

ネットコミュニティを用いた、新たなテレビ局ビジネスモデルの構築とケータイWOWOW創業によるその実践

著者	志村 一隆
発行年	2005-03
その他のタイトル	The TV industry strategy with the use of the Internet community And Keitai WOWOW Initiative in the digital era
学位授与番号	26402甲第53号
URL	http://hdl.handle.net/10173/197

平成 17 年 3 月修了
博士（学術）学位論文

ネットコミュニティを用いた、
新たなテレビ局ビジネスモデルの構築と
ケータイ WOWOW 創業によるその実践

The TV industry strategy with the use of the Internet community
And
Keitai WOWOW Initiative in the digital era

平成 16 年 12 月 17 日
高知工科大学大学院 工学研究科 基礎工学専攻
(起業家コース)

学籍番号 1066007

志村一隆

Kazutaka Shimura

目 次

第 1 章 序論	9 頁
1-1 本論文研究の背景と目的	
1-2 研究の手法	
1-3 論文の構成	
第 2 章 エンターテインメントとコミュニティ結合によるビジネスモデル創生	14 頁
2-1 インターネット業界が顧客囲い込みをする前に	
2-2 テレビ視聴者コミュニティ化のビジネスモデル	
第 3 章 先行研究 テレビ・コミュニティ・イノベーション	18 頁
3-1 テレビの視聴意識、編集について	
3-2 ネットワークコミュニティは、他者を排除する私的空間	
3-3 私的空間がネットワークを求める：信頼と安心という概念	
3-4 ミクロマーケティングの時代テレビ広告とインターネット広告の出現	
3-5 コミュニティの諸定義	
3-6 インターネットコミュニティ 社会学・CMC・ビジネス界から	
3-7 コミュニティとビジネスの結びつき	
3-8 コミュニティ 知の創造	
3-9 イノベーション、ビジネス・デコンストラクション	

第 4 章	双方向サービスの失敗とケータイの利用	39 頁
4-1	双方向サービス失敗は視聴者同士のコミュニケーション手段がなかったから		
4-2	双方向メディアの事例		
4-3	QUBE、Ohio、Columbus、1977		
4-4	Minitel、France、1981		
4-5	American Idol、the U.S.A. 2003		
4-6	サービスの実現価値とハード価格の乖離		
第 5 章	ネットコミュニティにはリーダーが必要	48 頁
5-1	コミュニティは自然増殖するのか？		
5-2	掲示板コミュニティの価値を書込みスピードで測定する		
5-3	主宰者の関与		
5-4	参加人数の多さと発達スピード		
5-5	匿名書込みと発達スピード		
5-6	リーダー関与が高いほどコミュニティ発達が早い		
第 6 章	エンターテインメントとコミュニティの結合	60 頁
6-1	放送ビジネスにとってブロードバンドは破壊技術である		
6-2	放送業界のデコンストラクション		
6-3	細分化する市場、マイクロマーケティング		
6-4	エンターテインメントとコミュニティの結合		
6-5	まとめ		

第7章 ケータイ WOWOW 創業と展開	74 頁
7-1 会社設立	
7-2 WOWOW は、新たな成長戦略が必要であった	
7-3 エンターテインメントとコミュニティの結合の実践	
7-4 サービス概要	
7-5 ビジネス分析	
7-6 親会社とのシナジー	
7-7 コーポレートベンチャー創業の意義	
7-8 親会社の強みを分社化、事業領域を強化	
第8章 結論	91 頁
謝辞	92 頁
業績	95 頁
付録	96 頁

梗概

ブロードバンドは、テレビ業界にとって、破壊技術である。その対応策は、視聴者コミュニティ化による、メディア再構築と新ビジネス創生しかない。エンターテインメントとコミュニティの結合は、エンターテインメント業界のイノベーションとなる。コミュニティ形成によるマーケティングビジネスは、現代企業で必要不可欠なものである。

インターネットはエンターテインメント産業を、1) 効率的なコンテンツ流通機能、2) マスメディアとしての広告機能、3) 情報発信としてのメディア機能、の3点の強みに変革を迫っている。誰もが情報発信者になれることで、流通網の独占性が消滅した。メディアの分散化である。メディアの分散化、双方向の広告モデルの浸透で、マス広告モデルも変化がおきている。個人の嗜好性が多様化し、市場が細分化している。企業は、細分化された市場、コミュニティへの効率的な接触が必要とされている。

テレビ業界は、一方向性の限界に気づかなかったわけではない。双方向サービスは、30年前から開発されてきた。しかし、1) 視聴者とテレビ局の双方向コミュニケーションだけが可能であったこと、2) 高価なハード機器購入が必要なこと、の2点で普及しなかった。本研究では、ケータイを用いた視聴者サービスを提案している。ケータイを用いれば、1) 既に普及しているインフラ、2) 視聴者同士のコミュニケーションが可能で、視聴者コミュニティを形成できる。

インターネットコミュニティは、自然に発達するというのが通説である。しかし、ケータイ掲示板を分析した結果、リーダーの関与が、健全なコミュニティ発達に必要なことがわかった。およそ25%程度のリーダー関与、つまり書込みがなければ、建設的な発言が減少し、コミュニティが衰退する。掲示板の90%以上は、書込みが100回未満で、書込みが止まってしまう。

エンターテインメントとコミュニティの結合というアイデアによる、視聴者コミュニティ化は、独自のテレビ局事業戦略になる。テレビ局は、視聴者と強い結びつきを持ったことがないからだ。視聴者コミュニティ化は、テレビ局初の顧客ロイヤリティプログラムとなる。

ケータイ WOWOW は、2001年9月に世界初のテレビとケータイを結合した、視聴者コミュニティ運営会社として設立された。1)番組へのアラート、2)視聴者同士のコミュニケーションというニーズを汲み取り、番組アラートメール、掲示板コミュニティという、プッシュ型、プル型を組み合わせたサービスを展開している。

ケータイWOWOWは、コーポレートベンチャーで創業し、親会社とのシナジー効果がでている。IT業界は、自由競争、迅速な意思決定が必要な業界である。規制業種の放送業界とは、マネジメント手法が違うので、事業成長の面から分社化という形をとった。番組のアラートメールは、番組視聴促進につながり、視聴者コミュニティは、顧客固定化につながった。セグメント可能なメール広告、コマースは、新たな収益源となった。

ケータイで顧客コミュニティを形成、広告、コマース事業を、コーポレートベンチャーで遂行するアイデアは、ブランド力があり、膨大な消費者を顧客にもつ企業に広く応用可能である。ケータイメールは、常時接続、プッシュ型、細分化したデータベース構築が可能という点で、現代のマイクロマーケティングの手法に適したツールである。

情報の供給過多、分散化されるメディア、細分化される市場、という社会変化に対応するには、顧客とのコミュニケーションプログラムが必要不可欠になる。消費者は企業とコミュニケーションとりたいわけではなく、消費者同士のコミュニケーションへのニーズが強い。双方向のコミュニケーションだけでなく、コミュニティを形成するビジネス化が、インターネット時代のビジネスの要諦になる。

序論

1-1 本論文研究の背景と目的

本研究は、エンターテインメントとコミュニティの結合による放送業界の新ビジネスモデル創生と、ケータイWOWOW社の創業によるその実証を述べていくものである。

放送業界は、ブロードバンドというクリステンセンが、「Innovator's dilemma」で述べた破壊技術により、既存事業モデルの転換をせまられている。ジョージ・ギルダーがかつて述べた「テレビの消える日、テレコンピュータの時代」が訪れるのであろうか[1]。コンテンツ流通を独占するという強みが、ブロードバンド普及により、崩れてきている。電波を独占することで、大量生産時代のマス広告手法から得てきた利潤を、インターネット、ケータイといった新たなメディアが脅かしている。社会の成熟化や、ケータイなどデバイスのパーソナル化により、世の中の人々の意識も変化した。他者を排除した居心地のよい私的空間には、マス広告が入り込む余地はない。

コンテンツは、ブロードバンドの登場により、品不足時代から供給過多時代に変化する。放送業界は、今まで番組という商品を製作し、商品棚に置くだけで、顧客が商品を買ってくれた、つまり番組を見てくれた

。番組を製作するメーカーであるテレビ局は、新規参入が規制されていたので、商品の選択肢が少なかったからである。東京では、ある時間にテレビを見ようと思ったら、NHKと民放合わせ7局の中から見たい番組を選ぶしかない。品物不足、売り手市場の、メーカーがパワーを発揮できる市場であった。

ブロードバンド、インターネットの登場がメーカー主導型のコンテンツ市場を変化させつつある。インターネット以前にも、テレビ局はテレビ画面の独占

性を脅かされつつあった。ビデオ、テレビゲーム、衛星放送、ケーブルテレビなどの多チャンネル化、はテレビ局のテレビ画面へのコンテンツ提供の独占的地位を低下させてきた。ブロードバンドは破壊的な技術である。コンテンツ流通網、デバイスが既存の放送網とは異なる代替技術である。インターネット上にはコンテンツが無数に存在し、流通を独占することもない。ブロードバンドは、番組というコンテンツ商品の品物不足から供給過多市場への移行を意味している。電波を独占するという強みが通用しなくなるのが、ブロードバンド時代のコンテンツ産業である。

コンテンツ供給過剰なブロードバンド時代には、テレビ局はバリューチェーンの強みを変化させ、新たな戦略を構築、マーケティング手法を変化させる必要がある。テレビ局は、自社の強みを、コンテンツ制作に求めるのか、膨大な視聴者の囲い込みに求めるのかを選択し、マーケティング手法も、カスタマーロイヤリティを重要視し、市場を細分化したマイクロマーケティングに変化させなければならない。

本研究は、テレビ業界のカスタマーロイヤリティプログラムとマイクロマーケティングの導入として、視聴者コミュニティを形成し、新たな成長戦略を描くことを目的としている。規制業界にマーケティングは不要であったが、破壊技術により競争が導入されマーケティングが必要になってきているテレビ業界の初めての試みである。

1-2 研究の手法

本研究の手法は、大きく3つに分けることができる。第1に、先行研究の定義を用い、新たな知見を導き出すことである。コミュニティの研究、インターネットの研究、コミュニティビジネスの研究、テレビの研究はそれぞれ存在するが、テレビ視聴者をコミュニティ化し、ビジネスを構築するという複合的、包括的、俯瞰的な視点の研究はない。そこで、本研究では、コミュニティや、テレビの研究を複合的に組み合わせ、テレビを介したコミュニティの形成とそ

のビジネスモデルについて論じていく。

第 2 に、データを収集、分析することにより、一つのメソッドを構築しようと考えている。先行研究からの知見を基盤に自らの理論構築を図っていくが、その実証として実際のデータを収集し、分析することによって新たな考えを提示できると考えている。第 5 章では、掲示板に書き込まれたデータを収集、分析することにより、掲示板のリーダーの役割を導き出そうと試みている。第 5 章で導きだされる法則で、本研究が述べているコミュニティビジネスの実践が可能になる。

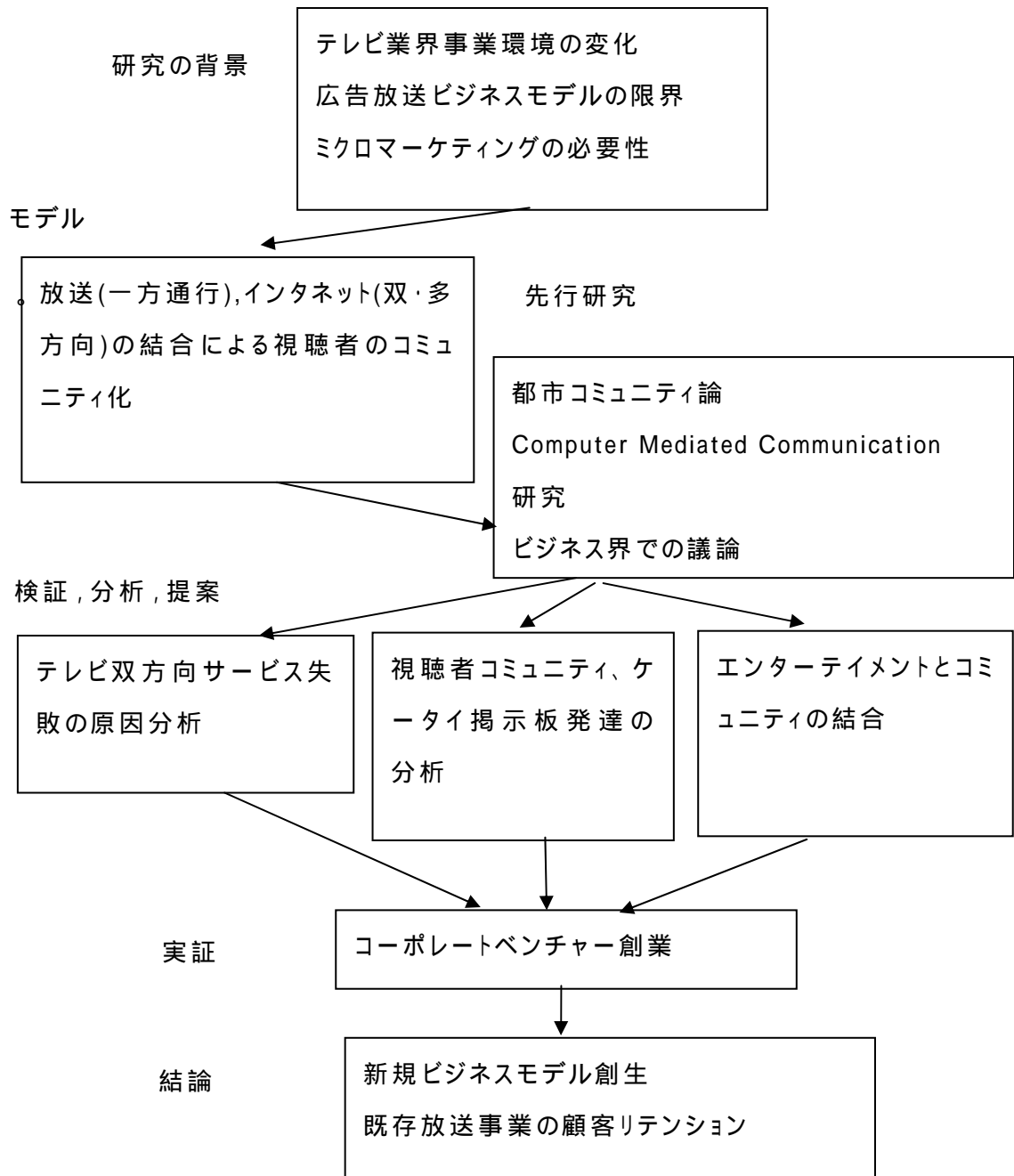
第 3 に、実際に会社を創業し、本研究で得られる知見を実践していることである。第 7 章で述べることになるコーポレートベンチャーの起業とその展開は、本研究の理論を、実際に裏付けるもので、貴重な議論となる。コーポレートベンチャーは、メディア業界に属した議論であるが、ここから得られる知見は、広く一般的な産業に応用できる。

本研究は、1)先行研究の知見を複合的に考察することで導きだされる新たな知見、2)先行研究のフレームワークを用いた分析に伴う知見、3)ビジネス起業から得られる知見、という 3 点で成立している。

1-3 論文の構成

本研究のアウトラインを、図 1.1 に示した。本研究の構成は、第 1 章序論から第 8 章結論まで、8 章で構成される。事業環境の変化から、本研究の提言するエンターテイメントとコミュニティの結合による新ビジネスモデルをまず提示する。そのモデルの検証は、1)双方向サービスの失敗、2)掲示板コミュニティの発達、3)エンターテイメントとコミュニティの結合、の 3 点から行う。3 点の検証から求められた知見の実証として、コーポレートベンチャーの創業について述べる。

図 1.1 本論文の構成



参考文献

- [1] ジョージ・ギルダー 『テレビの消える日』 p.32、講談社、1993

第2章 エンターテインメントとコミュニティ結合による新ビジネスモデル創生

2-1 インターネット業界が顧客囲い込みをする前に

テレビ局にとって視聴者は、直接目に触れない存在である。視聴者が、テレビ局の販売する広告枠を買うわけではないからだ。しかし、テレビ局には視聴者を囲い込む必要性がでてくる。インターネット、ブロードバンドがテレビ視聴者を奪い、テレビのメディアパワーを奪っていくことが予想されるからである。

インターネットの事業モデルは、いかに多くの消費者を自社サイトに誘導するかが重要である。場所、距離、政府規制、の制約がないインターネットは、情報、サービスが多量に散在する世界であり、常に供給過多な市場でのビジネスモデル構築となる。商品不足、一品種大量生産、マス広告、という時代の戦略、マーケティング手法からは一線を画す。ギャザリングという販売手法では、消費者が入札により商品価格を決めていく。インターネット上では、価格決定権などパワーが、圧倒的に消費者に移っているのである。ゆえに、インターネットでは商品、サービスの品揃えの量ではなく、質の高い消費者がどれくらい集まっているかがビジネス遂行に肝要な点である。

テレビメディアの集客力は、インターネットビジネスの観点から見ると、魅力的である。テレビ局の視聴率1%は、100万人といわれる。20%を超える人気ドラマになると、2,000万人が同じ時間帯に、同じ番組を見ていることになる。インターネットサイトが、膨大な視聴者を自社サイトに誘導し、顧客データベースを構築できれば、競争力のあるサイトになるであろう。

テレビ局のインターネット戦略は、サイトを開設し番組情報のプロモーション

ンに利用している程度のものが散見される。新たなコンテンツ流通、あるいは無料の告知板程度にしか扱われていないのが現状だ。テレビ局では、インターネットを補完的なメディアとしか認識していないが、インターネット業界は、コンテンツ流通が利潤の源泉ではない。インターネット業界からは、その集客力のみがテレビ業界から奪いたいリソースである。

インターネットとテレビの融合で、一番重要な点は、新たなコンテンツ流通という視点でなく、視聴者のコミュニティ化である。視聴者のコミュニティ化とは、テレビ局が顧客データベースを構築することである。メディアの本質的なパワーは何かといえば、到達人数の大きさであろう。ブロードバンドがテレビ業界にとり、破壊技術なのは、ブロードバンドが普及してきたからである。

視聴者のコミュニティ化は、一方向メディアのテレビでは不可能である。双方向、多方向メディアなインターネットで初めて可能になる。インターネットを利用しながら、さまざまな企業が会員データベースを構築している。会員組織を持つ企業は、電子メール、サイトを利用すれば、会員データベースを他企業に販売、経済価値に置き換えることができる。自社製品を販売したい企業からみれば、マスメディアよりも効果的な広告活動が行える。各々の企業のデータベースは、マスメディアを通過せずに、交換されるのである。セグメント化された市場へのマーケティングは、今後さらに洗練されてくるだろう。

テレビ局の抱える膨大な視聴者を、インターネットを利用して、コミュニティ化、データベースを構築できれば、マスメディアであったテレビ局が、セグメントが可能なメディアへと変貌する。マス広告はテレビ放送を通じて行い、セグメントが必要な広告は、メール媒体で行えばよい。番組毎に、顧客データベースを構築すれば、嗜好性でセグメントされたデータベースが完成する。

視聴者のコミュニティ化は、テレビ業界初のカスタマーロイヤルティマーケティングであり、マイクロマーケティングである。テレビ業界は、自社商品である番組の宣伝、また視聴者のアフターサービスにリソースを割くことはなかつ

た。しかし、視聴者には番組を見逃したくないニーズがあり、番組を見た後に同じ番組ファン同士でコミュニケーションをとりたいニーズがある。見逃したくないニーズは、ケータイメールというプッシュ型サービスで対応し、視聴者同士のコミュニケーションニーズは、掲示板というプル型サービスで対応することができる。番組のアラートメール、掲示板は、特定の嗜好性をもつセグメント化されたメディアとなり、顧客データベースとなる。マスメディアが、セグメントメディアの集合体として再構築される。インターネットにメディアパワーを奪われる前に、視聴者をコミュニティ化する戦略が、次世代の競争戦略に有効である。

2-2 テレビ視聴者コミュニティ化のビジネスモデル

本研究が提示するモデルは、1)番組毎のアラートメールの登録を募集、2)放送1日前にアラートメールを配信、3)番組視聴を促進、4)番組毎の掲示板で視聴者同士のコミュニケーションを図るというものである。収益は、アラートメールへの広告、コミュニティへのコマース、調査などが考えられる。

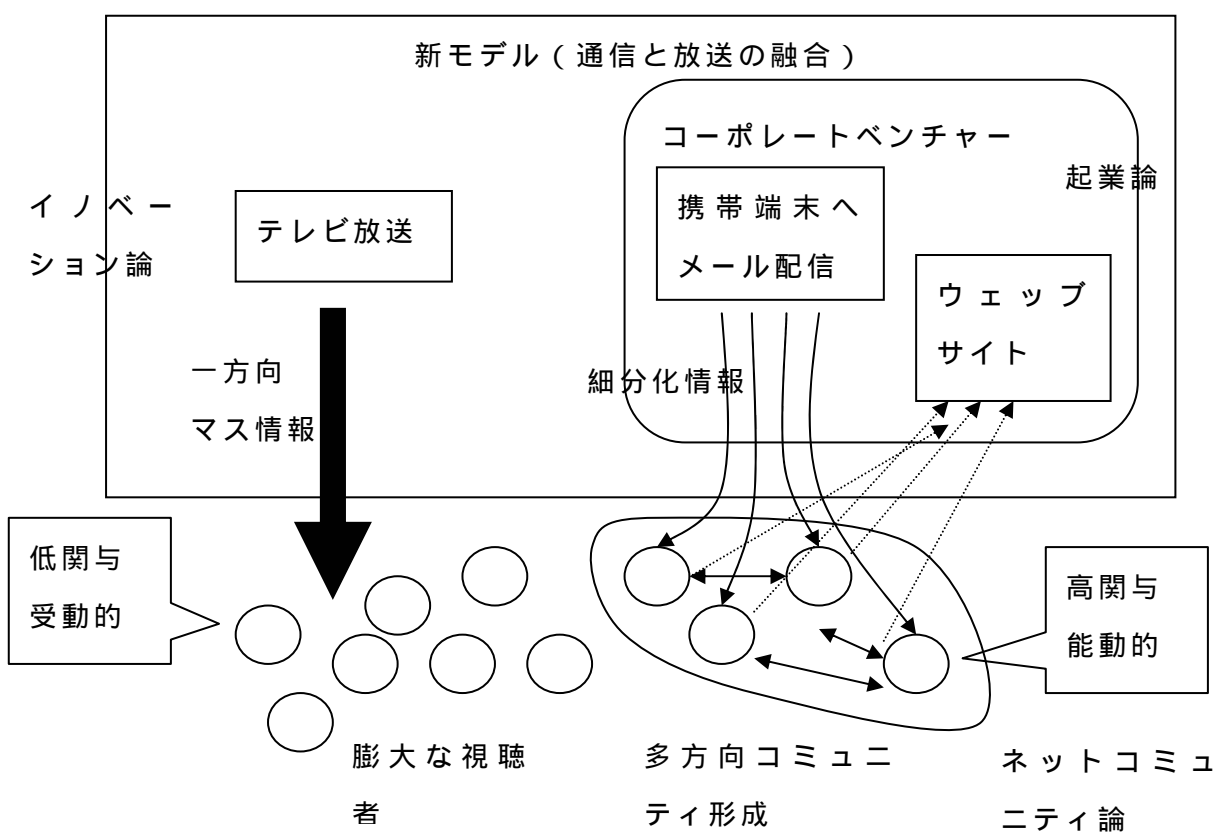
アラートメールは、マスメディアの視聴者をセグメント化したデータベース構築の役目を果たす。掲示板は、視聴者間のインタラクションを増加させ、コミュニティの価値向上を図る。テレビ視聴者を双方向、多方向コミュニケーションが可能なインターネット上に誘導するために、メールには常に掲示板のアドレスを紹介し、1回のクリックでサイトにアクセスする機能を持たす。

アラートメール、掲示板は、可能な限り細分化される。インターネット上のコミュニティは限りなく同質化、パーソナル化していくので、企業側に都合のいい大きな分類は通用しない。音楽、映画という大分類ではなく、邦楽、洋楽、アクション映画、韓国映画という小分類のメール、コミュニティでなければ視聴者は利用しないし、活発なインタラクションもない。また、細分化しなけれ

ば、コミュニティを経済価値に置き換えることも困難になる。

図 2.1 に、テレビとコミュニティの結合のビジネスモデルを示した。この事業を行うにあたっては、コーポレートベンチャーの形式をとるべきである。なぜならば、規制業種のテレビ業界と、自由競争で、迅速な意思決定が必要な IT 業界では、マネジメントのスピードが異なるからである。

図 2.1 エンターテインメントとコミュニティ結合のビジネスモデル



第3章 先行研究 テレビ・インターネット・コミュニティ

3-1 テレビの視聴意識、編集について

テレビとインターネットの関係を、デリック・ドゥ・ケルコフは、「ポストメディア論」の中で「テレビとコンピュータの収斂は、かつてないまったく新しい可能性、すなわち個人、および個人の要求をネットワークでつなぎ、集合心理を形成する可能性を提供する」と論じている[1]。彼は、テレビは一方向コミュニケーションメディアであるが、インターネットは双方向、多方向メディアであるという重要な点を指摘している。元々一方向のメディアであるテレビが、双方向、多方向コミュニケーションが可能なインターネットで見ることになったとき、テレビの視聴形態、意識は、パソコン画面を覗いている意識へと変わっていくだろう。

テレビのコミュニケーションについての議論は多々ある。例えば、ロジャー・シルバーストーンは、「テレビジョン、存在論、移行対象」の中で、「日常に組み込まれているテレビ」の「非日常性」とテレビ編成にみる「連続性」について述べている。テレビから流れる映像は、編集された非現実的なものであるのに、個々人はそれを現実と捉えてしまうという心理を考察している[2]。レイモンド・ウィリアムズも「生産手段としてのコミュニケーション手段」で同じ様な指摘をしている。彼はコミュニケーションを変換型、持続型に分類し、テレビは変換型であると分析する[3]。すなわち、テレビは「現実のジェスチャーを直接的に伝達し」ているが、それは「編集されたものをみているだけである」とし、この「編集・再分配」作業は、消費者のテレビへのコミュニケーションに積極的な影響をより及ぼすと述べる。

編集について、北山と佐々木は、情報の「編集価値」という定義を述べている[4]。松岡正剛が述べた「情報はひとりでいられない」という定義を引き、情

報は常に別な情報とつながるという点を指摘している。情報の価値は他との情報がどのようにつながるかという編集の妙にあるとする。例えば、優れた映画は優れた編集によって成り立ち、ラグビーで価値ある試合とは、優れたプレーの編集が行われた試合ということになるという[5]。映画やラグビーの試合は、その編集された情報の総合値として価値を持ち、それを情報の編集価値と呼んでいる。

テレビに関する研究は、コミュニケーションについての考察が主である。インターネットが登場してから、我々がテレビについての考察を深めるには、コミュニケーションの問題だけでなく、ケルコフの述べるように、インターネットの多方向コミュニケーションに注目し、コミュニティについての考察を深める必要がある。

インターネット上に広がるコミュニティは、参加する人々がテレビに関する話題で結びついているものも多い。例えば、インターネット掲示板の「2ちゃんねる」には、テレビの様子をテキストで書き込む「実況」コーナーがある。テレビ局の掲示板に番組毎のカテゴリが多数存在し、個々人は、自分が今見ている番組の様子や、感想をライブで書き込んでいく。書込み参加数は、人気のある番組、ニュースだと3分間程度で1,000を超すことも珍しくない。インターネットだけでなく、テレビ番組を見ているという事実を介するだけで、多数の個人が連結され、コミュニケーションが生まれる。マスメディアにアクセスする視聴者同士がコミュニケーションを取れるのは、インターネット以前には無かったことである。

テレビ視聴ほど同時に多数の個人が集まるメディアは存在しない。膨大な視聴者はそのままで、コミュニティではない。エイミー・ジョー・キムは、「毎週どこかで、スタートレックを見ている人々の集合体はコミュニティとはいえない。彼らがコミュニケーションを取ることは決してないからだ」と述べている[6]。コミュニティには必ずコミュニケーションを取る場が必要である。プロ野球を日曜夜見ている人は、何百万人という。彼らをコミュニティ化するには、

インターネットというコミュニケーションツールが必要になる。

コミュニティを形成する人々の数が大きいほどビジネスチャンスは大きい。昔から、人が集まるところでは商売が盛んだ。テレビの視聴者をコミュニティ化すれば、ビジネスチャンスが生まれる。テレビもインターネットも、双方が連結することで、双方が新たな展開、変容を見せるであろう。現在まで、マスメディアを通し、インターネットでつながる人々の関連性について考察した研究は少ない。しかし、こうしたテレビの変容をインターネットコミュニティとの関連で考察していくことは、今後のインターネットが与える社会的変化を考えると意義がある。

3-2 ネットワークコミュニティは、他者を排除する私的空間

テレビとインターネットが結びつく際に考えるべき点の一つは、メディアの情報の流れ、性格と、それに影響されるメディアを利用する個々人の意識の違いであろう。テレビでは、情報は一方向で流されるのに対し、インターネット上の情報の流れは、双方向であり、多方向である。テレビは最初から、集団で空間を共有し、見るように作られているのに対し、パソコンはスタンドアローン、個人で楽しむものである[7]。インターネットは、スタンドアローンで作られたパソコンを結びつけている。個人で楽しむ時間、空間を、ネットワーク化しているのが、インターネットの世界である。

インターネット回線で結びつけられたネットワークを通してやり取りされる情報は、送信時と受信時では、同一である保証はない[8]。池田信夫は「ネットワーク社会の現実」で「途中で消えるかもしれないし、データが壊れるかも知れない。このようなコミュニケーションの不確実性をジャック・デリダは郵便的と呼んだ」と述べ、インターネット情報の非同一性について知見を示している。

テレビの画像は、編集することによって、現実とは違うものがいかに現実と同じように同一化される一方、インターネットでは、送信された情報が、送信者と受信者で共有される保証はない。インターネットの受信者側は無保証性を認識しながら、情報を受け取っている。受け取る情報の確実性が、テレビとインターネットで行われるコミュニケーションの意識の違いに表れている。テレビでは誰もが同時に同じ画像を見ていると誰もが認識している。一方、インターネットの情報共有は「不確実」である。インターネットでは、匿名同士でコミュニケーションが可能だ。インターネットで繋がっている相手は、自分が感じている人と同じであるかどうかは不確実なのである。

情報だけでなく、他人に対するこの「不確実性」は、ネットワークで繋がる人々の意識に影響を与える。インターネットには、自分の好きな情報だけが入ってくる「マイページ」というサービスがある。自分の興味以外の情報は遮断し、自分が所属するネットワークに他人が入ってくることに對する嫌悪感から生まれる行動と言える。武田徹は個人の空間を「若者はなぜ他人と繋がりたいのか」という著書で、「自分につながっているネットワークには、他人は入り込めないように、ネットワークを「私的空間」としてしまうのだ」と述べている。吉井博明は、アロンソンの心理的近隣（Psychological neighborhood）という概念を元に、ケータイコミュニティを内向きコミュニティ、インターネット電子会議室などのコミュニティを外向きコミュニティと呼んだ[9]。

他者の排除は、インターネットだから可能であり、インターネットでは必然な行動であろう。テレビはチャンネル数が限られているので、自ら情報を遮断する必要性はない。常時接続なインターネットでは、情報はどこからともなく、見知らぬ他人から届くことも、日常茶飯事である。見知らぬ情報の氾濫が、個人を「私的空間」へと閉じ込め、結果的にメディアは分解されていく。掲示板サイトの 2 チャンネルでは、テレビ局の掲示板に番組毎のサイトが設けられ、個人が自分の見ない番組サイトで情報交換することはない。東京で普通に見られるテレビチャンネルは NHK2 局と民放 5 局であるが、インターネット上では 7 つのマスメディアが無数の番組掲示板に分解される。インターネットでは、

テレビも無数のメディアに分解され、同質性のコミュニティが散在する状態となる。

3-3 私的空間がネットワークを求める：信頼と安心という概念

メディアが段階的に分解され、個人で楽しむものになると、今度は個々がネットワークを求める。だからこそ、コミュニティの研究が重要なのである。段階的に分解されるメディアを楽しむ個人の意識について吉見俊哉は、「ウォークマンは、メディアを通じて私たちの共通の風景が解体し、ばらばらに再構築されていく可能性」を示し、「私たちは、都市のどこにしようがその場所をまるで自分の個室のような空間として経験」と述べている。ウォークマンというスタンドアロンな音楽プレーヤーの登場により、コミュニティで重要な地縁的な関係までが解体していく。吉見はさらに、メディアの細分化、パーソナル化により、公的空間と私的空間の消失を指摘する。つまり、個々人が存在している空間は、すでに公的なものでなく、他人と関係をもつのもこの私的な空間である[10]。同じく武田徹は、携帯電話で繋がる若者は、「公共的な社会」の中で繋がるのではなく、「他者の存在しない電話共同体」でのみ繋がると指摘する[11]。個人にまで分解されたメディアを媒介にするコミュニティは、既存コミュニティ概念と種類が違うようである。

山岸俊男に「安心と信頼」という概念がある[12]。山岸によれば、「信頼」は、「社会的不確実性が存在している場合」に意味をもち、「安心は、社会的不確実性が存在しない状況についての認知」と言う。信頼の例として、目覚まし時計の動作、道路での車の動き、信号等をあげ、安心については、死の制裁という鉄の掟を持つマフィアの親分が子分に抱く感情を例示している。日本社会の「集団的な社会関係のもとでは、安定した集団や関係の内部で社会的不確実性を小さくすることによって、お互いに安心する場所」が提供されていたという。インターネットの情報共有の不確実性は、個々人に「信頼」を求めるよう行動

することを示している。個人は、「安心」を求めるために、私的空間を求めたり、「他者の存在しない電話共同体」にのみに繋がるのではないか。自分しか存在しない私的空間や、電話共同体には他者は存在しないからである。

ここまで、インターネットでのコミュニケーション、テレビでの情報受取の違いについて述べてきた。インターネット回線を通じ、PCで見るテレビ映像は、通常のテレビと違うのだろうか。ブロードバンドでは、テレビと同じような映像を楽しめるが、見ている個々人の意識は、テレビを楽しんでいる意識とは違うという指摘がある[13]。個人が積極的にコンテンツを探すPCは検索型デバイスであり、チャンネル数が限られているテレビは、受動型デバイスである。テレビとブロードバンドで同じような映像が流れていても、受止める個々人の意識は本質的に違うと言えよう。それは、前節で述べた「不確実性」に依拠していると考えられる。シルバーストーンは現実の違いを指摘したが、ケルコフの述べる所のように、インターネットには配信側と受信側とに内容の同一性は保障されていない。だからこそ、テレビは受動型の姿勢でいいのだし、インターネットは検索型になる。

「通信と放送の融合」というテーマの議論では、テレビとインターネットのコミュニケーションの違いに視点を置いて論じることが肝要である。既存研究では、ブロードバンドを利用したビデオオンデマンドなど、コンテンツ流通についての議論が多い。コンテンツがテレビでなく、インターネットからも流れてくることの影響力は、単なる映像流通というビジネス的な側面だけでなく、個々人の意識までを変える可能性を秘めている。インターネットの影響は、メディアの役割の変容、広告モデルのあり方、そしてコミュニティの形成など、大きく、早く、終わりが無い。

3-4 ミクロマーケティングの時代 テレビ広告とインターネット広告の出現

聖書の印刷から始まったとされるメディアは今まで「広く知らせる」役割を担ってきた。メディアの発達とは、印刷、電話、ラジオ、テレビという伝達手段の発達と、伝達可能人数の増大であった[14]。テキスト、音声、映像と表現手段の発達でもあった。インターネットも同様に、テキスト表現から、現在では音声、動画を配信できるようになっている。

テレビ放送の嚆矢は、1953年2月1日のNHK東京テレビジョンの本放送である。民放では1953年8月28日の日本テレビ放送網の放送である。日本テレビの開局時に、テレビ受像機の普及台数は、3,500台であった[15]。1985年の衛星放送開始以来、NHK、WOWOW、スカイパーフェクトテレビ等を除き、ほぼ全テレビ局が、広告放送というビジネスモデルを続け、成功している。

テレビ産業を番組制作会社、代理店等を除き、狭義テレビ局だけの産業と考えると、テレビ産業は寡占産業である。テレビ放送局は全国で192局ある。テレビ局の売上1位はフジテレビで、平成15年度の連結売上4,240億円、経常利益370億円、経常利益率8.7%である[13]。売上10位までのテレビ局の総売上は、4兆1,100億円で、この10社でテレビ局112社の総売上の87%を占める。テレビ局のおもな収入は、番組放送枠の販売、CM放送枠の販売で占める。フジテレビを例にとると、平成15年度決算で、テレビ放送収入は、全収入の77%を占める。その他の収入は、通信販売収入が610億円で全体の14%、テレビ番組制作収入が全体の10%となっている[16]。この3部門がテレビ局事業の柱となる。

テレビ局収入の80%近くを占めるCM販売は、広告代理店の販売で成立している。日本の広告代理店は、媒体管理のレップ事業部門と制作部門の2つの事業体で成立している。広告業界大手の電通は、2004年度の営業収益1兆7,249

億円のうち、テレビ媒体の販売が 44.1%つまり、7,606 億円の売上を記録している。テレビ媒体の手数料は 15%なので、テレビ広告の販売は 5 兆円規模の取引があったと推定される。日本の広告代理店は、テレビメディアの成長とともに、代理店自体も成長していきたとされる。電通は、毎年日本の広告費の統計を発表している[17]。その統計によれば、平成 15 年 1 月から 12 月の日本全体の広告費は、5 兆 6,841 億円である。日本の広告費は、3 年連続の減少を続けており、1985 年を 100 とした指数では、平成 15 年はバブルのはじけた昭和 63 年と同じレベルである。全体の総広告費の中で、テレビ広告費は 1 兆 9450 億円であり、全体の 34.3%を占める。テレビは、広告媒体として重要な地位を占めている。

テレビ放送は、情報を広く一般に届けるメディアとして機能してきた。日本のテレビ普及率は 100%に近く、ほぼ全世帯に普及している。一品種大量生産時代は、自社ブランドを効率的且つ多数に認知させるのに、テレビは効果的なメディアであった。大量認知のための 15 秒間の短いスポット枠の中で商品を連呼した CM が多数生まれた。競合他社に対し、ブランド認知を高める戦略である。

一方、インターネットの普及数が急速に伸びている。インターネット普及数は、2004 年で 7,100 万人、ケータイの WEB 接続可能な端末数は、8,300 万台[18]。ブロードバンドの契約数は、1,500 万世帯以上となり、約 2,600 万世帯が利用していると言われている[19]。普及数だけで見ると、広く知らしめるといふ今までの放送が担ってきたメディアの役割に、強力な競争相手が出現しつつある。

メディアを取り巻く環境変化には、広告クライアントの意識の変化も理解する必要がある。新メディアが出現したことで、クライアントの広告出稿にも変化がみられ、インターネット広告が他媒体のシェアを侵食している。日本における広告メディアは、新聞、放送、雑誌、ラジオの 4 マス媒体と称される。2003 年度の媒体別広告費は、新聞 18.5%、放送 34.3%、雑誌 7.1%、ラジオ 3.2%で

あった。一番シェアの低いラジオの広告費は、前年比 98.7%の 1,807 億円であった。ラジオ広告は、3 年連続クライアントからの出稿が減少している [20]。

普及数の伸びているインターネットへの広告費は、2004 年度に 1,500 億円を超え、ラジオ媒体の売上を超えてしまった [20]。インターネット広告は、バナーと呼ばれる広告ボードを PC サイト上に設置する方式が一般的である。消費者はボードを見て、ブランドを認知し、購買意欲を持った場合、バナーを通じ（クリックし）、広告クライアントのページに移動して購入する。バナーの画像は、静止画だけでなく、動画の場合も多い。動画が可能になると表現様式ではテレビと遜色ないレベルになる。実際、テレビと遜色ない動画広告バナーが増えている。普及数でも、既にマスメディアと言われるまでに広告クライアントからも認識されてきた。

インターネット広告の特徴は、消費者にとって双方向な点である。消費者は、広告を見て、興味を持ったら、即購買することができる。アテンションからアクションまで、消費者の意思決定が迅速に、便利に行える。一方、クライアントは、購買の実数が把握でき、出稿したメディアの影響力が認識できる。広告出稿料と売上比較が可能になり、より効率的な出稿計画が立案される。メディアにとっては、購買行動につながらなかった部分の売上、メディアのブランド代が消滅する。企業は、売上計画から促進費を計上し、メディアに出稿するだろう。インターネット広告は、企業、消費者にとって利があるが、既存メディアの役割を否定しかねない。この考えを推し進めたのが、アフィリエイト広告という広告形態である。

アフィリエイト広告は、クライアントの売上の一部が媒体に支払われる仕組みである。「売れたら幾らか払う」方式なので、クライアント企業には一切の広告投資リスクはない。メディアは、媒体として売買が成立しないので、今までのビジネスモデルが崩れることになる。クライアントの一部はアフィリエイト広告を、既にテレビやラジオなどで、到達数の少ないメディアに適用し始めている。メディアは、広告媒体としての価格付けができなくなり、今までのよう

な売上を保つことが不可能になる。放送局は、電波送出設備などインフラ代にコストをかけている分、アフィリエイト広告では事業が成立しない。アフィリエイト方式を、クライアント側が、テレビ局すべてに要求してきたら、既存テレビ放送の広告ビジネスモデルは成立しなくなるだろう。インターネットの普及増加によるテレビビジネスの危機はまさにこの点にある。

コンテンツ流通という役割でも、ブロードバンドはテレビよりも優位性がある。メディアは、伝達するコンテンツがなければ存在理由がない。ブロードバンドは、コンテンツ流通においても、テレビの代替技術となる。ラジオからテレビへとメディアが変遷したのは、音声から映像という表現能力の差が存在した。既存技術では、メディア表現能力の増大は、コスト増大を意味していた。ブロードバンドが破壊技術なのは、表現能力がテレビと変わらないにもかかわらず、送出などのインフラ設備、消費者が負担するデバイスなどの負担がなく、むしろ低減される点にある。マスメディアのコンテンツ流通の優位性は、インターネットが映像を流すことができる技術革新が進んだ今日から、低減し続けるだろう。

テレビは、メディアの持つマーケティング機能に強みをもたせた、広告モデルで利潤を追求してきた。マス広告モデルは、インターネット広告の利便性、効率性により、地位を脅かされている。クライアント企業は、市場を細分化し、ターゲットを絞った商品を開発している。自社ターゲットへの市場への効率的な接触が、マーケティング活動の要となっている。インターネットは、細分化市場へのアクセスという点でも、テレビマス広告よりも優位性を持っている。インターネットは、消費者同士がコミュニケーション可能なコミュニティを形成できるからである。

3-5 コミュニティの諸定義

松本は「ネットコミュニティ形成の理論」で、コミュニティとは、「ある空間内に存在する個人が、「情報」の交換を通じて空間内における人々の「共同体的な価値 = 共同性」を生み出すことを通じて形成される空間」と定義する。個人は、この世に存在する全ての「情報」を持ってはいないという点で不完全であり、「情報」を効率的に得たい、「情報」がある場合はそれを自分のものにしたという意欲が、合理的に存在する[21]。本論文では、このコミュニティの定義を基に議論を進めていく。

「コミュニティとは何か」というテーマで、一番よく紹介されるのが、テンニースの「ゲマインシャフト」と「ゲゼルシャフト」という定義である。「ゲマインシャフト」とは、血縁、地縁等でつながる「共同体」のことであり、「ゲゼルシャフト」とは、共通利益を基に結びついた存在で、会社、都市などの例があげられる[22]。

マッキーヴァーは「アソシエーション」と「コミュニティ」を比較している[23]。彼は、「コミュニティ」がある特定の領域を持った共同生活の空間であるとする一方で、「アソシエーション」を特定の関心・テーマによって集まった集団とした。領域とは空間であり、コミュニティは「関心」よりも、「地域的なつながり」のほうが強いとした。一方、アソシエーションは会社、都市などで、土地を媒介にしたつながりよりも、特定の「関心」で集まるという人間の意志の力に重点を置いた集団と論じている。

ロバート D.パットナムは、コミュニティの発達を、「メンバーが信頼できることを明示し、お互い広く信頼している集団は、そうでない集団の幾倍も多くこのことを達成できよう」と、コミュニティの信頼に基づき論じている[24]。コミュニティの発達には、コミュニティ構成員間の「相互信頼、相互利益」という社会資本の豊かな存在が必要であり、「構成員の互酬性が、コミュニティの持

続的な発達を可能にする」と述べている。

大抵の社会学者のコミュニティ研究は、この地縁的結合、集団の目的、相互扶助、相互信頼があってコミュニティが成立するという議論に沿っている。本論文では、松本の言う「限定的な個人」が「情報」を得るために、コミュニティが存在し、パットナムの述べる論に従い、コミュニティの発達を「社会のより幸福な相互信頼である」と定義したい。

3-6 インターネットコミュニティ 社会学・CMC・ビジネス界から

インターネットコミュニティと、リアルなコミュニティとの違いは、共有する地縁的な空間がない点である。コミュニティの成立はまず農村コミュニティであると考えられており、土地を媒介にした限定的なコミュニケーションに基づいたコミュニティの形が原型である。一方、インターネット上では、地縁的な空間がないのが特徴である。

最近のインターネットコミュニティの研究は、マッキーヴァー等の定義を提示し、そこから「地縁的」な概念を差し引き定義するものがほとんどである。カスティーヨは、「The Internet Galaxy」で、Virtual Community と Networked Society を比較述べるにあたり、コミュニティを「networks of interpersonal ties that provide sociability, support, information, a sense of belonging, and social identity」と定義したウェルマンを紹介し、個人は、「tend to develop their “portfolios of sociability」と述べている[25]。

彼は、吉見が述べる「電話共同体」を network と定義、コミュニティと分けた理解を提示する。吉見が若者は私的な空間に閉じこもるという論を展開しているのに対し、カスティーヨは、インターネット社会では、個々人は私的空間を何個も持つのであると分析している。ある空間では、同じ話題、同質な人間同士が集いコミュニケーションを取っているが、個々人はその同質性に陥って

いるのではなく、そのような空間を複数もつことで単一なコミュニケーション世界から逃れていると考える。ネットワークコミュニティにおける個々人のコミュニケーションの変化は、個々人が変化したのではなく、インターネットの「不確実性」がもたらした必然であろう。この「不確実性」が、コミュニティにおける「安心」を取り除き、「信頼」に頼るコミュニケーションに変容したのではないだろうか。

コミュニティの発達について、パットナムの「相互信頼、相互利益」という議論は、インターネットコミュニティにも適用できる。インターネットの掲示板コミュニティは、あるトピックについて議論をし、お互いの知識を深めていく。「相互信頼、相互利益」、「互酬的な関係」というパットナムの概念通りに、インターネット掲示板も成立している。さらに、第三者の監視もインターネットコミュニティには存在する。掲示板にはトピックに関係ない話題を書き込む匿名の愉快犯がいる。掲示板コミュニティでは、匿名の書き込みには、無視することで対処する。一方、インターネットコミュニティは、自然に発達するもので如何に育成をするかと考えるのは適当ではないという議論は、村本他の指摘があり通説となっている。

インターネットコミュニティの研究は、Computer Mediated Communication という分野があり、掲示板をツリー構造とみなし、発言者同士の関連性や、ソシオグラム他を利用しコミュニティを計量化する研究が行われてきている[26]。例えば、北山は電子メールのメリングリストから発言者のツリー構造を分析している。発言者と発言への返信の様子をツリー状で表現し、返信の数、返信の時間等の集計を行った研究をしている[27]。

ビジネス界からもインターネットコミュニティを研究する動きがあり、様々な定義づけが行われている。例えば西村博之は、1)人が集まるグループであること、2)社会的交流を共有していること、3)一定の時間同じ場所にいること、4)帰属意識の共有がある、という定義をしている[28]。エイミー・ジョー・キムの定義は、共通の関心、目的、または目標を持ち、時がたつにつれて、お互

いをよく知るようになる人々の集まりである[29]というものだ。村本理恵子は、インターネットコミュニティの成立条件は、1)人間関係の形成、2)自由で開放的な場、3) $n*(n-1)$ 型のコミュニケーション環境の3点をあげている[30]。インターネットコミュニティの定義は、ある共通目標を持ち、一定時間同じ場所にいるという帰属意識をもった集団、ということになるであろう。石井・厚美のように、インターネットコミュニティには共通目標はないということを主張する者もいる。[31]

3-7 コミュニティとビジネスの結びつき

インターネットコミュニティ上の行動様式のひとつとして、「無知の価値」という概念をケルコフは示している。自分の知りたい情報が無料でインターネット上に散在すると、「人は在庫を持たない」ようになるという。情報へのアクセスがいつでも可能ならば、アクセス方法だけを知っていればいいのである。インターネットの検索エンジンを辞書や、百科事典がわりに使用している人がいる。知りたい情報を入力すれば、その情報が存在する場所へすぐいける。「無知の価値」とは、知っていることへ価値を見出すのではなく、知らなくてもいいことに価値を見出す新たな人々の行動である。大量の情報が、無料でインターネット上に散在するならば、インターネット上にある情報の価値は限りなく小さくなる。

ケルコフはインターネット上のビジネスについて「回線使用料と使用時間で課金する以外に、コンピュータネットワークのユーザーに金を払ってもらう方法など、誰も見当がつかない」と言う[32]。回線使用料と使用時間で課金するには、その使用に対して何らかの価値が生み出される必要がある。一方、石井・厚美はインターネットビジネスを「課金型モデル、提供型モデル、支援型モデル、成果型モデル」という4つに分類した。この分類の特徴は、コミュニティの特徴として、実名性と匿名性の2点を、ビジネスの特徴として、コミュニケ

ーション自体と結果とビジネス課金の目的を2点わけ分類していることである。石井・厚美の課金型モデルは、リアルなコミュニケーションと同じで、家族や友人など、人々が実際に会話をしたい人々の間でのコミュニケーションに課金をするというものである。

インターネットコマースの代表、楽天で取引される商品の売上は、2003年度770億円であった。書籍販売のアマゾンも、2003年度\$5,263,699の売上がある[33]。こうしたインターネットでの物品販売は、地縁的な結びつきを超え、空間と時間だけを共有する人々によるコミュニティでのビジネスとすることにより、参加者が増えビジネスが成立している。

コトラーは「現代はマイクロマーケティングの時代」であり、企業が利潤をあげるには「市場細分化」が必要と述べている[34]。インターネットコミュニティを利用したビジネスは、マイクロマーケティングに最適である。インターネットコミュニティは、「私的空間」、「他者の存在しない空間」で、細分化されたコミュニティである。したがって、企業が市場を細分化しようとするときに、インターネットコミュニティは、適したツールなのである。

3-4 コミュニティの知の創造

コミュニティビジネスを興すには、コミュニティから何かしらの価値が創成されることが必要である。ダイソンは、コミュニティは人が去れば、復興できないという述べ、コミュニティが「人」と「人」の関係性で成り立っていることを示唆した[35]。コミュニティを「人」と「人」との関係性で捉えたものに「場」の理論がある[36]。

「場」とは、「コミュニティのメンバーである個が活動するために共通に利用するプラットフォーム」であり、「人と人がそこで関係し、存在する」こと

である。野中は、「場」は個々が情報や知識を得るために存在するものと定義する。知識には、「暗黙知」と「形式知」があり、「場」では「暗黙知」が「形式知」に変わる作業を行っているという。そして、もし「形式知」から「暗黙知」への転換が行われているならば、そのコミュニティ会員同士のインタラクションにより発生していると考えてもよいだろう。

国領が唱える「顧客間インタラクション」が活発なほど「場」で創造される知識が増えるとする。「場」から生まれる価値を最大限増大させるには、個と個のインタラクションを増大させる必要がある。コミュニティの価値とは、ある知識を生み出すことであり、知識を生み出すには、「場」での個々のインタラクションを増大させる必要があるということになるだろう。

国領は、「顧客間インタラクション」について、「ネットワーク上でお客さん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」のことであると述べている[37]。アルビン・トフラーの言う「プロシューマー」を国領は「価値を生産する顧客」と定義し、コミュニティを「ある価値体系を共有し、その価値間の下に協力する関係を持っている集団」と定義する。

この点は、ケルコフもあらゆる情報に誰もがアクセスできるようになるに従い、メディアが「分散化」し、その結果「主導権が、「生産者/放送事業者」から「消費者/利用者」に移行することは、ユーザーのかなりの規模が自らの生産者、つまり「プロシューマー」になる」ということであると述べている。

企業と顧客の関係を扱う研究がマーケティングであり、企業は常に顧客との関係で、サービス・商品を開発、販売してきた。従来考えでは、商品・サービスの生産者は企業であったため、商品を効率的に販売するために、マーケティングが発展してきた。しかし、「顧客間インタラクション」の考えでは、消費者も生産者である。つまり「プロシューマー」になるということであると述べている。供給過多な時代は、消費者も発信者になれるのである。ジャン＝フ

ランソワ・リオタールは、「ポスト・モダンの条件」の中で、「知識の供給者と使用者との関係が生産者と消費者との様相を呈する」と述べ、生産者、消費者の関係が知識にも普及することを予見している[38]。ネットコミュニティの考えでは、マーケティングは、企業の一方的な領域でなくなり、顧客間、企業と顧客間といった多方向の考え方が必要になってくる。

コミュニティの価値は創出された知識であろう。野中郁次郎は、知識と情報の違いを「知識は、情報と違って、信念に密接にかかわり、ある意図を反映しており、つねにある目的のために存在する。」と述べている。コミュニティによるビジネス構築には、「情報」を「知識」に変更する必要があるだろう。「情報」を「知識」に変換するには、野中の言う「目的」が必要である。コミュニティは、目的を持っている集団なので、得られる価値は知識と言える。Linuxがよい例である。

3-5 イノベーション ビジネスデコンストラクション

本研究第7章では、ケータイWOWOWを事例として、イノベーション、デコンストラクションのフレームワークを用いて、コーポレートベンチャーの意義を論じていく。

イノベーションの研究では、シュンペーターが「企業家とは何か」で、企業家が試みるイノベーションを新結合と表現している[39]。シュンペーターは、全ての市場で経済主体が満足すると新たな変化はおきないとして、新たな変化を起こし、それが企業の新たな利潤最大化につながるということを述べている。企業家が試みる、新しい変化を「新結合」と呼んだ。新結合の代表的な例として、シュンペーターがあげているものは次の5つである。1)新しい商品の導入、2)新しい生産方法の導入、3)新しい販路の開拓、4)新しい原料や半製品の供給源の開拓、5)新しい組織の実現である。世の中は、今日は昨日よりもより

よい世界になっているはずである。シュンペーター以前のワルラス一般均衡理論では、世の中は現状維持のままであり、新たな試みによる結果が反映されないで、このよりよい世の中になるという現象を説明できないでいた[40]。シュンペーターの「新結合」という考え方によって、静的な経済理論に動的な要素が加わり、新たな技術革新などでよりよい世界になるという現象が説明可能になった。

ドラッカーは、「イノベーションと起業家精神」で起業家精神を「新しいことに経済的価値を見出すこと」にあると定義している[41]。起業家の責務とは、シュンペーターが言う「創造的破壊」にあると述べている。ドラッカーは、さらにイノベーションが発生するための7つの機会を例示している。1) 予期せぬことの生起、2) ギャップの存在、3) ニーズの存在、4) 産業構造の変化、5) 人口構造の変化、6) 認識の変化、7) 新しい知識の出現の7つである。ドラッカーはこの7つの機会は重複し、どれが重要なかわからないが、信頼性と確実性は番号の少ないほうが高いと述べている。

大企業におけるイノベーションの研究として、クリステンセンのバリューチェーンというフレームワークがある。クリステンセンは、「The Innovator's Dilemma」の中で、すぐれたマネジメント能力を持つ大企業がいかに失敗するかを分析している[42]。理由として、1) Resource dependence: Customers effectively control the patterns of resource allocation in well-run companies, 2) Technology supply may not equal market demand, 3) Small markets don't solve the growth needs of large companies. の3点をあげている。クリステンセンは、「Value Networks」という考えの中で、「Companies are embedded in value networks because their products generally are embedded, or nested hierarchically, as components within other products and eventually within end systems of use」と述べ、企業は必ずあるバリューネットワークの中に組み込まれると指摘する。そして、バリューネットワークごとに、コスト構造が違うので、各々の違う階層同士の評価が違うことを述べている。

フィリップ・エバンスのビジネスデコンストラクション、モノの情報原理と情報の経済原理の分離は、エンターテインメント産業のインターネットの影響について深い示唆を与えてくれる。彼は「ネット資本主義の企業戦略」で、まず「情報が物理的な伝達手段に縛られているかぎり、その経済原理は一つの基本法則に支配」され、「情報のリッチネス（濃度、密度、豊富さ）とリーチ（到達範囲）のあいだに、普遍的なトレードオフ（二者択一の関係）がある」という法則を示している[43]。インターネット普及後に、「物理的な媒体から情報を分離」すれば、「リーチ数」対「リッチネス」というトレードオフが霧消されてしまうことを指摘する。

もうひとつエバンスの重要な分析は、このトレードオフが霧消すると、「ディインターメディアーション」という現象がおきることである。エバンスは、ディスインターメディアーションには2つの形態があるという。第1に、「現在のリッチネス/トレードオフにおいてリーチの比重を強めていく形、第2に「トレードオフそのものを無効にしてしまう形」の2つである。音楽のファイル配信、映像のブロードバンド配信、インターネット広告代理店の自社媒体開発などは、このディスインターメディアーションであろう。

本研究に関わる先行研究は、コミュニティの研究、インターネットコミュニティの成立要因、インターネットコミュニティを利用したビジネスモデルというコミュニティ関連の研究がある。この分野の研究をもとに、コミュニティの定義、インターネットとテレビの違い、インターネットでテレビを見ることへの社会的影響といった知見を得ることができる。さらに、コミュニティからいかに価値を得るかという「場」の理論、インタラクションの理論からは、コミュニティの活性化についての考察を参考にする。ビジネスモデルの構築では、イノベーション、デコンストラクションといった研究から、現在のテレビ業界を分析していく。このように、本研究の先行研究分野は、コミュニティ、イノベーション、ストラテジーといったものになる。

参考文献

- [1] デリック・ドゥ・ケルコフ 『ポストメディア論』 p.63、NTT 出版、1999
- [2] ロジャー・シルバーストーン 『テレビジョン、存在論、移行対象』、吉見俊哉編 『メディア・スタディーズ』 せりか書房、2001
- [3] レイモンド・ウィリアムズ 『生産手段としてのコミュニケーション手段』 吉見俊哉編 『メディア・スタディーズ』 せりか書房、2001
- [4] 北山聡、『Linux はいかにしてビジネスになったか・コミュニティ・アライアンス戦略』
- [5] 松岡正剛、『知の編集工学』 p.13、朝日文庫、2001
- [6] エイミー・ジョー・キム 『ネットコミュニティ戦略』 p.30 翔泳社、2001
- [7] デリック・ドゥ・ケルコフ 『ポストメディア論』 p.63、NTT 出版、1999
- [8] 池田信夫 『ネットワーク社会の神話と現実』 p.83、東洋経済新報社、2003
- [9] 吉井博明、『情報のエコロジー』 p.67、北樹出版、2000
- [10] 吉見俊哉 『メディア文化論』 p.202、有斐閣、2004
- [11] 武田徹 『若者はなぜ「繋がり」たがるのか』 p.23、PHP 研究所、2002
- [12] 山岸俊男 『安心社会から信頼社会へ』 p.19、中公新書、2003
- [13] デリック・ドゥ・ケルコフ 『ポストメディア論』 p.234、NTT 出版、1999
- [14] 吉見俊哉 『メディア文化論』 p.202、有斐閣、2004
- [15] 香取淳子 『情報メディア論』 p.124、北樹出版、2002
- [16] フジテレビ平成 15 年 3 月期決算短信（付録参考資料 1 参照）
- [17] 電通 ONLINE 日本の広告費（付録参考資料 2 参照）
- [18] 電気通信事業者協会 <http://www.tca.or.jp/>（付録参考資料 3 参照）
- [19] 昭和 58 年科学技術白書（付録参考資料 4 参照）
- [20] 電通 ONLNE 日本の広告費
- [21] 松本、村田、中澤 『ネットコミュニティ形成の理論』
- [22] この項、松本の『ネットコミュニティ形成の理論』に拠った。原本は、F・テンニース著、杉之原寿一訳 『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』 上下巻岩波文庫、1957
- [23] この項も、松本の『ネットコミュニティ形成の理論』に拠った。原本は、R・M・マッキーヴァー著、中久郎・松本通晴監訳 『コミュニティ』 ミネルヴァ書房、1975
- [24] ロバート・D・パットナム 『哲学する民主主義』 p.207、NTT 出版、2001
- [25] MANUEL CASTELLS 『The Internet Galaxy』 p.132、OXFORD
- [26] 安田雪 『ネットワーク分析』 新曜社、1997
- [27] 北山聡 『コミュニティを軽量化する』 p.668、人工知能学会誌 18 巻 6 号、2003
- [28] 松岡裕典、市川昌浩、竹田茂 『ネットコミュニティビジネス入門』 p.24 経 BP 社、2003
- [29] エイミー・ジョー・キム 『ネットコミュニティ戦略』 p.30 翔泳社、2001
- [30] 村本理恵子 + 菊川暁 『オンライン・コミュニティがビジネスを変える』 p.45、NTT 出版、2003
- [31] 石井淳蔵・厚美尚武編 『インターネット社会のマーケティング』 p 有斐閣、2002
- [32] デリック・ドゥ・ケルコフ 『ポストメディア論』 p.72、NTT 出版、1999
- [33] アマゾン社 IR 情報ページ（付録参考資料 5）
- [34] フィリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング 『コトラーのマーケティング入門』 p.230、ピアソン・エデュケーション、1999

- [35]エスター・ダイソン 『未来地球からのメール』 p.61、集英社、1998
- [36]野中郁次郎+竹内弘高 『知識創造企業』 p.85 東洋経済新報社、1996
- [37] 國領二郎・野中郁次郎・片岡雅憲 『ネットワーク社会の知識経営』 p.128、NTT 出版、2003
- [38]ジャン = フランソワ・リオタール 『ポスト・モダンの条件』、p.16、水声社、1986
- [39]シュンペーター 『企業家とは何か』 p.155-p158、東洋経済新報社、1998
- [40]井上義朗 『コア・テキスト経済学史』 p.117、新世社、2004
- [41]P.F.ドラッカー 『イノベーションと起業家精神』 p.38、ダイヤモンド社、2002 年
- [42]Christensen 『The Innovators Dilemma』 p.113、Harper Business
- [43]フィリップ・エバンス、トーマス・S・ウースター、『ネット資本主義の企業戦略』 p.56、ダイヤモンド社、1999

第4章 双方向サービスの失敗とケータイの利用

4-1 双方向サービス失敗は視聴者同士のコミュニケーション手段がなかったから

テレビメディアは、インターネット以前から双方向サービスを開発したいという願望が存在していた。1977年のQUBEから、現在のデジタル衛星放送まで、双方向サービスは、高画質化とともに、放送業界の悲願に似た開発テーマとなっている。1983年の科学技術白書には、テレビショッピング、番組予約サービスのアイデアが示され、消費者ニーズが存在していたことが表されている[1]。「ニューメディア」に対する期待として、「司会者や出演者とその場でテレビ電話を使ってやりとりができる」というサービスに期待する人は15%存在し、「ボタンを押せば、知りたいニュースや情報が画面から出てくる」というサービスへは53%の人が期待を寄せている。家庭でのテレビ録画予約を利用してみたいと思う人は、全体で46%、20代で69%に上っている。既に20年前から、現代の双方向サービスが実現しているものへのニーズがあったことがわかる。しかし、テレビ双方向サービスは、あまり成功したとはいえない。

テレビ双方向サービスが失敗した理由は、1)高価なハード機器、2)貧弱なサービス、3)双方向コミュニケーションのみ、の3点であろう。QUBEの機器は、\$200もしながら、視聴者ができることは、4択のクイズにボタンで答えることだけであった。番組制作コストも高価である。デジタル衛星放送のデータ放送は、1画面製作するのに150万円程度かかる。インターネットで同じことをしようとすれば、5万円程度で済む。

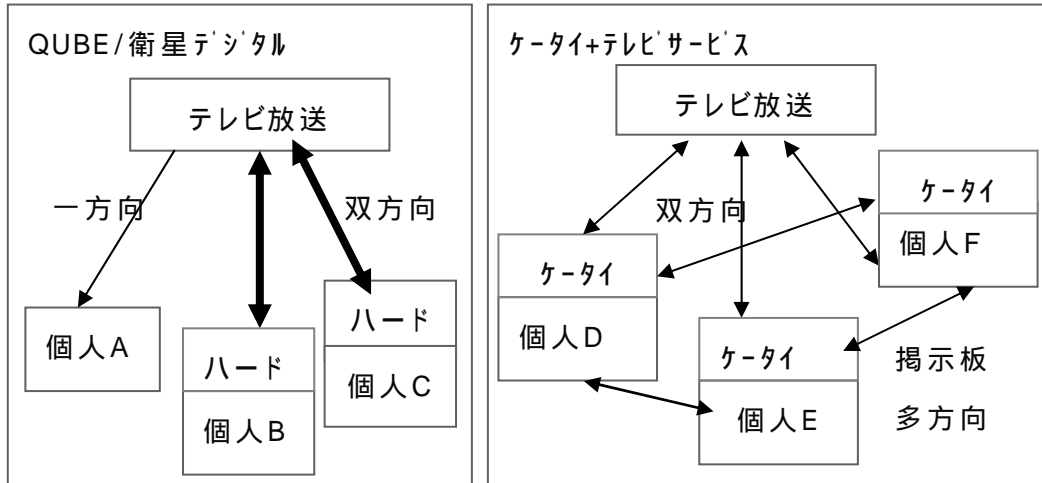
失敗した最大の理由は、視聴者同士のコミュニケーションがとれなかったことにある。視聴者ニーズが、番組との対話、テレビ局との双方向性であるという認識は、テレビ局の大いなる誤解である。エンターテインメントの観客は、演

者の演技をただ受容し続ける。観客が途中で、物語のストーリーに口を挟むことはなく、出し物が終了後、感想を友人たちと共有する。テレビ番組は、リラックスしたいから見るのであり、視聴者は受け身なのだ。視聴者のコミュニケーションニーズは、ひたすら受け身で番組を見た後に、友人たちとその前夜のドラマについて感想を述べ合うことにある。視聴者は、テレビ局との双方向性ではなく、友人同士の双方向コミュニケーションを求めている。

ケータイを用いることで、視聴者ニーズを汲み取ったテレビ双方向サービスの代替サービスが可能になる。理由は、1)普及台数の多さ、2)安価なサービス開発コスト、多様なサービス開発が可能、3)視聴者同士のコミュニケーションが可能なこと、の3点である。ケータイ端末の普及は、8,000万台を超えている。ケータイへのサービスは、新たな機器を購入しなくても誰もが利用できるという利便性がある。ケータイのサイト開設費用は、1ページ5万円もかからない。ゲーム、掲示板、コマースなど多様なサービス開発が可能である。掲示板を設置すれば、視聴者同士のコミュニケーションがリアルタイムで行える。既に普及しているケータイを利用したサービスは、視聴者ニーズに合致した代替サービスである。

図 4.1 に、双方向サービスとケータイを利用したサービスをまとめた。ケータイの普及が進み、テレビ業界、メーカーがハードを開発する必要性がなくなっている。インターネットの普及は、サービス実現のためにハードまで開発するという考え方を覆す。視聴者同士のコミュニケーション、テレビ予約システムは、システムのソフトウェアを開発するだけで、安価で迅速に実現できる。デジタル放送は、既存バリューネットワーク上での進歩であるが、インターネット、ケータイといった新たな技術革新が、テレビ視聴の形態を変革する可能性を秘めている。

図 4.1 双方向サービスとケータイを利用したサービス



4-2 双方向メディアの事例

双方向サービスの発展史を、1977年にアメリカで開発された QUBE、続いて 1981年に始まり今も続いているフランスの Minitel、そして 2002年に行われたアメリカの American Idol という番組の 3例を辿り紹介したい。QUBE は、Warner Cable 社が開発したテレビ双方向性システムの名称であり、テレビ双方向サービスの嚆矢である。サービス利用のためにハード開発が必要であり、消費者もサービスを利用するためにハード購入が必要であった例である。フランスの Minitel は、France Telecom が開発、運営した双方向通信システムである。前述の 1983年科学技術白書に掲載されている「知りたいニュース」サービスが実現している例である。2002年の American Idol は、FOX のテレビ番組であり、インターネット、ケータイ普及後のテレビ双方向サービスの例としてとりあげたい。個人と個人、個人と企業のコミュニケーションが新たなハード開発をすることなく可能になり、ケータイからのインターネット接続と多数の視聴者を抱えるテレビをミックスさせたサービス例である。250万人が利用したと言われる American Idol の投票サービスは、インフラが普及すれば双方向サービスへの消費者のニーズが顕在化することを示している。

4-3 QUBE、Columbus、Ohio、1977

QUBEとは、1977年 Warner Cable 社が、Ohio 州 Columbus で始めた双方向 TV プラットフォーム、及びその名称である。この双方向 TV システムの目的は、下記に凝縮されている。"To create a faster method for groups to communicate and interact, across distance [2]." つまり、個人同士が距離を超え実際に顔を合わさなくてもコミュニケーション、インタラクションできるシステムの開発である。Warner 社は、Ohio でサービスを開始した後、このシステムを少なくとも 80 ケ所程度に拡大していく予定だった。しかし、Ohio での実験サービス普及が思わしくなく、QUBE は Ohio 州 Columbus での展開だけで終息してしまった[3]。QUBE の機器開発は、日本のパイオニア社が受託している。一説によると、日本に出張に来ていた Warner Cable 社の上層部が、宿泊したホテルのテレビにホテル施設案内のチャンネルがあり、リモコンで操作できるのを知り、この施設案内のシステムを開発したパイオニア社にアイデアを寄せてきたという。また、QUBE という名前の由来について、当時の開発を担当したパイオニア社の古川元は、こう記している。「立体の CUBE に、何が出てくるかわからない玉手箱の謎 (Question) をかけて、QUBE というネーミングにした。」

QUBE は、本体価格が \$200 (256K モデム)、さらに \$40 を払いケーブル TV 用セットボックスを購入することになっていた。Columbus での試験運用では、50,000 世帯が加入し、サービスを行っていた。提供サービスは、30 チャンネルあった。通常のネットワーク TV 局、コミュニティチャンネル、情報系 (天気予報、学校情報)、遠隔教育、\$3 のペーパービュー映画、インタラクティブ性のある番組として、yes-no の 2 択クイズ、さらに 5 択クイズのゲームや、プレゼントを選ぶものなどがあった。

番組内容はあまり素晴らしいとはいえないものだった。Bill Cullen という人物の司会で、1977年 3月 30日 19時から放送された「How do you like your

eggs? 」というテレビ番組の評は、「Bill's game, like most of the interactive QUBE games, was just awful. 」と記載されている[4]。ビルの番組は単に視聴者が選ぶ答えで一番回答が多かった選択肢を、出演者が選ぶというもので、他の QUBE の番組と同じく「ひどい」ものであった。

1984年にQUBEはサービスを終了した。高価なハードとコミュニケーションツールとしての未熟性が原因である。QUBEの双方向性が、単なる2択、5択であり、視聴者には自由な言葉でのコミュニケーションが用意されてなかった点にある。テレビ視聴者同士のコミュニケーションも不可能であった。第2に\$200というハードの価格にある。現在\$200払えば、PlayStationが買える。PlayStation並みの娯楽性はQUBEで実現できていなかった。サービスの実現価値とハード販売価格の乖離が普及を妨げたといえる。

4-4 Minitel 、 France、 1981

フランスでは、1981年にMinitelという双方向サービスがスタートした。Minitelは、France Telecom社が開発、提供している文字情報の双方向サービスである。端末を無料配布しデジタル電話帳と呼ばれ広く普及した。

提供サービスは、各種チケット予約、株取引、交通、旅行情報である。2004年10月現在、カテゴリは全部で16ケあり、約25,000のサービスが存在している。例えば、鉄道駅の周辺情報は、38社のプロバイダーが存在し、1分あたり16円で提供されている。占いは187社が提供、1分あたり44円で提供されている[5]。提供サービスの単価は約10円から150円程度まで、様々であった。利用人数は、1,600万人に上る。人口に対する普及率は、30%である。France Telecom社は、データ通信収入として、760億円を売上げている。

France TelecomのMinitelを、日本のケータイサービスと比較する。NTT

ドコモの、データ通信収入は 9,000 億円である。Minitel の約 9 倍の規模である。ドコモの i-mode サイトの利用端末台数は、2004 年 9 月末で 4,200 万台である。利用人数は、Minitel の 2.4 倍になる。i-mode の利用単価は、月額 20 円から 300 円である。i-mode のサービス価格は、雑誌の値段を参考にワンコイン（500 円）より安い価格を設定し、継続利用を狙ったという[6]。サービスの対人口普及率は、France Telecom の Minitel は 30%に対し、ドコモの I-mode は、33%であるので、あまり違いはない。

Minitel の普及が伸びなかった原因は、1)表現の限界性、2)提供者の限定、3)エリアの限界、の 3 つの限定性にあった。第 1 に提供サービスの表現方法は文字情報のみであった。例えば天気予報サービスを利用するには、文字だけよりも地図表示があったほうが便利である。あるいは、占いにしてもイラストがあったほうが視覚的に見やすい。こうしたデザイン機能はインターネットにあって、Minitel では表現できないものである。第 2 に個人のホームページが存在しない点である。情報提供は、企業側であり、個人はその情報サービスに対価を支払うという形式であった。インターネットでは、個人でホームページを運営し、情報発信が可能である。情報発信までのハードルの低さが、多様で多量な情報が散在している世界を生み出し、インターネットの隆盛を招いている。インターネット上にホームページは何十億もページがあるとされている。一方、Minitel の情報サイトは 25,000 ページである。表現方式と情報量の差が、Minitel がインターネットに代替された理由の 2 つめである。第 3 に Minitel は、インターネットには接続できない、閉じられたネットワークである。閉じられたネットワークでは、利用者に提供される情報量が少ない。

4-5 American Idol、 the U.S.A、 2003

テレビ放送の双方向サービスとして、独自に機器を開発するのではなく、既に普及しているケータイインフラを利用した例として、2003 年アメリカの FOX が

放送した「American Idol」という番組がある[7]。この番組は、AT&T が協力し、モバイルでの投票を行った。投票に参加するに必要なのは、ケータイ端末を持っていることだけであった。

American Idol は、一般公募の中から Idol となる人間を選び、実際にデビューさせるという番組である。最終選考までに 6 ヶ月間をかけ、その間の様々なドラマをオンエアするリアリティショーという番組である。16 歳 24 歳までのタレント志望者 5 万人以上が選考された。実際のオンエアには、50,000 人から選ばれた 32 人が登場し、ケータイの人気投票により、1 人に絞っていく。人気投票は、番組終了後 2 時間行われる。

American Idol には、毎回 250 万件の応募があるという。既に普及しているケータイ端末でのサービスであり、視聴者が必要な追加コストは全く無い。たまたまこの番組にチャンネルを合わせた人でもすぐに参加できるのも、参加者が多い理由であろう。新たな機器購入が不要なく参加へのハードルが低いと、多くの参加者が見込める。

4-6 サービスの実現価値とハード価格の乖離

QUBE、Minitel のサービスは、1) 端末、2) エリア、3) 表現、の 3 つが限定的であった。各サービスを図 4.2 にまとめた。QUBE、Minitel の機械は、そのサービス限定に開発された。サービスエリアも、ある地域、専用回線などから外へでることはなかった。QUBE、Minitel の回線を通してやり取りされる情報は、テキストのみであった。限定性のあるサービスを実現するために、新たなハード機器購入というハードルが存在した。一方、American Idol の例は、サービスは限定的であるが、ケータイという既存インフラを利用し、消費者は新たな機器購入が不要であった点が、成功した理由であろう。

サービスの実現価値とハード価格の乖離の差が、QUBE と American Idol の違いであろう。提供サービスはどちらも番組への投票を通じた参加である。QUBE で必要な機器購入が、American Idol で不要なことが唯一の違いである。普及したインターネット、ケータイをインフラとして利用することで、双方向サービス実現に新たな機器開発は不要になっている。ケータイ、インターネットを利用すれば、視聴者同士のコミュニケーションという視聴者の本質的なニーズも実現できる。

図 4.2 双方向サービスの限界性とケータイサービス

	機器購入	エリア	表現方法	コミュニケーション
QUBE	必要	限定(オハイオ)	限定(5 択)	双方向
Minitel	必要	限定(フランス)	限定(文字情報)	双方向
American Idol	不要	限定されず	限定(選択)	双方向
ケータイ	不要	限定されず	多様(自由)	多方向

参考文献

- [1] 昭和58年科学技術白書(付録参考資料4参照)
- [2]BLUESKY <http://www.electrablue.com/bluesky/qube/contents.html> (付録参考資料8)
- [3] E・M・ロジャーズ、『コミュニケーションの科学-マルチメディア社会の基礎理論』p.66、共立出版、1992
- [4]Bill Cullen HomePage
<http://userdata.acd.net/ottinger/Cullen/shows/howeggs.html> (付録参考資料9)
- [5]Minitel について <http://www.minitel.com/> (付録参考資料10)
- [6]松永真里『iモード事件』
- [7]American Idol <http://idolonfox.com/> (付録参考資料11)

第5章 ネットコミュニティ発達にはリーダーが必要

5-1 コミュニティは自然増殖するのか？

本章では、インターネットコミュニティにも、リーダーは必要であることを検証する。インターネットコミュニティは、コミュニティリーダーは必要なく、自然増殖していくというのが通説である。村本は、「コミュニティのあるべき姿とかこう育つべきであるというものは、運営側から押し付けるものではない」と述べている[1]。インターネットコミュニティのリーダーは、自発的なものであり、またすぐ変わってしまうという議論もある[2]。この種の議論は、インターネットは、無限で自由な空間であるので、人間も自由に無数に参加できるといふ幻想に基づいている。

パットナムは、コミュニティの発達を、「社会のより均衡な状態」と定義している。発達の必要条件として、メンバー間の信頼、社会資本の豊かな存在を上げている。メンバーである自分は、他メンバーの相互利益にかなうように協力をするが、自分が他者によって信頼されていると信じなければならない。コミュニティ内の裏切り、嘘などは、第三者による罰の執行機関か、仲間間の信頼性で防ぐしかない。彼は、コミュニティの秩序を垂直型と水平型に分け、分析している。自発的協力を呼ぶ垂直型秩序（マフィア、教会）集団よりも、水平型秩序（スポーツクラブ、文化団体）の方が、より相互信頼性が高い、と述べる。相互扶助組織では、協力は再現なく維持される。裏切りはより危険な賭けとなり、裏切る動機がなくなる。裏切り等がなく、社会の構成員がより豊かになることを発達といい、発達している状態を均衡な状態とあらわしていると言える。

山岸は、マフィア親分による制裁を「安心」概念で説明している。パットナムはマフィア社会を垂直型秩序に分類している。インターネットは、情報の同

一性に対する安心感の欠如から、「信頼」社会になるので、パットナムのいう水平型秩序に落ち着くことになる。しかし、本当にリーダーは不要なのだろうか。

インターネット上のコミュニティも、メンバーの帰属意識を求める以上、同質化は避けられない。コミュニティは、インターネット上に無数に点在しているが、各々のコミュニティは、各々の目的意識がある点で、リアルなコミュニティと変わりはない。コミュニティは、人間のコミュニケーションがなければ存在できない。質量の向上には、規律、規律保守の監視機関、統括するリーダーが必要であろう。コミュニティに価値を求めるならば、メンバー間のインタラクションの質量が重要であり、質量を向上させるのはリーダーの関与にかかっている。

キムは、ネットコミュニティの「リーダー」をあらかじめ決めると述べている[3]。ネットコミュニティのプライバシー、誹謗中傷のパトロール対策として、「リーダー」による制裁、秩序を考えている。インターネットは、地縁的な結びつきがなく、書込みが残ってしまうのがインターネット掲示板である。リアルなコミュニティよりも、一層リーダーによる制裁が必要である。

5-2 掲示板コミュニティの価値を書込みスピードで測定する

掲示板コミュニティは、細分化される。企業側の分類は、図 5.1 の 6 種類のジャンルだけである。図 5.2 は、スポーツジャンルのなかで、視聴者が自ら立ち上げた掲示板である。各ジャンルの掲示板数は、スポーツ 1,382 ケ、ドラマ 442 ケ、映画 662 ケ、洋楽 675 ケ、邦楽 736 ケ、その他・地元系 604 ケである。

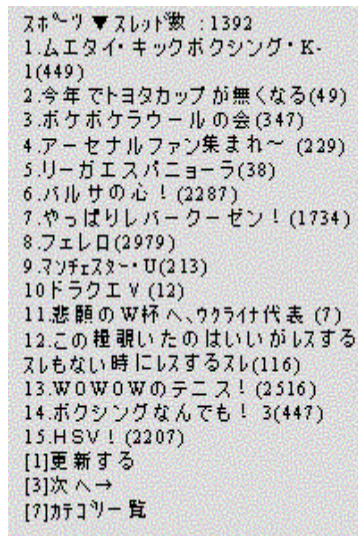
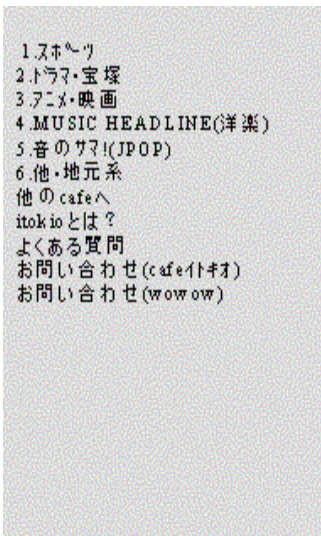


図 5.1 「TOP ページ」

図 5.2 「スポーツ掲示板ページ」

出所:ケータイ WOWOW <http://kwow.jp/>

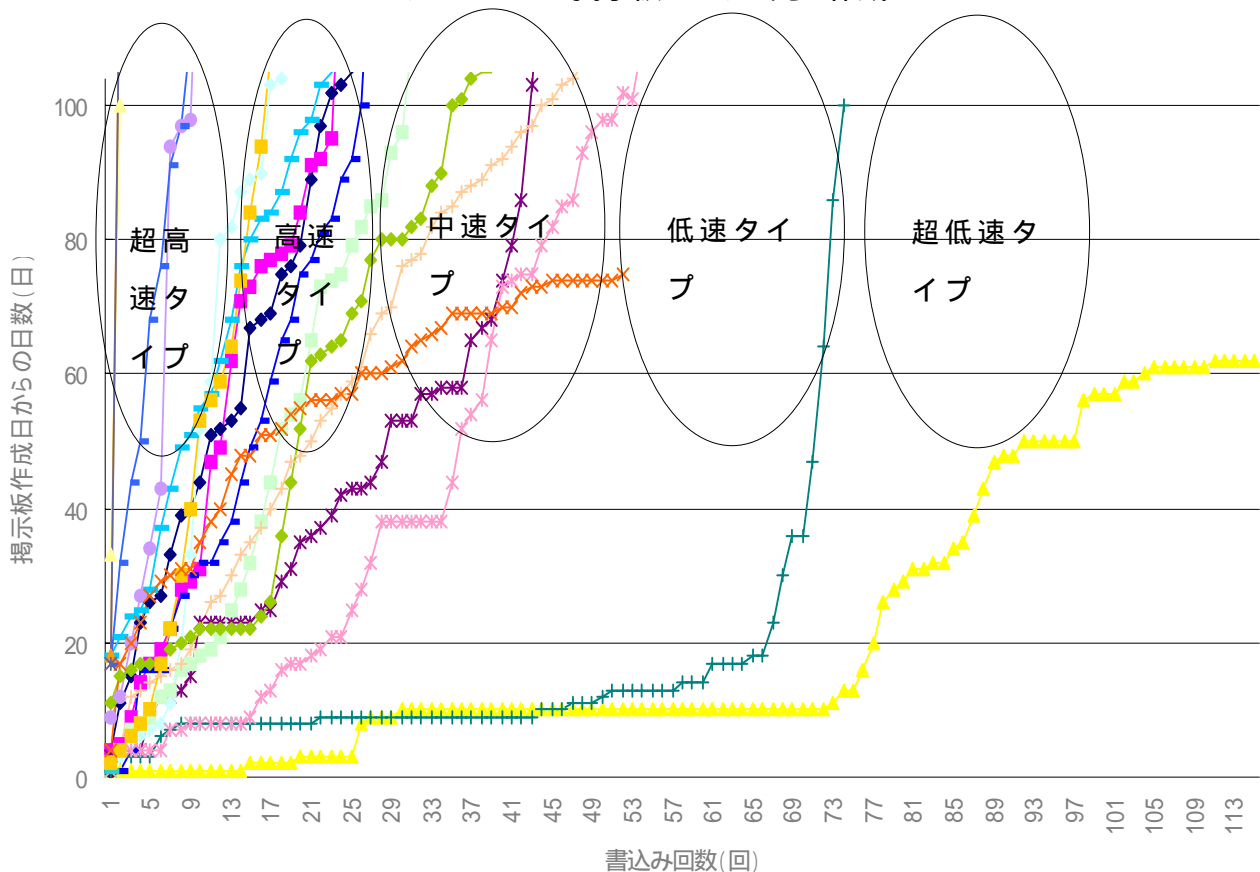
掲示板は、主宰者、書込み者、傍観者で成立する。主宰者、書込み者は、質問、意見等を書込み、コミュニケーションをとっていく。お互いに、存在を認識しているコミュニティのメンバーである。傍観者は、書込みをすることはないが、書込みから知識を得る。書込み者は、傍観者が誰かは認識しないが、その存在を意識しながら、書込みを行う。一般的には、掲示板コミュニティのメンバーは、よく参加する者 RAM(Radical Access Member)、書込みをせず読むだけの者 ROM(Read Only Member)の 2 種類に分類する。他にも、RAM を、知識提供者、知識交換者、知識依頼者の 3 種類に分類する研究もある[4]。本研究は、掲示板コミュニティのリーダー関与を明らかにするのが目的なので、主宰者と参加者を区別した。

掲示板コミュニティの多くは、健全な発達をみせずに終了してしまう。調査した掲示板合計 4,501 ケのうち書込みが 100 回未満の掲示板は、3,994 ケ、全体の 92%であった。書込みがなくなってしまう掲示板の多くは、リーダーたる主宰者が不在で、放置されているものが多い

本研究では掲示板の発達分析にあたり、書込みのスピードに注目した。書込みのスピードは、活発なインタラクションの証明である。同じ1,000回発言数のある掲示板でも、10日で到達した掲示板と、200日で到達した掲示板では、価値は違うはずである。書込みが早く行われるということは、価値ある情報が多く含まれ、知識交換が多く行われていることになる。書込みの量とスピードは、掲示板コミュニティの価値増大に比例する要素である。

発言回数が500を超える掲示板を30ヶ抽出し、図表5.3に示す通り、書込み数が100回に到達する日数により、5種類に分類した。到達日数が、7日以内のものを「超高速」掲示板と呼ぶ。20日以内を「高速」掲示板、30日以内を「中速」掲示板、60日以内を「低速」掲示板、書込み100回に到達するまでに61日以上かかる掲示板を「超低速掲示板」と呼ぶ。書込みスピードの違いの発生要因を、1)主宰者の関与、2)参加人数、3)匿名の書込み数、の3点から検証する。

図表5.3 「掲示板書込み数日数推移(1000回まで)」
ケータイWOWOW掲示板データを元に作成



主宰者の関与は、コミュニティの秩序ある発達の裏付けになっていると考えられる。パットナムのコミュニティ論に、裏切りに対する制裁の裏付けが秩序を保つという定義がある。主宰者は、コミュニティリーダーであり、監視機関の役割をもち、コミュニティ発達の意欲がある。

参加人数が多いということは、コミュニティが創出する価値が多く、パットナムの言う豊かな社会資本が存在する状態といえる。参加人数が多ければ多いほど、書込みスピードが早く、掲示板コミュニティが発達すると考えられる。リーダー不在の場合は、コミュニティの自然増殖論に沿った考え方である。

匿名書込みの頻度が少ないほど、掲示板コミュニティの秩序が保たれていると考えられる。匿名の書込みは、匿名書込み例 5.4 にある通り、匿名書込み誹謗、中傷の類が多く、コミュニティが荒廃する原因ともなる。誰から誰のコミュニケーションかということが明確になっておらず、一方向の情報の流れであるので、コミュニティ形成には寄与しない。匿名書込みが少ない掲示板は、リーダーが高関与し、メンバー間の信頼関係が保たれていると考えられる。

匿名書込み例 5.4

重複スレは愚!人気クラブ 中心編成賛成!ワは少数ヲ要望応えんス^ イン行け
か解約しろ

匿名

2004/2/9 16:10

ス^ イン行けとかきもい事かくあんぼんたんはサッカー知らないから平
気でそんな人間離れした事がかけるかわいそうに(^_^)

匿名さん

2004/2/9 18:43

5-3 主宰者の関与

図表 5.5 に主宰者の書込み回数を示した。5 分類の掲示板ごとに、主宰者の書込み回数を合算し、1 掲示板あたりの平均値を算出した。その結果、「超高速」掲示板は、平均 45.6 回、「高速」掲示板は、26.9 回、「中速」掲示板は、14.8 回、「低速」掲示板は、41.4 回、「超低速」掲示板は、31.7 回であった。全体の平均値は、32.7 回であった。4 分類の中では、「超高速」掲示板と「低速」「超低速」掲示板での主宰者の参加頻度の高さが目立つ。

「超高速」掲示板で、何故主宰者の書込みが多いかということ、会話形式の書込みが多い掲示板だからである。主宰者と参加者だけのコミュニケーションが続くのが観察される。「超高速」掲示板 5 ケのうち、3 ケの掲示板は参加者が 10 人未満である。ある特定の個人間同士で会話するのが目的な掲示板コミュニティである。一方、「低速」掲示板で、なぜ主宰者の書込みが多いかということ、他に参加者がいないからである。「超高速」掲示板と違って、「低速」掲示板で参加者がいないのは、その掲示板のトピックが、他人に興味をひくものではないからだ。「低速」「超低速」の掲示板の参加者、10 人未満なものが散見される。

主宰者の書込み回数が多い掲示板は、2 種類に分類することができる。1 つは、「超高速」掲示板のような、参加者が極端に少ない会話形式の掲示板である。最初から参加者同士がお互いを認識し、会話自体が目的となっている。2 つめは、主宰者の提示するトピックが他人から興味を引かない掲示板である。主宰者の呼びかけが多くなるので、主宰者の書込みが多くなる。

掲示板コミュニティは、時間が経過するほど、「超高速」と「低速」「超低速」で主宰者の書込みが多いのがわかる。また、「中速」掲示板の主宰者書込み数が、明らかに減少している。主宰者の掲示板への関心が薄れ、書込みが減った結果であろう。主宰者の関与が、より早い掲示板発達に必要であることを示唆している。

図表 5.5 「主宰者の書込み回数」ケータイ WOWOW 掲示板データを元に作成、
単位：回

	書込回数 100 回まで	書込回数 101 回から 200 回	書込回数 201 回から 500 回
全体	32.7	22.3	38.1
超高速掲示板	45.6	33	76.6
高速掲示板	26.9	24.8	54.2
中速掲示板	14.8	4.5	8.2
低速掲示板	41.4	25.4	22.8
超低速掲示板	31.7	22	42.5

5-4 参加人数の多さと発達スピード

図表 5.6 では、参加人数と発達スピードを示した。「超高速」掲示板の平均参加者は、12.2 名、以下「高速」は、18.8 名、「中速」は 33.3 名、「低速」は、24.3 名、「超低速」は、25.3 名であった。全体の平均参加者は、23.0 名であった。

「超高速」掲示板の参加者が少ないの目立つ。お互いを知っているもの同士が会話をする掲示板の場合、書込み頻度が多くなる。他の参加者が会話に入っこれなかったり、他人が入ってきても無視をするので、参加者が少なくなる。極めて私的空間の性格が強いコミュニティである。

「超高速」掲示板は、書込みが 500 回に達していても、参加人数が増えない「私的空間」で、「同質的」なコミュニティであることが観察される。一方、「中速」掲示板の参加者が他掲示板と比較し、多いことがわかる。「低速」掲示板よりは、一般的なトピックで、主宰者の関与があまりないと、掲示板の発達は、

中程度になるということが理解できる。つまり、掲示板をより早く発達させるには、あまり参加者を増やしてもよくなく、ある一定の主宰者によるリーダーシップが必要であるということだろう。

図表 5.6 「書込み回数と参加人数」ケータイ WOWOW 掲示板元に作成単位：人

	書込回数 100 回まで	書込回数 101 回から 200 回	書込回数 201 回から 500 回
全体	23.1	23.1	30.6
超高速掲示板	12.2	10	21
高速掲示板	18.8	14.4	39
中速掲示板	33.3	55	108.7
低速掲示板	24.4	30.5	46.8
超低速掲示板	25.3	30.2	45.7

5-5 匿名書込みと発達スピード

匿名書込みと発達スピードの関連性を図表 5.7 に示した。「超高速」掲示板の平均匿名書込み数は、0.8 件、以下「高速」は、10.5 件、「中速」は 17.3 件、「低速」は、11.3 件、「超低速」は、11.7 件であった。全体の平均匿名書込み件数は、10.7 件であった。

「超高速」掲示板の匿名書込みの少なさが目立つ。主宰者の参加頻度が高ければ、コミュニティを荒らす匿名の書込みの参加頻度は少なくなるはずである。また、主宰者の発言が少なくても、匿名の書込みが少ない掲示板コミュニティは、荒らしに対するメンバーの相互監視が十分に働いているといえる。

図表 5.7 で「超高速」掲示板の匿名書込みは、201 回を超えても少ないことがわかる。これは、主宰者の書込みによるリーダーシップが機能していること

と、他人が入り込めないコミュニティが形成されているからであろう。一方、「低速」の掲示板も、比較的匿名書込みが少ない。これは、単に参加者が少なく、匿名書込みをする愉快犯自体のモチベーションが低いからであろう。注目すべきは、「中速」掲示板の匿名の多さである。「中速」掲示板は、「低速」よりも書込み頻度が高いが、匿名の書込みも多い。「中速」掲示板の匿名の多さは、リーダーシップが発揮されずに、自然増殖で書込みがされる掲示板の発達スピードがこのレベルであると分析される。

図表 5.7「匿名書込み数」ケータイ WOWOW 掲示板データを元に作成単位：件

	書込回数 100 回まで	書込回数 101 回から 200 回	書込回数 201 回から 500 回
全体	10.7	9.3	20.1
超高速掲示板	0.8	2.3	3.5
高速掲示板	10.5	13.9	27.4
中速掲示板	17.3	20.8	84.7
低速掲示板	11.3	10.1	29.8
超低速掲示板	11.7	6.2	28.7

5-6 リーダー関与が高いほどコミュニティ発達が早い

主宰者の関与と掲示板の秩序は関連性があった。主宰者関与の高い「超高速」掲示板と「超低速」掲示板は、匿名の書込みが全体の平均値を下回った。主宰者のリーダーシップが発揮され、外部者が侵入してきたときの、パトロール機能が上手く働いているということになるだろう。主宰者関与の目安は、25%程度、4回に1回の書込みが適当である。主宰者の書込みが25%程度な場合、

匿名書込みは15%程度に落ち着き、コミュニティの秩序が守られている。

参加者の多寡は、掲示板の発達スピードには、関係はなかった。多数の参加者が多くの書込みをするというインターネット掲示板のイメージがある。自由な書込みの結果、自己増殖的に掲示板は発達するという通説議論は検証できなかった。参加者が多ければ、自分のコミュニティに、見知らぬ人間が入り込む可能性が高く、「私的空間」が外部から侵入される確率が高い。「私的空間」に外部者が入ってくると、そのコミュニティに参加していた個人は、居心地の悪さを感じ、離れてしまうということであろう。

「中速」掲示板は、主宰者関与が低く、通説の「自然に増殖」する掲示板コミュニティといえよう。自然とリーダーが生まれ、書きこみが増加、掲示板が発達するという理論である。しかし、今回の分析で、この議論の正当性は低まった。主宰者関与が高い掲示板は、「超高速」に発達し、主宰者関与が低い掲示板は「中速」に発達し、関与が高い掲示板は発達スピードが早かった。秩序が存在する掲示板は、早く発達し、秩序が確立されていない掲示板は、結局あまり発達していなかった。インターネット上のコミュニティでも、リーダーシップは必要であり、相互監視機能は必要である。

主宰者の書込み、匿名書込み、参加人数は、「中速」掲示板と比較すると、「超高速」と「低速」「超低速」は似ている。主宰者のリーダーシップがあり、「相互監視」も機能している掲示板コミュニティといえた。しかし、掲示板の発達度合いには、大きな差がついた。これは、パットナムの論議にあるコミュニティ参加者にとっての「相互利益」「社会資本」の差ではないだろうか。ケータイ掲示板に参加するモチベーションは、何か知識を得る、会話するという2点が考えられる。「超高速」掲示板の多くは、参加者が既知のもの同士が会話するというタイプである。会話をする事自体が、参加者同士が得たい「相互利益」であろう。一方、「超低速」掲示板のトピックは、日常会話でもなく、特定の知識が得られるものでもなかった。主宰者のテーマは明確であったが、それが参加者を多数魅了するだけのテーマではなかったということである。

ネット上のコミュニティでも、リーダーや、メンバー間の相互監視が必要であった。リーダーの問いかけや、他メンバーへの反応など、掲示板への関与度が、掲示板コミュニティ発達に必要な要素であった。リーダーシップが発揮されていても、魅力あるトピック、あるいはメンバー間同士の会話が目的である掲示板コミュニティ以外は、早い発達は見られなかった。メンバーの「相互利益」、コミュニティから得られる「社会資本」が、インターネット上のコミュニティにも必要であることを示唆するものと考えていいだろう。

掲示板コミュニティは私的空間であった。掲示板メンバー間のパトロールが機能せず、匿名書込みという外部者が多く入り込んでいる掲示板は、発達が早くなかった。これは、掲示板コミュニティの参加メンバーが、匿名書込みが多いことにより掲示板から離れてしまうことが原因と考えられる。

参考文献

- [1] 村本理恵子 + 菊川暁 『オンライン・コミュニティがビジネスを変える』p.51、NTT 出版、2003
- [2] エイミー・ジョー・キム 『ネットコミュニティ戦略』 p.36 翔泳社、2001
- [3] 井上トシユキ + 神宮前.org 『2ちゃんねる宣言』 p.44、文芸春秋、2001
- [4] 小笠原盛浩 『電子コミュニティ内の知識流通におけるメンバー間の役割』情報通信学会誌 Vol.17 No.3、2000

第 6 章 エンターテインメントとコミュニティの結合

6-1 放送ビジネスにとってブロードバンドは破壊技術である

ブロードバンドは放送ビジネスにとりクリステンセンの述べる破壊技術である。ブロードバンドは、放送ビジネスの強みであるコンテンツ流通の代替技術だからだ。クリステンセンは、バリューネットワークの違いにより、大企業ではイノベーションが発生しにくいことを明らかにした。ブロードバンドは、今まではサービスを受ける世帯は限定されていたが、現在では、1,600 万世帯にまで普及が進み、マスメディアに一步一步近づいている。

ブロードバンドの映像配信は、安価で実現でき、映像の流通を特定の企業が独占するものから、個人でも可能なものにしてしまった。テレビとブロードバンドでは、映像流通のコストが根本的に違う。

テレビ局の番組制作の流れは、撮影、編集、編成送出、の 3 段階である。番組制作のバリューチェーンにどれだけの人間が関わっているかということ、大体 15 人程度ではないだろうか。撮影には、カメラマン、音声、照明と最低でもスタッフ 3 人は必要になる。ロケバスの運転手、出演者、タイムキーパーも必要である。編集には、素材加工、音入れ、テロップ入れで 3 名程度の手を経る。最後に、どの時間に放送するのか決める編成作業がある。そのほかに、テープの運搬、管理、放送データ作成などの作業にも人間が動いている。放送は、事故が許されない。映像、音声は 1 秒止まっただけで、監督官庁に事故報告をしなければならない。放送送出の部署には、マスターと呼ばれる仕事があり、24 時間体制で送出している自社の放送をチェックしている。

一方、ブロードバンドでは、撮影だけは同数のスタッフが必要であろうが、編集、編成送出は大幅に削減できる。番組が撮影され、放送されるまでの作業

の各段階に必要な機器も安価である。放送のために送出設備を整えるには、億単位の予算が必要である。インターネットで動画を流すなら、サーバー、ソフトウェア等で、500万円規模で可能だろう。また、設備のレンタルを利用すれば、月額50万円だせば実現できる。

テレビ局は、より高品質なテレビ画像、いわゆるデジタルハイビジョン技術、またその放送が可能な、デジタル放送の機器開発に注力してしまっている。クリステンセンの述べる「顧客の声に傾けているうちにオーバースペックになってしまう」典型的なケースである。民放局を例にとると、フジテレビの設備投資額は、2003 - 2004年度で432億円、さらに2006年度末までに530億円に達する。TBSの設備投資額は、2004年度見込みで275億円である。

一方、ブロードバンド上で流れる映像は、放送人から見たら考えられないくらい、低品質の画像である。インターネット上では、デジタル圧縮技術を駆使し、荒い画像を如何に本物に見せるかを競っている。つまり低品質を高品質に置き換えることに注力していない。インターネット上では、情報の同一性が送り手と受け手の間に成立していないという暗黙の了解がある。映像も、編集され現実とは違うという認識がテレビよりは高いだろう。

コンテンツサプライヤはブロードバンドの発達により、直接一般消費者と取引が可能になった。映像のない楽曲部門で、この直接取引が成功している。ケータイの「着うた」サービスは、レコード会社が直接顧客と楽曲の取引を可能にしたものである。アメリカでは、既存のCD流通を流さずに、ヒットを産み出すアーティストも生まれている。ブロードバンドが普及してくると、同じ流れが映像の世界でもおきてくる。音楽製作会社、映画会社等の権利保持者は、今後テレビではなくブロードバンドでの配信に乗り出す事業者が増加するであろう。

テレビ業界は、ブロードバンドという破壊技術により、利潤の独占を脅かされている。ブロードバンドのバリューネットワークは、テレビ業界と比較し廉

価であり、異質なものである。それ故に、既存テレビ業界からは、ブロードバンドを利用したイノベーションは起こりづらく、テレビ業界はそれ故に、ブロードバンドという代替技術にその地位を脅かされるだろう。

6-2 放送業界のデコンストラクション

テレビ業界は新規参入のない産業である。電波は公共のものとされ、私有企業たる放送局が、総務省から電波使用の認可を受けて、サービスを行っている。2005年2月におきた、ライブドア社のニッポン放送株式取得の問題でも、取得される側のフジサンケイグループ日枝会長は、「公共の電波を預かっている」と述べ、放送業は単なる利潤追求の産業ではないという認識を披露している。日枝会長の所感は、放送業界人には一般的な認識であろう。一方、ライブドア社側の堀江社長は、放送法なんて古いという姿勢である。インターネットに回線の割当てがないように、電波を預かるという認識はないようだ。

放送業界のバリューチェーンは、ブロードバンドの普及により、デコンストラクションが発生している。デコンストラクションの中でも、情報と到達数のトレードオフが、放送業界が流通させる映像情報にも影響がでている。

一般的に、エンターテインメント産業では、コンテンツ制作と流通は同じ事業者が行ってきた。テレビ局、映画会社、レコード会社、新聞社は、自社に制作部門と販売、営業、配給部門があった。テレビは、電波の独占性で利潤をあげ、制作費を捻出してきた。映画会社は、映画は娯楽の王様という時代に配給を寡占化し、制作をコントロールしてきた。新聞も、配達制度を作り上げ、部数を伸ばしてきた。レコード会社は、スタジオという設備、CD、レコードの販売網を構築することで、アーティストに対し影響力を発揮してきた。

インターネットはエンターテインメント業界を、1) 効率的なコンテンツ流通

機能、2) マスメディアとしての広告機能、3) 情報発信としてのメディア機能、の3点の強みに変革を迫っている。

第1に、ブロードバンドが、1,600万世帯まで普及したことにより、マスメディアと同じ程度の消費者に情報伝達が可能となった。テレビの普及台数は、ほぼ全世帯4,700万世帯である。アナログ衛星放送の普及世帯数は、NHKが2003年度末で1,200万世帯である。インターネット上の情報はテキストのみであった。その時点では、到達数が多くても脅威とはならなかっただろう。映像情報を届けることのできる世帯数が拡大しつつあり、デコンストラクションの脅威が発生している。広告放送モデルと、コンテンツ流通の独占、双方への脅威である。

第2に、テレビ局の戦略がコンテンツサプライヤーへシフトしている。2005年1月10日フジテレビは、新聞に全面広告を出稿した。タイトルコピーは、「テレビだけじゃないフジテレビ」というものであった。2004年度フジテレビは、10本以上の映画を製作している。2006 - 2007年度には、コンテンツに500億円の投資計画を持っている。

SONYは、最近MGMピクチャーズを買収した。この買収により、SONYはアメリカ国内の映画興行収入40%のシェアを獲得した。SONYはスカイパーフェクトTVの12.48%の株主である。SONY、スカイパーフェクトTVも放送業界のバリューチェーン上位層に進出する戦略といえる。

デコンストラクションは、テレビ局に戦略の見直しを迫っている。コンテンツ流通網の独占から得てきた利潤を失い始めている。ライブドア社のメディア買収戦略は、このデコンストラクションの流れに沿って、テレビ局のブランド力が失われる前に仕掛けたインターネット業界からの大きなうねりと言えよう。このうねりは、果たして通信と放送の融合と呼べるものなのであろうか。

CD等音楽産業の売上は、ここ3年で2,000億円減少したといわれる。音楽

のファイルダウンロードが盛んになったのが原因である。テレビは、広告が効果的でないと言われて久しい。インターネット広告は、ラジオ広告の売上を抜いてしまった。新聞の発行部数は減少し、フリーマガジン、フリーペーパーが情報発信源となっている。

インターネット時代は、情報供給過多の時代である。インターネット上には、置換えられる情報からデジタル化が進んだ。テキスト情報、写真、音楽の順に、ついにブロードバンドで映像がインターネットの世界に氾濫している。情報の発信、流通にかかるコストが低減し、個人でも情報が発信できる時代である。アーティストよりもレコード会社、番組制作会社よりテレビ局、監督よりも映画会社が強い時代ではなくなった。流通網にあったパワーが、デジタル化が容易なコンテンツは消費者へ、デジタル化が容易でないリッチコンテンツは、クリエイター側に、シフトしている。

通信と放送の融合という言葉がよく聞かれるようになり数年経つ。通信メディアは分散化するのが常であり、市場も細分化している。一方、マスメディアという形態が前提にある放送は、細分化、分散化とは相容れないビジネスモデルである。ということは、通信と融合することは本来有り得ないのである。だからこそ、インターネット事業者にとって、放送業の強みであるコンテンツの流通網は、とくに欲しいものではない。コンテンツ流通網は既に彼らの手中にある。彼らが欲しいのは、マスメディアの持つ集客力とテレビ局のブランド力である。

インターネット事業者側からすると、テレビ局のブランド力と集客力はまだまだ垂涎の的である。したがって、ライブドア社のような買収意欲が生まれる。インターネット事業者側からの買収は、テレビ局にとっては、顧客を奪われ困り込まれるだけで、マスメディアとしてのテレビ局の影響力を削がれるだけに終わってしまう。一方向コミュニケーションのテレビと、双方向、多方向コミュニケーションが可能なインターネットでは、もし同じ映像が見ることができれば顧客はインターネットを選択するだろうからだ。

そこで、放送局が取るべき戦略の選択肢は3つある。第1に、フジテレビ等がとっているコンテンツサプライヤへの移行である。日本の民放各社は、コンテンツ制作能力もあるのだから、その能力を生かす自然な戦略である。第2は、流通網の拡張である。インターネットのポータルサイトを買収し、ブロードバンドのシステムへの設備投資を続ける戦略である。この戦略に近いのが、TBSである。インターネット、ケータイへの配信子会社を立ち上げている。第3の戦略は、視聴者を細分化というインターネット、ケータイの性質を利用しコミュニティ化、そこから収益を得るというものである。本研究が述べている戦略であり、有料放送局の強みを生かした戦略である。放送局は、バリューチェーンの中で流通網の独占という強みは徐々に失われていくのは時代の趨勢であるのだから、第1、第3の戦略が現実味を持っているといえる。

放送業界にデコンストラクションが発生している流れは、変えられない。その原因は、ブロードバンドである。バリューチェーンのもっとも重要な部分の代替技術が出現してしまったことが、テレビ局運営に大きな変化を迫られることになった。

6-3 細分化する市場、マイクロマーケティング

インターネット上のコミュニティは、信頼に基づく社会に形成された私的空間であり、マス広告が入り込む余地はない。コミュニティのメンバーは、信頼できるメンバー同士の情報交換を好むので、他者からコミュニケーションを求められても無視という行動を取る。

一方向コミュニケーションであるテレビのマス広告手法自体も、効果が薄くなってきている。人々は、娯楽の多様化により、テレビを昔ほど見なくなった。また、ハードディスク録画機の普及が今後益々広がるだろう。録画した番組を好きな時間に見るという行為は、ある時間帯にある特定層の視聴者が存在する

という概念を破壊するものである。テレビはこの概念を元に、広告枠を販売し、番組を制作してきたのである。さらに、マス広告の効果低減について2点分析すると以下のようなになる。

第1に、社会の成熟化である。戦後生まれの団塊の世代が社会から引退の時期を迎え、社会の主役がその子供たちの世代へと交代してきている。団塊の世代では、洗濯機や、電気炊飯器など、今まで手作業で苦勞した家事が、次々と電氣化され便利になるのを目のあたりにした。このような驚きを少しでも多くの消費者に届けるのがメーカーの役割であった。また、スーパーなどの登場により、食料品を少しでも安く提供するところが、消費者の支持を得ていた。このように、家電製品でも、食料品でも、元々ない存在しないものが販売されるので、消費者の驚きも大きかった。市場黎明期、消費者は電気炊飯器というモノ、そこから得られる便利さを買っていたのであり、電気炊飯器のデザイン、価格等にこだわりは無かった。

団塊の世代の子供たちにとっては、電気炊飯器、洗濯機は生まれた頃から存在したもので、ご飯が電氣で炊けること自体に驚きを感じない。食料品も安いものを買うのではなく、高くてもいいから安心なもの、おいしいものを買っていく。彼らは、製品自体の価格、デザイン、機能を比較し、どの電気炊飯器を買うかを決める。どれを選んで買うかは、個人の趣味であり、個人の趣味は個人の人生が反映されたものである。人生は個人ごとに違うものなので、社会全体が画一的ではなくなる。個人がそれぞれ自分の好みの思考で生きていくという社会に変化してきている。このことを社会の成熟化と呼べるのではないか。社会の成熟化は、メーカーの商品戦略、さらにはマーケティング手法にも影響を及ぼす。

第2に、社会の変化に伴うメーカーの商品戦略の変化があげられる。先に述べたように、消費者が個人の趣味で製品を選ぶ社会では、1品種を大量に販売することは難しい。そこで、多品種を少量ずつ生産することになる。新たな技術を製品に具現化することがメーカーの使命であろうが、既存の製品を生産し、

供給し続けるのもメーカーのもう一つの使命であろう。しかし、1品種の販売ボリュームが限られていく環境では、細かく製品を市場に出し続けていく以外に、競争を生き延びる手段はない。テレビ広告は、マス広告であり、ひとつの製品を多くの人に伝えることができるという長所はある。

メーカーが多品種の製品を販売しなければならないときに、テレビ広告は、メーカーにとって効率的でなくなってしまう。テレビでは細かいターゲティングが不可能だからだ。現在のテレビの広告ターゲティングは、視聴者層を年齢別に3段階に分類したものにすぎない。たとえば、F1層というセグメントは、女性21歳から34歳までを指している。21歳と34歳の女性が同じセグメントであるところが、すでにテレビのターゲティングの限界を物語っているであろう。

上記2点により、マーケティング手法も、新規市場開拓から、既存顧客との長期的関係を構築するというカスタマーロイヤリティ思考に変化してきている。つまり、現代マーケティングは、セグメント化した市場に、特定なサービスを開発し、未永く付き合うという、マイクロと時系列の概念を付加している点の特徴である。マイクロマーケティングに必要なコミュニケーションは、一方向のテレビよりも、双方向なインターネットのほうが得意である。今までの15秒スポットと呼ばれる広告枠で、商品名を連呼する広告手法は通用しなくなりつつある。

広告主は、より効果的な広告出稿を求め、市場を細分化し、アフィリエイト広告と呼ばれる手法を多用している。マス広告では、情報の到達先の数、質に無駄がある。広告価格は、到達人数に掛け合わされて算出されるから、どうしても宣伝予算には無駄がでてしまう。一方、インターネット上では、数も質もあらかじめセグメントが可能であるので、最初の宣伝費投下の無駄は低減される。さらに、アフィリエイト広告という出来高制の広告手法では、その最初のリスクもなくなってしまう。

インターネット的な広告手法の特徴として、「出来高制」という点があげられる。例えば、クリック保障型広告というものである。これは、クライアントがメディアに、リーチ数の保障を求める考え方である。あるいは、アフィリエイト広告という手法がある。クライアント商品の購買が発生して始めてメディア掲載の対価を払うという考え方である。出来高制という考え方は、マスメディアの役割である告知機能を否定している。広告業界の主張するメディアの到達数をあてにしない考え方である。また、出来高制は、広告という投資でなく、売上の一定比率を払うという販促奨励金に近い考えであり、クライアントには、資金的なリスクが全くない。メディアが多様化し、広告出稿の選択肢が広がった結果であると考えられる。

こうした環境変化の中で、メディアが考えなければならないのは、自社メディアの抱える消費者の質であろう。消費者が実際に購買アクションを起こさない限り、広告モデルは限界を迎えてしまう。質を高める手段は2つあると考えられる。第1は、集める消費者の同質化である。先にメールを細分化したと述べたが、細分化すればするほど、そのメディアの消費者は同質化する。そして同質な消費者への広告は、クリック率、購買誘導率が高い。例えば、ケータイWOWOWのテニスメールの広告は、12,000通を配信して、クリック率が70%を超える。業界平均は2-3%と言われる。テニスメールには、テニス好きな消費者しか存在しない。そのメールに掲載するテニスラケットメーカーの広告は、消費者の求める情報提供である。その結果、広告への接触率が高くなる。

第2に、メディアの抱える消費者のアクティブ性である。アクティブ性は、メディアへの信頼性に基いている。クライアントは、自社ブランドの浸透だけでは満足しない。実際の商品購入に対する対価しか支払いたくない。メディアに対して、広告宣伝というリスクある投資ではなく、売れた数量に対して払う販売促進費的な予算組み立てが増加している。メディアの抱える消費者を商品購入にまで誘導するには、消費者のメディアに対する信頼感が欠かせない。メディアに、商品選択のナビゲーターのような役割が必要となる。消費者は、メディアが掲載している、つまり推薦している商品なので信頼がおけるとい

認識で、広告に興味を抱き、商品購入に達する。消費者のアクティブ性は、メディアへの信頼感に基づいており、ナビゲーターの役割をメディアに求めている。

6-4 エンターテインメントとコミュニティの結合

エンターテインメントとコミュニティの結合は、テレビ局運営における初のカスタマーロイヤリティプログラムであり、初めて視聴者をセグメントした、細分化市場へのマイクロマーケティングである。視聴者は、好きな番組を確実に見たいし、見た後はその番組について誰かと語りたいものである。既存のマスメディア、テレビ放送は、番組を流すだけで、放送前のご案内、放送終了後視聴者へのアフターサービスをしたことはなかった。テレビ放送は、マス広告の手法と同様、大量生産主義に則ったマーケティングを行ってきた。番組という商品を制作し、編成枠という商品棚に置いておく。商品は内容というよりも、出演者の知名度により、売れ行き＝視聴率が左右された。新規参入のない規制市場での競争であるから、マーケティングという概念もあまり持たなかったのかもしれない。ブロードバンドという代替技術の普及は、外部からの脅威である。ブロードバンドにより、視聴者を奪われる可能性があれば、テレビ局運営も、通常の小売業と同じカスタマーロイヤリティマーケティングの導入が必要となる。

エンターテインメントとコミュニティの結合は、視聴者を番組購買の顧客とみなし、インターネット、ケータイのコミュニティを形成することで、カスタマーロイヤリティプログラムで行うものである。コンテンツ流通網に、バリューチェーンの利潤の源泉が失われつつあるとき、放送事業者は、上位層であるコンテンツサプライヤへのシフトか、視聴者コミュニティ化による囲い込み戦略かどちらかしか方策はない。コンテンツサプライヤへの戦略シフトは、既存民放のようなノウハウ、人材などの蓄積がないと困難である。そこで、本研究で

は、膨大な数の視聴者が存在するという現状のテレビ局の状況に鑑み、視聴者をコミュニティ化していくという戦略を分析していきたい。視聴者には、1)自分の好きな番組を見逃したくない、2)番組放送後、同じ番組のファンの人とコミュニケーションをとりたい、という2点のニーズが存在していた。ケータイを利用すれば、ケータイメールというプッシュ型サービスにより、番組情報をお知らせし、掲示板というプル型サービスで、コミュニケーションニーズを汲み取ることが可能である。

視聴者には自分の好きな番組が何時から放送されるのかを前もって知っておきたいというニーズが存在していた。ケータイ WOWOW のテニスファンへのアンケート(4,600人回答)の中で、放送予定の対戦カードに対するニーズが一番高かった。通常テレビ局が視聴者に番組告知をするには、当日生中継の放送予定カードは、当日の新聞テレビ欄、ホームページ、自社のテレビ放送内、の3種類しか情報伝達の手段がなかった。この3種類は、いわゆるプル型サービスで、顧客が自ら行動を起こして初めて、情報が伝わる仕組みになっている。また、情報提供までのリードタイムが2-3日かかり、急な変更、決定には対応できなかった。

一方、ケータイメールで情報伝達は、1)プッシュ型サービスであるという本質的な違い、2)顧客と情報共有が同時にできるという即時性、の2点で、既存の情報伝達手段よりも顧客からの優位性を保持している。ケータイメールでの情報伝達は、プッシュ型なので、顧客自らが情報を検索する手間が不要になる。リラックスするためにテレビを見ている顧客が、わざわざインターネットで検索をして、番組情報を探すかという疑問である。

ケータイメールならば、パソコンを立ち上げる、あるいはブラウザーを立ち上げてといった手間が全く不要だ。通常のケータイ端末は、2アクションで受信メールの本文までたどり着くことができる。情報獲得には簡便さが必要である。ケータイメールは、常時接続メディアである。情報の送り手と、受け手である顧客が同時に情報を共有できる。情報の送り手側は、受け手側の行動を予

測し、メールを配信することによって、受け手の消費行動を促進することができる。

視聴者には、同じ番組を見ている他の視聴者とコミュニケーションをしたいニーズがある。ケータイ WOWOW の投票サービスには、1 回に 5,000 人程度の視聴者が投票に応募する。さらに、その経過をテレビ画面で逐一報告することができる。ケータイ WOWOW の掲示板は 1 日 10,000 件のアクセスがある。会社の職場や、昼飯時に、前の晩のドラマが話題になることはよくあることだ。北山は、「ケータイはメールや通話というパーソナルメディアと情報サイトから情報を受け取るマスメディア的利用が中心」と述べているが、メールと掲示板サイトを組み合わせた仕組みは、顧客行動にあったサービスといえる[1]。

視聴者をコミュニティ化するには、セグメント化した情報をプッシュ型サービスで提供し、プル型サービスなコミュニティに人々を誘導することが必要である。エンターテイメント好きな顧客は、元来怠け者である。テレビは椅子に 30 度後ろにもたれてみるメディア、パソコンは前かがみ 30 度で見るメディアといわれる。低関与な顧客には、プッシュ型サービスが適当と思われる。エンターテイメントな趣味は、お互いが私的空間を形成するのに格好の話題である。テレビ視聴者が今までコミュニケーションをとることはなかったが、ケータイ掲示板を設置することで、あらかじめ同質な視聴者を掲示板に誘導し、コミュニティ形成を容易にした。掲示板を通じコミュニティが形成され、効果ある広告、コマースなどのビジネスが可能になる。エンターテイメントコミュニティの経済価値への変換が行われた。

6-5 まとめ

ブロードバンドは、放送業界における破壊的技術である。なぜかという、放送業界の強みであるコンテンツ流通という機能を奪ってしまう代替技術だか

らである。

その結果、放送業界には、デコンストラクションが発生し、テレビ業界は新たな戦略が必要となった。サプライヤは、一般消費者と直接取引が可能になり、中間業者の排除論理が働いている。放送局のとする戦略は、サプライヤへの移行、視聴者の囲い込みの2点ある。製作能力のある民放各局は、サプライヤへの移行、一般消費者と接点のある有料放送は、視聴者囲い込みへと競争力をシフトさせる必要がある。規制業界のテレビ業界も、マイクロマーケティングと顧客ロイヤリティの概念導入が必要である。

エンターテインメントとコミュニティの結合は、顧客ロイヤリティプログラムを、インターネット、ケータイのコミュニティで行うものである。インターネット事業者側からみれば、テレビ視聴者の数は、魅力的である。インターネット事業者側からの放送と通信の融合は、視聴者をインターネット上に呼び込み、自社でデータベース化してしまうことに他ならない。ブロードバンドなどインターネットでの映像配信技術がさらに発達すれば、ネット上で囲い込まれた視聴者は、テレビ放送には戻らないだろう。

テレビ局が、メディアパワーを維持していくには、このようなインターネット側からの動きに先んじて、視聴者コミュニティの形成を行わなければならない。インターネット上のコミュニティは、同質化、他者排除の結果、私的空間化する性格がある。この性質を利用すれば、インターネットコミュニティは、必然的に細分化されたコミュニティ化される。広告メディアとしてのマスメディア影響力の低下は、膨大な視聴者を細分化できないという問題であり、視聴者の数が多いこと自体の問題ではない。テレビ局が視聴者をインターネット、ケータイでコミュニティ化できれば、テレビ局は細分化されたコミュニティにアクセスできるミドルサイズのメディアに再構築することが可能である。

参考文献

- [1] 桜井哲生・大榎淳・北山聡 『デジタルネットワーク社会』 p149、平凡社、2005

第7章 ケータイ WOWOW 創業と展開

7-1 会社設立

ケータイ WOWOW は、世界初のテレビとケータイコミュニティを結合させる事業を行う会社として、2001年9月に登記、同年12月1日にサービスをスタートした。人員は2名、資本金は10千円とした。人員2名は、親会社社員からの出向、1名は文系、1名は理系のバックグラウンドである。経理、人事業務は、親会社にアウトソースすることにした。

登記からサービスインまでの3ヶ月は、システム開発に費やした。この事業に必要なシステム開発は、メール配信、広告配信、顧客データベース、配信結果等管理の4分野で行われた。現在は、このような業務システムは、自社で開発しなくても、ASPサービスで可能であるが、当時は自ら開発する必要があった。開発コストは、サーバー4台の購入費を含め500万円強であった。

7-2 WOWOW は、新たな成長戦略が必要であった

1997年スカイパーフェクTVの市場参入による、加入者の減少が始まっていた。新規加入者は、2001年度44万人であったのが、2002年度は、39万人と減少した。毎年増加傾向にあった新規加入者数も、伸び悩みを見せ始めていた。スカイパーフェクトTVは、1998年5月に「パーフェクTV」と「ディレクTV」が合併する形でサービスをスタートした。スカイパーフェクトTVは、2000年6月には加入世帯が200万を超え、2002年2月には加入世帯は300万を超えた。図表7.1の通り、WOWOWの当時の加入世帯数は、249万世帯である。WOWOWは2002年度、加入世帯を16万世帯も減らし、加入世帯が

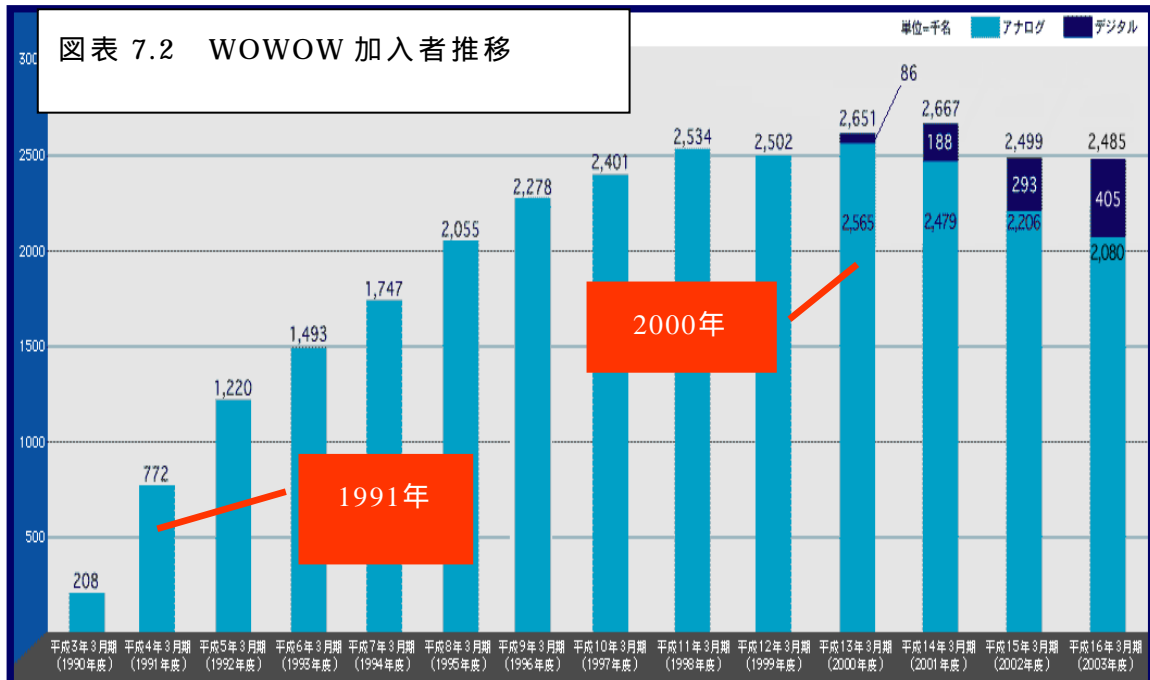
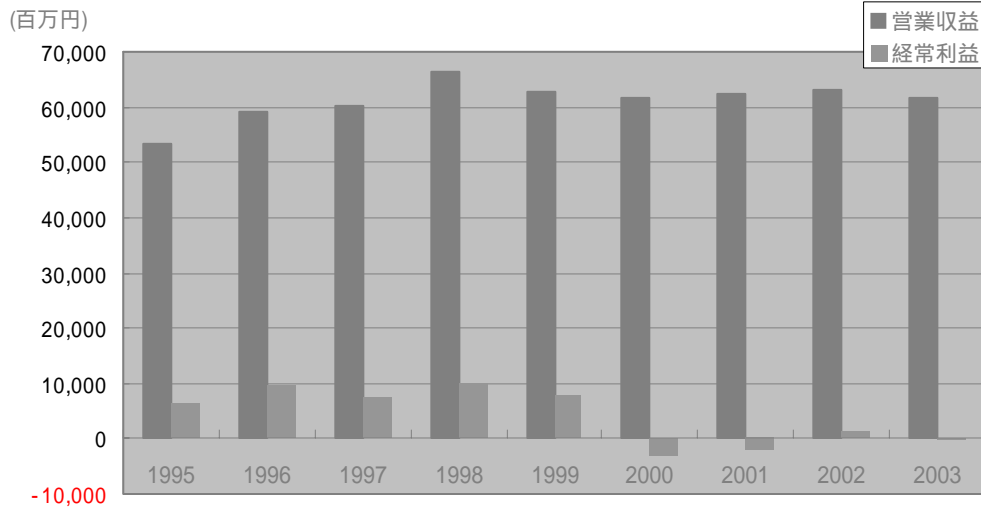
1998年度と同じ規模に戻ってしまった。1991年度の開局以来、競合の無い状態で加入数を伸ばしてきたが、スカパーフェクトTVの登場により、加入世帯数の伸びが止まり、減少が始まったのである。

視聴をしないことによる、解約数は増加していた。2001年に解約数は、300,792人、と、1991年の開局以来始めて30万人を超え、2002年度は377,795人と増加した。

2000年度は、3期ぶりの赤字決算となり、視聴料以外の収益源を模索する必要があった。加入者の視聴料金で成立しているWOWOWの経営は、加入者数が減少すれば、売上も減少する。新規加入者の伸びが鈍化すれば、WOWOWの成長戦略が描けなくなる。WOWOWの2001年度の売上は、623億円、経常損失は19億円であった。最高の売上を記録した、1998年の663億円の93%である。図表7.2にある通り、ケータイWOWOWが創業準備をしていた2000年、WOWOWの売上は、前年比98%の616億円で、11億円の減収となっていた。さらに、1999年は、1998年と比較し、35億円の減収であった。1999年は、1991年の営業開始以来、初めての減収であり、2000年は2年続けての減収であった。

多くの顧客はWOWOWにロイヤルティがあるのではなく、コンテンツそのものにロイヤルティがある。イタリアのサッカーリーグセリエAに日本人の中田英寿氏が移籍し、プレーをしている。顧客は、そのセリエAが楽しめれば、それがWOWOWであろうとスカパー！であろうと関係ないのである。解約者の増加は、このコンテンツの他社への移動によるものも考えられるし、新規加入者数の減少は、コンテンツ調達が以前より困難になり、魅力的なコンテンツを揃えることが出来なくなったからともいえる。

図表7.1 WOWOW営業収益と経常利益推移 (1995-2003)



7-3 エンターテインメントとコミュニティの結合の実践

有料放送 WOWOW の強みは、視聴者との付き合いの深さである。WOWOW は、1 日数千人の視聴者とカスタマーセンターでコミュニケーションをとり、また毎月無料の番組ガイド誌を顧客に直接郵送している。WOWOW は視聴者を会員と呼び、民放局とは違って一般消費者がお客様であることを理解している。WOWOW には、生中継など、番組情報の変更を視聴者へ柔軟に情報提供する方法を開発しなければならないニーズが存在した。

解約は、視聴者の視聴離反が原因であると考えられていた[1]。加入者は、自分の好む番組以外は見ることはない。しかし、自分の好きな番組の放送が毎月 1 回くらいだと、つい見るのを忘れてしまう。そして、次回支払いの請求書を見て、これからも見ることはないだろうと考え、契約を解除してしまうのである

そこで、番組視聴に顧客を誘導する有望な手段の開発が必要とされていた。WOWOW の保持する番組プロモーションの手段は、1) テレビ放送内での告知、2) 会員に配布する月刊番組宣伝の雑誌、3) 新聞のテレビ欄の 3 つが主であった。この 3 つの手段には、短所があった。すなわち情報発生から提供までのリードタイムの長さである。

テレビ番組、生放送は、番組内容の変更、放送直前まで情報が確定しないことが多い。番組の変更は、編成トラフィックというフォーマットで社内、また社外の報道機関に配布される。2004 年 9 月に 1 日平均配布されたトラフィックは、A4 の紙で 5 枚である。それだけの情報が日々変更されている。このような、多量で即時性を求められる情報には、デジタルな流通手段での対応しか、不可能であろう。

WOWOW の視聴者には自分の好きな番組が何時から放送されるのかを前も

って知っておきたいというニーズが存在していた。ケータイ WOWOW では、番組の1日前、時には30分前にケータイメールを送ることにより、番組視聴へと顧客を誘導し効果をあげている。顧客も、見たい番組のアラート機能として、メールを利用している。このように、ケータイメールによる番組の放送時間、内容のお知らせというサービスは、顧客のニーズを掴み、簡便な方法で顧客に提供している。

視聴者には、同じ番組を見ている他の視聴者とコミュニケーションをしたいニーズがあった。ケータイWOWOWの掲示板は1日10,000件のアクセスがある。QUBE等では不可能であった視聴者同士のコミュニケーションが可能になっている。テレビを同時に見ているという行為だけでは、その集団は、コミュニティとは定義づけないことは前述した。ケータイを用いれば視聴者同士が質問、回答を行うというコミュニケーションが成立、そこで視聴者コミュニティが形成され、新たな知識が発生している。

7-4 サービス概要

視聴者のコミュニティ化を、ケータイのプッシュ型サービスであるメールと、プル型サービスである掲示板を組合せ実現した。2001年当時は、テレビ双方向サービスの流れを汲むデジタル衛星放送が、データ放送という名前で双方向サービスに取り組んでいた。ケータイWOWOWは、その双方向サービスを、既に普及しているケータイ端末を利用し、安価に実現しようと考えた。そこで、当時のサービス名は、「コタエルテレビ」とした。テレビ画面に表示されるメールアドレスに、視聴者がメールをするとその番組の情報が届くというものであった。

ケータイWOWOWは、当時のケータイサービスと違い、メールを重視した。なぜならば、ケータイでのインターネットアクセスはハードルが高く、利便性

が薄かったからである。ケータイメールは、ケータイ利用者の 80% 以上が利用する機能であったので、メールサービスを、掲示板、コマーンス等サイトを利用したプル型サービスへの入口とした。メールにはリンクアドレスを貼り付けることができ、それをクリックすればさらなるサービスへ視聴者を誘うことが可能である。ケータイメールは、放送網にいた視聴者をインターネット網のコミュニティに誘う入口という意味で、「メールゲートウェイ」という言葉を作り、サービス概要を表す言葉として使用した。

メールゲートウェイとは、ケータイワウワウで創造した造語である。この言葉が意味していることは、第 1 にメールはメディアであり、放送からインターネット網へのゲートウェイであるということである。視聴者はテレビを見ているだけでは、コミュニティを形成しない。なぜなら、視聴者同士が知り合いになることはないからである。視聴者をコミュニティ化するのに、効率的で、便利なのがインターネットの利用である。インターネットにアクセスするのに、一番便利なのが、ケータイメールからクリックする方法である。ケータイならば、常時携帯しているし、メールは常時接続のメディアである。1 回のクリックで、インターネット上のサイトにアクセスできるならば、一番視聴者にとって利便性が高いと考えた。パソコンのように、電源を立ち上げることなく IP 網に視聴者を誘うことができるメールは、インターネットのゲートウェイといえる [2]。

メールとサイトの本質的な違いがある。通常デジタルのサービスは、デバイス毎の定義づけがされがちである。すなわちインターネットとケータイという区切りである。デバイスの違いは、伝送路の違いによる提供情報量の違い、デバイス側の限界、例えば画面の大きさなど、による。この違いは、技術革新で解決されることが可能で、本質的な違いではない。メールは同時接続メディアである。日々変更する情報を視聴者と共有できるメディアは、ケータイメールが適している。ケータイメールは、プッシュ型メディアである。レイジーと言われるテレビ視聴者マインドに適したサービスである。必要な情報をメールで届け、インターネット網に視聴者を引き出すのに、適したメディアである。

ケータイ WOWOW のメールマガジンは、創業時 10 種類で音楽、スポーツ、映画、ドラマの 4 ジャンルの内容を配信していた。しかし、6 ヶ月後には、同じ 3 ジャンルの内容にもかかわらず、配信するメールは 70 種類に増加していた。スポーツ全体の情報が満載されたメールよりも、テニス、ボクシングなど、ある特定のスポーツだけの情報配信へのニーズが高いのである。テニスが趣味な顧客は、ボクシング情報が少しでも入っているメールが自分のケータイに届くのが許せない。音楽でも、邦楽と洋楽ではファン層が全く違う。音楽メールマガジンとして、洋楽と邦楽の情報を掲載し配信すると、顧客の支持は得られない。

情報の細分化は、顧客掘り起こしにつながる。音楽メールは、登録件数は約 10,000 件あった。しかし、その後洋楽と邦楽で分けたメールには、邦楽が 10,000 件、洋楽で 4,000 件の登録がある。まとめた情報を配信していたときよりも、登録数が伸びた例である。デバイスのパーソナライズ化が進み、コミュニティが私的空間、排他的になるインターネット、ケータイでは、企業が送る情報も細分化、パーソナル化はさけられない。マス広告の論理では、一つのメールにあらゆる情報を詰め込むのが流儀であろうが、ケータイの世界では、情報を捨てる作業が必要である。

コミュニティ事業について、「コミュニティプラットフォーム」という概念を作成した。ケータイ WOWOW は、メール配信のプッシュ型サービスだけでなく、そこから広がるコミュニティ形成、コマース事業に視点を置いていた。常プラットフォーム事業は、技術的なインフラを開発し、そのプラットフォームに沿って、事業者がビジネスを行うものと定義される。例えば、ゲーム制作会社は、SONY の PLAYSTATION か、任天堂のゲーム BOY かどちらかのプラットフォームで、自社のコンテンツを開発する。しかし、メディアの場合は、技術的な革新を行うメーカーではない。顧客間インタラクションの多いコミュニティを保有することが、競争力のあるメディアとしての生き残りが可能になる。

放送局のバリューチェーンを考えると、現在の強みであるコンテンツ流通の

独占が、新たな技術革新により崩壊するであろうと予想される。ブロードバンドの普及により、コンテンツの流通はより複雑になるであろう。放送局は、バリューチェーンの上流であるコンテンツ制作による権利ホルダーになるか、より視聴者に近づくしか生き残り戦略の手段がない。フジテレビの映画制作戦略は、コンテンツ側へのシフトであろう。日本のテレビ局は、コンテンツの流通を独占しているだけでなく、番組制作を通じ、最大のコンテンツ制作者でもある。フジテレビのコンテンツ重視の戦略は、既存資産をさらに強くするという意味で当然の戦略である。一方、WOWOWは有料放送であるのから、視聴者が顧客となる。バリューチェーンのシフトで、より視聴者に近づけるポジショニングをとれるのは有料放送しかない。テレビ好きな消費者のデータベースを持っているのはWOWOWだけである。そこで、その視聴者をコミュニティ化し、コンテンツ流通のプラットフォームとして、運営していくのがコミュニティプラットフォームという考えである。

収益モデルは、メールへの広告、コマース、調査の3本柱とした。集客した顧客を経済価値に変換するには、顧客を他社に販売する広告事業、顧客にモノを販売するコマース事業、顧客の属性を販売する調査事業の3段階を考えた。社会的な認知、システム開発の容易さ等も鑑みると、3段階の成長戦略が妥当なものと思えた。現在は、広告メール事業が収入の60%、コマース事業が40%となっている。調査事業は、人員の問題もあり未だ軌道にのっていないのが現状だ。事業収入の比率は、創業から1年目までは、メールへの広告がメインであった。その後2003年からコマース事業を開始し、2004年度は、事業の柱となっている。

インターネット、ケータイの広告業界は、レップ制度が敷かれているのが特徴である。レップは、メディアの管理と多数ある広告代理店の調整を行う。このレップは、電通とYahoo!の合併であるサイバーコミュニケーションズ、博報堂系のデジタル・アドバタイジング・コンソーシアム、独立系のサイバーエージェントの3社が大手であった。ケータイWOWOW創業の2001年には、ケータイ広告の業界規模は未だ60億円規模、インターネット広告市場は、978億円

であった。ケータイ広告専門のレップは1社しか存在しなかった。代理店手数料は、レップが15%、代理店が15%、メディア側が70%というのが一般的な取引形態であった。

販売単価は、メール1通につき9円で販売した。販売価格は、広告のクリック率で変動する。ケータイWOWOWのメールは、視聴者の必要不可欠な情報を配信していたので、メール閲覧率が高く、広告のクリック率も高かった。他社平均価格の3 - 4倍以上の価格であり、またクリック率も2 - 3倍高かった。メール広告からの収入は、ほぼ粗理になるため、ケータイWOWOWの事業を支える柱になっている。メディアの運営は、テレビのような規制が、ケータイWOWOWのような親会社のブランド力により、集客コストが低減されれば、非常に利潤のあがる事業である。

インターネット、ケータイではメディア開発にかかるシステム費用は、テレビなど電波メディアと比較すると無に等しい。運営も、1ヶ月100万通以上のメール媒体をケータイWOWOWが3名体制で行っていることを見ればわかるように、低コストで行える。しかし、だからゆえにデコンストラクションにおける中間業者排除の動きが容易に可能になってしまう。つまり、広告を集めてくる広告代理店が、より利益率の高いメディア事業に進出していく脅威がある。メール媒体のシステム開発コストは、現在なら1ヶ月10万円以内で可能であろう。広告代理店は、自社で立ち上げた媒体に広告を入稿すれば、販売価格の70%以上が利益として残ることになる。ブランド力のないインターネット媒体は、代理店との取引が減り淘汰される。ケータイWOWOWは、親会社のブランド力を利用したおかげで、デコンストラクションの動きから生き残ることができた。

ケータイWOWOW第2の事業は、コマースである。コマース事業は、言い換えれば自社広告を自社メディアに出稿することと同義である。特定のコミュニティへの広告は、コミュニティの嗜好性にあったクライアントしか効果を期待できない。広告をクリックした顧客は、クリックして訪れたサイトの商品を購入

入るのである。コマースとは、その他社商品を自ら販売する形態をとるだけである。ここでもデコンストラクションが発生している。ケータイ WOWOW が、自社で販売するという行為は、コマースサイトを排除する動きと言える。

インターネットを利用したコマースには、従来とは違い様々な形態がある。まず、アフィリエイト式では、自社サイトにショップのリンクを設置し完結する。自社を利用する顧客がそのままそのコマースサイトに行き、ショッピングをした分の手数料を貰う仕組みである。自社では、サイト作成、商品仕入れ、配送という機能を揃えることなく、コマースにより利益があげられる。また、ギャザリングなど在庫を持たない運営が可能である。顧客からの注文が溜まったところで、発注をかければいいのである。

自社コマースは、粗利率が30%前後である。他社のコマースサイトにリンクを貼るだけのアフィリエイト式だと、10%が通例だ。ケータイWOWOWでは、客単価は、8,000円、月平均1,000名の利用がある。会員全体の1.5%の利用しかないの、成長余地はまだまだあると見ている。他のコマースサイトも会員利用率は、多くて5%台である。ケータイWOWOWの客層は、30代男性が主である。他のコマースサイトは、10-20代女性がメインユーザーである。ケータイWOWOWは、ユーザー層の違いが他社とのすみわけ戦略となっている。また、テレビと連動したケータイコマースは大きな成功例である。特にライブ番組の終了時に、ケータイでコマースの申込を受け付ける方式が効果的である。

ケータイWOWOWの顧客獲得は、主にテレビ番組内で行った。ケータイサービスを独立したものとしての告知でなく、あくまでも番組情報を送ることをメインに訴求した。メール登録をまず募集し、その後掲示板サイトに滞留させ、コマースにまでつなげる戦略である。顧客同士のコミュニケーションが始まれば、コミュニティが形成される。その後は、チャットメッセージ、新たなコミュニケーションツールが開発されれば紹介をし、適当な商品があればコマースサイトに顧客を誘導するという活動をする。

7-5 ビジネスモデル分析

ケータイ WOWOW のビジネスモデルは、特許により保護されている。名称は、「メール広告方法及びその装置」、特開 2002-366840 号である。番組に付随する情報をメールでお知らせし、そのメールにターゲット広告を掲載することで収益をあげるというモデルである。

ケータイ WOWOW はこのビジネスを行うにあたり、コーポレートベンチャーという形式を採用したことで、親会社ブランドで集客が可能になった。インターネット事業では、デコンストラクションがあらゆる階層で発生するので、同質な顧客をどれくらい抱えているかが、ビジネス成功の分かれ道である。コーポレートベンチャーの場合、親会社のブランド力、親会社の一事業という表向きの顔を強調することで、他のベンチャー企業と比較し、容易な集客が可能になる。さらに、親会社がテレビ、新聞などの強力メディアであれば、なおさら集客が容易である。

一方、上記のような場合、顧客層が親会社と多くの部分で重なりあってしまう。ケータイ WOWOW のデータベースの 80% は、WOWOW 会員であった。従って、ケータイ WOWOW の事業領域を広げていくと、親会社の領域と重なりあう場合があり、コーポレートベンチャーの成長が妨げられる。例えば、ケータイ WOWOW では、コマースをやっていたが、親会社でもコマースを始めた。顧客から見ると、同じ商品を違うサイトで売っている場合もあるし、ケータイ WOWOW と親会社で違う商品を売っていたりするので、迷うことがある。

顧客層の重なりは、しかし、コミュニティが発達するにつれて、薄まりつつある。ケータイ WOWOW のコミュニティは、海外ドラマ、テニス、サッカーなどスポーツ、エンターテインメントのニッチな市場である。ケータイ WOWOW のテニスコミュニティは、12,000 人が登録している。この規模で、日本最大のケータイテニスコミュニティと呼べる。コミュニティメンバー間でのインラ

クションが増加するほど、コミュニティ価値が上昇するならば、テニスファンは、最大のコミュニティに情報を獲得しに来るだろう。コアメンバーは、WOWOW会員であったとしても、次第にWOWOW会員以外のテニスファンも引き付けられてくる。この段階で、コーポレートベンチャーとして出発したケータイWOWOWが第2の成長を図ることができる。

ケータイWOWOWが会員を多く集められた理由のひとつに、他のケータイ事業者と違い、メールを多く活用したことがあげられる。メールのプッシュ型サービスは、怠け者の多いテレビ視聴者にマッチした。さらに、プル型サービスである掲示板を設置し、そこで会員同士のコミュニケーションを促進したことも、他社との違いであろう。プッシュ型のメールで集客し、プル型サイトで顧客を滞留、ビジネスを行っていることがケータイWOWOWの特徴である。

7-6 親会社とのシナジー

番組視聴促進に繋がり、視聴率が30%アップしたケースがあり、親会社とのシナジー効果がでた。テニス中継は、毎年決まった時期に行われる番組である。メールの登録会員は、12,000通。テニス高い期間中は、毎朝メールを配信する。テニス大会はトーナメント方式なので、前日になった初めて誰と誰が対戦するのかがわかり、その結果を見ながら放送カードを決定していく。前日決定した放送カード、放送カードを視聴者に伝達する手段は、ケータイメールしかない。ケータイメールは、同時接続、プッシュ型メディアであるので、情報共有の同時性が存在する。こうした生中継の情報伝達に適したツールである。

番組視聴の習慣づけは解約防止につながり、リテンション効果につながった。番組視聴からの離反、請求書の到着、解約決意というサイクルは、明らかにされていた。解約決意に至ってからのリテンション活動は効果が薄い。解約の本質的な原因は、番組視聴が無いことである。そこで、解約防止には、番組視聴

促進のツールが必要であった。

世帯ベースのデータしかなかったテレビ局で、個人ベースの顧客データベースの構築が可能となった。WOWOWの加入者数を250万世帯とすると、家族を入れた推定視聴者数は、700万人を超える。番組のお知らせメールに登録する人は、実際の番組視聴者である。お知らせメールに登録するときには、性別、職業、生年月日、住所の郵便番号のデータを取得する。これと番組の嗜好性をかけあわせれば、新たな個人データベースが完成する。WOWOWのメディアパワーは、地上民放を比較し、大きくないのが一般的な評価だ。しかし、視聴者をケータイメールで細分化し、その集合体としてのWOWOWを考えると、マスではない、マイクロマーケティング時代のメディアとして生き残れるのではないか。ミドルメディアとしての再構築の役割を、番組お知らせメールは果たすのである。

親会社のWOWOWに関連する顧客は、250万件しかいなかった。しかし、ケータイWOWOW事業では、700万件まで可能となった。さらに、月額2,000円の視聴料だけという単一サービスであったWOWOWの収益モデルを改善し、顧客単価を高める効果があった。すなわち、メール広告は1通9円であり、その広告はつき4回配信される。毎月会員1名あたり36円の増収が見込まれた。

7-7 コーポレートベンチャー創業の意義

事業領域が重ならないため、コーポレートベンチャーとして事業化、親会社とは違うマネジメントで運営した。放送業界は、規制業界であり、歴史があり、安定したバリューチェーンが存在するので、社内のマネジメントもそれにそったいわゆる堅い社風である。また、番組制作という仕事は、職人芸に近く、クリエイティブな要素が要求される。従って、トップダウンのマネジメントは、効果がなく、一人一人の独自性が強く求められる業界である。一方、提案した

ケータイWOWOW事業の属するIT業界は、自由競争であり、スピードの早い業界である。クリエイティブせいよりは、マーケティング的な能力が要求され、古い伝統技術を守るというよりは、次から次へと新しい技術を取り込み、生かしていく意思決定が重要である。そこで、ケータイWOWOWは、親会社のマネジメントとは一定距離を保てるコーポレートベンチャーとして創業する道を選択した。

ケータイWOWOW創業の意義は、以下の3点にまとめられよう。始めに、ケータイという新規分野の事業であるので、社内の規律から離れた別会社として創業する戦略的意義が存在した。規制業界のテレビ局と、競争の激しいIT業界では、意思決定のスピードが圧倒的に違う。例えば、筆者があるケータイキャリアと契約交渉をしていたとき、売上数兆円という先方の会社担当者は、契約書の社内稟議に半日かからなかった。同じ契約書に押印するのに、こちら側は1週間くらいかかってしまう。あるいは、ケータイのコンテンツ制作会社との提携では、先方の求める投資回収プランと、テレビ、コンテンツ業界の権利交渉の遅さに決定的な違いがある。

社風、社内文化が環境に影響されるとすれば、ケータイWOWOWとテレビ局であるWOWOWでは、事業を推進する文化、マインドの違いが見られる。テレビ局は、免許事業であるから、間違いは決して許されない。一方、インターネットの世界は、不確実性を受け手と送り手で共有している世界である。コンテンツ内の少々の間違いは消費者、顧客から許容される風土がある。

第2に、マネジメント的な意義である。キャリアパスとして、社員モチベーション喚起につながるマネジメント的意義が存在した。社内ベンチャー制度は、安定した職場を離れることに不安を感じる者もいれば、チャンスと捉える者もいるだろう。実際に社内ベンチャー制度を利用している貴重なローモデルになるのではないだろうか。

第3に、顧客リテンションにつながるマーケティング意義が存在した。番組

を見逃したくないという視聴者ニーズに適合し、番組視聴誘導の手段の開発という WOWOW のニーズも満たしていた。ケータイを利用した番組視聴促進というアイデアは、当時の WOWOW のおかれた事業環境を分析した中から生まれたものである。マーケティング的な意義を実現するためには、別事業体として運営、サービスの実現を少しでも早める必要があった。

このように、ケータイ WOWOW の創業は、WOWOW という親会社にとって、戦略的、マネジメント、マーケティングの 3 点で意義のあることだったといえる。ケータイ WOWOW は、視聴顧客を IP 網上でコミュニティ化することで、広告、コマース等のビジネスが効率よく行え、親会社とのシナジー効果があった。

7-8 コーポレートベンチャーとして、親会社の強みを分社化、事業領域の拡大

顧客数が拡大、日本最大のコミュニティになっているジャンルも存在し、親会社からの独立が可能になってきている。開業当初、競合相手だった同じジャンルのコミュニティサイトは、多額の宣伝費を投下したが会員が集まらず、消滅してしまった。一方、ケータイ WOWOW は、会員集めの宣伝費が必要なかった。インターネットビジネスで一番コストのかかる部分が節約できたことで、後発にも関わらず、生き延びることができた。

ケータイ単独のサービスでなく、視聴者ニーズがテレビの見逃し防止にあることを認識したサービスを行った。他社はケータイ独自のコンテンツ作成に、リソースを投じていたが、ケータイ WOWOW では、コンテンツ作成は、テキストベースの情報だけにとどめた。掲示板、情報取得等の利便性の向上に、持てるリソースを集中した。

親会社が会員組織を持つ企業の場合、ケータイ WOWOW を例としたケータイサービス展開が可能だ。親会社の資産が、顧客にとってキラーコンテンツとなり、新たにコンテンツ開発をする必要がない。ケータイを顧客とのコミュニケーションツールと捉え、コミュニティを形成することで、広告、コマースなどの事業が可能になる。

参考文献

- [1] 若木宏一 『有料放送事業における視聴離反の研究』、2004
- [2] 志村一隆 『詳説通信・放送統合ビジネスの新潮流』p.162、日経 BP 社、2004

第8章 結論

本研究は、テレビ局がケータイというコミュニケーションツールを利用すれば、視聴者をコミュニティ化し、新しいビジネスを創生できるのではないかという課題を考察したものである。視聴者コミュニティのビジネス化を、エンターテインメントとコミュニティの結合と呼んでいる。

ブロードバンドという破壊技術が、テレビ局の広告放送モデルに変革を迫っている。次世代のテレビ局の戦略は、コンテンツサプライヤへのシフトか、視聴者のコミュニティ化による新ビジネス創生しかない。本研究の提言は、視聴者データベース構築により、一方向のテレビメディアが細分化されたマイクロメディアの集合体に再構築され、ケータイ、インターネットの双方向性、多方向性を組み合わせることで、あらゆる広告手法に対応可能なメディアに生まれ変わることが可能だというものだ。

テレビ局の事業環境変化の要因は、ブロードバンド以外にも。多様化する社会、分散化するメディア、細分化する市場という、大きな社会変化が影響している。インターネットの不確実性が、人々のコミュニケーション認識を変化させ、マス、一方向、大量生産といった、今までのマーケティングのキーワードが効果を持たなくなってきた。

インターネットは、情報過多、供給過剰な世界であり、さらに、流通、メディアという機能も価値が低下していく世界である。サービス、モノは、すぐに価値が劣化していく。インターネット世界での、本質的かつ少しでも持続的な企業価値は、どれくらいの多くの顧客コミュニティを抱えているかである。

顧客、人間の本質的なニーズは、お互いにおしゃべりをするという、多方向のコミュニケーションにある。サービス、モノを介したコミュニケーションは、企業と顧客の双方向である。双方向だけでは、コミュニティは形成できず、サービス、モノが劣化すれば、顧客とのコミュニケーションが途切れてしまう。

テレビ双方向サービス失敗の原因は、双方向コミュニケーションしか提供されず、膨大な視聴者をコミュニティ化できなかったことにある。顧客同士がコミュニケーションをとり、コミュニティへの帰属意識が生まれれば。メンバー数は減らないだろう。

本研究では、インターネットコミュニティの発達に、リーダーの関与が必要なことを確認した。コミュニティ内の規律、監視が、インターネットでも必要なことが、わかった。インターネット上であっても、コミュニケーションをとる主体は人間であるので、リアルなコミュニティの理論が、インターネット上でも適用された。

コミュニティを発達させ、顧客へ常に最新のモノ、サービスを提供すれば、コミュニティの価値を経済価値に置き換えることができる。インターネットコミュニティは、他者を排除するというネットワークコミュニケーションの性格上、細分化、セグメント化されたコミュニティである。マイクロマーケティング、カスタマーロイヤルティ、市場細分化の時代に、顧客のデータベース構築は、どの企業も急務である。本研究のケータイメールを介し、コミュニティを形成する方法ならば、データベース構築が容易に可能になる。

本研究の理論を利用すれば、会員組織を持つ企業は、ケータイメールを用い、顧客コミュニティを形成、広告、コマースなどの事業をコーポレートベンチャーとして創業し、親会社とのシナジー効果をあげ、企業価値を向上させることができる。会員組織がない企業でも、キラーコンテンツを顧客に提供している企業ならば、ケータイメールを利用して、顧客をコミュニティ化することで、新たな収益源を産み出すことができる。

本研究は、テレビ局がいかにインターネット、ケータイを利用し、自らの企業価値を向上させるかを述べたものである。本研究で得られた結果は、テレビ局だけにとどまらず、広く一般消費者を顧客にもつ企業には、応用が効くものである。

謝辞

本研究を進め、本論文を書き上げるにあたり、高知工科大学起業家コースのカリキュラムがとても刺激になり、論文構想、作成に大きな役割を果たしてくれました。

指導教授主査の富沢治教授には、様々な視点からの示唆、ご指導をいただきました。ここに深謝の意を表します。また、副査の馬場敬三教授、阿部俊昭教授にも、刺激に満ちた助言を戴き、論文を作成しているときにややもすると狭まっている筆者の視野を、広げてくれました。

経済産業省から出向されていた宮澤和男教授には、論文作成の構想段階時で、迷いのあった筆者に、その深い知識から、方向付け、ご指導をしていただきました。感謝致します。

おわりに

変動の時代を生きていることを実感したいならば、モバイルの世界に飛び込むのが一番であろう。充実した時間を過ごし、1ヶ月が1年間に感じるくらいの体感時間を得たいならば、ベンチャー企業を立ち上げてみるのが一番であろう。年が明けお正月の頃に業界で流行した新技術が、夏の盛りお盆の頃には、もう既に古くなっている。モバイル業界はそんな場所である。朝早くから、夜遅くまで、1日を3分割し、1日で3日間を生きるのが、ベンチャー会社である。筆者はこのスピード感と変化感の中に身を置き、得難い経験をしている。

この論文の構想は、筆者が1998年から2000年までアメリカ、ジョージア州アトランタ、エモリー大学ゴイズエタ・ビジネススクールへの留学経験から生

まれた。ITバブル全盛時のアメリカ、ダウ指数が\$10,000を超えた日のことを覚えている。クリントン政権が財政黒字を達成した頃だ。ある学生が「アメリカは強くなり、日本は赤字大国だ」と学内一斉メールで流していた。授業で10年後の世界のリーダーはどの国か？という問いに、「中国」と手を上げた人が約5割いた。日本に手を上げた人は日本人含めゼロであった。そんなアメリカから眺めた日本の中で、唯一元気そうだった産業がケータイの世界である。Business Weekで、渋谷の女子高生がケータイを使っている記事が取り上げられたのを読み、驚いたのを記憶している。自分がアメリカに行く前に、iモードはまだ無かった。帰国して暫くは友人が、ケータイ機種の話をするのがとても奇妙に聞こえたが、伸びる業界であることは実感できた。そこで、自分が籍を置くテレビ業界を、俯瞰し考えたビジネスで起業をした。

インターネットとテレビ、どのように併存し新たな価値を生み出せるか、5年後、10年後の社会はどのように変貌しているのか、を考えながら、この論文を執筆する知的作業は、とても楽しいものだった。本論文でメディアの未来戦略については、ひとつのアイデアを提示できたと思う。しかし、動静の激しい時代、メディア業界の今後に思考をめぐらし、日々研鑽していきたいと思っている。

業績

国際会議発表

IEEE International Engineering Management Conference, 「The Innovation management of the convergence between mobile and TV」、投稿中

学会発表

映像情報メディア学会、アントレプレナー・エンジニアリング・研究会
「コーポレートベンチャー ケータイ WOWOW 創業と展開」2004年8月

著書（共著）

『詳説通信・放送統合ビジネスの新潮流』 第3章-E 進む携帯電話とテレビ
の連携「ケータイ WOWOW の戦略」、日経 BP 社、2004

特許

「メール広告方法及びその装置」特開 2002-366840 号

付録

参考資料 1 株式会社フジテレビ 平成 15 年 3 月期決算短信

平成 15 年 3 月期 決算 短 信 (連 結)

平成 15 年 5 月 21 日

上場会社名 株式会社 フジテレビジョン

上場取引所 東京証券取引所

コード番号 4676

本社所在都道府県 東京都

(URL <http://www.fujitv.co.jp>)

代 表 者 役職名 代表取締役社長 氏名 村 上 光 一

問合せ先責任者 役職名 経理局長 氏名 羽 原 毅

電 話 (03) 5500-8888

決算取締役会開催日 平成 15 年 5 月 21 日

米国会計基準採用の有無 無

1. 15年3月期の連結業績(平成14年4月1日～平成15年3月31日)

(1) 連結経営成績

(注) 百万円未満切捨

	売 上 高		営 業 利 益		経 常 利 益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%
15年3月期	429,004	△ 1.8	37,268	△ 18.9	37,744	△ 15.6
14年3月期	436,902	△ 0.7	45,935	△ 14.9	44,694	△ 17.2

	当期純利益		1株当たり 当期純利益	潜在株式調整後 1株当たり当期純利益	株主資本 当期純利益率	総資本 経常利益率	売 上 高 経常利益率
	百万円	%	円 銭	円 銭	%	%	%
15年3月期	14,816	△ 14.4	13,617 49	—	4.0	7.8	8.8
14年3月期	17,303	△ 1.7	16,179 45	—	4.7	9.2	10.2

(注) ①持分法投資損益 15年3月期 △1,336百万円 14年3月期 △2,210百万円

②期中平均株式数(連結) 15年3月期 1,069,108株 14年3月期 1,069,468株

③会計処理の方法の変更 無

④売上高、営業利益、経常利益、当期純利益におけるパーセント表示は、対前期増減率

参考資料 2 電通「日本の広告費」出所:

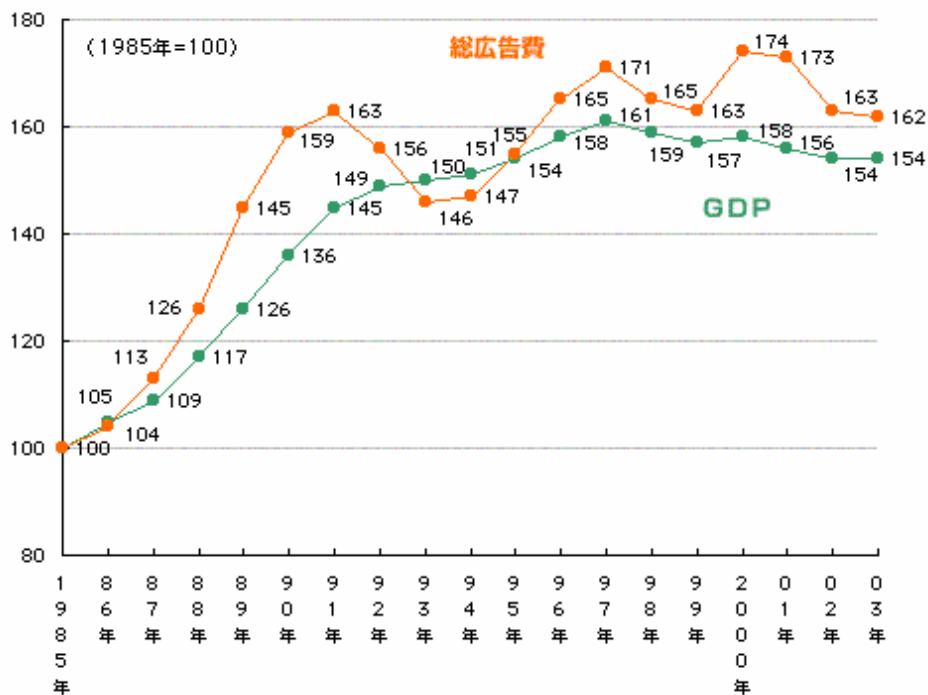
http://www.dentsu.co.jp/ir_kokokuhi_frm.html?p=s&i=kokokuhi

日本の広告費

電通では、日本国内で1年間(1月~12月)に使われた広告費を、マスコミ四媒体を始めSP(セールスプロモーション)媒体、ニューメディア(ケーブルテレビ、衛星放送、インターネットなど)の広告媒体料と広告制作費について媒体社や広告制作会社の協力を得ながら推定した「日本の広告費」を毎年発表しております。

2003年(平成15年1月~12月)の日本の総広告費は5兆6,841億円、前年比99.7%で、わずかに前年実績を下回り、3年連続の減少となりました。

◆日本の総広告費と国内総生産(GDP)の指数



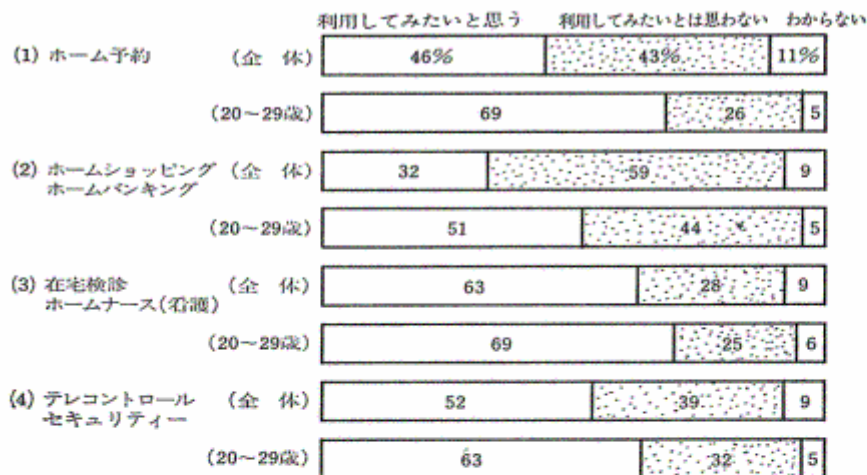
参考資料 3 携帯端末の普及数 出所 <http://www.tca.or.jp/>

(参考:携帯IP接続サービス)

サービス名	グループ名	平成16年11月		平成16年10月 累計
		純増数	累計	
iモード	NTT DoCoMoグループ	175,100	42,742,500	42,567,300
EZweb	auグループ (11月末累計:15,486,500) ツーカーグループ (11月末累計: 1,837,600)	191,400	17,324,100	17,132,700
ボーダフォンライブ	ボーダフォン	-800	13,002,600	13,003,400
合計		365,800	73,069,200	72,703,400

参考資料 4 出所：内閣総理大臣官房広報室「家庭における情報通信サービスに関する世論調査（昭和58年8月調査）」

第1-2-24図 家庭におけるニューメディアの利用意向

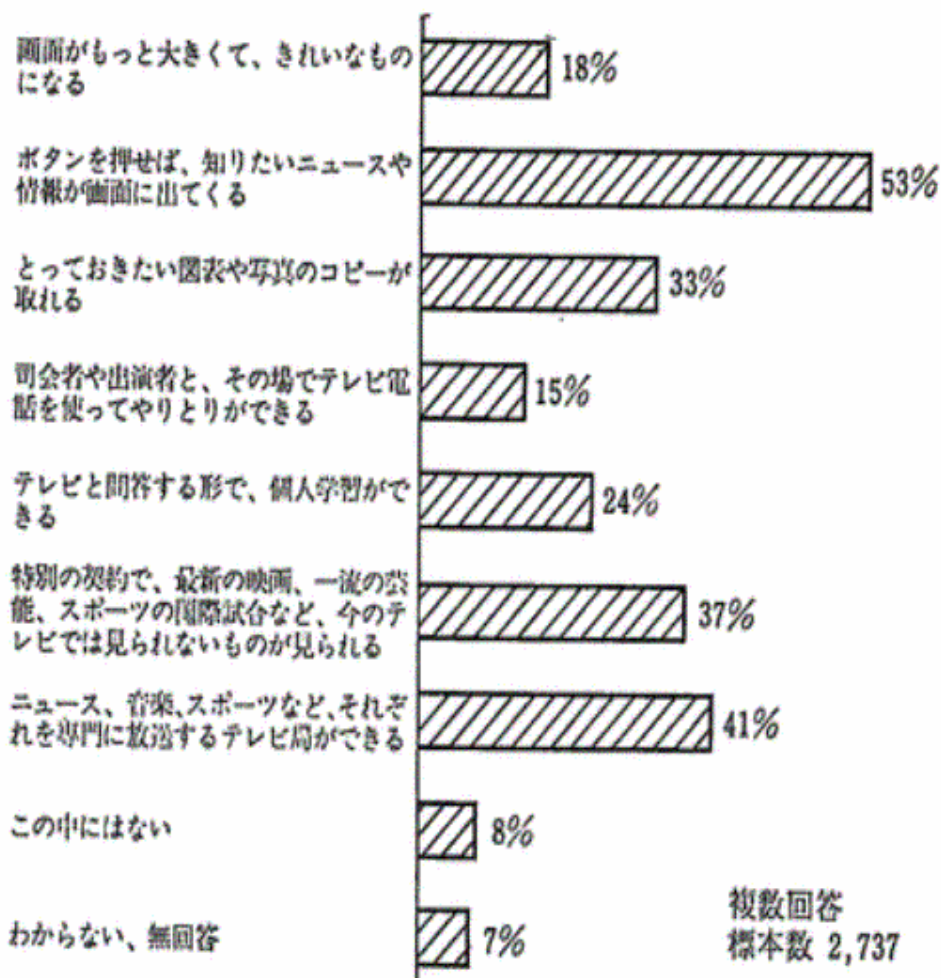


- 注) (1) ホーム予約とは、家に居ながら映画・演劇などの切符の予約や乗物の切符の予約などができるもの。
 (2) ホームショッピング、ホームバンキングとは、家に居ながら商品知識や商品販売価格リストによって注文し、その代金を自動振込みしたり、預貯金や残高照会などができるもの。
 (3) 在宅検診、ホームナース(看護)とは、家に居ながら健康状態を伝え、医者の診察・指示を受けたり、急患の場合の応急処置の仕方や介護などの指導を受けたりすることができるもの。
 (4) テレコントロール、セキュリティーとは、外出先から、電話を通じて電気やガスなどのスイッチを入れたり、切ったりのコントロール、あるいは戸締り確認などができ、さらに火災や事件などを自動的に消防署や警察などに知らせることができるもの。

資料：内閣総理大臣官房広報室「家庭における情報通信サービスに関する世論調査（昭和58年8月調査）」

参考資料 4 出所：内閣総理大臣官房広報室「家庭における情報通信サービスに関する世論調査（昭和 58 年 8 月調査）」

第 1-2-26 図 ニューメディアへの期待



資料：第 1-2-25 図に同じ。

參考資料 5 AMZON Financial Statement 出所

http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/97/97664/news/q304/HistoricaIncomeStatementsQ304.xls

AMAZON.COM, INC.				
HISTORICAL INCOME STATEMENTS				
(in thousands, except per share data)				
(quarterly information unaudited)				
	Calendar Years Ended December 31,			
	2003	2002	2001	2000
Net sales	\$ 5,263,699	\$ 3,932,936	\$ 3,122,433	\$ 2,761,983
Cost of sales	4,006,531	2,940,318	2,323,875	2,106,206
Gross profit	1,257,168	992,618	798,558	655,777
Operating expenses:				
Fulfillment	477,032	392,467	374,250	414,509
Marketing	122,787	125,383	138,283	179,980
Technology and content	207,809	215,617	241,165	269,326
General and administrative	88,302	79,049	89,862	108,962
Stock-based compensation	87,751	68,927	4,637	24,797
Other operating expense (income)	2,892	47,051	362,618	522,083
Total operating expenses	986,573	928,494	1,210,815	1,519,657
Consolidated segment operating income (loss) (1)	361,238	180,102	-45,002	(317,000)
Income (loss) from operations	270,595	64,124	-412,257	(863,880)
Interest income	21,955	23,687	29,103	40,821
Interest expense	(129,979)	(142,925)	(139,232)	(130,921)
Other income (expense), net	2,808	5,623	(1,900)	(10,058)
Remeasurement and other	(130,097)	(100,442)	(32,468)	(447,235)
Total non-operating expenses, net	-235,313	-214,057	-144,497	-547,393
Pro forma net income (loss) (2)	256,022	66,487	-157,031	(417,158)
Cumulative effect of change in accounting principle	-	801	(10,523)	-
Net income (loss) - GAAP	\$ 35,282	\$ (149,132)	\$ (567,277)	\$ (1,411,273)

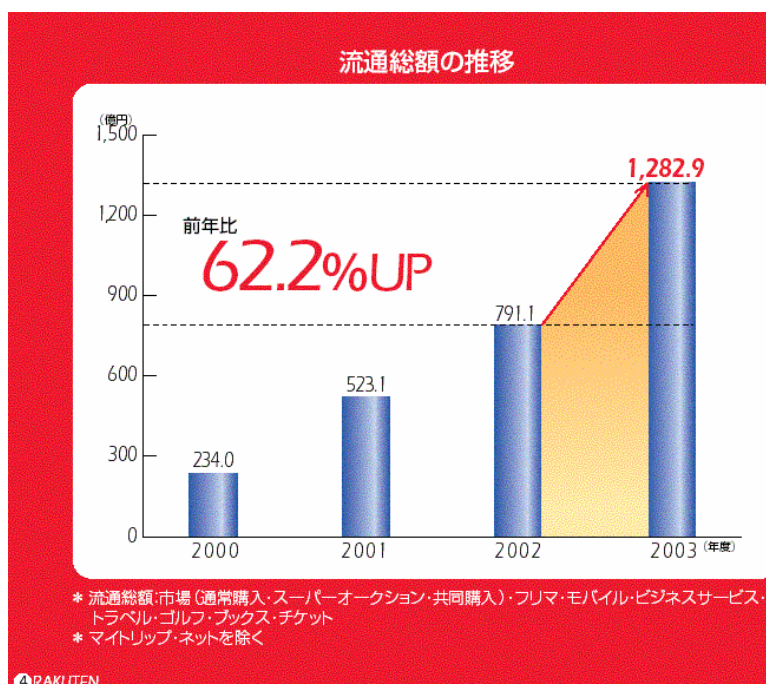
参考資料 6 Yahoo! IR 情報 出所

<http://docs.yahoo.co.jp/info/investor/jp/monthly/200410.html>

オークション事業部		
事業部別月間ページビュー数	6,999百万ページビュー	6,311百万ページビュー
オークション・ユニークブラウザ数 (*3)	1,971万ブラウザ	1,869万ブラウザ
平均総出品数 (*4)	680万件	665万件
1件あたりの平均落札額 (*5)	5,911円	6,028円
1日あたりの平均落札率 (*6)	42%	41%
ストア数 (*7)	3,126店舗	3,022店舗
月間取扱高 (*8)	約538億円	約483億円

参考資料 7 楽天市場の売上規模 出所 楽天事業報告書

<http://www.rakuten.co.jp/info/ir/finance/>



参考資料 8 QUBE について 出所

<http://www.electrablue.com/bluesky/qube/contents.html>

When Cable Went Qubist



by Ken Freed

The Qube network in the Seventies set the mark for interactive TV, but the business case was a bust.

The idea of two-way TV is not new. The interactive TV ventures of today can trace their roots back to an Ohio college town.

On 1 December 1977, the world's first commercial interactive TV service opened for business in Columbus, Ohio. Initially operated out of a remodeled appliance store, Qube offered an unprecedented 30 channels of television divided equally between ten broadcast TV channels, ten premium or pay-per-view channels, and ten channels with original interactive programming. Earning revenues a quarter century ago with mostly analogue technology, Qube became the kind of interactive television network that digital cable operators still dream about today. The problems with Qube was fiscal.

Built by Warner Communications, an aspect of the Warner Bros. motion picture company, the Qube system was generated by the "franchise wars" in the late Seventies. Having seen early the limits of rural markets, having compared the expense of rural cable plant construction to the number of potential customers, cable operators by then had begun penetrating the densely populated cities. As the first round of government-granted franchises came up for renewal in the late Seventies, multiple system operators (MSOs) competed fiercely to control America's urban markets. Anything that gave an MSO some edge over its rivals was worth exploring. Why not try two-way television?

The idea for Qube came from Steve Ross, president of Warner, recalled Paul Dempsey, chief engineer for Qube in Columbus, who today is the executive vp of Pioneer New Media Technologies in Long Beach, Ca., in charge of DVD optical storage devices for industrial applications. "Ross was staying at the Otani hotel in Tokyo in 1975", Dempsey said, "and he'd been impressed by the hotel's closed-circuit TV system, which was somewhat interactive. That hotel system had been built by Pioneer Electronics in Japan, so he asked Pioneer to develop a similar system for cable in the United States." Gus Hauser was the chair and CEO of Warner Cable, and he signed off on it, so Pioneer's response to Ross was deployed in Columbus two years later as the first Qube system."

参考資料 9 Bill Cullen のテレビシリーズ紹介 : QUBE シリーズについて


出所 <http://userdata.acd.net/ottinger/Cullen/shows/howeggs.html>

Bill Cullen TV Series



Aired: March 30, 1977 at 7pm
Seen locally on Warner Cable in Columbus, Ohio



	This probably belongs more accurately on our PILOTS page, but because of its uniqueness we wanted to devote a full page to it.
Bill Cullen	Bill hosted this one-shot episode as a test of the interactive QUBE cable television system. Introduced in Ohio and later rolled out to Warner Cable subscriber other markets, QUBE allowed the home viewer to react and respond to live programming by pressing buttons on a special box. Hailed as the dawning of a new in cable television, the reality of QUBE turned out to be low-budget and, for the most part, unimaginative local programming that viewers ignored. By 1984 the ambitious project had been abandoned.
HOME	
BIOGRAPHY	
TV SERIES	The legacy of QUBE ended up not being its interactive element but its niche channels dedicated to specific audiences. Niche programming is now standard practice in cable, and two of the largest and most influential cable television networks -- MTV and Nickelodeon -- trace their origins to Ohio and the QUBE sys
RADIO	
GUEST	Bill's game, like most of the interactive QUBE games, was just awful. Two couples competed to predict the results of survey questions such as "...well..." "How c
MEMORIES	you like your eggs?" Bill asked the home audience to respond to each multiple-choice question by pressing a button on their special QUBE box, and each coup
TIMELINE	turn guessed which of the five choices was the most popular. If successful, the couples could earn extra points by predicting the least popular choice. The
LINKS	impossible bonus round had the winning couple rank by popularity all five choices to a question in order to win the grand prize -- a small color TV.
...AND MORE	Besides being a bad game, the episode was riddled with production errors and delays and looked very much like a particularly ambitious local access show. WI
	of course, it was. Throughout it all, Bill remained smooth, funny and professional, by far (and virtually by default) the best thing about the program.
	Even though Bill cheerily urged viewers to "tune in tomorrow", our information is that there was only the single episode. It aired many months before the offici
	December 1, 1977 launch of the QUBE service, and the audience consisted of a special group of 200 cable subscribers wired in advance for testing.
VIDEO	
	The single episode survives. Ohioan collector Mark Raby unearthed Bill's game as well as a few other interactive QUBE game shows, and also supplied some
	additional information for our listing.

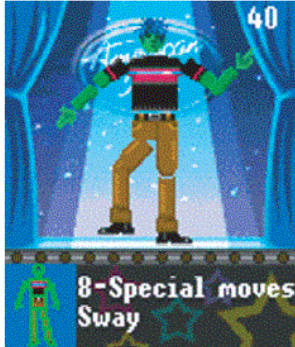
参考資料 10 MINITEL のサービスサイト 出所 <http://www.minitel.com/>

Pages Minitel		
Votre recherche : Transport, routes, véhicules Itinéraires routiers, plans (52)		
Nous avons trouvé :		
3617 GUIDEROUTE (0,86 €/min)	PUB	ITINERAIRES (temps,km,coût) par FAX. Indemnité kilométrique ajustable En savoir plus >> Connexion
3617 TRAJETEL (0,86 €/min)	PUB	CARTE et DETAILS PRECIS de votre ITINERAIRE, RAPIDE, Nvx RADARS !! En savoir plus >> Connexion
3617 FRANCEPLAN (0,86 €/min)	PUB	VOTRE ITINERAIRE COMPLET:DISTANCE-TEMPS-COUT-TRAFFIC-RADARS/TRAJET-TRAVAUX-METEO En savoir plus >> Connexion
3617 PLANRADAR (0,54 €/min)	PUB	CALCUL RAPIDE DU MEILLEUR ITINERAIRE AVEC: DISTANCE,RADARS/TRAJET,TRAFFIC...->FAX En savoir plus >> Connexion
3617 TRAJET (0,86 €/min)	PUB	Itinéraires routiers, conditions de circulation & emplacement RADARS FIXES En savoir plus >> Connexion
3617 ROUTEAUTO (0,86 €/min)	PUB	La référence du CALCUL de l'ITINERAIRE ROUTIER IDEAL par FAX ou E-MAIL En savoir plus >> Connexion
3617 MAPPY (0,86 €/min)	PUB	TOUS LES ITINERAIRES ROUTIERS EN EUROPE RADARS-TOURISME-HOTELS-RESTAURANTS En savoir plus >> Connexion
3615 CARTES (0,35 €/min)	PUB	Trajet le + court, très précis, Toutes localités France-Europe! En savoir plus >> Connexion
3617 INFOROUTES (0,86 €/min)	PUB	Calcul d'itinéraires routiers & Feuille de route envoyée par FAX ou E-MAIL En savoir plus >> Connexion
3617 MAROUTE (0,86 €/min)	PUB	LE MEILLEUR ITINERAIRE POUR VOUS->DUREE,DISTANCE,COUT,CONDITIONS DE CIRCULATION. En savoir plus >> Connexion

参考資料 11 American Idol のケータイ投票メール画面、
出所 <http://idolonfox.com/>

Results

For the third straight year SMS voting rates have increased and sales of both J2ME titles have been brisk. Mobliss development team engineered compelling, engaging content to extend the penetration of the American Idol® brand from two weekly program hours to 24/7, 365.

<p>09-Apr-02 20:41</p> <p>From: +4365 Which American Idol judge has written the most Top 10 hits? Reply with # of UR answer: 1-Paula 2-Randy 3-Simon.</p>	<p>14-Apr-04 21:53</p> <p>TO: +436501 MESSAGE: vote</p>	
<p>With American Idol® Trivia Mobliss introduced the world of TV to the power of SMS messaging.</p>	<p>Mobliss' American Idol® voting solution was an instant success, even deciding the 2003 winner!</p>	<p>The American Idol® wireless game extended the reach of an already-popular wireless channel.</p>