



# インターネットに 黄金はあったのか？

前川 徹 早稲田大学国際情報通信研究センター

E-mail: tfm@zf6.so-net.ne.jp

## ネットビジネスブーム

The Economist誌が「インターネットに黄金はあるのか? ("Is there gold in the Internet?")」という記事を掲載したのは、1994年9月10日号であった。振り返ってみれば、1994年は第1次ネットビジネスブームの年だったのかもしれない。求人求職情報サイトのMonster Board（現在のMonster.com）がネット上で求人情報を提供し始めたのが1994年4月であり、同業のCareer-Mosaic（Headhunter.netが2000年4月に買収）がウェブサイトをオープンしたのも1994年7月である。

物販では、Internet Shopping Networkの開設が1994年4月、ジェイソン・オリムとマシュー・オリムが両親の家の地下室にパソコンを置いて、音楽CDを販売するCDNowをスタートさせたのが1994年8月である。

少し変わったところでは、1994年8月にピザハットがカリフォルニア州サンタクルーズでインターネット経由でピザの注文ができる「ピザネット」の試験サービスを開始しており、1994年11月にはPC Travelがインターネット上でトラベルサービスを開始している。

しかし、ブームとはいえ、The Economist誌がきわめて冷静な記事を掲載した1994年秋の段階では、ネットビジネスにおける華々しい成功事例があったわけではない。事実は逆に、たとえば、ピザハットによるピザのネット販売の試験サービスは、数多くのマスコミに取り上げられたものの、実際の利用は1週間に110枚以下だったと報道されている。

成功事例はないものの、それ以降

もネット上でモノやサービスを販売しようという企業が次々と現れた。その中には既存の大企業もあれば、ネット上でのビジネスに特化したベンチャー企業もあった。1995年1月にはワインのネット販売を行うVirtual Vineyardsや、カーディーラーに自動車購入希望者を紹介するAutobytelがウェブを開設しており、1995年3月には、旅行予約システムのCRSを運営するSabre Groupがインターネット経由で航空券、ホテル、レンタカーの予約が可能なサイト(Travelocity)を、サウスウェスト航空が独自の航空券予約販売サイトを開設している。さらに、1995年7月には100万種類の書籍を取り扱う「地上最大の書店」としてAmazon.comがネット上に登場している。

## ネットバブルの時代

Amazon.comの1995年下半期の売上はわずか51万ドル程度であった。しかし、1996年には一挙にその30倍の1,570万ドル、1997年にはさらに前年の10倍近い1.5億ドルへと売上高は増大していった。当初は誰も注目していなかったAmazon.comが爆発的に売上を伸ばしていく中で、B to Cビジネスをターゲットにした多くのドットコム企業が誕生することになった。玩具、花、ギフト用品、ペット用品、スポーツ用品など、あらゆる商品がネット上で売られるようになった。

インターネットとは無縁であった既存企業がネット販売に乗り出すケースも少なくなかった。たとえば、書籍では全米最大のブックチェーンであるBarnes & Nobleは、1997年にBarnesandNoble.comを立ち上げてAmazon.comの侵略に対抗しようとした。また、オンライン・ショップによって大打撃を受けるに違いないと誰もが思ったカタログ販売業者もこぞってネット上に店を開いた。

しかし、インターネットは魔法の杖ではない。インターネット利用者の認知度を高めるためには、それなりの広告・プロモーション費用が必要になる。バラ色のビジネスプランによってベンチャーキャピタルから巨額の資金を得たドットコム企業はインターネット広告や既存マスメディアに巨額の広告費を投じることになった。しかし、運よく客が増えて売上が急増した企業でも、ほとんどの場合、赤字も同じように急増していった。Amazon.comですら、その赤字幅は1997年の3,100万ドルから1998年には1.25億ドル、1999年には7.2億ドルへと拡大していった。

EC系ドットコム企業の多くが赤字であった最大の理由は、行き過ぎた安売り競争にあったように思う。インターネットの世界では価格比較が容易で、価格が他のオンラインショップより高いと客はクリック1つで他の店に行ってしまう、だから価格を低くしないと客は集まらない、というのが通説であった。

いつまで経っても黒字化の見通しの立たない企業に資金を投入し続ける投資家はいない。2000年に入ってネットバブルは崩壊した。

## それでもB2C市場は 拡大している

ネットバブルが崩壊したからといって、ネットビジネス全体が崩壊し

たわけではない。ネットバブル崩壊後、B2C市場を見る目はかなり冷静になっていることは確かである。かつて爆発的に拡大するネット市場が実世界のあらゆる市場に大打撃を与えるだろうと思われていたのだが、実際のネット化率はパソコンのハードウェア/ソフトウェア、書籍、旅行サービスを除けば、10%未満の水準である(表-1)。

しかし、2001年12月号の「消費者向け電子商取引の現状と展望」で書いたように、現在も消費者向けEC市場は着実に成長している。2002年1月24日に米調査会社Forrester Researchが発表した調査結果によれば、2001年の米国の消費者向けオンライン市場は、前年の424億ドルから12%程度伸びて476億ドルに達している。市場の成長を支えているのは、Clicks & Mortarと呼ばれるネット上と実世界との両方でビジネスを展開する既存企業や中小規模のEC系ドットコム企業である。

たとえば、カタログ販売業者であるL.L.BeanやLands' Endはインターネット上での売上を伸ばしているし、CRS(旅行予約システム)のSabreを運営するSabre Groupが立ち上げたTravelocityなどのオンライン・トラベル・エージェントを利用する旅行客も増加している。

また、中小規模のEC系ドットコム企業は、あまり目立たないものの、収益性の高い商品を扱うことによって生き延びている。たとえば、一般的なドッグフードなどの利益率の小さなペット用品を扱っていたPets.comは倒産してしまったが、高級ドッグフードや入手困難な治療薬などを扱っているSitStay.comやwaggintails.comは、売上高はさほど多くないものの、決算は黒字である<sup>1)</sup>。

## インターネットに黄金はあったのか?

それで結局のところ、インターネットに黄金はあったのだろうか。もちろん、結論を出すのは早すぎるか

もしれない。あるいは、その答えは何を基準にするのかによって変わり得るだろう。

資金が枯渇して破産申請に追い込まれた企業に投資した人は「黄金はなかった」と言うかもしれないが、ネットビジネスブームの初期にドットコム企業に投資してバブルがはじける前に売却した投資家や、ストックオプションをタイミングよく行使したドットコム企業の経営者は、そうは思っていないだろう。

たとえば、NASDAQ総合株価指数がピークを迎える直前に上場したBUY.COMの株を1株35ドルで購入して売り時を逸した投資家は、最終的に投資金額の99.5%を失ってしまったことになる。しかし、業績悪化を理由に2001年3月にYahoo!のCEOを辞任したティム・クーグルは、2001年11月にストックオプションを行使して3,200万ドルの利益を得たといわれている。かつてeBayと並んで、ドットコム企業の成功例として取り上げられることの多かったYahoo!は、一般会計原則ベースで2000年10-12月期から5四半期連続の赤字決算が続いており、2001年には従業員3,510人のうち約12%のレイオフを発表しているのだが、それとこれとは別の話らしい。また、ベンチャーキャピタルから得た巨額の資金を使い果たして破産申告を余儀なくされたドットコム企業が山ほどある一方で、開業以来ずっと黒字決算を続けているeBayのような企業も存在する。eBayに投資したベンチャーキャピタルは間違いなく大儲けだし、eBayの株式を保有する創業者や経営陣は大資産家であり、ストックオプションの権利を持つ従業員もそれなりのお金持ちになったはずである。

ところで、注目されていたAmazonの2001年10-12月期の決算は黒字であった。2002年1月22日に発表された決算報告によれば、約束であったPro Formaベース(企業買収に伴うのれん代の償却やリストラのための一時的

	2000	2001
コンピュータ(H&S)	17.7%	22.6%
旅行	10.5%	14.9%
書籍	11.1%	13.3%
音楽/ビデオ	6.3%	9.3%
収集品/競売	4.6%	6.2%
玩具	3.7%	6.2%
イベントチケット	3.5%	4.9%
花/カード/ギフト	3.4%	5.7%
家電製品	3.1%	4.8%
スポーツ用品	1.4%	2.9%

(資料:Boston Consulting Group & Shop.org)

表-1 商品別オンライン販売比率

経費などの一時的経費を除いたもの)で黒字になっただけでなく、一般会計原則に従った決算でも黒字を達成した。純利益はわずか500万ドルであり、2002年度1-3月期の決算は赤字に戻る見通しではあるが、黒字を出せることを示したことは重要である。1株10ドル前後で取引されていたAmazonの株式は、2002年1月末現在15ドル前後まで上昇している。半年前に書いた「Amazon.comの戦略転換」では、「最終的にAmazonが、ネット上の巨大総合小売店になるのか、いずれ手持ち資金を使い果たしてしまうのかは誰も分からない」と書いたが、どうも前者になる可能性が高い気がしてきた。

さて、実世界でも金脈を探す山師がみんな大金持ちになったわけではない。19世紀半ばのゴールドラッシュでも、お金持ちになったのは、採鉱用の道具を売った人や酒場の経営者、ジーンズを作ったリーバイ・ストラウスだといわれている。それに、インターネット革命はまだ始まったばかりで、ネットバブルの崩壊はインターネット革命の「始まりの終わり」に過ぎない。インターネットに金鉱を見つけられるチャンスはまだまだあるに違いない。自分に運と才覚があると思うならば、大いに挑戦する価値はあるのではないだろうか。

### 参考文献

1) スザンナ・バットン: B2C eコマースに失敗しない方法教えます, CIO Magazine 2002年2月号, pp.80-87.

(平成14年1月31日受付)

この連載は今回が最終回です。ご愛読ありがとうございました。