

プラットフォームから ビジネスを考える

本 庄 裕 司
(中 央 大 学)
(商 学 部 教 授)



JR四国の予讃線にある下灘駅は、瀬戸内海を眺められるプラットフォームとして人気が高い。プラットフォームからのぞむ景色は、全国から鉄道ファンを集めるだけでなく、多くの人たちを魅了している。

ビジネスの世界でプラットフォームといえば、「GAFA」(Google、Amazon.com、Facebook、Apple)をはじめとした急成長企業を想起する。こうした企業は、「プラットフォーム」と呼ばれる市場を提供し、多様なプレイヤーや要素を結びつけて新たなサービスや商品を提供する。そのビジネスモデルは「プラットフォームビジネス」(platform business)と呼ばれている。いふなれば「出会いの場」を提供するビジネスである。

プラットフォームビジネスは中小企業金融の分野でもみられる。その代表例は、起案者がインターネットを通じてプロジェクトのために必要な資金を調達する「クラウドファンディング」(crowdfunding)だろう。クラウドファンディングでは、インターネット上で起案者と資金提供者を結びつける出会いの場を提供する。最近では、学術研究費獲得のためのクラウドファンディングも登場しており、将来的にわれわれ研究者の多くがお世話になる日は遠くない。

プラットフォームが盛況になるために、潜在能力の高いプレイヤーの相互の参加が必要となる。こうしたプレイヤーが多数参加すれば、その価値がより高まる「ネットワーク外部性」(network externality)を生み出す。これがプラットフォームビジネスの成功を左右する。このことは会員制お見合いイベントサービスのビジネスを考えれば理解しやすい。イベントでお目当ての人と出会う人数が多くなれば、そのイベントの価値は高まるだろう。

クラウドファンディングの場合、質の高いプロジェクトをもつ起案者とプロジェクトを支援したい資金提供者といったプレイヤーが多数参加すれば、そのプラットフォームの価値が高まる。ただし、質の低いプロジェクトをもつ起案者(プレイヤー)あるいは目的や用途を偽った起案者が参加している可能性もある。情報が十分でなければ、望まないプレイヤーだけが集まる「逆選択」(adverse selection)が発生しやすい。クラウドファンディングが有効に機能するためにはこうした問題を克服していかなければならない。

このような問題を含みながらも、クラウドファンディングは、既存の金融機関を補完する資金調達機会として期待されている。とりわけ、バイオテクノロジーを用いた創薬など、新しい技術の開発をめざす設立間もない「ハイテックスタートアップ」(high-tech start-up)は、金融

機関からの借入金による資金調達、いわば伝統的な「デットファイナンス」(debt finance)に期待することが難しい。ハイテックスタートアップの新しい技術を評価することは容易でなく、成功の不確実性が大きい。また、研究開発投資を優先するため、金融機関からの借入金の際に要求される土地や建物といった担保資産をもたない傾向がみられる。こうした理由により伝統的なデットファイナンスは機能しにくい。クラウドファンディングは、ハイテックスタートアップなど、既存の金融機関からの資金調達が難しい企業に対して補完的に機能し、また、ベンチャーキャピタルなどその後の資金調達への橋渡しを期待されている。

しかし、よく考えてみると、クラウドファンディングに限らず、既存の金融機関もプラットフォームビジネスとしての側面をもつ。そもそも金融機関は、個人や法人から資金を集めて事業主に提供する仲介機関であって、資金を需要する側と供給する側とを結びつける役割を果たす。さらに一步踏み込んでいけば、金融機関は、相互に面識がないとはいえ事業主と預金者との出会いの場である。既存の金融機関であってもクラウドファンディングと仕組みはさほど変わらない。

既存の企業でもプラットフォームビジネスに近いビジネスモデルはみられている。いくつかの企業では、ハイテックスタートアップが開発した技術を買取り、その技術を企業内のノウハウや販売網と融合して新たな製品やサービスを顧客に提供する。ハイテックスタートアップの起業家、企業の従業員、顧客との出会いが新たなビジネスにつながる。近年では、M&A (mergers and acquisitions) や事業売却など、企業単位の出会いも効果的である。

このように考えていくと、多くの組織がプラットフォームビジネスの構造をもつ。その典型例は、私の勤務する大学だろう。教員として不適切な発言かもしれないが、大学では講義科目から学ぶ知識以上に、学生同士や教員自身から学ぶことの価値は大きい。ゼミの同級生は、単に知識の共有にとどまらず、競争しあい勉強する仲間として互いに刺激を与えあう。その出会いは、将来的にかけがえのない資産につながる。特に、MBA (master of business administration) と呼ばれる海外のビジネススクールには、高額な学費や高度な入学試験にかかわらず多くの人たちが入学をめざす。それぞれに入学の理由があるとはいえ、同窓生や教員との出会いへの期待は大きい。高額な学費は、それだけの学費を支払える給与所得や保有資産の高さ、さらに、学習へのコミットメントをあらわし、一定水準を担保したプレイヤーとの出会いの場を形成する。相互に有益な影響を与える学生や教員を集められるかが大学というプラットフォームの価値を決めることになる。

プラットフォームビジネスという視点でみると、それぞれの組織に必要な戦略が示唆される。将来的に組織が発展するために、潜在能力の高いプレイヤーの参加が不可欠であり、それが組織の命運を握る。そのために、こうしたプレイヤーを引きつける魅力ある組織でなければならず、また、そのことがプレイヤーの望む出会いにつながる。さらに、将来的に少子高齢化が進んで国内プレイヤーの先細りを考えると、海外プレイヤーの誘引も視野に入れておく必要がある。

あらためて自らの組織や企業を顧みて、顧客、納品業者、金融機関、投資家、就職希望者など、さまざまなプレイヤーが集まりたいプラットフォームであるかを考えてみるとよい。多くの人たちを魅了するプラットフォームになることが、組織や企業の持続的発展につながるだろう。