

# 案内広告を再生させるインフォメディアリのビジネスモデル The infomediary's business model to revitalize the classified ads

丸山 昭治<sup>†</sup>  
Akiharu Maruyama<sup>†</sup>

<sup>†</sup> 青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 博士課程  
<sup>†</sup> Graduate School of International Management, Aoyama Gakuin University.

## 要旨

メディア企業が主催するインフォメディアリ事業に関して、広告料に依存しないビジネスモデルを提示する。これは情報掲載料を無料にする代わりに、メディア購読料で事業全体の採算を取ろうとする大掛かりなフリーモデルである。本研究は顧客便益のために社内リソースの有効活用し、ビジネスモデルの転換を図る Total Benefit Improvement(TBI)という経営手法を核としており、そのシステム構成方法について言及する。このモデルは新聞発行事業や案内広告を中心とする広告事業の売上減少を補うだけでなく、ユーザー本位のサービス事業への転換を意図している。

## 1. はじめに

本研究はインターネット時代における案内広告の発展形としてインフォメディアリを捉え、メディア企業がどのようにすれば案内広告事業を再生できるのか方法論を提示する。同分野では、既にネット専門企業が競争優位を築いているが、新たなビジネスモデルを持ち込むことで新しい展開を図りたい。研究対象として住宅メーカーが販売する住宅商品の情報供給ビジネスを取り上げる。その運営主体は新聞社である。そして、大手メディアによるインフォメディアリの新しいビジネスモデルを提示する。インフォメディアリは情報仲介ビジネスであり、買い手と売り手双方のメリットを同時に適える必要がある。その要件を満たすことで、必ずや新モデルは市場に定着するものと確信する。

## 2. インフォメディアリの取引形態とビジネスモデル

情報供給ビジネスの取引の流れは次のとおりである。関与するプレーヤーは、売り手 S (Seller, 企業・広告主)、買い手 (Buyer, 消費者)、インフォメディアリ (以下、IM) の3者である。S は IM に対価を支払い、商品情報を掲載 (①) する。B はインターネット上の IM にアクセスし、商品情報を検索・閲覧し資料請求 (②) する。IM は B の資料請求 (個人情報) を S に取り次ぐ (③)。S は IM より送られた B の個人情報に基づき、B にコンタクトし (④)、取引を成立させる。

①のとおり、IM は S より広告掲載料を受け取って商品情報を掲載する。IM の収益源は広告掲載料である。S はマーケティング上、見込み客リストを求めており IM が取り次ぐ B 情報に高い価値を見出している。だから IM への対価の支払いを厭わない。しかし、IM のクライアントは S であるため、掲載情報が S 寄りにならざるを得ない。実際、IM が掲載する商品レビューや購入アドバイスで S に不利な情報が掲載されることは稀である。情報の客観性、中立性の確保こそ IM ビジネスの大きな課題である。

## 3. 新しいビジネスモデルの提示と3つの視点

本研究が提案するのは、「IM の情報掲載料を無料にし、媒体の購読料で事業全体の収益を確保する」試みである。従来の IM は情報掲載に課金する広告モデルを採用するが、本モデルはこれを無料で提供する代わりに、購読料という別部門の事業で対価を回収することを目論んでいる。

クリスアンダーソンは、広告モデルを「三者間市場取引」によるフリーモデルと定義した。本モデルは同一企業内にある2つの事業のうち1つを無料にして、別の事業で儲ける「直接的内部相互補助」によるフリーモデルといえる。言い換えれば本研究は、IM のビジネスモデルを「三者間市場取引」による

フリーモデルから「直接的内部取引」によるフリーモデルに変更する試みとも言える。次に本提案を「コンセプト」、「対価の求め方」、「対価の担い手」の3つの視点から具体的に描く。

### 3.1. コンセプト

現状の住宅IMは広告料収入に依存しているため、広告主の販売支援という側面が強く、消費者のサポートという視点が弱い。新モデルでは、メディアは消費者の声を企業に伝えるアドバイザーというスタンスをとり、具体的な手法として新聞、雑誌などの出版物や、リアルな接点として講演会を組み込む。言い換えれば、本モデルは広告モデルから、メディアによる企業コンサルモデルへの転換と言え、企業に市場動向を授け、潜在顧客を紹介するアドバイザー事業と位置づけられる。よって、「消費者本位のサービス運営」という姿勢は本モデルに通底するものであり、消費者目線で執筆するレビューも住宅メーカーに受け入れられると考える。消費者にとっても、本モデルは「消費者の代理人」というコンセプトを徹底しており、これまでIMの弱点とされてきた情報の信頼性を回復するサービスとなりうる。その際、報道機関としての新聞社というブランドも有効に作用する。

### 3.2. 対価の求め方

現状の住宅IMでは情報掲載料に対して課金する。それに対し新モデルは、商品情報の掲載を原則無料にする代わりに各種媒体や社員教育をパッケージにして販売する。社員の営業スキル向上という住宅販売現場が抱える課題を解決するため、新聞社が発行する新聞・雑誌・電子新聞に課金するほか、営業マン向けセミナーを開催し課金する。住宅メーカーは、社員の営業スキルアップのみならず、見込み顧客リストも獲得できるというメリットを享受できる。

### 3.3. 対価の担い手

現状の住宅インフォメディアリ（以下、住宅IM）では住宅メーカーの本社宣伝部にアクセスして、彼らの宣伝費を獲得する。新モデルでは、住宅メーカーの支店レベルにアクセスする。彼らは営業現場の最前線であり、プロモーション活動や支店営業マンの教育について裁量権を持っている。本モデルの対価の担い手は、それを運用する現場リーダーである。

## 4. 方法論のフレームワーク

本モデルを新聞社で実行するには、全体最適の観点から社内の経営資源を有効活用する必要がある。そして不足する資源は外部のパートナー企業から機動的に入手することとする。本研究では、広告モデルを採用するメディアビジネスが、「直接的内部相互補助」を始めとした別のフリーモデルを採用することで、サービスレベルを総合的に改善するとともに、企業全体として収益構造の改善に繋げる経営手法をTotal Benefit Improvement (TBI) と名づける。そしてTotal Benefit Improvement Initiative (TBII) はそのための基本方針策定と実行プロセスを示すフレームワークである。次にその実行プロセスを示す。

### (1) 顧客便益の再検討

TBIの原点は、顧客便益の再検討を通じて、これまで気づかなかった新たなニーズを掘り起こすという視点である。ある部門が抱えている顧客は自社の別部門のサービスも受け入れてくれるかもしれない。だからこそまず顧客便益の再検討が必要である。

本事業では、住宅購入検討者と住宅メーカーの両者を自社の顧客と位置づけ、彼らの利便(Benefit)を追及した。特に顧客の一人である住宅メーカーの販売現場には、顧客リストニーズだけでなく「社員教育」や「消費者への説得資料の作成」というニーズがあることを発見した。

### (2) 社内リソースの再認識

TBIIは自社を基点とするイニシアティブでもある。一連の組織改革は自社リソースの冷静な分析から始まるからである。過去に成功を収めた企業は、社内・グループ内にさまざまなリソースが偏在している。それを吟味し、(1)で発見した顧客ニーズの実現に利用できる要素を検討する。本事業では、新聞社には購読料を収集する仕組みや専門性の高い記者というリソースがあることを再発見した。

### (3) サービスメニューの検討

多岐に渡る社内リソースをひとつの鍋の中に入れ込むイメージで、ゼロベースからサービスメニューを検討する。社内の位置づけやパワーバランスにとらわれず、全体最適の観点からメニューを再検討することが重要である。部門単位で発想していたために見落としていた商品・サービスは新たな収益策になる可能性が高い。その商品・サービスによる収入を各部門で共有することが、IM 事業に対する協力のインセンティブになる。本事業では、これまで見落としていたサービスメニューとは「購読料収入」である。このインセンティブがあるからこそ、各部門は住宅 IM に積極的に協力する。

#### (4) 外部企業との連携による経営リソースの補充

メディア企業はマスメディア事業を運営するに適した経営資源を有している一方、インターネット事業が求める経営資源に恵まれていない。この組織能力は、中長期的に社内で養成しなければならないが、本事業では外部パートナー企業からの調達で対応する。ネット事業で必要なのはスピードであり、試行錯誤が許される小回りの良さである。多額の設備投資を前提とするのではなく、プロジェクトごとに必要な技術を提供してくれる外部企業と案件ごとに連携することが最良である。

#### (5) プロジェクトチームの編成と実行

サービスメニューの概要がイメージできたら、小型のプロジェクトチームを立ち上げて、ビジネスプランを実行に移す。チーム編成で重要なのは、①小型であること、②メイン事業の組織とは別組織であること、③やる気のある若手社員を集めること、④企画の立案者をプロジェクトマネージャーに起用すること ⑤外部パートナー企業との障壁を低くすること である。

#### (6) チェック

プロジェクト立ち上げ時に定量的な評価基準を定め、事業の進捗を確認する。TBI はサービス自体の改善により、自社としても収益の最大化を図ろうという意図も含んでおり、評価は顧客の利便性向上と収益性の両面から下される。収益性から事業の撤退基準を定め、一定期限の後、それに抵触する場合は早期に撤退する。

### 5. TBI モデルのメカニズム

TBI の利点は円滑な組織連携が促される点にある。これまで見逃してきた収益源が求心力を発揮し新事業スキームへの協力が促進される。そうした組織連携が進めば従来、実現できなかった商品が提供可能になり、事業トータルの競争力が高まる。

このような現象は次のように一般化できる。事業 A の競争力を高めるために、事業 B の商品サービスを組み合わせることで、B 部門のほか社内の複数部門から協力が得られるようになる。その際、各組織を動かすインセンティブは事業 B の売上額の増加だが、事業 A が単独でもたらす売上額より多くなり、結果的に全社の収益改善に貢献する。これが TBI モデルのメカニズムである。

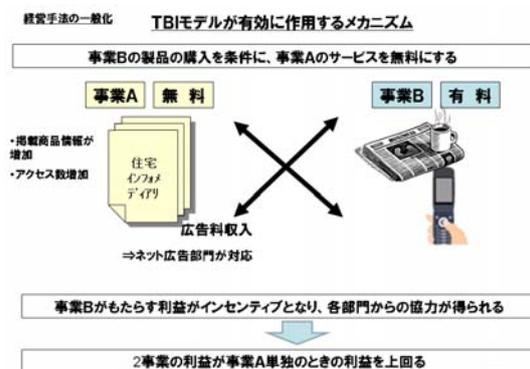


図1 TBI が有効に作用するメカニズム

このメカニズムを本事業に即して例示する。本モデルは、新聞社の IM 事業を主催するネット広告部門を中心にしながら、メディア販売事業を組み合わせ、購読料で事業全体の対価を受け取る仕組みであ

る。ネット広告部門には売上が計上されないが、販売収入増加の貢献度に応じた利益配分を受け取る仕組みを整備する。そうすれば IM サービス、新聞・雑誌ともにユーザーや読者を増やすという目的を共有できるため、組織の壁が問題にならなくなり、各部門が最適な施策を提供できる。住宅メーカーにとっても各媒体が IM 事業向けに宣伝してくれるので満足度が高くなる。各媒体の記者が充実したコンテンツを提供し読者満足度を高めれば、結果的に多数の潜在顧客リストが集まる。

## 6. 結論：本研究の可能性

案内広告はかつて新聞社の一大収入源であった。インターネットの普及とともに売上規模は縮小し、米国の新聞広告における案内広告は2000年の売上の約半分に落ち込んでいる。その市場を侵食したのが情報供給サイトや個人で運営される掲示板サイトである。中でも IM は商品情報を集約することで商品検索回数を減少させたり、プライバシー情報を取り次ぐことで消費者に新たな便益を提供した。今や IM は消費者の購買行動の一部に組み込まれているとよい。

しかし一方で、情報の送り手の責任や情報の信頼性の点で解決すべき課題も残されている。個人や小組織が「情報の取捨選択は利用者の自己責任」というインターネットの不文律を無邪気に受け入れ、小回りのよさを武器にリアルメディアのテリトリーを次々と侵食する様相を呈している。そのサービス内容は消費者保護の点で問題があると言わざるを得ないが、影響力は大きく無視できない存在になっている。こうした流れを食い止めるために、新聞社はどのように IM 事業に取り組みばいいのか示すことが本研究の狙いである。現時点の結論として、新聞社の IM 事業とメディア販売事業を組み合わせ、広告料モデルとは別のフリーモデルで案内広告を活性化させるという手法に行き着いた。

TBI は広告モデルを採用する新聞社が別のフリーモデルを実行する方法論であり、新聞社が主催する各分野の IM 事業で適用できる普遍性があると考えられる。また今回は新聞社を研究対象にして、IM を活性化する経営手法を検討したが、TBI モデルは新聞社や IM にとどまらず、マスメディア企業全般の既存事業の活性化にも適用できると考える。マスメディア企業はさまざまな事業を行っている。しかし事業間のシナジーが生まれにくい組織構造になっており、過去のビジネスモデルから転換できていない。TBI は、メディア企業の広告事業と社内の別事業を結びつけ新たな収益を生み出す可能性を秘めている。本研究はメディア企業がどのように組織連携を生み出し、新ビジネスモデルの開発に至るのか道筋を示した点に価値があると考えられる。

最後に、本研究にあたり直接の御指導いただいている青山学院大学大学院・井田昌之教授に深謝する。TBI は師の命名による。

## 参考文献

- [1] 井田昌之, 丸山昭治, "ネット時代における案内広告の進化", 日経広告研究所報 254 号掲載予定, 2010 年 12 月号.
- [2] 金沢尚基, 現在流通概論—構造・経営・マーケティング, 慶應義塾大学出版会, 2005, pp.67-72.
- [3] ジョン・ヘーゲルⅢ世, マーク・シンガー, ネットの真価—インフォメディアリが市場を制する, 東洋経済新報社, 2001.
- [4] ドン・タプスコット (1996) 『デジタル・エコノミー』野村総合研究所.
- [5] 新堂精士, 浜屋敏, インフォメディアリの再定義と消費行動・企業経営へのインパクト, 富士通総研 研究レポート, 2009 年 4 月号.
- [6] アーサーアンダーセン 『e ビジネス』東洋経済新報社, 2001, pp.72-73.
- [7] クリス・アンダーセン, フリー, NHK 出版, 2010, pp.31-39.
- [8] 井田昌之, 進藤美希, オープンソースはなぜビジネスになるのか, 毎日コミュニケーションズ, 2006.