

モバイルアプリの収益モデルの要件

－ フリーミアムモデルからの収益モデル構築に関するビジネスモデルの考察－

立命館大学 林 永周

邦文要旨

スマートフォンの普及により、モバイルアプリケーションの市場が急成長した。このような環境の変化は新たなビジネスのチャンスを創出しているが、収益創出に成功し、持続的に成長するアプリケーションは極めて少ない。このような現状の原因の一つとしては、ビジネスモデルを挙げられる。いわゆるフリーミアムのビジネスモデルから収益化に結びつけることは難しく、企業の収益モデルの構築についての議論が求められる。そこで本研究では、フリーミアムサービスのモバイル・メッセージのビジネスモデルを分析することによって、フリーミアム・ビジネスモデルの収益化について考察する。

邦文キーワード：ビジネスモデル、モバイルアプリケーション、フリーミアム

Requirements of Mobile application's revenue model

－ Discussion of business model relating to establishing a profit model from a Freemium model －

Ritsumeikan University Yeongjoo LIM

Abstract

With smartphones gaining popularity, the mobile application market has grown rapidly. This changing environment creates many new business opportunities, but the number of applications that succeed in making a profit and sustaining growth is remarkably low. One cause of this situation is the business model. Making a profit with the so-called Freemium business model has proven to be difficult, calling for further discussion of how companies should establish their profit models. In this article, we thus discuss monetization of the Freemium business model by analyzing the business model of a Freemium service mobile messenger application.

Keyword: business model, mobile application, Freemium

1. 序論

携帯電話が登場してから通信技術の発展に伴い、携帯電話も発展し続けてきた。従来の電話機能はむろん、カメラやメールの機能を含み、近年においては、スマートフォン¹というカテゴリーの中、パソコンの機能なみの性能を持つ携帯電話端末が普及している。以前、NOKIA の Symbian や RIM の Blackberry OS などの時代にはスマートフォンを利用するユーザーは一部に過ぎない状態であった。しかし、2007 年 1 月 Apple の IOS を搭載した iPhone の登場した以来、2007 年 11 月 Google の Android OS を搭載した機種が登場によって、携帯電話を取り巻くマーケットと構造に大きな変化が起きた。携帯電話の端末の変化により、パソコンの機能のほとんどが携帯電話から操作できるようになることをきっかけに、携帯電話の端末を構成するアプリケーションの重要性も高まった。いわゆるスマートフォンのアプリケーション（以下、アプリ）の市場規模が年々大きくなり、Apple と Google の App Store は 2015 年登録アプリ数 100 万本超え、ダウンロード数は 1000 億を超える状況となり、開発が加速化している。このような急速な成長は、新たなビジネスの機会を創出している (basole,2008)。野村総合研究所の調査結果によれば、2013 年度のアプリエコノミー規模は約 8200 億円となり、2011 年度の約 2200 億円から年平均成長率 90%の成長率で成長している (野村総合研究所、2014)。アプリ市場の急速な拡大に伴い、アプリ開発関連就業者数も直接・間接合わせて 56.5 万人と推計される (野村総合研究所、2014)。しかし、参入コストが極めて低いこと、一人でも開発できることから、毎日のように数多くのアプリが開発され、リリースされているが、このような市場の成長にも関わらず、多くのアプリはユーザーから選択されない、または収益を創出できていないのが現実である (Fargo,2011)。Gartner は、2018 年においてアプリ開発者がアプリにより収益を創造する確率はわずか 0.01%にも満たないと予測している (Gartner,2014)。

スマートフォンという新しいデバイスの登場により、IT 企業が提供するサービスや製品も大きく変化した。アプリサービスをメインとするベンチャー企業が多く誕生し、企業として評価総額が 10 億ドル以上の非上場ベンチャー企業 (ユニコーン企業) が現れた。ユニコーン企業は、ベンチャーキャピタルなどの投資家に巨額の利益をもたらす可能性のある企業として注目され、米フォーチュン誌が公開したリスト²によれば多くの SNS、クラウドサービスなどのアプリ関連の会社が挙げられている。しかし、このようなユニコーン企業が持続的に現れる反面、ユニコーン企業の衰退を予測する意見も現れつつある。シリコンバレーの投資家ビル・ガーリー (Bill Gurley) は、2015 年少なくとも 1 つ以上倒れるユニコーン企業が現れると主張している³他、キンセラ (Kevin Kinsella) は、風船ガムが大きくなりすぎてバンと割れるように、ユニコーン・ブームもある時点で一気に下火になると警告している⁴。上記の調査結果、新聞記事の内容をまとめると、アプリに関する期待と飛躍的な成長は、新たなビジネスのチャンスを生み出しているが、そのビジネスチャンスを活かし、収益を創造することは極めて

¹ スマートフォンは、インターネットの利用を前提とした高機能携帯電話である。アプリケーションを自由にダウンロードで利用する場面が多く、様々な側面において従来の携帯電話と異なる (総務省)。スマートフォンに対する統一した定義は存在しないが、従来の携帯電話に、端末の特性 (PC レベルの高度な情報処理機能)、ネットワークの特性 (3G 回線や 4G 回線、無線 LAN を通じてインターネットアクセスを行う)、利用形態の特性 (電話・メールに加え、アプリケーションをダウンロードし、多目的に利用される)、サービス提供面の特性 (携帯キャリア、プラットフォーム事業者、アプリケーション開発者、情報収集業者、収集した情報の二次利用者などが相互に連携して多様なサービスを提供する) と総務省では定義している。このような、状況で本研究でのスマートフォンは、電話・メールなどの通信機能に加え、インターネットにアクセスができ、かつアプリケーションのインストールが可能な端末としてスマートフォンとして定義する。

²<http://fortune.com/unicorns/> 最終アクセス：2015 年 10 月 14 日

³<http://www.businessinsider.com/evernote-the-first-dead-unicorn-2015-9>最終アクセス：2015 年 10 月 14 日

⁴<http://uk.businessinsider.com/the-end-game-for-unicorns-qa-with-kevin-kinsella-of-avalon-ventures-2015-7> 最終アクセス：2015 年 10 月 14 日

難しいというのが現状であると捉えることができる。すなわち、現在のアプリ市場は、玉石混淆の状態であり、アプリを用いて顧客価値の創造ができていのはごく少数のアプリしかない、また、顧客価値の創造ができた数少ないアプリも収益を確保することが難しい状況であると考えられるだろう。

ビジネスチャンスがあるにも関わらず、収益の創出が極めて難しいという現状の原因として、アプリ会社のビジネスモデルに一つの原因がある。特殊なアプリや法人向けのアプリは開発会社、または開発者が販売価格を決め、最初から収益を見込んだビジネスモデルを構築することができる。一方、一般ユーザーを対象としたアプリの多くの開発会社は、収益が極めて不確実なフリーミアム (Freemium) ビジネスモデルでビジネスを展開している。そこで本研究では、フリーミアムのビジネスモデルに着目し、フリーミアムのビジネスモデルで展開しているモバイル・メッセージの事例分析によって、フリーミアムから収益化へのモデルを考察する。

無料 (Free) とプレミアム (Premium) の合成語のフリーミアム (Freemium) は近年 IT 企業とアプリ会社がよく利用するビジネスモデルである。フリーミアムのビジネスモデルは、無料で基本的なサービスを提供し、それに関連した付加機能などで収益化するビジネスモデルである。フリーミアムは、我々の生活に大きく浸透しており、ネットやアプリの大半は、無料のサービスやコンテンツのみでも十分に使うことができる (Anderson,2009)。フリーミアムを提供する企業は、収益を創出するために、いくつかのモデルを用いて収益化を図っている。その収益創出モデルは、1) ゲームアプリなどでの有料のアイテムや機能を課金する「アプリ内課金型」、2) 利用できる期限を予め決めておき、それ以降は有料プランへと移行させる「時間制限型」、3) 無料で利用できる機能を一部と限定し、フル機能を利用するためには有料のプランへと移行させる「機能制限型」、4) 法人向けのサービスで、無料で利用できる人数を限定し、それを超える利用者には有料プランへと移行させる「人数制限型」、5) 一定以上の情報を得るためには、プレミアム会員へと移行させる「プレミアム会員型」に大きく分類することができる。

ゲームのアプリのように、ゲームプレイに関わる課金による収益を構築するモデルは、確実に収益を生み出すビジネスモデルとして検証されている。アプリが登場する前は、ゲーム会社のビジネスモデルは、ゲームを定額で販売し、無制限にプレイできる (コンソールや PC 同様) 仕組みや、プレイするにはアカウント費用が発生する仕組み (Xbox-Online やオンライン RPG ゲームなど) が一般的であった。しかし、毎月のアカウント費用から、部分的有料化へとビジネスモデルが変わり、ゲーム自体は無料で、アイテムなどを有料にする仕組みが現れ、新たなビジネスモデルとなった。このような流れに沿って、アプリでも同じ傾向が見られ、定額で販売されるゲームよりは、無料で配信され、一部有料のフリーミアムモデルが多くなっている。

日本のゲームアプリのトップ企業である「ガンボー・オンライン・エンターテイメント」は、Puzzle & Dragons (以下、パズドラ) のゲームを無料で配信している。ゲームは全て無料で提供しており、課金がなくても全てのコンテンツを楽しむことができる。しかし、プレイするには、スタミナというものが必要であり、5分に1ずつ回復する。スタミナがないとゲームプレイができなくなるが、課金で買える魔法石を使えば、全て回復ことができ、長時間ゲームを継続的に楽しむには魔法石を購入することが必要となる。また、ゲーム内のチームに強いキャラクターを取得するためには、魔法石を使ってレアキャラクターカチャから入手しなければならない。レアキャラクターカチャを行うためには、魔法石が必要ということは、課金が強制されるとも考えられるが、様々なイベントやゲームクリアによって、魔法石を入手することができ、完全に無料でプレイでき、レアキャラクターを入手することもできる。このように、基本的に無料で全てプレイできる、しかし、課金することによって、更に楽しむことができるというビジネスモデルで、日本国内ダウンロード実績 3300 万 (複数アカウントを除く、グローバルダウンロード 5000 万)、2014 年の売上高 1,730 億円、営業利益 943 億円 (営業利益率 54.5%) の実績を出した。フリーミアムビジネスはゲーム業界では非常に有効であることは、このゲーム会社の事例から捉えることができるが、ゲーム以外のアプリでフリーミアム・ビジネスモデルが成功しているかについては疑問が

ある。

全世界 127 ヶ国、7000 ものアプリ・デベロッパーを対象とした世界最大級の調査「Developer Economics Q1 2014」の調査では、アプリ開発の収入状況について調査している。その結果から見ると、アプリそのもののダウンロードによる収益は 150 \$/月、プレミアムによる収益は 275 \$/月、アプリ内購入が 425 \$/月であった。また、広告による収益はわずかの 150 \$/月であり、フリーミアムモデルから収益に結びつけることが難しい状況であると捉えられる (図 1)。

Vineet (2014) は、フリーミアムモデルを通じた利益創出可能性は明確であるが、多くの企業がフリーミアムモデルによる利益創出には失敗していると指摘している。実際、「時間制限型」や「機能制限型」においては、競合相手が現れ、無料で提供することが多く、無料ユーザーから有料ユーザーへと移行させる率は 2- 5%の程度である (Vineet,2014) 。ユーザーが現在使っているアプリから他社のアプリへと移行するには、スイッチング・コストが発生する。自社のサービスや製品に使い慣れ、満足している、信頼性を持つということで、スイッチング・コストが発生し、他社の無料のアプリに移行するよりは、自社のアプリの有料サービスを選ぶような、自社のアプリにロックインさせるという方法もあるが、近年は、他社のアプリから自社のアプリへと移行できるようにデータの移行機能を含むアプリも多くあり、更にフリーミアムモデルから収益を創出することが困難である。また、「人数制限型」や「プレミアム会員型」においても、収益創出が困難であり、ユーザーは多いが収益が創出できない企業が多いのが実情である。

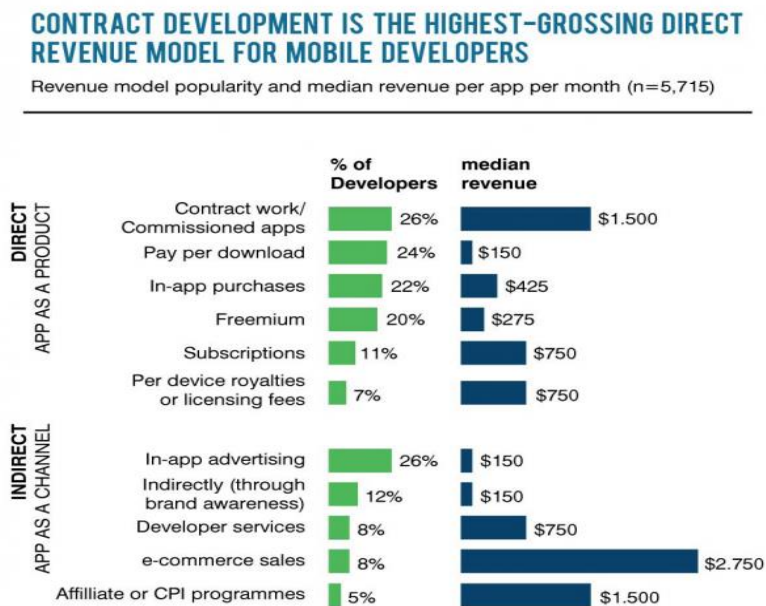


図 1 アプリケーション開発者の収入源
Source: Developer Economics Q2014

このような背景を踏まえると、フリーミアムモデルはアプリにおいて非常に有効で収益を生み出すことが可能とされるビジネスモデルでありながらもその限界が明確であり、収益モデルを構築するには、更なる研究が求められる。

ビジネスモデル研究は未だに明確な学術研究分野として定まっておらず、その定義に関しても必ずしも定まったものがあるとはいえない。研究者によってもビジネスモデルの定義が異なっている。梶川・松島 (2007) は、ビジネスモデル研究の動向調査で、ビジネスモデルの提案を以下のようにまとめている。

- ・ どのように企業が動いているか説明するストーリー (Magretta,2002)
- ・ 価値創造のための組織のコア・ロジック (Linder&Cantrell,2000)
- ・ 価値創造プロセスを仲立する構造概念 (Chesbrough&Rosenbloom,2002)
- ・ どのように金を稼ぎ利益を長期保持するかについての言明 (Wtewart&Zhao,2000)
- ・ 競争力のあるビジネスを創造し保持する重要な独立システムデザイン (Maya&Mrown,1999)
- ・ ステークホルダー間で価値を持った対象を創造・交換するやり方の本質的な部分 (Gordijn,et al, 2000)
- ・ 定義されたマーケットで持続可能な競争優位を創造するために戦略・アーキテクチャー・経済に関する決定がどのように関連しているかに関する簡潔な表現 (Morrisa et al.,2005)

(梶川・松島 (2007) より引用)

ビジネスモデルを一言で定義することは難しいが、上記した研究の定義はで共通している概念としては、競争力と価値創造、利益創出である。このようなことから、本研究では、ビジネスモデルの定義を競争力のある製品で価値を創造し、収益を創出するプロセスとして捉え、議論を進める。

2. 研究の目的と分析手法

第1章では、フリーミアムモデルとその限界とビジネスモデルに関する研究を整理したうえで、ビジネスモデルを競争力のある製品で価値を創造し、収益を創出するプロセスと定義した。フリーミアムモデルのボトルネックになっているのは、収益創出である。つまり、ビジネスモデルの定義の「収益を創出」することが困難であるということになる。無料で提供しているため、ユーザーの獲得には有効である。しかし、無料ユーザーから有料ユーザーへと移行や有料機能へ移行させることは非常に難しい。つまり、フリーミアムモデルをビジネスモデルから解釈すると、競争力、価値創造までは説明できるが、利益を創出することについては説明することが難しい。ゲームアプリなどは、フリーミアムモデルから収益を創造しているケースもあるが、サービス系のアプリでは、フリーミアムモデルから収益を創出することが難しいのが現状である。Vineet(2015)は、フリーミアムモデルから収益化を図るための要因をいくつか示唆している。Vineet(2015)が示唆した要因は、1) なにを無料で提供するか、2) プリミアムサービスに対する顧客の理解、3) 目標とする有料会員の転換比率、4) 有料転換サイクルに対する準備、5) 顧客が顧客を引き寄せるか (Evangelist)、6) 持続的サービスを提供できるかの6つであり、これらをまとめると持続的にユーザーを獲得しながら、収益化モデルを構築することが重要であり、フリーミアムモデルの目的は、ユーザーの獲得であると述べている。このような背景を踏まえると、アプリ系のビジネスモデルにおいては、ユーザーを獲得するために、競争力のある製品を提供し、獲得されたユーザーは価値創造の源ではあるが、ユーザー獲得が利益創造に直接的につながっているわけではなく、獲得されたユーザーからマネタイズするためには内部的に何らかのマネジメントが求められると考えられる。そこで、本研究では、ユーザー獲得フェーズのビジネスモデルと収益創出フェーズでの分析を試す。基本的なビジネスモデルはフリーミアムモデルに着目しているが、フリーミアムモデルをベースとしたモデルの上でのユーザー獲得モデルと収益創出モデルを加えて分析する。本研究のフレームワークは図2である。

第一のユーザー獲得フェーズでは、どのようにユーザーを獲得するかについて技術受容モデル (TAM モデル) とイノベーションの普及モデルから考察する。第二の収益獲得フェーズでは、オープンサービス・イノベーション、プラットフォーム論、ブランド戦略から考察する。そして、それぞれのフェーズを踏まえた分析によって成功するビジネスモデルの要件の導出を本研究の目的とする。

本研究では、無料で配信されているモバイル・メッセージングアプリ KakaoTalk を分析の対象とする。KakaoTalk は無料で配信し、巨大なユーザーを獲得し、そのユーザーから収益を創出している。KakaoTalk は、

初期のユーザー獲得フェーズでは、利益を創出できず、多くの赤字を出し続けたが、収益創出フェーズへと移行し、現在は収益化に成功して、初期5人のメンバーでスタートアップしたベンチャー企業が、2014年には、韓国のIT大手企業 DAUM と合併した。最初の段階では、既存と異なるサービスを提供し、競争力のある製品でユーザーを獲得し、そのユーザーを用いて価値創出、収益創出に成功していることは、Yim (2004) が示唆した事例研究が必要な場合の「評価に関する特定テーマを例で説明するに」相当することから、KakaoTalk の事例は本研究の分析対象として適切であると考えられる。

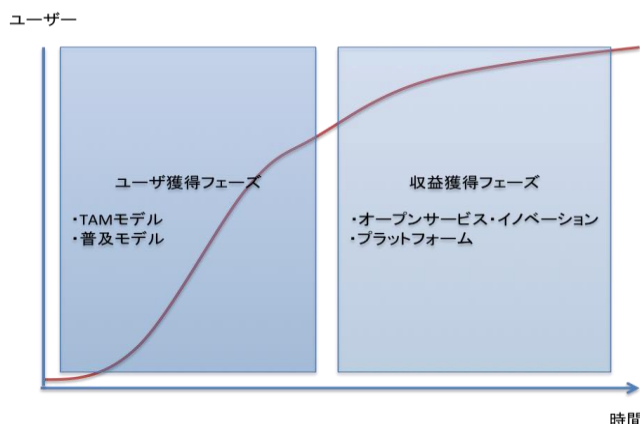


図 2 本研究のフレームワーク

3. 事例分析

3.1 KakaoTalk の概要

KakaoTalk は、2006年12月に設立された新生ベンチャー企業である。KakaoTalk は、2010年3月に韓国でサービスを開始し、韓国国内ではスマートフォンを利用している人のうち95%が、また、韓国国民の75%が利用している国民的アプリである。「連絡して」という意味で、「KakaoTalk して」という表現を定着させたほどのパワーを持つアプリとなっている。グローバルで4800万（月間アクティブユーザー数基準）を持つアプリである。KakaoTalk は、最初はインスタント・メッセージングをメインとするサービスを提供した。ユーザーは急速に増え、サービス開始し、韓国国内における急速なスマートフォンの普及に伴い、急成長した。現在は、メッセージング以外にもプラットフォームとして様々なサービスを提供している（図3）。

Category	Beta
Communication & Community	KakaoTalk, KakaoStory, Kakao Group, Daum Café, Plain, KakaoHello, Brunch
Search & Recommendation	KakaoSearch, KakaoTalk Channel, Daum Search, Daum Map
Game	KakaoGame, Kakao GameShop, Daum Game
Media & Contents	Media Daum, Webtoon, KakaoTV, KakaoPage, KakaoMusic
Commerce	KakaoTalk GiftShop, KakaoStyle, KakaoFriends
Payment	KakaoPay, BankWalletKakao
O2O	KakaoTaxi, Kingisa Navigator, Kids Note, KakaoOrder, TimeCoupon
Miscellaneous	Buzz Launcher, KakaoHome, TravelLine, Path, TANGRAM® Tangram Factory, kvG K Ventures Group, K Cube Ventures

図 3 KakaoTalk のサービスポートフォリオ

Source: Daumkakao 2015 IR 資料

5. 2 ユーザー獲得フェーズの分析

本章では、5人でスタートアップしたベンチャー企業の KakaoTalk が初期の段階に、どのようにしてユーザーを獲得したかについて、技術受容モデルとイノベーションの普及モデルからのアプローチで分析する。

3. 2. 1 技術受容モデル (TAM) からの分析

KakaoTalk は、2010年3月に KakaoTalk サービスをローンチした。KakaoTalk がローンチする以前から GoogleTalk やスカイプ、Whatsapp などのアプリが存在していた。一般的に先発性を持つ企業は、顧客基盤を最初に獲得できることや、ノウハウの獲得に先行できる、ブランドを確立し易い、希少資源を先取りできる、技術的リーダーシップの確立、流通への接近などのメリットがある (山田・遠藤、1998 ; Schnaars,1994)。韓国マーケットにおいて、スマートフォンの競争が本格的に始まったのは、iPhone3gs が発売された 2009年11月であり、スマートフォンが発売された初期から Google Talk と Whatsapp は先発企業のメリット (First mover advantage) を得ることができる優位な立場であったが、後発の KakaoTalk より多くのユーザーを確保することができなかつた。このような事実を Davis(1989)の技術受容モデル (TAM: Technology Acceptance model) の視点から分析する。TAM モデルは、コンピューターの利用行動を説明するために、Davis(1989)によって導入された人間行動意思モデルである。TAM モデルは、知覚された有効性と知覚された使い易さという2つの信念が、利用行動を説明する上で、重要な要因であることを仮定している (図3)。

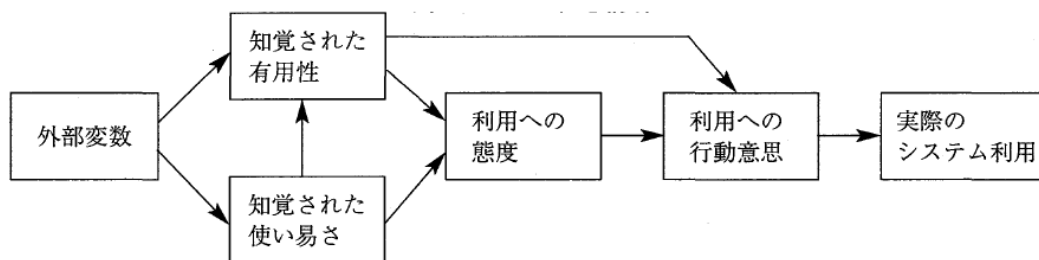


図4 TAMモデル (Davis,1989)

Google Talk は、会員登録が必須であり、ユーザーがメッセージングを利用するためには、アプリをダウンロードした上で、別途の会員登録をするプロセスが求められた。このようなプロセスはユーザーに手間をかけることとなり、TAM モデルの知覚された使い易さ (perceived ease of use) の障害となる原因となった (Jang&Oh,2013)。Whatsapp は、Google Talk のように会員登録プロセスがなくなり、アプリをインストールするとともに、アドレス帳と同期化され、アプリをインストールしているユーザー間では簡単にメッセージのやり取りが可能となり、TAM モデルの知覚された使い易さを実現した。しかし、Whatsapp をダウンロードするためには、\$0.99 のコストが発生し、スマートフォン導入期であった韓国では、メッセージをやり取りするためにコストを支払うという概念が浸透していなかった。韓国の通信キャリアは、SMS によるメッセージ送信を料金制度の一部に含めており、月額用量によって、100件から無制限まで提供していたため、Whatsapp を購入することは、メッセージを送るために二重にコストを払うことになるため、知覚された有効性 (perceived usefulness) を実現することができなかった。

これに対して、従来の SMS では1:1のやりとりをベースとしており、グループへのメッセージ送信は全員に同じメッセージを送信するというプロセスが必要であったが、KakaoTalk はグループチャット機能を提供し、簡単に招待するだけで1:多数のやりとりを実現させ、有効性を高めた。グループチャット機能は多数へのメッセージ送信のプロセスを簡単にできるということで、知覚された使い易さを実現したとも捉えられる。

既存のメッセージングアプリが韓国マーケットにて苦戦している中、2010年3月に、登録プロセスがなく、完

全無料の「KakaoTalk」がリリースされ、急速に成長し続けた。KakaoTalk は、先発企業のメッセージングがマーケットで受容されなかった大きい問題点を解決した上で、機能の差別化 (jung,2012)、ユーザーニーズへの対応 (choi,2013)、デザイン (Choi, Lee & Choi,2012; Lee,2013) でスマートフォン普及と共にユーザーを獲得したことになる。

3. 2. 2 普及モデルからの分析

普及モデルの基礎理論と知られている Rogers の普及モデルでは、顧客を「イノベーター」、「アーリーアダプター」、「アーリーマジョリティ」、「レイトマジョリティ」、「ラガード」の5つの採用者タイプに分類している (Rogers,2003)。Rogers は普及について、イノベーションが、あるコミュニケーション・チャンネルを通じて、時間経過の中で社会システムの成員の間に伝達される過程のことであると述べている。このようなプロセスの中でイノベーターとアーリーアダプターを含む 16%に達することをクリティカルマスとし、急速に普及が進められると主張している (Rogers,2003)。KakaoTalk も Rogers の普及モデルに沿って、最初是一部の人々にしか採用されなかったものが、段々広がり、急速に普及し、KakaoTalk を利用するために、スマートフォンに買い換えるようになった。ここで注目すべきポイントは、コミュニケーション・チャンネルである。KakaoTalk が最初ランチした時は、韓国内でスマートフォンがランチされてから間もない時期であり、スマートフォンに対する人々 (Rogers の理論での社会システム成員) の関心が高かった。スマートフォンの売れ切れ状態が連日話題となり、通信会社と製造メーカーも新モデルをマーケットに積極的に導入し、その過程で KakaoTalk が一部のオピニオンリーダーによって紹介され、最初はスマートフォン・メッセージングというものから KakaoTalk と変わるようになった⁵。初期に、ユーザーを獲得、クリティカルマスを超え、ラガードまで普及した KakaoTalk と同類のサービスを提供する会社も現れたが、ほとんどがサービスを中止し⁶、韓国国内においては、KakaoTalk が大きい支配力を持っている結果となった。KakaoTalk は、機能の差別化 (jung,2012)、ユーザーニーズへの対応 (choi,2013)、デザイン (Choi, Lee & Choi,2012; Lee,2013) 以外にも、支配力を活かしたブランド構築で、ユーザーを獲得できたと考えられる。

3. 3 収益獲得フェーズの分析

技術受容モデルでの知覚された使い易さと知覚された有効性を十分に活かし、ユーザーを獲得し成長した KakaoTalk は、収益モデルを確立できず、赤字の状態であった。ユーザー基盤のサービスはユーザーを先取りするために、無料でアプリケーションを提供する、または、マーケティングによって、初期にユーザーを獲得し、ネットワーク効果を最大化し、収穫逡増を実現しようとする。ユーザーが増えることによって、維持・管理費用も比例して増加するため、企業としては、ユーザーの獲得後には、収益モデルを構築することが次の課題となる。KakaoTalk も多くのユーザーは獲得できたが、収益モデルが確立されておらず、2011年には、売上 18 億ウォンで、152 億ウォンの赤字であった。そのために、KakaoTalk も収益モデルを確立することが求められた。KakaoTalk をベースとし、アイテムストア⁷、プレゼント機能⁸などを用いて収益創出のために苦戦したが、収益モデルの創出までは至らなかった。巨大なユーザー獲得に成功し、企業としてポテンシャルがあると評価され外

⁵ このような現状は、日本でも見られるものであり、多くのメッセージングアプリがあるが、LINE が代表的であり、LINE はメッセージングという認識が定着している。Twitter、Facebook は特定社名を言うよりは、SNS という名称で呼ばれることが多い。

⁶ KakaoTalk に対抗するために、NHN は LINE、Daum は Mypeople、通信キャリア連合で Joyn などをランチしたが、普及できず、LINE 以外にはサービスを中止している。

⁷ アイテムストアでは、KakaoTalk で使えるスタンプ、テーマなどを販売するサービスを提供する目的で作られた。

⁸ プレゼント機能は、KakaoTalk でモバイル交換券を送り、受け取った相手が現物に変えられるサービスである。

部からの資金調達も成功していたが、マネタイズの必要性が求められた。多くのアプリ会社は、ユーザーを獲得してからマネタイズの方法として、広告、プレミアム会員への誘導、機能制限による課金誘導を選択するが、KakaoTalk は、ゲーム会社との連携によって、マネタイズに成功し、2011 年 152 億ウォンの赤字から 2012 年には、売上 458 億ウォン、営業利益 70 億ウォンを達成できた。そこで、本章では、KakaoTalk の収益獲得フォーズをオープンサービス・イノベーションとプラットフォーム論から分析する。

3. 3. 1 オープンサービス・イノベーションからの分析

オープンサービス・イノベーション (Chesbrough,2011) は、オープンイノベーション (Chesbrough,2003) から発展したモデルであり、サービスにもオープンイノベーションを適用したオープンサービス・イノベーションが求められると述べている。アプリビジネスは、製品のライフサイクルが短く、新しいアプリが毎日リリースされている。そのために、特徴のあるアプリを毎回リリースすることは難しく、新しいサービスを提供し続けることは企業単体では困難である。KakaoTalk は、社内で顧客価値は顧客と共に創造することである (co-generator of Value) との認識の下で、顧客のアイデアを積極的に取り組んだ。KakaoTalk は、2011 年 2 月から 1 年間「ユーザーと共に 100 の機能改善プロジェクト ver1.0」を進行し、6 万件を超える意見を集め、機能改善、新サービスを開始するなどの成果が得られた。また、2012 年 4 月からは「ユーザーと共に 100 の機能改善プロジェクト ver2.0」をスタートし、ユーザーの声を聞き入れるためのアンケート調査を行った。このような KakaoTalk の行動は、オープンサービス・イノベーションにおける Outside in-Open-innovation に相当し、自社の製品競争力を保持する源となった。

Outside in-Open Service Innovation によって、自社のサービスを改善し、競争力を保持し続けると共に、Inside out-Open Service Innovation を促進するため、自社が持つユーザーとインフラをベンチャー企業に提供した。その結果、多くのゲームベンチャー会社が KakaoTalk を通じてゲームをリリースした。このゲーム会社とのオープンサービス・イノベーションは、後述するように KakaoTalk のマネタイズが成功した一番大きい要因となり、現在にも KakaoTalk の収益源の大きい柱となっている。

3. 3. 2 プラットフォーム論からの分析

プラットフォームは、研究領域によって定義が異なるが、経営学において用いられる概念としては、異なるネットワークに所属するメンバーをつなげるサービスや製品 (Eisenmann et al,2006) の概念が多く使われている。プラットフォームにおいて、最も重要なものは、プラットフォーム・リーダーシップである。プラットフォーム・リーダーは、多くの参加者を巻き込み、イノベーションを活性化させることが役割であり、プラットフォーム・リーダーは、参加者へのインセンティブを与えることによって、良質のサービスを提供してもらうことが可能になる。KakaoTalk は、マーケティングに資源を投入できないベンチャー企業に自社が確保している多くのユーザーとインフラを提供し、ゲーム会社は「ゲーム名 ForKakao」というタイトルでリリースする。このモデルは、KakaoTalk を利用する人同士でゲームプレイができる「ハート」を送り合い、ゲームのプレイができるようになり、KakaoTalk を利用しているユーザー (友達) 同士のランキング競争が行われ、ゲームをプレイする時間が伸び、ゲーム会社の収益につながるモデルである。ゲーム会社は KakaoTalk をユーザーに自社のゲームをマーケティングすることができ、一方、KakaoTalk はゲーム会社から収益を得ることができる Win-Win 関係をプラットフォームになることによって構築することができた。

プラットフォームにおいては、プラットフォーム間の競争で勝ち抜くことが求められる。プラットフォームがあるから全ての会社がプラットフォームメンバーになるわけではなく、優れているプラットフォームを選択し、そのプラットフォームのメンバーとなるわけである。Gawer&Cusumano(2008)は、このことを Tipping 戦略と

名付けている。Tipping 戦略は、マーケットが自社に有利な方向へ誘導することであり、プラットフォーム・リーダーは、簡単に真似できず、多くのユーザーを提供するなどのメリットのあるプラットフォームを提供することが求められると主張している。KakaoTalk は、最初からプラットフォームとならず、ユーザーを獲得してからプラットフォームへと変わり、簡単に真似できず、多くのユーザーを持つプラットフォームとなり、プラットフォームメンバーを集め、様々なサービスの展開を図った。

4. 考察

アプリビジネスにおけるフリーミアムモデルを採用したビジネスモデルには、大きな壁が2つあると考えられる。研究開発論における「死の谷」「ダーウィンの海」のようなものである。研究開発論における「死の谷」は、研究開発において、基礎技術から製品化段階へ進む際にある障壁であり、「ダーウィンの海」は、新製品が開発されて、経済的成功を得られる際に生じる障壁である。「死の谷」を超える資金力が必要で、次に「ダーウィンの海」で生き残れるビジネスの力、マーケティングや実務進行能力が必要である（吉野、2003）。アプリビジネスでは、製品開発ができないとアプリマーケットに登録できないため、死の谷は存在しないが、アプリをローンチしてから障壁が現れる。第一の障壁は、ユーザーを獲得できず、資金調達ができない時に生じる障壁であり、本研究では、「普及の壁」と名付ける。「普及の壁」は、アプリを普及させることができないと、企業価値創造、競争力創出ができず、コストが増えていく一方で、サービスを中止せざるを得ない状況に陥ることである。次に、競争力のある製品で、ユーザーを獲得し、投資を受けたとしても、運営に関わるコストが膨大化していくことによって、マネタイズが求められるが、マネタイズを実施しても収益につながらず苦戦する状況を意味し、本研究では、「マネタイズの壁」と名付ける。「普及の壁」と「マネタイズの壁」の概念は表1にまとめている。

KakaoTalk の創業から現在に至るまでのビジネスモデルをまとめると図4のようになる。KakaoTalk は、フリーミアム戦略、持続的サービス改善によって普及の壁を乗り越えた。KakaoTalk が普及され、多くのユーザーが獲得できてからは、Kakao ブランドを確立し、そのユーザーを用いて収益創出に成功した。普及の壁を乗り越えるために、積極的にユーザーの意見を取り入れ、サービスを改善し続けた。競合アプリのローンチによって、しばらくはメッセージングアプリの競争が激しくなったが、機能の差別化、ユーザーニーズへの対応、デザイン性を強みとし、韓国国内シェア 90%以上を達成することができた。

表 1 死の谷、ダーウィンの海と普及の壁、マネタイズの壁の比較

区別		概念
研究開発	死の谷	基礎技術から製品化へと進めない状況。 資金調達能力が求められる。
	ダーウィンの海	死の谷を超え、製品化には辿り着いたが、経済成果を得られない状況。 マーケティング能力が求められる。
ビジネスモデル	普及の壁	アプリをローンチしてからユーザーを獲得することができず、サービス提供中止になる状況。 マーケティングと持続的改善が求められる。
	マネタイズの壁	ユーザーを獲得することには成功したが、ユーザー管理に対するコストが膨大であり、実際の収益モデルを構築できず、経済成果を得られない状況。 ビジネスモデルの見直しが求められる。

KakaoTalk は、マネタイズの壁に直面した時、メッセージング自体からの収益に頼らず、自社が持つユーザーとユーザー間のネットワークを活かしたゲームサービスをローンチすることによって、マネタイズの壁を乗り越え、プラットフォーム化し、生態系を構築することができた。ここで、注目すべきことは、KakaoTalk が最初からプラットフォームを目指したのではなく、メッセージングサービスで巨大なユーザーを獲得してからプラットフォームへと変わったことである。プラットフォームは、プラットフォームのメンバーに経済的なインセンティブを与えるなどの参加するための利益をメンバーに提供することが重要である。プラットフォーム間の競争が激しくなると、小規模ベンチャーであり資源に限りがある KakaoTalk が大手企業との競争に勝ち抜くことは難しいことは言うまでもない。KakaoTalk は、最初からプラットフォームを目指すのではなく、ユーザーを獲得してから自社が持つネットワークを企業にインセンティブとして与え、プラットフォームメンバーが自社の方に流れてくるように Tipping 戦略を行ったことが、収益獲得フェーズでの成功要因の一つであろう。



図 5 KakaoTalk から得られた成功要因

プラットフォーム・リーダーとして、収益を創出した KakaoTalk は、更に発展し、エコシステムを構築した。KakaoTalk のエコシステムは図6である。

KakaoTalk のエコシステムで注目すべきところは、製品のライフサイクルを踏まえて、自社が持つコアサービスとプラットフォーム・メンバーが提供するサービスが分けられていることである。比較的にゲーム、スタンプは流行によって入れ替わりのサイクルが短く、自社で提供し続けることは難しい。そのように製品ライフサイクルの短いサービスはプラットフォームメンバーによって Inside out-Open Service Innovation を促進させ、常に新しいコンテンツを提供すると共に、比較的にユーザーが定着するメッセージングサービス、日常的に利用するサービスを自社のコアサービスとして展開している。

このような KakaoTalk の事例からフリーミアムアプリのビジネスモデルを導出したのが、図7である。

KakaoTalk は、まずユーザーを獲得し、普及の壁を乗り越え、ブランドを確立し、買収されることは、現在でもよく見られるアプリのビジネスモデルである。多数のアプリ提供会社が乗り越えられていないマネタイズの壁は、KakaoTalk の事例のようにプラットフォーム化とし、オープンサービス・イノベーションを促進させることによって実現できると考えられる。

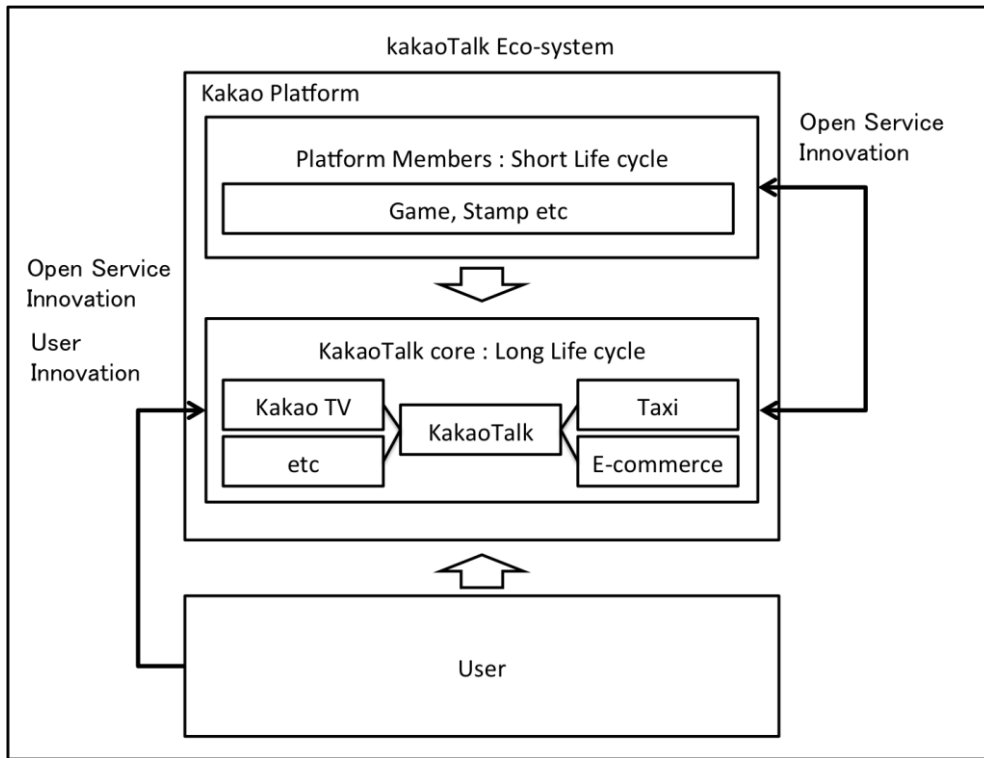


図 6 KakaoTalk のビジネス・エコシステム

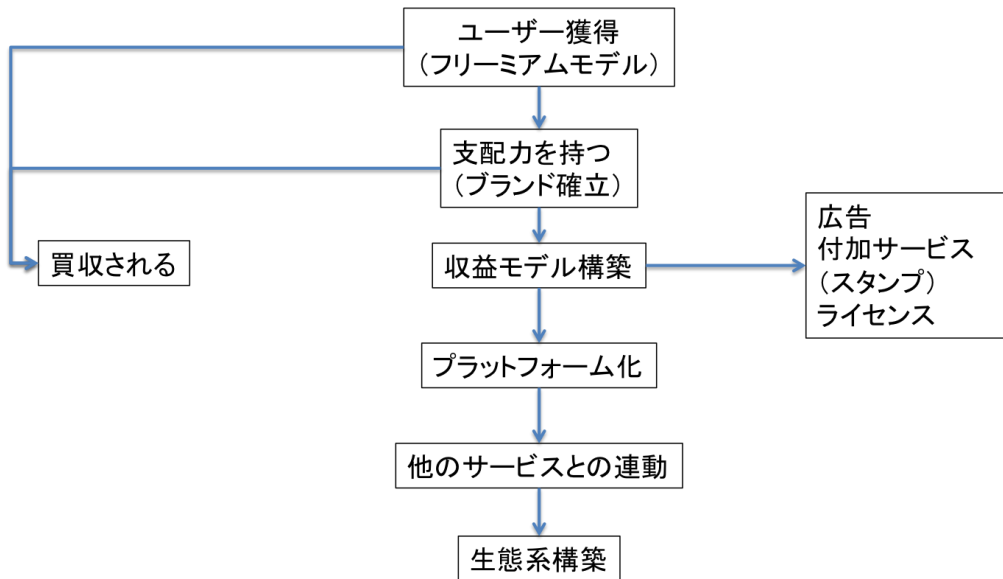


図 7 フリーミアムアプリのビジネスモデル

5. 結論

本研究では、近年急成長しているアプリ市場において、収益化に成功する要件を抽出するために、KakaoTalkの事例を用いて分析した。多くの会社が採用しているフリーミアムモデルは、収益化に転換させることが困難である事実から、本研究では、ビジネスモデルをユーザー獲得フェーズと収益獲得フェーズに分けて議論することが必要であることを明らかにした。その上で、フリーミアムモデルからスタートし、マネタイズに成功したKakaoTalkを分析対象とし、ユーザー獲得フェーズにおいて、TAMモデルと普及モデルから分析し、収益獲得

フェーズでは、オープンサービス・イノベーションとプラットフォーム論から分析した。その結果、アプリのビジネスモデルでは、まずユーザーを獲得し、市場での支配力を持つた（即ち、ブランド確立した）上で、更にその後、収益モデル構築し、プラットフォーム化及び自社の生態系に発展させていくビジネスモデルが成功する要件であることが示唆された。アプリビジネスには、大きい障壁が2つ存在している。一つ目は、最初ユーザー獲得段階で起きる普及の壁であり、二つ目は、マネタイズする段階で生じるマネタイズの壁である。マネタイズの壁を超えてから、生態系を構築するに当って、自社がコアとするものを確立することが重要であり、コアとするものは比較的ライフサイクルが長いサービスが望ましく、プラットフォームメンバーにはライフサイクルの短いサービスを多く提供してもらうことによって、持続的競争力を維持できる。

情報の制約などもあり、本研究では1社のみを対象として分析したが、今後サンプルを増やし、一般化に向けて議論を深めることが求められる。

参考文献

- Basole, R. C. (2008). *Enterprise Mobility: Applications, Technologies, and Strategies*, IosPrInc, 271.
- 野村総合研究所 (2014)、インターネットの日本経済への貢献に関する調査研究 [インターネット経済調査報告書 2014 版]
- Gartner(2014),Gartner reveals 2014 mobile predictions, Available at <http://www.gartner.com/newsroom/id/2648515> 最終アクセス : 2015 年 10 月 15 日
- Fargo, P. (2011). iOS & Android Apps Challenged by Traffic Acquisition not Discovery, Flurry, Available at http://www.flurry.com/bid/76874/iOS-Android-Apps-Challenged-by-Traffic-Acquisition-Not-Discovery#.U4DiQ_1_t8E
- Gartner (2014). Gartner Says Less than 0.01 Percent of Consumer Mobile Apps will be Considered a Financial Success by their Developers through 2018, Available at <http://www.gartner.com/newsroom/id/2648515>
- Anderson, C. (2009). *Free: The Future of a Radical Price*, HaperCollins, 282.
- Vineet Kumar(2015), Making “Freemium” Work, Harvard Business Review,May,2014 pp701-703
- 梶川裕矢、松島克守、「ビジネスモデルに関する研究動向の調査」、ビジネスモデル学会論文誌 4 (2007).
- Yin, Robert K (2004)., *The Case Study Anthology*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Davis, F.D.(1989),“Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology, "MIS Quarterly September ,pp.319-340.Chang GY, Oh JS. A Study on Platform Strategies of Korean First Mobile Instant Messenger KakaoTalk. Asia-Pacific J Bus Venturing and Entrepreneurship. 2013;8(4):49–56.
- Jung HS. The Evolution of Korean Social Network Service focusing on the Case of Kakao Talk. Digital Policy Res. 2012;10(10):147–54.
- Choi,E.J(2013), KakaoTalk a mobile social platform Pioneer, SERI Quartely,6(1), pp63-69.
- Choi,J,H.,Lee,J.S. and Choi, S.H(2012), Factors influencing Mobile Messenger Interface Design Quality: With a focus on KakaoTalk application, Journal of Digital Desing, 12(3), pp.211-220
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
- Chesbrough H.(2011), Bringing Open Service Innovation to services, MIT Sloan Management Review, 52(2), pp.84-90
- Chesbrough H.(2003), Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technol

ogy. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Eisenmann, T., Parker, G., and Alstyne., M.W.V(2006), Strategies for Two-Sided Markets, Harvard Business Review, 84(10), pp.92-101

Gawer, A. and Cusumano, M.A(2008), How Companies Become Platform Leaders, MIT Sloan Management Review, 49(2), pp.27-35

吉田 完 (2003)、R&D バブル崩壊後のハイテク開発戦略「死の谷」を超えて、知的資産創造、5月号、11(5), pp.80-97

Kakao Talk Web サイト : <http://www.kakaocorp.com/en/main> 最終アクセス : 2015 年 10 月 15 日