

プラットフォームと正当性

——株式会社フィッシュパスを事例として——

北 島 啓 嗣

本稿の目的は、後発のプラットフォームが競争出来るとすれば、どんなファクターがあるか、ということを実例から分析するところにある。後発のプラットフォーム、特に地方発のプラットフォームは成立するのであるか。プラットフォームに企業の競争優位は、外部ネットワーク効果が大きい。後発の、地方の、プラットフォームは何重にも不利な条件が課せられているといえる。この条件を克服したように見える事例から、その条件を見つめる。

本研究は単独事例研究である。事例として一企業を深く取り上げる。その事例は既存理論に対する逸脱事例である。逸脱事例を分析することにより、既存理論が持っていない諸条件を抽出するところに本研究の意義がある。

1. はじめに

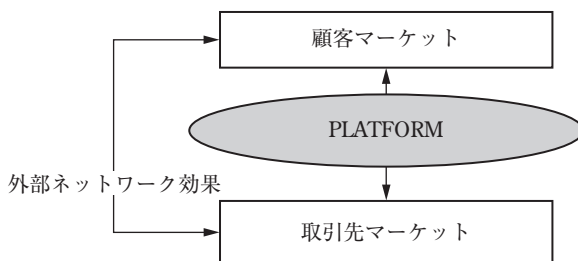
プラットフォーム・ビジネスに注目が集まっている。

プラットフォームは元々場所、土台という意味であり、近年では、取引の場を設定し、運営することを主とするビジネスと捉えられる。現代の企業制度は特に注目を集める。

プラットフォームでは2つの市場がある。1つ目は顧客の市場、売る市場、顧客と取引をする市場が存在する。対して取引先市場、取引先をいかに集めるかという競争が行われる市場がある。この2つがあるのが両面市場である。雑誌というビジネスを例にとれば、雑誌を何冊売るか、10万部か、20万部かという市場（顧客市場）と、もう1つは雑誌に掲載される広告に接する市場がある（図1）。これは、両面市場性であり、ツーサイドマーケット、両面市場性もしくはマルチサイドマーケットと呼ばれる。

雑誌の収入の半分程度が広告収入であるといわれ、雑誌が多く売れば良い広告が集まる。良い広告が多く集まれば、その情報を求めて、もしくはそれで値段が下がるから雑誌が売れるという構造になっている。このような構造をツーサイドマーケットと呼んでいる。同様にクレジットカードでは、優良顧客を多く集める市場と、優良な加盟店を多く集める市場

図1 Two side MARKET



(出所) 筆者作成

があり、相互に関連する。

2つの側面の市場で戦っているというのが、ここでのプラットフォーム・ビジネスマーケットの戦い方である。

それを繋いでいるのが、Cross-Side Network Effect（ネットワーク外部性）である。一方の市場で競争優位が大きくなれば、別の市場でも競争力が高まる。良い取引先が集まってくればお客さんが増える、という単純な話であり、逆に、良い取引先が集まれば、顧客が増える。これは、チキンエッグ問題（Chicken and the egg problem）であり、2つが外部性で繋がっている。これが良い方向に繋がればとても良くなるが、逆に悪くなれば悪化は加速する。商店街やショッピングセンターの一部がそうになっているように一部が破綻し歯抜けになってしまうと、外部性が顧客も減ってしまう。顧客が減ってしまうと、こちらの取引先が減るという関係になっているのが、ツーサイドマーケット、もしくはマルチサイドマーケットの関係性であり、それがここでいう Cross-Side Network Effect である。

このことから、いわゆるファーストムーバー・アドバンテージが強調される。顧客が増えていくと良い取引先が集まる。良い取引先が集まっているから、顧客が集まってくる。ファーストムーバー（先行者）が確立すれば、他の条件が同じなら、後発のプラットフォームは逆転しえない¹⁾というのが既存理論からの帰結である。

本稿の目的は、後発のプラットフォームが競争出来るとすれば、どんなファクターがあるか、ということを実例から分析するところにある。

後発のプラットフォーム、特に地方発のプラットフォームは成立するのであろうか。企業の競争優位は、基本的に規模の経済を利用可能な大企業がコストの優位さから競争優位を確立しやすい。これは一般的な企業も同様であろう。加えてプラットフォームに関しては、前

1) もちろん、破壊的なイノベーションがあれば逆転する可能性はあるだろうが、それは本稿の関心事ではない。

述の外部ネットワーク効果が加わる。後発の、地方の、プラットフォームは何重にも不利な条件が課せられているといえる。

この条件を克服したように見える事例から、その条件を見てみる。

本研究は単独事例研究である。事例として一企業を深く取り上げる。その事例は前述の通り、既存理論に対する逸脱事例である。逸脱事例を分析することにより、既存理論が持っていない諸条件を抽出するところに本研究の意義がある。

2. 事例の概略 (背景)

本研究で取り上げるのは、内水面漁業の市場におけるプラットフォームビジネスである。消費者から見れば、遊漁券という一種のチケットをネット販売するプラットフォームである(図2)。運営は株式会社フィッシュパスという福井県のベンチャーである²⁾。

同社は、内水面漁業協同組合(以下、漁協)の抱える問題をプラットフォームによるビジネスによって解決をする。詳細は後述するが、優れたプラットフォームでもそれをいかに普及させるかということが課題になる。優れた技術はある、それでも使ってもらえない、ということがある。これは、イノベーションの普及の問題であり、これを巡る理論については後に述べる。

図2 フィッシュパス HP



2) 会社名 株式会社フィッシュパス、設立年月日 2016年10月21日、資本金 4,050万円(資本準備金含む)、事業内容 オンライン遊漁券アプリ「フィッシュパス」の企画・開発・運営、所在地 〒910-0296 福井県坂井市丸岡町熊堂3-7-1-16 福井県産業情報センター 8F

いかに優れた技術があったとしても、その技術が普及せず、社会的には死蔵されてしまうという状態は非常にまずい、社会的にはマイナスということになる。

特にプラットフォームビジネスについてはこの問題は通常のビジネス以上に大きな問題となる。

まず内水面漁協の抱える問題、それに関わる内水面漁業の現状について述べる。

海洋で活動する漁協ではなく、湖川を対象とするのが「内水面漁協」である。その中心的な事業は直接的に魚を獲るという漁業から、レジャー、釣りへ移り、いわゆる遊漁へ移行しているのが現状である。全国的に見て、琵琶湖、琵琶湖の漁協、福井県三方五湖、霞ヶ浦といった一部には残るが、全国的に見ると直接魚を獲る内水面漁協は減っているという背景がある。メインとしてはレジャー、釣り、遊漁に移行している。

もう1つの側面としては、内水面漁協事態の解散や高齢化という問題がある。次の担い手の不在が内水面漁協の抱える大きな問題として浮上している。

レジャーを担う存在が内水面漁協だとすれば、解散の影響は微々たるものと思うかもしれないが、内水面漁協の解散は、川の管理全体に悪い影響を及ぼす。環境破壊、保安、災害対応等の安全面を含めて非常に良くない状態になりつつある。河川の管理は名目的には、国や県などの自治体であるが、実働部隊としては、漁協が担う部分が大きいからである。

日本の内水面は共有地の悲劇に直面している。共有地の悲劇は、適切に管理されない場合は、環境面を含め社会全体にマイナスが起こるとというのが全体的な構図である。内水面の漁場は多数の利用者によってどんどん消費されてしまう、つまりどんどん魚を獲ってしまう。それが自然の再生能力を上回った時に、川は荒れ果ててしまう。日本の河川における天然資源は、脆弱であり、溪流魚も鮎も天然の再生能力は低い。それに対して何らかの再生、社会的に担保していかないと、共有地の悲劇が起こってしまうということになる。

釣り人の需要というのは、現在、コロナ禍によって、自然の中で過ごせるレジャーということで、キャンプ等とともに需要が上がっている。

その適切な管理をする主体というのは、日本の制度では漁協ということになる。その漁協がかなり悪い状況に置かれている。例えば正組合員の数は、半減しているというのが背景にある。

漁協の経営自体が揺らいでいる。後継者が無くなるということが表面的にいわれるが、基本的にいうと経営問題であり、その経営が悪化する、維持出来なくなるというようなことが最大の問題である。

経営問題が何なのかといえば、やはり漁協の収入である。収入に関しては、組合費があるが、経営的な収入の大きいものは「遊漁券」の販売収入である。魚を釣るレジャーでは魚を釣る消費者が遊漁券として、いわば、釣る権利を1日単位、もしくは季節単位で購入をす

る。その費用を徴収する。

その一部は漁協の収入であり漁協の維持に使われたり、その他例えば放流という形で、釣り人に還元されるという。放流されない川は再生能力の不足で魚の数が減ってしまう。そして釣り人の足が遠のき漁協の収入が減るという負のスパイラルに入る。漁協だけではなく地域社会としても釣り人が訪れれば、例えば宿泊やレストランが潤うなど、そういうことも含めて地域が潤う可能性がある。しかし、それがマイナスに転じれば地域全体の衰退に繋がる。

3. 事例の概略（株式会社フィッシュパス）

株式会社フィッシュパス³⁾が運営するのは、オンラインで24時間どこでも遊漁券を販売するeコマースとして福井県に設立されたプラットフォームである。開始は2016年であるので後発かつ地方発のプラットフォームである。

遊漁券は、川釣りをするためには許可証となる。遊漁券は、河川を管理している内水面の地域を担当する漁協が統括する。販売収入は、運漁協営の費用のほか、稚魚の放流や漁場の整備などにあてられる。

しかし、近年、遊漁券の売上は伸び悩み、赤字経営の漁協も少なくない。その大きな原因が遊漁券未購入問題であるとフィッシュパス創業者西村氏は言う⁴⁾。

遊漁券は、漁協の事務所のほか、地域の釣具店や商店等が販売店となっているのが一般的である。それらの店舗は、少数のコンビニエンスストア以外は、朝遅く開店し、夕方に閉店する。しかし、釣り人は、深夜や早朝から行動する。仕事の後の休日、自動車で釣り場の河川に移動し、仮眠を取り、朝4時から準備を始める。いわゆる「朝まずめ」という日の出前後は釣果が期待できるためである。そのほか実際に川の状況、天候等を見て釣りをするかどうかを決めるケースもある。

遊漁券の販売に関しては、昔ながらのシステムのために大きな問題点が生じている。遊漁券は釣り場の近くで、釣り人が当日に購入するのだが、溪流釣りは深夜または早朝夜明け前に現地入りする。遊漁券の多くは紙ベースの物を発行する。これを買わない人というのが若干出て来る訳だが、買わない人を取り締まる、改札をするとか、チェックをするというよう

3) フィッシュパスが立地するのは福井県である。特に鮎釣りで有名な河川が多く、また日本海から遡上するサクラマスで全国から釣り人が集まる「川釣りのメッカ」であるといわれる。

4) 例えばよくあるのは、仕事が終わった後に車で移動して、車の中で仮眠を取って朝から釣る。「今だったら4時、5時位から明るくなりますので、そういう形で釣ろうとする。そうすると遊漁券を買おうとしても、お店が分からない、もしくは開いていないということがたくさん起こります。24時間営業のコンビニは若干入っていますけど、大概は地元の釣り具店とか雑貨屋さん、食料品店、こういう所で購入するというケースが多いです。」

なことが必要になる。

これが鉄道駅ならば改札の所でチェックをすればよい、テーマパークだと入る時にチェックをすればよい、コンサートだとコンサート会場の入口に限って、そこでチェックをすることが出来る。しかし、こと釣りの相手は自然であり広域であるためにどこからでも入場可能であり規制できない。

公共経済学の用語では排除性の問題である。漁業資源は代表的なコモンプール財であり、非排除性を持ちながら競争性を持つ。

漁協は遊漁券を発行し、釣り場を管理しようとするが、その排除のためにはコストがかかる。いわゆる、モニタリングコストである。

日本では山岳河川が多いため、急斜面、広域という条件がある。そこで遊漁券を持っていない人をいかに監視出来るのかという問題が生じている。

さらに漁協の方も高齢化していく。その所で急斜面の広域の山岳河川で十分な取締りが出来るかという、それが出来ないのが現状になりつつある。悪意は無いけれども遊漁券を買えずに、もしくは買わずに釣っている人がたくさん発生するというメカニズムが生じてしまう。漁協は、この遊漁券を購入したかどうかを確認するために、釣り場たる河川に監視員を派遣する。河川のある釣り場の範囲は広く、数キロから十数キロにも及び、山岳地帯であることもある。見通しは利かず、足場は悪い。監視員は釣り場に釣り人らしい人を見かければ近づいて話しかけ、遊漁券の購入があるかどうかを確認する。遊漁券は、当然、有効期限があり、その日に有効であるかどうかを確認せねばならない⁵⁾。

釣り人にとってみれば、釣りの時間を確認のために邪魔され、店が開いていないがために未購入の場合でも未購入であることを咎められ、不愉快に思う場合もある。

これは双方にとって、不利益なシステムではあるが、長年の慣行によって継続されてきた。

「結果として誰も来ませんでした。釣りに夢中になっていて途中で買う事も出来ませんでした。店は10時に開きましたけど、そこに行きませんでした、ずっと釣っていたいし」ということで、結果として悪意は無いけれども、漁協の収入にはならないというようなことになる可能性が高い。さらに悪気があり、ただで釣ってやろうというフリーライダーも混ざってくる。

5) 漁協は、多くは組合員の中から監視員を選定し、釣り人が遊漁券を購入保持しているのか、監視・確認する業務を行う。組合員の高齢化、担い手不足から外部の業者に依頼する場合もある。しかし、そこにはコストがかかる。監視員は、遊漁券の確認を行う。しかし、遊漁規則の存在を知らない釣り人もいてトラブルを誘発する。また、監視員は、半ばボランティアであり、いわゆる「ホスピタリティ」に乏しい場合もありえる。

もう1つの問題は監視にともなうサービスの悪化、ホスピタリティの低下である。取締りをやる方が、「遊漁券を持っていますか」という監視をするためには、釣り人はウェーディング⁶⁾を履いて、川の中程にいる。また険しい山の中にいる。そこに近づいて行って、釣りに夢中になっている所に「ちょっと釣り止めて下さい、この券を持っていますか」という検札行為をやる。それは釣っている人から見れば、自分の趣味、楽しい事を邪魔されるということになる。すなわち、不愉快になる可能性がある。

持っている人から言わせれば「持っているよ、買ったじゃないか」ということになり、また持っていない人には当日現場で買うと、罰金的に500円とか1,000円高くなる仕組みを設けているために、場合によっては言い方や感情的な行き違いがあって「こんな川二度と来てやるもんか」「この地域には二度と来ないぞ」「こんな漁協二度と使うか」というような感情問題、クレームが発生する。

結果的に漁協の収入低下をもたらす。やはり紙での昔ながらのシステムが根本的な問題である。

前述のように釣り人の行動時間帯と販売店の営業時間帯、漁協の窓口運営時間は一致しない。また、地域外からの釣り人には、そもそもどこで遊漁券を販売しているのかわからないケースもある。これを買うことが難しければ、電子化してしまえばよいというのが、単純な発想としてある。チケットの類いであるから、それをあつかう既存のプラットフォームに乗せることは十分に可能であろう。

フィッシュパスのシステムは、この遊漁券をeコマースで24時間販売することによって、釣り人の必要とする時間に店が開いていない、もしくはどこで買うかわからないという問題をクリアした。ここまでは、既存のプラットフォームでも対応可能である。多くのプラットフォームがサービス商品の販売を提供している。交通、イベント、スポーツ等のチケットなどである。

取り扱う品目がニッチである、という点がまずフィッシュパス⁷⁾の事業の根幹を支えている。さらにニッチであるが故の専門性として、GPSなどの付帯の機能がある。

しかしながら、例えば、主要なプラットフォームであるAmazonやFacebookにもニッチな領域の商品やサービスの取り扱いがある。むしろニッチな商品が収益を支えているという

6) 川に入るための腰までを覆うゴム製等の長靴の一種。

7) フィッシュパスが他と異なるのは、以下のサービスである。

入漁券とGPSを組み合わせることによって、監視業務のコスト削減に貢献している。監視員は、画面を見て、遠くから購入者を確認することが可能であり、監視コストが削減できる。プラットフォームとしての取り扱い品目は主として遊漁券であり、その他、付随する業務として釣り人対象の保険等も売っている。業績は拡大中である。

ロングテールという議論さえある。

フィッシュパスのプラットフォームが、現在、ニッチな取り扱い品目によって支えられていることは確かである。しかし、本稿が問題としている「後発のプラットフォーム、特に地方発のプラットフォームは成立するか」という問題に対し、ニッチな商品を取り扱えば成立するという答えは不十分であろう。

例えば、既存のプラットフォームである「じゃらん」も「遊び・体験」ということで、同様に釣りのチケット類の販売を行っている。プラットフォームに関する既存理論に従えば、フィッシュパスと比較して圧倒的な顧客基盤を有する「じゃらん」等の優位は動かない。じゃらんはリクルート社が運営するプラットフォームであり、会員数は非公表であるものの、宿泊先、ホテル、サービス等は27,000以上の企業と提携している。その他のリクルート社の持つ顧客基盤も利用可能である。

既存理論の論点である、外部ネットワーク効果が競争力に直結し、顧客市場において圧倒的な競争力を有する、ということからいえば、弱小な地方初のプラットフォームは無謀であるといえる。

4. 2つの市場への注目

プラットフォームの事例研究は多い。その研究の多くは、プラットフォームの企業あるいはITシステムに注目する。またその結果としての顧客市場の利便性を分析し競争力を示す。プラットフォーム・ビジネスの両面市場のうち、もう1つの「取引先市場」に重点を当てる研究の蓄積は乏しい。

本稿の結論を先取りしていえば、「取引先市場」へのアクセスの困難性が、後発のプラットフォームの成立要件ではないか、ということである。

まず、フィッシュパスの取引先市場との関係を分析する。

フィッシュパスは遊漁券を販売するが、既存の遊漁券販売店とは、競合関係ではない⁸⁾。あくまで、遊漁券を購入する販売店を、釣り人が選択して購入する。つまり、既存の遊漁券販売店が関与し、その販売を代行する形を取っている。既存の販売店は、従来の店頭での販売以外にオンライン販売を行っていることとなる。

このようなシステムを取る主たる要因は、顧客市場の対象である漁協の意思決定システムにある。漁協が、大きな意思決定をする場合、理事会での決定が必要になる。そして、現在、遊漁券の販売を担っている地元の商店等は、ほとんどの場合、漁協の会員である。

8) フィッシュパスが、直接、遊漁券の販売を取り扱う場合、販売手数料をそのまま収入にすることができるが既存の取り扱いチャンネルと競合する。既存の販売チャンネルは、多くは漁協員である場合が多い。これではチャンネル・コンフリクトから提携を決める理事会で反対に回る可能性がある。

もし、単純に、現在の遊漁券販売を担う商店からプラットフォームに移行する、またはそれと競合させるということは、すなわち、現在の遊漁券販売を担う商店にとっては不利益な決定である。理事会の構成員の直接的な不利益になり、当然反対の声があがる。フィッシュパスの販売システムは、従来の販売店を経由することにより、利益は減るもの⁹⁾の、このコンフリクトを解消している。

ほとんどの漁協が、手数料を漁協負担にした理由は、役員理事が販売店を経営している場合が多いためである。理事会において、漁協負担か販売店負担かになった時、必ず販売店である役員理事¹⁰⁾は漁協負担を選択することになる。販売手数料は販売店の収入に直結し、前述のチャンネルコンフリクトを避けるために当然の結論になる。販売店経営していない役員理事にとっても、販売店あつての漁協収入と考え、反対意見を言うこともないのである。

最初に遊漁券のオンライン販売システムの提携を検討した漁協が、福井県竹田川漁協であった。これはフィッシュパスの社長西村氏の地元であり、西村氏自身も漁協の会員である。

竹田川漁協は毎年のように収入がダウンし、また組合員数も減るなど危機的な状況にあった。これは遊漁券販売の低迷、高齢化、組合員の減少等の悪循環であり、全国にも同様の構図から存続できない漁協も多い。

漁協の組合員の高齢化は進んでいる。平均年齢65歳前後、役員理事はそれよりも高齢であり、eコマースやプラットフォームに関するなじみは薄い¹¹⁾。また、組合組織は、企業組織とは違い、社長のトップダウンでものごとを決定するよりも合意と一致をもって決断する。つまり、プラットフォームが持つコンフリクト、組合員の高齢化による保守性、合意形成が必要となる意思決定システムの3つがプラットフォームの導入を阻む。

西村氏の地元も漁協からはじまったプラットフォームは、次に同じ福井県内の勝山市漁協が提携することになる。そのあとも、福井県の大野市漁協が提携する。後者2つの漁協は同じ九頭竜川を管轄する。そのあとは、同様に福井県内の足羽川漁協が提携した。

すなわち、地理的に近い福井県内の市場を最初に獲得している。2020年、フィッシュパス

-
- 9) 販売店の手数料の配分をどのようにするかは課題があった。当然配分によって漁協の遊漁券粗利が変わる。手数料とは、遊漁券販売を漁協に委託された販売店が、受け取るマージンのことである。オンライン販売を導入することにより、漁協は新たに決済代行手数料が発生することになる。つまり、漁協は販売店への販売手数料プラス決済代行代を負担することになるということである。
- 10) 例えば、勝山市漁協の販売店である「石田おとり店」は年間800万円の遊漁券販売があり、勝山市漁協の役員理事を歴任している。
- 11) 最初の組合の導入説明においては「ICTに馴染みが薄く、「アプリ」や「GPS（全地球測位システム）」といった言葉の説明から入り、アプリの価値と可能性を理解してもらうには至らなかった。また今までのやり方を変えることへの抵抗があり、ましてや今まで聞いたこともないシステムに、役員理事は困惑を示した」状況であったという。

は躍進する。2019年9月末での提携漁協団体数は30であったが、2020年9月末には83となった。前年から提携していた30漁協のオンライン売上販売額が軒並み3倍近くに伸びたという。これは、コロナの影響によりアウトドア等のアクティビティーに注目が集まったことや、フィッシュパスのシステムを使えば、遊漁券の確認における対面接触が避けられることが要因ではないかと分析されている。

フィッシュパスの普及を加速させる要因として、成功の実績とメディアの露出がある。提携している竹田川ほか多く¹²⁾の漁協が黒字経営に転換した。

フィッシュパスのサービスは、遊漁券の販売だけではなく、それをベースに観光などの地域情報を発信する機能も加えた。福井県の5つの漁協のデータでは1,678万円の地域経済効果¹³⁾を生み出したという。

フィッシュパスは地方発ベンチャーとして注目され、福井県のみならず、多くのメディアに取り上げられている。

フィッシュパスの展開は、最初は創業者西村氏の地元から、福井、そして北陸と広がる。そしてある程度の評判が確立した後は、そのイノベーションは受け入れられ、全国の有名河川（米代川、那珂川、狩野川、九頭竜川、仁淀川）との提携に結びついている。

提携漁協団体数は84となった。4年後には全国の半分の450漁協と提携することを目標としているという。そしてアプリ利用者数は4万人強まで拡大した。

これらの展開は、最初は地元から、そして地理的に近い位置の漁協と提携することにより、段階的に日本の市場全体に事業が展開できるようになった。

これをどのように解釈するか検討する。

5. 理論的視点1

この漁協が、プラットフォームに参加するかどうかは、様々な理論で考えうる。組織慣性、イノベーション普及理論、正当性らがその主たる理論であろう。

新しいイノベーションを採用するかということは古くから研究対象となっているが、その中で古典的かつ重要なものとしてRogersのイノベーション普及理論がある。

Rogersは、1962年に“Diffusion of innovations”を出版しその後改訂を重ねている。その影響力は大きい。普及理論は、イノベーション採用の要件として比較優位、適合性、わかりやすさ、試用可能性、可視性を挙げる。Rogersはイノベーションの普及をコミュニケーション

12) 2017年と2018年の竹田川漁協の損益計算書（総会資料）、同じく勝山市漁協と日野川漁協2018年と2019年の比較より。

13) フィッシュパス社が2018年福井県統計情報課の経済波及効果分析ツールを用いて算出（1次波及効果まで）している。

ヨンの過程として捉え、その社会システムの相互作用によって普及するか、または普及せずにそのまま消える課程を辿るかが決まるとした。イノベーションの普及に関わる主要な要素として、イノベーション、コミュニケーション・チャネル、時間、社会システムを抽出した。特に本稿が取り上げる問題としては、社会システムの構造の影響が挙げられる。漁協という「社会システム」が普及を阻む要因になっていることが想定されるからである。

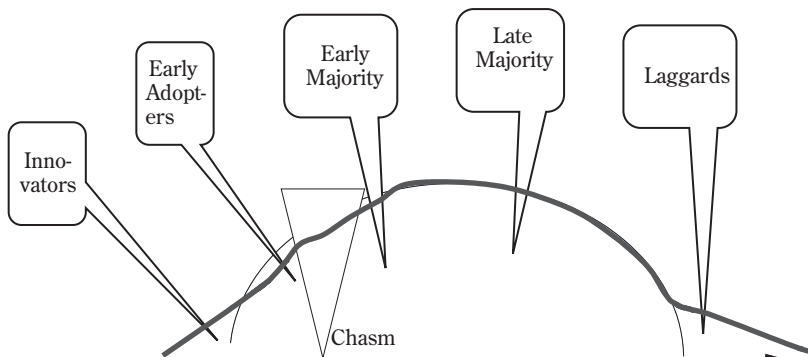
Rogers は属している社会システムの違いによってイノベーションの普及のパターンとその速度が異なるとする。また、革新性は新しいアイデアを採用する度合いであり、新しいイノベーションの採用時期も異なる。これは採用者のタイプで心理的な側面を分析に包含する。単に優れているという合理性だけではなく、心理的な側面が、普及に対して影響する。新しいイノベーションが普及していくかどうかに影響する。元々の研究は、農業技術の普及であった。新しい農薬だとか新しい栽培方法や機械が、どのようにして普及していくかという研究を通じて、こういう理論を編み出している。

その革新性に基づいて Innovators, Early Adopters, Early Majority, Late Majority, Laggards (図3) に区分している。ラグード (Laggards) (遅滞層) は、普及が明らかになりその社会システムの採用が大多数になってからイノベーションを取り入れる層である。

それからもう1つキャズムという理論がある。これは、直接 ICT で普及するかどうかに関するものである。図3のように、Innovators という新しい物好き、Early Adopters というのは、新しい物で使えるようになったら採用するという人、Majority は普通の人々、Laggards はなかなか採用しない人達。この Early Adopters の所から、Early Majority で多数派になるには、キャズム (Chasm) という谷間とか隙間があって、これを越えられずに多くの技術がここで終わってしまう。

要するにここの新しい物好きには採用されるが、ここからマジョリティにはならず技術

図3 Rodgers 普及理論とキャズム



(出所) 筆者作成

が普及しないで止まってしまう、というようなことがたくさんあるというのがキャズムの主張である。ここの「新しい物好き」の壁をなかなか越えられない。様々な経験則、事例からも、大概10%、20%位のところで普及が止まりメジャー化しないということが観察される。逆にこの20%を越えてくると、爆発的に普及する。普及が進めば、ネットワーク外部性、あるいは規模の経済によるコストの低減が普及を後押しすることになるが、その初期段階での普及が困難なのである。そしてそこには合理性だけではなく、心理的、社会的な側面が無視できない。

組織慣性 (organizational inertia) とは、普及理論とは真逆に、組織が新しいことに取り組まない、いわば保守性に注目する。当然のこととして組織慣性はその組織の持つ文化の影響を受ける。本稿の注目する漁協は、その意思決定システムと高齢化により組織慣性は強いと考えられる。一方、危機に直面すれば、組織慣性は緩み、改革に舵を取るという指摘もある。漁協の置かれた状況は厳しいため、そこに注目すれば組織慣性は緩和されるであろう。

一般的にいつて、フィッシュパスが普及に取り組む市場である漁協は、保守的で組織慣性が高い性質を持つと思われる。存続の危機でそれが緩和される可能性はあるが、それでもラガード層が多数を占める組織にあってはそれは困難であり、営業の難しさはあるだろう。

Rodgers の普及曲線は、横軸に時間をとり、縦軸にイノベーションを取り入れた人の数をとると、そのグラフは S 字曲線になるとしている。初期は少数がそのアイデアを採用する。時間がたてばそれが加速し、右肩上がりに採用は増加する。もちろん、その段階で普及に失敗し、いわゆるキャズムに陥る場合もある。

プラットフォームは最初に論じた通り、外部ネットワーク効果が重要である。そのことから普及の速度が競争力を定める。

Rodgers の議論には、特にフィッシュパスで見いだされた地理的ファクターへの言及は見られない。強いていえば、Rodgers の社会システムの「社会」の範囲をどう捉えるかということになる。

6. 理論的視点 2

では、この地理的ファクターをいかに解釈するか。

地理的なファクターを多くの経済学では距離からくるコストの問題として扱ってきた。しかしながらここで論じる地理的ファクターはコストの問題ではなさそうである。

では社会学ではどうか。社会学では、アクターは社会の中に埋め込まれている、と考える。グラノベッターは、社会の構成員は、自由ではなく社会の中で相互に依存していると論じ、その程度を社会的埋め込みとして概念づけた。

本稿の関連でいえば、漁協の意思決定 (この場合では、プラットフォームへの加盟の可

否)も経済学が想定する合理的な意思決定ではなく、社会的な他者からの依存、影響関係によって決定される、と考える。外部ネットワーク効果を考えれば、合理的なのは、既存の大型プラットフォームへの加盟を選択するほうがよいかもしれない。しかし、社会的に埋め込まれた漁協の関係者は、そのイノベーションを取り入れることが、いわば社会的な正当性を持っているかどうかを問うであろう。

正当性 (Legitimacy) は、同質化 (isomorphism) が生ずるメカニズムを説明する。本稿の議論でいえば、ある組織が採用したイノベーションを別の組織が採用する。その決定が、必ずしも合理的 (例えば、コストが最小化される) ということばかりではなく、「あそこが採用したからウチも」といった模倣的な意思決定が生ずることを説明する。

DiMaggio and Powell (1983) の論文を契機として様々な研究がなされてきた。その同質化がおこるプロセスは、3つに分類され、強制的圧力 (coercive pressure), 模倣的圧力 (mimetic pressure), 規範的圧力 (normative pressure) の3つである。強制的圧力は自治体等の公的機関等からの指導、模倣的圧力は多くが採用しているから、という圧力、規範的圧力は特定の専門家からの専門性から来る圧力である。この中で本稿が特に問題とするのは、模倣的な圧力である。

これらの圧力が生ずる範囲を、組織フィールド (field) と呼ぶ。あらゆる行為者間の相互作用が行われる領域である。

その模倣について DiMaggio and Powell (1983) はいくつかの仮説を提起している。だが彼ら自身はそれらの実証分析等を行ってはいない。安田雪・高橋伸夫 (2007) も「この論文で提示された理論、仮説の多くは、今なお十分に検証されないままである」としている。

特に本稿が考える不十分さは組織フィールドの設定である。その範囲を、例えば業界などと仮に設定されているが、業界内のどの組織を模倣するのか、あるいは業界をどう定めるのか。模倣の及ぶ範囲をフィールドとする、などの定義は当然、トートロジーの誹りを免れられないだろう。

7. フィッシュパスの「普及」

上記問題に対し、本稿は単独事例研究によって、新たな仮説を導出する。すなわち、組織フィールドは地理的な制約、影響を強く受ける。

まず、フィッシュパスのプラットフォームの普及過程を見してみる。

フィッシュパスのプラットフォームはよく考え抜かれた優れたシステムである。しかし、それが受け入れられず普及しないという可能性はあった。チケットを電子で販売するということ自体に関しては、消費者は他も電子化されているが故に、普及に対するハードルは低い。「今まで何で電子化されていなかったんだ」という反応さえあろう。ただし、その場合

でも外部ネットワーク効果から、フィッシュパスではなく既存の大型プラットフォームのほうが顧客としては選好されるだろう。これが1つめの市場問題である。

だが、普及の鍵となったのは、漁協がプラットフォームに対して、導入してくれるかどうか。漁協がこのシステムを理解し採り入れてくれるかどうか、最大の壁として立ちはだかるといことになる。これが、2つめの市場の問題である。

普及に対しての経済、経営の理論は、前述の通りであり、その普及となるイノベーションの採用によってもたらされる利益の他に社会的な要素が大きく関わる。

Rodgersの普及理論、その影響を受けたキャズム理論は、だいたい16~20%の閾値を超えれば普及していくという。しかし、これがなかなか越えられないというのが、漁業だけではなく、ICT全般の普及を妨げている要因としてよく言われている。

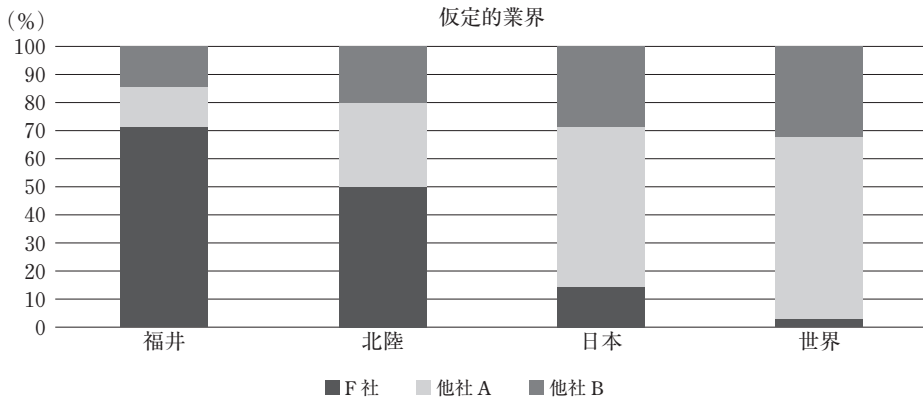
事例からの本稿の提起は、この普及の母数の問題である。全体の16~20%を超えれば普及が加速すると先行研究は言う。だが、この「全体」とは何か。どのように決定されるのか。

また、正当性理論でいえば、フィールドの範囲がその問題である。正当性に関しては実証分析をはじめ様々な研究がある。しかしながら、フィールドの範囲に関しては、その議論や分析は乏しく、ざっくりと例えば「業界」と想定されている。多くの場合は、同じ国内が暗黙に仮定されている。ITにおいては、例えば日本の企業がアメリカシリコンバレーからの正当性圧力を受ける事態は容易に想定しえる。地理的な近接性や、その都市の名声などの条件がありうるだろう。業界のみならず地理的な要素が、フィールドの範囲を決定することを本稿は主張する。

フィッシュパスの事例は、まず地元の理解を得る。それは、社長自身が地元で埋め込まれて活動する存在であったことが大きい。そして次に、福井県そして北陸の地元周辺に対して、営業をかけて普及をさせる。この時点でそのイノベーションの採用のメリットは、様々なチャンネルから知られていく。地元のメディアやインフォーマルなコミュニケーションもある。福井では、そのイノベーションの採用が当たり前、それが終わると北陸では当たり前というように、限られたセグメントの中で16%、20%を越えていく。16%、20%の分母問題であるが、先行研究ではその分母の検討が不十分であると指摘した。同様に、イノベーションの採用が正当性圧力を持つ場合の参照のフィールド範囲について研究の不足を指摘した。先行研究が指摘する通り業界での参照が行われることは当然であろう。加えて、本稿は、その参照が地域的範囲を持つことを主張する。

漁協は日本全体の16~20%、あるいはフィールドを気にしているのではなく、地元の隣の漁協がとか、県内ではどうなっているか、隣県はどうなっているかとその動向を気にかけ、その結果模倣的圧力が加わる。「県内ではあなたの所以外はみんな採用しています」となると、当然「やらなくちゃ」という圧力がかかる、のではないかということである。福井にと

図4 マジョリティの構図



って地域的に離れた箇所、北海道でとかアフリカで採用していると言っても、なかなか心に響かないというところがある。イノベーションの採用も地域に埋め込まれている。フィッシュパスは最初は福井、北陸というところから埋めていったというのが、普及の要因になったと考えられる。

図4は仮定的な業界のシェアである。F社は福井県内ではマジョリティを持ち、大きなシェアから得られる正当性圧力を行使できる。F社の売上が変わらないままに北陸を分母とした場合は、シェアは落ちるものの、それでも閾値は超えており、正当性を行使できる。しかし、日本全体を見れば、そのシェアは低く、正当性圧力が作用するかどうかは微妙になり、世界ではこのシェアでは無理になろう。

分母を例えば福井だとか、北陸という狭い地域に設定することによって、その地域ではマジョリティになったということで普及のための正当性圧力を得る。

このことから、特定の地域セグメントに対して協力に経営資源を投入することが実務的なインプリケーションとして示唆される。

加えて正当性という概念について付け加えれば、フィッシュパスに関しては農林水産省、県庁等の公的機関を味方に巻き込んでいったことが普及を加速させた。例えば水産白書に、成功事例として載り、また多くの公的な援助を受けてきたということも当然、普及のための追い風になったであろう。その際も地理的な力が働いたと考えられる。

8. 結 論

本稿の目的は、単独事例の分析により、後発のプラットフォームが競争出来るとすれば、どんなファクターがあるか、ということを示すことにある。プラットフォームでは、ファー

ストムバー・アドバンテージが強調され、顧客が増えていくと良い取引先が集まり、良い取引先が集まっているから、顧客が集まってくる外部ネットワークエフェクトの効用が大きいとされてきた。これをファーストムバー（先行者）が確立すれば、後発のプラットフォームは逆転しえない。それならば、後発の、地方の小さなプラットフォームは存続できない。

この条件を克服したように見える株式会社フィッシュパスの事例から、その条件を見てみる。

本稿の結論は、「取引先市場」へのアクセスの困難性が、後発のプラットフォームの成立要件ではないか、ということである。

そしてそのアクセスの困難性を打破するキーファクターは狭い地域への資源の集中投入により地域での正当性の獲得である。

フィッシュパスのプラットフォームの競争力は、内水面の漁業協同組合というニッチかつITへの親和性が非常に低い保守的で組織慣性の高い組織へのアプローチに成功したところにある。

さらに、それは狭い地域に経営資源を集中的に投下することによって、地域内での多数を獲得し、その多数が正当性を持ち、イノベーションの普及をもたらす。社会的に埋め込まれた存在である組織の意思決定者は、その地理的な組織フィールドから来る模倣圧力に抗することは難しい。

そこから、地理的に近い地域に拡大をしていく。それを繰り返すことにより、全体としてのマジョリティを獲得する。その過程で、外部ネットワーク効果と規模の経済によるコスト低減を享受することになる。

本稿が示唆するインプリケーションは、アクセスの困難な市場への資源投入による競争優位の獲得である。本稿では、取引先市場の困難性について事例を分析したが、顧客市場においても同様に成立する可能性はあろう¹⁴⁾。

付記 本研究は科研費基盤研究C「マルチフランチャイジーの両面市場性」(19K01863)の成果の一部である。

参考文献

- 土井教之（2017）「両面市場におけるビジネスモデルと競争 わが国ゲーム産業の例」『経済学論究』第71巻第3号
西村成弘（2021）「内水面漁業協同組合の経営とICTを活用した将来展望について—フィッシュパスの

14) 本稿の結論はあくまで単独事例研究から得られている。これらはこれからの実証研究等によって頑健性、一般性を検証する必要がある。

ケーススタディー・リサーチに基づく考察—」(修士学位請求論文) 福井県立大学経済経営学研究科

ムーア, ジェフリー (2002) 『キャズム』(川俣政治訳) 翔泳社

安田雪・高橋伸夫 (2007) 「同質化メカニズムと正当性」『赤門マネジメントレビュー』 6巻9号

ロジャーズ, エベレット (2007) 『イノベーションの普及』(三藤利雄訳) 翔泳社

DiMaggio, P.J., and W.W. Powell (1983) "The iron cage revisited ; institutional isomorphism and collective rationality in organizational field," *American Sociological review*, 48 : 147-160

Glunn and Abzug (2002) "INSTITUTIONALIZING IDENTITY : SYMBOLIC ISOMORPHISM AND ORGANIZATIONAL NAMES," *Academy of Management Journal*. Feb 2002, Vol. 45 Issue 1 : 267-280. 14p

Kaiser, U. and J. Wright (2006) "Price Structure in Two-Sided Markets : Evidence from the Magazine Industry," *International Journal of Industrial Organization* 24 : 1-28

Rochet, J.C. and J. Tirole (2003) "Platform Competition in Two-sided Markets," *Journal of the sided Markets*," *Journal of the European Economic Association* 1 : 990-1029

(現代企業制度研究会)

