

このファイルについて

本稿は『WEB2.0の未来 ザ・シェアリングエコノミー』（伊藤穰一+デジタルガレージグループ 編著、インプレスR&D発行）に掲載している記事の本文テキストをクリエイティブ・コモンズ・ライセンスで配布するものです。



この作品はクリエイティブ・コモンズ・ライセンスの下で公開しています

ノンコマーシャルで 規模が小さくても、ビジネスとして 成功するチャンスは十分にある

ジョン・バックマン

マグナチューン CEO

古本を無料で交換できるBook Mooch。ダウンロードした楽曲の値段を、入手した側が自由に決められるMagnatune。2つのユニークなWeb2.0ビジネスを立ち上げたジョン・バックマン氏が、その成功の秘密を語る。音楽業界など、権益を守ろうとする既存企業の壁を乗り越えて、ビジネスのフィールドはさらに大きくなろうとしている。

現在のインターネット企業は、どのような姿をしているのだろうか。また、どのように進化を遂げてきたのだろうか。ここでは具体的な事例として、私がこれまで手がけてきた2つのサービス、「ブックムーチ (Book Mooch)」と「マグナチューン (Magnatune)」について説明しながら、インターネット企業に求められる新たなニーズとWeb2.0の関連性について考えていきたいと思う。あえて、「ブックムーチ」と「マグナチューン」についていっておくと、ブックムーチは書籍、マグナチューンは音楽という領域でのサービスだが、いずれもそのサービス内容は現在のネットビジネスのなかでは、けっして目新しいものではない。

さて、本論に入るまえに、まずは私のキャリアについて簡単に説明しておきたい。私が最初に携わったのは、「TILE」と呼ばれるウェブベースのオーサリングツールの開発だ。インターネット・ディレクトリサービスの先駆けとして、

TILEを利用した「tile.net」を開設したのが1996年。まさにドットコムバブルの時代だったわけだが、残念ながら、このビジネスは上手くいかなかった。着想は良かったのだが、大手ソフトメーカーの後追いをかわすことができなかったためだ。

大統領選挙にも使われた マーケティングツールを開発

1997年から2005年の4月までは、Eメールを利用したマーケティングソフトウェアを提供するLyris Technologies社を経営していた。この会社で開発したソフトウェアは、Eメールマーケティングツールとして、2000年のクリントン対ブッシュの大統領選挙に使われただけでなく、今でもタイムワナーが自社のアーティストをプロモーションする際にも利用されている。

Lyrisはたとえば、ブリトニー・スピ

アーズのファンクラブに入っていれば、Lyrisのツールでさまざまな情報がメールが送られてくるというサービスだ。日本でも、マイクロソフトとソニーがアメリカ向けのマーケティングに利用している。Lyris Technologies社は最終的に50名の社員を抱え5000万ドルの年間売り上げと57パーセントの粗利益率を誇る企業に成長し、私が会社を売却した後は上場も果たしている。

これらの経験で私が学んだのは、ノンコマercialで、規模が小さいビジネスにも十分なチャンスがあり、高いお金をかけて広告代理店を雇わなくても、クチコミを利用したマーケティングで成功するチャンスがあるということだ。そこでまず、クリエイティブ・コモンズに着目して2003年にマグナチューン社を設立し、2006年8月にはブックムーチを立ち上げた。

欲しい本を無料で入手できる。 提供者側はポイントを獲得

ではいったい、ブックムーチとはどのようなサービスなのか？一言で説明するなら、「オンラインでの古本交換サイト」といった表現が適切だろう。

ブックムーチに登録すると、自分が読み終わった本をネット上の「本棚」に登録することができる。もし、誰かその本を欲しいという人がいれば取引が成立する。登録者は、その欲しいという相手にタダで本を送ってあげるのだが、その対価としては、お金の代わりに「ポイント」を獲得できるというしくみだ。郵送料は本を発送する登録者側の負担になるため、外国に発送する場合は3倍のポイント受け取れるというルールがある。逆に、ほかの誰かが「本棚」に登録した本を欲しいと思ったら、1冊につき1ポイント支払うことで、本を受け取ることができる。

本のやり取りはあくまで無償なのだが、実際には「ポイント」という架空の通貨を利用した、ノンキャピタルなマーケットともいえるだろう。

ブックムーチは、設立から5週間程度で1000以上の書籍を扱うようになり、『ウォールストリートジャーナル』や『USAトゥデイ』などのマスメディアからも注目された。人気作家のステイブン・キングほどではないが、何億円という印税を受け取っているような有名作家が数多くブックムーチに賛同してくれた結果だ。

Amazonとの提携で 収益と新規ユーザーを確保

ブックムーチはユーザー同士が本を交換する際に費用が無料というだけでなく、会員になる際の費用もいっさいかからない。では、いったいどこで利益を上げているのか？秘密は他のサイトとの連携にある。ブックムーチには、ユーザーが検索中の本を登録する「ウィッシュリスト」が用意されているのだが、このリストに本を登録するとAmazon.comへのリンクも同時に表示されるようになっている。

もちろん、誰かほかのユーザーが「本棚」に登録するのを待ってもいいのだが、待つのが面倒であればAmazon経由で購入できるというわけだ。もしユーザーがAmazonで本を購入した場合、本の価格の6.5パーセントがマージンとしてAmazonからブックムーチには支払われる。

立ち上げて5週間の実績を見てみると、ブックムーチのリンクを経由してすでに1000冊以上の本が売れている。逆に、Amazonのサイトから本を検索すると、ブックムーチのリンクが表示される。本来なら、お金が必要な本を無料で入手できるのだから、ユーザーに対する

インパクトは大きいだろう。つまり Amazonとの提携には、収益と新規ユーザーの両方を確保する効果があるのだ。

Amazonとの提携でお分かりのように、我々はブックムーチを単独のサイトだけで運営するサービスとは考えていない。いまネット上には、ブックムーチ以外にも本のトレーディングを行うサイトは数多く存在し、それぞれ多くのユーザーを抱えている。これらのサイトと、提携しない手はないはずだ。そこで我々は、非常にシンプルなAPI*を開発し、ブックムーチのサービスを他のサイト上から直接利用できるようにした。つまり、ブックムーチに参加しなくても、我々のサービスを通じて本の提供が可能になるというわけだ。

すでに500万冊もの本を取り扱う「ライブラリシング」や、ライブラリデータベースサービスとして人気のある「ブックス」などのサービスでブックムーチのAPIが採用され、無料で本を手に入れられるようになっている。APIのおかげで、単純にGoogleの被リンク数を2倍に増やすことができた計算だ。これは、競合する同種のサービスと比較して、大きなアドバンテージではないだろうか。

自然発生的なコミュニティが サイトのコンテンツを進化させる

また従来のサービスと比較して、ブックムーチがユーザー同士の連携で成り立っている点にも注目すべきだろう。特に、本のやり取りが自然発生的なコミュニティ形成につながるという、Web2.0的な側面は見逃せない。

たとえば、シンガポールにはブックムーチの活発なユーザーグループがあるのだが、彼らは郵便を使わずお互いのアパートに直接本を届けに行くのだという。つまりブックムーチでの交流をきっかけとして、ユーザー同士で集まって本の感

想を述べ合ったり、ディスカッションする「ムーチフェス」(ムーチ祭。ブックムーチのオフ会)が一般化しつつあるのだ。

地域コミュニティの盛り上がりがある新たなムーブメントを生む例としては、ブックムーチを利用したチャリティもあげておくべきだろう。児童書を病院に寄付したり、本を必要としている施設にポイントを寄付したりすることが、サイト内のイベントとして自然発生的に行われているのだ。サービスを開始してから最初の1か月間で、125冊の本が慈善目的で寄付されている。

コミュニティそのものが、ブックムーチの運営に大きく寄与しているケースもある。ブックムーチでは6か国語版のサイトを同時に提供しているが、翻訳は非常に大変な作業なので、実際にはGoogleが提供する自動翻訳サービスを利用している。皆さんもご存じのように、自動翻訳は完全なものではない。そのため、ブックムーチの各コンテンツには「翻訳に誤りがあれば訂正をお願いします」という、ユーザーに協力を依頼するリンクが表示されている。つまり、コミュニティの力に頼ることで、コンテンツのブラッシュアップを図っているわけだ。

ロングテールの掘り起こしが マグナチューンの成功を決定づけた

では次に、音楽の分野における新しいチャレンジである、マグナチューンについてご説明しておこう。

マグナチューンが面白いのは、レコードレーベルでありながら、完全にオンラインで活動しているという点にある。いったい、CDを流通させないレーベルがどうやって収益を上げているのか、疑問に思う人も多いに違いない。

マグナチューンのビジネスモデルは、コンシューマー向けのコンテンツ販売

API: Application Program Interfaceの略。データをやりとりするために、プログラムを標準化するしくみ。

と、クリエイター向けのライセンス供与を組み合わせたものだ。我々のコンシューマービジネスにおいて最も特徴的なのは、音楽をダウンロードした消費者自身が、コンテンツに対して支払う料金を自由に決められるというしくみにある。通常、1つのアルバムに対し5~18ドルの価格が設定されており、アルバムが気に入らなければ5ドルでも構わないのだ。

もちろん、気に入れば18ドル払ってもよいのだが、意外なことに、多くのユーザーは我々が予想していたより、より多くの金額を支払う傾向にあるのだ。

そもそもヨーロッパやアメリカでは、音楽業界に対し、「コンテンツの質が悪い」「価格が高い」「アーティストに十分なリターンが与えられていない」などの問題点を指摘する声が多かった。我々が採用した、ユーザーがコンテンツの価値を決定するシステムならば、アーティストに対して直接お金を支払うことを実感できるというメリットがある。ちなみに、ユーザーが支払ったお金の半分はアーティストの取り分となっている。

一方、サイト全体のコンテンツ価値を高める努力も怠っていない。我々の元には、毎月400近くのアーティストが契約を依頼してくるが、現在のところ、そのうちの2パーセントを我々はプロモートしている。

またマグナチューン最大の特徴として、すべての楽曲を無料でフルに試聴することができ、非商用利用に限るならば、購入した楽曲を自由に共有（コピー）できるという点がある。旧来の音楽ビジネスにおいては、「コマンド&コントロール」。すなわち広告宣伝でユーザーの購買意欲を引き出すという手法が一般的だったが、マグナチューンではネットを利用したクチコミで楽曲を宣伝し、需要を作り出す方法をとっている。ファイル共有によって楽曲が広まれば、プロモーションにもつながる、というのが

我々の基本的な考え方だ。

ちなみに、我々の製品は45パーセントがクラシックなのだが、オンラインでこれだけクラシック音楽が売れるとは、誰も予測していなかったのではないだろうか。

もちろん、これは今までハードロックを聴いていた人が、突然クラシックを聴くようになったからではない。

実は80年代までは、音楽市場の20パーセントをクラシックが占めていたのだ。それが2000年には、たった2パーセントになってしまった。これは、CDショップがロングテール商品と位置づけられるクラシック音楽を在庫しなくなったことに原因がある。マグナチューンがクラシック音楽にフォーカスしたことで、埋もれていた需要が掘り起こされたといえるだろう。

コンシューマー向けコンテンツビジネスだけでなく、クリエイターを対象としたライセンスビジネスも無視できない分野になっている。実際のところ業界全体で、CD販売は年間60億ドルの規模のビジネスだが、ライセンス供与のビジネス（CMでの使用やカラオケの権利料、ラジオなどでの放送を含む）は120億ドルを超えている。しかも、ライセンスビジネスには、CD販売と違って流通コストが必要ないというメリットがある。

オンライン化によるコスト削減が マイクロライセンスを可能にした

ところが、権利関係が複雑なこともあり、これまで音楽のライセンス供与をオンラインで実現することができなかった。たとえば、インディペンデントな映画を制作して、それに音楽をつけるケースを考えてほしい。ccMixer*など、クリエイティブ・コモンズの楽曲を利用するという手もあるが、商業利用できないため将来的に問題が出てくる可能性を否

ccMixer：クリエイティブ・コモンズが運営する音楽リミックス・コミュニティ。

定できない。もともとノンコマーシャルで制作されていた映画が、世間の注目を集めた結果、商業映画として配給されるのはよくあることだ。そのようなときに、あらためて権利処理の問題に直面せざるをえなくなってくる。

そこで我々は、楽曲の利用状況に合わせてライセンス金額を変更するという、まったく新しいビジネスモデルを採用している。ノンコマーシャルの映像作品であれば、無償で音楽を利用できるのだが、映画祭に出品すると50ドルのライセンス料が発生する。映画を配給する場合は5000ドル、さらにDVDやサウンドトラックを製作すると、追加料金が発生するというしくみだ。結果として、3年間で1000本もの映画が我々のライセンスを利用して製作されることとなった。

このビジネスモデルが成功したのは、明確な金額が設定されているからというだけでなく、DVD1枚単位からライセンス契約が可能な「マイクロライセンス」に対応している点にもあるだろう。旧来の音楽業界では、コスト効率の問題や楽曲を無料で提供することに抵抗感もあって、いまだに我々のようなライセンス形態を実現できていない。

たとえば、インディペンデント作品としては異例なほど話題を集めた『ブレア・ウィッチ・プロジェクト』(上画面)という映画をご存知の方もいると思うが、この映画を製作したプロデューサーが、6つのエピソードからなる無料視聴できるインターネットムービーを企画したとき、マグナチューン以外には、誰も音楽のライセンス供与しようとはしなかったのだ。「無料で配信される映像に音楽を使うなんて、とんでもない」というのが音楽業界側の言い分だ。

われわれはマグナチューンを介して、こういった音楽業界の古い体質に風穴を開けたいと考えている。マイクロソフトに対してリーナス・トーバルズ(オープ

ンソースなOSであるLinuxの開発者)がやったように、マグナチューンが4大レーベルに対抗する反対派の旗手になっていくべきなのだ。

それができる日が必ずくると、私は信じている。