

# プラットフォーム戦略における

## RIPPLE KOBE の考察

－地元飲食店と農家のグループの課題と今後の展開－

内 田 辰 彦

キーワード：RIPPLE KOBE、プラットフォーム、地産地消、飲食店、農家

### 1. はじめに

外食産業全体の市場規模は1997年の約29兆円で最大を記録したが、その後徐々に縮小していき、近年はほぼ横ばいであるが、2016年では25兆円まで縮小している<sup>1</sup>。市場規模が減少した原因は節約志向の高まりによる低価格の進行やコンビニエンス、食品スーパー等の品揃え拡充による中食市場の拡大等が要因になっている。また、これからの外食産業においては、少子高齢化や生産人口の減少にともない人手不足と共に売上面において市場の縮小を意味しており、売上減少を避けて通る事が出来ない。更に外食産業では、産地の偽装やメニューの誤表示、賞味期限切れ食材を提供するなど、ずさんな管理や倫理等を指摘された事によって、安心安全な食に対する要望や、消費者の意識の変化により飲食店への要求がより一層に求められている。こういった背景が飲食店にはあり、一方では生産地の農家が抱える農業従事者の高齢化や後継者不足、新規就農者が生計を立てられていないなどの問題

---

<sup>1</sup> 一般社団法人日本フードサービス協会 HP から引用

がある。近年このような背景のもと、相互協力し飲食店と生産者が協働の形を形成しつつある。こういった現状をふまえ飲食店と農家の双方が抱える問題を解決しつつ、お互いの付加価値を高める為に筆者とその仲間達で飲食店と農家をつなげた「RIPPLE KOBE」というグループを立ち上げた。飲食店と農家をつなげた事によって交流が生まれ新しい価値創造の場、すなわちプラットフォームをつくり、これらの時代背景を乗り越えられるグループを創造していきたいと考えている。しかしながらまだ幾年もたっておらず、役割や構造が定まっていないため、プラットフォームとしての効果的な機能が発現していないような、まだまだ未熟な組織である。本稿の目的はプラットフォーム戦略の視点から「RIPPLE KOBE」の現状を分析、考察を試み、何が必要であるか、また優位性や付加価値はどこにあるかを明らかにする事である。本稿の構成は以下の通りである。2節では、「RIPPLE KOBE」誕生の背景と飲食店、農家における現状の問題点と課題を述べ、3節では、プラットフォーム戦略を概念に用い、「RIPPLE KOBE」を考察する。4節では、本稿の今までの議論をふまえ、「RIPPLE KOBE」の課題と今後の発展の為に何をすべきか、考察を加える。

## 2. RIPPLE KOBE について

### 2-1. RIPPLE KOBE とは

#### 2-1-1. 会の概要

RIPPLE KOBE（リップル神戸）とは神戸市西区（主に岩岡町、押部谷町）の生産者達と三宮を中心としたレストラン達が立ち上げた会である。神戸市は都市部と農村部が近く、また表1に示した通り、他の政令指定都市に比べ農業が盛んな地域である。そういった地域でありながら、同じ「食」に携わるプロである両者は、これまでにお互いの事を知るきっかけや場がなかった。そこで本会はIT技術（デジタルオーダーシステム、通称ベジオ君）を使い実際の野菜取引を通して、お互いに顔の見えるやり取りを実現した。生産者とレストランのシェフが交流をすることによって、顧客に価値のある提案や神戸という街に「食」を通して貢献が出来る事を目指している。レストラン・生産者以外でも、エンドユーザーである地域の消費者にはサポート会員という形で携わってもらえる制度を設けており、周囲を巻き込み

ながら地域の発展や活性化ができる仕組みを作っている。こういったプラットフォーム（場）を作ることによって新しい価値を生み出す組織である。図1,2のように、神戸には様々な農作物があり、農業の盛んな地域と言える。以下、RIPPLE KOBEのHPより抜粋すると、「最初のつぶやきは小さくても、波紋（RIPPLE）のように広がって、きっと神戸に新しい価値を生み出すと信じています。一緒に手をつなぎ、神戸の食と農を盛り上げましょう」との思いがある<sup>2</sup>。



図1 神戸市内農漁業の現況

品目	栽培流通時期
小松菜	通年
ほうれん草	7,8月除く通年
菊菜	8月除く通年
水菜	8月除く通年
白菜	通年
チンゲン菜	通年
キャベツ	10月～6月

図2 主な取引品目 筆者作成

出典：KOBE 農産物-KOBE ‘にさんがろく “神戸市内農漁業の現況” より引用

表1 他政令指定都市との比較

	総農家数 (戸)	農地面積 (ha)	農業産出額	総人口 (万)
横浜市	3451	3047	約10億	372.5
神戸市	6174	3850	約170億	153.7

農林水産省 2015年「農業センサス」より筆者作成

## 2-1-2. 会の成り立ち

<sup>2</sup> RIPPLE KOBE オフィシャルHP より引用

2012年三宮のイタリアンレストランで筆者が料理長という立場になり、店舗運営をするにあたり、神戸農産物直売グループ「神戸 STARS」の代表、安尾氏と取引を開始する。安尾氏は神戸市

西区岩岡町および稲美町の農家の生産物を取りまとめている若手農家のリーダー的存在であり、筆者の高校時代の後輩である。

表 2 RIPPLEKOBE の経緯

2012年	神戸STARSと取引開始
2013年	農家・ゼロフォーム社との協議開始
2014年	準備会結成
2015年	RIPPLE KOBE活動開始

筆者作成

2013年神戸市西区押部谷町でレストランとの直取引を行っていた、農家の山崎氏とゼロフォーム社 井賀氏との協議で流通経路の一本化や整備、取引形態のシステム化などインフラを合理化できないか協議を始める。2014年生産者、レストランの参加者を募り準備会を結成する。2015年ゼロフォーム社井賀氏を会長とし、プロジェクトリンシエメ社北原氏、葉プロジェクト社西尾氏、農家山崎氏、安尾氏、事務局として桂氏、サポート会員代表として高垣氏、筆者が役員となる。

これまでの活動として、レストラン、生産者役員による毎月一回の役員会議（取引高、円滑な会の運営、問題、課題の提起など）やサポート会員主導のランチ、ディナー交流会（神戸野菜の魅力の発見と発信）、レストラン会員による加工品の開発や新メニューの提案、兵庫県「NBD 事業」助成金広報活動（HP 作成、FB、インスタグラム、会員向け通信発行）、LINE によるレストランシェフと生産者が直に意見交換できるグループチャット FARM to KICHEN を設置、交流促進として月一回「レストランシェフによる農地訪問」サポート会員参加の援農レストラン会員と農家会員の拡大（表 3）といった活動を行っている。

表 3 会員数（2018年1月現在）

	結成時	現在	増減額
生産者会員	8名（社）	25名	+17名
レストラン会員	8店舗	36店舗	+28店舗
サポート会員	18名	233名	+215名

筆者作成

財政活動として、生産者が決定する野菜の販売価格の10%を会費とし、購買したレストランが支払い、一方生産者の取引は販売価格から会費として10%差し引

かれた金額を受け取る。結果、会には20%が収入として入る仕組みを作っている。それらは運営費として、事務局員の給与を含む事務経費と配達費に使われる。

表4 取引高（月）

	結成時（11月実績）	現在（17/12月実績）
取引高	228,000円	844,000円

筆者作成

今後の活動予定として収穫した野菜をレストランでその日に食べられるツアーや、調理師学校との連携として農業体験、レストラン勤務のインターンシップ、サポート会員によるマルシェの実施、「レストランのシェフが選んだ〇〇野菜」といった、神戸野菜のブランド化や生産者や生産物だけでなく農地そのものの魅力にフォーカスした価値づくりなど予定をしている。

## 2-2. 飲食店と農地・農家の現状と課題

### 2-2-1. 飲食店の現状と課題

外食産業の店舗数と従業員数は（平成21年）67万468店、従業員は436万7987人となっている。この指数は、日本の事業所数の約11%、全従業員数約7%にあたる。つまり日本で働いている人の100人に7人が外食産業に従事している計算になる。また、飲食店はピーク時の平成3年に84万6000店であったのが平成18年には72万4000店と約12万店の減少、従業員数は平成3年が386万人であったのに対し、平成18年には412万人と26万人の増加、店舗数が減少したにも関わらず従業員数が増加しているのは、個人経営店が経営難で大幅に減少する一方、多数の従業員を擁し長時間営業をする大手チェーン店の増加が原因と考えられる<sup>3</sup>。日本フードサービス協会によると従業員のパート、アルバイト比率が88%と多くのパート、アルバイトに支えられている業界である。飲食店の出店については厳しい規制がなく比較的容易に出店できる。従って他の業種と比較して参入障壁が低いと言える。そのため立地条件が良い地域においては競争が激化する傾向がみられる。また

<sup>3</sup> 総務省統計局事業所（2009年）「企業統計調査票」より引用

中食の利用も増加傾向にあり、外食産業の競争を激化させる要因となっている。人の入れ替わりが激しく、常に人手不足の状態が続いており<sup>4</sup>、人が定着しない為、従業員の1人当たりの仕事量が増え、仕事への不満が募り、人を増やしても人が辞めてしまうという、負の連鎖が起こっている。また、少子高齢化と生産人口の減少にともない人手不足と共に売上面において市場の縮小を意味しており、売上減少を避けることができない。こういった外食産業の立場や、時代背景に対して飲食店舗、各事業個々の力では耐えられなくなってきており、個々が集まり面として機能すれば、この置かれた状況に対して何らかの改善になるのではないかと筆者は考えている。

## 2-2-2. 農地・農家の現状と課題

日本経済新聞社によると農業就業人口は1985年には542万人いたが、30年間で6割減り、200万人割れが目前に迫っている。年齢別の内訳でも65歳以上が64%を占める一方、39歳以下は7%もない。5年前と比べると70～74歳と75～79歳の落ち込みが激しい。若い農家を増やすしかないが15～29歳の農業就業人口は6万3千人と5年前より2万6千人減った<sup>5</sup>。また、市街化区域内農地における耕作放棄も中山間地域と同様に深刻な問題となっている。2005年の農林業センサスによれば、2000年時点で中間地域での耕作放棄率は7%、都市農地を含んだ都市的地域である平地においても3.4%であった。これは土地条件・道路条件の悪さ・高齢化・労働力不足などが主な理由とされている（中原・星野、2006）。図3によると、神戸市西区においても同様の問題がみられ、その理由として①農業従事者の高齢化進行による相続の大量発生と、次世代の就農者不足②営農意欲の低下・欠如③将来の利活用計画を持たず、お金が必要な際の資金とする宅地化農地の保持④好立地に存在する農地は依然として高い開発圧力を受けており、過度な市街化による農と共生した市街地形成崩壊の懸念⑤切り売りや均分相続によって細分化された農地の発生⑥農業振興施策の不足⑦立地や土地条件の悪い農地の残存による一定地域内での農地と市街地の無秩序な散在化⑧生産緑地と宅地化農地との税負担の差に対する不満などの問題を抱えている（中原・星野、2006）。

<sup>4</sup> 株式会社帝国データバンク、(2017)「人手不足に対する企業の動向調査」より引用

<sup>5</sup> 日本経済新聞社2015年11月27日電子版「農業人口5年で2割減15年調査、高齢化で離農進む」より引用

こうした市街地化による農地の減反や、休耕田の増加により生産性の低下や自給率の低下を招く恐れがあり、再び農地を開墾するにあたっては、長期にわたる時間を要するため、容易に市街地形成すべきではなく、都市農地を計画的に保持していく必要があると筆者は考えている。また、農地・農家にとって、端境期には収入が少なくなり、繁忙期には収穫・梱包・搬入・販売など短時間のうちに急激に人手が必要になる潜在的構造となっている。

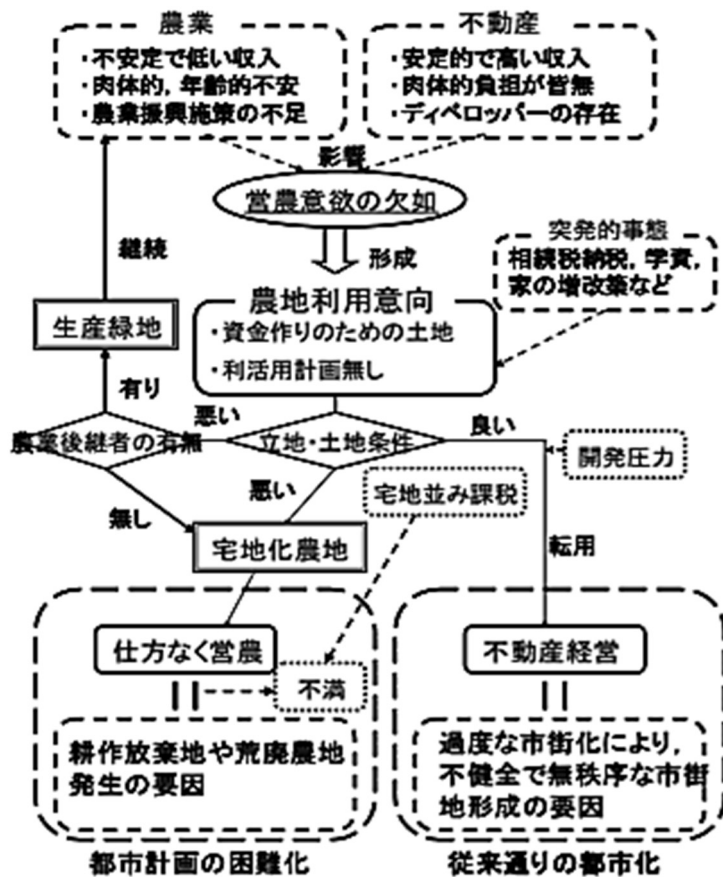


図3 農地転用の構造

出典：中原嘉嗣・星野敏（2006）『都市農地の現状と課題について』より引用

筆者の神戸市西区の農家へのヒアリングにおいても、飲食店舗同様に個の力だけでは耐えることができない状況になりつつあると考えられる。

### 2-3. RIPPLE KOBE 誕生の背景と目的

今まで外食産業における飲食店舗と神戸市西区の農地・農家の現状分析をし、問題・課題を述べてきた。これらをふまえ、ここから RIPPLE KOBE という組織を作った背景と目的を述べていきたい。

前述した飲食店のおかれた状況として、飲食店における構造上の問題である長時間労働や低賃金、競争過多による低価格の圧力、少子高齢化による市場の縮小懸念

がある。一方、農地・農家のおかれた状況は耕作放棄地の増加、新規就農者は増加傾向にあるものの、まだまだ少ない後継者不足やそれに伴った過疎化が進んでいる。飲食店と農家の共通の問題として、慢性的な人手不足が挙げられる。また外部環境の変化として、6次産業化や付加価値の高い農作物の支援、「食」分野に対しての地方自治体の活性化対策など行政による支援が行われる様になった。近年の産地偽装やメニューの誤表示、食材の使い回し、賞味期限切れなど様々な不正や事件が浮き彫りになり、トレサビリティの強化や取り締まりの要望が多くなり、食に対するエンドユーザーの関心が高まってきたと言える。

こうした時代背景や様々な条件がある中、お互いが同じ地域内に存在し、「食」に携わる共通のプロが地元の持つ資源と食の文化を融合し、飲食店と農家の双方が抱える問題を解決し、地域の付加価値を高める事ができると考え、RIPPLE KOBEを組織した。

会の目的は、第1にレストランと生産者の直取引によって顔の見える商品の提供ができる事が挙げられる。また、第2にサポート会員制度によるレストラン、生産者共に様々な問題や課題解決への力が加わる（安心・安全の取り組みや神戸の食の魅力の発信、援農など）、第3にレストランと生産者の交流や協働によって新しい価値創造の場づくりができる、第4にこのようなグループを作ることによって各々の持つ課題や問題がグループ内で解決できるような仕組み（ナレッジマネジメント）のプラットフォームをつくることできるといった事が挙げられる。

RIPPLE KOBEの目指した方向性として、ただレストランと農家を結び付けただけでは、お互いの問題解決にはならないので、そこから生まれる地産地消の活動を中心として行政との連携や、例えば、旅行会社との提携により他府県からの集客や食品会社との地元を活かした商品開発など、複数のパートナー企業とアライアンスを組み新たな商品・サービスの提供や、地域と食が結び付いた教育など産官学の連携により、各業界、各個人単体では得られない価値を創造し、多様化した顧客や社会のニーズに他社（者）の力を借り、レバレッジを効かした協働で、厳しい業界の構造改革を可能にするプラットフォーム機能を活用しようとしている。以上の事から、プラットフォームといった観点 RIPPLE KOBEを見ていきたい。

### 3. プラットフォームとしての RIPPLE KOBE

#### 3-1. プラットフォームとは



### 3-1-1. プラットフォームの概要

平野・ハギウ（2010）によると、プラットフォームとはプラットフォーム戦略において外部ネットワーク効果を創り出すために、様々なグループを集める際に提供される「場」のこととされており、また「プラットフォーム戦略とは、複数のグループのニーズを仲介することによってグループ間の相互作用を喚起し、その市場経済圏を作る産業基盤型のビジネスモデルのこと」と定義されている（平野・ハギウ、2010）。

### 3-1-2. プラットフォームの特徴

前述した定義を基に具体的にすると、以下が特徴として挙げられる（平野・ハギウ、2010）。

- ① 2つ以上のグループを結び付けている
- ② あるグループは他のグループを必要としている。
- ③ グループ単独では得られない価値を創出している。
- ④ グループ間での相互作用によって外部ネットワーク効果を誘発し、新しい価値を創造する仕組みを担っている。（平野・ハギウ、2010）

### 3-1-3. プラットフォーム戦略について

ここからはプラットフォーム戦略を詳しく述べていきたい。平野・ハギウ（2010）によると、プラットフォーム戦略とは多くの関係するグループを「場」（プラットフォーム）に参加させることによって新しい事業のエコシステム（生態系）を創り出す戦略である。多くの関係するグループ、または新たに関係を持つと価値の生まれそうなグループを「場」（プラットフォーム）に乗せる事で、マッチングや集客などの機能の提供、検索や広告などのコストの削減、外部ネットワーク効果の創造といった優位性を得る事ができるということである。これらの優位性を活かしつつビジネスを進めていく事に、プラットフォーム戦略の存在意義があるとされる（平野・ハギウ、2010）。

平野・ハギウ（2010）によると、プラットフォームには幾つかの種類があるという。彼らは、2つのグループのみを結び付けるプラットフォームの事を、「ツーサイド・プラットフォーム」と呼び、また、クレジットカードのように顧客とレストランやホテル、小売店など多数のグループを結び付けるプラットフォームの事を「マルチサイド・プラットフォーム」と呼んでいる。また、この様なプラットフォームを構築し取り仕切る主宰者の事をプラットフォームマーと呼ぶのに対して、従来のメーカーなどのように、自社で原料を仕入れて加工し、販売するようなビジネスモデルを、シングルサイド・ビジネスと呼んでいる。なお、1社単独でビジネスを行うシングルサイド・ビジネスに対して、ツーサイド・マルチサイドの両プラットフォームは、1社の場合もあるが、複数社合同によるビジネスモデルも存在する<sup>6</sup>（図4）。

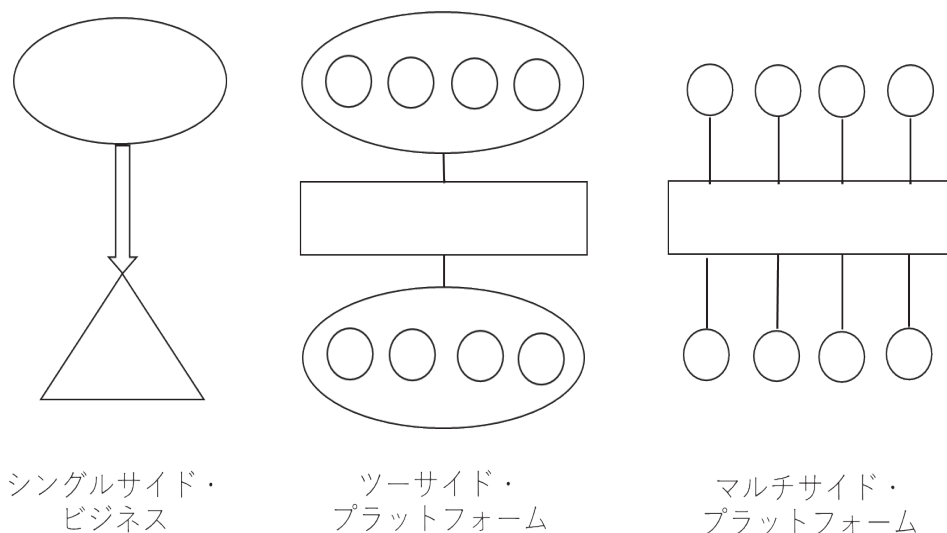


図4 シングルサイド・ビジネスとプラットフォームの類型

出典：平野敦士カール、アンドレイ・ハギウ『プラットフォーム革命』より引用の上：筆者作成

### 3-1-4. プラットフォームが持つ機能

<sup>6</sup> 平野敦士カール、アンドレイ・ハギウ（2010）『プラットフォーム戦略』東洋経済新報社。

平野・ハギウ（2010）によると、プラットフォーム戦略を用いてビジネスモデルを構築する事で、プラットフォームが持つ次の5つの機能を得る事ができるとされる。

- ① マッチング機能
- ② コスト削減機能
- ③ 検索コストの低減機能（ブランディング・集客機能）
- ④ コミュニティ形成による外部ネットワーク効果・機能
- ⑤ 三角プリズム機能

#### ① マッチング機能

元々直接的に引き合う関係にある複数のグループが会合する「場」を作ることによってそれらをマッチングさせる機能である。証券取引所やオークションであれば、売り手と買い手を、商店街や百貨店であれば店と顧客をこの機能によってマッチングさせていると言える。プラットフォームは、グループ同士が会合する為の「場」のインフラを整備する必要がある。この場合システムや決済、トラブルの処理などにあたると。また、例えば百貨店の場合、百貨店が統一的に宣伝を行う事で個々の店舗が個別に宣伝を行う必要がなくなったり、複数の店舗が並んでいるので顧客にとって目当てではなかったり、知らない店舗でも入る機会が増えるなど、複数のグループを集める事により容易にマッチングさせる事が出来る様になる。

#### ② コスト削減機能

各グループ、また各経済主体が個々で行っているのは費用的にも時間的にもコストが必要な業務をプラットフォームが一手に引き受け、統括して行う事で個別に行うよりもはるかに低コストに抑える事ができる機能である。クレジットカード会社であれば、カード発行業務や端末設置、審査、決済業務などを登録会社に対してまとめて行っている。百貨店であれば、トイレの設置、駐車場の運営、顧客管理、宣伝等のマーケティングなどを出店者に対して行っている。この機能も、マッチング機能と同様に、複数のグループを1つに集める事によって、より簡易に低コストでビジネスを行う事ができる。

### ③ 検索コストの低減機能(ブランディング・集客機能)

プラットフォームが創出したブランドがユーザーに対して信頼や安心感を与える場合、プラットフォーム内の製品やサービスの質に一定の水準を担保する機能である。ブランドの例としては、インターネットショッピングと言えば、アマゾンや楽天、オークションと言えば、ヤフーオークションがあげられる。これらのようなブランドが与える効果は、プラットフォームを利用する前に生じる性質があり、加えてプラットフォームに参加するユーザーグループと店舗グループの双方に生じるという性質も具えている。ユーザー側に生じる効果としては、コンテンツに対する安心感を与える為、無駄な検索コストを抑える効果が挙げられる。一方で、店側に生じる効果としては、プラットフォームがユーザーにブランドを提供することで、各店舗が個々でマーケティングを行うよりもはるかに多くのユーザーを集められるという集客効果がある。

### ④ コミュニティ形成による外部ネットワーク効果・機能

ロコミに代表されるコミュニティ内での情報の相互流通を発生させる事で、ユーザーのプラットフォームへの帰属性や愛着度を増加させていく効果をもたらす機能である。例えば、オークションサイトでは買い手が売り手について評価するシステムがあり、このシステムによって売り手が高い評価を得た場合、その人はより多くの人にそのプラットフォームを利用してほしいというインセンティブが働くので、自ら宣伝するといった外部ネットワーク効果が発生する。またスイッチングコストを発生させることで、他のオークションサイトには移動しづらくなる。つまり、そのプラットフォームの外部ネットワーク効果を高めるとともに、プラットフォームへの粘着度を高める効果があり他の競合プラットフォームに乗り換える事を躊躇させることができる。

### ⑤ 三角プリズム機能

光を反射する方向を変えるプリズムのように、通常では直接的な相互関係が及ばない2つ以上のグループ同士を結び付ける機能である。例えば、雑誌の場合、広告を見たいと思わない読者を魅力的なコンテンツを掲載して引きつけ、コンテンツの

中に広告を織り交ぜる事によって紙面上で広告主と読者を引き合わせている。ここでは、雑誌のコンテンツが第3のグループとして元々結びつきのある2つのグループ内に入ることによって、相互作用をより強める事ができる場合がある。SNSの場合プラットフォーム内にゲームを導入する事によって、コミュニケーションを促進させている。共通に利用するゲーム内のコミュニケーションを通じて、知りあいではなかった人同士の交流が深まるといった、新たな相互作用が生まれるきっかけになる。つまり、三角プリズム機能とは、3つ以上のグループの関係性においてそのうちの1つが、他の2つの相互作用を促進させるような存在である時に発生する機能である。三角プリズム機能の特徴は第三者の介入によって、新たな相互作用を導く点である。第三者が介入し間接ネットワーク効果をプラットフォームにもたらすことができるのである。

以上でプラットフォームとプラットフォーム戦略についての大枠を見てきたが、プラットフォームという考え方自体は決して新しいものではない。ショッピングモールや新聞、スマホアプリ、飲食店の口コミサイトなどでもプラットフォーム戦略が使われている（平野・ハギウ 2010）。

### 3-2. プラットフォームの事例

ここでは、以上で説明したプラットフォームの考え方をを用いて、プラットフォーム戦略の事例をあげ、考察していきたい。

今回は日本最大のインターネットのショッピングサイト「楽天市場」を取り上げる。楽天市場を取り上げた理由として、第1に Amazon や Google など同じくプラットフォーム戦略を取っている IT 系の会社の中でも、日本の中で拡大してきた企業であること、第2に楽天株式会社は楽天市場だけでなく、銀行、証券といった金融業をはじめ、楽天トラベルや楽天の結婚相談所、球団まで多岐にわたる業種を展開していること。第3にそれらが成功し、会員数が年々増加していることである。また、RIPPLE KOBE という組織を今後、多角的に発展させていくためにも楽天市場は良い事例として取り上げていきたい。

楽天市場は株式会社楽天が運営するインターネット通販サイトである。店舗ごとに特色あるページを作ることができ、全国から約4万5千店舗が出店。取り扱うのは食品、衣類、家電、AV機器など2億品目を超える<sup>7</sup>。楽天会員ID数9690万、

---

<sup>7</sup> 2018年3月21日 朝日新聞 朝刊 大分全県・1 地方より引用

楽天会員の2サービス以上の利用率68.1%、年間グローバル流通量12.9兆円に及ぶ<sup>8</sup>。日本の各地に散らばる店舗に対してオンラインの仮想商店街のスペース（ページ）を提供するという、ECサイトのプラットフォームを提供している。同社では、楽天市場のビジネスモデル「B2B2C型（Business to Business to Consumer）」と呼んでいる。楽天市場の収益源は、出店店舗からの出店料や売上などに応じた手数料になり、楽天市場からは、自社開発したインターネット上で店舗を運営していくためのシステムを提供するほか、店舗の売上高を成長させ、店舗と共に課題を解決するコンサルティングサービスを店舗に提供している。

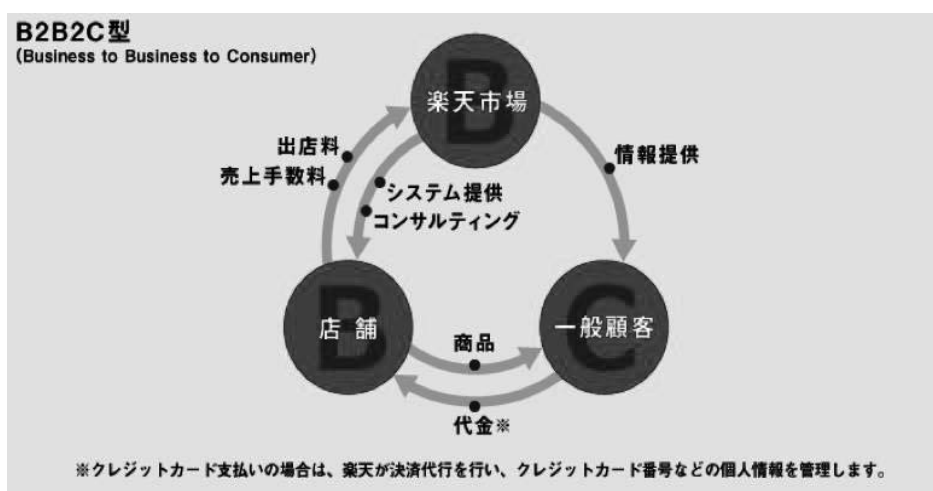


図5 B2B2C型モデル

出典：Rakuten Marketing Platform navi 「B2B2C型モデル」より引用

以下では、前述のプラットフォームの5つの機能に沿って、楽天市場の事例を当てはめていきながら、楽天市場が展開するプラットフォームとはどのようなものを挙げていく。

### ① マッチング機能

マッチング機能とは前述した通り、複数のグループ間の交流を促す機能である。楽天の場合はどのようなグループを結び付けているのかを挙げていく。基本的なマ

<sup>8</sup> Rakuten Marketing Platform navi より引用

マッチングとしては、消費者と小売りの店舗のマッチングである。消費者は現実の店舗に足を運ぶことなく、約4万5千店舗の膨大な数の仮想商店街で買い物をする事ができる。一方出店する店舗にはRakuten Merchant Server（店舗運営システム）と呼ばれるシステムを提供しており、消費者との接点づくりや効率的な販促のサポートをしている。消費者側は目当ての商品を約2億品目の中から探さなければならないが、キーワードやジャンルから探せる機能や、最近チェックした商品、ユーザーにおすすめの商品など検索の手間が省けるシステムを作っている。また商品購入時には、期間限定の還元率アップや入会時に付与される楽天スーパーポイントなど消費者にとって魅力的な制度を取っている。一方店舗側には、約9千7百万人の会員数に対して商売ができることや、購入手続きの簡略化、強固なセキュリティーシステムを提供している。またTVCMやダイレクトメールなど消費者への販促活動を積極的に行っている。楽天市場というプラットフォームを介して、消費者と店舗のマッチングを粘着度が高まるように行われているとみる事ができる。

## ② コスト削減機能

インターネット上の仮想商店街において、実店舗との違いがコスト削減になっていると考えられる。例えば店頭の商品の陳列や店舗の掃除、マーケティング、広告宣伝など実店舗ならではのコストが、インターネットで販売する事によって削減できる。プラットフォームとしての楽天市場の役割として顧客管理や不正な出品、購入などのセキュリティー面での管理をする必要がある。こういった事が各々の小売店で行うよりも、コスト削減機能が働いていると言える。

## ③ 検索コストの低減機能（ブランディング・集客機能）

現実の実店舗に足を運ばずに商品を見られる地理的な検索コストの削減もあるが、楽天市場のプラットフォームにおいて膨大な店舗数、取扱商品数が、これまで楽天が積み重ねてきた蓄積によって築き上げてきた、信頼とブランドが第1の検索機能の低減機能である。楽天のプラットフォームが一種の安心感とブランドを生み、その結果ユーザーが増加し、ユーザーが増える事によってまた充実したコンテンツが増えるといった、良い循環が生まれている。インターネットで何かの買い物をしようとする時、楽天市場のホームページに行ったり、もしくはアプリであった

り、購入時に楽天のクレジットカードを使用するといった具合に、「○○ならば○  
○」というブランドを構築し、検索コストの低減機能を果たしていると言える。

#### ④ コミュニティ形成による外部ネットワーク効果・機能

楽天市場のプラットフォームの場合、全ての商品について購入者による5つ星の評価と商品やショップについてのレビューが書き込める欄が設けられている。そしてそれを他のユーザーや、会員へのフィードバックさせるシステムを構築する事で、ユーザー同士が参考にしたたり、ショップ関係者とのコミュニティ形成を促したりしている。このようなIT技術によるクチコミは、従来のクチコミよりはるかに広範囲で、即時的な効果があるため、プラットフォームへの「粘着度」を高めていると言える。

#### ⑤ 三角プリズム機能

この機能は、第3のグループの仲介によって元は結び付きにくい2つのグループ間の相互作用を生み出す機能であるが、楽天市場の場合ユーザーである消費者と広告主との結びつきが挙げられる。ユーザーが目当ての品目を検索する前に、注目のショップや売れ筋アイテムランキング、タイムセールなど様々な広告が目飛び込んでくる。こういった広告によって、ユーザーの興味を引き、もともと引き合うグループではない両者が楽天市場にある広告によって結び付けている。

以上、楽天市場のプラットフォームにおいて、5つの働きが機能し発揮されている事を説明した。ここに筆者が付け加えたいのは、楽天市場の収益構造である。楽天市場への出店料の他に、売り上げに応じた従量課金制があり、更に楽天カードで支払いをするとカード手数料が入ってくるという、複数の収入源を作っている所である。この他 Rakuten Marketing Platform navi によると関連会社を含むサービスは70以上のサービスを越え、流通総額12.9兆円という巨大な楽天経済圏（楽天エコシステム）を形成している。ここからわかる事は、楽天市場というプラットフォームを作ることによって、プラットフォーマーである楽天株式会社の関連する銀行、カード会社など楽天のサービス、商品など様々な事業を展開する土台を作っていることが挙げられる。つまり周囲の店舗を巻き込み、1社だけでは成しえない量



のサービスや機能の提供を可能にし、その成果には相当量のレバレッジ効果がかけられていると考えられる。

### 3-3. プラットフォームの視点からみた RIPPLE KOBE の考察

プラットフォーム戦略を成功させるには「RIPPLE KOBE」がどういった条件を備える必要があるのか、また「RIPPLE KOBE」は何をしなければいけないのかを考察する。

成功しているプラットフォームにはいくつかの共通している特徴がある。1つは自らの存在価値を創出している（検索コストと取引コストを下げる）ことである。また、プラットフォームにユーザーをたくさん集める為には、魅力的なコンテンツやサービスを用意しなければならない。それは、「そのプラットフォームがどういうプラットフォームなのか？」というブランドを形作る最も重要な要素になる。楽天市場の場合、「インターネットで買い物をするなら楽天市場」といったように「〇〇なら〇〇」というブランドを確立する事によって、利用者が探し回るコストと店舗側の実店舗運営費や宣伝費を削減する事ができている。いつでもどこでも買い物ができるといった、キラーコンテンツやそのコンテンツをより使いやすくするためのバンドリングサービス、つまり補完財を充実させている。例えば、楽天市場の利用時にアプリケーションで起動させる事や登録情報や利用状況が分かりやすく表示されることなどが挙げられる。店舗側にはページ作りのフォーマットの提供や決済時の簡略化、TVCMなどででの宣伝などが挙げられ、プラットフォーム参加者に魅力的なサービスを提供している。

2つめにプラットフォーム上のグループが活発に交流する仕組みを作っていることである。（モザド&ジョンソン、2018）によると、プラットフォームは取引を円滑化することによって、価値を創造する。直線的なビジネスが、商品やサービスを作ることで価値を生み出すのに対して、プラットフォームはつながりを作り、取引を「製造する」ことで価値を生み出す<sup>9</sup>。とある。つまり前述の「外部ネットワーク効果」や（伊丹、2016）「戦略のテコの顧客適合」<sup>10</sup>と呼ばれるクチコミの連鎖を発生させる仕組みを作ることが重要である。こういった仕組みを作ることによって、グループ外やグループ間でクチコミが広がっていき自然増殖しテコの的に情報が

<sup>9</sup> アレックス・モザド、ニコラス・L・ジョンソン（2018）『プラットフォーム革命』英治出版。

<sup>10</sup> 伊丹敬之（2016）『経営戦略の論理：第4版』日本経済新聞出版社。

伝わっていく。楽天市場の場合三木谷社長自身が興銀をやめて起業したことが記事として取り上げられたため、楽天市場の知名度は立ち上げ当初から高かったと言える。

3つめに、適切なルールと規範を作り、統治されている事である。プラットフォームでは、自由で活発な活動や相互作用が重要である一方、集まっているグループのクオリティの維持と効率的に発展させるためのルール作りがプラットフォームの発展・衰退の重要な要素となってくる。楽天市場では大きく失敗している例がある。2013年の日本経済新聞社の記事によると、楽天イーグルスの「日本一セール」で通常価格などの「元値」をつり上げ、割引率を高く見せかける不当な二重価格が問題となった。この商品は日本一セールで販売された「みかん約5キロ」で、価格は「当店通常価格」の6,800円から77%オフの1,562円であった。楽天市場の売上ランキングで1位を記録したが、日本一セール終了後も同商品は1,680円で販売され続けたため、元値の妥当性について購入者から疑問の声が上がった。この商品は楽天の審査を経た公式なセール品であった。楽天市場はこの問題に対して、三木谷社長自ら陳謝した不当表示に関する記者会見を行った。楽天の審査を経ずに店舗が勝手に行った「勝手セール」品のうち17店舗、1,045商品について不当な二重価格表示があったと公表した。一方、公式セール品については、「元値の妥当性を判断する事が難しい」とし、会見時点では継続調査とした。その他、「限定20台」と表記されていた自動掃除機が、実は1台しか販売されていなかった問題などがあった。その後楽天市場はセール品に限りワンプライス表示を必須とし、在庫問題では、店舗側で在庫数を減らす処理があった場合アラート（警告）が出るようにした。楽天の短期間で改善として過去最大規模で「楽天社員は、あの件以来、不眠不休で対策を続けてきた」と高橋常務執行役員は話した。種々雑多なEC業者が軒を連ねる楽天市場だけに店子（たなこ）のコントロールは容易ではない。だがこの正念場を乗り越えれば抜きんでてクリーンな「プレミアムモール」としてのブランドを確立する事ができる（日本経済新聞社、2013）。といったように、楽天市場ではすぐさま対応し厳格なルール作りや調査を日々行っている例である。

前述したとおり RIPPLE KOBE はまだまだ未熟な会であると述べたが、現在の課題として、レストラン、農家の正会員は増えてきているものの、取引高が伸びていない。また、生産者やレストラン店舗の従業員が顔の見える取引によってモチベーションの変化は見られるものの、まだ役員店舗や一部の店舗に偏りが見られ、まだまだプラットフォームとして機能していないのが現状である。

今までの議論をふまえ RIPPLE KOBE は何をしていくべきか、何をしていかなければならないかの考察をしていく。

RIPPLE KOBE では農地と都市部の近さを活かして農家とレストランが直取引をすることによって、顔の見える安心・安全で新鮮な野菜をレストランの顧客に提供できる競争優位性を持っている。またベジタブルオーダーシステム（通称ベジオ君）と LINE のグループチャット機能を併用し、リアルタイムでの情報交換が可能である事が、自らの存在価値を創出していると考えられる。つまり 2 つのグループをベジオ君と LINE によってつなげ、ツーサイド・プラットフォームを形成している。平野・ハギウ（2010）ではプラットフォームの多くは社会の変化やライフスタイルの変化など、何かが変わる際に登場している特徴があると述べているが（平野・ハギウ、2010）、RIPPLE KOBE では地方創生の動きや、食に対する意識の高まりが変化している時期と重なっている。これらの事業ドメインは決定しているので、今後は地産地消・安心・安全・新鮮な野菜と言えば RIPPLE KOBE といった「ブランド形成」をしていかなければならない。そうする事によって検索コストや取引コストを下げる事が可能になるのではないだろうか。その「ブランド形成」をするためには、プラットフォーム上のグループが活発に交流する仕組みを作らなければならない。そして「外部ネットワーク効果」と呼ばれるクチコミの連鎖を発生させる事が重要である。そのために RIPPLE KOBE ではグループチャットやレストランのシェフによる農家訪問を実施している。またサポート会員のランチ会なども催している。しかしながら正会員であるレストラン、農家、サポート会員の中で浸透していないのが現状である。先ほどの楽天市場の例をとると、RIPPLE KOBE に必要な事はキラーコンテンツとそれを補完するバンドリングサービスではないだろうか。売り手と買い手は農家とレストランのグループしかないが、今後サポート会員でもベジオ君での取引が可能にするシステムに変え、ポイント制の導入やレストランと農家による野菜の取り扱いのレクチャー、新しくできたメニューや珍しい野菜の情報公開など RIPPLE KOBE に参加すると楽しいことがあると思ってもらえるような、様々なキラーコンテンツを作る必要がある。また、レシピの公開や調理の仕方の動画配信、流通、神戸野菜のマルシェなどバンドリングサービスも用意しなければならない。

最後にルールの製作と管理である。RIPPLE KOBE の一番の特徴は顔の見える取引である。誰がどの野菜を作ったか、あるいはレストランがどのように仕入れたかといったトレサビリティが最重要になる。端境期や天候の良し悪しによっては品目の数・質・量の確保が難しくなってくる。その時にどうするかルールの厳格に策定

しておかなくてはならない。例えば収穫日時の管理や野菜の品目ごとの生産者のネームを入れることなどをするべきである。そうした厳格なルールの下、高品質な野菜の取引をすることによって、神戸野菜の魅力やブランドが自ずと形成されていくと考えられる。そしてその野菜を食して下さる顧客の皆様が増えると、神戸の食の発展や様々な価値創造、社会貢献の構造ができ、業界を超えたネットワークを形成することによって、厳しい業界の体質改善などの問題解決につながっていくと考えられる。

#### 4. 今後の RIPPLE KOBE の課題と展望

以上、RIPPLE KOBE をプラットフォームとして機能させるための方法について考察した。今後の課題として先ほど述べたように、会にたずさわる人たちみんなが楽しくかかわっていけるようなキラーコンテンツの開発と新たなアイデアや知恵を出し合って考えていき、その中で会の発展を見越した組織づくり、システムづくり、ルール作りをしていかなければならない。

今後の展望として、産官学連携での食を通じた地域発展に貢献できるような仕組みづくりをしていきたい。例えば農業高校や大学の食を通じた地域貢献のための研究や行政と神戸野菜のブランドづくりなど様々な業種、業界、団体とのアライアンスを組み、地域にとってなくてはならない組織へと発展させていきたい。

##### <参考文献>

井賀英夫（2013）「経営者にとってMBAの「まなび」とは」『商大ビジネスレビュー』第3巻第1号 pp. 1-16。

伊丹敬之（2016）『経営戦略の論理：第4版』日本経済新聞出版社。

齋藤訓之（2009）『外食産業のしくみ』ナツメ社。

中原嘉嗣・星野敏（2006）「都市農地の現状と課題について」『農村計画学会誌 / 農村計画学会 編』pp 437~442。

平野敦士カール/アンドレイ・ハギウ（2010）『プラットフォーム戦略』東洋経済新報社。

アレックス・モサド/ニコラス・L・ジョンソン（2018）『プラットフォーム革命』英治出版。

<参考資料>

朝日新聞 大分全県・1地方 2018年3月21日朝刊記事

一般社団法人日本フードサービス協会

[http://www.jfnet.or.jp/data/data\\_c.html](http://www.jfnet.or.jp/data/data_c.html) (2018年8月20日アクセス)

株式会社レバレッジラボ-研究所「プラットフォーム戦略は、なぜ現代最も重要なビジネスモデルと言えるのか？」

<http://leverage-share.com/study/post-1865/> (2018年8月20日アクセス)

KOBE 農産物-KOBE ‘にさんがろく「神戸市内農漁業の現況」

[kobe-nisangaroku.jp/.../kobe\\_farmandmarineproducts\\_guide](http://kobe-nisangaroku.jp/.../kobe_farmandmarineproducts_guide) (2018年8月20日アクセス)

総務省統計局事業所、「企業統計調査票」2009年 (2018年8月20日アクセス)

<http://www.stat.go.jp/data/jigyoku/2006/index.html>

株式会社帝国データバンク、(2017)「人手不足に対する企業の動向調査」

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p170206.html>

東洋経済 ONLINE 常盤 有未 中山一貴「人手不足で疲弊、もう「外食・小売り」は限界だ」

<https://toyokeizai.net/articles/-/153596> (2018年8月20日アクセス)

日本経済新聞社、2015年11月27日電子版「農業人口5年で2割減 15年調査、高齢化で離農進む」

[https://www.nikkei.com/article/DGXLASF27H6T\\_X21C15A1PP8000/](https://www.nikkei.com/article/DGXLASF27H6T_X21C15A1PP8000/) (2018年8月20日アクセス)

農林水産省、「農林業センサス」2005年、2015年

<http://www.maff.go.jp/j/tokei/census/afc/2010/05kekka.html> (2018年8月20日アクセス)

<http://www.maff.go.jp/j/tokei/census/afc/2015/top.html> (2018年8月20日アクセス)

Rakuten Marketing Platform navi

<https://adsales.rakuten.co.jp/business/rakuten/> (2018年8月20日アクセス)

RIPPLE KOBE オフィシャル HP

<http://ripplekobe.tumblr.com> (2018年8月20日アクセス)

(謝辞)

本稿の執筆にあたり、本大学院経営研究科地域イノベーションコースの先生方には多大なご指導を頂いたことに心より感謝申し上げます次第です。また担当教授として様々なサポートをして下さった福田直樹准教授、MBA 進学にあたってきっかけを与えて下さった株式会社ゼロフォーム専務取締役 井賀英夫氏にはこの場をお借りして改めて謝意を表したい。