

# ITプラットフォームビジネスモデルの分類

事業創造大学院大学 事業創造研究科 松永 隆男、沼田 秀穂

## 要 旨

ソーシャルネットワーキングサービスやソーシャルゲーム、コンテンツ共有／配信サービスなど、ITプラットフォームを活用したビジネスモデルは、従前には存在しなかった新たな市場を形成することに成功している。こうしたビジネスモデルが日本国内外には複数存在している。各種ITプラットフォームビジネスモデルの概要を紹介し、何が主な収益源となっているのか論じる。さらに、複数のITプラットフォームビジネスモデルを体系的に分類するため、提供者側と利用者側の双方の視点から、どのようにサービスが提供され、どのようにサービスが消費されているのかを明らかにする。また、ITプラットフォームのビジネスモデルが、将来どのように展開するのか考察する。

## キーワード

エコシステム、ビジネスモデル、ビッグデータ、プラットフォーム IT

## 1 「ITプラットフォーム」とは

### 1.1 「プラットフォーム」とは

「プラットフォーム (platform)」は、本来、「演壇」を意味する言葉であり、駅のホーム<sup>1</sup>を表す言葉でもある。

IT分野においては、スマートフォンやタブレット端末のハードウェアや基本ソフトウェア<sup>2</sup>を表す言葉として使用されている。また、ソーシャルネットワーキングサービス（以下 SNS）など、インターネット上の各種ソーシャルメディアのシステムを「プラットフォーム」と呼ぶことがある。両者を区別して表現すると、前者を「端末プラットフォーム」、後者を「ITプラットフォーム」と呼ぶことができる。ここでは、後者の「ITプラットフォーム」について論ずる。

### 1.2 「ITプラットフォーム」の定義

「プラットフォーム」という言葉に明確な定義はない。『平成24年版 情報通信白書』では、「プラットフォーム」のさしあたりの定義として、「ICTネットワーク、とりわけイン

ターネットにおいて、多数の事業者間ないし多数の事業者とユーザー間を仲介し、電子商取引やアプリ・コンテンツ配信その他の財・サービスの提供に必要となる基盤的機能」としている。本論文では、この定義を「ITプラットフォーム」の定義とする。

### 1.3 「ITプラットフォーム」の例

日本国内外の主なITプラットフォームを表1、表2、表3に示す。

表1. ITプラットフォームの例 (1/3)

ビッグ・プラットフォーム <sup>3</sup>			
1	検索	Google	<a href="http://www.google.co.jp">http://www.google.co.jp</a>
2		Yahoo!	<a href="http://www.yahoo.co.jp">http://www.yahoo.co.jp</a>
3	OS	Windows	<a href="http://windows.microsoft.com/ja-JP/windows/">http://windows.microsoft.com/ja-JP/windows/</a>
4		Mac	<a href="http://www.apple.com/jp/mac/">http://www.apple.com/jp/mac/</a>
5	ショッピング	Amazon	<a href="http://www.amazon.co.jp">http://www.amazon.co.jp</a>
6	モール	楽天市場	<a href="http://www.rakuten.co.jp">http://www.rakuten.co.jp</a>
ソーシャル系プラットフォーム			
7	SNS	Facebook	<a href="http://www.facebook.com">http://www.facebook.com</a>
8		mixi	<a href="http://mixi.jp">http://mixi.jp</a>
9		MySpace	<a href="http://www.myspace.com">http://www.myspace.com</a>
10		Twitter	<a href="http://twitter.com">http://twitter.com</a>
11		LinkedIn	<a href="http://www.linkedin.com">http://www.linkedin.com</a>
12	ソーシャルゲーム	Mobage	<a href="http://www.mbga.jp">http://www.mbga.jp</a>
13		GREE	<a href="http://gree.jp">http://gree.jp</a>

出所：高橋暁子・イイツカアキラ『図解 一目でわかるITプラットフォーム』を元に執筆者作成

表2. ITプラットフォームの例 (2/3)

コンテンツ系プラットフォーム			
14	音楽配信	iTunes Store	<a href="http://www.apple.com/jp/itunes/">http://www.apple.com/jp/itunes/</a>
15		レコチョク	<a href="http://recochoku.jp">http://recochoku.jp</a>
16	動画配信	Gyao!	<a href="http://gyao.yahoo.co.jp">http://gyao.yahoo.co.jp</a>
17		Hulu	<a href="http://www.hulu.jp">http://www.hulu.jp</a>
18	アプリ	App Store	<a href="https://itunes.apple.com/jp/genre/ios/id36">https://itunes.apple.com/jp/genre/ios/id36</a>
19	マーケット	Google play	<a href="https://play.google.com/store">https://play.google.com/store</a>
20	電子書籍	Kindle ストア	<a href="http://www.amazon.co.jp/kindlestore/">http://www.amazon.co.jp/kindlestore/</a>
21		Reader Store	<a href="http://ebookstore.sony.jp">http://ebookstore.sony.jp</a>
22		eBookJapan	<a href="http://www.ebookjapan.jp">http://www.ebookjapan.jp</a>
23	TIPS	All About	<a href="http://allabout.co.jp">http://allabout.co.jp</a>
24		nanapi	<a href="http://nanapi.jp">http://nanapi.jp</a>
25	キュレーター	NAVER まとめ	<a href="http://matome.naver.jp">http://matome.naver.jp</a>
シェア系プラットフォーム			
26	写真共有	Pinterest	<a href="http://pinterest.com">http://pinterest.com</a>
27	動画共有/配信	YouTube	<a href="http://www.youtube.com">http://www.youtube.com</a>
28		ニコニコ動画	<a href="http://www.nicovideo.jp">http://www.nicovideo.jp</a>
29		Ustream	<a href="http://www.ustream.tv">http://www.ustream.tv</a>
30	位置情報	ロケタッチ	<a href="http://tou.ch">http://tou.ch</a>
31		foursquare	<a href="http://foursquare.com">http://foursquare.com</a>
コミュニケーション系プラットフォーム			
32	クチコミ	クックパッド	<a href="http://cookpad.com">http://cookpad.com</a>
33		食べログ	<a href="http://tabelog.com">http://tabelog.com</a>
34		価格.com	<a href="http://kakaku.com">http://kakaku.com</a>
35		@cosme	<a href="http://www.cosme.net">http://www.cosme.net</a>
36		フォートラベル	<a href="http://4travel.jp">http://4travel.jp</a>
37	Q&A	OKWave	<a href="http://okwave.jp">http://okwave.jp</a>
38		発言小町	<a href="http://komachi.yomiuri.co.jp">http://komachi.yomiuri.co.jp</a>
39	コミュニ ケーション	LINE	<a href="http://line.naver.jp">http://line.naver.jp</a>

出所：高橋暁子・イイツカアキラ『図解 一目でわかるITプラットフォーム』を元に執筆者作成

表3. ITプラットフォームの例 (3/3)

マーケット系プラットフォーム			
40	ショッピング	ZOZOTOWN	<a href="http://zozo.jp">http://zozo.jp</a>
41		ケンコーコム	<a href="http://www.kenko.com">http://www.kenko.com</a>
42		ECナビ	<a href="http://ecnavi.jp">http://ecnavi.jp</a>
43		iQON	<a href="http://www.iqon.jp">http://www.iqon.jp</a>
44	旅行予約	楽天トラベル	<a href="http://travel.rakuten.co.jp">http://travel.rakuten.co.jp</a>
45		じゃらん net	<a href="http://www.jalan.net">http://www.jalan.net</a>
46		一休.com	<a href="http://www.ikyuu.com">http://www.ikyuu.com</a>
47	食事予約	ぐるなび	<a href="http://www.gnavi.co.jp">http://www.gnavi.co.jp</a>
48		HOT PEPPER グルメ	<a href="http://www.hotpepper.jp">http://www.hotpepper.jp</a>
49		OZmall	<a href="http://www.ozmall.co.jp">http://www.ozmall.co.jp</a>
50	共同購入	グルーポン	<a href="http://www.groupon.jp">http://www.groupon.jp</a>
51		ポンパレ	<a href="http://ponpare.jp">http://ponpare.jp</a>
52		ネットプライス	<a href="http://www.netprice.co.jp">http://www.netprice.co.jp</a>

出所：高橋暁子・イイツカアキラ『図解 一目でわかるITプラットフォーム』を元に執筆者作成

## 2 ITプラットフォームビジネスモデルの分類

高橋・イイツカによると、ITプラットフォームのビジネスモデルは、おもに以下の4種類に分けられるとしている。

- ① 広告モデル
- ② 手数料モデル
- ③ テナントモデル
- ④ ユーザー課金モデル

実際には複数のビジネスモデルを組み合わせることが多い。

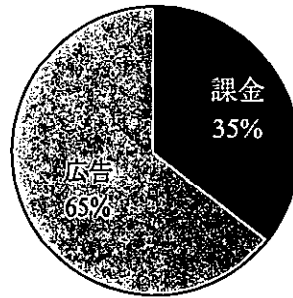
この方式に従って、主なITプラットフォームを分類する。

### 2.1 広告モデル

広告モデルには、mixiなどのSNS、@cosmeなどのクチコミサービス、YouTubeなどの動画共有/配信サービスがある。メリットとして、規模やサービスの種類に関係なく、どんなサービスでも導入しやすいことがある。ユーザーが多く集まるプラットフォームには、多くの広告が集まる傾向がある。デメリットとして、広告の量が景気に左右される傾向がある。

2011年4月から2012年3月の期間におけるmixiの収益内訳を図1に示す。広告が全体の6割強を占めていることがわかる。

図1. mixiの収益内訳 (2011年4月～2012年3月)



(出所) 株式会社情報通信総合研究所『情報通信データブック 2013』120頁

## 2.2 手数料モデル

手数料モデルには、App Storeなどのアプリマーケットサービス、Kindleストアなどの電子書籍サービスがある。商品・サービスが売れるほど、収入も加速度的に増える特徴がある。ただし、集客や充実したサポートを利用者に提供しなければならない。

App Storeでは、有料のアプリを販売する場合、売上の3割を手数料として徴収し、7割が開発者が得る仕組みである。

## 2.3 テナントモデル

テナントモデルには、楽天市場などのショッピングモールサービス、Mobageなどのソーシャルゲームサービスがある。手数料モデルとの違いは、販売するのがプラットフォーム側ではなく参加企業側ということである。参加企業が増えるほど収入も加速度的に増える特徴がある。手数料モデルと同様に、利用者に対しては商品の品揃えや安さなどのメリット、参加企業には集客や充実したシステムやサポートなどを用意できなければならない。

楽天市場の収益は、出店料やシステム利用料などのマージンが大半を占める。出店料は店舗の取り扱う商材の単価、規模、売上目標に応じて、2012年11月現在、月額19,500円、50,000円、100,000円と複数の出店プランがある。

## 2.4 ユーザー課金モデル

ユーザー課金モデルは、ユーザーの登録料や、コンテンツやサービス利用への課金などで、ユーザーから料金を得るモデルである。収益性が高いのが特徴である。無料のコンテンツやサービスがあふれている昨今、このモデルの敷居は高い。ニコニコ動画のプレミアム会員サービスなどが該当する。

ニコニコ動画の売上高の85%が有料会員の課金収入である。2012年3月末時点で、月額525円のプレミアム会員は159万人である。

## 2.5 分類

各ITプラットフォームが、4種類のビジネスモデルのどれに該当するのか分類し、表4に示す。複数該当する場合は、おもなビジネスモデルとした。

表4. ITプラットフォームの分類

ビジネスモデル	ITプラットフォーム
広告モデル	Google、Yahoo!、Facebook、mixi、MySpace、Twitter、LinkedIn、Gyao!、All About、nanapi、NAVERまとめ、YouTube、Ustream、ロケタッチ、foursquare、クックパッド、ECナビ、iQON、楽天トラベル、じゃらんnet、一休.com、ぐるなび、HOT PEPPER グルメ、OZmall
手数料モデル	Amazon、iTunes、レコチョク、App Store、Google play、Kindleストア、Reader Store、eBookJapan、ZOZOTOWN、ケンコーコム、グルーポン、ポンパレ、ネットプライス
テナントモデル	楽天市場、Mobage、GREE、食べログ、価格.com、@cosme、フォートラベル、OKWave
ユーザー課金モデル	Hulu、ニコニコ動画、発言小町、LINE

出所：高橋暁子・イイゾカアキラ『図解 一目でわかるITプラットフォーム』を元に執筆者作成

## 3 ITプラットフォームの将来像

ITプラットフォームは、どのビジネスモデルを採用しても、利用が増えることで価値を増していく。広告モデルは、利用が増えれば広告効果は大きくなる。広告効果が増せば、より広告出稿の量が増えることが期待できる。手数料モデルとテナントモデル、そしてユーザー課金モデルは、利用が増えればより利用機会も増え、収益増加が期待できる。國領らによると、ITプラットフォームで提供するサービスの付加価値が増していくと、利便性が高まり、より競争力がつく。競争力がつくとも市場シェアが増加し、さらに利用が増えていくという循環が生まれる。このように一度注目を集めると、急速に利用が増加し、圧倒的なシェアを獲得するプラットフォーム事業者が現れる。こうした「ひとり勝ち」という現象が起きやすいのが、ITプラットフォームビジネスの特徴である。ITプラットフォームでは多数のヒトやモノや情報を介するため、ネットワーク外部性が重要な概念となる。

また、ITプラットフォームが高い競争力を維持するためには、外部サービスと連携しな

がら発展させたり、自社のサービスを他者のサービスの中に組み込みやすくしたりする。ITプラットフォームは、こうした共存共栄の構造である「エコシステム（生態系）」に発展するのである。

ITプラットフォームは今後も、グローバル化、オープン化、高速化が進む。そこでは、量（volume）・種類（variety）・速度（velocity）の3つのVを特徴とする「ビッグデータ」と呼ばれる大量の情報を取り扱うようになる。ビッグデータを収集・蓄積・処理・分析することで、市場の動向を把握することができる。ビッグデータの活用方法として、ターゲティング広告や需要予測システムが挙げられる。ビッグデータを活用できる者と活用できない者では、ビジネスで大きな格差を生むこととなる。ビッグデータ自体はオープンになっても、大企業であってもその分析方法や利用方法がわからなければ、ビジネスに活かすことができないからだ。反対にビッグデータを活かすことができれば、小さな企業でも世界を相手にビジネスを展開することが可能である。自然界の生態系のように、ITプラットフォームで構成されるエコシステムにおいても、多様性と自然淘汰が生まれるのだ。

#### 4 まとめ

ITの進化のスピードは目覚ましく、わずか数年で新たな巨大市場が誕生する可能性がある。今日のITプラットフォームの形態が、現状のまま維持するものとは考えにくく、時の流れとともに発展していくものであろう。

今後も、新たに登場するITプラットフォームや既存のITプラットフォームの新たなサービスや新たな連携に注目し、ビジネスモデルのあり方の研究を継続していきたい。

---

#### 【注】

- <sup>1</sup> ただし、「プラットフォーム」と表記するのが一般的である。
- <sup>2</sup> Android、iOS等がある。
- <sup>3</sup> 特に大きなプラットフォームをここでは「ビッグ・プラットフォーム」と呼ぶ。

#### 【引用文献】

- 1 株式会社情報通信総合研究所 [2012]『情報通信アウトルック2013ビッグデータが社会を変える』NTT出版
- 2 株式会社情報通信総合研究所 [2012]『情報通信データブック2013』NTT出版
- 3 高橋 暁子、イイツカ アキラ [2012]『図解 一目でわかるITプラットフォーム』日本実業出版社
- 4 國領 三郎、プラットフォームデザイン・ラボ [2011]『創発経営のプラットフォーム』日本経済新聞出版社
- 5 総務省 [2012]『平成24年版 情報通信白書』ぎょうせい