

インターネットに対する興味をお持ちの方は、実に様々な業種に広がっています。今月は、元西武百貨店の代表取締役社長で、先日発表されたネットスケープ社の日本法人の顧問も務められる水野誠一さんをゲストとしてお招きしました。インターネットと流通、通信販売というのは、かねてより話題になっているテーマではありますが、流通のプロであり、さまざまなアイデアでビジネスを展開されてきた水野さんからどのようなお話が伺えるのでしょうか？

## 吉村 伸の インターネットへようこそ!

今月のお客様  
水野誠一さん：元西武百貨店代表取締役社長

吉村 水野さんは、最近ではネットスケープコミュニケーションズ社のアドバイザーなどもなされていますよね。インターネットに興味をお持ちになったきっかけから教えてください。

### 「マルチメディア業界は実に元気ですね。」

水野 去年の7月に西武百貨店の代表取締役を辞任するということがニュースになりまして、そのとき何かからお誘いがあったのですが、おもしろいことに一番目、二番目ともに、シリコンバレーのマルチメディア関係の会社だったのです。その1つがネットスケープコミュニケーションズ社で、日本でのビジネスの立ち上げをしたいので、経営に携わってもらえないかということでした。もう1社はビデオオンデマンドの会社で、マーケティングコンサルタントをやってもらえないかということでした。いずれにしても、私は流通の世界の人間だし、なんでマルチ

メディアの世界からそんな話があるのか、いぶかしく思って、会っている話をしたわけです。実はそれ以前から、インターネットには興味があって、自分なりに研究はしていたのです。

そこでわかったことは、マルチメディアはハードからソフトの時代に、そしてソフトからコンテンツの時代にきているということです。そういう意味で、コンピュータのプロフェッショナルからは、コンテンツということでビジネスを拡大していこうとしたとき、コンテンツの問題がわかる人に興味があるのだということです。ビデオオンデマンドの話もそうなんです。流通という意味でのコンテンツと、その経営がわかる人ということ、白羽の矢が当たったということでした。われわれ、『ソフト』というと、ソフトウェアもコンテンツも十把ひとからげに考えていたのですが、ソフトウェアと

コンテンツは違う概念なんですね。考えてみればあたりまえなんですけど、いまさらながら明確に区別をしなければならぬと思います。インターネットはソフトの時代からコンテンツの時代に移りつつあるということです。それから、もう1つは、流通業よりもなによりも情報通信の産業というのは、世界にアンテナを張りめぐらせているし、実に情報が早いということです。ネットスケープコミュニケーションズ社のジム・クラーク会長が日本に来たときに、いろいろと話をしましたが、私はいままさに経営に携わることではできませんが、日本でのビジネスの立ち上げの橋渡しをしたり、旅行とか、チケットとか、物販とか、コンテンツを充実させていくうえでのビジネスの構築のアドバイスだったらできるのではないかというお話をしたのが経緯だったのです。

吉村 私自身、インターネットと流通業との関係というのが、一番興味のあるところなのです。非常に早い時期から、ネットワークを使ったオンラインショッピングの可能性が議論されています。日本の社会の中でこうした行為は根付いていくのでしょうか？

水野 非常に重要な質問ですが、また難しい質問ですね。1つの答えは『難しい』、そしてもう1つは『可能性がある』という答えになると思います。果たして、物を見ないで消費者が商品を買うかという問題、それからアメリカとは違って、狭い国土の中にお店がひしめいている中で、ネットワークでのショッピングがどれくらいなじむかという問題。もちろんインターネット

### 「的確な情報が得られれば、店頭よりも可能性があります。」



を含め、マルチメディアがどこまで普及するかというネガティブな考えかたがあると思います。私はネットワーク上でのショッピングは、現在の店頭で物を買うことと比べるとハンディキャップがあると思うんです。しかし、消費者の知りたいことが的確にやりとりできる可能性がでてきたとき、強い武器になるのではないのでしょうか。店頭では、知りたいことを的確に答えられる販売員がそろうということになる



と難しい問題です。コンピュータが100例なのですが、知識のある人なら、ディスカウンターなどもたくさんありますから、かなり安く買えます。知識のない人にとっては、どこに行ったら的確なコンサルティングが受けながら買い物ができるのかという情報を得られたり、コンサルティングをネットワーク上で受けられれば、ネットワーク上でのショッピングの可能性がでてくると思います。とりわけ、感覚とか感性とかが重要なファッションなどは別にして、コンピュータや家電製品などのハード商品については、大きな可能性があると思います。つまり、インタラクティブ性があるということだけではなく、いろんな意味での商品の説明がネットワーク上でどのくらいできるのかというのが鍵だと思えます。そうすれば店頭のわけのわからない販売員から、わけのわからない解説を聞きながら、わけもわからず買うのではなく、ネットワーク上で納得できるまでQ & Aを繰り返して、買えるようになると思います。それと、ショッピング自体が価格志向になっています。また日本の市場だけではなく、海外の市場をめざしてビジネスをする場合にも可能性があると思います。アメリカの通信販売業者は、日本でもどんどん受け入れられています。私の家内も、日本で買う商

品は高いということで、海外の通信販売を利用してありますが、このように一般の主婦が始めているのですから、これから変わってゆくと思えますね。

**吉村** おっしゃるように、インターネットに限らず、通信システムを使うと、地理的な制限がもはや意味を失い、世界中をターゲットにできます。私も海外から通信販売で買い物しますが、情報通信のシステムが実現していったときの従来の物流システムの担う役割については、どのようにお考えですか？

**水野** いままで既存の流通業というのは、かなりネガティブで、新しいメディアを認めながらないという風潮があったわけです。しかし、否定しているばかりでは問題が解決できません。われわれは積極的に研究していく必要があり

ます。流通業だけではなく、日本の経済界自体が、マルチメディアに対して、素直にその可能性を認めないところがありますね。去年の経団連のレクチャーである講師が『マルチメディアと騒いではいけませんが、まだそれほど進まないのではないかと。私自身もマルチメディアというものはわからない』という話をしたら、拍手が起きたと聞きました。マルチメディアの可能性は認め、危機感はもちろんありますが、結局受け入れないというところがありますよね。ましてや流通業界は、『そんなものができたら食えなくなってしまう。だから認めないのだ』ということなのですが、それではダメなのです。時代の流れは、どんどん移っていくのだということを前提として、イニシアティブをとっていくことが大切だと思います。

**吉村** 私のアイデアでは、それぞれの店のもっている情報、つまりどのお店にどんなものがあるかということをお客さまに知らせることをあらかじめ自宅のコンピュータでチェックしておいて、実際にお店に行って、実物を見たり、比較をしたりすることができれば、ネットワークを使いながら、東京に住んでいるというメリットを生かすことができるのではないかとおもうのですが。

**水野** アイテムによって違うと思います。広島

のダイイチがインターネットを使って洋書の販売をしているわけですが、初年度で10億円近くいくのではないかと話もあるくらいです。大学とかで使う専門書などの洋書は、実物を見ないと買えないものではなく、こんな本が出たという情報だけで発注できます。コンピュータなどのハードウェアもそうでしょう。スペックを見れば、実物を見なくても買えるわけです。

**吉村** いまでも、本を買おうと思ったらアメリカのコンピュータにアクセスしたり、メールを出したりできたのですが、ダイイチの成功というのは、

「日本の経済界は、マルチメディアの可能性を認めませんが、『束ねる』というメリ

ットが出たと思います。本は、意外と重くて、かさばって、送料が本の値段よりも高く、これが従来の書籍の購入の問題でした。それが低減できたのです。

「既存の流通は機動力を失っています。」

**水野** それから、だれもが版元に注文して買うだけの知識があるわけでもないし、面倒なわけです。代理業というスケールメリットで大成功しているというのは、われわれにとっては、参考になる話なのです。それと、既存の流通というものが、機動力を失っているということがわかるわけです。既存の洋書販売店では、まず高いし、注文したら時間がかかる。インターネットを使うことで、早く、安くなるということで、既存の流通のパラダイムが壊されているのです。いまはまだわずかですが、これが拡大していく可能性が大いにある、というような危機意識を持って、手を打たなければならぬんです。

「かつてのニューメディア時代よりもすべてが変わっています。」

**吉村** かつて、ビデオテックスが騒がれていた時代があり、当てもそれを使ったカタログショッピングやチケット販売を考えた人たちがいたと思うのですが、成功しているとはいえません。いまあらためてインターネットでこうしたことをやる場合、画面を見ながら物を買うということについて、利用する人たちの意識はかなり変わってきているのでしょうか？

**水野** いろんなものがすべて変わってきているとは思っています。ニューメディアはなんでもうまくいかなかったんだ、マルチメディアも同じよ

【水野誠一】

元西武百貨店 代表取締役社長  
慶應義塾大学 特別招聘教授  
流通産業研究所 顧問  
西武百貨店 取締役  
ネットスケープコミュニケーションズ社 顧問



うなもんだ、なんていわれるわけですが、それは違うのではないのでしょうか。パーソナルコンピュータの日本での普及伸び率はまだまだだといわれていますが、それでもかなりのものです。さらに遅れているといわれているCATVでも、日本で200万世帯を越えているわけです。基本的なインフラが当時とは違ってきています。消費者の意識そのものも、物を見ないと不安だとか、休みの日にはデパートに行き行って買い物したいなんていう時代から、混んだ大型店に行くよりは、同じものなら便利で安く手に入るほうがいいという合理性を求めようになってきています。レジャーが多様化してきているから、ショッピングはレジャーにはなり得なくなっているのです。つまり、ショッピングが目的ではなく、プロセスになっています。わざわざ買いに行かなくても、安く買えればそれにこしたことはないという、メンタルな面や物理的な面から条件がそろいはじめていると思うのです。

「モノを買う場合の信頼感というのはいつの時代も大切です。」

吉村 物を買う場合に、西武百貨店で売っているものは信用できるけれど、怪しい店で売っているものは信用できないというように、あるギャランティがあって手に入れるというようなデパートへの信頼感というのがあると思います。

水野 インターネットでショッピングが始まったとしても、ギャランティをする業者の存在価値はあるわけです。つまり、どこがショッピングのサービスをやるかということが大事だと思います。実際、ネットワーク上で中古PCの売買をして、トラブルが起きたなんていう話はいっぱいあるわけです。個人のネット上のショッピングの場合、支払い請求の問題とセキュリティの問題を解決しないといけないと思います。それとどう信用がサーバーにあるのかということ、当事者同士の問題とはいいても、信用度のある業者がしっかりしたサービスをしていくということが大事です。

吉村 支払い請求とセキュリティは技術の問題として解決できます。そして、流通する間に立って、なんらかのギャランティをするという、別の業種が出てくるという可能性もありますよね。

水野 そうですね。よく忘れがちなのは、配送や取り付けやメンテナンスのコストのことです。そういうものが入っていない安いものはたくさん

ありますが、実際に使うためには必要になってくるわけです。こうしたことを考えたとき、第三の業種が出てくる可能性もあります。また、このところを明らかにした契約関係にしていけないといけないと思います。そこに百貨店の存在価値があるわけです。ネット上のショッピングについても、百貨店がビジネスに参入する意義はそういうところにあるわけです。

吉村 サービスについて考えると、いままではパッケージングして、中を見えなくしたほうが売りやすかったわけです。現実には物よりもサービスの方が10倍も高いこともあります。コンサルテーションやインテグレーションでも、物を売らなければ儲からないのですが、これからは商売になるというわけですね。

水野 日本人は、サービスにはお金を払わなかったわけです。だけど、価格のリーズナビリティは残しつつ、サービスはサービスで欲しいという、それはあまりにも虫のいい話です。

吉村 インターネットは、あるレベルにまでできています。情報を得ようと思えば、得られるようにはなっています。しかし、そのためには、かなりの投資が必要です。そして、コンテンツのクオリティが上がれば、それを再生できるだけのものが必要になります。上等なパソコンを持たないと情報を得られないということに抵抗感を持っている人もいます。そこで情報を手に入れる側が投資するのではなく、情報を出す側が見せたいのだったら投資してくれてもいいのではないかというギャップもあります。

「情報を手に入れるには投資が必要です。」

水野 日本では情報を得るためにはある程度の投資が必要だという考え方はあまりなく、テレビをひねれば勝手に出てくるものだと思っていたのです。しかし、今回の阪神大震災でメディアに対する考え方は変わったのではないかと思います。テレビがやっている阪神大震災情報といえば、あまりに表面的なことしかやっていません。一方で、被災者とか、被災者とながりのある人たちにとって有効な情報が得られません。インターネットにはボランティアの呼びかけもあれば、受け入れもあります。インターネットの価値が認められ、無料メディアとしての

テレビの持つ限界が目に見えてきたと思います。

**水野** たしかにインターネットは高いと思うし、とりわけIIJは高いですよ（笑）。しかし、インターネットを使っているうちに、もっと速い回線が欲しいとか、もっと便利なソフトが欲しいという深みにはまっています。それだけの魅力がインターネットにはあると思います。つまりインタラクティブ性だとか、リアルタイム性だとか、人と人とのつながりの醍醐味とかが認められているのではないのでしょうか。コストの問題はついてまわるとは思います。あと何年かすれば、インターネットは昔は高かったよなあ、ということになるのではないのでしょうか。そのあたりは吉村さんにぜひ伺いたいところです。安くなるのですか？

「インターネットは価格よりもクオリティの維持が大切。」

**吉村** IIJでは、安くするよりもクオリティを上げたいと思います。ユーザーの要求というのは、あつというまに大きくなります。いまのローコストプロバイダーは、現時点でのコスト計算と、将来のユーザー数だけでしか計算していないのではないかと思います。そうでなければ、あの値段にはなり得ないと思います。しかしユーザーの速度に対する要求というのはどんどん上がっていくのです。それをクオリティを変えないで提供し続けるだけの技術開発と設備投資ということを考えていかなければならないのです。電気通信事業が昭和60年に始まったとき、X.25ベースのネットワークを始めた人たちは、最先端だったわけです。しかし、現在ではある限られたニーズ以外では利用されていないわけで、事業的にもたちゆかなくなっています。特に、第二種電気通信事業者、なかでも国際通信、大規模通信サービスを提供する特別二種電気通信事業者は45社あるのですが、アメリカ企業の100パーセント子会社を除くと、単一事業として黒字を出しているところは、私の知るところではありません。一般二種電気通信事業者でも同じです。パソコン通信サービスでも、ニフティサーブを除いて、単一事業として成り立っているところは私は知りません。ユーザーを獲得することは安い値段をつければ簡単ですが、IIJではそうするつもりはありません。インターネットが究極のネットワークだと思っているわけですから、形は変わっても、ずっとインターネットを続けていくためには、高いといわれながらも新しいユーザーニーズに応えていくと

いうビジョンをもって続けていくことです。

**水野** いまの話はよくわかりますね。長いスパンで事業を考えていかなければなりませんからね。確かに、つながらないとか遅いとかという不満が出ているようですね。安がる悪がるうという状況になってしまって、結局インターネットは便利ではないのではないかという変な誤解につながりますね。

**吉村** クオリティは大切だと思います。これを維持していけば、認知されるとは思います。通信事業の素人のやっていることは、なんらかの破綻が近いうちにやってくるでしょう。同じサービスで数だけ伸びていけば、数の経済が働いて、そこに技術革新が加われば価格が下がるという

こともあります。しかし、ユーザーニーズが爆発的に伸びて

いますので、いままでの経済ではとらえきれない要素を含んで伸びる可能性があります。

**水野** これから提供される新しいサービスというのは、廉価なサービスですか？

**吉村** 値段は同じで、スピードを上げます。

**水野** 高速化するということは、ユーザーのコストパフォーマンスは結果としてよくなるわけですよ。

**吉村** そうです。しかし、コンテンツのボリュームがうなぎのぼりに伸びていますから、実際に安く感じるかどうかは別ですが（笑）。サーバーが増えるのはいいのですが、低速なサービスでは十分に利用できないんですね。ですから現状のサービスを倍の速度にして、さらに倍にしていきたいです。

**水野** いろいろ問題はありますね。これから、急速にユーザーは増えるでしょう。でも反面、インターネットを一過性のブームで終わらせてしまう危険もあるんじゃないですか。

**吉村** その危険はあります。そうすると、残ったもののコストは非常に高いものになってしまいます。インターネットに魅力を感じている人たちが失望しないように、育てていかなければならないでしょう。





## [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](mailto:im-info@impress.co.jp)