

プロトコーポレーションのコア・ナレッジ
ープロトは、なぜリクルートに勝てたのか？ー

名城大学 経営学部
大西幹弘

目次

はじめに	・・・ 1
1. 情報メディアビジネスの本質	・・・ 2
2. 中古車情報誌のクロノロジー	・・・ 6
3. プロトコーポレーションの業績推移	・・・ 14
4. プロト勝利のコア・ナレッジ	・・・ 18

はじめに

プロトコーポレーションは愉快で痛快な会社である。愉快というのは10年単位で設定される同社の企業目標が2010年代はもとより、2020年代、2030年代、さらには2040年代まで明瞭に定められており、内容を表す日本語の標語とともに、相応するワンフレーズの簡明な英語表現が添えられている点である。2010年代は「世界市場に挑戦する会社」・グローバルカンパニーであり、2020年代は「多様な価値観に対応できる会社」・ダイバーシティカンパニー、2030年代は「全ての人に感動を与える会社」・エモーショナルカンパニー、そして2040年以降は「夢を叶える素晴らしい会社」・ワンダフルカンパニーである¹。きわめて明瞭かつポジティブでチャレンジングな企業目標を、今後30年およびそれ以降について10年単位で設定し公表している企業をわれわれは寡聞にして知らない。誤解を恐れずに言えばプロトコーポレーションは誠に **optimistic** (ネアカ) な会社である。

痛快な会社とは、わが国情報メディアビジネス界の巨人であるリクルートに中古車情報分野で競り勝ち、常勝リクルートを麾下に置くプロト主導の業界構造を打ち立てた点である。両社の対抗関係は10余年に及び、ほぼ全期間を通じてプロトは劣勢を余儀なくされていた。だが2006年を境に両社の立場が逆転し、中古車情報メディアにおけるプロトの覇権が確立し今日に至っている。なぜプロトはリクルートに勝てたのか。勝利をもたらしたコア・ナレッジは何なのか。

以下、われわれは情報メディアビジネスの本質をネットワーク外部性の見地から考察し、プロト勝利に至るプロセスを「集積された情報量」と「情報アクセス」の視角から分析・検討する。最後にナレッジの観点からプロトの勝因に迫る。

¹ <http://www.proto-g.co.jp/proto/index.html> 「PROTOについて」参照

1. 情報メディアビジネスの本質

製造業であれば、企業間競争の帰趨を決めるポイントは、差異化されたユニークな財の開発・上市・ヒット商品化（既存商品のリニューアルも含む）であるか、生産工程の改善や一新、原材料の変更、あるいは工場の統廃合や立地の変更等を通じた供給コストの低減化のいずれかに絞られる。すなわち製品革新もしくは工程革新のいずれかのイノベーションを実現することで製品差別やコスト優位を創出し、ブランド競争や価格競争の過程を通じて高いマーケットシェアと高収益性を獲得することになるのである²。

では、情報誌やインターネット上の検索サイトといった情報メディアビジネスの場合、企業間競争の帰趨を決める要因は何であろうか。差別化が可能であるとして、各企業のサービス間に差異を生ぜしめるファクターは一体何であろうか。企業間のコスト競争力に相違が存在するならば、その優劣はいかなる理由で発生するのでであろうか。あるいは差別化やコスト競争力とは異なる別の競争要因が存在するのでであろうか。

まずわれわれは情報メディアビジネスが成立する環境条件から考察を進めることにしよう。情報誌にせよ web 上の検索サイトにせよ、われわれが情報メディアを利用する理由はそのメディアによってわれわれが入手を希望している財・サービスに関する情報が簡便に得られるからに他ならない。ここで「簡便」とはより多くの最新の情報を低コストで瞬時に入手できる事態を指す。通常、財・サービスの情報はそれらを供給する企業の広告・宣伝により需要家に伝えられる。原初的形態としてのプロモーションメディア³、新聞・雑誌・ラジオ・テレビのマスメディア（「4マス」）、そして 1990 年代後半以降のインターネットと、情報伝達手段の発展とともに広告・宣伝のメディアは多様化し変貌を遂げてきた。われわれはこれらのメディアを通じて財・サービスの情報を与えられ、購買の参考とするのである。さて、より多くの潜在的購入者に一斉に財・サービスの情報を伝達する手段として、マスメディアは有力な媒体である。とりわけ全国ネットの新聞やテレビは広域同報性の見地からは最上のメディアと言えよう。全国の消費者を販売対象とする大規模ビジネスにとってこれらメディアは、それゆえ、広告・宣伝に際し最優先の選択肢となり得る。減少傾向にあるとはいえテレビ放送に投じられる広告費が媒体別広告費のトップに君臨しているのは⁴、動画を利用できるという特質とともにその広域同報性が有力な要因を構成しているものと考えられる。一方、財・サービスの情報を受け取る消費者の立場から見れば、これは大規模ビジネス情報の偏在に他ならない。すなわちマスメディアを通じて伝えられる財・サービスに関する情報は、その多くが全国の消費者を潜在的購買者とする大規模ビジネスについてのもので、ローカルな市場やニッチマーケットを対象とする小規模ビジネスの財・サービス情報は、基本的にマスメディアを通じては提供されない。費用対効果の見地から非効率となるからである。それゆえ地域限定型あるいはニッチタイプの財・サー

² 楠木建『ストーリーとしての競争戦略』（東洋経済新報社、2010年）では前者を「WTP (Willingness To Pay) 優位」、後者を「コスト優位」と表現している。同書 174 - 175 頁参照。

³ 看板やネオンサイン、チラシや折り込み、交通機関を利用した広告・宣伝、ダイレクト・メール等を指す。

⁴ Dentsu Online 「2009年日本の広告費」<http://www.dentsu.co.jp/marketing/adex/index.html> 参照

ビス情報を入手するためには、われわれは供給企業を訪ね歩くか、電話・ロコミ等の手段を通じコストをかけて自力で情報収集に努める以外に方法はない。ここに、情報誌や専門検索サイトがメディアビジネスとして成立してくる根拠がある。

ローカル市場を対象とする財・サービスは、いずれも何らかの地域限定的性格を有している。例えば財については消費者嗜好の地域限定性や気候等の自然条件の地域限定性等が、サービスについては特定地点や特定エリアといったサービス提供施設の立地面において地域限定的属性が現われる。またニッチ市場に関しては市場規模の小ささそのものがマスメディア利用による情報提供の経済性を阻害する。地域限定型ビジネスやニッチビジネスでは市場規模の制約から一般に企業規模が小さく、広告・宣伝への支出にも限界があるため、通常は看板・折り込みといったプロモーションメディアが利用される。財・サービスの需要者は購買の意思決定にあたり、各供給企業の店舗やオフィスを探索・訪問する必要に迫られ、情報収集のための多大なコストが発生する。こうして紙メディア時代の情報誌、ネット時代の検索サイトが、情報収集コストの節減手段としてビジネスシーンに登場してくることになるのである。

次に情報メディアビジネスにおける競争要因について考察しよう。先程われわれは情報メディアを利用する理由として「入手を希望する財・サービス情報の簡便な獲得」を指摘し、「簡便さ」の内容として「より多くの最新情報を低コストで瞬時に入手できる」状況と定義した。潜在的購買者は購入を希望する財・サービスについて、可能ならば全ての最新情報を、出来れば無料で、欲しいと思ったその瞬間に入手したいのである。購買者の立場として、これらの点について異論はないであろう。それゆえ情報メディアビジネスに要求されるのはそのメディアが提供する最新情報の多さ、料金の低廉さ、そして情報伝達の即時性ということになる。与えられる情報量が潜在的購買者自身で入手可能な範囲内に留まる限り、当該情報メディアが利用されることはないであろう。また情報が更新されずに陳腐化し購買の参考とならない場合、当該メディアサービスは市場性を喪失するであろう。一方、同一の情報量が提供されるのであれば、潜在的購買者はより低廉な料金を提示したメディア企業のサービスを選択するに相違ない。さらに提供依頼から実際に潜在的購買者のもとに情報が送達されるまでの時間が短いほど、情報メディアサービスに対する満足度は高まると考えられる。

以上の考察が正しいならば、情報メディアビジネスにおける競争要因として、われわれは次の様なスキームを考えることができる。

- ・差別化要因：提供される情報量、提供される情報の鮮度、提供の速度
- ・コスト要因：質・量両面における同一情報の調達・提供コスト

すなわち提供される情報量が多いほど、また提供される情報の鮮度が新鮮なほど、そして情報提供の速度が速いほど、ユーザーの満足度は高まり、当該メディアへの選好が強まる。他方、同一鮮度・同一量・同一速度での情報提供であれば、需要家はより対価の安い

メディア企業を選択し、コスト競争力に優るサービス供給者が勝ち残っていくことになるのである。

一見したところ、これは最初に述べた製造業における企業間競争の状況と変わらない。競争要因として製品差別とコスト優位があり、競争の形態としてブランド競争と価格競争が存在する。そしてこの二つの競争を通じプロダクトイノベーションとプロセスイノベーションが進行していく。

だが情報メディアビジネスには製造業での競争とは大きく異なる特性が存在する。情報関連ビジネスに特有の「ネットワーク外部性」の存在であり⁵、情報メディアビジネスの場合、それは提供される情報量の多さと深く関連している。

製造業の場合、製品差別は個々の製品についてのデザインや機能・名称等の相違であり、各ユーザーは各々の選好する特性を保有した個々の製品を選択・購入する。需要されるのは個々の製品であり、購買者は供給諸企業により製造・販売される基本機能を同じくする複数の製品群から、自己の嗜好に合致した一個の製品を選択し購入する。これに対し情報メディアビジネスで需要されるのは個々の情報ではなく、一まとまりの情報群であり、選択の基準はそれら情報群の量と質、提供速度である。ユーザーの選好は、情報が多量なほど、新鮮なほど、速いほど望ましい。情報メディアの需要者は、当該メディアの利用により、最短の時間と最小のコストで目的とする財・サービスの情報に到達したいからである。紙やネットといった提供媒体が同一であるならば、このことは提供される情報の「全体としての量と鮮度」が決定的な差別化要因となることを意味する。ユーザーは複数の情報誌を購入するよりは一冊の情報誌で済ませたいであろうし、複数のサイトでの検索よりも一ヶ所で、出来れば一度限りの検索で情報入手を完了させたいのである。こうして情報誌であれば複数の情報誌の中から「量と鮮度」に優れた一誌が、検索サイトであれば同じく「量と鮮度」に優れた一サイトが、勝ち残っていくことになる。Winner takes all の世界の出現である。

かかる状況はネットワーク外部性と呼ばれる⁶。通常、ネットワーク外部性とは当該ネットワークへの加入者（利用者）数の増加がネットワークの利用価値を累積的に高めていく事態を指すが、情報メディアビジネスの場合、受益者は二重である。第一の受益者は言うまでもなく情報メディアを用いて財・サービス情報入手するメディア購入者である。最短の時間と最小のコストで必要とする財・サービス情報にアクセスしたい潜在的購買者は、「量と鮮度」に優れた情報メディアを選択し、選択された情報メディアは購入者数の増加とともに、次に述べる情報提供者（出稿者）側での外部性の作用から、更に多くの鮮度に優れた情報量を提供できるようになる。当該メディアの継続的購入者からみれば、これはメディア価値の持続的上昇であり、自己の購買行動とは独立の第三者の購買行動によって

⁵ 顕著な例としてパソコンの OS やアプリケーションソフト、携帯電話サービス、DVD の規格、ネット上のポータルサイト等が挙げられる。

⁶ Katz, M. L. & C. Shapiro, 'Network Externalities, Competition, and Compatibility', *American Economic Review*, Vol.75, pp424-440, 1985 参照 .

外部経済が発生することを意味する。購買者の増加と固定化が進み、「量と鮮度」に優れた情報メディアの市場シェアが上昇していく。

他方、メディアへの情報提供者（広告出稿者）から見れば、当該情報メディアの市場シェア上昇は、それ自体が出稿価値の増大を意味する。より多くの潜在的購入者に財・サービス情報の閲覧の機会を与えることが出来るならば、それはより多くの引合いと販売につながる可能性を高めることになるからである。また継続的出稿者からみれば、当該メディアの市場シェア上昇は、持続的な引合い数の増加と成約増加をもたらすことになる。こうして自己の出稿行為とは独立の第三者によるメディア購買行動から、既出稿者に外部経済が発生する。かかるプロセスを経て情報提供者（広告出稿者）の拡大と固定化が進行し、当該メディアの市場シェア上昇とともにその数は累積的に増大していく。複数のメディアが単一のメディアへと集約される。

本稿で考察の対象とする中古車情報メディアの場合、それゆえ競争の帰趨を決める **Critical Success Factor** は、各メディアの提供する情報の鮮度が同一である限り、それぞれのメディアに掲載される中古車の台数それ自体ということになる。自己のメディアに、メーカー別、ブランド別、車種別、年式別、さらには車体色・排気量・走行距離等で区別される中古車アイテムを、いかに数多く取り揃えるか。一まとまりの情報量としてのメディアの価値は、まさにここに収斂する。より多くの中古車アイテムを掲載した情報誌ほど、またより多くの中古車アイテムを格納した検索サイトほど、中古車購入予定者が自己の欲求にフィットする納得の一台に到達する可能性が高まる。ナレッジ・マネジメントの用語法を用いれば、集積された形式知の多寡が中古車情報メディアにおける企業間競争の帰趨を制することになるのである。

ただし一点、留意が必要である。集積された中古車情報がメディア購入者に伝えられる経路についての紙メディア（情報誌）とネットとの相違である。紙メディアの場合、定期刊行物の形で書店や駅の売店、コンビニエンスストア等で販売される。2つの情報誌が同一の情報量を有するとしても、販売される店舗の数やタイプ、陳列の形式（平積みか縦積みか）等によって、潜在的購入者の2つの情報誌へのアクセスの可能性は異なり得る。消費者の目に留まりやすいロケーション（店舗や売り場）を確保した情報誌は、他の情報誌に対し、市場シェア獲得において有利な立場を得ることになる。もしある情報誌の発行元が種類の異なる別の有力な定期刊行物も発行している場合、取次店（卸売）や書店（小売り）に対し有形・無形の影響力を行使することも皆無とは言えないであろう。紙メディアの場合、企業間競争にはメディア企業の企業規模や過去の取引実績も影響を及ぼすのである。

これに対しネットメディアはオープンでフェアな性格を有する。当該 **website** の認知度を高めることが出来さえすれば、情報量の多いサイトほどアクセス数の増加を通じて引き合いと成約の機会が増え、外部性の発生から情報提供（広告出稿）の誘因が一層高まり、市場シェアは加速度的に拡大していく。ここではまさに情報量が勝敗を左右するのである。

2. 中古車情報誌のクロノロジー

中古車情報誌の歴史はプロトに始まる。正確にはプロトコーポレーション創業者の横山博一が1977年10月に名古屋市で創刊した『月刊中古車通信』を嚆矢とする⁷。14ページ、400台にも満たない掲載中古車数⁸からスタートした『月刊中古車通信』は、1992年10月に『月刊Goo』へと名称を変更、販売地域も当初の名古屋・静岡の東海圏から関西、北関東、首都圏、九州・北海道・東北・中国、中・南九州、北陸・甲信と全国に拡がり⁹、掲載中古車台数も直近の首都圏版（2011年3月3日号）で26,298台、関西版（同3月10日号）で26,204台、東海版（同2月23日号）で24,794台と大幅な増加を示している¹⁰。

一方、既に就職・住宅等の情報誌で実績を有するリクルートが中古車情報分野に進出してきたのは1984年10月のことである。『カーセンサー』の名称で月一回の発行、東京・千葉・埼玉・神奈川の首都圏が販売エリアとされた¹¹。自動車情報の分野で新車情報誌に比べ中古車情報誌の発行誌数が極端に少ないことが同社参入の理由である¹²。そして10年後、首都圏エリアで順調に部数を伸ばし業績を積み上げてきた『カーセンサー』が次のターゲットとして選んだのは大阪を中心とする関西エリアである。1994年10月『カーセンサー関西版』が創刊され、ここに名古屋・静岡の東海エリアで基盤を固め1992年創刊の『月刊Goo 関西版』を手始めに全国展開に乗り出していたプロトコーポレーションとの間で壮絶なシェア争いの火蓋が切って落とされることとなる。

以下、われわれは1977年に始まる中古車情報誌の歴史を1977年から1992年、1993年から2005年、及び2006年から今日までの3期に分けて考察しておく。

1) 1977年－1992年：黎明期

中古車情報誌が産声を上げ、収益性のあるビジネスとして体勢を確立してくる時期で、名古屋・静岡地区での『月刊中古車通信（現『月刊Goo』）』、首都圏での『カーセンサー』というように各地域で中古車情報誌が創刊・販売された時期である。情報誌市場が地域ごとに次第に立ち上がってくる揺籃期であり、各企業はそれぞれの創業の地で試行錯誤を繰り返しながらビジネスモデルを固めて行った。企業間競争の観点からは牧歌的な平和共存の時代と表現することが出来るかもしれない。

情報誌の登場以前、販売対象となっている中古車の情報を得るには実際に中古車販売業（小売り）の店舗に行かなければならず、潜在的購買者にとって納得の一台に到達するまでには少なからぬ費用と時間を要する状況にあった。

「貧乏なサラリーマンでしてね。新車は買えないから中古車を探し回ったけど、ほしい車が見つからない。そこで各販売店の在庫を一冊にまとめたら便利だろうと思ったんで

⁷ <http://www.proto-g.co.jp/proto/history/pastlist01.html> 参照

⁸ 東京新聞 2005年5月7日夕刊8頁 プロトコーポレーション会長横山博一氏へのインタビュー記事参照

⁹ <http://www.proto-g.co.jp/proto/history/index.html> 参照

¹⁰ <http://www.goo-net.com/book/>参照

¹¹ 日経産業新聞 1985年2月20日13頁参照

¹² 日経産業新聞 1984年9月10日10頁参照

すよ」¹³

プロトコーポレーション創業者横山博一が語った『月刊中古車通信』創刊の動機である。一中古車ユーザーとして情報誌の必要性を痛感していた横山だからこそ、「三カ月で八百万円も借金、軌道に乗るまで苦節三年」¹⁴を耐えることが出来たのであろう。また一中古車ユーザーとして情報の量と質、とりわけ「ほしい車」が含まれるアイテム数の重要性を知悉していた横山だからこそ、その後訪れるリクルートとの壮絶な戦いの中で、一貫して情報量にこだわる振れることのない競争戦略を取り続けることができたのであろう。横山は情報メディアビジネスにおけるネットワーク外部性の戦略的意味と重要性を、この創業期の経験から体得していたのかもしれない。

一方、リクルートの『カーセンサー』創刊は、中古車小売りの業界団体である日本中古自動車販売協会連合会（「中販連」）と提携するという極めて組織だった形態で進められた。中販連やリクルートが出資する中古車流通会社（卸売り）のジャパンカーマーケットが、中販連加盟の中古車ディーラー8000社から広告出稿を募り、リクルートがそれらを編集・発行するという体制である¹⁵。発売初年度の好調な販売状況を受けて翌1985年9月からは、それまでの月1回発行体制から月2回の発行へと移行することになる¹⁶。

こうして1977年に名古屋で『月刊中古車通信』、1984年に静岡で『月刊中古車通信・静岡版』、同じく1984年に東京・千葉・埼玉・神奈川の首都圏で『カーセンサー』と、それぞれの地域で中古車情報誌が創刊され、試行錯誤を経ながらも販売部数を伸ばしていった。

好調な販売状況を受けて『月刊中古車通信』は『月刊Goo』と名称を変更、社名も「プロジェクトエイト」から「プロトコーポレーション」に改めて¹⁷中古車情報誌分野での全国展開を目指すこととなる。その手始めは関西エリアであった。1992年『月刊Goo 関西版』が創刊される。

2) 1993年－2005年：戦国期

プロトコーポレーションが全国展開に乗り出した丁度同じ頃、首都圏で地歩を固めたリクルートも更なる成長を指向して新たなエリア開拓に乗り出す。候補に選ばれたのは中古車販売において首都圏とともにわが国有数の巨大市場を構成する関西エリアであった。ここに1993年から12年の長きにわたって繰り広げられるプロトとリクルートのわが国中古車情報メディアの覇権を賭けた死闘が始まる。「戦国期」と命名する所以である。戦端は大阪で開かれ、東京に飛び火し、その後日本全国へと拡大していった。

・大阪の陣（1994年）

既に『月刊Goo 関西版』で先行していたプロトコーポレーションを追いかける形で、

¹³ 東京新聞 2005年5月7日夕刊8頁 プロトコーポレーション会長横山博一氏へのインタビュー記事参照

¹⁴ 同上記事参照。愛知学院大学岩田憲明教授の資料によると創刊号・第2号の大赤字の後、横山社長に別途印刷物の発注があり資金繰りの危機を乗り越えることができたとのことである。

¹⁵ 日経産業新聞 1984年9月10日10頁参照

¹⁶ 日経産業新聞 1985年8月31日7頁参照

¹⁷ <http://www.proto-g.co.jp/proto/history/pastlist02.html> 参照

1994年『カーセンサー関西版』が創刊され、リクルートの攻勢が始まる。追われる立場に立ったプロト社長横山は「かかってこんかいカーセンサー」の標語を掲げ営業力強化に乗り出す。

「1994年に大阪へリクルートが進出してきまして。こちらは年商三十億円で、向こうは三千億円。それで「かかってこんかいカーセンサー」ってスローガンを掲げた。会社対会社っていうけど、最前線で戦うのは人、営業マンですよ。現場の士気をどれだけ高めるか。そんなスローガンにしたんだから、現場は常に、相手より何をしたら上回るかを考える。知恵は次から次へ出てくるわけですよ。相手が一回営業に行けば、こちらは三回行く。五回行けば、十回行きゃいいんでしょう。」¹⁸

・東京の陣（1995年）

大阪で守勢を余儀なくされたプロトコーポレーションではあるが、怯むことなくリクルートの本丸、首都圏に逆攻勢をかける。横山の掲げた標語は「巻き起こせ Goo、首都圏旋風」であった。

「我々が挑んだのは、先発の「カーセンサー」。知名度ははるかに高く、発行元のリクルートは、当社とは比較にならない大企業でした。・・・この時考えたのは、地盤のない首都圏で一気に存在感を高めることでした。例えば、当時高いところで1ページ50万円を超えるほどになっていた中古車事業者からの広告単価を、半額以下にした。首都圏の営業所も他社が数カ所なのに9カ所も設けた。広告宣伝費もテレビに集中投入して、知名度を短期間に上げようとしたのです。」¹⁹

戦国期当初に勃発した大阪と東京でのプロトコーポレーションとリクルートの戦いは、小企業と大企業、ローカルな企業と全国型企业、専門企業と多角経営企業、創業者に率いられたトップダウン型経営と洗練された組織型経営という好対照を示しつつ、知名度と規模・組織力に勝るリクルートに、プロトが営業力と価格引き下げで対抗するという構図で進行した模様である。戦線も大阪・東京から九州・北海道へ、そしてプロトの牙城の東海エリア、更には北関東へと拡大していった。

表2-1はこの間の『Goo』と『カーセンサー』の創刊や刊行頻度の変更等をまとめたものである。『カーセンサー関西版』の創刊（1994）に対抗する『月刊 Goo 首都圏版』の創刊（1995）、『月刊 Goo 九州版』（1996）・同『北海道版』（1998）の創刊に追随する『カーセンサー北海道版』・同『九州版』の創刊（1999）、プロトの本丸に切り込む『カーセンサー東海版』の創刊（1998）と、両社の発行エリアをめぐる角逐が明瞭に観察されよう。また月刊から月2回刊、さらには週刊へと刊行頻度が上昇している様子も確認される。増加する出稿広告数への対応と情報鮮度の向上による差別化がその目的と思われる。

¹⁸ 中日新聞 2009年8月20日朝刊8頁 プロトコーポレーション横山博一会長へのインタビュー記事

¹⁹ 『日経ビジネス』2009年2月16日号1頁「有訓無訓」

表 2-1 戦国期における『Goo』と『カーセンサー』の動向

	Goo	カーセンサー
1993	2月『月刊Goo 静岡速報版』創刊	
1994	10月『月刊Goo 北関東版』創刊 「売れ行きはいまひとつだった」	首都圏版『カーセンサー』（月2回刊）順調 『カーセンサー関西版』（月刊）創刊、ヒット
1995	『月刊Goo 北関東版』休刊 10月『首都圏版』（月刊）創刊	テレビ宣伝で対抗
1996	6月『九州版』（月刊）創刊	
1998	3月『北海道版』（月刊）創刊	『東海版』（月刊）創刊
1999	2月『東北版』（月刊）、6月『中国版』（月刊）創刊	2月『東海版』（月2回刊）創刊、10月『首都圏版』週刊化（月2回刊から） *『北海道版』・『九州版』創刊（創刊月は不明）
2000		7月『関西版』週刊化
2001	1月『中・南九州版』（月刊）創刊、 『静岡版』月2回刊化、2月『東海版』週刊化、4月『北関東版』月2回刊化、5月『東北版』月2回刊化	2月『東海版』週刊化
2003		11月『関西版』月2回刊化（週刊から）
2005		『茨城版』、『群馬版』、『栃木版』創刊

全国出版協会・出版科学研究所『出版指標年報』各年版と
下記プロトコーポレーション「沿革」等より筆者作成

<http://www.proto-g.co.jp/proto/history/pastlist02.html>

<http://www.proto-g.co.jp/proto/history/pastlist03.html>

戦国期の序盤から中盤にかけてはリクルート優勢の戦況が展開した模様である。その要因としてわれわれは3つの点を指摘できよう。まず第一に知名度と企業規模に由来する情報誌購読者のリクルートへの信頼感である。就職情報誌（『B-ing』、『とらばーゆ』等）や住宅情報誌（『週刊住宅情報』等）で実績を有し、日頃馴染みのあるリクルートが発行する雑誌であることからもたらされる無形の信用が、『カーセンサー』の販売を後押ししたものであると思われる。第二に、それと関連するが、情報誌の流通ルート確保においてリクルートの多角展開が有利に作用したことが考えられよう。トップシェアを有していた就職情報誌や住宅情報誌は一般書店やコンビニエンスストアにおいて品揃えの上で必須のアイテムであり、『カーセンサー』がTie-in Salesの恩恵に与ったことは想像に難くない。第三に日本中古自動車販売協会連合会（「中販連」）との提携である。既述の通り『カーセンサー』創刊時に、中古車小売りの業界団体である中販連と共同出資で設立した中古車卸売企業を通じ

て、中販連傘下の 8000 ディーラーから広告を募集するという体制を築いたのは組織戦略としてなかなか秀逸なものであったと評価できよう。ブランド力、多角展開の恩恵、洗練された組織戦略、これが戦国期中盤までのリクルートの優勢を支えた主たる要因と思われる。

では、プロトの対抗手段は何であったのか。言うまでもなくそれは第一に「情報はドブ板で取ってくる」²⁰泥臭い営業であった。「相手が一回ならば、こちらは三回」「五回ならば十回」という中古車販売業者との接触頻度の増加は、『Goo』への広告出稿の促進につながり、掲載される情報の深さや鮮度の向上をもたらす。また営業拠点の増設は掲載情報量の増加を後押しする。さらに代理店を置かず直営店のみでの営業体制²¹は、「情報量を増やすことが顧客の満足につながる」²²とするトップの方針を組織の末端にまで浸透させる。第二の対抗手段は『Goo』への広告掲載料の引き下げである。先に見た東京の陣についての横山会長の発言にあるように「広告単価を半額以下に」引き下げ、『カーセンサー』に価格競争で対抗したのである。リクルートがこのプロトの仕掛けた広告出稿料の価格引き下げ競争に参戦した様子は見当たらない²³。言い換えれば『カーセンサー』は『Goo』の 2 倍を超える料金でも中古車販売事業者からの広告を集めることができたのであり、ブランド力において、また情報誌の流通において優越的な地位を確保していたものと思われる。

知名度・規模・組織戦略に優れたリクルートに言わばゲリラ戦で対抗するプロト、持久戦の帰趨はほぼ自明なものに思われた。だが意外にも勝利の女神はプロトに微笑んだのである。

プロトコーポレーションが中古車情報メディアの分野でリクルートに勝利した要因として、われわれは大きな時代のトレンドと、あまり語られることのない人為的なミス の 2 点を指摘できよう。1990 年代半ばより登場したインターネットと、リクルートによるフリーペーパー『カースマイル』の創刊である。

・インターネット

1994 年リリースの Netscape Navigator により情報メディアとして本格的なスタートを切ったインターネットは、急速に進む技術革新と通信速度の向上により、当初のテキストと静止画にサウンド及び動画を加え、強力な代替サービスとして既存情報メディアの地位を脅かしつつある。中古車情報メディアの分野もその例外ではない²⁴。

²⁰ 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が 2010 年 7 月 7 日に実施したプロトコーポレーションへのインタビューでの入川達三社長の発言

²¹ プロトコーポレーションの内部資料によれば 2009 年 11 月末時点で『カーセンサー』の直営拠点数 24、代理店拠点数 8 に対し、『Goo』は直営店のみで 47 拠点を構える。

²² 上記インタビュー時の入川達三社長の発言

²³ メディア・リサーチ・センター『雑誌新聞総かたろぐ』2002—2006 年版によると、『カーセンサー』の 1 頁当たり広告料はオフセット・色刷りの場合、関東版では 2001 年から 2005 年まで一貫して 60 万円を維持している。

²⁴ たとえば 2009 年 8 月 5 日付の中部経済新聞 2 頁にはプロトコーポレーション入川達三社長の次の様な発言が掲載されている。

「紙媒体は、年間 400 万部で頭打ちなのに対し、ネットは直近 5 月のアクセス数が 930 万アクセスと、前年同期比 5 割増となった。携帯電話サイトのアクセス数は、同 2.3 倍の 3 千万アクセス。ネットだけで毎月延べ 3900 万人が閲覧している計算だ」

プロトコーポレーションは「新し物好き」の会社である。同社はインターネットに先行して普及し当時最先端の情報通信サービスであったパソコン通信を利用する中古車情報検索サービスを 1995 年に立ち上げている²⁵。Goo-net ホームページの開設も 1996 年、モバイルサイト (i モード) への情報提供開始も 1999 年と、業界他社に先駆けネットへの対応を進めてきた²⁶。プロトが情報提供のネット化を強力に推進した理由は創業社長横山の「気付き」にあった。

「(中古車情報サービスも) 本だけやってたら必要とされなくなる。「必要とされたい」と思い続ければ、インターネット、モバイルと変わっていく。それも気付きでしょ。」²⁷ 横山がインターネットの可能性を予感したのは 1995 年に偶然読んだ経済誌の記事だったという²⁸。

Goo-net の開設から 7 年後、プロトコーポレーションに転機が訪れる。提携していたポータルサイト大手 Yahoo! との訣別である。Yahoo! の自動車情報サイト「Yahoo! 自動車」へのプロトによる中古車情報の提供は 1999 年から始まったようであるが²⁹、2003 年に提携は解消された³⁰。プロトに代わって「Yahoo! 自動車」へ中古車情報の提供を開始したのはライバルのリクルートであった。インターネットのポータルとして知名度・アクセス数で他を圧倒する存在の Yahoo! が、組織戦略巧者のリクルートと手を組む。プロトにとっては目を背けたくするような光景だったに相違ない。

だがまさにその時、プロトに幸運が訪れる。インターネットの website 検索が従来のカテゴリ検索方式からキーワード検索方式へと変化し、カテゴリ検索で支配的地位にあった Yahoo! の影響力に陰りが見え始めたのである。中古車に関するキーワードが打ち込まれたときに、どうすれば検索結果の上位に自社のサイトを表示することができるのか。Yahoo! との提携解消を機に自社サイトの充実へと舵を切っていたプロトは、販促ポイントシステムであるネットマイルの採用や、検索プログラムに対応したサイト構築 (Search Engine Optimization)、検索連動型広告への出稿、サイト認知に向けた TV・雑誌広告の投入 (「カーといえば Goo!」) 等の努力を続けた。

インターネットの世界では紙媒体でのブランド力よりも検索結果が優先される。誰にでも平等に開かれたネットの世界では、いかに潜在的顧客を自己のサイトに誘導するかが勝負を決める。こうして戦国期の終盤に至り、大きな時代のトレンドを掴んだプロトの努力が実を結び始めたのである。

²⁵ 日刊工業新聞 1995 年 10 月 23 日 13 頁

²⁶ 日経産業新聞 1999 年 10 月 7 日 3 頁、日本経済新聞 2000 年 4 月 4 日地方経済面 7 頁参照

²⁷ 中日新聞 2009 年 8 月 20 日付朝刊 8 頁

²⁸ 東京新聞 2005 年 5 月 7 日付夕刊 8 頁参照

²⁹ 日経産業新聞 1999 年 10 月 7 日 3 頁

³⁰ 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が 2010 年 1 月 26 日に実施したプロトコーポレーションへのインタビュー内容から。なお以下の Yahoo! との提携解消後のプロトの動向等に関する記述も同インタビューに基づく。

・『カースマイル』

フリーペーパーとは「特定の読者を狙い、無料で配布するか到達させる定期発行の地域生活情報紙誌」³¹を指す。古くから新聞社系の地域紙として流通していたようであるが、1990年代以降、雑誌系あるいはマガジン系と呼ばれる冊子体の創刊が相次ぎ、直近では全国で2000紙誌を超えているものと推定されている³²。その雑誌系の代表的存在がリクルートの『HOT PEPPER』で2000年に創刊された。

フリーペーパーは、上記定義からも明らかなように地域密着型の生活情報、具体的にはレストランや美容室、小売店、学習塾や習い事といったローカルエリアを対象とするサービスについて所在地や料金、割引クーポン等の情報を掲載し、駅構内に設置したラックなどの配布ポストや全戸配布等を通じて、ターゲットとする特定エリアの住人に届けられる。フリーペーパー発行に必要とされる印刷・製本・配布等の費用は掲載店舗の広告費で賄われ、読者には購読料が発生しない。

リクルートが中古車情報のフリーペーパー『カースマイル』を創刊したのは2005年7月のことである³³。首都圏12エリアで発行され、東京23区内に限ると「品川・練馬版」、「足立・江東・江戸川版」の2誌であった模様である³⁴。『カーセンサー』をマニア向け専門誌とすれば『カースマイル』はビギナー向けの入門誌という位置付けだったのかも知れない。だが結果から見ると『カースマイル』は次の2つの致命的欠陥を有していた。

第一に有料情報誌『カーセンサー』とのカニバリズム（共食い）である。同じ中古車情報が得られそうであれば、潜在的購買者はより安価なメディアを選択する。無料のフリーペーパーが手に入るのであれば比較的low価格であるとはいえ有料誌の購入は控えられるであろう。事実、『カースマイル』の発売とともに『カーセンサー』の売上げは減少していったのである³⁵。

第二に『カースマイル』への掲載情報量の少なさである。情報メディアの優劣が「一まとまりとしての情報量の多さ」に規定されるとすれば、『カーセンサー』の情報を小分けにした『カースマイル』の劣勢は、いわば運命付けられていたのかも知れない。ここで情報誌購買者が求める掲載中古車情報の地理的範囲について述べれば、『Goo』にしても『カーセンサー』にしても「首都圏版」や「関東版」はあっても、「品川版」や「足立版」は存在しない。フリーペーパーが対象とするエリアサイズに比べ中古車情報誌に求められるエリアサイズはより広いものと考えることができよう。

31 日本生活情報誌協会(JAFNA)による定義 http://www.jafna.or.jp/freepaper/freepaper_1.html

32 http://www.jafna.or.jp/freepaper/freepaper_4.html 参照

33 リクルートの2006年10月13日付ニュースリリース https://www.recruit.jp/newsrelease/2006/10/new/NR20061013/r_pdf_file.pdf 参照 なお『カースマイル』には新車情報も掲載されていた。

34 フリーペーパーに関する総合情報ブログ「フリーペーパー調査隊」<http://freepaper.seesaa.net/article/9881848.html> 参照

35 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が2010年7月7日に実施したプロトコルセッションへのインタビューでの入川達三社長の発言より

こうしてフリーペーパー『カースマイル』の創刊以後、『カーセンサー』の販売が減少し、ネットワーク外部性の逆スパイラルが発生してくることとなる。持続的な購読者の減少に伴い、中古車販売店への引き合い・成約数も減少し、『カーセンサー』への広告出稿のインセンティブが低下してくる。2007年3月『カースマイル』は遂に休刊へと追い込まれたのであった。

ここに『Goo』そしてプロトコーポレーションの最終的な勝利が確定する。経営トップが主導した泥臭い営業力、インターネットの登場と進化に適切に対応した環境順応性、強者リクルートの「オウンゴール」、以上がプロトの勝因であった。

3) 2006年ー : Pax PROTOica

プロトの力による平和、2006年以降の中古車情報メディア業界の状況についてわれわれはこう表現できるかもしれない。それはプロトコーポレーションをリーダーとする業界秩序が形成され、安定的に推移していることを意味する。幾つかの指標で中古車情報メディア業界の現状を確認しておこう。

・ 情報誌シェア³⁶

『Goo』 (プロトコーポレーション)	50%強
『カーセンサー』 (リクルート)	40%強

・ Website ページビュー³⁷

Goo-net (プロトコーポレーション)	82,547,000
Car Sensor.net (リクルート)	36,396,000

・ 掲載中古車台数³⁸

Goo-net (プロトコーポレーション)	286,904
Car Sensor.net (リクルート)	236,698

紙メディアにおいてもネットメディアにおいてもリクルートが業界二番手としてプロトに恭順の意を示している様子であるが、紙メディアの10%ポイントほどの違いに比べ、ネットメディアにおいてはページビューで二倍以上の大差がついている。時代の潮流を的確に捉えたプロトコーポレーションの戦略眼の確かさがここに反映されていると評価できよう。だが決定的なポイントは最後の掲載中古車台数にある。すなわち「一まとまりの情報量」の絶対的な大きさこそが、情報メディアビジネスの帰趨を決するのである。

³⁶ 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会が2010年1月26日に実施したプロトコーポレーションへのインタビュー内容から

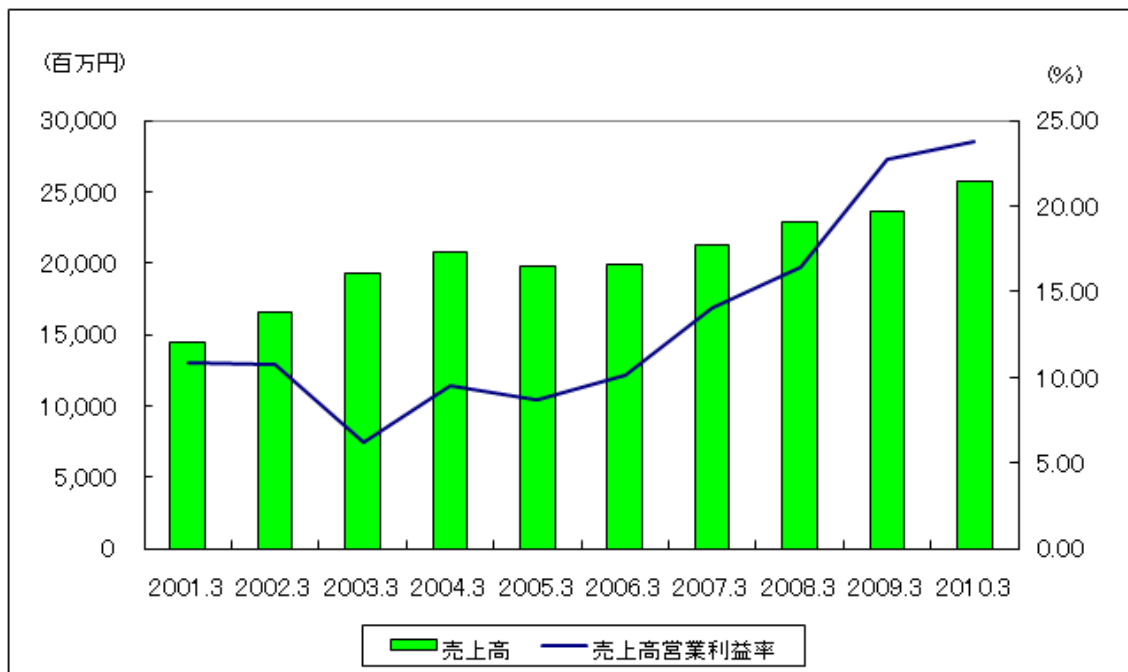
³⁷ 2009年11月のデータ。出所は同上。

³⁸ 2011年2月28日の掲載台数

3. プロトコーポレーションの業績推移

図 3-1 は 2001 年 3 月期から直近までのプロトコーポレーションの売上高と売上高営業利益率の推移を示したものである。2006 年 3 月期以降の売上高の成長と営業利益率の急上昇が明瞭に見て取れよう。戦国期の終了とともに売上高が成長軌道に乗り、収益性は飛躍的な高まりを見せている。

図 3-1 プロトコーポレーションの業績推移

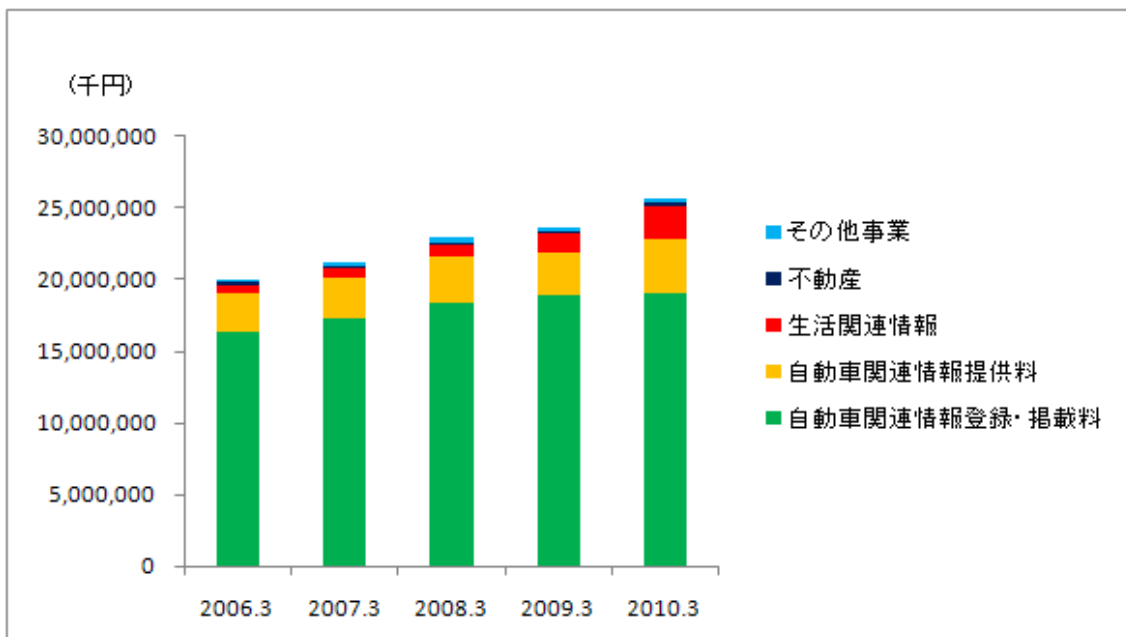


出所：同社「決算短信」各年版

売上高増加の要因であるが、図 3-2 に 2006 年 3 月期以降の同社の売上構成の推移を示しておいた。「自動車関連情報登録・掲載料」とは中古車小売店からの広告出稿料であり、情報誌『Goo』への中古車情報の掲載や website 「Goo-net」、モバイルサイト「Goo クルマ情報」への中古車情報登録の対価である。この部分が直近の 2010 年 3 月期で 74.1%と最大のセグメントを構成している。「自動車関連情報提供料」とは情報誌『Goo』の売上や法人向けデータ提供料とされ³⁹、先の「自動車関連情報登録・掲載料」とあわせて中古車情報関連の売上高を構成している。2010 年 3 月期では両者合わせて全売上高の 89.0%を占めており、2006 年 3 月期の 95.6%からはやや低下したとはいえ、同社のビジネスの大宗をなす基幹部門であることは論を俟たない。図 3-3 の売上高増加分への寄与率のデータからも明らかのように 2006 年 3 月期以降のプロトの総売上高の増加は、この中古車情報関連部門の成長が原動力となっているのである。

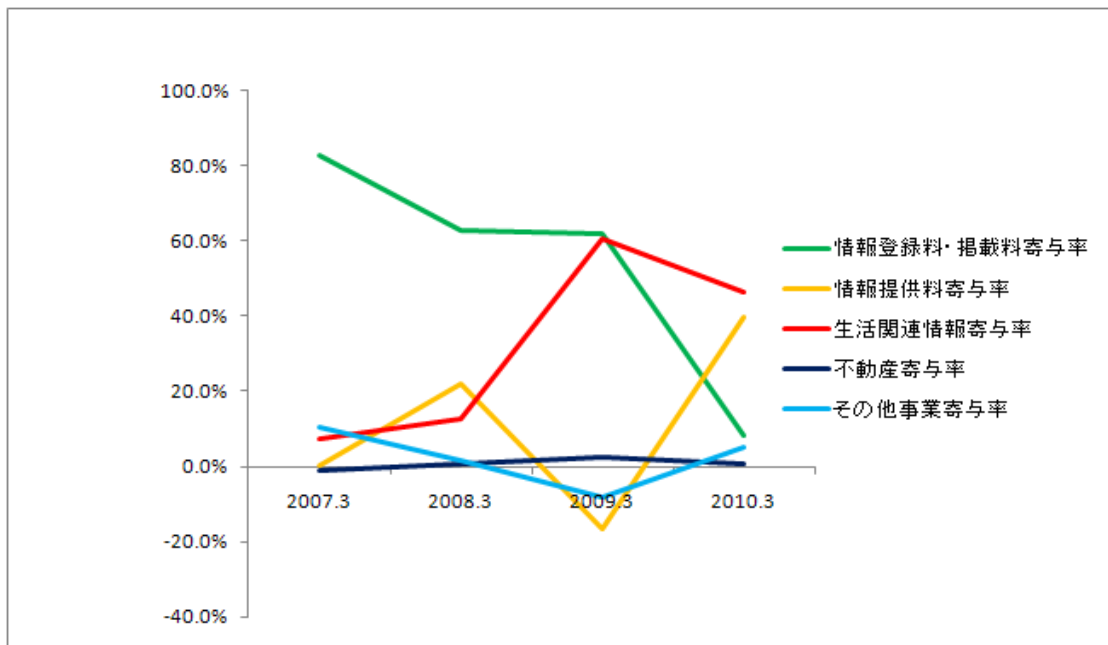
³⁹ 同社「有価証券報告書」(第 32 期) 14 頁

図 3-2 プロトコーポレーションの売上構成の推移



出所：同社「有価証券報告書」各期版

図 3-3 プロトコーポレーションの売上高増加分へのセグメント別寄与率

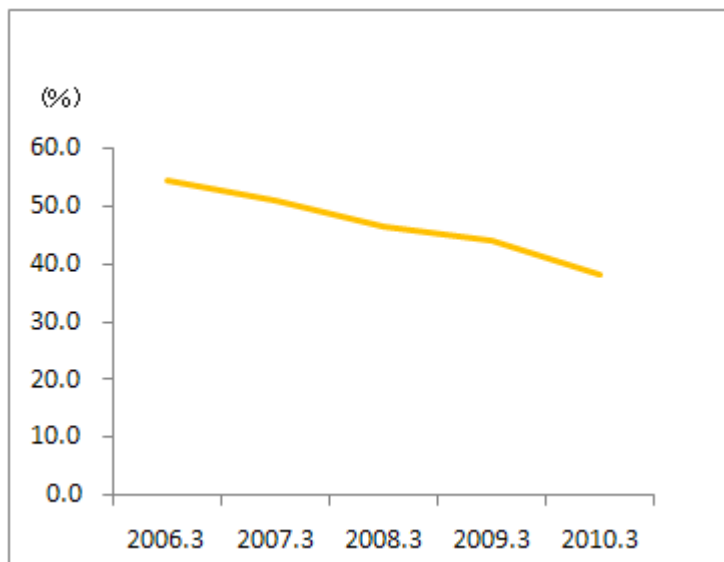


出所：同社「有価証券報告書」各期版

寄与率=各セグメント売上増分/総売上増分

なおこの間、紙メディアからネットへと媒体の転換が進行したことが図3-4から窺える。2006年3月期には54.5%を占めていた情報誌『Goo』の比率が、直近の2010年3月期には38.1%へと低下しているのである⁴⁰。

図3-4 売上高に占める情報誌『Goo』の割合



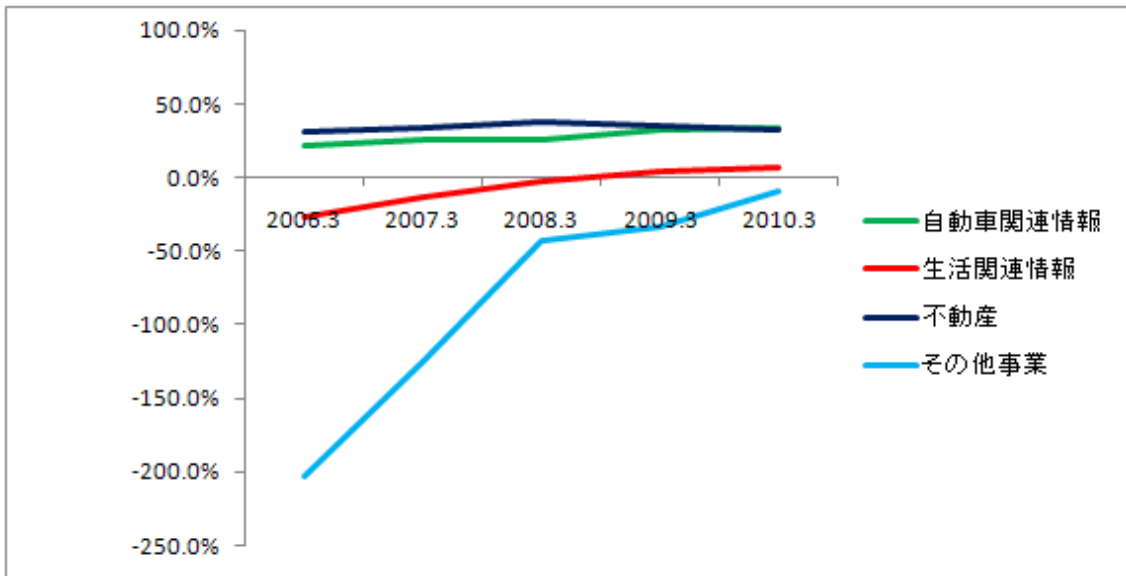
出所：同社「有価証券報告書」各期版

次に2006年3月期以降の売上高営業利益率の急上昇の原因を分析しておくことにしよう。2006年3月期に10.1%であったプロト総体の営業利益率は、直近の2010年3月期には23.7%にまで急騰している。図3-5はこの間の同社のセグメント別売上高営業利益率の推移であるが、「自動車関連情報」部門および「不動産」部門が継続して黒字を出し続けているのに対し、「その他事業」部門は一貫して赤字を続けており、また「生活関連情報」部門（カルチャー情報やケア関連情報の情報メディアビジネス）は2009年3月期から黒字に転換している。先の図3-2に明らかな通り、プロトコーポレーションの総体としてのトレンドは全売上高のほぼ9割を占める自動車関連情報部門の動向に左右されるため、この間の同部門の収益性の変化が追跡されねばならない。図3-6はその自動車関連情報セグメントの売上高営業利益率の推移を示したものであるが、2006年3月期の21.6%から2010年3月期には33.2%へと大幅な上昇を示しているのである。

以上の考察から明らかなように、2006年3月期以降のプロトは、ネットワーク外部性の正のスパイラルを体現した売上高の増加と収益性の向上、および紙メディアからネットへの媒体移行に伴うコスト節減効果を受けて、成長性においても収益性においても大きな飛躍を遂げたのであった。それはPax PROTOicaへの配当とも表現できるかもしれない。

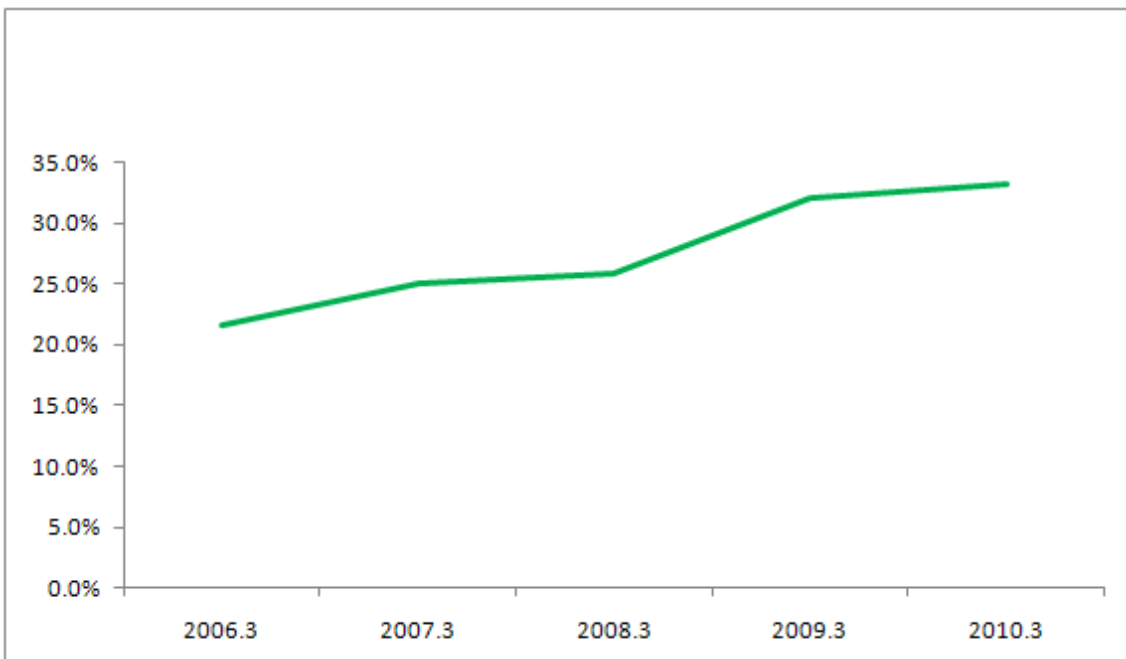
⁴⁰ ここで情報誌『Goo』の占める比率とは、情報誌『Goo』の雑誌としての売上高と『Goo』への情報掲載料の合計が、プロトコーポレーションの総売上高に占める比率と推定される。同社「有価証券報告書」（第32期）14頁参照。

図 3-5 プロトコーポレーションのセグメント別売上高営業利益率の推移



出所：同社「有価証券報告書」各期版

図 3-6 プロトコーポレーション自動車関連情報セグメントの売上高営業利益率推移



出所：同社「有価証券報告書」各期版

4. プロト勝利のコア・ナレッジ

プロトコーポレーションが中古車情報メディアビジネスにおいてリクルートとの死闘を制した要因は、これまで縷々論じてきたように、その集積された中古車情報の「量」にある。すなわち「一まとまりとしての情報量」の大小こそが当該メディアの価値を決定し、市場競争の帰趨を決するのである。情報メディアのユーザーは最短の時間と最小のコストで納得するアイテムにたどり着くことを欲するが、「一まとまりとしての情報量」が大きいほど、その確率が高まり、当該メディアへの満足度の上昇が予想される。われわれはかかる事態を「ネットワーク外部性」として本稿で論じてきた。

では、ナレッジの観点からはプロトコーポレーションの勝利はどう評価されるであろうか。われわれは別稿において企業の競争優位性を「コア・ビジネス」、「コア・プロダクツ」、「コア・コンピタンス」、および「コア・ナレッジ」の各次元において捕捉することを提唱した⁴¹。コア・ビジネスとは当該企業の主要な事業領域で、売上高や営業利益への貢献が最大のセグメントを指すが、プロトコーポレーションにおいてはそれは言うまでもなく自動車関連情報、すなわち中古車に関する情報の収集および伝達ということになる。コア・プロダクツはコア・ビジネスで産出される主要な財・サービスであるが、プロトの場合、それは情報誌『Goo』に掲載される一まとまりの情報量、および website 「Goo-net」、モバイルサイト「Goo クルマ情報」に登録される一まとまりの情報量ということになる。このコア・プロダクツに競争優位性をもたらす要因がコア・コンピタンスであるが、プロトのケースではコンピタンスの第一は収集された情報量そのものの大きさであり、第二にかかる情報量の優位性を維持し続ける卓越した組織能力が指摘されよう。情報メディアビジネスとは特定の分野に関する情報の量と質（鮮度や正確さ）を競うビジネスであり、質に関して一定の水準が担保されれば、決着は量の大小に従うことになる。プロトコーポレーションのリクルートに対する勝利も集積された中古車情報の量的優位性を基盤としており、その量的優位性を維持し続ける組織能力が確保されてきたからこそ 2006 年以降の Pax PROTOica の時代が今日まで続いているものと考えることができよう。

最後にコア・ナレッジはコア・コンピタンスのナレッジ視点からの解釈であるが、第一のコンピタンスに関しては「集積された形式知の量」と位置付けることができるであろう。すなわち集められる形式知が多くなればなるほど市場での競争力が高まるのである。第二のコンピタンスである組織能力は「組織としての暗黙知」ということになるが、これは経営者の判断力とリーダーシップ、現場担当者の行動力とオペレーションスキルから構成される。プロトのケースでは「ネットワーク外部性」の本質、ならびに紙からネットへのメディアの移行という 2 つのクリティカルポイントを見抜いた経営者の判断力（気付き）が燦然と輝いている。この「組織としての暗黙知」が維持・再生産される限り、中古車情報メディアビジネスにおける Pax PROTOica の時代が終わることはないであろう。

⁴¹ 拙稿「シイエム・シイのコア・ナレッジ」日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会季報（電子版）2009 年 7 月・10 月合併号 4 頁参照