

# プラットフォーム間連携における協調と競争

- 電子マネー Edy, Suica を事例として -

山平哲也

## <論文の概要>

電子マネー、ポイントシステム、おサイフケータイなどのプラットフォームにおいては、プラットフォーム単体によるサービス提供だけでなく、他のプラットフォームとの連携によって利用者に対するサービスが提供されている状況が多く見られる。本研究の目的は、プラットフォームを利用して事業を展開する事業者(プラットフォーム事業者)間の連携における協調と競争のバランスを時系列の変化を意識しながら明らかにし、連携のメリットとデメリットの分析に示唆を与える仮説的提言を提示することである。連携の分析に際しては、複数のプラットフォーム階層を持つ事業者(マルチレイヤー・プラットフォーム事業者:図1)特有の連携のメリットとデメリットを意識した分析を行う。電子マネー、ポイントシステム、おサイフケータイなどの事業がマルチレイヤー・プラットフォーム事業者としての性質を持っていると捉えられるため、電子マネープラットフォームの Edy と Suica を対象にした事例研究を通じて、プラットフォーム事業者間の連携に関する仮説的提言を行う。

プラットフォーム (PF) という概念は、先行研究においては基盤機能に着眼した定義と、メディア機能に着眼した定義がそれぞれみられるが、それらの先行研究をふまえ、本研究においてはプラットフォームの定義として基盤機能とメディア機能を統合的に捉えた「各種の補完製品やサービスとあわせて顧客の求める機能を実現し、プレイヤーグループ内やグループ間の相互作用の基盤になる製品やサービス。つまり、基盤機能とメディア機能を持つ製品やサービス」(根来、2008)を採用する。

先行研究においてはプラットフォーム事業者間同士の連携は対象としていない。また、上述したマルチレイヤー・プラットフォームをプラットフォーム間の連携という文脈において明示的に分析したものも存在しない。本研究は、プラットフォーム間連携を対象にするものであるが、プラットフォーム事業者の連携には、同種の PF 事業者が連携を行う場合だけではなく、プラットフォームとしての性質を持つ連携相手 (PF) が、自社の PF の補完製品であるようなケースがある。たとえば、本研究がとりあげる電子マネー、おサイフケータイがその例である。また本研究は、プラットフォーム間連携特有の性質の存在を想定しているが、特にマルチレイヤー・プラットフォームの連携において、プラットフォーム事業者特有のメカニズムが存在する可能性を示唆する。また、競

争と協調の関係は、時系列で変化することが予想されるので、本研究は一時点の分析ではなく、時系列の分析を行うこととしたい。

プラットフォームの連携のメカニズムを、先に述べたプラットフォーム概念の定義から以下の二つにわけて分析することにする。

1. 基盤機能連携:あるプラットフォーム (PF A) が、別のプラットフォーム (PF B) を補完サービスとすることで、機能の多様化・向上をはかる
2. メディア機能連携:連携によって、あるプラットフォーム (PF C) のプレイヤーグループ (補完製品や利用者) が、別のプラットフォーム (PF D) のプレイヤーグループ (補完製品や利用者) と相互作用できるようにする

分析方法は事例研究であり、複数のプラットフォームが連携している事例において、上記2種類の連携上のメカニズムがどのように成立しているかを調査、分析し、連携のメリットとデメリットを分析する際に示唆を与える仮説的提言の提示を試みる。

分析対象事例の選定にあたっては、他の事業者のプラットフォームとの連携関係にあり、複数のプラットフォーム階層を同時に持つ事業者が含まれていることを条件とした。この条件を満たす業界として電子マネー業界を取り上げ、次の2社を分析対象とした。

- Edy : ビットワレット株式会社 (以下、ビットワレット)
- Suica : 東日本旅客鉄道株式会社 (以下、JR 東日本)

これら2社の選定に際しては、

- プラットフォーム連携の時系列的な分析を目的としているため、他事業者とのプラットフォーム連携を持続的に実施しており、プラットフォームの規模が時系列で発展している事業者が望ましい
- 新規事業として立ち上げた事業者 (ビットワレット) と既存事業を有している事業者 (JR 東日本) の比較により、他事業者とのプラットフォーム連携のメリット・デメリットの包括的な分析を試みる

という点を考慮して選定した。

事例分析にあたっては、Edy、Suica それぞれのプラットフォームにおいてサービス開始 (Edy : 2001年11月、Suica : 2001年11月 (乗車カードサービス開始)) から論文執筆時の2008年12月までに発生した主なプラットフォーム連携を分析の対象とした。各社のプレスリリース、公開資料を中心にそれぞれの連携の内容を整理し、ステークホルダー (顧客、補完業者、連携相手のプラットフォーム事業者) が得るメリット・デメリットの分析を通じて、それぞれのプラットフォーム連携においていかに基盤機能連携、メディア機能連携のメカニズムが働いているかを分析した。

分析の結果、基盤機能連携、メディア機能連携のいずれのメカニズムも、Edy、Suicaの両方の事例におけるプラットフォーム連携において見られることが確認された。また、

プラットフォーム連携のメリットとデメリットが時系列で変化していくことが確認された。以上から、以下をプラットフォーム間連携に対する仮説的提言として提示したい。

- プラットフォーム間連携を分析・検討するための視点
  - プラットフォーム間連携を他の事業者と行った場合、その事業者が自社にとって競争相手となりうるプラットフォーム型サービスを提供していることがある。この場合には協調／競争関係が発生し、その事業者との間において協調と競争のマネジメントが必要となる。
  - 競争と協調によるメリットのバランスは基盤機能連携、メディア機能連携の双方の視点から分析する必要がある。
- プレイヤー間の関係を意識したプラットフォーム間連携における分析・検討項目
  - それぞれのプラットフォーム事業者が連携を意図的に行うかどうかは、プラットフォーム間あるいはプラットフォームと補完製品間に発生する競争と、協調によってもたらされるメリットのバランスによって決定される。
  - 自社と連携しているプラットフォームの間だけでなく、連携しているプラットフォーム・他のプラットフォーム間や、プラットフォーム・補完製品間に発生する協調・競争の関係もシミュレーションする必要がある。
- 時系列を意識したプラットフォーム間連携における分析・検討項目
  - 連携にあたっては、将来に競合する可能性があるかどうかを検討し、協調関係が競合関係に重心を移す可能性があれば、連携の期間・条件を事後にコントロールできるように、事前に配慮する必要がある。
  - 複数のプラットフォーム階層を持つ事業者（マルチレイヤー・プラットフォーム事業者）の場合、最初は補完的な位置づけで連携した他事業者のプラットフォームが、時間が経つにつれて普及率を向上することで、プラットフォームとしての位置づけを逆転する可能性があるため、連携対象である他事業者のプラットフォームの時系列分析をシミュレーションする必要がある。

また、プラットフォーム間連携においてはそれぞれのプラットフォーム事業の内容や規模は時間が経つにつれて変化するため、プラットフォーム間あるいはプラットフォームと補完製品間に発生する競争と、協調によってもたらされるメリットのバランスも時系列的に変化し、プラットフォーム事業者間の協調／競争の関係も変化するといえる。

これらの分析からプラットフォーム間の連携に際しては、

1. これから行おうとするプラットフォーム間の連携にどのようなメカニズム（基盤機能連携、メディア機能連携）が含まれているかを分析する
2. プラットフォーム間あるいはプラットフォームと補完製品間に発生する競争と、協調によってもたらされるメリットを導出し、それらのバランスを分析する
3. 2. で明らかにされた競争とメリットとデメリットのバランスが時系列でどのような

に変化するかをシュミレーションする  
という手順でアライアンス戦略を検討することが有効であるとする。