

プラットフォーム事業の戦略論に関する研究

- 誘引マネジメントに関する研究 -

竹上慶

[論文概要]

急成長する ICT 産業で、昨今プラットフォーム事業者（プラットフォーム製品を自ら提供する事業者）について関心が高まっており、特に「プラットフォーム事業者にとって、どのような経営戦略が有効か」、具体的な戦略が問われている。そこで本研究では、インターネット・コンテンツ（動画・音楽）配信業界を対象に、特に誘引に着目して分析することで、有効な戦略を具体的に記述することを目的としている。

本項におけるプラットフォームとは「プラットフォーム製品」のことを意味している。すなわち「エンドユーザが使うシステム製品の核として機能し、補完財と一体になった時に価値持つ基盤製品（またはサービス）のこと」と定義する。またプラットフォーム製品を活用した事業を行う企業を「プラットフォーム事業者」と呼ぶ。なお、システム製品とは、プラットフォーム製品と補完財が一体になった製品・サービスであり、エンドユーザに価値を提供しているのはこのシステム製品（エコシステム）である。

プラットフォーム製品に関する戦略については、多数の先行研究が存在するが、共通点は、「優れた補完財がユーザをひきつけ、それがより多くの補完業者をひきつけ、補完財が増える」という正の循環構造を前提に、戦略を述べている点である。この構造を想定しているために、エンドユーザ数を確保することの重要性（ネットワーク外部性、バンドワゴン効果など）、補完財を増やすことの重要性（ネットワーク外部性の間接的効果、

潤沢性の経済など)が指摘されている。

しかしプラットフォーム事業者自体の戦略について論じている先行研究は少ない。ガワー・クスマノ(2002)は、いかに補完業者をコントロールすることで補完財を供給するかについての戦略(プラットフォーム・リーダーシップ論)について示したが、あくまで補完業者との関係に関する戦略しか提示していない。また同理論はB2B事業者の事例から導き出した戦略である点など、前提が多く、今後拡張が期待される理論である。

そこで本研究では、プラットフォーム事業者にとって有効な経営戦略を分析するための新たなフレームワーク「誘引モデル分析」を提案する。誘引モデル分析とは、プラットフォーム事業者にとって有効な経営戦略を分析するためのフレームワークであり、2つの分析「エコシステムに關与する各主体に対するプラットフォーム事業者の誘引施策分析」、「誘引と同時に実施される収入モデルの分析」を行うことで、プラットフォーム事業者が、どのような戦略により成功を収めることが可能なのかを理解しようとする試みである。この分析には前提を置いている。誘引モデル分析では、プラットフォーム事業者にとって有効な経営戦略とは、「自社を取り巻くエコシステム全体を成長させる戦略」かつ「エコシステムの成長環境下、自社の収益獲得・向上が可能な戦略」であると捉えている。を実現するためには、エコシステムに關与する各主体を誘引しつづけること、すなわち誘引マネジメントが必須である。そこで、誘引と収入モデルを分析することで、プラットフォーム事業者に有効な戦略を具体的に記述しようとするものである。

本分析における分析対象は、自社を中心とするエコシステム全体を發展させ、かつ収益の向上が可能な状態を実現している企業を対象としなければ、誘引モデル(誘引施策

または収入モデル)が有効とは言えない。したがって、「実現している」と客観的に見なせる、なんらかの企業評価を行う必要がある。動画・音楽コンテンツ配信業界は、業界としてまだ新しいが、シェア上位事業者は、いずれも収益を向上させている。一方視聴者(エンドユーザ)数は、明らかに上位1~3社の企業に収斂しつつある。したがって、本研究では事例対象企業として、映像事業において、エンドユーザ数が他に比べ明確に多い3つの企業、株式会社USEN「GyaO」事業、Google, Inc.「YouTube」事業、ヤフー株式会社「Yahoo!動画」事業、および音楽事業においてエンドユーザ数が他に比べて明確に多いApple Computer Inc.「iTunes Store」事業の、計4事業を選択した。

これら事例について事例記述、および誘引モデル分析による比較分析を行った結果、プラットフォーム事業者にとって有効な、具体的な誘引施策が明らかになった。

具体的には、エンドユーザの誘引が必要な事業者は、魅力的な価格設定、利便性の向上に資する技術の無償提供、オープンな相互作用の場の設定、心理的欲求の充足施策について検討・立案することが有効である。補完財の誘引が必要な事業者は、魅力的な価格設定、利便性の向上に資する技術の無償提供、オープンな取引姿勢の明確化施策について検討・立案することが有効である。また広告主の誘引が必要な事業者は、エンドユーザ数の確保施策、エンドユーザに関する付加価値情報(顧客セグメント情報)提供施策などを検討・設定することで、より有効な経営戦略となる。

またプラットフォーム事業者は、収入確保の観点から、結果的に誘引を阻害する施策を実施する必要が発生する場合があります、その場合は、誘引施策と誘引阻害施策とのバランスを調整することが必要であることがわかった。すなわち、単に誘引施策だけを検討していても、収入は獲得できない。収入を最大化するために誘引と阻害をバランスさせ

る、総合的な誘引マネジメントが必要なのである。なお、このバランス調整を検討するために、誘引モデル分析が役に立つ。なぜなら誘引モデル分析は、誘引要因と阻害要因を並べて一覧することができるため、誘引と阻害のバランスを確認しやすい。

加えて、これら誘引施策を検討する前提条件として、収入モデルの選択、補完財の調達対象者の決定が必要となることがわかった。