

野村総合研究所

インターネットビジネス利用の現場から



「インターネットをビジネスに、したい」

本誌の取材に応じてくれたのは、社会・地域研究本部事業企画室の藤元健太郎さん。「NRIサイバービジネスパーク・トータルプロデューサー」である。まだ20代の若手研究者がこのプロジェクトの企画・運営を担っている。

「インターネットはビジネスに使えるということで参画企業を募ってきましたが、私の気持ちの中では『インターネットをビジネスにしてやろう』という部分も大きかったですね」

というのは、学生時代すでに、当時最先端のネットワーク環境に触れ、その可能性に大きく期待を寄せていたからである。

「大学2年からアルバイトで政府出資の研究プロジェクトに関わっていました。電子図書館の研究だったんですが、3Dの本棚の中を歩き回り、書籍やテキストをハイパーリンクで見たいこうと。ワークステーションを1人で2台使ったり、UUCPでしたが電子メールなんかも使えたりという、ちょうど今のSFCの学生さんのような環境を初

証券系シンクタンクの野村総合研究所(NRI)がインターネットビジネスの実験プロジェクト「NRIサイバービジネスパーク」をスタートさせて1年が経過した。他に例を見ないこの本格的な商業集積空間で、どんな成果が生まれ、どんなビジネスの芽が育ちはじめているのだろうか。

レポート 喜多充成

めて体験できた世代なんです。

また、ちょうどWIDEプロジェクトの始まる時期で、そこでは『IP接続するのはスゴいんだ。なにしろメールが瞬時に届く』『そりゃスゴい』なんて会話をしたことを覚えています」

しかし、いち早く未来を見てしまった若者は、就職して企業の現実に戸惑うことになる。会社へ入ってから情報通信関係のマーケティング調査やコンサルティングを担当したが「傾きかけたCATV局をどう立て直すか」「キャプテンの事業をどうたたくか」など最先端にはほど遠い、後ろ向きの仕事だったようである。

「でも、ほんとうの高度情報化社会は必ず来るんだと信じてやってきましたが、93

年末から94年の頃にMosaicが出てきたのを見てびっくり。その瞬間に気持ちが昔の大学時代に戻りました。しかもパソコンで使えるというので、これはビジネスになる時代が来たと思いましたね」

野村総合研究所は、企業の市場調査、戦略立案、システム構築、ニュービジネスの立ち上げなど、さまざまな局面でのコンサルティングが主たる業務である。藤元さんの大学時代の体験とコンサルティング業務を通しての経験が、Mosaicを見た衝撃で結びつき、サイバーモールの構想が広がっていったのである。

実験プロジェクトは95年の1月から11社を集めてスタート。アクセス回数や利用率などの基礎的データ収集を主目的として7

月に第一期の実験を終え、現在は限りなく
実用化実験に近い、第2期のプロジェクト
が始まっている。

「最初は担当者個人とのお付き合いだっ
たのが、いつのまにか専門のセクションが
できたり、それにかける予算規模もケタが
上がってきたり。インターネットに関わっ
ている人はみな感じていることでしょうが、
ここ1年の変化は本当に急激でしたね」

急激な変化のなかで、どの企業もインタ
ーネットでのビジネスでのノウハウを急速に
蓄積しつつある。藤元さんは、商業集積地
をプロデュースする立場から多くの経験を
急速に重ねていることになる。

カテゴリーキラーでは続かない

「インターネットでビジネスを、という
とき、すぐ通信販売という話になってくるの
ですが、これは過大な期待をいだかないほ
うがいいのではないかと思います。広島の
ダイイチさんが洋書販売で成功しましたが、
ビジネスのケーススタディーとして見ると
きは、家電販売をやっていた企業が、納期と
コストを半分にすると異業種に参入したとい
う『カテゴリーキラー』なんですね。

他のケーススタディーのメタファーでい
えば、ロードサイドの紳士服大型店である
アオキやコナカが価格破壊で百貨店に対抗

したのと同じです。しかし彼らの競争力
である低価格は、それだけでは長続きしな
いわけです。現に百貨店の低価格ブランド
がロードサイド店を脅かしていますよね。

洋書販売でもダイイチさんにぶつけるよ
うな価格設定で丸善などが通販をはじめて
います。価格は同じで、ダイイチがtelnet
なのに丸善はWebでも検索できる、しかも
日本の書籍も買える。当然ながら後発メリ
ットが生きているわけで、ダイイチさんが
カテゴリーキラーであり続けるためにはそれ
を上回るビジネスを今後次々と打ち出して
いかなければならない。

インターネット上での出店は、非常に参
入障壁が低いということはいいいことなん
です。しかし、カテゴリーキラーを目指すか
らには永遠に競争が続いていくわけです。

うちがやるからには、狙うのはそこでは
ないだろうということは、早い時期から意
識していました」

インターネットのWebページを広報のツ
ールとして使い始めている企業も多いが、
活用の段階にまで至っているかという疑
問符がつく、と藤元さんは言う。

「従来の雑誌に載っている広告や、
TVCMをそのまま出しても、インターネッ
トのユーザーには受けません。自分で情報
を集めて、自分で判断しようという人の志
向にはマッチしません。

たとえば車でも、環境問題や衝突安全性



社会・地域研究本部事業企画室
藤元健太郎氏

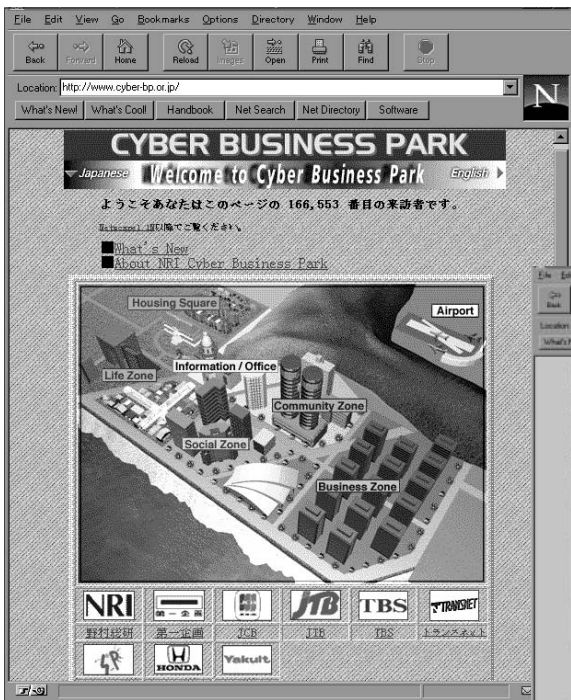
に関心があるような、そういう人に対して
もどンドン情報開示して、ネガティブな情
報も出していく。そういった情報も踏まえ
たうえで商品を選択をする理性的な消費者
像が描けます。プッシュ型の4媒体（新聞、
雑誌、テレビ、ラジオ）で広告をやってい
る限り、お金を使ってネガティブな情報を出
すことはないんですが、情報を提供する
側には、ユーザー側から情報を求めてくる
プル型のインターネットではちょっと違う
ということを理解してもらわなければなり
ません」

また市場規模の広がりとともに、マーケ
ットの質が大きく転換する時期に近い将来
訪れることを予想する。

「5%のマーケットがインターネットのビジ
ネスを左右することになるだろうし、インタ
ーネットの場合、97年にこの段階までいく
のではないかと予想しています。

規模で言うところちょうど今年の夏ぐらいの
携帯電話のマーケットがこのくらいですね。
携帯電話は、もう誰もが使っているように
見えて、規模的にはまだ十数人に1人とい
うレベルなのですが、それだけあれば、十
分世の中に市場として認知されるわけです。
この最初の5%の人たちは、多少高くても、
多少むずかしくてもいい。こだわりを持ち、
厳しい選択眼を持った人たちですね。その
人たちが『インターネットは便利だ』と思
うかどうか、次に続く20%のマーケット
を左右します。5%の人たちが積極的にそ





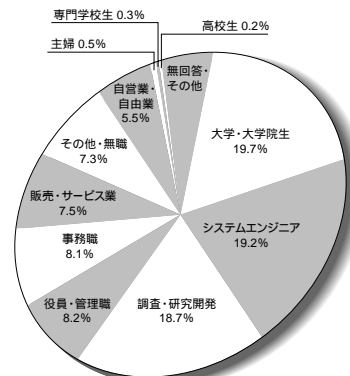
さまざまな建物が立ち並ぶサイバースパークのホームページ

サーバアドレス

URL <http://www.cyber-bp.or.jp/>



参加企業が名を連ねている



ビジネスパーク内のネットサーフ倶楽部にアクセスしてくるユーザーの属性図

の価値を認めれば、20%のマーケットは5%の人たちが引っぱり込んでくれる。それが97年ごろになるのではないかと。

しかも最初の5%を対象としたマーケティングと20%を対象にしたマーケティングとではまったく質が違ってくるんです。

たとえばウィンドウズ95を買って「CD-ROMはどっちが表か」「インストールはどこで買うのか」なんて電話がメーカーにかかってきたという話がありますよね。これはパソコンがその20%の段階に移行しようとしていることの表れなんです。インターネットではそのような状況が2001年ぐらいひょっとしたらもっと早くに訪れることになるでしょう。そこがインターネットのビジネスの大きな転換点になると思います」

フェーズ1では「海外」がキーワード

「NRIサイバースパーク」に参画している企業側は現在23社。うち「公式参加企業」は13社でJCB、JTJ、TBS、本田技研などがここに名を連ねている。

「スタートの段階で各企業のみなさんは『ユーザーとのコミュニケーションツール』や

『世界に開かれたネットワーク』として期待する部分が大きかったように思います。JTJは海外からの旅行客に向けて日本の情報を発信し、それを予約や売り上げにつなげていきたい。TBSはアジアに向けて番組を提供していくうえで、情報発信のツールとして使いたい。あるいは本田技研はカタログや広告では盛り込めない、商品コンセプトの部分まで突込んだ情報を提供し、それに対する反応を企画に反映させたい。こういったことがかんたんに効果的にできる点に興味を示して参加してきました。が、第1段階の実験が終了して第2段階に入り、国内での注目度が上がってきたことで、以前ほど海外海外とは言わなくなってきています」

第1段階で目標としたのは、どんな層の人たちがいて、新聞や雑誌などの広告や新しい企画を立ち上げたことでアクセス数がどう変化するのかといったデータ収集だった。

日ごとのアクセス数グラフに広告展開などのイベントをからめた表や、co、ac、orなど組織ごとのアクセス状況などの結果は公開され、それをにらみながら、第2段階では各社のホームページにそれぞれの狙いが反映されるようになってきている。

「たとえばソフマップは12月から日本最大規模の本格的なショッブを始めましたが、『既存店の1フロアの売り上げ』とはっきりした目標を掲げ、品揃えや決済手段を充実させてきています。数字は申し上げられませんが、売り上げは順調に伸びていて、目標達成も思ったより早いのではないかと思いますね。

また、中古車販売業者を仲介するオークネットも面白いことをやろうとしています。これは、既存の中古車販売ビジネスの枠組みを変えてしまうかもしれません。ここは、すでに衛星通信を利用した全国規模の中古車オークションを行っていますが、インターネットを使えば可能性はさらに広がることができるはずです。例えば、個人が直接自分の車の中古市場価格をオンラインで簡単に査定できるようにするなど、中古車市場のボリュームをふくらませる可能性も模索しています。ただし全ての企業さんが順調に進んでいるわけではなくて、投資対効果の判断や既存の商習慣のしがらみ、組織の壁の限界など様々な課題も数多く存在するのは確かです。アクセスしてきた人からすれば不満の多いページもまだまだ数多いはずですね」

利用者のコミュニケーションの場も提供している



インターネットショッピングができるソフマップのホームページ



新しい情報が次々にアップされる

の現象かもしれません」

しかしここまで聞いてきて、インターネット上の商業集積地と、サーチエンジンや専門分野ごとのリンクページとはどう差別化をはかることができるのか。そもそもハイパーリンクでつながっているWebの世界では、1か所に集まっていること、1つのサーバーで行っているということが、ユーザーの側からは見えにくい。

「そこなんです。結論から申し上げますと、インターネットとは『ニーズを顕在化させる試みが単独でできる、初めてのメディア』になるんです。何かを買いたいと思うとき、テレビや雑誌で見たり、友達と話をしてだんだん欲しいものが決まってくる。それからやっと購入に至るわけですが、『ニーズ』という言葉の意味から考えると、どんな商品が、いつ、いくつ売れたという情報はもう役に立たないんですね。POS（販売時点情報管理）でいくらいっしょけんめいデータを集めても、買わなかった人の消費性向を知ることはできません。奥さんに反対されたのか、他に欲しいものがあつたのかはまったく分かりません。この『買わなかった人の情報』は非常に強く求められていながら、他の方法では集められないものだったんですね。

しかしWWWで、ユーザーのリンク先をたどっていけば『車を見に来たが温泉に行きたくなって旅行代理店で予約した』などの消費行動も分かるし、ある仮説を立て、それを検証していく手段も得られる。社会学のフィールドワークにもなるわけです。

もちろん現在の段階でそれは実現していませんが、将来的にはそのレベルまで持っていきたいと考えています」

すでにインターネットを始めており、多少難しかろうが何だろうが5%のユーザーにとっては、ひょっとしたらよけいなお世話かもしれない。だが、その5%に続く20%のマーケットで何らかのビジネスを考えてみたいと思っているなら、このプロジェクトをウォッチし続けておくべきだろう。

このあたりは野村総研の本業であるコンサルティング、事業計画の立案の延長線上にある。そのあたりの洗練を感じるのが、プロジェクトそのものが「期間限定の実験プロジェクト」と位置づけられている点である。参画企業の担当者にとっては社内的な根回しがしやすいし、商慣習や規制に触れる部分はあっても、期間限定の実験ならば大目に見てもらいやすい。それでいて日本の社会は「実験であれ何であれ、いったん既成事実をつくってしまえば次の展開が非常に容易になる」（藤元さん）のである。

「JTBも実験が第2段階に入って、当然ながら次の展開が見え始めてきています。既存の旅行情報システムや予約システムなどの膨大なデータベースをインターネットとインターフェイスしていこうというもので、もうHTMLだけの世界じゃないわけです。野村総研としても、システムの間人々とともにこれのお手伝いをしなきゃならない。

方向としてはこうなることは当然だし、もしサイバービジネスパークに参加していなかったとしても、いずれはそうなったでしょう。が、この実験プロジェクトに参加したことでスケジュールが早まったのは間違いのないと思いますね。

それにも増して、技術面での進化のスピードが速いのがこの世界の特徴です。Net-Scape 1.1対応のページではどこがつくっても大差ないものになっていますが、JavaやShockWaveなど新しい表現のテクノロジーが普及してくると、ホームページの出来は力を入れているところとそうでないところでは相当な差がついてくると思います。コンテンツで見せることが目的ならそれなりにお金をかけなきゃいけないし、モノを売りたいのならとにかく品揃えを増やすことにウエイトを置くという具合に、さまざまなものが出てくるでしょうね」

こういったかたちでの、企業単位のホームページのほか、「電活クラブ」という有名百貨店の横断的なオンラインショッピングモールがある。季節ごとの商品をそろえ、価格別、ジャンル別に整理して並べられている。これは野村総研が直接手がけるサイバービジネスパークのなかの直営店である。

「電活クラブは当社の社内ベンチャーとして始まったもので、サイバービジネスパークとは意味合いが少々違っています。しかしこれほど間口を広くさまざまな業種業態を取り込んでいる大規模商業集積は、アメリカでもあまり見ないですね。日本特有



[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

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、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)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、写真の撮影者、イラストの作成者、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収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用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する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時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が、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の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。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社インプレスR&D

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp