

ビジネス Web サイトの類型分類

THE TYPE CLASSIFICATION OF THE BUSINESS WEB SITE

時山 正 (コンサルタンツ ノヴァーレ)

吉村 厚司 (野村総合研究所)

【要旨】

インターネットの急速な進展は、Web を利用したビジネス形態を可能にした。その形態は、従来のビジネスプロセスの一部を代替するものから、まったく新しいビジネスモデルに至るまで、さまざまであるように見受けられる。また、顧客にとっての新しい価値が次々と創造されているようにも伺える。

その一方で、企業をコンサルティングする立場からは、ビジネスモデルを類型分類し、その各々について付加価値創造プロセスを明らかにしておく必要がある。なぜならば、ビジネスモデルが違えば、重点管理すべきプロセスが異なるからである。

本発表は、Web サイトを対象にビジネスモデルを類型分類することを試みる。

【Abstract】

The rapid growth of the Internet enables the business style that uses the Web technology. Its styles seem to vary wide range from the one that replaces existing business processes, to the one that accomplishes new business models. Along with that growth, it can be said that completely new value for the customers are developed one after another.

On the other hand, for consulting any organization, business models should be classified and be clarified on its process of added-value creation. It is because; each business models have different processes to manage intensively.

We attempt to classify various business models on the Web site.

1. 問題意識

インターネット上では、ビジネスを目的としたさまざまな種類のサイトを見ることができる。それらは、EC サイトやプロモーションサイト、あるいはコミュニティサイトなどと言われ、それぞれに効果的な手法が論じられている。これらの用語は、確かにサイトの特徴を捉えているといえよう。しかし、あるものは目的を表現していたり、またあるものは手法を表現していたりと、同一の基準による分類であるとは言い難い。そもそもビジネスを目的としたサイトには、どれだけの種類がありうるのだろうか。

一方ビジネスサイトは、その企業のビジネスモデルと密接な関係がある。ビジネスモデルという言葉自体は必ずしも明確ではないが、収益構造あるいは収益のシナリオとして論じられるのが通常である。しかし、ビジネスサイトは必ずしも直接の収益を目的としているわけではない。それゆえ、リアルな企業活動とビジネスサイトの目的との関係の中で、ビジネスモデルを論じなければならない。

さらに、サイト閲覧者と顧客あるいはユーザーは、必ずしも同一ではないことに注意すべきであろう。インターネ

ットを利用したビジネスモデルが、従来のモデルと本質的に異なる要因として、この点を挙げることができる。

われわれは以上の問題意識に基づき、ビジネスサイトを対象にビジネスモデルを類型分類した。

2. ビジネスサイト分類の方法論

企業活動の目的は価値を創造することである。企業に内在する暗黙知を形式知化し、最終的に知の表現としての商品、サービスを提供し金銭との交換を行う。知そのものは交換できない。交換のためのインターフェースを備えていないからである。企業が他の企業や消費者とかかわりを持つためには知の表現が必要となってくる。企業は他から知の表現である商品を調達し、自らの知を組み込んで再表現し、他に提供していく。この連鎖が企業活動である。

ビジネスサイトが企業活動の一環として行われる以上、この価値創造活動の中での役割を捉えていかなければならない。また我々が研究対象とするビジネスサイト分類の視点は企業内部の活動を注視するのではなく、企業と企業、企業と消費者の関係の中で論ずべきものであるから、知の表現の交換形態としてどのような組み合わせがあり得

るのかを知らねばならない。

次に交換形態の組み合わせを明らかにした上で、交換形態の中でビジネスサイトの機能を分解するにふさわしい視点が設定されなければならない。

最終的に、交換形態別に機能分解の視点が設定されることにより、機能単位での戦略ポジションの連鎖としてビジネスサイトが見えてくる。ここで戦略ポジションの軸としては、リアルかバーチャルかという軸、インハウス対応かアウトソース対応かという軸の2つが存在する。

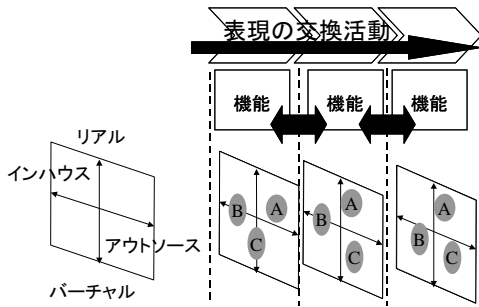


図1 戦略ポジションの連鎖

ビジネスサイトは交換形態の中で隣接機能との整合性を保つという制約条件の中で、上記2つの軸の中で最適なポジショニングの連鎖を実現したものである。つまり、ビジネスサイトの分類は機能単位の戦略ポジションの可能な組み合わせを列挙することであると再定義できる。

3. 価値創造者としての企業の捉え方

企業は自身が内蔵する暗黙知を形式化し、表現することによって存続する。表現である商品、サービスは物理的な商品(狭義な商品表現)そのものの他に、ブランド、物流に関するノウハウ、マーケティング手法など狭義な商品表現を販売するために総動員された知の集大成として理解される。企業が価値を表現し販売していく活動は図2に示されるとおり、企業外部の他者表現を調達しながら行われている。

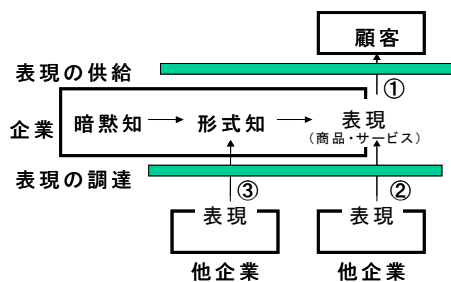


図2 企業の価値創造活動

4. 企業活動の大分類

図2の通り企業活動は3つの場面で外部との関係をもつことになる。

(1) 自社表現の供給

これは自社商品、サービスの販売と同義である。前述したとおり表現には狭義の商品表現(商品そのもの)だけでなく販売に関する確立された方法なども含まれる。(以下、販売活動)

(2) 形式知を形成するための他者表現の調達

自社の形式知を形成するために他企業の知を利用するという意味でナレッジの調達と言いかえられる。具体的な場面としては、外部コンサルタントの利用などが想定される。(以下、ナレッジ調達)

(3) 自社表現を行うための他者表現の調達

自社表現を完成するために他者の表現を直接的に利用するものである。自社の形式知の本質が自社内で付加される価値であることから、これは原材料、工員などの人員、資金などのリソースの調達を意味する。(以下、リソース調達)

5. ビジネスサイト分類の視点

上記3つの交換形態に対してそれぞれビジネスサイト分類を行う視点を設定していく。

(1) 販売活動

販売活動は企業が顧客に働きかけ、企業の商品、サービスを購入し、満足を生むための全般的な活動と捉えられる。したがって、企業と顧客とのかかわりの中で、企業側が行うべき働きかけの中でビジネスサイトが持つ役割をみていけばよい。われわれはCLECモデルという視点により販売活動の中での企業の顧客への働きかけの連鎖を定義し、ビジネスモデルの分類を行っていく。これについては次章で詳しく述べる。

(2) ナレッジの調達

自社の形式知を形成するために他者の表現を利用するには、他者の表現を通じて他者内の形式知が自社内に転移しなければならない。自社内に存在する形式知と他者表現を通じて転移した他者の形式知が結合することにより、新たな形式知が形成される。ここでの分類の視点は、転移すべき形式知のタイプを知ることと言いかえることができる。本稿では知のタイプの細分化には深入りせず、可能なタイプを総括してナレッジの調達としておく。実際、マーケティングのためのデータ提供やデータベース利用など

ビジネスサイトの形態面ではデータ提供という範疇に含まれるものが大部分であるため、ここでの細分化は全体から見て重要な論点ではないと考えるからである。

(3) リソースの調達

リソースの調達は、調達すべきリソースの種類によって分類するのが妥当である。リソースの種類としては中間財も含めた原材料や設備(モノ)、確立された手順に従って業務を遂行する労働力(ヒト)、企業活動の源泉となる資金(カネ)である。それぞれのリソースに対して、リアルとバーチャル、インハウスとアウトソースのポジショニングが考えられる。現状での具体的なビジネスサイトとしては、バーチャルかつアウトソースに分類されるマーケットプレイスが代表的である。

6. 販売活動分析の視点 (CLEC モデル)

販売活動は企業にとって利益の源泉であることから、さまざまなアイデアによりビジネスモデルの組替えが考えられる。インターネット時間で各社が競争を繰り広げているのもこの分野であり、次々に新たなビジネスモデルが生まれてくる。したがってビジネスサイト分類を行うためには、ナレッジの調達やリソース調達と異なり、販売活動についてのさらに踏み込んだ視点が必要となってくる。

われわれは、企業が販売活動の中で顧客に対して行う働きかけのプロセスに着目した。リアル、バーチャルの実現方法を問わず、販売活動は有効な働きかけの連鎖によって目的が達成されると考えたからである。働きかけの機能を整理することによって、ビジネスサイトが本来強化すべき機能も明らかとなり、インターネット展開を検討している企業への支援方法についての処方箋が見えてくると思われる。

古典的マーケティング理論として、顧客の購買心理の遷移プロセスに着目したものがある。しかし、企業側の視点に立って顧客を望む方向に導く働きかけが重要であるとわれわれは考えている。企業が認識すべきは、顧客の購買心理そのものではなく、心理状態をどのように変化させることができるかという点だからである。

図3の通り、CLEC モデルでは販売活動は4つのプロセスにより構成される。Catch、Lead、Exchange、Confirm である。このうち Exchange はさらに Order、Payment、Delivery の3つの要素から構成される。Exchange の3つの要素は必ずしもこの順序である必要はなく、Delivery の後で Order があってもかまわない。ただし Delivery の後の Payment と Order の順序は意味がないなど、すべての順列が成立するわけではない。なぜならば Delivery 後の Payment は Order を意味することが通常だからである。

CLEC モデルからビジネスサイトの分類するためには、それぞれのプロセスについての戦略ポジションの連鎖の可能性を考えればよいということになる。

CLEC の各段階に従ってコンタクトする顧客が減少していくこととインターネットというチャネルの特性を考慮すると、Catch でリアル戦略ポジションをとり、Lead でバーチャルに転換する連鎖は経済性の観点から実現が困難である。また、現時点で Payment に関してはクレジット決済など方法が限定されていることから、戦略ポジションの選択肢が狭い。さらに Confirm は実質的にリピートオーダーの Catch、Lead のプロセスに代替できる。従って、考えなければならないプロセスは Catch、Lead、Order、Delivery での戦略ポジションの可能な組み合わせである。

		Catch	Lead	Exchange			Confirm
				Order	Delivery	Payment	
効果目標		潜在顧客に企業・商品・サイトの存在を知らしめて興味を向けさせる	販売したい商品に興味を誘導し、商品購買の確信を生ませる	商品の注文を受け付ける	商品を顧客に手渡す	商品の対価を受け取る	顧客の満足を確認する
手法	リアル	チラシ、名刺などへのURL印刷、広告媒体による周知	店員などによる商品説明	対面(店舗・訪問)による注文受付	運送業者による配送、店舗でのデリバリー	代引、振込み、店舗での支払など	アンケート回収、電話ヒアリングなど
	バーチャル	集客力のあるポータルサイト・メールマガジンへの登録	コミュニティによる興味喚起と商品への誘導	ショッピングバスケットなどによる注文受付	ダウンロードによるデリバリー	クレジット決済、デビットなど	クレーム受付窓口など

図3 CLEC モデル

まずインハウスで行う場合を考える。このときリアル、バーチャル軸で考えられる組み合わせは、すべてリアルなビジネスとレアケースを除けば次の4種類となる。

Catch	Lead	Order	Delivery	ビジネスサイト例
バーチャル	リアル	リアル	リアル	単なる企業紹介ホームページ
バーチャル	リアル	リアル	バーチャル	
バーチャル	リアル	バーチャル	リアル	
バーチャル	リアル	バーチャル	バーチャル	
バーチャル	バーチャル	リアル	リアル	店舗誘導のプロモーションサイト
バーチャル	バーチャル	リアル	バーチャル	
バーチャル	バーチャル	バーチャル	リアル	インターネット通販またはインターネット予約サイト
バーチャル	バーチャル	バーチャル	バーチャル	オンラインコンテンツ販売サイト

図4 インハウス販売活動でのビジネスサイト類型

次にアウトソースを考慮した場合であるが、アウトソースを行うためには委託先のアウトソーサが存在しなければならない。CLECのそれぞれの機能が一定の独立性をもつものと仮定すれば、複数の機能をもつアウトソーサは資源の分散を招き、一つの機能に集中するアウトソーサによって駆逐されるはずである。したがって、CLECの各機能それぞれのアウトソーサが独立して存在すると考えてよい。それゆえ、この場合は次の4種類がありうる。

	ビジネスサイト例
Catch	メールマガジン発行サイト ポータルサイト
Lead	商品価値を認識させるサイト (手法としてはコミュニティ運営代行など)
Exchange	ショッピングバスケット、決済などの機能を提供するサイト (ショッピングモールなど)
Confirm	アンケートサイトなど

図5 アウトソーサでのビジネスサイト類型

7. ビジネスサイトの類型化と今後の展開

以上の議論から、販売活動、ナレッジ調達、リソース調達の全体をまとめると、ビジネスサイトは図6のようにまとめることができる。

しかしながら、われわれコンサルタントとしての最終目的は類型分類それ自身にあるわけではない。たとえばインターネット通販サイトにおいては、決済の安全性とともにサプライチェーンが重要管理項目となろう。またオンラインコンテンツ販売サイトにおいては、ダウンロードサービスの快適性を確保することが重要であろう。このように、それぞれのサイト類型における重要管理項目を明確にし、それを評価し、改善していく手法を確立しなければならない。

販売活動	インハウス	単なる企業紹介ホームページ
		店舗誘導プロモーションサイト
		* インターネット通販、予約サイト
		オンラインコンテンツ販売サイト
	アウトソース	* ポータルサイト
		* コミュニティ運営代行サイト
		ショッピング機能提供サイト
		* アンケートサイト
ナレッジ調達		* データ提供サイト
リソース調達	モノ	各種マーケットプレイス
	ヒト	
	カネ	インターネット資金調達代行サイト

(*は例示)

図6 ビジネスサイト分類

時山 正 (コンサルタント ノヴァーレ)

tokiyama@novare.co.jp

吉村 厚司 (野村総合研究所)

a-yoshimura@nri.co.jp