチ
5. Yahoo! JAPAN： ヤフージャパン
6. バンダイチャンネル： バンダイ
7. famima.com： ファミマ・ドット・コム
8. ネットプライス： ネットプライス

1. JTB



e-COMセミナー
～機械振興会館～
2002.10.23
JTB 市場開発部
ECソリューション室
北上 真一



JTB Corp.



For Your Travel & Life



ネット上のエージェント 『JTB INFO CREW』



e-COMセミナー
～機械振興会館～

2002.10.23

JTB 市場開発部
ECソリューション室
北上 真一



JTB Corp.

本日のアジェンダ

- ◆ 1. JTBのホームページ変遷と現況
- ◆ 2. 技術的トレンド
- ◆ 3. JTB INFO CREWについて
- ◆ 4. ネットビジネスの考え方

ホームページ変遷

- ◆ 94年12月： インターネットの企画立案
- ◆ 95年 2月： サーバーの立ち上げ
- ◆ 95年 4月： サーバーでの情報発信開始
- ◆ 95年 9月： 『受験生の宿』発信
- ◆ 96年 4月： 『96年度版セレクト3000』 発信
- ◆ 97年 3月： バックボーン直結の新サーバー稼働
- ◆ 99年10月： Japan Hotel Network スタート
- ◆ 00年 6月： Yahoo!との合併会社たびゲーター スタート
- ◆ 00年10月： るるぶ Comをリニューアル
- ◆ 01年 6月： JTB DIRECT開始
- ◆ 02年 4月： JTB INFO CREW JCB CARD発行

ホームページの現況

◆ 現在のヒット数・人気

- ・ 一日あたり平均120万PVを超える日も
- ・ ブロードバンドの普及により、日々さらに増加
- ・ 単独サイトでのアクセス数では日本での有数のサイト
- ・ 日経マルチメディアECグランプリ受賞
- ・ オンラインEC大賞 優秀ショップ賞 (仮店舗部門)



◆ 利用ユーザーの顔

- ・ 女性の指示が高い
 - － 50%以上が女性からのアクセス
 - － 20代後半では60%が女性からのアクセス
- ※ほとんどリアルと同じ割合になってきた

技術トレンドI

◆ 使用プラットフォームの変遷

- UNIXで立ち上げ
 - ・ HP-UX 8.0 CERN
 - ・ SUN OS NCSA
- PCサーバーの導入
 - ・ NT3.51 IIS1.0
 - ・ NT4.0+SP3 IIS3.0
 - ・ NT4.0+SP5 IIS4.0
(ロードバランシングによる負荷分散実現)
 - ・ W2K IIS 5.0に完全以降
 - ・ 現在、W2k DataCenter Serverを日本で最初に実稼働
 - ・ MSとJDR(Joint Development Program)として『Net SERVER』をテスト中

技術トレンドII

◆ コンテンツ制作技術の変遷

- 静的ページで作成
 - ・ プレーンなHTML
- 地図からクリック
 - ・ クリカブルマップの活用による地図との連動
- 条件検索のページ
 - ・ CGI PERL, HTX, DC) を利用して多彩な検索
- リアルタイムなホームページの更新
 - ・ ASP (DCOM, MTS) による動的生成
 - ・ データベースを利用した情報の更新
 - ・ 次期プラットホーム『net』への移行を検討中

動的コンテンツへの移行

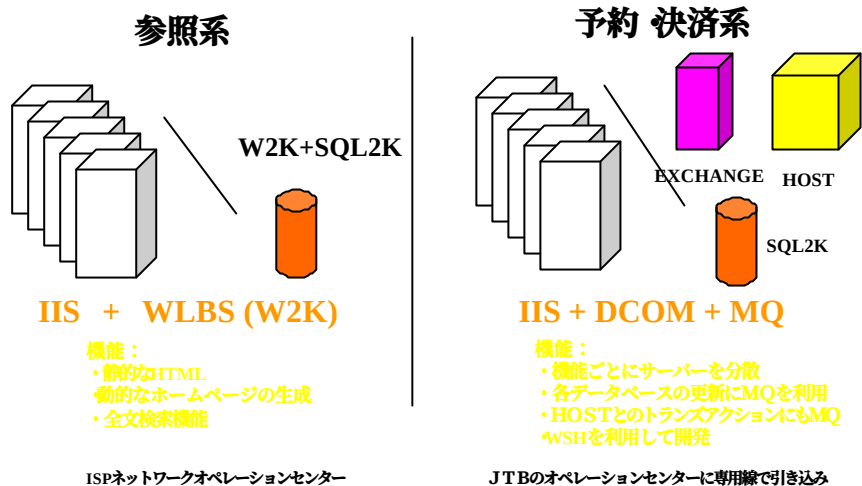
- ◆ リアルタイムにコンテンツを生成
 - － 毎回データベースより1ページごとHTMLを自動生成
 - － 情報のリアルタイムな更新が自由自在
 - ◆ システムの構築コンセプト
 - － 簡単にコンテンツのアップ・ダウンができる
 - ・ フランスW杯での苦い経験
 - ・ ガイドブックでは許させても、WEBでの情報は最新を求められる
 - － 常に最新鋭の技術を導入
 - ・ 技術進歩は日進月歩 特にWEBの技術は1年が7年
- ※いかに低コストで拡張性と柔軟性を持ったシステムを構築できるか

ECへの本格的な展開

- ◆ 『JTB NFO CREW』
 - － 本格的なネット上の電子商取引を実現
 - ・ 98/4/27より一般登録開始
 - ・ ファーストバーチャル方式
 - ・ SSLによる暗号化(99年10月より128ビットに対応)
 - ・ 予約、および決済までをインターネット上で実現
 - ・ 国内 海外ツアー、宿泊プランを販売
 - ・ リアルタイムな在庫情報
 - ・ 運用のセキュリティにも十分に考慮



システム構成



JTB INFO CREWの特徴

- ◆ **ポイント制度の導入**
 - － 購入金額に応じてINFO CREW POINTがつく
 - － クレジットカードとのダブルポイントも可能
- ◆ **マルチクレジットカードに対応**
 - － 複数枚の登録が可能
 - － お客様が好きなカードを選択して決済できる
- ◆ **各種のFFPカードにも対応**
 - － ポイントを自分の好きなカードに付けられる (海外商品)
- ◆ **カードを始めとするPDA市場にも対応**
 - － 4/26より予約 決済サービスを開始予定
- ◆ **INFO CREWカードを発行**
 - － JCBの協力カードとして、ICチップ搭載型クレジットカードを発行



実際にスタートを切って

◆ 98年度～01年度実績

- オンラインによる予約・決済分（提携サイトを含む）
 - ・ 98年度： 1.5億円 99年度： 6億円 00年度： 30億円
 - ・ 01年度： 100億円の大台にのる
 - 内オンラインで、約76億円以上
 - 会員数 約16万人

◆ 24hサービスセンターの重要性

- 今までの旅行エージェントのスキルだけでは対応できない
 - ・ ヘルプデスクのノウハウが必要
- クレームへの即応性
 - ・ 昨年5月のGW明けから24hサービスを開始
- 半分以上はシステム関連の問い合わせ
 - ・ マイクロソフトのヘルプデスク

インターネットビジネスの “Key for Success”

◆ 自らの強みを生かす

- JTBという信頼のあるブランド
- 1日 10万ルームの国内宿泊在庫
- システムとネットワークの強み
- 既存営業（店舗・渉外）との融合

◆ デジタルコンテンツ化のコストと蓄積

- パンフレットをDTP化
- 二次利用・三次利用によるコスト削減
- 業務の情報更新とリンク

◆ コールセンターの重要性

- クリック&モルタルの実践
 - ・ 変更・取消への人的対応
- 24h対応のコールセンター
 - ・ CTを利用したオペレーションコストの削減

企業向けマーケットB to B

- ◆ BTS (ビジネス・トラベル・システム)へ対応
 - 企業の出張旅行を包括的に取り扱う
 - CWT (カールソン&ワゴンリー) との合弁会社設立
 - 出張の手配から精算までをアウトソーシングで請負
 - 直接コストのみならず、間接コストを大幅に削減
 - J@GENTが対応 (時刻表、出張の申請)
 - イン트라ネットの構築した企業等が活用可能
 - コーポレートカードの利用によりデータのコンソリデーションが可能

Questions & Answers

- ◆ Eメールアドレス
 - shinichi_kitagami@jtb.co.jp
- ◆ ホームページ
 - <http://www.jtb.co.jp/>

2. arukikata.com： アルキカタ・ドット・コム



設立 : 1999年9月14日
事業内容 : 旅行業法に基づく旅行業および損害保険代理業
格安航空券・ホテル・レンタカー 鉄道パス・旅行傷害保険)
資本金 : 3億7,500万円
取扱高 : 2001年度/12.5億円 2002年度 (上期)/12億円
従業員 : 23名
出資構成 : 伊藤忠商事
 「地球の歩き方」 ダイヤモンドグループ
 Travel.com.au Limited
 日本テレコム

1

2002年の旅行動向見通し

JTB広報部 www.jtb.co.jp/soumu/topics/topics.html

2002年の見通し		
		前年比
総旅行人数 (延べ人数)	3億4,013万人	99.7%
国内旅行人数	3億2,349万人	99.5%
海外旅行人数	1,664万人	102.7%
平均消費額 (1人1回当たり)		
国内旅行平均消費額	36,280円	99.2%
海外旅行平均消費額	328,142円	97.6%
旅行総消費額	17兆1,965億円	99.2%
国内旅行消費額	11兆7,632億円	98.7%
海外旅行消費額	5兆7,349億円	100.3%
平均旅行回数	2.67回	-0.01
訪日外国人数	514万人	108.7%

[大好因] ①年8回の3連休 ②国公立幼稚園・小中高校完全週休2日
 ③成田空港第2滑走路 ④日中韓の交流年。

2

ターゲットユーザーイメージ

◎どんな人？：海外に安く、何度も行きたい人々」

- ・ 旅行タイプ :個人自由旅行 (IT旅行者)
- ・ 渡航経験：5回以上 (リピーター)
- ・ コアユーザー属性：
 - <年齢> 20代半ば～30代 熟年世代も増加傾向)
 - <家族> 独身で親と同居
 - <性別> 女性6 :男性4
 - <職業> OL、派遣社員、契約社員 (休暇の取得は容易)
 - <年収> 300万円代 (可処分所得多め)
 - <年間渡航回数> 2～4回 (最近増加傾向)
 - <旅行目的> 現実逃避、日本脱出、非日常体験所望



3

アルキカタの市場シェア

全体の市場を...	全体の市場規模	アルキカタ利用者	アルキカタ市場シェア
① 海外渡航者	1,700万人	1.7万人	0.1%
② レジャー目的	850万人		0.2%
③ 格安航空券利用者	255万人		0.6%
④ ネット経由	25万人		6.8%

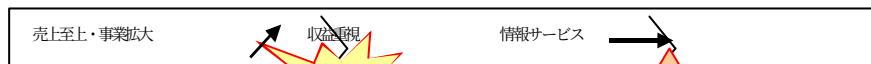
ネット経由で格安航空券を購入している (25万人)のは、
海外渡航者全体 (1,700万人)のまだ1.5%程度。
年々増加している。

4

インターネットB2C会社
1999.9

格安航空券販売会社
2001.9

オンライン・トラベルサービス会社



ブランド・広告宣伝・システム投資

緊急：構造改革・コスト削減

革新的旅行事業・差別化

	2000	2001	2002	2003
売上	746百万円	1,250百万円	2,400百万円	4,000百万円
送客	6,000人	12,000人	25,000人	45,000人

- ① EC取扱高
→ 月商2億・単月黒字
- ② アクセス数
→ 1万PV/日、会員6万人
- ③ 将来性
→ 200%成長・前年並コスト

- ① 安い
→ 最安値&利幅確保ネゴ
- ② 早い
→ 迅速回答
- ③ 安心
→ 確実手配・無事故

- ① ブランド・送客力
+
- ② 現地行動情報
- ③ 現地予約
- ④ 旅行計画作成
- ⑤ コミュニティ

3. TWX-21： 日立製作所



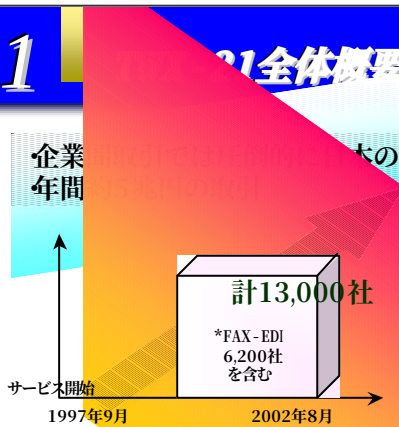
Twx-21

TWX-21の現状と展望

2002年12月4日
 株式会社 日立製作所
 Eプロジェクトサポート推進本部 ECシステム本部
 福岡 寛

1 TWX-21全体概要

企業年間

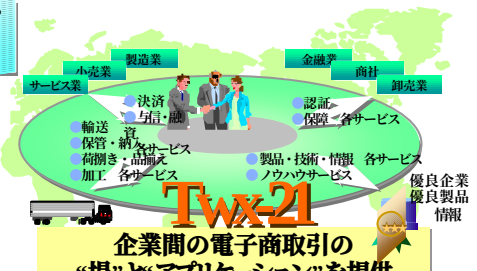


サービス開始
1997年9月

2002年8月

計13,000社

*FAX・EDI
6,200社
を含む



Twx-21

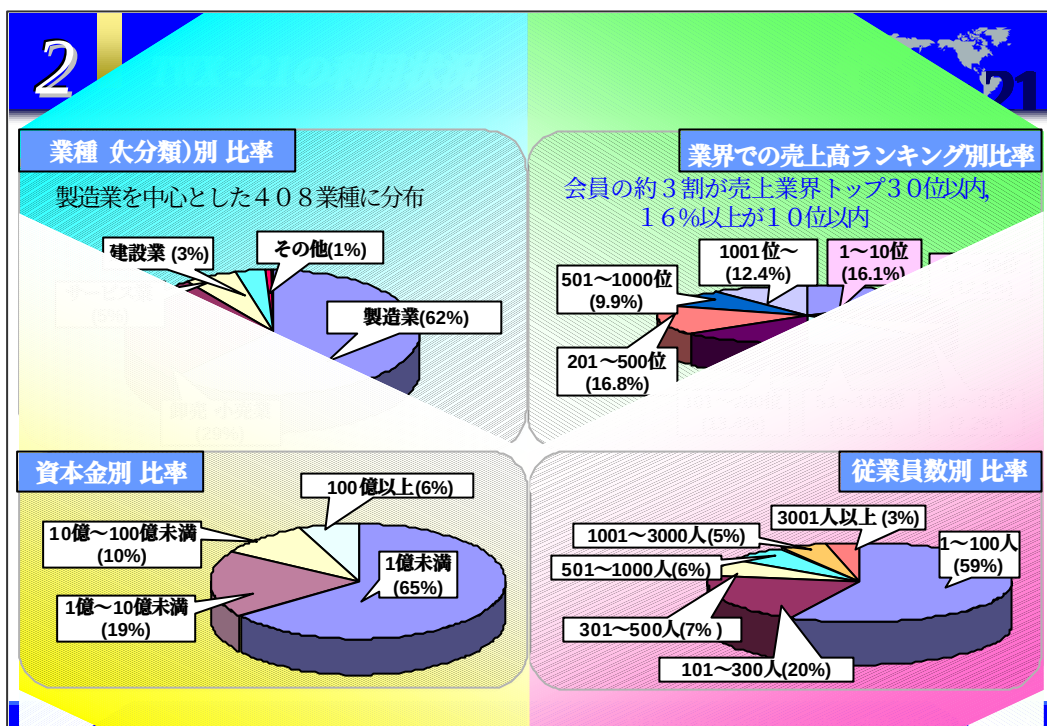
企業間の電子商取引の
“場”と“アプリケーション”を提供

多くの実績と多彩なノウハウ

- ・1997年からeマーケットプレイスを構築
- ・ショップから企業アプリケーションまでWebを使ったシステム開発
- ・約400社に及ぶアウトソーシング・ホスティング・ハウジングと運用
- ・海外も含めたWorld Wideの企業間システム構築
- ・ベンチャー企業との協業アプリケーションのASP化等

アライアンス先	内 容	備 考
アーケメディア	施工者選定支援サービス	サービス提供
野村総合研究所	公開情報共有	eMP連携
デービーワン	電子カタログ公開サービス	サービス運営・販売
ISB2B	中国企業ポータル	eMP連携
E2Open	グローバル・ソーシング・サービス	eHub連携
NTTコミュニケーションズ	「BLADE」へのサービス基盤提供	サービス基盤提供 eMP・eマーケットプレイス
エクストライブ Japan	オンラインストレージサービス	サービス連携

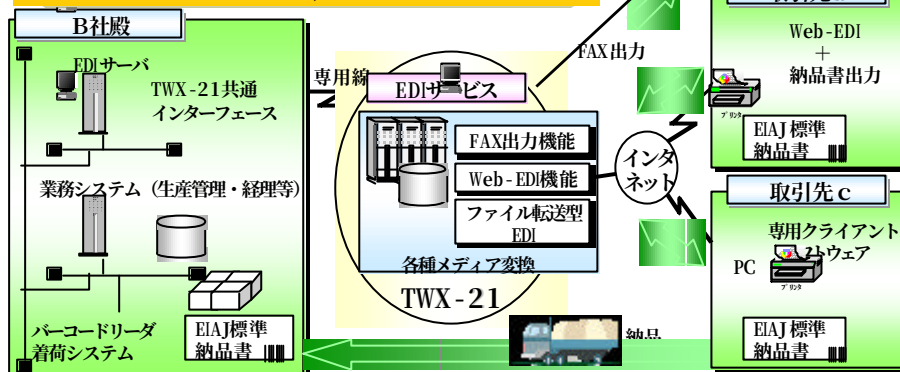
All Rights Reserved, Copyright © 2002, Hitachi Ltd.



4 EDIサービス概要(事例)

Twx-21

- B社殿では、CII標準(EIAJ標準)のEDIを採用し、取引先との受発注の電子化を推進
- 取引先の規模等を考慮した導入形態を採用
効果：EDI化率 100% 完全ペーパーレス)
発注のリードタイム 4日 → 0.5日
調達業務 年間 2,000万円のコスト削減



All Rights Reserved, Copyright © 2002, Hitachi Ltd.

4

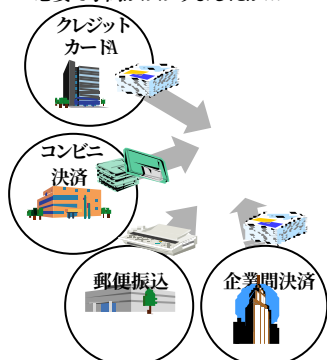
5 共通決済G/Wサービス概要

Twx-21

複数の決済機関と接続、決済業務を一括管理

これまで...

夫々の決済機関に合わせた処理が必要で手間がかりましたが...



共通決済GWサービスを利用すれば

決済機関に関係なく、決済に関する処理を一括して行えます



消費者向け事業者様(BtoC)にも、企業向け事業者様(BtoB)にも対応できるサービスメニューをご用意しております。(→ 共通決済ゲートウェイサービス/BtoC 共通決済ゲートウェイサービス/BtoB)

All Rights Reserved, Copyright © 2002, Hitachi Ltd.

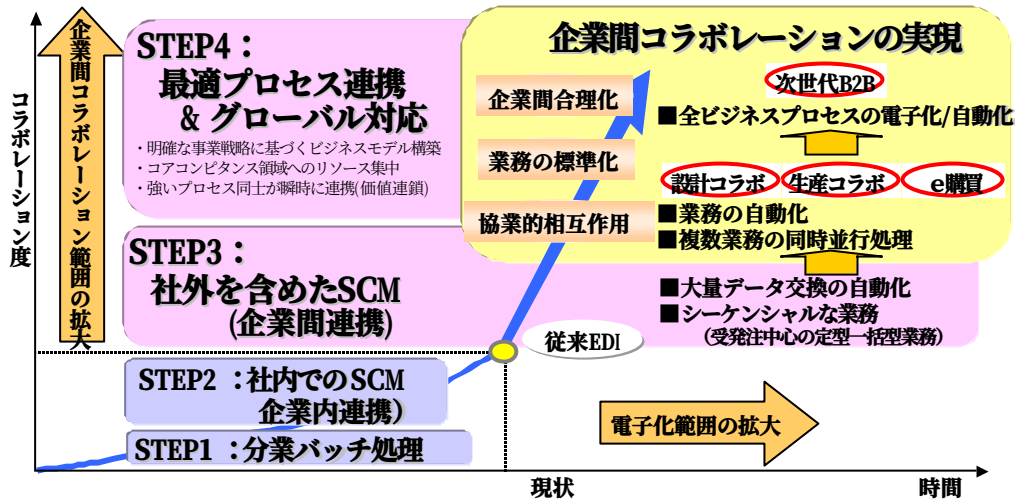
5

6

日立の業務合理化の方向-ビジネスモデル変革

TRW-21

- 大量データ交換の自動化から 業務の自動化へ
- シーケンシャルな業務から 複数業務の同時並行化へ



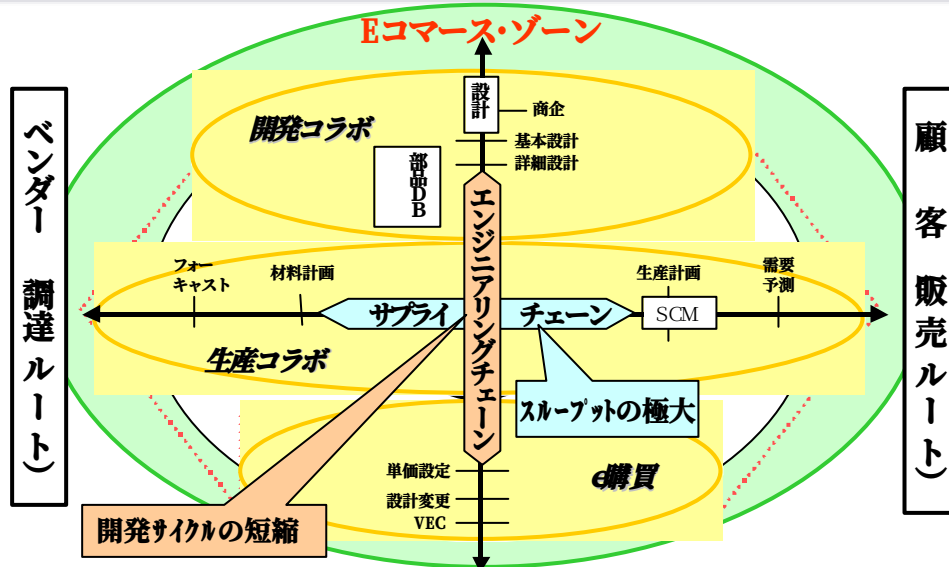
All Rights Reserved, Copyright © 2002, Hitachi Ltd.

6

7

日立におけるEコマースの位置付け

TRW-21

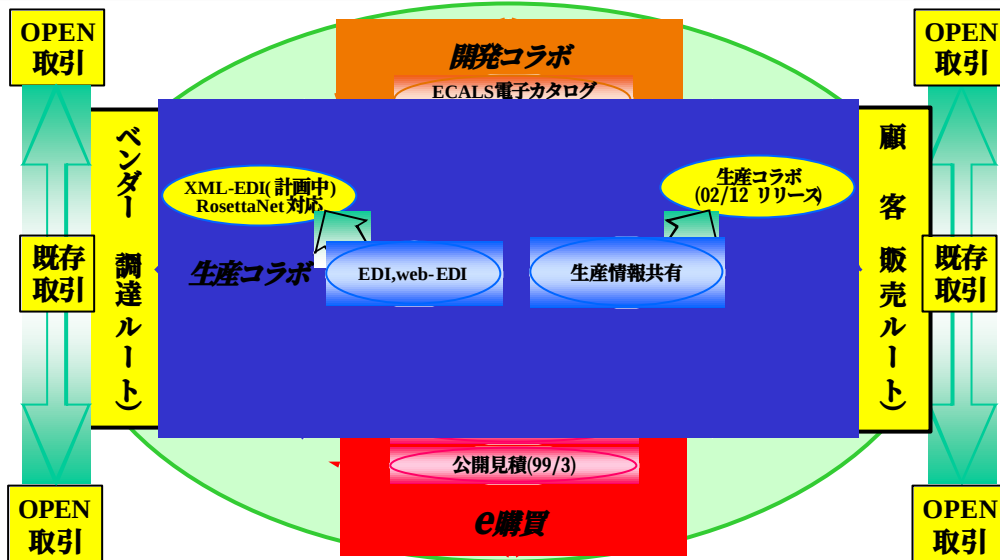


All Rights Reserved, Copyright © 2002, Hitachi Ltd.

7

8

TWX-21 調達系サービス展開計画



All Rights Reserved, Copyright © 2002, Hitachi Ltd. 8

9

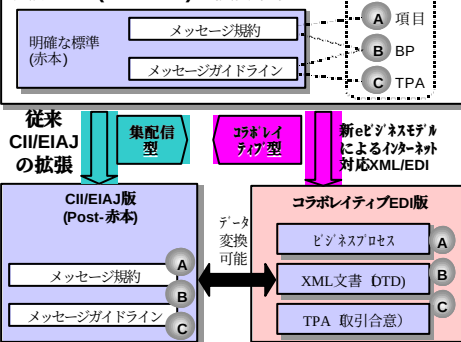
JETA-新XML/EDI(コラボレイティブEDI)の取り組み(案)



JETA (社)電子情報技術産業協会 (旧、EIAJ) EDIセンター :

- ・JETA業界の標準eビジネスモデルの策定と、先進インターネット技術による「コラボレイティブXML/EDI 企業協調型XML/EDI」の実現に向けた活動
- ・01/10～02/9、EAIJのノウハウを使った新XML/EDIの実証実験を予定
- ・その成果 → JETA次世代XML/EDI標準へ。RosettaNetやebXMLへ提案

次期EDI (CII/EIAJ)の検討範囲



JETAの新eビジネスモデル

Aモデル: 所要提示/供給回答+予約+確定注文

Bモデル: 所要提示/供給回答+確定注文

Cモデル: コチ伏外スツ (発注者の入出庫管理)

Dモデル: VMI 第3者が出入庫管理

Eモデル: 引合回答

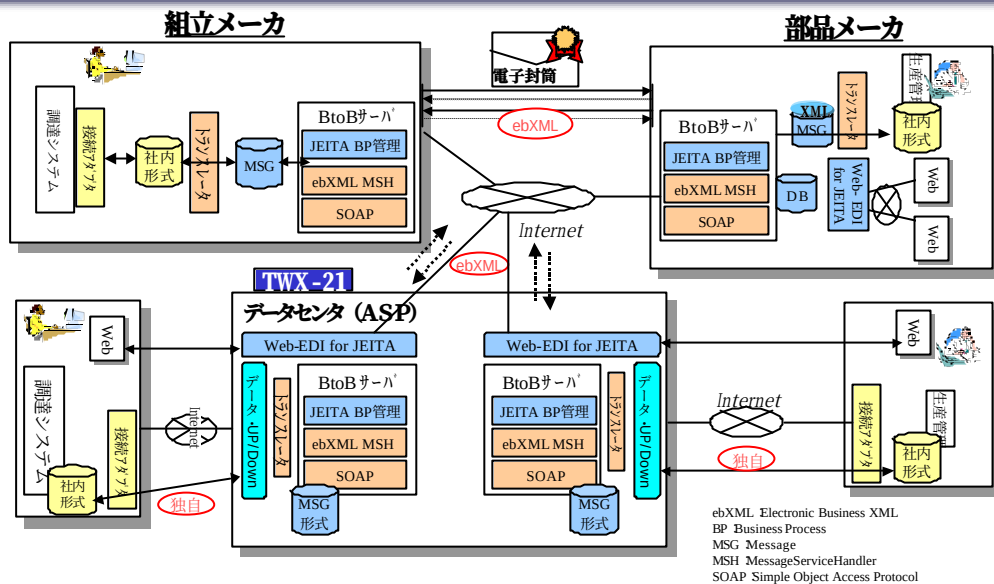
2001年の実証実験の対象モデル

2002年の実証実験の対象モデル

All Rights Reserved, Copyright © 2002, Hitachi Ltd. 9

10 JETA コラボレイティブEDI 実現パターン

Twx-21

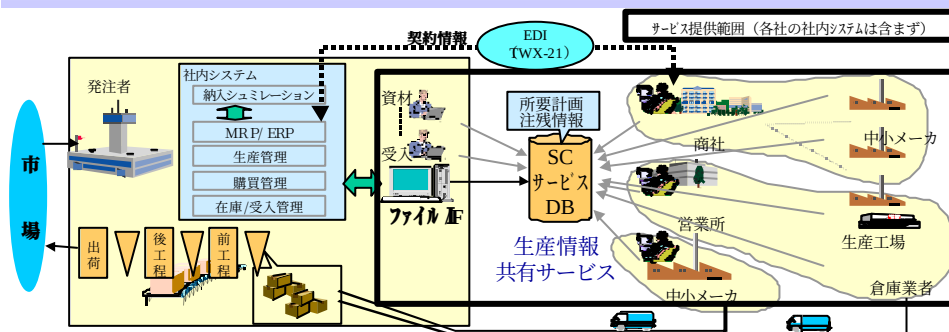


All Rights Reserved, Copyright © 2002, Hitachi Ltd. 10

11 生産コラボレーションサービス概要

Twx-21

●幹事企業（発注者）と複数の取引先企業が、フォーキャスト情報等の同一の情報を共有し、同期的に業務遂行をすることにより、調達リードタイムの短縮、在庫削減、納期把握を支援。取引先とのSCMを構築する発注者向けサービスです。

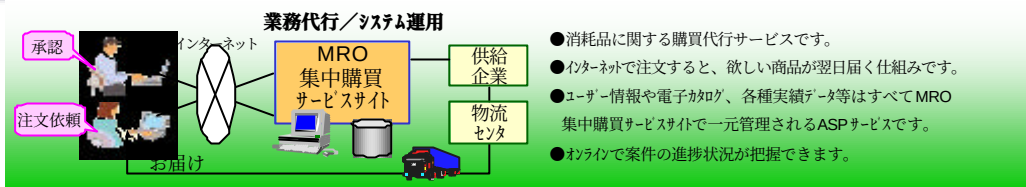


- | 機能 | 説明 |
|---------------|-------------------------------|
| SC-Forecast | 注文予測と在庫予測情報の計画情報を調整する機能です。 |
| SC-Order | 納品オペレーション管理と実績情報の情報を共有する機能です。 |
| SC-Support | ヘルプデスク、掲示板などの業務運用を支援する機能です。 |
| SC-Membership | 会員/準会員情報と取引関係を管理する機能です。 |

All Rights Reserved, Copyright © 2002, Hitachi Ltd. 11

12

MRO集中購買サービス概要



1 消耗品に関する 企業向け購買代行型サービス

業界、業種、規模を問わずあらゆる企業に適用することが可能です。
 企業向けの商品、機能を取り揃えたASPサービスです。現在 102/11)、300社 3万ユーザにて利用中。
 全拠点について、発注からお届けまでを同一単価、送料無料、原則翌日配送にてご提供致します。(沖縄・離島は対象外)

2 スケールメリットを活かした継続的単価ダウン

現状購入金額 1億円超/月の実績を元に、価格交渉を実施しております
 (年に2回のペースで、全面的価格改定を行っております)

3 取り扱い商品 順次拡大中

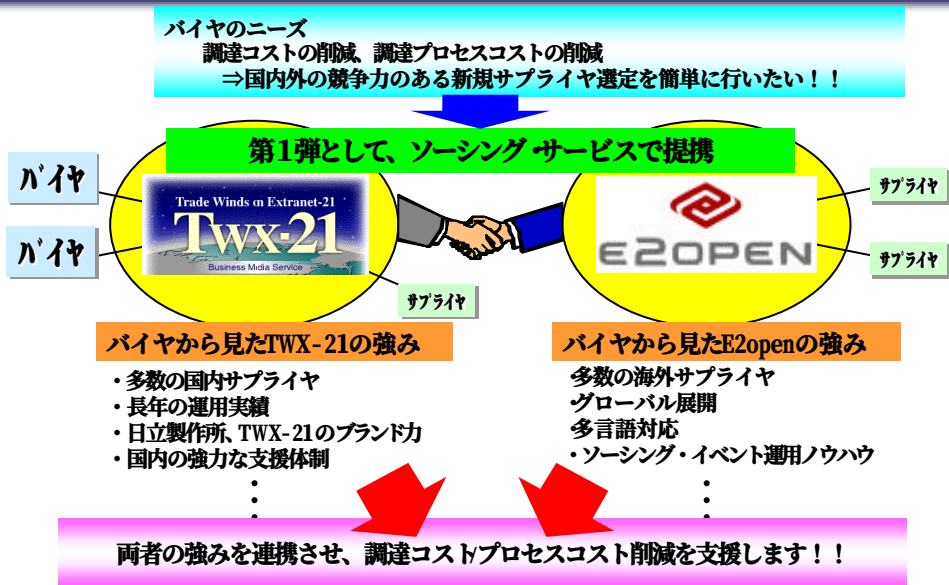
事務用品、オフィス家具、安全衛生保護具、パッケージソフトウェア
 PC/周辺機器、工具、理化学用品 等拡大中です

MRO : Maintenance, Repair and Operations

All Rights Reserved, Copyright © 2002, Hitachi Ltd. 12

13

グローバルソーシングサービス～E2open と連携～



All Rights Reserved, Copyright © 2002, Hitachi Ltd. 13

14 グローバルソーシングサービス～E2openと連携～ TWX-21

見積条件に対し、サプライヤが決められた短時間のうちに、Webブラウザを通じて応札を行う、“逆オークション”です。これにより、調達プロセス、コストの削減を支援します。

※電気・電子、コンピュータ製品ならびに関係部品が対象となります。

＜事例＞

対象製品：パソコン周辺機器
4層印刷基板
目的・目標：調達金額の20%削減
アジアを中心とした
新規サプライヤの発掘
概要：応札条件 12社
4時間で69件の応札あり
⇒ 4社に絞込み

メーカー名	入札金額 (現調達金額を100とした場合)
(株) A社 (台湾)	51.44 <i>※調達金額からのDiscount</i>
B社 (香港)	58.27
C社 (韓国)	41.73% Discount
D社 (日本)	58.63
	41.37% Discount
	62.23
	37.77% Discount

新規サプライヤ 最低価格
既存サプライヤ 最低価格

All Rights Reserved, Copyright © 2002, Hitachi Ltd. 14

HITACHI
Inspire the Next

TWX-21に関するお問合せ先：
E-mail : sales@twx-21.hitachi.ne.jp
TWX-21のホームページ：
URL : <http://www.twx-21.hitachi.ne.jp/>

End

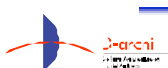
株式会社 日立製作所
Eプロジェクトサポート推進本部 ECシステム本部

ubium

All Rights Reserved. Copyright © 2002, Hitachi, Ltd

4. DistnetSolution: ディーアーチ



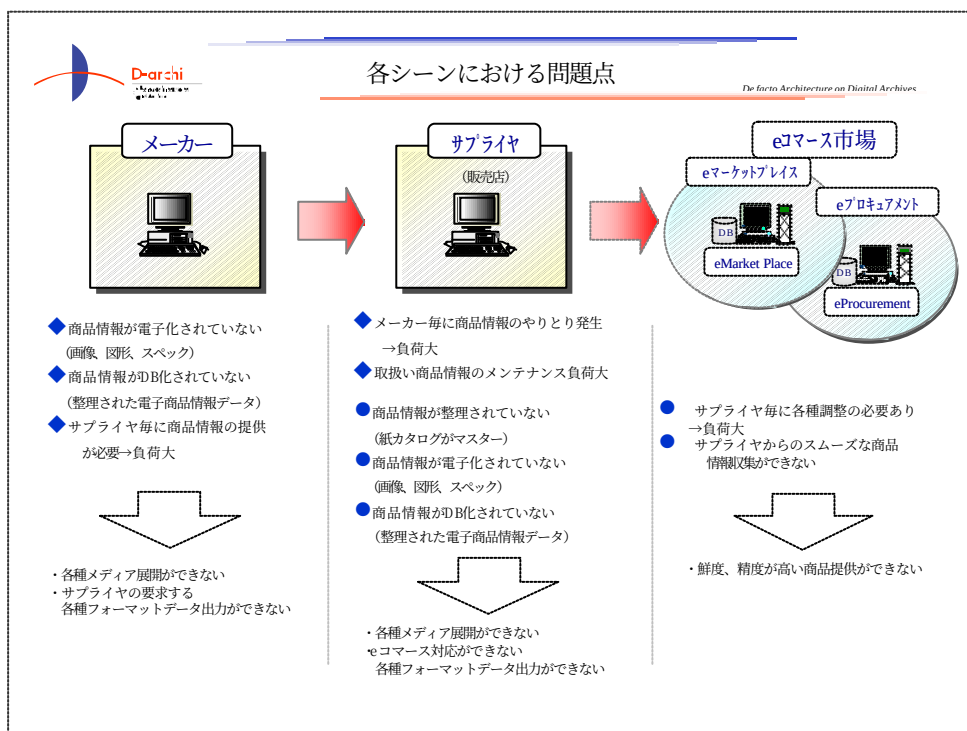
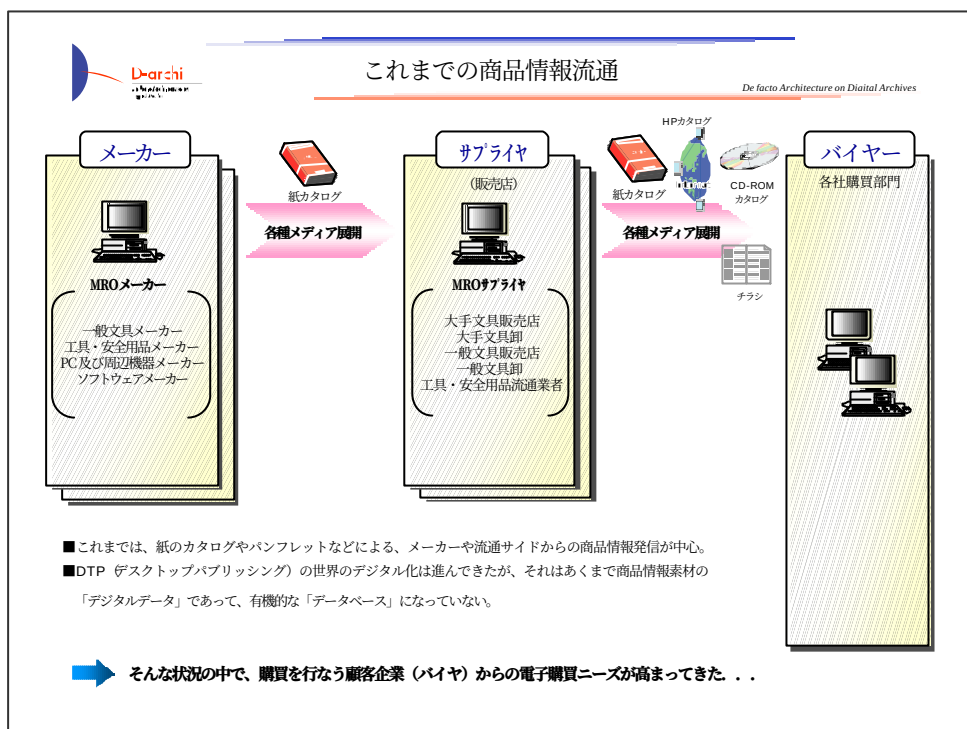


会社概要

De facto Architecture on Digital Archives

- ◆ 商 号
株式会社 ディーアーチ (De facto Architecture on Digital Archives)
- ◆ 事業概要
文具をはじめとするオフィスMRO※ (Maintenance, Repair and Operations)
商材を中心とした商品情報データベースの構築、運用管理、加工・流通
などの代行業務、およびそれらに関するコンサルティング業務、データ
ベースを活用した展開サービス業務
- ◆ 設立日
平成13年11月19日
- ◆ 資本金
1億5千万円 (コクヨ株式会社65%、凸版印刷株式会社35%)
- ◆ 社員数
5名

※ MRO(Maintenance, Repair and Operations) ……オフィス消耗品だけでなく、机、OA、理化学機器などのオフィスサプライ用品、電子部品、
工具のような作業用品など、企業が間接費や経費で購入する様々な物品の総称のこと



◆ 紙のカタログを電子化したもの？

- ① DTP用のデジタルデータ (Quark Express、Photo Shop、Illustrator など)
- ② PDFデータ
- ③ 紙カタログをスキャンした画像データ (JPEG、GIF、TIFF など)

◆ 確かにこれらも「電子カタログ」だけど...

- ① 特定のアプリケーションでなければ内容を見ることもできない
- ② Acrobat Readerがあれば読めるが、検索性・再加工性は良くない
- ③ ブラウザで見ることができても「文字に見える絵」では検索もできない。

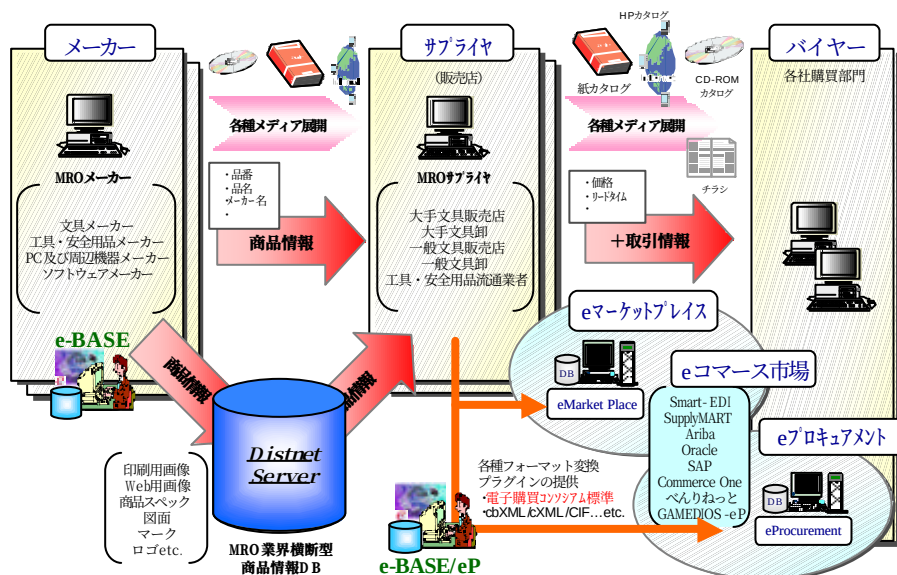
電子商取引に利用するためには、単に「電子化されたカタログ」ではなく

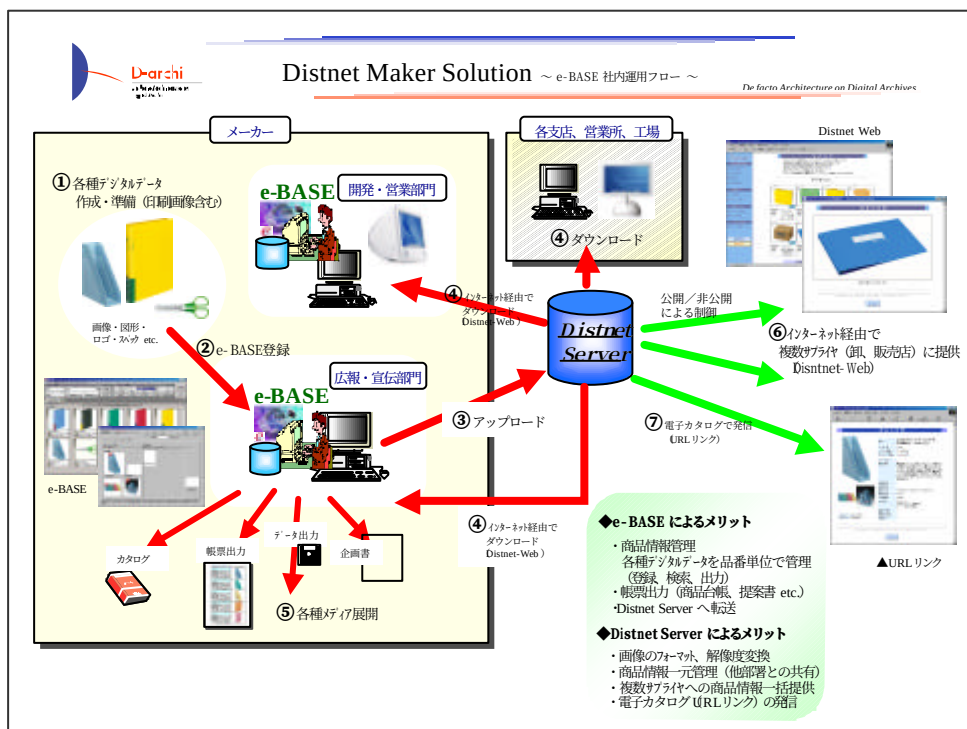
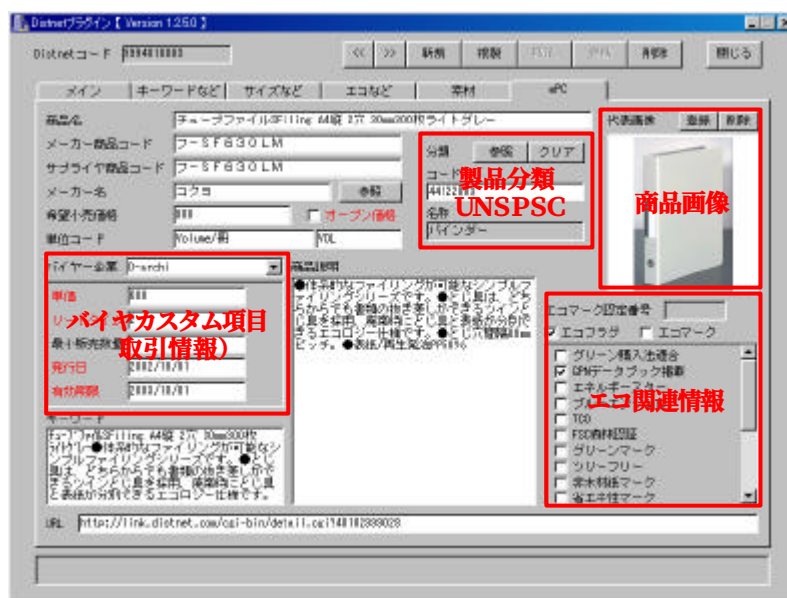
- ・データベース化されることにより、検索性、加工性が優れていること
- ・商取引上必要な内容が含まれていること
- ・汎用的にデータ交換可能なこと

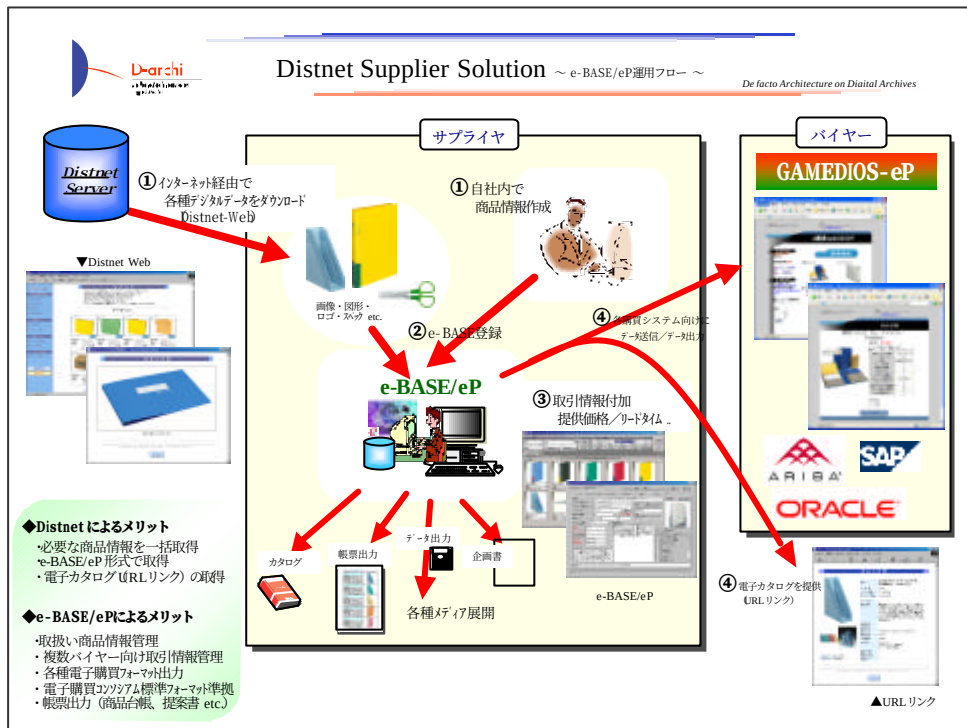
などが必要要件となる

BtoBの成否は“カタログ”が握る

日経ネットビジネス 2002/5/10号







Distnet De facto Architecture on Digital Archives

ご案内

株式会社ディーアール・エス (D-archi) によるMRO業界標準データベースサービス

What's New

- 2002.5.10: 株式会社ディーアール・エス (D-archi) によるMRO業界標準データベースサービスが開始されました。
- 2002.4.4: サービス開始。MRO業界標準データベースサービスが開始されました。
- 2002.10: Distnet プレゼンテーション

Press Release

- 2002.10.17: 株式会社ディーアール・エス (D-archi) によるMRO業界標準データベースサービスが開始されました。
- 2002.10.17: 株式会社ディーアール・エス (D-archi) によるMRO業界標準データベースサービスが開始されました。
- 2002.11.19: 株式会社ディーアール・エス (D-archi) によるMRO業界標準データベースサービスが開始されました。

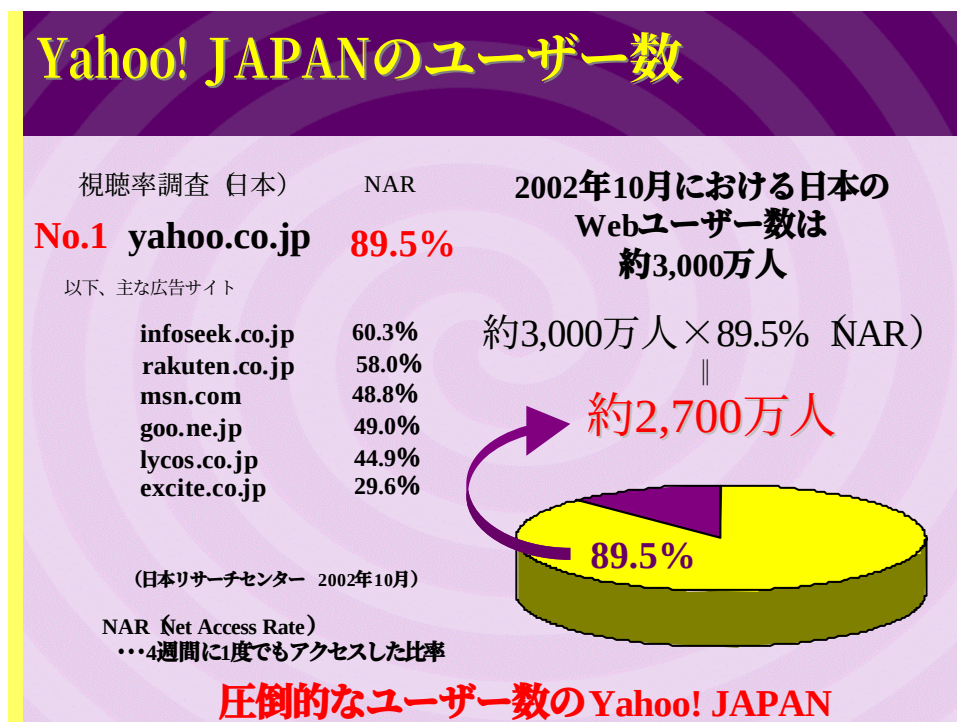
◆ 弊社URL、メールアドレスは...

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

E-mail : info@d-archi.co.jp

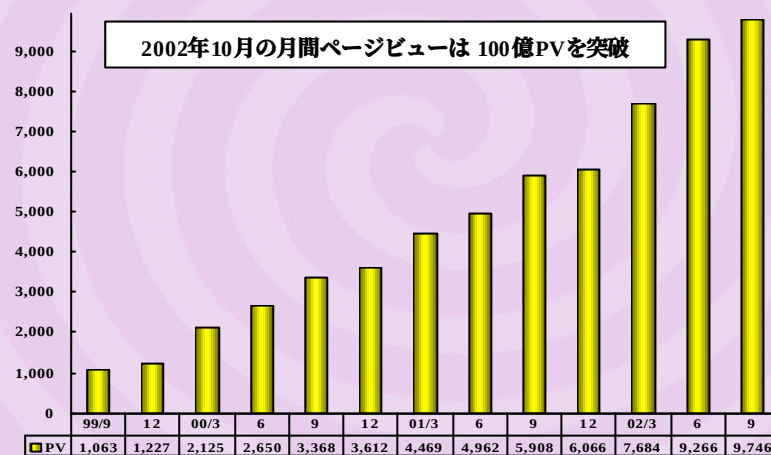
どうもありがとうございました

5. Yahoo! JAPAN： ヤフージャパン



ページビュー数推移

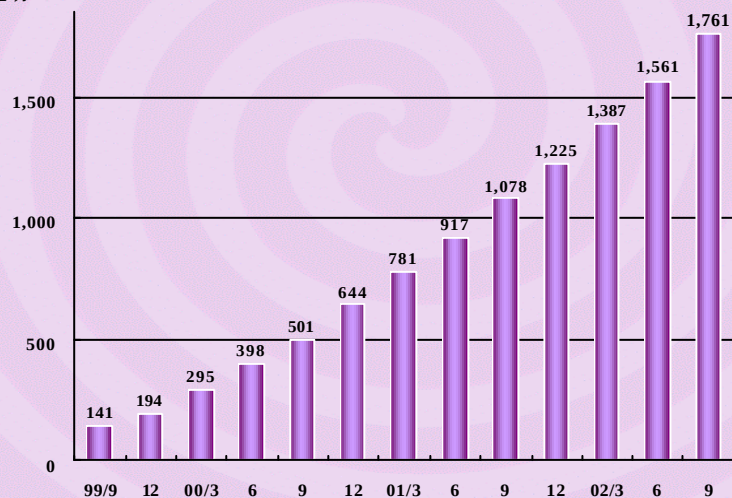
単位：百万PV



(注) 2002年6月以降のページビューは連結子会社の分を含んでいます

Yahoo! JAPAN 登録ユーザーID数の推移

単位：万ID



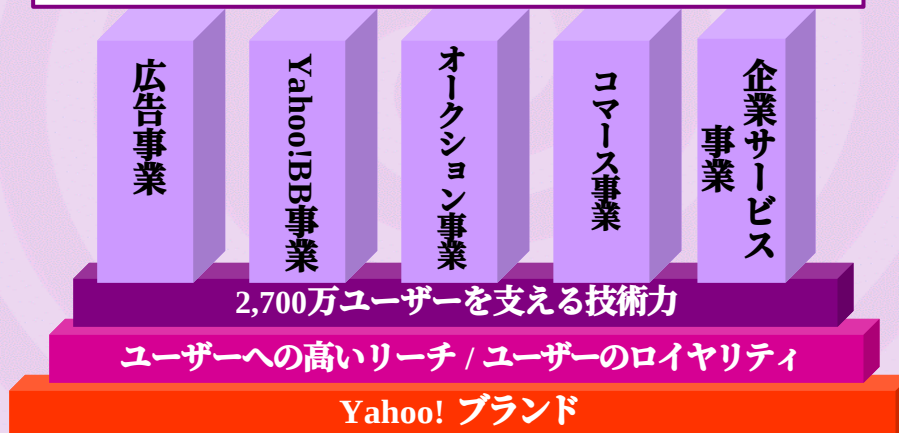
2001年までの事業戦略

最良のインターネットサービスを多くの人々に提供。
ユーザーロイヤリティを獲得し、インターネット業界の
NO1サイトの地位を確立する。



2001年以降の事業戦略

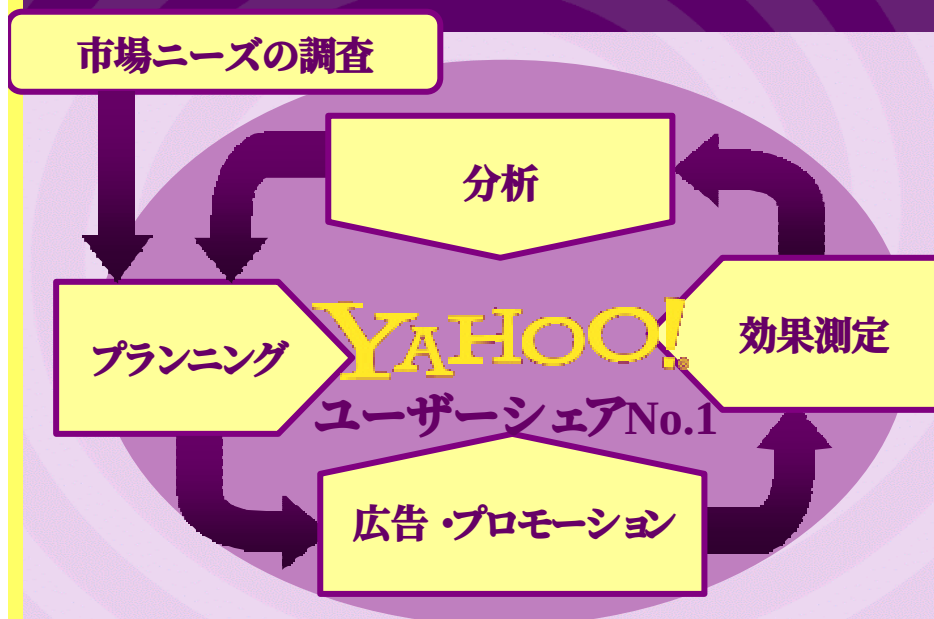
収益の柱を多様化し
各事業でのNO.1プレイヤーを目指す。



Yahoo! JAPAN 事業部概要

メディア事業部	情報発信サービス：ユーザーが必要とするサービス・コンテンツを有料・無料で提供（イー・グループを含む）
リスティング事業部	情報掲載サービス：情報提供元の依頼に基づき、情報を基本的に有料で掲載（ブライダルコンシェルジェを含む）
Y!BB 事業部	Yahoo!BB 顧客獲得業務、ISPサービス、Yahoo!メール等の提供
オークション事業部	個人間の商品の売買、法人による商品の競売等の場を提供
ショッピング事業部	良質の店舗・商品が揃うオンライン・ショッピング・サイトを提供（イー・ショッピング・ボックスを含む）
エンタープライズソリューション事業部	Yahoo! JAPANが培ってきたノウハウや技術を活かした企業向けサービスの提供

広告・プロモーションのプラットフォーム



E-コマース・サービスのプラットフォーム

Yahoo!ショッピング、Yahoo!トラベル、Yahoo!オークションなど

消費者

企業
消費者)

■ 便利

- ー 場所の制限を受けない
- ー 時間の制限を受けない
- ー 検索ができる

■ 得する

- ー 価格の比較ができる

■ 便利

- ー ニーズを把握できる
- ー フォローマーケティングが容易

■ 得する

- ー 販売機会の拡大
- ー 場所と場所の制限を受けない
- ー コスト削減
- ー 店舗運営全般

Yahoo! JAPANの月間取扱高 約298億円

(2002年9月)

コンテンツプラットフォーム

銀河鉄道999

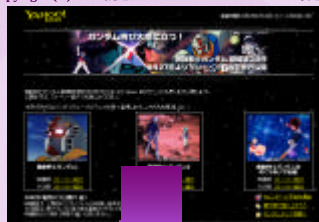
(c) TOEI ANIMATION / CONTENTS JAPAN

機動戦士ガンダム

Copyright (C) 2002 創通エージェンシー・サンライズ
Copyright (C) 2002 創通エージェンシー・サンライズ・毎日放送

SNOOPY!BB

PEANUTS (C) United Feature Syndicate, Inc.



約101万世帯

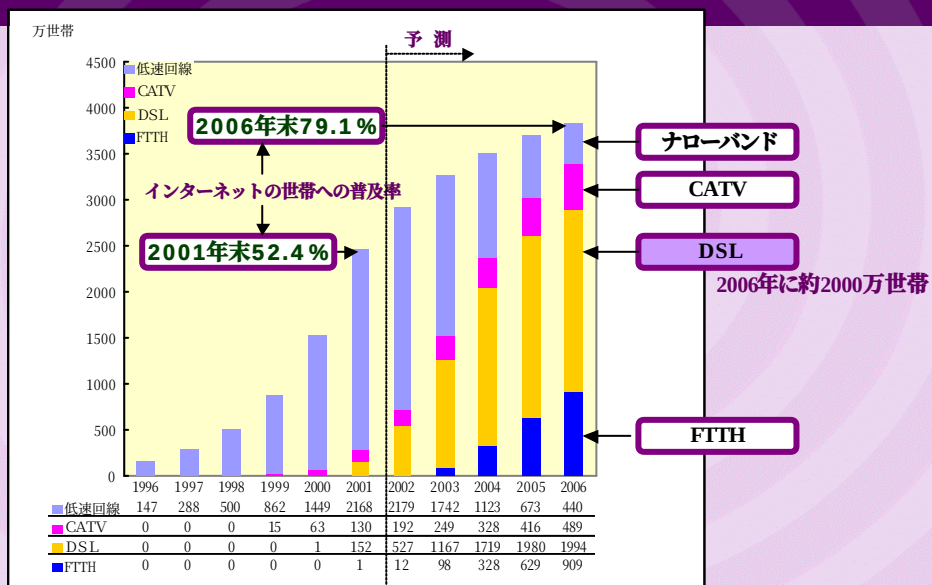
YAHOO! BB
JAPAN

YAHOO!
JAPAN

2700万人のユニークユーザー

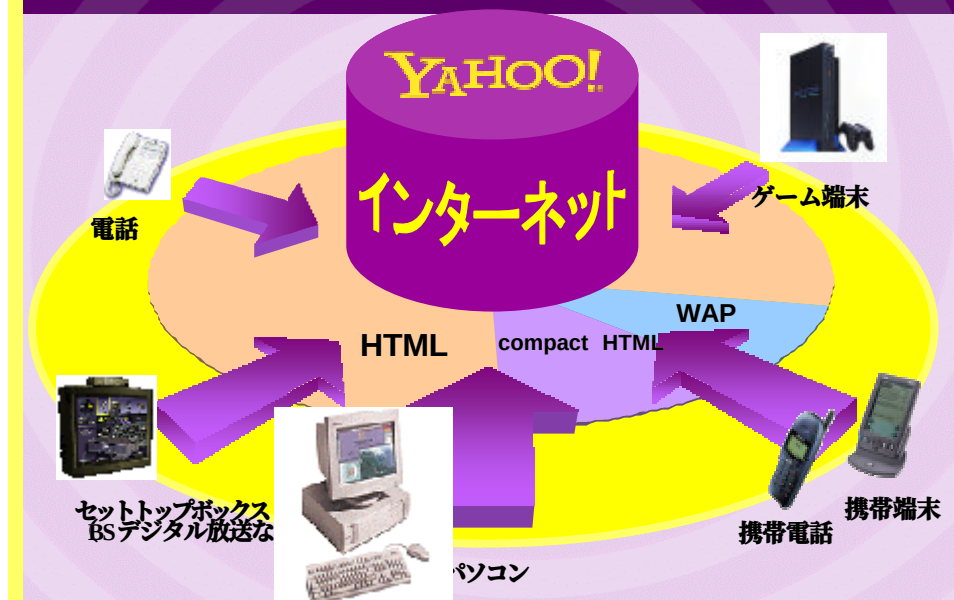
ブロードバンドで変わる インターネットユーザー

日本のネット接続環境の現状と予測



(出典 2002年 6月 大和総研)

ネット利用を加速させるデバイスの多様化



インターネットが更に普及

ブロードバンド化
＋
アクセスデバイスの多様化

より便利に、より快適に
利用形態がより広範囲に！

**インターネットが
生活必需品に**

ブロードバンドが何を変えるのか (1)

低額・定額の常時接続環境 利便性 利用環境の格段の向上
*常時接続、定額・低料金

- TVのように1日中電源の入っている道具に
- インターネット利用時間がさらに増大

広帯域接続環境 ブロードバンドコンテンツ
*映像・音楽・ネットワーク対戦ゲーム・オンライン教育などの
リッチコンテンツのスムーズな受信

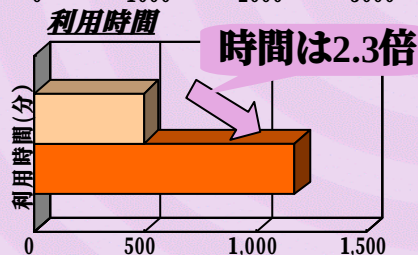
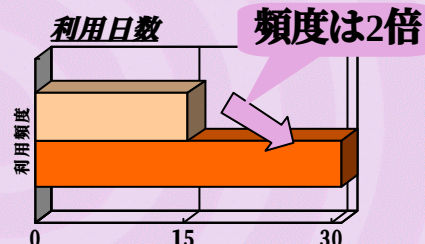
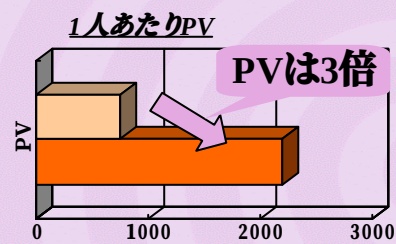
- 動画など、もっとリッチな表現へ
- インターネットがもっと魅力的で楽しいものへ



自由に、いろいろなアクションをネット上で実施

ブロードバンドが何を変えるのか (2)

～常時接続がもたらすもの～



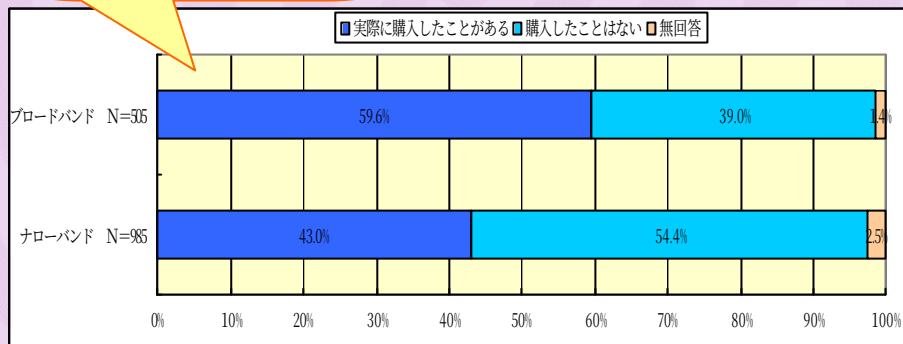
ブロードバンド化はともない、明らかにネットへの接触は増加

出典: Nielsen/NetRatings 2002年10月月間DATA

ブロードバンドで オンラインショッピング経験はこう変わった

ブロードバンド/ナローバンド別 オンラインショッピング利用経験有無

ブロードバンドユーザーは
オンラインショッピング経験者が
多い



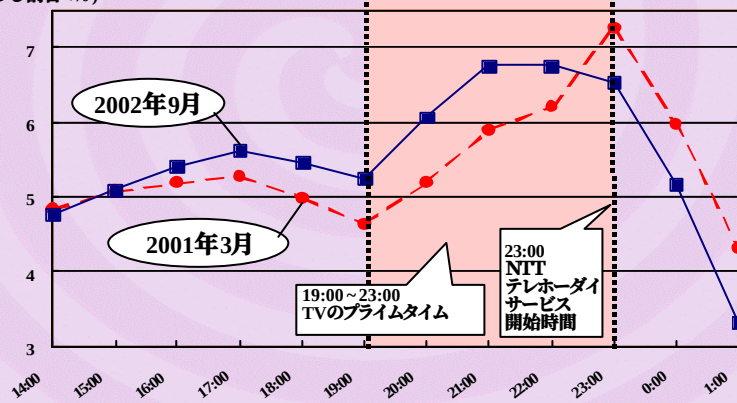
出典：インターネット白書2002 © Access Media/impress,2002

ブロードバンドで インターネット利用時間帯はこう変わった

1日における時間帯別PV数の推移

常時接続ユーザーの増加により
アクセスピーク時間帯がTVのゴールデンタイムに

(1日のPVに占める割合：%)



(注)2001年3月は代表的なサービスのPVを集計

実際のYahoo! JAPANへのアクセス状況

まとめ：
インターネットユーザーの変化とYahoo! JAPAN

インターネットユーザーは...

- ①順調に増加している (マスメディアへ)
- ②ふつうになっている (大衆へ)
- ③ネットへの依存度が高まっている (生活必需品へ)

+

**インターネットならではの
インタラクティブ性・機動性**



**マーケティング・プラットフォームとしての
インターネット利用の本格化が進む**

Do You
YAHOO!
?

6. バンダイチャンネル： バンダイ



ブロードバンド向け映像配信事業 「バンダイチャンネル」

株式会社バンダイチャンネル
株式会社バンダイ IT推進室

2002/12/25

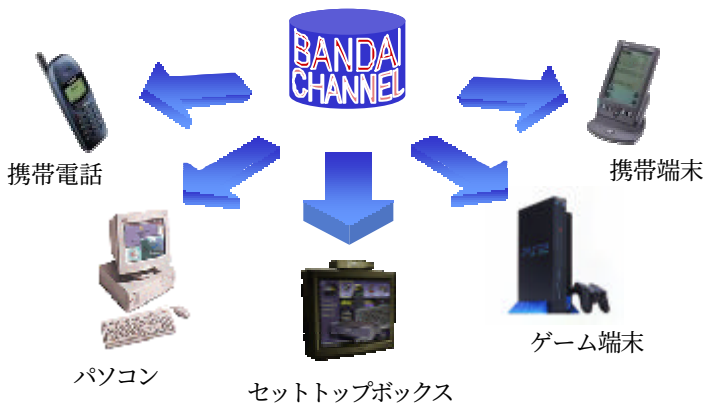
Confidential

Copyright © 2002 Bandai Co., Ltd.



配信する端末の種類

ブロードバンド回線を経由した「通信および電気通信役務利用放送法」による配信を以下の端末に対して行います。



携帯電話 パソコン セットトップボックス 携帯端末 ゲーム端末

Confidential

Copyright © 2002 Bandai Co., Ltd. 2





バンダイチャンネル カatalogサイト」




オリジナルアニメーション作品約400タイトル
1800時間分のアニメコンテンツを配信

各提携サイトの画面へ

Confidential

Copyright © 2002 Bandai Co., Ltd. 4

BANDAI CHANNEL

バンダイチャンネルの配信モデル

バンダイチャンネルの配信に対するコンセプトは「パートナー配信局各社とのアライアンスをもとに目抜き通りに出店する」

他社の場合インターネット上の独立サイトは「ここにあるので来て下さい」

Confidential

Copyright © 2002 Bandai Co., Ltd. 5

BANDAI CHANNEL

Yahoo!BB との共同プロモーション

Confidential

Copyright © 2002 Bandai Co., Ltd. 6



BANDAI CHANNEL

OCN (NTTコミュニケーション) とのアライアンス事例

Confidential

Copyright © 2002 Bandai Co., Ltd. 9

BANDAI CHANNEL

ブローバ (NTT-BB) とのタイアップ

Confidential

Copyright © 2002 Bandai Co., Ltd. 10



BANDAI CHANNEL

エキサイト 伊藤忠商事) とのタイアップ事例

Confidential

Copyright © 2002 Bandai Co., Ltd. 13

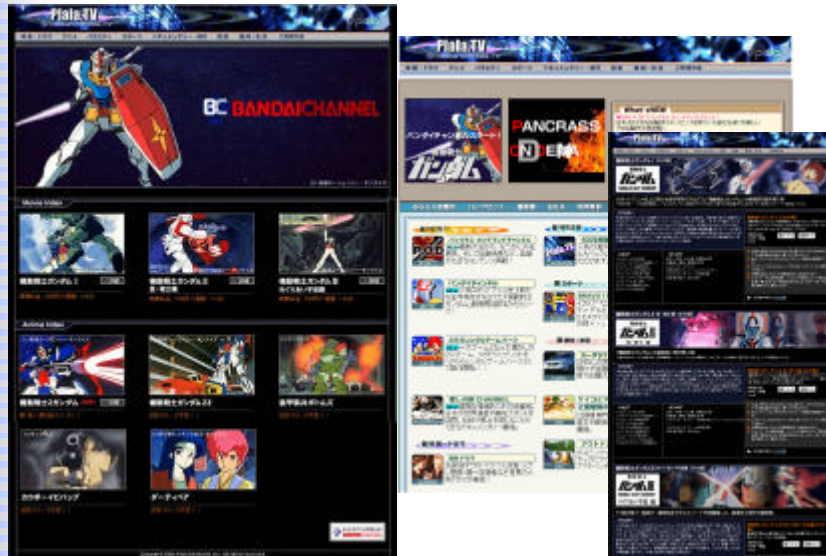
BANDAI CHANNEL

ニフティ 富士通) との共同プロモーション事例

Confidential

Copyright © 2002 Bandai Co., Ltd. 14

plala ぶらら (NTT東日本)とのアライアンス事例



Confidential

Copyright © 2002 Bandai Co., Ltd. 15

Hit Pops (三菱商事)とのアライアンス事例



Confidential

Copyright © 2002 Bandai Co., Ltd. 16

 レオパレス21向けコンテンツ配信

レオパレス21入居者の方にお届けする
ブロードバンドサービス

02年11月～ 有料課金スタート
03年4月 2万台配布
04年4月 累計20万台配布



Confidential

Copyright © 2002 Bandai Co., Ltd. 17

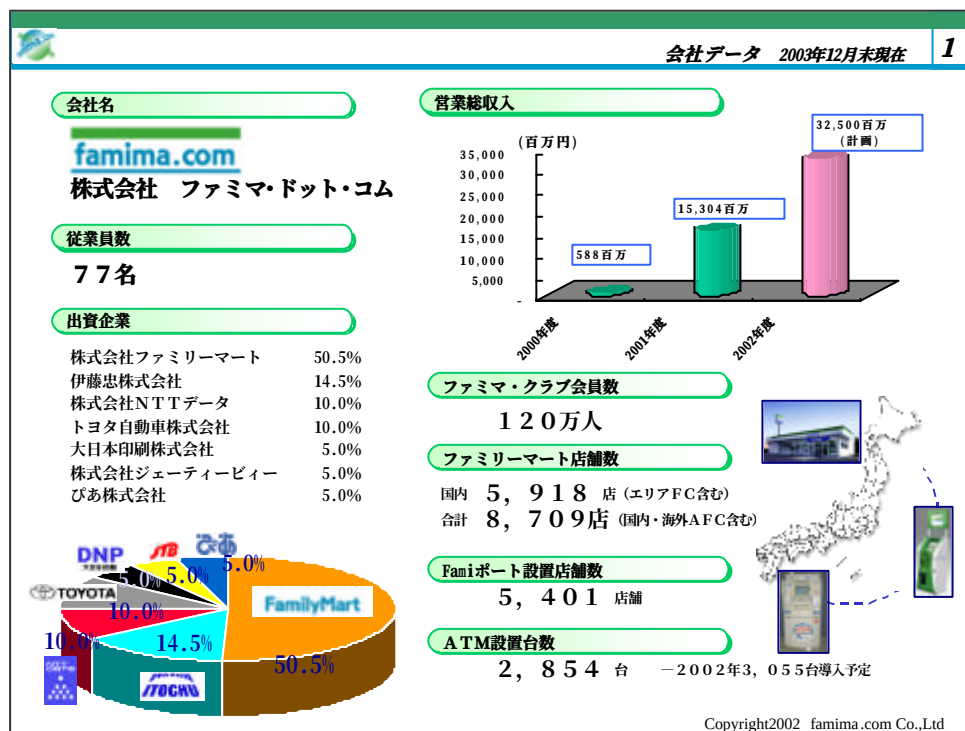
7. famima.com： ファミマ・ドット・コム







2003年1月31日





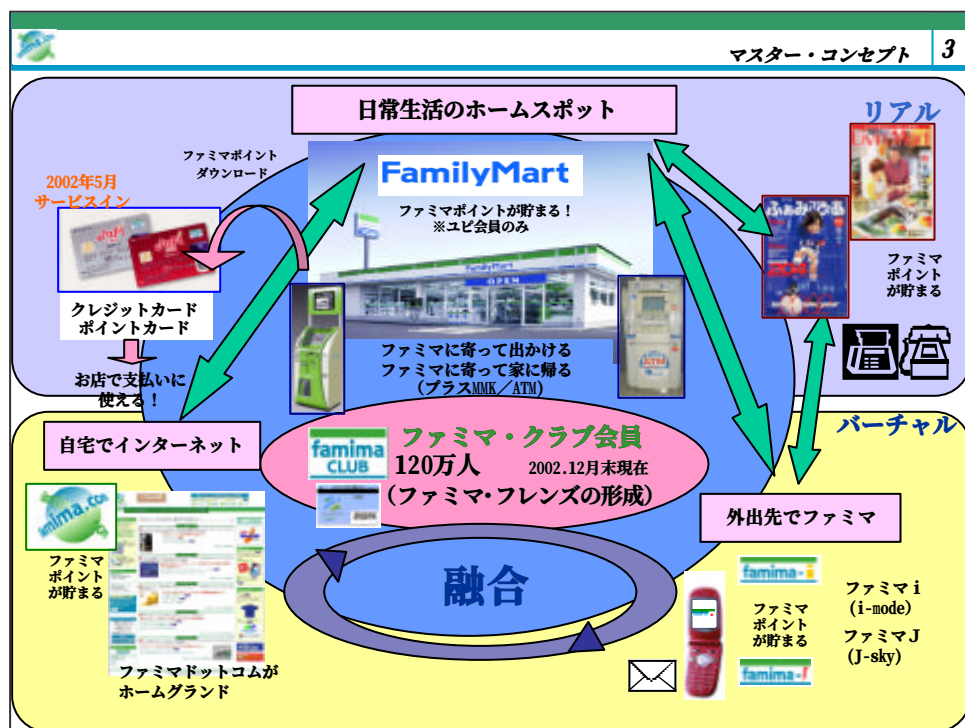
コンビニEC

2

コンビニがECに適している理由

- ➡ **ブランド力** **安心、便利**
- ➡ **利用世代が同じ** **20代～30代**
- ➡ **後方物流機能を保有** **在庫、配送**
- ➡ **受渡機能** **宅配+店舗+24時間**
- ➡ **決済機能** **クレジット+店舗**

Copyright2002 famima.com Co.,Ltd



ファミリーマートのECフランチャイズシステム

仮想店舗 (オンラインショップ) は、全てのFC加盟店が1つずつ保有する

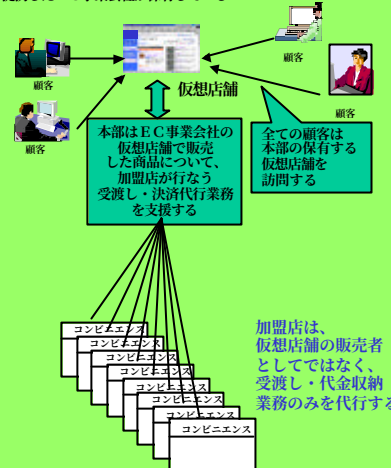


加盟店のメリット

- ・店舗面積に限定されない品揃えの実現
- ・加盟店ごとにインターネットを生かした顧客とのコミュニケーションが図れる
- ・仮想店舗から加盟店独自の品揃えやサービス提供できる

他社の加盟店とオンラインショップ

仮想店舗は、FC加盟店 (コンビニエンスストア等) の本部と提携したEC事業会社が保有している



*ビジネス特許 電子商取引フランチャイズシステム 2001年9月28日公開 (商)ファミリーマート

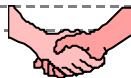
Copyright2002 famima.com Co.,Ltd

・ONE to ONE マーケティングの実現

ユビカード特典

- ・店頭お買い上げでもポイントが貯まる
- ・クレジット決済
- ・ポイントがすぐ使える

他企業会員制度との連携

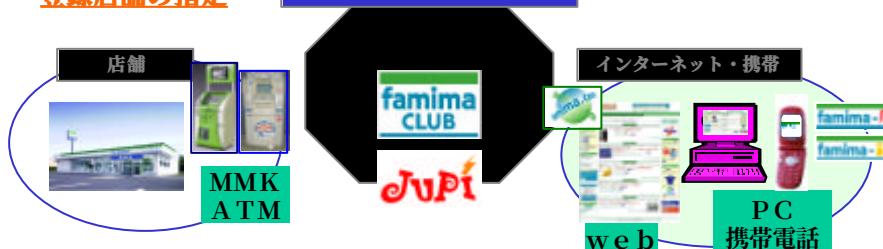


会員特典

- ・店舗で使える ポイント
- ・メルマガ情報
- ・チケット先行販売

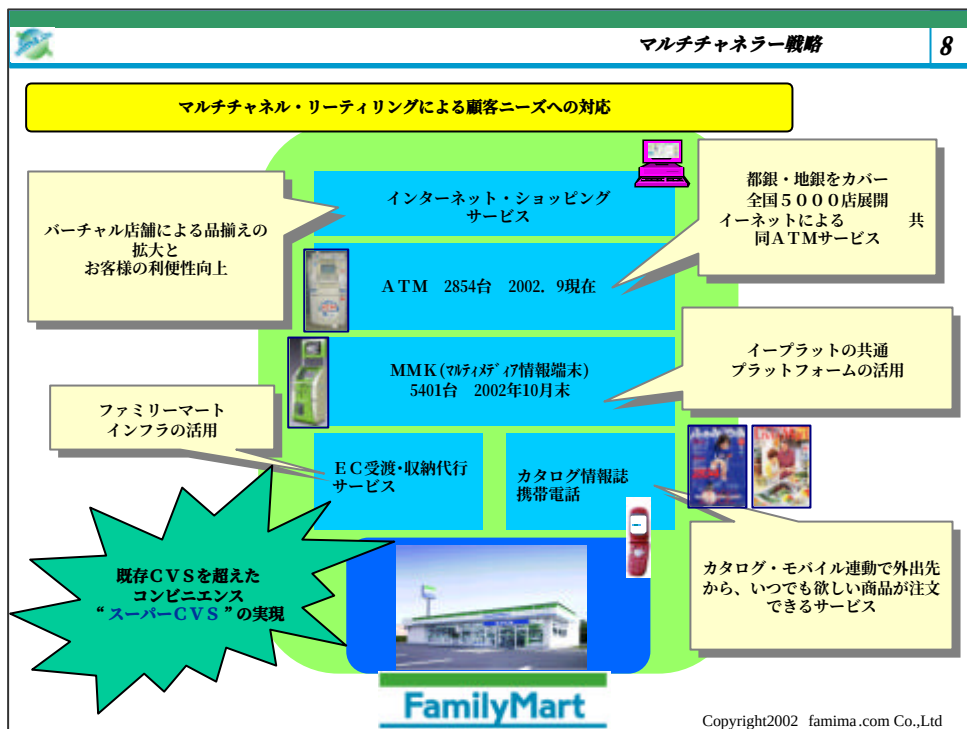
登録店舗の指定

ファミマ・クラブ会員



Copyright2002 famima.com Co.,Ltd





モバイル・サービス (i-mode・j-phone) 10

◆モバイルインターネットサイト

店舗とモバイルインターネットの「融合」

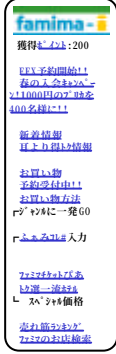
ふぁみコレびあで「簡単購入」

ファミリーマートで受取り・支払

- ・店頭で24時間受取可能
- ・送料無料

簡単入力ナビゲーター

- ・ふぁみコレびあと連動
- ・商品番号入力で一発購入



「実感できる」お得なサービス

お得なファミマポイント

- ・モバイルショッピングでポイント
- ・店舗で使える割引券に交換

豊富なキャンペーンプログラム

- ・入会特典キャンペーン
- ・ファミリーマート連動キャンペーン

メディアMIXで商品力UP

ファミマカットびあ
ゲーム、ビデオ、DVD、音楽CD、PCソフト、
グッズも先行予約
トコ選一流おれ
ファッション、家具、家電、食品



モバイル EC **情報** **お得**

「使える情報」が便利でおもしろい

- 売れ筋データを公開
- 得するプレゼント情報
- ファミリーマートの情報満載
- チケット先行予約販売情報

- ファミリーマート店舗検索
- 酒、ATM、たばこ、MMK端末設置店舗検索
- ファミメールで届く最新情報

Copyright2002 famima.com Co.,Ltd

店頭情報無料カタログ情報誌 11

◆ふぁみコレびあ

“読んで楽しくショッピング”

↓

**毎月200アイテムのトレンド
商品をご紹介します**



◆Livin' Mart

**“おいしく豊かな暮らしの
Information”**

↓

**コンビニエンス初の
中高年者向きカタログ**



全国の身近なファミリーマート店舗5900店でいずれも無料配布

創刊 2000年10月30日

発行部数 全国85万部発行 (1店舗あたり140部)

発行 月刊 (毎月第一日曜日)

編集協力 ㈱びあ

読者ターゲット 10代後半～30代前半

① CVSユーザー&Nonインターネットユーザーに対して、ショッピングチャネルを提供する

② CVSユーザー&モバイルユーザーに対して、famima.comサービスナビゲートする

取り扱い商品

約200アイテム/月を掲載

エンタメグッズ、ファッション、化粧品、服飾雑貨、美容グッズ、産直グルメ、サッカーグッズ他

創刊 2002年9月23日

発行部数 全国40万部発行 (1店舗あたり50部)

発行 季刊 (2月・5月・8月・11月の最終日・年4回)

編集協力 ㈱アクセス・パブリッシング

読者ターゲット 40代～50代の中高年

① 物販カタログだけでなく季節ごとの企画・イベント・新商品情報・占いなどの企画ページ満載の情報誌

② ファミリーマートのジェネレーション別マーケティングの第一弾

取り扱い商品

約60～100アイテム/月を掲載

① FOOD・・・毎日の食料を中心とした季節限定商品

② TRAVEL・・・季節ごとのJTBの旅行・宿

③ LIVING・・・輸入雑貨やインテリアなど良質な生活関連商品

④ GIFTS・・・選べるギフト・フラワーギフト

Copyright2002 famima.com Co.,Ltd



(マルチメディア情報端末)

マルチメディア情報端末MMK 12

●取り扱いコンテンツ

チケットぴあ
JTB旅行商品
高速バス乗車券発券
音楽ダウンロード
プロマイド印刷
デジカメプリント
シネコンチケット発券
QUOカードサービス
競馬予想・占い倶楽部
プレイベッドサービス (同乗・携帯・web等)
ザウルスわくわくソフトショップ
学校案内
JRS会員登録
大学受験料振込み受付
Yahoo!ゆうパック
GAZOOカーライフ情報

2002年9月現在

◆サービス導入計画

- ・2000/10末 導入開始
音楽、映像ダウンロード、自動車情報などでスタート
- ・2001/1月 本格導入開始 JTB旅行、チケットぴあ
- ・2001/8月 1500店舗導入 (東京・東海地域)
- ・2002/1月 関西圏導入開始
- ・2002/8月 4108店舗導入済み
- ・2002/10月末導入5401台 (除くAFC)

◆Famiポート機能

- ・BC代行収納決済票発行
- ・ユビカード ファミマポイントダウンロード
- ・リアルタイムマーケティングサービス (アンケート)

◆CMビジョン (広告)

- ・Famiポートに設置した18インチ液晶モニターによる
店内BGMと連動した広告展開

◆パートナー



(株)イーブラット コンビニ5社
トヨタ、NTTコミュニケーションズ



Copyright2002 famima.com Co.,Ltd



コンビニATM 13



◆銀行共同ATM

・1999年10月～サービス開始

・2002年9月現在、ファミリーマート2,854台
イーネット合計4,323台設置済み



2002年 ファミリーマート3,055台
設置予定 イーネット合計 5,000台

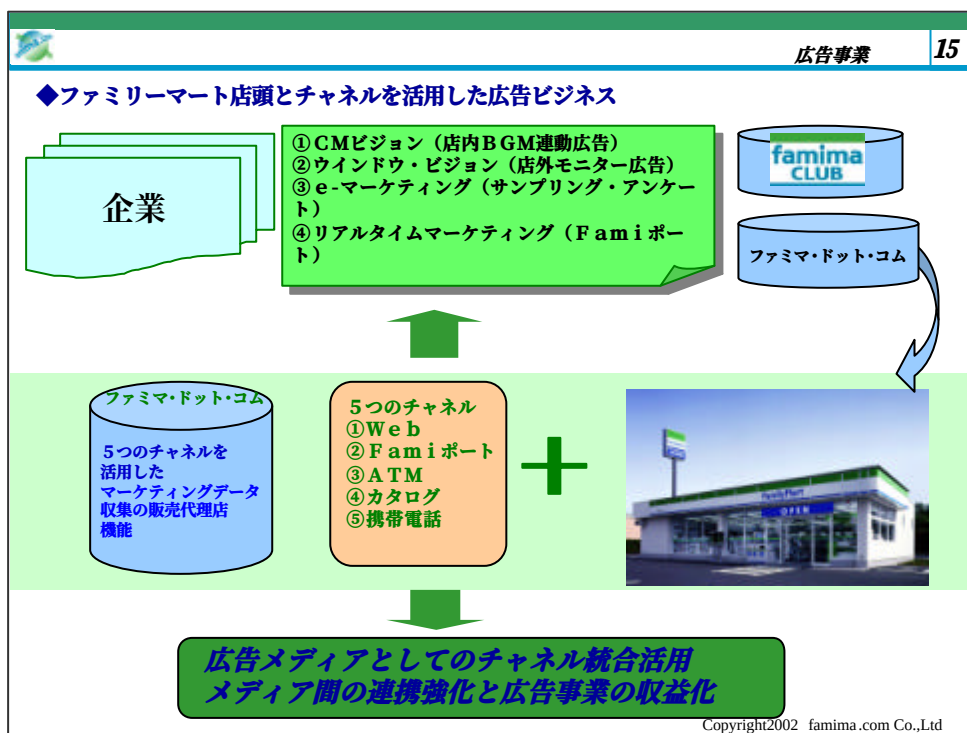
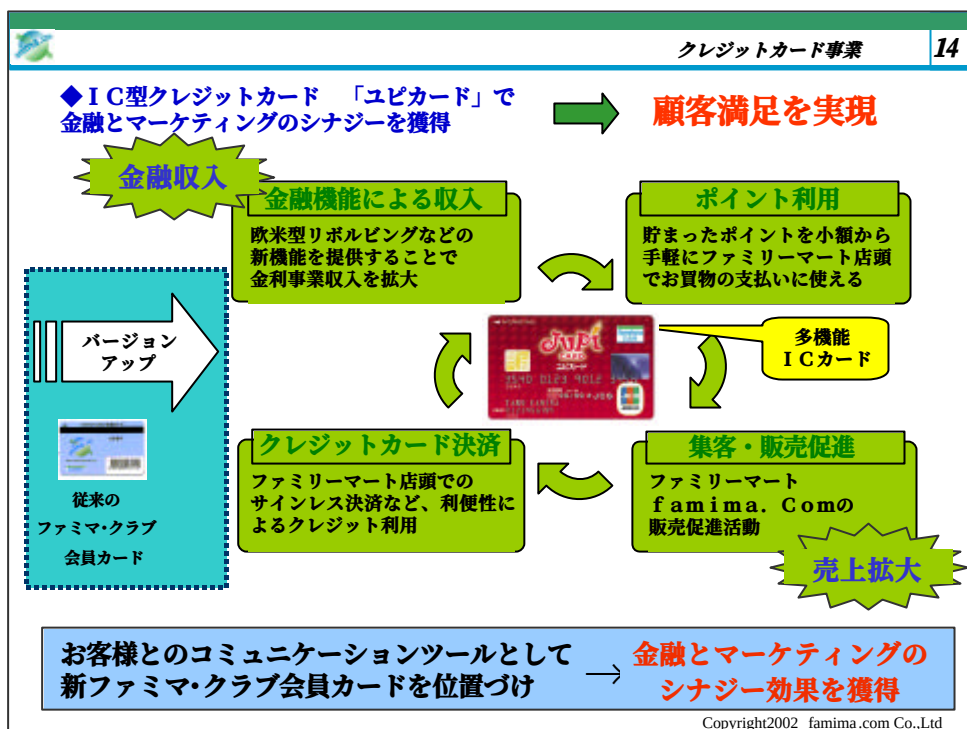
◆サービス内容

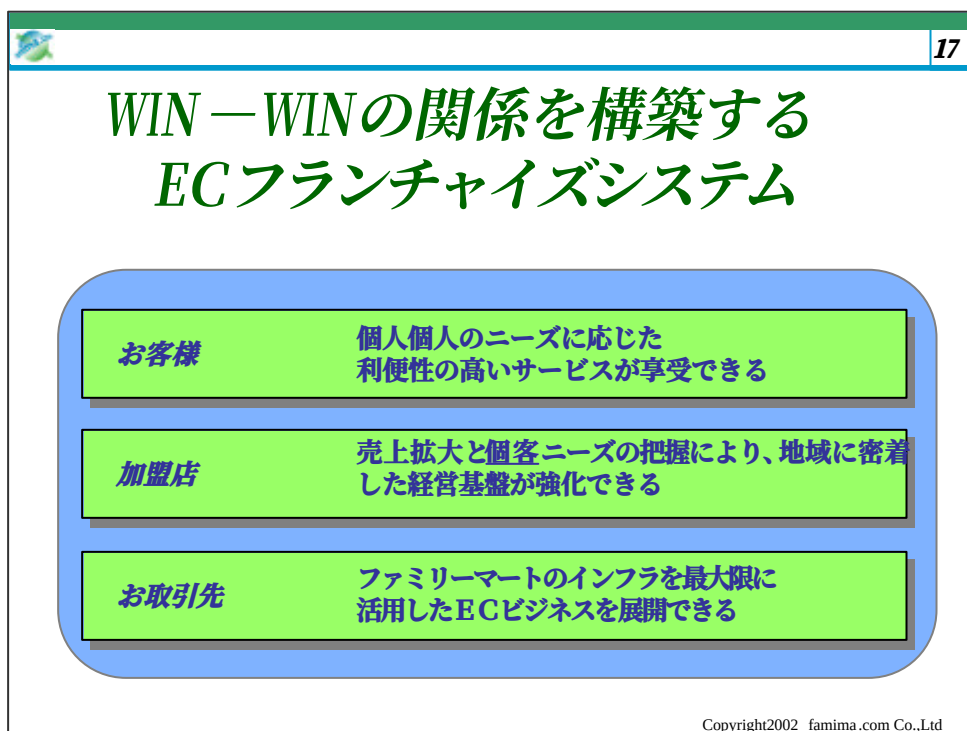
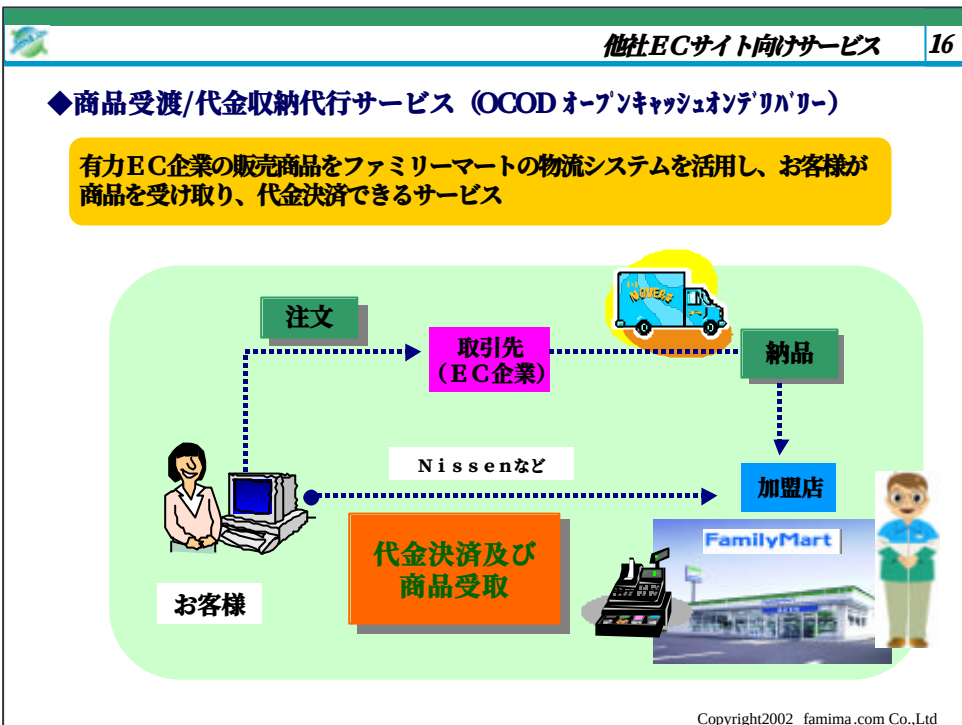
- ・全銀行カード利用可能 (MICS接続)
- ・最大24時間・365日利用可能
- ・提携銀行専用サービスメニュー

◆パートナー

- ・(株)イーネット
- ・1999年9月17日設立
- ・日本IBM主導、銀行37行 + コンビニ8社・等
61社

Copyright2002 famima.com Co.,Ltd





8. ネットプライス： ネットプライス



ネットプライス事業のご紹介

<http://www.netprice.co.jp/>
<http://m.netprice.co.jp> (モバイル)

2003年1月30日

株式会社ネットプライス
代表取締役 佐藤 輝英

1



会社概要

社名	株式会社ネットプライス (英語名: netprice, ltd.)		
本店所在地	〒150-0044 東京都渋谷区円山町 28-1 トウセン道玄坂第2ビル		
設立	1999年11月25日		
サービス開始	2000年1月		
従業員数	50名 (契約・アルバイト含む)		
資本金	4億7,000万円		
役員構成	代表取締役社長	佐藤 輝英	
	取締役副社長	日高 裕介	
	取締役	永塚 新	
	常勤監査役	近藤 希望	(公認会計士)
	非常勤監査役	高橋 由人	(元野村総合研究所副社長)
事業内容	・ショッピング事業 (モバイル・WEB・メール等の媒体上での商品販売) ・コマースプロデュース事業 (雑誌、メールマガジン、HTMLメール、TV等の他社媒体上でのECサービスのプロデュース) ・広告メディア事業 (自社の媒体上における広告枠の販売)		

2

1999年	11/25 会社設立（資本金 3,000万円）	
2000年	01/12 カリスマバイヤーのリコメンデーションショップ「バイヤーズセレクトショップ」を開始。 03/30 共同購入サービス「ネットプライスギャザリング」を開始。 09/13 モバイルECサービス「ちびギャザ」を開始。ギャザリングをi-modeに対応。 12/05 布袋寅泰氏との共同ギャザリング企画を開始。	
2001年	05/15 オリジナル商品開発を開始。 07/04 モバイルECサービス「ちびギャザ」をJ-sky、EZwebに対応。 10/31 KDDI社のEZweb公式メニューに「ちびギャザ」が認定。 11/02 角川書店と業務提携。雑誌「Chou Chou」と「ちびギャザ」との連動企画を開始。	
2002年	02/12 ショッピングHTMLマガジン「みるマガ」を開始。 02/25 マガジンハウスと業務提携。雑誌「POPEYE」と「ちびギャザ」との連動企画を開始。 03/26 角川書店と業務提携。雑誌「TolvolWalker bb」と「ネットプライスギャザリング」、 ならびに「ちびギャザ」との連動企画を開始。 04/10 テレビ朝日の番組「D's Garage」と「ちびギャザ」との連動企画を開始。 04/10 フジテレビの番組「千秋谷」と「ネットプライスギャザリング」ならびに「ちびギャザ」との連動企画を実施。 04/15 NTTドコモ社のi-mode公式メニューに「ちびギャザ」が認定。公式サイト入り。 6月初旬 コマースプロデュース事業の1つとして、サイバーエージェントのメールビジョン（HTMLメール）におけるEC支援を 開始。 06/17 NTTドコモ社のi-apple公式メニューにショッピング-apple、ちびギャザ底値ウォッチャーを導入。 07/02 DCカードと業務提携。共同でDC用クレジットカード「ネットプライスカード」を発行。 07/05 動画付ショッピングマガジン「i-かんず」開始。 08/23 SSコミュニケーションズと業務提携。主婦向け情報誌「レタスクラブ」と「ちびギャザ」との連動企画を開始。 09/15 角川書店と提携強化。総合情報誌「Tokyo Walker」等、全「Walker」シリーズ誌と「ちびギャザ」の連動企画を開始。 11/5 ニュースサービスセンターと業務提携。携帯電話ニュースサイト「The NEWS 無料」上で、携帯ショッピングサービス ShopTheNEWSを開始。 12/19 角川書店と提携強化。TV番組情報誌「月刊テレビジョン」と「ちびギャザ」の連動企画を開始。	

ショッピング&ギャザリング「ネットプライス」 (WEB)

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



参加人数が集まれば集まるほどプライスダウンしていく、共同購入システム・ギャザリングを日本で本格的に開始したのが、ネットプライス。ショッピング&ギャザリング「ネットプライス」では、消費者のニーズが高い商品を、毎週週替りで、市場価格の約20%～30%低い価格で販売しています。

(WEBページ画面例)



モバイルECサービス「ちびギャザ」 (モバイル)

<http://m.netprice.co.jp/>



- NTTドコモ 公式 i-mode / iアプリサイト
- KDDI 公式 Ezweb サイト

共同購入システム・ギャザリングを、日本で最初に携帯端末上で始めたのも、ネットプライス。WEBと同様、独自の商品調達手法により、時計、香水アクセサリ美容関連商品、ブランド商品など、購買欲の高い若い女性をターゲットとした商品販売を軸とし、モバイル単体の総合物販サイトとしては、日本トップクラスの売上となっております。

2000年9月に市場に先駆けて、i-mode 上での展開を開始。2001年7月には、i-mode 以外のEZwebやJ-skyを含めた3キャリアに対応。

(モバイルページ画面例)



「ネットプライスマガジン」 (PCメールマガジン)
ちびギャザメール (モバイルメールマガジン)
「みるマガ」 (HTMLメールマガジン)

会員数：48万人 ※
会員数：44万人 ※
会員数：25万人 ※

最新の販売情報を、登録ユーザーに対して、メールにてお知らせしています。
(※ 人数は、2002年末現在)

「ギャザリングとは集める（集まる）こと。」

参加人数（購入申し込み人数）が多くなるごとに商品がどんどんプライスダウンしていく、新しい買い物方式。

※「ギャザリング」は、ネットプライスの登録商標です。
※ネットプライスでは、「ギャザリング」に関する複数の
ビジネスモデル特許を申請しています。

◇ 例：現在の購入申し込み数が「48個」の場合

下記の表でも価格設定が公開されている通り、「48個」の申し込み個数がある場合は、1個あたり ¥8,800円
の販売価格になります。1週間の開催期間中に、あと2個以上の購入申し込みが
あれば、下記の表の最下部の行「50～100個」の枠が適用され、価格も ¥7,800円 に下がります。

販売価格	購入申し込み数	現在の購入申し込み数： 48個
¥9,800	1～9個	
¥8,800	10～49個	現在の確定販売価格： ¥8,800
¥7,800	50～100個	

① 消費者にとってのメリット：

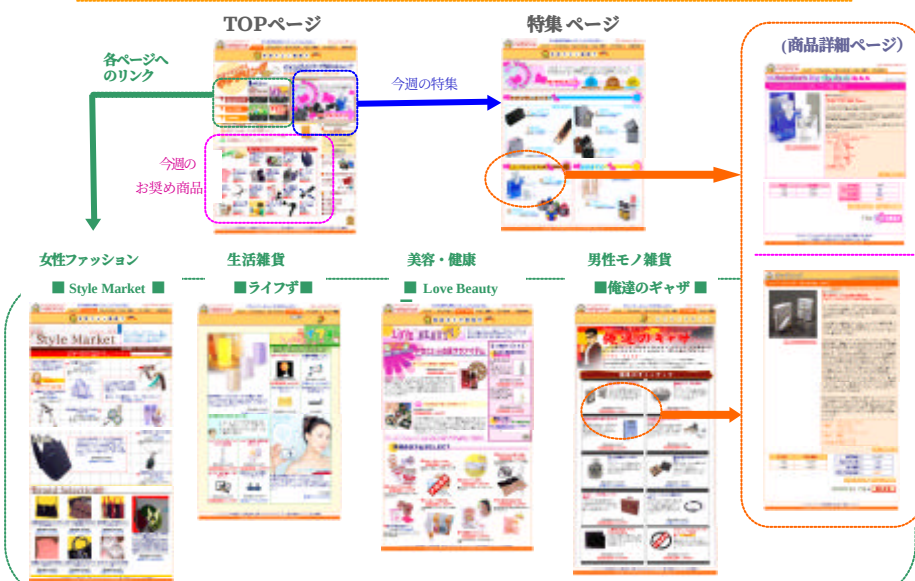
- ・オンライン・オフライン上で、一緒に購入する仲間を誘い合うことで、希望する商品の価格が安くなる。
- ・希望する商品の販売実績を確認することで、流行性・価格性・信用力を確認することができる。

② 商品ベンダーにとってのメリット：

- ・一定期間で販売結果が明確化するため、長期間在庫を抱える必要がない。
- ・ユーザーが引き合うことで口コミの話題性が発生する。

③ ネットプライスにとってのメリット：

- ・ユーザーの自助努力による口コミのプロモーション効果が販売を促進。
- ・短期間で、大量発注を行うことができるため、仕入れ価格の交渉力が向上する。



▼テキストメール▼

【ネットプライスマガジン】

その週に掲載されているお奨め商品を紹介
週3回配信)



▼HTMLメール▼

【みるマガ】

その週に掲載されているお奨め商品の紹介&みるマガ会員限定商品（1商品）を販売



【みるマガ号外】

みるマガ会員だけに、特定のテーマ（美容特集・ブランド特集など）に沿ったお買得商品を販売



【Love Beauty】

Love Beautyに掲載されているお奨め商品をLove Beauty会員だけに紹介



【ワーはんず】

ライフズに掲載されているお奨め商品をつーはんず会員だけに紹介



※Style Market と俺達のギャザのHTMLメールも近日発売予定⁷



モバイルショッピングサービスのご紹介

サービス名称	ちびギョザ 
サービス開始	2000年9月13日
対応キャリア	iモード公式サイト、EZWeb公式サイト、J-sky
アクセスURL	http://m.netprice.co.jp/
概要	ケータイ向け共同購入サービス ー購入申込数が増えることによって販売価格が下がっていく共同購入のシステムにより、お得で楽しいユーザ参加型のショッピングを提供
主要顧客属性	20代半ば～30代前半のケータイユーザ（OL、主婦、会社員中心）
売れ筋商品	ファッション、アクセサリ、美容・健康関連、香水など
その他取扱商品カテゴリ	家電、情報機器、時計、インテリア、雑貨など
月商	月間売上 約1.5億円（2002年11月実績）



9

ちびギョザの商品ページ

商品ページ例】



¥3980/～9個	期間内に集まった人数（個数）が9個までの価格
¥3480/～19個	期間内に集まった人数（個数）が19個までの価格
¥2980/～400個	期間内に集まった人数（個数）が20個以上の場合の価格で、最大400個まで販売。

ユーザ間のコミュニケーションを促進し、販売を支援。

みんなのコメント

- 【コメント例】
- アロマテラピーで寝られるなんて
 - アロマ効果はいつまで効くの？何年間？輸送は いくら？金の支払い？商品来た時の 後払い可？
 - お母さんにプレゼントします！
 - ぐっすりねるぞー

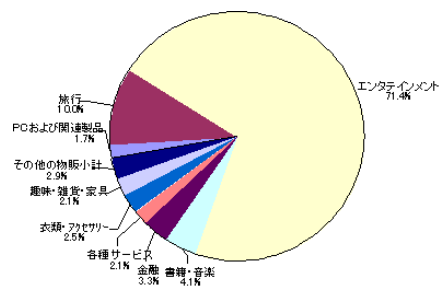
友達にすすめる

- 【コメント例】
- これは買いたくないかい？
 - ちょっとそそのお嬢さんこれを ちょーだいだい？
 - 見るだけでも楽しいよ！
 - この前言ったネットギョザリング（ダイエットの薬が安く買える）を教えるね ☆

10

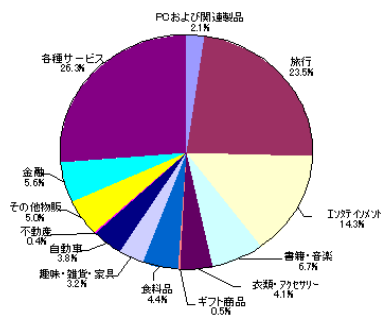
今後のモバイルコマースの動向

2001年モバイルBtoCセグメント別構成比



エンタテインメント： 71.4%
旅行： 10.0%
物販： 13.3%

2006年モバイルBtoCセグメント別構成比



エンタテインメント： 14.3%
旅行： 23.5%
物販： 26%

出所：ECOM 2002

11

既存メディア＋モバイルコマースの事例紹介

- 雑誌媒体との提携
(例：角川書店 Tokyo Walker、マガジックス「Popeye」等)



- テレビ番組との提携
(例：フジテレビ「千秋CD」、テレビ朝日「D's Garage」等)



<雑誌連携の例>



読者は各商品に振られた商品コードを入力するだけで商品ページを参照し、商品を購入できる。



12

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 ビジネス研究」
平成 15年 2月 発行

発行所 ディー・フォー・ディー・アール株式会社
東京都渋谷区恵比寿西1丁目8番1号 VCN BP 内
TEL : 03 (5573) 9488
印刷所 愛明印刷株式会社
東京都千代田区西神田2丁目3番8号 谷口ビル 1F
TEL : 03 (3262) 0126

この資料は再生紙を使用しています。