

Title	事業化を阻害する「商流の不連続点」
Author(s)	五十嵐, 洋一郎; 岡田, 誠
Citation	年次学術大会講演要旨集, 24: 477-482
Issue Date	2009-10-24
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/8675
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

事業化を阻害する「商流の不連続点」

○五十嵐 洋一郎（(株)富士通研究所）、岡田 誠（(株)富士通研究所）

1. はじめに

新規市場参入の課題として知られるフレームワーク「キャズム」は、スタートアップ企業・事業に向けたメッセージとして議論されることが多い。しかし筆者らは、特定の事業領域で経験の長い、あるいは特定の顧客との長期的な関係を維持してきた企業にとっても考慮すべき課題も多く含むと考えている。具体的には、市場トレンドを背景に、既存の事業をブラッシュアップして新たな事業形態に移行しようとする際、克服すべき障壁は市場のキャズムだけでなく、組織内・組織間に潜む商流の不連続点こそが大きな問題と考えている。本論文では、これを組織内のキャズムと呼び、これらを解消していく必要性を考察する。また、これを研究する為のケーススタディとして、米 Amazon.com の電子書籍端末事業(Kindle)の事業を考察する。

2. 成熟事業におけるキャズム

キャズム・フレームワーク[1]の特徴の一つには、事業分野に依存しない汎用的な戦略モデルとして、「テクノロジーライフサイクル」がある。しかし、現実のビジネス環境の実務として求められる「戦術」については、企業で個別に解くべき周辺課題ははるかに多く複雑である。特に、キャズム（市場開拓初期に不可避な需要の落ち込み）を超えるための前提課題として、業態・組織に固有の商流の阻害要因を解消しておく必要がある。

また、市場環境の変化が激しい状況では、長年築き上げた顧客との関係そのものが新規事業の展開を阻害する可能性さえある。これらの課題は同著には言及されていないものだが、このような既存の商流を維持・更新していくことは実務上不可避であると筆者らは考えている。本論文では上述の商流の阻害要因を、原著との対比の意味をこめて「組織内に潜むキャズム」と呼び、以降で具体的に分析していく。

3. 商流の不連続点を発見する

商談においてサプライヤ（機器、ソリューション・ベンダー）として選定を受ける為には、カスタマ（顧客）の内側の複数の観点の組織の異なる判断プロセス（ゲート）を、競合他社より有利な条件でクリアして競合社に勝ち抜く必要がある。入札価格は主要かつ透明性の高い判断基準のひとつだが、当然ながらカスタマの判断材料はこれだけではない。過去の取引実績、将来性、当該案件への事業経験・理解の深さなど、多岐に渡る項目を網羅して総合的に判断する。つまり、カスタマの判断基準を最適のバランスでクリアすることが求められる。

既存の実績をもたないスタートアップ企業の場合、キャズムの観点では事業実績面の不利を補う為に、特定の市場をターゲット（ビーチヘッド、橋頭堡）に定め、このなかでシェアを占有することが優先事項とされる。これに対して、サプライヤ、カスタマが大規模事業者間の取引の場合、過去の実績も一定の経営安定性もあり、顧客との間で長期の信頼関係が保たれている場合も多い。このような状況では、既存の商流があれば事業に有利かどうか検証する必要があると筆者らは考えた。

3.1 不連続点のパターン(1) 大口顧客内部の判断基準の変化

事業実績をもつ企業の大規模商談においては、個々のカスタマが「ひとつの市場」に相当すると解釈できる。すなわち、カスタマの内部で選定にかかわる個々の組織がそれぞれ、テクノロジーライフサイクルを構成するセグメントに相当すると解釈することができる（図1参照）。商談の手順は企業・業態・事例ごとに異なるが、典型的なパターンに沿って述べる。

商談初期、カスタマに製品の技術的な特徴を紹介する機会に遭遇するのはカスタマ側の技術部門であることが多い。彼らはテクノロジーライフサイクル上のイノベーター、アーリーアダプターに相当する。製品の本質を構成する技術に関心が高く、技術的な優位性への理解が深い。カスタマ内部での技術部門の位置づけは、技術的な新規性・自社ビジネスへの貢献等を判断すると同時に、新規技術に対して好意

的な意見が得られることも期待される。ただし、この部門の判断は商談の一つの関門にすぎず、必ずしもカスタマ企業の総意とは一致しない場合がある。

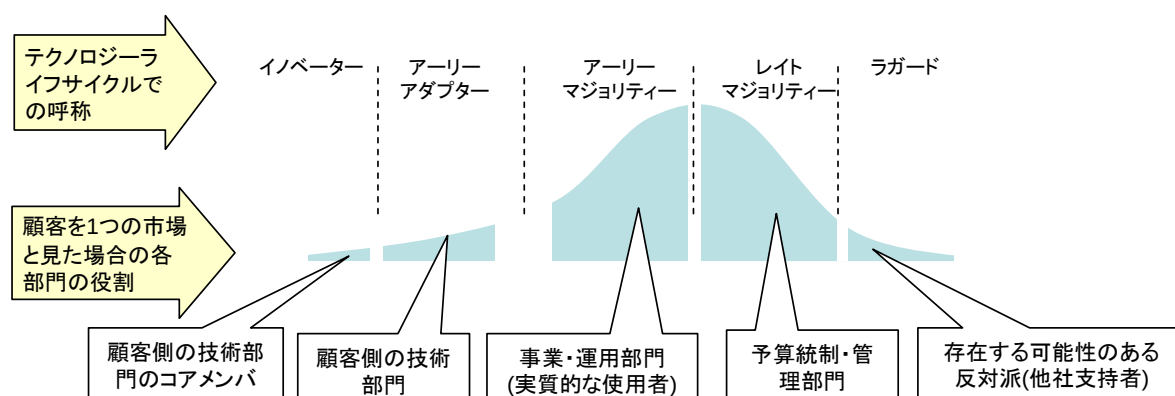


図1. 顧客企業を個々の市場と捉えた際のテクノロジーライフサイクルとの関連

商談で遭遇する事業部門はアーリーマジョリティに相当し、提案する製品を現実の業務の中で活用する当事者にあたる。この部門は前述の技術部門と異なる価値基準、例えば運用安定性等の実利的な視点に注目するため、サプライヤは提案のアピールポイントを変える必要がある。これは、キャズムで言うところのホールプロダクト[1]（サポート体制、備品供給等、商品としての付帯情報の完備した状態）の完成度や過去の稼働実績等が問われる状況である。

さらに、現実的な調達予算に関連する部門の視点に遭遇する。商談の性格にもよるが、ここではレイトマジョリティに相当する。この段階では、導入・運用・将来の拡張等の個々のコストについて、サプライヤは自社商品を導入する利点をカスタマの視点で合理的に説明する必要がある。

現実の商談の過程は図1の左から右に向かって逐次的に遭遇するとは限らないが、左は技術志向、右にいくほど実利志向の判断を重視する組織の特性を示している。これは、テクノロジーライフサイクル上の顧客セグメントと基本的に同じ観点である。最も右には、選定されたサプライヤ（の商品）を評価・支持しない層が存在し、これがラガードに相当する。

このように、商談の進展と同時にカスタマ内部の評価基準は変化していくことは経験的に知られていても、商談の現場では体系的に整理されていないことも考えられる。このため、現実の商談では、顧客の意思決定者が入替わった状況を見落とすことも有り得る。これは、図1のカスタマ内部のセグメントの境界を越えたことに気づかずに顧客を「一枚岩の意思決定者」と捉えて商談を進めた状況である。商談初期には適切と思われたアプローチは、選定プロセスの後半では顧客の意向と乖離し、この「古くなったアプローチ」を取り続けた結果、最悪の場合には商談が中断・敗退する。

サプライヤは、カスタマ内部に異なる判断基準が共存していることを理解しつつ、それぞれに応じたアプローチ方法の切替えが必要になる。この課題については個々のサプライヤ内部の商談体制の改善で克服できるものと考えられる。ホールプロダクトに関する議論を商談前、提案書上の段階から完備し、現実の商談のフェーズと照らし合わせ、「現在どのステージにいるか」を見極めることで克服できる。

3.2 不連続点のパターン(2) 技術トレンドによる市場構造の変化

サプライヤが市場・ニーズの動向を調査した結果、ビジネスモデルや市場におけるポジションを変える（優位に立とうとする）ことを目標に、既存製品やビジネス形態を大きく改良する場合がある。このとき、販路としてもっとも有望と思われる既存の顧客チャネルが利用できなくなる場合があり得る。自社製品の価値構造の変化が、既存顧客にそのまま受け入れられる為には、適切なマーケティング施策等がなければ商流は分断され、ビジネスが頓挫する確率が高くなる。

既存の商流のなかに新しい市場（価値判断者）が入ってくる場合、同じ商材でもサプライヤから見た市場構造が変化し、既存の事業形態では変化に対応できない場合がある。既存事業の規模が大きいほど、商流の組み替えに時間がかかり、結果として市場参入機会を逃す恐れがある。

3.3 組織内・組織間のキャズムを認識する

3.1, 3.2 で述べた2つの課題パターンをまとめる。個々のパターンと組織内のキャズムとの関連を図2に示す。パターン(1)は、既存顧客との関係する安定したビジネスを維持する為にサプライヤとの関係を客観的に分析する必要がある。

これに対しパターン(2)は、サプライヤは市場の動向変化に対応して製品価値を向上させる場合に、既存の商流の枠組みでは展開することが難しいことを示す。この問題は自社内の組織的努力だけで解決することは難しい場合もあり、カスタマや新たなパートナーと協働していくことも必要となる。

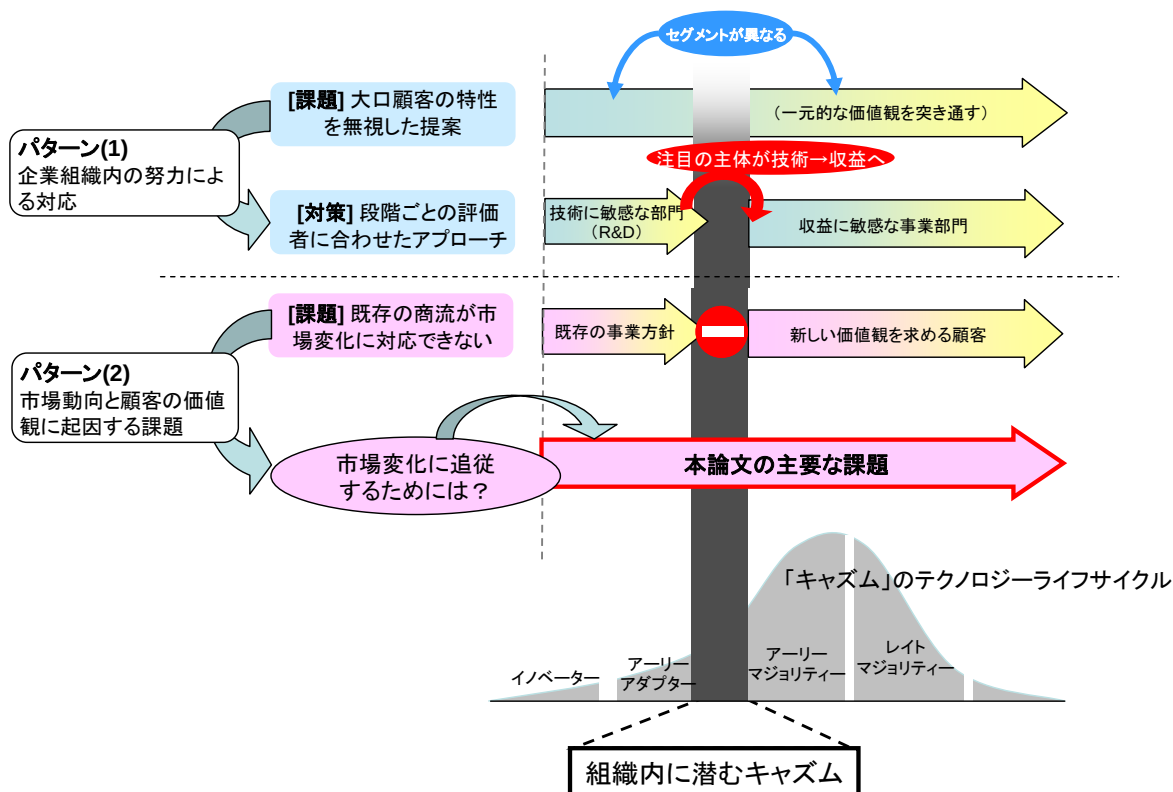


図2. 課題：組織内に潜むキャズムの所在

対処として、パターン(1)は企業内の研究によって解消される可能性が高く、個々の企業内の商習慣を軸に解決法を見出す必要がある。他方、パターン(2)は業界内の主導権が変わるケースも含み、ある商品市場に送り出すための手順として、サプライヤ、カスタマの関係が入替ることも想定した戦略が必要となる。

4. ケーススタディ：Amazonの電子書籍ビジネス

先述の「パターン(2)」について、ケーススタディとしてAmazon.comの電子書籍サービスKindleを採り上げる。同サービスはAmazonの視点で語られることが多いが、サービスの実現にあたっては無線回線を提供した通信事業者（Sprint Nextel社）の役割が大きいと筆者らは考える。ここでは通信事業者がKindle事業に参加するにあたって、自社組織内のキャズムに遭遇してこれを乗り越えていた、という筆者らの想定・仮説に基づくケーススタディを展開する。

4.1 コンテンツ事業者が主導権を取ったネットワークサービス

移動体通信事業者（キャリア）にとって、ユーザニーズを捉えた魅力的な通信端末・サービスは、自社の回線契約・収益向上の為に重要な要素となりうる。通信事業者以外の企業が通信サービスをベースとしたサービス事業へ参入した例として2007/11/19に米Amazon.comが発売したKindleサービス[2]では、電子書籍リーダーKindle端末に高速な第三世代(3G)データ通信サービス(EV-DO)を搭載し、ユーザはAmazon.comのサイトから電子書籍をダウンロードして購入することができる。Kindleによる電

子書籍配信事業の特徴を、既存の類似事業との差異を含めて、図 3 に示す。

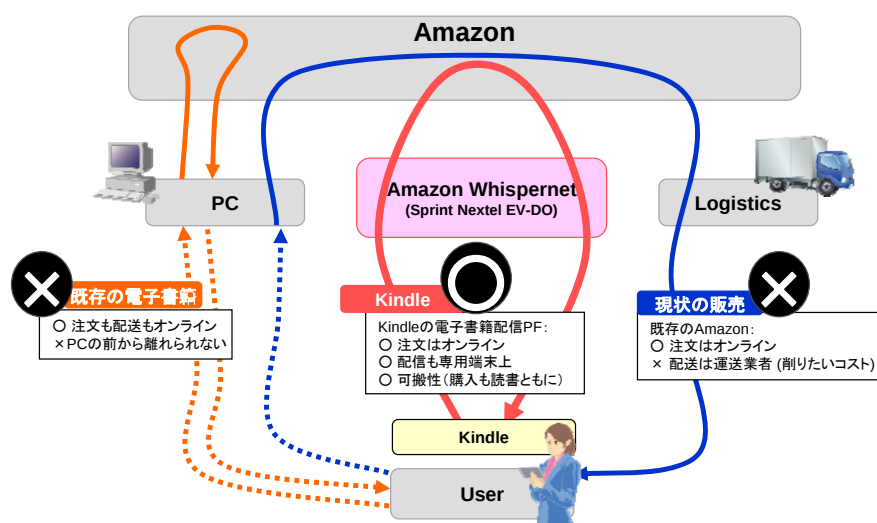


図 3 Amazon.com の Kindle サービスのイメージ (筆者らの想定による)

Kindle サービスは既存の本の通信販売事業で要する配送時間をネットワーク配信により劇的に短縮し、また、PC を対象とした既存の電子書籍販売事業に対しては、端末を携帯している場所であればどこでも購入できる手軽さを実現した。

4.2 通信サービス事業者から見た Kindle

Kindle サービスを提供する Amazon.com の立場を MVNO (Mobile Virtual Network Operator、仮想移動体通信事業者) [3] であると位置づける分析 [4] がある。MVNO は通信事業者から一定数の回線を借り受け、独自のアプリケーションや料金設定等の付加価値をもつ通信サービスを提供する事業形態である。

一般的な報道によれば Kindle は Amazon.com が参入した電子書籍販売業とみなされているが、これを MVNO (通信事業者) と位置づける理由を、図 4 を使って説明する。左は一般的な移动通信端末 (携帯電話、データ通信モジュール) を使う場合で、(1)通信料金と(2)書店サイト (Amazon 等) 個々についてアカウントが必要であると同時に、利用料金も個々に請求される。



図 4 MVNO として見た Kindle のモデル

これに対して右の Kindle サービスでは、通信機能は端末 (Kindle) に内蔵されて販売される。ユーザは Kindle の購入後、Amazon.com のユーザアカウントだけで接続・購入することができ、通信サービスへの契約 (サインアップ) は必要ない。エンドユーザの視点では、書籍の購入には Amazon.com との取引のみが必要であり、通信事業者の存在を意識する必要がない。

Kindle サービスの実施にあたって、Amazon.com は通信事業者と包括的な回線利用契約を結んでいるが、エンドユーザには通信料金の費目で料金を請求することではなく、書籍販売代金を直接の収入源としている。多くの通信事業者は通信費用そのもので収益を上げようとしているが、Kindle サービスの場合は、書籍代金という形で見せている。

4.3 Kindle サービス事業化の阻害と克服

Kindle 事業を立ち上げるにあたり、Amazon.com の既存事業になかった要素を2点挙げることができる。ひとつは、Kindle 端末の製造（調達）と販売。もう一点は、電子書籍データ配信に必要な回線の提供である。この2つの商材を調達して商流を構成し、Amazon.com は「書籍販売型の MVNO」という事業形態を構成した。ただし、サービスの実現にあたっては、通信回線を提供する Sprint Nextel 社の事業判断の過程で、組織内のキャズムが存在した可能性があると思定し、以下に筆者らのシナリオを述べる。

前提として、Amazon に類する高いブランド性や収益性が期待できるサービスは、通信事業者自身の手だけでは実現は必ずしも容易ではない。この点で日本の携帯電話事業者は、コンテンツプロバイダからコンテンツの供給を受け、高機能端末で、サービス横断的な総合的な付加価値を作ってきたと言える。

通信事業者の収益源であるネットワーク接続料は、一般には接続時間や消費パケット数から算出する。これに対して請求金額を書籍代金に置き換える（含める）Kindle サービスは、コンテンツプロバイダの Amazon.com の立場では最適な請求形態だが、通信事業者が独自に実施するには参入リスクがあったと推測できる。なぜなら、Amazon.com へ提供される回線のユーザは、個人のサインアップが不要な為、おそらく Sprint 社からは識別できない為、これらの回線には独自のサービスを企画・投入できない。これは通信事業者の視点では不利だが、新規事業に対する企画部門（アーリーアダプタに相当）の判断として、既存の事業開発方針だけでは高収益の法人顧客を開拓する手段が限られ、特に法人向け事業部門（アーリーマジョリティに相当）との間に組織内のキャズムが生じていたと考えられる。

この仮定が正しければ、Kindle 事業に参加した通信事業者（ここでは Sprint Nextel 社）の視点を考察すると、Kindle サービスの大規模かつ「書籍販売型の MVNO」という新しい事業カテゴリを自ら創造するリスクをとるよりは、一定規模の回線を Amazon.com に卸売することで、小さいリスクでこの事業に参加できると判断し、Amazon.com という法人顧客に回線を供給する形で電子書籍事業に参入したと解釈できる。

実際の Kindle サービスの事業化の経緯を知るとは困難な為、上記のシナリオは筆者らの想定を含むため事実とは一致しない点もある。しかし、上記の過程を図2に沿って言えば、既存の社内で新サービスを検討する事業企画の方針に限界があり、アーリーマジョリティにあたる社内の法人向けサービスの事業部門に受け入れられる事業プランができず、組織内のキャズムが発生していたと考えることができる。この状況を Amazon.com との契約によって打開し、安定的な通信料収入の確保を判断した過程があったとすれば、組織内のキャズムを越えた状況に相当すると分析できる。

5. 考 察：組織間のチャネル・ライフサイクル

組織の中に潜むキャズムを特定し、これを解消していく努力は一社単独もしくはサプライヤ、カスタマ個々の立場だけでは限界があると筆者らは考える。本稿で述べた課題は、既存のカスタマ・サプライヤの関係のもとでは、定量的な基準に乏しく会社間の議論も難しいのが現状と思われる。

上記の問題に対して本稿では、サプライヤ、カスタマ双方向の関連を分析する「チャネル・ライフサイクル」という考え方を提案する。チャネル・ライフサイクルは、図1に示すテクノロジーライフサイクルと同様の形状で、事業者間の関係の成熟度を議論する指標になると考えている。例えば、顧客までの商品開発からデリバリまでに関与する全ての事業者・部門に対して、事業者間で十分な連携が取れていないと、そこが商流の不連続点になる。組織内の課題と同時に、企業間でこれを解消する対話を進めるための共通認識として「チャネル・ライフサイクル」を具体化する意味があると考えられる。

サプライヤ、カスタマの関係が安定した事業カテゴリの中では、チャネル・ライフサイクルは長期間のビジネスの中で、事業者間の「すり合わせ」によって最適化されてきたが、特に ICT（情報通信技術）分野の事業では、サプライヤとカスタマの関係は時々刻々変化していく。ある事業分野を構成する事業者の組み合わせだけでなく、主導権をもつ事業者をも変えていく可能性がある。前述の Kindle サービスは、技術的観点では既存技術の組み合わせに見えるが、Amazon.com が主導権をもって構成した点で、既存の通信サービスと異なるため新しいチャネルが構成されたといえる。

3.2 のパターン(2)では、市場トレンドに追従して柔軟に他の事業者との関係を維持していくために、

双方の事業上の目標を、相互に分析評価する必要がある。ビジネス全体を構成する商流を阻害する不連続点を見つけた場合には、チャンネル・ライフサイクルを使ったオープンな議論によって解消できる環境が必要と考える。

チャンネル・ライフサイクルの議論に至る前提として、本論文では日本の茶道における参加者（亭主、客人）の立ち位置・関係を示す「主客一体」[5]という考え方を参考にしている。茶席の場の価値は、亭主（サプライヤ）が一方的につくり出すのではなく、招待を受けた、亭主と価値観を共有する客人（カスタマ）があって初めて成立するという。すなわち、顧客との間で共通の成功体験・価値をつくっていくためには、チャンネル・ライフサイクルの考え方によって双方の視点で商流の不連続点を見だし、これを解消することで、サプライヤ・カスタマ協働で競争力を高めていく為に重要であり、今後の検討課題と考えている。

6. まとめ

キャズムのフレームワークは、スタートアップ企業だけでなく、長期的に安定してきた既存の事業形態・商流にも有効な示唆をもっていると解釈し、組織間のキャズムを克服する為のチャンネル・ライフサイクルの考え方を提案すると同時に、ケーススタディをおこなった。特に、既存技術のオープンソースの技術による代替が急速に進む中では、長期間に安定して成熟してきた事業カテゴリにも、プレイヤーの役割が変わっていく流れは避けられず、新たな事業者と短期間にチャンネルを構成する体制が必要になってきたと考える。

今後、サプライヤ、カスタマーの方策に全面的に頼ること自体が事業上のリスクになり得る。そのような状況では、各社が独自の立場で努力するだけでなく、組織内のキャズムといった組織を超えた新たな事業環境への親和性を測る基準を設立していく必要があると考えており、検討を深めていきたい。

謝 辞 チャンネル・ライフサイクルを考察する前提知識として、(株)リクルートワークス研究所の五嶋正風様より有益なご意見と参考文献・情報[5-7]をご提供いただきました。深謝申し上げます。

参考文献

- [1] ジェフリー・ムーア, “キャズム ―ハイテクをブレイクさせる「超」マーケティング理論―”, 翔泳社
- [2] Amazon Kindle
http://www.amazon.com/Kindle-Amazon-Wireless-Reading-Generation/dp/B00154JDAI/ref=dp_ob_title_def
- [3] 「エリクソンの MVNO 戦略」 新社会システム総合研究所セミナー資料、2002/2/15
- [4] Amazon's Kindle - Part of the Mobile CE Picture, Serviced by Sprint
http://www.abiresearch.com/Blog/Wireless_Blog/451
- [5] K.Nakamura, M.Gotoh, “Service Value Shift Based on Cultural Background of Hospitality Applied to the Japanese “Motenashi” service,” PICMET 2009 Proceedings, pp.2956-2963
- [6] “外部パートナーとの協働 知識創造の関係へ”, Works 90, 2008/10-11, リクルートワークス研究所, pp.8-41
- [7] “おもてなしの源流,”リクルートワークス編、英治出版