

WeWork のビジネスモデルと不動産業への影響の考察



金融研究部 研究員 佐久間 誠
msakuma@nli-research.co.jp

※本稿は2018年1月9日・15日発行「不動産投資レポート」を加筆・修正したものである。

1—はじめに: プラットフォーマーの脅威

プラットフォームと呼ばれる巨大 IT 企業が世界を席巻している。世界の上場企業の時価総額ランキングを見ると、上位 10 社のうち 7 社がプラットフォームだ (図表-1)。これらの企業の多くは、急速に事業を拡大し、様々な産業に変革をもたらしている。

図表-1 世界の時価総額ランキング

	会社名	時価総額
1	Apple Inc.	8,385
2	Amazon.com, Inc.	7,599
3	Microsoft Corporation	7,185
4	Alphabet Inc	7,070
5	Facebook Inc	4,981
6	Berkshire Hathaway Inc.	4,781
7	Tencent Holding	4,734
8	Alibaba Group Holding Ltd	4,573
9	JPMorgan Chase & Co.	3,710
10	Johnson & Johnson	3,393

注: 2018年4月末時点。網掛けの企業がプラットフォーム
出所: Bloomberg のデータをもとにニッセイ基礎研究所作成

プラットフォームとして最も成功している企業の一つが米電子商取引大手の Amazon.com (以下 Amazon) である。同社は品揃え、低価格、利便性を武器に急速に売上を伸ばし、米国における電子商取引 (以下 EC) の売上の半分近くを占めるまでに成長している。同社の事業拡大は止まる所を知らず、あらゆる産業を飲み込むとの懸念が高まっている。同社の参入によって既存企業の業績が悪化する「Amazon Effect (アマゾン効果)」といった言葉もメディアを賑わしている。

不動産業ではデジタル化が遅れていることもあり、まだプラットフォームの脅威は顕在化していない。しかし、不動産業にも、技術革新による付加価値創造を目指す「不動産テック」の波が押

し寄せてきている。不動産テック企業の多くは、2000年代後半以降に設立され、最近ではプラットフォームと見做される企業も現れ始めた。その中でも注目を集めている企業が、米コワーキングスペース大手の WeWork Cos Inc（ウィーワーク・コス・インク、以下 WeWork）である。

プラットフォームが多くの産業に破壊的イノベーションをもたらしたように、WeWork も不動産産業を変革するのだろうか。また変革をもたらすのであれば、不動産産業をどのように変えるのだろうか。まだ WeWork の歴史は浅く、その情報も限られる。そこで本稿では、Amazon を参考にプラットフォームの特徴や既存業界への影響などを整理した上で、WeWork のビジネスモデルや不動産業界にもたらす影響を考察する。

2—プラットフォームの特徴と影響

1 | プラットフォームとは：プラットフォームへと進化を遂げた Amazon

プラットフォームとは、「異なる 2 種類以上のユーザー・グループを結びつけ、1 つのネットワークを構築するようなサービスで、ユーザー・グループ間の取引を促すインフラとツールを提供するもの¹」である。「プラットフォーム=IT」といった印象を持つことが多いが、プラットフォームというビジネスは何も IT に限ったものではない。不動産でも、不動産仲介業は売主（貸主）と買主（借主）を結びつけるプラットフォームであり、ショッピングモールなどの商業施設はテナントと消費者を結びつけるがプラットフォームである。

しかし、近年注目を集めるプラットフォームの多くは IT 産業で誕生している。従来の産業ではプラットフォームを構築・拡大するのに、多くの資金と時間を要したが、IT 産業では物理的なインフラを構築する必要性が少ないため、プラットフォームを低コストかつ短期間で拡大することができる。また、IT を活用すれば、プラットフォームのデータを低コストで収集・分析することができるため、データをもとにプラットフォームの利用価値を高めることもできる。そのため、「プラットフォーム」という用語も、一般的にはプラットフォームを提供する IT 企業のことを指す。

Amazon は 1995 年に米国で CEO のジェフリー・プレストン・ベゾス氏が設立した。同社は EC での書籍販売から事業を開始したが、徐々に取扱商品を拡大し、現在は数億種の商品を取り扱うと言われる。また事業領域も拡大しており、現在では EC ストアに加え、電子書籍デバイスである Kindle や AI スピーカーの Amazon Echo などの開発・提供、クラウドサービスである Amazon Web Service（以下 AWS）など、幅広いビジネスを展開している。さらに米国をはじめ欧州や日本など 14 カ国で事業を展開するなど、世界各国に進出している。

設立当初の Amazon はプラットフォームではなかった。同社の EC サイトで、他社は商品販売をすることができず、同社のみが販売を行うインターネット上の小売企業でしかなかったためである。しかし、カスタマーレビューやマーケットプレイスなどのサービスを開始することで、プラットフォームへと進化を遂げている。

¹ Eisenmann, Parker and Alstynne (2006) を参照。プラットフォームという言葉には様々な定義があり、本稿では多面的プラットフォーム (Multisided Platform) をプラットフォームとした。他の定義などは、Hagiu and Wright (2015) や加藤 (2016) に詳しい。

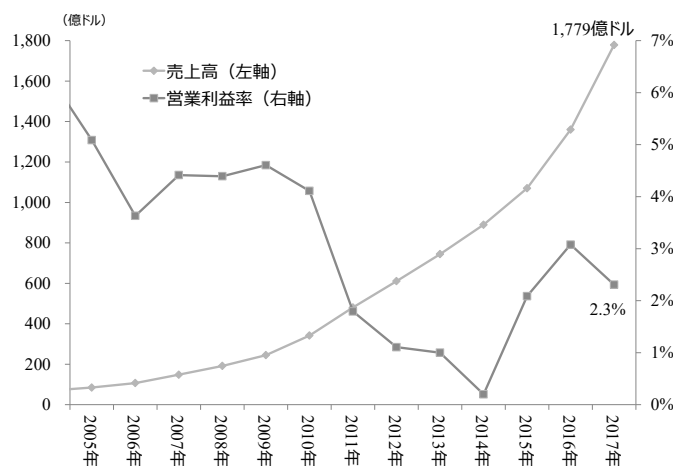
カスタマーレビューとは、消費者が商品の情報や感想を投稿し、他の消費者が参考にできるというものだ。これまで書籍の紹介は出版社や書店が行ってきたが、Amazon は消費者が自由に書籍の感想や評価を共有することを可能にした。これは双方向性と匿名性があるインターネットだからこそ実現できた機能である。同機能は、レビューの書き手と読み手という 2 つのユーザー・グループを結びつけるプラットフォームだと言える。

またマーケットプレイスとは、米国では 2000 年、日本では 2002 年から開始したサービスで、第三者が Amazon のサイトに新品や中古の商品を出品できるようにしたものだ。これは、商品を出品する販売者と消費者という 2 つのユーザー・グループを結びつけるプラットフォームである。

2 | プラットフォームの経済性: 経済性に裏打ちされた Amazon のビジネスモデル

Amazon の売上高は指数関数的に増加しており、2017 年には 1,779 億ドルに達している (図表-2)。一方、同年の営業利益率は+2.3%と低い水準に抑え込まれている。これは総じて高い利益率をあげる他のプラットフォーマーと比較して極めて特徴的であり、同社のビジネスモデルに起因している。

図表-2 Amazon の売上高と営業利益率の推移

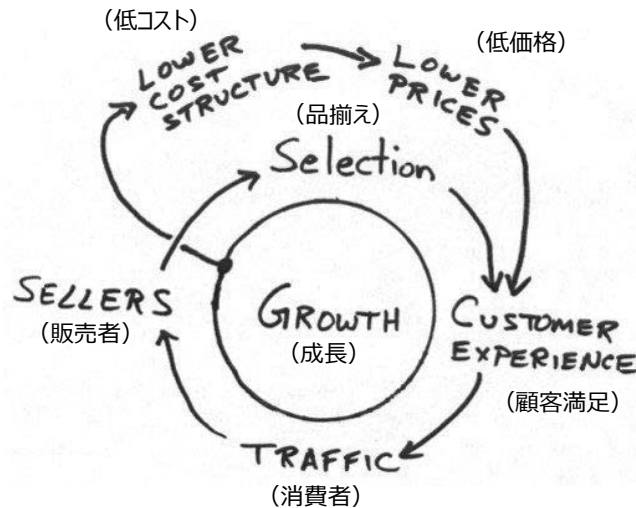


出所: Amazon.com「ANNUAL REPORT」のデータをもとにニッセイ基礎研究所作成

Amazon のビジネスモデルは、創業時にベゾス氏が紙ナプキンに書いたとき、創業から 20 年たった現在も本質は変わっていない (図表-3)。品揃えが豊富で選択肢が多く、安く商品を購入できれば、顧客満足度が上がる。また顧客満足度が高ければ、Amazon で購入する消費者が増える。消費者が多く集まれば、多くの商品が売れるため、販売者が増える。これにより品揃えがさらに充実し、顧客満足度がさらに高まる。また同社の売上が大きくなれば、コストを削減することができる。それにより価格をさらに下げることができ、顧客満足度を高めることができる。つまり、品揃え、低価格により顧客満足度を高めることが、ビジネスの好循環をもたらすのだ。同社は、このビジネスサイクルを早く回転させるため、収益の多くを商品の値下げや物流などへの投資に充ててきた。そしてそれが、EC プラットフォームというバーチャル空間での競争力と高度な物流網というリアル空間での競争力を高めた。このリアルとバーチャルの双方に強みを持つというのが、Amazon の特筆すべき点であり、同社の競争力の源泉である。また、同社の低利益率は市場全体の収益性を

押下げ、結果として新規参入を阻む効果もあった。

図表-3 Amazon のビジネスモデル(ベゾスの紙ナプキン)



注:カッコ内の日本語訳はニッセイ基礎研究所加筆
出所: Amazon.co.jp

この Amazon のビジネスモデルでは、ネットワーク効果、規模の経済性、範囲の経済性といった経済性が働いている。これらはプラットフォーム特有の経済性ではないが、プラットフォームを理解する上で、いずれも重要な概念である。

(ア) ネットワーク効果

ネットワーク効果とは、ユーザーが増えれば増えるほど、ユーザーの効用が高まる効果を意味し、プラットフォームにとって最も重要な経済性の概念である。またネットワーク効果には、直接ネットワーク効果（ユーザー・グループ内のサイド内ネットワーク効果）と間接ネットワーク効果（ユーザー・グループ間のサイド間ネットワーク効果）がある。

直接ネットワーク効果は、ある立場のユーザーが増加することで、同一の立場の他のユーザーの効用が向上する効果である。直接ネットワーク効果の例として挙げられることが多いのが、電話や SNS だ。これらは加入者が少ないと利用価値が小さいが、加入者が増えれば増えるほど利用価値が高まる。

間接ネットワーク効果は、ある立場のユーザーが増加することで、別の立場のユーザーの効用が高まる効果である。これは Amazon のビジネスモデルにおける販売者と消費者の好循環を説明する経済性だ。またカスタマーレビューでも間接ネットワーク効果は働く。レビューの書き手が多いほど、多くの商品のレビューが集まり、またレビューの信頼性が高まるため、読み手の利便性が高まる。また読み手が多いほど、書き手のインセンティブが大きくなり、さらに書き手を呼び込むという好循環をもたらす。カスタマーレビューは、今では業界標準となり、多くの EC サイトで導入されている。しかし、最もレビュー数の多い Amazon の利便性が最も高く、それがさらにレビュー数を集める要因となるため、競合他社が Amazon に追いつくことは容易ではない。

(イ) 規模の経済性

規模の経済性とは、事業規模が拡大するほど、投入量 1 単位に対する生産量が増大し、生産性が高まる効果を言う。Amazon のビジネスモデルでは、事業規模の成長によるコスト低下が、規模の経済で説明できる。

Amazon で規模の経済性を最も発揮しているのが物流だ²。多くの EC 事業者が物流のアウトソースを志向する中、Amazon は自前の物流網の整備に多額の投資を行ってきた。同社の最先端のハードとソフトを兼ね備えた物流施設はフルフィルメントセンターと呼ばれ、全国に展開することで、当日配送などの配送スピードと低価格の両立を可能にしている。また同社は物流網を活用して、マーケットプレイスを利用する販売者の物流を代行する Fulfillment by Amazon (以下 FBA) というサービスを提供している。FBA は商品の保管から注文処理・出荷・配送・返品に関するカスタマーサービスなどを提供するものだ。これにより、販売者の負担を軽減するとともに、物流品質を高水準に保ち、低コストでの配送を可能にしている。同社は 20 年近い歳月と多くの資金・人材を投入して、最先端の物流網を構築した。高度な物流網は参入障壁が高く、同社の物流網は他社が容易に追いつけないレベルに達しているため、競争する上で大きな強みとなっている。

なおネットワーク効果も、規模の経済性も、スケール・メリットであるため、混同されることが多い。しかし、ネットワーク効果は規模の拡大によりユーザーの効用が高まるという外部性を表す「消費者サイドのスケール・メリット」であり、規模の経済性は規模の拡大により生産者の効率性が高まる「生産者サイドのメリット」であるため、異なる概念である。

(ウ) 範囲の経済性

範囲の経済性は、企業が多角化することで、企業の内部資源を複数の生産活動に活用することが可能となり、コストが削減される効果である。これも Amazon のビジネスモデルにおける、事業の成長（事業範囲の拡大）によるコスト低下を補足する概念だ。Amazon では、書籍からエブリシング・ストアへ進化を遂げるなど商品の多角化に加え、Kindle などのデバイス開発やクラウドサービスである AWS、AI アシスタントの Alexa の開発、決済事業である Amazon Pay など事業の多角化を進めることで、範囲の経済性が発揮されている。

3 | プラットフォームとビッグデータ: Amazon に蓄積される膨大なデータ

プラットフォームの経済性が発揮され、多数のユーザーがプラットフォームに集まるようになると、大量のデータが蓄積されるようになる。プラットフォーマーは、それらのデータを活用してビジネスを最適化することが可能となる。中国 EC 大手アリババグループ会長のジャック・マー氏が「データは新しい石油になる³」と表現したように、データは現代のビジネス環境において必要不可欠な存在だ。また、データはそのままでは使えないという点も石油と同じである。石油が精製・加工されることで利用可能になると同様に、データも選別や分析などの処理をすることで初めて現実世界で役に立つようになる。

² 販売数量増加による仕入単価の低減も、Amazon が享受する規模の経済性の一種である。

³ 日本経済新聞 (2017) 参照。

Amazon は EC を通じて、膨大な顧客データを蓄積し、活用してきた。例えば、同社の EC サイトには「この商品を買った人はこんな商品も買っています」といった、おすすめ機能がある。同機能は、協調フィルタリングというアルゴリズムを使っている。協調フィルタリングは、購買履歴などの大量のデータから似ている顧客をセグメント化し、セグメント内の顧客が購入した商品をおすすめするというものである。

これまでリアルな商業店舗も、クレジットカードや POS などのデータをもとに、顧客をセグメント化して、マーケティングを行ってきた。しかし、マクロデータなどをもとに、居住地域や年齢、所得など、顧客の属性からニーズを推測するというものが一般的だった。EC ではこれらのデータに加え、EC サイト内での行動など、個々人のマイクロデータを用いて、顧客行動を分析できる。これにより、顧客のセグメントを 1 人単位にまで落としこみ、個々人の特性やニーズを反映したマーケティングが可能になったのだ。また Amazon ではさらにセグメントを細分化し、個々人のニーズが状況や時間によって変化することに焦点をあて、リアルタイムのニーズを把握する 0.1 人単位のセグメンテーションにも対応できるようになってきている⁴。これまで小売業者が顧客一人ひとりを理解することは困難だったが、EC では個々人の刻一刻と変化するニーズまでも把握することが可能になるかもしれないのだ。

また同社は顧客のニーズだけでなく、市場動向を分析する上でもプラットフォームで収集したデータを利用している。同社は、EC プラットフォームの運営者であると同時に、販売者でもある。そのため、マーケットプレイスでの第三者の販売動向などを見ながら、同社の販売戦略を構築し、また新商品を開発することも可能である。規模や資本力で Amazon に勝る販売者は少なく、同一または同機能の商品を同社以上に低価格で販売することができる小売業者も限られるため、Amazon は他社の販売動向などを知ることで、同社のシェアをさらに拡大し、収益を拡大することができるのである⁵。

Amazon はこれまで主にオンラインのデータを蓄積してきたが、米自然食品スーパー Wholefoods Market の買収や Amazon Books、Amazon Go といったリアル店舗の出店、AI スピーカーなどの事業に進出することでオフラインのデータの収集も拡大している。今後、オンラインで培ったデータ分析能力をオフラインにも活用していくことで、消費行動の一層の把握が可能となり、同社の優位性がさらに高まる可能性がある。

4 | プラットフォーマー台頭の背景:産業構造のレイヤー化が育んだプラットフォーム

プラットフォームが台頭している背景には、産業構造の変化が進展したことがある。近年、様々な産業にデジタル化の波が押し寄せたことで、産業のモジュール化が進んでいる。産業のモジュール化⁶とは、「産業内の独立に活動する各ビジネス要素を適宜合成してビジネスを行うことができるようになること⁷」を意味する。そして産業がモジュール化し、製品やサービスがビジネス要素毎に分解されることで、産業構造が従来の「バリューチェーン型」から「レイヤー型」へシフトして

⁴ Weigend (2017) 参照。

⁵ Stone (2013)、田中(2017) 参照。

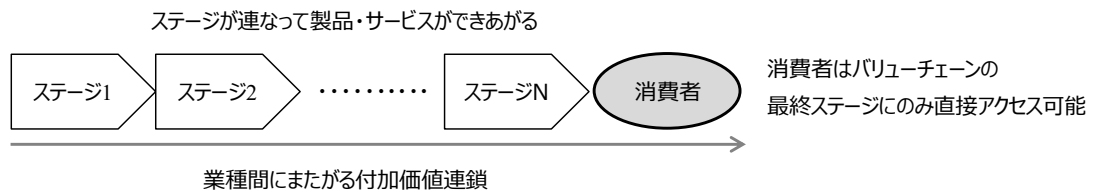
⁶ Baldwin and Clark (2000)によれば、モジュールとは、「それぞれ独立に設計可能で、かつ、全体として統一的に機能するより小さなサブシステムによって複雑な製品や業務プロセスを構築すること」を意味する。

⁷ 根来・藤巻 (2013) 参照。なお本章の内容については同論文を参考にしている。

いる。

根来・藤巻(2013)によれば、バリューチェーン型とは、製造業などで見られる産業構造の枠組みで、川上企業から川下企業に沿ってプロセスが進むことで製品やサービスが完成し、最終的に川下企業から消費者が購入するというものである（図表-4）。

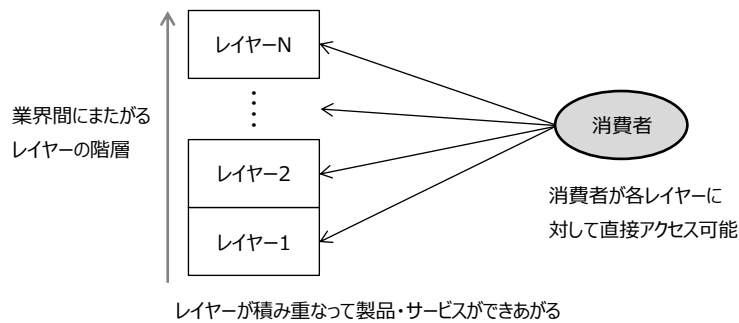
図表-4 バリューチェーン構造のイメージ



出所: 根来・藤巻(2013)

一方、レイヤー型とは、通信や IT 産業などに見られる産業構造の枠組みで、産業間にまたがる機能や要素であるレイヤーが積み重なり、産業が構成されることを指す。レイヤー型では、消費者は各レイヤーの製品やサービスを直接選択することが可能である（図表-5）。

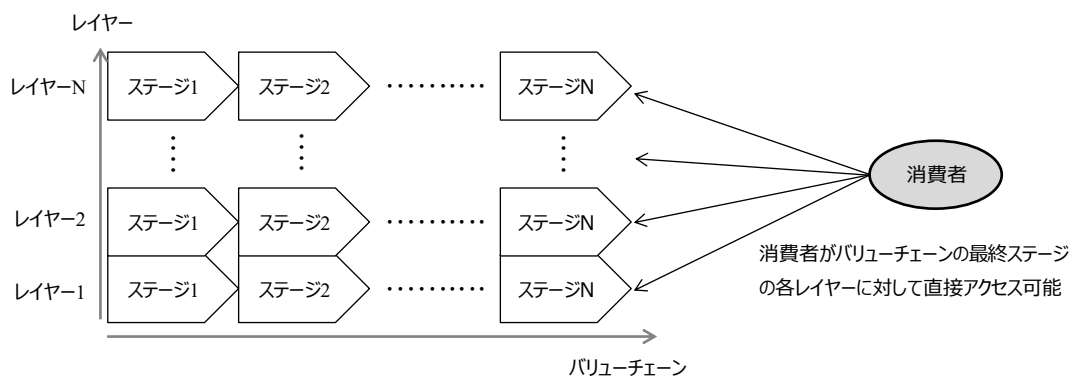
図表-5 レイヤー構造のイメージ



出所: 根来・藤巻(2013)

ただし、レイヤー化が進むことで、バリューチェーンがなくなるわけではない。バリューチェーンの特定のステージの役割が縮小もしくはなくなることはあるが、それぞれのステージがレイヤー化していき、実際は双方の構造が併存することになる（図表-6）。

図表-6 バリューチェーン構造とレイヤー構造の関係のイメージ

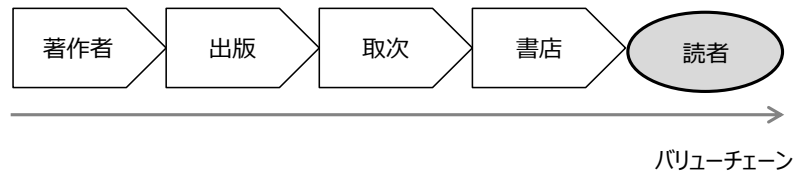


出所: 根来・藤巻(2013)

レイヤー化された産業では、消費者が幅広い製品やサービスから直接選択する必要があるため、それを助けるプラットフォームの有用性が高まった。またそれと同時に、プラットフォームが拡大することで取引コストが低下し、産業のモジュール化、レイヤー化をさらに進めたという面もある。

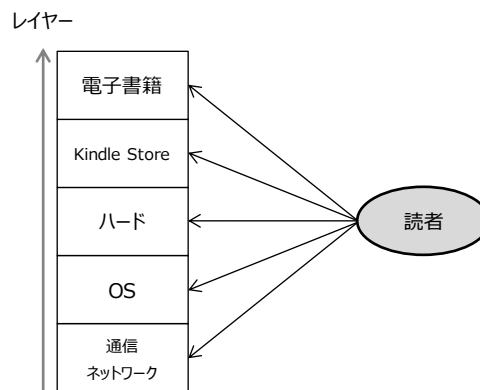
Amazon は電子書籍のコンテンツ・プラットフォームを構築し、シェアを拡大することで、出版業界のレイヤー化を進めている。従来、出版業界は著作者・出版社・取次・書店・読者といったバリューチェーン型の産業構造だったが(図表-7)、電子書籍プラットフォームは通信ネットワーク、OS、ハード、コンテンツ・プラットフォームの Kindle Store、コンテンツの電子書籍といったレイヤー型である(図表-8)。

図表-7 出版業界のバリューチェーン構造のイメージ



出所:根来・藤巻(2013)を参考にニッセイ基礎研究所作成

図表-8 出版業界のレイヤー構造のイメージ



出所:根来・藤巻(2013)を参考にニッセイ基礎研究所作成

5 | バリューチェーンの中抜き:拡大し続けるプラットフォームによる市場独占

産業構造がレイヤー化すると、プラットフォームの重要性が高まり、既存業態の役割が縮小する。そして、バリューチェーンの中抜きが進み、産業内でのパワーバランスが変化する。例えば、電子書籍では、コンテンツ・プラットフォームである Amazon が、読者と出版社を直接結びつける役割を果たすため、バリューチェーン上の書店や取次の役割が縮小する。また著作者が出版社を介さずに電子書籍を出版することが可能な Kindle ダイレクト・パブリッシングでは、出版社の役割が小さくなる。これによりコストが低下し参入障壁が下がる一方、産業内の収益配分も変化する。例えば、従来の米国の出版業界における収益配分は、著者 15%、出版社 30%、取次 15%、書店 40%といった割合が一般的だった。一方、電子書籍では、著者 8%、出版社 32%、プラットフォーム60%となり、さらにダイレクト・パブリッシングでは著者 70%、プラットフォーム30%となっている

との調査もある⁸。このようにプラットフォームは、バリューチェーンの中抜きを進め、産業内の収益配分を一変させ得る。

またプラットフォームでは、ネットワーク効果、規模の経済性などの経済性が発揮されるため、事業規模拡大により、収穫逓増となる⁹。そのため、プラットフォーム間でも淘汰が進み、競争に勝ったプラットフォーマーが市場を独占（一人勝ち、Winner Takes All）することになる。生き残りをかけたプラットフォーム間の競争は熾烈を極め、優位にたったプラットフォーマーは、研究開発や低価格戦略により、競合を駆逐していく。Amazon は、値下げや買収攻勢によりシェアを拡大し、現在では米国の EC 売上高の半分近くを占めるまでになっている。

またプラットフォーマーは、独占した市場での収益を活用して、新たな市場への進出を図ることが多い。新規参入する市場は、同産業内の別のレイヤーや別の産業の同様のレイヤーであることが一般的だ。これは市場が異なっても、ユーザー基盤が重複し、多くの技術も転用できるためである。「Amazon Effect」という言葉が、小売業だけでなく、他の産業や政府にとっての脅威も表すようになってきているのは、このようにしてプラットフォーマーが様々な市場を飲みこみ、拡大し続けているからである。

6 | プラットフォームにおける戦略的論点:プライシング戦略とオープン・クローズド戦略

プラットフォームは一人勝ちになる傾向が強いものの、そこに至るまでの競争は激しく、プラットフォーマーとしての立ち位置を確立するのは容易ではない。その過程で重要なのが、プライシング戦略とオープン・クローズド戦略である。

(ア) プライシング戦略

プラットフォームには、複数の立場のユーザーが参加し、各ユーザー・グループから収入を得ることが可能である。そのため、ユーザー・グループの特性やプラットフォーム上の位置付けなどを考慮して価格を設定することが重要になる。多くのプラットフォームでは、あるユーザー・グループを収益源とする課金サイドとし、もう一方を収益源であるユーザー・グループを呼び寄せるために優遇する補完サイドと位置付けている。またその際は、価格志向や品質志向の高いユーザーを優遇し、補完サイドとすることの重要性などが指摘されている¹⁰（図表－9）。

図表－9 主なプラットフォームのプライシング戦略の例

プラットフォーム	課金サイド	補完サイド
ECサイト	販売者	消費者
SNS	広告主	SNS利用者
検索エンジン	広告主	検索者
求職サイト	雇用主	求職者
ショッピングセンター	小売店	来店者
クレジットカード	小売業者	カード利用者
不動産情報サイト	不動産会社	サイト利用者

出所: Evans and Schmalensee (2016) を参考にニッセイ基礎研究所作成

⁸ OECD (2012) 参照。ここでの数値は収益配分の割合を示しており、収益の金額を表しているわけではないことに留意。

⁹ Ethernet の共同開発者であるロバート・メトカーフは、「ネットワークの価値は、それに接続する端末や利用者の数の二乗に比例する」と主張している（メトカーフの法則）

¹⁰ Eisenmann, Parker and Alystine (2006) 参照。

この戦略的位置付けは、「ニワトリが先か、卵が先か」というチキン・エッグ問題とも密接に関係する。これは、プラットフォームの初期段階において、課金サイドのユーザーが少ないために補完サイドが集まらず、また同様に補完サイドのユーザーが少ないために課金サイドが集まらなくなり、両者の相互作用によりプラットフォームの普及が拡大しない、という問題を意味する。ネットワーク効果が発揮されるためには、一定数以上（クリティカル・マス）のユーザーがプラットフォームに参加する必要があるため、チキン・エッグ問題の克服が、多くのプラットフォームにとって課題となる。

Amazon のマーケットプレイスでは、販売者が課金サイドで、定額の月額料金と従量制の販売手数料を支払う。一方、消費者が無料でプラットフォームを利用できる補完サイドとなる。また当初は自社のみが販売者となり、低価格戦略などにより EC サイトのユーザー数を一定以上まで成長させてから、マーケットプレイスというプラットフォームビジネスを展開している。ただし、その後アマゾン・プライム¹¹を導入するなど、消費者にも課金するサービスを拡大しており、同社のプライシング戦略はさらに複雑化している。

(イ) レイヤーのオープン・クローズド戦略

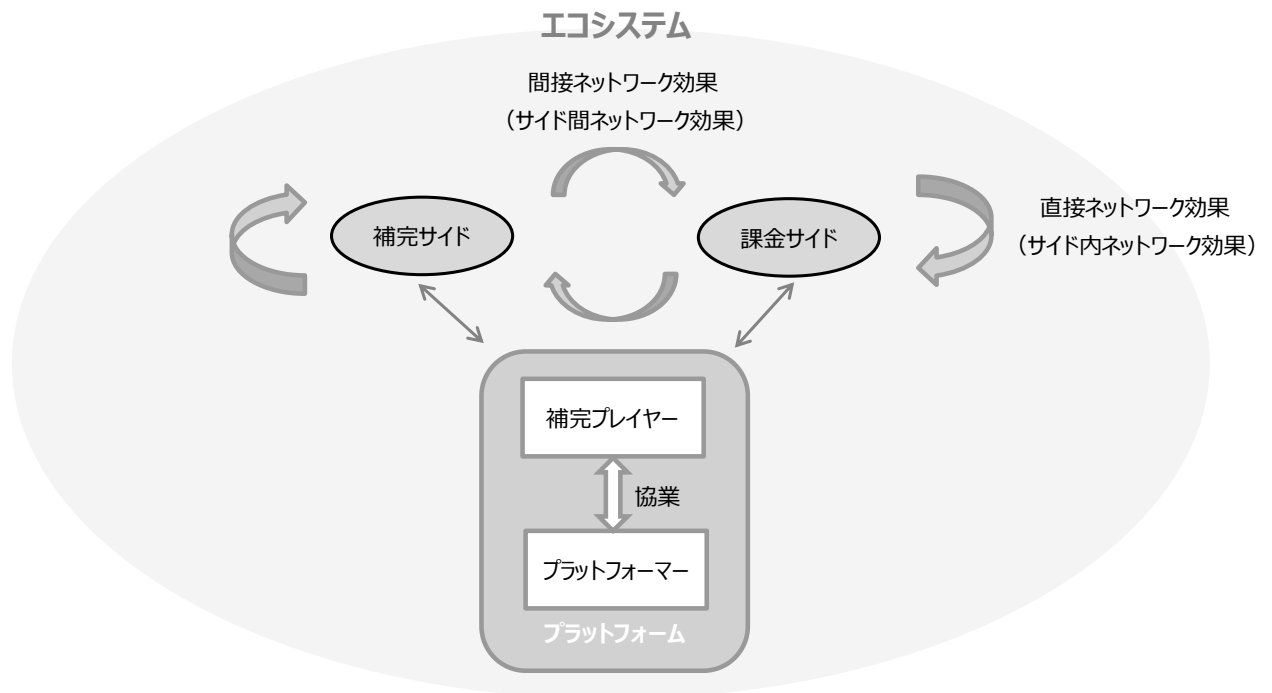
プラットフォームにおいてはユーザー数とその競争力を左右するため、どれだけ早く、多くのユーザー数を獲得するかが肝要だ。その際に重要になるのが、どのレイヤーをオープンにして、他社を補完プレイヤーとして受け入れるかである。全てを自社で賄ったほうが収益は大きくなるが、他社の協力を仰ぐことで事業の拡大スピードを加速することができる。また同時に、どのレイヤーをクローズにして、競争力や収益力を確保するかという点も重要だ。Amazon の Kindle Store で購入した電子書籍は、Amazon の電子書籍端末である Kindle の他にも、他社製のパソコンやタブレット端末、スマートフォンなどのアプリで読むことができる。これは、電子書籍のレイヤーにおいて、通信ネットワーク、OS、ハードをオープンにしていることを意味する。これは、Kindle Store というコンテンツ・プラットフォームを同社の収益源としているためだ。ハードなどの収益を独占するより、Kindle 以外の端末でもアプリをダウンロードすることで閲覧できるようオープンにすることで、他の端末プロバイダーも巻き込み、ユーザー数拡大を加速させることを重視しているのだ。またレイヤーを補完するプレイヤーに加え、複数のユーザー・グループがプラットフォームに参加するようインセンティブをコントロールする必要もある。

このようにプラットフォームは、プラットフォームを中心とした補完プレイヤーやユーザー・グループのネットワークをエコシステム¹²として形成し、マネージしていくことが求められる。またレイヤーをオープンにして補完プレイヤーと協業するには、その品質をコントロールしていくことも求められる。エコシステムが成長し、ネットワーク効果の好循環を生み出すことができれば、プラットフォームの優位性を強固にできる（図表-10）。

¹¹ 日本での同サービスは、2007年に開始され、当初は年会費 3,900 円で通常より配送スピードの早いお急ぎ便を無料で使えるというものだった。その後は、映像・音楽の見放題・聞き放題サービスやクラウド上のフォトリージサービスなど、様々な特典を追加しており、プライシングと言う観点では複雑さが増している。

¹² 加藤(2016)によれば、エコシステムとは、「ビジネスにおいて「産業生態系」の意味で用いられる。具体的には、コアとなるプラットフォーム製品提供者とその補完業者、そしてユーザーが結びつき、共に成長していく1つのシステム」を表す。

図表-10 エコシステムのイメージ



出所:ニッセイ基礎研究所作成

3—WeWork のビジネスモデルと不動産業への影響

1 | WeWork の概要

WeWork は 2010 年に米国で、CEO のアダム・ニューマン氏と CCO¹³ のミゲル・マッケルビー氏らによって設立された。「ただ生きるためではなく、豊かな人生を送るために働ける世界を創造する」という企業理念を掲げるコワーキングスペース大手である。コワーキングスペースというと、オープンスペースを思い浮かべることも多いが、実際は同社のコワーキングスペースの 10% がオープンスペースで、90% は壁に囲まれて施錠可能なプライベートオフィスである¹⁴。

当初コワーキングスペースのメンバーの多くはスタートアップの小規模企業やフリーランスの個人事業主だったが、近年は法人メンバーとしてマイクロソフトや GE、HSBC、KDDI、みずほ証券、日本経済新聞社が契約するなど、大企業のメンバーが増加している¹⁵。社員 1,000 人以上の法人メンバーは前年から倍増しており、売上の 25% を占めるに至っている¹⁶。

また同社は急速に事業を拡大しており、現在は 22 カ国 74 都市の 253 拠点で、25 万人以上が利用している¹⁷。日本においても、2017 年 7 月にソフトバンクグループと折半で合弁会社 WeWork Japan を設立し、2018 年から事業展開を本格化している。既に東京で 6 拠点の開設が公表¹⁸されており、それ以外にも 2018 年中に複数の拠点を開設する方針だ。

¹³ Chief Creative Officer (最高クリエイティブ責任者)

¹⁴ Loizos and Neumann (2017) 参照。

¹⁵ 津山 (2017a) 参照。

¹⁶ Molla (2017) 参照。

¹⁷ WeWork (2018) 参照。

¹⁸ WeWork HP 参照 (2018 年 5 月時点)。

2 | WeWork の新規性: プラットフォーマー WeWork がもたらしたコワーキングスペースの進化

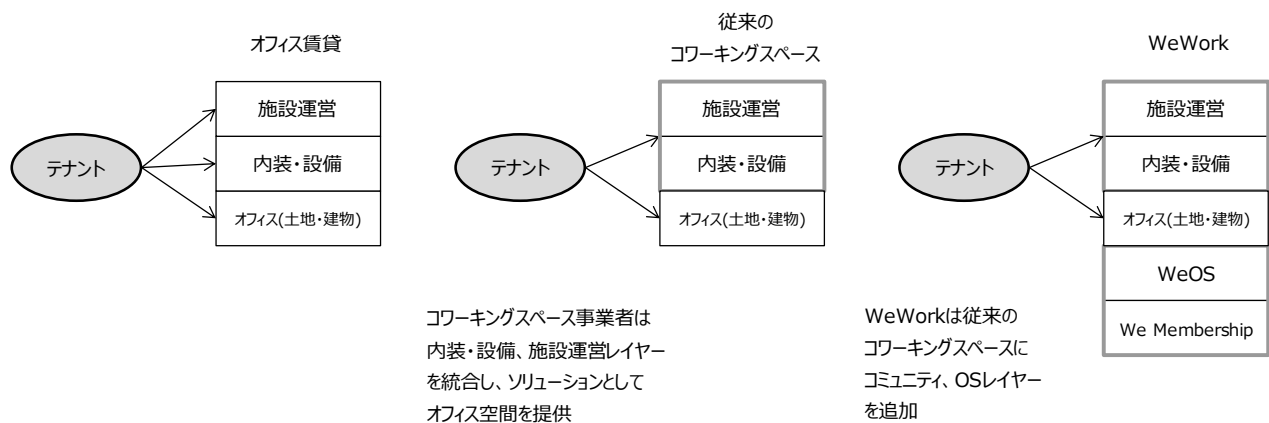
WeWork は、一見すると「ただのコワーキングスペース」に過ぎない。すでに欧米のみならず日本でも多くのコワーキングスペースが営業しており¹⁹、コワーキングスペースという業態に目新しさはない。同社の新規性は、コワーキングスペースにコミュニティや企業向けサービスのプラットフォームを追加し、データを活用することでオフィス環境の変革に取り組んでいる点にある。

(ア) コワーキングスペースをコミュニティ・プラットフォーム化

WeWork はコワーキングスペースのメンバー同士を結びつけるコミュニティ・プラットフォームを構築することで、コワーキングスペースにプラットフォームという要素を追加した。同社では、コワーキングスペース内のコミュニティを醸成するため、コミュニティ・マネージャーと呼ばれる職員を各施設に配置している。コミュニティ・マネージャーは、メンバーからの相談に乗ったりする他、メンバーがつながりやすいようにイベントを開催したり、メンバー間の出会いを積極的に仲介する役割を担っている。また、コミュニティの構築や円滑なコミュニケーションが図れるように SNS 機能をもつメンバー用のアプリも開発している。同アプリでは、メンバーが滞在する施設だけでなく世界中のメンバーとつながることができる。このアプリのベースとなっているのが、WeOS（ウィーオーエス）という自社システムで、SNS のようなデジタル空間だけでなく、入退室管理や会議室の予約など物理空間も制御する機能も備えており、同社のサービスの基盤となるものである。

オフィスのレイヤー構造の観点から整理すると、従来のコワーキングスペース事業者は、内装・設備と施設運営のレイヤーを統合し、双方とも担うことで、ソリューションとしてオフィス空間をテナントに提供した。WeWork の新規性は、このコワーキングスペースに We Membership というコミュニティ、WeOS といった OS レイヤーを追加したことだ（図表-11）。

図表-11 WeWork のレイヤーのイメージ



出所: ニッセイ基礎研究所作成

同社のコミュニティ・プラットフォームは、ネットワーキングだけでなく、アウトソーシングや求人、業務提携などの取引コストを下げ、メンバー間の取引を活性化する。このコミュニティがもたらしたイノベーションとして、WeWork 日本代表の Chris Hills 氏は以下の事例を紹介している。

¹⁹ Instant Group(2017)によれば、2016年時点で東京にはコワーキングスペース・サービスオフィスは218拠点ある。

オランダに夫婦で花屋を営んでいる **WeWork** メンバーがいた。彼らはアメリカでビジネスを展開しようと考えアメリカにやってきたが、花屋である彼らは全米の家庭にチューリップを届ける方法を知らなかった。そこで彼らは、**WeWork** のコミュニティアプリのなかで自分たちがチューリップの宅配事業を展開したいことを伝え、一方でディストリビューションについての知識やアイデアが足りないので誰か助けて欲しいと呼びかけた。すると、世界中にいる **WeWork** メンバーたちが彼らの呼びかけに答えた。チューリップを届けて配達依頼まで行うアプリを作ると申し出たのだ。その結果、そのオランダ人夫婦はアメリカに移住して約3ヶ月程でビジネスを作り上げることに成功した²⁰。

この事例が示しているように、同社のコミュニティ・プラットフォームが、ビジネス版のシェアリング・エコノミーを作り出し、**WeWork** の中でエコシステムを作り出している。従来のコワーキングスペースでは、メンバーはユーザー（コンシューマー）に過ぎなかったが、**WeWork** ではメンバーが生産活動を行う消費者であるプロシューマー化しているとも言える。このプラットフォームを利用することで、**WeWork** 内で多くのビジネス課題を完結できてしまう可能性を秘めている。

多数の大手企業が **WeWork** を活用する理由も、このコミュニティに参加することだ。**WeWork** のコミュニティに参加することで、「スタートアップやフリーランスのデザイナー・クリエイターとの協業機会を模索している」「最新のテックやライフスタイルのトレンドを知りたい」「イノベーションに積極的である姿勢を示したい」など²¹、大企業はオープンイノベーションの場として、**WeWork** を活用しようとしている。

また **Facebook** や **LinkedIn** などのオンラインのコミュニティ・プラットフォームが普及するにつれ、オフラインのコミュニティの重要性が再認識されている。そのため、オフラインとオンライン双方を兼ね備えた **WeWork** のコミュニティ・プラットフォームに注目が集まっているのだ。同社は毎月100万平方フィート（約28,000坪）以上のペースでコワーキングスペースを拡大し²²、コワーキングスペース大手である中国の **naked Hub** やシンガポールの **Spacemob** を買収するなどして、拠点数の拡大を加速している。またソーシャル・コミュニティ・プラットフォームを提供する **Meetup**²³ を買収するなど、プラットフォームとしての攻勢を強めている。

(イ) コワーキングスペースのサービス・プラットフォーム化

従来のコワーキングスペースはオフィスというハードを小分けにして貸し出すというビジネスだった。**WeWork** はそれに加えて、福利厚生や業務支援などのソフトについても、関連企業と提携することで、小分けにして提供している。例えば、人事管理代行大手の **TriNet** と提携することで、スタートアップやフリーランスが加入することが難しかった条件で健康保険に加入できる。また銀行大手 **JP Morgan Chase** の決済サービスや物流大手 **UPS** の配送サービス、**Microsoft** や **AWS** などのソフトやクラウドを割引料金で利用できる。

これはスタートアップやフリーランスなど小規模のメンバーにとって、従来享受することが出来

²⁰ Kimura (2017) 参照。

²¹ Sato (2017) 参照。

²² **WeWork** (2018) 参照。

²³ **Meetup** は現実世界でのグループ対話をやりやすくするオンラインプラットフォーム。

なかった大企業並みのサービスを受けられることを意味する。それと同時に、提携企業にとっては、有望なスタートアップなどと早期からコンタクトを持ち、囲い込むことも可能になる。そのため、WeWork は提携企業から紹介料を徴収することができ、同社の収入源を多角化することができる。

さらに同社は 2017 年 4 月に WeWork Services Store というサービスを開始した。WeWork Services Store では、100 以上の企業が 250 以上のソフトやサービスを提供している。同 Store では、企業の成長ステージに合わせた活用事例なども紹介され、メンバーがレビューを投稿することが可能だ。同 Store は、スマートフォンなどのアプリストアのビジネス版とも言え、企業向けのソフトやサービスの提供者とメンバーを結びつけるプラットフォームだ。これは同社の従来の福利厚生や業務支援の小分けサービスをプラットフォームへと進化させたものだとも言える。

(ウ) データを活用したオフィスの再定義

WeWork は、社内に建築士やアーティスト、デザイナーなどを抱え、オフィス空間をインハウスでデザインしている。また同社では、データを活用することで、オフィスの生産性向上を図ることを重視している。メンバーのイノベーションやコラボレーションを活性化し、アウトプットを最大化することに加え、WeWork が効率的にコワーキングスペースを構築・運営できるようにしているのだ。例えば、廊下の広さもメンバー間のコミュニケーションを活性化することを目的に設計している²⁴。またゴミ箱一つにしても、拠点のメンバー数からどのくらい必要か、どのように配置すれば、利用者・運営者にとって効率的かデータをもとにデザインするなど、同社が提案する対象は細部に及ぶ。

また同社は 2015 年に BIM²⁵に強みを持つ建築事務所 Case を買収し、BIM をベースとした設計・施工プロセスのデジタル化に取り組んでいる。BIM を活用することで、空間効率を 15~20%改善できるとも言われている²⁶。また同社は AI（人工知能）などの先端技術の活用にも積極的である。同社では、800 以上の会議室の活用状況を AI によって分析し、会議室の稼働率を最適化する取り組みも進めている。さらに、同社は Amazon が開発した AI「Alexa」をアシスタントとして活用する Alexa for Business の最初のパートナーの一つとなっている。

これまで不動産におけるデータ活用は、他分野と比較して遅れているとされ、オフィス空間は最大公約数的な造りとなるが多かった。同社のイノベーション・グループの責任者であるマーク・タナー氏がこのことを次のように指摘している。

今までの会社ビルというのは、社員をビルの中に入れておくためのものでした。今、私たちは、社内にながら、どうしたら効率よく、スマートな決断を下すことができる環境を作れるかということを提案していきたいのです²⁷。

なお同社がデータを活用できるのも、多数のコワーキングスペースを運営し、そのデータを蓄積しているからである。データの蓄積と活用がさらに進めば、今後、利用者のニーズやアクティビテ

²⁴ 安部 (2017) 参照。

²⁵ BIM(Building Information Modeling)とは、「従来のような 2 次元の建物の図面情報だけでなく、使用材料や性能などの仕様情報も加えた 3 次元の建物モデルをコンピュータ上で構築し「見える化」するもの」(株式会社大林組 HP 参照)

²⁶ Rhodes, Margaret (2016) 参照。

²⁷ 津山 (2017b) 参照。また、WeWork では、スマホをデスクにかざすことで、デスクの高さが自分の好みの高さに自動で調整される機能など、個々人に合わせたカスタマイズ機能を導入する取り組みも行っている。

ィにあわせて最適化された空間へと、オフィス環境が変革されていく可能性がある。IBM は WeWork が設計・運営しているマンハッタンのオフィスを一棟借りするなど²⁸、同社はコワーキングスペースで培ったノウハウを活かして、大企業に対して、ワークプレイスの設計やデザインに加え、運営までを行うサービスを提供している。WeWork はデータを活用して、オフィスを再定義しようとしているとも言えよう。

(エ) プラットフォーマーとしての WeWork への高い評価

WeWork の特異さは金融市場でのバリュエーションに表れている。CB Insights 社の調査によれば、同社の企業価値は 200 億ドル (2.2 兆円) とされる²⁹。日本の不動産会社と比較しても、住友不動産の (2.1 兆円) を上回り、三井不動産 (2.8 兆円)、三菱地所 (2.8 兆円) に迫る規模である³⁰。

創業 8 年に過ぎない WeWork の評価がここまで高いのは、同社がプラットフォームだと見做されているからだ。コワーキングスペースはビルオーナーからオフィスを借り受け、複数の個人・企業に貸し出すというビジネスで、ビルオーナーと借主を直接結び付けているわけではなく、空室リスクを負うのはコワーキングスペースの運営会社である。そのため、コワーキングスペース自体はプラットフォームではない。WeWork はコワーキングスペースに、プラットフォームとしての機能を追加し、それが金融市場の高評価をもたらしている。「WeWork は不動産会社なのか？それとも IT 企業なのか？」といった質問が投げかけられることが多いが、金融市場は IT 企業として評価していると言える。

しかし、一般的なプラットフォームとは異なり、WeWork はコワーキングスペースというオフラインの事業とプラットフォームというオンラインの事業を併せ持つことが特徴的で、それが同社の強みとなっている。またこれが、EC プラットフォームと物流に強みを持つ Amazon と非常に良く似ている点でもある。Amazon のベゾス氏は、物流の重要性を説くために、同社の EC ビジネスを氷山に例え、海面上で見える氷の塊が EC プラットフォームで、海面の下に隠れている氷山の本体が同社の物流機能であると述べている³¹。この例えに擬えるならば、WeWork のコワーキングスペースとしての機能は氷山の一角に過ぎず、コミュニティやサービスのプラットフォームが同社のビジネスモデル上、重要な氷山の本体だと言える。

3 | WeWork のプラットフォーム戦略の考察

WeWork への注目度は非常に高い。しかし、情報が限られ、事業が急拡大していることから、その実態は明らかではない。そこで、WeWork をプラットフォームという枠組みから分析し、同社の戦略や方向性について考察する。

(ア) WeWork の事業領域の拡大

WeWork の事業領域はコワーキングスペースからバリューチェーンの上流や他の分野へと拡大している。同社はこれまでビルオーナーからオフィスビルを賃貸するというのが一般的だった。しかし、最近ではビルを取得するというケースも出てきた。また不動産ファンドの設立を進めており、

²⁸ Putzier (2017) 参照。

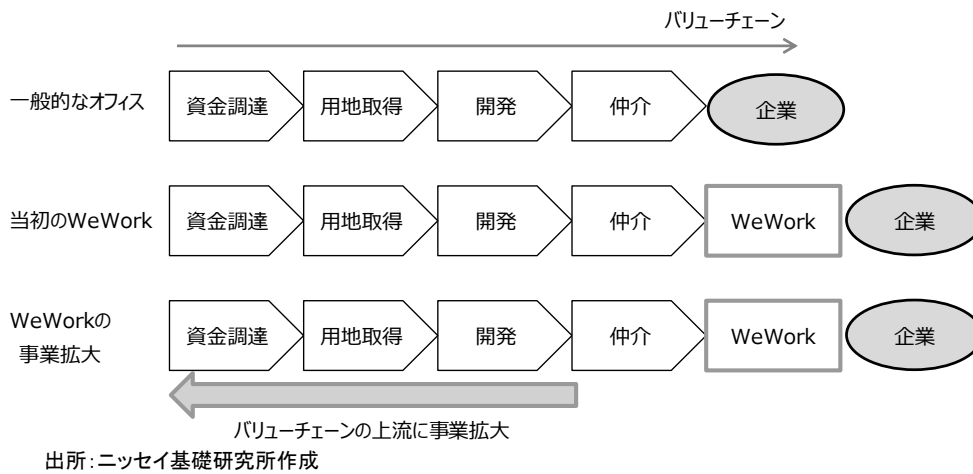
²⁹ CB Insights (2018) 参照。

³⁰ Bloomberg (2018 年 4 月末時点)

³¹ Brandt (2011) 参照。

オフィスの共同開発に乗り出すなど、バリューチェーンの上流に事業を拡大している。これにより不動産価格変動リスクは増加するものの、収益の拡大やコスト構造の多角化³²に寄与することが期待される（図表－12）。

図表－12 WeWork のバリューチェーン上の事業拡大



また、同社は 2017 年から **Powered by We**³³ という、主に大企業向けのサービスを開始している。これは、WeWork が企業のためにオフィスの選定から内装、運営・管理などを行い、オフィス空間をサービスとして提供するものだ。コワーキングスペースの運営で培ったデータやノウハウをソリューションとして企業に提供しており、企業が自前で行うことの多かったオフィス環境の整備を丸ごと WeWork にアウトソースすることを可能にする。また従来は、コワーキングスペースを利用する企業の事業が拡大すると、コワーキングスペースから退去し、オフィスを新たに借りることが多かった。しかし、同サービスを提供することで企業が成長した後も WeWork の経済圏に繋ぎとめることを可能にする。

なお、WeWork はオフィスだけでなく、リアルなコミュニティが存在する分野へ新たに参入している。2016 年には賃貸住宅 WeLive、2017 年にはフィットネスジム Rise を開設し、2018 年には小学校を開校する予定である。コミュニティは様々な場で発生するため、コミュニティを軸とした事業拡大は今後もさらに拡大する余地がある（図表－13）。

図表－13 WeWork の新分野への拡大

2010年	2016年	2017年	2018年	???年
仕事 WeWork 253拠点	居住 WeLive 2拠点	健康 Rise 1拠点	学習 WeGrow 1拠点	???

We

出所: WeWork(2018)、WeWork HP を参考にニッセイ基礎研究所作成

³² WeWork は従来オフィスを賃貸するのが基本だったが、投資会社 Rhone Capital LLC と共同で米百貨店 Lord&Taylor のニューヨーク旗艦店を 8 億 5,000 万ドル取得し (Carmiel (2017))、ロンドンではオフィス複合施設を 8 億 2,600 万ドルで取得した (Sidders(2018))。このようにオフィスを賃借せずに、オフィスを所有したり、また運営を受託しオーナーと収益を分配する契約も増やすなど、コスト構造を多角化している。

³³ Crook (2017) 参照。

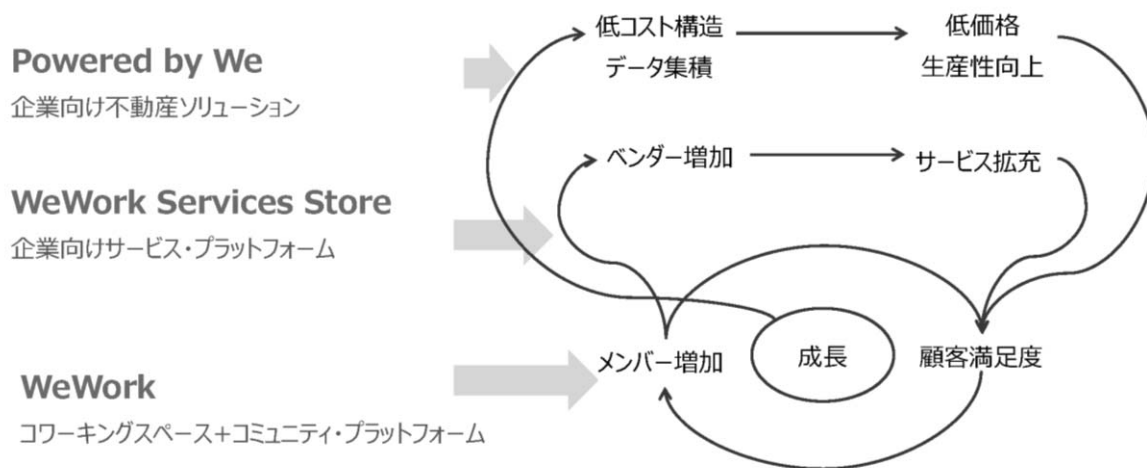
同社の新規参入分野で、コミュニティ・プラットフォームとしてすぐに収益化することは難しいだろう。しかし、それぞれのコミュニティは独立しているわけではなく、WeWork と重なり合い補完しあう部分もある。また今後それぞれのコミュニティが拡大していけば、マーケティング対象としての価値も高く、それぞれのコミュニティで WeWork Services Store のように、メンバーのニーズを満たすためのプラットフォームも追加できる可能性がある。

(イ) WeWork のビジネスモデルと経済性

今後の同社事業の柱は、WeWork（コワーキングスペースとコミュニティ・プラットフォーム）、WeWork Services Store（企業向けサービス・プラットフォーム）、そして Powered by We（企業向け不動産ソリューション）の3つになると考えられる。

WeWork では、メンバーが増えれば、コミュニティの参加者としてのメンバーの満足度が高まり、さらにメンバーが増えるという直接ネットワーク効果が働く。また WeWork にメンバーが多く集まれば、WeWork Services Store の売り場としての魅力が高まり、サービスのベンダーが増加する。これにより、サービスの品揃えが充実し、メンバーの満足度がさらに高まるという間接ネットワーク効果が働く。また WeWork が拡大すれば、規模の経済性によりコストを削減し、さらに集積したデータによりオフィス空間の生産性を高めることができる。これにより、WeWork の価格をさらに下げることができ、WeWork のメンバーの満足度がさらに高まる。加えて、この低コスト構造とデータやノウハウを Powered by We に応用することで、同サービスの商品力に磨きをかけることができるのだ。このように、3つの事業は相互に連動しており、このビジネスサイクルを早く回転させることができれば、同社の競争力を高めることができる（図表-14）。

図表-14 WeWork のビジネスモデルと経済性



出所: ニッセイ基礎研究所作成

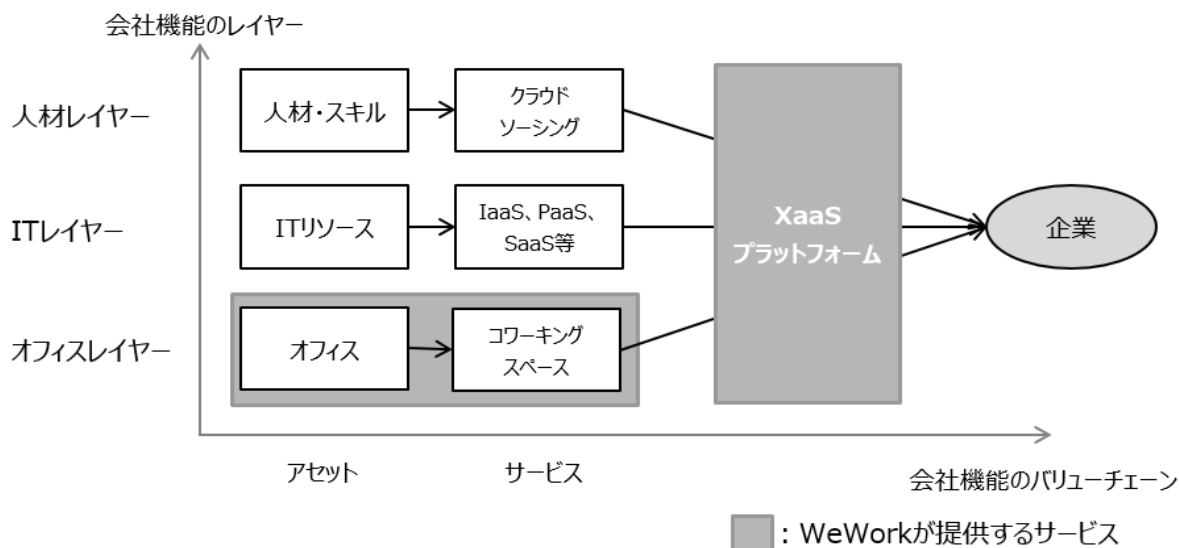
(ウ) WeWork の将来像としての XaaS(X as a Service)プラットフォーム

WeWork がプラットフォームとして台頭している理由は、他のプラットフォーム同様、昨今の産業のデジタル化によりモジュール化、レイヤー化が進み、多様なビジネス要素をアウトソースできるようになったためである。従来は、IT のハードやソフトは自社で保有し、管理・運用する

ことが一般的だったが、最近では Amazon の AWS などのクラウドサービスが普及している。また、AWS のようにハードやソフトをサービスとして提供するビジネスを総称して、「XaaS (ザース、X as a Service)」と呼ばれる。

同様の視点で見ると、コワーキングスペースは、従来は自社で所有または賃貸していたオフィスを小分けにして、サービスとして提供する「Space as a Service」である。またコミュニティは、従来は自社で雇用していた人材・スキルをクラウドソーシングする「Employee (Skill) as a Service (EaaS)」だと見ることもできる。さらに同社の WeWork Services Store で提供されるソフトやサービスは、「Infrastructure as a Service (IaaS)」や「Platform as a Service (PaaS)」、「Software as a Service (SaaS)」だ。このように考えると、同社はモジュール化された会社機能をアウトソースするための XaaS プラットフォーマーだと見做すことができる。現時点ではまだ XaaS プラットフォーマーとしての規模は限られるが、同社が提供するサービスから、同社の一つの将来像として想定されるのが、メンバー間、そしてメンバーとベンダーを結びつける XaaS プラットフォーマーである (図表-15)。

図表-15 XaaS プラットフォームとして WeWork のイメージ



出所:ニッセイ基礎研究所作成

WeWork は XaaS プラットフォーマーとして、様々な業務のアウトソースを容易にする可能性がある。これにより、従来ほど資産を保有し、人材を雇用する必要がなくなる。これは小規模の企業も大企業と同様のコスト構造を持てることを意味し、資本力など企業規模が企業の競争力に与える影響が小さくなる。それにより、小規模の企業が増え、プラットフォームのような大企業と、スタートアップやフリーランスのような小企業に、企業規模の二極化が進んでいくことが予想される。

(エ) WeWork のプライシング戦略

現状、同社のプラットフォームに参加するユーザーは、コワーキングスペースのメンバーと WeWork Services Store などサービスを提供するベンダーに大別できる。同社の 2017 年 12 月期の売上高 886 百万ドルのうちメンバーからの利用料が 822 百万ドルと、全体の 93%を占める³⁴。

³⁴ Scaggs (2018) 参照。

そのため WeWork Services Store などの収入は限定的で³⁵、メンバーからの利用料が同社の主な収入源である。つまり、メンバーが主要な課金サイドでサービスを提供するベンダーは補完サイドだと考えられる。

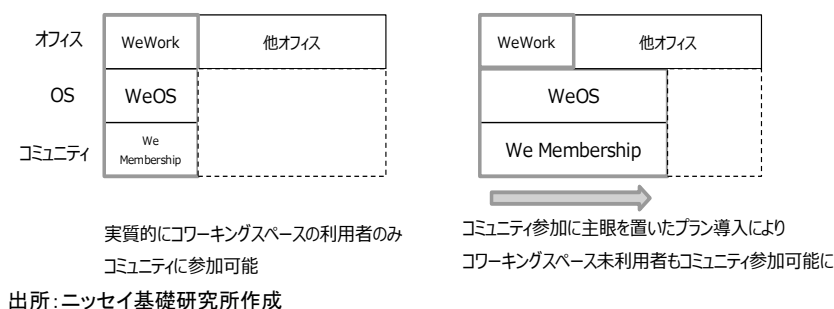
ただし、今後も同様のプライシングを継続する保証はない。コワーキングスペースを運営する企業は世界的に増え、競争は激しくなっており、シェア獲得のため、今後攻勢を強める可能性がある。また同社のメンバー数がさらに増加していけば、同社のプラットフォームはマーケティング対象としての価値が大きくなる。そうすれば、ベンダーからの課金を増やし、メンバーの利用料を下げるといった戦略をとることも可能である。なお、Facebook などのオンラインのコミュニティ・プラットフォームの収益源が広告料であることを考えれば、WeWork のコミュニティ・プラットフォームに広告主といった新しいユーザー・グループ（課金サイド）を追加することも可能だ。さらに、同社のエコシステム内での取引などに課金する方法や取引を円滑化するツールを有料で提供するなど、様々な収入が考えられる。同社のプライシング戦略は、今後のユーザー数などによって変化する可能性があり、注目される。

(オ) WeWork のレイヤーのオープン・クローズド戦略

同社のコミュニティ・プラットフォームでは、ネットワーク効果が働くため、メンバー数が増えるほど、メンバーの効用が高まり、WeWork の競争優位につながる。そのため、いかにしてコミュニティ・メンバーを拡大するかが重要だ。同社のコミュニティには当初、コワーキングスペースのメンバーしか参加できなかった。米国のメンバーの平均月額単価は 650 ドル³⁶と安くはないため、コワーキングスペースのニーズがない人が、コミュニティに参加するのは事実上困難であった。しかし、現在ではコワーキングスペースの利用ニーズがなくても、気軽にコミュニティに参加できる We メンバーシップというプランを導入している。We メンバーシップは、月額 45 ドルで、WeWork のコミュニティに参加でき、平日デイトタイムにコワーキングスペースを月 1 日利用または同程度のサービスを受けることができるため³⁷、コミュニティ参加を主眼においたメンバーとして位置付けられているものと推察される。これは、オープン・クローズド戦略の観点では、コミュニティ・プラットフォームのレイヤーはクローズドに保ちながら、コワーキングスペースのレイヤーをオープンにすることで、プラットフォームのユーザー拡大を狙っているものだろう（図表-16）。

図表-16 WeWork のレイヤー構造の変遷

オフィスレイヤーをオープン化（オフィスレイヤーがモジュール化）



³⁵ Crook (2017) 参照。

³⁶ Loizos and Neumann (2017) 参照。

³⁷ 2017 年 12 月時点の WeWork HP 参照。

4 | WeWork が不動産業にもたらす変革

WeWork は、不動産業や不動産市場にどのような影響をもたらすのだろうか。同社がプラットフォームとして勢力を拡大した場合を想定して、今後の可能性について考える。

(ア) 不動産業への影響

プラットフォームが様々な業界に破壊的イノベーションをもたらしたことから、WeWork が既存の不動産会社を淘汰するとの懸念がある。しかし、今のところ WeWork は、コワーキングスペース事業者を除けば既存の不動産会社と明確な競合関係にあるわけではなく、ビルオーナーにとってはむしろ優良テナントとして認識されるケースも多い。WeWork は既に、ロンドンで最大³⁸、またニューヨークでは2番目のオフィス面積を借りるテナントとなっている³⁹。

しかし、WeWork が今後事業を拡大し、不動産の業界地図を塗り替える可能性はある。プラットフォームと既存の不動産会社だと収益構造が全く異なる。プラットフォームは、プラットフォームからも収益を得ることができ、不動産とプラットフォーム間にシナジー効果があれば、プラットフォームの収益をもとに不動産のプライシングを柔軟に設定、つまり安くすることができる。このプライシング戦略を武器にプラットフォームが勢力を拡大していく可能性がある。また、WeWork がさらに拡大した場合、従来の情報ハブとしての機能が不動産仲介会社から WeWork に移行していく可能性がある。さらに、WeWork がバリューチェーン上流での事業を拡大すれば、デベロッパーや管理会社などのシェアを侵食していく可能性もある。その際、データを蓄積し、不動産とは別の収益源を有するプラットフォームに既存の不動産会社がいかに対峙していくかが試されるであろう。

不動産業でもデジタル化が進み、プラットフォームの事業が拡大すれば、不動産業のモジュール化やサービス化が進むことが予想される。これまでコワーキングスペースは、小口化して転貸する不動産賃貸業の色彩が強かったが、WeWork が提供するものが「Space as a Service」であるように、むしろ不動産サービス業と呼ぶべきものである。同社はコミュニティなどの機能を追加したが、コミュニティを育むためにオフラインとオンライン双方のツールを総動員している。不動産業のサービス化により、不動産の立地や建物などオフィスビルの実力だけでなく、施設の運営・管理能力など含めた総合力が問われることになる。これはあらゆる不動産が、施設の運営の成果次第で収益が変動するオペレーショナル・アセットになることを意味する。

またプラットフォームはユーザーが増加するとネットワーク効果により収穫逓増となるため、一人勝ちの状態となり、高い収益をあげるのが一般的だ。その収益を原資に隣接する市場に参入し、巨大化していく。これは WeWork がオフィス以外の分野でシェアを拡大していく可能性も示しているが、異なる業界のプラットフォームが不動産業界に新規参入して破壊的イノベーションをおこす可能性があることも意味している。中国の金融業界では、アリババやテンセントなどの IT 企業の変革をもたらしており、従来型の銀行をしのぐ勢いで拡大している。同様のことが不動産業界でも起きる可能性もある。

³⁸ Williams (2018) 参照。

³⁹ Weis (2018) 参照。

(イ) 不動産市場への影響

WeWork が勢力を拡大することで、オフィス需要に、量的・質的な影響を及ぼすと考えられる。

量的な影響としては、Amazon の AWS を活用することで市場全体が効率化し、個社毎のサーバー需要が減少するのと同様に、企業によるオフィス需要が中長期的に減少する可能性が高いだろう。もちろんコワーキングスペースの普及は、マイナスの影響だけを持つわけではない。例えば、自宅などで仕事をしていたスタートアップやフリーランスがコワーキングスペースを活用することで、オフィス需要が増加する影響もある。しかし、大企業を含め、これまでオフィスを所有もしくは賃貸していた企業がコワーキングスペースを活用するケースが増えており、その影響が上回ると考えられる。WeWork が日本で 2018 年に開設する 6 拠点⁴⁰の 1 メンバー当たりのオフィス面積は 1.43 坪⁴¹であり、東京 23 区の平均的な 1 人あたりオフィス面積は 3.81 坪⁴²の 4 割弱に過ぎない。

質的な影響としては、A クラスビルと呼ばれるようなプライムビルの需要が相対的に増加すると考える。Amazon Web Services, Inc. CEO のアンディー・ジャシー氏が AWS について、「世界的大企業と同じインフラストラクチャーを寮に住む大学生が使える世界を考えたのです⁴³」と述べたように、コワーキングスペースはスタートアップやフリーランス、中小企業が大企業と同等のオフィス環境を享受することを可能にする。WeWork は Ginza Six に拠点を開設しているが、従来であれば、資本力のない企業が同様のプライムビルにオフィスを構えることはできなかった。これまでプライムビルの借り手の多くは大企業だったが、今後はコワーキングスペースによって小口化されることで、中小企業のオフィス需要もプライムビルに向かうようになる。そのため、従来は小規模ビルなどに入居していた企業のオフィス需要がプライムビルに移る可能性がある。

また、現在 WeWork は、コワーキングスペースのメンバーを主な課金サイドとしているが、プラットフォームの規模がさらに拡大していけば、プラットフォームに参加する他のユーザー・グループからの収益を拡大していくことが可能となる。WeWork のビジネスモデルでは、メンバー数を拡大することが重要である。そのため、Amazon が EC プラットフォームの収益をもとに配送コストを無料にしたのと同様に、プラットフォームから得た収益を活用して、メンバーへのプライシングを引下げてくる可能性がある。その場合は、よりグレードの高いオフィスビルに現在同様の料金で提供することも、現在同様のオフィスビルでより低い料金を提供することも可能になるだろう。前者はプライムビルの賃貸需要を高め、後者は賃料の低いオフィスビルの賃貸需要を押下げるが、いずれにせよ、プライムビルの需要が相対的に大きくなるという点に変わりない。

以上を総合すると、WeWork の事業が拡大した場合、全体としてはオフィス市況に対して下押し圧力となり、また加えて、プライムビルの相対的優位性がより高まる可能性がある。

⁴⁰ WeWork ArkHills、WeWork Ginza Six、WeWork Shinbashi。

⁴¹ 日経不動産マーケット情報 (2017) をもとにニッセイ基礎研究所試算。この面積は、米国での WeWork の平均と概ね同等である (Loizos and Neumann (2017))。

⁴² ザイマックス不動産総合研究所 (2017) 参照。

⁴³ Stone (2013) 参照。

WeWorkの2017年12月期の売上高は886百万ドルで、884百万ドルの純損失を計上している⁴⁴。ただし、多額の損失を計上しているのも、現在は収益の多くを投資に回しているためで、40%の営業利益率をあげるだけの収益力があるという⁴⁵。コワーキングスペースは、IT企業のように利益率が高いわけではなく、また容易にスケールできるわけでもないとされてきた。コワーキングスペース最大手のリージャスは110カ国超の1,000以上の都市で3,125箇所の拠点を運営し250万人もの会員数を抱えるが⁴⁶、時価総額は23億ポンド(3.4千億円)⁴⁷にすぎない。そのため、WeWorkへの金融市場の評価は高すぎるとの批判もある⁴⁸。

特に今後、景気後退を迎えた際の持続可能性に疑問を呈する声は多い。コワーキングスペースは基本的には、長期で借りて、短期で貸し出すビジネスモデルで、空室リスクがビルオーナーからコワーキングスペース事業者に移転される。実際、リージャスはITバブルの崩壊で大きな打撃を被った。WeWorkの売上に占める大企業の比率は高まっているものの、資本力に劣り、事業安定性が乏しい事業規模の小さいメンバーが主要な顧客基盤で、景気後退に対して脆弱なことは否めない。同社の持続可能性を高めるためにも、今後は収益源の多角化やプラットフォームとしての競争力が高まることが期待される。

WeWorkへの懐疑的な見方はあるものの、同社のプラットフォームとしての進化は始まったばかりで、その実力は未知数だ。現段階で過小評価はすべきでない。WeWorkは不動産業界に新しい風を吹き込み、不動産というビジネスを問い直すきっかけをもたらした。WeWorkの最大のイノベーションは、オフィスを「ただの空間」としてではなく、「様々なニーズを満たすための空間」として提供した点にある。それにより、オフィスに新しいレイヤーを追加し、プラットフォーム化することを可能にした。またプラットフォーム化することで、大量のデータの蓄積が可能となった。これが、快適に働けるワークプレイスの提案につながり、同社の事業拡大の原動力となっている。同社がもたらしたイノベーションは、人口減少などにより先細りが懸念される日本の不動産業にとって、ビジネスモデルを問い直す上で有益な視座を提供している。

⁴⁴ Scaggs and Platt (2018) 参照。

⁴⁵ Loizos and Neumann (2017) 参照。

⁴⁶ IWG (2018) 参照。

⁴⁷ リージャスの持ち株会社であるIWG plcの2017年12月末時点の時価総額(出所: Bloomberg)。

⁴⁸ Gelles (2015)、Sidders and Turner (2017) 参照。

(参考文献)

- ・ 安部かすみ (2017), 「世界を席卷中のコワーキングスペース「WeWork」がいよいよ日本にも上陸か? 2兆円企業のNY本社を見学してきた」, lifehacker, 2017年5月15日, https://www.lifehacker.jp/2017/05/170515_wework_ny.html .
- ・ 雨宮寛二 (2012), 『アップル、アマゾン、グーグルの競争戦略』, NTT出版.
- ・ 株式会社大林組, https://www.obayashi.co.jp/service_and_technology/pickup014 (2018年4月末時点)
- ・ 加藤和彦 (2016), 『IoT時代のプラットフォーム競争戦略』, 中央経済社.
- ・ ザイマックス不動産総合研究所 (2017), 「1人あたりオフィス面積調査 (2017年)」, 2017年10月18日, https://soken.xymax.co.jp/2017/10/18/1710-office_space_per_person_2017/ .
- ・ 総務省 (2015), 『平成27年版 情報通信白書』, <http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/h27.html> .
- ・ 滝川麻衣子・分部麻里・木許はるみ (2017), 「孫正義氏「もっと燃料が必要だ」の一言で米 WeWork 日本進出が決まった」, Business Insider Japan, 2017年10月19日, <https://www.businessinsider.jp/post-106082> .
- ・ 田中道昭 (2017), 『アマゾンが描く2022年の世界 すべての業界を震撼させる「ベゾスの大戦略」』, PHP研究所.
- ・ 津山恵子 (2017a), 「【独占取材】WeWork 日本法人社長 一あの大企業もすでに会員に。「日本は『変化』を求めている」」, Business Insider Japan, 2017年8月7日, <https://www.businessinsider.jp/post-100689> .
- ・ 津山恵子 (2017b), 「【独占第2弾】WeWork 本社ルポ、2.5日に1軒オープンさせるテクノロジーとオフィスの作り方」, Business Insider Japan, 2017年8月10日, <https://www.businessinsider.jp/post-100757> .
- ・ 日経不動産マーケット情報 (2017), 「【テナント】日本初上陸の WeWork、GINZA SIX など3拠点が決定」, 日経不動産マーケット情報, 2017年9月22日, <http://kenplatz.nikkeibp.co.jp/atcl/nfmnews/15/092203139/> .
- ・ 日本経済新聞 (2017), 「中国スマホ決済660兆円」, 『日本経済新聞』, 2017年11月28日付朝刊, P3 .
- ・ 根来龍之 (2017), 『プラットフォームの教科書 超速成長ネットワーク効果の基本と応用』, 日経 BP社 .
- ・ 根来龍之・藤巻佐和子 (2013), 「バリューチェーン戦略論からレイヤー戦略論へ—産業のレイヤー構造化への対応—」, 早稲田大学 WBS 研究センター 『早稲田国際経営研究』, No44, pp.145-162 .
- ・ Alystyne, MarShall W. Van, Parker, G.G. and Chouday, S.P. (2016) "Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy", Harvard Business Review, April 2016. (邦訳 「プラットフォーム革命 -パイプライン方事業から脱却せよ-」, 有賀裕子訳, ダイヤモンド社 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 2016年10月号.)
- ・ Amazon.co.jp, <http://www.amazon-jp-ops.com/company/index.html> (2017年12月末時点)
- ・ Amazon.com, "Annual Report", <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsannual> .

- ・ Baldwin, C. Y. and K. B. Clark (2000), “Design Rules: The Power of Modularity”, The MIT Press, (邦訳 『デザイン・ルール-モジュール化パワー-』, 安藤晴彦訳, 東洋経済新報社, 2004年)
- ・ Brandt, R. L. (2011), “One Click: Jeff Bezos and the Rise of Amazon.com”, Portfolio. (邦訳 『ワンクリック ジェフ・ベゾス率いる AMAZON の隆盛』, 井口耕二訳, 日経 BP 社, 2012年)
- ・ Carmiel, Oshrat (2017), “What WeWork’s Lord & Taylor Deal Says About the State of Retail”, Bloomberg, 2017年10月25日,
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-10-24/wework-s-provocative-manhattan-deal-a-sign-of-the-retail-times> .
- ・ CB Insights (2018), “The Global Unicorn Club” (閲覧日 2018年5月23日) ,
<https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies> .
- ・ Crook, Jordan (2017), “WeWork’s office takeover continues with the launch of the Services Store”, Techcrunch, 2017年4月25日,
<https://techcrunch.com/2017/04/25/weworks-office-domination-continues-with-the-launch-of-the-services-store/> .
- ・ Crook, Jordan (2017), “ WeWork’s Powered By We product is central to 2018 growth strategy ”, Techcrunch, 2017年12月21日,
<https://techcrunch.com/2017/12/20/weworks-powered-by-we-product-is-central-to-2018-growth-strategy/> .
- ・ Eisenmann, Thomas, Parker, Geoffrey and Alstyne, Marshall W. Van (2006) “Strategies for Two-Sided Markets”, Harvard Business Review, October 2016. (邦訳 「ツー・サイド・プラットフォーム戦略 - 「市場の二面性」 のダイナミズムを生かす-」, 松本直子訳, ダイヤモンド社『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 2007年6月号.)
- ・ Evans, D. S. and Schmalensee, Richard (2016), “Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms”, Harvard Business School Pr.
- ・ Gelles, David (2015), “At WeWork, an Idealistic Start-Up Clashes With Its Cleaners”, The New York Times, 2015年9月10日,
<https://www.nytimes.com/2015/09/13/business/at-wework-an-idealistic-startup-clashes-with-its-cleaners.html> .
- ・ Hagi, Andrei and Wright, Julian (2015) , “Multi-Sided Platforms”, Harvard Business School Working Paper 15-037, March 2015, Harvard Business School,
http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/15-037_cb5afe51-6150-4be9-ace2-39c6a8ace6d4.pdf.
- ・ Instant Group (2017), “Global Cities - The Flexible Workspace Market Review 2017”, 2017年6月26日,
<http://www.theinstantgroup.com/en-gb/news/2017/6/global-cities-the-flexible-workspace-review-2017/> .
- ・ IWG (2018), “ FLEXIBLE WORKSPACE -THE REVOLUTION ADVANCES : ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS 2017”, 2018年3月6日,
<http://investors.iwgplc.com/~media/Files/I/IWG-IR/reports-and-presentations/2017/annual-re>

ports-2017.pdf.

- Kimura, Takuya (2017), 「WeWork が語る未来の働き方——グローバル展開する彼らならではの強みとは」, Tech Crunch Japan, 2017 年 11 月 16 日,
<http://jp.techcrunch.com/2017/11/16/tctokyo2017-wework/> .
- Loizos, Connie and Neumann, Adam (2017), “Optimizing space itself with WeWork’s Adam Neumann | Disrupt NY 2017”, Techcrunch, 2017 年 5 月 15 日,
<https://www.youtube.com/watch?v=-EKOV71m-PY> .
- Masui, Matt (2017), 「日本上陸間近? コミュニティで働き方に革新を起こす「WeWork」@ソウルを訪ねた」, Business Insider Japan, 2017 年 7 月 23 日, <https://www.businessinsider.jp/post-34567> .
- Molla, Rani (2017), “WeWork doubled its big corporate client base this year, which generated \$250 million in revenue”, recode, 2017 年 12 月 1 日,
<https://www.recode.net/2017/12/1/16719798/wework-business-250-million-a-year-co-working-corporate-clients> .
- OECD (2012), “E-books: Developments and Policy Considerations”, OECD Digital Economy Papers, No. 208, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/5k912zxcg5svh-en> .
- Porter, M.E. (1985), “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press. (邦訳 『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』, 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫共訳, ダイヤモンド社, 1985 年)
- Putzier, Konrad (2017), “IBM to take entire WeWork building in landmark deal”, The Real Deal, <https://therealdeal.com/2017/04/19/ibm-to-take-entire-wework-building-in-landmark-deal/> .
- Rhodes, Margaret (2016), ” WeWork’ s Radical Plan To Remake Real Estate With Code”, Wired, 2016 年 3 月 18 日,
<https://www.wired.com/2016/03/weworks-radical-plan-remake-real-estate-code/> .
- Robinson, Melia (2017), 「WeWork, the company that simulates startup life, is worth more than Twitter, Box, and Blue Apron combined」, Business Insider, 2017 年 7 月 10 日,
<http://www.businessinsider.com/wework-tops-20-billion-valuation-2017-7> .
- Sato, Yuki (2017), “WeWork、大手企業ユーザーが 1 年で倍増、急成長を支える一因に”, The Bridge, 2017 年 12 月 4 日, <http://thebridge.jp/2017/12/wework-rapid-growth> .
- Sidders, Jack (2018), “WeWork Venture Pays \$826 Million for London Offices”, Bloomberg, 2018 年 4 月 16 日,
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-04-16/wework-venture-is-said-to-pay-826-million-for-london-offices> .
- Sidders, Jack and Turner, Giles (2017), “WeWork Is About to Become the Biggest Private Office Tenant in London”, Bloomberg, 2017 年 12 月 6 日,
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-12-06/wework-bets-london-s-costly-offices-wont-be-bitten-by-brexit> .
- Scaggs, Alexandra and Platt, Eric (2018), “ More on WeWork and its bond offering -- updated”, Bloomberg, 2018 年 4 月 25 日,
<https://ftalphaville.ft.com/2018/04/24/1524606395000/More-on-WeWork-and-its-bond-offering/>.

- Stone, Brad (2013), “The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon”, Little, Brown and Company. (邦訳 『ジェフ・ベゾス 果てなき野望』, 井口耕二訳, 日経BP社, 2014年)
- Weigend, Andreas (2017), “Data for the People: How to Make Our Post-Privacy Economy Work for You”, Basic Books. (邦訳 『アマゾンミクス データ・サイエンティストはこう考える』, 土方奈美訳, 文藝春秋, 2017年)
- Weinberger, Matt (2016), “WeWork is now a \$16 billion company”, Business Insider, 2016年3月9日, <http://www.businessinsider.com/wework-raising-780-million-2016-3> .
- Weis, Lois (2018), “Co-working spaces are gobbling up huge swaths of real estate”, New York Post, 2018年4月23日,
<https://nypost.com/2018/04/23/co-working-spaces-are-gobbling-up-huge-swaths-of-real-estate/>.
- WeWork Cos Inc, <https://www.wework.com/> (2018年4月末時点)
- WeWork Cos Inc (2018), “2018 WeWork Economic Impact Report”, 2018年5月8日,
https://downloads.ctfassets.net/pnu2zmx12q5v/2dPU0oaB1WW286S6Iwi0I0/f07856b26f77f7e57a4bbb5aadfa16dc/EIR_-_GLOBAL_DECK_05082200.pdf .
- Williams, Aime (2018), “WeWork becomes central London’ s biggest office occupier”, Financial Times, 2018年1月23日,
<https://www.ft.com/content/40a87044-ff97-11e7-9650-9c0ad2d7c5b5> .