



慶應義塾大学ビジネス・スクール

オムロン(株) グーパス推進部

オムロン株式会社ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネスカンパニー（以下「SSB」と略す）グーパス推進部長 竹林一氏は、同カンパニーの新規事業として発足した携帯電話を使ったコンテンツ・サービス事業「Goopas」（以下「グーパス」）の将来戦略について思いを巡らせていた。

グーパスとは、「自動改札機連動型情報配信サービス」のことである。グーパスの会員となった鉄道利用者が定期券を駅の自動改札機に通すと、いろいろなコンテンツがその利用者の携帯電話にメール送信されるサービスである。2003年2月より小田急線で導入され、現在会員数3万人にまで成長している。

これまでSSBは、機器販売および機器の保守サービスをメイン事業としてきた。このグーパスはSSB初めてのサービス事業として立ち上がった。課題がたくさん待ち受ける中で、どんな戦略で、どんな組織で運営をしていくかを意思決定することは、今後のグーパスの成長を左右するものだった。竹林氏は、グーパス事業の利益だけでなく、カンパニーそしてオムロン全体にとって価値を構築できる戦略とは何かを考えていた。

オムロン株式会社

オムロンの沿革

オムロンの創業は1933年（昭和8年）のことである。カリスマ経営者として勇名をはせた立石一真氏が、レントゲン写真撮影用タイマの開発会社・立石電機製作所を、大阪市でスタートさせたことに始まる。タイマの生産が軌道に乗ったころ、レントゲン用タイマで使っていた継電器を配電盤メーカー用に改良し、さらに過電流継電器、限時継電器などへ製品開発を次々と広げていった。販売地域も京都や神戸、東京へと徐々に拡大した。

事業は順調だったものの、第二次世界大戦の最中1945年の空襲で、東京出張所と大阪本工場を焼失した。かろうじて危機の備えとして建設を進めていた京都府御室の分工場が同

このケースは慶應義塾大学ビジネススクール山根節教授の指導のもとで、高谷麻夕（MBA25期）が公表資料と取材によってクラス討議の資料として作成した。（2003年9月）

年8月完成したが、これ以降京都が本拠地となった。

終戦後、物資は不足していたものの、電力の復興が早く豊富にあることに着目した立石氏は、火力調節可能な「五徳付き電気七輪」を開発した。これが主婦層に爆発的に受けた。それ以後女性用ヘア・アイロン、万年マッチ、橐（なつめ）型卓上ライターなどを次々に開発し、戦後の再スタートを勢いよく切ることができた。

現在のオムロンの礎を築く上で重要な転機となったのが、1952年だった。この年、立石一真氏は、日本の能率学の草分けである上野陽一氏を囲む勉強会に出席した。その席上で立石氏は「オートメーション」の話の聞き、強い関心を抱いた。「オートメーションこそ将来有望な市場であり、それに必要なのは制御部品である」と立石氏は考えた。さらに西医学や西式健康法の創始者である西勝造氏を囲む勉強会の席上では、自動化・無人化への可能性を示唆する「サイバネティクス」という言葉に強いインパクトを受ける。

2人の師からもたらされた新鮮な知識に感銘を受けた立石一真氏は、翌年米国中小電機工場視察団に参加する。このツアーで米国のオートメーションの現状をつぶさに視察した。この視察から、日本の将来がオートメーション化にあることを確信した立石氏は、オートメーション用機能部品としての制御装置の開発を社員らに命じる。そしてまもなくマイクロ・スイッチや小型限時継電器などが開発され、世に送り出されていった。時あたかも、産業界では自動化が急速に進展し、制御装置の需要も高まりつつあった。オートメーションはあらゆる業界に普及していくこととなった。

このように創業者・立石一真氏の先見の明により、幅広く産業界に影響を及ぼしながら、その後オムロン(株)は発展を遂げたのである（創業から現代に至る沿革は、資料2参照）。オムロン(株)は現在では資本金：640億円、単独売上高：3,505億円、連結売上高5,350億円、オムロン(株)従業員数5,500人、オムロン・グループ従業員数23,000人を抱える企業となっている（2003年3月期。資料1参照）。

カンパニー制の導入

オムロンは事業の拡大に伴って、1999年に独立採算制である「カンパニー制」を導入し、2003年7月現在、以下の5つのカンパニーで構成されている（資料5参照）。

- 1) インダストリアル・オートメーションビジネスカンパニー (IAB)
- 2) エレクトロニクスコンポーネンツビジネスカンパニー (ECB)
- 3) ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネスカンパニー (SSB)

4) アドバンスト・モジュール・ビジネスカンパニー (AMB)

5) オートモーティブエレクトロニクスコンポーネンツカンパニー (AEC)

オムロンの事業の柱となっている「IAB」、「ECB」、「SSB」の概要は、以下のとおりである。2002年度の売上構成は、IAB：37.8%、ECB：25.9%、SSB：21.8%¹となっている（資料6）。

5

1) IAB (Industrial Automation Business Company)

大量生産から多品種少量生産の時代へと、製造業を取り巻く環境は大きく変化した。いかに顧客のニーズに柔軟かつ迅速に対応し、より高品質な製品を効率的に生産するかが製造現場の課題となっている。IABは製造業各社をパートナーとして、生産ラインのサポートおよび生産現場の問題解決を事業として行っている。生産現場の安全対策、環境保全、生産性向上などといった課題解決をも含むソリューション事業である。提供する製品群としては、FAに不可欠なスイッチ・タイマや、それらを制御するコントローラ、品質を見分けるセンサなどが主力である。

10

IABは、創業者立石一真氏の「製造業界のオートメーション化」という伝統を反映したカンパニーといえる。2002年度の売上構成比はオムロン全体の37.8%と群を抜いて高い。

15

2) ECB (Electronics Components Business Company)

モバイル機器や家電製品などの性能向上のためには、内蔵電子部品の進化が不可欠である。ECBではデジタル家電や自動車、OA機器、モバイル機器やIT関連機器といった幅広い分野の製品に対して、リレー・スイッチやコネクタなどの高性能電子部品を提供している。

20

3) SSB (Social Systems Solutions Business Company)

金融、駅務、交通の分野において、オムロンは社会基盤となる様々なシステムを世界に先駆けて開発してきた。例えば1964年に電子式自動感应信号機、1967年に実用化された自動券売機と自動改札装置による無人駅システム、そして1971年にはオンライン現金自動支払機を開発している。SSBではこれら社会インフラの公共サービス各社に対し、トータル・ソリューションを提供している。

25

後述する「グーパス推進部」は、このSSBに属するカンパニー直轄の一事業部門である。

30

¹ 2002年7月に旧SSB（ソーシャルシステムズビジネスカンパニー）は、現在のSSBとAMBに分割された。上記売上構成は旧SSBでの数値。

各産業分野との協創とオムロンの発展

このようにオムロンはさまざまな産業分野に対して製品を供給し、顧客の信頼関係を構築し、産業の発展に貢献し、成長してきた企業といえよう。2000年に発表された10年後のオムロン像を示した「GD2010（Grand Design for year 2010）」では、これまで築き上げてきた各企業との関係をさらに強め、ITネットワークを活用することで知識やノウハウを共有し、顧客への価値を高める姿を探索しようとしている。

10

SSBカンパニー

「グーパス推進部」が属するSSBカンパニーは、①金融部門、②駅務部門、③交通部門、④サービス部門からなる。SSBの売上高は1,167億円であり、それぞれの売上構成比は、金融部門31%、駅務部門20%、交通部門11%、サービス部門38%である（資料6）。

15

金融部門

SSB事業の第一の柱である金融部門は、ATM・両替機等の機器や、顧客へのソリューションを提供する部門である。この事業も、駅務事業と同様に「自動化・省人化」というソーシャルニーズが始まりだった。

20 オムロンは1965年、米国オートマチック・キャンティーン社からの要請で、「クレジットカード用自動販売機システム」の開発を成功させた。1969年には磁気カードを使用した「オフライン・キャッシュ・ディスペンサ（現金自動支払機）」を、住友銀行新宿支店および梅田北口支店で稼働させた。さらにその2年後には三菱銀行本店で、中央コンピュータに接続した本格的な「オンライン・キャッシュ・ディスペンサ」を世界で初めて稼働させた。

25

現在ATMは進化を遂げ、銀行などの金融機関にとってなくてはならない機器となっている。さらに銀行と顧客をつなぐパイプ役として、より顧客ニーズにあったサービス提供を行えるまでになっている。

30

駅務部門

SSBの第二の柱である駅務部門は、改札機・券売機等の機器販売や、それに伴う顧客へのソリューション事業を提供する部門である。

駅務部門の先駆けとなった自動改札機の開発が始まったのは、1960年代半ば頃である。当時高まりつつあった鉄道業務の合理化へのソーシャルニーズに応えたものだった。特に出札業務に関する自動化・省人化が求められていた。

オムロンは1965年、国鉄（現・JR）神戸駅に「多能式電子自動券売機」を納入した。続いてシステムカード技術を生かして「カード式定期券発行機」を開発した。また近畿日本鉄道・近畿車輛技術研究所との共同研究により、「自動改札機」を開発した。

その当時大阪万博が控えており、大阪千里の会場建設が進行し、阪急電鉄も千里丘陵の開発を進めていた。阪急は1967年、北千里駅開設と同時にオムロンの自動改札機を設置し、世界初の「無人駅システム」を誕生させた。この自動改札機は、投入された切符を即座に見分け送り出すという「メカトロ技術」に強みを持ち、高い技術優位性をもつものであった。その後、この技術は空港のボーディングシステムなどにも活かされ、広がった。オムロンの駅務システムは、業界ナンバーワンの地位を築くまでになっている。自動改札機、自動券売機等駅務機器において過半数近くのシェアを持ち、鉄道会社本部内で稼動する収入管理、運用管理といったサーバーに至ってはその大半のシステムを担当し他社を圧倒している。このオムロンの実績が、後に交通プリペイドカード「パスネット」を生み出す基盤となった。パスネットは現在鉄道会社21社の自由な相互乗り入れを可能にしたものであり、その構築にはオムロンの技術とネットワークが貢献した。

交通部門

SSB事業の第3の柱である交通部門は、交通管制システムや信号管制機器等を製造販売している。

交通管制システムの開発は、オムロンのサイバーネーション革命の第一歩として1964年に始まった。開発の始まりは、1963年に開催された東京国際見本市に出展された電子自動券売機と両替機であった。そのときの米国館のテーマも自動販売機だったが、オムロンの技術はアメリカの技術を凌駕するものだった。

この自動販売機と両替機の新しい技術は、科学警察研究所の目にとまり、「車両検出子」の開発を依頼されることになった。その結果、1964年に電子自動感應信号機が開発され、京都市川原町通三条と東京都九段三丁目の交差点に初めて導入された。翌年には、大阪浪速筋交差点で「線の制御」に成功し、さらに1966年には東京銀座の30数ヶ所の交差点をマトリックス化した「面の制御」へと技術を発展させていった。

この技術は今日の交通管制システムの礎を築くものとなった。現在では車の交通量や渋滞情報を集中管理する交通管制システムや、渋滞を緩和するETC（ノンストップ自動料金

受収システム)へと発展を遂げている。

SSBの事業部門はいずれも社会的ニーズに応え、業務の効率化や単純業務の開放、生活者の利便性を追及した事業である。これは創業者・立石一真氏が提唱した「機械に出来ることは機械にまかせ、人間はより創造的な分野での活動を楽しむべきである」という企業哲学の実践といえた。

SSBの課題と新規事業の模索 --- グーパス事業発足までの経緯

1999年に導入されたカンパニー制によって、SSBなど各カンパニーは独立採算制の下、利益追及を求められていた。このような中で、SSBではいくつかの問題を抱えて始めていた。一つは収益の先細りに対する懸念、そしてもう一つは技術革新によって、これまで築き上げてきたオムロンの技術優位が崩れてしまう懸念だった。

SSBの売上高推移は、2000年度1,419億円、2001年度1,281億円、2002年度1,167億円だった。営業利益はそれぞれ64億円、△30億円(営業損失)、12億円と推移してきた(資料7)。他のカンパニーが売上高および営業利益率を増加させているのに対して、SSBの収益は減少傾向にあった。

これまでのSSBの事業は、ATM・CD・改札機・券売機・信号機といった端末を中心とした機器販売が、売上高の大半だった。そしてSSBの成長は、その端末の機能アップに支えられてきた。しかし、金融機関の投資意欲低下や公共投資の抑制といった環境悪化とともに、業界内での競合激化により機器販売は価格競争に追い込まれつつあった。このような状況を打破するには、業務効率化や機器のコストダウンを断行しなければならなかった。その効率化が功を奏して、2001年度から2002年度にかけて営業利益率は向上した。しかしそれでも、今後の収益先細り傾向は否めなかった。

もう一つのSSBの課題は、技術だった。SSBの基盤技術は、切符や現金といった媒体物のハンドリングと、紙幣等の認識技術といえた。これをベースに多くのシステムへと発展し、成長を遂げることができた。しかし、この基盤技術が将来に渡って優位性を維持できるのかということが、問題として浮かび上がってきたのである。

自動改札機は、オムロンの技術が結集したものであり、その結果過半数近い市場シェアを得ていた。しかし近年の技術動向はICチップへと流れつつあった。またオムロン主導で取り組んできたパスネットのシステムも、一度導入されてしまえば、保守・運用のニーズはあるものの、機器の大量受注を継続的に受けることは困難となる。

SSBはこのような問題の中で、これまでに納入し作り上げたインフラを利用した、新しい事業が求められた。SSBにとって、将来再び成長を望める新規事業の創出が強く期待された。そのために若手の精鋭が集められた。

5

グーパス推進部の発足

2000年6月グーパス推進部の前身となるK-PJが、SSBカンパニー長直轄のもとで発足した。プロジェクト・チームに与えられた課題は、これまでに培って来たSSBのインフラを利用し、収益が見込める新規事業を生み出すことであった。またその事業は、オムロンの中期計画目標「GD2010」における「オムロンを中心とした協創ネットワークを形成することが可能で、かつ企業価値の最大化に貢献する市場に資源を集中していく」という方針に、見合う新規ビジネスであることが求められた。SSBの中でも最も優先度の高い事業と位置づけられた。

10

そのため新規事業の企画メンバーとして、各事業分野のエキスパートが2～3名ずつ集められた。近未来の技術革新がどんな領域で進むか、といったテーマから議論が始まった。まず携帯電話に注目した。携帯電話は若者からビジネスマン、シニア世代まで広がり、普及率約80%を超える現代の必需品となっていた。そして携帯電話自体の進化だけでなく、携帯電話を使ったインターネット利用の領域拡大には目を見張るものがある。携帯電話にチャットや金融決済、オンライン・ゲーム、GPS、テレビーetcが付加される姿が見えてきた。

15

20

そこで最初のプロジェクト・チームでの検討は、「携帯電話機が既存事業や機器自体にどのような影響を与えるのか」ということに絞り込まれた。そこから新しい「何か」を創造することがプロジェクトの最初のテーマとなった。例えば次のような議論が交わされた。

- ①携帯電話がどの程度のスピードで、どこまで進化するか
- ②金融・駅務・交通といったSSB事業に携帯電話がどんな影響を与えるか
- ③SSB事業との組み合わせが可能か。それはどの程度の市場インパクトか
- ④どのようなビジネスモデルが構築できるか

25

こんなテーマに関して、メンバーたちは議論に次ぐ議論を重ねた。結果として「駅務部門」をターゲットとすることになった。その理由は、次のようなものだった。

第一に、携帯電話の進化によって電子的な価値が導入され、人々がパーソナルIDとして日々持ち歩くようになれば、一日の中で最も使われる場所が「駅」であろうという点がある。これまでの切符や定期券は紙メディアから、パスネットなどのような磁気媒体へ

30

移行した。さらにICチップという非接触媒体が出現した。今後はチケットという媒体自体がなくなり、その役を携帯電話が担うだろうと予想できた。そこで「この事実と新規事業との融合がどう起こるか」を議論した結果、一日4回は必ず使われるのが「駅」と考えられたのである。

- 5 二番目の理由は、オムロンの駅の改札機は過半数近いシェアがあり、また鉄道会社の収入管理、運用管理とサーバーなど後方システムの大半を構築してきた実績があった。プロジェクト・チームにパスネットの開発を主導した人材が含まれていた。その人材は鉄道事業者のコンピュータ・システムの全貌を熟知していた。この駅務事業に張り巡らされたインフラや、後方システムを含めたデータの流れをうまく活用することによって、新事業が
- 10 創造できるのではないかと考えられたのである。

こうして駅務部門のインフラを利用し、携帯電話と連動させるモデルが考えられた。駅務部門のインフラを利用するには、まず人々がどのように電車を利用するかを知らなければならぬ。鉄道の乗客の行動は、おおまかに次のようである。

- ①切符を購入し、
- 15 ②切符あるいは定期券を使って自動改札を通り、
- ③電車を待ち、
- ④電車が来たら乗り、
- ⑤目的地に到着する
- ⑥電車を降り、自動改札を出る

- 20 これらの過程の中で、いくつか注目すべきポイントが見出された。それは、1) 自動改札を通過してから目的地に到着するまでにはかなりの空き時間があること。さらに、2) 定期券を使って自動改札を通過した場合、誰がいつどの改札機を通り、何処まで行くかが把握できること。つまり定期券で人物属性がわかる上に、空間移動と時間をおおまかに把握できるということだった。電車を待つ時間や、目的地へ着くまでの車中の空き時間をター
- 25 ゲットに、人々に〈何か〉を提供できればビジネスになるのでは？ さらに特定の属性の人々に対して特定のタイミングで〈何か〉を提供できれば大きなビジネスに結びつくのではないか。

- しかし収益性の高いビジネスモデルが設計できなければ、事業を大きく成長させることはできない。駅務の分野で、どんなサービスや収入獲得のビジネスモデルが構築できるの
- 30 かが検討された。そこで第一弾として、人々に自動改札機を通じて情報を提供するというコンテンツ・ビジネスが生み出された。それが“自動改札機連動型情報配信サービス (=グーパス)”だった。

グーパス(Goopas)事業

グーパスの仕組み

グーパスの仕組みはこうである。定期券が改札口を通過したとき、自動的に利用者を識別し事前登録情報を参照しつつ、改札通過の約30秒後にその利用者の携帯電話あてにメールが送信される。定期券にはIDが割り振られているため、グーパスは利用者の属性に応じて異なる情報を配信することができる。

グーパスの会員申し込み用紙には、あらかじめ割り振られた定期券のID番号や、年齢、性別、携帯電話のメールアドレス、興味のある情報のジャンルなどを記入する必要がある。配信情報には、イベントやチケットに関する情報、タウン情報、豆知識やクイズなどの暇つぶし情報—etc、さまざまである。これらコンテンツに、割引クーポンやポイントがたまる仕組みも盛り込まれてある（下の〈図表1〉参照）。

〈図表1：グーパスの提供コンテンツ〉

【 選択情報 】		【 レギュラー情報 】	
・グルメ情報	・英語情報	・雑学辞典	・心理学
・エンタテインメント情報	・口コミ情報	・街の噂	・優待券・招待券
・トレンド情報	・キャンパス情報	・クイズ	・クーポン
・ヘルシー情報	・タウン情報		
・ビジネス関連情報			

2003/9月末の小田急グーパス提供コンテンツ例

配信は1日4回。往復の出発駅と到着駅の改札を通過した時点である。配信メールの内容は、「今日は何の日?」「上映中の映画の人気ランキング」といった一般的な情報に加えて、「下北沢駅から1分のパンがおいしいカフェ」「週末のフリーマーケット情報」など、沿線の店やイベントの情報もある。コンテンツはオリジナルで、制作は情報誌の発行会社“ぴあ”が担当している。携帯電話のメール受信料を除けば、年会費や情報提供料などはすべて無料である。

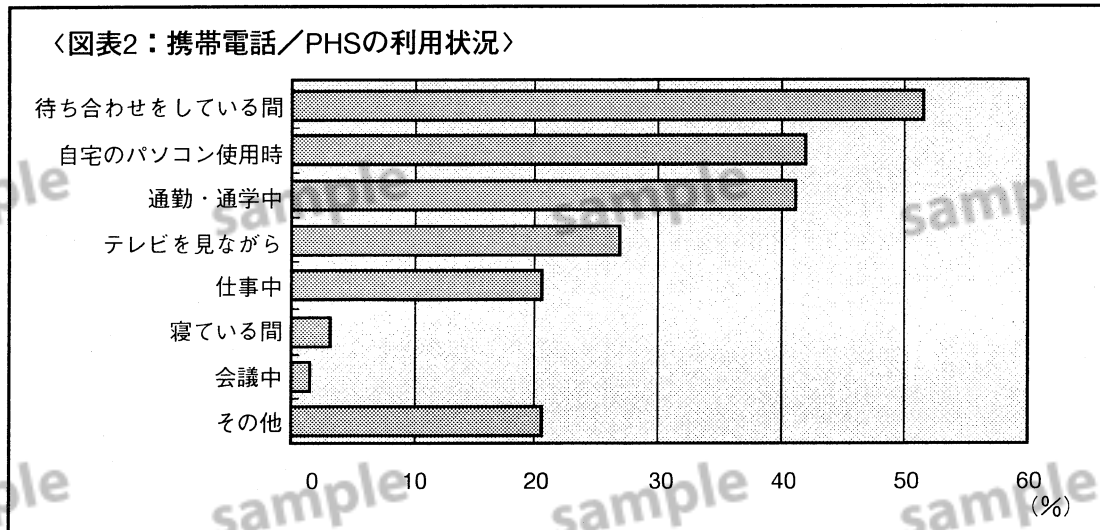
自動改札機でID番号を検知できるので、乗客が改札機を通過した瞬間にID番号と通過時間、通過した改札口を特定できる。定期券の乗客なので、降車駅も予想できる。

グーパスの特徴

グーパスの一つの特徴は、「改札を通ったタイミングで情報が配信される」ことである。

この配信タイミングは、会員が電車を待っている時間帯、あるいは降車直後の時間帯であり、状況を特定できるのが利点だ。しかも通勤や通学の途中であり、あるいは待ち合わせの時間であると考えられるので、携帯電話の利用頻度が高いタイミングにも一致している（下記〈図表2〉参照）。

5



10

出典：モバイル・コンテンツ・フォーラム「携帯電話/PHSに関する調査」（2001年11月発表）

15

グーパスの情報提供のタイミングがいいことは、アンケートなどへの反応の早さからも実証されている。ある商品紹介のアンケートを実施したところ、何と10分以内に配信会員の半数から回答が寄せられた。他の手段で同様の回答数を集めるには、パソコンのメール配信で2～3日、携帯電話のアドレス配信でも2～3時間はかかるという。したがって10分

20 分で半数が回答という早さは、驚異的である。改札口からホームに入り、電車を待つ時間などは、アンケート回答にはうってつけの暇な時間なのかもしれない。

さらに二つ目の特徴として、「方向性がわかる」ことが挙げられる。今現在、勤務先や学校に近い駅に到着したばかりなのか、それともこれから自宅に戻ろうとしているのか、こんなことが高い確率で推測できる。

25

そして三つ目の特徴が、特定のユーザーに向けて情報発信できるという点だ。例えば特定の駅を通過中の20～30代の女性だけに、特定のコンテンツの配信が可能である。

これらのグーパスの特徴は、ユーザーの状況や目的に合わせたコンテンツ提供ができるため、ユーザーから見ても魅力的である。竹林氏は「例えば新宿に着いた時に、すかさず新宿周辺の情報を提供できるのは、このサービスが世界初」と胸を張る。

30

さらに広告主にとっても魅力のあるシステムとなりうる。竹林氏は「今日はユーザーにこの駅で降りてもらおうといった具合に、ユーザーを誘導できる。背中をちょっと押して

あげるだけでいい。そうした『ワン・プッシュ・マーケティング』には格好のサービス」と言う。

さらにユーザーへのコスト負担が少ないという点も、特徴に挙げられるだろう。既にユーザー自身が持っている携帯電話に、定期券を組み合わせるだけで済むからである。NECは2000年12月～2001年3月の間、島根県の松江市でGPSを利用した、あるサービス実験を行った。それは顧客の位置をGPSで把握し、その位置に応じて観光情報を提供するというものだった。しかしこのサービスは端末の普及が前提であり、それがネックだった。GPS内蔵端末を持ったユーザーが増えなければ、ビジネスとして成り立たないし、コンテンツの充実も進まない。これとは対照的に、ユーザーにコスト負担を強いることがないのはグーパスの強みといえた。

またオムロン側のシステム構築についていえば、インフラは既に整っていた。JR東日本を除く首都圏の主な21の鉄道事業者では、自動改札機を通れるプリペイドカードの「パスネット」が共通で利用できる。このパスネットはパスネット協議会と自動改札機製造の最大手であるオムロンを中心に、システムの標準化が進められたものである。したがってグーパスのサービスは、既存の自動改札機に更新されたソフトウェアを組み込むだけで対応することができた。自動改札機の機構系を変更する必要は一切なかった。ユーザーにとっても事業者にとっても、敷居の低いコンテンツ配信サービスといえた。

パイロット・テスト結果と広告主の評価

グーパスを担当する事業開発部は2001年9月から2002年3月にかけて、東京急行電鉄の協力のもと、東急東横線が結ぶ東京・渋谷と横浜・桜木町までの間の中目黒を除く22駅で、1万人の会員を募集して実証実験を行った。

実験の結果によれば、メールに掲載した広告のクリック率が6ヶ月間を通して20～30%をキープした。配信した後、半数の会員が10分以内に反応してきた。通勤時間帯の午前7時から9時までは、特に反応が良かった。グーパスのサービスの加入期間が長いほど、クリック率が高まるのも特徴だった。ある店がサンプル配布による集客作戦にグーパスを使ったところ、告知メールに対して2割前後が返信し、1割が実際に足を運んだ。

グーパスなら、例えば「渋谷の街に着いたばかりの20歳代の女性」だけに販促情報を配信することができる。街角で手当たり次第に試供品を配るのは違って、特定の層に狙いを定めることができる。会員以上にこの仕組みに魅力を感じるのは、広告企業側かもしれない。

広告主の1社である資生堂はグーパスを通じて、「駅の近くの店で化粧品の試供品を配っ

ている」と流した。また日本コカ・コーラは、「携帯電話にプリペイドカードの機能を持たせて自動販売機でジュースを買う（Cモード）」という新しいサービスの実証実験への集客に、グーパスを利用した。同社マーケティング本部Eベンチャーマネージャー富永朋信氏はグーパスを、「特定場所への集客手段として有効」と評価する。

- 5 竹林氏はこの好結果を、「駅で電車を待っているときに、メールを読むことが習慣化した」ためと見ている。

本格稼働と新しいサービスの導入

2003年2月小田急電鉄は、このサービスを全線に本格導入した。会員数は約3万人を超えるまでに成長している（2003年9月現在）。男女別内訳は、男性約18,900人（全体の63%）、女性約11,100人（同37%）である。年齢別では20代が一番多く、次いで30代、40代と続く。現在のサービスは、定期券をもつ利用者限定していることもあり、職業別では会社員（会社役員・派遣社員・公務員を含む）が全体の73.0%を占める（資料9）。広告収入によって収益を上げる事業だけに今後の課題は、いかに会員数を増加させ、いかに退会率を減少させるかにかかっている。特に現在の消費のリード役は若い女性であり、広告主のターゲットも20代～30代の女性である。この層を増やすためにも、ターゲット層が魅力を感じる情報や、エンタテインメント的におもしろいサービスを提供していかなければならない。そのために新たなサービス提供が始まっている。

その一つが、20代～30代の女性たちが特に敏感なファッションや雑貨の情報提供である。これは2003年7月から始まったサービスで、三井物産とマガジンハウスが共同運営する物販サイト「ミニmagnetcafe」で扱う商品の情報を提供している。ユーザーがより魅力を感じるように、朝の通勤時間帯には仕事の用品類、帰宅時には家庭用雑貨といったように、時間帯で商品を変える事も可能である。現在利用者は受け取ったメールから直接物販ホームページに移動でき、商品購入もできるようになっている。また2003年9月から利用者全体に対して、日本コカ・コーラが提供する「Cモードの割引券」が、グーパスを通じて配布されている。

さらに2003年9月12日のプレス・リリースから、グーパスの仕組みを利用して「アンケート調査」を請け負うグーパスリサーチ事業を展開することになった。会員に対しメールを送信し、アンケートのサイトに誘導する仕組みである。電車の待ち時間を利用するため、約20%という高い回答率が得られ、しかも回答までのレスポンスの早さが売り物になっている。

グーパスの課題と今後の戦略

グーパス推進部はグーパスのサービスを、現在の定期券所持者だけでなく今後展開されるICカード利用者（定期・プリペイド・ポストペイドの利用者）へ広げたい考えである。そうなれば通勤、通学だけでなく、余暇を過ごすユーザーに対して情報を提供することが可能になる。将来的にICカードや携帯電話機で運賃を自動的に決済できるようになれば、ユーザーが改札を素通りするだけで運賃を引き落とすサービスも始まることになるだろう。それに合わせて状況に適した情報を提供するアプローチも、グーパスに可能かもしれない。さらにSSBが提供するインフラである、空港のボーディングシステムやATMへと活用範囲を広げることできるだろう。

このようにグーパスは、近未来的に大きな発展可能性を秘めている。しかし竹林氏は、グーパス自体を大きく発展させるためにも、短期的に乗り越えなければならない壁が立ちはだかっていると考えていた。

例えば移り気で飽きっぽい現代の消費者を、グーパス会員としていかに留めるべきか。また広告主にとって継続的に魅力ある存在となるにはどうすべきか。グーパスリサーチや物品販売との連動等の新たなサービスモデルをいかにタイムリーに開発していくか。

さらにグーパス事業は従来のオムロンの既存事業と全く性質を異にしていた。したがってSSBやオムロン・グループの中でグーパス事業を今後どう位置づけるべきか、それはもっとも大きなテーマと考えられた。

〈竹林氏へのインタビュー（抜粋）〉

Q：なぜコンテンツ・ビジネスから事業をスタートしたのですか？ 今後どのような展開を考えていますか？

実はこのビジネスを「情報のプラットフォーム」として位置づけています。何百万人、何千万人という通勤・通学客とアクセスできるプラットフォームです。今までは鉄道事業者に、現金の決済を合理的に行う収入管理のプラットフォームや運賃を作成する運用管理のプラットフォームを構築してきました。しかし現在鉄道事業者の中で、顧客とのコミュニケーションのためのプラットフォームはもっていませんでした。そこで次ぎコミュニケーションのプラットフォームを鉄道事業者に提供するのを我々だと考えています。あとは、それをどのようにして活用していけるかです。その一つとして入りやすいのがコンテ

ンツ・ビジネスでした。

このコンテンツ・ビジネスを細かく考えた場合、広告モデルからスタートしていろいろなサービスが展開できそうだと思います。現状では確かに広告ビジネスですが、それはあくまでも第一段階に過ぎない。その展開としては、例えば各種通知サービスとして「運行情報配信」があります。これは小田急電鉄では既に始まっています。こんなサービスなら、鉄道事業者側がASPとして使用するモデルになるかもしれません。また9月12日にリリースしたグーパスでのアンケートを利用したリサーチ事業は、B-to-Bということでクライアント側から収益を得るようなモデルにもなります。さらにそれが深まって会員から収益を得るようなモデルもできるだろうと考えています。

10

Q：グーパスの将来戦略は、コンテンツを積み重ねるのと、インフラを押さえるのと2つの方向が考えられますね。インフラを押さえないと単なる広告屋やアンケート屋といった見方をされる恐れがある一方で、インフラを押さえようとするると軋轢がありそうですよね。ジレンマを抱えているように見えます。

15 このシステムやプラットフォームを小田急電鉄でスタートさせていますが、今後他の電鉄で採用してもらった場合、そのインフラにどのような形で参画させていただき、どのような付加価値を提供させていただけるのかが重要だと思います。

例えば、オムロンに対して「軒を使わせてあげよう」となるのか、これはユーザーにとっても、鉄道事業者にとってもおもしろいものだから、WIN-WINの関係で一緒にやってみようと思ってもらえるかどうか重要なところだろうと思います。いずれにしても、まず現在サービスが実際に始まっている小田急さんのところで、きちんとサービスが回っている、こんなに利便性が高い、ユーザーも喜んでいる、鉄道事業者にも利益があったということを、しっかりと証明しなければならないでしょう。

20 **Q：**鉄道事業者からの評価はどうか？

鉄道事業者もグーパスを収益事業と見るか、それともサービスと見るのか分かれていますが。ただ鉄道事業者としては、この情報配信のプラットフォームというコミュニケーション・ツールを大きなコストをかけずに手に入れられるというのは大きいです。

30 これまで通勤・通学客と鉄道事業者がコミュニケーションをとるということはほとんどありませんでした。大量にいかにか安全にお互いモノを言わずに運ぶかという世界でしたが、今後はいかに多くの人々を沿線に住まわせるか、あるいは沿線に住んでいることの価値観をどう訴求するのかというところが重要になり始めています。

鉄道事業者のゲーパスに対する評価は、高いと思います。まず第一に新しい収益源となりますし、顧客満足度を高められたという点でも評価をいただいています。

Q：IT分野で広告による収益モデルが軒並み崩れていく中で、コンテンツだけで収益をあげるのは難しいですよね。コンテンツだけで事業を考えると、ビジネスが小さくまとまってしまうか、大きくなる前に潰れてしまうケースが多いと思います。そこがコンテンツ・ビジネスの苦しさ。下手すると袋小路になってしまいませんか？

コンテンツを細かく、安く調達して事業が回り始めると、広がりがなくなってしまう。何を狙ってやっていくのかを間違えると、縮小してしまう可能性は大いにあると思います。基本的には鉄道事業者、ユーザー、提携事業者に対して、価値のあるビジネス・モデルを展開できるかがポイントでしょう。実は、これはゲーパスだけの投資ではありません。そこに情報という付加価値を入れ込めば、情報のモデルにも使えるし、実は他にもいろいろなモデルに使うことができます。まずは鉄道事業者のプラットフォームとしてゲーパスを行き渡らせる。その上で、鉄道事業者が個々のユーザーとのコミュニケーションが図れるようになるというのをベースに考えていくべきです。

ICカードや携帯電話の進化で、鉄道事業者が儲かるかといえば、必ずしもそうとはいえません。同じ機器の改造でもデータがサーバーに転送されるという仕組みの中で、それを決済だけに使用していたのでは、それはコストダウン・モデルでしかありません。あとそれによって何人、人が減らせるのかという話になる。しかし既にほとんどの駅には自動改札機が導入されており、ICになろうが、携帯電話になろうが機器コスト、メンテナンスコストは削減出来るかもしれませんが、大きなコストダウンにはならない。あるいはICや携帯電話になって、倍の人が乗るようになるかといえば、それも違う。

全く新しいプラットフォームを敷き詰めた上で、何ができるのかを皆で考えるような方向性を持っていかないと袋小路に入るかなとは思っています。そのためには、プラットフォームとしてどう展開していくのかを考えていかなければならない。広告だけで、いくら儲かって、どうこうして……という風に見てしまうと、こじんまりしてくる。発想の原点をどこに持ってくるかで、広げ方や攻め方には必ず二面性があります。

Q：ゲーパス事業は、駅というインフラをどこまで活用できて、その上にどういうコンテンツが乗せられるかという、「大きな研究」と位置づけるべきではないですか？ ただ鉄道会社が研究費をだすことは考えにくいので、オムロンの負担になります。このプロジェクトが立ち上がった経緯を考えると、各事業部が支えるくらいの気持ちで、オムロン・グ

ループが持っているプラットフォームを結集するくらいの構えでないといけないのではないですか？

このビジネスは、いろいろな意味でのネットワーク型にもっていかなければならないと
考えています。たとえば鉄道間を結ぶネットワークであり、業界間を結ぶようなネット
5 ワークです。そしてそこに必要なのがオムロンの中での他のカンパニーとの連携や、カン
パニー内の他の部門と連携です。それらを使って新しいネットワークの構築が十分に対応
可能だと思っています。だから他部門のやっていることにゲープスを付加価値として乗っ
けていってもらうようなモデル展開もしていかなければならないと思うし、そうしなければ
オムロンの宝の持ち腐れになってしまいます。

10

Q：一般論として社内のカンパニー制が、新規事業の障害になる場合がありますね？ 新規事業を長い年月をかけて育てていく土壌が整っていない場合に、社内事情がネックになるケースがよく見られます。

全くその通りだと思います。それはオムロンに限らず、日本企業全体の問題だと思いま
15 す。カンパニー制や事業部ごとの採算制になっていると、余計そういう傾向にある。

それだけに、各事業部と連携したWIN-WINのモデルを構築していく事が重要になって
くるともいえます。

Q：全社戦略は既に描けているのですか？

20 モデルを描くことは簡単ではないが、できると思います。しかし結局は実務のところ
が問題です。リアリティのところまで四苦八苦する。皆それぞれが採算を持って動いてい
るわけですから、相互のメリットを創り出していく必要があります。

またサービスは、機器よりも収益を上げるまでに時間がかかるから、その時に未来の戦
略が描けているかどうかにかかってくると思います。

25 組織論的な話になりますが、新規事業を始める場合、ゲープスのようにそのための部隊
を立ち上げるのも一つのやり方ですし、既存のビジネスをもっているところに新たにやら
せるというやり方もあります。それぞれの長所・短所をよく理解した上で方法論を決めて
いく必要があります。

30

参考文献

- ・オムロン株式会社 「Corporate Profile」
- ・オムロン株式会社 「2003年3月期（第66期）オムロングループ報告書」
- ・オムロン株式会社 「進化するベンチャーDNA～最適化社会へのソーシャルニーズ創造～」
- ・オムロン株式会社 「GD2010 Grand Design for year 2010 CONCEPT OUTLINE」
- ・日経情報ストラテジー 2003年2月号
- ・日経情報ストラテジー 2002年8月号
- ・日経ビジネス 2002年1月28日号
- ・日経エレクトロニクス 2001年8月13日号

5

10

15

20

25

30

資料1

■オムロン株式会社 概要

創 業 1933年（昭和8年）5月10日

設 立 1948年（昭和23年）5月19日

資 本 金 640億8178万円 （2003年3月末日現在）

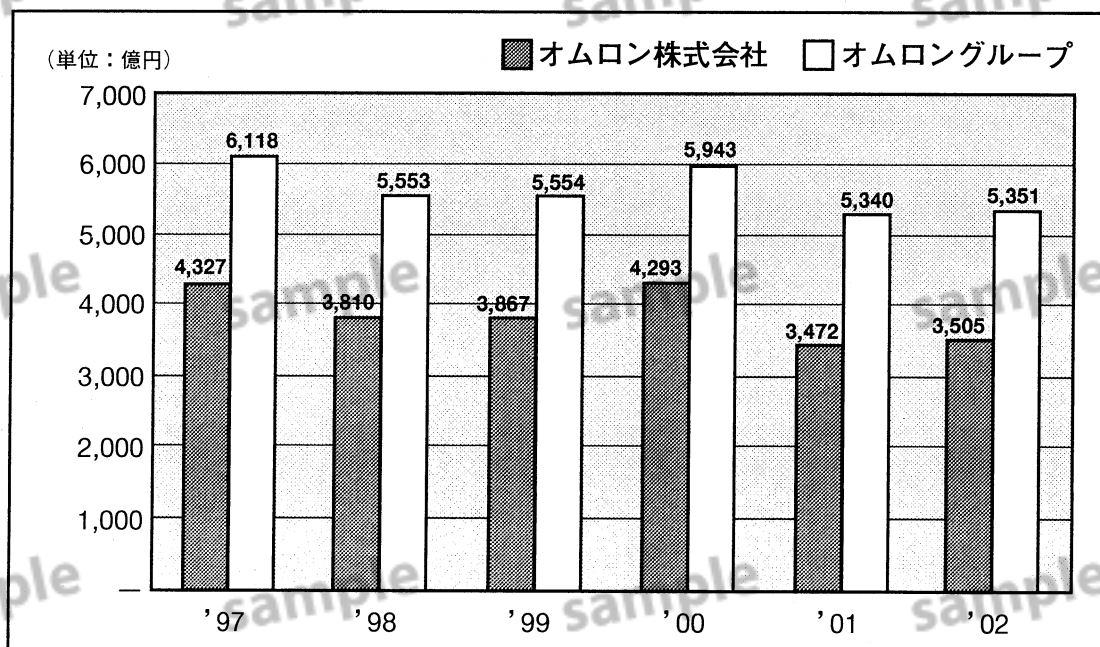
売 上 高 オムロン株式会社 3504億5900万円 （2003年3月期：単体）

オムロングループ 5350億7300万円 （2003年3月期：連結）

従 業 員 数 オムロン株式会社 5,491人 （2003年3月20日現在）

オムロングループ 23,504人 （2003年3月20日現在）

■単独および連結売上高推移



出典：オムロン（株）「Corporate Profile」より

資料2 沿革

- '33 ●レントゲン写真撮影用タイマを開発
●立石電機製作所創業
●誘導型保護継電器を製造
- '43 ●国産初のマイクロ・スイッチを開発
- '45 ●京都・御室に本社移転
- '48 ●立石電機株式会社設立
- '55 ●商品ごとに別会社で生産する方式のプロデュース・システムを創設
- '58 ●基本方針「品質第一」を明示
- '59 ●商標「OMRON」を正式に制定
●社憲を制定
- '60 ●世界で最初の無接点近接スイッチを開発
- '62 ●株式公開
- '63 ●電子式職権自動販売会計機を開発
- '64 ●世界初の電子式自動感應信号機を開発・設置
- '65 ●多能式電子自動販売機を国鉄(現JR)神戸駅納入
●クレジットカードによる自動販売システムを開発
- '67 ●阪急北千里駅に、世界初の自動券売機と自動改札装置による無人駅システムを実用化
- '69 ●国内初の大規模高速道路交通管制システムを阪神高速道路公団に納入
●国内初のオフライン預金自動支払機を開発・納入
- '71 ●世界初のオンライン現金自動支払機を開発・納入
- '72 ●国内初のPOSシステムを開発
- '73 ●全国で最大規模の大阪府警交通管制システム完成
- '78 ●現金自動預金支払機(ATM)を開発・納入
- '79 ●'78年度の売上高1000億円達成
●創業者立石一真が会長に、立石孝雄が社長に就任
- '80 ●国内初のホテル・カードシステムを開発
- '83 ●VIを実施し、商標を「」に改定
●大企業病撲滅に全社員で挑戦
- '84 ●'83年度の売上高2000億円達成
- '87 ●相談役に立石一真、会長に立石孝雄、社長に立石義雄が就任
- '88 ●京都本社・東京本社の2本社制になる
- '89 ●首都高速道路公団に神奈川交通管制システム納入
- '90 ●CIを実施し、社名を「オムロン株式会社」に変更
- '91 ●創業者・立石一真逝去
- '92 ●品質保証の国際基準規格ISO-9000シリーズを取得
●成田空港第二ターミナルに自動改札機を納入
- '93 ●羽田空港新ターミナルビルに自動搭乗システム、道路交通情報案内コーナーを設置
●身障者対応ATMを開発・発売
- '94 ●関西国際空港に空港施設資料料徴収の「PSFC」システムを納入
●フロンの使用を全廃
- '95 ●無線POSシステムを開発・納入
●簡単操作の自動取引装置「IX-ATM」を開発・発売
●会長・立石孝雄逝去
- '96 ●新交通管制センタを京都府警本部に納入・運用スタート
- '97 ●国内7事業所・海外1事業所でISO-14001取得
- '98 ●取締役へのストックオプション導入
- '99 ●カンパニー制の導入
●事業貢献度に応じて1件あたり最高1億円まで付与する特許奨励制度「スーパー特許報奨制度」を導入
●国内・海外全事業所でISO-14001取得
●執行役員制を導入
●業界初2000円札対応ATM・両替機を発売
- '00 ●オムロン創業記念館オープン
●オムロン京都センタービルオープン
- '01 ●誰でも操作が簡単なユーザー中心設計による新型自動券売機を発売
●総合警備保障と車両盗難防止サービスを開始
- '02 ●事業拡大の地域統括会社の位置づけを中国事業拡大の拠点として中国本社に変更
●中国の深に電子部品生産の新工場を開業
- '03 ●自動改札機連動型情報配信サービス「グーパス」を小田急電鉄と共同で本格稼働

出典：オムロン(株)「Corporate Profile」より

資料3 財務諸表

■貸借対照表

科目	14年3月期 (H14/3/31現在)		15年3月期 (H15/3/31現在)		増減金額
	金額	構成比	金額	構成比	
		%		%	
(資産の部)					
流動資産	295,113	52.0	277,498	50.5	17,615
現金及び現金同等物	79,919		70,779		9,140
受取手形及び売掛金	113,595		114,906		△ 1,311
貸倒引当金	△ 3,484		△ 2,755		△ 729
たな卸資産	75,446		74,617		829
繰延税金	20,139		13,001		7,138
その他の流動資産	9,498		6,950		2,548
有形固定資産	149,045	26.3	152,294	27.7	△ 3,249
土地	46,094		46,979		△ 885
建物及び構築物	99,455		108,547		△ 9,092
機械その他	137,710		133,672		4,038
建設仮勘定	11,313		8,642		2,671
減価償却累計額	△ 145,527		△ 145,546		19
投資その他の資産	123,241	21.7	119,574	21.8	3,667
関連会社に対する 投資及び貸付金	1,187		785		402
投資有価証券	30,861		43,431		△ 12,570
施設借用保証金	9,173		10,653		△ 1,480
繰延税金	64,305		43,901		20,404
その他の資産	17,715		20,804		△ 3,089
資産合計	567,399	100.0	549,366	100.0	18,033

		%		%	
(負債の部)					
流動負債	151,577	26.7	129,445	23.6	22,132
短期借入金	18,948		14,723		4,225
支払手形及び買掛金・未払金	67,773		60,000		7,773
未払費用	24,394		22,748		1,646
未払税金	4,095		3,832		263
繰延税金	643		315		328
その他の流動負債	23,727		26,635		△ 2,908
1年以内返済の長期債務	11,997		1,192		10,805
長期債務	40,315	7.1	42,796	7.8	△ 2,481
繰延税金	643	0.1	436	0.1	207
退職給付引当金	120,730	21.3	75,367	13.7	45,363
その他の固定負債	52	0.1	291	0.0	△ 239
少数株主持分	2,472	0.4	2,797	0.5	△ 325
負債の部合計	315,789	55.7	251,132	45.7	64,657

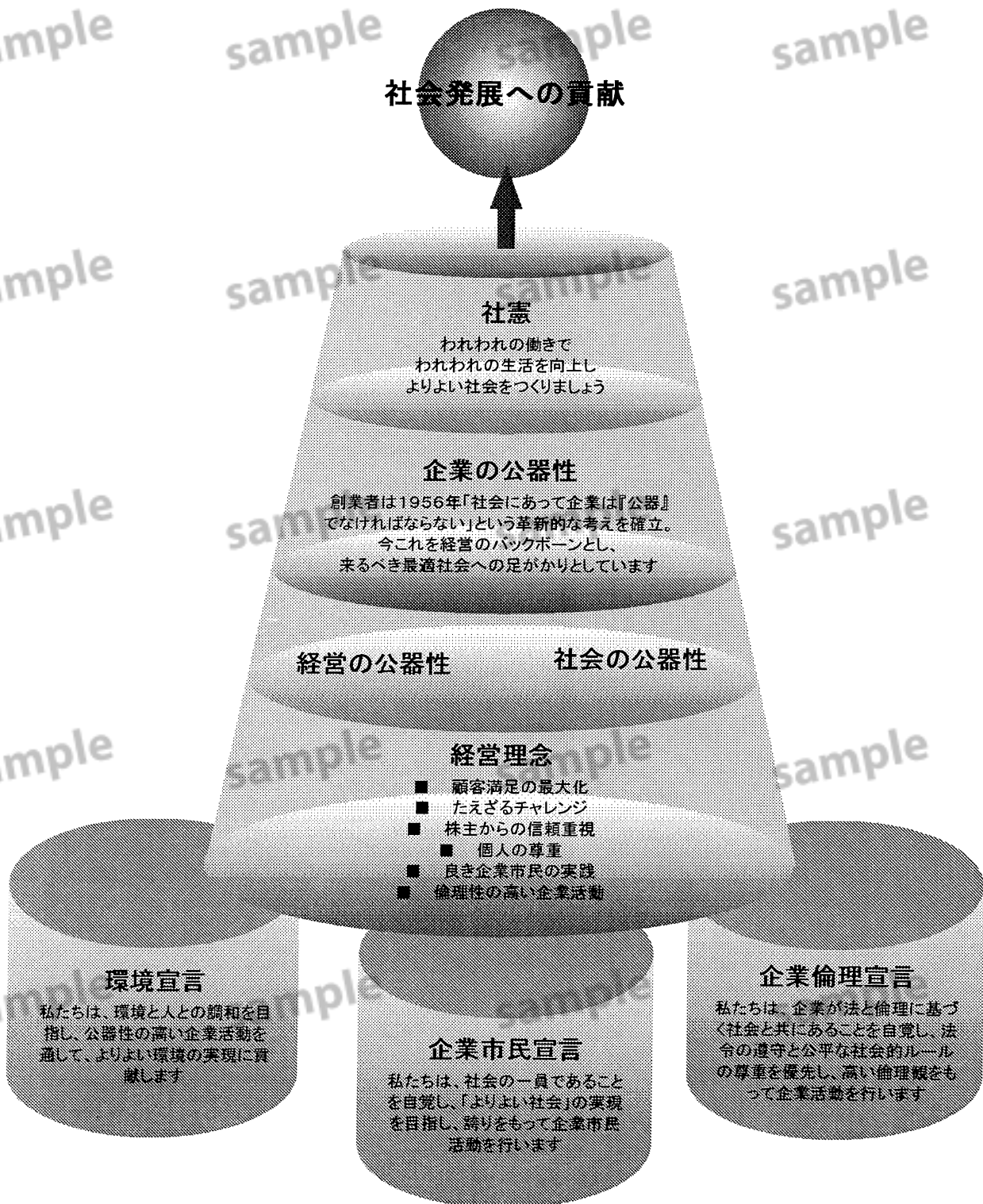
(資本の部)					
資本金	64,082	11.3	64,082	11.7	-
資本剰余金	98,705	17.4	98,705	18.0	-
利益準備金	7,619	1.3	7,660	1.4	△ 41
その他の剰余金	153,134	27.0	155,069	28.2	△ 1,935
その他の包括利益累計額	△ 59,909	△ 10.6	△ 25,363	△ 4.6	△ 34,546
為替換算調整額	△ 9,407		△ 7,402		△ 2,005
最小退職年金債務調整額	△ 48,708		△ 21,224		△ 27,484
未実現有価証券評価益	△ 1,716		3,331		△ 5,047
デリバティブ未実現損益	△ 78		△ 68		△ 10
自己株式	△ 12,021	△ 2.1	△ 1,919	△ 0.4	△ 10,102
資本の部合計	251,610	44.3	298,234	54.3	△ 46,624
負債・資本合計	567,399	100.0	549,366	100.0	18,033

■損益計算書

科目	15年3月期 (H14/4/1～H15/3/31)		14年3月期 (H13/4/1～H14/3/31)		増減金額
	金額	百分比	金額	百分比	
		%		%	
売上高	535,073	100.0	533,964	100.0	1,109
売上原価	327,413	61.2	353,429	66.2	△ 26,016
売上総利益	207,660	38.8	180,535	33.8	27,125
販売費及び一般管理費	135,112	25.3	134,907	25.3	205
試験研究開発費	40,235	7.5	41,407	7.7	△ 1,172
営業利益	32,313	6.0	4,221	0.8	28,092
支払利息	348	0.1	223	0.0	125
為替差損	575	0.1	1,506	0.3	△ 931
その他費用	26,658	4.9	27,865	5.3	△ 1,207
税引前純利益又は損失(△)	4,732	0.9	△ 25,373	△ 4.8	30,105
法人税等	3,936	0.7	△ 9,348	△ 1.8	13,284
少数株主損益およびその他	285	0.1	516	0.0	
当期純利益又は損失(△)	511	0.1	△ 15,773	△ 3.0	16,284

出典：2003年3月期（第66期）オムロングループ報告書

資料4 企業理念体系



出典：オムロン（株）「Corporate Profile」より

資料 5

■オムロン(株)組織図 (2003年7月現在)



出典：オムロン (株) 「Corporate Profile」 より

資料 6

■2002年度売上高構成比（連結ベース）

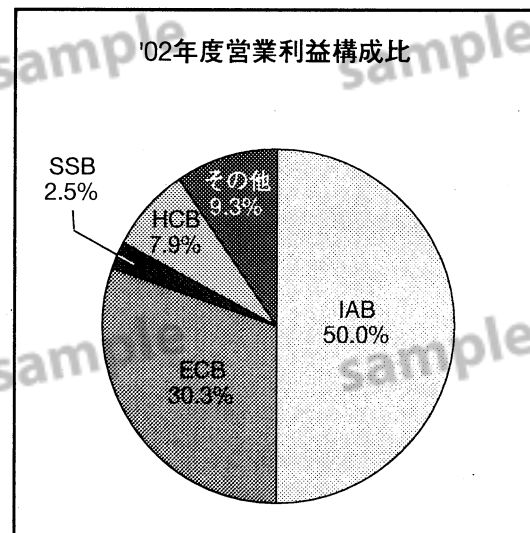
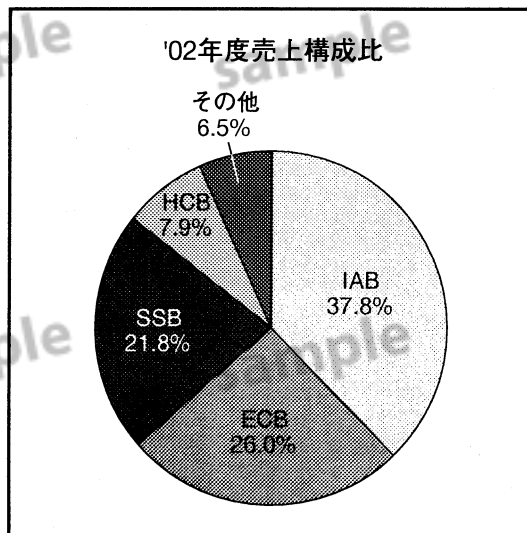
（単位：億円）

カンパニー	'01年度		'02年度		増減率
	売上高	比率	売上高	比率	
IAB	1,842	34.5%	2,025	37.8%	110%
ECB	1,319	24.7%	1,389	26.0%	105%
SSB	1,281	24.0%	1,167	21.8%	91%
² HCB	406	7.6%	423	7.9%	104%
その他	492	9.2%	347	6.5%	71%
合計	5,340	100.0%	5,351	100.0%	

■2002年度営業利益構成比（連結ベース）

（単位：億円）

カンパニー	'01年度		'02年度		増減率
	営業利益	比率	営業利益	比率	
IAB	121	57.1%	241	50.0%	199%
ECB	79	37.3%	146	30.3%	185%
SSB	-30	-14.2%	12	2.5%	-40%
HCB	16	7.5%	38	7.9%	238%
その他	26	12.3%	45	9.3%	173%
合計	212	100.0%	482	100.0%	



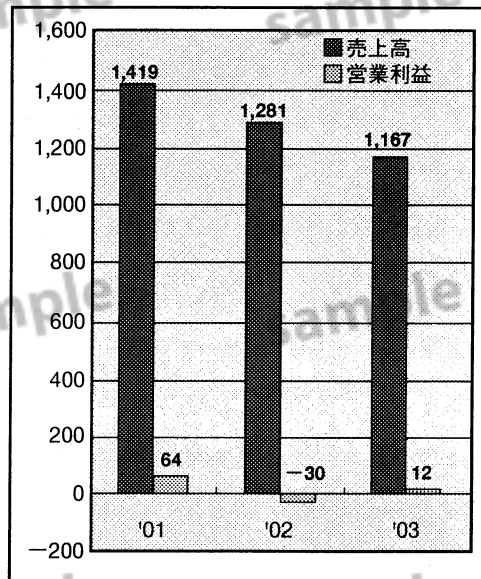
² HCB：ヘルスケアビジネスカンパニー：主に血圧計や電子体温計などの家庭用健康機器の提供を行っている。2003年7月の組織改正により、別会社となった。

出典：2003年3月期（第66期）オムロングループ報告書

資料7 SSBの収益構造

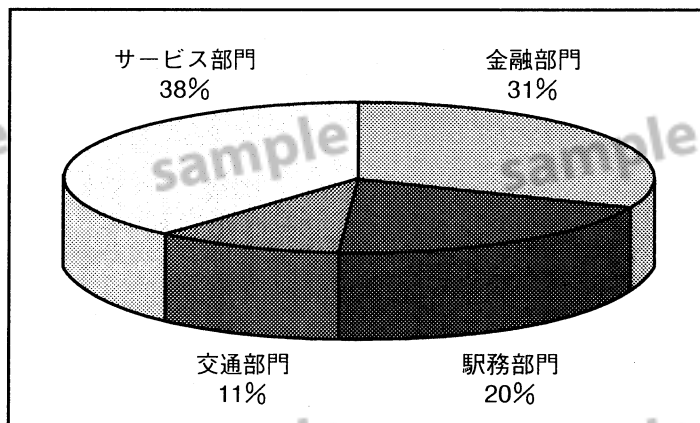
■SSB全体

	'00年度	'01年度	'02年度
売上高	1,419	1,281	1,167
対前年比		90.3%	91.1%
国内	1,318	1,162	1,048
海外	101	118	119
営業利益	64	-30	12
営業利益率	4.5%	-2.3%	1.0%



■部門内訳 02年度

部門	売上高 (単位：億円)	比率	事業内容
金融部門	362	31%	ATM・両替機等の機器・ソリューションの販売
駅務部門	233	20%	改札機・券売機等の機器・ソリューションの販売
交通部門	128	11%	交通管制・信号管制機器等の販売
サービス部門	443	38%	機器の設置・メンテナンス・ソフトウェア



出典：2003年3月期（第66期）オムロングループ報告書 添付資料SSB実績データより

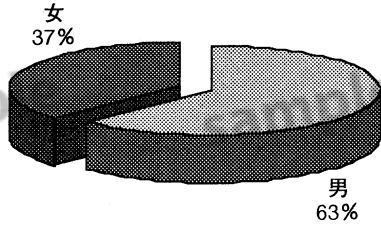
資料8 Goopas 事業立ち上げの経緯

	目 標	プロセス	Out Put
<p>K-P/J (2000/6～ 2000/12)</p> <p>各事業部より メンバーを選出</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・携帯電話の進化把握 ・事業ドメインに与えるインパクト把握 (金融・駅務・交通) ・ビジネスモデルの構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・携帯進化把握 ・各業界へのヒアリング実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・駅務領域をターゲットに自動改札機連動型情報配信ビジネス検討
<p>P-P/J (2001/1～ 2001/3)</p> <p>専任体制</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自動改札機連動型情報配信ビジネスモデル検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業性一次検証 ・パートナー候補の一次サウンディング ・事業リスク洗い出し 	<ul style="list-style-type: none"> ・実施検証客先決定 ・パートナー候補決定
<p>事業開発部 (2001/4～ 2002/6)</p> <p>組織化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自動改札機連動型情報配信 (Goopas命名) ビジネスモデル実地検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業性詳細検証 ・パートナー囲い込み ・本格展開への準備 	<ul style="list-style-type: none"> ・東急パイロットテスト実施 (2001/9～2002/3) ・会員1.0万人
<p>ゲーパス推進部 (2002/7～)</p> <p>組織化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・Goopasサービス本格展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・本格営業開始 ・新サービス開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・小田急ゲーパス開始 (2003/2/17～) ・会員3.0万人 (2003/9/末)

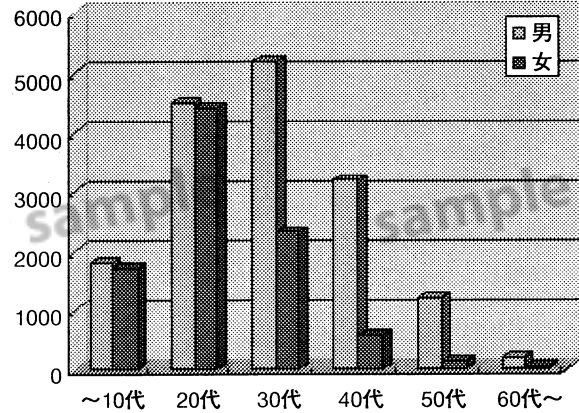
資料9 会員プロフィール (2003年9月現在)

会員数：約30,000人

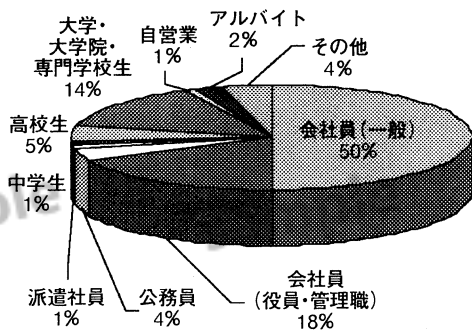
男女構成



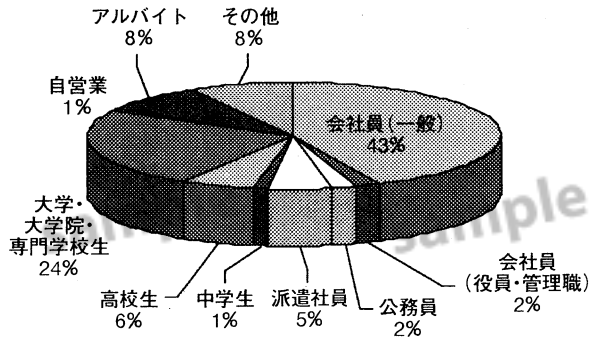
年代別男女構成



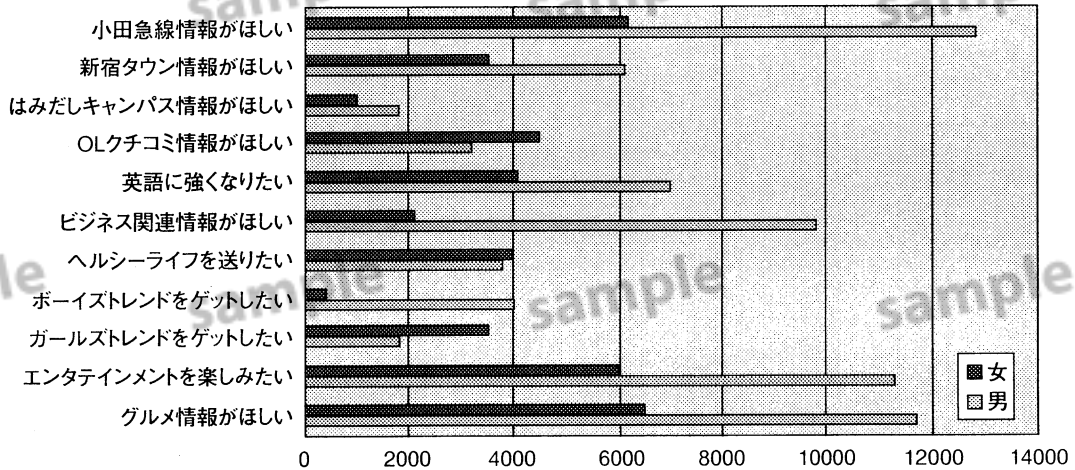
職業別 (男性)



職業別 (女性)



嗜好別男女構成



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 15. 10・P100