

# 総括！成功への心得

インターネットビジネス利用の現場から



「何はともあれインターネット」というホームページ立ち上げブームも一巡し、企業ホームページは、コンセプトやコンテンツで選別される時代に入っている。

この連載では国内でのインターネットの普及、とくに企業のホームページ利用法について、その時々話題を呼んだケースを紹介してきた。連載は33回を数えるが、いずれもその業界ではフロントランナーとして、でこぼこ道を乗り越えてきた企業・組織ばかりである。

今回はこれまでに紹介した事例からインターネット利用を始める動機、経緯、障壁、成果などについて、そのエッセンスを抽出してまとめ、今後の糧としてみたい。

やるなら信じよ。  
信じられるならやってみよ。

心得その1

まだ海のものとも山のものともつかぬインターネットは、担当者がこれを信じられるかどうかでスタートダッシュに大きく差が出る。そういうケースが日本企業でのイ

創刊当初からインターネットとビジネスのかかわり合いをレポートしてきた本連載。この数年のインターネットの技術的な進歩やユーザー数の増大の結果、さまざまなビジネスモデルが生み出された。今回は、これまでの取材の中から得られたビジネス成功への心得をまとめていこう。 レポート 喜多充成

ンターネットの普及初期、94～95年にかけては多くみられた。

## Case① 富士写真フイルム 戦略広報ツールとして注目を集めた

インターネットを純粋な戦略広報ツールととらえて利用を始めた典型例が、富士写真フイルムである。同社は95年にホームページを立ち上げたが、そのときに柱となったコンテンツが「歴史の改ざん」と名付けられた1000ページに及ぶ「反論書」だった。その年の5月に、イーストマン・コダック社が「不正な商慣習をとる企業に制裁を」と、米国通商代表部に提訴したことに始まる「日米フィルム摩擦」である。この提訴に対抗する形で7月31日に、富士写真フイルムは反論書を発表する。反論書

作成チームは社内の法務担当者や日米の弁護士を担当重役が陣頭指揮する緊急プロジェクトチームだったが、そこにインターネット班が急速加わったのが記者会見の2週間前。徹夜続きの作業の末、会見終了から30分後にホームページを公開し、わずか3秒後に最初のアクセスがあったという。大西實社長（当時）は記者会見の締めくくりに「世界中の多くの人とコミュニケーションを図るためインターネットでも情報提供を始めた」と強調、インターネットという言葉そのもののニュースバリューも手伝って「インターネットでも情報戦」とニュースで大きく取り上げられた。翌日の朝刊が出てからは2万～3万件にアクセスが跳ね上がり、反論の第一撃を見事にヒットさせた格好となった。余談だが、担当者は翌日

から熱を出して寝込むというおまけもついた。

企業広報の変貌を象徴する出来事だった

当初の予定では、その年の暮れにスタートするはずだったホームページ開設が半年繰り上がった理由は、インターネットで企業広報が変わりつつある時代を象徴するものだった。

「不思議だったのは、向こう(コダック)が記者会見を開いた様子もないのに、内外の記者から『コダックは に対して××という見解を出したが、富士はどう見るか』とコメントを求められ、それがなぜか時期的に重なっていた」(宣伝部インターネットグループ課長・林成樹氏、当時)

もちろん、このテーマを追う記者たちがコダックのホームページをウオッチしながら取材を進めていたことがすぐ明らかになるが、このことで富士は「関心を持つ人は必ず見てくれるし、意見や情報やメッセージを伝える手段として有効である」との確信を持つ。これがすばやい決断につながったのは間違いなからう。

#### Case② 日産自動車

新しい車に新しい媒体を試みた

大企業による一般向けのホームページ開設ではトップランナーの部類に入る日産自動車。新型RV車「ラシーン」の発表日である94年12月12日に合わせ、同車のSP(セールスプロモーション=販売促進)活動の一環としてホームページを立ち上げた。

「新聞、テレビ、ラジオ、雑誌という広報4媒体ではもう新しいことをやりようがない。せつかく新しいマーケットを狙うクルマなのだから、新しいISPの方法も試みてみたい」という動機から、ホームページによる電子カタログとニフティのフォーラムを立ち上げるようになった。その中心となった武田和宏氏(商品計画部営業促進4課、当時)は「(社内的な注目)期待する層と期待しない層にはっきり分かれる。それはコンピュータとネットワークの普及を信じられるかどうかと同じこと」とコメントしている。「『パソコンが売れているといっても会社に

置いてあるだけじゃないの? インターネットってそんなにたくさんの人が使っているの?』と聞かれると答えようがないが、たしかにこれは信じるか信じないかどっちかしかない。我々は『もうすぐ事情が変わります、今やっとなきゃダメなんです』と社内を説いて回りました」(武田氏)

日産はレース速報なども早い時期から手がけ、モーターファンの中に固定客をつかんだという。その後の自動車メーカー各社のホームページへの力の入り方はご承知の通りである。

**アップデートを先にやれ。  
金勘定は後でやれ。**  
心得その

ホームページの情報はできる限り頻繁に更新し、固定視聴者(リピーター)をつかんでページの人気を高めよというのは、ブームが始まったばかりの頃から「成功の鉄則」として言われてきたことだ。早い時期から始まった企業ホームページは、担当者の熱意とボランティアから生まれたものも多く、個人の努力で更新を継続するのはたいへんなことだった。組織で始めたホームページであっても、人的コストなどを考えると、アップデートを続けていくにはかなりの辛抱が必要だ。

#### Case① TWO TOP

価格こそがニュース!と毎日更新

96年6月に始まったパソコンショップTWO TOPは開店早々に「既存店舗の1か月の売上高」という当初の目標をクリアし、インターネット通販成功の典型例として、パソコン専門誌だけでなく経済誌やテレビのビジネス番組でも取り上げられるようになった。最近の売り上げは月間4億円とも6億円とも伝えられる。日本の流通業を圧迫し、貿易障壁の最たるものとされている「土地」のコストを抜きに、これだけのキャッシュフローを上げていくとは、たいしたものである。

成功の理由として、コンピュータや周辺機器・部品はユーザーが型番や性能で商品を選択できる商品であったこと、購入層は



スタート時の画面(手前)と現在のウェブサイトを見比べてほしい。日産の羅針盤のページは特定の車売るためのページでなく、すっかり企業の顔になった。  
URL <http://www.nissan.co.jp/NISSAN/>



これが1店舗分の売り上げを稼ぐウェブサイト。現在でも毎日更新され、コンテンツが拡充されている。

URL <http://www.twotop.co.jp/>

インターネットのユーザーとビタリ重なることなど簡条書きにされることも多いが、ではパソコンショップやコンピュータメーカーのインターネット通販がみな儲かっているかといったらそうでもない。やはり、絶えざる更新を「アキパでは、価格こそニュース」(TWO TOP インターネット事業部主任・川口歩氏、当時)という気合いで続けることが、リピーターを増やして成功を収めた最大の要因ではないか。驚くべきことにホームページの更新履歴を見ると「毎日更新」は今もなお続いているのである。

#### Case② NASDA(宇宙開発事業団)

できる限りの情報開示を実践する

アップデートを絶えず行っていることは、その企業なり組織なりが「オープンである」という姿勢を示すことと同じである。NASDA(宇宙開発事業団)のホームページは徹底した情報開示を当初から目標として作られてきたサイトだ。とにかく成功も延期も失敗



URL http://www.tvguide.or.jp/  
タウンページのウェブサイト



URL http://townpage.isp.ntt.co.jp/  
テレビガイドのウェブサイト



URL http://www.jorudan.co.jp/  
ジョルダンのウェブサイト

アプリケーションの検索結果画面(奥)とウェブサイトの画面を見比べると、ほとんど同じということに気づく。ジョルダンは自社製品をそのままコンテンツとして公開している。

コンテンツをさらに強力にするためには、検索方法や情報の見せ方に気をくばらなくてはならない。タウンページやテレビガイドのウェブサイトにその努力の成果がある。



も、ニュースリリースは記者発表からさほど間を置かずに登録される。もちろんニュースリリースだけでなく、宇宙開発の歴史や知識をまとめた教育目的の資料ページなどレファレンスも拡充を続けている。ここ2年ほどの間に広報の対応そのものがスピーディーで確かなものになったことと時期を同じくしてのホームページの充実に、ジャーナリストのみならず宇宙関係機器メーカーの関係者も「NASDAは変わった」と感嘆の声を漏らすほどだ。国民の税金で運営されるgo.jpアドレスのサイトのなかでも抜きん出た充実ぶりである。広告効果を金額に換算はできないが「ビジネスとしては成功を収めている」と言って差し支えないだろう。

## インターネットで強いコンテンツは、インターネットでなくても強いコンテンツ。

心得その

ホームページの人気のいかんは「コンテンツ」にかかっているという。しごくもったもな話だが、そのコンテンツという言葉の示す範囲が広がっていることも忘れてはならない。

### Case ① ジョルダン

売り物のコンテンツをそのままウェブに  
鉄道経路検索・運賃計算ソフト『乗換案内』をリリースするソフトハウス、ジョルダンは、バージョンアップを中心としたユー

ザーサポートを目的としてホームページ開設の検討を始めた。市販パソコンのハードディスクにあらかじめソフトウェアが書き込まれた状態でユーザーの手に届く、バンドル販売で急激にユーザー数が増えたが、それらの顧客に対しても、従来のパッケージ販売と同様のユーザーサポートを提供するのはコスト的にも難しい。ならばホームページでというのは、確かに「利」になかった方法だ。

が「それだけじゃ面白くない」と、商品として販売しているパッケージソフトの機能(経路検索と運賃)をホームページで無償提供することにした。商品版の目玉である「時刻表」は公開していないが、知名度に関してもこの種のソフトの代名詞となっている『駅すばあと(VAL研究所)』をじりじりと追い上げているという。

自社の売り物であるコンテンツをそのまま無償で提供するという思い切りが奏功し、インターネットユーザーの間では十分ビジネスの実用に堪えるサイトとして認知度を高めることに成功したのである。

### Case ② 日産カーリース

“レンタカー”こそがコンテンツ

日産カーリースは95年11月に、ホームページからの予約受け付けを開始した。

インターネットユーザーの中心層が都市部に住む20～30代の男性というアンケート結果を見て、「これはレンタカー利用者と重なる部分が大いではないか」(レンタカー営業推進部企画管理課課長代理・高橋光

男氏、当時)という仮説を検証しようとした。このサイトは、レンタカー会社では最初のインターネットサービスという珍しさも手伝ってあちこちで紹介された。

予約の仕組みそのものは、担当者が電子メールで予約を受け取り、予約確認も電子メールでユーザーに返送するというプリミティブなもの。凝った画像など一切なく、車種の拡充、営業所の移転・新設などが加わるたびに、情報が更新されるのみ。「コンテンツはあくまでレンタカー」であるというさざよい姿勢が伝わるシンプルなつくりで、現在も開設当初とさほど変わらぬ画面でサービスが提供されている。

その後レンタカー会社のホームページ開設が相次ぎ、現在ではインターネットで見比べながら料金や車種を検討し、予約を入れるというスタイルがインターネットユーザーの間で定着しつつある。ここに至って、レンタカーというコンテンツ本来の持つ力、つまり営業所の立地、車種の豊富さ、価格体系などが競われる「公正な自由競争市場」がインターネット上に生まれたわけである。日産カーリースにとって業界初という優位性は薄れてしまったものの、「レンタカーのウィンドウショッピングをしてもらえる手段を開拓した(高橋氏)」という功績は大きい。

### Case ③ NTTソフトウェア研究所ほか

巨大コンテンツは「見せ方」が問われる

「世に三大コンテンツあり」と言われる地図、電話番号、TV番組表。この連載

では、地図については住宅地図最大手のゼンリンに地図コンテンツ提供の戦略を、電話番号についてはNTTソフトウェア研究所と同電話帳事業部に、あいまなキーワードでも求める番号にヒットする検索エンジンの新技術、番組表についてはテレビ番組情報誌の老舗で最大手の東京ニュース通信社とこれまたNTTソフトウェア研究所に、紙で提供されてきた2次元データを限られたモニター画面のなかでいかに見やすく展開するかという見せ方の工夫を聞いてきた。

レファレンスとして非常に実用性の高いこれらのコンテンツは、権利関係をクリアしてインターネットに載せることができるようになったその時点で成功を約束されたようなものと簡単に言い切れるものではないことが分かった。「強いコンテンツ」とはそもそも膨大なデータベースであることが多く、これを生かすも殺すも「見せ方」や「検索の仕組み」についての工夫次第であり、その工夫こそが苦勞のしどころだからである。

## インターネットは新ビジネスの展示場。アイデア次第で客がつく。心得その

インターネットの普及があるレベルを越えるたび新しいビジネスチャンスが生まれ、規制緩和や為替変動などビジネス環境が変わることでインターネットとビジネスの新しい結びつきが生まれる。同じ分野で競い合う限り、ひょっとしたら勝者の席は一つしかないのかもしれない。だが、発想次第で新しいビジネスの分野を切り拓くことも可能である。少なくともインターネットがその競争の場そのものを拡げているのは間違いない。

### Case ① JAL

インターネット予約が「切り札」になる!?

国内の航空会社で最初にインターネットで予約受け付けを始めたのがJAL。JAS

もANAもさほど遅れずにホームページで空席案内や予約受け付けサービスをスタートさせ、路線や便名をホームページで調べられるのは当たり前になった。JALを紹介した記事(96年11月号)では「(規制緩和とはいえ)航空会社が増えることはあまりなさそうだが、インターネット利用者は増える」と書いたのだが、その号が店頭に並ぶ前に新しい航空会社スカイマークエアラインズが名乗りを上げ、その後も既存大手3社とは資本関係のない独立系航空会社数社が国内路線への参入を表明して事業化の準備を進めている。

新しい航空会社は当然ながら機材のリースや外国人搭乗員の採用など徹底したローコストオペレーションで、価格競争力を身につけようとする。もちろん、新規事業のプランには固定費を抑制するため「インターネットによる予約システム」が組み込まれるのも共通した傾向である。

### Case ② ドリームアーツ

ユーザーからでたコンテンツをビジネスに

山本孝昭氏(ドリームアーツ代表取締役)は「川上から川下へというコンテンツの流れが、ネットワークに乗って“逆流”するに違いない」と考え、画像処理の新ビジネスを起業した。プロの作った質の高いテンプレート(枠)と、ユーザーから送られてきたデジタル写真を融合させて作品を仕上げるサービスだ。テンプレートを作ったデザイナーとは印税契約だ。ユーザーの趣向をマーケティングデータとしても生かしつつ、個人ユーザーだけでなく企業の販促ノベルティグッズとしての利用も開拓するなど、緻密なビジネスモデルに沿ってビジネスを展開している。

### Case ③ ディー・ブレイン

規制緩和時代の新しい証券会社

同じく規制緩和時代の起業家として注目を集めているのが出縄良氏(ディー・ブレイン代表取締役)。ベンチャー企業と投

資家という2種類の会員組織を結んで「株取引所」をインターネットの中に作り上げた。今年に入って株式未公開企業の株を取引することが可能になり、同社も証券会社を設立して業務にあたることになった。が、そもそもの発想は規制緩和前の法令の枠内でも可能な「バーチャル証券会社・バーチャル証券取引所」だったのである。「インターネットがなければこの仕組みが不可能だったとまでは言わないが、インターネットがあったからこんなに早く、それも実現できないと思っていたことが実現できるようになった」(出縄氏)

「これぞ!」というページが増えだした

インターネットという新しい情報流通手段が生まれたことで、これまでのビジネスの形が変わったり、これまでになかったビジネスが生まれるのでは。そういった仮説をもとに取材をすすめてきたが、連載の早い時期にはなかなか「これだ!」というケースに出会うことが少なかった。担当者は口を揃えて「回線がまだ細い、インターネット利用者はまだ少ない」という。が、その裏には「容量さえ大きくなれば、ユーザーさえ増えれば、もっとできることが拡がるに違いない」という期待が込められていた。一時のブームが沈静化したとはいえ、インターネットをビジネスに結びつけようというサイトも、インターネットをビジネスに役立てたいという利用者も着実に増えている。そして97年に入ってから「これぞ!」という力のあるサイトが現われ始め、ニュービジネスとインターネットは切っても切れない間柄となってきている。

次号では、これまでに登場いただいたゲストのうち幾人かを招き、座談会形式で、「普及期のインターネットビジネス」についての総括を続け、今後の展望も占ってみたい。



## [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)