

ネットビジネスにおいて事業形態が競争力に与える影響

- ピュアプレイヤー vs. クリック&モルタル -

松下 英司

[概要]

本研究の目的は、ネットチャネルを持つ企業には、クリック&モルタル企業とピュアプレイヤーが存在するが、そのどちらの事業形態が優位なのか、その理由は何かを、業界別に明らかにしようとするものである。

本研究は事例研究である。まず、各業界を代表し、かつ異なる事業形態を持つ企業の経営資源、魅力（訴求ポイント）、顧客（セグメント）を対比的に分析する。この分析のために、ビジネスモデル（根来龍之、2001）特に戦略モデルを利用する（ビジネスモデル分析）。次に、業界をまたがるパターン化を行い、「クリック&モルタルの一般的優位性」がどこまで各業界のクリック&モルタルの優劣を説明できるかを検討する（パターン化分析）。そして、この2つのステップから、各業界のクリック&モルタルの優劣を、「クリック&モルタルの一般的優位性」と「事業形態グループ、あるいは該当企業の特殊要因」に分離して業界別に論じる。

パターン化は、企業の持つクリックチャネルとモルタルチャネルの統合度により行う。本研究では、これを、デマンドシナジーとサプライシナジーの掛け合わせで表されるものとする。ここで、デマンドシナジーは「消費者がクリックチャネルとモルタルチャネルを購買行動の各ステージで融合して使える潜在的構造を持つ程度」であり、サプライシナジーは「企業のサプライ活動において必要となる各経営資源をクリックチャネルとモルタルチャネルが共通して使う程度」とする。そして、これらの結果を評価するものとして、クリック側の売上シェアを利用する。

デマンドシナジーのパターン分けは、ニコシア・モデルを活用し購買決定のステージ毎に評価する先行研究（ポール F・ヌーンズとフランク V・セスペデス、2004）にヒントを得、選択・発注・決済・受取の4つを評価項目とする。評価項目の何れかでクリック&モルタルを実現しているかどうかに着目し、ピュアプレイヤー（D0）・並存型クリック&モルタル（D2：シナジーを実現していない）・融合型クリック&モルタル（D4：

シナジーを実現している)の3つのパターン分けとする。

サプライシナジーのパターン分けは、企業のサプライ活動において必要となる経営資源に着目し評価する先行研究(ランジェイ・グラチとジェイソン・ガリーノ、2000)にヒントを得、ブランド・顧客基盤・社内オペレーション・サプライチェーンの4つを評価項目とする。いくつかの評価項目についてシナジーを実現しているかに着目し、サプライシナジーなし(S0)・サプライシナジーを中程度実現(S2)・サプライシナジーを多く実現(S4)の3つのパターン分けとする。

本研究は、「クリック&モルタルの一般的優位性」を想定することによって分析を進めるが、この想定は、デマンドシナジーが大きければ顧客価値は高まり、サプライシナジーが大きければ社内業務の効率化等効用が期待できることから、「他条件が同一ならば、その業界の第1位企業になりうるはず」というものである。本研究におけるこの想定は、これを検証することが目的ではなく、現実にはそうっていないことが多いとの認識から、想定通りにならない理由を探るという形式をとる。

事例分析では、eビジネスが行われている13業界(証券、チケット、ファッション、音楽CD、花、オフィス用品、求人・転職、電気製品、玩具、旅行、本・雑誌、消費者向PC、ネットスーパー)を選択、各業界の売上シェア上位5社を分析候補とする。

ビジネスモデル分析におけるクリック&モルタルの要因部分の分析に焦点をあてると、クリック&モルタル企業が第1位グループとなっている証券・チケット・ファッションの「3業界」においては、第1位企業はクリック&モルタルに関する資源を使って大きな魅力を実現し、これを市場のメインセグメントの顧客層に大きな価値として提供している、

「3業界」以外の多くの業界では、ピュアプレイヤーが第1位グループでありクリック&モルタルは第1位になり得ていないが、それはこのクリック&モルタル企業が、その特性を反映した仕組みを十分に作り出せず、メイン顧客層に支持されていないからである、との結果になった。また、クリック&モルタル以外の特殊要因部分に焦点をあてると、

「3業界」以外の多くの業界において第1位グループのピュアプレイヤーは、クリック&モルタル以外の資源を使って独自の魅力を実現し、これをメインセグメントの顧客層に提供している、との結果になった。

パターン化分析の結果は、「クリック&モルタルの一般的優位性」を実現し融合型クリック&モルタル企業が第1位グループの業界は、証券・チケット・ファッションの「3業界」のみである、それ以外のほとんどの業界は、ピュアプレイヤーが第1位グループ

である、消費者向PCとネットスーパーは「クリック&モルタルの一般的優位性」を一部実現し並存型クリック&モルタル企業が第1位グループである、となっている。

以上2つの分析をとりまとめた結果、a)「クリック&モルタルの一般的優位性」を実現しているのは、証券・チケット・ファッションのみであった(前述より)、これらの業界では、融合型クリック&モルタル企業が、クリック&モルタルに関連する資源を使って大きな魅力を実現し、これをメインセグメントの顧客層に提供することで第1位グループになり得ている(前述より)。b)現実にはピュアプレイヤーが第1位になっている業界が多いが、その理由は、これらピュアプレイヤーが持つクリック&モルタル以外の資源により独自の魅力が作り出され、メインセグメントの顧客層の価値となっているからである(前述より)。第2位グループのクリック&モルタル企業はクリック&モルタルの特性を反映した仕組みを十分に作り出せず、メイン顧客層に支持されていない為、第1位グループとなる積極要因をもてていない(前述より)。c)消費者向PC業界とネットスーパーの第1位グループはデマンドシナジーを実現する融合型クリック&モルタル企業が優位になっているわけではないが、並存型クリック&モルタル企業が第1位グループになり得ている(前述より)。それは、消費者向PCではクリック&モルタルのブランド効果(名前を知っている)が一定の効果を発揮していることによって、ネットスーパーではクリック&モルタルのサプライシナジー(仕入・物流・顧客基盤・ブランド等)がメインセグメントの顧客層に対する大きな価値訴求につながることによってである、との結論を得ることができた。