

プラットフォーム型ビジネスの形成と収益化

— 建築版出会い系サイトの事例研究 —

宮崎 正也

Standing on entrepreneurs' viewpoint, this paper conducted a case study on a platform business. Most entrepreneurs who are engaged in platform businesses are interested in ways to form the platform and to profit from the business. To answer their expectation, this paper described a detail developing process of one matching website for architects and its operating firm. As a result of this case study, we found that there were three effective means to form the platform business. Specifically the user group selection, the entrance barriers removal, and the active publicity design performed an important role in the platform formation process. Furthermore through the discussion, this case implied that entrepreneurs could make the platform business profitable by exploiting dynamic pricing shifts and by controlling the power dependence of platform user groups.

I. はじめに

世の中には「モノづくり」に向いている人と「エンづくり」に向いている人の2種類のタイプがいると、宮脇（2006）は指摘している。モノづくりタイプの人間は、何かを創り出すためには苦勞や手間を惜しまず、その勞すらも楽しむことができる。一方、エンづくりタイプの人間は、そのような苦行に耐える能力はないが、結果と結果を結びつけたり、その仕事ができる人とその仕事をして欲しいと思っている人とを結びつける能力に長けている。すなわちエンづくり（縁づくり）が得意な人間である。たとえば、製造業や農業はモノづくりだが、銀行や商社はエンづくりの仕事である。また、サービス業の一種であるレストランを考えてみた場合、料理をするシェフはモノづくりの人であり、その料理をお客様に出すウェイトレス／ウェイトレスはエンづくりの人である。このように世の中では、モノづくりタイプとエンづくりタイプの両方の

人間が協働することによって価値創造がなされている、と宮脇は指摘する。¹⁾

エンづくりを生業とする企業は、経営書において別名、カタリストとも呼ばれている。カタリストとは、(a)何らかのかたちで相手を必要としながらも、(b)お互いに自分自身では相手を引き寄せ合って価値を獲得できず、(c)相互間の価値創造反応を促進させるためには仲介役に頼らざるを得ないような、(d)2つ以上の顧客グループ、を相手に取引している事業体のことであると、学術的には定義できる(Evans & Schmalensee, 2007)。本論文では、従来はバラバラでお互いに出会う機会もなく、結果的に取引が行えなかった状態にあった者どうしを互いに結びつける「出会いの場」を構築して、潜在的な取引機会を顕在化することで社会的かつ経済的な価値を創出する、このような事業活動を行っているカタリストが経営する「プラットフォーム型ビジネス」を取り上げて議論する。とくに企業家がプラットフォーム型ビジネスをどのよ

うに形成して、それを収益化させていくのかという点を注意深く見ていきたい。

II. プラットフォーム型ビジネスモデルの特徴

エンづくり分野の企業活動を分析する際、近年、理論的な発展が著しいのが、プラットフォーム型のビジネスモデルに関する議論である。とくに2つ以上の異なる顧客グループを対象とした1つのプラットフォームを構築することで価値創造を行う仕組みである、ツー・サイド・プラットフォームあるいはマルチ・サイド・プラットフォームに関する議論が盛んになっている。経済学的な分析と理論構築をめざしている代表的な研究としては、Rochet と Tirole らの一連の研究があげられる (Rochet and Tirole, 2003, 2006)。それら経済学的な知見を経営学や経営戦略論に応用した研究としては、Evans, Hagiu, and Schmalensee (2006) やアイゼンマン・パーカー・アルスタイン (2007) などの代表例があげられる。これら先行研究において、主に以下の4点が論じられてきた。

(1)「出会いの場」の提供：複数の異なる顧客グループを結びつけて1つのネットワークを構築するような製品またはサービスがプラットフォームであり、それは異なる顧客グループ間の取引を促すインフラとルールを提供していること。また、業界によっては、さらに複数のプラットフォームが併存している場合があり、プラットフォーム間の競争や顧客が同時に複数のプラットフォームに所属して使い分けたりするマルチ・ホーミングという現象が見られること。

(2)市場の二面性(多面性)：観察される

事実として、特定のプラットフォームに参加している複数の異なる顧客グループそれぞれにおける価値連鎖と収益構造が異なっている。それゆえプラットフォーム運営者は、片側の顧客グループには課金してコスト負担を強いる一方で、他方の顧客グループには無料で製品やサービスを提供するなどの価格面での優遇措置をとったりして、それぞれの顧客サイド(市場サイド)ごとに差別的な価格設定をしていること。

(3)ネットワーク効果：プラットフォームが、異なる顧客グループ間の結節点になり、1つのネットワークを形成している。その結果、プラットフォーム型ビジネスモデルにおいては、顧客の数が増えると、その顧客が属するグループ全体にとってプラットフォームの価値が向上(あるいは下落)するように作用する「サイド内ネットワーク効果」と、片方のグループの顧客が増加すると、もう片方の顧客グループにとっての価値も向上(あるいは下落)するように作用する「サイド間ネットワーク効果」という2種類のネットワーク効果(経済的な外部性)が存在していること。

(4)プラットフォームの機能：顧客に対してプラットフォームが提供できる機能としては、①エンづくり機能のほか、②観客動員機能(とくにインターネット検索サービスや民間テレビ放送など広告を収入源とするビジネスの場合)、③コスト削減機能(ユーザーが共通に活用できるインフラ等を整備して規模の経済や範囲の経済を生み出す)が主要なものとしてあげられること(宮崎, 2011)。

これらの論点は、エンづくりを行っているプラットフォーム型ビジネスモデルがもつ特徴点を記述して分析していく上で、非常に有効なコンセプトを提供してくれていると評価

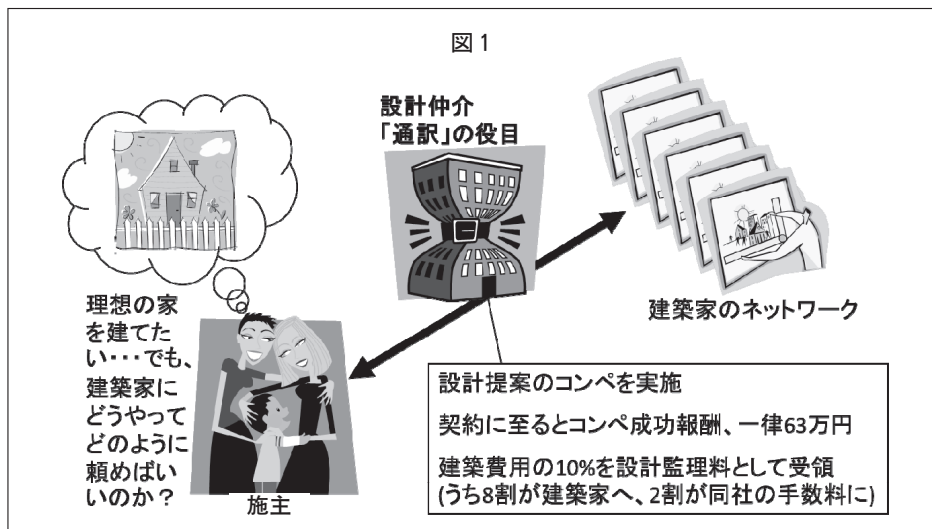
できる。しかしながら、これらのコンセプトは、すでに確立したプラットフォーム型ビジネスを分析対象とした研究結果として導出されているため、「どのようにして新しいプラットフォームを形成するのか?」、「誰と誰とを組み合わせることで新たな価値を創造できるのか?」、「どのようにしてプラットフォームへの参加者を増加させ、定着させていくのか?」、「どのようにして収益化を図るのか?」という一般的な経営上の問いに対する解答は十分に見いだせない。新しいエンブクリの仕組みを構想して、社会経済的な価値を生み出すような新規事業を立ち上げようと志す企業家たちにとっては、むしろこれらの問いへの解にこそ興味がある。そこで本論文では、2000年にベンチャー・ビジネスとして立ち上がり、その後、約10年間に渡って「建築版出会い系サイト」の最大手として活躍した実績をもつ(株)ウィークエンドホームズ社(以下、WHCと略)の発展経緯を事例研究として紹介する。それにより、上記の疑問点に関する何らかの示唆を得たいと思う。²⁾

Ⅲ. 事例研究：建築版出会い系サイトのエンブクリ³⁾

1. WHCの事業概要

WHCの主力事業の内容について一言で表現するならば、「全国約2200人の建築家(設計事務所)という国内最大規模のネットワークを活かした建築プロデュース業」(同社紹介パンフレットより)である。さらに具体的に表現するならば、同社創業者である森本剛氏が各種雑誌のインタビュー記事で述べているように、建築版「出会い系サイト」として、WHCは2000年に設立された。同社のビジネスモデルを簡潔に示すと図1のようになる。

このビジネスモデルは、2つの異なる顧客グループ(施主と建築家)を相手に、その両者が会う場としてのプラットフォームを提供していくというものであり、ツウ・サイド・プラットフォーム型ビジネスモデルの典型例だといえる。片側には、一生に一度の買い物として「理想の家」を建てたいと願う施主がいる。ハウスメーカーのお仕着せ住宅ではなく、施主自身の生活に見合った最大限の満足



を得られる個別注文住宅を建てたい。しかし、建築家の知り合いはいないし、建築家というのは敷居が高そうだ。どうやって建築家に頼めばいいのだろうか……。という潜在的な問題を抱える施主がいる。他方の片側には、たくさん勉強をして豊富な知識とスキルを身につけた建築家がいる。現在の日本には約30万人の一級建築士がいるが、これは供給過剰気味であり、自ら営業する術をもたない彼らのほとんどは開店休業状態である。建築家には、感性が鋭くすばらしいデザインを提案する反面、営業やプレゼンテーションが苦手な人が多い。このままでは、豊富な知識とスキルを盛り込んで設計したすばらしい図面を発表できないまま世に埋もれていく建築家がいる。WHCは、施主と建築家の両方が抱える問題点を、両者の間に「設計仲介役」として入ることで解消する仕組みを作り上げたのである。⁴⁾

とはいえ、WHCは単なる仲介業務を行っているわけではない。イメージアンと呼ばれる担当者が施主と建築家の間に立って、さながら「通訳」の役目を果たしている。彼らは、施主のもっている言葉にならないような希望や憧れの生活スタイルを具体的なコンセプトへと変換して建築家に伝える一方、建築家が発する専門用語や図面や作業手順を施主側にわかりやすく伝えたり、実際に施工が開始されてからは、建築費用や設計プラン変更の管理や工期管理における調整を行うなど、重要な仕事を担っている。

このように施主と建築家を取り持つのがWHCであるが、両者を引き合わせる「出会いの場」は「設計コンペ」である。まずイメージアンが施主の想いをコトバにして具現化したイメージをWHCに登録している2200人

の建築家にネットで配信する。2週間という一定期間内に先着30人までの建築家からの設計提案を募る。その応募された設計プランを施主とイメージアンが検討して、3～4人の建築家を選定する。続いて選ばれた建築家たちと施主がそれぞれ面談をして、模型を使ったプレゼンテーションを通じてお互いの価値観やフィーリングの合致度を確認合う。そのうえで最終的なパートナーを1人選び出すという仕組みになっている。(上述のプロセスは代表的なコンペ・コースであるゴールド・コースの場合の例である)。施主と建築家は1～2年の長いつきあいになるわけで、ここでのパートナー選びは施主の夢を実現させるチーム結成のための重要なステップである。WHCは、施主に対して建築家を紹介するのみならず、「パートナーを選ぶ喜び」も提供しているといえよう。

ただし、設計コンペをいくら行っても、最終的に施主から契約を取れなければWHCの報酬はゼロであり、またコンペに参加した建築家へのリターンもなしである。施主への課金の仕組みとしては、契約に至るとコンペの成功報酬として一律63万円をWHCが受け取り、⁵⁾ また、以後に発生する建築費用の10%を設計監理料として受領するが、そのうち8割が建築家へ2割が同社の手数料へという割合で配賦されるというかたちになっている。

2. WHCのプラットフォーム形成プロセス

一度できあがってしまったプラットフォームのかたちを見れば、それは「成るべくして成った」と簡単に片づけてしまうこともできる。しかしながら、実際にそのプラットフォームとしての「出会いの場」を十分に機能できるように成立させるまでには、やはり非常な

努力と工夫が必要である。WHCもそんな例の一つであった。そもそも仲介業務を行うためには、施主と建築家という2つの顧客グループをもたなくてはならない。しかし、創業間もない頃のWHCには、そのどちらにもツテはなかった。

まず、創業者の森本氏らは、WHCに参加登録する建築家を集めることから着手した。「建築版出会い系サイト」のコンセプトに共鳴する建築家を集めるために、彼らはWHCのビジネスに参加を呼びかけるメールを1晩に200通、総計で数千通にもほぼるメールを建築士事務所宛に送り続けたという。反応は様々で「変なメールを送ってくるな」と「お前ら面白いじゃないか」というのが半々であった。⁶⁾ 同時にまた、大学の建築学科を訪ねて、教授に直談判をして教え子を紹介してもらったりしながら、徐々に参加者(建築家)を増やしていった。結果、当初は約150名の建築家が登録し、WHCのプラットフォームの片側が成立する目途が立った。

一方、施主としての顧客の獲得のためには別の取り組みが必要であった。実績も何もない会社に対して大切なマイホームの建築を依頼する顧客は、なかなか見つからないだろう。WHCは、そんな不安やリスクを抱える顧客心理を取り除くため、能動的にビジネス・プラン・コンテストに応募することで仕掛けていった。ベンチャーを応援するために経済誌や各種協会が主催しているコンテストに応募して、同社のビジネス・プランは10を超える賞を受賞した。これが主催者のクレジットつきでマスコミに紹介され、また新たな取材を受ける。それが、さらに記事になることで知名度が上がっていくという、広報活動の好循環ができあがった。事実、顧客から最初の問

い合わせがあったのは、ある経済誌が主催する大賞を受賞した翌週であった。⁷⁾ また、実際に契約に至ったのは2番目の問い合わせだったが、これも雑誌で同社の存在を知った顧客からだったという。⁸⁾ さらに2003年4月からテレビ東京系列で放映開始された「完成! ドリームハウス」に制作協力することで、同社の知名度は一気に高まっていった。基本的に同社は、広告を一切行っていない。その代わり、マスコミからの取材を社長の森本氏をはじめ全社的に積極的に受け入れる広報活動に力を入れた。実績のなかったWHCは、このように第三者からのお墨付きを得る広報活動を展開していくことで施主としての顧客がもつ不安感を取り除いて信頼感を獲得する工夫をこらしたのだった。

また、WHCが創業した2000年以降は、建築業界・住宅業界全体を通して様々な不祥事や悪質業者の存在が明るみに出てきた時期と重なっていた。やはり施主側としては、自らが購入する住宅の品質や安全性が気がかりとなる。そのような顧客の懸念に対応して、大手ハウスメーカーに劣らぬ保証体制(設計完成保証, 設計賠償責任, 瑕疵保証, 工事完成保証, 10年躯体工事保証)を同社は実施した。顧客が実際に契約後、住宅の建築過程において何らかのトラブルが発生した場合、「スワットチーム」と呼ばれる社内の品質管理チームが全国の現場にすっ飛んでいって即時に問題を解決する体制を整えた。さらに同社はもう一步進めて、完全な情報開示がトラブルの芽を事前につみ取るとの考えから、WHC・施主・建築家・施工者の間で情報共有するためのシステムである「PEQCS」を自社開発した。この「PEQCS」によるネット上での情報共有は、建築で起こりがちな「言った/言

わない」というコミュニケーション不足が原因のトラブルをなくし、顧客満足の向上に寄与したという。⁹⁾

こうしてWHCは、積極的な「企画広報」によって潜在顧客の注意喚起と信頼醸成を行うと同時に、品質重視・安全性志向の顧客に応えられる社内的な制度や仕組みを整備することで、プラットフォームのもう片側である施主（顧客）の取り込みを達成したのである。

3. WHCのプラットフォームにおけるインセンティブ・システム

WHCのプラットフォームにも市場の二面性があった。しかし、その二面性は設計コンペの成立（契約の成立）の前後で構造が異なっていた。端的に言うと、コンペ成立前までは、建築家側にコスト負担があり、施主側が優遇されていた。ところが、コンペ成立後は、施主側にコスト負担があり、建築家側が優遇された。以下、それぞれの時点におけるインセンティブ・システムを説明する。

まず施主は、WHCに設計を依頼すると、イマジニアンに親身になって相談に乗ってもらいながら設計コンペの実施をするが、ここまですべて無料である。「パートナーを選ぶ

喜び」や様々な提案図面を参考にできる点を加味すれば、この時点での施主側の優遇は明らかである。

それに対し、建築家側は図面や模型の作成やプレゼンテーションまですべて自己負担でコンペに参加する。また建築家は、WHCに対して月額最大1万円の登録会費を支払う。図2のように、各種コースによってコンペへの参加条件や会員特典の内容、そして月額料金は異なる。なお、設立当初のWHCは、登録者数を増やすことが第一目的であったため、建築家に対して課金できなかったが、事業規模が大きくなった創業7年半後の2008年にやっと課金できるようになった。¹⁰⁾

したがって、コンペ成立前は建築家側にコスト負担がある。それでも建築家からすれば、顧客を集めてもらえる（WHCの成約率は90%にのぼる）上に、他人の図面を見て勉強する機会や、自身の図面発表の場を与えられるというメリットがあるため、WHCの設計コンペに参加した。

それに続いてコンペ成立・契約の成立後は、当然施主が建築資金の出し手になる。設計監理料の8割が建築家に支払われることからわかるように、建築家が優遇される。とはいえ、

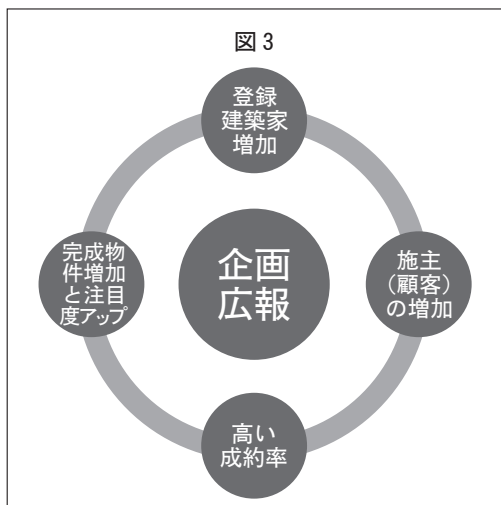
図 2

パートナー制度名	Special パートナー制度	Gold パートナー制度	Express パートナー制度	Produce パートナー制度	一般会員
月会費	10,000円(税別)	8,000円(税別)	5,000円(税別)	3,000円(税別)	無料
Specialコンペ	○				
Goldコンペ	○	○			
Archish Designコンペ	○	○	○		
Concept Designコンペ	○	○	○		
Produceコンペ	○	○	○	○	
Designコンペ	○	○	○	○	
工務店コンペ	○	○	○	○	○
特典 (*1:Special会員補欠の扱い)	事業物件コンペ 特命依頼資格 セミナー講師 メディア掲載	事業物件コンペ 特命依頼資格*1 セミナー講師*1 メディア掲載	なし	なし	なし

施主側は手数料の取られ損というわけではなく、きちんとした工期管理・費用管理・要望反映がなされることで十分に納得感を得られる。実際、WHCの社員は施主に成り代わって、建築家や工務店との折衝を積極的に担うほか、コスト・パフォーマンスの高い建築資材の発掘などバリュー・エンジニアリングの充実に携わっていた。あくまでも消費者である施主を起点に据えた事業活動をめざした点が、従来の住宅業界におけるハウスメーカーと同社との違いであったといえる。¹¹⁾

さらにWHCは積極的な「企画広報」を通じて、完成物件の各種メディアへの紹介を行っていた。場合によっては、完成物件が建築関連の賞を受賞することも珍しくなく、それがさらに広報の効果をあげていった。このように建築家にとっては、建築過程のみならず完成後も自身の能力をアピールできるメリットがあった。一方、施主側にとっても、自分の住む家が雑誌やテレビで紹介されることに満足感があっただろう。

図3のように、WHCの「企画広報」が潤滑油の役目を果たしながら、登録建築家増加→施主顧客増加→高い成約率→完成物件増加



と注目度アップ→登録建築家増加→施主顧客増加→……, という好循環を創り出すことで、プラットフォームの維持と拡大が図られていたのである。

IV. 事例の考察：インプリケーション

1. プラットフォームの形成方法

企業家が新しいプラットフォーム型ビジネスを形成し、それを起動させていくためには、主に次の3点に注意を払う必要があることが、この事例から読み取れる。

第1は、誰を顧客として想定するのかという、着眼点の重要性である。それは、自社が運営するプラットフォームの「エンづくり機能」に、もっとも価値を見いだしてくれるような「問題を抱えた複数の潜在的な顧客グループ」を的確に見つけ出すことである。WHCの例では、「理想の家を建てたいが、信頼して気軽に設計を頼めるような建築家が身の回りにいない」という問題を抱えている一般的な施主がひとつの潜在的な顧客グループとして存在していた。さらに、もう一つの潜在的な顧客グループとして「まじめに勉強を重ねて建築設計に関する豊富な知識とスキルを身につけたものの、営業が伴わずに顧客を獲得できない」という問題を抱えた建築家たちが存在していた。これらの潜在的な問題を抱えながら、従来は互いに「出会う」機会を持てなかった2つの顧客グループを発見したことが、WHCのプラットフォームを成立させるうえで中核的な要素となっていた。つまり、潜在的な問題を抱えている複数の顧客グループを世の中から見つけ出すことが、プラットフォーム型ビジネスを起業しようとする企業家が最初に取り組むべき課題である。

第 2 は、各顧客グループをプラットフォームに参加させるうえでの障害を取り除くことである。そこでは、とくにプラットフォームの利用に際して発生しうる「顧客の不安心理を除去」する努力がカタリストに求められる。WHC の例では、「実績のない会社に大切なマイホームの建築を依頼するのは不安」という施主側のプラットフォーム参加への障害が存在した。これを取り除くため、会社としてビジネス・プラン・コンテストに応募して受賞することで事業の正当性を証明したり、業界最高レベルの保証体制を構築したり、情報共有システムを開発導入して施主と関係者間のコミュニケーションの円滑化を図るなどして、同社は施主側の安心感と信頼感を勝ち得る努力をしていた。また、新規の設立時には、そもそも当該プラットフォームの存在を誰も知らない。ネット上にサイトを作り、看板を掲げさえすれば自然にプラットフォームへの参加者が集まってくると勘違いしている安易な企業家が多い。しかし、それは幻想である。ネット上のプラットフォーム型ビジネスであっても、「溝板を踏む」営業活動による顧客獲得努力は必要不可欠である。実際に WHC の例では、建築家に数千通の参加案内メールを送ったり、建築学科の教授に直談判して教鞭の紹介を請うなどの泥臭い活動によって、自社プラットフォームの存在を業界内で認知させていった。このように、プラットフォーム型ビジネスの形成をめざす企業家は、自社プラットフォームの存在を世間に認知してもらうための活動と、顧客の不安心理を取り除く努力を通じて、参加者数を増やしていかなければならない。

第 3 は、「企画広報の効果を積極的に活用」することである。潜在的な問題を抱えた複数

の顧客グループどうしの「出会いの場」であるプラットフォームを一旦形成できたら、カタリストが次に行うべき課題は、それを円滑に起動して成長させていくことである。このとき効果的なのが、企画広報による潜在的顧客への訴求である。新聞・雑誌・テレビなどのマス・メディア側の自主的な取材活動によって企業活動が記事や番組として取り上げられることがある。これらマス・メディアで企業の取り組み状況が紹介されれば、世間での注目度も上がり、潜在的な顧客の関心を惹きつけやすくなる。さらに広告とは異なり、記事や番組では中立的な立場からのニュースとして企業活動を報じる。それゆえ、このようなメディアへの露出は、そのプラットフォーム型ビジネスに対して「第三者からのお墨付きを与える」効果が得られる。実際に、WHC の例においても、マス・メディアへの掲載記事がきっかけになって、施主顧客の獲得ができた。また、完成物件をマス・メディア等で紹介していく企画広報の活動を展開したことで、WHC に登録する建築家の数も増加していった (図 4 参照)。このように企業家は、参加者数を増やしてプラットフォームの成長を促すために、広報活動を効果的に活用するという意識を持つことが大切である。また、広報活動の副次的な効果として、広告費用を削減できるというメリットもある。WHC は、広告を出稿したことは一度もなかったといわれる。資金的な余裕に乏しいベンチャー企業にとっては、なおさら広報活動によって得られるメリットは大きくなるだろう。

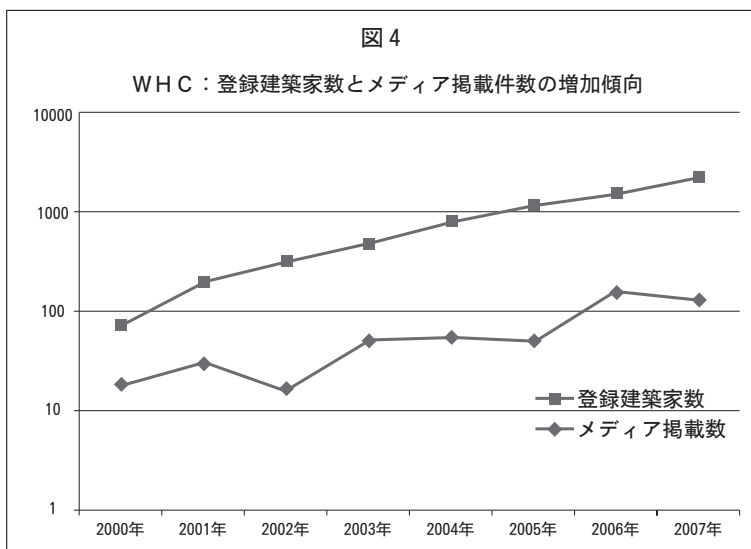
2. 優遇のシフトの存在

プラットフォーム型ビジネスを世の中に定着させて、そこから継続的に事業収入を上げ

ていくための課金の仕組みについて、企業家は知恵を絞らなければならない。単にプラットフォームへの参加者数を増やすことだけを考えれば、すべてを無料にすることで、その目的の達成は容易である。しかし、それでは事業活動を継続することが困難になる。この問題に関してWHCの例では、設計コンペの成立前後で優遇する相手としての顧客

グループを置き替える「優遇のシフト」という課金構造を設定することで収益を確保していた（宮崎，2011）。

課金方法として、参加者がプラットフォームに参加する権利を得るために支払う「登録（アクセス）料金」とプラットフォームを利用するときに発生する「利用料金」の2分類が存在する（Evans & Schmalensee, 2007; Rochet & Tirole, 2006）。これにしたがってWHCにおける課金方法を整理すると図5のようになる。WHCも建築家も、施主がプラットフォームに参加して初めて収益があがる。それゆえ施主のプラットフォームへの参加を促すために、登録（アクセス）料金の面における施主の優遇（＝課金なし）が行われていた。一方、WHCのプラットフォームで家を



建てるための利用料金については、基本的に建築家の側が優遇されて、施主側に設計監理料という課金となされる。このように適切な収益機会および顧客獲得機会を建築家側に提示することで、WHCは優秀な建築家が同社のプラットフォームに有料ながらも会員登録し続けるインセンティブを提供していたのである。

このように、ビジネス・プロセスの中において「いつ、どの段階で、誰に対して課金するのか」を適切に構造化しなくては、企業家は、収益を確保しながらプラットフォーム型ビジネスを成長させていくことが困難になる。従来のプラットフォーム型ビジネスに関する研究では、市場の二面性が存在する点を強調しすぎるあまり、「片側を優遇してもう片方の顧客グループに課金する」という固定化した課金構造を人々に想起させがちであった。しかし実際には、WHCの例が示したようにビジネス・プロセスの各段階に応じて、優遇される（あるいは課金される）側が「優遇のシフト」によって置き換わることが多々ある。企業家は、この点を踏まえてプラットフォー

図 5

課金方法	参加者	設計コンペ	設計コンペ
		成立前	成立後
登録料金	施主(優遇)	なし	なし
	建築家	あり	あり
利用料金	施主	なし	あり
	建築家(優遇)	なし(実費負担)	なし

ム型ビジネスの課金構造を設計するのがよいであろう。

3. パワー関係

楽天が、オンライン・ショッピングモール「楽天市場」を開設した1997年当初は、その名の通り、楽市楽座をめざして、出店企業が利用しやすいような料金体系が設定されていた。たとえば、「出店料は月5万円にしました。いくら売れようと出店者から口銭を取ることもしません。」¹²⁾ とうたって、低額の月額固定料金の出店料体系でモールへの出店企業を惹きつけていた。ところが、楽天は2002年に突然、新料金体系を発表して出店企業への課金を強化した。従来の月額固定基本料金に加え、月間の売上高やメール配信数に応じた超過料金を徴収する従量課金制度が上乘せされたのである。

その結果、出店企業の中には楽天への支払いが従来の5倍を超える金額に達して、収益構造が一変し、資金繰りに苦しむところも出た。これに耐えきれず、楽天市場から退店する企業も相次いだ。売上の大半を楽天市場の店舗に依存しているような企業の場合は、退店すると売上激減で事業継続が不可能になるため、不満を感じながらも、新料金体系に従ったところも多数存在したといわれている(宮脇, 2006)。

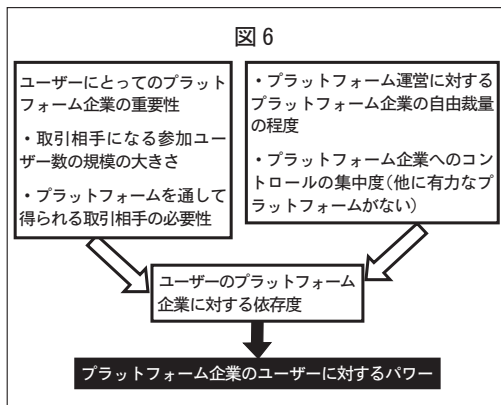
言うまでもなく、楽天市場というオンライン・ショッピングモールは、出店企業とネット・ショッパーという2つの異なる顧客グループどうしを会わせるプラットフォーム型ビジネスである。この料金体系変更に関する楽天の事例が意味するところは、一旦「出会いの場」としての社会経済的な地位を確立した大規模なプラットフォームは、プラットフォー

ムのユーザーたちに対して強いパワーを発揮できるという点である。プラットフォームの立ち上げ時は、それぞれの顧客グループにおける参加者をたくさん惹きつける必要性があるため、参加者たちに対して一定の優遇措置をとる。それゆえ、基本的に課金収入は上げにくい。つまり、当初のパワー関係においては、プラットフォームのユーザーのほうが優位にある場合が多い。しかし、ユーザーの数が増大してプラットフォームの規模と有用性が拡大していくにつれて、プラットフォームを運営するカタリストのほうがパワーを持ち始めるのだ。

実際、WHCの事例においても同様の現象が観察された。2000年のWHC創設時には、とにかく建築家の登録者数を増やすことが第一命題であった。それゆえ、彼らに対して月会費を課金するなどということはありませんでした。図2に示したような建築家への課金システムを同社が実施可能になったのは、ユーザー数が増加して建築実績を十分に積み重ねたあとであり、創業7年半後の2008年になってからだった。ただし、プラットフォーム参加者たちの強い反感を招いた楽天の料金体系変更とは異なり、同社による建築家への課金は意外なほどあっさり受け入れられたという。WHCのシステム運営にかかる費用の増大傾向や、登録建築家としての様々な特典や営業メリットの存在などを彼らが十分に理解していたからである。¹³⁾ 単なる「場貸し屋」の楽天とは違い、WHCと建築家の間には施主の新居をともに創り上げていく「仲間」意識が醸成されていたのかもしれない。

いずれにせよ、プラットフォームは成長するにつれて、ユーザーたちとのパワー関係が変化する。この点を考察するうえで役立つ理

論的枠組みが、資源依存理論 (Pfeffer & Salancik, 2003) である。この理論では、企業の自立性を制約するものとして、相手企業のもつパワー優位性の存在を指摘している。相手企業のパワー優位性は、当該企業の相手企業に対する「依存性の高さ」の裏返しとして成立しているとされる。この「依存性の高さ」を決定する2大要因として、同理論の論者たちは、①相手企業が保有する資源の重要性、②相手企業による資源に対する自由裁量とコントロールの集中度、これらの点を指摘している。ここでいわれている「相手企業」と「当該企業」を、「プラットフォーム企業」とその「ユーザー」と読み替えて、同理論をプラットフォーム型ビジネスにおけるパワー関係を説明するために援用したものが、図6である。



取引相手になる可能性をもつ参加ユーザー数の規模が大きければ大きいほど (たとえば、WHCに依頼する施主の数が多いほど)、さらにプラットフォームを通して得られる取引相手の必要性が高いほど (たとえば、建築家にとっての施主は食い扶持の種である)、ユーザーにとってのプラットフォーム企業の重要性はより高くなる (建築家にとってのWHCの重要性は高まる)。そして、プラットフォー

ム運営に対するプラットフォーム企業の自由裁量の度合いが強い場合 (たとえば、WHCが課金構造の設定を含めて運営ルール等を自由に決められる度合いの強さ)、および特定のプラットフォーム企業へのコントロールの集中度が高く、他に有力な競合プラットフォーム企業が存在しない場合 (たとえば、建築版出会い系サイトとしてWHCと競合しうる企業がない)、このような時に、ユーザーのプラットフォーム企業への依存度が高まる (建築家のWHCへの依存度が高まる)。その裏返しとして、プラットフォーム企業のユーザーに対するパワー優位性が成立する (WHCの建築家に対するパワーが強まる)。

確かに、プラットフォームの初期の形成時には、ユーザーに対する優遇が先行しがちなため、プラットフォーム企業は課金収入を確保しにくい。しかし企業家は、上述のようなユーザーの依存性を適切に操作していくことでパワー優位性を獲得し、プラットフォーム型ビジネスにおける収益化を図る必要がある。

V. 結語

本稿では、プラットフォーム型ビジネスを起業しようと考えている企業家の立場に立ち、いかにしてプラットフォームを形成していくのか、どのようにプラットフォーム型ビジネスを収益化させていくのか、という観点からWHCの事例研究を行い、そこからいくつかの示唆を引き出した。しかし、実際に企業家がプラットフォーム型ビジネスを実行していく際には、自らが直面している環境をどのようにとらえ、またどのような組織構造を作り上げるかを吟味する必要がある。

岸田 (1985) は、「環境の質的变化におい

ては、あるいは少なくとも長期的には、環境の影響力が決定的な意味をもち、それに見合った戦略と組織構造・組織過程をとることが効果的である。が、環境の量的変化に対して、あるいは短期的には、そこでの依存性や不確定性は何らかの環境操作戦略によって適応を図る方が、組織構造の再編成よりも容易である」(p. 219)と述べている。

本稿で取り上げたWHCもそうであったが、プラットフォームの形成とその急成長に経営上の目先を奪われがちな起業段階に位置するベンチャー企業は、どちらかという短期的な環境の量的変化への対応にばかり焦点を当てがちである。実際にWHCは、企画広報の展開やパワー優位性の獲得などに象徴される環境操作戦略を採用することが多かった。このように起業段階の企業は、短期的な環境の量的変化を環境操作戦略だけで一般的に乗り切ろうとする。しかし、プラットフォームの形成が一段落つき、事業が一定の大きさの規模に達したときには、企業はこのような環境の質的变化に対応すべく、それに見合った組織構造と組織過程を編成しなくてはならない。つまり、企業の成長段階に応じて、「環境」に対する企業側の認識を変更する必要がある(鹿野, 2010)。

当初の起業段階において、環境は「流動的で柔軟なもの」と見なされ、また、それを企業自身が主体的に形成可能であると認識する「環境操作モード」が優勢な環境認識モードとして採用される。ところが、企業が成長を遂げて一定水準の規模に到達した頃から、その事業活動は複雑な社会関係の中に必要な1ピースとして位置づけられてしまう。その結果、正統性を獲得した企業にとっての環境は「簡単に変化させられない所与のもの」と見

なさざるをえなくなり、企業は「環境決定モード」へと環境認識モードを切り替えていく必要があるのではないか。これが本事例研究から示唆される、「企業成長と環境認識モードの変更」に関する仮説であり、今後の検証すべき課題である。

注

- 1) 「エンづくり」系以外のサービス業のタイプとしては、たとえば、人そのものに対して働きかけて、知識や情報を付与したり(教育系サービス)、病気を治したり疲れなどを癒したり(医療系サービス)、身なりや外見を美しくしたり(美容系サービス)するなどの「ヒトづくり」サービス業が想定できる。
- 2) 実は、このあとWHCは2010年8月末に事業停止し、翌年3月に自己破産してしまった。これは同社がエンづくりを行う仲介業務のコア事業からさらに一步踏み出して、実際に建設・施工管理を請け負うモノづくり事業にまで会社の業容を拡大した矢先に、リーマン・ショックに端を発する建築不況の煽りを受けて受注不振に陥った結果である。会社経営の視点から見ると、同社の事例は失敗例と見なせるかもしれないが、コア事業のエンづくりビジネスだけを取り出してみれば、いたって健全かつ順調に事業成長を遂げた好事例であると評価できる。それゆえ、同社の事例を本テーマにおける研究対象とする意義はあると思う。したがって、本論文で取り上げる同社の事例記述は、創業時から2008年頃までの成功時期のものである。
- 3) この事例研究をすすめるに当たり、(株)ウィークエンドホームズ社の森本剛氏(代表取締役社長、2008年当時)と志村恵菜氏(広報担当、同)のお二人には、インタビュー調査とデータ資料の収集において多大なご協力をいただきました。心より御礼申し上げます。なお、本文中の同社に関する記述において過誤等がありうる場合は、すべて筆者の責めに帰します。
- 4) 「三〇〇人の建築家」と建てる理想の家」、『ブ

- レジデント』2000年12月4日号, pp.182-183を参照。
- 5) 「好みのマイホーム造り, ネットでお手伝い」, 『日経ビジネス』2000年7月31日号, p.150および「納得の家へ プロの目」, 『読売新聞』2009年5月5日, p.9を参照。
- 6) 「ひと劇場: ニュービジネスの旗手(最終回)」, 『日経ビジネス』2006年10月13日号, pp.156-158を参照。
- 7) 「2002日本イノベーター大賞」, 『日経ビジネス』2002年9月9日号, p. 155を参照。
- 8) 「田原総一郎が行く! 現場主義!(第13回)」, 『BIG tomorrow』2008年2月号, pp.99-102を参照。
- 9) 「独自のシステムで, 家づくりのプロセスをすべて開示 注文住宅市場を開拓する建築ベンチャー」, 『マネジメント スクエア』2008年8月号(No. 222), pp.24-25を参照。
- 10) 「起・業・人 Number245: ウィークエンドホームズ社長 森本剛」, 『週刊ダイヤモンド』2008年7月19日号, pp.118-119を参照。
- 11) 「「違う何か」を探せ: 第2回 フロントヤードに「新価値」を生み出して差別化に成功」, 『経済界』2004年9月21日号, pp.78-79および「私生活での疑問が起業の出発点」, 『日経ビジネス アソシエ』2008年5月20日号, pp.32-33を参照。
- 12) 「野地秩嘉の「日本異人伝」第9回: 日本で電子モールを成功させた三木谷浩史エム・ディー・エム社長」, 『日経PC21』1999年7月号, pp.220-224を参照。
- 13) この記述は, WHC創業者森本氏への筆者によるインタビューに基づく。

参考文献

アイゼンマン, トーマス ジェフリー・パーカー マーシャル W.バン・アルスタイン (2007), 「ツー・サイド・プラットフォーム戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』6月号, 68-81頁。

岸田民樹 (1985), 『経営組織と環境適応』三嶺書房。

鹿野尚宏 (2010), 「企業の創業から成長の過程にお

- ける権限委任の諸問題: 段階モデルの先行研究を活用して考察する」, 『経済科学』第58巻第1号, 89-107頁。
- 平野敦士カール, アンドレイ・ハギウ (2010), 『プラットフォーム戦略』東洋経済新報社。
- 宮崎正也 (2006), 「価値転換のイノベーション・プロセス」, 『研究 技術 計画』第21巻第3/4号, 252-268頁。
- 宮崎正也 (2008), 「サービス・イノベーションに貢献する企画広報: 建築版出会い系サイトの事例研究」, 『研究・技術計画学会 第23回年次学術大会講演要旨集』79-82頁。
- 宮崎正也 (2011), 『コア・テキスト 事業戦略』新世社。
- 宮脇睦 (2006), 『楽天市場がなくなる日』羊泉社。
- Evans, David S., Andrei Hagiu and Richard Schmalensee (2006), *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Evans, David S. and Richard Schmalensee (2007), *Catalyst Code: The Strategies Behind the World's Most Dynamic Companies*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik (2003), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford, CA: Stanford Business Books.
- Rochet, Jean-Charles and Jean Tirole (2003), "Platform Competition in Two-Sided Markets," *Journal of the European Economic Association*, Vol. 1, No. 4, pp.990-1029.
- Rochet, Jean-Charles and Jean Tirole (2006), "Two-Sided Markets: A Progress Report," *RAND Journal of Economics*, Vol. 37, No. 3, pp.645-667.

(名古屋大学大学院経済学研究科)