

総括討議者

坂野友昭

坂野でございます。今、4先生のお話を聞いて、整理するなんて、とても私にできることではありません。また、私専門が経営戦略なものですから、どうしてもそういった観点から、狭い視点から見てしまいます。そういう癖が抜けきれないことを最初にお断りしておきたいと思います。

まずインターネットあるいはIT技術が我々の生活のあり方を変える、あるいは我々のビジネスのあり方を変える。このことについては、どなたもご異存はないと思うんですが、これは4先生とも全く一致していることだと思います。たとえば資生堂の山崎さんのお話にありましたが、最近よくグローバル化と呼ばれているわけですが、インターネット時代になって本当にグローバル化したわけですね。先ほどの山崎さんの話にもあったように、海外から化粧品を売ってくるということもあるわけです。あるいはほかの例でいきますと、バイアグラと女性用のピル、これらは、解禁になるまで時間が全然違ったわけです。ピルの場合二十何年かかっているわけですね。ところがバイアグラの場合、もう数カ月で日本で解禁になっているわけです。この違い、どこにあるのかということです。男女差別という見方もあるわけですが、むしろインターネットの発達という要因のほうがはるかに大きいんじゃないでしょうか。要するに、日本国内でいくら規制しても、簡単に買うことができるわけです。むしろそういう規制をするよりも、ある程度の範囲内で認めたほうがはるかに合理的なわけで、こういったこともグローバル化、あるいは規制のあり方をどんどん変えてくるわけです。そうしますと国家と市場との関係も変わってきます。

かつてはもう国家単位であった市場が、今は税金を上げれば企業が国から逃げていく。あるいはアメリカで先ほどのお話にもありましたが、州ごとで企業を誘致するためにどんどん好条件を出すという形で、ある意味では、国家、あるいは地方自治体が市場に媚びるような状態になっているわけです。そういう形でインターネットがビジネスのあり方、それから我々の生活を本当に変えているわけです。ところが問題は、そのインターネットがビジネスのあり方を変えるとということ、あるいは我々の生活のあり方を変えるとということ、インターネットで、あるいは今日のテーマであるe-コマース、あるいはe-ビジネスで儲けられるということとは全く別の話です。生活を変えますが、儲けている企業少ないですし、それは難しいわけです。

インターネットが普及すればするほど、逆に儲けることが難しくなっていくという状況になります。最初の原野先生のお話にありましたが、消費者の最終意思決定がインターネットでますます行われるようになってくる。これは間違いないと思うんです。いろんな形で情報の入手とか、その他の点で非常に便利になります。ところがこれが進んでいきますと、いわゆる経済学でいう完全市場に非常に近いものになってくるわけです。完全市場というのは、経済学で非常に良いこととされているわけですが、これは経営戦略の観点から言うと非常に困るわけです。要するにだれも稼ぐことができないマーケットになってしまうわけです。基本的に企業の目的というのは、平均以上の収益あるいは超過収益をあげることにあるわけですが、それを上げるためには、何らかの形で、完全市場じゃない状態、つまり何らかの形で摩擦を創り出さなければいけないわけです。ところがインターネットが普及すればするほどグローバル化する。競争相手の参入も容易になるという形で、どんどん完全市場に近づいて、だれも稼ぐことができなくなっていくわけです。じゃあそういう状態でどうやって稼いでいくのか、つまり超過収益をどうやって上げていくのかという問題です。

そういう観点から4先生のお話を聞きますと、非常にいろんな点で参考にな

りました。これは基本的に超過収益を得るためには2つしか基本的にやり方はないわけです。1つは、要するに市場構造、事業構造からみて儲かる分野へ出ていくやり方です。もう1つは、それぞれの分野で、ほかが競争相手ができないような何かを使って、ある意味での摩擦を創り出すというんですか、つまり非競争の状態を創り出すやり方です。ですから最初の原野さんのお話にありましたように、テレビ会社、あるいは広告会社、新聞会社、元々そういう構造になっていたから儲かっていたわけです。インターネットになると自然に儲かるという状態はなくなってくるわけです。

そういうところで、どうやって摩擦を創っていくのかということになってくるわけです。そういった中、いろいろ話し合ったわけですが、たとえば資生堂の山崎さんのお話なんかですと、競争相手と差をつくるために、ナレッジの蓄積を用いるわけです。インターネットをなぜやるかという、お客様情報を、行動特性とか、マーチャングイジングとか、広告の管理とか、リスク管理という形で学んでいくわけです。こういった情報というのは、なかなかまねすることは難しいわけです。要するに競争相手と差別化するための、そういった内部的なナレッジの蓄積というのは、基本的に4つあると思うんです。要するにそういった蓄積したナレッジというのは第1に「価値がある」ものでなければいけない。2番目の条件としては、「稀少な」ものじゃなくてはいけない。さらに、第3に他社が簡単に「模倣できない」ものでなければならぬ。第4に簡単に「代替できない」ものではなくてはならないわけです。お客様との直接的な結びつけで得られる情報というのは、これら4つの条件をよく満たしているわけですね。まねが難しいわけです。きょう最後にお話になった稲垣さんのお話でも、デジタル情報をアナログに戻すというんですか、このアナログ情報というのは非常にまねするのが難しいわけです。そういった形でもって情報を蓄積していくことが重要ではないでしょうか。

それから資生堂の山崎さんのお話の中で非常におもしろかったのは、決済に

関することで、前払いか後払いかといったお話でした。インターネットのe-コマース、e-ビジネスという場合、コマースやビジネスには、4つの機能であると思うんです。

1番目は探索する機能です。要するに顧客が欲しいものを探すという機能です。2番目はそれを送達する機能です。つまり必要な場所に商品を届けることです。3番目は、保証する機能です。顧客の期待が裏切られないような取引を保護することです。4番目は与信する機能です。注文から送達までに必要な資金を用立てることです。4つの機能のうち、どうもe-ビジネス、e-コマースといった場合、最初の探索の部分に非常に重点がおかれているというんですか、ほかの部分があまり探索に比べると重視されない一面があるわけです。しかし、これからはe-ビジネス、e-ビジネスを成り立たせるために、ほかの部分、たとえば支払いの問題を、リスクを避けるために、たとえば第三者的なものでエスクロー勘定を提供するような機関が出てくるとか、そういった形で、いろんな機能のアンバンドリング（分割）が進んでいくんじゃないかなという気がいたします。

稲垣さんのお話の中で、クリック&モルタルという言葉が出てくるわけですが、とくに最近のアメリカなんかを見ていると、いわゆる純粋なeリテラー、要するにネットだけに依拠した企業はどんどんつぶれちゃっているわけです。最近出た報告書によれば、前提条件が間違っているんじゃないかという説もありますが、多くのeリテラーが来年度までにかなり資金ショートを起こすんじゃないかと指摘されています。そういった中でむしろ純粋なeリテラーと、伝統的な機能の結びつきというんでしょうか、お互いの得意としている部分を組み合わせてくる。そういう側面が、最近非常に重視されているような気がします。今年の8月に、「アメリカのトイザラスとamazon.comが、12月のクリスマス商戦に合わせて提携を結んだ」というニュースが流れたわけです。これなんかもそういう典型的な例だと思います。そうしてきますと、今日

4先生の話で全部強調されていたわけですが、純粋にeリテラーだけでもだめで、トラディショナルなリテラーだけでもだめですね。そうなってくると、何が大事なのかというと、「e」の部分が大事なんですけど、伝統的な部分も非常に大事なわけです。たとえばおそらく4人とも強調していたのは、マーチャンダイジング、適切な商品、あるいは高マージン商品、そのための仕入れとか調達の問題、そういった問題が非常に大きな問題になってくるわけです。あるいは、顧客のニーズをできるだけ満たすために、さっき言った4機能を、全くスムーズな形で流すような、そういったシステムをつくっていくことも重要です。これはある意味で業務をアナログに戻すということになるわけで、当然、オペレーターとか、電話を受け取る人、その他接触する人がいるわけですが、そういった人をどうやって採用して、そういった人をどうやって訓練していくのか、こういった問題も非常に大きな問題になってくるんじゃないかという気がいたします。

もう1つ、松島先生の話ですと、こういったやり方ですね。これは経営学、組織論の分野で、「イクイフィナリティ (Equifinality)」という言葉があります。これは同じ機能を果たすやり方っていうのは1つじゃなくて、いろんなやり方がある。そういう考え方です。つまり、日本とアメリカで違うやり方があってもいんじゃないかというものです。要するに唯一のやり方じゃなくて、日米それぞれに合ったやり方を進めていく必要があるのではないのでしょうか。とくに日本の場合完全に遅れをとっているわけですから、完全にアメリカ型をまねしたんでは、とても追いついて追い越すことはできない。そういうご指摘ではなかったかという気がいたします。

もう1つは、e-コマースの位置づけという点に関しまして、稲垣先生のお話の中で、たとえば数字で通販市場2兆円で、残りが148兆だったわけですが、要するにこれを全部変える必要ないわけですね。むしろこの2兆円の部分で得られたノウハウとか、情報を使って残りの部分、つまりモルタルの部分に

生かせれば、大きな成果を上げられるのではないのでしょうか。たとえばe-コマースで得られた情報は、たとえば売れ筋の色とか、そういったいろんな商品の特性があると思うんですが、それがマスプロダクションにつながっていけば、マスプロダクションって、当たれば大きな効力を発揮するわけですから、そういった面で生かさせていけば非常に大きな効果を上げるのではないかという気がいたします。

以上、とりとめがなく、あまりまとめにもなってなく申しわけありません。私も今日4先生のお話をお聞きしまして、本当に有意義な勉強をさせていただいたと思っております。これは会場にいらっしゃる方すべてに共通するお気持ちではないかと思います。本当に4先生、どうもありがとうございました。簡単ではございますが、これで終わらせていただきます。(拍手)