

# OKIビジネスホンの ネット販売ビジネスモデル

吉岡 栄治

2000年以降の大きなビジネストレンドのひとつにネット販売事業がある。パソコン業界、文具業界、証券業界など様々な業界で、ネット販売事業に成功した企業が業界を牽引して市場を活性化させている。近年でも生命保険のネット販売が注目を集めており、ネット販売事業のトレンドはこれからも加速すると思われる。

これらのネット販売事業を促進した最大の要因は、インターネット技術の普及によるビジネスモデルのイノベーションだが、通常ネット販売事業化を計画する場合は、既存の販売パートナーとWin-Win関係を構築することが壁となり実現できないケースも多かった。

そのような中、ビジネスホン業界ではネット販売のトレンドや市場の環境変化に十分には対応できておらず、後述する様々な要因のため市場規模は10年ほど前から現在まで縮小傾向である。

そこで、OKIは既存パートナーとの協業体制を整備することでWin-Winを実現し、真に顧客メリットを生み出せるビジネスモデルを考案すべくインターネット販売を事業化した。以下ビジネスホンダイレクトショップ（図1）の仕組みと企画背景を紹介する。

## ビジネスイノベーションと利用者の利便性向上

ビジネスホンの市場規模は2000年前後から縮小傾向にある。近年の不況の影響で事務所の統廃合や倒産などで絶対数が減少したことや通信キャリアによる法人向けサービスの出現、2006年の悪質訪問販売問題における業界不信などがその理由である。

また、利用者の価格優先志向と供給側の機能の供給過剰によるコモディティ化も一因だと考えられる<sup>1)</sup>。つまり、一般に従業員が少ない企業は通話さえできれば事足りる企業が多く、高性能よりも購入価格を優先させる傾向がある一方で、供給側は価格以外での差別化を目指すため、競合間で差別化と同質化が繰り返され、機能が供給過剰となりコモディティ化していると考えられる。

このように、現在ビジネスホン市場が規模縮小傾向となっているという事実は、近年の不況やコモディティ化、代替品の出現などの環境変化に同業界が対応できなくなってきていることの発現である。つまり、キャズム理論やプロダクトライフサイクルの観点から鑑みると、同業界には、利用者に対する新しい価値の創出が求められているのだ<sup>2)</sup>。

シュンペーター（1912）は、イノベーションによる創造的な破壊によって市場環境は動的に創造されるとしている<sup>3)</sup>。さらに、クリステンセン（2001）は、商品機能の供給過剰により価格競争に陥ってしまう現象は、たとえ低機能でもこれまでの延長線上ではない新しい視点での価値創造によって打開できるとしている<sup>4)</sup>。

このような諸理論から現在のビジネスホン市場を鑑みると、利用者の利便性向上には、購入や設置の方法またはリードタイム短縮など商品機能に囚われない新しい付加価値の創造が求められているといえる。

そこでOKIは、近年のビジネストレンドである「ネット販売の事業化」とその実現に不可欠な販売協力パートナーとの「Win-Win体制の構築」、最新のマーケティング手法のイノベーションである「新カテゴリーの創造」の3つの視点に着目した。



図1 ビジネスホンダイレクトショップ

### (1) ネット販売の事業化

ECに代表されるインターネット技術は、前述のとおりこれまで様々な業界で取り入れられ、2000年代以降のビジネストレンドを牽引した代表的なビジネスモデルのイノベーションのひとつである。これにより、時間と場所を選ばず最適な商品を自由に選択できるようになった。ただし、伝統的な間接販売手法をとってきた業界においては、販売協力パートナーとのWin-Win体制構築に大きな問題があった。

### (2) Win-Win体制の構築

ネット販売事業で顧客の利便性向上を実現するには、販売協力体制を含めたビジネスモデル自身のイノベーションが不可欠である。利用者の利便性向上だけでなく、協力パートナーと共存共栄を図るビジネスモデルの構築が必要である。これにより、業界全体の活性化にもつながり、ひいては利用者に新しい価値を普及することにもなると考えられている。

### (3) 新カテゴリーの創造

次に、新しい顧客価値を創造する手法として近年注目を集めているのが、「新カテゴリー創造」というマーケティング手法のイノベーションだ。典型例は、スマートフォンやSalesforce.comだ。これらは、既存の商品やサービスと共通の価値を提供しつつも、これまでの延長線上の商品開発志向とは異なった視点で、機能の追加や改善ではないまったく新しいビジネスセグメント（カテゴリー）を創造したという共通点がある。

## ネット販売におけるWin-Win体制の構築

上述の通り、ネット販売事業は近年のビジネストレンドではあるが、伝統的な間接販売手法をとってきた業界においては、協業パートナーとのWin-Win体制構築に大きな問題があった。

Win-Win体制構築の成功例としては、オフィス向け、文具販売のASKULが広く知られている。当初ASKULは文具メーカーのプラスの一部門として、中小企業にカタログを配布し通信販売を展開していたが、ネット販売に参入することで飛躍的に利用者の利便性を向上させてきた。そのASKULのビジネスモデルの要諦は、町の小売店や文具店などの既存の販売協力パートナーとの連携だった。つまり、これまでの店舗販売としての協業関係から、新規顧客開拓および料金回収をASKULが販売協力パートナーに委託するという協業関係に切り替えたことで、Win-Win体制を構築することができたのである。

このようにネット販売事業で顧客の利便性向上を実現するには、販売協力体制を含めたビジネスモデル自身のイノベーションが重要成功要因なのである。

## ビジネスホンダイレクトショップの仕組み

次に、利用者の当ショップ（Webサイト）へのアクセスから購入後のサポートまでを説明する（図2）。

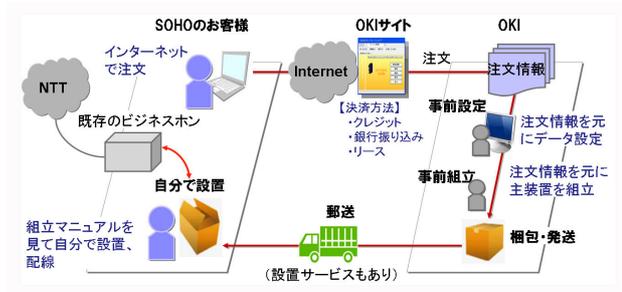


図2 ビジネスホンダイレクトショップの仕組み

### ① Webサイトへのアクセス、問合せ

利用者は、当ショップにアクセスし、Webサイトから工事不要ビジネスホンを注文する。工事不要ビジネスホンとは、PCなどのように機器の設置を自分で行えるように加工されたビジネスホンのことだ。また、従来どおりに設置工事とビジネスホンを同時に注文したい場合は、電話またはメールにて見積依頼する。

### ② 注文情報の確認と事前設定、事前組立

工事不要ビジネスホンの場合は、当ショップにて利用する電話回線の種類や電話機の台数などの注文情報とともに事前データ設定作業を行う。従来どおりに設置工事を行う場合は、見積訪問時に直接または後日電話やメール等で注文を確定する。このとき当ショップは事前設定、事前組立等は行わない。

### ③ 梱包・発送

工事不要ビジネスホンの場合は、当ショップは組立マニュアルなどの必要書類を同梱し、注文情報に記載されている利用者宅に送付する。

### ④ 自分で設置・または業者による設置作業

工事不要ビジネスホンの場合は、商品が届いたら、利用者自身で設置作業を行う。※弊社実績では、作業時間はおよそ30分程度。従来どおりに設置工事を行う場合は、協力パートナーが利用者の利用環境を調査ヒアリングし、現地にて設定工事、組立を行い設置する。

### ⑤ アフターサポート

当ショップにて購入した利用者は、ビジネスホン本体に記載されている電話番号や設置工事を担当した協力パートナーの連絡先に電話することで保守サポートを受ける

ことができる。

このようにビジネスホンダイレクトショップのビジネスモデルは、従来どおりの工事付きビジネスホンの販売だけでなく、事前設定と事前組立を実施することで利用者自身が設置できるように加工する仕組みだ。そして、インターネットで販売することで、多くの利用者これまでになかった購入方法とメリットを提案している。また当ショップでは、利用者から電話やメールで従来どおりの設置工事を含む見積依頼があった場合には、OKIは直接販売しないことにしている。その代わりに、協業体制に同意した協力パートナーに優先的に案件を紹介することで、同パートナーは機器および工事・保守メンテナンスサービスをOKIに代わり販売することができる。

このような協業体制により、OKIと協力パートナーがこれまで以上に密接に連携できるようなWin-Win体制を実現しているのである。

### 想定されるお客様像と利便性の追求

ビジネスホンダイレクトショップの主な想定利用者像は、従業員が30名以下の中小企業で、OA機器をインターネットで購入した経験がある企業である。

その中でも特に従業員が数名で既に電話回線工事が完了している企業にとっては、これまでもビジネスホンの設置工事はいらなかったことがあった。つまり、複雑な機能は使用しないので価格を優先してビジネスホンを選びたいという企業であれば、自らビジネスホンを設置することで時間と費用を節約できると考えられていた。そこでOKIは、従来どおりの設置工事とビジネスホンをセットで提供することとあわせて、工事不要ビジネスホンも販売することで、このようなニーズに対応している。

このように、利用者の事業規模やニーズに応じて価格優先であるか、従来どおりの設置工事を含むサポートを求めるかをWebサイト上で選択できるため利用者の視点で利便性を向上させているが、それと同時に、従来どおりの設置工事付きビジネスホンを協力パートナーが見積もりして利用者へ届けることでビジネスチャンスを創出し、Win-Win関係も構築しているのである。

また、ECに代表されるインターネットによる販売手法は、これまで様々な業界で取り入れられ、2000年代以降のビジネストレンドを牽引した代表的なビジネスモデルのイノベーションのひとつである。

特に有名なのはDELLのダイレクトモデルだ。DELLがパソコン業界で利用者の購入時の利便性を向上させるために取り入れてきた結果、パソコンは一般家庭のみならず企業にも普及してきた。そのほか、amazon.comや楽

天市場、EPSONダイレクトなど、パソコン以外の商品でもネット販売は広く普及しているのは周知の通りである。このように広く認知されたネット販売を活用することにより、利用者の購入手段の選択の幅を広げたことも利便性の向上のひとつだといえる。

### まとめと今後の展開

これまで、当ショップのコンセプト、ビジネスホン市場の現状分析を行い、ビジネスホン市場は縮小傾向にあることを述べてきた。

その一方で、コモディティ化された市場で利用者のさらなる利便性を向上するには、ビジネスモデルのイノベーションが有効だとも述べてきた。

そして、近年のビジネストレンドとビジネスモデルやマーケティング手法のイノベーションである「ネット販売事業化」、「Win-Win体制の構築」、「新カテゴリー創造」について説明してきた。

では、これらのビジネスモデルおよびマーケティング手法のイノベーションについて、OKIがどう認識し新しい付加価値を創造したか以下にまとめる。

- Webサイト上で商品情報やお得情報、マニュアル、課題解決方法などの各種情報を公開したり、工事不要ビジネスホンの購入手続きが行えたりするなどして購入方法の選択肢を増やし、利用者の利便性を図った。
- Webサイト経由で注文や見積、問合せを受け付ける一方で、協力パートナーに案件情報を優先的に配分する協業体制を構築することでWin-Winを実現した。
- 一般的なフロアで数名程度のオフィスであれば本来ビジネスホンの設置工事は必要ではないため、このような企業向けに「工事不要ビジネスホン」という従来のビジネスホンにはなかった付加価値で新しいカテゴリーを創造した。

OKIは、業界で先駆けてこれらのイノベーションを積極的に取り入れることにより、さらなる利用者の利便性の向上と、ビジネスホン市場および同業界の活性化をすすめていくことが可能だと考えている。

なお、現在当ショップは首都圏（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県）の企業を対象に販売しているが、首都圏以外からの問合せが増えており、利用者への認知度の高まりにあわせて、全国の協力パートナーと一層の協業関係を構築することが必要となってくると考えられる。

また、当ショップではIPstageSXを中心に販売しているが、さらなる利用者の利便性の向上のため、新機種や上位機種への展開およびビジネスホン以外のOKI製品を取り扱えるよう商品ラインナップの拡充が必要だと認識し

ている。今後は、全国展開と商品ラインナップ拡充をすすめていく。

さらにWebサイトを通じた情報収集やモニター調査、テストマーケティングなどのマーケティング活動を行うことで、利用者に新しい商品やサービスを開発していくことも可能であり、ネット販売だけにとどまらない活用方法も豊富だと考えている。◆◆

## ■参考文献

- 1) 青木幸弘：「価値共創時代のブランド戦略—脱コモディティ化への挑戦」, 初版, ミネルヴァ書房, p.323, 2011年
- 2) ジェフリー・ムーア：「キャズム」, 初版, 翔泳社, p.355, 2002年
- 3) J・A・シュンペーター：「経済発展の理論—企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究（上・下）」, 初版, 岩波書店, p.637, 1977年
- 4) クレイトン・クリステンセン：「イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」, 初版, 翔泳社, p.327, 2001年

## ●筆者紹介

吉岡栄治：Eiji Yoshioka. 通信システム事業本部 新事業推進室

## TiPo 【基本用語解説】

### コモディティ化

商品の差別化が困難になり、価格競争に陥ってしまう現象のこと。コモディティ化の原因は、技術の円熟、モジュール化、法律による規制などがある。

### シュンペーター

著書『経済発展の理論』にて、イノベーションが経済を変動させることを理論化した経済学者。

### キャズム理論

1991年に発表されたジェフリー・A・ムーアの『キャズム』で紹介されたハイテク市場におけるマーケティング理論。ハイテク産業でイノベーションを浸透させる障壁として、キャズムと呼ばれる深い溝があることを指摘した。

### クリステンセン

著書『イノベーションのジレンマ』で、持続的イノベーションと破壊的イノベーションの存在を指摘した。持続的イノベーションは、ある段階で破壊的イノベーションに淘汰され、その後新しい価値が普及することで産業が活性化されるとしている。