

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

Working Paper 2002・1

情報流通事業におけるビジネスモデルの
ダイナミックマネジメント

遊橋 裕泰

情報流通事業におけるビジネスモデルの ダイナミックマネジメント

2002年3月6日

遊橋 裕泰

目次

1 . IT とビジネス環境	
1 - 1 . 情報通信メディア「インターネット」	(1)
1 - 2 . IT インパクト	(2)
1 - 3 . 本論文のテーマ	(3)
2 . 事例「NTT-X "goo"」	
2 - 1 . 企業・事業概要	(5)
2 - 2 . 新規参入「検索エンジン」	(6)
2 - 3 . 事業領域の拡大「総合ポータルサイト」	(7)
2 - 4 . 競争「検索からナビゲーションへ」	
2 - 4 - 1 . コンペティター	(1 0)
2 - 4 - 2 . ナビゲーション	(1 1)
2 - 4 - 3 . goo ショッピング	(1 2)
2 - 4 - 4 . 新たなコンペティターの出現	(1 8)
2 - 5 . パーティカル・ポータルとメディア・クロス・ソリューション	
2 - 5 - 1 . プロードバンドへの挑戦	(1 8)
2 - 5 - 2 . パーティカル・ポータル	(1 9)
2 - 5 - 3 . クロス・メディア・ソリューション	(2 5)
2 - 6 . 機会の創造	(2 8)
3 . ビジネスモデルのダイナミックマネジメント	
3 - 1 . ビジネスモデルとマネジメント	(3 1)
3 - 2 . ビジネスモデルの形成	
3 - 2 - 1 . コンセプトの追求	(3 1)
3 - 2 - 2 . コンセプトの継承とカスタマイズ	(3 2)
3 - 3 . ビジネスモデルの維持	(3 5)
3 - 4 . ビジネスモデルの組み替え	(3 6)
4 . マネジメントへの問題提起とインプリケーション	
4 1 . インターネット以前の競争戦略	(3 8)
4 2 . ビジネス環境の変化とモデリングアプローチ	(3 8)
4 3 . オブジェクト指向	(4 0)
4 4 . ダイナミックなマネジメントのために	(4 1)
4 - 5 . まとめ	(4 4)
参考資料	(4 6)
参考文献	(4 8)
インタビューリスト	(4 9)

「ユーザーと、どうコミュニケーションしていくのが重要な戦略になっていくんですけども、じゃあ、コミュニケーションの本質って何だって言うと、コミュニケーションの本質というのはディスコミュニケーションなんだと。つまり、相手とどれだけ差があるのかということ認識するためにコミュニケーションというのはするもので、自分が言っていたのは(相手と)これだけ違うんだということを聞きながらお互いの修正を深めていくことがコミュニケーションなのではないかと考えています。」(2001年1月 バックテクノロジーズ株式会社 御手洗大祐 社長 インタビューより)

1 . IT とビジネス環境

1 - 1 . 情報通信メディア「インターネット」

平成 13 年度版通信白書によると、日本での 15 歳から 69 歳までのインターネット利用者は 4,708 万人¹となっている。また、伸び率でみても対前年比 74.0%増と、未だ衰えることのない驚異的な伸び²を示している。更に 2005 年末にはインターネット利用者が 7,670 万人に達すると予測されており、実に総人口の約 6 割がインターネットを利用することになる。

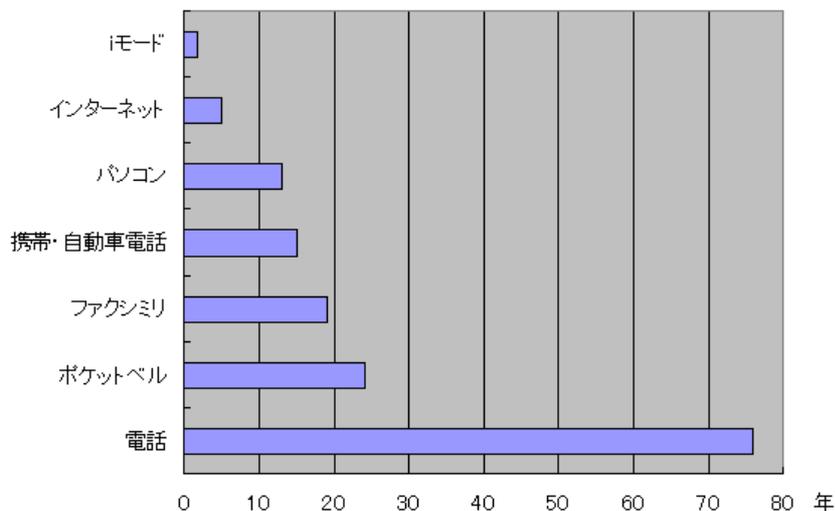


図 1 - 1 . 主な情報通信メディアの世帯普及率 10%到達期間

出所：平成 11 年版 通信白書

出所：社団法人電気通信事業者協会 IP 接続サービス(携帯)契約者数データ

¹ パソコンのほか、携帯電話端末、携帯情報端末、家庭用ゲーム機、インターネット接続機器を設置したテレビ受像機のうち少なくともいずれかを用いて、インターネット上のウェブコンテンツへのアクセス、または電子メールの送受信をおこなっている人を含む。

² インターネット普及率でみると、特にここ 4 年間の世帯普及率は、1996 年：3.3%、1997 年：6.4%、1998 年：11.0%、2000 年：19.1%、と倍々ペースで増えている。その他の普及率は、事業所が 2000 年：31.8%、企業が 2000 年：88.6%、となっている。

インターネット利用者数が増えていることは、単純にネットワークビジネスの可能性に結びつけられがちだ。だがここでもう一度、インターネットに代表される IT が、ビジネスに与えたインパクトについて検討してみたい。インターネットが過去に現れた情報通信メディアとどこが違うのか。インターネットは、1995 年に商業利用開始以来、わずか 5 年間で世帯普及率 10% を超えた。世帯普及率 10% というのは、日本電信電話株式会社において、そのメディアを利用するビジネス環境がクリティカル・マスに到達し、メディアのビジネス利用が急速に加速すると考えている重要なポイントである。このポイントを手がかりに従来の主要な情報通信メディアとインターネットを比較すると、インターネットがいかに急速にこのポイントに到達したかがわかる(図 1 - 1)。

1890 年、東京・横浜間で開通した電話は、逓信省、電気通信省を経て、電電公社発足から 14 年後の 1966 年に世帯普及率 10% を達成する。この間、実に 76 年の歳月を必要とした。ポケットベルやファクシミリに関しては電話に比べて短くなったものの、それでもそれぞれ 24 年間と 19 年間かかっている。空前の大ブームとなった携帯電話やパソコンでさえ、15 年間と 13 年間である。電話は例外として考えたとしても、インターネットの商用利用開始以前は情報通信メディアが普及するのに 10 年以上の歳月を必要としたのである。ところがインターネットは、これを大幅に短縮してわずか 5 年で世帯普及率 10% を達成する。更に i モードに至っては、1 年 9 ヶ月³でこのポイントに到達した。

ビジネスの根幹を支える情報通信メディアが過去にこれ程急速に普及したことはない。当然インターネット普及以前と以後ではビジネス環境にも変化が生じてくる。

1 - 2 . IT インパクト

エバンスとウースター⁴は、インターネットに代表される IT がビジネスに与えた影響について、その影響の大小はあるにしろ、殆ど全ての業界においてデコンストラクション(事業の創造的破壊と再構築)の波が到来すると言っている。それは、従来のビジネスモデルと、IT によって切り開かれた可能性の間にギャップがある場合におこりうることであり、そのギャップが大きければ大きいほど、そこを突かれた時のインパクトは大きくなる可能性が高い。

彼らはこのデコンストラクションを百科事典「ブリタニカ」を例に挙げて説明している。「ブリタニカ」は英語圏において 200 年以上の伝統を持つ由緒正しい百科事典であった。中流家庭をターゲットに直接営業で、高い利益率と圧倒的な市場シェアを誇っていた。ところが紙メディアであった「ブリタニカ」は、1 セットあたりの販売価格で 20 分の 1 以下、コストで 500 分の 1 以下である CD-ROM 百科事典⁵に、その地位を脅かされる。リッチネスの高いコンテンツがコアコンピタンスであると考え、新しいビジネス環境のもとで市場の変化と対峙してこなかった「ブリタニカ」はわずか 5 年で壊滅的な打撃を受ける。その後ブリタニカの事業は売りに出され、簿価の半分以下で買収される事態となった。買収後は CD-ROM とインターネットを連携させた学術コンテンツポータルサイトとしてデコンスト

³ NTT 東日本・西日本が提供している「L モード」の加入者数はサービス開始から 1 ヶ月で 11900 件となっている(2001 年 7 月)。

⁴ フィリップ・エバンス, トーマス・S・ウースター(1999)

⁵ マイクロソフト社「エンカルタ」など。

ラクションをおこない、新たな事業として再出発を始めた。

百科事典業界は CD-ROM 百科事典の参入によって売上が減少し、事実上崩壊した。だが、IT によって切り開かれた可能性を取り込む方向で展開した「ブリタニカ」には、新たなビジネスモデルの可能性を見ることができる。「ブリタニカ」は、元々が IT と親和性の高い情報関連の事業であったが、IT とは関係の薄い直接営業を中心とした組織構造であった。IT が未熟な時代には情報提供事業と市場との間を埋める形で直接営業組織が機能していた。しかし IT が進歩して情報提供事業と市場が直接対峙できる環境になると、情報提供事業と直接営業組織の間に存在するギャップが、むしろビジネスモデルの脆弱性を生み出す原因となった。裏を返せば、IT によって情報提供事業と市場が直接対峙できる環境になれば、情報だけを商材として扱う情報流通事業が成立する可能性が出てきたのである。エバンス・ウースターはこのような情報流通事業を展開する企業のことをナビゲーターと呼び、ソニーのようなエクセレントカンパニーでさえ将来的にはナビゲーター企業に統合されていく可能性があると述べている。

1 - 3 . 本論文のテーマ

急速な IT の進展によってもたらされた予断を許さないビジネス環境の変化...日本最大のショッピングモールを運営している楽天株式会社(以下、楽天)は、自社のビジネス環境を「3ヶ月一昔」と表現している⁶。3ヶ月経てば、自社の組織構造から市場環境、競争環境まで大きく変化してしまう⁷。このダイナミックに変化するビジネス環境において、企業はどのようにビジネスを展開するのだろうか。エバンスとウースターは、次のように述べる。

インターネット以前のビジネスは、情報のリッチネス(濃度・密度・豊富さ)⁸とリーチ(到達範囲)⁹のトレードオフが競争優位(短期的な独占状態)を作り出すことに役立っていた。リッチネスの高い百科事典をリーチの狭い人手を介して販売するという「ブリタニカ」の事業が20年以上も継続していたのは、このトレードオフの関係によって百科事典業界のビジネス環境がほぼ一定に保たれていたからである。だが CD-ROM 百科事典は、直接営業には困難であった巨大なリーチを IT によって手に入れてビジネス環境を大きく変化させた。インターネット普及以降のビジネス環境では、従来の事業が抱えていた情報のリッチネスとリーチのトレードオフが解消の方向にシフトして、新たなレベルでリッチネスとリーチを実現することが可能となる(図1-2)。IT によってトレードオフ関係がシフトしたビジネス環境では、消費者とのアフィリエイト¹⁰を緊密にしたり、ユーザーだけではなくサプライヤー(ビジネスパートナー)の方向にもリーチを広げる活動をおこなっていくことになるという。

⁶ 2001年4月、楽天株式会社 開発部 副部長 安武弘晃氏 インタビューより。

⁷ 安武氏は、毎日数 Gbyte にもなる楽天市場のアクセスログを数ヶ月かけて分析してたとしても、数ヶ月前の情報を利用することに殆ど意味が無いほど環境が変化しているという。

⁸ 情報の密度に関する言葉であり、帯域幅、情報のカスタマイズ化の程度、双方向性、信頼性、セキュリティ、情報のスピード、といった6つの側面が考えられる。

⁹ 家または職場において情報交換をおこなう人数(到達範囲)を示す言葉。ユニーク・ユーザー数とも呼ばれる。

¹⁰ 消費者の利益に、より密着した関係を築くこと。

ITによってトレードオフの関係がシフトしたということは、今後も続けられるであろう技術革新によってこのトレードオフの関係が絶えず変化し続けることを意味している。トレードオフの関係が変化したビジネス環境には、百科事典業界のように新たな資本が参入して来たり、市場自体が別の市場と融合してしまう可能性が存在する。この環境の変化に対して、その時その場でアフィリエイトを追求し、サプライヤーへのリーチを広げるということを、試行錯誤で探っていくことしかマネジメントには手段が残されていないのであろうか。

仮に一時期、商品・サービスを充実させてアフィリエイトを高いレベルで実現し、尚かつサプライヤーへのリーチを広げられたとしても、ビジネス環境に変化がおこれば、新たなビジネスモデルを持つナビゲーターに取って代わられるかもしれない。ダイナミックに変化するビジネス環境と対峙していくためには、商品・サービスのレベルで変化に対応するのではなく、ビジネスモデルのレベルで環境の変化に対応していくことが求められる。ビジネスモデル自体をダイナミックにマネジメントすることはできないか。これが本論の基本的な視点である。

次章以降、ナビゲーターの事例を検証し、ダイナミックに変化するビジネス環境においてマネジメントが拠って立つ示唆をつむぎ出すことを試みる。

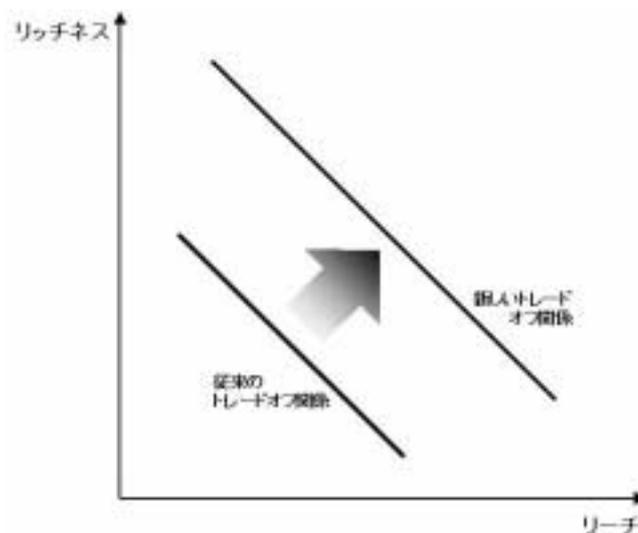


図1 - 2 . リッチネス/リーチのトレードオフのシフト

出所：エバンス・ウースター『ネット資本主義の企業戦略』

2 . 事例 NTT-X "goo"

日本最大級の総合ポータルサイト " goo " は、ビジネス環境の変化に際し、自身のビジネスモデルを再構成しながら成長してきている。そこでは起業時に打ち立てたコンセプトをベースに、そのコンセプトを実現するビジネスモデルをビジネス環境の変化にあわせている。「検索エンジン」、「総合ポータルサイト」、「ナビゲーション」、「バーティカル・ポータルとメディアクロスソリューション」と、ビジネスモデルが変化してきた変遷を次節以降で順に詳しく見ていきたい。

2 - 1 . 企業・事業概要

1996年10月、日本電信電話株式会社(以下NTT)、米国 Inktomi 社(以下 Inktomi)、NTT アド(以下 NTT アド)の3社は、商用日本語検索エンジン¹の共同開発を発表した。共同開発を目指したこの商用日本語検索エンジンこそ、後に一日1,800万ページビュー²を誇る総合ポータルサイト" goo "の心臓部となるものである(図2-1)。

当時NTTでは、電話の加入者が頭打ちしてきており、データ通信の増加による成長を目指してキラコンテンツやキラアプリケーションの開発をおこなっていた³。" goo "もこの流れの中で企画される。そして翌1997年3月、" goo "はNTTアド社の広告事業⁴として産声を上げる。世界トップレベルの検索技術を有していた Inktomi の検索エンジンに、NTT ヒューマンインタフェース研究所が開発した日本語処理技術「InfoBee⁵」を統合した" goo "の検索サービス⁶は、日本最大規模のWWWデータベースと世界最高レベルのデータ収集処理速度、検索品質を合わせ持つ最先端技術の結晶であった。

現在" goo "を事業運営している NTT-X⁷社は、NTT 再編に先立つ1999年4月、NTT グループにおける「ネットビジネスのエキスパートカンパニー」として設立される。戦略子会社である NTT-X には、NTT マルチメディア推進本部および研究所からネットビジネスのスペシャリスト201名(平均年齢29.5歳)が出向すると共に、NTT アド社から" goo "が事業移管されてスタートした。

「No.1 Web thinking Company」をコーポレートブランドのキーワードに、国内最大級の総合ポータルサイト" goo "を中心として、Web マガジン「Hot Wired Japan」、国内最大級の本格Eラーニング「E-Cube(イーキューブ)」、オンラインPCストア「NTT-X Store」等、数々のネットビジネスを展開している。また、自らが運営するネットビジネスで培った技

¹ エンジン(engine): コンピューターで実質的にデータ処理を実行する機構。

² 2001年7月現在のアクセス数。

³ キラコンテンツやキラアプリケーションの開発を担っていたのがマルチメディア推進本部(マルチメディアビジネス開発部、マルチメディアシステム部、マルチメディアサービス部)である。

⁴ " goo "では現在の事業を「コンテンツ・アグリゲーション事業」と呼んでいる。

⁵ 日本語書き言葉・話し言葉・英文が混在する多様なテキストを、高速で単語に分割する技術等。

⁶ インターネットの中から目的に応じた情報を検索する機能。分野別に分類したディレクトリ型検索サービスとロボット型検索サービスの他、検索手段自体を調べるメタ検索サービスに大別される。

⁷ 設立時正式名称は株式会社エヌ・ティ・ティ エムイー情報流通。2000年5月、コミュニケーションネーム「NTT-X」を正式名称に改め、株式会社エヌ・ティ・ティ エックスとする。資本金115億円。2000年度売上高は79億円(売上伸長率:658%)。

術・ノウハウ・経験をもとに、200 を超える国内企業等に SIPS⁸を提供している。

現在, "goo"の運営にあたる goo カンパニー⁹は, 総合ポータルとしての機能拡充に伴って全社員 300 名のうち約 6 割にあたる 170 名¹⁰にまでその規模を拡大している。

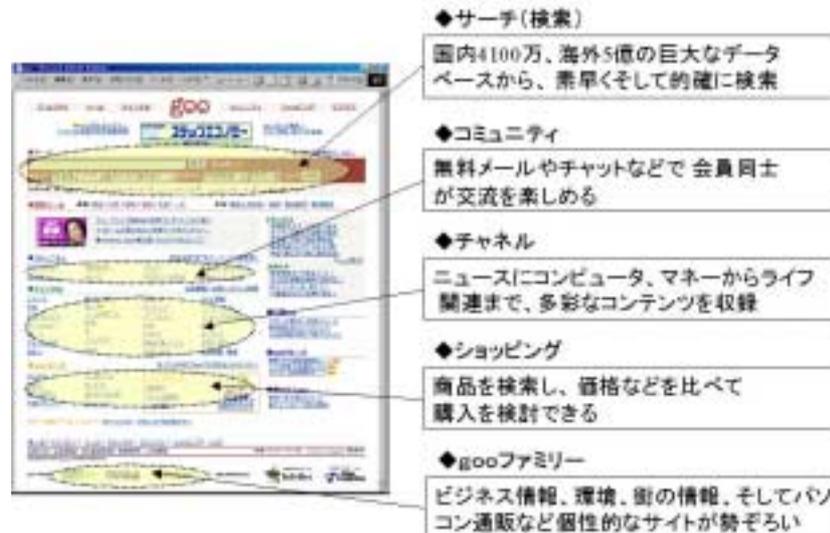


図 2 - 1 . " goo " のサービス (2001 年 7 月現在)

2 - 2 . 新規参入「検索エンジン」

現カンパニー長の塚本良江氏と 4 人の若手社員で始めた "goo" の事業コンセプトは, 「砂浜で 1 粒の砂を探し出すようなインターネットの世界において, 『自分にとって価値のあるページ』を見つけられる」である。

当時 NTT では既に "NTT DIRECTORY"¹¹ という検索サービスの提供をおこなっており, 好評を博していた。また, ディレクトリ型検索サービスでは "Yahoo! JAPAN", ロボット型検索サービスでは "infoseek" や "AltaVista" など 強力な外資系コンペティターが存在している状況であった (ディレクトリ型とロボット型の違いは後述)。

日本興業銀行の三木谷浩史氏 (現 楽天株式会社 CEO) から紹介された Inktomi は, 米国の "Hotbot"¹² やオーストラリアの "Anzwers"¹³ といったサイトに検索エンジンを提供していた。高速処理, 検索品質の高さ, ユーザー・インタフェースのカスタマイズ機能などで Inktomi の検索エンジンは世界最高水準の技術を持っていた。

塚本氏らは情報流通事業としてコンセプトを実現するためのキラーアプリケーションと

⁸ Strategic Internet Professional Service

⁹ 各カンパニーは独立採算となっており, "goo" が NTT-X 社全体の広告塔という位置付けにはなっていない。

¹⁰ 2001 年 6 月現在。ファミリー-goo の運用スタッフ含む。

¹¹ 「NTT DIRECTORY」ではロボット型検索エンジンによる検索サービスと, 法人営業本部の顧客ユーザーに関する宣伝情報などを紹介していた。1995 年サービス開始。

¹² Inktomi 社が米国にて Hotwired 社と提携して運営している検索エンジン。米国内外の検索エンジン評でも実力, 人気共に高い評価を受けていた。

¹³ Inktomi 社が豪州のプロバイダ会社である Oz Email と提携して豪州, ニュージーランド地域で運営している検索エンジン。

して、検索エンジンにコアコンピタンスを求める。Inktomi とのコンタクトから共同開発，更に事業化という流れの準備を約半年間でおこなったのは，当時の NTT の体質からすると驚異的なスピードであったといえる。しかも当時 NTT グループに検索エンジンの技術がなかったわけではない。だが，先行する "NTT DIRECTORY" は規模の限界を抱え，大容量の検索については Inktomi の技術の方が優れていた。コンセプトを実現するために社内技術を使わないという選択をしたのである。

サービス開始の 1997 年 3 月 26 日深夜，大規模なプロモーションをおこなわなかったにもかかわらず口コミ効果でアクセスが集まる。インターネットユーザーは高性能検索サービスを待ち望んでいたのだ。

"goo" は，国内：約 4,200 万 URL，海外 5 億 URL のデータベースを有するサーチ（検索）を武器に，わずか 5 ヶ月で 100 万ページビュー/日¹⁴を達成する。更に"goo"の検索エンジンを利用して，検索テクニックを競う「検索の鉄人」というコンテストを開催して，サーチ（検索）という武器の性能¹⁵を，他の検索エンジンに対して際だたせてきた。検索といえば"goo"というイメージはこの頃醸成される。

2-3. 事業領域の拡大「総合ポータルサイト」

検索エンジンをコアテクノロジーに事業を開始した"goo"だが，事業の初期段階から検索サービスで集客したユーザーに対して，広告事業以外のビジネスチャンスが存在すると考えていた¹⁶。『自分にとって価値のあるページ』を自ら提供しようとしたのである。自らコンテンツを集めて"goo"のメディアとしてのメニューを増やしつつ，事業のバックヤードを徐々に充実させる。そうすることで将来的にインターネットの「総合ポータルサイト」として発展させようとした（表 2 - 1）。

この流れに沿って 1998 年 5 月にはコミュニケーション系サービス「フリーメール¹⁷」とコンテンツ系サービス「ホットチャネル（現チャンネル）」がスタートする。だが当時の広告事業では本格的なバックヤードが必要となる事業への投資を賄うことは困難であった。そこで"goo"は思い切った手段に出る。

ライバル企業の "Yahoo! JAPAN¹⁸" に，"goo"の検索エンジンを貸すことで総合ポータルサイト化への資金を得ようと考えたのである。具体的には，"Yahoo! JAPAN" でキーワード検索を利用しても，"Yahoo! JAPAN" のデータベースに一致しない場合には自動的にキーワードを "goo" に引き継ぎ"goo"の検索エンジンで検索を実施。その結果を Yahoo! JAPAN に表示する。このサービスを提供することで，"goo"は 1 検索あたり 0.5 円の収入を

¹⁴ 100 万ページビュー/日は，"goo" が広告事業を成立させる目安として考えていた数字である。

¹⁵ カンパニー長である塚本良江氏は"goo"の検索技術について「もちろん今の方が良くなっていますが，相対比較という意味では当時でも他を圧倒するほど抜きんできていたと思います。（CNET Japan Newsmakers Interview）」といている。

¹⁶ この考えは，"goo" とほぼ同じユーザー層を抱える "infoseek" とは対照的な考え方である。"infoseek" は自らの事業を広告事業と位置づけ，広告価値を高めるための機能拡充などをおこなっている。

¹⁷ 無料メールやチャットなどで 会員同士が交流を楽しめる。

¹⁸ ヤフー株式会社は，世界最大規模のサーチエンジンを提供している米国 YAHOO! の日本法人。ディレクトリ型検索サービスを提供しているポータルサイト「Yahoo! JAPAN (<http://www.yahoo.co.jp>)」を中心に，インターネット上の広告事業を営んでいる。

得られる。

Yahoo! JAPAN からの資金を得た"goo"は、リニューアルと同時に本格的なバックヤードのシステムを備えた e-コマース系サービス「goo ショップ(後に「goo ショッピング」)¹⁹⁾」と、有料コンテンツサービス「日経 goo」を立ち上げる。

goo ショップは、「『モノの価値』をシビアに見極める消費者に応える」をコンセプトに、パソコン、ファッションから花、食材まで幅広いジャンルに渡って、質の高いアイテムを扱う"goo"直営のショッピングモール²⁰⁾である。

これらサービスと「goo リサーチ²¹⁾」には、「gooID²²⁾」という会員管理と課金処理を組み合わせたシステムを利用している。これによってユーザーは、ID とパスワードのみで物販や情報課金のクレジット決済が利用できると共に、ポイントプログラムに参加できる。

現在でもポータルサイトで物販や情報課金などに利用できる課金系のシステムを自前で持っているのは"goo"だけであり、ポータルサイト"goo"の大きな特徴となっている。

このようなポータル化の取り組みとインターネットの爆発的普及が時期を同じくしたことで、インターネットの総合ポータルサイトとしてユニーク・ユーザー数(リーチ)を急速に伸ばしていくことになる。だが"Yahoo! JAPAN"との提携は諸刃の剣であった。"Yahoo! JAPAN"にとっては、ディレクトリ検索の弱点であった情報収集能力を獲得し、ユーザーの利便性向上に大きな貢献があった。一方,"goo"にとっては名称や利便性がより広く効果的に周知でき、これまで以上にブランド力を強化することができると考えていたが、実際にはYahoo!の第2検索エンジンというイメージが定着してしまうことになる。

¹⁹⁾ 「goo ショッピング」としてのページビュー及びストア個別の月商規模は非公開。

²⁰⁾ ポータルサイトでは初めての直営ショッピングモール。

²¹⁾ サービス利用者を対象にしたオンライン調査。登録モニター向けのほか、だれでも参加できるアンケート調査も用意。

²²⁾ 2001年4月現在の登録者数は約10万人。

表2 - 1 . " goo " の沿革

年	月	内容
1997	3 8 10	本格的な日本語検索エンジン「goo」のサービス開始 100万PV/日突破 160万PV/日突破
1998	1 4 5 6 9 11	200万PV/日突破 「ゲームランド」を開始 「ホットチャンネル」 「フリーメール」 提供開始 350万PV/日突破 「ダウンロードサービス」開始 「ホットチャンネル」に「駅乗換&経路」情報を追加
1999	1 2 4 5 6 7 8 10 11 12	gooID登録および情報購入サービスを開始 「ホットチャンネル」でオリコン情報および旅行情報を提供開始 750万PV/日突破 gooリサーチスタート リニューアル 「gooショッピング」開設 有料ビジネス情報提供サイト「日経goo」を開設 路線検索サービスを提供開始 プライベートgoo販売開始 1,000万PV/日突破 辞書機能、投資関連情報、ストリーム番組情報追加 朝日新聞ニュース速報、メルマガ、懸賞サーチを開始 「占い&グラフィックチャンネル」を開始 検索機能強化・デザイン一新とともにグルメ情報を開始 「ポバイ」と連動したオークション開始 「競馬」「バチンコ情報」「スキー場」「パソコンサーチ」を開始
2000	1 2 3 5 7 8 9 10 11 12	洋書検索サービス開始 「法律サーチ(ビジネス六法)」を開始 「音楽サーチ」「ペットサーチ」「もぎたてgoo」&コミュニティサービス(掲示板・チャット等)開始 統合型企業情報検索サービス「ビジネスサーチ」開設 「日経goo」で「ビジネスリンク集」を開始 グルメ情報で全国7,000店のラーメン屋検索を追加、「パソコン価格サーチ」を開始 goo上でドラクエ7予約受付 グリーティングカードサービス「eカード」を開始 1,450万PV/日突破 「スポーツチャンネル」でF1とサッカー速報を提供開始 英和辞書サービスで発音の音声ファイルを提供開始 リニューアル ダイレクトリサーチ開始 電子メールによる検索サービス「メールde goo」開始 質問回答サービス「教えて! goo」開始 「無料・簡単ホームページ」「gooメッセージ」を開始 音声付きメッセージカード「gooポイスカード」開始 商品検索・比較が可能な「ショッピングエンジン機能」開始 10万曲以上の試聴・ダウンロードサービスを提供開始
2001	1 3 6 7 8	AOLが検索エンジンに「goo」を採用(関連) 登場4年で1,500万PV/日を突破! インプレスと提携、雑誌『できるインターネット』を創刊 「ご近所さんを探せ!」と提携 「フォトサービス」開始 「エンターテイメントgoo」スタート ポバイ25周年記念オークション 「まちgoo」、1周年を記念して全国12の政令指定都市をカバー 小学生向けポータルサイト「キッズgoo」開設 「ハイブリッド型検索エンジン」を構築、goo全面リニューアル

出所:「goo TIMES」『できるインターネット』及びNTT-Xプレスリリースをもとに筆者が作成

2-4. 競争「検索からナビゲーションへ」

2-4-1. コンペティター

サイト開設以来、インターネットの爆発的普及に後押しされる形で順調にアクセス数を伸ばしてきた"goo"は、ついに第1回リニューアル直後の1999年6月から7月におこなわれたWWW視聴率調査²³で初のランキング3位を達成する(表2-2)。

表2-2. JAR 総合ランキング抜粋

	1999/6/21-1999/7/18	1999/11/8-1999/12/5	2000/11/6-2000/12/3	2001/4/23-2001/5/20
1	yahoo.co.jp	yahoo.co.jp	yahoo.co.jp	yahoo.co.jp
2	nifty.ne.jp	nifty.com	rakuten.co.jp	rakuten.co.jp
3	goo.ne.jp	goo.ne.jp	nifty.com	nifty.com
4	biglobe.**.jp	rakuten.co.jp	m-sta.com	m-sta.com
5	geocities.co.jp	msn.com	msn.co.jp	msn.co.jp
6	nikkeibp.co.jp	geocities.co.jp	biglobe.ne.jp	goo.ne.jp
7	impress.co.jp	biglobe.**.jp	excite.co.jp	biglobe.ne.jp
8	tcup.com	impress.co.jp	nttnavi.co.jp	2ch.net
9	so-net.**.jp	so-net.**.jp	nikkeibp.co.jp	excite.co.jp
10	msn.com	cplaza.**.jp	goo.ne.jp	nttnavi.co.jp
11	gaiax.com	nikkeibp.co.jp	impress.co.jp	impress.co.jp
12	cplaza.**.jp	tcup.com	fkfk.net	fkfk.net
13	isize.com	xmas.ne.jp	isize.com	asahi.com
14	microsoft.com	hi-ho.ne.jp	mpack.ne.jp	isize.com
15	hi-ho.ne.jp	microsoft.com	cmsite.co.jp	cmsite.co.jp
16	dti.ne.jp	dti.ne.jp	so-net.**.jp	nikkeibp.co.jp
17	infoweb.**.jp	gaiax.com	hi-ho.ne.jp	so-net.**.jp
18	rakuten.co.jp	isize.com	microsoft.com	mpack.ne.jp
19	infoseek.co.jp	vector.co.jp	asahi.com	hi-ho.ne.jp
20	vector.co.jp	asahi.com	tcup.com	google.com

出所:(株)日本リサーチセンター Japan Access Rating

だが、Yahoo!の第2検索エンジンというイメージが定着してしまった"goo"は、その後新興ポータルサイト("excite"²⁴ , "LYCOS"²⁵)や、専門サイト("楽天市場"²⁶ など)に対して苦戦を強いられるようになる。1999年11月から12月のWWW視聴率調査を最後に再びトップ3に戻る事ができていない²⁷。

総合ポータルサイトとしての地位を着実に築いてきたはずの"goo"に何が起こったのか。その答えは、1999年6月から7月のWWW視聴率調査の結果と、2000年11月から12月のWWW視聴率調査の結果を比較するところから見てくる。両調査結果とも「yahoo.co.jp」が1位であることに変化はないが、「yahoo.co.jp」と「goo.ne.jp」の間に、「rakuten.co.jp」や「m-sta.com」など専門性の高いサービスを提供しているサイトが名を連ねている。新しいサービスを次々投入することでユニーク・ユーザー数を増加させて

²³ 日本リサーチセンター「Japan Access Rating」。

²⁴ エキサイト株式会社は、米国Excite@Homeのノウハウを基にポータルサイト「excite」(<http://www.excite.co.jp/>)を運営。検索、コミュニティ、チャネルに加え、女性のためのウーマン・エキサイトやオークションサービスを提供している。

²⁵ ライコスジャパン株式会社は、1998年4月に米国Lycos社と住友商事、IJJが共同で設立。カーネギーメロン大学が開発したロボット型検索エンジン「スパイダー」を、日本向けにアレンジして利用。

²⁶ 6650店を超える店舗と、82万商品を超える商品を抱える日本最大級のショッピングモール。

²⁷ 2000年度に入って、新興ポータルサイトがTVCMを利用してユニーク・ユーザー数(リーチ)を増やしてきた。これに対抗して、「goo」もサーチ(検索)をキーとしたTVCM(古代生物「アノマロカリス」編6月放映など)を流すが、低迷からの脱出に殆ど効果が見られなかった。2000年12月にはショッピングのTVCMを流す予定であったが中止となる。

きた"goo"だが、ポータルサイトとして機能拡充したサービスに" goo " ならではのモノを持っていなかった。投入する新しいサービスに対して「もっと専門性の高いライバルが出てきた」という外的要因が発生した場合、それに対抗して局所戦を征することができる価値を、ユニーク・ユーザーに提供できていなかったのである。

更に、新興ポータルサイトが出会い系サービス等でインターネットの新規ユーザーを取り込むことに成功したことで、"goo"のページビューは完全に頭打ちとなった(図2-2)。

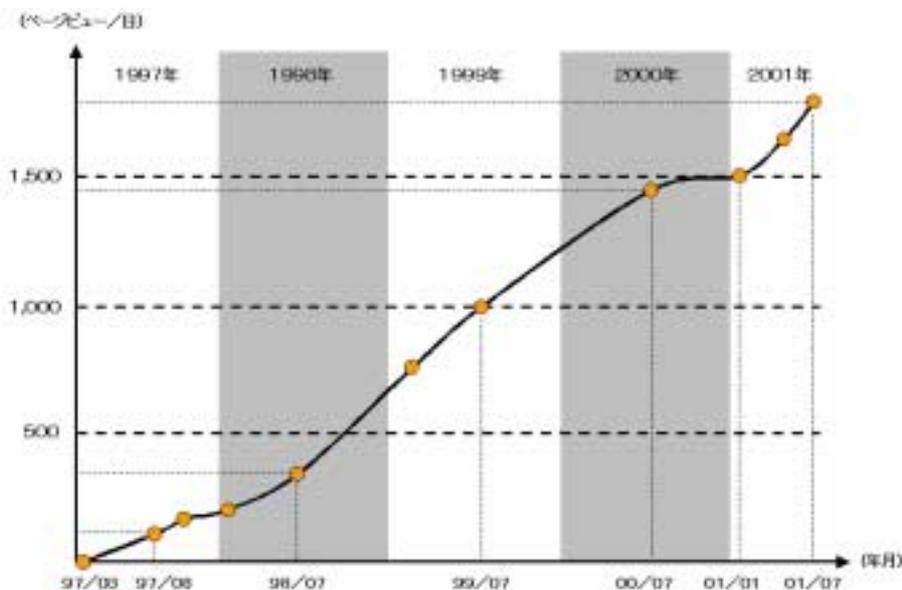


図2-2. "goo"のページビュー推移

出所：ポータルサイト goo メディアガイド(2001年2月)

出所：永田・石原氏インタビューより

2-4-2. ナビゲーション

サービスカテゴリ毎の強力なライバルとの競合、同業態ライバルの猛追。この事態に直面して"goo"は、Yahoo!の第2検索エンジンというイメージを払拭することを狙った第2回のリニューアル²⁸を敢行する。独立した総合ポータルサイトとしてのサービス拡充・機能向上を狙い、「ディレクトリ検索の追加」と「チャンネル変更」をおこなう。

第2回のリニューアルでは、従来"goo"が持っていたロボット型検索機能に加え、新たにYahoo! JAPAN がコアコンピタンスとしているディレクトリ型検索機能を追加した。更に、ディレクトリ検索の導入に伴ってコンテンツのチャンネル数を5から27まで増やした。

ポータルサイトは、ロボット型検索サービスを提供しているサイトと、ディレクトリ型検索サービスを提供しているサイトの2種類に大別できる。

“Yahoo! JAPAN”に代表されるディレクトリ型検索は、人手によって収集したサイト情報を、人手によってデータベース化する。一般的に情報へのリーチは狭いが、ロボット型

²⁸ 第2回のリニューアルは3ヶ月かけての作業となった。このリニューアルにあわせて、見た目ではそれまで左肩にあった" goo "のロゴマークが中心に配置される。

検索に比べリッチネスが高い情報となる。主な利用方法として、ユーザーは項目から階層を辿って探すという形になる。検索テクニック等を必要としない分、インターネット経験の少ない初心者にもわかりやすいと好まれる傾向がある。ただし、WWW サイトの急増に対応し、新設サイトをキャッチアップすることが困難である。

一方、ロボット型検索ではロボットが収集したサイト情報を、機械的にデータベース化している。一般的に情報へのリーチは広いがリッチネスは低い情報となる。主な利用方法としては自動登録されているサイト情報をユーザーが全文検索する形になる。インターネットの経験が長く、検索テクニックに優れたユーザーに好まれる傾向がある。

それぞれ使い勝手や機能が異なるため一概に優劣は付けられない。だが、地図のないインターネットの世界において、「自分にとって価値のあるページ」までユーザーを誘導することでビジネスチャンスが生まれると考えれば、ディレクトリ型検索機能を提供することで得られる機会は増大する。

“goo”はディレクトリ型検索機能を取り入れると共に、そのコンセプトを実現するビジネスモデルを、『自分にとって価値のあるページ』の「検索」から、『自分にとって価値のあるページ』への「ナビゲーション²⁹」という考え方に变化させた。そして専門サイトとの競争に苦戦を強いられてきた総合ポータルサイトの各サービスを、「ナビゲーション」という考え方で再構成することでトータルパワーを発揮しようとした。以下「goo ショッピング」を例にこれを見てみたい。

2-4-3. goo ショッピング

「goo ショッピング」とは、“goo”のオンラインショッピングサービスである。現在「goo ショッピング」の直営モールに出店している店舗数は約100店舗³⁰、全14ジャンル³¹に分類される登録アイテム数は約260,000点³²の規模となっている。実際に多く売れる商品ジャンルトップ3は、コンピュータ、家電、花・ギフト、となっている。

日本のオンラインショッピングで最大手の楽天は、店舗オーナーに対してASP³³の形態でストアフロントのインタフェースを提供している。これにより商品ジャンルを問わず様々な商材の販売に適した店舗を開設することができる。様々な商材を効果的に訴求することができるストアフロントという部分では、「goo ショッピング」に比べて楽天に優位性がある。一方、「goo ショッピング」では“goo”全体の「検索からナビゲーションへ」という方針変更を意識しつつ、メディアとして集客できるようにしようと考えた。そこで出てきたのがショッピングエンジンの導入³⁴である。

²⁹ 「ぴったり goo」や「もぎたて goo」はリニューアルとは関係無くリリースされた。

³⁰ 2001年4月現在。

³¹ 2001年7月31日現在の商品ジャンルと登録アイテム数の関係は、コンピューター[59324]、家電[19405]、書籍[152159]、CD・ビデオ・DVD[5267]、食べ物・飲み物[2915]、花・ギフト[5846]、ファッション[4802]、美容・健康[1964]、暮らし[7262]、スポーツ・アウトドア[1089]、おもちゃ[1937]、ゲーム[1389]、旅行関連[367]、オフィス用品[341]となっている。

³² 2001年4月現在。

³³ ASP(application service provider): サーバーにアプリケーションソフトを導入し、ユーザーはネットワークを介してそのソフトを利用する形態のサービス事業者。

³⁴ 2000年12月のショッピングエンジンの導入と同時に「goo ショップ」という名称を「goo ショッピング」に改めた。

ショッピングエンジンとはユーザーを商材までナビゲートする仕組みで、これを導入したことで例えば価格を比較してパソコンを選ぶといったことが可能となる。当たり前のことなのだが、今まではカテゴリから商材まで辿るしかなかった。楽天でも商材名を同義語辞書を組み込んだデータベースから全文検索で探してくるというレベルである。だが「goo ショッピング」が囲い込んでいるストアは現在 100 店舗あまり。仮に価格比較をおこなったとしても、商材によってはほとんど比較対象がないという状況に陥ってしまう可能性がある。そこでこのショッピングエンジンに登録される商材は、「goo ショッピング」にテナントとして入っているストアだけに限定することなく、特に大型店などから登録³⁵を受け付けるようにした。

過去に「goo ショッピング」では、リアルビジネスで成功している企業をストア（直営ショッピングモールのテナント）として囲い込む戦略を持っていた。しかし、タワーレコードや、さくらやなどの、単独でも多くの商材を扱っている企業は、ネットビジネスのノウハウが貯まれば自らショッピングモールを開設する事もできる。また「goo ショッピング」にストアとして入った時点では小さくても、オンラインショッピングをおこなったことで全国に名前が売れて成長したというソフマップのような企業も出てきた。

少しずつではあるがそういった企業が「goo ショッピング」から離れていく。「goo ショッピング」ではストア以外の企業をすべて外部マーチャントと呼び、そのような企業も外部リンク出店³⁶やトランザクション³⁷課金³⁸などの方法で取り込もうとしている。例えば、「楽天市場」や「GAZOO」に出店している店舗であっても、外部マーチャントとして「goo ショッピング」のショッピングエンジンに登録³⁹することができる。

また、ストアの出店料を 50,000 円/月から 15,000 円/月⁴⁰に引き下げ、ストアとして囲い込む企業のターゲット層を変更⁴¹した。小規模ストアに対して営業リソースをかけずにリーチを拡大する方針に切り替えた。この値下げは、一般的な商材を扱う大規模店舗を外部マーチャントとして取り込む一方で、個人事業者⁴²でも直営ショッピングモールへの出店が可能になった。個人事業者など小規模店が増えることで、マスマーケット向けではないユニークな商材を増やしてセレクトショップとしての楽しさを引き出そうとしている。

「goo ショッピング」が目指しているのは、直営ショッピングモールはセレクトショッ

³⁵ 2000 年 12 月からショッピングエンジンへの無料登録を開始した。

³⁶ 外部リンク出店というのは予め商材をショッピングエンジンに登録しておき、ナビゲーションによってユーザーのアクセスを外部マーチャントのサイトに誘導する方法である。誘導したアクセス数に応じて従量制で料金の回収をおこなう。ナビゲート結果画面の優先表示枠「Hot」マークと課金の仕組みがサービスメニューとして用意されている。

³⁷ トランザクション(transaction)オンライン-システムなどの処理要求。

³⁸ 「goo」や「goo ショッピング」のナビゲーション結果から誘導したユーザーアクセスの量によって課金する。

³⁹ ショッピングエンジン導入前は、「goo ショッピング」のパナー広告にショッピングモールサイトの広告を入れないようにしていた。現在はショッピングモールサイトの広告は受け入れ、評価サイトの広告を入れないようにしている。

⁴⁰ この価格設定はどこよりも安い価格になっている。「goo ショッピング」の次に安いのはネットプライスマール (<http://www.netpricemall.com/>) のギャザリングである。

⁴¹ 「楽天市場」などからの乗り換えが多数発生している。

⁴² 出店者に関してはセレクトして信用照会をかけている。また出店段階ではコンテンツもチェックをか

プとして良いものを持っており、なおかつ一度ナビゲーションをおこなえば直営ショッピングモールの枠を越えてインターネット上のあらゆる商材に到達できるということである。実際に「goo ショッピング」の登録店舗数は約 100 店舗で「GAZOO」が有する 212 店舗のおよそ半分であるにも関わらず、登録アイテム数では「GAZOO」の約 16,000 点を大幅に上回る約 260,000 点⁴³を有している。外部マーチャントの登録が更に増えれば、巨大な商材情報へのリーチがメディアとしての集客力につながり、そのことで直営ショッピングモールも活性化するという構図である。そしてその鍵を握るのがナビゲーションである。

以下、更に詳細に「goo ショッピング」の事業内容を確認したい。

【ユーザー層】

“goo”の規模になるとユニーク・ユーザーの属性は、一般的なインターネットユーザーの属性とほぼ一致する。「goo ショッピング」では、gooID を利用してクレジット決済をおこなっているため、サービスを利用したユーザーのプロファイルが正確に把握している。年齢は 20 歳から 35 歳がピークで、女性比率は約 4 割強、半数以上が関東在住⁴⁴となっている。

インターネットユーザーというとは以前はマニアックなイメージをもたれていたが、今ではそのような傾向は殆ど見られない。「goo ショッピング」の統括責任者である永田奈津子氏は他のポータルサイトとのユーザー属性の違いを強いてあげるとすれば、ビジネスマンの利用が多い⁴⁵ということであるという。

ビジネスマンの利用が多いということは、「goo」に広告を出してくる企業もビジネスマンをターゲットにしている企業ということになり、自動車会社やコンピュータメーカーなど、現在優良企業と呼ばれているようなところが多くなる。そのことは「goo」のブランドイメージを醸成していくことにプラスとなっている。

だが、「goo ショッピング」としてはユニーク・ユーザーにビジネスマンが多いという特徴が逆にマイナスに働いている面もある。「楽天市場」⁴⁶では食材、「GAZOO」⁴⁷ではミニカーが多く売れていることからすると、総合ポータルとしては唯一課金プラットフォームを整えている「goo ショッピング」も、一般的なインターネットユーザーのニーズ以上にショッピングモールとしての特徴を打ち出せているとは言い難い状況⁴⁸である。

【情報流 (ナビゲーション)】

永田氏は、モノを購入する際に、「モノ自体を探す人」と、「手段を探す人」がいる

けている。

⁴³ 約 7,300 店舗を抱える「楽天市場」は約 820,000 点の商品を抱えており、まだ「goo ショッピング」とは開きがある。

⁴⁴ 外部マーチャントとのコラボレーションの場合、この地域性を問われる場合が多い。

⁴⁵ 一日のアクセス数は、昼休み時間と午後 6 時以降（業務時間終了後）に高い数値を示す。

⁴⁶ 店舗数：約 7,300 店舗，登録アイテム数：約 820,000 点（2001 年 7 月現在）。

⁴⁷ 店舗数：212 店舗，登録アイテム数：15,588 点（2001 年 7 月現在）。

⁴⁸ この点に関して永田氏は女性向けコンテンツが少なく、女性ターゲットを狙うことも課題の 1 つであると挙げている。他のポータルサイトでは、「ガールズライコス」などの女性向コーナーが出てきている。

という。「goo ショッピング」ではこの特性を、ナビゲーションの方法で「スペック」と「行動」に分けて考えている。

具体的には商材によって適したナビゲーションの方法が大まかに分かれてくる。パソコン、家電、化粧品といった商材はライバル店舗がいっぱい登録されていて比較して、買うことができる「スペック」のナビゲーション方法が向いている。でもオフィス用品のボールペンは1本80円でも100円でもそれほどユーザーの購買判断に大差がなく、むしろどのようなシチュエーションでどのような「行動」をとりたいのかというところから迎えられることの方が重要となる。このような商材は価格比較など殆ど無意味で、ユーザーの選択肢としてアスクルがあればコクヨなどのライバル企業は必要ない。商材によっていっぱい比較対照があった方が良いものとはそうではないものがある。

また一方では、同じ商材でも例えば、漠然とどこか海外に行きたいという人と、フランスで1食50,000円台の豪華なディナーが食べたいという意図が明快な人では、それぞれ同じ旅行⁴⁹をするにしてもシチュエーションがまったく異なってくる。

前者であれば「海外旅行」で検索をする人はいない。適当なディレクトリに行って、お勧めパッケージを調べるだろう。一方、後者の場合はショッピングエンジンが有効となってくる。同じ商材でも一般名称からディレクトリを辿って探すものと、そうではないものがある。

「スペック」と「行動」の両方からナビゲートでき、なおかつキーワード⁵⁰によっては結果の出し方や結果の数を変える。今は試行錯誤の段階でまだ単純なカタログショッピングに近いレベルでしか実現できていないが、「goo ショッピング」が狙っているのはナビゲーションを基軸としたモノを選ぶ楽しさの追求である。

買い物の楽しさ追求には、ナビゲーションの仕組み以外にコンテンツの面も重要である。2001年6月には地場産業の伝統工芸品をラインナップした。「goo ショッピング」のメインユーザー(20歳から35歳の首都圏ビジネスマン)を考えれば意外な商材だが、売れ筋だけではなく新たな発見があるような豊富な商品ラインナップも重要である。

また、プロモーション活動としてホームページ上のイベントやメールマガジンが効果を発揮している。父の日、母の日、お中元、お歳暮など毎月1回開催されるイベント⁵¹やメールマガジンによって、紹介されたストアの売上高が大きく変わってくる。例えば1999年に「ドラゴンクエスト」の先行予約受け付けをおこなったところ、予約を受け付けるサーバがダウンしそうなほどアクセスが集中した。この様に「goo ショッピング」としてもメールマガジンなどを利用したプッシュ型マーケティングなどで、ストアや外部マーチャントの売り上げに貢献⁵²する施策をおこなっている。

⁴⁹ 「goo ショッピング」としては旅行業の資格がないのでトラベル(旅行関連)は小物しか扱っていない。

⁵⁰ 塚本氏は、入れたキーワードによってそのユーザーのシチュエーションが大体わかるといている。(CNET Japan Newsmakers INTERVIEW)

⁵¹ 特にギフト系イベントは駆け込み需要が多い。

⁵² 外部マーチャントの中には「goo」や「goo ショッピング」で入力されたキーワードをマーケティング

一方、ストア側には直営ショッピングモールに出店するためのクライアントソフト(管理ツールと分析ツール)がCD-ROM⁵³で渡されている⁵⁴。ストアはこのクライアントソフトを利用してユーザーのプロファイルや売り上げに関する方法などを入力できる。日常のマーケティング活動やアフターフォローはストアの自主性に任せている。ストアの売上を伸ばすために「gooショッピング」からストアに直接働きかける施策⁵⁵は打っていない。

【商流】

「gooショッピング」で利用できる決済手段は、gooIDを利用したクレジット決済と配達時の代金引換である。gooIDの仕組みを利用してクレジット決済がおこなわれた場合、料金回収はソニーファイナンスが請け負う。「goo」にはシステム利用料として売上の5%が収入として入ってくる。ユーザーにとっては初回登録時に詳細なユーザープロファイルを入力するので敷居が高いのだが、永田氏はgooIDは仕組みとして安心感があるのでリピート状況は良いという(但し実数は非公開)。総合ポータルサイトでは唯一自前の決済システムを持っており、NTTグループの技術力の高さが伺える。

【物流】

物流面では、取り扱われる商材の在庫は全てストアが抱えている。2001年7月現在、「goo」として物流サービスの提供はおこなっていない。「gooショッピング」に出展しているストアは独自に物流企業と契約して商材を配送している状況である。

gooショップを開始した当時、物流サービスを提供しようとヤマト運輸など全国ネットワークを持つ大手物流会社にコンタクトした。だが、条件面で折り合いがつかずアライアンスを組める企業は存在しなかった。これは物流業界が、荷主との直接契約で配送をおこなうという方法で事業をおこなう商慣習を持っていたため、契約の仲介をおこなった企業と契約を結んで、実際の商材は在庫を抱えている企業から集荷して宅配するという方法をとるには、いくつかの課題を抱えていた。例えば、「goo」からの情報をもとに物流企業が集荷しに行ってもストアの在庫が不足している場合にどうするのかといった在庫管理や、商材に対する責任をストアが持つのか「goo」が持つのかといった責任問題。更に荷物の大きさ、重さ、個数で配送料が変動するという商慣習をそのままシステムに組みこむことに困難性があった。仮にアライアンスを組めた場合でも、「goo」側に発生するイニシャルコストは試算で4,000万円から5,000万円であった。物流サービスをコアコンピタンスとして考えていない「goo」は投資を見送ることになる。実際、初期に出店していたリアル企業の多く

データとして利用したいという要望がある。

⁵³ 技術的にはCD-ROMを廃止して「楽天市場」のようにオンラインでおこなうこともできるが、営業として納品できるモノということで現在はCD-ROMにしている。

⁵⁴ 「楽天市場」ではRMSのIDとパスワードが通知された日から課金されるが、「gooショッピング」では店舗をオープンした日から契約がスタートする。

は既存物流網を持っていたので、サービスとして提供を要望する声もほとんど無かった。

だが、直営ショッピングモールのターゲット企業を大企業から中小企業に変えようとする、物流サービスの提供が求められるようになってきた。

インターネットユーザーの6割が最近3ヶ月以内にECショッピングをおこなっている⁵⁶という時代になって、EC専門の物流企業が現れ、昨年から「GAZOO」に物流サービスを提供し始めた。ECショッピングモールに対して、どのような商材でも予め決められた一律の料金で宅配するというサービスをおこなっている。ECショッピングモール側から物流企業に支払うイニシャルコストは発生しない。ECショッピングモールは代理店という位置付けで、配送契約はストアと直接おこなわれる。

「goo」はこのEC物流社とアライアンスを結び、8月から物流サービスの提供を開始する。商材の注文があった場合に、「goo」側で配送料などを自動計算してEC物流社にデータを引き渡す部分のシステム開発をおこなった。このシステムを利用して安価でスピーディーな物流サービスを提供する。

ただし、全ての物流をEC物流の利用に切り替えるというのではなく、ストアが利用できるサービスの1つという位置付けである。商材の中には特殊な梱包や、配送時のノウハウが必要な場合もあり、ストアが持っている独自物流網を無くすことは現時点では現実的でない。

【カスタマーサポート】

ユーザーのフォローは各ストアに任されている。だがメディアとして表に出ている「gooショッピング」に問い合わせが来る場合は、カスタマーサポートで受けて各ストアに情報を流している（カスタマーサポートに関する詳細は後述）。

ストアからの問い合わせには、NTT ソルコ社⁵⁷にアウトソーシングしている遠隔ヘルプデスクが一次対応している。それで対応しきれないクレームやトラブルに関しては、「gooショッピング」を運営しているコマースグループ自体がバックオフィスとなって対応をおこなっている。

以上が「gooショッピング」のビジネスモデルである。商材をナビゲーションする情報流の仕組みを有すると共に、商材までナビゲーションした後の商流・物流をおこなう仕組みをパートナー企業とのアライアンスによって実現している。更に「gooショッピング」のビジネスを支えているストアをサポートする体制が整っていることがわかる。永田氏はこれらの仕組みとナビゲーション技術をワンストップで持っていることが、ユーザーに対して高度なナビゲーションをおこなっていく大きな武器になると考えている。

⁵⁵ 以前はデータを分析してサマリーを渡していた。

⁵⁶ goo リサーチ「1万人のEC系サイト利用状況調査」(2000/10/31~2000/11/14)

⁵⁷ 株式会社エヌ・ティ・ティ・ソルコ。資本金：12億8千万円，所在地：東京都港区西新橋2-8-6，従業員：1200名 (<http://www.solco.co.jp/>)

2-4-4. 新たなコンペティターの出現

塚本氏は「フリーメールを開始したときも反響はすごかったです。イけるサービスのときはぐーっと伸びるんですね。ダメなときはいつまで経ってもダメ。これは経験則です。(CNET Japan Newsmakers Interview)」と述べている。今まで「goo」は検索サービスの周辺で、次々に新しいサービスを市場投入することでユニーク・ユーザー数を伸ばしてきた。だが、前述したページビューの伸び悩みから伸びを回復するまで半年ほどかかっている。回復の切欠になったのも、既に約150万人のユニーク・ユーザーを抱えていた「ご近所さんを探せ」というサービスを取り込んだからで、なぜ伸び悩んだのかユーザーの声を聞いて把握・分析し、体系的に手が打てているわけではない。

このような状況下、ついに「goo」よりも検索機能に優れた「Google⁵⁸」というライバルが登場する。「goo」に衝撃が走った。データベースの増強と検索エンジンのアルゴリズム改造などをおこない2001年1月には検索機能で再び「Google」を抜き返すが、一度「Google」の方が良いという評判が立って「goo」のブランドイメージは傷ついた。

ナビゲーション技術に頼った状況で1度でも「Google」に抜かれた「goo」は、次のリニューアルに向けて動き出す。この動きの中、2001年3月末で「Yahoo! JAPAN」との提携が解消された。

2-5. パーティカル・ポータルとメディア・クロス・ソリューション

2-5-1. ブロードバンドへの挑戦

検索機能で一度抜かれた「Google」を技術開発によって再び抜き返しはしたものの、「goo」が持つナビゲーション機能が盤石の競争優位でないことは露呈した。またADSLの普及によってブロードバンド⁵⁹時代の実現が目前に迫ってきた。

圧倒的な競争優位の喪失を経験した「goo」は、ビジネス環境の変化の兆しに際して、そのビジネスモデル自体を変更する大きな改革に着手する。ナビゲーション機能と広告収入に頼ったビジネスモデルから脱却して、新たなビジネスモデルへ組み替える取り組みを始めた。それが「パーティカル・ポータル⁶⁰」と「メディア・クロス・ソリューション」である。

更に2001年6月には、別カンパニーであった「環境 goo⁶¹」や「まち goo⁶²」といった goo ファミリー⁶³や、「X-Store⁶⁴」を goo カンパニーに統合⁶⁵する。同時に内部組織は、メディ

⁵⁸ 米国のサーチエンジン開発会社「Google」社が2000年9月から日本語検索サイトを開設。「ニフティ」、「BIGLOBE」の検索エンジンを担うと共に、「goo」に代わって「Yahoo! JAPAN」の第2検索エンジンとなった。(http://www.google.co.jp/)

⁵⁹ 高速度で大容量のデータ転送。高精細な動画の伝送などを実現する。

⁶⁰ Vertical Portal

⁶¹ SI等の周辺ビジネスで2000年度収支は黒字状態。

⁶² 2000年度収支は赤字状態。

⁶³ 年商2~3億円規模(推定値)。

⁶⁴ 「NTT-X Store」は、gooカンパニーとは別のカンパニーで企画されたパソコンなどのIT機器販売事業である。別カンパニーの事業であったが、オープン当初から「goo」のトップページにリンクしていたことでパソコン販売事業などで出店している既存ストアからクレームが出ていた。現在は同一カンパニーとなっており、ナビゲーション結果画面上位に表示しないが一番下には必ず表示するといった工夫がなされている。NTT-X Storeは兼務もあわせて3名でおこなっている物流などを持たない企画のみの事業。薄利多売の量販店ではあるが年商1億円を超えるショップであり、NTT-Xで提供している各種サービスを

アコンテンツ部,メディアプラットフォーム部⁶⁶,技術開発部,の3部に集約⁶⁷がかけられた。ビジネスモデルの組み替えに向け内部環境の準備が整った。

2-5-2. パーティカル・ポータル

“goo”の指向するパーティカル・ポータルとは,質の高いコンテンツが求められる分野ごとに,ワンストップでユーザーにサービスを提供する”goo”の子専門サイトである。ナビゲーション,EC⁶⁸,課金,会員管理,コミュニケーション,コミュニティーなどの各エンジンを横串的に利用し,今後成長が見込まれる複数分野において,専門性の高い独立サイトの運営をおこなっていく(図2-3)。

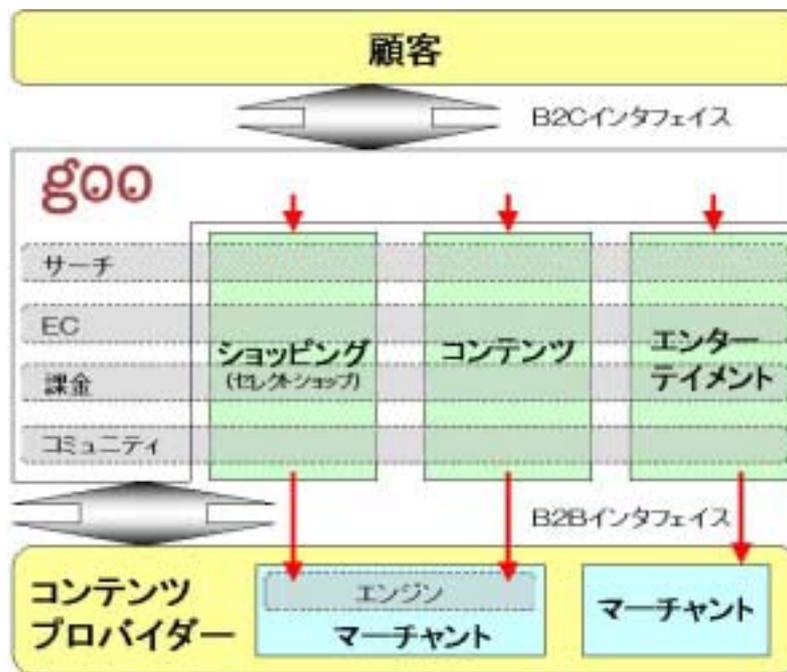


図2-3. パーティカル・ポータル

インターネットが広くオープンな世界だからといって,毎日何百というサイトを利用するユーザーはいない。最近では自分のお気に入りサイトを中心に利用する傾向が強まってきており,1サイトあたりの滞在時間は2001年5月の調査で107.7秒と,前年比87%の減少傾向⁶⁹となっている。滞在時間が減ればポータルサイトの広告価値は下がってくる。また,ユーザーにじっくり見てもらえなければ,ユーザー1人あたりのビジネスチャンスも

トータルパワーとして表現するために”goo”として連携を強めようとしている。

⁶⁵ gooカンパニー以外の組織は,e-Cubeカンパニー,SIカンパニー,スタッフ部門となっている。

⁶⁶ ナビゲーション,コミュニケーション,コミュニティー,コマース,の各グループがgooの基盤サービスの開発を担当する。

⁶⁷ 各担当の要員リソース配分に変化はないがブロードバンド関連のみスタッフが拡充された。

⁶⁸ 電子商取引(electronic commerce)ネットワーク上で,個人や企業が商品購入から決済までの商取引を行うこと。

⁶⁹ 日本リサーチセンター「Japan Access Rating」(2001年4月23日~2001年5月20日)

なかなか拡大しない。滞在時間を生み出すには、面白いから、便利だから滞在する、という世界を作り出す必要がある。

もともと表層的なポータルサイトが、面白いから、便利だから、滞在するという世界を作り出すのは、単にエンジンを組み合わせてワンストップでサービスを提供するという技術的な仕組みの話だけでは終わらない。そこには様々なノウハウが必要となる。以下に「goo ショッピング」のパーティカル化を見てみたい。

【「goo ショッピング」のパーティカル化】

「goo ショッピング」はパーティカル化に向け、毎月新しい機能・サービスを1本ずつ出してきている。2001年7月は広告を自主運用⁷⁰するための仕組みを導入し、8月はストア向けのオークションテナントツール（ECパッケージ）をリリースした。9月はiQuiz、10月にはコミュニティサービス⁷¹のリリースを予定している。更に、細かい部分で各種エンジンのカスタマイズ及びサービス構成の変更を繰り返してパーティカル・ポータルとしての特色を強め、10月のコミュニティサービスリリースストアわせて独自ロゴを冠したパーティカルサイトという位置付けにする予定である。また現在、「goo ショッピング」を独自運営のサイトとして特徴を出していくために、企画イベントに力を入れてきている。

2001年7月にはポパイ⁷²創刊25周年イベントと連携し、オークションとギャザリング（共同購入）⁷³のイベントを実施した。このギャザリングは2001年5月に「goo ショッピング」とマガジンハウスで企画内容⁷⁴を決定し、マガジンハウスがメーカーと交渉して工場にイベント用商材を製造するラインを起こしてもらった。通常ギャザリングの相場はだいたい10,000円前後。ネットプライスや「たのみこむ⁷⁵」はミニマムロットで製造ラインに乗せることを目標に購入者を集めているが、永田氏はポパイと「goo」の共同企画で尖ったコンテンツを出していければもっと高くしたり、最小ロットでなく、もっと個数が多くても大丈夫だろうという。ただしイベントとしてギャザリングをやるには数百個ぐらいを上限にするのが妥当な数字と考えているとのこと。

現在ネットワークを利用したモノの売買は、ショッピング、オークション、ギャザリング、と大きく3つの方法にわけられる。ショッピングは従来から直営ショッピングモールでおこなっていた方法で、オークションは「goo ショッピング」ではマガジ

⁷⁰ トップメディアである「goo」の広告を専門に取り扱っているグループ以上に、ショッピング関係の広告に関する知識を持たなければならなかった。

⁷¹ パーティカル化としてコミュニティに拘ることはないが、「goo ショッピング」としては口コミや評価サイトといったコミュニティ的要素も重要と考えている。

⁷² 1976年6月に「Magazine for City Boys」というサブタイトルで創刊。翌年春、月2回刊のコラム・マガジンとして、本格スタートした。常に若者の文化をリードしてきた情報誌。読者の中心は20-25歳のこざれいとお洒落な男性。彼らに向けてファッション、モノ、カルチャー、グルメ、スポーツ、社会情勢等々、あらゆるジャンルの情報を網羅する。発行部数22万部。

⁷³ 永田氏はモノの売買は、ショッピング、オークション、ギャザリング、と3つの方法があるという。

⁷⁴ 商品はプレミアムが付いているブリキのおもちゃの復刻版など。

⁷⁵ <http://www.tanomi.com/>

ンハウストアライアンスを組んで「ポパイオークション⁷⁶」というコーナーを開設し、この方法の取引をおこなってきている。今回イベントで利用されたギャザリングには更に2つの種類がある。1つ目は10,000円の掃除機が購入者100人集まれば9,000円で買えるようになるというような、消費者がバイングパワーを発揮して価格を落とす、生協と同じ方式である。「goo ショッピング」としては今のところこの方式を利用することは予定していない。そしてもう1つが、どこにもない魅力的な尖ったコンテンツを企画し、100人集まったらメーカーに働きかけて作る。もしくはサンプル商品やデッド商品、日本では手に入らない商品などを取り扱うという予約受付である。今回イベントで利用したのもこの方式である。

永田氏はこのようなイベントを通じてモノの売買の機会を更に増やそうと考えている。「ポパイオークション」で利用されていたオークションの仕組みを更に改良して2001年8月からマガジンハウス以外の一般企業が出品できるオークションのコーナーを開設した。またリニューアルにあわせてオークションコーナーへもショッピングエンジン⁷⁷からの誘導を開始した。今後も「goo ショッピング」のタイアップイベントを通じて高い手段のシステム化をおこない、その仕組みを一般企業が利用できるようにインタフェイスを開放していく。そして「goo ショッピング」のナビゲーションは、ショッピング、オークション、ギャザリング、更に現在は殆どシステム化しているところが少ないリサイクル、定額取引など、複数の売買方法を跨って、ある1つの商品へ辿りつけるようにインタフェイスを集約させていく予定である。これら複数の取引手法を活用⁷⁸するという意味からも、直営ショッピングモールのストア獲得⁷⁹から有力外部マーチャントの獲得に、「goo ショッピング」内部のリソースをシフトしてきている。具体的には、「まち goo⁸⁰」登録店35,000店に営業展開をおこない、ショッピングエンジンへの外部リンク出店を促していく。

また、ユーザーの囲い込みのため、iQuiz⁸¹社の逆懸賞クイズサービスを利用してgooIDのポイントプログラムにアミューズメント性を採り入れる(2001年9月開始予定)。今までは100円の買い物につき1ポイントのポイントを貯めて景品と交換できるポイントプログラムを毎年おこなっていた。iQuiz利用すると、このポイントをクイズの解答権と交換し、クイズの正答率によっては通常のポイントプログラムより高

⁷⁶ gooの「ショッピング」コーナー内で、マガジンハウス発行の雑誌「ポパイ」と連動して、共同で提供しているオークション。雑誌「ポパイ」発売日、goo上の「ネットオークション」の開始時期を連動させている。オークションの商材は、雑誌「ポパイ」の編集部による厳選されたデッドストック等のレアモノ、アンティークものなど。1999年12月より毎号連載形式で定期的に開催している。

⁷⁷ 元々「goo」で利用されていた検索エンジンを価格比較がおこなえるようカスタマイズしているのがショッピングエンジンである。商材のナビゲーションに特化しているので、ナビゲーション結果の一覧も「goo」の検索結果とは異なる。

⁷⁸ 活用される機会が増えればトランザクション課金で収入が入ってくる。

⁷⁹ 以前はカテゴリ毎に営業がいてストアをセレクトしていた。

⁸⁰ 「まち goo」は代理店を利用し、1店舗=1,000円の手数料を支払って登録点を集めた。だが集まった店舗に関するノウハウは、代理店が保持している状態。「goo ショッピング」への外部リンク出店を勧奨する際は、代理店と直接契約をおこなう形になる。

⁸¹ IBMをスピンアウトしたエンジニアが起業。ポイント交換に関するノウハウとクイズ出題のエンジンを持っている。クイズのコンテンツは大学のクイズ研究会と提携して入手する。

(<http://www.iquiz.co.jp/>)

価な景品⁸²を手に入れることも可能となる。

このように " goo " が従来から持っているエンジン(ここでは gooID)も「goo ショッピング」に利用することで、「goo ショッピング」特有のカスタマイズ(ポイントプログラムのアミューズメント性向上)が必要となってくる。またパーティカル・ポータル分野によっては既存のエンジンをカスタマイズするのではなく、他社のエンジンを組み込むこともある。「goo ショッピング」では技術部門をバックヤードとして持つのではなく営業とシームレスに連携できるポジションに配置し、細かい修正カスタマイズやトラブルに随時対応している。

トップメディアの " goo " に合わせた社内的追従要素は取り入れることになるが、単純に各種エンジンを組み合わせて新しいロゴをつければパーティカル・ポータルになるというわけではない。パーティカル・ポータルとして運用していくということは、独自の判断⁸³に従って様々なサービスに伴う作業を上流から下流までチーム内リソースでおこなっていくことになる。永田氏はパーティカル・ポータル固有の深い面白さや、アミューズメント性を高めていく「こだわり⁸⁴」が、各パーティカル・ポータルが個別に収支責任を持ってもやっていけるだけのノウハウを蓄積していくことにつながるという。

そして各分野においてパーティカル・ポータルが " goo " のコアコンピタンスであるナビゲーションの強化につながる。実際に「goo ショッピング」をパーティカル化していく過程で、" goo " から「goo ショッピング」にトランザクションの誘導を開始した。「goo ショッピング」の大カテゴリ 14 項目がぴったり goo (通称: ぴた goo) にヒットするようにしたところ、「goo ショッピング」のページビューは月に 1 万ページビューずつ増加している。更に、「将来的には各商材まで、ぴた goo させたい」と「goo ショッピング」のノウハウを活かしたナビゲーション機能の向上を狙っている。

トップメディアの " goo " は新しいサービスでユニーク・ユーザーを増やし、分野ごとの

⁸² 景品は直営ショッピングモールの商品だが、iQuiz 社が商品を買上げるのでストアーが損をすることはない。

⁸³ ポパイ 25 周年イベントは " goo " の第 3 回リニューアルのプレイベントとなる予定であったが、" goo " のリニューアルが 2001 年 7 月から 2001 年 8 月にずれ込んだため、「goo ショッピング」だけ 2001 年 7 月にリニューアルをおこなった。このようにスケジュール面だけ見てもパーティカル・ポータルの独立性は高い。

⁸⁴ こだわりが必要な他のパーティカル・ポータルではおこなわないような取り組みもなされている。例えば第 3 回リニューアル時にトップページデザイン案を 50 パターン程度用意して一般ユーザーを集めて多数決でデザインを選ぶということを試みた。パーティカル・ポータルのこだわりの一方で、トップメディアとしての " goo " は広く一般に受け入れられるものが求められる。一方、" goo " とは比較的良好似たユーザー層を持つ " infoseek " では事業開始以来 1 人のデザイナーがすべてのページのデザインをおこなうことで、ユーザーが画面から受けるブランドイメージをずれさせないようにしていた。トップページのページビューは " goo " が 1,800 万 PV/day、" infoseek " が 850 万 PV/day と大きな開きがあるにも関わらず、トップページのバナー広告単価は " goo " も " infoseek " 共に 1 週間: 180 万円ですべて差がない。" infoseek " は事業開始以来、ブランドイメージを崩さないことで " goo " よりもターゲットングされたユーザーを抱えている。価格の違いに殆ど差が無いのは、広告がターゲットングされているユーザーに対しておこなわれる場合に効果が高いことに起因している。ポータルサイトの事業を広告事業として考えれば、" infoseek " のように優良なユーザー層だけ囲い込むという戦略も有効な手段として考えられる。

パーティカル・ポータルでユニーク・ユーザーを囲い込む。各パーティカル・ポータルは、トップメディアである“goo”からのトランザクションを誘導したり、パーティカル・ポータル自身の魅力でユニーク・ユーザーを獲得する。そのことが“goo”と各パーティカル・ポータルのナビゲーション機能強化につながる相互依存関係が成り立つ。

また、各パーティカル・ポータル間でもコンテンツの一部共有などがおこなわれる⁸⁵。例えば、セレクトショップとしてのテイストを強化している「goo ショッピング」のショッピングエンジンが、他のパーティカル・ポータル「キッズ goo」では子供の玩具のナビゲートに使われ、「環境 goo」ではエコ商品の販売に使われる。同じ仕組みを利用しつつ、一部のコンテンツを共有し、専門分野に特化したサービスを提供する。このような展開を今後は増やしていく事になる。

パーティカル・ポータルを新しく立ち上げるには、まずコンテンツ企画を固める。コンテンツ案を実現するために“goo”だけではノウハウが足りない分野に関してはノウハウを持っている企業とパートナーシップを結ぶ⁸⁶。最後に、“goo”が持っている各種エンジンモジュールを組み合わせてサービス提供の仕組みを構築するという手順を踏む。現在パーティカル・ポータルに組み合わせ可能なエンジンモジュールは、サーチエンジン、ショッピングエンジン、ECパッケージ、データベース、コミュニティプラットフォーム(掲示板、チャット、メール)、課金、広告、アンケートプラットフォーム、One To One 機能⁸⁷、リコメンテーションエンジンとなっている。各エンジンモジュールは複数のパーティカル・ポータルで横断的に利用される。エンジンモジュールはプラットフォームとして共通化しなければならないが、パーティカル・ポータルは皆個性的な性質を持つものなので完全に同じモノというわけにはいかない。どのエンジンをどのように組み合わせてサービス提供をおこなうかは各ポータルの性質によって異なってくる。

また、コンテンツの取り扱いという面でも難しい課題がある。アライアンスを組むどのコンテンツパートナーとの企画会議でも、必ずといっていいほど「そちらはそちらの事情があるかもしれないけれど」という前置きが付いて、コンテンツの取り扱い方法に対するこだわりが現れると永田氏はいう。パーティカル・ポータルとして専門的になればなるほど、コンテンツの取り扱いには専門サイトと互角のノウハウが必要になる。コンテンツパートナーは既にインターネットをベースにビジネス展開しているところばかりではないので、インターネット上に展開するノウハウは“goo”との継続的なコミュニケーションと試行錯誤から生まれる。コンテンツパートナーと組めば展開力のあるノウハウを持てるが、コンテンツパートナーが他の事業者と組んだり、自分でビジネス展開をおこなうことへの抑止力はない。

“goo”では日経新聞社のように強いアライアンスを組む一方で、パーティカル・ポータル運営スタッフの専門化を進めている。例えば、今までニュースのコーナーは、サンケイ、毎日、日刊スポーツと提携してテキストデータのニュース記事をもたらしているだけであっ

⁸⁵ 各パーティカル・ポータルは画面スペースの関係からテナント料などの固定費収入に限りがある。そのため、コンテンツ誘導型で様々な機会を作りだし、手数料率を高くする必要がある。このバランスの取り方は各パーティカル・ポータルに任されている。

⁸⁶ 「キッズ goo」や「エンターテイメント goo」など。

⁸⁷ One To One 機能を全面に打ち出したサービスとしては、NTT ナビスペース社の「マイディレクトリ」

たが、一般公募で記者出身のスタッフが加わった。また、マネー情報は、三井住友銀行からの在籍出向(OJT)スタッフが入っている。IT 関連もこの分野のコンテンツ編集に関するプロが加わっている。こういった形で特定分野の特殊な知識やノウハウを自前で取り込み、パーティカル化をおこなっている。

パーティカル・ポータルを立てれば立てるほど、専門の知識や感覚を駆使して仕事をしていく人が必要となる。専門雑誌の編集者が持つような知識や感覚といったノウハウは人に起因するモノであり、何もないところから作り出したり他の人に移転することに大きなコストと時間を必要とするからだ。goo カンパニーや NTT-X の内部だけで解決するのではなく、他企業とのアライアンスや、社外から特定分野のノウハウをもった人材を得ることが必要となるのである。

人に起因する特定分野のノウハウ以外は、“goo” や他のパーティカル・ポータルのノウハウをうまく引き継ぐことができるのだろうか。システムの面では、パーティカル・ポータルを増やしていくに際して1億円以上の投資をおこなってレイアウト編集システムを導入した。実際に「エンターテイメント goo」で利用を開始している。このシステムは、属人的なノウハウ以外に仕組みとしてパーティカル化をサポートしようというものである。システム導入の前までは人手を使って深夜にシステムの更新作業をおこなっていた。それがこのシステムの導入によってタイマーを使ってコンテンツを更新したり、その作業自体を管理することが可能となった。従来は手作業でコンテンツ毎個別に設定などをおこなっていたが、情報更新頻度を考慮したコンテンツ編集・管理手法をツール化した。それぞれのパーティカル・ポータルにデザイナーと編集内容をホームページに反映させるための技術者を有すると少なくないコストが必要となるが、編集レイアウトをいくつかのパターンにテンプレート化することで、特殊な技術・技能を必要としないでパーティカル・ポータルの運用が可能となる。

このようなシステムは「エンターテイメント goo」という1パーティカル・ポータルではシステム投資額の投資が回収できないので、今後リニューアルにあわせて随時システムを利用するパーティカル・ポータルを増やしていくことになる。

もう一つパーティカル・ポータルを立ち上げていくに際して考えておかなければならない重要な問題がある。今まで“goo”のブランドをあまり考慮しないまま検索からポータルへのビジネスモデル変更をおこない、“goo”ブランドを冠したサービスを立ち上げすぎた。今はナビゲーションという機能によって辛うじて統一感を保っているが、パーティカル化でブランドの意味が薄れていく前に一度ブランド戦略を整理する必要があった。別カンパニーであったファミリーgooをgooカンパニーに統合したのも、一元的に見せる親サイトとしてgooブランドの統一を図りたかったからである。現在、外部コンサルタント⁸⁸に依頼し、ブランド戦略を整理している。今後は統一的な“goo”ブランドを意識してパーティカル・ポータルを開設していくことになる。

現在パーティカル・ポータルとして考えられているのは、「環境 goo⁸⁹」、「まち goo」、「エ

がある。(http://myd.nttnavi.co.jp/)

⁸⁸ インターブランド社。

⁸⁹ 「環境 goo」はメセナ事業として捉えられているわけではない。現在、環境や健康(ヘルスケア)にお金が出てきており、ビジネスベースで考えられている。

ンターテイメント goo(2001年6月21日スタート)」、「キッズ goo(2001年7月23日スタート)」、「goo ショッピング」(2001年10月予定)である。次期候補としてスポーツとマネーを考えている。専門性が高く内容の充実したバーティカル・ポータルとトップメディア "goo" の関係は CS 放送の各チャンネルと番組ガイドに近い。"goo" がバーティカル・ポータルで狙っているのは「インターネット放送局」とも呼べる形態である。だが放送と大きく異なる点が1つある。それは、インターネットが双方向メディアであるということである。

既に「エンターテイメント goo」は、ブロードバンドを意識した作りになっている。音楽、映画、ゲーム、アニメなどのエンターテイメント情報専用の検索、専用のコミュニティー、コマースといったサービスが集まっており、動画コンテンツも多い。今後はビデオメールのような広帯域ならではの新しいコミュニケーション・ツールを模索していくことになる。各バーティカル・ポータルが特定分野で広帯域向きのコンテンツとコミュニケーションを取り扱うノウハウを蓄えていくことで、ブロードバンド時代に対応していこうとしている。

バーティカル・ポータル化への取り組みでメディアとしての魅力を増した "goo" は、「ご近所さんを探せ」で手に入れた復調への切欠を確実に掴んだ。ページビューの伸びが急速に回復すると共に、10位まで落ち込んでいた WWW 視聴率調査のランキングを6位(2001年7月現在)まで押し上げることに成功した。

2-5-3. クロス・メディア・ソリューション

平成 13 年度版通信白書によると、現在最も利用の多いインターネットサービスは "goo" が提供しているような情報検索サービスである。ダイヤルアップでインターネットを利用しているユーザー⁹⁰の92.8%が利用している状況にある。だが将来ブロードバンドを利用することを想定した場合の利用意向をみると、情報検索サービスは52.6%となり、現在とは40.6ポイントもの開きがある。また一方でインターネット放送は現在の11.6%から61.9%へと増加している。これはインターネットユーザーが現在主体となっている情報検索サービスだけでは満足しておらず、ブロードバンド化が加速すれば大容量コンテンツへの需要が飛躍的に増加する可能性があることを示している。だがTVや映画館で流しているものをそのまま流しても "goo" のビジネスとしての将来性はあまり見えてこない。各バーティカル・ポータルがそれぞれの専門分野で独自にコンテンツの取り扱いに関するノウハウを蓄積し、大容量コンテンツにも挑戦していくという試行錯誤の取り組みが重要である。

⁹⁰ 非ブロードバンド・非常時接続利用者。

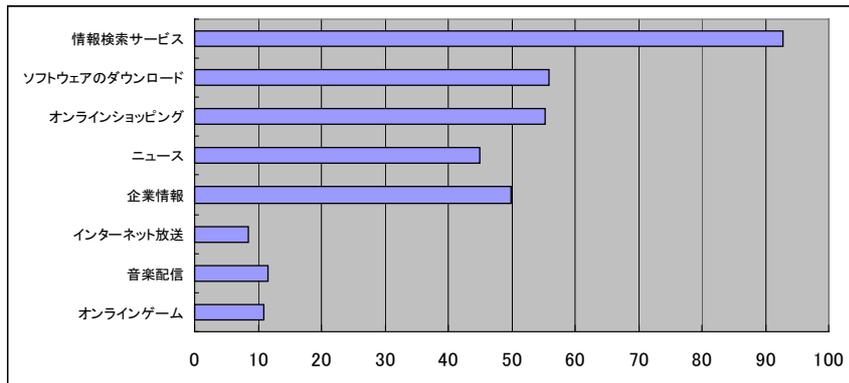


図 2 - 4 . 現在利用しているコンテンツ

出所：平成 13 年度版 情報通信白書

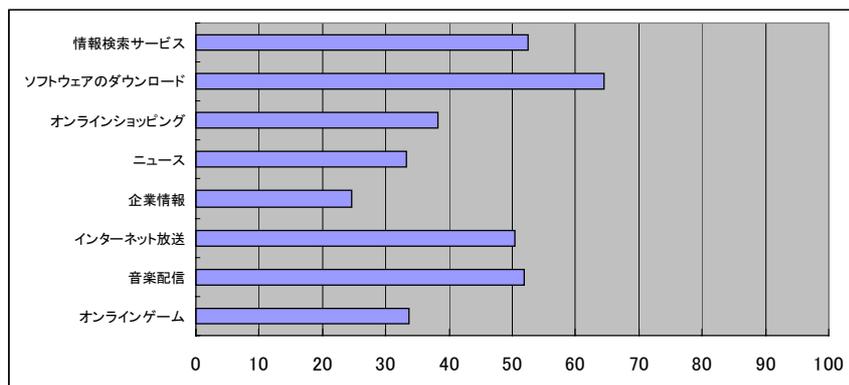


図 2 - 5 . 将来希望するコンテンツ

出所：平成 13 年度版 情報通信白書

では仮に大容量コンテンツの取り扱いに関するノウハウが蓄積されたとして，“goo”はどのようにして収入を得ようと考えているのだろうか。それが「クロス・メディア・ソリューション」である。「クロス・メディア・ソリューション」の説明をする前に、もう少し現状を分析しておきたい。

goo カンパニーにおける 2000 年度の年商は約 65 億円（非公開のため推定値）、そのうち約 8 割を広告収入に依存している。投資先行の競争環境である事もあり、カンパニー全体で損益は若干の赤字という状況。だが多大な投資が必要である事業が、景気に左右される広告収入に頼って運営されているリスクは高い。

この点に関して永田氏は理想的な収入構造を、広告収入が 4 割程度と考えている。広告収入をこの比率に持っていく手段の 1 つはパーティカル・ポータル化による EC・トランザクション課金の伸びである。彼女はこの比率を 3 割程度まで伸ばしたいという。では残りの 3 割はどのような手段であろうか。

そのヒントが前述の WWW 視聴率調査に見受けられる。1999 年 7 月の調査結果のトップ 10 には、ニフティ、BIGLOBE、So-net、MSN のプロバイダー⁹¹サイトが 4 つ含まれる。このうち 2000 年 12 月の調査結果でも、同じプロバイダーサイトが 3 つもトップ 10 に残っている。更に 2001 年 5 月の調査⁹²でも、この 3 つのサイトはトップ 10⁹³に残っている。抜群の安定性に注目できる。これら企業の業態は、魅力的なコンテンツを有するポータルサイトを運用してユニーク・ユーザーを囲い込みながら、自らのビジネスの強化につながる企業などにインターネットの基盤技術を提供することで収入を得ている。

つまり外部マーチャントと協力関係を築きつつ、インターネット技術を利用したサポート事業をおこなっているのである。残りの 3 割⁹⁴であるもう 1 つの収入源というのは、“goo”の技術・ノウハウをパッケージ技術として切り出して周辺のビジネスチャンスを変えようというものである⁹⁵。これが「クロス・メディア・ソリューション」の 1 つの側面「ディストリビューション」である。

実際にパッケージ技術の切り出しという部分では、「プライベート goo⁹⁶」という SI パッケージ商品が昨年度の売上で 10 億円以上という規模にまで成長してきている。「ディストリビューション」では今後こういった取り組み⁹⁷を更に強化していく。

バーティカル・ポータルでは、専門性の高いコンテンツの編集やナビゲートのノウハウが培われる。更にバーティカル・ポータルで培われた技術やノウハウは、SI パッケージ商品や、ASP サービス⁹⁸にフィードバックされる。バーティカル・ポータルと「ディストリビューション」の関係は、自動車レースの F-1 と市販車の販売に近い。一番競争の厳しい分野において、バーティカル・ポータルを運営して楽天などの専門サイトと戦うことで得られる、そのシステムとノウハウを一般に向けて販売する。まさにバーティカル・ポータルは“goo”の「走る実験室」の役割を果たす。

つまり「ディストリビューション」とは、“goo”で利用している各種エンジンや課金システムなどを、インターネットビジネスを営む企業に提供したり、ナビゲーションでユニーク・ユーザーを誘導したりすることで、外部マーチャントのインターネットビジネス全体をサポートする枠組みである。

NTT グループという属性を持つ“goo”のブランドイメージは BtoB に強く、売り上げは好調に伸びてきている。今年度後半にはコミュニティ/コミュニケーション系のパッケージ商品も市場への投入を予定している。

⁹¹ インターネットプロバイダー (internet provider): インターネットへの接続サービスを提供する団体。

⁹² 調査期間: 2001 年 4 月 23 日 ~ 2001 年 5 月 20 日。

⁹³ “goo”は総合ランキング 6 位。

⁹⁴ その他広告料以外の収入源としては、キーワードサーチ、キーワード販売、モールのテナント料、販売手数料などが挙げられる。

⁹⁵ 永田氏は「今までは、Yahoo!、LYCOS、infoseek⁹⁵、excite、とかが皆ライバルだという表現をして、ポータルサイト横並びに(競争)してきた。これからのライバルは、So-net、ニフティ、BIGLOBE、とかに持っていきたいと思っている。」と述べている。

⁹⁶ 「プライベート goo」などの SI 商品も同一カンパニーの中で展開を行っている。

⁹⁷ 今後 ADSL など回線関連で NTT 東西との連携も検討されている。

⁹⁸ エンジンは基本的に自前で持つ方針だが、コアコンピタンスとなっている検索エンジンの基本技術は Inktomi のものである。“goo”がまとまった収入を得るには ASP 方式が手っ取り早い方法だが、Inktomi は水平展開に難色を示している。

【「ディストリビューション」の代表例】

- ・「JP.AOL.COM⁹⁹」の検索サービスは「goo」が代理検索をおこなっている。「Yahoo! JAPAN」に提供したときとの違いは、「goo」がメインの検索エンジンである点である。「Powered by goo」と表示をしている。
- ・「ネット競馬¹⁰⁰」はgooIDをASP方式で利用してクレジット決済¹⁰¹をおこなっている。また、カスタマーサポートも「goo」にアウトソーシングされている。
- ・NTTテレメイトが「プライベート goo」を利用してモバイル向け検索サイト「i-get!」を事業展開している。
- ・NTTコミュニケーションズ社のOCNトップページから「goo ショッピング」にランザクションを誘導している。

パーティカル・ポータルを立ち上げることで各パーティカル・ポータルでは、エンジンを実状にあわせて利用するためのカスタマイズが必要となった。今後外部マーチャントに対してエンジン供給¹⁰²などをおこなっていけば更に多くの要求があがってくることになるだろう。それらはイノベーションの大きなチャンスとなりうる可能性がある。

ディストリビューショングループがパーティカル化した各グループをどのように取りまとめ、新しい商品を出していくのか、パーティカル・ポータルに局在するノウハウを共有できるのか、組織を分権化するパーティカル・ポータルへ向けた動きとディストリビューションへの取り組みという相反する2つの動きをどのようにマネジメントしていくのが今後の課題となっている。

そして、メディア・クロス・ソリューションのもう1つが、メディアミックスである。2001年4月にインプレス社とタイアップして「できるインターネット(雑誌)」を創刊した¹⁰³。今後パーティカル・ポータルの活動を軸に、インターネットだけではなく、紙メディア、モバイルネットワーク¹⁰⁴、放送メディアへと統合を図り、メディア横断的サービスの提供をおこなっていくことを狙っている。

2-6. 機会の創造

「goo」は2001年8月のリニューアルにあわせて、コンテンツのジャンルわけを見直し、27から20に絞り込んだ。そして、ディレクトリ型検索とロボット型検索の両方の良さを兼ね備えた世界初のハイブリッド型検索エンジンを市場投入した。この新型エンジンは独自に開発した技術と、NTTサイバーソリューション研究所の研究成果を用いており、世界最高峰のナビゲーションサービスを実現できる。

今までディレクトリ型検索とロボット型検索には、3つの大きな違いがあった。1つ目の違いが、Webサイトの情報収集、解析、整理手段が人手によるものなのか、ロボットがお

⁹⁹ <http://www.jp.aol.com/>

¹⁰⁰ 運営主体は株式会社 ネットドリーマーズ (<http://www.netkeiba.com/>)

¹⁰¹ 決済手数料処理は「goo」と連携処理している。

¹⁰² 総合サイトに対して複数エンジンの全面供給はおこなわない。

¹⁰³ 楽天も2001年7月に雑誌を創刊した。

こなるのか。2 つ目の違いは、提供している検索方法がディレクトリを辿る方法なのか、キーワードを入力してデータベースを全文検索する方法なのか。そして3 つ目が、検索結果がサイト単位になるのか、ページ単位になるのか。情報技術の限界によってリーチとリッチネスのトレードオフ関係が規定されていたのである。だが新型エンジンはこれら3 つの違い(トレードオフ)を解消させた。ロボットを使って大規模に web ページの情報を収集し、それを NTT-X 独自の自動ページ編纂技術によって、サイトとして括り直す。更に収集した全ての web ページを、重要キーワード抽出プログラム「indexer (インデクサー)」で解析、アンカーテキスト分析¹⁰⁵や要旨抽出をおこなった後に、NTT サイバーソリューション研究所の自動サイト分類技術によって、カテゴリに自動分類する。これら一連の作業をナビゲーターがサポートする。このことによって、ロボットだけでは難しかったサイト単位での情報収集を人とロボットの協働によって実現した。約 100 万サイト(4,200 万ページ)の日本語 Web サイト登録数は、ディレクトリ型検索でも Yahoo! JAPAN を抜いて国内最大の規模である。また、従来ディレクトリ型検索を提供しているサイトが苦手としていた「ディレクトリの再分類(収容替え)」、「URL 変更への対応」、「終了してしまった web サイト情報の排除」など、ロボットを情報収集のベースとすることで環境の変化にあわせてタイムリーに整理し直すことができるようになった。

“goo” のナビゲーションは、高性能エンジンとバーティカル化で得られたノウハウを組み合わせれば、将来的に最適なナビゲーションができるようになるのか。その問に対して永田氏は、「違うものが(検索結果に)出てきても、自分は実はそれでも良かったかもしれないとなったら大成功なんです」という。同じコンテンツであっても利用者によって、更にシチュエーションによって、その価値は大きく変わってくる。そんな偶然の入る余地が存在することを知りつつ、その偶然も含めて機会と捉え、「自分にとっての価値」までナビゲーションしようと考えている。総合ポータルから総合メディア企業へ、“goo” はメディアの枠組みを越えて機会を提供することで、更に大きなビジネスを創造しようとしている。

¹⁰⁴ goo リサーチの会員としてモバイルユーザーを受け付けている。

¹⁰⁵ リンクされている元のページの情報を、当該ページの情報として扱う技術。



図 2 - 6 . 2001 年 8 月にリニューアルした " goo " のトップページ

3. ビジネスモデルのダイナミックマネジメント

前章ではインターネットビジネスという変化の激しいビジネス環境において、情報流通事業をおこなっている NTT-X " goo " の事例を時系列的に取り上げた。本章ではこの事例を手がかりにビジネスモデル自体をダイナミックにマネジメントする可能性を考えてみたい。

3 - 1 . ビジネスモデルとマネジメント

議論を進める前に、まずマネジメントの概念を少し整理しておきたい。伊丹・加護野¹はマネジメントに関して、本質は「複数の人々の活動を制御すること」や「人々を支配すること」ではなく、それぞれ働いている人々を協業の集団として「形成」し、「維持」していく条件づくりだという。人々は判断力と自立的に働ける能力を持ち、お互いにコミュニケーションをおこないながらそれぞれに働いている。ビジネスモデルは、これらビジネスに関与する人々を方向付けると共に、情報流、商流、物流といったビジネスのフレームワークを構成する。変化が常態化しているビジネス環境において、このビジネスモデル自体をコントロールするということが、マネジメントが介在する余地が存在するのではないだろうか。以下、「形成」と「維持」に注目して事例を検証したい。

3 - 2 . ビジネスモデルの形成

3 - 2 - 1 . コンセプトの追求

“ goo ” の事例では、ネットワークのデータ通信市場という漠然としたビジネスチャンスのトレンド²に対して、『自分にとって価値のあるページ』というコンセプトを打ち出している。そして、このコンセプトを実現するビジネスモデルの中心に、検索エンジンというコアモジュールを据えている。そこでは自社技術を捨ててまでコアモジュールの性能を追求したこだわりが垣間見える。

事業の初期段階では、検索エンジンで集客したユニーク・ユーザーに向けて広告事業をおこなうという簡単なビジネスモデルを、少人数で短期間の内に市場へ投入し、その反応を確かめている³。最小限事業が成り立つだけのコアモジュールを市場に投入して、その反応を見てから次の展開に向かったのである。

次の動きである総合ポータルサイト化では、インターネット上の『自分にとって価値のあるページ』を探してきて示すという「検索」に加えて、『自分にとって価値のあるページ』自体を自ら提供しようとしている。「フリーメール」などはヒットし、インターネットユーザーの爆発的増加とも重なってページビューが急速に増加した。

だが、新興ポータルサイトや専門サイトの参入によって、“ goo ” のビジネス環境は大き

¹ 伊丹敬之，加護野忠男（1989）

² “ goo ” の立ち上げ時期は NTT 全体がデータ通信による新たな需要創造をおこなおうとしていた時期と重なる。当時は、TV 会議システムやパソコン塾，ゲーム機を使ったオンラインショッピングなど，多くの取り組みがおこなわれていた。

³ この当時の状況を塚本氏は「今の goo の規模だと転ぶと痛いですが，当時は会社も私たちに任せてくれていましたし，ホント自由にやらせてもらいました。（CNET Japan Newsmakers INTERVIEW）」と語っている。

く変化する。新規のユニーク・ユーザーが獲得できず、ページ数は伸び悩んだ。そこでディレクトリ検索を追加すると共に、今までバラバラであった各サービスを、『自分にとって価値のあるページ』までの「ナビゲーション」という括りで再構成した。

そして最後の「パーティカル・ポータル」と「メディア・クロス・ソリューション」は、収入構造まで変化させるビジネスモデルの抜本的組み替えであった。それまでのビジネスモデルの再構成が、市場の反応を見ての変化、競争環境の変化、であるのに対して、ブロードバンド化という IT の進歩によってトレードオフの関係がシフトしていくことに対応しようとしたものである。ブロードバンド化によって、より専門性の高いコンテンツが求められる。そのことに対して "goo" は 3 つのことをおこなった。1 つは、パーティカル・ポータルによって専門性の高いコンテンツを取り扱うノウハウを蓄積することで、リッチな『自分にとって価値のあるページ』への要求に応えようとした。2 つめは、蓄積したノウハウとシステムを外部マーチャントに提供することで、ユニーク・ユーザーに提供される『自分にとって価値のあるページ』を増やそうとした。3 つめは新型エンジンの投入により、『自分にとって価値のあるページ』に辿り着ける機会を増やそうとした。

以上のように、"goo" の事例では「砂浜で 1 粒の砂を探し出すようなインターネットの世界において、『自分にとって価値のあるページ』を見つけられる」というコンセプトが、ビジネスの根底にあるメタルールとなって、そのコンセプトを実現するビジネスモデルがビジネス環境の変化にあわせて再構成されている。逆にいえば、ビジネス環境の変化に対応したコンセプトの追求がビジネスモデルのレベルでおこなわれている。

3 - 2 - 2 . コンセプトの継承とカスタマイズ

同じようにコンセプトを追求する形で展開をおこなってきた事業に NTT DoCoMo グループの "i モード" がある。NTT ドコモ (以下、ドコモ中央)⁴ がデータ通信⁵ を生み出すサービスとして開発した "i モード" は、『コンシェルジュ』というコンセプト⁶ を持っている。『コンシェルジュ』とはホテルに泊まっているお客に対してレストランやコンサートチケットの予約などをおこなうサービスである⁷。

このコンセプトに従って、公式サイトを提供、カーナビやプレイステーションとの連携と、利用の機会を増やすためのビジネス展開をおこなってきている。最近では『コンシェ

⁴ 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ。資本金：9,497 億円 (2001 年 2 月 23 日現在)、所在地：東京都千代田区永田町 2 丁目 11 番 1 号 山王パークタワー、従業員：5,334 名 (2001 年 3 月 31 日現在) (<http://www.nttdocomo.co.jp/>)

⁵ "i モード" 登場前の携帯電話業界は、携帯電話の契約者数が 4 千万に達する時期が見え始めていた。だが、固定電話や海外キャリアの加入状況などと比較し、契約者数が 6 千万加入前後で頭打ちになるという予測⁵ がされていた。「ユーザーが増えなくなればサービス事業者間の競争は価格競争に陥ってしまう」、 「6 千万加入に達する前に、音声通信に加えてデータ通信という市場を作り出さなければならない」、まだ現実化していないが NTT ドコモ (以下、ドコモ中央) はそのような危機感を持っていた。1997 年にデータトラフィックを生み出すことができる新サービスの開発に着手する。それが "i モード" である。

⁶ 松永真理 (2000)

⁷ 当時ドコモ中央 ゲートウェイビジネス部の担当部長であった松永真理氏はスタッフに対して「これから何ヶ月もかかって開発していくうちには、迷ったり、自分たちの進む方向がわからなくなったりするときに必ずあると思うの。そんなとき、頭に浮かぶこのイメージを思い出せば良いのよ。『コンシェルジュ』という考え方を実現するためにはどうすれば良いのかを考えて進んでいけばいいの。(「i モード事件」)」と説明している。

ルジュ』を更に追求して、自分だけの『コンシェルジュ』を提供しようと、従来開放されていなかった携帯電話のソフトウェア部分を「i アプリ」によってオープン化した。これが大きなビジネスに育とうとしている。

だが、“goo”の『自分にとって価値のあるページ』も、“i モード”の『コンシェルジュ』も、誰がどのようにでも解釈することができる抽象的な言葉である。このコンセプトでなければ今の“goo”や“i モード”は無かったのか、その成否は分からないが違うコンセプトでも違う形態のビジネスモデルとして取り組まれていたかもしれない。では、これらコンセプトが提示しているものは何なのだろうか。

goo カンパニーではパーティカル化を推進するにあたり、“goo”のブランド戦略を整理しようとした。各パーティカル・ポータルが独自に判断して運営していくための判断基準を継承するためである。永田氏はパーティカル化をおこなっていくに際して、“goo”の特徴であるナビゲーションや、“goo”のテイストをかなり意識したという。コンセプトを共有しつつ、市場と対峙する各パーティカル・ポータルにおいては専門分野のノウハウで運用されると共に、各種エンジンが各パーティカル・ポータル毎にカスタマイズして利用される。

“i モード”の場合も、『コンシェルジュ』というコンセプトが、事業の立ち上げに関わった松永真理氏と、夏野剛氏⁸の書籍によって、各地域会社に継承されている。株式会社NTTドコモ関西（以下、ドコモ関西）でもこの書籍や全国会議等を通じてコンセプトを把握し、その枠組みを利用して独自のマーケティング活動をおこなっているという⁹。

【ドコモ関西のマーケティング活動】

地域ごとに分かれている NTT DoCoMo グループ各社の中で、携帯電話の契約者数にしめる“i モード”の契約比率が一番高いのは株式会社NTTドコモ関西（以下、ドコモ関西）¹⁰の約76%¹¹である。関西の市場における積極的な“i モード”の普及促進が、結果として“i モード”盛り上がりの火付け役となった。

関西市場¹²は全国で最も競争の激しい市場である。全国で圧倒的シェア¹³を誇る同グループが1994年に唯一シェア2位¹⁴を経験した地域でもある。“i モード”がリリースされた1999年2月当時、ドコモ関西の市場シェアは40%程度を推移しているという厳しい環境にさらされていた。ライバル企業が通話品質・データ通信スピードに優れる次世代電話（cdmaOne¹⁵）をリリースする中、ドコモ関西としては通話品質・データ

⁸ 現 i モードビジネス部 コンテンツ担当部長

⁹ ドコモ関西 サービス開発部 萩原麻澄 氏 インタビューより。

¹⁰ 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ関西。資本金：244 億円，所在地：大阪市西区土佐堀 1 丁目 4 番 14 号。（<http://www.docomo-kansai.co.jp/>）

¹¹ ドコモ関西社内資料（2001 年 7 月現在）。

¹² かつて DDI グループが移動体通信に進出する際に関東地方をサービスエリアに持たず、関西に経営リソースを集中させた。

¹³ 2001 年 7 月末現在で全国シェア：約 59%，関東地方シェア：約 65%。

¹⁴ 当時のシェア 1 位は関西セルラー株式会社。

¹⁵ 「cdmaOne」は CDMA 方式の移動体通信サービスのサービス名称。CDMA（code division multiple access）：符号分割多元接続。移動体通信標準の一つ。複数ユーザーによる同一周波数帯域の共有が可能なので、従来に比べ帯域幅当たりのユーザー数を増やすことが可能になった。

通信スピード以外の選択軸をユーザーに対して打ち出し、対抗していく必要があった。

そこに出てきたのがドコモ中央が開発したパケット通信情報サービス“iモード”である。ドコモ関西の経営陣はこのサービスのコンセプトを理解し、今後この事業が同社のコアコンピタンスになりうると考えて全社一丸で普及促進に取り組むことになった¹⁶。

ドコモ関西の場合、流通ルートはその99%以上が代理店販売となっている。プロモーション活動は代理店販売員が“iモード”の利便性をしっかりエンドユーザーに伝えられるように、TVCM¹⁷を中心に利用シーンで訴求している。NTT DoCoMo グループ各社は、グループとして“iモード”のコンセプトは共有しつつ、マーケティング活動に関してはドコモ中央が一切関与せず、各地域会社がそれぞれの市場にあわせて独自におこなっている。

例えば2001年7月現在、関西地区で流れているTVCMに登場する「動くメール」は、“iモード”の新機能である「iアプリ」に親しんでもらうためにドコモ関西で考え出したオリジナルの利用方法である。アプリケーション開発もドコモ関西のサービス開発部でおこなっている。

価格戦略としては、代理店手数料を月次純増シェアにあわせて変動させている。価格を変動させることで他社の新機種や新サービスといった市場環境の変化を吸収している。

ユーザーに対して利便性を提供する“iモード”という選択軸はドコモ関西独自のマーケティング活動によって関西市場でうまく機能し、今まで越えられなかったシェア50%の壁を越えることに成功する。2001年6月末現在、ドコモ関西の市場シェアは54.4%となっている。

以上のように“iモード”でも漠然とした問題意識の中に、利用シーンをイメージできる抽象的なコンセプトを打ち立ててマネジメントにおける判断やビジネスモデルが従うメタルールが作られている。そしてそのコンセプトを逸脱しない範囲で地域市場へのローカライズをおこなっている¹⁸。

これは市場との関係に限る話ではない。情報流通事業では、情報の流れを作り出す部分をコアモジュールにビジネスモデルが組み立てられる。だから、コンテンツ自体を作り出す企業や、情報流以外の部分をサポートする企業、コンテンツの取り扱いに関するノウハウを持っている企業との協業は欠かすことができない。これらの企業との協業や市場との対応において一々トップマネジメントの判断を仰ぐようでは、ビジネス環境からのスピードの要求に対応できない。だから外部環境と直に接する部分に自由度を持たせた対応が必

¹⁶ 研究開発はNTT DoCoMo グループ全体で費用負担してドコモ中央でおこなっている。ドコモ中央で開発された商品・サービスは地域各社で取捨選択をおこない、独自のプロモーション活動をおこなっている。

¹⁷ 地元出身タレントである本上まなみさんを起用した。ドコモ中央は広末涼子さんを起用している。

¹⁸ 情報流通事業で収入を上げる方法として、マルチプロフィットという考え方がある。基幹事業の周辺ビジネスからも収益をあげるというものであり、“goo”のディストリビューションがこれにあたる。“iモード”でも、iモードを始めとしたモバイル対応のアプリケーションを発掘し、開発会社と共同でプロモーション活動をおこなうB to B向けのブランドプログラム(「Link To DoCoMo」や「DoCoMo VALUE」)をおこなっている。

要となる。

だが一方で " goo " のコアモジュールは替わっていない。コアモジュールは「検索エンジン」である。この「検索エンジン」を補うものとしてディレクトリ検索が足され、更にロボット検索とディレクトリ検索を融合したハイブリッド型の検索エンジンに進化するが、コアモジュール自体が入れ替わってしまうことはなかった。" iモード " も同様に C-HTML のブラウザと eメールというコアモジュールに変化はない。

ビジネスモデルのダイナミックなマネジメントといってもすべてを組み替えるのでは、闇雲な試行錯誤に過ぎない。ポイントは、ビジネスモデルのどの部分をダイナミックにするかである。事例から得られた示唆は次の 2 点に整理できる。1 点目は、ビジネス環境の変化と接する (インタフェイス) 部分に対してマネジメントの方向性を示すコンセプトを継承すると共に、ビジネス環境の変化に対応するためにビジネスモデルをカスタマイズする権限を与えることである。そして 2 点目が、コアモジュールの周辺では元々コンセプトの追求をおこなっているため、ビジネス環境が変化しても、コアモジュール自体が入れ替わるような大きな変更はない。但し、モジュールの利用用途や組み合わせの変更、モジュール自体の機能強化によってビジネスモデルを再構成する必要があるということである。

3 - 3 . ビジネスモデルの維持

弛まぬ変化を繰り返してきた " goo " だが、絶えず変化する環境の中に変わらないモノを作り出すことはできないのだろうか。ビジネスモデルを再構成することなく発展を遂げてきた " iモード " と " 楽天市場 " の事例を取り上げて " goo " との違いを確認してみたい。

" iモード " にはサービスマニューから利用できる iメニューサイトというものがある。企業・団体などが提供しているサイトが 1780 ヶ所 (2001 年 7 月現在) 登録¹⁹されている。NTT DoCoMo グループ²⁰ではこの iメニューサイトの編集会議を全国規模でおこなっている。

編集会議ではグループ各社が企業・団体などからそれぞれに寄せられたコンテンツ案を説明し、その案件について全員でディスカッションをおこなう。毎月 1 回 2 日間にわたって開催される会議には、毎回 100 件以上の案件が集まり、100 名以上が参加する。驚くことにこの会議では多数決をおこなわない。全員が納得するまでディスカッションをおこない、必要であれば再審議となる。この会議に出席するドコモ関西 サービス開発部 コンテンツ開拓担当課長 田中充氏は、「コンセプトは共有して各社独自に展開しているが、綻ぶと怖い。どこかの地域で傷つけたら全体の話になる。iモードブランドはグループとして守りたいし、質を高めたい。」という。ドコモ中央は全国型のコンテンツ、地域各社は地域のコンテンツと、基本的には緩やかな区切りはあるものの、各地域の市場でそれぞれ他社と異なる選択軸を打ち出そうとしているので地域でコンテンツを開拓しているという意識が強い。

同様の取り組みとして楽天の「楽天大学」が挙げられる。楽天大学とは「楽天市場」に出店している店舗の成功事例を分析し、そのノウハウを体系立てて教育するセミナーである。対象は楽天市場加盟店舗のショップオーナーとなっている。成功事例のノウハウを共

¹⁹ 関西独自のサイトとしても 129 サイトが登録されている。

²⁰ iモードをビジネスとして立ち上げたドコモ中央のゲートウェイビジネス部は 2001 年 4 月から iモードビジネス事業本部となり、コストセンターからプロフィットセンターになった。

有するのはもちろんだが、ショップオーナー同士の交流やショップオーナーから直接声を聞くことを重視している。「楽天大学」以外にも、ショップオーナーが取り組み事例を紹介して交流しあう「オーナーズカンファレンス」や、ショップオーナーが集うネット上のバーチャル会議室「RON フォーラム」と、積極的に交流の機会を作り出している。

このような取り組みによってショップオーナー同士の交流で自発的に上がってくる要望から、楽天のコンセプトである「Shopping is Entertainment」を実現するための様々なアイデアが生まれてくる。RMS (Rakuten Merchant Server) と呼ばれるショップの開設や受注管理、顧客管理などを一元的におこなう ASP システムへの要望だけ見ても、常時百数十項目の改善項目を抱え毎日システムのバージョンアップをおこなっている²¹。大阪支社長の小林正忠氏は、本として出版されている楽天のノウハウを他のショッピングモールがマネしたとしても、マネされるのは全く怖くないという。表面的にはマネできるかもしれないが、むしろ楽天の強みは店舗とつながっており店舗に局在するノウハウを吸い上げて「Shopping is Entertainment」を強化することにつながれるところにあるからだ。

全国会議で「iモード」とはどんなサービスかを問い続けている「iモード」は明確な枠組みが最初にあったのではなくて何か案件がある毎にどのような判断をおこなうかで、ますます「iモード」としてのコンセプトが洗練されていった。楽天も同様にショップオーナーの声で「Shopping is Entertainment」というコンセプトがどんどん突き詰められていく仕組みとなっている。

その場に参加しコンセプトの追求に加わることが地域各社やショップオーナーの場に参加する価値を高めていく。このようなコミュニティ的な要素をビジネスモデルに内包することが、変化の激しいビジネス環境の中でビジネスの継続性を保つ原動力となるのではないだろうか。

「iモード」における各地域会社、「楽天市場」における「楽天大学」や「オーナーズカンファレンス」は、「goo」におけるパーティカル・ポータルと同様の位置づけである。パーティカル化によって、専門分野に特化したコミュニケーションがおこなえる土壌は整った。だがこの仕組みが「楽天市場」や「iモード」のようにユニークユーザーやビジネスパートナーとのコミュニティを形成するに至るかどうかはまだわからない。

3 - 4 . ビジネスモデルの組み替え

「goo」の事例では、まだ本格化していないネットワークのブロードバンド化が、ビジネスモデル組み替えの切欠となっていた。市場環境の変化をドライビングフォースにビジネスモデルを組み替えた「goo」は、驚異的にページビューの伸びを回復した。

ビジネスモデルがうまく機能しているときは、ビジネスモデルの維持をコミュニティ的な仕組みに任せておけば良いのかもしれない。だが、ビジネス環境の変化が厳しい状況では「goo」のように市場環境の変化を先取りすることでビジネスチャンスを拡大しようとする場合がある。それはユーザーの声によって動かすのではなく、マネジメントの力でおこなわなければならない。その場合、コミュニティ的に維持されているビジネスモデルの

²¹ 小林氏は、「急にシステム変更をおこなうと店舗オーナーがついてこれないから徐々にカスタマイズをおこなっている状況」といっている。

コントロールを取り戻し、トップダウンでビジネスモデルを組み替えることになる。

組み替えたビジネスモデルが再びコミュニティを形成したり、市場に受け入れられるかわからない。場合によってはビジネスモデルの組み替えをおこなうことで、今まで獲得したユニークユーザーを失うことになるかもしれない。だがビジネス環境の変化は待つはくれない。既存事業に囚われず、思い切ってやらなければ百科事典と同じ道を歩むことになる。川は2回に分けて飛ぶことはできないのである。

4 . マネジメントへの問題提起とインプリケーション

これまで最新の事例をもとにビジネスモデルのマネジメントについて分析を進めてきた。そこでは早くて不連続なビジネス環境の変化において、連続的に事業を進化させていくためのポイントがいくつか存在した。以下、これらの事例がネットワーク時代の事業戦略に問いかける意味について考えてみたい。

4 1 . インターネット以前の競争戦略

20世紀後半、多くの企業に支持されたポーターの競争戦略は、以下のような内容だ。企業が事業展開している業界には、5つの競争要因（新規参入の脅威、既存競争企業間の敵対関係の強さ、代替製品からの圧力、買い手の交渉力、売り手の交渉力）が働いている。企業は自社の利益に影響する業界の5つの要因を分析し、それらが自社に有利に働くポジションを築くことが必要となる。このポジションを築くための3つの戦略（コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略）が競争戦略である¹。

更に競争戦略をどのように実践すべきか、事業活動のレベルで規定するのがバリューチェーンというフレームワークである²。バリューチェーンとは、商品やサービスが生み出され、ユーザの元に届けられるまでの事業一連の活動を、ユーザに提供される価値という視点から捉えたものである。実際のビジネスは、バリューチェーンに従って事業全体でユーザの価値が最大化できるように組み立てられる³。

このような業界のポジショニングと、バリューチェーンによる価値創造が持続的な競争優位を生み出すとしている。

実際にビジネスをモデリングする際には、産業組織論的な業界分析から個別企業のポジショニングを明らかにし、産業内のポジショニングによって個別企業が選択すべき競争戦略を導く。さらにその競争戦略を実践レベルに落としこむために、価値創造という観点から事業一連の流れと関係を組みたてるというアプローチをとることになる。

更にポーターは、インターネットによってもたらされた競争ルールの変化は一過性のものであり、今後徐々に市場原理が働きだして従来の競争ルールが通用し始める。だから、ネットワーク時代においても競争戦略の本質が変わることはなく、競争戦略起点のビジネス構築が重要性を増していると捉えている⁴。

4 2 . ビジネス環境の変化とモデリングアプローチ

だが、インターネットに代表されるITがビジネスに持ち込んだインパクトは、その技術に関するのではなく、むしろビジネス環境の変化にあると述べてきた。この視点からポーターの考えを捉え直すと、2つの問題を提起しなければならない。

一つは、自社が属している業界自体を規定して競争戦略を策定することにどれほどの有効性があるのかということである。一例を挙げて考えることにしたい。

¹ M・E・ポーター（1982）

² M・E・ポーター（1985）

³ M・E・ポーター（1996）

⁴ M・E・ポーター（2001）

2001年6月、インターネットのポータルサイト“Yahoo! JAPAN”は、ADSL(非対称デジタル加入者線)の申し込み受付を開始した。

ADSLとは、家庭向け情報インフラとして注目されるブロードバンドネットワークサービスであり、インターネットへの高速・広帯域のアクセス環境が実現できる。NTT東日本⁵・西日本⁶や、イーアクセス⁷などの回線事業者が複数参入しており、5月末段階で加入者全体は18万弱⁸となっている。

このようにインターネットへの高速・広帯域のアクセス環境が求められるようになった背景には、“Yahoo! JAPAN”などのポータルサイトやコンテンツプロバイダーがインターネットの価値を高めてきたからといっても過言ではない。今までは、ポータルサイトやコンテンツプロバイダーの事業が、インターネットへの接続を担う回線事業者が加入者数を増やす。更に加入者の増加やアクセス環境の高速化が、ポータルサイトやコンテンツプロバイダーの事業を支える、という業界同士が補完しあう構図になっていた。

だが、ポータルサイトと回線事業者の業界の垣根は突如として取り払われることになる。ポータルサイトの最大手“Yahoo! JAPAN”がおこなったADSLの申し込み受付は、まだサービスが開始前であるにもかかわらず、わずか1日で20万件以上の申し込みを受け付ける。この数字は、回線事業者最大手のNTT東日本とNTT西日本の「フレッツ・ADSL⁹」加入者数合計を大幅に上回るだけでなく、ADSLサービスを提供している回線事業者全体の加入者数をも上回る。回線事業者にとって“Yahoo! JAPAN”は、自らの事業を助ける存在ではなく、最大のコンペティターに転じたのである。

この事実を目の前にして、ADSL業界を規定し、業界内のポジショニングから戦略を導き出すことにどれほどの有効性があるのだろうか。従来、回線事業は莫大な設備投資が必要となるため新規参入の脅威は極めて低かったはずである。ましてやまだADSL事業をおこなっていない企業が最大の加入者を集める。大前は、このような市場環境を「いまは、競争相手がだれかは言うに及ばず、自社の事業が何たるかまで、瞬時に変わってしまう時代なのである。」と述べている。実際に受付開始前は誰も“Yahoo! JAPAN”がNTT東日本・西日本を抜いて最大の加入者数を集めた回線事業者になるとは思ってもみなかったであろう。

もう一つは、環境が瞬時に変わる市場に対してウォーターフォール型のアプローチでビジネスモデルを構築し、継続的な競争優位を築くことができるのかということである。ウォーターフォール型のアプローチとは、ソフトウェアの開発手法に関する用語である。開発の初期段階で要求仕様を固め、そこから分析、基本設計、詳細設計へ進み、設計が済んでから実装(コーディング)、更に試験へと、システム開発が上流から下流に向けて一方向に順次おこなっていく。このような開発手法は、大型ホストコンピュータのシステム開発などを中心に盛んに用いられてきている。

ポーターの理論に従ってビジネスモデルを構築しようとするれば、ウォーターフォール型

⁵東日本電信電話株式会社 (<http://www.ntt-east.co.jp/>)

⁶西日本電信電話株式会社 (<http://www.ntt-west.co.jp/>)

⁷イー・アクセス株式会社。資本金:55億785万円。所在地:東京都港区虎ノ門3-8-21 虎ノ門33森ビル。代表取締役CEO:千本倅生。従業員:約200名(<http://www.eaccess.net/jp/>)

⁸NTT西日本社内資料。

⁹一般アナログ回線にADSL技術を用いてインターネットに接続するベストエフォート型の定額制サービス。
(<http://www.ntt-west.co.jp/ipnet/ip/adsl/>)

のアプローチでのソフトウェア開発のように、まず最初の段階で業界の分析をおこなって競争戦略を決定する。次に競争戦略を実行に移すために、ビジネスモデルに求められる要求事項を洗い出す。洗い出された要求事項はバリューチェーンの各区分の中で実現できるように設計される。設計が済めば構築（実装）がおこなわれる。つまり、ビジネスのモデリングが上流から下流に向けて一方向にウォーターフォール型アプローチでおこなわれることになる。

このようなウォーターフォール型のアプローチを用いた場合、実際のビジネスがエンドユーザに見える形になるのは構築（実装）が終わった段階ということになる。企業側のシーズとユーザ側のニーズがほぼ一致していれば無駄が無く非常に有効なアプローチであるかもしれない。しかし、実際のビジネスでは逆に企業側のシーズとユーザ側のニーズがほぼ一致しているということは考えにくい。市場環境が変化し、ビジネスへの要求も複雑化している昨今では、むしろ企業側のシーズとユーザ側のニーズが一致することはあり得ないと思えるべきではないだろうか。

石井・石原¹⁰はこのような不一致について次のように指摘する。マーケティングのベースとなったこれまでの伝統的なコミュニケーション像は、「ある価値が所与のものとして存在し、それが、水道管を伝わるように、受け手に伝わる」という価値・通路モデルであり、企業の持つ価値（技術）は、マーケティングの4P（製品や流通経路、広告、販売促進活動：メディア）を通じて正確に伝えられると考えられてきた。だが、実際には意図したメッセージが意図した通りには伝わらないという現象が頻繁に起こる。コミュニケーションが発生する多様な局面において、当事者間には「一筋縄ではいかないコミュニケーション」があり、「変転する現実のダイナミクス」を捉えるには価値・経路モデルにおいて例外として無視されてきたこの事象を考える必要があるという。

ビジネスモデルを考える上でも、構築（実装）が終わった段階でユーザには受け入れられないビジネスモデルになっていたことが発覚する可能性は十分あり得る。では「一筋縄ではいかないコミュニケーション」を前提としたアプローチがあるのだろうか、その可能性を考えてみたい。

4 3 . オブジェクト指向

ソフトウェアの開発では、ウォーターフォール型のアプローチとは異なるアプローチの方法が存在する¹¹。繰り返し型のアプローチである。繰り返し型のアプローチでは、分析、設計、実装、テスト、というサイクルを何度も繰り返すことでソフトウェアの完成度を高めていく。ポイントは、それぞれのサイクルの最後には実際に動くソフトウェアが完成し、ユーザに見せていくことである。最低限の基本機能を実現したコアアーキテクチャから始めて、徐々に機能拡充や追加モジュールを加えていき、ユーザのフィードバックを受け入れながらソフトウェアを進化させていくプロセスを踏む。その結果、要求仕様が早い段階で明確になるだけでなく、技術的な問題点も早い段階で発見・対処できる。更に従来の手続きを中心としたソフトウェアに比べて、大規模なソフトウェアの開発が容易になると

¹⁰ 石井淳蔵・石原武政（1996）

¹¹ Sinan Si Alhir（1999）

されている。

このような開発アプローチに適したソフトウェアの構築概念がオブジェクト指向である。オブジェクト指向とは、データ構造と振る舞いが一体となったオブジェクトを定義し、オブジェクトを単位としてシステムを分析・設計実装する概念である。

このオブジェクト指向の概念をビジネスモデルに取り入れることで、ビジネスモデリングの繰り返し型のアプローチが可能となる。ユーザ自身どのようなニーズがあるのか、企業側もどのようなビジネスをおこなえば受け入れられるのか、実際に事業をおこなってみなければ分からないという状況では、最初から変更や拡張を想定してビジネスモデルを展開するというビジネスモデルのダイナミックなマネジメントが強力な武器となるはずである。

オブジェクト指向の概念をビジネスモデルの構築に役立てようとする動きは他にもある。國領・楠木ら¹²は、その構造的特徴「ビジネス・アーキテクチャ」に注目して以下のように主張している。ビジネスアーキテクチャという視点は、ビジネス全体を様々な活動から構成されるシステムとして捉えて、その結びつきをパターンとして理解しようとするものである。このビジネス全体の様々な活動をモジューラとして捉えると、ITはこれらモジューラのインタフェースを集約化したりルール化するのに役立つ。ITがアーキテクチャのモジューラ化(オブジェクト化)を促進するのである。だが一方でITによるアーキテクチャのモジューラ化によって促進されたインタフェースのオープン化が、企業固有のケイパビリティの破壊を招き、ビジネスをコモディティ化してしまう潜在的脅威を持っている。

更にITにはアーキテクチャの統合化を進めるという側面も持っている。モジューラ化した部分では他社との差異化点を作り出すのが困難であるため、統合化した部分を強化しようというモジューラ化とは全く逆の動きが出てくる。

彼らはモジュール化と統合化を相互浸透させた独自のビジネスモデルを構築することで、他社と異なる付加価値を生み出すことが可能となるという。そして顧客価値を捉えたコンセプトを起点に、大幅なビジネスモデル組み替えの必要性を指摘するに至る。

4.4. ダイナミックなマネジメントのために

本節では前章までの事例分析をもとに、ビジネスモデリングのアプローチという視点から彼らの主張に3つのポイントを追加したい。

一つは競争戦略の本質に関してである。ポーターの競争戦略以来、戦略の本質は「他社との違いを作ること」である。ポーターは業界内のポジショニングによってその違いを作り出そうとしたが、國領・楠木らはビジネスモデルの構造的特徴に注目し、モジューラ化と統合化の結合部が相互浸透することによって他社と異なる付加価値を生み出すことができるとしている。

だが、「goo」、「楽天市場」、「iモード」の事例の中に、「他社との違いを作ること」という視点があっただろうか。繰り返し型のアプローチでビジネスモデルをマネジメントしていく過程では、他社を意識したり業界を意識しているというよりは、むしろ自らのビジネスが拠って立つコンセプトを高いレベルで実現するための表現手段がビジネスモデル

¹² 楠木健・青島矢一・武石彰・國領二郎・佐々木繁範・村上敬亮(2001)

という位置づけであった。そしてユーザはそのコンセプトを選択してビジネススキームを利用してくるといふ発想を持っていた。つまり，“goo”，“楽天市場”，“iモード”が追求している戦略の本質は「選択のルールを研ぎ澄ますこと」ではなかっただろうか。

実例を挙げて考えてみよう。カタログハウス社¹³では“通販生活”という雑誌を出版し、その雑誌に載っている商品を通信販売している。“通販生活”で取り扱っているのは主にエコロジー商品やヘルスケア商品である。2000年度の売り上げトップ5は、1位：メディカル枕、2位：山崎範夫のミシン、3位：ボネコ気化式加湿器、4位：デロンギヒーター¹⁴、5位：シーガルフォー、となっている。4位のデロンギヒーターは9翼タイプで29,800円。この商品は実はダイエーなどの大型小売店でも安価に販売している。だが、なぜ同じ商品が大型小売店より高いにもかかわらず売れているのか。“通販生活”の中では、このデロンギヒーターにカラーで紙面の1面を割いてその利用方法や効用について詳しく解説している。“通販生活”で扱われている商品は、「永く使えるのが良い商品」という視点で選ばれ、1ジャンルに1商品しか扱われていない。カタログハウス社 総務部 次長 松尾隆久氏は“通販生活”という有料の通販雑誌を選んだ時点で“通販生活”の商品を選ぶ目も同時に選択しているので、多少高くても「通販生活」でデロンギヒーターを注文するし、大型小売店¹⁵よりもデロンギヒーターの売り上げは大きいという。つまり消費者はカタログハウス社の“通販生活”というビジネスのスキームを選んだ時点で、商品の選択基準を選んでいるということである。

女性メーリングリスト“LIFE¹⁶”（生活者の視点からEC・オンラインショッピングを語る）を主催する粟飯原理咲氏は、インターネットでの各種活動を次のように捉えている。インターネットの世界は広くフラットだが、そこに存在する漠然とした問題意識を自らのコンセプトでエッジングしていき、ユーザの選択ルールを作り出す。ユーザはそのエッジングされた選択ルールに惹かれて集まり、サービスを利用するようになるというのである。

このようなビジネススキーム自体の効果は、石井がいう「ブランドの争点選択効果¹⁷」や、栗木の「選択ルールの選択¹⁸」と同じような発想である。「gooショッピング」と“楽天市場”は、ユーザに対して提供している機能に競争優位といえるような大きな違いは存在しない。だがユーザが「gooショッピング」を選んだ時点で“goo”にナビゲーションを任せており、“楽天市場”を選んだ時点で「Shopping is Entertainment」を味わおうとする。消費者が商品・サービスの購買・利用の意志決定をおこなう際に、二重の選択をおこなっているという考え方である。通常、商品・サービスの購買・利用に際して消費者は、機能特性とベネフィットを検討して自分にとって最も価値の高いものを選択しようとすると考えられている。だが、その前段階で消費者はどのような選択基準で判断するかを選択しなければならない。この選択ルールが自己準拠的な選択を創発するという考え方である。

¹³ 株式会社 カタログハウス。資本金：1億円。所在地：東京都渋谷区代々木2丁目12番地2号。売上：352億円（2001年3月期）。（<http://www.cataloghouse.co.jp/>）

¹⁴ イタリア製のオイルヒーター（<http://www.de-longhi.co.jp/>）

¹⁵ ダイエーなど。

¹⁶ 1996年12月に発足。会員数：約800名。日経WOMAN誌選出「ウーマン・オブ・ザ・イヤー」2000年ネット部門第1位

¹⁷ 石井淳蔵（1999）

¹⁸ 栗木契（2001）

2社はこの選択ルールをより高いレベルで効果を発揮しようと活動している。

また一方で、「iモード」では、iメニューサイトの承認をおこなう全国会議において「iモード」とはどんなサービスか」を問い続けることで選択ルールのエッジングをおこない続けている。選択ルール自体を強化すること、選択ルールをエッジングし続けることで、選択のルールは研ぎ澄まされるのである。

事例として取り上げてきた「goo」、「楽天市場」、「iモード」に他社との差異化発想はあまり無い。むしろこの「選択のルールを研ぎ澄ますこと」のために活動をおこなっているといえる。オープンで技術革新の速いインターネットの世界において、一時期の他社との違いがどれほど有効であろうか。「goo」の検索機能も新規参入の「Google」に抜かれた。ビジネスモデルが継続的な競争優位を生み出すには、アプローチに「選択のルールを研ぎ澄ますこと」という視点が必要ではないだろうか。

もう一つの追加したいポイントは、市場とのインタフェイス部分に関することである。栗飯原氏は、「ちゃんと顧客を見てベストアンサーを常にやり続けること」が重要だという。そして、そのためには顧客の声を吸い上げられるインタフェイスを持って、カスタマイズを素早くおこなうことが必要だという。実際に彼女がWebマスターを務める「よせがきコム¹⁹」では、宣伝費予算が0円であったにもかかわらず、2000年5月の立ち上げからわずか1年足らずで10万人以上の利用者を集めることに成功した。「よせがきコム」では、Webマスター自らカスタマーサービスをおこなっている。顧客から画面の操作方法が分からないという問い合わせがある場合、彼女の発想ではこちら側がうまく説明できていないと捉える。画面のデザインを変更したり、利用方法の説明手段自体を見直したりする。そして考えたカスタマイズ内容を素早くビジネスモデルに反映させる。「よせがきコム」ではWebマスターとシステム開発部隊や経営トップを近くすることで市場に接する部分のカスタマイズを日々おこなっている。

市場はダイナミックに変化する。「ちゃんと顧客を見てベストアンサーを常にやり続ける」には、ビジネスモデル自体に市場のダイナミックな動きと対峙するインタフェイスと、変化によって組み替える仕組みを内包する必要があるのではないだろうか。

このような仕組みを持つことはビジネスモデルの強化につながる。楽天では、「楽天大学」や「オーナーズカンファレンス」、「RONフォーラム」から挙げてきた要望などを日々RMSに取り込んでいる。「楽天市場」のノウハウは書籍²⁰として出版され、他のECショッピングモール関係者の目に触れる状態になっているが、小林氏は表面的にはマネできても店舗オーナーからのフィードバックがなければ良いビジネスモデルにすることができないといていた。システム面だけ見ても、RMSが抱えている店舗からの改善要望は常時百数十項目あまり。恐らく楽天だけが考えたのではこれだけのカスタマイズ項目数は出てくることはないだろう。小川²¹は、情報の粘着性仮説²²の適用範囲を拡大して、イノベーションが発生する場所を企業内部だけに求めるのではなく、イノベーションが顧客側から起こり

¹⁹ 無料でよせがきホームページを作成できるサービスを提供している。(http://www.yosegaki.com/)

²⁰ 『楽天市場直伝 EC 商売繁盛 60 の秘訣』など。

(http://books.rakuten.co.jp/RBOOKS/rakuten/index.html)

²¹ 小川進(2000)

²² イノベーションにかかわる多くの情報には局所性があり、情報を発見・収集・理解して操作を可能に

うるといい、経済的インセンティブによらないユーザ・イノベーションの可能性について指摘している。実際に、店舗オーナーに対してユーザフレンドリーなインタフェースを提供している RMS や、学習の機会となる楽天大学、店舗運営を支援する各種仕組みなど、楽天の取り組みはユーザ・イノベーションの刺激につながっているといえる。2 つ目に追加したいポイントは、ビジネスモデル内に市場のダイナミックな動きに対応できるインタフェースを持つことで、そこから局在する情報を取り込んでイノベーションを起こすことができる可能性も存在するという点である。

そして、3 つ目のポイントは前述のインタフェースが接するフィールドに関するものである。ここでも粟飯原氏のコメントを手がかりに考えてみたい。彼女は、双方向メディアであるインターネットの特性を活かし、ユーザに対して参加の余地を残すことが重要だという。例えば、粟飯原氏ら 5 名の女性で主催しているグルメサイト「OL 美食特捜隊²³」では、グルメ分野で日本一の発行部数を誇るメールマガジンを発行している。このメールマガジンには Q&A コーナーがあり、毎回読者からの質問が寄せられる。「こないだ新宿にできたキリストの居るカフェはどこにありますか？」という質問に対して、運営者側は答えを知っていても直接応えたりしない。「誰か知っている人が居たら教えて下さいね」と読者に投げかけをおこなう。そのことによって読者に参加の余地が生まれるのだという。目的は読者に参加する経験を経験させることである。この点については石井²⁴も、場に属することの「経験価値」をいかに高めることができるかが、コミュニティ形成の鍵になるとしている。コミュニティを形成することでコミュニティ内の情報量は増加すると共に、集団としての自走性が出てくる。コミュニティ的なビジネスにすることがビジネスのスキーム自体を維持することにつながるのではないかと、これが 3 つ目の追加したいポイントである。

ビジネスモデルは、実体視することができない。確かにビジネスモデルの企画資料は見ることはできるかもしれないが、実際に実行されているビジネスモデルは商品・サービスのレベルまで落ちてこないとも触ることもできない。だからタイムリーにビジネスモデルが生み出している付加価値を測定することや、随時そのポジションを把握してダイナミックなマネジメントをおこなっていくことは困難である。また、IT を利用しているビジネスモデルはその表面的な仕組みの模倣を防ぐことも困難である。

だからこそ、ダイナミックに変化する市場とのコミュニケーション関係まで含めた形でビジネスモデルを作り、変化に対応しながらビジネスを発展・維持していく意義は大きい。そのためには、変化を内包したビジネスモデルを構築する必要があるという点を指摘しておきたい。

4 - 5 . まとめ

以上、本論文ではビジネスモデルのダイナミックマネジメントという視点から、情報流通事業の事例を考察してきた。「goo」、「楽天市場」、「iモード」、それぞれの事業が

するにはコストがかかるとする仮説。

²³ 投稿されたおすすめ店を「OL 特捜隊員」がリポートしていくという口コミ情報サイト。「さがす?」ではランチやディナー、バーといった店の紹介が閲覧でき、うわさの最新情報やエリアや目的に応じた検索も可能。(<http://www.tokuso.com/>)

²⁴ 石井淳蔵 (2001)

直面しているビジネス環境の変化とマネジメントの実際は、従来の産業組織論的競争戦略とは一線を画すものであった。インターネットに代表される IT によってスピードの上昇したビジネス環境の変化が、企業の属する業界を規定することや、ウォーターフォール型のアプローチでビジネスを組み立てることを困難にした。

このような環境のもとでは、ビジネス環境の変化と、ユーザとのコミュニケーションをドライビングフォースとして、選択のルールを研ぎ澄ます方向に繰り返し型のアプローチでビジネスモデルをマネジメントしていくことになる。そのためにはビジネスパートナーまで含めた形で知識・ノウハウが共有されるコミュニティ的なビジネスモデルが求められる。

以上のような視点でビジネスを捉えていく時、早くて不連続なビジネス環境の変化において、連続的に事業を進化させていくマネジメントの可能性が存在することになるであろう。

以上

Japan Access Rating: www.視聴率調査.com(視聴率Top20サイト)

Top 20

順位	番組名	放送局	放送日時	視聴率	番組名	放送局	放送日時	視聴率
1	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	18.1%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	18.1%
2	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.9%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.9%
3	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.8%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.8%
4	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.7%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.7%
5	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.6%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.6%
6	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.5%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.5%
7	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.4%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.4%
8	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.3%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.3%
9	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.2%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.2%
10	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.1%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.1%
11	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.0%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	17.0%
12	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	16.9%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	16.9%
13	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	16.8%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	16.8%
14	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	16.7%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	16.7%
15	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	16.6%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	16.6%
16	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	16.5%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	16.5%
17	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	16.4%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	16.4%
18	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	16.3%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	16.3%
19	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	16.2%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	16.2%
20	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	16.1%	日本経済新聞	NHK	19:00-19:30	16.1%

注: 視聴率調査.com(視聴率Top20サイト)より転載

【参考文献】

- Michael E. Porter. (2001), "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, Mar., 2001. (マイケル・E・ポーター (2001) 「戦略の本質は変わらない」 『Harvard Business Review』 第26巻 第5号所収、ダイヤモンド社)
- Michael E. Porter. (1996), "What is Strategy?", Harvard Business Review, Dec., 1996. (マイケル E. ポーター (1997) 「戦略の本質」 『Harvard Business Review』 第22巻 第2号所収、ダイヤモンド社)
- Michael E. Porter. (1985), Competitive Advantage: Free Press. (マイケル E. ポーター (1985) 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)
- Michael E. Porter. (1980), Competitive Strategy: Free Press. (マイケル E. ポーター (1980) 『競争の戦略』ダイヤモンド社)
- Philip Evans, Thomas S. Wurster. (1999), Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy: Harvard Business School Press. (フィリップ・エバンス、トーマス・S・ウスター (1999) 『ネット資本主義の企業戦略』ダイヤモンド社)
- 石井淳蔵 (2001) 「経験価値を高める「コミュニティ」を形成せよ」 『Harvard Business Review』 第26巻 第6号所収、ダイヤモンド社。
- 石井淳蔵 (1999) 『ブランド 価値の創造』岩波新書。
- 石井淳蔵・石原武政編著 (1999) 『マーケティング・ダイアログ』白桃書房。
- 大前研一 (2001) 「「見えない大陸」：覇者の条件」 『Harvard Business Review』 第26巻 第5号所収、ダイヤモンド社。
- 小川進 (2000) 『イノベーションの発生理論 - メーカー主導の開発体制を越えて』千倉書房。
- オージス総研 (1999) 『かんたん UML』翔泳社。
- 楠木健・青島矢一・武石彰・國領二郎・佐々木繁範・村上敬亮 (2001) 「ITのインパクトと企業戦略」 『一橋ビジネスレビュー』 48巻 4号所収、東京経済新報社。
- 栗木契 (2001) 「エクセレント・サービスに見る「選択ルールの選択」」 『Harvard Business Review』 第26巻 第6号所収、ダイヤモンド社。
- 國領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャー戦略』ダイヤモンド社。
- 夏野剛 (2000) 『iモード・ストラテジー 世界はなぜ追いつけないか』日経BP企画。
- 松永真理 (2000) 『iモード事件』角川書店。

【参考資料】

- 情報通信白書 平成13年度版
- 情報通信白書 平成11年度版
- 「ポータルサイト goo メディアガイド」2001年2月
- 「goo 広告メニューガイド April-June, 2001」
- 「infoseek 広告サービスガイド」2001年6月
- 「ヤフー、1日で最大手」朝日新聞、2001年6月21日朝刊。
- 「goo TIMES」『できるインターネット4月号』

【参考ホームページ】

CNET JAPAN Newsmakers INTERVIEW 「(株)NTT-X goo カンパニー長 塚本良江」
(<http://japan.cnet.com/Newsmakers/Tsukamoto/>)

【インタビューリスト】

粟飯原理咲 氏

女性メーリングリスト「LIFE」主催(2001年7月4日)

OL 美食特捜隊 特捜隊員(主催者)

よせがきコム Web マスター (Volunteer Staff)

石原学 氏

株式会社エヌ・ティ・ティ・エックス goo カンパニー コマースグループ サービス・コーディネーター (2001年7月3日)

小林正忠 氏

楽天株式会社 取締役 大阪支社長 (2001年7月24日)

佐藤康夫 氏

株式会社インフォシーク 取締役副社長 (2001年6月7日)

志水優子 氏

ヤマト運輸株式会社 本社 営業戦略本部 (2001年6月7日)

田中充 氏

株式会社 NTT ドコモ関西 サービス開発部 コンテンツ開拓担当課長 (2001年7月17日)

永田奈津子 氏

株式会社エヌ・ティ・ティ・エックス goo カンパニー goo ショッピング統括責任者 (2001年4月20日、2001年7月3日)

成井隆太郎 氏

ヤマト運輸株式会社 新東京主管支店 (2001年6月7日)

萩原麻澄 氏

株式会社 NTT ドコモ関西 サービス開発部 コンテンツ開拓担当 (2001年7月17日)

浜本多喜夫 氏

株式会社 NTT ドコモ関西 サービス開発部 ビジネスソリューション開発担当課長 (2001年7月17日)

御手洗大祐 氏

バックテクノロジー株式会社 代表取締役社長 (2001年2月9日)

安武弘晃 氏

楽天株式会社 開発部 副部長 (2001年5月16日)

[50 音順]

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2001・1	榊谷 武史	サプライチェーンマネジメントにおける新たな営業の役割とその変革への取り組みについて	10 / 2001
2001・2	飯野 晃 大野 陽之 榊谷 武史 富田 浩司 吉川 広太郎	「ブランド構築」 ～「第3の軸」による競争優位の確立	11 / 2001
2001・3	岡田 真	「管理会計情報の有用性とミニ・プロフィットセンター」 ～(株)NTTデータサイエンスの事例研究を通して～	11 / 2001
2001・4	浮田 辰三	医薬品産業における提携戦略 創薬におけるパラダイムシフトの影響	11 / 2001
2001・5	高坂 匠	MSPという新しい業態分析からの競争理論考察	11 / 2001
2001・6	小林 茂樹	地域ネットコミュニティビジネスの研究	11 / 2001
2001・7	井上 芳郎	創業および事業創造に関わるビジネス・インキュベーションについて	11 / 2001
2001・8	石原 敏孝	シティホテルのマネジャーの職務特性と管理者行動について	11 / 2001
2001・9	赤田 和則	プロジェクト型組織におけるキャリア開発	11 / 2001
2001・10	富田 浩司	成熟市場におけるカテゴリーブランド構築	11 / 2001
2001・11	小坂 光彦	「ブランド」によるグループ経営 東急グループの事例	12 / 2001
2001・12	小宮 信彦	モノづくりのプロセスを変える新しいビジネスモデル エレファントデザイン株式会社の「空想生活」	12 / 2001
2001・13	高地 悟史	消費財メーカーにみる市場インタフェイスの設計とマネジメント	12 / 2001
2001・14	竹中 隆	企業戦略におけるIT活用の意義と役割 株式会社すかいらーくの事例	12 / 2001
2001・15	北 真収	ポスト・アキュイジション・マネジメント (Post Acquisition Management)	12 / 2001
2001・16	古田 しげみ	中小企業の国際経営戦略としての国際アライアンス研究	12 / 2001
2001・17	小宮 信彦 高地 悟史 竹中 隆 谷風 宗範 榊野 洋史 遊橋 裕泰	ネットワーク時代のビジネスモデリング	12 / 2001

番号	著者	論文名	出版年
2002・1	遊橋 裕泰	情報流通事業におけるビジネスモデルのダイナミックマネジメント	3/2002
2002・2	田路 博文	組織コミットメントとキャリア自律性に関する研究 他業種との比較による銀行従業員の特性分析	10/2002
2002・3	橋本 恵子	銀行リテール部門のABC 顧客別収益性分析を中心に	10/2002
2002・4	平田 嘉裕	次世代テクノロジー・マネジメントにおける提携の活用	11/2002
2002・5	石田 博信	連結財務諸表における支配力基準、影響力基準の有用性とその限界	11/2002
2002・6	木村 蘭平	ポシブル・セルフがモチベーションに与える影響について	11/2002
2002・7	沢田 勝寛	病院におけるIT投資の意義と問題点	12/2002
2002・8	粟津 知之	製造業における研究開発のマネジメント	12/2002
2002・9	牛田 亜紀	キャリア志向性と組織のあり方 ～自律性を媒介とした組織と個人の関係～	12/2002
2002・10	平川 和孝	自己目的的経験としての仕事に関する研究	12/2002
2002・11	的場 正晃	企業経営におけるミッション形成プロセスの調査 経営者はいかにして使命感を持つに至るのか	12/2002
2002・12	片岡 登	ミドル・マネジャーの行動研究	12/2002
2002・13	吉田 耕一郎	外資系企業における従業員の組織コミットメント グローバル化下での組織と個人	12/2002
2002・14	栗林 宏行	トップリーダーの交代による組織変革 フェニックス電機の会社再建の事例研究	12/2002
2002・15	岡崎 宏	組織における役割ストレスの発生と個人への影響について	12/2002
2002・16	高桑 義明	人間の創造性がもたらすイノベーション 商社におけるビジネス・イノベーションの生成	12/2002
2002・17	伊藤 界志	戦略的IRに関する研究	12/2002
2002・18	宮井 廣政	サービスをベースとした製造業の事業システムの変革	1/2003
2002・19	三宅 浩二	クリエイターのキャリアと組織に関する研究	3/2003