

# OPEN JOURNAL OF MARKETING

マクドナルドから考えるフリーのビジネスモデル

水越康介  
首都大学東京大学院  
社会科学部研究科

'FREE' Business Model and MacDonal'd's

Kosuke MIZUKOSHI  
Tokyo Metropolitan University  
Business School

## 第1節 フリーは新しいか

本稿では、『FREE』(クリス・アンダーソン著、NHK 出版、邦訳 2009 年)で主張されるフリーのビジネスモデルを確認し、その意義を考察する。アンダーソンによれば、インターネット時代の今日、無料商品を組み込んだビジネスモデルが重要になっている。その典型例は、Google などの検索(無料)と広告(有料)の連動サイトであったり、mixi などのコミュニティサイトによく見られる基本利用(無料)とアドバンス(有料)の組み合わせである<sup>1</sup>。

リアル市場においても、同様の傾向を見て取ることができるように感じる。その一つの例として考えられるのが、2009 年に実施されたマクドナルドの時間・地域限定のコーヒー無料サービスである。コーヒー無料サービスを通じて、数多くの顧客を吸引し、ハンバーガーやポテトといった他の商品の売上増につなげようとしたのであろう。

ネットであろうとリアル市場であろうと興味深い手法といえそうだが、リアル市場への素朴な拡張は、一方で、Google や mixi のような新しさを見えにくくするのも事実である。というのも、特定の商品を大きく値下げすることによって多くの顧客を吸引し、全体としての売上増を目指すという方法自体は、プロモーションとしてはごく一般的だからである。とすれば、フリーの目新しさは、一つには無料であるというイン

パクトと、単にインターネットという対象に固有の目新しさに由来するということになるのだろうか。

アンダーソン自身は、フリーはインターネットを前提にしたビジネスだとしている。その限りでは、マクドナルドの事例はフリーとは異なっているということになる。とはいえ一方で、アンダーソンは、直接的内部相互補助と三者間市場というフリーの仕組みについては、旧来から存在していたフリーのビジネスモデルであるともしている<sup>2</sup>。さらに第 9 章のタイトルでは、「無料メディア自体は新しくない。そのモデルがオンライン上のあらゆるものへと拡大していることが新しいのだ<sup>3</sup>」とも主張されている。フリーの位置づけは必ずしもはっきりしていない。

それでもアンダーソンは、「この 10 年のあいだに登場したフリーは、それ以前のフリーとは違うにもかかわらず、なぜかこれまでほとんど研究されていない<sup>4</sup>」とし、その特徴の一つとして、インターネットに合致したデジタル財の追加生産コストの低さを強調していることは注目に値する。データであれば、基本的に追加生産にかかるコストはゼロになる。このため、どれだけたくさん無料で提供しようとも、実質的なコスト負担は増えないというわけである。なるほど、このように考えれば、フリーはこ

<sup>1</sup> より正確には、大きく 4 つの方法があるという。DVD を 1 枚買えば、2 枚目は無料といった直接的内部相互補助。広告収入を得ることで、無料で放映を行うテレビに代表的な三者間市場。無料コンテンツと有料コンテンツを組み合わせることによって収益を得るフリーミアム。最後は、ウィキペディアや不正コピーにみられる無償のモデルである非貨幣市場である。

<sup>2</sup> Anderson(2009)、邦訳 30 頁。

<sup>3</sup> Anderson(2009)、邦訳 180 頁。原著に記載されているかどうかはわからない。

<sup>4</sup> Anderson(1999)、邦訳 12 頁。Anderson によれば、20 世紀と 21 世紀のフリーの違いは、強力なマーケティング手法から、新しい経済モデルになったことであり、モノやサービスのコストがネット上ではほとんどゼロになるという点にある(邦訳 21 頁)。

れまでの単なる値下げプロモーションとは違うのかもしれない。あるいは、Google や Mixi の無料のサービスは、プロモーションというよりもビジネスの根幹をなしている。そこに違いがあるのかもしれない。

フリーとは、いったいいかなるビジネスモデルなのだろうか。あるいは、今日的にどういう意味を持っているといえるのだろうか。本稿では、特にマーケティングにおける価格の効果について考えていくことにしたい。そのためにも、改めてマクドナルドにみる価格戦略を確認しながら考察を進めていこう。マクドナルドは、無料のコーヒーの提供だけではなく、積極的に価格戦略を実施してきた。その比較の中で、フリーのビジネスモデルを理解できるようになるはずである。

## 第2節 マクドナルドにみる価格戦略：成長期

1971年、マクドナルドが日本に進出し、日本マクドナルドとして銀座三越一階の目抜き通りに第一店舗を開設する。それまで、日本の食文化としては存在していなかったといっても過言ではない「ハンバーガー」文化を持ち込んだマクドナルドは、外食産業発展の牽引役となって大きく成長していくことになる。

同時期、その後ライバルとなるハンバーガーチェーンも登場している。翌1972年に、ロッテリアは日本橋高島屋内、モスバーガーは東武東上線の成増駅のショッピングセンターの地下一階（パイロット店がそのまま一号店になっている）に事業を開始した。

第一店舗の場所からも伺えるように、急速に事業を拡大し始めたのはマクドナルド

とロッテリアであった。両者は競うように店舗数を拡大させながら日本全国へと進出していく。マクドナルドは10年かからずに500店舗を突破し、ロッテリアもまた、500店舗を目指して規模を拡大していった。一方で、当初資金不足に悩んだモスバーガーは、「二流地出店」「小型店舗」路線を進む。そして、1980年代に入ると徐々に店舗数を増やし、ハンバーガー業界において4、5位につけるようになっていった。

ハンバーガーが徐々に定番の外食として認知されるようになっていく中、1980年代後半に入ると、マクドナルドが低価格戦略を鮮明にし始める。当時、ロッテリアと熾烈な競争を繰り広げていたマクドナルドは、数種類のセットメニューをすべて390円で販売する「サンキューセット」や、さらに30円値下げをした「サブロクセット」などの低価格商品を多数発売したのだった。これに対して、ロッテリアをはじめとする他の競合企業が応戦し、価格競争が激化する。

モスバーガーだけが、この価格競争に加わらなかった。モスバーガーは独自路線を貫くとともに着々と店舗数を増やし、店舗数の数ではマクドナルドを抜いて首位に立つことになる<sup>5</sup>。モスバーガーの店舗数がマクドナルドを抜くことができたのは、毎年100店舗出店という計画の存在が直接的であったが、より根幹には、フランチャイズシステムの採用がある。当初資金難に悩んだモスバーガーは、少ない元手で事業を拡大できるフランチャイズシステムに活路を見出していた。対して、マクドナルドは直営店を重視していた。当然、フランチャイズシステムの方が、店舗数は資本の関係か

<sup>5</sup> 『日経流通新聞』、1987年9月15日。

らいつて増やしやす。さらに言えば、フランチャイズの互助組織・共栄会は強い連帯で結ばれており、いい成果を生み出していた<sup>6</sup>。

こうして、ハンバーガー市場そのものが大きく拡大していく。1995年ごろまでには、市場規模が5000億円に迫るとともに、市場の牽引役を担ってきたマクドナルドによる市場の独占化が急速に進んだ。対照的に、マクドナルドと熾烈な価格競争を繰り広げたロッテリアは、徐々に業績が低迷してシェアを失い、モスバーガーにハンバーガー市場シェア2位の座を明け渡すことになる。

### 第3節 マクドナルドにみる価格戦略：成熟期

デフレ期にはいる1990年以降も、マクドナルドは一貫して低価格戦略を採用する。1994年には「バリューセット」が投入され、1995年には、ハンバーガーの価格が130円に、さらに1996年には、期間限定とはいえ80円に引き下げられた。

こうした戦略は、デフレ傾向や円高の進行といったマクロな経済要因にだけよるものではない。ロッテリアやモスバーガーへの競争戦略はもちろん、より広くは外食産業全体やコンビニエンスストアの台頭までを見据えた企業戦略でもあったといえる<sup>7</sup>。当時、すでにマクドナルドの藤田田社長は、競争をハンバーガーではなく、ご飯ものであると捉えていた<sup>8</sup>。

いよいよ攻勢を強めるマクドナルドは、1995年以降は路地裏にサテライト店と呼ばれる小型店舗の出店を増やし、店舗数においても再び首位となる<sup>9</sup>。サテライト店は通常店舗の約3分の1の50-100㎡であり、建設費用は10分の1の1500万円から2000万円だという。規模が小さい分、メニューも売れ筋だけに絞られていた<sup>10</sup>。

逆に、1987年以降店舗数で首位にあったモスバーガーは、既存店舗の収益悪化を受けて経営の見直しを図ることになる。1500店舗を前後して、積極的な店舗出店はそれ以降控えられている<sup>11</sup>。さらに、1997年には創業者である桜田慧氏が死去し、経営が混迷する<sup>12</sup>。

多くの人が知るとおり、その後も、事態は展開していく。低価格戦略を強化するマクドナルドは、2000年代に入り、今度は事業の整理に迫られるのである。当時においては、マクドナルドは特に価格戦略について「迷走」しているとさえ言われていた<sup>13</sup>。2002年には、わずか一年の間に、ハンバーガーの価格が65円、80円、59円と改定された。さらにいえば、この度重なる価格の改定と、売上の減少とが連動してしまっているようにみえていた。

<sup>6</sup> 米倉編著(2005)。ただし、時間の中で変容していくことはいうまでもない。

<sup>7</sup> 『日経ビジネス』1995年8月28日号、38-43頁。

<sup>8</sup> 『日経ビジネス』1994年10月24日号、66-70頁。

<sup>9</sup> 『日本経済新聞』1995年11月3日、『日経流通新聞』1995年11月7日。

<sup>10</sup> 『日経流通新聞』1995年3月28日。この記事によれば、サテライト店は店舗数に含まれておらず、既存店の「出張店」の扱いだとされる。しかしながら、他の記事やその後の店舗数の増加を見る限り、この時期以降小型店舗の数が増えていることは確かである。

<sup>11</sup> 『日経金融新聞』1996年11月12日。もちろん、これは一切新規店舗を開設しないということではない。閉店する店舗もあるからである。

<sup>12</sup> 米倉編著(2005)、212頁。

<sup>13</sup> 『日経ビジネス』2002年7月22日号、6頁。2003年1月27日号、20頁。

マクドナルドでは、こうした状況を脱するべく、2003年9月から「i'm lovin' it」という中期的なグローバル・ブランド・キャンペーンを始め、2004年6月には新たな基幹商品として「マックグラン」が発売された。このマックグランは、これまでのマクドナルドのハンバーガーとは異なる発想に基づく商品であり、価格も315円と高級であった。マクドナルドは、低価格戦略を放棄したようにも見えた。

これらの効果があったかどうかはさておくにしても、2006年1-3月期には前年度利益率99%減を断行し、その後は徐々に業績を回復していく。同様にモスバーガーもまた、高品質・高価格路線を徹底させるとともに業態変化を目指し、ロッテリアはリヴァンプの支援の下、新たな事業展開を模索している。

#### 第4節 低価格戦略を可能にするビジネスモデル

マクドナルドが価格競争を繰り広げることになった理由の一つは、マクドナルドが採用してきたビジネスの仕組みにある。よく知られているように、マクドナルドは、マニュアル化を徹底して進めることによって、サービスの均質化と効率化を進めてきた。マクドナルドの店舗においては、店長からアルバイトにいたるまで極めて詳細なマニュアルが完備されている。このマニュアルでは、例えば、「つくってから7分以上たったポテトや10分以上経過したハンバーガーは廃棄する」、「お客は32秒以上待たせない」などのルールがきめ細かく定められ、どの店舗でも同じやり方で調理や接客

を行うことを可能にしてきた<sup>14</sup>。

さらに、マクドナルドの低価格戦略をバックアップしてきたのが GPIA システムである。GPIA は、全世界に事業展開しているマクドナルド・チェーンの強みを生かしたシステムで、現時点において世界中で最も安い原材料の調達先を知ることができる。マクドナルドが、80年代には210円だったハンバーガーの価格を、2000年頃にはその3の1にまで値下げすることができたのは、この GPIA によって大幅な原材料コストの削減が可能になったからである。

もちろん、GPIA さえ導入すれば、どのような企業でも商品の販売価格を半分以上に引き下げることができるというほど外食ビジネスは単純ではない。忘れてはならないのは、マクドナルドがもつ、高い回転率を可能にする効率的な店舗運営の仕組みである。商品の値下げをすれば、当然ながら客単価は下がる。それでもトータルの売上げが伸びるのは、来店する顧客の数やセット販売が増えるからである。つまり、低価格にひかれてやってくる大量の顧客のオーダーをいかにさばくかが、この低価格戦略の成否を分かつもう一つの重要なカギとなる。もし、店内にあふれる顧客を効率的にさばくことができないのであれば、既存店の売上げは悪化することになるし、店舗数を増やすことや店舗規模を広げることでこの問題に対処しようとするれば、コストの増大によって収益が圧迫されることになってしまうからである。

実際には、マクドナルドでは、2000年の平日半額キャンペーンによって販売個数を5倍近くにまで増加させることができた

<sup>14</sup> 東北大学経営学グループ(1998)、97頁。

いう<sup>15</sup>。これは、従来からの店舗で、この販売個数の劇的な増加をうまく処理できる仕組みをマクドナルドが確立していたということである。確かに、マクドナルドの平日の売上げは、休日の4割程度であったとされる。つまり、店舗の設備は、平日は遊んでいたことになる。この売上げの平準化も、平日半額キャンペーンの一つのねらいであったのだろう。しかし、このキャンペーンの効果は、平時の販売個数を2倍ほどに増やすといった程度のもではなかった。

例えば、先のマニュアルによるサービスの標準化も、キャリアの浅いアルバイトの店員を使いながら、顧客の回転を高い水準に保つための方法である。あるいは、マクドナルドは、高価格ではあるが高い機能をもつ厨房器機を積極的に導入してきた。特にこの時期には、パンズを焼くのに約50秒かかっていた従来の調理器に変えて、わずか11秒で処理可能な新型機械が導入されている<sup>16</sup>。

このように考えると、マクドナルドの低価格戦略とは、長い期間にわたってマクドナルドが競争に打ち勝ってきた重要な要因であると同時に、マクドナルドが構築してきたビジネスの仕組みに適した戦略であったといえそうである。マクドナルドが力を入れてきたマニュアルやシステムの開発、あるいは店舗への高度な設備の導入などは固定費となる。固定費は、原材料費などの変動費とは異なり、販売数量の増減に応じて変化するわけではない。つまり、マクドナルドの仕組みは、販売数量の増加による追加的なコスト負担が小さい。このような、

大量販売が高収益のカギとなる仕組みを前提に、マクドナルドは、ファーストフードらしさを押し出して低価格戦略を洗練させてきたのである。

## 第5節 マクドナルドにみるフリーのビジネスモデル？

2000年代の「迷走」ともいわれた価格戦略以降、マクドナルドは比較的安定した価格戦略をとりつつ、実質的値上げとも言われる地域別格差の導入(2007年)や、原材料・人件費の上昇を理由にした値上げ(2008年)を進めてきた。同時に、ただ値上げするだけではなく、クーポンを効果的に使うことによって、限定的な値下げを行うとともに、100円ハンバーガーや100円マックシェイクなどをメニューに追加し、低価格と高価格の両方を追求してきた。

そして、2009年に採用されたのが地域・時間限定の無料コーヒー提供であった。極めてわかりやすいキャンペーンだといえるが、一定の成果を得ることができたとされている。当初、関東地域だけで実験的に行われたキャンペーンでは、朝8-9時の来店客が約46%上昇し、さらに全国規模での展開が決まる。そして、その期間を含む連結決算は、前年度比で25%増加した。

「日本マクドナルドは11日、コーヒーを無料で提供するキャンペーンの実施を全国に拡大すると発表した。(中略)午前8-9時の1時間限定でコーヒーのSサイズ(120円)を1杯無料で提供する。7月24-30日に関東地区の約1000店で実施し、期間中の同時間帯の平均客数が約46%上昇する効果があったため実施地域を拡

<sup>15</sup> 『日経ビジネス』2001年7月2日、31頁。

<sup>16</sup> 『日経ビジネス』2001年7月2日、29頁。

大する<sup>17)</sup>。」

「日本マクドナルドホールディングスが2日発表した2009年1-9月期の連結決算は、経常利益が前年同期比25%増の169億円だった。コーヒーの無料配布などで節約志向の消費者を呼び込み、「ビッグマック」など定番商品の販売増につなげた<sup>18)</sup>。」

こうした成果をどのように理解したら良いのであろうか。最も基本的には、従来の戦略の延長線上として捉えることができるだろう。すなわち、固定費を大きくとるビジネスを前提として、いかに集客を行うかがマクドナルドにとっては重要な戦略指針となる。そのためには、集客が悪くなる時間帯や時期に合わせて、彼らを取り込むプロモーションを行い、全体としての稼働率を上げればよい。

ただし、ここでは同時に、旧来のハンバーガーの値下げとは異なった側面にも注意する必要がある。すなわち、ハンバーガーの値下げの場合は、ハンバーガーだけを購入する顧客がいたとしても、販売個数が増えることによって規模の経済性につながり、一定の売上や利益に貢献することになっただろうという点である。これに対して、無料でサービスを提供する場合には、いくら販売個数が伸びても、規模の経済性ははたらくだろうが直接的には売上や利益に貢献しない。売れば売れるほど赤字である。

もちろん、値下げのメリットとして続いて考えられるのは、セット販売による売上の増加である。特に、コーヒーの無料提供

の場合には、セット販売による売上の増加が見込めねばならない。しかも、コーヒーが無料であろうとなかろうと店舗に来ていた顧客の場合には、コーヒーの無料化は売上の減少につながる。この減少を相殺する新規顧客によるセット販売が必要となる。

とすれば、旧来のハンバーガーの値下げの方が、コーヒーの無料提供よりもビジネスモデルとしてはよくできるといえそうである。ハンバーガーの値下げ戦略は、①値下げによる新規顧客開拓、②販売個数増加による規模の経済の実現、③新規顧客に対するセット販売を見込むことができる。これに対して、コーヒーの無料提供では、①新規顧客開拓と③セット販売は期待できるが、②規模の経済についてはあまり意味がないようにみえる。

ようするに、ハンバーガーの値下げの方が複雑というわけだ。このことは、翻って、インターネット上の通常のフリーのビジネスモデルについても同様に当てはまるかもしれない。効果としては②の規模の経済が生じない。もっと言えば、フリーのビジネスモデルは、そもそもデジタル財であるがゆえに、生産コストがほとんどゼロであるという点に注目し、無料で提供にデメリットが生じないと主張してきたのであった。この主張は、確かに一方で現代のフリーのビジネスモデルには特徴的であったと言えるが、同時に、従来のやり方から見れば、簡易版という位置づけになるようにも思われる。値引き額が100%というインパクトを除いては。

## 第6節 フリーのもう一つの可能性

だが、あるいはもう少し別の可能性があ

17 『日本経済新聞』2009年8月12日、10頁。

18 『日本経済新聞』2009年11月3日、12頁。

るのかもしれない。確かに、ハンバーガーの値下げは、多様な効果をもたらしながら売上の増加に大きく貢献した。一方で、すでにみてきたように、そうしたハンバーガーの値下げは、長期的には迷走に見える状況に陥ってしまったのであった。ここには、先の3つの可能性とは別に、長期的な値下げが消費者に与える心理的影響がある。すなわち、値下げを通じた商品価値(イメージ)の低下である。

一般的に、消費者は、価格を見てその商品の価値を推定する。本来であれば、商品の価値に応じて価格が決まるはずだが、実際の購買行動では、そうした本来の価格のつけられ方を前提として、価格を通じて逆に商品の価値を推定する。このとき、商品の値下げは、消費者の価格を通じた価値の推定というプロセスにおいて、商品の価値を引き下げていくということになる。

少なくとも、2000年当時のハンバーガーの値下げは、ハンバーガーの価値も引き下げていったように見える。これに対して、フリーのビジネスモデルはどうだろうか。120円のコーヒーが無料で提供されるというとき、そのコーヒーの価値は引き下げられることになるのだろうか。無料は明らかに特別な状況であることを考えると、商品の価値を引き下げにくい傾向があるかもしれない(もちろん、長期的には分からない)。

値下げによって商品の価値が下がってしまうという問題を解決するためには、典型的にはクーポンやポイントを用いた実質的値下げの方法や、セット価格にすることで個別の商品の値下げ分がわからないようにするといった方法が考えられる。実際、マクドナルドが試みてきた価格戦略の多くは、

総じてこうした方法であったといえる。ただ、ハンバーガーの直接的な値下げだけが特徴的だった。このように考えると、無料のコーヒー提供についても、同様の効果が期待されているといえないだろうか。

こうした可能性について、内的参照価格に関する研究の知見を付け加えておこう。いったいその商品がいくらぐらいのものであるのか、消費者が漠然とではあれ認識しているこの値ごろ感のことを、内的参照価格と呼ぶ。内的参照価格は我々の心のうちに形成されていると考えられる価格のことである。ちなみに、対になるのは外的参照価格であり、通常掲示されている価格や、我々が外部で目にすることができる実際の価格になる。

内的参照価格よりも販売価格が高ければ、消費者はその商品を割高だと感じ、逆に販売価格が低ければ、その商品をお買い得だと感じる。もちろん、外的参照価格は内的参照価格に影響を与え、絶えず内的参照価格は刷新されるということになる。

ハンバーガーの価値の低下が意味していたのは、ようするに、内的参照価格の低下ということである<sup>19</sup>。昔はもっと高級なものだと思っていたのに、販売価格がずっと

---

<sup>19</sup> 厳密には、期待される商品価値と内的参照価格は異なる(白井 2005, 1頁)。個人的にハンバーガーが大 好きで 1000 円でも欲しい(期待される商品価値)が、想定される価格は 500 円(内的参照価格)であり、実際に店頭では 700 円(販売価格、外的参照価格)ということが考えられるからである。ただそれゆえに、より厳密に言えば、両者の区分は困難である。商品価値と内的参照価格が異なるのならば、内的参照価格と販売価格や外的参照価格の区分が形式的なものにとどまり、その差に意味を持てなくなるだろう。逆に、内的参照価格と販売価格や外的参照価格の差を評価にとって意味のあるものだと考えるのならば、内的参照価格と商品価値の区分は不明確になる。



低く設定されていたために、内的参照価格が下がってしまったわけだ。その結果、実際の価格と内的参照価格のプラスのずれ(ゲイン:思っているよりも安い、お買い得である)がなくなり、むしろ場合によってはマイナスの状態(ロス:思っているよりも高い、損である)になってしまった。

白井(2005)の研究によれば、内的参照価格は様々なプロモーションの影響を受ける。例えば、値引きの額と値引きの頻度を考えた場合、小さい額をたくさんの頻度で行う値引きの方が、大きな額を限られた頻度で値引きするよりも内的参照価格は低くなる(107頁、219頁)。このことは、2000年ごろのマクドナルドの小刻みの価格戦略が内的参照価格を大きく引き下げてしまったかもしれないということを示唆している。値下げをするのなら、限られた回数で大きく行う方が内的参照価格への悪影響が少ないというわけである<sup>20</sup>。

フリーのビジネスモデルの場合、少なくとも値下げの幅は最大の100%となっている。その頻度が多くなければ、内的参照価格の低下も抑えられることが予想される。あるいは、無料と小さな値引きを繰り返すという手もあるかもしれない。白井が先行研究から想定するように、この場合「大きい値引きは特別な値引きと思われて軽視される<sup>21</sup>」と考えられるからである。

## 第7節 フリーのビジネスモデル

本稿では、フリーのビジネスモデルについて、特にマクドナルドの事例を用いなが

ら考察してきた。第一に言えることは、特定の商品を無料で提供し、別の何かによって利益を回収するという方法は、プロモーションとしては一般的だということである。この点は、もちろん『FREE』でも繰り返し主張されてきた。そして第二に、ネットやデジタル財の特性としての追加生産コストがゼロであるというフリーの特徴については、むしろ逆に、追加生産コストを規模の経済性と重ねることによってうまく調整しようとしてきた旧来的な物財の場合の方が、仕組みとしてはより複雑でしっかりとしていた可能性がある。ただし、第三として、価格を通じた価値の推定という消費者の内的参照価格の形成については、無料であることの影響力は良い方向に働くかもしれない。この点については、別途調査が必要であるとともに、これとて、無料であることが当たり前であると考えられるようになれば、少なくともプロモーションとしての期待は弱まっていくようにも思われる。

確かに、フリーのビジネスモデルはインターネットを中心にして広がっている。それは、先の指摘でいえば第二の点に関係し、物財の生産コストを伴わないために、逆に参入しやすいということがあるのだろう。とはいえ、その多くは、言うまでもなく収益を得るには至っていない。先の議論でいえば、内的参照価格がゼロとしてはじまるからである。デジタル財は無料なのだという一般認識が広まれば、ますます収益の確保は難しくなる。勢い物財を経由させることで収益を得る形になってしまうかもしれない。フリーのビジネスモデルの可能性は、無料であることを消費者がどのように認識するのかという問題に依存しているともい

<sup>20</sup> 実際、マクドナルドは、大きく値下げすることが販売個数の増大にとって重要であると認識していたともいわれる。

<sup>21</sup> 白井(2005)、100頁。

える。アンダーソン自身は次のように述べている。

「人々はアトム経済(20世紀経済)では『無料』と聞くと当然ながら疑いを抱いたが、ビット経済(21世紀経済)では当然のように信頼する。彼らは両者の違いや、オンラインでフリーがなぜうまく機能するのかを直感的に理解しているのだ<sup>22</sup>。」

そのとおりかもしれない。だが、そうであるとすれば、もはやオンラインでのビジネスは機能せず、結局別の何かに期待せざるを得なくなるように思われる<sup>23</sup>。よくもわるくも、ビジネスモデルが求められるということだろう。

#### 参考文献

- Anderson,Chris (2009),*Free: The Future of a Radical Price*,Hyperion.(小林弘人監修/高橋則明訳『フリー』日本放送出版社、2009年)
- 石井淳蔵・水越康介編著(2006)『仮想経験のデザイン インターネット・マーケティングの新地平』有斐閣。
- 上田隆徳編(2003)『ケースで学ぶ・価格戦略・入門』有斐閣。
- 加藤勝美(1997)『夢見る雑草たち モスバーガー路地裏経営の解明』出版文化社。
- 栗木契・余田拓郎・清水信年(2006)『売れる仕掛けはこうしてつくる 成功企業のマーケティング』日本経済新聞社。
- 慶応ビジネススクール(1983)「株式会社モ

ス・フードサービス」慶応ビジネススクール・ケース。

白井美由里(2005)『消費者の価格判断のメカニズム』千倉書房。

東北大学経営学グループ(1998)『ケースに学ぶ経営学』有斐閣。

沼上幹(2000)『行為の経営学：経営学における意図せざる結果の探究』白桃書房。

米倉誠一郎編(2005)『ケースブック 日本のスタートアップ企業』有斐閣ブックス。

---

<sup>22</sup> Anderson(2009)、邦訳 22 頁。

<sup>23</sup> この点については、例えば、これまでの多くのネット・コミュニティが、収益の確保に腐心してきたことを思い出してみればいだろう(石井・水越編著 2006)。

Open Journal of Marketing, 2010.6

マクドナルドから考えるフリーのビジネスモデル

水越康介 首都大学東京大学院社会科学研究科

2012年7月12日 ISSN 追記、およびレイアウト修正

発行: 私的市場戦略研究室

代表: 水越康介

〒192-0397

東京都八王子市南大沢 1-1

首都大学東京大学院社会科学研究科経営学専攻

<http://mizkos.jp>

[letter@mizkos.jp](mailto:letter@mizkos.jp)