

## 論 説

## グッドデザインによるビジネスモデルの構築に関する考察

八重 檉 文  
岩 谷 昌 樹

## 目 次

- I. はじめに：2000年代後半，サムスンは何を成し遂げたのか
- II. デルタモデルにおけるグッドデザインでの顧客囲い込み
  - 1. グッドデザインによる最高の製品創出
  - 2. グッドデザインによる顧客ロイヤルティの獲得
  - 3. グッドデザインによる市場支配
- III. アップルのビジネスモデルにおける代替可能性と専有可能性
  - 1. ビジネスモデルにおける代替可能性と専有可能性
  - 2. アップルのビジネスモデルにおける代替可能性
  - 3. アップルのビジネスモデルにおける専有可能性
- IV. グーグルに見るビジネスモデルのデザイン
  - 1. グーグルのビジネスモデルにおける専有可能性
  - 2. グーグルのビジネスモデルにおける代替可能性
- V. おわりに

## I. はじめに：2000年代後半，サムスンは何を成し遂げたのか

八重檉・岩谷（2011）は，サムスン（優等生的製品）とアップル（個性的・魅力的製品）を分かちつものは“iconic one（時代を象徴するプロダクト）”を持っているかどうかだと述べた<sup>1)</sup>。“iconic one”はグッドデザインを活用した，あるいは至る所に散りばめたビジネスモデルを手堅く築いた企業こそが創出できるものである。

現在（2012年3月）でのサムスンの勢いを鑑みると，サムスン製品にも“iconic one”が出てくるのは時間の問題だと考えられる。2000年代後半において，サムスンの製品はアップルに引けをとらないほどの個性と魅力を有するようになった。果たしてサムスは2000年後半に何を行い、「ハミョン・テンダ（やればできる）」を現実のものとしたのか。

現在発売されているサムスンの洗練された携帯電話と薄型テレビは「芸術的製品（state-of-the-art products）」とも言え，いまや世界三大市場（北米・欧州・アジア）を席捲している。この2つの製品を制することは，人々のライフスタイルの2パターンを制することを意味する。人の基本的な生活は，移動・外出しているか（モバイル），家にいるか（ステイ）に2分できる。携帯電話はモバイルを，テレビはステイをフォローする製品である。これが世界市場で売れているということは，世界中のどこかに・いつもユーザーがいるという「グローバル・ユビキタ

1) 八重檉文・岩谷昌樹「デザイン・ベースの企業戦略における『デザイン経験』のマネジメント」『立命館経営学』第50巻第2・3号，2011年9月，pp.35-55。

ス (世界的遍在性)」の状態であるといえるだろう。

携帯電話の世界市場シェア (2011 年第 4 四半期) では、ノキアが未だ独走状態であるが、サムソンはそれに次ぐシェアを獲得している。サムソンに続く LG, ソニーエリクソン, モトローラを大きく突き放し, 世界ナンバー 2 の地位を保っている<sup>2)</sup>。薄型テレビは, 世界の主要市場で圧倒的なシェアを誇り, 世界ナンバー 1 の座についている<sup>3)</sup>。また 2011 年には, スマートフォンやタブレット端末との連携を重視した新型 3D テレビ (ネット接続テレビ) を発売することで, モバイルとステイの製品の融合を図り始めた。

市場開拓が他国と比べて遅れている日本では 2010 年秋, NTTDoCoMo がサムソン製のスマートフォン「GALAXY S (ギャラクシー S)」を発売し, 2011 年 11 月には「GALAXY NEXUS (ギャラクシーネクサス)」が発売された<sup>4)</sup>。この「ギャラクシー」という名は iPhone と並び, スマートフォンの代名詞となりそうなほどの勢いがある。

こうしたサムソンの威力は, 2005 年からのサムソンの「第二デザイン革命」に拠るところが大きい。第二デザイン革命は 1996 年に行われたデザイン革命 (携帯電話分野におけるデザイン・ベースの競争戦略) の続編にあたり「サムソンの次世代を担うコアビジネスはデザインである」と高らかに宣言し, 携帯電話を一流にし, 他の製品も一・五流までにはしていくことを狙ったものである。その宣言のもと, 全社を挙げてデザイン力を世界最高水準にまで引き上げて, サムソンがワールド・プレミアム・ブランドとなることが目指された。そのデザインビジョンは, 誰が見てもサムソン製だと分かるように, 独創的なデザインと使いやすい機能体系を持つ「名品」をつくるというものだった。これを遂行するために, 次に挙げるような 3 段階での目標を設定した。①第 1 段階 (2005 年まで): プロダクトで市場をリードして「サムソンらしさ」を創出する, ②第 2 段階 (2005 年から 2007 年): ブランド強化に取り組み, 独自性の高いプレミアム・ブランドへと昇華する, ③第 3 段階 (2007 年から 2009 年): 「感性」を重視し, サムソンが文化をリードする象徴的な存在となる<sup>5)</sup>。

こうした着実なステップを踏んでなされた第二デザイン革命は, サムソンをデザイン・オリエンテッド・カンパニー (デザイン志向企業) へと完全に変えた。ビジネスウィーク誌では「デ

2) Gartner Press Releases “Gartner Says Worldwide Smartphone Sales Soared in Fourth Quarter of 2011 With 47 Percent Growth” 2012 年 2 月 15 日, <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1924314> (2012 年 3 月 20 日確認)

3) 2010 SAMSUNG ELECTRONICS ANNUAL REPORT, [http://japan.samsung.com/aboutsamsung/electronics/elecompany/images/AnnualReport\\_2010.pdf](http://japan.samsung.com/aboutsamsung/electronics/elecompany/images/AnnualReport_2010.pdf) (2012 年 3 月 20 日確認)

4) サムソン電子ジャパン (Web サイト) 「スマートフォン」, <http://www.samsung.com/jp/consumer/mobilephone/mobilephone/smartphone> (2012 年 3 月 20 日確認)

5) 岩谷昌樹, 長沢伸也「サムソン電子のデザインマネジメント」『デザイン学研究・研究発表大会概要集 (55)』日本デザイン学会, 2008 年 6 月, pp.296-297.

デザイン発電所 (design powerhouse)」とも称されたほどである<sup>6)</sup>。

それはデザインアワードの結果を見ても明らかである。サムスン世界的なデザイン賞である IDEA (Industrial Design Excellence Award) において、2006 年以降にはアップル以上（つまりは世界トップ）の受賞数（過去 5 年間の累積受賞実績数）を誇るようになった<sup>7)</sup>。2011 年のベスト・グローバル・ブランドズ 100 (Interbrand 社) においても、サムスンは前年より 20% もブランド価値を高め、17 位に位置付いている。アジア企業だけではトヨタ (11 位) に次ぐナンバー 2 の地位にある。ホンダ (19 位) よりもソニー (35 位) よりも、いまやそのブランド価値は高い<sup>8)</sup>。

このようにサムスンがアップル以上の数のデザイン賞を獲得し、それと同時にアップルに迫るほどのブランド価値を増すことができたのは、デザインの価値を最大限に発揮すること（グッドデザイン）によるビジネスモデルを構築したからであると考えられる。そこで本稿では、グッドデザインによるビジネスモデルの構築に必要な要件を検討するために、事例の考察を行う。

こうしたサムスンのビジネスモデルは、尹鐘龍（ユン・ジョンヨン：元・サムスン電子副会長兼 CEO で、2010 年始めにハーバード・ビジネス・レビューで「世界のベスト CEO」選出される）が明らかにしているように「デジタル時代への対応」を強く意識して構築されたものだった。アナログ時代では、組み立て生産の能力が高い企業に競争力があり、蓄積された技術や経験のある日本企業が有利であった。しかし、デジタル時代では半導体（システム・オン・チップ）によって生産工程は簡単なものとなり、組み立て生産の能力では競争優位を確立できなくなった。その代わりに、スピードや独創性が鍵を握ることになった<sup>9)</sup>。

一般に、プロジェクトマネジメント（事業管理）では、①費用（経費）、②時間（スケジュール）、③品質（成果）の 3 つが主要要素と見なされ、その 3 つのバランスを巧むことが求められる<sup>10)</sup>。ちょうど我々の食生活において、炭水化物・たんぱく質・ビタミンといった栄養素をバランス良く摂取しなければならないことに似ている。

それがデジタル時代では、その 3 つのバランスに気を配りつつも、時間の「さらなる短縮（スピード）」と品質およびデザインの「さらなる向上（独創性）」の 2 つを同時に実現できる企業に軍配が上がるようになった。食生活で言うならば、栄養バランスを取りながら、カロリーを消費し、シェイプアップしていく行為をなぞるものである。

6) Ihlwan, M., "Korea: Design for Success" *Business Week*, July 11, 2005, p.64.

7) サムスン電子ジャパン (Web サイト) 「受賞状況 デザインへの取り組み」, <http://japan.samsung.com/aboutsamsung/electronics/design/data/> (2012 年 3 月 20 日確認)

8) Interbrand (Web サイト) "2011 Ranking of the Top 100 Brands", <http://www.interbrand.com/ja/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx> (2012 年 3 月 20 日確認)

9) 『朝鮮日報』2010 年 2 月 20 日 - 21 日付。

10) Best, K., *The Fundamentals of Design Management*, AVA, 2010, p.52.

つまり、企業の戦い方(潮目)が変わり、サムスンはその変化にすばやく対応できたことになる。ソニーを始めとする日本メーカーは、なぜサムスンに負けたのか。その大きな理由は、サムスンのほうが潮目の変わりどきを巧く捉え、そうした新たな時代で競争できうるビジネスモデルを築き上げたからである。

尹鐘龍は2003年に、「いまや誰もが同じ技術を手に入れることができる。しかし、だからといって誰もが前進した製品をつくることができるわけではない」と発言している<sup>11)</sup>。その後においてサムスンは、これを肝に銘じたかのように新時代対応型のビジネスモデルを築いていった。その効用が顕著に出てきたのが、2000年代後半であった。サムスンが、そうしたデジタル時代のビジネスモデル構築の中軸に据えたのがグッドデザインだった。

## II. デルタモデルにおけるグッドデザインでの顧客囲い込み

### 1. グッドデザインによる最高の製品創出

企業が持続可能な競争優位をもたらす戦略を形成しようとする場合、デルタモデルを構築することが重要である。デルタモデルとは、①最高の製品提供、②顧客の問題解決、③顧客の閉じ込め、の3つからなる三角形の戦略フレームワークによって形成される<sup>12)</sup>。まずその底辺にあたるのは、最高の製品(ベストプロダクト)を提供するという戦略である。この最高の製品には、「コスト・リーダーシップ」と「差異化」の2種類がある。

#### (1) コスト・リーダーシップ

最高の製品の1つは、自動車業界におけるTata Motors(タタ・モーターズ:「Tata Nano(タタ・ナノ)は世界最安値の自動車として話題となった)、航空業界での格安航空会社(LCC:ローコストキャリア)、旅行業界における創業時のHIS(学生や若者の旅をコストパフォーマンスで支援した)、小売業界でのウォルマートなど、価格の安さでアピールする「コスト・リーダーシップ」である。アパレル業界におけるファストファッション(H&M, ZARA, Forever21など)や鞆市場でのファストバック(SAVOY)は、洗練されたファッション性の高い商品を低価格で販売することで、顧客の最大価値(ベスト・バリュー)に訴えかける。

ソフトバンクは今でこそ高級感を醸し出しているが、携帯電話市場に参入した当初は「通話料0円」「予想外」と謳い、安さを強調していた。マレーシアのエアアジア航空も、羽田空港初のLCCとして就航した際には5,000円という破格の運賃で集客力を集めた。コスト・リーダーシップは、その業界で後発になる場合に顧客を引き寄せる「つかみ」的要素となるもので

11) Edward, C., Ihlwan, M. and Engardio, P., "The Samsung Way" *Business Week*, June 16, 2003, p.64.

12) Hax, A. C. and Wide II D. L., *The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy*, Palgrave, 2001. /サイコム・インターナショナル監訳『デルタモデル ネットワーク時代の戦略フレームワーク』ファーストプレス, 2007年。

ある。

## (2) 差異化

もう1つは、高い品質と最新の技術を用いて、付加価値の高い製品をつくり、ブランドを付けて販売するという「差異化」である。特別な価値創造を強調するため、値段は高くなる。「わけあって、高い」のである。

自動車業界でのハイブリッド専用車（2010年、エコカー減税を追い風とし「プリウス」が国内新車販売台数で20年ぶりに「カローラ」の記録を抜き、トップになった）、家電業界における3Dテレビ、携帯電話市場でのスマートフォン、電子書籍という新市場における端末機（アマゾンの「Kindle（キンドル）」、ソニーの「Reader（リーダー）」など）は、最新技術に裏付けされての差異化である。または、二輪車業界でのハーレーダビッドソン（HOG:ハーレー・オーナーズ・グループというファンクラブの存在など）、小売業界でのターゲット（デザインアライアンス）、コーヒー業界でのスターバックス、旅行業界でのJTB（添乗員付きで、ゆったりとしたスケジューリングのパッケージツアー）は差異化により、業界での地位を堅固なものとしてきた。アパレル業界におけるデザイナーとのコラボレーション（ユニクロの+Jなど）も差異化戦略である。

あるいは、航空機内でのファストクラス、新幹線のグリーン車なども一種の差異化である。究極の差異化は高級車（メルセデス・ベンツ、BMW、レクサスなど）や、ルイ・ヴィトン、グッチ、ティファニーといったラグジュアリーブランドである。

このように、最高の製品（ないしサービス）を提供するというのは、価格が安い場合と、価格が高い（しかしモノも良い）場合の両方で有効な戦略ということになる。これは、ちょうど寿司屋の違いで例えられる。つまり回転寿司（安さ重視）か、板前が目の前で握ってくれるようなホテルやデパートなどに出店している鮨屋（味・雰囲気重視）の違いである。どちらも顧客にとっては、ベストプロダクトとして成立する。

アップルはこの論理を熟知しているかのように、この2つの意味での最高の製品を自社製品で使い分けている。例えば現在 iPod は「手軽さ」ゆえに「必要とされるもの」「癖になるもの」として販売している。iPod を使うことが習慣化してしまっているため、新鮮味や驚きはユーザーにはない。一種の“blase（無感覚になった）”状態で、そこにはコンビニエンスという意味での気軽さがあるだけである。

それと同時に市場に投入している iPhone は「上質さ」ゆえに「愛されるもの」として位置付けている<sup>13)</sup>。iPod ではなく iPhone こそが、ユーザーのアップルに対する“super-fidelity（過度の忠誠）”を果たすものとなっている。その iPhone も発売から数年経ち、顧客に普及していっ

13) この見解については、Maney, K., *Trade-Off: Why Some Things Catch On, and other Don't*, Broadway Books, 2009, pp.127-131. / 有賀裕子訳『トレードオフ 上質をとるか、手軽をとるか』プレジデント社 2010年, pp.167-173 (iPhoneの「かけがえのなさ」が失われる?) に基づく。

た。そうすると iPhone も手軽なものに思えてくる。まさにそうした時機を見計らうかのよう  
に 2010 年に登場させたのが、上質で、愛されるための iPad である。アップルは「コンビニ  
エンス」と「クオリティ」を絶やすことなく、並行して追求している。

ここでのグッドデザインの役割は何か。それは、製品の競争力を高めることにある<sup>14)</sup>。安さ  
を追求する際には生産コストを引き下げることに加担するし、差異化路線ではグッドデザイン  
ゆえの高価格販売を可能にする。

サムスンの場合、最高の製品の販売は、第二デザイン革命における「携帯電話は一流に」と  
いう路線をベースに行われた。グッドデザインの携帯電話による差異化を自国内および海外進  
出の決め手としたのである。アメリカではウォルマートでの発売を止めて、ベストバイ（高級  
家電量販店）で取り扱うなど、高級感を創出できるような戦略に打って出た。1998 年からこ  
うした「叩き売りしない運動」を始めていたが、2000 年代、特に後半ともなると、それは徹底  
された。パング & オルフセン社とのコラボレーションモデル（ルイ・ヴィトンのケースセットも  
用意）や、ジョルジオ・アルマーニなどとのデザインアライアンスという話題性も手伝って「値  
札は高いが、モノも良い」というサムスンイメージが 2000 年代後半に顧客に根付くよ  
うになった。

## 2. グッドデザインによる顧客ロイヤルティの獲得

デルタモデルを形成する、もう 2 つめの戦略は、顧客の抱える問題を丸ごと解決するとい  
うこと（トータル・カスタマー・ソリューション）である。そのためには、顧客との関係を密にし、  
絆を深めることで、彼らからのロイヤルティを獲得しなければならない。

この実現に用いることができるのも、グッドデザインである。グッドデザインは、使い手を  
幸せな気持ちにさせる<sup>15)</sup>。自動車なら乗っているときの爽快感や安定した走りなどである。こ  
れは店舗デザインにも言える。雰囲気の良いところで買い物をしたり、食事をしたりするこ  
とで高揚感を覚える。そうすると、またそれを買いたくなったり、また来たくなったりする。

つまり、グッドデザインがリピーターを創出するのである。あるいは SNS（ソーシャル・ネッ  
トワーキング・サービス：Twitter, Mixi, Facebook など）を使って他者にそれを紹介したりお薦  
めしたりしたくなる。これはレコメンダーの創出となる。その製品（またはサービス）がグッ  
ドデザインでユーザーの問題を解決しており、不満がより少ない状態で使用できるため、こ  
のようにリピーターやレコメンダーの創出が可能となる。

例えば自転車販売チェーン店の「サイクルベースあさひ」は、地域に密着した町の自転車屋

---

14) Design Council (Website) “Meeting Business Challenges”, <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/Managing-Design/Meetings-business-challenges/> (2012 年 3 月 20 日確認)

15) *Ibid.*

であることを守り続けている<sup>16)</sup>。修理・調整のサービスを迅速に行うピットコーナーを設けるというグッドデザインのサービスで、自転車修理という顧客問題をすばやく解決する。製品のグッドデザインは70種類を数えるオリジナル商品開発に活用される。品質が高くデザインが良い自転車には愛着が持てるため、社会問題にもなっている自転車の不法投棄を防ぐことにつながる。

また、ユーザーごとに自転車をデザインすることも、あさひの顧客ロイヤルティ獲得となる。ビジネスマンには「オフィスプレス」というスーツ姿で乗れる自転車を提供している<sup>17)</sup>。そのデザイン特性は、①前かごの横幅が広く、スーツケースを入れられる、②会社で共有できるように、ハンドルが調整できる、③ズボンの裾が汚れないように、なおかつ見た目も良いように、チェーンカバーがスケルトンになっている、④革靴で乗っても滑らないように、ペダルに樹脂をつけているといった点にある。他に子ども向けの自転車には、サッカーボールが入るような形の前かごを備え付けたりしている。

他方、サービスのグッドデザインではHISも好例である。HISを学生時代に利用した者が、後に学校の教師になった際、その学校の修学旅行においてHISを利用することが多いという<sup>18)</sup>。これはHIS利用者とHIS(顧客と企業)との密接な関係を雄弁に語っている。両者をつなぐものは、グッドデザインによる最高のサービス創出と、それに基づく堅固な顧客ロイヤルティに他ならない。

サムスの顧客問題解決は、感性を最優先しているところから生まれる。顧客の感性に訴求するために、独創的なデザインコンセプトや使い勝手の良さが追求される。これは2000年にサムスが「デザイン優先経営(全ての製品をデザイン中心に開発する)」を宣言していることで守られている取り組みである。感性の次には、エコ(環境にやさしく、資源を無駄遣いしないこと)、サービス(スピーディで柔軟なサービス、創造的な問題解決の提供)が重要視される<sup>19)</sup>。このように、感性・エコ・サービスを製品で表すため、サムスは“Balance of Reason & Feeling”というデザイン哲学を有し、4つのデザインコンセプト(表1)を厳守することで、顧客ロイヤルティを築いている。

---

16) サイクルベースあさひ (Web サイト), <http://www.cb-asahi.co.jp/> (2012年3月20日確認)

17) サイクルベースあさひ (Web サイト)「オフィスプレス」, <http://www.cb-asahi.co.jp/html/officepress.html> (2012年3月20日確認)

18) トラベルビジョン (Web サイト)「ハワイ特集2010/教育旅行の実情(2010年4月8日)」, <http://www.travelvision.co.jp/hawaii/2010/trend-top/post-17.html> (2012年3月20日確認)

19) 李潤雨「国際優位性を高めたサムスン電子の品質革新」日本に根付くグローバル企業研究会&日経ビズテック編『サムスンの研究 卓越した競争力の根源を探る』日経BP社, 2005年, p.51。

表 1 サムスの 4 つのデザインコンセプト<sup>20)</sup>

1	直観的デザイン (intuitive design)	分かりやすさや使いやすさを追求すること
2	調和したデザイン (harmonious design)	周囲の環境となじむこと
3	見分けのつくデザイン (identifiable design)	独自性を表現すること
4	生活スタイルを構築するデザイン (create lifestyle design)	新しいライフスタイルを提案すること

こうしたデザインコンセプトによる顧客ロイヤルティの獲得は、ヘッドルーム (headroom) の獲得でもある。ヘッドルームとは、未獲得の市場シェア (まだ自社の顧客ではない者) から、獲得困難な市場シェア (他社のロイヤルカスタマー) を差し引いたものである<sup>21)</sup>。つまり無党派の層であり、スイッチャー (switchers) と呼ばれる顧客群を示す。まるで選挙戦のごとく、このスイッチャーをどこまで呼び込めるかは、携帯電話市場におけるソフトバンクが好例を示すように、グッドデザインによる問題解決を果たす必要がある。

### 3. グッドデザインによる市場支配

デルタモデル形成のための、最後 3 つめの戦略は「自社内に顧客、自社外に他社」という状態にすること、つまり顧客を自社の仕組みに閉じ込めること (システム・ロックイン) にある。ちょうど節分時の「福は内、鬼は外」という掛け声に似ている。顧客 (福) を囲い込み (カスタマー・ロックイン)、競合する企業 (鬼) を締め出すこと (ライバル・ロックアウト) で市場を支配するのである。

顧客を自社の世界に閉じ込めるにあたり、グッドデザインはブランドに力を授ける。これについてサムスは、ブランドのみならず、ビジネス、プロダクト (つまり、どこで、何を、どう売るかについて) の「黄金の三角形 (ゴールデン・トライアングル)」と呼ばれるものへの投資を惜しまないことで、携帯電話と薄型テレビといったビジネスユニットにおいて顧客の閉じ込めを達成してきた。自社に有利な環境下でのビジネスで (どこで)、グッドデザインのプロダクトを出してこそ初めて (何を)、ブランドが生まれる (どう売るか)。だから、サムスはそれらへの「三つ又投資」を施し、ビジネス環境の整備 (市場開拓) や製品開発 (R&D, グッドデザイン) を万全にし、それらをブランドづくりの地固めとした。

こうした三つ又投資は「ブランドの重層化 (brand layering)<sup>22)</sup>」を呼び込む。これにより、ミ

20) サムスン電子ジャパン (Web サイト)「デザイン開発」, <http://japan.samsung.com/aboutsamsung/electronics/design/> (2012 年 3 月 20 日確認) より筆者作成。

21) Favaro, K., Romberger, T. and Meer, D., "Five Rules for Retailing in a Recession" *Harvard Business Review*, April 2009, p.66. / 鈴木英介訳「不況期の小売業」『Diamond Harvard Business Review』May 2009, p.142.

22) Slywotzky, A. J. with Weber, K., *The Upside: The 7 Strategies for Turning Big Threats into Growth Breakthroughs*, Grown Business, 2007, p. 149. / 伊藤元重, 佐藤徳之監訳, 中川治子訳『大逆転の経営 危機を成長に変える 7 つの戦略』日本経済新聞出版社, 2008 年, p.233.

ルフィーユのように幾つも重なるブランドの層の中に顧客を閉じ込めることができる。そうすると、顧客は容易には自社外へは気移りしない。その代表格が、ベスト・グローバル・ブランド 100 のトップの座に長年、君臨するコカ・コーラである<sup>23)</sup>。コカ・コーラの強力なブランドは、企業からのメッセージとなり、製品の信用につながり、購入意欲をそそるものとなる。そうして築かれたコーク・ワールドでは、競合他社のペプシ・コーラが入る余地が全く無いほど、コカ・コーラによる顧客の閉じ込めが完璧に成立している。

また、そうした顧客の閉じ込めには、盆栽の手入れのように入念なケアが欠かせない。例えばアップルは、単に iPod だけを市場に出したきりで、顧客をほったらかしにするようなことは断じてしてこなかった。iPod で様々な楽曲を聴くために必要となるダウンロード購入の仕組みとして iTMS (iTunes Music Store) を自らで構築する。そのステーションとなり iPod への同期や充電の役割などを担う iMac も提供する。iMac だけではなく Windows でも iTMS を適用できることが、逆に iPod ユーザーを増やすことに成功した。iMac による iTMS 独占にこだわらないことが、ソフトウェア・プラットフォームを巨大なものとし、そこに顧客を閉じ込めることができたのである。

これについての失敗例には 1990 年代中頃に大流行した「たまごっち」が挙がる。この商品は仕様が公開されなかったために他社が参入できず、したがって市場自体が拡大に向かわず、結果としてホビー商品となり、短命に終わってしまった。それとは反対にアップルは iPod を Mac ユーザーだけに限定した商品とはしなかったので、ホビー商品にとどまることなく、世界的なヒット商品になることができた。

その後において iPhone、iPad と展開する中で、ユーザーがそうしたタブレット（画面に直接触れて操作する、平板型・携帯可能の情報端末）で書籍コンテンツを購読できるために、ソフト配信サイトとして App Store を立ち上げているのも、顧客を確実に閉じ込めるための仕組みづくりである。2011 年 3 月には、iPad2 を市場に投入した。初代に比べて 9 倍という高速の処理能力を売りにし、初代と画面は同じ 9.7 インチだが、厚さは 13.4 ミリから 8.8 ミリに、重さは 680 グラムから 590 グラムへ軽量化が進んだ。また、初代には無かったカメラも、iPad2 では表と裏に 1 つずつ備わっている。2012 年 3 月には、さらに新しい第 3 世代の iPad を発売した。その売りは、これまでと同じ 9.7 インチの画面に iPad 2 の 4 倍のピクセル数(2,048 × 1,536)を持った Retina ディスプレイである<sup>24)</sup>。こうした矢継ぎ早投入でアップルはタブレット市場をリードしていこうとしている。

また、こうした顧客の閉じ込めは、国内の電子書籍市場において、そのコンテンツを配信する電子書店の大きな課題でもある。日本の電子書店は現在のところ、「GALAPAGOS

23) Interbrand (Web サイト), 前掲 URL。

24) アップル (Web サイト)「iPad」, <http://www.apple.com/jp/ipad/> (2012 年 3 月 20 日確認)

STORE<sup>25)</sup>」「Reader™ Store<sup>26)</sup>」「ソフトバンク ブックストア<sup>27)</sup>」「LISMO Book Store<sup>28)</sup>」「2Dfacto (トゥ・ディファクト)<sup>29)</sup>」の 5 つが主なものとなっている (表 2)。ただし、これに関しては、シャープのタブレット端末「ガラパゴス」が売行の伸び悩みを理由に、わずか 10 ヶ月 (2010 年 12 月～2011 年 9 月) で、電子書籍専用の初代モデルの直販を終了する<sup>30)</sup> など、市場競争は熾烈さを増している。そうした群雄割拠の状態から頭一つ抜き出で、市場を支配するには、グッドデザインによる端末の使いやすさや、書店のサービスや快適さを実現し、ブランドを築く必要があると考える。

表 2 日本の主な電子書店 (2012 年 3 月現在)<sup>31)</sup>

GALAPAGOS STORE	シャープと CCC (カルチュア・コンビニエンス・クラブ) が運営し「ガラパゴス」に対応するもの
Reader™ Store	ソニーが運営し「Reader (リーダー)」に対応するもの
ソフトバンク ブックストア	ソフトバンクモバイルが運営し、グーグルの OS 端末に対応するもの
LISMO Book Store	KDDI が運営し「ビブリオ・リーフ」に対応するもの
2Dfacto	NTT ドコモと大日本印刷が運営し「ギャラクシータブ」などに対応するもの

書籍の値段や品揃えという最高の製品の提供戦略では差が付かないので、顧客の抱える問題の解決と、顧客の囲い込みというデルタモデルのうちの 2 つの戦略性が焦点となる。これを音楽業界で成し遂げたのが、アップルに他ならない。アップルは音楽業界での戦い方の潮目をつかみ、それに対応できうるデジタル時代のビジネスモデルをすばやく築いた。

サムスンが iPad に対抗する商品として、キーボードを画面下にスライドさせてタブレットとしても使用できる小型 PC (Samsung Sliding PC 7 Series) をデザインし、それを 2011 年春先より米国市場に出したこと<sup>32)</sup> は、グッドデザインによる顧客の閉じ込めを果たそうとするものである。これが日本市場でも発売され、そこに 2Dfacto が巧く絡み合えば、電子書籍市場におけるサムスンのデルタモデルは、携帯電話や薄型テレビで確立しているような競争優位をもたらすものとして機能し始めるだろうと考える<sup>33)</sup>。

25) GALAPAGOS STORE (Web サイト), <http://galapagosstore.com/web/btop> (2012 年 3 月 20 日確認)

26) Reader™ Store (Web サイト), <http://ebookstore.sony.jp/> (2012 年 3 月 20 日確認)

27) ソフトバンク ブックストア (Web サイト), <https://play.google.com/store/apps/details?id=jp.softbank.mb.store> (2012 年 3 月 20 日確認)

28) LISMO Book Store (Web サイト), <http://book.lismo.jp/> (2012 年 3 月 20 日確認)

29) 2Dfacto (Web サイト), <http://book.lismo.jp/> (2012 年 3 月 20 日確認)

30) 日本経済新聞「タブレット、競争激しく『ガラパゴス』直販終了 iPad 追い参入相次ぐ」2011 年 9 月 16 日朝刊。

31) 各社 Web サイトより、筆者作成。

32) Samsung US (Website) “U.S. News Center”, [http://www.samsung.com/us/news/newsRead.do?news\\_seq=19779](http://www.samsung.com/us/news/newsRead.do?news_seq=19779) (2012 年 3 月 20 日確認)

33) ただし、サムスンのタブレット端末が iPad のデザインと酷似しているといった問題が 2011 年夏に生じた

### Ⅲ. アップルのビジネスモデルにおける代替可能性と専有可能性

#### 1. ビジネスモデルにおける代替可能性と専有可能性

デルタモデルに見るようなビジネスモデルは、企業が確実に収益を上げることのできるための仕組みである。デルタモデルは前述のように、①最高の製品提供、②顧客の問題解決、③顧客の閉じ込めの3つからなる仕組みであり、顧客コンシャスなものである。

例えば Afuah (2004) は、ビジネスモデルを「お金を稼ぐためのフレームワーク (framework for making money)」といった具合に極めて単純に示す<sup>34)</sup>。しかし、それだけでは舌足らずではないだろうか。顧客の固定票なるものを獲得した上で収益を獲得できるものこそがビジネスモデルである。その固定票を得るための最大の武器がグッドデザインとなると考える。

それでも Afuah (2004) の貢献は、ビジネスモデルを経営資源に基づいた VRISA 分析で検討することを唱えているところにある<sup>35)</sup>。これは、Barney (2002) が提唱する経営資源の VRIO フレームワーク<sup>36)</sup> と同等の視点をビジネスモデルに投じ、① Value (経済価値)、② Rareness (稀少性)、③ Imitability (模倣困難性)、④ Substitutability (代替可能性)、⑤ Appropriability (専有可能性) の5つを点検するというものである (表3)。

表3 Afuah (2004) の VRISA 分析によるビジネスモデルの検討<sup>37)</sup>

①	Value (経済価値)	そのビジネスモデルは、顧客に価値を与えるものであるか
②	Rareness (稀少性)	そのビジネスモデルは、他社に先んずるようなものであるか
③	Imitability (模倣困難性)	そのビジネスモデルは、競合他社にたやすく真似されないものであるか
④	Substitutability (代替可能性)	そのビジネスモデルは、時代に見合うものであるか
⑤	Appropriability (専有可能性)	そのビジネスモデルがもたらす価値を確実に手にするために、自社が価値連鎖のどの部分を専有しなければならないかを押さえられているか

この5つのうち、最初の3つ(VRI)は、VRIO フレームワーク (Barney 2002) の最初の3つ(VRI)と全く同じ項目である。これはつまり、経済価値があり、稀少で、模倣困難な経営資源の活用は、そのまま優れたビジネスモデルの構築に結び付くということであると捉えられる。経営資源の活用とビジネスモデル設計との相違点は、最後の2つ、すなわち SA の部分にこそある。この SA が成立しないと、どんなグッドデザインでも効き目は無い。まずビジネスモデル自体が時

ように、知的財産権というデリケートな面にも十分留意しなければならない。

34) Afuah, A., *Business Models: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Irwin, 2004.

35) *Ibid.*

36) Barney, J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Pearson Education, 2002, pp.159-174. / 岡田正大訳『企業戦略論 [上] 基本編 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社, 2003年, pp.250-274.

37) Afuah, A., *op. cit.*, 2004. より, 筆者作成。

代に適合しないと、そのビジネス自体が市場からロックアウトされてしまう。

S の部分、つまり代替可能性という点では、アメリカのビデオ・DVD レンタルチェーン店であるブロックバスター (Blockbuster) に替わるもの<sup>38)</sup>として、1997 年から創業したネットフリックス (Netflix) の例が挙がる<sup>39)</sup>。DVD を郵送で配送・回収するという「無店舗レンタル店」というビジネスモデルを築いたことが、顧客が店舗まで足を運ぶ手間を省いた。また、せっかく来店したのに借りたいソフトがレンタル中だったという問題を解決した。2007 年からはウォルト・ディズニー (Walt Disney) や NBC (National Broadcasting Company) と提携し、ストリーミング配信 (ネットでデータを流しながら動画を映すこと) を始めることで、デジタル時代のビジネスモデルを確立し、DVD レンタル業界における代替可能性を有した。それが市場で支持を受けていることは、会員数が 2008 年には 940 万人であったのに対し、2010 年初頭には 2,000 万人と倍増したことや、総売上が 2010 年では前年比 3 割増の 21 億 5,000 万ドル (約 1,800 億円) となったことなどに如実に現われている<sup>40)</sup>。

また、A の部分、つまり専有可能性という点では、ビジネスの価値連鎖において、最も「うまみ」のある箇所から得られる利益を自社が得られない限り、企業の存続 (ゴーイング・コンサーン) は無理な話となる。これまで考察してきたサムスンについて見れば、デジタル時代対応型の戦い方にシフトしたことで、ビジネスモデルの代替可能性 (S) を果たした。また、サムスンが半導体事業をコアビジネスとすることに固執していることで、ビジネスモデルの専有可能性 (A) の問題をクリアにしている。

これは株式時価総額 (株価に発行済み株式数をかけた値で、企業市場価値を示すもの) の高さにも影響してくる。2010 年末時点でサムスは前年より 2 割その時価を高めて世界企業の中で 35 位に位置付く。その総額 (1,360 億ドル) は 224 位のソニー (360 億ドル) の 3.5 倍強の値と、歴然とした差が付いている<sup>41)</sup>。

## 2. アップルのビジネスモデルにおける代替可能性

アップルは、音楽産業における「CD をプレスし、ケースに入れて販売する」という往年のビジネスモデルの代替として、家庭に普及しきった PC を用いてデータを配信することで、より早く、そして必要な楽曲だけ顧客が購入できる新たなビジネスモデルを構築した。なぜならそれが、顧客が最も理想とする「音楽の買い方」であるからだった。

アップルはこの理想に応えることに「コアエッセンス (顧客にとって自社は何者であるか)」を

38) 2010 年 9 月に米連邦破産法 11 条の適用を申請し、経営破綻している。

39) <http://www.netflix.com/> (2012 年 3 月現在、日本はサービス対象外)

40) Netflix (Website) “Financial Information”, <http://ir.netflix.com/results.cfm> (2012 年 3 月 20 日確認)

41) Financial Times Global 500 December 2010, <http://media.ft.com/cms/c761bf4e-385d-11e1-9f07-00144feabdc0.pdf> (2012 年 3 月 20 日確認)

見出した。アップルはコアエッセンスを「音楽をいつでも欲しいだけすぐにも買えることで、人々を楽しませること」に定めた。そのことがデジタル時代における音楽の消費パターンとしてふさわしいものと顧客から認められ、アップルのビジネスモデルにおける代替可能性が確立された。

競合他社であるソニーは、自らのレーベル（Sony Music Direct）を持つため、CDの生産を止めて音楽配信に着手するという行為は自己否定につながるという意識が強くあり、この取り組みに遅れをとった。自動車メーカーがそれまで当たり前だったエンジンの製造を止めて、電気自動車をつくらなければならなくなったときと心境は同じである。

ミスターウォークマンと呼ばれた黒木靖夫は、このアップル優勢の状況について次のように述べている。「iPodと同じコンセプトの製品を考えていた者はソニーで何人もいたはずですが、しかし、それが製品化できなかつた理由は2つあると思います。1つは社内の風通しが悪くて、意見やアイデアが上にまであがっていかないのではないか。もう1つはソニー・ミュージックエンターテインメントという存在が足を引っ張ったのでしょう。<sup>42)</sup>」

こうしたソニーの「もたつき」がアップルのビジネスモデルの他の要素、すなわち経済価値、稀少性、模倣困難性をも強調する結果になった。そうしたビジネスモデルの「ずっしり感」が2007年1月9日に社名をアップルコンピュータからアップルへと変更し、家電業界に本格参入するという意気込みにつながったといえる。アップルの社員が、自社は、①アダムとイブの林檎、②ニュートンの林檎に次ぐ「世界史上三番目に有名なリンゴ」と語っている<sup>43)</sup>のは、時代性をつかまえたビジネスモデルを構築できているという自信の現われであろう。

さらに、音楽のネット配信では、楽曲の「多数性 (abundance)」と「多様性 (variety)」という商品特性を最大限に活かすことができ「ロングテール・ビジネス」が可能になったことも、アップルの代替可能性を揺るぎないものとした。ベストセラーやミリオンセラーとなる楽曲はほんのわずかであり、ほとんどの楽曲はスマッシュヒットなり、ほんの少しずつ売れる。統計学では、こういった売れ方が描く曲線を「ロングテールド・ディストリビューション (裾の長い分布：曲線のテールがヘッドに比べて長くなること)」と呼ぶ。2004年、ワイアード誌の編集長を務めるクリス・アンダーソンが、これを単に「ロングテール」と称した<sup>44)</sup>ことで、ロングテール・ビジネスへの理解が広まった。

ロングテール・ビジネスの特徴には次の3つが挙げられる。①手に入る商品のテールは思ったよりずっと長い (楽曲でいうと多数性)、②経済的にテールの商品にも手が届くようになった (楽曲でいうと1曲あたりの購入額は150～200円である)、③全部足せばニッチは重要な市場にな

42) 「巻頭インタビュー 黒木靖夫」『Product Design WORLD 08』ワークスコーポレーション, 2007年, p.7.

43) 梅田望夫, 茂木健一郎『フューチャリスト宣言』筑摩書房, 2007年, pp.38-39.

44) Anderson, C., "The Long Tail" WIREd, 2004, <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html> (2012年3月20日確認)

りうる (楽曲でいうと多様性)。実際 iTunes で購入できる楽曲は、ダウンロードが少数のものの方が数的には圧倒的に多いといわれる。その連なりがロングテールを描き、巨大市場を形成するのである。Amazon.com で最初に売れた本が Hofstadter (1996) の『流動的概念と創造的類似：思考の基本メカニズムのコンピューターモデル (Fluid Concepts and Creative Analogies: Computer Models of the Fundamental Mechanisms of Thought.)』という<sup>45)</sup>、およそ大衆向けの書籍ではなかったことから、テールの長さを計り知ることができる。

Anderson (2006) は、これを「98%の法則 (ビッグヒットは全体の2%、後の98%はニッチおよびテール商品である)」と唱え、ロングテール・ビジネスを発展させるには、①全ての商品が手に入るようにすること (Make everything available.)、②欲しい商品を見つける手助けをすること (Help me find it.) だと主張する<sup>46)</sup>。2010年 iTunes でビートルズの楽曲購入が解禁になったことは、この教え通りの動きである。

ロングテール・ビジネスに関しては、アマゾンがその申し子である。ジェフ・ベゾスはアマゾン始める際、当時インターネットで販売できる商品のトップ5品目だった書籍、CD、ビデオ、コンピュータのハードウェアとソフトウェアについて徹底的に市場調査し、その中で顧客がオンライン購入において選択の幅が広い、書籍を取り扱うことを選んだ。その理由には創業当時、①書籍の小売市場が820億ドルに達していること、②書籍が安価であること、③書籍のタイトル数が世界で約300万に及ぶことにあった<sup>47)</sup>。後にロングテールと呼ばれるこうした商品特性が、アップルと同様に、既存書店からアマゾンへの切り替え (ビジネスモデルの代替可能性) を促すことになった。

代替可能性を確実なものとするためにアマゾンは、①ウェブサイト (顧客どうしでの書評の伝え合いなど)、②ワークフロー (書籍検索エンジン、迅速な書籍販売など)、③ウェアハウス (その書籍を購入した者が一緒にどのような本も買ったのかというレコメンド機能など) の3Wを整えることで、商品の流通とともに情報の仲介活動を行い、顧客と企業、そして顧客と顧客との距離の削除 (流通経路の短縮、顧客間のすばやい情報交換など) を果たした。

アマゾンの生成期に、アメリカでのオンライン書籍販売は1997年の1億5,200万ドルから2002年には36億6,100万ドルへと上昇し「旅行」「コンピュータのハードウェア」に次いで多いオンライン・セールスの商品群となった<sup>48)</sup>。アマゾンもまたデジタル時代対応のビジネス

45) SmallBusinessNotes (Website) "Amazon", <http://www.smallbusinessnotes.com/small-business-resources/amazon.html> (2012年3月20日確認)

46) Anderson, C., *The Long Tail: How Endless Choice is Creating Unlimited Demand*, Random House Business Books, 2006, p.217. /篠森ゆりこ訳『ロングテール [アップデート版] 「売れない商品」を宝の山に変える新戦略』早川書房, 2009年, p.363.

47) レベッカ・ソーンダーズ著, 信達郎監修, 千葉元信, 岡崎久美子, 松尾秀樹訳『ネット書店から発展を続ける アマゾン・コム』三修社, 2004年, p.26.

48) Turban, E. Lee, J. King, D. and Chung, H. M., *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Prentice

モデル構築に成功したといえる。

こうしたアマゾンやiTMSのビジネスモデルは、アメリカのIT起業家であるリサ・ガンスキーが言うところの「メッシュ（mesh：ネットワークによる共有をベースとし、所有よりもアクセスを強調するもの）」でもある（Gansky 2010）。網の目（メッシュ）のように張り巡らせたアクセス・デバイスによって多くの顧客を捕えることで、同じ製品（書籍や楽曲など）を何度も繰り返し販売する（配送やダウンロードする）ことが、メッシュ戦略である<sup>49)</sup>。

この点から見ると、アマゾンが2011年2月から、年会費79ドルで動画のネット配信（ネット経由で映画・テレビ番組を見放題のサービス）に着手しているのは、メッシュ戦略の典型例である。時間を無駄なく活用したい現代の消費者は、映画のDVDソフトを所有することに関心は無く（究極を言えば、購入した映画ソフトのパッケージばかりを眺めるのではなく）、そのコンテンツを観たい時にいつでも観られるようなアクセス環境を求めている。

### 3. アップルのビジネスモデルにおける専有可能性

アップルにおけるビジネスモデルの専有可能性は、iPodの基本設計をほとんど自社外で行い、自社でそれを最適化するデザインを施して、デザインイノベーションを興すことで得られている。これはiPhone、iPadでも共通している。iPhoneの電子部品の90%は日本製、iPadの電子部品の90%は韓国・台湾製だといわれている。

これをSherman（2002）は「外側から内部へと向かうデザイン（design from outside in）」と呼んだ<sup>50)</sup>。つまりiPodのデザインチェーンは複数の外部メーカー（コンポーネント企業）の「ありもの（規制要素）」を寄せ集めたものから成り立っていて、アップルはそれを「優雅さ」や「かわいい」というデザインテイストでまとめているのである。

これにより、アップルは「流行を追いかけるデザイン（trend-driven design）」ではなく「流行を創出するデザイン（trend-driving design）」の代名詞となった。要するにアップルは、デザインのとりまとめ部分を専有することで、他社が真似したがるデザインを市場に送り出し、携帯音楽プレーヤー市場において大勝利（triumph）をおさめたのである。

その大勝利は株式時価総額にも現われている。2010年末ではアップルは世界で3位（前年10位）の株式時価総額（2,958億ドル）を有する企業となっている（1位はExxon Mobilの3,687億ドル）。このランクで象徴的であるのは5位がマイクロソフトだったことである。マイクロ

---

Hall International, 2000, p.43.

49) Gansky, L., *The Mesh: Why the Future of Business is Sharing*, Portfolio Penguin, 2010, p.5. / 実川元子 訳『メッシュ すべてのビジネスは<シェア>になる』徳間書店, 2011年, p.16.

50) Sherman, E., "Inside the Apple iPod Design Triumph" *Electronic Design Chain*, cover story, Summer 2002.

ソフトは前年 3 位であり、アップルにその牙城を崩されることになった<sup>51)</sup>。

デザインマネジメントの見地では、こうしたビジネスモデルの専有可能性は、企業がデザイン戦略で技術を適用する際に、どのようなスタンスを採るかによって異なりを見せる (表 4)。表 4 の中でアップルは「導く」戦略を採り、理解しやすいパッケージデザインを施すことで、アイコンとして成立した。よって、若々しいブランドイメージを築くことができたのである。

他例として、デルは「節約する」という戦略を採った。現在では店頭販売もするが、それを始めるまでの企業スタンスは直販することを通じて、より安く PC を提供することに徹していた。そうした低コストのサプライチェーンがデルのビジネスモデルの専有可能性だった。しかし現在では PC 製造費がモジュール化などにより、どの会社でも安く抑えられるようになり、PC 価格では差が付かなくなったので、直販は意味をなさなくなってしまった。これはビジネスモデルの代替可能性という点で、デルに不具合を生じさせた。それを示すかのように、ベスト・グローバル・ブランズ 100 でも 2010 年ではブランド価値を 14% 下げ 41 位となり、2011 年でもさらに 6% 下がり 43 位へと後退した<sup>52)</sup>。

表 4 デザイン戦略で技術を適用する際のスタンス<sup>53)</sup>

1	薦める (endorse)	新技術の良さを市場に説明する
2	導く (curate)	機能性を示すようなアイコンを創出する
3	統合する (integrate)	人の生活に適した解決策をもたらす
4	節約する (economize)	製造コストを削減する
5	役割を果たす (play)	新たな付加価値を見出す
6	新しくする (refresh)	新市場に向けて技術の差異化をなす

また HP (ヒューレット・パッカード) は「統合する」戦略を採り、PC だけでなく、その周辺機器 (カメラ、プリンター、インク・カートリッジ、印刷用紙など) も併せて販売することで、人々が PC を使う環境をフルセットで整えるということで他社と一線を画してきた<sup>54)</sup>。それが HP のビジネスモデルの専有可能性となっている。

#### IV. グーグルに見るビジネスモデルのデザイン

##### 1. グーグルのビジネスモデルにおける専有可能性

ウェブ上において、グッドデザインによるビジネスモデルが最も機能しているのは、「1 ク

51) Financial Times Global 500 December 2010, 前掲 URL。

52) Interbrand (Web サイト), 前掲 URL。

53) Canada, A., Mortensen, P. and Patnaik, D., "Design Strategies for Technology Adaption" Edited by Lockwood, T. and Walton, T., *Building Design Strategy: Using Design to Achieve Key Business Objectives*, Allworth Press, 2008, pp.61-62. より筆者作成。

54) *Ibid.*, p.66.

リックで世界の情報へアクセス可能にする（To provide access to the world's information in one click）<sup>55)</sup>」というハイ・コンセプトなビジョンを持つグーグルであると考え。過去 200 年間におけるイノベーションの長波と呼ばれるもののうち「第 5 の波（情報通信技術により、モノを売るときの取引コストを限りなくゼロに近づける時代：1980 年から 2000 年代）<sup>56)</sup>」を制度的に活用することで、グーグル・ブランドを揺るぎないものとしてきた。

株式時価総額では 2010 年末で 28 位（1,475 億ドル）のグーグル<sup>57)</sup> は、①コンテンツ・プロバイダー、②コンシューマー、③アドバイザー、④イノベーターのプラットフォームとなりえる「イノベーション・エコシステム」を形成していると言われる<sup>58)</sup>。ここにグーグルのビジネスモデルの専有可能性が横たわっている。

グーグルは検索キーワードに関して、対象が絞り込まれた小さな文字広告を検索結果ページに表示させる「検索連動型広告（アドワーズ）」によってビジネスモデルの模倣困難性を呼び込んだ。グーグルのトップページといえば、いまやかなりの広告媒体になりえるスポットである。2011 年のベスト・グローバル・ブランド 100 でも 4 位という大きなブランド価値がある<sup>59)</sup>。そこに高額を払ってでも広告を出したい企業は数多あるというのに、そこにはいっさい広告を出さずに、必要とされるどころ（検索した後）にだけ情報を置く。これは「広告とは情報である」という思想に基づいている<sup>60)</sup>。

サイトの端に関連性のある広告（スポンサーリンク）を表示し、ユーザーがその広告をクリックした回数だけ広告主はサイトの管理者に広告料を支払う。これは「クリックスルー広告（click-through ads）」と呼ばれ、そこからの収入は、サイトとグーグルで分配される<sup>61)</sup>。このようにグーグルはデジタル時代のビジネスモデルを確立することで、ネット広告市場を自ら創出したのである。こうしたスポンサーリンクについて、グーグル自らは次のように述べている。

「グーグルは、企業に検索テクノロジーを提供することと、グーグルおよびウェブのその他

---

55) 10 ワードしかないこのグーグルのビジョンにセコイアキャピタルの投資家たちは感銘し、グーグル創設のための資金を提供した。また、その後の起業家にも自社のビジョンを 10 ワード以内で表現することを求めるようになった。それは「何をしたいのかを 10 ワード以内で表現できないなら、私は投資しないし買わないし、興味もない」という理由からである（カーマイン・ガロ著、井口耕二訳『スティーブ・ジョブズ 驚異のイノベーション』日経 BP 社、2011 年、p.134）。

56) ジェームズ・ブラッドフィールド・ムーディ & ビアンカ・ノグレーディー著、峯村利哉訳『第 6 の波 環境・資源ビジネス革命と次なる大市場』徳間書店、2011 年。第 1 の波は綿・鉄・水力（1780 年代～1848 年）、第 2 の波は鉄道・蒸気機関・機械化（1848 年～1895 年）、第 3 の波は重工業・電化（1895 年～1940 年）、第 4 の波は石油・自動車・大量生産（1941 年～1980 年）となる。

57) Financial Times Global 500 December 2010, 前掲 URL。

58) Iyer, B. and Davenport, T. H., “Reverse Engineering Google’s Innovation Machine” *Harvard Business Review*, April 2008, pp.58-68.

59) Interbrand (Web サイト), 前掲 URL。

60) 梅田望夫, 茂木健一郎, 前掲書, p.23.

61) ニール・テイラー著, 石原薫訳『Google 最強のブランド戦略 邪悪にならないこと』ソフトバンククリエイティブ, 2006 年, p.50.

のサイトに有料広告を掲載することで収益を上げていますが、グーグルで広告を見たことがないという方もいらっしゃるでしょう。それは、検索結果ページには、ページと関連性のない広告の掲載を許可していないためです。つまり、一部の検索結果ページにだけ、上側または右側に広告主サイトへのリンクが表示されます。グーグルは、広告というものはユーザーが必要としている情報と関連性がある場合にのみ役に立つと考えています。グーグルは、派手な広告でなくても効率よく宣伝ができることも証明しています。ポップアップ広告は邪魔になってユーザーが見たいコンテンツを自由に見られないので、グーグルでは許可していません。グーグルは、閲覧しているユーザーに関連性のあるテキスト広告（アドワーズ：Adwords 広告）の方が、ランダムに掲載される広告よりずっとクリック率が高いことに着目しました<sup>62)</sup>。

これはまさにグッドデザイン（邪魔なものの排除、必要なものだけへの接近）によって、ウェブサイトをもっと顧客寄りに仕上げたことを具体的に説明したものである。ウェブで検索ということに対して、こうした明確な考えを持つグーグルは 1998 年、大学院生だったラリー・ペイジとサーゲイ・ブリンがカリフォルニア州メンロパークのガレージで始めた作業に始まる。その作業とは「ワールドワイドウェブの全てを自分のコンピュータにダウンロードしたい」というものだった<sup>63)</sup>。

ヤフーが新聞や雑誌といった既存メディアの手法をネット上に置き換えるという形でのビジネスモデル構築に向かったのに対して、グーグルは「ネット上は日々膨張する巨大なグラフ構造」と見なし、それを分析することに自らの稀少性を求めた。

ヤフーは情報の提供もするが、ヤフーのサイトに留まってもらって、ショッピングをしたり、メールをチェックしたりすることに時間とお金をかけてもらおうとしている。それに対してグーグルは、ユーザーが求めるウェブサイトには瞬時に到達させることに経済価値を置いた<sup>64)</sup>。だから、グーグルのトップページは潔い、最もシンプルなデザインとなっている。唯一デザインできるのは Google のロゴマークだけなので、そこに季節感を感じるような「飾りつけ」がなされたり、コンテスト形式でアイデアが募集されたりする。

そうしたトップページは検索のための単なる窓口（ポータル）とし、グーグルは瞬時に検索できるという経済価値を獲得するために、特に重要なサイトとつながっているリンクは、学術論文で引用される論文と同じように重視であると見なして「ページランク (PageRank)」という独自のリンク・レーティングシステムを編み出した。このことは「グーグル＝意志あるデー

---

62) 同上書, p.117。

63) グーグル創業に関することは、ステイーブン・レヴィ著、仲達志、池村千秋訳『グーグル ネット覇者の真実』阪急コミュニケーションズ、2011 年、に詳しい。

64) デビッド・ヴァイス、マーク・マルシード著、田村理香訳『Google 誕生 ガレージで生まれたサーチ・モンスター』イースト・プレス、2006 年、p.71。

データベース」<sup>65)</sup>つまり「意志を持ち、考える検索（サーチ）エンジン」への特化を決定付けた。それは創業者たちが数学者であり、ネットに数学的関心を強く持っていたからでもあった<sup>66)</sup>。

## 2. グーグルのビジネスモデルにおける代替可能性

Hamel (2007) は、こうしたグーグルのビジネスモデルは、わずか10年足らずで次のような5段階をすでに経てきたと述べている<sup>67)</sup>。①ウェブ検索エンジンの開発(グーグル1.0)。まだ実質的な売上はない。②大手ポータル(AOL, ヤフーなど)への検索能力の販売(グーグル2.0)。企業らしくなってくる。③バナー広告を控え、アドワーズを販売する(グーグル3.0)。インターネット広告スペース小売業者大手になり始める<sup>68)</sup>。④アドセンス(adSense:ウェブコンテンツにターゲット広告をリンクすること)の開始(グーグル4.0)。この技術を使用するウェブサイト全てに広告収入を配分するという画期的なビジネスモデルを創出する。⑤グーグル・ブック・サーチ(世界の大規模図書館の蔵書をデジタル化する構想)など新サービスの開始(グーグル5.0)。日本では2009年からテレビCMで「Googleで、もっと。」キャンペーンが始まっている。

Anderson (2009) は、このように急速に構築されてきたグーグルのビジネスモデルを、ビット(情報)経済ないしデジタル時代における技術の進歩によって誕生した「無料経済(freeconomics)」の賜物であると見なす<sup>69)</sup>。「フリー」は「自由」と「無料」の両方の意味を持つが、その語源は「フレンド(友人)」と同じ、古英語の“freon”“freogan(自由, 愛)”にある。つまり、親愛なる者だからタダで与えるということである。これが「無料経済=贈与経済(ギフト・エコノミー)」へと展開した。ソーシャルゲーム(SNSで提供されるサービス)として台頭したグリーやモバゲータウンなどが好例である。

グーグルでの情報検索も、誰でも無料でできる。誰かは分からないが、欲しかった情報をクラウド(雲)の向こうから授けてくれる。こうしたビジネスモデルは、無料経済(贈与経済)に

---

65) 「意志あるデータベース(database of intentions)」という表現は、ジョン・パッテル著、中谷和男訳『ザ・サーチ グーグルが世界を変えた』日経BP社、2005年、第1章を参考にしている。

66) 梅田望夫、茂木健一郎、前掲書、p.20。

67) Hamel, G. with Breen, B., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, 2007, pp.105-106. / 藤井清美訳『経営の未来 マネジメントをイノベーションせよ』日本経済新聞出版社、2008年、pp.131-132。

68) このように、グーグルが「検索エンジンを他サイトにライセンス供与して売り上げること」から「検索結果をもとにした広告提供」へとビジネスモデルをより成功するものに切り替えたことは「プランAから脱出・プランBへの到達」と指摘される。プランBによりグーグルは「最高の検索エンジンを提供する」という信念を曲げることなく、お金のあるところからお金を払わせる方法を見出したと捉えられる(ジョン・マリンス、ランディ・コミサー著、山形浩生訳『プランB 破壊的イノベーションの戦略』文藝春秋、2011年、pp.129-140)。

69) Anderson, C., *Free: How Today's Smartest Businesses Profit by Giving Something for Nothing*, Random House Business Books, 2009. / 小林弘人監修・解説、高橋則明訳『フリー(無料)からお金を生み出す新戦略』NHK出版、2009年。

特有の「非貨幣市場（製造者が消費者に無料のものを与え、消費者が製造者に注目や評判を与える関係にある市場）」において構築されている。グーグルはこうした現在の一大特質である無料経済を、そのビジネスモデルの土台に据えることで、代替可能性を有している。総じてグーグルは、ビジネスモデル自体をデザインすることにおいて卓越していると評価できる。

## V. おわりに

第 1 章で見たように、サムスンがアップル以上の数のデザイン賞を獲得し、それと同時にアップルに迫るほどのブランド価値を増すことができたのは、デザインの価値を最大限に発揮すること（グッドデザイン）によるビジネスモデルを構築したからであると考えられる。そこで本稿では、グッドデザインによるビジネスモデルの構築に必要な要件を検討するために、事例の考察を行った。

まず、①最高の製品提供、②顧客の問題解決、③顧客の閉じ込め、の 3 つからなる三角形の戦略フレームワークによって形成されるデルタモデル (Hax and Wilde II. 2001) によって、グッドデザインによるビジネスモデルの整理と考察を行った (表 5)。

さらに、Barney (2002) が提唱する経営資源の VRIO フレームワークと同等の視点をビジネスモデルに投じる Afuah (2004) の VRISA 分析に着目した。VRISA 分析は、① Value (経済価値)、② Rareness (稀少性)、③ Imitability (模倣困難性)、④ Substitutability (代替可能性)、⑤ Appropriability (専有可能性) の 5 つを点検するもので、このうち最初の 3 つ (VRI) は、VRIO フレームワークの最初の 3 つ (VRI) と全く同じ項目である。ここから、経済価値があり、稀少で、模倣困難な経営資源の活用は、そのまま優れたビジネスモデルの構築に結び付くということであると捉えられる。そこで、最後の 2 つである代替可能性 (S) と専有可能性 (A) の部分に、経営資源の活用とビジネスモデル設計との相違点があり、この SA が成立しないと、ビジネスモデルにおいてどんなグッドデザインでも効き目は無いと考えられる。これを検証するために、現在のところグッドデザインによるビジネスモデルがよく機能していると考えられるサムスン、アップル、グーグルのビジネスモデルについて、代替可能性と専有可能性という観点から整理を行った (表 6)。ここから特にこの 3 社が、デジタル時代対応型の (デジタル・ネイティブな) ビジネスモデルを巧くデザインしていることが分かる。

グーグルは、当面の戦略を次の 4 つの領域に置く<sup>70)</sup>。①モード(話し言葉での検索等)、②メディア(写真、動画、地図、ニュースなど各種情報の一括表示等)、③パーソナライゼーション(そのユーザーがよく使う機能やコンテンツを選べるというページのオーダーメイド等)、④ソーシャルサーチ(その分野について詳しい人の意見を聞けること等)。

70) 朝日新聞、土曜日版「be」、2008年5月31日。

これらはいずれもが「独立している製品 (stand-alone products)」となっている。連動していないから、各製品のグレードアップは他の付随物の足かせがない分、非常にすばやい展開ができる。こうしたデジタル時代への対応は、インスタント（瞬時性）が売りだったポラロイド (Polaroid) が、後発のデジタルカメラにそのお株を奪われたことに象徴される。

ここで重要な点は、デジタルへのシフトおよびグレードアップのすばやい展開を可能にさせる仕組みはどのようなものかということである。グーグル内では「70・20・10」と呼ばれる公式がそれを可能にしている。グーグルが有するエンジニアリング資源のうち、70%を基本事業の強化に充て、20%はそれを拡大するようなサービスに投じ（つまり社員の自由度が20%あるということ）、10%をその他のアイデア (fringe idea) に用いるというグーグル流イノベーションの公式である<sup>71)</sup>。ここに我々は次の論点としてイノベーションについて探ることを求め、次稿ではイノベーションとデザインマネジメントの関連性を見出したいと考える。

表5 デルタモデルによるグッドデザイン事例の整理

デルタモデル (Hax and Wilde II. 2001)	事例	グッドデザインの役割	
最高の製品提供	コスト・リーダーシップ	Tata Motors (タタ・モーターズ), 格安航空会社 (LCC), HIS, ウォルマート, H&M, ZARA, Forever21, SAVOY, ソフトバンク (参入当初)	製品の競争力を高める
	差異化	自動車業界でのハイブリッド専用車, 家電業界における3Dテレビ, 携帯電話市場でのスマートフォン, 電子書籍市場における端末機, 二輪車業界でのハーレーダビッドソン, 小売業界でのターゲット, コーヒー業界でのスターバックス, 旅行業界でのJTB, アパレル業界においてのデザイナーとのコラボレーション (ユニクロの+Jなど), 高級車, ラグジュアリーブランド, iPod, iPhone, サムスンの第二デザイン革命	
顧客の問題解決	トータル・カスタマー・ソリューション	サイクルベースあさひ, HIS, サムスンのデザインコンセプト	リピーター, レコメンダーの創出
顧客の閉じ込め	システム・ロックイン	サムスンの「三つ叉投資」, コカ・コーラ, iTMS, iPad, App Store (アップル)	ブランドに力を授ける

71) スティーブン・レヴィ著, 仲達志, 池村千秋訳『グーグル ネット覇者の真実』阪急コミュニケーションズ, 2011年, p.250。

表 6 サムスン, アップル, グーグルのビジネスモデルにおける代替可能性と専有可能性

	代替可能性	専有可能性
	そのビジネスモデルは、時代に見合うものであるか (Aflah 2004)	そのビジネスモデルがもたらす価値を確実に手にするために、自社が価値連鎖のどの部分に専有しなければならぬかを押さえられているか (Aflah 2004)
サムスン	デジタル時代対応型の戦い方にシフトしたこと	半導体事業をコアビジネスとすることに固執していること
アップル	コアエッセンスを「音楽をいつでも欲しいだけすぐにも買えることで、人々を楽しませること」に定め、それがデジタル時代における音楽の消費パターンとしてふさわしいものと顧客から認められたこと	iPhone, iPod, iPad の基本設計をほとんど自社外で行い、自社でそれを最適化するデザイン（「外側から内部へと向かうデザイン (Sherman 2002)」）を施して、デザインイノベーションを興すこと
グーグル	現在の一大特質である無料経済 (Anderson 2009) をそのビジネスモデルの土台に据えること	①コンテンツ・プロバイダー, ②コンシューマー, ③アドバイザー, ④イノベーターのプラットフォームとなりえる「イノベーション・エコシステム (Iyer and Davenport 2008)」を形成していること

## 参考文献

- Afuah, A., *Business Models: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Irwin, 2004.
- Anderson, C., *Free: How Today's Smartest Businesses Profit by Giving Something for Nothing*, Random House Business Books, 2009. / 小林弘人監修・解説, 高橋則明訳『フリー〈無料〉からお金を生み出す新戦略』NHK 出版, 2009 年。
- Anderson, C., *The Long Tail: How Endless Choice is Creating Unlimited Demand*, Random House Business Books, 2006, p.217. / 篠森ゆりこ訳『ロングテール [アップデート版] 「売れない商品」を宝の山に変える新戦略』早川書房, 2009 年, p.363。
- 朝日新聞, 土曜日版「be」, 2008 年 5 月 31 日。
- Barney, J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Pearson Education, 2002, pp.159-174. / 岡田正大訳『企業戦略論 [上] 基本編 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社, 2003 年, pp.250-274。
- ジョン・バツェル著, 中谷和男訳『ザ・サーチ グーグルが世界を変えた』日経 BP 社, 2005 年,
- Best, K., *The Fundamentals of Design Management*, AVA, 2010, p.52.
- 『朝鮮日報』2010 年 2 月 20 日 - 21 日付。
- Canada, A., Mortensen, P. and Patnaik, D., “Design Strategies for Technology Adaption” Edited by Lockwood, T. and Walton, T., *Building Design Strategy: Using Design to Achieve Key Business Objectives*, Allworth Press, 2008, pp.61-62.
- Edward, C., Ihlwan, M. and Engardio, P., “The Samsung Way” *Business Week*, June 16, 2003, p.64.
- Favaro, K., Romberger, T. and Meer, D., “Five Rules for Retailing in a Recession” *Harvard Business Review*, April 2009, p.66. / 鈴木英介訳「不況期の小売業」『Diamond Harvard Business Review』May 2009, p.142。
- Gansky, L., *The Mesh: Why the Future of Business is Sharing*, Portfolio Penguin, 2010, p.5. / 実川元子訳『メッシュ すべてのビジネスは〈シェア〉になる』徳間書店, 2011 年, p.16。

- カーマイン・ガロ著、井口耕二訳『スティーブ・ジョブズ 驚異のイノベーション』日経 BP 社、2011年、p.134。
- Hamel, G. with Breen, B., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, 2007, pp.105-106. / 藤井清美訳『経営の未来 マネジメントをイノベーションせよ』日本経済新聞出版社、2008年、pp.131-132。
- Hax, A. C. and Wide II D. L., *The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy*, Palgrave, 2001. / サイコム・インターナショナル監訳『デルタモデル ネットワーク時代の戦略フレームワーク』ファーストプレス、2007年。
- Ihlwan, M., “Korea: Design for Success” *Business Week*, July 11, 2005, p.64.
- 岩谷昌樹、長沢伸也「サムスン電子のデザインマネジメント」『デザイン学研究・研究発表大会概要集(55)』日本デザイン学会、2008年6月、pp.296-297。
- Iyer, B. and Davenport, T. H., “Reverse Engineering Google’s Innovation Machine” *Harvard Business Review*, April 2008, pp.58-68.
- 李潤雨「国際優位性を高めたサムスン電子の品質革新」日本に根付くグローバル企業研究会 & 日経ビズテック編『サムスンの研究 卓越した競争力の根源を探る』日経 BP 社、2005年、p.51。
- スティーブン・レヴィ著、仲達志、池村千秋訳『グーグル ネット覇者の真実』阪急コミュニケーションズ、2011年。
- Maney, K., *Trade-Off: Why Some Things Catch On, and other Don't*, Broadway Books, 2009, pp.127-131. / 有賀裕子訳『トレードオフ 上質をとるか、手軽をとるか』プレジデント社2010年、pp.167-173。
- ジョン・マリンス、ランディ・コミサー著、山形浩生訳『プラン B 破壊的イノベーションの戦略』文藝春秋、2011年、pp.129-140。
- ジェームズ・ブラッドフィールド・ムーディ & ビアンカ・ノグレイディー著、峯村利哉訳『第6の波 環境・資源ビジネス革命と次なる大市場』徳間書店、2011年。
- 日本経済新聞「タブレット、競争激しく 『ガラパゴス』直販終了 iPad 追い参入相次ぐ」2011年9月16日朝刊
- 「巻頭インタビュー 黒木靖夫」『Product Design WORLD 08』ワークスコーポレーション、2007年、p.7。
- Sherman, E., “Inside the Apple iPod Design Triumph” *Electronic Design Chain*, cover story, Summer 2002.
- Slywotzky, A. J. with Weber, K., *The Upside: The 7 Strategies for Turning Big Threats into Growth Breakthroughs*, Grown Business, 2007, p. 149. / 伊藤元重、佐藤徳之監訳、中川治子訳『大逆転の経営 危機を成長に変える7つの戦略』日本経済新聞出版社、2008年、p.233。
- レベッカ・ソーンダーズ著、信達郎監修、千葉元信、岡崎久美子、松尾秀樹訳『ネット書店から発展を続ける アマゾン・コム』三修社、2004年、p.26。
- Turban, E. Lee, J. King, D. and Chung, H. M., *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Prentice Hall International, 2000, p.43.
- ニール・テイラー著、石原薫訳『Google 最強のブランド戦略 邪悪にならないこと』ソフトバンククリエイティブ、2006年、p.50。
- 梅田望夫、茂木健一郎『フューチャリスト宣言』筑摩書房、2007年。
- デビッド・ヴァイス、マーク・マルシード著、田村理香訳『Google 誕生 ガレージで生まれたサーチ・モンスター』イースト・プレス、2006年、p.71。
- 八重樫文・岩谷昌樹「デザイン・ベースの企業戦略における『デザイン経験』のマネジメント」『立命館経営学』第50巻第2・3号、2011年9月、pp.35-55。

## 参考 URL (2012 年 3 月 20 日確認)

- 2010 SAMSUNG ELECTRONICS ANNUAL REPORT, [http://japan.samsung.com/aboutsamsung/electronics/elecompany/images/AnnualReport\\_2010.pdf](http://japan.samsung.com/aboutsamsung/electronics/elecompany/images/AnnualReport_2010.pdf)
- 2Dfacto (Web サイト), <http://book.lismo.jp/>
- アップル (Web サイト) 「iPad」, <http://www.apple.com/jp/ipad/>
- サイクルベースあさひ (Web サイト), <http://www.cb-asahi.co.jp/>
- サイクルベースあさひ (Web サイト) 「オフィスプレス」, <http://www.cb-asahi.co.jp/html/officepress.html>
- Design Council (Website) “Meeting Business Challenges”, <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/Managing-Design/Meetings-business-challenges/>
- Financial Times Global 500 December 2010, <http://media.ft.com/cms/c761bf4e-385d-11e1-9f07-00144feabdc0.pdf>
- GALAPAGOS STORE (Web サイト), <http://galapagosstore.com/web/btop>
- Gartner Press Releases “Gartner Says Worldwide Smartphone Sales Soared in Fourth Quarter of 2011 With 47 Percent Growth” 2012年2月15日, <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1924314>
- Interbrand (Web サイト) “2011 Ranking of the Top 100 Brands”, <http://www.interbrand.com/ja/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx>
- LISMO Book Store (Web サイト), <http://book.lismo.jp/>
- Netflix (Website) “Financial Information”, <http://ir.netflix.com/results.cfm>
- ReaderTM Store (Web サイト), <http://ebookstore.sony.jp/>
- サムスン電子ジャパン (Web サイト) 「デザイン開発」, <http://japan.samsung.com/aboutsamsung/electronics/design/>
- サムスン電子ジャパン (Web サイト) 「受賞状況 デザインへの取り組み」, <http://japan.samsung.com/aboutsamsung/electronics/design/data/>
- サムスン電子ジャパン (Web サイト) 「スマートフォン」, <http://www.samsung.com/jp/consumer/mobilephone/mobilephone/smartphone>
- Samsung US (Website) “U.S. News Center”, [http://www.samsung.com/us/news/newsRead.do?news\\_seq=19779](http://www.samsung.com/us/news/newsRead.do?news_seq=19779)
- SmallBusinessNotes (Website) “Amazon”, <http://www.smallbusinessnotes.com/small-business-resources/amazon.html>
- ソフトバンク ブックストア (Web サイト), <https://play.google.com/store/apps/details?id=jp.softbank.mb.store>
- トラベルビジョン (Web サイト) 「ハワイ特集 2010 / 教育旅行の実情 (2010 年 4 月 8 日)」, <http://www.travelvision.co.jp/hawaii/2010/trend-top/post-17.html>