

2001年度第5回物学研究会レポート

物学セッション「経営にWEBを活かすために」

2001年8月28日



BUTSUHAKU
物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

2001年8月の物学研究会では、hhstyle.comの原田社長、ムジネットの西川取締役、東京大学の片平教授をお招きしました。ウェブサイトは企業にとって重要な経営資源となりました。優れたウェブサイトは、企業のメッセージを最もダイレクトに伝達する手段として、企業イメージを引き上げ、企業と生活者のコミュニケーションを活性化します。このような視点から、「経営にWEBを活かす」最前線のお話を伺いました。

物学セッション「経営にWEBを活かすために」

パネリスト：

原田孝行氏（インターオフィス、hhstyle.com代表取締役社長）

西川英彦氏（ムジ・ネット取締役営業部長 兼 業務部長）

片平秀貴氏（東京大学経済学部教授）



右からインターオフィスの原田孝行氏、國納由弘氏、ムジネットの西川英彦氏、東京大学の片平秀貴氏

インターオフィス + hhstyle.com とWEBサイト

原田孝行氏（インターオフィス代表取締役社長）

インターオフィスからhhstyle.comまで

本日メインにお話しますhhstyle.com（以下hhstyle）は、株式会社インターオフィスの新規事業として昨年スタートしたものです。当社のビジネス・ドメインは設立以来18年間一貫しておりまして、ニューオフィス 新しいビジネスに適應し、かつ心地よいオフィス空間を提案、提供していくというものです。私がオフィスビジネスを始めるときには、スティールケース、ノルなどのアメリカのオフィス企業がすでに日本でビジネス展開をしていました。そこで私が着目したのはスイスのUSMハラーというシステム家具会社でした。その後ドイツのオフィスメーカーのヴィトラ社、そしてソファを扱うオーストリアのヴィットマン社と相次いで提携をしました。2000年にはオフィスの天井とライティングシステムに関するビジネスも始めています。

このように当社ではトータルにオフィス空間を提案しており、幸運にもハイエンドマーケッ

トでは一番になったと考えます。日本のオフィス関連市場は年間3000億円ほどと言われており、中でも輸入家具を中心としたハイエンド市場は150億円ぐらいです。つまり当社が対象とするマーケットは今後それほど大きくなる可能性が少ないということであり、新たな道を模索する必要がありました。最近ではSOHOという新しい働く環境が求められていたり、デザインが良い家具への意識も高くなっていました。そこで当社は個人家具マーケットに参入しようと、hhstyleの事業を立ち上げたのです。

WEBのドメインとブランド名を一致

新規事業を始めるに際して最初に考えたことは、個人市場という新しいマーケットに出ていくのだから新しいブランドを作ろうということでした。また、WEBを活用したeコマースを狙っていたので、ドメイン名とブランドを一致させ、「hhstyle.com」としました。

そうは言っても家具を売る以上、実物を展示するショップは必要です。そこで第一店舗を昨年9月に神宮前のキャットストリートにオープンしました。設計は建築家の妹島和世さんです。同時にショップカタログも作成し、一部1500円で販売しています。ショップ、紙媒体、WEBという異なるメディアを上手くバランスさせながらビジネス展開を始めて、ようやく1年が過ぎようとしています。この間、幸いにもいろんな雑誌や新聞が取り上げて下さり、最近ではhhstyleが扱っているチャールズ・イームズが再評価されて、展覧会やインテリア雑誌の特集があったり、結果的に私たちのビジネスの後押しをしてくれています。今後、来年には横浜、続いて大阪にも直営ショップをオープンする予定です。

私はhhstyleのコンセプトを「世界のデザイナーのオリジナリティが結集した新しいインテリアコンセプトショップ」としました。同時に単に家具を販売するのではない、家具を媒体として「デザイン」を売るデザイン会社なのだと考えました。なぜならクリエイターやSOHOワーカーの増加は、仕事と生活のスタイルを融合した新しい生活トレンドを生み出しました。これは創造性の高い生活や暮し方を志向するニューマーケットです。hhstyleは「クリエイティビティ・オブ・ライフ (COL)」市場を提案し、実現することを目標としています。

WEBとビジネスの関係

さて、パワーポイントを使ってhhstyleのビジネスの実績、そしてショップ（リアルビジネス）とWEB（バーチャルビジネス）の実体についてお話をしてみたいと思います。

私は新規ビジネスのための3年計画を立てました。それによると1年目は年商5億円を目指し、リアルが80%、バーチャルが20%と踏んでいます。2年間は年商が10億円、リアルが60%、バーチャルが40%というバランス。3年間は年商を仮に20億円と想定し、リアル40%、バーチャル60%と逆転すると目論んでいます。20億というのは大きな目標ですが、この頃には当社が目指すCOL市場が社会に認知され、提携会社が現れてくるのではないかと予測しています。そうなればこの金額も夢ではないでしょう。

（以下、國納氏よりプレゼン）

続いて、hhstyleを開始して約1年、WEBでどのようなことが起きているのかをご説明します。昨年9月から今年7月までのアクセス者総数は2万4543件で1日平均800人となっています。その中で受注数は253件、受注率は1割強です。男女比は8割が男性であり、平均受注額は

6万4000円です。年齢別では、大きなピークは20代半ばから30代前半です。この世代の方には単価3万円ほどのイームズ・チェアの人気が高く、30代以降のお客様は機能性とデザイン性が優れたオフィス向けチェアなどが人気商品となっています。このようなデータを活かし、この9月1日からWEBを全面リニューアルし、新たに2年目のビジネス踏み出します。皆様も一度是非アクセスしていただきたいと思います。

<http://www.hhstyle.com>

新たなコミュニティビジネスの展開へ

西川英彦氏（ムジ・ネット取締役営業部長 兼 業務部長）

無印良品からムジ・ネットへ

本日は「WEBをどう活かすか」というテーマについてお話しさせていただきますが、まず「無印良品」の誕生から始めたいと思います。

無印良品は1980年、西友のPBとして家庭用品と食品合わせて40アイテムからスタートしました。83年に青山に31坪の直営店の第1号がオープンし、商品も723アイテムと拡大してきました。2000年には1000坪規模の店舗と大型化し、商品も4500アイテムとさらに拡大してきております。このように無印良品は店舗のサイズと比例するように、商品アイテム数を増やしてきました。そして、店舗のサイズに制約されることなく自由に、新しい生活空間、例えば住宅・クルマなどの空間を提案できないだろうかと検討後、ネットならば可能性があるということで、2000年9月25日に「MUJI.net(www.muji.net)」はオープンしたのです。

現在、MUJI.netでは無印良品4,500アイテムのインターネット販売、そして住宅やクルマなどライフサポートという新しい分野を扱っています。

ムジ・ネット（株）の株式構成は75%が良品計画（無印良品を展開する）、19%はイーシー・ワンというIT系企業が保有しています。イーシー・ワンは、ムジ・ネット立ち上げの情報システム投資を確実に効率的に行うために参加いただきました。またIT企業をパートナーに迎えることで、情報技術という視点から新しいビジネスチャンスをきちんととらえ、アドバイスしていただきたいという気持ちもありました。

ムジ・ネットの事業内容は大きく2つあります。ひとつは無印良品のポータルサイトMUJI.netの運営です。もうひとつがムジ・ネット独自で展開しているコミュニティサイトの企画・運営です。後者はパートナーとの提携によって新規事業を立ち上げたり、新商品の企画開発や販売を行うものです。つまりインターネットを軸に、無印良品の従来のはまらない、クルマや住宅などの新規ビジネスはムジ・ネットの事業となります。

MUJI.netのコンテンツは、「ネットコミュニティ」（ムジ・ネットが企画・運営）と「ネットストア」（良品計画が企画・運営）に大きく分かれています。本日は前者をお話します。

MUJI.netの現状は、1日平均アクセス数は1万5000～2万5000くらい、ページビュー数は10～20万です。「メールニュース」の登録も6万ほどありますし、iモード版も行っています。

「ネットコミュニティ」ビジネス

「ネットコミュニティ」では無印良品のコンセプトに基づき、他企業と積極的にパートナーを組み、ビジネスそのものをネット上のコミュニティを通して大きな空間へ広げていきたいと考えています。商品も店舗やネットストアでは「モノ」中心であり、ネットコミュニティでは「コト」を中心に位置付けています。前者は従来の無印良品の家具、家電、衣料品や食品を売りますが、後者は暮らし方や住まい方という「テーマ」を重視し、それを実現するために何が必要かを考えるといった具合です。当然、自社開発が中心だった無印良品とは違って、開発も販売ルートも「自社+他社」というアプローチをとることになります。

ブランドコンセプトは無印良品の基本に則っています。つまり、無印の3つの柱、「素材の選択」、「工程の点検」、「包装の簡略化」は踏襲しています。これはとても重要な部分ですので詳しく説明させていただきます。

80年にスタートした無印良品は、81年に「しゃげは全身しゃげなんだ」というメッセージと共に、しゃげを丸ごと缶詰にするという実質本位+経済合理性に合った商品開発を打ち出しました。81年には「愛は飾らない」、人間にとって愛は最も大切なもの。そして、愛は飾らないもの。シンプルなことは美しいという価値観をこめ、「ベビー無地よだれ掛け」を販売しました。この「愛は飾らない」は私たちにはとても重要なフレーズで、昨年には「20年前の直感。愛は変わらない」というメッセージを再発信しました。82年には「ひとりひとりの無印良品」、組み合わせやカスタマイズという視点を打ち出しました。同時に業務用というコンセプトで、ホテル仕様のタオルなどを商品化しました。84年には「色のまんま（生成）」ということで、素材そのものの美しさを提唱しました。ムジ・ネットではこれらを重要なブランドコンセプトとして受け継いでいます。

ネットならではのコミュニケーション

お客さまとのコミュニケーション方法で、無印良品にはお客様の「声のキャッチボール」というものがあります。お客様からボール（声）が投げられます。店がキャッチしたお客様の声は商品開発に活かされて商品となります。そして店からお客様の許にボール（商品）をお返するという考え方です。まさに「声のキャッチボール」です。現在では「声」の受付窓口として4つの方法が取られています。ひとつは店舗で、スタッフがお客様の「声」をメモして本部に送ります。次は葉書で、カタログにはさみ込んであります。3つめは電話、4つめがインターネットです。このように無印良品の商品開発は顧客情報が基本となっています。

ネット・コミュニティにおいても「顧客情報=商品開発」であると考えております。先ほどのキャッチボールは無印良品とお客様とのツーウェイでした。けれども、キャッチボールが進んでいくと、あるテーマを基に複数のお客様の中にコミュニケーションが成立することがあります。「コミュニティ・コミュニケーション」といっていますが、この場合は無印良品という「コンセプトのグラウンド」で行われているお客様同士のキャッチボールの仲間に、私たちも加えていただいているわけです。

このグラウンドで生れたのが日産自動車+ムジ・ネットによる「MUJI+Car（ムジ・カー）1000」です。「+」はお客様とパートナーと共に開発したという意味であり、1000は1000ccのクルマだからです。ムジ・カーはMUJI.netと同時にコミュニティを発足させて、コミュニ

ケーションを重ねながら開発し、この4月20日に発売しました。発表以降は6週にわたって、MUJI.net上で「開発物語」を発信し、敢えて黒いバンパーを採用した意図、後部座席をビニールシートにした理由などをお客様に直接メッセージしていきました。

ネットコミュニティでは「住空間」も大きなテーマです。ここでは「MUJI+Infill（ムジ・インフィル）」のコミュニティがあって、積極的な活動が行われています。「インフィル」というのは間取りや家の中身を指しており、無印良品の家具や家電、収納家具なども対象となります。この「MUJI+Infill」を軸に、リフォーム会社、建築事務所、デベロッパー、コーポラティブハウスの企画者などなど、様々な方とがパートナーシップを結びながら新しい住空間を実現しています。

「MUJI+Infill」の例をご紹介します。これは収納家具システムが間仕切り壁にも兼ねていて、住まう人のライフスタイルや家族構成の変化に伴って、室内の間取りを変えることができるという画期的な発想です。今のような時代ですとマンションを買い替えたり、室内を頻繁にリフォームするという事は難しい。ならば間仕切り壁を兼ねた収納家具の配置を変えることで、ひとつの住空間を住みこなしていきましょうというものです。現在は家具に加え、風呂やキッチンも同じコンセプトで開発を進めております。他の例では、玄関廻りのアクセサリーがあります。建物は素敵なのに、既成のドアノブや表札のデザインが気に入らないというお客様の声を反映して、基本のモジュールから好きなデザインを選べるドア廻りのアクセサリーを開発しました。

ムジ・ネットの未来

ムジ・ネットの将来についてです。「ネットコミュニティ」の事業モデルの可能性を広げていきたいと考えます。そのためには幾つかの役割分担があります。まず開発のためのコミュニティ会員である消費者は「ニーズ」を提案する。このニーズを吸い上げて、商品化の可能性を探るコーディネーター。この役はとても重要です。また、実現の可能性を検証したり、品質管理を担当する技術者、全工程を管理するキーパーソン、デザイン開発にあたるクリエイターももちろん大切です。生産のためのコミュニティは無印良品の生産メーカー - はもちろん、eマーケットプレイスという方法でインターネットを使って公開入札を行い、プロジェクトに適した生産者を発掘していきたいと考えています。販売のためのコミュニティは、もちろん無印良品の店頭で売れるでしょうし、ムジ・ネット上でも販売しますし、他の販売ルートとも大いにネットワークを組むべきだと考えます。要は開発のコミュニティ、生産のコミュニティ、販売のコミュニティが互いに連携を図りながら、どんどん広がっていけばよいのです。

最後に私自身がネットの運営で感じたことをふたつご報告したいと思います。ひとつはブランドコンセプトの明確化です。これはリアルビジネスよりも強かに推し進めなければなりません。そのためにはまず自分たちが新しい商品開発を楽しんでいたり、欲しいと思うことが何よりも重要で、こうした熱いメッセージがお客様に伝わっていくのだと思います。2つめが、リアルビジネスとの一貫性です。MUJI.netは無印良品のイメージを発展的に継承しています。将来的には無印良品のブランドを受け継ぐだけでなく、むしろMUJI.netから無印良品に対して提案していけるような相互作用を生み出したいと考えています。お客様の維持管理やコミュニケーションという点で、ネットは大きな役割を担うようになるでしょう。もうひとつは、一貫

性は不可欠であり、インターネットだけでなく店舗、カタログや、雑誌などの紙媒体、テレビ、WEB、携帯などお客様のふれられるあらゆるメディアをフルに活かすことが大切です。「メディア・チャンネルミックスコミュニケーション」、つまりメディアはチャンネルであり、チャンネルがメディアになるような仕掛け作りが成功の鍵を握っているのではないかと思います。ムジ・ネットは誕生して1年弱ですが、本日のプレゼンのようなビジョンやストラテジーをもって、今後も取り組んで参ります。

<http://www.muji.net>

WEBと経営、そしてブランドの関係 パワーサイト2001プロジェクトから 片平秀貴氏（東京大学経済学部）

ブランドとは？

「パワーサイト2001」のプロジェクトを実施するにあたり、重要な経営資源であるブランド作りにインターネットがどう関わり合っているのかを見極めたいと考えました。本題に入る前に、私たちがいう「ブランド」についてお話し致します。

「ブランド」は顧客の頭の中に出来上がります。例えば、クルマを買おうという人がいます。でも何も思い浮かばない人。この人の中にブランドは存在していません。一方、色や形の具体像があってさらにクルマの振動までも感じてしまう人。この人には揺るぎないブランドが存在し、したがって他社の2割安い同性能の車があっても、決して気持ちは揺るぎません。つまりこの人のクルマの選択は「10対0」の絶対的世界です。

今、人はなぜ「ブランド、ブランド」というのでしょうか。それは、ある人が物を買うか買わないかという選択は、「2:3」でも「4:5」でもありません。それは「10:0」、「有:無」の世界をあらわしています。つまり、ひとつのブランドのインプットが、ある領域を越えて刻印されてしまうと、それ以降は「10:0」という世界になってしまうのです。つまり有限のインプットから無限の世界が生まれます。ブランドはこうしたパワーをもっています。

ブランドに必要なことが、もうひとつあります。先ほど西川さんも言うておられましたが、それはビジョンです。ブランドの当事者たちが顧客をこう幸せにしてみたいという夢から生れるメッセージです。今は苦しくてもこれを達成すれば自分も幸せになる、そしてお客様も幸せなのだ.....という強烈なメッセージが、時代を超えて輝く唯一の方法なのではないでしょうか？

『ビジョナリー・カンパニー』という本では、「ビジョンを実現する革新を次々に生み出す『仕組』を組織の中に埋め込まない限り、長期間にわたって企業は輝けない」といっています。ちょっと話は逸れますが、行動で人を感動させるということで、NHKの『プロジェクトX』という番組が話題になっています。確かにあの番組は感動的な物語を伝えてくれます。けれども.....です。あの番組で感動をくれたからといって、紹介された企業やプロダクトが一流ブランドといえるのでしょうか？『プロジェクトX』の登場人物の多くは、良い事をしてそっ

と立ち去るといふ日本の美意識に則った人格者ばかりです。でもブランドの世界ではそれだけでは不十分です。感動や驚きの仕組を作った後に、私がやりましたという「刻印」を押さなければいけません。ここがブランドと『プロジェクトX』の違いなのです。

では「ブランド」をどう構築するかです。先にも言いましたが基本は「感動」と「驚き」です。特に最近の消費者は圧倒的価値や感動的物語がないと買ってくれません。そしてお客様の一人一人に呼びかける。「西川さまがまたお買い上げくださった！！」としっかり相手を認知し、そのことを相手に示すことです。お客様にブランドを刻印すると同時に、ブランドにお客さまを刻印するのです。

ブランド構築におけるWEBの有効性

感動を作ることがブランドならば、WEBも全く同じです。4月に私の先輩でブランド研究のトップコンサルタントのD・アーカー氏が来日しました。彼は「インターネットは全てのブランドづくりの中心だ！」と力説し、物議をかもしました。彼はプランニング、コミュニケーション、プロダクト、サービスなどなど、すべての企業活動の中心にインターネットがあると言ったわけです。世間ではリアルを無視してバーチャルだけでは生きていけないと言いますが、バーチャルを無視してリアルだけでは生きていけないのも事実です。つまりここに来て、インターネットを中心に据えたブランド構築が強く求められる時代になったのではないのでしょうか。その理由のひとつは、敏感な消費者ほどインターネットを活用しているという事実です。ある調査によると42%の人が家庭で一月30時間以上もインターネットを利用しているということです。もうひとつは、ネット上でのマイナス評価は消費者のリアルな行動に影響してくるという点です。リアルの世界で長年にわたって築いてきたブランド資産が、ネット上で一瞬のうちに飛んでしまうこともままあるのです。

昨年、私の研究室で行った調査で面白いデータがあります。それは自分の好きだったブランドのホームページに行った人のうちで出来の悪いホームページにショックを受けてそのブランドの高感性が下がったと答えた人が55%。さらにそのブランドの製品やサービスを購入しなくなると答えた人が46%。つまりホームページの出来不出来がブランドにも購買意識にも大きく影響するということです。

WEBでもうひとつ見逃せないのが、リアルワールドでは、ブランドを取り巻くあらゆる世界を瞬時に実感することは難しいのですが、バーチャルワールドではそれが比較的簡単にできるということです。この差です。つまりWEBにおいては、ブランド、企業とお客様の距離が短くなる分、ビビットな相互関係をもてるように感じるわけです。また、企業の抱える問題がWEBで顕在化するという恐ろしさもあります。

.....ということで、インターネットをブランド構築のセンターに置くときの注意事項を整理したいと思います。まずは、リアルが大事だということ。リアルとバーチャルをきっちり連携させること。2番目は、サイトは商品売る場というよりも、お客様の関心を買う場であると考えること。例えば、あるオムツメーカーがサイトを開いたとします。画面にオムツをズラッと並べるだけでは、お客様は2度3度とアクセスしてくれないでしょう。でも仮に「子育て相談室」を開設したり、子育ての悩みを話し合うフォーラムなどを設けたら、WEBの中に子育てお母さんのコミュニティができ、多くのお母さんたちはそのブランドに圧倒的な親近感を持

つに違いありません。3番目は、お客さまの意見を吸い上げて、商品・サービス開発に繋げる仕組みを作ること。「知」はまさにお客様の中にあるのです。ここで重要なのは、お客様の意見を鵜呑みにするだけではなく、担当者なり企業の視点から編集作業をキッチリ行うということ。上手にお客様をリードするシステムを構築することです。

「パワーサイト2001」から

「パワーサイト2001」の評価は次の基準で計りました。つまり「integrity = 高潔さ」、「uniqueness = 独自の世界、文化、香り」、「dynamism = 即時性」、「interactivity = 対話性」、「integration = リアルとの関係」の5項目です。基準については今後も検討を重ねていくつもりです。

「高潔さ」とはどんなことなのか、「花王」の例にお話します。同社は日本でも有数のマーケティング力で評価の高い企業です。ところがホームページに関しては、企業人発想からぬけきれていないなという印象をもちました。トップページが象徴的なのですが、ここにキッチン用品の「エコナ」と「ソフィーナ」という化粧品ブランドが並んでいます。とりあえず「ソフィーナ」の中に入っていくと、「スキンケア」、「ファンデーション」とあって、いきなり「オーブ」という商品ブランド名が出てきます。前者は化粧品お種類なのに、同列でブランドが並んでいます。ちょっと混乱します。さらに「オーヴ」は百貨店に出店するような、ある意味で花王のトップブランド製品です。当然人気女優をイメージキャラクターに起用し、ハイレベルのデザインです。他の花王製品と同列に並べるのはどうかな？と感じます。さらに問題なのは、オーヴのお客様もエコナのお客様も、何か質問や意見がある場合は、同じ「お客様相談室」にアクセスすることになります。この相談室では「白髪のお手入れ」とか「雑巾の臭い消し」も受けつけているわけですから、オーヴのお客様はびっくりしてしまうでしょう。ブランドにとって相応しくないものは置かないという高潔さという点で少々問題かなと感じます。

「対話性」という点で興味深いのはホンダです。同社は「ワイガヤルーム」を作って、開発者のメッセージをダイレクトに発信し、クルマ好きのコミュニティを組織することに成功しています。ホンダがすばらしいことは、このコミュニティを上手にコントロールしていることです。例えば、「車高は気になりますか？」とか「クルマのエッセンスはやはりエンジンですか？」といった、イエス・ノーで答えられる質問をぶつけています。そして良い意見は掲載したりする。掲載された側はやはり嬉しいですね。上手にお客様をリードしている点でも高い評価を得ています。

「リアルとの関係」の例としては、ネスレは注目したい。ネスレのサイトは最近良くなりました。同社は「カフェ・ネスカフェ」というリアルなカフェ事業を始めました。現在は神戸のほかには渋谷に2店舗あります。すごいのは「カフェ・ネスカフェ渋谷@フューチャー店」のページです。ここでは渋谷の最もホットなイベントの情報を24時間紹介しています。クリックした時間から2時間以内に渋谷で行われるイベント、映画、ミュージアム、ライブハウスなどの予定がタイムリーで紹介されています。商品だけでなく、カフェで寛ぐ時間、カフェを巡る文化にまで、視点を向けており、リアルとバーチャルを結ぶすばらしい仕掛けだと思います。

時間の制約上、十分なお説明ができませんでしたが、今後も評価軸や対象を吟味しながら、ブランドとWEBの関係に目を配って行きたいと考えております。 以上

2001年度第5回物学研究会レポート
物学セッション「経営にWEBを活かすために」

写真・図版提供

; 物学研究会事務局

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

[物学研究会レポート]に記載の全てのブランド名および
商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
[物学研究会レポート]に収録されている全てのコンテンツの
無断転載を禁じます。

(C)Copyright 1999 ~ 2001 Society of Research & Design. All rights reserved.