



伊藤穰一の
フューチャースケープ

ROUND 10

NPOパイアウトは未来のサービスの姿

この連載も今回でひとまず最終回。最後に、以前からずっと考え続けているコミュニティの話をしておきたいと思う。具体的には、コミュニティが変えていくビジネスの形や社会構造の変化について。セクターによっては、コミュニティやNPOが運営した方がうまくいく可能性のあるサービスというのは結構ある。それに、「毎年150パーセントの成長率で、キャピタルゲインで濡れ手に粟」なんてのよりは、「ユーザーの希望にキチッと応えて感謝されて、自分もユーザーもハッピー」ってのはこれからの時代、アリだよ。利益を上げることを目的としないNPOが、企業を買収したらどうなるだろう？ あり得ないことでは、ないんだよ。すでに実例が出てきている。

構成・先田千映
協力・高間剛典
Photo : Nakamura Tohru (mermaid)

ユーザーが引き継いだ事業

Sanctum¹というオンラインカードゲームがある。けっこう人気があって、一昨年の秋には登録ユーザーを15万人まで増やしたんだけど、間の悪いことに、運営していたベンチャーが事業を畳むことになった。追加投資を受けられなかったのが原因。まあ、よくある話だよ。でもそこからの展開は普通とはかなり違った。

もともとアルファテスト期からのユーザーコミュニティを中心に人気を伸ばしてきたゲームだけに、会社側は、コアのユーザーが運営するNPOに権利を譲渡するオファーを行った。そこから比較的トントン拍子に話は進んで、昨年の12月からは、サーバー管理やパッチのリリースから新しいカードセットの開発や販売まで、すべてをNPOが運営している。今でもなかなか盛況のようだ。

ユーザーによるNPOが営利企業のサービス・製品の権利、あるいは経営権を買い取って、自分たちの望む体制でサービスや製品を提供する。僕はこういうのを「NPOパイアウト」と呼んでいるんだけど、これからの組織論を考える上で、かなり注目すべき動きだと思う。

「消費者」から「ユーザー」へ

もともと「パブリック」というコンセプトはメディアの誕生とともに生まれたものだ。日本語では「消費者」とか「国民」と呼ばれるこの集合体は、受動的かつ感情的で、群衆行動をとりやすい存在とされていた。だからこそ十把一絡げに世論調査をやったり、広告を打ったり、マーケティングしたりという「マス」なコミュニケーション手段が有効だったんだね。「消費者 VS. 企業」「国民 VS. 政治家」なんていう構図も描きやすかった。

ところがインターネット時代になって、今

までひとくりに「消費者」や「庶民」とされていた人たちの性質や行動パターンが大きく変わってきた。マクレーハンの正当な後継者とされるデリック・ドゥ・ケルコフ²は、『Connected Intelligence』という本の中で、みんなが「つながっていく」ことによって根本的な社会構造の変化が訪れると言っている。つまり、ネットによって個々が自分で情報を選択し、得た情報を処理して、それに対する自分の考えを行動で示すようになってくる。さらに、個々がつながることで新しい「知」の形が生まれるというのが彼の主張だ。

受動的だった「消費者」はより積極的な、「ユーザー」という語感に近い存在になってくる。そうなると、たとえばマーケティングも「画期的な新製品をポンと出して一発当ててやるう」とか「有名タレントのCM打てばいいだろう」みたいな、マスメディア時代の手法ではなく、より対話に近いものになるだろう。ユーザーから寄せられた希望やフィードバックに、いかに誠実に対応して取り込んでいくかという倫理観の方が、マス広告よりもユーザーに評価されるようになる。

同時に、企業のあり方も「会社というプラットフォームの上にお客さんのコミュニティーが載っかっている」というイメージに今後は近づいていくだろう。それから、商品そのものがコミュニティーの中で生まれて、それを支えるプラットフォームとしてビジネスが始まったりナックスのような、順序が逆のケースもどんどん出てくるはずだ。あとは、ナップスターが著作権という概念を揺るがしたように、企業や政治家が自分の利益のために固執する古い考えを、コミュニティーが勝手に破壊し始めるということも、今後まだまだ増えてくる。

余談になるけど、2ちゃんねるって、「マスメディア社会」から「コミュニティー社会」へ移行する過渡期ならではの現象だと思う。各自が自分で考えて、自分で責任をもって発言する感覚に移り切れていない時

期だから、ああいう玉石混交状態になっているんじゃないかな。今、マスメディアやブランドがやっている編集作業的なことを、各コミュニティーがやるようになってくれば、いい情報やいい製品が、自然に上の方の見やすい場所に出てくるようになるんだと思う。Googleの検索結果が、有用だと思われる順に並ぶのと同じように、2ちゃんに溢れてるゴミの99パーセントを「そこにある」けど「見えなく」するのは技術的にも可能なことだ。

ユーザーが自身が最大の価値だ

以前、eBayを作ったピエール・オミディアと雑談していたとき、「今はもう、株主の言うことよりも、ユーザーの言うことを聞く方が大切だったりするんだよね。小うるさいけどいちいち的確だし」という言葉が印象に残った。eBayなんてその典型だけど、ユーザーが最大の資産であるサービスって、「結局このサイトの価値って僕らじゃん。僕らがいなくなったら成り立たないじゃん」って言われたら「そのとおりです」って言うしかないんだよね。

このタイプのサービスに関しては、今までのように「株価を維持して、投資家や投資銀行にも配慮して……」みたいな経営は必ずしも必要じゃなくて、SanctumのようにユーザーコミュニティーによるNPOに運営を移譲するっていうのも、充分あり得る選択肢だ。MBO(マネージメントバイアウト)ってのは今までもよくあったけど、これは社員が経営陣に対して「この値段で会社売ってくれないと僕ら辞めますから」っていう話。NPOがバイアウトする場合には「売ってくれないと俺たちいなくなっちゃうよ」ということになる。

イメージしにくいかもしれないから、現実のサービスで例え話を作ってみよう。たとえばホットワイアードみたいなメディアサイトやインフォシークみたいなポータルサイトの熱心なユーザーが100万人いたとす

eBayのピエール・オミディアは言う
「株主の言うことよりも、
ユーザーの言うことを聞く方が
大切だったりするんだよね」

国の現金資産が公開のファンドに なっているシンガポールは 巨大なNPOバイアウトの 一例だと見ることもできる

る。彼らがNPOを作り、ガバナンスの体制を整える。それから1万円ずつ出し合えば、とりあえず100億円集まるよね。で、その100億円をもって、ホットワイアードならNTT-X、インフォシークなら楽天の経営者のところに行く。「これだけ出しますから売ってください」と申し込む。株式であれ、事業売却という形であれ、商談が成立するとする。

そうすると、もう株主に「これなんで儲かってないの?」と言われることはない。代わりに、「バナー広告入れなくていいから、先にこのシステム改善してよ。お金が足りなければまた集めるから」というような声に応えることだけ考えていればいわけだ。サイトを作っている社員にしてみれば、株主が替わっただけのことで、頭下げて営業に回るよりもハッピーになるかもしれない。まあ、キャピタルゲイン狙いができなくなったり、編集方針にまで口出しされるようになって、アンハッピーになる可能性もなくなはしないけどね。

そういう意味で、今後は「IPOかNPOバイアウトか」という選択肢も出てくると思う。「ユーザーのみなさん、1万円ずつ出して事業を買ってくれないとIPOしますよ。そうすると、オーナーが不特定多数になります。どっちがいいですか」つまり、ビジネスの未来を決めるのはあなたたちですよという選択をユーザーに突きつけるわけだ。

もちろん、NPOバイアウトというのは極端なケースで、そこまでいなくても、ユーザー側が受け身一筋で無責任に文句を言うのをやめて、よりアクティブにかかわりをもつというのは重要なことだ。NPOがガバナンスに深くかかわることで、本当にいいサービスを生み出す可能性があると思う。うまくすれば儲かりだして、NPOにキャッシュフローでリターンを出せるくらいになるかもしれない。すでに存在する例では、有機野菜を会員に販売しているような会社がこれに近いと言えるだろう。

シンガポールは国がNPOバイアウト

ネットの世界だけではなく、物理的な世界でも、NPOが権利を握って運営すべきことはたくさんある。ただし、もちろん今ある形の「利益追求型」企業がすべて否定されるわけじゃない。電力会社とか、鉄鋼会社とか、モノの経済を中心とした企業では、NPOバイアウトという形にはあまり可能性がない。

可能性があるのは、「国」と「営利企業」の中間に位置するようなサービスだ。たとえば教育ソフトの開発とか、保育園の運営とかみたいに、今までだったら国に税金払ってやってもらっていたようなサービスを、NPOガバナンスで回転させるようなケースは、確実に出てくると思う。

ちなみにシンガポールでは、国の現金資産が公開のファンドになっている。プロのファンドマネージャーはいるけど、株主は国民。行政がお金使うときは、必ずファンドにお伺い立てなきゃいけない。公務員のお給料も、大臣まで含めて、管轄する業界の平均額と決められていて、ボーナスもその業界が伸びたときにしか支払われない仕組みだ。国営の電話会社は民営化したときには、その株も国民にばらまかれた。売るのも買うのも自由だけど、国民は自分たちが国の株主だという意識をもっている。そういう意味で、人口300万人のシンガポールという国は、巨大なNPOバイアウトの一例だと見ることもできる。

リーダーの必要性も問われる

コミュニティーやNPOの運営に立ちふさがるハードルは、インターネットのおかげで格段に低くなった。まずは運営コスト。昔はコミュニケーションコストだけでもたいへんなものだったのがほぼゼロに近づいた。それから、物理的な制約がなくなった。以前なら、実際に顔を合わせられる距離にいる人しか集まらなかったけど、今じ

や世界中から集まることできる。

そこで何が起きてくるかというと、コミュニティがどんどん「とんがってくる」ということだ。たとえば、今ではどんな細分化された目的でも、探せば世界中から何人かは集まるし、機能する。現に「暗号規制に反対する活動家たちのグループ」なんてのもあるぐらいで、物理的なバリアを超えて、より高度な目的やビジョンをもった人たちを組織できるようになるわけだ。

その最大の例が、リナックスのコミュニティだ。リナックスの場合、会社という形にしてお金を集める必要がなかったから、投資家という利害関係者がいないし、まったく財がからまないNPOになったけど、一方でユーザーのためにキチンと財を管理する性質のNPOもある。どちらの場合も、難しいのはガバナンスの問題だ。リナックスの場合はライナスという人がいたからうまくいったんだけどね。

ただし、必ずしもリーダーは必要ではないと言う人もいる(僕の妹なんだけど)なぜなら、リーダーという存在がいる以上、コミュニティは階層社会になる。たとえば、うまくいっている家庭(最小のコミュニティ)のリーダーがパパかという、実際そんなことあんまりないよね。構成メンバーがそれぞれの役割を果たすことが大切なんだというのが僕の妹のような意見の人の主張だ。強固なリーダーシップをもった人でなくても、オーガナイズしたり場を盛り上げる複数の人「たち」であっていい。

これから、いろんな新しい組織論が試されるだろう。僕もNPOにちょこちょこ寄付したりして様子を見ているんだけど、もうスゴイ喧嘩してボロボロになっちゃうところもあれば、うまくまとまって進展しているところもある。ときどき「やっぱサイファーバンク³系の人って経営者にはむいてないかも」と思ったりもするけどね。

いろんな意味で、組織のあり方にこれまでなかった可能性が出てきたすごく面白い時代、それが今だと僕は思う。

【用語解説】

1 Sanctum

ゲーム本体のプログラムやサーバーの使用は無料だが、ゲームをさらに「深く」楽しむために必要な拡張カードセットなどは有料で、オンライン販売されている。現在ゲームを運営しているNPO、NIOGA (Non-Profit International Online Gaming Association) は、カードの売り上げを主な収益源としているが、人件費がゼロであるため、今後のサービス継続も充分可能な状態だという。現在は特定のコアプレイヤーが運営の主体となっているが、今後は役員の公選も行う予定。

 sanctum.nioga.net

 www.digitaladdiction.com

2 デリック・ドゥ・ケルコフ (Derrick de Kerckhove)

トロント大学教授で、メディアやテクノロジーが社会と思想に与えるインパクトを研究する「文化と技術に関するマクルーハンプログラム」のディレクターを務めている。同プログラムはメディア文明論の始祖であり、『メディア論』の著者として知られるマーシャル・マクルーハンの精神を受け継ぐ研究者を育てるもの。本文中でも触れた『Connected Intelligence』は『ポストメディア論 結合知に向けて』(片岡みい子・中沢豊計、NTT出版)というタイトルで邦訳も出版されている。

 www.mcluhan.utoronto.ca

3 サイファーバンク


暗号技術解放主義者のこと。サイファーバンクスは、ネットワーク社会での個人のプライバシーは暗号技術の利用によって守られることを信条とするグループで、1992年にタイム・メイ、エリック・ヒューズ、ジョン・ギルモアの3人によって設立された。暗号技術を誰でも使えるようにするため、電子メール暗号プログラムや匿名電子メールを送れるアノニマスリメーラーの開発、デジタルキャッシュの実験、暗号アルゴリズムの脆弱性の発見、など活発な活動を行い、アメリカ政府の暗号技術輸出規制と対峙してきた。サイファーバンクスは、単なるハッカーの集まりではなく、実際にコンピューターセキュリティの専門家も多数参加している技術集団でもある。



from Joi's Diary

 www.neoteny.com/jito/

【2002年6月某日】

とうとうこの連載も今月でおしまい。10回という連載で語りつくせなかったこともあるけど、ひとまず最後まで読んでくれた読者の方々にお礼をいいたい。実をいうと、僕の意見をまとめて本を出そうと思っている。この秋ぐらいにはみんなの手元に届いているのではないかな。それから、もっとタイムリーにblogで意見を公表していくつもり。ということで、今度は僕のサイトで会いましょう。 www.neoteny.com/jito/blog/



[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社インプレスR&D

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp