

不動産 投資 レポート

WeWork のビジネスモデルと不動産業への影響の考察(1)

Amazon を参考にプラットフォーマーという視点からの分析

金融研究部 不動産投資チーム 研究員 [佐久間 誠](#)

e-mail: msakuma@nli-research.co.jp

1. はじめに: プラットフォーマーの脅威

プラットフォーマーと呼ばれる巨大 IT 企業が世界を席卷している。世界の上場企業の時価総額ランキングを見ると、上位 10 社のうち 7 社がプラットフォーマーだ (図表-1)。これらの企業の多くは、急速に事業を拡大し、様々な産業に変革をもたらしている。

図表-1 世界の時価総額ランキング

(単位: 億ドル)

	会社名	時価総額
1	Apple Inc.	8,609
2	Alphabet Inc	7,293
3	Microsoft Corporation	6,599
4	Amazon.com, Inc.	5,635
5	Facebook Inc	5,150
6	Tencent Holding	4,937
7	Berkshire Hathaway Inc.	4,892
8	Alibaba Group Holding Ltd	4,416
9	Johnson & Johnson	3,754
10	JPMorgan Chase & Co.	3,711

注: 2017年12月末時点。網掛けの企業がプラットフォーマー
出所: Bloomberg のデータをもとにニッセイ基礎研究所作成

プラットフォーマーとして最も成功している企業の一つが米電子商取引大手の Amazon.com (以下 Amazon) である。同社は品揃え、低価格、利便性を武器に急速に売上を伸ばし、米国における電子商取引 (以下 EC) の売上の半分近くを占めるまでに成長している。同社の事業拡大は止まる所を知らず、あらゆる産業を飲み込むとの懸念が高まっている。同社の参入によって既存企業の業績が悪化する「Amazon Effect (アマゾン効果)」といった言葉もメディアを賑わしている。

不動産業ではデジタル化が遅れていることもあり、まだプラットフォーマーの脅威は顕在化していない。しかし、不動産業にも、技術革新による付加価値創造を目指す「不動産テック」の波が押し寄せてきている。不動産テック企業の多くは、2000年代後半以降に設立され、最近ではプラットフォーマーと見做される企業も現れ始めた。その中でも注目を集めている企業が、米コワーキングスペース大手の WeWork Cos Inc (ウィーワーク・コス・インク、以下 WeWork) である。

プラットフォームが多くの産業に破壊的イノベーションをもたらしたように、WeWork も不動産業を変革するのだろうか。また変革をもたらすとすれば、不動産業をどのように変えるのだろうか。まだ WeWork の歴史は浅く、その情報も限られる。そこで本稿では 2 回に分けて同社のビジネスモデルや不動産業界への影響を読み解く。第 1 回は、Amazon を参考にプラットフォームの特徴や既存業界への影響などを整理する。そして第 2 回で WeWork の新規性や戦略を分析し、不動産業や不動産市場にどのような変革をもたらすかを考察する。

2. プラットフォーマーの特徴と影響

(1) プラットフォームとは：プラットフォームへと進化を遂げた Amazon

プラットフォームとは、「異なる 2 種類以上のユーザー・グループを結びつけ、1 つのネットワークを構築するようなサービスで、ユーザー・グループ間の取引を促すインフラとツールを提供するもの¹」である。「プラットフォーム=IT」といった印象を持つことが多いが、プラットフォームというビジネスは何も IT に限ったものではない。不動産業でも、不動産仲介業は売主（貸主）と買主（借主）を結びつけるプラットフォームであり、ショッピングモールなどの商業施設はテナントと消費者を結びつけるがプラットフォームである。

しかし、近年注目を集めるプラットフォームの多くは IT 産業で誕生している。従来の産業ではプラットフォームを構築・拡大するのに、多くの資金と時間を要したが、IT 産業では物理的なインフラを構築する必要が少ないため、プラットフォームを低コストかつ短時間で規模を拡大することができる。また、IT を活用すれば、プラットフォームのデータを低コストで収集・分析することができるため、データをもとにプラットフォームの利用価値を高めることもできる。そのため、「プラットフォーム」という用語も、一般的にはプラットフォームを提供する IT 企業のことを指す。

Amazon は 1995 年に米国で CEO のジェフリー・プレストン・ベゾス氏が設立した。同社は EC での書籍販売から事業を開始したが、徐々に取扱商品を拡大し、現在は数億種の商品を取り扱うと言われる。また事業領域も拡大しており、現在では EC ストアに加え、電子書籍デバイスである Kindle や AI スピーカーの Amazon Echo などの開発・提供、クラウドサービスである Amazon Web Service（以下 AWS）など、幅広いビジネスを展開している。さらに米国をはじめ欧州や日本など 14 カ国で事業を展開し、世界各国に進出している。

設立当初の Amazon はプラットフォームではなかった。同社の EC サイトで、他社は商品を販売することができず、同社のみが販売を行うインターネット上の小売企業でしかなかったためである。しかし、カスタマーレビューやマーケットプレイスなどのサービスを開始することで、プラットフォームへと進化を遂げている。

カスタマーレビューとは、消費者が商品の情報や感想を投稿し、他の消費者が参考にできるというものだ。これまで書籍の紹介は出版社や書店が行ってきたが、Amazon は消費者が自由に書籍の感想や評価を共有することを可能にした。これは双方向性と匿名性があるインターネットだからこそ実現できた機能である。同機能は、レビューの書き手と読み手という 2 つのユーザー・グループを結びつけるプラ

¹ Eisenmann, Parker and Alstynne (2006) を参照。プラットフォームという言葉には様々な定義があり、本稿では多面的プラットフォーム (Multisided Platform) をプラットフォームとした。他の定義などは、Hagiu and Wright (2015) や加藤 (2016) に詳しい。

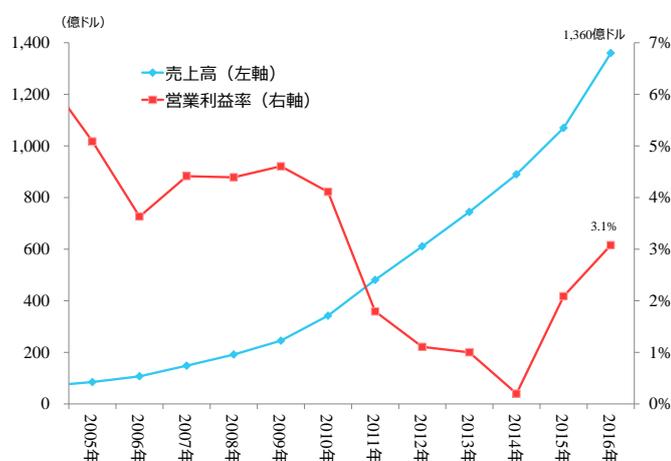
ットフォームだと言える。

またマーケットプレイスとは、米国では2000年、日本では2002年から開始したサービスで、第三者がAmazonのサイトに新品や中古の商品を出品できるようにしたものだ。これは、商品を出品する販売者と消費者という2つのユーザー・グループを結びつけるプラットフォームである。

(2) プラットフォームの経済性: 経済性に裏打ちされた Amazon のビジネスモデル

Amazonの売上高は指数関数的に増加しており、2016年には1,359億ドルに達している(図表-2)。一方、同年の営業利益率は+3.1%と低い水準に抑え込まれている。これは総じて高い利益率をあげる他のプラットフォーマーと比較して極めて特徴的であり、同社のビジネスモデルに起因している。

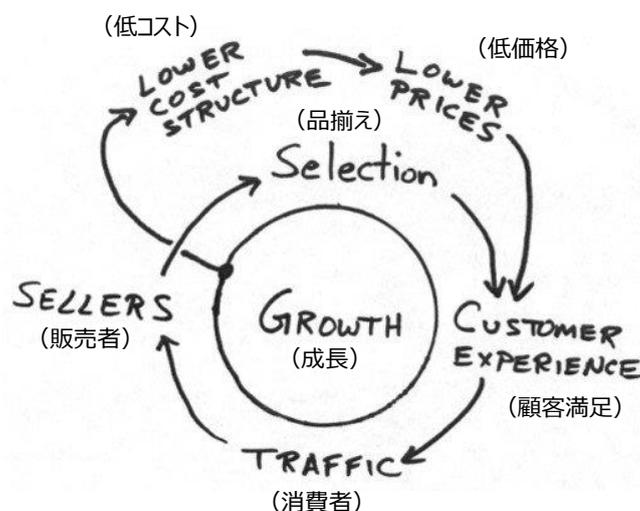
図表-2 Amazonの売上高と営業利益率の推移



出所: Amazon.com「ANNUAL REPORT」のデータをもとにニッセイ基礎研究所作成

Amazonのビジネスモデルは、創業時にベゾス氏が紙ナプキンに書いたとされ、創業から20年たった現在も本質は変わっていない(図表-3)。品揃えが豊富で選択肢が多く、安く商品を購入できれば、顧客満足度が上がる。また顧客満足度が高ければ、Amazonで購入する消費者が増える。消費者が多く集まれば、多くの商品が売れるため、販売者が増える。これにより品揃えがさらに充実し、顧客満足度がさらに高まる。また同社の売上が大きくなれば、コストを削減することができる。それにより価格をさらに下げることができ、顧客満足度を高めることができる。つまり、品揃え、低価格により顧客満足度を高めることが、ビジネスの好循環をもたらすのだ。同社は、このビジネスサイクルを早く回転させるため、収益の多くを商品の値下げや物流などへの投資に充ててきた。そしてそれが、ECプラットフォームというバーチャル空間での競争力と高度な物流網というリアル空間での競争力を高めた。このリアルとバーチャルの双方に強みを持つというのが、Amazonの特筆すべき点であり、同社の競争力の源泉である。また、同社の低利益率は市場全体の収益性も押下げることで、結果として新規参入を阻む効果もあった。

図表-3 Amazon のビジネスモデル(ベゾスの紙ナプキン)



注:カッコ内の日本語訳はニッセイ基礎研究所加筆
出所: Amazon.co.jp

この Amazon のビジネスモデルでは、ネットワーク効果、規模の経済性、範囲の経済性といった経済性が働いている。これらはプラットフォーム特有の経済性ではないが、プラットフォームを理解する上で、いずれも重要な概念である。

(ア) ネットワーク効果

ネットワーク効果とは、ユーザーが増えれば増えるほど、ユーザーの効用が高まる効果を意味し、プラットフォームにとって最も重要な経済性の概念である。またネットワーク効果には、直接ネットワーク効果（ユーザー・グループ内のサイド内ネットワーク効果）と間接ネットワーク効果（ユーザー・グループ間のサイド間ネットワーク効果）がある。

直接ネットワーク効果は、ある立場のユーザーが増加することで、同一の立場の他のユーザーの効用が向上する効果である。直接ネットワーク効果の例として挙げられることが多いのが、電話や SNS だ。これらは加入者が少ないと利用価値が小さいが、加入者が増えれば増えるほど利用価値が高まる。

間接ネットワーク効果は、ある立場のユーザーが増加することで、別の立場のユーザーの効用が高まる効果である。これは Amazon のビジネスモデルにおける販売者と消費者の好循環を説明する経済性だ。またカスタマーレビューでも間接ネットワーク効果は働く。レビューの書き手が多いほど、多くの商品のレビューが集まり、またレビューの信頼性が高まるため、読み手の利便性が高まる。また読み手が多いほど、書き手のインセンティブが大きくなり、さらに書き手を呼び込むという好循環をもたらす。カスタマーレビューは、今では業界標準となり、多くの EC サイトで導入されている。しかし、最もレビュー数の多い Amazon の利便性が最も高く、それがさらにレビュー数を集める要因となるため、競合他社が Amazon に追いつくことは容易ではない。

(イ) 規模の経済性

規模の経済性とは、事業規模が拡大するほど、投入量 1 単位に対する生産量が増大し、生産性が高まる効果を言う。Amazon のビジネスモデルでは、事業規模の成長によるコスト低下が、規模の経済で説明できる。

Amazon で規模の経済性を最も発揮しているのが物流だ²。多くの EC 事業者が物流のアウトソースを志向する中、Amazon は自前の物流網の整備に多額の投資を行ってきた。同社の最先端のハードとソフトを兼ね備えた物流施設はフルフィルメントセンターと呼ばれ、全国に展開することで、当日配送などの配送スピードと低価格の両立を可能にしている。また同社は物流網を活用して、マーケットプレイスを利用する販売者の物流を代行する Fulfillment by Amazon (以下 FBA) というサービスを提供している。FBA は商品の保管から注文処理・出荷・配送・返品に関するカスタマーサービスなどを提供するものだ。これにより、第三者の負担を軽減するとともに、物流品質を高水準に保ち、低コストでの配送を可能にしている。同社は 20 年近い歳月と多くの資金・人材を投入して、最先端の物流網を構築した。高度な物流網は参入障壁が高く、同社の物流網は他社が容易に追いつけないレベルに達しているため、競争する上で大きな強みとなっている。

なおネットワーク効果も、規模の経済性も、スケール・メリットであるため、混同されることが多い。しかし、ネットワーク効果は規模の拡大によりユーザーの効用が高まるという外部性を表す「消費者サイドのスケール・メリット」であり、規模の生産性は規模の拡大により生産者の効率性が高まる「生産者サイドのメリット」であるため、異なる概念である。

(ウ) 範囲の経済性

範囲の経済性は、企業が多角化することで、企業の内部資源を複数の生産活動に活用することが可能となり、コストが削減される効果である。これも Amazon のビジネスモデルにおける、事業の成長（事業範囲の拡大）によるコスト低下を補足する概念だ。Amazon では、書籍からエブリシング・ストアへと商品の多角化に加え、Kindle などのデバイス開発やクラウドサービスである AWS、AI アシスタントの Alexa の開発、決済事業である Amazon Pay など事業の多角化を進めることで、範囲の経済性が発揮されている。

(3) プラットフォームとビッグデータ: Amazon に蓄積される膨大なデータ

プラットフォームの経済性が発揮され、多数のユーザーがプラットフォームに集まるようになると、大量のデータが蓄積されるようになる。プラットフォームは、それらのデータを活用してビジネスを最適化することが可能となる。中国 EC 大手アリババ集団会長のジャック・マー氏は「データは新しい石油になる³」と表現したように、データは現代のビジネス環境において必要不可欠な存在だ。また、データはそのままでは使えないという点も石油と同じである。石油が精製・加工されることで利用可能になると同様に、データも選別や分析などの処理をすることで初めて現実世界で役に立つようになる。

Amazon は EC を通じて、膨大な顧客データを蓄積し、活用してきた。例えば、同社の EC サイトには「この商品を買った人はこんな商品も買っています」といった、おすすめ機能がある。同機能は、協

² 販売数量増加による仕入単価の低減も、Amazon が享受する規模の経済の一種である。

³ 日本経済新聞（2017）参照。

調フィルタリングというアルゴリズムを使っている。協調フィルタリングは、購買履歴などの大量のデータから似ている顧客をセグメント化し、セグメント内の人が購入した商品をおすすめするというものである。

これまでリアルの商業店舗も、クレジットカードやPOSなどのデータをもとに、顧客をセグメント化して、マーケティングを行ってきた。しかし、マクロデータなどをもとに、居住地域や年齢、所得など、顧客の属性からニーズを推測するというものが一般的だった。ECではこれらのデータに加え、ECサイト内での行動など、個々人のマイクロデータを用いて、顧客行動を分析できる。これにより、顧客のセグメントを1人単位にまで落としこみ、個々人の特性やニーズを反映したマーケティングが可能になったのだ。またAmazonではさらにセグメントを細分化し、個々人のニーズが状況や時間によって変化することに焦点をあて、リアルタイムのニーズを把握する0.1人単位のセグメンテーションにも対応できるようになってきている⁴。これまで小売業者が顧客一人ひとりを理解することは困難だったが、ECでは個々人の刻一刻と変化するニーズまでも把握することが可能になるかもしれないのだ。

また同社は顧客のニーズだけでなく、市場動向を分析する上でもプラットフォームで収集したデータを利用している。同社は、ECプラットフォームの運営者であると同時に、販売者でもある。そのため、マーケットプレイスでの第三者の販売動向などを見ながら、同社の販売戦略を構築し、また新商品を開発することも可能である。規模や資本力でAmazonに勝る販売者は少なく、同一または同機能の商品を同社以上に低価格で販売することができる小売業者も限られるため、Amazonは他社の販売動向などを知ることで、同社のシェアをさらに拡大し、収益を拡大することができるのである⁵。

Amazonはこれまで主にオンラインのデータを蓄積してきたが、米自然食品スーパーWholefoods Marketの買収やAmazon Books、Amazon Goといったリアル店舗の出店、AIスピーカーなどの事業に進出することでオフラインのデータの収集も拡大している。今後、オンラインで培ったデータ分析能力をオフラインにも活用していくことで、消費行動の一層の把握が可能となり、同社の優位性がさらに高まる可能性がある。

(4) プラットフォーマー台頭の背景：産業構造のレイヤー化が育んだプラットフォーム

プラットフォームが台頭している背景には、産業構造の変化が進展したこともある。近年、様々な産業にデジタル化の波が押し寄せたことで、産業のモジュール化が進んでいる。産業のモジュール化⁶とは、「産業内の独立に活動する各ビジネス要素を適宜合成してビジネスを行うことができるようになること⁷」を意味する。そして産業がモジュール化し、製品やサービスがビジネス要素毎に分解されることで、産業構造が従来の「バリューチェーン型」から「レイヤー型」へシフトしている。

根来・藤巻(2013)によれば、バリューチェーン型とは、製造業などで見られる産業構造の枠組みで、川上企業から川下企業に沿ってプロセスが進むことで製品やサービスが完成し、最終的に川下企業から消費者が購入するというものである(図表-4)。

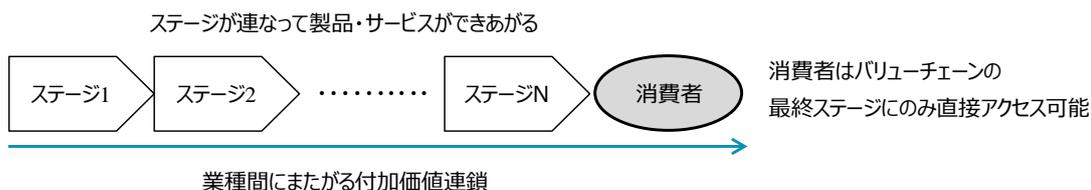
⁴ Weigend (2017) 参照。

⁵ Stone (2013)、田中(2017) 参照。

⁶ Baldwin and Clark (2000)によれば、モジュールとは、「それぞれ独立に設計可能で、かつ、全体として統一的に機能するより小さなサブシステムによって複雑な製品や業務プロセスを構築すること」を意味する。

⁷ 根来・藤巻 (2013) 参照。なお本章の内容については同論文を参考にしている。

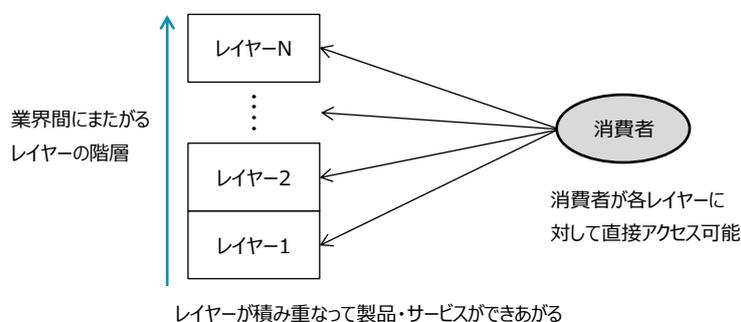
図表-4 バリュチェーン構造のイメージ



出所: 根来・藤巻(2013)

一方、レイヤー型とは、通信や IT 産業などに見られる産業構造の枠組みで、産業間にまたがる機能や要素であるレイヤーが積み重なり、産業が構成されることを指す。レイヤー型では、消費者は各レイヤーの製品やサービスを直接選択することが可能である（図表-5）。

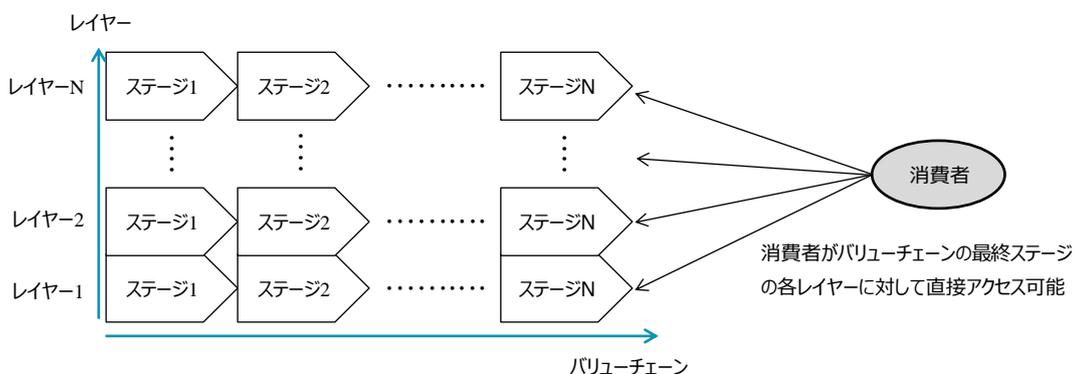
図表-5 レイヤー構造のイメージ



出所: 根来・藤巻(2013)

ただし、レイヤー化が進むことで、バリュチェーンがなくなるわけではない。バリュチェーンの特定のステージの役割が縮小もしくはなくなることはあるが、それぞれのステージがレイヤー化していく、実際は双方の構造が併存することになる（図表-6）。

図表-6 バリュチェーン構造とレイヤー構造の関係のイメージ

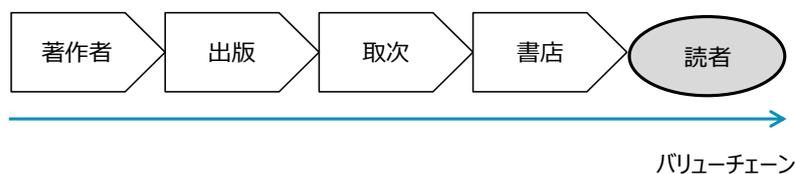


出所: 根来・藤巻(2013)

レイヤー化された産業では、消費者が幅広い製品やサービスから直接選択する必要があるため、それを助けるプラットフォームの有用性が高まった。またそれと同時に、プラットフォームが拡大することで取引コストが低下し、産業のモジュール化、レイヤー化をさらに進めたという面もある。

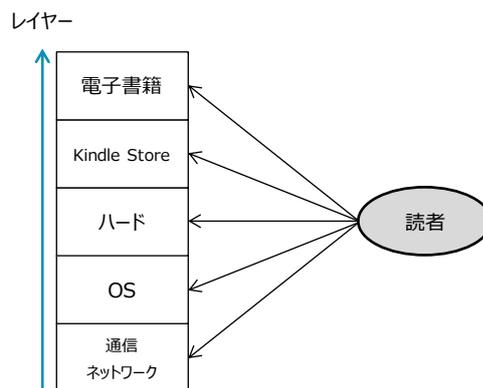
Amazon は電子書籍のコンテンツ・プラットフォームを構築し、シェアを拡大することで、出版業界のレイヤー化を進めている。従来、出版業界は著作者・出版社・取次・書店・読者といったバリューチェーン型の産業構造だったが（図表-7）、電子書籍プラットフォームは通信ネットワーク、OS、ハード、コンテンツ、プラットフォームの Kindle Store、コンテンツの電子書籍といったレイヤー型である（図表-8）。

図表-7 出版業界のバリューチェーン構造のイメージ



出所: 根来・藤巻(2013)を参考にニッセイ基礎研究所作成

図表-8 出版業界のバリューチェーン構造のイメージ



出所: 根来・藤巻(2013)を参考にニッセイ基礎研究所作成

(5) バリューチェーンの中抜き: 拡大し続けるプラットフォームによる市場独占

産業構造がレイヤー化すると、プラットフォームの重要性が高まり、既存業態の役割が縮小する。そして、バリューチェーンの中抜きが進み、産業内でのパワーバランスが変化する。例えば、電子書籍では、コンテンツ・プラットフォームである Amazon が、読者と出版社を直接結びつける役割を果たすため、バリューチェーン上の書店や取次の役割が縮小する。また著作者が出版社を介さずに電子書籍を出版することが可能な Kindle ダイレクト・パブリッシングでは、出版社の役割が小さくなる。これによりコストが低下し参入障壁が下がる一方、産業内の収益配分も変化する。例えば、従来の米国の出版業界における収益配分は、著者 15%、出版社 30%、取次 15%、書店 40%といった割合が一般的だった。一方、電子書籍では、著者 8%、出版社 32%、プラットフォーム60%となり、さらにダイレクト・パブ

リッシングでは著者 70%、プラットフォーマー30%となっているとの調査もある⁸。このようにプラットフォームは、バリューチェーンの中抜きを進め、産業内の収益配分を一変させ得る。

またプラットフォームでは、ネットワーク効果、規模の経済などの経済性が発揮されるため、事業規模拡大により、収穫逡増となる⁹。そのため、プラットフォーム間でも淘汰が進み、競争に勝ったプラットフォーマーが市場を独占（一人勝ち、Winner Takes All）することになる。生き残りをかけたプラットフォーム間の競争は熾烈を極め、優位にたったプラットフォーマーは、研究開発や低価格戦略により、競争を駆逐していく。Amazon は、値下げや買収攻勢によりシェアを拡大し、現在では米国の EC 売上高の半分近くを占めるまでになっている。

またプラットフォーマーは、独占した市場での収益を活用して、新たな市場への進出を図ることが多い。新規参入する市場は、同産業内の別のレイヤーや別の産業の同様のレイヤーであることが一般的だ。これは市場が異なっても、ユーザー基盤が重複し、多くの技術も転用できるためである。「Amazon Effect」という言葉が、小売業だけでなく、他の産業や政府にとっての脅威も表すようになってきているのは、このようにしてプラットフォーマーが様々な市場を飲みこみ、拡大し続けているからである。

(6) プラットフォームにおける戦略的論点：プライシング戦略とオープン・クローズド戦略

プラットフォームは一人勝ちになる傾向が強いものの、そこに至るまでの競争は激しく、プラットフォーマーとしての立ち位置を確立するのは容易ではない。その過程で重要なのが、プライシング戦略とオープン・クローズド戦略である。

(ア) プライシング戦略

プラットフォームには、複数の立場のユーザーが参加し、各ユーザー・グループから収入を得ることが可能である。そのため、ユーザー・グループの特性やプラットフォーム上の位置付けなどを考慮して価格を設定することが重要になる。多くのプラットフォームでは、あるユーザー・グループを収益源とする課金サイドとし、もう一方を収益源であるユーザー・グループを呼び寄せるために優遇する補完サイドと位置付けている。またその際は、価格志向や品質志向の高いユーザーを優遇し、補完サイドとすることの重要性などが指摘されている¹⁰（図表-9）。

図表-9 主なプラットフォームのプライシング戦略の例

プラットフォーム	課金サイド	補完サイド
ECサイト	販売者	消費者
SNS	広告主	SNS利用者
検索エンジン	広告主	検索者
求職サイト	雇用主	求職者
ショッピングセンター	小売店	来店者
クレジットカード	小売業者	カード利用者
不動産情報サイト	不動産会社	サイト利用者

出所：Evans and Schmalensee (2016)を参考にニッセイ基礎研究所作成

⁸ OECD (2012) 参照。ここでの数値は収益配分の割合を示しており、収益の金額を表しているわけではないことに留意。

⁹ Ethernet の共同開発者であるロバートメトカーフは、「ネットワークの価値は、それに接続する端末や利用者の数の二乗に比例する」と主張している（メトカーフの法則）

¹⁰ Eisenmann, Parker and Alystyne (2006) 参照。

この戦略的位置付けは、「ニワトリが先か、卵が先か」というチキン・エッグ問題とも密接に関係する。これは、プラットフォームの初期段階において、課金サイドのユーザーが少ないために補完サイドが集まらず、また同様に補完サイドのユーザーが少ないために課金サイドが集まらなくなり、両者の相互作用によりプラットフォームの普及が拡大しない、という問題を意味する。ネットワーク効果が発揮されるためには、一定数以上（クリティカル・マス）のユーザーがプラットフォームに参加する必要があるため、チキン・エッグ問題の克服が、多くのプラットフォームにとって課題となる。

Amazon のマーケットプレイスでは、販売者が課金サイドで、定額の月額料金と従量制の販売手数料を支払う。また消費者が無料でプラットフォームを利用できる補完サイドとなる。また当初は自社のみが販売者となり、低価格戦略などにより EC サイトのユーザー数を一定以上まで成長させてから、マーケットプレイスというプラットフォームビジネスを展開している。ただし、その後アマゾン・プライム¹¹を導入するなど、消費者にも課金するサービスを拡大しており、同社のプライシング戦略はさらに複雑化している。

（イ）レイヤーのオープン・クローズド戦略

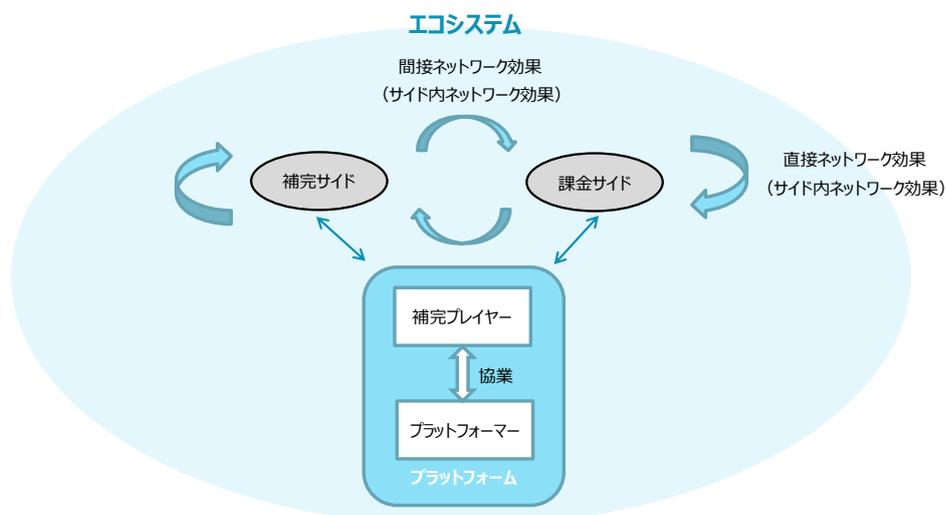
プラットフォームにおいてはユーザー数とその競争力を左右するため、どれだけ早く、多くのユーザー数を獲得するかが肝要だ。その際に重要になるのが、どのレイヤーをオープンにして、他社を補完プレイヤーとして受け入れるかである。全てを自社で賄ったほうが収益は大きくなるが、他社の協力を仰ぐことで事業の拡大スピードを加速することができる。ただし、また同時にどのレイヤーをクローズにして、競争力や収益力を確保するかという点も重要だ。Amazon の Kindle Store で購入した電子書籍は、Amazon の電子書籍端末である Kindle の他にも、他社製のパソコンやタブレット端末、スマートフォンなどのアプリで読むことができる。これは、電子書籍のレイヤーにおいて、通信ネットワーク、OS、ハードをオープンにしていることを意味する。これは、Kindle Store というコンテンツ・プラットフォームを同社の収益源としているためだ。ハードなどの収益を独占するより、Kindle 以外の端末でもアプリをダウンロードすることで閲覧できるようオープンにすることで、他の端末プロバイダーも巻き込み、ユーザー数拡大を加速させることを重視しているのだ。またレイヤーを補完するプレイヤーに加え、複数のユーザー・グループがプラットフォームに参加するようインセンティブをコントロールする必要もある。

このようにプラットフォームは、プラットフォームを中心とした補完プレイヤーやユーザー・グループのネットワークをエコシステム¹²として形成し、マネージしていくことが求められる。レイヤーをオープンにして補完プレイヤーと協業するには、その品質をコントロールしていくことも求められる。エコシステムが成長し、ネットワーク効果の好循環を生み出すことができれば、プラットフォームの優位性を強固にできる（図表-10）。

¹¹ 日本での同サービスは、07年に開始され、当初は年会費3,900円で通常より配送スピードの早いお急ぎ便を無料で使えるというものだった。その後は、映像・音楽の見放題・聞き放題サービスやクラウド上のフォトレージサービスなど、様々な特典を追加しており、プライシングと言う観点では複雑さが増している。

¹² 加藤(2016)によれば、エコシステムとは、「ビジネスにおいて「産業生態系」の意味で用いられる。具体的には、コアとなるプラットフォーム製品提供者とその補完業者、そしてユーザーが結びつき、共に成長していく1つのシステム」を表す。

図表-10 エコシステムのイメージ



出所:ニッセイ基礎研究所作成

これまで述べてきたように、プラットフォーマーのビジネスモデルは既存の不動産業と大きく異なる。次回はプラットフォームという枠組みを通して WeWork のビジネスモデルと不動産業界への影響を分析する。

(参考文献)

- ・ 雨宮寛二 (2012), 『アップル、アマゾン、グーグルの競争戦略』, NTT 出版.
- ・ 加藤和彦 (2016), 『IoT 時代のプラットフォーム競争戦略』, 中央経済社. 根来龍之・藤巻佐和子 (2013), 「バリューチェーン戦略論からレイヤー戦略論へ—産業のレイヤー構造化への対応—」, 早稲田大学 WBS 研究センター 『早稲田国際経営研究』, No44, pp.145-162. 根来龍之 (2017), 『プラットフォームの教科書 超速成長ネットワーク効果の基本と応用』, 日経 BP 社. Brandt, R.L. (2011), “One Click: Jeff Bezos and the Rise of Amazon.com”, Portfolio. (邦訳 『ワンクリック ジェフ・ベゾス率いる AMAZON の隆盛』, 井口耕二訳, 日経 BP 社, 2012 年)
- ・ 総務省 (2015), 『平成 27 年版 情報通信白書』, <http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/h27.html>.
- ・ 田中道昭 (2017), 『アマゾンが描く 2022 年の世界 すべての業界を震撼させる「ベゾスの大戦略」』, PHP 研究所.
- ・ 日本経済新聞 (2017), 「中国スマホ決済 660 兆円」, 『日本経済新聞』, 2017 年 11 月 28 日付朝刊, P 3.
- ・ 根来龍之 (2017), 『プラットフォームの教科書 超速成長ネットワーク効果の基本と応用』, 日経 BP 社.
- ・ 根来龍之・藤巻佐和子 (2013), 「バリューチェーン戦略論からレイヤー戦略論へ—産業のレイヤー構造化への対応—」, 早稲田大学 WBS 研究センター 『早稲田国際経営研究』, No44, pp.145-162.
- ・ Alystyne, MarShall W. Van, Parker, G.G. and Chouday, S.P. (2016) "Pipelines, Platforms, and th New Rules of Strategy", Harvard Business Review, April 2016. (邦訳 「プラットフォーム革命 -パイプライン方事業から脱却せよ-」, 有賀裕子訳, ダイヤモンド社『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 2016 年 10 月号.)
- ・ Amazon.co.jp, <http://www.amazon-jp-ops.com/company/index.html> (2017 年 12 月末時点)
- ・ Amazon.com, "Annual Report", <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsannual>.
- ・ Baldwin, C.Y. and K.B. Clark (2000), “Design Rules: The Power of Modularity”, The MIT Press, (邦訳 『デザイン・ルール・モジュール化パワー』, 安藤晴彦訳, 東洋経済新報社, 2004 年)
- ・ Brandt, R.L. (2011), “One Click: Jeff Bezos and the Rise of Amazon.com”, Portfolio. (邦訳 『ワンクリック ジェフ・ベゾス率いる AMAZON の隆盛』, 井口耕二訳, 日経 BP 社, 2012 年)
- ・ Eisenmann, Thomas, Parker, Geoffrey and Alystyne, MarShall W. Van (2006) "Strategies for Two-Sided Markets", Harvard Business Review, October 2016. (邦訳 「ツー・サイド・プラットフォーム戦略 -「市場の二面性」のダイナミズムを生かす-」, 松本直子訳, ダイヤモンド社『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 2007 年 6 月号.)
- ・ Evans, D.S. and Schmalensee, Richard (2016), “Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms”, Harvard Business School Pr.
- ・ Hagiu, Andrei and Wright, Julian (2015), “Multi-Sided Platforms”, Harvard Business School Working Paper 15-037, March 2015, Harvard Business School, http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/15-037_cb5afe51-6150-4be9-ace2-39c6a8ace6d4.pdf.
- ・ OECD (2012), “E-books: Developments and Policy Considerations”, OECD Digital Economy Papers, No. 208, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/5k912zxcg5svh-en>.

- ・ Porter, M.E. (1985), “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press. (邦訳 『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』, 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫共訳, ダイヤモンド社, 1985年)
- ・ Stone, Brad (2013), “The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon”, Little, Brown and Company. (邦訳 『ジェフ・ベゾス 果てなき野望』, 井口耕二訳, 日経BP社, 2014年)
- ・ Weigend, Andreas (2017), “Data for the People: How to Make Our Post-Privacy Economy Work for You”, Basic Books. (邦訳 『アマゾンミクス データ・サイエンティストはこう考える』, 土方奈美訳, 文藝春秋, 2017年)
- ・ WeWork Cos Inc, <https://www.wework.com/> (2017年12月末時点)

(ご注意) 本誌記載のデータは各種の情報源から入手・加工したものであり、その正確性と安全性を保証するものではありません。
また、本誌は情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、いかなる契約の締結や解約を勧誘するものでもありません。