

表2-1 e-コマースのタイプ

モデル	典型的な特徴	参考企業
B2B	組間のウェブサイトを通じての直接販売。顧客の指定したエリアでのオーダ調査および値段の変更確認	デル社、シスコ社、フェデラルエクスプレス社、マーシャルインダストリーズ社
B2C	顧客への直接販売。本、CD、旅行、ギフトなど最も一般的なものを売る。	アマゾン、トラヴェロシティ社、ラストミニッツ・コム社、イートイズ社
オークション	品物のカテゴリ別に構成されたオークション。オークション時間を決めて行う。せり手は以前の購入者のレートに対して出品者が満足しているか確認して良い。	イーベイ社、QXL社（ヨーロッパ）
逆オークション	購入者が必要なものと求める価格を宣言する。その代わり供給者は購入者が見つけれられるまで価格を下げる。	ほとんどのオークションサイトは逆オークションを仕組みとして導入している。 オンライン逆オークションの先駆けはプライスライン・コム社とB2Bのフリーマーケット・コム社
比較購入	いくつかのショッピングサイトを利用し価格を比較するサイト。会員料や広告料により維持する。	マイサイモン社（米国内 2000 サイト）、ケルコー社（欧州内 約 25000 サイト）
共同購入（需要量の規模）	コストダウンを行うために集団としての購入力を用いる。一定期間内に多くの供給者が参加したとき、かなりのコストダウンができる。	レッツバイット・コム社、モブショップマーケットプレイス社
垂直関係取引	垂直的に統合されたマーケットまたは業界の購買者を対象とし、供給者側からの商品の提供を行うショッピングエリア。多くはオークションを行う。ほとんどがB2Bの取引である。	シクエスト・コム社、プラスチックネットコム社
水平関係取引	すべての業界で用いられている製品のショッピングエリア。特にオフィスの備品など。	ワークス・コム社（米国）、モズス・コム社（欧州）
交換取引	参加者の求めるものや提供物を合致さすマーケット。特徴としては購入者の事前資格、コミュニティスペース、個人のオークションエリアが含まれる。	ケンデックス社（現在はヴェントロ）はこの考え方の先駆け。パーティカルネット社は 57 ものこのような交換サイトを主導している。表2-3参照

ラインで示し、オークションを実現している。オークションサイトは標準製品のアウトレットをセールスすることに使われている。そのオークションは時々刻々と進行し、価格は需要の量にしたがって確定又はダイナミックに対応していく。知識製品のオークションの利用は現在限界にきている。例えば、情報商品である出版などはもっと簡単なオークションモデルを求めている。またオークションは知識能力を持つ個人のサービスを売るために、現在まで利用されている。購買者はこの時間のスパンで彼らの能力を把握し、そのサービスに対し

て依頼を行う。広範囲のマーケットにおいて、そのスキルを値踏みすることにより、そのサービスの価値が高まることを望んでいる。

多くの知識サービスにおいて簡潔に購入依頼の本質を伝えることは難しい。さらに加えて知識を売ることの多くの側面は不透明さに頼る部分が多い。たとえば人間関係、信用力、適切な経験などである。知識購買行為においてオンラインオークションのこのような利用はさらに第4章にて論じる。

購買力

購買者をつなぐネットの可能性は、購買力を結合し行使することに道筋をつけることである。モブショップネットワークやレッツバイイット・コム社の集合体のようなウェブサイトは供給者からの量的割引を得るために購入する。特別な商品に対する購入サイクルは決められていて、一般的には2、3日から1週間である。また購入者はそれらの関心ある内容を提示する。現状の購入者の数および次回の割引ポイントは定期的に更新する。

別の新しいモデルとしては購入者が払える可能性がある価格を決めるものである。プライスライン・コム社のようなサイトは潜在的供給者へ目に見える形でオファーする。これは特にすぐに価値がなくなる商品、例えばホテルの部屋や飛行機のシートなどに有効である。別の方法としては市場での確実な知識を通して購入者が力を得ている。イギリスにおいてブックブレイン社は選ぶ本の題目に対して一般的な14のサイトを用いて検索する。価格によって検索結果をリストにて示す。

定められた購入フォームの中で知的検索代行ソフトはこの検索をさらに効果的に進める。それらは決められた項目の中でベストな価格を多様なウェブサイトから探し出す。マイサイモン・コム社は14のカテゴリー中の2000もの売り手から価格をリストアップする。代行会社が団体割引に対して交渉している間、消費者は金を払う準備を行う。価格が供給者と合意に至れば、これより高い値をつけた購入者も低い価格レートで商品を受け取る。またその下の値をつけた人は取引を拒否される。

消費者がパワーを保持している例としては消費者による評価が源にある。消費者は商品の評価を行う。またそれらに対して個人的なコメントを出す。たとえばアマゾンでは、ウェブサイトの利用者が他の人が読んだ評価を見ることが

できる。知識供給者は一般的に価格で競争するのではなく、割増金を管理し、その付加価値による利点で競争すべきである。しかし消費者の市場においてこのような展開方法は、知識供給者は競合と比較されるが潜在的購入者を期待できることを示している。

デジャ・コム社——知識情報を通じて消費者の必要な能力を支援

デジャ・コム社はユーザから出てきた情報、知識、その他付帯的なもののやり取りを通じて顧客の意思決定権を高める。このウェブサイトは650の分類され17000を超える商品が特徴である。消費者は1から5段階で使いやすさや有効性などのいくつかの特徴について商品を評価する。サイトは1番評価が良い商品をリストにし個人的なコメントを公開し、関連するコミュニティとのリンクを提供する。それが始まって以来、百万を超える個人顧客の評価がそのサイトに投稿されている。

Website : <http://www.deja.com>

ビジネス・ツウ・ビジネス取引 (B2B)

上記のような電子商取引は完璧にはほど遠い。ほとんどは製品の選択に制限がかかっており参加する購入者や供給者は少ない。またそれらのねらいは消費者であり、すべての来訪者にオープンである。B2Bの取引は明確で狭い市場に焦点を当てることにより、このような困難に打ち勝とうとしている。ケンデクスから名称変更したヴェントロ社は B2B 取引の先駆者であった。ハーバードビジネススクールの学生によってチームプロジェクトで考え出されたヴェントロのような B2X モデルは管理された環境下で購入者、供給者を掘り起こす。その本質的特徴は他のマーケットの参加者が値をつけたり、相互提案を促すよ

表 2-2 ビジネス・ツウ・ビジネス取引の利点

供給者の利点	購入者の利点
よく市場へ接触できる	ワンストップショップ
国際的力量	ニーズに対する最適内容を見つける能力
間接費を下げる	購入された商品の低価格化
生産スケジュールを滑らかにする	適切なサプライチェーンマネジメント
良い在庫管理	企業購入方針を強制する
事前認定購入者への接触	購入費用の削減

表2-3 ビジネス・ツウ・ビジネス取引の例

取引サイト	業 界	創立基盤 / 重要な参加者	主な特徴
ケマッチ	化 学	独立、ベイヤー社、ドゥポント社、ミレニアムケミカルズ社、リードエルセビア社、コンピュータサイエンスコーポレーション社、GEなどを含む企業投資家。	石油化学プラスチックや燃料添加物に対して絞ったマーケット。取引方法は明確になっていない。事前に参加者を選別。リアルタイムでのオークション
メタルサイト	金 属	ウイートンスチール社、LTVスチール社、スチールダイナミクス社が設立。しかし運営は独立している。	クオートファイnder：顧客に対して要求事項を明らかにすることを容易にするRFPジェネレーター。サイトの内容は価格、統計情報、ニュース。
NECX・コム	電 気	2000の業界の参加者	10億ものパーツにアクセスできる。オークション。個人取引と有価証券売買。取引者間でのチャット。パーティカルネットの57マーケットプレイスの1つ。
E2open・コム	コンピュータ 処理ロ電気、 通信	設立者には日立、IBM、ノートル社、東芝などが含まれる。	デザインウインコラボレーション：コラボレーションするための企業を超えたチームの安全な環境。
Covisint	自動車部品	GM社、フォード社、ダイムラークライスラー社のジョイントベンチャー。後にルノー/日産が参加。	主要な2つの先行取引サイトがあり自動車メカに30000社からなる供給者の値段を要求することを許可する。
GlobalNetXchange	小 売	シアーズローバック社、カーリーフォー社など50000の供給者が参加	カタログ、オークションにアクセスする。サプライチェーンの中で閉じた環境。
Band-X	通 信 領 域	1500もの購入者と販売者。消費者にむけて広域的に再販する多くの組織	さまざまなバリエーションがある。Band-Xは要求や申し出の掲示を行う購入者や販売者の導入は制限をかけている。
PaperX	欧州紙製品	ベンチャーキャピタリストによってはじめられた。	カタログ、オンラインフォーラム。取引は直接参加者間で発生する。PaperXは仲介やオークションではない。
Catex	重大なリスク	170の組織と2000参加者。仲介者、再保証者、保険員、企業リスク管理者を含む。	飛行、健康、船舶、エネルギー、政策リスク、気象などの該等領域内で重要なリスクを提示しその情報を交換する。私的ネットワーク。終了した処理や転記の主要な詳細を見せることを通じてマーケットの透明性を維持。
ファームズ・コム	牛、豚、鳥な どの家畜	1995年チャペルヒルにおいてはじめられた独立のソフトウェア会社。	コンテンツ、コミュニティと商用。オンラインリアルタイムオークション。農業経験者や仕事。

うなニーズや購入依頼を投じることである。このような取引はニーズや分析しマーケットを開発することにより、適切な情報を購入者や供給者に提供するという窓口的な特徴をもつ。有益な情報と知識を共有する場を通して、マーケットの参加者に注目される取引ハブが作られることを望んでいる。表2-3は業界の範囲を超えた典型的な取引例を示している。

取引は現在、大企業におけるサプライチェーンによる開い込みに対して成立している。一方規模の大きい購入者の連合体は数千もの供給者から比較購入を要し、新たな取引方法を作り出している。これらの取引形態の成功は購入者や供給者の批判集団をいかにひきつけるかによる。

ユーザサービス

ここでは付帯的サービスも含めたモデルとして考える。e-コマースのサイトの構築にはウェブのデザインやシステム設計も必要である。一方、その分析や要領は広く供給者やユーザの利益となるものである。サービスの範囲は急速に拡大し、大規模なウェブ設計企業や、またe-コマースのコンサルティング企業などが現れている。すべてこれらのサービスは知識をベースとしている。これらの内容の詳細はこの本で網羅していないが、マーケティングや配信(引渡し)の基になる原理は他章で説明する。

環境および周辺状況

ここ数年でインターネットの使用状況はかなり変化した。アメリカでは40%以上の家庭が利用しているが、しかし東ヨーロッパではまだ10%以下である。アメリカでは55歳以上の階層の使用が急増している。またアジアでも劇的に増えている。23億ものユーザが2003年までに接続を希望している。インターネットの開発のペースはそれに対応している立法者の能力よりも早い。そのため一貫した対応ができない状況となっている。たとえば税制、契約関連、知的財産権、個人情報保護する法等である。これらの問題は第9章にて再度振り返る。

ドットコムの勝者と敗者

e-コマースの未来はばら色のものであるが、このドットコム企業を見ればそのような状況ではない。アナリストたちはドットコム企業の3/4は長期的には

生き残っていないであろうと考えている。高いマーケットシェアを達成することは1つの手段であり、利益が出る経営へと変わることが重要である。ではインターネット取引では誰が勝者となり又誰が敗者となるのであろうか。それはなぜか？

敗者

明らかな敗者は投資家と既に失敗もしくはすぐに失敗しそうなベンチャーへ資金を投入するベンチャーキャピタリストである。他は優良企業で、集中するのではなく経歴を通じて堅実に稼いだ。彼らはドットコム誘惑やうわさに関心を向けなかった。彼らの多くは大きな成果が得られないが賢明である。多分彼らが得た知識は将来的にドットコム企業の成功をつくり出すであろう。他の敗者はネットにスピーディかつ十分に適応できない伝統的な企業であろう。アマゾン・コムのオンラインにおける成功は例えばバーネス&ノブル社およびW・H・スミス社のような伝統的な書籍販売に情報をつなぐような行為である。

失敗の原因

多くのドットコム企業のマネジメントチームにおける創業期間の短さは、堅実なビジネスの経験の深さが浅いことを意味する。一方、多国籍な大企業の最高財務担当責任者(CFO)であった財務のリーゲを必要とはしない。いくつかの企業のCFOはこのようなキャリアの変更に対応できるが、それに反してそれ以外の人は対応できない。大きく成功する企業を確立するような人は余裕がないので旅行やお金を友人や自分自身にもたらずことはない。ヒューレット・パカードやYahoo!のような企業はローコストを前提とした慎重しやかなところからはじめた。反対に大企業はマーケットに要求されているものに対しての現実的な出費かどうかを細かく見て調査することに要求し、高額な基本給を払う。むしろストックオプションを強調している。

公平に行うためにほとんどのドットコム企業の創始者はそのビジネスに対して驚異的な量のエネルギーと集中をはらうことと、ベンチャーを成功させることをコミットする。さらに、多くは初歩的な者が話すので、新しいビジネスのアイデアの小さな芽が商業的な成功につながる。Yahoo!のような成功をひとつ以上当ててをベースにドットコムベンチャーへお金を投入する。そうすれ

ば他は帳消しになる。これはリスクを最小にするためのポートフォリオを展開する必要があることを示唆している。例えばハウ2・コム社は顧客のマネジメントシステムに焦点を当てた申請サービスプロバイダー (www.parago.com)、それ自身を再度最近作り上げて広めた。これは2、3のニッチな製品のケアを自身のポートフォリオから導くことで維持していた。別の長期的な生き残り戦略としては補完的供給者または新たに構築された企業に対してパートナーとなることで補った。インターネットコマースベンチャーが失敗した主な理由は以下の通りである。

- ・顧客との認識の違い。
- ・マーケティングの範囲が不明確。
- ・大いなる空想を持ちすぎたこと。
- ・不適切なビジネスモデル。
- ・販売損失。
- ・支離滅裂なシステムとプロセスの構築。

勝者

本当の勝者はドットコム企業でない企業である。IBM はe-コマースの関連商品で1.5兆ドルもの利益をあげた。ドットコム企業のサプライチェーンにおいて多数のソフトウェア企業またはサービスプロバイダーもまた高利益を創出している。他の勝者はこれらにかかわり革新的で起業家精神を保持し、ドットコムベンチャーとして経営した企業である。新しいドットコムの特徴は限定されたマーケットで大きな存在感を示していることである。それは下記のような特徴がある。

- ・印象的な内容を提示。
- ・顧客に関心を示すこと。
- ・顧客のニーズと顧客の関心事を自覚すること。
- ・インターネットの独自性のある特徴を開発すること。
- ・信頼性が高く反応がよいシステム。
- ・無駄がなく意図したモデルである。

これらの特徴は一般的な経営の考え方と変わらない。現実の世界はマスマーケットとニッチマーケットが存在する。ドットコム企業がすべて能力のある大

企業と競合しなければならないマーケットではなくニッチマーケットのほうが利益が早く得られるであろう。これを考慮しはじめることが重要である。

インターネット関連株の評価

1999年はドットコム狂乱の結果として表面上、インターネットカンパニーの非現実的評価があった。通常企業の価値を計る基本としては将来の事業計画における利益やキャッシュフローである。これはアマゾン社が5年間で70%の成長が必要となるものである。しかし一方で別の評価の仕方がある。ドットコム企業の知的財産および知識に対するプレミアムである。それに対して買取時に評価し、大企業は買取してきた。これは見えない資産についての評価が存在するという裏付けである。しかし本当の現実的な選択方法、インターネット企業の財産の評価方法についてはあと数年かかるであろう。

俊敏さのギャップ

ガートナー・グループの研究ではe-コマースのプロジェクトの3/4は計画性のなさを実現不可能な技術的期待に対する失敗であろう。これらに対応するためには、硬直性、旧来のシステム、ユーザのニーズと興味を知ることへのチャレンジが必要である。またe-コマースに対する組織のシステムや広域のインフラストラクチャーに対して顧客はインターネットサイトに対するレスポンスおよび処理が遅いという不満がある。これは客との情報の流れを欠いていることを意味する。よいe-ビジネスは実行や効率をあげることを通じて顧客の経験を考え伝統的な企業と渡り合うことができる。いまやe-ビジネスの戦略を計画することや分析にお金をかけてはいけない。削除し100日間稼働し、その間に学習し適応させていくのである。俊敏さがキーである。そしてプロジェクトを見直し、データベースを用いて学び、そのような技術が知識のマネジメントとして俊敏さを助ける。

第3章 知識ビジネス：新しい市場、新しいモデル

知識より大切なのは想像力である。

アルバート・アインシュタイン

はじめの2章は、本書の2つの主要テーマである商業化の為の知識とビジネスを展開する新しい手法であるe-ビジネスについて明らかにしてきた。こうした新規な分野をいかに計画し決定すべきか初期の戦略的意思決定には次のことが示された。すなわち①知識の取引システムはどのような役割をもつのか、②どこのオンラインビジネスモデルを採用すべきかである。そこで本章では、これらの具体的な選択肢を検討してみよう。

知識ビジネスに役立つ「潜在的知識」のもつ役割をみてみよう。コンテンツ・クリエイターから知識ショップまでの知識のサプライチェーン、すなわち、アグリゲーターやマーケット・メーカーのような仲介者の組み合わせは、この市場での基準となるだろう。大切なことは、インターネットが新しい協創コミュニティのような革新的な役割または組み合わせの創発をもたらして、知識の価値システムのダイナミクスを変容させることである。

本章では、インターネットを通じて知識から利益を生み出す種々の方法を分析し、ビジネスモデルの決定に影響を与える為のガイダンスを提示する。

知識供給者の形態

組織は、ある特定の顧客グループにとって、価値のある専門知識を持っている。また、組織自体が独自の知識管理プロセスにおいてコンピタンスを開発している場合もある。知識ビジネスは、クリエイターから消費者まで知識が流れる「知識価値システム」の一部である。クリエイターと消費者間の各ステップでは、知識が処理され新しい形に変換され、他の知識と組み合わせられるであろう。図3-1は、知識供給者の「価値連鎖」(value chain)と顧客のそれからなる

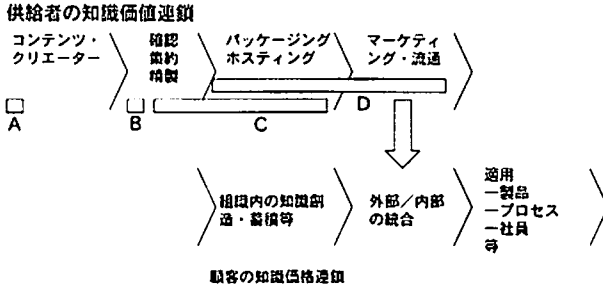


図3-1 いくつかの可能な位置づけの選択肢を表す供給者と顧客の知識価値連鎖

簡易モデルを提示した。サプライチェーンでは、コンテンツが創造され、インターネット上でのホスティングに適した形にパッケージ化して、販売され流通している。顧客は、知識を自らの知識連鎖に統合し、社内外の知識を利用しての製品化や、そしてビジネスプロセスや社員の技能などを改善している。

こうした線形知識連鎖は、知識ビジネスを位置づけるために有効な視点を提供している。自社の強みに基づいて組織目的を構築し、ターゲットとなる顧客の知識に価値を付加するであろう。価値システムの側面ですべての機能や能力を持つ組織は少ないので、他の供給者との提携が必要となるであろう。提携関係は、顧客の形態や知識のニーズによって変化する。図3-1にみられる供給者AとBや供給者CとDのように複数の活動を組み合わせ、サプライチェーンの知識ビジネスを考えたり、その選択肢を検討することは、既に組織のナレッジ・マネジメントの一部なのである。

知識クリエイター

知識創造そのものは、日常の組織活動で普段から行われている。多くの知識は、活動の一部として生み出されているものの、知識を利用する方法に関しては殆どなされない。知識消費者は、直面する課題に対応する知識を捜し求め、新しいコンテキストで知識が利用できる時のみ価値を増す。知識クリエイターは、知識の効用や応用領域を利用者に説明し、最小限の努力で応用できる形に知識を提供して価値を増大させることができる。そこから、良いパッケージングとは、知識の有用性と価値の向上で重要なのである。インターネットを

ベースにしたビジネスにとって説得あるコンテンツは、人々をウェブサイトへ惹きつける方法の1つであり、魅力的な形式が質の良いコンテンツへの強い需要を生み出す。

作家や作曲家のような知識クリエイターは、従来、エージェント（代理人）である作品の販路を増やす出版業者や流通業者に頼ってきた。これは、時間と投資を伴い、大部分のクリエイターは、エージェントに著作権や販売権を専属契約に基づいて譲り渡す。その見返りに作家や作曲家は、印税を受け取っていた。ウェブでの出版の容易さと、生産や流通のコストの大幅な削減は、サプライチェーンでの力のバランスを変えるものである。大部分のクリエイターにとって、ブローカーまたはシンジケーションサイト、オークションや知識市場のようなオンラインチャネルは、魅力的な販路を提供してくれる。

知識メディアリイ

ひところインターネットは、仲介者を取り除く有効な手段として歓迎されていた。結果として仲介業者飛ばしの「中抜き」現象が広く行き渡ると専門家は主張していた。ところが現実には若干異なる。仲介者は、数百万のクリエイターと消費者を相手にして、知識を提供できる生産者と結びつける役割を有する。仲介者は、コミュニティや取引スペースのような出会いの場を提供するだけであり、一方、参加者を惹きつけ相互の活動を構築することにより関与する。知識仲介者は、物理的なサプライチェーンの仲介者と異なり、自分で知識を貯蔵し流通させないが、購買者をクリエイターの知識データベースに接続させ、最新の「知識物件」をダウンロードさせるのである。

知識メディアリイの付加価値は、知識を知る知識すなわち、メタ知識である。Yahoo!の人気は、構造化させた情報階層に由来する。利用者は、興味を起こさせるインデックス・セクションに集中でき、素早く関連のあるリソースへ案内される。知識メディアリイは、異なったクリエイターからの知識の「品質」を評価することで知識消費者のために価値を付加できるのである。

知識アグリゲーター

知識アグリゲーターは、複数のクリエイターから知識を集約し、一箇所にま

とめている。集約された知識は、アグリゲーターのブランド名で再販のためにパッケージし直されるが、多くの場合、元のコンテンツ・クリエイターは強力なブランド名を持っている。ダイアログ社のような良く知られるオンライン情報サービスは、当初自らを「ワン・ストップ・ショップ」として位置づけており、多くのオンライン情報サービスもまたユーザー・インターフェースを提供することで消費者に価値を与えている。

ニュースは、集約された情報の最も一般的な形態である。ニュースのアグリゲーターのみならず、財務分析、市場調査、企業情報、科学上の発見を含め、多くの別形態の情報アグリゲーターがみられる。

アグリゲーターは、2つの課題を持つ。第1は、アグリゲーターが優良で豊富なコンテンツを持っていることへの保証であり、第2は、実行可能な利益モデルの確立である。従来利益モデルは、購買者、法人購読者に料金を請求し、利用に応じてコンテンツ提供者(出版社など)に著作権料を支払うものである。無料のコンテンツで数千のエンドユーザーを惹きつけることによって、モアオーバー・コム社は、潜在的顧客を出版社の商品とサービスの出版社のウェブサイトへ接続させることで、広告収入または紹介料といった収入を獲得しようとする。アグリゲーターはまた、自らの集約に関する専門技術に基づいて、企業のイントラネット構築のため、コンテンツのカスタマイズのようなサービスの提供で利益を生み出している。このことは、専門家の知識加工のノウハウを商品化する一例であろう。

知識ポータル

ポータルは、知識(市場)への入口でもある。Yahoo!とライコスのようなポータルサイトは分類されたリンク、サーチ、ショッピング、オンライン・コミュニティなどを提供している。これらのポータルの魅力として、例えばAOLが世界中から毎月10億人以上のビジターを惹きつけることは、相応の広告収入を獲得できることを意味する。しかし人気に便乗する他のポータルにとっては、コスト高になる。例えば、ドクターコープ・コム社が、AOLの健康に関するコンテンツの主要プロバイダーになるために、4年以上にわたって、AOLに8,900万ドルを支払うことに合意したと報じられているが、高額の支払いは、1999年半ばからドクターコープ・コム社自体の悪化を考えると、疑問に思える。

これらの大規模市場と比較して、多くのポータルは、業界や職業別で特化しつつある。こうしたポータルは、利用者に基本情報、詳細資源、ニュース、就職情報、関連サイトへのリンクに関するさまざまな組み合わせを提供している。特定の閲覧者のお気に入りのホームページになることによって、多数の利用者獲得を願い、その結果、広告、資金提供、オンライン販売から利益を生み出しているのである。

知識リファイナー

知識ポータルとアグリゲーターのウェブサイトの問題は、ハイパーリンクされたコンテンツが品質上、妥当でないことである。いくつかのポータルでは、項目の選択と優先順位付けは、品質や価値よりクリエイターへの支払いに左右され、その知識イニシアティブは、知識精緻化の価値を認めている。このステップでは、テーマ別の専門家や知識編集者が良いコンテンツを選択して、そのサマリーも創り出す。定期購読ベースのオンライン情報サービスの主要セールスポイントは、利用者がコンテンツの品質を信用できるかどうかということである。他の主要セールスポイントは、利用者のために有用なものを選別しており、項目が絞られた場合のみ、有効なのである。

知識の精緻化がどこで、どのようにして遂行されるかは、興味深い。精緻化は、顧客が実行すべきか、あるいはイントラネットを管理する知識センターのスタッフが実施すべきか、またそれは独立したサードパーティによって実施されるべきか、いくつかの総合的なポータルでは、単に「トップ・サイト」をリストアップするだけであり、編集者でなく、利用者が評価やコメントを与え、仲間による論評へと移行する動きがある。知識ビジネスの観点から、知識リファイナーは、生み出された収入が知識の精緻化に関わる余分なコストを上回らなければならない。このことは、テーマ別専門家としてのリファイナーが、名声を有する専門分野においてのみ可能なのである。

知識パッケージ

複数の情報源から情報を提供するウェブサイトでは、利用者が一定の整合性のある提示を望み、自分の欲求したものを見出すことを期待する。優れた分類とインデックスは、素早い検索に役立つ。情報が料金を支払った後のみ閲覧で

きる場合、間違いなく情報についての説明が明白で、正確にそのコンテンツが表示されることを購買者は求める。包装用語でいうラッパーは、典型的な検索エンジンから返されてきた結果のようにコンテンツの最初の数行の文字のような簡単なものである。ラッパーにも、タイトル、作者、出版社、作成日、要約を含む書誌記録のように構造化された情報があり、読者にその知識を購入させる販売ツールとしても利用できる。ポータルとアグリゲーターも構造や外観、そして独自に検証しうるコンテンツの品質について、各自、基準を持っている。

知識パッケージの役割は、知識クリエイターとポータルまたはアグリゲーターの間に介在している。インターネットの機能が利用されれば、オンライン化した知識は、良い提示とパッケージングを必要とする。したがって、アイキューポートのいくつかの「ギルド」(知識コミュニティ)がクリエイターに代わって役割を引き受けても、あくまで仲介者の役割でしかない。

知識ブローカー

知識ブローカーは、クリエイターとアグリゲーターとの間の仲介の別形態である。ある形態の知識ブローカーは、個人のネットワークを利用して有名なテーマ別専門家と「売り物」になるコンテンツを探す。別形態のブローカーは、知識を求める人と知識源の間で人的仲介として行動する。ブローカーは、クライアントに知識について尋ねたり、知識の使用方法について質問したりして、クライアントの要望に答えていく。ブローカーは、次に異なったソースに関する知識を利用して、クライアントのために妥当な知識を選択する。例えば、テルテック社は、他の知識仲介者の役割の特徴を併せ持つ知識ブローカーの例である。そのポータルの特徴は、

- ・関連性のあるコンテンツにあったウェブサイトへのリンクディレクトリ
- ・話題性のある問題についての一歩先の分析
- ・ウェブ上と専門出版物のコンテンツへ利用者をつなぐ(検索エンジン)
- ・特定業界に関するリアルタイムのニュース提供
- ・業界の専門家がある話題について講演し、利用者の質問に答えるオンラインイベント
- ・電話相談に応じる第一人者の専門家への接続
- ・利用者ガイダンスの提供や利用者により代理リサーチの遂行の知識分析者へのアク

セス

クライアントには、コンピュータによって保管されている知識資源と人的知識資源を分析者と専門家に助けられながら、セルフメイドのオンラインリサーチとの組み合わせを提供する。これは、研究者が速く関連情報を発見するのに役立つ。

知識パブリッシャ

知識パブリッシャは、知識連鎖内の活動を調整し、完成品を創り出す。既存の出版社は、書籍であろうと、定期刊行物であろうと、また報告書であろうと、ウェブ上で利用できる既存資源を持っている。しかしながら、多くの出版社は、既存の刊行物の販売を脅かすことから、オンラインで提供するものについて慎重になっている。多くの出版社のウェブサイトは、フルテキスト資料へのアクセスを認めず、依然として相応の制限を設けている。一般にいうと、従来の多くの出版社はウェブ環境への適応が遅い。

対照的に、特にウェブの読者のために創られた電子雑誌と電子ジャーナルを発行している出版社には、そのような制約がない。ウェブ出版による低コストからの収益だけでなく、出版スケジュールに対してタイムリーに発行し、常に新しいものに保つことができる。記事や作品と関連したもののリンクで、ウェブもまたそれ自身がひとつの出版スタイルとなるであろう。投資家のウェブサイトであるマートリー・フルは、閲覧者にニュース、分析、掲示板を与え、レポートの作成によって利用者に自分の知識を売るように勧めている。レポートは読者によって評価され、作成者は、表示価格の60%(通常は10~100ドル)を受け取っている。

マルチメディアも有効利用をすることができる。英国放送協会は、番組のアーカイブからニュース速報まで巨大な知識資源の宝庫を活用して、欧州の最も優れたコンテンツをもったサイトの1つを構築している。

知識モールまたは知識ショップ

リテーラーの役割は、ウェブ上で電子ショッピングのエリアを提供することである。この知識ショップは、受発注のための電子商取引の設備を有する。当

然、情報製品の場合には、何度も販売され配信されることができる。知識ショップは、現実のショップとは、異なり、オンラインショップではいくらかでも品物を展示することができる。

別の形式で知識を販売するサイトには、エコノミスト・インフォメーション・ユニット社のオンラインショップ (EIU.com) とマイティーワーズ・コム社のような「情報ストア」がある。イートラスク・コム社とマーケティング・アンリミテッド社での相談サービスと同様、キーン・コムとアイディアロケット・コムのサイトは、オンラインアドバイス形式で知識を提供している。そこでの知識は、専門的なポータルでも販売されることから、知識ショップがそもそも何であるのかという疑問を提起している。

いくつかのウェブサイトは、自社を知識ショップとして位置づけしている。ナレッジショップ・コム社は最も早かったサイトの1つであり、ノウ社によって1977年創設され、主にセミナーと講座など「ナレッジ・マネジメント」に関する製品やサービスに重点においている。ノウ社はまた、エキスパートコミュニティを開催し、知識ネットワークと企業家が新しい知識ビジネスを共創するためのプラットフォーム「ナレッジクリエイター・コム」を提供している。主題に関する知識を提供するケーネクサーなどもある。

自社を知識ショップとして位置づけているウェブサイトと他のウェブサイトは、この事業の立ち上げに躊躇していた。つまり、知識の領域が広すぎて、オンラインの買い物籠という形で販売するのが複雑過ぎたためである。大きな投資なしに、Yahoo! またはアマゾン・コムのような知識ショップの出現は今後ありえないであろう。いくつかの可能なシナリオは、以下の通りである。

- ・知識分野別で特化され、専門的なポータルの付属物になりやすい知識ショップ。
- ・情報、オンラインアドバイス、顧問業務、契約など知識形態によって特化される知識ショップ。
- ・オンラインストアのアマゾン・コムあるいはオークションサイトのイーベイのようなサイトへの知識製品の出品。

知識ショップを設けるのは挑戦的なことである。第1に、知識領域、あるいは知識商品の形態の選抜、第2に、ポータルが購買者と販売者を惹きつけ、第3に、知識製品の性質が、買い物カゴ内の標準アイテムとして売られることに向かない。どこかの知識市場内で大部分のオンライン知識販売が行われるので

ある。知識市場は、ポータルまたはショップよりもダイナミックに知識提供者と知識消費者を引き合わせる。潜在的な購買者と販売者は、各々欲しいものと提供できるものについての詳細内容を共有し、競争や交渉メカニズムを通じて販売契約の合意を得ている。典型的な知識市場は、製品が知識であるところの企業間の交換形態でもある。知識市場の潜在的な重要性は、次により詳しく検証される。

知識コミュニティ

知識コミュニティは、初期のインターネット文化の縮図でもある。ニュースグループ、チャット、電子メールによるディスカッションのリストやウェブ会議を通じて、共通の関心事をもつ人々が、自由にオンラインで知識を交換する。実務に関するコミュニティは、組織内部の知識コミュニティの一例である。コミュニティは、ウェブページ、ドキュメント、データベースですぐに利用可能な知識よりも、個々人がもつ知識をできる限り利用させるとともに、知識交換にとって重要な社会的関係の次元も付け加える。

企業がインターネット上にサイトを開設するとき、コミュニティの価値を見落とすことが多い。ジョシティーズの成功は、利用者が自分のコミュニティを構築し、成長させるための設備等を提供したからである。そこではディスカッションやチャットだけでなく、コミュニティにはリソースライブラリーがあり、参加者は自分のホームページを作ることができる。

多くのウェブサイトの所有者が期待するコミュニティの特性は「スティックネス」である。これは、コミュニティのメンバーが、繰り返し訪れ、対話によって最新の状態との調和を保つことである。企業対企業のウェブサイトや専門的なポータルで製品開発者は、知識コミュニティにアクセスして、新しい製品に関するアイデアをじかに吟味することができる。マーケティング担当者は、コミュニティを利用して顧客にとって何が重要であるかを理解することができる。ある業界または組織から専門家のグループを集めるうえに特に影響力がない場合、独立した分析者、コンサルタント、出版社、会員組織がそれを代行する。その結果、コミュニティへの参加費から利潤を得ることは限定される。しかしながら、サイトのビジターを惹きつけることやコミュニティの知識を増や

すことの真の利点は、知識コミュニティがもたらす付加価値が目先の財貨報酬を超えることにある。

知識プロセッサ

組織内の知識ニーズと知識源を発見するために、知識マネジャーは、「何のための知識であるのか」と質問するように訓練されている。知識の受取人が、いかに知識を利用し理解するかによって、知識提供者はこれを適切に利用することができる。もし、知識が受取人の業務活動に不断に取り入れられれば、さらに役に立つであろう。このような知識と活動は、双方向の対話という形で提供されている。バージン・ワイン社のウェブサイトでは、利用者は自分にとって最も魅力がありそうなワインへ案内される。スヴェイビーは、知識の分野において、彼のHP (<http://www.sveiby.com.au>) で「知的資産評価計算機」を用い、知的資本の評価をしている。その計算結果から、人的資本から構造的資本へ変換するように、知的資本をいかに増大させるかについて提案がなされている。これは、ゲームやシミュレーションのように静態的情報よりも知識をもっと効果的に伝える方法であろう。

現在、知識処理機能は、通常二次的役割を担っている。知識処理機能の付加自体が直接知識ビジネスというわけではないが、そこにはどんなウェブサイトにも有用な機能を追加できるメリットがある。アプリケーション・サービス・プロバイダーは、財務や在庫管理のような包括的製品を提供するビジネスとして出現してきた。すでに多くの専門家は、ウェブベースのサービスを介して自らの日程表やパソコンのバックアップを管理している。これらは、知識処理機能に特化したビジネスの先駆者であろう。

知識フランチャイザ

フランチャイジングは、多くのビジネス領域ですでに確立されているが、知識市場においては果してどうであろうか。ここでは、方法論と訓練講座が一般的な方法であり、それらの方法で知識が日常的に処理されている。フランチャイズという名称が使われなくても、ビジネスメソッドのように知識の権利やラ

イセンスを売る業務内容でも知識フランチャイジングと考えられている。フランチャイズされた知識ビジネスの開業者は、使用許諾を得たり公式認可をもらったりしており、フランチャイジングが知識の複製方法も提供している。知識供給者は、配送ネットワークの構築に特段の投資をする必要がないが、知識配送ビジネスを築くための訓練やビジネスメソッドそして著作権のある資料という形からなるツールを提供している。引き換えにフランチャイザは、登録料とライセンス料、資料代金、そして通常売り上げに対するコミッションもしくは、ロイヤリティを受け取る。

オンライン知識への需要が高まり、その知識ビジネスモデルが模索されるようになった今、オンラインの知識フランチャイジングが、いまや十分にビジネスになることが期待できる。

知識エニシング

知識ビジネスにおける知識の役割は、如何にこれを発見し利用するのか、知識の有用性を高めるものすべて(傍点：訳者)は、消費者に価値をもたらす。こうした知識メカニズムやモデルは、革新者が無数の異なった方法でその要素を組み合わせることである。人から人へ知識を移動し、明確なものと潜在的なものの間で変化するように、知識の価値システムを通して異なった経路は多い。知識ビジネスは、特定の知識領域か応用領域あるいは知識プロセスの可能な組み合わせに集中することができる。

こうした巨大な知識空間は、図3-2に描かれる。要素もしくは経路のどれもが一連の潜在的な知識ビジネスを表す。知識空間についての分析は、KMプログラムで取り扱われるべき活動の種類である。第1章で議論したように、知識のアウトサイド・インとインサイド・アウトに目を向けることは、知識ビジネス機会を求める良いやり方である。問題とニーズをアイディア・バンクのデータベースで照合するナレッジ・マネジメント技術を利用して、機会の識別や優先順位付けに一役を買うことになる。新しいビジネスのアイディアに基づいた知識コミュニティ創造のために、イントラネットを計画策定ツールとして利用することが可能であり、また、ビジネスから得られる利益を参加者たちへ配分することは彼らを鼓舞するであろう。何よりもイントラネットはそれ自体新し

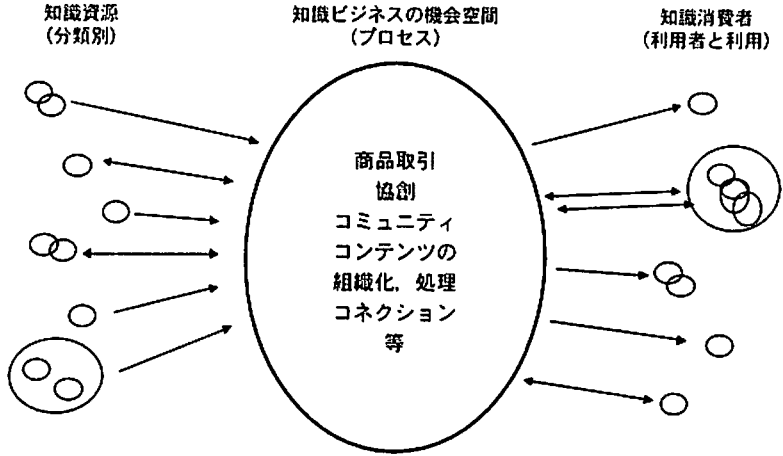


図3-2 知識ビジネスの機会空間

い知識ビジネスのための理想的な実験台である。

有料から無料へ

オンライン知識ビジネスを展開するための種々のビジネスモデルは注目されている。ドット・コム企業の損益勘定がすべて赤字でも、多くのインターネットビジネスは健全な利益をあげており、それらが概して自社のビジネスに対して実行できる収益産出モデルを開発している。情報や知識提供者が直面する困難の1つは、インターネット上の情報が無料であるという消費者の期待である。以前独占のオンラインサービスへの高価な定期購読を通じてのみ入手できた特許情報でさえ自明となっている。何故、情報が無料で提供されるのかについては以下の理由がある。

- ・公共サービスを提供する公的機関の供給者は、コストを埋め合わせる必要はない。
- ・供給者は、法律サービスのために無料情報をマーケティングのツールとして利用している。
- ・より広く自らの知識を共有したいという大学教授による情報提供など。