

デジタル情報技術がもたらした 事業環境における新たな商品開発戦略

～いわゆる「Web2.0」的な事業環境を概観し、それらの商品開発戦略への意味合いを探る～

- ①——はじめに
- ②——「Web2.0」とは
- ③——「Web2.0」的な事業環境と商品開発戦略への意味合い
- ④——まとめ

及川 直彦

●株式会社電通ネットイヤーアビーム 代表取締役社長

①——はじめに

インターネットを従来のメディアやチャネルの単なる代替としてではなく、企業活動や消費者行動、企業と消費者の間の関係に質的な変化をもたらす非連続的なイノベーションとしてとらえる、いわゆる「Web2.0」として総称される概念が実務家の間で注目されている。この概念は、Anderson (2004) が、オンライン書籍販売のAmazonにおいて、従来型の書店に在庫のないようなニッチな商品が売上の2分の1を占める（後に3分の1に訂正）という分析を発表し、O'Reilly (2005) が「Web2.0」を、それを構成する7つの概念群を総称する概念として提唱したことから米国で議論が活発になったものである。また、日本では、2006年2月に出版された「Web2.0」をテーマに扱った梅田 (2006) の「ウェブ進化論」が40万部を超えるヒットとなったことなどをきっかけに、「Web2.0」およびそのマーケティングへの影響についての議論が活

発になっている。たとえば、2007年11月に開催された「Web2.0 EXPO Tokyo 2007」は2,988人の来場者を集め、2008年5月に開催された「Web2.0 マーケティング フェア」は110,626人の来場者を集めており、また、日本マーケティング協会主催の「マーケティング・サイエンス研究プロジェクト2008（アドバイザー：明治学院大学経済学部教授 清水聡、日産自動車執行役員 星野朝子）は「Web2.0時代の『賢い消費者』と『賢いマーケター』研究会」と題して「Web2.0」のコンセプトの一つである「集合知」を取り扱うと発表している。

しかしながら、そもそも「Web2.0」はメディア構造、消費者行動、ビジネスモデル、システム開発、ウェブデザインなど多岐にわたる概念群をゆるやかに束ねた総称であり、それゆえにそれぞれの論者の関心領域ごとに部分的な議論が展開されている。「Web2.0」のマーケティングへの影響についての議論は、今日の時点ではいささか消費者行動の部分、たとえば顧客発のメディアであるコミュニティサイトやブログ、SNSの消費者行動への影響や、顧客が企業の販売に協力をするアフィリエイト型販売の可能性といったテーマに偏

りがちであり、その一方で商品開発の部分、すなわち企業が「Web2.0」で語られている事業環境において、いかに価値を創造し、それをいかに自社の製品やサービスの組み合わせと価格設定に落とし込みながら提供していくか、といったテーマについては議論が進んでいないように感じられる。

このような問題意識から、本論では、「Web2.0」と総称される概念と、それが描こうとしている「Web2.0」的な事業環境を整理し、かような事業環境において商品開発戦略がどのように変化する可能性があるかについて、仮説的なフレームワークを提示する。

②—— 「Web2.0」とは

1. 「Web2.0の7つの原則」

「Web2.0」の概念は、前述のように、イン

ターネットを従来のメディアやチャネルの単なる代替としてではなく、企業活動や消費者行動、企業と消費者の間の関係に質的な変化をもたらす非連続的なイノベーションとしてとらえる立場に基づいたものである。その具体的な概念としては、O'Reilly (2005) が「7つの原則」として定義したものが最も多く引用されているものの一つであろう (表-1)。

「プラットフォームとしてのウェブ」において、O'Reilly (2005) は、広告配信プラットフォーム「Google AdSense」をその代表例として挙げている。それ以前の広告配信プラットフォームが、主として多くの利用者を集めるポータルサイト上で、広告主が好むようなバナー広告やポップアップ広告を提供するサービスが主流であったのに対して、「Google AdSense」は、ウェブコンテンツの大部分を構成する小さなサイトに対して、コンテンツ

■表—— 1

「Web2.0」の「7つの原則」

原則名	説明	
	Web1.0	Web2.0
プラットフォームとしてのウェブ	特定の提供者が、多くの人々のニーズを満たしそうな汎用的なコンテンツ・ツールをウェブを介して一方向的に配信する	不特定の提供者が、豊富な種類のコンテンツ・ツールを、多様なニーズを持つ利用者にウェブを介してきめ細かく提供する
集合知の活用	特定の提供者が創造した知を提供する	多くの個人が自覚的・無自覚的に参加しながら『群衆の叡智』を生成する
データが次の「インテル・インサイド」	ハードウェア (例: IntelのCPU) やソフトウェア (例: MicrosoftのWindows) がコアコンピタンスとなる	インフォウェア (大手プレイヤーから提供されたデータもしくは多くの人々が参加しながら付加したデータ) がコアコンピタンスとなる
ソフトウェア・リリース・サイクルの終わり	完成した商品を数年ごとに利用者に提供する	完成前のプロトタイプを短いサイクル (例: 日単位) で利用者に提供する
軽量プログラミングモデル	安定性を担保するために、システム連携のコストが高いプログラミングモデルを活用する	機動的な連携を実現するために、システム連携のコストが低いプログラミングモデルを活用する
単一端末レベルを超えたソフトウェア	単一の端末 (例: パソコン) ごとに閉じたサービスを提供する	単一の端末 (例: パソコン) のみに完結せず、複数の端末 (例: 携帯端末、車載端末) で横断的に使えるサービスを提供する
リッチなユーザー・エクスペリエンス	ウェブブラウザを経由したページ遷移を基本としたユーザビリティのサービスを提供する	PCアプリケーション並みの使いやすさとウェブならではの強み (例: 利用の遍在性、データの検索可能性、データの豊富なカバレッジ) を兼ね備えたサービスを提供する

資料: O'Reilly (2005)

の文脈に沿ったテキストを表示する広告を提供している点に着目している。ウェブ上のマスのコンテンツ・機能や汎用的なニーズを求めるアクセス（Webの「中心部」）だけを対象にするのではなく、ニッチなコンテンツ・機能や多様なニーズを求めるアクセス（ウェブの「周辺部」）を対象にし、後者においてコンテンツ・機能とニーズの間をきめ細かく仲介する情報環境の可能性が提唱されているといえよう。

「集合知の活用」においては、オンライン百科事典のWikipediaとオンライン書籍通販のAmazonが代表例としてあげられている。Wikipediaは、誰でも項目を加えたり、説明を著したり、他の人が著した説明を編集したりすることができるサービスである。誰もが著者になれるサービスであることにより、その項目の妥当性や説明の正確さが損なわれると危惧されていたが、それぞれ独立性を持った人々の多様な意見を、分散を保ちながら集約することによって品質が担保されると言われている。また、Amazonは、他の書籍通販よりもはるかに多くのユーザーからの書籍に対するレビューコメントが掲載されており、さらにそれらのレビューコメントを評価する仕組みを持つことで、質の高いコメントが低いものの中に埋もれてしまわないような工夫がされていることが、同社のサービスの魅力の一つとなっている。あるいは、Amazonの売上データや利用者のページ閲覧行動のデータを活用した表示や、検索サービスのGoogleのサイト間のリンク構造によって検索結果の優先順位を付ける表示のように、利用者が自覚しない参加によって集合知を生み出すというアプローチもある。このように、利用者の

自覚的な参加（例：投稿，編集，評価）および無自覚的な参加（例：閲覧行動データ，リンク）によって「群衆の叡智」を生成する可能性が提唱されている。

「データが次の『インテル・インサイド』」においては、地図データサービス各社にNavTeqが卸している住所・経路データや、Digital Globeが卸している衛星画像データのような、巨額の投資によって収集されたデータが、事業の生態系の中で中核価値を持つ「インフォウェア」となることが指摘されている。ちなみに、「インフォウェア」とは、これまではたとえばパソコン事業の生態系において「インテル・インサイド」の広告キャンペーンで訴求されているようなCPU（ハードウェア）や、Microsoft WindowsのようなOS（ソフトウェア）が中核価値を持っていたのに対し、これからの事業の生態系においては、これらに相当するものがNavTeqやDigital Globeが収集したデータのような情報になるということを示す造語である。一方で、オンライン書籍通販においては、Amazonは国際標準図書番号登録情報の提供会社R.R.Bowkerから書誌情報を提供されているが、多くの人々が参加しながらデータ（出版社から提供された表紙画像や目次，サンプル，利用者から投稿された訂正や追加）を付加することによって、今ではオリジナルのR.R.Bowkerの書誌情報よりも、むしろAmazonの書誌情報を学者や司書が使うようになってきているように、巨額の投資によって収集された情報とともに、多くの人々が自覚的に参加をしながら付加をした情報も中核価値となりうるという可能性が提唱されている。

「ソフトウェア・リリース・サイクルの終

わり」においては、これまでの二、三年に一回パッケージの形で新しいバージョンを開発し、提供するソフトウェアよりも「早期に、高い頻度で」新しい機能をリリースするオンラインサービスの特徴を指摘している。あるオンラインサービスが、毎日いくつかの新機能をサイトのどこかに追加し、利用者の行動をリアルタイムでモニタリングしながらそれらの機能の受容性を検証し、受容性が高いものをサイト全体に展開している例をもとに、プロトタイプ（「永遠のβ版」）を利用者に提供し、利用者からの学習に応じて改善し続けるアプローチの有効性が提唱されている。

「軽量プログラミングモデル」においては、企業間のシステム連携の代表的な二つのアプローチとして、安定したプログラミング環境を提供しようとして構築された複雑なプログラミングモデルである「SOAP（Simple Object Access Protocol）」と、HTTP経由でXMLデータを提供するだけの軽量のプログラミングモデルである「REST（Representational State Transfer）」とを紹介し、Amazonにおいて、前者のアプローチが大手小売パートナーと限定的にしか使われておらず、95%の企業外との連携には後者のアプローチが使われていることを紹介しながら、後者のアプローチにより企業間の連携がより容易になり、そのような連携の活性化をきっかけに企業内に閉じていた様々な機能のコンポーネントの組み合わせによるイノベーションが生まれやすくなる可能性が提唱されている。

「単一端末レベルを超えたソフトウェア」においては、Appleが提供している楽曲管理サービス「iTunes」を介して、パソコンと携帯音楽端末が連携している例や、車載情報端

末と自動車が連携することによりリアルタイムの交通情報モニタリングといった新しいアプリケーションが登場している例をもとに、端末の壁を越えてコンテンツや機能が提供され、利用者間で情報が交換されることによる新しいサービスの可能性が提唱されている。

「リッチなユーザー・エクスペリエンス」においては、これまでともすればウェブブラウザを経由してページを遷移するというユーザービリティに制約されがちだったオンラインサービスが、たとえば「AJAX」という言語を使ってパソコン上のアプリケーションに匹敵する使い勝手を実現することにより、より利用が活性化する可能性が提唱されている。

以上のように、「Web2.0」を構成する概念群は、取り扱っている領域が多岐にわたり、かつ、それぞれの概念が必ずしも相互に排他的でないことからくるわかりにくさゆえ、今日の「Web2.0」の議論は部分的なものが多い。したがって、これらのそれぞれの概念から事業環境や商品開発への意味合いを個々に考える前に、これらの異なる概念の間に共通性を見いださせているであろう「情報民主化」の圧力を手がかりに、概念間をつなぐ文脈を整理したい。

2. 「情報民主化」の圧力

根来（2007）は、インターネットを活用したビジネスは、その創発以来、つねに「情報民主化」の圧力と「市場経済」の圧力との間の均衡点として生まれ続けているのではないかと、という歴史観を提示している。すなわち、インターネットは「誰もがそこで情報を受信できる」「誰もがそこで情報を発信できる」「誰もがそこにある情報を必要なときに適切に

探し出せる」「誰もがそこにある情報を自由に使うことができる」ことを目指す「情報民主化」の理念とともに誕生・普及してきており、インターネットを利用する人々は、金銭的ではないインセンティブ（名誉、興味）によって動き、自らの情報の所有権にこだわらず、あらゆる情報を公開し、互いに連結させながら価値を生み出していくことを追求してきたが、これに対し、金銭的利益や競争における勝利がインセンティブとなり、排他的に独占されたモノや情報を有償で交換する「ビジネスの論理」を追求する「市場経済」があとから持ち込まれ、インターネットが元来持っていた「情報民主化」の圧力と金銭的な価値を生み出すための「市場経済」の圧力との均衡点で、インターネットを活用したビジネスが生まれ続けてきたという立場である。

この歴史観に立った場合、「Web1.0」と「Web2.0」の間の違いは何だろうか。根来(2007)は、ハードウェア、ネットワーク、ソフトウェアといったインターネットを活用したビジネスに必要なものの価格破壊、いわゆる「チープ革命」により「Web2.0」の方が損益分岐点を引き下げられ、その結果、従来よりも「情報民主化」の圧力により傾いたビジネスが成立しやすくなったことが、両者の違いの本質ではないかと指摘している。

この「情報民主化」の圧力こそが、O'Reilly(2005)に、多様な概念群の間に共通性を見いださせしめている「文脈」なのではないだろうか。それをいささか誇張をして表現するならば、「すでに自らの立場を確立した企業や人々」が、企業内や企業と顧客の間、企業と社外のサプライヤーの間でのコミュニケーションの流れを意図的に悪くしたり、歪めたりし

ながら、自らの地位を温存しようとしている「支配のモデル」に対するアンチテーゼとして、企業内や企業と顧客の間、企業と社外のパートナーの間それぞれのコミュニケーションをより活発できめ細かいものにする「プラットフォームとしてのウェブ」を活用することによって、そのプラットフォームに関わる人々すべてが自在に自らの活動を展開できる「情報民主化のモデル」を提示しようとしているのではないだろうか。すなわち、「プラットフォームとしてのウェブ」を活用することにより、企業内のこれまで気づかれなかった個人の力を活性化させたり、顧客間のダイナミクスにより知を活性化させたり（「集合知の活用」）、企業がそのような活性化された知を積極的に使いながらより高い価値をより早く提供したり（「ソフトウェア・リリース・サイクルの終わり」）、あるいはしばしば顧客自身を含む不特定の個人単位の社外のパートナーの参加を促し、その力を活用したり（「データが次の『インテル・インサイド』」）、企業間の自在な連携の恩恵を積極的に活用したり（「軽量プログラミングモデル」）、といった新たなアプローチが戦略オプションとして顕在化する可能性を提示しているのではないだろうか。あるいは、現在のオンラインビジネスの環境の中でたまたま「支配者」として見なされる主要なプレイヤーが、インターネットにアクセスする情報端末（例：パソコン、携帯電話）ごとに閉じたサービスを、インターネット登場以来長らく進化していないページ遷移型のナビゲーションで提供していることに対するアンチテーゼとして、「単一端末レベルを超えたソフトウェア」「リッチなユーザー・エクスペリエンス」が強調されているのではないだ

ろうか。

このような Web2.0 に関する概念群の整理を前提とし、オンラインビジネスに固有のモデルである「単一端末レベルを超えたソフトウェア」「リッチなユーザー・エクスペリエンス」以外の 5 つの原則から導出される「『Web2.0 的』な事業環境」を、インターネットを活用したオンラインビジネスのみに限らず、幅広いタイプの事業に共通するであろう「情報民主化」が進んだ事業環境ととらえ、商品開発の観点からその輪郭を探る。

3——「Web2.0」的な事業環境と商品開発戦略への意味合い

O'Reilly (2005) の「Web2.0」の議論の本質が、前述のように「プラットフォームとしてのウェブ」を活用することによる「情報民主化のモデル」であるとするならば、「プラットフォームとしてのウェブ」で提唱されている「豊富な種類のコンテンツ・ツールと多様なニーズを持つ利用者との間のきめ細かい仲介が可能となる情報環境」を起点に、それが商品開発の前提となる事業環境にもたらずであろう変化を考えてみるのがよいのではないだろうか。このような考え方にに基づき、商品開発において、このようなプラットフォームによって仲介される主体のパターン、すなわち、(a) 商品開発を行う企業内 (b) 商品開発を行う企業とその見込客となる顧客の間 (c) 商品開発を行う企業と社外のパートナーの間の三つのパターンごとに、事業環境の変化と商品開発戦略への意味合いを検討していこう。

1. 企業内のコミュニケーションの変化と商品開発戦略への意味合い

商品開発を行う際の企業内のコミュニケーションに関して、先行研究としては、野中 (1990) が商品開発に関わる知が生まれてから共有されるまでの四つのモードを提唱したものの、すなわち個々人の暗黙知 (思い) が共通体験を通じて互いに共感し合う「共同化 (Socialization)」, その共通の暗黙知から明示的な言葉や図として表現された形式知としてコンセプトを創造する「表出化 (Externalization)」, 既存の形式知と新しい形式知を組み合わせる体系的な形式知を創造する「連結化 (Combination)」, そしてその体系的な形式知を実際に体験することによって身に付け暗黙知として体系化する「内面化 (Internalization)」の四つのモードがあるというフレームワーク (「SECI モデル」) が代表的なものとして挙げられよう。

実務においては、米持 (2008) によって紹介されている IBM の社内ブログや社内 SNS の活用の事例が挙げられよう。この事例では、更新が容易なブログを活用することでプロジェクトチームメンバー間のコミュニケーションが円滑になったとともに、プロジェクトの中で発生した課題に対して解決のヒントを持っていそうな人を、社員がそれぞれのブログで紹介しているプロジェクト歴のキーワード検索や、SNS によって可視化された社員間の人的なつながりを手がかりにすることによって、組織の壁を超えて、広く社内から発見しやすくなったという効果が報告されている。

野中 (1990) フレームワークと実務の事例を照応させると、「プラットフォームとしてのウェブ」は、同一プロジェクト内において、

個々人の暗黙知（思い）が共通体験を通じて互いに共感し合う「共同化（Socialization）」に関わるコミュニケーションを促進させる効果と、プロジェクト外において、既存の形式知と新しい形式知を組み合わせる体系的な形式知を創造する「連結化（Combination）」に関わるコミュニケーションを促進させる効果があると考えられよう。さらに「情報民主化」の文脈をより意識するならば、「すでに自らの立場を確立した人々」からそうでない人々への上位下達による知の伝授や、「すでに自らの立場を確立した人々」をハブとした知の交換とは対照的な、同一企業内の所属や立場にとらわずに個人間で知を交換するコミュニケーションが活発化する事業環境の姿が浮かび上がってくるだろう。

前提1：同一部門内におけるコミュニケーションにおいて、従来型の階層的なコミュニケーション（例：上司から部下への伝達）を補完する、メンバー間の共感醸成型のコミュニケーションを活性化させる事業環境が登場する

前提2：部門を横断したコミュニケーションにおいて、従来型の調整コストの高いプロトコル（例：所属長間の摺り合わせ）を代替する、社員間の直接的な部門横断型コミュニケーションを活性化させる事業環境が登場する

商品開発の成功要因として Cooper (1979), Cooper and Kleinshmidt (1987) により確認されている商品の提供価値の革新性 (innova-

tiveness) を実現させるためのアプローチの一つが「SECIモデル」のそれぞれのモードの巧みな運用であるとするならば、前提1および2の結果として、次のような仮説が導出されるのではないかと。

仮説1：前提1の結果として、同一部門内におけるメンバー間の共感醸成型コミュニケーションにより共同化をより巧みに行うことにより、商品の提供価値の革新性を高めるアプローチが戦略オプションとして顕在化するのではないかと

仮説2：前提2の結果として、部門を横断した社内の既存の知の探索型コミュニケーションにより連結化をより巧みに行うことにより、商品の提供価値の革新性を高めるアプローチが戦略オプションとして顕在化するのではないかと

2. 企業と顧客間のコミュニケーションの変化と商品開発戦略への意味合い

商品開発を行う際の、企業とその見込客となる顧客の間のコミュニケーションに関して、先行研究としては、von Hippel (1994) が「顧客の粘着性 (stickiness) の高い情報を取得するために、プロトタイプを活用しながら対話的なプロセスを採ることが有効である」ことを提唱したもの、小川 (1997) が、消費財の場合は、案の承認前に顧客の意見を商品に組み込むことが目標費用の達成度を高め、産業財の場合は、プロトタイプを利用して顧客の意見を汲み上げることが競合他社と比べて売上、利益と技術・品質の卓越度を向上さ

せることを明らかにしたものの、Campbell and Cooper (1999) が、顧客をパートナーとして取り込んだプロジェクトにより開発された商品は社内メンバーのみのプロジェクトで開発されたものよりも商品の優位性が高く、商品開発の質が高くなるが、商品開発の成功には必ずしもつながらないことを明らかにしたものの、Schreier and Prügl (2008) が、リードユーザーを取り込むことが新商品のアイデアの質を高めることを明らかにしたものが代表的なものとして挙げられよう。

実務においては、良品計画が行っている、生活者の視点から無印良品ブランドのコンセプト（素材を活かし無駄を省いた生活者視点の商品）を具現化する商品を募る活動を行っているポータル&コミュニティサイト「MUJI.net」を利用して、サイト上でモニターを募り、モニター会で集まった意見交換をサイト上に公開しながらさらに幅広く意見を集めながら新商品を開発していく「モノづくりコミュニティ」の事例がある。

先行研究と実務の事例とを照応させると、

■ 図—— 1

「MUJI.net」の「モノづくりコミュニティ」



資料: MUJI.net ウェブサイト (<http://www.muji.net/community/>)

人々の多様な意見を分散を保ちながら集約することによって品質を担保する」メカニズムは、このようなグループ・ダイナミックスの効果として整理できよう。さらに「情報民主化」の文脈をより意識するならば、「すでに自らの立場を確立した企業」が、提供価値の設計において、いかに自らの既存の資源を活用できるかを考えることに拘泥するモデルとは対照的な、企業が、顧客のニーズを起点に提供価値の仮説を構築したり、顧客ニーズに適合するように構築した仮説をさらにきめ細かく摺り合わせていくような活動が活発化する事業環境の姿が浮かび上がってくるだろう。これは、O'Reilly (2005) の「ソフトウェア・リリース・サイクルの終わり」で提唱されている「商品のプロトタイプを早い段階から、頻繁に顧客に触らせることにより学習サイクルを早めるアプローチ」と言い換えてもよいだろう。

前提 3-a : 企業と顧客間のコミュニケーションにおいて、企業および顧客にとって調整コストの高いコミュニケーションの手段 (例: 対面のインタビュー、大規模サンプルの定量調査) を代替する、より調整コストの低いコミュニケーション (例: ウェブサイトを経由したモニターコンテンツおよび他の参加者の意見に誘発された意見の表明) を展開することを可能にする事業環境が登場する

前提 3-b : 前提 3-a の結果として、顧客のニーズに関する参照情報を、従来

よりもより高い頻度で、より正確に取得することを可能にする事業環境が登場する

商品開発の成功要因として Cooper (1979), Cooper and Kleinshmidt (1987) により確認されている商品の提供価値の顧客ニーズとの適合性や, Urban et al. (1986) により確認されている他社よりも早いタイミングでの市場導入を実現させるための有効なアプローチの一つが、顧客からの知の移転、すなわちニーズを特定するための参照となる情報の取得の巧みさであるとするならば、前提 3-b の結果として、次のような仮説が導出されるのではないか。

仮説 3 : 前提 3-b の結果として、企業と顧客の間における顧客ニーズに関する参照情報を取得する頻度を高めることにより、商品の提供価値の顧客ニーズとの適合性を高め、市場導入タイミングを早めるアプローチが戦略オプションとして顕在化するのではないか

3. 企業とパートナー間のコミュニケーションの変化と商品開発戦略への意味合い

商品開発を行う際の、企業と社外のパートナー間のコミュニケーションに関して、先行研究としては、Takeuchi and Nonaka (1986) が、富士ゼロックスの商品開発の事例研究に基づき、商品の設計段階でサプライヤーに参加させ、かつ、サプライヤーの自己組織化を奨励する (例: 何をすべきかを指示せず問題を説明するに止め、サプライヤー自身

が解決方法を考えることを許容する) ことの有効性を提唱したもの、Clark (1989) が、サプライヤーを関与させることにより開発の期間が短縮され、質が高まることを明らかにしたもの、van Echtelt et al. (2008) が 長期的な管理プロセスにより、サプライヤーの技術の活用や技術的なロードマップの摺り合わせ、解決策の横展開が期待されることを明らかにしたものなどが代表的なものとして挙げられよう。

実務においては、アスクルが、自社の顧客データに基づく需要予測をリアルタイムでメーカーと共有するシステム「SYNCROMART」を2002年に導入したことにより、メーカー側が需要予測にあわせた生産により欠品率と在庫を同時に抑制したり、急に売り上げが上がっているアイテムを特定し、顧客ニーズ把握のヒントを得たりすることができるようになった(たとえば住友スリーエムが大判のポストイットが急に売れていることからメモ代わりの用途を発見し、さらに大判のものを開発し、市場導入したらヒットした)という事例がある。

先行研究と実務の事例とを照応させると、企業とパートナーの間のインタラクションが容易になることにより、両者の間のコミュニケーションが活性化する効果があると考えられよう。さらに「情報民主化」の文脈をより意識するならば、「すでに自らの立場を確立した企業」が、その規模の経済を効かせながらサプライヤーに対して一方的に影響力を行使するモデルとは対照的な、企業間の壁にとらわれず、双方向的に知を交換するコミュニケーションが活発化する事業環境の姿が浮かび上がってくるだろう。

前提 4-a : 企業とパートナーの間のコミュニケーションにおいて、従来型の調整コストの高い企業間を連携するコミュニケーション手段(例: 対面の会議)を代替する、より調整コストの低いコミュニケーションを展開することを可能にする事業環境が登場する

前提 4-b : 前提 4-a の結果として、企業とパートナーの間のコミュニケーションにおいて、課題の特定やその解決に関する参照情報を交換する頻度をより高めることを可能にする事業環境が登場する

Cooper (1979), Cooper and Kleinshmidt (1987) により確認されている商品の提供価値の革新性 (innovativeness) を実現させるための有効なアプローチの一つが、パートナーからの知の移転、すなわち革新性を実現するための参照となる情報の取得の巧みさとするならば、前提 4-b の結果として、次のような仮説が導出されるのではないか。

仮説 4 : 前提 4-b の結果として、企業とパートナーの間で、課題の特定やその解決に関する参照情報を交換する頻度を高めることにより、商品の提供価値の革新性を高めるアプローチが戦略オプションとして顕在化するのではないか

ここで、O'Reilly (2005) が「データが次の『インテル・インサイド』」において提唱した、

「不特定多数の個人単位のパートナーの自発的な参加によりデータ事業にとって中核価値が創造される事業環境」を起点にしながら議論を広げてみよう。

先行研究としては、Barney (1991) の企業の資源の持続的な競争優位を生み出す可能性、すなわち、異質性 (heterogeneity) と非移動性 (immobility) を持った資源が、(a) 価値 (value) : 企業の置かれている環境において機会を開拓したり、脅威を中和することにより価値があるものである (b) 希少性 (rareness) : 企業の現在のあるいは潜在的な競争において希少なものである (c) 不完全な模倣可能性 (imperfect imitability) : その資源を持っていない競争が、たとえば独特の歴史的な条件や因果関係のあいまいさ、企業内の社会的な複雑さにより模倣しにくいものである (d) 代替性 (substitutability) : その資源と同等のものがないことの4つの属性を持つことにより、持続的な競争優位を生み出す可能性を持つことを提唱したものが代表的なものとして挙げられよう。しかしながら、Barney (1991) の時点においては、「個人単位のパートナーといった多くの人々が自発的な参加を促す」ことを模倣の困難な資源として活用するようなアプローチは特に例示されていない。

実務においてかようなアプローチが注目されるようになったのは、Raymond (1999) が「伽藍とバザール」に紹介した、UNIX系のオペレーティングシステム「Linux」の開発の成功以来であろう。すなわち、複数の参加者による創造活動、たとえば公開されたソースコードをもとに複数のプログラマーが参加しながら開発を進めるオープンソース型の開発

において、従来は、あらかじめ選ばれた一定以上のスキルのある開発者に参加を限定して、ある程度まとまった形になるまで外部にソースコードを公開しない「伽藍方式」が品質を担保するための常識とされていたが、「Linux」の開発において、参加者を限定せず、参加者の独自性を尊重し、階層的な組織ではなく個人が中心となったルールや命令システムの少ない管理により創造活動が行われる「バザール方式」が成功したことから、不特定多数の個人単位のパートナーの自発的な参加を活用した開発手法が注目されるようになった。また、先述の「MUJInet」の「モノづくりコミュニティ」も、顧客を個人単位のパートナーとして位置づけ、彼ら・彼女らの自発的な参加を活用していると見ることもできよう。

先行研究と実務の事例とを照応させると、企業とパートナーとのより調整コストの低いコミュニケーションを展開することを可能にする事業環境が、企業と不特定多数の個人単位のパートナーにおいても適応されることにより、このような人々の自発的な参加を幅広く募り、積極的に促し、そのような参加によって供出された能力が模倣困難な資源として活用されていると言えよう。さらに「情報民主化」の文脈をより意識するならば、「すでに自らの立場を確立した企業」が、ともすれば自らの内部に保有した資源のみをベースにしながら市場を支配しようとする一方向的なモデルとは対照的な、その企業の外部の、自社が一方向的にコントロールできない人々の自発的な参加と協力を活用しながら競争資源を作り上げていく事業環境の姿が浮かび上がってくるであろう。

前提 5-a : 企業が不特定多数の個人単位のパートナーの参加を募り、彼ら・彼女らに自らの能力を自発的に供出する協力を促すことを可能にする事業環境が登場する

前提 5-b : 前提 5-a の結果として、企業が不特定多数の個人単位のパートナーの自発的な協力の集積を、他社が模倣困難な資源として活用することを可能にする事業環境が登場する

商品開発の成功要因として Urban et al. (1986) により確認されている他社よりも早いタイミングでの市場導入を実現させるための有効なアプローチの一つが、参加者の自発的な協力を活用することだとするならば、前提 5-b の結果として、次のような仮説が導出されるのではない。

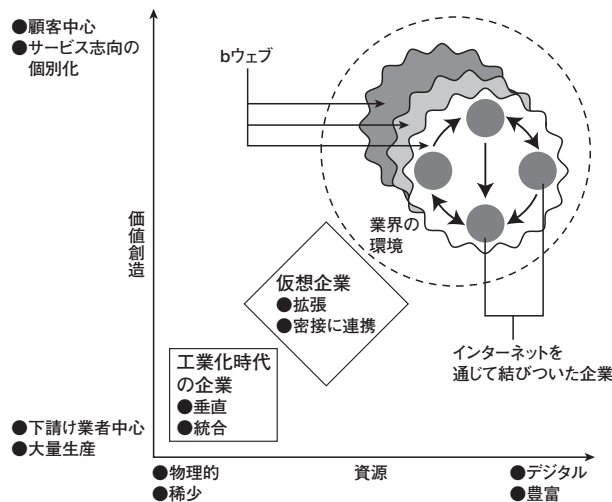
仮説 5 : 前提 5-b の結果として、企業が不特定多数の個人単位のパートナーの自発的な参加を促すことにより、市場導入タイミングを早めるアプローチが戦略オプションとして顕在化するのではないか

さらに、O'Reily (2005) の「軽量プログラミングモデル」で提唱されている、「企業間の連携のシステムコストが低下することによる、企業の壁を越えたサービスの連携が可能となる事業環境」も視点に加えてみよう。

先行研究としては、Hagel and Singer (1999) が、これまで同一企業内に併存していた異なるコア・プロセスを持つ業務が、「範囲の経済 (economics of scope)」に基づいて、企業の壁を越えて、たとえば「イノベーション業務 (魅力的な新製品や新サービスを考案

■ 図 — 2

「b ウェブ」にいたる三つの段階



資料: Tapscott et al. (2001)

し、商品化する業務)」、「カスタマー・リレーション業務 (顧客を特定し、獲得し、関係性を維持する業務)」、「インフラ管理業務 (大量あるいは多頻度の作業を処理する設備を構築し、それを管理する業務)」といったコア・プロセスが共通するものにアンバンドルしていく可能性を提示したのものや、Tapscott et al. (2001) が、インターネットをコミュニケーションと取引の主要なインフラストラクチャーとして活用し、顧客の需要を起点に、個々の顧客に合致した価値を創造することに向けて、異なるタイプの事業体、すなわち「コンテキスト・プロバイダ (顧客と“b ウェブ”の間を仲介)」、「コンテンツ・プロバイダ (製品・サービスを提供)」、「商業サービス・プロバイダ (取引、会計などを支援)」、「インフラストラクチャー・プロバイダ (通信、オフィスなどを提供)」が企業の壁を越えて自在に連携していくダイナミックな事業な企業間連携の可能性を提唱したものなどが代表的なものとして挙げられよう。

実務においては、Amazonが行っている、自社の商品データベース内にある商品説明情報、価格情報、顧客からのレビュー、売れ筋データなどを他のウェブサイトにおいて活用することができる「Amazon Web サービス」の事例がある。このサービスにより、たとえば自分が読んで気に入った本の感想を紹介している個人のブロガーが、自らのブログの中に、Amazonが提供するその書籍の情報 (コンテンツ) や購入支援機能 (商業サービス) を置いて表現を豊かにすることができるようになり、個人ブロガーとAmazonの間に、企業を超えたWin-Winの連携関係が生まれている。

先行研究と実務の事例とを照応させると、

企業が自らの社内外を分ける壁を越えて、事業の特性に合わせて必要な業務の提供者と自在に連携していくことを可能にする事業環境が登場すると言えよう。さらに「情報民主化」の文脈をより意識するならば、「すでに自らの立場を確立した企業」が、あらゆるタイプの資源を自らに内包することによって他社を圧倒しようとするモデルとは対照的な、顧客のニーズを起点に所属にとらわれない最適な業務を提供できるモジュール群が自在に連携し、顧客のニーズが変化をすると、それにあわせて組み合わせるモジュールや連携の仕方が自在に変化していく事業環境の姿が浮かび上がってくるであろう。

前提 6-a : 企業の壁を越えた、事業に必要な業務の提供者間の最適なマッチングを可能にする事業環境が登場する

前提 6-b : 前提 6-a の結果として、企業が自らの中核価値に関連した業務に特化し、それ以外の業務を、それぞれに強みを持つ他社の提供者と自在に連携させながら遂行することを可能にする事業環境が登場する

商品開発の成功要因として Cooper (1979)、Cooper and Kleinshmidt (1987) により確認されている商品の提供価値の顧客ニーズとの適合性や、Urban et al. (1986) により確認されている他社よりも早いタイミングでの市場導入を実現させるための有効なアプローチの一つが、顧客からの知の移転、すなわちニーズを特定するための参照となる情報の取得の

巧みさとするならば、前提 6-b の結果として、次のような仮説が導出されるのではないか。

仮説 6：前提 6-b の結果として、企業が顧客のニーズを起点に、社外のパートナーの選別と連携の仕方を早いサイクルできめ細かく最適化させることにより、商品の提供価値の顧客ニーズとの適合性を高め、市場導入タイミングを早めるアプローチが戦略オプションとして顕在化するのではないかと

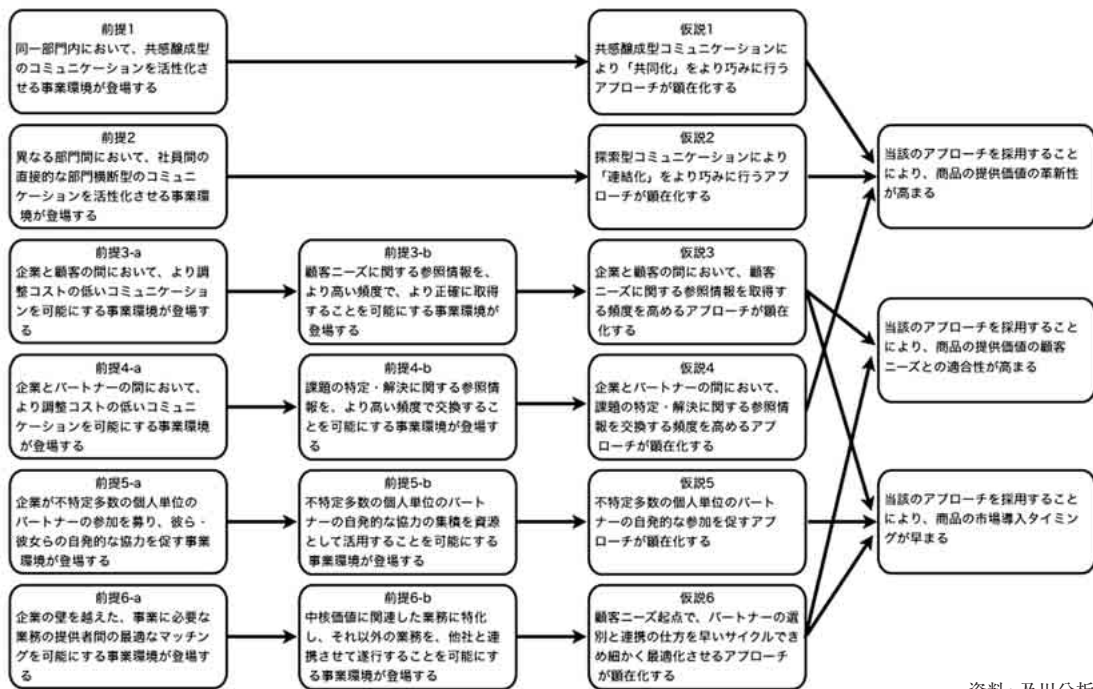
4 おわりに

「Web2.0」については、その取り扱って

3

る領域が多岐にわたり、提唱されている概念群の間で必ずしも論理的な整理がされていないまま語られているために、とすればブログや SNS、アフィリエイト型販売といった議論をしやすいところを取り上げた断片的な議論にとどまっているが、その一方で、こういった議論で語られる表層的な手法論のみにとどまらない、より本質的な変化の潮流の可能性が感じられるがゆえ、実務家の注目が広がり続けているといえよう。本論では、このような本質的な変化の潮流の可能性を前景化させるために、「Web2.0」のオリジナルの概念群を起点としながら、それらの概念群の背景で共通する文脈と考えられる『「情報民主化」の圧力』を手がかりに、オンラインビジネスのみに限定されない、幅広い業界に共通しう

前提および仮説の全体像



資料：及川分析

る概念群に再整理し、それらの概念群を起点に、デジタルな情報技術が企業内、企業と顧客の間、企業とパートナーの間にもたらしうる事業環境の変化と、それらがもたらしうる商品開発戦略の新たなオプションを導出した。

しかしながら、本論の起点として活用した「Web2.0」という概念自体が現在進行中の事業環境の変化を仮説的に整理したものである以上、この概念がデジタルな情報技術がもたらす事業環境に関する論点の網羅性を担保したもとのとは言えないであろう。今後の新たな研究と実務の事例を引き続きモニタリングしながら、「Web2.0」で必ずしも提唱されていないが、その背景となる『「情報民主化」の圧力』によって生まれるであろう新たな概念を加えながら、さらに議論を精緻化させていきたい。

参考文献

- Anderson, Chris(2004), "The Long Tail," *WIRED*, Issue 12.10-October 2004(<http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>)
- Barney, Jay(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- Campbell, Alexandra J. and Robert G. Cooper(1999), "Do Customer Partnerships Improve New Product Success Rates?" *Industrial Marketing Management*, 28(5), pp.507-519.
- Clark, Kim B. (1989), "Project Scope and Project Performance : The Effects of Parts Strategy and Supplier Involvement on Product Development," *Management Science*, 35(10), pp. 1247-1263.
- Clark, Kim B. and Takahiro Fujimoto(1991), *Product Development Performance*, Boston, Harvard Business School Press; 田村明比古訳『実証研究 製品開発力—日米欧自動車メーカー20社の詳細調査—』ダイヤモンド社, 1993年。
- Cooper, Robert. G.(1979), "The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure," *Journal of Marketing*, 43(3), pp.93-103.
- Cooper, Robert G. and Elko J. Kleinschmidt(1987), "New Products: What Separates Winners from Losers?" *Journal of Product Innovation Management*, 4(3), pp. 169-184.
- Goldman, Alfred E.(1962), "The Group Depth Interview," *Journal of Marketing*, 26(3), pp.61-68.
- Hagel III, John and Marc Singer(1999), "Unbundling the Corporation," *Harvard Business Review*, 77(2), pp.133-141.; 中島由利訳「アンバンドリング：大企業が解体される時」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』April-May 2000, 11～24ページ。
- O'Reilly, Tim(2005), "What Is Web 2.0 – Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software," *O'REILLY*, 09/30/2005(<http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>)
- Raymond, Eric S.(1999), *The Cathedral and the Bazaar*, Sebastopol, O'Reilly; 山形浩生訳『伽藍とバザール オープンソース・ソフトLinux マニフェスト』, 光芒社, 1999年。
- Schreier, Martin and Reinhard Prügl(2008), "Extending Lead-User Theory: Antecedents and Consequences of Consumers' Lead Userness," *Journal of Product Innovation Management*, 25(4), pp.331-346.
- Takeuchi, Hiroataka and Ikujiro Nonaka(1986), "The New New Product Development Game," *Harvard Business Review*, 64(1), pp.137-146.; 竹内弘高, 野中郁次郎「新たな新製品開発競争」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』April-May 1986, 65～85ページ。
- Tapscott, Don et al.(2001), *Digital Capital*, Boston, Harvard Business School Press; 及川直彦監修, 糸川洋訳『bウェブ革命—ネットで「勝つ」5つの戦略』, インプレス, 2001年。
- Urban et al.(1986), "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications," *Management Science*, 32(6), pp.645-659.
- van Echtelt, Ferrie E. A. et al.(2008), "Managing Supplier Involvement in New Product Development: A Multiple-Case Study," *Journal of Product Innovation Management*, 25(2), pp.180-201.
- von Hippel, Eric(1994), "Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation," *Management Science*, 40(4), pp.429-439.
- 梅田望夫(2006), 『ウェブ進化論 本当の大変化はこれから始まる』筑摩書房。
- 小川進(1997), 「顧客との対話モードと新製品開発成果—比較対話モード分析序説—」『ビジネス レビュー』

—』44巻4号, 55～70ページ。

根来龍之(2007), 「ネットビジネスの歴史的構造—情報民主化圧力と市場経済圧力の均衡点としての発展—」『組織科学』44巻1号, 54～65ページ。

野中郁次郎(1990), 『知識創造の経営—日本企業のエビステモロジー』日本経済新聞社。

米持幸寿(2008) 「続々登場する Web 2.0 の新しい企業利用」『渋谷テクニカルナイト』2008年3月19日公開資料 (<http://www.ibm.com/developerworks/jp/evangelist/events/shibuya2008.html>)。

及川 直彦 (おいかわ なおひこ)

株式会社電通ネットイヤーアビーム代表取締役社長。
慶應義塾大学文学部卒, 早稲田大学大学院商学研究科修士課程修了, 同科博士後期課程在学中。

電通, ネットイヤーグループにおいてITマーケティング戦略の立案, マッキンゼー・アンド・カンパニーにおいて事業モデルの開発に携わった後, 電通イーマーケティングワンのパートナーを経て現職。

また, 日本マーケティング協会の「eマーケティング研究」プロジェクトおよび「モバイルマーケティング研究」プロジェクトのコーディネーター, 商品開発・管理学会や日本消費者行動研究学会の会員としても活動し, 新規事業開発やCRM(顧客関係管理)に関連する研究を行っている。

著書: 「インターネット・マーケティング・ベシックス」(共著 日経BP 2000年), 「bウェブ革命-ネットで勝つ5つの戦略」(監修 インプレス 2001年), 「社会的責任のマーケティング—『事業の成功』と『CSR』を両立する」(共訳 東洋経済新報社 2007年), 「モバイル・マーケティング」(共著 日本経済新聞出版社 2008年) など。