

しかし、編纂するのに数百万ドルかかるブリタニカ大百科事典の全内容は、1999年10月に無料でインターネット上で入手可能となった。ブリタニカ社は、マイクロソフト社のエンカルタのような低コストのCD-ROM形態の大百科事典による販売減少で失った地盤を取り戻す必要があった。そこでブリタニカ社は、自社を知識ポータルとして位置付け直し、信頼されたブランド名と権威あるコンテンツを目指すとともに、オンライン広告と関連製品やサービスを販売し、いまやコンテンツを配信する電子商取引から堅実な収益を生み出ている。

インターネット上で無料資料が増え続けている状態で、知識ビジネスは、オンライン知識で、どれくらい料金を取得できるのだろうか。後述のように、有料のオンライン知識は珍しくない。購買者は、特別な価値を与えてくれる独特なものに対して料金を払うのである。これらは、助目的ないしユニークな知識、検索オプション、カスタマゼーションそして付加サービスといったものかもしれない。考える基本的なオンライン知識商品を充実させる種々の方法は、第5章で検討する。

ブリタニカ大百科事典のように、インターネット上のビジネスモデルには、消費者にとっての無料情報や知識のコンポーネントがある。ここで戦略の前提となるのは、その知識コンポーネントが購買者を有料の製品やサービスに惹きつけるということである。インターネットは、その存在を示したり品質を表したり、評判を確立するために利用されている。無料情報は、販売の手がかりを生み出し、ビジターが収益を生み出すことを容易にしている。これらは、展開中のマーケティング技法であり、こうしたインターネットマーケティングについては第7章で取り上げられる。ここで、無料情報を提供するその他の理由は、以下の通りである。

- ・読者層の幅を広げることでウェブサイトを広告主にとって魅力のあるものにする
- ・情報は、最新のものに入れ替えられていること。
- ・共通の情報源から利用可能な知識の品質表示を提供すること。
- ・有料情報ないしサービスへのマーケティング・フックとしての役割を果たすこと。

役に立つ知識

何故専門家がウェブサイトを訪れるのであろうか。その主な理由は情報を収集するためである。彼らは仕事をよりよくする為に役に立つ知識を捜し求める。最もよく調べられるコンテンツは、ニュースと分析、市場調査、製品情報、「ハウ・ツー」ガイドや参考資料等である。

ポータルとして認識されない知識ビジネスのウェブサイトは、ビジターを引き寄せるためにユニークなコンテンツかまたは世界的に知られたコンテンツを持たなければならない。知識ビジネスのウェブサイトもまた、検索エンジンやその領域を取り上げる他のウェブサイト参照されるか、もしくは売り込まれる必要がある(第6章参照)。ナレッジ・マネジメント領域の一例を挙げると、前述のスヴェイビーのウェブサイトを訪れない知識専門家は殆どいない。つまりそのサイトは、殆どあらゆるナレッジ・マネジメントのリソースリストを有し、また別のナレッジマネジメントサイトともリンクを張っている。

インターネットは単なるウェブでない。ウェブは、主として「プル」のメディアである。利用者は、意識的にサイトにアクセスして情報を検索しなければならないことから補完的戦略として、電子メールを利用して情報をターゲットとなる市場に「プッシュ」することである。これら電子メールは、定期的なニュースレター、または新しい情報、製品、サービスに関する注目を喚起するものである。電子メールは、ウェブサイトへのホットリンクを含めて、読者はより興味ある項目をみることができる。

関係構築

ウェブサイトビジターを惹きつけることは、関係を構築する第1段階である。その狙いは、双方の当事者に利益をもたらす知識交換と進行中の商業的取引を介して、関係を強化するものになるであろう。関係構築のためにインターネットを利用する方法がある。

- ・ Q & A のホームページ。顧客は解決策の入手で、時間と金を節約する。
- ・ 自動化した電子メールによる応答。潜在的な顧客が製品とサービスに関する詳細情報を欲しているとき、自動化した電子メール応答は迅速な返答を提供できる。仮に自動応答が非人間的と考えるのであれば、いつでも個人別に作成されたフォローアップのメールを送ることができる。

- ・組織と連絡を取るための方法の提供。もし全てのページが問い合わせの窓口ならば、潜在的顧客は、担当者へ直接電子メールを送って連絡を取ることが可能である。主要ページに担当者名、住所、電話等を人目につきやすくすることは、市場とのコミュニケーション・チャネルを広げるであろう。
- ・登録用紙。登録用紙はビジターの主要関心領域に関するデータ取得に利用できる。登録用紙の項目を単純化し、全項目を記入する見返りに明白な便益の提供は、その有効性を高める。
- ・注意を喚起する電子メール。ビジターの関心事に合ったメールを作成することによって、ウェブサイトに必要な新情報や発表する製品やサービスがあるときに、ビジターに知らせることが可能である。

ある特定の組織またはコミュニティと関係を育成するとき、顧客のためにウェブページをカスタマイズすることができる。このことは、顧客のイントラネットで機能するように、ウェブサイトの調整バージョンを顧客に提供することができる。デル社は、優遇顧客にプレミアムページを提供して、これを行っている。そこでは、製品選択、価格や仕入れ条件をすべてカスタマイズできる。これらは必ずしも直接収益を生み出さないとはいえ、ウェブサイトから顧客が購買することを容易にさせる。そのことが、市場性のある価値を持つ関係性と顧客価値を向上させていくのである。

無料交換

インターネットにおける理念の大切な側面は、情報や知識の無料交換である。それはオンライン・コミュニティでこそ生じる。活気のあるコミュニティでは相互主義に依存するから、そのような交換は取引として記録されない。ある場合は自分の知識を貢献し、別の場合は誰かからの知識を受け取る。これら知識取引は、「借用証書」として計算されない。取り出すよりも差し出すものが多いという「損得勘定」のメンタルなメモを作る結果、知識の寄与に時間をかけないことになる。

今、この形態の交換を考えてみると、売り物としての有用な知識を持っていることを人々に気づかせ、知識ポータルで目に見えるようにする。しかしながら、登録と引き換えに、ポータルプロバイダーは別の2つの提供された知識の評価を求めてくる。この2：1の相互主義は、既にガレージバンド・コム社の

ネット上で起きている。同様に、無料の定型化された知識交換は、いくつかの広告バナー・ネットワークが機能するかどうかにかかっている。広告は一度掲載されると、その広告が今度は別のところでも掲載される。

有料オンライン・アドバイスサイトがあるにもかかわらず、多くのサイトは無料アドバイスの提供というインターネットの伝統を継承しているのである。アレックスパーツ・コム社のサイトは、一日以内に質問を答えるという数千人のボランティアの専門家を有している。

無料から有料へ

知識集約的なウェブサイトから、どのような方法で収入を得ることができるのか。最も明白な方法は、知識製品や知識サービスの販売である。情報誌や小冊子、報告書など明確な形にパッケージされた知識の場合、その販売はあまり難しくないのであろう。しかし、専門知識サービスやコンサルタントサービスなどの形で、貴重な知識を提供する場合はどうであろうか。ウェブページからはわずか100ドル程度の低価格の品物しか直接販売できないと考えられていたのは、それほど以前のことでない。ところが今や、決済と契約上の理由によりハードコピーの契約書への署名がなければ販売は完了しないものの、高価な車でさえ、ウェブページから直接販売されている。消費者は、その製品のことが十分に分かり、代金に相当するものが得られると確信すれば、高価な品物を進んで買う。現実の世界では、買うつもりを車を試乗することにより、車、つまり製品について既に十分な知識を得ている。あるいは、友人の薦めに従うこともある。また供給者の評判とアフターサービスも重要である。

ところが、そうした製品に比べ、知識製品や知識サービスの評価がはるかに難しいことに潜在顧客は気づくであろう。第1に、知識製品や知識サービスは、厳密に説明できる規格品とは限らない。明瞭に定義され、理解された知識要素が前もってパッケージされている場合に限って、知識を、ウェブ上の注文用紙で直接販売する見込みはある。こうした例としては、予定されている公開講座の席の購入がある。私自身のビジネスでは、こうしたプロセスの結果として、コンサルタントビジネスやクライアント向けワークショップの運営など多くの短期間の仕事を引き受けてきた。クライアントは、ウェブサイトから我々が提

供するサービスを見つけたのである。そうして、電子メールによる話し合いを行って、クライアントのニーズを明確にし、提案し、議論でさらに提案を精緻なものにし、その結果、販売されることになるが、このプロセスは全てインターネット上で行われる。そのため、遠く離れた外国の空港で誰かが私を迎えてくれる時によく、契約が仮想ではなく現実なのだということを実感させられることが時々ある。

定期購読対現金払い方式

オンライン情報の形での知識販売は、一般の専門知識の販売より簡単である。ダウ・ジョーンズやダイアログなどのデータベース提供会社は、長年にわたってこのような形で知識を売っているのである。こうしたサービスの基本的な収入モデルは定期購読料である。定期購読料を払えば少なくとも情報の同時利用者が契約数内であれば一利用者は情報データベースに無制限にアクセスできる。これは、図書館員など1万ドル以上の定期購読料を十分に活用できることが分かっている人たちには効果がある。定期購読が阻害要因となるのは、技術者やマーケティング担当者などのエンドユーザーが、プロジェクト期間中に一時的に特定の情報にしかアクセスしない場合である。彼らは、特定の情報だけを購読したいのであり、そうした情報は、現金払い方式であれば、一般に2～25ドルの料金で済むのである。

エンドユーザーにとっても、定期購読は重要である。コンシューマー・レポート・オンライン（CRO）は、48万超という恐るべき数のオンライン定期購読者を誇っているが、一般的な定期購読料は年間24ドルである。ビジネスの分野では、ウォール・ストリート・ジャーナルの年間購読料は59ドルであり、定期購読者の数は25万人を超えている。対照的に、ファイナンシャル・タイムズは、初期の頃は（少なくともバックナンバーについては）定期購読料を請求していたが、現在は完全に無料である。さらに、マッド社のサイトは、いくつかの情報源にアクセスできるようにし、有料閲覧方式を取っているが、定期購読の場合に限って情報を提供しているプロバイダーもある。

実際には、供給者は両方のモデルを混合した形で提供するのがよいであろう。現金払い方式による情報は、初めて購入する人や時折利用する人たちにとっては魅力的であるが、定期的に購入するようになる場合は、定期購読のほうが得

である。利用頻度や購入量が違う利用者をグループ分けして、市場を細分化することにより、全体の収入を増やすことができる。このためには、提供される知識についての量と価格の曲線グラフがどうなっているかを知る必要がある。前払いの定期購読料は1つの数居であり、多くの顧客は、背中を押される何らかの要因がない限り、進んでそれを飛び越えようとはしないものである。その一方で、数千、いや恐らく数百万という忙しい専門家は、馴染みのないものに対しても、少額の金を進んで払おうとする。そのため、情報の販売者としては、1万ドルの定期購読料を払ってくれる100人の定期購読者を持つほうがいいのか、それとも平均5ドルで100万個のものを個別に販売するほうがいいのか、いっそのこと、両方ともしたらどうだろう。

広告

ウェブサイトから収入を得る唯一の方法は、製品やサービスの販売である。ウェブ広告は毎年、倍増している。ジュピター・コミュニケーションズ社は、1999年の広告収入は43億ポンドであったが、2005年には270億ドル以上増えると予想している。そうした広告収入の多くは、ページ上に目立つように（通常は一番上に）掲示されるバナー広告によるものである。サイト訪問者1000人が広告をみるごとに、そのサイト所有者に対して一般的には10ドルが支払われる。ターゲットを絞ったサイトやポータルサイトの場合は、50ドル以上を要求することがある。広告をする者にとって残念なことに、「クリック・スルー率」、即ち、掲示された広告上で閲覧者がクリックする回数の割合は、この2、3年、急速に低下しており、平均0.5%を下回っている。多くの組織は現在、バナー広告のターゲットをうまく絞り、より興味を起こさせるようにするために、専門ウェブ上でのキャンペーンを開始した。「analysis（分析）から anal（肛門）を取り去る」などの小見出しで、金融サイトであるザストリート・コム社が英国の民間投資家に照準を合わせて展開しているキャンペーンでは、0.4%であったクリック・スルー率が2%を超えた。マサチューセッツ工科大学で行われた興味ある実験からは、連携する知的検索代行ソフトを使用すると、クリック・スルー率がどの位変わるかがわかる。ある実験では、ウェブサイトのバナー広告を選択するために、ある検索代行ソフトを使った。その結果、クリック・スルー率は4.5%になった。しかし、いくつかの検索代行ソフトが連携して情報を共有した

場合、8.6%のクリック・スルー率を達成することができた。

第2章で述べたように、全ての広告が、バナー広告のように派手である必要はない。他にも、プロモーション・リンク、ディレクトリ・リストへの登録、ボールド・エントリーやエクステンド・エントリーの場合には割増金を請求するなど、広告収入を得る方法はある。資金提供は、宣伝の関連形態であり、スポンサーは、料金を支払って、所定のサイトや特定のウェブページと提携する。これは、専門家の電子メールリストで一般に使用されており、その場合、電子メールで送られる各ニュースレターには、スポンサーからの2、3行の宣伝が含まれている。評判のよい企業をスポンサーとすることは、ウェブサイトの信頼性を高めることにもなる。

広告収入の獲得に際して問題の1つは、非常に良く訪ねられるごく少数のサイトに広告掲載が集中することである。Yahoo! や ABC スポーツなど15のサイトの広告収入だけでは、広告収入総額の75%を占める。現実世界の場合と同様に、非常に多くの広告支援サービスがあり、それらは広告の売り込みや、バナー広告の掲載または交換掲載を手助けしてくれるだけでなく、閲覧者やクリック・スルーのパターンを詳細に解析してくれる。

アフィリエイト・プログラム

アフィリエイト・プログラムでは、そのウェブサイト所有者は、利用者を提携サイトに紹介することにより報酬を得る。アマゾン・コム社は、アフィリエイト・マーケティングの初期パイオニアであった。アマゾン・コム社は、何千という提携サイトを持っている。これらの提携サイトは、利用者がアマゾン・コム社を訪問するように仕向けることにより、紹介料を得る。提携サイトは、サイト上のアマゾン・コム社のハイパーリンクに ID コードを追加して、紹介を追跡できるようにする。提携サイトは、ビジターがアマゾン・コム社で買い物した時に紹介料を得る。そのサイトのリンクにより、購買者がある特定の本に辿りつき、それを購入した場合、提携サイトは、購入価格の15%を受け取る。そのリンクが一般のアマゾンのサイトにつながっている場合は、売上金の10%を受け取る。提携サイトは、そこからどのくらいの数の紹介が行われ、その結果として購入が行われたかを示す明細表を定期的に受け取る。そして、四半期ごとに報酬を受け取る。オンライン・コミュニティのウェブサイトであるイー

グループス・コム社は、少し違ったアフィリエイト・プログラムを実施している。250を超えるメンバーのリストを作り、紹介が成功することに1つのリストに付き300ドルを支払っている。

一方、仕事を引き受けるコンサルタントへの紹介の場合、5%の紹介料を払っても価値はある。個人コンサルタントや小規模なコンサルタント会社が仲介者に手数料を支払うことは珍しいことではない。潜在的クライアントのニーズに対応できない時には、自分のネットワークで補ってくれるだけのスキルを持った他のコンサルタントにその仕事を回す。しかし、推薦したコンサルタントがクライアントを満足させなければ、紹介者の評判は危うくなる。そのため、提携サイトは細心の注意を払って、評判のよい組織にリンクする必要がある。

手数料と収入分配

本章の前半の部分で述べた各役割、すなわちアグリゲーター、ショップ、ポータルなどは、一般にビジネスパートナーから何らかの形の収入分配を求めるのに向いている。ショッピングサイトは、売買差益を増やすか、手数料を取ることになる。これらは通常、小売店における現物商品の価格に含まれる利ざやより小さい。アグリゲーターは、購買者が販売者のいずれかに料金を請求する。誰か何を誰に支払うかは、市場におけるパワー、誰がその取引を処理するのか、誰がリスクを負うのかによって違って来る。製品カタログの作成に対して料金を請求する市場サイトもあれば、販売に対してしか代金を請求しないサイトもある。事前に資格認定を行うために購買者に料金を請求する商取引もある。電気通信帯域幅交換であるバンド・エックス社は、どちらの当事者が入札または売り出しを掲示しても、その当事者から0.625%の手数料を取る。最終的な交渉は、バンド・エックス社の関与なしに、当事者間で行われるので、当事者が取引について報告することを「忘れないようにする」ために、報告をした当事者に手数料の1/4を返す。ブラウザのウィンドウにバナー広告の掲載と引き換えに、ネットを1時間サーフィンだけで利用者に10ドルまで支払うサイトもある。人気がある電子メールソフトであるユードラには2種類の価格が設定されている。電子メールのウィンドウに取り外しできないポップアップ型広告を掲載する場合は無料であり、掲載しない場合は50ドルとなる。

フリーサーバ社が英国で無料のインターネットサービスプロバイダーをどの

ように急増させたかについては既に述べた。1998年にこうした無料のインターネットサービスプロバイダーが登場するまで、接続費用は一般に、1カ月10ポンド(15ドル)かかっていた。フリーサーバ社は機会を捉えて、オンライン化により加入者に課せられる電話料金を分担することについて、英国の大手電気通信業者であるBT社と交渉した。その結果、フリーサーバ社は新しい利用者を引き付け、より多くのサーフィンを促し、そうでなければ得られなかったであろう収入を得た。

知識の販売者と購入者は、収入を共有する機会や立場を逆転させるビジネスモデルに対して機敏でなければならない。スヴェイビーは、知識産業が知識に値段を付けるいくつかの方法を調べた(以下参照)。

知識の値段を決める14の方法

一瞬にしてひらめいたアイデアではあるが、長い経験があったからこそ、ひらめいたアイデアの場合、その価値は一体いくらになるのか。そのアイデアには、ほとんど時間が費やされていない。費やした時間を基に、知識の値打ちを決めるのは正しくない。にもかかわらず、こうしたことがごく一般的に行われている。では、知識の値段を決める方法として、他にどのような方法があるのか? 知識産業は知識の値段をどのようにして決めるのかをみてみよう。その方法、1から14まで並べられている。個人的に最も魅力があると考える方法を最初に紹介する。

1. 無形の収入を考慮に入れる 知識の値段を設定する場合に最も厄介で、最も創意に富んだ方法は、無形の収入を考慮に入れることである。ごくわずかな例外は別にして、経営に関する書物の著者が、その印税で富を得ることはない。では何故、コンサルタントたちは、大した報酬が得られないにもかかわらず、ワープロの前で本を著すことに長い時間を費やすのか。それは発行された本が潜在顧客に対する宣伝となり、彼らの信頼を得ることができるからである。知識を流布させることが無形の収入であり、そうした収入は3種類の形でもたらされる。つまり、外部構造(例えば、顧客との関係)に加わる収入、内部構造(ビジネスプロセス)に加わる収入、従業員のコンピタンスに加わる収入である。無形の収入が明確になることはほとんどないが、このことは大きな要因となって、プロジェクトや仕事を請け負うことがしばしばあ

る。

2. **ロイヤリティを金銭的なアウトプットや結果に結び付ける** 最も古く、最も定着している方法が、「ロイヤリティ」である。著作者やソフトウェア開発者、設計者、発明者は、特に彼らが独立して仕事をしている場合は、その創作努力から得られる長期的な収入に対する歩合の形で、知的財産権に対して支払いを受ける傾向がある。ロイヤリティは、アウトプットを直接インプットに結び付けることができるので、簡単に適切な方法である。しかし、創作努力が形になり、製品や有形で目に見える結果として表され、法律で守られる場合に限っては、簡単なのである。
3. **成功報酬を非金銭的な結果に結び付ける** 成功報酬を非金銭的な結果に結び付けることができる。今日、最も一般的に行われているのが、マイナスの対応である。つまり、締め切りを守らないなど、特定の条件を満たさない場合にはペナルティが課せられる。より前向きのアプローチとは、成功報酬を予め決められた非金銭的な指標、例えばアウトプットの品質や顧客の満足度などと関連づけることである。成功報酬と調査結果を関連づける場合、その調査方法は完全なものでなければならないことは自明である。
4. **保険料を生み出す** これは、知識の値段を決めるシステムとしては世界で最も古いものであろう。古代中国では、人は健康である限り、一定の月額を支払うが、病気になった時には無料で治療してもらうことができた。地域社会サービスのための資金源となる課徴金や税金を保険システムの形で資金として運用するのである。病気になったり失職したり、家が火事になった時に備えて、健康な時、仕事や家がある時に支払っておくのである。
5. **移籍価格** 移籍価格の設定は、チームプレイのスポーツ業界では一般に行われている。サッカークラブやバスケットボールクラブは、時には信じられない価格でスター選手を「売り」「買い」する。スター選手はその価格の一部を受け取るのが普通である。移籍価格は、他の業界では一般的ではない。民法で認められていないことが多いからである。民法は、工業の時代の遺産であり、雇用主に搾取される労働者を守るために設けられたものである。今日の専門家は、スポーツのスター選手によく似ており、完全に自分の面倒は自分で見ることができるので、移籍価格は、専門サービスや他の知識組織で一般に行われるようになるであろう。

6. 供給者に支払わせる どうすれば、顧客ではなく供給者に料金を課すことができるのか、これは、想像以上に一般的に行われている方法である。インターネットのコンテンツの大半が無料なのは何故か、テレビの商業チャンネルはどうして、視聴者に料金を請求せずやっていけるのか、それは聞きたい人より、メッセージを伝えたい人のほうが多いからである。そこで、市場におけるパワー、消費者ではなく情報供給者が支払うという市場が創出されているのである。
7. チームで値段を設定 大手のコンサルタント会社は、コンサルタント1人に対してではなく、経費を含めチーム全体で一定額の費用を請求する。これは、ビジネス戦略コンサルタント会社であるマッキンゼー社が、自社の資源について計画を立てるに当たってより柔軟性を持たせるアプローチとして開拓した方法である。クライアントは原則として、誰がプロジェクトを担当するのか、例えば、飛行機でやってきてくれるのか、現地スタッフが担当してくれるのかを心配する必要はない。知識企業にとって、この方法は、同僚の最低報酬を引き上げ、ベテランを多くの仕事に少しずつ関与させることができるという利点がある。だが、この方法を使用できる立場にある会社は少ない。この方法を使用するには、高水準のコンセプトの標準化と、非常に高いプロジェクト管理技術が必要である。
8. 解決策をパッケージにする 大半の知識販売者が抱えるジレンマは、受け渡しまで、提供品を目に見えるものにしたたり、実物にしたりにできないことである。さらに、顧客の力量がしばしば、その解決策を左右することになる。これが価格設定の問題をさらに厄介にするのである。この問題を軽減するためのアプローチの1つは、提供品を「製品」にすることである。多くのサービス企業はサービスを、例えば、旅行とホテルと航空券をパッケージで販売している。知識企業でそれに相当するものが「コンセプト」である。「総合品質」など、経営コンサルタントによるコンセプト開発の多くがこの分類に属している。ごく最近では、保護を強化するためにコンセプトを商標登録する傾向があり、EVA、無形資産モニター、IC-Indexなどがその例である。
9. 手数料 「手数料」を支払う方法は、十分に定着している。手数料は、取引の商業的価値と一般に結び付いているという点でロイヤリティと似ている。利点は、交渉が容易で、追跡調査が簡単なことである。だが、手数料は

1 回限りのものであるため、安定した関係を促進しないという大きな欠点がある。

10. 報酬を他の手段と結び付ける　金融サービス業界は、「値開き」(売買価格間の差額)が、調達した資本に対する手数料の形で報酬を請求する。労働組合員の組合加入料はしばしば、給与と関連づけられる。いうまでもなく、こうした慣例は、販売者にとっては実際の原価を隠すことができるので、非常に有利であるが、銀行業界では次第に廃止されつつあるので、手数料がインターネット全盛の時代にどのように持続されていくのかは見ものである。
11. 顧客の株主となる　報酬の現金払いを請求する代わりに、知識企業は、その報酬の全額または一部を、協力会社の株購入に充てることができる。これは、利益配分制に似ているが、利益配分制の場合より、深く関与し、また、はるかに大きなリスクを負うことになる。これ、ベンチャー・キャピタル業界にとって取入の基幹である。この場合の最も貴重で高度な知識とは、成功する事業家を選んで支援する経営者の能力である。
12. 報酬とインプットを結び付ける　インプットに対して1%の料金を要求することは、かなり簡単な方法であり、知識企業は長い間、この方法を使用してきた。ヘッドハンターはしばしば、ヘッドハントした従業員の給与の1%を報酬として請求する。この方法は簡単である。一般的にインプットは、アウトプットより確認しやすいからである。しかし、これはあまり良い方法ではない。この方法は、顧客のコストを高くする要因を内包しているので、顧客は間違いなく疑惑の目で見る。
13. 依頼料　依頼料は、コンサルタント業界、特に小規模のコンサルタント会社では、安心感を強化するという意味で、慣例となっている。これは、パートタイムで雇用される場合に似ている。また、採用や施設管理、IT部門など外注化される大手企業の内部部門を引き受ける専門業者も、大手企業に対して依頼料を要求する。依頼料は、費やした時間と結び付ける必要がないとしても、時間に対する報酬の問題の改善策とはならない。
14. 入札　入札は、プロジェクトが明確にされている場合の技術的なコンサルティングでは、古くから定着している方法である。専門業者は、所要時間に関係なく一定価格を提示する。技術者や建築家がこの方法に向いている。クライアントの立場からすると、当然ながら、類似の提案と比較できるという

利点がある。専門業者から見た問題点は、入札の際に、リスクを低減する努力をするので、創造性に富む解決策を提案しようとする気持ちが薄れることである。提示金額が判断基準となる傾向があるので、提案されたものは利益がなくなる程まで商品化される。

最良のモデルはどれか

以上に述べた方法から、知識についての適切な価格設定メカニズムを選ぶことの難しさがわかる。知識が明示的であり、標準パッケージの場合、インターネットは価格比較を行える市場を提供できる。価格を下げなければならないという圧力が存在する他の市場の場合と同様に、価格の透明化は結果として商品の売買につながる。暗黙知の場合、知識がアウトプットや結果にどの程度寄与したかより、費やした時間などインプットを基にして値段を決めるほうが容易である。しかし、これは予想利益を抑えることがある。一方、定額や、アウトプットを基にした価格を設定する効率的な知識ビジネスは、所要時間を少なくして、より多くの利益をあげることができるであろう。

知識を売ることによって収入を得ようとする供給者にとっての魅力は何であれ、似たような知識を無料で提供しようとする者が必ずいることに留意することは大切である。同様に、現実世界では、高い報酬を取る多くの弁護士が、時間を割いて「無料」の法律相談を引き受けている。仮想世界では、無料と有料は密接な関係にある。誰が何に対して、誰に支払うかは、多くの要因によって異なってくる。1種類の知識を1つの市場で1人の供給者が提供する場合に適切であることが、別の市場では全く不適切となることがある。適切なアプローチとは、自分自身が置いている市場空間で機能している他のモデルが示す事実を見直し、そして、新しいモデルが創造できないかと考えることである。

インターネットと知識の市場は、驚きの宝庫であり、革新的なビジネスモデルを創出する機会が溢れている。

第4章 オンライン知識市場

数年の間に、有形財の電子商取引は知識の電子商取引よりも小さなものとなるだろう。

デビッド・ブレッド、Kネクサ・ロム社の創設者、最高経営責任者

前の2章で議論したとおり、オンライン知識市場はインターネットで自然に発展した売買の手段である。オンラインコミュニティは、専門家の知識の交換を促進する。B2Bにおける交換は、ある特定の産業や製品の取引のためのハブである。買い手と売り手が知識を交換する市場を作るにあたって、これらの考えを組み合わせるとはどうだろうか。そうすれば、知識市場の利点がより明白になるとともに、多くの関心と投資を引きつけることができるだろう。大部分はまだ誕生したばかりであるが、市場の開拓とそこですでに行われた電子商取引の類似のケースには既にいくつかの価値のある教訓がある。

この章では、まず知識市場の特性と売り手と買い手にとっての潜在的な利点の特性について記述し、その後、市場を2つの性質を利用して分類する。ここでは主に2つの性質が使用される。ひとつは人的資本から知的資産までの知識のタイプによる分類であり、もうひとつはオークションや交換という取引のモデルによる分類である。これらのカテゴリーは、既に存在しているかこれから出現する市場を詳細に分析する基準として役立つ。次いで、何がよいオンライン知識市場を作るのかという質問に取り組む。さらに、知識市場の創造者やユーザーは、知識のユニークな特性によって引き起こされる多くの課題に直面するので、この課題をどのように克服するかに関してのいくつかの提案と調査を行う。最後に知識市場に最も適切な製品および市場のタイプの評価を行う。

知識市場は存在するか

知識市場とは知識が交換される場所である。多くの分野で、知識取引は既に確立している活動である。たとえば出版や放送のようなコンテンツ産業、人々

のノウハウを扱う経営コンサルタントや人的資本を取引する就職斡旋業のような人間を対象にした産業がある。就職斡旋業者は、求職者のための市場ブローカーの役割をする。人的資本を扱うブローカーは、必要な専門知識を持っているメンバーに会いたがっている人を出会わせるという、紹介のサービスを提供する。さらには著作権と特許のような知的財産の市場もある。

しかし、知識市場の存在を危うくする状況も存在する。知識の取引や交換の多くの局面では、多くの場合は人的要因と社会環境に左右されるというのが知識固有の性質である。専門家やマネージャーがアドバイスを求める場合、通常彼らが最初にやることは、彼らがつつ知識ネットワーク（例えば同僚や別の組織の仲間など）の中の誰かにコンタクトをとることだ。もし、彼らが求める知識の規模が大きく、そのネットワークで容易に手に入るものではない限り、彼らは知己であり、信頼できる人やサプライヤーのところに行く傾向がある。したがって、関係を構築しておくことは大きな値打ちがある。現在の知識の多くは、その知識が人に依存したものであるほど、サプライチェーンに依存して入手されるからである。

伝統的な市場について考えてみよう。そこでは互いのことを知らない買い手と売り手が集い、どの製品やどのサービスが利用できるのか比較でき、競争と革新が生まれ、共通する関心事を持つサプライヤー間の協力が進む。

組織の内部では、持続的に知識にアクセスする必要性が、さまざまな知識イニシアティブの開発を駆り立てている。たとえばナレッジマネジメントのパイオニアは、組織内の知識市場の存在や利点を認識している。ブルザックとダベンポートは「ワーキングナレッジ」という彼らの共著書で、たとえ形式的には金銭を伴う支払いがめったになくとも、知識には市場価格や交換のメカニズムが存在すると指摘し、知識市場における3つの主要な要件を示唆している。重要な順にならべると、互恵主義、評判、利他主義の順になる。互恵主義とは、知識の供給者が今後知識を受け取る側になる時に利益を期待できることである。評判とは、知識の供給者のもつ専門知識が秀でたものであると認められることである。利他主義とは、知識の供給者が自分たちのテーマを愛する気持ちや、その知識を必要とする他の人に伝えようとする熱意によって動機づけられることである。

組織内部の知識市場が、個人の利益と企業の利益の両方に対して効率的に作

用する時、知識はより自由に流通する。組織は効率的になり、表1-1の中で示された種類の利点を生み出し、知識はより有効に適用される。専門家は、彼らが仕事で成功するために必要な知識を得て、彼らの経歴を高めるコンピテンスやスキルのレベルを向上させる。

組織の外部では、専門家の集団であるか、ある特定の関心事のグループであるか、あるいはそのネットワークが公式なものであるかあるかどうかを問わず、その知識のネットワークには類似の知識を交換するメカニズムが存在する。日常のビジネス会話の一部でも知識は交換されている。より賢明な人は、彼らが所有する知識に価値を認識し、閉鎖的なネットワークや公的な取引関係の外側を知識が自由に動き回れるように注意を払う。知識の重要性が高まることは、知識のフローを改善し、知識の交換や取引をより効果的にするためのワンストップショップのメカニズムを作り出す機が熟したことを意味する。インターネットはこうしたことを行うにふさわしい機能を提供しているのである。

ヒューレットパッカード (HP) 社の社内知識市場

ほとんどの企業では、組織内部の知識は自由に共有される。しかし、HP 社ではいくつかの知識の種類は課金され、ナレッジマネジメントの有料サービスが確立している。HP 社の内部検索エンジンのユーザは、検索エンジンにアクセスするために月に3ドルを支払っている。支払いは、HP 社のネットカード(社内電子クレジットカード)で行なわれる。HP 社では別の部門が作成したレポートに12セントを払うように、少額の決済でも効率的に処理する電子会計制度がある。広範囲に社内サービスの幅を広げることができるネットカードを使用する目的は、知識供給者が彼らのユーザに役立つ際にかかったコストを埋め合わせるのを助けるためである。ネットカードは社内電子商取引サービスを拡張するより広い取り組みの一部である。

(出所) Freedom Technology Media Group, *Knowledge Management*, March 1999.

現実から仮想へ

インターネットの普及は、既存の知識市場の場をサイバースペースに移し始めている。たとえば次のようなケースである。

- ・知的財産の取引 著作物、特許および設計のジャンルはオンラインでの取引が増加している。取引のサイトは、同時に手形交換所のような役目をするこ

ができる。スコットランドのアルバ・センター社にはオンライン取引のインフラがある。それは回路設計者が機能的な設計が存在するかどうかを知ることができる場所であり、そうであれば、彼らが自分でそれを設計するのではなく、「知的財産のブロック」を使用するライセンスを買うことができるようになっている。

- ・就職斡旋業者 コンピューターに従事するタイプの求人の多くは、いちはやくオンラインモードへ変わっている。ふさわしい仕事を見つけるためにコンピューター化されたテストやプロフィールは、求人者と求職者がともにより速く相互に有益な利益を見つけ出せるようになっている。キャリアモザイク・コム社のようなポータルサイトは、履歴書を書くヒントを与え、求人フェアなどへリンクしている。
- ・経営コンサルタント業 彼らのビジネスは知識を扱うものである。彼らはアーサーアンダーセン社のグローバルベストプラクティスや、アーネスト&ヤング社の ERNIE のようにパッケージ化した知識を、イントラネットや知識ベースを用いて社内外で使用している。

さらにオンライン知識市場の生成に影響を与えるものとして、電子商取引と知識交換の手段としてのインターネットの成長がある。前述したように、オンラインモールやオークションのような電子商取引のモデルの多くは、知識の市場作りに適用することができる。また、オンラインコミュニティの人気は、同じ趣味を持つ人との出会いと、知識を共有することのメリットの大きさを実証するものである。ここでも企業内部の知識市場で当てはまるのと同じ要因、互恵主義、評判および利他主義が重要である。

一方では、これらのコミュニティにおいて活動的でない多くの博識の人々に対し、彼らが割く時間や専門知識に対する金銭的な報酬を与えられたなら、その活動は活発になるかもしれない。もし貨幣の交換がこれらのコミュニティへ導入されたならば、それは受容されるのだろうか。

主な構成要素

知識市場は、買い手（知識探求者）、売り手（知識供給者）および市場形成のメカニズムを必要とする。知識を求める人が不足することはない。というのも、前述したようにすべての専門家は、自分たちが仕事で成功し続けるため、知識を

鮮度の高い状態に保つ必要があるからだ。どれだけの知識が、組織の知識センターを含む彼らの通常のチャンネルで容易に入手でき、どれだけが外部に求められるのかが問題である。個人のネットワークを使って、上手に知識を入手しているとしても、それらを時々試験的に市場に出して、質と価値を確認しなければならない。

市場が機能するためには、市場を形成するメカニズムが必要である。多くの場合は、人間のブローカーがこれを提供する。組織内部の知識市場では、ブローカーは知識探求者を知識供給者に結び付けることを支援するゲートキーパーやネットワークerにあたる。

一方、オンラインの環境ではこうした機能の多くが自動化されるだろう。最低でも、オンラインウェブサイトは、ニーズや申し出の詳細をつかんで処理する設備を必要とする。また、多数の市場がそうであるように、市場が取引のハブとなる場合、それは注文を処理する機能や顧客管理の機能を必要とする。こうした設備を提供する代わりに、市場開発者は買い手、売り手、広告主、スポンサーなどから、会費のようなかたちで収入を求めるだろう。

オンライン知識市場は、買い手と売り手に対して、いくつかの特別の課題を同時に要求する。他の多くの市場と違って、知識という製品の交換にはいくつかのユニークな特性がある。知識は目に見えないものだから、買い手が前もってそれを評価することが難しい。また、その価値は状況に依存するものだから、さまざまな目的をもった買い手がいる以上、透明な市場でさえサプライヤーが知識に価格設定することは難しい。

オンライン知識市場の最前線

本章に例示するオンライン知識市場はすべての人に門戸を開いているわけではない。参加者は往々に制限され、ニーズと申し込みがすべてのメンバーの目に触れるとは限らない。オンライン上に新しい種類の知識交流の環境を作り出すことは、インターネットのポテンシャルだと認識され、1997-8年には独立した知識ショップや知識市場が作られたが、そのすべてが成功したわけではない。

カナダのベンチャーのナレッジショップ社は2年後の現在も100近くの商品を売りに出しているが、レポートや他のドキュメントを主体としたアイデアマーケット社は取引を中止した。過去にも同じような例がある。フリーランス



図4-1 知識ショップ——ナレッジウェブサイトのパイオニア

の在宅勤務者のスキルを、それを求める人に引き合わせるというコーディネット社の計画は、結局立ち上がらなかった。しかし、ドイツの新しいベンチャー、テリネックス社はあえてこの機会に取り組んでいる。

おそらく、初期の開拓者は先走りすぎたか、自分達をアピールしたり、売り手と買い手を魅了してひきつけるための投資を欠いたのだろう。しかし、最近の野心的なベンチャーのアイキューポート・コム社の例は異なる。それは、アンダーセン社やロータス社のサポートを受け、ナットウェストバンクから多くの投資を受けてスタートし、2000年2月トライアル期間を終えて閉店した。「事情通の人のための知識市場」としてプロモートしたその活動は、将来のナレッジマーケットの片鱗を見せ、マーケットの関係者に有益な教訓を与えた(以下参照)。

アイキューポート・コム社：知識取引のプラットフォーム

1999年、アイキューポート・コム社は「知識を売り買いできる場所」として実験的な市場を運営し、個々の知識供給者やユーザーに直接アピールした。そのシステムはアメリカの株式市場をモデルとし、知的資本を株券のように購入、販売、交換できる資産として、メンバーに資本参加させた。この市場で使われ

るトークン（通貨）は、1トークンが1ドル（US）換算。売買終了時に売りが買いを上回れば、上回ったトークン分の現金が与えられ、逆に売りが買いを下回れば、マイナス分の金額をクレジットカードで支払う仕組みになっていた。アイキューポート・コム社は、おそらく知識取引プラットフォームとして必要とされる望ましい設備をすべて集めた先駆者であった。

その主な特徴は次のようなものである。

- ・知識資産の分類と貯蔵　これらの資産はユーザーによって定義されたキーワードで分類され、潜在的な買い手は、後で説明するギルド (guilds) によって3つ星といったように格付け、または信用度のランキングによって分類された資産を探索することができる。また高度な探索設備は、産業や学問、あるいは他のカテゴリーといった形でユーザの検索範囲を絞りこむことを可能にした。
- ・資産の包装　それぞれの資産はその内容を記述して包装されるので、潜在的な顧客は購入を決定する前にその中に何があるのかを知ることができる。その包装とは、フォーマットの形式（ワードなのか、プレゼンテーションなのか、ビデオなのか）、値段、作者の紹介や内容の構成など資産の内容を記述したものである。格付けされた資産は、属するギルドと信用度によって最終価値が決まる。格付けの基準はギルド毎に異なるが、1つ星は一般的なアドバイスを与え読みやすいことが規準である。2つ星はそれぞれのテーマのエキスパートによって認定される実際の事例や研究に基づいたものである。3つ星は最先端にあるものや指導的立場にあるものを意味し、オリジナルとして認められるものに与えられる。あるギルド（オーツーツソリューション社）は、1つ星は主にテキストだが、3つ星はマルチメディアが豊富に用いられているなどマルチメディアの程度を基準として用いている。
- ・価格設定　知識資産に値段をつけることは、周知のとおり非常に難しい。たとえば、アイキューポート・コム社の知識資産の価格は2ドルから200ドル以上までと幅広い、非常に似通ったアイテムでも5つ程度の要素によって価格が変わってくる。このことは、多くの市場に共通する特徴である。アイキューポート・コム社のようなシステムが役立つ点は、知識資産を速く容易に比較することができることだ。資産を売ろうと計画する人々のために、ギルドは、独創性、関連性、独自性およびサイズのような要素に基づいて価格を設定するためのよ