

複製・配布は自由です。ご自由にコピーまたはプリントアウトしてお読みください。

(C)2006 1mouke.com

ウェブビジネス・範囲分析のフレームワーク

Webプロデューサー 大和賢一郎

1 はじめに

本資料は、ウェブを活用したビジネスモデルを構築するにあたり、ターゲットとする範囲の決定に必要なフレームワークを提供するものである。

2 目的

本資料の目的を以下に挙げる。

- ・ ウェブビジネスの範囲決定に必要な考え方を整理し、フレームワークとして公開する。
- ・ ターゲットとする市場の特性を分析し、戦略を策定するためのロードマップを提供する。
- ・ 資源の投資先を絞り込み、顧客へのアプローチを的確に行うための前提条件を確定させる。

3 教育ビジネス

ウェブビジネスの立ち上げにもっとも適しているモデル、それは「教育」を切り口とした情報提供サービスである。単に「情報起業」という切り口で考えると「情報商材の通信販売」という図式になりやすい。しかし、もっと大きな「教育」というテーマで検討すれば「教材販売」「法人向け人材育成」「セミナー開催」「個別指導」「教師派遣」「塾のFC展開」「教育機関向けコンサルティング」「教育番組の放送」など、発想の幅が広がる。

物販の場合はどうか？ ネットショップで物理的な商品を売る場合、その商品が「自社開発の完全オリジナル商品」でない限り、どこかの問屋から卸すことになる。そうなると、当然、他のライバルサイトも同じ商品を販売することになり、楽天などの大手ショッピングモールを活用している先発組みに勝つのはとても難しくなる。

それでも、唯一、勝つ方法があるとすれば、それは「豊富な情報提供による付加価値をつけること」だろう。特に、取り扱いが難しい商品（素人が使いこなせるようになるためには、マニュアルを熟読しなければならないような商品）に対しては、買う側からすれば「自分が買っても大丈夫なのだろうか？」という不安を抱くものだ。

そのような不安を払拭してあげるために「他では絶対に手に入らない、非売品のオリジナルマニュアルを無料で付ける」という方法がある。たとえば、カメラの初心者が、プロ仕様の一眼レフカメラをはじめて購入する場合を考えてみる。顧客が検討した結果、購入方法は以下の3パターンに絞られたとしよう。

駅前の家電量販店	¥49,000	ポイント還元 10%
ネットショップA	¥41,800	—
ネットショップB	¥41,800	オリジナルマニュアル付き

上記のような価格設定の場合、家電量販店のポイント還元分を差し引いても、やはりネットで買ったほうが安く買えることになる。事実、ネットショップでは、店舗の家賃や人件費が削減できるので、家電量販店よりも安い価格設定で採算が取れることが多い。

そうすると、顧客にとっての問題は、ネットショップAとB、どちらで買うか？ であるが、価格やサービス条件が同じ場合、オリジナルマニュアルが無料で付くほうが、お買い得感が高いと言える。もちろん、マニュアル自体が魅力的なものであり、作成者が専門家かつ、そのジャンルでカリスマ的な人気を有している必要がある。

当然、マニュアルのみを単体で販売することもできるが、最近では、現実としてマニュアルだけで大きな利益を上げるのは難しい状況になっている。少なくとも、静止画と文字だけのマニュアルでは、市販の専門書籍以上の値段を付けることは難しい。たとえ付けたとしても、その値段では、期待する販売数は達成できないだろう。

どうしてもマニュアル単体で利益を上げたいのであれば、さらに充実したサポート(メール相談・電話対応)などを付けるか、もしくは音声・動画による解説(DVD化)が必須条件となる。当然、開発にはコストがかかるので、十分な販売チャネルを開拓しておかなければ赤字は免れない。

そこで、マニュアル単体での利益追求を避け、「マニュアルはあくまでも、物理商品を売るための付属品」という位置付けにすることを考えてみてほしい。たとえば、マニュアルに 5,000 円 という価格をつけたとして、たとえその値段でマニュアルが売れなくてもよいと考えるのである。顧客からすれば「5,000 円のマニュアルが無料で付いてくる」という事実だけで、ネットショップBのほうが、Aよりも魅力的に見えることは間違いない。

以上、ウェブビジネスにおける「教育」の切り口について解説してきたが、重要なのは「情報販売であろうとも、物販であろうとも、教育ツールは必要不可欠である」ということである。そして、本当に難しいのは「何を教えるか？」ではなく「どのレベルに絞って教えるか？」である。これについては次節で詳細を説明する。

4 教育レベルの選定

検討すべきことは「何を教えるか？」ではなく「どのレベルに絞って教えるか？」である。問われるのは、内容やジャンルではない。「狙っているターゲット層がもっとも欲しがるレベルの情報」を提供できているか？ である。

現時点で、あなたが「教育を切り口としたビジネス」の展開を考えているとすれば、あなたは何らかの「専門知識とスキル」を有しているはずである。サラリーマンの場合、その能力は勤務先で培ったものかもしれない。そして、あなたの周りには、あなたと同等またはそれ以上のスキルを持った専門家が大量にいるはずだ。

そのため、多くの専門家は、自分のスキルレベルと、一般人のスキルレベルとの「ギャップ」に気づいていない。一般人は、業界の常識など知るはずが無い。別の言い方をすれば、専門化が「それぐらいなら、一般人の人でも知っているはずだ」と思っている範囲は、実際よりも「ずっと狭い」ということである。

では、ギャップに気づいていないと、どのような現象が起こるのか？ それは、専門家が「教育コンテンツを活用するための前提条件となる基礎知識のハードル」を、異常に高く設定してしまう、という現象である。そうなるとう当然、その分野のことを知らない「一般の初心者」は、教育コンテンツそのものに「距離」を感じてしまう。

専門家にとっての「誰でも知っている」は、一般人にとっての「初耳」かもしれない。専門家は、その事実を踏まえた上で、教育コンテンツを開発しなければ、読み手にとって魅力的な情報を提供することはできない。そして、もっと留意すべき点がある。それは「ギャップが広がると、学習意欲が低下する」という事実である。

たとえば、あなたが初めて買ったインターネット雑誌に、意味不明のカタカナ・アルファベット・専門用語が並んでいたら、あなたはどう感じるだろうか？ インターネットへの興味そのものが薄れるかもしれない。ようするに、ハードルが高すぎて「学習そのものにストレスを感じる」のである。達成感が得られる見込みもないだろう。

この考え方は、教育ビジネスのターゲットを選定するにあたり、とても重要である。単純に「教育コンテンツの専門性を高めればよい」というものではない。「専門性」と「顧客の学習意欲」とのバランスを考えながら、参入する市場の範囲を絞らなければならない。「顧客の学習意欲」とは「自分で解決しようとする意欲」である。

「専門性」と「自己解決意欲(自分で解決しようとする意欲)」との関係をグラフ化したものを、次項に示す。

5 専門性と自己解決意欲の関係

図1. は、専門性と自己解決意欲の関係を示したグラフである。

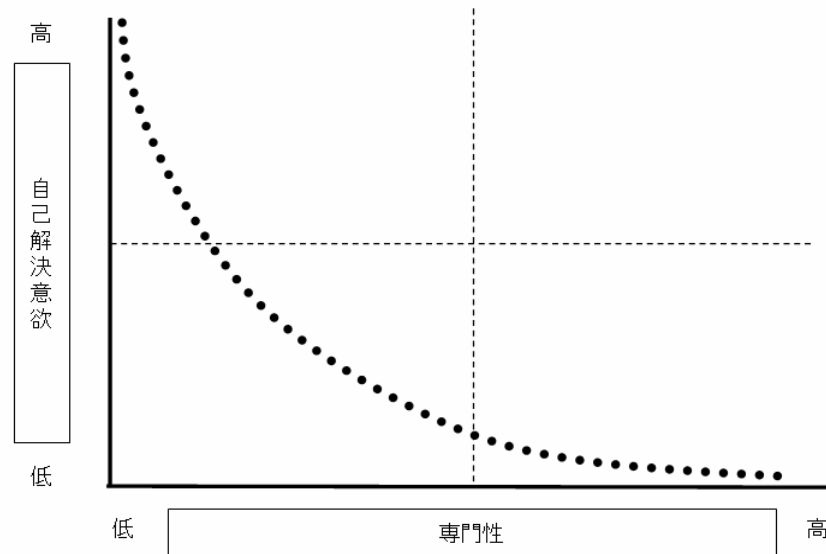


図1. 専門性と自己解決意欲の関係

横軸：専門性

あるジャンルにおいて、誰でも知っているような基礎知識・素人のスキル領域を「低」とする。それに対して、より高度な知識・プロフェッショナルのスキル領域を「高」とする。専門性の軸で、右に行けば行くほど、より専門性が高く、習得が難しい領域になる。

縦軸：自己解決意欲

あるジャンルにおいて、自分が抱えている課題・問題について、自分で学習し、自力で解決しようとする意欲である。自己解決意欲が高い領域においては、本人の学習意欲も高いので、自習・独学に投資する。しかし、自己解決意欲が低い領域においては、誰かに委託する、つまり「他の人に頼んでやってもらう」ことに投資する。

一般に、専門性が高くなると、自己解決意欲は低下する。逆の言い方をすれば「自己解決意欲が高い領域」は、比較的「専門性が低い」ということである。

具体例を挙げてみる。たとえば、あなたが「海外旅行に行ったときに、最低限の意味が通じるように、英会話を学びたい」と考えたとする。このとき、学ぶ英語のレベルは「初級」以下に属する。身につけたいのは、あくまでも「基礎力」であるから、専門性は低い。図1. の横軸で言うと、限りなく「左」に近い領域である。しかし、英語に対する興味は強いので、自己解決意欲は高い。縦軸で言うと、限りなく「上」に近い領域である。

では、あなたが仕事で、会社の上司から「今度のプレゼンで、アメリカからお客様が来る。そのとき、日本語のプレゼンを同時通訳してくれないか？」と頼まれたとしたら、どうか？ たしかに、あなたは英語学習に興味がある。しかし、同時通訳となれば、高い専門性と「海外文化への精通」が要求される。

そうなると、もはや初級のレベルではなく、上級・ネイティブ・プロフェッショナルの領域にまで踏み込まなければならぬ。相当なプレッシャーと勉強量に耐えなければならぬだろう。そう考えた瞬間、自己解決意欲つまり「自分で学習して解決しよう」という気持ちは、一気に低下する。では、どうするか？ おそらく「通訳を雇う(外注する)」ことになるだろう。

つまり「学ぶ対象の専門性(難易度)」が高ければ高いほど、「自分で学ぶよりは、誰かに頼んだほうが早い」と考えるのが、一般的なビジネスパーソンの思考である。それでも、専門スキルを学ぶことに積極的である人たちがいるとすれば、彼らは同業者を目指しているか、すでにプロの現場で働いている人たちである。

以上の点を考慮し、専門性と自己解決意欲の関係を整理してみると、教育ターゲットとなる領域は、以下の5つに分類できることが分かる。

1. ビギナー教育 : 英語で言うと・・・ アルファベット・英単語
2. 初級教育 : 英語で言うと・・・ 中学生～高校低学年
3. 中級教育 : 英語で言うと・・・ 高校3年～専門学校～大学・英語検定・TOEIC
4. プロ・専門教育 : 英語で言うと・・・ 英字新聞社・海外出版社の編集者向け教育
5. 委託・外注 : 英語で言うと・・・ 通訳・翻訳

これら5つの領域について、位置関係を示したものを、図2. に示す。

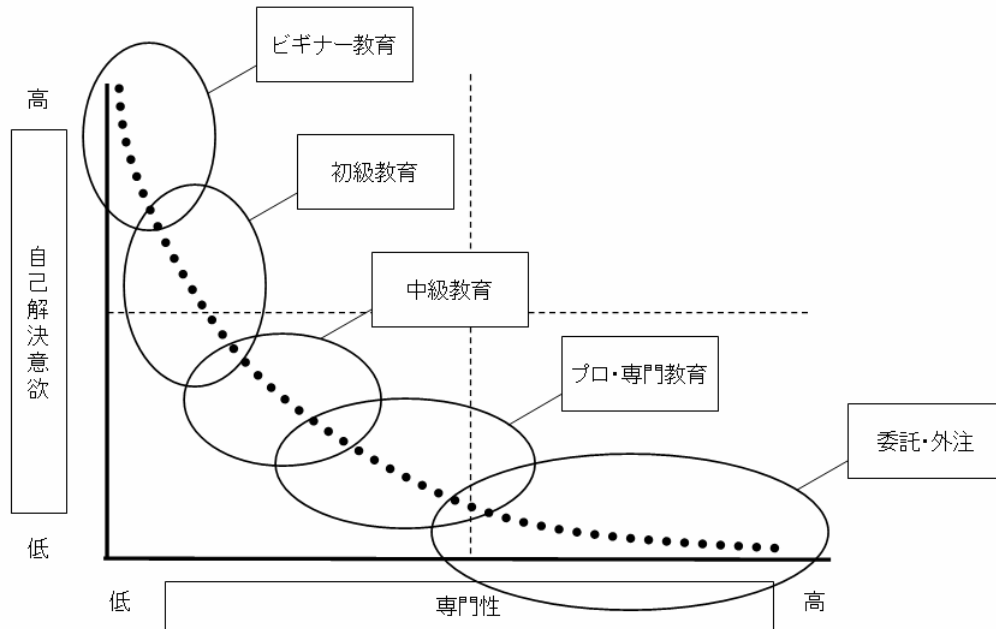


図2. 教育ターゲット領域の位置関係

それぞれの領域について、詳細を以下に解説する。具体的な事例として「IT教育」を例にする。

● ビギナー教育

これから初めて学ぶにあたり、その前提となる基礎知識を習得する領域である。基本用語を理解し、教材の内容を読み解くためのベースとなるスキルを身に付ける。IT教育で言えば「パソコンの起動のしかた」「キーボードの入力練習」「はじめてのWindows」などの分野が該当する。初級以前の「超・初心者」レベルである。

● 初級教育

パソコンを使って、具体的な「結果」を出すためのスキルを習得する領域である。「メールを送受信する」「ワードで報告書を作る」「エクセルで家計簿をつける」など、ある目的を達成するために必要なテクニックを身に付ける。この領域は、もっとも需要が高く、市場規模も大きい。その分、ライバル・競合他社・類似サービスも多い。

● 中級教育

目的を達成するにあたり、作業をより効率化、スピードアップさせるためのスキルを学ぶ領域である。ショートカットキーの駆使、特殊な機能の使い方など、一般のユーザーにはまだ浸透していないような「あまり知られていない裏技」を身に付ける。ビジネスでは必要不可欠な領域であるが、初級教育に比べると市場規模は小さい。

● プロ・専門教育

IT開発の現場で働くプロフェッショナルを対象とし、ビジネスに役立つ専門スキルを向上させるための領域である。多くの受講者は企業に勤める技術職のサラリーマンであり、教育の費用は会社が負担することになる。専門的なノウハウ、マニュアル、設備が必要になるため、受講費も高額になる。ターゲットは法人の総務・教育。

● 委託・外注

企業の社内ネットワーク整備、顧客データベース構築など、大規模なシステム開発を担う領域である。この分野は「教育によって短期間でノウハウを伝授する」というのが難しいため「自力でなんとかしよう」と考える人は少ない。時間的・費用的なコストを考えると、外部の業者に委託・外注したほうが効率的な分野である。

以上、5つの領域は、すべて「教育ビジネス」という切り口で説明できるが、重要なのは「専門性の違いによって、ターゲットとなる顧客の性質も異なる」という点である。委託・外注の領域となれば、かなりの専門スキルが要求される。そして、そのスキルを欲しが顧客は、個人ではなく法人であり、事業規模も予算も大きくなる。

一方、ビギナー教育や初級教育の場合は、個人の一般消費者がターゲットとなる。ただし、一般消費者をターゲットとするのは、中級教育のレベルが限界であり、それ以上の専門教育を売りたいのならば、ターゲットを法人の総務部(教育担当部署)に切り替えたほうがよい。

インターネットで「教育ビジネス」を始める場合、最初のステップとして「ウェブサイトでの情報提供」という作業が発生する。そのとき「個人をターゲットとするのか？」それとも「法人をターゲットとするのか？」によって、サイトの文章表現は変えなければならないし、SEO対策の戦略も変わってくるだろう。

したがって、ウェブビジネスで成功するためには、まず「勝負する領域」を決定しなければならない。複数の領域にまたがって進出する場合は、領域同士の相乗効果の有無について、十分に検討するべきである。たとえば、初心者をターゲットとして、その初心者が育ち、上級者になったときに、その後の展開まで考えているか？というのは、重要なポイントである。

—以上—