

新旧二面市場プラットフォームの転換プロセス

[The Substitution Processes from Old to New Two-Sided Platforms]

(要 旨)

大学院

経営管理

研究科

博士後期課程

経営管理

専攻

氏名:

高橋和宏

本論文は、ユーザーとアプリを結びつけるスマートフォン OS のように異なる顧客グループ間の相互作用を媒介する二面市場プラットフォーム（two-sided platform, 以後二面市場 PF）と呼ばれる製品・サービスの成長プロセスを検討している。本論文は、4部構成となっており、より詳細な構成は次の通りである。

第 I 部 問題設定

第 1 章 問題の所在と本稿の構成

- 1-1. 問題の所在
- 1-2. 本論文の構成

第 2 章 理論的背景

- 2-1. 二面市場 PF の先行研究の概観
- 2-2. 新二面市場 PF の顧客基盤の拡大に関する未解明の問題
- 2-3. 本研究における研究課題：新旧二面市場 PF の転換局面への着目

第 II 部 破壊的イノベーターによる新規二面市場 PF の展開プロセス

第 3 章 問題設定：二面市場における破壊的イノベーター

- 3-1. 先行研究の検討と問題設定
- 3-2. 研究方法
- 3-3. 本章のまとめ

第 4 章 事例記述：OTA サービスの普及プロセス

- 4-1. インターネット普及以前の国内旅行業界の概要
- 4-2. 大手リアル・エージェンツによるネット・サービス
- 4-3. OTA サービスの普及プロセス
- 4-4. 宿泊事業者による OTA サービスへの対応
- 4-5. 本章のまとめ

第 5 章 理論構築：破壊的二面市場 PF 企業の成長メカニズム

- 5-1. 周辺市場における破壊的二面市場 PF 企業の成長
- 5-2. 主流市場への破壊的二面市場 PF の浸透（1）—破壊的二面市場 PF 企業と宿泊事業者間の相互作用—
- 5-3. 主流市場への破壊的二面市場 PF 企業の浸透（2）—宿泊事業者間の相互作用—
- 5-4. 知見のまとめと本研究の限界

第 III 部 既存二面市場 PF 企業による新規二面市場 PF の展開プロセス

第 6 章 二面市場 PF 企業による新旧 PF 間の顧客基盤の移行戦略：ホットペッパービューティーを事例として

- 6-1. はじめに
- 6-2. 研究方法
- 6-3. 事例分析

6-4. 議論

第IV部 議論

第7章 議論と結論

- 7-1. これまでの内容の要約
- 7-2. 本論文の貢献と実務的示唆
- 7-3. 今後の研究の展望

付録 (A). 客室や予約情報の管理システムの概要

付録 (B). インタビューリスト (第II部事例研究)

付録 (C). ヘアサロン経営者インタビューリスト (第III部事例研究)

参考文献

第I部 問題設定

本論文の第I部は、問題設定を内容とし、第1章と第2章によって構成される。第1章では、二面市場PFの概念の導入を行った上で、二面市場PFへの注目が学術的にも実務的にも近年高まっていることに言及した。二面市場PFは、「異なる2つの顧客グループ間の相互作用を媒介する製品・サービス」として定義される。異なる顧客グループは、典型的には、二面市場PF上で製品・サービスを提供する供給者グループとそれらの製品・サービスを二面市場PFを通して利用する消費者グループに分けることができる。このような二面市場PFへの学術的な関心が高まっている理由としては、二面市場においては、相互作用の潜在的な相手となる顧客グループの規模が大きいほど、二面市場PFを利用することから得られる便益が高まるというというクロス・グループ・ネットワーク効果が作用するため、1つの市場にのみ提供される製品市場・サービス市場とは異なる現象が二面市場において観察されるというものがあると思われることを指摘した。このようなクロス・グループ・ネットワーク効果が存在することで生じる現象の中でも、顧客グループの規模拡大に関する不確実性が原因となって二面市場PFの顧客基盤の拡大が停滞する、というものに着目して、先行研究では明らかにされていない側面を本論文は検討することを述べた。

第2章では、二面市場PFを対象とした先行研究を概観し、本論文が検討する問題と具体的な研究課題を設定した。先行研究の検討においては、二面市場PFを対象とした先行研究を(1)二面市場PFの成長戦略、(2)二面市場PF企業間の競争、(3)二面市場PF企業と供給者グループの間のコーペティション、の3つに分けて、それぞれの側面を対象とした研究においてこれまで明らかにされてきたことをわれわれは確認した。その上で、二面市場PFの顧客基盤の規模の拡大に関する不確実性が存在する状況下でどのように二面市場PFを成長させることができるのか、ということに関して先行研究では解明されていない問題が残されていることを指摘した。具体的には、一方の顧客グループの規模が実際に拡大をしていたとしても、その情報を他方の顧客グループが十分に認知しないことによって二面市

場 PF の顧客グループの規模拡大が停滞する可能性について、先行研究は十分に検討を行っていなかったのである。それゆえ、本論文は、このような問題が生じた際にどのように二面市場 PF 企業が自らの二面市場 PF を成長させることができるのか、ということの問題として設定した。また、この問題を経験的に検討するにあたっては、上記の問題が顕在化しやすいと思われる既存の二面市場 PF が存在するコンテクストに着目して、このコンテクストにおける新技術を活用した新二面市場 PF の成長プロセスに焦点を当てることにした。これに対応して、われわれは、2つの研究課題を提示した。すなわち、①「既存企業による二面市場 PF が確立されている中で、新技術を活用して新たな二面市場 PF の事業化を試みる企業は、どのように新二面市場 PF の拡大を行うことができるのだろうか」、という研究課題と②「既存の二面市場 PF 企業は、旧二面市場 PF の顧客基盤による新二面市場 PF への移行をどのように促進できるのだろうか」、という研究課題である。このうえで、2つの研究課題をそれぞれ事例研究法によって検討することを述べた。前者の研究課題を検討する1つ目の事例研究においては、問題に対応した理論的知見を明らかにすることを試み、1つ目の事例研究で明らかになった理論的知見を第2の研究課題を検討する2つ目の事例研究において追試的に確認する、という研究設計の説明を行った。

第II部 破壊的イノベーターによる新規二面市場 PF の展開プロセス

第II部は、第2章で設定した第1の研究課題である「既存企業による二面市場 PF が確立されている中で、新技術を活用して新たな二面市場 PF の事業化を試みる企業は、どのように新二面市場 PF の拡大を行うことができるのだろうか」という問題を第3章・第4章・第5章にまたがって検討している。

第3章では、上記の研究課題を経験的に検討する準備として、(1) 研究課題をより焦点の絞った問題に定式化することと(2) 経験的検討の方法とリサーチ・サイトの説明を行うこと、の2つを行なっている。

焦点の絞った問題の定式化にあたっては、クリステンセンの破壊的イノベーションの理論に依拠して、既存二面市場 PF 企業の顧客獲得を新二面市場 PF 企業が進めていくプロセスに関する問いを導出している。

クリステンセンは、破壊的イノベーションと呼ばれる新製品・新サービスを伴って市場に参入する破壊的イノベーターによって市場において支配的な地位を築いた既存企業とその市場地位を代替されるメカニズムを明らかにしている。破壊的イノベーションとは、既存企業が事業を展開する市場（主流市場）においては当初評価されないのだけれども、主流市場の周辺に潜在的に存在する新市場（周辺市場）においては評価される製品・サービスのことである。破壊的イノベーターは、破壊的な製品・サービスを周辺市場においてまずは展開し、その性能を向上させる。その後、破壊的な製品・サービスの性能向上に伴って、主流市場に破壊的イノベーターは参入し、最終的には、既存企業の市場地位を代替するのである。

以上の破壊的イノベーションの理論に関しては、経営学研究における二面市場やエコシ

システムへの注目の高まりと呼応して、エコシステムや二面市場のコンテキストにおいて破壊的イノベーションがどのように展開するのか、ということが近年着目され始めている。本論文では、このような先行研究として、4つを取り上げ、それらの知見の検討を行った。この検討を踏まえて、二面市場のコンテキストにおける破壊的イノベーションの現象に関しては、先行研究において見落とされている側面があることを本論文は指摘した。すなわち、既存の二面市場 PF 企業と主流市場の顧客の間取引関係が形成されている中で、破壊的二面市場 PF 企業は、どのように主流市場の顧客の獲得を進めていくことができるのだろうか、という側面が先行研究においては十分に検討されていないのである。

破壊的二面市場 PF 企業が直面する顧客獲得の障壁としては、顧客基盤の規模拡大に関する不確実性を原因とする鶏と卵の問題が挙げられるだろう。この問題は、主流市場だけでなく周辺市場においても生じ得るものである。この鶏と卵の問題の解消に対しては供給者グループ側の市場に二面市場 PF 企業自らが製品・サービスを部分的に供給するということが有効であることを先行研究は指摘してきた。しかし、部分的自社供給により供給者グループ側の規模が拡大したり、それによって一定程度の消費者が二面市場 PF に誘引されたとしても、顧客グループの規模が拡大した情報をそれぞれの顧客グループの潜在的顧客が認識しない場合には、潜在的顧客による二面市場 PF の利用は促進されないだろう。もちろん、二面市場 PF の顧客基盤の情報探索行動を潜在的な顧客が十分に行う場合には、このような問題が生じる可能性は低いだろう。しかし、主流市場においては、破壊的二面市場 PF の潜在的な顧客は、既存二面市場 PF から便益を得ているため、経済主体の情報探索行動が満足化原理の下で行われるという仮定が成り立つ場合 (Simon, 1955, 1959)、破壊的二面市場 PF の顧客基盤に関する情報探索を潜在的な顧客は行わない傾向にあると考えられる。また、主流市場の潜在的な顧客は、破壊的二面市場 PF を利用する際に、スイッチング・コストを負担する必要がある。これらから、主流市場においては、顧客基盤の拡大に関する高い障壁に破壊的な二面市場 PF 企業が直面することが考えられるのである。

以上の議論に基づいて、本研究は、2つの問いを導出した。すなわち、「顧客基盤の規模に関する情報が主流市場の顧客に十分に認知されない結果として、主流市場の顧客の獲得を破壊的二面市場 PF 企業は容易に進めることができないという状況が生じるのだろうか」という問いと「以上のような状況に破壊的二面市場 PF 企業が直面した場合、どのようにその障壁を克服して主流市場に破壊的二面市場 PF 企業は浸透していくのだろうか」という問いである。

第3章は、問題の定式化とともに、以上の問いを経験的に検討するにあたって事例研究法を研究方法として用いることとその根拠を提示し、分析対象とする事例の概要について詳細な説明を行っている。本研究が分析対象として選択した事例は、宿泊施設と宿泊施設利用者を結びつける二面市場である。この二面市場においては、リアル・エージェントと呼ばれる既存の二面市場 PF 企業の市場地位が、インターネットを活用した破壊的二面市場 PF である OTA (Online Travel Agent) サービスを提供する企業に代替される、ということが

生じたことが数量データとともに確認された。また、OTA サービスが、破壊的イノベーションの概念に当てはまることも確認した。これらに加えて、OTA サービスの中でも高い市場シェアを獲得した「旅の窓口」と「楽天トラベル」、「じゃらん net」に分析の焦点を当てることを説明した。

第3章で経験的検討のための以上の準備を行なったうえで、第4章では、宿泊事業者と宿泊施設利用者を結ぶ二面市場の歴史的な変遷を記述している。この二面市場においては、第3章で確認したとおり、大手リアル・エージェンツという既存の二面市場 PF 企業の支配的な市場地位をインターネットを活用した OTA サービスが代替していった。第4章における事例記述の内容は、大きく3つに分けることができる。すなわち、(1)リアル・エージェンツの国内旅行事業の展開と(2)「旅の窓口」と「楽天トラベル」、「じゃらん net」の成長プロセス、(3)宿泊事業者による OTA サービスへの対応、の3つである。

第5章では、第4章における事例記述を理論的に考察することで、「既存企業による二面市場 PF が確立されている中で、新技術を活用して新たな二面市場 PF の事業化を行う企業は、どのように新二面市場 PF の拡大を行うことができるのだろうか」という問題に対する知見の導出を行なっている。

事例記述の理論的考察においては、まず、クリステンセンの理論的枠組みに基づいて、OTA サービスの成長プロセスの解釈を行なっている。宿泊施設と宿泊施設利用者を結びつける二面市場においては、地方観光地の中大型宿泊施設と団体旅行客や個人旅行客の間の仲介を主に行なっていたリアル・エージェンツと呼ばれる既存の二面市場 PF 企業が支配的な地位を確立していた。リアル・エージェンツのサービスの提供価値は、宿泊施設側に関しては送客規模を中心とするものであった。これに対して、宿泊施設利用者側に関しては、①交通サービスや宿泊サービスなどを一括して提供するというワン・ストップ性と②専門知識を有する営業成員・販売員によるアドバイスの2つがサービスの主な提供価値であった。このような既存の二面市場 PF 企業が存在する中で、「旅の窓口」に代表される初期の OTA サービス事業者は、ビジネス・ホテルやシティ・ホテルのセグメントを中心とした周辺市場で当初は成長していった。当初の OTA サービスの提供価値は、宿泊施設側に関しては、仲介手数料の低さと在庫コントロールの自由度の高さ、宿泊施設利用者側に関しては、宿泊施設の探索・比較・予約の容易さと時間の非制約性(24時間サービスを利用できること)、というものであり、リアル・エージェンツのサービスとは異なるものであったと考えられる。OTA サービスの中でも市場シェアを大きく獲得した「楽天トラベル」(2004年9月に「旅の窓口」と統合)と「じゃらん net」は、宿泊利用者側の規模を拡大させていき、特に関東地方の観光地への送客力を2000年代中頃に高めていったのだが、地方観光地の中大型宿泊施設による参画や供給在庫の獲得は容易に進まなかった。この現象に対する説明としては、「顧客基盤の規模に関する情報が主流市場の顧客に十分に認知されない結果として、主流市場の顧客の獲得を破壊的二面市場 PF 企業は容易に進めることができない」という理論的仮説がよくあてはまることをわれわれは指摘した。これに加えて、本章では、以上の状況の

中で、地方観光地の中大型宿泊施設に破壊的二面市場 PF である「楽天トラベル」と「じゃらん net」がどのように浸透していったのかを 2 つの側面から検討し理論的知見を導出している。

1 つ目に検討した側面は、破壊的二面市場 PF 企業と宿泊事業者の間の相互作用である。この側面の検討において、本研究は、「破壊的二面市場 PF 企業による補助活動と説得活動の繰り返しによって、供給者グループ側の主流市場の顧客によるスイッチが促進される」、ということを示した。破壊的二面市場 PF の活用に関する補助活動と活用の程度の拡大の説得活動を継続的に破壊的二面市場 PF 企業が供給者グループ側の顧客に行う中で、当該顧客は、破壊的二面市場 PF から得られるクロス・グループ・ネットワーク効果に基づいた便益を認識し、破壊的二面市場 PF 企業への信頼を高めていく。また、補助活動によっても破壊的二面市場 PF への信頼が向上し、供給者グループの側の主流市場の顧客による破壊的二面市場 PF へのスイッチが促進されていった。破壊的二面市場 PF 企業による補助活動と説得活動は、部分的なスイッチを行った結果としてクロス・グループ・ネットワーク効果に基づいた便益が得られたことを主流市場の顧客が認識した際に、破壊的二面市場 PF 企業への当該顧客による信頼を高めることを伴うため、顧客による逐次的なスイッチのプロセスを駆動するのである。

2 つ目に本研究が検討した側面は、主流市場の供給側顧客間の相互作用である。この検討から、供給者グループ間の人的ネットワークを通じた便益の情報伝達により 1 つ目の側面の検討から明らかになったメカニズムが促進される場合があるということを示した。供給者グループ側の顧客である宿泊事業者間の相互作用の理論的検討からわれわれは推論した。「楽天トラベル」の事例からは、この人的ネットワークを二面市場 PF 企業が創造できることが示唆されたこともわれわれは確認をした。

第Ⅲ部 既存二面市場 PF 企業による新規二面市場 PF の展開プロセス

第Ⅱ部に続く第Ⅲ部は、新旧二面市場 PF を提供する事業者が同一である場合の新二面市場 PF の展開プロセスに焦点を当てた事例研究を内容とする第 6 章によって構成されている。本事例研究においては、具体的には、「一方の顧客グループの規模の拡大に関する情報を他方の顧客グループが十分に認知しない結果として、新二面市場 PF の顧客基盤の拡大が停滞するのだろうか」、という問いと「このような状況が生じた際に、旧二面市場 PF の顧客による新二面市場 PF への移行を二面市場 PF 企業はどのように促進することができるのだろうか」という問いを第Ⅱ部の事例研究の追試的な目的の下で経験的に検討した。分析対象として本研究が選択したのは、ヘアサロンとヘアサロン利用者を結びつける二面市場 PF であるホットペッパービューティーである。情報サイトからネット予約サービスへの新旧二面市場 PF の転換が行われた本事例の分析から、第Ⅱ部の事例研究と同様の結果や類似したメカニズムをわれわれは特定した。すなわち、一方の顧客グループの規模拡大に関する情報が他方の顧客グループに十分に認知されない結果として、新二面市場 PF の顧客基盤拡大

が停滞するという仮説の確からしさを本事例においてもわれわれは経験的に確認した。また、新二面市場 PF への移行を躊躇している顧客グループに 1 回の移行の程度を限定した部分的な移行を行うことを繰り返し説得していく、という戦略が、以上のような状況を解消し新二面市場 PF の顧客基盤の拡大を促進することに有効である、ということの本研究は明らかにした。本事例のコンテキストにおいては、新二面市場 PF に旧二面市場 PF の顧客が移行する際にスイッチング・コストは生じないのだが、新二面市場 PF から得られる便益の不確実性や新二面市場 PF への埋没投資が存在するために、1 回の移行の程度を限定した部分的な新二面市場 PF への移行行動を旧二面市場 PF の顧客は取ったと考えられる。

第IV部 議論

第IV部は、本論文のまとめを行う第7章によって構成されている。具体的な内容は、(1) 第I部から第III部までの内容の要約、(2) 第II部と第III部で行なった経験的研究の知見の貢献と実務的示唆に関する議論、(3) 本論文の課題と今後の研究の方向性の議論、の3つである。

第II部と第III部で行なった経験的研究の知見の貢献の議論にあたっては、2つの経験的研究の知見を総合し、「顧客基盤の拡大に関する不確実性が存在する中において、二面市場 PF をどのように成長させることができるのだろうか」という第2章で提起した問題と対応づけて貢献の所在を明確にしている。この議論において、2つの貢献を本論文の知見が有していることが指摘された。

本論文の第1の貢献は、一方の顧客グループの移行行動に関する情報が他方の顧客グループに認知されない結果、二面市場 PF の拡大が停滞する、という理論的な仮説を提示し、2つの経験的研究を通してこの仮説の確からしさを経験的に確認・例証したことである。先行研究においては二面市場 PF の拡大を阻害する原因として二面市場 PF の顧客基盤拡大に関する悲観的な予想やそれぞれの顧客グループの利用意図に関する不確実性が想定されてきたのだが、一方の顧客の利用行動の情報が他方の顧客に十分に認知されない可能性に先行研究は着目してこなかった。利用行動の十分な情報の認知が行われない結果として二面市場 PF の成長の停滞が生じるという仮説を理論的に導出し、この仮説の確からしさを経験的に明らかにしたという点において二面市場 PF の先行研究に関する新たな知見を本論文は提示できたように思われる。

本論文の第2の貢献は、二面市場 PF を先行して利用し始めた顧客に関する情報を他方の顧客が認知しない結果として生じている二面市場 PF の成長の停滞を解消することに有効な戦略を明らかにするとともに、その戦略が有効に働くメカニズムを明らかにしたことである。コンテキストが異なる2つの事例研究から本論文が導出した有効な戦略は、「十分な規模の消費者グループが存在することの説得とともに部分的な利用を供給側顧客に対して逐次的に促していく」、というものであった。この戦略が有効に働く二面市場の特徴として、OTA サービスにおける宿泊事業者の在庫供給量のように二面市場 PF の利用に程度が存在

しそれを随時変化させることの出来るというものと供給側顧客による埋没投資が伴うというものが存在することを示唆しながら、明らかにしたメカニズムを詳細に第 7 章では記述している。

以上で議論した 2 つの本研究の知見の中でも後者の知見は、二面市場 PF を拡大するためのマーケティング戦略・競争戦略に関して実務的示唆を有しているように思われる。具体的には、本研究の知見は、顧客基盤拡大に関する不確実が存在する状況において、便益の実現とそれによる二面市場 PF 企業への信頼性を高めていくプロセスを含むように潜在的顧客への二面市場 PF 企業のプロモーションが設計される必要があることを示唆している。また、そのようなプロモーションを行うことのできる能力が二面市場における競争優位性を得ることにおいて重要になると考えられるのである。

最後に、二面市場 PF に関する今後の研究の方向性として 3 つを取り挙げて議論を行っている。1 つ目に、ゲーム機市場やスマートフォン OS 市場など本論文が対象とした市場とは異なる特徴を有するコンテキストにおいて本研究が設定した問題を検討していくという方向性である。2 つ目に、顧客グループ内の人的ネットワークを通じた相互作用と二面市場 PF の関係性に焦点を当てた研究を行っていくという方向性である。3 つ目に、供給者グループ側の市場への二面市場 PF 企業による部分的自社供給の影響の検証を進めていくという方向性である。

以上