

グーグルゾン時代の企業戦略

ブロードバンドと企業通貨が巻き起こす業態革命

吉川尚宏



熊切浩明



小菅一弘



富田勝己



CONTENTS

グーグルゾン時代の到来
 グーグルゾン時代の業態変化
 企業通貨が加速する業態革命
 グーグルゾン時代の経営課題

要約

- 1 アメリカの若手ジャーナリストが作成したフラッシュムービー「EPIC2014」に登場する架空の企業「グーグルゾン (Googlezon)」は、未来のジャーナリズムやメディアのあり方を変える存在として、インターネット上で議論を呼んだ。現在進行中のインターネット革命のなかでは、すでにこのグーグルゾンと同じような機能を持つ、萌芽事例といえる企業が出現している。
- 2 現在、インターネット広告や電子商取引の市場は急成長を続けており、インターネットはメディアとしての機能と販売チャネルとしての機能の両方を持つことで、生活シーンにも企業活動にも影響力を増している。インターネットをうまく活用している企業のなかには、顧客接点の拡大と顧客情報の収集を効率的に行うことで自社の顧客を囲い込み、顧客に対する「フロント型企业」として、種々のサービスを提供することで事業拡大を図っているところもある。
- 3 一方、フロント型企业を後方支援し、商品・サービスの開発や生産に徹する「イネーブラー (Enabler) 型企业」も出現し始めた。イネーブラー型企业は、独自の顧客獲得やブランド構築よりも、商品・サービスの提供に注力する企業である。また、単なる下請けや仕入れ先ではなく、パートナーとなるフロント型企业の事業拡大を支援する重要な存在となっている。
- 4 このようにフロント型企业とイネーブラー型企业への分離が進んでいくなかで、重要な役割を占めるのが、マイレージやポイントなどの「企業通貨」である。企業通貨の連携や購入・付与を通じて、キャンペーン活動や販促活動も活発に行われるようになってきている。将来的に、企業通貨の利用が進むにつれて、広告費と販促費の流れは大きく変化する。

グーグルゾン時代の到来

1 近未来のメディア像

「グーグルゾン」

昨年、インターネット上で「2014年に作成されたメディア博物館のメディア史」として公開された、「EPIC2014」というフラッシュムービーがある。グーグル（Google）とアマゾン・ドットコム（Amazon.com）が合併した「グーグルゾン（Googlezon）」という架空の企業が登場し、強力な検索機能と商業インフラ、巨大な顧客データベースを駆使することで、電子商取引チャネルとして栄えるだけでなく、影響力の大きなメディアとなる、というのが大まかなストーリーである。

このストーリーは、同じフラッシュムービーに登場するアメリカの新聞会社が、インターネット企業を買収するという実際に起きたニュースと重なったこともあり、現実味のあるテーマとして幅広い議論を呼んだ。

グーグルゾンが、なぜここまで注目されるのか。まず、アマゾンは、顧客の属性情報、購買履歴情報などのデータベースを持つとともに、決済・課金機能、推奨機能、物流機能などを持っている。基本的には、現在または過去の情報を持つとよい。一方、グーグルのような検索エンジンには、利用者は自分の関心事、あるいは自分の将来の行動を示唆するキーワードを入力する。したがって、もしアマゾンの機能とグーグルの機能が結びつけば、個人の過去の行動から将来の行動まで見通すことができる。ある意味では、究極の顧客データベースといえよう。

実際には、このストーリーにあるようなケースは起きてはいない。しかし、グーグルゾ

ンと同じように、インターネットを活用することで新たな顧客接点を開拓し、顧客情報をもとに新たなサービス展開を次々と図る企業が萌芽的に出現している。そこで次に、日本でもグーグルゾンが登場する背景要因を考えてみたい。

2 グーグルゾン登場の背景

（1）インフラとしてのブロードバンドの普及

1990年代半ばから普及し始めたインターネットは、爆発的なスピードで消費者の生活のなかに浸透してきた。当初の従量制のナローバンド（小容量低速回線）から定額制のブロードバンド（大容量高速回線）へと進化し、インターネットを利用する端末もパソコンから携帯電話、さらには家電へと広がったことで、利用者数と用途を拡大させてきた。

野村総合研究所（NRI）の予測によれば、パソコンを端末とするブロードバンドの加入世帯は、2005年度末に約2300万世帯に達する見込みだが、これは日本の約半数の世帯がブロードバンドに加入していることになる。一方、携帯電話については、第3世代携帯電話への加入数が、2005年度末で約4400万となる見込みであり、こちらも全携帯電話加入数の約半数を占めることになる。第3世代携帯電話では、パソコンの固定通信と同様にデータ通信の定額制が開始され、その通信も従来の第2世代と比べて高速大容量のものが可能となっている。

このように、固定および携帯のインターネットのブロードバンド化が進み、過半数の消費者がそれを享受できる世界ができあがりつつある。

(2) メディアおよび流通チャネルとして
根付いたインターネット

ブロードバンドの普及が進んだことによって、消費者が商品・サービスを認知し、情報を収集し、さらに購買を行うといった一連のマーケティングプロセスに、インターネットが深く関与しつつある。

まず、情報収集メディアとしてインターネットの存在感が大きくなっていることが、各

種の調査結果で報告されている。NRIが2005年4月に実施したインターネット上でのアンケート調査では、メディアごとに、1年前と比較して接触時間が増加したか減少したかを尋ねている(図1)。

それによれば、パソコンを端末とするインターネット利用の時間が増加した人が64%と、他のメディアよりも圧倒的に高い。一方、テレビ、ラジオ、新聞、雑誌といった従

図1 1年前と比較した各種メディア接触時間の増減

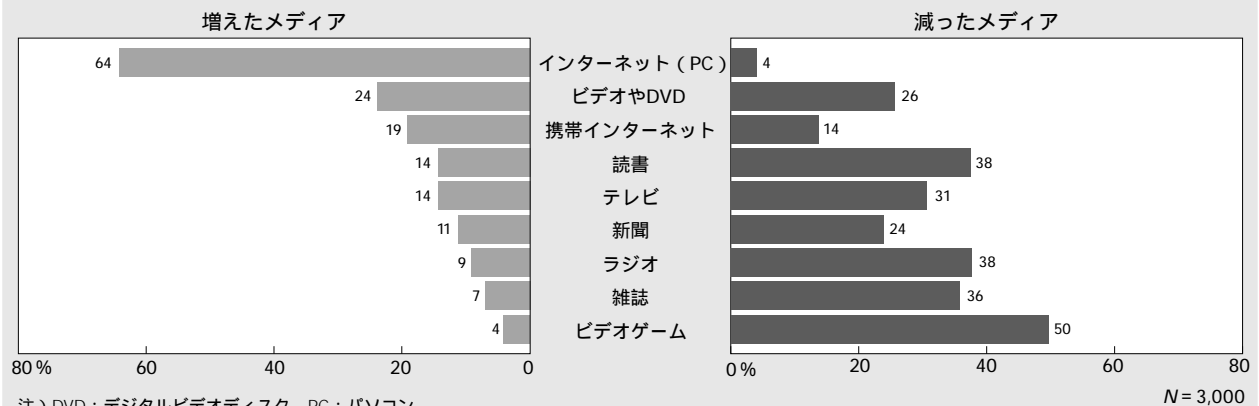
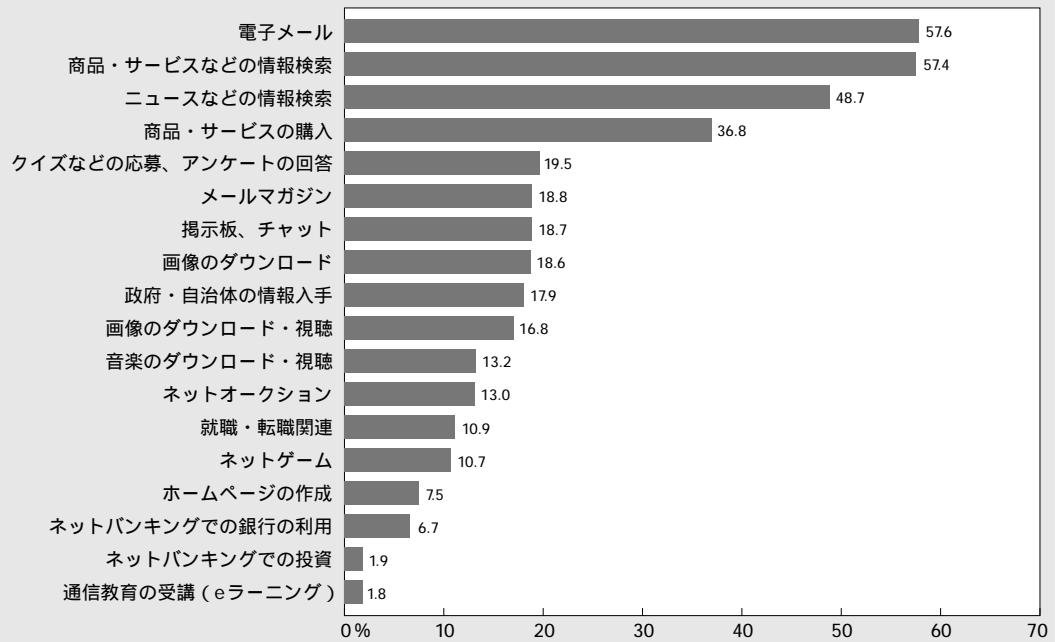


図2 パソコンからのインターネットの用途 (複数回答)



来型のメディアでは、接触時間が増加した人の割合がいずれも15%にも達していない。むしろ、接触時間が減少したと回答した人の方が多くなっている。

また、インターネットの利用目的は、商品・サービスなどの情報収集とする人も多い(図2)。商品やサービスを購入するプロセスのなかで、インターネットの存在感が増していることは明らかである。最近の広告市場の動向を見ても、前述の4大メディアが停滞しているのに対し、インターネット広告市場はラジオ広告市場を抜くまでになっており、広告メディアとしての価値も広告主に認められるようになってきた。

このようなインターネットによる情報収集の増加は、ブロードバンドの普及によって、多くの消費者が、映像やテキストを活用した詳細にわたる商品情報を、時間を気にすることなく利用できるようになったことが背景にある。

次に、購買そのものを行う部分についてもインターネット上で行うことが増えている。2004年におけるB to C(企業・消費者間)の電子商取引の市場規模は5兆6430億円と、2003年よりも27.6%増加した^{注1}。それでも、電子取引化率はまだ2.1%に過ぎず、市場規模は今後さらに拡大すると考えられる。

今後インターネットは、商品・サービスの購買を行ううえでのメディアおよび流通チャネルとして、重要な役割を果たしていくものと考えられる。

(3) 個人IDを持つ企業の登場

この10年間における携帯電話やインターネット、さらにはカードの普及などに伴い、個

人のID(識別子)を大量に保有する企業が登場してきたことも、グーグルゾンの背景要因となっている。

たとえば、携帯電話の場合、NTTドコモは4943万(2005年6月時点)、au(KDDI)は2012万(同)、ボーダフォンは1497万(同)の顧客を有する。航空会社の場合、日本航空は1500万(2003年9月)、全日本空輸は1210万(2005年1月)のマイレージ会員を抱える。さらにインターネットポータル、電子商取引の分野では、ヤフーが1310万(2005年3月)、楽天が785万(2004年12月)の加入者数を抱える。

これらの企業は必ずしも個人情報を利用できるわけではないが、インターネットの検索機能、たとえばグーグルの機能を併せ持つことにより、日本版のグーグルゾンへと進化していく可能性は高い。

グーグルゾン時代の 業態変化

1 フロント型企業、イネー ブラー型企業の登場

「フロント型企業」とは、マーケティングや顧客との関係性を維持する企業で、次のような要件を満たす企業である。

- 数百万～数千万の顧客基盤の保有、または特定分野での高い市場占有率の保有
- 顧客の顔が見える関係の存在(たとえば顧客ID、顧客データベースを持つ)
- 課金の仕組みの保有
- マーケティング力、企画力の具備

前章で述べたグーグルゾンが、まさにフロント型企業に相当する。

一方、「イネーブラー（Enabler）型企業」とは、商品・サービスの開発や生産を受託する企業である。場合によっては商品の企画にも関与する。これは以下の要件を満たす企業である。

- 開発や生産業務への精通
 - 高いオペレーションの質と生産性の保有
- イネーブラー型企業は、実はフロント型企業と相互補完の関係にある。イネーブラー型企業は、顧客接点を活用したさまざまなマーケティング活動や、顧客との関係の構築・維持をフロント企業に依存する一方で、商品・サービスの開発や生産をフロント企業から一手に引き受ける。イネーブラー型企業とNRIが命名したのは、こうした企業は、顧客側から見ると、後方からフロント型企業を後押ししているように見えるためである。

グーグルゾン時代には、企業の業態が大きくは、このフロント型企業とイネーブラー型企業とに二極分化していく可能性がある。では、なぜこのような現象が起こり得るのだろうか。

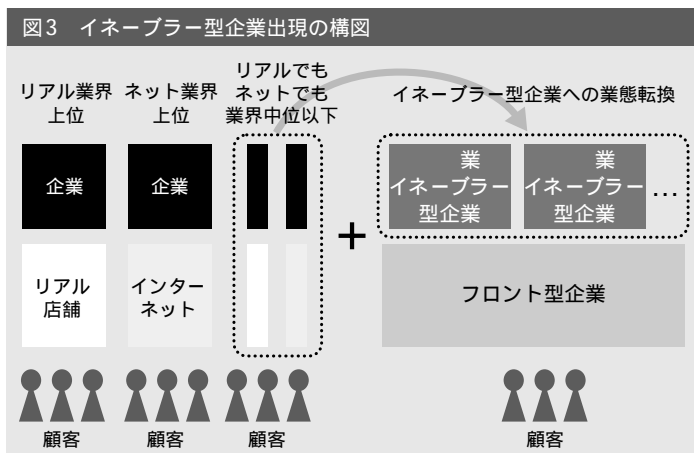
そもそも通信ネットワークの発展していない時代には、企業は主として実在する店舗を通して、消費者に財やサービスを届けてきた。それが1990年代後半以降、インターネット

トの普及に伴い、インターネットを主な流通チャネルとする企業が登場した。日本でも、専門のインターネット証券会社、パソコンのダイレクト販売会社、損害保険のダイレクト販売会社などが登場し、それなりの成功を収めている。

しかし、ここで問題が生じた。リアルな店舗による流通でも、インターネットによる直販でも中途半端に終わってしまった企業が、特に業界の中位以下の企業を中心に、数多く存在するのである。もともとリアルな店舗による流通でも中途半端だった企業が、仮にインターネットによる直販に進出しても、チャネル間で競争を引き起こすのに加えて、インターネットの世界で認知度を上げるためには、それなりの資本力が必要だったからである。たとえば、直販モデルで成功を収めたあるパソコンメーカーの場合、広告費は、売上高の9.3%と、上場企業平均の0.8%をはるかに上回る水準となっている^{注2}。

これほどの費用負担は、資本力が潤沢でない企業にとって非常に重い。その打開策が、イネーブラー型企業への業態変化と、フロント型企業との提携である（図3）。

以下では、フロント型企業とイネーブラー型企業の組み合わせによるビジネススキームとして、3つの特徴的な事例を紹介する。



2 フロント型企業とイネーブラー型企業との提携事例

(1) B to C型：スルガ銀行ANA支店

全日本空輸（ANA）は、自社マイレージ会員向けに、航空サービスの囲い込みというだけでなく、マイレージ会員基盤をベースとした多様なサービス展開をしている。その最

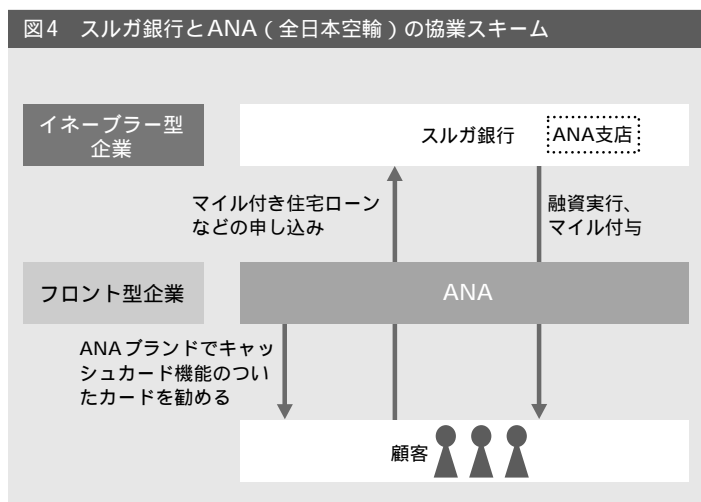
も特徴的な事例が、スルガ銀行との提携による「スルガ銀行ANA支店」である。スルガ銀行とANAが提携してインターネット銀行を運営している（図4）。

利用者は、マイレージ、電子マネー「Edy（エディ）」、インターネットバンキングが1枚になった高機能マイレージカード「Financial Pass（フィナンシャルパス）」カードを申し込むことができる。顧客は、このウェブサイトにもスルガ銀行の口座を持つことで、住宅ローンの申し込みやインターネットバンキングの利用が可能となる。その際、住宅ローンの借入残高やインターネットバンキングなどの利用に応じて、顧客にマイルが貯まる仕組みとなっているが、このマイルの原資はスルガ銀行が負担する。

この事例の場合、ANAがフロント型企业、スルガ銀行がイネーブラー型企业である。フロント型企业のANAは、顧客の前面に立って顧客との接点を担う一方、イネーブラー型企业のスルガ銀行が、実際の銀行業務を請け負うというスキームとなっている。

スルガ銀行は、ANAの顧客基盤やチャネルを活用することによって、自社の店舗網やホームページだけでは到達することが困難な顧客との接点を増やすことができる。一方、ANAは、自社の会員に銀行サービスを提供することで顧客の囲い込み効果を得られるだけでなく、スルガ銀行がマイルを顧客獲得のための販売促進ツールとして購入してくれることで、自社商品を間接的に販売してもらえることになる。

ANAがスルガ銀行のフロント型企业となれたのは、前述の顧客基盤や顧客接点を保有していたこと、信頼性を要する銀行サービス



とANAの強いブランド力との間に親和性があったこと、マイレージカードを媒体として「顧客の顔が見える」関係を構築していたこと、などがあげられる。

(2) B to B型：NetRICOH

「NetRICOH（ネットリコー）」とは、リコーが運営する中小企業向けのポータルサイトである。このサイトでは、中小企業が必要とする通信サービス、金融サービス、人材派遣サービス、出張手配といったヒト・モノ・カネ・情報に関する多様な経営資源の窓口を中小企業に提供している（次ページの図5）。

これらのサービスには、リコー自身が提供しているものもあるが、他事業者が提供しているものも多い。たとえば、このサイトで提供している「NetRICOH DION」というインターネット接続サービスは、KDDIが提供主体となっている。つまり、NetRICOHがフロント型企业となって、顧客である中小企業の前面に立ち、KDDIがイネーブラー型企业となって、通信サービスを提供するというスキームである。

NetRICOHのイネーブラー型企业として、KDDIのほかにも、ブロードバンドサービスを提供するソフトバンクBBや、出張手配を提供する日本旅行などがある。

NetRICOHがこれらイネーブラー型企业のフロント型企业となれたのは、リコーが事務機器のビジネスで、中小企業と多数の顧客接点を持ち、かつ巨大な顧客基盤を築いていたためである。このためイネーブラー型企业は、独自にはなかなかアプローチしにくい中小企業市場に、NetRICOHの保有する顧客基

盤を活用して、アプローチできるようになった。一方、NetRICOHも、多くのイネーブラー型企业を抱えることによって、サービスメニューを増やし、顧客の満足度を高められるようになった。

(3) B to Bニッチ特化型：m3.com

ソニーコミュニケーションネットワークの子会社のソネット・エムスリーは、医師向けの情報ポータルサイト「m3.com（エムスリー・ドットコム）」を運営している。m3.comは、日本の医師約25万人の実に4割に当たる10万人が登録する業界標準のポータルサイトとなっている^{注3}。m3.comでは、顧客である医師向けに、医療の最新情報や文献検索サービス、各種医師向けウェブツールを提供するとともに、サイト上に製薬会社のMR（医薬情報担当者）の情報を掲載するなどして、連絡をスムーズに行う機能を提供している（図6）。

この事例では、m3.comがフロント型企业となって、顧客である医師の前面に立ち、製薬会社がイネーブラー型企业となって、医師への情報提供を行う仕組みになっている。m3.comは、製薬会社と医師との仲介を行うことで製薬会社から収入を得ることができ、製薬会社は、m3.comの持つ巨大な医師の顧客基盤を活用して営業ができるという、Win-Win（勝者連合）の関係を構築している。ある特定分野で占有率の高い顧客基盤を持っていれば、前述のANAやNetRICOHのそれと違って大規模な顧客基盤でなくても、フロント型企业としての仕組みを構築できるのである。

m3.comの事業計画には、臨床試験支援事

図5 NetRICOHとイネーブラー型企业との協業の仕組み

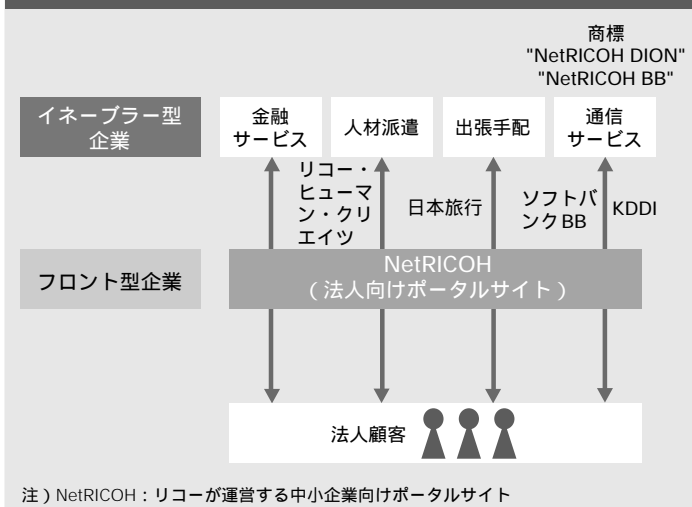
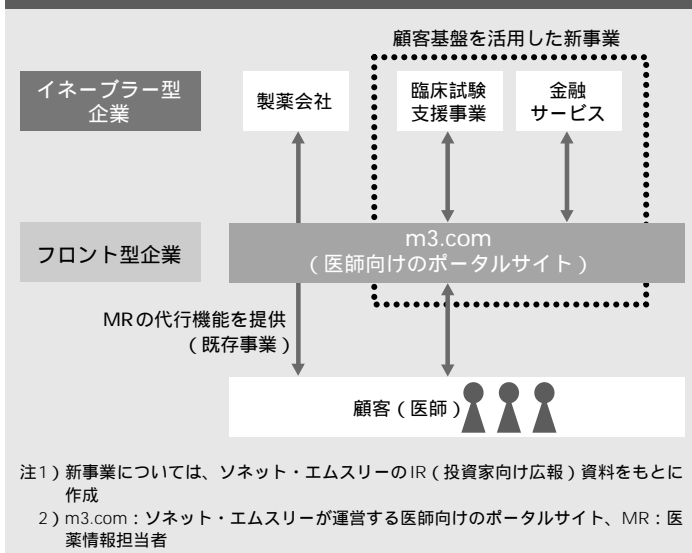


図6 m3.comとイネーブラー型企业との協業の仕組み



業や金融サービスも含まれる^{注4}。今後、臨床試験支援事業者や金融サービス事業者がイネーブラー型企業として加わることになる。

3 フロント型企業の要件

以上の事例からフロント型企業となり得る要件を考察すると、以下の諸点が浮かび上がる。

(1) 巨大な顧客基盤、または特定分野での高い市場占有率を持つ顧客基盤

ANAやNetRICOHのように、イネーブラー型企業にはアプローチできない多くの顧客基盤を保有すること自体が、フロント型企業の大きな付加価値となっている。一方で、m3.comのように特定分野の顧客について高い市場占有率を持っていれば、彼らを対象とするイネーブラー型企業の窓口となることで、フロント型企業としての地位を構築することができる。

(2) 多様な顧客接点

リアル、インターネットともに多くの顧客接点を持っていることが、顧客基盤を拡大することに寄与し、さらに顧客の囲い込みを強化することにもつながっている。ANAやNetRICOHは、それぞれ空港カウンターや事務機器のメンテナンス人員などのリアルな顧客接点を数多く持ち、さらにインターネットの窓口を用意することで、顧客基盤の拡大および顧客の囲い込みを強めている。

(3) 「顧客の顔が見える」

顧客データベース

巨大な顧客基盤を持っていても、どのよう

な属性の顧客がどれくらいいるのかがわかっていることによって、フロント型企業としての価値が高まる。自社の顧客基盤をデータベース化し、さまざまな切り口で分析できることが重要になってくる。

(4) 高いブランド力

顧客を囲い込み、顧客基盤を維持していくためには、顧客の高いロイヤルティが得られるブランド力が必要となる。アプローチしたい顧客層に対し、フロント型企業が高いブランド力を持っていることは、イネーブラー型企業にとって大きな魅力となる。

4 イネーブラー型企業の要件

顧客接点の獲得・維持をフロント型企業に依存するだけの企業は、単なる供給業者であり、商品力以外の面で他社との差別化ができない。イネーブラー型企業としてフロント型企業から選ばれ、Win-Winの関係を築くためには、パートナーであるフロント型企業の商品やサービスの開発・生産における質や生産性が高いことが条件となる。つまり、「フロント型企業にとって本業でない業務の代替」を効果的に行う必要がある。そのための要件を2つあげる。

(1) 企画・提案力

フロント型企業の顧客に対してサービス内容を拡大していく場合、フロント型企業の本業でない部分をイネーブラー型企業が代替することになる。この場合、イネーブラー型企業が商品力や業務ノウハウに長けている必要はいうに及ばず、選ばれるイネーブラー型企業になるには、フロント型企業の戦略や顧客

層を熟知したうえでの企画・提案力が必須となる。

(2) 柔軟なシステム設計

スルガ銀行の場合、ANA以外にもいくつかの企業に対して同様の提携関係を構築している。つまり、いくつかのフロント型企業にサービスを提供できるような、非常に柔軟なシステム設計を行っている。

フロント型企業とイネーブラー型企業の連携には、双方の情報システム、業務システムの接続など、システム面の課題が発生する。そのため、運用を実際に手掛けるイネーブラー型企業が、それらを容易に実現できるだけの柔軟なシステム設計・構築力を備える必要がある。

企業通貨が加速する業態革命

1 そもそも企業通貨とは

さて、ここで話題を転じて、「企業通貨」について論じたい。マイルやポイントのように、企業が発行する貨幣に相当する価値のことを、本稿では企業通貨と呼ぶことにする。

そもそも、マイルやポイントなどの企業通貨は、継続して自社の商品・サービスを顧客に利用してもらうために発行されることが多い。航空会社のマイルやクレジットカード会社、家電量販店のポイントが代表的な例である。最近では、ドラッグストアやスーパーマーケット、ガソリンスタンド、通信、電鉄など、さまざまな業界で発行されるようになってきた。

もともとは、特定企業が自社の顧客向けに発行し、それが自社商品の消費に再び結びつくというのが従来の流通パターンだったが、昨今では、企業通貨発行主体、企業通貨購入主体にプレーヤーが分離してきている点に注目する必要がある(図7)。

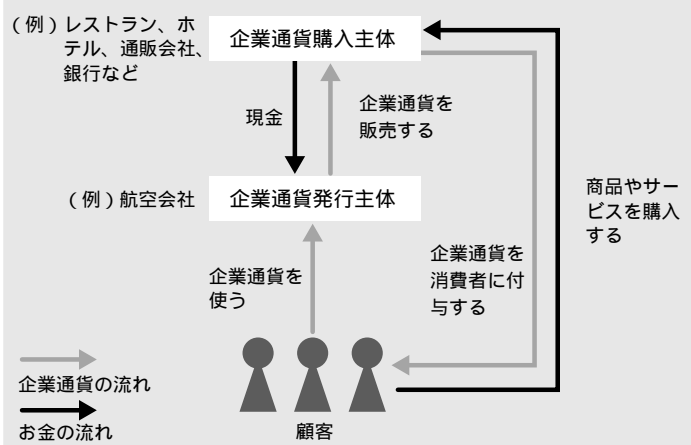
企業通貨発行主体、たとえば航空会社は、マイルという企業通貨をパートナーである企業、たとえばレストラン、ホテル、通販会社などの企業通貨購入主体に販売している。これらの企業は、企業通貨を呼び水に消費者の集客力を上げることができる。消費者が企業通貨購入主体から財やサービスを購入した場合、消費者に企業通貨を還元する。消費者は、蓄積された企業通貨を使って、企業通貨発行主体のサービス、たとえば航空会社の場合には飛行機のチケット購入や関連ホテル利用の支払いなどに充当する。

2 なぜ今、企業通貨なのか

企業は広告費に5兆8571億円^{注5}、販売促進費に約13兆円^{注6}を使っている。広告費はテレビや新聞、雑誌などのメディアに、そして販売促進費は流通チャンネルに投下される。

グーグルゾン時代は、極論すれば、メディアと流通チャンネルが一致する時代である。し

図7 企業通貨の仕組み



たがって、広告費と販売促進費がグーグルゾン企業、すなわちフロント型企業に流入してくる。流入してきた費用の一部を、消費者のロイヤルティを高めるために、企業通貨として消費者に還元する動きが、今後顕著になるだろう（図8）。

なぜ、企業通貨に替わるのか。第1に、企業通貨を保有することにインセンティブを感じる消費者が増えてきているからである。NRIの調査では、生活者の75.2%が家電量販店のポイントを、64.2%がクレジットカードのポイント、52.8%がドラッグストアのポイント、それぞれ貯めている^{注7}。消費者の間に相当程度、企業通貨が浸透してきていることがわかる。第2に、企業通貨が他の販売促進手段に比べ、消費者のロイヤルティを本当に高めているかどうか、定量的な検証がしやすいためである。

企業通貨は、先に述べたフロント型企業とイネーブラー型企業をつなぐ媒介として、さらにフロント型企業相互をつなぐ媒介として、今後、グーグルゾン時代の業態革命を加速する触媒となろう。

3 企業通貨発行主体の成立条件

最近では、企業通貨間の連携も進んできている（表1）。特に航空会社のマイルは、他のさまざまな企業通貨からの交換が可能となっており、数ある企業通貨のなかでも「基軸化」している。では、どの主体も企業通貨発行主体となり得るのだろうか。成立条件は大きくは2つある。

(1) 限界費用が安いこと

企業通貨発行主体が通貨発行行為そのもの

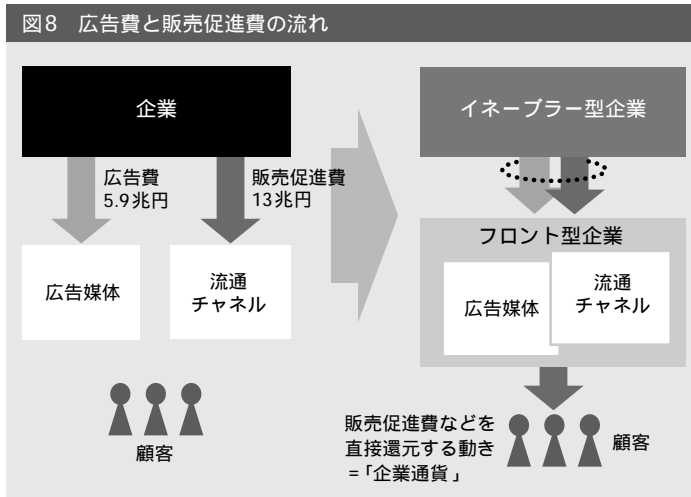


表1 企業通貨の発行主体と購入主体

企業通貨名	発行主体	購入主体
JALマイレージ	JAL	グルメ、ファッション、住まい、本・雑誌・新聞、家電・パソコン・通信、趣味・スポーツ、クルマ、美容・健康、デパートなど
ANAマイレージ	ANA	クレジットカード、グルメ、タクシー、通信・インターネット、金融、リビング、ショッピング、美容・健康、クルマなど
楽天ポイント	楽天	クレジットカード、TSUTAYA、NTTコミュニケーションズなど
Tポイント	TSUTAYA	ローソン、ENEOS、55ステーション、カメラのキタムラ、じゃらんnet、ワーナー・マイカル・シネマズ、東急ホテルズなど
Oki Dokiポイント	JCB	日本テレコム、エムパック（インターネット調査）、タイトー（カラオケ）など
ドコモコイン	NTTドコモ	ミュージックエアポート、日本エンタープライズ、ガリバーインターナショナル、学生援護会など

出所）各社公表資料より作成

によって利益を出すためには、企業通貨の販売収入と、企業通貨が利用された場合のコストに大きな差分が存在する必要がある。

航空会社の場合、マイルの販売で利益を上げているといわれるが、それはマイルの販売単価に比べて、マイルが消費された場合のコストが圧倒的に安いためである。航空会社のビジネスは、採算ラインである搭乗率を超え

ると、限界費用は安く、大半の収入が利益となる構造になっている。このような主体は企業通貨の発行に適する。

航空会社以外にもホテル、テーマパークなどの装置産業の場合、固定費は高いが限界費用は安い。さらにいえば、デジタルコンテンツも、初期の制作にコストがかかるが、複製費用は限りなくゼロに近い。こうした限界費用の安い商品・サービスを扱う企業は、企業通貨を発行するのに適する。

(2) 知覚価値が高いこと

第2の条件は、企業通貨に対して消費者が感じる価値（知覚価値）が高いことである。

航空会社の発行するマイルは、発行費用と比較して、知覚価値が高くなる典型的な例である。たとえば、マイルを貯めて旅行に行けるという「夢」や「楽しさ」もマイルの価値として入ってくる。マイルを汎用的な商品券などに変換するよりも、商品券と同等の価値を持つ航空券の方を好む消費者が多い。旅行プランを練ること自体も、消費者にとっては価値となる。

こうした実際の経済的価値に、夢や楽しさといった心理的価値を加えた知覚価値の高い商品・サービスを提供できる企業が、企業通貨の発行に有利である。

グーグルゾン時代の 経営課題

以上、グーグルゾン時代の業態変化の様相や、業態変化を加速する要因としての企業通貨の仕組み、動向について見てきた。企業経営者にとっては、今後、以下の2つが大きな

経営課題となる。

1 フロント型企業、イネーブラー型企業のいずれを選択するのか

この先、インターネットの普及を背景にして、消費者市場でも、法人市場でも、フロント型企業とイネーブラー型企業の2つに機能分担が起きていくと考えられる。企業経営者にとっての選択肢は、フロント型企業として顧客基盤を活かした事業体とするか、イネーブラー型企業として商品・サービスの開発や生産を主として行う事業体とするか、のいずれかである。

フロント型企業となる要件は第4章で述べたとおりだが、まずは、自社の顧客層、ブランド力、チャネル、業界内シェアなどを勘案して、フロント型企業となり得る要件があるかについて評価すべきである。グーグルやヤフー（Yahoo!）のようなポータルにはなれなくても、特定分野に特化したポータルになる可能性はまだ残されている。

一方のイネーブラー型企業としての活路を見出す企業は、自社のノウハウや商品・サービス開発・生産能力を活かせる相手となるフロント型企業の見当を付けておく必要がある。自社の強みを活かすことができる相手を吟味しなければ、競争に勝ち残れないか、パートナーのフロント型企業と共に凋落しかねない。自社の強みが生産性なのか、質なのか、あるいは商品開発の柔軟性なのか、明らかにしておく必要がある。

2 どの企業通貨連合に 関与するのか

現在、企業通貨をめぐって、いくつかの企

業間の提携関係が構築されようとしている。たとえば、表1に示したように、航空会社や通信系、コンテンツ系の企業が中核的な存在になろうとしている。

企業通貨が普通の通貨と異なるのは、異なる通貨への変換を制御できることである。すなわち、ある企業のポイントやマイレージを任意の他のポイントやマイレージに変換することはできないし、変換レートも企業間の合意に基づく。企業通貨の支払い原資は、もともと企業の販売促進費から来ている。したがって、自社が負担した販売促進費がめぐりめぐってライバル企業の収入になるような事態を企業は避ける。

このような企業通貨の特徴から、今後、日本でいくつかの有力な企業通貨の基軸通貨と、それを取り巻く企業連合ができる可能性がある。企業経営者は、どの企業通貨連合に入るべきか、またはどの企業通貨とも均等に付き合うのか、検討することを迫られる。

ブロードバンド化の流れが、情報通信産業にとどまらず、日本の産業構造の変化を巻き起こそうとしている。また、企業通貨のような新しい価値形態が、人々の生活に浸透しようとしている。企業経営者は、こうした新しい現実を目を向ける時期に来ている。

注

- 1 経済産業省・次世代電子商取引推進協議会・NTTデータ経営研究所「平成16年度電子商取引に関する実態・市場規模調査」2005年6月
- 2 帝国データバンクの情報、および日経広告研究

所編『広告白書』日本経済新聞社、2004年をもとに分析

- 3 ソネット・エムスリーの2005年5月9日のプレスリリース
- 4 ソネット・エムスリー「会社説明資料」2005年4月
- 5 電通「2004年（平成16年）日本の広告費」2005年2月
- 6 日経広告研究所編『日本の広告費』日本経済新聞社、2004年、および財務省「年次別法人企業統計調査」をもとに推計
- 7 野村総合研究所が2005年4月にインターネット上で実施した調査による。サンプル数は3000

著者

吉川尚宏（よしかわなおひろ）

情報・通信コンサルティング部長

専門は情報通信分野や金融分野のマーケティング戦略、事業戦略など

熊切浩明（くまきりひろあき）

情報・通信コンサルティング二部主任コンサルタント

専門は情報通信分野、特にeコマースやデジタルコンテンツ分野のマーケティング戦略、事業戦略など

小菅一弘（こすげかずひろ）

情報・通信コンサルティング一部副主任コンサルタント

専門は情報通信分野のマーケティング戦略、事業戦略

富田勝己（とみたかつみ）

情報・通信コンサルティング一部副主任コンサルタント

専門は情報通信分野のマーケティング戦略、新規事業戦略