

BIZ REPORT

ビズレポート
2020年5月号



社長ならとくに知っておきたい あの会社の儲け方と エコシステム

■一口にGAFAと言っても そのビジネスモデルや戦略はさまざま

現在コロナ禍が世界中の経済に影響を与えています。対岸の火事と思っていたヨーロッパやアメリカは、日本以上に深刻な事態になっています。日本の代わりにオリンピックと言っていたロンドンがあるイギリスは全土で外出禁止令が発令されてしまい、パリやニューヨークなど他国でもロックダウンがなされました。元の経済活動に戻るには、年単位の時間を要するでしょう。

できることは日常の感染に最大限の注意を払いながら、ビジネスを注意深く回していくことです。こうした事態には、改めて日頃の事業を見つめ直すのもいい機会かもしれません。

同じような業界で同じような状況にありながら、こうした事態に対応できているところとそうでないところがあったり、その中身を見ていくと世間が本業だと思っていたところ以外でビジネスを回していたり……。経営は登山に似ています。ルートはさまざまですし、峰々が続くとその歩みの速度も違います。

登山のスピードの速さという点ではITベンチャーがその代表でしょう。

なかでもGAFAというアメリカの巨大IT企業群は規模が大きくなってその革新性は失われず、歩幅を広げています。

GAFAはGoogle（グーグル：社名はAlphabet（アルファベット））、Apple（アップル）、Facebook（フェイスブック）、Amazon（アマゾン）の4社の総称です。ひとくくりで語られることの多いGAFAですが、実は儲けている分野や事業モデルは違います。

■アップルはiPhoneが収益の柱。 今後は医療のアップルに

2つのAの1つアップルは、誰もが知っているマッキ



ントッシュ（Macintosh）やアイパッド（iPad）、iPhone（iPhone）などのITデバイスメーカーであり、それに付随したサービスを提供している巨大企業です。もともとアップルはアップルコンピュータとして立ち上がりましたが、2007年に現在のアップルに名称変更しました。その名の通り、売上構成ではコンピュータは全体の8.8%（2019年）ほどです。比率で最も高いのがiPhoneでだいたい61%を占めています。アイパッドが8.0%で、アップルウォッチなどその他の製品が約8.7%、アイチューズ（iTunes）などのサービスが約13%となります。圧倒的にiPhoneの売上比率が高いのです。

ちなみにスマートフォンの世界シェアはトップが「サムスン電子」（Samsung Electronics）で約21%、2位が「ファーウェイ」で約17%、アップルはその次で13%。シェアはかなり落ちてきていますが、それでも売上自体はマーケット全体の66%を占めているといえます（Counterpoint Research調べ）。つまりアップルはシェアこそ低いものの単価の高いスマートフォン＝iPhoneを売ることで、他社より高い利益率を叩き出しているのです。

アップルがスマートフォンという革新的なものを生み出した企業であるので、当然にも思えます。しかしもう1つスマートフォンというモノと比較すると、アップルとサムスン電子、「ファーウェイ」（Huawei）、「シャオミ」（Xiaomi）、「ヴィーヴォ」（Vivo）、「オッポ」（OPPO）といった韓国、中国勢が世界シェア上位に並んできます。いずれも「アンドロイドOS」を使っています。ア

iPhoneのOSは「iOS」という独自基準です。アンドロイドをつくっているのはGoogleなので、OSではGoogleとAppleがライバルとなっている構図です。今後世界中からAndroid OSスマートフォンがもっと誕生してくると、もしかしたらAppleがiOSのライセンス機を出す可能性はあるでしょう。

Appleは20世紀最大のイノベーターの1社ですが、昨今の成長の柱を見ていくと既存製品のバージョンアップで業績を上げており、ムーンショットと言われるようなイノベティブな製品を出し得ていないのが気になるところです。

今後のAppleの戦略としてはAppleウォッチを軸とした医療プラットフォームを見据えているようです。すでにAppleウォッチやiPhoneなどを通じて個人の健康データを蓄積し解析するプラットフォームとしての「HealthKit」（ヘルスキット）を展開しているほか、このヘルスキットを使ったアプリ開発ができる「CareKit」（ケアキット）というヘルスケアプラットフォームや、健康関連の研究プラットフォームとしての「ResearchKit」（リサーチキット）も事業展開しています。

もしかしたら将来Appleは総合医療機器・ソフトウェアとして知られるようになるかもしれませんし、リアルとバーチャルの「Apple病院」や「Appleクリニック」ネットワークをつくり上げるかもしれません。もちろん決済は「ApplePay」で、となるでしょう。

■ひたすら検索の精度を高めるために投資するGoogle

一方Android OSでAppleに対抗するGoogleは、言わずと知れた検索エンジンの世界的企業。創業当時はネット検索といえば「ヤフー」（Yahoo!）が強く、日本では「インフォシーク」（Infoseek）や「グー」（goo）が主力でしたが、あれよあれよという間にGoogleがシェアを奪いました。2019年時点でその世界シェアは88.6%で、2位のMicrosoftの「ビング」（Bing）の約5%、3位のヤフーの2.8%をダントツで引き離しています。

Googleが革新的だったのは、検索した言葉に関連する広告を表示するシステムを開発したことでした。ネット広告というと四角い枠に絵柄や写真とコピーが添えられている、いかにも広告とわかるバナー広告などありますが、Google検索では上位に表示される文字自体が

広告なのです。画期的なのはその文字をオークション価格で決めたことです。高い価格であるほど、上位に表示される仕組みで、検索者はその文字をクリックするだけで、自社サイトに誘導される仕組みとなったのです。

Googleにとっては、検索数が増えれば増えるほど、検索システムの価値が上がり、それに応じて広告料金が自ずと上がっていくわけです。そのためGoogleはこの検索システムを一貫して磨いてきました。より早く、検索者の目的に叶う情報にたどり着きやすいように、検索スピードを上げ、的確性を高めてきたのです。

Googleはほかにも表計算や文章作成ソフト、メールソフト、ストレージサービス、Google・マップ、Google・アース、YouTubeなどを無料で公開、誰もが利用できるようにしています。ビジネスライクな考え方では、圧倒的なプラットフォームを握り、そこで利用できるソフトを販売するほうが儲かると思いますが、Googleはこうした無料ソフトやシステムをどんどん開発しています。Googleにとって金のなる木は検索による広告利用料ですから、メールやGoogle・マップなどはその広告までの導線を伸ばすことに他ならないのです。

Googleの利益率はだいたい30%程度です。50%、60%という利益率も一般的なITメジャーのなかでも、それほど利益率は高くありません。それはGoogleが高い研究開発費を投じ続けているからです。大体利益の15%をコンスタントに投じています。金額にしたい1兆7,000億円。トヨタ自動車も1兆1,000億円ほどを研究開発費に投じていますが、「CASE = Connected（接続）、Autonomous（自動化）、Shared & Service（共有とサービス）、Electric（電子化）」と言われる大変革期に入った自動車にとっては様々な分野の研究開発を行わなければならない、それに比べるとIT企業は投資が選択的に使えます。実際GoogleはAIの研究開発費に思い切った投資をしています。

GAFアのいずれもAIについて大きな投資をしていますが、とくにGoogleは積極的で2014年に買収した「ディープマインド」社は、自己学習能力の高いAI技術を持っており、簡単なコマンドを命令しておくだけで、対戦ゲームなどでどんどん勝率を上げ続けていく



とされています。

グーグルがAIの研究投資に積極的なのは、^{ひとえ}偏に検索の使い勝手を良くするためです。単に目的の言葉を素早く表示するだけでなく、検索した人が何を狙って探しているのか、その意図を分析し、よりの確で精度の高い情報を提供しようとしています。そのためにグーグルは「民主的」であろうとしているのです。

民主的というのは、より多くの人々のデータを集めて、偏らない判断ができるようにすることを意味します。グーグルは検索結果が公正で精度の高いものにするために、対象のサイトがどれだけリンクを貼られているのかといった判断基準をつくり、実現してきました。また無料のサービスを提供することでより多くの人々のデータを集めることができ、より公平・公正な判断ができるようになります。

こうして集めたさまざまなデータを的確に解析するためには、優れたAIが必要になるのは当然のことです。

実はグーグルがAIの投資に力を入れているのは、脱検索を図っているからでもあります。実際グーグルはトヨタと組んで自動運転技術の開発を進めています。グーグルは2015年に持株会社としてアルファベットを設立しましたが、これこそが脱検索の旗印で、検索以外の実態的なサービスに乗り出したことを意味しています。自動運転技術を確立すれば、ドローンなどの技術にも応用できますし、いずれやってくる空飛ぶクルマの時代にも対応できます。船にも応用できるでしょう。となれば物流全体の劇的な効率化が図れることになり、事故渋滞や災害時の回避ルートを瞬時に判断し、多くの被害者を救うことが可能になります。こうした可能性の高い分野に惜しみなく投資ができるのは、より多くの人々がグーグルのサービスやシステムを利用すればするほど、最終的に人々の利益につながるという、極めてシンプルな法則に基づいて運営されているからにほかならないのです。

■ 自社貨物機も数十機。

世界最大の物流会社となったアマゾン

同じGAFAの1つアマゾンも研究開発費を惜しみなく投資している会社です。トヨタの2倍以上の額を注いでいます。金額にして約2兆4,000億円(2019年)。世界ランキングでは2年連続で1位です。アマゾンは当初、書店のネット版というイメージで認識されていました。

実際始まりはそうでした。本は日本国内だけでも毎年7万点ほどの新刊が出ています。これをすべて在庫として置くには膨大なスペースが必要となります。でもネットなら場所を取らず表示しておくだけ……と思いがちですが、実際はそれを置いておく倉庫が必要です。しかも仕入先の出版社は大小様々で、倉庫に入庫するまでのサイクルがそれぞれバラバラ。発注してから1週間2週間かかるのであれば、書店に出向いて買ったほうが早い!となります。

アマゾンはそこで倉庫を一気に拡充させ、デリバリーの時短に務めるようになりました。日本をはじめ、世界中の高速道路のインターチェンジなど交通アクセスのいい場所に大型のオートメーション化された倉庫を次々につくっていきました。ちなみにこのときの倉庫とデリバリーの改革には、トヨタのカンバン方式を見習い、倉庫業務の効率化を図っています。アマゾンはその後書籍だけでなく、家電や衣料品、スポーツ用品、玩具、食品などあらゆるものを世界中から届ける巨大ネットショップシステムを築き上げています。

アマゾンはどんどん物流機構の革新に投資をしています。大型の最新倉庫だけでなく幹線用の大型トレーラーも数千台所有しています。なんと輸送のための航空機も数十機所有しているのです。さらにドライバーが確保しにくい遠隔地ではドローンでの配達も行っているほか、一般人が所有する自家用車に「混載」してもらった「アマゾンフレックス(アマゾン版Uber)」を導入して速達性を高めています。

アマゾンはこうして物流のピースを自前で揃えることで、確実なデリバリーを実現しているのです。この圧倒的な商品力と確実なデリバリー力は、既存の百貨店やスーパーの脅威となっており、現実に米国内では「トイザラス」やスポーツ用品店の「スポーツオーソリティ」などが影響を受けて倒産しています。アマゾンの巨大な影響は「アマゾンエフェクト」という名称で呼ばれ、それをインデックス化する企業も現れています。米国の投資会社「ビスポーク・インベストメント・グループ」は2012年に「デス・バイ・アマゾン」という恐怖指数を



生み出しています。これはアマゾンが業績を上げれば上げるほど与える影響を示す（売上減）もので、63社がその対象となっています。

アマゾンは上述したグーグル以上に技術オリエンテッドな会社かもしれません。利益率はなんと2、3%です。異様と思える数字ですが、この利益すら度外視した大胆な投資がその成長を支えてきたのです。

いまアマゾンはあらゆるモノを提供する会社から、あらゆるモノとサービス、体験を提供する会社に移行しようとしています。その鍵となるのがAWS = Amazon Web Serviceという事業です。アマゾンがこれまでEC事業で培ってきた先端のシステムを開放し、さまざまなサービスをクラウドで提供するプラットフォームです。グーグルのGメールやグーグル・マップ、グーグルアナリティクスなどのサービスをまとめたものと言えば分かりやすいでしょうか。利用者はセキュリティの高いデータセンターや解析ソフト、コミュニケーションツールなどを、使用した分だけ、あるいは定額で利用できます。

日本でもAWSを利用している企業は多く、アマゾン自体も世界中で約24%ほどの利益率をこの事業から上げています。

■広告モデルから脱出できるか、フェイスブック

SNSという言葉を生み出したフェイスブック。フェイスブックはこれまで出会うことがなかった人と出会うことを可能にしたパーソナル双方向メディアです。友だちの友だちは自分の友だちの理屈で仲間を増やし、1人で数千人もの仲間を持っている人もいます。フェイスブックのユーザーは個人だけではなく、企業や自治体、NPO、サークルなどさまざまな目的の団体が使っており、1月のユーザー数は世界中で22億人にもものぼります。このほかフェイスブックは「インスタグラム」(Instagram) やメッセージアプリの「メッセンジャー」(Messenger)、ビジネスアプリの「ワッツアップ」(WhatsApp)、VR = バーチャルリアリティのヘッドセットを手掛ける「オキュラス」(Oculus) などがありますが、フェイスブックとインスタグラムに掲載される広告料で、営業



収益の8割以上を稼いでいます。

意外なようですが、フェイスブックには実にたくさんの広告が埋め込まれているのです。フェイスブックはその名の通り原則、実名登録です。すべてではないもののその経歴や属性なども公開することになっているので、どんな人を買ってもらいたい、関心をもってもらえるかといったテストマーケティングもできますし、絞り込んだ販売もできることが強みです。

そもそも載せた情報にどんな関心を持つかの「いいね」のアイコンを付けた時点で、フェイスブックの役割は決まったと言っていいでしょう。マーケティングとコミュニケーションのプラットフォームとして発展することが方向付けられていました。

その上で今後を握る鍵となるのが買収したオキュラスです。遠隔地のコミュニケーションが仮想空間のなかで展開されるようになり、マーケティングツールとしても新たな手法が可能になります。たとえば、新車に乗らずともドライブ体験ができたり、オーダーメイド衣料の試着体験ができたりするかもしれません。

他のIT巨人と同様にフェイスブックもAIの研究開発に多額の投資をしています。グーグルやアマゾンと違ってするのは、なりすましや悪意を持った活用を阻止する目的が大きいようです。世界に数十億という利用者がいるコミュニティ空間は巨大な仮想国家です。となれば悪事を働く利用者がいればそれを阻止するのはいまやプラットフォーム提供者の義務でしょう。また人々の個人情報扱うシステムで問題になるのが情報漏えいです。実際フェイスブックから数千万人分の個人情報が流れてしまったことがあります。安心してコミュニケーションと経済活動が続けるために、AIを使った取締り機能がどうしても必要になります。

また日本ではコミュニケーションツール・マーケティングツールとしての認識が高いフェイスブックですが、アメリカではメディアの認識が高いようで、企業のほか、政治のプロパガンダにも使われています。そのためフェイクニュースなどがよく流れ、実際にアメリカ大統領選挙ではロシア関係の機関がフェイスブックにニュースを流して、トランプ大統領の勝利に貢献したとされ、フェイスブックの創設者であるザッカーバーグ氏が公聴会で弁明

させられたこともあります。影響力が大きいコミュニケーションツールはそれだけ、悪意をもった者たちに狙われやすいということでしょう。

一方でこの巨大仮想国家が高い安全性をもったままさらに広がっていくとすれば、現実の国家を超えた大きな影響力を持つことになるでしょう。フェイスブックは昨年「リブラ」(Libra) という仮想通貨の発行計画を発表しましたが、これも米国政府に待ったをかけられました。数十億人の仮想国家で独自通貨が使われれば、国家の金融政策が効かなくなる可能性が出てきます。それをリアルな国家政府は阻止したがるのも頷けます。しかし、これを別の企業や組織が地域通貨のような形で仮想通貨を使い出したらどうなるのでしょうか。フェイスブックの行方は他の SNS の動向が鍵を握ってくるとも言えます。

■中国の GAF A、BATH

その GAF A の覇権争いに加わって来ているのが、中国発の IT 企業群です。

その代表が BATH という一群です。BATH とは Baidu (バイドゥ)、Alibaba (アリババ)、Tencent (テンセント)、Huawei (ファーウェイ) の頭文字の略称。名前は聞いたことがあるかもしれませんが、どんな事業を行っているのかはよくわからないのではないのでしょうか。

■中国のグーグル、バイドゥは世界の自動運転の推進者

バイドゥは中国のグーグル的存在で、中国の検索最大手です。提供しているサービスも検索のほか、バイドゥマップ、バイドゥ翻訳などグーグルの写し絵のようです。また今後の市場性の睨みかたもグーグルと同じです。グーグル同様に AI に対する投資も積極的で、狙っている市場は自動車の自動運転です。バイドゥはしかも中国政府から委託を受けて AI を使った自動運転事業を展開しています。バイドゥは高詳細な三次元地図データと AI、センシング技術などを組み合わせたプラットフォーム「アポロ」を発表し、これを使ったバスの自動運転による定期運行も実用化しています。いま中国は自動運転について最も社会実装が進んでいると言われていますが、その推進役となっているのがバイドゥなのです。今後はこのシステムを政府と一体となって東南アジアやアフリカなどに売り込んでいくと思われます。

■中国のアマゾン、アリババは1日に4兆円以上を売り上げる

A のアリババは、中国のアマゾンと言われる存在で、ネットモールの集合体です。傘下には BtoC 向けの「T モール」、海外向けの「T モールグローバル」のほか、BtoB の「アリババコム」、CtoC の「タオバオ」などのネットモールがあります。日本ではキャッシュレス決済の「アリペイ」が有名かもしれませんが。創業者のジャック・マー氏は立志伝中の人として知られ、日本の起業家にもファンが多いようです。

売上の約 85% がこれらネットモールからで、ほかにクラウドコンピューティングが 6%、エンターテインメント関連が 7% となっています。アリババの爆発的なモールの販売力は驚異的です。とくに驚くのは「独身の日」という 11 月 11 日。たった 1 日で数兆円を売り上げるのです。この日は日本を含め世界中のブランドが出品し、世界各国からアリババのサイトにアクセス。次々と購入ボタンを押し、秒速で販売高が上がっていきます。2019 年の独身の日の売上は 4 兆円を突破し、受注した荷物の総量はボーイング 747 機が 8 万機分にもなり、総移動距離は地球と冥王星を 40 往復するほどとなったと言われています。

アリババの強みはこの地球規模を超えたデリバリー力にあるでしょう。

もちろん次のビジネスチャンネルの開発にも余念がありません。アマゾン同様いろいろな分野に投資をしていますが、今後の成長を担うのが「フォーマー」です。日本にも小売やスーパーなどで「オムニチャンネル」という仕組みが導入されていますが、それを IT 技術で融通性を高めた仕組みです。

たとえば店舗で買った生鮮品をそのまま持ち帰ることもできますし、店頭で料理をして後で届けてもらうこともできます。ほかの商品でも重いものや嵩張るものは後で配達してもらうことができます。この仕組みは日本においても大手デパートやチェーンでも導入していますが、アリババの場合はこのコア技術にブロックチェーンを使っていることです。中国では過去に食品などで様々な問題が起きましたが、こうした不安に対してしっかりし



たトレーサビリティを担保することで安心を与えるのが狙いです。もちろん商品の速達性についても先進のIT技術と、物流システムを構築しており、中国全土2000都市でオペレーションを行っているフードデリバリー企業「エルミー」(Ele.me)などを1兆円で買収するなど、デリバリーと安全性の強化を行っています。

■中国のフェイスブック、 テンセントはサービスの課金が収益の柱

テンセントは、中国のフェイスブックと呼ばれ、SNS事業で成長してきた企業です。フェイスブックに当たるものが「Qゾーン」で、メッセージやワッツアップに相当するものが「ウィーチャット」、またグーグルのGmailのような「QQ」というサービスも提供しています。それぞれ月間利用数が11億、10億、15億とフェイスブックに迫るボリュームです。しかしながらその事業展開の仕方は別です。フェイスブックが広告で成り立っているのは違い、テンセントは課金ビジネスで成長してきました。

テンセントはQゾーンなどのSNSで獲得したユーザーにゲームや動画、ニュース、音楽、文学などのコンテンツを提供して決済する「VAS = Value Added Services」の課金から得る収入が全体の65%を占めています。とくにスマホに提供するゲームの人気はものすごく、党機関紙の人民日報が若者を中毒に陥らせると非難したほどです。

もちろんテンセントも次の収益源を考えています。それが医療です。実はテンセントはAIを使った自動運転の研究も進めているのですが、中国政府からAIを使った画像医療研究の事業の委託を受けているのです。中国のIT巨人はアリババがAIと都市計画、バイドゥがAIと自動運転と政府からの委託を受けて研究開発を進めており、それぞれの分野を生かした事業展開が進むと考えられます。

■話題のファーウェイは、 世界各国の5G基地局を取るか

もう1つの巨人、ファーウェイ。日本では割安なハイスペックスマートフォンとして知られつつありますが、スマートフォンやタブレットなどの端末の売上比率は4割。半分は基地局などの通信事業者向けネットワーク事

業です。

これはGAFAにはない分野で、ファーウェイの強みでもあります。通信事業ではいま次世代の規格である5Gをめぐる覇権争いが進んでいますが、ファーウェイはこの5Gの価格の安さもあり、世界中で導入が進んでいます。

なんと言ってもファーウェイが話題となったのは、アメリカ政府が出したファーウェイ排除問題です。2018年に会長のレン・ジンフェイの娘で副会長のモン・ファンチョウ氏がカナダで違法金融取引容疑で逮捕されたのです。

アメリカはファーウェイ商品に情報漏えいの疑いをかけており、副会長の逮捕はその排除のきっかけだという見立てが大勢です。ネットワークの要である基地局の製品がファーウェイで占められ、仮にそこから情報が筒抜けになっては国家の安全保障が揺るぎかねません。ファーウェイのジンフェイ会長は疑惑を否定しています。

今後、ファーウェイの事業はまさにこの5Gの通信ネットワーク覇権を握れるかで大きく変わっていくはずで

■成長のためには『エコシステム』の 発展が鍵を握る

GAFAやBATHもひとくくりで語られることが多いようですが、事業モデルや収益構造をみていくと、どこで儲けて、どこに行こうとしているのかが見えてきます。こうした差異性はIT巨人だけでなく、ほかの業種でもよく見ると見えてきます。

いまどきのビジネスはIT化と無縁ではられません。しかしITシステムをどんどん導入していくことは、その他大勢と同じ事業モデルになりかねず、市場や儲け方も似たものになってしまいます。

そのときにどんなコンセプトで事業を進めて、どこでどうやって利益を上げるかを明確化することです。その考えを表すときに最近盛んに使われるのが「エコシステム」というキーワードです。生態系という意味で、一般的に生物学や農業などで使われる用語です。エコシステムは、一つの大きな世界のなかにさまざまな要素が入り込み、相互作用しながらそれぞれが生きて、成長していく世界体系です。

エコシステムは何も巨大IT企業だけが有してるわけではありません。成長している企業、あるいは長年にわたって事業を展開してきた企業はそれぞれ独自の理念に基づ

いたエコシステムを持ち、そのなかで変化に対応して事業を展開させてきました。それを意識しているかどうか今後の事業収益の差になっていくと思われま

■通販を商品のスペック紹介から 新生活提案に変えた「ジャパネット」

たとえば、テレビショッピングというスタイルを定着させた「ジャパネット」。創業者の高田明さんは、「分割払いの金利を負担する」ということでテレビ通販事業を広げていきましたが、決してお値打ち感を出すことで事業を広げたわけではありません。ジャパネットが行ったことは、商品のスペックを紹介することではなく、商品による新生活スタイルを提案したことです。

代表的な話としては、会議やインタビューに使うボイスレコーダーがあります。高田さんはこれを自社の通販番組で「おじいさんやお母さんこそ使うべきです」と訴えていました。

具体的にどういうことかという、「歳を重ねると物忘れが多くなります。そんなときに何かを伝えなければならないことや、ふと思ったことを、メモをとる代わりにボイスレコーダーに吹き込んでおけば、物忘れの心配がなくなりますよね」と。また小学生など子供がいるお母さんに向けては「仕事に行く前に、子供さんが学校から帰ったら『6時に帰るからね、おやつが冷蔵庫に入っているよ』とボイスレコーダーに肉声を残しておけば、お子さんは安心しますよね」といった提案をしてきました。結果、何千台も売れたといいます。

またビデオカメラについては、運動会や結婚式に良い映像を撮りましょうとは訴えませんでした。「お母さんがお子さんの運動会に行くときには、子供さんの映像を撮影するだけでなく、お父さんやお母さん、家族の方も一緒に残しましょう」と語りかけたのです。

するとビデオカメラは飛ぶように売れて、画素数やズームなどの機能面、スペック競争に陥りがちな、メーカー側の“思い込み”を変えさせたのです。

吸引力を謳う掃除機では吸引力より軽さを強調し、とくにシニアの女性に持ち運びの楽さをアピール。タブレットもPCが使えないシニアの世代に訴求し、量販店では30代が中心のタブレットが、ジャパネットでは50代以上の購入者が8割を占めるほどの売れ方をしました。

こうした常に消費者の立場からの視点で商品の再発見

と提案をし続けるジャパネットは年商2,000億円を超えるまでに成長しています。近年は家電商品に限らず、地域の特産品などの販売やオリジナル商品の開発に力を注ぎ、コアとなるテレビ通販の魅力に投資を続けています。その一方で、その成長力の鍵となった消費者目線の発想を生かしたビジネスを展開しています。

CMで培ったノウハウを生かした「ジャパネットメディアクリエーション」や、クルージング事業や水事業などの新規事業開発型の「ジャパネットサービスイノベーション」、さらに通販業者として培った物流業を自前化した「ジャパネットロジスティクスサービス」など事業会社を増やしています。今後もテレビ通販という幹を成長させながら、枝葉を挿し木して育てていくのがジャパネットのエコシステムなのでしょう。

■物流に力を入れて「お、ねだん以上。」 を実現したニトリ

通販や物販には物流はつきものです。実はこの物流がビジネス成長の生命線となりつつあります。ネット通販やテレビ通販では、速達性が求められています。従来は、ヤマト運輸や佐川急便など宅配業者をお願いすれば安心でしたが、アマゾンやアリババの例をみるまでもなく大手通販業者やメーカーは積極的に物流の自前化、高度化をすすめています。

物流を自前化して成長した会社に「お、ねだん以上。」のニトリがあります。ニトリは家具やインテリアの企画から製造販売まで行ういわゆる製造小売「SPA」と呼ばれています。ユニクロのファーストリテイリングや無印良品がその代表ですが、ニトリは製造“物流”小売のSPAなのです。物流にこだわるのは扱う商品に宿命づけられたものとも言えます。

家具やインテリア商品のほとんどは店舗で買って持ち帰ることができないものがほとんどです。

家具の場合は購入後、届けて、組み立て、設置する、場合によっては古い家具を引き取る必要もあります。必然的に物流の効率化を図っていく必要がありました。とくに家具は運んだ人によって組み立てる技術がなかったり、設置する技術がな



かったりするとクレームや返品の対象になります。

ニトリは2016年に、物流を担う完全子会社のホームロジスティクスにロボットによるピッキングができるオートストアという倉庫を稼働させました。自動倉庫はメーカーでは珍しくなくなっていますが、ホームロジスティクスには通路がないので非常に効率的なのです。

またニトリはその部材や製品の9割を海外から輸送します。したがって通関業務が発生しますが、通関業務は国別に対応が異なるため、従来これを専門業者に委託していました。ニトリではサプライチェーンの見直しを図り、自社で通関手続きができるようにし、その経費や事務処理の時間を短縮することができました。さらに船会社と船やルートの直接交渉も可能になったため、ルートの変更も可能となり物流コストの大きな削減に成功したのです。

またニトリには商品の形態によって物流センター(DC)、配送センター、発送センターの3つの形態の拠点があり、最も効率が高く、最短でお客様のもとへ届けられるようになっています。

■ 配送費を商品の製造費に含ませ、在庫削減を果たしたアイリスオーヤマ

アイリスオーヤマも物流改革に力を入れてきた企業です。

プラスチックの鉢植えからLED照明器具、掃除機や炊飯器などの家電製品、はたまたお米やペットフードなど、同社が毎年世に送り出す商品点数は約1,000点にもなります。

同社がユニークなのは会計上通常は販管費で扱われる配送費を製造費に入れていることです。こうすることでどの商品にどのくらいの配送費がかかっているかがわかり、ロジスティクスの効率化に大きな気づきを与えるからです。輸送費が製造費になると、在庫に対する意識が高まり、余計な在庫を持たずに済むのです。そのために売れる商品をスピーディーに届ける工場や倉庫を効果的に配置する戦略が生まれます。同社の物流センターは全国に9カ所あり、だいたい100～300km圏内の当日配送を可能にしています。もちろん倉庫の自動化も進めています。

工場の稼働率もこだわりがあります。100%を目指さず、通常は65%の稼働率にしています。これは東日本大震災が起こった際に、LEDの需要が伸び、その対応を

してシェアを拡大した経験があるからです。またSARSが流行した時はいち早くマスクの増産体制を築いてドラッグストアとの取引を開拓した経験もあります。

同社の取引先はホームセンターやドラッグストアが主でしたが、今後はECサイトに力を入れていくようです。同社はアマゾンや楽天にも出店していますが、各地に「アイリスプラザ」というショールームを開いています。同社の商品は同じ商品でも種類が非常に多いので、実際にその違いを知ってもらい、そこからECサイトで購入する、あるいは最寄りのホームセンターなどで購入するという導線を描いているようです。

■ エコシステムの柱を見極め、生物圏を広げる

ここで紹介してきた国内外の大企業はいずれも事業の何が成長の鍵を握るかを熟知しており、その強みを生かしたエコシステムを築き上げて成長、生き残りを図っています。

彼らが今後どういった分野で儲けのネタを育てていくのかは、誰にもわかりませんが、その生態系の中で何が大切を見極めておかないと、巨大企業でも歴史のなかに埋もれてしまう可能性は十分にあります。■

【参考文献】

●『経営や会計のことはよくわかりませんが、儲かっている会社を教えてください』川口宏之 [ダイヤモンド社] ●『アマゾン、ニトリ、ZARA……すごい物流戦略』角井亮一 [PHPビジネス新書] ●『90秒にかけた男』高田明/木ノ内敏久 [日経プレミアムシリーズ] ●『アイリスオーヤマの経営理念』大山健太郎 私の履歴書 大山健太郎 [日本経済新聞出版社] ●『ニトリ 成功の5原則』似鳥昭雄 [朝日新聞出版] ●『まいにち見るのに意外と知らない IT企業が儲かるしくみ』藤原実 [技術評論社] ●『GAFAXBATH 米中メガテックの競争戦略』田中道昭 [日本経済新聞出版社] ほか

今回の ポイント

- アップルは 아이폰が収益の柱。今後は「医療」のアップルに
- ひたすら検索の精度を高めるために投資するグーグル
- 民主的であり続けることがグーグルのエコシステムの柱
- 自動運転で世界の物流を変えるかグーグル
- 自社貨物機も数十機。数千台のトレーラーを有するアマゾン
- 22億人の仮想国家フェイスブックの切り札は仮想通貨か
- 中国のグーグル、バイドゥは世界の自動運転の推進者
- 中国のアマゾン、アリババは最高で1日に4兆円以上を売り上げる
- アリババはAIを先端の物流力に惜しみなく使う
- アリババは中国のスマートシティの担い手
- 中国のフェイスブック、テンセントはサービスの課金が収益の柱
- テンセントはAIと医療で世界を狙う
- 話題のファーウェイは、世界各国の5G基地局を取るか
- 通販を商品のスペック紹介から新生活提案に変えた「ジャパネット」
- 物流に力を入れて「お、ねだん以上。」を実現したニトリ
- 配送費を商品の製造費に含ませ、在庫削減を果たしたアイリスオーヤマ
- エコシステムの柱を見極め、生物圏を広げることが成長の鍵