



ビジネスの プラットフォーム化で 成功する

プラットフォーム革命に加わり
ビジネスを転換する方法

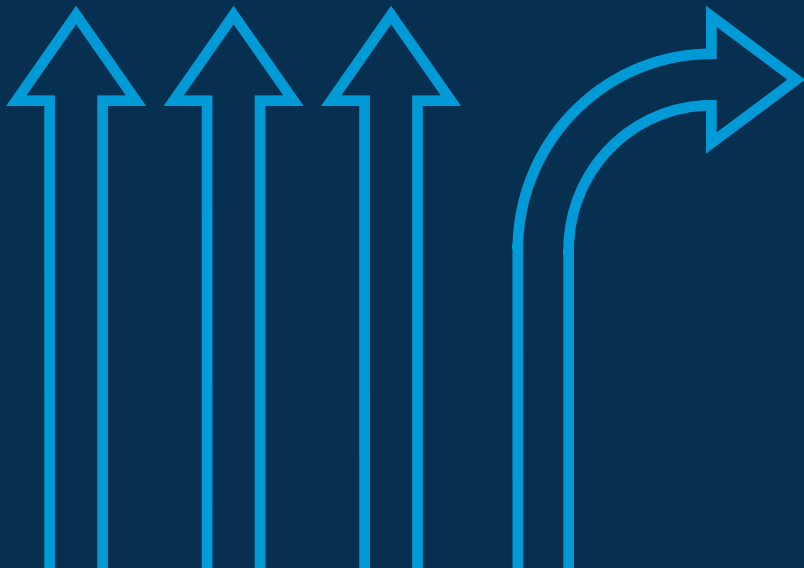
目次

プラットフォームによる破壊	3
敗者のいないプラットフォーム革命	10
プラットフォームがB2CとB2Bビジネスに最高の機会をもたらす	15
成功するプラットフォームの条件	18
データが持つ黄金の価値	22
プラットフォームにサービスを追加する	26
プラットフォーム戦略を策定する	28
プラットフォームエコノミーがもたらす競争の終焉	36
プラットフォーム革命の起こし方	39

プラットフォーム による破壊

プラットフォームエコノミーがあらゆる産業を破壊しています。今までになかった方法で購入者と販売事業者を結びつけ、そこから価値を生み出す、このデジタルマッチングの概念は、B2C市場またはB2B市場にかかわらず、商品やサービスの購買体験を通じた購入側の期待値を変化させています。

ところが、それ以上に影響を受けているのが、商品やサービスを販売、製造するバリューチェーン全体です。もはや購入者と関わるのは最終販売事業者だけではありません。プラットフォーム革命のおかげで、ブランド、流通業者、メーカー、そして各種サービスプロバイダーまでもが、最終顧客と関係を築けるようになったのです。



プラットフォームビジネスモデルの種類：



オンデマンドサービス：購入者は必要な時に、必要なサービスにアクセスすることができます。代表例として、Uber、Lyft、DoorDash、Instacartなどのプラットフォームが挙げられます。



シェアリングまたはP2P（ピアツーピア）プラットフォーム：個人が所有するモノやサービスを他の個人に提供することができます。自宅を共有するAirbnbやHomeawayから、車や電動工具を貸し出すCar Next DoorやToolsityまで、さまざまなプラットフォームが存在します。メルカリもP2Pプラットフォームの一例です。



マーケットプレイス：eコマース事業者が、自社のプラットフォーム上でサードパーティーの商品やサービスを提供します。Amazon、楽天、Alibaba、eBay、Walmartなどの大手マーケットプレイスを筆頭に、その他多数のマーケットプレイスが存在します。



Miraklは、即利用可能なマーケットプレイスプラットフォームソリューションを通じて、eコマース業界の大手ブランドによるビジネス転換をサポートしてきました。収益を最大化し、データの価値を向上させ、顧客体験を強化することによって、適切に成長する方法を提案いたします。

統計データ：マーケットプレイスモデルをいち早く取り入れた企業は、ビジネス手法、顧客エンゲージメントや顧客関係に対する考え方、営業やマーケティング方法を見直しています。こうしたプラットフォーム分野のパイオニア企業が、それまでの商売の在り方を根本から変えてしまったのです。それを示すデータをご覧ください。

- 2017年、世界のオンライン取引の50%以上がマーケットプレイスで行われており、この割合は、2022年までに**65%を超える見込み**
- デジタルコマース全体の売上高に占めるマーケットプレイスの割合が、**10年足らずで倍増**
- Amazonだけでも、2018年にはサードパーティー販売事業者の売上高がファーストパーティーの売上高を**430億ドル**も上回っている
- B2B マーケットプレイス市場では、Amazon Businessがわずか1年目で収益10億ドルを達成し、その後も毎月20%増の成長を続け、2018年には**売上高100億ドル**を突破
- 世界でも有数の経済成長を遂げている中国では、マーケットプレイス売上高がオンライン**全体の売上高の約90%**を占めている。また、世界の商取引の42%を中国のオンライン取引が占めている

つまり、20年前には存在しなかった企業が、20年前には存在しなかったプラットフォームモデルに基づきビジネスを展開し、今では世界の商取引の**50%近く**を動かしているということです。これは驚くべきことです！

プラットフォーム 分野のパイオニア 企業：



プラットフォーム革命を牽引するリーダー

ビジネス内側から変革と進展を推進するカタリスト

ビジネスモデルの限界を超えてプラットフォームビジネスを
立ち上げるビジョナリー

調整と成功を確保しつつ、新しい概念に関するビジョンを
実行に移す確固たる意志を持つ人たち

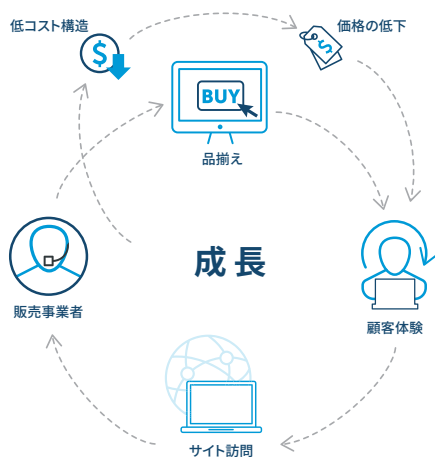
そのイノベーションと果敢な挑戦が高く評価されている企業


さらに説得力のある情報として、McKinsey & Companyのデータでは、プラットフォームを持つ企業は成長し、プラットフォームを持たない企業は成長しないことを示しています。McKinseyの調査によると、プラットフォーム戦略がある企業の収益は5.5%上昇、EBIT（利息及び税金控除前利益）は4.8%増加した一方で、プラットフォーム戦略がない企業の収益は1.9%下降、EBITは1.4%減少していました。

“ [この20年間で] サードパーティーの売上高が3%から58%まで増加しました。率直に言えば、私たちファーストパーティーがサードパーティー販売事業者に徹底的に追いやられているのです。

(Jeff Bezos 氏、2019年Amazon株主向け年次書簡)

この急速かつ劇的な成長の裏には、ネットワーク効果とも呼ばれる「弾み車効果」があります。適切に設計されたプラットフォームは、他のeコマース戦略よりも豊富な品揃えと適切な競争価格を提示することができるため、顧客体験が向上し、購入者が増加します。購入者が増えれば、プラットフォームに出品する販売事業者も増え、顧客体験がさらに向上するため、従来のファーストパーティー限定のeコマース戦略では不可能だったスピードと規模で成長できる好循環が生まれるのです。





プラットフォームモデルが商取引の
未来を進展させている動かしがたい
証拠があります。

Gartnerは、2020年までにオンライン
販売事業者の60%以上が、
マーケットプレイスを利用するか、
自社のeコマースエコシステムに
サードパーティー販売事業者を
加えると予測しています。
また、B2B企業の3分の2は、
すでにサードパーティー販売事業者
エコシステムの構築を予定しています。

チャンスは
まだ十分にあります。
今こそ乗り出すべき
時です。

敗者のいない プラットフォーム 革命

消費者はすべての購入体験において、今まで以上に迅速なサービス、利便性、価格の透明性、最良の取引を求めています。このように消費者の期待が変化していることが、プラットフォームモデルへの移行を促しています。このモデルによってシステム同士がつながり、ネットワークが築かれ、最大の顧客価値を提案するために必要なデータが共有されます。そのため、他にはない形で消費者のあらゆる要望が満たされるのです。

企業の購買・調達向けにも、個人消費者向けと同レベルのサービスと利便性が期待されるようになっていきます。Hewlett Packard Enterprise (HPE) 社は顧客の要望に応え、販売事業者とその顧客企業をつなぐマーケットプレイスを開設しました。HPE 社のマーケットプレイス「HPE Store」は、サードパーティー販売事業者が、インターネットサーバーやデータストレージ、ネットワーク、インストールサービスなどを販売できるオンラインプラットフォームです。HPE Storeにより、購入側は期待通りの顧客体験を得られる一方で、HPE 社も顧客のニーズと要望に関する有意義なデータを取得することができています。

このように圧倒的な需要があるため、従来の「パイプライン」型eコマースモデルは太刀打ちできません。今あるチャンスをつかむためには、パイプラインモデルからプラットフォームモデルへ移行する必要があります。

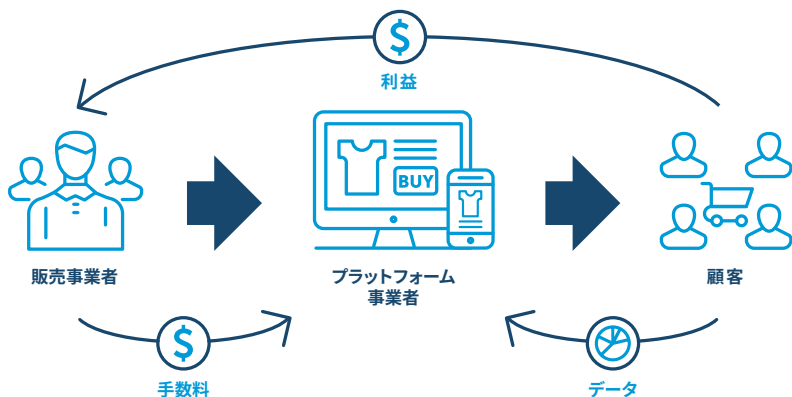
パイプライン

従来の直線的なパイプラインモデルでは、バリューチェーンの随所に利益が組み込まれています。すべての中間業者が利益分の金額を上乗せし、最終的には最終顧客がそうした利益を全額負担する仕組みになっています。また、このシステムではバリューチェーンの最後に位置する、顧客と直接取引している企業しか顧客データを所有することはできません。その場合、販売側は単純に安く買って高く売ることを優先します。その差が大きければ大きいほど、利益が大きくなります。ブランド側も、単純にバリューチェーンにねじ込める利幅を増やすことがイノベーションの目的となります。基本的に、利益中心のモデルなのです。購入者は利益分を全額負担していることを知りません。一方、販売事業者たちは長年にわたり、この顧客にとって不利な仕組みを何とか維持してきたのです。



プラットフォーム

直線的なパイプラインモデルとは異なり、プラットフォームモデルでは、プラットフォーム事業者、販売事業者のネットワーク、サードパーティーによるサポートサービスからなるエコシステムが形成されます。バリューチェーンに利益をねじ込み、顧客に全額負担させるのではなく、プラットフォームに関わるすべての関係者が、その関係性から恩恵を受けることができます。このような顧客中心のモデルは商取引を透明化します。プラットフォームの登場により再び購入者に有利な状況が生まれ、その代償は従来のパイプラインモデルにおける販売事業者が支払っているのです。



プラットフォーム事業者は、そのネットワークにサードパーティー販売事業者を加えて広げることで、自社ブランドの限界を超える高い付加価値を築くことができるだけでなく、購入者が期待する利便性、豊富な品揃え、価格の透明性、総合的な価値を実現し、顧客との関係性を強化することができます。「安く買って高く売る」ことを重視するのではなく、販売取引ごとに手数料を徴収し、そのほぼ全額を利益とすることができるのです。

顧客との関係性や顧客データはプラットフォームエコシステム全体で共有されるため、エコシステム内の全員が顧客の現在の購買行動と将来的な要望やニーズを把握できます。そのため、プラットフォーム事業者やサードパーティー販売事業者、また運送会社や決済処理業者などのサービスプロバイダーまで、すべての関係者がより適切に顧客の期待に応えるために貢献することができるのです。

立場別プラットフォームモデルのメリット：

顧客 豊富な品揃え、お求めやすい価格、ワンストップショッピングなどのメリットを享受できます。B2B市場またはB2C市場にかかわらず、「利便性」は急速な勢いでeコマース利用者が求める最低基準になりつつあります。

販売事業者 テクノロジー、インフラ、マーケティングなど、すべてのコストはプラットフォーム事業者が負担します。そのため、リスクのない販売チャネルから新規顧客を開拓することができます。

プラットフォーム事業者 「エンドレスアイル*」供給やより戦略的な価格を提案できる仕組みを通じて、あるいは顧客の需要データを収集し、提供する商品やサービスを強化することで、顧客ロイヤルティを高めることができます。また、単純に新たな販売事業者をプラットフォームに加えるだけで、物流や在庫のリスクを負うことなく、新商品を提案することができます。ビジネスを180度転換できるアプローチです。

*エンドレスアイル：ある商品が実店舗で品切れしていても、その場で自社ECサイトで当該商品を注文できるサービスの総称。

実際、

Miraklベースのマーケットプレイスプラットフォームを利用している企業は、3年間で最大4億1,200万ドルの収益増を達成し、ROI（投資収益率）は162%を記録しています。AOV（平均注文金額）は15%増加、リピート購入を促す重要な指標であるカスタマーエクスペリエンス・インデックススコアは平均1.5ポイント増加したことも、その成長を後押ししています。また、この成長はオンラインでの売上高にとどまらず、実店舗を持つ企業では店頭売上高も7%増加しています。

開設から3か月以内に投資を回収できるMirakl Marketplace Platformを通じて、企業をプラットフォーム革命の最前線へと導きます。

プラットフォームの力： Best Buy 社がカナダ最大の トラフィック量を誇る オンライン小売業者に

電化製品の小売業者として広く知られている Best Buy Canada 社は、Mirakl Marketplace Platform を導入することで、カナダで最も訪問者数の多いマルチチャネル小売業者になりました。わずか1年で SKU を200%増やし、マーケットプレイスで商品を購入した顧客の75%が、Best Buy 社の自社製品も購入していました。マーケットプレイスの機敏性により、今までの**200倍の速さ**で新商品を売り出すことが可能になり、流行に左右されるエレクトロニクス業界において非常に大きな競争力となっています。

The screenshot displays the Best Buy Canada website interface. At the top, there is a dark blue header with the Best Buy logo, a search bar, and navigation links for 'Stores', 'Sign In', and 'Cart'. Below the header, a breadcrumb trail shows the path: Home > Home Living > Furniture > Game Room Furniture > Gaming Chairs > Product Details. The main product title is 'DXRacer King Series OH/KS06/NB Black and Blue Gaming Chair', with a star rating and options to 'Write a Review', 'Model Number: OH/KS06/NB', and 'Web Code: 1071771'. The product image shows a blue and black gaming chair. To the right of the image, the price is listed as '\$599⁰⁰' with a yellow 'Add to Cart' button. Below the price, it states 'Sold and shipped by DXRacer' with a 5.0 seller rating and 1 review. There is also a link to 'Compare all 2 offers from \$599.00 >'. A note at the bottom indicates 'Available online only' and that 'Most Marketplace items ship from sellers within 2 business days. Delivery times vary by location.'

プラットフォームが B2CとB2Bビジネスに 最高の機会を もたらす

プラットフォーム戦略でビジネスの成長を加速させられるのは、B2Cビジネスだけではありません。現在では、B2B市場の購買・調達担当者の80%が、購入時にB2Cサイトと同様の利便性を期待しています。実際、企業の購買・調達担当者の87%は、すでにオンラインマーケットプレイスから業務関連の購入を行っています。

B2B市場向けプラットフォームに対する需要は急速に高まっており、メーカーの50%がオンラインマーケットプレイスを開設し、パートナーを販売事業者として招待することを予定しています。このように企業が将来を見据え、eコマースの拡大を計画していることは、プラットフォームモデルに基づく成長に非常に大きな可能性がある証でしょう。



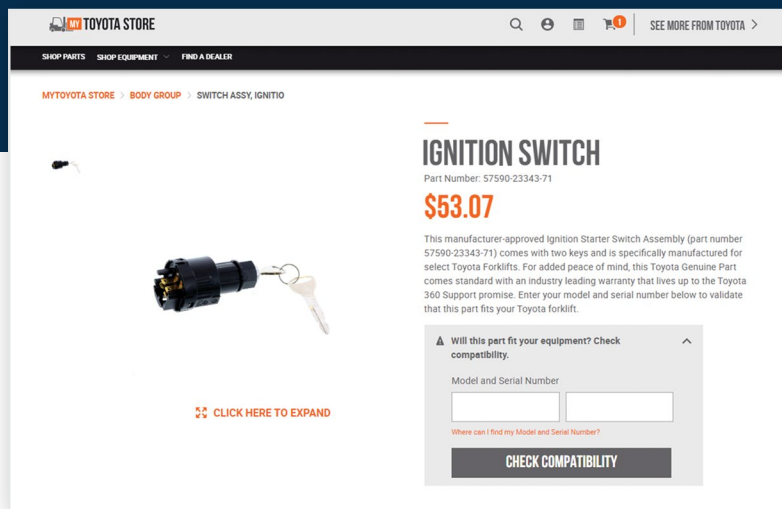
Forresterは、最終的にはすべての産業において、プラットフォームビジネスモデルがバリューチェーン内の戦略や経済を決定するようになって考えています。

(『Earn Your Place In The Platform Economy』)



『Earn Your Place In The Platform Economy: Adopter, Participant, Or Leader? Here's Your Blueprint For Platform Business Success (プラットフォームエコノミーにおけるポジションを獲得する：プラットフォームビジネスの採用者、利用者、リーダー向け成功ガイド)』
Ted Schadler, Nigel Fenwick with Martin Gill, Benjamin Arnold, Peter Harrison,
2018年5月8日

Toyota Material Handling USA 社、 OEM パーツのデジタルエコノミーを 新設



The screenshot shows the MyToyota Store website interface. At the top, there is a navigation bar with 'MY TOYOTA STORE' and a search icon. Below the navigation bar, there are tabs for 'SHOP PARTS', 'SHOP EQUIPMENT', and 'FIND A DEALER'. The main content area displays the product 'IGNITION SWITCH' with a part number of 57590-23343-71 and a price of \$53.07. A description states: 'This manufacturer-approved Ignition Starter Switch Assembly (part number 57590-23343-71) comes with two keys and is specifically manufactured for select Toyota Forklifts. For added peace of mind, this Toyota Genuine Part comes standard with an industry leading warranty that lives up to the Toyota 360 Support promise. Enter your model and serial number below to validate that this part fits your Toyota forklift.' Below the description is a compatibility checker form with the question 'Will this part fit your equipment? Check compatibility.' and input fields for 'Model and Serial Number'. A 'CHECK COMPATIBILITY' button is at the bottom of the form. A small icon and text 'CLICK HERE TO EXPAND' are visible below the product image.

北米最大の売上高を誇るフォークリフトブランドである Toyota Material Handling USA (TMHU) 社は先日、Toyota 純正のフォークリフト部品を販売する TMHU 公式マーケットプレイス「MyToyota Store」を開設しました。このプラットフォームでは、顧客が全国に広がる販売店や業界エキスパートのネットワークにアクセスできるだけでなく、便利なワンストップショップとして、正規の OEM パーツ・設備品を豊富に取り揃えています。Toyota 製フォークリフトの利用者は、24 時間年中無休で全国の販売店が抱えるスペアパーツの在庫を確認できるだけで

なく、米国本土 48 州であれば翌日には部品や設備を受け取り、事業を滞りなく継続させることが可能になりました。

TMHU 社の取り組みはそこで終わりません。長期的にはすべての販売店が、Toyota 以外の部品も含め、すべての在庫品を MyToyota Store に出品し、オンライン販売できるようにすることを目指しています。Toyota がデジタル世界に新たに形成されるフォークリフト向けスペアパーツ経済圏の中心となり、すべての販売店を e コマースの世界へと導くのです。

成功する プラット フォーム の条件

プラットフォームビジネスにより、購入者と販売事業者、そして補完サービスを提供するプロバイダーが一堂に会するエコシステムが形成されます。プラットフォームビジネスを成功させるためには、それぞれの立場の特徴と役割を明確に定める必要があります。また、プラットフォーム事業者は、プラットフォーム内の状況を容易に確認・把握できなければなりません。

プラットフォームビジネスの成功要因：



シンプルな販売事業者オンボーディング

これがいかに重要であるかは、いくら強調してもしきれません。サードパーティー販売事業者が商品やサービスを簡単に出品できなければ、その堅牢性を強化することは不可能です。販売事業者ごとに、商品やサービスに関する情報を格納するデータ形式やファイルは異なります。プラットフォームの規模を拡大するには、形式を問わず、販売事業者が簡単に出品できる仕組みを提供しなければなりません。



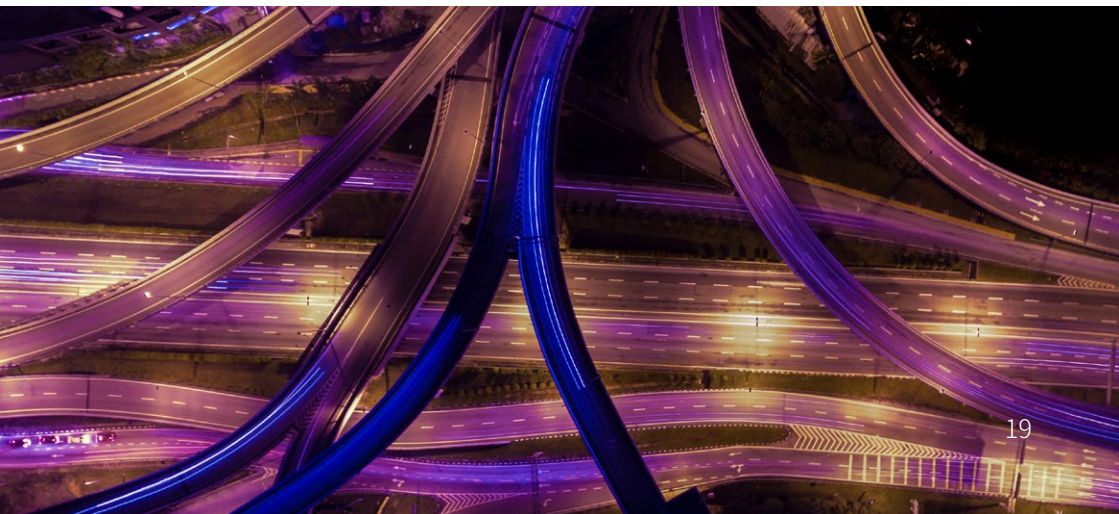
タスクやデータ分析の自動化をサポートするAPIベースのプラットフォーム

プラットフォームの構造は複雑です。プラットフォームは効率的に運用でき、新たなデータソースを簡単に取り込み、ビジネスにとって極めて重要な価値や関連性の高いデータを見える化できなければなりません。



信頼性と柔軟性を確保できるセキュリティ

安定した高性能プラットフォームでなければ、成長に必要な顧客や販売事業者を集めることはできません。また、プラットフォームの成長とともに新機能を追加し、得られる価値をさらに増やしていくことも求められます。そのため、プラットフォームを設計する際は、柔軟性を確保することを忘れてください。





プラットフォーム事業者だけでなく、販売事業者による 管理や制御のサポート

プラットフォーム事業者は、プラットフォームのパフォーマンスを監視できなければなりません。一方、販売事業者は、商品、価格、プロモーションを容易に管理できる必要があります。

プラットフォーム設計時に検討するべき事項：

- サードパーティー販売事業者を追加する際に、マーケットプレイスとブランドイメージが毀損しないよう管理性を担保する
- クリック&コレクト、店舗返品、エンドレスアイルなどの機能を追加し、オンラインとオフラインの購買体験を統合する
- 1件の注文に複数ベンダーの商品やサービスが含まれるケースに対応する

サービスプロバイダーも参加しているプラットフォームで必要なツールやフロー：

- サービス提供を行う場所を管理する
- スケジュール管理の統合を含め、柔軟なサービス体系を準備する
- 決済後、実際にサービス提供されたことを確認できるようにする



品質管理ツール

サードパーティー販売事業者をプラットフォームに追加する場合、その販売事業者はオンボーディング時だけでなく、プラットフォームに出品している期間中、常に定められた品質基準を満たしている必要があります。プラットフォームには、このような基準を設定し、強制する仕組みが必要です。まずはパフォーマンスデータや、顧客の評価やレビューを活用することを推奨します。



この重要な要件は、簡単かつ便利な
ワンストップショップ、エンドレスアイル、
価格の透明性を実現することで
達成することができます。



堅牢なマーケットデータの分析ツール

既存在庫の売上げに基づいて、現在の需要とそのデータ量を想像してみてください。次に、オンラインで販売する商品やサービスが2～3倍以上に増えた場合、それがどれほどのデータ量になるか想像してみてください。顧客が他に求めている商品やサービスについて知る機会は飛躍的に増えますが、この膨大なデータ分析を自動化できる適切なツールが必要になります。



非常に優れた顧客体験

顧客体験は主なブランド差別化要因として、価格や商品よりも重要になってきています。この重要な要件は、簡単かつ便利なワンストップショップ、エンドレスアイル、価格の透明性を実現することで達成することができます。そのためには、マーケットプレイスが既存のオンライン活動にシームレスに統合し、販売事業者の品質に対する顧客の期待に応え、マルチチャネルに対応すること。そして当然、現代の買い物客が期待する機能と信頼性も実現する必要があります。

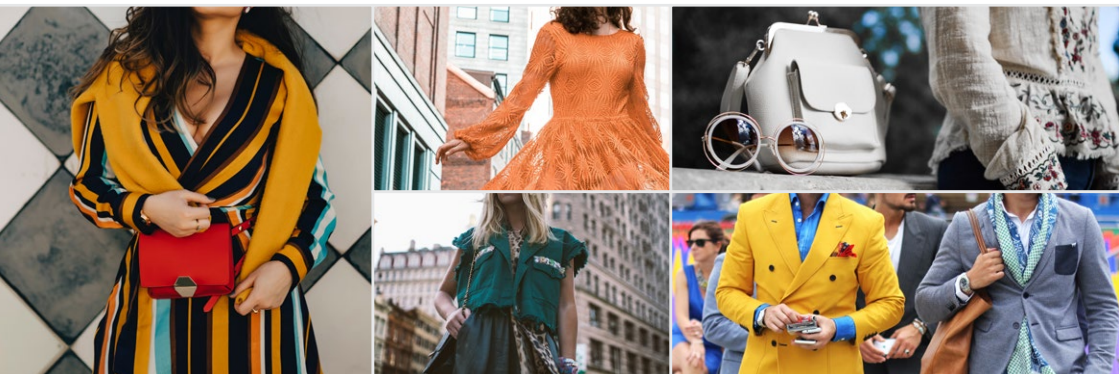
データが持つ 黄金の価値

ビジネスをプラットフォーム化する主な目的は、収益確保と利益拡大にあります。膨大な量のデータが手に入ることは、それ以上に高い価値があるかもしれません。特に、従来の直線的なバリューチェーンでは顧客関係から遠く切り離されたパイプライン最上流に位置するブランドやメーカーにとって、豊富な購買データにアクセスできることには非常に大きな価値があるでしょう。

ブランドやメーカーが顧客との親和性や顧客ロイヤルティを高めるために懸命に努力していることを考えると、これは皮肉なことです。しかし、パイプラインモデルでは、ブランドやメーカーは顧客からやや遠い場所に追いやられており、顧客に関して何とか取得しているインテリジェンスは、フォーカスグループや流通・小売パートナーから提供される販売データくらいのもので、このようなデータは有料のこともあれば、一切手に入らないこともあります。

プラットフォームはデータを大量に収集できる武器

プラットフォームはデータを大量に収集できる武器であり、バリューチェーン内のすべての事業者が顧客に関する知見を得られるようになります。ブランドやメーカーは、自社でプラットフォームを運営することで顧客ニーズをより詳しく洞察し、従来のeコマースパイプラインでは不可能な方法で、最終顧客と直接的な関係を築けるようになります。ブランドがプラットフォームの運営者として顧客関係を所有することができるため、1件の取引から新たな価値の高い関係を築くことができるのです。



かつてはマーケットプレイスへの出品を拒んでいたブランドでさえ、今まさにとらえるべき好機が訪れていることを認識しています。長年Amazonで自社シューズやアパレルを販売してこなかったNike社も、サードパーティー販売事業者がAmazon Marketplaceから製品を販売するようになるとともに、この流れに乗らざるを得なくなりました。ラグジュアリーブランドも同様です。わずか10年前には存在しなかったFarfetch社は、Gucci、Prada、Fendi、Givenchyなどの高級ブランドの主要プラットフォームパートナーとしてビジネスを成長させ、今や60億ドル以上の価値を持つ上場企業となりました。

プラットフォーム から得られる 豊富なデータの 活用方法



顧客データの所有権を強化する

今やブランドは、バリューチェーンのはるか遠くにいる顧客について詳しく知ることが可能になりました。Hewlett Packard Enterprise (HPE)社はまさに、サーバー、データストレージ、ネットワーク・システムを販売するマーケットプレイスに投資し、そこに流通パートナーを集め、顧客データの所有権を強化した企業です。現在では、顧客データを共有し、その購入品目や返品品目、またチャネルにおける各販売事業者の役割について、より詳しく理解することができています。

顧客のニーズを詳しく把握する

プラットフォームがあれば、在庫を抱える必要なく、極めて迅速かつ容易に新商品を売り出すことが可能になります。そのため、フランスを拠点とする数十億ドル規模の家電量販店であるBoulangier社のような事業者は、プラットフォームで新商品を試験的に販売し、顧客の反応を見ています。その結果に基づき、サードパーティー販売事業者との提携を拡大するか、あるいは売れている商品を自社在庫として抱えるべきかを判断することができるのです。

顧客の生活の内側にまでリーチする

マーケットプレイスプラットフォームを持つ企業は、主力市場でも、それ以外の分野でも、顧客のあらゆるニーズに応えられる便利な存在となつて、付加価値を増やすことができます。John Deere社はこのアプローチを採用し、農業機器ビジネスをサポートするアプリやサービスのマーケットプレイスを開設しました。農業機器に各種センサーを取り付けることで、機器の使用状況や診断結果について、これまでには得られなかったデータを収集するだけでなく、このデータをエコシステム内で共有することで、診断や付属品なども含め、より優れたサービスを顧客に提供することができています。

プラットフォームでは購入者の情報が共有されるため、サードパーティー販売事業者、さらにはプラットフォーム運営者も、顧客が何を求め、何を買う、何を買わないか、また選ばれている決済方法や配送方法、その他の細かな情報を詳細に把握することが可能になります。短期的には、この知見に基づきパーソナライズ性や品揃えが強化されます。長期的には、バリューチェーン内のすべての関係者が、顧客の将来的なニーズや行動を予測し、ビジネスを最適化し、より良いサービスを提供することが可能になります。いずれはAmazon AlexaのようなAI（人工知能）テクノロジーが展開され、さらに豊富なデータが生成されるようになり、顧客満足度と顧客体験が最適化されるかもしれません。



無限の可能性

プラットフォームに サービスも追加する

オンデマンドエコノミーが爆発的に成長する中、各種サービスはマーケットプレイスビジネスにおける注目商材となっています。全米の消費者支出の69%がサービスに対する支出であるにもかかわらず、デジタル主体のサービスはわずか7%にとどまり、プラットフォームエコノミーに大きなチャンスがあることを示しています。実質的にあらゆるニーズに応えるため、Uber、Handy、DoorDash、Rover、Luggなどの新企業が何百社も登場しています。2025年には労働人口の約50%がフリーランスのサービスプロバイダーになるという事実から、消費者がどのような付加価値サービスを望んだとしても、そのプロバイダーに困ることはないでしょう。

このようなマーケットプレイスは、単独でもプラットフォームエコノミーの主力要素となり得ますが、これらのサービスを商品ベースのマーケットプレイスに統合する素晴らしい可能性があることも忘れてはなりません。商品プラットフォームからその補完サービスも一緒に提供できれば、顧客にとっての利便性と価値が上がるだけでなく、プラットフォーム事業者が顧客の生活のさらに深いところまでリーチできるようになります。

例えば、IKEA社は家具の組み立てが難しいことで有名でしたが、サービスマーケットプレイス「TaskRabbit」を買収し、家具の組み立ての問題を解決しました。購入者は、オンラインでIKEA商品を購入する際に、自宅での組み立てや設置サービスも別料金で購入することができるのです。Crate and Barrel、Walmart、Wayfairなどの企業も、Handyを通じて同様のサービスを提供しています。

事業者が想像力を働かせ、顧客のニーズを適切に把握することができれば、他にも可能性は無限に存在します。ペット用品の小売業者であれば、グルーミング、犬の散歩、ペットシッターなどのサービスを提供できるでしょう。ホテルであれば、自社のマーケットプレイスから地元の観光名所やレストランの予約サービスを提供することができます。スポーツ用品の小売業者であれば、地元の業者を通じて、ラフティング、ゴルフレッスン、ゴルフ場の予約、バッティングセンターの予約などにも対応できるかもしれません。

これらは現在、「付加」サービスと考えられています。徐々に完全一体型のサービスとしてとらえられるようになると思います。Holy Grail社では、商品と設置サービスではなく、「一体のエクスペリエンス」として両方購入できるようになっています。サードパーティー事業者と提携する場合は異なり、完全統合型サービスのマーケットプレイスでは、一体化された顧客体験として商品とサービスを提供できるのです。



商品プラットフォームに補完サービスも加えれば、顧客にとっての利便性と価値を強化できるだけでなく、顧客の生活のさらに深い場所にまでリーチすることが可能になります。

プラットフォーム 戦略を 策定する

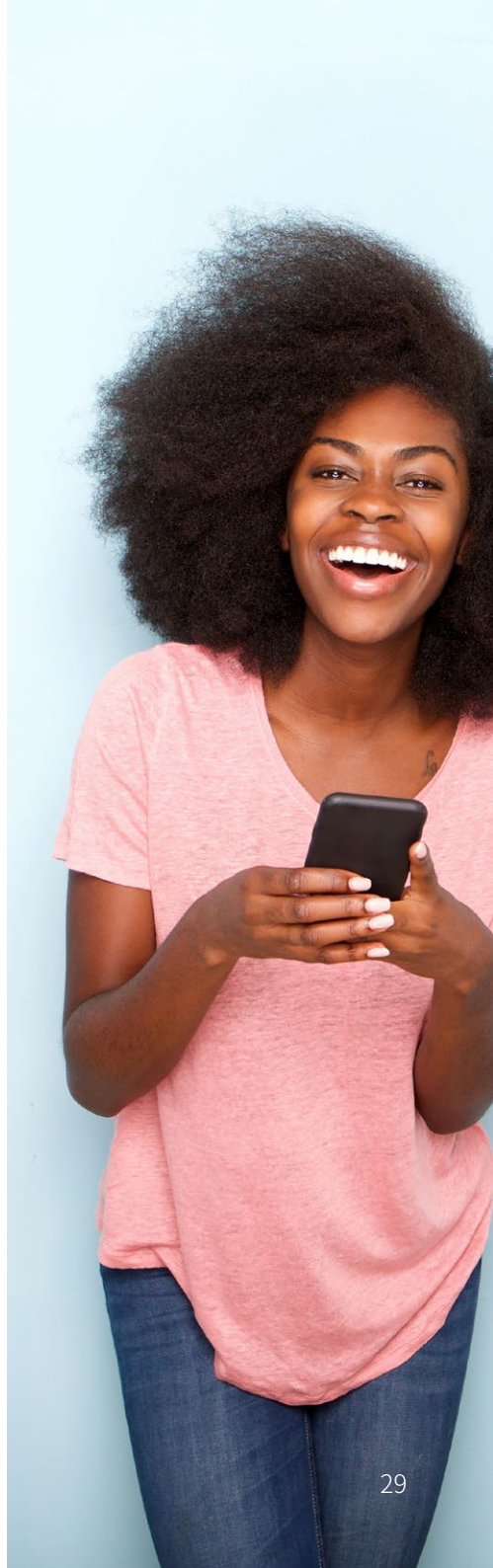
ここまでの説明で、ビジネスのプラットフォーム化とは、購入者が期待する現代型の顧客体験を実現し、顧客の生活のさらに奥深くに入り込み、意味のあるデータを収集し、最終的には収益拡大につながる手段であることをご理解いただけたと思います。

ただし、実際に行動に移す前に、目的を把握し、その目的を達成するための戦略を策定することを強く推奨します。以下のセクションでは、目的を最適な方法で達成させるために考えるべき、主な検討事項をまとめています。

1

プラットフォームは 顧客にどのような価値を 提供しますか？

Amazonのような企業を大成功に導いたネットワーク効果を得るためには、まずは顧客体験から始める必要があることを忘れてはいけません。可能な限り高い顧客価値を提供することで出品者が増え、購入者が増え、商品とサービスが増え、競争力のある価格が実現するという好循環が生まれるのです。ビジネスのプラットフォーム化とは、売上や利益を増やすことでも、ビジネスを最適化することでもなく、顧客を満足させることに他なりません。顧客の期待に応える方法を考え、顧客が欲しがるものを見極め、そしてまさに顧客が求めているものを提供してください。



2

サイト訪問者から 収益を得ること以外に 何を目指しますか？



プラットフォームで成功するためには、サイト訪問者数を増やすことが必要と考えている企業は少なくありません。しかし、プラットフォーム化とは、すでにWebサイトを利用している顧客からさらなる価値を引き出すことに留まりません。プラットフォーム化とは、これまでとは異なる方法で事業を展開し、現在の顧客サービスの限界を押し上げ、バリューチェーンを一から再構築する手段なのです。Toyota Material Handling USA (TMHU) 社の例を考えてみましょう。TMHU 社がMyToyota Store から得てい

るものは、販売店から支払われる販売手数料だけではありません。それに加え、顧客のニーズや顧客に売り込むべき他の商品について、かつてないほど詳しい知見を得ているのです。それによって、質の高い顧客体験を確保し、ブランドに対する顧客ロイヤリティを高めることができます。そして、販売店が顧客とより強かつ長期的な関係を築くサポートができます。ここには、間違いなく手数料よりもはるかに大きな価値があります。プラットフォームでより多くの価値を実現する方法を考えてみてください。

3

バリューチェーン内で どのようなポジションを 獲得したいですか？

プラットフォームの素晴らしさは、バリューチェーン内のポジションにかかわらず、どのような立場でも、顧客により良いサービスを提供することで価値を得られる点にあります。さらに、従来のパイプラインモデルで実現可能な範囲を超え、幅広いビジネスを展開することができます。例えば、AccorHotels社は、ASTOREマーケットプレイスを開設し、ホスピタリティ業界のAmazonを作り上げています。このプラットフォームは現在、57万室以上の客室予約に対応するだけでなく、旅行者向けの飲食サービスやその他のアメニティの提供事業にも進出しており、さらには各地域でのサービスを拡充する計画もあるようです。AccorHotels社はプラットフォームアプローチを通じて、旅行業界と地元産業の両方を本質的に改革しようとしています。



4

プラットフォーム開設時、 販売事業者と購入者の 適切なバランスを どのように確保しますか？



多くのプラットフォームが、「鶏が先か、卵が先か」という共通の問題を抱えています。プラットフォームを開設した時点で、強力なネットワーク効果を生み出せるほどの販売事業者と購入者をどうやって集めればよいのでしょうか。多くの場合、プラットフォーム事業者は特定のユーザーグループを対象に、プラットフォームの利用を促すために特典を提供しています。例えば、Airbnb社は、貸し出せる物件を所有している不動産オーナーの数を増やすことに重点を置いていたため、不動産オーナーが無料でAirbnbサ

イトに物件を掲載できるようにしました。また、プロのカメラマンを雇って物件の写真を撮り、ホテルの予約サイトのようにAirbnbサイトに写真を掲載したため、利用者間で信頼と妥当感を高めることもできました。Airbnbによる物件掲載の特典は一時的なものでしたが、同社プラットフォームの利用者が増えるにつれ、不動産オーナー側は競合に勝つため、自主的にサイト掲載写真に投資するようになったのです。現在、Airbnbのサイトには、世界10万都市の600万件以上の物件が掲載されています。

5

十分にオープンなエコシステム戦略になっていますか？

プラットフォームの成功はパートナー獲得力にかかっています。パートナー獲得力があれば、プラットフォームの成長やネットワーク効果を後押しできます。しかし、獲得したパートナーをプラットフォームに統合するには、オープンなエコシステムであることが条件です。オープンでなければ、今すぐプラットフォームをオープンにする取り組みを行う必要があります。この取り組みに成功した企業の例として、Garmin社が挙げられます。3年前、同社は時代遅れになりつつあるGPSデバイス販売事業を続けるか、生き残りをかけて事業の転換を図るかの選択を迫られていました。同社の結論は、プラットフォーム企業への転換です。健康・ウェルネス関連機器に特化したオープンなアプリストアを開設。以来、同ストアから2,000本以上のアプリを提供し、ダウンロード数1,000万回以上を記録するなど、顧客の生活に深く根ざした価値を提供し続けています。Garmin社は、ビジネスをプラットフォーム化することで、単に生き残るだけに留まらず、健康・ウェルネス関連ウェアラブル機器市場のリーダーとして繁栄しています。



6

どのようにプラットフォームの考え方を取り入れますか？



プラットフォームアプローチに転換するためには、単にビジネスモデルを調整する以上の取り組みが必要になります。考え方やビジネス手法を完全に変える必要があるのです。プラットフォーム化にはとてつもないチャンスがありますが、同時に大きな変化でもあり、必ずしも容易ではありません。例えば、ヨーロッパ最大級の家具小売業者であるConforama社は、取り扱う商品区分を拡大することを考えていましたが、そのアプローチ方法がわかりませんでした。最初は直感的に自社商品と競合しない商品、つまり自社ではまだ取り扱っていない商品区分に限り、他社の商品を取り入れることを検討しました。しか

し、すぐにその考えを改める必要があることに気づきます。幅広い商品・サービス区分で他社の商品を取り入れ、顧客にとっての選択肢を増やし、同社のマーケットプレイス「Marketplace by Confo」に新たに12の商品区分と80万以上の新商品が加わりました。豊富な品揃えを提供するConforama社は、顧客とそのニーズにより適したプラットフォームになることができている。プラットフォーム化とは競合他社を招き入れることと考えるのではなく、より多くの商品とサービスを提供することで競合他社を出し抜き、顧客により良いサービスを提供し、その顧客との関係性をものにすることと考えてください。

創造力があり、考え抜かれた戦略を持つ企業にとっては、全く新しいエコシステムを定義し、ビジネスの限界を押し上げ、業界を再編成できるとても大きく大きなチャンスです。消費者向け小売業でこのような変化を確認していますが、B2B分野のデジタルトランスフォーメーションにはさらに魅力的な機会が溢れています。革新的なB2B企業は、従来とは異なる先進的なビジネスのプラットフォーム化アプローチを採用し始めています。

Tetra Pak 社、 食品加工と梱包事業の プラットフォーム化により 商品・サービス数を 10倍に拡大

食品加工業界の統合に伴い、調達プロセスも変化しています。メーカー側は、サプライヤーと大量購買や値引きについて交渉し、コスト削減の機会を探っています。Tetra Pak 社は、Mirakl ベースのマーケットプレイスで時代の最先端に行く企業です。現在、同社が全世界でサービスを提供している5,000の製造工場では、以前の10倍もの材料、機械、部品、サービスにアクセスすることができます。Tetra Pak 社では一切在庫を抱える必要がありません。同社は、顧客が求めている品目の90%以上を自社マーケットプレイスから提供することを最終目標としています。



プラットフォーム エコノミーがもたらす 競争の終焉

ビジネスのプラットフォーム化とは、単に収益を拡大することだけに留まりません。プラットフォーム化とは、ビジネスを根本的かつ恒久的に転換することなのです。

Best Buy Canada 社、 ビジネスモデルを

180度 転換

真のプラットフォーム

Best Buy Canada 社のプラットフォーム化は、サードパーティー販売事業者を統合し、顧客向け商品区分を拡大する取り組みから始まりました。当初は、主力商品区分を自社商品で独占し、顧客ニーズのある他の商品区分については、ドロップ SHIPPING やサードパーティーの小売業者を利用して品揃えを強化していました。

それから3年後、Best Buy Canada 社はこのモデルを180度転換し、主力商品区分も他社に開放することになります。これが真のプラットフォームです。主力事業では自社商品がトップを飾り(独占していないにもかかわらず!)、多数ある商品区分のすべてでシェアの一部を獲得しています。


Best Buy Canada 社は、当初の想定にとらわれることなく、従来のファーストパーティー e コマースモデルの枠組みを超える高い視点から考えることにしました。そのビジョンと Mirakl ベースのマーケットプレイスの力により、切望していたネットワーク効果を実現し、購入者と出品者の好循環を生み出し、国内で最も訪問者数の多いマルチチャネル小売業者としての地位を確固たるものにしたのです。

さあ、考えてみましょう。
あなたの企業では、プラットフォーム
エコノミーでどのような役割を
担うことができますか？

他社のマーケットプレイスに出品するだけで
十分ですか？

→ 他社のプラットフォームからサービスを提供し、
そのプラットフォームの成長に貢献するのでしょうか？

それとも、プラットフォーム分野のパイオニア企業に ←
なり、自社独自のプラットフォームを開設しますか？



プラットフォーム革命の
最前線を走りましょう。
既成の枠にとらわれない
変化を起こす準備が
できているのなら、
Miraklがビジネスの
プラットフォーム化の
成功をサポートします。

プラットフォーム 革命の起こし方

パイプライン型ビジネスからプラットフォーム型ビジネスへ転換するためには、アイデアを練るだけでなく、実際に行動する必要があります。目標を達成するための戦略を策定する前に、まずは次の点について考えてみてください。

- 1 | 今現在、どのようなチャンスを逃していますか？
- 2 | プラットフォームから顧客にどのような価値を提供できますか？
- 3 | サイト訪問者から収益を得る以外に何を目指しますか？
- 4 | バリューチェーン内でどのようなポジションを
獲得したいですか？
- 5 | ネットワーク効果を最大化するには、どの部分を補強
すべきですか？
- 6 | どうすれば社内でプラットフォーム戦略への賛同を得るこ
ができますか？
- 7 | 十分にオープンなエコシステム戦略になっていますか？
- 8 | どのようにプラットフォームの考え方を取り入れますか？

Miraklについて

Miraklは、eコマースマーケットプレイスの開設に必要なテクノロジー、パートナーエコシステム、専門知識を提供することで、プラットフォームエコノミーをサポートします。Mirakl Marketplace Platformを利用すれば、B2BまたはB2Cにかかわらず、あらゆるビジネスがその品揃えを強化し、より詳しい知見を獲得し、売上高を増加することができます。Miraklが、品揃えの強化、顧客生涯価値の拡大、購入者のニーズや嗜好の予測をサポートします。

使いやすさを重視したMirakl Marketplace Platformはターンキー式ソリューションのため、どのようなeコマースプラットフォームにも簡単に統合することができます。またMirakl Catalog Managerが、マーケットプレイスに掲載される大量の商品データの品質管理をサポートします。Miraklの比類のないマーケットプレイス専門知識がお客様を成功に導くと同時に、マーケットプレイスのエキスパートがお客様によるベストプラクティスの採用や重要な長期戦略の策定をサポートします。

Urban Outfitters、Hewlett Packard Enterprise、Best Buy Canada、Carrefour、Siemens、Toyota Material Handling USA, Inc.、Walmart Mexicoを始め、40か国の200以上のお客様がMiraklの証明されたテクノロジーと専門知識を信頼しています。

詳しくは、www.mirakl.co.jpをご覧ください。