

C2C プラットフォームにおける既存事業の脅威が発生する条件について

-競争戦略論の視点からの考察-

[2016・FW] 21321097 森 優也

1. 研究の背景と意義

2016年1月22日タクシー最大手アメリカサンフランシスコのイエローキャブ協同組合は、連邦破産法第11条の適用を申請した。これは日本でいう民事再生法にあたる。破産の理由の一つとして、配車アプリケーション「ウーバー」等のC2Cプラットフォームビジネスの台頭が挙げられた。C2Cプラットフォームビジネスとは、消費者同士が、運営者が運営する共通土台の上で、製品/サービス/情報(補完製品・補完情報等)を取引し、そこで発生する登録料や手数料、広告収入等を運営者が利益として計上するビジネスのことである。近年、情報通信技術の進歩により、様々なC2Cプラットフォームビジネスの提案がなされている。一方、継続し、大きな成果を生むサービスは少ないのが実情であり、アカデミックな領域でも先行研究はほぼ存在していない。この点に課題意識を有するに至り研究の背景となった。

また、数少ない先行研究も、「既存事業者」もしくは「新規参入者」の片方の視点から書かれたものしかなく、双方の視点から網羅的に研究されたものはほぼ無いため、それらを満たすことを目標とした本研究には意義があると考えられる。

2. 研究目的・方法

研究の目的は、代替の発生する条件を整理することにより、第一に、既存事業者側の視点では「現在偶発的ともいわれるC2Cプラットフォームによる新規参入の脅威がどのような際に発生しやすいのか示すこと」。第二に、新規参入者側の視点からは「既存事業の代替が発生しやすくする条件を理解することで、効率的なC2Cビジネス立案の一助となること」である。これらは、ひいては生活者利便の向上に繋がると考える。

研究方法は、文献調査と事例研究を中心に行う。その上で、選定したC2Cプラットフォームビジネスに対し、競争戦略論のフレームワークを用い、既存事業の代替成功・失敗の際の共通点を導き出し条件を整理する。

3. 研究結果・考察

タクシー業界並びにウーバー、音楽業界(レコード業界)並びに音楽共有ソフトナップスターのそれぞれに対し、マイケル・ポータ5フォース分析、ジェイビー・バーニーVRIO分析を試行した。その上で、文献調査から代替の脅威が発生する条件について仮説を立て、ホテル・旅館業界並びに、民泊仲介アプリケーション「エアビーアンドビー」

へ対する事例研究、並びに、競争戦略分析の試行を再度行い仮説の有効性を検証した。その結果、既存事業者側の代替発生の際の脅威が発生しやすくなる仮説として設定した①「サプライヤーの影響力は弱い顧客の交渉力は強い」②「収益構造が確立された業界であり、新規参入・代替の脅威が弱い」はホテル・旅館業界並びにエアビーアンドビーに対する5フォース分析、並びにVRIO分析の結果から有効性が高いと判断された。新規事業者側の代替発生の可能性を高める仮説として設定したのは、③「IT技術を活用し、既存事業の不明瞭な部分を明確にしたビジネスモデルである」④「新規参入者は既存事業からの反発に立ち向かう組織風土を有している」⑤「各国に法人を立ち上げるなどスピード感とローカル性を尊重したビジネス展開を行う」である。③はエアビーアンドビーにおける、提供者・宿泊者の相互評価制度、それを支えるITからも有効性が高いと判断された。⑤は各国の同業サービスを買収し法人を立ち上げるとともに、各国の法規を学び、宿泊の仲介が本業と定義することで対応している点などから有効性が高いと判断された。一方、④はCEOのプライアンは規制が「クリエイティビティ」を生むと社内に広げる重要性を説いている為反発的な組織風土とは言えないであろう。一方、自社利益に反する法律が施行された際には徹底した法的措置を執った事例からも仮説の有効性はどちらともいえないと判断された。

4. 結論

代替の発生条件を整理すると、既存事業者側では、収益構造が確立された業界であり、新規参入・代替の脅威が弱い業界が代替の発生しやすい環境である。

新規参入者側では代替発生可能性を高める為に重要な視座は、第一にIT技術の活用により、社会にある不満や不便に着目しビジネスチャンスを狙う点である。第二には、既存事業者の反発や対抗措置にも屈しない姿勢であり、第三に各国の文化や法規を尊重する姿勢が重要である。これらの視座を有することにより、新規参入者のC2Cプラットフォームビジネスによる代替発生の可能性は高まる。

今回は国外発祥の事例を対象としたが、国内に目を向けてもフリマアプリ「メルカリ」を筆頭としてC2Cプラットフォームビジネスが創出されてきている。今後も新たなビジネス生まれる可能性は高いだろう。本研究が既存事業者・新規参入者双方のC2Cプラットフォームビジネスによる代替の理解へ対する一助となれば幸いである。