

3．シンポジウム講演録

事例1「物流ビッグバンの電子仕掛人」

講師 小平 忠 氏（イー・トレックス株式会社 代表取締役社長）

（小平） 今から 30 分間、私どもイー・トレックス（e-TReX）の紹介をしたいと思う。夏井先生から e ビジネスの概論の話があったが、媒介モデルか直接モデルかということ、私どもは支払いまでを含め、ネット上でトランザクションをすべて完了させるというビジネスモデルを作り上げているので、そういう意味では直接モデルであろう。

我々のモデルはいわゆる B to B のマーケットプレースの創出である。N 対 N、つまりサプライヤー側（セラー側）とバイヤー側が複数対複数存在し、その間に私どもが情報仲介（インフォメーション・インターメディアリー）として取引をマッチングさせていく。マッチングにもいろいろな形態がある。先程先生がご紹介になった媒介モデルはいわゆる伝言板形式で、バイヤー側とセラー側の情報を見せ合い、あとはメールや電話でトランザクションはユーザーが勝手にするという形態である。オークションにもいろいろな形態があるが、現在、我々イー・トレックスではオークションモデルを採用している。しかし、これが最終形だとは思っておらず、アメリカでいわれているエクスチェンジ・モデルに早期に移行させていこうとしている。

余談になるが、私どもは今年の 3 月に設立したばかりのベンチャーである。ベンチャーにふさわしい e ビジネスと、いわゆるオールド・エコノミーが中心になった大企業群がイニシエートしてつくる e ビジネス、この 2 つがあるという気がする。私どもがベンチャーとしてねらいをつけて入り込んだのは、今からご紹介するように、トラックの空きスペースをあたかも株のように見立て、その取引市場を作り上げようということである。e プロキュアメントがマーケットプレースで盛んになっているが、これはいずれ大企業群に支配される世界で、ベンチャーではなかなかうまくいかない。これはアメリカの事例でもそうである。トラック産業は非常にプレーヤーが多く、すそ野の広いピラミッド構造で、日本では業者（供給サイドのプレーヤー）がおよそ 5 万社ある。マーケット自体も約 12 兆円あるのだが、それにしてもプレーヤーが多すぎる。アメリカはその 10 倍で、50 万社ある。私は先週、先々週とアメリカをずっと見てきたのだが、アメリカでも我々のような事業は雨後のタケノコのように起こっている。我々はこの分野では先頭を切っていると自負してい

るが、そういう意味で大企業群に飲み込まれない、ベンチャーが活躍する余地のあるところとは（いきなり我々の根幹を話すようであるが）産業自体のすそ野が非常に広く、集中が進んでいない業界である。大企業群がある程度インダストリーのマーケットシェアを握っている分野に、ベンチャーの入り込む余地は少ないと思う。したがって、我々のようにフラグメンテッド・マーケットにベンチャーがエージェントとして仲介するというかたちが、e ビジネスの1つの成功の鍵であると思っている。そういうこともあって、我々はこの会社をつくった。

イー・トレックスとは、イー・トランスポーターション・エクスチェンジをもじったもので、トランスポーターション・エクスチェンジが私どものビジネスの中心である。先程申し上げたトラックの空きスペースを売買する、スペーストレーダーの意味合いである。我々イー・トレックスは市場を仲介する運営会社で、運送会社そのものではない。ビジネスモデルを作るときに、我々がある意味で一番苦慮し、ある意味で利用したのは、「規制」という問題である。この運輸業界は規制の多さにかけては建設業界等々に引けを取らない業界だが、この規制をいかにビジネスモデルに取り込むかが一番大きなポイントである。すでにこのあたりは先程の先生のお話にもあったが、規制をうまく利用しているということがこの奥に隠れている。それによって運賃相場を提供している。わかりやすくいえば、トラックの輸送料金は鉄道やバスやタクシーと同じように公共料金と同じ扱いになっており、いまだに運輸省に届け出るという扱いなのだが、これはおかしい。経済原則に反している。東京から盛岡まで 500 キロ、東京 - 大阪間 500 キロ、電車で行けば料金は変わらない。しかしトラックに詰めて、貨物量が全く違うのに同じ料金でいいのか。これが我々のアンチテーゼで、ボリュームによって価格が変動していく相場をつくろう、そのために仲介者として中立性を堅持し、その相場情報を作り上げようというのが我々のビジネスモデルの根幹である。我々はビジョンとして、e ロジスティックス市場のオーガナイザーになろうと表明している。

先程の規制の問題について、我々は「物流ビッグバン」と命名しているが、その物流ビッグバンを誘発する、つまりそういった届け出運賃というものは今すでに有名無実になっているが、依然としてあるわけである。しかし、我々のような仕組みが皆様に受け入れられれば、そういったものは不要になる。アメリカではすでに 1995 年に全廃されている。物流の世界においてはアメリカに約 10 年遅れていると思っているが、我々のような仕組みが世の中に受け入れられるようになれば、そういった規制がなくなる。すなわち、そういっ

た規制をてこの原理としてうまく使おうということが1つである。

もう一方はビジネスのe - 化ということで、e - 化が非常に遅れた物流の世界に情報システムを持ち込むことにより、全体の市場を活性化していこうというのが、我々のオーガナイザーとしてのビジョンである。

サービスの概要としては、基本的には会員制である。B to Cとは違い、B to Bの場合は会員制を原則にする。つまり、我々のメンバーであるということで、一定のサービスレベルを保証するのである。私どもは単なる商品売る市場ではない。例えば株の銘柄でもいいが、その会社の情報があって、その株を売り買いするという市場ではない。サービスの売り買いである。つまりトラックのスペースそのものが、ものではなくて輸送というサービスを提供する。私どもは会員制で、会員の資格を与える権限を持ち、もちろんはく奪の権限も持つ。ひいては、レーティング（格付け）もする、そして相場情報も提供するという、情報仲介運営会社を目指している。それをネット上でマッチングしていくという位置づけである。

先程、設立の背景について若干ご紹介したが、通産省主催のマッキンゼー、慶応大学による昨年初めのIPR（インダストリー・プロセス・リデザイン）では、企業体へのBPRの時代ではなく、業界単位でサプライチェーン・マネジメントを改革し、それをe - 化によって変えていく。それによって今現在と5年後、10年後、e - 化によるインパクトがどのくらいあるかを付加価値の大きさに定量的に表したものである。今現在が左の青いバー、真ん中が5年後、右が10年後を表しているが、物流の伸び率がひととき大きい。今、日通をはじめヤマト、佐川等の営業利益の合算は7500億である。こういった物流企業の売上の合算は25兆円である。25兆円で7500億の利益しか上がってない、非常に利益率の低い産業である。それがわずかに5年後、そして10年後には7兆円近くの利益が生み出されるという試算である。この飛躍の大きさに注目していただきたい。

マーケットそのものが増えるわけではない。物流のマーケットは、ほぼ全世界、少なくとも先進諸国においてはGDPの10%強というのが常識である。日本の場合は約50兆円、正確には52兆円が物流全体のマーケットである。そのうちの半分が物流専門業者の売上の合算で、残りの約26兆円が企業内のコスト・オブ・グッズ、製造原価の中に埋もれてしまっているコストなのだが、そういう世界の中でGDPが仮に今後10年間ゼロ成長を続けたとしても、マーケットそのものはほぼ横ばいで推移していく。つまりおよそ50兆円のマーケット規模があり、その中でこれだけ利益率が高まると。つまり、e - 化が遅れており、そ

れをうまくやればそれぐらい利益が出る。結局は、むだの固まりということである。

わかりやすく言おう。最近我々の世界では、物流においてはトヨタの看板システムが諸悪の根元であると言っている。これは大きな意味で日本の商慣行にもかかわるのだが、「ものを売った側がお届けする」という仕組みである。つまりトヨタの工場のラインに部品ベンダーがジャスト・イン・タイムでものを届けるということは、実際には部品のサプライヤーがトラックを仕立てて、行きは満載で、しかも工場に行ってから 1 ～ 2 時間は平気で待たされる。その 1 ～ 2 時間は、資産を回転するビジネスなので運送業者からすると全くのむだである。そして帰りは空で帰ってくる。トヨタがいくら部品ベンダーに自助努力によって部品を安くしろといっても、帰りが空だというこの物理的なむだをどう説明するのか。売った人がものを届けるのではなく、買った人がものを引き取るシステム。これがアメリカでは主流になってきている。

話が若干それるが、e プロキュアメントのマーケットサイトはオークションによって単にものを安くする、今までは合い見積もりで 2 ～ 3 社から購買していたが、それを 10 社のうち一番安いところから買うというものである。それだけではなく、部品代と運送費をきちんと分けてくれと。今までのように部品屋に運送を頼んでいれば、今言った現象が起きる。このところが日本において、むだという意味で問題が大きいと思っている。このチャートでは、そのぐらい物流に今むだがあるということをおわかりいただきたい。

もう 1 つ重要なポイントは、積載効率である。先程規制の問題を言ったが、日本の中でトラックのむだの話をする、この問題が必ず出る。今現在、積載効率は 40% 強、約 45% である。そう言うと、先程の行きは満載、帰りは空というトヨタの話だと理解されるのだが、実はここに大きな落とし穴がある。この積載効率とは、重量換算である。これも規制に絡むのだが、町中を走っているトラックを見ていただくと、必ず最大積載重量が書いてある。つまり、これ以上は積んではいけないという重さが 1 台 1 台に書かれているのである。これは先進国の中では一番厳しい規制である。アメリカはトン換算で総重量 36 トンまでしか積んではいけないという規制がある。州によっては若干違いはあるが、36 トンまでは積んでいいわけで、ほとんど何でも積める。しかしながら日本は、例えば 4 トン車に飲料だけを 4 トン分積むと、スペースは 4 割も埋まらない。つまり、6 割は空気を運んでいるのである。これで満載といっていいのか。石原都知事ではないが、今、環境問題が取りざたされている中で、今までのようにサプライヤーがトラックを仕立て、自分の商品だけで満載にしていくと、そういうむだが発生する。したがって我々はそのトラックの空きス

ペース、つまり重いものと軽いものをいかに積み合わせるかということを考えたのである。世界に比してとりわけ厳しい規制、これはある意味では経済的規制ではなく社会的規制で、日本の狭い国土で高速道路が高架制になっており、道路の問題、交通事故の問題等々、いろいろな社会的な問題を踏まえると、この規制はそう簡単には緩和できない。そうすると、このスペースを利用するという考え方は我々にとって非常に大きなビジネスモデルの根幹で、すでにビジネスモデル特許を申請しているのだが、それがキーポイントであろうと思っている。

先程申し上げたマーケットの大きさがこのチャートである。5年後、10年後に付加価値の高まる中で、その内訳が同じくマッキンゼーによって発表されている。このターゲット市場の部分、つまり先程物流の世界で10年後に利益が7兆円になると言った中で、その3分の1が実は物流需要予測、適正配車計画、B to Bマーケットプレイスによる実働率・実車率を向上させ、アセットを削減させることによるのである。つまり空気を運んでいるトラックをマーケットプレイスによって効率的に運用すれば、その7兆円の3分の1の利益が生まれるという試算なのである。まさに、我々はこれをやろうとしている。

オークションにはいろいろなタイプがある。イニシエーター、つまりだれがオークションを始めるか、価格が上がっていくオークションか、下がっていくオークションか。プライスライン・ドット・コムのようにだんだん時間が迫るにつれて値段が下がるオークションと、絵のオークションのようにだんだん値が上がっていくという2つのオークションを、うまく我々のスペーストレーダーの中に利用している。

マーケットプレイスに参加してもらうためにビジネスプランを作るときには、参加してくれる人に必ず価値提案（バリュー・プロポジション）、そこに入ったらどういうメリットがあるのかということを必ず説明しなければいけない。私どもは、まず我々の市場のバイヤー（荷物を出してスペースを買う側の荷主、フォワーダ）にはこのようなロジックで必ず値段が下がるということをご紹介している。逆に、セラー側（スペースを売る側、キャリア）の運送業者にとってどういう価値提案をするかという、オークションだということまた値段をたたかれるのかという話になるのだが、先程申し上げたように運送業とはある意味で固定資産の回転率を上げる商売である。つまりトラックの回転率を上げ、むだなスペースを減らせばいい。それをバリュー・プロポジションとして説明している。

もう1つ、大きなセールスポイントの1つだと思っていることがある。物流の世界はこれだけむだがあるといいながら、いまだに使う側と使われる側、つまり荷物を出す側と運

ぶ側、荷主とキャリア側の関係はきわめて隷属的である。それが端的に現れるのが支払い条件で、運送業者が荷主からもらう支払い条件は 60 日や 90 日後で、しかも手形である。キャッシュフロー・マネジメントが重要だという今の世界において、いまだにそうなのである。そのような隷属的關係の中で、お互い WIN - WIN の関係になろうといっても無理である。私どもはこのような新しいマーケットプレースを作ることにより、支払い関係も改善させようとしている。つまり、イー・トレックスが運んだキャリアに対しサービス完了後 2 週間から 31 日の間に先に支払いをする。つまり支払いを立て替え、バイヤーからはあとからいただくということで、我々がキャッシュポジションを高めているのである。e ビジネスのうえでファイナンスをどうするかというあたりは、皆さん非常に頭を使って考えている。エスクローといったことを含めて今盛んに議論されているが、私どももその一部を利用させていただき、ファイナンシャル・パートナーとともに我々の資金リスクを回避しながら、ユーザーに最大のメリットを供給する。とりわけキャリア側のキャッシュフローを改善していくことを売り物にしている。

スペーストレーダーのオペレーションの概要を簡単に紹介したい。ここにおられる方にはあまりなじみがないかもしれないが、車単位の取引、空車と貨物の情報交換は、今非常にたくさん立ち上がってきている。しかしスペース単位で、あくまでも仲介業者、市場運営会社として立ち上がっているのは我々が最初で、今のところ唯一（ファースト・アンド・オンリー）である。もちろん特許で先んじているつもりであるが、ポイントは重いものと軽いものを積み合わせて積載効率を上げ、環境問題にも優しいということがキャッチである。先程ご紹介したとおり、決済の代行もする。

どのようなイメージかという、ここでいうバイヤーは荷物を出す人、スペースを買う人である。セラーは荷物を運ぶ人、スペースを売る人である。例えばスペースバイヤー Y さんが、「 の貨物を × × 円で目的地まで運んでくれ」と指し値でオークションを始める。これが入札行為である。セラー（運ぶ側）は貨物検索をして、条件が合えば私がやると手を挙げる。ファースト・カム・ファースト・ネゴシエート、つまり早い者勝ちである。さらに、市場の運営ルールとして、もっと値引くといったことは許していない。とにかく指し値で来たものに最初に手を挙げた人が交渉権を得るというやり方である。ブラインドにして、最初はお互いに顔を見せない。顔を見せるとメールや電話で裏取引を始めるのは、今まで皆さんもご存じのとおりである。名前を隠して最後にバイヤーがオーケーならそこで成約になる。これがバイヤーの市場である。

我々にはもう1つ市場がある。先程オークションのところで2つの市場があるという話をしたが、荷物が先に出てくる市場、つまりバイヤーが主導する市場が今のバイヤー市場である。飛行機の座席が空いていますというものと同じで、トラックのスペースが余っているということが当然あるわけで、スペースが主導する場合もある。裏表の関係で、セラー市場も設けている。この場合はセラー（運ぶ側）が主導する。「スペースを××円で提供可能だが、ここに荷物を出す方はいないか」というかたちで始まる。ウェブでマルチで同時進行しているのだが、それに対してバイヤーZさんが同じように最初に手を挙げる。荷主名を開示して、条件などいろいろ細かい入力情報を入れ、それでオーケーならば成約というかたちになる。

私どもは11月1日に商用サービス開始を予定している。7月末にシステムのカットオーバーを行い、ほぼウィークリーでシステムのバージョンアップを図っている。実証実験を8月から1か月単位にフェイズ1、フェイズ2、フェイズ3と分けてしているのだが、これはシステムの動作チェックではない。むしろシステムはツールにすぎない。B to Bのマーケットプレースをするうえで一番重要なのは、トランザクションが伴うわけなので、今までの商慣行をいかに簡素化し、コモディティ化するか。このコモディティ化、共通部分を引き出すということがキー・イシューである。一人一人のお客様のいうようにカスタマイズしていると、我々のモデルは成り立たない。共通項を見出して、それを具体的に実証していく。トランザクションがきちんと問題なく起こるか。我々で行けば、ものがまちがいなく時間どおりに届くか。いろいろな制約条件を取り払いながらフェイズ3までの実証実験を終えて、11月1日から本格的な商用サービスを開始しようと、現在進行している。

事例2「徳島発のタウン情報ネットワーク」

講師 住友 達也 氏（徳島タウン誌「あわわ」・株式会社あわわ 代表取締役社長）

（住友） eビジネスの話の中で、タウン誌の話をするとはずれているような気がするが、最後の方でタウン誌がどのような役割を今後果たしていくかについて、お話しさせていただきたい。

私どもは徳島県内でタウン情報誌を発行している。首都圏では角川の『ウォーカー』や『ぴあ』がタウン誌ととらえられているが、私どものようなタウン誌が全国で約1000誌あると言われている。『あわわ』は徳島の阿波からとったネーミングで、現在この『あわわ』

と『ASA』という2誌を発行している。

『あわわ』は、第三者機関に調査していただいたデータで認知率が15～19歳で96.6%、20～29歳に至っては100%と、地元では非常に支持されている。発行部数は月間4万6000部なのだが、徳島はもともと人口の非常に少ないところで、県下で83万、徳島市内で25万という非常にコンパクトなエリアである。その中で毎月4万6000部の発行とは、圧倒的な数字だと思う。地元の書店で販売部数の調査をすると、月刊誌の中では全書店でダントツのベストセラーという状況である。これはほぼ各県同じような状況である。大体『あわわ』が10～20代を中心にしており、もう1誌の『ASA』というタウン誌は、『あわわ』創刊から約8年後にもう一世代上をねらうということで、20～30代をねらったものとなっている。

先程言ったように、全国で1000誌いろいろなエリアマガジンが出ているが、その中でも全国の有力誌が北は札幌から南は沖縄まで現在33社がネットワークを組んで、タウン情報全国ネットワークという株式会社組織を作り、東京に本部を置いて営業活動を行っている。ここでは、ナショナル・クライアント、大手のクライアントに営業をかけて、その広告を33社に一斉に流すということをしている。また、取材センターの機能もあり、大手出版社が地域の情報が欲しいときに、各県にそれを振って、取材して写真を撮り、編集して原稿を送るという機能も持っている。例えば東京の出版社が徳島にわざわざ交通費を使って取材に来て、それから原稿を上げるという経費を考えると、各地域の人間に振った方が非常に効率がいい、とてもありがたいと、各エリアの取材もさせていただいている。現在33社だが、有力誌なのでほぼ全国をタウン情報全国ネットワークでカバーしている。発行部数はトータルすると128万で、全国誌と競争しても十分に媒体力を持ったものに育っている。回読率が約3倍で、全国で毎月470万人以上の方がそれぞれの地域のタウン誌を読んでいる。

タウン誌の業界でもデジタルは無視できないと、各社がいろいろなトライをしているが、我々は限られたエリアの中で1対1、読者と直の仕事をしてきている。例えば、我々は徳島のショッピング情報をデータベースに入れているが、現在3000社以上の写真データとテキストデータ、基本データすべてを保有している。これを各社が持っているわけで、地域密着型とよく言われるが、当社が操業してからちょうど20年、その20年間で人対人のつきあいの信頼関係の中で得られた情報のストックは、どんなに大手が資金をかけてもすぐには手に入れられない情報である。それを各社が持っている。これは大きな資産ではない

かと考えている。

ネットビジネスについてはそれぞれが考えているのだが、それをいかに標準化するか。少なくともネットワークの中だけでも標準化したデータベース、標準化した表現方法にするのか。それぞれのエリアでは圧倒的な情報量を持っているので、これをいかにひとかたまりにまとめられるかが非常に大きな課題になってくる。逆に、例えば角川の『ウォーカー』やリクルートの『イサイズ』などのような大手のサイトを見ていただくとわかるが、例えばグルメ情報で、出張で徳島に行くときに徳島エリアの情報を探すと、数件しか入っていない。我々なら載せないような大手チェーン店などのわかりやすい店が入っている。本当に親父一人でやっているきたないラーメン屋で、地元では圧倒的に人気のあるような店はどこのエリアでもあると思うが、それは地元でないと知りえない情報である。東京からぼんと来てその情報を集めようと思えば、物理的に難しく、時間もかかる。

角川さんやリクルートさんは、ネットビジネスになったとたん首都圏情報だけではもの足りなくなった。人は大きく動いているので、地方都市に行ったときに、その情報が欲しい。『イサイズ』でそれを調べても、欲しい情報にはたどりつけない。角川さんやリクルートさんなどの大手が何をしているかということ、まさにトップダウンだと思うが、資金を投入してその地方の情報を集めようという動きがどんどん出ている。我々は全く逆で、すでに細かく大量の地域情報を持っている。ラーメン屋の親父の性格まで知っているため、ここでスープを残すと怒られるというところまでわかり、本当に強い。そういう情報を持っているので、それをいかにまとめて、トップダウンではなくボトムアップで地域から情報を発信していけるか。ただ、徳島だけで当社だけがやったのでは武器にならない。これをいかにまとめるかということが非常に大事なポイントだと思っている。

現在、隣にいるデジタルドリームの近藤社長に技術支援をしていただいている。我々は技術については全くの素人なので、共同して、現在データベースのページと「世紀末トクシマ占い」のシステムをつくっていただいている。「世紀末トクシマ占い」は、キャラクターがすべて徳島のもので、最近はやった徳島ラーメンや池田高校のツタ監督、阿波踊り、竹ちくわなどが設定されている。竹ちくわなどは皆さん知らないかもしれないが、地元では大メジャーである。こういうキャラクターを設定して、近藤社長に占いのシステムをつくっていただいた。ラッキーアイテム、ラッキースポットなども出てくるのだが、ラッキースポットはすべて徳島の地名である。どこかの喫茶店や有名な中心街にある橋の欄干の3番目など、地元の人にしかわからないものである。iモードでも提供しており、アクセ

ス数は非常に多い。やはり、自分たちも楽しんでやらなければいけないのではないかな。

これを標準化したいということで、現在「ご当地占い」というタイトルで、このシステムをASPで各タウン誌に非常に安い価格で販売している。キャラクター設定を各地域で変えているのだが、これも地元の人間しかできないことである。各県占いが楽しめるということで、ご当地占い特集で現在8社が契約してくださっており、年内に10社、将来的には最低でも20~30社、各県別で自分の地元の占いが楽しめるというものを作っている。このような発想は、まさに地域から出てくるものであろう。

データベースも近藤社長につくっていただいたのだが、「TOKUSHIMA DATA 2000」にはショッピング情報が現在3000件近く入っている。徳島の町の規模でショッピング情報が3000件というのは、圧倒的である。皆さんが聞いた覚えのある店は、ほぼ入っている。もちろんこれは無料提供、無料掲載しているのだが、これをどうビジネスにつなげていくかが非常に大きな課題で、当社ではまだできてない。

ネットワークを組んでいる愛媛県の松山が同じようなデータベースを運営されており、そこは掲載料を月額1万円取っている。現在250社、毎月営業をかけているので今後ますます増えていくのだが、約2か月の営業期間で月額250万ぐらいが入ってくる。金額はたかがしれたものだが、うちは1銭にもできてないのに、彼らは写真とテキストの紹介だけで1万円を取る。ネットをよくご存じの方から考えると詐欺みたいなことをすると思われるだろう。地元に行くとはよくわかるのだが、大手が同じシステムで月額1万円出さないかと営業に行っても、絶対相手にしてもらえない。しかし、地元で20年30年やっているタウン誌の営業、今まで取材や広告でずっとつきあいのあった人間が行くと、簡単にその1万円が出てくる。これだけネットが騒がれているが、地方に行くとネットはまだまだ普及していない。徳島でアクセスできる環境にある方は、2万人ぐらいだと言われている。そういう中で、インターネットのページに自分の店が紹介されることはとてもうれしいことで、それに対して1万円ペイするのは、広告代としてもったいないことではない。短期間で250社、将来2000社を目指して営業をされているようである。もし2000社契約が取れば、毎月2000万が黙っていても入ってくるわけで、張り付けたままでほとんどメンテナシというこんなおいしい仕事はないと思うのだが、そのようなかたちでタウン誌独自で進められているところもある。

このビジネスモデルは、向こう1~2年間でクライアントがネットの知識を得ると、やはり今までだまされていたと気づくものだろうと思う。今のネットビジネスは、10万でも

20万でもどうやってお金にしていけるかということが非常に重要である。我が社は潔く2000社全部無料で載せているが、結局1銭にもならない。では次のステップでどのようにしてそれをビジネスにつなげていくのか。ここを今後本当に考えなければいけない。

今、各社がそれぞれいろいろな技術者と組んでいろいろなシステムを開発している。例えばデータベースのシステムで、各タウン誌はホームページを持って地域のポータル・サイトを目指しているが、なかなか優秀な技術者との接点が見つからない。やってもかなりの費用がかかる。先行したタウン誌の会社がそのようなデータベースのシステムや占いのシステムなどを独自で開発して（もちろんそれは自社で使いたいからつくるのだが、欲しいネタはタウン誌を出している各社が皆同じように欲しいものである）それをできるだけ安い価格で、ASPで販売していく。同業のネットワークを販売先にしてしまうということで、ある程度ビジネスモデルが考えられるのではないかと。大もうけはできないが、次の開発への投資の原資程度は回収できるのではないと思う。

徳島ではまだまだ2万人程度の人が相手なので、この方々だけでネットビジネスしようというのはナンセンス、夢物語である。私個人としては、おそらく最低でも2～3年、長ければ5年で、普通の主婦やヤンキーの姉ちゃんなどだれでも気軽に使えるような状況にならない限り、我々がメディアとしてネットビジネスの中で1つのモデルを作っていくことは非常に難しいと思っている。タウン誌の会社はそれぞれ歴史は長い、そんなに体力がある会社ではない。本体が倒れない程度にチップを張り続けて、市場がふくらんで確固たるビジネスモデルが手に入るまで、つかず離れず踏み込みすぎず、ただ離れていると置いてきぼりをくらうので、距離感を持っていかにかかわっていくか。今後はこのバランス感覚が問われるのではないかと。

できることなら、大手の資本を何百億といただいて、このネットワークの力をひとまとめにして動かす。この可能性は非常にあると思う。現に東京の本部には月に何社というペースでいろいろな話をいただいており、いくつか実際に事業化に向けて動いているプロジェクトもある。それがどういったかたちで2年後、3年後に花開いていくのか。我々はそれに非常に期待しており、また徳島だけの市場でやっていたものが、ネットワークの力として今後生き抜いていけるのかということにも、非常に期待をしている。

技術者の方との関係について言わせていただくと、近藤さんに怒られそうなのだが、技術があってこれを使って何かできないかという話ではなく（実際それが多いのだが）こういうことがしたいので、これを実現するための技術はないかということだと思う。特に非

常にレベルの高いこのような会に出させていただくと思うことは、先端の技術の話をされる場面が多いのだが、ぜひこういうところに茶髪の兄ちゃんや姉ちゃんを呼んで、何が本当にしたいのか、何ならグッとめり込むような魅力を感じるのかという話を聞く方が、ずっと重要なのではないかということである。我々は毎日そういうことをしている。消費者心理をいかに読み、それにフィットしたものを出すか。もちろん消費者が望むものをそのまま出してもだめで、半歩先に行く。しかし1歩先に行くについてこれない。そうした微妙な読みで、消費者をグッと引っ張り上げ、こちらを向かせて引っ張っていけるような魅力的なコンテンツが作れるか。それは、非常にどろどろした人間くさいものだと思う。

いかにりっぱなシステムをつくっても、ラーメン屋の親父に1万円出させるには、結局はタウン誌の人間が足を運び、「おっちゃん、出してよ」というレベルで出てくる。そこに成功のポイント、ビジネスのポイントがあるのではないか。ネットビジネスというが、最終的にはやはり人対人で、足で稼ぐ、汗をかいて信頼関係を作った中で、それを積み上げていく。これはボトムアップのタウン誌のやり方だが、我々は今後そういう方向でビジネスを考えていきたい。

事例3「DocuPark、BookParkの現況」

講師 軒野 仁孝 氏（富士ゼロックス株式会社）

（軒野） 今までご講演になった皆様と趣が違い、アイデアから出たり、マーケットやビジネスの形態を分析した結果、事業として行っているというのではなく、本体業務としてあったものに対して新しいバリューをつけて、かたちを変えていくという現実的なアプローチをとった事例である。

DocuPark、BookPark という2つの名前が出ているが、基本的にはドキュメントに関するB to Bのモデルと、B to Cのモデルだにご理解いただきたい。「ドキュメント」は、コピーカンパニーからドキュメントカンパニーにということで、1994～95年、富士ゼロックス自身がコピーをしていたのではだめだろうと改革した、1つのキーワードである。今までそれで新しいものを提供したわけではないのだが、今度はインターネットといった新しい技術をベースにしたサービスを提供していこうというのが、この2つである。

この2つに共通する基本的な考え方は「Document As Partner」で、仕事を行う、知識を連鎖させるためのパートナーとしてドキュメントを使っていこうということである。今ま

ではドキュメントを作る、うまくいいものを作るところに視点があったが、我々は使うところに視点を持っている。では使うためにどうしたらいいのか。使っていくためにどういったことを変えていかなければならないのだろう、ということが1点ある。

次の「Customer's Customer」という考え方は、基本的にはB to Bのケースである。今まで我々のプライム・カスタマーは企業であったが、お客さんのお客さん、その先まで対象に入れた考え方をベースにしようということで、カスタマー中心からカスタマーズ・カスタマー中心へと移行することが1つのポイントになっている。

3つ目はお客様との効果的なコミュニケーションの実現である。私たちはドキュメントとはいったい何だということで、さんざん議論してきた。基本的にはドキュメントとは字面のことをいっている。そのうえに乗っているものは体系化されたものだろう。情報はただ単にスタティックに置かれているものであるが、それが体系化され意味づけられたものが知識で、それが形式化されたものがドキュメントであるととらえている。その意味では、「意味づけ」や「体系化されている」というところに大きな価値があると思っている。それをベースにしてお客様とお客さんや、企業とお客さんの効果的なコミュニケーションが行われるということが、ポイントである。

第1点に、B to Cの部分でBookParkというサービスがある。百聞は一見に如かずでウェブサイトを見ていただければいいのだが、左に出ている赤とブルーの部分がサービス中である。BookParkのメンバーは6人ぐらいで、この4つのサーバを管理しているだけである。ポイントは、オーダーがあるたびに本を作ってお届けするということで、一般的にはよくオンデマンドという言葉を使っている。ただ、プリンタなどは一切持っていない。私自身もプリンタの技術は全くわからないし、どうやって製本してるのかもほとんどわかっていない。

ただ基本的には我々の方で、すぐに本ができるような電子情報にまで作り上げたデータベースを持っていて、そのデマンドに応じてプリントアウトを指示したり、もちろん今は電子情報での配信、音声、映像もやっている。我々から見ると、メディアは何でもいい。基本的には、カスタマーが選ぶべきだと考えている。現実には、扱っているコンテンツの多くが文芸書やビジネス書なので、どうしても本にするケースが多いのだが、コマースサーバやコンテンツサーバなどからカスタマーが選び、チョイスされた中身を1つのPDFに自動生成して、それをプリントセンターに電子情報として送っている。本は割付表などをつけないとできないのだが、ページ、見開き、インデックスといったことも自動的にク

リエートして、オーダーに応じてプリントセンターが解読可能な状態、それに従って作ればいいという状態になる。

どんなオーダーであろうと、ファイルには表紙と中身がある。なぜ表紙を送るのかというと、表紙も実はカスタマイゼーションをしており、カスタマーが選んだり、そこに文章を入れたりということをしているからである。その2つのファイルでプリントアウトされたものを届けている。今は特定の3か所でプリントアウトしているが、これをどんどん広げて本屋やコンビニエンスストアにある機械、プリントパートナーのようなところに出していけば、非常に安くなるだろう。もちろん先程イー・トレックスさんの話があったが、実はこれを届けるには物流が必要になるので、大手の物流会社と提携している。彼らがプリントショップに取りに行き、その順番に従って配送する。分業して、極端なことを言うと、我々はコンテンツを管理してサプライチェーン・マネジメントだけをしている組織である。

一方では作る方々、出版社やオーサー（著者）の方々と共同編集をしていかななくてはならない部分が出てくるので、オーサーズ・ネットを作っている。これは非常に便利なもので、この間『希望の国のエクソダス』という村上龍氏の先行発売をしてくれということで500部したことがあった。もちろんご存じのとおり本はぎりぎりまで完全入稿しない。ぎりぎりまで待ったのだが、あとがきを村上さんが書いてくれない。ちょうどユーロ2000というサッカーをしているところで、村上さんはアムステルダムに行っており、ウェブ上の掲示板で「村上先生、早くあとがきを書いてくれないと」というと、「忘れていた」と。ともかく手書きで送ってくれと言ったら、アムステルダムのホテルオークラの便せんに「あとがき」と自筆で書いて、それをファックスで送ってもらい、本のあとがきにしたこともあった。ある意味ではウェブは非常にいいところもあり、逆に悪いところもある。

（ ） なぜメールで送らないのか。

（軒野） メールだと自筆にならず、スキャンできない。自筆でしたいということだった。本全体はもちろんタイピングされているが、あとがきだけ自筆で、心温まる本が1冊できたのである。

我々はもともと紙商売、紙にプリントアウトする商売をしてきたので、オンデマンドの紙の部分から入ったのだが、だんだんお客さんからの要求によりPDFで配信するように

なってきた。『まんがの国』もPDFで配信している。もちろんセキュリティをかけて、チケットがないとアクセスできないようにしている。CD-ROMに焼いてくれという声もあり、可能な限りできるようにしたい。その意味では、今、音声も出しているし、あるテーマに沿った講義録のようなものもハンドアウトを見ながら映像と音声で出している。その意味ではメディアはカスタマーが選び、あとは基本的には中身を提供していくサービスに近いと考えている。

我々も作る視点からプロセス全体を変えようということで、コンテンツマネジメントを中心に、その中からリユースが利くようなかたちで作っている。実際には、コンテンツは2000を超えたところで、主にビジネス書からスタートしたのだが、文芸まで入ってきている。これからはもう少しテーマ性を持った中身にしていき、あるテーマに応じてその中身をどんどん深堀りできるようなものにしていきたい。ビジネス書やジャーナル、文芸書があるテーマに沿って持っていきたいと思っている。事業としてはまだまだだが、人件費が普通に出るぐらいの利益になってきたのが現状である。

サイトにアクセスいただければわかりやすいのだが、まず「登録」がある。実際には出版社の方々、著者の方々にオンライン上で登録していただく。「検索」とは、いろいろなキーワードでこの中で検索するサービスである。サーバ上にはPDFで持たせてあるので、PDFからTIFFやGIFにコンバージョンをかけて、見やすいようなかたちに変えていく。プリントするときのフォーマットは、複数のPDFであってもそれを合本して1つのPDFにしていくかたちに効率化させている。

そのあとに「閲覧」である。やはりいくらかいい書評があっても中身を見たいということがあるので、一応最初のさわりぐらいは読めるようにしている。最初は実はPDFのようなもので配信していたのだが、プラグインを入れる方法がわからないとか、プラグインをインストールする作業が問題だということで、今はGIFに変換して提供し、こういったかたちで閲覧を行えるようにしている。

そのあとは「カスタマイゼーション」ということで、表紙を選んでいただいたり、中に名前を入れていただく。これは各コンテンツによって変えている。これからもっといろいろなカスタマイゼーションのような部分が出てくると思うが、基本的にはこういったテーマに応じて中身を選んでいくことが、1つの重要なポイントではないかと考えている。これが、今B to Cで行っている、BookParkの事例である。

もう1点は、B to Bという企業の部分である。これはDocuParkと呼んでいる。「Docu」

は富士ゼロックスがよく使う言葉で、「Park」は同じようなシリーズにしようということである。今まで大きな機械を買っていただいて、大手のお客様はコピー何々センターといった部屋を作ったり、コピー室を作ったり、特に大手の製造業の方はインプラントの印刷会社をお持ちになっているところが多かった。もちろんビルの下にビジネスコンビニがあればいいのだが、こういったものを全部インターネット上でつなぎ、バーチャルにご利用いただく、我々の中でそういったものを準備するので、それをバーチャルにご利用いただくというところがポイントになる。右端のビルがお客様だとすると、お客様との間はネットでしかつながっていない。私どもにあるデータベースのサーバなりアプリケーション・サーバを経由して、そこですむものはそこで完結する。しかし、こういったデザインをしてくれ、こういったことしてくれというものには、やはり人間がしなければならない部分があるので、バックオフィスにあるセンターに転送して、そこで作られたものを確認するという作業を行っている。

実はこれは、各企業にそういったデザインルームやドキュメントにまつわる諸作業を行うための組織を置かなくてもいいのではないか、というところがポイントである。この分野で非常に能力の高い方は少ないので、分散させることにより共通して利用いただく、幸いインターネットがあるので、そういったものを使って各企業が引き出しを開けるがごとく使っていただければいいということで、私たちが始めたものである。これはある意味ではコピーの機械は買わなくてもいいと言っていることと同じで、本体の営業からひどくお叱りを受けた。

現状はクリエートとマネジメントとユースという3つのエリアで、サービスのメニューを準備している。もちろんPDF化やクリエートはスキャンサービスから入り、いろいろなものをしている。自動の登録ツールや属性検索用のツールも準備している。マネジメントのエリアは当然ソフトウェアで、ドキュメント・マネジメント・サーバそのものも我々の社内の中にある。お預かりするという意味での維持運営、セキュリティ、メンテナンス、オペレーションは我々の方からご提供できるようにしている。使っていただくケースについては、紙で使っていただくケースもあるし、電子上だけで完結するケースもある。

このあと事例を簡単に3つ説明する。先程の調査データにもあったが、ドキュメントが多く使われ、それによって事業が成り立っている医療関係、電子部品、証券金融関係、損保生保などの業種の、それぞれ大手でお使いいただいている。やはりドキュメントによって会社が動いている、ドキュメントによってお客さんとの関係を築かれているというケー

スについては、こういったものが非常に有効であろう。ただ、ものを作るとき、特に医療関係だと製薬のプロセスセンターのような部分では、ナレッジシェアに非常に近い部分があるので、昔からあるソフトの方が有効的な場合もある。作る側面ではなく、例えばMRと医薬情報局との間のようなかたちのナレッジシェアに必要な部分に、こういったシステムが使われている。金融関係では機関投資家と証券会社やアナリストとの関係、生命保険会社や損保では営業部門とそれをコントロールする営業本部との間など、そういったかたちのエリアでお使いいただいている。

1つの例として、大手の金融会社ではさまざまなセミナーが毎日のように行われているのだが、機関投資家や関係会社の担当者に送るすべての情報をお預かりしている。一般に、アナリストが毎朝、この相場はどうなる、この企業はどうなるといったレポートを書くのだが、それを音声と映像で放送のように出していく。告知したい内容なので、調査レポートだけではなく成功事例のようなものを音声に入れているケースもある。その音声配信と画像配信と共に紙に書いた情報を機関投資家向けに毎朝出し、さらにイベント案内もしている。実は、それでオーダーを受けていくというところまで広がってきている。

これは定期刊行物のようなもので、実際にはこのサーバの中で、属性に応じた特殊な配信をし、アクセス条件を決定している。証券会社が機関投資家向けに情報を送るとき、よく買ってくれるお客さんには何でもオープンにするが、情報だけ得てほかの証券会社を利用するお客さんには実はリジェクトをかけたい。しかし、情報を流さないと新しいお客さんが入ってくれない。そこで、そういった情報統制をカスタマーレベルで行うこともこの中でしている。また、お客様にもいろいろな方がいて、情報処理関係の株価だけ見たい、ある銘柄だけ見たいといった方がいるので、それもプリデファインドできるかたちになっている。そういった定期刊行物のようなものは紙で出すとプリデファインドしておく、電子ではなく紙でお届けするというサービスも行っている。

これが全体の概要であるが、大きなポイントは私どもの会社本体がアウトソーシング・サービスをやっている、CRDなどそのものを運営するということである。実はこういった我々のアプローチは非常に脅威である。向こうは何十人、何百人という大組織で人を放り込んで、大手1社を何億で取ったと騒いでいるが、我々はたった6人で、しかも私以外は20代~30代前半の人間がちょっと行ってこんな説明をし、とにかく1つやらせてほしいというところから入って、実は全部取ってしまう。社内で非常にもめるわけである。1か所集中で行い、あとはただの通信を使ってするので、当然値段も極端に安い。サーバは10

～20 万のものでお金もかからず、何億ほどの提案をしていたものが我々が何千万で取る。それでもきちんと利益は出るのである。

これはいったい何だろうか。やはり、インターネットはサプライチェーンやバリュープロセスといわれるものをまず壊すことから始まらなければいけないのではないか。例えば、Dell はパソコンメーカーではなく、サプライチェーン・マネジメントの会社だと私は見ている。彼らのいいところは、サプライチェーンをうまくつなげて最適なものを作り込んだことである。それと同じでバリューチェーンやサプライチェーンをうまく結びつけて、トータルとしてお客さんに提案するときには、すべてプロフェッショナルの力をリンクできれば、当然 1 社でするより非常に力が強くなるだろう。それがプロダクトであれば e コマースになり、サービスなら A S P につながるのではないかと考えている。

この変化は BookPark という書籍の B to C の産業そのものだが、D T P によっていろいろなコストギャップが出てきた。今、出版業界は大きな荒波の中に入っており、毎日のように記事が踊っているが、このコストギャップをだれがとるのかということが、これからの勝負になってくるだろう。要するにそれを収益減とするのか、それとも自分たちの利益とするのか。これが、我々も含めてこれからすべてのプレーヤーがの中で戦っていく部分であろう。まさしく、サプライチェーンなりバリュープロセスが一から変わっていく、1 つの大きなポイントではないか。

もう 1 点は、よく言われていることだが、スマイルカーブである。やはりお客さんと直接かかわる部分のバリューが一番高い。バリューが高いということは、その分お金がいただけるということである。そういったところをいかにもっていくかという部分が、これからの重要な課題であろう。

我々は社内の中での新規事業というかたちでやってきたのだが、富士ゼロックスという土台とブランドがあったので、非常にやりやすかった。ただ、ここまで来ると逆にやりにくさが出てきている。富士ゼロックスというブランドが、いや、ブランドではなく、組織が邪魔になるのである。投資がされず、我々自身が稼いだ金を再投資して事業を大きくしていくやり方をしているのだが、おそらく一から始めた方々は投資の問題など、ブランドを確立していくうえでいろいろな苦労をされたと思う。逆に、ある程度まで来ると、我々には社内体制や社内文化が非常に足かせになる。また、成功すれば当然群がる人が出てきて、失敗すればそれ見たことかとたたかれる。そろそろそういう時期である。我々は 20% ぐらいの利益率を保っているのだが、売上が 1 億を超えて数億に近くなると、何人かが飯

を食べる状態になる。うまくいくと必ず出てくるのが「俺がやった」という人で、そういう人が社内にたくさん出てくる。しかし、その人たちは何をやったのか何もわかっていないのである。ぱっと見たモデルは、紙に書いてあるのでみんな理解できる。ただ、それがどのように商いとして行われているか、それがどのように具現化されているかということは、あまり書いたものは作らないし、当然表に出ていない。その意味で、メソッドが非常に重要になってくるのだが、得てして大手企業の経営者はメソッドを軽視しがちである。

その意味では、我々は権限委譲を受けてしていたのだが、スピンオフするのかMBOするのかはわからないものの、このあと新たなステージになり、確固たるビジネスにしていくなめには、やはりその独自性を失わずして自立させていかなければいけないという岐路にも立っている。大手企業の方々が新しいビジネスを起こす場合は、ある程度まではどここの会社もできているはずで、それをきちんとした業界クラスに持っていくときには中身、本質を知っていくことが重要ではないか。また、新たに別途起こす場合は、ブランドをどう確立していくか、信頼関係をどう確立していくかということが、このビジネスをしていくうえで1つの大きな課題であろう。

パネルディスカッション

タイトル「情報格差なき時代の情報ビジネス」

司 会 小林 龍生 氏 有限会社スコレックス

パネリスト 夏井 高人 氏 明治大学

住友 達也 氏 株式会社あわわ

大野 邦夫 氏 I N S エンジニアリング

山口 琢 氏 株式会社日立製作所

軒野 仁孝 氏 富士ゼロックス株式会社

小平 忠 氏 イー・トレックス株式会社

仲俣 暁生 氏 オンライン版『本とコンピュータ』

（小林） 英語でいうときはインディペンデント・コンサルタントと自己紹介するのだが、日本語ではブータローもしくは詐欺師で、こちらにある情報をこちらに持ってきて売るということをしている。今日はこのパネルの司会をさせていただく。

こんなにインタイムで来るシンポジウムは初めてで、驚いている。皆さん2分ぐらい前になるときちんと終了するということは、非常にインテリジェンスが高い、自己管理ができるということである。ゲストの方々は大変よかったのだが、ここから先が心配である。先程日立の山口さんが、我々委員会がどうしてこのシンポジウムを企画したのか簡単なオリエンテーションをしてくれたが、もう少し踏み込むかたちで、我々の問題意識の中にある個別の事例についてケーススタディとして、ある1つの分野について委員長の大野さんに10分間プレゼンテーションをしていただく。

（大野） ただいまご紹介いただいた大野である。委員長ではあるが、委員に優秀な方が多いので、あまり表に出ないようにしている。今日はデジタルドキュメントシンポジウム2000ということだが、実は「デジタルドキュメントシンポジウム2000」は今年の2月に情報処理学会でしているという話があって、そう言われてみると私も実は情報処理学会のメンバーで、自分がそのチュートリアルもしたことまで思い出した。最近XMLの世界では、名前が重なっても、ネームスペースという概念があり、これはC E A T E C ; デジタルドキュメントシンポジウム2000、またはJ E I D A ; ~といった話にしていいただければと、情報処理学会には言っておこうと思っている。

今日は「サービスモデルからビジネスモデルへ」ということで、非常に豊富な事例や考え方の話がすでにあったのだが、今までこの委員会をやってきた経験から若干コメントをさせていただく。この委員会は、すでに4～5年やっている。去年1年間はお休みしていたのだが、それまでは規格の社会学という観点から、普及する規格と普及しない規格の相違は何だろうというところから出発して、冒頭に山口さんがお話したように、市場から受け入れられる、市場のニーズを的確に反映した規格は普及する可能性が高いが、日本の製造業で多い、提供側の論理で作られるような規格は普及するとは限らない。そういったことを数多くの方からお話を聞いたり、実際の事例を調査しに行ったりして把握し、ドキュメントとしてまとめた。

デファクト・スタンダードが普及という意味では一番実力があるのだが、それは本当に実力で市場に浸透したものである。こういった観点で我々もしていたのだが、今回「サービスモデルからビジネスモデルへ」ということで、今までの観点を実際のモデルやビジネスに結びつけて検討しようと思ったのが、このシンポジウムである。

サービスモデルについては、先程も夏井先生からサービスの理念型ということでお話があったが、それをもう少し具体的にブレイクして考えたい。製品、規格（スタンダード）プランニングといったものが、顧客に受けいられるかどうかという議論になることがある。そういったことからサービスモデルについて考えていきたい。よくサービス・インとプロダクト・アウトという言い方がされるが、サービス・インのコアとなるコンセプトがサービスモデルの一番本質的なものであろう。別の言い方をすれば、作る（提供する）側の論理ではなく、使う側の論理の抽象的なモデルで、これをさらに具体的な場面に当てはめると、市場ニーズのモデルといってもいいと思う。市場ニーズを具体的な個人として抽象したものが顧客なので、そういった意味で顧客の定義といってもいいだろう。

最近おもしろい、ある意味で深刻な経験をした。知り合いのあるソフトウェア開発者が相談したいと言ってきたことなのだが、その方はある自治体のXMLを使った電子申請向けモデルシステムを構築すると言う。今、IT戦略会議など森首相もITに張り切っておられるので、そういった意味で予算もかなりつきやすく、そのようなバックグラウンドからとりあえず予算ができたから、来年3月までに完成させるということになった。そこで、DTDを2か月で作らなければならないのだが、その辺がよくわからない。現在関係する申請文書のDTD化を考えているが、そのうまい方法はないのかという話である。さらに、発注側はそのDTDをぜひデファクト・スタンダードにして、海外にも普及させたいと言

っている。今、XMLがブームになっているが、これにはかなりの温度差がある。現在の申請文書をもとにしてDTDを作れないことはないが、それをすれば単に紙の文書がDTDでXML化されて動くだけで、業務プロセス自体は何ら改善されず、IT化のコストだけが上積みされることになり、結局ITを導入してもコスト削減には何ら貢献しないことが目に見えている。これはある面で極端な事例かもしれないが、大なり小なりこれに近い事例はかなりあるのではないかと思う。

特に、DTDについて非常に大きな誤解があるように思う。DTDはドキュメント・タイプ・ディフィニションというわかりにくい概念で、わかりにくいものの代名詞に使われるぐらいのものである。これは文書の構造を定義しているものなのだが、そもそも文書というものは、文書だけが存在するわけではなく、読んでそれに基づいて行動する、意志決定をする人間がいるための文書である。したがって、必ず人間の活動と結びついているので、ある面そういったことを含めた分析をしなければいけない。文書だけを分析すればいいわけではないのである。実際その文書を使ってなされる業務、そのプロセス全体を把握して分析し、必要とする情報の枠組みと要素を明確にしていくことが、DTDを作っていくことになる。

そのためには、もちろん文書の分析もするが、その処理や文書相互の関係を通じてなされている業務のフロー、ワークフローあワークプロセス、ビジネスプロセスといった概念に基づく人間の間のコミュニケーションも抽出しなければならない。こういったこともあり、最近海外ではDTDをUML(Unified Modeling Language、オブジェクト指向の標準化団体であるOMGが標準化しているオブジェクトのモデル化の手法)を使ってわかりやすくしようとしている。特にOASISといった標準化の機関が、最近ではeXMLというエレクトリック・コマー্স関係の標準プロトコルを作ろうとしているが、そういったところのDTDや、ロゼッタネットのPIP(Partner Interface Process、業務フローをDTD化したもの)をわかりやすくするために、UMLで記述するといった方向になってきている。その意味ではDTDの作成はオブジェクトの分析設計と非常に近くなっている。このような観点から、実際にニーズに基づいて行われる業務がサービスで、そのモデル化がサービスモデルではないかというのが、私の視点である。

IT戦略会議などの関係で今、日本ではかなりIT予算があるのだが、これにおけるサービスモデルが問題ではないか。これは時事的な問題の取り上げ方なのだが、このような視点も必要ではないだろうか。こういった場合、現在の組織で行われていることの電子化

というより、そもそも住民へのサービスは基本的に何かという視点が必要だと思う。そういった意味では、単に申請の電子化ということでは解決せず、むしろゼロベースで住民サービスを見直していく必要があるだろう。その意味で、本格的に国と地方自治体の役割を見直すといったところまで踏み込んだ議論をしていかないと、本当の意味の解決にはならないと思われる。

今、サービスモデルの話をしてきたが、ビジネスモデルをそういった観点から考えると、単純にBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）の観点とでもいい。米国の企業がこれだけ強くなったのは、こういった観点を持ってやったからであろう。レーガンが規制緩和により徹底的に自由競争にして強いものを生き残らせるといった観点で、メガ・コンペティションになったため、各企業とも自分が生き残るために徹底的な努力をした。その場合、市場を明確化して企業のミッションを定義する。そこからすべての組織の目的を明確化して、組織を見直す。この、見直すというところが大切である。紙による稟議、記録を電子化していくといったプロセスを通じて、企業内部のイントラネット化をする。また、同時に最近は対外的なプロセスもB to B、B to CのECでかなり電子化してきている。そういった観点からすると、XML化はむしろ二の次で、一切の業務を見直すことにもっと力点が置かれなければならない。そうした観点から組織の統廃合を行い、オーバーヘッドを極小化し、その結果利益が出ることになる。バランスシート的に見れば、マーケットは同じであっても経費が徹底的に圧縮される。先程イー・トレックスさんの話でもあったように、これから市場が広がる可能性は特に先進国ではあまりないだろう。利益を出すには経費を圧縮する、極端に言えば人員を削減するということになる。

そういったプロセスでIT化がなされるのだが、残される課題がある。IT化を含むサービスモデルは、企業、政府、自治体を通じて、今言ったようにすべて人員削減に結びつく。米国では削減された人員を吸収する新規のビジネスが誕生して、新たな市場を作り出したが、日本でそれが可能だろうかということが、これから一番問われるだろう。現在、政府がIT予算でばらまきをしているが、それはただ単に歳入をそこに入れているだけで、バランスシートの側からは本当のビジネスモデルとして適正だろうか。今後の行政もそういったモデルで税金をどんどん使うという話になると、話は逆ではないだろうか。日本で新規のビジネスが起こるかという観点から、日本の消費者が抱える潜在ニーズをこれから掘り起こさなければならない。それは何かということが、一番問われるのではないだろうか。

（小林）　ここで仲俣さんに長めのお話をさせていただこうと思ったのだが、仲俣さんにはもう少しあとに話が盛り上がったところで乱入していただくことにして、先に議論に入りたいと思う。進め方としては、せっかく夏井先生が来てくださっているので、今日の3つのプレゼンテーションをどう聞いたかをとっかかりにして、議論に入りたい。はじめから白兵戦になるとまとまらないので、個々のプレゼンテーションに区切って話をしていきたいと思う。

最初に小平さんの話で、小平さんの話のときに僕は夏井先生の顔色を伺っていたのだが、何か所か笑われたところがあった。そこから入りたい。1つは小平さんが規制をうまく取り込むとおっしゃったところで、夏井先生は笑われた。なぜ笑ったのか。

（夏井）　うまいな、と思ったからである。私は、イー・トレックスさんのモデルは直接型ではなく、やはり媒介型だと思う。実際に動いているトラックを扱っているので、現実世界を完全にキャッチしている。だから、逆にいえばトラックがなければ成り立たないビジネスで、媒介モデルだと思うのである。それにしても、媒介モデルといってもトラックを直接自分が持っているのではなく、情報交換だけで、ただそれだけならおそらく飽和してしまう。そこで、何か制約条件を積極的に作っていく、あるいは何か制約条件があるのではないかとよく調べて、それをうまく利用しないとビジネスとしては絶対に成立しない。この場合、ちゃんと政府がたくさん制約条件を作ってくれているので、これは賢いやり方だと本当に心の底から感心して笑ってしまった。嘲笑ではなく、うまい、すばらしいという感じである。

（小林）　ほめられて、お礼の言葉を小平さんから一言。

（小平）　ありがとう。先程も説明したように、規制という問題は、このeビジネスをしていくとき、いろいろなところで障害になる場面の方が多いと思う。しかしながら、我々の場合は経済的規制はとにかく撤廃すべきだが、守るべき社会的規制もあるのではないかな。話がそれるかもしれないが、これからの政府の役割は安全と環境を守っていくこと以外にないと思う。過激な言い方をさせていただくと、eビジネスの発展に政府が関与すること自体が私はおかしいと思っている。だから、社会と環境を守る規制ということであれば、

我々のやろうとしているビジネスの中では、先程申し上げたウェイトに関する規制は、日本という国土を考えればやはり守るべきだと思い至ったのである。これは私見で、学問的根拠はないのだが。

（小林） 大野さん。

（大野） 日本という国で官が主導する傾向が非常に強いのは、いろいろ考えてみると、規制をなくして自由にやらせると必ず勝者と敗者が出るので、敗者をなくすため、極力適当なところに落ち着くためにかなりなされている気がする。勝者と敗者を徹底的に作っていくというより、同じようなところで皆のレベルを落ち着かせるという意味では、日本的なやり方、むしろアジア的といってもいいかもしれないが、そういった文化的な背景もあつての話であろう。この辺で、すべて欧米流に規制撤廃ですればいいのかについてはいろいろ議論があると思うのだが、これはまた後程。

（小林） 2つ目に夏井先生が笑ったのは、オークションのところである。オークションのところで上がるモデルと下がるモデルをおっしゃったときに、にこっと笑われた。このあたりはどうなのか。私は金の計算が苦手なのだが、世の中にバナナのたたき売りがある。普通はあれは値段が上がるのか、下がるのか。

（夏井） セリというのは、せり上げとせり下げの両方がある。

（小林） なるほど。両方あるということで、そのあたりをご教示いただきたい。

（夏井） これもうまいところに目をつけたと思ったのである。ほとんどの場合、うまいことを考えつくと、それに自分が縛られることがある。何らかの裏表の関係というものが大抵の場合あって、簡単なことだが、いいことを思いつけば思いつくほど実はその反対側も組み合わせるともっといいことがある。しかし、そういうものは見落とすことがある。先程の話を伺って、その両方を組み合わせているところがまたおもしろいと思った。

（小林） 住友さん、こうしたオークションの2つの仕組みについて、どう思われたか。

（住友） 共同購入やオークションということで、よろしいか。私は自分の周りのことしかわからないが、オークションがはやり、最近はギャザリングの方に移っていった、一般の生活者はどんどん興味が移っていく。一時オークションはブームであったが、ギャザリングというシステムが出たとたんにみんながどっとそちらへ行く。やはり消費者とは非常に冷たくて、おもしろいものがあれば心変わりが激しい。消費者の気持ちをつなぎ止めるためには、常に刺激的な新しいものを提示していかないとすぐに飽きられてしまう。今、はやっている、1年後、2年後にそれが通用するかというと、非常に難しいと思う。

（夏井） その点について、先程eビジネスを大ざっぱに2つのタイプに分けたが、よく考えると別の切り分けも可能だろう。一般ユーザーがネットオークションに殺到して、そのあと今は別な方に夢中になっているという今の話は、よく考えればジャンルとしてはアミューズメントである。だから、そういうものが流行でどんどん変わるのはあたりまえなのだが、物流は絶対生活に必要なものである。私は基本的に、このように情報社会になっても、衣食住の基本原則をきちんと踏まえて商売をしている人間は必ず生き残ると確信している。衣食住を考えると、都市型で暮らしている以上、物流は絶対に必要であるから、需要と供給の基本構造は全く変わらない。ただ、どれだけむだを少なくし、むだを少なくしたところからどうやって利益を引っ張り出すかというモデルの作り方の問題で、メソッドとしてどのように情報システムと組み合わせていくかという話だろうと私は理解している。

（小林） 住友さんの発言を受けて、小平さんに聞こうと思っていたことを夏井先生に答えられてしまった。小平さん、今の件について何か追加することはあるか。

（小平） すでに実験を始めていることは先程ご説明したが、先生にご指摘いただいたように、裏表の関係のオークションを使っている。我々はオークションのモデルを採用しているが、これが最終形ではない。オークションはある一定のビジネスモデルの中にはいいが、我々のようなB to Bのマーケットにおいてオークションが定常化していくかということ、おそらく違おうと最初から気づいている。今、実験してわかったことは、ほかのビジネスにも適用できるかもしれない。我々は輸送のプライス情報、つまり相場を作ろう

としているのだが、相場を作るために、一生懸命データをためるためにオークションモデルを採用しているのが本音で、それを隠すつもりもない。

運送業は固定資産の回転ビジネスだと先程申し上げた。皆さんの関連するビジネスにおいても資産を回転してビジネスをするということがあると思うが、資産回転ビジネスには、ある固定費をカバーするための最低の採算ラインがある。今、我々が実験でわかっていることは、ことスペースを買う側のニーズは、プライスにおいて原点を通るリニアのモデルを求めるのだが、これはありえない。アメリカにおいて我々と似たようなことをしているところがすでにあり、我々とアライアンス関係を結んでいるのだが、そこが結果的に出したものは、原点は通らないということである。あるプライスモデルができるが、そこを見出すための試行錯誤の中のオークションモデルであって、いずれエクステンジというかたちに移行していく。それが進化の形態であろうと、最初に会社をつくる段階からわかっていた。

しかしながら、今現在、規制に守られて、届け出運賃で距離と重さによって画一的に決まっていることに対して、それを使っているユーザーは、いったいいくらだったらサービスプロバイダーがやってくれるのかわからないのである。そうすると、勢いリニアになってしまう。いってみれば、底値を探っている。しかし、その底値ではサービスの品質が保証できない。

規制緩和が起これば何が起これるか。我々の世界ではアメリカという見本がある。すでに規制緩和が起これていて、いろいろな紆余曲折があり、安い価格に皆飛びつく。しかし安い価格でダンピングの競争になると、生き残れない会社がどんどんつぶれていく。そうすると統廃合が起これて、また価格のより戻しがある。サービスの品質は保証される。そのような変遷を見ているので、我々はプライスモデルを作るときにも、とりあえずユーザーは最初から理屈どおりには動かない、オークションの底値でやる人は絶対にいる（実際に今そのようになっている）が、そのうち収れんしてくるだろうというのが私の考えである。

（小林） 小平さんのプレゼンテーションに関連して、フロアから質問やご意見があったら受けたい。登壇者からでも構わない。発言の際には名前と所属をいただきたい。

（＊マルヤマ＊） 町田市から来た診断協会の＊マルヤマ＊である。私は建設業界、特にゼネコンに出入りしている協力業者を30年指導している。そこで職人の労働力をプール化

できないかという相談がある。景気のいいときはぐんと上がって、悪いと下がるということ、問題になっている。それで関心を持って聞いていたのだが、トラックスペースに着眼された動機というか、経験やきっかけをお伺いしたい。例えば、ずっとその業界におられたのか。

（小平） 答えはイエスである。長くはないが、私はロジスティックス、あるいはサプライチェーン・マネジメントの専門のメディアとシンクタンクを経営している。そこで常日ごろ考えていたのだが、先程お見せしたマッキンゼーのレポートが私の思いを定量化してくれ、私はどんと背中を押されたような気がして、そのようなところがこのイー・トレックスを作ったきっかけである。

（小林） この話はぜひ細かく伺いたい、それだけで1時間半ぐらい講演をしていただかなければならないので、次の機会にぜひお願いしたいと思う。ほかにもあるかと思うが、先に行きたい。

2つ目のプレゼンテーションは、住友さんの『あわわ』の話だったが、あんなにタウン誌が売れているとは僕は知らなかった。同じやり方でいきます。どこで笑われたか。夏井先生は、「茶髪の兄ちゃん、姉ちゃん」のところはかなり笑っておられたが。

（夏井） おもしろかったから笑ったのだが、笑いながら実は心の中は半分笑っていなかった。要するに連中は金を持っていない。印刷すると費用がかかるから、ウェブで見てもらうだけなら金を持っていない人でも見てもらえればうれしい。金を持っていないといっても小銭ぐらいは持っているから、そこで払ってくれば少しは商売になるだろうが、その分汚していくので、地域全体のコストを考えるとかえってマイナスではないかという感じもする。これは私の偏見かもしれない。そうではない茶髪の方も現実に私の所属事務所にいて、彼女はりっぱにやっている、茶髪といっても別なものだろうが。

いろいろなニーズは情報としてキャッチすべきだと思うが、ビジネスというと違った観点が必要で、いったいだれが財布を握っているのかが一番大事である。私が自分の愚妻を例に出したのは、我が家では家内が財布を握っているからである。日本の標準的な家庭でいうと、奥さんがどう考えるかで何を購入するかがかなり決まってしまうと思う。旦那が知らないうちに洋服がたくさん増えていたということはよくあるだろう。単に抽象的な「顧

客」ではなく、お金を払える「顧客」でなければだめで、そこをきちんと分析しないとだめだと思う。そういったことを考えながら笑っていた。

（小林） それに対して住友さん、いかがか。

（住友） ターゲットを絞ったビジネスを考えると、まさにそうだと思う。一番ビジネスになりやすいターゲットを想定して、ビジネスモデルを考えるのはあたりまえだろう。しかし、もっと大きな意味で、大衆的な普通の人が日常的に携帯電話を使ったりテレビを見たりするのと同じように、1つのメディアとしてインターネットなりそういうものが定着しないと、ネットビジネスといっても全体的にはなかなか大きなものにならないのではないか。彼ら彼女らがお金を持ってないという話があったが、影響力はある。そういった連中が騒ぐことによって、世の中に普及したり認知されたりという力を持っている。金がないから相手にできないということではなく、彼らが何の抵抗もなく入ってこられる環境作りが大事だという意味で言ったつもりである。

（小林） 住友さんの応援演説をすると、今の携帯電話のビジネスモデル、メソッドかもしれないが、それがどうなっているかということ、茶髪が使ってかーちゃんが金を払うという形態になっている。いかがだろうか、夏井先生。

（夏井） 住友さんのおっしゃることはよくわかるし、そのとおりだと思う。ただ、私が若千古い世代の人間なのかもしれないが、どういう方向に流れてもいいということはないと思う。私はどちらかというと保守的な人間で、節度を大事にしたいところがあり、多様性は100%尊重するが、どういうふうに流れてもいいわけではない。おそらくそのように思うのかもしれない。すみません。

（小林） 1つ住友さんに質問があるのだが、先程松山が1件1万円でとって250件、月に250万と、御社はただでやって2000件。僕は松山の方が商売としてはいいと思うが、それを選ばなかった理由は。逆にいうと、ただですと二度とお金を取れるようにはできないのではないかと思うのだが、将来的にどういうところで金もうけをしようと思っておられるのか。

（住友） 資金の問題は別として、やり方としてはうちのやり方が正しいと思っている。ドラッカーの「企業活動の目的は顧客の創造である」という話があるが、企業活動の目的は利益の追求ではなく、ファン作りだと思っている。今これから増えていく市場に向かって、目先の利益を得るために制限するのではなく、すべてを集める、1人でも多くのファン作りをする。松山はお金にはなっているが、逆にお店情報は250件で、あとは店名と住所しか入っていない。うちは全部2000~3000件オープンにしているので、どちらが魅力的かという、少なくともアクセスする人からはうちのサイトの方がよほど魅力がある。人さえ集めて人気サイトになれば、それから次のビジネスを考えられるという信念を持っている。

20年前にタウン誌を始めたときも全く一緒に、これで金もうけをしようとは思っていなかった。1人でもたくさんの人に読んでもらいたいという思いでスタートして、売れば広告はあとからついてくる。ヒット数が多くなって人の集まるサイトができれば、広告とかたちなのか、また違う機能をつけることによって料金をいただくのか、どのようにも料理の仕方はあると思う。いくらお金になっても人の集まらないサイトでは、1年後、2年後にどちらが強いかというと、うちの方が勝つのではないかと確信を持ってやっている。

（小林） 皆さん頷いていらっしゃるが、パネルの方で今の話に対して何かコメントはあるか。

（大野） ニッチを指向するのか、拡大した新規市場をねらうのかということになると思う。そういった見方をすると、ある特定の地域のかかなり堅いマーケットを指向するところから始まって、もう少し幅広い同じ地域のところをねらう、さらにはもう少し広域で、県ではなく地方のレベル、さらには日本全体をねらう、さらに世界を市場にしたビジネスをねらうなど、いろいろレベルが出てくると思う。それによってそれぞれ戦略も違ってくるし、顧客のとらえ方も違って来るだろう。これから日本で新しいビジネスを作り上げるという観点からいうと、おのおののレベルでいろいろな方策があると思う。今、日本では経済成長がかなり厳しくなっている。日本全体レベルでやっても限界があるかもしれない。それ以下のレベルだと、ほかのビジネスを食っていくことにしかない。そういう意味

では、もっと外にグローバルに出ていく方がいいのではないかという気がする。そういった見方もあるのではないかとということで、コメントをいただければ。

（小林） 今の内容に関連して、質問がある。タウン誌で徳島なら徳島、松山なら松山、そのようなタウン誌が33都市128万部とおっしゃったが、全国のレベルでカバーしたときに、それは全国誌になってしまうのではないか。タウン誌がタウン誌のままであって連携するとはどういうことか。タウン誌の特色がどういうところにあるのかという疑問も持った。

（住友） 印刷物で出している以上、県外には出ていけない。県外にいる徳島出身者や徳島に出張に来られる方が情報が欲しいと思っても、うちの1冊の雑誌をお届けすることは難しい。ネットなら全国どこからでもアクセスできるから、それがうちにとって大きなメリットである。全国から見て徳島の情報を得るには一番だというポジションさえ手に入れば、今まで印刷物でしている限りは県内市場しかなかったが、ウェブという物流が伴わないところで、一気に全国の徳島というキーワードのお客さんを集めることができる。

（夏井） 先程住友さんもおっしゃっていたが、どこかの大きな出版社がトップダウンで同じようなものをやろうと思っても、実際できない。統一規格でやろうとしたら、タウン誌の集合体には絶対にならない。逆にタウン誌だからこそネットワーク構造で、全体として見れば百科事典のような構造になってくるのだが、タウン誌の限界もあると思う。つまり、地元の人を目でしか見られない。トップダウンでやった場合と違い、標準化されていない部分はありうる。だからそこがいいのだという見方をすれば、そちらが内容豊富でいいということになる。そこはユーザーの方の使い分けになるのだろう。タウン誌なのか全国誌なのか、どこが違うかというと、おそらくそこだと思う。全部を統括する編集長はいないはずである。

（小林） フロアの方で住友さんのプレゼンテーション、あるいはその後の議論に絡んで、質問、ご意見があるだろうか。

では、軒野さんのプレゼンテーションについての議論に入る前に、仲俣さんに短く話をしてもらいたい。なぜ仲俣さんと呼んだのかというと、突っ込む人が欲しかったのである。

あとで気がついたのだが、今回のプレゼンテーションをしてくださった皆さんは、かたちのあるものを売っていない。トラックの空きスペースはサービスと言うらしいし、あるいは町のさまざまな情報、あるいはかつて書物と言われていた情報である。仲俣さんは『本とコンピュータ』という雑誌の編集スタッフとして入られ、今はオンライン版に専従している。

この『本とコンピュータ』という雑誌は、4年前に大日本印刷という印刷会社がスポンサーになって作られた雑誌である。編集同人という方式をとっており、晶文社取締役の津野海太郎さん、筑摩書房の名編集者である松田哲夫さん、電子出版社ボイジャーのボブ・スタインと一緒に、ボイジャー・ジャパンを作った萩野正昭さんの3人の方が編集同人というかたちで出している雑誌である。できたときから、よくこのような旧人類がコンピュータにかかわる雑誌を作るなと思っていて、今も思っているのだが、そこにかつてはタウン誌の編集をやり、本も好きだが新人類である仲俣さんが入って、何を考えたか。そういう目から見た、今の本を中心とするインターネットでのeコマースの状況について、10分間話してもらいたいと思う。

（仲俣） 実は、今日の午前中は富士ゼロックスさんのBookParkと同じようなオンデマンドで本を作るための入稿をしていた。僕たちが作っているのは季刊『本とコンピュータ』という紙の雑誌と、このオンライン版『本とコンピュータ』というウェブ上のジャーナルである。今日皆さんのプレゼンを聞いて、思いの外、僕らの問題意識と非常に近く、ある意味で補い合うようなものではないかということがわかった。その話からしたいと思う。

まず、出版業界で編集長の津野海太郎をはじめとし、筑摩の松田さんたちがこのような雑誌をなぜ作らなければいけなくなったか。1つは明らかに電子テクノロジー、インターネットやパーソナル・コンピュータの登場によって既存の本の世界が大きく変わろうとしており、場合によっては脅かされるのではないかという非常に防御的なことがあった。出版界は、ご存じのように3年間連続で市場規模が下がっている。これは戦後一度もなかったことで、今年も上半期の市場動向を見ると、4年連続マイナス成長になりそうだということで、活字離れや本離れというだけではなく、市場自体が縮小していることが底流にある。そのような現状は実はインターネットや電子テクノロジーとあまり関係がなく、出版業界自体の自業自得という面も非常に大きいので、それをインターネット等のせいにするのはどうかと個人的には思っている。出版業界自体が非常によくない中に、インターネッ

トあるいはパーソナル・コンピュータ、携帯電話といった新しい電子メディアが出てきた。

もう1つ大きかったのがアマゾン・ドット・コムという会社で、1995年に設立されたが、本格的なインパクトを与え始めたのは1997年である。物流という方面から、紙の本を売って売るといふビジネスに、業界の外から冷静な分析でここにはビジネスチャンスがあるというかたちに入ってきた。中の人から見ればかなり脅かされるのではないか。つまり、周りから責められ、中は自己矛盾という中で、何とかしたいと我々の編集長たちがこういう雑誌を作ることになったのだと思う。

僕自身はこの雑誌の創刊の前に『ワイヤード』という雑誌の日本語版の編集部にて、1年でやめてフリーになった。現在もフリーランスである。立場としては出版業界を代表するというより、小林さんと同じでフリーなジャーナリストの立場で今日はお話しようと思っているので、そういう立場からの発言であることを頭に入れておいていただきたい。

もう1つ共通点があると思ったことがある。『あわわ』の住友さんのお話を聞いて、非常におもしろかったのだが、僕は『ワイヤード』の前に、東京の『シティロード』という雑誌の会社にいた。1992年に倒産するのだが、僕はそのとき編集部にて、つぶれた現場にいた張本人である。要するに紙の雑誌のかたちでタウン誌を維持することが、ある意味で東京では1992年において無理だった。あまりに情報が大きくなりすぎて、スピードからいっても量からいっても、いろいろな流通の問題も含めて、おそらくいち早く紙のメディアでは支えきれなくなり、電子メディアが必要な状況になっていたのだが、1992年にはまだニフティですらそんなに普及してない時期で、電子メディアに移行できずに、僕らの会社はつぶれてしまった。ほぼ同時に創刊した『東京ウォーカー』は、今や『千葉ウォーカー』などのウォーカー帝国を築いており、このままでいくと『徳島ウォーカー』もできるのではないか。

その中で、出版業界というより紙の雑誌や本というものが電子メディアと嫌でも競合しなければいけない、あるいはその特性を試されるような時期に仕事をする羽目になり、小林さんともそういった仕事の中で何度かお仕事をさせていただいた。今日は比較的ビジネスの場なので、あまり出版業界の内輪話をしてもしかたがない。僕がこのところずっと見てきた、電子出版という試みの中で浮かび上がってきたいくつかの問題についてお話しして、終わりたい。

小林さんも参加された電子書籍コンソーシアムという出版業界とハードメーカー相乗りの電子出版プロジェクトが、昨年から今年の頭にかけてあった。僕はそれを取材したのだ

が、何度もこういう試みがあったけれどもあまりうまくいかなかった、と大ざっぱにいえ
ると思う。9月1日から日本の大手出版社8社、文藝春秋、講談社、角川、中央公論、徳
間云々の8社が文庫本の中身をインターネット上でお金をつけて売るという『電子文庫パ
ブリ』が始まっている。これも紙の本を電子データとしてインターネット上で売っていこ
うという試みで、非常に注目しているが、僕の見方ではこれもおそらくあまりうまくいか
ないだろう。

なぜかという話をしなければならない。アマゾン・ドット・コムが出てきて日本の流通
問題が明らかになり、パーソナル・コンピュータや携帯電話が出てきて紙の雑誌が持って
いた意味があらわになり、あるいは電子書籍のようなものが出てきて、今までの紙の本、
紙の出版とは何だったのかと外からの目でもう一回再定義されてしまう時代になったと僕
は思っている。ところが出版業界の中にいる人は、「自分たちは文化を扱っている」、ある
いは「本はグーテンベルク以来 500 年の歴史があって、絶対に揺らがない」、「言葉は人間
の中心的な行為であるから」などと、自分たちの存立基盤に対して疑いを持たない。文化
だから守らなければいけない、紙の本の文化は長いから簡単には揺らがないと言っ
ていたのが、揺るぎ始めて今、大あわての状況である。

そういった中で考えていたのは、本とは何かということである。僕たちが紙の本を作っ
て同時にインターネットをやっているのも、実はその辺を体感的に作り手の側としてどう
なのかを調べてみたいということもあってやっている。わかってきたことは、4つぐらい
に分けられる。あとのディスカッションにも絡んでくるかもしれないが、まず、本は紙で
ある。「紙」であることが重要で、本の中で重要なことの95%ぐらいはそこにあり、コンテ
ンツはおそらく本であることの中の1~2%ぐらいかもしれないと思うようになってきた。
紙であることによって得られるメリットとは、風合いが紙であるから趣があっていいとい
うことではない。紙はブラウザとして解像度が非常に高く、電気がいらずどこでも読め、
性能が非常に高い。紙の繊維一つ一つの細かさとそこに乗るインクの粒の細かさは、液晶
やブラウン管に比べて非常に高精細だということである。

もう1つは、紙というものであるがゆえに、課金システムとして同時に機能して、決済
の問題を解決してくれるという部分がある。これを電子データでやる場合には、認証の問
題や決済の問題、プライバシーの問題などたくさん出てくるのだが、紙なのでいくらとい
うことで売ることができる。もちろん、本にとって一番重要なストレージ（保存）の役割
がある。国会図書館が電子化を始めているが、電子データはやはりそのハードディスクの

控えはどうする、あるいは再生するときのOSはどうする、ブラウザソフトはどうするということで、電子化したものがこの先1000年、2000年残ることについて確証がどこまで持てるだろうか。紙であれば、酸性紙がぼろぼろになるという問題もあるが、すでに僕たちは木簡やパピルスのもを何百年前の時代から受け継いでいる。したがって、保存ということが非常に大きな目的としてある。この中にはコンテンツや文字の価値は全然出てこない。書いてあるものが愚にもつかない話でも同じである。本の中身自体が持っていた価値や有用性といったものと、本が優れたメディアであるということは、切り離して考えないといけないのではないか。

では、紙が当然の前提ではなくなったときに、例えば作家、あるいは作家の書いた原稿を編集して商品に加工していく編集者、電子化された本などを商品として売っていく出版社、それが流通するためのいろいろな仕組み、あるいは読者など、僕らは本は中身を読んでいるとずっと思っているが、紙の外枠というものがはがれてきて変わっていくときに、本の中身といったもの、あるいは情報やコンテンツといったものがどのようなビジネスになりうるのか。それが決まらなないと、実はこの『本とコンピュータ』は期間限定プロジェクトでもうすぐ終わってしまうので、僕は失業状態になり、限界に来ている、ぼろぼろだとさんざん言った紙の出版の世界に戻らなくてはならなくなる。それはごめんだと思っているので、今日いらしている皆さんのお知恵やご意見も伺いながら、これまで何となく紙の中にあっただから問われなかった、本の中身や情報といったものがどのように変わっていくのか。そういった点について、このあとディスカッションできればと思っている。

（小林） 仲俣さん、ありがとう。このまま次の話に行こうと思ったが、夏井先生が「本は中身ではない」というところで笑われたので、一言だけコメントを。

（夏井） 中身は、現時点の人から見ていいか悪いかが決まるものである。未来の人が見ていいか悪いか、価値はわからない。やはり媒体としての特性は高いだろう。この問題は、なぜそうなのかと私も同じように考えていた。人間はどうも動物の中では昼行性動物である。夜行性の動物も東京にはたくさんいるが、やはり照明の下で生きている。昼行性の動物は、間接光でものを見る。夜行性の動物は直接発光しているものを見るように目ができている。ところで、本というものは、必ず間接光で見ている。本自体が発光しているわけではない。電子媒体は、画面自体が発光している。私が古い人間だからそうなのかもしれ

ないが、やはり特性の違いは大きいと思う。

（小林） それは賛成である。発光しているか反射光かということは重要で、萩野さんと一緒にやっていたボブ・スタインという人がエクспанデッド・ブックを最初に作ったときに、僕は萩野さんと一緒に見に行ったのだが、当時パワーブックという＊ＬＳＩ＊を使ったノートブックのパソコンが出てきて、彼は「これが出てきたからやる気になったのだ。とてもＣＲＴではやる気がしない」と言っていた。

軒野さんの話に移りたい。最初、仲俣さんと軒野さんの話ががっぷりかみ合っておもしろいのではないかと思っていたのだが、先程の軒野さんのお話を伺って、別なところに興味を持った。司会者の職権で、組織の話にずらしたい。皆さんもおもしろいと思われたと思うのだが、軒野さんのお話を伺っていて、僕は１つのエピソードを思い出した。

『ブルーマジック』という本がある。ＩＢＭ－ＰＣを作った人たちがどう集まってどうわかれていったかという話である。ＩＢＭ－ＰＣは、世界に冠たるインターナショナル・ビジネス・マシン社がその当時勃興しつつあったアップルなどのパーソナル・コンピュータの分野にどうしても出ていかなければならない。経営陣の大英断で我々もパーソナル・コンピュータをやるということで、エストリッジという１人のエンジニアに白羽の矢が立った。ＩＢＭの本社はアーモンクというところにあるが、ＩＢＭから見ると田舎のボカラトンという工場で仕事を始めた。条件は、１年間で作る、つまり半年で設計を行って、半年で製品に持っていくということで、とんでもない話である。

そこでエストリッジがしたことは、今までのＩＢＭの伝統をすべて覆すことであった。一番大きなポイントは、すべて外から買ってくるということである。僕はＩＢＭのマイクロドライブという５００円玉ぐらいのハードディスクを使っているが、ＩＢＭはすばらしいハードウェアメーカーでもある。ＩＢＭは製品の信頼性を高めるためにすべて自社製品を使っていたが、エストリッジの決定は自社製品を１つも使わないということで、いろいろな製品を集めてきて、最後にコンピュータにとっては根幹になるようなＯＳも買いに行く。最初に買いに行ったのがデジタルリサーチの社長のところで、しかし彼は不在だった。そこで次に行ったのがマイクロソフトで、ビル・ゲイツは持ってもいない１６ビットのＯＳを「あるよ」と言って、その足で友だちのところに買いに行ったというエピソードもあり、これはどうも本当らしい。

そしてＩＢＭ－ＰＣは大成功を収めるのだが、キリストの１２人の弟子になぞらえて、「エ

ストリッジと 12 人の弟子たち」という話があったけれど、「俺もオリジナルメンバーだ」という人が 100 人ぐらい出てきた。ポカラトンは次に I B M - P C ジュニアというパーソナル・コンピュータで大ヒットするが、そのときにはアーモンクから人が乗り込んできて、いろいろと文句を言うようになった。そして、その次は M I C だったか、最初の A T マシンはオープン・アーキテクチャだったのをクローズドのアーキテクチャにしまって、どんどん最初の A T マシンのよさが壊され、最初の 12 人のオリジナルメンバーは 1 人やめ、2 人やめして I B M - P C 関係のソフトウェアを作ったり、デバイスを作る会社を立ち上げたりして成功を収めていく。そして、先にはコンパチビリティのマシンが出てくるのだが、最後に残ったエストリッジは重役になって現場から引き離され、最後はダラスの航空機事故で死んでしまう。エストリッジもいなくなり、I B M の奇跡と言われるような P C / A T マシンのストーリーは終わってしまう。今どうなっているかというと、I B M も I B M 互換機を作っている。

僕は先程の軒野さんのお話を伺いながら、日本のエストリッジはどうなるのかと感慨があった。夏井先生、新しいことをやることと組織の問題について何か。

（夏井） 今日お集まりの皆さんは、日ごろの生活の中でよく骨身にしみておわかりだと思う。開発の上手な人と商売の上手な人、それから人のものを横取りすることが上手な人ということで、それぞれ人種がいる。全部を兼ね備えている人はあまりいない。だれが一番得をするかということ、大抵の場合横取りして生きていく人間で、そういう人は感受性が鈍かったりするので、全然罪の意識はない。しかし、開発力と直結せずに単純再生産だけになってしまうのだから、結局ほかのところに負けるのもあたりまえで、我が身をよく知ればもっと幸福な社会になるはずなのに、皆自分が偉いと思っているから不幸になっていくのだろう。

（小林） 小平さんが非常に頷いているが。

（小平） 今の『ブルーマジック』の本は、私も読んだ。自分の体験として、実はソニーにいたのだが、人の名前を出すと生々しすぎるけれども、実は出井さんは私の知る限りソニーの中で失敗プロジェクトの経験の一番多い方だと思う。今バイオで大成功したが、敗戦処理係だった人が社長になって、今は大会長になられている。ソニーの中でもそういう

ことがある。商品名でいうと、ニュース(NEWS)というワークステーションがあった。

(夏井) いいコンピュータだったと思う。

(小平) 別の組織にすればいいというものではない。立ち上げの時期に必要な人材と、ある程度ビジネスが立ち上がってきて、それを定常的にルーチンとして回すリーダーとでは素質が違うので、ニュースは本当にいいものだったと思うのだが、定常化するビジネスとして失敗した。だからメンバーをピックアップすればいいというような問題ではない。我々ベンチャーもそうだと思う。今はとにかく走るしかないので特攻隊ばかりを集めているが、ある程度行くとまたそれも違いうだろう。本当に難しい問題だと思う。ゼロックスさんも Park など非常にすばらしい研究所を持っているし、優秀な人材はいるのだが、それをどうやってビジネスにしていけるのか、私自身も非常に興味がある。

(小林) では軒野さん、答弁を。

(軒野) まだビジネスにもなっていないので、こんなことを言うとあれだが、夏井先生が言われていた人のキャラクターの問題はある。まちがいに得意なフェイズであったりということが、確実にあるだろう。

もう1つは、企業全体にいえることだが、人を変えていっても失敗している会社と成功している会社がある。それは、先程たまたま別のところで住友さんが言われた、ビジネスの根幹を忘れている方が多い、ビジネスは金もうけではないということだと思う。金もうけではなく、既存のお客様との新しい関係を築き、新しいお客様との関係を作っていく、この1つしかない。それがベースなのだが、おのずとやってきたことをそのまま受け継いだ人たちは、ついつい社内理由や自分たちの理由で就任しているので、ゲット・マネーだといってやるわけである。そこには顧客がいなくてもいい。得てしてそういったことをしているときは、受け継いだ人で失敗させているケースがあるだろう。

今ニュースの話も出たが、いいコンピュータだけれどもお客さんがいらなと言っているのだから、実はよくないのである。バイオだって、初期モデルはいいコンピュータではなかった。僕も持っていたが、よくトラブルしヒンジの部分が弱かった。でも、僕は3台連続して買った。僕にとってはいいコンピュータだったのである。顧客の持っているニ-

ズを今のソニーはうまくとらえている。昔のニュースをしていた方は、技術者、プロダクト・アウトという言葉になるのだろうが、その辺があったのだと思う。それはプロダクト・アウトがマーケット・インかという問題ではなく、その組織なり経営の思想に、カスタマーということがなかったのだろう。先程の住友さんの話に戻るが、ただかどうかということとは別に、やはりお客さんとの関係をより多く築いたものがビジネスとして結果的に成功するのではないだろうか。ただ、そういったところを見ながらも組織をうまく変えていけるか、人を変えていけるか。これが企業の存続の、一番の価値ではないかと思う。

（小林） このあたりでご意見やご質問があれば。質問をすると、極秘事項や高い情報をぼろっと言ってしまう場合もあるので、チャンスだと思う。軒野さんの話に限らず、今日のセッション全体まで広げて、これだけ聞いておきたいといったようなことは。

（大野） 実は、私も売れないコンピュータを作った一人である。NTTインテリジェントテクノロジーというところで、*エリス*というLISPマシンを作った。LISPという言語自体が非常に人気なくなっているようだが、ソニーのニュースとちょうどタイミングとして同じだったので、土井利忠さんから協力しないかという話もあり、ものを見に行ったことがある。非常に驚いたのだが、我々の*エリス*のつくりとまるっきり違い、例えばプリント基板でも我々は4層しか使っていなかったが、16層も使っている。やはりこれはすごい違いだと思ったのだが、我々の*エリス*もニュースも主流にはなれず、IBM-PCが主流になったというのも、実はコンピュータのアーキテクチャはハードのよさではない。やはり長期的に生き残れるアーキテクチャであるかどうか。ハードウェアにしろその上で動くソフトウェアにしろ、どんどん変わる。

そういった意味でアーキテクチャが生き残る条件は何か。アーキテクチャを決めるのは、ある意味でサービスモデルだと思う。UMLという話をしたが、そういった意味ではオブジェクトモデルという考え方で、その辺になってくると、世の中全体のニーズから技術動向まで含めた将来がどうなるのか、普遍的なものは何かというと、その辺の見通しの力になってくるだろう。日本人は見たものしかなかなか信用しないところがあり、弱いところがある。したがって、日本はその辺は弱いのでもうあきらめるか、失敗を繰り返して学ぶか、そのぐらいしかないのではないかという気がしている。ただ土井さんに関しては、AIBOをつくったわけだから、単にニュースが失敗したということだけではなく、それな

りのすばらしいものを持っておられる方ではないかと思う。

（軒野） ニュースなり今 LISP の話があったが、ちょうど私もそのころ * インター LISP * やスモールトークをしていて、今でもあれは成功しているのだと思う。要するに成功などと言う場合の尺度をはっきりさせなければいけないだろう。土井さんがニュースを MS-DOS に対抗させようとしたかどうかは別だが、そのように見るのなら失敗している。そうではなく、あのころあいったマシンを専属的に考えて、あるニッチ・マーケットの中でよりよいものを提供するという側面から見れば、成功したのではないか。ある意味では、* インター LISP * や * LISP メタアドバイザー * など、ある推論に対しては非常に向いた、いくつかのアプリケーションが出たということがゴールだとしたら、あれはあれでいいだろう。

アーキテクチャということもあるが、持っている技術のケーパビリティの部分とマーケットをうまくフィットさせるところで納得できるかどうかなのではないか。ウィンドウズも 95 をあのタイミングで出さなかったら死んでいるだろう。あのころにマルチウィンドウのマシンはいっぱいあった。ウィンドウズだけが 3.1 で、あと 1 年遅かったらだれも使わなかっただろうし、というタイミングの問題も出てくるのではないか。95 を作ってそれを準備させたタイミングもよかったし、値段もうまくいったというポイントではないか。

（大野） 全く同感であるが、95 についていうと・・・。

（小林） レフリーストップ。この話は皆さんも興味があると思うが、このあとお酒を飲みに行くので、その場でゆっくりやっていただくことにしたい。

（仲俣） せっくなので本の話をしたい。BookPark で取り扱うオンデマンドで出版しようとするコンテンツなのだが、僕も村上龍さんの最初の『共生虫』を買っており、いろいろ文句もあるけれど、おもしろい試みだと思う。ただ、もちろんゼロックスさんも一番よく知っていると思うが、実際には日本中で作られている印刷物のうち、本や雑誌、小説などを含めた商業出版物はほんの一部、おそらく 2 割ぐらいである。以前ゼロックスの方に取材で伺ったことがあるのだが、とにかく紙で刷られている印刷物のうち、本屋で買う本や雑誌はほんの一部で非常に少ない。大日本印刷の方も、僕が聞いたところによると、本

や雑誌よりもいろいろな特殊印刷やパッケージ、商品印刷などがほとんどだということだった。つまり普通に僕たち出版側の人間がコンテンツと思っているような本や雑誌よりも、社内文書や顧客マニュアル、ビジネス文書、あるいは普通の方が個人史を作りたいとか、ドキュメント化を求められているコンテンツはたくさんあると思う。その中で、今後例えば BookPark の方から見たときに、これまでの小説など本のかたちで売られてきた商品はどのくらい魅力的なのか、あるいはやはり象徴的なものとしてはあるけれど、あまり本流ではないと見ているのか、その辺はどうだろうか。

（軒野） 会社がそう思っているかどうかは別だが、個人的に言うと魅力的である。はっきり言って今の出版界は消費者として残念で、おもしろい本が出ていない。なぜおもしろい本が出ないかというと、おそらく流通や物流などが絡み、要するに 3000 冊売れない本は出ないのである。3000 冊以下しか売れないような本は手に入らない。だから、いい本が売れている、いい本が出ているというような問題ではないのだろう。3000 冊売れると編集者が判断したものしか世の中に出てないということは、文化ではない。そのようなことを見ると、我々消費者として、欲しい本、読みたい本を手にするためのルールがあってもいいではないか、という単純な理由である。

逆にいえば、今の出版マーケットの少なくとも 1 割から 2 割は取りたいと思っている。会社がそう言うかどうかは知らないが、個人的にはそれぐらいあってもいいのではないかと思う。オンデマンドの方式だからどうこうではなく、もう少しニッチだとか読みにくかった本が表に出てきて、皆が買って読んで。せいぜい 100 冊しか売れなかった本でもいいではないか。そういったものを読めるようになればいいと思う。

（仲俣） 心強い発言で、個人的には非常にうれしい。こういう状況になると、出版界は昔どうだったのかと調べるのだが、人気作家、国民的作家と呼ばれているような宮沢賢治や中原中也のような詩人にしても、生前は本は出ていない。あるいは 10 冊自費出版で作って、5 冊配って 5 冊残ったとか、そんな人たちが戦後の出版業界のある種バブル的な発展に乗って神話化されて本になって・・・ということがあるわけで、それこそ本の価値を決めるのは今の時代の人間ではないという夏井先生のお話もあったが、そのためにもうまくそういった仕組みを使えばいいと思っている。ありがとうございました。

(小林) 今の話題でフロア、パネルを含めて意見は。

(大野) ヨーロッパの方ではデジタル・プリンティングの世界で、ブック・オンデマンドという動きがかなり陽にあるようである。標準化のコンソーシアムのようなものまで作り始めているようだが、この辺との連携はどうなるのだろうか。

(軒野) ブック・オンデマンドに標準化が必要なのかどうか、僕にはよくわからないのだが、少なくともヨーロッパでは非常に盛んである。特にドイツの流通大手が自ら変身し、再販制度をやめると同時に流通をやめたといって業態を変えたので、それが一番大きな変化だろう。アメリカもそうだと思う。アメリカも再販制度がなくなってから流通自らが変革して、流通がないのでダイレクトに在庫を持っているのは出版社というかたちになったことが一番大きな部分で、日本の場合はまだ残っていると思う。オンデマンドに対してこれから標準化ということはないだろうが、データベースと、実際に作り、そのあとどういったフィニッシングをするのかという規定は、我々もしているのだが、されてきて、例えばニューヨークで出したりといったことができるようになってくるのが、ここ数年以内だろうと思う。

(大野) こういった動向が進んでくると、紙の本は残るかもしれないが、本屋さんがこれからどんどん消えていくのではないかな。私も立ち読みが好きなので、そういう世界は寂しいような気がするが、こういった動向について思いあたるところはあるだろうか。

(軒野) アメリカもアマゾンが出て、バーンズ&ノーブルやボードーズ、*ユルックス*といった大手の出版社が危機感を持ったのだが、今年もそうだが今、本屋は活況を呈している。あちらはコーヒーを飲みながら本を読めるから。しかし、日本の本屋は問題が多い。本がどこにあるのか聞いても教えてもくれないし、あげくの果てに哲学書のところにあるなどと言い、売れている本しか置かず、本屋としての価値がない。そういう意味ではこれから本屋も再編成されるのではないかな。アメリカやヨーロッパの例をとるならば、本屋はなくならないと思う。いい本屋が残り、ただしどうしようもない本屋はつぶれていくという普通のかたちになるのではないかな。

（仲俣） 本屋のことは僕たちの雑誌でもかなりリサーチしており、数字的なデータも出せる。要するに日本は本屋が多すぎる。二万数千店と、ヨーロッパ全土と同じくらいなので、日本は異常に多い。人口密度で比べるとアメリカの4倍くらいである。

数はともかくとして、オンライン書店が出てきてはっきりわかったことは、本屋はただのお店だと思ってきたが、やはりメディアの端末だったということである。つまり、今はインターネット回線があってウェブブラウザがあり、そこで本の情報を得るのだが、昔は鉄道網があってそこに郵便物として本が乗って安く流通され、全国津々浦々の小さな本屋に『少年キング』などが並んだ。つまり、インターネットの前の時代の情報網であり物流網だったのが、日本の取次制度のもとの本の仕組みだった。それが物流としてもうまうまなくなっているのだが、メディアとしての機能が先にだめになり、本がそもそも並ばない、どんな本がどこにあるのかわからないといったことが起きているわけである。

したがって、商売としての本屋がどうなるかは僕にはわからないが、書店というメディア、書店に限らず実際の店舗といったものがもう一度メディア性を獲得していかない限り、再生していくことは難しいであろう。逆にアメリカの書店が魅力的になったのは、ただ店舗であるというだけではなく、アメニティ空間などメディア性を非常に重視しているからではないか。これはオンライン書店が勝って小さな書店がだめになるという話ではなく、そこに気づくかどうかということではないか。

（小林） フロアの方から質問、意見などをお受けしたいが。

（山口） 海外の話が出たが、僕はグローバルという言葉はあまり好きではなく、インターナショナルなど、インター何々というのが実体だろうと思う。住友さんの話の中に、タウン誌のネットワークという話があったが、海外との絡みでいうと、例えば海外にタウン誌があるのかどうかかわからないが、そういったものとのネットワーク、交流のような話はあるのか。

（住友） ある。日本人向けのフリーペーパーは各地域で出ている。そういうところと提携して情報交換をするということを、一時積極的にやったことがある。特にハワイでは観光客が非常に多く、日本のハワイ県と言われているくらいなので、そこにタウン誌を持ち込んでという話も出ていた。また、韓国にやはりこちらのノウハウを持ち込んで、韓国で

タウン誌を作ろうという話も出てきたことがある。

（山口） それは、日本人がハワイの情報をつかむためのものか。

（住友） 行った観光客のためである。タウン誌があれば観光情報誌を持っていくのとはまた違う。

（山口） 韓国の場合は、韓国のものを出すのか。

（住友） そうだ。韓国のタウン誌を出す。

（山口） 軒野さんに『まんがの国』の話をお聞きしてよいのだろうか。海外から日本の漫画をダウンロードするということはあるのか。

（軒野） 全くないわけではない。ただ、僕は詳しくないが、法律上の違いであったりルールの違いがあるので、それはなかなか難しくなってくるだろう。完全にアメリカでダウンロードして商売するようなかたちには、なかなか難しいと感じている。

（住友） 今、知り合いが、動物占いを韓国に売り込みに行っている。あの韓国版で、韓国で売り込むというので。

（小林） 今日のお話を伺っていて共通に感じたことだが、夏井先生のお話から始まって、「新しいことをやるのなら過去のことを壊さなければだめだ」というメッセージを、非常に強く感じたような気がする。これからいろいろなかたちでサービスモデルやビジネスモデルを考えることがあると思うが、自分のつたない経験も含めて、いずれにせよ過去を破壊する気概を持っていないと、やはり新しいものは出てこないのではないか。最後に本音を言ってしまったが、長時間ご清聴ありがとう。

楽しいお話をしてくださったパネリストの方々に、もう一度盛大な拍手をお願いしたい。