

# 媒介型プラットフォームのビジネスモデルの 構築プロセスに関する試論<sup>1)</sup>

足代 訓史<sup>2)</sup>

## 要旨

本研究の目的は、「いかにして媒介型プラットフォームはそのビジネスモデルを構築するか」という点に関する試論を展開することにある。本研究においては、媒介型プラットフォームであるマリネット株式会社のビジネスモデルの探索的事例分析から、以下の点を一定程度主張した。それは、媒介型プラットフォームのビジネスモデルの構築プロセスにおいて、既存のネットワーク効果を維持することと、顧客を柔軟に変更・特定することで「サイド内ネットワーク効果」を高めていくことが、媒介型プラットフォーム形成の論理となる点である。またその際、媒介型プラットフォームのドメインを広く捉えることで潜在顧客や補完業者の存在を意識することと、収益モデルの複線化ならびにそこでの戦略的価格設定が重要であることが示唆された。

キーワード：媒介型プラットフォーム，ビジネスモデル，ネットワーク効果，ドメイン，収益モデル

## 1. 研究の背景と目的

経営学分野において、事業や製品・サービスの競争優位性や企業間ネットワークにおける価値創造のメカニズムを考察する視座として、プラットフォーム概念への着目が高まっている。「プラットフォーム」という用語はもともと、水平面や台地を意味するフランス語 'plate-forme'<sup>3)</sup> が語源であるが、そこから転じて ICT 産業においては「コンピュータ・システムの基盤となるハードウェアあるいはソフトウェア」（日経 BP 社出版局編集，2004，p. 270）という意味で使用されてきた。

ひるがえって経営学分野においては以下の2つが主な研究対象となってきた。1つは、企業の製品戦略や技術戦略の基盤部分としてのプラットフォームである。例えば、延岡（2006）はプラットフォームを、(1) 業界プラットフォーム（「中核技術・部品，補完技術・部品，ソフトウェアなどを統合するための業界標準とその設計コンセプト」（p. 135）），(2) 技術プラットフォーム（「特定の分野における独自の要素技術の集まり」（pp. 135-136）），(3) 製品プラットフォーム（「商品の構造（アーキテクチャ）と，とくにその中での設計

1) 本研究は JSPS 科研費 24730344 の助成を受けたものです。

2) 大阪経済大学 経営学部 講師

3) SPACE ALC 英語 'plateau': <http://eow.alc.co.jp/search?q=plateau&ref=sa> (2015年11月10日アクセス)

基盤」(p. 136)), の3つに分類する。これらはともに、企業の製品や技術の基盤的機能に着目したものである。もう1つの研究対象は、SNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)やネットショッピングサイトなど複数のプレイヤーを仲介する場所としてのプラットフォームである。國領(2011)はこういったプラットフォームの側面を、インターネットの進展が可能とした多様な要素の結合を可能とする「つながりの媒介」(p. 222)であると説明する。

Negoro and Ajiro (2013)<sup>4)</sup>は、こうした経営学の研究対象としてのプラットフォームを、そのプラットフォームの共有範囲がクローズドないしは特定少数の企業間にオープンであるか、あるいは不特定多数に対してオープンであるかによって2つに分類できるとした(図1(次ページ))。前者のプラットフォームは、例えば液晶技術のような一企業で展開される複数の製品間を貫くコア技術、あるいは自動車におけるシャーシやAV機器のプリント回路などが該当するものである。これらは、「プラットフォーム技術・部品」(p. 5)と呼ばれる。一方後者は「プラットフォーム製品」(p. 5)と呼ぶことができるもので、さらに2つの種類に分けられる。1つは「基盤型プラットフォーム」(p. 5)とされるもので、例えばゲーム機とゲームソフト、OSとアプリケーションのように、補完製品・サービスが存在する製品・サービスのことを指す。もう1つは、「媒介型プラットフォーム」(p. 5)とされるもので、ネットオークションサービスやネットコミュニティなど、異なるユーザー間の仲介、コミュニケーションなどの機能を持つサービスが該当する。

本研究においては、上記の「媒介型プラットフォーム」に焦点を当てた検討をおこなう(図1(次ページ))。媒介型プラットフォームとは「プレイヤーグループ内やグループ間の意識的相互作用の場を提供する製品やサービス」(根来・加藤, 2010, p. 81)を指し、例えば、上述のネットサービスの他に、クレジットカード(カード利用者と加盟店)、ネット検索(検索者と広告主)、ショッピング・モール(買い物客と小売店)などが該当する。

こういった媒介型プラットフォームに関しては、Eisenmann, Parker and Van Alstyne (2006)らによって、Two-Sided Platform 戦略(ツーサイド・プラットフォーム戦略)として理論化が進んでいる。彼らによると、プラットフォームとは「異なる2種類のユーザー・グループを結びつけ1つのネットワークを構築するような製品やサービス」(邦訳, 2007, pp. 69-70)と定義され、上述の根来・加藤(2010)が定義する媒介型プラットフォームと認識が共通しているものであるといえる。そして、Eisenmann, Parker and Van Alstyne (2011)は、プラットフォーム提供企業の具体的な戦略として、プラットフォーム包囲(Platform Envelopment)戦略を提案している。これは、より具体的には、「共通のコンポーネントならびに(あるいは)共有の顧客関係を活用し、複数のプラットフォームをバンドルする形で、自分自身の機能とターゲット事業者の機能を結合することで実現される、あるプラットフォーム事業者による他の事業者の市場への参入」(Negoro and Ajiro, p. 18)

4) Negoro and Ajiro (2013)には、その検討のもととなったワーキングペーパーである根来・足代(2011)が存在する。本研究では以降、引用時の和訳面において根来・足代(2011)を参照しつつも、Negoro and Ajiro (2013)からの引用をおこなう。

図1 研究対象としてのプラットフォームの分類

プラットフォーム技術・部品		プラットフォーム製品	
		基盤型プラットフォーム	媒介型プラットフォーム (本研究の対象)
クローズド：自社内に限定，あるいは特定少数のプレイヤーに供給	プラットフォームの 共有範囲	オープン：不特定多数のプレイヤーに公開	
<ul style="list-style-type: none"> <li>●製品の基盤技術や部品</li> <li>●技術や部品の設計思想 など</li> </ul>	議論の対象	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する基盤になる製品やサービス	プレイヤークラウド内やグループ間の意識的相互作用の場を提供する製品やサービス
<ul style="list-style-type: none"> <li>●液晶技術</li> <li>●自動車のシャーシ</li> <li>●AV機器のプリント回路</li> <li>●かみそりの本体部分</li> </ul>	代表的事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ゲーム機（ゲームソフト）</li> <li>●OS（アプリケーション）</li> <li>●スマートフォン（アプリケーション、周辺機器）</li> <li>※（ ）内は補完製品・サービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●SNS</li> <li>●ネットショッピング</li> <li>●ネットオークション</li> <li>●クレジットカード</li> <li>●ネット検索</li> <li>●ショッピング・モール</li> </ul>

出所：Negoro and Ajiro (2013, p. 6, Figure 1) を一部筆者修正

戦略とされる。

こうした媒介型プラットフォームに関する研究は蓄積が進んでいるが (Evans, Hagi and Schmalensee, 2006; ハジウ, 2006; Hagi, 2008; Hagi and Yoffie, 2009; 根来・釜池・清水, 2011), 「どうやって媒介型プラットフォームの事業が形成されるか」という観点からの検討は不足しているといえる。つまり, 既存の媒介型プラットフォームに関する研究は現存するプラットフォームを対象にその構造や戦略上の要点を検討するものが多く, いかにして媒介型プラットフォームが形成・構築されるかという点に関する議論は未だ多くは無い。

そこで本研究では, ビジネスモデル (事業の仕組み) の観点を援用することで, 「いかにして媒介型プラットフォームはそのビジネスモデルを構築するか」を明らかにすることを目的とした試論的研究をおこなう。本稿は, 以下の構成をとって議論を展開する。次節 (2 節) では, 媒介型プラットフォームに関する先行研究レビューをおこなったうえで先行研究の課題を整理し, ビジネスモデル概念を用いた本研究の分析枠組みを提示する。3 節においては, 媒介型プラットフォームであるマリネット株式会社の事例分析をおこない, さらに 4 節において事例分析結果に関してディスカッションをおこなう。最後 5 節においては, 議論を総括したうえで, 今後の研究の展望を述べる。

## 2. 先行研究の整理と分析枠組みの検討

### (1) 媒介型プラットフォームとは何か<sup>5)</sup>

本節ではまず, 媒介型プラットフォームの先行研究を改めて整理しておきたい。先述し

5) 本項の内容に関しては, Negoro and Ajiro (2013, pp. 15-18) の内容に基づき整理をおこなった。

たとおり、媒介型プラットフォームとは「プレイヤーグループ内やグループ間の意識的相互作用の場を提供する製品やサービス」(根来・加藤, 2010, p. 81)を指すものである。Negoro and Ajiro (2013)によると、媒介型プラットフォームをめぐる経営学的研究の嚆矢といえるのは、國領を中心とした研究グループ(今井・國領編, 1994; 國領, 1995; 國領, 1999)である。國領は、1980年代当時の先端的なネットビジネスの事例研究を通じて(Konsynski, Warbelow and Kokuryo, 1989), 企業と消費者との電子商取引に介在する中間業者の存在を指摘した(國領, 2011)。その後、國領はその中間業者を「プラットフォーム・ビジネス」とし、「誰もが明確な条件で提供を受けられる商品やサービスの供給を通じて、第三者間の取引を活性化させたり、新しいビジネスを起こす基盤を提供する役割を私的なビジネスとして行っている存在」として定義した(今井・國領編著, 1994)<sup>6)</sup>。その後、國領(1999)では、クレジットカードや中古車オークションサイト、日雑業界の業界情報インフラといった「媒介型プラットフォーム」と呼べる事例を対象とした分析がおこなわれ、プラットフォーム・ビジネスが果たす機能が(1)取引相手の探索、(2)信用(情報)の提供、(3)経済価値評価、(4)標準取引手順の提示、(5)物流など諸機能の統合の5つに整理されている。

こうした媒介型プラットフォームをめぐる経営学的議論は、2つ以上の複数プレイヤーからなるプラットフォームの経済原理を扱った経済学のTwo-Sided Markets理論(ツーサイド・マーケット理論)<sup>7)</sup>(Caillaud and Jullien, 2003; Rochet and Tirole, 2003; Hagiu, 2008; Evans and Schmalensee, 2010)をベースとして、Two-Sided Platform戦略(ツーサイド・プラットフォーム戦略)として体系化されつつある。Eisenmann, Parker and Van Alstyne (2006)はプラットフォームを「異なる2種類のユーザー・グループを結びつけ1つのネットワークを構築するような製品やサービス」(邦訳, 2007, pp. 69-70)と定義し、クレジットカード(カード利用者と加盟店)、OS(利用者とアプリケーション開発者)、インターネット検索(検索者と広告主)、ショッピング・モール(買い物客と小売店)などを具体例としてあげる。

そして、ツーサイド・プラットフォーム戦略の重要概念として、ユーザー・グループ間

6) 他にも、根来・木村(1999, 2000)がプラットフォーム・ビジネスの概念整理を進めている。具体的には、國領の提唱したプラットフォーム・ビジネスを、(1)不特定の主体間の生産や商取引を可能にする基盤を提供する「インフラ型プラットフォーム・ビジネス」、(2)主体間に介在して、第三者間の取引を活性化させる「取引仲介型プラットフォーム・ビジネス」、(3)(2)の取引仲介型プラットフォーム・ビジネスの部分集合であり、インターネットにおける複数の第三者間のコミュニケーションに介在し、商取引を活性化させる「インターネット・プラットフォーム・ビジネス」の3つに分類した(根来・木村, 1999)。

7) Two-Sided Markets理論は、RochetとTiroleによる議論を中心として発展してきた(Rochet and Tirole, 2003, 2006)。Rochet and Tirole (2003)はTwo-Sided Marketsを、「二つ以上の異なるタイプの顧客を対象とするプラットフォームを持つ製品があって、その顧客が相互に依存し合い、共同で関与することでプラットフォーム価値を拡大させているもの」(Negoro and Ajiro, 2013)と捉える。

に存在する「ネットワーク効果」(Armstrong, 2006; Eisenmann, Parker and Van Alstyne, 2006; Eisenmann, 2007)をあげ、そのマネジメントが、プラットフォームの価値向上や、特定のプラットフォームの一人勝ち(Winner Take All)の要因の1つになると唱える。Eisenmann, Parker and Van Alstyne (2006)によると、ツーサイド・プラットフォームをめぐるネットワーク効果には2つの種類が存在する。1つが「サイド間ネットワーク効果」である。これは、片方のグループ(サイド)のユーザーが増加すると、もう片方のユーザー・グループにとってプラットフォームの価値が向上あるいは下落する現象を指す。もう1つは、「サイド内ネットワーク効果」である。これは、ユーザーの数が増えると、そのユーザーが属するグループにとって、プラットフォームの価値が向上あるいは下落する現象を指す。これらネットワーク効果のマネジメントが、ツーサイド・プラットフォーム戦略の要諦になるというのである。また、Eisenmann, Parker and Van Alstyne (2006)によると、複数のプラットフォームをユーザーが使用する際にかかる「マルチホーミング・コスト」のマネジメントもツーサイド・プラットフォーム戦略を展開する企業にとって重要であるとされる。ホーミング・コストとはプラットフォームの導入から運用、さらにはその除却に至るまで、ユーザーがプラットフォームに参加し続けるための総コストのことであり(Eisenmann, 2007)、マルチホーミング・コストが高いほどプラットフォームは一人勝ち状態になりやすいという特徴がある。

こうしたツーサイド・プラットフォーム戦略の議論を発展させ、根来・釜池・清水(2011)は、「パラレルプラットフォーム市場論」を提起している。パラレルプラットフォーム市場とは、電子書籍や音楽配信など、ツーサイド・プラットフォームが2つセットになった市場のことであり、「共通のプラットフォーム(規格や仕様等のプラットフォーム間インターフェース)によって媒介される、補完製品(コンテンツなど)の供給プラットフォームと補完製品の使用プラットフォームが並列的にセットとして存在している市場」と定義される。根来・釜池・清水(2011)は、この市場特有の戦略課題として、ツーサイド・プラットフォームの戦略課題である(1)ネットワーク効果のマネジメント、(2)利益格差のマネジメント、(3)マルチホーミング・コストのマネジメントに加えて、(4)2つのプラットフォーム製品のセット製品化のマネジメントと、(5)結合プラットフォームのマネジメントを提案している。

## (2) 先行研究の抱える課題と本研究の分析枠組み

こうした媒介型プラットフォームをめぐる経営学的議論は以下の貢献を果たしてきたといえる。それはつまり、経済学の理論をベースとして、近年実務界で多く確認できるようになった媒介型プラットフォームの戦略的位置づけを明確化したことである。特に、一人勝ちを起す傾向にあるネットビジネスの事業の仕組みを理解するのに、媒介型プラットフォームに関する議論は大きく貢献した。さらには、ネットワーク効果やマルチホーミング・コストのマネジメント、プラットフォーム包囲戦略の提案など、媒介型プラットフォームの運営者にとっても有益な実務的示唆をもたらした。

媒介型プラットフォームに関する研究は、既存研究からも確認できるように、現存するプラットフォームを対象にその戦略上の要諦を検討するものが多い。一方で、媒介型プラットフォームはいかにして形成されるか、いかにして媒介型プラットフォームの事業の仕組み（ビジネスモデル）が構築されていくか、といった観点からの研究は決して多くはない。媒介型プラットフォームがいかにして戦略的な方向性を明確化し、収益モデルを構築していくのかといった点を詳細に検討することは、媒介型プラットフォームの特質を理解するのに一層寄与するものと考えられる。

この課題に対して、本研究では「ビジネスモデル概念」を援用することで、試論的研究をおこなっていく。ビジネスモデルとは、一般的には「事業として何を行い、どこで収益を上げるのかという「儲けを生み出す具体的な仕組み」<sup>8)</sup>」のことを指す。先行研究においては、「儲けを生み出す具体的な仕組み」の中身が何であるかの検討、つまりビジネスモデルの構成要素の明確化が試みられてきており（柳川・阿部・石田、2010; Zott, Amit and Massa, 2011）、例えば、収益モデルや事業に必要な経営資源、顧客への提供価値、競合との差別化方針などがビジネスモデルに必要な構成要素であるとされてきた。

本研究では、媒介型プラットフォームの構築プロセスを捉えるための分析枠組みとして、「ビジネスモデルの変化」という観点を採用する。ビジネスモデル論の先行研究においては、ビジネスモデルの創造・構築プロセスを、仮説検証プロセスや創発プロセスとして捉える見方が存在する。例えば、McGrath（2010）はビジネスモデル創造プロセスにおいて、小さな事業仮説をつぶさに検証しては、時に修正をおこないつつビジネスモデルを創造していくアプローチを提唱する。また、伊藤（2014a, 2014b）においては、企業によるビジネスモデル創造プロセスにおいて、事前の十分な計画によらない創発的ビジネスモデルの取り込みが大きな位置づけを占めることが明らかにされている。本研究ではこういったビジネスモデルの創造・構築プロセスに関する見方を、媒介型プラットフォームの形成・構築プロセスの分析に援用する。

なお、本研究では、ビジネスモデルを「[どのような事業活動をしているか、あるいは事業構想を行うか]を示すモデル」（根来・木村、1999）であるとする。具体的なビジネスモデルの分析の範囲としては、根来（2006）<sup>9)</sup>が提唱する「戦略モデル：どういう顧客に何をどう魅力づけして提供するかについて表現するモデル」と「収益モデル：事業活動から収入を得る方法とコスト構造を表現するモデル」に関わるものを対象として、媒介型プラットフォームの事業活動（の変化）を捉えていく。

8) IT用語辞典 e-Words 「ビジネスモデル【business method (business model)】」, <http://e-words.jp/w/E38393E382B8E3838DE382B9E383A2E38387E383AB.html> (2015年11月10日アクセス)

9) 根来（2006）が提唱するもう1つのビジネスモデルの部分モデルは、「オペレーションモデル：戦略モデルを実現するための業務プロセスの構造を表現するモデル」である。

### 3. 事例：マリネットのビジネスモデルの構築プロセス<sup>10)</sup>

#### (1) 事例分析の目的と対象

本研究では、媒介型プラットフォームのビジネスモデルの構築プロセスを検討するにあたり、理論的仮説の導出を目的とした探索的な単一事例研究をおこなう。事例分析の対象としては、海運情報サイト運営と船価鑑定・コンサルティングサービスを主力事業とするベンチャー企業であるマリネット株式会社（以下、マリネット）を取り上げる。同社は、元々は伊藤忠商事株式会社の社内ベンチャーとして発足した企業であり、2000年2月に設立、同年4月にサービスを開始した。現在も伊藤忠商事が主要株主であるが、その他に株式会社海事プレス、株式会社商船三井、川崎汽船株式会社、三井物産株式会社、丸紅株式会社など、海運・造船業界に関連する有力企業が出資している。

同社を事例分析の対象として取り上げた理由は以下の2点である。第一の理由は、同社は複数プレイヤーを媒介する形の手配・造船業界向けのE-マーケットプレイスであり、まさに媒介型プラットフォームといえるからである。第二の理由は、同社はサービス開始時から収益モデルを確立するまでにビジネスモデル構築の試行錯誤をおこなっており、媒介型プラットフォームのビジネスモデルの形成・構築プロセス（ビジネスモデルの変化）を捉えるのに適していると考えられるからである。なお、事例分析の期間は、同社が設立された2000年2月から船価鑑定・コンサルティングサービスが軌道に乗っている2009年3月までの間である。

#### (2) 事業立ち上げ期のビジネスモデル

マリネットは、海運・造船業界の関係者に有益な情報を提供し、そこで船の仲介などをおこなうことで収益をあげることができる「造船・海運業界のYahoo!」となることを目指して設立された。実際、同社の立ち上げ目録見書においては、「業界で多くの人が利用する海運造船業界における最先端情報企業となる。ポータルサイトを構築し、アジアにおいて業界内トレードのe-business化の先駆者となり、e-businessのNo.1企業になる」との目標が掲げられている（尾関，2006，pp. 46-47を一部筆者加筆修正）。

設立にあたっては、伊藤忠商事だけでなく幅広く株主を募ることで、海運・造船業界の基盤となるようなサービスを作ることが目指された。設立時の2002年2月には伊藤忠商事をはじめ全6社からの出資を集め、サービス開始時の同年4月には三井物産、丸紅の2社、

---

10) 事例分析に関するデータの収集は、主に学術文献（尾関，2006）と対象企業社長インタビュー（2009年3月25日：尾関洋彦氏（当時社長））からなされた。多忙な業務時間の合間を縫ってインタビューをお受け頂き、また、同社に関する事例研究を快諾頂いたことに心より感謝致します。もちろん、本研究におけるすべてのありうべき過誤は筆者の責任である。また、各種公開資料（新聞、雑誌、Webサイト）からも補足的に情報を収集した。なお、本節の内容（(1)～(3)）は、同社を異なる観点から分析した事例研究である足代（2009）の一部（pp. 89-92）を加筆修正したものである。

また、同年8月には、三菱商事株式会社をはじめ8社からの出資を得ている。株主の数が短期間で急速に増えた要因としては、マリネット側の意図として会社の中立性向上を狙ったこと、出資者側の意図として当時注目を集めていたネットベンチャーに事業主体として関わることなくローリスクで投資できたことが指摘されている（尾関，2006，p.47）。この当時の提供サービスとしては、“Information Site”と“Trade Site”の2つが用意されていた。まず，“Information Site”は、株主である海事プレス社が発行している「日刊海事プレス」の記事のインターネットを通じた提供サービスである。具体的には、さまざまなマーケット情報や数年分の船舶売買・貸し借り成約事例のデータベースが閲覧できるもので、掲載される情報のほとんどは海事プレス社やマリネット社内で英訳され、海外顧客にも情報が届くようにされていた。また、英国の海運情報提供機関 Drewry 社が提供するマーケットレポートやデータベースも閲覧できた。これらのサービスの利用代金は当初無料であった。

一方，“Trade Site”は、(1)中古船オークションサイト、(2)用船（船の貸し借り）マッチングサイト、(3)船用品（船で使用される消耗品、食料）トレード支援サイト、の3つの柱からなるサービスである（尾関，2006，pp.48-49）。(1)は、中古船のネットオークションの場を提供し、マリネットが売却額の0.5%を徴収するモデルのサービスである。船舶をめぐる既存の取引にはさまざまな不透明性が存在していたため、売却の条件を一定にした上で、インターネットでのオークションをおこなうオープンなサービスは業界からの注目を集めた。(2)は、元々伊藤忠商事のシンガポール支店に駐在していた社員が、現地での船会社や貨物に関する情報をインターネット上の掲示板で無料公開していたものをサービス化したものである。サービス化後も無料提供は継続された。(3)はインターネット上の受発注で船用品の調達をできるようにするサービスである。システム開発は、開発コストの問題や英語サイト作成の問題もあり、インドの有力システム開発会社に依頼された。

### (3) 有料化期のビジネスモデル

2000年4月にサービスを開始したマリネットであるが、同年7月から有料化（IIDあたり1ヶ月8,000円のサービス料）したところ、多くの無料会員がサービスの退会を希望するという事態に直面した。無料会員から有料会員へ移行したのは、当初予定の四分の一にも満たなかった。退会の主な理由としては、「海事プレス等の情報は料金を払ってまで欲しい情報ではない」、「情報は重宝しているが、有料であるならばID数を削減する」、「トレード（取引仲介）でマリネットを利用するつもりはない」といったものが多かったという（尾関，2006，p.50を一部筆者加筆修正）。

有料化に伴い、元々会員に無料で提供していた“Information Site”の利用状況が不振に陥ったことに加え、“Trade Site”にも利用者が集まらないという事態が起こってしまう（尾関，2006，pp.50-52）。中でも中古船オークションサイトは、顧客が船の売却価格の漏えいや、購入した船の状態に悪質なクレームを付ける「信頼できない」売買相手との取

引にリスクを感じたことが原因となり、会社設立後一度も使われことなく、2005年4月に閉鎖されてしまう。

また、用船マッチングサイトも、1IDあたり1ヶ月8,000円のサービス料に加えて、さらに用船マッチングサイト利用料金（1IDあたり1ヶ月1,400円）を要求したことで顧客が激減した。利用者数が減ると掲示板に情報が集まらず掲示板のメディアとしての価値が低下するため、マリネットは再度同サイトを無料化して集客を試みたが、顧客が戻ってくることは無かった。結果、同サイトも2005年4月のサイトリニューアル時に閉鎖された。有料化以外にも用船マッチングサイトがうまく行かなかった理由として、用船ビジネスではマリネットのような事業者ではなく、ブローカーの暗躍機会が依然多いのも原因の一つであったとされている。

船用品トレード支援サイトにいたっては、他サービスの有料化後も無料サービスであったにも関わらず、ほとんど利用者がなかった。顧客が既存の取引業者からのスイッチを面倒に感じたり、船用品の売買においては元々商品納入後の支払いが主であったところ、マリネットのサービスが「商品納入前の支払い」を求めたことに商慣習の違いを覚えたりしたことが主な原因であった。また、寄港地における馴染みの取引業者と異なり、同サービスを通じて出会う新規業者がどれほど臨機応変の細やかな対応ができるのかという点に対して、会員企業は不安をぬぐうことができなかった。結果、同サイトも2005年4月のサイトリニューアル時に閉鎖された。

なお、“Information Site”に関しては会員数が伸び悩んでいるものの、一方で、不況の折に少しでも有益なビジネス情報を掴みたい小規模企業によるIDの新規登録も確認され、サービスとして存続している（2009年3月現在）。

#### （4）新サービス立ち上げ期のビジネスモデル

“Information Site”と“Trade Site”という既存の主力サービスが軌道に乗らない厳しい状況下で、マリネットは新たなビジネスチャンスネットビジネスとは異なる分野で見出すことになる。ちょうど主力サービスが苦境に立たされていた頃、ある生命保険会社から、船舶を担保に資金を融資している企業からの資金回収方法や船舶の売却方法などに関するアドバイスの依頼が舞い込んだ。また同時期、海事弁護士からも政府系金融機関による船の査定アドバイスの契約依頼が舞い込んで来た。

マリネットはこれらの引き合いを断ることなく、迅速に対応した。奇しくもマリネットに出向していた伊藤忠商事の2名の社員は、いずれもかつて伊藤忠商事の中古船課に属していたこともあり、中古船の売却方法やマーケット動向等に明るかった。そのため、これら引き合いへの対応はクライアントから高い評価を受けた。それを受けマリネット社内では、上記のようなアドバイスサービスの事業化に対して「インターネット事業ではないものの、「お小遣い」としては、よい話なのではないか」（尾関，2006，p.53を一部筆者加筆修正）という声が高まり、結果、船価鑑定・コンサルティングサービスが海運情報サイトサービスと並ぶ正式な事業として開始された。

その後、船価鑑定・コンサルティングサービスが軌道に乗ってきたことから、マリネットは各種金融機関への営業を積極的におこなった。また、マリネットの運営に対して危機感を感じていた株主も、積極的にこの新規サービスを支援した。そして、開始から数年のうちに、都市銀行・地方銀行やリース会社、商社など、船舶ファイナンスをおこなっている会社の多くが、マリネットの船価鑑定を利用するようになった。2006年1月の段階で、マリネットの船価鑑定サービスは、年間約2,000隻を取り扱い、コンサルティングも年間で100社以上から受託するまでに成長し、同社の事業の柱に成長した（尾関，2006，p. 54）。そしてその後も、船価鑑定・コンサルティングサービスは主力事業として順調に業績を伸ばしていった（2009年3月現在）。

船価鑑定・コンサルティングサービスが成功した要因としてはいくつか考えられる。一つは、業界の多くの企業が出資するマリネットの「中立性」である。また、マリネット自身は船の売買をおこなっておらず、直接の競合にはなり得ないことから、船舶売買の主役であるブローカーも貴重な情報を気軽に教えてくれた。船価鑑定ビジネスがブローカーや商社にとって「隙間」のビジネスであったことも一つの要因である。これら企業にとっての本業はあくまで船舶売買の仲介である。仲介に比べ船価鑑定の利幅は少ないため、他企業は積極的にこのビジネスを展開しなかった。また、日本海事検定協会や海運集会所のような公的機関も、実際に船の仲介に携わっていないため、マーケットの動向を掴みきれていなかった。コンサルティング事業に関しては、ブローカー・商社、公的機関共に情報の中立性の問題、情報の入手可能性の問題もありサービスの提供が不可能であった。

#### 4. ディスカッション

本節ではマリネットのビジネスモデルの形成・構築プロセスを、媒介型プラットフォームのビジネスモデルの形成・構築プロセスの観点から捉え直し、その要諦に関して議論をおこなう。まずは媒介型プラットフォームとしての構造の変化をみておこう。ここで構造とは、媒介型プラットフォームがどんなプレイヤー同士を結び付けているかを指す。ビジネスモデルの観点からいうと、「どういう顧客に何をどう魅力づけして提供するか」（根来，2006）という点になる。

“Information Site”と“Trade Site”のみを展開していた時期（前節事例分析の（2）と（3）の時期）、まず、“Information Site”は海事プレスと同社の情報を必要とする海運・造船業界の関係者を媒介するプラットフォームであった。一方、“Trade Site”のうち、中古船オークションサイトと用船（船の貸し借り）マッチングサイトは、船を売りたい（または船を貸したい）プレイヤーと船を買いたい（または船を借りたい）プレイヤーを結びつけるものであった。また、船用品トレード支援サイトは、海運関連業者と船用品業者を結びつけるものであった。

次に、マリネットが既存サービスの不調の中で開始した船価鑑定・コンサルティングサービスは（前節事例分析の（4）の時期）、船舶ファイナンスをおこなっている企業と船舶売買の主役であるブローカーや商社の「情報」とを結び付けるサービスであった。船舶

ファイナンスをおこなう企業が喉から手が出るほど欲しい「船価に関する情報」をマリネットは既存のビジネスを通じて入手し、それを編集することで提供していた。

上述の媒介型プラットフォームの構造の変化の要点はどこにあるだろうか。それは、同社が当初提供していた“Information Site”と“Trade Site”が媒介していたプレイヤーと、船価鑑定・コンサルティングサービスが媒介していたプレイヤーが全く異なる点にある。先述の通り、媒介型プラットフォームを提供する企業にとっては、「サイド間ネットワーク効果」と「サイド内ネットワーク効果」のマネジメントが重要となる（Eisenmann, Parker and Van Alstyne, 2006）。そのため、媒介型プラットフォームとしては、プラットフォームに参加するプレイヤーの絶対数を増やすことが定石となる。マリネットは、サービスとして不調に終わった“Trade Site”に関するネットワーク効果のマネジメントをサービス撤退という形で取りやめる一方で、“Information Site”を継続して一定のプレイヤー数を保ち続けた。また、主要顧客を船舶ファイナンスの提供企業に変更しそこに集中することで質の高いサービスを展開し、“Information Site”で構築したネットワーク効果を維持しつつも、新たな「サイド内ネットワーク効果」のマネジメントに取り組んだ。具体的には、船価鑑定・コンサルティングサービスの顧客数やそれらのサービスを受ける回数を増加させることで、船舶ファイナンスの提供企業にとっての媒介型プラットフォームとしてのマリネットの価値を向上させていった。

上記から、媒介型プラットフォームのビジネスモデルの構築プロセスにおける「プラットフォーム構造と提供機能の変化」という点では、既存のネットワーク効果を維持することと、顧客を柔軟に変更し、また、顧客を絞り込むことで「サイド内ネットワーク効果」を高めていくことが媒介型プラットフォームの形成の論理として一定程度存在している主張できる。そして、その変化において重要になるビジネスモデル構築上の要諦としては、下記の2つがあると考えられる。

1つは、組織の生存領域である「ドメイン」（Abell, 1980; 榊原, 1992）の設定問題である。媒介型プラットフォームにとって、どんなプレイヤーを媒介して、そこにどのような機能を提供していくのかという、事業の領域決定を柔軟に変更していくことは重要であろう。また、さまざまなプレイヤーを媒介することでネットワーク効果を発生させ価値を向上させていく媒介型プラットフォームにとっては、ドメインを狭く取ることはビジネスモデルの構築上不利に働くと考えられる。マリネットは「業界における e-business のリーディングカンパニー」をドメインの中心に定めて、その範囲においてビジネスモデルを構築していたことで、「リアルビジネス」である船価鑑定・コンサルティングのニーズを見落としていた。そして、ドメインを広くとらえ、これまで顧客として考えていなかった船舶ファイナンスの提供企業や直接の顧客ではない補完業者（例えば、船価鑑定に関わる情報をもたらすブローカーなど）の存在も意識することで、媒介型プラットフォームとしてのマリネットのビジネスモデルは軌道に乗ることになった。このことは、媒介型プラットフォームのビジネスモデル構築プロセスにおけるドメインの範囲・対象の設定問題の重要性を一定程度示唆しているといえる。

もう1つの要諦は、媒介型プラットフォームのビジネスモデルにおける「収益モデル：事業活動から収入を得る方法とコスト構造を表現するモデル」（根来，2006）の設定問題である。マリネットの事例においては、既存のネットワーク効果を維持することと、顧客を柔軟に変更し、また、顧客を絞り込むことで「サイド内ネットワーク効果」を高めていくことが、媒介型プラットフォームとしてのビジネスモデル構築上重要な点であるとされた。その際、ネットワーク効果を高めやすい、つまりプレイヤーが参加しやすいサービスの価格設定（収益モデルのうち、特に収入部分に関する設定）をおこなうことが重要となる。無料モデルや安価なサービス価格の採用など戦略的な価格設定をおこなってネットワーク効果を発生・維持させるとともに、会費収入とコンサルティングサービスによる収入など、収入モデルの複線化を継続的に図っていくことが媒介型プラットフォームのビジネスモデル構築には必要であろう。

## 5. まとめと今後の展望

本研究の目的は、「いかにして媒介型プラットフォームはそのビジネスモデルを形成するか」という点に関して、事例分析を通じた試論を展開することであった。そして、媒介型プラットフォームであるマリネットのビジネスモデルの変化の分析からは、以下の点が一定程度主張可能であった。それは、媒介型プラットフォームのビジネスモデルの構築プロセスにおいて、既存のネットワーク効果を維持することと、顧客を柔軟に変更・特定することで「サイド内ネットワーク効果」を高めていくことが、媒介型プラットフォームの形成の論理となる点である。またその際、媒介型プラットフォームのドメインを広く捉えることで潜在顧客や補完業者の存在を意識することと、収益モデルの複線化ならびにそこでの戦略的価格設定が重要であると示唆された。

本研究の課題と今後の研究の展望は以下の通りである。まず、本研究の分析結果は探索的な単一事例研究によるものであるため、今後は、E-マーケットプレイスとは異なるタイプの媒介型プラットフォームとの比較事例分析が必要とされる。また、今回はビジネスモデルの分析範囲を「戦略モデル」と「収益モデル」に関わる部分（根来，2006）に限定したため、社内外における業務構造（オペレーション）に関する検討はおこなえなかった。業務構造には、価値創造メカニズムとしての媒介型プラットフォームのビジネスモデルの分業構造が照射されると考えられるため、その分析が今後必要とされる。また、4節で取り上げた、媒介型プラットフォームのドメイン設定問題に関してもより詳細な議論が必要である。既存のドメイン論の検討を踏まえつつ、媒介型プラットフォーム特有のドメイン設定に関して、理論と実証両面からの分析をおこなうことが今後求められる。

## 参 考 文 献

- Abell, D. F. (1980) *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, New Jersey: Prentice-Hall (石井淳蔵訳 (1984)『事業の定義』千倉書房).
- 足代訓史 (2009) 「<意図せざる結果>を乗り越えての事業発展—マリネット株式会社のケー

- スー」『商学研究科紀要（早稲田大学大学院商学研究科）』（69），pp. 85-100.
- Armstrong, M. (2006) “Competition in Two-Sided Markets,” *The RAND Journal of Economics*, 37(3), pp. 668-691.
- Caillaud, B. and B. Jullien (2003) “Chicken and Egg: Competition among Intermediation Service Providers,” *The RAND Journal of Economics*, 34(2), pp. 309-328.
- Eisenmann, T. (2007) “Winner-Take-All in Networked Markets,” *Harvard Business School Module Note*, 9-806-131, pp. 1-15.
- Eisenmann, T., G. Parker and M. W. Van Alstyne (2006) “Strategies for Two-Sided Markets,” *Harvard Business Review*, October, pp. 92-101（松本直子訳（2007）「ツー・サイド・プラットフォーム戦略：「市場の二面性」のダイナミズムを活かす」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』6月号，pp. 68-81）.
- Eisenmann, T., G. Parker and M. W. Van Alstyne. (2011) “Platform Envelopment,” *Strategic Management Journal*, 32: 1270-1285.
- Evans, D. S., A. Hagiu and R. Schmalensee (2006) *Invisible Engines*, Cambridge: The MIT Press.
- Evans, D. S. & R. Schmalensee (2010) “Failure to Launch: Critical Mass in Platform Businesses,” *Review of Network Economics*, 9, Issue. 4, pp. 1-26.
- アンドレイ・ハジウ（2006）「マルチサイド・ソフトウェア・プラットフォーム：ビジネスモデル，産業政策とイノベーション（吉富勝監訳）」後藤晃・児玉俊洋編著『日本のイノベーション・システム—日本経済復活の基盤構築にむけて—』東京大学出版会，pp. 171-198.
- Hagiu, A. (2008) *Platforms, Pricing, Commitment and Variety in Two-sided Markets*, Saarbrücken: VDM Verlag.
- Hagiu, A. and D. B. Yoffie (2009) “What’s Your Google Strategy?,” *Harvard Business Review*, April, pp. 74-81（二見聡子訳（2009）「あなたの会社の「グーグル戦略」を考える：マルチサイド・プラットフォームをいかに活用するか」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』8月号，pp. 22-33）.
- 今井賢一・國領二郎編著（1994）『プラットフォーム・ビジネス』情報通信総合研究所.
- 伊藤嘉浩（2014a）「ビジネスモデルの創造プロセス—アスクルの事例分析—」『日本経営学会誌』（34），pp. 87-99.
- 伊藤嘉浩（2014b）「ビジネスモデルの創造プロセス—マルコメの業務用味噌サーバーの事例—」『経営情報学会誌』23(3)，pp. 217-245.
- 國領二郎（1995）『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社.
- 國領二郎（1999）『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社.
- 國領二郎（2011）「創発のプラットフォーム」公文俊平編著『情報社会学概論』NTT出版，pp. 211-237.
- Konsynski, B., A. Warbelow and J. Kokuryo (1989) “AUCNET: TV Auction Network System,” *Harvard Business School Case Study*, 9-190-001, pp. 1-16.
- McGrath, R. G. (2010) “Business Models: A Discovery Driven Approach,” *Long Range Planning*, 43(2-3): pp. 247-261.
- 根来龍之（2006）「競争戦略策定の出発点は何であるべきか？」『早稲田商学』（407），pp. 463-482.
- 根来龍之・足代訓史（2011）「経営学におけるプラットフォーム論の系譜と今後の展望」早稲

- 田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ, (39), pp. 1-22.
- Negoro, T. and Ajiro, S. (2013) “An Outlook of Platform Theory Research in Business Studies,” *Waseda Business & Economic Studies*, (48): pp. 1-29.
- 根来龍之・釜池聡太・清水祐輔 (2011) 「複数のエコシステムの連結のマネジメント：パラレルプラットフォームの戦略論」『組織科学』45(1), pp. 45-57.
- 根来龍之・加藤和彦 (2010) 「プラットフォーム間競争における技術『非』決定論のモデル」『早稲田国際経営研究』No. 41, pp. 79-94.
- 根来龍之・木村誠 (1999) 『ネットビジネスの経営戦略—知識交換とバリューチェーン』日科技連出版社.
- 日経 BP 社出版局編集 (2004) 『情報・通信用語事典 2005～2006年版』日経 BP 出版センター.
- 延岡健太郎 (2006) 『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞社.
- 尾関洋彦 (2006) 「ベンチャーにおけるセカンドチャンスの研究—失敗した当初のビジネスプランが誘発した次のビジネスプランの成功メカニズム—」『早稲田大学大学院商学研究科修士論文』 pp. 1-163.
- Rochet, J. C. and J. Tirole (2003) “Platform Competition in Two-Sided Markets,” *Journal of European Economic Association*, 1(4), pp. 990-1029.
- Rochet, J. C. and J. Tirole (2006) “Two-Sided Markets: A Progress Report,” *The RAND Journal of Economics*, 37(3), pp. 645-667.
- 榊原清則 (1992) 『企業ドメインの戦略論：構想の大きな会社とは』中公新書.
- 柳川剛三・阿部惇・石田修一 (2010) 「ビジネスモデルの構成概念の検討」『日本経営システム学会誌』27(2), pp. 37-45.
- Zott, C., R. Amit and L. Massa (2011) “The Business Model: Recent Developments and Future Research,” *Journal of Management*, 37(4): pp. 1019-1042.