

## 中心市街地における顧客カード型プラットフォーム・ビジネス設計 ～プラットフォーム・ビジネスへの参加誘因に対して個別利得が与える影響～

Platform business design in using customer card at downtown

-How individual incentive could accelerate platform business-

梅嶋 真樹 (うめじま まさき・Masaki Umejima)

慶應義塾大学大学院政策メディア研究科 特別研究講師

[Abstract]

Purpose of this paper is to stress that individual and partial incentive is indispensable condition, when designing a platform business: e.g. credit card business, open sourced software development environment.

This study has adopted case study research: one is with individual incentive, and the other is without individual incentive. And it could reach one conclusion that individual incentive could make positive influence on the number of participants to a platform. Its impact is 13% positive with individual incentive, on the other hand, is 16% negative without individual incentive.

[キーワード]

プラットフォーム、地域活性化、地域通貨、カードビジネス、経営情報システム

### 1. はじめに

プラットフォーム・ビジネスへの参加者は個別利得誘因が参加者に提供されている場合に増加、個別利得誘因がその参加者に提供されていない場合、プラットフォーム・ビジネスへの参加者は減少する。以上が本論文の主張である。

内閣に設置された地域再生本部が平成 17 年 2 月 15 日に発表した「地域再生推進のためのプログラム 2005」において、地域再生計画の支援措置として地域通貨の導入支援が明記されるなど、地域通貨の導入が地域における中心市街地の活性化、ひいては地域再生に有効な政策として推進された。

前年の平成 16 年には、総務省に地域通貨モデルシステム検討委員会(座長:加藤寛千葉商科大学学長)が設置され、地域通貨には、コミュニティ活動や地域経済を活性化する効果が期待できるとの議論を踏まえて、地域通貨関連の実証実験が行われた。具体的な実証実験においては、地域通貨は、ひとつの機能として住民基本台帳カードなど“顧客カード”に搭載される形式で設計され、千葉県市川市、福岡県北九州市、熊本県小国町などで実証実験が実施された。

#### **地域再生推進のためのプログラム2005【抜粋】**

##### **地域通貨モデルシステムの導入支援**

**地域通貨モデルシステムを利用して、地域再生に資する取組を行う地方公共団体に対して、平成16年度に開発した地域通貨モデルシステムの無償配布等の支援を行う。支援の対象となる地方公共団体の選定については、地域再生計画に同取組を位置づけて認定を受けた地方公共団体等の中から決定する。**

図-1 地域再生本部「地域再生推進のためのプログラム 2005」

政策的取り組みだけではない。地域単位での実用も進んでいる。つれてってカード協同組合(長野県駒ヶ根市)においては、行政・金融機関・商店街が一体になってカード事業を推進している。同組合が発行する顧客 IC カードには地域の商店街店舗における買い物でポイント(100 円の買い物で 1 ポイント付加)が溜まるポイントカード

機能、事前入金方式(プリペイド)の電子マネーなどの機能が付き、地域内 200 箇所で使用することができる。使用できる範囲は広く、小売店・飲食店・ガソリンスタンド・美容院・理容店・ボーリング場など加盟小売店に加えて高速バスターミナル、地域内総合病院における医療費支払い、市役所における各種手数料支払いなど多様な決済シーンで使用できる顧客カードである。このように地域を導入単位とした決済型顧客カードビジネスの導入が全国で進んでいる。

筆者は、この地域を単位とした決済型顧客カードビジネスを「プラットフォーム・ビジネスの一事例」として捉えている。プラットフォーム・ビジネスとは、國領 (1999) によれば、「第三者間の製品やサービスの柔軟な組み合わせを促進する基盤のことであり、それをビジネスとして提供する存在」のことである。プラットフォームの設立条件は、言葉の共有、信頼の共有、誘因の仕組み、そして貢献の設計と整理されている。

そうしたなかで、本論文が注目するのは、プラットフォーム・ビジネスの縮小事例である。具体的には、地域を導入単位とした顧客カード型プラットフォーム・ビジネスにおいて、開始初期は多くの店舗に顧客カードの決済端末が導入されたが、その後参加店舗が減少に向かう事例である。

カード利用端末を設置する店舗の拡大は決済型顧客カードビジネスの事業者にとっては多額な初期投資コストであり、初期段階で多くのカード端末設置店舗を確保できても時間経過と共に減少して行くことは初期投資コストを回収できないばかりか事業継続に深刻な影響を及ぼす事態となる。

そこで本論文では、プラットフォーム・ビジネスの設立条件の1つとしてプラットフォームへの参加誘因の仕組みを分析することにより、「経年変化による(プラットフォーム)参加者の減少」というプラットフォーム・ビジネス事業者が抱える経営課題に対するソリューション提示をその目的とする。

本論文は、以下のように主張を展開していく。第一に(プラットフォーム・ビジネスの一例としての)顧客カード型プラットフォーム・ビジネスの概要を紹介する。第二に、誘因に関する議論整理と本論文が採用する個別利得誘因と全体利得誘因という誘因分類の結果を紹介する。第三に個別利得誘因と全体利得誘因を融合させた複層誘因型プラットフォーム・ビジネスを提示する。第四に個別利得誘因の存在がプラットフォーム・ビジネス参加者の増減に与える影響を定量的に検証する。

## 2. 顧客カード型プラットフォーム・ビジネスの概要

本項では、プラットフォーム・ビジネスの一事例として取り扱う「顧客カード型プラットフォーム・ビジネス」に関して詳述したい。ポイントカード、クレジットカード、電子マネーなど「顧客カード型プラットフォーム・ビジネス」の適用事例は数多い。

顧客カード型プラットフォーム・ビジネスは、単純化するとカード事業者(=顧客カード型プラットフォーム・ビジネス事業者)とカードを保有する消費者とカード端末を保有する商店の三者関係から構築される。カード事業者は、その事業施策として、カード決済端末を保有する商店を拡大、同時にカードを保有する消費者を拡大することが求められる。一方、その対価として、カード事業者は、毎月定額として掛かる加盟手数料とトランザクションに応じて従量的に掛かる決済手数料を得るのだ。その構図をまとめたのが下記図である。

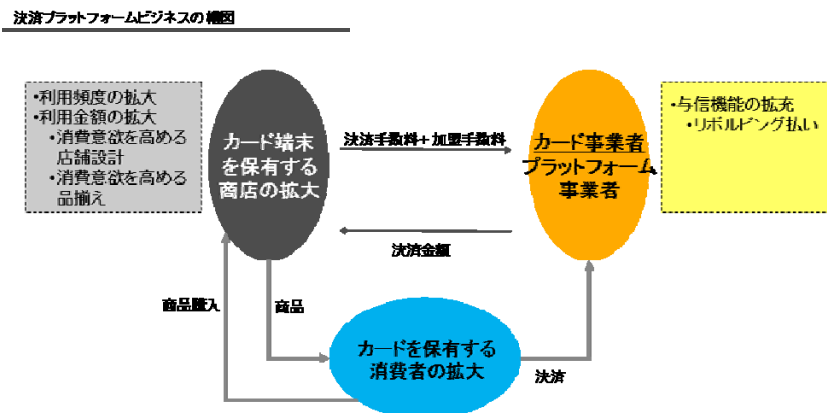


図2 顧客カード型プラットフォーム・ビジネスの構図

このような特色を持つ顧客カード型プラットフォーム・ビジネス自体は、目新しさは無い。しかし、近年のク

レジットカード決済の増加<sup>1</sup>、2001年のSuica導入を契機とした公共交通機関の定期乗車券・乗車券のICカード化の進展、Edyなどの電子マネー導入の拡大、また、企業におけるマーケティングツールとしてポイントカード導入が拡大する<sup>2</sup>につれて、顧客カード事業を地域単位で導入、もしくは導入検討を進めるといった新しい展開が見えてきた。

この新たな動き、地域単位での顧客カード型プラットフォーム・ビジネス導入を推進する主張は、以下2つに大別できる。

第一に顧客カード型プラットフォーム・ビジネスが生み出す手数料収入が安定した街づくり資金になるという主張だ。特に決済系顧客カード事業(クレジットカードや電子マネーなど)においては、低い手数料率であっても嗜好品及び買い物金額が多い環境下ではクレジットカードでの決済比率が高いとされる。百貨店においては約50%程度の決済はクレジットカード決済である<sup>3</sup>とされ、手数料比率が低くても金額ベースでの決済1件当たりの手数料収入は大きいという特性がある。

例えば、筆者が検証対象とした近畿地方のA市において全ての百貨店の売場に決済カード端末が導入された場合の手数料収入を試算した結果が以下である。仮に1%の手数料収入が得られるとした場合でも約16億円の収入があると試算される。

表-1 顧客カード型プラットフォーム・ビジネス(決済カード/事例A市)の手数料収入試算<sup>4</sup>

項目	単位百万円
A市全体の百貨店の売上高	320,180
A市全体の百貨店のカード決済売上高(全売上高の1/2)	160,090
決済カード事業者手数料収入(5%で計算)	8,005
決済カード事業者手数料収入(3%で計算)	4,803
決済カード事業者手数料収入(1%で計算)	1,601

第二に顧客カード型プラットフォーム・ビジネスが求められる「カード端末を保有する商店の拡大」において中心市街地の既存資産である商店街の繋がりが、有利に作用するという主張である。実際、筆者らの取材においてもカード端末を保有する店舗の初期拡大において、既存の商店街における繋がりを活用している事例が多く、既存の商店街の繋がりは、初期段階での端末普及にマイナスではなく少なくともプラスに作用しているといえる。

### 3. 誘因に関する議論整理と本論文が採用する個別と全体という誘因の分類

前項においては、萌芽的な動きとして「地域単位での顧客カード型プラットフォーム・ビジネス」の拡大を紹介した。本項においては、このプラットフォーム・ビジネスがその拡大において直面している課題とその拡大に重要な役割を果たす誘因の分類に関する整理を行いたい。

既述したように、本論文が注目するのは、プラットフォーム・ビジネスの縮小事例である。具体的には、地域を導入単位とした顧客カード型プラットフォーム・ビジネスにおいて、開始初期は多くの店舗に顧客カードの決済端末が導入されたが、その後参加店舗が減少に向かう事例である。

筆者は、このような状況を引き起こす要因としてプラットフォーム設計における誘因設計に着目する。順調に加盟店舗が伸びている事例と加盟店舗が伸びていない事例における誘因設計の差である。

誘因の分類に関しては、ネットワーク、及びプラットフォームと近い概念にある場の概念(國領、2000)において議論が行われている。

ネットワークの定義においては、経済性、社会性という分類が行われている。今井・金子(1988)は、ネットワークを「ネットワークとはその場[交換システム]の上で市場と組織を組み合わせることで経済的動機と社会的動機とを接合させることである」と定義、更に経済的動機と社会的動機を接合させることは、経済的動機を軸にネットワークを運営しながらもそこに共感やコミットメントという行為を組み込むことであるとした。

場の概念の議論においては、額田(1998)が、大田区の中小企業集積の分析において、「モノ性を持った通貨の媒介のおかげで人間と人間との間の信用関係の必要性が小さくなり、両者の関係が直接的なものでなくなる」と指摘、大田区における中小企業集積を経済的交換が基本ルールであり、社会的交換が補助ルールと主張している。

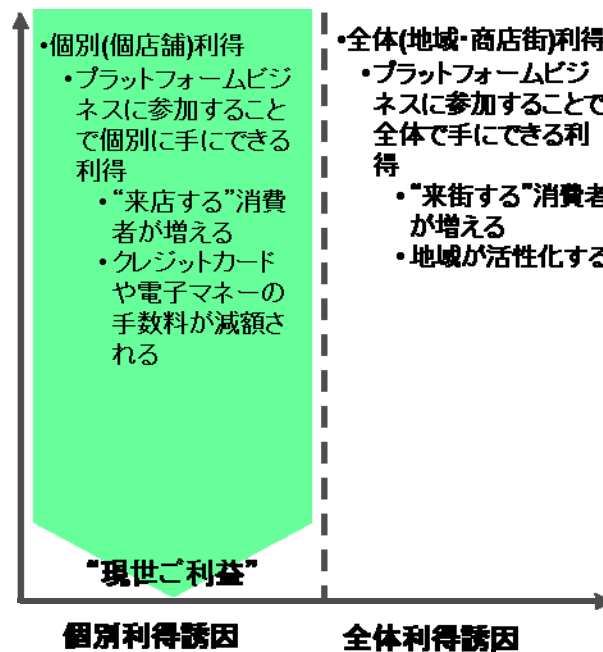


図-3 プラットフォーム・ビジネスにおける誘因の分類

筆者は、プラットフォーム設計における誘因を2つの軸により分類することを主張したい。

第一に個別利得誘因である。個別利得とは、プラットフォーム・ビジネスに参加する個人や個別店舗が得る利得から生まれる誘因と定義する。顧客カード型プラットフォーム・ビジネスの事例においては、個別店舗に“来店する”消費者が増える、個別店舗が負担するクレジットカードや電子マネーの手数料が減額されるなどである。

第二に全体利得誘因である。全体利得とは、プラットフォーム・ビジネスに参加することにより全体が手にできる利得から生まれる誘因と定義する。顧客カード型プラットフォーム・ビジネスの事例においては、街全体に“来街する”消費者が増える、地域が活性化するなどである。

既述のような誘因設計の検討を経て、プラットフォーム・ビジネスの誘因を「個別利得誘因」と「全体利得誘因」に分割した顧客カード型プラットフォーム・ビジネスの構図を次項において提示したい。

#### 4. 複層プラットフォーム・ビジネスの導出

筆者が提唱するモデルは、中心市街地を活性化できるというような「全体利得誘因」に加えて、個別店舗が負担するコストが下がるなど「個別利得誘因」を複層的に有することでプラットフォーム・ビジネスへの参加者を継続的に拡大させるビジネスモデルだ。筆者は、それを複層誘因型プラットフォーム・ビジネス<sup>5</sup>と主張したい。

個別利得誘因によりプラットフォーム・ビジネス参加者を拡大させるという主張の根拠は、プラットフォーム・ビジネスへの参加者を安定的に拡大させることに繋がるからだ。例えば、「5年後の街の活性化」といった、全体利得誘因に依存してプラットフォーム・ビジネス参加者を募るとしよう。初期段階においては、多くの参加者が集まるかもしれない。しかし、時間経過と共に「街の活性化がこのプラットフォーム・ビジネスにより実現できるのか?」、「街が活性化するという全体利得が自店舗の個別利得としてどのように分配されるのか?」という疑問がプラットフォーム・ビジネス参加者から生まれてくる。同時に、これら疑問を抱く参加者の拡大が、プラットフォーム・ビジネスからの退会者の拡大に繋がることが想定されるのだ。

複層誘因型プラットフォーム・ビジネスにおいては、参加者に対して「全体利得誘因」に加えて、「個別利得誘因」が全てのプラットフォーム・ビジネス参加者に提供される。顧客カード型プラットフォーム・ビジネスの事例において言うと、各参加者は、自店舗が負担する顧客カードのシステム使用料を減額させることを主目的に参画、次いで街の活性化がその参画誘因となる。

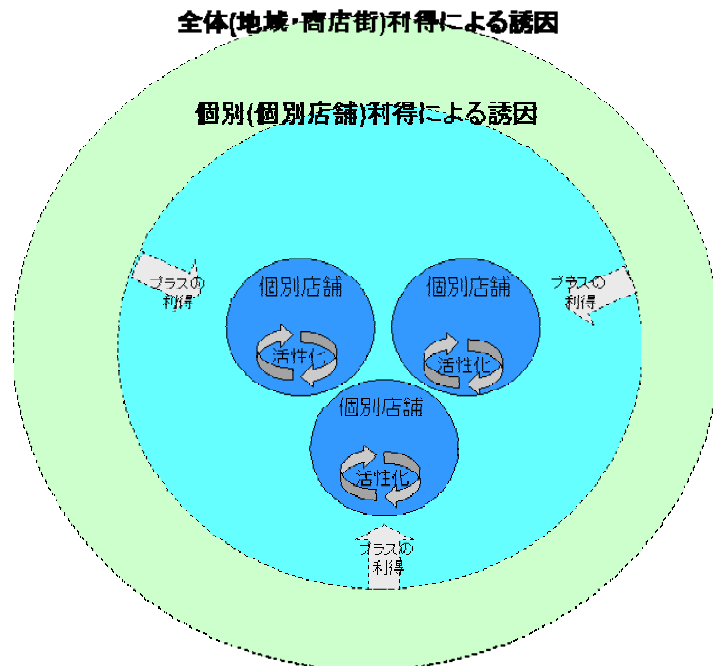


図-4 複層誘因型プラットフォーム・ビジネスモデルの構図

プラットフォームは、プラットフォーム自身が持つ外部性によりそれ自身の重要性、競争力が雪だるま式に高まって行くものとされる(末松、2002)。プラットフォーム戦略を採用する場合には、プラットフォーム・ビジネス事業者はプラットフォーム・ビジネス自体が持つ外部性を積極的に活用すべきであろう。しかし、地域を単位とした顧客カード型プラットフォーム・ビジネスにおいては、参加店舗が安定的に右肩上がりて拡大しない事例が生まれていることは既述した通りである。

この複層誘因型プラットフォーム・ビジネスは、そのような課題を解決、プラットフォーム・ビジネスへの参加者を拡大、繋ぎとめることでプラットフォーム自体が持つ外部性を“安定的に”最大源に活用させるビジネスモデルであるとも言える。

そこで、次項においては、複層誘因型プラットフォーム・ビジネスの妥当性を検証するために、個別利得誘因がプラットフォーム・ビジネス参加者の増減に与える影響を明らかにしたい。

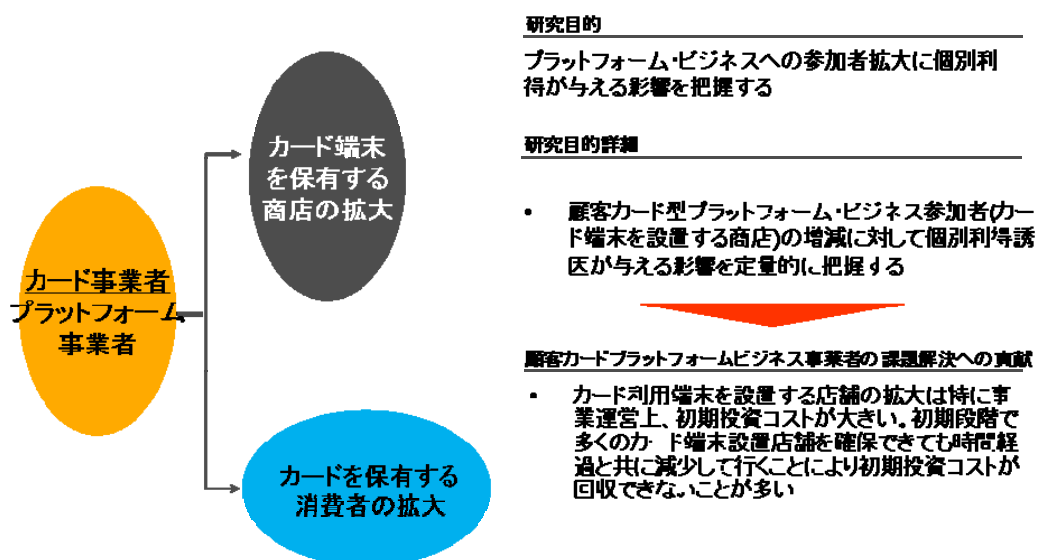


図-5 複層誘因型プラットフォーム・ビジネスモデルの検証構図

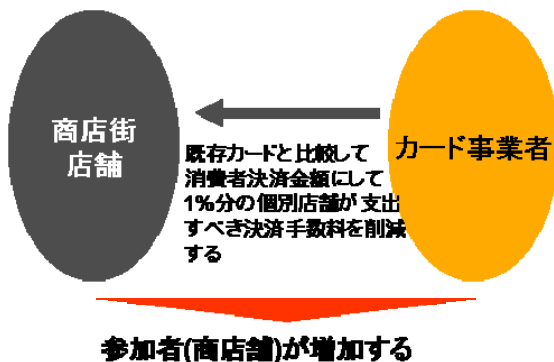
## 5. 比較検証とRQの導出

本項では、個別利得誘因がプラットフォーム・ビジネス参加者の増減に与える影響を検証する。そこで以下のリサーチ・クエスチョン(RQ)を導出した。

RQ: プラットフォーム・ビジネスへの参加者は、個別利得誘因が参加者に提供されている場合に増加、個別利得誘因がその参加者に提供されていない場合、参加者は減少する

### 検証事例の導出

#### 個別(個店舗)利得誘因が提供されている事例



#### 個別(個店舗)利得誘因が提供されていない事例

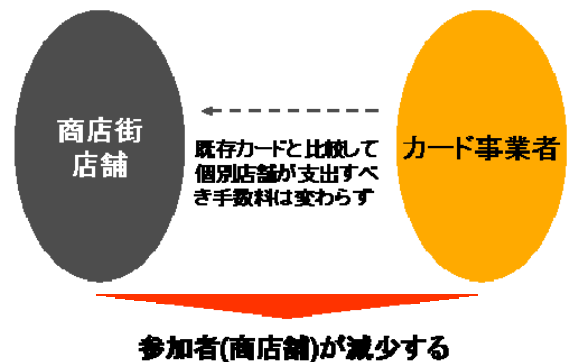


図-6 個別利得誘因がプラットフォーム・ビジネス参加者増減に与える影響の検証構図

RQの検証を行うにあたり、近畿地方におけるA市と九州地方におけるB市における2つの顧客決済カード型プラットフォーム・ビジネス事業者を抽出した。A市で展開される顧客決済カード型プラットフォーム・ビジネスの事例は、「個別利得誘因が参加者に提供されている事例」である。一方、B市で展開される事例は、「個別利得誘因が参加者に提供されていない事例」である。

事例比較においては、「決済手数料」という今回の検証において個別利得誘因として抽出した変数以外の変数が検証データに与える影響を事前に検討した。

第一に事業モデルが存在する地理的環境の相違である。「この地域だから参加者が増えるのだ」という主張である。例えば、京都という地域に関しては協働が成立する条件に地理的要因をあげる研究が数多く存在する。末松(2002)は京都が持つ保守性と革新性の共存という要因が京都に独自の経営モデルを生み出し、京様式経営(独立心・独創性・向上心・精神力を併せ持ち、批判精神、経営の合理性)と説明した。

また、石川・田中(1999)は社会と企業の持続的成長とを調和させるモデルとして京都モデルを提唱、その経営システムの特徴を、トップのリーダーシップ、管理単位の小さな組織運営、イノベーションを引き出す人事管理、強烈的なコスト意識、市場志向性の高い研究開発、高度な生産技術、株式市場の活用とIRの重視、社会貢献の重視と整理した。

そこで、比較対象事例の抽出においては、地域特性という変数が検証に与える影響の削減を意図し、(顧客カード型プラットフォーム・ビジネス以外の事例において)過去において商店の参加が拡大、商店の協働における成功事例が存在する地域を抽出した。その結果抽出されたのがA市とB市である。

第二に決済事業モデルという括りの中での相違である。具体的にはA市の事例はクレジットカード事業(Post-Pay:後払い)であるのに対し、B市の事例は電子マネー事業(Pre-paid:先払い)であるという相違があり、その相違がプラットフォーム・ビジネス参加者に個別利得誘因となっているか否かを確認した。

そこで、個別利得誘因が提供されていないというB市の事例に関して事前にアンケート調査を行い、B市の事例における個別利得誘因の存在を調査した。調査は、個別利得を売上げと購買件数、客単価の3つの要素に分類、2007年2月～3月の期間でB市において電子マネー端末設置商店街店舗(12件、有効回答9件、有効回答率75%)を対象とした聞き取り調査とアンケート(プラス、どちらでもない、マイナスの三択)の並行調査により実施した。

調査結果は、売上総額に関しては66%、購買件数に関しては77%、客単価に関しては100%の店舗が「どちらでもない」という回答であった。

既述のような検討を経て、A市事例とB市事例という2つの顧客決済カード型プラットフォーム・ビジネス事例を抽出、1つは、個別利得がプラットフォーム・ビジネス参加者に提供されている事例(A市事例)、もう1つは個別利得がプラットフォーム・ビジネス参加者に提供されていない事例(B市事例)とし、プラットフォーム・ビジネス開始時と開始後約3年後<sup>6</sup>のプラットフォーム・ビジネス参加店舗の増減を比較した。

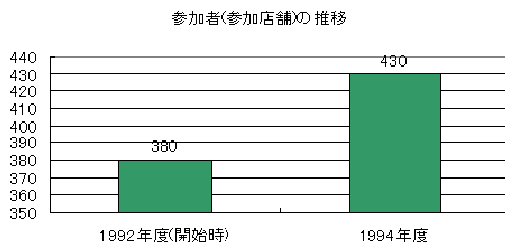
## 6. 比較検証結果

本項においては、前項で定義したRQに対する検証結果を示す。

RQに対する検証結果：プラットフォーム・ビジネスへの参加者は、個別利得誘因が参加者に提供されている場合に増加、個別利得誘因がその参加者に提供されていない場合、参加者は減少する

「参加者に個別利得誘因が提供されているプラットフォーム・ビジネス事例(A市事例)」においては、参加する店舗は、事業開始後約3年間で13%増加した。一方、「参加者に個別利得誘因が提供されていない事例(B市事例)」においては、顧客カード型決済プラットフォーム・ビジネスに参加する店舗は、事業開始後約3年間で16%減少した。

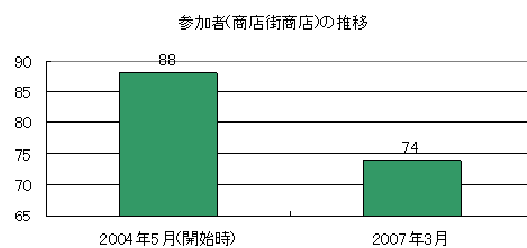
個別利得誘因が参加者に提供されている事例



+

年度	参加店舗	増減率
1992年度(開始時)	380	
1994年度	430	13%増加

個別利得誘因が参加者に提供されていない事例



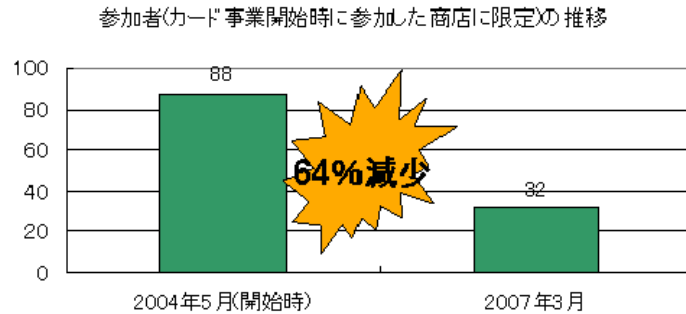
+

年度	参加店舗	増減率
2004年5月(開始時)	88	
2007年3月	74	16%減

図-7 個別利得誘因が有る場合と無い場合の比較検証の結果

加えて、「参加者に個別利得誘因が提供されていない事例(B市事例)」においては、3年間の検証期間中に大手コンビニエンスチェーンが途中参画したために大幅にプラットフォーム・ビジネスへの参加店舗が増加した。仮に、事業開始時に参画した店舗の増減での検証では、参加店舗数は88店舗(開始時)から32店舗(約3年後)へと64%の減少という結果になった。

### 個別利得誘因が参加者に提供されていない事例



年度	開始時参加店舗(商店街)	増減率
2004年5月(開始時)	88	
2007年3月	32	64%減

図-8 個別利得誘因が無い場合の事例における検証結果

## 7. 考察

本論文全体を通しての主張は、プラットフォーム・ビジネスにおける参加者拡大には参加者の誘因(インセンティブ)として、個別利得誘因(現世ご利益)が有効であることを定量的に検証したことである。

また、本論文における主張の貢献は以下の2点と考える。第一に「顧客カード利用端末を設置する店舗の拡大に投下した初期投資コストが回収できない」という顧客カード型プラットフォーム・ビジネス事業者の課題を解決するソリューションを提示したことである。「全体利得誘因」と「個別利得誘因」を組み合わせた複層誘因型プラットフォーム・ビジネスというビジネスモデルを「個別利得誘因」の効果と共に提示した。

第二にプラットフォーム・ビジネス設計全般における誘因設計の研究・議論に対して「個別利得誘因」の効果に関する定量的な検証結果を提供したことである。

#### [参考文献]

- [1] 國領二郎『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社、1999年
- [2] 伊丹敬之ほか編、額田春華『産業集積の本質』第3章、有斐閣、1998年
- [3] 今井賢一、金子郁容『ネットワーク組織論』岩波書店、1988年
- [4] 野中郁次郎、ネットワーク・ビジネス研究会『ネットワーク・ビジネスの研究』日経BP社、1999年
- [5] Granovetter, Mark “the strength of weak ties” American Journal of Sociology vol.81, 1973
- [6] 嶋口充輝、石井淳蔵ほか『柔らかい企業戦略』角川書店、2001年
- [7] 梅嶋真樹、「中心市街地における協働プラットフォームデザイン」、情報システム学会研究発表大会、2006年12月
- [8] 梅嶋真樹、土橋祐介、坂田真一、太田正道「地域小売カードシステムにおける競合から協働への変換」、経営情報学会全国大会、2005年6月
- [9] シーメディア『電子決済総覧 2007-2008』、シーメディア、2007年
- [10] 地域再生本部『地域再生推進のためのプログラム 2005』、内閣府、2007年
- [11] つれてってWeb『http://www.turetette.jp/』、つれてってカード協同組合、2007年

#### [注]

<sup>1</sup>日本クレジット産業協会によるとクレジットカードショッピングは、月賦方式と非月賦方式の合計で平成16年度の291,611億円から平成17年は321,701億円へと拡大、前年比10.3%の成長である。

---

なお、クレジットショッピングには支払い形態に応じて月賦方式(リボルビング払いなど分割支払い)と非月賦方式(一括支払い)があるが、非月賦方式が90%以上(90.1%：平成16年、91.2%：平成17年)である。

<sup>2</sup>平成19年7月、経済産業省は主要ポイントカード事業者と有識者を招聘、企業ポイント研究会(座長國領二郎慶應義塾大学総合政策学部教授)による報告書を発表した。報告書『企業ポイントのさらなる発展と活用に向けて』の中では、企業ポイントの発行規模が、企業ポイントを発行し財務諸表において引当金を明記・計上している企業主要50社という限定範囲の調査にも関わらずその引当金合計額が2007年6月時点で3,000億円弱に至っていると発表した。

<sup>3</sup> シーメディア『電子決済総覧2007-2008』による

<sup>4</sup> 百貨店の年間売上は、A市発表商業統計による。クレジットカード売上げ比率はシーメディア電子決済総覧2007の調査結果を参照、全売上げの50%をクレジットカードによる売上げと試算した。

<sup>5</sup> 経営情報学会全国大会(2005年6月12日)においては、筆者らは複層ネットワークモデルとして発表

<sup>6</sup> A市事例においては開始時と3年後データを比較、B市事例においては開始と2年10ヵ月後のデータを比較