

『手を動かしながら考えるビジネスプラン』(翔泳社刊行、広瀬幸泰著) 付属ケーススタディ

ケーススタディ：北斗ネット株式会社

～ 電子商取引向けサーバ構築事業～

大熊総研はシステム・インテグレーション（システムの構築）を主な事業とする、従業員500人ほどの会社である。独立系の中堅システム・インテグレータとして、着実に事業拡大を進め、現在、主な顧客基盤は流通業界と金融業界である。

主人公である事業企画室長・丹沢は、業界団体の企業間電子商取引の仕組みについて調査をしているうちに、これに関連した事業を起こす機会に巡り会った。事業化は新会社を設立して実施した。

本ケースでは、丹沢が事業化の検討と会社設立、そしてその後の会社運営までの各過程において、“どのような問題に遭遇し”、“どのようにそれらの問題に対処していくか”をよく観察してください。

～パート1～

業界団体に参画

1998年、米国のエレクトロニクス業界において、SCM(サプライチェーンマネジメント。企業間の受発注や物流・決済などの業務を電子化して効率化しようとするもの)の仕様を標準化しようとする顕著な動きが起きた。

この年、インターネット上でのデータ記述言語XML(Extensible Markup Language)がこの年に登場したことが大きなきっかけである。SCMなどの企業間電子商取引には、新しい技術インフラが必要であった。具体的には通信方法や電文のデータ形式を標準化しなければならないということである。この年に登場したXMLという技術は、電子商取引の発展において欠かせないものとなっていく。

産業界における、具体的なSCMの取り組みの例としては、エレクトロニクス業界の“RosettaNet”(ロゼッタネット。業界団体の名称であり標準仕様の名称でもある)など動きがある。この業界団体には、半導体製造、電子部品製造、電子機器製造、通信機器製造、およびそれらの流通に関わる業界の主要企業が参加しはじめていた。

大熊総研・事業企画室室長の丹沢は、こうした米国での電子商取引の動向を早くから調査し、同社でも何らかの関わりを作っておかなければならないと感じていた。それを行うためにも、国内で設立される業界団体にも参加して、情報収集することにした。

プロジェクトチームの発足

ここで作られる電子商取引の仕様を理解するには、データ記述言語となっている XML の理解が必要である。しかし社内の技術者にはこれを知るものが殆どいなかった。しかし優秀な技術者ほど、新しい技術への関心も強い。丹沢は、社内のジョブ・ポスティング（人材公募）システムを利用して、技術者の参加を呼びかけた。丹沢が呼びかけたメッセージはこんな感じのものである。

「企業間電子商取引に有望な XML の技術を、実戦で使ってみませんか。」

こうして、学習意欲の旺盛な技術者、大山と倉岳の二人が、丹沢の元に集まった。

大山はエンジニア歴 10 年で、最近ではプロジェクトリーダーを任されるようになっていた。ちょうどあるプロジェクトが完了した後で、次の出番を伺っていたが、今の仕事だけに埋没すれば、次の時代の技術に乗り遅れていくのではないかという不安もあってこのプロジェクトに参画した。

倉岳はエンジニア歴 12 年で、与えられた仕事は確実にこなす優等生タイプのエンジニアである。だが、まだ一度もプロジェクトリーダーの経験がなく、この公募を機会に技術以外のスキルを身につけたいというのが主な動機のようなのであった。

今でこそ笑い話になっているが、当時、丹沢は XML という技術はプログラミング言語だと勘違いしていた。これは一般的にはよくある間違いで、プログラミング言語ではない。正確には、データを記述するための仕様を決めたものである。丹沢は現場のエンジニアの仕事をやめて 10 年になるため、すっかり現場感覚を無くしていた。もっとも、コンピュータ分野の技術は日進月歩で発達していくため、キャッチアップするのも大変である。もはや“技術者ではない”丹沢は、この二人を説得するために、自らも本を読みあさって知識を身につけた。

丹沢は大熊社長から決裁をもらい、プロジェクトチームを立ち上げることにした。プロジェクトチームの名前は“北斗プロジェクト”である。“北斗”とは、おおぐま座（大熊総研の“おおぐま”）にちなんで名付けたものである。）

業界団体での初期の活動は“ワーキンググループ”と呼ばれる勉強会が中心であった。何しろ米国で始まったばかりの動きである。日本国内での導入実績は全くない。まず XML とは何なのか、電子商取引のしくみによって何を實現できるのか、そういった関心にまず時間が費やされた。参加各社は将来的には調達、販売、物流などの業務に適用していく考え

であるが、実際にシステムを構築していくとなると、この仕様をきっちりと検討しなければならないからである。

ところでこうしたワーキンググループの作業にはキーマンと言われる人物が参加しているものである。大手 PC (パソコン) メーカー RYU 社の購買システム担当の雲取課長もそのような一人であった。雲取課長は、ワーキンググループの一つ、“XML チーム”(XML 技術の基礎知識をとりまとめる会)の主査(チームリーダー)であった。丹沢たちはこのチームに所属することになった。

社内での認知度向上

ワーキンググループでは毎回、いくつかの宿題が分担される。丹沢は積極的に宿題を引き受けることにした。技術の基礎知識がないと応えられないものばかりである。兼任の3名のチームでは大した作業はできないが、大熊総研の社内の技術者に頭を下げ、なんとか分担してもらって宿題をこなしていくことができた。おかげで勉強会では専門家としての立場で発言させてもらうことができるようになり、注目度も上がった。よくも短期間に専門家らしく振る舞えるようになったものである。今風に言えば“エバンジェリスト”(伝道師)である。

おかげで社内においては、丹沢の古巣の情報技術研究センターから社内講師の依頼をされ、XML をテーマにした新技術動向についての講演をしたこともある。丹沢自身もずいぶん派手な講演タイトルだと思ったが、

「XML がビジネスを変える。～米国のサプライチェーンマネジメントの技術動向～」

と、こんなタイトルで社内向けに講演したのである。この講演は、役員、社員ともども大いに関心呼び、瞬く間に注目度があがった。同時に、社内のどの部門だろうが、関心の高い技術者に質問を浴びせかけ、さっさと自分のものにしてしまう貪欲な学習態度は、丹沢の注目度だけでなく、XML という新技術の魅力度を引き上げることになった。

事業化の検討開始

丹沢にとって、この業界団体のワーキンググループへの参加は学習しなければいけないことが山ほどあったが、楽しくもあった。この楽しさが、丹沢を有頂天にさせていた。だが、丹沢の動きを快く思わない人たちも社内にはいる。正式に協力を取り付けているにも関わらず、産業システム本部の営業部門には批判的な態度に出る者が出てきた。忙しい技術者をたびたび引っ張りだしているのを見ると、やはり気分が良くなかったからである。丹沢のみならず、大山や倉岳も、冷水を浴びせかけるような言葉をもらったことがある。

「事業企画室っていいところだよな。儲けなくても仕事していることになるからね。」こんな感情的な批判を受けることもあった。

そうこうするうちに、丹沢は大熊社長から呼び出しを受けた。恐らく現場との摩擦が問題になっていることを指摘されるのではないかと考えた。ところが、社長の言葉は意外だった。

「丹沢さんが以前よりも楽しそうにやっているということは、きっと何かを感じるからですね。あんまり現場との摩擦は気にしないでください。それより、やれるところまでやってみたらいいと思う。大熊総研も段々と姿を変えていかなければいけないですから。」

大熊社長のこの言葉は、見当が外れたというよりも、恥ずかしい気持ちにさせた。事業企画室室長の職責から考えて事業性を検討することは当然のことであるが、丹沢はその答を用意していなかったからである。

「分かりました。今立ち止まってしまうと、調査結果しか残りませんが、走り続ければ事業化のチャンスは残されます。次回お会いできるときには、新事業の提案をさせていただきます。」

そういつて丹沢は部屋を後にした。

直後、丹沢は不安に襲われた。それまで、大熊社長に対して新事業の提案をしようなどとは考えてもいなかったからである。しかし、大熊社長が指摘した「以前よりも楽しそうにやっている」というのは凶星であり、そこまで気持ちを見抜かれていたら、事業化に対して肯定的な姿勢を出すしかないと思ったからである。

ビジネスモデルの検討

丹沢は自らの不安を解消するためには、実際に事業化を検討してみる必要があると考えた。

丹沢はまず、XML サーバ (= XML 仕様および業界仕様を実装したサーバ) に関して、3つのビジネスモデルを考えた。

一つ目は「サーバパッケージ製品の開発・販売」事業、

二つ目は「サーバ構築サービス」事業、いわゆるシステム・インテグレータ事業、

三つ目は「アプリケーション・サービス・プロバイダー」事業である。

丹沢はこの3つのビジネスモデルを次のように比較し、「サーバ構築サービス」事業が丹沢のキャリアからいって一番現実的な方法ではないかと感じた。

ビジネスモデル	主な販売先	主な収入源	継続性・成長性	主な投資・費用	有力な競合先
① サーバーパッケージ製品の販売・販売	・ エンドユーザー企業（大手企業）および、 ・ システムインテグレータ	・ 販売ライセンス制・サポート制 ・ 導入コンサルタント制	・ 継続的なライセンス収入が見込める。 ・ 業界に普及すれば、スケール・メリットを達成できる。	○ブランド確立するまでの期間が大きい ・ サーバーパッケージ製品の販売促進 ・ マーケティング投資	海外の実績あるパッケージベンダー
② サーバー構築サービス	・ エンドユーザー企業（大手企業）	・ 業務コンサルタント制 ・ 販売料・サポート制（パッケージのマーゲン収入含む）	・ 基幹システムや周辺業務システム（在庫管理や仕掛管理など）の構築に貢献する可能性がある	○開発費用はユーザーが負担。 ○自社開発できない場合には、有力パッケージベンダーとのパートナーシップがポイント。	国内システムインテグレータ
③ アプリケーションサービスプロバイダー（ASP）	・ エンドユーザー企業（中小企業）	・ 導入コンサルタント制 ・ アプリケーション使用料（物量ごとの課金）	・ 継続的な使用料が見込める。 ・ 業界に普及すれば、スケール・メリットを達成できる。	○ブランド確立するまでの期間が大きい ・ 販売促進投資 ・ マーケティング投資 ・ データセンター費用	国内システムインテグレータ

～パート 2～

ところで市場の芽は既に出始めていた。業界団体に参加していれば市場の動きは手に取るように分かる。大手 PC メーカー・R Y U社の雲取課長は購買システムの改善をする立場サーバ（業界仕様に準拠したサーバ）を試験的に導入するため、既に予算獲得に動きだしていることが判明した。

こうした雲取課長のような取り組みは、通常の営業活動をしていても全く見えない。RYU社に既に取引のあるシステム構築ベンダー、オリオン電気ソリューションの営業担当者も全く相手にされていなかったようである。営業担当が既存のしくみの延長のつもりで提案しても、雲取課長にとっては満足な提案では無かったからである。そして雲取課長は、オリオン電気ソリューションの仕事に対していつも不満をこぼしていた。

「オリオン電気ソリューションに余計なことをされたくない。こういう仕事はエンジニアを沢山用意してくれても出来の悪い連中ばかりで進まないんだ。」と。丹沢は雲取課長のこういう愚痴話をよく聞かされたが、これは丹沢への期待の裏返しの表現だと悟った。雲取課長はこのワーキンググループに参加しているベンダーから開発協力先を見つけようとしていた。業界仕様が新しい技術に基づいている以上、既存の技術では対応できないことを悟っていたからである。丹沢は、RYU社からの受注を獲得する確信を日に日に深めていった。

だが、丹沢の頭には悲観的な考えもよぎった。

「1 案件獲得しただけでは事業とは言えない。継続的に案件をとり続けられる事業になるかどうか。顧客の要求もどんどん変化していくだろうが、それに対応していかなければ顧客の信頼を引き留めることができなくなる。」

「仮に RYU 社から案件を獲得できたとしても、納品後も営業し続けなければならない。果たして自分がフォローし続けることになるのだろうか。」

「そもそもどれくらい儲けのあがるビジネスになるのか。現時点において、1 社も商談が発生していないため、売上もコストもよく見えない。」

丹沢は自問自答を繰り返した。しかし社長に出す答が出てこない。丹沢は行き詰まった。

設問

事業化のチャンスに遭遇した時に、それをより具体的な行動につなげるために考えるべきことは何ですか。丹沢の「悲観的な考え」を参考に考えてください。

設問

丹沢は、 のサーバ構築サービス事業を選択しようとしたのですが、これを選択しようとした理由は何でしょうか。

ビジネスモデルが決まると気持ちがすっきりしてきた。サーバ構築サービス型であれば、開発工数を積み上げれば、だいたいの費用は把握できる。このやり方は、丹沢がこれまで経験してきたやり方そのものだったので、とくに苦労はなかった。

設問

丹沢が決定したサーバ構築サービス型のビジネスモデルは、大熊総研のビジネスモデルでもあり、丹沢にとっても経験豊富なやり方である。しかしこのビジネスモデルにはどんなリスクがあると想像されるか。一般論ではなく、大熊総研において行うことを念頭に考えてみてください。

ビジネスモデルの観点でいえば、RYU 社から引き受けた仕事は、大熊総研の通常のビジネスと何ら違いがない。RYU 社はエレクトロニクス製品製造業なので、業種的には産業システム本部が担当するのが通例であった。しかし、丹沢は産業システム本部の営業を入れずに仕事を取ることにした。事業企画室がこのような案件を自ら行うことは実例としてなかった。そればかりでなく、丹沢も産業システム部門には恩義がある。これまでさんざん技術者を借り出したり情報収集をさせてもらったりした。

丹沢のこの判断は、現場部門を敵に回したのも同然となった。

丹沢は、大熊社長にこのことを承認してもらい、事業企画室直轄案件として進めることとした。

丹沢はこの時点からようやく事業化のプランを真剣に考え始めた。確度の高い案件が存在したこと、これが既存の営業部隊では対応すべき案件ではないことを悟ったことがきっかけである。

事業計画の作成

たかが顧客 1 社ではあるがとても大切な 1 社である。丹沢の気分をこれほど変えた材料は他にない。もともと事業化計画があつてここまで動いてきた訳ではない。案件が取れそうになってから事業化計画を考える姿勢を持ち始めたといつてよい。丹沢は、事業企画室長などという肩書きをもらいつつも、自分の企画能力が怪しいものであったことを反省した。したがってこれから考えなければならないことが山ほどある。

第一に市場性である。継続的に採算がとれ、成長できる事業なのかどうか。米国の企業には大きく成長している企業もある。こういう会社の存在は、市場が存在することの証（あかし）でもある。将来的に肩を並べるほどの規模になれば、それだけで大成功だと思われた。

第二は誰が事業責任者になるかである。丹沢は大熊総研の事業企画室長である。スタッフ部門という立場上、特定の事業に肩入れしないようにしてきたつもりだが、自分がこの責任者になれば、後任の問題も出てくる。しかし自分がやらなければ事業が立ち上がらないのは明かである。事業全体の責任者となった経験のない丹沢にとって、この提案は大きなチャレンジとなる。

第三は組織をどう作るかである。これは社長直轄の組織を設けてもらえばいいだろう。事業企画室長から横滑りした形で収まるのが、社内的には異論が出にくくていいだろう。現在兼任で参加してくれている大山、倉岳の二人の技術者については、専任でやってもらえるよう、所属長にもお願いしてみよう。

そして答の出ていない第一の市場性の問題については、事業化を進めながら検討することにした。おかしな話である。これまでの丹沢は、他人の事業計画には、口うるさく批評を述べるほうであったからである。それまでの丹沢に言わせれば、市場「数値」が存在しないところで事業を企てるのは荒唐無稽だったのである。実は、この点について、事業企画室内でも部下の毛無課長から突っ込まれてしまっていた。しかし丹沢は、今回は違うと考えていた。

～パート3～

「丹沢さん、市場についてはどれくらいあると見込んでいるんですか。新しい分野の市場ですから、公表されたものは無いとは思いますが。」

「毛無さんがいう通り、確かに客観的に評価された市場数値は存在しません。でも、明らかに市場はあります。RYU社の案件がそうです。」

「丹沢さんがおっしゃるのはよく分かります。ですが、やはり市場性を知っておくことは大切です。どこかの調査会社に頼めばきっと何か数字を作ってくれるんじゃないですか。」

「それは分かるよ。でも報告を待っていたら3ヶ月過ぎてしまうよ。」

丹沢はこうした議論をした後、自分で市場数値を作ろうと考えた。丹沢が自分で作れば3ヶ月も待つ必要はない。自分で作れば数字自体は客観性を欠くことになるが、どんな視点で市場を見ているかは、伝えておく必要がある。かっこよくいえばそんなところだろう。しかし本音はそうではなかった。本音で言えば、事業化への反対論が出てきて欲しくなかったのである。反対論を封じ込めるためにも、市場数値を出しておきたいと考えた。

丹沢は、世間で公表されている電子商取引市場の予測数値が、当てにならないことは良く知っていた。そして丹沢が知りたいのはそんな大雑把な数字ではない。丹沢が知りたいのは、企業間電子商取引サーバ構築という分野の市場である。しかしこれについては、当時まだ研究された市場数値が存在しなかった。

丹沢にとってこの作業は苦痛であった。どれだけ数字を睨んでも市場性に対する確信を深めるものではない。今の自分に少しも役に立っていないのである。だがこれが無ければ役員会を通すことができない。とにかく割り切ってやるしかない。

他方で、丹沢は他人が作った確信の持てない数字を探すよりも、自ら数字を積み上げていくほうが、ずっと大切だということに気がついた。何しろ自分がこの事業の責任者になるのである。

設問

外部機関の発表している市場数値が有効な場面を挙げてください。

設問

市場数値を自ら作る意義を考えてください。

新会社“北斗ネット”設立へ

丹沢は大熊社長に自分なりの決意も込めて報告をした。事業化の検討をせよと指示があったからずいぶん時間も経っていたため、社長には意外であったが、事業企画室長自らが事業化をするという提案はすんなりと受け入れられた。そして、注文がついた。

「必ず君がやれ。やる以上は会社を分けてやるべきだ。ブランドも大熊総研とは別に作ったほうがよい。」

「それから、何をやるための会社なのか、ここははっきりと決めて欲しい。大熊総研のグループ会社として、大熊総研と相乗効果のあるような会社にしてもらいたい。」

大熊社長からのこの注文は、丹沢を驚かせた。丹沢は別会社としてやるアイデアを全く持っていなかった訳ではなかったが、別会社でやれば退路を断たれることになる。事業に失敗すれば「会社も無くなる」からである。そうすれば自分には戻る場所がなくなる。これは保身的な考えだが、サラリーマンなら普通に考えることである。

しかし丹沢は事業に失敗する可能性などあるとは微塵も考えていなかった。退路を断たれたことは、丹沢自身にとってはむしろ気持ちよかった。

丹沢は、会社からの帰宅途中、胸が躍る気分であった。だが、このことを妻、稜子に報告すべきかどうか。転籍するとなると、いったん「退職」することになる。稜子がこの点をどう受けとめるか、それが不安となった。残念ながら、彼女は新しい事業の可能性について全く理解してくれないだろう。場合によっては、「体の良い形で首切りの引導を渡されたんじゃないか」と思われるかもしれない。丹沢はいろいろ悩んだ挙げ句、夜中に稜子に告げた。

「あなた、いつも私に前触れ無く決めてしまうのね。相談っていうけど、もう決めているんだったら仕方ないじゃない。それに大きなチャンスなんですよ。失敗してもいいじゃない。大熊総研に戻れなくても、きっとどこかで拾って貰えるんじゃない?」。丹沢は救われた。

新会社は“北斗ネット株式会社”と名付けられた。創業メンバーは5人であった。

代表取締役会長 大熊 剛

代表取締役社長 丹沢 明 (マーケ・営業担当)

取締役 大山 昇 (技術・サポート担当)

金時 一郎 (技術)

明神 啓治 (技術)

オンサイトでの運用サポート

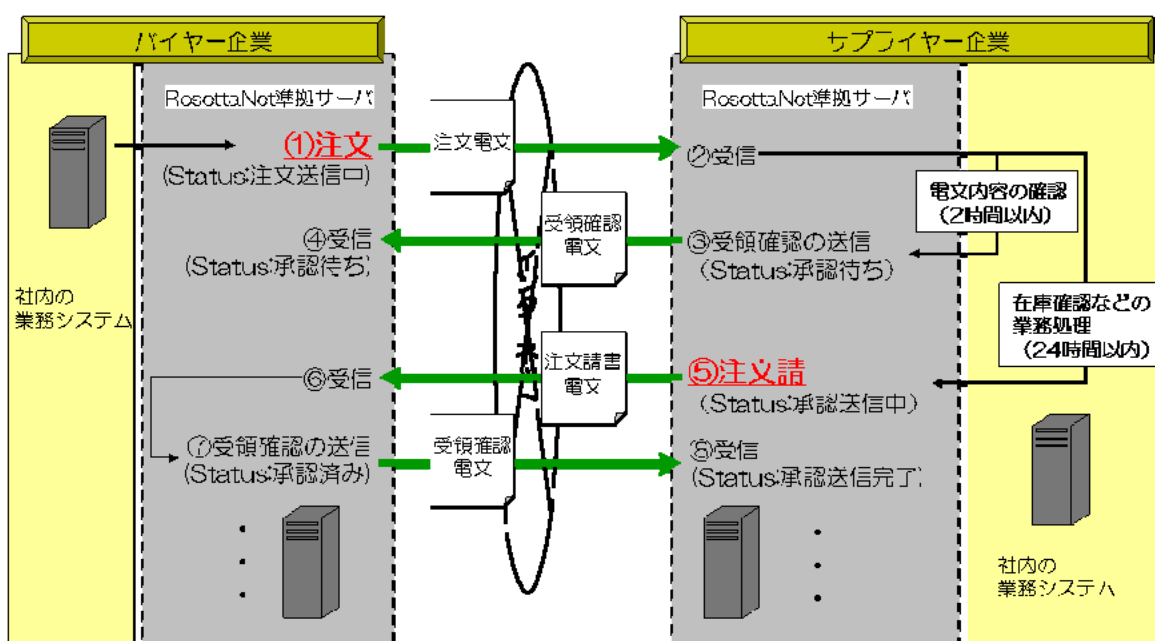
ひとつ問題が起きた。

RYU 社は、XML サーバの運用体制を、システム子会社である RYU システムズ株式会社に任せていた。RYU システムズは、RYU 社の生産管理システムを運用しており、今後 RYU 社と工場やサプライヤー企業との電子商取引を XML 仕様で運用していくためには、XML サーバを扱えるようにならなくてはならない。ところが RYU 社雲取課長は、RYU システムズは頼りにならないというのである。

「RYU システムズのエンジニアたちは、XML を覚えようとしなから困ったものだ。いちいち自分が教えるわけにもいかない。北斗ネットからエンジニアを出してもらえないだろうか。」

つまり北斗ネットからオンサイト（顧客の現場）での運用サポートの要員を出して欲しいというのである。考えようによってはチャンスである。RYU 社にエンジニアを出せば、これまで以上に RYU 社との関係を強化できるはずである。また XML サーバを核にして、商売を広げるチャンスもある。確実に事業機会が見込めるのは、RYU 社と取引をしている工場やサプライヤー企業との接続の支援である。極端に言えば、サプライヤー1 社ごとに、コンサルティングサービスや、XML サーバの導入の仕事がもらえる可能性がある。もしかしたら、RYU 社の生産管理システムとの接続についても要請があるかもしれない。

RYU 社が困っているというのは、北斗ネットにとってはチャンスでもある。丹沢は様々なチャンスを想像した。



丹沢はこの問題を会社に持ち帰り、大山に相談した。

ところが大山の返事は「そんな余裕はない」というものであった。業界団体の仕様が次々と追加されるため、開発のほうも次々に対応していかなければならない。

「今回のサーバの仕様は新しく出来たばかりの仕様なので、まだ修正が残っているところや、これから追加されるところも多いのです。北斗ネットが RYU 社から評価されているのは、新しい仕様に対応できるという点です。しかし、今エンジニアを一人でも送り出したら開発が間に合いません。ぎりぎりの状況でやっているのです。」

丹沢は大山のこの主張が理解できたため、今の開発チームからエンジニアを RYU 社に派遣することを諦めた。その代わりに、新しく契約社員を採用して RYU 社に派遣し、オンサイト・サポート体制を作ることにした。オンサイト・サポートとは RYU 社の現場でサポートをすることである。しかし、新規に採用された派遣社員には、これから XML の基礎知識や RYU 社の事情などを学んでもらわなければならない。

この回答は RYU 社にとって満足のいく回答では無かったが、北斗ネットの開発チームとのリエゾン（連絡係）が常駐するというのは最低限のニーズを満たした格好となった。

設問

開発（大山）が顧客の運用サポートよりも、新しい仕様への対応を優先した理由を述べてください。

ビジネスモデルの変更

オンサイト・サポートのため RYU 社に派遣したエンジニアはあくまでも付け焼刃の対応に過ぎなかった。そのため、リエゾン（連絡係）としての役割以上の働きをすることはなく、全ての問い合わせが北斗ネットの開発チームに送り届けられたために、開発チームの負担は一向に減らなかった。そのため、開発のスケジュールもどんどん遅れてしまうのである。これは開発責任者である大山の悩みとなった。

オンサイト・サポートが上手く機能していないことや、開発の遅れを問題に感じた丹沢は、現在の直販によるビジネスを見直すことにした。丹沢の出した結論は、代理店を使った間接販売への移行であった。

具体的には RYU 社で得た XML サーバのソフトウェア・プログラムを“パッケージ製品”化して、北斗ネット自身でなくとも、代理店などでも簡単に導入できるものにするということである。

そしてこの製品を、同業者であるシステム・インテグレータに代理店になってもらい、そこに販売してもらうのである。そうすればサポートの負担を軽減することもできるし、拡販にも繋がるのである。つまり一石二鳥というわけである。丹沢はもともと間接販売のプ

ランを持っていたが、予定より早めの移行である。

「直販で XML サーバの構築ビジネスを行う以上は、RYU 社で起きたようなオンサイト・サポート体制についての問題が繰り返し起きるだろう。現在の北斗ネットには、オンサイト・サポートを続けていくほどの余裕はない。どこか有力なシステム・インテグレータに代理店になってもらい、顧客のサポートも任せることにしよう。そうすれば、サポート面でのリスクを避けることができるだろう。」

丹沢のこの考えは大山にも受け入れられたため、予定を繰り上げて XML サーバの製品化と間接販売への移行の準備を進めた。

大手 PC メーカー・RYU 社との取引実績は大きな信用となり、顧客開拓はさほど困難ではなかった。実際に、双子電子の販売システム担当責任者・高尾課長から、XML サーバの問い合わせが来ていた。双子電子は RYU 社と取引のある大手半導体サプライヤーである。丹沢は、このときはまだ営業要員を採用せず、一人で営業活動をしていたためアポイントをとって営業外交することは殆どしていなかったが、顧客が向こうから問い合わせしてくることは喜ばしいことである。

丹沢は双子電子との商談を好機と捉えた。

「双子電子が北斗ネットの XML サーバの導入を決めてくれることで、RYU 社向けに部品供給している他のサプライヤー企業に対しても、相当な営業効果を出してくれるだろう。」

双子電子との商談はほぼ北斗ネットのペースで進んだ。そして双子電子は採用を決めてくれた。双子電子が北斗ネットを採用した主な理由は次の通りである。

- 業界のワーキンググループに参加し、積極的な貢献をしているため、信用できる。
- 仕様の追加や修正などが起きても、それに対する技術面でのキャッチアップが早い
- RYU 社の基幹システムの問題にも精通している（運用面でのサポートをしているうちに分かってくるだろうという希望的観測もある）
- 国内ベンダーである

これらは、丹沢が、双子電子の高尾課長を食事に誘ったときに聞いた言葉である。

設問

北斗ネットのように、ブランドの無い会社が商談の機会を勝ち取るための条件を整理してください。丹沢が双子電子の高尾課長から聞いた言葉を参考に答えてください。

～パート４～

双子電子の怒り

しかし双子電子との商談には大きな問題が残されていた。双子電子は北斗ネットとの直接取引を希望していたが、丹沢は代理店を間に入れることを提案しなければならなかった。間接販売への移行は、RYU社へのオンサイト・サポートが問題になってから、緊急課題になっていた。

実際、RYU社へのオンサイト・サポートは上手くいっていない。理由は、北斗ネットがXMLに精通した技術者を常駐させていないことであった。この問題は派遣社員を送ることで切り抜けたつもりでいたが、決して解決したわけではなかった。派遣社員は実際リエゾン（連絡係）としての機能しか果たしておらず、開発要求はそのまま北斗ネットの開発リソースを大きく使うこととなった。

開発スケジュールにも狂いが生じるなどの懸念もあった。技術者の間にも、新技術開発ができるという期待で北斗ネットに出向してきた者は、RYU社へのサポートで時間を取られることに不満を漏らすようになっていた。

開発リソースには限界がある。RYU社と同様なサポート体制を、双子電子に対しても行うことはできない。丹沢は同じ過ちを繰り返してはならないと考え、2社目の顧客である双子電子からは、急遽、間接販売に切り替えることにしたのである。

心配通りの結果となったが、丹沢の代理店の紹介は、双子電子の高尾課長の強い怒りを買うこととなった。高尾課長には、北斗ネットへの強い期待を込めてXMLサーバの購入意思を固めてもらっていたが、代理店を間に入れたいという申し入れは、その期待を大きく裏切ろうとするものであったからである。

丹沢は事情を丁寧に説明し、高尾課長の怒りを静めるとともに、製品販売は代理店経由とする一方、コンサルティング契約を直接結ぶことで了承を得た。代理店には製品サポートを担当してもらう。そのため、コンサルティング契約には、製品サポートを行うことは含まれないが、双子電子の要望をXMLサーバの追加開発の内容に極力反映させることが求められている。これは、高尾課長の希望でつけられたものである。

代理店には、カペラ商事に入ってもらうことで決着を見た。カペラ商事は、業界団体の会員企業で、XMLサーバ構築ビジネスを起こそうと熱心に取り組んでいた。

この決着は、北斗ネットの開発チームのサポート負担を減らすことには繋がらないことは目に見えていた。なぜならば、コンサルティング契約を直接結んでいるため、双子電子からの問い合わせは、実際上は、製品に関わるか否かの区別なく北斗ネットに直接飛び込ん

でくることになる。しかし、

「カペラ商事が製品サポートを通してノウハウを蓄積してくれれば、いずれは北斗ネットの負担も軽くなるだろう。」

丹沢はそう期待して、代理店政策を進めることにした。

普及版の開発

北斗ネットが RYU 社や双子電子に納入したという実績は、XML サーバのライバル会社をうろたえさせるような大きな出来事であった。業界の展示会やコンファレンス（発表会）での事例発表は大きな関心を集め、展示ブースでの集客も大成功した。これらは皆、北斗ネットの自信となっていった。しかし問題は双子電子の次の顧客が無いことであった。商談に結びつくような案件は殆ど起きなくなったのである。

こうした販売不振の事態は RYU 社にも悟られてしまっていた。XML サーバの値段が高すぎるからである。RYU 社にとって、電子商取引を進めるためには、取引先のサプライヤーも同じように XML サーバを導入しなければならなかったが、値段が高ければ導入してもらうことが難しくなるからである。そのため、RYU 社から、普及型製品（機能を抑えた低価格版）を開発して欲しいという要求が出てきた。

RYU 社の雲取課長からは日頃サポート面での不満をぶつけられているだけに、丹沢としてはこの不満をどこかで解消して行かなければならない。あるいは、サーバ価格が高いという問題が、RYU 社の取引先との接続を増やしていく上でのネックになっているのであれば、それを解決していかなければ、北斗ネットはせっかく得た信頼を失うことにもなる。

RYU 社から持ちかけられた問題ではあるが、丹沢と大山はこの問題に対して、大きなチャンスを感じ、自らの問題として積極的に取り組んだ。北斗ネットは既に XML サーバについて 2 社の導入実績があり、業界団体では、これだけで“トップベンダー”の存在感を示し始めていた。他方、脅威だと想像していた海外系ベンダーは国内ではあまり存在感がなく、北斗ネットがこの市場で大きくリードすることになったのである。北斗ネットには勢いがある。丹沢は、今の北斗ネットの勢いがあれば、今の内にシェアを先取りしてしまうことも夢ではないと考えた。

普及モデルの製品価格を思い切り下げ、これまでの 10 分の 1 の値段で出すこととした。また、従来の製品モデルとの混同を避けるため、従来モデルを“エンタープライズ版”とし、今回登場する普及モデルを“スタンダード版”とし、機能面でも違いを持たせるなど様々な工夫を講じた。

販売不振

新製品が驚くべき価格で発表されたことは、ネットビジネス系の雑誌でも取り上げられ、会社の志気を大いに上げることとなった。だが、販売になかなか繋がらない。業界の潮流を先読みする記者には大いに受けたが、販売のほうは急にぱっとしなくなってしまった。

この時点での、XML サーバの販売実績は、エンタープライズ版が2本（RYU 社と双子電子）、スタンダード版が2本とふるわなかった。スタンダード版の2本は、オリオン電気ソリューションズとライバル会社・ベガソフトに購入されていることが後で分かった。オリオン電気ソリューションズは、北斗ネットと代理店契約を結んでいる。ベガソフトは、代理店契約を結んでいないため、オリオン電気ソリューションズ経由で購入していた。

市場をブレイクさせようとの意図でスタンダード版（普及版）を用意したものの、売れ行きは丹沢の予想から大きく外れていた。発売後2ヶ月たっても、エンドユーザー企業の購入実績が全く無かったからである。RYU 社と共同で企画した、安価に提供すれば導入企業が増えるというシナリオは簡単に崩れた。

理由はRYU 社の調達先であるサプライヤー企業たちがXML サーバの導入を積極的に進めようとしていなかったからである。

RYU 社は幾度かサプライヤー企業を集めて、XML サーバの導入を促すための説明会を行った。そこにはサプライヤー企業から多数の営業担当者が集まってきた。しかし集まってきた大半の者は様子見を決め込んでいた。双子電子の高尾課長のように積極的に取り組む企業は例外的な存在であった。

こうした説明会でRYU 社は、業界で決められている新しい企業間電子商取引の仕組みが将来性に満ちたものであることを説明し、取引先の全ての会社に、効率化などのメリットが行き渡ることをとくとくと説明した。

「XML 仕様でRYU 社と繋げて頂ければ、受発注業務や、見積の提示、分割納品の依頼、出荷通知などの一連の業務が自動化されるでしょう。そうなれば、お互いの業務が効率化し、またスピードアップしていきます。」

また実現方法として、北斗ネットのXML サーバを使ってシステム構築する方法があることを、RYU 社から紹介された。雲取課長は、北斗ネットにとってはこれ以上ないくらいの宣伝をしてくれたわけである。

説明会に出席した多くのサプライヤー企業にとっては、RYU 社の説得が、理屈の上では理解できたが、自社にメリットのあるものなのかどうか、判断が付かなかった。サプライヤー各社にとってはRYU 社は大切な取引先ではあるが、XML サーバ導入のコスト面での負担はやはり大きかった。

実際、XML が登場する前から存在している古い仕様がこれで完全に不要になってしまうわけではない。むしろ市場が拡大する勢いもある。旧仕様のほうは、ソフトウェアの価格も

とても安くなってきている。実際、業界で最も安い北斗ネットの XML サーバ・スタンダード版の 10 分の 1 で買えるのである。北斗ネットにしてみれば「ここまで下げたのだから」という安価な値段であったが、多くのサプライヤー企業にとっては「それでもまだ高い」という値段であった。

また運用サポートにどれぐらいの負担が発生するのかについても不透明に感じられた。各サプライヤー企業には、基幹システムを構築してきた関係の深いシステム・インテグレータが存在する。そこがこの XML サーバを使いこなせるかどうかというのも不安なのである。

他方、導入のメリットはどうかというと、業務を軽減したり、ペーパーレスを推進するには効果がありそうだが、これによって RYU 社への売上が増える見込みは無いだろう。売上増加の見込みが無い中で、諸々の負担と、業務の効率化を天秤にかけても、割に合わない話に聞こえてしまうのである。説明会に集まったサプライヤー企業の中でも聞く人によっては、RYU 社が自社都合を優先して話を進めようとしているように捉えてしまうのである。

さらにもう一つ深刻な問題があった。肝心の XML 仕様が頻繁に修正や追加を繰り返していたのだ。製品が“業界仕様に準拠”をうたう以上は、それに適合していなければならない。たとえ頻繁に仕様変更を繰り返したとしても、この仕様には従わざるを得ない。

この事情をよく知る担当者であれば、いくら RYU 社の指示であるとはいえ、仕様の固まらない段階から XML サーバの構築に投資することはリスクが大きいと分かり、急に熱が冷めてしまうのである。

それ故に、北斗ネットが破格の値段を打ち出した XML サーバ・スタンダード版は、RYU 社の説明会に集まってきた多くのサプライヤー企業にとっては、それでも高い、という皮肉な結果となった。加えて、ソフトウェアをカスタマイズできないというのも、致命的な機能不足であった。製品の売りは、「手を掛けなくて済むこと」であったが、これはベンダーの都合を優先したことに他ならない。業界仕様が不安定な状況下では、カスタマイズができないというのは、顧客に都合の良いものではなかった。そうした声が直ぐに RYU 社の取引先企業から上がってきた。

設問

仮に、XML サーバ・スタンダード版の値段が従来製品と同じ値段であったとしたら、北斗ネットの販売成果はどのように上がっていたと想像されますか。

設問

XML サーバの製品価格を安くしたいとする RYU 社の雲取課長の考えには、どのような問

題があると考えられますか。

～パート5～

この失敗が明らかになったのであるから、スタンダード版は廃止して、エンタープライズ版一本にしたほうがよい。あるいはエンタープライズ版とスタンダード版の中間の機能を持った製品を設けるべきであると考えられた。

丹沢はスタンダード版を直ぐに廃止しようと考えたが、マーケティング担当・矢倉と意見が衝突した。矢倉は着任してからずっと丹沢のサポートをしてきたが、目立った仕事は殆どしておらず、業界の動向にもあまり馴染むことができなかったが、スタンダード版の製品発表をきっかけに、仕事への自信を深め始めていたからである。

矢倉はこの製品のインパクトを失いたく無かった。矢倉は顧客にスタンダード版の紹介をするときに、自分の仕事に誇りを持つことができたし、顧客や記者たちが驚いてくれるのは楽しみであった。丹沢は、矢倉への信任を大切にしようと、スタンダード版の継続と廃止を矢倉の判断において行わせることに決めた。

設問

丹沢は、マーケティング担当・矢倉との間で、何についての議論を深めるべきであったと思われますか。

価格破壊

XML サーバ・スタンダード版の登場は、XML サーバの市場に極端な価格破壊を起こした。先行して同様な動きの起きていた米国では、初めて業界仕様に準拠したサーバが登場したとき、ユーザー企業は、システム・インテグレータに100万ドル以上の費用を支払っていた。

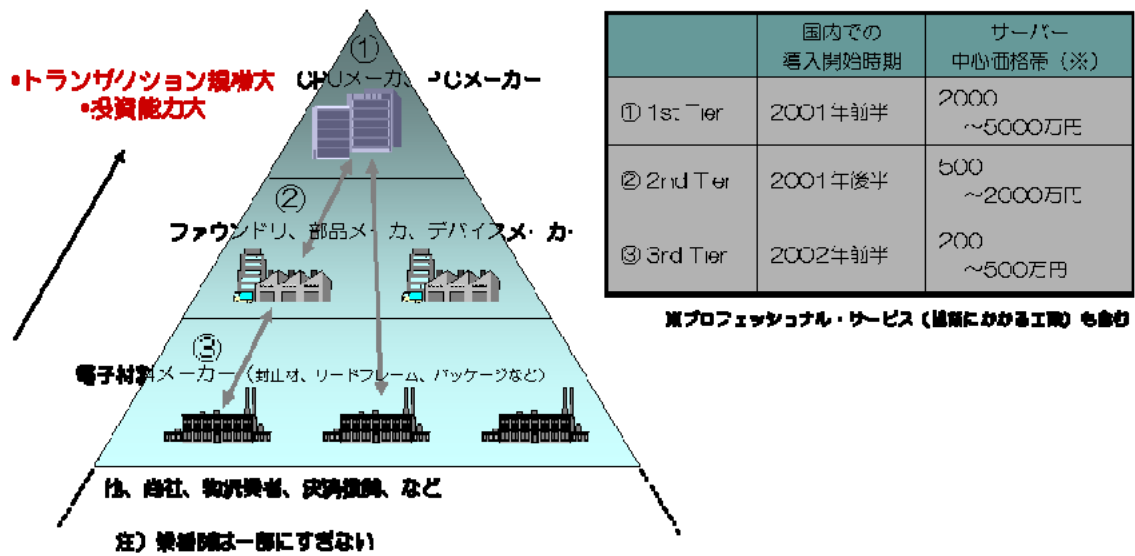
日本では、北斗ネットがRYU社に納入したのが国内最初で、20万ドル程度であった。北斗ネットはそこからわずか半年経ったところでスタンダード版（普及版）を2万ドルまで下げた。

この急速なディスカウントは、需要を創り出そうという意図（北斗ネットとしてみればシェアを取ろうという意図）の元に仕掛けられたものであったが、結局市場が生まれず、単に値下がりを傍観する人たちが生まれただけであった。

注目を集めたのは、業界の変化に飢えたプレス関係者や、新しいモノ好きのエンジニアたちが中心で、企業の調達部門や販売管理部門の管理者の関心を引きつけるには至らなかった。

業界の仕様が不安定な状況の中で、サーバ構築にチャレンジするユーザー企業は、システム・インテグレータに対しても相当なノウハウの提供を求めてくる。この対価は、製品価格の他に、コンサルタント料やサポート料として請求されるのが自然である。北斗ネットのスタンダード版の提案は、コンサルタント・サービスの要求を満たすより前に、製品のコストダウンの要求に応える格好となった。

こうした極端な提案は、ユーザーの信任を得るに居たらず、ベンダーとしても何ら収穫のない独り芝居を演じることになってしまった。



設問

市場創造期（市場がこれから出来はじめる時期）と、市場が十分に発達した時期とで、顧客ターゲティングの考え方にはどんな違いがあると考えられますか。

価格破壊の悪循環

一度下がった価格は、再び元の価格に戻すことは困難である。北斗ネットは従来からライナップしていたエンタープライズ版を同じ値段で売ることも難しくなってしまった。

具合の悪いことに、オリオン電気ソリューションズのような大手のシステム・インテグレータもXMLサーバの構築で利益が取れなくてもいいと覚悟していた。なぜかという、オリオン電気の場合、基幹系システムの構築や社内業務システムの統合などの案件で大きな

利益を上げており、XML サーバの構築で儲けることは“おまけ”に過ぎない。基幹システム
の構築を商談にできれば、通常、数億円から数十億円の売上が見込めるからである。

オリオン電気ソリューションズにとって XML サーバは、自ら開発しなくても、北斗ネット
とタイアップしておけば良いのである。基幹系システムは自ら行い、XML サーバのところ
は北斗ネットに任せておけばよいから、自ら損失を被ることはない。逆に北斗ネットとコ
ンペ（競合）になった場合にも、北斗ネットが値段を下げれば、同じ値段まで下げればよ
い。それでもダメージは少ない。XML サーバ構築のところで採算割れになるのは明白だが、
問題にせず、とにかくその顧客を維持、獲得すれば、基幹システムで儲けることができる
からである。

こうなると、体力の少ない企業には不利な戦いとなる。RYU 社の説得力があっても、業界
の仕様が安定しない内は、ユーザーはそれを理由に導入しようとしなない。様子見を決め込
むのである。導入があまりにゆっくりしたものであれば、北斗ネットのようなベンチャー
にとっては、売上を上げる前に体力を使い果たしてしまうことになる。

北斗ネットの価格破壊の仕掛けは結局自らの首を絞めることとなったのである。

設問

市場創造期に価格破壊を起こすことは、最終的に誰が利益を得ることになるか考えてくだ
さい。

開き直り

丹沢は年の暮れから預金残高が気になり始めていた。たまに大きな売上が上がると一時的
に利益が出るが、普段は入金よりも支出が多く、この1年間の間、現預金を確実に減らし
てきているのである。双子電子への納品後、XML サーバ関係では大きな見込み案件もない。

丹沢は役員同士で話し合っって役員の報酬を3割減らすことにした。役員報酬を3割減らし
ても、北斗ネットの支出の大きさからいってさしたる影響はない。むしろ丹沢や大山が自
分自身の気持ちを引き締めることを考えた。

丹沢は自らが描いた市場の展望が全く絵に描いた餅であることを痛感した。だがもう少し
冷静に第三者の市場調査の結果を待っていればこういう事態にはならなかったのに、とは
少しも考えなかった。丹沢は今でも、自分が事業化を決断したタイミングは正しかったと
確信を持っている。恐らく事業化してからこれまでの間に、何か重大な判断の間違いを犯
しているはずである。丹沢はそれに気付いている。恐らく大山も気付いているだろう。

本社の役員会では事態をきちんと説明しなければならないが、それは恐らく「市場の展望
を見誤った」などと釈明すれば一応の理解は得られると思う。だが丹沢自身、本音は全く

そんなことではなく原因は自分自身にあるとひしひしと感じていた。

丹沢にとって、一時は市場に大旋風を巻き起こすかに見えた自信作の XML サーバの販売不振はとても応えた。その結果役員報酬が減ったことなどは大した問題ではなかった。とにかく事業を続ける体勢に戻さないといけない。XML サーバにこだわらず、仕事をとっていかなければならない。そう考えると晴れやかな気分になっていった。

終わり

本ケースは実際の時代背景をできるだけ忠実に記述しておりますが、登場した企業および人物はフィクションであり、実在しません。

本ケースの著作権はスピードハンド株式会社に帰属します。複製・再利用をなさる場合には出所を明示いただきますようお願い申し上げます。

スピードハンド株式会社