



インターネット新時代のイノベーションとマーケティング

岡本 吉晴*

Innovation and Marketing Paradigm Driven by the
New-Generation Internet

Yoshiharu OKAMOTO*

Abstract— With the advent of the Internet, customers now possess more information and knowledge on products and market than producers. This new supplier-customer relationship reflects a fundamental structural change from supply-push to demand-pull economy and is becoming more and more prevalent. Traditional company-centered strategies based on product and process innovation will now be unable to capture the market share as high as companies may have expected. Having said that customers are better informed, more professionalized and more closely interconnected in the network community, marketing paradigm should be remodeled to flexibly co-create new needs and values with them. The new-generation internet, web2.0 will help you tackle this challenge to a large extent. Competitiveness should be realized by implementing the concept of customer-centered “experience innovation”. It is internet marketing that will bring about experience innovation, and thus you should pay proper attention to its role to strengthen competitiveness. In this paper, we discuss the new frontier of innovation and internet marketing.

Keywords— autonomous and cooperative decentralization system, demand-pull economy, co-creation of values, experience innovation, customer-centered management, network community, web2.0, internet marketing, blog, SNS, YouTube

1. はじめに

わが国の国民性とも言えるものは、「職人気質」である。昔から工夫を凝らした素晴らしい物が作られてきた。明治維新から工業化を進め、「ものづくり」のイノベーションを重ねてきた。特に第2次大戦後の復興で高度成長をなしとげた。しかし、今や物質的な「物」は手に入れてしまって「欲しい物」が無い。20世紀の「物質文明」は終焉した。優れた製品を出し、ひたすら走れば2ケタ成長ができた時代は終わった。過去の成功体験にしがみついて、工業化時代と同じ発想でプロダクト・イノベーションに走っても、むやみにバラエティ溢れる製品群を作り出すことになるばかりである。製品はすぐにコモディティ化¹し、価格の叩き合いに陥ってしまうのが常である。これからの日本の企業は、「ものづくり」のイ

ノベーションだけに固執していたら、世界の成長から取り残される。

「情報革命」という言葉が出てきてから、何十年にもなる。さまざまなIT用語に「革命」という言葉がつけられたが、革命と言える代物ではなかった。1995年をターニング・ポイントとしたインターネット革命により、やっと真の情報革命がもたらされた！「革命」とは「権力の移行」である。情報革命の本質は「情報主権の移行」である。企業や政府に情報の主権があったのが、「情報弱者」である消費者や市民に移った。

インターネットのインパクトの根本は、「一度に無限大とも言える多くの人々と情報を共有・交換できること」である。このことは、消費者が生産者以上に情報を持つようになるということである。200年以上続いてきた「工業化社会」は、「供給者主導 = supply-push 型経済」であったが、これからのインターネットを基盤とする情報化社会は、「消費者主導 = demand-pull 型経済」になる。消費者が十分な情報を持つようになり、供給者をコントロールするようになってきた。さらに、Web2.0というキーワードが脚光を浴びる「インターネット第2世代」にはいって、顧客も取引相手も社員も変化している！変

*法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科
〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1

*Hosei Business School of Innovation Management HOSEI University, 2-17-1 Fujimi, Chiyoda-ku, Tokyo 102-8160, Japan

Received: 9 January 2008, 10 March 2008

1. 競争商品間の差別化特性（機能、品質、ブランド力など）が失われ、価格や量を判断基準に売買が行われるようになること。

化こそチャンス！」とは言っても、どのように変容すればよいのだろうか？「消費者の論理 = デマンド・サイドからのイノベーション」でブレークスルーを図らないと、飛躍的な成長は望めない！「消費者主導の経済」に向かって、大きな構造変化が起きている。イノベーションに対するコペルニクス的発想の転換が必要になってきている。

2. インターネット・パラダイムの浸透

90年代中頃にWWW、ブラウザとJAVAという3大発明がなされ、インターネットを基盤としたビジネス革新の時代へ入った。もはや伝統的な企業経営にとってもインターネットは当然のこととなり、ネットとリアル両方からなる「場」でビジネスが繰り広げられる世界が形成されている。

インターネットは、複数のネットワークの寄り合い所帯の形で構成され、各ネットワークが協調して運営されている。不具合が生じれば、情報交換をしながら、自分の所は自分で修復をしなければならない。組織や個人が自己責任でネットワークに参加し、自律的に運営されている「国境を超えた自由な情報通信インフラストラクチャー」である。

インターネットは、「自律協調分散型」の「複雑系システム」である。インターネットが社会・経済・生活に浸透してくるに伴って、このパラダイムがすべての面で大きく影響するようになってきた。今や、近代国家の発展を支えてきた「近代西欧合理主義」一辺倒では立ち行かなくなり、社会・経済のシステムのあらゆる分野でインターネットの「自律協調分散型のパラダイム」へ重心異動している。

近代西欧合理主義を支える考え方の源はデカルトの方法論である。これは、全体問題を「分析」して部分に分解し、部分の解を「統合」して全体の解とするという還元主義である。しかし、高度なネットワーク社会では、要素間でたくさんのインターアクションがあるのが現実で、情報伝達の量とスピードと範囲の桁違いな拡大により、それを無視出来なくなっている。このことが社会・経済のシステムも国家のシステムも産業のシステムに影響をあたえ、すべてがインターネットの「自律協調分散型のパラダイム」に重心移動している [1]。

経済の世界では、大量のヘッジ・ファンドが世界のネットワーク上で一瞬に移動することにより、タイの「パーツ」から始まって、アジアの通貨が次々と破綻することが起きた。榊原英資氏は、「サイバー空間での資本主義は、期待と現実のフィードバックのスピードが情報通信革命により飛躍的に高まっており、均衡はおそらく複数存在し、しかも、それらが不安定な可能性が強い」と予見している [2]。

行政の世界でも、階層的な官僚システムの構造で運営されてきたが、縦割り構造による悪癖で、全体的に不効率な部分が目立ってきている。これからは、「地方分権化」と「情報公開」が重要で、自律協調分散型への改革が加速している。

インターネットにより小企業でも得意な分野に特化した企業の活躍が可能になってきた。これにより、企業における「選択と集中」が進み、産業構造も自律協調分散型に変化してきている。これが進んでいない「総合電機メーカ」などは、ことごとく業績が低迷している。

シリコン・バレーなどのハイテク企業の組織形態は、フラットな組織階層での確で迅速な意思決定をする自律分散型になっている。そこで働く知識労働者の人間関係も、ネットワーク・コミュニティを通じて、より柔軟で強固なものとなり、労働のパラダイムも自律協調分散型にシフトしてきている。

3. IT 社会の危うさ

インターネットをベースとした社会・経済が発展して、本当に純粋な「e ビジネス」ばかりの New Economy になったらどのようなようになるのだろうか？サンタフェ研究所の W. Brian Arthur は、インターネットにおける経済の「収獲増の法則」という考え方を打ち出した [3]。簡単に言えば「持つものはさらに持つ」という、それまでの経済学の考えにはあまりなかったものである。サイバー空間での経済活動はグローバルでオープンかつフェアではあるが、次から次へと強い者が一人勝ちするという弱肉強食の恐ろしい世界が展開される。グローバルなサイバー空間での取引規制、経済政策、独占禁止法なども必要になってくる。

需要者起点のネットワーク型経済は、全体としてはフラクタル構造になるので、「複雑系経済システム」となる。現在は、インターネットを介した個人の購買額の全個人消費額の比率は、わが国で2%、米国で4%程度だが、サイバー空間での取引が全体経済の取引に対して無視出来ない程に大きくなってくると、従来の経済学の均衡理論が成り立たなくなるのではないだろうか。

究極のデジタル・エコノミーは、下手をすると、カオティックな状況に陥る。しかし、複雑系システムにおける制御理論はいまだに確立されていない。サイバー空間での電子商取引を取り込んだ「サイバー資本主義経済理論」を打ち立てる必要があるが、その見通しはついていない。

4. IT 社会のマーケティング・パラダイム

インターネットの進展で、顧客は、ネットにつながり、多くの情報を得てプロ化している。その結果、従来の顧

客購買行動が崩壊し、顧客との関係性が崩壊している [4]。従来のマーケティング手法で使われてきた人口統計学的な属性で顧客をセグメントしても、あまり役立たなくなった。顧客との関係性も、顧客が販売側より情報を持ってしまい、主客逆転している。携帯電話の普及により、いつでも、どこからでも電話してきて、即時・個別の対応を求める行動をとるようになってきている。情報収集も、マスメディアからではなく、ネットワーク・コミュニティでの先進ユーザに頼るようになってきている。営業担当者との接触も嫌うようになってきている。

Philip Kotler は、工業化時代のマーケターを、ターゲット顧客を狙う「猟師」に、現在の IT 時代のマーケターを「庭師」に喩えている [5]。庭師が、植物がよく育つように環境を整えて適切な肥料を施すが如く、マーケターは、顧客やパートナーとの関係を再構築し、顧客と共に俊敏かつ柔軟にニーズを発見し価値を創り出すということ、新しい理想形として考えなければならない。

マーケティング活動の各プロセスは変化している。商品設計のフェーズでは、エンジニア中心から、顧客主導で共創することが始まっている。価格設定の考え方は、1 回の取引で得られる利益を最大化することから、顧客との関係から生じる生涯利益を最大化することに視点が変化している。顧客とのコミュニケーションも、プッシュ型・説得型から、マーケターと接触するかどうかお伺いをたてるパーミッション（許可）型に変わってきている。商品の拡大フェーズでも、企業は、限られた機能のみを自社で実行し、マーケターは、水平的なパートナーも含む “Business Web” という関係のネットワークを管理する者に進化している。顧客サポートでは、顧客には自らカスタマイズできる環境が提供され、マーケターは、より洗練された高度なカスタマーサポートに集中できるようになってきている。

インターネット上での顧客本位の新たな仲介業者の存在も重要性を増してきている。元来、20 世紀型のビジネス・パラダイムでは、企業の論理と消費者の論理とがせめぎ合う。消費者は自身の活動の視点から市場を考慮するのに対して、企業は製品の視点から市場を考えている。例えば、デジタル・カメラを買った母親は、簡単に子供の写真を撮り、経験を思い出に残したいだけなのに、製品開発者は機能をてんこ盛りにしてしまう。企業の論理は、製品を開発し、製造し、販売することである。消費者の関心は、結婚・誕生・入学・卒業といった個人のエピソードである。情報化時代の仲介業者は取引プロセスにおいて、企業の論理と消費者の論理を繋げる活動をするようになる。例えば、住宅を購入したら、不動産業者や、ローンのための金融業者、引越し業者、挨拶状の作成、など複雑なステップを仲介業者が取り仕切ることになる。多様な製品・サービスを扱うインターネットの

ポータルサイトなどは、バーチャルなメタ市場を創造しており、今後、ネットワークの上で企業と消費者をつなげる役割を果たしていくようになる。

5. インターネット新時代のマーケティング

5.1 マーケティングの新潮流

「Web2.0」というキーワードは、04 年に Tim O'Reilly と MediaLive International によるブレインストーミングから生まれた [6]。第 1 世代の「見るだけの Web」から、第 2 世代の Web は、ブログなどで発信して繋がるものになった。頭の中心部だけでなく周縁部の長い尾（ロングテール）の先にも、Web 全体に渡ってサービスを提供できるようになった。オープンソース・ソフトウェアによるソフトウェアの無料化、ブロードバンド普及による回線コストの大幅下落、Google などの検索エンジンの無料サービスによりチープ革命がもたらされ、不特定多数無限大の人々との繋がるコストがほぼゼロになった [7]。

第 2 世代のインターネットになって、消費者行動が変化してきた。従来の AIDMA（Attention - Interest - Desire - Memory - Action）から AISAS への変化である。IT 新時代の今日では、注意が喚起され（Attention）、興味生まれ（Interest）、ネット検索し（Search）、購買し（Action）、仲間と情報を共有する（Share）のが消費者行動の基本になった。この変化に伴い、インターネットでの新たな広告・マーケティングの展開が始まっている。

インターネット上の消費者が生成発信するメディア（CGM: consumer generated media）を活用したマーケティングや広告が急成長している。入力した検索キーワードに関連する広告を配信する「検索連動型広告」に続き、消費者のネット上の行動を分析し関心に合う広告を配信する「行動ターゲティング広告」や、携帯電話の GPS による位置情報や SUICA や PASMO による通過駅情報を補足し、リアルタイムに近くの店舗などから広告を配信する「位置情報連動型広告」も進んでいる。2006 年の国内の総広告費はほぼ横這いの 5 兆 9954 億円にもかかわらず、インターネット広告費だけは 3630 億円で前年比 29.3 % 増の伸びとなった。急成長の主役は、検索連動型広告の 930 億円で、前年比 57.6 % 増である。

検索エンジン・マーケティングも必須の時代になっている。特に Google での検索で自社商品に関連するキーワードで自社のサイトが検索結果の上位に位置づけられることが売上げに大きくひびく。この工夫をする SEO（Search Engine Optimization）のコンサルティング・ビジネスも大流行である。

5.2 ネット口コミマーケティング

ブログは、コンテンツをネット上に簡単に公開・更新でき、「コメント」や「トラックバック」や「RSS²」といった仕組みがあるので、コミュニケーションを円滑化することができる。検索エンジンでも上位にランクされやすいという特徴もあり、企業や個人の利用が拡大している。ブログでの発言をはじめとするネット上の口コミは、企業ブランドや商品をマーケティングする上で重要な存在になっている。花王の調査によると、「アジェンズ」のイベントの翌日は、多くのブログの記事が出るという現象が見られるとのことである。

90年代の終わりには、eメールを使った「バイラル・マーケティング³」などが注目されていたが、ブログを使った口コミ効果は、メールによる口コミ効果をはるかに上回る。ブログによるコミュニケーションは、不特定多数と情報交換できるからである。ブログを通じて発信された情報は、検索エンジンやRSSなどを通じて、通常のメールやWebより速く、広く流通する。

企業のブログマーケティングで重要なことは、「パッションのある社員ブロガー」を中核にして、効率的な双方向コミュニケーションを、企業と顧客、顧客と顧客の間で実現することである。従来のマーケティング手法では顧客に伝えにくいサービスの特徴などを、社員の「個の視点・語り口」で印象的にアピールしていく。商品の「ファン」を作る効果だけでなく、顧客満足度やロイヤルティを維持するリテンション効果も持つ。例えば、日産「TIIDA BLOG」では、試乗体験、開発裏話などの記事が人気を集めている。ソニー「わくわく体験プロジェクト」では、消費者から募集したモニターがブログを開設してユーザの生の体験を知らせている。ナイキの「ブカツブログ」は、企業がスポンサー的な立場でコミュニティ形成を支援している。三越の「コミュニティブログ」や松坂屋の「@松坂屋ブログ」やイオンの「GOGO!SAKURA STREET」など、流通系企業も積極的にブログをマーケティングに活用している。

5.3 YouTube マーケティング

YouTubeは05年に設立されたが、あっというまに世界中で大ブレイクし、06年10月、約16億5000万ドル相当の株式交換でGoogleに買収された。今や、iPodタッチの標準アイコンとして採用されるまでになっている。また、松下電器はGoogle/YouTubeと組んで、ネット対応テレビも開発している。

このYouTubeなどの動画共有サイトが一般消費者を

対象に口コミ広告としてマーケティングに活用され始めた。これは、動画広告を動画サイトに掲載し、それが個人のブログに転載され、高評価のものが次々に転載されていく、というマーケティング手法である。

例えば、任天堂は06年12月に「Wii」のCMをYouTubeへ投稿した[8]。津軽三味線の音楽をバックに日本人らしき男性2人が米国を旅し、「Shall We (Wii) play?」と言いながらWiiをプレイする。CM放送費用がかからない上に時間制限がない。ゲームカテゴリーの若者たちとYouTubeの利用者と重なり、広告効果は大きかった。また、ナイキは、フラッグシップ店舗「ナイキタウン」でリアルな世界のブランド経験マーケティングを展開しているが、バーチャルの世界では「YouTubeマーケティング」を積極的展開している。オンラインサービス「NIKEiD」のバイラルCMとして制作されたものを「YouTube」で06年9月15日に公開した。「ナイキとアキバ」「ナイキとコスプレ」という組み合わせの妙が国内外で話題になり、数多くのブログやSNSなどで紹介され大ブレイクした。多く企業が、この新しいネットメディアへ真剣に対処し始めている。

5.4 SNS マーケティング

ブログは、マーケティングの場としては非常に有効であるが、「匿名性」があり、場が荒れるという欠点がある。しかも、情報の伝達速度が速く、瞬時に被害が拡大する。従って、「ブログで繋がった空間」は、真に消費者と企業が一緒になって価値を共創する場とはなるのは難しい。それに対して、実社会の友達関係でつながる「ソーシャル・ネットワーク・サービス(SNS)」では、安心してコミュニケーションできる。完全招待制の「mixi」をはじめ、わが国のSNSが進展しており、SNS登録者は、2011年には5,110万人に達すると予測されている[9]。

ネット上のコミュニティがSNSを軸に成長している。SNSは、その空間で自分の友達だけにしか公開しないコミュニティを立ち上げ、友達にしか公開しないといった機能を持たせることで、安心して利用できるようになっている。ペット専門や子育てのコミュニティ、起業家を対象とするSNSなど、テーマ別に開かれたSNSも数多く登場してきている。各学校の同窓生を集めたコミュニティ・サイト「ゆびとま」は、SNS「Echoo」と連携しSNSへ衣替えしている。実社会にある組織の交流そのものをSNSで実現するようなケースも出てくる。

さらに、企業が自社サイトにSNSを立ち上げ、共創のマーケティングを行うことが活発化している。

例えば、キリンビールの子会社の「キリンウェルファーズ社」は、05年4月12日にSNSを活用した女性限定のダイエット支援コミュニティ「リエータカフェ」を立ち上げた。ダイエットというナイーブな目標を持つ者同士

2. Webサイトに掲載される記事の見出しや要約、内容を配信するためのXMLフォーマット、RDF(Resource Description Framework) Site Summary, Rich Site Summary, Really Simple Syndicationなどの略。

3. Viral Marketing。口コミをウイルスのように伝染させ、商品やサービスの利用拡大を図る手法。

が情報を交換し、励ましあい、専属の管理栄養士にアドバイスをもらえ、予想以上に SNS 効果が上がっている。

全日空の「ANA フレンドパーク」は、マイレージクラブ・メンバーを対象にしたテーマ別コミュニティで、賑わいを見せている。「温泉」「グルメ」「スキー」など 10 種類のコミュニティがあり、書き込みやアンケートの実施、「名刺」の交換などの促進や会員の活動内容や頻度に応じて「ポイント」がたまる仕組みなど、会員同士のコミュニケーションを促す仕掛けを導入している。

ヤマハは、アマチュア・ミュージシャンに作品の場を提供する「プレーヤーズ王国」に SNS の機能を導入した途端、飛躍的にメンバー数が伸びた。会員の間で、いろいろな楽器のパートを追加しあったり、バックコーラスを入れたりして、まさしく音楽を「共創」していく活動が起きている。

上記の 3 例は、直接的な利益よりも中長期的なマーケティングの一環として SNS を位置づけているが、本業への直接的なプラス効果も出てきている。ヤマハでは、3 割の会員が新たに楽器を購入している。全日空でも、会員同士の「オフ会」で新しいキャンペーンの告知や電子マネー「エディ」使い方の教授など、口コミ効果が大きい。また、会員によるアンケートがマーケティングに実際に役立ったりしている。

共通の興味と価値観と信頼関係で成り立つ穏やかなコミュニティを維持するためには、むやみにメンバーを増やさず、目的を絞った方がよい。すなわち、SNS の共創コミュニティは「ニッチ・マーケット」である。ダイエットや楽器演奏は、マスマーケットではない。マイレージクラブのメンバーという大きな組織を対象とした場合は「温泉」や「スポーツ」や「クラシック音楽」といった形でテーマを絞って細分化し、ニッチ・マーケットを作りあげている。

6. 消費者主導社会のイノベーション

6.1 デマンド・イノベーション

インターネットの進展で、製品・サービス、顧客、競争相手の境界が分からなくなっている。消費者の論理、即ちデマンド・サイドからのイノベーションでブレークスルーを図らないと、飛躍的な成長は望めない。顧客が抱える緊急課題と最優先事項を理解し、これに応えることで、新たな顧客価値を創造していくビジネス・デザインが必要になってきている [10]。

顧客が日々奮闘している問題は何か？顧客が夜も眠れないほど悩んでいる問題は何か？顧客の時間とエネルギーと経営資源をどのように使っているのか？顧客は、製品を購入してから、悩みが始まる。製品供給者の論理からしか顧客を見ていないと、これが分からない。顧客

の内なる価値連鎖を見て、問題を見極めなければならない。

例えば「アスクル」は、文具製品メーカーであるプラスの販売事業部門としてスタートしたが、プラス製品一辺倒から脱却し、メーカーの「プロダクト・アウト」の発想を捨ててから、ずっと二桁成長を続けている [11]。メーカーにとっての顧客とは卸業者や自社製品の販売店であるという従来の発想から、「顧客は自社製品を購入し利用してくれる最終需要者」という発想に転換した。最終顧客との接点である地域の「文具店」とサプライヤーである「メーカー」を、顧客からのデマンド・チェーンを共有する戦略的パートナーと位置づけた。Web サイトには顧客同士のコミュニケーションの場を開設し、そこから生み出されるアイデアを蓄積し、パートナーと情報を共有した。アスクルは、自ら製造していない、自ら販売しているわけでもない。分散した需要サイドから入ってくる多種多様な小さなニーズを、数多くの供給サイドへの確・迅速に繋げる「スイッチ・ボード」として自身を位置づけて成長している。

6.2 顧客と価値共創する経験イノベーション

消費者は今や単一の製品や機能そのものを求めている。そこから個人的な「経験」を通じて得られる価値を求めている。今や、ビジネスに必要なイノベーションは、消費者と企業の間での経験により価値を生み出す「経験イノベーション」である [12,13]。産業革命を経て農業経済から工業経済へ、工業経済からサービス中心のサービス経済へ、そしてこれからは経験経済へシフトする。次の経済システムへシフトするのに数十年かかることが多いが、日本は中国に比して製造に関連した競争優位が急速に失われており、特にこのシフトを速めなければならない [14]。

情報武装した顧客は「ネットで繋がってプロ化」している。ネット上で顧客側の再組織化が生まれ、自律協調分散型の「コミュニティ」が形成されている。顧客とともに価値を創造していく「価値共創」のビジネス・デザインが重要である。

我国でも、化粧品の「アットコスメ」のような消費者の口コミ・サイトが実績を上げ、成長している。無印良品の「ムジネット」やエレファント・デザイン社の「空想生活」のような消費者と企業とで製品を開発する「共創サイト」も立ち上がっている。Linux や Wikipedia は、インターネットの自律協調分散型パラダイムでの「共創」の驚異的な成果である。

GM の「オンスター」は、車に情報ネットワークをつなげることで安全・ビジネス・エンターテイメントまで利用者が能動的に価値を作り出す環境を提供している。Medtronic 社の「ケアリンク」は、慢性心臓疾患を抱える患者の体内に埋め込まれたペースメーカーと通信ネッ

トワークを結び、病院・医師・家族らとの共創環境を提供する。このような「共創環境」を提供するものが顧客から高い評価を受けてビジネスが拡大している。

5.4 節で述べた SNS の共創コミュニティは顧客と企業が一緒になって価値を創造する「経験ネットワーク」の役割を果たしている [15]。

IBM は、製品からサービスに事業転換する時に、「ソリューション・ビジネス」という言葉を創った。その後、「e ビジネス」から「オンデマンド」にキャッチフレーズを変えてきており、このパラダイム・シフトを適切に捉えているようで興味深い。

99 年、音楽のデジタルコンテンツをネットで受け渡す “Napster” が 4000 万人の消費者を惹きつけた。音楽業界は著作権侵害で勝訴した。しかし、実は消費者はダウンロードの対価を払う気持ちはあった。音楽業界は、パッケージ化された「製品」を売りつけることしか頭になかった。そこで、奇才 Steve Jobs 率いるアップルは、「iTunes ミュージック・ストア」から iPod に 1 曲 99 セントでダウンロードできる仕組みを創り出し、それが大ヒットして業績を回復した。消費者が求めていたのは、自分なりの方法で音楽ライブラリーを作り、自らが価値を創り出す「経験」だった。旧い頭の音楽業界は、裁判で勝ってビジネスで負けたとも言える。

6.3 求められる発想の転換と人材・組織

「企業中心」「製品中心」から「消費者中心」「顧客経験中心」への発想転換が求められている。「価値は企業が創造し製品・サービスにこめる」ということから、「価値は企業と消費者が共創するもの」ということへ発想の転換をしてビジネス・イノベーションに取り組むことである。消費者が主体となって価値を共創するプロセスで、ノードとなる企業が知的リーダーシップを発揮して、経験ネットワークの上で、消費者と消費者をつなげる活動をするようになる。このマネジメントは難しいが、試行・学習による段階的変容を遂げなければならない。

イノベーションの軸足が「製品空間」から「ソリューション空間」を経て「経験空間」に移ってきている。これからは、「消費者までもが経営リソースである」と考えなくてはならない。中核となるのは、顧客の視点で柔軟に対応できる人材である。顧客についてリアルタイムにデータを入手し、それを具体的に理解し、場合によっては自ら関与し、必要に応じて経営資源を動員し、組み替えて、状況に迅速に対応するマネジメントの仕組みを確立しなければならない。従来の企業中心の「組織・体制」と「業務プロセス」だけでは、この新たなイノベーションをマネジメントすることはできない。柔軟性のある分権化の進んだ環境に対応する企業統治と内部統制が必要である。これを成し遂げるのは難しいが、時間をか

けて段階的変容を遂げられれば、今後の大きな競争優位を手に入れることができる。

7. むすび

我々は、今、“continuous computing”の環境にいる。リアルの世界での活動と並行して、常時、バーチャルな空間とも接触して活動するようになった。IC タグの普及で物とも情報がつながり、Wi-Fi ベースの無線通信が可能なノート PC、メディア・プレーヤー、カメラや GPS や iPod 付き携帯電話、などの情報機器やソフトウェアを誰でも活用するようになってきている。これらの情報環境が社会的な存在 = “Social Machines” というポジションを得るようになり [16]、これがインターネットの自律協調分散型パラダイムを一層ドライブしていくことになるだろう。

「企業中心の論理」から、「消費者中心の論理」へ向かう新たな IT 社会は、20 世紀型機械中心主義の企業情報システムがもたらした根本的な欠陥を超えていく。人間は 60 兆個の細胞というオートポイエティック・システムの共生体であると同時に、社会を作り、そこで意識的な個人という「フィクション」のもとに生活をしている [17]。仏教などの東洋的思想は、「生物は、汎宇宙的な原理の下で生まれ、生かされている」としており、これは「個」と「全体」を有機体と捉えるホロニズム⁴である。自律協調分散型のインターネットの本質と相通じるものがあり、新たな IT 社会は「人間をロボット化しない」方向に向かうことを期待したい。

参考文献

- [1] Y. Okamoto, I. Yamada, and N. Sugino: The Nature of the 21st Century Paradigm Shift driven by the Next-Generation Internet, Proc. of the 2000 IEEE Engineering Management Society, EMS-2000, pp. 464-469, 2000.
- [2] 榊原英資: 電腦資本主義へ対応急げ, 日本経済新聞, 経済教室, 1999 年 8 月 10 日朝刊.
- [3] M・M・ワールドロップ(田中 三彦, 遠山 峻征訳): 複雑系 科学革命の震源地・サンタフェ研究所の天才たち, 新潮社, 2000.
- [4] 三谷宏治+アクセント戦略グループ+CRMグループ: crm マーケティング戦略, 東洋経済新報社, 2003.
- [5] M. Sawhney and P. Kotler: Marketing in the Age of Information Democracy, (Dawn Iacobucci, ed.) KELLOGG ON MARKETING, John Wiley & Sons Inc., pp. 386-408, 2001.
- [6] T. O'Reilly: Web 2.0: 次世代ソフトウェアのデザインパターンとビジネスモデル,

4. Holonism. この理念は、科学哲学者 A. Kestler が提唱したもの。“holon”とは「全体子」と呼ばれ、還元論の“atomism”の“atom”に対応するもの。全体的特徴“holos”と部分的、粒子的特徴“on”の二面性を有するものと捉える。その体系付けにはシステムとか情報という考え方も必要である。

- <http://japan.cnet.com/column/web20/story/0,2000055933,20090039,00.htm>, 2005.
- [7] 梅田望夫：ウェブ進化論，筑摩書房，2006.
- [8] 大前研一：YouTube というマーケティング手法，SAFTY JAPAN[コラム]
<http://www.nikkeibp.co.jp/sj/2/column/a/109/>，2007.
- [9] 野村総合研究所 情報・通信コンサルティング・二部：これから情報・通信市場で何が起るのか - IT 市場ナビゲーター 2007 年版 - ，東洋経済新報社，2006.
- [10] A. Slywotzky, R. Wise, and K. Weber: How to grow when markets don't, Warner Books, Inc., 2003.
- [11] 井関利明, 緒方知行 『2020AIM』編集部(編): アスクル～顧客と共に“進化”する企業, PHP 研究所, 2001.
- [12] C. K. Prahalad and V. Ramaswamy : The New Frontier of Experience Innovation, MIT Sloan Management Review, Vol.44, No.4, pp. 12-18, 2003.
- [13] C. K. Prahalad and V. Ramaswamy : The Future of Competition, Harvard Business School Press, 2004.
- [14] B. J. パイン, J. H. ギルモア (岡本慶一, 小高直子訳): [新訳] 経験経済, ダイヤモンド社, 2005.
- [15] Y. Okamoto and N. Sugino : Possibility of Co-creation of New Value through Social Networking, Proc. of the First Int. Conf./Workshop on Business, Technology and Competitive Intelligence, pp. 340-358, 2005.
- [16] W. Roush : Social Machines, MIT Technology Review, pp. 45-53 , 2005.
- [17] 西垣通：情報学的転回，春秋社，2005.

岡本 吉晴



1969 年東京大学工学部計数工学科卒業，1971 年同大学院修士課程修了，同年（株）三菱総合研究所入社，1996-2002 年同社取締役．専門分野は，OR，数理計画法，ソフトウェア工学，ビジネス IT 戦略，など．日本 OR 学会フェロー．
2004 年 4 月より法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科教授．現在，同研究科長．
