

## 1

# サイバーコミュニティ・ソリューションのすすめ

宮下英雄

## CONTENTS

### “社会実験CCCI”5年間の活動総括

- 1 CCCIの設立理念と成果
  - 2 “社会実験”としてのCCCI活動の総括
- 本格的なサイバー社会の到来
- 1 サイバースペースの浸透と新しいパラダイム
  - 2 サイバーコミュニティの出現

### CCCI提言「サイバーコミュニティ・ソリューションのすすめ」

- 提言1 「つなげる価値」から「つながる価値」へ
- 提言2 サイバーコミュニティ指向型ビジネスモデルの創発を！
- 提言3 市民と行政の新たな「近接性」を！

サイバーコミュニティ・リレーションシップ・マネジメントの実証を！

## 要 約

- 1 慶應義塾大学とNRI野村総合研究所が1995年7月に共同で設立した「サイバー社会基盤研究推進センター（CCCI）」は、それ自体が新しいタイプの産学連携を指向した“社会実験”プロジェクトとしての性格も帶びてあり、実施したプロジェクトの先進性、柔軟で機動的な運営体制、外部への成果の公表などの面で、従来にない特色を発揮した。
- 2 CCCIは、その提言の中で、今後本格化するサイバースペースの広がりが社会へもたらすインパクトを、「つなげる価値」と「つながる価値」に分けてとらえることの必要性を指摘している。
- 3 とりわけ後者は、個人（市民、生活者、消費者）が、自由かつ自発的にサイバースペース上で「つながる」ことによって形成される「サイバーコミュニティ」の問題解決力に結びつくものであり、今後注目を要する。
- 4 CCCIでは、消費者が必要を思いどおりに充足し、市民は納得できる利害調整のメカニズムを体感し、企業は新しい顧客満足獲得の手段を得ることができ、社会とビジネス改革の新しいパラダイム（発想）を生み出す「サイバーコミュニティ・ソリューション」の重要性を、消費者、市民、企業、行政に強く訴える。
- 5 社会やビジネス変革の新しい方法である「サイバーコミュニティ・ソリューション」を実効あるものにするため、「サイバーコミュニティ・リレーションシップ・マネジメント」の実証を急ぐ必要がある。

## “社会実験CCCI”5年間の活動総括

### 1 CCCIの設立理念と成果

#### (1) 設立の背景、理念

「サイバー社会基盤研究推進センター（CCCI）」の歴史は、1994年7月12日に、慶應義塾の鳥居泰彦塾長とNRI野村総合研究所社長の橋本昌三との間で、「最先端IT（情報技術）を使って新しい社会づくりを行うために、共同で研究に取り組もう」という内容の話し合いが交わされたところから始まる。この話し合いを受けて、どのような研究組織を設置するかについて、同年8月から慶應義塾とNRIのスタッフによる集中的な検討が行われた。

当初、設立する研究会の名称は、「サイバースペース・コミュニティ開発研究会」だったが、1995年4月中旬に行われた5回目の準備会において、現在の日本名「サイバー社会基盤研究推進センター」と英文名「Center for Cyber Communities Initiative（略称CCCI）」に落ち着いた。

その後、CCCI設立の規約や計画案を受けて、同年6月28日、慶應義塾の三田キャンパスにおいて、共同研究に関する調印が行われ、CCCIが正式に設立された。1週間後の7月5日には、インターネット上にホームページを開設し、CCCIに関する情報の公開を始めた。これが、CCCIが名実ともに活動を開始した日である。

それから5年が経過した。2000年6月28日、期間満了に伴って活動を終了し、CCCIは解散した。

1995年当時は、日本におけるインターネットの黎明期であり、同年11月の「Windows95」の発売と相まって、急速にイン

ターネットブームの様相が高まっていた時期である。しかし、当時のインターネットは、まだ海のもの、山のものの判別すらつかず、一時のブームに終わるとの見方も世の中には横行していた。

そうした状況であったにもかかわらず、CCCIは、「インターネットは今後の社会や市場を大きく変革する」という関係者の強い信念のもとにスタートしたのである。

CCCIの活動理念は、自律・分散・協調型の情報ネットワークが社会のすみずみにまで行きわたる社会、すなわちサイバー社会の基盤構築のあり方に關し、純粋に中立的に、純粋に民間のイニシアチブで共同研究に取り組むことにある。なおかつ、それを、学術研究機能とシンクタンク・システムインテグレーター機能を相乗させることによって実現することにある。

具体的な活動目的は、新社会システムの創造、新ビジネスの創出、先端情報技術の応用、および教育と研修に関する社会実験並びに研究開発プロジェクトを支援することである。

本特集は、慶應義塾大学とNRI野村総合研究所が共同で1995年7月に設立し、2000年6月末に5年間の期間満了に伴って解散した「サイバー社会基盤研究推進センター（CCCI）」の研究プロジェクトの成果を中心に編集したものである。

特に本稿は、全く新しいタイプの産学連携としてのCCCI自体の活動の総括と、CCCIとしての社会提言をとりまとめている。第～章は、CCCI運営委員である慶應義塾大学の金子郁容教授、青井倫一教授、同じくNRI常務取締役（当時）の村上輝康と福島一、および筆者が共同で草案の作成に当たった、解散に際してのCCCI提言「サイバーコミュニティ・ソリューションのすすめ」をもとに、筆者がCCCI事務局長の立場で代表してここに紹介する。

なお、「CCCI提言」と「CCCI活動報告書」の内容は、<http://www.ccci.or.jp>でも公開されている。

とされた。また、プロジェクトの成果の公表と提言の活動も、重要な目的と位置づけられている。CCCIの運営原則は、非営利性、社会的公正性、中立性、公益性を基本とするように方針が定められた。

さらに、工業世紀から情報世紀への過渡期の組織であるべきとの認識に加え、組織

拡大の自己目的化を防ぎ、組織運営の柔軟化を図るため、当初から活動期間を5年の時限組織とし、プロジェクト中心の運営とした。

## (2) 活動の成果

5年間に、合計21のプロジェクトが推進、

図1 サイバー社会基盤研究推進センター（CCCI）が実施したプロジェクトの分類

分野	タイプ	社会実験プロジェクト	研究開発プロジェクト
新しいライフスタイルと コミュニティづくり		VCOMプロジェクト CTTH サイバーシューレ CTTH 緑園都市社会実験 (コミュニティ・インターネット) 日吉インターネット・プロジェクト	
社会・公共システムの革新		VCOMプロジェクト CTTH/VCOM 障害者就労支援 ネットワークプロジェクト まちづくり共働 システム・プロジェクト ネットワークを活用した 行政共同事業支援プロジェクト	21世紀サイバー社会における 新生活環境インフラ研究 サイバー社会における 情報産業像プロジェクト
新たなビジネスモデルの探索		サイバービジネス・プロジェクト クリエイタ・バンク・プロジェクト	メディア・リテラシー・ キャンプ (MLC) サイバーモール店舗のレーティング システム開発プロジェクト 次世代データベースと 情報化の経済・社会的 インパクト・プロジェクト 顧客間インタラクションが 企業戦略に与える インパクト・プロジェクト コンテンツ産業の 21世紀型ビジネス・モデルに 関する調査研究
21世紀のワークスタイル		CTTH ホームオフィス実験 障害者リモートワーキング・ プロジェクト	情報技術による生産性革新 プロジェクト
サイバーケースバンク		サイバービジネス・ケースバンク・プロジェクト サイバー都市ケースバンク・プロジェクト	

注1) CCCIの全プロジェクトを、上記の分類軸で整理したもの

2) CTTH : Cyber To The Home (家庭のサイバー化)

支援された。図1は、実施したプロジェクトを、次の5つの分野とプロジェクトのタイプ（社会実験か研究開発か）によって分類、表示したものである。

新しいライフスタイルとコミュニティづくり

社会・公共システムの革新

新たなビジネスモデルの探索

21世紀のワークスタイル

サイバーケースパンク

同図に見られるように、生活、コミュニティ、社会・公共システム、ビジネス、ワークスタイルと、幅広く多様なプロジェクト活動を5年という限られた期間に推進、支援することができた。

この5年間は、正に日本のインターネットをめぐる環境の激動期であった。CCCIもその渦中にあって、1997年には「現実の方が社会実験を追い越しつつある」との議論が行われた。その結果、活動方針を見直し、ビジネス分野では社会実験よりも、今何が起こりつつあり、今後何が起ころうとしているのかについての調査研究に活動の重点を移し、一方、社会実験は、生活や家庭、コミュニティの情報化に着目したCTTH(Cyber To The Home:家庭のサイバー化)プロジェクトを中心にしてこととした。

プロジェクトの企画、推進は、慶應義塾大学、NRIまたは第三者（公募に応じた主体）によって行われ、採否の審査と成果の評価は、CCCI運営委員会が行った。

審査に当たっては、CCCIの設立理念、目的に照らし、おおむね次のような観点を総合的に考慮した。

インターネットを活用する社会実験・研究開発プロジェクトとしての先駆性

将来の社会やビジネスに与えるインパクトの大きさ、社会的・経済的意義

CCCI以外の企業や行政機関などから支援を受けられるかどうか

特定企業の利益に偏りすぎていないかどうか

ヒト、モノ、力ネ、ノウハウ、その他多角的にみたプロジェクトの実現可能性

成果の社会的共有（公表）がどの程度まで可能か

## 2 “社会実験”としてのCCCI活動の総括

CCCIは、数多くの社会実験プロジェクトを推進、支援してきたが、CCCIそのものが、1つの社会実験としての性格を帯びていたととらえることもできよう。なぜなら、下記のような点について、内外にほとんど類似例がなく、発足時点では必ずしも100%の確証があったわけではないからである。

サイバー社会の浸透が惹起するであろう未知の問題領域への方法論としての社会実験、研究開発とその組み合わせが、わが国でも説得性のある成果をもたらすかどうか。

民間の大学とシンクタンク・システムインテグレーターによる共同、自発的かつ非営利の取り組みが果たしてうまく機能するかどうか。

5年間の时限組織、固定的ではない運営体制が、CCCIの目的に合致して功を奏するかどうか。

一言で表現すれば、CCCIは、全く新しいタイプあるいは21世紀型の「产学研連携」の検証を目的とした社会実験であったとい

うことができる。以下は、そうした視点からのCCCI活動の総括である。

第1は、プロジェクト活動の視点からの総括である（上記に対応）。

本稿のテーマでもある「サイバーコミュニティ・ソリューション」は、CCCIの5年間の成果を踏まえて実証された提言である。CCCIプロジェクトの大半は、何らかの意味でサイバー社会のキーコンセプトである「サイバーコミュニティ」を基本問題認識として位置づけて計画、推進されてきた。こうしたなかで、社会実験プロジェクトの成果からは、実証的、帰納的な多くの示唆が得られ、一方、研究開発（調査研究）プロジェクトの成果は、演繹的に「サイバーコミュニティ」の現状把握と今後の展望を行うことを可能とした。

結果として、両者が相まって、CCCIが採用した方法論とその組み合わせが、サイバーコミュニティ・ソリューションの説得性、論理性、体系性をもたらした。

こうしたアプローチは、CCCIの活動期の前半（1997年頃まで）には、日本のサイバー社会立ち上げのトリガーの1つとしての役割を果たすことに、また解散時にはCCCIの提言に結びついたのである。

第2は、産学連携の視点からの総括である（上記に対応）。

CCCIは、慶應義塾大学とNRIのトップによる自発的な合意のもとにスタートした。そのため、両組織とその関係者の意識も、自発性に支えられる部分が多く、結果として、後述するような一種の“CCCIコミュニティ”的雰囲気が、慶應義塾大学、NRIは言うに及ばず、プロジェクト関係者の間にも少しずつ醸成されていった。

たとえば、「コミュニティ・イントラネ

ット」プロジェクトに参加、協力していた横浜市緑園都市地区の住民や学校関係者の間では、CCCIに対する親しみと信赖感が、時間の経過とともに増していくといった。また、CCCIの運営委員会自体が、5年間に延べ26回開催され、かつ9回の追加的会合がCCCI提言とりまとめのために開催された。こうしたなかで、慶應義塾大学とNRI関係者のなかに、“CCCIコミュニティ”的雰囲気が生まれ、熱心な議論に結びついたといえよう。

第3は、活動体制の視点からの総括である（上記に対応）。柔軟かつ機動的な体制と5年間と限った組織が、この新しいタイプの産学連携の実効性をさらに高めた。プロジェクト運営を中心とする自律・分散・協調的な活動方針が、全体の調和と前向きの推進力をもたらしたといえよう。

## 本格的なサイバー社会の到来

### 1 サイバースペースの浸透と新しいパラダイム

#### （1）本格的なサイバー社会の到来

過去5年間のいわば「サイバー夜明け前」が終わりを告げ、これからいよいよ本格的なサイバー社会がわが国でもその幕を開ける。

これまで、パソコン中心の、かつ限定された用途と利用者での「インターネット原始時代」であった。これからは、インターネットの用途、利用者、利用形態、端末などがあらゆる意味で多様化し、生活、市場、行政、社会システムの各分野で多様な選択を可能とする「サイバースペース時代」が到来する。単に、パソコンをつなげるだけだった時代は終わり、「人と人との結び

つきの時代」「多様な価値がネットワーク上で交錯する時代」がこれから始まる。

図2は、わが国におけるサイバー革命の長期的な進展イメージを示すものである。

本格的なサイバー社会では、人々の生活や市場、社会システムがサイバースペースに依存する傾向が高まる。サイバースペースは、時間や空間を超えた活動と多方向のコミュニケーションを可能とする新しい空間である。またサイバースペースは、「個」と「個」がつながる新しい空間である。

サイバースペースは、社会や市場に次のような2種類の大きな価値ないし力を与える。

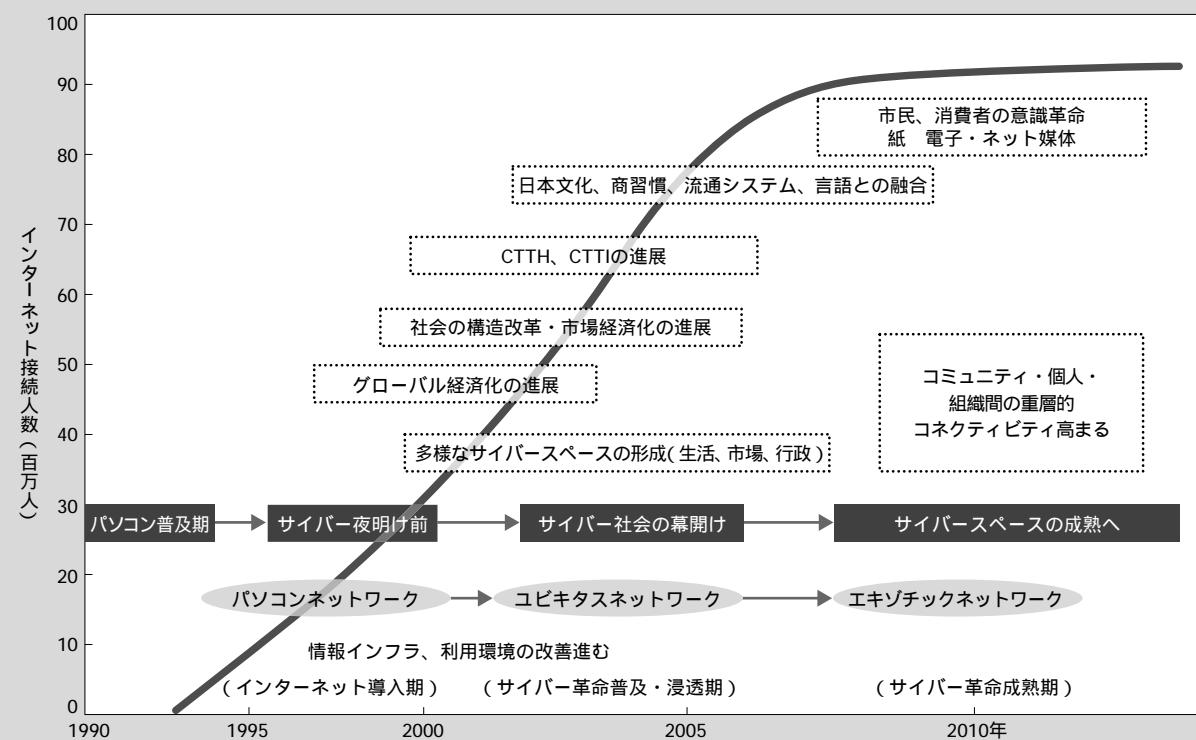
つなげる価値……集中化や効率化のために、「個をつなげる」ことがもたらす価値

つなげる価値……「個が自発的につながる」ことがもたらす価値

「つなげる価値」はいまでもなく、市場原理または行政システムの道具として、すでに大きな力を発揮してきている。企業や行政機関の管理、合理化、サービス向上という集団的目的を達成するための手段として、サイバースペース上で加速され活用されてきた力である。

「つなげる価値」は、共通の目的や価値、問題意識を共有する「個」が自発的にサイバースペース上でつながり、大きな力を発揮する場合にもたらされる価値である。これを「サイバーコミュニティ」と称する。これまで、空間や時間の制約のため、つながる機会は限られたものだったが、これからはサイバースペースの浸透のもとで、

図2 わが国におけるサイバー革命の進展イメージ



「つながる機会」は増大する。

サイバースペースの人や組織をつなげるコネクティビティ（接続）機能そのものは中立だが、集団の意志を末端につなぐことに使われるのか、それとは逆に末端の「個」の連帯に使われるのかによって、全く異なった方向性を持つ力に結びつく。

前者は、すでに大きな価値と影響をもたらしており、市場や社会システムの構造改革やグローバル化の推進に、さらに力を発揮するだろう。

今後注目を要するのは、後者の価値である。わが国の社会では、集団的価値先行のもとで埋没していた「個」の価値が、サイバースペースでつながり、大きな影響を社会や市場にもたらす。

これからの中のサイバー社会では、こうした「つながる価値」と「つながる価値」の多様な相互作用が、社会や市場のあらゆる分野で広がり、社会や市場の仕組みにパラダイム（発想）の転換をもたらすだろう。

#### （2）サイバースペースの浸透とパラダイムの転換

サイバースペースは、生活、市場、行政、社会システムなど社会のあらゆる分野に、すみずみまで浸透していく。その結果、もたらされるパラダイムの転換を示すと次のとおりである。

第1は、「情報シフト」の進展である。従来、大企業や政府が独占していた情報が、一般市民、生活者にも安易に手に入る時代が始まり、重要な情報の在り処についての考え方方が根本的に変わろうとし、かつ個々の当事者が持つ情報がつながることが、大きなパワーになるという認識 情報シフト が出現し始めている。

第2は、情報やネットワーク利用分野と利用形態の変化に伴うパラダイム転換である。従来のオフィス、ビジネスにおける効率化、機能向上を目的とした利用から、今後は個人生活や家庭での多様な用途、価値を実現するための利用へと広がっていく。つまり、CTTI(Cyber To The Individual : 個人のサイバー化)やCTTHの浸透である。こうした傾向は、個人レベルでの「つながる価値」の追求、すなわち後述する多様なサイバーコミュニティの顕在化に結びつく。

第3は、市場の分野でのパラダイム転換である。企業がネットを利用して効率化、グローバル化を追求する従来の動きに加え、サイバースペース上で、顧客が自発的につながり、新しい価値を生み出す動きに注目する必要がある。顧客同士が、商品やサービスに関する情報を共有し、自分たちの好みについてコミュニケーションし始めている。多様な「顧客間のインタラクション（相互交流）と緩やかな連帯」がネット上で始まろうとしている。また、顧客が価格を決める動きも始まっている。

さらに、音楽家、小説家、ゲームクリエーターなどを含む「個人事業主」が、ネット上でファンである顧客との直接取引を開始している。「ネットインディーズ（独立派）」の時代が始まろうとしている。

こうしたビジネスや市場の分野でのパラダイム転換の背景にも、顧客を中心とする「サイバーコミュニティ」の動きがある。

## 2 サイバーコミュニティの出現

### （1）サイバーコミュニティとは

本格的なサイバー社会への変化のなかで最も注目されるのは、「つながる価値」の

顕在化、すなわち多様なサイバーコミュニティの出現である。サイバーコミュニティとは、「分散していた『個』が自発的につながる」サイバースペース上のグループである。ネットワーク上の「個」の自発的な連帯ということができる。

サイバーコミュニティが形成される分野は、社会のあらゆる分野、すなわち生活、市場、行政、社会システムに及び、コミュニティのつながりの強さ（関係性と表現する場合もある）も、緩やかな連帯から強く深い絆までさまざまである。

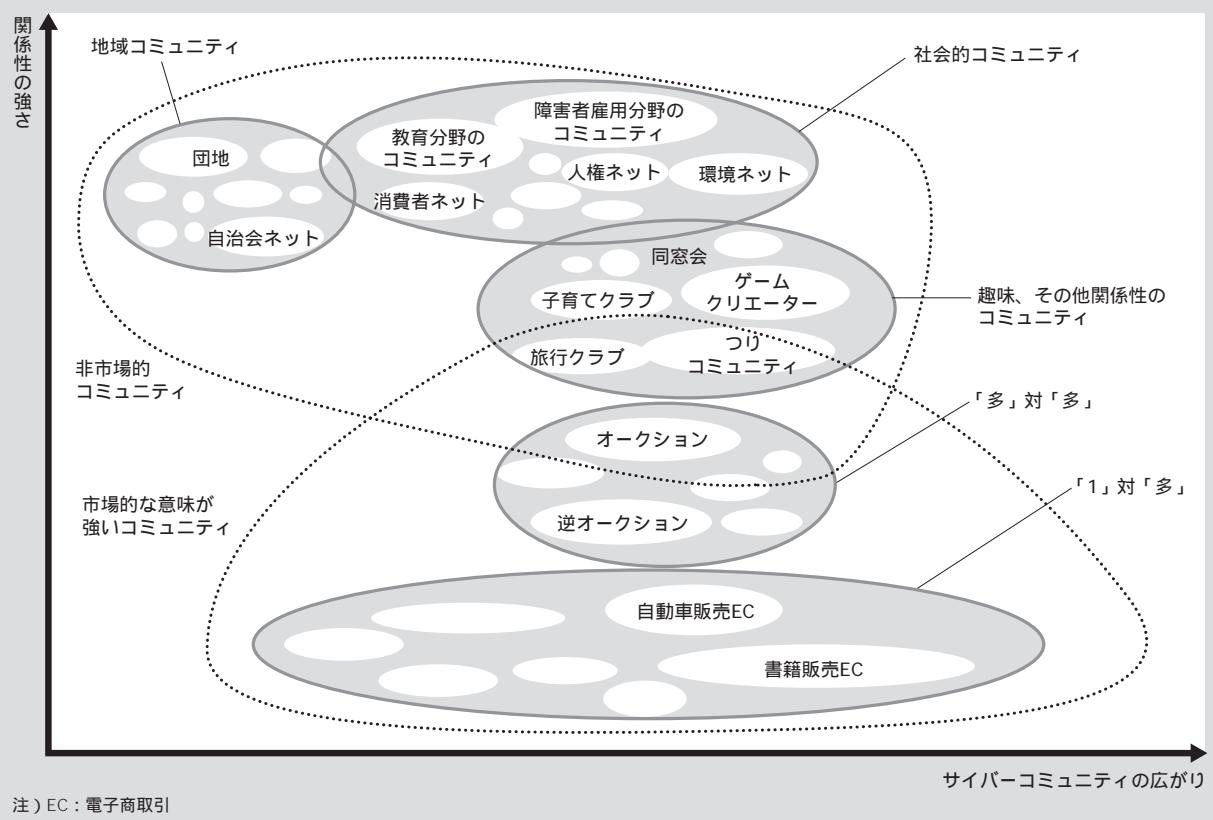
サイバーコミュニティは、以下に述べるような生活や市場の変化を背景に、またサイバースペースの力に後押しされて「個」の自発性が促されるため、今後わが国で多様な進展を遂げるものと考えられる。

まず、個人は、終身雇用の企業を中心とした画一的かつ閉鎖的な生活空間に閉じ込められているのではなく、それぞれの考え方、価値観、趣味に応じ、サイバースペースを利用して、自発的にいくつものグループに所属するようになる。

また、サイバー社会における「市場」では、企業による情報独占、一方的生産、マスメディアによる一方向の情報提供というモードは後退して、顧客、消費者が共通的好みや関心で、多様で重層的なサイバーコミュニティを形成し、同時に企業を巻き込む「サイバーマーケットプレース」モデルが有効となり始めている。

さらに、行政との関係では、一方的にサービスを受ける、提供するというのではなく、関心のある市民との情報共有、参加に

図3 サイバーコミュニティの関係性と広がりのイメージ



よるサイバーコミュニティが、双方にとつて効果的な役割を発揮するようになる。そして、年金や介護サービスの分野に典型的なように、自己選択、自己責任を求められる機会が広がる。

見方を変えれば、サイバーコミュニティの出現は、社会や市場において、「つなげる価値」と「つながる価値」の方向性が合致し、お互いを必要とする分野が広がり始めている、と言えるのかもしれない。かつては匿名だった「個」は、サイバーコミュニティのもとで、緩やかでかつ多様な連帯を開始する。

サイバーコミュニティは、次の2種類の軸で整理することができる。

#### コミュニティ形成の動機

##### 必要とするサイバースペースの機能

については、大きく「地縁」を前提とするもの（地域に依存するもの）と、そうでないものとに分けられ、さらに主に個人的動機（関心、思い入れ、弱さなど）に基づく場合と、社会的動機に基づく場合とに分けられる。

は、サイバーコミュニティの「連帯」のレベルに対応したもので、いくつかのレベルが考えられる（第2章の「提言2」を参照）。

サイバーコミュニティは、その形成動機によって、構成メンバー間の結びつきの強さ（関係性）に濃淡、強弱がある。また、サイバーコミュニティの規模、空間的な広がりもさまざまで、数人単位から数百万人まで、また学校区程度の広がりから日本全国や世界に広がるコミュニティまである。前ページの図3に、そうした多様なサイバーコミュニティの広がりのイメージを示す。

#### (2) サイバーコミュニティの意義

すでに多様なサイバーコミュニティが、わが国でも活動を始めている。インターネット上で、趣味や関心を共有する人々がフォーラムを形成して、情報交換やコミュニケーションを行っている。また、特定のテーマを掲げて個人の発行者から会員に届けられる「メールマガジン」や、簡単な同報機能のメーリングリストによるサイバーコミュニティも多数みられる。

サイバーコミュニティは、数人単位の小規模なものから数万人以上の大規模なものまで、急速に増加しつつある。その多くは、サイバースペース機能でいえば、情報共有・交換レベルないしグループ活動支援レベルといえよう。

就職活動のため、大半の大学生が参加しているという「就職フォーラム」は、就職先企業や説明会についての情報交換、コミュニケーションが活発に行われており、大学生の「必需品」となっている。

また、米国で新しいビジネスモデルとして注目されているサイバースペース上のオークション（せり）は、消費者が売り手となり買い手となって、取引の情報を共有しながらサイバーコミュニティを形成している例と考えられる。

さらに、消費者がサイバーコミュニティを形成して、好みの商品企画を行い、企業がそれを取り上げるという、企業とサイバーコミュニティが結びつくケースも出現している。先に述べたように、サイバースペースの「つなげる価値」と「つながる価値」がお互いを必要とする状況が生まれてきているのである。

これらに加えて注目する必要があるのは、何らかの社会的課題（教育、環境、福

表1 CCCIが推進、支援したサイバーコミュニティ関連プロジェクト

プロジェクト名	期間	社会実験 概要
VCOM	1995～2000年	地域コミュニティの情報化（藤沢市など） 女性関連情報ネットワーク NPO法制度情報提供 障害者就労支援ネットワーク 有機食品認証の実験システム
障害者リモートワーキング	1995～96年	インターネットによる障害者の在宅勤務の実証実験
電話クラブ	1995～96年	サイバーショッピングモールの実証実験。掲示板などによる顧客コミュニティ
クリエータバンク	1995～97年	クリエーター（画家、イラストレーターなど）とクライアント（広告代理店企業）が出会う機会創出の試み
CTTHサイバーシューレ	1997～98年	全国の不登校の子供60人の家庭をインターネットで結ぶ
CTTH緑園都市	1998～2000年	大都市郊外地域コミュニティにおけるコミュニティイントラネット
CTTHホームオフィス実験 (OFLO)	1997～98年	野村総合研究所研究部門の社員による在宅勤務の実験
まちづくり共働システム	1996～98年	インターネットによるまちづくり計画など行政サービスへの地元市民参加の実証実験
日吉インターネット	1995～97年	大学（キャンパス）と地元商店街のインターネットを通じた交流実験。商業活性化を狙う
顧客間インタラクションと 企業戦略	1998～2000年	ネットワークを通じた顧客間のコミュニケーションが企業の戦略に及ぼす影響の検討
サイバーモールのレーティングシステム開発	1998～2000年	サイバーモールのマーケティング手法の1つとしての、顧客コミュニケーション手法の評価（アンケートに基づく）
サイバー社会における新生 活インフラの研究	1999～2000年	サイバーネット指向の3つの新しいインフラを提示 インターネットによる対NPO少額寄付収集システム 高齢者、障害者向けの地域交通システム 介護サービス事業者の利用者評価情報ネットワーク
サイバービジネス・ケース バンク	1995～2000年	サイバービジネス起業に不可欠な戦略情報（業務内容、決済方式、セキュリティ方法など）を事業者に自発的に提供してもらい統計化。インターネット上で公表

注) NPO：民間非営利団体

祉など）の市民レベルでの解決を目指して、地域的に分散した市民や生活者がサイバースペース上で結びつき、1つの力として影響力を行使する場合である。

こうした力は、従来はNPO（民間非営利団体）、NGO（非政府組織）の活動という形をとて発揮されてきたが、今後、サイバースペースが広がるなかで、より大きな力をもつサイバーコミュニティに発展して

いく可能性がある。そして、行政や企業だけでは解決が困難な社会の課題に対し、有効な力を発揮するものと考えられ、ここにもサイバーコミュニティの大きな意義がある。

### （3）CCCIプロジェクトの成果から得られた示唆

CCCIでは当初から、「サイバーコミュニ

ティ」は今後の社会や市場のあり方に重要なインパクトを及ぼすものと重視し、多くの「サイバーコミュニティプロジェクト」を推進してきた（前ページの表1）。

サイバーコミュニティの意義やあり方について、CCCIプロジェクトの成果から、以下の5つの示唆が得られた。

「縦社会」の傾向が強いわが国で、地域で多様な横のコミュニケーションが促され、生活空間を共有する人々がつながり始めた（「CTTH緑園都市」、藤沢市「電子市民会議室」など）

広域に存在する個人（市民、生活者、消費者）が、共通の目的、こだわり、関係性のもとに、サイバーコミュニティとして自発的につながり始めた（「VCOM」「CTTHサイバーシューレ」「サイバービジネス・ケースバンク」など）。

そのような横のコミュニケーションや形成されたサイバーコミュニティが、「地域力」や「コミュニティ力」として、それぞれの課題解決に結びつき、行政や公共サービス面では関係情報の公開と市民参加を促す。また、市場面では消費者主導の新しい商品開発に結びつく。

こうしたサイバーコミュニティの形成と維持に際しては、メンバー相互の信頼が大切である。また、こうした信頼に関しては、行政でも大企業でもなく、NPOや中立の第三者機関が重要な役割を果たす。

サイバーコミュニティの適切な形成と運営維持のためには、「サイバーコミュニティ・リレーションシップ・マネジメント」の発想とノウハウの蓄積が

今後必要である。

## CCCI提言「サイバーコミュニティ・ソリューションのすすめ」

第 章で述べた、わが国サイバー社会の展望を背景とし、また5年間のプロジェクト成果を踏まえ、CCCIは、2000年6月の解散に際し、社会提言「サイバーコミュニティ・ソリューションのすすめ」を発表した。本章では、そのポイントを紹介する。

提言は、3つの部分から構成されている。第1の提言は総論であり、社会全体、市民、生活者へ向けたもの、第2は企業へ向けたもの、第3は政府・行政機関へ向けたものである。

### 提言1 「つなげる価値」から 「つながる価値」へ

戦後五十数年、わが国社会は集団主義、没個性、受動的といった「日本式」行動パターンで、高度な生産国家を形成してきた。そのような行動パターンは、これまでの成長期には効率を上げるために理にかなったものだったのかもしれない。

しかし、これからのグローバル社会では、もはや「日本式」の行動様式は競争力を失い、一般的にも受け入れられないようになる。集団主義より「個」へ、さらに自発的で自由な「個」をベースとしたつながりや創発性が重んじられる方向へ、必然的に変化せざるをえない。また、サイバースペースは、「個」の力を強め、「個」の自発性、創発性を促す。

一方、社会や市場が抱える多くの問題、課題に対し、政府・行政か市場経済かという二元的問題解決法の限界が、早くから指

摘されてきている。同時に、資源・環境問題、少子高齢化、福祉、教育、地域活性化など、画一的、規格的な対応では社会的な合意が得られず、解決困難な問題が、わが国社会には山積している。

サイバーコミュニティ・ソリューションとは、こうした領域に対し、個人の自発的な情報共有とルール共有に加え、固定的な権限でなく柔軟な役割、問題意識を共有する人々のつながり、すなわちサイバーコミュニティを形成することを通じて、課題の解決を図る考え方である。

その特色は、図4に示すように、個人の自発性をすべての前提として、

企業や行政へのお任せでなく、市民や消費者の主導による解決

個のプレーヤー同士の自由なつながりによる解決

時間と空間の制約を超えた「個」と「個」の自発的かつ動的な最適マッチングによる解決

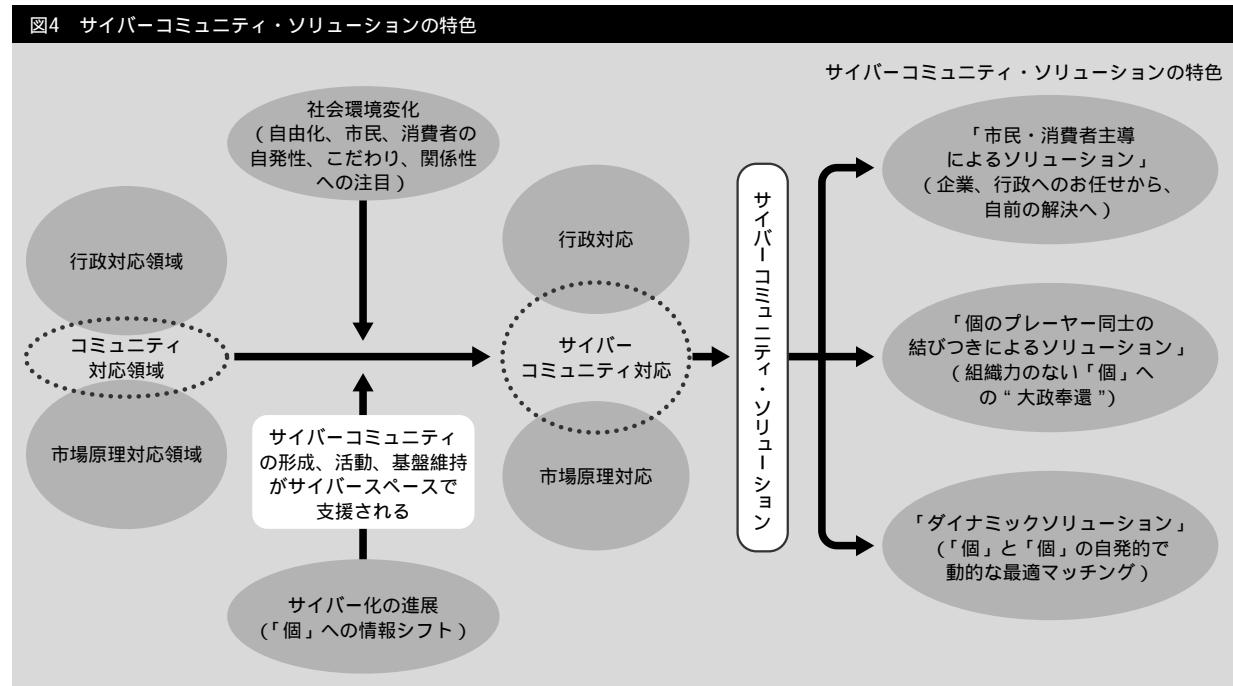
を可能とする点にあるといえよう。

前記の課題の分野では、医療、高齢者ケア、学習、相談などのいわゆるヒューマンサービスと呼ばれる領域や個別の価値観と密接にかかわる。そうした分野では、人々のコミュニケーションと相互信頼が鍵であり、サイバーコミュニティ・ソリューションの本質もその点にある。

市場の分野でも、本格的なサイバー社会へ向けて新たな展開が進行しつつある。この分野でも、サイバーコミュニティ・ソリューションは、従来になかった新しいビジネスモデルとダイナミズムを生み出す潜在力を秘めている。多くの消費者が売り手となり買い手となり、また相互の情報共有や顧客間の相互コミュニケーションに基づくサイバー市場が形成されつつある。一部の企業は、すでにこうした「サイバーコミュニティ指向型ビジネスモデル」を意識的に採用して成功し始めている。

このように、社会全体で、サイバーコミ

図4 サイバーコミュニティ・ソリューションの特色



ユニティ・ソリューションを重視し、情報の自発的なつながりを積極的に評価して前向きに取り組むことにより、多くの課題解決が前進するだけでなく、「人任せ」「横並び」「全体のパイの拡大による問題解決」という受動的社会から、それぞれのアイデアやイニシアチブが重視され、人々の自発的なつながりの輪が広がり、相互交流から新しい力が出現するという豊かな社会へと変容することが可能となろう。

わが国社会は今、戦後五十数年を経て直面している多くの構造的問題と、サイバー社会の進展との、まさにクロスポイントに立っている。

山積する問題への対応に当たっては、社会や国民の「意識の新陳代謝」、すなわち一人一人が目線を上げて、集団主義ではなく、自発的で自由な「個」をベースとした意識へと変革する必要がある。行政や企業へのお任せではなく、市民、消費者の一人一人が、自発的に考え、取り組み、かつ互いにつながっていくことで、初めて多くの問題解決に結びつく。

サイバーコミュニティ・ソリューションは、こうした「個」のつながりを助け、社会や市場の課題解決へ向けて、大きな前進をもたらすだろう。新しい豊かさと多様な機会をもたらすサイバー社会への大航海の船出が、今まさに始まろうとしている。

## 提言2 サイバーコミュニティ指向型ビジネスモデルの創発を！

(1) 顧客へのパワーの“大政奉還”とビジネスパラダイムの転換  
サイバースペースの浸透のなかで、今後

企業が注目すべきなのは、顧客が「つながる価値」であり、「つながった顧客集団」にどう対応するかという点である。このことは、本格的なサイバー社会におけるビジネスパラダイムの基本的認識となる。

サイバーネットワーク技術は、顧客が自らの価値観や感性や利害を発信し、他の顧客と簡易にコミュニケーションを行う安価な方法を提供している。ネット上の顧客間のインタラクションは、ネット上にサイバーコミュニティを次々に生み出しつつあるが、これによって顧客側の保有する情報量は自己増殖的に急増している。

「情報シフト」の意味は、単に企業の所有する情報が消費者へ移るということだけでなく、顧客がもともと持っていた情報が、「つながる」ことによって新たな価値を生み出すことを意味する。

顧客は「情報の共有地を維持する価値」を認識している。この「場」を活用することで、情報パワーという視点において、顧客の地位が企業と同等、もしくは企業を上回る可能性もある。企業は、このような情報パワーを持った顧客のサイバーコミュニティとどう付き合うかを考えなければならない。

このような状況では、企業と顧客間をゼロサム的にとらえるのではなく、Win-Win(勝者連合)の関係を達成するために、顧客と企業の機能・役割の再検討、顧客ウェブへの対応、場合によってはこれまで企業がもっぱら担ってきた機能の「顧客への預託」によって、新たな価値を顧客に提供することも考えねばならない。

まさに、顧客へのパワーの“大政奉還”という思想が、企業戦略の設計において重要なとなる。これから本格的なサイバー社

会におけるビジネスパラダイム転換の最大のポイントは、つなげる必要性（企業）とつながる必要性（顧客）が、同じ方向に向かって共に進み始めていることである。

#### （2）サイバーコミュニティ指向型のビジネスモデル

「ネットワーク上の、顧客やユーザーの連帯（サイバーコミュニティ）がもたらす価値を、企業が付加価値の獲得のため活用する」ことを、サイバーコミュニティ指向型のビジネスモデルと考える場合、そこには多様なバリエーションの存在が予想される。これは、前述した「つなげる価値」と「つながる価値」のネット上での干渉・融合が、商品やサービスに応じて種々の形態をとるからだということもできる。

サイバーコミュニティのタイプは、コミュニティの結びつきの形や連帯のレベルの強さに対応して、以下のように分類することができる。

情報開示・共有支援のごく緩やかなつながり

自発的参加を促し、コミュニティの活動に方向性を与えるつながり

コミュニティ全体が問題解決を図るために、外部に働きかけたり関係を変えたりする強いつながり

サイバーコミュニティ指向型のビジネスモデルはいわば、企業が、顧客の自発性が生み出す「思わぬ価値」を取り込むための仕組みとも考えられる。具体的に期待される効果としては、以下の3点が実証されている。

企業側のイニシアチブで、関心テーマや好みを共有する顧客の緩やかなコミュニティを形成し、新たな需要の開拓

や顧客の団い込みを効果的に実施することができる。

顧客の自発的な参加を背景に、共同購入やオークションの分野で、方向性を同じくするコミュニティのメンバーを効率的に集めることができるとなる。また、その力を外部へ働きかけることによって、課題解決を効果的に図ることができる。

熱心なユーザーが自発的に形成するサイバーコミュニティによって、新しい商品の企画、開発が効果的に実施され、商品に大きな付加価値が与えられる場合がある。

なお、顧客のパワーは、企業にとってのこうした「効果」をもたらす場合だけではないことにも注意を怠ってはならない。商品へのクレーム対応のまずさが、顧客コミュニティの爆発的な怒りの対象となった例、あるいは特定の企業を攻撃する「ヘイト（嫌悪）サイト」の存在を忘れてはならない。

以下、それぞれの結びつきのレベルに対応したビジネスモデルについて、欧米の事例をもとに紹介する。わが国の企業に対しても、それぞれの特質に応じたサイバーコミュニティ指向型のビジネスモデルへの取り組みを提言したい。

#### （3）情報開示・共有レベルのサイバーコミュニティ

主に企業側のイニシアチブにより、関心テーマと同じくする顧客の間に、自発的な情報共有やコミュニケーションを可能とするサイバーコミュニティが形成される場合である。

ごく緩やかな顧客間の自発的なつながり

が、新たな需要開拓や顧客囲い込みに効果をもたらす。たとえば、米国のアマゾン・ドット・コム社は、書籍を中心とするオンライン店舗を運営しており、日本を含め、グローバルな展開を推進中である。

同社は、サイバー市場での主導権を握るため、積極的な多角化投資を行ってきた。顧客に対し、書籍情報をはじめとする膨大な商品データベースと検索システムを提供するだけでなく、顧客が自ら作成する書評をお互いに読み合うことができる仕組みを用意して、読書好きの消費者のコミュニティを形成する努力を早期に行なったことが、成功要因の1つとなっている。

#### (4) 自発的参加を促し、コミュニティの方向性を合わせるレベルのサイバーコミュニティ

このビジネスモデルの場合には、顧客側のやや自発的な参加が大前提となる。たとえば、イーベイ（eBay）は、ネットワーク上で、個人を対象とするオークションの場を提供する米国の会社である。骨董品をはじめ、家具、自動車など幅広い品目を扱い、高い収益をあげている。各地に散在している売り手の個人、買い手の個人を対象に、オークションという形式で、最適な組み合わせを探し出す仕組みである。

同社が急成長したのは、単にオークションの仕組みをネット上に実現しただけではなく、互いに未知の相手との取引に伴う不安感を払拭するために「評判システム」を導入して、消費者が自発的に提出する個別取引についての評価を名寄せることによって取引の履歴がわかり、相手の評判や信用を確認できるようにしたからである。同時に、こうしたオークションに参加し、サイバー

コミュニティの一員となることが、メンバーにとっては、エンターテインメントにもなっているという。

このモデルは、C to C（消費者間）を対象としており、同社は成約時の手数料を収入としている。

#### (5) 外部に働きかけたり関係を変えたりするレベルのサイバーコミュニティ

具体的な課題解決をめざして、サイバーコミュニティの力を結集し、外部へ働きかけたり、外部との関係を変えたりするもので、最も強固な連帯の場合である。

たとえば「HP200LX」は、顧客の自発的なサイバーコミュニティがヒット商品を生み出した例である。米国ヒューレット・パッカード社製の英語ベースのパームトップ型コンピュータを使うために、熱狂的なユーザーグループが協力しあって日本語化ソフトを自発的に開発してしまい、それまでは2年間で1000台しか売れなかつたものを、月間5000台のヒット商品に変えた。

同社は、1999年8月に同モデルの生産を中止したが、ネット上の「HP200LX」のフォーラムに集まっていた同好の士が合資会社を設立し、「モーフィーワン（Morphy One）」と呼ぶ自分たちが理想とするパームトップ型コンピュータをつくるプロジェクトが進行中、という後日談もある。

#### (6) サプライチェーンから顧客ウェブへの発想転換を

これらのビジネスモデルは「出発点」であり、今後はますます多様化、進化するだろう。ネットワーク技術の時間と空間を超えたマッチング機能、コネクティビティ機能を効率的に活用するのは必要条件だが、

顧客の行動に効果的に対応しなければビジネス成功の十分条件とはならない。ネット社会における顧客コミュニティ（とりわけ能動的顧客）との良好な関係を開拓、維持していくためには、「サプライチェーン（供給連鎖）」から「顧客ウェブ」への発想の転換が必要である。

### 提言3 市民と行政の新たな 「近接性」を！

(1) サイバーコミュニティで真の情報公開、参加型の行政を開く  
受け身で、どちらかといえば「お任せ」だったわが国の市民や生活者にとって、サイバーコミュニティ・ソリューションという考え方では、行政や公共サービスを市民の側に引き寄せる（市民と行政の「近接化」）ためのきわめて効果的な手段を提供する。このようなサイバーコミュニティ・ソリューションを導入していくために、政府や地方自治体など行政機関に、以下のような点を提言したい。

行政や公共サービスを市民の側に引き寄せるためには、市民と行政が正しい情報を共有し、市民と行政がそれぞれの問題意識を明らかにして、それらをベースに意見交換を行いながら、相互の信頼関係を深めつつ問題・課題を共有する。そのうえで、それぞれの役割分担を明確にし、ソリューションを見出していく。このようなプロセスが可能な場の1つがサイバーコミュニティである。

そのためには、行政は市民や生活者の立場に立って積極的に情報公開を行っていく必要がある。また、サイバーコミュニティを通じて市民の关心や生活者の問題意識を

行政も共有し、情報の共有と双方向のコミュニケーションを図ることが肝要である。市民や生活者の立場に立った情報公開が、何より必要である。実際、神奈川県藤沢市や東京都中央区プロジェクトなどで示されたように、行政が情報を開示し、市民と情報を共有した方が、行政にとってもリスクが少なく、市民の納得が得られやすいという意味で、効率的になりうる。

このため、政府や自治体などの行政機関には、ネット上の情報公開の広さ・深さや行政サービスの水準についての客観的評価、あるいはサイバーオンプレマンなどの機能を導入することを期待したい。

行政機関は、サイバーコミュニティ・ソリューションを積極的に活用することで、これまでの政府や自治体の政策決定の考え方、自発的で問題解決指向の市民ニーズと意識を取り込むことが可能となる。

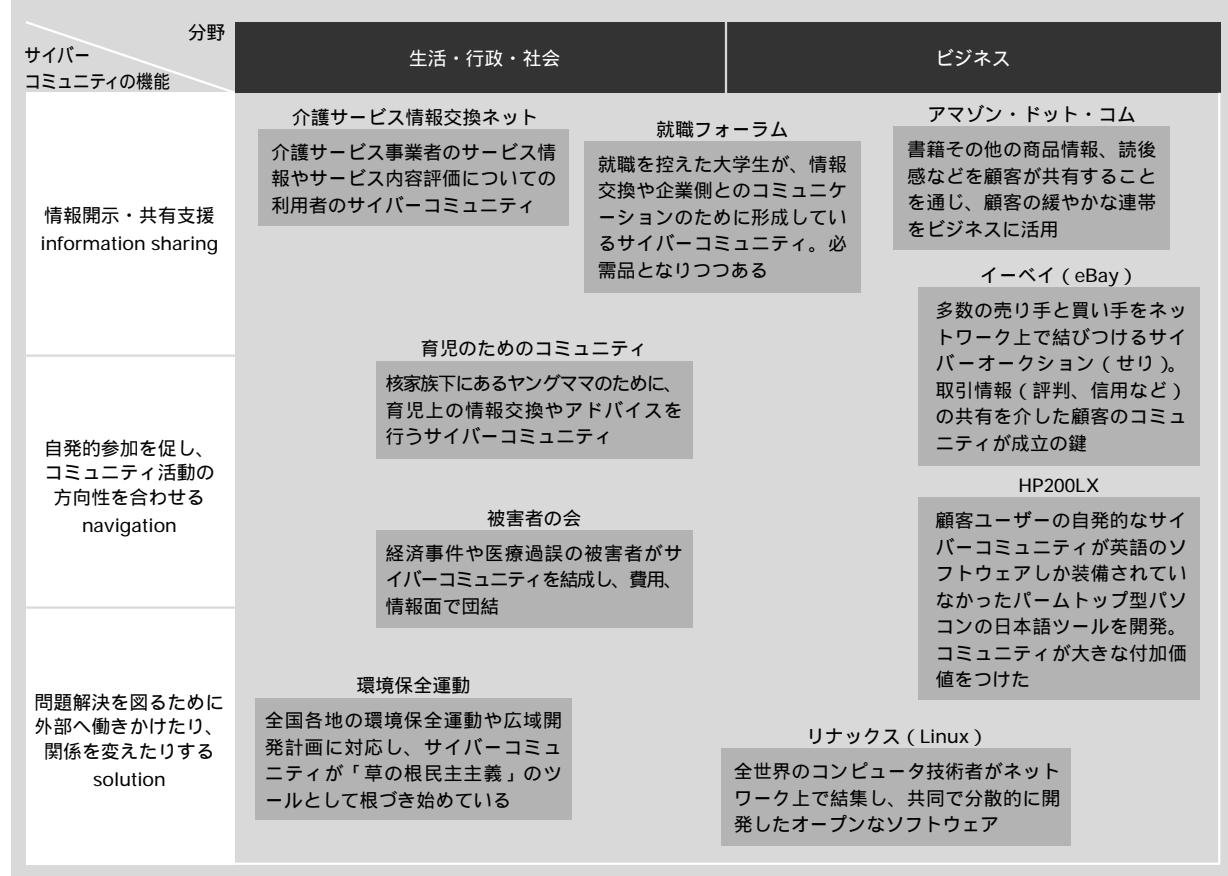
こうした真の市民参加行政を推進するための仕組みを拡充することが必要であり、具体的には、構想、計画の段階から広報、オンラインモニタリング、事後評価など、多様な分野への市民参加が考えられる。

### (2) サイバーコミュニティで社会システムの改革を

わが国社会が直面している課題、すなわち資源・環境、教育改革、少子高齢化、福祉問題などのほとんどは、固定的な制度と資源の制約のなかで、生活者としての価値判断が問われるものである。これらは、社会全体の問題であると同時に、地域の問題としての性格を色濃く持っている。さらにほとんどの問題は、「ヒューマンサービス」分野のニーズの増加に結びつく。

問題解決に当たっては、社会や当事者間

図5 サイバーコミュニティ・ソリューションの萌芽的事例



での相互信頼が不可欠である。広域かつ機動的な「サイバー住民投票」で、広域行政や公共投資の合意を確認する手続きも必要となるだろう。

すでに、全国各地の環境保全運動や、医療過誤や経済事件の被害者の会などで、草の根的な「サイバーコミュニティ」が社会的な力を發揮し始めている。また、育児や介護サービス、学生の就職活動の分野でも、生活者がサイバーコミュニティでつながり始めている。さらに、サイバーシューレ(不登校の子供のネットワーク)や、障害者就労支援ネットワークのCCCI社会実験で示されたように、サイバーコミュニティは、現行の固定的な社会システムに対し、柔軟で新しい選択肢を提供する。

こうした特性は、もはや行政単独でも、経済原理に基づく企業行動だけでも、解決が困難であることを示している。問題解決に当たっては、情報を隠すことで問題を隠蔽するのではなく、情報を開示したうえで、情報と問題意識を共有する人々と行政、企業が広く集まり、徹底したコミュニケーションのもとで合意を形成する以外に方法はない。サイバーコミュニティ・ソリューションは、まさにこうしたプロセスを強力に支援する方法である。

### (3) サイバーコミュニティで「地域力」の強化を

1950年代、60年代の高度経済成長時代における産業構造の変化、就業構造の変化、

およびそれに伴う人口の大移動により、国土の再編が急速に進み、都市においても、地方においても、従来の地域あるいはコミュニティとしての共同体意識、活動はほとんど崩壊してしまった。

しかし、人口の定着化が進み、成熟社会を迎えるなかで、環境、教育、高齢者の福祉、文化・伝統の醸成など、従来と異なる観点から生活共同体としての地域（コミュニティ）で解決を図らねばならない問題が急速に増大してきている。日常生活やライフスタイルに密接に関連した問題ではあるが、個々人だけでは解決できない、生活空間を共有する地域として解決していかねばならない問題（パブリック的なものへの需要）が増大しているのである。再び、地域としての自律、地域力の復活が求められているといえよう。

サイバーコミュニティは、共通の問題意識を持った人々が、行政や企業と共同して地域力を高めるためのソリューションを追求する手段として、大きな役割を果たすと考えられる。また、共通の問題意識や課題を抱えたサイバーコミュニティが連携し、個々の経験やソリューションを共有化することで、新たな知恵が生まれ、より高度なソリューションの創造につながることも期待できる。

さらに、こうしたプロセスを通じて、広域のサイバーコミュニティが形成され、地方自治体間の連携や市民の連携が深まり、それらが地方復権のための大きな原動力となる可能性も秘めている。

CCCIが横浜市の緑園都市で実施した「コミュニティ・インターネット」プロジェクトでは、ネットを活用して、地域住民と学校がつながり、「地域教育力」の強化

が実践された。サイバーコミュニティは、「地域福祉力」「地域産業力」「地域文化力」を活性化する。

#### （4）サイバーNPO支援の新たなスキームづくり

サイバーコミュニティの形成とソリューションの推進に当たり、市民や生活者と企業、行政との間に位置する仲介組織（インターミディアリーやエージェント）が重要な役割を担うことは、CCCIの実験でも確認されている。

多くの場合、NPOすなわち民間の非営利団体が、その役割に合致した適性を備えていることも広く指摘されている。サイバーコミュニティ・ソリューションを社会に広めていくためには、そうした「サイバーNPO」の成長が前提となる。

サイバーNPOの育成に際しては、ヒト、モノ、カネ、情報といった面での支援が肝要だが、とりわけ資金面でNPO活動の持続性を高めることが急がれる。この点に関し、行政や民間の大口寄付だけに頼るのではなく、一般市民の少額の寄付を集めるための新たなスキームを確立することが、1つの重要な社会的テーマとなろう。

具体的な活動としては、インターネットを利用して、以下のようなことを効果的に実施していく。

NPOの募集、審査、登録

ホームページ上での寄付募集

NPOの活動報告の提示

NPOなどの交流

こうしたNPO、NGO活動を支援する団体はすでに発足しているが、必ずしも十分とはいえない状況である。より実務的な仕組みの実現へ向けて、関心を有する市民、

企業、行政機関の結集を呼びかけたい。

## サイバーコミュニティ・ リレーションシップ・ マネジメントの実証を！

前章のCCCI提言のポイントは、いざなれば今後わが国でも本格化するサイバースペースの浸透を控え、「つながる価値」がもたらす社会やビジネスの新しいパラダイムに注目しようということにある。そして新しいパラダイムとは、能動的な市民や消費者への“大政奉還”であり、それを具体化するサイバーコミュニティという新しいパワーをどのように社会や市場で位置づけるかにある。

こうした新しいパワーは、企業や行政による従来の「つなげる価値」的発想に基づく顧客、市民とのリレーションシップマネジメント（CRM：顧客関係管理）の枠外にあり、これに対処するには根本的な発想の転換が必要である。新しいパワーと共に存していくためには、企業や行政の価値そのものの見直しを迫られることもありえよう。

サイバーコミュニティは、メンバー相互の「信頼」を前提として初めて成立し、持続する「つながり」である。

サイバーネットワークは、高度で安価な通信網によって、いわゆる取引コストを劇的に削減できるが、逆に匿名性の世界での取引となるため、信頼コストが非常に高くなるという性格を持っている。サイバーコミュニティは、その自発性によって信頼コストを下げるところに意義がある。それだけに、たとえば企業がサイバーコミュニティにその業務の一部を「預託」する場合、もしくはサイバーコミュニティの力を「借用」する場合、そうした信頼感を尊重することが、重要な要素となる。

そのためには、サイバーコミュニティとのリレーションシップのマネジメントを行うノウハウの蓄積が肝要である。このサイバーコミュニティ・リレーションシップ・マネジメントには、次の3つの異なった側面があると考えられる。

コミュニティの価値と企業、行政の価値とを調和させ、共進させるためのコンセプト・理念レベルのマネジメント  
コミュニティの活動と個別の企業、行政の活動の目的をマッチングさせるためのマネジメント（たとえば、企業のマーケティング活動とコミュニティ活動領域）

サイバーコミュニティ参加者間のコミュニケーション・プラットフォームのあり方や運用レベルのマネジメント

サイバーコミュニティとのリレーションシップのマネジメントは、企業にとっては未踏の領域に属する経営ノウハウである。このノウハウをパイロットプロジェクトの実施や、実ビジネスへの挑戦によって加速度的に蓄積することが、サイバーコミュニティ・ソリューションの最も重要な経営課題となろう。CCCIの諸研究から演繹できる点があるとすれば、

サイバーコミュニティの価値と企業の価値を媒介する仲介者（インターミディアリーないしエージェント）の機能  
サイバーコミュニティの活動を支えるロール（役割）、ルール（規則）、ツール（道具）を明確にすること

の2点が重要ということである。この2点が満たされることで、サイバーコミュニティにおける信頼が醸成され、サイバーコミ

ユニティが持続することが可能となる。

企業の価値からみたサイバーコミュニティは、ビジネス活動の「企画」「マーケティング、販売」「研究開発」「アフターサービス」「生産」「広報、IR（投資家向け広報）」「社会貢献」などの局面で、思いもよらぬ付加価値をもたらしてくれる可能性を秘めた存在である。業務ごと、局面ごとのサイバーコミュニティ・リレーションシップ・マネジメントのあり方の研究が、今後必要である。

また、今後ビジネス領域で横断的に蓄えるべきサイバーコミュニティ・リレーションシップに関するノウハウとしても、以下の点が大切である。

サイバーコミュニティの目的、役割の

明確化のあり方

ルールの明確化のあり方

ツール（コミュニケーション・プラットフォームなど）の整備

リテラシーの向上

当面、次の2つの推進が急がれる。

多様なサイバーコミュニティについての体系的調査研究とデータベースの整備

目的に対応した多様なパイロットプロジェクトの実施

著者

宮下英雄（みやしたひでお）

研究創発センター主席研究員（前CCCI運営委員兼事務局長）

専門は社会システム