

デジタル情報財を扱う プラットフォーム協同組合の理論と実際

—Stocksy と Resonate を通じて—

佐々木 裕一

はじめに

シェアリングエコノミー研究の第一人者 Arun Sundrarajan は 2015 年 5 月にパリで開催された Ouishare Fest に参加し、「私は、今回のイベントではシェアリングエコノミーを市場経済と考えて利益追求を目指す参加者と、『贈与経済』と見なして理想を追求する側とのあいだに意識の違いがあるのではないかと指摘した」と書いている (Sundrarajan, 2016 = 2017: 46-47)。

Sundrarajan のコメントは、その場に市場経済派と贈与経済派が混在していたことを示している。そしてよくあることだが、この 2 派はそこから分裂していく。

市場経済派はシェアリングエコノミーのプラットフォームを株式会社で運営する。非常に多くのユーザーを得ている事業者たち、すでにベンチャーキャピタルから大規模な資金調達を行った者たち、あるいはそれに続こうという者たちである。Facebook, Uber, Airbnb といった企業がたどった軌跡を踏襲しようという考えの持ち主である。もう一方の贈与経済派は、プラットフォーム事業者がそこに資産を提供するユーザーへ適正な還元を行っていないと考える者たちや、ユーザーが求めている価値は必ずしも経済的対価だけではないので運営企業はいたずらに規模を追求するべきではないし、ましてや外部株主の意向に左右されるべきではないと考える者たちである。このような考え方が生まれた背景には、Uber や Airbnb といったプラットフォームがマッチング手数料を取り過ぎる、あるいは外部性コスト¹⁾を負担しないことで車や部屋の提供者が搾取されているという 2014 年に端を発した議論がある。

本稿の主題はプラットフォームを協同組合として運営する組織である。つまり組合員がそれを所有し、原則的に組合員が 1 人 1 票を持ち、民主的にそれを運営しようというものである。これは贈与経済派のたどり着いた一つの解である。パリでの Ouishare Fest 後、同年 11 月にニューヨークのニュースクールでこれをテーマにした会議が開催され、2016 年 1 月には「プラットフォーム協同組合主義」と題された論文も刊行された (Scholz, 2016)。

さてここで筆者の研究スタンスを書いておく。たしかに筆者の関心はプラットフォーム協

同組合に向かっている。がしかし同時にそれ自体にはあまり関心がないのも事実である。近代協同組合には170年以上の歴史があり、またプラットフォーム協同組合の成功事例も多いため²⁾、それはすでに一つの正解であると言える。と同時に Scholz らが時に敵視する巨大株式会社も同様に正解と言えるだろう。こちらにも東インド会社以来の400年以上の歴史があり、有限責任でリスクを分担する仕組みは大きな発明であったからだ。

つまり筆者の見立てはこうだ。株式会社と協同組合といういささか古い2項対立的なフレームワークを用いて考えることはさして本質的な知的営みではなく、これまでのインターネットガバナンスの歴史と、この先の情報通信技術進展も射程に入れながら両者の間に存在する合理的な解を探る方が意義を持ちうる。つまりイデオロギーや情熱よりも合理性を優先する姿勢を堅持する。

その文脈にのっとり分析視点をもう少し具体化すると、地域社会の改善・発展という目的を端緒に持つ協同組合が、協同組合「的」な組織ガバナンスを維持しながらどこまで活動空間や規模をスケールさせることができるかがそれであり、スケールした株式会社がどこまで協同組合「的」な組織ガバナンスを取り入れられるかもそれである。つまりは情報通信技術をふんだんに用いた組織や集団における協働像の一つを、理論と事例の往復から模索するということである。

これは筆者がこれまでの四半世紀追いかけてきたテーマでもある（佐々木, 1997, 2014, 2018; 佐々木・北山, 2000）。それをスマートフォンデバイスと機械学習が背後にあるマッチングアルゴリズム、また近未来に実現されるかもしれないブロックチェーンを基盤とした Peer to Peer 取引といった点も視野にいれつつ行うものである。

一連の研究の端緒として、本稿ではデジタル情報財が地域や国を超えて流通し、かつその財への経済的対価が発生しているタイプのプラットフォーム協同組合の事例を記述、分析する。これが本稿の主目的である。

全体の構成は次のとおりである。第1節では、近代協同組合の起源、現在の ICA7 原則、そして1980年以降の協同組合におけるプラグマティズムについて概説する。第2節では、取引費用と所有権費用の概念を援用し、また情報通信技術の急激な進展がもたらす環境も踏まえ理論的に協同組合の適性条件を振り返る。第3節ではプラットフォームについて概説し、本題となる第4節では、いずれも協同組合である写真販売プラットフォーム Stocksy United と音楽配信プラットフォーム Resonate を紹介し、分析する。最後に本稿をまとめ、今後の研究課題を示す。

1. 協同組合

1.1. ロッチデール公正先駆者組合

近代協同組合の創始はロッチデール公正先駆者組合 (Rochdale Pioneers Co-operative) にあるとされる (中川, 2018)。1844 年に、イギリスはマンチェスター郊外のロッチデールで最初の店舗が開設されたものである。

一般的に「1844 年規約」と呼ばれる同協同組合規約は 1820 年代から 1840 年代にかけて制定・改正されたイギリスの友愛組合法 (Friendly Societies Act) に準拠した合法的規約であり、前文と 6 項目からなる彼らの目的と具体策は以下のとおりであった。

前文：本協同組合の目的と計画は、1 人 1 ポンドの出資金で十分な額の資本を調達することによって、組合員の金銭的利益と社会的および家庭的状態の改善のための仕組みを整えることにある。そのために次のような計画と取り決めを実行に移す。(翻訳は中川, 2018 による)

1. 食料品や衣料品などを販売するための店舗の開設
2. 組合員の家庭的および社会的状態を改善するために相互に助け合おうと願っている組合員が居住できる多数の住宅を組み立て、購入し、または建築する。
3. 失業している組合員あるいは繰り返し行われる賃金の引き下げによって苦しい生活を余儀なくされている組合員を雇用するために、本協同組合が決定する品物の製造を開始する。
4. 本協同組合は、本協同組合の組合員の利益と安全を促進するために、土地の不動産権あるいは土地の受益権を購入あるいは賃借して取得した土地を、失業している組合員あるいは労働に対して不当に低い報酬しか与えられていない組合員に耕作させる。
5. 本協同組合は、実行可能となりしだい、生産、分配、教育および統治の能力を準備し、整えるよう着手する。換言すれば、共同 (協同) の利益に基礎を置く自立的な国内共同住居地を建設し、またそのような国内共同居住地を建設しようとしている他の協同組合を援助することに着手する。
6. 禁酒の普及のために、都合がつきしだい、禁酒ホテルが本協同組合の建物の一つに開設される。

販売店舗の開設は第 1 項目に掲げられているものの、雇用、報酬、住居の確保など、まさに前文に記された「金銭的利益と社会的および家庭的状態の改善のための仕組みを整える」

という地域の改善と発展を目指すための包括的な構想がそこには表現されていた。

ロッチデール先駆者協同組合は、販売店舗開設という事実をもって画期をなしたが、空想的社会主義者であるロバート・オウエン（1771-1858）の遺産としての性格も持ち合わせていたので³⁾、その思想に基づく「包括性」は自然なことであった。食糧増産という目的ゆえに議会の承認も得ながら 1760 年頃から始まったイギリスでの第二次囲い込みは、土地の所有権を明確にすると同時に、農業資本家が土地を地主から借りて農業労働者を雇うという資本主義的農業経営を確立したとされるが、その最終盤にあたる 1840 年代にロッチデール先駆者協同組合は誕生したのである。

1.2. 1966 年 ICA ウィーン大会での 6 原則採択と現在の ICA7 原則

本稿では思想史に踏み込むことが目的ではないので、時計の針を 1844 年から 1966 年まで一気に進めることにしよう。

1966 年は第 23 回 ICA（国際協同組合同盟 International Co-operative Alliance）大会がウィーンで開催された年であり、そこでは 6 項目からなる「ICA 原則」が採択された。(1) 開かれた組合員制、(2) 民主的運営、(3) 出資金に対する利子制限、(4) 剰余金分配方針、(5) 教育の促進、(6) 協同組合間の協同、がそれである。富沢（1989）をたよりに少し詳しく見て行くことにする。

(1) 開かれた組合員制：協同組合への加入は自由意思によるべきで、組合はその事業を利用し、かつ組合員としての責任を引き受ける意思のあるすべての人に門戸を開くことである。ただしここでの責任には出資が含まれる。

(2) 民主的運営：協同組合の業務は組合員が同意した方法で選挙されるか、もしくは任命された人びとによって管理されなければならない。そして組合員は出資金の多寡にかかわらず 1 人 1 票の議決権を持つ⁴⁾。この点が出資金に応じて出資者が議決権を増やす株式会社との決定的な違いである。

(3) 出資金に対する利子制限：出資金に対する利子は厳正に制限されるべきで、資本がいたずらに増殖する資本主義が内包する矛盾と社会主義者が考えるものを協同組合運営において抑制する考え方である。

(4) 剰余金分配方針：協同組合の運営によって生じた剰余金は組合員全員に帰属するものであり、これを組合員に払い戻すにあたっては、誰かの犠牲において誰かが得をするということがあってはならないこと。組合員による決定により剰余金は次のように活用できる。(a) 協同組合の発展のための準備金として。(b) 共通サービスのための準備金として。(c) 組合利用高に比例した組合員への配分として。協同組合は相互扶助つまり共益を目的とする組織であり、この点が利潤を上げて株主に配当する営利法人である株式会社とは一線を画す。

(5) 教育の促進：協同組合はその原則および技術について、組合員ならびに一般大衆を対象とした教育を準備しなければならない⁵⁾。

(6) 協同組合間の協同：1950年代後半以降における国際的規模の企業の出現、巨大流通資本の出現などに対抗するために、これまでの協同組合原則にはなかったものとして付加された。また消費者協同組合に加え、労働者協同組合が普及し始めたことを受けて、消費と生産の両部門での協同組合の協同も目論んだものである。

2019年現在、ICA 協同組合原則は1995年のマンチェスター大会で改定された7項目となっている。1966年に採択された6項目のうち、(1) 開かれた組合員制、(2) 民主的運営、(4) 剰余金分配方針、(5) 教育の促進、(6) 協同組合間の協同の5項目は変わらず、(3) 出資金に対する利子制限は削除された。他方、新たな6項目目として組織の自治 (Autonomy) と独立性 (Independence)、7項目目として地域社会 (Community) への関わりの2項目が加わった (ICA, 1995)。なお富沢 (1996) によれば、“Community”とは第一義的には生活の場としての地域社会であるものの、グローバリゼーションの進展にともなった国際的な広がりを持つコミュニティのことを指すという⁶⁾。したがって、1995年当時にはその対象として想像されていなかったインターネットで結びついたオンライン・コミュニティも定義上は対象となる。

1.3. レイドローの「セクター論」

ICA 原則とは別に、協同組合の現代社会への対応という意味で大きな変化が訪れたのは1980年であるとされる。中川 (2018) はその変化の直前の状況をこう記す。

実際のところ、協同組合システムの内部にあっては、「厳密に事業＝経済的利益に熱心な人たち」と「社会改革へのより広範な参加を望む人たち」という二つのグループの間には常に何らかの緊張関係があり、時には公然とした対立も存在する。大抵の場合は、前者はかなり大規模で堅実に組織立てられた事業を展開している協同組合で「資本主義企業と成功裡に競争すること」を意図しているのに対し、後者は相対的に小規模な協同組合であって、「かなり緩やかな非公式のネットワークを持ち、多かれ少なかれ資本主義の手法を無視し、その代わりに社会的目的やコミュニティ目標」を達成しようとする。

中川の解釈では、この協同組合の内在的対立を止揚すること、すなわち「経済的なものと社会的なものとの、事業経営と理想主義との、プラグマチックな経営担当者とビジョンを持った専門家ではない指導者との混合」を企図したのが、カナダの協同組合運動家アレクサンダー・レイドロウの「セクター論」、ないしは1980年第27回ICAモスクワ大会での「レイ

ドロー報告」と呼ばれるものである。中川（2018）をたよりにその要諦をつかんでいこう⁷⁾。

第1点は、第1セクターである公的セクターと第2セクターである私的セクター、それに協同組合セクター（第3セクター）のいずれのセクターも単独では「すべての経済問題を解決し、完全な社会秩序を整えることはできない」ので、三者が相並んで機能し、相互補完するべきという点である。そしてこれと深く関連する第2点として、3セクターそれぞれには機能しやすい経済部門が存在する点が指摘された。

第3点は、協同組合は利潤追求に反対することにおいては妥協しないものの、将来成功する協同組合は、プラグマティズムとアイディアリズムの混合体となるだろうという点であり、ゆえに協同組合セクターは、イデオロギー的には他の2つのセクターの中間に位置するという第4点が導かれた。ここまでの4点について、中川（2018: 165）は「必ずしも協同組合人の多くが諸手を上げて歓迎したのではなかっただろう、と私には思われる。何故なら、その当時、彼らには『協同組合セクター』などは考えも及ばない、（協同組合は）ある種の『ユートピア』だと思われたからである」と述べている。

また資本主義企業を絶対悪であるとは考えないこと、すなわち私的企業の中にも利潤追求に関して貪欲で冷酷、あるいは徹底して反社会的なものもあるが、地域コミュニティに協力的であり、暴利をむさぼるものではない存在もあることを認め、さらに協同組合セクターは柔軟でなければならず、公的セクターや私的セクターとの同盟も「より公正な社会秩序を確保するために追求すること」があり得るとしている。これこそは第1点と第2点から演繹される具体策を示したものである。そこで想定されているのは共益を目指す協同組合と公益を目指す公的組織、あるいは協同組合と私益を目指す株式会社に代表される私的企業との協業であり、それぞれが得意な機能を担当するべきという発想である。

最後に注記すべき点は、以上のような主張を展開したものの、レイドローは協同組合を資本主義の修正とは考えていなかった点である。すなわち協同組合は「本質的には資本主義に対する代案」であって、資本主義か社会主義かという2項対立をレイドローが根本部分ではとり続けたことである。つまりレイドローのセクター論の要諦は、思想としての協同組合にのっとりつつも、「ユートピア」としての協同組合に終止符を打ち、協同組合の理想家に現実を教えたこと。そして社会におけるその具体的な機能と貢献のあり方への理論的探究の基礎とその具体的施策まで提供したことにあると言える。

2. 協同組合か株式会社か？

資本主義の代案である協同組合が、公的セクターと私的セクターと並立する。また協同組合自身も両セクターの備える望ましい特質を取り入れるべきだし、他セクターが得意とする領域や機能があれば、それとのアライアンスも行い相互補完するべきというのがプラグマテ

イズムを採り入れたレイドロウの考え方であった。だとすれば、第3セクターである協同組合という組織形態の適合条件について理論的に検討するのが次の段階となるだろう⁸⁾。

2.1. 取引費用と所有権費用

組織経済学の嚆矢とされる論文“The Nature of the Firm”において、Coase (1937) は「市場か組織か」と問いかけ、市場での「取引費用」が高くなる場合に市場取引よりも組織を設置する方が優位になるという基礎理論を示した。では取引費用とは何か。Williamson (1985) によれば、それは取引の事前的コストとしての契約文書作成、商議、契約書の保証等のコストと、事後的コストとしての契約履行の監視、紛争発生時の契約修復、紛争解決機構の開設・管理、コミットメント（安定的関与）をもたらす固縛などのコストである。抽象的に整理すると、(1) 取引に必要な価格や取引相手についての情報収集と解析のコスト、(2) 取引先との交渉・契約手続きに要するコスト、(3) 取引先の管理や監視のコストとなる。

しかし組織を作るにあたり、どのような組織形態を選択し、所有権構造を設置するのかを考えるためには、取引費用だけではなく、所有権に関する諸費用 (the cost of ownership) も検討する必要がある。Hansmann (2012) によれば、所有権に関する費用には、主に監視費用 (the cost of monitoring) と集団意思決定費用 (the cost of collective decision-making) がある。監視費用とは、所有権を持つオーナーが組織内の他の利害関係者、特に組織経営者を監督するときに発生する諸費用である。集団意思決定費用とは、オーナーが複数にいる時にオーナー間の意思疎通に必要な調整費用、あるいは意思決定（表決）のとき利害対立による諸費用である。つまり経済学理論では、どのような組織形態を選ぶかは、取引費用＋所有権諸費用の合計を最小にするという問題に帰着する。

2.2. ICA 原則 4 項目の組織運営コスト面からの検討

さて、基礎理論を押さえた上で 1995 年にマンチェスターで改定された 7 項目の協同組合原則を振り返って見よう。このうち組織形態の選択に直接的に関わる項目は、(1) 開かれた組合員制、(2) 民主的運営、(4) 剰余金分配方針、そして (7) 地域社会 (Community) への関わりとなる。

(1) 開かれた組合員制と (2) 民主的運営とが原則で謳われているが、前述の理論によれば組合員の同質性の高いほど協同組合の適合性が増す。なぜならば組合員の同質性が高く、すなわち利益一致性が高ければ、組合員 1 人 1 票の民主的意思決定構造を採用していても意思決定が容易になり、集団意思決定費用が低いからである。同じように同一の (7) 地域社会に居住していることも一般的には同質性の高さに寄与することになるだろう。逆に言えば、組織の利害関係者の同質性が低い場合は、株主制を導入し株主に意思決定を委任する方が適合性を持つ。なぜならば延々と続くメンバー間の議論に代表される集団意思決定費用が削減

でき、出資額に応じての1株1票の原則もこの費用を抑制するからである。

同質性に関しては、組合員の事業に対する能力や貢献の程度も考える必要がある。なぜならば能力や貢献の程度に大きな差があっても協同組合には1人1票の原則があるからである。もちろん組合員全員が必ずしも同じ給与で働いているわけではない。たとえば協同組合の成功例としてしばしば取り上げられるスペインのモンドragonにおいては、6倍以内の賃金格差は認められている。ただし6を得ている者は外部民間企業から引き抜かれた経営者などの例外とされ、多くは3倍以内とされている（石塚、2017）。

仮に日本の大卒新入社員の平均年収（税込）244万円⁹⁾を1とすれば3は732万円、6は1,464万円である。日本において1,500万円以上の年収を得ている給与所得者が1.2%（国税庁、2018）であることを鑑みれば、協同組合の経営幹部年収としても1,464万円は十分な額かもしれない。けれども20年以上の経験を持ち人脈も実績も豊富で、当該協同組合内でたぐいまれな能力を持つ最高のプレイングマネージャーの給与が732万円であることには議論の余地があるだろう¹⁰⁾。というのも仮に協同組合の事業売上の絶対規模が大きい場合には、2人の事業貢献上の差額に対して、給与の絶対額差である488万円が小さすぎると考えられる場合があるからである¹¹⁾。

以上の簡単な思考実験から導かれることは、協同組合の営む事業に対して最も貢献の低い者と高い者との間の賃金格差3倍以内というのは絶対額で見ると必ずしも十分な差とはいえず、能力とその帰結としての貢献度の差が如実に出る事業を運営する場合、特に事業規模が大きな場合、協同組合はそぐわない傾向を持つということである。逆に言えば、誰が業務を遂行しても大きな差が出ず時間給がなじむような業務が多くを占める組織であれば、協同組合は適性を持つ¹²⁾。

次に（4）剰余金分配方針について検討しよう。分配剰余金は民間企業における賞与原資に該当し、（c）組合利用高ないしは購買高に比例した組合員への配分がICA原則では謳われている。ただし剰余金の用途には、この他に（a）協同組合の発展のための準備金、（b）共通サービスのための準備金がある。よって直前に述べた給与差の論点と同様に、（a）、（b）2項目の絶対金額が大きくなり、（c）組合員への剰余金配分が絶対的に小額となった場合は、組合員の貢献度差によって与えられる剰余金による絶対的な差は小さくなる。したがって、このような場合は、将来への投資的な性格の強い（a）、（b）よりも（c）への剰余金配分を高めよという要望が一部組合員から出てくることが考えられる。すなわち組合員における1株1票の原則が集団意思決定費用を高めることになる¹³⁾。

最後に（7）地域社会（Community）への関わりという点についても目配せが必要である。先に述べたように、1995年のマンチェスター大会で加えられたこの項目における“Community”とは、第一義的には生活の場としての地域社会（local community）である。しかしそれにとどまらない点にこそ特徴がある。21世紀においては多層的な構造を持つ

様々な Community が世界規模での社会の持続的発展において重要であることが含意されているからである。つまり Community という単位であっても物理的な大小がある。

そして後に議論するインターネットを基盤とした一定規模を持つプラットフォームでは、このことは大きな論点となる。ある地域内で利用者がサービス提供者を比較検討するような地域ごとの独立性が高い市場をプラットフォームが提供する場合と、国境さえも超えてサービスの需給が成立するプラットフォームの場合とがあるからである。

2.3. 急激な環境変化を踏まえた事業の性質と組織運営コスト

本節の最後に、当該組織が営む事業の性質面から派生する組織運営コストを見ながら協同組合の適合性を論じてみよう。具体的には、以下で引用する理論に従い、事業の「単純さ／複雑さ」、「競争の激しさ／少なさ」、「環境変化や技術革新の速さ／遅さ」という観点になる。

仮に事業が単純であれば、組織オーナーである組合員も容易に管理者を監督でき、監視費用は低い。つまり協同組合では一定の事業の単純さが想定されている。逆に事業が複雑な場合は株式会社、すなわち所有と経営を分離した形での運営が合理性を持つ。なぜならば専門性を持った経営者が、たとえ複雑な事業であっても事業に見合った業績目標あるいは株価目標を適切かつ検証しやすいように設定することで、株主はそれらの限られた数値等を監視すればよく、株主の対経営者監視費用が節約できるからである (Tirole, 2001; Hansmann, 2012)。事業が複雑になると、経営に関しては素人である協同組合の組合員ではそれを監督することが難しくなる。

また競争が少なく、事業の安定性とリスクの低さも協同組合を選択する上ではほぼ前提となっている。そもそも協同組合において設立時に通常想定されているのは、ある地域内における単一事業である。これは株式会社でも同様であるが、加えてそれを共同事業として全員が利益を得ようというのであるから、協同組合の組合員は一般的に言えばリスク回避志向が強い。この事業の安定性とリスクの低さ、別言すれば競争の少なさは外部市場との取引費用の低さも意味している。たとえばポルトガルにおける協同組合と株式会社の比較分析を行った Monteiro & Stewart (2015) では¹⁴⁾、協同組合は農林水産業を除く参入コストが低い業界、すなわち事業リスクの小さい業界で相対的に多く存在する。そして廃業率が民間企業に比べて低い。

この競争の少なさや事業としての安定性は、環境変化に対応するために資金需要の少なさと連動する。というのも協同組合の場合、原則的に出資者の出資比率に基づいて利益と投票権を配分しないため、すなわち多額の資金を供出している者の発言権や事業方針への影響力が相対的に弱くなるため、投資家の資金を呼び込むことが難しい性質を持つからである。これにより外部からの資金調達が難しくなる。つまり外部投資家との取引費用が極めて高くなる。そのため協同組合は比較的小規模な資金需要で展開可能な事業に対しての適合性があ

るとされる (Monteiro & Stewart, 2015)。逆に言えば、技術革新が、あるいはそれとも関連する事業環境変化がしばしば起こり資金調達頻度が高い事業には、協同組合という形態は向かないことになる。

2.4. 小括

ここまで協同組合という組織形態の適合条件を先行研究のレビューにより検討してきた。その結論は以下のようにまとめられるだろう。

経済学的には、協同組合に限らず、どのような組織形態を選択するかは取引費用+所有権諸費用の合計を最小化するという問題と同値である。取引費用には情報収集と解析の費用、交渉費用、監視費用が含まれ、所有権諸費用には集団意思決定費用と監視費用が含まれる。また集団意思決定費用に関しては構成員の同質性が高いこと、所有権費用の監視費用に関しては事業内容の単純さがその費用の低さにつながる。つまりその場合に協同組合という組織形態が適性を持つ。

取引費用については投資家とのそれが協同組合においては大きくなりがちであることも確認した。この点は、事業がある程度軌道に乗った時点を想定すると見過ごされがちだが、Hansmann (1980) でも Limitation on Raising Capital として指摘されており、近年は情報通信技術環境、すなわち事業環境の変化の速さから “Capital Conundrum” として協同組合論でもしばしば重視される論点である¹⁵⁾。

3. プラットフォームとプラットフォーム協同組合

3.1. プラットフォームとは

Parker ら (2016=2018: 9) では、プラットフォームは以下のように記述されている。(1) 外部の生産者と消費者が相互にインタラクションを行うことにより、価値を新たに創造するもの。(2) プラットフォームの全体的な目的は、ユーザー間で完璧なマッチングを行い、製品やサービス、社会的通貨を交換しやすくして、全参加者にとって価値を創造しうるようにすること。(3) プラットフォーム運営者は (生産者と消費者が: 筆者注) 相互に関係しあえるようなオープンな参加型のインフラを提供するとともに、そのインフラのガバナンスの条件を整える。

プラットフォームのコア機能は、(2) で示されているユーザー (時に生産者であり時に消費者である存在) 間の「マッチング」にある。つまりプラットフォームは「市場 (しじょう)」が持つ機能を提供する。Parker らが言うようにマッチングはスマートで高度なソフトウェア・ツールとそれを利用可能にしている携帯情報端末 (主としてスマートフォン) とによって、時間と空間の障壁を取り払われ、従来以上に正確で、スピーディーかつ簡単に行わ

れるようになってきている。そして高度な情報通信技術があれば、参加者数が多ければ多いほどマッチングによる価値は増す。これを「ネットワーク効果」と呼ぶが、この効果が生産者側と消費者側で同時に起こり（Two-Sided Network Effects と呼ばれる）、ユーザーを急激に獲得していくことのある点が、プラットフォーム企業が従来型のパイプライン企業を短時間で凌ぐ理由の一つとされる。

マッチングの精度を上げるために、(1)にあるユーザー間インタラクションの機会がマッチング前後においても提供される。たとえば取引相手に直接に問い合わせたり、これまでの評判を調べることができる機能、取引後に相手の評価を投稿できる機能などがそれにあたる。ユーザーの行動データはすべてログデータとしてプラットフォームに蓄積され、分析も可能となる。これによってプラットフォームはユーザーに対して新たなマッチングの機会を与え、取引を促すことができる。また(3)にあるように「オープン」であれば、そこには悪意を持った者も参加するであろうから、より大きな価値が創造されるようにプラットフォームには「ガバナンスの条件を整える」ことも求められる。この「ガバナンス」には本稿で述べてきた株式会社「的」運営か協同組合「的」運営かという論点も含まれる。

3.2. プラットフォームの分類

3.2.1. 扱う財による分類

しかし同じプラットフォームと呼ばれる存在であっても前述の「時間と空間の障壁を取り払われ」の部分には扱う財によってずいぶんと程度の差がある¹⁶⁾。結論から言えば、「時間と空間の障壁を取り払われ」程度が最も高いのは、インターネットをそのまま流通網として活用できるデジタル情報財の購入もしくは利用を提供するプラットフォームである。地域特有の言語と文化の差異を無視すれば¹⁷⁾、マッチングに参加するユーザーは世界規模となる傾向を持つからである。

デジタル情報財の生産においては限界費用がゼロに近くなる。よって財の生産に要する労働時間の差に比して、非常に多くの利用者・購入者を得る財の提供者とそうでない者が生まれやすくなる。わかりやすく記せば、世界規模となる傾向を持つ市場において1度作った作品が人気となるクリエイターとそうはならないクリエイターが生まれやすいということで、つまりはプラットフォームの営む事業への貢献に財の提供者において大きな差が生じる場合がある。この場合、プラットフォーム構成員の異質性が高まると考えられ、そのことは構成員における1株1票の原則が集団意思決定費用を高めることになる。

逆に扱う財が物財である場合、同一のマッチングソフトウェアが使われるとしてもそこには複数のローカル「市場」がぶら下がる構造になりやすい。たとえば運輸サービスであるUberではユーザー間のマッチングはローカルの地域内で行われる。なぜならば車を利用して行われる移動は距離の短い地域内の移動であることが多いからだ。宿泊サービスである

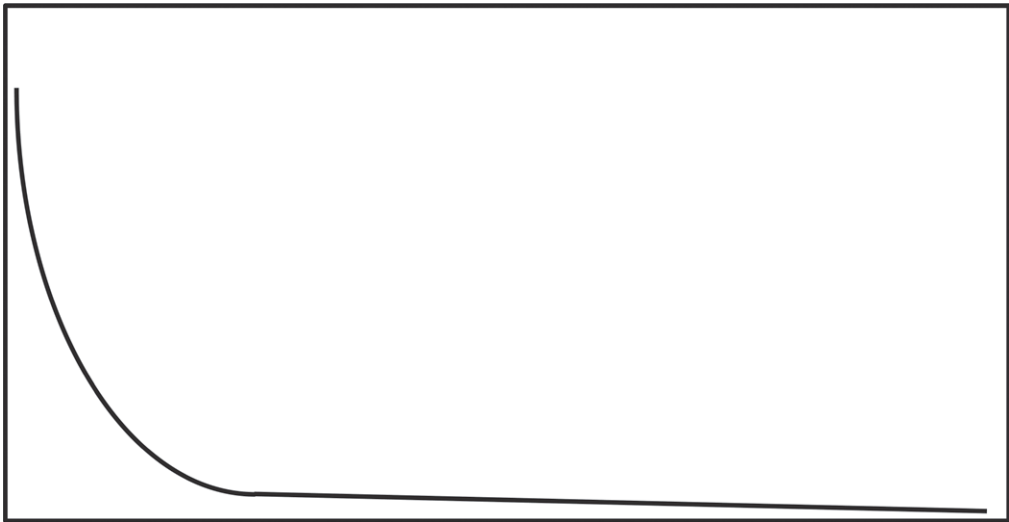


図1 縦軸を事業貢献度とし、貢献度の高い順に点を左方からプロット、各点をつなげたグラフ
(ロングテールといわれる右方への長い部分では多数の者が存在し、その貢献度の差は小さい)

Airbnb は旅行者の行き先に合わせて宿泊施設の供給者は世界に広がることになるが、宿泊施設は物財であり、その土地にしか存在できない。したがって宿泊施設提供者と旅行者とのマッチングは宿泊地（つまりローカル市場）において行われる。これらの場合も財の提供者における貢献度の差は生じるであろうが、財には希少性があり、特に Uber のように実労働が時間に比例して決定するタイプの場合、デジタル情報財の提供者におけるほど大きな貢献度の差は生まれないように考えられる。

このことに関連して Theurl & Meyer (2019) では、個人間での取引が中心になるシェアリングエコノミープラットフォームでは、個人ゆえに貢献度の差が生まれにくいと述べられている。これは図1に示したように事業への貢献度がべき分布になるとしても、グラフにおいて原点から右方に離れた部分に個人事業者が集まり、大多数の者において事業貢献度には大きな差が生じないという理論による。

けれども Theurl らのシェアリングエコノミーの暫定的定義は、(1) ピア・トゥ・ピアで個人を基礎として行われるもの、(2) インターネット上のプラットフォームを活用するもの、(3) お互いに（物理的な）財を共有するもの、となっている。つまり (3) に「(物理的な)」とあるようにここで論じているデジタル情報財か物財かについては理論的に詰められていない。そしてその点に関しては、直前に述べたとおり、デジタル情報財を提供するタイプのプラットフォームにおいて、物財を提供するタイプのプラットフォームよりも集団意思決定費用が高まる傾向を持つと考えられる。ゆえに前者は協同組合型のガバナンスに適しにくいと考えられる¹⁸⁾。

3.2.2. 規模の観点

もちろんネット上に作られる仮想的組織は共通する関心や志によって組成される性質も持つため、地域を越えることによってメンバーの同質性が減じると短絡的に結論づけることはできない。しかしながら同質性とは同義ではないものの、それと一定の負の相関を持つ「規模」についても考える必要がある。

佐々木（1997）はソフトウェアの開発者が製品をオンラインにアップロードしたまま利用者を待ち、数の限られた利用者からの意見を取り入れて機能開発を行う実態を記述した。またそこでのコミュニケーションのプロセスに開発者のみならず利用者も価値を感じていることが、利用者のオンラインソフトウェアへの支払対価となっていることを示した。そしてそのようなプロセスの価値が生まれる仕組みを維持するために、「気に入った場合にお金を払ってください」という「シェアウェア」方式¹⁹⁾をオンラインソフトウェア開発者が採用している点、すなわち取引相手を探さず、フィードバックを送ってくれる利用者を選別し、支払有無の監視にも手間をかけない点に見られる組織運営の合理性を指摘した。

実はこの運営スタイルは関係者と利用者が作る組織規模が大きくなる（主要構成員は最大でも数百人）ことにもつながっていた。また20世紀末の情報通信技術では、コミュニケーションの価値を重視し、より民主的な運営を心がける仮想的組織メンバーにおける集団意思決定費用の低減程度に克服しがたい限界があり、規模が大きくなることによって増大するメンバーの多様性を仮想的組織が十分には吸収できなかったことも示唆していた。

より大規模な仮想的組織であるオープンソース・ソフトウェアのベストプラクティスLinuxの開発者組織の場合、そこには数十万人のエンジニアが関与していたものの、開発方針の意思決定は卓越したプログラミング能力を持つ数十人にほぼ委ねられており、必ずしも民主的ではなかったという実態がある（Weber, 2004）。この階層的な意思決定も規模への対処の一例であり、その目的は集団意思決定費用の低減にあった²⁰⁾。

3.2.3. 小括

このようにインターネットを利用したプラットフォームという視点を導入した場合、デジタル情報財を扱うこと、そして規模の大きさは協同組合の民主的ガバナンスとは相容れなくなっていく傾向を持つ。しかしながら現在、数千人から数万人の規模を持つデジタル情報財を扱うタイプのプラットフォーム協同組合が存在しないわけではない。そこでは一定の規模がありながらも、取引費用が20年前よりも低減され、メンバーの多様性や集団意思決定費用がある閾値を超えていない状態にあることが想像される。そこでそのようなプラットフォーム協同組合の事例を次節では検討しよう。

4. デジタル情報財を扱うプラットフォーム協同組合

4.1. Stocksy United (<https://www.stocksy.com/>)

4.1.1. 歴史

Stocksy United はカナダのビクトリアを拠点とするロイヤルティフリーの写真およびビデオを販売するプラットフォーム協同組合である。2012年4月に、1990年代にパンクロッカーとして活躍したBruce LivingstoneとBrianna Wettlauferによって設立、サービスは2013年5月に公開された。

Livingstoneはカルガリーを本拠とし、やはりロイヤルティフリーの写真を販売するiStockを2000年に創業した人物だが、同社は2006年に同業のGetty Imagesに買収された(Bogatin, 2007)。買収時点でGetty ImagesがNYSE上場企業であったこともあり(2019年時点では未上場)、iStockは規模拡大を続けた。しかしiStock社員であったWettlauferはその急成長と写真の提供者たるインディペンデントなアーティストに支払う金額を削減するという外部投資家たちの主張に納得しかねるようになったという(Schneider, 2018: 148)。こうしてiStockを離れた2人によって創業されたのがStocksyであり、インディペンデントな写真家たちも所有できる組織形態として協同組合が採用された²¹⁾。

4.1.2. 収益モデルと収益規模

ロイヤルティフリーであるため顧客は購入写真をWebなどで商業利用できる。Stocksyの顧客は個人と法人の双方が含まれ、その数は数十万に上る。またその中にはFortune 500に含まれる企業が100以上ある。写真は大きさにより15~125ドルで販売され、売上の50~75%²²⁾が65か国以上に住むプロないしはセミプロの写真家に渡り、残りの25~50%がStocksyの取り分となる。顧客が大量購入を行い、割引価格で販売されることもあるが、その場合でも定価の50%の支払額は写真家に保証され、差額はStocksyが補填する²³⁾。つまり財の提供者が尊重される収益モデルとなっている。

このような収益モデルを持つStocksyの2016年売上は1,070万米ドル(約12億円)で、このうち490万米ドル(46%)が組合員に渡った(Marshall, 2017)。つまり粗利益は580万米ドル(6億4000万円)で、ここから従業員への給与、家賃・光熱費、広告費、技術開発への投資などがなされたこととなる。2016年には25人の社員(経営陣含む)と5名のフルタイム外部契約社員がおり、人件費を試算すると年間1億5,300万円であった²⁴⁾。したがって家賃・光熱費、広告費、技術開発への投資などに充てられる資金は年間5億円弱となる。

2019年9月には33名の社員(経営陣含む)と9人のフルタイム外部契約社員となっており²⁵⁾、1名あたり売上規模が3年間で変わらないとすれば、同社の2019年年商は約17億円

に達していることになる。また契約社員も含む42名のうち、技術開発を担当する者 (Software Developer, UX Director など) は10名ほどおり、バランスよく採用も進んでいるように見受けられる。たとえば色による写真の検索、写真をアップロードすることで類似写真を見つける技術などがサービスに実装されるなど、アプリケーション開発も堅調に行われている。そこでは同社が業務提携をしている Adobe の技術が利用されていると推測される。

4.1.3. 組織の所有権と投票権

協同組合形態を採用する Stocksy では3つのカテゴリーによる組織の所有がなされている。すなわち創業者、経営者と外部アドバイザーがクラス A、およそ40名の従業員がクラス B、Stocksy に写真などを提供するアーティストがクラス C という3つである (Marshall, 2017)。またクラス C 株式の発行上限数は2017年時点で1,000とされていた。投票権はすべての所有者が持ち、しかもクラス A, B, C 問わず1人1票の協同組合原則が守られている²⁶⁾。つまり3つのクラス名は単なるラベルにしかすぎない。しかも取締役会には各所有権クラスを代表するディレクターとして最低2名の構成員が送り出され、投票前の合議が尊重されている。

4.1.4. アーティストにおける事業貢献程度の差

ではデジタル情報財の提供者たるアーティストの事業への貢献度差はどの程度なのだろうか。写真1枚の平均販売価格を50ドル、取り分はアーティストが60%、Stocksy が40%と仮定すると、写真1枚あたりのアーティストの2019年売上は30ドルである。

2019年の Stocksy 年商を1,600万ドルと仮定すると写真の販売枚数は32万枚になる。2019年9月のアーティスト (Contributor) 構成員は1,125名で²⁷⁾、仮に1,000人とすると1人あたりの平均販売枚数は320枚になる。したがってアーティストの平均年間売上は9,600ドル (1ドル110円換算で106万円)。同社ウェブサイトにはアーティストの人気度にかかわる情報は見受けられず²⁸⁾、特にランキングページに類するものもない。それでも平均に対して5倍の収入を得る者と1/5の収入しか得ない者がいること、すなわち25倍程度の差がつくことは前述のデジタル情報財に関わる性質やその分布がべき分布になることが多いという経験から十分に考えられる。つまり500万円ほどの年間売上での差があることは十分考えられる。

Stocksy が得る売上はアーティストの売上に応じた従量制となっているため、Stocksy から見た事業貢献の絶対額差が年200万円以上になることは起こりうる。すなわち同じクラス C で同数の投票権を持つアーティストにも一定の異質性はあると考えられる。ただし Theurl & Meyer (2019) が指摘するように、売上がべき分布であることは、事業貢献上大

きな差が生じるのはごく一部のアーティストとその他大勢の間のみとも言えるので、実は異質性は大きくないというのが実態かもしれないことには注意が必要である。

4.1.5. 小括

写真およびビデオを扱う Stocksy 協同組合の1つめの特色は、投票権が1人1票という点である。また投票前に経営会議でなるべく合意を経るという点でも協同組合的といえる。

もう1点は、財の提供者（アーティスト）を約1,000名として、その規模を抑えている点にある。こちらは「開かれた組合員制」というICA原則に反する。Stocksyとしての収益規模が大きくなればアーティスト間の貢献度の絶対額は広がっていくし、大きな収益を得る者の絶対数が大きくなっていくことが考えられるが、これはその問題を回避するための一つの工夫である。それでも2019年9月時点では当初考えられていたクラスCの発行条件数である1,000をアーティストの数が上回っており、今後どこまで制度変更を伴いながら拡張していくかはStocksyにおいて大きな論点となるだろう。

4.2. Resonate (<https://resonate.is/>)

4.2.1. 歴史

Resonateは2015年にベルリンにてPeter Harrisによって創業された「倫理的ストーリーミングサイト」であり、世界初の音楽ストーリーミング協同組合であり、「利益よりも文化」を標榜する。Harrisは1999年に大物ミュージシャンのウェブサイト制作も手がける会社に勤務し始め、2010年までは電子音楽プロデューサーを生業としウェブベースの音楽流通システムを構築した経験も持っていた。

Harrisのブログには、「2011年に起きたOccupy Movement、すなわち1%の富裕層が99%の収入を得ていることへの人びとの不満の表明に接し、それは音楽業界で起きている次のことと似ていると考えたことがResonateを始める大きなきっかけになっている」と書かれている（Harris, 2016）。

- ・大企業に飲み込まれる音楽スタートアップ企業
- ・Spotifyと裏取引をしている大手レーベル
- ・PandoraのCEOによる「主たる目標は株主に経済的価値をもたらすこと」という発言
- ・利用データの超過分に対して消費者に多額の請求するISPの料金体系
- ・もしSpotifyが売りに出されたら大手レーベルが買い、（主として大手レーベルに所属する）ミュージシャンと利益を分かち合うという主張

つまり、売上や利益のほとんどを享受している大企業が既存の産業構造を守りつつ、株主への価値提供を重んじており、そこではミュージシャン（以下Resonateでの表記に従いアーティスト）や音楽ファンへの配慮が十分にはないというのがHarrisの思索の結論であっ

た。

4.2.2. 収益モデルと収益規模

インディペンデントなアーティストにとってはリスナーから作品への対価をもらうことが非常に重要である。けれども音楽ファンに配慮すれば試聴プロセスはデジタル情報財が過剰な現代において当たり前のものである。このトレードオフを、音楽ファンの初期視聴と音楽を気に入ったあとでの視聴のバランスという問題に置き換えて考慮した末に考案されたのが、Streaming to Own モデルである。

Streaming to Own とは、Resonate リスナーから見ると、9 回以上ストリーミングした曲は所有でき、以降は無料でその曲は聴き放題になるが、8 回までのストリーミングの場合は都度少額の支払いが生じるモデルである。具体的には、初回ストリーミングではリスナーは 0.002 クレジット (Resonate 独特の単位で 1 クレジットは約 109 セントで約 1.18 円) の支払いが生じ、以後支払いは回ごとに倍になる。ただしその曲を 5 回聴いてもその合計は 0.062 クレジットで、これは米ドルにおける約 7 セント (7.3 円) にしかならない。この 5 回目のストリーミングまでを Resonate では「発見フェーズ」と呼んでいる (表 1)。

6 回目のストリーミングからは「ファンフェーズ」と呼ばれ、1 回聴くたびに少し大きめの支払いがリスナーには生じる。ただし 9 回ストリーミングして、1.022 クレジットを払った段階で Resonate のリスナーはその曲を所有できる。それ以降にその曲を聴いたとしても

表 1 Streaming to Own モデル

フェーズ	ストリーミング回数	当該回の支払クレジット	支払合計クレジット	およその支払合計日本円
発見フェーズ	1	0.002	0.002	0.24
	2	0.004	0.006	0.71
	3	0.008	0.014	1.65
	4	0.016	0.030	3.54
	5	0.032	0.062	7.32
ファンフェーズ	6	0.064	0.126	14.87
	7	0.128	0.254	29.97
	8	0.256	0.510	60.18
	9	0.512	1.022	120.60
	10	0	1.022	120.60
	11	0	1.022	120.60

出所: <https://resonate.is/stream2own/> より筆者作成

追加の支払いは生じない。1.022 クレジットは 1.10 ドル、日本円でおおよそ 121 円で、iTunes での 1 ダウンロードよりもやや小さい金額に設定されている (Resonate, 2015)。

リスナーは 9 回以上のストリーミングで曲を所有できる。しかし一般のストリーミングサービスでもお気に入りの曲はいつでも再生できるので、曲の所有自体は Spotify などに比べたリスナーのメリットにならない。それでも両者には大きな違いがある。それは、Resonate では所有した曲、あるいは所有まで至らないとしても聴いた分だけ、リスナーがアーティストに相応額を直接に支払うことが可能という点である。つまり外部株主への経済的価値の還元を優先するタイプのプラットフォームに高率の仲介手数料を抜かれることがない。ただしこのことに意識的であるリスナーの絶対数は少なく、そういうリスナーだけが Resonate を利用することになるのだろう。

Streaming to Own モデルはサービス開設当初の目標であったアーティストへの支払の観点からも次のとおり合理的である。Resonate によれば、Spotify において 1 ストリームあたりでアーティストが得られる金額は 0.0060 から 0.0084 ドルであるという。ゆえに iTunes の 1 ダウンロード (1.29 ドル) からアップルの取り分 30% を除いた 0.9 ドルを得るためには、ある曲は Spotify で 107 回～150 回再生される必要がある。その数に対して Resonate ではわずか 9 回で同等の金額を得られるのである。

最後に Resonate の収入規模を検討しよう。2017 年の世界のストリーミング市場規模 (利用者のサブスクリプションによる収入) は 66 億ドルであった (IFPI, 2018)。Resonate が依拠するデータ (Nielsen, 2013) によれば、その 34% が人口比では 14% のインディーズ音楽の “Aficionado Fans (熱狂的ファン)” によって作られる。この 22.4 億ドル市場の 1% にあたる 22.4 百万ドル (24.6 億円) が、2018 年時点の 2020 年ないしはその数年後の同社の売上目標となっていた。

Resonate の収益はアーティストおよびインディペンデントレーベルによるシステム利用料が将来的には想定されている。仮に 2 万のアーティストが利用し、利用料が月額 1 万円であれば、月商は 2 億円。年商は先述の売上目標数字に近い 24 億円になる。ただし 2019 年 9 月の扱いアーティスト数は 1,816 でしかない²⁹⁾。この数字は 2017 年の 1,000 強 (Resonate, 2017) から大きく伸びているものの、システム利用料を月額 1 万円とすれば年商は 2 億円程度にしかならない。現実には、登録リスナーが 4,200 人ほどと少なく、アーティストへの収益配分も想定していた絶対額に届いていないため、「アーティストからシステム利用料による収益は現時点では得ていない」³⁰⁾ のことである。つまり協同組合への出資金を除くと年商はゼロに近く、ほぼコストだけが発生している状態にある。

4.2.3. 組織の所有権と投票権

協同組合である Resonate は、(1)従業員 (経営陣含む) と事業を助ける主にシステム開発

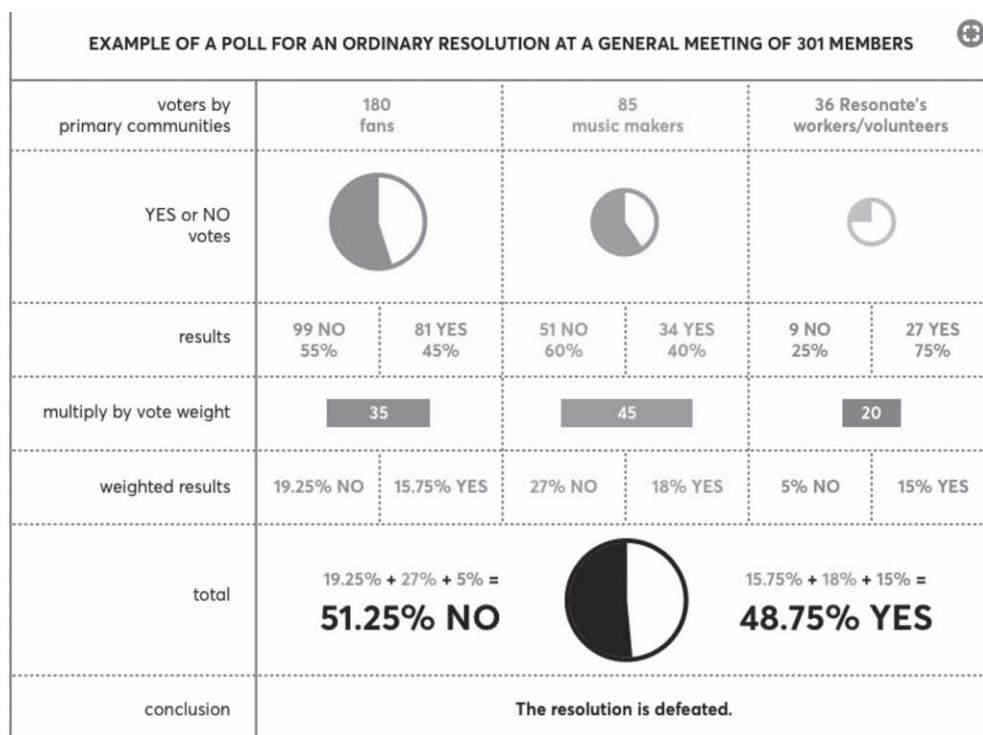


図2 Resonate の投票権構造

出所：<https://resonate.is/wp-content/uploads/2016/08/Resonate-voting-process.png>

のボランティア、(2)アーティストとレーベル、加えて(3)リスナーの大きくは3者によって所有されている。Theurl & Meyer (2019) では、プラットフォームの両サイド、すなわち財の供給者と利用者いずれにも所有権を認めるタイプの協同組合が1つの分類として挙げられているが、このタイプはメンバーの異質性が高まり集団意思決定費用が上がるため、マネジメントの難易度が上がるとされている。けれども Resonate はこのタイプを採用している。

そして組合員の総会における投票権は1人1票である。ただし実質的にはファン（リスナー）、アーティスト、そして経営陣も含む従業員の3層構造である。というのも同社ウェブサイトにある図2のように、ファンによる投票が全体の35%、アーティスト（Music Makers）のものが45%、従業員のものが20%と重みづけがされているからだ（合計100%）。図2では、投票者数はファン、アーティスト、従業員の順に180、85、36なので1票が重みは、0.19、0.53、0.56となる。また詳細は不明だが、議案によってアーティスト、従業員、リスナーの各カテゴリーで投票の重みづけが異なるとされている。なお所有者が30,000人を超えるまでは創業者たちが経営会議を運営、それ以降は経営会議メンバーの決定も投票によって決定とされているため、この数が当面の規模上限として想定されている。

組合員になるには最初に5ユーロ（約600円）の出資が必要であるが、初期投資とは別に組合員は出資比率を上げることができる。多くの出資者は5ユーロより多くの額（口数）を拠出している。そしてResonateが利益（剰余金）を生んだときには、追加出資額に応じて高い比率で配当を受けることができる。出資金に対する利子制限は1995年にICA原則から削除されたが、これはResonateの事業への直接貢献がなくても出資額に応じて配当を受けることができるものなので、株式会社における株主配当に近い。

4.2.4. リスナーとアーティストの事業貢献程度の差

最後に組織の所有者であるリスナーとアーティストの事業貢献度のばらつきを考察してみよう。リスナーが仮に20曲を聴き、そのうち1回しか聴かなかったものが18曲、4回聴いたものが1曲、9回以上聴いたものが1曲とした場合、支払いクレジットは1.088となる。これを月に4回、つまり週に1回繰り返すとすれば、1ヶ月あたりの支払は4.35クレジットで474セント（約521円）となる。この時の1ヶ月の合計再生回数は124回で1回4分とすると596分である。これはライトリスナーと言える。その一方で月に32回これを繰り返す、新しい好みの音楽探索に非常に熱心な音楽ファンであれば月の支払は34.82クレジットで3,792セント（約4,172円）となる³¹⁾。この時の1ヶ月の合計再生時間は4,768分なので、1日あたり160分である。

この場合、リスナーにおける事業貢献の差は倍率で8倍であるが、月額での差は3,600円程度と大きくはない。もちろん全リスナーがワンプライスの従来型ストリーミングサービスと比べれば、ユーザー間にResonate事業への貢献の差は存在する。しかし9回以上のストリーミングでは定額課金とすることでこの差が小さくなっている面がある。

次にリスナーよりResonateへの事業貢献の大きいアーティストについて見てみよう。ただし以下での想定は登録リスナーが現在の4,200人から10万人まで大きく増えた場合の数年後のものになる。1ヶ月に5万人（10万人の50%）がある曲を新規に1回ストリーミングし、1,500人（10万人の1.5%）が4回ストリーミングし、500人が9回以上ストリーミングした場合、アーティストの月商は約1,160クレジットすなわち137,000円である。仮に1ヶ月に3曲がこのような数のリスナーを獲得すれば、アーティストの月の収入は、Resonateのシステム利用料を無視した場合に約41万円となり、アーティストが一人でその曲を作り、演奏し、歌っているとすれば、この金額はそれで食べていける金額だろう。しかしそのためには3ヶ月に1度は同レベルの収入を得る新しい曲の投入が必要とも言える金額でもある。

月商がほぼゼロのアーティストもいるだろうからアーティスト間の月商に40万円ほどの差が生じることはしばしば起こるだろう。これを1年で見れば、最も稼ぐ者とそうでない者との間で見れば400万円以上の差である。

ただしここで想起すべき肝要な点は、アーティストからシステム利用料を得ていない現在はもちろん、「仮に少額のシステム利用料をアーティストから得るとしても、まずは固定料金とするつもり」³²⁾ということが現実となった場合でも、Resonate への事業貢献という点ではアーティスト間における差は生じないという点である。

4.2.5. 小括

音楽ストーリーミングサービス Resonate 協同組合の特徴は、従業員とアーティストのみならずリスナーもが組織を所有している点にある。このように所有者のカテゴリー数が増えれば一般には異質性が高まるが、それへの対応として1人1票ずつの平等な投票権構造ではなく従業員とアーティストが重みを持つ3層構造がResonateでは採用されていた。これは協同組合の「民主的運営」の原則には必ずしもしたがっていない。

また一般リスナーにおけるResonateへの事業貢献の差は絶対的には大きなものにはならないことも考察した。さらにリスナーがアーティストの収益に直接的に貢献し、またファンとなれば追加支払が必要ないStream to Ownモデルによって両者のつながりと一体感を経済的貢献が強調されない形で、グループ単位で醸成している点が巧みなデザインとなっていた。逆に組織所有者のうちアーティストにおいては所得の差は生まれやすいものの、Resonateへの事業貢献においては固定的なシステム利用料というモデルを採用することによってこの問題を回避していた（現状では、システム利用料をアーティストから徴収していなかった）。

このようにリスナーとアーティストについては異質性を低める工夫がなされる一方で、すべての組合員に対して追加出資額に応じて高い比率で配当を受ける仕組み、すなわち事業への直接貢献がなくても出資額に応じて配当を受けることができる株式会社的な仕組みも併用されていた。

5. 結論と今後の研究課題

本小論の前半では協同組合の歴史と原則を確認し、構成員の異質性が低い場合（特に事業貢献上の大きな差が生まれにくい場合）、事業内容が単純な場合、外部環境変化が乏しいために頻繁な資金調達が必要ではない場合に協同組合によるガバナンスが適性を持つことを確認した。後半では情報通信技術を基盤とするプラットフォーム協同組合に焦点を当てた。すなわちある程度頻繁に資金調達が必要になる環境で事業を展開するエンティティである。しかもデジタル情報財を扱い、地域を超えた一定規模の財の提供者とユーザーを持つサービスの記述と分析を行った。その結果は表2にまとめている。

表2でまず注目すべきは所有者をどこまで広げているかである。Resonateはリスナーま

で所有権の対象としているが、Stocky はそこまでは対象を広げていない。

その上でのなるが、前述のような性質を持つプラットフォームを協同組合として運営する上でも、最も留意すべきは集団意思決定費用の削減である。このために、Stocksy では経営陣と従業員とアーティストの3つのカテゴリーのいずれでも1人1票という協同組合原則が守られる一方で、組織を所有するアーティスト数に1,000名という上限を設けていた。これは「開かれた組合員制」という協同組合原則に反するが、アーティスト間の異質性を低めるという点では合理的施策である。また経営陣を1つのカテゴリーとして設け、合議制ではあるものの経営会議での発言権をやや高める工夫もしていた。

他方のResonateはリスナー、すなわち財の利用者（購入者）にまで広げた3層の所有権構造を採用していたが、リスナーの投票総数は少なく、従業員の投票総数が財の提供者であるアーティストのそれとほぼ同数かそれをやや上回る数となっていた。つまり日常的に事業へのコミットメントの高い従業員やその財が提供されないと事業が始まらないアーティストの意図が尊重される構造となっていた。つまり株式会社的とも言え、それは協同組合における柔軟性を示しているという見方も可能である。またResonateの採用している株式配当に近い仕組みも株式会社的な施策であった。

細かい部分でも、Stocksy では写真等の大量購入による割引があっても写真家にわたる絶対額を保証する配慮があり、Resonate では財を提供する側に生じる事業貢献の絶対的な差

表2 Stocksy と Resonate の分析結果まとめ

	Stocksy	Resonate
事業規模（売上）	15～20 億円	1 億円未満（出資金を含む）
運営組織規模	42 名（経営陣と契約社員含む）	6 名程度（他にボランティアが数十名）
扱う財の種類	写真・ビデオ	音楽
財の提供者数	1,125	2,500～4,000*
会員数（顧客数）	数十万	4,200
MAU	24 万	不明（30 万～120 万程度と推測される）
所有者	経営陣と従業員とアーティスト	従業員とアーティストとリスナー
投票権構造	1 人 1 票。名目的に 3 つ（経営陣／従業員／アーティスト）を用意	3 層（従業員／アーティスト／リスナー）で層別に重みの差あり
財の提供者における事業貢献の差	事業貢献には年間 200 万円以上の差が生まれる可能性あり。ただし大部分のアーティスト間には差がないとの見方も可能。	システム利用料が固定費であれば、事業貢献に差はなし（現在はシステム利用料を得ていない）。

*アーティスト数はおよそ 2,000 だが、レーベル単位での契約もあるため上限は 4,000 とした

を削減するためにシステム利用料をアーティストからは固定費でもらう方針を持っていた。後者については、システム利用料を従量制としてストリーミング収益の大きなアーティストからは運営組織が絶対額も多く得るという方が、一般的には運営組織の収益規模は大きくなる。つまり Resonate は組織の財務的安定性よりも協同組合的ガバナンスをここでは優先している。このことは株式会社であっても収益規模の追求を行わない場合のアイデアとして応用可能だろう。また Resonate における非常にユニークな Stream to Own モデルは、アーティストとファンの一体感をグループ単位で醸成する上で秀逸なアイデアであった。

2つの事例をまとめるならば、いずれもが協同組合的なガバナンスと株式会社のガバナンスのハイブリッドであったということになる。本稿冒頭のことばを振り返るなら、「この先の情報通信技術進展も射程に入れながら両者の間に存在する合理的な解」を形の上では示していたと言える。けれどもこれがデジタル情報財を扱うプラットフォームが情報通信技術を使っているがゆえの理論的帰結なのかは今のところ不明であるし、この2つの協同組合のサステナビリティもまだ確実とは言い難い。

事例分析を行った本研究を通じて今後の研究課題も明確になってきた。第1に本稿で扱った2事例についての継続的な調査である。主に2次情報で得た今回のデータ以外にも事業貢献差をめぐっての所有者の言い分など定性的な部分の捕捉も行っていく必要がある。第2に他のデジタル情報財を扱う協同組合事例の分析である。特にプロ写真、音楽、あるいは絵画などとは異なる、作品性が低い、ないしはより多くの者が提供可能なテキストやアマチュア写真といった財を扱う事業者を調べる必要がある。そこでは投票以前の合議のプロセスも特に調査しなければならない。第3は、株式会社における協同組合「的」施策に関する事例調査である。第4は事業ステージごとの協同組合の資金調達に関する課題（投資家との間の取引費用の高さ）の克服方法である。そして第5は本稿の射程からは意図的に外した事業貢献の差を吸収できる可能性を持つ他の要因、たとえば贈与経済に見られるようなコミュニケーション（とその継続性）によって生まれる価値の分析である。

このうち第4点は本稿でも述べたように古くて新しい問題であるが、Resonateはこの資金調達を非常にユニークな方法で創業から約3年後の利用者数や売上の絶対数が大きくなる成長段階に差しかかる時期（2018年3月）に行ったので記しておこう。

同社は資金調達を時価100万ドル相当のRchain (RHOC) トークンで行った³³⁾。ICO (Initial Coin Offering) と呼ばれる手法で、Rchainとはイーサリアムブロックチェーン上で取引される暗号通貨である³⁴⁾。Resonateはアーティストと音楽ファンの相対取引を世界規模で可能にしたいと考えており、そのためにはブロックチェーンを利用したP2P (Peer to Peer) の分散型流通システムが必要と考えている (Resonate, 2018)。ゆえにResonateは新時代の音楽ストリーミングプラットフォームとして同社の考える仕組みが広く利用されるように2019年3月から自社ソフトウェアをオープンソースとした (Resonate, 2019)。自社の

みが規模を追求し寡占的な音楽流通プラットフォームになるのではなく、他の組織も Resonate の開発したソフトウェアを利用可能とすることで P2P 音楽流通市場全体の拡大を狙っているのである。

独自の暗号通貨による ICO は分散的で民主的な資金調達と言えるが、2018 年の段階では法定通貨を司る国の規制によるここへの関与は乏しかったという事実がある³⁵⁾。つまり ICO はこの時期だからこそ可能になった方法であり、ウェブの歴史を知る者からすれば今後もこのような分散的な資金調達がすなりと可能になるとはとても言えない。もちろんイーサリアムブロックチェーン上の独自トークン発行は時価総額も小さく既存の通貨に対しての影響は小さいため、ビットコインのように規制の対象に近い将来になるとは限らないが³⁶⁾、今後の研究には技術と規制の相互作用への巨視的な目配りも必要である。

注

- 1) たとえば Airbnb を利用したゲストが利用施設（部屋）を破損する、ゲストが騒ぐことで住民の迷惑となるといった主たる契約の外部で資産提供者に生じる不利益など。
- 2) Scholz & Schneider (2017), Schneider (2018) に詳しい。
- 3) 英国発祥の伝統的な協同組合はイデオロギー色が強い。たとえば日本で NPO を名乗る際は Non-Profit Organization の略称であり、これはアメリカ型「非営利組織」の概念によっている。すなわち利潤の追求は良しとされるが、それを株式会社のように外部へ配当として還元することではなく、本業へ再投資するタイプのものである。対してイギリスの Not-for-Profit Organization は、利潤追求を動機とするのではない「非営利・協同の事業体」を指し、協同組合や社会的企業もここに含まれる。
- 4) 1844 年にイギリスの友愛組合法が改正されたことに伴い、ロッチデール先駆者協同組合の規約には 1845 年に以下が追加された。「すべての定例集会、また 3 ヶ月ごとに開催される集会、それに年次総会に出席する組合員は、すべての問題に関わる意思決定において各人 1 票のみの議決権を有する。また特別規約の規定が必要とされる本協同組合の解散提案・動議以外のすべての事例は、多数決によって決定されるが、提案・動議に対する賛否が同数の場合は、組合長あるいはその役目に就いている議長がキャスティングボートを有するものとする。」
- 5) ロッチデール公正先駆者組合の「1844 年規約」、第 5 項でも教育について触れられている。協同組合の思想を継承し、また実践の程度を上げていくためにそれは最も重要なものであった、と中川 (2018) は述べている。
- 6) 「コミュニティ」の指す内容については、原則改定委員会のミュンクナー教授の講演時に富沢自身が質問をして確認している (1994 年 10 月 1 日)。
- 7) 非営利組織を社会主義思想による恣意的な産物ではなく、社会的ニーズへの合理的な対応を行う組織として近代経済学の分析対象にすべきと論じたのは Hansmann (1980) である。これ以降、より活発には 90 年代以降、非営利組織研究が経済学でも展開されていく。なお Hansmann (1980) の刊行は 5 月、レイドロウのセクター論講演は 11 月であるが、レイドロウがそれを読んでいたかは筆者には不明である。
- 8) 領域的に言えば、協同組合がすぐれて機能するのは教育、医療、福祉といったものになる。け

れども本稿では領域には触れず、組織運営コストの観点から考える。

- 9) 平成 28 年 (2016 年) 賃金構造基本統計調査 (厚生労働省, 2017) によれば, 大学卒の平均初任給は 20 万 3400 円である。これを 12 倍した。なお賞与は, この後の余剰金分配の項目で扱っている。
- 10) 800 万円超の給与所得者の割合は 9.3% である (国税庁, 2018)。
- 11) Hansmann (1980) では, 非営利組織で働く従業員は営利組織で働く従業員よりも低い賃金でも非経済的報酬に動機づけられて働いているという寄付労働仮説が述べられている。非営利組織の従業員は, 本来, 営利組織で働いていれば得られるはずの賃金の一定部分を組織に「寄付」し, その寄付部分を賃金以外の非経済的報酬として代わりに組織から受け取って働いているというものである。もしそうだとすれば, ここでの 488 万円は十分に大きいと考える者もあるであろう。
- 12) 株式会社においても大卒新入社員の給与に対して 3 倍未満の給与で働いている社員が多数いることは多いため, 事業への貢献程度と給与という問題は株式会社においても起こりうるし, それが十分に解決されているわけではない。
- 13) カリフォルニアで 1893 年に設立された協同組合として, 長らく存続している柑橘果実生産者を中心とするサンキスト連合組織では, 投票権を生産者の出荷量に応じて設定しており, 集団意思決定費用を削減する工夫がなされていた (若林, 1995)。
- 14) 1995 年から 2007 年までのデータで, 平均エンティティ数は協同組合が 1,275, 株式会社が 172,551 であった。
- 15) 2019 年 11 月に米国 New York で開催された Platform Cooperativism 会議においてもこの論点は Web サイトで謳われていた (The Platform Cooperativism Consortium, 2019)。
- 16) このうち「時間」はつねに持ち歩くデバイスによって実質的には同期コミュニケーションが可能になったためその障壁が取り払われる。しかし本稿ではこの点についてはほとんど論じていない。
- 17) 実は言語と文化の問題は, 別途考えるべき大きなものと筆者も考えている。たとえば本稿で扱っているプラットフォーム協同組合が写真と音楽を提供する存在であることは, このジャンルが文化や言語の差異を乗り越える可能性があることを示唆している。
- 18) デジタル財を／物財を扱ういずれのプラットフォームであっても, 事業貢献度の高さから見た財の提供者数の分布と貢献度絶対額の開きが集団意思決定費用に大きく影響するため, 実際は個別の検討が必要になる。
- 19) 「シェアウェア」はお金を払うことなく使い続けていても利用そのものや機能が制限されることはない。支払を行うことで得られる特定コードなどを入力しないと利用継続ができないものは「キーウェア」などと呼ばれる。
- 20) 本稿では踏み込まないが, 民主主義は一般的政治哲学であり, その具体的政体である共和制がここではとられているとも言える (Nichols, 2017)。それは「最もよくわかっているのは彼ら数十人だ」という程度の知識は数十万人のエンジニアの多くが持っていたということであり, メンバーの知識水準は民主的運営, 特に 1 人 1 票の投票権制度において必要条件になる。
- 21) CEO は 2018 年 10 月に Wettlauffer から Mike Cook に交代しており, 創業者 2 名の写真はウェブサイトには掲載されなくなった。Wettlauffer は 2019 年 4 月に Adobe Stock の責任者に転じた。

- 22) 写真の2次利用の制限がより少ない Extended License を求めた場合、写真家には75%が支払われる。通常は50%。
- 23) 2019年9月25日のStocksy Support Staff, Margaret Vincentのメールによる。
- 24) 契約社員の給与月額を30万円、従業員の人件費は諸費用を勘案してその1.5倍の45万円とした。45万円×25人×12ヶ月+30万円×5人×12ヶ月=1億5,300万円。
- 25) 2019年9月25日のStocksy Support Staff, Margaret Vincentのメールによる。
- 26) 2019年9月25日のStocksy Support Staff, Margaret Vincentのメールによる。
- 27) 2019年9月25日のStocksy Support Staff, Margaret Vincentのメールによる。なお2019年8月の同社ウェブサイトには992名のアーティストの写真が掲載されていた。<https://www.stocksy.com/service/contributors/> (2019年8月26日閲覧)
- 28) 2016年に「風景」「子ども」カテゴリでのPhotographer of the Yearが選ばれた旨のみ掲載されていた。
- 29) <https://beta.resonate.is/artists> (2019年9月4日閲覧)
- 30) 2019年10月16日のResonate創業者, Peter Harrisのメールによる。
- 31) ライトリスナーだとSpotifyやApple Musicの月額1,000円程度よりは安い、ヘビーリスナーだとそれよりは高くなる。
- 32) 2019年10月16日のResonate創業者, Peter Harrisのメールによる。
- 33) 数万規模のミュージシャンと数百万規模のリスナーをつなぐ決済の仕組みも持つスケーラブルな情報システムの開発を行うとなれば、初期段階としても数千万円から1億円規模の資金調達が必要になる。
- 34) 実際に資金調達に応じた組織は、Rchainの発行を行うRchain協同組合 (<https://www.rchain.coop/>) のCVC (Corporate Venture Capital) とも言えるReflective Venturesであった。Reflective Venturesは「次世代のブロックチェーン関連技術とイノベータティブな分散型プアリ (dApps: Decentralized Application) に投資し、それらを育てる」ことをミッションとしたベンチャーキャピタルである。
- 35) 暗号通貨以前の資金調達方法として佐々木・北山 (2000) が提示した「コミュニティ・アライアンス戦略」は、資本の論理に基づき運営される企業から見た場合の協同組合的組織とのアライアンス戦略の合理性を論じたものである。協同組合から見れば、資金調達は法定通貨を事業から生むアライアンス企業に任せるアプローチである。
- 36) ERC (Ethereum Request for Comments) 20を満たしたカスタムトークンは2018年には14万種類が発行されている (高, 2019)。

参考文献

- Bogatin, D. (2007). iStockphoto CEO on Getty Images Acquisition: Exclusive Interview on One Year Anniversary. *ZDNet*. <https://www.zdnet.com/article/istockphoto-ceo-on-getty-images-acquisition-exclusive-interview-on-one-year-anniversary/> (2019年10月14日閲覧)
- Coase, R. (1937). The Nature of The Firm, *Economica*, 4, 386-405.
- Hansmann, H. B. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*, 89 (5), 835-901.

- Hansmann, H. B. (2012). Ownership and Organizational Form. In Gibbon and Robert (Eds.), *The Handbook of Organizational Economics*. Princeton University Press.
- Harris, P. (2016). The Story Behind Resonate. *Medium*. <https://medium.com/resonatecoop/the-story-behind-resonate-4b1658677663> (2019 年 10 月 14 日閲覧)
- International Co-operative Alliance (1995). Cooperative Principles. <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity> (2019 年 10 月 14 日閲覧)
- International Federation of Phonogram and Videogram Producers (IFPI), (2018). *Global Music Report 2018, ANNUAL STATE OF THE INDUSTRY*. <https://www.ifpi.org/downloads/GMR2018.pdf> (2019 年 10 月 14 日閲覧)
- 石塚秀雄 (2017). 労働者協同組合の現在：モンドラゴンの現在と研究の到達点. 大原社会問題研究所雑誌, 710, 2-17.
- 国税庁 (2018). 平成 29 年民間給与実態統計調査. <http://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/minkan2017/pdf/001.pdf> (2019 年 10 月 14 日閲覧)
- 厚生労働省 (2017). 平成 28 年賃金構造基本統計調査. <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/16/index.html> (2019 年 10 月 14 日閲覧)
- 高栄郁 (2019). トークンエコノミービジネスの教科書. KADOKAWA
- Marshall, A. (2017). Elevating an Industry: the Stocksy United Story. *Co-operatives First*. <https://cooperativesfirst.com/blog/2017/06/23/2017622elevating-an-industry-the-stocksy-unit-ed-story/> (2019 年 10 月 14 日閲覧)
- Monteiro, N. P., & Stewart, G. (2015). Scale, Scope and Survival: A Comparison of Cooperative and Capitalist Modes of Production. *Review of Industrial Organization*, 47 (1), 91-118.
- 中川雄一郎 (2018). 協同組合のコモン・センス. 日本経済評論社
- Nichols, T. (2017). *The Death of Expertise: The Campaign against Established Knowledge and Why it Matters*. Oxford University Press. (高里ひろ訳 (2019). 『専門知は、もういらないのか 無知礼賛と民主主義』みすず書房)
- Nielsen (2013). Turn It Up: Music Fans Could Spend Up to \$2.6B More Annually. <https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2013/turn-it-up-music-fans-could-spend-up-to-2-6b-more-annually.html> (2019 年 10 月 14 日閲覧)
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy - and How to Make Them Work for You*. W W Norton & Co. Inc. (妹尾堅一郎監訳, 渡部典子訳 (2018). 『プラットフォームレボリューション』ダイヤモンド社)
- The Platform Cooperativism Consortium (2019). Conference 2019. <https://platform.coop/events/conference-2019/> (2019 年 10 月 14 日閲覧)
- Resonate (2015). Pay as You Play No Monthly Fees Own and Download Music. <https://resonate.is/stream2own/> (2019 年 10 月 14 日閲覧)
- Resonate (2017). Rewiring the Music Industry. <https://resonate.is/revealing-the-plan-for-growth/> (2019 年 10 月 14 日閲覧)
- Resonate (2018). RChain Partnership Announcement. <https://resonate.is/rchain-partnership-announcement/> (2019 年 10 月 14 日閲覧)

- Resonate (2019). Going Open Source. <https://resonate.is/going-open-source/> (2019年10月14日閲覧)
- 佐々木裕一 (1997). シェアウェアの世界—プロセスシェアリング・エコノミー. 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科修士論文
- 佐々木裕一 (2014). ネットにおける集合性変容の予兆と資本主義—ユーザー生成型メディアの来歴と未来. 河島茂生編 デジタルの際 (pp.33-74). 聖学院大学出版会
- 佐々木裕一 (2018). ソーシャルメディア四半世紀 情報資本主義に飲み込まれる時間とコンテンツ. 日本経済新聞出版社
- 佐々木裕一・北山聡 (2000). Linux はいかにしてビジネスになったか コミュニティ・アライアンス戦略. NTT 出版
- Scholz, T. (2016). *Platform Cooperativism. Challenging the Corporate Sharing Economy*. Rosa Luxemburg Foundation. http://www.rosalux-nyc.org/wp-content/files_mf/scholz_platform_coop_5.9.2016.pdf (2019年10月14日閲覧)
- Scholz, T. & Schneider, N. (2017). *Ours to Hack and to Own: The Rise of Platform Cooperativism: A New Vision for The Future of Work and a Fairer Internet*. Or Books LLC.
- Schneider, N. (2018). *Everything for Everyone: The Radical Tradition That Is Shaping the Next Economy*. Bold Type Books.
- Sundrarajan, A. (2016). *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*, The MIT Press. (門脇弘典訳 (2017). 『シェアリングエコノミー』日経BP)
- Theurl, T., & Meyer, E. (2019). Cooperatives in The Age of Sharing. In Riemer, K. et al. (Eds.), *Collaboration in the Digital Age, How Technology Enables Individuals, Teams and Businesses*. Springer.
- Tirole, J. (2001). Corporate Governance. *Econometrica*, 69 (1), 1-25.
- 富沢賢治 (1989). 労働者協同組合の基本原則. 経済研究, 40 (2), 156-180.
- 富沢賢治 (1996). ICA の新協同組合原則. 経済研究, 47 (2), 158-175.
- 若林秀泰 (1995). サンキスト: 最近の変化. 福山大学経済学論集, 19 (2), 21-35.
- Weber, S. (2004). *The Success of Open Source*. Harvard University Press. (山形浩生・守岡桜訳 (2007) 『オープンソースの成功—政治学者が分析するコミュニティの可能性』毎日コミュニケーションズ)
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press.