

TAMプラットフォーム論

JAAM会長

京都大学名誉教授

京都大学経営管理大学院特任教授

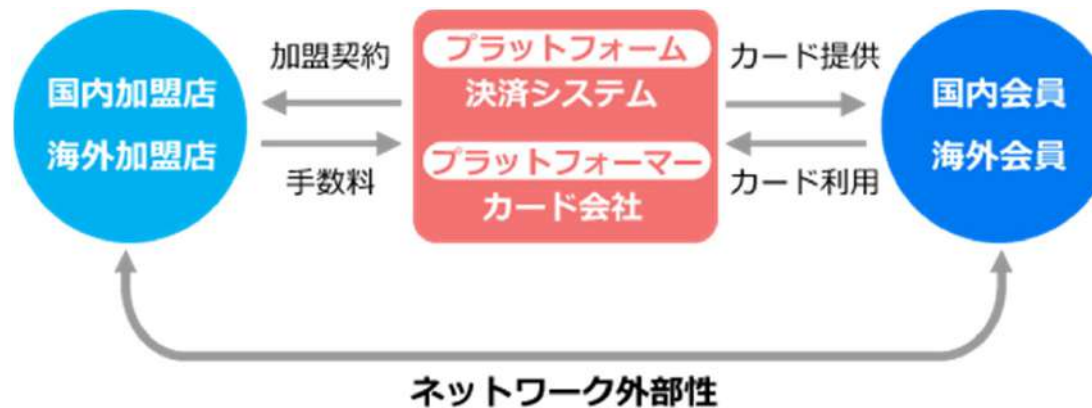
小林 潔 司

講義のあらすじ

- 1 プラットフォームビジネスとは
- 2 TAMビジネスは、これまでのプラットフォームビジネスとどこが違うのか
- 3 TAMビジネスの事例

プラットフォームビジネスとは

売り手と買い手を結びつけるビジネスで、買い手が多く集まる
ところに、より多くの売り手が集まり、さらにより多くの売り手が
集まる場所に、より多くの買い手が集まるというネットワーク
外部性効果を発揮させるビジネス。二面市場ともいう。

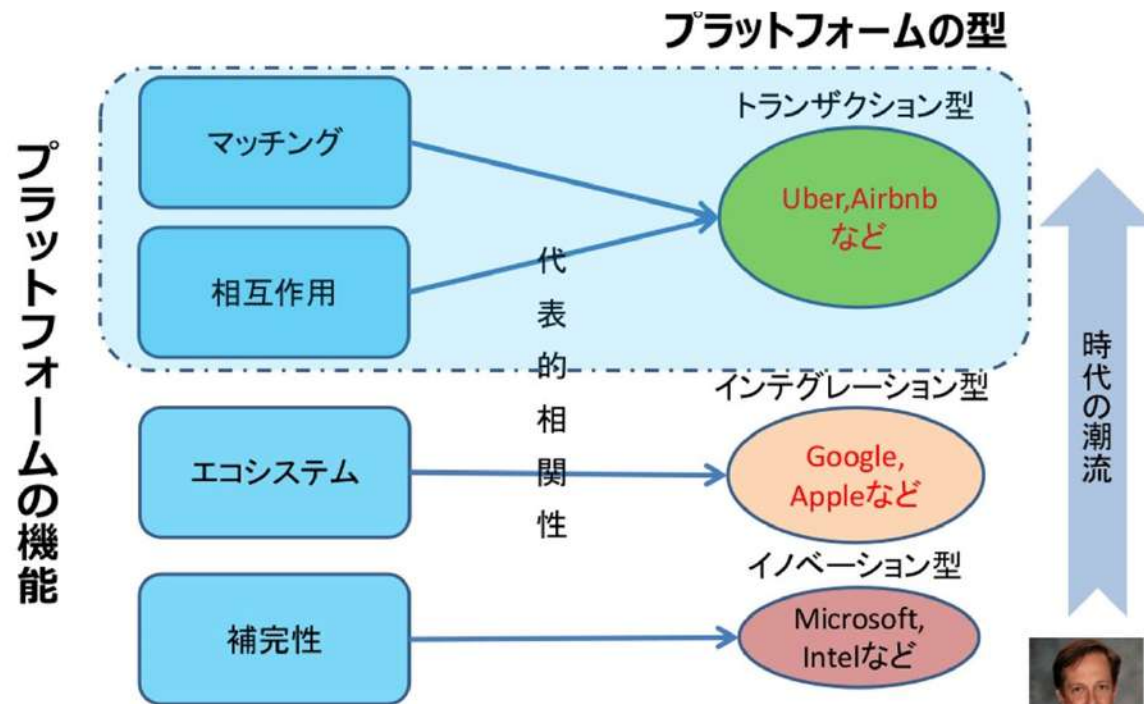


プラットフォームの事例

プラットフォームがプロデューサ（生産者）とコンシューマ（消費者）を結びつけ相互対話が可能に

- **Wikipedia**: クリエイター（生産者）が知識ベースを作成し、消費者がその情報を消費
- **Airbnb**: ホスト（生産者）と旅行者（消費者）が交流し、宿泊に関して取引
- **Instagram**: 写真クリエイター（生産者）が、写真を見る人（消費者）に自分の作品を見せたり、対話

プラットフォームビジネスの進化

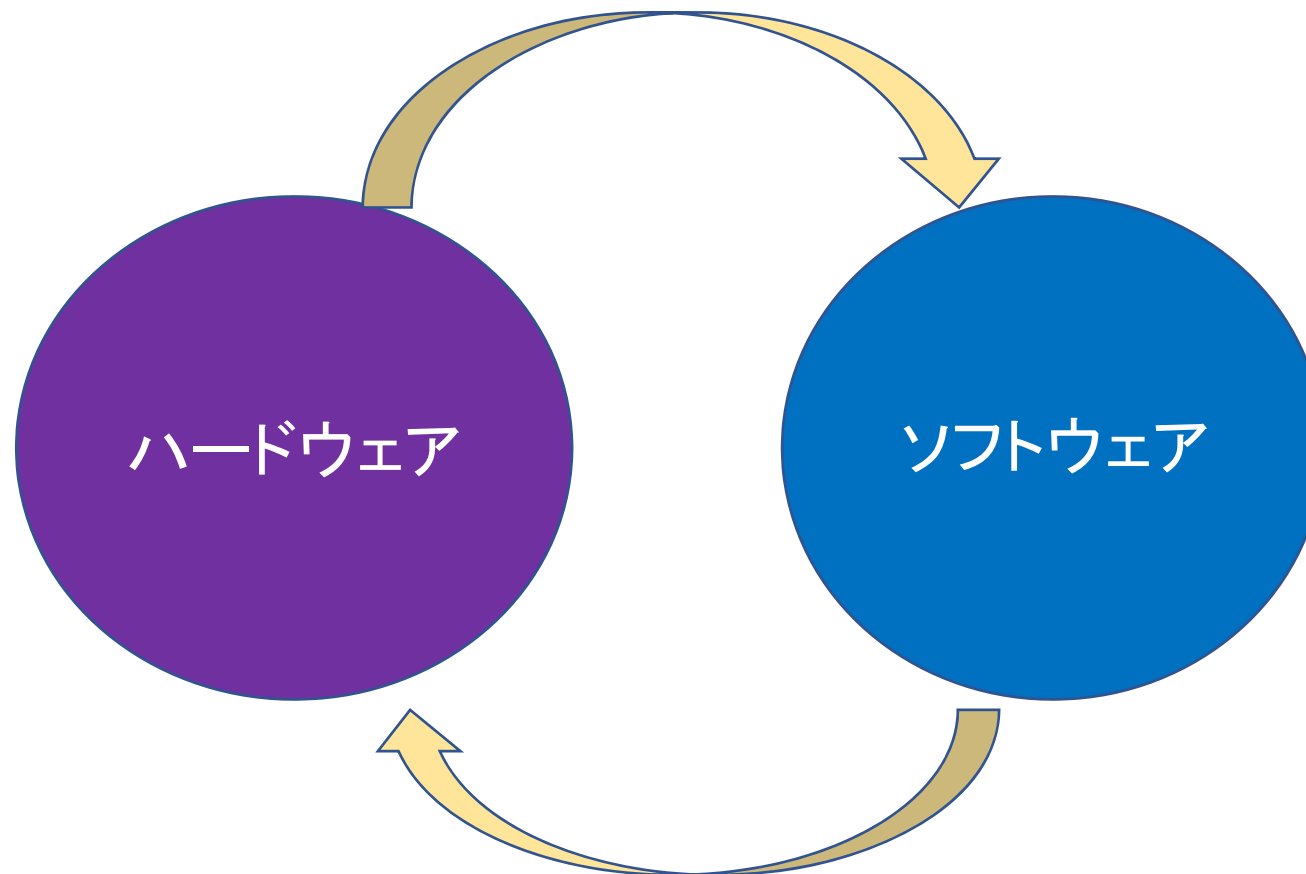


Peter C. Evans, Annabelle Gawer, "The Rise of the Platform Enterprise A Global Survey" http://thecge.net/wp-content/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf を参考にして作成



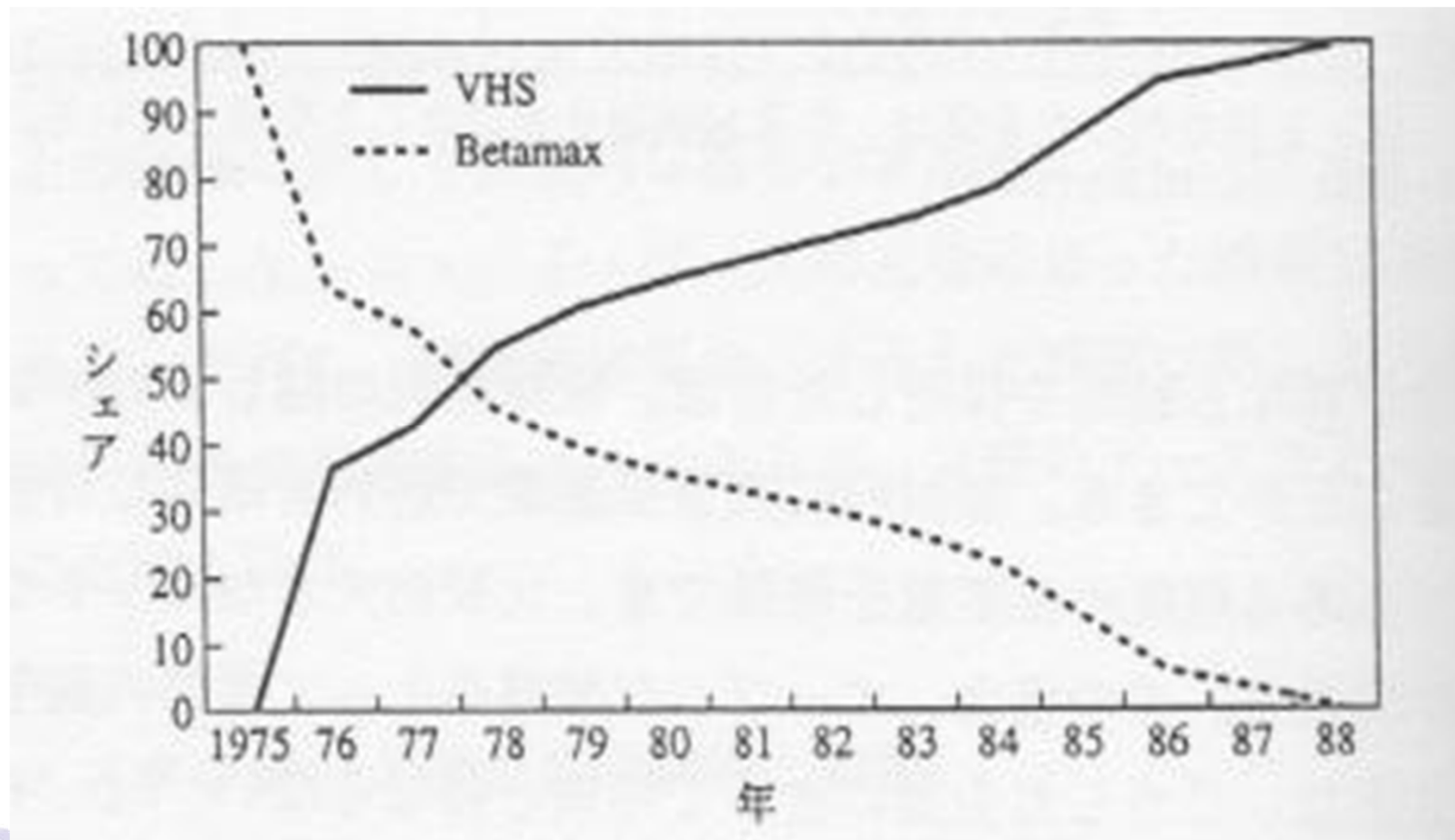
Peter Evans
Center for Global
Enterprise 副社長

補完性：ネットワーク効果



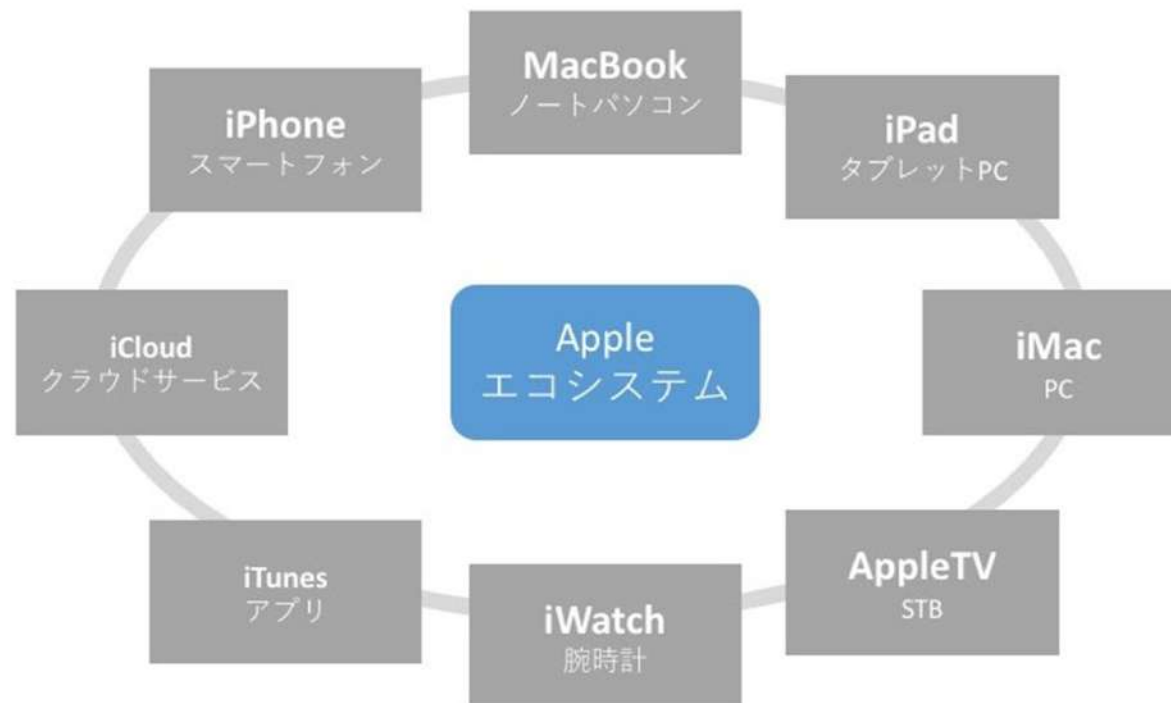
補完性の古典的事例

(ビデオ市場競争: VHS方式対β方式)

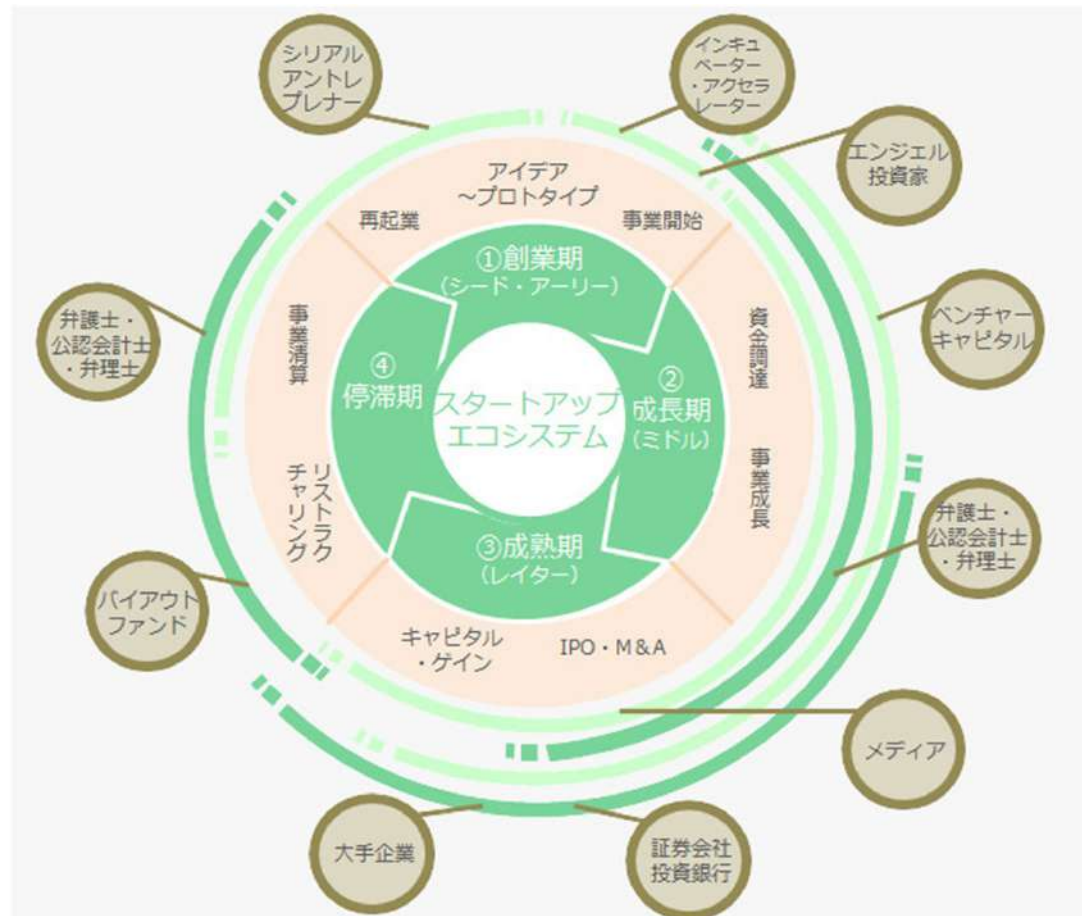


アップルのエコシステム

- アップルのエコシステムは、アップルの製品群、端末、アプリ等で構成される。それぞれが連鎖しエコシステム全体として価値を提供している。



スタートアップとエコシステム



エコシステムからプラットフォームへ

• エコシステム

中核となる企業を中心に、異なる産業に属し相互依存性を持つような企業グループ全体でサービス・製品を供給する。補完的なイノベーション、製品、サービスの提供者を必要とする。

• プラットフォーム

中核となるエコシステムを形成するいくつかの事業者が間接的なネットワーク効果によって結び付けられ、大きなエコシステムの中にはめ込まれながらも、**契約などのメカニズム**により結びつけられた事業体。

プラットフォームのネットワーク効果

二面市場

一方のユーザーグループの市場価値が他方のユーザーグループの数によって決まる市場

サイド間ネットワーク効果

一方のユーザー数が一定の閾値を超えれば他方のユーザーは高い対価を払っても参加しようとする。

サイド内ネットワーク効果

グループ内のユーザーの数が増加すれば、ユーザーにとって魅力が大きくなる。たとえば携帯。

収穫逡増の効果が働く

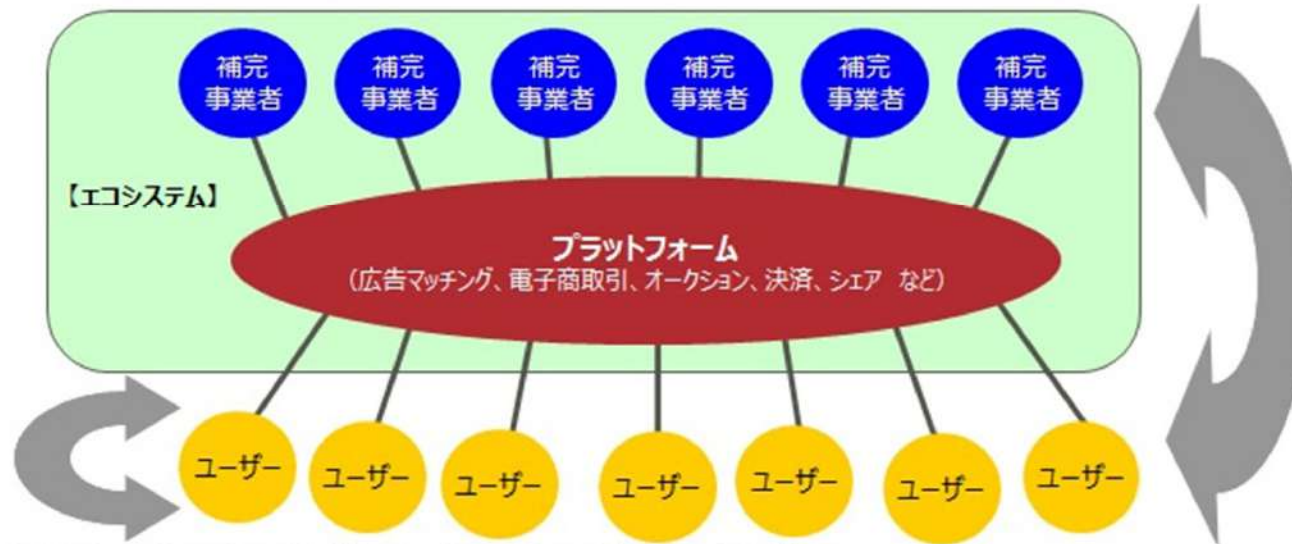
サイド間ネットワーク効果

市場厚の経済性

【補完事業者】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事業者
(広告主、出店者・出品者、コンテンツ提供者、運転や宿泊の提供者 など)

- ・ユーザーが多ければ多いほど、補完事業者にとって価値が高い。
- ・補完事業者が多ければ多いほど、ユーザーにとって価値が高い。

【サイド間ネットワーク効果】



【サイド内ネットワーク効果】ユーザーが多ければ多いほど、ユーザーにとって価値が高い。

サイド内ネットワーク効果



講義のあらすじ

- 1 プラットフォームビジネスとは
- 2 TAMビジネスは、これまでのプラットフォームビジネスとどこが違うのか
- 3 TAMビジネスの事例

タウンアセットマネジメント (TAM: Town Asset Management) ビジネスとは?

タウンアセットマネジメント(TAM)ビジネスとは、地域の有形・無形の資産(アセット)を活用し、官民連携のプラットフォームの形成を通じて、アセットオーナーのための利潤最大化と獲得した利益を地域のステークホルダーやコミュニティに帰属させることの両立を志向したビジネス。

なぜ行政サービスでは限界があるのか？

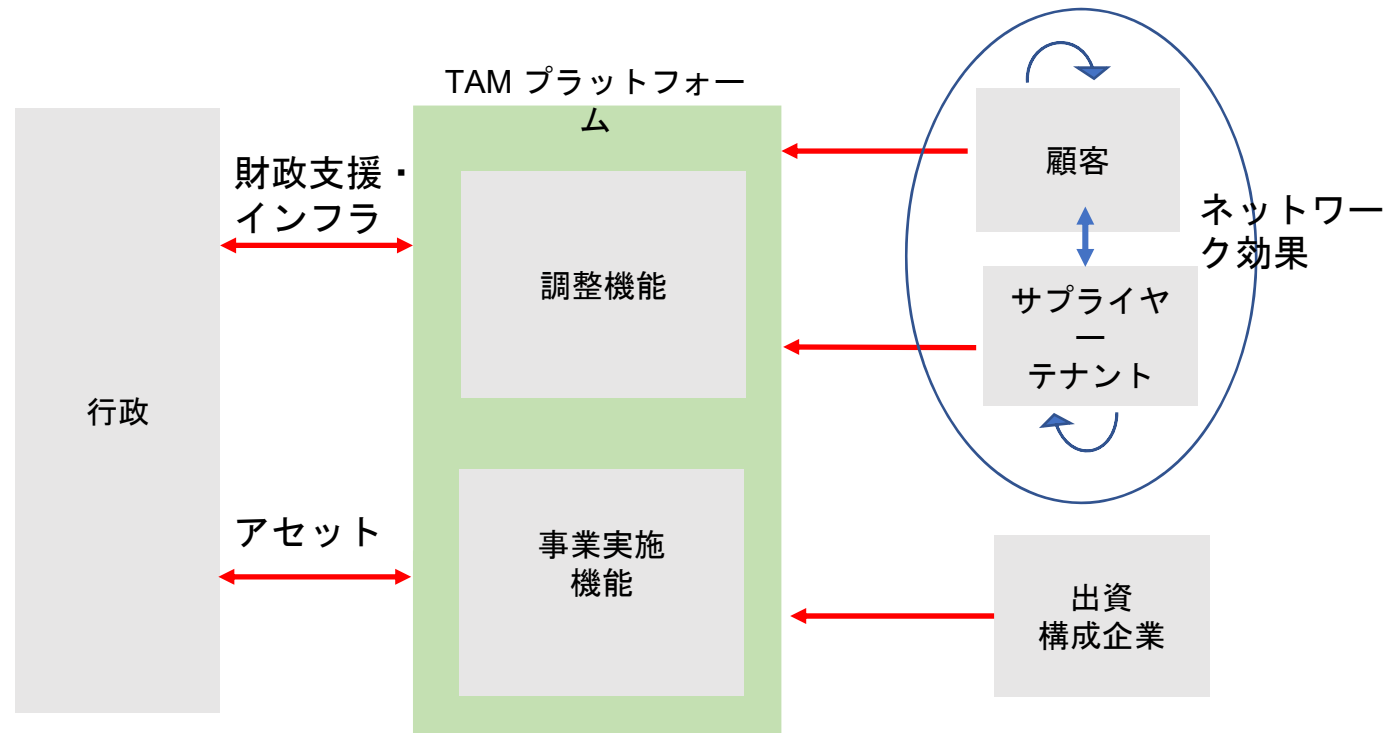
- 単年度予算主義
- 時間コストの低減（予算過程）
- 行政サービスの革新
- 個別事例の重視（easy of tailoring programs）
不偏性（えこひいきできない）
- 潜在的なクライアントの検出

TAMプラットフォームの意義

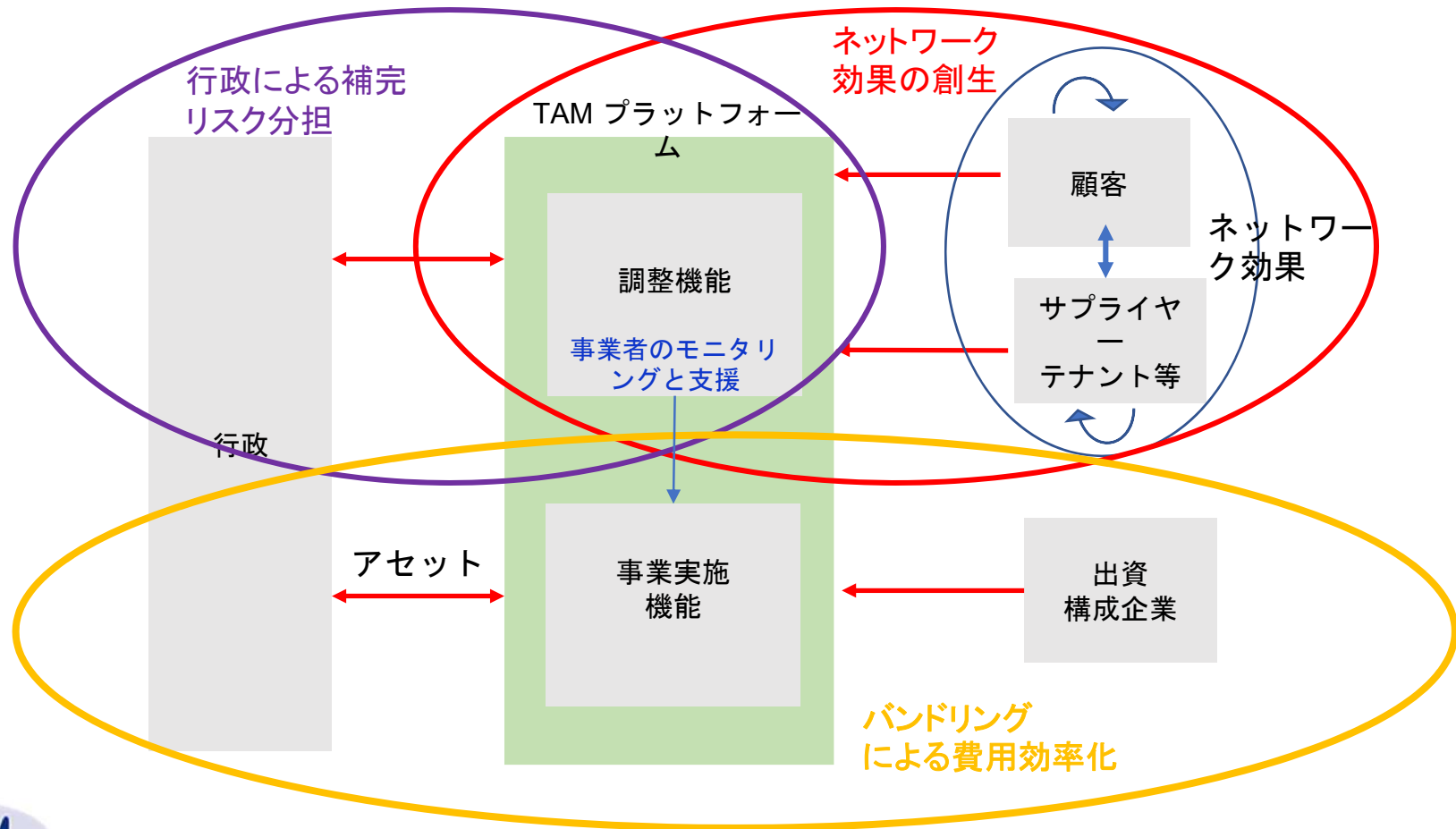
- 民間部門により自生的にビジネスが発生する可能性が乏しい。
- 公共事業としてビジネスを展開することが困難である
- 官民連携により地域の社会的便益の増進につながるビジネス・**エコシステム**を成立させるプラットフォーム（TAMプラットフォーム設計）
 - 1) ネットワーク効果（サイド間、サイド内）の創出
 - 2) 行政による補完・リスク分担
 - 3) プラットフォームに参画する行政、民間事業者の機能のバンドリング、アンバンドリングによる費用効率化
 - 4) エコシステム全体の効率性と利益・便益の配分

TAMビジネスの基本形態

TAMプラットフォームを中核とするエコシステム



TAMビジネスのメカニズム



TAMプラットフォームの設計原理

プラットフォームガバナンス（アンバンドリングの設計）

プラットフォームと行政、テナント等との境界設計
プラットフォームの調整機能と実施機能の境界設計
リスク分担と利益配分を決定することに他ならない

プラットフォームの事業形態（バンドリングの設計）

プロジェクトライフ（マーケットデザイン、運営段階）を
分離するか、統合するか
アセットの所有者と事業の実施主体を分離するか、統
合するか

タウンアセットマネジメントの役割

TAMビジネスプランニング TAMプラットフォームの設計と
エコシステムにおける便益・利益配分を企画する

TAMコーディネーション PPPエージェントとしてTAMプラットフォームと行政、顧客、テナント等との関係を調整し
TAM事業のビジネス環境をマネジメントする

TAMインプリメンテーション TAMビジネスの核となるアセット
の運営コストの最小化を図り、顧客・テナント等にサービスを提供する

TAMコーディネーションの役割

PPPエージェントとしてTAMプラットフォームと行政、顧客、テナント等との関係を調整しTAM事業のビジネス環境をマネジメントする

ネットワーク効果の創生 プラットフォームとテナントのアンバンドリング、広報・マーケティング活動
(ネットワーク外部性の内部化)

行政による補完・リスク分担 プラットフォームと行政のアンバンドリング (行政による財政支援)

事業者のモニタリングと支援
プラットフォーム事業環境の整備と事業者のパフォーマンスモニタリング、費用支払い

TAMプラットフォームのタイプ

タウンアセットマネジメントの視点からみた整理

プレイヤー型 行政と連携を図りながら費用最小化の観点からTAMビジネスの核となるアセットの運営・管理を行う
(事業実施機能に重点が置かれる)

エージェント型 行政と顧客・事業者との間にTAMコーディネーションを行うエージェントが入り、その関係性を調整する役割を果たす。TAMビジネスの利益性重視。
(分離型 調整機能と事業実施機能がアンバンドリングされる)

プロデューサー型 行政の代理人となってTAMプラットフォームを運営する。ソーシャルビジネス機能重視。
(統合型 調整機能と事業実施機能が未分離)

TAMビジネス論(大庭)参照

タウンアセットマネージャーとは

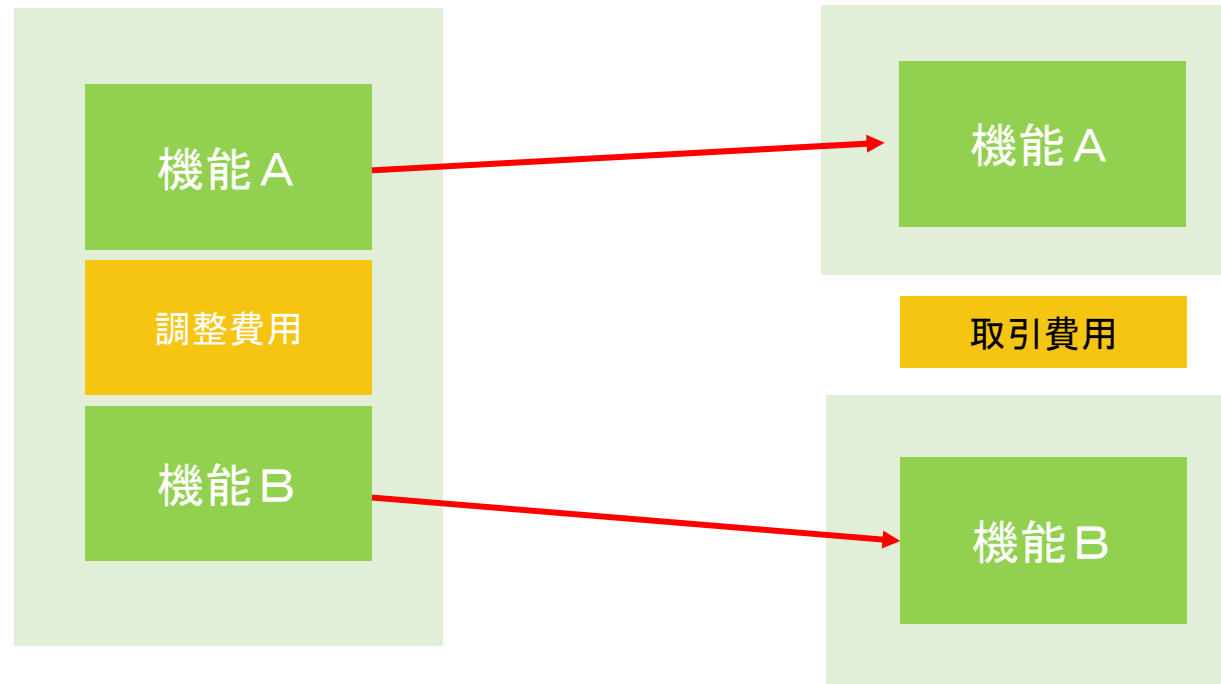
本タウンアセットマネージャー養成講座はTAMビジネスプランニング、TAMコーディネーション、TAMインプリメンテーションの1つ、もしくは複数個の役割を遂行することができるビジネスリーダーを養成する。

行政・シンクタンク等 TAMビジネスプランナー、
民間部門等 TAMインプリメンター、
コンサルタンツ部門等 TAMコーディネーター

3つの役割は互いに独立しているのではなく、互いにTAMビジネスに関する理解を共有することが必要であり、可能であれば複数個の役割を遂行する能力を身に付けて欲しい。とりわけ、TAMビジネスプランナーとコーディネーターの双方を同時に遂行できる人材を本講座ではPPPエージェントと呼んでいる。PPP基礎論（末）参照

アンバンドリングの効果1

組織内調整費用か契約による取引費用か



機能Aと機能B（調整機能と実施機能）を別の組織に分離することにより、新たな取引(契約)費用が発生するが、元の組織の調整費用を大幅に削減することができる。アウトソーシングも同様のメカニズム。

アンバンドリングの効果 2

リスク分担の導入と知識マネジメントの高度化

- 第一原則

リスクはリスクの大きさと確率をより正確に評価し、それを制御できる主体が負担すべきである。

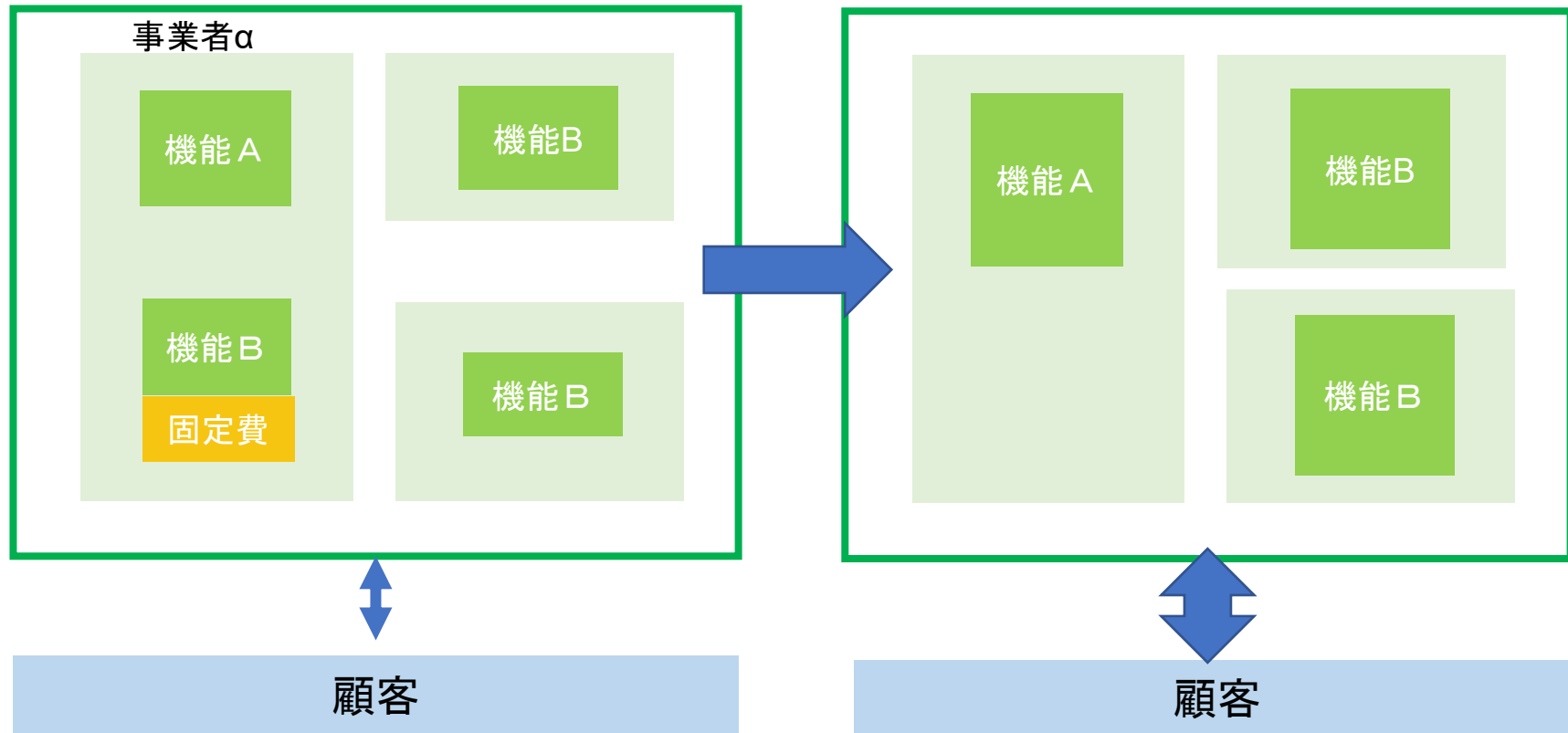
- 第二原則

いずれの当事者もリスクを評価、制御できない場合には、そのリスクをより容易に引き受けることができる、あるいは市場保険を得ることができる主体が負担すべきである。

組織がアンバンドリングされることにより、分離された組織ごとに組織目的に沿った形で知識、技術、人材を蓄積できるようになり、事業全体に発生するリスクをより効率的にマネジメントできるようになる。

アンバンドリングの効果 3

事業者間での機能アンバンドリングによる ネットワーク外部性の創出



事例 宮津市＋マリオットホテル



TAMプラットフォームの事業形態

バンドリングの設計に基づく分類

プロジェクトライフ

分離型		民間売却 (プレイヤー型) コンセッション (プレイヤー型)
統合型	BTO (エージェント型) (プラットフォーム型)	民間事業 (プレイヤー型) BOT・PFI (エージェント型) (プラットフォーム型)

分離型

統合型

調整と統合



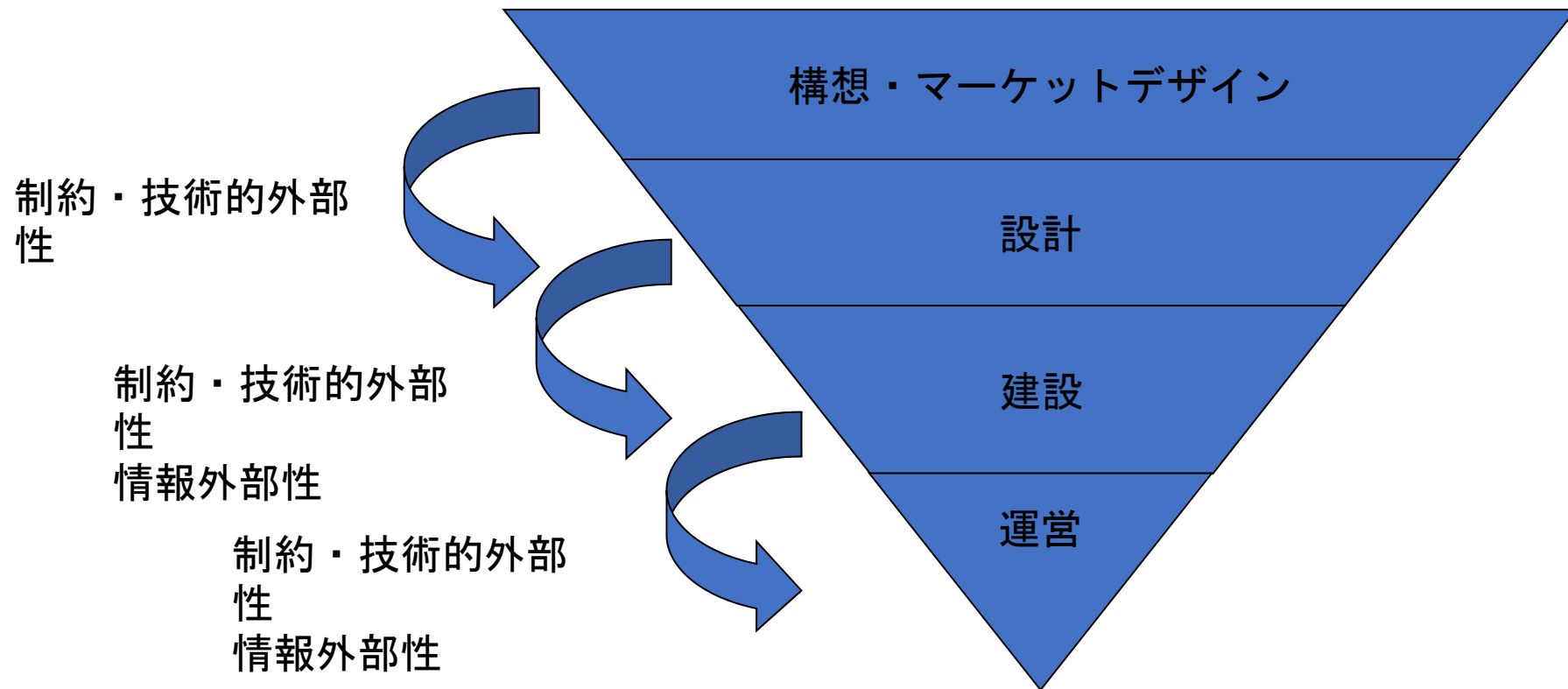
管理運営の事業方式の特徴

直営方式から民営化に至るまで、経営の自由度とともに事業期間が長期化し、事業運営上の多様なリスクマネジメントの重要性が高まる。

	直営	業務委託	アウトソーシング/指定管理者制度	アファルマージ (公設民営)	コンセッション (運営権移転)	PFI手法	BOT/BOO	民営化
資産所有	公共	公共	公共	公共	公共	公共・民間	民間（BOTは事業期間のみ）	民間
建設/ 資金調達	公共	公共	公共	公共	民間	民間	民間	民間
運営/維持管理	公共	一部民間	民間	民間	民間	民間（一部公共の場合も）	民間（BOTの場合は公共）	民間
収入源	税等直轄収入	作業に対する対価	サービス提供の対価	利用料金	利用料金	サービス対価・利用料金	利用料金	利用料金
期間	—	1-2	3-7	10-15	20-30	10-30	10-30	—
民間の権限とリスク	—	低	中	中	高	高	高	高

バンドリングの効果 1

ライフサイクル間の技術的外部性の内部化



バンドリングの効果 2

財務的年間予算のバンドリング

- 地方財政上の制約

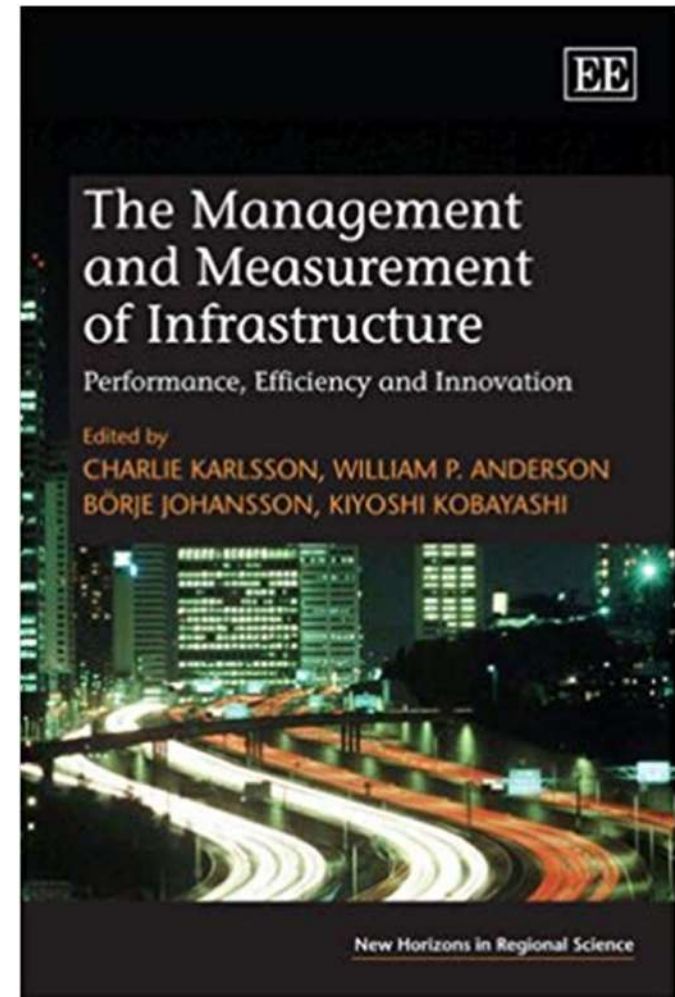


工事発注の平準化

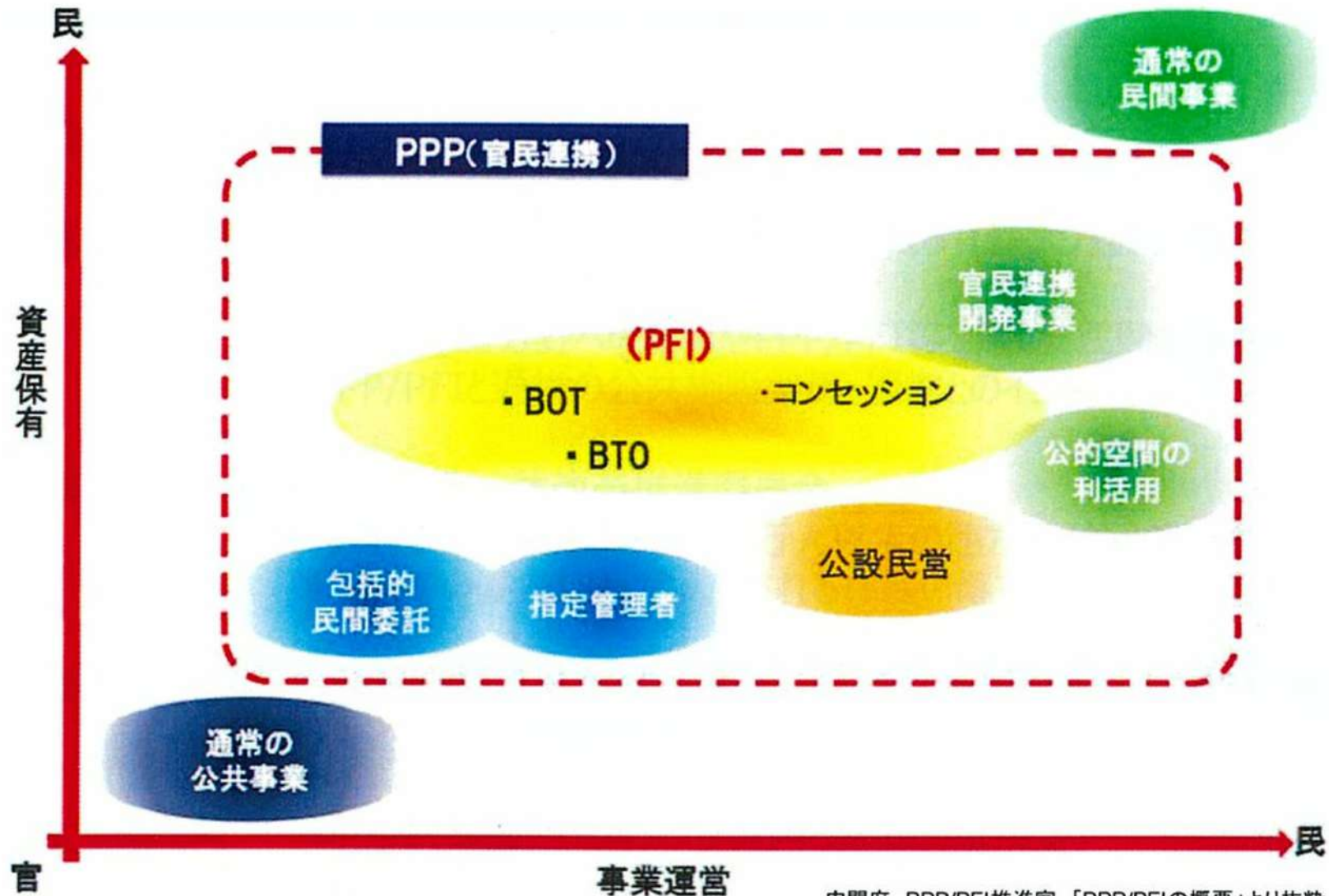
金融的手段による支払いの平準化

バンドリングの効果 3 地域アセットのバンドリング

- 複数のアセット、複数の管理主体にまたがるプーリング
- 管理・発注業務の一元化による固定費用の削減
- 業務発注時期の分散化による年間費用の平準化



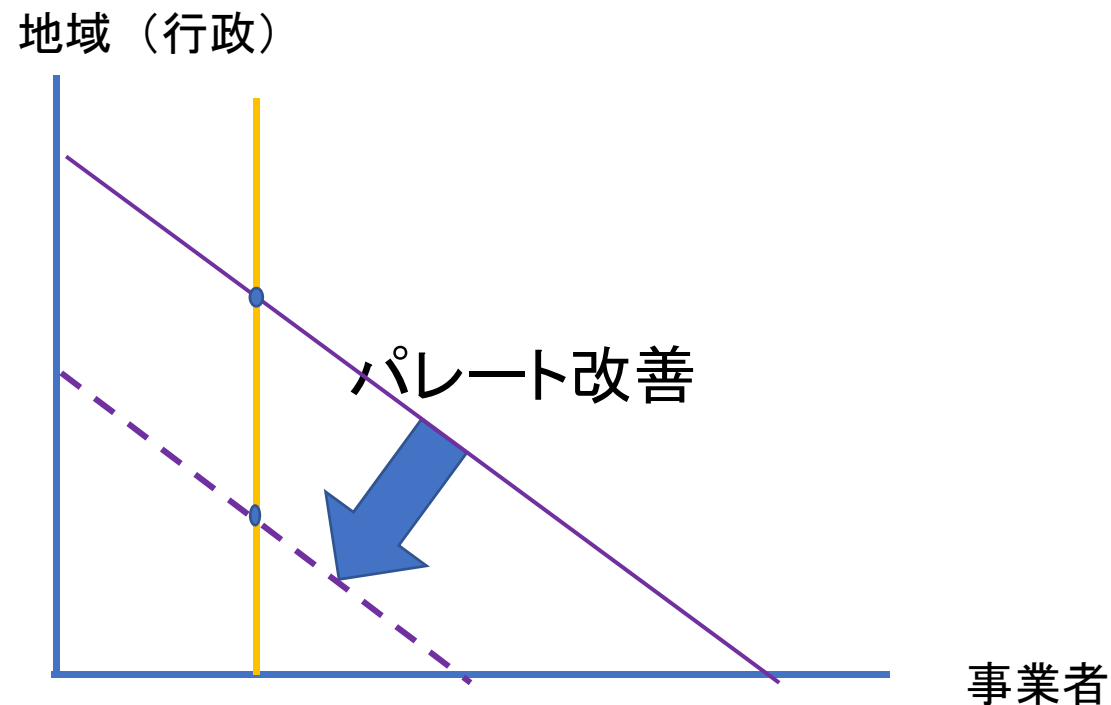
(補論) PPPの事業類型



内閣府 PPP/PFI推進室 「PPP/PFIの概要」より抜粋

TAM事業者と利益配分

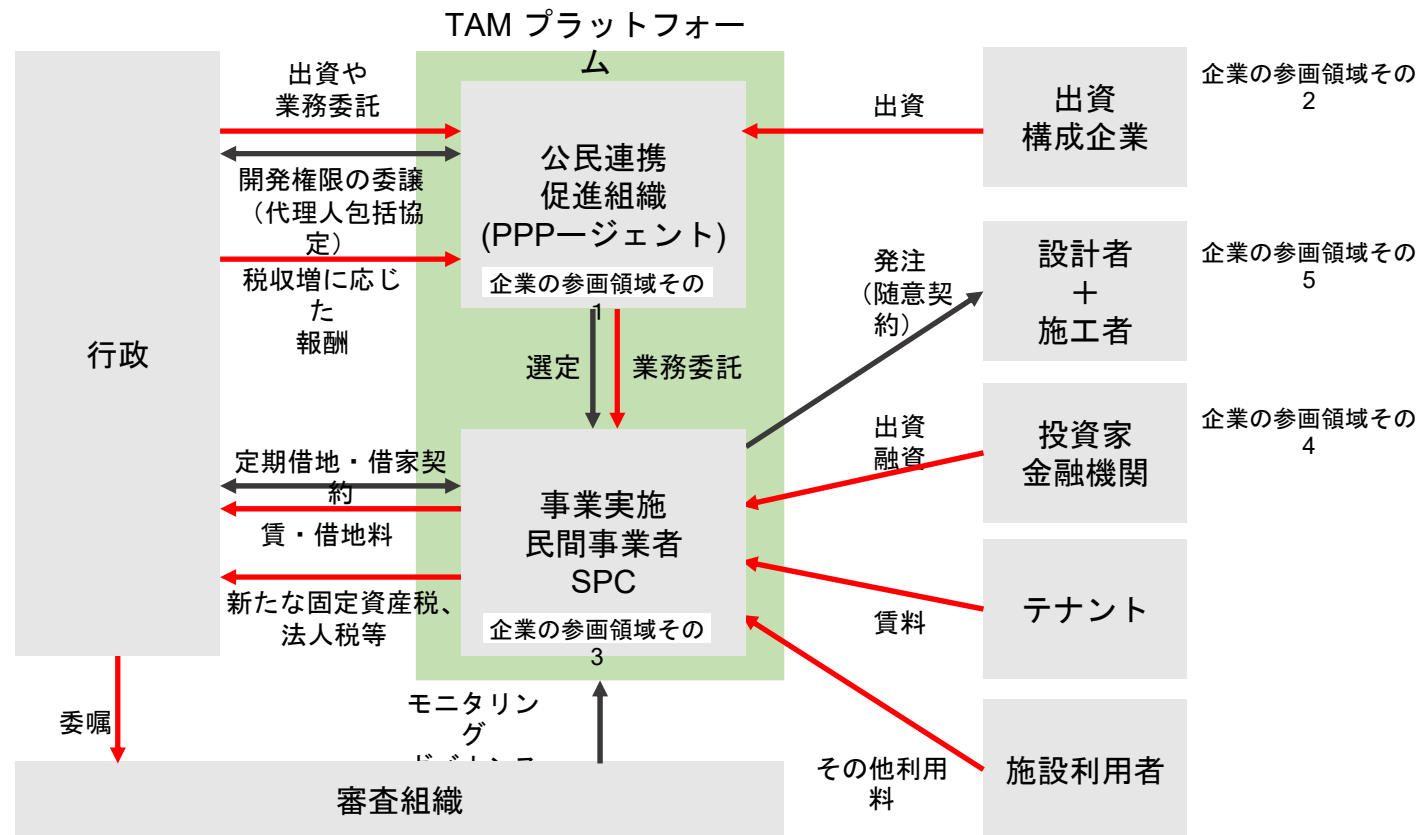
制度的・技術的な制約の下でバンドリングの設計により効率性の改善(パレート改善)を図る。事業者と地域の間で費用(利益)配分を図る。現実的には事業者候補が少ない、技術革新・知識蓄積に対するインセンティブを考慮する必要がある。



講義のあらすじ

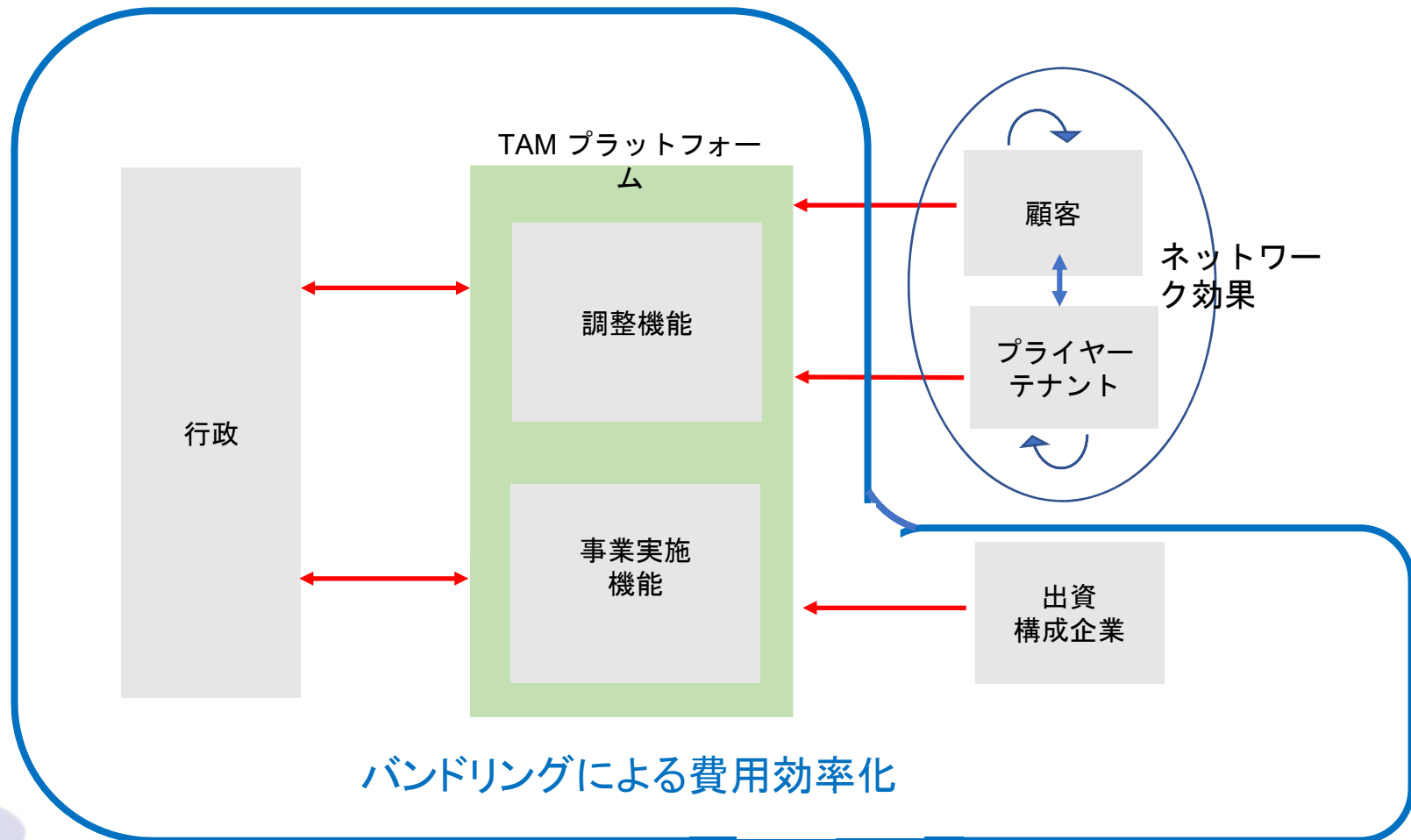
- 1 プラットフォームビジネスとは
- 2 TAMビジネスは、これまでのプラットフォームビジネスとどこが違うのか
- 3 TAMビジネスの事例

エージェント型TAMビジネス



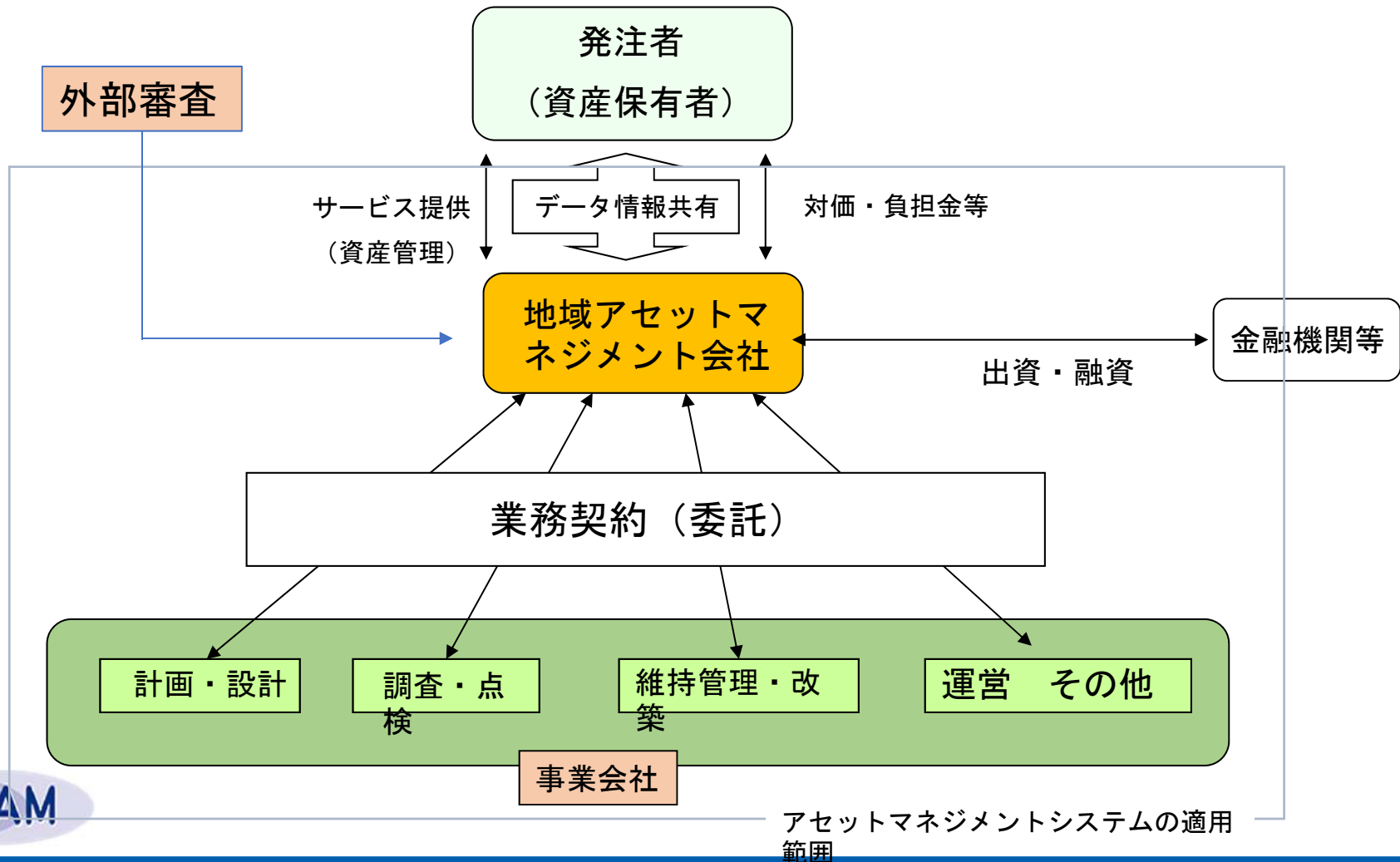
PPP基礎論 (末) 参照

プレイヤー型TAMビジネス

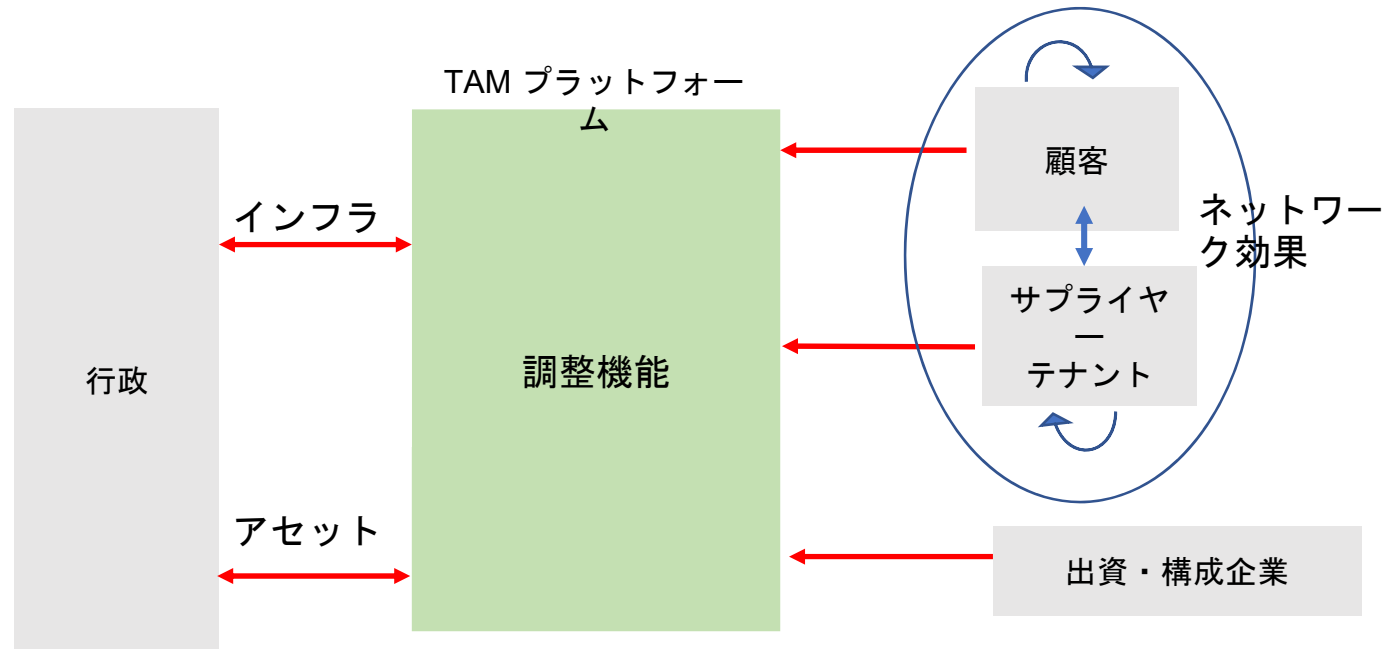


プレイヤー型TAMビジネス

地域アセットマネジメント会社



プロデューサー型TAMビジネス



TAMビジネスの成功要因

- 接続性 いかにより容易にプラットフォームに接続し取引ができるか
- 重力性 いかにより生産者と消費者をプラットフォームに引き寄せることができるか
- 流通性 いかによりプラットフォームの上で価値交換と互換性を達成できるか
- 帰属性 いかによりビジネスが地域社会の福祉に貢献することができるか
- 信頼性 いかにより地域の住民との間で信頼感を共有化できているか
- 継続性 いかにより、持続的に事業を継続できるか

TAMビジネスの形成要件

- TAMプラットフォームを支援する制度的なフレームを設計
- 既存地域エコシステムにTAMプラットフォームを埋め込む
- TAMプラットフォームの成果を評価する第3者機関
- TAMプラットフォーム構成員によるビジョンの共有化
- 地域企業や地域住民の学習過程を作り出す
- ビジョン重視のリーダーシップ