

巨大な市場が約束されている

週一度の買い物のために、近所のスーパーマーケットの店内を歩いている姿を想像してみよう。たとえば、洗剤の売り場に行くと、その種類の多さに圧倒されるかもしれない。インターネットの世界ではどうだろうか。ウェブサイト上で柔軟剤を選ぼうすると、30秒ごとに陳列棚の商品の数が2倍、3倍と増えていく。急激に増え続ける選択肢に圧倒されてしまうかもしれない。

近所のスーパーマーケットで手に入るさまざまな商品は目に見えるほど急激に増えることはないが、サイト上の商品数は異常な速度で増え続けている。アメリカの場合、インターネットは政府機関や軍事機関、あるいは、大学の通信ネットワークとして誕生したが、1993年に商業利用が始まって以来、99年現在、コンテンツの量は8億ページを超えるまでになった。その結果、最も強力とされる検索エンジンでさえ、全コンテンツのうち16パーセントしかカバーできていない。

通常、清涼飲料やシャンプーなど、消費財の新製品を市場に投入するには数千ドルかかるが、サイトでは少なくとも技術面のコストは低く抑えることができる。たとえば、イエローページのサイトを立ち上げる場合、基本的なプログラミングスキルと十分な数の電話番号が記録されたCDROM以外のコストは、ほとんど必要としない。その一方で、急速に拡大し続けているサイトの中から任意のサイトを選び出す作業は、一般的なネットユーザーにとって混乱と不満のタネとなっている。

選取肢があまりにも多い環境では、ネットユーザーは一度訪れたサイトを何度も訪れるものである。そして、ユーザーは特定のeブランドに固執し、そのブランドの商品やサービスを繰り返し購入するだろう。こうした予測は、ビジネスウィーク誌とハリス社が行った最新の世論調査でも裏づけられている。この調査によると、ネットユーザーの57パーセントが同じサイトを繰り返し訪れ、サイトからサイトへと漂流するようなアクセスはしないことが分かった。

eビジネスを基盤とした企業が増えるにつれ、ネットユーザーの選取肢の幅は広がる。結果として、市場においてeブランドの座を勝ち取った企業の場合、顧客との関係は強まりこそすれ、弱まることはないだろう。そして、一流のeブランドを築き上げた企業の利益は、莫大なものとなるだろう。電子商取引による市場規模は2003年までに、個人消費の場合が1兆3000億ドル、企業間の場合が1兆5000億ドルにのぼると予想されている。また、ネット広告は04年まで毎年およそ220億ドルの収益が見込まれている。

eビジネスには巨大な市場が約束されている。実際、すでに高い信用を得ている企業に市場が支配されつつある。たとえば、現在、ネット広告の歳入全体の75パーセントが、広告支援サイトの上位10社で占められている。このことが示すように、成長するeビジネス市場において利益を得ようとする企業にとって、eブランド構築はいまがチャンスなのである。

私はハイテク市場の専門家として、長年にわたってマーケティングとブランド構築の問題に取り組んできた。その一環として、eブランド構築に見事に成功した企業と逆に失敗した企業を、同僚とともに数多く調査してきた。そして、これらの企業から得た教訓を伝えるために本書を執筆した。その

中には、eブランドをすでに構築している企業もあれば、成功した企業から価値ある方策を学び取ろうとしている企業もある。

5社のケーススタディに学ぶ

本書で言う「eブランド」は、これから挙げる5つの企業がブランド構築に注いだ努力を分析した結果、導き出された新しい概念である。5社のうち3社は、インターネットという新しい媒体において、明確なeブランドを打ち立てることに挑戦したネットベンチャー企業である。残り2社のうち1社は、ネット事業と既存事業を併存させているクリック&モルタル企業であり、そのブランド力を「traditional=既存事業」世界からe世界へと広げている（このような企業は、「クロスオーバーマーケット」とも呼ばれる）。最後の1社は、スタートアップ企業で、サイト上でのブランド構築にますますコストがかかる時代に、積極的に取り組んだ企業である。この5つの企業のケーススタディは、各章で1社ずつ詳しく解説している。

では、5つの企業をどのような基準で選択したのか。これらの企業はもとより完成された企業ではなく、強力なeブランドを構築するために欠かせない要素をすべて持ち合わせていたわけではない。ある企業は、従来の手法と新しい手法を巧みに織り交せて、商品やサービスに対する顧客の関心を呼

び起こしている。また、同業他社より有利な販売契約を結んだ企業や、顧客のニーズを深く掘り下げてきた企業もある。5社ともいくつかの賢明な選択を行っており、その成功は学ばに値する。

反面、ケーススタディで取り上げる企業の弱点からも得ることはある。ケーススタディ企業すべてに弱点がある。多くのネットユーザーがサイトにおける最も強いブランドとして見なしている、あのヤフー（Yahoo!）も含めてである。ケーススタディ企業のうち数社は、同じ弱点を抱えている。どの企業も、短期または長期にわたり重大な問題に直面することはある。過去の失敗と予想される問題から得られる教訓は、企業の成功から得られる知見と同じくらい重要である。すべてのケーススタディ企業が、さまざまな教訓を我々に提示してくれる。

これらの組織は利益を上げているのだろうか。ヤフーを除いて答えはノーである。利益が上がりないうちの主な原因は、インターネットの商業利用化が時機尚早な点にある。我々はまだ投資の段階にいる。先見性のある企業はこのことを理解し、現時点では将来の見返りを期待してeブランドに積極的に投資しているのである。

バーンズ・アンド・ノープル・ドットコム

バーンズ・アンド・ノープル（Barnesandnoble、以下B&N）は、書店業界の巨人である。同社は世界中においてよく知られており、485店の直営書店と、その傘下にある521店のB・ドールトン擁している。

同社がバーンズ・アンド・ノープル・ドットコム（Barnesandnoble.com、以下BNドットコム）として

初めてeビジネスの領域に踏み込んだのは、アマゾン・ドットコム（以下アマゾン）から遅れること2年後であったが、短期間でe世界における巨人の地位を確立した。強力なB&Nブランドをe世界に持ち込み、コカ・コーラ、ペプシコーラ戦争に見られたような市場独占に向けた戦略を打ち出したことが大きく寄与している。

eビジネスへの参入を試みたt企業はほかにもあるが、結果は一進一退といったところである。たとえば、タイム・ワーナー（訳注：アメリカ・オンライン、AOLとの合併により、新社名は「AOLタイム・ワーナー」となったが、以下、本書ではAOLと表記する）はピープル誌とタイム誌をサイト上で合体させたパスファインダーというウェブマガジンを創刊したが、反応はあまり芳しくなかった。

BNドットコムは、実際にeビジネスへの参入を計画しているt企業にとつて、興味深いケーススタディとなるだろう。なお、同社を取り上げている第1章では、事例を補足するために、同社のeビジネス市場における努力をアパレル専門店のギャップ、メディア企業のブレイボーイ・エンタープライズなどのt企業と比較している。

ヤフー

ヤフーは2人のスタンフォード大学院生の趣味から始まり、いまや800人超の社員を抱える株式会社へと変貌を遂げた企業である。現在のe世界で最も強力なブランド力を持つ企業と言えよう。また、ヤフーは実際に利益を上げているe企業でもある。同社の複雑なネットディレクトリは、毎日何百万人ものネットサーファーが膨大なデータの中から有益な情報を探し出す際、最初に立ち寄る停車

駅となっている。その他にも同社は、無料eメールや個人向けの株式ポートフォリオなど、多くのサービスを提供しており、大勢の顧客が定期的にサイトを利用している。

しかし、ヤフーの経営陣は、多数のトラフィック(サイトへのアクセス数)と長期にわたる顧客ロイヤルティを得るためには、有益な情報源を提供するだけでは不十分であると考えた。その弱点を補うために、風変わりではあるが覚えやすい「Do You Yahoo!(ヤフー、する?)」というキャッチフレーズを掲げてブランドの個性を明確に打ち出した。このフレーズはブランドの代名詞となり、さまざまなネットユーザーのヤフーに対する印象を親しみやすいものとした。このブランド認知戦略が、最もトラフィックの多いポータル企業としての地位を築き上げる一助となったのである。

フォグドッグ・スポーツ

フォグドッグ・スポーツ(Fog Dog Sports)は、e世界から立ち上げた典型的な企業である。スタンフォード大学の学生たちが創業した同社は、スノーシューズからスケートボードの車輪まで、あらゆる種類のスポーツ用品をオンラインで販売している。同社は、強力なeブランドを構築しようと努力している。ところが、サービスそのものは優れているのだが、顧客との電子商取引における評判が高まるにしたがって、さまざまな問題が浮上してきた。

フォグドッグ・スポーツを取り上げている第3章では、同社がオンラインスポーツ用品店として一流になるプロセスにおいて、どのように運営されてきたかを理解できるように、過去の業績と将来予想される問題をチャート形式でまとめている。

アイビレッジ

アイビレッジ (iVillage) は、女性のためのオンライン・コミュニティ・サービス会社である。刺激を求める女性のために、多くのコミュニティを創造し、昇給に関することからベビシッターの見つけ方まで、実生活において同じ問題を抱える人々と情報を共有するための場を構築した。ペアレンド・スープ (Parent Soup) や ベター・ヘルス (Better Health) といった同社のサイトは、ブランド力を持ったバーチャルスペースであり、女性顧客を魅了してやまない。彼女たちはただ頻繁にサイトを訪れるだけでなく、同じ問題を抱えた友人たちを励ますことも行っている。

オンセール

オンラインオークションの草分けであるオンセール (Onsale) は、中小企業を対象に、コンピュータ関連商品のサイトをオークション方式と定価販売方式で運営している。1995年に初めてオークションサービスを開始して以来、かなり力を入れてきたこともあり、登録利用者数はいまや100万人を超える。これらの顧客は非常にリピート率が高く、77パーセントの顧客が商品を購入しようとして繰り返しサイトを訪れている。

また、オンセールは、かつてクリック&モルタル企業で、現在はeビジネスに特化したエッグヘッド・ドットコム (Egghed.com) との合併話が進んでいる (訳注: 99年7月に合併した)。合併すれば、この新会社はエッグヘッド・ドットコムという名前を引き継ぐが、その核となるオークションサービ

スを充実させるために、より強力な固定価格小売店として台頭してくると予想される。さらに、主軸となる取扱商品がコンピュータ関連商品であっても、この2社が連合することによって、アマゾンなどとのオンライン小売業間の均衡が保たれることになるだろう。

共通の基盤を設定する

e 世界では、「ブランド」や「ブランディング（ブランド力をつける）」という言葉は漠然とした使われ方をしている。一般に、この2つの言葉の定義は、狭義に解釈されたり、意味を取り違えられたりしている。たとえば、「ブランド」という言葉を説明する人の中には、大きな全体の中の小さな部分であるロゴ、キャッチフレーズ、エレメント（構成要素）などを例に挙げる人もいる。しかし、それが新しい会社のIDの設計など、特殊なマーケティングの通信問題に関する話題を除いて、メーカーが「ブランド」という言葉を使う場合、通常、ブランドエクイティと呼ばれる、より大きな概念を簡略化して語られることが多い。

ケーススタディ企業を分析するためには、共通の基盤を設定しなければならない。それには、いくつかの前提となる定義が必要となる。カリフォルニア大学バークレー校でマーケティングを専門とするデービッド・アーカー教授は、その著 *Managing Brand Equity*（邦訳『ブランド・エクイティ戦略』ダ

イヤモンド社、1994年)の中で、「ブランド」と「ブランドエクイティ」を次のように定義している。

「ブランド」とは、ある売り手あるいは売り手のグループが提供する財またはサービスを識別し、競争業者のそれから差別化しようとする特有の(ロゴ、トレードマーク、包装デザインのような)名前かつまたはシンボルである。

「ブランドエクイティ」とは、ブランド、その名前やシンボルと結びついたブランドの資産と債務の集合である。そして、エクイティは、企業かつまたは企業の顧客への商品やサービスの価値を増やすか、または減少させる⁶⁾。

このブランドエクイティを、より全体的な観点からとらえることが本書のテーマである。BNドットコムが、どのようにしてロゴを開発したかということを中心に伝えたいわけではない。本書で言いたいことは、同社がブランド認知を拡張するために採用したテクニク、ブランドロイヤルティを獲得するために編み出した手法、戦略的パートナーシップを通じて販路を確保するために実施したアプローチなどである。誰もが認める秀逸なロゴを作り出すのは簡単ではないかもしれない。しかし、いま述べた事柄を適切に採用することのほうがより難しいのである。

特定の企業だけが、なぜ強力なeブランドを構築することができたのか、また、どのようにして構築したのかを正しく理解するには、より深く問題の核心を突く必要がある。

ベストプラクティスを実行する

ケーススタディ企業の歴史を調べるにつれ、これらの企業が強力なeブランドを構築するために採用したプロセスに、基本的な類似点がいくつもあることに気づいた。そして、これらの類似点をベストプラクティスとしてとらえた。しかし、すべてのケーススタディ企業が、このベストプラクティスにのみ依存していたわけではない。

たとえば、BNドットコムは販売とコンテンツの分野で強力な提携を結んでいるが、ネット上の競合他社と比較して、早い段階でeビジネス市場に参入したわけでもなく、また、その動きが特に機敏だったわけでもない。それでも5社のいずれもが、ベストプラクティスの多くの要素を実行している。ベストプラクティスに基づく運営こそ、ケーススタディ企業がe世界の先頭に立つことを可能ならしめた大きな成功要因であると思われる。

ブランド認知に焦点を当てる

e世界で他から一歩抜きん出ている企業は、ブランド認知の拡張に多大な力を注いでいる。ブランド認知を拡張させるとは、いくつもの手段を幅広く効果的、効率的に用いることを指す。たとえば、ネット広告は、宣伝したい内容を多くの人々に伝えることができるという点で不可欠な手段である。