



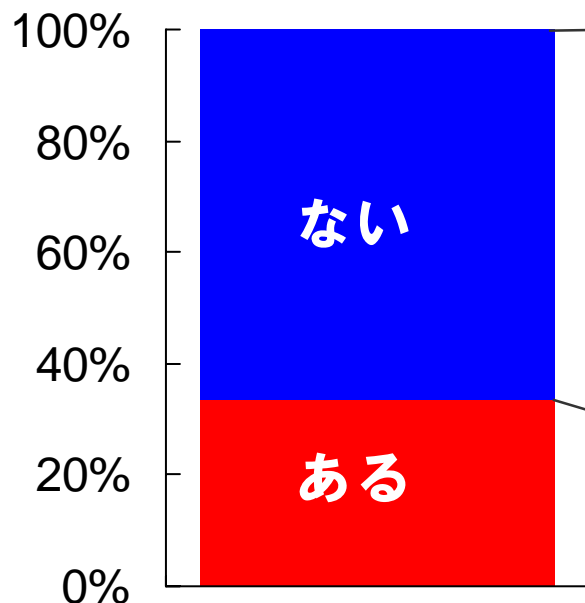
電子書籍と プラットフォームビジネス

2012年11月30日
(株)富士通総研 経済研究所
上席主任研究員 浜屋 敏
hamaya@jp.fujitsu.com

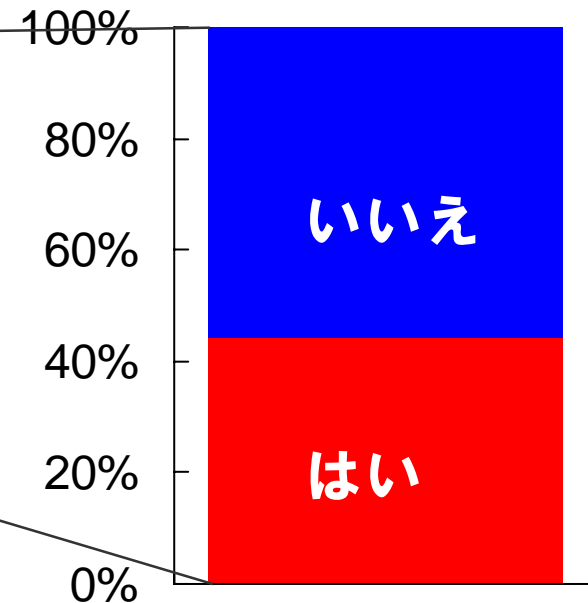
電子書籍に関するアンケート調査

- ・インターネットコムと goo リサーチ
- ・調査対象はインターネット ユーザー1,087人
- ・調査時期は、2012年1月10日から13日

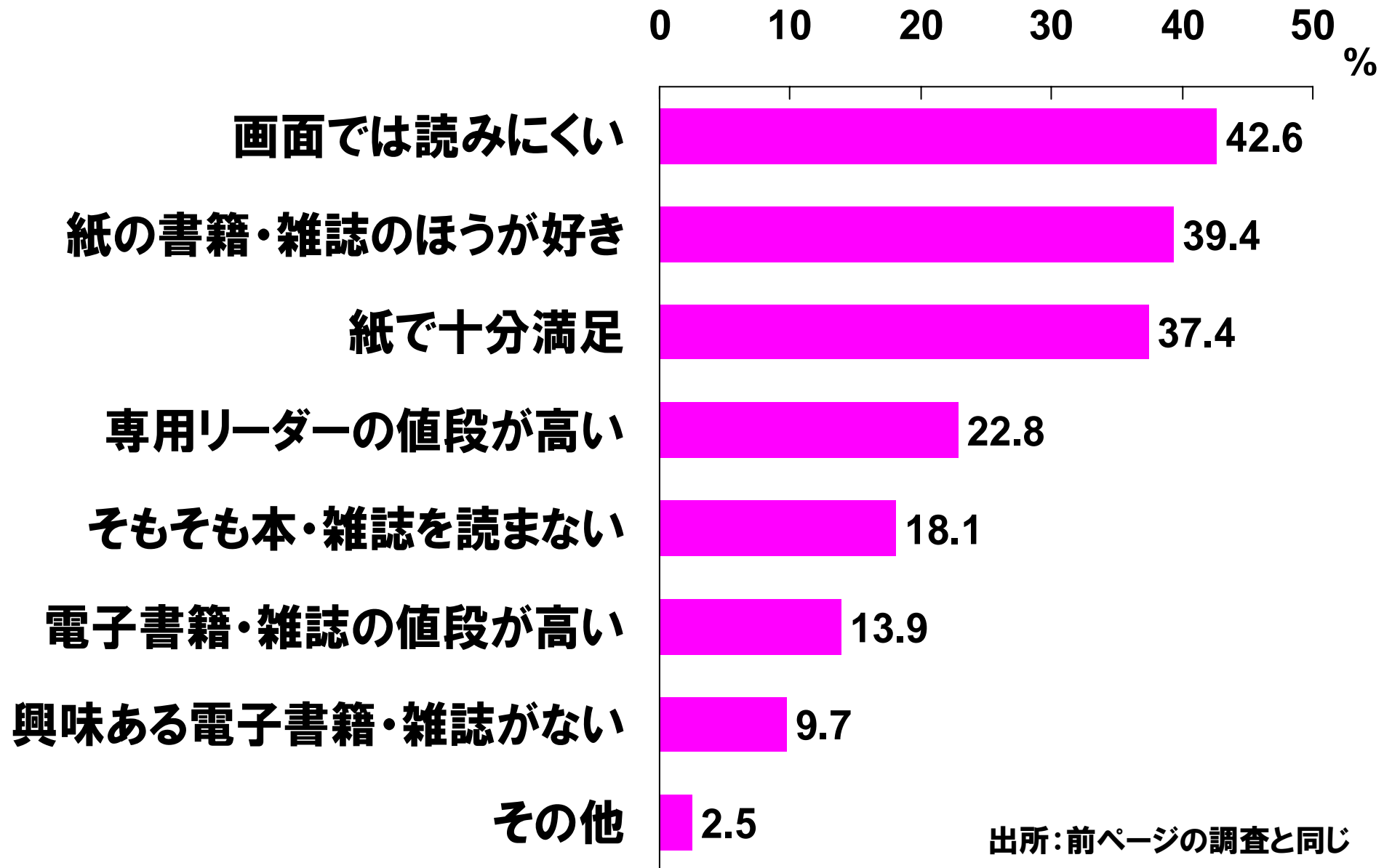
電子書籍 / 雑誌(ケータイ小説を含む)を読んだことがありますか



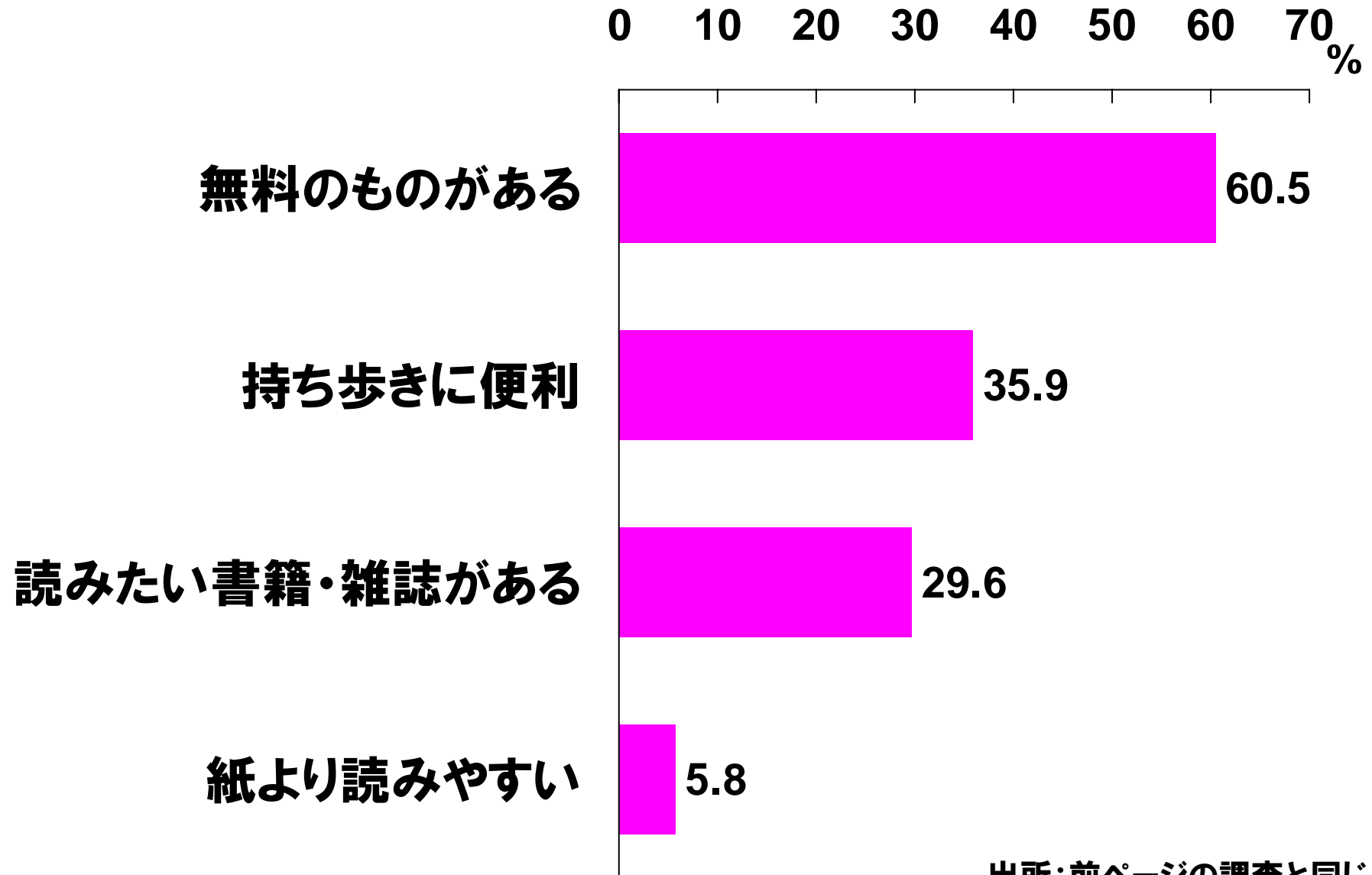
電子書籍 / 雑誌を読みたいですか



電子書籍を読みたくない理由



電子書籍・雑誌を読む理由



出所: 前ページの調査と同じ

電子書籍の特徴

- **電子書籍は本当に読みにくいのか？**
 - 画面の反射、電池のもち、見やすさ、文字の大きさ、音声読み上げ
- **電子書籍ならではの特徴は？ : 書籍アプリ**
 - 絵本や図鑑
 - ショッピングとの連動
- **ソーシャル・リーディング！？**

プラットフォームとは？

■プラットフォーム

消費者や企業などの複数のプレイヤー間の情報の仲介・流通を成立させ、流通した情報を蓄積する基盤。その基盤上でプレイヤー同士が協働作業や創発を促進したり、他のプレイヤーとの補完機能を持つこともある。

■基盤機能型プラットフォーム

各種の補完製品やサービスとあわせて顧客の求める機能を実現する製品やサービス

➤例：パソコンのOS、ゲーム機、音楽配信サービス

■メディア機能型プラットフォーム

プレイヤーグループ内やグループ間の相互作用の基盤になる製品やサービス

➤仲介(情報マッチング、広告、価格比較、オークション)

➤決済

➤コミュニティ(コンテンツ投稿、クチコミ)

基盤機能型PFの例(根来)

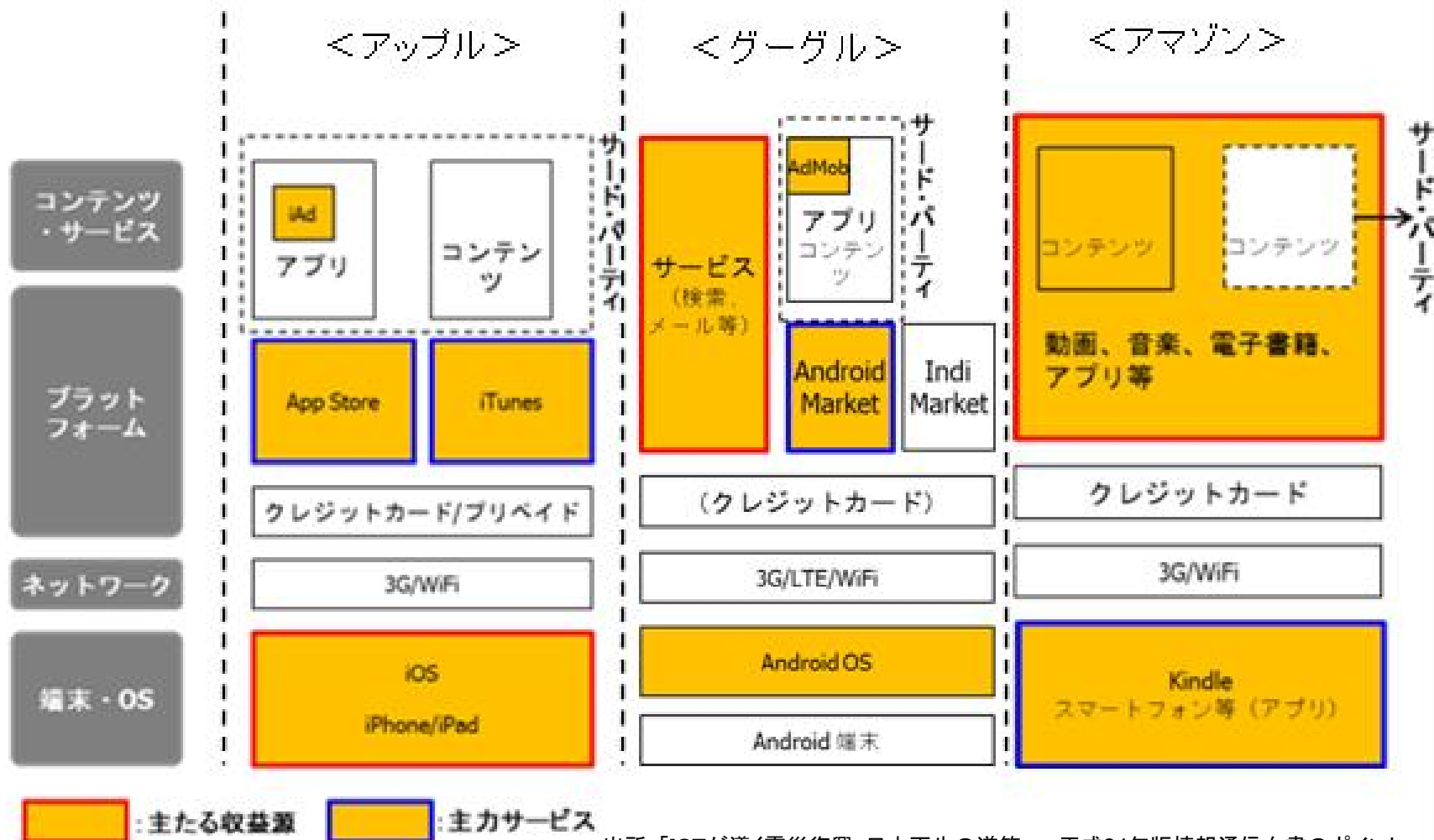
プラットフォーム	製品例	補完製品	メディア機能
パソコンOS		アプリケーション: アクロバット、Quicken、スターオフィス ハードウェア: デル、ソニーバイオ、iMac 周辺機器: テレビチューナーカード、CD-ROM	
PDA		アプリケーション: アドレスブック、 ハードウェア: ハンドスプリング、パーム、トレオ、クリエ 周辺機器: GPS、メモリーカード	
ゲーム		ゲームソフト: ファイナルファンタジー、スーパーマリオ、Halo 周辺機器: ジョイスティック、メモリーカード	対戦ゲーム RPGでの共同チーム
音楽		コンテンツ: 楽曲、ビデオ、映画、ニュース	コンテンツプロバイダーと利用者のマッチング
スマートフォン		アプリケーション: オーガナイザー、ゲーム 端末: ノキア、ソニーエリクソン、サムソン 周辺機器: カーキット、ヘッドセット、カバー	利用者同士のコミュニケーション
第3世代携帯電話サービス		コンテンツ: 着うた、ゲーム、ニュース アプリケーション: i-アプリ、Edy、iD 端末: カシオ、NEC、Panasonic、サンヨー、シャープ、ソニー	コンテンツプロバイダーと利用者のマッチング

メディア機能型PFの例(根来)

メディア機能	相互作用するプレイヤー	例	基盤機能(補完サービス)
仲介		モルタル仲介ビジネス:不動産、広告代理店、結婚紹介業等	
	ホテルと利用者 発注者と受注者	予約サイト:楽天トラベル 取引先紹介サイト:Trabox、alibaba	
	登録店と消費者	比較サイト:価格コム等	商品情報
	出品者と入札者	オークションサイト:Yahoo!オークション	
決済	加盟店と消費者	クレジットカード:VISA、Master、Amex 電子マネー:edy、iD、suica	ポイントサービス
コミュニティ	投稿者と視聴者	動画サイト:YouTubeやニコニコ動画	
	書込み者と読者	クチコミコミュニティ:@コスメ等 知識コミュニティ:Wikipedia、OKwave	通販サイト
	開発者と利用者	開発者コミュニティ:Linux 顧客・開発者コミュニティ:ドリームライダーズ	

米国ネット系事業者の代表的なエコシステム

- 米国ネット企業は、グローバル・インターネット上にOS(端末)、アプリや各種コンテンツのストアを開設し、第三者を巻き込みエコシステムを構築
- それぞれのエコシステムで、収益源は異なる。



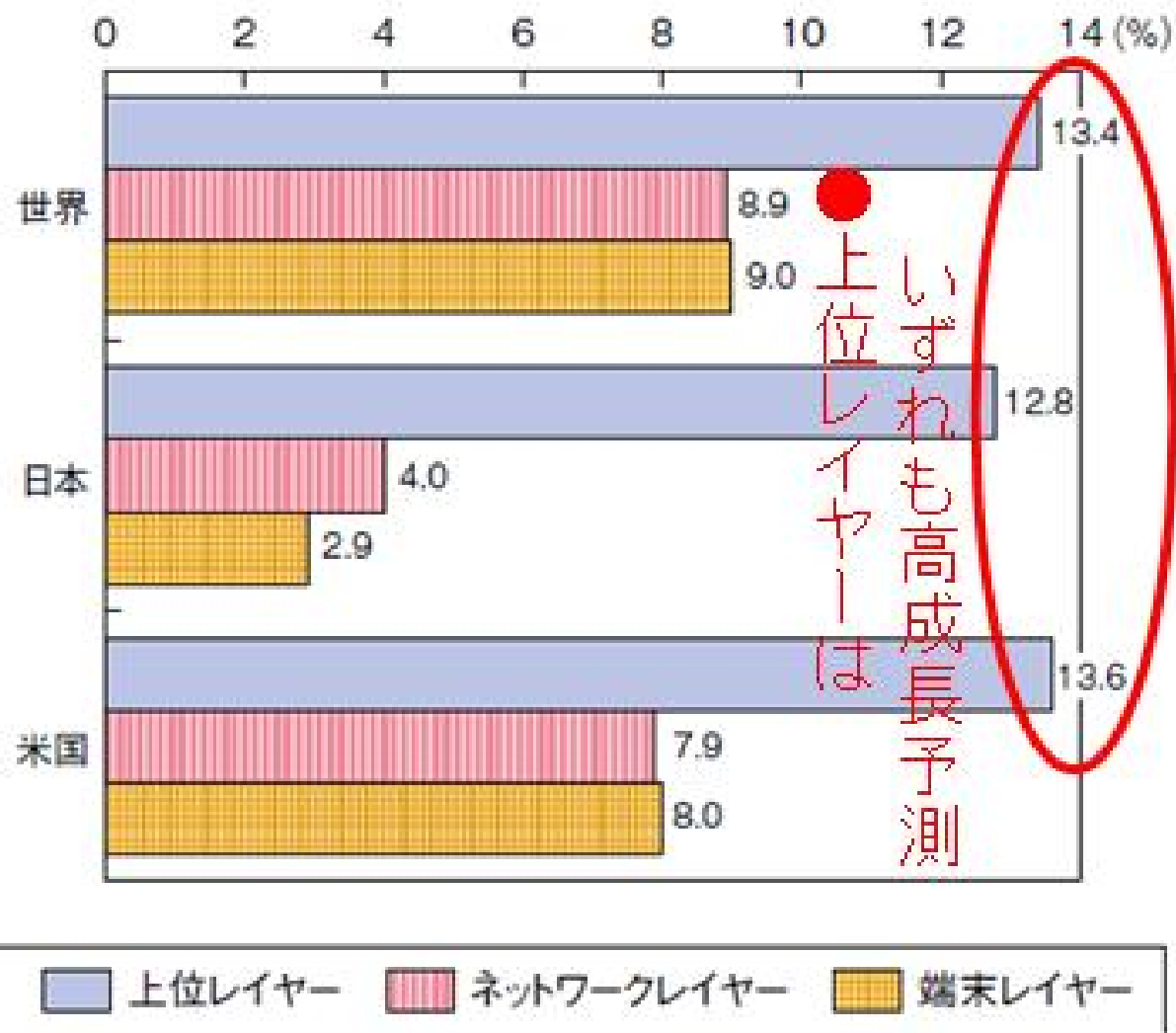
Kindle Fire利用者一人あたりのAmazonの収益

	Year 1	Year 2	Year 3
Revenue			
Hardware	\$199.00	\$0.00	\$0.00
e-Books	\$59.94	\$59.94	\$59.94
Apps	\$35.88	\$35.88	\$35.88
Incremental Prime	\$6.40	\$6.40	\$6.40
Incremental physical goods	\$67.83	\$45.45	\$30.45
Total Revenue	\$369.05	\$147.67	\$132.67
Expenses			
Hardware	(\$216.70)	\$0.00	\$0.00
e-Books	(\$18.00)	(\$18.00)	(\$18.00)
Apps	(\$28.96)	(\$28.96)	(\$28.96)
Incremental Prime	(\$4.00)	(\$4.00)	(\$4.00)
Incremental physical goods	(\$67.83)	(\$45.45)	(\$30.45)
Total expenses	(\$335.49)	(\$96.40)	(\$81.41)
Operating income	\$33.56	\$51.26	\$51.26
Margin	9.1%	34.7%	38.6%
Cumulative revenue	\$369.05	\$516.72	\$649.39
Cumulative operating income	\$33.56	\$84.83	\$136.09
Margin	9.1%	16.4%	21.0%

Source: Survey Monkey, RBC Capital Markets

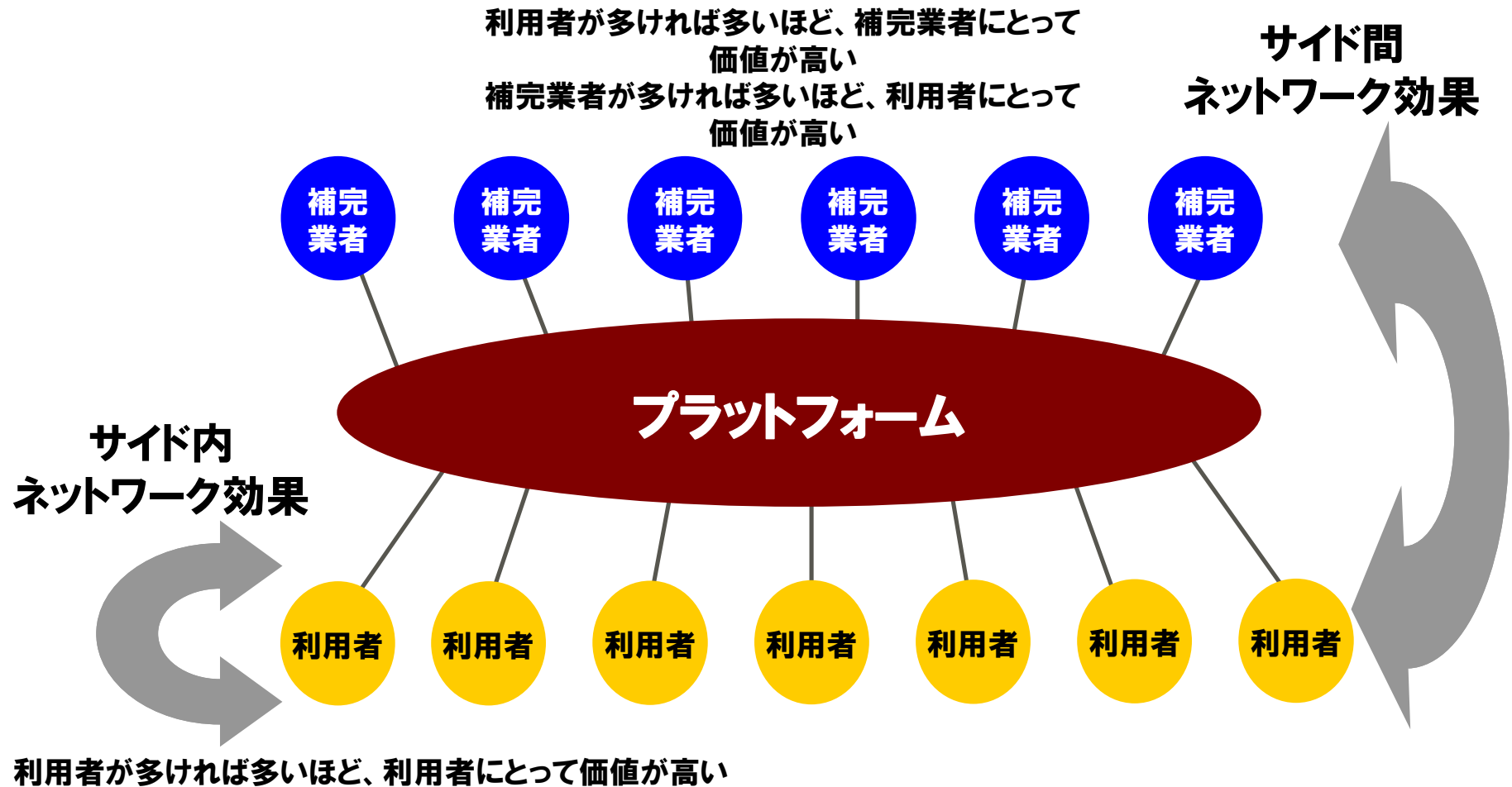
<http://allthingsd.com/20120119/kindle-fires-revenue-starts-flowing-after-the-sale/>

ICT産業(インターネット関連)のレイヤー別成長性予測



出所:「ICTが導く震災復興・日本再生の道筋 ~平成24年版情報通信白書のポイント~」
総務省 情報通信国際戦略局 情報通信経済室

プラットフォームのネットワーク効果



補完業者:プラットフォームを補完する製品やサービスを提供する業者

ビジネスモデルとは？

■ 国領(「オープンアーキテクチャ戦略」ダイヤモンド社(1999) など)

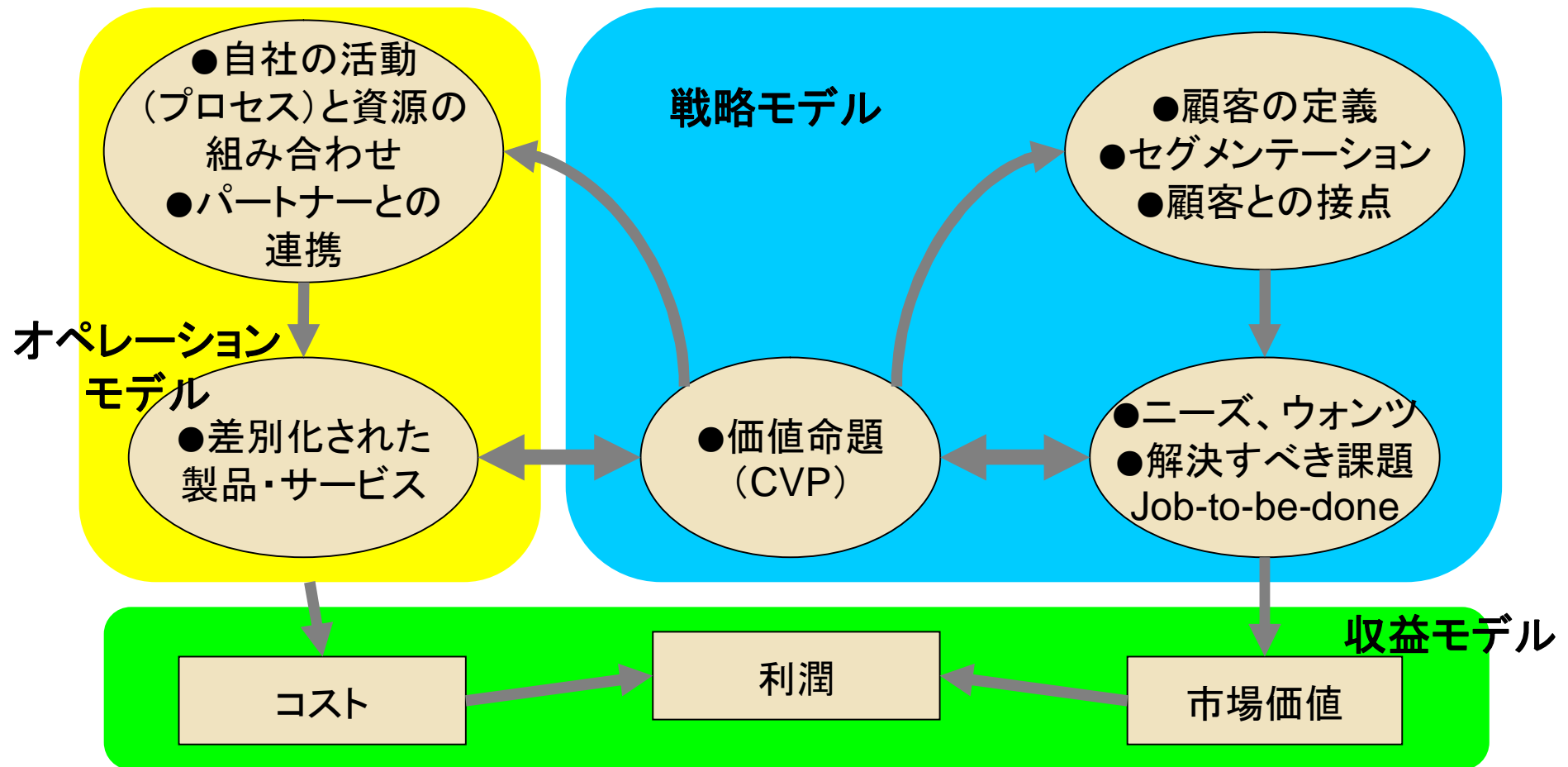
1. 誰に、どんな価値を提供するか。
2. その価値をどのように提供するか。
3. 提供するにあたって必要な経営資源をいかなる誘因のもとに集めるか。
4. 提供した価値に対してどのような収益モデルで対価を得るか。

■ 根来(根来・木村「ネットビジネスの経営戦略」日科技連出版 (1999)など)

- **戦略モデル**: どのような顧客に、何をどう魅力づけして、どのような製品を提供するかを表現するモデル。
- **オペレーションモデル**: 戦略モデルを実現するオペレーションの基本構造を表現するモデル。資源と活動の組み合わせ。
- **収益モデル**: 業活動の利益をどう確保するのかなど、収入を得る方法とコスト構造を表現するモデル(もうける仕組み)。

ビジネスモデルの分析フレームワーク

企業ビジョン



もう一つのフレームワーク

<p>Key Partners</p> <p>サプライヤーのネットワーク</p> <p>【パートナーシップの種類】</p> <ul style="list-style-type: none"> — 非競合企業との戦略的連携 — 競合企業との戦略的連携 — ジョイントベンチャー — 取引関係 	<p>Key Activities</p> <p>機能させるためにすべきこと</p> <ul style="list-style-type: none"> — プロダクション — 課題解決 — プラットフォーム、ネットワーク 	<p>Value Proposition</p> <p>価値命題</p> <p>特定の顧客に提供する一連の製品・サービス</p>	<p>Customer Relationships</p> <p>顧客との関係性</p> <ul style="list-style-type: none"> — ヒューマンタッチ — セルフサービス — 自動化 等 	<p>Customer Segments</p> <p>価値命題の提供先、収益源</p> <ul style="list-style-type: none"> — マス市場 — ニッチ市場 — 特定セグメント — セグメント多角化
<p>Key Resources</p> <p>機能させるために必要な資産</p> <ul style="list-style-type: none"> — ヒト、モノ、カネ、知財(ノウハウ等も含む) 	<p>【提供する価値】</p> <ul style="list-style-type: none"> — 新規性 — 性能 — カスタマイズ — ソリューション — デザイン — ブランド 等 	<p>Channels</p> <p>顧客への価値提供方法</p> <ul style="list-style-type: none"> — 自社営業 — 自社サイト — パートナー 等 		
<p>Cost Structure</p> <p>ビジネスモデルに伴うすべてのコスト</p> <p>【コスト構造の特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> — 固定費 — 変動費 — 規模の経済性 — 範囲の経済性 		<p>Revenue Streams</p> <p>各顧客セグメントから得られるキャッシュ</p> <ul style="list-style-type: none"> — モノの販売 — 使用料 — 会費 — レンタル、リース — ライセンス料 — 手数料、広告費 		

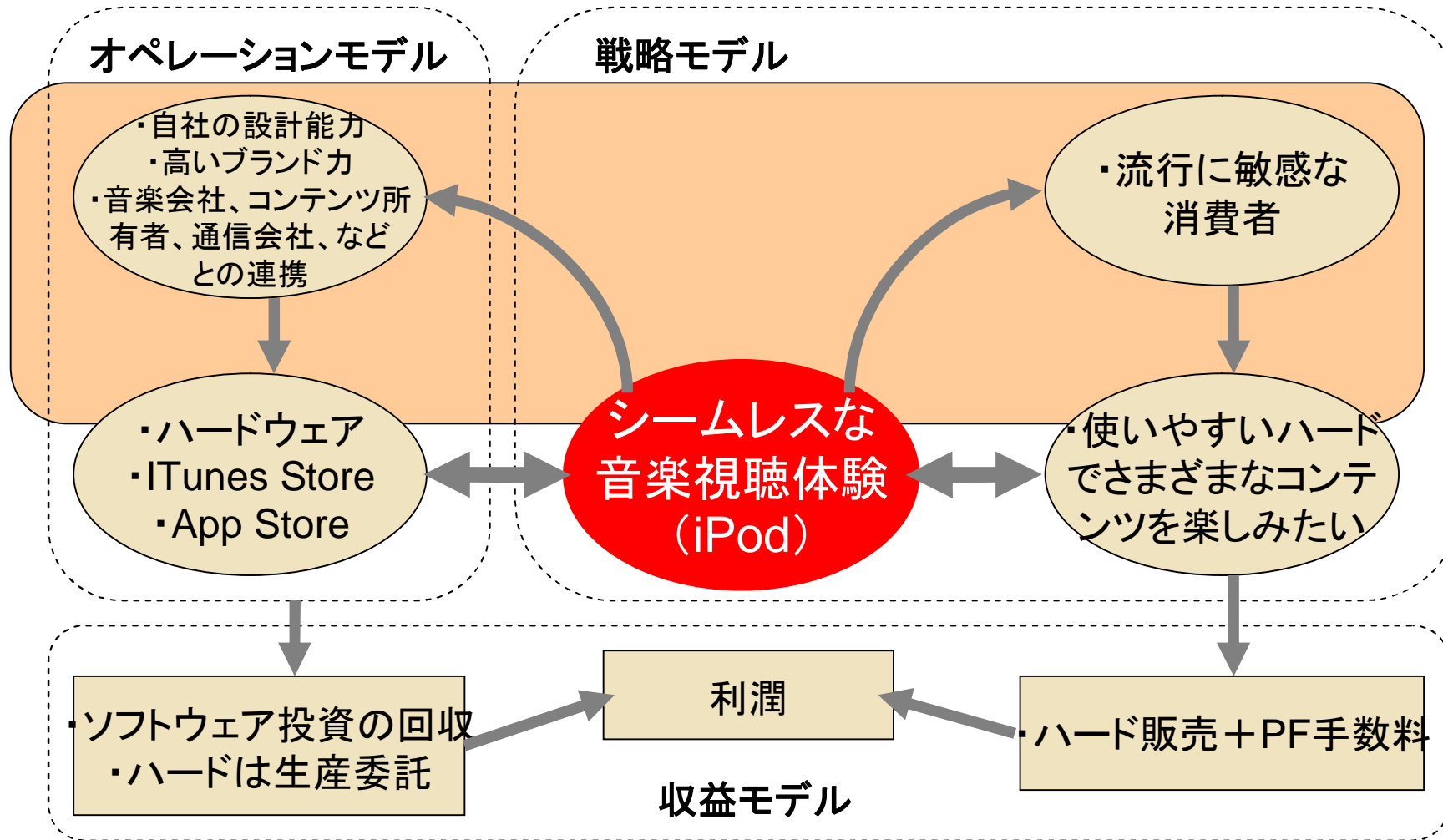
(出所) Osterwalder and Pigneur (2010)

プラットフォームとしてのiPhone

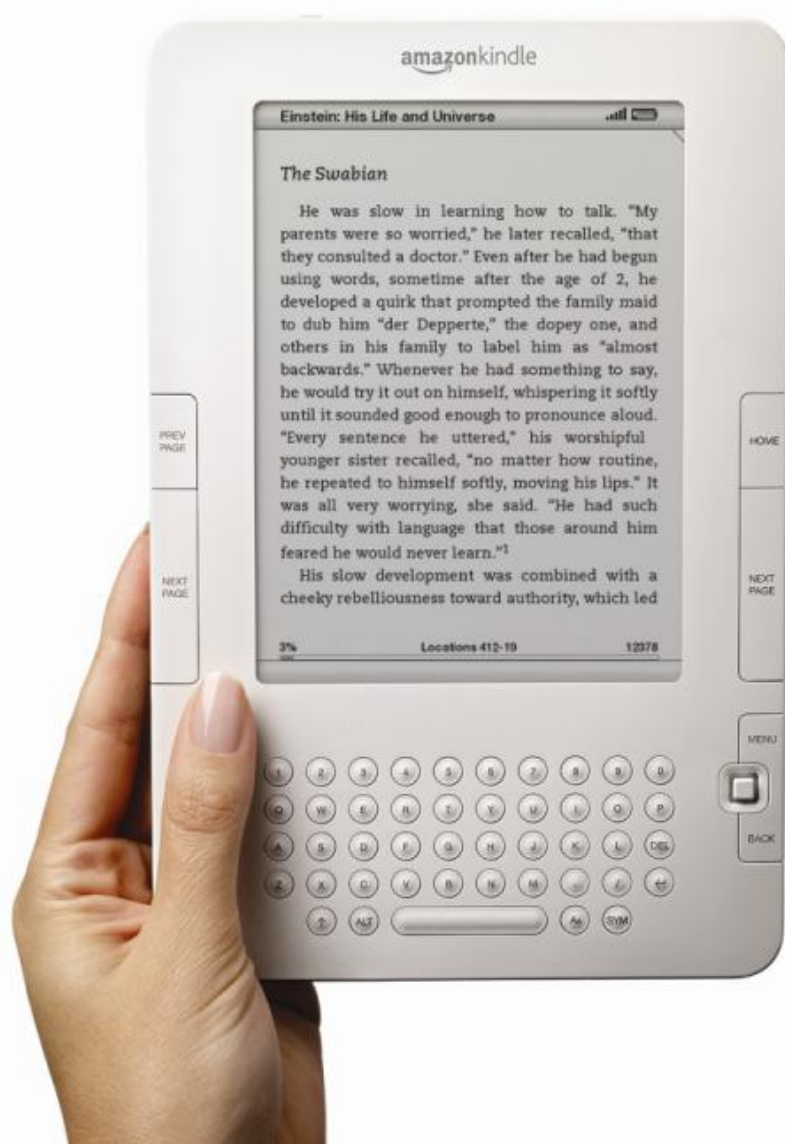


iPod, iPhone, iPad

- デジタルライフスタイルを豊かにする



Kindle(電子書籍)



© Amazon.com Inc.

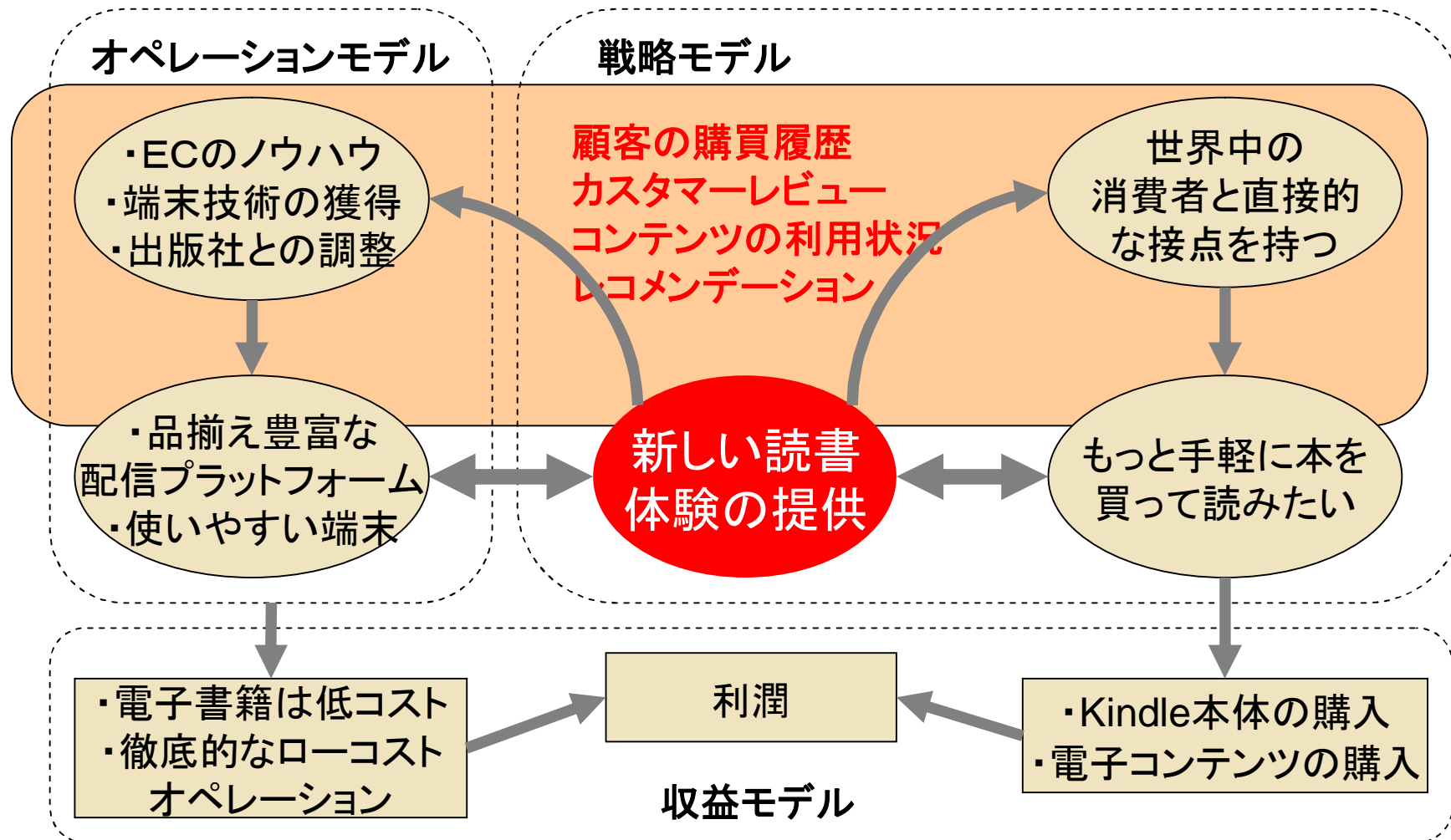
- 2007年11月に初代Kindle発売。端末としては、先行していたソニーのReaderと大差なし。ただし、通信機能があった。
- Kindle Storeの豊富な品揃え(書籍42万、新聞101、雑誌39)、低価格(多くの新刊は\$9.99)
- 初代は生産体制に不備、24万台程度
- 2009年2月Kindle2発売、6月Kindle DX発売。10月には海外でも販売。本体価格\$259。
- 「印刷版10に対して電子版6」
- 年間販売台数約200万台?
- Kindle for PC, iPhoneなど他ハードにも対応、Whispersyncで同期

プラットフォームとしてのKindle

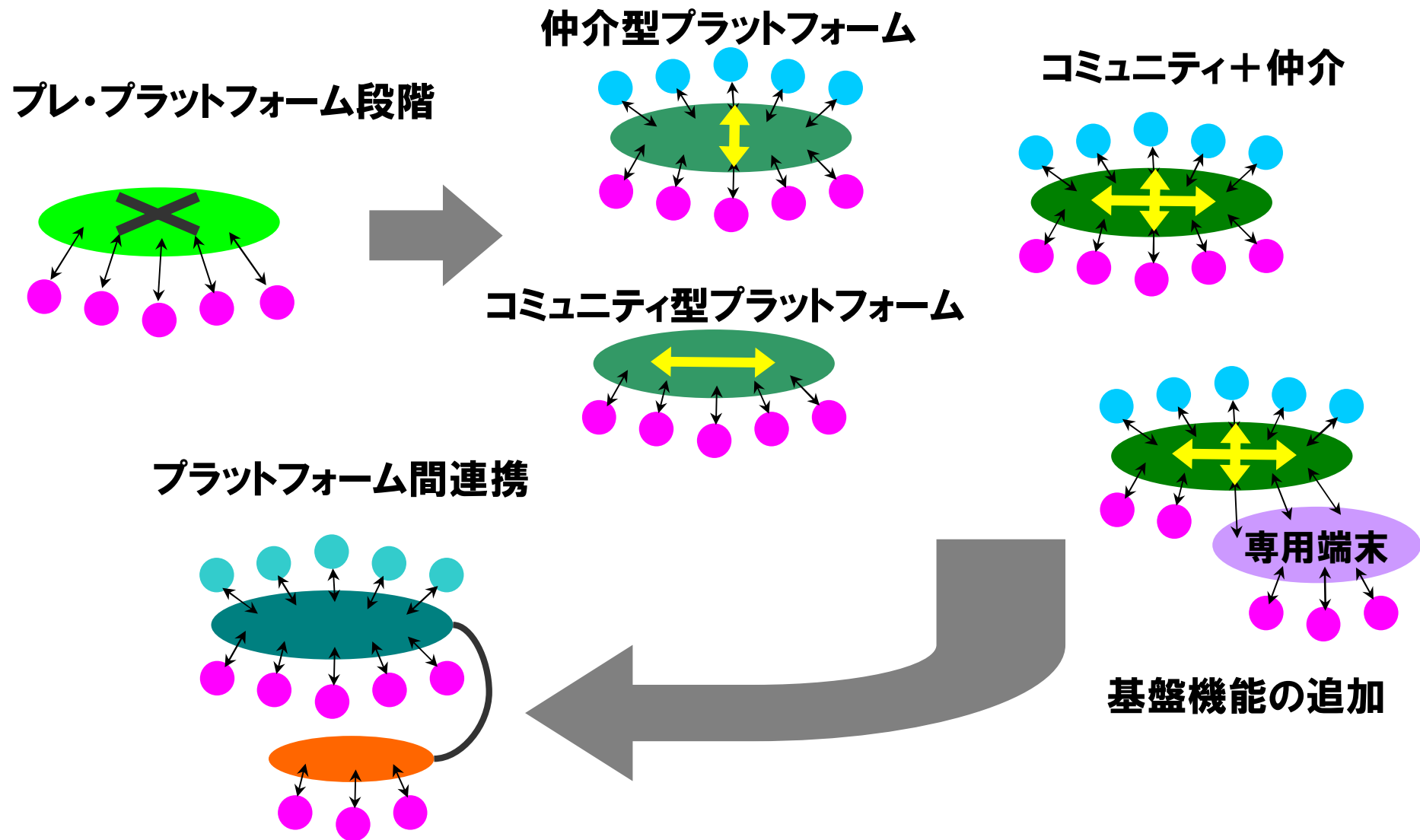


Kindleのビジネスモデル

- オンライン上であらゆるものを発見し、購入できる場をつくること
- 常に顧客を第一にサービスを考えること



プラットフォームの進化プロセス



まとめと論点

- 電子書籍ビジネスの成否は、インフラ層(ハードウェア、ソフトウェア)だけでなく、プラットフォーム層の充実によって決まる。
- 電子書籍も、プラットフォーム層が充実することで、コンテンツの品揃えだけでなく、ショッピング連携、広告、ソーシャルリーディングなど各種の新規ビジネスが生まれる。
- 日本企業は、インフラ層には強いが、プラットフォーム層は弱い。
- プラットフォーム層のビジネスは、2種類のネットワーク効果が働きやすく、WTA現象が起こりやすい。
- プラットフォームビジネスは、プラットフォーム運営企業と補完プレイヤーが形成するエコシステム(生態系)の大きさが重要なポイントになる。プラットフォーム間の競争は、エコシステム間の競争でもある。
- インフラ層、プラットフォーム層、コンテンツ・サービス層を統合した垂直統合的なビジネスモデルが普及しつつあるが、どの層で収益を上げるかは、企業の戦略によって異なる。垂直統合することによって、あるレイヤーが赤字でも別のレイヤーで利益を上げる一種のバンドリングも可能になる。