

# 第1章 小売・仲介、代行

## コンピュータ

### ネット販売いまだ模索中 ソニーは新しいビジネスモデルを作れるか

#### メーカーの意識格差大きい

コンピュータ業界はインターネットのインフラを一部提供する立場にあり、インターネットに関する意識が高い。しかし、物品の販売、いわゆるB to Cという視点で見ると、メーカー間の意識格差は非常に大きい。

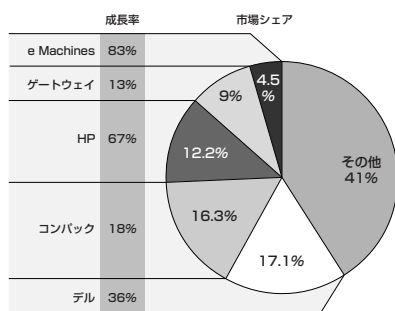
デルコンピュータや日本ゲートウェイは、インターネットによる直販をすでに軌道に乗せ、他社との差別化の切り札に使えるところまでノウハウを蓄積しているが、総じて国産メーカーは及び腰で、準備はしつつも他社の出方をうかがっている段階にある。

その背景にはインターネット革命のもたらす衝撃に対する認識の差と、B to Cに限定していえば、既存流通網への依存度の違いがある。

#### デルのネット戦略

デルコンピュータはパソコン販売では後発だったため、流通段階をカットすることでコスト競争力をつける戦略を最初から採用していた。インターネットの活用は必然的な路線であり、エンドユーザーからの製品の受発注はもちろん、部品の発注など製造部門も巻き込んだビジネス

資料2-1-22 2000年第1四半期米国内パソコン出荷台数



出所 IDC JAPAN (2000年2月) の資料を元に作成

モデルを構築できた。こうしたネット戦略のもと、1999年には長年トップを走ってきたコンパックを抜いて米国市場第一のシェアを獲得。インターネットを通じた売上高は全売上高(全世界)の50%に達している。

#### 販売店とメーカーの対応

しかし販売網を持たない後発メーカーと違い、巨額の資金を投じて営々と販売網を築き上げ、維持してきた既存メーカーにとって、話はそれほど簡単ではない。直販の比率を増やせば既存販売店からそっぽを向かれるのは明らかなため、既存流通網と良好な関係を保ちつつ、インターネットも活用するという方向を模索しているのだが、明確なビジネスモデルは見えていないというのが実状だ。

一方で既存販売店の対応はどうだろう。ラオックス、ヨドバシ、ソフマップなど大手ショップの多くは、インターネット直販を始めてはいる。もちろん、どこまで力を入れているかの温度差はあるが、たとえばラオックスの谷口好市社長は以下のように語っている。

「インターネットショップを運営している実感として、ヘビーユーザーは利用しますが、どこまで広がるかは疑問視しています。日本は土地が狭く、たいていの地域で車で15分も行けば店舗があり、実際に触って商品が選べるんです。その方が早いし、確実です」(「ビジネス・コンピュータ・ニュース」2000年4月10日号) 販売手法の1つとしてインターネットショップを開設はするが、ユーザーが雪崩をうってそちらに流れるわけではない、というのがパソコンショップ経営者のおおかたの実感のようである。

パソコンのようにそれほど安くはなく、いろいろなメーカーの商品を比較検討して購入する商品に関しては、実店舗の存

在価値が大きく減ることは当分なさそうである。

#### 積極的姿勢を見せるソニー

そうした中、ソニーの「インターネット企業」としての戦略が注目されている。同社の出井社長は、新興ネット企業を「サイバー企業」、伝統的な大企業を「リアル企業」と位置付け、「リアルとサイバーの良いところ取りを行えた企業のみが生き残れる」と断定する。

同社長は、インターネット革命について、

- ①1995年～新興インターネット企業が斬新なビジネスモデルで台頭
- ②1998年～リアル企業の反撃
- ③2000年～サイバーとリアルの融合

という三段階に分け、今は第三の段階を迎えたところだとする。そして、第三段階における革命の本質は、B to BとかB to Cという表面的な現象ではなく、商品開発・製造・販売、サービスの在り方、経営プロセスのすべての側面に及ぶという。ネット販売に関しては、コンピュータ関連機器はもちろん、自社製品をウェブ上で直販する「ソニースタイル」やプレイステーション2の販売だけをする「プレイステーション・ドットコム・ジャパン」を立ち上げた(次ページ参照)。今後、「リアルとサイバーの融合」を標榜するソニーの試みは、新しいビジネスモデルを構築できるのかどうかにかかっているといえるだろう。

(石井成樹 株式会社コンピュータ・ニュース社)



## [インターネット白書 ARCHIVES] ご利用上の注意

このファイルは、株式会社インプレスR&Dが1996年～2012年までに発行したインターネットの年鑑『インターネット白書』の誌面をPDF化し、「インターネット白書 ARCHIVES」として以下のウェブサイトで公開しているものです。

<http://IWParchives.jp/>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、データ、URL、名称など)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真・図の作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は掲載されていない場合があります。
- このファイルの内容を改変したり、商用目的として再利用したりすることはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用される際は、出典として媒体名および年号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレスR&D)などの情報をご明記ください。
- オリジナルの発行時点では、株式会社インプレスR&D(初期は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めました。すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接および間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

お問い合わせ先

株式会社インプレス R&D

✉ [iwp-info@impress.co.jp](mailto:iwp-info@impress.co.jp)