

## ショッピングモールサイト構築での共創ビジネスモデルの紹介

### Introduction of Co-creation Business Model for General Merchandising Shopping Mall Site

鈴木 龍生

**要約** 日本ユニシスは、2009年より量販店A社の事業に対して「レベニューシェア」という共創ビジネスを適用し、新たな顧客価値を創造し提供してきた。「レベニューシェア」とは利益配分を指す成功報酬型のビジネスモデルであり、顧客要件に応じたシステムを構築する従来型の受託開発ビジネスとは異なり、そのシステムを利用して得られる収益の中から一定割合を報酬として受け取るビジネスモデルである。

A社では新たな事業としてショッピングモールサイト・ビジネスを立ち上げ、日本ユニシスは「レベニューシェア」モデルを適用し共同事業主として参画すると共に、サービスインテグレータとして日本ユニシスグループが展開する「U-Cloud」をベースにITプラットフォームを短期間に構築し提供した。

本稿では、このショッピングモールサイト・ビジネスにおける「レベニューシェア・ビジネスモデル」「スピード開発」について事例を紹介する。

**Abstract** Nihon Unisys has developed the co-creation business called “Revenue Sharing” for business of general merchandising store and applied to Company A since 2009. As a result, a new customer value has been created and offered. “Revenue Sharing” is an incentive-fee type business model referring to the divide-up profits. Unlike the traditional entrusted development business in which the system is built according to the customer requirements, it is a business model in which a fixed rate of remuneration is received out of the profit acquired by use of the system.

Company A established the shopping mall business as a new operation. Nihon Unisys applied the “Revenue Sharing” model and took part in the planning as the joint business owner, and built and provided the IT platform based on “U-Cloud” launched by the Nihon Unisys group as the service integrator for a short period of time.

In this paper, we introduce case examples of the “Revenue Sharing Business Model” and the short-term development of this shopping mall site.

#### 1. はじめに

日本ユニシスは、2009年より量販店A社に対し「レベニューシェア」という新たな顧客価値創造ビジネスを提供している。顧客要件を基にシステムを構築し、その対価を得るという従来のビジネスとは異なり、その事業に対して共同事業主として参画し、そこで得られた収入から一定の割合を受け取ることで対価を得るというビジネスであり、システム基盤の提供と運営を日本ユニシスが担う役割である。

昨今のシステム開発は、オープンの流れの中で技術が多様化する中、システムに対する顧客要求の高度化、開発期間の短縮化、競合他社との価格競争など、厳しい局面におかれている。

また、顧客にとっては、高額なシステム開発費用に見合う効果を得られるのが半年から1年先であり、そもそも効果が得られるのかというリスクを背負っている。

「レベニューシェア」というビジネスモデルでは、このシステム開発投資のリスクから顧客を解放するとともに、開発者側にも継続的に利益を上げられるというメリットがある。発注者/請負業者という主従関係ではなく、顧客ビジネスに共同事業主として参画することで、顧客と対等の関係でビジネスを展開するビジネスモデルである。

A社は、2010年11月より新たにインターネットによるショッピングモールサイト・ビジネスに参入し、日本ユニシスも共同事業主としてこのビジネスに参画している。本稿では、戦略的パートナーとしてこのショッピングモールサイト・ビジネスに携った経験を基に、「レベニューシェア」「スピード開発」を通じて日本ユニシスが担う役割を紹介する。2章でショッピングモールサイト・ビジネスについて、3章でレベニューシェアビジネス・モデルについて解説し、4章ではシステム開発の進め方について述べる。

## 2. ショッピングモールサイト・ビジネス参入の背景

### 2.1 A社をとりまく環境

A社は全都道府県に店舗を出店し、ローサイドを主な出店エリアとして大型店を続々と展開させてきた。近年は、主要ターミナル駅前へも積極的に大型店を出店して販売網を強化し、消費者の利便性に応えると共に顧客の囲い込み、新規顧客の獲得を行っている。昨今の小売ビジネスでは、ポイント会員制度をどの企業でも採用している。A社においてもポイント会員の獲得は重要施策の一つであり、低価格販売による一時客ではなく、ポイント利用によるリピート客を増やすことで、顧客を囲い込み、売上拡大を図っている。また、競合店が出店しているエリアへあえて出店し、その顧客を奪うことにより国内大手の量販店へと成長してきた。2012年8月現在、A社の会員証発行枚数は約3,000万枚である。

しかしながら、A社を取り巻く環境も順調そのものという訳ではない。販売量の多さを武器に取引先への価格交渉力を強め、仕入値を抑えて安く販売するのがA社の強みであるが、競合他社においてもM&Aや合従連合を積極的に行い、A社同様に取引先への価格交渉力を高めている。低価格販売競争の上に、現金販売による値引やポイント還元など薄利多売による激しい価格競争が繰り広げられており、更なる差別化を図る為、営業時間の延長、消費者への接客サービスの改善、配送料の無料化、翌日・当日配送や、アフターサービスにおける保証など、サービス面でも顧客満足度を高め、顧客獲得の競争が激化している。

このような状況下、出店増による売上向上を狙う他に、新たな販売チャネルに活路を見いだすことも重要な企業戦略の一つである。小売量販店が販売チャネルを増やす場合、インターネットにその場を求めECサイトを立ち上げることが一般的である。A社においてもPCおよび携帯電話向けのECサイトを立ち上げ、既存顧客の利便性を高めるとともに、新たな客層を開拓しているが、将来を見越した更なる成長のため、新規ビジネスとしてショッピングモールサイトを立ち上げるに至った。

### 2.2 ショッピングモールサイト・ビジネス参入の背景

一般家庭でのPCの普及とブロードバンド環境の充実、携帯電話の高機能化によりインターネットの利用率はめざましく向上した(図1)。更にスマートフォンやタブレット端末の登場

により、インターネットを利用する際のデジタルデバインドと呼ばれた世代間の壁は低くなり、広く一般的に誰もが利用できるものへと変貌を遂げている(図2)。とりわけ、次世代を担う若年層の利用率は高く、この客層への訴求が将来の成長へのカギとなる。

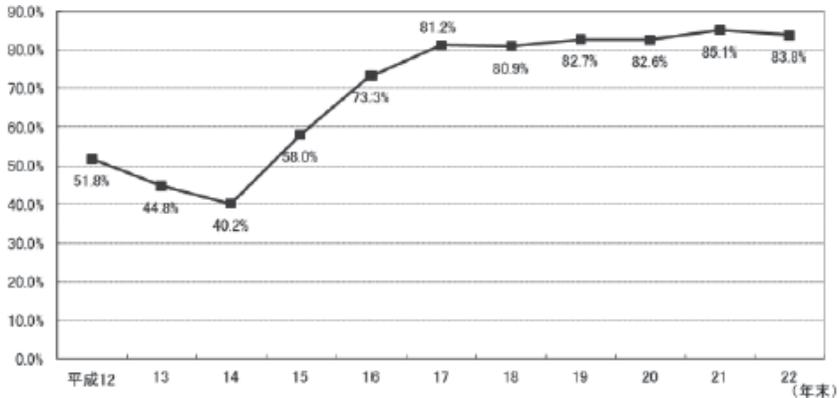


図1 インターネットを携帯端末から利用する人の割合の推移<sup>[1]</sup>

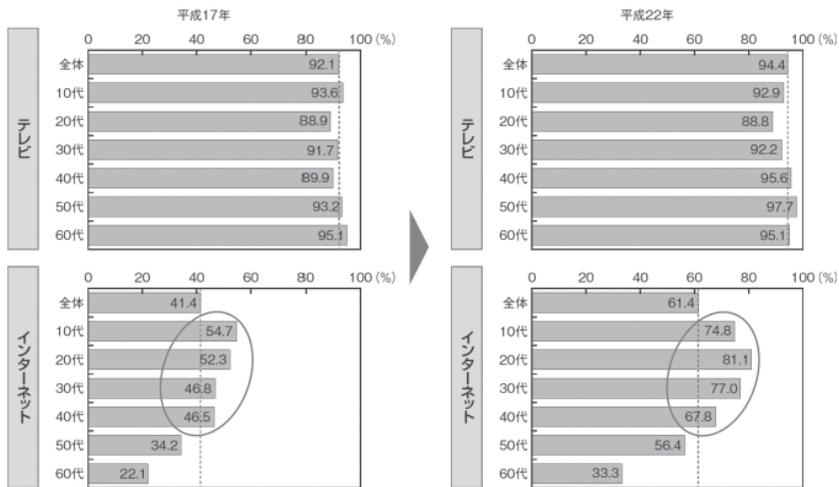


図2 年代別テレビ、インターネットの重要性認識<sup>[1]</sup>

一般消費者の購買様式に目を転じると、新聞に折り込まれるチラシやインターネットの価格比較サイトなどを利用し、他の店舗と価格や品質を見比べながら商品毎に購入する店舗を選別するスタイルに変化している。通信販売の普及もあり、今まで遠隔地にあっても入手が困難であった商品や、嗜好性の高い商品についても容易に購入することが可能になった。また、ライフスタイルも多様化し、夜間にしか購入できない消費者も増えきている。

この購買様式の変化に対し、食品スーパーマーケットでは営業時間を延長したり、コンビニエンスストアでは生鮮食料品の取扱い・品揃えを増やしたり、更にはネットスーパーというインターネットを利用した通信販売のチャネルを増やして変化に対応している。通信販売業界においても、その販売媒体の主力は旧来のカタログからインターネットに移り、2010年度のBtoC-EC市場規模は「総合小売業」では1兆6,110億円(対前年比112.7%、対前年差1,820億

円増)、「自動車・パーツ・家具・家庭用品・電気製品小売業」では1兆2,220億円(対前年比129.2%,対前年差2,780億円増)<sup>[2]</sup>となっている。

これらのことから、インターネット販売は消費者購買動向に大きな影響を与えていることが分かり、今後10～20年を考える場合、少子高齢化・人口減少が進む世の中においては、若い時代からインターネット環境に慣れ親しんだ世代に訴求していくことが重要な戦略として考えられる。A社ではこの動向に注目し、ショッピングモールサイト・ビジネスに進出した。自社で取り扱っている商品については、既にECサイトが運営されているため、このショッピングモールサイトでは自社取扱商品以外の食料品や衣料、日用雑貨品など幅広く取り扱う総合ショッピングモールサイトとした。このビジネス分野には楽天市場やアマゾン、ヤフーショッピングなど、消費者に幅広く認知されているショッピングサイトが既に存在しており、決して競争のない世界ではない。A社のネームバリューをバックボーンに広く出店企業を募り、店頭ポイントの共通化や、実店舗を持つA社にしかできない店頭でのリアル販売というサービスを通じ、日本一のショッピングモールサイトを目指しビジネスを展開している。

### 3. レベニューシェアビジネス・モデル

#### 3.1 レベニューシェアとは

これまでのシステム開発は、請負契約にて実施されることが多く、顧客との関係は発注者/請負業者という利害関係の上に成り立つビジネスモデルである。これに対しレベニューシェアは、ビジネスパートナーとして対等の関係を持つ共創ビジネスモデルである。成功報酬型であり、実際の収益によって利害関係者の利益配分が決まる。緊密で強固なパートナーシップのもと、共通の目標を設定して役割を分担し、リスクを両社で共有する。今回のショッピングモールサイト・ビジネスでは、それぞれの得意分野での役割を担うことでビジネスを運営し、このサイトでの収益を最大化することを共通の事業目標とした。

#### 3.2 ビジネスの役割分担

A社の量販店としての知名度は圧倒的に高く、また、全国に店舗展開しているのはこの業界においてもA社のみである。この強みをインフラとして最大限活用することをA社の主たる役割としている。ECサイトとリアル店舗とのコラボレーションも他のショッピングモールサイトにはできないものであり、直接販売の機会を持たない出店社に対し、A社の店舗で販売する場を提供することは、出店社にとって魅力的なサービスである。

日本ユニシスは、サービスインテグレータとしてECサイトシステムのプラットフォームおよびマルチデバイスに対応したアプリケーションを提供する役割を担う。また、ECサイトではその顔となるトップページや商品詳細ページなどのコンテンツ管理、検索エンジンからサイトへ誘導するSEO(Search Engine Optimization)対策、メールによる訴求・誘導など、サイト活性化に欠かせない重要な施策を受け持つ。これらは継続的に実施しなければ効果がなく、アプリケーションの一部としてそれらの機能を提供するとともに、継続的なサービスも提供している。本ビジネスにおける、レベニューシェアビジネスの役割について表1に示す。

表1 役割分担

役割	内容	詳細	担当
事業主	責任の担保	ショッピングモール事業主として、お客様・加盟店への契約責任の担保	A社
インフラ提供	店舗	全国にあるA社店舗での告知・PRの実施，商品の展示・販売	A社
	広告・宣伝	毎週発行している新聞折り込みチラシでの訴求	A社
	TVCM	全国キー局，地方ローカル局での告知CMを実施	A社
システムサービス	ECサイトシステムの構築	ECサイトシステムの開発およびサイトで利用されるコンテンツの制作	日本ユニシス
	運用・保守	サイト内各種サービスの運用や基盤システム/アプリケーションの運用・保守	日本ユニシス
業務サービス	サービスの企画・提供	A社と共同で，ショッピングモール売上の増加や加盟店の増加を目的とする各種サービスの企画立案，提供を行う。	日本ユニシス
	加盟店営業開拓	ショッピングモールに店子として出店する加盟店の開拓	日本ユニシス
		ショッピングモールに店子として出店する加盟店のうち，モールの「顔」となる大企業への営業開拓	A社
	お客様/加盟店サポート	ショッピングモール利用者および加盟店からの問い合わせ対応	日本ユニシス
	会員向けメール広告の販売・提供	会員向けメール広告の販売・提供および広告主への情報提供などの広告関連付随業務	日本ユニシス

加盟店営業開拓の役割については、消費者にとって魅力のある商品を取り扱っているショップを集められるかによって、このサイトへの集客が決まり、ひいては収益増に繋がることになる。逆に、魅力ある商品を集められない場合、収益を期待することは難しくなる。これは本ビジネスにおけるリスクであり、このリスクをヘッジできた場合、本ビジネスは成功したと言えることになる。この業務については、日本ユニシスよりもA社の方にノウハウがあるのだが、A社の基本的な商流がメーカーを中心とした企業間取引なのに対し、ショッピングモールサイト・ビジネスではメーカーや小売業、飲食店といった大小様々な企業との直接取引が必要になる。リソース面においても新規ビジネスであるためA社は十分な要員を確保できないという問題点があった。結果として、母数を増やす為の品揃えの強化、すなわちより多くの加盟店を獲得することを日本ユニシスが担い、知名度があり大多数の消費者に対して大きな訴求力を持つ商品（ナショナルブランドの食品、アパレル、書籍/DVDなど）を取り扱う大手企業など、企業間取引がある程度大きくなる加盟店の勧誘についてはA社が担うことになった。

#### 4. アプリケーション開発の進め方

本ビジネスはゼロからスタートするプロジェクトであり、システムのみならずショッピングモールサイト・ビジネスにおける業務も一から構築する必要があった。この業務構築にあたっては、システムにパッケージソフトウェア<sup>\*1</sup>を採用し、そのパッケージの持つビジネスモデルをベースに、A社の商流を組み合わせ構築することで解決した。実機でパッケージソフトウェアを稼働させ、ビジネスモデルを確認するとともに、カスタマイズ・アドオン内容の洗い出しを同時に進めていくことで効率化を図った。更に、システム開発工程を二段階に分け、それぞれ

れの中でビジネスモデルとカスタマイズ・アドオン適用を実機で確認しながら進めていく事で、手戻りを最小限に留め、開発期間の短縮に繋げた。

#### 4.1 システムに求められたもの

本サイト構築にあたっては以下の様な目標、方針が立てられた。

- ① 開発開始後6カ月でショッピングモールサイトをオープンすること
- ② A社のポイント会員と連携し、そのポイントが相互に利用できること
- ③ マルチデバイスに対応できること
- ④ 2013年度売上高で国内3番手のショッピングモールサイトになること

まず①については、カットオーバを携帯モールサイト、PCモールサイトと段階的に分けるとともに、機能的にも、商品を滞りなく消費者へ届けるために消費者目線、加盟店目線にたち、段階的に提供機能を増やしていくスモールスタート方式を採用した。主な段階的リリース機能は表2の通りである。

表2 主な段階的リリース機能

機能		携帯モール サイト時	PCモール サイト時	PCモール サイト以降
商品販売	酒類商品取扱	×	×	○
	18才以上対象商品取扱	×	×	○
	リコメンド機能	×	○	○
	アフィリエイト対応	×	○	○
決済方法	代引	○	○	○
	カード払い	○	○	○
	コンビニ支払	○	○	○
	銀行振込	×	○	○
配送方法	X社対応	○	○	○
	Y社対応	×	○	○
	その他対応	×	×	○
メール配信	加盟店メール配信	×	×	○
分析	アクセス分析	×	×	○

また、A社では既に自社製品を取り扱う携帯電話向けECサイトを稼働させており、ここで利用している決済システムや配送システム、会員向けのメール配信といった既存の仕組みをリユースすることで工期を短縮した。

②のポイント管理についてはA社の基幹システムで一元管理されている。ポイントの加減算は商品の着荷を持って実行される。その為、基幹システム内の配送管理システムとの間で、注文/キャンセル/出荷/着荷といったデータ連携が必要となる。更にその合間には、消費者へ納期案内/出荷案内/購入お礼といったメール配信が必要となる。その為基幹システムとのデータ連携はきめ細かな制御が求められた。

また、③のマルチデバイス対応については、PCモールサイトのオープン後、スマートフォンやタブレット端末、インターネットTVでの利用を視野に入れる必要があった。スマートフォンやタブレットにはiOS、Android、Windows Phone<sup>\*2</sup>と様々なOSが存在する。各OSに応じたAPを開発するのではなく、共通のWebページを作成してAPサーバ上に展開し、各端末から参照する形式を採用した。今後インターネットTVについても対応していくが、画

面サイズやリモコンによる操作などPC等と大きく仕様が異なり、TV専用のWebページが必要となる見込みである。また、スマートフォンを含め今後の各OSの動向も予想が難しい。その為、DBアクセス用のAPI (Application Programming Interface) を作成し、各Webページからコールする形態を採用し、汎用性を持たせている。

そして、最後の④に対して、導入当初から最終形の規模に合わせたプラットフォームを構築するのはムダがある。ビジネスのサイズに合わせた適切なサイズのプラットフォームを用意し、ビジネスの成長に合わせて拡張していくのが望ましい。そこで必要な時に必要なリソースを利用できるという利点を持つU-Cloud<sup>\*3</sup>を採用した。これはプラットフォームを構築する期間にあわせてコストを縮小することにも繋がっている。リリース当初の構成は、PCモールサイトのオープン時の目標である、加盟店1,000店舗、取扱商品数500,000アイテム、会員数3,000,000人を基にサイジングを実施した。今後はビジネス規模の成長に合わせて、APサーバやストレージの拡張など適宜実施していく予定である。PCモールサイトのカットオーバー時点のシステム構成図を図3に示す。

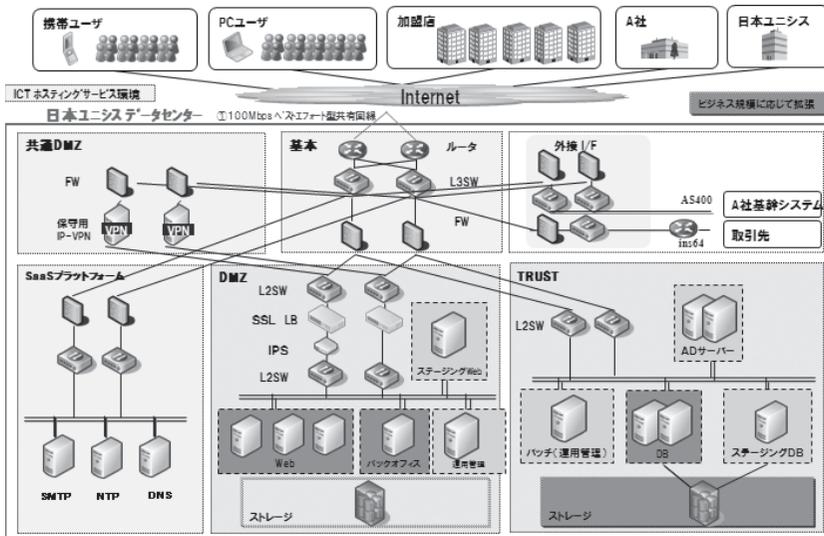


図3 システム構成図

## 4.2 AP 開発

本章の冒頭でも触れたが、本開発は、短い期間の中でビジネスモデルを構築しながら、システムを開発するというプロジェクトであった。この制約の中で、本システム開発が採った開発方法は、Fit&Gap分析からカスタマイズ・アドオン項目を洗い出し、開発するという一般的なパッケージソフトウェア適用の進め方に加え、アジャイル開発に見られるイテレーションの要素を取り入れた開発方法を採用した。Fit&Gap分析およびシステム開発の工程の中で、構築されたビジネスモデルやカスタマイズ・アドオン機能を実機で確認することを繰り返し進めていくという方式である。その作業の進め方を図4に示す。

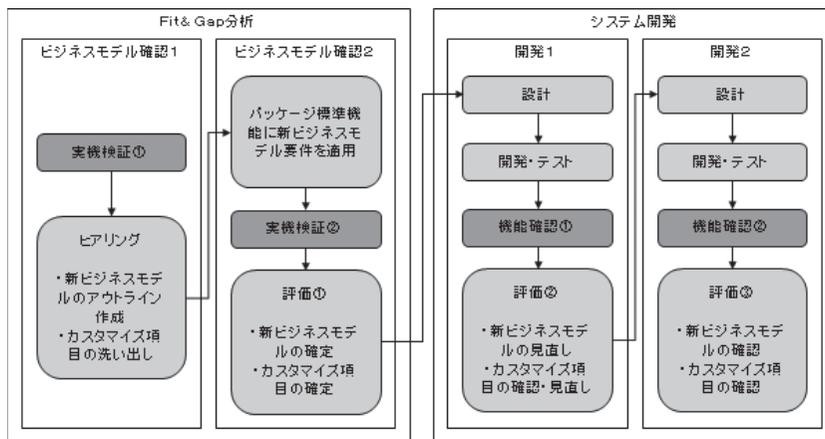


図4 Fit&Gap分析およびシステム開発のプロセス

まず始めに Fit&Gap 分析工程において、パッケージの標準機能を実機で確認し、パッケージの持つビジネスモデルを確認する。それに加え、A社の持つ商流や基幹システム、外部システムとの連携をヒアリングし新ビジネスモデルのアウトラインを作成する。その情報を基に再度パッケージソフトウェアのパラメータ設定、簡易なカスタマイズを行い、実機検証を実施する。新ビジネスモデルのアウトラインを見直し、新ビジネスモデルを確定させる。また同時に、使用するパッケージ機能、カスタマイズ・アドオン項目を確定させる。カスタマイズ・アドオン項目は、各々のカットオーバー機能に必要なもので振り分け、機能の絞り込みとリリース時期の調整を実施し、優先順位を決定した。

続いてシステム開発工程においては、開発工程を二段階に分割し、Fit&Gap分析工程と同様、実機で新ビジネスモデルとカスタマイズ・アドオン項目の機能確認を実施した。目的は、新ビジネスモデルがビジネスの実態に即したものであるかを評価することと、カスタマイズ・アドオン項目の実装を確認することである。ドキュメントによる仕様確認ではなく、実際に動くプログラムを通じて確認することで、より具体的に評価することができ、また、早い段階で実施する事により、考慮漏れや仕様誤りなどの問題点を早期に発見し、対応することが可能である。実際に、ビジネスモデル面では、加盟店登録における企業審査のプロセスや、加盟店がA社の企画するイベント（特売やポイント増キャンペーンなど）への協賛プロセスに、またシステム面では、ユーザインタフェースや店頭ポイント会員でない新規会員向けの機能に考慮漏れが発見されたが、早期に対応にあたることができ、納期に影響はなかった。

尚、開発工程を二段階に分割した経緯だが、カスタマイズ・アドオン項目について Fit&Gap 分析工程で実施した作業見積において、2～3週間程度の作業期間で開発できる機能と、5週間程度の作業期間が必要になる機能とに大別されていた。これらの機能をビジネスプロセスの重要度と照らし合わせ、早期確認が必要な機能と、それ以降に確認する機能とに振り分けた。更に、全体スケジュールを勘案し、機能確認ポイントを二回設定したため、開発工程を二段階に分割することとなった。

## 5. おわりに

本稿で紹介したレベニューシェアだが、ビジネス自体が計画を下回る場合、どこまで投資を

していけばよいのか見極めが必要となる。事前に先行投資する機能範囲、ビジネスをモニタリングする為の指標を取り決め、その推移を観察していく必要がある。このモニタリングを通じて次の提供機能、タイミングを決定していくことが重要である。この取り決めが明確になっていない状況でビジネスを進めていくと、リスクがどちらかの企業に偏る可能性がある。これを回避するには、役割分担や報酬額を決定すると同時に、リスクについても洗い出し共有しておくことが必要である。

最後に、本ショッピングモールサイト構築に携わった A 社諸氏ならびに日本ユニシスの関連部署諸氏に感謝の意を表す。

- 
- \* 1 (株)ソフトクリエイイト製の EC サイト構築向けソフトウェア「ecbeing」を採用。
  - \* 2 スマートフォンおよびタブレット端末に使用されているオペレーションシステム。  
iOS : Apple 社が自社端末向けに開発している OS。iPhone や iPad に採用されている。  
Android : Google 社が開発しているスマートフォンおよびタブレット向け OS。  
Windows Phone : Microsoft 社が開発しているスマートフォン向け OS。
  - \* 3 日本ユニシス(株)が提供するクラウドサービス。

- 参考文献** [1] 総務省, 「平成 23 年度版情報通信白書」の概要, 2011 年 8 月, 19 ~ 20 ページ  
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/h23.html>  
[2] 経済産業省, 平成 22 年度我が国情報経済社会における基盤整備 (電子商取引に関する市場調査) 報告書, 2011 年 2 月, 48 ページ,  
[http://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/statistics/outlook/ie\\_outlook.htm](http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/ie_outlook.htm)  
(上記 URL は 2012 年 8 月 7 日現在での存在を確認)

**執筆者紹介** 鈴木 龍 生 (Ryusei Suzuki)

1991 年日本ユニシス(株)入社。以来流通小売を中心にフィールド SE として、ユーザへの開発業務に従事。現在、ビジネスサービス三部システム 1 プロジェクトに所属。

