

信頼の指標としてのビジネスモデル

サービスの経済的持続方法が、そのサービスにとってユーザーが何を意味するかを決定します。現在流通しているモデルの分析と、それらを採用する前に検討すべき問い。

要するに：あなたに課金しない企業は、他の誰かに課金しています。そして、その誰かは見返りに何かを求めています。時として、その「何か」とはあなた自身、つまりあなたのデータや関心、連絡先です。そうでない場合もあります。プロフェッショナルなサービスを採用する前にすべき問いは、それが無料かどうかではなく、運営者がどこから資金を得ているかです。

デジタル経済における冷静な問い

デジタルサービスに関する成熟した議論は、遅かれ早かれ同じ問いに行き着きます。この企業はどうやってお金を稼いでいるのか？ この問いは失礼なものではありません。存在するあらゆるサービスは何らかの方法で資金を調達する必要があります。もし方法が見えないなら、二度見直すべきです。問題は、サービスが利益を上げているかどうか（上げなければ消滅します）ではなく、誰が、なぜ支払っているのかということです。

一般的な読者が「製品が無料なら、製品はあなた自身だ」というフレーズで抱く直感があります。このフレーズは有名で力強いものですが、多くの有名なフレーズと同様に単純化されすぎています。あなたを売ることをモデルとしていない無料サービスもあれば、あなたを転売することをモデルに含んでいる有料サービスもあります。しかし、この直感は重要な側面を捉えています。当事者の一方（ユーザー）が支払っていないとき、誰が実際に支払っているのか、そしてその見返りに何を求めているのかを見極める必要があります。

「製品はあなた自身である」という言葉の意味

広告モデルの古典的な方程式はこうです。企業は数百万のユーザーに無料サービスを提供します。ユーザーはサービスを利用することで、2つの価値あるものを生み出します。「関心」（広告インプレッションの形で広告主に販売される）と、「データ」（行動、好み、位置、人間関係、履歴など。誰にどの広告をいくらで見せるかのセグメント化に使用される）です。厳密な経済的意味において、サービスの顧客はユーザーではなく、広告主です。ユーザーは、広告主に販売される「関心」と「データ」そのものなのです。

これ自体は不当なことではありません。50年代以降の商業テレビが行ってきたことです。テレビとの違いはその規模にあります。テレビ局は視聴者がどの時間帯を見ているかをおおよそ把握していました。現代のデジタルプラットフォームは、誰が、何を、いつ、どのくらいの期間、誰と、どこから、どのような気分で見ているかを、個人レベルで正確に把握しています。この正確さが交換の性質を変えます。「関心」は引き続き販売されますが、同時に「アイデンティティ」も販売されるようになるのです。

現在流通しているモデルの簡潔な類型化

網羅的であることを意図したものではありませんが、専門家が日常業務で遭遇するモデルを列挙しておくことは有益です。

1. **定額定期購読**。毎月または毎年支払いを行い、サービスへのアクセス権を得ます。事業者のインセンティブは、サービスを満足のいくものにするものであり、さもなければ更新されません。しかし、「満足」には2つの解釈があります。本当の価値を提供することか、あるいは解約を困難にすることか。例えばNetflixは、映画よりも連続的なコンテンツに意図的に賭けてきました。映画は終われば、視聴者は他のプラットフォームと自由に比較できます。シリーズものはエピソードごとに引き込みます。更新の動機は、支払いの先に次の章があることです。製品の形態は、購読モデルを変えることなく、満足度よりも継続利用（リテンション）へと促す可能性があるのです。
2. **従量課金制またはランザクション制**。消費量に応じて支払います。インセンティブは、ユーザーが再び利用したくなるほど、一回ごとの利用に十分な価値を持たせることです。
3. **フリーミアム・モデル**。無料枠でユーザーを惹きつけ、有料枠で一部を収益化します。両方の枠の機能が明確であれば透明ですが、無料枠が支払いを誘導するために意図的に不便に設計されている場合は不透明になります。
4. **広告モデル**。ユーザーは無料で利用し、広告主が資金を提供します。インセンティブは混合されます。
5. **データ収益化モデル**。運営者は、集約された（あるいはさほど集約されていない）行動データのセグメントを、ユーザー以外の第三者に販売します。不透明な場合が多いです。
6. **公的資金**。技術業界では稀ですが、欧州の放送業界では一般的です。運営者の制度的枠組みに応じて、独特なインセンティブが生じます。

これらのモデルは相互に排他的ではありません。ほとんどの大手プロバイダーは2つか3つを組み合わせています。Microsoft 365はサブスクリプションですが、モジュールによっては他のサービスでの広告パーソナライズのためにデータを利用します。Google Workspaceは法人顧客向けにはサブスクリプションですが、並行する無料サービスのために「関心」とデータを利用します。重要なのは表紙に書かれたモデルではなく、実務における効果的な組み合わせです。

インセンティブの整合性

モデルが重要である理由には「インセンティブの整合性」という専門用語があります。運営者のインセンティブが、製品設計をどこに押し進めるかを決定するのです。

1. **サブスクリプション料金を徴収する運営者。** 顧客が満足すること（そうでなければ解約されるため）にインセンティブがあります。設計は、認識される実質的な有用性を最適化する傾向があります。
2. **関心を収益化する運営者。** 顧客ができるだけ長く接続し続けることにインセンティブがあります。設計は関心の捕捉を最適化する傾向がありますが、これは「満足」とは別物であり、時には正反対のこともあります。
3. **データを収益化する運営者。** できるだけ多くのデータを収集することにインセンティブがあります。設計は収集を最大化する傾向があり、広範な許可を求めたり、サービスの厳密な動作には不要な情報を保持したりします。

3つのモデルのどれかに必然的な悪意があるわけではありません。そこにあるのはインセンティブです。インセンティブは、何百もの設計上の決定を通じて、たとえ公表された目的が同一であっても、システム的に異なる製品を生み出します。

データが第三者のものである場合の問い

専門家にとって、モデルの問いにはさらなる層が加わります。弁護士、医師、心理学者、税理士、情報源を扱うジャーナリストは、自分自身のデータだけを処理するわけではありません。彼らに託された第三者のデータを処理するのです。プロフェッショナルなサービスが、データ活用を資金源とするデジタルツールの採用を決定するとき、それは自分自身のデータについて決定しているのではなく、具体的な目的のために誰かが自分に託したデータについて決定しているのです。その具体的な目的（あなたの事件を担当する、あなたの病気を治療する、あなたの確定申告を準備する）に、「ツールプロバイダーの運営資金を提供する」という目的が含まれることは稀です。

GDPR（一般データ保護規則）第6条はこの要求を反映しています。あらゆる個人データの処理には明示的な法的根拠が必要であり、選択された根拠は処理を宣言された目的に拘束します。介在する技術プロバイダーを通じてであっても、委託された目的をカバーする根拠とは別の根拠で顧客のデータを処理することは、データ保護当局が調査しうるコンプライアンス上の問題を引き起こします。この場合、「無料サービス」の代償は、専門家の顧客が知らないうちに支払っていることとなります。

近年の事例

近年、この業界では、資金調達モデルが変化した際のインセンティブの変化を示す非常に鮮明な例が生まれています。Redditは15年間、軽い広告と寄付で運営されてきたコミュニティ・プラットフォームでしたが、2023年に株式公開を発表した後、プログラミング・インターフェースへの自由なアクセスを閉鎖することを決定しました。コミュニティがサービスへのアクセスに使用していたサードパーティ製アプリは、同年7月に姿を消しました。2024年3月に完了した株式公開には、株主に対して説明可能なビジネスモデルが必要でした。その説明可能なモデルには、コミュニティが15年間にわたって

生み出したデータの積極的な収益化が含まれていました。コミュニティは財務的資産を生成し続けていましたが、企業がそれに対して課金を決定するまで、自分たちが何を生み出していたかに気づかなかったのです。

この事例が示唆に富んでいるのは、Redditが必ずしも誤ったことをしたからではなく、パターンを明確に示しているからです。あるサービスが特定のモデルで長年維持され、ユーザーとの間に特定の暗黙の「合意」を伝えていたとします。ベンチャーキャピタルの枯渇、上場の要求、他社による買収など、財務上の要求が変化したとき、その暗黙の合意はユーザーとの交渉なしに書き換えられます。「この企業は今日どうやって稼いでいるか？」という問いは、「3年後にはどうやって稼がなければならなくなるか、そしてそれは私のデータに何を強いることになるか？」という問いによって補完されるべきです。

制度的例外

一般的な商業モデルに依存しないサービスもあります。多くの欧州諸国の公共ラジオ・テレビ（BBC、RTVE、RAI、ZDFなど）は、広告のインセンティブから切り離された受信料や公的予算で運営されています。彼らの問題は政治的依存や時の政府からの圧力など、別のところにあります。しかし、インセンティブの性質は異なります。デジタル分野では、非営利財団プロジェクト（長年のMozilla、Wikipedia、Signal Foundationなど）が同様のモデルで運営されています。これらは寄付や助成金によって成り立っており、ユーザーを商業的に搾取することはありません。これらのモデルの持続可能性はより脆弱ですが、インセンティブの整合性はより明確です。

見落とすべきではない表現があります。サブスクリプション・モデルを採用する民間企業は、整合性の観点から見れば、民間であっても広告モデルよりは制度的モデルに近い存在です。ユーザーにサービスを提供するために、ユーザーから料金を徴収するからです。その絆が純粹に保たれている限り（ユーザーのお金、そしてユーザーのお金だけである限り）、インセンティブはユーザーの利益と合理的に一致します。

プロフェッショナルの読者へ

プロフェッショナルな業務データのためにデジタルサービスを採用する前に、検討すべき5つの問い。特にそのデータが専門家自身のものではなく、顧客、患者、または依頼人のものである場合には重要です。

1. 運営者の収益は、正確にはどこから発生していますか？単一のソースですか、それとも複数の混合ですか？
2. 収益に広告やデータの収益化が含まれる場合、どのようなデータが、どのような法的根拠に基づいて収益化されていますか？また、宣言された目的は、専門家がサービスに投入する第三者のデータをカバーしていますか？
3. 運営者の3～5年先の財務状況はどうですか？ベンチャーキャピタルの段階ですか、収益化の段階ですか、上場間近ですか、それとも買収プロセスの最中ですか？

4. 運営者の財務上の要求が変化した場合、ユーザーとの契約のどの部分が影響を受けますか？すでに提供されたデータはどうなりますか？
5. より整合性の取れたモデル（純粋なサブスクリプション、自由ソフトウェア、セルフホスティング、欧州の代替案など）は存在しますか？評価されたリスクと比較して、その実質的なコストは切り替えを正当化できますか？

この問いはイデオロギー的なものではなく、実務的なものです。データの活用によって経済が成り立っているサービスに第三者のデータを託す専門家は、顧客に対して倫理的に説明が困難な決定を下しています。その決定が一般的であるからといって、それが正しいわけではありません。ツールが普及しているからといって、法的根拠に関する問いが解決されるわけではありません。

「ビジネスモデルを理解できないなら、疑え」というのは、ここ十年来インターネットで広まっている有名なフレーズです。多くの格言と同様に、これには一理ありますが、単純化されすぎている面もあります。同じ考えを分析的に表現するとこうなります。あらゆるサービスのビジネスモデルは、かなりの信頼性をもって、長期的にそのサービスが託されたデータに対して何を行うかを決定します。それは必ずしも悪いことではなく、常に改悪されるわけでもありません。しかし、モデルによって「異なり」ます。自分のものではないデータを扱うツールを選択する専門家は、選択の前にその「違い」を理解しなければなりません。

参考文献および関連資料

- 規則 (EU) 2016/679 第6条 — 個人データ処理の法的根拠。宣言された目的は処理を拘束し、その後の利用を制限する。
- 規則 (EU) 2016/679 第28条 — 処理者。専門責任者に代わってデータを処理する技術プロバイダーに適用される制度。
- スポフ、S. — 『監視資本主義の時代：権力の新しいフロンティアにおける人間的な未来のための闘い』 (PublicAffairs, 2019年)。行動の捕捉と活用に基づくビジネスモデルの系統的な分析。
- Reddit, Inc. — 2024年2月22日にSECに提出されたフォームS-1（2024年3月の上場に関する登録書類）。モデル変更に関する公的文書。
- デジタル市場法 (DMA) 規則 (EU) 2022/1925 — 指定されたデジタル・ゲートキーパーに対する商業的透明性の義務。2023年5月から適用。

[← 前へエンドツーエンド暗号化、本当の仕組み次へ →](#) 24個の単語：暗号学的アイデンティティとは何か

最近の記事

- [分析・2026年5月18日 真のプライバシー vs 表向きのプライバシー：問い直すべきこと](#)
- [分析・2026年5月18日 専門的実践としてのセルフホスティング](#)
- [コンセプト・2026年5月18日 24個の単語：暗号学的アイデンティティとは何か](#)

この記事ダウンロードして、必要な場所で活用してください。

[↓ Markdown](#) [↓ テキスト形式](#) [↓ PDF](#)

ファイルはお使いのデバイスにダウンロードされます。そこから保存、Solo2 へのインポート、または任意の場所での共有が可能です。Cuadernos が送信先を決定することはありません。

封蝋 · SHA-256 b1b8b9eb9b908f25d86c8c13ed32864a5b1b95d37da062a45c98bc7bf511aea1

Cuadernos Lacre · [Menzuri Gestión S.L.](#) による刊行物 ·

著者：R.Eugenio · 編集：[Solo2](#) チーム

このウェブサイトはクッキーを使用せず、サードパーティのリソースも読み込みません。自社ホストの匿名訪問者カウンター（欧州サーバー上のUmami）と、ヘッダーの2つのコントロール（ライト/ダークテーマ、言語セレクター）に必要な最小限のJavaScriptを使用しています。トラッカーなし、プロファイリングなし、データ共有なし。購読をご希望の場合：[RSS](#)。