

なぜ、それは 儲かるのか

〈フリー＋ソーシャル＋価格差別〉

×〈データ〉が最強な理由

山口真一

国際大学グローバル・コミュニケーション・センター准教授

メルカリ GAFa LINE コマツ Spotify Netflix Slack
ネットワーク外部性 クリティカル・マス 限界費用ゼロ

世界中のビジネスが、 1つの勝ちパターンに 呑み込まれる。

大量のユーザ獲得、従来の数倍の収益、コスト0で顧客満足向上…。
それができるのには、理由がある。
気鋭の経済学者が新ビジネスモデル「FSP-Dモデル」を解説。専思社

『なぜ、それは儲かるのか』 出版記念イベント

2020.9.1 TUE 17:00~18:30



山口 真一

国際大学GLOCOM
准教授・主任研究員



クロサガ タツヤ

株式会社 企
代表取締役



小泉 文明

株式会社 メルカリ
取締役会長

好評発売中 : <https://amazon.jp/dp/4794224613>

なぜ、それは儲かるのか —情報社会で「勝つ」ビジネスモデル—

2020.9

国際大学グローバル・コミュニケーション・センター

准教授 山口真一

syamaguchi@glocom.ac.jp

<https://www.facebook.com/100004935849618>

GLOCOM

国際大学グローバル・コミュニケーション・センター

プロフィール



2020年6月4日放送「クローズアップ現代+」より
<http://urx.space/VpBI>

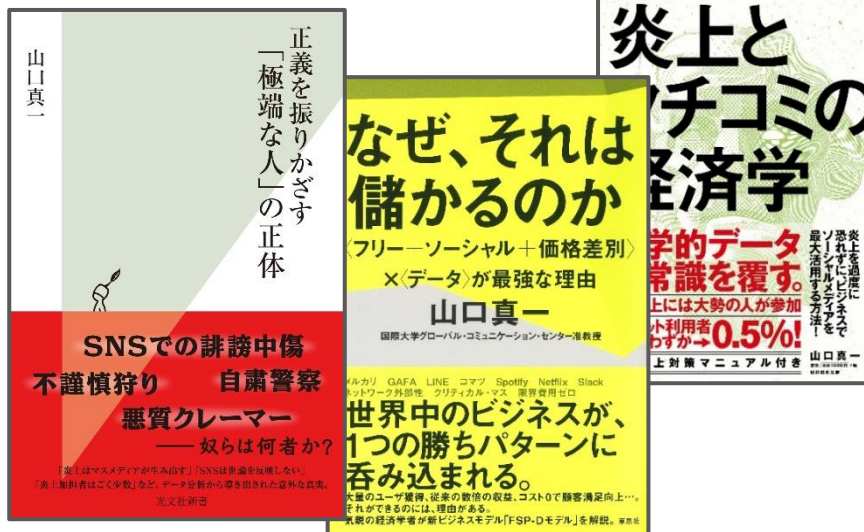
国際大学グローバル・コミュニケーション・センター 准教授

- ・ 東京大学 連携客員研究員
- ・ 日本リスクコミュニケーション協会 理事
- ・ グリー株式会社 アドバイザリーボード
- ・ 海洋研究開発機構 (JAMSTEC) アドバイザー
- ・ デジタル・クライシス総合研究所 アドバイザー
- ・ 東洋英和女学院大学 非常勤講師

2010年慶應義塾大学経済学部卒、2015年同大学で博士号（経済学）を取得し、国際大学助教などを経て、2020年より現職。専門は計量経済学。研究分野は、ネットメディア論、情報経済論、プラットフォーム戦略等。

「あさイチ」「ニュースウォッチ9」「クローズアップ現代+」（NHK）や「日本経済新聞」をはじめとして、メディアにも多数出演・掲載。組織学会高宮賞、情報通信学会論文賞（2回）、電気通信普及財団賞、紀伊國屋じんぶん大賞受賞。主な著作に『正義を振りかざす「極端な人」の正体』（光文社）、『なぜ、それは儲かるのか』（草思社）、『炎上とクチコミの経済学』（朝日新聞出版）などがある。

他に、「Disinformation対策フォーラム」（セーファーインターネット協会）、「プラットフォームサービスの運営の在り方検討会」（Yahoo! Japan）、「マーケットプレイスのあり方に関する有識者会議」（メルカリ）などの委員も務める。情報通信学会編集委員、社会情報学会編集委員、組織学会編集幹事も兼任する。



既存ビジネスモデルの崩壊

既存ビジネスモデルの崩壊

◆ 既存ビジネスモデルは壊れつつある

- 新聞 ⇒ 売上高が13年で7500億円減少。Yahoo!ニュースは急成長。
- COVID-19が既存ビジネスと新たなビジネスの差を拡大させつつある（上場企業の業績の下方修正は3兆1,416億円、製造業、サービス業などでダメージ）。
- Microsoftは売上高が前年同期比15%増、Amazonは26.4%増。



新聞の総売上高推移（2005年～）

日本新聞協会発表より筆者作成

4/30(木) 16:17 配信

11



東京商工リサーチは30日、上場企業の約1割に当たる359社が29日時点で、新型コロナウイルスの感染拡大を理由に業績予想を下方修正したと発表した。引き下げ額の合算は売上高が3兆1416億円、純利益は2兆3646億円に上った。

4月時点での発表

<https://news.yahoo.co.jp/articles/2745b266603bd9903d314ab866164024a390c5b9>

既存ビジネスモデルの崩壊

◆ 「ものづくり大国日本」「経済大国日本」の現状

- 残念ながら、日本企業はこの**変化に完全に取り残されてしまった**。
- 時価総額ランキングベスト10に7社 ⇒ ベスト50に1社に。
- 2000年の製造業生産性はOECDで1位 ⇒ 2017年には14位。

平成元年・令和元年の時価総額ランキング

順位	平成元年			令和元年		
	企業名	時価総額 (億ドル)	国	企業名	時価総額 (億ドル)	国
1	NTT	1638.6	日本	マイクロソフト	9477.4	米国
2	日本興業銀行	715.9	日本	アマゾン・ドット・コム	8739.2	米国
3	住友銀行	695.9	日本	アップル	8055.1	米国
4	富士銀行	670.8	日本	アルファベット	7671.8	米国
5	第一勧業銀行	660.9	日本	フェイスブック	5065.9	米国
6	IBM	646.5	米国	バークシャー・ハサウェイ	4849.3	米国
7	三菱銀行	592.7	日本	テンセント・ホールディングス	4026.9	中国
8	エクソン	549.2	米国	アリババ・グループ・ホールディング	3838.9	中国
9	東京電力	544.6	日本	ジョンソン&ジョンソン	3482.1	米国
10	ロイヤルダッチ・シェル	543.6	英国	JPモルガン・チェース	3437.3	米国

平成元年の時価総額ランキングはダイヤモンド・オンラインより。令和元年の時価総額ランキングは、180 合同会社発表データのうち、2019年5月のデータを用いた

既存ビジネスモデルの崩壊

◆ 「技術革新」と「価値観の変化」の相互作用が新市場を生む

- このビジネス法則の変化の背景には、「技術革新」と「価値観の変化」がある。
- **技術革新**は昔から数多の**ビジネスを破壊**してきた。

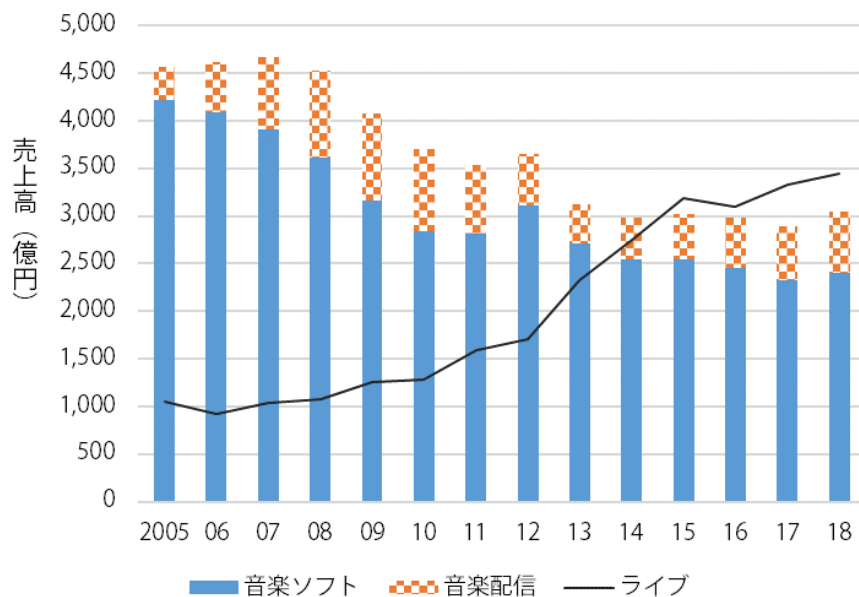


<http://tak-shonai.colog-nifty.com/crack/2017/09/post-9622.html>
<https://4travel.jp/travelogue/11228443>
<https://www.phileweb.com/review/column/201604/15/498.html>

既存ビジネスモデルの崩壊

◆ 価値観の変化：つながりと体験を重視する

- 「若者が車を買わなくなった」「飲み会に行かなくなった」という。経済的事情のほかに、**価値観の変化**もある。
- モノの豊かさ・富を築くこと重視⇒**感謝されること・こころの豊かさや体験**を重視。
- 車は買わず仕事の飲み会に行かないが、LINEスタンプは買い、友人と旅行に。



音楽コンテンツ売上高とライブ売上高推移

日本レコード協会、コンサートプロモーターズ協会のデータより作成

- 情報社会だからこそ、逆に非バーチャルの「体験」や「コミュニケーション」の価値が高まっていく。価値の源泉の変化。
- カメラは低迷し、**フォトブック**が売れる。
- CDは低迷し、**ライブ**が人気になる。

既存ビジネスモデルの崩壊

◆ 変化に対応した新ビジネスモデル「FSP-Dモデル」

- 「技術革新」と「価値観の変化」の相互作用はある方向性をもってビジネスに変化を引き起こしている。その中で、一つのビジネスモデルが覇権を握るように。

FSP-Dモデル

〈フリー＋ソーシャル＋価格差別〉

×〈データ〉が最強な理由

- 新しいビジネスをFSP-Dモデルで構築すると共に、**既存ビジネスもFSP-Dモデルで捉えなおす**ことで、情報社会で**中長期に成長できる**サービスとなる。



CDを販売する



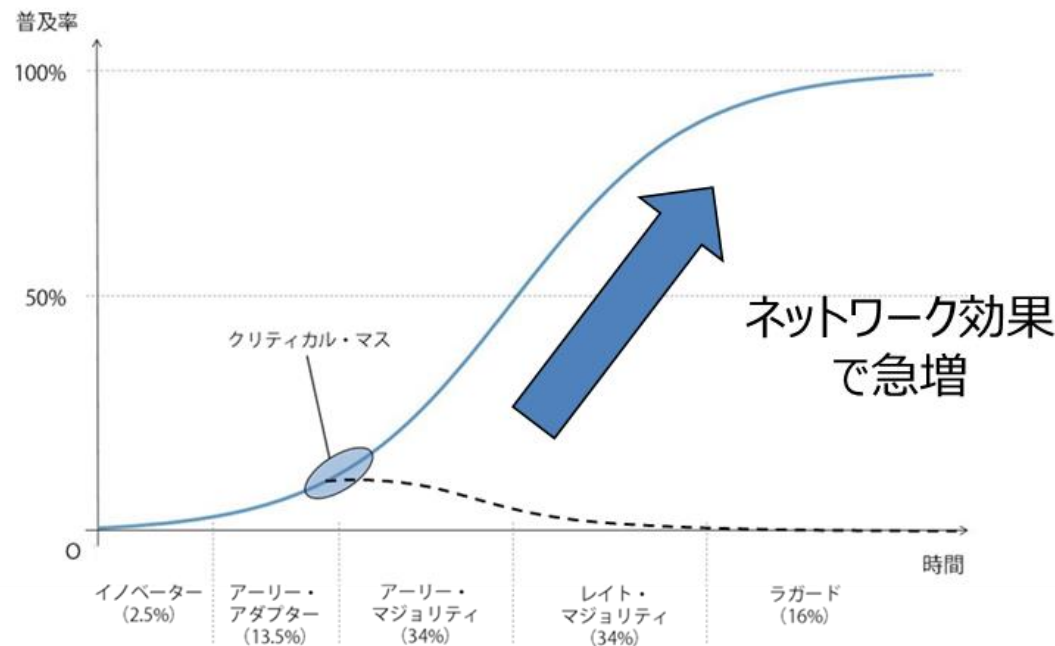
FSP-Dモデルで楽曲を配信する

**ネットワーク効果×フリー×データで
質を上げずに稼ぐ**

ネットワーク効果×フリー×データで質を上げずに稼ぐ

◆ ネットワーク効果でコストをかけずに付加価値を

- 近年の多くの成功サービスが「ネットワーク効果」を活かしている。
- 消費者の効用（満足度）の増加が製品の品質の向上とは関係なく起こる。
- クリティカル・マス超えには初期ユーザが重要。⇒「フリー」戦略でビッグビジネスへ。



普及のS字曲線とクリティカル・マス

ネットワーク効果×フリー×データで質を上げずに稼ぐ

◆ 情報社会の「フリー」はこれまでと異なる

- 情報社会で「フリー」を主体としたビジネス成功事例が急増している。
- 「無料」はフリーランチや試供品など、昔からあった。しかし、情報財は**限界費用が限りなくゼロに近い**ため、大量の無料ユーザにサービスを提供しても、小さいコストで済む。

facebook

Google

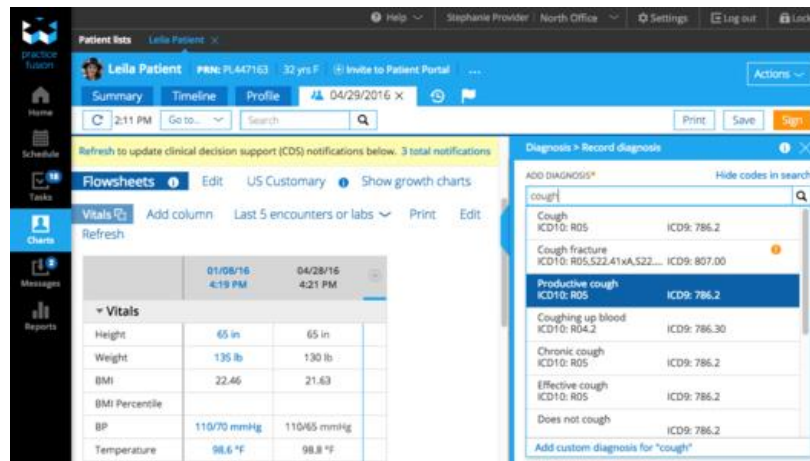


<https://allabout.co.jp/gm/gc/474430/>

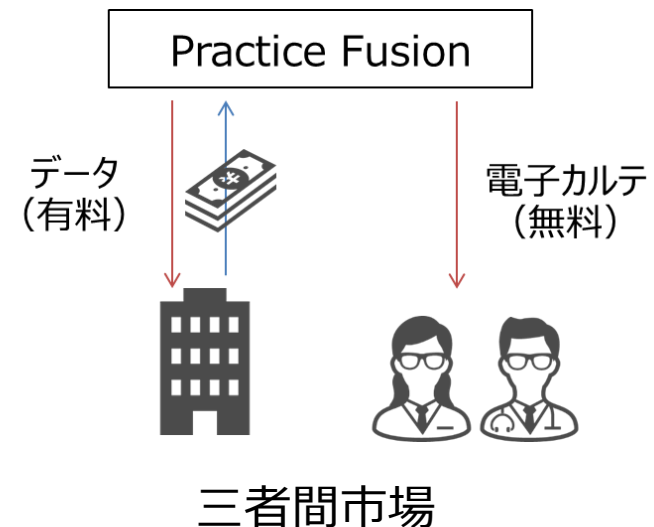
ネットワーク効果×フリー×データで質を上げずに稼ぐ

◆ 高度なシステムで敢えての「フリー」戦略

- 「フリー」で市場シェアをとれるのは、一部のウェブサービスだけではない。
- Practice Fusionは「**無料クラウド型電子カルテ**」で利用者を増やし、**1億件**を超える患者の電子カルテデータを保有するに至った。
- 他の病院との連携など「**ネットワーク効果**」。広告費で稼ぐ。
- **医療ビッグデータ**を製薬会社等に販売。**分析ソリューション**も提供。高度なシステムを敢えてフリーにすることでシェアを獲得し、ビッグデータソリューションで稼ぐ。



<https://www.practicefusion.com/emr-medical-charting/>



ネットワーク効果×フリー×データで質を上げずに稼ぐ

- ◆ フリー成功の鍵は「共食い」を恐れないこと
 - フリーには自社の需要を奪う「**カニバリゼーション効果**」が考えられる。



しかし実際には、「フリー版でも機能が成立する」ことが重要



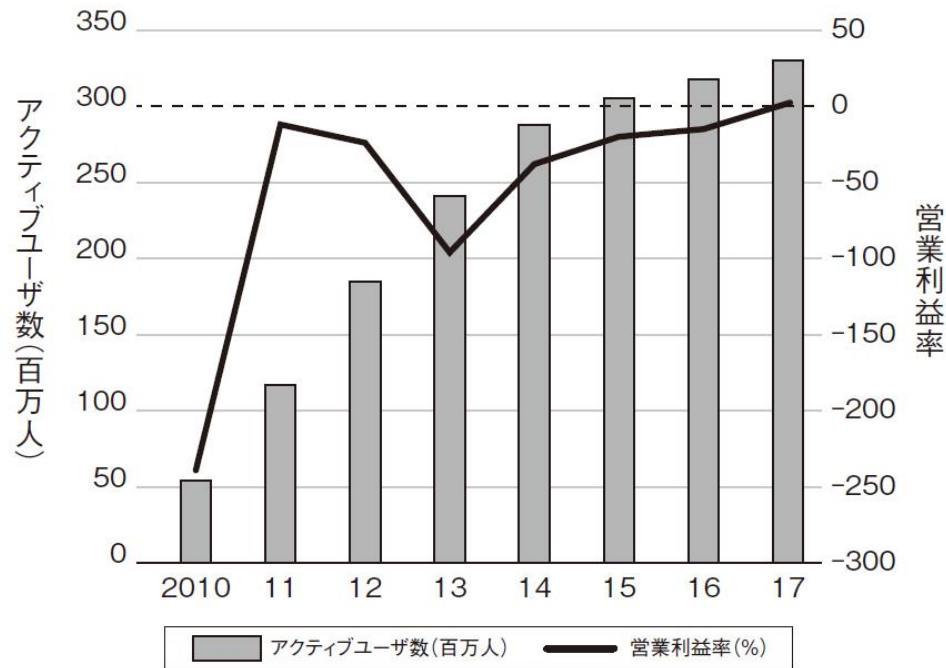
顧客の立場になって考える

- アプリの無料版で消費者が良い体験をしている場合のみ、有料版の売り上げは大きく増加。(Liu et al., 2014)
- 無料MVについて、長時間のMVでのみCD販売促進効果。(山口, 2017)

ネットワーク効果×フリー×データで質を上げずに稼ぐ

◆ 必要なのは長い目でビジネスを考えられる風土

- イノベーターのジレンマ：近年、大企業を中心に新しいことが許可されないと聞く。
- FSP-Dで成功するには、リスクがある場合も、**新しく挑戦**したり、**創造的な活動**を継続したりできる風土を醸成する必要がある。



Twitterの長い目

- 世界で3億人のユーザを抱えるTwitterも、黒字化まで10年かかった。
- 新サービスを展開する際には**5年以上赤字が続くことを覚悟**する必要がある。

Twitterのアクティブユーザー数と営業利益率推移

出典：ツイッター社のIR資料より筆者作成

**「多段階価格差別」で
高利益を生み出す**

「多段階価格差別」で高利益を生み出す

- ◆ 何を無料にし、何から、誰から収益を得るか
 - 「ネットワーク効果」×「フリー」×「データ」は相性が良いが、多くの失敗がある中で、ほんの一握りのサービスが収益化に成功しているのも事実。

「価格差別」が高利益化のための重要戦略



<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000438.000000983.html>

価格差別

- 2種類以上の価格で販売すること。
- 映画館では、内容が同じものに対して**複数の価格**がつけられている。
- これによって一物一価より**数十%多い収入**が得られることが分かっている。

「多段階価格差別」で高利益を生み出す

◆ 新たな戦略「多段階価格差別」

- 「デジタル財課金」によって価格差別の段階を無限大にした「多段階価格差別」が近年増加。多段階価格差別は一物一価の5～10倍もの収益をもたらす。
- 多段階価格差別を含む「FSP-Dモデル」で成長したのがモバイルゲーム。

- 基本プレイ無料
- 協力・対戦でネットワーク効果
- 多段階価格差別
- データ分析でサービス向上



0円



ライトユーザ

数百円 数千円



少しハマっている人

10万円



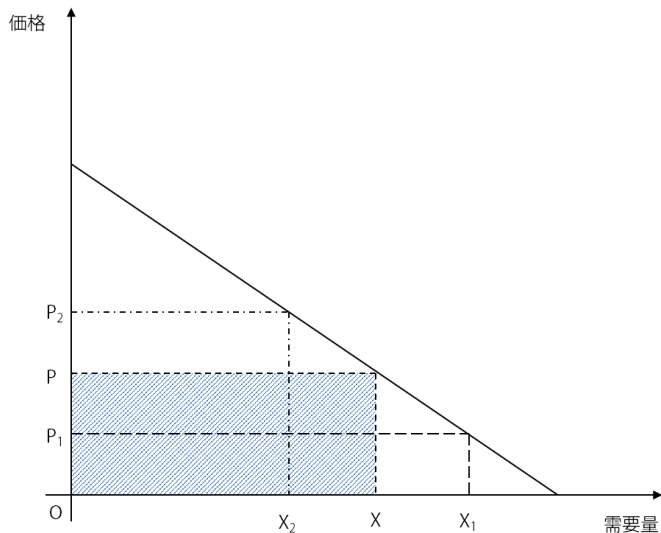
熱心なファン

<https://www.amazon.co.jp/dp/B01M09D6KY>

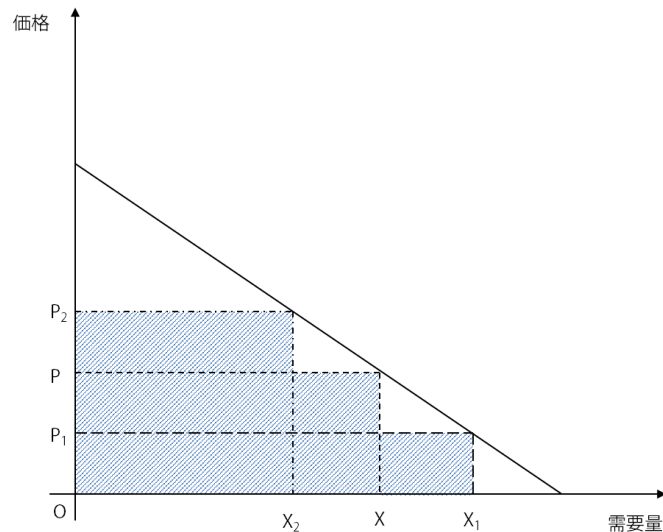
「多段階価格差別」で高利益を生み出す

◆ 多段階価格差別はなぜ高収益を生み出すのか

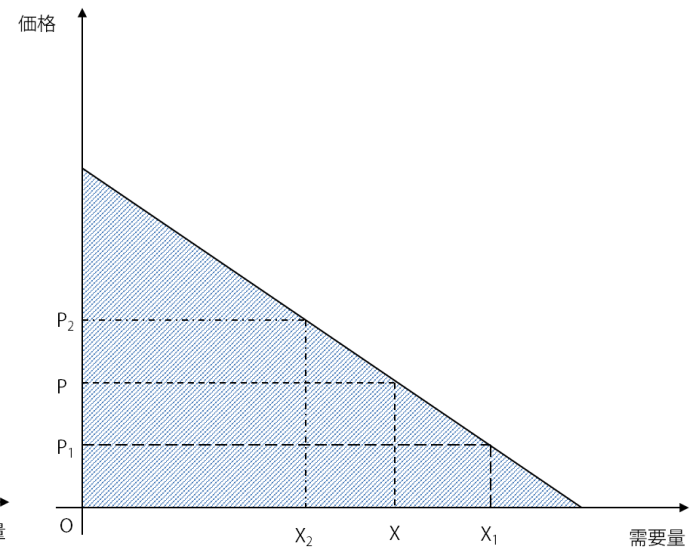
- 多段階価格差別は、**需要曲線の内側全て**を収益に。消費者の支払い意思額（顧客評価額）を**無駄なく回収**することが出来る。⇒**高収益化**に繋がる。
- 高額ユーザと低額ユーザで受けているサービスは厳密には異なるが、コストは変わらない。供給側・コンテンツ単位で見ると価格差別戦略となる。



一物一価の収益



三段階価格差別の収益

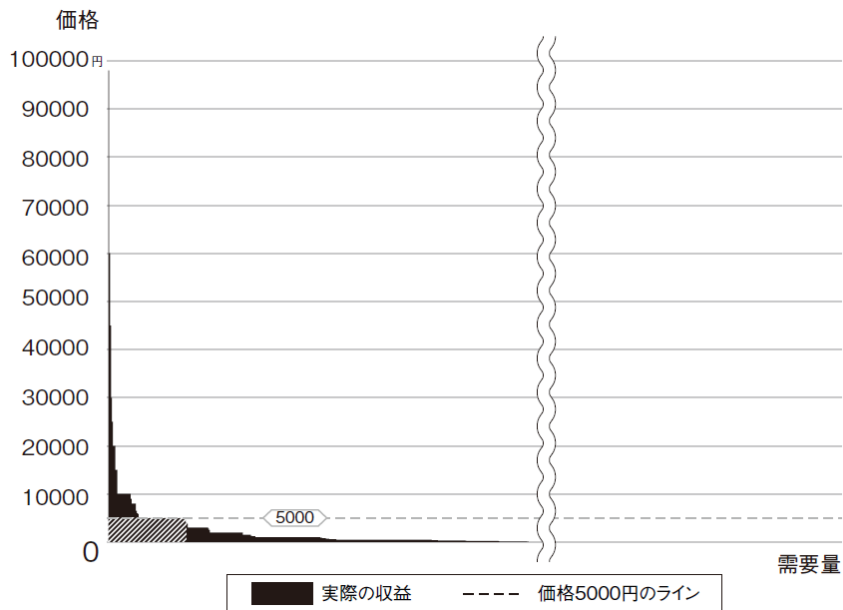


多段階価格差別の収益

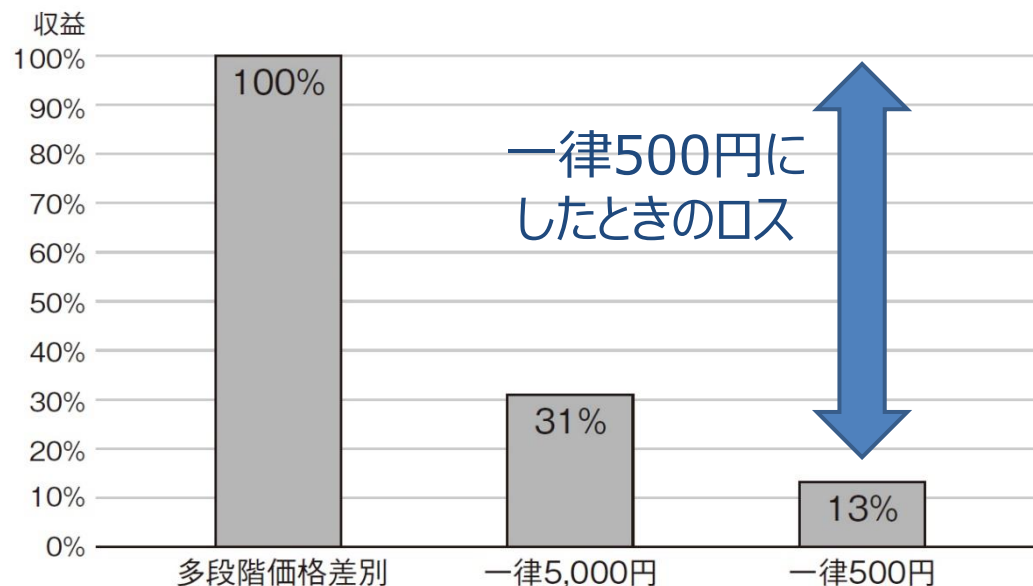
「多段階価格差別」で高利益を生み出す

◆ 「モバイルゲームは儲かる」の背景

- 実際の需要曲線は**ベキ乗則**に従うことが多く、収益はさらに高くなる。
- 多段階価格差別を100%とした時、一律500円の時の収益は**たった13%**。



あるモバイルゲームにおける需要曲線
ゲームエイジ総研のデータを基に筆者作成

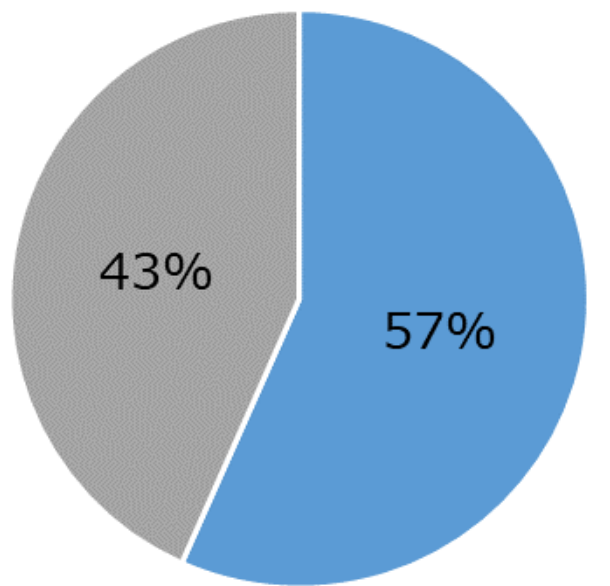


あるモバイルゲームでの価格設定と収益比較
ゲームエイジ総研のデータを基にシミュレーションした結果

「多段階価格差別」で高利益を生み出す

◆ 上位1%の法則と正しい価格差別戦略

- ベキ乗則に従うと、「上位1%」の人からの収入が重要に。
- 先ほどのモバイルゲームでは、**上位1%が収益の57%**を占めていた。



■ 支払い金額上位1% ■ その他

あるモバイルゲームの収益構造

上位1%の法則で成功するには

- **無駄な99%と思わない。**
- 無料ユーザも満足感を得られるようにして裾野を広げる。
- 結果、ネットワーク効果で上位1%の支払い意思額も増加。

「多段階価格差別」で高利益を生み出す

- ◆ 多段階価格差別は特殊なビジネスモデルではない：握手券付きCD
 - CDは本来1枚で十分。しかし100枚買う人もいれば1枚買う人もいる。
 - CDの限界費用は安い。追加費用少なく熱心なファンには高い価格設定・ライトファンには低い価格設定をしている。



無料で
MV等を楽しむ



ライトユーザ

↑
数枚購入



少しハマっている人

↑
100枚購入



熱心なファン

「多段階価格差別」で高利益を生み出す

◆ LINE・メルカリもFSP-Dモデルで成長



- 通常のユーザは**フリー**で利用。
- ユーザが増えるほど連絡先が増える**ネットワーク効果**。
- ライトユーザはスタンプをいくつか購入し、熱心なユーザは大量購入する**多段階価格差別**。
- LINEショッピングや広告に対する反応などの**データを分析**。



- 購入するだけなら**フリー**で利用。
- 出品物が増えるほど効用が増加する**ネットワーク効果**。
- ライトユーザはいくつか出品し、熱心なユーザは大量出品して出品手数料を支払う**多段階価格差別**。
- **データを分析**し、レコメンドなどに活用してより良いユーザ体験を提供。

一見すると全く異なるビジネスモデルを採用しているように見えるものも、
多段階価格差別・FSP-Dモデルという観点で整理すると共通点がある

「ソーシャル」と若者の消費

「ソーシャル」と若者の消費

◆ 一億総メディア時代が変える消費活動

- ソーシャルメディアの普及により、誰もが自由に発信できる一億総メディア時代に。
- 消費者は、口コミサイト、レビュー、SNS情報共有等、**多種多様な情報源**から「人々の**生の情報**」を取得して消費活動に繋げる。**情報の非対称性の解消**。

- 消費者は、企業からの情報だけでなく、消費者の**生の情報**を得ることが出来る。
- 企業も、消費者の声を反映しやすく。
- 口コミによって爆発的に販売が促進されることがある。

★★★★☆「現役」の炎上参加者は、インターネットユーザーの0.5%
投稿者 Rivast 投稿日 2016/6/27

Amazonで購入

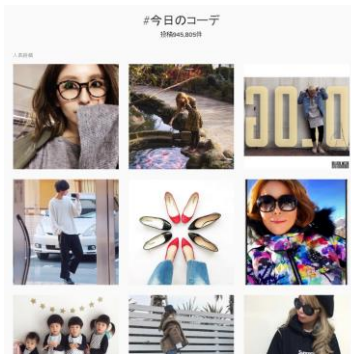
既に各所で話題になっているが、炎上参加者の属性や人数を統計的に分析した点0.5%しかないという情報は、知っておくだけでも価値があると思う。なお、はなはなと結論している。印象論としては十分に首肯できることであるが、事例の積み重ねによって統計的にも実証されることに期待したい。

さて、本書は、炎上を忌避してインターネットユーザーが情報発信を避けるようには、インターネットによって誰もが情報発信が可能になったことの価値を再評価

Amazonのレビュー

<https://goo.gl/LVooQk>

- 消費者が消費者のコーデを参考に。
- 「発信するための消費」も出てきた（**インスタ映え**）。

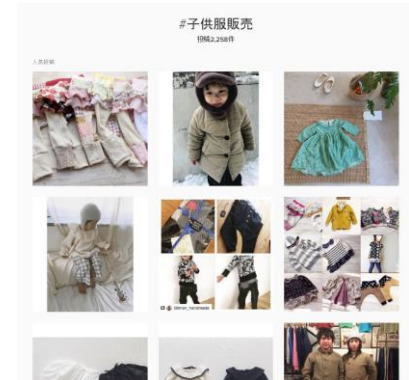


消費者の情報発信の例
<http://ur2.link/Bh0s>



発信するための消費の例
<https://mainichi.jp/graphs/20170731/hpj/00m/040/002000g/1>

- 消費者が生産者に。
- SNSを通じて販売。
- 他の消費者とコミュニケーションをとりながら制作。



消費者が個人で販売している商品の例（Instagram）

「ソーシャル」と若者の消費

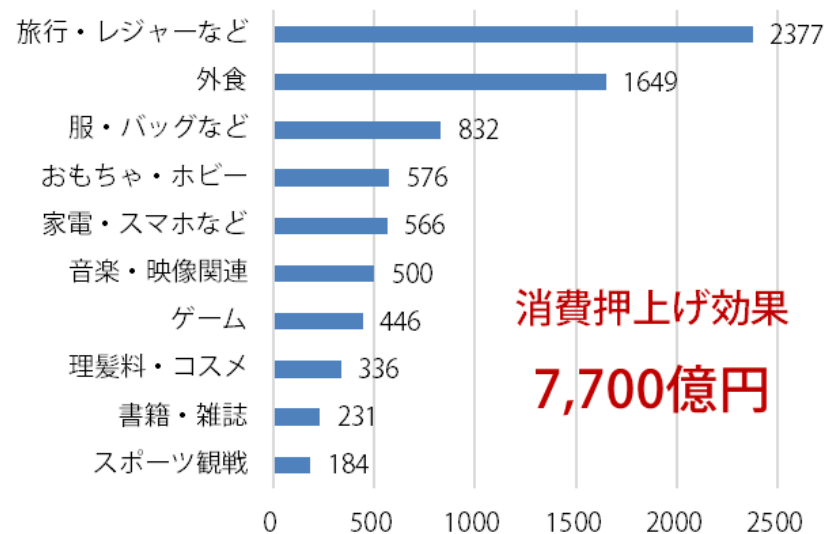
◆ 消費者による情報発信の高い経済効果

- Googleと共に実施しているInnovation Nipponプロジェクトで10市場について実証分析⇒日本全国で**1.5兆円の消費喚起効果**。
- 「発信するための消費」のために、人々は年間**約7,700億円も追加で消費**。



日本テレビ「NEWS ZERO」より

Yamaguchi, S., Sakaguchi, H., & Iyanaga, K. (2018). The Boosting Effect of E-WOM on Macro-level Consumption: A Cross-Industry Empirical Analysis in Japan. *The Review of Socionetwork Strategies*, 12(2), 167-181.



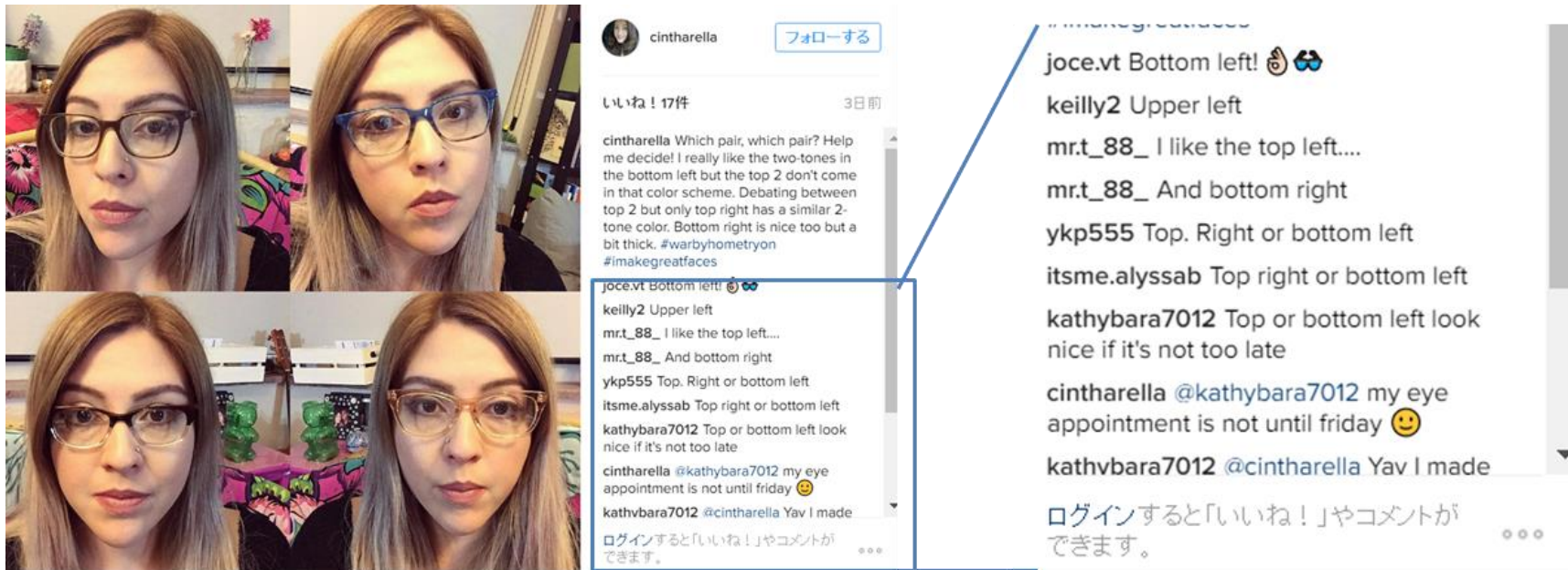
SNS映えの経済効果

山口真一, 佐相宏明, & 青木志保子. (2019). 「インスタ映え (SNS映え)」の経済効果に関する実証分析. *GLOCOM Discussion Paper*, 19(1), 1-19.

「ソーシャル」と若者の消費

◆ ソーシャル・マーケティングの台頭

- 購入前に**自宅で眼鏡を試着**できる「Home Try-On」サービスが人気。
- 消費者は好きな商品5つを、自宅で5日間自由に試着することが可能。
- 試着品を着けた**自撮り写真を、ハッシュタグ「#warbyhometryon」でSNSに投稿**すると、友人からどの眼鏡がいいか選んでもらえる。



<https://www.instagram.com/p/BPjJtkjBXN7/>

「ソーシャル」と若者の消費

◆ HiltonのSNS活用

- ポジティブなツイートに対して返信し、顧客エンゲージメントを高めている。
- 宿泊客がクローゼットの狭さについて写真と共に不満をツイートしたところ、1時間もしないうちにより大きいクローゼットのある部屋に変更された。



<https://awario.com/blog/hilton-social-media-case-study/>

- ソーシャルメディアユーザは4時間しか待てないと言われている。
- 一般的なブランドの返信時間は10時間。
- ヒルトンは1時間で3.3ツイートに回答し、平均37.3分で返信。ブランド維持のために人力で実施。
- 将来的には24時間体制で監視、30分以内の返答を目指している。

「ソーシャル」と若者の消費

◆ Dropboxもソーシャル・マーケティングで成功

- サービス開始当初はユーザの獲得、とりわけ有料ユーザの獲得が難航。
- フリーで利用しているユーザに対して、「新規ユーザを紹介したらストレージの容量を増やす」というプロモーションを実施。広告よりはるかに多くのユーザ数増加に。



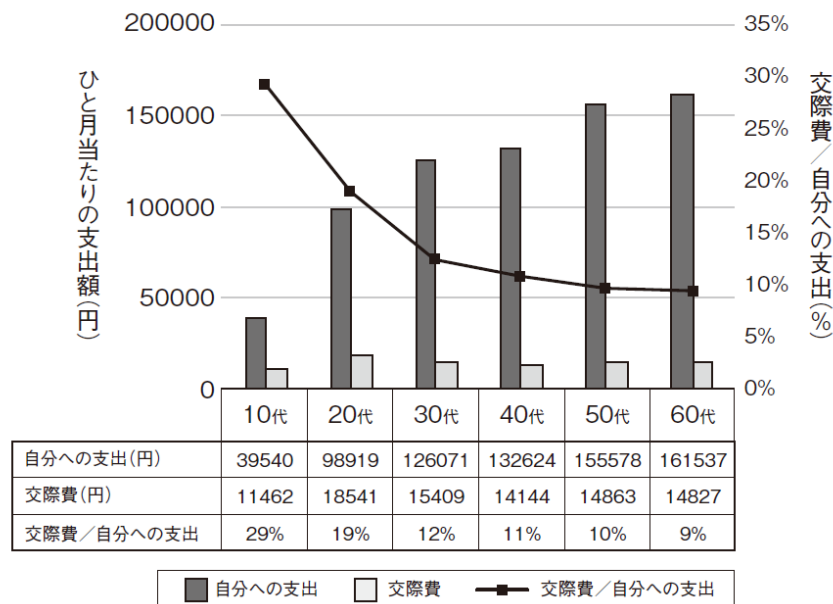
ソーシャル・マーケティングで成功する3つの法則

- ① 消費者の持つネットワークを活用する。
- ② 消費者に自発的な参加を促している（メリットが明確である・面白さや美しさがある）。
- ③ キャンペーンの目的が明確になっている。

「ソーシャル」と若者の消費

◆ 「若者は消費をしない」の誤解

- ソーシャル・マーケティングのメリットの1つに、「若者に訴求できる」というものがある。
- 「若者がお金を落とさない」「若者は交際をしなくなった」「若者は人付き合いが希薄だ」——実際には、LINEスタンプを買い、好きなYouTuberに寄付をし、ライブに行き、仲の良い友人と旅行に行っている。



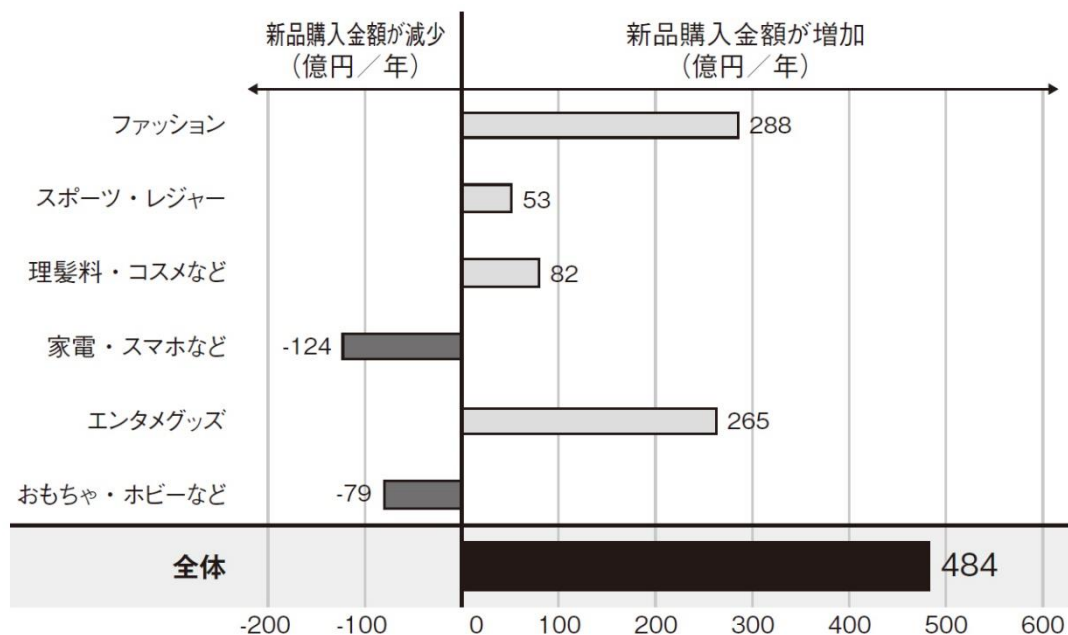
- 10代、20代は、ネット関連支出はもちろん、交際にも積極的に投資。
- 「友達とインスタ映えしそうなところについて楽しそうに撮るとい【共有】をしたい」
- 若者は「お金を使う好きな物」が変わっただけなのである

自分への支出額と交際費（ひと月当たり）

「ソーシャル」と若者の消費

◆ シェアリングは新品市場を484億円拡大する

- もう1つ良く言われるのが、「若者はシェアリング文化なので消費をしない」というものである。確かに近年、フリマアプリなどのシェアするサービスが人気を博している。
- 2020年に2万人アンケート調査データを計量経済学的に分析したところ、フリマアプリでのシェアは**新品市場を484億円（年間）も拡大**していた。



- 消費者の主観評価でも、「フリマアプリで新品購入金額が増えた」と感じている人は、「減った」と感じている人よりも多かった。
- お試し感覚での購入が増えたことや、自分に合わなくても捨てずに済むといったリスク軽減がむしろ消費を促していた。

フリマアプリによる一次消費市場への影響（億円/年）

FSP-Dモデルを活用する

FSP-Dモデルを活用する

◆ まとめ

- 「フリー」「ソーシャル」「価格差別」の3つを組み合わせることで相乗効果を生み、高利益を達成。

〈フリー＋ソーシャル＋価格差別〉
×〈データ〉が最強な理由

データはFSPのベースとなる

- フリー：ターゲティング広告や、無料ユーザが有料に移行するタイミングの分析。
- ソーシャル：ネットワーク効果による巨大化はビッグデータ分析を可能にし、データ分析は効果的なソーシャル・マーケティングを明らかにする。
- 価格差別：品質の適切な差別化・適切な価格設定という2つの難点を、ユーザのデータを分析することによって達成できる。

FSP-Dモデルを活用する

◆ FSP-Dモデルを活用するには

FSP-Dモデルの全要素を活用できるサービスの特徴

- ① 限界費用がゼロに近い（フリーで大量に提供可能）。つまり、デジタル財。
- ② ユーザ同士の交流要素がある（直接的ネットワーク効果）。
- ③ プラットフォームサービスとなっている（間接的ネットワーク効果）。
- ④ 他社と差別化可能（価格差別の前提条件）。
- ⑤ 熱心なユーザの出現が見込める（多段階価格差別）。

- コンテンツプラットフォーム全般、医療などで規格競争のあるサービス、すでに普及している自動車にセンサーを付けてソリューションを提供するプラットフォームなど。

◆ FSP-Dモデルと自社のサービスの位置づけを知る

- 重要なのは、情報社会でFSP-Dモデルが主流になる中で、自社のサービスをどう位置付け、どの役割を果たせるか考えることである。
- FSP-Dモデルの一部を導入しても良い。巨大プラットフォーマーのコンテンツホルダーとなり、その中で新たなFSP-Dモデルを構築しても良い。

ご清聴ありがとうございました