

インターネットにおけるバイヤードリブンビジネスモデルに関する考察

加藤 智也* 横井 茂樹* 安田 孝美**

1.はじめに

B2C (Business to Consumer) 市場では、インターネットを活用した One to One とよばれるマーケティング手法¹⁾が全盛であり、供給者が各顧客の趣味・嗜好を分析し、顧客にとって最適なサービスを提供する「顧客志向」²⁾になってきたのは周知のことである。顧客志向がさらに進むと、顧客が価格決定権を含め主導権をもつ「顧客主導 (バイヤードリブン)」という考え方が出てくる。実世界のビジネスでは、個人商店等でもありえない形ではないが、極めて限られた形でしか存在しえず、商業活動としては決してポピュラーとは言えない。しかし、インターネットの世界では、バイヤードリブンモデルとして広く一般化し得るものであり、米国ではいち早く新しいビジネスモデルを確立させている。

本発表では、バイヤードリブンモデルに注目し、先行する米国の事例を特徴、成功要因、課題という面から分析し、日本においての可能性を考察する。こうした立場からのバイヤードリブンモデルの分析はまだされておらず、今後日本でバイヤードリブンモデルを成功させるために、その本質を明確にしておくことは、非常に重要なことである。

2.インターネットがもたらす市場の変化

インターネットが急速に普及し、顧客と供給者の関係と、それを取り巻く市場環境に大

きな変化をもたらしている。

従来は、商品の情報は一方的に供給者から出され、それを顧客は受け入れるしかなかった。しかし、インターネットにより顧客の個々の PC から世界中のあらゆる PC やデータベースに 24 時間リアルタイムでアクセスできるようになると、顧客はサービスや商品に関するあらゆる情報を入手して比較・選択できるようになり、供給者との情報不均等が解消されてきた。³⁾

このように、顧客の立場が飛躍的に向上し、フェアな条件下で品質や価格が決まる適正市場が実現すると、価格決定のメカニズムも多様化してくる。⁴⁾リアルの世界では誰もが直接供給者と価格の交渉を上手に行えるわけではなく、予算どおりに購入できる確率は結構少ない。インターネットは、顧客と供給者を結びつけることを容易にするが、そこには交渉を代行する新規ビジネスの可能性がある。米国ではいち早く Internet born and bred (インターネット生まれ・育ち) 企業が参入し、顧客が価格決定権を含め主導権をもつバイヤードリブンモデルが誕生している。

3. バイヤードリブンのさまざまなモデル

・リバーソオークションモデル⁵⁾ (Priceline)

顧客が先に提示した希望購入価格に合わせて複数の供給者が見積価格を提示し、最安値を提示した業者が顧客への販売権を得る仕組みである。期限切れ間近の航空券を効率よく売りさばくことに始まり、有効期限が限られた業界を中心に、約 60 もの分野に

*名古屋大学大学院人間情報学研究所

**名古屋大学情報文化学部

応用可能である。

- ・オークションモデル⁷⁾ (Onsale)
ある商品に対して、決められた期間で最高値を付けた入札者が落札する仕組みである。
- ・共同購入モデル⁸⁾ (Mobshop)
ネット上で特定商品を共同購入する人を集め、大量購入による低価格化を実現する仕組みである。
- ・サービスオークションモデル⁹⁾
(ServiceAuction.com)
扱う主体を物品からサービスへ広げた事例で、弁護士等のリーガルサービスから、ペットの散歩、結婚関係、もろもろの修理まで約60種のサービスを掲げている。一種のリバースオークションである。
- ・価格交渉代行モデル¹⁰⁾ (Nextag.com)
誰もがしたくても抵抗がある行為である値切りを代行してくれる仕組みである。一種のリバースオークションである。

4. バイヤードリブンモデルの特徴

バイヤードリブンのどのモデルも、少しでも安く買いたいという顧客のニーズと、販売機会を増やしたい、余剰在庫を処理したいという供給者のニーズを、インターネット上でマッチングすることで、ビジネスとして成立している。

バイヤードリブンの収益モデルとしては、オンラインショッピングのように直接商品を買って利益を上げるのではなく、顧客と供給者を結びつける場を提供し、その仲介手数料で利益を上げている。

バイヤードリブンモデルの中でも、顧客主導の色合いが特に濃いのは、直接指し値によ

るショッピングができるリバースオークションである。顧客主導の指し値といえども、供給者にとって利益の出ない値段については、無理をする必要はない。

オークションモデルは、価格決定権は顧客にあるものの、何をいくつ売るかという販売条件等は供給者主導である。他のモデルに比べて、入札するという購入プロセスに時間がかかる上、落札できない可能性が高い。また原価割れする可能性もある。

共同購入モデルでは、顧客は希望する値段かもしくはそれ以下の値段で必ず購入できる。また、供給者側が値段の推移を決定できるため原価割れをすることはない。

このように、バイヤードリブンモデルは、顧客が価格決定にかかわることができることが最大の特徴である。

5. バイヤードリブンモデルの成功要因

バイヤードリブンモデルが成功している大きな要因は、主に4つある。

(1) WIN-WIN-WIN の関係を構築

供給者にとっては、余剰在庫の削減及び、販売機会の増加を可能にする。顧客は、価格決定権を含め主導権をもち、予算や個々の条件に応じて商品を簡単に探すことができる。場を提供している企業は、仲介手数料によって収益をあげることができる。このように取引にかかわる全ての者が勝者となるところが、従来のビジネスにはない大きな成功要因である。

(2) インターネットの特徴を生かす

双方向性、即時性などの特徴を十二分に活かしており、顧客にとっても供給者にとって

も、満足のいくサービスを提供している。利便性、安全性はもちろん、価格決定に自らがリアルタイムに参加するというエンターテイメント性があり、顧客満足度は極めて高くなる。供給者にとっては、社名も価格も公にならないことから、オフラインを意識することなく最低価格で取引できる（Onsale、Priceline）。

(3)先行優位性

インターネットビジネスの世界では先行優位の原則がある。マスメディア等を活用してブランド認知に力を注ぎ、またその一方でビジネスモデル特許を取得し、経営戦略として活用することも大きな成功要因である（Priceline）。

(4)提携・買収

仲介する範囲は幅が広い品目に応じた専門業者との提携や買収、ユーザの囲い込みのためポータルサイト等と提携するケースも多い。また、Pricelineは、食品販売には既存店舗やクーポンを利用するなど、品目に応じてビジネスモデルを柔軟に変化させ成功している。

以上のように、バイヤードリブンモデルは、ブランドを早期に確立して顧客、参加企業を囲い込み、WIN-WIN-WINの関係を構築することが成功の要因となっている。

6.バイヤードリブンモデルにおける課題

顧客が適当な値付けを行うためには、事前に調査をしなければならない。また、一番いい値で買えたのかという心配がつきまとう。顧客は価格を判断するための基準となる情報を求めており、仕入れ値や原価などの情報開示に取り組む必要がある。

リバースオークションについては、成約率

は、約4分の1、リピータの比率は39%であり、One to Oneを徹底するなど顧客満足度をさらに向上させる必要がある。顧客が満足しない要因としては、たとえば航空券では、航空会社や時間、ルート(乗換)の指定、変更、キャンセル、マイルージ、アップグレード、再指値は一切不可となっている。そのため、極端に時間がかかる経路便になる可能性もあり、ビジネス用途には不向きである。

また、顧客のさまざまなニーズを満たすためには、あらゆるジャンルを取り揃える必要があるが、サービスオークションなどでは、エリアごとに膨大な業者を集めることは容易ではないし、さらに、数年に1度しかない高額商品である新車購入などが、リバースオークションに適当な商品かは疑問が残るところである。

以上のように、成約できなかったなど不満を残した顧客に対して、どのようにして再度利用してもらうのかを検討することが重要である。

7.日本におけるバイヤードリブンビジネスの可能性

今回とりあげたバイヤードリブンモデルは全て米国で生まれたものであり、日本のインターネットビジネスは、未だオーソドックスかつ初期のビジネスモデルを継続している場合が多い。しかし、バイヤードリブンの波は日本にも押し寄せ、オークションに続き、リバースオークションも2001年春に日本市場に本格的に登場する。

(1)制度面からみた可能性

米国のシステムを持ってくるにあたり、日本独自の仕組み/規制が最大の問題となる。航空券のリバースオークションにおいては、

今後運賃の届け出制について航空各社と検討していく必要がある。自動車の販売においては、ディーラーの仕入価格とメーカー希望の小売価格が不透明という点やテリトリー制度が阻害要因になる。

しかし時代は規制緩和に向かっており、ベンチャー支援制度の充実を受け、日本のベンチャー企業によるバイヤードリブンモデルの事業化も考えられるが、米国企業のビジネスモデル特許に抵触しないよう工夫をする必要がある。

(2)インフラ環境面からみた可能性

日本では米国に比べてネットユーザの比率が低い。インターネット利用者は日本では人口比 15%、米国では人口比 50%、消費を引っ張る女性の比率は、日本 37%、米国 46%、お金の余裕のある 45 歳以上では日本 6%、米国 30%である。米国並みにネットユーザの比率を上げるには、通信インフラの整備と通信費の低価格化に加え、決済や商品の品質、プライバシーなどの点での不安を解消することが不可欠である。インフラ整備は急激に進んでおり、近いうちに解決されると考えられる。

(3)文化面からみた可能性

日本には米国のようなオークションの歴史はなく、オークションで物を買うという行為自体に慣れ親しんでいなかったが、今ではインターネット上での一つの購買活動の手段として認知されてきている。ただ、現在の日本のオークションは、サイトの魅力アップによる集客を狙う場合がほとんどであり、本来の機能を果たしているとは言えない部分もある。

指し値で物を買うという行為にも日本人は慣れていない。しかしオークションの発展系であることから、リバースオークションも受

け入れられる可能性は高い。また、共同購入は、日本の生協に近いものがあり、オークションよりも浸透する可能性がある。

以上のことに加え、供給過多になるデフレ時代にあっているコンセプトであることから、日本で普及する可能性は十分あるといえる。

8.おわりに

バイヤードリブンモデルは、インターネット時代に極めてマッチした仕組みであり、今後インターネットの普及とともに、日本でもビジネスの主流になっていくものと考えられる。そして、その成功は「何を売るか」よりも「どう売るか」が重要であることを示唆しており、まだまだ追求する余地は十分にある。今後日本にとって重要なことは、日本優位と言われる携帯電話、コンビニ等をからめて、マルチチャネルを生かした日本型バイヤードリブンモデルを世界に先駆けて構築することである。

参考文献

- [1]Cliff Allen,Deborah Kania,Beth Yaeckel「One To One Web Marketing」日経 BP 社,1999,p12-15
- [2]浅岡、石井、小山「CRM から CRE へ」日本能率協会マネージメントセンター,2000,p32-34
- [3]寺本、原田「図解インターネットビジネス」東洋経済新報社,1999,p223-232
- [4]新谷文夫「IT 経営」東洋経済新報社,2000,p22-23
- [5]http://www.nttdata.co.jp/profile/efu/index_j.html
- [6]<http://www.m-m.co.jp/report/reportB133.html>
- [7]浜屋敏、碓井聡子『インターネットビジネス白書 2000』ソフトバンクパブリッシング,1999,p62-36
- [8]日経ネットビジネス No.58,日経 BP 社,2000 p190-194