

松 山 大 学 論 集  
第 33 卷 第 5 号 抜 刷  
2 0 2 1 年 12 月 発 行

## プラットフォームの流通効率についての一考察

成 田 景 堯

# プラットフォームの流通効率についての一考察

成 田 景 堯

## 目 次

はじめに

1. プラットフォームの特徴
2. プラットフォームによる商業への影響
3. プラットフォームと取引総数削減の原理
4. プラットフォームと情報縮約・斉合の理論
5. プラットフォーマーと商業者の独立性

おわりに

## は じ め に

少し前までであれば、ほとんどの人は勤務先や学校に行って仕事と勉強をする。そして、そばにいない友人と連絡を取るときは電話を使っていた。旅行へ行くときは、ガイドブックを片手に観光をしていた。買い物はお店で、その支払いは現金で支払っていた。室内の娯楽と言えばテレビやテレビゲームが中心であった。

しかしこうした日常的な生活は、IT技術の進歩によって、大きく変わりつつある。例えば、学校での勉強や会社での仕事はZoomを通じてやることが増えた。友人との連絡は電話ではなく、より多くの情報のやり取りができるLINEが中心になった。旅行へ行くときは、ガイドブックではなく、インスタグラムのハッシュタグを使ってその地域の観光地を検索するようになった。買物もショッピングセンターや商店街ではなく、楽天市場やZOZOTOWNで購入するようになった。レストランで食事した後の支払いは、PayPayなどのQRコ

ードによって支払われることが多くなっている。室内の娯楽もテレビやテレビゲームではなく、YouTube や TikTok, あるいはオンラインゲームに取って代わられつつある。この他にも出前を頼むときは、そのお店のメニューと電話ではなく、スマートフォン内にあるウーバーイーツや出前館のアプリを利用して注文するようになった。

ここで登場してきた Zoom や LINE, インスタグラム, 楽天市場, ZOZOTOWN, QR コード決済, YouTube, TikTok, オンラインゲーム, ウーバーイーツなどはすべてプラットフォームと言うビジネスモデルを有しているのである。このビジネスモデルの特徴は、個人や業者の目的に沿って、需要と供給が出会える場を提供しているのである。

本稿では上記に挙げたプラットフォームのうち、商品取引の場を作るプラットフォームに絞って取り上げる。本稿では、第1章でプラットフォーム研究の誕生背景とその特徴を説明する。第2章では取引型プラットフォームによる非プラットフォーム型商業への影響を説明する。第3章以後は、売買の集中という商業理論を用いて、取引型プラットフォームがもたらす流通効率性について説明する。

## 1. プラットフォームの特徴

プラットフォームという用語の定義が明確にされていない理由は、多くの場面で使用されているからである。例えば、電車のホームやボディーが載っていない車台、あるいは近年では楽天市場やアマゾンが作るインターネット上の取引場などがプラットフォームと呼ばれている。

プラットフォームという用語が注目を集めるようになった背景には、既存大企業の時価総額を次々と抜いていく GAFAM の存在が大きい。1997年の世界における企業の時価総額トップ10に入るソフトウェア・サービスを提供するIT企業はマイクロソフトの1社のみであったが、2021年の現在は7社も入っている。世界長者番付でも、2010年ではマイクロソフトのビルゲイツ1人の

みがトップ15の仲間入りしていたが、2020年ではGAFAMから6人も名を連ねるようになった。GAFAMのみならず、他のIT企業も次々と成長し、いまでは各国を代表するリーディングカンパニーとなったところも多い。

ビジネスモデルの観点から見れば、これらのIT企業には、共通点がある。その共通点は、ともにインターネット上の自社ウェブサイトで供給側と需要側が交流や交換を行える場をつくっている、すなわちプラットフォーム型のビジネスモデルを採用している点である<sup>1)</sup>。例えば、グーグルは検索エンジンを、アップルはApple Storeを、フェイスブックはSNSのウェブサイトを、アマゾン<sup>2)</sup>は販売ウェブサイトを、マイクロソフトはOSを通じてプラットフォーム型のビジネスモデルを採り入れている。

プラットフォーム型ビジネスモデルの研究はまさに「なぜプラットフォーム型のビジネスモデルを採るGAFAMをはじめとするこれらのIT企業は急成長したのか」という疑問から始まった。この研究は、それまでの中心であったパイプライン型ビジネスモデルとの対比のなかでスタートした<sup>2)</sup>。両者の相違は大きく2つの側面で表れている。

1つ目は、価値生産と流通過程の相違である。パイプライン型のビジネスモデルは、価値生産と流通過程が石油パイプラインのように直線的で単方向に向かっている<sup>3)</sup>。例えば、パイプライン型のビジネスモデルで運営された旅行代理店は、国内の休暇日に合わせて飛行機の座席とホテルの部屋を仕入れて、そしてその行き先に何個かの観光地やお土産屋さんを組み込んだ旅行パッケージを作ったうえで、各販売店を通じて国内の企業や個人への売り込みをしていたのである。

一方のプラットフォーム型のビジネスモデルの価値生産と流通過程は、パイプライン型のような直線的かつ単方向ではない。価値生産の部分では、同時多

---

1) 妹尾 (2018), 68 頁。

2) Van Alstyne, et al. (2015) : 妹尾 (2018), 68 頁。

3) Reillier, et al. (2017) : 訳本, 71-75 頁。

発的に価値が個別に生産される。例えば、パソコンの生産がその典型である。パソコンメーカーは各部品を繋げるインターフェイスを前提に、コンセプトに合わせてパソコンの仕様を設計する。一方の部品メーカーは、パソコンの設計仕様に関係なく、インターフェイスを前提に各部品の研究開発と生産に取り掛かる。

そして流通過程も単方向に向かっておらず、双方向である。例えば、プラットフォーム型のビジネスモデルをもつ旅行販売ウェブサイトでは、航空会社やホテル、および旅行代理店だけが一方的に販売促進をかけるのではなく、顧客も自身の需要に合わせて販売先を探して購入する。

プラットフォーム型とパイプライン型のビジネスモデルの第2の相違点は、ゲートキーパーの有無である<sup>4)</sup>。パイプライン型ビジネスモデルは、価値生産と流通過程の各段階にゲートキーパーが存在する。例えば、さきの旅行代理店が旅行パッケージを作る際にはそのパッケージ設計者がゲートキーパーとなる。そのゲートキーパーが良いと思う飛行機の時間やホテル、および行き先を選んでパッケージを設計する。そして販売店もゲートキーパーとして、送られた複数の旅行パッケージの中から自店で売りたい旅行パッケージを選択して売るといのがそうである。

一方のプラットフォーム型のビジネスモデルはゲートキーパーがいない代わりに、顧客自身が商品を選択する。例えば、私たちはトラベルコちゃんや楽天トラベルといったプラットフォーム型のビジネスモデルをもつ旅行販売ウェブサイトですら良いと思う飛行機チケットやホテルを選ぶのがそうである。この選択過程には、私たちの代わりに商品を選択するゲートキーパーが一切いないのである。

この2つのビジネスモデルは、一概的にどちらの方が優れているかをいうことはできない<sup>5)</sup>。例えば、車は各生産工程に要求される専門性が高く、かつ人の

---

4) 妹尾 (2018), 69頁。

5) Reillier, et al. (2017) : 訳本, 90-92頁。

命とかかかわっていることを考慮すれば、各生産工程に対して厳格の管理が必要である。このような製品を扱う場合は、全価値生産過程を管理しやすいパイプライン型のビジネスモデルが向いている。一方、旅行商品のような比較基準が明確であり、かつ各サービス内容の真偽も口コミなどである程度確認できる商品は、組み合わせが比較的に自由なプラットフォーム型のビジネスモデルに向いている。

プラットフォーム型のビジネスモデル（以後、プラットフォームと略す）をもつ企業がこれだけ急成長している原因は、IT技術の進化と関係する。IT技術が現在のように発展しておらずパイプライン型のビジネスモデルしか選択できなかった時代では、商品の特徴に合わせてプラットフォームを選択したくてもできなかった。しかし現在では、プラットフォームに適した商品を扱う企業はそれを選択することが出来る。そのため、プラットフォームに向いている商品に合わせてプラットフォームを取り入れた企業が急成長しているのである。

## 2. プラットフォームによる商業への影響

商業も前記した旅行業界と同じく、プラットフォームの誕生によって大きな影響を受けている。例えば、プラットフォームがなかった時代の家電量販店は、同一商圏内の競争相手への対応さえしておけば良かったのに対し、プラットフォームの登場によってこれまで自らと直接競争しない他商圏の家電量販店（企業）や供給業者と競争せざるを得なくなった。価格.comなどのプラットフォームが誕生した後の家電量販店は、業績が悪化し統合を繰り返したことはこの点を証明している。

プラットフォームによる影響を測る際の重要な指標の1つは、BtoC-ECのEC比率である。経済産業省によれば、ECとは「インターネット技術を用いたコンピューターネットワークシステム」を介しての商取引のことをいう<sup>6)</sup>。平た

---

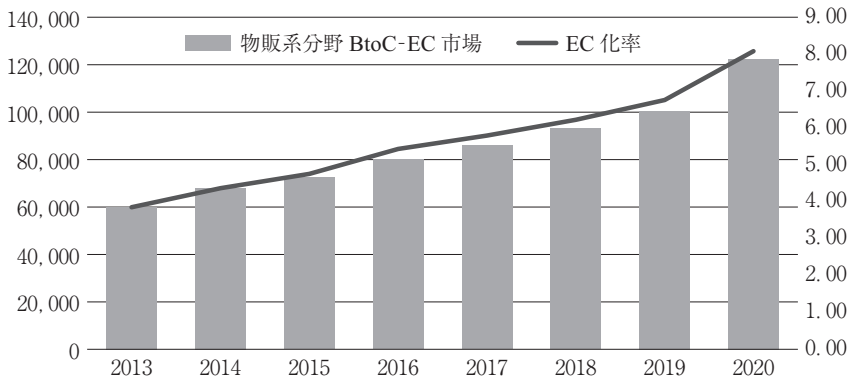
6) 経済産業省 HP（2021年7月30日アクセス）。

く言えば、インターネットを介した取引はすべて EC に含まれるということになる。そして EC の中にはさらに、BtoB-EC（業者間の EC）と BtoC-EC、（業者から消費者への EC）および CtoC-EC（消費者間の EC）に分類される。

このうちのプラットフォームによる商業への影響をもっともよく表すのは、BtoC-EC のデータである。その理由は、ほとんどの BtoC-EC において、自社ウェブサイトのみで大量の顧客を集めることが難しいからである。そのため多くの BtoC-EC は、集客に強い BtoC-EC 向けのプラットフォーム、例えば、楽天市場やアマゾンなどと手を組む。言い換えれば、BtoC-EC による小売商業への影響は、プラットフォームによる小売商業への影響に置き換えても大きな間違いがないということになる。

図表 1 のグラフに示されているように、BtoC-EC 市場は年平均 11% 弱のスピードで成長している<sup>7)</sup>。一方の全小売市場の年平均伸び率は、マイナス 0.4%

図表 1：物販分野の BtoC-EC 市場規模及び EC 化率の経年推移（市場規模の単位：億円）  
（%）



出所：経済産業省 HP「2020 年度 電子商取引に関する市場調査 報告書」、6 頁。

7) BtoC-EC 市場の対前年比の成長率は、2020 年 (+21.7%) のコロナ拡大防止策によってイレギュラーに大きく伸びた年を除いても、年平均 9% の伸びを見せている。

である。BtoC-ECを除いた小売市場の年平均伸び率は、マイナス1.1%である。こうしたデータが示したように、BtoC-EC、すなわちBtoC-EC・プラットフォーム連合が既存の（パイプライン型）小売商業への影響が大きいことを窺い知れる。

そして世界（21.8%）や中国（30%）、およびアメリカ（14%）のEC化率を見ても、BtoC-EC・プラットフォーム連合はパイプライン型小売商業に大きな影響を及ぼしていることが明らかである（図表2を参照）。

図表2：世界、アメリカ、中国における小売販売額一覧（2020年度、10億ドル）

	小売販売総額	対前年比	BtoC-EC 販売総額	対前年比	EC 比率
世界	29,312	104.7%	6,390	108.1%	21.8%
アメリカ	5,622	103.2%	788	132.4%	14.0%
中国	5,880	96.1%	1,764	110.6%	30.0%

出所：経済産業省 HP「令和2年度電子商取引に関する市場調査 報告書」より算出。

以上のように、BtoC-EC・プラットフォーム連合が既存（＝パイプライン型）小売商業への影響が大きいことが分かる。しかしBtoC-EC・プラットフォーム連合は一体どのようなメカニズムを通じて、既存のパイプライン型小売商業へ影響を及ぼしているかについてはあまり解明されていない。次項では、このメカニズムを明らかにするための本稿の分析視角について説明する。

## 本稿の分析視角

本稿は、商業論の中核理論である売買集中の理論から、プラットフォームは流通効率を高めるメカニズムをもっていることを明らかにする。売買集中の理論を選択した理由は二つである。一つはこの理論が生産と消費の間に介在する商業の存在意義を流通効率の観点から理論的に説明しているからである。もう一つはプラットフォームが商業者と同じように生産と消費をしない特性をもっているため、援用することができるからである。



商業者が、生産者と消費者の間に存続し続けるためには、生産者と消費者の直接流通よりも、商業者を介した間接流通の方が高い流通効率をもつ必要がある。この商業によってもたらされる流通効率は、一般的に売買集中の理論によって説明されている。当然、店舗型小売商業は売買集中の理論を通じて流通効率を高めている。しかしそれでも、BtoC-EC・プラットフォーム連合によってその市場が奪われている。言い換えれば、BtoC-EC・プラットフォーム連合は、自身が影響を及ぼしている小売商業に対して何かしら優位性を持っているのだと言える。

BtoC-EC・プラットフォーム連合がパイプライン型の小売商業から市場を獲得できるのは、様々な理由が考えられる。例えば、豊富な品揃えや買物の利便性などが挙げられる。しかし店舗型商業よりも品揃えが豊富で買物が便利であるからと言って、もし流通費用が高騰し、商品価格が高くなれば消費者に受け入れられないであろう。なぜなら消費者がもっているお金は有限だからである。こうした理由からEC-プラットフォーム連合がパイプライン型商業から市場獲得できる根底には、豊富な品揃えや買い物の利便性といった優位性に加えて、流通費用を節約させるメカニズムを持っていることが推測される。そのため、本稿は、商業論の中核を担う売買集中の理論からプラットフォームを分析していく。

### 3. プラットフォームと取引総数削減の原理

商業論の学派が異なったとしても、商業にとってもっとも基本かつ重要な性格は売買の集中だということに異論はない<sup>8)</sup>。売買の集中によってもたらされる経済性は大きく4つに分けることができる<sup>9)</sup>。そのうちの「集中貯蔵の原理」と「流通機能における規模の経済性」は、商品を直接売買しない、かつ需給のマッチング機能以外をほとんどしないプラットフォームとの関係性が見込めないこ

---

8) 石原 (1998), 23 頁。

9) 田村 (1980), 69-74 頁。

とから、この2つの視角からプラットフォームの流通効率を検討するのを省略する。

本節では、売買集中理論のうちの取引総数削減の原理によってもたらされる流通効率性は、どのようにプラットフォームの上で発揮されているかを説明していく。

### ① 取引総数削減の原理

「取引総数削減の原理」は、ホール氏によるなぜ卸売業が必要かという論説のなかで提起された<sup>10)</sup>

ホール氏によれば、過去の2世紀で人々の生活水準は大きく上昇した。この生活水準の上昇は、分業によってもたらされた。生産者は競争に勝ち抜くため、生産地を生産効率と輸送効率の良いところにする。こうした行動は生産の集中と商品別産地の分散を導く。当然、労働力を販売して生活する多くの労働者＝消費者は、あちらこちらの産地に散在することになる<sup>11)</sup>。ホールはこうした現象を分業の原理によってもたらされた生産と消費の分離と呼んでいる。そして、生産と消費をつなげる経済活動を流通と呼んでいる<sup>12)</sup>

流通にかかる費用（流通費用）は生産者と消費者の間のひとつひとつの取引にかかる費用を足し合わせたものである。言い換えれば、生産者と消費者の取引総数が流通費用に大きく影響するということになる。生産者と消費者が直接取引する際の取引総数は、以下の数式で示すことが出来る。

**生産者と消費者が直接取引する際の取引総数＝生産者数×消費者数**

当然、生産者と消費者の取引総数を減らすことができれば、流通費用も減少する。生産者と消費者の取引総数を減らす方法は、売買を商業者に集中（売買

10) Hall (1948)：訳本、108-109頁。

11) 同上：訳本、15-16頁。

12) 同上：訳本、16頁。訳本では、流通ではなく配給（distribution）と訳されている。

の集中) させることである。例えば、生産者と消費者の間に1人の商業者に取引を介入させることで取引総数は、下記のようになる。

$$\text{商業者1人を挟んだ取引総数} = \text{生産者数} \times \text{商業者}(1) + \text{商業者}(1) \times \text{消費者数}$$

上記の2つの取引総数の計算式でわかるように、生産者数と消費者数が変化しないなかで、生産者と消費者の間に商業者を1人取引に挟むこと (= 売買の集中) で取引総数が掛け算から足し算へと変わり、取引総数は大きく減少する。当然、取引総数の減少に伴って、流通費用も大きく節約される。

## ② プラットフォームと BtoC-EC の役割分担

プラットフォーマーと取引総数削減の原理の関係を理解するには、まず BtoC-EC・プラットフォーム連合の役割分担を知る必要がある。BtoC-EC・プラットフォーム連合は、BtoC-EC 企業が商品の仕入れや販売促進を担当するのに対し、BtoC-EC 企業に合うプラットフォームのビジネスモデルを持つ企業 (= プラットフォーマー) は集客と需給の繋ぎ合わせを担当する。BtoC-EC 企業による商品の仕入れや販売促進の活動の特徴は、本稿と直接関係しないため、説明を省略する<sup>13)</sup>。ここでは、プラットフォーマーが担当する集客と需給の繋ぎ合わせについて説明する。

実店舗で商品を販売する小売業者にとって、自店で買い物する潜在顧客の数は商圈内の人数によって決められる。しかしインターネット上で商品を販売する小売業者にとって、物流サービスを受けられる地域にいて、インターネットを通じてウェブサイトへアクセスする設備と能力を有している人であれば、すべてが潜在顧客となる。つまり、インターネット上で商品を販売する業者にとっては、実店舗を構える業者よりもはるかに多くの潜在顧客をもつことになる。当然、その競争相手も多い。

---

13) 興味がある方は、成田 (2020) を参照。

インターネット上において、飛びぬけた製品力を持たない限り BtoC-EC 企業 1 社で多くの顧客を集めることは極めて難しい。そのため、多くの BtoC-EC 企業は、高いネットワーク効果をもつプラットフォームのウェブサイトに入店し、商品を販売する。

高いネットワーク効果をもつプラットフォームのウェブサイトは、そのウェブサイトを利用する需要者と供給者の数が膨大であるという特徴をもつ。需要者と供給者の数が多ければ、需要者は自らが欲しい商品を持つ供給者と、供給者は自らの商品を欲する需要者と出会える機会が大きくなる。こうしたウェブサイトは、適切な管理が施されていれば、ますます多くの需要者と供給者を引き寄せる。こうした参加者が参加者を引き寄せる現象は、ネットワーク効果という<sup>14)</sup>

ネットワーク効果を生み出すには、BtoC-EC 企業よりもプラットフォームの方が役割を發揮しやすい。その理由は、両企業の目的の相違にある。BtoC-EC 企業の第一の目的は、自らの商品を販売することである。一方のプラットフォームは、自社ウェブサイト内にいる需要側と供給側が出会う場の提供を目的とする。そのため、たとえ自社商品の売買を第一の目的とする BtoC-EC 企業がプラットフォーム型のウェブサイトを作ったとしても、他の BtoC-EC 企業は競争相手となりうる BtoC-EC 企業が運営するプラットフォーム型ウェブサイトへ入店するよりも、自らと競争しないプラットフォームが運営するウェブサイトに入店するのが一般的であろう。当然、顧客も供給種類と供給量の多い、すなわち自らの需要がより見つけやすいウェブサイトを選択する。

こうしたネットワーク効果の特性と二種類の企業の目的の相違から、プラットフォームの方が BtoC-EC 企業よりもインターネット上での集客に向いているのである。

プラットフォームのもう 1 つの役割は、需給の繋ぎ合わせである。一般的

---

14) Parker, et al. (2016) : 訳本, 27-34 頁。

にプラットフォームのウェブサイトは、ウェブサイト内にある各 BtoC-EC 企業によって販売登録されている商品の中から顧客の検索に合わせて、関係商品を一覧にして、顧客側のパソコン画面に表示させる。そして顧客はその一覧から自らの興味を引く商品を見つけて、さらに詳しくその商品の内容を見ていく。

例えば、インターネットを介して骨伝導イヤホンを購入しようとする消費者がいる。一般的であれば、その消費者はアマゾンや楽天市場、あるいはヤフーショッピングなどのプラットフォームのウェブサイトへ行き、その検索欄に「骨伝導イヤホン」というキーワードを打ち込み、欲しい商品を検索する。検索指示を受けたプラットフォームのウェブサイトは、キーワードに関連する商品がある法則に従って、ウェブサイト内にある骨伝導イヤホンとそれに関連する商品を一覧にして表示する。消費者はその商品一覧で示された情報（写真、価格、商品名、商品機能など）をもとに自らの需要に近い商品をクリックして、詳しく見て検討する。複数の商品比較を終えると自らの需要にもっとも合う商品を選択して、購入する。

この例でわかるように、商品一覧の表示までがプラットフォームが担当する集客と需給の繋ぎ合わせである。それに対して、商品一覧から顧客を自社商品に引き付けて販売するのが BtoC-EC 企業が担当する販売促進である。

### ③ プラットフォームによる取引総数削減の活動

前記したように事業者は、売買を自らに集中させることによって、生産者と消費者の取引総数を削減させることで流通費用を節約している。一方のプラットフォームは事業者ではないため、当然、事業者のように売買を通じて取引総数を削減させることが出来ない。しかし、プラットフォームのウェブサイトは市と似た仕組みをもっているのである。

市は、定められた時間と場所に需要側と供給側を集めることによって、取引にかかる物理的な移動距離と時間、すなわち流通費用の一部を節約する効用を

もっている。しかし市の中では、依然と多数の生産者と消費者が個別的に商品や消費者を探索し交渉しているため、市は商業者のように生産者と消費者による個別探索と交渉の労力を節約することが出来ない。

プラットフォームのウェブサイトは、インターネットの世界に存在するため、実店舗のように物理的な移動を要しない。そのため実店舗を構える商業者と比較すると、その分の流通費用を節約することが出来る。

そしてインターネットの世界のなかに限って言えば、プラットフォームのウェブサイトは、顧客や業者による探索時間を節約することが出来る。例えば、プラットフォームのウェブサイトを利用しないで商品を探すとしたら、検索エンジンでその商品に該当するキーワードを入力し、検索結果に上がったウェブサイトを1つずつ見て、商品探索をしていくと莫大な時間を要する。しかしそうした商品が集まるプラットフォーム型のウェブサイトへ行けば、そのウェブサイト内の検索エンジンを利用さえすれば、より簡単に商品を探ることが出来る。

ここまでであれば、プラットフォームのウェブサイトは、インターネット上の市だと位置付けても問題はないであろう。

しかしこのウェブサイトは、市以上に流通費用を節約することが出来る。前記の骨伝導イヤホンの例のように、顧客は自らが欲しい商品に関係するキーワードをプラットフォームのウェブサイト内で検索し、そのウェブサイトは一定の規則に沿って、関係する商品を一覧にして表示する。

この検索結果として表示される商品一覧は、これまでの市に出来なかったことである。市に集まった消費者は、自らの欲しい商品をもっている生産者を探し出し、商品に関する情報を仕入れ、そして同類商品と比較する流通活動が必要である。しかしプラットフォームのウェブサイトでは、こうした活動を必要としない。検索キーワードさえ正しければ、自らが欲しい商品が自動的に商品一覧として画面に表示されるのである。

そして欲しい商品をショッピングカードに入れば、たとえ異なる店舗の商

品であってもその決済は一度で済む。また商品の送付先も一度入力すれば、異なる店舗にその送付先の情報が知らされる。

このようにプラットフォームは、商業者も有する市と似たような流通費用の節約メカニズムを持つことに加えて、検索結果を商品一覧で表示する機能と、複数商品を一遍に決済できるショッピングカードという機能を通じて、商業者もつ取引総数削減の効果と似たような効果を持つのである。

正確には、商流上では消費者は BtoC-EC 企業と個別取引をしているようになっている。しかしこの商流の数は、取引活動数と同じな訳ではない。

ホールが考える商業者を介さない商品探索は、消費者が生産者を 1 人/社ずつ回って探索することになっているが、プラットフォームのウェブサイトを介した商品探索は、ホールの言う商業者を介した複数企業の商品を一度で見ることが出来るのである。そして決済や物流情報の伝達も一遍で済む。

以上のように商業は商品売買を自身に集中させることによって、消費者の探索や交渉などの取引にかかる費用を削減しているのに対し、プラットフォーム企業はインターネットを利用した取引の特徴や自社ウェブサイトの検索エンジン、およびウェブサイト内のショッピングカードを通じて、結果として取引総数を削減しているのである。

#### 4. プラットフォームと情報縮約・斉合の理論

##### ① 情報縮約・斉合の理論

プラットフォームと関係し、売買の集中によって得られるもう 1 つの経済性は、田村氏が提起した「情報縮約・斉合の理論」による経済性である<sup>15)</sup>

情報縮約・斉合の理論の一部は、オルダースン氏によって提起された異質の供給と異質の需要を斉合 (Matching) させていく品揃え形成の効用に依拠している<sup>16)</sup>。オルダースンによれば、商業者は消費者が遭遇するかもしれない将来

---

15) 田村 (1980), 71-72 頁。

16) Alderson (1957)。

の予期しえない事態に備えるためにさまざまな商品を揃えようとする<sup>17)</sup> 一方生産者の生産した商品は、消費者が望む品揃え物に関係なく、自然発生的（ホールの言う生産に有利な生産地や輸送効率の良い地）であちらこちらに散在している<sup>18)</sup> このあちらこちらに散在している生産物を、消費者が望む品揃え物に変えていくのが、品揃え形成である。その効果は、生産者と消費者が個別に供給先や需要先を探し出すのにかかる莫大な費用を節約することである<sup>19)</sup>

田村氏はこの品揃え形成の効果を商業者によって達成される売買の集中が発揮する経済性の1つに援用した。彼によれば、商業者は売買が自分のところに集中する特性<sup>20)</sup>を利用して、生産部門と消費部門の情報を整理・縮約し、需給を齊合させている。この齊合は、需給間の質的な部分と量的な部分が含まれる。そしてこの情報の整理・縮約は、売買の集中がない（＝商業者のいない）直接流通の世界にかかる多くの情報探索費用を節約させる。田村氏はこの売買の集中による経済性を情報縮約・齊合の理論による経済性だと説明した<sup>21)</sup>

## ② プラットフォーマーと情報

プラットフォームと商業者はともに自分のところに集まってくる生産者（＝販売業者）と消費者の情報を利用する点は同じであるが、その集まり方と量が相違する。

商業者は売買が自らに集中する特性を利用して、生産者と消費者の情報を集める。一方のプラットフォームは、自社ウェブサイトを利用するために集まった販売業者と消費者の売買や商品クリック率、および販売業者が入力した商品情報などの情報を利用する。ただし、プラットフォームに集まってくる情報は、商業者のそれと比較にならないほど大量である。

---

17) 同上：訳本、224-225頁。

18) Hall (1948)：訳本、15-16頁。

19) Alderson (1957)：訳本、250-262頁。

20) その特性とは田村氏のいう社会的品揃え物である。

21) 田村 (1980)、71-72頁。



そしてプラットフォーマーは、ネットワーク効果を維持するために、商業者のように直接商品の売買をしない。すなわち、プラットフォーマーは品揃え形成を通じた需要と供給の斉合をしないのである。その代わり、プラットフォーマーは自社に集まった情報を一定のルールのもとで自社ウェブサイトを利用する販売業者に提供することで、彼らの情報探索費用を節約する。

プラットフォーマーにとって品揃え形成は大切であるが、それよりも高いネットワーク効果を作り出すことのほうがもっと大切である。高いネットワーク効果を作ることができれば、自然とより多くの販売業者が引き寄せられる。そして、ウェブサイト内の品揃えも豊富化していく。

しかし豊富すぎる品揃えを持つことは、プラットフォーマーにとって新たな悩みをもたらす。その悩みとは、消費者にとっての商品選択肢が多すぎて、消費者の買物費用を増加させてしまうことである。こうした買物費用の増加は、自社ウェブサイトの利用者数と利用頻度に悪い影響を及ぼす。

プラットフォーマーはこうした問題を解決するために、消費者の消費と買物行動の研究をする。この消費者の消費と買物行動の研究は、消費者が商品選択する際に重要視する商品属性を浮かび上がらせるためにある。

例えば、出張先で使うノートパソコンを購入しようとしたら、おそらくノートパソコンの頑丈性や重量、あるいは外部機器との接続性を重要視する。しかし購入しようとするノートパソコンはプログラミングに使うとしたら、おそらくCPUやメモリのスペックを重要視するであろう。あるいは動画鑑賞用のためにノートパソコンを購入しようとしたら、グラフィックのスペックや直感的な操作ができるタッチパネルであるかどうかの属性を重要視するであろう。

このように消費者は自身の用途に合わせて重要視する商品属性を変えていくのである。プラットフォーマーは、こうした消費者が重要視する商品属性を商品絞り込みのための選択肢として利用する。例えば、価格.comのノートパソコンという製品カテゴリーの絞り込み選択肢に、重さやCPUスペック、メモリスペック、あるいは外部接続インターフェイスなどが挙げられているのがそう

である。消費者はこうした属性選択を通じて、買物費用のうちの情報探索費用を減少させているのである。

このように商業者は売買の集中によって集まった情報を品揃え形成に利用することで、生産者と消費者の情報探索費用を節約するのに対し、プラットフォームは自社サイトに集まった販売業者と消費者がもたらした情報を販売業者に利用させることで、販売業者の情報探索費用を節約させる。そして消費者に対しては、消費者が重要視する商品属性を商品絞り込みの選択肢として選択できるようにすることで、消費者の情報探索費用を節約させているのである。

## 5. プラットフォーマーと商業者の独立性

商業論の中では、流通費用の節約は売買の集中を通じて達成される。ただし、この売買の集中はただ売買の量を商業者に集中させるだけでは不十分である。売買される中身も大切である。売買される中身が大切な理由は、たとえ特定の商品に関わる一部の流通費用が流通機能の規模の経済性などで節約されたとしても、その商品は消費者の欲するものでなければ、消費者は自らが欲する商品のために探索に出かけなければならなくなってしまう。言い換えれば、消費者によるこうした商品探索は、商業者の存在意義を脅かす流通費用の増加に繋がってしまうのである。

商業論では、特定メーカーの影響をうけた品揃えをもつ「商業者」を商業者と呼ばず、配給業者と呼んでいる。商業論の中でいう商業者は、生産者や供給業者に左右されない独立性を持ち、顧客に合わせた品揃えを愚直に追及する商品売買を生業にする人たちのことをいう<sup>22)</sup>。そして商業者が消費者にとって真の流通効率を發揮させるには、生産者から独立していることは必須だと論じられている。

商業論のなかで述べられたこの独立性は、プラットフォームにとっても非

---

22) 田中 (1980), 66-69 頁。

常に重要である。プラットフォームにとって、一番大切なことは自社のウェブサイトでネットワーク効果を発揮させることである。確かに、ネットワーク効果は需要側と供給側の参加者数がクリティカルマスに達すると、自律的に成長する<sup>23)</sup>。しかしこの自律的成長は無条件に永遠に続く訳ではない。多様な条件があるが、そのうちの1つは独立性である。

例えば、参加者のなかに販売量が非常に大きいパワーセラーがいると、多数の小規模参加者はパワーセラーの価格競争に対抗できないと考え、ウェブサイトから退出してしまうであろう。あるいはプラットフォームがパワーセラーに有利な要求（優遇政策）に応じてしまうと、そうでない販売業者は不公平を感じ、他のプラットフォームのウェブサイトへ移動してしまうであろう<sup>24)</sup>。

こうした販売業者の減少は、ウェブサイト内の販売業者の多様性を失わせる。もしパワーセラーの製品政策に大きな変動があった場合、プラットフォーム内の品揃えは大きく影響され、消費者離れを引き起こしてしまうのである。

こうしたことを起こさないためには、プラットフォームも商業者と同じく独立性が非常に重要である。ただし、プラットフォームの独立性は相対的に店舗型商業者のそれよりも大事である。

商業者は商圈商売であるため、一定の需要が見込める。たとえ、独立性が失われて品揃えが私的品揃えになったとしても短時間の間で他の商業者によって代替されることはない。だが、プラットフォームは違う。プラットフォームはインターネット世界の中で競争しているため、競争相手が非常に多い。加えてインターネット上でのスイッチングコストが低いことも相まって、一度上記のような状態に陥ると負のネットワーク効果を起動してしまう可能性が非常に大きいのである。

以上のことからわかるように、商業者と同じく、プラットフォームがネッ

---

23) Evans and Richard (2016) : 訳本, 106-112。

24) Hugi and Simon (2015) : 訳本, 45 頁。

トワーク効果を働かせて、流通費用を節約させ続けるためには、独立性も非常に大切である。

## お わ り に

世界を席卷する GAFAM や BAT (Baidu, Alibaba, Tencent) の IT 巨人は、不思議とみなプラットフォーム型のビジネスモデルで運営されている。この不思議を解くために、取引型のプラットフォーム研究がスタートした。初期の研究ではパイプライン型ビジネスモデルとの相違のなかで、プラットフォーム型ビジネスモデルの特徴とは何かについて述べられていた。例えば、パイプライン型のビジネスモデルの生産と流通は単方向かつ直線的であったのに対し、プラットフォーム型のビジネスモデルの生産と流通は同時多発的で、双方向である。あるいは、パイプライン型のビジネスモデルの各生産と流通段階にはゲートキーパーがいるのに対し、プラットフォーム型のそれはゲートキーパーがない。

こうしたプラットフォーム型のビジネスモデル (= BtoC-EC・プラットフォーム連合) は、小売商業にも大きな影響を及ぼしている。その証拠に、日本の小売市場の年平均成長率は 0.4% であるのに対し、EC 市場のそれは年平均 11% を記録している。そして EC 化率も 8% 強に達した。中国とアメリカの EC 化率を見ても、それぞれ 30% と 14% を記録しているのである。

EC-プラットフォーム連合がパイプライン型小売商業から市場獲得できる根底には、豊富な品揃えや買い物の利便性といった優位性に加えて、流通費用を節約させるメカニズムを持っていることが推測される。そこで本稿は、商業論の中核を担う売買集中の理論の視覚からプラットフォームの流通効率性を分析することにした。

売買集中の理論のうちの取引総数削減の原理と情報縮約・斉合の理論の視覚から取引型のプラットフォームを分析することにした。

本論で明らかになったことは、プラットフォームは商業者と異なった方法

で、自社ウェブサイトへの参加者に対して、取引総数削減の効果をもたらしているのである。その1つは、ウェブサイト内の検索エンジンを通じて、消費者が見たい商品の所有者との交渉なく、検索にかけた商品を一覧表にして見せる方法である。もう1つは、商流上で異なる販売業者から購入した商品をショッピングカードという機能を通じて、決済や物流情報の伝達を一括でできるような仕組みをもつことで不要な直接取引の数を減らしているのである。

そして情報縮約・斉合の理論からの分析でも、プラットフォーマーは異なった方法を通じて、販売業者と消費者の情報探索費用を節約させていることが分かった。このほかにも社会的品揃えを実現するためには、商業者とプラットフォームはともに独立性が大切だということも明らかになった。

ただし、流通効率を上げる理論は何も売買集中の理論だけではない。例えば、機能分化によってもたらされる流通効率の向上などがそうである。今後は流通効率を上げる他理論の見地からもプラットフォームを分析してみたい所存である。

## 謝 辞

本研究は、令和元年度松山大学特別研究助成を受けて実施したものである。

## 参 考 文 献

- Alderson, Wroe (1957) *Marketing Behavior and Executive Action*, R, Irwin (石原武政 他訳『マーケティング行動と経営者行動』千倉書房)。
- Hall, Margaret (1948) *Distribution Trading - an Economic Analysis*, Hutchinson's University Library. (片岡一郎 訳 (1957) 『商業の経済理論』東洋経済新報社)。
- Cusumano, Michael A., Gawer, Annabelle, and Yoffie, David B. (2019) *THE BUSINESS OF PLATFORMS: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*, Harper Collins Publishers. (青島矢一 監訳 (2020) 『プラットフォームビジネス デジタル時代を支配する力と陥穽』有斐閣)。
- Evans, David S., and Schmaensee, Richard (2016) *MATCHMAKERS: The New Economics of Multisided Platforms*, Harvard Business Review Press. (平野敦士カール 訳 (2018) 『最新プラットフォーム戦略 マッチメイカー』朝日新聞出版)。

- Hugiu, Andrei and Rothman, Simon (2015) “Network Effects Aren’t Enough” *HBR* April 2016. (辻仁子 訳 (2016) 「マーケットプレイス：4つの落とし穴」『ハーバードビジネスレビュー』2016年10月号, 40-51頁)。
- Parker, Geoffrey G., Alstynne, Marshall W., and Sangeet Paul Choudary (2016) *Platform Revolution : How Networked Markets Are Transforming the Economy – And How to Make Them*, W. W. Norton & Co Inc. (妹尾堅一郎 監訳, 渡部典子 訳 (2018) 『プラットフォーム・レボリューション』ダイヤモンド社)。
- Reillier, Laure Claire and Reillier, Benoit (2017) *PLATFORM STRATEGY How to Unlock the Power of Communities and Networks to Grow Your Business*, published by Routledge, a member of the Taylor & Francis Group. (根来龍之 監訳, 門脇弘典 訳 (2019) 『プラットフォーム勝者の法則』日本経済新聞社)。
- Van Alstynne, Marshall W., Parker, Geoffrey G., Choudary, Sangeet Paul (2015) “Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy” *HBR* April 2016. (有賀裕子 訳 (2016) 「パイプライン型事業から脱却せよ プラットフォーム革命」『ハーバードビジネスレビュー』2016年10月号, 26-38頁)。
- 石原武政 (1998) 「売買集中の原理と商業の内部編成」『季刊経済研究』(大阪市大) 第21巻第3号, 23-38頁。
- 経済産業省 HP 「令和2年度電子商取引に関する市場調査 報告書」([https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/statistics/outlook/210730\\_new\\_hokokusho.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/210730_new_hokokusho.pdf) 2021年7月30日アクセス)。
- 妹尾堅一郎 (2018) 「プラットフォーム概念の3分類：交差型・交流型・交換型」『研究・イノベーション学会 第33回年次学術大会講演要旨』, 68-73頁。
- 田村正紀 (1980) 「第二章 商業部門の形成と変動」鈴木安昭・田村正紀『商業論』有斐閣新書, 43-82頁。
- 中田善啓 (2011) 「プラットフォームの進化」『甲南経営研究』第51巻第4号, 1-31頁。
- 成田景堯 (2020) 「ネット通販マーケティングの特徴についての一考察」『松山大学論集』第32巻第3号, 87-111頁。
- 楽天 HP (<https://www.rakuten.co.jp/> 2021年7月30日アクセス)。