

中国のネイル業界に見られる 新しいビジネスモデルについての研究 —河狸家のケース—

周 陽

キーワード： ネイル業界、ビジネスモデル、河狸家、020

1. はじめに

近年、IT 技術とモバイルインターネットの発展とともに、ビジネスモデルの革新が起こっている。たとえば、中国におけるタクシー市場で「滴滴打车」という新しいビジネスモデルが出てきた¹。「滴滴打车」はペキン小桔科技有限企業がアメリカの uber（この会社はタクシーに通信設備を設置し、ドライバーがその通信設備による顧客のメッセージを受けることができる。）を模倣し、開発したある携帯アプリである。顧客は「滴滴打车」というアプリで付近のタクシーを探すことができ、そして、そのアプリで出発地と目的地を入力し、その通信設備によって、タクシーのドライバーは顧客のメッセージを受け、顧客の出発地に行って顧客を乗せる。ネイル業界も同様にビジネスモデルが転換している。これまでは、顧客がネイルケアを受けたい時、近くの店に出かけた。スマートフォンの普及に伴って、ネイルケアというサービスの受け方も変わりつつある。河狸家はネイリストを顧客の家に行かせてネイルケアを提供する。河狸家はこのような新しいサービスの提供の仕方を実現するビジネスモデルを確立している。本稿では、この河狸家が確立しているネイルケアサービスの新しいビジネスモデルを分析する。

¹ 滴滴出行

(<http://baike.baidu.com/item/%E6%BB%B4%E6%BB%B4%E5%87%BA%E8%A1%8C?fromid=5517472&type=syn&fromtitle=%E6%BB%B4%E6%BB%B4%E6%89%93%E8%BD%A6&fr=aladdin> : 最終アクセス日 2016 年 2 月 6 日)

以下では、この課題を次の順番で議論していく。第1に、分析枠組みとして、ジョンソンが提示するビジネスモデルの枠組みを説明する。第2に、河狸家のケースを紹介する。第3に、河狸家をビジネスモデルの視点から分析する。そして、最後に、この課題に対する答えを示すとともに、今後の課題を明らかにして結びとする。

2. ビジネスモデルの理論

この節では、ジョンソン（2010）を考え方にしたがって、ビジネスモデルの考え方とその構成要素を明らかにする。ジョンソン（2010、p. 50）はビジネスモデルを次のように定義している。

「企業がどのようにして顧客へ価値を創造・提供し、事業で収益を上げるかという仕組みである。」

この定義には、2つの部分がある。1つ目は、ビジネスモデルにおいては、企業が顧客に提供する商品やサービスの価値が明確でなければならないということである。2つ目は、ビジネスモデルは、企業が収益を上げる仕組みを示すものであるということである。

次に、ビジネスモデルはどのような構成を持つのだろうか。ジョンソン（2010、p. 53）は、ビジネスモデルには4つの構成要素があることを示している。

- ①顧客価値提案
- ②利益方程式
- ③主要経営資源
- ④主要業務プロセス

ジョンソン（2010）は、この4つのビジネスモデルは構成されているとしている。この4つの構成要素の関係は、図1に示されている。

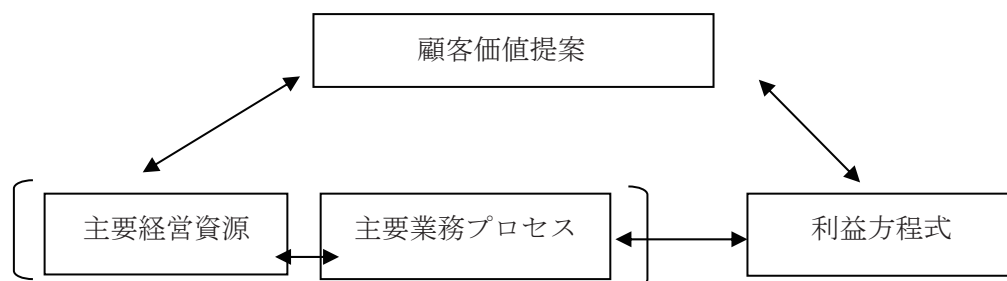


図1 ビジネスモデルのフレームワーク

出所：ジョンソン（2011）、p. 53、図1

ジョンソン（2010、p. 54）が示した4つの構成要素について詳しく説明すると次のようになる。第1に、顧客価値提案である。顧客価値提案とは一定の金銭的対価と引き換えに、顧客がそれまでより有効に、あるいは確実に、便利に、安価に、重要な懸案を解決したり、課題を成し遂げたりするのを助ける商品やサービスの提供であるとする。つまり、価値提案は顧客にこれまで以上の価値がある商品やサービスを提供するということである。

第2に利益方程式である。ジョンソン（2010、p. 62）は、利益方程式とは、企業がどのように自社と株主のために価値を創り出すかという青写真として、収益モデル、コスト構造、商品やサービス単位あたりの目標利益率、経営資源の回転率という4つの変数で構成されると述べている。つまり、利益方程式は、企業がどのように収益を獲得するのか、コストを配分するのかを指す。企業はどのようにもっと安いコストでもっと高い収益を得るということに重点を置く。

第3に主要経営資源である、主要経営資源とは、ジョンソン（2004、p. 70）によると、顧客価値提案を実現するために必要な人材、テクノロジー、商品、施設・設備、納入業者、流通経路、資金、ブランドを指している。つまり、主要経営資源は「ヒト・モノ・カネ」に属するものである。「ヒト」は役員、社員、アルバイト含む会社組織に属する人材、「モノ」は会社が持つ製品、設備、備品全般、「カネ」は運営費や人件費を賄ったり、事業に投資するための資金を指す。企業はこれらを有効利用することにより、収益確保、会社存続、事業拡大につながり、更には社員への還元や社会への貢献活動が可能となる。

第4に主要業務プロセスである。ジョンソン（2005、p. 84）は、主要業務プロセスとは持続可能、再現可能、拡張可能、管理可能な形で顧客価値提案を実現するための手段を意味するものとした。つまり、主要業務プロセスは開発、調達、製造、マーケティングなど、どのように業務を進めていくかを明確にしたものである。社員の採用、トレーニングや行動規範、取引のルールといった要素も含む。

上記のようなジョンソン（2010）が示したビジネスモデルの枠組みを使って、以下では河狸家を分析していく。

3. 河狸家のケース

（1）河狸家企業について

ネイル業界においては、今までは実店舗を持ち、ネイルケアサービスを実施するこ

とが通常である。中国美博会美甲・会のデータを見ると²、2013 年有名なネイルサロンは 400 軒に達し、それらの有名店のフランチャイズ店舗が約 3 万軒となっている。これらのデータでは、協会に参加していない個人経営の店舗や地方の町にあるネイル店の数が含まれていないと考えられる。数多くのネイル店舗が林立している。

一方、実の店舗がなく、ネットを通じてネイルケアサービスを実施するケース、つまりネイル O2O 企業が近年では増加している³。河狸家は第一人者として、ネイル O2O 企業のなかではリーダー的な存在である。

河狸家は中国における初めてのネイルの在宅サービスを行う企業として 2014 年 6 月に創業した⁴。そして、自社がネイルケアのアプリを開発した。そのアプリにはネイリストの紹介および各自の作品が表示される。そのために、顧客が河狸家のアプリを通し、自分が好きなネイリストを選ぶことができ、ネイリストをアプリで予約した後で、そのネイリストが顧客の家に行ってネイルケアをする⁵。さらに、アプリを通してネイリストを募集している⁶。現在、河狸家の顧客が 100 万人に近い（2015 年 8 月末時点）、毎日平均的に 7000 個予約を受け、総予約金額は 2 千万円となり、ネイル O2O 企業では 1 位である、顧客の数も同種企業の中で 1 位である⁷。予約内容の内訳を見ると、ネイル在宅サービスを予約する顧客が 75%に占め、他のサービス（たとえば、美睫、手足ケア、メイクスタイリングなど）を予約する顧客が 25%に占める。⁸河狸家は中国で北京、広州、深圳、上海、成都、杭州という六つの都市で業務を展開し、在籍しているネイリストは 2000 人を超え、しかも全部中高級レベルの技術を持っている。⁹

河狸家は顧客のニーズを深く掘り起こし、美業 O2O プラットフォームを作る¹⁰。美業の「美」の意味は女性の美しさである。いわゆる、美業にはネイルだけではなく、美睫、手足ケアなど、女性の美しさに関するすべてのサービスケアが含まれている。

² 2015 年中国美甲行业发展趋势分析 (<http://blog.sina.com.cn/u/2323017674> : 最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)

³ 很多企业为什么要做 O2O

(<http://zhidao.baidu.com/link?url=kDR77cB7riKuyCgFwMU2zuRYd4uNPnrMpmvVCCakXcOL6qD2dLFLRSPvOS0joeg92FQqphvYkjp2X9R1z2nF17C1bZlQi66RnBBdjFcVHy> : 最終アクセス日 2016 年 1 月 25 日)

⁴ 河狸家工商信息 (<http://www.cyzone.cn/r/20141112/313.html> : 最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)

⁵ 百度百科河狸家 (<http://baike.baidu.com/item/%E6%B2%B3%E7%8B%B8%E5%AE%B6?fr=aladdin> : 最終アクセス日 2016 年 1 月 16 日)

⁶ 河狸家 : 解放 100 万个手艺人, 需要哪些大招? (<http://www.cyzone.cn/a/20150604/275774.html> : 最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)

⁷ 日单过万河狸家怎样挖出马太效应的护城河? (<http://www.haokoo.com/internet/2051815.html> : 最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)

⁸ 河狸家 : 解放 100 万个手艺人, 需要哪些大招? (<http://www.cyzone.cn/a/20150604/275774.html> : 最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)

⁹ 同上

¹⁰ 百度百科河狸家 (<http://baike.baidu.com/item/%E6%B2%B3%E7%8B%B8%E5%AE%B6?fr=aladdin> : 最終アクセス日 2016 年 1 月 16 日)

河狸家はネイルサービスを切り口として、女性の美しさに関するすべてのサービスケアに拡大している。顧客が各自の好みや需要によってネイリストを予約し、家で細かいサービスを楽しむことができる。

（２）創業者の考え方

創業者および企業の CEO 孟醒は北京人、1970 年代に生まれである¹¹。

創業者の孟は、どうしてネイル業界でビジネスの始めたのだろうか。孟はビジネスをするのは「中間層、女性、美」という 3 つのキーワードに関連したほうがいいと考えた。なぜならば、この 3 つのキーワードに関連したビジネスは利益が出やすいからである。しかも、彼は中間層の女性にとっては、従来の実店舗で受けるネイルケアサービスは需要を満たせなくなっていると考えていた。近年の働き方や経済力の変化によって、中間層の女性はネイルケアサービスに対して新たなニーズを持つようになっていた。そのニーズを孟は次のようにまとめている¹²。

①ネイルサービスのファッションと利便性の需給。

中間層女性が一定程度の消費能力を持ち、サービスに対する利便性を重視する。彼女たちはネットでファッション性のあるネイル情報を探し、ネイルケアサービスを予約し、サービスに対する評価を全部ネットで済ませる傾向がある。

②オフラインでのネイル商品の安さ、細かいサービスの需給。

顧客がネイル O2O サービスを使う時、オンラインでの予約にしても、オフラインでの会計、体験にしても、ネイル商品の価格を実店舗の値段より低いことを期待している。一方、低価格とはいえ、サービスの質への関心が高い。ネットで書かれているサービスの内容や利用者の感想などを細かくチェックし、口コミの良い、また特徴があるネイル O2O 企業を選ぶ。つまり、中間層の女性は従来のネイルケアの価格より安く、サービスの質が高いオンラインネイルサービスを期待している。

③体験後の成果をオンラインでシェアへの需給。

女性は自分の美しさが注目されたいという心理がある。彼女たちがネイル O2O サービスをした後で、その成果を自分の友達に見せて、シェアしたくて、そして、自分と同じ興味を持つ人を探したい。こういう消費習慣がオンラインでシェアへの需給を起こす。

¹¹ 同上

¹² 我为什么要做美甲 O2O (<http://news.paidai.com/14504> : 最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)

以上のように、孟は中間層の女性顧客の需要を見出し、ネイル業界に参入した。

孟は上記のような中間層の女性顧客の需要を見出し、O2O ビジネスの形で、女性顧客にサービスを提供するプラットフォームを作ることを思いついた。どんなプラットフォームを作るかということに関して、孟は以下の4つの価値を提供できるプラットフォームにすることを目指した¹³。

①顧客に家でネイルケアサービスを提供すること。

顧客が時間を節約ことができる。

②顧客に多様なネイル商品を提供すること。

ネイリストだけではなくて、ネイル原料、ネイルオイル、ネイルグルーなどの製品を一括して供給し、顧客にサービスの質を保証する。

③顧客がかかる費用はネイル店の半分ぐらいになる。

河狸家は店を持っていないので、コストが普通のネイル店より安い。

④河狸家がオフラインでのサービスに重点を置き、マニュアルを作り、ネイリストにはマニュアルを守らせる。

たとえば、ネイリストは顧客の家に行くとき、靴に靴カバーを着けることやサービスケアの時間、顧客の家のトイレを使わないことなどが決められている。

（3）ビジネスの確立

河狸家はオフラインでのサービスを提供するためには、人材と資金が必要である。

第1に人材の面から河狸家を見てみる。当初、河狸家はネイリストを募集した。2014年河狸家は創業したが、2ヶ月で100名のネイリストを募集した¹⁴。この2ヶ月、河狸家の従業員がネイル店のネイリストに接触し、河狸家にネイリストを招き入れた。求人サイトでネイリストの情報を入手し、1人1人スカウトした。たくさんのネイリストに断られた中、約100人を確保できた。そして、採用した100人のネイリストが、それぞれ自分のSNSに会社概要や求人情報を載せ、情報を拡散させた。その結果、2回目の募集に当たっては、わずか1週間で100人のネイリストを募集することができた。

河狸家はこれらのネイリストを確保し、次の3つの施策をとり、河狸家がネイリスト自分で稼げるプラットフォームになるようにした¹⁵。

¹³ 同上

¹⁴ 以下に記述している寝入りリストの募集方法は、以下のウェブサイトにかかれた情報に基づいて記述している。
<http://www.cyzone.cn/a/20150604/275774.html> 河狸家：解放100万个手艺人，需要哪些大招？

¹⁵ 听雕谷讲河狸家(<http://www.huxiu.com/article/101655/1.html>：最終アクセス日2016年2月1日)

①コストの節約

通常のネイル店は従業員を歩合制の基本給で採用している。加えて、ネイル店は内装、家賃、原材料、水電費などのコストを支払う。顧客が支払う金額のうち、ネイル店が3分の2を受け取り、ネイリストが3分の1を受け取る。河狸家は、普通のネイル店のコスト構造を変え、オフラインでの店舗がないので、内装、家賃などのコストはかからないので低価格が実現できる。コストは主に管理費とネイリストの人件費である。河狸家のコストの大部分は、ネイリストの人件費である¹⁶。

②報酬の向上

河狸家はネイリストの賃金制度について、2つがある。1つ目は、歩合制の基本給を採用している。基本給はネイリストがどんな資格を取得しているか、どんな技術レベルを持っているかによって決定される。ネイリストは2ヶ月で河狸家の環境に適応することが求められる。2ヵ月後には、基本給がない歩合制に移行する。ネイリストは顧客が支払う金額を収入とすることができる。ネイリストに常連の顧客がいれば、河狸家からの基本給がなくても所得を増やすことができる¹⁷。河狸家が給与を渡すネイリストは少なくなるが、ネイリストの収入は増えることになる。

③ネイリスト自身がブランド

河狸家のネイリストは、個人のブランドを創造することで所得も増え、モチベーションも高くなる。ネイリストが顧客に良いサービスを提供し、顧客がそのサービスを体験することで、そのネイリストへのロイヤルティを高める。そうすることで、良好循環が形成される。これは河狸家がネイリストに提供する価値である。一般的に、新しい顧客はネイリストを知らないので、自分が好きなネイルから選ぶネイリストを選ぶ。そして、サービスを体験した後は、ネイリストを選ぶようになる。図2は、左が河狸家のアプリである。人気があるネイリストが並んでいる。右は他の会社のネイルアプリである。右の図はネイルの種類を表記している。右の図のアプリでは、顧客はネイル種類を選び、ネイリストを選択しない。右の図のアプリでは、ネイリストがただの労働者となり、自身がブランド化する可能性はない。

¹⁶ ネイリストへのトレーニングが非常に厳しいことが知られている。新しいネイリストは普通のネイル店の環境で仕事をしていたので、在宅サービスへの適応には時間がかかる。この問題を解決するために、河狸家は北京で3つのネイルサイトを設立し、新しいネイリストに2ヶ月ぐらいの訓練時間を与えている。この情報は、河狸家怎么做好美甲 020 (http://www.hishop.com.cn/ecschoo1/wsft/show_17291.html : 最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日) に基づいている。

¹⁷ 听雕谷讲河狸家 (<http://www.huxiu.com/article/101655/1.html> : 最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)



图2 河狸家と他の企業のアプリ

出所：日单过万河狸家怎样挖出马太效应的护城河？

<http://www.haokoo.com/internet/2051815.html>

河狸家体验官手机推广 H5 页面

<http://www.zcool.com.cn/work/ZNzIxNDMwNA==.html>

河狸家がオフラインサービスを提供するために、人材とともに必要なもう1つの要素が資金である。次に資金についてみていく。創業者の孟は、ベンチャーキャピタルから資金を得ている。なぜベンチャーキャピタルが彼に興味を引かれるのか。孟は、もともと飲食店を成功させたことがベンチャー企業家である。そのために、ベンチャーキャピタルから信頼を得ている。孟は、河狸家のビジネスの見込みを話し、ベンチャーキャピタルを説得し、ベンチャーキャピタルから資金を得ている。その金額は、以下の図3に示されている。

それでは河狸家の創業者である孟は、どのようなビジネスの見込みを述べて、ベンチャーキャピタルから資金を得ているのだろうか。以下、孟が語る河狸家のビジネスの見込みを紹介する。¹⁸

¹⁸ 听雕谷讲河狸家 (<http://www.huxiu.com/article/101655/1.html>: 最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)

阶段	融资金额	投资方	融资时间
B轮	数千万美元	IDG资本 宽带资本	2014-10-23
A轮	3000万人民币	IDG资本	2014-07-01
天使轮	数百万人民币	IDG资本	2014-04-01
C轮	5000万美元	启明创投 麦量投资 光信资本	2015-04-28

図3 河狸家の融資過程

出所：河狸家 <http://www.cyzone.cn/r/20141112/313.html>

河狸家では、まず、無料でネイリストをトレーニングする。ネイリストは、河狸家に登録すれば、能力次第によってお金を手に入れることができる。こうすることで、河狸家はネイリストを独占的に確保できる。将来的に、河狸家を通じてネイルのサービスを受けることになり、河狸家のネイルビジネスにプラットフォーム、つまりビジネスの基盤となる。河狸家は WeChat（中国のライン）と同じようなモデルを考えている。WeChat のユーザーは費用を払わない。しかし、もしあるユーザーは WeChat 上でゲームをしたら課金される。例えば、河狸家上に広告を出す費用とか、ネイリストが在宅サービスをするとき、そのネイル関連商品を顧客に買ってもらうとか、あるいは、孟の飲食店のクーポンを顧客に配布することで集客をするとかなど、様々な形で、利益をあげる方法を提案している。

（４）ビジネスの拡大

上述のように、河狸家が人材と資金を得て、ビジネスを拡大している。河狸家は、当初、北京だけで業務をし、百貨店でネイルケアサービスの展示やスーパースターが河狸家の在宅ネイルサービスに使うことなどをプロモーションの材料にしていた。その結果、人気を集めた。具体的に、河狸家は資金を出し、スーパースターに自社の在宅サービスを使わせ、彼らの SNS を通じて、その結果を拡散した。そのような形で、河狸家の在宅サービスをプロモーションした。そして、河狸家はネイリストを百貨店に行かせ、低価格のネイルケアを提供し、顧客にそのネイルケアサービスの品質を感じさせた。河狸家のサービスは、北京、深圳、上海で業務を展開するようになっている。この３つの都市を選んで業務を展開した理由は、北京、深圳、上海のインターネ

ット普及率が高く、河狸家がネイルケアサービスのプラットフォームになる可能性が高いからである。この3都市は、在宅サービスを受けやすく、中間層の女性も1番多いからである¹⁹。今後、河狸家は他の都市に拡大していく予定である。

4. 河狸家のビジネスモデルの分析

以下では、河狸家のビジネスモデルをジョンソン（2004）の枠組みに沿って分析していく。

第1に価値提案である。創業者の孟は、中間層の女性のニーズが、従来の実店舗で受けるネイルケアサービスでは満たせていないことを見出した。中間層の女性は、仕事で忙しく、ネイル店に行く時間や並んでいる時間が少ないので、在宅でネイルケアを受けるニーズがあると考えた。そして、オンラインネイルサービスに対しては、従来のネイルケアの価格より安く、サービスの質が高いことを期待している。また、その成果をSNSで自分の友達に見せて、シェアするといった女性の心理もあるところから、孟は河狸家のビジネスを着想した。上述のように、河狸家が顧客に提供する価値の1つは、消費者に家でネイルケアサービスを提供することである。河狸家が、インターネット技術によって、女性顧客を集め、自社がプラットフォームを作り、ネイリストを顧客の家に行かせることで、ネイルケアを受けに行く、顧客の時間を節約できる。もう1つは、消費者に多様なネイル商品を提供することである。河狸家が携帯電話のアプリでネイリストと顧客を結び付けることによって、店舗にかかる家賃や水電費などの管理を節約し、ネイルケアサービスを提供するトータルコストをさげることが可能にした。

第2に利益方程式についてである。河狸家の資金源は融資（ベンチャからの投資）に頼っている状態である。現状では利益方程式が機能しているとは言えない。基本的には、河狸家はネイルケアサービスのプラットフォームになろうとしている。ネイリストは河狸家に登録されなければ顧客を得ることができない。このプラットフォームからブランド力のあるネイリストを生み出される。要するに、河狸家は、ネイルケアのプラットフォームになることで、ネイルケアサービスを受けたい顧客が必ず利用するアプリになる。そのことによって、このアプリを閲覧する人数は増え、広告媒体や通販媒体として強みを持つことができるようになる。こうなることで、顧客にネイリストを無料で紹介しつつ、広告媒体や通販媒体として利益を生み出すことが可能になる。つまり、河狸家は、民放テレビ局と同じような利益方程式を作ることを目指して

¹⁹ 河狸家の従業員のインタビュー（2016年2月3日）

いるといえる。

第3に主要な経営資源である。河狸家の事例を見ると、人材がとても重要である。河狸家が今まで速やかに発展の重要な原因はネイリストをコアの位置に置くことである。ネイリストをトレーニングし、彼らの技能を上げ、各自のブランド力を創造し、ネイリストを労働者から創業者に変えさせる。河狸家は優秀なネイリストの資源を持つので、高品質のネイル商品やサービスを提供することができる。

第4に主要な業務プロセスである。河狸家は、ネイリストが活躍できるプラットフォームでありながら、中間層の女性に質の良いネイルケアを受けるプラットフォームも目標としている。ネイリストは、一定期間を経過すると、基本給がない歩合制に移行し、ネイリストが顧客から得られる収入のすべてを得ることができるようになる。ネイリストは自分の技術レベルや常連客数などによって、ネイリストは高い収入を得ることができる。一方で、中間層の女性は、河狸家のサイトで自分の好きな時間帯でネイルケアを予約し、従来の店に行く時間を節約できる。ネイリストは靴に靴カバーを着けること、家のトイレを使わないことなど、顧客から見ると気持ち良くネイルケアを受けるようなサービス内容についての訓練も受けている。主要な業務プロセスとして、ネイリストをサイトに集め、そのことによって多くの顧客をサイトに呼び込むことで、両者を結び付けることができるようになっている。

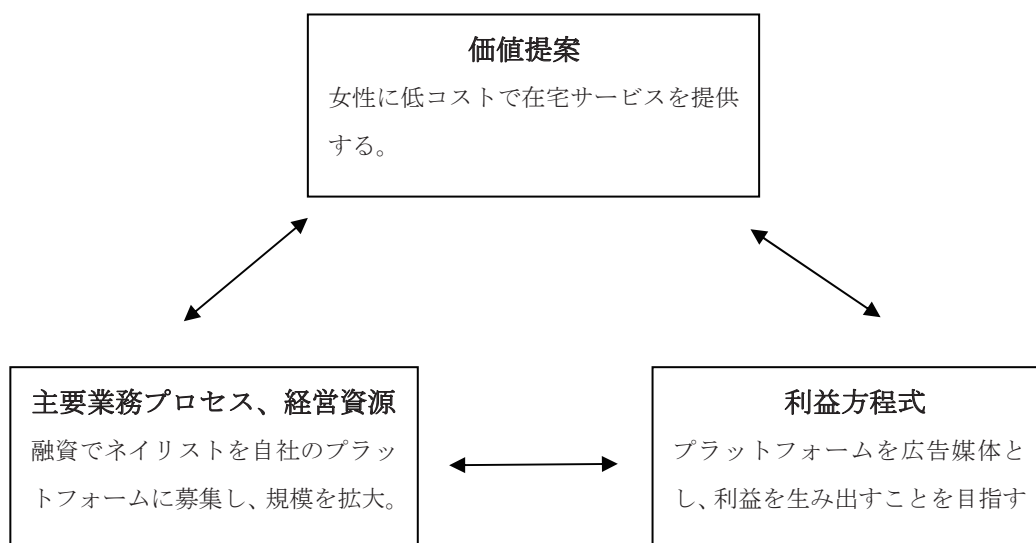


図5 河狸家のO2Oビジネスモデル

出所：（筆者作成）

以上の4つの項目を整理すると、図5のようになる。河狸家はネットビジネスの商

機に意識し、女性の需要に対し、ネイル在宅サービスという新しい価値を作り出している。そして、河狸家は、ネイルケアのプラットフォームとなることで、多くの人がアプリを利用することになることを目指している。多くの人が利用することになることで、広告や通販の媒体となれば利益を生むことができると考えられる。

5. むすび

本論文では、中国のネイル業界でネットビジネスを行う河狸家を例とし、新しいビジネスモデルの研究を行った。そのために、第1に、ジョンソン（2011）のビジネスモデル理論から、4つのビジネスモデルの構成要素を紹介した。第2に、河狸家のケースとして、創業者の考え方、ビジネスの確立、ビジネスの拡大についてまとめた。第3に、価値提案、利益方程式、主要業務プロセスや主要経営資源の面から、河狸家のビジネスモデルを分析し、河狸家のビジネスの要点をまとめた。今回の分析を通じて明らかになった点は、河狸家は、ネイリスト自身が一国一城の主になる機会を提供することで、多くの顧客が利用するアプリを作り上げ、顧客のアプリを利用する機会を増やしていった。しかし、この部分ではまだ利益を生まないが、利用する顧客の増加が河狸家というアプリの利用者数を増やし、広告や通販の媒体としての機能を増していくことで、利益をあげることを目指していた。新しいプラットフォームを作ること、利益をあげる方法について考察することができたといえる。

河狸家がどのようなビジネスモデルかということについて考察を進めてきたが、十分に検討できなかった課題も残されている。第1に、規模を拡大することで生じる、プラットフォームの管理の問題である。河狸家のネイリストは2000人を超え、業務は6つの都市で展開され、今後規模がさらに大きくなると予想される。そうするとプラットフォームがどのように多くの人を管理していくかという課題が出てくる。今後に向けて、その管理方法がどこまで可能なのかを検討する必要があるといえる。

第2に、河狸家のビジネスモデルの利益方程式の問題である。今の時点で、河狸家はネイリストを募集し、市場シェアを拡大することをすすめている。しかし、今の時点ではそれは計画であり、本当に利益が出るのかは不明である。将来に向けて、その計画がどのようになっていくかを見極めていく必要がある。

そして、第3に、河狸家が成功すれば、新たなライバルの出現が予想されるということである。このビジネスそのものは、参入障壁が低く、潜在的な競争者が多い。プラットフォーム間の競争は十分に研究が必要なテーマだといえる。

以上、この論文を通じての考察から、河狸家のビジネスモデルを明らかにした。河狸家は、現在もさらなる進化を進めており、今後とも注目に値するケースだといえる。

参考文献

[1] マーク・ジョンソン (2011) 『ホワイトベース戦略』(池村千秋訳) CCC メディアハウス

参考ウェブサイト

- [1] 滴滴出行
(<http://baike.baidu.com/item/%E6%BB%B4%E6%BB%B4%E5%87%BA%E8%A1%8C?fromid=5517472&type=syn&fromtitle=%E6%BB%B4%E6%BB%B4%E6%89%93%E8%BD%A6&fr=aladdin> :最終アクセス日 2016 年 2 月 6 日)
- [2] 2015 年中国美甲行业发展趋势分析
(<http://blog.sina.com.cn/u/2323017674> : 最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)
- [3] 很多企业为什么要做 O2O
(<http://zhidao.baidu.com/link?url=kDR77cB7riKuyCgFwMU2zuRYd4uNPNrMpmsVCCakXcOL6qD2dLFLRSPvOS0joeg92FQqphvuYkJp2X9R1z2nF17C1bZlQi66RnBBdjFcVHy> :最終アクセス日 2016 年 1 月 25 日)
- [4] 河狸家工商信息
(<http://www.cyzone.cn/r/20141112/313.html> : 最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)
- [5] 百度百科河狸家
(<http://baike.baidu.com/item/%E6%B2%B3%E7%8B%B8%E5%AE%B6?fr=aladdin> :最終アクセス日 2016 年 1 月 16 日)
- [6] 河狸家：解放 100 万个手艺人，需要哪些大招？
(<http://www.cyzone.cn/a/20150604/275774.html> : 最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)
- [7] 日单过万河狸家怎样挖出马太效应的护城河？
(<http://www.haokoo.com/internet/2051815.html> : 最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)
- [8] 我为什么要做美甲 O2O
(<http://news.paidai.com/14504> 我为什么要做美甲 O2O : 最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)
- [9] 河狸家怎么做好美甲 O2O
(http://www.hishop.com.cn/ecschoo1/wsft/show_17291.html : 最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)
- [10] 听雕爷讲河狸家
(<http://www.huxiu.com/article/101655/1.html> : 最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)