

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

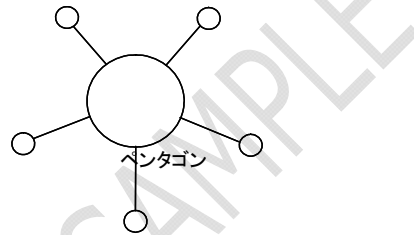
ケーススタディ: BtoC のビジネスモデル

前章 インターネットの誕生

スプートニクショック

1957年ソ連は世界最初の人工衛星スプートニクの打上げに成功した。当時ソ連と冷戦下にあったアメリカはロケット戦争に完全に出遅れ、このニュースに衝撃を受けた。

当時すでにアメリカではコンピュータを軍事に駆使し、国防総省において巨大ネットワークを構築しつつあった。そしてそのネットワークのトポロジーはペンタゴン（国防総省の総司令部）を核としてスター型であった。



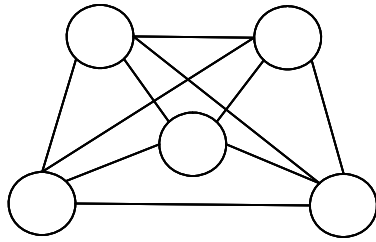
ソ連の衛星から、ペンタゴンのコンピュータが攻撃を受ければ、すべての軍事ネットワークが停止してしまう。

そこで核攻撃にも耐えられる軍事ネットワーク作りを目指すこととなり、国防総省内に ARPA(高度研究計画局)という組織が作られた。

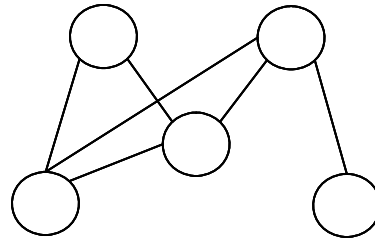
Web

ARPA はネットワーク・トポロジーの研究を重ね、出した結論は弱結合とよばれる不規則なつながり方の採用であった。言い方を変えれば無設計な、無秩序なネットワークである。

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
 ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
 ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
 ・他資料へ引用・転載は一切できません。



強結合
 ⇒すべてのノードがすべてのノードと結合している



弱結合
 ⇒すべてのノードはどこかのノードにつながっているが、それに規則性はない

つまり弱結合であれば、無設計なために、計画的な攻撃をしにくいという特徴がある。すべてのリンクを破壊しないかぎり、何らかの形でネットワークは生き残ることになる。

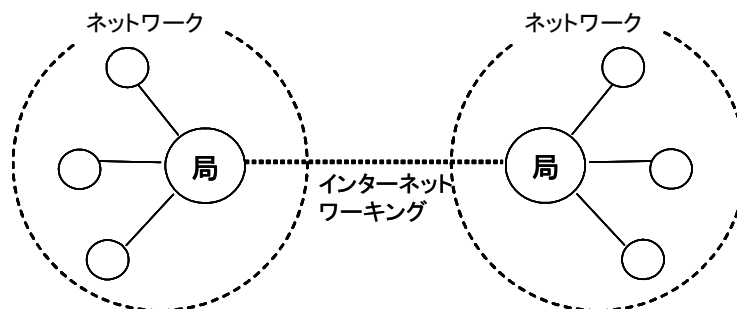
そしてこのネットワークスタイルを Web(くもの巣)とよんだ。

インターネットワーキング

Web ネットワークの最大の問題点は、そのネットワークのコントロールであった。

ネットワークには通常「局」とよばれるものが存在し、その局が通信を管理する。Web ではネットワーク全体の局を持たない。というよりも持たないものを Web とよぶ。

Web を実現するために出した結論がインターネットワーキングである。インターネットワーキングとは「ネットワークとネットワークがつながる」という意味であり、あるネットワークの局と別のネットワークの局が接続されることである。



- ・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
- ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
- ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
- ・他資料へ引用・転載は一切できません。

この局を先ほどのネットワークのノードと考えれば、**Web** が実現してくる。つまり局と局を **Web**（弱結合）でつなぐことである。「インターネットはネットワークのネットワークである」というのはこういう意味である。

中 略

SAMPLE

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

第1章 インターネットのもたらしたもの

世界がつながる

アメリカの学生たちが作ったインターネットは、ビジネスでの利用が可能となり、アメリカの流通業に2つのことをもたらした。

流通業はその言葉通りネットワーク産業といえる。ネットワークはその主宰者が費用を負担し、利用者を集め、その費用を回収していくというスタイルを取る。またネットワーク構築費用は固定費であり、変動費があまり発生しない。

つまりネットワーク利用者が増えてもネットワーク費用はほとんど変わらず、利用者1人1人の費用負担を減らしていく。しかも利用者が増えることで、通信できる相手が増え、便利になっていく。まさに規模の利益がダイナミックに効いて、大きなネットワークが小さなネットワークを吸収していく。そして最後に残ったのがインターネットである。

インターネットは「利用コストの大幅ダウン」をもたらし、かつ世界中誰とも通信できるという「便利さ」を生んだのである。

ホームページでつながる

インターネットを使うということにはもう1つの意味があり、それはWWWという共通の考え方のソフトウェアを皆が使うということである。それがホームページである。

そしてこのホームページという非常に単純な考え方は、従来のオーダーメイドのオンラインソフトに比べ、やや使い勝手が悪いものの、圧倒的なコストダウンが図られる。従来プロのSEが作れば一画面で数十万円したソフトウェアが、数千円あるいは利用者自身が作ることが可能になり、さらに仕組みが単純なので別の利用者がそれを流用することもできる。

従来10億円かけて作ったオンラインシステムがこれによって1億円でできるようになり、それを100社で使えば1社あたり100万円の負担で済むことになる。

- ・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
- ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
- ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
- ・他資料へ引用・転載は一切できません。

B to B、B to C

これはコストダウンだけでなく、基本的なシステム利用スタイルを変えていく。

中略

SAMPLE

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

第2章 アメリカのeコマースの歴史

EOSの普及

アメリカ流通業のネットワーク化はEOS（Electronic Ordering System）から始まり、ほとんどすべての流通業に普及した。日本では電話・ファックスなどの注文が残っているのに対し、アメリカではほぼ100%の普及である。その違いは以下のような点にある。

・標準化への意識

アメリカの流通業は作業オペレーションの標準化に対する意識が高い。標準化とは、電話・ファックス・EOSという取引スタイルを併存させず、択一するものであり、その答えは無論EOSとなる。日本のように電話20%、ファックス40%、EOS40%という事はない。

・コンピュータ化への抵抗感

日本の場合、学生は早い時期に理系、文系に分けられ、文系にはコンピュータへの抵抗感が強い。そして流通業へ就職するのはほとんどが文系の人である。

アメリカの場合エンジニアを除けば、その識別はあいまいであり、もともとコンピュータ活用を理系分野にとらえていない。さらに、コンピュータエンジニアは日本のようにコンピュータ業界だけに就職するのではなく、流通業を含めた一般企業へ就職し、ネットワークエンジニアとして活躍する。まさにコンピュータが企業のインフラであり、その適用に抵抗感が全くない。

・時差

国内の時差があることも大きな影響を与えている。西海岸で夕方5時でも、東海岸では夜8時である。そのため受注締切りをシステムチックにする必要があり、自ずとコンピュータ処理が必要となる。

EDIからBtoBへ

アメリカではさらにEOSによって作られたネットワークインフラを活用して、受発注以外の様々な情報が企業間でやりとりされるようになっていく。これがEDIである。納品・請求・支払いなど従来書面で行なっていたもの、さらには在庫・新製品情報などもネットワークでやり取りされるようになり、ペー

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

パーレスの時代を迎える。

EDI は従来取引の合理化だけでなく、様々な取引スタイルを生んでいくが、その代表例が ECR (Efficient Consumer Response)、SCM (Supply Chain Management) といった EDI をベースとした製販同盟である。これは同じ EDI を使うもの同士が経営上もアライアンスを組んだり、そもそも EDI を使うこと自体がアライアンス目的であったりするものといえる。EDI が新しい戦略を生んだといえる。

そして EDI のネットワークインフラにインターネットが用いられるようになり、BtoB へと進化する。

従来の EDI はメーカー⇄卸⇄小売という垂直的構造を前提として構築されてきた。しかしインターネットを前提とした BtoB は、メーカー・卸間、卸・小売間のやりとりだけでなく、メーカーと消費者、メーカーと小売などあらゆる情報交換が可能となる。EDI は電話・ファックスで行なわれていた取引を電子化するという意味であったのに対し、BtoB は過去の取引スタイルにとらわれず、新しい自由な取引を可能にするものといえる。

また従来の EDI は、各企業で作られた情報システムをネットワークによってつなぐという形で誕生したものである。しかし、各企業の情報システムはそれぞれ別のルールで作られており「つなぐ」ことが難しい。100 社あれば 100 通りのルールがあり、ISO などで統一しようとしても、どうしても大企業の方で(つまり大企業の都合のいい形で)ルールが決まってしまう。そのため大企業の元にネットワークをベースとした流通系列化が図られていく。

仮に統一ができたとしても、食品業界、衣料業界、家電業界といった業界単位であり、業界同士をつなぐのは難しい。流通の下流にあたる小売が品揃えの幅を広げていく中で、業界 EDI は限界に近づきつつあったといえる。

これを解消したのがインターネットであり、インターネットが共通ルールとなった。逆に個別企業の情報システムをインターネットルールに合わせて変えなくてはならないが、何分の 1、何十分の 1 のコストで可能であり、BtoB が一気に普及した。

- ・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
- ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
- ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
- ・他資料へ引用・転載は一切できません。

B to C にピュアプレイヤーの登場

BtoC は BtoB のように EDI といった既存システムをベースにしたものではない。電話、テレビなどの通信販売、テレビショッピングなどをより合理化していくというのではなく、全く新しい発想といえる。

BtoC はインターネットでのビジネスだけを行うピュアプレイヤーとよばれるイノベーターたちが作り上げたものである。

中略

SAMPLE

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

第3章 酒屋からeマーケットプレイスへ

ビール1本でも夜中まで配送

吉井酒店は山口県宇部市の商店街にある酒販店である。現在の吉井社長は2代目にあたり、大手メーカーを脱サラし、10年前から後継者として経営にあっている。

経営を引き継いだ頃には、すでに商店街にも日中は人通りがほとんどない状態であり、同店の売上も年々減少傾向にあった。

そこで社長は、コンビニエンスストア、ディスカウントストアに対抗するため次の3つの営業方針を立てた。

- ・同じ土俵で戦うな
- ・隙間を狙う
- ・商圈と商品を絞りこむ

いわゆるニッチ戦略であり、ランチェスター戦略でいう「弱者の論理」である。

この経営方針に基づいて出した戦略が「ビール1本でも夜中まで配達する」というキメの細かい宅配サービスであった。

- ・商圈は車で5分以内の約5000世帯とする
- ・アルバイトを含め通常は2人体制で、一般家庭、料飲店（アルコールを扱っている飲食店）に届ける
- ・配達料は買上額が2000円以下は200円、買上額がそれ以上ならば無料

この戦略を吉井社長自身が先頭に立って、家庭・料飲店の注文取りから配達までを必死に行った。

この結果、売上は2倍となり、配達の売上が全体の90%、中でも夜7時から12時までの売上が全体の70%を占めるようになった。

ただし、当初の目論見とは異なり、配達のかなりの部分が料飲店であった。料飲店では現金取引というわけにはいかず、売掛金の未回収・貸倒れなどのロスも多く出るようになってしまった。

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

中 略

悟空の悩み

吉井社長の夢は広がるが、問題はその進め方である。

現在悟空のメンバーは 400 店であるが、ここ 1 年は加盟店の数は伸び悩んでいた。

一体このビジネスを誰に相談し、どのように資金を集めていっていいかわからない。

IT ベンダーに見積りを頼んだ所、「こんなファジーな状態では何とも言えませんが、BtoC のスタンダードなものなら 1 億から 2 億あればできると思います」という回答であった。

「1 億円を 400 店で負担してもらおうとすると、1 社 25 万円となる。とてもじゃないが、今のメンバーは追加負担はしてくれないよなあ。だからといって新規加入も今はあまりないし…。逆にサービスを上げないかぎり会員は増えないよなあ。だからといってサービスを上げるための資金を新規会員にも求められないし…。」

課 題

- 課題 1. 悟空の考えている酒販店向けサービスに対してどう思うか。もっと良いサービスは考えられないか。
- 課題 2. 悟空がこのサービスを実現するためのビジネスモデルとして、どのようなものが考えられるか。資金はいかにして調達すべきか。
- 課題 3. そのビジネスモデルにおいて IT ベンダーの果たす役割は何か。悟空はどのように IT ベンダーとつきあっていけば良いのか。