

書 評

Knee J. A. (2021), *The Platform Delusion*: 小金輝彦訳 (2022),
『巨大テック企業 無敵神話の嘘』
CCC メディアハウス

佐 賀 卓 雄

1

2016年頃から、アメリカにおいてプラットフォーム革命やプラットフォーム戦略というタイトルの著作が立て続けに出版された¹。これらの著作は、そもそもプラットフォームとは何か、そのビジネスモデルとしての特徴は何か、企業理論の観点からどのように評価されるか、そしてプラットフォーム構築を成功させるための戦略、そのガバナンスなどについて分析している。

最近、やや業績に陰りが見え始めてはいるが、GAF A (グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン) と呼ばれる企業は言うまでもなく、急速に成長しているウーバー、エアビーアンドビーなど、アメリカの時価総額の上位を占めるのは例外なくこれらのプラットフォームといわれる企業である。

このビジネスモデルの特徴は、需要と供給のマッチングを巧妙かつ効率的に実現していることである。例えば、配車サービスのウーバーはなかなかタクシーがつかまらない現状を改善するために、一般のドライバーを登録して配車

サービスを実現した。エアビーアンドビーは一般家庭を引き込み、宿泊施設を提供させることに成功した。レストラン予約システムのオープン・テーブルやネット売買の決済サービスを提供するペイパルも需給の出会いの場 (プラットフォーム) を構築することに成功した。また、フェイスブックなどの SNS、あるいは出会い系サイトもまったく同じである。このビジネスモデルの特徴はモノ (設備) をほとんど所有していない (これを *asset-light company* という) ことである。

このビジネスモデルの重要なポイントは「ネットワーク効果」である。これは「複雑系」研究の初期の成果の一つであるが、その後、情報、通信理論の中で重要な位置づけを与えられた。これはネットワークの価値は参加者の数が多くなればなるほど大きくなることを示すもので、その価値は接続されているユーザー数の2乗に比例するという「メトカーフの法則」が有名である。

分かりやすい例として、電話ネットワークがあげられる。自分だけが電話を持っていてもその利用価値はゼロである。電話保有者数 (n) が増加するにつれ、ネットワーク数は $n(n-1)/2$ に

なり、利便性は急速に高まる。プラットフォームにも似たようなダイナミズムがあり、ユーザー数を増加させクリテカル・マスを実現することが成功の決定的ポイントである。

しかし、このツーサイド・マーケットを実現してビジネスを成功させるのは極めて難しい。俗に「ニワトリとタマゴ」問題と呼ばれるが、両サイドともそれなりの参加者を集めないプラットフォーム・ビジネスは成功しないからである。このクリテカル・マスに達するのがプラットフォーム・ビジネスの最初で最大の難関である。

例えば、サンフランシスコのレストラン予約システムとして出発したオープン・テーブルは、加盟レストランと予約客をともにそろえることができず、何度もビジネスモデルを修正せざるをえなかった。また、ペイパルもその決済サービスを利用してもらうために、プランAからプランGまでビジネスモデルの手直しを行い、最終的にはネットオークション・サイトであるeペイの売買参加者によって支持され事業を成功させることができた。

2

以上が、初期のプラットフォーム研究が明らかにしたことである。しかし、プラットフォームの特徴を端的に「マッチング・システム」ということに要約してしまえば、アマゾンのような、創業時にはネット上で本の販売を手掛けるeコマース企業が、なぜGAFAsとして一括りにされてしまうのかが理解できない。このやや漠然とした定義を明確にするためにReiller and Reiller (2017) は、これらの企業を複数のビジネスモデルを併せ持つ「プラットフォーム

推進型エコシステム」と特徴づけた。これによって、伝統的企業の特徴である、マイケル・ポーターのいう価値連鎖（バリューチェーン）も包摂する概念に広げられ、アマゾンはいうまでもなく、マイクロソフトやアップルもカバーするものになった。

本書は、これまでのプラットフォーム研究の蓄積を踏まえて、ビジネスモデルとしてのプラットフォームをさらに詳細に精査分析したものである。まず、フェイスブック、アマゾン、アップル、ネットフリックス、グーグルの巨人だけではなく、ニッチ分野で競争力を発揮している企業群や、SaaS（ソフトウェア・アズ・ア・サービス）のような新たに台頭している企業群も網羅している。

著者の目的は、本書のタイトルともなっている「プラットフォームについての妄想」を明らかにし、それとほとんど同義語と化した感のある「ネットワーク効果」の存在を検証し、デジタル競争優位の構造を明確にすることである。それによって、競争優位の持つ本質的な重要性和、デジタル環境におけるその現れ方がアナログ環境とどう違うかを示すことである（25頁）。結局、デジタル環境は参入障壁の形を変えてしまったが、競争優位はその構築と強化によって達成されることに変わりはない（71頁）。また、ネットワーク効果が持続するには「顧客の囲い込み」が必要であるが、それは切り替え費用と検索費用に左右される。

この点は、1990年代に台頭した電子証券取引システム（ECN）の動向に明確に表れている。この新しいテクノロジー・プラットフォームは低い手数料によってヘッジファンドやプロのトレーダーからの注文を集めることに成功した。しかし、これらの投資家はかつての取引所に対

するほど忠誠心は強くなかった。ECNが手数料をわずかに引き下げるだけで、ECN間の流動性は大きく変化した。

今日に至るまで、その構造は取引所、ATS (Alternative Trading System)、ダークプールの間で、メーカー・テイカー手数料や、ペイメント・フォー・オーダーフロー (PFOF) のリベート支払いによる取引システム間での注文獲得競争の形で続いている (66-68頁)。

結論を先取りしていえば、本書の意義は、プラットフォーム、ネットワーク効果など、デジタル化とともに頻繁に使われ出した語彙の実態との乖離を明らかにし、アナログ、デジタルに関係なく、競争優位の獲得こそが企業が存続、成長を続けていくための基本的な条件であることを確認する。そして、デジタル競争優位の特徴は、「顧客の囲い込み」につながる切り替え費用と検索費用であることを明らかにしたことにある。

著者は、ゴールドマン・サックス、モルガン・スタンレーなどの投資銀行部門で25年以上仕事をした後、コロンビア大学ビジネススクール (プロフェッショナル・プラクティス・オブ・メディア・アンド・テクノロジー) のマイケル・T・フライズ記念教授に就任している。

3

本書は、問題意識をまとめた「はじめに」に続いて、3部から構成されている。「はじめに」では、著者が時代精神を完璧に表しているときみるIBM起業家イベントで提示された1枚のスライドを紹介して、立場を明らかにしている。「デジタル・ディスラプションはすでに起こっている」と題されたそのスライドには、8つの

部門について具体的に企業名をあげている (このスライドは、現在でもダウンロードが可能である)。それらは、ウーバー、エアビーアンドビー、スカイプ、ウィーチャット、アリババ、フェイスブック、ソサエティワン、ネットフリックス、アップル、グーグル、である。これらの企業によって、苦境に立たされ破綻あるいは買収された企業として、サーキットシティー、ボーダーズ、トイザラス、タイムワーナーがあげられる。

これをみれば、デジタルが何か特別な競争優位を生み出すと考えたくなるが、それこそ著者が「プラットフォームの妄想」(platform delusion) (「錯覚」, 「誤解」, 「勘違い」といった言葉の方がピッタリくるが、とりあえずこの訳語に従っておく) と評しているものである。例えば、eコマースの失敗率は97パーセントに達している (34頁)。また、1995-2020年の間に上場したeコマース企業の4分の1近くが倒産か上場廃止に追い込まれ、そうなる前に買収された企業のうち、3分の2以上は当初の公開価格以下で買収された。そして、残りの3分の1は上場企業として残ったものの、その60パーセント以上がS&P500の上昇を下回った。これらの現実を直視すれば、いわゆる「プラットフォーム」や「ネットワーク効果」を手放して競争優位の源泉とみなすのがいかに正鵠を失っているかが明らかであろう。

「プラットフォーム」に限らず、「人工知能」, 「勝者独り勝ち」, 「ネットワーク効果」, 「ビッグデータ」といった言葉は思考停止の「トリガー」になっている (14頁)。現実には「アナログの場合と同じ基本的な投資規律がデジタルにも当てはまる」が、「競争優位の根底にある経済概念は変わらないものの、それがデジタル

環境で提示される方法は著しく異なっている」(13頁)ということである。そして、デジタル環境における競争優位の現れ方がアナログ環境とどう違うかを表す指針を示すことが本書の目的であるとしている。

4

第1部は、本書のタイトルともなっている「プラットフォームに対する妄想」の内容を検討(第1章)、その代名詞ともいべき「ネットワーク効果」の虚実(第2章)、そしてデジタル競争優位の源泉(第3章)について順次検討している。

著者が「プラットフォームの妄想」というのは次の4つのことを指す。

- ・プラットフォームは画期的なビジネスである
- ・デジタル・プラットフォームは、構造的にアナログ・プラットフォームよりも優れている
- ・すべてのプラットフォームは、強力な「ネットワーク効果」を示す
- ・ネットワーク効果は、否応なしに「勝者一人勝ち」モデルへとつながる

これらのすべて、あるいは幾つかは、従来のビジネスモデルに対するプラットフォームの競争優位に関する専門書あるいは入門書で必ず言及される特徴である。しかし、著者はこれらを「選ばれた少数のプラットフォームによる世界征服に関する、一貫性のある神話と確信的な期待」(28頁)の元になっている誤謬だと論断する。

第1に、クレジット・カード、ショッピング・モール、映画館、あるいは証券取引所のよう、プラットフォームという企業組織はインターネットが出現するはるか以前から存在した

ビジネスモデルである。

第2に、クリックするだけで簡単に他のサイトに移動できるデジタル・プラットフォーム(DP)(これをマルチホーミングといい、DPの弱点の一つとされる-評者)と較べれば、アナログ・プラットフォームの方が顧客の忠誠度が高く、強固なビジネスモデルである。

第3に、プラットフォーム事業とネットワーク効果の関連についても確実とはいえない。理論的には、新たなユーザーが加わる度に、事業の魅力が増し、それがさらに多くのユーザーを引き付け、競合他社に対して優位に立つことができる。しかし、第2部で取り上げるFAANG(ファング、フェイスブック、アマゾン、アップル、ネットフリックス、グーグルの頭文字)と呼ばれるネット5大企業についても、詳細にみるとネットワーク効果によって競争優位を実現しているのはフェイスブックだけであり、それ以外の業者は固定費や顧客の囲い込みによって競争優位を実現している。

第4に、ネットワーク効果が「勝者一人勝ち」をもたらすという主張には何の根拠もないことである。インターネット企業の新規公開ブームの高揚感の中で、現実を冷静に見るのが困難になっている傾向がある。実態は、1995年にネットスケープが上場してから20年間で、株式を公開したインターネット事業の数は200を上回るが、大型株へと成長した企業は一握りに過ぎず、多くの企業が倒産に追い込まれたり、評価額が以前の何分の1にまで低下した(43頁)。要するに、デジタル事業であろうが、アナログ事業であろうが、その存続と成長は持続可能な競争優位を築くことができるかどうかに係っているのである(45頁)。

FAANGのような成功したプラットフォーム

企業が「勝者一人勝ち」を実現していないとすると、問題はそれを阻止している競合者は誰で、それがどのようにして可能であるかということになる。第3部は巨人FAANGに対抗して、独自のポジションを確保することに成功している企業群を取り扱っている。

5

第2部は、急成長を遂げ既に地歩を固めている、フェイスブック、アマゾン、アップル、ネットフリックス、グーグルの巨大5社 (FAANG) についての分析である。このFAANGという呼称は2013年2月にテレビ番組であるコメンテーターが初めて使ってから、突出したシェアを占める中心的なプラットフォームを言い表す簡潔な表現とされてきた。

しかし、著者はこれら5社の成功要因はかなり異なっており、「プラットフォームの妄想」に大まかに一致しているのはフェイスブックだけであるという (99頁)。すなわち、「FAANGの誕生が場当たりのなもので、規模や成功の度合いを別にすると、共通点がほとんどない」(105頁) し、顧客の囲い込みに成功している「フェイスブックは究極のホテル・カリフォルニアだ」(112頁) という訳である。「ホテル・カリフォルニア」は、1977年にリリースされたイーグルスのヒット曲である。いくつかの解釈があるが、歌詞の一部は「チェックアウトは自由だが、一度入ってしまえば離れられない」である。つまり、ここでは登録すると退会が難しい、顧客粘着度が強いという意味で使われている一評者)。

FAANG成功の共通要因をあえてあげるとすれば、「タイミング」だという (108頁)。しか

し、これが先行者利益を指しているとするれば、重大な疑問がある。というのは、周知のように、SNS、eコマース、DVDレンタル、ネット検索は、これらの業者が初めて切り開いた新規の業務分野ではなく、既に強力な競合者が存在していたからである。SNSでは、フェイスブックが参入した時には、既にシックスデグリーズ、フレンドスター、マイスペースといった人気のあるSNSが存在していた (第4章)。また、DVDレンタルから出発したネットフリックスは、マーケティングと顧客管理の巧みな組み合わせによって、その業務分野で支配的な地位にあったブロックバスターに取って代わった (第7章)。もっとも、ネットフリックスが急成長を遂げるきっかけとなったオリジナル・コンテンツの定額制動画配信 (SVoD) の分野では、アマゾン・プライム、フールー (Hulu)、ディズニー・プラスなどの競合者によってシェアを奪われているが (217頁)。そして、グーグルの場合には、ヤフーやマイクロソフトのビングに遅れて参入したが、ページ・ランクという独自の検索システムの考案によって圧倒的なシェアを確保している。

これらの業者は、独自のスキルによる顧客満足度の向上によって「顧客の囲い込み」に成功したのであり、「タイミング」だけにその成功要因を求めるのは片手落ちであろう。

もっとも、著者はそれぞれのケースについて競争優位の構造について詳細に分析をしており、決して「タイミング」だけを唯一の成功要因としている訳ではない。その意味では、主張と分析の内容に齟齬がある。

6

第3部は、一部で喧伝されているプラットフォーム企業の「一人勝ち」(winner-take-all)とは異なり、ニッチともいえる分野において存続し、着実に業績をあげている企業が存在することを明らかにしている。

eコマースの分野では、「エブリシング・ストア」の野望を掲げるアマゾンに対して、手作り品のプラットフォームであるエツツイ (Etsy)、アンティークを扱う高級品用プラットフォームであるファーストディブズ (1stDibs) を取り上げている。両社に共通しているのは、アイデンティティを微妙に変化させて、新しいサービスや機能を買手と売手に提供し、徐々に隣接する製品カテゴリーを加えていくやり方である (253頁)。また、自動車部品市場でも、B2C はアマゾンのシェアが大きい、B2B 市場は従来型小売業者4社によって支配されている。

これらはニッチ分野に特化しているが、共通しているのは、専門化していることと、製品が複雑であることである (第9章)。

続いて、アマゾン、決済、融資、クレジット・カードの消費者金融サービスの分野では有意義な役割を果たしていないことが指摘される。また、デジタル旅行部門では、チケットや室料の提示や比較には参入障壁がほとんどなく、高い収益をあげる機会に乏しいため、デジタル化とともに旅行代理店は激的に減少した。以前から旅行客はチケットオフィスで航空会社からチケットを購入できたが、インターネットの登場とともに、航空会社が直接、旅行客にeチケットの販売を始めた。現在では、チケットの半分以上が直接販売である。これはプラットフォーム

のもう一つの弱点であるディスインターミディエーション (仲介業者の排除、中抜き) である (281-82頁)。

他方では、多様なビジネスモデルを持つオンライン旅行会社が次々と株式を公開している。エクスペディア (1999年株式公開、以下同じ)、トリバゴ (2016年)、トリップアドバイザー (2011年)、トリップ・ドットコム (2003年) である (276-77頁) (第10章, 第11章)。

資産の余剰能力へのアクセスを提供する (シェアリング)・プラットフォームは、文字どおりネットワーク効果が発揮される業務分野である。ウーバーとエアビーアンドビーが代表的な企業であるが、顧客粘着度という点では、移動のためのスポット的な配車サービスと較べて、旅行の行き先や宿泊場所を決めるためにははるかに大きな信頼性が求められる。それが競争優位の源泉とみなされ、持続可能な企業価値をもたらすものと評価され、時価総額でエアビーアンドビーの方が上回っている (第12章)。

デジタル広告費は大部分がフェイスブックとグーグルによって吸収されているが、アドテック、マーテックの分野ではアドビ (Adobe)、オラクル (Oracle)、セールスフォース (Salesforce) の巨大マーケティング・クラウドプロバイダーが更なる機能を追加することによって高い参入障壁を設けている (第13章)。

ビッグデータと人工知能 (AI) を利用したマッチングは、レンディングクラブ (Lending-Club) の IPO の成功 (2014年12月) をもたらした。多数の融資組成から得た占有のデータのおかげで強力なクレジットモデルの開発が可能となり、より質の高い借手が金利の低いレンディング・クラブのプラットフォームに集まった。その後、何十もの新規参入企業が押し寄せ

ることになり、ビッグデータとAIが築く参入障壁が幻想であることを示唆することになった。同社の株価も低迷した(365-68頁)。

SaaS(ソフトウェア・アズ・ア・サービス)はコンピュータ能力と記憶容量の劇的な改善と組み合わせたブロードバンド容量の構築が前提となるため、SaaS革命は最初のインターネット・ブームが過ぎてしばらくたってから顕著となった。2020年には、新たなソフトウェア売上の62.6パーセントがSaaSアプリケーションによるものと推定されている(375頁)。この分野では、マイクロソフト、オラクル、SAPの従来型のソフトウェア3大企業もSaaS分野に進出し、セールスフォース、アドビ、ブラックライン(BlackLine)のSaaS大手企業と競争を展開している。2021年時点で、80社以上の公開SaaS企業が存在し、20社が100億ドル以上の時価総額に達している(378頁)(第14章)。

第3部で取り上げられている夥しい数のデジタル企業は、それだけで筆者のいう「プラットフォームの妄想」に対する反証になるが、興味深いのは競争優位の構築という点では、形態はともかく、アナログ時代と本質的に変わっていないことであろう。もちろん、デジタル・プラットフォームによって可能となった、Uberやエアビーアンドビーのようなビジネスモデルもあるが、それらの多くはマイケル・ポーターの伝統的なサプライチェーンをデジタル化によって強固かつ効率的なものにすることである。この限りでは、ネットワーク効果は関係がない。本書はそれを実証的に明らかにした点に大きな意義がある。

7

1990年代後半のITバブル以降、急成長を遂げたテック企業の業績に陰りが差し始めている。直接のきっかけはFRBによる数度の利上げによる投資尺度の切り下げと業績不振であるが、これらの企業のビジネスモデルとされるプラットフォームやネットワーク効果についても改めて再検討の動きがみられるようになっている。

本書は、日本経済新聞社米州総局次長の田口良成氏が、2023年1月24日朝刊に掲載されたコラムの中で紹介しているように、資産運用者の間ではプラットフォーム企業の将来性を見る時に広く参照される『予言書』になっているようである。

これまで、GAF AやFAANGと呼ばれた急成長したデジタル企業のビジネスモデルであるプラットフォームやネットワーク効果が注目されてきた。しかし、本書が詳細に明らかにしたように、それらはデジタル化によって初めて可能になったものではないし、これらの企業がすべてそのような特徴を持っていた訳でもない。むしろ、これまでの起業ブームと同じように、eコマースやデジタル企業の多くが目論見どおりに事業を軌道に乗せることができずに破綻に追い込まれている。他方では、これらの巨人に対抗して顧客の支持を得て順調に事業を成長させている企業も存在する。

第3部で分析されているように、これらの企業の巨大デジタル企業に対する戦略は多様であるが、共通しているのは顧客への価値提案についての熟慮であろう。必要であれば、連携を模索して顧客満足度を高めようと試み、エコシス

テムを組織している。デジタル化によってネットワーク化が容易になっているため、攻撃と防御の舞台は企業組織単体からエコシステムに移っている。

経営問題は個別性が強く、一つとして同じ問題はない。その意味で特殊解を求めることであり、「仮説と検証」に基づくケース・バイ・ケースの対応が求められる。本書第3部で紹介されているいくつかの事業分野における競争の様子は、アナログの時代とそれほど本質的な変化がないようにも見える。要はどのように競争優位のポジションを構築するかということで、それぞれの業種における固有の事情や競争相手の特徴などを考慮して戦略を策定することが必要で、それを一般化することは不可能である。しかし、カメラ・メーカーのコダックの盛衰にみられるように、エコシステム・ディスラプションをとまなう価値転換が進行している過程では、それらを視野に入れた長期的視点からの戦略対応が必要不可欠である。

コダックは、1975年に自らデジタル・カメラを開発しながら、カシオ電気に最初の製品化を許し、経営史上、「コダック・モメント」として名を遺したものの、プリント関連の消耗品に軸足を移し、一旦はデジタル・トランスフォーメーション（DX）を乗り切った。しかし、その後の求められる価値転換に十分には対応しきれず、2012年1月に連邦破産法11条の適用を申請した²。

この例にみられるように、基本となる長期的展望に基づく価値提案を欠けば、その場しのぎの対処はできても、持続的な競争優位の構築は

難しいであろう。

(注)

1. 以下の著作である。

Evans D. S. and Schmalensee (2016), *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*; 平野敦士カール訳 (2018), 『最新プラットフォーム戦略』朝日新聞出版

Parker G. G., Van Alstyne M. W. and Choudary S. P., (2016), *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy -And How to Make Them Work for You*; 妹尾堅一郎監訳, 渡部典子訳 (2018), 『プラットフォーム・レボリューション』ダイヤモンド社

McAfee A., Brynjolfsson E. (2017), *Machine, Platform, Crowd: Harnessing our Digital Future*; 村井章子訳 (2018), 『プラットフォームの経済学』日経BP社

Reillier L. C. and Reillier B. (2017), *Platform Strategy*; 根来龍之監訳, 門脇弘典訳 (2019), 『プラットフォーム―勝者の法則』日本経済新聞社

Cusumano M. A., Gawer A., and Yoffie D. B. (2019), *Business of Platforms: Strategy in the age of Digital Competition, Innovation, and Power*; 青島矢一 (2020), 『プラットフォームビジネス―デジタル時代を支配する力と陥穽―』有斐閣

2. Adner R. (2021), *Winning the Right Game: How to Disrupt, Defend, and Deliver in a Changing World*; 中川功一監訳, 箕輪美帆訳 (2022), 『エコシステム・ディスラプション―業界なき時代の競争戦略―』東洋経済新報社, 第1章参照

(当研究所名誉研究員)