

サービスエコシステムにおける プラットフォーム企業の役割

Role of Platformer in Service Ecosystem

伊藤 智久

Tomohisa ITOH

要旨

サービス・ドミナント・ロジックにおける価値共創とサービスエコシステムの考え方にに基づき、サービスエコシステムの各階層における価値共創の実態とプラットフォーム企業の役割について、事例研究を通して理解した。事例研究の対象として、社会的に大きな影響力を有している米国の宿泊施設に関するマーケットプレイスのプラットフォーム企業であるエアビーアンドビーを取り上げた。事例研究の結果、二者関係のサービスエコシステムにおけるプラットフォーム企業の役割として「顧客の一連の体験における文脈価値の向上に資する優れた価値提案の実現」と「効果的な価値共創を実現できる制度配列の構築」が重要である点を理解できた。市場レベルのサービスエコシステムでは「異なるサービスエコシステムに対する競争優位性の確保」や「サービスエコシステムの成長や維持に寄与する企業との価値共創への取り組み」、社会レベルのサービスエコシステムでは「制度配列の維持や修正に向けた多様なアクターとの連携」が重要であると理解できた。

[キーワード] サービス・ドミナント・ロジック、価値共創、サービスエコシステム、プラットフォーム企業、エアビーアンドビー

1. はじめに

Vargo and Lusch (2004) によってサービス・ドミナント・ロジック（以下、「S-D ロジック」という）が提起されて以降、研究者による様々な議論が生じている。S-D ロジックは、2008年、2011年の修正や追加などにより、論理の独自性や説明力の向上の努力が継続されている。また、2014年にはサービスエコシステム概念も提起され、より広い視野からマーケティング現象を説明しようとする試みがなされている。

本稿では、近年、市場において強い影響力を有しているプラットフォームビジネスに焦点を当て、当該ビジネスのS-D ロジックによる理解に取り組む。まず、S-D ロジックにおける価値共創とサービスエコシステムの考え方について概観した上で、ビジネスエコシステムとプラットフォーム企業概念について整理する。その上で、米国の宿泊施設に関するマーケットプレイスのプラットフォーム企業であるエアビーアンドビーを事例として、サービスエコシステムにおける価値共創の実態と、プラットフォーム企業の役割について分析を試みる。

2. S-D ロジックにおける価値共創とサービスエコシステム

本章では、S-D ロジックにおける価値共創とサービスエコシステムの概念について概観する。まず、S-D ロジックの概要と価値共創の考え方について概説した上で、サービスエコシステムの概念について整理する。

2.1. S-D ロジックと価値共創

S-D ロジックは、Vargo and Lusch (2004) の提起以降、多くの研究者によって研究が進められている。S-D ロジックは、有形財と無形財を区別することなく包括的にとらえ、企業が顧客と共に価値を創造するという価値共創の視点からマーケティングを組み立てようとする点に特徴がある。Lusch and Vargo (2014) は、個人や組織などの主体間における社会的・経済的な交換をより良く理解するためには、従来のマーケティングにおいて支配的であった有形財を中心とした考え方であるグッズ・ドミナント・ロジック（以下、「G-D ロジック」という）よりも、サービスを中心とした S-D ロジックのほうが有効であると主張した。G-D ロジックでは、交換されるものを有形財としてのグッズや無形財のサービスィーズとするが、S-D ロジックでは、グッズやサービスィーズを含む単数形の「サービス」が交換されていると考える。単数形のサービスは、Vargo and Lusch (2004) では「他者または自身のベネフィットのために、専門家されたナレッジやスキル（オペラント資源）を適用すること」と定義している。

S-D ロジックでは、顧客は、有形財であれ無形財であれ、その使用価値を得るために企業の意図から離れてそれらを用いると考える。従来のマーケティングにおける G-D ロジックでは交換価値が重視されているが、サービス・ドミナント・ロジックでは使用価値や文脈価値重視への転換を図った。つまり、財の交換によって価値が創造されるのではなく、財の交換後に顧客は自らのナレッジやスキルを適用し使用することにより、初めて価値が創造されると考えるのである。Vargo and Lusch (2008) は、企業が可能なのは、顧客に対しての価値提案であり、価値の実現ではないと述べている。あくまでも企業は、価値の前提を創るにすぎず、価値は顧客との共創によって創造されると考えるところに、従来のマーケティングの考え方との大きな差異がある。価値の大きさは、顧客がグッズやサービスィーズを使用する文脈に依存するため、企業は顧客の文脈を考慮した価値提案を顧客に提示する必要がある。S-D ロジックの提起にあたり、彼らは、サービスに焦点を当てて発展してきたサービスマーケティングの考え方を基盤として検討した。サービスマーケティングでは、その無形性や同時性を前提として、企業と顧客がともに価値を創り出す過程が重要になるからである。S-D ロジックでは、企業も顧客もアクターの一つとして捉えており、各アクターのサービス交換と資源統合を通じた文脈価値の向上という構造の解明を目指している (Vargo, Maglio and Akaka, 2008)。

2.2. サービスエコシステム

S-D ロジックでは、アクター同士による直接的なサービス交換に加え、間接的なサービス交換も価値共創であると主張する。たとえば、生産プロセスに顧客を取り込むことで優れた製品開発につなげるための顧客を巻き込んだ共同開発、交換後のアフターサービス、メンテ

ナンスも価値共創の視野に入れており、価値共創の領域を広く捉えている。Chandler and Vargo (2011) は、これまでのサービス・ドミナント・ロジックの考え方にネットワーク概念を採用することによって、二者関係を越えた様々な主体間の価値共創を捉える試みを行った。

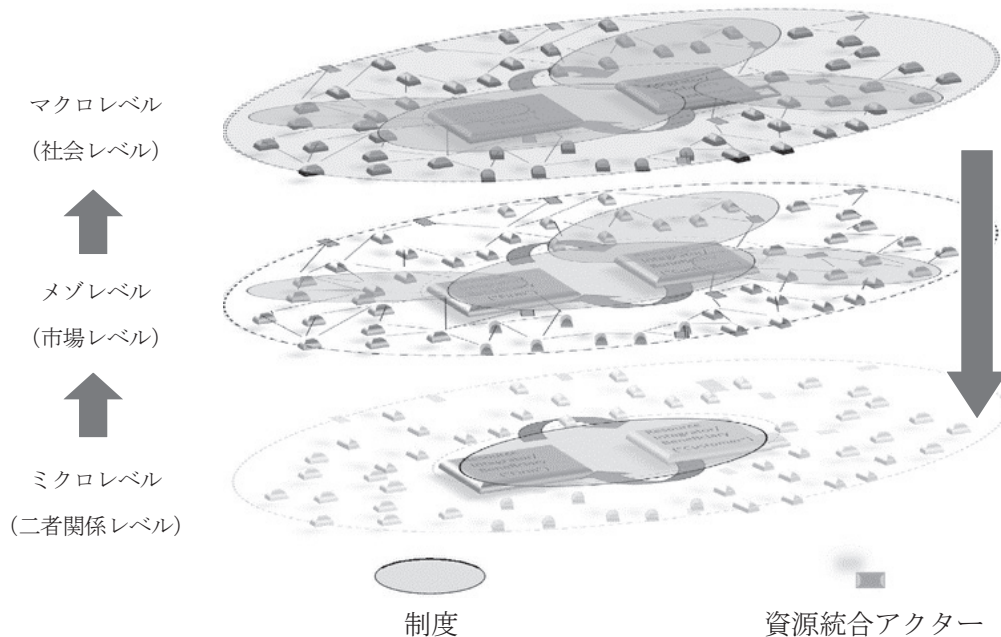
Lusch and Vargo (2014) は、これを発展させて、S-D ロジックの枠組みをより広範囲に拡大し、サービスエコシステムの概念を提示した。Lusch and Vargo (2014) は、サービスエコシステムを「共通の制度的ロジックとサービス交換を通じた相互的な価値創造によって結び付けられた資源統合アクターからなる相対的に自己完結的かつ自己調整的なシステム」と定義し、各アクターのインタラクションの広がりについて考察を試みている。サービスエコシステムにおける各アクターは、生き残りのために互いに依存している。各アクターは動的かつ変化する知覚を持ち、他のアクターたちのベネフィットのために、自身の資源を統合し、より適切に活用する方法を学習していると考えられる。

サービスエコシステムに注目すべき理由は、それが企業組織内の議論を超えた統合的なアプローチを提供する可能性があるからである。G-D ロジックの視点では、価値創造の主体としてのアクターが価値を創造すると考えており、企業組織による価値創造が中心であるため、従来のマーケティングにおいては、企業のみが研究の対象として取り上げられることが多かった。しかし、S-D ロジックの視点では、サービスエコシステム内におけるアクター間のサービス交換によって価値が共創されると捉えることによって、企業組織を超えた範囲での議論が可能となる。

Vargo and Lusch (2016) は、サービスエコシステムにおける価値共創を機能させるために必要なものとして、制度や相互に関連のある制度の集まりである制度配列をあげている。制度とは、人間によって考案された言語、ルール、規範、価値観などである。サービスエコシステムにおいて、共通の制度が構築されると、そのエコシステムにおける各アクターは、サービスの交換や価値共創を効率化できる。彼らは、アクターが資源を統合することで価値共創を行うシステムであるサービスエコシステムにおいて、複数のアクターが相互に関係するエコシステムでの価値創造に関与する制度の重要性を明確にした。

Lusch and Vargo (2014) は、サービスエコシステムが、マイクロレベル（二者関係レベル）、メゾレベル（市場レベル）、マクロレベル（社会レベル）という3つのレベルにおいて、複合的な文脈を構成するとともに、それぞれが相互に影響関係にあり、時間とともに変化する動的な性質を持つことを指摘した。二者関係レベルのサービスエコシステムは市場レベルのサービスエコシステムの創造を促進させ、市場レベルのサービスエコシステムは社会レベルのサービスエコシステムの創造を促進させる。そして一旦、社会レベルでサービスエコシステムが構築されると、下位の市場レベルや二者関係レベルに影響を持つようになる。つまり、価値共創プロセスは、単一のアクターから始まり、そしてその単一のアクターで終わるものではなく、入れ子状になって拡大する。サービスエコシステムは、アクター間の重層的な相互作用を捉え、価値共創がアクター間の相互作用において連続的、循環的な関係の中で生成し、発展していくものと捉えている。図表 2-1 は、サービスエコシステムの階層を図示したものである。

図表 2-1 サービスエコシステムの階層



出所：Akaka, Lusch and Vargo (2013) をもとに加筆・修正

3. ビジネスエコシステムとプラットフォーム企業

前章では、S-D ロジックにおける価値共創とサービスエコシステムについて概観した。S-D ロジックはマーケティングや市場に関する一般的な理論の構築を目指しているが、本稿ではその考え方に基づいて、プラットフォームビジネスを対象とした研究に取り組む。そのため本章では、プラットフォームビジネスに関する既存の研究成果について整理する。具体的には、ビジネスエコシステムとプラットフォーム企業について整理する。

3. 1. ビジネスエコシステムとは

プラットフォームビジネスを理解する際に重要となる概念が、ビジネスエコシステムである。ビジネスエコシステムは、主に ICT 業界を中心にした実務界で先行して使用されてきた概念であり、現在は多様な業界における競争構造を理解するために用いられる概念である (椋山・高尾、2011)。

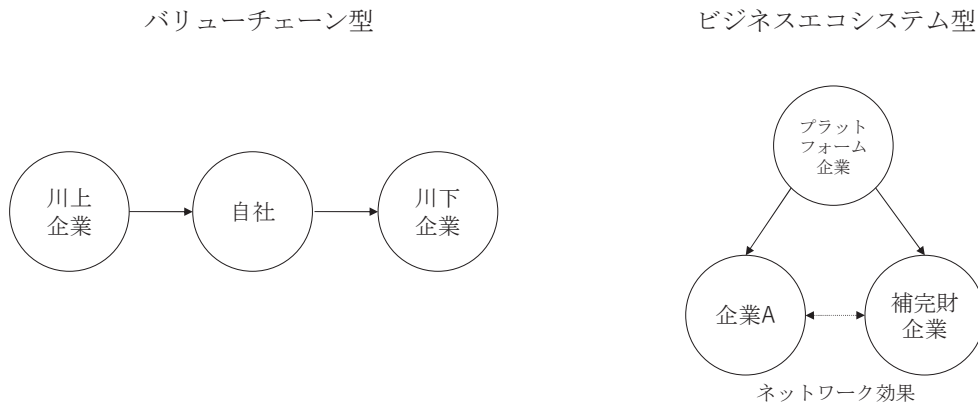
立本 (2017) は、Teece (2007) などを踏まえ、ビジネスエコシステムを「複雑な製品をエンドユーザーに提供するために、直接財や補完財を柔軟な企業ネットワークを通じて取引する企業や、その取引ネットワークを支える公的組織 (標準化団体、規制官庁や司法省等) の集合体 (コミュニティ)」と定義している。従来の企業間の取引はバリューチェーン型の取引関係が基本であるのに対して、ビジネスエコシステムではバリューチェーン型の取引関係に存在しなかった企業が登場する。

バリューチェーン型の取引関係では、企業は、川上企業からの影響力を弱め、川下企業への交渉力を強めることによって、獲得する付加価値の最大化を目指している。一方、ビジネ

スエコシステム型の取引関係では、バリューチェーン型の取引関係では存在しなかった補完財企業やプラットフォーム企業という企業が登場する。

補完財企業とは、特定の企業が提供する財に対して補完的な財を提供する企業である。たとえば、企業 A が提供する財に対する補完的な財が増加すれば、企業 A が提供する財に対する需要が増加する。そのため、この場合、企業 A と補完財企業の間には、後述するネットワーク効果が発生する。次にプラットフォーム企業について述べる。特定の企業が企業 A との間取引関係があり、さらにその特定の企業は補完財企業との間にも取引関係があり、かつ企業 A と補完財企業の間ネットワーク効果がある。このような取引関係の場合、企業 A および補完財企業と取引関係を有している企業を、プラットフォーム企業と呼ぶ。図表 3-1 は、バリューチェーン型およびビジネスエコシステム型の取引関係を図示している。

図表 3-1 バリューチェーン型とビジネスエコシステム型の取引関係



出所：立本（2017）をもとに加筆・修正

3. 2. ネットワーク効果

ビジネスエコシステム型の取引関係において重要な概念が、ネットワーク効果である。Katz and Shapiro（1985）によれば、ネットワーク効果とは特定の財のユーザーが増加するほど、その財から得られるベネフィットが増加するという効果である。ネットワーク効果には、直接ネットワーク効果と間接ネットワーク効果がある。直接ネットワーク効果は、ユーザー数の増加そのものによって、財から得られるベネフィットが増大する効果である。一方、間接ネットワーク効果は、ユーザー数の増加によって当該財に対する補完財の量と質が増加し、その結果、当該財から得られるベネフィットが増加する効果である。

たとえば、通信機能が搭載されたゲーム機を例にあげて説明する。同じ通信機能が搭載されたゲーム機を利用するユーザーが増加すれば、ゲームを遊ぶ際に通信できるユーザーが増加するため、ゲームそのもののベネフィットが増加する。これが直接ネットワーク効果である。一方、ゲーム機に対してゲームのソフトウェアを供給する補完財企業が増加すれば、ゲームのソフトウェアの量と質が増加する。これが間接ネットワーク効果である。

ビジネスエコシステム型の取引関係を理解するためには、以上の補完財企業とプラットフォーム企業、そしてネットワーク効果という概念を踏まえておく必要がある。

3. 3. プラットフォーム企業の役割

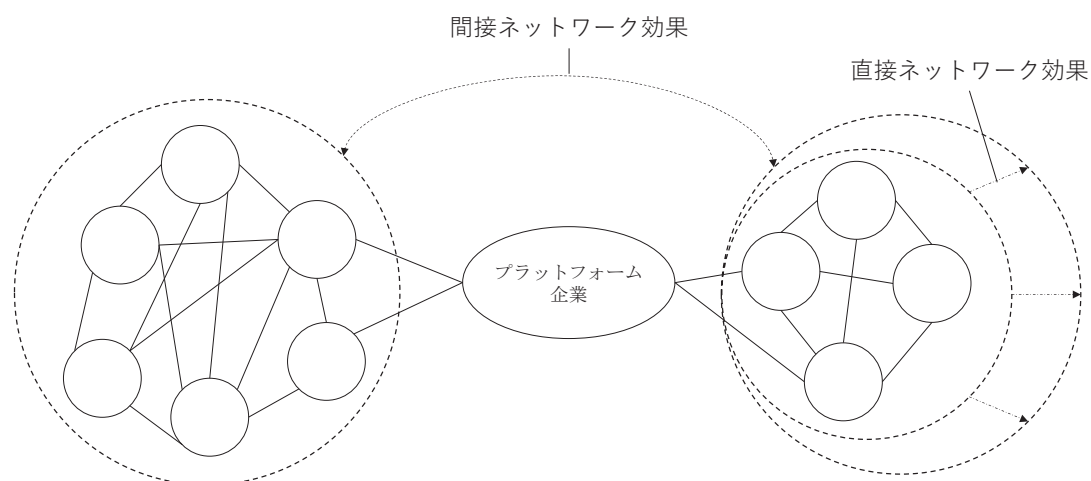
次にビジネスエコシステムにおけるプラットフォーム企業の役割について整理する。プラットフォーム企業は、ビジネスエコシステムにおいて、中心的な役割を担っている。

Rochet and Tirole (2004) による二面市場の研究によれば、プラットフォームビジネスの本質は、異なるグループ間の仲介であると指摘している。彼らはプラットフォーム企業を「ネットワーク効果が存在する2つの市場の両方と取引を行う企業」と定義した。プラットフォーム企業の役割である仲介の機能については、社会的ネットワーク分析の分野で研究されている。プラットフォーム企業は、構造的隙間と呼ばれる取引ネットワーク上で連結が行われていない部分を仲介することによって、ビジネスエコシステムにおいて情報アクセス優位と情報コントロール優位を有するハブとなる (Burt, 1997)。

プラットフォーム企業は、ビジネスエコシステムにおける取引ネットワークのハブとして、異なるグループを単に仲介するだけでなく、ネットワーク効果を活かしながら、ビジネスエコシステム全体の成長と維持の役割を担うことが重視されている。図表 3-2 は、ビジネスエコシステムにおけるプラットフォーム企業の位置付けとネットワーク効果を図示している。

プラットフォーム企業が、ビジネスエコシステムにおけるハブとなりネットワーク効果を創出するためには様々なマーケティング活動が必要になるが、その実態は十分に理解できているとは言えないと考える。本稿では、S-D ロジックの価値共創とサービスエコシステムの概念を手がかりにした事例研究に取り組み、ビジネスエコシステムの実態とプラットフォーム企業の役割について検討する。

図表 3-2 プラットフォーム企業の位置付けとネットワーク効果



出所：立本 (2017) をもとに加筆・修正

4. 研究方法

本稿は、S-D ロジックの視点から、特定のプラットフォームビジネスにおける価値共創の実態とプラットフォーム企業の役割について事例研究を通して理解する。特にサービスエコシステムの成長や維持において、プラットフォーム企業が担うべき役割について焦点を当てる。

本稿の研究方法は、単一事例による事例研究である。単一事例研究を実施することによって、仮説を生成する探索的な研究である (Yin, 1994)。対象とする事例は、エアビーアンドビーである。エアビーアンドビーを選定した理由は、次の3点である。

1つ目は、エアビーアンドビーが宿泊施設のマーケットプレイスを提供するプラットフォーム企業であることだ。本稿では、サービスエコシステムにおけるプラットフォーム企業の役割に焦点を当てている。

2つ目はエアビーアンドビーの競争優位性と成長性である。後述の通り、エアビーアンドビーは、類似した事業が数多く存在していたにもかかわらず、競合に対して高い競合優位性を持っていた。さらに、エアビーアンドビーは、Lee (2013) が提唱した「推定時価総額が10億ドル以上の非上場企業」を指すユニコーン企業の代表格として挙げられている。エアビーアンドビーの事例から優れた価値共創の活動について学ぶことができると思われる。

3つ目は、エアビーアンドビーの社会に対する影響力である。後述するように、エアビーアンドビーは市場レベルにおいても数多くの企業が参画するサービスエコシステムを生み出しており、社会レベルでは各国の規制や組織と対抗することになった。社会に対する強い影響力を有するエアビーアンドビーの事例からは、プラットフォーム企業の役割に関する有益な示唆を得られると考える。

本稿の事例研究は、文献調査をもとに行う。対象企業であるエアビーアンドビーの概要について整理した上で、サービスエコシステムの考え方をもとに二者関係レベル・市場レベル・社会レベルに分けて整理し、プラットフォーム企業の役割について考察する。

5. エアビーアンドビーの事例研究

5.1. エアビーアンドビーのビジネスモデル

エアビーアンドビーのビジネスモデルについて概説する。エアビーアンドビーの主要な事業は宿泊施設のマーケットプレイスであり、宿泊施設を提供するホスト（以下、「ホスト」という）と、宿泊施設を利用するゲスト（以下、「ゲスト」という）を仲介し、仲介料によって収益をあげている。ホストはエアビーアンドビーに登録後、物件の情報を入力し掲載する。ホストによる物件の情報の掲載のみではエアビーアンドビーは課金しない。Airbnb, Inc.によれば、仲介料の料金体型には複数あるが、主な料金体系では、仲介が成立するとホストには宿泊料の3%を仲介料として課金し、ゲストには宿泊料の13%未満の仲介料を課金しており、これがエアビーアンドビーの主な収益となる。

ホストは、自身の自宅の空き部屋等をゲストに提供することで収益化できる。ゲストは、一般的なホテルと比較して安く宿泊施設を利用できる。さらに、経済的なメリット以外に、ホストとゲストが文化的な交流ができるというメリットもある。

5.2. エアビーアンドビーの設立と成長

エアビーアンドビーの初期コンセプトは、ロードアイランド州の美術大学であるロードアイランド・スクール・オブ・デザインで出会ったブライアン・チェスキー（以下、「チェスキー」という）とジョー・ゲビア（以下、「ゲビア」という）によって作られた。2007年10月にサンフランシスコで国際的なデザイン会議が開催された際、彼らはアパートの空き部屋で、

会議の参加者向けに安い寝床と朝食を提供した。当初のサービス名は、「エアベッド&ブレックファスト」であった。その後、ゲビアの以前のルームメイトで優れたエンジニアであるネイサン・プレチャージク（以下、「プレチャージク」という）が参画し、チェスキー、ゲビア、プレチャージクの3人の経営チームという初期のエアビーアンドビーの体制が構築された（Gallagher, 2017）。

その後エアビーアンドビーは、創業の父と3人が呼ぶ起業家であるマイケル・サイベルに出会い、Y コンビネーターへの応募を勧められた。Y コンビネーターは、起業家でベンチャーキャピタリストであるポール・グレアムが設立した世界的に著名なインキュベーターである。エアビーアンドビーは、2009年1月にY コンビネーターの3ヶ月の支援プログラムに参画し、資金提供を含む様々な経営支援を受けた。Y コンビネーター参画直後のエアビーアンドビーのユーザー数はわずかであったが、経営チーム3人の尽力の成果もあり、支援プログラムが終了する頃には、週に1,000ドルという売上目標を達成するに至った。その後、セコイア・キャピタルなどから61万5,000ドルを資金調達し、エアビーアンドビーの急成長が始まることになった（Gallagher, 2017）。2016年には、時価総額で300億ドルを超える企業となった（Kulwin, 2016）。

5.3. 二者関係レベルのサービスエコシステムにおける価値共創に向けたエアビーアンドビーの取り組み

プラットフォーム企業であるエアビーアンドビーとホスト、およびエアビーアンドビーとゲストという二者関係レベルのサービスエコシステムにおける価値共創に向けたエアビーアンドビーの取り組みについて整理する。

2007年にエアビーアンドビーの初期コンセプトが生み出される以前から、エアビーアンドビーと類似したウェブサイトは存在しており、数多くのユーザーを獲得しているウェブサイトもあった。具体的なウェブサイトの名称としては、カウチサーフィン、ホームアウェイ・ドットコム、クレイグリストなどである。そうした状況において、エアビーアンドビーは、ホストやゲストとの価値共創を実現し成長してきた。

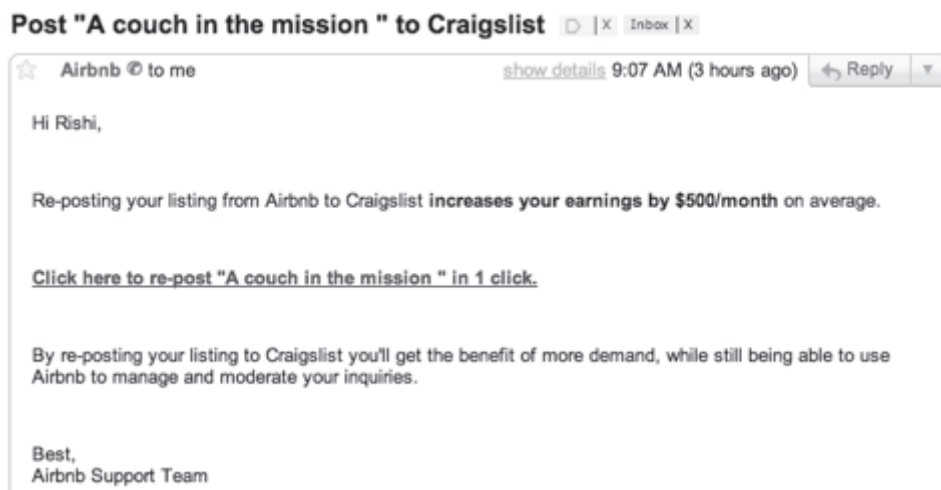
Gallagher (2017) によれば、エアビーアンドビー成長の理由は、エアビーアンドビーにおけるユーザーエクスペリエンスにあると指摘する。ユーザーエクスペリエンスとは、ウェブサイトやアプリのインターフェイスの見栄えや簡便さに限らない。マッチングや決済の円滑さ、宿泊時の安全性やホストのホスピタリティなども含んでいる。エアビーアンドビーは、ホストやゲストのエアビーアンドビーにおけるユーザーエクスペリエンスの向上のために、ウェブサイトやアプリなどの改良だけでなく、顧客サポート体制の構築、マッチング効率向上のための施策の実施、企業文化の開発に努めた。

チェスキーとゲビアは、ウェブサイトの開発では、「なめらかに動くこと」「簡単に使えること」「掲載物件が美しく見えること」「必ず3クリック以内で予約が完了すること」という点にこだわり、宿泊施設の簡便な予約を実現していた。チェスキーとゲビアは美術大学出身のデザイナーであったため、エアビーアンドビーのウェブサイトは、ユーザーエクスペリエンスを重視したデザイン志向で開発されていた。また、エアビーアンドビーがY コンビネーターの支援プログラムに参画している際、チェスキーとゲビアは、掲載物件が多いニューヨ

ークを訪れた。ニューヨークでは、実際は魅力的な物件であるにもかかわらず、ホストが写真の掲載方法がわからないため写真が掲載されていなかったり、掲載している写真の品質が低かったりすることによって、物件の魅力がゲストに伝わっていなかったことに気づいた。そこでチェスキーとゲビアはカメラをレンタルし、ニューヨークのホストたちの物件の本格的な写真を、可能な限り撮影した。その結果、その月におけるニューヨークの収益は倍増した (Brown、2016)。それを受けてエアビーアンドビーは、ホストの代わりにフリーランサーのカメラマンが物件の写真を撮影する写真撮影プログラムを、世界各地で提供した。

宿泊施設の検索やマッチング機能については、初期は単純な機能であったが、技術開発によって検索とマッチングのアルゴリズムを進化させ、部屋のクオリティやホストの行動パターンや好みといった要素を組み入れたマッチングを実現し、予約の成立確率を高められるようにした。プレチャージクは、マッチング効率を高めるために、外部のプラットフォームに、エアビーアンドビーのホストの物件情報を掲載する仕組みも構築した。2009年頃のエアビーアンドビーは徐々にユーザーの規模は増加していたものの、一般的にはほとんど知られていなかった。一方、クレイグリストは、数千万規模のユーザーが利用する巨大なウェブサイトであった。プレチャージクは、エアビーアンドビーに掲載した物件をクレイグリストにも掲載する仕組みを開発した。図表 5-1 は、エアビーアンドビー掲載物件をクレイグリストに投稿する機能の画像である。クレイグリストの投稿を見たユーザーが実際に予約する際は、エアビーアンドビーのウェブサイトに戻る仕組みになっていた。

図表 5-1 エアビーアンドビー掲載物件のクレイグリストへの投稿



出所：Brown (2016)

エアビーアンドビーの宿泊体験においてもっとも基礎的な価値は、ホストにとってもゲストにとっても安全な宿泊が実現できることである。エアビーアンドビーは、Facebookなどの既存のSNSを、ユーザーに対する信頼を提供する基盤として活用し、安心なマッチングの実現を支援した (Sundararajan、2016)。それでも、エアビーアンドビーでは、2011年に発生したホストの設備や物品を破壊したり略奪したりする事案に始まり、数々の不正行為が生じて

いた。2011年の事案がきっかけとなり、エアビーアンドビーは、ホストとゲストの保安と安全と緊急対応に集中して取り組む信頼安全部門を創設した。ホストに対する損害を保証するホスト保証制度や、24時間365日対応可能なホットラインを設け、ホストとゲストの円滑な取引の支援に取り組んだ（Gallagher、2017）。

宿泊施設のマーケットプレイスにおいて、部屋を貸し出すホストの存在は重要である。ただし、部屋を提供するだけではゲストのユーザーエクスペリエンスとして十分ではない。ゲストと実際に触れ合うのはホストである。ゲストの宿泊時のユーザーエクスペリエンスの向上のために、エアビーアンドビーはホストのホスピタリティを高めるための施策に取り組んだ。エアビーアンドビーは、ホテル業界で30年以上の経験を積み、優れた実績を有するチップ・コンリー（以下、「コンリー」という）をホスピタリティ兼戦略部門のトップとして招き入れた。コンリーは、世界中のホストコミュニティとの主要な連絡窓口となった（Ting、2017）。ホストのホスピタリティ教育のプログラムを開発し、ホストのホスピタリティの基準を定め、ブログとニュースレターを開始し、ホストが良い作法を学び共有するためのオンラインコミュニティを立ち上げた。さらには、メンタープログラムをつくり、経験豊富なホストが新しいホストを助けることで、ホストのホスピタリティを向上させた（Gallagher、2017）。

5.4. 市場レベルのサービスエコシステムにおける価値共創に向けたエアビーアンドビーの取り組み

次に、市場レベルのサービスエコシステムにおける価値共創に向けたエアビーアンドビーの取り組みについて整理する。ここでは、異なるサービスエコシステムとの競争への対応と、ホストやゲストの支援に関する価値提案を担うアクターの事例について整理する。

Gallagher（2017）によれば、2011年に海外でエアビーアンドビーのビジネスモデルを模倣する企業が設立された。それは、ロケットインターネットという企業が2011年に設立した、ウィムドゥという企業である。ロケットインターネットは、アメリカで成長しているスタートアップのアイデアを模倣し、投資によってアメリカ以外の市場で展開させた上で、模倣元の企業に売却することを目的としている企業である。ウィムドゥは、9,000万ドルを調達し、エアビーアンドビーのビジネスモデルを模倣した。数ヶ月で400人を雇用し、十数カ所の拠点を開設し、1万件程度の物件情報を掲載した。ウィムドゥは、エアビーアンドビーのホストをウィムドゥに乗り換える活動を実施していた。間もなくして、ロケットインターネットの経営者は、エアビーアンドビーにウィムドゥの売却を打診してきた。チェスキーは、エアビーアンドビーのアドバイザーとも協議を行った上で、ウィムドゥを買収しないと決定した。ロケットインターネットの経営者は、長期的な会社経営を目的としていないと判断したからだ。ウィムドゥは、2016年にはエアビーアンドビーに対抗するために同業他社のナインフラッツと合併した（Lomas、2016）。しかし、重大な財政的および事業上の課題を理由に、ウィムドゥは2018年に閉鎖した（Lunden、2018）。

市場レベルでは、ウィムドゥのようにエアビーアンドビーに対して脅威となる企業のみが存在しているわけではない。サービスエコシステムの成長や維持に寄与する企業も、数多く存在している。エアビーアンドビーのホストコミュニティの拡大に伴い、ホストへの支援を提供する企業が続出していた。たとえば、ホスト向けに旅行ライターを紹介するエアスプル

ース、物件の宿泊料金の価格設定を支援するビヨンドプライシング、地元のカフェに宿泊施設の鍵を預かってもらうシステムを提供するキーカフェなどである (Gallagher, 2017; Moazed and Johnson, 2016)。これらの企業の多くは、エアビーアンドビーのユーザーがエアビーアンドビーの利用を通して認識したニーズに応えるために事業を開始している。特に規模の大きいホスト支援企業は、ゲスツィーという企業である。ホストは、ゲスツィーに自身のアカウントへのアクセス権を与え、ゲスツィーは予約管理やゲストとの連絡、清掃業者やその他のサービス業者への手配等を担う。ゲスツィーは、ホスト向けに支援を提供することで、予約料金の3%を手数料として受け取っている。ホスト向けの支援を提供する企業群の登場は、エアビーアンドビーのサービスエコシステムに参加するホストの規模拡大や、ホストがゲストに提供する一連の宿泊施設の体験の向上に寄与したと考えられる。

5.5. 社会レベルのサービスエコシステムにおける価値共創に向けたエアビーアンドビーの取り組み

次に、社会レベルにおける価値共創に向けたエアビーアンドビーの取り組みについて整理する。ここでは、ニューヨークにおける集合住宅基準法に対するエアビーアンドビーの対応について、Gallagher (2017) をもとに整理する。

2010年に、ニューヨークの州法として、集合住宅基準法に修正条項を加える法案が提出された。内容は、3戸以上のアパートを、住人の不在中に30日未満の期間で貸し出すことを禁止するものであった。この新たな法案はエアビーアンドビーを狙ったものではなかったが、短期で宿泊施設を貸しているエアビーアンドビーでは、規制の対象になるホストが含まれていた。さらに、ニューヨーク市は、エアビーアンドビーにとって米国における最大の市場であった。エアビーアンドビーは、ニューヨークに住むホストを組織化し、ニューヨーク州のアンドリュー・クオモ知事に嘆願書を提出したものの、この法案は成立した。

エアビーアンドビーの普及に伴い、ニューヨークにおけるエアビーアンドビーに対する反発が加速した。議員や住宅活動家、ホテル業界の代表者たちは、見知らぬ旅行客が宿泊することによる近隣住民の生活への悪影響や、ホテルの安全性の基準を満たさない点など、保安上の問題を指摘した。彼らにとってさらに重要な問題であったのは、居住せずにエアビーアンドビーで貸し出すためだけの部屋である「脱法ホテル」を運用する業者が増加することによる住宅の供給の減少、すなわち住宅価格の高騰であった。

2013年には、ニューヨーク州が脱法ホテルを取り締まるために、エアビーアンドビーに対して、ホストの取引記録の提示を求めた。2014年に、エアビーアンドビーがホストの名前を匿名にして取引記録を提出したところ、エアビーアンドビーの売上の3分の1以上を占めていたのが、常に3部屋以上を貸し出しているホストであった。短期の部屋貸しは長期の部屋貸しよりも高い収入が見込めるため、不動産関連企業や個人が複数物件を掲載するホストとしてエアビーアンドビーを利用していた。エアビーアンドビーは、複数物件を掲載するホストを排除する努力を続けていると主張した。2015年には、複数物件を掲載するホストを排除するための新たなコミュニティのガイドラインを導入し、市議会と緊密に連携し、特に低所得者層の住宅事情への影響を減らすよう努めると発表した。また、エアビーアンドビーは、

物件を掲載して脱法ホテルを運用する業者に反対すると強調した。

エアビーアンドビーは、規制や反対勢力に対抗するために政治活動のスペシャリストを雇用し、ホストを動員した草の根運動を立ち上げた。草の根運動では、エアビーアンドビーが、中流層にとっての重要な収入源であることや観光業の活性化への貢献を、メディア等を通して発信した。エアビーアンドビーの公共政策のグローバル責任者であるクリス・ルヘイン（以下、「ルヘイン」という）は、ホストの動員が、エアビーアンドビーが規制との争いに勝つために重要であると指摘する。エアビーアンドビーのホストは、エアビーアンドビーから収入を得ているため、積極的にエアビーアンドビーコミュニティに参加し活動する。ルヘインは、ニューヨークを始め、世界中の主要100都市で規制に対抗するための草の根運動を立ち上げた。

6. サービスエコシステムにおける価値共創とプラットフォーム企業の役割

前章では、エアビーアンドビーを対象に、ホストまたはゲストとの二者関係レベル、市場レベル、社会レベルのサービスエコシステムにおける価値共創の実態とプラットフォーム企業の取り組みを記述した。本章では、事例の記述を通して考察した、各レベルにおける価値共創とプラットフォーム企業の役割に関する仮説について述べる。

6.1. 二者関係レベルのサービスエコシステムとプラットフォーム企業の役割

ホストまたはゲストとの二者関係レベルのサービスエコシステムにおいて、エアビーアンドビーはユーザーエクスペリエンス向上の活動によって優れた価値提案を実現し、一連の体験を通してホストやゲストが知覚する文脈価値の向上に努め、競争を上回る価値を共創できたと考えられる。エアビーアンドビーは、文脈価値の向上のために、ウェブサイトなどの改良だけでなく、写真を掲載していなかったり、品質の低い物件の写真をエアビーアンドビーに掲載していたりしたホストの代わりに、フリーランサーのカメラマンが物件の写真を撮影する写真撮影プログラムを提供した。また、検索機能の改良や外部プラットフォームとの連携によるマッチング効率にも取り組んだ。巨大なユーザーを有するクレイグリストに、ホストがエアビーアンドビー掲載物件を投稿できるツールを開発し、クレイグリストのユーザーをエアビーアンドビーのゲストコミュニティに誘導した。ユーザー規模が少なくネットワーク効果が働きにくい初期段階のプラットフォームにおいては、プラットフォーム企業によるユーザー規模拡大の取り組みが不可欠であったであろう。

また、エアビーアンドビーは、Facebookなどの既存のSNSの活用によるホストとゲストのマッチングの実現を支援した。さらに、2011年に発生したホストの設備や物品の破壊や略奪する事案がきっかけとなり、信頼安全部門の創設やホスト保証制度、24時間365日対応可能なホットラインの創設につながった。これらの取り組みは、ホストとゲストが取引をする前提の制度となり、円滑な取引の実現につながったと思われる。

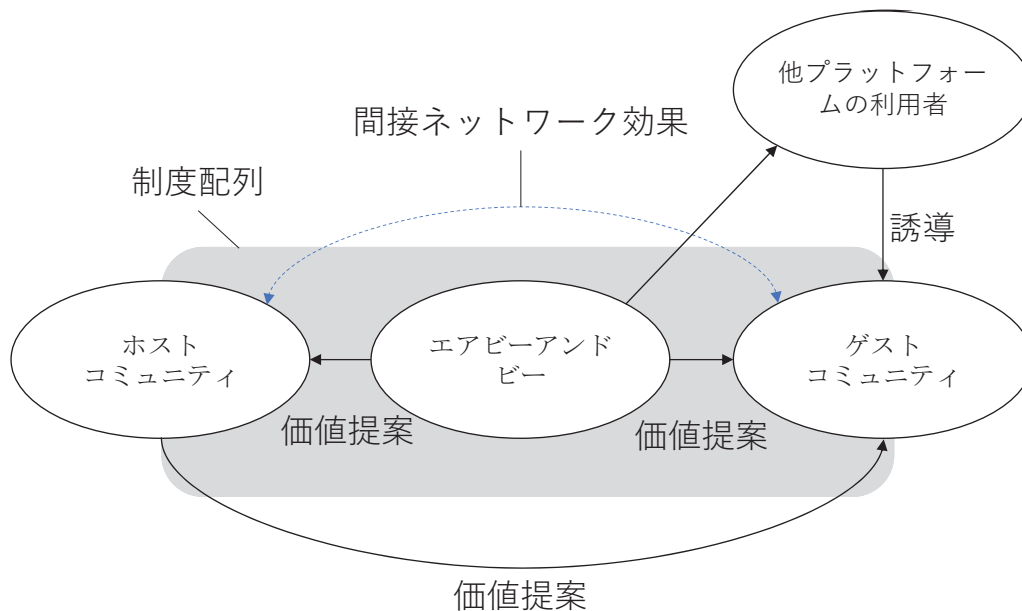
エアビーアンドビーは、ホスピタリティ兼戦略部門のコンリーによって、ホストのホスピタリティ教育のプログラムの開発や、ホスピタリティの基準の制定、様々な情報提供やホスト同士の互助的なプログラムの構築を実施し、ホストのホスピタリティ向上を目指した。S-Dロジックは、サービスエコシステムにおける価値共創を機能させるために、ルールや規範、

価値観などの制度の必要性を述べている。コンリーによるホストに対する取り組みによって、新たな制度配列が構築されたことにより、ホストのホスピタリティが向上し、一連の宿泊体験におけるゲストの文脈価値の向上に寄与したと考えられる。

ホストおよびゲストとの二者関係レベルのサービスエコシステムにおいて、プラットフォーム企業の役割として重要であると理解できたことは、顧客の一連の宿泊体験における文脈価値の向上に資する優れた価値提案の実現と、効果的な価値共創が実現できる制度配列を構築する活動である。その結果、エアビーアンドビーは、ホストコミュニティとゲストコミュニティの規模を拡大し、間接ネットワーク効果を高めることができたと考えられる。

図表 6-1 は、本稿における事例研究によって理解した、ホストまたはゲストの二者関係レベルにおけるエアビーアンドビーのサービスエコシステムの図である。

図表 6-1 二者関係レベルにおけるエアビーアンドビーのサービスエコシステム



6.2. 市場レベルのサービスエコシステムとプラットフォーム企業の役割

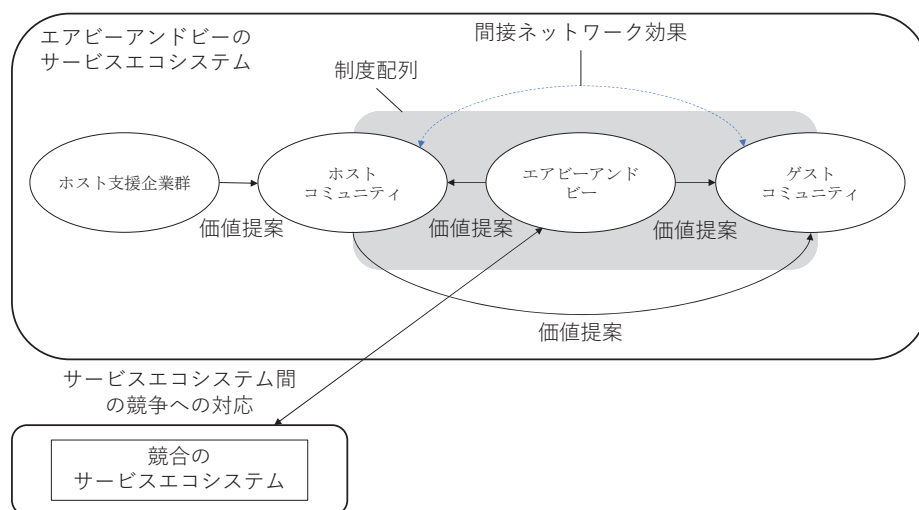
市場レベルのサービスエコシステムにおいて、エアビーアンドビーはウィムドゥという異なるサービスエコシステムとの競争の脅威に直面した。ウィムドゥは、エアビーアンドビーのビジネスモデルを模倣し、巨額の投資や同様の事業を運営する企業との合併によって、エアビーアンドビーと競合するサービスエコシステムの構築を目指していた。市場レベルでは、プラットフォーム企業は、競合するサービスエコシステムに対する競争への対応や統合について考慮する必要があった。

また、エアビーアンドビーのサービスエコシステムの成長や維持には、ホストに支援を提供するホスト支援企業群によるホストへの価値提案が寄与していると考えられる。ホストの支援企業群によるホストへの価値提案がなければ、エアビーアンドビーのサービスエコシステムに参加するホストの規模拡大や、ゲストに対するよりよい価値提案の実現が困難であつた可能性があると考えられる。すなわち、市場レベルのサービスエコシステムにおけるプラ

ットフォーム企業の役割としては、ホスト支援企業群などのサービスエコシステムに参加するアクターを支援する企業の参画や活動の促進を支援することが、重要であると考えられる。

図表 6-2 は、本稿における事例研究によって理解した、市場レベルにおけるエアビーアンドビーのサービスエコシステムの図である。

図表 6-2 市場レベルにおけるエアビーアンドビーのサービスエコシステム



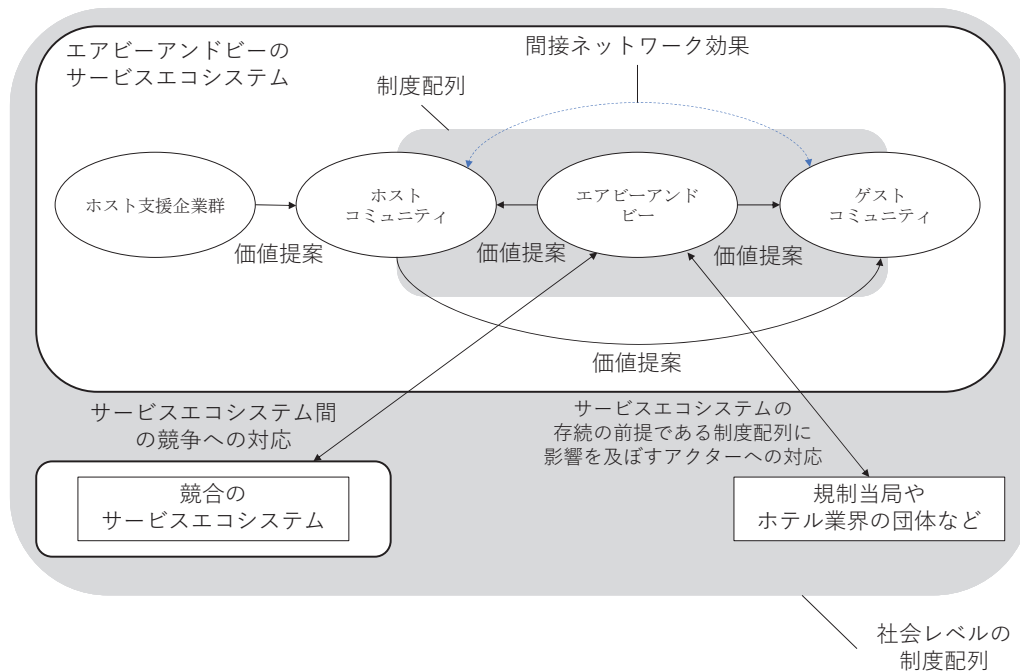
6.3. 社会レベルのサービスエコシステムとプラットフォーム企業の役割

社会レベルのサービスエコシステムにおいて、エアビーアンドビーはニューヨークにおける規制や様々な組織からの圧力に対して対応した。エアビーアンドビーは、規制当局や市議会と連携し、複数物件を掲載するホストの排除に向けて積極的に活動した。さらに、エアビーアンドビーは、自身のサービスエコシステムの維持に取り組むために、政治活動のスペシャリストを雇用し、ホストを始めとするアクターを動員した草の根運動を立ち上げ、規制当局やホテル業界の団体などに対する活動に取り組んだ。

制度配列は、サービスエコシステムにおける価値共創を機能させるために必要である。しかし、制度配列がサービスエコシステム内のアクターの活動にとって望ましくない形で修正されることにより、サービスエコシステムが機能しなくなる場合、プラットフォーム企業は既存の制度配列の維持や、サービスエコシステムの取引ネットワークのあり方そのものに対する修正の必要性に直面する。エアビーアンドビーが取り組んだように、制度配列の維持や修正の活動では、制度配列に影響を及ぼすアクターと連携することが重要である。さらに、制度配列に影響を及ぼすアクターに対して影響力を発揮するためには、エアビーアンドビーがホストを動員した草の根運動を立ち上げたように、サービスエコシステムに関わる多様なアクターを巻き込むことによる対応が効果を発揮する場合があると考えられる。

図表 6-3 は、本稿における事例研究によって理解した、社会レベルにおけるエアビーアンドビーのサービスエコシステムの図である。

図表 6-3 社会レベルにおけるエアビーアンドビーのサービスエコシステム



7. おわりに

本稿では、S-D ロジックにおけるサービスエコシステムの概念を通して、価値共創に関わる多様なアクターの実態やプラットフォーム企業の役割の理解に取り組んだ。サービスエコシステムの概念を用いることで、企業組織の範囲を超えて、各レベルにおけるアクター間のサービス交換によって価値が共創される実態を議論できた。また、一部ではあるが、サービスエコシステムの動的な性質や階層間の影響関係についても理解できた。

今後はエアビーアンドビーに関するさらなる調査により、価値共創やサービスエコシステムの生成および展開の実態のより深い理解に取り組む必要がある。サービスエコシステムにおけるアクター間の関係性の分析では、社会的ネットワーク分析等も有効であろう。これらの研究を通して、プラットフォームビジネスのさらなる理解に取り組みたい。

参考文献

- [1] Airbnb, Inc. “What is the Airbnb service fee?”. <https://www.airbnb.com/help/article/1857/what-is-the-airbnb-service-fee>, (accessed 2019-12-25).
- [2] Akaka, M. A., Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2013). The Complexity of Context: A Service Ecosystems Approach for International Marketing, *Journal of International Marketing*, 21(4), pp.1–20.
- [3] Brown, M. (2016). The Making of Airbnb, *Boston Hospitality Review*, 4(1), Boston University School of Hospitality Administration.
- [4] Carr, A. (2012). “19_Airbnb: FOR TURNING SPARE ROOMS INTO THE WORLD’S HOTTEST HOTEL CHAIN”. <https://www.fastcompany.com/3017358/19airbnb>, (accessed 2019-12-25).
- [5] Burt, R. S. (1997). The Contingent Value of Social Capital, *Administrative Science Quarterly*, 42(2), pp.339-365.
- [6] Chandler, J. D., and Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange, *Marketing Theory*, 11(1), pp.35-49.

- [7] Gallagher, L. (2017). *The Airbnb Story: How Three Guys Disrupted an Industry, Made Billions of Dollars ... and Plenty of Enemies*, Houghton Mifflin Harcourt. (関美和訳『Airbnb Story : 大胆なアイデアを生み、困難を乗り越え、超人気サービスをつくる方法』日経BP, 2017年.)
- [8] Katz, M. L. and Shapiro, C. (1985). Network Externalities, Competition, and Compatibility, *American Economic Review*, 75, pp.424-440.
- [9] Kulwin, N. (2016). “Airbnb’s new funding round makes it the second-most valuable startup in the United States”. <https://www.cnbc.com/2016/06/29/airbnbs-new-funding-round-makes-it-the-second-most-valuable-startup-in-the-united-states.html>, (accessed 2019-12-25).
- [10] Lee, A. (2013). “Welcome To The Unicorn Club: Learning from Billion-Dollar Startups”. <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>, (accessed 2019-12-25).
- [11] Lomas, N. “Airbnb rivals Wimdu and 9flats consolidate”. <https://techcrunch.com/2016/10/10/airbnb-rivals-wimdu-and-9flats-consolidate/>, (accessed 2019-12-25).
- [12] Lunden, I. “Wimdu, Rocket Internet’s Airbnb clone, to shut down this year ‘facing significant business challenges’”. <https://techcrunch.com/2018/09/27/wimdu-rocket-internets-airbnb-clone-to-shut-down-this-year-facing-significant-business-challenges/>, (accessed 2019-12-25).
- [13] Lusch, R. F. and Vargo, S.L. (2014) A service lens on value creation: Marketing’s role in achieving strategic advantage, *California Management Review*, 57(1), pp.44-66.
- [14] Moazed, A. and Johnson, N. (2016). *Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st-Century Economy*, St. Martin's Press. (藤原朝子訳『プラットフォーム革命：経済を支配するビジネスモデルはどう機能し、どう作られるのか』英治出版, 2018年.)
- [15] Rochet, J. C. and Tirole, J. (2004). *Two-Sided Markets: An Overview*, Mimeo, IDEI University of Toulouse.
- [16] Sundararajan, A. (2016). *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*, The MIT Press. (門脇弘典訳『シェアリングエコノミー』日経BP, 2016年.)
- [17] Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), pp.1319-1350.
- [18] Ting, D. (2017). “Airbnb’s Chip Conley to Leave Global Head of Hospitality and Strategy Role”. <https://skift.com/2017/01/13/airbnbs-chip-conley-to-leave-global-head-of-hospitality-and-strategy-role/>, (accessed 2019-12-25).
- [19] Vargo S. L. & R.F. Lusch (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of marketing*, 68(1), pp.1-17.
- [20] Vargo S. L. and Lusch, R.F. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp.1-10.
- [21] Vargo, S. L. and Lusch, R.F. (2015). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic, *Journal of the Academy of marketing Science*, 28(5), pp.972-997.
- [22] Vargo, S. L., Maglio, P. P. and Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, *European Management Journal*, 26(3), pp.145-152.
- [23] Yin, R. K. (1984) *Case Study Research 2nd edition*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法 (第2版)』千倉書房, 1996年) .
- [24] 梶山泰生・高尾義明 (2011) : 「エコシステムの境界とそのダイナミズム」, 『組織科学』, 45 (1), 4-16.
- [25] 立本博文 (2017) : 『プラットフォーム企業のグローバル戦略：オープン標準の戦略的活用とビジネス・エコシステム』, 有斐閣.