

4. インターネット時代の経営戦略

— One to One と知識インタラクション —

文教大学情報学部 教授 根来 龍之

ご紹介いただきました根来でございます。今までのが肉料理とすると私のはただのデザートという感じで（笑）。まあ、軽くお付き合いいただきたいと思います。

多分ですね、今までの皆さん方のお話というのは、社会的、法的な業績評価制度が変わるとですね、経営がどう変わらなければいけないのか。あるいは、経営の実力を測るためには、そういう社会的、法的な評価制度がどうあるべきかという話だったと思うのですが。私のはですね、ちょっと材料が変わりまして、社会的なコミュニケーション媒体、コミュニケーション手段が変わるとですね、経営はどう変わらなくてはいけないのか、という話をしたい、と思います。

で、何を話したいかというですね、こういう話をしたい。すなわち、インターネットというものを考えますとですね、お客さん、あるいは取引先とのコミュニケーションというものは変わりましたですね、その顧客や取引先とのコミュニケーションを生かしたようなですね、競争力の強化というのがあるのではないかと。今までですと、そういうインターネットでのコミュニケーションというのは全面的に発達していないのですけれども、それを使うと、今までの経営戦略論で考えてなかったようなコンセプトがですね、必要になるんじゃないかというのが、話したい内容なわけなんです。

で、最終的にはですね、あそこに書いてある4つのキーワードというのを定義するというのが、今日の目的です。知識インタラクションと知識コミュニティ、それから知識トランザクションと知識チェーンという、この4つの概念を定義するというのが今日の目的です。

で、この話をする前にですね、これちょっとあとで追加したのでレジュメが入ってませんが、インターネットというのはどういう特質があるかというのが、皆さん良く御存じだと思うんですけども、一応確認しておきたいと思います。

まず、一つは、オープン性といっているものです。要するに、インターネットというの、誰か一人が管理しているものではなくて、全く独立した人達が、勝手に結びついている。あるいは独立したコンピューターが結びついている、というオープン性があるということです。それから、誰でも参加できる、かつ企業だけでなく個人までがですね、参加する資格としては同等の資格で参加するような、そういう性質があるというのがインターネットだ、と。

二番目に、双方向性がある。これは、誰かが送る、とか誰かが受信するという、そういう立場を固定しないで、送る人が受信する人で、受信する人が送る人だというそういう双方向性がある、

と。その双方向性を使うとですね、個々の主体が、現在持っている状況であるとか、あるいは情報というのが、お互いに把握することができる、そういう性質がある。

それから、三番目がマルチメディア。これは、インターネット技術がどんどんどんどん進んでいるわけですが、基本的にはデジタル技術を基盤としたコミュニケーションですから、デジタル化できるものは何でものっちゃう、と。だから、最初は文字だけでスタートしたわけですが、画像が載り、音が載り、それで今はですね、動画がですね、載って、それが自由に送受信できる、と。こういう状況になっているわけなんです。で、下二つは色を変えてありますが、これは上三つが、いわば、技術的な特徴だとすると、社会的な特徴とでもいいでしょうか、そういうものが二つあります。一つはボーダー・レス。国境が関係ない。だからインターネットというものを使うとですね、アメリカにある会社が、日本で商売するというのが非常に多いわけです。あるいは日本の会社がアメリカで商売するというのも非常に多い。あるいは、日本でも、北海道から沖縄まで非常に国土がそれなりに広いわけですが、近くに会社が無くてですね、北海道の会社があるプロジェクトに参加するとかですね、そういうようなことが可能。あるいは会社の壁というのがあまり意味のないような、そういうコミュニケーションができる。これがボーダー・レス。

それから最後がですね、これが一番普通は強調されることですが、時間・場所の制約が無い。いつでもどこからでも発信・受信ができる。そういう性質がある。で、以上のインターネットの特質を考えた場合に経営戦略がどう変わらなくてはならないのか。あるいはこういう性質を活かしたような経営戦略はどうあるべきか。というのがこれから話したいことです。

これもレジュメにない事例で申し訳ないのですが、インターネットを使っている会社がどういうことをやっているかというのを、あまり御存じない方がもしかしたらいらっしゃるかもしれないので、確認のために入れたんですが、下三つがですね、インターネットも使っている会社で、上の方はインターネット専門の会社です。例えば一番上は、非常に有名な会社ですが、書籍販売、インターネット・ブック・ショップの会社です。Amazon. com。えー、こういう会社はディスカウントもしていますけれども、インターネット使うがゆえの面白いサービスというのを使っているわけです。例えば、顧客履歴を使った、一人一人別々にですね、「あなた、きっとこういう本が欲しいでしょ」という、かなり押しつけがましいサービスであります（笑）、そういう推薦リストをですね、一人一人別々のものを提示するというようなことをやっているわけです。あるいは二番目のオートバイ・テルも日本への進出が噂されていますが、この会社は別に自分で車を持っているわけでもないし、販売店を持っているわけでもないのですが、車のディーラーを比較する場所をネットワーク上に提供することによって、急成長している会社です。ちなみにアメリカの自動車販売というのは、瞬間風速現時点で、20パーセントくらいインターネット経由ですでに売られているというふうに言われている。三番目は非常に面白い会社で、これもインターネット・ビジネスで急成長している会社ですが、日本の昔からある御用聞きをネットワーク化したような会社。これ食品店、スーパーマーケットと契約しているわけですが、家庭からですね、インターネ

ットで注文して、配達してもらおう。そういうサービスを展開しているわけです。これも、お客さんの購買履歴を利用して、買いやすいように、一人一人に別々のページをですね、ホームページを出すというようなことで、競争している会社です。

これらを一つ一つ説明していても時間がなくなっちゃうんで、下三つの方にいきますが、例えば下から三つ目のデルという会社では、全世界10パーセントぐらいシェア持ってるパソコンの会社なわけですけども、この会社は見込み生産を全くしていない、受注生産。インターネットと電話を使った直販をしていて、販売店では基本的にはないわけですが、受注してから10日以内に納入できるというふうに言っています。実際それを達成しているわけですが、で、かなり見込み生産しませんから、パーツの組み合わせの自由度が高い、そういう性質があります。あと、大口ユーザーとか、サプライヤーとインターネットで情報共有を進めている会社として大変有名。サプライチェーンがらみでは、常にデルモデルとか言われている会社です。シティ・バンクとかアメリカン・エアラインなんかも進んだことやっているんですが、こちらへんは日本が真似してますね。日本ですと、住友がやっているインターネット・バンキングとかシティ・バンクの真似ですし、あるいは全日空とかジャパン・エアラインのようなインターネット予約制度というのはアメリカ・エアラインの真似。で、これらの特質をですね、一つ一つ個別に見ていてもですね、我々のアイデアというのは膨らんでこないわけであって。で、経営というものを考える時にですね、ある抽象化されたコンセプトというのが導きの糸になると思うわけです。その抽象化されたコンセプトというのを提供しようというのが今から言いたいことです。

基本的にはですね、ネットワークの特質を利用した経営のやり方というのは、二つあるんだということをお私が主張したい。一つは他のお客さんの提供する情報を、別のお客さんが利用するという仕組みをネットワーク上に作り上げる。これを、顧客間インタラクションの利用、ないしはコミュニティ思考の発展と呼んでいます。このコミュニティ思考の発展に必要なキーワードはですね、あとで説明しますが、知識インタラクションという概念と知識コミュニティという概念。それからもう一つの発展方向がですね、お客さんのアクセス履歴を個別サービスや個別プロモーションに活かす。これは、世の中ではOne to Oneマーケティングと呼ばれているものの発展なわけですが、これをチェーン思考の発展というふうに私は呼んでいます。このチェーン思考の発展というものを具体的に考えるために必要となるキーワードが、知識トランザクションという概念と、知識チェーンという概念になるわけです。

それでは、今からですね、この一つ一つを少し具体例を交えて、説明していきたい。まず、第一のコミュニティ思考について考えていきましょう。

えー、これはですね、私が作った図ではなくて、最近一緒に活動することが多いのですが、國領二郎さんという人の本の中に出てくる図なんです。ちょっとこれは大変説明しやすい図なんで、借用して説明していきましょう。まず、左上に、書いてあるのが、売り手からの一方的コミュニケーションを図にしたもので、例えば、四角がメーカーだとしましょう。メーカーが、消費者にですね、

新聞や雑誌、あるいはテレビなどを使って、宣伝を行う。そういう場合のコミュニケーションが左上にあるわけです。すなわち、我々が例えば、新しい新商品を作りましたと、この新商品はこういうふうの良い所があるんですよと、だから、買ってください。そういうメッセージを投げかけるのが左上。それに対して、昔からいわれているのが、企業たるものは、企業が一方的におしつけても、お客さんのことは本当は良くわからないところがあるのであって、右上のようなですね、双方向コミュニケーションも必要だというのが、昔からいわれているわけです。これはどういうわけかという、お客さんからのクレーム情報というのを大事にしない、と。あるいは製品開発のプロセスの者にお客さんの意見を聞きなさい、というようなことがいわれているわけです。だから、ああいう双方向コミュニケーションを活かす会社というのは、クレーム情報が、上手に開発までいくようにするとかですね、あるいは開発プロセスで、お客さんをモニター制度でもって取り込んで、評価を入れるステップを作るとかですね、そういうことをやっている。で、國領さんの図の一番下ですが、これはなかなか面白い。顧客間インタラクションというのが、ネットワーク時代に生じるというのが、彼の言いたいことであって、これは左上でも右上でもないようなコミュニケーション形態なんだ、と。どういう形態なのか。それは、プラットフォームと呼ばれるものの上で、お客さん同士が勝手にコミュニケーションしてしまう。しかしそれが、企業側に影響を与える、あるいは企業がそれが見える、ウォッチできる。そういうような構造を持っているんだ、と。プラットフォームというのは具体的には、例えばニフティ・サーバでありますとか、あるいはインターネット自身もプラットフォームなわけです。ま、土台という意味ですが、で、お客さん自身がですね、お客さん、ズーッと丸で書いてあったのが、ここで四角が重ねてありますが、製品の付加価値の一部を作るような存在になってしまう。だから、お客さん同士が相互作用して、それが製品の付加価値の一部になる、それが企業にとって見えるところで行われる、というのがネットワークの特質だ、というのが、彼の主張していることなんです。

下に、彼の定義が書いてありますが、ネットワーク上で顧客同士がコミュニケーションを行い、それが商品の売れ行きが顧客満足に影響を与える現象、これを顧客間インタラクションと呼ぼう、と。で、我々のコミュニティー指向というのは、この顧客間インタラクションというのを一部とする概念です。顧客間インタラクションの例を少し説明するとですね、解っていただけたらと思います。例えばネットワークというものがあるとですね、先ほどネットワークの特質としてオープン性がある、あるいは双方向性があると申し上げましたが、勝手にですね、製品の、あるいは企業の評価がネットワーク上でやり取りされてしまうわけです。企業側がどんなにそれが嫌であろうともですね。だからネットワーク上でどういう評価が口コミで形成されるかというのが今後重要になってくる。これはコントロールしようがないものなわけです。ということは、情報を出し惜しみする会社というのは、今後かえって評価が下がってゆくことになっていくと思うのですけど。是非ともコントロールしようがないもの。あるいはネットワーク上で勝手にユーザーがサポートをしてしまう。現在ですと、OA関係のものが多いのですけれども、例えばザウルス・フォーラムと書いてありますが、

ザウルスというのは電子手帳が発達したような、PDAと呼ばれているものですが、その使い方が解らない、こういうトラブルがあった、ということはですね、まあ、昔ならば、メーカーに文句を言ってくるわけですが、現時点だとメーカーに聞いたり、文句を言ったりする人はあまりなくてですね、勝手にお客さんが作ったフォーラムというものがあって、そこでお互いに教え合うことが行われているわけです。あるいは、開発参加型というのは、まさに付加価値の一部をですね、顧客が作ってしまうものなのですけど、お客さん自身が勝手にソフトを開発して、それが製品の競争力になってしまう、というようなことがあるわけです。で、これらのことというのは、企業から見るとですね、非常に強い味方にもなる、評価が高まる、あるいは製品のサポートを勝手にしてくれちゃう、と。あるいは製品の付加価値を高めてしまう、と。強い見方にもなるんです。けど逆にコントロールできないから、大変な問題にもなるわけです。勝手に変なところで自分たちの商品に関係したソフトが作られちゃう、とかですね、わからないうちに、いろんな評価がネットワーク上を飛び交う、とかですね、そういうことが起こる。

それならばですね、この顧客間インタラクションというのをもともと自分のビジネスの部分として取り込んだような経営をする方がよっぽど利口だ、というのが私が言いたいことなわけです。で、この問題を考えるためにですね、そういうコミュニティー指向というものを意識した、ベンチャー企業の例をちょっと見てみましょう。で、この会社は、マッチング・ビジネスというふうに私が呼んでいるものの典型的なわけですが、マッチング・ビジネスというのはネットワーク上で、売りたい人と買いたい人を合わせる、お見合いビジネスをやっている会社。で、ものを売りたい場合もあれば、情報を売りたい場合もある。だから情報の提供と、情報の享受という関係の、マッチン・ビジネスも当然存在するわけですが。その一つがですね、今からご紹介する、MyBestという会社です。で、これはベンチャーなんですけれども、ネットワーク上にですね、人気投票をするサイトというのを開いているんです。で、14のジャンルを現在開いているようですが、あそこに書いてありますけれども、映画・書籍・音楽・アーティスト・カラオケ・ホームページ・フリーアンドシェアウェア・ゲーム・観光地・グルメ・日本酒・メールボックス・チャット・何とかと書いてありますが、で、人気投票ができる。かつ、この映画がこういうふうに面白かったとか、この本がこういうふうに面白かったとか、そういうコメントを記入する場のわけです。だからネットワーク上にコミュニティーをつくってそこに対等なアクセス者が、勝手に評価を書き込むという、そういう場所を提供し、これをビジネスにしよう、と。こういう考え方です。で、これに登録した人はどんないいことがあるかという、2ついいことがあります。1つは、自分の好みを登録することになりますから、自分の好みが反映したリコメンデーションをこのサイトから得ることができる。それからもう1つは、それぞれの人がそれぞれの好みを登録することになりますから、好みが類似した他人との出会いができる。ま、そういう仕組みを作ってくれればですけどね、できるというわけです。5月5日現在でお聞きしたところだと、現在3万1605人登録している。で、実はこれはアメリカの会社のソフトウェアを使っているサイトです。ちょっと個別の内容ですが、見てみましょう。例え

ばどんな仕組みになっているかと言うと、左側がこれ本なんですけれども、自分が好みがどういうものかですね、非常に好きとか、あまり好きではないとかですね、6段階で評価が入れられるようになっているわけです。で、右側がですね、根来さんと書いてありますが、これを入れてやるとですね、他の人も入れてますから、だから私と似たような好み、嗜好が似ている人達のメンバーを出せる。で、そのメンバーに、メールを出すとかですね、そういうことができる。あるいはそのメンバーは私が知らないようなことで、どんなものを良いと思っているか、というようなことが見れる。ま、ここまでですと、かなりオタク系と言えばオタク系ですけどね。ま、私はオタク系なんです、こういうの大好きですけども（笑）。で、コメント書くこともできるわけです。で、これ「ビジネス悪魔の辞典」というのは、私の友だちの山田さんという人が書いたものなのですが、これ、まだあんまりスタートしたばかりで入ってないんですよ。だから山田さんの本にもコメントが一個も入ってなかったんで、私が勝手に書いてあげました。で、こういうコメントが書ける。で、それを他人が読める、という仕組みになっているわけです。さて、ここまでですと、商売にならない。もちろん登録料をとれば商売になりますが、この会社現在のところ無料です。登録料無料ですから、皆さん方もここまで楽しむことができるわけです。ではどうやって商売にするのか、というところですね、こういうしくみでもって、他の人がいいと言っている、あるいは自分が欲しいと思ったものを買える、とかいう仕組みになっています。例えば三田誠広さんの「高田馬場ラヴソング」という早稲田にちなんだ本があるんですが、あの真ん中のところに、「この書籍はここから直接買えます」と書いてありますね。ここが商売になる、ということになります。

今までのところはですね、お客さん同士が相互作用する。だからあのサイトが何故魅力があるかという、他の人がアクセスしているから魅力があるわけです。だから、あのサイトを運営しているMyBestがですね、何か、自分で次々と価値を作り出していると言うよりもですね、場所を提供している。で場所を提供することによって魅力を作る。だからお客さん同士の相互作用を利用したビジネスというのを展開しよう、と。で、現在そういう趣向はいろいろあって、例えばCDを売っている会社がCDのいろんなコメントを書くような場所を提供するとかですね、そういうことが行われている。で、これが私が呼んでいるコミュニティ指向というビジネスのやり方なわけです。もう1個あります。もう1個はですね、ネットワーク上でもって、サプライチェーンを作っている企業同士がどうやって結びつくかという話。これをチェーン指向というふうに呼んでいるわけです。で、サプライチェーンの一番最後には最終消費者がいるわけですが、その最終消費者の1つ前の会社を、個別の結びつきを強化しようというのがですね、One to Oneマーケティングと呼ばれているコンセプトで、まあ、私が作ったわけではなくて、アメリカ発のコンセプトです。その定義はですね、こういうものです。一人一人の顧客からそれぞれの好みや要望を聞き出し、それらの情報を、会社にフィードバックすることで、顧客の好みにぴったり合った製品を顧客の望むタイミングで、望む形にカスタマイズして、提供する活動、と。だから、お客さんをマスとして扱わないで、一人一人別々に扱きましょう、と。で、その情報を別の会社にフィードバックしてもらいましょう、と。

で、その情報を使って、お客さんに個々別々のサービスあるいは製品を提供しましょう、と。これが、One to One マーケティング。だから、One to One マーケティングというのは、ワン・プロダクションとワン・カスタマーの略なんでしょう。顧客とのコミュニケーションを蓄積することによって、顧客との継続的な学習関係ができる、というのがこの One to One マーケティングというコンセプトです。

One to One マーケティングをするためにはですね、ペッパーズさんに言わせると、3つの情報技術が必要だと。1つが顧客情報蓄積。コンピューターのデータベースによって、企業が顧客との間で交わされる多種多様な個別のやり取りを記録追跡することが可能です、と。要するに、One to One マーケティングをやろうとすると、お客さんの購買履歴というのを上手に蓄積するということが必要なわけです。このお客さんは各このようなものを買った、だから今後このようなものが欲しいのではないか、そういうことをやるためには、購買履歴をきちんと記録するというのが必要だと。そうするとかなり膨大なデータベースが必要になる。それから双方向の対話。コンピューターは各種の双方向コミュニケーション手段を共有し、顧客からも企業に話しかけることも可能だ、と。お客さんの情報というのは、ただ何を買ったかだけだと弱いわけですね。それは間接情報ですから。だから直接的に何が欲しいのかとかですね、あるいはこういう不満を持っているとか、あるいはこういうふうにお問い合わせがあったとかですね、これが入ると、よりお客さんの一人一人の状況が分かる。そのためにはこの双方向対話システムというのが必要だ、と。それから最後が、マス・カスタマイゼーション。マス・カスタマイゼーションというのは、マス・プロダクションとカスタマイゼーションの合わせた言葉ですから、大量生産の技術による個別生産、と。矛盾した概念なわけです。どういうことかと言うと、工場の組立ラインや物流システムに情報技術を適用することにより、製品やサービスのライン生産と個別使用化の両立を可能にしよう、というのがマス・カスタマイゼーション。日本でもいろいろ行われております。例えばシチズンさんが、マイ・クリエーションというサービスをやっていますが、これは、ホームページ上で、ソフトをダウンロードして、自分で文字盤を設計して送り返すと、そのお客さんの設計した文字盤通りの時計を作って送ってくれる、と。そういうサービスです。これもオタク系かもしれませんが。まあ、私は好きなサービスですね(笑)。これがマス・カスタマイゼーション。さて、One to One マーケティングはですね、われわれのチェーン指向の一部です。なぜならば、One to One マーケティングというのは、最終ユーザーと、その最終ユーザーに製品を提供する会社との関係を個別に学習関係として結んでやろう、と。こういうコンセプトなんです。で、チェーン指向というのはもっと長いものです。この図に書きましたようにですね、右下に売り手・買い手と書いてありますが、この買い手が最終消費者で、売り手との間、これを上手にITを使って、情報技術を使って、経営しようというのが One to One マーケティングなんです。チェーンというのはもっと長いわけですね。最終の売り手は買い手でもある。だから、真ん中の売り手・買い手の関係もあればですね、あるいは左上のところまでさかのぼることもできるわけです。だから、チェーンというのは、もっと長いものなんです。で、インター

ネット技術を使うことによって、オープンに、この売り手・買い手の次々とした、何て言うんでしょうかねえ、駅伝的なモデルとでも言うのでしょうか、そういうものを結びつけるような基盤を作ることができる。で、この基盤を上手に作るとですね、それだけでもって、事業競争力を増すことができるんです。すなわち、サプライチェーンの情報基盤を上手につくると、それが企業競争力になる、ということが言えるんだということです。じゃ、その事例を見てみましょう。

これは、コクヨさんが、昨年の初めぐらいから始めた、私がリンケージ・ビジネスと呼んでいる典型的なものなんですが。すでに多くの会社で、導入が始まっているのですけれども。文房具というのは非常に一品一品が安いわけですね。その割にですね、しょっちゅう買う。かつ、いちいち伝票に書いたりするわけですね。で、大変面倒くさいものがある。だから、購入金額が安い割に、間接費が大変かかる。そこで、コクヨさんが提供しようとしたものがですね、下に営業一部、製造工場、営業所と書いてありますが、その利用する会社内の人達が勝手にインターネットを使って、コクヨのシステムにですね、アクセスする。で、勝手に注文する。こういう仕組みです。勝手に注文されると、でも、会社全体としては困りますよね。そこで、A社購買担当者として書いてありますが、ここにですね、購買データ、勝手に現場からあがってきた購買データを指定されたタイミングで提供する、ということをする、こういうシステムを、コクヨが作ったわけなんです。べんりネットと呼んでいますが。で、かつこれは、お客さんとなる企業別に、それぞれホームページを作り直しますから。だからある会社では、鉛筆はこういう種類のものを買う、というとそれだけ出すとかですね。あるいは、この会社では、継続的にこういうものを使っているんだ、というものを出すとかですね。こういう工夫ができるわけなんです。で、コクヨだけだと、こういうものは魅力がなくなるわけで、自社以外の商品もこのネットワーク上にのせています。で、他の会社も先にやられてしまうと、のらざるを得ない。というのは、こういう仕組みの面白いところと、皮肉なところですね。で、これはどういうことをやっているのかということですね、あのメーカーと書いてあるところがコクヨにあたるわけですが、コクヨが企業に直販するシステムでは実はないんです。伝統的な卸と販売店はちゃんと入っていて、彼らの存在がなくなるわけでもないし、役割が消滅するわけでもない。販売店は、企業にちゃんと、その情報に基づいてお届けするわけです。コクヨが鉛筆を10本ですね、企業に送りつけるのは非効率であって、販売店は企業の近いところに普通ありますから、ずっと効率がいい。で、それなりの人的関係もあるわけですから。だからコクヨのべんりネットというのは直販システムでは実はないのであって、一番下に書いてありますが、メーカー・卸・販売店・企業というものを結びつけるサプライチェーンの共通プラットフォームを作ってやろうというのが、コクヨがやろうとしていること。で、かつ、そこに自分だけではなくて、他の文房具メーカーも参加させてしまおう、というのが彼らがやろうとしていることなんです。これが、私がチェーン指向としている具体例です。

時間があまりないんで、たくさん例を出したいところですが、2つしか出しませんでした。コミュニティ指向というのは復習すると、場を作ってやって、アクセスする人の相互作用を競争力に

して、ビジネスにしちやおうという考え方です。もう一つがチェーン指向。これはサプライチェーン上の主体を結びつける、そういう情報基盤をつくることによって、ビジネスの競争力にしよう、と。これがチェーン指向。この2つを一般化すると、われわれが呼んでいる、知識リレーションシップの4つのパターンというものを提案することができる。そうですね、知識リレーションシップで、知識と言っているわけで、知識の概念定義をしておく必要がありますね。われわれが知識と言っているのは、こういうものです。発信者の名前つきの発信者の個性が反映した情報。だから必ずしも、客観的な情報ではなくてですね、個性が反映している。個性が反映していないと、意味がない。例えば、コミュニティーを作ってもですね、そこに個性が反映した情報が書き込まれていないと意味がない。サプライチェーンを結びつけてもですね、このお客さんはこういうものが欲しい、あるいはこういう購買履歴を持っているという個性が反映していないと意味がないわけですね。だから、われわれが結びつけようとしているのは個性の反映した情報です。で、かつ、こういう知識というのは、今までの知識概念とは違うものです。今までの知識概念というのは、おそらく下のようなものなのでしょう。組織に蓄積される知識で、組織内で諸活動を通じて交換されて、共有されて、ゆっくりと熟成されてゆく、そういうものをきっと知識と言っていると思うんです。それに対して、インターネット上でやり取りされる知識というのは、顔を知らない人、あるいはボーダーから離れてですね、瞬時に交換されるようなそういうものを呼んでいる。

さて、4つの概念の説明に入ります。まず、コミュニティー指向の知識交換を一般化して概念化すると、2つの概念で表現することができる。1つが知識インタラクション。フロー概念。これは、商取引から独立に存在する主体同士が、ある場所において行う知識交換活動を呼びます。で、それがストックとして形成されたものを、知識コミュニティーと呼ぶことができる。これは、知識インタラクションによって場に形成された知識の蓄積のことです。それから、チェーン指向の知識交換を2つの概念でもって表現することが出来ます。1つはフロー概念。知識トランザクションというものです。これはサプライチェーン上の取引主体間の知識交換活動、サプライチェーン上の他の主体の活動目的をどう考えるか。あるいは、他の主体からどういう要求があるか。というものがその内容になるわけです。で、知識チェーンというのは、その知識トランザクションによって形成された知識の共有のことを呼んでいます。で、これを組み合わせると、知識リレーションシップ。インターネット上ですね、ビジネスを考えたときの、知識リレーションシップを4つの概念で整理することが出来ます。すなわち、主体の関係が、まずサプライチェーン上の取引のある主体同士、これはわれわれがチェーン指向と呼んでいたものです。それから下が具体的取引のない主体同士、これはわれわれがコミュニティー指向と呼んでいたものです。それからフローとストック。こういう表を考えることができるわけです。

この表何だ、何に利用するんだ、と。抽象的なこと言っているだけじゃないか、と。ま、抽象的なんですが。これはですね、皆さん方が、インターネットを使った、ビジネスをやろうと、インターネット・コミュニケーションというのを意識したビジネスを展開しようとしたときに、現在自分

たちが形成できているコミュニケーションのパターンが、どれにあたるのかというのを、考えていただくための分類です。すなわち、われわれは知識トランザクションの形成は成功している。しかし、知識コミュニティの形成には成功していないんじゃないか、と。そうすると知識コミュニティの形成が、ビジネスの強化に役立つのではないか、こんなふうな使い方をするわけです。じゃ、具体的に使ってみましょう。

例えばですね、先ほどご紹介した MyBest という会社があります。この会社はわれわれの4つの分類でいうとですね、どういう知識リレーションシップを形成できているか、というのが後から整理することができる。例えば、上2つをやっているわけですね。アクセス者が自分の好み情報を入力して、本・映画・CD なんかに関する人気投票をする。これがこの会社が提供している基本的なサービス。これはですね、われわれの概念で言うならば、知識インタラクションの組織化にあたるわけです。そして、自分と同種の好みの人を紹介するシステムを持っているわけですが、これは知識コミュニティ、相互作用がたまったものですね。相互作用がたまったものを、サービス化するということになるわけです。で、この中にニフティ・サーブのフォーラムというのに親しんでいる人もいらっしゃるかもしれませんが。ニフティ・サーブのフォーラムというのはインタラクションの組織化ではあっても、知識コミュニティのサービス化にはなり得ていないんですね。どういうことかという、フォーラムというのは基本的に、次々と発言に対するレスをつけるという形で展開されていて、発言自身はログという形で残っているのですけれども、組織化されていないんですよ。だから例えばわれわれの概念から言うと、ニフティのフォーラムというのは知識インタラクションの組織化ではあっても、知識コミュニティのサービス化ではないんです。だからニフティのフォーラムというのは、ビジネスとして、今や急速に価値がなくなりつつあるわけですが。それはわれわれの概念整理からすれば当然のことだ、と。で、MyBest ですけれども、MyBest には下の2つがないんです。というか、下の2つは不十分なんです。例えば現在、本だけ購入できるように、やっとなってきたのですけれども、せっかく、紹介するシステム、あるいは推薦のものが出るようになっているのですけれども、そこから映画の切符を買うとかですね、どこの映画館に行けばいいのか、とかですね、そういうようなものに結びつく力はない。だからトランザクション処理ができないんです。トランザクション処理というのは、具体的な取引をする人同士の知識交換。これは不十分なんです。だから、MyBest の今後の発展方向というのは、まず知識トランザクションの強化。それから、せっかく、この好みの同じ人を組織できる力を持った、そういう場を作っているわけですが、それにもかかわらず、それをいわば購買クラブとして組織して、例えば10人同じ人が集まって買うとかですね、そういうところまでは作れていない。だから、好みの人が出会うだけで、好みの人と一緒に何かをするというところまではいっていないのですね。で、好みの人と一緒に購買活動をするところまでいけばですね、それはわれわれの概念から言うと知識チェーンの組織化、ということになるわけです。で、同じような例で、違うようなことを言いますとですね、例えば航空券予約というのは、インターネットで行われているけれども、あれは知識トランザクション

しか現在のところはないんですね。だから切符を買いたい人が、航空会社にアクセスして、欲しいものを買っているだけなんでね。だから、われわれの概念モデルから言うと、非常にプリミティブなサービスということになる。さらにわれわれの概念モデルを使って、先ほどご説明したべんりネットもちょっと考えてみましょう。べんりネットはですね、メーカーと卸と販売店と利用企業の取引をネットワーク化しよう、知識トランザクション化しよう、ここに重点がある。だから、チェーン指向ですからね、もともと。かつ、それを集積させて、購買責任ボーンに情報提供してやろう、と。これによって知識チェーンを形成しよう、と。だからトランザクション、その場その場の取引をネットワーク化するだけじゃなくて、それを蓄積することによって、サービスにしよう、と。だけどインタラクション系は何にもないわけです。例えば、文房具利用者とか、文房具取扱業者同士の情報交換の場を提供すれば、もっとこのべんりネットのサービス内容が向上する可能性がある。あるいはおおげさですけども、理想の文房具の情報蓄積みたいなことができればですね、それがコミュニティー化される。

要するに私が、この4つの概念、コミュニティー指向の2つの概念、知識インタラクションと知識コミュニティー、それからチェーン指向の概念としての、知識トランザクションと知識チェーン。この概念を設定するのが、これからのインターネットコミュニケーションというものを考えた経営戦略に必要なんだ、という理由なんです、この3つに集約することが出来ます。まず、われわれのこの4つの概念定義というのは、インターネットを利用した商売で、考慮しなければいけない知識交換のパターンの整理。だから、この4つでもって基本的には網羅できるというふうに考えているわけです。さらに、分類することはできるんですけどもね。さらに分類することはできますが、4つで分類できる。だから、自分の会社がインターネットを利用したビジネス活動をするとするならば、どのコミュニケーションのパターンに、まず重視して、ビジネスを展開していくかをですね、このモデルを使って考えることができる。いきなり4つをやる必要はないんで、どっから入っていくかという。それから、インターネット・コミュニケーションの2つの特徴というのを意識して区分けしよう、と。コミュニティー指向とチェーン指向、と。で、コミュニティー指向とチェーン指向というのはもともと役割が違ってですね、チェーン指向というのは特定のサプライチェーンと結びついた知識交換をすること。それに対して、コミュニティー指向というのはですね、必ずしも1つのサプライチェーンと結びついてないわけです。例えば、文房具について語り合おうというコミュニティーつくったらですね、それはコクヨさんのためのものにはなり得ないわけですよ。だから、産業としての発展を担うものなのです。で、企業というのは、産業の一部を作っていますから、だから、一つの企業の競争力を作ろうと思うと、産業が発展するというのが望ましい、かつ、必要なわけであって、そこにコミュニティー指向というものを考えざるを得ない理由があるわけです。しかし、チェーン指向とコミュニティー指向というものは別々のものである、と。それからフローとストックの概念を分けないと、これからのインターネット・コミュニケーションの活用は出来ないんだ、と。すなわち、ストックされて初めて使えるような情報というのが有るんですよ、と。先ほ

ど、ニフティのフォーラムというのはすでに時代的にですね、終わりつつあると申し上げましたが、あれはフロー系のものだと。だから、ストック系のビジネスに、ニフティの場合ですね、どうやって変わっていくかというのが非常に大きな難問になるんだと思うんです。

あ、もう付録になるんですね。で、これは参考文献で、あまり私が話す時間がないのですが、実は一番下のところに書いてあるのが、私の最近の一部ですが、ここに私の書いた論文ですとか、関係した文献などがありますから、もし、この中で私と同じようにオタク系の人がいたらですね、ご覧になっていただきたいと思います。以上です。どうもありがとうございました。

根来先生、どうもありがとうございました。ケーススタディから概念を整理されて、非常に重要な提言をしていただきました。あいにく、時間がなくなってきましたんですが、会場の方でお尋ねしたい方、えー、お一人ぐらいならば質問をいただく時間はございますが。

あ、坂野先生どうぞ、どうぞ、ご質問を。

あの、早稲田大学の坂野でございます。あの、インターネットがわれわれのビジネスのやり方を変える、あるいは生活のあり方を変える、これはもう間違いないと思うんですけども、ただその、インターネットのビジネスで金もうけができるか、というとまた全く別の問題だと思うんですね。逆にこう、インターネットが発達いたしますと、いわゆる経済学で言う完全市場に近づいていって、むしろ誰も儲けられないような状態になってくるというのですか。例えば、先生の今日の例で、MyBestの場合ですか。確かにああいうコミュニケーション、ここでいう知識コミュニティー、それによって有用な情報が出てくるわけですね。それをビジネスに結びつけようと思つくと、先生言われたように、トランザクションの方とか、要するに、実際に本を売るとか、そういうふうに持っていけないとできないわけですよ。だけど、例えばそれで、自分の欲しい本が見つかって、そこから買う必要はまったくないわけですよ。別に例えば、日本で言えば、紀伊国屋、丸善のネットをチェックして、そちらの方が安い、あるいはいいサービスしてくれるとか。そうなってくると、なかなか、こういうビジネスって儲からない。そうなりますと、4つの分類は、非常に有用で面白かったのですが、むしろ本当にインターネットで金もうけできるかということ、それぞれの4つのタイプの中でですね、他の企業が出来ないような、即座に真似できないような、インターネットになるとものまねが随分早いですからね。MyBestのあれくらいですと、他がすぐ真似してくるわけですね。その他がなかなか真似できないようなその4つの範疇の中でそれぞれ先ほど、図の20で説明されたような、組織の中で蓄積されるような知識ですか、なにか古いようですけど、そういうものを蓄積しない限りはインターネットでもなかなか金儲けできないのではないかと、いうちょっと印象を持ったのですけれども。いかがでございますでしょうか。

えー。おっしゃる通りです。それはですね、ここの4つの概念というものはインターネット・コミュニケーションのパターンを分類しているだけなので、どういう中身を持つかというのは定義してないんです。例えば知識チェーンというのは、サプライチェーン上の主体間の知識の共有を示す

概念なのですけれど、その知識の共有の中身を示している概念ではないのですよね。だから、その中身を作らないと、実際のビジネスは出来ない。で、その中身が差別化であるとか、あるいは、優位化につながっていくわけなんですよ。したがって、ただ本を売るにしてもですね、本を売る人と買う人が結びついていけばいいのではなくて、そこから継続的に買いたい理由が欲しくなるわけですよ。それが知識チェーンの固有性とか継続性とかいうふうに言われるものなのですけど。例えばどういうことが可能かということ、それは可能なんです。例えば、その、Amazon.comが追及していて、一部の人には競争力を持ち得ているのが、お客さん一人一人の購買履歴を使って、そのお客さんがまだ買ってなくて、かつ、そのお客さんが今までに買った本から見るときっと買うであろう情報を出す。こういうサービスをしているのです。要するに、「あなたきっとこれ欲しいだろ」という情報を出す。そうすると、その本出した後にですね、その他の本屋で買うことはもちろん出来ます。できるのですが、それを出した時点で、その本をクリックすると買えるわけで、競争力が対等ならば、Amazon.comでもって、買う確率が大変高くなるわけですよ。で、だから私自身は、Amazon.comで年に40冊ぐらい本買いますけれども、その理由というのは、その個別リコメンデーション・リストが大変良くできているからなんですよ。で、その個別リコメンデーション・リストが良くできているとどういうことが起こるかということ、他のところで買いたくなくなる。なぜなら他のところで買うと、Amazon.comに何を買ったか覚えさせられないんで、そのリコメンデーション・リストが内容がつまらなくなるわけですよ。だから、同じところで買えば買うほどそれが良くなる、というね。まあ、しかしこれは、人に言わせるとオタク系のサービスで、実際に金が安い、Amazon.comはディスカウントしているから買うんだという説もあるのですけれども（笑）。しかし、これは1つの例。知識チェーンの固有なものを作りあげて、それでお客さんがその共有性を継続してくれるようなね。従いまして、ご質問に対する答えとしましては、おっしゃる通りです。4つのパターンそのものをつくったからといって、競争力になるというわけではなくて、その4つのパターンの何かに、差別性と、それから追従が難しいようなもの、あるいは一度できてしまった結びつきを乗り換えたくないようにお客さんをしてしまうというのですか。昔からの言い方で言うと、スイッチング・コストに似たようなものなのだけれども、スイッチング・ベネフィットとでも言うんでしょうかね。スイッチするとベネフィットがなくなるようなものをつくる。そうすると、今言ったような、Amazon.comのサービスでも、別に他の会社はできるんだけど、一度Amazon.comと結びついてしまうと、そこから離れられないという、そういうサービスとかですね。で、話が長くなってしまったのですけれども、これは別に古い話では実はなくてですね、昔から御近所の酒屋さんでものを買うと、好みを知っているから楽だというのと、実は同じ。ただ、御近所の酒屋さんはせいぜい100軒ぐらいしか対象にできないだけだけれども、インターネットの技術を使えばですね、それが何万人と同じことができる。こんなものでしょうか。以上です。

坂野先生宜しいでしょうか。根来先生どうもありがとうございました。

(出所：根来龍之「インターネット時代の経営戦略」 1999.6.12)

インターネット時代の経営戦略

インターネット時代の経営戦略
-知識リレーションシップの組織化-

根来 龍之 (文政大学情報学部)

引用いただける場合のお願い：
下記のように出所を示してください。
(出所：根来龍之「インターネット時代の経営戦略」 1999.6.12)

1 根来龍之 <http://www02.ee-net.nu.jp/~nagato/>

インターネット時代の経営戦略

本日の話の趣旨

インターネットによる顧客や取引先とのコミュニケーションを生かした
事業競争力強化について考える

そのための4つのキーワードを提起する。
知識インタラクション・知識コミュニティ
知識トランザクション・知識チェーン

2 根来龍之 <http://www02.ee-net.nu.jp/~nagato/>

インターネット時代の経営戦略

ネットワーク特質利用の2つの指向性

1. 他の顧客の提供する情報を別の顧客が利用する。
顧客間インタラクションの利用 → コミュニティ指向の発展

2. 顧客のアクセス履歴を
個別サービスや個別プロモーションに生かす
One to Oneマーケティング追求 → チェーン指向の発展

3 根来龍之 <http://www02.ee-net.nu.jp/~nagato/>

インターネット時代の経営戦略

コミュニティ指向

4 根来龍之 <http://www02.ee-net.nu.jp/~nagato/>

インターネット時代の経営戦略

電子市場における生活者と企業・顧客間インタラクション

売り手からの一方的コミュニケーション
売り手と顧客の双方向コミュニケーション
顧客間インタラクション
プラットフォーム (検索、文法、文庫、検索)

「ネットワーク上で顧客同士がコミュニケーションを行い、それが商品の売れ行きや顧客満足に影響を与える現象」(藤領1997)

(出所：国策二部 (1998))

5 根来龍之 <http://www02.ee-net.nu.jp/~nagato/>

インターネット時代の経営戦略

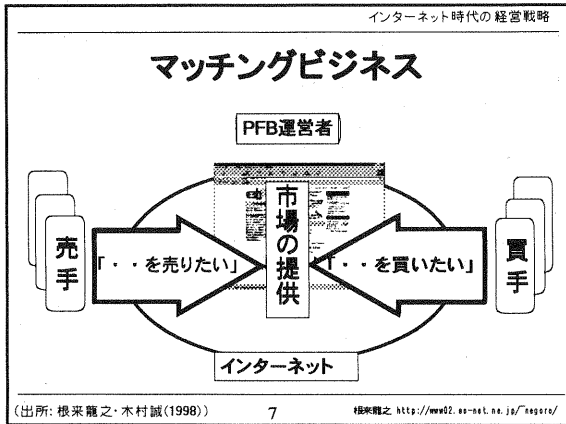
顧客間インタラクションの類型

- 評価クチコミ型 例：エバンゲリオン ホームページ
- ユーザーサポート型 例：ザウルスフォーラム
- 開発参加型 例：HP200LX
- 商品型：顧客間インタラクションそのものが商品である場合 例：GeoCities
- 購買クラブ型

企業にとって、強い味方にも、大変な問題ともなりうる...

(出所：国策二部 (1998))

6 根来龍之 <http://www02.ee-net.nu.jp/~nagato/>



インターネット時代の経営戦略

MyBest

出所: <http://mybest.js-corp.co.jp/>

- 14のジャンルの人気投票とコメント記入の場合
- 自分の「好み」が反映した推薦リストが出る。
- 「好み」が類似した他人との出会いができる

☆登録メンバー数は、[31605] (99年5/5現在)

※米Fireflyテクノロジーの技術を利用
 ○ Firefly: 米ベンチャー企業のソフト、現在はマイクロソフトが買収。

8 根来龍之 <http://www2.cc-net.nk.jp/~ngsgr/>

インターネット時代の経営戦略

好み似ているメンバーの紹介

自分の好み情報の入力: 6段階の評価

9 根来龍之 <http://www2.cc-net.nk.jp/~ngsgr/>

インターネット時代の経営戦略

コメントを読んだり書いたり

「ビジネス版厚顔の辞典」へのコメント

●この本の面白さを知って、みんな「ビジネス版厚顔の辞典」の感想や評価を知らせよう。

●始めてご利用の方は「利用上の注意」をご覧ください。

コメントを書く 利用上の注意

ngsgrn さん 99/06/06 午後 9:22:55

削除

読んでいて面白い。かつ身につまされる。企業の本音を簡潔に感じさせる本。著者のセンスは抜群。

Copyright 1997-1998 by JS

10 根来龍之 <http://www2.cc-net.nk.jp/~ngsgr/>

インターネット時代の経営戦略

書籍別の評価情報と評価入力、書店画面とのリンク

真田真次郎の冒険

出版元: 講談社
 出版年: 1992/03
 本体価格: 1280
 ページ: 228
 ISBN: 4-06-83166-3

内容紹介

122話の冒険小説。江戸時代を舞台とする。...

評価情報

評価入力

書店検索

11 根来龍之 <http://www2.cc-net.nk.jp/~ngsgr/>

インターネット時代の経営戦略

チェーン指向

12 根来龍之 <http://www2.cc-net.nk.jp/~ngsgr/>

One to One マーケティング

「1人ひとりの顧客からそれぞれの好みや要望を聞きだし、それらの情報を会社にフィードバックすることで、顧客の好みにぴったり合った製品を顧客の望むタイミングで望む形にカスタマイズして提供する活動。」

顧客とのコミュニケーションを蓄積することによって、「顧客との継続的学習関係」ができる。

(出所:ペルバース+ロジャーズ「ONEtoONE企業戦略」)

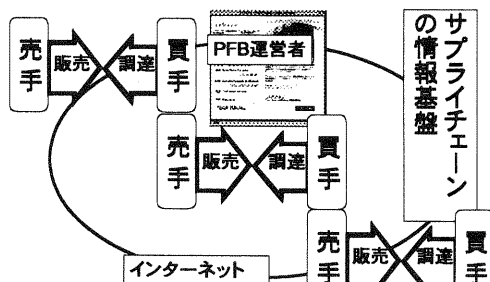
ONE to ONEを可能にする3つの情報技術

個々の顧客と個別に学習関係を作るマーケティングは、3つの情報技術により可能となった。

- 顧客情報追跡: コンピュータのデータ・ベースにより、企業は顧客との間で交わされる多種多量な個別のやり取りを記録、追跡することが可能。
- 双方向の対話: コンピュータは、各種の双方向コミュニケーション手段を供給し、顧客からも企業に「話かける」ことが可能。
- マス・カスタマイゼーション: 工場の組み立てラインや、物流システムに情報技術を適用することにより、製品やサービスのライン生産と個別仕様化の両立(マス・カスタマイゼーション)が可能になった。

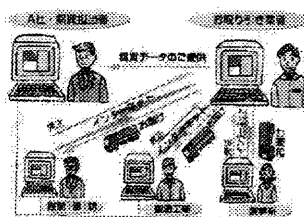
(出所:ペルバース+ロジャーズ「ONEtoONE企業戦略」)

リンケージビジネス



(出所: 根来龍之・木村誠(1998))

リンケージビジネス: 事例

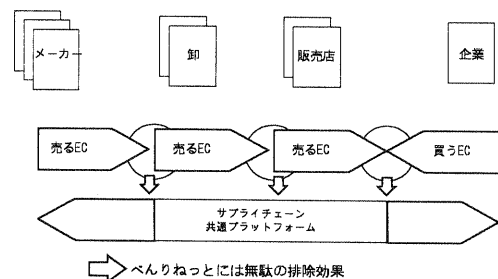


ココヨベリネット

- 消耗品の発注業務・予算管理をインターネット、イントラネットを利用して、システム化
- 自社以外の商品も扱う
- コスト削減と管理部門の手間削減の両方を同時に実現

出所: http://www.kokuyo.co.jp/b_net/b_net1.htm

プラットフォームビジネスとしての「べりねっと」



(出所: コクヨ作成資料(1998))

知識リレーションシップの4つのパターン

「知識」とは

- 発信者の名前(仮名でも可)付きの、発信者の個性が反映した情報。
- 他者の知識は主体による参照(解釈)の対象であると同時に、要求として主体に対して発信されることがある。
- ネットワーク上の「場」に蓄積可能。

インターネットにおける知識のやりとり

- 組織の境界から時に離れて、必ずしも顔を見知らぬ主体間で交換され、共有される

Cf. 組織に蓄積される知識=組織内での諸活動を通じて、交換され、共有されてゆっくりと熟成されていく

コミュニティ指向の知識交換

- 知識インタラクション (フロー)
 - ⇒商取引から独立に主体同士がある場 (コミュニティ: ある価値に関心があるアクセス者が集まる場所) において行う知識交換活動。他主体への知識提供とそれへの反応からなる。
- 知識コミュニティ (ストック)
 - ⇒知識インタラクションによって、場に形成された知識の蓄積

チェーン指向の知識交換

- 知識トランザクション (フロー)
 - ⇒サプライチェーン上の取引主体間の知識交換活動。他主体の「(活動)目的」の解釈と他主体への「要求」からなる。
- 知識チェーン (ストック)
 - ⇒知識トランザクションによって形成されたサプライチェーン上の主体間の知識の共有

知識リレーションシップの構造

主体の関係	知識のフロー	知識のストック
サプライチェーン上の取引のある主体同士	知識トランザクション	知識チェーン
具体的取引のない主体同士 (ある価値に関心がある人同士)	知識インタラクション	知識コミュニティ

まとめ

知識の交換のフローとストック

■知識チェーン(知識トランザクション)

知識トランザクションが存在する => 知識チェーンの成立
 知識トランザクションの活性化 => 知識チェーンの強化

■知識コミュニティ(知識インタラクション)

知識インタラクションが存在する =>
 知識コミュニティの形成
 知識インタラクションの活性化 => 知識コミュニティの発展

4つの概念設定の意義

■主体間の知識交換の分類

インターネット・コマースで考慮しなければいけない知識交換の整理
 明示や非明示、取引と開発、アクセス主体の性質などさらに細分化して論じることを妨げるものではない

■コミュニティ志向とチェーン志向の区別

コミュニティ志向:
 特定のサプライ主体の利益と独立した知識交換
 => 産業としてのバリューチェーンの発展

チェーン志向:
 特定のサプライチェーンと結びついた知識交換
 => 特定のバリューチェーンの改善

■フローとストックの区別

ストックされてはじめてバリューチェーン発展に貢献すること、
 あるいは使いやすいストック形成の重要性の強調

MyBest(想定)

アクセス者が自分の「好み情報」を入力。
 本、映画、CDに関する人気投票
 →知識インタラクションの組織化

自分と同種の好みを人を紹介するシステム
 →知識コミュニティのサービス化

今後の発展方向
 好みの本、映画、CDの購入機能強化
 →知識トランザクションの強化

集団での購買クラブ組織化
 →知識チェーンの組織化

コクヨペリネットの発展可能性(想定)

メーカーと卸と販売店と利用企業の「取引」のオンネット化:
 →知識トランザクション処理

強みは、企業内の各部署からの個別注文を集積して購買責任部門に情報提供 →知識チェーンの形成

今後の発展方向(可能性)
 文房具利用者、文房具取り扱い業者同士の情報交換の場の提供
 →知識インタラクションの場の提供

文房具利用者による「理想の文房具」の情報蓄積とメーカーの利用
 →知識コミュニティの提供

付録

参考文献・筆者略歴

参考文献

- ・内田和成『デコンストラクション革命』日本能率協会、(1998)
- ・園領二郎「顧客間インタラクションによる価値創造」、『DIAMONDハーバード・ビジネス』、ダイヤモンド社、1998年11月号、pp.102-109(1998)
- ・園領二郎「ネットワーク上の顧客間インタラクション」『マルチメディア社会システムの諸相』、高木晴夫・木崎恭一編、日科技連、pp51-72、(1997)。
- ・根来龍之・木村誠「インターネット・コマース上の仲介ビジネスにおける知識リレーションシップの構築」組織学会99年大会発表要旨、(1999)
- ・根来龍之・木村誠「インターネット・コマース発展のためのプラットフォームビジネス類型化の試み」産業経営管理学会リサーチペーパー-NO.61、(1998)
- ・根来龍之・小野桂之介・河野宏和・逆爪裕「トータルサプライプロセスから見た関係マネジメントのモデル」、経営情報学会99年春季学術集、(1999)
- ・根来龍之「サプライチェーン・マネジメントのエージェント・モデル」、『経営情報学会誌』、Vol.7, No.3, pp180-185、(1998)
- ・ペパース・ロジャーズ『ONEtoONE企業戦略』ダイヤモンド社、(1997)
- ・その他参考文献参照先: http://www.mi.sanno.ac.jp/~negoro/ec/ec_top.htm