

いかにしてロングテールをつかまえるか

社会システムコンサルティング部
上級コンサルタント 勅使河原 元

1. はじめに

今日のインターネットブームの幕開けとなった、米ネットスケープコミュニケーションズ社の上場から今年でちょうど 10 年。ドッグイヤーと呼ばれるくらい、この業界の移り変わりのスピードは早い。ネットビジネスの世界では主役の顔ぶれも変わったが、もう一つ 10 年前と明らかに異なる点がある。それはこれらの企業がきちんと（それもかなり大きい）利益を計上するようになったことだ。米 Amazon.com（書籍や家電のネット販売）や eBay（ネットオークション）、Google（ネット検索）といった黒字経営の企業に共通することは何か。本稿ではインターネット関連の最新動向を紹介するとともに、そこから得られたヒントをもとにパブリックマネジメントへの活用可能性を考えてみたい。

2. パレートからロングテールへ

ー ニッチマーケットがメジャーになる日ー

成長に対する高い期待感の一方で、長らく儲からない事業の代表格とされてきたネットビジネス。その見方を根底から覆したのは「ロングテール」と呼ばれる事象の捉え方であり、そのコンセプトを実現する技術や仕組みである。これは 2004 年 10 月に米ウェブマガジン「Wired（ワイアード）」誌の編集長である Chris Anderson（クリス・アンダーソン）が

ブログに書いた「The Long Tail（長い尾）」という記事*1に端を発しているもので、ネット業界における収益モデルの成立を上手に説明し得る考え方として、その後、大きな反響を呼んでいる。

さて、ロングテールとはいったい何なのか。Chris Anderson は前述のブログ中で一つの事例として、米 Amazon.com の代表的なビジネスであるネット書籍販売を取り上げている。

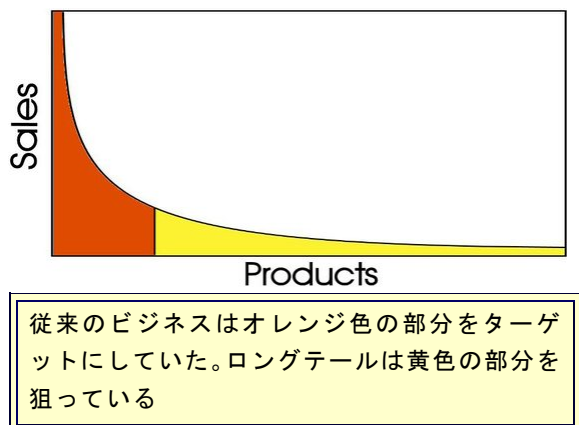
書籍はその「売れ方」が特徴的な商品である。その内容に当たりはずれがあったり、人によって好みが違ったり、対象となる読者層が限られていたりするからだ。ベストセラーのように年に数十万冊単位で売れるものもあれば、特殊な専門書のように一年に一冊出るかどうかといった書籍もある。すべての書籍が均等に売れるわけではなく、商品によって売れ方が極端に異なる市場なのだ。そして、ベストセラーの対極にはまったく売れない書籍が大量にあるのではなく、ごく僅かずつだが売れている数多くの種類の書籍がある、という点がロングテールを理解する上で重要なポイントとなる。

さて、この市場の特徴をつかむために、縦軸に部数を取り、横軸には書籍ごとの年間販売部数を多い順に並べていったグラフを考えてみよう。左端の方には販売部数が 100 万部を軽く超えるベストセラーが立ち並ぶ一方、右に行けばいくほど急激に部数が減っていき、最後にはほとんど売れていない書籍が、しかし種類だけは豊富にあるので延々と続くこと

*1 <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>

になる（x 軸と y 軸を漸近線とした左上がり右下がりの曲線グラフ）。左端の持ち上りを頭と図体になぞらえ、そこに細く長く尻尾が続く「恐竜」のようなグラフの形、これがロングテールと呼ばれる所以だ。では、このグラフの意味するところは何であろうか。

図表 1 ロングテール



出所) Chris Anderson のブログ「The Long Tail」より
http://www.thelongtail.com/the_long_tail/2005/09/long_tail_101.html

発刊間もない新刊やロングセラーの書籍は 1 アイテムで複数の在庫を持つこともあるが、多くの場合は 1 アイテム 1 冊程度に限られており、必然的に書籍販売は究極の多品種少量販売のビジネスモデルとならざるを得ない。言うまでもなく、このビジネスモデルは一般的にコストがかさむ。書店の本音としてはこの右に伸びる「尻尾」の部分の扱いたくはないはずだ。数は出ないが種類の多い書籍を売るためには回転率の低い在庫を大量に抱えねばならず、その分、店舗も倉庫もそれなりの広さが必要になる。現実には店舗の広さや書棚の数にコスト面や物理的な制限がある以上、ありとあらゆるすべての書籍を在庫に持てるわけもない。自然に、書店としては売れない書籍よりも売れる書籍を中心に店頭に並べようとすることになる。しかし、一方ではそれなりにある利用者ニーズを考えると「尻尾」となる部分をまったく切り捨ててしまうわけにもいかず、結局はかさむ費用の赤字覚悟で

儲からない商品を細々と取り扱うジレンマと戦う羽目になる。

このように書籍販売の世界では、一部の売れ筋商品から得られた利益をマイナーな商品に再配分することで、全体としてのビジネスモデルを成立させてきた経緯がある。これはいわゆる「80 : 20 の法則」等と呼ばれ、古くから親しまれている「パレートの法則」そのものだ。売上げの 8 割は全体の 2 割の商品から生み出される、といった具合に、少数の要因によって大勢が決定する、という経験則である。この法則に基づけば、尻尾の部分に相当する 8 割の商品からは、そのボリュームの割りにたいした売上げが望めないことになる。事実、既存の書店では店舗運営や在庫管理の手間とコストがかさみ、とても効率的とは言えない部分であったし、販売機会を見つける上でも困難であると考えられていた。しかし、インターネットと IT の組み合わせはこのビジネスモデルに大きな変革をもたらすことになる。ロングテールをつかまえることが可能になったのだ。

ネット上に存在する Amazon.com の仮想店舗は世界中のどこからでもアクセスでき、いわば世界中の消費者をターゲットにしたビジネスを展開しているとも言える。その在庫は（物理的に保管している倉庫があるとはいえ）、データベース上にリストアップするだけで、全世界を市場とした販売網に対して提供されていることになる。仮に特殊な専門書であっても誰かしらのニーズとマッチする可能性が高く、さらに販売管理のコストや在庫リスクも大幅に削減できるような仕組みになっている。実際、Chris Anderson のブログによると、米国最大の書店チェーンであるバーンズ & ノーブルでは平均すると一つの店舗で主要約 13 万タイトルの書籍を販売しているが、Amazon.com では書籍全体の売上げの約 3 割を、既存書店では販売不可能な書籍（メジャ

一である 13 万タイトル以外) から上げていると推測されている。つまり、従来のやり方では困難であったロングテールの一部をインターネットとITによってつかみ、全体の売上げに上乘せすることが可能になったわけである。これがAmazon.comが成功した要因の一つであると言われている*2。

冒頭に挙げたネット業界で成功組と言われる企業は、こうしたロングテール部分をいかにしてかき集めてくるか、をビジネスモデルの中核に置いている。ネット検索最大手のGoogleは、検索技術の応用により一般個人の持つ膨大な数のホームページに効率的に広告を配信する仕組みである「AdSense」を主要な収益の柱としているし、ネットオークション最大手のeBayは、従来は困難であった個人同士の取り引きの場をネット上に提供することで、その膨大な数の取り引きがもたらす手数料によって巨大な売上げを計上することに成功している。どちらもインターネットとITの力なくしては実現不可能な、ロングテールをつかみ取ったビジネスモデルである。これらは皆、従来は見捨てられていた市場にビジネスチャンスを見出したことがポイントであり、このロングテールと呼ばれる小さな市場の潜在的集積の大きさは、既存市場の大きさよりも巨大になるのではないとも言われている。

3. いかにしてロングテールをつかまえるか

さて、このようなテクノロジーの進歩により、生活者の消費行動や生活行動は細分化して把握され、今後はマスという概念が通用しづらくなっていくと考えられる。これはマー

ケティングの視点でいえば、主要な製品・市場における少ない数のヒット商品だけに頼るやり方から、膨大な数のニッチ需要全体（ロングテール）にも対応する方向へと変化していかなければならない、ということでもある。

これをパブリックマネジメントの視点に置き換えて考えてみるとどうなるか。ここで対象となるのは一般市民であり、彼らの意見や考え方を反映した行政活動の実施である。それは書籍の市場以上に様々なニーズや千差万別な意見がひしめきあっており、大まかなところで意見の集約化は可能でも、細かいレベルでは多種多様な少数意見がロングテールのように細く長く続く世界である。現在は、一部の主要な意見を持って全体の意見として解釈し、代替しているに過ぎない状況なのである。これではパブリックマネジメントが十分に民意を反映したものであると言えないだろう。では、このロングテールをつかまえることはできないのだろうか。

ここでは、市民のニーズを把握する手段の一つであるアンケートについて考えてみたい。まず、従来より実施されている紙ベースの郵送配布・郵送回収によるアンケート手法について検証しよう。これはロングテールの視点から見ると、いくつかの問題点が挙げられる。第一に、設問設計の自由度が非常に低く限られている。回答者の負担を少なくし、また集計や分析を容易にする意図からも、設計段階で選択肢を絞り込んだ択一式の設問であることが多いからだ。同様に、設問に対する回答の自由度の低さも問題である。第二にアンケートの実施規模が挙げられる。これはアンケート用紙における設問数の制限であり、アンケートの母集団（配布規模）という制限でもある。こちらはコスト的な負担を抑えるとい

*2 Amazon.comは売上げ構造の内訳を公表していないため、この数値は米大学機関による推測である。また、当初の記事では半分以上をロングテール部分から売上げていると発表して世間に大きな衝撃を与えたが、その後、本人のブログにて「3割程度であった」と修正されている
http://www.thelongtail.com/the_long_tail/

う意味合いが強いだらう。このように紙ベースのアンケートでは制限が多く、大まかな方向性や一部の意見を知ることはできても、本当の意味で市民が何を考えているのかを正確に知る手段としては十分であるとはいえない。

この解決策の一つが、近年、実施件数の増えてきたインターネット経由のアンケートである。ネットアンケートは母集団の標本性や信頼性の確保に課題は残るものの、ウェブ関連の技術を組み合わせることで、自由度の高い設問設定とそれに対する柔軟な回答を期待することができるようになってきた。例えば、音声や動画を使ってわかりやすい設問を設定したり、回答内容によって次の設問内容を動的に変えていく、といった特殊な設計も容易に可能である。また、紙ベースのアンケートと比較して、コスト面での優位性が高いことも利点として挙げられる。そのため、母集団を拡大したり、実施回数を増やしたりすることが容易だ。より多くの市民の声を集めることができる、これはロングテールをつかむ上で重要なポイントである。

ネットアンケートの特徴の一つに、自由回答に対する回答率の高さがある（注：キーボ

ードによる入力手書きよりも容易であるという人が多いからだろうか)。多種多様な意見が入り混じった自由回答こそがロングテール部分に相当する民意のあらわれともいえる。しかし、数が少なければともかく、大量のテキストデータを人手で分析することは従来は相当な負担であった。これにはテキストマイニング技術の適用が考えられる。テキストマイニングとは自然に書かれた文章を単語レベルに分解して分析し、単語の出現頻度や前後のつながり等から文脈を解析、文章の持つ「隠れた」情報や特徴、傾向等を一定の知見やデータとして取り出す技術である。近年では、アンケートの自由回答やコールセンターに寄せられる意見等の分析に用いられている。これにより、自由回答に隠れている、読んだだけでは気づかない情報をも発見することができるようになる。市民の考え方をより正確かつ確実に把握する、ということだ。

野村総合研究所では、これらの機能を組み合わせて実現する「TRUE NAVI」というソリューションを提供している。興味をもたれた方は、是非一度参考にしていただきたい。

図表2 野村総合研究所（NRI）が提供するインターネットリサーチサービス TRUE NAVI



ネットを活用したアンケートやテキストマイニング技術は
ロングテールをつかむためのツールと成り得る。

出所)「トゥルーナビ」ウェブサイト <http://truenavi.net/>

市民のニーズを適確に把握できるのであれば、次に求められるのは、ロングテールに対して具体的にどう対応していくか、ということになる。細分化された市民のニーズは十人十色というレベルで収まるものではなく、従来の行政手法では到底対応しきれない程の数に細かく分かれているはずである。後半は、市民が本当に求めているものに対して何をどう提供していけるのか、について検討してみたい。

4. Web2.0 – オープンデータ戦略とコンテンツシンジケーションがもたらすもの –

新しい街に引っ越したばかりのある一日を考えてみてほしい。

あなたはこの土地では右も左もわからない新参者だ。とりあえずの調べ物にインターネットの検索は便利だが、Googleで検索すると山のように関連サイトが出てきて、どれを選べばいいのか結局わからない。隣の市にある百貨店に買物に行こうとする。まずは百貨店のサイトで住所を確かめ、その住所を地図検索サイトに手入力して、初めて場所を把握し周辺の状況を理解した。今度は路線検索ソフトを使って交通機関と経路を調べると、電車のルートはすぐにわかったが、駅まで向かうバスの案内はバス会社のサイトに別途アクセスしないと見なかった。

インターネットの利用が当たり前になった世の中でも、このように使い勝手がバラバラで混乱するのは、自治体やサービスを提供している事業者が、それぞれ持つ情報をそれぞれのサイトで個別に提供しているからだ。各サイト間でデータそのものの相互融通は言うまでもなく、フォーマットの統一すらできていない。本来、組み合わせる利用の方が便利なデータも囲い込まれ、利用者の視点で見

たサービスとしては非常に使いづらいものになってしまっている。

「Web2.0」はこうした問題や課題解決に向けた取組みの一つとして注目されている。実はWeb2.0の中身はまさに議論の途中であり、はっきりとした定義はまだないのだが、現状のインターネットが持つ様々な課題を解決するための技術や仕組みの総称とされている。普及の進むインターネットやウェブをプラットフォームとして扱うことが、次世代のウェブのあり方として議論が進められているWeb2.0の基本となる考え方である。具体的な例を見てみよう。

GoogleやAmazon.comなどでは、自社サイトのデータへのアクセスを広く一般に開放しており、これらのデータを使ったアプリケーションを開発しやすい仕組みも整えた上で、合わせて公開している。これが「ウェブサービス」と呼ばれるものである。ウェブサービスを活用することで、まったくの第三者でも、Amazon.comが持つ書籍やCDなどの商品データを利用した新たなアプリケーションを作ることが可能になる。こうして作られたサイトやアプリケーションがインターネット上には数多く存在して、その使い勝手やサービス内容を競い合っている。例えば、人気作家だけを集めたサイトや特定のジャンルの書籍を検索しやすいサイト、ビジュアル的に工夫されたサイトなどである。ここで重要なのは、これらのサイトからでも実際に書籍を注文することができることだ（Amazon.comのサイトに接続される）。

これでAmazon.comには何のメリットがあるのか。Amazon.comにとってみれば、どういう経路を通過してこようと消費者は消費者であり、最終的には自社サイトに対してより多くの注文があれば良いと考えている。いわば、販売のための店舗づくりや商品情報の紹介をタダでやってもらっているようなものだ。

費用対効果を考えれば、書籍情報を収めたデータベースの開放など安いものというわけである。また、データを公開することで、多くの人がいろいろなアイデアを持ち寄って、新しいアプリケーションの開発やさらなる改良を加えていくこともできるようになる。世界中に大量の開発者をボランティアで抱えてい

るようなものだ。Amazon.com はこれらの成果を自らのビジネスへも反映しており、こうした取組みは既存のデータの価値をさらに高めていく共存共栄が可能な仕組みとなっている。これは Amazon.com の書籍情報をプラットフォームとした各種サービスの展開と言えるだろう。

図表3 ウェブサービスの活用事例「ブックログ -Web 本棚サービス-」



JavaScript を活用した画期的なインターフェースとアマゾンのウェブサービスを組み合わせたサイト。バーチャル本棚に並べてある本の上にカーソルを合わせると、まるで手に取ったかのように表紙が画面に表示される。

出所)「ブックログ」ウェブサイト <http://booklog.jp/tana.php?ac=zzz>

図表4 ウェブサービスの活用事例「フォートラベル：世界地図で見る世界遺産ガイド」



Google Maps のウェブサービスを使って世界遺産を地図上にマッピングしたサイト。場所や写真を確認するだけでなく、リンクをクリックすればフォートラベルの持つ旅行記のサイトへもつながる。

出所)「フォートラベル」ウェブサイト <http://4travel.jp/map/?mode=sekaiisan>

また、Web2.0には「Remix」という考え方もある。これは、自分の好みに合わせて「ウェブサイトのカスタマイズ」してしまおうというものだ。ネット上にあるサービスに不満があれば使いやすいように自分で変えていこう、が基本的なコンセプトである。画面上のアイコンの配置を変えたり、表示されるコンテンツを取捨選択したりといった単純なことではなく、様々なサイトからあらゆる情報を収集（データアグリゲーション）し、サイト間での連携（シンジケーション）を図りつつ、それらを上手に組み立てて利用することを目指している。

Web2.0の世界を実現するためには、こうしたデータの利活用を柔軟に行うためのオープンデータ戦略が重要であると考えられている。データを相互に融通しあい、個々のサイトの連携を重視した仕組みが作られるようになれば、冒頭に挙げたような混乱も少しは解消されるはずだ。例えば、大学生は学生なりに、主婦は家庭の視点で、サラリーマンはビジネスの観点から、それぞれ違った情報を必要としているし、またそれが複数のサイト間の連携により一つにまとめられていればとても使いやすいものになる。ヤフーのようなポータルサイトは、これに近い発想で作られている。

5. 行政が果たすべき役割と持つべき機能

今日の世の中には、大量のデータが溢れている。これらはフォーマットもバラバラなら、入手方法も千差万別だ。これは行政にも当てはまる。行政は市民向けの様々な情報を持つ有数のコンテンツプロバイダーであり、また公共交通機関や公共施設を運営するサービスプロバイダーでもある。例えば、電車やバスの時刻表や運行情報、公民館や運動場の予約

システムなど、豊富なデータとアプリケーションを持っている。しかし、これらの情報をうまく取得できずに悔しい思いをしている人も多いに違いない。

だからと言って、これまでのように、必ずしも行政がすべてのシステムを自前で整備する必要はない。Web2.0が目指す世界では、オープンデータ戦略とサイト間連携の組み合わせにより、コスト面でもニーズ対応面でも、より優れた使いやすいシステムを誰でも構築することが可能となるからだ。このシステムを構築するのは行政だけではなく、民間企業かもしれないし、大学生のグループかもしれない。そして、あるサービスを提供するシステムはただ一つではなく、そのニーズに応じて様々な種類のシステムが数多く提供されるようになるだろう。その時、行政に求められるのは、必要な情報を集めたデータベースの整備とメンテナンスであり、各種データをウェブサービスとして広く一般に公開することである。そうすれば、優れたサービスやアプリケーションは自然発生的に生じるだろうし、そこにはきっと新たなビジネスチャンスも生まれてくるに違いない。

筆者

勅使河原 元（てしがはら はじめ）
社会システムコンサルティング部
上級コンサルタント
専門は、IT を活用した社会システム論、ユビ
キタスネットワーク、ITS など
E-mail: h-teshigahara@nri.co.jp