

HOF 01-085

本田財団レポート No. 85

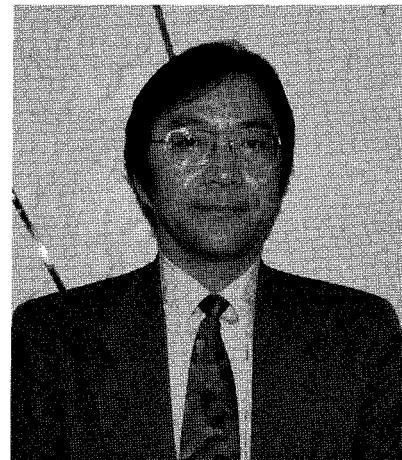
「インターネットは市場と企業をどう変えるか」

日本総合研究所メディアインキュベーションセンター所長

田坂 広志

講師略歴

田坂 広志（たさか ひろし）



1951年生まれ。

1974年、東京大学工学部原子力工学科卒業。

1981年、同大学大学院博士課程修了。民間企業を経て、1987年、米国のシンクタンクであるバテル記念研究所で客員研究員を務める。

1990年、日本総合研究所設立と同時に入社。

現在、取締役事業企画部長。EC事業推進部長、メディアインキュベーションセンター所長を兼任。コマースネット・ジャパン国際部会長、電子商取引実証推進協議会運営委員なども務める。

このレポートは、平成8年9月30日パレスホテルにおいて行われた第73回本田財団懇談会の講演の要旨をまとめたものです。

目 次

はじめに.....	4
キーワードの移り変わり	5
「エレクトロニック・コマース」とは何か	7
日本型エレクトロニック・コマースを実現するための「5つの発想転換」	10
「情報バリアフリー革命」が始まる	31

はじめに

いただきましたテーマは「インターネットは市場と企業をどう変えるか」という非常に幅広いテーマですが、私自身、お話し申し上げるときにはあまり「概論」をしない主義です。短時間に、さらっと概論を申し上げても、実はわかったようでわからないという結果になります。

「神は細部（ディーテイル）に宿る」という言葉がありますが、ものごとの真実というものは、むしろ、一つひとつの具体と詳細のなかにあるのではないかという気がしています。そこで、今日は、あまり抽象的な話をせず、具体的なテーマを中心に、最近のインターネットに関する話をしたいと思います。いま、インターネットについて本を買われますと、「インターネットはこういうものであって、こんなことにも使われ、あんなことにも使われている」ということが色々と書いてありますが、こうした概論よりも、むしろ、私自身がいま取り組んでいます「電子商取引」、すなわち「エレクトロニック・コマース」の最新の動きをお伝えしたいと思います。しかし、専門的な用語を乱発して難しいことを申し上げるつもりはありませんのでご安心下さい。こうした最先端の動きのなかから、いまの経営なり、社会を見つめるときのヒントをつかんでいただければと思います。こうした最先端の動きを通じて、本質的な何かを理解していただければと考えています。

さて、まず最初に「スマート・アイランド・コンソーシアム」についてご紹介します。これは、日米企業65社が集まり、「エレクトロニック・コマース・アンド・コミュニケーション」の創造に取り組んでいるコンソーシアムです。わかりやすく言えば、「インターネットの上で商売をやろう」、それから「インターネットを使って自治体活動やコミュニティ活動をやろう」ということです。私はこのコンソーシアムの代表でもあります。ここには、米国からもサンマイクロシステムズやシリコン・グラフィックス、イーストマン・コダックなどの企業が参加しています。日本企業もNTTを始めとしてインフラ、ハード、ソフト、コンテンツ、サービス、の各業種、上流から下流まで集まって活動しています。したがって、いまから申し上げることは、単なるシンクタンクのデスクワークやペーパーワークではなく、これらの企業が集まってビジネスチャンスをめざして動いている、その生々しい動きを背景とした具体的な話です。

キーワードの移り変わり

本題に入る前に面白い話をしましょう。過去2年間のキーワードの変遷です。私の記憶では、2年前の夏が「マルチメディア・ブーム」の始まりでした。「マルチメディア産業 123兆円市場」のビジョンを打ち上げた郵政省にあおられて、民間企業が走り始めたのが、この夏です。この頃、名刺交換会に出るとたいへん面白い光景が見られました。名刺交換のとき、皆さん、半分誇らしげ、半分悩ましげに名刺を出される。その名刺に書いてあるのが「マルチメディア事業開発部」とか「マルチメディア技術推進センター」とか、「マルチメディア何とやら」という肩書きです。そんな光景を、よく拝見しました。そのとき、皆さん、お互いに顔をじっと見ながら、「御社は、いつ設立?」と聞く。返事は「先月できました」とか「今月設立したばかりです」などが多い。これ、だいたい社長さんの「鶴の一聲」なんです。国が「123兆円市場」と打ち上げますと、企業の社長は本能的に、「おい、何か部署をつくれ!」とやってしまうわけです。そうして設立された部署の方々が集った名刺交換会での会話は、いつも、こんな会話から始まりました。

しかし、本当に悩ましいのは、この会話の次の会話です。聞かなければ良いのに、つい聞いてしまう。「それで、おたくの部門では、何をなさるんですか?」とか「何で儲けるんですか?」と聞いてしまう。すると、皆さん、悩ましげに「いま、考えているところです」「どこにビジネスチャンスがあるんでしょう?」「正直、良く分からぬ」といった調子でした。これが2年前の「マルチメディア・ブーム」の実態です。何もよく見てなかった。しかし、とにかく走りはじめた。

私は話が脱線する癖があるので、お許しいただきたいのですが、最近は、経営環境がどんどん変わるため、こうしたやり方が、社長にとっての「最高の戦略的打ち手」になってきています。つまり、ビジネスチャンスのキーワードが世の中に出てくると、すぐ、それに関連する部署をつくる。そして、新任の部長に言う。「事業戦略については、君たちが考えたまえ」と。

これはある意味では非常に優れたやり方です。「まず組織をつくることが最初の戦略である」こういう感覚が最近は非常に強くなっています。まず組織をつくる。つくった組織のなかで戦略を考える。とにかく走る。走りながら考える。特に、マルチメディアやインターネットの分野は、「走りながら考える」でもダメ、「走り終わったあとで考える」くらいの気持ちがないと、やっていけない世界です。そこで、2年前の夏には、「とにかく

く、マルチメディア！」と走りはじめたわけです。

本日は、マルチメディア分野の専門の方々や高名な先生方がたくさんいらっしゃいますが、とりあえず、マルチメディアやインターネットに詳しくない方にもおわかりいただけるように話をさせていただきますが、あの頃から、出版の世界もわかりやすくなつた。マルチメディアについても『2時間でわかるマルチメディア』という本が出ました。最近では「90分でわかる…」という本も出てきましたので、だんだん時間が短縮されてきました。いずれ「読まずにわかる…」という本が出るのを期待しているのですが…。(笑)

ところで、最近は遂に「サルでもわかる…」というタイトルの本が出てきました。しかし、この本は読むのが恐い。読んで、もしわからなかつたらどうしますか？(笑)

こうして次々と出てくる本のタイトル。本屋の新刊書コーナーに平積みしている本が、次にどんなタイトルに変わるか。これを予想するだけでも競馬より面白いですが、それ以上に面白いのが、このタイトルの変化のスピードです。これが、どんどん変化してきています。皆さん、暇な方は、グラフをつくってプロットしていくと面白いことがわかります。最初の「マルチメディア」というタイトルの本は、けっこう何カ月も堂々と積み上げてあったのですが、これが、その年の暮れあたりに「インターネット」に替わりました。「2時間でわかるマルチメディア」といった本を買って一生懸命読み終わって、さあと思うと「インターネット」がまた出てきた。今度は「サルでもわかるインターネット」を読んで、何となくインターネット通になった気持ちになっていると、また「CALS」がやってきたわけです。「CALS」って何のことか。「コマース・アット・ライト・スピード(Commerce At Light Speed)」というのが最近の表現です。その前は「コンティニュアス・アクイジョン・アンド・ライフサイクル・サポート(Continuous Acquisition and Lifecycle Support)」の略でした。私もようやく舌を囁まずに言えるようになったのですが、日本語で言えば、「生産・調達・運用支援システム」と言う意味です。「コマース・アット・ライト・スピード」というのは、日本語で言えば「光の速さで商売をする」ですね。

その頃、私は講演で冗談をよく申し上げたのです。「光の速さで商売をする」。素晴らしい言葉ですが、でも、それだったら、近くのそば屋に電話をかけ、「きつね一丁」って頼んだって、これも電話を使って「光の速さ」で商売をやっているんです。(笑)

どうも「言葉」だけが踊っている。そんな感じでした。しかし「CALS」って何だかよくわからない、ビジネスチャンスとどうつながっているんだ、と皆が思いはじめた頃に、「真打登場！」と出てきたのが、本日のテーマでもある、「エレクトロニック・コマース」で

す。

「エレクトロニック・コマース」とは何か

エレクトロニック・コマース、「電子商取引」と訳されていますが、わかりやすく言えばインターネットの上でいろいろなビジネスをやろうということです。予想によると2000年には全世界2億人が参加するグローバル・ネットワークが生まれてくる。短絡的に考えれば、このネットワークをうまく使えば、2億人にマーケティングができるというわけです。この頃から、さっきのマルチメディア事業開発部長さんなどは、「光が見えてきた」と思いはじめたわけです。正直言って、マルチメディア、インターネット、CALSというキーワードは、「勉強はしたけれど、ビジネスは見えない」という状態がずっと続いてきたわけです。しかし、「エレクトロニック・コマース」と来て、何か見えてきた。

ここで、名刺交換会のもう一つのエピソードを申し上げましょう。エレクトロニック・コマースというキーワードが登場した頃の名刺交換会。「いよいよエレクトロニック・コマースですね」「これはビジネスチャンスですね」とやっているわけです。そのときに私は、こうおっしゃる方々の顔をしげしげと拝見して気がついたのです。これらの方々には二種類の方々がいらっしゃる。第一の方々は、私は「サプライヤー企業」と呼んでいます。エレクトロニック・コマースがブームになると、まず「通信が増大する!」とインフラ企業、「パソコンが売れる!」とハードウェア企業、「ソフトが売れる!」とソフトウェア企業、まず、このあたりが元気になる。言ってみれば、これから「エレクトロニック・コマース」という題名の面白い演劇が始まる。その「舞台づくり」のための商品を売っている方々です。これが「サプライヤー企業」です。これらの企業が真っ先に走りはじめた。この方が、「これは、ビジネスチャンスですね」と言うときには迫力がありました。何か「売つてやるぞ!」という気持ちが伝わってくるんです。

ところが第二の方々がいる。「ああ、ビジネスチャンスですね」と言う時に、どこか冷めている。これが実は「テナント企業」です。インターネットの上にホームページを作り、「電子ショップ」を出し、何か商品を売る。確かにこれはビジネスチャンスと言える。しかし、実は、皆さんよくご存じのように、新聞、雑誌、テレビで騒がれているわりには、あまり商品が売れてない。新聞、雑誌、テレビも、しばらく前は、「電子ショップで商品が売れるぞ!」と騒いだ。最近では「ぜんぜん卖れていないぞ!」ということで、また騒いで

います。マスメディアは気楽で良いですね。（笑）

こういう電子ショップでビジネスチャンスをつかみたいと思っている企業が「テナント企業」です。そして、このテナント企業の中でも、特に二つのタイプの企業が、期待を強く持ったわけです。これが「スマート・アンド・ローカル」です。まず「スマート」。要するに小さな企業でもうまくやれば全国、全世界を相手にビジネスができる。インターネットの上にホームページを出して、それを電子ショップにして商品を並べれば、ばんばん売れるのではないか。中小企業の方も何かわくわくした話でした。それから「ローカル」。地方にいらっしゃる企業も「地の不利」をあまり問わないという感じがして、エレクトロニック・コマースにそそられたんです。

要するに、「サプライヤー企業」と「テナント企業」。この二つのタイプの企業が、思いはちょっと違うのですが、「ビジネスチャンスだ！」と思ったわけです。

しかし、さらにその横に、実は「第三の企業」がいらっしゃって、にんまり笑って、さらに冷めた顔をして見ている。そんな光景でした。

この企業にも、二つの種類の方々がいらっしゃった。

一つは「コンテンツ企業」です。ニューメディアだろうがマルチメディアだろうが、結局、「中身」だ。インターネットだろうが、光ファイバーだろうが、何が走っても、結局、その「中身」だ。たとえば「映像」「音楽」「新聞の記事」など。こういうものを提供するのが「コンテンツ企業」です。これらの方々は、こういうブームを見ながらにんまり笑っているわけです。通産省も、全部で317億円の補助金を投入して、沢山の民間企業を集めてブームを煽っていますから、気分は嫌が上にも盛り上がっています。「どんどん煽ったらいしいじゃないですか。結局、最後はコンテンツが売り物になるんですから。いずれ私のところへ来るでしょう。」こうした「熟柿作戦」に出られているわけです。こういうメンタリティーの企業が、いまも随分いらっしゃいます。

もう一つ、やはり「どうせ最後はうちだ」と思っている企業がある。「運輸関連企業」です。これは当たり前で、「光の速さで商売」なんて言ってカッコ良く取引が成立しても、結局、「商品」が動かないとだめなんですから。この方々は、「そこはわれわれのビジネスチャンスだ！」と思っているわけです。

こうした「エレクトロニック・コマース」についての、企業のいろいろな「同床異夢」の思いを“尻目”に、この後、次々とキーワードが出てきました。

例えば「エレクトロニック・マネー」。これは今年の下半期のキーワードになります。

なぜか？。「電子商取引実証推進協議会」と呼ばれる通産省傘下の団体が350社を集め、19のコンソーシアムを設立し、これらのコンソーシアムが、この秋から、次々と「電子マネー」の実証実験に入ります。

また、「Java」や「ネットワークコンピュータ」。これは「技術」としてよりも、「戦略」の話として面白い。いま、世界を席巻している、例のマイクロソフトさんのウインドウズ。この大きな流れに対して、意外なところから全然違う展開が始まりそうだ。それを仕掛けるのが、サン・マイクロシステムズ社のスコット・マクネリー社長や、オラクル社のローレンス・エリソン社長。彼らが、全く新しい「ネットワークコンピュータ」の戦略によって、新しい時代を切り拓こうと考えているわけです。今日は時間の関係で十分な話ができないのですが、この戦略が非常に面白いと思うのは、それが極めて東洋的な思想だからです。

情報技術の分野の「戦略」のキーワードは、これまで「デファクトスタンダード」でした。何が「事実上の標準」であるか。これにうまく乗れれば勝ち、乗れなければ終わりという感じでした。古くは、VHSとベータの戦い、最近ではマイクロソフト社のウインドウズとアップル社のマッキントッシュのOSをめぐる戦い。言ってみれば「雌雄を決する」ということで、どちらがデファクトになるか、スタンダードをつかむか、人々から支持されるかという戦いをやってきたわけです。そして、OSについてはウインドウズが圧勝したと思ったときに、こういう新しい戦略が出てくるわけです。

この戦略は、東洋思想にある「包み込み」の発想です。どちらがスタンダードか、どちらが良いとか悪いとか、そういう議論はやめましょう。どんなスタンダードのコンピュータでも、みんな接続できる環境をつくりましょう。こうくるわけです。これはまさに「包み込み」の発想であり、なかなか面白い戦略です。「柳に風」というのもちょっと変な言い方ですが、正面から、「これこそ新しいデファクトスタンダードだ」と対抗戦略を打たずに、ふわっと包みこみながら、実はこれがもう一段高いレベルでのスタンダードになっていくという、卓抜な戦略を探ろうとしているわけです。ただし、こればかりはどこが勝つかわかりません。面白いですが、「関が原」が始まる前ですから、だれがどう動くかというのを全くわからない。しかし面白い。「Java」だけでも、一時間くらいお話を聞きます。しかし、本題からどんどん脱線していくので、主催者がはらはらしています。これは別の機会にしましょう。

次のキーワードが「イントラネット」。インターネットが企業のなかに入ってくると、

企業がどんどん変わっていきます。「オープン」「ボトムアップ」「ボランティア」という特徴を持った「インターネットの文化」が、「クローズ」「トップダウン」「リーダー」という特徴を持った「企业文化」を変えていきます。

そして、この秋から雑誌の特集などになるのが「エレクトロニック・マーケティング」、来年からキーワードになるのが「エレクトロニック・コミュニティ」です。インターネットを使ってどんなコミュニティ活動ができるか。こういう動きが今後どんどん始まります。

日本型エレクトロニック・コマースを実現するための「五つの発想転換」

さて、本題に入りましょう。私は「日本型エレクトロニック・コマース」ということを、あちこちで申し上げています。インターネットというグローバルネットワークの上に生まれて来る「電子商取引」を、何も「日本型」などとナショナリストイックなことを言わなくていいではないか、とご批判を受けそうですが、私は敢えて「日本型」と申し上げています。というのは、生まれてくるものはグローバルなものになるにしても、各国それぞれ、違った道筋で生まれて来るのです。例えば、日本のモータリゼーションはアメリカと全く同じ形で普及していったわけではありません。そういう意味で、生まれてくるものは非常に似通ったものであるにしても、日本には日本型のシナリオがあるわけです。

従って、日本でエレクトロニック・コマースを実現するためには、「日本型」という点で五つの発想転換をやらなければいけないのではないかと考えています。いまからポイントだけ申し上げます。ハード、ソフト、コンテンツ、サービス、そしてインフラストラクチャーの順番で述べます。

まず第一の発想転換は「パソコン普及率」。エレクトロニック・コマースの話題を出しますと、必ずこれをおっしゃる方がいる。「日本のパソコン普及率ではエレクトロニック・コマースは無理だよ。ご家庭の主婦がパソコンをたたいて、インターネットを接続して、電子ショップでものを買うなんて無理だよ。」と言うわけです。確かに、パソコン普及率は、日本は15%、アメリカは45%などと言われています。

これは傾聴すべき意見ですが、一つ疑問がある。日本でエレクトロニック・コマースを発展させていくとき、なぜアメリカと同じようにパソコンが各家庭に一台ずつ置かれてい

るという状況を想定しなければいけないのか。日本という国の文化は、「縮み指向の文化」です。これに対して、アメリカの家は広い。土地も安い。日本で、パソコンは高いですが、パソコンを置く場所代のほうがもっと高い。こういう国で、各家庭に一台パソコンを普及させようなんていう発想はまずやめるべきです。

そういう目で見てみると、世の中には面白い動きが沢山あります。最近一番注目すべきは「情報家電」です。ついこの前まで松下の「ウッディ」などの売り文句は、「テレビにもなるパソコン」です。これからは、このキャッチフレーズが逆になる。「パソコンにもなるテレビ」。こう来ると思います。これが「情報家電」の本質です。

また話が脱線しますが、私が好きな説で「コンピュータ＝モーター説」というのがあります。モーターというものが世の中に初めて出てきたころ、人々にとっては物珍しかった。「おい、ここにモーターを使っているんだぞ。」とか、「このモーターを使ったこの製品は…」などとやっていた。でも、いま家電をご覧になって、「どこにモーターが付いている」とかおっしゃる方はまずいない。もう水や空気になっています。

コンピュータというのも、たとえばある家電を見て、ここにコンピュータが付いているなんていうことはもう言わない。実は広い意味でのコンピュータはどんどん家電のなかに入っていて、コンピュータということも水や空気みたいになる。かつてのモーターのように、それが使われていて当たり前。どこに使っているかなんて問題にもしない。こういう時代に向かっていかないと、コンピュータ文化は成熟してこない。そういう意味で「情報家電」というのは良い。テレビを使ったら、やけに使い勝手がよくて、インターネットもエレクトロニック・コマースもどんどん使える。ビデオ・オン・デマンドもやれる。気がついてみたら、テレビという家電が、結構便利になっている。こんな世界に向かわないと、エレクトロニック・コマースは開花しないでしょう。

もう一つ申し上げましょう。これを言うと「シャープの回し者か！」と思われますが、たまたま使っているから、このシャープを振りかざします。「パーソナル・デジタル・アシスタンツ」（PDA）です。こんなものがエレクトロニック・コマースとどう関係するのかと思われるかもしれません。しかし、これが関係があるのです。

もう一回言います。エレクトロニック・コマースを本当に普及させようと思ったら、まず家庭の主婦に使ってもらわないとダメです。だから「情報家電」。そしてもう一つ、使ってもらいたいのは、ビジネスマン。このとき「PDA」が重要です。

いま各社で「一人一台パソコン」を目標に企業情報化を進めている。これはビジネスマ

ンにとっては、嬉しくも悩ましい話です。皆さんも経験があるかもしれません、一人一台パソコンを実現するぞ、予算も付けたぞ、と配られたのはいいけれども、机のうえでホコリをかぶっているパソコンは結構あります。なぜ、そういうことが起こるのか。

中高年の管理職の方はそう簡単にいまのウインドウズマシンなんか使えないからです。ところが一応配られる。「統合ソフトウェア」とか言って、「オフィス」とか「パワーポイント」とか何とか一杯配られる。これを覚えようと思ったらちょっと骨が折れる。ただ世の中には、こうした中間管理職にプレッシャーをかける言葉が平気で飛び交っている。例えば「パソコンの使えない中間管理職は生きていけない」とか、そういう恐い言葉が溢れている。だから本音が言えない。「こんな使いにくいもん、使えん」とは言えない。

だから中間管理職の方は本当に苦労している。しかし、「パソコンの使えない中間管理職は生きていけない」などと煽っているのは、実はパソコンを売っているメーカーではないですか。私は堂々と言わせていただきたい。逆です。

「中間管理職にも使えるパソコンを開発しないメーカーは生きていけない」そう言うべきです。私は決して居直っているわけではない。ユーザーはお客様。お客様は神さまなんですから、もうちょっと神さまのことを考えてもらいたい。（笑）

そういう意味で、いまPDAが面白い。これはつい数年前までは、「たかが…、されど…」の世界でした。これは元々は「たかが電子手帳」でした。しかし、使い勝手が良い。OSとか難しいことを考えなくていい。アプリケーションとか全く必要ない。手書き入力ができる。この「たかが電子手帳」が、どんどん進化てきて「されど電子手帳」になってきた。このシャープの「ザウルス」は、最近ではインターネット接続ができる。カラー液晶です。こんなものが出てきた。同じようにNECも「モバイルギア」を出した。こうしたPDAは、どんどんインターネット接続、電子メールが打てる方向に向かっています。しかも難しいOSとか統合ソフトウェアが必要ない。場所を取らない。価格も安い。とにかく使いやすい。家にも持つて帰れる。こういう製品が、いまどんどん出てきています。

ですから日本で難しく考える必要は無い。どうやったら家庭に一台パソコンを置かせられるか。どうやったらビジネスマンにパソコンを使わせられるか。そんなことを考えるより、「情報家電」や「PDA」など、もっとユーザーフレンドリーな線から攻めていけば、まだ色々面白い展開があります。

従って、日本でエレクトロニック・コマースを普及させようと思ったら、まず第一に、この発想転換が必要です。「パソコン」とか「電子機器」という発想は捨てましょう。「タ

ーミナル」や「情報端末」。これくらいの気楽な発想でいく必要があると思います。

次に、第二の発想転換は「電子カタログ通信販売」。最近、エレクトロニック・コマースと聞くと、「ああ、電子カタログ通販ね」と言う方がいます。この方は、カタログ通販の市場が、いずれエレクトロニック・コマースの市場になるとを考えている。インターネットを使うとマルチメディアですから、今まで奇麗なカラーのカタログを印刷していたのが、これからは非常に安くインターネットでカラーの商品画像を送れる。それでは、このインターネットを使って、電子カタログ通信販売をやつたらどうかと考えるわけです。しかし、問題はそう簡単ではない。いま、カタログ通販とエレクトロニック・コマースが競つたら、エレクトロニック・コマースには勝ち目は無い。なぜか？

エレクトロニック・コマースは、カタログ通販に比べて消費者の負担が大きいからです。

カタログ通販は、消費者からすれば電話一本かけるだけで、厚くて美しいカタログをすぐ送ってくる。あれは原価数百円かかっていますが、消費者のコスト負担はゼロです。送るほうは結構なコスト負担をしているし、ヒット率などが結構気になるのですが、消費者にとってはコスト負担はゼロです。電話一本かけばタダで送ってくる。ソファに寝ころがってでもばらばら見られる。家族と一緒に、これがいい、あれがいいと議論ができる。そして注文はと言えば、電話かはがきかファックスで簡単に注文できるわけです。

これに対して、いまインターネットを使ってエレクトロニック・コマースで「電子カタログ通販」をやろうとすると、消費者は、まずパソコンを買わなければいけない。置く場所に困る。使い方を覚えるのに相当苦労する。そして接続にはお金を取られる。いまのところソファに寝ころがっては使えない。こういう非常に大きな壁がまだある。消費者にとって、まだ負担の大きい方式です。そうすると、単純に「エレクトロニック・コマースというの電子カタログ通販ね」という見方はまだ少し苦しい。要するに、エレクトロニック・コマースは、消費者の負担が大きいのです。この負担をしてでも購入する気になる魅力的は商品やサービスを提供する必要がある。それがエレクトロニック・コマースにとって今後の大きな課題です。

そして、このカタログ通販市場は、いまどれくらいの市場か。二兆円市場です。この市場を支えているのは家庭の主婦や女性です。しかし、現在のところ、カタログ通販のユーザーである主婦や女性層は、インターネットを利用する環境には無い。いまインターネットを触っている方々は、ビジネスマンや研究者、学生などの男性が中心です。しかし、こ

れらの方々はカタログ通販の消費文化はあまり無い。従って、エレクトロニック・コマースが本当に普及するためには、主婦やOLなどの女性層が、インターネットを利用できる環境が必要です。そのうえで、さらに重要なのは、高齢者です。これからの中高齢化社会において、エレクトロニック・コマースは体の不自由な老人には「バリアフリー」の世界です。だから、高齢者にも使えるようなものが必要です。しかし、現在のインターネットは、矢印でクリックしたりするのは、けっこう目が疲れます。スクロール一つするのも大変です。こんな小さなことからでも、もっとユーザーフレンドリーな仕組みにしていかないと、高齢化社会でのエレクトロニック・コマースの利用は難しい。

そこで申し上げたい。発想転換をやりましょう。いまのインターネット、エレクトロニック・コマースは、かなり使いやすくなったとはいいうものの、やはり「エキスパート」（熟練者）を前提としています。しかし、もっと素人でも使えるものにする必要がある。素人でも使えるものというのを「エージェント」（代理人）という考え方です。これはどういうことか。機械がエージェントになるということです。機械、すなわちコンピュータのほうがどんどんこちらの気持ちを汲んでくれる。メディアラボのニコラス・ネグロポンテに言わせると、コンピュータが、もっと気の配りができる、こちらの意を汲んで細やかに動いてくれる「執事」のようなものになっていく必要がある。つまり、コンピュータにもっともっと苦労させよう、考えさせようということです。ここまでいかないと、エレクトロニック・コマースは、高齢者や素人の方々にも使ってもらえるようにならない。

第三の発想転換は、「三次元仮想空間」です。この三次元仮想空間には、いま、インターネットの専門の方々はすごく注目しています。興味ある方は、インターネットを使ってシリコン・グラフィックス社のホームページの「キッチン」というデモを見てみると面白いと思います。このデモでは、まず、「キッチンの間取りをどうするか」と聞いてきます。これに答えると、次は、冷蔵庫はどの形がいいか、どの色がいいかと聞いてきます。さらに、テーブルはどの形、どの色と聞いてきます。全部の質問に答えて、最後にスタートボタンを押すと、インターネットの画面のなかで、瞬時に、いま自分が選んだ家具や製品が、自分で選んだ間取りに配列されます。しかも、これが三次元の空間として出てきます。そして「ウォークスルー」というのですが、クリックしていくと、この空間のなかに自分で自由に入っていきます。台所を上から見下ろすとちょっと低いとか、窓はこちらのほうで光が入りにくいとか、こういうことが実感できます。いま、インターネットの技術は

ここまで来ているのです。ただし、まだコンピューターの計算速度とか、回線の容量とかいくつかの問題はありますが、基本的には、相當なことができるところまで来ています。

こうした三次元空間の一種として、最近、日経の賞を取られた「キュリオシティ」というエレクトロニック・コマースのショッピングモールがあります。「好奇心」のキュリオシティと「都市」のシティをかけた空間ですが、この町は、都市設計の専門家が設計しています。また、「フランキー・オンライン」という三次元空間もあります。これは、おとぎの島のような町であって、町を歩いていくと郵便局がある。中に入っていくと、イヌかタヌキかわからない動物が出てきて、「やあ、電子メールが届いているよ」と教えてくれる。こういう楽しい三次元空間がもう実現しています。これは楽しいです。

楽しいですが、少し誤解が生まれている。すなわち、こういう三次元空間が普及すると、エレクトロニック・コマースでの販売が促進されると思われる方が多いんです。例えば、デパートの販売戦略で「シャワー効果」というのがありますね。最上階でルノワール展などの美術展をやる。客は、それを目当てにデパートにやってきて、まず最上階に行くわけです。そして、その帰りにシャワーのように下へ降りていくとき、ついでに各階でいろいろな商品を買って帰っていく。この「シャワー効果」は、統計的調査でも「効果がある」と言われており、こうした現象が現実のショップのなかで起こっているわけです。しかし、この「シャワー効果」が、エレクトロニック・コマースの三次元仮想空間でも生じると考える人々が沢山います。パンダではないですが、面白い空間を創ると、顧客が沢山集まつてくる。そして、「シャワー効果」の連想で、人が集まれば自動的に商品が売れると思ってしまうわけです。しかし、実はそうはならないでしょう。

その理由は、インターネットやエレクトロニック・コマースで主流になり、活躍する消費者は、従来のデパートでショッピングを行う消費者とは違ったタイプの消費者になるからです。その消費者を敢えて言葉にすれば、「戦略的消費者」でしょう。「戦略的消費者」という言葉がこれから時代のキーワードになってくると思います。逆に言えば、これまでの消費者は基本的には受動的な人々が多かった。例えば「衝動買い」です。メーカーがマスコミを通じて、あるイメージ宣伝をすると、つい買ってしまう。そういう受動的な消費者は確かに現在も存在しており、これまでのマーケティングにおいて重視されてきた消費者です。しかし、いま注目されているインターネットやエレクトロニック・コマースという世界は「主体的にかかわる」ということが求められる世界です。

すなわち、パソコンでインターネットに接続し、エレクトロニック・コマースに入り、

電子ショッピングモールにアクセスし、そこで何かを購入するということは、極めて能動的なものが要求される世界です。こういう世界における消費者は、かなりスマートな消費者です。ショッピング一つをするにも、いろいろ深く考えて行う「戦略的消費者」です。従って、この「戦略的消費者」を前提に考えると、「集客効果」というものと、「販売効果」というものを区別して考えなければならない世界が始まります。

エレクトロニック・コマースでは従来のマーケットとは全然違うことが起こります。従来のマーケット、例えば銀座や新宿であれば、客を集めておいて、ついでに売るということができます。「集客」イコール「販売」です。現在のマーケットではそれが成立しています。しかし、新しく生まれてくるエレクトロニック・コマースでは、全く違ったことが起こります。

どういうことが起こるか。

小売店には怖い話ですが、消費者から見て「商品の情報を入手する店」と「商品を購入する店」が分離していきます。そんなことが起こっていいのかと思われるでしょうけれども、実は起ります。実際に秋葉原でも、そんなことが起こりました。秋葉原という街は実に面白い街ですね。私はパソコンを買いに行くとき、まず街角に立ってずっと周りを見渡します。どのあたりの店が自分の欲しいパソコンを一番安く売っているだろうかと考えて、一種のゲームを楽しむように時間をかけて幾つかの店を調べ、一番安い店を見つけるわけです。しかし、あの秋葉原という街で、しばらく前に生まれてきた新しいビジネスがありました。これがご存じの方も多いと思いますが「ステップ」という店です。

この店は何をやったかというと、店の大きさはこの部屋の四分の一もない狭い店ですが、店に入るとカウンターがあって壁に価格表が貼ってあるだけです。この店の暗黙のポリシーは、こうです。「当店は商品の展示も説明もいたしません。買いたい商品があれば、その製品名を言って下さい。そうすれば、ここに書いてある価格、おそらくはこの界隈で一番安い価格で販売いたします。商品の実物を見ることと、商品の説明を受けることは、近くの他の店でやってきてください。」こうしたポリシーです。

これは、すごいですね。この店のポリシーは…。周りの店から見れば、まさに「心憎い」というよりも、素直に「憎い」と感じるほどに巧みなやりかたですし、油断すれば「敬意」を超えて「殺意」を感じるぐらいに賢い店だと思います。会場に、この店の関係者がいらっしゃったら、お許しいただきたいですが。（笑）

こうした店が出て来ると、消費者はどう行動するか。まず、他の店で商品をじっくり見

て、店員から情報をいっぱい聞き出す。どの機種がいいか、この製品はどこに問題があるか、などなど。最近の消費者は実に賢いですから、パソコン一つ買うにも相当な情報を入手してから購入します。私は、これからは「コンシューマ」（消費者）ではなくて、「インフォシューマ」（情報消費者）になると、よく申し上げるのですが、まず最初に大量のそして良質な情報を消費してから、商品を購入し、消費する人たちが生まれてきます。

こうした「インフォシューマ」は、どういうことをやるかというと、まずカタログを取り寄せます。また、「日経トレンディ」とか「DIME」とか、商品情報誌を購入します。こうした雑誌で、PDA特集などをじっくりと見て、比較して、製品の長短もだいたい頭に入れる。そこには専門家の意見とか、ユーザーの意見なんかが全部載っている。しかし、それだけではまだ飽き足らなくて、秋葉原へ行って、古参の店員をつかまえて、「どうなんだ、この商品は？」 「隠れた欠陥があるんじゃないかな？」 「どの機種がほんとうは売れているんだ？」 「この製品は、間もなく新製品に代わるんじゃないかな？」など、「裏情報」まで取って、徹底的に情報を得たうえで、購入を決定する。そして、このインフォシューマは、実につれないですが、一生懸命教えてくれた店から買うとはかぎらない。やはり、安い店に走るわけです。ですから、さっき申し上げた「ステップ」みたいな店が成立するんです。

もうお分かりと思いますが、エレクトロニック・コマースというのは、インターネットの仮想空間において従来のビジネスを行うことであると思ったり、この仮想空間を使って従来の市場取引を行うことであると思ったら、全然違います。このエレクトロニック・コマースという世界においては、従来とは全く違った新しい市場原理が生まれてくるだろうと予感します。

では、どうしてそういうことが起こるか。いまインターネットのホームページにアクセスすると、「検索システム」が非常に発達していまして、こんなことができるようになっています。「これこれの商品について、一番安く売っている店を探してくれ。」と入力すると、世界中のホームページをバーッと検索して、「はい、その商品は、これこれの店でいくらの価格で売っています。」と教えてくれる。こういうサービスが始まっています。そうすると、このエレクトロニック・コマースで、これから何が起こるのか。まず確実に言えるのは、賢い消費者は、「商品の情報を入手する電子ショップ」と「商品を安く購入する電子ショップ」を使い分ける始めるでしょう。

そういう意味では、これからエレクトロニック・コマースにおいては、まず、徹底的な

「ディスカウンター」が生まれてきます。しかし一方で、その対極に向かう電子ショップも生まれてきます。例えば、アメリカで、いま注目されているサイトに、ノードストロームという百貨店が開設している「パーソナル・タッチ・アメリカ」というホームページがあります。ここにアクセスすると何をやってくれるか。顧客一人に対して店員一人が対応し、顧客の質問や依頼に対して、48時間以内に電子メールで、懇切丁寧なアドバイスを返してくれます。これは、「ディスカウンター」とは全く逆の方向の動きです。

このように、これからエレクトロニック・コマースにおいては、「商品の情報を入手する店」と「商品を安く購入する店」は分離してくると予想されます。それでは、このエレクトロニック・コマースにおいて、企業の戦略はどうするのか。「顧客に商品の説明をしたり、いろいろ情報を提供しただけ、全部損ではないか」という疑問が生まれると思いますが、必ずしもそうではありません。顧客との対話を重視する企業の戦略は、実は、インターネット革命の中で、「王道」の戦略になると、私は思っています。

それはなぜか？意外に思われるかも知れませんが、インターネットというのは「ヒューマンタッチ」もしくは「ハイタッチ」のメディアだからです。これはウソだと思われるかもしれません、そうなんです。常識的感覚とは逆に、現実の街の店での店員の対応のほうが、冷たいのです。

例えば、先ほどの「パーソナル・タッチ・アメリカ」では、一人の顧客に一人の店員がついて48時間以内に電子メールで懇切丁寧なアドバイスを返してくれるわけです。ところが、皆さんが現実の街のデパートへ行って、店員をつかまえて、このネクタイどうかとか、この商品の性能はどうかと聞いても、その時間帯が来客のピークであったり、ちょうど店員が他の客につかまっていたりすると、店員の対応は冷淡ですね。それに、最近の店員はアルバイトと区別がつかないほど商品知識が乏しい人が多い。これに対して、インターネットを使いますと、24時間がフルに使える。インターネットの「時間平準化」という特長を活かせる。店員にしてみれば、現実の店だと、ピーク時には、例えば三人の顧客しか相手ができない。それに対してインターネットやエレクトロニック・コマースというものは24時間を使って顧客対応のピークをフラットに平準化できますから、顧客に対する対応が、緻密に、細やかにできる。そして、うろ覚えの商品知識で対応することもない。

ジョン・ネイスビットが、ずいぶん昔に『メガトレンド』という著書のなかで言っていることが、このエレクトロニック・コマースにおいても真実となります。それは、「ハイテクからハイタッチへ」ということです。たしかに、エレクトロニック・コマースという

のは、「ハイテク」が生み出したものでありながら、意外に「ハイタッチ」の世界、「ヒューマン」なコミュニケーションの世界へと向かっていくのです。

例えば、電子メールというのはなかなか深みのあるもので、それを発信する人のパーソナリティが全部出るんですね。皆さんもお使いになられている方が多いと思いますが、電子メールによって心に訴える文章を書いてこられる方がいらっしゃいます。たしかに電子メールの本質は、ある意味で「手紙の文化」です。これをうまく使うと極めて豊かなコミュニケーションができます。そして、こうした深みのあるメディアが、いま、急速にビジネスの場面でも使われるようになってきたわけであり、エレクトロニック・コマースにおいても、企業や電子ショップと消費者のコミュニケーションのメディアとして使われるようになってきたわけです。

こうしたことを考えるならば、これまでエレクトロニック・コマースに関して多くの人々が抱いていた誤解が消えていきます。その誤解とは何かというと、「エレクトロニック・コマース＝自動販売機論」です。すなわち、電子ショッピングモールとか、電子ショップ、エレクトロニック・コマースというと、それを、あたかも「自動販売機」だと思い込む人々が多いのです。とにかくホームページをつくって、画面に商品の写真を並べ、商品説明と価格をつけ、購入申し込み方法を示しておけば、何もしなくとも消費者が勝手にホームページにアクセスし、商品を見て、欲しい商品を買ってくれる。そして、最後は電子決済で自動的にお金まで振り込んでくれる。そう考える人々が多いのです。これでは、電子ショップは、まるで「自動販売機」であり、電子ショッピング・モールは「自動販売機コーナー」です。これまでの自動販売機では、ビールとかたばこしか売れなかつたのですが、これからは、電子ショップで背広でも家具でも何でも自動販売機のように売れる。こう思う人々がいるのです。しかし、現実の動きは、そうはならないでしょう。もちろん電子ショップを、こうした自動販売機として使う方法もあるとは思いますが、やはり、エレクトロニック・コマースは「ハイタッチ」の方向へ向かっていくでしょう。

もう一度整理して言いますと、電子ショップは、まず、「商品を廉価に販売する店」と「商品の情報を提供する店」が分離してくるのではないかでしょう。そして、後者の店は「ハイタッチ」「ヒューマンタッチ」の方向へ向かっていくでしょう。一方、前者の店は徹底的な価格競争に走る。「一物一価」という小売店にとって怖ろしい言葉がほんとうになってきます。なぜならば、世界中のホームページを自動的に検索して、いろいろな商品について一番安い店が簡単に分かるようになるからです。

そして、これが企業の資材調達において競争入札に使われたらどうなるのでしょうか。たとえば当社は情報化三年計画でこれからA社製のパソコンを1000台を購入します。10月末までに各社から見積もりを出してください、そうした公開入札を電子ショッピング・モールで行ったら何が起こるでしょうか。これからは「出入りの業者」なんていう言葉は死語になってくるのではないのでしょうか。

話がずいぶん外れましたが、おもしろい三次元仮想空間や、おもしろいキャラクターによって集客効果を高め、それによって販売効果を高めるという「シャワー効果」の発想などとはまったく異なった新しい市場が生まれてきます。これは現時点での我々の想像力の限界を超えてるので、すべてを予想しきれないのですが、皆さんなりに、このエレクトロニック・コマースで、どのようなことが起こるのか、ぜひ想像していただきたいと思います。

従って、第三の発想転換が必要です。最近、インターネットの世界では「ネットプレゼンス」という言葉が非常に重視されています。インターネットのうえで、そのホームページがどれくらい注目されているか。どの程度のアクセスがあるか。多くの人々は、そういうことを大切に考えています。しかし、私の率直な意見を述べるならば、人々がどれだけアクセスしたかという数にこだわっているうちは、ほんとうに成熟したエレクトロニック・コマースは生まれてこないでしょう。私は、むしろインターネットの情報空間をうまく編集し、消費者が利用しやすい情報編集をしていくことのほうがよほど大切だと思っています。

どういうことかというと、インターネットというのはご存じのように「ハイパーテキスト機能」を持っているわけです。「ハイパーテキスト機能」というのは何かというと、言葉ではちょっと説明しにくいのですが、要するに、いろいろな情報が相互に関連づけられているわけです。画面が出てくる。そのなかにある言葉や絵のうちで気になるものを、例えば「ホンダ」と書いてあるところをクリックすると、「ホンダ」のホームページにばんと飛んでいって、会社の説明があったり、新車の説明があったりするわけです。インターネットというのは、そういう自由自在なリンクが張れる世界です。いわば「一つの扉」を開けると「七つの世界」につながっていくような相互関連性を持った世界なんです。

そして、この「ハイパーリンク機能」を活用すると、これは私の造語ですが、「ハイパービジネス」というのがばんばん出てきます。これはどういうことか。例えば、全国にたくさん不動産の会社がある。しかし、不動産の物件情報はだいたい不親切です。新聞の小

さな囲みに三行くらいで、「湘南丘の上、海眺望」などと書いてある。しかし、実際に行ってみると、遠くに小さく海が見えたり、隣に工場があつたりする。不動産情報というものは、ことほどさように悩ましい。できれば一つ一つの物件ごとに全周囲の写真くらい見せてもらいたいけれども、そんなものを雑誌に載せたらカネがかかってかなわない。少し気のきいた不動産会社へ行くと、重要な物件については写真付きの資料が見せてもらえたありますが、やはり限られている。しかし、インターネットやエレクトロニック・コマースにおいては、こうした物件の写真をカネをかけずにホームページに載せることができる。これは、かならずどんどん普及していくと思います。そして、こうした動きの次に必ず出て來るのが「ハイパービジネス」です。

「ハイパービジネス」というのは、あるビジネス分野の全体情報を消費者に使いやすいよううに編集して提供するビジネスです。これからは「ハイパービジネスの時代」だと思います。それはどういうことか。例えば、全国の不動産会社のホームページを全部網羅してリンクする。この情報を編集することによって顧客に使いやすい情報を提供する。網羅した情報を、キーワードで検索できるようにする。こうしたサービスを行うビジネスが出てくるわけです。いや、もう出てきています。つまり、「ハイパービジネス」とは、言わば「編集の知」を商売道具とするビジネスです。なぜ、これが商売の道具になるか。消費者はできるかぎり多くの不動産会社の物件を見たいというニーズがあります。従って、このニーズを満たすためには、このような情報が網羅的に集り、使いやすく編集され、検索ができる、しかも専門家のアドバイスまでうけられるサイトに、まず最初にアクセスしてくるからです。そして、このサービスにカネを取れば、これはもう「ハイパービジネス」です。

しかし、このサービスを、敢えてカネを取らずにやる戦略がある。なぜならば、このサービスを無料で提供することによって、多くの消費者のアクセスを獲得し、そのことによって、会社の宣伝効果を高め、消費者のニーズ動向を真っ先に知るという戦略があるからです。そして、インターネットの時代は、こうした、懐が深く、器の大きい企業こそが、ビジネスチャンスを真っ先につかむ時代だと思います。

従って、ホームページをつくって、このホームページは三次元空間だとか、音と動画が出るとか、懸賞が出るとか、そんなことで一生懸命「人寄せパンダ」をやるよりも、消費者の立場に立って、欲しい情報を、最も使いやすいものに編集し、ホームページで提供するという「王道」を歩む企業こそが勝者となっていくと思います。

余談ですが、私は何で「ハイパービジネスの時代」だと申し上げるかというと、最近の

ヒットしているビジネスをみると、その多くが、この「ハイパービジネス」なんですね。例えば、ちょっと寂しい例で言うと、「ダイヤルQ2」というビジネスがありますね。あれは初期投資に何千万円かいるわけです。しかし、脱サラして、この「ダイヤルQ2ビジネス」をやると、黙っていても人々が電話をかけてきて、お金を落してくれると思っている。そこで、一攫千金を夢見る人はバッと飛びつくのですが、あのビジネスで儲かっている人はあまりいらっしゃらないのではないか。よほどいかがわしいことをやっていれば別ですが。誰が儲かっているかというと、「ダイヤルQ2」のシステムを販売されている方です。「ダイヤルQ2」で儲けようとしている人々に、その「場」と「仕組み」を提供する。これも、ある意味で、一つの「ハイパービジネス」です。

これから時代は、こうしたビジネスを賢く仕掛ける企業が強いのだろうと思います。やはり、「知識資本主義の時代」「智本主義の時代」がやってくるのでしょうか。

次は、第四の発想転換です。はたして消費者は「電子ショッピング・モール」を求めているのでしょうか？ 今度は、このことを「エレクトロニック・コマース進化論」の観点から見てみましょう。

電子ショッピング・モールはインターネット上に沢山あります。アクセスすると電子ショップが沢山並んでいます。三次元空間のものもあります。しかし、この電子ショッピング・モールは、どんどん「進化」していきます。この「進化」の根本には、ある原理が潜んでいます。それを考えてみましょう。

電子ショッピング・モールとして、まず真っ先に出てきたのが「百貨店型ショッピング・モール」でした。あるショッピング・モールは、著名な百貨店をいくつも集めてモールを開設しました。まず、百貨店を集めて店舗数と商品数を誇ったわけです。しかし、この電子ショッピング・モールが、ただちに進化を始めました。すなわち、「百貨店型ショッピング・モール」が「専門街型ショッピング・モール」に変わっていました。

例えば、中元とか歳暮の季節に変化が生じます。中元とか歳暮のころの顧客は何を考えているかというと、「電子ウインドウショッピング」なんかやらないわけです。3000円くらいの海苔とか、2000円くらいのお茶とか、購入したい商品のイメージを持ってやってきて、あとは価格帯で選ぶわけです。そこで、この中元と歳暮の時期に、「百貨店型ショッピング・モール」は、顧客に対して「検索システム」を提供するようになったわけです。「お茶」とか「海苔」と指定すると、その商品だけピックアップしてきて、それ

ぞれの商品がそれぞれの店でいくらで売っているかを教えてくれるわけです。

消費者のニーズがそこにあるのですから、こうしたサービスを当然提供します。しかし、これを提供した瞬間に、この「百貨店型ショッピング・モール」は、ほとんど自動的に「専門街型ショッピング・モール」に進化します。すなわち、神田の書店街、秋葉原の電気街のような専門店街になってくるわけです。そこに行けば、ある特定の商品が集まっている街です。エレクトロニック・コマースの最初の進化は、この方向に生じます。

しかし、この「専門街型ショッピング・モール」は、さらに進化します。「シーズ型ショッピング・モール」から「ニーズ型ショッピング・モール」への進化です。つまり「専門街」そのものが「シーズ型」から「ニーズ型」へと進化するのです。例えば、神田の書店街を見てみましょう。ここは「本」という商品シーズが集まった街です。こうした街は、消費者にとっては非常に使い勝手が良い街ですが、実は、こうした「シーズ型」の街は、必ず「ニーズ型」の街へと進化します。なぜでしょうか？ 神田の書店街とはどういう街でしょう？ 「本」を売っている街です。それでは「本」を売っている街に来る人はどういう人か？ 「本」を読む人です。それでは「本」を読む人が共通にもっているニーズは何か？ 「本」を買いたいというニーズだけではありません。例えば、「本棚」が欲しいとか、「文房具」が使いたいとか、さまざまなニーズがあります。神田書店街に行くと、必ず「喫茶店」がいっぱいあります。買った本をすぐ読みたいというニーズがあるからです。こうした意味で、「シーズ」が集まる「シーズ型」の街は、必ずそこにやって来る人々の「ニーズ」を反映して、「ニーズ型」の街へと進化していく傾向があるのです。

しかし、こうした実際の街の進化は、例えば30年くらい神田の街角に居を構えてじっと見ていないとわからないのです。しかし、電子ショップや電子ショッピング・モールというものは、実は「ショウジョウバエ」なんです。生物学の分野で遺伝子の実験や進化の実験に、しばしば「ショウジョウバエ」を使う理由は、「世代交代」が速いからです。そして、電子ショップや電子ショッピング・モールとは、あたかも「ショウジョバエ」のように世代交代が速く、従って進化が速いのです。

たとえば現実の銀座という街に店を構えたとき、「ああ、この店は失敗した」「この店は、デザインがちょっと悪かった」と思っても、壊してつくり直すのに半年以上かかるわけです。従って、現実の街が、そこに来る人たちのニーズを反映して進化していくとしても、最低でも数年から10年のオーダーがかかるんです。しかし、電子ショップや電子ショッピング・モールは、サイバースペース（仮想空間）ですから、その気になれば、新

しい店舗のデザインをしたり、商品を変えたりするのに、一週間もかかる。世代交代がものすごく速い「ショウジョウバエ」のようなものです。ですから電子ショップや電子ショッピング・モールは、おもしろいです、どんどん変わっていきます。ある意味では進化がどんどん加速されるのです。

そして、サイバースペース（仮想空間）とリアルワールド（現実空間）というのは、全く独立ではありません。これら二つは「相互進化」をします。お互いに刺激を与え合いながら、お互いの進化を加速します。そして、サイバースペースでは、リアルワールドではできないことが先んじて行われます。短期間にコストをかけずに電子ショップをつくれるサイバースペースでは、「アンテナショップ」や「テストショップ」が沢山生まれてきます。それらの電子ショップで様子を見て、当たりが良いと思ったら、現実空間の街においてもビジネスを展開するという例が増えてくると思います。

そして、「専門街型ショッピング・モール」が、「シーズ型」から「ニーズ型」へと進化すると、それまでの「書籍の街」や「電気製品の街」というだけではなく、「結婚の街」「就職の街」などというものが出てくると予想されます。どうしてか？ 例えば、結婚するカップルにはいくつものニーズが同時に生まれます。「新婚旅行はどこへ行こうか」ということで旅行代理店。「新居はどこにしましょうか」ということで不動産会社。「あなた、生命保険だけは入っておいてよ」ということで保険会社。「食器も買わなければ」ということで食器店。それ以外にもいろいろあります。こういうさまざまなニーズが同時に生まれて来る。同じように、就職のときもいろいろなニーズが一斉に発生します。だから、サイバースペースでは、「就職の街」というのが出てくるでしょう。しかし、こんな街を現実の空間につくったら、三日でつぶれます。どうしてか？ 東京周辺で結婚する人々や就職する人々が、毎年どれくらいいるのか？ それは、現実の一つの街を維持できるほどには大きなマーケットではないと思います。まずマーケットのサイズが小さすぎて、現実の街はもたない。

しかし、電子ショップや電子ショッピング・モールでは、これが可能になります。なぜか？ まず店舗・人件費が安いです。一方、マーケットとしては、九州から北海道まで全国を対象にすることができます。いや、原理的にはブラジルから中国まで、世界中を対象とすることさえできます。それがエレクトロニック・コマースの特長です。要するに「規模の経済」が成立する。その閾値が低いんです。こういう部分がおもしろい。従って、現実の街としては存在し得ないいろいろな街が、サーバースペースには生まれてきます。そ

して、この「ニーズ型ショッピング・モール」は、最後は「テーマ商業空間」へと進化していくきます。なぜでしょうか？

「ニーズ型ショッピング・モール」だけでもおもしろいのですが、そもそも「マーケット」というのは単に「商品」だけが集まるわけではないからです。それ以外に「情報」「人間」「ビジネスチャンス」が集まります。これがまさに「商業空間」です。そして、これからのエレクトロニック・コマースは単なる電子ショッピング・モールではありません。この電子ショッピング・モールには、「テストショップ」や「アンテナショップ」などが沢山生まれます。そこに集まるのは、商品を買う消費者だけではない、例えば、企業の開発担当者なども集まってくる。いろいろな調査をしたり、消費者と対話したりする。そして、こういう空間には、ますます「情報」と「人間」と「ビジネスチャンス」が集まっています。

例えば、電子ショッピング・モールから企業の戦略的提携が始まることがあります。また、企業が戦略的提携をやって、新しいパッケージ商品を開発し、最初に電子ショップで売ることがあります。そして、今までの企業のなかで違う部署で働いていた人々と一緒に働くことが生じると思います。マーケティング部門と開発部門、生産部門と広報部門、例えば、こんな異なった部門が一つになって活動することが生じてきます。これが、こらからやってくるエレクトロニック・コマースの進化のビジョンです。これは、「ショウジョウウバエ」ですから、そんなに遠い将来ではないと思います。

そこで第四の発想転換です。「ショッピング・モール」（商店街）という発想はそろそろやめましょう。「スマート・マーケット」（商業空間）と呼びましょうということです。

そして、第五の発想転換が「電子決済」です。これは電子ショッピング・モールとかエレクトロニック・コマースを論じるときには必ず議論になります。しかし、一つ誤解があります。電子決済によってエレクトロニック・コマースが促進されると思われている方が多いのです。実は、これは極めて疑問です。はたして電子決済によって販売が促進されるのでしょうか。冷静に考えてみていただきたい。逆の「思考実験」をやってみたらわかると思います。皆さんがある電子ショッピング・モールにアクセスしたとします。ページをめくっていくと、いろいろなおもしろい商品が出てきた。その中で、「あっ、この商品はいい」「安い、魅力的だ」「絶対、欲しい」と思った商品があったとしましょう。さて、このホームページで購入手続きをしようと思ったら、最後にメッセージが出てきて、「ご

購入ありがとうございます。ただし、当店は誠に申しわけないのですが、電子決済をやつておりません。次に書いてある振込先へ、郵便振替もしくは銀行振込で支払いをお願い申し上げます。」と書いてあったとしましょう。さて質問です。このとき、この消費者は、はたしてこの商品の購入をやめるでしょうか？

答えは、明らかに「ノー」です。この消費者は、商品の購入をやめないと想います。商品が魅力的で、安い価格であれば、「電子決済」ができないことに少し不満を感じることはあっても、商品そのものは購入すると思います。このように電子決済そのものは、あれは便利だが、無いからといって商品の購入をやめるほどのものではないです。逆に言えば、電子決済が有るからといって、消費者は商品を買う気になるわけではないです。それが消費者の購買意欲を高め、購買行動を加速するわけではないんです。電子決済は、あれは便利だけれども、無くとも本当に良い商品は売れます。逆に、電子決済について、いま、どうも関係者の中に錯覚があるのは、電子決済や電子マネーがあると、商品が売れると錯覚する傾向がある。しかし、冷静に考えてみれば分かるのですが、「すぐにカネが払える」という理由で、「カネを払いたがる」人はいないんです。そういう意味で、いま、「電子決済」については、「錯覚」と「神話」が生まれているように思います。

ことほどさように世の中というのは、どうして「神話」がまかり通るのか。一瞬聞くと何となく真実らしいけれども、よく考えるとどうもウソだ。そういう「神話」が溢れています。従って、「電子決済」についても、これで販売が促進されるという「錯覚」は、明確に捨てるべきだと思います。

それでは、「電子決済」の本質はなにか？ そのことを明確にお話ししておきましょう。電子決済の本質は「流通革命」です。電子決済の本質は、セキュリティ技術だとか、暗号処理技術だとか、そういう技術的な部分にはありません。電子決済の本質は「流通革命」です。何の流通革命かと言えば、「金流」の流通革命です。そして、流通革命であるかぎり、必ず鉄則が働きます。「流通革命の鉄則」とは何か。次の二言です。

「流通革命はいつまで続くか。中間マージンがゼロになるまで続く。」

この言葉です。もちろん、中間マージンが本当にゼロになることはないにしても、ゼロになる方向で、徹底的なコスト競争が進むということです。

いま、「物流」の流通革命が進んでいます。あちこちに「ディスカウンター」が出現し、徹底的な「価格破壊」が起こっています。そして、次に起こるのは、「金流」の流通革命と価格破壊です。ここでいう価格とは「決済手数料」です。いま、決済の手数料は高すぎま

す。私は金融系の企業にいるので、あまりそういうことは言ってはいけないのですが、(笑)手数料が高すぎると思います。自分の銀行でおカネをおろすだけでも、六時過ぎだと100円手数料を取られる。他の銀行だと200円取られる。これは馬鹿げています。一方、クレジットカードの決済手数料についても、小売店も消費者も、「もう少し低くならないのかな」とずっと思い続けて、何年もやってきているわけです。

私は、金融業を批判しているのではないんです。ただ、水が低きに流れしていくように、自然の摂理がどちらに向かうか。本質的に、電子決済と電子マネーは、「決済手数料」をかぎりなくゼロに近づけていく仕組みなんです。これが世の中に本当に浸透しはじめたら、徹底的な「決済手数料」の競争が始まります。それは、金融業にとっては、余儀なくされる戦いです。

そして、こうした講演の後で、私はしばしば聞かれる質問があります。「電子決済と電子マネーの主流は何になるのか?」という質問です。これは、難しい質問なのですが、敢えてお答えしましょう。電子決済と電子マネーの今後の展開について、短期、中期、長期の予測を述べましょう。

まず短期の勝者は誰か? クレジットカード会社が勝ちます。どうしてか? 簡単な理由です。いま、一番戦略的に動いているからです。ビサとマスターが、「仲たがいをしている場合ではない」とばかり、「SET」という電子決済の仕様も統一しました。それ以外の「打ち手」もなかなか速い。それはそうでしょう。この「金流」の流通革命、一つ間違えれば、相当なダメージを受けますから動きは速い。もともと、決済インフラもしかりしていますし、消費者からの信頼感も高い。

では中期の勝者は誰か? やはり銀行が出て来る思います。いま、銀行のATMでお金を下ろすときに、いまは現金を下ろします。近い将来、電子マネーのカードを差し込んでデジタルキャッシュで下ろすというサービスを提供できれば、銀行はかなりおもしろい展開をすると思います。もともと、消費者も小売店も、より決済手数料の安い方式を望んでいるのですから、クレジットカードに対抗する決済手段として、エレクトロニック・バンキングや電子マネーを「育てて」いくでしょう。それは、銀行の戦略や意図を超えて展開する事態となります。

短期は電子クレジット、中期はエレクトロニックバンキング、このあたりが優位に競争をリードしそうです。しかし、それでも勝負は終わりません。実は、「勝者」は最初から決まっているからです。それでは「勝者」は誰か? 「神様」が勝ちます。

「神様」とは誰か？　言うまでもなく「消費者は神様」です。消費者にとって、使い勝手が良く、決済手数料が限りなくゼロに近い「電子マネー」が、やはり伸びていくでしょう。そして、消費者が求める限り、この「電子マネー」というものは、どの金融業も提供せざるを得ないサービスになっていきます。しかし、それは、下手をすると、どの金融業にとっても「自分の右足で左足を踏む」ような構造になってくる可能性があります。

それでも、この「電子マネー」に全く手を染めずには金融業はやっていけない。なぜか？「差別化戦略」のためです。正確に言えば、「差別化されない戦略」を探らざるを得ないからです。他の金融業が他社に対する「差別化戦略」として「電子マネー」のサービスを提供する限り、「差別化されないための戦略」として、やはり「電子マネー」を提供せざるを得ない。従って、国内外に「電子マネー」を提供する企業が出てくるかぎり、どの金融業も、多かれ少なかれ、この「電子マネー」を提供せざるを得なくなる。たとえ、それが海外の企業であっても影響を受けます。なぜか？　エレクトロニック・コマースは、グローバルでボーダーレスな世界だからです。従って、世界中の金融機関が「絶対に電子マネーはやらんぞ」とスクラムでも組まない限り、「電子マネー」は広がっていきます。もう既にドイツ連銀が電子決済と電子マネーの導入に積極的に取り組みはじめました。大勢は決しているのです。

加えて、金融業にとってさらに恐いことは、この「電子マネー」が世の中に普及していくと、消費者同士、企業同士でどんどん支払のやり取りができますから、途中に介在する「決済サービス」がどんどん減ってくるわけです。もうすでに企業同士では「ネットティング」という世界が始まっています。従って、これまで「決済手数料」や「決済サービス」を飯の種にしていた金融業にとっては、実に苦しい時代が始まってしまうわけです。

そして、たとえそれが、いざれは自分たちの「決済手数料」「決済サービス」などの基盤を崩していく可能性があるとは知りつつも、そちらに向かわざるを得ない。これが市場という生態系のおもしろい姿です。そして、この生態系は、やはり大きな摂理によって導かれているのです。アダム・スミスの語った「神の見えざる手」でしょうか。

それでは、その向こうにやってくるものは何か？

結論を言えば、「金融業」というものが進化せざるをえなくなる。言葉を換えて言えば、お金を貸したり預かったりとか、決済サービスを提供したりという業務が中心業務にはならなくなる。恐らく、金融業というのは、これまでに築いた「情報インフラ」と「情報システム」を基盤として、高付加価値の情報を提供する産業、「高付加価値情報産業」にな

っていく。

従って、「電子決済」というものが、この秋以降、かなりキーワードとして飛び交いますが、その細かい技術のことにいちいち振り回される必要はないのです。これから起こる事態は、あくまでも「金流」の流通革命です。

そして、「電子決済」に関して解決されるべき最も重要な問題も、決して「暗号技術」などの技術的問題ではない。いま、最も重要な問題は、「社会心理」の問題と「社会制度」の問題です。この問題こそが、新しい「ハイテク技術」が社会に導入されるときの大きな障害になってきます。それは、過去を振り返ってみても、常にそうなのです。

特に「社会心理」の問題として理解しておくべきことは、「安全」と「安心」は違うということです。これは極めて重要なことです。

私は原子力の分野の出身ですが、原子力発電のシステムは技術的には結構頑張って「安全」なシステムをつくってきているのです。技術的な議論で言えば、それなりに「安全」な仕組みはつくろうとしてきている。ただ、問題は、こうした努力が人々の「安心」になっていない。つまり、「安全性」を高めようとして技術的な努力を尽くしても、それが自動的に人々の「安心感」を生み出すとはかぎらないのです。これが重要なことです。

そういう観点から見ると、「電子決済」や「電子マネー」は、技術的には、かなり「安全性」の高いものになってきているのですが、社会的な「安心感」の形成が遅れている。

従って、最後の第五の発想転換として申し上げたいのは、この「安全」から「安心」への発想転換の必要性です。

言葉を換えれば「セキュリティ」から「コンフォート」へ。このことを重視しなければだめです。そのためには、現在のように、「電子マネーの暗号技術は、まだ完全ではない」「SSLという暗号は、この前どこかの学生に破られた」などという断片的な情報だけが消費者の耳に入っていく状況は、あまり好ましくない。いま世論調査をすると、「電子決済や電子マネーには安心感がもてない」という欄に半分以上の消費者がマルをつける。こういう状況では、電子決済と電子マネーの社会的受容を獲得するのは、なかなかつらい。やはり、「安全」を「安心」に結びつけていくための努力をしていかなければならない。

そのために、参考になる話を一つしましょう。

本日は主催者が「本田財団」ということで、専門の方が多いと思いますが、自動車の安全に関連した技術で「ABS」（アンチロック・ブレーキング・システム）というのがあります。テレビでよく「エビスさん」と宣伝しています。

いま、多くの車のユーザーは、「A B S」と聞くと、何か「安心だな」「自分の車についていたら良いな」と思います。しかし、実は、多くのユーザーは、この「A B S」については、その技術の中身は良く分かっていないのです。しかし「安全感」を抱いている。「仕組みはよく分からなければとも、とにかく、あれがついていると何か安全そうだ、安全感がもてる。」そう感じているのです。

そして、実は、こういう心理が「安全感」の本質なのです。言わば「ブラックボックス」なのです。「技術の原理」とか何とかごちゃごちゃ言われているうちは、実は「安全感」が形成されてない。本当の「安全感」というのは、「あの信頼感ある企業が、あんなふうに明確に責任をもって言っている。それならば安心だ。よし、使ってみよう。」消費者にこう言わせたとき、社会心理的な意味で「安全」から「安心」への発想転換に成功しているわけです。

このように「安全論」と「安心論」というものを、社会において、きっちり分けて議論する習慣をつけるべき時代ではないでしょうか。これは「電子決済」「電子マネー」というハイテク技術を見ても思います。そして「ハイテク技術」というものが、社会のなかで導入されるときの障害になるのは、ほとんどの場合、「技術」そのものの未熟さよりも、「社会心理」や「社会制度」の問題なのです。

次に、「社会制度」の問題にも触れておきたいと思います。「電子決済」と「電子マネー」の普及の障害になる可能性をもった問題とは、例えば、課税の問題や損害補償の問題などです。

一つ分かりやすい例を挙げましょう。例えば、私がアメリカのカリフォルニアに住むソフトウェア開発の得意な友人に電子メールで「おい、こういうソフトをつくってくれ」と頼むとします。そのソフトウェアを彼がつくる。それをネットワークで太平洋を越えて私に送ってもらう。私は、そのソフトを日本の市場でネットワークを通じて売りまくる。お金は電子マネーで、私のパソコンにどんどん入って来る。私は、稼いだ電子マネーの半分を、ネットワークを通じて友人に送る。もし、こういうことを行ったとき、いったい「関税」はどうなるのか、「所得税」は誰が誰に対して払うのか。国や税務署は、こうした商取引を、いったいどうやって押さえるのか。こういう問題が沢山出てきます。

いま挙げた例は、まだ小さな例です。「社会制度」の問題は、こんな例を話しだしたらきりがないくらいあります。しかし、こういう社会的な仕組みの部分をしっかり考えておかないと、電子マネーという、これまでの社会が経験したことの無い新しい技術は、世の

中に普及していかないことも事実なのです。

「情報バリアフリー革命」が始まる

私は仕事がら、いま、郵政省、通産省、大蔵省それぞれの傘下の「電子決済」と「電子マネー」に関わる委員会に出ています。これらの委員会に出席して、いつも残念だと思うのは、「古い規制センス」で「新しい技術システム」に対応しようとする傾向が強いことです。これは少し心配です。いま、エレクトロニック・コマースや電子決済・電子マネーによって生まれてきている事態は、既存の規制の枠組みでは対処できないものになっています。しかし、ともすれば、それを既存の規制の発想で押さえ込もうとしています。

例えば、「貨幣の国家主権」の問題です。現在の行政担当者の中には、「電子マネー」というのは、貨幣の国家主権に対する侵害となるのではないか」という問題意識があります。この点が非常に気になります。いま起ころうとしている「インターネット革命」においては、「貨幣の国家主権」が崩れる可能性がある、というくらいに腹を構えて、新しい制度、仕組み、政策を論ずる姿勢がないと、新しくやって来る「エレクトロニック・コマース」は、我が国で開花させていけないと思います。

本日の講演において、冒頭、「エレクトロニック・コマース」というのは、単に「電子的に商取引を行う」ということではないということを申し上げました。それは、むしろ、これまで我々が経験しなかった、進化した市場、スマート・マーケットが生まれて来るのだと考えるべきです。そして、その進化した市場においては、まったく新しいマーケティングの原理や市場の原理が生まれてきます。これまで我々が体験しなかった、まったく新しい何かがやって来ます。

「インターネット革命」の本質は何か？ 本日は「エレクトロニック・コマース」というものをテーマに、このインターネット革命の「市場」における現れを説明したのですが、このインターネット革命は、これ以外にも、「社会」においては「エレクトロニック・コミュニケーション」として現れ、「企業」においては「イントラネット」として現れてきます。

そして、インターネット革命の一つの本質は「情報バリアフリー革命」です。すなわち、インターネット革命がもたらすものは、これまで「情報弱者」であった人々が、手軽に安いコストで情報を入手することができるようになるということです。これまで、多くの人々にとって情報というものは簡単には手に入らなかった。社会や市場や企業の中に、情報流

通の「バリア」（障壁）があった。しかし、これからは、インターネットが社会の隅々に、市場に、企業のなかに広がっていくことによって、それらすべての領域で「情報バリアフリー革命」が始まります。

それでは、この「情報バリアフリー革命」がもたらすものは、はたして何でしょうか。まったく新しい「社会変革」が始まります。「社会変容」といっても良い。

これまで、さまざまな「社会変革論」が提唱されてきました。しかし、それらのいずれも、「新しい社会のデザイン」を描き、これを掲げることによって、語られてきました。しかし、最近の「複雑系」の研究も教えてているように、社会という「複雑系」は、単純な原理の導入で、大きな変革と自己組織化が起こります。

そして、「情報バリアフリー革命」がもたらすものは、まず、この「単純な原理」の社会への導入です。これまでの社会においては、これまで大切な情報が必要な人に伝わっていなかった。この一点を改善し、大切な情報が必要な人に伝わるようにするだけで、社会は自然に変わりはじめます。難しい言葉をならべた「日本改造何とかプラン」なども重要ですが、「情報バリアフリー」というたった一つのことを実現するだけで、社会は「自己革新」と「自己治癒」を始めます。そのことをしっかりと見つめておくべきでしょう。

本日の講演においては、インターネットが社会と市場と企業をどう変えるのかというテーマを頂きました。最後に、そのテーマに対する明確な三つのビジョンを申し上げて締めくくりにさせて頂きます。

まず、インターネットは、第一に「情報バリアフリー革命」をもたらします。これについては、既に述べました。第二に、インターネットは「草の根メディア革命」をもたらします。これまでマスメディアに影響力を持たなかった「草の根」の人々も、自らの声や意見を世界中に伝えることのできるメディアを手に入れたということです。そして、第三は、「ナレッジ・コミュニケーション革命」をもたらします。すなわち、これまでネットワークを通じて伝えられ、共有されてきたのは「情報」のうち、比較的低付加価値の「データ」のレベルの情報でしたが、これからは、さらに高付加価値の「ナレッジ」（知識）や「ノウハウ」（智恵）も伝え、共有できるようになります。

これまでの企業は、「情報共有」という掛け声のもとに、実際には「データ」のレベルの情報を共有してきたわけです。例えば、「データベース」や「POS」（ポイント・オブ・セールス）などは、すべて「データ」の共有です。しかし、からの企業経営においては、むしろ、高度な「ナレッジ」（知識）、そして経営のトップやミドルがもってい

る「ノウハウ」（知恵）、こうした情報を共有し、活用していく必要があります。実は、インターネットというメディアは、この「ナレッジ」や「ノウハウ」を共有するために、極めて優れたメディアなのです。そのことの意味は、拙著「イントラネット経営」において詳しく論じてありますので、興味ある方はご覧いただければ幸いです。

さて、この「情報バリアフリー革命」「草の根メディア革命」「ナレッジ・コミュニケーション革命」が、「インターネット革命」の三つの本質です。そして、これから、このインターネット革命が、企業においては「イントラネット革命」となり、市場においては「エレクトロニック・コマース革命」となり、社会においては「エレクトロニック・コミュニティ革命」となって進んでいきます。

そして、この「インターネット革命」がもたらす変革は、これまでの多くの「トップダウン」的な社会変革とは異なり、まさに社会のもつ「自己治癒」「自己革新」の力を強めることによって、「自己組織」的に社会を変容させていくものとなります。

そして、そのことを理解することが、インターネットがもたらす変革の本質を理解するために、最も重要なことなのです。

このことを最後に申し上げて、私の講演の締めくくりとさせていただきたいと思います。
ご静聴ありがとうございました。

本書の無断複写は著作権法上の例外を除き著作権侵害になります。