

## ネットビジネスの進展によるコンテンツ産業形成に関する考察

— e-コマースの日米比較考察を中心に —

秋 山 哲 男

### Abstract

In recent years the development of information technology has been remarkable. New Net Business has made use of new technology from day to day.

It was not possible before, but now new business can reach all parts of the world in record time.

This study states the need of a new industry classification using the investigation of Japanese and American e-commerce, I have termed this position as “Contents Industry”.

### Key Words

Net Business • e-Business • e-Commerce • Contents Industry • Information Technology • Japanese Management • Collaboration • Emergent Marketing • Knowledge emergence

## 1 はじめに

本稿で取り上げたテーマは広範な要素を含んでいるが各々の項目は相互に密接な関係があるため構造を全体として捉えている、まず社会構造全体を生活者基点で捉え顧客が満足する商品やサービスの開発に双方向ネットワークが重要に作用することを述べ、次に産業構造に関わる相互の関連を明確化して、ネットビジネスの進展による新しい産業の形成をコンテンツ産業と位置付けその区分と必要性を述べた。

近年我が国の社会構造は情報革命の名のもと、情報化や国際化等の進展が著しく、多くの生活者にもその変化をせまっている。しかしその変化の捉え方はいまだ多くの場合生活者の視点（受け手）ではなく政界・官界・財界等（送り手）からのもので、影響を受ける生活者側からの視点が不十分であったと思う。

そこで生活者自らがどのように社会に影響を与えうるのか、生活者を基点とした情報のフィードバックの中から新たな情報産業のフレームワークを考察したのである、例えば従来の生産主導から生まれた製品別の産業区分では真の需要把握が出来にくくなったように、サービス経済化の進展に対応した生活者主導の新たな産業形態が求められているとの認識である。

具体的には情報革命・流通革命の申し子とも言えるe-コマースの日米比較を通じ、今後付加価値商品の開発をする際個人と組織相互の協働（コラボレーション：Collaboration）によって醸成・開発される創造力（創発力：Emergent power）が国際競争戦略に重要な役割を果たす事を述べ、このことが我が国独自の経営（目的集団としての日本的経営：Japanese management）の優位性につながると結論づけた。そして成熟した情報産業におけ

表1-1 社会構造の主要な変化とコンテンツ産業の形成

構造	背景	現象	状況変化
情報化	ITの急進展	インターネットの普及	ネットワーク化と情報価値の再評価
国際化	情報化の急進展	海外委託生産の拡大	専門化・価格競争激化
生活構造	経済の安定成長 所得の増大 情報化の急進展	物余りと選択権の獲得 利便性の追求 e-コマース普及	生活者主権への移行
経済構造	情報化 国際化	サービス商品需要の拡大 取引構造の変化	ソフト経済化 グローバル化
産業構造	ITの革新 競争の激化  生活構造の変化	全産業に占める情報産業のシェア拡大 新産業の創出と新たな形成 (4次産業) (コンテンツ産業)	ネットビジネスの創出 知恵と創造力の競争

る産業形態が情報サービス産業の拡大の中でコンテンツ産業が形成され知恵の創造に貢献することをまとめたのである。

## 2 ITの進展と新たなネットビジネスの形成

### 2・1 ITの進展による産業構造の変化

#### 2・1-1 ITの進展と情報産業の拡大

情報技術 (IT: Information Technology) は一般に情報の処理・作成・伝達に用いられる技術と言われ、その技術を大別すると、エレクトロニクス技術・通信技術・ソフト開発技術に区分される。

今日の情報技術の急進展は単なる技術の革新にとどまらずボーン・アゲイン (Born Again)<sup>(註1)</sup>と呼ぶにふさわしい生まれ変わり時代の推進役を果たしている、すなわち1990年の情報化社会突入から次なる時代いわゆる知

恵社会への橋渡しを意味しているのである。

このようにITの進展は新しい市場を加速度的に広げているが、このパイの増大がさらに新市場を創造し、企業及び産業そして経済・社会全体の発展につながるのである。

ITを活用した産業すなわち情報産業は一般に次の3要素から構成されると言われる。

- ① プラットフォーム：情報産業を生み出す基となる技術開発（電子工業（Pratform）業）。
- ② ネットワーク：相互のネットワークをスムーズに行う技術（電気通信工業）。
- ③ コンテンツ（Contents）：①・②を活用して生み出す利用技術（情報サービス）  
従来の情報サービス産業と新規に創設される情報サービス産業を包括する。  
①・②のハードウェアに対し③は情報サービスのソフトウェアである。

近年米国の経済成長を支えている産業は情報産業にある事は周知の事実だが、インターネットの利用率をみると、1998年実績で7,900万人、2003年見込みは1億7,700万人（Nielsen Media Research 1999）とさらに利用拡大が見込まれており、我が国の1998年実績は1,694万人だが同様に拡大が予想されている。

また電子商取引（EC: Electronic Commerce）市場規模拡大は表2-1のとおりだがこのパイの増大が象徴するように、必然的に従来の産業区分の変革を迫っている。

ITを用いた産業すなわち情報産業の区分がどのように拡大すべきかを

表 2-1 日米におけるエレクトロニックコマースの市場規模と見込み

	日 本		米 国	
	1998年	2003年	1998年	2003年
B to B	8.62兆円 (1.5%)	68.4兆円 (11.2%)	19.5兆円 (2.5%)	165.3兆円 (19.1%)
B to C	0.65兆円 (0.02%)	3.16兆円 (1%)	2.25兆円 (0.4%)	21.3兆円 (3.2%)

(出典：通産省，旧アンダーセンコンサルティング，現アクセンチュア)  
( ) 内は取引化率 \$ = ¥120

表 2-2 情報産業区分モデルとニュービジネスの創造

		産業区分	内容	ニュービジネス
従来の情報産業	ハードウェア	エレクトロニクス産業	電子工業	
		ネットワーク産業	電気通信工業	
		情報サービス産業	情報処理業 ソフト開発業 情報提供業	
新たな情報産業	ソフトウェア	新たな情報サービス産業 コンテンツ産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○メディア環境開発サービス → 新聞・放送・音楽・出版・映像メディアミックス</li> <li>○公共環境開発サービス → 医療・福祉・教育・行政・環境公共ミックス</li> <li>○生活環境開発サービス → 金融・消費・教養・娯楽・生活ミックス</li> <li>○企業環境開発・代行サービス → 各種企業ミックス 各種中間代行ミックス</li> </ul>	

はじめに結論付けると，コンテンツ産業 (Contents industry) としてまとめることができる。(表 2-2)

表 2-3 米国における消費のサービス支出と全体支出の推移

	1970年	1975年	1980年	1985年	1990年	1995年	1998年
Services (サービス)	1985	2135	3653	5622	7888	11072	12581
サービス比率	43.4%	45.4%	48.1%	51.2%	54.2%	58.1%	58.8%
Goods (物)	1736	2554	3954	5363	6659	7990	8804
Total (合計)	3721	4689	7607	10985	14547	19061	21385
対5年伸長率	137.6%	150.2%	162.2%	144.4%	132.4%	131.0%	112.2% (注)

出典：Almanac 2001 Time 2001 p637 (注) = 3年間の伸長率

## 2・1-2 情報産業の拡大と製品別産業区分の行き詰まり

我が国における近年の消費需要は、物余り時代の言葉に象徴されるように豊かな供給を背景として生活者側に選択権が移り、自分の好みに応じた真に望むもののみを購入できる体制が整いつつある。

1990年より物以外の消費（物に対し事）が全体消費の50%を超えるようになるると、各企業も物造りから、事の提供すなわちサービスや目に見えない仕組み、情報、の提供に注視せざるを得なくなった、この流れはサービス経済化であり、産業にとってはサービス産業化なのである。

サービスは各製品に付属している訳ではないから従来の産業区分すなわち製品別産業区分の行き詰まりが顕著になってきた、情報産業区分も同様でこれらサービス産業化の中で見直しを迫られているのである。

## 2・2 ネットビジネスの拡大と新たなサービス産業の進展

### 2・2-1 ネットビジネス

ネットビジネス (Net Business) はネットワークを活用したビジネスと定義できる<sup>(#2)</sup>。通常ネットビジネスというと、情報通信ネットワークを主

要な取引手段として活用するビジネス，と解釈されがちだがネットワークは以下に示す2つの意味がある，1つが情報通信ネットワークであり，他の1つは人的ネットワークである。

ビジネスは元来，需給間に財・サービスの移動と対価の支払いで成立するが，そこには売り手・買い手としての人の存在がある，これら取引の意思決定をする人とビジネスは元来一体のもので，情報通信ネットワークはその取引の手段と考えられる，そこでこの人的ネットワークの存在を明確にすることからもネットビジネスの言葉を用いたのである。

現在広く用いられる関連用語に，電子商取引（e-コマース：Electronic Commerce）と，e-ビジネス（EB: Electronic Business）があるが，まずその違いを明確化しておく必要がある。

電子商取引はネットビジネスのうち商取引の受発注から支払請求業務に焦点をあて，情報通信ネットワークを用いて処理する商取引形態とその運営，例えばCRM（Customer Relationship Management：顧客情報管理）などを云い。e-ビジネスはe-コマースを含め，企業のあらゆる業務に情報技術（IT）や情報通信ネットワークを用いた業務処理を云っている。例えば企業内のイントラネットはもちろんインターネットを用いたDCM（デマンドチェーンマネージメント）など企業・個人間の業務の高度化を図ってゆこうとするものである。

そこでネットビジネスはこれらを包含し，ネットワークによるビジネスを主体とし，さらに非営利組織の社会的ネット活動も含め，情報と人の織りなす高次なネットワークビジネスと捉えている。

ネットビジネスの全体像を把握するためにその枠組みを以下の3点から区分した。

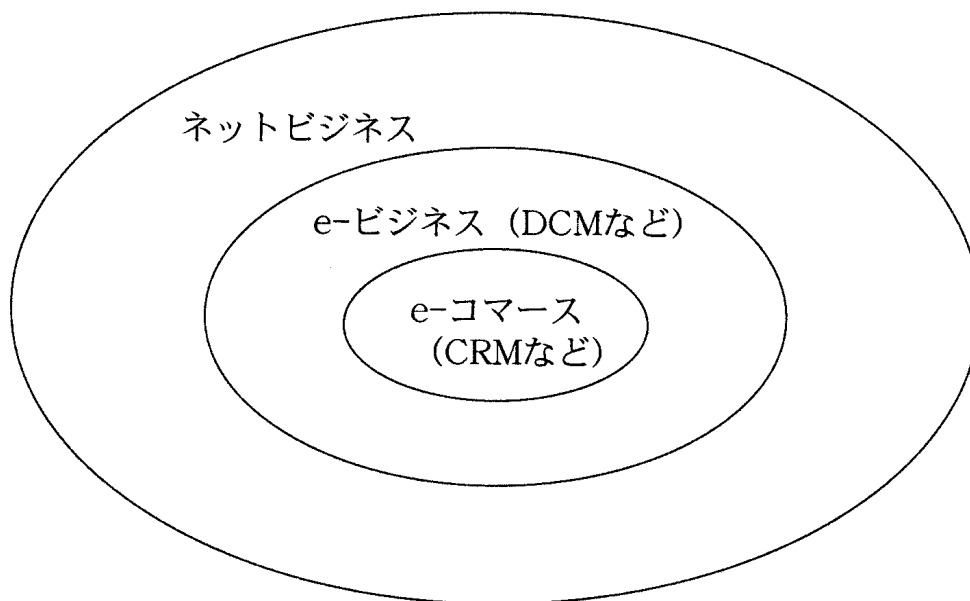


図2-1 ネットビジネスの位置概念図

(出典：ト部正夫：細島章「ネットビジネスの本質」2001, p.6) 秋山一部加筆

### 1) 産業別区分

従来の産業区分と新たに形成が予想される産業区分による把握で、扱い商品やサービスによる分類。表2-4参照

- ① 従来の産業区分から新たにネットビジネスに参入した企業群
- ② 従来の情報産業区分
- ③ 新たに形成される情報産業区分 (コンテンツ産業)

### 2) 取引者属性別区分

- 取引が
- ① 企業対企業 (公企業を含む), Business to Business (B to B)
  - ② 企業対個人 (公企業を含む), Business to Consumer (B to C)
  - ③ 個人対個人, Consumer to Consumer (C to C) の別による分類

### 3) 取引形態・コミュニケーション別区分

取引の行われる場の性格と取引の方式による分類

ここで云う「場」とは空間市場の事で、市場 (Market Place) が物理的な場所 (Place) から情報空間 (Space) に変わりマーケットスペース



表 2-4 : ネットビジネスの産業別区分

		区 分 (従来の産業区分から)	事 例 (扱い品目, サービスによる区分)
ネット ビジ ネス	1	従来の情報産業区分	(例) 電子工業・電気通信工業 情報サービス業
	2	新たに参入した企業群	(例) 自動車製造業・建設業・小売業
	3	新たに形成される 情報サービス産業区分 (コンテンツ産業)	(例) ネット新聞・遠隔医療 ネットバンキング ネットオークション

(Market Space) となる事を云っている<sup>(註3)</sup>。

情報交換の空間市場である「場」は、農業化社会における生産の場を「農場」、工業化社会の生産の場は「工場」、であり情報化社会は「情場」<sup>(註4)</sup>ともいえる大切な場となるがここにコミュニケーションの革新要素がある。

#### コミュニケーション別区分

- ① リアルタイム コミュニケーション (Real time communication)  
(時間の制約からの解放, 時間の無限定性, オンデマンド)
- ② バーチャル コミュニケーション (Virtual reality communication)  
(地域の制約からの開放, 空間の無限定性)
- ③ インタラクティブ コミュニケーション (Interactive communication)  
(相互コミュニケーション濃度の深耕, 情報の無限定性)
- ④ 複合 コミュニケーション (Integrate communicaion)  
(①・②・③をミックスし複合化された形態)

これは新たに時間・空間・情報量を超えたところに特色を持つ。(表 2-5 参照)

場の性格とは、取引参加者が単数か複数か、直接か間接かの区分で、取引の方式とは取引における価格決定方式の区分である、例えば買い手が注

表 2-5 ネットビジネスの特性と仮想空間におけるコミュニケーション区分

	特性	コミュニケーション	メリット
1	時間の無限定性 いつでも	リアルタイム コミュニケーション (オンデマンド)	年中無休, 24時間営業が可能 時差を超えた無人受発注可能 情報スピードを要求されるビジネス への適用と差別化策向上
2	空間の無限定性 どこでも	バーチャル コミュニケーション	世界中を相手に営業が可能 世界中から一堂に集まる直接参加が可能
3	情報の無限定性 なんでも 大容量 詳細	インタラクティブ コミュニケーション (双方向)	商品開発の革新が可能 提供方法の革新が可能 販売方法の革新が可能 決済方法の革新が可能 双方向による比較選択手法の革新が可能 検索手法の開発による利便性の向上 公共サービスやレジャー商品の開発力向上

文を入れる一般の方式から、オークションのように価格が流動化する方式等の区分ができる。

## 2・2-2 新たなサービス産業の形成と進展

“原稿も書いたときから古くなる”とは急速に変化する時代を的確に表している言葉だが、当然に本の価格も一ヵ月経つたら半額になると言った発想が生まれてこよう。

ネットビジネスでの書籍の販売は需要者の価値判断に敏感に対応できる仕組みになっているが価値観の異なる一人一人に対応できるのも、パーソナル性、双方向性、リアルタイム性、バーチャル性、でのコミュニケーションが可能となったからで、現在も無数の新たなサービス事業が生まれつつある。

かつてドラッカー (P. F. Drucker) は「創造する経営者」の中で、“流通のマーケティングは最終需要者である一人一人に直接アプローチし、顧客

の固有ニーズにきめ細かくサービスできる点に特色がある”としているが、新たなサービス産業の形成をマーケティングの視点からまとめると以下のようになろう。

流通マーケティング (Retail Marketing) と新たなサービス業

1) サービス マーケティング (Service Marketing)

サービス経済化が進む中で、サービスの本質とサービスが生む付加価値を追求しアプローチする。

(例)：ASP (アプリケーション サービス プロバイダー)

2) パーソナル マーケティング (Personal Marketing)

顧客主導方向の中で、顧客一人一人のニーズを把握し双方向で本音にせまるアプローチをする。

(例)：ネット オークション

3) リアルタイム マーケティング (Real time Marketing)

経営がスピードとタイミングを強く要求するようになったが、即時に世界中からのマーケティング情報をキャッチし対応する。

(例)：ネット 証券

4) データベース マーケティング (Database Marketing)

IT の急進展で従来不可能であった大容量データの加工・検索を行い、個別のニーズに対応する、

(例)：e-コマース

## 2・3 生活者主導によるネットビジネスの展開とEコマース

### 2・3-1 生活者主導によるネットビジネス

経済の安定成長は物の豊かな社会を作り、生活者に選択の自由をもたらしたが、情報化の進展と相まって生活者主権は現実のものとなりつつある。

すなわち近年の携帯電話にも見られるとおり生活者はいつでも、どこからでも、だれでもが必要情報を正確に、瞬時にキャッチできるばかりか、自ら新たな「物」や「サービス」造りを生産側に提案できるようになった。この事は従来の消費者が、出来た物を買うだけの「購買活動」から、買いたい物やサービスを要求し選択に至る「情報活動」も加えることが出来るようになったのであり、この生活者の情報発信による「物」「サービス」造りは従来の流通構造を変革し、市場の拡大をもたらすのである。これを第二次流通革命と呼んでいるが、ネットビジネス展開はこの構造変革時期だけにさらに発展性の大きいものとなった。

## 2・3-2 e-コマース

ネットビジネスとe-コマースの関係は前述したが、インターネット(Internet)の普及と並行してe-コマースが早くから普及をはじめ、ネットビジネスの基礎を築いていった。

e-コマースの成功要素は、提供する商品がどれだけ買い手にとって魅力的で安定的に提供できるかだが、大切な事はこの戦略商品の開発とその運営システムの整備である。

この点、e-コマースの先進事例として米国の状況観察は重要である。

米国におけるe-コマース市場はまずそのインフラ (Infrastructure) 作りから始まった。すなわち通信料金が月額20ドル以下になった1996年から爆発的にインターネット利用が増え、1999年4月には9,200万人までに利用者が増大した。

これはe-コマース発展の第一ステップに当り、インフラ整備期である。

第二ステップは成長期だが、2000年に入り米国では大きな変化が起きた。すなわちB to C取引における多くの企業の行き詰まりである。この米国に

における実態をふまえ、我が国と比較して今後を考察したのが次章だが、ネットビジネスの代表とも云えるこのe-コマースからネットビジネス産業化を考察する重要な事例となっている。

e-コマースにおけるB to B取引とB to C取引の比較では、まず経営戦略の違いがはっきりしている。すなわちB to B取引の経営戦略は基本的に生産性志向が強くでている、そこでコストダウン商品とタイムセーブ商品の開発で経費削減に直結した直接効果で成功している、一方B to C取引の経営戦略は商品そのものの独自性戦略であるため商品の開発が重要課題なのである。

相互の販売額比較では、圧倒的にB to Bが勝っているし、今後もその傾向は変わらないと予測できるが、特にB to Cを取り上げた理由は最終消費者に対するニーズ対応の捉え方と今後のサービス商品の開発に注目したからである。

### 3 e-コマースの日米比較

#### 3・1 我が国におけるe-コマース(B to C)の現状と課題

1999年の家庭におけるパソコン普及率は25%、インターネット利用率は11%（郵政省通信白書平成11年）であった、しかし2000年に入りiモードのインターネット対応携帯電話が爆発的に普及増大し一気にインターネット利用率が向上した。B to Cのe-コマース普及状況を見ると2000年まではその基本としてパソコンの普及率に注目していたが、IT（この場合は携帯電話）の革新でまったく新しくその基準を変えてしまったのである。ドックページと云われるように近年の情報技術進歩は過去の情報価値をたちどころに落としてしまうその繰り返しである。

ちなみに2000年だけでiモード携帯電話は1,325万台普及し、若年層のしかも女性にe-コマース利用のチャンスを与え、B to Cのe-コマースも急拡大したのである。

遅まきながら日本政府も2001年3月、国のIT戦略として「E-Japan重点計画」を出しインフラの整備とIT立国を明確化した。

このようにe-コマースの基盤はまだまだ流動的ではあるが、第一ステップのインフラ整備期を超えて現在は成長期にある。ここでの課題は第一に提供商品の開発力である、現在は買い手から見て本当に欲しい商品が少なく一部のアイデア商品が少し買われるといった状況にある。第二の課題は効率的な運営システム作りである、これはe-コマースならではの圧倒的に競争力のあるコストダウン型のオペレーションシステムの開発と、だれでも出来る簡単な操作手法の開発となる。

第三ステップは、経営としての利益の継続する仕組み作りだが、この分野に先行投資している大企業が効率的な仕組みを開発すると、中小のe-コマース参入業者は淘汰されることとなる、これは利益コントロールシステムの開発と運用によるが、収益が伴わない経営では価格競争力も無く撤退を余儀無くされていく、特にこれからは大手小売業のe-コマース戦略が注目されよう、それは従来からまがいなりに生活者に目を向けた商品造りを進めていたからで、このマーチャンダイジング力(Merchandising)と知名度(信頼性)が重要に作用してくるのである。小規模企業が生き残るための方策はやはりこの商品での差別化策が決め手となるから新規サービス商品の開発競争は熾烈になると同時に顧客ウォンツを深耕できる人材育成が重要な課題となってくる。

### 3・2 米国におけるe-コマース (B to C) の現状と課題

米国商務省はインターネットの経済効果を分析した報告書「来るべきデジタル経済」<sup>(#5)</sup>の中でIT産業が米国経済の牽引車となっていることをまとめ、米国が新しい経済段階である「デジタル経済」に突入したと述べている。

具体的にはGDPの8%をしめるIT産業が実質経済成長の35%を稼ぎ、インフレを実質0.7%下げたと報告しているが、これはIT産業が経済を拡大させる一方で、自らが生み出す製品やサービスの急速な値下げでインフレを押しえ込む効果をもたらし、景気の拡大と物価の同時上昇を押しさえ、インフレ率の低下と経済成長を同時に実現しているのである。

このような中でe-コマース (B to C) の現状をみると2000年は大変革の年であった。それは2000年4月のネット関連株価の大暴落である。

この大暴落に対し、ノースウェスタン大経営大学院のT. パルビーノは<sup>(#6)</sup>「キャッシュフローが重要だということが認識された事態」と述べ、一方MIT経営大学院のE. プリンジョルクソンは<sup>(#7)</sup>「これはバブルであった」としている。

元来株価はちょっとしたきっかけで大きく変動することも多く、今回も確かに株の暴落には背景があった、1999年1月米連邦準備制度理事会のA. グリーンスパン議長が<sup>(#8)</sup>「株価は天井知らずとなっている、成功する企業もあろうが多くの企業が失敗するのも確実だ」と述べたり、米証券取引委員会のA. レビット委員長が投資家は重要な経済の基本条件を見失っていると述べるなど、高い株価をけん制していたのである。ただ背景はこればかりではなく懸念されていた問題は以下の3点に要約されよう、第一はインターネット人口が飽和点に近付いてきた事で、これは米国内のインターネット人口はすでに1億人(2000年)を突破し、これ以上大きな増加が見

込めないとの観測が広がった事。

第二はネット利用顧客の選択目が厳しく商品に向けはじめた事で、以前のように利用の優越性や興味、レジャーとしての活用段階が終わったとする見方である。

第三はここが一番大切だが、投資しても、売上が上がっても、収益が伴わない体質にある事である。

いずれにしても現在の株価は適正に戻りつつあるとの見方が大勢だが、これからの課題は以下に要約できる。

- ① 既存商品との差別化策
- ② 物流システムの再構築
- ③ 収益のコントロールシステムの再構築

①は現在市場に出回っている既存商品との違いを明確化することだが、すでに売れ行きが鈍り先行きの扱いが懸念される商品群に、ペット、おもちゃ、家電等がある。(フォレスターリサーチ社 USA) これは既存商品との違いを出しにくい商品群で、顧客から見て詳しい説明を求めたり、アフターサービスを要求したりする商品群でもある。

例えば、1999年大変な人気でIPO(株式公開)した、玩具ネット小売のイトイズ社は2001年に倒産したが、これは売上の激減が影響した。

②は、米国での特徴ともいえるが国土の広さと人口密度に関係している、広い地域から調達し遠い所に個別配送する事の必然性だが、いかに低コストで物流を行うかが経営側の競争力となる。物流をアウトソーシング(Outsourcing)するとコスト競争には負けるし、自前でのシステム構築は大部分の企業で不可能な点、仕組みそのものの再構築が求められる。

③は、全般に新興企業が多いだけに未だ経営の仕組みが出来ていないところが多く、収益構造の構築が急務である。また投資に次ぐ投資で企業と



しての収益につながらないところも多く、例えばアマゾン・ドットコムのように株価は高くともいまだに収益の出せない企業も多い。しかし今後の安定成長のためにはどうしても企業収益のコントロールシステムを構築せねばならないのである。

### 3・3 日米の比較考察と今後の経営課題

#### 3・3-1 日米の比較考察

比較考察ではまず前提となる①インフラ整備状況も含めた背景の違いを比較し、次に主要な要素である②商品の開発状況比較、及び③運営システムの推進状況比較を行い、将来予測も含め考察した。

①の背景の違いは通信販売に対する歴史的違いとその立地環境、及び購買習慣とその方法、そしてインフラ整備状況をチェックした。

e-コマース(B to C)の基本となる販売方式は通信販売だが、土地の広い人口密度の薄い米国にあって通販は建国当初よりメールオーダーとして生活に定着していった、この通販に対する生活者の慣れは重要で、未だ不信感を持つ日本との大きな差となっている。

また購買習慣や方法の違いも顕著で、キーボード利用が定着しクレジット支払いが一般化している米国では生活者側からのオペレーション上の負担が少なく、我が国との大きな違いとなっている。

ITの技術力を評価する上で大切なインフラの整備状況は、コンピュータ技術、通信技術共に米国が勝っていると云える。コンピュータ技術ではマイクロソフトやインテルの例に代表されるようにベーシックなハードウェア・ソフトウェアは米国が進んでいる(例えばマイクロソフト社のウィンドウズは世界の90%のシェアを確保している等)。ただしインターネット技術に関しては、例えばNTTのiモード携帯電話等は米国より5年先を進

んでいる等の技術もあり、(MIT教授 K. アストン 2001年) 早計な判断は出来ない。また通信技術については高速で大容量しかも双方向に情報交換出来るネットワークとしてブロードバンド (broad band) の活用が重要だが、その普及は米国が進んでおり、通信の料金やスピードも格段に安く早い事からインフラ利用コストで米国が勝り、我が国の課題ともなっている。

同じアジアの中では米国同様広大な国土を持つ中国が2001年より固定及び携帯電話の加入料を撤廃し、遅れている通信事業の活性化に乗り出したし、我が国も総務省が2010年より国際長距離通話料の市内並料金を打ち出すなど国策対応を図っているが、これらを総合したトータルでのインフラコストの低下は継続した重要課題である。

現在アジアにおけるネットワーク拠点の東南アジアのシンガポール等情報先進国に移りつつあるが、これには共通言語としての英語や風土環境が作用しており日本語の障壁や我が国のさまざまな規制は国際化にとってネックとなってくる。

②商品開発状況比較ではe-コマースに適する商品の選別とその開発状況をチェックした。

e-コマースで先行する米国は商品開発においても一歩先を進んでいる、それはすでに消費者のインターネットの利用率に現れているし、株式を上場した企業が32社となり1つのまとまりを見せているからである、我が国のそれはいまだ売れ筋商品の見定めには時間と費用を費やし思考錯誤の段階といえる。

売れ筋商品の違いでは、米国の売れ筋が書籍、家具、アパレル衣料商品で、大容量の中から好みに応じ検索し充分比較検討のできる商品なのに対し、我が国のそれは、パッケージ型商品群で、歳暮・中元・冠婚葬祭引き

出物といった時間節約に有効な商品、及びレジャー型商品群で、チケット・旅行・ゲームソフトなどの余暇対応商品、そしてコストダウン型商品群で、バック・化粧品・靴、等の一流ブランド低価格商品である、これは近くに大型店の無い買い物に不便でドライな米国人と、義理人情のお金持ち日本人、の違いを表していると思う。

共通の売れ筋商品は当然ながら、コンピュータ等のネット関連商品群である。

以上消費者に対するネット販売の売れ筋を見てきたが、今後の商品開発で共通して言える事は、既存商品との違いをどう明確に打ち出せるかという事と、目に見えないサービス商品の開発である。

この点我が国はきめ細かな商品開発で競争優位を形成してきた過去の実績からも、組織が一体となって取り組む日本的経営で米国に負けぬ成果が期待出来よう。

特にここで云う日本的経営とは集団主義ではあるが負の“安定集団”ではなく、組織が一つの目標に向かう自発性ある“目的集団”を意味し、相互信頼と協力による協働活動を云っている。

③運営システムの推進状況比較では、第一に顧客情報管理システム(CRMシステム: Customer Relationship Management Systems), 第二に提供方法支援システム(Navigation Back Up Systems), 第三に物流システム(Delivery Operation Systems), 第四に収益コントロールシステム(Profit Control Systems), についてチェックした。

e-コマース, e-ビジネス, ネットビジネス, を通して運営システムの構築は非常に重要な課題だが、現状は新興の事業と云うことも有り、日米共に開発が不十分である。

第一の顧客情報管理システムはいずれ我が国が米国より良いシステムを

開発すると期待できる，これはデータ分析や顧客ニーズ対応をきめ細かく行う日本人の特質と生産から消費に至るコミュニケーションの断絶期間の短かった歴史的経過及び企業内部の協働体質を持つ日本的経営の特性からである。そこで今後組織全体の協働活動（コラボレーション）によって商品同様素晴らしいシステムが作れるようになるだろう。

第二の提供方法支援システムは，米国の経験が長いだけに一日の長がある，それでもボストンコンサルティングが2000年の年末に4週間の期間で行ったクリスマス商戦のネット企業調査で，5,100万人がネットを利用し，前年比54%の伸びと140億ドル(16,800億円)の売上を実現したと報じたが，検索のしにくさや決済画面の複雑さ等で顧客が途中で検索をやめたケースが延べ人口で1,600万人おり，その間のチャンスロスには15億ドルにのぼるとも報じていた。今後は簡単で便利を求める利用者の立場で徹底して見やすく，選びやすく，使い易いシステムの開発が望まれる。

第三の物流システムは日米共にきめ細かく対応するシステムが出来てきたため，スピーディーなデリバリーが可能となった，ただ購買単価の低い商品の場合，物流コストを吸収しなお既存の商品との価格優位性を保つことは難しいため必然的に単位額の多い販売を要求する事となる，しかし日本企業のアスクルなどは少量多品種の物流をスピーディーにこなすネットワークをすでに構築しており，時間指定配送といったきめ細かさも定着してきた，今後は我が国のように収納スペースが小さい住宅事情等物流に不利な面も残すが，逆に発達したコンビニエンスストアとのリンク等もあり，さらにローコストでスピーディーな運営システムが構築されよう。

第四の収益コントロールシステムは上場企業も多い米国が進んでいる，我が国の中小企業者は商品にはこだわるが俗人的な経営者も多く，大企業は先行投資はしても収益コントロールシステムを持たず様子ながめといっ

た段階であり、売れる商品の開発も伴わないことからいずれもこれからの開発となる。

### 3・3-2 今後の経営課題とソフト化商品群の開発

日米におけるe-コマースの現状を見るとビジネスとしての大きな可能性を予測することができた。光があれば陰もあるように特に急速な変化の中で一時的な歪は当然のこととして受容すべきだが、大切な事は経営の根幹である顧客の創造にこのビジネスがどれだけ貢献出来るかである。上記した情報革命・流通革命の中にあってゼロサムではなくパイの増大が既存ビジネスとの共存を可能とすることから、一定の市場形成は先の予測数値に近いものとなろう。

経営の基本的課題はこのビジネスがいかなる商品をもって顧客の支持を得るかにかかるが、既存のビジネスでは無し得ない時間・空間を超えた圧倒的な情報量の適時処理を武器に、ソフト化商品群の開発で需要の創造を図る事が経営の基本課題である。

過去の少ないデータではあるが日米におけるe-コマース売れ筋商品をまず分析し、次にソフト化商品群の開発と開発に有効な創発型マーケティングについて考察する。

#### ① e-コマース売れ筋商品の類型

e-コマース(B to C)の売れ筋商品を区分すると表3-1となるが、従来の商品と違って特徴はサービス商品の創設・拡大である。

ここで云うサービス商品とは物以外のすべての販売商品を指すが、生活者の多様なニーズを反映したソフト経済化の新しい商品群であり、これらをソフト化商品群としてまとめた。

表3-1 e-コマース売れ筋商品の類型

	キーワード	商品区分		例	日	米
1	ネット活用 がなれている 早い	ネット関連型 商品群	物	コンピュータ関連部品	◎	◎
			サービス	ソフトウェア 携帯電話・ニュース	△	△
2	安い	コストダウン型 商品群	物	ブランド品・必需品	◎	◎
			サービス	オークション		○
3	簡単 便利	パッケージ型 商品群	物	歳暮・中元・冠婚葬祭	◎	
			サービス	ネットバンキング 映像・代行サービス 自動改札・無人チェックアウト	△	○
4	楽しい おもしろい	レジャー型商品群	物	ゲームソフト	○	△
			サービス	旅行・チケット	○	◎
5	特別 安全・安心	専門型商品群	物	アパレル・化粧品 ファッション・健康食品		○
			サービス	介護医療		
6	どこにもない	プライバシー型 商品群	物	健康食品・医療機器・VTR	△	△
			サービス	映像・語学教育		△
7	比べたい	検索ダウンロード 型商品群	物	書籍・不動産・新車	△	○
			サービス	ネット展示場・ネット証券 人材銀行・通信カラオケ	○	○

◎：よく売れる，○：売れる，△：少し売れる，無印：売れる区分だが△より少ない

ソフト化商品群はITを駆使し、生活者の視点から開発される新たな商品群となり、パイの増大をもたらすが現状ではそれら商品の利用価値が正しく把握できる段階にないので、この点の長期的効果測定は今後の課題である。

いずれにしてもパイの増大をもたらすソフト化商品の開発をいかにスムーズに進めるかが重要だが、この点は「創発」の考え方をい以下考察した。

## ② ソフト化商品の開発と創発

新しいソフト化商品開発の基本は「顧客満足」を開発することだが、顧客満足は「顧客に満足を提供する」のではなく、「顧客が満足する」、の発想が大切であり、この意識の違いが大きな結果の違いとなって表われてくる。

顧客が満足をするためには3つの満足要素が必要で、1つは顧客自身の満足、1つは顧客と相対する従業員の満足、そして商品を提供する組織(企業)経営者の満足である。

顧客自身の満足は提供者の総合力で決まるから他の2つの満足を伴う必要がある、それは従業員自らの満足がないと顧客に真の満足が提供できないし、経営に満足がないと(適正利潤)顧客満足の継続ができないからである。

このように三者は同じ方向に向かって一体となり取り組むことが重要であり、物の単体開発との違いでもある。

生産の機械化が進む今日、知識労働者の個人能力向上が課題となっているが、能力の習得について、P.ドラッカー(P. F. Drucker)は「経営者の条件」のなかで「基本は目標にむかって成果を達成しようとする強い意識

とその習慣化である」としている。確かに強い共通の意識で行動が伴うと大きな開発パワーが生まれてくる。

我が国でも著名な科学者達（例：江崎玲於奈，福井謙一，利根川進 etc）の共通して語られる考え方に「科学には二通りあり，教科書で学べる科学と直感やひらめきの科学である，発明や発見は後者の直感やひらめきから生まれ，これを体得するには本人の学習意欲，集中力をもって取りつかれたように打ち込む中から生まれる」としている。

これは人間の意識，心の作用でありやる気の問題となる，今日のように複雑化した社会の構造を解く鍵は精神と意識そしてそれを司る脳の統合された仕組みの解明になってこよう，この点近年は脳の研究も進み，脳と心の関係も解りかけて来た，現代の神経生理学研究を導いた J. エックルス (J. C. E'krusu, 1990年ノーベル医学生理学賞受賞) は「脳の進化」<sup>(註9)</sup>のなかで「意識を集中すると脳の血流量を増大させ認知能力や行動意図の増大を促す」としている，また本間三郎（千葉大教授）は「脳と心のメカニズム」のなかで「まず最初に何かやろうとすると，意図する意識が生まれ，脳に電位が発生し行動伝達となる，特に喜んで取り組むと体の免疫力や記憶力・忍耐力を創生させることができる」とし，これを証明している。

人間の意識変容は本人がその気にならないと始まらないし，単に教育，指導，命令で理解したり納得しただけでは無理がある。意識を変容させ，行動を継続させ，成果につなげるためには以下の3つのステップがあるがこれは組織改革の3条件ともなっている。

1) リマインディング (Re-Mindring)

意識の再構築で，まず人の意識変容である。

2) リストラクチャリング (Re-Structuring)

構造の再構築を行う。



### 3) リエンジニアリング (Re-Engineering)

方法の再構築を行う。

ソフト化商品の開発にはこのように意識と構造からの見直しを伴うので、だれでもが開発に参加できる訳ではない、まず経営者の先見力により方向を明確化する事とそれに伴うリーダーシップが要求される。1) のリマインディングすなわち経営者と従業員の意識変容がはかられる。次は開発の出来るしくみ創りに移る、2) リストラクチャリングと3) リエンジニアリングを経て、最後は個々人の創発活動につながる、この順序が大切なのでありステップを踏まないで蓄積と継続が出来ず成果につながらなくなる、ここで創発活動の「創発」について明確にしておく必要がある。

#### ③ 創発型マーケティング

「創発 (Emergent)」は生物学の用語として古くから用いられ生物が進化する際の突発的発展を創発的進化 (Emergent Evolution) というように用いているが、近年では一般に「自己変革を行い、新しい高次の性格を出現させること」といっている、しかしその用いられ方には現在2通りの考え方があり<sup>(註10)</sup>、1つは高次の性質が出現する構造を論じる考え方、そして他の1つは予想外の高次の性質が出現したその出現そのものを論じる考え方である。本稿においては創発の出現をもたらす構造と自己変革から生まれる予想外の出現そのものの両方を合せ、経営への適応を考察している。

人間集団としての経営体も急激に変化する環境の中で自己変革 (自己組織化) し、より高次の対応力を生み出す努力をしているが、一般の創造性と異なる点は何に向けた創造性かを明確化し、先の三位一体での取り組みに特徴をもっている、すなわち“顧客が満足するため”との明確な目標のもと経営組織全体の支援を得て、現場に精通した従業員が徹底してこれを

追求し、これぞと気づき、育てるのである。このように創発性を経営に生かしマーケティング精度の向上を図ることを創発型マーケティングと呼ぶが、別言すれば「複数の売り手と買い手でつくるネットワークの中で今までにない新しい物やサービス・技術、あるいは製品の用途やライフスタイルといった新たな価値を生み出していくような枠組みを創発型マーケティングと呼ぶ」<sup>(註11)</sup>、ともいえる。

## 4 ネットビジネスにおける創発型マーケティングの適応とコンテンツ産業の展開

### 4・1 ネットビジネスと創発型マーケティング

#### 4・1—1 ネットビジネスの溝と飛び越え

e-コマースを中核とした現在のネットビジネスはこれからさらに多方面のサービス商品開発を促し、新たな産業化への拡大を進めていくと考えられる。

これらの開発は生活者の行動が大きなファクターとなるから、ネットビジネスの将来は生活者の価値観の変容に注目せねばならない。

一般に消費行動はその人の持つ「価値観」と消費に関する「環境」という2大要素の関数関係で決まるといわれてきた。

個人の価値観の形成は元来個人の持つ素質に加え、さまざまな経験、学習そして家庭、友人等を含めた環境から、時代の背景や宗教・所得等々も含めた、非常に多くのファクターで構成されているし、消費の環境も社会の変化に応じ常に流動的である、そこで生活者の行動把握は非常に難しいものとなっている。

しかし逆に多数の複雑な価値観や消費態度ならびに環境条件を統計的に整理しパターン化が出来れば、消費者の行動様式がわかり、マーケティング

グ・モデルとして有効かつ普遍性をもつものとなる、データマイニング (data mining) によるデータベース検索分析などがそれである。

そこでそれらの取り組みは多くの研究者によって進められているが、共通した考え方として方向が明確化しつつある、その代表と思われる考え方は社会学における成果としての「人間行動五分類説」である。

本稿においては「人間行動五分類説」と同じ基盤に立つ「ジャパン・バルス (Japan Vals)」の統計データ<sup>(#12)</sup>を参考にしたが、これは米国 SRI 社の開発した「VALS (Values and Lifestyles 価値観とライフスタイル)」を日本の消費者に適応させた消費分析のモデルである、これは大量のデータベース (Data Base) から価値観の多様性をパターン化すると同時に次の行動を予測したものである。

この分析によれば、消費行動を大きく5つに分類できるとしている。

- ① 自在派：自己適応派とも言われ時代を先取りし、常に先端を走ろうとする思考の強いグループ。(全体の構成比約22%)
- ② 良識派：良識適応派とも言われ、時代の変化を客観的に把握し、真摯かつ前向きではあるが物事を現実的に捉えようとするグループ。(全体の構成比約23%)
- ③ 同調派：同調適応派とも言われ、常に良識派を意識しながら現実を重視して行動するグループ。(全体の構成比約24%)
- ④ 伝統派：伝統適応派とも言われ、過去からの伝統を重視し保守的な判断と発想をするグループ。(全体の構成比約17%)
- ⑤ 隠遁派：懐疑的ではあるが、自己の殻から出ようとせず、あるいはまったく関心すら示さないグループ。(全体の構成比約14%)

ここで非常に興味深い事は、この5分類がさまざまな人間行動の分析結果から生まれ、すでに一般化しつつある「人間行動五分類説」と共通して

いる事と、先行する自在派とその他のグループとの間に「溝」が認められることである。

各グループ間にはそれなりの違いはあるが大きな溝の存在は自在派と隠遁派にあり、隠遁派は別格としてもこれを飛び越えないと商品の大衆化が出来ないといえる。

「溝」の存在は各区分の妥当性を確認する点で価値を持つが、近年さまざまな議論がなされるようになってきた、しかし共通する認識は変化の急な場合溝は増幅することで、この断層は過去から未来への思考と対応力の差にあると言える、すなわち急進派と体制派の断層である。データマイニング (Data Mining) で云われるように、例えば顧客の要望を把握する場合、過去の統計をベースとしさらに顧客自身から未来に対する要望を直接聞く事が有効なように、過去と未来の断層を埋める「飛び越え」には、多くの人間による未来の可能性予測が大切でありそれには時間も要するのである。

IT を活用した新たな商品の開発も、真に社会に定着するためにはこの溝の飛び越え可能性の判断が重要であるといえる。これは例えばパソコンやインターネットの普及プロセスとも共通しており、先発組みである自在派から良識派への溝を飛び超えると急速に大衆化が進むのである。この際、溝の飛び越えに必要な要素は良識派グループの時代を見る目なのである。

この時代を見る目こそ、最も求められる未来への予測であり、各自の前述した「創発」力なのである。

そこで同じ米国における人間行動区分で、この「溝」の存在を指摘する事例と比較しながら「溝」の「飛び越え」について言及し、飛び越えには「創発」があり、そのための理論として知識創造理論が有効である点を明確化したい。

表4-1 消費行動区分と相互の溝比較

区分	日本の事例		米国の事例	
1	自在派  自己重視の思考 時代の先端を走ろうとする	22%	熱狂者集団  ビジョン先行者集団	溝
2	良識派  良識を重視し、前向きに取り組む思考	23%	現実主義者集団	飛び越え
3	同調派  良識派を意識し、現実的に取り組む思考	24%		
4	伝統派  伝統を重視し、保守的な思考	17%	保守主義者集団	
5	隠遁派  自己中心な思考 懐疑的・無関心	14%	懐疑者集団	溝

出典：日本の事例 NTT Japan Vals 農林水産省，1993年，加筆編集，秋山  
米国の事例 Microsoft Press E-Commerce David Koslur，1997年

#### 4・1-2 知の創造理論と創発型マーケティングの適応

米国の経営管理学が現在我が国経営学の主流になっているが、プラグマチズムの思想を背景に実践的で成果に直結したこの理論は実社会からも高く評価されている。

バーナード (Cl. Barnard) は自身の経営体験を通じ「理論知」 (Theoretical Knowledge) に加え「行為的直感」<sup>(註13)</sup>を「実践知」 (Practical Knowledge)、「行動知」 (Behavioral Knowledge)としてその存在を指摘したが、知の創造プロセスを明確に体系化し「知の創造理論」としてまとめたのは我が国の野中郁次郎が最初であろう。

この理論のポイントは「暗黙知」(Tacit Knowledge) から「形式知」(Articulate Knowledge) への変換プロセスを明確化した事と、知の変換過程を4つのモードに区切り、ダイナミックなスパイラルによって創造が増幅される事を明らかにした点である。

暗黙知とは例えば我々が多くの人の顔を覚え、だれであるかを瞬間に識別できるにもかかわらず、各人の違いを表現するとなると難しいように、言語化の困難な知を言っている。

経営の実践においてしばしば感じる事だが、表現できる知は全体の知の一部でしかなく、経験や勘といわれる目に見えない要素をどう経営に取り込めるかが我々の長年の課題であった。そこでこの課題に示唆を得る創発的マーケティングと知の創造理論との関係性のついてまとめてみたい。

これからの急速な経営環境の変化における競争力は従来の有形資本だけでなく、知恵と呼べる無形の資本に左右されるようになってくる、そこで無形の資本すなわち暗黙知の構造を分析し、形式知も加えた全体の経営資源で判断することが求められるのである。

以前よりこの考え方を知恵の構造私案<sup>(註14)</sup>としてまとめていたが、求める全体知を「知恵」と呼ぶ事とし、「知恵」は形式知と暗黙知より構成され、その内容は形式知の中に、「知識」と「技術」、そして暗黙知の中に、「経験」・「素質」及び「やる気」と「方向性」で構成されてきているとしてきた。

ここで言う「やる気」とは意識の在りようを明確化しており、これは過去にどれだけ知識や技術を身に付け素質を備えていてもその気が無いと創発が生まれないように、意識の集中の重要性を言っている。また経営の目的達成には必ず方向性を明確にする必要があるが、個人及び人との共同による明確な「方向性」の上に創発は必要なのであり、方向の無い自分だけの創造は発明家の範疇として創発とは区分している。

このように創発で生まれた新たな開発の芽を、まだ暗黙知としてしか認識されていない（表出化してない）この芽を、知の創造理論に基いて育てるのである。

すなわち「知恵を生む創造力」を創発力（Emergent）と呼び、この創発力を用いたマーケティングを創発型マーケティングと規定したのである。

常に変化対応を迫られる経営の実践においては、特にサービス商品等無形資源の開発には創発型のマーケティングが有効であり、創発された新しい芽を育てる知の創造理論は「溝」の飛び越えに重要に作用するのである。

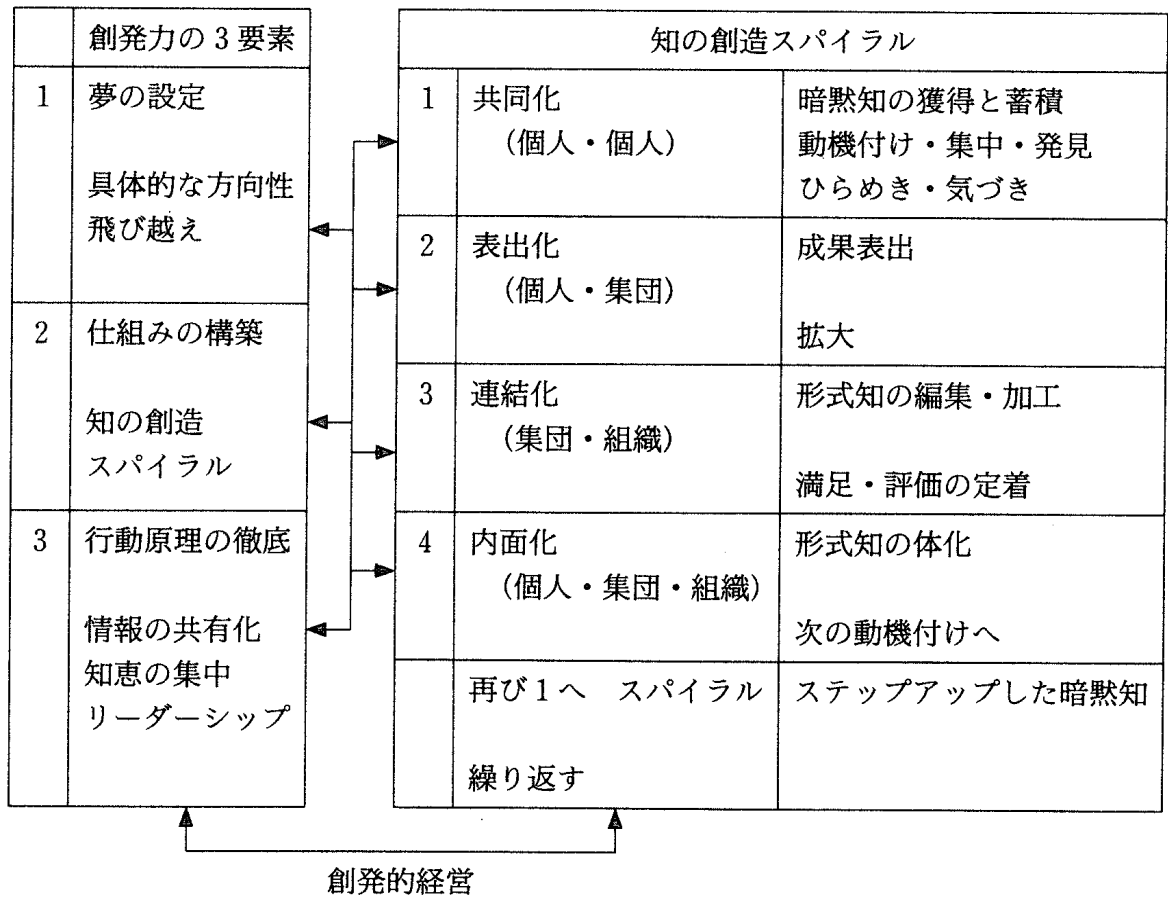
近年、知の創造理論に基いた創発型マーケティングの適応事例は優良企業に散見されるようになったが、デル・コンピュータやセブン・イレブンもそのひとつと言えよう。ただ共通的に云える事は自分の企業がこの手法、この理論を用いて課題解決に取り組もうと発想したのでなく結果としてそうなった、という事である。

ここで大切な事は理論や方法論（形式知）をまねてもなかなか成果につながらないが、現場で工夫に工夫を重ねる中から発見した（創発した）ことは企業に蓄積され、知の創造理論でいう知のスパイラルを通して新たな創造の源になるのであり、逆に表出化されていない知の存在とその重要性を証明したものである。

ここに現場視点のエスノマーケティング（ethno marketing）<sup>(注15)</sup>によるデータマイニング（data mining）の有効性があると言えよう。

例えば米国のデル・コンピュータ株（Dell Computer）は現在9000社以上の法人顧客に対し各企業の要望に合わせたコンピュータをすぐに提供できる仕組みを提供しているが、顧客の発注したシステムが今製造・配送のどの段階にあるかを顧客自身が知り相談できるもので、ネットワークを用いて新たな顧客の創造に貢献し、新たな顧客の満足を開発したのである、ち

表4-2 創発力と知の創造との関係性



出典：秋山哲男「創発的経営による知の創造と流通マーケティング情報システムの展開」  
『商経論叢』九州産業大学商学会，第39巻第4号，1999，p.70

なみにデル・コンピュータはパソコン分野で大きく業績を伸ばし現在 PC 出荷台数で世界のトップシェアを確保している。

我が国のセブン・イレブン(株)における商品開発成功の事例では、単品管理から生まれる単品情報の膨大なデータベースに加え、現場の細かな工夫から成功事例を丹念に育て、継続的なスパイラルを社内に作り上げている。無形のサービス商品の開発でも e-コマースに見られるように、あらゆる商品の受け渡し場所に CVS (コンビニエンス・ストア) の場を提供し、顧客に24時間の安心と信頼を提供しているのである (クリック&モルタル: click & Mortar)。



これらサービス商品の開発事例は明確な方針（方向性＝経営者のリーダーシップ）と現場の1人1人の情熱（やる気＝集中力と継続力）で生み出した小さな開発の成功事例を芽とし、企業の力にまで育てる創発型マーケティングの本質を表したものといえる。

## 4・2 創発型マーケティングとコンテンツ産業の形成

### 4・2-1 日本的経営と創発型マーケティング

日本的経営は欧米との比較においてさまざまな特色を持つが、その良さを再確認し、創発型マーケティングと相俟って国際競争の戦略に活用すべきである。

我が国における国際競争の基本戦略は明治以降一貫して、「組織の協働と工夫から生まれる付加価値創造戦略」にあったと思う、それは過去においてエネルギー資源や原材料等の物的資源は調達で賄い、需要者の用途を意識したきめ細かな加工による付加価値創造(利用価値創造)の歴史だったからである。

このように長い歴史と風土そして国民性で培われた日本独自の経営を日本的経営 (Japanese Management) と呼んでいるが、そのパワーの源は資本力ばかりでなく、人本主義をベースとした質の高い協働する労働力であった。日本的経営はこの目的集団化した協働体が長期的な相互信頼のベースとなるが、米国では知の資産が組織外へ流動化するため「組織学習プログラム」による知の結集が必要となったといえよう。この点日本企業は組織が比較的固定化しているため知恵が生まれやすい体質にあるといえる。今後組織が目標とする創発力発揮とその活性化のためには同じ目標に集中できるこの協働 (Collaboration) の重要性がさらに増すものと考えられる。

しかしながら近年における我が国の経営政策は、実力主義や個人尊重の美名の基、欧米化が進み、欧米との同質競争に入ろうとしている、同質競争では人的資源、物的資源共に勝ち目は無く、これは従業員所得が世界で最も高い上、原材料の無い日本が原価競争で負けるからで、競争力の源でもある投資額を見ても、例えばIT関連投資額だけでも米国1企業の年間投資額の方が我が国の全企業投資合計より大きいなどにも表われている。

このように我が国は同質化ではなく違いを明確にし、かつ真似の出来ない固有の日本的経営で対応すべきである。

その本質は以下の3点に要約される。

- 1) 品質による競争対応力に優れている、
- 2) 協働の職場を形成し、創発の生みやすい組織である。
- 3) 参画の経営を基本とし、就労に対する一体感と充実感が保てる。

すなわち、1)では、ITの進展により物の価値は利用価値で計られるようになり、その質(内容)を厳しく問われるようになってきた。利用価値とは情報化社会の特色だが、単に情報を持っているとか、知っている等の価値は薄れ(情報・知識は無限にデータベースで共有化されているためであり、そのままでは限界効用がゼロだから価値の増大がはかれない)、本当に利用して役に立つものの価値である。

品質の競争になると利用価値の向上に知恵を絞ることになるが、きめの細かさに特色を持つ日本的意思決定は優れた競争力を発揮してきた事(過去の競争力分析から)。

2)は、日本的組織の特色でもあるが、個人の発想を協働して育てる「場」が職場に整備されており、目標を明確にすれば創発力を発揮し易い組織である事。

協働の「場」に必要な要素は共通の目的意識から生まれる連帯と相互信

頼をベースとした交流だが、これは日本的経営のベースとなっている。

3) は、長期的就労に関する安定感、一体感から業務に打ちこめ、企業全体としても創発を支援し相乗効果を生む経営体制を維持出来る事。

このように日本的経営は従業員全体の参画意識やお互いが助け合う風土ときめ細かなシステムの中で「全体最適」の高品質な商品を作り出せるのであり、この伝統的ホーリズム (holism: 全体論主義) の戦略活用が望まれている。

特にこれからの無形のサービス商品やシステムは全体最適を求められるから不連続の個人発想ではなく、連続的できめ細かい日本的経営の適用が求められるといえる。

#### 4・2-2 日本の経営とコンテンツ産業の形成・発展

現在日本的経営の問題点として指摘される最も大きな点は、全体主義的なため個人の能力発揮が出来にくい点と安心感に溺れることで、サービス商品の開発に関して云えば物に比べてサービスに対する評価が低いと云うことである。しかしコンテンツ産業<sup>(注16)</sup>が普及してくるとこのサービス商品に関する認識はまったく変わったものとなってこよう、そして個人の待遇や能力の発揮についても個人の満足できる方向に変わっていくと思われる、その理由は大きく3つ考えられる、1つは情報化の進展により個人の業績を正しく評価するシステムが備わること。2つめは個人が知識を所有することが目的となり、そこから生まれる権益を守ろうとする発想が意味を成さなくなること。3つめは時間・空間を超えたネットワークの中で帰属に対する認識が変わり、取り組む仕事の内容 (Contents: コンテンツ) に対する共感意識で組織形成がなされることである。

1の理由は業績評価システムが個人の業績を細かく分析し、本人の参画

の中で適切な処遇を客観的に行うようになるため、貢献度に応じた評価が可能となり問題点ではなくなってくる。

2つめは今日のインターネット活用でもわかる通り、従来は重要であった「だれが最もその知識を所有しているか」といった考え方や、「どの企業が最も知識を持つ人を集めているか（人材豊富）」といった発想では仕事ができにくくなり（これは無限に拡大するデータベースの共有でだれでも知識は自由に活用できるため）、知識はいつ、どこから、どう引き出すかが重要となるため、それを出来る人が社内にいるか否かの問題よりむしろそれらは検索の専門家に任せるといった方向となる。

3つめはこれからの仕事が時間・空間を超えて行はれるため、物理的場所は協働（Collaboration コラボレーション）の場となり、仕事そのものの内容（コンテンツ）を大切にようになる。

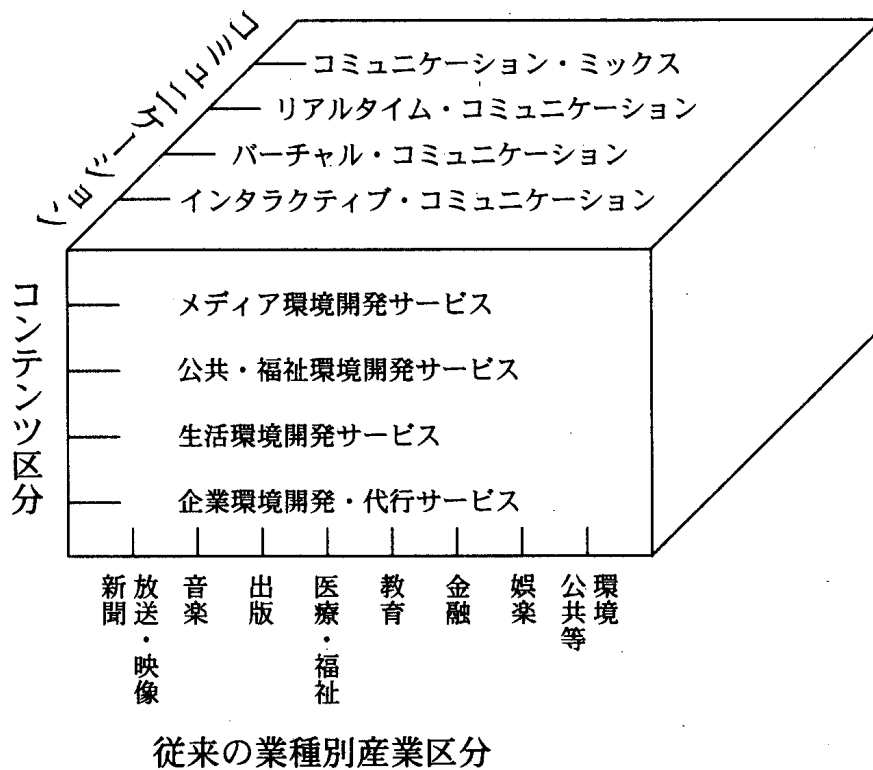
おのずからその組織形態にも変化を及ぼすが、ネットワーク状の業務単位に可変の組織が求められてくるなど日本的経営もITの進展等でその制度や組織形態等も変わり、問題点の克服を進めて行くと考えられる。

新たに生まれるコンテンツ産業との関係では、日本的経営が暗黙知（Tacit Knowledge）の結集に有効であるばかりか、知の創造や育成にも最も適した経営形態と云えるのである。

ITの進展で新たに生まれる事業がどのようなもので、今後どのように発展するかを明確に規定することは困難だが、今までの日米における多くの事例や見通しからそれらをグルーピングしかつ全体をコンテンツ産業としてまとめたのが表4-3である。

特にグルーピングでは区分すること事態に議論もあり困難な作業だが、現在の区分では前述したように産業としての正しい判断が出来にくくなった事から、試案として提示したのである。

表4-3 コンテンツ産業のフレームワーク



現在の情報産業そのものが業際性格を強く持つため、未だ明確な位置付けが避けられてきたが、従来の業種区分だけではその位置・範囲・広がり可能性を把握出来ず産業としての大きな政策判断にも支障をきたして来たと思われる。

ここでは情報産業の中で新しく創出されている情報サービス産業をコンテンツ産業と規定しそのフレームワークを三次元で示した、すなわち以下の3基軸である。

- ① コンテンツ別区分 (サービスの中身)
- ② コミュニケーション別区分 (サービスの形式)
- ③ 従来の業種別区分 (サービスの提供者)

①のコンテンツ別区分は情報サービスの内容を表し、どんなメディアを用い、だれに・どんな内容を提供するかを明確化している。

例えばIT技術の進展でコンピュータの小型化が一段と進み、身に付けるコンピュータや音声応答等も可能になるなどマルチメディア化と同時に専門用途の単能化も進むと一気に多くの新規技術の活用が生まれてくる、このように今後の新サービス商品開発で最も大切になってくるサービスの中身に関する区分である。

②は情報サービスの形式を表し、いつ、どのような形式で提供するかを明確化している。

ネットビジネスの特色が時空を超えた相互コミュニケーションにある事から、例えば欲しいときにすぐに手に入るオンデマンド・コミュニケーションや移動しながら情報をキャッチできるモバイル・コミュニケーションはリアルタイム・コミュニケーションの中で捉えている。

③は従来からの業種別区分で情報サービスの提供者を表し、だれが・どこで提供しているかを明確化している。これは他の産業区分や過去の継続的データ把握の点で必要な区分である。

コンテンツ産業区分においてさらに具体的事例としてe-コマースの位置を明示すると、e-コマースの中のB to C（ビジネスと個人）取引きは

①のコンテンツ区分は生活者を対象とした生活者環境開発サービス。

②のコミュニケーション区分はリアルタイムで、双方向、そして仮想でのコミュニケーションが可能な事からミックス コミュニケーション。

③の従来の業種別区分では小売業・製造業・運輸業・等々あらゆる業種にまたがっていると云える。

同様にB to B（ビジネスとビジネス）の取引きでは

①のコンテンツ区分は企業環境開発や代行サービス。

② 及び③は同上の位置に、

そしてC to C（個人と個人）の取引きは

①のコンテンツ区分は生活者環境開発サービス。

② 及び③は同上となる。

このようにe-コマースは情報サービスの提供者にも需要者にも幅広く影響を持ち、サービスの形や内容が非常に多岐にわたっていることがわかる。またe-コマースのB to C取引きの将来を見ると、情報サービスの提供者である多くの産業・企業と複雑に関係し、需要者である生活者がいかなる内容を生活に求めているかもわかり、将来のネットビジネスの可能性も予測できるのである。

その他個々の具体的事例として例えば、「ストリーミング」と呼ばれる音声・動画再生ソフトはパソコンと通信をつなぐ重要なソフトだが、これを用いた内容の競争はコンテンツ競争（提供する中身のおもしろさ）と呼ばれ、従来の新聞・放送・出版・音楽・映画・ゲーム等々のビジネスに大変革をもたらし、さらに生活者に密着した業種を創造する事となる。

上記のコンテンツ産業（新しい情報サービス産業）の三次元区分は複雑に関係する現在の産業・企業を整理し性格区分する上でも有効となろうし、そのまま第4次産業の全体像ともなっている。

最後に、これまでネットビジネス先進の米国と我が国の実態を対比させ、新たな情報サービス産業の形成とその区分について考察したが、これらは未来の予測でもあり明確な論証には不十分は点を多く残した。

米国における近年のマーケティング研究の変化を見ると、要素還元主義的なアプローチでの分析は必要条件ではなくなり、実学としての本質をふまえ、さらに成果を追求する方向に進んでいるとの印象を強めた、これは近代合理主義科学の方法論が多分に分析的 (Analytical) であったが、この

方法論では変化の急な時代への対応力に限界がみられたからであろう、これに変わり包括主義的なアプローチが進んできたが、今後の社会が「知恵」という無形の資源を源泉とした新しい資本主義に変わる中で、統合学際的な方法論の重要性が増して来たのである。

本稿は社会の変化に伴う情報産業の変化と人間の創造力に関するテーマでもあり、統合学際的な要素の強い内容となった。今後はさらに複雑系科学の方法論を社会心理学・産業社会学・神経医学・情報工学・経営学・商学等々の融合の中から見出して行けたらと思う。

#### 注

- (注1) 今井賢一，スタンフォード大教授の情報ネットワークに関する見解を参照した。
- (注2) ト部正夫，細島章「ネットビジネスの本質」日科技連，P2 ネットビジネスの定義より，
- (注3) 今井賢一，場の空間市場に関する見解を参照した。
- (注4) 梶原拓「情場理論と実践」で情場に関するメカニズムを細かく解説しているが，高度に発達した情報社会では価値ある情報を生産する場を「情場」と呼び，ハイテクとハイタッチ，先端技術や感性で付加価値を付ける競争となる，この情報価値すなわち知恵生産の場を情場と云っている。
- (注5) 米商務省，“The Emerging Economy”，2版，1999
- (注6) Todu Pulvino Professor at Kellogg Graduate School of Management
- (注7) Eric Brynjolfsson, a professor MIT's Sloan School of Management who specializes in e-commerce.
- (注8) Alan Greenspan Federal Reserve chairman, “Undoubtedly some of these small companies, which have stock prices going through the roof, will succeed and they very well may justify even higher prices,” he said “The vast majority are almost sure to fall”. That's the way the markets work in this regard.
- (注9) 「脳の進化」(1990年，伊藤政男訳)の中で人間の意識状態はどう作られ維持されるかについて述べているが，意識を集中すると脳の血流量が増大し認知能



力と記憶能力を高めるとしている。

(注10) 出口弘「マルチメディア時代の人間と社会」8. 産業社会の変化とポリエージェントシステム P.275. 創発性2つの立場を参照した。

(注11) 卜部正夫・細島 章「ネットビジネスの本質」日科技連, 2001年ネットビジネスと創発型マーケティング, p.69より引用した。

(注12) Vals は米国の有名なシンクタンクである SRI インタナショナル社が開発したマーケティング上の消費分析手法だが, Japan Vals は我が国の NTT データ通信(株)システム科学研究所と SRI が共同で開発した日本における同様の分析である。VALS (Values and Lifestyles) は価値観とライフスタイル調査を表した造語だが, この特色は価値観の多様性を消費者の立場で捉えている点である。

(注13) 山本安次朗「バーナード理論と経営学本格化への道」, 文眞堂 p.291 (邦訳 p.304) を参照した。

(注14) 秋山哲男「POS によるリアルタイム・マーチャンダイジングの成果とヒューマンウェアに関する考察」, 九州産業大学「商経論叢」第37巻4号, 1997年, p.147。

(注15) エスノ (ethno) とはビジネスにおける現場の人々 (内部者) を意味し, 外部者の技法に偏重した方法論に頼るのではなく, 「現場でどう理解しようとしているのか」との地に付いた顧客視点でアプローチするマーケティングで, 石井淳蔵, 小川進らによって提唱された。

(注16) 経済企画庁 (現内閣府) 総合計画局「世界における知的活動拠点研究会」の中間報告 (2000年6月) 経済審議会報告書にもコンテンツに関し「新しい知恵の創造による魅力あるコンテンツの創出」と記述してコンテンツの重要性を指摘している。

## 参 考 文 献

- Bassellier G, Reich H.B, and Benbasat I. "Information Technology Competence of Bwsiness Managers" *Jarnal of Management Information System*. Vol.17. NO.4 2001 pp 159-182
- Bernard, L, *E-Business Intelligence*. NY.: The McGrow-Hill Companies 2001
- Burton, J, A. *Knowledge Capitalism*. YY.: Oxford University Press. Inc. 1999
- Drucker, P, *Post Capitalist Socirty*. NY: Harper Collins Publishers, Inc, 1993
- Kalalota, R, and Robinson. *E-Business Poadmap for Success*. N.p.: Wesley Longman. Inc, 1999
- Krogh, V, G. and Roos, J. *Managing Knowledge*. Rondon,: Sage Publications. 1996
- Morrth, P. *Success@e-business profitable internet business & commerce*. UK,: The McGrow-Hill, Companies, 2000

Nissen E. Mark, "An Experiment to Assess the Performance of a Redesign Knowledge System" *Jarnal of Management Information Systems*, Vol.17. no3. 2001 pp25-43

Nonaka. I, and Nishiguchi. T, *Knowlege Emergence*. NY.: Oxford University Press. Inc. 2001

Pteffer, J. *The Human Equation*. Boston: Harvard Business School Press, 1998

Weisinger, H. *Emotional Intelligence at Work*. Sanfrancisco: Jossey-Bass, Inc. 1998

今井賢一『資本主義のシステム間競争』, 筑摩書房, 1992

ト部正夫・細島章『ネットビジネスの本質』, 日科技連出版社, 2001

根来龍之 他『ネットビジネスの経営戦略』, 日科技連出版社, 1999

山岸俊男『信頼の構造』, 東京大学出版会, 1998

松村道一『ニューロサイエンス入門』, サイエンス社, 1998

URL:

Web Site: <http://www.amazon.com>.Amazon.comBtoC

[www.broavision.com](http://www.broavision.com) One-to-one relationship management  
Broad vision

[//club.askul.co.jp/](http://club.askul.co.jp/).askul

[www.costomer.com](http://www.costomer.com)

[www.ebay.com](http://www.ebay.com)

[www5.cao.go.jp/2000/e/0622e-chiteki-chuukan.pdf](http://www5.cao.go.jp/2000/e/0622e-chiteki-chuukan.pdf)

[www.gartnet.com](http://www.gartnet.com)

[www.ibm.net](http://www.ibm.net)(new served by [www.att.net](http://www.att.net) in most countries) IBM

[www.itoyokado.iyg.co.jp/iy/index1.htm/](http://www.itoyokado.iyg.co.jp/iy/index1.htm/)

[www.megrow-hill.co.uk](http://www.megrow-hill.co.uk)

[www.metagroup.com](http://www.metagroup.com) Information Technology Research  
Meta Group

[www.netscape.com](http://www.netscape.com) Netscape

[www.pret.gifu.ip/s2141/tihoujic/kengyousei/ji132.htm](http://www.pret.gifu.ip/s2141/tihoujic/kengyousei/ji132.htm)

[//shopping.yahoo.com](http://shopping.yahoo.com) Yahoo Shopping

[//shop.7dream.com/default.asp/](http://shop.7dream.com/default.asp/)

[//tanken.kuronekoyamato.co.jp/](http://tanken.kuronekoyamato.co.jp/)