

アマゾン Kindle のビジネスモデルと読書環境 / 読書体験

鎌田博樹^{†1}

概要: 2007年から稼働している電子書籍の出版・読書に関する統合システム「アマゾン Kindle」は、読者と著者を中心的な主体とする複合的・循環的な「コミュニケーション・プロセス」として設計・実装されたという点で、例を見ないものである。著者は、これを個人の「読書体験」と社会「読書空間」の継続性に注目したコンテキスト形成により、ビジネスモデルの持続性、拡張性を定常化させたものとして評価し、そのメカニズムとテクノロジー、そして持続性を論じる。

キーワード: 電子書籍, ビジネスモデル, デジタル出版プラットフォーム, UX/CX

The Design of Reading Environments and Readers' Experiences at the Amazon Kindle Business Model (Version 1.0)

HIROKI KAMATA^{†1}

Abstract: The e-book publishing and reading environment of Amazon Kindle has been running since 2007 is a sort of meta-system comprising different services focusing and designing, implementing, operating, versatile [communications processes] between two fundamental players [authors, readers]. The Author discusses, among others, the use of User Experience (UX) concept in supporting reading personal experiences of each users and socialized experience [reading space], two of the keys of continuity and expandability of the data-driven business models.

Keywords: Business Model, e-book, Amazon Kindle, publishing platform, reading, user experience

1. はじめに：アマゾン Kindle と体験駆動

アマゾンが2007年11月に開始したKindleは、10年を経て、商業的な出版のプロセスを初めてデジタル（オンライン）で完結させることに成功し、それによって出版の機能と領域を拡張してきた。同社は1995年にWeb上の書店として発足してから、顧客、商品、サービスを一貫して拡大しているが、Kindleはモバイル環境への拡張という意味を持っていた。つまりコンテンツ事業に止まらず、インタフェースの拡張により顧客体験（CX）の空間的拡大により、ビジネスの持続的拡大を可能とする意図を持っていた。

同社のビジネスモデルは、CXデータを成長への資源とする独特のものだが、書籍とその体験（つまり読書）はその根幹をなしている。紙から電子への本の移行＝拡張は、CXのデータセットを更新することで、データ駆動という性格を持つビジネスのサイクルを飛躍的にスケールアップすることを目ざすものであった。ただし、それが明確になったのは、Kindleによるデジタル出版プロセスがエコシステムを形成し、それによってCXのモバイル・パラダイムへの

移行に成功した2012年頃と言えるだろう。同社は今日、世界最大の企業の一つとして知られているが、本と出版、そして読書に関連するCXをビジネスモデルにおける駆動力としたアイデアを成功の必要条件としたことはほとんど知られていないと思われる。

2. システムとしての Kindle

2.1 本のコンテンツ化と出版エコシステムの流動化

電子的書籍(E-Book)の基本形は、アップルが[iPod/iTunes Store]で確立したクラウドサーバとモバイルデバイスを使ったものである。これは「コンテンツ」をサーバから提供・管理し、ユーザーはダウンロードあるいはストリーミングされたデータを専用あるいは汎用のデバイスで読むものだが、書籍の歴史上初めて、コンテンツが実装（現実態としての本）から独立に提供されたという点で画期をなしたものである。しかし、それがグーテンベルクが15世紀に金属活字印刷を技術的に確立して以来、安定してきたプロセスや商習慣、分業関係、ビジネスモデル、さらには本を中心にした社会的コミュニケーション（読書秩序）を徐々に解体に導くことになることは明らかであった。

2.2 出版システムの再構築とモダナイゼーション

印刷版と冊子体を基本単位とした出版からデジタルへのパラダイムをどう進めるか 社会的合意を形成するには、

^{†1} オブジェクトテクノロジー研究所 代表
E-Book2.0 Magazine 編集兼発行人

不可欠な前提が共有されていなかった。アマゾンとしては上述した意味で大きなリスクであり機会を意味するこのプロジェクトを、まったく独自に、独特の方法で進めていった。多数の事業やサービスを協調させるためには、以下のような原則で一貫させていたと思われる。

- (1) 社会のコミュニケーション基盤としての出版を、21世紀の技術（とくにインタフェースとAI）を使って現代的合理性を持ったものに移行する。[モダナイゼーション]
- (2) その際、イノベーションよりも本と読書に関する歴史的な継続性を重視し、個人および社会的な形での読書体験の保存・維持・拡張とサービスの拡大を優先する。[UX]
- (3) 業務のプロセスとルールを可視化し、システムにおける実装依存を下げることで特定の実装への依存を低減する。[仮想化]

2.3 ホリスティックな出版システムと複合システム工学

Kindle は、ホリスティックな [出版プラットフォーム] を構築・運用するプロジェクトとして取組まれてきた。つまり個々の事業やサービスの集合ではなく、予め[出版に必要な機能]の調和的全体をデザインしたうえで部分の開発に取組んだものである。通常のビジネスでは異例の [複合システム工学] (System of Systems Engineering, SoSE) アプローチが取られた。

3. Kindle が構築したデジタル・プラットフォームの革新性

3.1 Kindle の十大発明

鎌田 (2018-1)は、Kindle プロジェクトにおいて何がつくられたのか、10項目に整理しているが、アマゾンが独自に考案し、構築したものは、およそ以下の3つに分けられる。

- (1) すべてのフォーマットとチャンネルを通じた出版活動を支えるサービスのポートフォリオ
- (2) それらを実現するテクノロジー・インフラとオンライン/オフラインのロジスティクス
- (3) それらによって構成されるビジネスモデルのシステム工学的運用ノウハウ

まず、Kindle は、オンライン書店と実書店が「顧客体験」において両立できるし、またすべきであることを AmazonBooks において発見（設計・実証）した。そして、Amazon Publishing は、在来出版（版と印刷）の制約から自由な出版を様々な形態と分野・読者で実験し、成功した。さらに Audible では、エジソンの発明になる古典的な音声メディア（オーディオブック）を出版の有効フォーマットとして「復興」させた。Kindle Direct Publishing (KDP)では、

出版が著者と読者の間の行為としても経済的に完結すること、定額制サービスの Kindle Unlimited では、出版においての共有から体験の共有へ重要なものは「読書体験」を中心としたサイクルの持続性であって販売は唯一無二のものではないこと、無料の読書が出版の経済循環に寄与することを実証した。

以上に加えて、[読書体験]をデータ化することで、体験の向上と市場の拡大の両立（社会性と経済性）というプラットフォームの持続性の根拠を確保するとともに、同社のビジネスモデルにおけるイノベーションが達成された。音声エージェントの商用サービスである Alexa/Echo は、Amazon.com における Web インタフェース、Kindle におけるモバイル・インタフェースに続くものであり、コンテンツとコマースを一貫する UI/UX 空間の拡張を初めて実現している。

3.2 「体験」の最適化を実現するシステム

アマゾンのコア・テクノロジーは、ユーザーがインタフェース(UI)を通して行う行動をデータ化することで体験(UX)を最適化するという考え方に立っている。アマゾンの UX は、個々のユーザーの[エンゲージメント]を長期的に改善するためのものであるが、商品やサービスの「レコメンデーション」など、具体的なものを含み、複雑でビジネスに直結する。なぜアマゾンが書籍をビジネスの設定したか、なぜ商品の売上や利益率といった通常の販売指標以上に CX/CS を重視するかは、「持続性」ということで説明が可能になる。

書籍は最も離散的で効率が悪いが、最もコンテキストが豊富で最も体験性に富む

読書体験は、個人の精神的・内面的世界と物理的・社会的世界の境界にある

傾向的に一貫性があると同時に、活動を反映した動的なものともなる

以上はあらゆる商品の中で最大のデータを提供する。

3.3 出版の非明示的価値としての体験

Kindle は印刷本の販売とは比較にならないデータを積み上げることでアマゾンのビジネスモデルを恒常的に拡張した。しかし、注目すべきことは、アマゾンがますます「多くの出版活動」を支えることによってそれが可能になっているということ。そしてアマゾンは（実質的に）コンテンツの販売手数料よりも桁違いに大きい収入を得ているということだ。つまり、書籍や出版の価値についての常識を変えなければならないことを意味する。アマゾンが発見し、実現した「体験」がもたらしたこの価値は、現在のところアマゾンだけが享受している。アマゾンが出版にコミットする根拠はこの「非明示的利益」である。その価値は、最初はアマゾンがそのパートナーやユーザーと共有する中かで徐々に明示化され、社会化されていくだろう。

4. コミュニケーションから生まれるコンテンツの体験価値

4.1 版の共有から体験の共有へ

15世紀以来、知識情報のコミュニケーションに特別な位置を占めてきた出版は、希少な資源を使う「版」の複製による共有を前提としてきた。19-20世紀はその効率性を高めることで出版産業の量的拡大を実現してきた。デジタル技術は、文字組版や流通、販売など物理的な素材を情報化し、最終的にすべてデジタルのプロセスとして完結した。そして、コンテンツとしての書物はじめて物理的実装と離れて制作され E-Book フォーマットとして販売され、読まれることになった。

4.2 オーディエンスの発見と活性化

デジタルの普及による顕著な傾向は、

- ・ 紙とデジタル(E-Book とオーディオブック)を含めた、製作・販売のフォーマット/プロセスの多様化に対応した最適化(フォーマット、チャネル、価格、提供方法)
- ・ 個人あるいは集団としての著者やクリエイターが出版の主体となることにより、デジタルを基本とする出版とマーケティングの模索
- ・ 版の価値の減少により、コンテンツの提供形態を最適化するコンテキスト/オーディエンスの発見
- ・ オーディエンスごとにコンテンツの多様な価値を発見するマーケティング手法の開発

5. おわりに

21世紀の出版は、版の複製による経済的利益ではなく、「読者が共有するコンテンツの体験価値」をより厳密に探求し、市場化していくものとなるだろう。もともと出版の社会的価値は、主としてその多様性、豊饒性、現実反映能力にあり、社会を有効に導くものとして期待されていた。アマゾンの新しい出版ビジネスモデルが、社会全体として、出版本来の役割を推進するものとなるかどうかは、「体験」のより深い研究に懸っていると思われる。