

Web-Community のビジネスモデルに関する一考察

——理念型としての Platform Alliance モデル——

伊佐田文彦

1 はじめに——問題意識

今日、ブロードバンド・インターネットをはじめとした情報通信技術（ICT、Information & Communication Technology）の進展を背景にして、企業だけでなく、消費者もまた、消費者どうし、あるいは対企業という関係で、多くの情報を収集するとともに発信を行っている。特に、希少性が高い消費者の情報が、Web 上のコミュニティを通じて発信されていることに着目し、企業から消費者までのサプライ・チェーンを構築することが、競争優位の源泉となりうる（拙稿、小林（2002））。

本稿では、こうした Web-Community をもとに、消費者と企業間における情報財の流通・加工を行おうとするビジネス・モデルの理念型として、プラットフォームの連携モデル、Platform Alliance Model（以下、PA モデルと称す）を提案する。PA モデルは、消費者どうしによる Web-Community を実現するプラットフォームと、供給者の情報を集約・加工するプラットフォームからなるモデルである。そして、PA モデルに基づいた企業の競争優位性について論じ、実際の事例に関する説明を試みることで、企業のネット戦略に対するインプリケーションを示そうとしている。

また、現在の長く続く日本経済の低迷に対し、新たなビジネスの創造を行おうとするベンチャー企業の育成は、喫緊の課題である。ベンチャー企業がビジネスに成功するためには、多くの課題があるが、その1つに、利用可能な経営資源が乏しいという課題があり、ベンチャー企業は優れた企業ビジョンや

ビジネス・プランによって、経営資源を獲得していく必要がある。一方、こうしたベンチャー企業の活動は、既存の経営資源を、もはや社会的な価値の減少してしまっているビジネス・モデルから、新たな価値を創造しようとするビジネス・モデルへと再編し、産業・経済を活性化するとともに、消費者の生活の質を向上しうる。本稿が提案する PA モデルは、特にこうしたベンチャー企業の成長・発展にも資するものであると考える¹⁾。

2 情報財の流通・加工に関する先行研究の考察

2.1 情報財の収益モデル

国領（1999）は、インターネットの普及に伴う、情報財の流通・加工に関する変化を説明する理論的背景として、下記の3つを挙げている。

- ①機械系システムの能力向上と人間の認知限界
- ②情報の非対称性の逆転と、顧客の発信する情報をビジネス化するモデル
- ③情報の非物財的な特性の表面化

第1の論点は、情報通信技術の進展に伴い、情報の流通量が増大し、人間の認知能力の限界を超える中で、必要な情報をモジュール化し、インターフェイスを標準化することによって、モジュール化された情報の中身を理解せずに利用できることを指摘している。

このことから、情報財の消費者にとって、多様な情報を一元化されたインターフェイスに基づいて知りうるような窓口としてのポータル的重要性を指摘

1) 本稿は、特に以下の3氏、すなわち、ベンチャー企業の育成に取り組んでおられる大阪大学大学院の小林敏男先生、自らもベンチャー企業家であり、企業家支援団体アントレ大阪の代表も勤める吉本鎮氏、および、ネットベンチャーの雄として活躍中の、アイファクトリー株式会社代表取締役の福井直樹氏との議論に大いに触発されている。ここに記して謝意を申し上げたい。

できる。本稿では、この点に関し、消費者にとって必要な情報のプラットフォームとして表現している。

第2の論点は、消費者が容易に情報を入手できるようになるに伴い、企業の保有する情報よりも、消費者の保有する個人情報のほうが希少となり、ビジネスモデルは、従来の販売代理型から、消費者を起点とした購買代理型に移行することを指摘している。

この論点は、経営戦略やマーケティングなど、さまざまな領域において大いに示唆的である。従来のマーケティングが、たとえ One to One といっても、企業から個人へという情報提供の方向性を前提にしていたのに対し、この論点で注目されるのは、情報の発信、コントロールに関して、商品やサービスを提供する企業と異なる、中間に存在する別の主体の意義を明らかにしたことにある。これは、企業の持つ情報自体の価値が低下するという議論ではなく、情報提供の意義、あるいは方法論の変化に注目すべきである。また、購買代理型が1つの理念モデルであるとして、これが成立する環境条件は取り扱う財やサービスによっても異なるであろう。本稿では、サイバー上に出現している多様な情報財の流通・加工の主体の意義について、考察を行いたい。

第3の論点は、インターネット上での情報財の無償提供の背景として、情報財の流通・加工が、ハードウェアの能力の制約から解放されることによる、情報財としての本来の特性である限界費用の少なさと課金コストの相対的高さを指摘している。また、Linux モデルのように、ソースコードというソフトウェアの加工に必要な情報を隠蔽するよりも、公開することで多様な情報が無償で提供され、それによって無償で情報を提供した全員に見返りのあるモデルの拡大を示唆している。

すなわち、ここでは、情報を囲い込むことによって利益を得るモデルよりも、情報を公開することを通じて、さらに情報財の価値を高めたり、情報財以外の収益を期待するモデルが、より有利になる可能性を指摘することができる。

2.2 情報財の競争優位の源泉

Shapiro (1998) は、インフォメーション・テクノ

ロジーの進展がもたらす企業や国家の政策への影響を説明するため、以下のような理論を提示している。

1) インフォメーションの影響

まず、インフォメーション・テクノロジーの内、インフォメーションの部分について、以下のような論点を挙げている。

- ①インフォメーション製作のコストと価格
- ②「経験製品」としてのインフォメーション
- ③関心度、インフォメーションのカスタマイズ

Shapiro は、前述の国領の議論にもあるような、デジタル化された情報財の限界費用についてふれつつ、情報財の価格付けは、コストとは連動せず、消費者の感じる価値によって決まること、また、その価値は消費者によって全く異なることを指摘している。さらに、そうした情報財に対する価値は、入手する前の段階では知りえないため、情報財について課金するには、情報財の提供者の信頼性、ブランドが重要であると指摘している。

したがって、インターネットを通じて提供する情報財が、消費者に受け入れられるためには、リアルな商取引に比して、ブランドのマネジメントの重要性が高くなるといえる。

また、情報量が人間の処理能力を上回る状況下においては、個々の情報に対する関心度が低下するので、感じる価値を高めるためには、消費者ごとの好みに応じた情報のカスタマイズが有用であると説いている。

このことから、消費者が求める情報がどのようにすれば見つけ出せるのか、という情報が、消費者にとって価値の高い情報といえる。本稿では、情報を取捨選択する効率性を高めることが、情報財のプラットフォームの存在価値であると指摘する。

2) テクノロジーの影響

次に、インフォメーション・テクノロジーの内、テクノロジーについて、以下のような論点を挙げている。

- ①テクノロジーの、インフォメーションの流通・加工に対する影響
- ②補完財、ロックイン、スイッチング・コスト、ネットワーク外部性、デファクト・スタンダー

ドの影響

Shapiro は、テクノロジーの進展によって、情報財を流通および加工し、消費者にとっての価値を高めることが容易になったことを指摘するとともに、そのテクノロジーが、消費者の情報財に対する選択に大きな影響を及ぼしている点を指摘している。

Shapiro の議論は、インターネットというオープンなネットワーク上に、なんらかのクローズな状況を作ることの、戦略上の重要性を指摘しているといえる。ここで、Shapiro は主にハードウェアや OS といったテクノロジーに着目しているが、消費者がひきつけられ、集まってくることで、更にそのことで消費者がひきつけられるといった、ネットワークの外部性が強くはたらく要因は、例えば、インターネット上のコミュニティなどといった情報を提供する仕組みでも実現可能である。

2.3 情報財における企業と消費者との協業

Hagel, *et al.* (1997) は、インターネット上での、企業から消費者へのパワー・シフトと、個々の消費者の嗜好などといった、消費者に関する情報の重要性に着目し、インターネット上のサイトにコミュニティを形成することの重要性を指摘するとともに、少しでも早く取り組むことによるファースト・ムーバー・アドバンテージを指摘している。一方で、Hagel, *et al.* (1999) は、希少性を増す消費者の情報を企業側が把握することは、企業が主催するコミュニティが成功する上で必須の要件であるにもかかわらず、非常に困難でもある点を指摘した上で、消費者を起点としたビジネスモデルとしてのインフォミディアリという解決策を提案している。Hagel らの主張するインフォミディアリは、国領 (1999) の購買代理型のビジネスモデルと類似ではあるが、よりその定義は厳格で、個別の消費者と契約を交わすことにより、細かな個人情報把握することによって、その個々人に代わってさまざまな購買探索行動を行

おうというモデルである。

Hagel らの指摘するような企業のコミュニティ・サイトは、例えば、企業における新製品の開発やマーケティング活動において、いくつかの成功事例を見ることができる。例えば、消費者と企業とのやり取りを通じて、既存の製品のデザインなどに改良が加えられるといったことは、盛んに試みられるようになってきている。一方で、Hagel 等が想定しているような、一つの企業が、消費者の嗜好を詳しく把握し、個々の消費者に合った商品や情報を収集あるいは創造するといったことまでは、現実の事例としては、一部を除いて、まだほとんど見られない。むしろ、消費者の立場に立ったコミュニティ・サイトと、企業側のサイトとが、アフィリエイト・プログラムなどの形でアライアンスを結んで、双方が共存共栄していくといった方向性の方が、消費者の自律的なサイバー上での行動を妨げることもなく、より実現しやすいと考えられる。

2.4 経験財における情報の価値

消費者が購買選択を行う際の鍵となる要素 (Key Buying Factor、以下、KBF と略す) は、商品の機能そのものや、個別のサービス内容ではなく、それらの総体としての価値である (栗本、寺川、小林 (2001))。そして今日、Pine & Gilmore (1999) や Schmitt (1999) らが指摘するように、そのような総体としての価値のうち、商品やサービスを利用する、あるいは、利用し続けることによってはじめて得られる、すなわち経験によって得られる価値の重要性が、商品やサービスを購入する前の状態で得られる、明示的な価値に比して、高まっている²⁾。消費者の感じる KBF が、物質的なものからソフト的なものへと移行し、商品やサービスの購入そのものではなく、商品やサービスの利用によって実現される状態、例えば、個性的なライフスタイルの実現といったことへと移行するといった文脈から、“経験価値”の重要

2) こうした経験価値は、マーケティングの領域におけるブランド・マネジメントの研究において、注目されている。例えば、コーヒー・チェーンを展開するスターバックスの生み出す顧客価値は、コーヒーそのものの味や値段というよりも、スターバックスを訪れることによって得られる、店員や店の雰囲気などの総合的な体験であると指摘されている (Koehn (2001))。

性が高まっているのである。すなわち、商品やサービスに対し、消費者が感じる付加的な情報の価値が高まることにより、明示的な機能や性能などで選択される探索財が、経験財へと移行すると捉えることができる。

こうした経験価値の増大に伴い、消費者にとって、商品やサービスの供給者からの情報だけでなく、商品やサービスを利用した他の消費者の“経験”に関する情報が、商品やサービスの選考において重要性の高い情報となる。消費者は、他の消費者の経験情報を求めることになるが、その手段として、リアルの世界での情報交換では限界があり、効率的に情報を入手できる手段として、Web上の掲示板などが有用になる。企業と消費者との関係において、経験財では、探索財と異なり、企業が商品やサービスに関して発信する情報よりも、消費者のもつ情報の希少性が増し、いわば、商品やサービスに関する情報の非対称性の逆転現象が起こるため、探索財の経験財化が進む状況においては、企業からではなく、消費者どうしの情報交換を活発化させるビジネスモデルが望ましいと考えられる。

2.5 情報財における信頼

サイバー上のビジネスにおいては、リアルなビジネスに比して、取引相手について確認することが比較的困難であるため、取引相手の信頼を確保できるかどうかはビジネスの成否を握っているという点については、多くの指摘が行われている (Handy (1999))。特に情報財においては、その経験財としての特性から、入手する前の状態ではその価値がわからないため、情報財を入手するかどうかの判断を、情報財の提供者自体の信頼の度合いが左右する。

そうした文脈から、サイバー上において情報を流通・加工するサイトが果たすべき基本的な役割は、情報に対する信頼の付与であるといっても過言ではない。情報の流通・加工を行うサイトが提供している価値は信頼であり、信頼がサイトのブランドを育

み、そのブランドがまたサイトの信頼性を増す。

ここで、信頼という言葉は、安心という言葉とは異なる意味を持つ (山岸 (1998))。すなわち、消費者からの信頼を獲得し、ブランドを訴求させていくためには、サイトの運営者が誰であるかといった情緒的な側面というより、消費者から見て、信頼を裏切られると予測される確率を下げていくための、サイトの設計がより重要である。前項で述べたように、経験財の選択において、消費者が求めているのが、他の消費者の経験情報であるとすれば、サイバー上では、リアルの世界と異なり、情報の発信者を確認することが困難であるため、売り手の側の影響を排除した、純然たる消費者の情報であると、消費者が信頼できる仕組みを持つ情報サイトが、消費者を集めることができるのである。そのためには、サイトの中立性を確保し、サイトを通じて情報を収集あるいは発信しようとする消費者に対して、サイトが共通のオープンなルールを設定し、それに準拠して運営していることを明確にする事が、信頼の源泉となる。

3 理念型としての PA モデル

3.1 PA モデルの意義

本稿で提案している PA モデルとは、商品やサービスの供給者と消費者との間における、情報の流通・加工に関する、多層型のプラットフォーム間の連携モデルである³⁾。

ここでいうプラットフォームとは、複数の消費者や供給者が、情報の交換や商品・サービスの取引を行える、サイバー上、あるいは何らかの方法でリアルと連携した、共通の“場”を表している。PA モデルは、そうしたプラットフォームが、複数、ネットワーク状に連携することによって、1つのプラットフォームでは実現できない競争優位性が創出されるようなモデルを示している。

3) サプライ・チェーン・マネジメントの領域では、一般に、その対象を、生産者と消費者との間の物流、商流、および情報流の3つに分類する (Simchi-Levi, *et al.* (2000))。本稿では、その中の情報流を中心に、議論を展開している。

1) プラットフォームの意義

まず、なぜプラットフォームなのかであるが、先行研究の考察から、情報財のビジネスにおいては、情報財を囲い込むことによって、単純にその情報財の取得に対して、対価を取るようなビジネスモデルが、成立しにくいといえる。むしろ情報財を、消費者あるいは供給者を吸引するために利用し、吸引された消費者や供給者の情報が新たな情報を生み出したり、商品やサービスなどの取引が行われたりといったビジネスモデルの方が望ましい。プラットフォーム・モデルが想定しているのは、さまざまな主体が、プラットフォームを通じて、情報を発信できる場を提供することである。

情報のプラットフォームが、消費者を吸引するためには、商品やサービスの供給者が、情報をできるだけ正確に、かつできるだけオープンにする必要がある。商品やサービスに関する情報を隠蔽することによって、消費者にとって不利な意思決定を促そうとしても、そうした意図は、時間とともに消費者間で伝播し、消費者が離反することになる⁴⁾。インターネットの普及に伴う、消費者からの情報発信の方法の多様化により、そうした消費者行動が加速されている。むしろ、情報の非対称性をできるだけなくすように、消費者が望む情報を公開し、より豊富に、より正確に提供することが競争優位の源泉となりうる。

情報を探索しようとする消費者にとっての、情報のプラットフォームの意義は、望ましい情報へのアクセスが容易に行えることである。情報が氾濫している環境下においては、効率よく情報を取捨選択し、望ましい情報だけを収集することが求められる。すなわち、プラットフォームの役割は、多様な情報の発信源からの情報を集め、それらを、カテゴリー化し、統一されたルールに基づいて整理していることで、より豊富な情報の中から、求める情報を効率的

に収集できることにある。

情報を提供しようとする商品やサービスの供給者にとっては、情報のプラットフォームの意義は、より容易に情報を提供したい相手に出会えることであろう。消費者の嗜好が細分化し、移ろいやすい環境下においては、自らの商品やサービスに対して、より価値を感じる消費者へ、より早く情報を提供することが求められる。プラットフォームの役割は、多様な消費者が情報を探索し、時に情報の発信を行うことにより、よりニーズとシーズのマッチング度合いを高められることにある。独自に顧客を吸引して囲い込もうとするモデルではなく、オープンなプラットフォーム型のモデルにすることで、消費者から見て、複数の供給者と比較し、選別をされることになるが、より多くの消費者の検討の俎上にのることにより、結果的に多くの情報を提供でき、選ばれる機会が拡大するのである。

また、プラットフォーム上で、供給者側が商品やサービスを提案するだけでなく、消費者の情報探索行動や、何らかの情報発信によって、既存の商品やサービスが満たしていないニーズを見出すことが可能である。プラットフォーム上では、そこでやり取りされる情報が、シーズとニーズのギャップの認知に基づく新たな価値創造を引き起こす。先行研究の考察からもわかるように、特に経験財においては、消費者の持つ商品やサービスに対する経験という情報が希少性を持つため、こうした財では、プラットフォーム上の消費者間のやり取りが、商品やサービスの伝播とともに、供給者側の新たな価値提案のきっかけとなりうるのである⁵⁾。

2) 階層性の意義

次に、PA モデルが、1つのプラットフォームではなく、複数のプラットフォームの連携である点について述べる。

プラットフォームの連携のあり方について、商品

4) こうした現象は、ゲーム理論によって説明が可能である。

5) 一方で、こうした消費者のコミュニティにおける発言が、直接的に商品開発に結びつくという議論が、特にマーケティングの領域で行われているが、企業の新製品開発全般に直結するかどうかについては、大いなる可能性も持っているが疑問もある。コミュニティにおいて、読むだけでなく、発言しようとする消費者はごく限られることや、その文脈が、企業の戦略意図に沿って展開するわけでもないことなどの課題が挙げられる。

やサービスの供給者から消費者までの間の、垂直的な階層における連携と、複数の商品やサービス間における水平的な連携が考えられる。ここでは、垂直的な連携について述べる。

①個人情報の秘匿性と信頼

まず、プラットフォームを含む、オープンなインターネット上で情報をやり取りする場合の問題として、情報を発信するセキュリティに関する問題がある。先行研究の考察からもわかるように、商品やサービスに関する情報のうち、企業にとっても、消費者にとっても、商品やサービスの表出的な機能などに関する情報に比して、他の消費者が商品、サービスをどのように利用し、どのように感じているか、という、消費者が発信する情報を求めている。しかしながら、それは消費者個人の情報、個人のプロフィールに関する情報を含むものであり、それらは秘匿性の高い情報である。

そうした、消費者個人の、秘匿性が高く、かつ希少性が高い情報が、情報のプラットフォーム上で発信される状況をつくり出すためには、消費者が個人情報を発信しても良いと思える信頼が求められる。そのためには、できるだけ商品やサービスの供給者の意図が介入しない状況を、プラットフォーム上で作り出す必要がある。すなわち、プラットフォームは、商品やサービスの供給者と消費者との間で中立的で、独立性を確保することが望ましく、そのためには、供給者側から情報発信を行うプラットフォームと、消費者側から情報発信を行うプラットフォームとは、別々のプラットフォームにするべきである。その上で、消費者の自由な発言を妨げないようにしつつ、また、供給者側の意図をも実現できるように、双方のプラットフォームが連携しあうモデルが望ましい。

②消費者プラットフォーム層の特徴

PAモデルが想定している消費者プラットフォームは、インターネット上の消費者にとっての接点であるポータル、あるいは、各種の掲示板、消費者間の

コミュニティなどである。消費者プラットフォームにおける情報の収集、発信を行う主体は、プラットフォームの主催者を除いて、消費者に限定され、そこで、消費者どうしによる、自らの経験や嗜好に基づいた、価値の伝播や創造が行われる⁶⁾。

消費者は、それぞれが個性の強い嗜好に基づいて、できるだけ多種多様な情報の中から、自らの必要とする情報を選択しようとする。消費者は、プラットフォーム上の行動原理として、主体的な側面と、受動的な側面を持つと考えられる。すなわち、消費者は、プラットフォームにおいて、自らの好みに応じた、他人とは異なる個性を重んじた情報の収集や、発言を行おうとする側面とともに、多種多様な情報の中から、多数派と思われる意見を発見し、同質化することで安心感を得ようとするのである。

したがって、消費者にとって望ましい情報のプラットフォームとは、商品のジャンルというよりも、自らの嗜好やライフ・スタイルに応じて、それにふさわしい、あるいは同調したいとおもわれる、多種多様な情報が、一元的に入手できるようなプラットフォームということになる。

③供給者プラットフォーム層の特徴

一方、PAモデルが想定している供給者プラットフォーム層とは、商品やサービスに関する情報を、複数の供給者が発信するための“場”であるとともに、それらがプラットフォームを通じて、多様な連携を実現する“場”である。

商品やサービスを消費者に提供するバリュー・チェーンには、さまざまなプレイヤーが関与している。すなわち、商品やサービスのマーケティング、企画、開発、生産、流通といった一連の主活動を行うプレイヤーも、人事、会計といった支援活動を行うプレイヤーも、それぞれがプラットフォームに参画することを想定しており、プラットフォームがそうした多様なプレイヤーの水平的連携の場となりうることを意味している。また、商品やサービスの提供は、サイバー上だけで完結するわけではなく、サ

6) 本稿では、インターネット上の消費者コミュニティの持つ、リアルの世界におけるコミュニティとは異なる形成原理と、異なるいくつかの特徴を前提にしている。それについては、拙稿（共著）（2002）を参照されたい。

イバー上の活動と、リアルの活動とが、プラットフォーム上で融合することを想定している。

さまざまな商品やサービスの供給者が、プラットフォーム上で連携を行うことによって、それぞれの組織に属する経営資源が、それまでにない結合をすることで、新たな価値を創造する可能性が高まる。特に、インターネットの特性を活かすことで、時間や空間の制約を超えて、多様な経営資源が連携することが可能になる。

こうした商品やサービスの供給者どうしの連携に対して、それぞれのプレイヤーは企業として、プラットフォームに参画するかどうかを、最終的に費用対効果で判断する。したがって、企業のプラットフォームにおける行動原理において、効率性の追求に重きが置かれることになる。効率性を追求するためにプラットフォームが求められることは、曖昧性の除去であり、ルール of 明確化、簡素化である。

こうした企業としての効率性の追求と、消費者の求める多様性の欲求とは、直結させることが難しい。個々の企業が効率性を高めるために、スケールの拡大を図りつつ、個々の消費者の多様な欲求をみたとすという矛盾する双方のニーズの折り合いをつけるのが、間に入るプラットフォームの存在意義となる。

プラットフォームには、個々にはそれぞれ競合する企業を含むことも考えられるが、多彩な企業が参加することにより、情報の量、質が拡大、向上し、結果としてプラットフォーム全体の価値が高まる。個々の企業にとっては、プラットフォーム上で協調しつつ、その他の部分で競争するという関係が成立するのである。

④プラットフォーム・アライアンス戦略の利点

PA モデルにおいては、2つの異なる目的、性格を持ったプラットフォームの連携を前提にしている。1つは、消費者のためのプラットフォームであり、企業の論理を排除し、消費者どうしが求める情報を収集あるいは発信することを支援する“場”である。もう1つは、供給者のためのプラットフォームであり、バリュー・チェーンを構成する多様な企業が参加し、それぞれがプラットフォームを通じて、スケールを拡大し、効率性を高めようとする“場”である。

消費者プラットフォームだけでは、プラットフォームを通じて、消費者が求める商品やサービスを提供することができないという点のほか、商品やサービスを供給する側に対するパワーを持ち得ない点に注目する必要がある。消費者プラットフォームにおいて、何らかの商品やサービスに関する情報を発信する場合、回り回って自らが得になるような、何らかの見返りを期待していると考えれば、そうした発言を促進するためには、流通の仕組みとの結合が必要になる。こうした流通の仕組みとして、また、プラットフォームが有効であるというのが、PA モデルの趣旨である。

ここで、消費者のプラットフォームで取り交わされる情報の性格は、アナログ的な性格が強い。個々の消費者のもつパーソナリティや経験に、情報の内容が大きく依存し、また依存の度合いが大きいほど、情報としての希少性が高まり、情報を受け取る側にとっての価値が高まるのである。消費者どうしのやり取りする情報は多義的であり、発見的、創造的な情報が重視される。

一方、供給者のプラットフォームで取り交わされる情報の性格は、デジタル的な性格が強い。情報はあいまい性を排除し、事実を性格に表現していることが望ましい。多義性を含む、あるいは必要な項目が抜け落ちているような情報は、受け取り手にとって価値が低い。

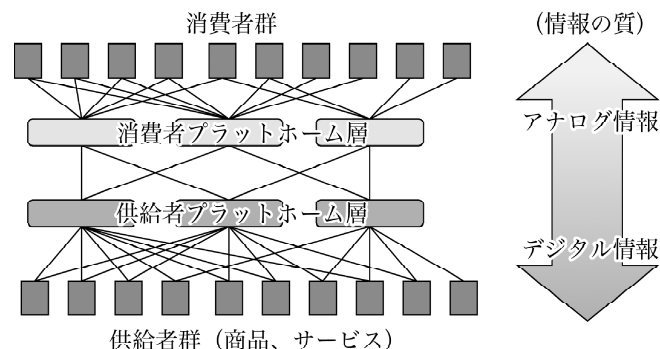
このような、性格の異なるプラットフォームを、1つのプラットフォームの主体で実現することは、それぞれの論理が相矛盾するために難しい。1つの企業が、垂直統合的に消費者寄りのプラットフォームと供給者寄りのプラットフォームを実行しようとするより、複数のプラットフォームの主体がアライアンスをする方が、それぞれにプラットフォームの利点を拡大していけることになる。

3) ネットワーク型の意義

PA モデルは、プラットフォームの連携という理念モデルであるが、連携の方向性として、垂直方向の連携の次に、以下、水平方向の連携について述べる。

①多様性の確保

水平方向の連携とは、複数の消費者プラットフォー



(図1) Platform Alliance モデル

ム間、あるいは複数の供給者プラットフォーム間の連携をさす。

1つのプラットフォームが多種類の商品やサービスを取り扱おうとすると、消費者にとって、そのプラットフォームの趣旨が曖昧になり、そのプラットフォームで情報を収集、あるいは発信することに対して、期待をしにくくなる可能性がある。また供給者にとっても、商品やサービスによって、特性の違いがあり、一律のルールでそうした異なる商品やサービスを取り扱おうとすることで、効率性を低下させる可能性がある。

一方で、消費者の欲求は、商品やサービス別というよりも、往々にして、商品やサービスを利用しようとする生活シーンに基づいている。すなわち、消費者のニーズとして、別々ではあるが関連する商品やサービスを、同時に組み合わせて比較検討の俎上にのせられることが、利便性を高めると考えられる。そうした関連する商品やサービスを取り扱う、別々のプラットフォームの主体どうしが連携することによって、それぞれのプラットフォームが望ましい運営を行いつつ、全体として、消費者に対する多様性を確保し、消費者へ統合的な価値を提案することが可能となると考えられる。

②ハイパーリンク構造による自律的進化

消費者のニーズは固定的ではなく、より多様性を増し、しかも移ろい易い。また、商品やサービスも、厳しい競争を通じて、日々進化し、日々新たな商品やサービスが生まれている。そして、このように、需要側、供給側とも変化を続けていくのに対応して、

プラットフォームが、消費者や供給者をひきつけ続けるためには、いったん成立したプラットフォームも、常に進化し、新たな商品やサービスを取り込んでいくことが求められる。

しかしながら、プラットフォームは、その運営者の認知限界を超えて進化することは難しく、一つのプラットフォームの進化には限界がある。そこで、プラットフォームが進化のしやすさを確保するために、プラットフォームの連携によって補完し合い、かつその間の関係が可変的であることが望ましい。プラットフォーム自体も、内容面でも、技術面でも、常に進化するとともに、連携によって、それらの組み合わせ方もまた進化し、結果として、プラットフォームが全体として自律的に環境適応をすることができるのである。

3.2 PA モデルにおける競争優位の源泉

次に、PA モデルの、他のビジネスモデルにない競争優位性について考える。

PA モデルに関係する主体は、消費者プラットフォーム層で情報を発信・収集する消費者、供給者プラットフォーム層で情報を発信・収集する企業、そして、プラットフォームの主催者である。プラットフォームの主催者は、多様な消費者や企業を束ねて、それらに対する価値を創造し提供する、モデル全体のプロデューサーの役割を果たしている。PA モデルの競争優位の源泉となるのは、消費者の情報、企業の情報、そしてプロデューサーの存在である。

1) 消費者情報による競争優位性

PA モデルにおける、第一の競争優位の源泉は、希少性の高い消費者の情報である。企業の論理を排除することによって、消費者プラットフォーム層での情報を収集しやすくし、消費者プラットフォーム層に、希少性の高い消費者の情報を蓄積すればするほど、その蓄積された情報が消費者を吸引することになる。このようにして、消費者プラットフォーム層においては、強くネットワークの外部性がはたらくのである。

消費者プラットフォーム層に集約される消費者に対して、消費者の購買行動を支援するべく、多様な供給業者を比較検討できるような、供給者プラットフォーム層に連携させることができれば、消費者の主体的な選択と、企業の戦略的意図との両立を図ることが可能となる。すなわち、消費者はあくまで中立的なプラットフォーム上の情報に基づいて購買・選択の意思決定ができ、結果として集約された消費者が、供給者プラットフォーム層に参加する企業群にとっても顧客候補となるのである⁷⁾。

また、ネットワーク型にプラットフォームが連携できれば、消費者の購買選択行動における利便性と、企業側のクロス・セリングという意図とが両立しうる。また、既述のように、開発に必要なニーズとシーズのギャップを発見するマーケティング情報としても有用である。

消費者どうしのサイバー上でのやりとりは、それだけでは、企業にとってほとんどの場合に意味も持たないし、消費者から見ても企業に対する何らかのパワーも持ち得ない。一方、企業が主体となった流通システムの中に、消費者を取り込むことは、重要度の高い課題であるにもかかわらず、限界がある。まさに、双方を連携させることが、競争優位の源泉となるのである。

2) 供給者プラットフォームの競争優位性

供給者プラットフォームの競争優位の源泉は、複数の企業の情報連携にある。複数の企業の情報の連

携がもたらす競争優位性について、以下のような点を挙げる事ができる。

①企業間の協調によるスケール・メリット

まず、個別の企業ごとに行っている、対消費者の諸活動を集約できれば集約できるほど、結果としてスケール・メリットを享受することができる。対消費者の情報発信活動では協調し、より多くの消費者に対して情報発信を行いつつ、その中で選別されるように、情報の中身で差別化を図ることが可能となる。

②分散した情報の連携による価値創造

また、個別の企業が、消費者に対して価値のある情報を発信し続けるには、量的な限界があるが、複数の企業からの情報を選択し、組み合わせることによって、消費者にとっての情報の価値を増大させる。例えば、特定の地域に関するさまざまな情報を集めたい消費者や、特定の商品やサービスに関する情報を、幅広いブランドで比較したい消費者にとって、情報の組み合わせ方が、新たな価値となりうる。

③新たなブランドの付与

特に、個々の企業が消費者を自力で吸引するだけのブランド力を持っていない場合に、こうしたプラットフォーム自体がブランドを形成し、個々の企業がそこに参画することで、プラットフォームとしてのブランドを利用することが可能となる。これは例えば、リアルの世界におけるフランチャイズ方式において、個々の企業が独自のブランドを持たず、フランチャイザーの提供するブランドを利用するケースの類型と考えることができる。

3) プロデューサー

次に、プラットフォームを基に、新たなビジネスを創造するプロデューサーの競争優位性について。プラットフォームの主催者であるプロデューサーは、プラットフォームを通じて、新たな消費者に対する価値を創造し、供給者を束ねる、ビジネスモデル全体の要であり、プロデューサーのナレッジが、競争優位の源泉となる⁸⁾。

7) ここでは、国領 (1999) の購買代理業モデルに関する議論に立脚している。

8) サイバー上のプラットフォームにおけるプロデューサーの、どのような役割やそれを実現する能力が、競争優位性の源泉になるか、という議論については、拙稿 (共著) (2002) を参照されたい。

優れたナレッジを持つプロデューサーが、そのナレッジを活かしつつ、早期に、効率良く、ビジネスモデルを実現するためには、他の様々な企業との連携が有効である。プラットフォーム・モデルは、そうした他の経営資源の連携を実現しやすいモデルであると指摘できる。

競争優位性の高いビジネスモデルを構築するには、ビジネスモデルの構想に適した外部資源と連携していく必要があり、そのための吸引力が必要である。リアルなビジネスにおいては、土地や設備、あるいはそれらに関連する技術などが吸引力になるが、サイバー上のビジネスにおいては、ナレッジが吸引力となる。ここで、ナレッジは、具体的には、ビジネスのビジョンであるとか、連携のルール作りの巧拙などに表出される。優れたビジョンが多様な外部の経営資源をひきつける吸引力となり、互いの関係を規定するルールを明確にすることで、信頼の構造を作り上げていくことが、連携の発展の原動力となるのである。

最後に、PAモデルについて、競争優位性の観点とあわせて、社会全体の資源配置の観点に、若干触れておきたい。新たなプラットフォームに基づいたビジネスモデルの創造について、既存のビジネスモデルに取り込まれているがゆえに、有効活用されていない経営資源を再編し、新たな価値を創造するという意味での、社会的意義を指摘できる。ベンチャー企業にとっては、プラットフォームを運営する新たなビジネスモデルによって、少ない資本でビジネスを展開することが可能となる。一方で、個々には十分に活用されていないような情報が、プラットフォームにのることで価値を増すとともに、その情報を提供している個々の企業が、新たな社会的価値を生み出すビジネスモデルに組み込まれることで再活性化されうるといえる。

4 事例研究

PAモデルが有用であると想定している商材は、既述の通り、経験財であり、情報財である。商品そのものの機能よりも、利用方法に関する情報が、より

消費者にとって価値を増していくと考えると、PAモデルの有効となる対象は拡大すると考えられる。

ここでは、事例として、化粧品の流通に関するサイバー上のコミュニティ・ビジネスである、@コスメ (<http://www.cosme.net/>) を取り上げる。化粧品そのものではなく、化粧品の流通に関する消費者の情報が、情報財としての価値を持ちうるという視点で、以下、述べていく。

①化粧品の商品特性と流通市場

化粧品は、基礎化粧品の類か、有色かといったことによって趣は変わるものの、基本的にいわゆる“夢を売る商品”であり、商品の原価に占める原材料費などの割合に比して、宣伝・広告費の割合が大きい。言い換えれば、商品としての化粧品の価値は、宣伝や広告などといった情報によって、多くの部分が形成されていると指摘できる。

また、化粧品は一般的に、長期間にわたって使ってみてはじめて、肌との相性であるとか、美容効果といった化粧品の効果が明らかになってくるといった特徴を持っている。こうした化粧品の効果は、成分等からでは容易に判断が付かないため、探索財ではなく、経験財に分類することができる。

化粧品のこうした特長から、特に大手の化粧品メーカーでは、化粧品の販売について、対面販売によるカウンセリングを前提にしている。

しかしながら、化粧品の販売側の行うカウンセリングは、当然、自社商品を買わせよう、自社商品の中でもより高価なものを買わせよう、という動機に基づいて行われると考えられる。一方、消費者側は、より自分のニーズにあった商品を探そうとしていられるので、販売側のカウンセリングにおける情報が、消費者側が求めている情報と一致しないこともありうると考えられる。少なくとも、消費者側の立場から見れば、無理に高い商品を買わせようとしているのではないか、という疑念を持つ可能性がある。

したがって、以上のような化粧品の経験財としての特性から、消費者にとって、販売側ではなく、他の消費者の商品に関する経験情報が、購買するかどうかを左右する重要な情報となり、いわゆる消費者

どうしの口コミ情報が、KBF になるのである。

② @コスメのビジネスモデル

@コスメは、株式会社アイスタイル社 (<http://www.istyle.co.jp/>) が運営する、インターネット上のコミュニティ・サイトである。現在、20代から30代前半の女性を中心に、かなりの化粧品購入者が、実際に購入する前に、このサイトを確認するといわれている。アイスタイル社の発表によれば、2002年10月末現在で、月間訪問者が30万人、PV (Page View) 数は月間2,000万となっている。

@コスメ自体は、その運営ルールとして、メーカーその他の供給者側の発言を許しておらず、口コミとして書かれている情報は、全て消費者によるものである、という状況を作り出している。発言の中に、メーカーなどへのリンクが書かれている場合は、該当部分が運営者側によって削除されるなど、発言から、メーカーの影響を排するように工夫が施されており、こうした工夫が、これだけ多数の消費者を吸引している成功要因であるといえる。

また、発言の形式についても特色があり、発言を掲示板に書き込む形式であり、消費者同士が互いにやり取りする、チャットその他の形式を取っていない。消費者間のコミュニティ・サイトにおける、消費者どうしのやり取りが、往々にして、発言者以外にとっては、無意味な情報の羅列になりがちであるのに対して、@コスメの発言が、消費者にとって利用しやすいものになっていることも、コミュニティ・サイトとしての成功要因といえる。

@コスメの、現時点における収益モデルの中心は、サイトを利用する消費者から収益を得ようとするものではなく、サイト上での発言を利用した、メーカーに対するマーケティング情報の提供である。@コスメを運営するアイスタイル社のサイトによれば、現在提供しているサービスは、①プロモーション・サービス、②マーケティングリサーチ・サービス、③口コミ分析サービス、④販売支援型サービス (cosme.com) の4種類である。この内、①～③までが、メーカーや流通業者に対する情報提供であり、最後の④は、消費者向けのECサイトである。ECサイトは口コミのサイトは別のサイトになっている。

このように、化粧品に商材を絞り込みつつ、それに関する多様なビジネスを展開している。その中で、上記の4つのサービス以外に、もう1つ注目されるのが、流通業者との連携である。

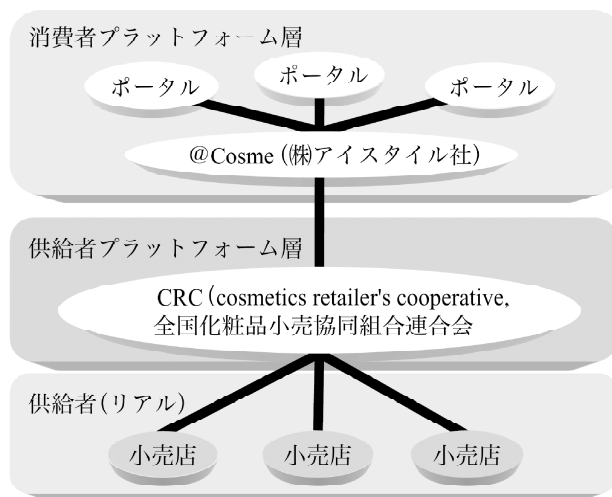
化粧品の流通業者は、百貨店やスーパー、専門店などが中心である。こうした流通形態の中で、特に中小の化粧品の専門店が、大手のチェーン店との価格競争の影響のほか、昨今、コンビニエンス・ストアが、特に低価格品を中心に、シェアを拡大しつつあるなど、経営環境が厳しくなっている。こうした専門店を連携する全粧協 (全国化粧品小売協同組合連合会) では、厳しい経営環境を打開する方策の1つとして、流通主導のプライベート・ブランドのキリヨウの発売を企画し、このプロモーションについて、アイスタイル社と提携している。

アイスタイル社は、このプライベート・ブランドに関する提携に際し、@コスメの中に、全国の取扱店舗情報を検索できる店舗データベース「全国街のお化粧品屋さんマップ」をオープンし、初期導入時の参加店舗数は全国1600軒、その後、4000軒を見込んで展開している。

この、全国街のお化粧品屋さんマップ (http://www.cosme.net/cosme/html/frame/f_map.html) と名づけられたサイトでは、消費者が希望の地域、取り扱いブランド、サービス内容などから、目的にあった店舗情報の検索が可能のほか、参加店舗は掲載内容を任意に修正・更新できるため、店舗紹介やセール情報などをタイムリーに情報発信することが可能になり、各店舗独自のホームページとしての役割も果たしている。

このように、単にキリヨウのプロモーションという関係だけでなく、@コスメで購入したい商品を決めた消費者が、続いて、専門店の情報を探索し、比較検討をした上で、実際の購買行動に移っていくといった流れができていく。また、中小の専門店にとっては、独自で収集するのは難しい、消費者の購買動向に関する情報の収集が、アイスタイル社との連携によって、実現できることになる。

前項で述べたように、化粧品の価値が情報によって形成されているとすれば、その情報は、期待感と



(図2) @コスメの事例

表現することができるであろう。そうした期待感を形成するのは、メーカー側の宣伝・広告によるところと、消費者の口コミによる部分とに分かれると考えられる。そして、これから注目される点として、インターネットの普及に伴い、消費者間のサイバー上での情報交換が盛んになると、化粧品に関する価値の源泉が、メーカー側によるものから、消費者側に移っていく可能性が想定される。

そのような想定から、今後の化粧品の流通を考えると、メーカーが莫大な宣伝広告費を投入し、商品を浸透させていくようなモデルではなく、消費者が基点となった流通のビジネスモデルの可能性が見えてくる。この事例における、アイスタイル社と全粧協との関係に関する今後の展開として、@コスメを通じて発信される消費者の要望に基づく化粧品の開発から流通、販売まで、一連のバリュー・チェーンが、この両者の連携で実現される可能性も想定されるのである。

こうした、コミュニティ・サイトと流通業者との連携を、本稿の主張する PA モデルに当てはめると、図2のように表すことができる。

参考文献

Hagel, John & Armstrong, Arthur (1997), *Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities*, Harvard Business School Pr. [マッキンゼー・ジャパン訳 (1997), 『ネットに儲ける』

日経 BP 社].

Hagel, John & Singer, Marc (1999), *Net Worth: Shaping Markets When Customers Make the Rules*, Harvard Business School Pr.

[小西龍治監訳 (2001), 『ネットの真価——インフォメディアリが市場を制する』東洋経済新報社].

Handy, C. (1999), "Trust and the Virtual Organization", Tapscott, D., *Creating Value in the Network Economy*, Harvard Business School Press. [DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2001), 「バーチャル組織のマネジメント」, 『ネットワーク戦略論』ダイヤモンド社].

Koehn, Nancy F. (2001), *Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell*, Harvard Business School Pr. [樫村志保訳 (2001), 『ザ・ブランド——世紀を越えた起業家たちのブランド戦略』翔泳社].

Pine, B. Joseph, B. J., Ii, Pine & James H. Gilmore (1999), *Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*, Harvard Business School Pr. [電通「経験経済」研究会訳 (2000), 『経験経済』流通科学大学出版].

Schmitt, Bernd H. (1999), *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*, Free Pr. [嶋村和恵, 広瀬盛一訳 (2000), 『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社].

Shapiro, Carl & Hal R. Varian (1998), *Information Rules*, Harvard Business School Press. [宮本喜一訳 (1999), 『「ネットワーク経済」の法則』IDG ジャパン].

Simchi-Levi, David, Philip Kaminsky & Edith Simchi-Levi (2000), *Designing and Managing the Supply Chain*, McGraw-Hill. [久保幹雄監修, 伊佐田文彦他訳 (2002), 『サプライチェーンの設計と管理——コンセプト・戦略・事例』朝倉書店].

今井賢一, 金子郁容 (1988), 『ネットワーク組織論』岩波書店. 伊佐田文彦, 小林敏男 (2001), 「サプライ・チェーン・マネ

ジメントに関する一考察』『大阪大学経済学』第51巻第2号。
伊佐田文彦, 小林敏男 (2002), 「流通業のビジネスモデルと
としての C2C4B」『大阪大学経済学』第52巻第2号。
小林敏男 (1999), 「エレクトリック・コマースの展望と経営
課題」『国際経済労働研究』通巻890号, 1999年5・6月,
pp. 7-16。
国領二郎 (1999), 『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤ
モンド社。
国領二郎, 小川美香子 (2002), 『株式会社アイスタイル』慶

応ビジネス・スクールケース資料。
栗本博行, 寺川真穂, 小林敏男 (2001), 「Apple 2000: サー
ビス総体の視点から」『大阪大学経済学』第50巻第4号。
山岸俊男 (1998), 『信頼の構造——こころと社会の進化ゲー
ム』東京大学出版会。
(株)アイスタイル <http://www.istyle.co.jp/>
@コスメ <http://www.cosme.net/>
アイファクトリー株式会社 http://www.e-mansion.co.jp/if_web/
コミュニティ研究所 <http://www.e-mansion.co.jp/anata/index.html>