

# 大型店の両面市場性

北 島 啓 嗣

本稿は、近年起こった2つの事例を提示し、その事例を通じて、このプラットフォーム概念の大型店研究への寄与とその精緻化を試みる。現代の企業は、多くの企業のネットワークの中で行為する。このような多くの企業間ネットワーク間の競争・競合状態を論じるのに、実務の世界を含め、「プラットフォーム」という概念は多用される。

本稿は特に大型店という存在を通してこの概念を捉え直す。プラットフォームの概念やプラットフォームとは何かということ、両面市場をキーワードに分析する。まず、従来の優位性の測定尺度の適用が困難であること、そしてレピュテーションあるいはブランドの価値の測定が優位性のキーになることを示す。しかし、ブランドは、その法律的な所有者の企業がコントロールすることが困難であり、その両面市場に参加する多様なアクターの行動によって毀損される。

## 1. はじめに

現代の企業は、多くの企業のネットワークの中で行為する。本稿で取り上げる大型店、すなわち百貨店、ショッピングセンター等も多くの企業と取引を行う複雑なネットワークの中でその優位性を構築しようとする。

近年、このような多くの企業間ネットワーク間の競争・競合状態を論じるのに、実務の世界を含め、「プラットフォーム」という概念は多用される。

本稿は特に大型店という存在を通してこの概念を捉え直す。プラットフォームは、英単語的には駅のプラットフォーム、土台、基盤などが語源である。この部脈、すなわちビジネス用語的なバズワードで言えばビジネスの場、場所を指す。また、その「場」を設定する主導的な企業をプラットフォーム企業と称する形で使われている。特にインターネット上のビジネスでこの言葉がよく使われている。例えば、楽天市場とか Amazon などのインターネットビジネスの本質は、魅力的な取引の場所を設定するということにある。場所が魅力的かどうかということが、21世紀のインターネットにおけるビジネスの競争であると言われる。

しかしこのプラットフォームの概念やプラットフォームとは何か、を理論的にあるいは厳

密に説明する必要はあろう。

そのために、本稿は、近年起こった2つの事例を提示し、その事例を通じて、このプラットフォーム概念の大型店研究への寄与とその精緻化を試みる。

## 2. プラットフォームとしての大型店・Eコマース

本稿が対象とする大型店とは主として、ショッピングセンター (SC)<sup>1)</sup>、およびEコマースのSCである。

このSCも一種のプラットフォームとして捉えることが出来る。プラットフォームビジネスとして取り上げられるEコマースは、インターネット上のショッピングセンターである。本稿の大型店とEコマースは、その販売の「場」がインターネットの中か、それともリアルな土地・建物を有するかの違いはあれど、マネジメントと理論的には同様のものと考えられる。

ショッピングセンター (Shopping Centre : SC) とは、デベロッパーと呼ばれる1つの経営体を中心になって計画、開発した建物に、テナントと呼ばれる小売店、飲食店、サービス施設が入り、地域の生活者に多種多様な商品、サービスを提供する商業施設のことである。この10年で大きくシェアを伸張させ、流通業の中でも大きな成長を遂げている業態である。SCの店舗数、売り場面積、売上高は大幅に伸長している。SCは、その収益の多くを多様な製品であげる。バラエティに富む幅の広い商品を揃えることが要求される。そのために、多品様な商品をテナントとして導入する。自社で開発した商品や仕入れた商品を取り扱うこともあるが、それは部分に留まる。SCも多くの取引企業を持つ存在である。

Eコマースも、運営はIT企業であり、SCにおけるデベロッパーの役割を果たす。1つの経営体を中心になって計画、開発したウェブサイトには、様々なブランドが掲載される。その中には小売店、飲食店等の自社ではIT運営のスキルを持たない企業もある。または、インターネットでは、検索エンジンの上位に掲載されなければ、存在が消費者に認知されない。多くの企業では、この認知の問題から大規模なEコマース、例えばAmazon、ZOZOTOWN、楽天等に出店することが多い。

---

1) もちろん、これ以外の小規模な法律上の「大規模小売店舗」は存在するが、5万、10万㎡の面積を持つ大型店はほぼこの2つに集約される。もちろんそのSCの中に、核テナントとして、GMS、食品スーパー、ディスカウンター等が含まれることもある。近年、百貨店は、売上を落とし、また閉店も相次ぐなど、苦戦を強いられている。対して、ショッピングセンター (SC) は、その店舗数、売り場面積、売上高は大幅に伸長している。

## 2-1 事例1：ZOZOTOWN

プラットフォームのブランドを考えると、近年の大きな事例はZOZOTOWNであろう。以下、有価証券報告書を抜粋してZOZOTOWNの事業を概観する。

ゾゾタウン（ZOZOTOWN）はファッションECサイト「ZOZOTOWN」、ファッションメディア「WEAR」等の運営を主な事業としている。

一部でプライベートブランド「ZOZO」に係る事業の展開を本格化させているものの、現在に至る成長は、アパレルを主として取り扱うEコースのプラットフォームであった。

ZOZOTOWNの事業は受託ショップとして、各ブランドがテナント形式で出店を行い、出店後の運営管理を行う事業であり、ZOZOTOWNが各ブランドの掲載する商品を同社の物流拠点に受託在庫として預かり、販売を行う。基本的なマーチャンダイジングをZOZOTOWNに出店する各ブランド側が実施することである。受託販売形態であり、商品の所有権は、各ブランド側が保有する。ZOZOTOWNは売れた商品の手数料を受託販売手数料として計上する<sup>2)</sup>。

また、BtoB事業として、アパレルメーカーが独自に運営するECサイトのシステム開発、デザイン制作、物流請負、マーケティング支援などの事業も行っている。当事業に係る売上高も受託ショップと同様、販売された商品の手数料を受託販売手数料として計上する。

当連結会計年度においては、買取販売と受託販売の商品取扱高に占める割合はそれぞれ前者が6.0%、後者が94.0%<sup>3)</sup>であり、当連結会計年度の会計上の売上高が98,432百万円であるのに対し、商品取扱高は270,543百万円となっている。買い取り部分を従来型のビジネスモデル、委託側をプラットフォームビジネスと見なすことが出来る。すなわち同社の9割以上の売上は、プラットフォームビジネスからあがっている。

順調であったZOZOTOWNではあるが2018年、株価が急落した。その原因には様々な指摘があるが<sup>4)</sup>、1つはZOZOスーツというPBへの注力とその不振であった。もう1つは有力なブランドのZOZOTOWNからの離脱であった。

この2つはプラットフォームビジネスのマネジメントの根幹に関わる問題である。1つはPBというプラットフォームビジネスを構成するブランド企業と競合するビジネスに資源を投入する危険性である。もう1つは、プラットフォームグループを構成する企業の離反に大きな影響を受けるということである。

---

2) その他として、所有権がZOZOTOWNに移転する買い取りショップ事業、中古ファッション事業もある。

3) EC事業で計上する売上高のうち、受託販売（受託ショップ及びBtoB事業）に係る部分は、商品取扱高に各手数料率を乗じた受託販売手数料のみを会計上の売上高として計算されている。

4) ここに挙げた以外、経営者の言動への市場の不信という指摘もある。

## 2-2 事例2：那覇の大型店

次に、インターネット上のSCではなく、建物を有するリアルなSCの事例で考えてみる。沖縄三越は沖縄那覇の観光の中心の1つである国際通りに立地していた百貨店であった。最盛期には120億を売り上げたものの、閉店した。その閉店は、リーマンショックに加え、郊外型店舗との競争に敗れた、施設老朽化と言われている。これらは、他の閉店に追い込まれている地方百貨店と同じ理由である。

しかしながら、老朽化以外の条件は、他の地方の大型店とは異なる。その立地は、国際通り、那覇の観光の中心である<sup>5)</sup>。平日午前中でも人通りが絶えない。他の地方立地の大型店ではほとんど考えられない環境にある。平日には通り自体が閑散とすることの多い他の地方都市の環境と同列であるとは言えない。「極めて有利な」状況であった。

この閉店は、三越の品揃えが、沖縄の地元顧客にも、また観光客にもフィットしていなかったためと考えられる。沖縄の1人当たり県民所得は全国最低水準に留まっている。地元民の需要はどこに行ったのか。その需要を担うのは、例えばイオンである<sup>6)</sup>。

これを両面市場の文脈で解釈するならば、那覇三越は、三越本社のバックアップもあって、テナント市場では質的量的に優位を發揮した。しかしそれは、地元顧客・観光客のニーズに合わなかった。結果として、顧客市場で那覇三越は破れ、閉店を余儀なくされた。

閉店後、HAPINAHAという商業施設名称を経て、2018年12月より「琉球王国市場」として開店した。活用されているのは下層の1階と地下のみ、ほぼ、外国人対応のフードコートであり、商業施設としての価値、存在感はなくなった。2階は、12月にオープンしたものの2月で一部店舗が閉鎖、4階5階は募集中、という状況である。3階は営業時間がごく短い劇場が運営される。この人通りの多い環境にあってもMDに失敗すれば、苦戦を強いられる。

同様に、「琉球王国」は、後述の両面市場のうち、顧客市場からは支持を受けている。しかしながら、テナント市場からは支持されず、テナント集めに苦戦し、また一部は早期撤退を決断されてしまった。これは逆に、顧客市場の支持は受けながらテナント市場での苦戦という構図で、商業施設としての価値を毀損している。

---

5) 奇跡のワンマイルと称される1.6キロの半ばに位置する。

6) 地元の人たちが集う商業施設を紹介しておく。「のうれんプラザ」である。これも施設のオープンは2017年であるが、オープン当時は入居店舗がごく少数と聞いていたので実質的にはごく最近のリニューアルである。戦後沖縄の原風景を垣間見られたと言われたトタン屋根の戦後混乱期の建物が壊され、その代わりが小綺麗になった現在の施設であり、農家が野菜や果物などを直接持ち込む市場であった。ここは、旧三越のあった場所から、700メートルしか離れていない。しかし、その品揃えは、いわゆる三越の品揃えが地元の感覚と乖離していたのだと思うには十分である。

### 3. プラットフォーム概念

では、この事例を通じてプラットフォーム概念を考えるために、いくつかプラットフォームに関して文献を挙げていく。「プラットフォーム・レボリューション」のジェフリー・パーカーとマーシャル・アルスタインは、強力なプラットフォームを持つ企業が世界的に成功を取める状況だと、プラットフォーム概念とはこういうことだと定義して、強力なプラットフォームを構築すると優位性が得られると論じている。

これらは潜在的にプラットフォーム企業としての優位さを意識した企業、もしくはプラットフォームを構築した企業と、それ以外のいわば自前主義で基幹業務を自ら行っている企業が対決をすると、プラットフォーム企業が勝つのだという。いわば、既存企業とプラットフォーム企業の争いというのが構図である。そしてプラットフォーム企業の事例を挙げて、「プラットフォーム企業が優る」と分析をしている。

別の概念としてプラットフォーム・リーダーシップがある。これは、他企業のイノベーションを促進する能力である。しかし、この「促進する能力」というのは換言すれば、邪魔しない点につきる。イノベーションのために、一部を改良すれば、他に影響を及ぼす。その影響は他の組織部門に関係する以上、例えば会議等で調整が必要になる。しかし、この調整のコストは往々にしてイノベーションの阻害要因になる。

プラットフォームならば、他の企業だから、新しいアイデアが優れているのなら採用し、もしくはそうでないなら市場に乗せておいて試し、成功したら成果だけ取れば良い。従来の費用間関係で優位を得るやり方ならば、例えばトヨタの系列組織であっても、他企業に対してアイデアを募り、下請け企業が新しい提案を持って来たらそれを承認する。いわゆる承認図方式であるが、これでも調整のコストを必要としている。換言すれば、その承認のプロセス自体がイノベーションを阻害する要因になり得る。

プラットフォームは、ある程度枠をはめるルールはあるが、それ以外を阻害しないことによって他企業のイノベーションを促進する。

先行研究は、インテルにおける事例研究から、サードパーティが起す補完的イノベーションによってこれらの概念を導いている。補完的というのはインテルに対しての補完という意味である。

プラットフォーム研究の論文、もしくは書籍に共通して言えるのは、事例が多いのがそれを精緻に一般化しているか、どこまで一般化して良いのかという点では疑問が残る<sup>7)</sup>。

---

7) もちろん、本稿もその限界から脱することが出来ず、考察と事例を積み上げるのみである。

#### 4. プラットフォームの優位性の測定

もう1つの問題点は、何がプラットフォームの競争力を決めているのか、また競争力を測定するかという操作化の問題である。

プラットフォーム企業とそうではないかを判別するならば、組織間関係の問題なので、外部からも観察可能である。しかし現在、プラットフォームは、学術的な概念だけではなく、新聞やビジネス雑誌にも取り上げられる一般的な概念である。多くの企業がプラットフォーム的な要素を取り入れていく。

そうなると、プラットフォーム企業同士、プラットフォームに所属するグループ間（以下、プラットフォーム・グループ）の競争ということになる。その場合、優劣、評価はどうするのか。

プラットフォーム概念、エコシステムなど、今日の企業経営を論じるにあたり無視出来ない概念として補完財がある。補完財とは、相互に補完することによって効用を得る財である。片方のみでは効用はごく低いかゼロである。

ビジネスエコシステムなど現在のビジネスの世界ではこの補完財<sup>8)</sup>がキーワードになる。これは当然のこととして、Information Technology (IT) が重要性を増していることの帰結でもある。ITの世界は、補完財関係の財が多い。例えば、ハードウェアとソフトウェアの関係は典型的な補完財であり、それを生産・供給する企業も利害関係を共通化した支援企業、企業間のネットワークを構築する。

20世紀型のチャンドラーが論じた垂直型統合ビッグビジネスの企業観から、21世紀は多数の企業群がビジネスを形成する。普遍的な企業観が、単一企業を軸とした企業観のものから移り変わっている。垂直統合していたものが分解して、分裂して、もしくは対等な関係を含めた複数の企業ネットワークの争いという企業観に変わってきている。

これは先ほどのプラットフォーム、エコシステム、それ以外も含めて共通理解としてあるだろう。そして敵、味方ではなく両方に加盟しているような企業もあるし、それこそ生態系だからかなり複雑なネットワークを構築しているということも共通して言える。

この企業観に対して、我々も変化を迫られている。企業の理論、すなわち組織論や戦略論、経営学の全体も再構築を迫られている。

---

8) 沼上 (2000) も『分かりやすいマーケティングの戦略』の中で「6フォース」として、従来の5フォースに補完財の支援、補完財という別の力があるという修正を主張している。補完財は例えば、ゲーム機のソフトウェア、携帯に対してのアプリとか、こういった物が補完財の関係である。補完財が重要だというのは、ビジネスエコシステムとかプラットフォームの概念でも共通している。



すなわち、競争優位の構築のためには、自社の属するプラットフォーム・グループから成る企業ネットワークを統治し、コントロールしなくてはいけない。そのネットワークはきちんと機能しているのか、どうやってモニタリングするのかということを考えざるを得ない。

そして、そこでまず最初の課題として浮上するのは、その「プラットフォーム・グループ」の優位性をいかに測定するのかという問題である。

伝統的な評価の基準であるところの、会計を使うのは困難である。

Amazon は、代表的なプラットフォーム企業であるが、長い間、赤字であった。つまり会計的に見れば、とても優良とは見なし得ない。これは、今まで過渡期のあるいは Amazon の特異な現象として学術的な議論にはなっていない。

しかし、優れたプラットフォームで競争力のあるものが、会計上、利益を計上しなくても評価され得る、という現象は、これからもあり得る。なぜならば、プラットフォームは、企業、ビジネスの場であり、その場所そのものが魅力的ならば、そこで利益が発生することが直ちに求められるわけではない。政府、自治体、組合組織などの NPO が設置運営すること自体は可能である<sup>9)</sup>。

すなわち、優れたプラットフォーム企業とそうではないプラットフォーム企業はどこで勝負がつくのか、それは考えないといけない<sup>10)</sup>。かつての公設市場のように、寺での祭りの場のように。

通常、優位性を測定する重要なものである会計指標は、まずグループ全体には適用出来ない。入手が不可能であるし、そのグループに含まれる企業の多くは、別の企業グループにも所属している以上、そのグループの指標にはなり得ない。連結ベースで見たところで、下手をすると敵・味方になっている企業の会計を連結しても意味があるかどうかは疑問である。

グループを主催する企業の指標はどうか。まず、これは原義的にグループ自体のパフォーマンスの測定ではなく、単独の企業という点で一定の限界がある。測定しようとするのがグ

---

9) もちろん政府、自治体に適切に運用できるかという問題はここでは別の問題である。

10) また、類似概念として、プラットフォーム以外にビジネスエコシステムという概念もある。ビジネスの生態系である。自然と同じように中心的企業があると、その回りで取引・供給するとか、それを補完する、という役割をはたす企業がたくさんある。こういう生態系を構築して、その生態系同士が争っている。

たくさんある企業が共存しながら協力しているということと言うなら、プラットフォーム概念としては共通部分がある。これもプラットフォーム概念と同じように、1つの巨大な企業が全てのことをやって、それが競争力を持つ。20世紀型の垂直統合企業から、企業の境界が薄れて、ビジネスのコアをやっている企業があって、他の企業との提携関係、もしくは提携関係以外も含めた関係性を持って、ビジネスをやるのだという問題意識は共通している。しかし、生態系概念は、自然のそれと同様、複雑さそのものに焦点を当てる。複雑だという指摘は当然だと思うが、我々としては複雑な問題をもっと単純化して理解しなければならない。

ループのパフォーマンスであるのに、それを測定するのが主宰する一企業である、という限界である。

加えて、後述するように、プラットフォームの場としての魅力を決定する要素の1つの問題は、料率である。すなわち、料率を下げて魅力を高めるという手段が一時的なものではなく永続的な戦略<sup>11)</sup>になり得る以上、単独企業の売上・利益をそのパフォーマンスと見なすことは難しい。

では、魅力的な取引の場、ということでその魅力を、reputationとして測定するというアイデアはどうか。その場合はreputationはすなわち認知の問題であり、その測定自体がコストを要し、しかも不正確であるという可能性を孕む。

ただし、この問題は重要であるので、プラットフォームグループのブランドとして後述する。

さらに、そのプラットフォームがマルチ、すなわち複数の市場を抱えている場合、問題はもっと複雑になる。

2つ目は、そのグループのマネジメント・コントロールの問題である。既存の方法である、指標としての管理会計は同様に適用出来ず、資本関係にない企業との取引が多いため、資本によるコントロールも出来ない。

基本的には、取引関係、契約関係であるので、それに基づくバーゲニングパワーによる支配、契約によるガバナンスが基本となる。

しかしながら、既存研究にあるように、契約に書き尽くせない事項が多くあることによる不完備契約の問題は大きい。プラットフォーム・ビジネスの主要分野であるITは特に進歩が早い故に、新しい問題、契約が想定していない事態が発生することは予想出来る。

またグループを構成する多数の企業体は、統治の主体となる企業から見れば大きな情報の非対称性を有する。それによって発生し得るモラルハザード、あるいは逆選択にいかに対処するかが問題である。

今まで交渉力という概念はあった。マーケティングのチャネルの研究ではパワー論という分野はあり、これが研究の出発点になるであろう。

では、これらを扱うための既存理論は何なのか。契約理論、取引費用理論、所有権理論、経済学的な所有権は、これらを議論するための基礎理論となる。

しかし、これらの既存理論は、基本的に1対1での関係をベースにしている。すなわちほ

---

11) 例えば、国または地域を1つの取引の場、プラットフォームと見なすことが出来る。その場合、よく知られている戦略としていわゆるタックス・ヘイブンという低い料率によって、魅力的な取引の場を構築できる。



とんどが A という会社と B という会社の 2 者関係を扱う。

しかし、プラットフォームは、「生態系」であり複雑なものである。すなわちこのグループの動きが 1 対 1 の集積、つまり要素に還元出来るかどうかはわからない。

100社や200社でネットワークを組んでいるとか、Eコマース契約だと1万社を超える企業がグループを構成している。そうすると、個々の経営者の認知は、経済学の想定する合理的な判断ではなく、社会学の領域である集団行動的な動きを示す可能性もあるが、まだ未踏の分野である。

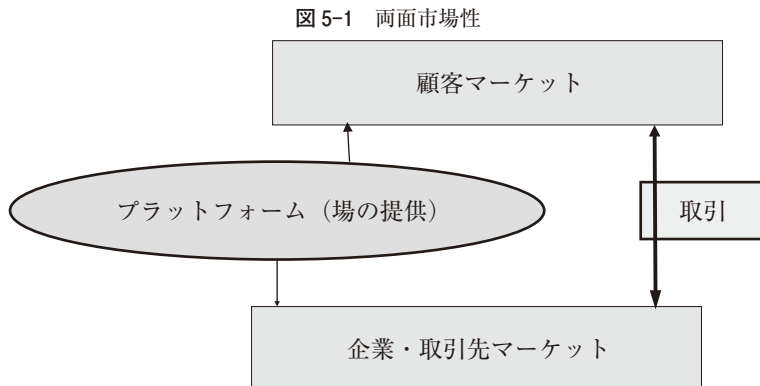
## 5. 概念としての両面市場

プラットフォーム理論をもう少し精緻にした既存理論はないのか。それに対して両面市場、TWO-SIDED MARKET という概念がある。これはプラットフォームに対して2つのマーケットがある(図5-1)。既存の多くのプラットフォームは、さらに複数のマーケットを持つマルチ市場(多面市場 Multi-sided market)として論じることも可能であるが、とりあえず理念型として、2つの市場を持つと考える。

プラットフォームは、一般の消費者と良好な関係を築き、集客するとともに、プラットフォームグループに所属する企業に選ばれなくてはならない。いわば、2つの市場、すなわち企業から選ばれまたは選ぶ市場と、顧客から選ばれまた顧客を選ぶ市場である。こうした2つの市場を有する関係は、両面市場(TWO-SIDED MARKET : Rochet and Tirole 2003)と呼ばれる。そのガバナンス構造はいかなるものであるのか。

両面市場では、企業が顧客同士が相互作用をするためのプラットフォームを提供する。その両面性は、「相互作用の量がそれぞれの顧客が課される料金の合計のみならず、料金のバランスにも依存する」(Rochet and Tirole 2003) ことによる。

両面市場の2つの市場、すなわち、取引相手と顧客の2つを集めることというならば全て



の企業は、川下側と川上側の2つの市場に接している。しかしこの両面市場概念は、取引相手と顧客に、プラットフォーム企業を直接に介さず相互作用、取引があることがこの概念の特質である。

ここでは、相互作用の量的側面が強調されている。しかし、我々は、ここで量だけの問題なのかと問わねばならない。先行研究は、両面市場の例として、雑誌、ゲーム、インターネット、クレジットカードを挙げている。しかし我々はこれらの市場が、量的な側面のみならず、市場を構成するアクターの質を巡って熾烈な競争が行われていることを知っている。例えば、ゲームの質を担保するための企業の努力、雑誌の広告の質を担保するための企業のガイドライン、クレジットカードではゴールドカード、プラチナカードといった質を巡る競争が戦われている。

我々はこの質の問題に関して理論を進化させ、精緻化・操作化を図らねばならない。そのために我々は、身近なプラットフォームたる大型店という事例を取り上げる。これまでのプラットフォーム概念の事例として取り上げられるEコマース、ネットビジネスは、そのバックヤードやシステムを研究者が外部から観察し、理解することは困難である。そこには技術の壁に加えて個人・技術情報のセキュリティ問題、グローバルな企業であるところからの複雑性がある。Eコマース、ネットビジネスの研究は、企業側の開示資料に頼らざるを得ないのが実情である。本稿は、同様な構造を持ちながら、定性的定量的データの収集が比較的容易な<sup>12)</sup>大型店を事例研究の対象としている。

## 6. レピュテーションとプラットフォームグループのブランドの論点

ここで再び、本稿で取り上げた2つの事例について、これまでのプラットフォームの先行研究を踏まえて分析していく。

ZOZOTOWNの株価急落の原因は、様々考えられるものの、1つはPBへの注力とその不振である。プラットフォームビジネス運営企業は、プラットフォームを運営するだけでなく、川上側を垂直統合するPBを持ち、それを運営する。それは差別化の必要性あるいは、手数料よりも率としては効率が高い利益が計上できる可能性があるからである。しかし、そこに経営資源を投入することは、プラットフォームビジネスを構成するブランド企業と競合することになる。競合ビジネスに資源が投入されれば、グループを構成する企業は、自らのビジネスに危険を感じるであろう。これはプラットフォームグループを構成する企業

---

12) 例えば、リアルな店舗のブランドが売れていない、ということは店頭を観察すれば顧客数や従業員の数や行動で把握出来る。しかしEコマースであるブランドが売れているかどうかは、当該企業からの情報だけが手がかりとなる。

の離反に繋がる可能性がある。ZOZOTOWNは、このグループを構成する企業の離反に大きな影響を受けている。

那覇のSCは、ここ数十年にわたり、両面市場の片方を失うことによる迷走を続けている。かつて那覇三越は、三越本社のバックアップもあって、テナント市場では質的量的に優位を發揮した。しかしそれは、地元顧客・観光客のニーズに合わなかった。結果として、顧客市場で那覇三越は破れ、閉店を余儀なくされた。偏在その店舗は「琉球王国」として運営されているが、両面市場のうち、顧客市場では支持を受けている。しかしながら、テナント市場からは支持されず、テナント集めに苦戦し、また一部は早期撤退を決断されてしまった。これは逆に、顧客市場の支持は受けながらテナント市場での苦戦という構図である。このことが、プラットフォームとしての価値を低下させている要因である。

共通して言えるのは、プラットフォームを構成する企業群の離反は、プラットフォームの価値を毀損するということである。

そのブランド価値は、複雑な要素によって形成される。そのブランドを法的に所有する企業の努力のみならず、どのような人が使っているか、いかなる部品が使われているか、どこで製造されているか、どこでどのように販売されているかによってブランド価値は変化する。プラットフォームのレピュテーションは、そのプラットフォームのブランド価値を向上させ、また毀損する。

プラットフォームに属していた企業の離反は、ブランド価値に負の効果を与える。どのような企業がそのプラットフォームに属するかどうかでプラットフォームのブランドの価値は変化する。

現代ではブランドの重要性は広く認識されている。これは、前述のレピュテーションの議論と共通する。

ブランドは、メーカーにとって非常に大きな関心事である。製品は、ブランドという印をつけることにより他の製品と異なる価値ある独自性を主張し差別化を図る。購買者がそのブランドに対して持つ好意的なブランドイメージ (brand image) がメーカーにとっては収益の根幹と言える。特に高級な商品群は、高額で売ることを前提とする奢侈品である。高い知覚品質が、収益の源泉であり、それを支えるのが、ブランド価値であると言える。

プラットフォームに出店した場合に、最低でも2つの企業がブランドに関係する。それは、製造企業とプラットフォームを運営する企業 (SC) の2つである。これは別の企業であり、そこには異なる経営者が自らの利益を最大化するように行動する。

さらに、プラットフォームには多数の他の企業が存在する。そこに集積される別の企業あるいは支援企業のイメージも関係する。

プラットフォームのブランド価値は、そこで取り扱われるブランドによって構築される。

有名ブランド、特選ブランドがそこに店出されれば、そこにブランド・エクイティ (brand equity) が構築される。プラットフォームのブランド価値は、そこで取り扱われるブランドによって影響を受けるが逆に、高いブランド価値を持つプラットフォームに取り上げられることによる個々のブランドの価値向上もある<sup>13)</sup>。プラットフォームに所属するそれぞれの企業は、そのプラットフォームを利用して自らの価値を高める。逆に、無名のブランドしかそのプラットフォームになければ、顧客市場を失い、それはプラットフォームの価値を毀損する。

プラットフォームビジネスが基本となる現在、ブランドは法的に所有する企業ではコントロール出来ず、プラットフォームを介する様々な企業の影響を受ける。

## 7. ま と め

本稿は、プラットフォーム概念に注目し、近年起こった2つの事例を提示し、その事例を通じて、このプラットフォーム概念の大型店研究への寄与とその精緻化を試みた。現代の企業は、多くの企業のネットワークの中で行為する。大型店、Eコマース、SC等も多くの企業と取引を行う複雑なネットワークの中でその優位性を構築しようとする。

プラットフォームの存在感を増す今、企業の理論、すなわち組織論や戦略論、経営学の全体も再構築を迫られている。競争優位の構築のためには、自社の属する企業ネットワークを統治し、コントロールしなくてはならない。そのネットワークはきちんと機能しているのか、どうやってモニタリングするのかという課題が浮上する。例えば、「プラットフォーム・グループ」の優位性をいかに測定するのかという問題にさえ我々は解を提示できてはいない。

最もその優位性を示すと思われるのはレピュテーションとその現れであるブランド価値であるが、これも日常的に測定し、またその測定を基にして経営することはできていない。

本稿は、2つの事例を通じて、その優位性がいかに失われるかを分析し、そのメカニズムにレピュテーションとブランドの重要性を指摘した。そして、そのブランドは法的な所有者によって価値が決められるものではなく、他の企業との関連において価値が定められる。このことの有用性を指摘して本稿のまとめとしたい。

---

13) 玉川高島屋ショッピングセンターに出店すること、あるいは有名百貨店との取引は、無名のアパレルメーカーにとってそれが実現すれば、他の百貨店やSCに出店する場合、交渉力を上昇させる大きなブランドイメージの向上を可能にする。換言すれば、他のビッグストアとの取引関係で、アパレルのブランド力は増減する。

付記 本稿は、科研費基盤研究C「流通業大型店舗のマネジメント・コントロールシステムの解明」の成果の一部である。

#### 参考文献

- 江副憲昭 (2009) 「両面性市場と競争政策」 (『西南学院大学経済学論集』 43(4)) 1-23ページ。
- 北島啓嗣 (2013) 「ショッピングセンター (SC) のダイナミック・ケイパビリティ」 (『経済学論叢』 (中央大学) 第53巻5 / 6 合併号)。
- 北島啓嗣 (2015) 「商業施設の競争構造 業種業態による認識の誤謬」 (『中央大学経済研究所年報』 47号) 127-139ページ。
- 黒田敏史 (2010) 「両面市場モデルによる携帯電話コンテンツ配信プラットフォームの価格構造の分析」 (東京経済学会誌『経済学』 267) 171-189ページ。
- 田村正紀 (1981) 『大型店問題』 千倉書房。
- 沼上幹 (2008) 『わかりやすいマーケティング戦略 新版』 有斐閣。
- Lee, R. and Wu, T. (2009), "Subsidizing Creativity through Network Design: Zero-Pricing and Net Neutrality," *Journal of Economic Perspectives*, 23(3), pp. 61-76.
- Rochet, J. C. and J. Tirole (2003), "Platform Competition in Two-sided Markets," *Journal of the European Economic Association* 1, pp. 990-1029.
- Rochet, J. and J. Tirole (2006), "Two-Sided Markets : A Progress Report," *RAND Journal of Economics*, 35, pp. 645-667.