

Title	オンラインプラットフォームにおけるWTA(Winner-Takes-All)現象の分析
Sub Title	
Author	半田, 真由香(Handa, Mayuka) 余田, 拓郎(Yoda, Takuro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2016
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2016年度経営学 第3196号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3196

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2016 年度）

論文題名

オンラインプラットフォームにおける
WTA (Winner-Takes-All) 現象の分析

主 査	余田 拓郎
副 査	小幡 績
副 査	坂下 玄哲
副 査	

氏 名	半田真由香
-----	-------

論文要旨

所属ゼミ	余田 拓郎 研究会	氏名	半田真由香
(論文題名)			
オンラインプラットフォームにおける WTA (Winner-Takes-All) 現象の分析			
(内容の要旨)			
<p>21 世紀に入り、プラットフォーム企業が時価総額において株式市場で大きく評価されている。2015 年度の世界上場企業時価総額上位 10 社のうち 5 社を含め多くの企業がプラットフォームを主要ビジネスとしており、市場での評価を得ている。プラットフォーム自体は特段目新しいビジネスモデルというわけでもないが、オンラインプラットフォームの興隆は著しい。世界のユニコーン企業をはじめ、内外問わず優れたビジネスモデルを持つとして注目されるスタートアップの多くは、オンラインプラットフォームの形態を取っている。このように、現在世界的に最も注目されているビジネスモデルであるオンラインプラットフォームに関し研究することは、起業をする際・新規事業を創出する場合等、多くのケースで役立つと考えたことが研究背景である。</p> <p>一般に、プラットフォームでは「一人勝ち」: WTA (Winner Takes All) が生じやすいとされているが、実際のオンラインプラットフォームに関する WTA 状況を調査したものとよると、一人勝ちだけでなく二人勝ちも見られたほか、乱戦状態が続くような市場も存在していた。そこで本研究の主な目的は、①WTA 発生メカニズムを明らかにすること、②実際に WTA が生じている市場を観察し、③そうした WTA 状況下での後発チャレンジャーの戦略を分析することとした。</p> <p>先行研究では、WTA が発生するメカニズムとそれに対する 5 つの対抗戦略が論じられているが、事例の中心はソフトウェアであり、オンラインプラットフォームについての分析は目にしない。そこでまず本稿は、オンラインプラットフォームの代表である B to C EC 市場を対象として、WTA の状況を定量的に観察した。結果、B to C EC 市場は「二人勝ち状況」「寡占維持市場」であることがわかった。また、そうした WTA 状況下にある B to C EC 市場の、後発チャレンジャー (3 位企業) の戦略を分析したところ、5 つの対抗戦略のうち、3 つの概念に該当する戦略が確認できたが、残り 2 つの概念に相当する戦略は確認できなかった。また確認できた 3 つの戦略に関しては、既存モデルでは論じられていない新たな示唆を示している。</p>			

目次

第 1 章 序論

- 第 1 節 研究背景
- 第 2 節 プラットフォームの定義
- 第 3 節 一人勝ち現象(WTA)
- 第 4 節 問題意識と本研究の目的

第 2 章 先行研究

- 第 1 節 プラットフォームリーダーシップ
- 第 2 節 一人勝ち現象のメカニズムとその対抗策
- 第 3 節 本研究の意義

第 3 章 事例分析

- 第 1 節 事例分析の詳細
- 第 2 節 国内 EC 市場の WTA 状況
- 第 3 節 楽天株式会社の概要
- 第 4 節 ヤフー株式会社の概要
- 第 5 節 ヤフーショッピングの戦略に関する分析
- 第 6 節 結論

第 4 章 本研究の限界

第 5 章 謝辞

第 6 章 参考文献

第1章 序論

第1節 研究背景

21世紀に入り、プラットフォーム企業が時価総額において株式市場で大きく評価されている。図表 1-1-1 は、クオンタムリーフ社が公開した 2015 年度の世界上場企業時価総額ランキングであるが、上位 10 社のうち 5 社（Apple, Microsoft, Google, Amazon.com, Facebook）を含め多くの企業がプラットフォームを主要ビジネスとしており、市場での評価を得ていることが見て取れる。また上場企業だけでなく、未上場でいわゆるユニコーンとされる企業についても、近年は多くがプラットフォームの形態をとっており、その市場における評価は高い(図表 1-1-2)。さらに、Apple をはじめとする多数のプラットフォーム主体企業が、当初はパイプライン型事業からスタートしながらプラットフォーム型事業へと移行し、その後パイプライン型事業形態をとる競合を没落させたこともあり、今では、パイプライン型企業よりもプラットフォーム企業の方が、競争優位性が高いとする議論も見られる (Feng Zhu and Nathan Furr, 2016)。実際、ウォルマートストアーズ、ナイキ、ディア・アンド・カンパニー、GE といったパイプライン型の巨大企業もプラットフォーム型の事業を取り入れようとしている (Marshall W. Van Alstyne, 2016)。

図表 1-1-1 プラットフォーム企業の時価総額¹

Rank	企業名	時価総額
1 位	アップル	746B-US\$
2 位	Google	382
19 位	Facebook	218
23 位	トヨタ(参考)	212
24 位	アリババ	211
36 位	Amazon	176
40 位	テンセント	162

¹ クオンタムリーフ社「2015 年時価総額ランキング」

図表 1-1-2 ユニコーン企業ランキング(プラットフォーム・ビジネスを抜粋)²

Rank	Company	Country	Evaluation	事業内容
1位	Uber	米国	510-USD	タクシー配車サービス
3位	Airbnb	米国	255	個人の空き部屋をインターネットで仲介
5位	Snapchat	米国	160	写真共有アプリ
6位	Flipkart	インド	150	オンライン販売サイト
7位	Didi Kuaidi	中国	150	タクシー配車アプリ
9位	Pinterest	米国	110	写真共有サイト
13位	Lufax	中国	100	個人間融資のオンライン仲介

後述するが、プラットフォーム自体は特段目新しいビジネスモデルというわけでもない。百貨店のようなビジネスモデルもプラットフォームの一例であるし、クレジットカードもまたプラットフォームの一例である。一方で注目したいのは、オンラインプラットフォームの興隆である。前述したユニコーン企業をはじめ、内外問わず優れたビジネスモデルを持つとして注目されるスタートアップの多くは、オンラインプラットフォームの形態を取っているという点である。ところが、プラットフォームに関する先行研究はソフトウェアを中心に論じられているものが多く、オンラインプラットフォームに領域を狭めた研究は未だ少ない。

このように、現在世界的に最も注目されているビジネスモデルのうちの一つであるオンラインプラットフォームに関し研究することは、起業をする際・新規事業を創出する場合等、多くの場面で役立つと考える。

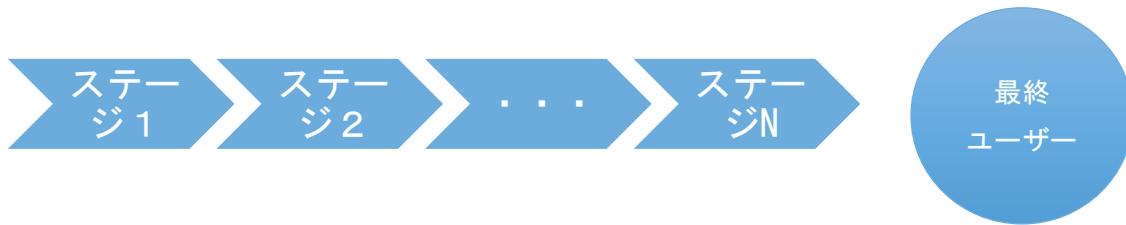
² 日経新聞「世界で台頭 巨大ベンチャー「ユニコーン」勢力図」2015年11月30日

第2節 プラットフォームの定義と分類

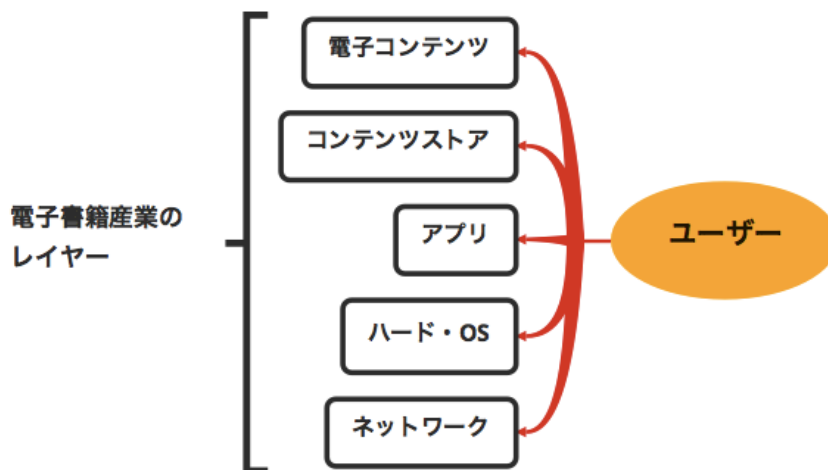
プラットフォームという用語自体は、もともと壇、舞台などを意味する言葉であり、日常に「駅などで、乗客が乗り降りする一段高くなった場所」として使用されているが、主にコンピューター業界で「コンピュータシステムの基盤となるハードウェアあるいはソフトウェア」として用いられるものである（広辞苑より）。経営学の領域においては、90年代前半よりプラットフォームに関する研究が出はじめ、出口(1993)はプラットフォームを「階層的に据えることができる産業や商品において、上位構造を規定する下位構造」という意味で使用した。クスマノ(2004)は、「プラットフォームという言葉は、一つのシステムが1社またはそれ以上の企業が製造するパートで成り立っているとき、このようなシステムの核として機能し、そのときにこそ価値が最大化するような基盤製品のことを意味する」とした。また Eisenmann (2007)は、プラットフォームを「異なるユーザー・グループを結びつけ、一つのネットワークを構築するような製品やサービス」と定義した。

プラットフォーム・ビジネスについて、今井・國領(1994)は「誰もが明確な条件で提供をうけられる商品やサービスの共有を通じて、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してきなビジネスとして行なっている存在」と定義した。また根来・加藤(2010)では「プラットフォーム製品・サービス」の定義を「各種の補完製品・サービスや補完コンテンツとあわせて顧客の求める機能を実現する基盤になり、同時にプレイヤー・グループ間の意識的相互作用の場(メディア)となる製品やサービス」とした。この定義における「プレイヤー・グループ」とは、異なる役割を持ってプラットフォームと関わる集団のこととされ、代表的なプレイヤー・グループとして、利用者グループや補完製品提供者(補完業者)グループが例示されている。さらに根来(2013)では、最終ユーザーと事業者の関係に着目し、プラットフォーム・ビジネスの定義がなされた。図表 1-2-1 が示すように、プラットフォーム・ビジネスではない伝統的なビジネスにおいては、バリューチェーン構造の最終事業者が、製品サービスの選択肢を最終ユーザーに提示し、最終ユーザーが当該選択肢の中から最終製品・サービスを選択する。当該ビジネスにおいては、最終ユーザーには製品・サービスの選択肢を決める権限がなく、最終事業者が製品・サービスの選択肢を決定する。一方、図表 1-2-2 が描写するように、プラットフォーム・ビジネスにおいては、最終ユーザーは各レイヤーの製品・サービスを直接選択することができる。

図 1-2-1 伝統的なビジネスにおけるバリューチェーン構造³



図表 1-2-2 プラットフォーム・ビジネスにおけるレイヤー構造(電子書籍産業の例)



プラットフォーム・ビジネスは、「基盤型プラットフォーム」と「媒介型プラットフォーム」の2つに分類される(各自の例示として図表 1-2-3、図表 1-2-4 を参照)。基盤型プラットフォームは、製品やサービスをプラットフォーム事業者が提供し、その製品やサービスを前提とした補完製品・サービスが存在する構造を持つ。媒介型プラットフォームについても、製品やサービスをプラットフォーム事業者が提供し、それを前提とした補完製品・サービスが存在しているという仕組みは基盤型プラットフォームと同様である。しかしながら、媒介型プラットフォームでは、補完プレイヤーの提供する製品やサービスをユーザーが直接購入するのではなく、媒介型プラットフォームを通じて購入する。よって、補完プレイヤーとユーザーは、媒介型プラットフォームを通じて相互作用することとなる。したがって、媒介型プラットフォームの典型的な機能は、仲介機能であると言える。上述したプラットフォーム事業を行うユニコーン企業群を始め、下記の例示を見てわかるように、近年ではインターネットにおける媒介型プラットフォーム(以下、「オンラインプラットフォーム」とする。)の勢い

³ 図表 1-2-1～1-2-4 根来(2013)より筆者作成

が凄まじい。本論文では、プラットフォームの中でも特にオンラインプラットフォームに焦点を据え研究を行う。

図表 1-2-3 基盤型プラットフォームの例

種類	プラットフォーム	製品事例	補完製品	媒介機能
ソフト	パソコン OS	Windows/Mac OS/Linux	アプリケーション：アクロバット ハードウェア：デル、ソニーバイオ、Mac book 周辺機器：TV チューナー、CD-ROM	
	スマートフォン OS	Windows mobile/Symbian OS	アプリケーション：オーガナイザー、ゲーム 端末：ノキア、サムソン 周辺機器：カーキット	利用者同士のコミュニケーション
ハード	チップ	Intel/AMD	ソフト：OS ハード：情報端末	
	ゲーム	Play station/Wii	ゲームソフト：FF、マリオ	対戦ゲーム
サービス	IaaS	Amazon/Rack space	ユーザー開発システム：仮想サーバー、ストレージ 拡張ツール：Chaos Monkey	SaaS 業者とユーザー(企業)とのマッチング
	SNS	Facebook/mixi	ソーシャルアプリ	ソーシャルコミュニケーション

図表 1-2-4 媒介型プラットフォームの例

機能	相互作用するプレーヤー	製品・サービス事例	補完サービス
仲介	ホテルと利用者 発注者と受注者	予約サイト：楽天トラベル 取引先紹介サイト：Alibaba	広告スペース
	登録店と消費者	比較サイト：価格ドットコム 紹介サイト：ぐるなび	通販チャネル 加盟店コンサル
	出品者と入札者	オークションサイト：ヤフオク	
決済	加盟店と消費者	クレジットカード：VISA, Master 電子マネー：楽天 Edy	ポイントサービス
	投稿者と観覧者	SNS サイト：Facebook、Mixer	ソーシャルアプリの基盤
コミュニティ	投稿者と視聴者	動画サイト：YouTube、ニコ動	
	書き込み者と読者	口コミサイト：食べログ、@コスメ 知識コミュニティ：Wikipedia、OkWave	通販サイト
	開発者と利用者	開発者コミュニティ：Linux 顧客・開発コミュニティ：ドリームライダーズ	

第3節 一人勝ち現象(WTA)

I. WTA の定義

一般に、プラットフォームでは WTA (Winner-Takes-All) が生じやすいとされている。プラットフォームの WTA が論じられる時、しばしば Microsoft 社の Internet Explore や Windows、Adobe システム社の PDF 関連ソフトウェアなどが代表例として挙げられる。WTA の明確な定義はなされていないが、例えば Frank and Cook(1995)は、「特定の勝者による市場の独占」と表現しており、特定の1企業による市場の独占状態を WTA として据えていると解釈できる。また山田・岡田・小林・太田(2002)は、WTA を「消費者の購買がいくつかの売り上げの多い財に偏っていく」状況と定義している。

II. WTA が生じる条件

プラットフォーム市場において WTA が生じる 3 条件を Eisenmann (2007) が示しているので紹介したい。

1. どちらかまたは両方のユーザー・グループが負担するマルチホーミングコストが高い。

マルチホーミングコストは、「プラットフォームの導入から運用、さらにはその機会コストに至るまで、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」と定義される。例えば PC ユーザーの多くは、一種類の OS を使用しているが、これは、もし複数の OS を使用しようとする、新たにハードウェア・ソフトウェアを入手する必要がある、さらに操作方法についても新しく習得する必要がある。このようにマルチホーミングコストが高いとき、特別な理由がない限りユーザーは一つのプラットフォームを選ぶ傾向にある。先ほどの OS 市場の例では Windows が WTA 状態にあると言える。

オンラインプラットフォームについて検討するとき、感覚的に、マルチホーミングコストは低下する傾向にあると推測できる。例えば SNS 市場に目を向けたとき、近年多くのユーザーが LINE、Facebook、Instagram、Twitter など多くの SNS アカウントを保有しており、ニーズに基づき各々使い分けを行っている。各アプリを管理する手間（コスト）は OS 市場の例に比べ限りなく小さいと言えよう。

2. マルチホーミングコストが高いユーザー、あるいは両方のユーザーに正のネットワーク効果が働く。

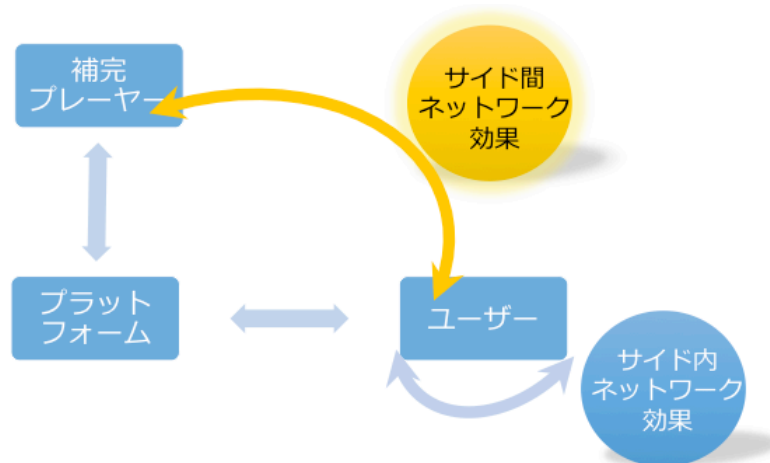
ネットワーク効果とは、「互換性のある財を購入する他の消費者の数が増加するにつれて、財を利用する消費者の効用が向上すること」であり、プラットフォームの領域だけでなく、理論的・政策的観点からもこれまで多くの研究がなされてきた⁴。ネットワーク効果は、直接的ネットワーク効果と間接的ネットワーク効果の2種に分けることができる。直接的ネットワーク効果とは、同じ種類のプレーヤーが多ければ多いほど、当該プレーヤーにとってプラットフォームに対する効用が高くなるという効果である。例えば、ファックス機を使用する他の消費者数が増加すれば、自分がファックスメッセージを送ることができる相手が増加するため、地震がファックス機を使用することによる便益も増加するだろう。よってファックス機市場においては直接的

⁴ K Michael L. Katz and Carl Shapiro “Network Externalities, Competition, and Compatibility“, *The American Economic Review*, Vol. 75, 1985、田中辰雄、矢崎敬人、村上礼子、下津秀幸「ネットワーク外部性とスイッチングコストの経済分析」公正取引委員会競争政策研究センター共同研究報告書, pp. 6-8, 2005 など他数

なネットワーク効果が働いていると言える。プラットフォームの例では、たくさんの友達が Facebook を利用するほど、コミュニケーションできる相手も多くなるため、ユーザーにとって Facebook の価値が大きくなると説明できるため、Facebook にも直接的ネットワーク効果が働いている。

他方、間接的ネットワーク効果とは、当該財の補完財の多様化が間接的に消費者の効用を増加させる効果のことを言う。ここで補完財とは、ある製品やサービスに対し、互いに補完しあうことで消費者の効用を高める製品やサービスのことを指す。例として、自分が使用するビデオゲーム機上でプレイできるビデオゲームの需要が増加すると、ゲームソフトメーカーはより多様なビデオゲームを供給するようになり、ビデオゲーム機ユーザーの選択肢幅が広がり、その効用は増加するだろう。よって、ビデオゲーム機とビデオゲームソフトには間接的なネットワーク効果が働いていると言える。プラットフォームでも、1 サイドのプレイヤーの数が多いほど、他サイドのプレイヤーがプラットフォームから得られる効用が大きくなる。例として、たくさんの出品者（補完プレイヤー）がいればいるほど、落札者（ユーザー）にとって落札商品の選択肢が広がり、ヤフオクへの効用は高まるというような現象があげられる（プラットフォームにおけるネットワーク効果を図示したものとして、図表 1-3-1 を参照。一般に、プラットフォームに関しネットワーク効果を論じるとき、直接的ネットワーク効果は「サイト間ネットワーク効果」と、間接的ネットワーク効果は「間接的ネットワーク効果」と各々表現される）。

図表 1-3-1 プラットフォームにおけるネットワーク効果⁵



また、Leibenstein (1950)は、ある財の消費者の数が増えると個々の消費者がその時から得る便益が上がることを「バンドワゴン効果」と、他方ある財の消費者の数が増えると個々の消費者がその財から得る便益が下がることを「スノップ効果」と定義

⁵ 根来(2010)より筆者作成

した。「バンドワゴン効果」と「スノップ効果」の概念を厳密に定義し直したものがそれぞれ「正のネットワーク効果」及び「負のネットワーク効果」であるとする説が有力である。

各概念の確認ができたところで Eisenmann (2007)の主張をまとめたい。すなわち、正のサイド間及びサイト内ネットワーク効果が働くプラットフォーム市場では、各サイドのユーザーが増え続けることでユーザーのプラットフォームに対する価値は上がっていく。こうした状況では収穫逓増の法則が働くため、ユーザー数の増加に伴いプラットフォームの収益は乗数的に増えて行き、製品・サービスに対する R&D 投資や、競争を市場から駆逐するための値下げも可能となる。こうして、リーダープラットフォームの規模はどんどん大きくなって行き、結果として WTA が生じるという論である。

3. どちらのユーザーにも、特殊なニーズを持ったユーザーがいない。

小規模なプラットフォームであっても、特殊なニーズを持ったユーザーが一定数存在しており、そのニーズに特化して差別化を図ることができれば、大きなプラットフォームの陰でニッチを開拓することができる。例えば、アメリカン・エクスプレスはクレジットカード発行枚数という指標ではビザの 5%にも及ばないが、利用限度額の上限がないという特徴を打ち出すことで、出張の多いビジネスマン等の特殊ニーズに応え、高い利益を出している。特にオンラインプラットフォームにおいては、特殊ニーズを持つユーザーに焦点を絞り、後発であっても成功するサービスが多く見受けられる（クラウドソーシング市場における家事代行サービス「エニタイムズ」やスポットコンサルアウトソーシング「ビザスク」等）。

III. オンラインプラットフォームにおける WTA 状況

根来・大竹(2010)は、オンラインプラットフォームの WTA 状況に関する分析を行っている⁶。同研究では、オンラインプラットフォームでは「2 位サイトもかなりのシェアを持つ傾向がある」とした上で、WTA を「1 社、あるいは 2 社が市場を独占している状況」と定義した。また、各オンラインプラットフォームのシェア代理変数としてネットレイティング社調査の UU (ユニークユーザー) 数を用い、14 ジャンル（さらに、図表 1-3-2 の通り 3 つのカテゴリに分類）のサービスについて分析している。WTA の程度については、図表 1-3-3 のように、1 サイトが 50%以上のシェアを占めている場合を「一人勝ち」、上位 2 サイトのシェア合計で 50%以上の場合を「二人勝ち」、他は「乱戦」としている。

⁶ 同論文では、調査対象サービスを「オンラインプラットフォーム」ではなく「ネット PF」と表現しているが、同意と理解して差し支えないと考えられる。

図表 1-3-2 分析対象カテゴリとサイト⁷

カテゴリ	サイト
仲介サイト	ポータル・検索 価格比較 オークション 不動産 自動車（新車&中古車） 旅行
コミュニティサイト	SNS 動画共有 無料 HP・ブログ ナレッジサイト
情報サイト	グルメ 地図 マネー（金融情報） IT ニュース

図表 1-3-3 WTA の状況に関する分類

市場シェアの状況	分類
1社で50%以上	一人勝ち
上位2社で50%以上	二人勝ち
それ以外	乱戦

⁷ 図表 1-3-2～1-3-7 根来・大竹(2010)より筆者作成。実際の研究ではオンラインプラットフォームでは対象プレイヤーの境界が不明確なジャンルが存在するとして、サイトをさらに「プレイヤーの境界が明確」と「プレイヤーの境界が不明確」に分けて分類している。

さらに、同分析では HHI（ハーフィンダール・ハーシュマン・インデックス）も同時に用いられている。HHI とは、ある産業の寡占かの程度を示す指標の 1 つであり、その産業に属する各企業のシェア（市場占有率）の 2 乗和と定義される。HHI は次式により求めることができ、市場が寡占状態か競争状態かを見分けるものとして、例えば公正取引委員会が企業の合併を認める際の指針でも採用されている（公正取引委員会ホームページ「用語の解説」より）。

$$\sum_{i=1}^n C_i^2$$

C: i 番目の事業者の (%)

n: 企業数

独占市場の場合は、n=1、市場占有率=100%であるため、HHI=1(最大値)となる。HHI の数値により、図表 1-3-4 の通り市場は 3 分類される。市場シェアと HHI を合算した WTA の判断基準は図表 1-3-5 の通りであり、矢印の方向へ進めば進むほど、強い WTA 状態にあることを示している。

図表 1-3-4 市場の種類

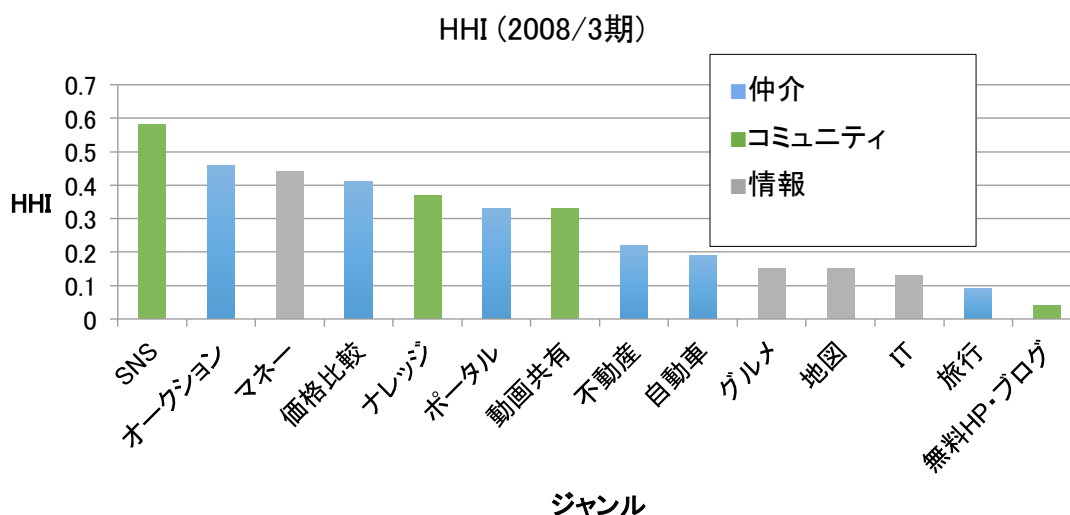
種類	HHI
寡占維持市場	0.25 以上で継続推移
分散化進展市場	0.25 以上から未満へ変化
分散市場	0.25 未満で継続推移

図表 1-3-5 WTA の判断基準

HHI(寡占度)	一人勝ち (1社で50%以上)	二人勝ち 上位2社で50%以上かつ両者とも10%以上)	乱戦 (左記以外)
0.25以上で継続推移 寡占維持市場			
0.25以上から0.25未満へ変化 分散化進展市場			
0.25未満で継続推移 分散市場			

分析結果は図表 1-3-6 及び図表 1-3-7 のようにまとめられる。まず、コミュニティサイトには「一人勝ち市場」及び「寡占維持市場」が多い。一方、情報サイトは4ジャンルのうち3ジャンルにおいて「乱戦市場」・「分散化進展市場」であることから、コミュニティサイトとは対照的な傾向にあった。さらに、仲介サイトカテゴリのみ「二人勝ち市場」が存在することも分かり、同カテゴリでは1位サイトのみだけでなく、2位サイトもそれに近いシェアを持つ可能性があるとも解釈できる。

図表 1-3-6 各ジャンルの HHI 比較



図表 1-3-7 各ジャンルの WTA と寡占状況

カテゴリ	対象ジャンル	WTA 状況 (市場地位)	寡占状況 (HHI)
仲介 サイト	価格比較	一人勝ち市場	寡占維持市場
	オークション	一人勝ち市場	寡占維持市場
	ポータル・検索	二人勝ち市場	寡占維持市場
	自動車(新車&中古車)	二人勝ち市場	分散進展市場
	不動産	乱戦市場	分散進展市場
	旅行	乱戦市場	分散市場
コミュニティ サイト	SNS	一人勝ち市場	寡占維持市場
	投稿動画	一人勝ち市場	寡占維持市場
	ナレッジサイト	一人勝ち市場	寡占維持市場
	無料 HP・ブログ	乱戦市場	分散進展市場
情報 サイト	マネー	一人勝ち市場	寡占維持市場
	グルメ	乱戦市場	分散進展市場
	地図	乱戦市場	分散進展市場
	IT	乱戦市場	分散進展市場

第 4 節 問題意識と本研究の目的

根来・大竹(2010)の先行研究から、Eisenmann (2007)が論じるような「二面的な市場の多くは、一つのプラットフォームによってほぼ独占されている」と言われる一人勝ち通説は、オンラインプラットフォームの領域では必ずしも当てはまらないことがわかった。このことから、そもそも WTA はどのように生じるのか、また WTA が生じた市場において後発者が逆転するにはどういった戦略をとるべきか、という疑問が浮かんだ。こうした問題意識から、本論文では、①WTA 発生メカニズムを明らかにすること、②実際に WTA が生じている市場を観察し、③そうした WTA 状況下での後発チャレンジャーの戦略を分析することを目的とする。

第2章 先行研究

第1節 プラットフォームリーダーシップ

WTA 議論に入る前に、伝統的なプラットフォームに関する先行研究を確認しておきたい。クスマノ (2004) は、パーソナルコンピュータにおけるインテル製 MPU などの事例研究を通じ、製品の設計・開発に関して製品全体のアーキテクチャを、自社部品を前提とする際のパワーの源泉・そしてそのプロセスを明らかにした。コンピューター産業内において、その性質の良し悪しが、エンドユーザーにとって最も体感されにくい部品であるマイクロプロセッサを作っていたインテルだったが、PCI パスや USB のプラットフォームを通じた開発導入によって、産業全体の進化と成長に貢献した。そのことによって、インテルは、産業内における揺るぎない地位を確保できたのである。マイクロプロセッサは、18 ヶ月～24 ヶ月の間にどうコストで性能が 2 倍に跳ね上がるような、極めて技術革新の速い商品であった。しかしながら、PC 本体のアーキテクチャ・インターフェイスの仕様が古いとその影響をまともに受けるといった面も併せ持つ。また、エンドユーザーにとって、性能向上が認識されにくいといった問題もあった。このような逆境を乗り越え、単なる部品メーカーであったインテルが PC プラットフォームのリーダーになるまでにとった経営戦略を、クスマノ (2004) は「プラットフォームリーダーシップ」と称している。クスマノが提唱するプラットフォームリーダーシップを形成する 4 つのレバー論は下記の通りである。

1. 企業の範囲

何を社内で行い、何を外部企業にさせるべきかと言う論点である。補完製品を内製するために、その能力を用意するのかと言う点や、またどの程度外部にその発展を奨励するのかと言う論点がある。

2. 製品化技術

システムとしてのアーキテクチャ、インターフェイスに関する意思決定の問題である。

3. 外部補完業者との関係

補完業者との関係は、協調的であるべきかそれとも競争的であるべきかと言う論点である。また、どのように合意を形成すべきか、さらに利害対立にはどのように処理すべきかという論点でもある。

4. 内部組織

上記 3 つのレバーをサポートするためには、どのような内部組織が必要か。また、外的・内的な利害対立をうまくマネジメントするための内部組織構造はどうあるべきかという論点である。

第2節 WTA 発生メカニズムとその対抗策

プラットフォームで WTA が発生する条件については、前章で Eisenmann (2007) の先行研究を紹介したが、根来・加藤(2010)は、ソフトウェアのプラットフォーム間競争において、WTA をもたらすメカニズムと攪乱要因及び後発チャレンジャーが技術以外の要因で WTA に対抗し、格差縮小あるいは逆転を図る対抗戦略について論じている。既に発生している WTA に対する対抗策に関する先行研究は、田中(2005)のように、技術革新との関係性に関するものが多い。しかしながら、技術革新による WTA への対抗論では、基本的に技術革新による新機能や利便性の向上等に対しユーザーがどれくらいの価値を見出すか、または技術革新によるコストダウンで価格がどれくらい引き下げられるか、それに対しネットワーク外部性の大きさはどの程度か、というような議論に帰着する。つまりこれら議論が想定しているのは、ソフトウェアなど、ユーザーがプラットフォーム製品・サービスの利用に対価を支払うような有料基盤型プラットフォームである。一方で、本稿が対象とするような媒介型プラットフォームは、基本的にユーザーサイドにとって利用料無料、もしくは非常に小額のコスト負担の場合が多く、ユーザーはプラットフォーム製品・サービス利用に際しほとんど対価を支払わない前提があり、当てはめが難しい。よって、技術以外の要因に基づく WTA 発生要因及び WTA への対抗論を論じることは本研究にとって重要な意味を持つ。

I. WTA の発生メカニズム

まず、プラットフォームの領域だけに限らない普遍的な 4 要因の第一は、「収益モデルの確立」である。成長のために投資資金は不可欠であり、黒字化しない限り継続的な成長は困難である。よって WTA に至るためには基本的に「収益モデルが確立」している必要がある。しかし、VC などによる資金調達が行われている場合や他事業の黒字によって赤字を補っている場合等、収益モデルが確立していなくともプラットフォームが成長し続け WTA になっているケースもある (Google 社の YouTube 事業など)。

第二は「先発性」である。Lieberman and Montgomery (1988)は先行者のメリットとして下記 3 点を挙げている。

① Geographic space

Geographic space とは、地理的優位性を意味する。文字通り、地理的に立地の良い場所に出店するのと、そうでない場所に出店するのとでは前者に優位性があるというようなことを意味する他、供給先や販売網へ先に独占的にリーチすることで希少資源を先に押さえ、参入障壁を築くような例も含まれる。また、顧客にとって先発者製

品・サービスに対するスイッチングコストが高い場合も、優位性が促される。

② Technology space

技術面では、まず他社より先行してスタートしているため技術的アドバンテージが存在している。これにより他社に先んじた次のイノベーションが可能となる。次にデファクトスタンダードの決定機会がある。先発者には、後発者が従わざるをえない標準製品規格の決定機会が与えられることがあり、例えばスマートフォンの OS では Apple 社の iOS か Google 社の android 用の規格に従って開発をする必要があり、結果として Apple と Google の優位性を築いている。他には特許の存在も挙げられる。特許を押さえることで先発者は 10 年以上にわたり自社技術の保護することができ、大きな優位性を発揮する。

③ Customer perceptual space

当概念は、消費者が先行者製品・サービスを認識することによるマーケティング上の優位性を指す。例えばベトナムではホンダがバイク市場で先発者であったこともあり、バイクは「ホンダ」と呼ばれている。ヤマハのバイクのことを「ホンダ」と言うことすらある。このような先行者にもたらされるブランドロイヤリティは利益の源泉となる。

第三は、「規模の優位・収穫逡増」の有無である。この論点は第 1 章で Eisenmann (2007) の研究を紹介した際にも述べた。すなわち、規模の拡大に伴い、単位あたりコストが減少し続けるような収穫逡増となるビジネス構造においては、上限なく規模を拡大することが可能であり、WTA が生じる要因となる。

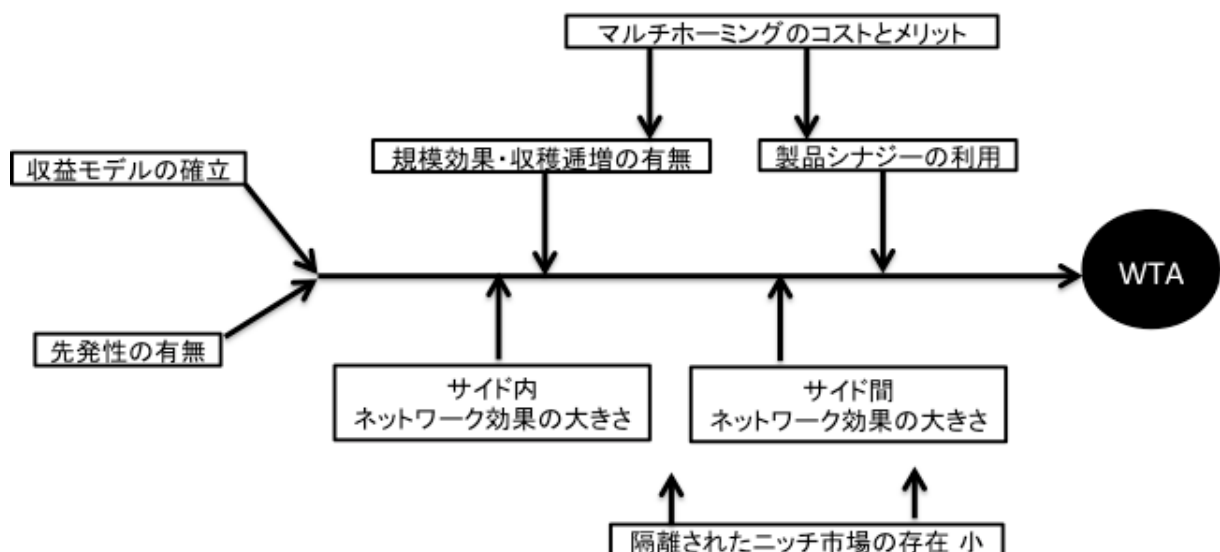
第四に、「隔離されたニッチ市場」が存在しにくいという条件である。これも Eisenmann (2007) の主張と一致しており、リーダー企業が追求しにくい隔離されたニッチ市場の規模が小さい、もしくはそういったニッチ市場の数が少ないほど、WTA になりやすい。ニッチ市場には顧客の特殊ニーズが存在し、それに応えるための特殊な資源が必要なケースが多いため、リーダーも追随することが困難である。よって後発者チャレンジャーであっても一定の地位を築きやすく、WTA が起きづらい。

次に、プラットフォーム製品・サービス特有の要因として、ネットワーク効果（サイド間・サイド内）が働いていること、及びマルチホーミングのコストが高いことの 2 点が挙げられており、これも上述した Eisenmann (2007) とほぼ同様の観点である。ただし、根来・加藤(2010)は、マルチホーミング（複数のプラットフォーム製品・サービスを使うこと）が利用者側によってメリットである場合もあると指摘する。すなわち、OS の例を挙げると、ユーザー側にとっては複数 OS を使うことでより多数のアプリケーションを使用することができるという利点もある。このように、ユーザーに

取ってマルチホーミングが「メリット」である場合、WTA の度合いは低下することになる。この主張は、筆者が上記で述べたオンラインプラットフォームにおけるマルチホーミングコストの低下傾向に対する見解と一致している。

最後に、すでに WTA を獲得している製品・サービスのシナジーを利用して顧客誘導をすることにより、ターゲット製品・サービスを WTA に導くような場合があげられる。例えば Apple は、Microsoft 社が圧倒的シェアを有していた OS 市場において、近年シェアを増加させている。これは、Apple が他市場であるスマートフォンの iPhone や iPad の製品シナジーを利用した戦略の一つであると解釈できる。これまで述べた WTA 発生メカニズムを図示すると、図表 2-2-1 のようになる。

図表 2-2-1 WTA 発生メカニズム⁸



II. WTA の攪乱要因

根来・加藤(2010)によると、WTA の発生を妨げる要因として、まず「市場の成長」が挙げられる。市場が成長している場合、新規ユーザーが次々と流入してくることになるが、新しいユーザーは、既存の WTA 要因だけでなく、後発企業のプロモーション活動に反応しやすい傾向がある。例えば、サイド内ネットワーク効果について、その全体としての大きさにひきつけられるのではなく、身近な相互作用相手(家族など)に限定されて反応する場合や、サイド間ネットワーク効果について、補完プレイヤーの豊富さが影響しない状況 (“Good Enough” という感覚) が想定される。このような

⁸ 根来・加藤(2010)より筆者作成

場合、上述したような正のネットワーク効果が働きづらく、WTAが生じない要因となる。さらに、新規ユーザーにはスイッチングコストが存在しないため、後発企業の低価格戦略になびきやすく、また上で述べたような「製品シナジー」による誘導戦略にも反応しやすい。

次に、「スイッチングコスト」がある。先に述べたように先発優位性が働く場合においてスイッチングコストはWTAの要因となる一方、先発優位性がない場合においては、スイッチングコストは逆に市場分散化を促進する要因となる。また、「政府の規制」によっても、WTAは規制されることとなる。

III. WTA に対する対抗戦略

上述したWTAの発生要因に対し根来・加藤(2010)は、その進行を抑制・または逆転をするための対抗戦略モデルを示している。以下、詳細に説明していく。

① 収益モデルの破壊 (Profit Model Destruction)

先発企業の収益モデルに対し、後発企業が破壊を仕掛ける戦略を指す。収益モデルの破壊という戦略自体は、プラットフォームだけにとどまらず他領域でも用いられるものであるが、プラットフォーム製品・及びサービス特有の例として、先行企業の利益源への無料化戦略があげられる。また、先行企業とは異なるサイドへの収益源の追加もプラットフォームに特異な例である。

② プラットフォーム包囲 (Platform Envelopment)

同戦略は、「下位階層製品による包み込み」と「上位階層製品による包み込み」に分類される。ここで階層の上下とは、上の製品が下の製品に依存することを意味する。例えば、すなわち、上の製品（アプリ）は下の製品（OS）がないと機能しないが、下の製品（OS）は上の製品（アプリ）がなくても機能する関係を指す。

階層の上下は、基盤型プラットフォームを前提にした概念である。根来(2013)は、プラットフォームの範囲が時代とともに広がってきたこと示しながら、プラットフォームの範囲は「階層性」を持つものから「仲介（マッチング）」機能を持つものへと変わっていったと指摘している。その結果、「階層構造の中間層を担うビジネス全般をプラットフォーム・ビジネスと呼ぶようになった」と結論づけている。よって、媒介型のプラットフォームについて論じるような場合には、これら上位・下位の分類は特に意味をなさない。

③ プラットフォーム間橋渡し (Platform Bridging)

「プラットフォーム間橋渡し」とは、プラットフォーム間にまたがる（ブリッジングする）製品（クロスプラットフォーム製品）を新しく提供することで、従来繋がりなかったプラットフォーム間の橋渡しを行い、ユーザーのマルチホーミングコストを下げるものである。先行企業の「サイド間ネットワーク効果」によるユーザー囲い込みを無効にする戦略である。なおクロスプラットフォームとは、一般に、異なるプラットフォーム（Windows・macOS・FreeBSD・Linux などのように、仕様が異なるハードウェアまたはオペレーティングシステム）上で、同じ仕様のもを動かすことが出来るソフトウェアのことを言い、代表事例として用いられるのは、JAVA アプリである。JAVA で書かれたソフトは Windows や macOS、Linux などの OS でも働くため、OS プラットフォーマーによるサイド間・サイド内ネットワーク効果を抑制することができた。

④ プラットフォーム互換 (Platform Compatibility)

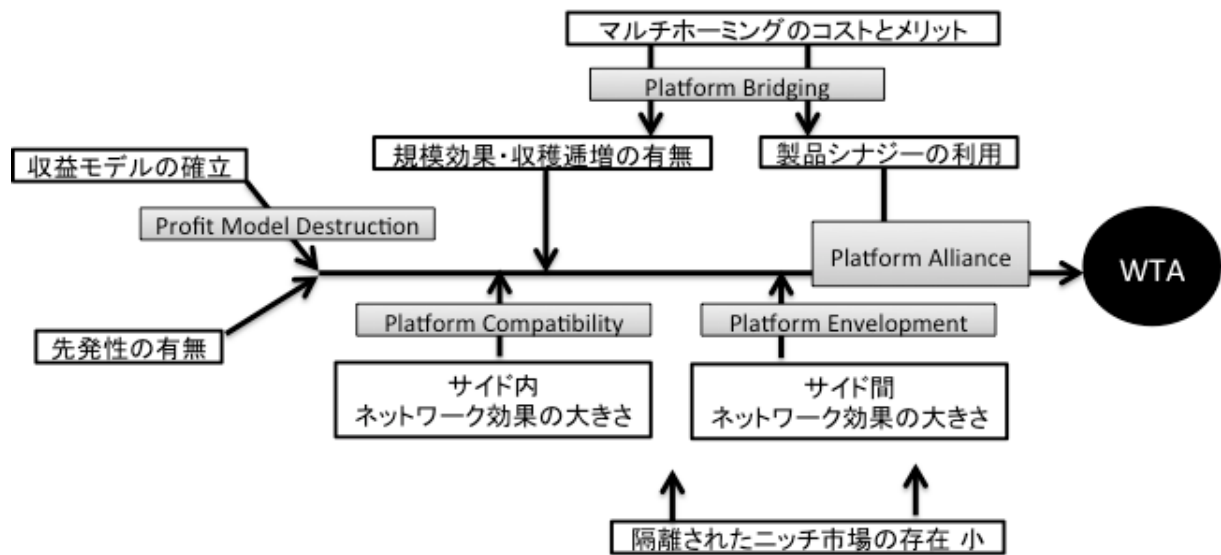
先行企業のプラットフォームにおけるコンテンツやアプリケーションをそのまま使える（互換性を持たせる）ようにし、先行企業の「サイド内ネットワーク効果」の抑制を狙う戦略である。クローン戦略とも呼ばれる。具体例として、サン社の「スタースイート」が挙げられる。スタースイートは、ワープロ機能や、表計算機能を持ち、Microsoft を含む複数のプラットフォーム OS と互換性をもたせたことでシェアを伸ばした。

⑤ プラットフォーム連携 (Platform Alliance)

「プラットフォーム連携」には、「越境連携」と「水平連携」の2種類がある。越境連携は、WTA となっている先行企業に対抗するため、別のプラットフォームのユーザー基盤や補完プレーヤー基盤を利用する戦略である。連携によって、新たなサイド間ネットワークを得ることができ、先行企業のプラットフォームが持ちえないサイド間ネットワークを築き、既存の WTA 状況に対抗するものである。一方水平連携は、同機能を持つプラットフォーム同士が連携し、ユーザー基盤や補完プレーヤー基盤を共有するものであるもので、弱者連携等が一例である。後発チャレンジャーのサイド内・サイド間ネットワーク効果を向上させる狙いがある。

以上の WTA 対抗戦略と WTA 要因の関係は、各々図表 2-2-2 のようにまとめられる。

図表 2-2-2 WTA への対抗戦略と WTA 要因の関係⁹



第 3 節 本研究の意義

上述したように、既存のプラットフォームに関する研究は、伝統的には、プラットフォームリーダーとしていかに補完者をモチベートし、イノベーションを引き起こすかというようなプラットフォームリーダーシップのほか、プラットフォームにおいて異なるサイドのプレーヤー（ユーザーと補完プレーヤー）とどのように関わっていくのかと言うものが存在する（Eisenmann, 2007）。これらの議論の中心は、基盤型プラットフォームであるソフトウェアであった。一方、本稿のメインテーマである WTA については、根来(2010)がその発生メカニズムと対抗策を理論化しており、プラットフォーム特有の論点と、一般にビジネスに対し普遍的なものがあるということがわかった。ただ、やはり対象事例はソフトウェアなどの基盤型プラットフォームである。そこで本稿がオンラインプラットフォームに関する事例研究を通じ、WTA 発生状況及びその対抗策を明らかにすることによって、今後の媒介型プラットフォームの研究の一助となれば幸いである。

⁹ 根来・加藤(2010)より筆者作成。なお、原文にも同様図の挿入があるが、「Profit Model Destruction」の部分で、異なるサイドの収益源追加という方の概念を採用し、「Platform Side-making」として表示されていることに注意されたい。

第3章 事例分析

第1節 事例分析の詳細

オンラインプラットフォームには、前述した通り様々なカテゴリが存在するが、本稿では、オンラインプラットフォームの代表格であり、近年成長著しいショッピングプラットフォームサービス（B to C EC市場）を対象に、市場のWTA状況及び後発チャレンジャー企業の戦略に関する分析を行う。市場のWTA状況に関しては、先行研究として前述した根来・大竹(2010)のほか、植田・廣田(2014)も同様に①市場シェアと②ハーシュマン・ハーフィンダル指数(HHI)の2観察指標を用いて検証しており、本研究でも採用する。

各ECサイトの市場シェア示す指標として、通販新聞社調査のネット販売実施企業上位20社のEC売上高(2006～2015年)を用いる¹⁰。根来・大竹(2010)の研究では、同指標にUU(ユニークユーザー)数が用いられており、その理由として第三者機関による統一的手法による調査データであること、またインターネットサイトの媒体力を評価する場合において一般的に用いられる指標であることを挙げていた。しかしながら、UU数では実際にサービスを利用したか、つまり購入したかどうかという点や、ユーザーごとの使用頻度を考慮していないという大きな問題がある。また他の代理指標候補として、例えばページビュー数、会員数なども挙げられる。しかし、ページビュー数は利用度の大きいユーザー動向が強く反映される傾向や、サービスの動線構造による影響が大きいという懸念がある。また会員数は、利用者のアクティブ率が考慮されないことや、サイトによって会員の定義が異なることもあるため、統一的手法に基づく比較が困難である。一方、今回使用するEC売上高は、通販新聞社という第三者機関の調査データであるため、統一の基準による比較が可能であるし、より実際のECサイト利用状況を反映しているため代理指標として適切と考えた¹¹。

WTAの状況に関する分類は、図表3-1-1の通り一つのECサイトが50%以上のシェアを占めている場合を「一人勝ち」及び上位2つのECサイトのシェアが合算して50%以上の場合を「二人勝ち」としてWTAの状況にあると分類し、他は「乱戦」とする。なおシェアは、2015年のデータを用いる。

¹⁰ 通販新聞社「月刊ネット通販『ネット販売白書』」2007～2016年号

¹¹ 同調査対象は「個人向け物販」でデジタルコンテンツやチケット販売、宿泊予約、金融などの非物販のほか、オフィス用品などBtoBは調査対象から外されている(例えばAmazon.co.jpでは、単純なB to C EC以外にもプライム会員向け音楽・動画配信サービス等の売上も存在するが、対象に含まれていない。なお、Amazon.co.jpの売上は、直販とマーケットプライスの合算値である)。また調査データに楽天市場およびヤフーショッピングのデータは含まれていなかったため、各社IR情報より各モールの取扱高のみを抽出した。

図表 3-1-1 WTA の状況に関する分類

市場シェアの状況	分類
1 社で 50%以上	一人勝ち
上位 2 社で 50%以上	二人勝ち
それ以外	乱戦

HHI は根来・大竹(2010)と植田・廣田(2014)と同様次式で計算し、寡占状況の分類は図表 3-1-2 の通りとする。この分類の場合、1 位と 2 位の EC サイトシェアに大差がある場合二人勝ち市場に含まれてしまい、WTA の状況を一概に説明することは疑問が残る。しかし、HHI も同時に計測することで、特殊な寡占状況をも精緻に観察することが可能となる。HHI は、2006 年から 2015 年度までの推移を計算する。

$$\sum_{i=1}^n E_i^2$$

E: i 番目の EC サイトが占めるシェア (%)

n: ネット販売実施企業上位 20 社

図表 3-1-2¹²

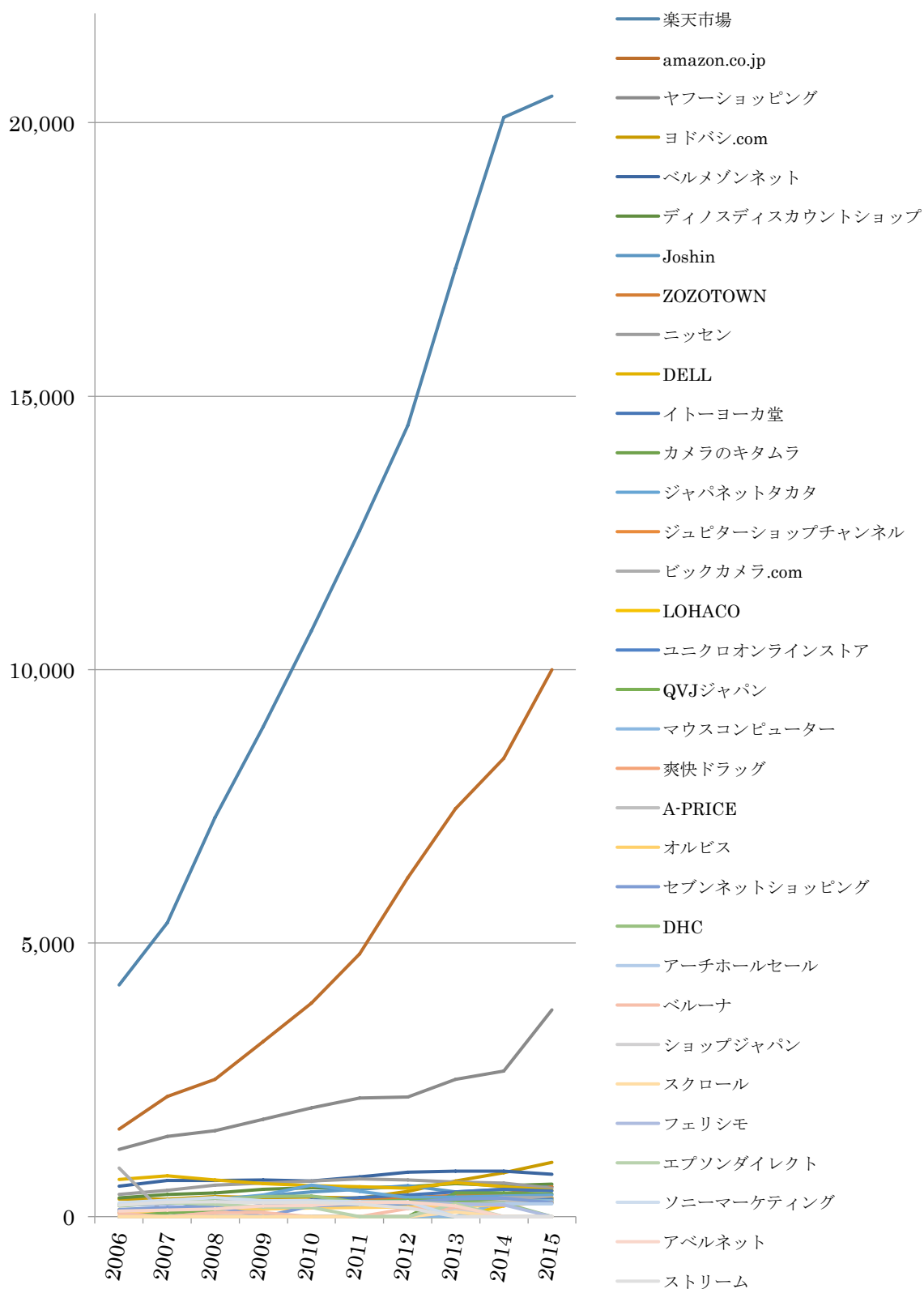
類型	HHI
寡占維持市場	0.25 以上で継続推移
分散化進展市場	0.25 以上から未満へ変化
分散市場	0.25 未満で継続推移

第 2 節 国内 B to C EC 市場の状況

まず、EC サイト上位 20 社の売上高及びシェアを確認する (図表 3-2-1 参照)。最初に順位について、1~3 位は、1 位が楽天市場、2 位が Amazon. co. jp、3 位がヤフーショッピングという順位で 2006 年から 2015 年まで変動がなかったが、4 位以降の順位は毎年変動しており、かつ売上高も 1,000 億円を超えるものではなく、上位 3 社に比べごく小さい。

¹² 公正取引委員会「企業結合審査に関する独占禁止法の運用指針」においても、企業結合の可否を判断する HHI の基準を 0.25 としており、妥当な設定と考える。

図表 3-2-1 EC サイト上位 20 社の売上高推移 (単位: 億円)¹³



¹³ 通販新聞社・前掲注 10、楽天株式会社・ヤフー株式会社 IR 情報より筆者作成

次に、上位3社の状況を分析する。不動1位の楽天市場は、後述するが直販ではなくプラットフォーム型のビジネスモデルを取る、ECサイトである。2006年の4,234億円から2015年には2兆円以上にまで、約5倍にその取扱高を急増させており、圧倒的な強さを見せている。2006年から2015年までの平均成長率も、+19.5%と高い。シェアに関しては、2006年に34.9%であったシェアを2014年には51.8%まで+16.9%伸ばしており、2013年と2014年は一人勝ち状態である。ただ、2015年には再び48.6%までシェアを落としており、売上成長率も、2013年から2014年が+15.9%であったのに対し2014年から2015年は+1.9%という低水準にとどまっており、なんらかの外部・内部環境変化があったように推測できる。

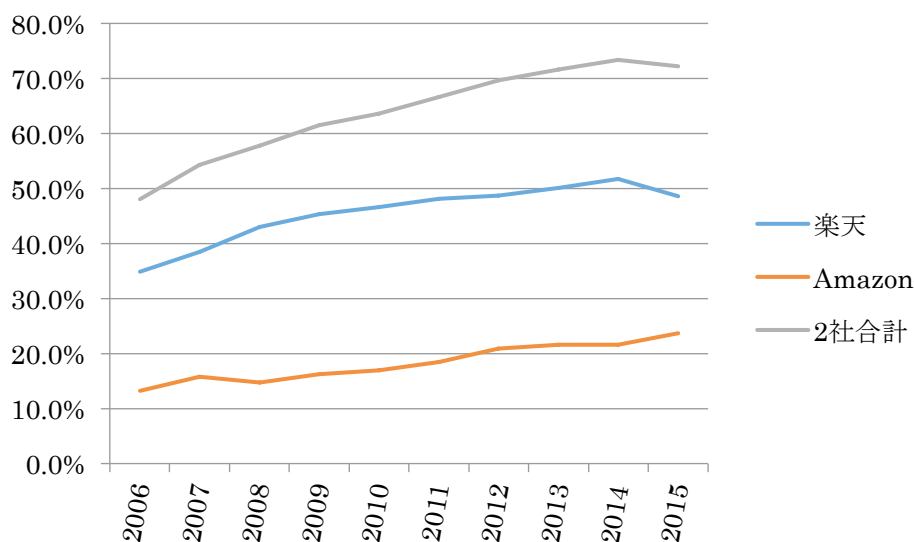
2位のAmazon.co.jpは、2006年は1,600億円であった売上高を2015年には約1兆円まで伸長させており、6倍以上の増加を見せている。さらに平均成長率(2006年～2015年)は+22.8%と、楽天をしのぐ成長速度である。シェアに関しても、2006年の13.2%から2015年には23.7%(+10.5%)まで躍進を遂げており、強い求心力を持つECサイトに成長していることは言うまでもない。このAmazon.co.jpの急成長は、主にプラットフォーム型のビジネスモデルであるAmazonマーケットプレイスの増加分が寄与しているとされ、出店者向けの支援に対し今後も投資を増やしていく方針である¹⁴。

3位のヤフーショッピングは、2006年から2010年まで1000億円台の売上にとどまり、10年間で3倍程度の規模に成長をしているものの、2014年までの平均成長率は+7.6%と、楽天市場やAmazon.co.jpの成長に比べるとやや鈍いと言わざるとえない。シェアも、2006年は10.1%とAmazon.co.jpと同様の存在感を示していたが、2014年には6.9%まで落とした。しかしながら2015年のシェアに関し、楽天市場が-3.2%ポイント落とす一方で、ヤフーショッピングは9.0%まで回復させており、ヤフーショッピング内部でなんらかの戦略変更があったのではないかという仮説が浮かぶ。

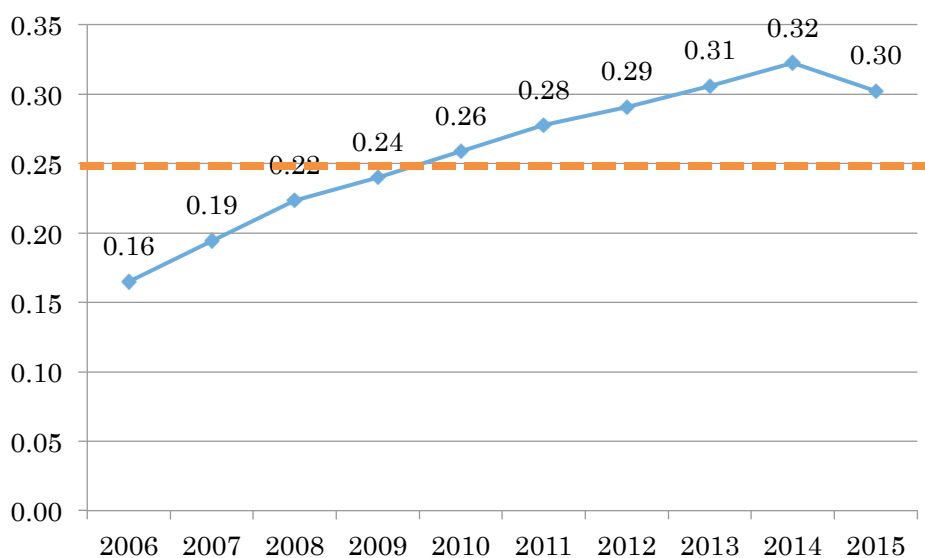
図表3-2-2は、楽天市場とAmazon.co.jp、さらに2社合計のシェア推移を示している。2006年のみ2社の合計シェアが50%を割っているが、それ以外の年の2社合計シェアは全て50%を超えており、二人勝ち状態である。また、前述した通り、2013年と2014年は楽天市場単体シェアが50%を超えており、一人勝ち状態であったと言える。他方HHI推移をみると、2010年以降HHIは0.25以上を維持していることから、B to C EC市場は「寡占維持市場」と説明できる(図表3-2-3)。

¹⁴ 通販新聞社「月刊ネット通販『ネット販売白書』」2016年10月号

図表 3-2-2 楽天市場、Amazon.co.jp、2 社合計のシェア推移¹⁵



図表 3-2-3 B to C EC 市場 HII 推移¹⁶



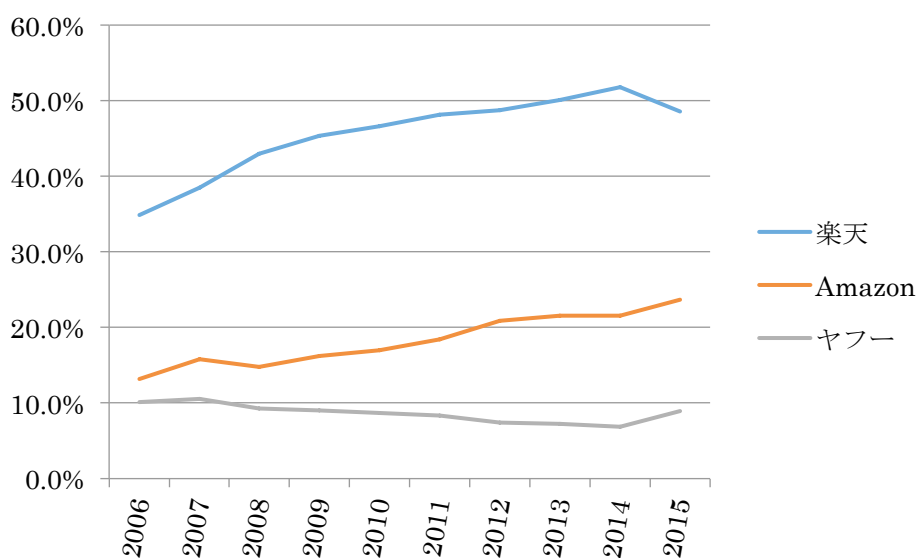
このような楽天市場と Amazon.co.jp による WTA 状態が続く B to C EC 市場ではあるが、その中でヤフーショッピングは興味深い存在である。後述するが、ヤフーショッピングのビジネスモデルは、Amazon.co.jp のような直販モデルではなくマーケット

¹⁵ 通販新聞社・前掲注 10 及び楽天株式会社 IR 資料より筆者作成

¹⁶ 通販新聞社・前掲注 10 及び楽天株式会社・ヤフー株式会社 IR 資料より筆者作成

プレイスモデルであり、サーボス立ち上げ当初より楽天市場と非常に似通っている。取扱商材もいわゆる「総合」的であり、特定のジャンルに絞ることなくどのようなジャンルの商材も満遍なく扱っている。つまり、本稿第1章で述べたような、WTAを避けるため特定のニーズを持つユーザーにサイトターゲットを絞るニッチ戦略をとる競合（ZOZOTOWNなど）が多い中、ヤフーショッピングは一貫して、楽天市場と同質化戦略を取っているのである。しかし、図表3-2-4が示す通り、これまでのヤフーショッピングは、楽天市場とAmazon.co.jpという「二人勝ち」のWTA状況を好転させているようには見えづらく、その成果は芳しいものではないといえよう。

図表 3-2-4 楽天市場・Amazon.co.jp・ヤフーショッピングのシェア推移¹⁷



そんな3番手ヤフーショッピングが、2013年に大きな戦略の方向転換をしたことは記憶に新しい。すなわち、マーケットプレイス出店者に対し、月額出店料と売上ロイヤリティの完全無料化を打ち出したのである¹⁸。結果、数字のみを俯瞰すると、2015年における楽天の売上高成長率はわずか+1.9%にとどまったところ、ヤフーショッピングは+42.1%もの成長率を残していることや、2015年に楽天がシェアを落とす一方、ヤフーショッピングはシェアを上げているという結果が出始めている。まだ戦略変更から日が浅いため戦略の効果検証は困難であるが、B to C EC市場のWTA状況に何らかの変化が起きつつあると解釈することに、大きな議論の飛躍は少ないだろう。次節以降では、ヤフーショッピングを事例研究対象とし、WTA状態の市場における後発チャレンジャー企業の戦略について分析することとする。

¹⁷ 通販新聞社・前掲注10及び楽天株式会社・ヤフー株式会社 IR資料より筆者作成

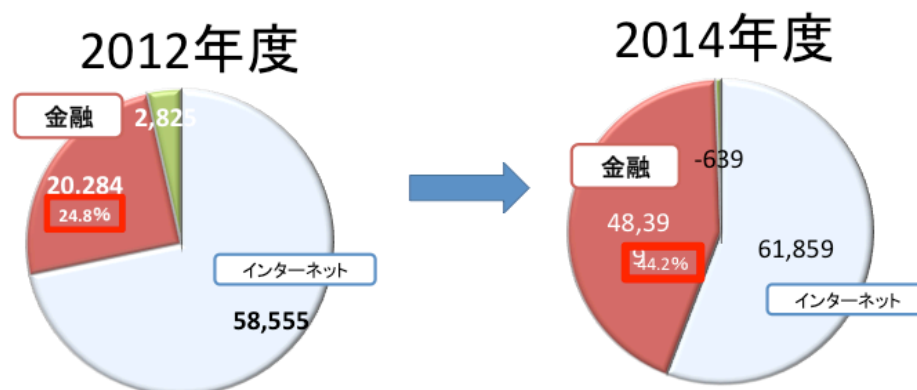
¹⁸ ヤフー株式会社 2013年10月7日プレリリース

第3節 楽天株式会社の概要¹⁹

楽天株式会社（以下、「楽天」とする）は1997年2月に三木谷浩史氏によって設立された。設立当初の名称は「株式会社エム・ディー・エム」で、1999年5月に「楽天株式会社」に変更されている。楽天が最初に始めたビジネスは、インターネット上の仮想商店である「楽天市場」の運営サービスである。2016年12月期の売上高は781,916百万円で、営業利益は77,977百万円である（連結）。

現在楽天が行っている事業は、「インターネットサービス」、「FinTech(金融)」及び「その他」の3つに分けられるが、近年では金融事業の発達が著しく、2014年には既に営業利益の45%近くを稼ぐようになった（図表3-3-1）。

図表 3-3-1 セグメント別営業利益の構成比変化²⁰

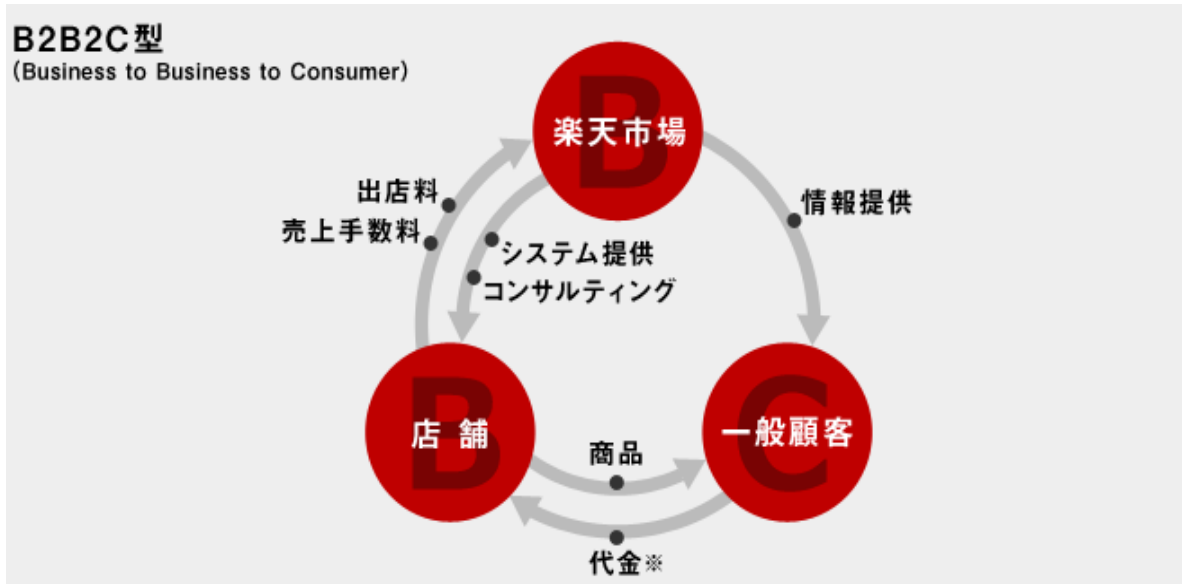


楽天の特徴および国内での成功要因は、以下のようにまとめられる。まず楽天の特徴の一つとして、インターネットサービスの大半はB to B to C型のビジネスモデルであるという点が挙げられる。IT技術が発展する外部環境下、1997年の創業当時わずか650億円であったEC市場（B to C）を2015年に12.8兆円まで拡大させた役者の一人は紛れもなく楽天であり、実店舗を中心とした既存小売り構造に対し破壊的イノベーションをもたらしたと言える。Amazonなど、EC事業を展開する競合が、自社で直接商品を仕入れ販売する直販型のビジネスモデルであるのに対し、楽天は店舗がネット上にオンラインの仮想商店街を形成するビジネスモデルである。1997年の楽天創業当時、大手IT企業が相次いでEC市場に参入したが、ことごとく失敗しており、三木谷氏は他社との差別化の必要性を実感し、B to B to C型でモール運営をすることを決めたとされる。

¹⁹ 三木谷浩史「楽天流」2014、講談社を参照

²⁰ 楽天株式会社 IR 情報より筆者作成

図表 3-3-2 楽天の B to B to C モデル²¹



また、楽天では、「Shopping is Entertainment!」を合言葉に、出店企業に対しページ作成や店舗運営の裁量権を与え、各店舗が個性ある売り場を作成することを促進した。こうして、各店舗が個性を発揮し、顧客ニーズを満たすマーケティング活動を行うことでネット通販に対し不安感や味気無さを感じていた顧客のニーズを満たしていった。

システムの提供・定額料金によるキャッシュフローの安定も成功要因の一つである。モール型サイトを成功させるには、出店者数を増やし、モールを魅力的な場所にする必要がある。この点について、楽天は、誰でも簡単にネットショップを開設できるシステムを提供し、分かりやすく競合に比して安価な定額料金体制を敷くことで、出店者数を増やしていった。当該定額料金体制は、店舗側へのメリットだけではなく、創業間もない楽天に安定的なキャッシュフローをもたらしたという点でも大きな役割を果たした。

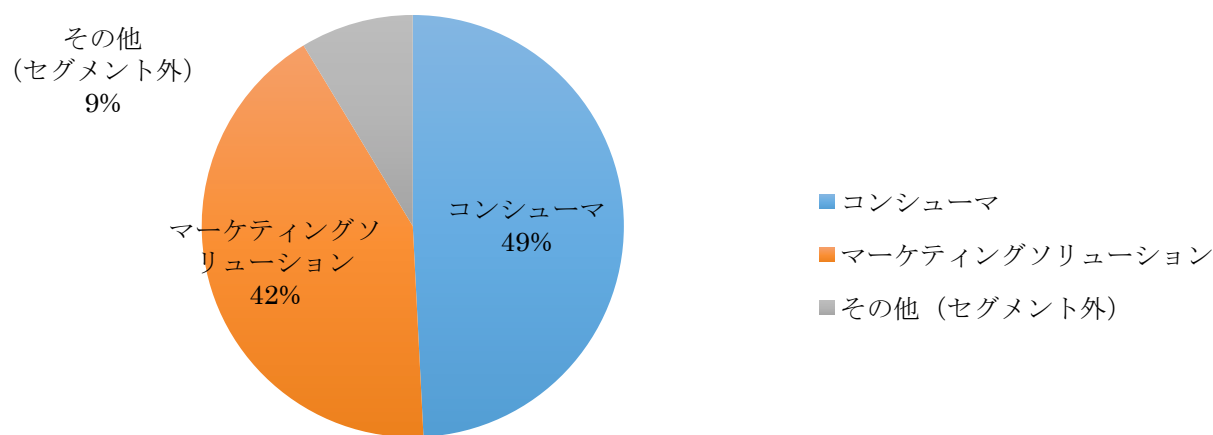
²¹ 楽天株式会社 HP「楽天の強み ビジネスモデル」より

第4節 ヤフー株式会社の概要

ヤフー株式会社（以下、「ヤフー」とする。）は、1996年1月に米ヤフーとソフトバンク（現在のソフトバンクグループ）の合弁で設立された。ポータルサイトのYahoo! JAPANを運営しており、サイト内の広告・ブロードバンド関連の事業やネットオークション事業・Eコマース事業を収益源としている。2016年3月期の売上高は、652,327百万円、営業利益は224,997百万円である（連結）。ヤフーは、1999年、楽天に遅れてプラットフォーム型のECサイトであるヤフーショッピングを国内でオープンした。ヤフーショッピングのビジネスモデルは、基本的に楽天市場と同じくB to B to Cのマーケットプレイス型ビジネスモデルを取っており、サイトの構成や店舗ごとのページ作りも楽天と似通っている。

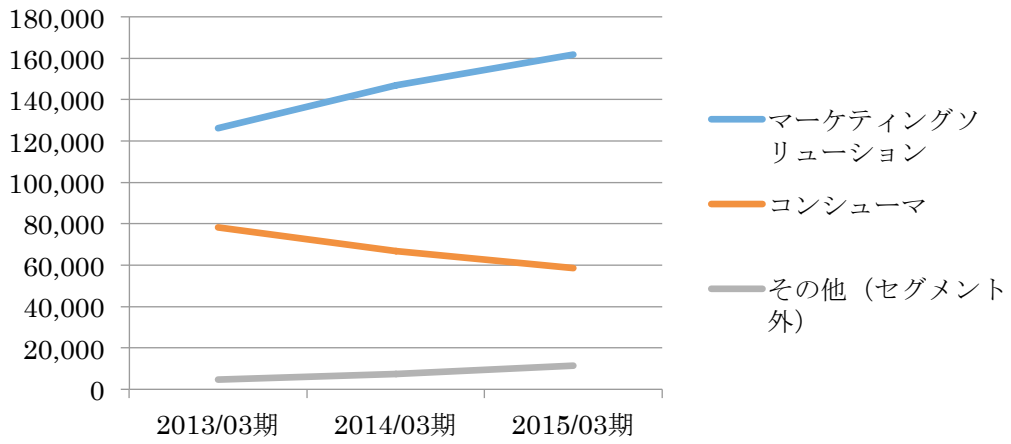
同社有価証券報告書のセグメント別情報によると、売上高は、広告商品の企画・販売・掲載するための各サービスの企画・運営、情報掲載サービスの提供およびその他法人向けサービスの提供を行う「マーケティングソリューション」とコマース関連および会員向けサービスの提供を行う「コンシューマ」が同等のシェアを占めている（図表3-4-1）。営業利益では、マーケティングソリューション事業部が安定した利益を出している一方、コンシューマの利益率は低い（図表3-4-2）。

図表 3-4-1 セグメント別売上高(2015 年度)²²



²² ヤフー株式会社 IR 情報より筆者作成

図表 3-4-2 セグメント別営業利益推移²³



²³ ヤフー株式会社 IR 情報より筆者作成

第5節 ヤフーショッピングの戦略に関する分析

ヤフーショッピングの戦略について、第2章で論じた「WTAに対する対抗戦略」のモデルを用い分析を行った。結果として、5つの対抗策のうち、「収益モデルの破壊 (Profit Model Destruction)」、「プラットフォーム包囲 (Platform Envelopment)」及び「プラットフォーム連携 (Platform Alliance)」、上記3つに属すると考えられる戦略が実施されていた。以下、「WTAに対する対抗戦略」モデルに当てはめながらヤフーショッピングの戦略を分析結果を述べる。

① 収益モデルの破壊 (Profit Model Destruction)

ヤフーショッピングは、1999年にサービスを立ち上げて以来、楽天市場と同様に月額出店料有料・売上ロイヤリティ課金の収益モデルを採用してきたが、2013年に方針を一転し、月額出店料・売上ロイヤリティともに完全無料化した(図表3-5-1、図表3-5-2に各社料金体系を示す)。

図表 3-5-1 楽天市場料金体系²⁴

プラン名	メガショップ	スタンダード	がんばれ	ライト
想定売上/月	100 万円以上	100 万円以上	50～1000 万円	50～500 万円
登録可能商品数	無制限※	20,000 商品	5,000 商品	5,000 商品
画像容量	無制限※	5GB まで	500MB まで	500MB まで
契約期間	1 年	1 年	1 年	3 ヶ月
月額出店料 (税別)	100,000 円	50,000 円	19,500 円	39,800 円
システム利用料	2.0～4.0%	2.0～4.0%	3.5～6.5%	3.5～5.0%
RMS 全商品 モバイル対応 ²⁵	2.5～4.5%	2.5～4.5%	4.0～7.0%	4.0～5.5%
楽天 スーパーポイント	楽天会員が購入した代金の通常 1.0%			
モールにおける取引の安全性・利便性向上のためのシステム利用料 ²⁶	月間売上高の 0.1%			
カード自動決済処理機能 ²⁷	月額 3,000 円 + 2.65%～ + 処理料			
楽天マルチ決済サービス ²⁸	2.65%～			
スーパーソーシャルショップサービス	システム利用料 楽天市場提供ショッピングアプリで購入された売上高 (送料除く) の 1.0%			
手数料等合計	11.9%	11.9%	14.9%	14.9%

²⁴ 楽天市場ホームページ「プラン・費用」より筆者作成

²⁵ モバイル売上に対するロイヤリティ課金

²⁶ 2014 年より導入。「ユーザーへの補償制度『楽天あんしんショッピングサービス』を拡充」する目的(楽天株式会社プレスリリースより)。

²⁷ クレジットカード決済導入手数料。大半の店舗が導入している(楽天市場ホームページ「プラン・費用」より)

²⁸ コンビニ払い等 Suica 等での決済導入手数料

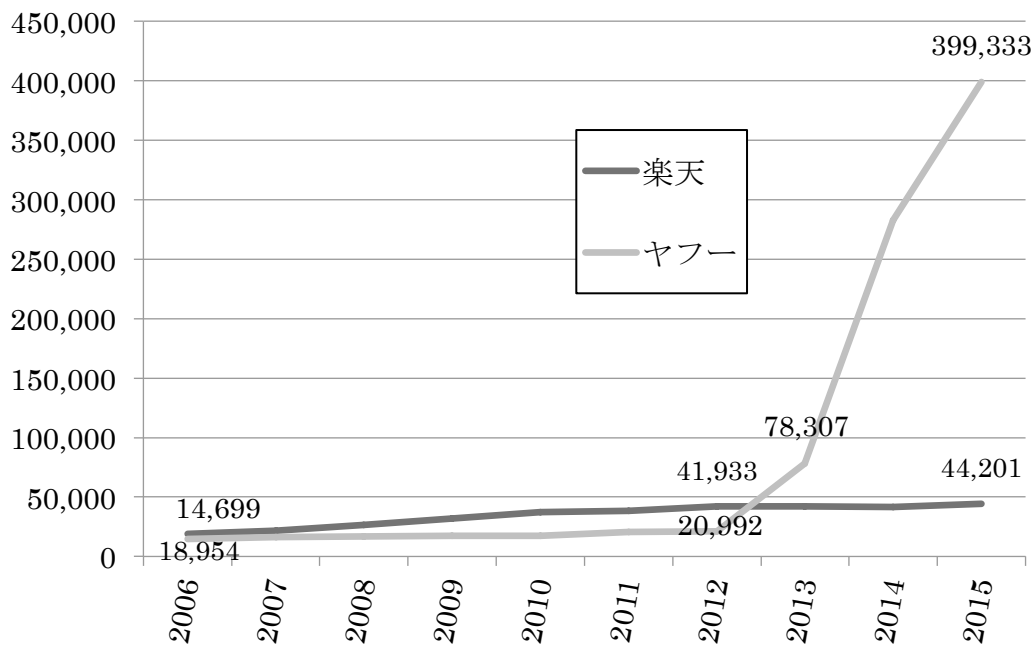
図表 3-5-2 ヤフーショッピングの料金体系(前後比較)²⁹

	変更前			変更後
	レギュラー	マスター	ロイヤル	ライト or プロフェッショナル
想定売上/月	50～500 万円	100～1000 万円	100～1000 万円	
月額システム利用料	20,790 円	31,290 円	52,290 円	無料
売上ロイヤルティ	3.0～4.5%	2.1～3.9%	1.9～3.7%	無料
Tポイント原資負担	2.5%			変更なし
手数料等合計	5.5%	4.6%	4.4%	2.5%

この戦略はまさに、楽天市場の収益モデルに対する破壊戦略である。楽天市場にとって月額出店料・売上ロイヤルティは収益の要であり、また同社は 500 人以上の EC コンサルタントを抱えているため固定費が重く、ヤフーショッピングと同質化を図ることが不可能に近い。この戦略変更後、ヤフーショッピングと楽天市場の出店者数は大きく差がつくこととなった。料金体系変更前のヤフーショッピングの出店者数（2012/3 期）は 20,992 店舗であったのに対し、変更後半年で 8 万店舗弱まで出店数を伸ばし、さらに 2015/3 期には約 40 万店舗まで急増している（図表 3-5-3 参照）。

²⁹ ヤフーショッピング ホームページ「料金・費用」より筆者作成

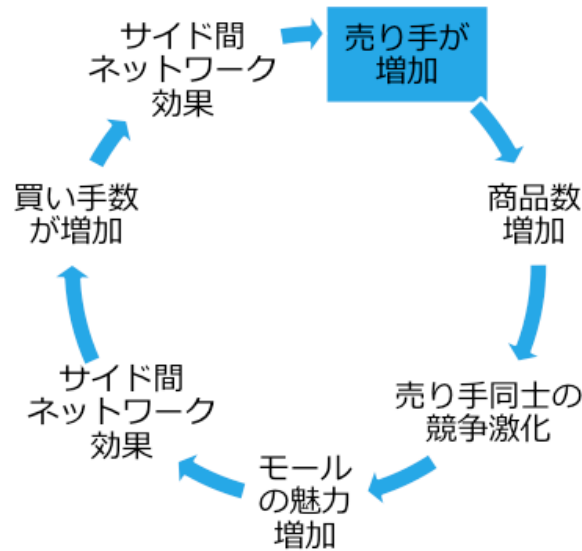
図表 3-5-3 楽天市場・ヤフーショッピング 出店店舗数推移³⁰



当該戦略は、WTA 状態にある楽天市場の収益モデルを破壊するだけでなく、同時にヤフージャパンのネットワーク効果を高める狙いもあると解釈できる。すなわち、①出店料を無料にすることでプラットフォームの補完プレイヤー（売り手）を爆発的に増加させ、②モールの商品数が増加し、③補完プレイヤー同士の競争を感化されることにより、④サイド内ネットワーク効果が高まり、⑤プラットフォームの魅力が向上、⑥サイド間ネットワーク効果が働き買い手の数が増加、⑦さらにサイド間ネットワーク効果が働き売り手の数が増加する、というサイクルを狙ったものと言える（図表 3-5-4 参照）。この方針転換により、しばらくの間ヤフーショッピングの利益が悪化することは避けられないだろうが、同社の好調なマーケティングソリューション事業で補いつつ、現状の国内 B to C EC 市場における形勢逆転を狙うことは不可能とは言えないだろう。

³⁰ 楽天株式会社・ヤフー株式会社 各 IR 情報より筆者作成

図表 3-5-4 売り手増加によるネットワーク効果拡大のサイクル³¹



② プラットフォーム包囲 (Platform Envelopment)

ヤフーは、ヤフーショッピングとは別に2つの強力なプラットフォーム「Yahoo! Japan」と「ヤフオク!」を運営している。「Yahoo! Japan」は、国内最大級のポータルサイトであり、日本の全ウェブサイト中、Goole.co.jpについて第2位のアクセス数を誇る³²。日本のインターネットユーザーのうち、約80%がYahoo! JAPANを利用しており、月間総ページビュー(PV)数は約606億PV、スマートフォンで約273億PVに登る巨大サイトである³³。また「ヤフオク!」は、日本最大の利用者数を持つオークション・フリーマーケットサービスサイトであり、平均し、1日に4,670万個の商品が出品され、年間取扱高約8,600億円(2015年3月期・通年)の巨大C to C ECプラットフォームである³⁴。

図表 3-5-5 は、Yahoo! Japan のトップページであるが、赤枠で囲んだA~Cのバナーは、ヤフーショッピングへの導線である。通常、A~Cの枠は広告スペースであり、例えばAは「Yahoo! JAPAN ブランドパネルビジョン」という名称の広告枠で、3,000万円~/週という価格設定となっている。図表 3-5-4 の状態のように、相当なアクセス数流入が見込まれる広告枠をヤフーショッピングで独占しているケースも多く、ポータルサイト市場におけるWTAであるYahoo! Japanのユーザー顧客をヤフ

³¹ 筆者作成

³² <http://www.alexa.com/>より

³³ Yahoo! Japan マーケティングソリューション HP より

³⁴ ヤフオク! ホームページ及びヤフー株式会社 IR 情報より

ーショッピングに積極誘導しようとする姿勢が伺える³⁵。一方、ヤフオク！とヤフーショッピングのシナジーに関しては、購入者向けの共通ポイントのキャンペーン実施や相互動線を張るなどの施策も見受けられた。

図表 3-5-5 Yahoo! Japan トップページにおけるヤフーショッピングへの導線³⁶



³⁵ Yahoo! Japan マーケティングソリューション HP。

³⁶ Yahoo! Japan トップページ及び Yahoo! Japan マーケティングソリューション HP「広告商品・サービス一覧」参照により筆者作成。

③ プラットフォーム連携 (Platform Alliance)

最後はプラットフォーム連携である。まず越境連携について、第一に JCB カード、セゾンカード、UC カード等のクレジットカード会社との連携が確認できた³⁷。第二はカルチュア・コンビニエンス・クラブ (CCC) とのポイントや JAL・ANA とのマイレージサービスに関する連携である。元来ヤフーは自社ポイントとして Yahoo ポイントを採用していたが、CCC との戦略的資本・業務提携に基づき 2013 年 7 月以降、Yahoo! ポイントは T ポイントに統合された。これによりヤフーは、実働会員 4600 万人を誇る CCC の T ポイント会員にリーチできる³⁸。新しい施策では、2015 年にクラウド会計ソフトの freee との連携も開始している³⁹。freee と連携することで、ショップオーナーのヤフーショッピングの売上はもちろん、各種手数料のデータも自動で取り込み記帳される。

水平連携の事例として、2010 年にヤフージャパンは ZOZOTOWN と提携を行っている。ヤフーショッピングに ZOZOTOWN の情報を掲載するほか、ZOZOTOWN での買い物で T ポイントを利用可能にするなどのサイト間連携が行われた⁴⁰。また 2015 年には GMO と提携し、「MakeShop」を利用して EC サイトを運営している EC 事業者向けに、「MakeShop」の管理画面からワンクリックするだけで、掲載商品を「Yahoo! ショッピング」で販売できるサービスを開始した⁴¹。さらに 2014 年以降、同じソフトバンクグループ傘下の中国アリババグループとの連携も進め、ヤフーショッピングと決済サービスアリペイ、「天猫」「天猫国際」と次々と水平連携をしてきた。連携を通じ、ヤフーショッピングの商品をアリペイ経由で購入できるため、日本製品に対する需要が高い中国からの購入者の増加を見込んでいる。

³⁷ ヤフー株式会社 プレリリースより

³⁸ 週刊東洋経済 2013年9月7日号

³⁹ freee 株式会社 プレリリースより

⁴⁰ マイナビニュース 2010 年 11 月 25 日号

⁴¹ MakeShop by GMO ホームページより

第6節 結論

以上、国内 B to C EC 市場を対象に WTA の状況を分析した結果、同市場は楽天市場と Amazon. co. jp の「二人勝ち」・「寡占維持市場」に分類される WTA が発生していることがわかった。また、このような WTA 市場の中でのヤフーショッピングの戦略について、「WTA に対する対抗戦略」モデルを用い分析を試みたところ、5 つの対抗戦略のうち、実際にヤフージャパンが実施していると思われる施策が 3 つ確認できた。

第一の「収益モデルの破壊」対抗策については、実施後日が浅いながらも、戦略の第一段階である補完プレーヤー（売り手）の増加という点については確実に効果を発揮しており、今後の動向が見逃せない。また、この戦略はリーダーの収益モデルを破壊するだけでなく、チャレンジャーである自社のサイド間ネットワーク効果を高める働きもあることが考察されたことも強調しておきたい。次に「プラットフォーム包囲」に関し、ヤフーは自社が持つ巨大なプラットフォーム、ポータルサイト Yahoo! Japan 及びオークションサイトヤフオク！の既存ユーザーをヤフーショッピングに誘導し、自社内プラットフォームによってユーザーの包囲を行っていた。しかしながら、このような戦略はヤフーのようにポートフォリオを多く持つような一定の大企業にのみ可能な施策であるとも言え、一般化という観点からは疑問も残った。また「プラットフォーム連携」に関しては、他者とポイント連携や機能提携様々な施策を打ち出してはいるものの、リーダーである楽天も同様施策を行っていること、またリーダーが現在実施していないとしても模倣は必ずしも困難でないと言える。だが、CCC との戦略的資本・業務提携や同じソフトバンクグループのアリババ系列との連携のような事例では、その結びつきは強固となっておりリーダーにとっても追随は当然に難しいだろう。今後は単なるプラットフォーム連携のみならず、資本政策等を絡めたより深い連携が鍵となると予想される。最後に、ヤフーショッピングの戦略について「WTA に対する対抗戦略」モデルを用い分析を行ってきたが、モデル中「PF 互換」及び「PF 間橋渡し」の 2 つを確認することはできなかった。これは、そもそもこの 2 つの対抗戦略がソフトウェアなどの基盤型プラットフォームを想定したものであるため、本研究が対象とした媒介型のプラットフォームには適用範囲が及ばなかったのではないかと考えられる（図表 3-6-1 に本事例研究のまとめを示す）。

図表 3-6-1 WTA への対抗戦略とWTA 要因の関係

対抗策	収益モデルの破壊	PF互換	PF連携	PF包囲	PF間橋渡し
ヤフーへの当てはまり	○	×	○	○	×
攻撃するWTA発生要因	収益モデルの確立	サイド内ネットワーク効果	サイド内・間ネットワーク効果	サイド内・間ネットワーク効果	マルチホーミングコストの高さ
本研究の示唆	+ ネットワーク効果を高める効力もある	↓ 基盤型PFの概念のため媒介型には適用が困難	+ より差別化を図るには強い提携が必要	↓ ポートフォリオを多く持つ大企業でないと困難	↓ 基盤型PFの概念のため媒介型には適用が困難

第4章 本研究の限界

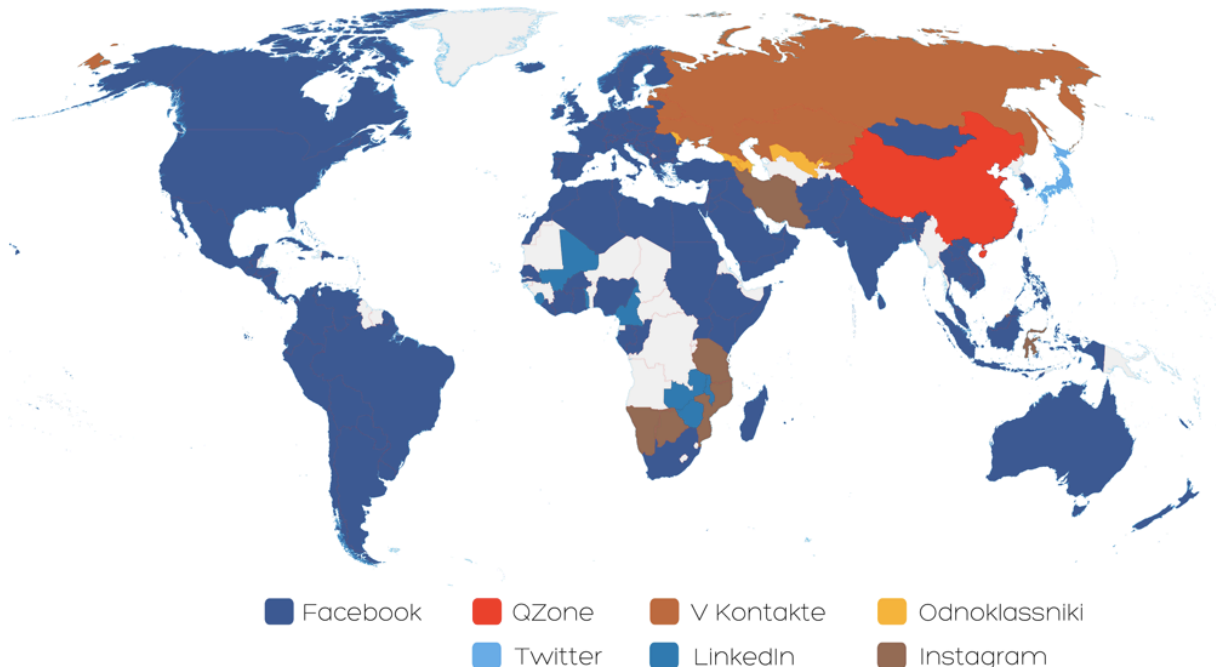
本研究の限界について、3点ある。1点目は、WTA 状況进行分析する際のシェアの計算手法である。本稿では、シェアは売上上位 20 社の EC 売上高の合計値から算出した。しかし現実の B to C EC 市場では、無数の中小規模の EC サイトが売上を立てている。実際、本稿で用いた上位 20 社の売上合計では、経済産業省推定の B to C EC 市場規模の 30%弱にとどまってしまった。とはいえ全 EC サイトの各売上高を把握し、各シェアを割り出すことは不可能に近く、先行研究でもデータが把握できる限りの上位サイトのみの数値に基づいていたため、今回は上位 20 社までで計算した。本来の HHI を計算すると、0.25 を割り込む可能性もあるため、本稿での定義 (HHI 0.25% 以上で寡占維持市場) を見直す必要があるだろう。ただし、公正取引委員会の「企業結合審査に関する独占禁止法の運用指針」においても、初期段階の判断は HHI の数値を用いるものの、最終的には実質的な市場の取引状況に基づいて判断を行っているように、より実態の状況に即した実質的な視点からの、WTA 状況の分析手法がなされるべきであろう。

2点目は、一般化の観点である。本研究の事例研究で対象としたのは B to C EC 市場であったが、この市場には他市場に比べ特殊な点も多く存在すると考える。例えば、本研究では先行研究に基づく「一人勝ち状態」状況下における WTA 対抗策を論じてきたが、本事例研究で用いたような楽天市場と Amazon の「二人勝ち状態」を想定していない。二人勝ち状態の発生メカニズムやそれに対抗する戦略についても別個に検討すべきであったと考える。また同市場は、他のオンラインプラットフォームサービスが存在する市場に比べ市場規模も大きく、成長率は高いもののやや成熟しつつある市場であるという点も特徴であろう。こうした点を鑑みると、本研究では B to C EC 市場という一つの市場のみを事例研究の対象にしたが、より複数の市場を対象とし、様々な観点から理論の一般化を試みる必要があった。

最後は、グローバル化の観点である。本研究では触れていないが、日本のオンラインプラットフォーム市場で WTA の逆転が生じたものとして頻繁にあげられる事例の一つは、SNS 市場において一人勝ち状態であった mixi を逆転した facebook であろう⁴²。Facebook は、日本市場だけでなく 137 カ国 (検証可能な国) の内 127 カ国において、トップシェアを獲得しており、グローバル化が成功要因の一つであることに疑問の余地はない (図表 4-1 参照)。

⁴² ここで観察指標は、一般にアクティブユーザー数が用いられている (ソーシャルメディア白書 2012 等)。SNS 市場と言ってもプレイヤーは多くおりひとくりにすることは困難だが、ソーシャルメディア白書 (2012) によると、facebook が mixi を逆転した時期 2012 年において両サービスの利用目的は、「実社会 (リアル) での友人や知人とコミュニケーションをとるため」、「実社会 (リアル) でも友人や知人の状況を知るため」が両者とも上位 2 位に来ている。Facebook と mixi はユーザーにとって利用目的が重複した SNS であったと言える。

図表 4-1 SNS のサービス別シェア世界マップ(2017 年 1 月時点)⁴³



また本事例研究が対象とした市場の二人勝ちプレイヤーである Amazon も、言わずと知れたグローバル企業であり、その戦略は基本的にグローバル化されており、米国での成功を日本に輸出していると言われている。WTA の発生メカニズムを考える上で、こうしたグローバル化に関する考察も避けては通れない部分であろう。これらは、今後の研究課題としたい。

⁴³ 引用:VINCOS BLOG

第5章 謝辞

本修士論文執筆にあたり、主査の余田拓郎先生に感謝の意を表したい。論文執筆だけでなく、1年時の基礎科目の「マーケティング」、2年時の専門科目「マーケティング戦略」の授業において多くのことを教えていただき、どちらも私のKBSの授業の中で最も学びが多く、生涯にわたって身につく授業となった。また副査の小幡績先生、坂下玄哲先生にも、忙しい中時間を割いてご助言いただき、大変感謝している。最後に余田拓郎研究室の優秀なゼミ生と一緒に学べたことにも感謝したい。IPで留学に行く前の短い期間ではあったが、皆さんのおかげで修士論文の執筆に大きな示唆を与えてもらった。

第6章 参考文献

- [1]. Frank, R. and P. Cook, (1995) “The Winner Take All Society” , Simon and Schuster.(香西泰訳) 『ウィナー・テイク・オール』、日本経済新聞社、1998 年)
- [2]. Arthur, B. (1996) ”Increasing Returns and the New World of Business”, Harvard Business Review, July-Aug..(アーサー「複雑系の経済学を解明する“収穫逓増” の法則」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』1997 年 1 月号。)
- [3]. Eisenmann, B. (2007)”Winner-Take-All in Networked Markets,”Harvard Business School Note.
- [4]. Feng Zhu, Nathan Furr (2016). Products to Platforms: Making the Leap. Harvard business review, 84(10), 92.
- [5]. Marshall W. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker, Sangeet Paul Choudary 「Pipelines, Platforms, and the new Rules of Strategy」 Harvard Business Review, October 2016
- [6]. Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W, Strategies for two-sided markets. Harvard business review, 32(6), 2006
- [7]. Leibenstein, Harvey. "Bandwagon, snob, and Veblen effects in the theory of consumers' demand", The quarterly journal of economics, pp. 183-207, 1950
- [8]. Lieberman, Marvin B. , and David B. Montgomery. “First - mover advantages.”, Strategic management journal 9.S1, pp. 41-58, 1988
- [9]. K Michael L. Katz and Carl Shapiro “Network Externalities, Competition, and Compatibility “, The American Economic Review, Vol. 75, No. 3, pp. 424-440, 1985
- [10]. 山本仁志・岡田勇・小林伸睦・太田敏澄「音楽ソフト市場における消費者選択の多様性に対する情報チャネル効果: Winner-Take-All 現象への Agent-Based Approach」, 経営情報学会誌 11(3), pp37-53, 2002
- [11]. 根来 龍之 ・大竹 慎太郎 「インターネットにおけるメディア型プラットフォーム

ホームサービスの WTA (Winner Take All) 状況」早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパー (32)、2010

- [12]. 広辞苑 <第 6 版>、「情報、通信用語辞典」、日経 BP 社、2004
- [13]. マイケル・A・クスマノ「ソフトウェア企業の競争戦略」112pp、ダイヤモンド社、2004
- [14]. 早稲田大学ビジネススクール根来研究室編著「プラットフォーム・ビジネス最前線：26 の分野を図解とデータで徹底解剖」富士通総研、2013
- [15]. 根来龍之「ソフトウェア製品の平行プラットフォーム市場固有の競争戦略:マイクロソフトのチャレンジャー戦略の成功メカニズムからの検討」経営情報学会 全国研究発表大会要旨集経営情報学会、2010
- [16]. Arthur W. Braian 「ホロン,散逸理論に続く新しい『知』の革命--複雑系の経済学を解明する"収穫逓増"の法則」, Diamond ハーバード・ビジネス 22(1), pp. 5-16, ダイヤモンド社, 1997
- [17]. 田中辰雄、矢崎敬人、村上礼子、下津秀幸「ネットワーク外部性とスイッチングコストの経済分析」公正取引委員会競争政策研究センター共同研究報告書、2005
- [18]. 公正取引委員会ホームページ 「用語の解説」
<http://www.jftc.go.jp/soshiki/kyotsukoukai/ruiseki/yougo.html>
- [19]. 根来龍之, & 加藤和彦「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: ソフトウェア製品における WTA のメカニズムと対抗戦略」, 早稲田国際経営研究, No. 41, pp. 79-94, 2010
- [20]. 公正取引委員会「企業結合審査に関する独占禁止法の運用指針」
<http://www.jftc.go.jp/dk/kiketsu/guideline/guideline/shishin01.html>
- [21]. 通販新聞社「月刊ネット通販『ネット販売白書』」2007～2016 年号
- [22]. 楽天株式会社 IR 情報 (2006 年～2015 年)
<https://corp.rakuten.co.jp/investors/documents/>

- [23]. ヤフー株式会社 IR 情報 (2006 年～2015 年)
<http://ir.yahoo.co.jp/jp/archives/vsreport/>
- [24]. ヤフー株式会社 2013 年 10 月 7 日プレリリース
<http://pr.yahoo.co.jp/release/2013/1007a.html>
- [25]. 楽天株式会社 HP 「楽天の強み」
http://corp.rakuten.co.jp/about/strength/business_model.html
- [26]. 三木谷浩史 「楽天流」 2014, 講談社
- [27]. 楽天株式会社 HP 料金プラン・費用
<http://www.rakuten.co.jp/ec/plan/>
- [28]. ヤフーショッピング HP 料金・費用について
<http://business.ec.yahoo.co.jp/shopping/cost/>
- [29]. Amazon Alexa
<http://www.alexa.com/>
- [30]. ヤフージャパン マーケティングソリューション 「広告・サービス一覧」
<http://marketing.yahoo.co.jp/service/#adsolution>
- [31]. ヤフオク HP 「数字で見るヤフオク」
<http://topic.auctions.yahoo.co.jp/promo/infographic/>
- [32]. 週刊東洋経済 「楽天 vs T ポイント」 2012 年 9 月 7 日号
- [33]. マイナビニュース 2010 年 11 月 25 日号
<http://news.mynavi.jp/news/2010/11/25/019/>
- [34]. Make Shop HP 「ヤフーショッピング対応サービス」
http://www.makeshop.jp/main/attraction/itempost/yahoo_shopping/
- [35]. freee 株式会社 2015 年 6 月 12 日 プレリリース
<https://www.freee.co.jp/news/yahoo-shopping-4100.html>

- [36]. VINCOS BLOG “World Map of Social Networks”
<http://vincos.it/world-map-of-social-networks/>
- [37]. 植田 康孝・廣田 有里「音楽市場における WTA を実現した AKB48 のエコシステム」江戸川大学紀要 = Bulletin of Edogawa University (24), pp 195-214, 2014
- [38]. 池尾 恭一「ネット販売における需給マッチングと顧客囲い込み」マーケティングジャーナル 21(2), 26-34, 2001
- [39]. アナベル・ガワー/マイケル・A・クスマノ/小林敏夫監訳「プラットフォームリーダーシップ：イノベーションを導く新しい経営戦略」有斐閣,2005
- [40]. 守口 剛「インターネットによるマッチング機能の向上がもたらすマーケティング革新」マーケティングジャーナル 25(4), 140-146, 2006
- [41]. 山田英夫「逆転の競争戦略-競合企業の強みを弱みに変えるフレームワーク- [第3版]」生産性出版,2007
- [42]. 井上達彦「模倣戦略のタイポロジー」早稲田商学,2012
- [43]. 田村正紀「リサーチ・デザイン 経営知識創造の基本技術」白桃書房,2014
- [44]. 中川 正悦郎「ツー・サイド・プラットフォームにおける先発優位とその持続可能性 飲食店検索サイト『ぐるなび』：株式会社ぐるなび」マーケティングジャーナル, 2014
- [45]. 赤尾はるか「プラットフォーム・ビジネスの成功要因について—情報戦略の観点からの考察—」慶應義塾大学経営管理研究科修士論文,2016
- [46]. 出井伸之「進化するプラットフォーム グーグル・アップル・アマゾンを超えて」株式会社 KADOKAWA, 2015