

編集後記

コンテンツ戦略のその先にあるビジネスモデル論

小山 龍介

BMA ジャーナル 編集長

Content is King の再解釈

Content is King とビル・ゲイツが指摘したのは、1996 年のことであった。当時はまだ、インターネットの通信費用や通信速度に関心が集まり、もっぱらインフラ競争の様相を呈していた。そのなかでビル・ゲイツはいち早く、そのうえで提供されるコンテンツの重要性を指摘した。

この指摘はその後、その正しさが証明されていく。Apple が音楽配信ビジネスでのリーダーとしての立場を確固たるものにするため、2010 年 11 月からしばらくの間、ビートルズのダウンロード配信は Apple の iTunes Store のみで行う契約を結んだ。まさにコンテンツがプラットフォームの勝敗を決する状況に、ビル・ゲイツの指摘が正しかったことを証明したかのように思えた。しかし、ストーリーはここで終わらなかった。

こうした Apple の取り組みの甲斐なく、2008 年に開始された定額ストリーミングサービスの Spotify が音楽配信市場に激動をもたらした。2017 年には有料会員数が、5000 万人に達した。いまでは音楽の価値は「所有」から「アクセス」へと大きく転換した。ユーザーは個々の楽曲を購入して手元に保管するのではなく、月額料金によって膨大なカタログに即時にアクセスすることを選ぶようになった。Spotify がもたらしたのは、単なる価格モデルの変更ではなく、音楽体験そのものの再定義であったと言える。

ここで注目すべきは、Content is King というフレーズが、必ずしも「強いコンテンツを独占すれば勝てる」と

いう単純な意味ではなかったという点である。ビル・ゲイツが 1996 年に示唆したのは、インフラがコモディティ化した後の競争軸が「意味」や「体験」を生み出す層に移行する、という構造的な洞察だった。コンテンツとは、単体で完結する作品ではなく、流通・発見・編集・推薦といった文脈と結びついて初めて価値を持つ。

Apple とザ・ビートルズの独占配信は、確かに一時的な差別化にはなった。しかし、その価値は「楽曲そのもの」ではなく、「どう出会わせるか」「どう聴き続けさせるか」という体験設計へと吸収されていった。アルゴリズムによるレコメンデーション、プレイリストという編集行為、ソーシャルな共有——こうした仕組みを統合した Spotify のモデルは、日常的な接触頻度と学習効果によって優位性を築いた。

この事例が示すのは、Content is King という命題の射程が、今日では「コンテンツ単体」から「コンテンツを取り巻くエコシステム」へと拡張している、という点である。王であるのは、もはや作品そのものではなく、作品が流通し、再解釈され、習慣化されていくプロセス全体なのだ。そのことも踏まえ、今では次のように言われることがある。「content is king, but context is queen」と。すなわち、コンテンツがどのように流通、提供、体験されるのか、そのコンテキスト（文脈）が問われるようになっているのだ。

エコシステムとは何か——バリューチェーンを超えて

こうした変化を理解するには、「エコシステム」とい

編集後記

う概念を精緻化する必要がある。エコシステムとは、単なる企業間提携やサプライチェーンの拡張ではない。それは、異質な主体（企業、クリエイター、ユーザー、技術基盤、制度）が相互依存しながら、共に価値を創出し、その過程で互いに進化していく構造を指す。

従来のバリューチェーン概念では、価値創出は上流から下流へと線形的に流れ、各段階での付加価値が明確に分離可能であった。トヨタ生産方式に代表されるサプライヤー・ネットワークも、基本的には中核企業による階層的統制を前提としていた。これに対し、エコシステムでは、価値創出の主体が分散し、誰が「中心」で誰が「周辺」かが固定されない。Spotify において、楽曲を提供するレーベル、プレイリストを作成するユーザー、アルゴリズムを開発するエンジニア、楽曲を消費するリスナー——これらは階層的な上下関係ではなく、**相互に価値を生み出す水平的関係**にある。

また、ビジネスネットワーク論が主に契約的關係による調整を想定してきたのに対し、エコシステムでは、プラットフォームを介した**間接的相互作用と文化的・技術的な標準の共有**が、調整メカニズムとして機能する。Netflix の視聴データが制作判断にフィードバックされ、その制作物がさらに視聴行動を形成するという循環は、契約条項では規定できない。むしろ、データ基盤という共通インフラと、「視聴者の好みを学習する」という暗黙の設計思想が、制作会社とプラットフォームを結びつけている。

さらに重要なのは、エコシステムにおける**共進化 (co-evolution) のダイナミクス**である。ある主体の戦略変更が、他の主体の行動可能性を変え、それがまた元の主体にフィードバックされる。Spotify がプレイリスト機能を強化すれば、ユーザーの音楽発見行動が変わり、それがレーベル側のマーケティング戦略を変え、結果として Spotify 自身のアルゴリズム設計も更新される。この相互作用の連鎖は、誰か一人が完全に統制できるものではなく、システム全体として自己組織化していく性格を持つ。

エコシステム型コンテンツ戦略の展開

この意味で、コンテンツ戦略とは制作力の競争ではなく、編集力・関係構築力・学習能力を含んだ、エコシステム的な戦略へと変貌している。動画の定額ストリーミングサービスにおいても、各社がコンテンツ制作のエコシステム構築に取り組んでおり、その焦点は、ヒット作を単発的に生み出すことではなく、創作者・制作会社・プラットフォーム・視聴者のあいだに持続的な循環をいかに設計できるかに移っている。

たとえば Netflix は、初期には既存スタジオ作品の配信によって規模を拡大したが、その後はデータに基づく企画判断とグローバル同時展開を軸に、制作プロセスそのものを内製化していった。視聴行動の学習結果が次の企画にフィードバックされることで、制作と利用が切斷されない構造が形成されている。

Netflix は近年、制作スタジオや IP 保有企業との提携・買収を積極化させているが、これらの動きは、単なる規模拡大やライブラリ獲得を目的とした M&A として理解すべきではない。むしろ焦点となるのは、「どこまで制作と配信、さらには IP 運用までを一体化できるか」という、エコシステム統合の深化である。

ビジネスモデル概念の構造転換

ここまで音楽・映像コンテンツ産業の事例を中心に論じてきたが、これらが示唆するのは、単にメディア業界固有の変化ではない。むしろ注目すべきは、コンテンツ産業がビジネスモデル論の最前線で起きている構造転換を、最も鮮明な形で可視化しているという点である。

従来、ビジネスモデルは「自社が提供する価値とその収益化の論理」として、比較的明確な境界線をもって記述できた。しかしコンテンツ産業では、その境界設定そのものが問題化している。Spotify にとって価値を生むのは楽曲データベースなのか、レコメンデーションアルゴリズムなのか、プレイリスト文化なのか、ユーザー間のネットワーク効果なのか——これらは相互に分離不可能であり、価値創出の主体が「企業」から「エコシステム全体」へと拡散している。

編集後記

この変化は、デジタル化とプラットフォーム化が進む他の産業領域にも共通する構造問題である。製造業におけるIoTエコシステム、金融業界におけるフィンテック・プラットフォーム、ヘルスケア領域でのデータ連携基盤——いずれも、自社の境界内で完結する価値提案ではなく、外部主体との関係性を設計対象に含まざるを得ない。その意味で、コンテンツ産業の経験は、ビジネスモデル概念そのものの再定義を迫る先行事例として読み解くことができる。

設計から創発へ

こうしたエコシステム構築の動きは、ビジネスモデルという概念自体にも影響を与えている。ビジネスモデルは基本的に、自社のコントロールできるものによって構成されており、だからこそ「設計」という建築的メタファーが適用可能であった。しかし、その建築が周りの環境的、歴史的要素を取り込んだサイトスペシフィックな設計論理を組み込んでいったように、ビジネスモデルもまた、そのビジネスモデルを成り立たせるエコシステムとの関係性を無視できなくなってきた。

その結果、ビジネスモデルは「完結した構造」として記述されるものから、「関係の中で作動し続ける構造」へと、その性格を変えつつある。従来のビジネスモデル論が、価値提案・顧客・収益構造・資源といった要素を、自社の内側で論理的に整合させることを主眼としてきたのに対し、近年では、それらの要素がどのような外部主体と結びつき、どのような履歴や文脈の中で意味を持つかが、同時に問われるようになっている。

ここで問題になるのは、「どこまでを設計の対象とみなすのか」という境界設定である。エコシステム型の競争環境においては、パートナー企業、クリエイター、ユーザー、制度、文化的慣習といった要素は、もはや単なる外部条件ではない。それらはビジネスモデルの成立そのものに内在する前提とな

り、場合によっては、価値創出の中核を担う存在となる。すなわち、ビジネスモデルの輪郭は固定されたものではなく、相互作用を通じて絶えず更新される可変的なものになる。

エフェクチュエーションの可能性

この変化は、ビジネスモデルを「設計物」として捉える従来の見方から、「設計と創発の重ね合わせ」として捉える視点への転換を要請する。企業は確かに、価値提案や収益モデルといった要素を意図的に設計する。しかし同時に、エコシステム内の他主体との相互作用を通じて、予期しない機会や制約が生まれ、当初の設計は絶えず修正される。この「設計による統制」と「創発による変容」の緊張関係を、いかにマネジメントするかが問われている。

従来のビジネスモデル論は、価値提案・顧客・収益構造・資源といった要素を、自社の内側で論理的に整合させることを主眼としてきた。そこでは、「目標を定義し、それを実現する手段を配置する」という因果的設計論理（コーゼーション）が暗黙の前提となっていた。しかし、エコシステム型の競争環境では、むしろ手持ちの資源と関係性から出発し、相互作用を通じて目標そのものを形成していく創発的論理が重要性を増している。

この点で、近年のアントレプレナーシップ研究におけるエフェクチュエーション理論は、新たなビジネスモデル論の理論的基盤となりうる可能性を秘めている。エフェクチュエーションは、あらかじめ描かれた完成形の実現可能性を問うのではなく、不確実な環境の中での行為と関係構築の積み重ねを通じて、後から意味のある構造が立ち上がってくるプロセスを捉える理論である。ただし、その諸原則が既存企業のビジネスモデル転換においてどのように適用可能か、またエコシステム・レベルの競争においてどのような修正を要するかは、さらなる検討を必要とする。

編集後記

おわりに

本稿では、コンテンツ産業の事例を通じて、ビジネスモデルが「完結した構造」から「関係の中で作動し続ける構造」へと性格を変えつつあることを示した。このエコシステム型ビジネスモデルへの転換がもたらす理論的・実践的含意、とりわけエフェクチュエーション理論との接続可能性については、さらなる探究が求められる。

この問題意識のもと、日本ビジネスモデル学会では、2026年6月28日にエフェクチュエーションをテーマとしたシンポジウムを開催する予定である。エコシステム時代のビジネスモデル設計論について、多角的な議論を深める機会としたい。

BMA ジャーナル / Business Model Association Journal

Vol. 25 No. 1 (2025)

発行 2025 年 12 月 31 日

ISSN 2432-1850

特定非営利活動法人日本ビジネスモデル学会

BMA ジャーナル編集委員会

Email: journal@biz-model.org