

今回の在外研究における基本的研究課題はデジタル経済の到来と共に広く見られるようになった「プラットフォーム型ビジネスモデルのデジタル化のプロセス」を明らかにすることであった。筆者は、このビジネスモデルの生成・発展を分析する際の枠組みとして、ビジネスモデル・キャンパスという枠組みを援用して、ビジネスモデルの内容を対象顧客層Who、提案された顧客価値What、それを具体的に実現する活動システムHow、そして、それを支える経済性原理Whyなどの諸次元に注目することにした。この見方に依拠すると、ビジネスモデルのデジタル・トランスフォーメーション(DX)とは、デジタル技術(ソーシャル、モバイル、アナリティクス・AI、クラウド、IoTの頭文字をとって、スマシットSMACIT)がWho/What/How/Whyの4つの次元を変容させるという経済現象を意味することになる。それはプラットフォーム型と呼ばれるビジネスモデルを生成している。

当初の予定では中国における巨大なネットワーク企業を調べるつもりであったが、コロナ禍で研究員としての入国が不可能になったため、滞在先を急遽、入国可能なカナダに変更し、滞在期間も短縮した。それに伴い、研究対象企業を欧米のプラットフォーム企業に変更することにした。この分野における欧米の代表的企業としてはGAFAM(グーグル、アマゾン、フェースブック(現行メタ)、アップル、マイクロソフト)が有名であるが、筆者は比較事例分析を想定していたために、動画配信サービスのビジネスにかかわる企業群に焦点を当てることにした。具体的にはこの分野の先発企業であるネットフリックス(Netflix)と後発として巨大な力を発揮しているディズニー+ (Disney+)を当面の比較対象として選択した。

プラットフォーム型ビジネスの先行研究の知見に依拠すれば、プラットフォーム型の特徴はパイプライン型との対比でより良く理解できる。経済のデジタル化が進展する前の代表的なビジネスモデルはパイプライン型(バリューチェーン、バリューシステム、サプライチェーン)と呼ばれてきた。パイプライン型は一方の端に供給側の企業群が存在し、それがもう一方の端に位置する対象顧客層に向けて、種々の活動の連鎖(活動システム)を通じて、一気通貫で価値を付加していき、対象顧客層に価値物を届けていくというものである。

さらに、このパイプライン型ビジネスモデルにはゲートキーパーと呼ばれる審査員(古くはチャンネル・リーダーと呼ばれていた)がパイプラインの内部に存在し、チェーンへのメンバー参加を選別・統治するという特徴がある。チェーンに参加する供給側の企業群をゲートキーパーがコントロールし、クローズドな線形の付加価値システムとして、それを構築・運営するということである。これによって、いわゆる活動システムにおける「連結の経済性」や「スピードの経済性」を実現し、取引コストや調整コストなどを削減しようとしたのである。

これに対して、プラットフォーム型ビジネスモデルの基本はオープンなメンバー参加とネットワーク経済性の発揮である。第一に、プラットフォームでは、ビジネスモデルの経営資源を積極的に外販したり、外部に存在する有力な知的情報源(デジタル財)を自社のビジネスモデル内に取り込もうとする動きが強まった。特に、デジタル財・情報財のビジネスの場合、それを複製する際に要するコスト(限界費用)がほぼゼロに近くなる。また他者が使用してもその価値は変わらず(非排他性)、インターネットを通じて、瞬時に配達できる(非空間性)。

第二に、プラットフォーム型がより重視するのは、連結の経済性よりも、ネットワークの経済性である。このネットワーク効果（経済性）にはどちらか一方のサイドのユーザー数が増えることで当該サイドのユーザーのメリットが高まるというサイド内の効果のケース（直接ネットワーク効果）と一方のサイドのユーザー数の増大が他方のサイドのユーザー数の増減に影響を与えるというサイド間効果のケース（間接ネットワーク効果、クロスサイド効果）の2つがある。プラットフォーム型ビジネスモデルでは、直接ネットワーク効果を作動させつつ、そこに間接ネットワーク効果の作動をはさみこむことが大切になる。

一般に両サイドの参加者の獲得を同時並行して実現することは難しい。そこで戦略的にはどちらか一方のサイドをサブシディ（料金上の優遇、補助を付与）サイドとし、他方のサイドをマネタイズ（収益化）サイドに設定することが大切であるとされている。通常、先に増やそうとするユーザーサイドには様々な補助（サブシディ）を提供し、他方のサイドについては利益の確保を目指して収益化（マネタイズ）をはかっていく。どちらのサイドをサブシディポイントにし、またマネタイズ・ポイントにするかは極めて重要な戦略意思決定になる。この意思決定を「チキン・エッグ問題」と呼んでいる。これはチキン（ニワトリ）とエッグ（卵）の2つのうち、どちらを先に考えるのかという比喻になっている。

しかし、このチキン・エッグ問題の解決は本研究の対象事例であるネットフリックス社を見ると、必ずしも上手くいっていない。需要側のユーザー（加入する視聴者）の人数を増やすためには、様々な優遇（サブシディ）を与えざるをえないので、需要側をサブシディ・サイドに設定することが多いとされている。それでは、供給側の参加者サイド（コンテンツを提供する制作者、コンテンツの知的財産権の保有者など）でマネタイズ（収益化）をはかれるのかといえば、需要側の加入者の人数を増やすためには良質なコンテンツの継続的な提供が必要になり、結局、供給側の参加者に対しても、様々なインセンティブを提供して参加を促したりが必要になる。つまり、供給側もサブシディポイントにならざるをえない。

事実、ネットフリックス社は供給側の参加者（財産権の保有者、コンテンツ制作者など）に対して、時間の経過と共に、ますます巨額の投資（サブシディとしての制作費用の負担）を行うようになっていく。当初は非自前主義（オープン）に徹して、多様なコンテンツを収集・獲得できたが、参入する競合の数が増えると、供給側のコンテンツの争奪戦が激化し、ネットフリックスは、非自前主義（オープン化）を離れ、自前主義に舵を切らざるをえなくなっている。

ビジネスモデルをクローズドのパイプライン型からオープンにして、さらにネットワーク経済性の効果をテコにして成長するというのがプラットフォーム型ビジネスの成長の典型的説明であるが、この動きは単線的に進むわけではない。動画配信サービスのビジネスモデルの成長の動的な軌跡をよりよく説明するための、より妥当な枠組みを構築することが必要なのである。

検討の結果、筆者はプラットフォーム型ビジネスモデルの成長を左右する要因を経時的に識別するために、当面、ライフサイクル論の枠組み、資源ベースの戦略論の枠組み（VRIN基準）、先発者優位性の先行研究に依拠することにした。

第一に、あるカテゴリー分野のプラットフォーム型ビジネスには寿命があると考え、それをプラットフォーム・ライフサイクル（PLC）と呼ぶことにした。PLCが始まる前の先行段階（初期条件）、そしてPLCが始まる導入段階、競合他社が数多く参入してくる成長段階、そして淘汰の結果、競争構造が安定化する成

熟段階に分けて分析することが有益ではないかと考えた。

第二に、PLCの段階ごとにプラットフォーム間競争に有効に作用する要因（戦略的資産）が相対的に異なるのではないかと考えた。先発者優位性(First-Mover Advantage)の議論や資源ベースの見方（価値性V、希少性R、模倣困難性I、代替困難性Nの英語の頭文字）に依拠して、筆者が注目した資産は次のようなものである。

- 1) ブランドエクイティの構築（配信業者としての知名度の構築）
- 2) 大規模な顧客基盤（ビッグデータ）の構築
- 3) 顧客からのフィードバック情報の早期の入手
- 4) ネットワーク効果の好循環作動のためのネットワークマネジメント
- 5) 需要サイドにおける顧客（サブスクライバー）のスイッチングコスト（マルチホーミングコスト）の上昇
- 6) 供給サイドにおける差別的なキラーコンテンツを確保するケイパビリティ・能力の構築

ブランドエクイティ、顧客基盤のビッグデータ、そして、フィードバック情報の早期入手などはいわゆる「情報的な経営資源」（使用しても価値が低下せず、摩耗することのない資源）であるが、これら資源はプラットフォーム型ビジネスのスタートに伴って生まれた固有の資産とはいえない。たとえば、Netflixは動画配信をはじめる前に、DVDのレンタル事業を大々的に行ってきた。これら情報的経営資源は、先行したビジネス活動において開発・蓄積されてきたはずである。

保有していた情報的経営資源を、新たな動画配信ビジネスに転用して、Netflixは範囲の経済性を実現したのである。これらの資産はPLCの導入段階における需要サイドの直接ネットワーク効果を引き起こすのに大いに役だったと思われる。需要側の視聴者のサブスクライバーが増大することで、Netflixのプラットフォームにコンテンツを提供しようとする供給側の参加者の数は増えていった。

PLCが成長段階に至ると、需要サイド内部の直接ネットワーク効果の作動→需要サイドと供給サイドの間接ネットワーク効果の作動→供給サイド内部の直接ネットワーク効果の作動という一連の効果の間で「好循環」を確保するのがプラットフォーム型ビジネスの基本的な成長プロセスになる。ただし、この好循環は慎重にマネジメントしないと「悪循環」に転じかねない。PLCの成長段階が進むと、競合の参入も本格化し、対抗戦略が講じられ、悪循環に転じさせようと試みるからである。

プラットフォーム競争の研究成果によれば、競合が打つ対抗戦略（好循環の阻止）には次のようなものがある。

- 1) 後発者による先発者と互換性のあるプラットフォームの提供
- 2) 後発者によるクロスプラットフォーム（視聴者のスイッチングコスト、マルチホーミングコストを低減して、先発者からの乗り換えや同時視聴を促す）
- 3) 複数の後発者によるプラットフォームアライアンスの形成
- 4) 後発者によるプラットフォームエンベロップメント（先発者のビジネスモデルを丸ごと包囲する試み）

これらの後発者の打ち手は先発者のビジネスモデルのネットワーク効果の拡大（好循環）を抑制し、ビジネスモデルの代替可能性の向上を狙っている。市場リーダーであるNetflixから見れば、この分野のチャレンジャーの代表はディズニー+である。後発者であるディズニー+はNetflixの

もつ先発優位の要因の幾つかを無効化している。たとえば、ディズニー+というブランドは後発者でありながら、圧倒的なブランドエクイティを有していた。

さらに需要側におけるネットワーク効果の作動を確実化する豊富なコンテンツを供給サイドで既存資産として保有していた。これはネットフリックスに比べて、ネットワーク効果のマネジメントがより容易になっているということの意味している。興味深いことに、ディズニー+の場合、供給サイドは基本的にクローズドな形（伝統的なパイプライン型）になっている。ネットフリックスとは違って、ディズニーは供給サイドを資本的に閉じた状態にしている。デジタル経済下でパイプライン型からプラットフォーム型へのシフトが進展しているといわれるが、完全な二者択一でPLCの段階が推移しているわけではない。同様にリーダーであるネットフリックス社にもまたハイブリッド化の動きが見られる。以上が現時点での2社の比較事例研究からの暫定的な知見である。今後、日本の動画配信サービスの事例を付け加えて、プラットフォーム型ビジネスの発展過程をより一般化していく方向で研究を進めたい。

最後に上述の研究展望に加えて、教育活動への効果を述べたいと思う。筆者の専門教育分野はマーケティング管理論であり、教授内容の中心は、ビジネスモデルのデザイン原理である。しかし、学生は具体的な企業事例に対して興味を持っているが、表面的な理解に留まっていることも多い。その理解を、本研究成果に基づいて、より掘り下げて、説明することが可能になるだろう。つまり、デジタル経済下の新しいビジネスモデル（プラットフォーム型）の検討は、学生に対して、新しいビジネス事象に対する興味を喚起する上で、非常に有益であると思っている。