

# これからインターネットで ビジネスを志す人たちへ…

インターネットビジネス利用の現場から

【特別座談会】



連載の総集編として前号に続き、過去に登場したゲストの中から4人の方に集ってもらい、インターネットをビジネスに生かすためのノウハウや経験、知見、そしてこれからを語り合ってもらおう。アナリストや評論家ではない「現場からの証言」に学ぶべきところは大きい。

従来のソフトビジネスでのノウハウがインターネットでも活かせるようになってきました

▶BIGTOP

ホームページの人気を代弁するのは、まずアクセス数の伸びだろうと思うのですが、“BIGTOP”ではいかがですか？

川村直樹さん(ソニー・ミュージックエンタテインメント): 開設が95年3月で、当初週間数万のオーダーだったアクセス数も現在では週間350万前後にまで成長してきました。

当時のインタビューで「モデムは14.4Kbps、モニターは640×480で256色。このユーザーを想定してコンテンツを作る」とおっしゃっていたのが印象に残っ

インターネットはどうビジネスにかかわり、ビジネスの枠を広げてきたか…。

この3年間の取材を総括する企画の第二弾がこの特別座談会である。

ここに登場するのはいずれも各分野で成功を集めた話題の人たちばかり。

彼らの話が、今後のインターネットでビジネスを始めようとする人たちへの

励ましとなれば幸いである。

司会・構成：喜多充成(ジャーナリスト)

ています。数の増加に伴い、想定するユーザー層は変わってきましたか？

川村：モデムが28.8Kbpsになって、色も3万2000色になりましたが、基本的にはGIF画像を主に作っていますので、256色で変わらないですね。

では質は？ ある層のユーザーを想定してコンテンツをつくり、反応を見ながら軌道修正を加えるという作業をずっとやってきたわけですね。その「狙い」の精度は高まりましたか？

川村：われわれの扱うソフトは、そもそも女子中高生を中心ターゲットにし、最初からそこに狙いを定めていました。今では

「12歳の小学女子」というユーザーも、あまり特殊ではなくなってきましたね。

インターネットだからこのアーティストという偏った傾向が消え、世間一般とインターネットの世界がイコールに近づきつつあるということですか？

川村：そうですね。最近では、タレントやアーティストそのものの人気度によって、ホームページでの人気も予測できるようになってきています。ですから、従来の音楽CDなどのソフトビジネスで培ってきた経験やノウハウを、インターネットでもそのまま活かせるようになってきたという気がしています。ここ1年、いや半年のことですか。

## 今では各部署がコンテンツを準備万端整えてどんどん持ち込むようになりました ▶富士写真フィルム

これを見たいがためにユーザーがアクセスしてくるという「キラー・コンテンツ」があるかないかで、企業ホームページのスタートはかなり違ってきます。そういう意味では、非常に派手な形で始まった富士写真さんのホームページでしたが、その後の苦労もあったと思います。

林成樹さん(富士写真フィルム)：コダックに対する反論書をインターネットでも公開するという緊急事態のため、わずか2週間の準備期間でホームページを立ち上げたわけですが、これはひそかに日本記録ではなかったかと思っています(笑)。

その頃のファイルを引っ張り出してみると、社内向けプレゼンテーションのOHPが非常に多いんですね。他社ではこうだ、うちはこうだ、アクセスはどうだ、うちは何をねらうべきかといったものです。そういった社内広報にエネルギーを使いましたね。

コダックへの「反論書」以前の、社内でのインターネット利用と理解はどのような状況でしたか？

林：研究職や技術職の社員が主で、情報収集手段という位置づけでした。本社部門や営業部門ではインターネットについてそれほど認知されていなかったと思います。当初は、会社のホームページに載せたいと話を持っていても「何ですか、それは？」というような話だったんですけど、今では「発表日はいついつです、コンテンツはこれです、よろしく願います」と、各部門が準備万端整えて、どんどん持ち込んできます。

単に知っているというところから、それを実際に使いこなすというレベルまで、社内に浸透したわけですね。

林：ある程度時間もかかりましたが、今はほんとに嬉しい悲鳴です。そう अच्छайいけないんですけども、自社のホームページ

のサーフィンをするだけでももう手いっぱいですから、なかなかほかの会社さんを見ている暇がないというくらい充実しています。

## インターネットが紙メディアの限界を凌駕すると素直に認められる ▶リクルート

コンテンツが潤沢という面では、リクルートのホームページも群を抜く充実ぶりです。紙媒体の情報をそっくりそのまま載せるというのは、普通の出版社はちょっとできない。

荒井尚英さん(リクルート)：ええ、われわれのビジネスはひと言で言えば広告業ですからね。『住宅情報』なり『ふぉれんと』なりを買ってくれるお客様はお客様なんですが、収益の柱は広告主であるわけで、情報(広告)を広める目的がはっきりしているからできるんです。

広告としての情報をあまねく流通させる手段として、インターネットは願ってもないものだった。

荒井：当初は富士写真さんと同じように、担当の事業部長と膝詰めで「やるのか、やらないのか」なんて直談判でしたけど、今は社内的にもコンセンサスができています。「コスト、効率などかなりの部分でインターネットが紙メディアの限界を凌駕すると素直に認められる。ならばやるのは当然だ」というわけです。単にインターネットに情報を出してうまくいったというだけでなく、インターネットをどう理解するかという部分で全社的にうまくいったから現在があると思っています。

以前のインタビューでは「紙媒体での広告料金にインターネット料金を加えることは当面ないでしょう」ということでしたが、現在は？

荒井：インターネットの効果測定はぎっちりやっています。ただそれを料金に反映するかどうかはプライシングの戦略で、また別問題になりますね。



川村直樹さん(株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメント マルチメディアグループ ネットワークコンテンツ部係長 "BIGTOP" ウェブマスター)  
URL <http://www.sme.co.jp/>



ソニー・ミュージックエンタテインメントが誇る人気アーティストの曲を次々を試聴できる "BIG TOP RECOMMENDED100" ショックウェブを使っている。



林成樹さん(富士写真フィルム株式会社 宣伝部インターネットグループ主査)  
URL <http://www.fujifilm.co.jp/>





扱っている製品のほぼすべてを掲載している。だからこそユーザーは安心して購買資料として使うことができる



サラリーマンの間では不動の地位を確立した。今後は路線、地図検索の標準ブラウザになりえるだろうか。



喜多充成

## 地理情報や移動手段を確認するときの標準のブラウザにまで持っていきたい

### ▶ジオルダン

『乗換案内』はパッケージソフトの機能をインターネットでも提供してくれる「気前のいいサイト」ということで取り上げました。どうもいつもありがとうございます笑。

佐藤俊和さん(ジオルダン): たぶんうちが一番商売には弱いと思うんですが(笑)、自分としてはパッケージ版の売りである時刻表情報はホームページでは出さないと差別化しているつもりでも、ユーザーから見ると「ホームページがあればもう要らないよ」となっているかもしれないですね。ただ、それはそれで、商売として我々も成り立っている限りにおいては、とにかくこの流れで次につないでいきたいと思っています。

JRチケットの予約や地図ソフトとの連動など「次の展開」がにぎやかになってきていますね。

佐藤: 根がものぐさなので(笑)、その分将来はこうなるという明確なイメージはありません。インターネットは古くから興味があって、コンピュータがトポロジカルに全部つながるなんてすごい、うちも何かやりたいと、素朴な憧れは持っていました。それが、モザイクが出てきて動きが変わり、ひょっとしたら、これはほんとうにパッケージメディアそのものになっていくかもしれないと思いました。もっとたくさんの人に使ってもらい、地理情報や移動手段を確認するときの標準のブラウザにまで持っていきたいという気持ちはあります。

商売がうまくいっている限りは、デファクトのための先行投資を気前よく続けていくということですか。

佐藤: ちょっと気恥ずかしいですが、まあ、そういうことですね。とにかく早く、切符も宿もという形に持っていきたいですね。

## 技術やユーザーの進歩でコンテンツは大きく変わる

「見に来た甲斐があった」と思ってもらえるかどうか、それを続けられるかどうか、ファンの拡大に直結するわけですが、喜んでもらいたいけどビジネスとしては全部出すわけにはいかない。その辺りは川村さんも相当心を砕いている部分ではないですか。

川村: 試聴のための音声ファイルも当初から提供してきましたが、今の音質だから許されている部分もあるんですね。2年半前はリアルタイムで音が流れるなんていうことは想像もできなかった。ところが、今は当たり前。これがあと1年後にはひょっとして、もしかしたらCDクオリティーで流れるようになるかもしれない。そのときにどこまでがサービスで、どこからがNGなのかという判断は、ほんとうに難しいです。

鉛筆で線を引いて、新しい技術ができた、回線が太くなったというたびに、消しゴムで消して引き直す……。

川村: しかもその線の示すものを理解してジャッジしてくれる人はいないんですね。分かるように説明し、今回はここまでやりますよとネゴシエーションするのが、私の仕事の大きな部分を占めてきた気がします。その線の先に新しいビジネスがあるとどこかで思っているから、どんどんそっちに乗っていつにいつというの、ほんとうのところだと思っただけです。

ただ、線引きと表裏一体となっているのが、どんな人がこの情報を必要としているかという絞り込みじゃないかと思うんですが、リクルートの紙の媒体を買う人とインターネットでアクセスしてくる人はもうかなりオーバーラップしていますか?

荒井: していますね。リクルートの場合、ジャンル別の情報誌で、雑誌だけれども実用品だという見方が定着しています。しかもパソコンというハザードがあるから情報感度が高い。インターネットのユーザー層はリクルートの情報を必要としている層とマ

ツチしたところがあったんだと感じています。特に女性が顕著なんじゃないですか。実用品となると厳しいのは女性ですから。

タダでも平気で文句を言う(笑)。

荒井：厳しいです(笑)。とりわけ『エイビロード』とか『じゃマール』は女性の厳しい見方に耐え得るものに、とターゲットティングがはっきりしているがゆえに、ポイントが絞れて、レベルが上がっています。

とにかく出せるものは全部出すんだから、どっちに行こうかではなく、そこへ行くにはどうすればいいかという悩みだけで済んでいる。荒井：ええ。やりやすいのは、やりやすいです。今はもう出せるものは全部出したというところまで来ている。

ただ発売日を更新のタイミングとする体制は、今後も変わらないですか？

荒井：でも同じ情報を出そうと思えば1日でも2日でも早くネットでは出せますよね。ところが早く出しちゃうと話が違って来んです。発売日に買って読んだ人が電話をかけたら「もう売り切れました」は、あっちゃいけな。ネットと雑誌、メディアの違いによるジレンマはありますね。

そのしくみを変えようとしたら、かなり大幅に仕事そのものが変わってくるようになりますね。時期が来れば考えざるを得ないことでしょうか。

荒井：じゃあどこで儲けるんだとか、具体的にユーザーのどういう嬉しさが測定可能だろうかとか、新しいビジネスのフレームをどうしようというほうに話題が移っています。情報を扱う会社としてどう振る舞えばいいのか。それがテーマになるのは必然だと思います。

## インターネットは前代未聞のセールスメディアとなっている

いっぽうで、プレスリリースや商品情報であれば、基本的に紙で配布するものとインターネットに載せるものに、中身の違いはないわけですね。

林：基本的に広報なら広報がOKを出したものを載せるわけですから線引き云々の悩みはないですが、タイミングの問題はあります。当初は新聞が印刷されて届く時間を勘案し、時間差を設けてインターネットに情報を出していましたが、電子メール新聞や新聞社のホームページなどが増え、そういうことをする意味が小さくなってきました。

ゼロには？

林：ゼロにはなっていないですね。決算の情報などは「投げ込み」(東京証券取引所の記者クラブの経済紙・通信社各社のメールボックスに書類を投げ込んでいくこと)完了後何十分後というタイミングはやはりあります。

では、届けられる情報の質の面からいうと、従来の広報媒体とインターネットはどうかからみあっているのでしょうか？

林：例えばテレビは、広く浅く大きな器にうっすらと情報を投げるメディアですね。もうほんとにイメージしか伝えられない。次に新聞。だんだんターゲットは小さくなるが、ここでもイメージしか残らない。それが雑誌になり、カタログになりしてくると、どんどん情報が濃くなってくる。

これらのメディアで、例えばデジタルカメラだと富士のDS20というのがあるんだとなり、店に行って、カタログを見て、お店の方に聞く。でも、お店の人もこれだけいっぱいあって、1個1個の製品を説明し切れない。で、カタログを持って帰るが、それ以上どうしようかと迷うときに、ホームページを見にくる。購入する直前の方が見に来るものだと思うんですね。

例えは悪いですが、アリジゴクが落ちてきたアリに巣の底からポイポイと砂をかけるような。

林：そうですね(笑)。質問のメールも来ますが、それらは非常にピンポイントですね。いろんなメディアで情報を知り、かつホームページの内容を全部見て、それからメールが来る。電話を受けて「デジカメ欲しいんですけど」という方と違って、「どこどこ



荒井尚英さん(株式会社リクルート メディアデザインセンターグループマネージャー)  
URL <http://www.recruit.co.jp/>



ユーザーが女性となれば、見る目も厳しくなるが、それに耐えるコンテンツを提供している。



佐藤和さん(ジョルダン株式会社 代表取締役社長)  
URL <http://www.jorudan.co.jp/>

のこれこれはこういう使い方ができるのか」と。営業担当者からすると、これは驚異だというんですね。営業の基本は、初めての方のバリアをいかに取り除いていくか、信用してもらうかということですが、それが無い。いきなり「こんにちは。この製品を買おうと思っているんですけど、実は迷っています」と来るわけです。

核心を突いてくる。

林：あるいは地方の方から「この製品が欲しかったが、残念ながら今までカタログを届けてくれる人がいなかった。しかしホームページには情報がある。よく分かったし、買う気になった。どこに連絡すればいいか」と来る。営業担当は「こんなメディアがあっという間ののか?」と驚いています。セールスの役目を果たしているという気は、心底すると言っていますね。

購入直前のユーザーの受け皿としてきちんと機能している。

林：ええ。さらにメーカー各社は、購入後のサポートやメンテナンス、情報のフィードバックなどの試みをいま始めているところだと思います。

ホームページって、探しに行けば答えがあるわけじゃないですか。手間暇かからず、自分の答えがそこにあるメディアだと思うんです。それに答えるだけの内容を入れなきゃいけないと改めて思いますね。

## インターネットを通じたユーザーの意見が開発陣の志気を高める

佐藤さんは、受け手からの反応をどう使っていますか?

佐藤：相当量来ますが、私はとにかく開発者全員に割り振るんですよ。多いのは「経路検索ではこう出たが、私だったらこう乗り換える」といった身近な乗換情報です。あくまでも標準的な方法を出していますのでどうしてもそういうものは出てくるんですよが。

乗換案内おたく?(笑)

佐藤：それはないでしょうが(笑)。ただマーケティング情報の収集の点では非常にプラスになっている。しかも開発者がみな「何か間違いでも仕出かしたら、それこそメールの量が大変だ」と緊張する。

マーケティングと言いつつ、士気高揚といつか叱咤激励。

佐藤：それと、平日の利用量が圧倒的に多いので、まだまだビジネス領域のソフトであることがすごくはっきりしますね。

林：わが社も出張時に便利なページとリンクさせていただいています。社員もあれは便利だと(笑)。

佐藤：最近法人向けにイントラ版の販売もはじめましたので、そちらもぜひ(笑)。

## これから始める人へのメッセージ

みなさんには始めることの難しさ以上に、続けることの苦勞もあったと思うんですが、すごいところに足を突っこんじゃったなという怖さもあるのでは?

川村：飽きられずに、常に面白いと言われつつも、進化させてつつ更新する大変さですね。それと、きちんと製品をフォローしているかと聞かれたら、テキストベースでは確かにあるんですが、過去にさかのぼることを今やっていないんです。やるとなったら、おそらく4万~5万タイトルはある。毎月200タイトルを加えながら、一方で過去をどうすべきか、ちょっと悩んでいますね。

荒井：リクルートの場合だと、たとえば『住宅情報』などの過去のデータは扱っていないですね。フローのビジネスですから。ただ、先ほども言ったように、紙中心のビジネスのしくみがいずれ大きく変わらざるを得ない。そこに知恵を絞っていかないと。川村：レコード会社としてみても、現在のパッケージビジネスがそれなりに順調だから、これは崩したくない。ただそれが10年持つのか、20年持つのかまったく分からない。今、われわれが率先してノンパッケージビジネスをやりますとは言えないですが、にらんでおかなきゃいけないことであるのは間違いない。そんなスタンスです。





状況が変わるといえることで言えば、ユーザーも変わりますよね。

林：最近の女子高生はフォトマなどのインスタント写真にそのままペンでペイントしちゃうんですね。写真は長くキレイに思い出を残すものでなく、コミュニケーションの道具なんだと。ホームページもそれに応えられるものになくちゃいけないと思っています。ネットの中にはすごい世界が広がっていて、でも自分は一体どこにいるのかわからない。そういう人たちとうまくコミュニケーションをとって、何かを作っていける初めての媒体じゃないかなという気がしています。

荒井：昔でしたら、緻密なマーケティング調査をし、判断し分析して未来予想図を書きちゃったりしていたんですが、現在一番必要なのは、事業への感性というか、現状を徹底的に見て、今どういうベクトルで世の中どっちに動いているかを実感しながらやっていく経営だと思えます。積分的にやる日本型経営とはまったく違う方向性ですね。インターネットでやることは事業であっても実験的な部分を必ず残しておくことが重要だと思います。

佐藤：当然ながら費用回収は今後の技術課題ですよ。信長の時代の土地は平面だったが、今は立体的に建物の区分所有権など細かく分かれ、それに応じたシステムができた。地価が上がってまとまった土地が確保できなくなったとしても、最近では都心のコイン式駐車場のようにならなマイクロチャージングのシステムが生まれる。そういう意味では、私は楽観しています。

ではこれから始める人へのメッセージを。

佐藤：ほんとうに早ければ早いだけ、みんな豊かな世界になるんじゃないかと思うんですけどね。

林：うちの場合、やってみたら反応があった。そこで何でこんなに反応があるんだろうかと考えるという繰り返しですね。あと、自分が困っていることを解決すれば、ほかの人も助かるだろうというんですか、そういう単純な考えでいいと思うんですよ。

川村：物作りを楽しめない人はやめたほうがいいんじゃないかと思えますね。たとえラーメンでも、自分が何か物を作って人様に見せたときに喜びを感じられる人じゃないと、耐えられないんじゃないかと思えます。CD-ROMやビデオなどのパッケージメディアのディレクターをやったときと比べてすごくいいのは、日々変えられるところです。まず始めてしまって、不都合があったら変えていく。

荒井：同感です。あれこれ分析的にならないで、最低でもおれは使うと信念の持てるものをやる。そこに尽きるんじゃないでしょうか。

どうもありがとうございます。

## ビジネス利用の現場から...

ある自動車評論家からこんな話を聞いたことがある。「そのクルマに盛り込まれた技術や設計思想の革新性は、そのクルマの外観から伺い知ることができる。鋼板をプレスして張り合わせたに過ぎない外観であっても、そこには必ず自動車メーカーの『真剣さ』がにじみ出てくるものなのだ」。ホームページもむろん同様に違いない。

登場していただいたみなさんのサイトはいずれも「成功しているホームページ」に数えられる人気サイトばかり。それぞれの現場から語ってもらった座談会の中で、浮かび上がってきた共通項は「心構え」や「姿勢」などメンタルな部分にとどまり、相違

点のほうが目立った。考えてみれば、仕事が変わればホームページの使い方も違って当たり前だ。各々のビジネスは紙に印刷された本であったり、CDにプレスされたソフトウェアやデータであったり、ハードウェアや消耗品をユーザーに提供することで成り立っている。自社の持つコンテンツの強みと、インターネットというメディアの特質をどう捉え、どんなユーザー層に訴えかけるかをじっくり考え、より多くの試行錯誤を繰り返してきたから、違って当然なのだ。そして「他と違う」ということはデジタルの時代には最も重要なことではなからうか。

世間を騒がせる金融界に限らず、あらゆる業種に「ビッグバン」はやってくる。おそらくネットワークはその変革で大きな役回りを演じることになる。備えを万端整えるのは難しい。だが悩んだり迷ったりする経験の「濃縮ジュース」を、インターネットの現場はきつと与えてくれるはずだ。現場からのレポート、以上でした。

## 編集部から

「インターネットビジネス利用の現場から」は今回でひとまず終了します。創刊時より続けてきた本連載も3年を迎え、各業態においていかにインターネットが利用され、ビジネスモデルを広げていったか、その変容の過程をあますところなくレポートできたのではないかと考えています。

喜多充成氏の新連載にご期待ください。



Photo: Hiroji Kazuo



## [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)