

Title	サービス・イノベーションに貢献する企画広報： 建築版出合い系サイトの事例研究
Author(s)	宮崎, 正也
Citation	年次学術大会講演要旨集, 23: 79-82
Issue Date	2008-10-12
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/7507">http://hdl.handle.net/10119/7507</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

## サービス・イノベーションに貢献する企画広報 ～建築版出会い系サイトの事例研究～

○宮崎正也（名古屋大学）

### 1. はじめに：サービスとは？

世の中には「モノづくり」に向いている人と「エンづくり」に向いている人の2種類のタイプがいると、宮脇[1]は指摘している。モノづくりタイプの人間は、何かを創り出すためには苦労や手間を惜しまず、その労すらも楽しむことができる。一方、エンづくりタイプの人間は、そのような苦行に耐える能力はないが、結果と結果を結びつけたり、その仕事ができる人とその仕事をして欲しいと思っている人とを結びつける能力に長けている。すなわちエンづくり（縁づくり）が得意な人間である。例えば、製造業や農業はモノづくりだが、銀行や商社はエンづくりの仕事である。また、サービス業の一種であるレストランを考えてみた場合、料理をするシェフはモノづくりの人であり、その料理をお客様に出すウェ이터／ウェイトレスはエンづくりの人である。このように世の中では、モノづくりタイプとエンづくりタイプの両方の人間が協働することによって価値創造がなされている、と指摘する宮脇の分析視角は、サービス・イノベーションを議論していくための重要な土台を提供してくれていると考えられる。

しかるに、従来のイノベーションに関する議論では暗黙のうちにモノづくり分野における新価値創造プロセスに注目が偏る傾向があったが、真剣に「サービス」イノベーションを議論するならば、エンづくり分野における新価値創造プロセスを研究の俎上に載せる必要があるだろう。したがって、本報告では「サービス」を「エンづくり」と同義であると、あえて極端な定義づけをした上で、エンづくり分野における新たな社会経済的な価値創造をサービス・イノベーション研究における研究対象として取り扱う。

### 2. プラットフォーム型のビジネスモデル

エンづくり分野の企業活動を分析する際、近年、理論的な発展が著しいのが、プラットフォーム型のビジネスモデルに関する議論である。とくに2つ以上の異なる顧客グループを対象とした1つのプラットフォームを構築することで価値創造を行う仕組みである、ツー・サイド・プラットフォームあるいはマルチ・サイド・プラットフォームに関する議論が盛んになっている。経済学的な分析と理論構築をめざしている代表的な研究としては、Rochet と Tirole らの一連の研究があげられる([2], [3])。それら経済学的な知見を経営学や経営戦略論に応用した研究としては、Evans ら[4]やアイゼンマンら[5]などの代表例があげられる。これら先行研究において、主に以下の3点が論じられてきた。

(1) **プラットフォームの機能**：複数の異なる顧客グループを結びつけて1つのネットワークを構築するような製品またはサービスがプラットフォームであり、それは異なる顧客グループ間の取引を促すインフラとルールを提供していること。また、業界によっては、さらに複数のプラットフォームが併存している場合があり、プラットフォーム間の競争や顧客が同時に複数のプラットフォームに所属して使い分けたりするマルチ・ホーミングという現象が見られること。

(2) **市場の二面性(多面性)**：観察される事実として、特定のプラットフォームに参加している複数の異なる顧客グループそれぞれにおける価値連鎖と収益構造が異なっている。それゆえプラットフォーム運営者は、片側の顧客グループには課金してコスト負担を強いる一方で、他方の顧客グループには無料で製品やサービスを提供するなどの価格面での優遇措置をとったりして、それぞれの顧客サイド(市場サイド)ごとに差別的プライシングを講じていること。

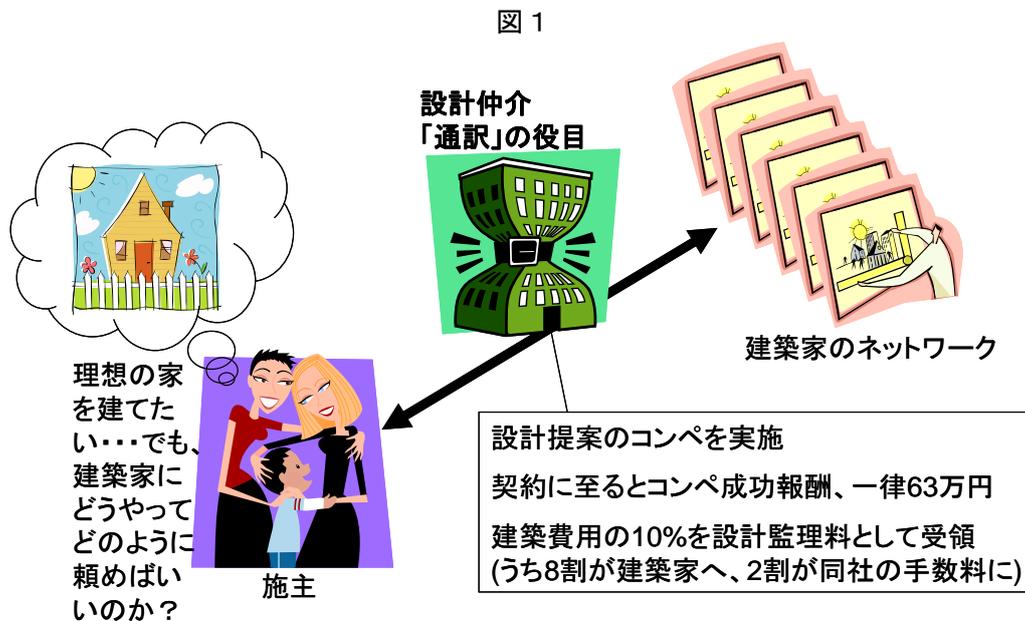
(3) **ネットワーク効果**：プラットフォームが、異なる顧客グループ間の結節点になり、1つのネットワークを形成している。その結果、プラットフォーム型のビジネスモデルにおいては、顧客の数が増えると、その顧客が属するグループ全体にとってプラットフォームの価値が向上(あるいは下落)するように作用する「サイド内ネットワーク効果」と、片方のグループの顧客が増加すると、もう片方の顧客グループにとっての価値も向上(あるいは下落)するように作用する「サイド間ネットワーク効果」という2種類のネットワーク効果(経済的な外部性)が存在していること。

これらの議論は、エンづくりを行っているプラットフォーム型のビジネスモデルがもつ特徴点を記述して分析していく上で、非常に有効なコンセプトを提供してくれていると評価できる。しかしながら、これらのコンセプトは、すでに確立したプラットフォーム・ビジネスを研究の前提においているため、「どのようにして新しいプラットフォームを形成するのか?」、「誰と誰とを引き合わせることで新たな価値を創造できるのか?」、「どのようにしてプラットフォームへの参加者を増加させ、定着させていくのか?」というダイナミックな問いへの解は十分に見いだせない。新しいエンづくりの仕組みを構想して、社会経済的な価値を生み出すようなサービス・イノベーションを実現させようと志す企業家たちにとっては、むしろこれらの問いへの解に興味がある。そこで本報告では、8年前にベンチャー・ビジネスとして立ち上がり、現在では「建築版出会い系サイト」の最大手として活躍している(株)ウィークエンドホームズ社(以下、WHCと略)の発展経緯を事例研究として紹介する。それにより上記の疑問点に関する何らかのインサイトを得たいと思う。

### 3. 事例研究：建築版出会い系サイトのエンづくり

#### 3.1 WHCの事業概要

WHCの主力事業の内容について一言で表現するならば、「全国約2200人の建築家(設計事務所)という国内最大規模のネットワークを活かした建築プロデュース業」(同社紹介パンフレットより)である。さらに具体的に表現するならば、同社創業者である森本剛氏が各種雑誌のインタビュー記事で述べているように、建築版「出会い系サイト」として、WHCは2000年に設立された。同社のビジネスモデルを簡潔に示すと図1のようになる。



このビジネスモデルは、2つの異なる顧客グループ(施主と建築家)を相手に、その両者が出会う場としてのプラットフォームを提供していくというものであり、ツー・サイド・プラットフォーム型ビジネスモデルの典型例だといえる。片側には、一生に一度の買い物として「理想の家」を建てたいと願う施主がいる。ハウスメーカーのお仕着せ住宅ではなく、施主自身の生活に見合った最大限の満足を得られる個別注文住宅を建てたい。しかし、建築家の知り合いはいないし、建築家というのは敷居が高そうだ。どうやって建築家に頼めばいいのだろうか……。という潜在的な問題を抱える施主がいる。他方の片側には、たくさん勉強をして豊富な知識とスキルを身につけた建築家がいる。現在の日本には約30万人の一級建築士がいるが、これは供給過剰気味であり、自ら営業する術をもたない彼らのほとんどは開店休業状態である。建築家には、感性が鋭くすばらしいデザインを提案する反面、営業やプレゼンテーションが苦手な人が多い。このままでは、豊富な知識とスキルを盛り込んで設計したすばらしい図面を発表できないまま世に埋もれていく建築家がいる。WHCは、施主と建築家の両方が抱える問題点を、両者の間に「設計仲介役」として入ることで解消する仕組みを作り上げたのである。

とはいえ、WHCは単なる仲介業務を行っているわけではない。イマジニアンと呼ばれる担当者が施主と建築家の間に立って、さながら「通訳」の役目を果たしている。彼らは、施主のもっている言葉にならないような希望や憧れの生活スタイルを具体的なコンセプトへと変換して建築家に伝える一方、建

建築家が発する専門用語や図面や作業手順を施主側にわかりやすく伝えたり、実際に施工が開始されてからは、建築費用や設計プラン変更の管理や工期管理における調整を行うなど、重要な仕事を担っている。

このように施主と建築家を取り持つのがWHCであるが、両者を引き合わせる「出会いの場」は「設計コンペ」である。まずイメージが施主の想いをコトバにして具現化したイメージをWHCに登録している 2200 人の建築家にネットで配信する。2週間という一定期間内に先着 30 人までの建築家からの設計提案を募る。その応募された設計プランを施主とイメージが検討して、3～4 人の建築家を選定する。続いて選ばれた建築家たちと施主がそれぞれ面談をして、模型を使ったプレゼンテーションを通じてお互いの価値観やフィーリングの合致度を確かめ合う。そのうえで最終的なパートナーを 1 人選出するという仕組みになっている。(上述のプロセスは代表的なコンペ・コースであるゴールド・コースの場合の例である)。施主と建築家は 1～2 年の長いつきあいになるわけで、ここでのパートナー選出は施主の夢を実現させるチーム結成のための重要なステップである。WHCは、施主に対して建築家を紹介するのみならず、「パートナーを選ぶ喜び」も提供しているといえよう。

ただし、設計コンペをいくら行っても、最終的に施主から契約を取れなければWHCの報酬はゼロであり、またコンペに参加した建築家へのリターンもなしである。施主への課金の仕組みとしては、契約に至るとコンペの成功報酬として一律 63 万円をWHCが受け取り、また、以後に発生する建築費用の 10%を設計監理料として受領するが、そのうち 8 割が建築家へ 2 割が同社の手数料へという割合で配賦されるというかたちになっている。

### 3.2 WHCのプラットフォーム形成プロセス

一度できあがってしまったプラットフォームのかたちを見れば、それは「成るべくして成った」と簡単に片づけてしまうこともできる。しかしながら、実際にそのプラットフォームとしての「出会いの場」を十分に機能できるように成立させるまでには、やはり非常な努力と工夫が必要である。WHCもそんな例の一つであった。そもそも仲介業務を行うためには、施主と建築家という 2 つの顧客グループをもたなくてはならない。しかし、創業間もない頃のWHCには、そのどちらにもツテはなかった。

まず、創業者の森本氏は、WHCに参加登録する建築家を集めることから着手した。「建築版出会い系サイト」のコンセプトに共鳴する建築家を集めるために、彼らはWHCのビジネスに参加を呼びかけるメールを 1 晩に 200 通、総計で数千通にもものぼるメールを建築士事務所宛に送り続けたという。反応は様々で「変なメールを送ってくるな」と「お前ら面白いじゃないか」というのが半々であった[6]。同時にまた、大学の建築学科を訪ねて、教授に直談判をして教え子を紹介してもらったりしながら、徐々に参加者を増やしていった。結果、当初は約 150 名の建築家が登録し、WHCのプラットフォームの片側が成立する目途が立った。

一方、施主としての顧客の獲得のためには別の取り組みが必要であった。実績も何もない会社に対して大切なマイホームの建築を依頼する顧客は、なかなか見つからないだろう。WHCは、そんな不安やリスクを抱える顧客心理を取り除くため、能動的にビジネス・プラン・コンテストに応募することで仕掛けていった。ベンチャーを応援するために経済誌や各種協会が主催するコンテストに応募して、同社のビジネス・プランは 10 を超える賞を受賞した。これが主催者のクレジットつきでマスコミに紹介され、また新たな取材を受ける。それが、さらに記事になることで知名度が上がっていくという、広報活動の好循環ができあがった。事実、顧客から最初の問い合わせがあったのは、経済誌が主催する大賞を受賞した翌週であった。また、実際に契約に至ったのは 2 番目の問い合わせだったが、これも雑誌で同社の存在を知った顧客からだったという[7]。さらに 2003 年 4 月からテレビ東京系列で放映開始された「完成！ドリームハウス」に制作協力することで、同社の知名度は一気に高まっていった。基本的に同社は、広告を一切行っていない。その代わりに、マスコミからの取材を社長の森本氏をはじめ全社的に積極的に受け入れる広報活動に力を入れている。実績のなかったWHCは、このように第 3 者からのお墨付きを得る広報活動を展開していくことで施主としての顧客がもつ不安感を取り除いて信頼感を獲得する工夫をこらしたのだった。

また、WHCの創業した 2000 年以降は、建築業界・住宅業界全体を通して様々な不祥事や悪質業者の存在が明るみに出てきた時期と重なっている。やはり施主側としては、自らが購入する住宅の品質や安全性が気がかりとなる。そのような顧客の懸念に対応して、大手ハウスメーカーに劣らぬ保証体制(設計完成保証、設計賠償責任、瑕疵保証、工事完成保証、10 年躯体工事保証)を同社は実施している。顧客が実際に契約後、住宅の建築過程において何らかのトラブルが発生した場合、「スワットチーム」と呼ばれる社内の品質管理チームが全国の現場にすっ飛んでいって即時に問題を解決する体制を整えた。さらに近年はもう一歩進めて、完全な情報開示がトラブルの芽を事前につみ取るとの考えから、WH

C・施主・建築家・施工者の間で情報共有するためのシステムである「PEQCS」を自社開発した。この「PEQCS」によるネット上での情報共有は、建築で起こりがちな「言った／言わない」というコミュニケーション不足が原因のトラブルをなくし、顧客満足の向上に寄与している。

こうしてWHCは、積極的な企画広報によって潜在顧客の注意喚起と信頼醸成を行うと同時に、品質重視・安全性志向の顧客に応えられる社内的な制度や仕組みを整備することで、プラットフォームのもう片側である施主(顧客)の取り込みを達成したのである。

### 3.3 WHCのプラットフォームに見るインセンティブ・システム

WHCのプラットフォームにも市場の二面性がある。しかし、その二面性は設計コンペの成立(契約の成立)の前後で構造が異なる。端的に言うと、コンペ成立前までは、建築家側にコスト負担があり、施主側が優遇されている。ところが、コンペ成立後は、施主側にコスト負担があり、建築家側が優遇される。以下、それぞれの時点におけるインセンティブ・システムを検証してみよう。

まず施主は、WHCに設計を依頼すると、イメージに親身になって相談に乗ってもらいながら設計コンペの実施をするが、ここまですべて無料である。「パートナーを選ぶ喜び」や様々な提案図面を参考にできる点を加味すれば、この時点での施主側の優遇は明らかである。それに対し、建築家側は図面や模型の作成やプレゼンテーションまですべて自己負担でコンペに参加する。また建築家は、WHCに対して月額最大1万円の登録会費を支払っている(各種コースにより月額料金は異なる。なお、設立当初のWHCは建築家に課金できなかったが、規模が大きくなった創業7年半後にやっと課金できるようになった)。したがって、コンペ成立前は建築家側にコスト負担がある。それでも建築家からすれば、顧客を集めてもらえる(WHCの成約率は90%)上に、他人の図面を見て勉強する機会や、自身の図面発表の場を与えられるというメリットがあるため、WHCの設計コンペに参加するのである。

それに続いてコンペ成立・契約の成立後は、当然施主が建築資金の出し手になる。設計監理料の8割が建築家に支払われることからわかるように、建築家が優遇される。とはいえ、施主側は手数料の取られ損というわけではなく、きちんとした工期管理・費用管理・要望反映がなされることで十分に納得感を得られている。さらにWHCは積極的な企画広報を通じて、完成物件の各種メディアへの紹介を行う。場合によっては、完成物件が建築関連の賞を受賞することも珍しくなく、それがさらに広報の効果をあげていく。このように建築家は、建築過程のみならず完成後も自身の能力をアピールできるメリットがある。一方、施主側にとっても、自分の住む家が雑誌やテレビで紹介されることに満足感があるだろう。

言うなれば、WHCの企画広報が潤滑油の役目を果たしながら、施主顧客増加→登録建築家増加→高い成約率→完成物件増加と注目度アップ→施主顧客増加→登録建築家増加→……、という好循環を創り出すことで、プラットフォームの維持と拡大が図られているのである。

**謝辞** この事例研究をすすめるに当たり、(株)ウィークエンドホームズ社の森本剛氏(代表取締役社長)と志村恵菜氏(広報担当)のお二人には、ヒアリング調査とデータ資料の収集において多大なご協力をいただきました。心より御礼申し上げます。なお、本文中の同社に関する記述において過誤等がありうる場合は、すべて筆者の責めに帰すことをお断り申し上げます。

また、本研究は科学研究費補助金〔若手研究(B)課題番号 19730248〕による助成を受けた研究成果の一部でもあります。ここに謝意を表します。

### 参考文献

- [1] 宮脇睦, 楽天市場がなくなる日, 羊泉社 (2006)
- [2] J-C. Rochet and J. Tirole, Platform Competition in Two-Sided Markets, *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029 (2003)
- [3] J-C. Rochet and J. Tirole, Two-Sided Markets: A Progress Report, *RAND Journal of Economics*, 37(3), 645-667 (2006)
- [4] D. S. Evans, A. Hagiu, and R. Schmalensee, *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*, Cambridge, MA: MIT Press (2006)
- [5] T. アイゼンマン, G. パーカー, M. W. バン・アルスタイン, ツー・サイド・プラットフォーム戦略, *DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー*, 6月号, 68-81 (2007)
- [6] ひと劇場: ニュービジネスの旗手(最終回), *日経ビジネス*, 10月13日号, 156-158 (2006)
- [7] 田原総一郎が行く! 現場主義! (第13回), *BIG tomorrow*, 2月号, 99-102 (2008)
- [8] 宮崎正也, 価値転換のイノベーション・プロセス, *研究技術計画*, 21(3/4), 252-268 (2006)