世界の幸せをカタチにする。
Creating Peace & Happiness for the World
Musashino University
武蔵野大学 学術機関リポジトリ
Musashino University Academic Institutional Repository

Is Diffusion Theory Applicable for Platform Management?

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-04-27 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 星野, 雄介 メールアドレス: 所属:
URL	https://mu.repo.nii.ac.jp/records/471

プラットフォーム・マネジメントにおける普及理論の適用可能性

星　野　雄　介

1　イントロダクション

プラットフォーム・リーダーは、どのようにして補完業者を自身のプラットフォームに参加させるのであろうか。これが本研究で探索していくリサーチ・クエスチョンである。

プラットフォームという考え方が経営学に大々的に取り入れられたのは、Gawer と Cusumano の先駆的な研究（Gawer and Cusumano, 2002）ののちである。彼らの考えを整理すると、プラットフォームとは、複数の他社（以下、補完業者という）が製品を作ったりサービスを提供したりする基盤となるような製品・サービスのことであるといえる。代表例としてはハードウェアとしての PC、ソフトウェアとしての OS、ビデオ機などが挙げられている。近年の例としては NTT ドコモが提供している i モード、Apple 社の提供する iTunes、Google 社の提供する Android や一連のサービス、VISA といった金融決済、ショッピングモールなどもその例と言える。これらのプラットフォームには、多くの組織が補完業者として参加している。たとえば、i モードには NEC やシャープが端末を提供したり、バンダイナムコがゲームを提供していたりしている。

このようなプラットフォームを運営している企業は、プラットフォーム・リーダーと呼ばれる。プラットフォーム・リーダーが自身のプラットフォームを成功に導くための特徴的な戦略は、4 つに分類されると言われている。第 1 が、自身が何を行い外部企業に何を行わせるかという意

思決定、第2が、プラットフォームのアーキテクチャに関して必要な意思決定、第3が外部の補完業者との関係、第4が内部組織の設計である(Gawer and Cusumano, 2002)。

プラットフォーム・リーダーにとってこれらはいずれも重要である。しかしながら、プラットフォームの実効性、すなわち最終顧客にとっての利便性を考えるのならば、第3の補完業者との関係だけを、特別に切り離して論じることの意義は大きいと考えられる。顧客にとっては、そのプラットフォームを提供する企業が、たとえばどのようにして内部組織を管理しているかについては、ほとんど興味がないであろう。顧客にとって重要なことは、マーケティング論が教えるところの本質サービスであり、その製品・サービスを利用することによって得られる利便性なのである。そして、その利便性は、プラットフォームのアーキテクチャやプラットフォーム・リーダーの内部組織というよりも、プラットフォーム上の補完財によって決まると考えられる。そのため、この補完財を提供する補完業者のマネジメントを研究する重要性は高いと思われる。

本研究では、以下の構成をとっている。第2節において簡単な先行研究レビューを行い、第3節では方法論を、第4節では日本の代表的な電子マーケットプレイスの事例を記述し、第5節ではケースで明らかになったことを議論し結論と残された課題をまとめていく。

2　先行研究

本節ではプラットフォーム・リーダーによる補完業者との関係について先行研究を整理していく。先行研究を概観すると、補完業者を参加させる方法として、第1にプラットフォーム自体の設計に求める立場、第2にビジネスモデルの設計に求める立場、第3に組織間関係に求める立場があるように思われる。

第1の立場は、適切にプラットフォーム自体を設計することによって

補完業者を集めることができる、というものである。ここでのポイントは、ネットワーク外部性である。そのためには、そのプラットフォームが重要なシステム上の問題を解決し、補完業者が参加できる見通しをつけること、そして、プラットフォームと補完財との間に強い相互依存関係を維持することが重要であると述べられている（Gawer and Cusmano, 2008）。これらは補完業者の参加を促し、多くの補完業者が参加することでネットワーク外部性を高めるのである。さらに、この観点は Two-sided Market という考え方（Richot and Tirole, 2003）に発展される。これは、2 種類の市場を対象としたプラットフォームの場合、適切な価格付けによって、それぞれの市場の間で間接的なネットワーク外部性を引き起こし、プラットフォームの競争力強化につながるという考え方である。

第 2 のビジネスモデルの設計を重視する立場は、適切なインセンティブを提供することによって、補完業者を参加させることが可能となる、というものである。この立場でも、Gawer と Cusumano（2008）が参考になる。彼らによると、プラットフォームの利用者が競合プラットフォームに移動しにくくするようにスイッチング・コストを高めたうえで、補完業者がプラットフォームに参加させるためのインセンティブを設置することが重要であると述べる。そして、競合プラットフォームより高いインセンティブを提供できるならば、競争優位も達成しうると述べている。

第 3 の組織間関係については、プラットフォーム・リーダーは適切な関係を構築できれば、補完業者を参加させることができるとする立場である。ここでは信頼と権力がポイントとなる。Gawer と Cusumano（2002）によると補完業者との関係について、最も重要なことは信頼を構築することであると述べられている。信頼がなければ、プラットフォームに補完財を提供する小規模な保管業者を惹きつけることはできないためである。この信頼を構築するためには、第 1 に、自身の戦略を固定的なものにし、補完業者にとってのリスク要因としないようにし続ける必要がある。プラットフォーム・リーダーが戦略を変えてしまえば、補完業者にとって存続が

脅かされる事態になるかもしれず、参加をためらわせることになりうるためである。第2に、補完業者と競合しないように自社の活動範囲に制約を設ける必要がある。第3が、プラットフォームを標準的なものにしようとする場合に、ゆっくりと控えめなアプローチを採用することが求められる。そして第4が、仕様をオープンにすることの必要性である。これらによって、補完業者との緊張関係は緩和され、すなわち補完業者を自社のプラットフォームに参加させることが可能になると述べられている。

このように組織間関係の立場では、企業間の信頼関係が重視されているが、他の要素も重視しようという立場もある。たとえば、Perron（2009）はインテルの事例を分析することによって、信頼に加えて権力を状況に合わせて使い分けることで、補完業者を次のプラットフォームへ移行させた、すなわち新たなプラットフォームへ参加させたと述べている。その手法としては、補完業者への直接投資、ライセンス供与、「サプライヤー・デイ」というイベントへの招待といった手法を使い分けることであった。

本研究ではこれらの先行研究を認めつつ、異なったアプローチで事例に臨もうと企図している。それは、イノベーションの普及理論の援用である。このアプローチに取り組む背景は、企業観の違いにある。先行研究では、補完業者を「適切なインセンティブに反応する存在」とみなしている。それゆえ、その後の経済学的な研究が可能になったのである。しかしながら、Simon（1997）の提示した限定合理性を加味するならば、補完業者の情報認識力、情報処理能力に一定の制約がかかる。このとき、補完業者が新しいイノベーションを採用するかどうかは、不確実となる。そのような状況下でイノベーションを普及させるためには、先行研究が示したアプローチとは異なる施策が必要となると思われる。

このイノベーションの普及に関する代表的研究はRodgers（2003）である。Rodgersによると、イノベーションの普及に関して注意すべき点は極めて多い。既存のアイディアとの比較したときに新しいアイディアを優位に感じられる相対的優位性や、イノベーションの複雑さといったイノベー

ション自体の属性や、ネットワーク構成員の同類性・異質性といったネットワークの性質も重要である。しかしながら、採用者の普及を促進する役割ということになると、以下の2つが中心となる。第1がオピニオン・リーダーである。オピニオン・リーダーとは「他の人に非公式に影響を及ぼして、その人を望ましい方向に向かわせることができる」[1]存在である。第2が、チェンジ・エージェントと呼ばれる存在である。彼らは、「チェンジ・エージェント機関が望ましいと考える方向に、クライアントのイノベーション決定に対して影響を及ぼす個人」[2]であり、「新しいアイデアの採用を確かなものにしようと活動するが、時にはあえて普及を遅らせたり望ましくない効果のあるイノベーションの採用を防止したりする」[3]のである。

このことはイノベーションを普及させるために重要な役割が存在することを示している。あるプラットフォームに補完財を提供するかどうかという意思決定は、そのプラットフォームというイノベーションを採用するかどうかと言い換えることもできる。そのため、Rodgersの枠組みは援用可能であると思われる。

3　方法論

本研究では、研究の方法としてシングル・ケーススタディを採用する。この研究方法は比較事例研究や実証分析に比較して、理論的な頑健性は弱いものの、他方で、新たな仮説を引き出すことを可能にしうる。また、本研究ではスタートアップに焦点を当てているのであるが、スタートアップからプラットフォーム・リーダーとなった事例は決して多くない。そのため、シングル・ケーススタディは妥当な研究方法であるといえる(Eisenhardt and Graebner, 2007; Yin, 2009)。

本研究では、サンプルとして日本の食材に関するオンラインB-to-B取引を様々な形で仲介している株式会社インフォマートという企業に注目す

る。この企業に注目する第1の理由は、インフォマートはスタートアップからプラットフォーム・リーダーとなった企業であることである。インフォマートは1998年に現社長でもある村上勝照氏によって設立され、2015年には東京証券取引所第一部に上場を果たしている。インフォマートが運営しているB-to-Bプラットフォームは、食材を中心としており、買い手・売り手が新たな顧客を探索する「マーケットプレイス」、既存の受発注の電子化、加工食品の製造物情報の規格などを取り扱っている。特に、マーケットプレイスというサービスは、買い手・売り手という2種類の市場を相手にしており、その市場間で間接的なネットワーク外部性が存在している。つまり、買い手の増加が売り手の増加を促すだけでなく、その逆も想定できる。そのため、マーケットプレイスひとつをとっても、インフォマートはプラットフォーム・リーダーであると言える。

第2の理由は、インフォマートのプレゼンスである。インフォマートは、2016年には日本の全食材取引の16%以上を仲介しており、「電気・ガス・水道、そしてインフォマート、これが止まったらビジネスはたいへん困る」[4]と言われるほど、その重要性は高まっている。以上の2つの理由により、本研究ではインフォマートを事例として採用する。

本研究で用いるデータは、特に断りがない場合は、有価証券報告書やニュースリリースといった企業が公開しているデータ、新聞・雑誌記事のアーカイブ・データ、そして筆者が行ったインタビューに依っている。

4 事 例

(1) インフォマートとB-to-Bマーケットプレイス

1998年に設立されたインフォマートは、現在大きく分けて4種類のビジネスを実施している。代表的なものは、1998年の設立当初から開始し、農家や漁師といった食材の売り手と、レストランやスーパーといった買い手が新しい取引先をインターネット上で探索する「B-to-Bマーケットプ

レイス」、2003年から始まった「受発注電子化サービス」、2008年から本格的に稼働した「加工食品規格書データベース」、2015年開始の「電子請求書サービス」である[5]。2016年時点でのそれぞれの正式名称は「B-to-Bプラットフォーム商談」、「B-to-Bプラットフォーム受発注」「B-to-Bプラットフォーム規格書」、「B-to-Bプラットフォーム請求書」という名称となっているが、本研究では、その機能を適切に示す用語をもって説明していく。

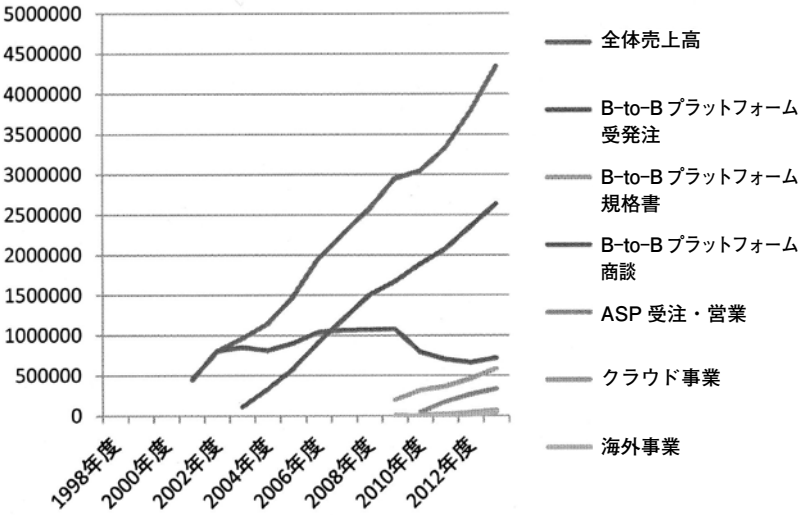


図1　セグメントごとの売上高

出所：有価証券報告書より筆者作成。

注　：この図にはセグメント変更前の「クラウド事業」「海外事業」「ASP受注営業サービス」も組み込まれている。また、2015年開始の「電子請求書サービス」は会計期間の関係上、組み込まれていない。

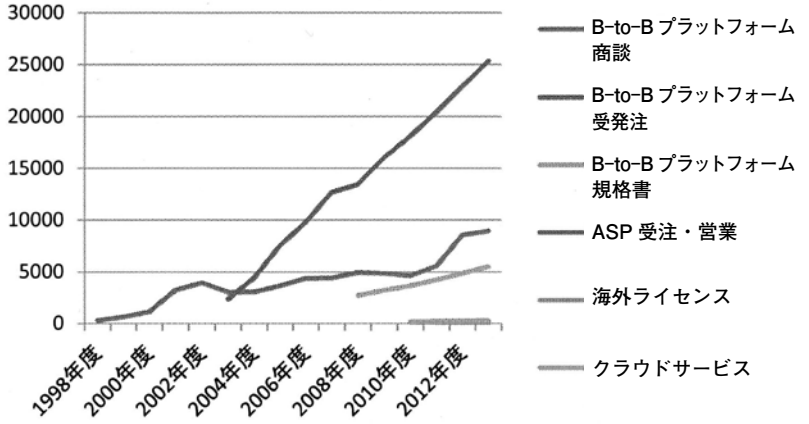


図２　セグメントごとの利用企業数

出所：有価証券報告書より筆者作成。

注　：この図にはセグメント変更前の「クラウド事業」「海外事業」「ASP 受注営業サービス」も組み込まれている。また、2015年開始の「電子請求書サービス」は会計期間の関係上、組み込まれていない。

中でも、本研究では「B-to-B マーケットプレイス」事業に注目する。図１、図２に見るように、この事業の売上高は緩やかに上昇しているものの、顧客数は停滞している。しかしながら、この事業は、インフォマート設立当初からの事業であるため、スタートアップがプラットフォームを運営し、一定の成功をおさめた数少ない事例であるといえる。よって、詳細に観察することによって、多くの知見が得られると考えられる。以下ではこの「B-to-B マーケットプレイス」事業を見ていくことにする。

(2) 産業の状況

B-to-B マーケットプレイスというビジネス自体は、決してインフォマート独自のサービスというわけではなかった。B-to-B マーケットプレ

イスのそもそもの発想はインターネットの普及にともなう買い手と売り手が直接取引である。インターネット上で直接取引相手を探すことができれば、商社や問屋を代表とする仲介業者が取引に介在しないため相対的に安価になる[6]だけでなく、世界中の企業へと取引することが可能になると考えられていた。そのため、1990年代後半から、世界中で食材を含む多くの分野でB-to-Bマーケットプレイスが開設された。代表的なB-to-Bマーケットプレイスの例としては、米メタル・オンライン社によって設立された鉄鋼のB-to-Bマーケットプレイスであるメタル・オンライン、米デュポン社が中心となった化学製品を扱うエレミカなどが挙げられる。国内でも日立製作所が運営している日本最大級のB-to-Bマーケットプレイスである TWX-21 や、ニチメンが運営していた木材の「ランバーネット」、鹿島建設などゼネコン5社が中心となり、建築資材を取り扱うコンストラクション・イーシー・ドットコムなどがある。

表1　代表的な食材 B-to-B マーケットプレイス

名称	運営会社	現状
食堂楽	エバービジョン→USEN →阪神酒販	現存
あぐりぷらっと	カスケード（母体変更）	現存
Mマート	エムマート	現存
フーズマーケット	デジタルファーム	不明
ネット調達システム	ニュートーキョー	不明
食在図鑑	大阪府食品産業協会	終了
Fish Online	FIS ジャパン	日本から撤退
繁盛ネット	ビービーネット	倒産
旬材	旬材	倒産

出所：筆者作成。
注　：2016年7月時点、筆者調べ。

このようなB-to-Bマーケットプレイスの勃興は、食材部門でも見られた。1998年から2000年の間、食材を取り扱うB-to-Bマーケットプレイスは、一説によると300以上であったという。しかしながら、2000年12月からのITバブル崩壊以降の2年で、一気に10程度にまで淘汰されたと言われている[7]。

現在では、エバービジョンから阪神酒販へと運営母体が映った食堂楽、Mマート社が運営しているMマートなどわずかである。食堂楽の販売品目数は3000程度と決して多くない[8]。またMマートは登録している会員だけが多いことから、インフォマートはこの業界のリーダー企業といえる。

(3) ビジネスモデル

続いて、このB-to-Bマーケットプレイスのビジネスモデルについて見ていこう。買い手企業 ── インフォマートの場合はレストランやスーパーといった小売業 ── は月額5000円を支払うだけで参加可能である。しかしながら、売り手企業 ── この場合は農家や食材輸入業者等 ── は初期費用として30万円かかり、その後は毎月2万5000円の基本料金と、受注金額・請求件数に応じた従量課金を支払う必要がある。さらには、法人格が要求される。これは、参加者の機会主義的行動を防ぐことによって市場としての信頼を高めるためであるといえるが、同時にこの負担は、特に小規模な生産者が多い日本の農業においては極めて高いハードルであった。それゆえ、後述するように「農業技術通信社」や地方自治体が一部の生産者に対して信用の補完を行うこととなった。

このようなマーケットプレイスを運営するのに、会費収入に頼るビジネスモデルではなく、取引額の一定割合を手数料として収益とする手数料モデルも考えることができる。しかし、村上社長は「会社設立の1998年当時、出店料型の電子モールが多かったので、これらに見習った」[9]と述べる。また、現副社長である米多比氏は「手数料モデルでは、金額が大きくなるとe-マーケットプレイスを『飛ばし』て直接取引する可能性がある。

食品は匿名取引というわけにはいかないので、会費モデルが最適だと考えた」[10] と述べている。

では、実際にインフォマートはどのようにして補完業者である買い手・売り手を増やし、維持していったのであろうか。この点について、営業、サービスの拡大、外部マーケットプレイスとの連携、外部ネットワーク参加者の取り込みという 4 つの観点で整理していこう。

(4) 営業活動による補完業者の拡大

補完業者を増やす方法は、さまざまである。まずは、インフォマート自身の営業活動によって補完業者を勧誘していくという最もシンプルな方法について確認していこう。そもそもインフォマートの創業時の B-to-B マーケットプレイスはファックス DM（ダイレクト・メール）で売り手を募集することからスタートしている。創業時から 2000 年くらいまでは、このファックス DM で資料請求案内状を送付していた。しかし、2000 年頃からファックス DM ではなく、多様な形で顧客を募集していくことになる。

第 1 の新たな募集方法が、地方経済に熟知した組織との連携による会員募集である。2000 年 4 月から、インフォマートは地方の広告・マーケティング企業で組織される全国ネットワークである「スマートシステム」と連携し、地元企業に B-to-B マーケットプレイスへ参加を促すようにした。たとえば、四国では松山市の「星企画」、高松市の「大一広告」、徳島市の「アカマツ」がそれぞれ 1 年間で 40 社ずつの会員獲得を目指していた[11]。そのために地元で講演会や説明会を開催するなどの会員募集活動を行った。また、第 2 に 2001 年からは株式会社有線ブロードネットワークス[12] と提携することで、地方の企業を開拓しようとした。有線ブロードネットワークスは飲食店や小売店に有線ラジオ放送を提供している。有線ブロードネットワークスが顧客を開拓するときに、インフォマートのサービスも売り込んでもらうということが期待された。さらに第 3 に日本フー

ドサービス協会といった全国規模の業界団体だけでなく、商工会議所と連携して、地方でのセミナーを活発化させていった（表2）。これらは、その地域について詳しい組織に開拓を委託する、という方法であるといえよう。

表2　地方開催のセミナーの状況

時　期	主催者	場　所
2001年 1月	大日本水産会	岩手
2001年 2月	大日本水産会	釧路市
2001年 3月	JA 茨城県中央	茨城県
2001年 5月	山形県農業経営者連絡協議会	天童市
2001年 7月	日本フードサービス協会	東京都
2001年11月	大阪商工会議所	大阪
2002年 2月	札幌商工会議所	札幌
2002年 2月	N.A.	那覇市
2002年 3月	広島商工会議所	広島市
2002年 4月	北九州商工会議所	北九州市
2003年 1月	日本フードサービス協会 東海ブロック	名古屋
2003年10月	旭川商工会議所	旭川市
2004年 2月	釧路商工会議所	釧路市

出所：筆者作成。

(5) サービスの拡充に伴う補完業者の拡大

このような営業活動だけでなく、サービスの利便性を高めることによって、補完業者を集めることも可能であろう。インフォマートのB-to-Bマーケットプレイスは、様々な方向性で拡充されていった。第1に、補助的なサービスを拡充したことである。1999年11月からは佐川急便と提携した物流サービスを開始した。これはマーケットプレイスとは直接関係がないものの、会員企業の物流コスト削減を目的とした付加的なサービスである。また、売買金額の5%から10%程度を保険料とする決済代行システ

ムを 2000 年 11 月から開始し現在でも継続させている。この決済代行システムによって相手企業の規模が小さく、信用が少なかったとしても、安心して取引することが可能になる。この決済代行サービスは、2008 年 7 月にも改善されている。

第 2 が新しい取引方法の導入である。インフォマートの B-to-B マーケットプレイスもともとの機能は、売り手の商品カタログと買い手の仕入れ情報を公開し、ボタンをクリックすればメールが相手に飛ぶ、というシンプルな仕組みであった。当時は商品に等級をつけたり推薦したりということはしていなかった。理由は、B-to-B マーケットプレイスとは「それぞれの買い手がプロの目で商品を選ぶ場と考えているから」[13]（村上社長）であった。

しかしながら、2000 年 11 月には食材の急な不足・余りに対応した食材情報の交換を目的とした「緊急売買プラザ」、2001 年 6 月にはアウトレット食材を取り扱う「アウトレットマート」[14]、同年同月に匿名取引が可能な「フリーマーケット」を開設した。2001 年 9 月にはビジネスモデル特許を取得した「年間カレンダー調達システム」[15] を導入した。これは、食材の出荷時期の全国の旬を追った産地リレーによって年間調達が可能になる仕組みであった。同様に 2002 年 2 月には辻調理師専門学校と提携し、レシピを通じた食材の販売・調達を行える「レシピマート」を開設した。このレシピマートではレシピ自体の販売や開発も行っている。さらに「入札逆オークション」（2002 年 8 月）や「自動取引マッチングシステム」（2002 年 9 月）なども導入された。また、2001 年 5 月には、毎月 5 名の農業経営者を紹介する「Special Farmers」や、こだわりの青果に向けた「農ぶらんど」というコーナーを新設した。このように、インフォマートは補完業者の参加を促すために、当初の構想からサービスを拡充していった。

(6) マーケットプレイスとの提携による補完業者の拡大

インフォマートは、他市場との提携、業界団体との提携という方法によっても補完業者を拡大させていった。まずは、他市場との提携による拡大についてである。インフォマートは1999年10月には株式会社吉井と提携し、同社が運営する酒類のB-to-Bマーケットプレイスである「悟空酒華ワールド」と連携した。当時、悟空酒華ワールドは量販店に対抗して、酒造メーカー100社、小売店400店を抱え、小売店の専門化を狙っていた。また、2000年10月には産業廃棄物の排出企業と再生・処理企業を電子上で仲介するリサイクルワン（現在、株式会社レノバ）と提携した。魚介類については、2003年5月に海外に本拠地を持つB-to-Bマーケットプレイスであるフィッシュ・オンラインと提携、その後2008年12月には国内の旬材と提携した。このような他のB-to-Bマーケットプレイスと連携することによって、売り手・買い手の双方が増加することになった[16]。

(7) 業界団体との提携による補完業者の拡大

続いて、B-to-Bマーケットプレイスには直接は関係のない業界団体との連携による拡大である。この動きは、2000年6月の日本フードサービス協会との提携から始まった。この日本フードサービス協会は、いわば日本における外食産業の中心となる業界団体であり、2016年現在ではコロワイド、ゼンショー、ロイヤルホールディングス、といった、日本の外食産業で売上上位を占める企業が参加している。インフォマートはこの日本フードサービス協会と提携し、「JFインフォマート」を開始した。これは、インフォマートのマーケットプレイスに買い手として外食企業を参加させるという仕組みであった。2001年7月には日本セルフサービス協会[17]と「JSSAインフォマート」というJFインフォマートと同様の仕組み開始した。さらに、2001年11月には、現在では見本市の運営を行っている財団法人　店舗システム協会が運営する「快適生活倶楽部」と提携した。これらの3団体との提携は、主に買い手企業を増やすための提携であると

言える。

他方で、売り手機能の強化のための提携は、「農業技術通信社」との提携に見ることができる。2000年6月に開始した「農通インフォマート」はこれまでの、ある種のネットワークのハブ的組織にとどまらず、生産者と積極的なつながりを持つことが意識されていた。この「農通インフォマート」は、『農業経営』という雑誌を発行している「農業技術通信社」との提携によって開始された。日本の農家はこだわりを持った生産物を生産していることもある。しかし他方で、海外と異なり農家一戸当たりの農地面積は、極めて小さい。米国の100分の1、オーストラリアの2000分の1程度であると言われている[18]。また、インフォマートが要求する法人格を持っていないケースが大半である。小規模であることから、参加コストや月額費用を支払いながら通年で売り手として参加することは難しい。さらに、当時はPCに不慣れな生産者も多く、彼らに対してのフォローも欠かせない。そして、そもそも、インフォマートにとっては、どこにどのような生産者がいるのかすら不明であった。これら点を農業技術通信社と提携することでクリアしようという試みであった。

インフォマートは2006年以降、地域に詳しい組織との提携を再び進めることになる。2006年にはマイクロソフトや地銀・信金、地方自治体と提携し、「食材甲子園」を開始した。これは地方の特産食材を卸販売するインフォマート内のコーナーであった。これも、いわば、地銀・信金、地方自治体といったローカルなネットワークが持つ顧客ベースをインフォマートのプラットフォームに参加させようという試みであった。最初に開始したのは、十八銀行を中核として2006年1月に開始した長崎県であった。その後、この食材甲子園への参加自治体数は2007年12月末時点で30自治体を超えた。企業単位で見ると2007年6月末時点で、売り手企業だけで533、特産品は9300を超えていた[19]。また、2007年には様々な組織とともに「食材甲子園研究会」が作られ、地域の特産品の普及について検討されることになる。2007年時点での参加団体は、十八銀行、千葉銀

行といった地銀、日本フードサービス協会、日本セルフサービス協会などであった（表3）。

表3　食材甲子園研究会の構成メンバー（2007年12月時点）

組織属性	組織数
全国業界団体	3
地域経済団体	4
地方銀行	7
地方行政	2
地方放送局	2
民間企業	5
総計	23

出所：インフォマート・プレスリリースより筆者作成。

また、売り手・買い手の両方を増加させる提携が、2001年7月に大阪商工会議所と提携することによって始まった「ザ・ビジネスモール」であった。

5　議論と結論

本節では、ここまでの事例を整理し、リサーチ・クエスチョンに対応する形に一般化を試みる。本研究のリサーチ・クエスチョンは「プラットフォーム・リーダーは、どのようにして補完業者を自身のプラットフォームに参加させるのであろうか」であった。この点から、インフォマートの事例は、5点に整理される。第1にインフォマートのB-to-Bマーケットプレイスは、プラットフォームと言い得ることである。インフォマートは買い手・売り手に異なる会費を設定しているが、このような、市場によって取扱いの比重を変えるというアプローチは、RichotとTiroleが述べるところのTwo-sided marketであるといえる。すなわち、インフォマート

は、買い手の月額を引き下げることにより参加を促し、買い手の増加が売り手の参加意欲を高める、間接的なネットワーク外部性を想定することができる。

第2が、自社開発による新サービス導入であった。自社のマーケットプレイスの商品ラインナップ、取引の利便性を高めることによって、補完業者を惹きつけるというものであった。この点で重要なことは、自社開発の新サービスの多くは、補完業者と対立するものではなかったことである。インフォマートは、あくまでB-to-Bマーケットプレイスの運営に集中し、自らが商品を売り買いすることは、アウトレットマートを除いて存在しない。そのため、GawerとCusumano（2002）が述べるところの、補完業者との緊張関係を引き起こさない。もちろん、インフォマートとしては、自らが仕入れ・販売を行う形態も、戦略としてはありえた。事実、B-to-Cマーケットプレイスの分野であるが、「ZOZOTOWN」を運営しているスタートトゥデイは、自社での仕入れ販売を行っているし、B-to-Bマーケットプレイス最大手である、日立製作所が運営する「TWX-21」は、そもそもが日立製作所とその取引企業との取引のために開始された。このように、プラットフォーム・リーダー自身が補完財を提供することは収益化のために一定の規模の経済は必要であろうが、補完業者との緊張関係を生み出すリスクを抱えることになる。

第3が補完業者を惹きつける別の方法として、そもそも市場ごと、あるいはネットワークごと統合するというやり方を採用したことである。まず、他市場との提携は、プラットフォーム・リーダーと補完業者との間に緊張感を生み出すことなく、他市場の機能を統合することが可能せしめた、といえる。現象だけを見ると、結果としてEisenmann他が述べるような“Platform Envelopment”を実現したといえる（Eisenmann et al, 2007：2011）。“Platform Envelopment”とは、異なるプラットフォームと同じ機能を自社のプラットフォームに組み込むことによって、プラットフォーム間競争に打ち勝とうとする戦略を指す。結果として、フィッ

シュ・オンラインも旬材も撤退したことから、“Platform Envelopment”によって、両社とのプラットフォーム間競争に勝ったという解釈も可能ではある。しかし、悟空酒華ワールドとの提携時に見られたように、当初の意図は互いの顧客を融通すというものであったことから、他のマーケットプレイスと連携することで、取扱品目数を拡大させ、補完業者の数も自動的に増加させることを機能があったといえる。さらに、マーケトップレイス自体が拡充することを契機に、新たな参加者が増加するというネットワーク外部性も想定することができる。

第4に補完業者を獲得する方法として、既存のプラットフォームではなく、業界団体や地方経済団体、地銀、地方自治体といった特定の地域クラスターや産業クラスター（以下、ネットワークと呼ぶ）と近しい組織（以下ネットワーク・ハブと呼ぶ）と連携することで、そのネットワークのメンバーをまとめて参加させるという方法である。議論の分析単位をどこに設定するかに依存するが、イノベーションの普及という極めてマイクロな現象を取り扱うときには、この点が重要になると思われる。

先行研究で取り扱ったように、企業の持つ認識能力や情報処理能力には限界がある（Simon, 1997）。それゆえ、自身の周りで起こっている現象について、もっとも合理的な理解ができないということが起こり得る。このことは、本事例における補完業者にも当てはまると思われる。B-to-Bマーケットプレイスという新しい取引機会が発生していたとしても、それが自社の経営にどれほどのインパクトを持つのかは、必ずしもはっきりしない。しかも、マーケットプレイスはネットワーク外部性が働くこととから、そのインパクトはさらに不確実になる。このような状態で、マーケットプレイスへの参加、すなわち新しいイノベーションの普及を促すための工夫が必要であろう。

また、イノベーションの普及モデルに従うならば、イノベーションの採用者は以下のように分類される。最初期にイノベーションを採用するイノベーターは、一般的に冒険的であり技術に関する理解度も高い。さらに、

金銭的資産が豊富などの理由で、イノベーションがもたらす不確実に対処できる能力を持つ。しかしながら、その後の初期採用者、初期多数派、後期多数派になるにつれて、累積採用者数は増加していくものの、採用に関してはより慎重になっていく。そのため、彼らを採用させるよう説得することが必要になるのである。

このような状況で普及を進めていくためには自社の利害を代表して普及に努めるチェンジ・エージェントか、他社に非公式に影響を及ぼすことのできるオピニオン・リーダーの活用が有用である。チェンジ・エージェントとはイノベーションを普及させたい組織の意図に従って潜在的参加者を説得する存在であり、オピニオン・リーダーとは非公式に採用・不採用の意思決定に影響を及ぼす存在であった。本研究の事例で明らかになったネットワーク・ハブはインフォマート自体と垂直統合的な関係がないことからオピニオン・リーダーであると言える。すなわち、オピニオン・リーダーをうまく組み込むことによって、彼らとつながっている潜在的参加者の集団を、プラットフォームに呼び込むことが可能になり得ると思われる。

他方でこのことは、補完業者を集めてくれるようにネットワーク・ハブに対してインセンティブを明示することが必要になることを示している。本研究においては、インフォマートはネットワーク・ハブのニーズに対応する解決策を提示することを通して、連携することが可能となった。このニーズについては、直接的なニーズと間接的なニーズに分けることが可能であると思われる。

直接的なニーズに対応することとは、悟空酒華ワールドや旬材といった他のマーケットプレイスとの連携に見られる。ここでは、インフォマートと提携することによって補完業者が増加し、自社のマーケットプレイスが直接的に発展し、業績につながる。もう一つの間接的なニーズへの対応とは、日本フードサービス協会や食材甲子園に見られる。ここでネットワークの・ハブとなっている組織は、どちらかというとネットワーク成員をプ

ラットフォームに参加させることによって直接的な利益を獲得するというよりも、ネットワーク成員の繁栄を目的としている。たとえば、日本フードサービス協会や日本セルフサービス協会といった業界団体は、業界の繁栄のための組織である。このように、ネットワーク・ハブにとっては、ネットワーク成員の利害は間接的であり、それゆえ、インフォマートとの提携はネットワーク・ハブの間接的なニーズに応えていると言える。

さらに、インフォマートは1998年に設立されたばかりであり、全国規模のサービスを運営しながらも、東京本社と福岡のコールセンターしかオフィスが存在していない。そのような状況では、地方にどのような企業があるのかを知ることは非常に難しい。他方で、食材甲子園で提携関係にあった地方銀行や商工会議所、地域の広告代理店は特定の地域に深くコミットしている。また、日本フードサービス協会業界団体は、特定の業界にコミットしている。他方で、これらの組織と他の地域や他業種との連携は比較的弱くなるであろう。インフォマートとこれらのネットワーク・ハブが提携することによって、互いの情報格差を埋めるウィン・ウィンの関係を構築することが可能となるのである。

これらの発見は、本研究の先行研究で示されたように、普及理論を適用可能であることを示している。プラットフォーム・マネジメントに関する先行研究は、主にプラットフォームの設計、ビジネスモデルの設計、補完業者との関係性の設計の3種類に分類できた。しかしながら、これらの観点は、補完業者に一定の情報処理能力を持つという前提を置いている。そのため、適切な「設計」を行うことによって、あたかも自動的に補完業者を集めることとなる。それゆえRochetとTirole（2003）やEisenmann他（2007、2011）といった、経済学的な研究が盛んになった。しかしながら、本研究が扱った事例からは、補完業者の情報処理能力が不足したり、B-to-Bマーケットプレイスというイノベーションの採用に積極的ではないケースも見られた。そのため、何らかの方法で、彼らを参加させる気にさせなければならないのである。

そのときに、普及理論は援用可能であると思われる。普及理論の示すところのチェンジ・エージェントやオピニオン・リーダーは、彼ら自身のネットワーク成員に対して、参加を働きかける役割を果たしたと言える。本研究の冒頭に掲げたリサーチ・クエスチョンに答える形で整理するならば、プラットフォーム・リーダーは、オピニオン・リーダーやチェンジ・エージェントを活用することによって補完業者を自社のプラットフォームに参加させることが可能になるのである。この発見が本論文の結論となる。

この結論はいくつかの意義がある。第1に、プラットフォーム・マネジメントの先行研究では「ある種のインセンティブを与えることによって参加するかどうかを自動的に決定する補完業者」像が想定されていた。しかしながら、本研究が示したのは情報処理能力や情報認識能力といった様々な事情により「参加するかどうかを迷っている補完業者」像もありうるということである。この発見は、本研究が示したような普及理論や、組織間関係論といった異なるアプローチを採用することが可能となるであろう。

第2に、本研究の発見は、ネットワークの拡大という研究分野に対して貢献するかもしれない。ネットワークの観点から考えると、プラットフォームの補完業者のプールは、潜在的には非連続になっているということができるかもしれない。通常、何かが普及するときの普及曲線に、我々は正規分布に伴うベル型カーブを想定する。しかしながら、新規採用者の属性を見ると、様々な属性がランダムに分布しているのではなく、ある時期では特定の属性を持つ、すなわちあるネットワークに属している補完業者が、そして別の時期では別のネットワークに属している補完業者が集中的に観察されるかもしれない。

第3に、本研究は企業家研究とプラットフォーム研究との共通領域に対する貢献もありうる。通常、企業家によってつくられたスタートアップは、資金・技術・人材といった様々な経営資源が不足している。それゆえ、企業家はこれらの資源制約を超える必要がある。他方で、多くのプラットフォーム研究では、多くの経営資源や信用をすでに保有している大

企業が想定されている。つまり、既存研究では、スタートアップがプラットフォーム・リーダーになるためのマネジメントについて、多く研究されてきたわけではない。しかしながら、本研究では、スタートアップがプラットフォーム・リーダーになるために、適切なネットワークのハブと提携する、という方法の有効性を提案できるかもしれない。

以上の発見や貢献がありつつも、本研究には、様々な限界がある。もっとも大きな限界は、シングル・ケーススタディという研究手法自体に内在している。すなわち、シングル・ケーススタディでは、新たなアイディアを生むということを可能にしうるものの、実証分析のような、理論の頑健性を保証しない。もちろん、このB-to-Bマーケットプレイスというビジネスは、領域が制限されているため、実証分析に耐えうるようなデータセットを作れるかは不明であるが、少なくとも、複数事例を研究することが必要であると思われる。そのときは、様々な変数をコントロールするために、まずはプラットフォームの分類が必要となるであろう。この時には、たとえばプラットフォーム・リーダーがスタートアップか大企業か、プラットフォームは技術的なものなのか市場的なものなのか、B-to-Bなのか B-to-C なのかを整理する必要があるだろう。この限界は、すなわち今後の研究の方向性を示している。

参考文献

Eisenhardt, K.M. and M. E. Graebner, 2007 “Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges”, *Academy of Management Journal*, 50(1) : 25-32.

Eisenmann, T., G. Parker., and M. W. Van Alstyne. 2007. “Platform Envelopment”, Harvard Business School Working paper.

Eisenmann, T., G. Parker., and M. W. Van Alstyne. 2011 “Platform Envelopment”, *Strategic Management Journal*, 32(12) , 1270-1285.

Gawer, A., and M.A. Cusumano. 2002. *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Harvard Business School Press, Boston.

Gawer, A., and M.A. Cusumano. 2008. "How Companies Become Platform Leaders", *MIT Sloan Management Review*, 49(2) : 28–35.

Perron, R.K. 2009. "The open kimono: How Intel balances trust and power to maintain platform leadership", *Research Policy*, 38(8) : 1300–1312.

Rochet, J. and J. Tirole. 2003. "Platform Competition in Two-sided Markets", *Journal of the European Economic Association*, 1(4) : 990–1029.

Rodgers, E.M. 2003. *DIFFUSION of INNOVATIONS Fifth Edition*. New York: The Free Press (三藤利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社、2007 年).

Simon, H.A. 1997. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, Fourth Edition*. New York: The Free Press.

Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods, the Fifth Edition*. Sage Publications.

参考資料

株式会社フィスコ「Corporate Analysis」2011 年 8 月 12 日。

倒産情報公告　平成 26 年（フ）第 3039 号。

特許公開番号　特開 2003-003148。

日経 BP『日経ネットビジネス』2000 年 10 月号、2001 年 6 月 10 日号。

日経 BP『日経レストラン』1999 年 6 月号。

日本経済新聞社『日経金融新聞』2007 年 8 月 31 日。

日本経済新聞社『日本経済新聞』2000 年 4 月 8 日。

農林水産省 web ページ
http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h19_h/summary/s1_1_01.html
（2016 年 7 月 31 日閲覧）

注

1　Rodgers, 2003 邦訳 p.334。

2　Rodgers, 2003 邦訳 p.338。

3　Rodgers, 2003 邦訳 p.338。

4　株式会社フィスコ「Corporate Analysis」2011 年 8 月 12 日。

5　もちろん、細かくは 2010 年から始まった「クラウドサービス」「個店向け受発注電子化サービス」といったサービスも継続している。
6　このことは商社不要論として整理されることが多い。
7　株式会社フィスコ「Corporate Analysis」2011 年 8 月 12 日。
8　2016 年 7 月筆者調べ。
9　『日経ネットビジネス』2001 年 6 月 10 日号、p.69.
10　『日経ネットビジネス』2000 年 10 月号、p.105.
11　『日本経済新聞』2000 年 4 月 8 日。
12　2005 年に称号を株式会社ユーセンに変更した。なお、有線ブロードネットワークスは、インフォマートの競合サービスである「食堂楽」を運営していた株式会社エバービジョンを合併する。
13　『日経レストラン』1999 年 6 月号、p.116。
14　このアウトレットマートでは、インフォマートが売り手からから買い取り買い手に販売するという仕組みになっており、インフォマート自体が売買当事者となっている。
15　特許公開番号　特開 2003-003148。
16　なお、フィッシュ・オンラインは日本から撤退し、旬材は 2014 年 5 月に倒産した（倒産情報公告　平成 26 年（フ）第 3039 号）。
17　2010 年にスーパーマーケット協会と合併し「新日本スーパーマーケット協会」へと名称変更されている。
18　2005 年前後の数字である。出所は農林水産省 web ページ
http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h19_h/summary/s1_1_01.html
（2016 年 7 月 31 日閲覧）。
19　『日経金融新聞』2007 年 8 月 31 日。