

|                     |                                                                                                                                             |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Title</b>        | 経験価値の戦略的マネジメントに関する一考察：通信産業の事例を通して                                                                                                           |
| <b>Author(s)</b>    | 石松，宏和；杉原，太郎；井川，康夫                                                                                                                           |
| <b>Citation</b>     | 年次学術大会講演要旨集，26：900-903                                                                                                                      |
| <b>Issue Date</b>   | 2011-10-15                                                                                                                                  |
| <b>Type</b>         | Conference Paper                                                                                                                            |
| <b>Text version</b> | publisher                                                                                                                                   |
| <b>URL</b>          | <a href="http://hdl.handle.net/10119/10260">http://hdl.handle.net/10119/10260</a>                                                           |
| <b>Rights</b>       | 本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management. |
| <b>Description</b>  | 一般講演要旨                                                                                                                                      |

## 2 J 1 8

### 経験価値の戦略的マネジメントに関する一考察 -通信産業の事例を通して-

○石松宏和、杉原太郎、井川康夫（北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科）

#### 1. はじめに

経済のグローバル化が進展し、企業競争が激しい現在、企業競争力優位の源泉として「経験価値」に注目が集まっている。経験価値において先駆的論文を著したB. J. パインIIとJ. H. ギルモアによれば、経済価値はコモディティ、製品、サービス、経験の順で進展し、企業も自らの競争ステージをこの順に沿って上げていくことが必要だと説いている[1]。

一方通信産業も、インターネットの出現により、単なる通信サービスを提供する産業から、通信ネットワークを介した「経験」を提供する産業に変容をとげた。すなわち通信ユーザーは、Amazonや楽天で買い物経験をし、twitterやFacebookなどで世界中の見知らぬあるいは疎遠だった人々とコミュニケーション体験をし、セカンドライフで別の人生を体験できるようになった。この通信産業の変容を、図1のパインIIとギルモアの経済価値進展と退化の図に照らし合わせて考えれば、「サービス」がWebを中心とした技術によるマス・カスタマイゼーションで「経験」へ移行したと考えられる。

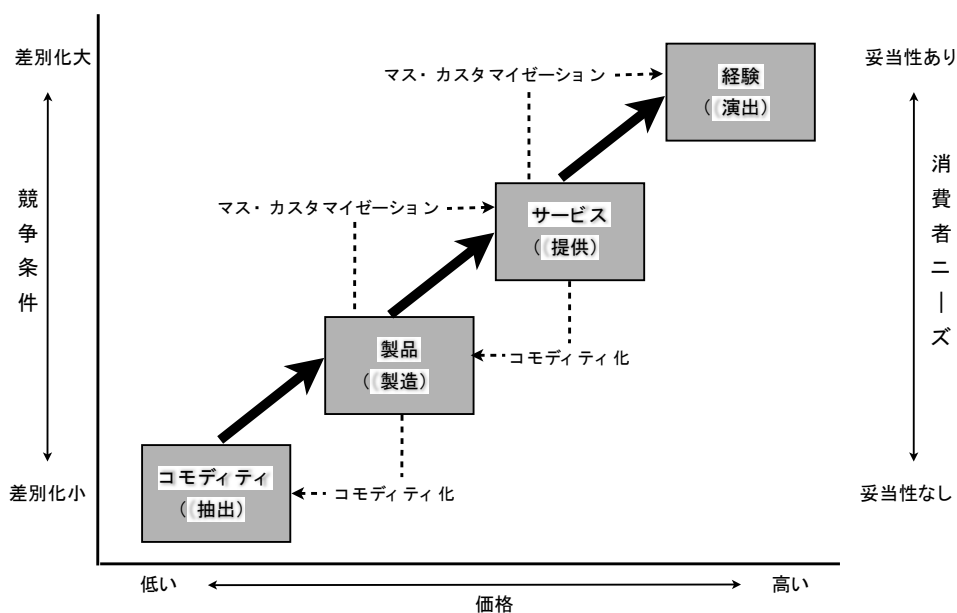


図1 経済価値の進展と退化

出所：B. J. パインII、J. H. ギルモア『[新訳] 経験経済』p.123

バートン・H・シュミットは、経験をマネジメントするためのフレームワークとしてCEM（Customer Experience Management）を提唱している[2]。このCEMは以下の5つのステップで構成されている。

- ① 顧客の経験価値世界を分析する
- ② 経験価値プラットフォームを構築する
- ③ ブランド経験価値をデザインする
- ④ 顧客インターフェースを構築する
- ⑤ 継続的なイノベーションに取り組む

「経験」を戦略的にマネジメントするためには、これら5つのステップの全てを論じる必要があるが、本論文では最初のステップとして、②の「顧客価値プラットフォームを構築する」に的を絞って論ずる。それはインターネット上での「経験」提供のための主要作業の一つが、経験提供のための技術プラットフォームを構築し、プラットフォーム上で顧客毎のカスタマイゼーションを実現することに他ならないからである。すなわち、通信網を介した経験提供における顧客価値プラットフォームとは、その価値提供に関連する企業群を技術で連結したネットワークに他ならない。このネットワーク構築をどのようにするかということが、通信網を介した経験提供においては競争力の源泉の一つとなる。

したがって本論文では、この顧客価値プラットフォーム、すなわち顧客価値提供のためのネットワークの戦略的マネジメントについて論じる。具体的には、インターネット出現による通信産業の「サービス」から「経験」への移行過程を通して「経験」の戦略的マネジメントを考察する。

## 2. 通信産業の「サービス」から「経験」への移行事例

情報産業が生み出したインターネットの出現は、通信産業に対して様々な側面で影響を与えた。これを西岡は、

「インターネットは通信事業者に対して技術的に文化的にも、そして事業戦略的にも、これまでと異なるパラダイムを持ち込み、従来の秩序をことごとく覆していった」

と、パラダイムという言葉を用いて述べている[3]。この主張に依拠するならば、通信産業が単なる通信サービスを提供する産業から通信網を介した経験を提供する産業に移行したということは、技術的、文化的、事業戦略的パラダイムシフトが生じたと言える。

インターネット出現当初、通信事業者のインターネットに対する目は冷ややかであった。例えば、第二電電を創業し、現在イー・アクセス株式会社代表取締役会長の千本倖生氏は、1997年の日経コミュニケーションのインタビューにおいて次のように語っている[4]。

「3年ほど前までは正直言ってインターネットは「眉唾かな」と思っていました。シリコンバレーに行ったときも、かなり騒がれていましたが、私自身は本当に使いものになるだろうかと。特に、私のように通信事業を専門としてやってきた人間から見ると、インターネットは理解できなかったんです。通信事業というのは、がっちりしたハイウェイを作ってから始まる。ところがインターネットはハンカチ渡しのようなもの。こうしたコンセプトは通信の本流ではなかったから、こんなものが使いものになるはずがないと。」

千本氏の発言の後半は、品質保証のメカニズムに言及している。それまでの通信産業は、通信開始前に通信資源の確保を行ってから実際の通信を開始する品質保証を行っていた。これに対してインターネットは、ベストエフォートという、最善の努力はするがデータが落ちることもあるという発想の品質保証メカニズムとなっている。

このような発言は、当時の通信産業に横断的に散見され、技術パラダイムの一要素である品質に関してパラダイムシフトが起こったことがうかがえる。実際、インターネット出現後、通信品質の着目点が、従来の通信事業者が規定するサービス品質（QoS: Quality of Service）から、実際にユーザーが経験する体感品質（QoE: Quality of Experience）に移行してきている[5]。またこのような品質に対する考えの移行に沿って、Kilkki は QoS ではなく QoE に課金すべきであると主張している[6]。これらは、今や通信サービスの顧客価値（お金を払ってもらえるもの）の主要な源泉が、単なる情報伝達サービスから「経験」提供に移行したことを示している。このように産業の経済価値のレベルが移行する際は、パラダイムの転換が生じると考えられる。

通信産業における「経験」に関する研究は、主に工学的分野で行われてきた。例えば、前述のQoEや、通信機器やWeb画面の使い勝手などのユーザー・インターフェース、サービス全体を通してのユーザー・エクスペリエンスなどの研究がそれである。

これらの「経験」に影響を与える工学的、技術的側面は重要であるが、ビジネスの視点から言えば、技術の重要性と同様に、どのような「経験」を提供すればよいか、そこで決定された「経験」価値を提

供するためのネットワークをどのように構築すれば良いかなどのビジネスモデルの検討も重要な戦略的課題である。

次章では、経済価値の移行点をパラダイムの転換点と捉え、ビジネスモデルと顧客価値プラットフォームとの関係を論じる。上で述べたとおり、通信産業の「サービス」から「経験」への移行事例においては、品質に関する技術パラダイムの転換が見受けられるので、本論文ではパラダイムのうち技術パラダイムに焦点を当て以下の議論を進める。

### 3. ビジネスモデル、価値ネットワーク、技術パラダイムの関係

#### 3.1. ビジネスモデルと顧客価値プラットフォームとしての価値ネットワーク

前章で経験の戦略的マネジメントのためには、技術と同様にどのようなビジネスモデルを構築すればよいかという戦略的課題の解決が重要であると述べた。ビジネスモデルという言葉は、今日、しばしば耳目される言葉となっているが、その定義は曖昧である。Shafer らは、既存の主要なビジネスモデルに関する文献を調査し、ビジネスモデルを構成する要素を以下の4つに分類した[7]。

- ① 戦略的選択
- ② 価値ネットワーク
- ③ 価値創造
- ④ 価値補足

このうち②の価値ネットワークは、顧客価値プラットフォームと同義があると考えられ、ビジネスモデルの一要素として顧客価値プラットフォーム（価値ネットワーク）を定義づけられることが分かる。したがって価値ネットワークの構築は、ビジネスモデル構築の主要なタスクの一つとして戦略的意味を有している。

#### 3.2. 価値ネットワークと技術パラダイム

ビジネスモデルの一要素である価値ネットワークは、経済価値の移行の際、通信産業の事例でいえば技術パラダイムの転換点において、どのように変化し、その変化をどのように企業競争力にむすびつけばいいのだろうか？ Christensen は、価値ネットワークを「企業が顧客の問題を解決し、資源を調達し、競争相手に対応し、利益を求めるコンテキスト」と定義し、新しい技術パラダイムの出現は新しい価値ネットワークの出現であると述べている[8]。この観点に立てば、経済価値の移行を戦略的にマネジメントするためには、新しい価値ネットワークを自ら構築するか、新しい価値ネットワークの出現を機敏に察知し、自社の競争力に結びつけることが必要となる。筆者らは、コンペティティブインテリジェンス論の視点から、この価値ネットワークへの戦略的対応に関する研究をNTTの事例を通して行った[9]。コンペティティブインテリジェンスとは、自社の内外に存在する情報を収集、分析し、自社の競争優位に結びつけることを主目的にした学術領域である[10]。次章ではその結果を示すとともに、経験価値を戦略的にマネジメントする際の含意について考察する。

### 4. 価値ネットワークインテリジェンスの重要性

第2章で述べたとおり、通信産業は当初、品質に対する考え方の違いなどからインターネットへの対応が遅れた。しかし、そのような中でもうまくその遅れを挽回し、競争力を構築したのはNTTである。NTTは、既存大手通信事業者の中では最初にインターネット接続サービスであるOCNを1996年12月に開始した。そしてそのOCNは、2006年以降会員数日本一を維持している。

筆者らは、このOCNの成功要因を分析すべく、インターネット出現時にNTT社長であった宮津純一郎氏のインタビュー記事の書誌分析をコンペティティブインテリジェンス論の視点から行った[9]。その結果、宮津氏は、技術は追いつけるものとして、コンテンツ会社との協力などの価値ネットワーク構築にその戦略上の視線が注がれていたことが分かった。このことから以下の2つの仮説を生成した。

(仮説 1) 技術インテリジェンスと価値ネットワークインテリジェンスは独立して扱うことができる。  
(仮説 2) 自社の技術が競合他社と比べて大きく遅れていない場合、価値ネットワークインテリジェンスが競争力の源泉になる。

通信産業の事例を見ても分かるとおり、経済価値が移行する際は、価値ネットワークが組みかわるだけでなく、技術パラダイムも変化する。その際、技術パラダイムに引きずられると、新しい価値ネットワークへの対応が遅れる場合がある。したがって価値ネットワークインテリジェンスと技術インテリジェンスを独立に扱うことにより、経済価値移行の道筋を素早く見いだすことができる可能性が示唆される。

#### 4. 結び

本論文では、パイン II とギルモアの「経験」による経済価値の進展に関する主張を基盤に、「経験」の戦略的マネジメントを通信産業の事例を通じて考察した。その結果、経済価値の移行を戦略的にマネジメントするためには、価値ネットワークインテリジェンスが重要である可能性が示唆された。

今後、価値ネットワークインテリジェンスの定義を精緻化するとともに、価値ネットワークインテリジェンスに必要な情報、組織体制、組織能力などを、通信産業以外の事例も含めて検討していきたい。

#### 参考文献

- [1] B. J. パイン II, J. H. ギルモア (著), 岡本慎一・小高尚子 (訳), [新訳] 経験経済 脱コモディティ化のマーケティング, ダイヤモンド社 (1993)
- [2] バートン・H・シュミット (著), 嶋村和恵・広瀬盛一 (訳), 経験価値マネジメント マーケティングは製品からエクスペリエンスへ, ダイヤモンド社 (2004)
- [3] 西岡洋子, 国際電気通信市場における制度形成と変化-腕木通信からインターネットまで, 慶應義塾大学出版会 (2007)
- [4] インタビュー 千本倖生 慶応大学教授 インターネットで起業しよう 本当のチャンスはこれから, 日経コミュニケーション 1997 年 6 月 16 日号, 122-125 (1996)
- [5] NTT サイバーソリューション研究所 (監修), ユーザーが感じる品質基準 QoE IPTV サービスの開発を例として, 東京電機大学出版局(2009)
- [6] K. Kilkki, Quality of Experience in Communications Ecosystem, Journal of Universal Computer Science 14(5), 615-624(2008)
- [7] S. Shafer, et al., The Power of Business Model, Business Horizon 48(3), 199-207 (2005)
- [8] C. Christensen, et al., Explaining the Attacker's Advantage: Technological Paradigms, Organization Dynamics, and the Value Network, Research Policy 24(2), 233-257 (1995)
- [9] 石松宏和, 杉原太郎, 井川康夫, 価値ネットワークインテリジェンスの重要性 -インターネット出現時に NTT は競争環境をどう見ていたか-, インテリジェンスマネジメント 2(1), 17-27 (2010)
- [10] C. Fleisher, et al., Managing Frontiers in Competitive Intelligence, Quorum Books (2000)