

## eビジネスを題材とした企画力育成の試み

五味 史充<sup>1)</sup>

### 要 旨

世界の潮流を見る限り、一度停滞した経済の復活には若者による新しいビジネスモデルを核とした新しい市場創出が不可欠である。バブル崩壊・東日本大震災という厳しい時代を経て停滞している日本経済を活性化させるためには、若い世代発信の新しいビジネスモデルの創造が必要な時代となった。新しいビジネスモデルは一朝一夕でできるわけではない。そのような発想を喚起するための基礎知識の習得とベース訓練を常日頃から習慣づけることが必要ではないのかと考へ、今年度から担当する『eビジネス論』の講義の中で、それを実践するためのいくつかの仕掛けを試みることにした。学生による企画書作成を講義の中の大きな核と位置付け、最初に先進的なeビジネス企業を学ぶことから始め、ビジネスモデルの事例研究、最近の世の中の動きの考察、企画書作成の前提知識の説明など、学生が企画書を作成するために必要となる知識を講義の中にふんだんに盛り込んだ。更に、学生から提出された企画案の中からいくつかをピックアップし、その企画案をもとに講義資料を起こし、それをたたき台にして学生間でディスカッションする場を設けたが、他者の意見により自分の企画案がより良いものになっていく体験をした学生は、チームで仕事をする事の意義も知ることができ、必ずや今後の社会人生活を迎えるにあたって貴重な経験となったはずである。前期の講義で実践したこの試みは、一定の成功をみることはできたと考察しているものの、企画力育成という大テーマの実現にはまだまだ今後への課題は多い。今年度の試みを踏まえ、次年度以降は更なる工夫を凝らして取り組むこととし、当学科発の企画が世界に大きな影響を与えるビジネスモデルになる日を目指していきたい。

### はじめに

江戸時代の越後屋をはじめ、旧来の日本には世界にも類を見ないビジネスモデルを創造する力があつたが、明治維新前後、西洋との文明格差を感知しある種の劣等感を持つ中で、新しいビジネスモデルを発信する立場から西洋の先進事例を取り入れることに重点が置かれるようになってしまった。明治の富国強兵政策のもと戦前には一度西洋に追いついたと思われる瞬間もあつたものの、資源の不足・狭い国土の島国・耕作面積当たりの人口過多を弱みと感じた政府によるその克服のための政策が、最終的には列強の帝国主義による領土拡大競争に自らも身を投じることにより、その結果大打撃を受けることとなった。そもそもその3つの弱みを持ちながら領土拡大競争に身を投じる暴挙に出た企画自体に問題があつたものの、戦後、逆境に強い国民性を背景に再び世界の先進国の仲間入りを果たすが、その実は、トヨタの「カイゼン」をはじめとした既存のビジネスモデルに対する日本なりの工夫をすることで「Japan as No.1」と言われるまでになったのであつた。つまり、それらはあくまでも西洋の先進事例を土台とした模倣や工夫の域を脱しておらず、バブル崩壊や東日本大震災という未曾有の危機に見舞われ、更に、今後少子高齢化・人口減少の進む日本においては、新しいビジネスモデルを核にした新産業の開発なくして、

次の発展はない状況に至つた。

eビジネスはまさしく新しいビジネスモデルなくして発展しない業界であり、いわば新しいビジネスモデルの宝庫である。また、yahoo、Google、Facebook等の先進企業はいずれも創業者が大学在籍中に事業の骨格を企画し、在学中もしくは卒業間もなく起業したものである。できることであれば、日本においても同様に若者がその役割を担うべきであると考え、何の武器もなく一足飛びにそれを実現するのは現実的ではない。学生のうちから企画力・発想力を養うことを習慣づけることができれば、その中から新しいビジネスモデルを想起する土台ができるのではないかと考へ、その最初の試みとして、当『eビジネス論』を一つのモデルケースとしていくつかの試みを実施しつつ、その成果をもとに今後の大学での取組みに結び付けられたらと考へた次第である。

幸いにも、当江戸川大学は日本のシリコンバレーを目指すというTX沿線にあり、柏の葉スマートシティのようなITを核とした新しいビジネスの発信の様々な試みがされている立地条件にも恵まれている。当講義を受講した学生の中から世界に冠たる未来の新規事業を起こす人材が産まれることを祈念している。

### 第1章：考える力を養成する素材

後期の『情報社会と経済』の講義でも取り上げたが、ザッカーバーグ氏は、ハーバード大学在籍中にソーシャル・ネットワークング・サービスサイト『Facemash.com』を開設した。サイトはわずか3時間で学校に閉鎖され

2017年1月31日受付 2017年2月28日受理

1) 江戸川大学情報文化学科客員教授

たが、深夜3時に公開したにも関わらず、わずか2時間で2万2000件ものアクセスを集めた。彼はその時の経験を活かし、その後『Facebook』を立上げ、それはハーバード大学だけではなく他の大学にも広がり、今では世界最大のSNSとなった。ザッカーバーグ氏はハーバード大学時代、コンピュータ専攻ではあったが、コンピュータの専門知識だけで強力なサービスを展開し、わずか数年で最大のSNSになったわけではない。ザッカーバーグ氏は、Facemash.comが大学に閉鎖された際に「情報は自由で公然と利用可能であるべきだ」と主張し、その後もいろいろな講演で「みんながコネクションを持ちたいと思うこと。世界で起きていることを知りたいと思う気持ちが、SNSの成功の鍵を握っている」と語っている。

デルの創業者であるマイケル・デルもコンピュータの仕様はメーカ側が決め、それを小売店で販売することが常識だった時代に、顧客によるオーダメイドの直販方式を打ち出して会社を急成長させた。このように、グローバルな舞台上で活躍する人々に目を向けてみると、彼らは既存のスキームを疑って新しいものを構築する。ゼロベースでものを考えること、「新しい価値を産み出す力」を日々意識しながら、一人ひとりが明確な意見を持ち、じっくりと考え抜くスキルを身につけているようである。彼らが習得した『考え抜く力』こそが、グローバルで活躍するための武器になる。ザッカーバーグ氏の父親は、「皆がやっているから」「皆が持っているから」という理由だけで息子に何かをやらせることはしなかったが、自発的に「やりたい」と言ったことは何でもそれもとことんやらせてくれる親だったという。これがザッカーバーグ氏が『考え抜く力』を磨いたきっかけになったのかもしれない。

2006年経済産業省は、職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要となる基礎的な力を『社会人基礎力』とし、「前に踏み出す力(アクション)」、「考え抜く力(シンキング)」、「チームで働く力(チームワーク)」の3つの能力から構成することを提唱したうえで、企業や若者を取り巻く環境が変化する時代において、「基礎学力」「専門知識」に加え、それらをうまく活用していくための「社会人基礎力」を意識的に育成していくことが今まで以上に重要となってきたと強調した。

変化の激しいビジネスの現場では、技術、顧客や競合他社など、取り巻く環境の変化を感じ、常に新しい企画が求められている。新しい方向に動かす力、そんな企画力を養成するには、まず、『考え抜く力』を如何に高めていくかがポイントとなる。

経済産業省は更に、『考え抜く力(シンキング)』を

『課題発見力』『計画力』『創造力』の3つの能力要素に構成したが、『考え抜く力』を構成するこの3つの能力を養成するための仕掛けをこの『e ビジネス論』の講義の中で実践することはできないか。当然、それぞれのスキルをわずか14回の講義だけで養成できるとは思わないが、少なくともそれらを自ら学ぼうとするきっかけづくりになる題材を選び出し、学生に植え付けることが大切ではないかと考えた。また、当大学の1講座は100分で構成されている。100分の時間を同じテーマだけで講義を進めるには学生の集中力の限界となるのではないとも考え、1単元の時間を大きく3つの構成とすることとした。『考え抜く力』の3つをこれに合わせて構成すれば、学生の集中力を保持したまま、100分の講義をこなせると考えたのである。『課題発見力』については先進e ビジネス企業のビジネスモデルを考察しながら、起業家が何に目をつけたのか、何を目指して事業を起こしたのかを抽出し、それを比較検討して体系化を図ることからはじめることとした。また、直近の世の中の動きを見ることも『課題発見力』の養成に必要と考え、講義前1週間程の新聞記事からe ビジネスに纏わるテーマを選び、それを解説することで、企業が世の中の課題解決をどう進めているかを生の素材を使って伝えることを試みた。『計画力』については毎回の講義の最後に『社会人として必要となるミニ知識』として、タイムマネジメントやロジカルシンキングといった社会人生活で最低限必要となるいくつかの手法や身につけておくべき知識について資料を準備し解説することとした。その中で、計画を立てる必要性と習慣、それを着実に実行するための心構えを持ってもらうことができると考えた。また、『創造力』については、一方的な講義だけで育成することはなかなか難しいため、初めての講義開始時に当講義では学生各位に企画書を作成してもらうことを予め宣言し、具体的な企画書のテーマを9回目の講義で明らかにするとともに企画書に盛り込むべき内容を伝え、提出期限までに自分なりの新しいe ビジネスを創造することを実践させた。学生から提出された企画書の内容をもとに、学生間でのディスカッションを実施し、お互いの企画の良し悪しを考える中で、少しでも『創造力』が組成されるのではないかと考えた。以上のように『考える力』を養成する素材を半期の講義スケジュールの中に構成し、14回の講義を実施することとした。

## 第2章：e ビジネス論

『e ビジネス論』の全14回のカリキュラムを『e ビジネスの基本』『e ビジネスのビジネスモデル』『今後私

たちがすべきこと』と大きく3つに分け、最初の『eビジネスの基本』については、まず当講義の進め方に関して基本を伝え、その後、eビジネスの前提となる「コンピュータ」「インターネット」の基礎知識、最後にeビジネスを考えるための基礎知識として「eビジネスの基本的な形態」を講義する構成とした。次の『eビジネスのビジネスモデル』については、5回にわたり「eビジネスの具体事例」としてeビジネスの分野別の代表企業を選び出し、そのビジネスの概要、沿革、株主構成、経営陣の特徴、会社のビジョンや方向性等を伝えることとした。最終的にはそれらをeビジネスのビジネスモデルとして体系化し、「eビジネスモデルのまとめ」としてまとめた。最後の『今後私たちがすべきこと』では、まずeビジネスは良いことばかりだけではないため、「eビジネスの落とし穴」と題して情報セキュリティを取り上げ、その具体的な手口やインシデント事例などを伝えることとした。この間、学生には企画書立案の課題を提示し、3週間の期限の中で企画書を作成させることとし、その内容をもとに第13講をもったが、これについては後章で詳述する。最後に、eビジネスが今後どの方向に進むかという点に関し、eビジネスと切っても切れない関係にあるITの最新技術について講義（「eビジネスの今後の発展」）し、全体をまとめる構成とした。

### (1) 第1講

第1講では当講義の方針として最初に、「eビジネスの基本を理解し、eビジネスを通じてビジネスの流れや考え方を習得し、経営者感覚と起業家精神を身に着ける」ことを提示した。そのために、eビジネスとは何か、eビジネスのビジネスモデル、eビジネスの成功企業、eビジネスを企画しようと当講義の基本的な内容と最終ゴールを指し示し、当講義を受講するにあたっての心構えを定義した。併せて、当講義の主題である『eビジネス論』の他に、世の中の動きを見るために直近の新聞記事からeビジネスに関連したテーマを選び出し解説すること、役立つミニ知識を提示することを約した。当講義は、学びのための学問ではなく、社会での実践に結び付く活きた講義を通した『実学』を学生とともに研究することとした。

### (2) 第2講

第2講ではeビジネス発展の背景としてコンピュータ業界の歴史を取り上げた。最初に、農業社会→工業社会→知識社会と進化した社会が、これからは知識社会＝情報化社会という「だれも知らない世界がやってくる」というドラッカー氏の言葉を引用した。工業社会

と情報化社会では人々の生活はどう変わるか、その中で企業はどう変化しようとしているのかを提示した。続いて、eビジネスを支えるIT企業を8社選び出し、設立、主力製品、CEO、売上と時価総額、沿革を紹介した。大型コンピュータから小型コンピュータ・PCへ、ハードウェアからソフトウェア・サービスへ、IT企業にも栄枯盛衰があることを講義した。時代の先端を走るIT企業も時代の流れを読み間違えると、吸収合併の憂き目にあうことを具体例をもとに紹介した。しかし、インターネットの出現はもっと大きな劇的な変化を世界にもたらすこととなる。1995年は、インターネットの世界において、非常に大きな意味を持つ年となる。

### (3) 第3講

第3講ではいよいよインターネットが出現し、情報化社会における真の競争社会の幕開けが来たことを取り上げた。「情報化社会とは情報があまねく社会に拡がり、平等な超競争社会となること、誰一人としてイノベーションとは無関係でなく、イノベーションが常態となる社会」という再びドラッカー氏の言葉を紹介し、最初は軍事目的で計画されたインターネットがインフォテイメント、ビジネスユースへとその利用範囲を拡大していく中で、共通の通信仕様のもとで接続される全ての端末・人が完全に平等な超競争社会となることを提示した。ネットワーク高速化とIT技術、特に、PCの高性能化と低価格化が更にインターネットの利用の拡大を促進することとなった。インターネットは、場所・時間・距離の概念を破壊し、これまでの商習慣や個人生活の常識を一変させるものであり、あらゆる企業もインターネットを避けては通れない時代となった。これからは、インターネットを武器とした新しい形のフロンティア精神を持つものの世界となることを伝えた。

### (4) 第4講

第4講では最初に一般的なビジネスの流れを提示した。伝統的な業界が、モノの流れ、カネの流れを中心に発展してきたことを講義した。そのビジネスモデルが、インターネットの発現により大きく変化した。企業と企業、企業と個人、個人と個人の全ての取引、やり取りにインターネットが介在する時代となった。つまり、インターネットを最大限に活用したものが時代を制する、産業構造の変革の時代となったのである。B2Bの世界では、一社独占や系列化といった工業社会で威力を発揮した基本的なビジネススタイルが大きく変化することとなった。B2Cの世界は、最もインターネットの出現により大きな影響を受けることとなった。企業と個人がインターネットを介して直接情報を交換



し、商取引を実施することができるようになったため、卸売り・小売りを中心にモノの流れは大きく変化することとなった。C2Cの世界も変化した。これまでは多くの場合は1対1の関係であったが、インターネットを介することで多対多の関係で様々な交流が時間差なく広がるのが当たり前の時代となった。

インターネットの世界は、スピードが勝敗を分ける世界であり、このような流れの中で、企業もこれまでのフルサービスを是とする考え方から『アンバンドリング』と呼ばれる、サービスの分散化による、早期参入、リスク分散、場合によっては短期撤退を可能とする事業の始め方を考える時代となった。更に講義では、アンバンドリングとして「探索」「送達」「保証」「金融」の4つの軸で事業参入の事例について考察した。eビジネスは誰の前にも開かれており、成功のカギは顧客の期待の一步先を行くことであることを伝えた。

#### (5) 第5講

第5講からはeビジネスの具体事例をテーマ別に取り上げた。具体的事例を取り上げる最初のテーマは『ECサイト・ECモール』とし、最初に日本のECサイトの状況を概観したあと、米国と中国のEC事情を考察した。その後、当テーマの具体的な企業事例として、『楽天』と『Yahoo!Japan』の2社を取り上げ、会社概要、沿革、経営陣、大株主、経営理念・ビジョン、企業グループを紹介した。

『楽天』は、1997年に三木谷浩史氏によって設立された。織田信長の楽市楽座を模してECモールを「楽天市場」と称し、早い時期に、社名も『楽天』に変更することとなる。ECモールから始まった事業の軸が次第に金融の割合が大きくなっていくのは三木谷氏が銀行出身であることにもよる。「インターネットサービスを通じて、人々と社会をエンパワーメントする」という企業理念を掲げ、ECモールを中心とした『楽天経済圏』の中で全ての顧客活動が閉じることを目指した、囲い込みのビジネスモデルを展開している。

『Yahoo! Japan』は、1996年に設立された。検索サイトとして米国でスタートした『Yahoo』に目をつけた孫正義氏により日本法人が創設された。「情報技術で人々の生活と社会をアップデートする」というビジョンを掲げ、IT技術を中心としたインターネットサービスを事業の柱としている。Yahoo! Japanも金融子会社を有しているが、それはあくまでも補完レベルであるのは、ソフトバンクグループには金融事業を中心とした別企業グループがあることにもよる。

#### (6) 第6講

第6講のテーマは、『ネット金融』とした。最初に、米国の証券・銀行・保険のインターネットへの取組みが始まった1995年頃の状況を取り上げた。証券業界・銀行業界とも、フルサービスを提供する既存企業に対抗した証券ブローカーやインターネット専門銀行が1995年頃に立ち上がった。安い手数料やインターネットを利用する若者という顧客基盤を狙ったものであったが、それらの成功を目の当たりにすると、大手金融機関も最初は別ブランドで、後には並列サービス形態として、インターネットによる取引を開始し、市場を開拓していった。それに比べ、保険業界は長期にわたるその取扱商品の特性や多岐にわたる商品の複雑性等から、特に生保ではなかなか広まらなかった。

次に、日本における『ネット金融』について取り上げた。インターネット専門銀行の8つを比較し、それぞれの設立背景や取扱商品の違いを研究した。既存大手銀行の出資により設立されたネット専門銀行は手数料や取扱商品で既存銀行と違う市場を開拓し、小売業の出資により設立されたネット専門銀行は小売店舗との共生による相乗効果を目指している。また、eビジネス企業がその事業戦略の一環でネット専門銀行を設立しているものもある。証券業界では、大手ネット証券として6つを取り上げた。ネット専門銀行と同様に、eビジネス企業がその事業展開の一つとしてネット証券を設立するケースもあるが、ネット証券の将来性に目をつけ、老舗の中堅証券がネット証券に軸を移したケースもあれば、大手企業の社長に事業計画を直談判して一代で立ち上げたものもあった。保険業界は、外資が参入する際にインターネットを販売ルートの主軸にするケースが多く見られ、また、保険業界の再編(生保が損保に、損保が生保に)の際の参入障壁を下げる役割にインターネットを活用した背景があった。

#### (7) 第7講

第7講のテーマは、『ネット配信』を取り上げた。アナログからデジタル化の波が物流の世界を大きく変貌させた。これまでは店舗に行っただけでしか手に入れることができなかった音楽、画像、映像などが、デジタル化されることで、インターネットを介して販売、流通することができるようになった。

『ニュース配信』では、大手の新聞会社のデジタル記事の状況について主要なサービスを取り上げ、比較した。大手新聞社はいずれも1995年にデジタルニュースを始めている。次に、『音楽配信』では、6つの企業を取り上げて比較研究した。大手の音楽関連会社が出資

した例もあるが、多くはエンタテインメントビジネスの1サービスとして展開している。また、このビジネスモデルに目をつけ、着うたや着メロといった携帯向けサービスを開発し、携帯電話の普及とともに成長し巨万の富を得た起業家もいた。『電子書籍』のエリアでは8社を取り上げて比較したが、森林資源を守るためには紙による「書籍」ではなく電子化が必要であるという自然環境に配慮したビジョンで立ち上げた起業家も散見された。『映像・画像配信』では6社を取り上げて比較した。放送業界や出版業界由来で設立された会社もあり、既存業界もインターネットとどう向き合うかを試行錯誤しながらビジネス展開を考えていることが垣間見えた。最後に、『ゲーム配信』については6社を取り上げ比較したが、若い起業家がインターネットの仮想世界と現実世界をシンクロさせながら新しい世界を作り上げる姿を見ることができた。

このテーマは、学生にとっては実際に自分が日頃から利用しているものが多かったこともあり、非常に身近な分野であること、また、経営者の多くが若くして巨万の富を築いたことなど、新しいビジネスモデルの創出や起業に対する興味を深く持つことができたテーマであった。

#### (8) 第8講

第8講のテーマは、『eビジネスのビッグプレイヤー』として、数ある米国のeビジネス企業の中からその最有力企業である『Google』と『Amazon.com』を取り上げ、会社概要、沿革、経営陣、大株主、経営理念・ビジョン等を比較した。

『Google』は、1998年にラリー・ページとセルゲイ・ブリンの2人のスタンフォード大学の学生により設立された。当初は検索エンジンによる広告ビジネスを主軸にする会社であったが、Yahooのサーチエンジンとして採用され収入が安定すると、「Googleの使命は世界中の情報を整理し、世界中の人々がアクセスできて使えるようにすること」という企業理念を背景に、Gmail、Googleマップ、Google Earth、Street Viewと数々の機能を追加することで利用者の評価を得て、eビジネス企業としての確固たる地位を築いた。今では自社のIT基盤をベースにしたクラウド事業を展開し、IT業界の主要企業となっており、その結果、時価総額は常に世界の1位を争っている。

『Amazon.com』は、プリンストン大学を卒業してIT技術者からヘッジファンドの経営にも携わっていたジェフ・ベゾスが、1994年に「これからはインターネットの時代になる」との先見の明により設立した。当初は、インターネット経由で本を売るサイトであったが、そ

の後、商品拡大とともにインターネットのサービスを追加していった。今では自社のIT基盤をクラウド基盤として事業化し、IT企業の一翼を担う地位を獲得している。1997年に株主にあてた手紙の中で「地球上で最もお客様を大切にしている企業であること。地球上で最も豊富な品揃えを提供し、お客様の全てのニーズに応え続けます」と発信したが、それを着実に実行し、世界でも有数のeビジネス企業となっている。

eビジネスの2強である『Google』『Amazon.com』の2社がいずれもクラウド事業を事業の重要な核の一つとしているが、既存のIT企業も手をこまねいているわけではなく、各社ともクラウドを事業の核と位置付け、切磋琢磨している。HPやIBM、CiscoやMicrosoftといった既存有力IT企業がそのために、大規模投資や買収により、技術開発・サービス拡張を推し進めている。これにより、IT産業は『製品による競争の時代』から『クラウド基盤によるサービス提供競争の時代』に移ったとして、この講を締めくくった。

#### (9) 第9講

第9講のテーマは『SNSとその他』として、SNSの代表である『Facebook』を研究したうえで、あまたあるSNSの中から8つの企業を紹介した。また、その他のビジネスモデルとしてアンバンドリングの4軸の中から金融・保証を取り上げて企業研究をするともに、今後の保証の在り方として「マイナンバー制度」についても言及した。

『Facebook』は、2004年にマーク・ザッカーバーグを中心としたハーバード大学の4人の学生が設立した。「だれもが安心して情報を共有できる、オープンでつながりのある世界を実現したいと考えています」というミッションのもと、ユーザ数を拡大し、その顧客基盤を開放し、Facebookとアプリベンダの相互の利益を増強しあうビジネスモデルを確立した。これにより、IT産業は、「IT基盤」と「顧客基盤」の両方を提供する『プラットフォーム化による競争の時代』に突入した。

その他に8つのSNS企業を取り上げ、比較した。巨大な人口を背景にユーザ数を拡大している中国発のSNSやMicrosoftに買収されたビジネスマン特化のSNS、日米同時上場を果たした韓国のSNSなど、プラットフォーム化による競争に参入したIT産業の次の主役の座を狙った、世界を股にかけた競争が始まっている。

#### (10) 第10講

第10講ではこれまで研究してきたeビジネス企業研究のまとめとして、各企業が何を目的に設立され、何を収益の主体としているのか『eビジネス企業のビジ

ネスモデル』をまとめた。最初にこれまでのモノとカネを中心としたビジネスが、情報という新しい経営資源をもとに大きくその在り方が変わったことを提示した。生産財の生産から始まりそれを加工・製造して消費財として生産されたものを流通・卸売・小売を通して消費者に生きわたらせてきた工業社会から、第4の資源である『情報』を核にしてそれを駆使することで流通業を通さず生産者と消費者が直接取引をすることが可能となったのが情報化社会の大きな特徴である。e ビジネス企業は顧客利便性を最大の関心事としてビジネスを構成するとともに、IT技術の動向や自社技術の新たな展開を模索してビジネスを拡大させた。

e ビジネス企業の収益モデルは、ECモールの出店料や販売手数料、広告バナー等を利用した広告収入や知的財産・ノウハウを提供するコンサル収入など多岐にわたるビジネスモデルが採用されている中、e ビジネス企業のリーダとなる企業は、自社で活用していたIT基盤のノウハウを『クラウド基盤』として提供することに発展し、その競争はそのクラウド基盤に顧客基盤を付加した『プラットフォーム基盤』を提供することで一層加速化した更なる囲い込みを目指す時代となっている。

ただし、デジタル化されたモノは直接インターネットを介して送付・配信することは可能ではあるが、依然として残る「物」のデリバリーは今なお必要であり、荷物の受け取り手段としてコンビニを活用したり、受け取り専用ロッカーを配備したりと、流通業界にもe ビジネス時代の新しい工夫が見られた。

## (11) 第11講

第11講は『e ビジネスの落とし穴』と題し、今後の世界の成長を支えるe ビジネスの世界のリスクとして情報セキュリティの現状をまとめた。最初に情報の脅威がどのような手口で行われるかをインシデント攻撃の主な手段としてキーワードを取り上げて解説した。DoS攻撃、SQLインジェクション、ウイルス、トロイの木馬の他、昨今企業で甚大な被害が多数発生している標的型攻撃、ゼロデイ攻撃について概略を解説し、そのうえで、実際に企業が受けた被害に関し、5つの事例をもとに説明した。個人的な動機による内部犯罪やIT技術者による情報の持ち出しもあれば、標的型メールをうっかり開封したことに起因した大規模な情報漏洩も発生している。その結果、被害を受けたかもしれない顧客に対する賠償責任や売上の減少のみならず、会社経営者・役員への減給、場合によっては情報セキュリティ責任者だけでなく経営者の退陣に至るなど莫大な影響がある。

情報セキュリティへの対応には、政府による『サイバーセキュリティ戦略』をはじめ関連省庁もいくつかの指針を出しており、また、企業経営者として取り組むべき3原則やCISOが取り組むべき重要10項目といったIPAによるガイドライン等、企業としての対策の実施は当然のことではあるが、情報リスクを阻止するには企業に属する社員の日頃からの情報セキュリティに関する意識や知識が被害を未然に防ぐためには必須であることを学んだ。

## (12) 第12講

第12講は『e ビジネスの今後の発展』と題し、e ビジネスとは切っても切れない関係にあるIT技術の最新動向を6つのキーワードから解き明かした。

『クラウド』については、既にGoogleやAmazon.comの研究の際にも取り上げていたため詳述はせず、クラウド事業の現状を整理した。先の2社に加え、SalesForce.comなどのクラウドネイティブ企業がこのビジネスエリアを先行していたが、大手IT企業だけではなく、中小ITベンダもクラウドをビジネスの基本に据えたアプローチとなり、まさに群雄割拠の時代となった。更に、回線業者やデータセンタ業者などもクラウド事業を開始している。「世界に“コンピュータ”は5つあれば足りる」というサン・マイクロシステムズのCTOの言葉を引用して、この先のクラウドの淘汰の時代を予想した。

『ビッグデータ』は今後のIT技術革新の最重要キーワード2つのうちの1つである。IT技術とネットワーク技術の進展により、今まで取り扱うことのできなかったデータの「量(Volume)」「速度(Velocity)」「形式(Variety)」の3Vを取り入れることが可能となり、これまでは静的な企業内データのみであったものが動的かつ社外のデータをも活用できるため、より高度で正確な分析をすることができる環境を整えられた。それが企業活動に4つ目のV(Value)をもたらすことを事例で研究した。

『IoT』はビッグデータに近いもので、センサ技術の発展とコンピュータの小型化により、あらゆるものがインターネットに接続される時代となったため、そのデータをビジネスに有効活用できることとなったことによるIoTにより様々な業界で1%のオペレーション向上が図れるといわれ、経済効果に換算すると創出される価値は極めて大きい。GEの主要サービスではその価値を15年で30兆円と算出して取り組んでいるが、多くの企業・公的機関で既に新しい試みを実施している事例を研究した。

『AI』は、IT技術のもう一つの最重要キーワードである。直近の発展で3回目の波が訪れているAIについて



ては、これまでの利用が限定的となってしまう過去の経験を反省し、脳科学を取り入れて脳機能をシミュレーションする「ニューラルネット」と人間の学習機能をコンピュータで実現する「機械学習」により、「ディープラーニング」として成果を出している。最近ではチェスや囲碁の世界チャンピオンを打ち負かすことで注目を浴びているが、主要国家や世界の大企業がこの分野に更なる投資を実施しているのは事実であり、その巨大投資をもとにそのまま進化を続けると、近い未来に『シンギュラリティ』と呼ばれる「人類の技術開発の歴史から推測し得られる『未来のモデル』の正確かつ信頼できる限界」を超え、人間の予想し得ない時代が到来すると言われている。そのシンギュラリティに関する考え方は議論が分かれるが、注目すべき技術分野であることは論をまたない。

『ロボット』は、ITとセンサ技術とAIの組み合わせで制作された機械であるが、これまでの産業用機械での使用だけではなく、人間が実施すると危険であったり苦痛であったり退屈であったりする分野で幅広く活用されることが期待されている。ロボットが今後どう発展するかはAI同様、多くの議論が待たれるところである。

『Fintech』は、FinanceとTechnologyを合わせた造語であるが、IT技術の発展により蓄積されたデータを活用し、これまで金融機関でしかなしえなかった金融業務に、他業態から参入することが可能となったことを表している。eビジネス企業における自社のビジネスを実施する中で蓄積された購入履歴や支払履歴といった顧客データを分析することで与信機能を付加する等、多数の新規参入分野が検討されている。金融機関も後れを取らぬよう『Fintech』に関する研究チームを立ち上げ、AI技術等を利用した新しい業務の創出を開始しているところである。

### (13) 第13講

第13講はいよいよ『eビジネスを企画しよう!』であるが、当内容に関しては次章で詳述するため、ここでは割愛する。

### (14) 第14講

第14講はこれまでの講義を振り返り、『eビジネス論のまとめ』を行った。「eビジネスの基本」として、再びドラッカー氏の情報化社会の到来の言葉を取り上げたうえで、工業社会と情報化社会の相違、IT業界の変遷、インターネットの発展をまとめた。その後、「eビジネスのビジネスモデル」として、講義で取り上げたeビジネス企業群を再度取り上げ、企業単体ではなく、

似たビジネスモデルの企業を横並びに比較することでそれぞれの企業の特長を浮かび上がらせ、更に、モノ・カネ・情報の流れを再整理し、eビジネスの起業家の視点(目の付け所)を研究した。最後に、「今後私たちがやるべきこと」として、情報セキュリティの対応とeビジネスの次の波となる「プラットフォーム化」を論じた。いずれにせよ、eビジネスの時代は、IT技術の変革をいかに取り込むかに目を光らせること、「成功のカギは顧客の期待の一步先を行くこと」の2つが重要であることを伝えて講義を終えた。

### (15) 新聞記事

新聞記事は毎回なるべくeビジネスのテーマに沿うものを取り上げた。「ネットビジネスが対話アプリ主戦場に」「ドローンをゴルフ場の配達に活用」「ChromeがシェアNo.1に」「百度の検索事業に暗雲」「コンビニATMで不正送金」「訪日客にスマホで情報」「農機具の無人運転」「MSがリンクトインを買収」「Uberに対抗して世界の競合が集結」「JTBUウイルス感染」「VB向け新拠点開設」「ITの進展が投資に変化」といった記事をもとに、世界の潮流、IT業界・eビジネスの進化、新しいビジネスの目の付け所などについて解説するとともに、社会の課題をどう発見し、どう解決策を検討し、企業がそれらをどう社会に提供しているかを直近の話題の中から取り上げ、その考え方を伝えた。

### (16) ミニ知識

ミニ知識は、社会人になって必要となる知識を取り上げ、物事の考え方や整理の仕方、そのための手法などについて具体的な事例等を交えて伝えた。取り上げたのは、「時間の大切さ～タイムマネジメント～」「人生の目標設定」「社会人に求められるもの」「コミュニケーション能力」「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」「マネジャーに必要な3つの力」「ロジカルシンキング(Issue TreeとMECE)」「ロジカルシンキング(SWOT、QCD、空・雨・傘、PDCA)」「ロジカルシンキング(3C、PEST、5 Forces、4P)」であるが、いずれも創造力を養うとともに、その創造した内容をどう整理し、相手に伝えるか、どのようなまとめ方をすれば良いかについて解説したものであり、社会に出て求められる企画力の養成だけではなく、普段からの物事の考え方や整理の仕方にも是非とも活用いただきたいものである。

## 第3章：ネットビジネス企画

前述のとおり、学生には第9講の終わりに、「eビジ

ネスを企画しよう！」というテーマで企画書を作成するという課題を提示した。課題では、これまで講義で提示したビジネスモデル、特に、顧客にとっての価値がどこにあるのかを相手が理解しやすい、分かりやすい図表を使ってイメージ化するように指示した。更に、企画書には、自分の企画書で設立する会社の『企業名』を決めること、インターネットをどう使うかなぜそう使うのかを『ビジネスモデル』としてまとめること、そのうえでその企業がどのような『顧客利益』を産み出すか、その結果『会社を得る利益』は何なのかを具体的に書き記し、自分の企画の狙いを明確化するよう指示した。独りよがりでない、相手にとってどんな価値があるのかを考察することは、企画力を養う上では非常に重要な要素であるということをこの試みで考察するためである。

講義受講者数56名に対して、企画書の提出は残念ながら40名に留まった。70%程度の提出率を多いと見るのか少ないと見るのかは、あくまでも初めての試みであることを考慮し、かつ、2週間後の提出という時間的な制約を考慮すれば、一定の提出率と言えると思うものの、2週間を期限としたのは講義を通して必要な前提知識を伝えたいという課題を提示する必要があることを考慮すれば、これ以上の期間を取ることは難しいとも考えている。なお、提出期限以降、数名の学生から追加提出があり、最終提出率は75%までであったことを参考まで付記する。

学生から提出された企画書を熟読し、まずは、その結果をテーマごとに集計し取りまとめた。そのうえで、全ての企画書から講義の中でディスカッションをするための素材を9つ選び出し、そのビジネスモデルや特長をイメージ化して提示した。概要を説明した後、学生には、何が良かったか、改善すべき点は何か、自分だったら更にどんな工夫をするかという観点で意見交換をしてもらった。最後に、企画書の作成に関するアドバイスを解説し、講評に代えて優れた企画案を発表した。

### (1) 企業名

自分の企画に『企業名』をつけてもらったのには意味がある。『楽天』が楽市楽座をベースに天下を手中に収めた織田信長を念頭に命名されたように、その会社にどんな想いがあるか将来に向けてどんな拡がり・展開を考えているのかを理解する指標になると考えたからである。最も多かったのは、13名(32.5%)を占めた「ビジネス形態」を付したものであった。会社名という観点では最もつけやすいものだったと想像できるが、e ビジネス企業がそのビジネス形態をいろいろと変化さ

せながら発展していることを考えるとビジネス形態を会社名とすることはそれを固定化してしまうのではないかとの印象を受けた。次に多かったのは「取扱商品」をそのまま企業名にしたものであり、9名(22.5%)であった。これも一般的なネーミングである。こちらも同様に将来性という観点を考慮するとその範囲を少し狭めてしまう印象を受ける。3番目に多かったのは、「理念・ビジョン」を付したもので、7名(17.5%)であった。これらは企業設立の狙いや起業家としての志を顧客や社員に知らせるという観点では非常に良い印象を受けた。また、「自分の名前」を冠したものが7名(17.5%)を占めたが、ここには個人事業主としての自分の会社に対する気構え、想いが窺える。因みに、企業名を日本語ベースとするか外国語ベースとするかという別の切り口で集計すると、日本語ベースの企業名が8社、外国語ベースの企業名が32社となった。外国語ベースが圧倒的に多かったのはe ビジネス企業の多くがカタカナ名であることに関係があるのではないかと想像する。

いずれにしても、ただ企画書を書かせるだけではなく会社名を考えさせたことで、企画書に魂を入れるという聊か大袈裟ではあるが、学生がこの企画に対して想いをより強く持てたのではないかと思う。

### (2) ビジネスモデル

ビジネスモデルの多くは、B2Cであった。72.5%と圧倒的な数字が占めたが、これはやはりB2Cが常日頃消費者としての立場でものを考えることが多いからであろう。B2Bは10.0%、C2Cは10.0%を占めた。インターネットをどう活用したかという観点では、これまでであれば普通に店頭で販売していたものをインターネット経由で販売するいわゆる『ネット販売』が12名(30.0%)と想定通り最大であったが、ツール提供もしくはマッチング基盤をビジネスモデルとしたものが8名(20.0%)もいたことは聊か想定外であった。中でも、検索サイトやデータ受信を生業とするものまでは想定できたが、自家用車オーナーが自家用車を利用しない空き時間を貸すというビジネスモデルであったり、日本に来た海外旅行者に学生が通訳アルバイトするビジネスモデルであったりという『マッチング』ビジネスの企画があったのはUberをはじめとした昨今のe ビジネスの流れに沿うものであると言える。それ以外はインフラ提供が4名(10.0%)、役所向け書類作成の代行ビジネス等が3名(7.5%)であった。

### (3) 収益の仕組み

会社が何で収益を上げるかについては、商品販売が12名(30.0%)であった。ビジネスモデルの多くがネッ



ト販売であったため当然の結果ではある。次に多かったのは、手数料収入の7名(17.5%)、広告収入の5名(12.5%)であるが、これは多くのeビジネス企業の基本的な収益モデルと同じである。残念ながら、企画書にはどう収益をあげるかを具体的に書いたものは少なく、このビジネス形態であればこう収益をあげるのだからとこちらで想定して分類したものが大半であった。多くの学生がビジネスをまだ漠然としたある意味他人事としてしか感じていないというのが実状ということだろうか。

#### (4) 会社のメリット・利用者のメリット

会社にとってのメリットは囲い込みが14名(35.0%)と最大であった。次は初期費用をかけずにビジネスを立ち上げることができるという観点が10名(25.0%)で、上位2つで6割を占めた。多くの企画書は『会社のメリット』に関しては書かれていないもしくは不明確であった(32.5%)。これも、多くの学生が会社組織を意識したり、収益以外に会社が何をメリットとするのかを考察したりすることにまで考えが及ばなかったゆえんであろうか。

一方、利用者のメリットは、簡単・便利が27名(67.5%)で圧倒的であり、それ以外にも、時間短縮、新鮮・安心、低価格等、具体的に記載されていた。利用者視点、つまり自分の体験も含めて身近に感じられるものであり、メリットとして挙げられたのだろう。大学3年生であれば、既にインターンシップ等で企業活動を体験する機会もあったと思うが、今後この手のビジネス感覚の早い時期での取得について、何らかの改善をしていく必要があるのではないだろうか。

#### (5) 資料の完成度

最後に、企画書としての完成度を主観的に評価した。それなりの完成度を持っているというS評価は10名(25.0%)につけた。ビジネスのフローを模式化したり、具体的なイメージや収支構造をグラフ化したり、明確なメッセージが記されていたりと、資料として工夫がなされていた。次に相応の完成度をもったA評価は12名(30.0%)につけた。企画書として一定のレベルにあり、それなりの工夫もされていた。更に、16名(40.0%)にB評価を付け、ここまでを「eビジネスの企画をしよう！」の合格ラインとした。

#### (6) ディスカッション

この後、40の企画書の中から特徴的な9点を選び、「モノ」「カネ」「情報」がどう流れるかをイメージ図化して表し、そこにビジネスモデルの特徴を記載して資

料化をしたものを学生に提示し、それをもとに意見交換をした。意見交換の前に、「ディスカッションポイント」として、良い点(なぜそれが良いと感じたか)、改善すべき点(何をどう変えると良いと思うか)、追加アイデア(自分だったらどんな工夫を加えるか)を述べるようにと明示し、学生間のディスカッションに入った。本来であれば、このディスカッションはファシリテーションも含めて学生に任せてやらせることが普通だとは思ったものの、この試みは初めてであり、学生間で戸惑うことも予想されたので、挙手のうえ発言させるスタイルで「良い点」「改善すべき点」「追加アイデア」の順に意見交換をさせた。

『海外旅行の疑似体験』は、サービス利用者が行きたい国や利用したいホテルを入力すると映像で疑似体験ができ、その結果としてお土産物が送られてくるサイトである。これに対して、サイトのお奨めメニューを提供したら良いのではないかと、サイトでベストプランを作成して本当の旅行案内をしたらどうか、映像だけではなくVR(Virtual Reality)と組み合わせた疑似体験ができたら良いのではないかと等々の意見が出た。サイト上でどれだけリアルに近い体験・体感(音・匂い・風の流れ等の再現)を演出できるかがこのサイトの成功の秘訣ではないかと議論した。

『VR製品と関連コンテンツの販売』は、今後製品化が進み市場に出回っていくVR製品をいち早く販売するサイトであり、更にVR製品だけではなく、関連コンテンツを同時に販売すれば収益をあげられるだろうというものである。これに対して、VR用の教育関連ソフトを配信したら良いのではないかと、歴史上の場所や美術館を体験できたら更に面白いのではないかと、身体障害者の疑似体験を健常者ができたら良い社会づくりに繋がるのではないかと等々の意見が出た。著作権の問題等いくつかの考慮事項はあるものの、新しい世の中の走りになるだろうという議論をした。

この他7つの企画を取り上げ、同様に企画の概要を説明した後、学生に意見・感想を交換させ最後に総括する方式に進めた。発言者が若干偏ったことは最初の狙いからすると残念ではあったが、何回か繰り返すうちに少しずつ発言者の顔ぶれが増えていったことから、このような試みは継続的に実施することで定着化していくと思われる。

#### (7) 企画書作成のポイント

今回の課題は、「eビジネスを企画しよう！」というものであるため、まずは「ビジネス企画」であること、つまり、企業の経営者や投資家に資金を提供してもらうことを念頭に置いて企画書を作成する必要がある。

企業人でない学生がそれを完全に満たすことは無理だとは思ふものの、企画書というからには最低限誰向けの資料であるのかを考えることが重要である。その次に、相手に何を訴えるかを記載する必要がある。このeビジネス企画がビジネスとして成立するのか、投資回収はどのくらいの期間がかかるのか、このビジネスモデルの将来性はどの程度なのかを数値をもって説明することが重要である。

今回の試みではそのいずれをも準備し記載したものはほとんどなかったが、この企画書作成のポイントで提示した内容を十分に理解し是非とも今後の企画に役立ててもらいたい。

#### (8) 講評

最後に第13講のまとめとして、「eビジネスの企画をしよう！」の全体に関する講評を行った。企画書をどう作成すればよいかについては『企画書作成のポイント』で既に述べたので、ここでは講評に変え、『グッドネーミング賞』『ビジブル賞』『企画賞』の3つの観点で優れた企画書を発表し、表彰することとした。『グッドネーミング賞』は、会社名に自社の想いが込められているユニークなものを選んだ。『ナリアル物販』と『パンダナス』という2つの会社名であるが、いずれも多くの顧客に支持されているeビジネス企業がミッションに掲げているお客様第一、お客様のご要望に合わせて変化できる可能性を社名に取り入れたものであり、eビジネス企業の本質をきちんと捉えたものであった。『ビジブル賞』は、企画書としての完成度が高いものから2点を選んだ。「S」評価は4名に付けたがその中から特に優秀な『インターネット農場「Vegebox」』と『VRを活用した不動産紹介サイト』の2点とした。いずれも図表を活用したりメリットを数値化したりと企画書として読みやすく完成度が高かった。最後に、『企画賞』は、eビジネス企業として実際に起こせるものかは未知ではあるものの発想力や創造性の高い企画2点を選んだ。『インターネット経由での電源供給』と『訪日旅行者への学生通訳紹介ビジネス』の2点であるが、前者は今日時点の技術力ではまだ実現性は乏しいと思われるものの、そんな発想の中からこそ次代のeビジネス企業が出てくるのかもしれないという点、後者は2020年の東京オリンピックを念頭にした現実的なビジネスモデルである点を評価した。

今年度は表彰状等を特に準備しなかったが、来年度以降は学生のモチベーションを更に高めるためにもそんな工夫も取り入れていきたい。

#### 第4章：半期の講義結果に基づく課題

半年間かけた『eビジネス論』の講義を題材とした実験的な試みは、結果としては一定の成果を上げることはできたと思われるが、来年度以降に向け、今回の試みの結果で明確となった課題を整理し、今後の改善につなげることに意味があると思う。

『eビジネス論』の講義は、eビジネスの基礎知識をベースに各業界におけるeビジネスの成功事例の説明を通して、eビジネスの基本概念の理解を深めながら、講義を通して考えさせる試みを取り入れて進めてきた。講義を通して『課題発見力』については一定の成果を上げることはできたと考えている。また、「新しいeビジネスを企画しよう！」の講義を終えた後の感想には、「自分なりに時間をかけて考えてきたのですが、講義の中で他の人の意見を聞いてみると、まだまだ考えが及ばなかったことがあることに気づきました」、「いろいろな意見をもらって、自分の企画がもっと良いものになったと感じました」、「もらった意見をもとに、もう一度企画書を考えてみたいと思いました」などの意見があった。そこには、「自分一人で学ぶ」「自分一人で考えて完成する」という既定概念、個人でコツコツ勉強して良い点を取る、いわゆるアジア流の勉強法が根底にあることを改めて感じた。一つの課題やテーマに対してどうやって企画し、自分の思いを相手に伝え、相手から理解あるいは賛同を得ていくかというプロセスの中で、『考え抜く力』を鍛えることができるのではないかと仮説に至った。

実際のビジネスの世界では、一人の力で企画することが現実的には不可能である。仲間と一緒に切磋琢磨し助け合いながら、いろいろな仲間や関係者とコラボレーションをし、より良いビジネスモデルやサービスを作り上げる「チームで働く力」が重要になってくる。お互いのアイデアや経験の中から適宜エッセンスを抽出して全体と共有し知恵を活かすことも、お互いの違いによって摩擦を起こして消耗するのではなく違いを理解して切磋琢磨して学び合うことも、より良いものを産み出すためには重要である。

最強のアイデアを産み出したり仕事を効率よく回したりするには「最強のチーム」を作る必要がある。その中で、連携をきっちりと取り、仲間と良いコンビネーションを持つことが、仕事の効率を上げより良い成果を上げることに繋がる。特に、お互いの考えや意見に相違のある時にどうやって相手を納得させ、両者がお互いに満足する結果を得ることができるかが、今後の社会人人生の中で最も身に着けるべき力だと思う。

いずれにしても、今の講義形式で言葉だけでそれを教えていくのは困難であり、学生の理解も捗捗しくないうという課題提起は一定の結論に至ったと思う。これからは『白熱教室』に見られるような一般の講義にももっとゼミ形式の学生との双方向でのやり取りを多く取り入れた実践的な講義スタイルを持ち込むことが企画力の育成に肝要であろう。50名を超える学生を相手にそれをどう実践することができるか、教える側のスキル向上も含め来年度以降の課題として取り組んでいきたい。

### 第5章：次年度以降の試み

ビジネスでは、常にチームで、つまり人と連携して結果を出すことが求められている。そのためには論理思考力や問題解決力など考え抜く力も大切だが、それだけではなく、チームをまとめて目標に向けて突き進むリーダーシップや効果的な議論を進めるファシリテーション能力、役割を徹底しながらもお互いをフォローし合うチームワークや、短時間で目的を達成するためのプロジェクトマネジメント能力などが求められる。そして、グローバル化がますます進む現在、世界中にいる様々なバックグラウンドをもつビジネスパーソンたちと協力して成果を出すためにダイバーシティ・マネジメントも重要となっている。

そのため、今年度取り組んだ、本質的な物事に関してじっくりと思考して自分なりの考えを持つ『考え抜

く力』だけではなく、ブレない価値観をきちんと主張し、コミュニケーションを図り、両者ともに満足できるWin-Winの結果を得ることができる『チームで働く力』も講義を通じて時間の許す範囲でトレーニングをしていきたいと考えている。

そのスキルを学生時代に身に着けるため、お互いに心地よく感じるようなコミュニケーションを図り、人とコラボレーションして学ぶ姿勢、行き詰まらないためのコツについて参加型、体験型で理解を深めていくという講義スタイルに少しずつ取り組む必要がある。

そういった、実際にビジネスで成果を上げるために必要な力を鍛え上げていくために、講義の中で、個々の得意・不得意の分野を考えながら役割分担をし、どのように人を動かしてチームを運営していくのか、そしてアウトプットしたものをどのようにまとめていくのかなど、実際に現場で起こり得るプロジェクトを想定したグループワークを実践してみたいと考えている。

### 参考文献

- 「E-ビジネス戦略」 トーマス・M・シーベル 東洋経済新報社
- 「Eビジネス経営」 デロイト・トーマツコンサルティング 東洋経済新報社
- 「ネットビジネスモデルの経営」 福島美明 日本経済新聞出版社



