

# 間接資材 EC 市場におけるプラットフォーム戦略<sup>1</sup>

－株式会社 MonotaRO の事例研究－

太田 啓文 茨城大学人文社会科学部

## 1. はじめに

企業の生産活動には資材が欠かせない。生産に必要な資材は、大きく「直接材」と「間接材」に分けられる。例えば製造業においては、生産に直結する原材料・資材・部品などが直接材に該当する。一方、Maintenance、Repair、Operation の頭文字をとって MRO とも呼ばれる間接材は直接材とは異なり、工具や装置、消耗品、補修用品・部材、燃料などが分類される。一般的に、直接材は会社が主体的に仕入れるが、間接材は部署や個人単位で発注するとされている。間接材は種類や品数が多く、仕入先や品目の管理が複雑で在庫数が曖昧になるため、直接材のように正確な管理がしにくい。また間接材は調達先が分散しやすく、かかるコストがバラバラになりがちなため、無駄に費用がかさむことも多いと指摘されている(IT torendo henshubu, 2023)。

一般社団法人日本 CFO 協会では、同協会会員を主体とした日本企業の CFO、経理・財務幹部 302 名に対しアンケートを行い、「間接材コストのマネジメントに関する実態調査」としてまとめている。それによると、資材調達コスト総額に対する購買データの管理比率では、75%以上と回答した企業は、直接材では 63%程度なのに対し間接材では 35%程度に留まっており、間接材の管理水準の低さが際立っている。また、間接材の調達について何らか取り組んでいる企業は 40%程度で、60%近くの企業が未着手と回答しており、何らか取り組んでいる企業においてもコストの適正化が実現できているとする企業はわずか4%程度との結果であった(Ippan shadan hojin CFO kyokai, 2019)。

企業規模が大きければ調達額も大規模となるため、間接材を販売する企業では主に大企業へ御用聞きとして営業員を派遣し、丁寧に受注・補充を行っている。一方で、間接材の販売企業にとって、調達額の少ない中小企業に対する優先度は大企業ほどとはならないため、中小企業では担当者自ら間接材仕入れを手掛ける場合もあるとされている。加えて、間接材は価格がオープンにされていない「一物多価」も多く、調達量で劣る中小企業では調達額抑制に苦慮している(Shimizu, 2021)。

こうした課題の多い間接材調達に目をつけ、2000 年の創業以来、コロナ禍においても年率 20%を超える高成長を続けている株式会社 MonotaRO (以下、モノタロウ) の競争力の源

---

<sup>1</sup> 本研究の遂行にあたり、茨城大学人文社会科学部今村一真教授、株式会社 MonotaRO 人材組織開発部門人材開発グループ石川愛里彩氏、同物流部門笠間ディストリビューションセンター長兼茨城中央サテライトセンター長藤原慎太郎氏、同広報部平尾紀美江氏のご支援を賜りました。

泉は何か。本稿では、1,900万点もの間接資材を取り扱う工業用間接資材 EC 最大手のモノタロウに焦点を当てる。モノタロウは、取扱い件数が一定量を超えた商品は在庫化する一方、在庫外商品は取引先から直接顧客へ発送することで商品提供に掛かるリードタイムの短縮を図っている。すなわち、モノタロウと補完財提供者による事業運営がなされていることから、本稿ではその意味において同社をプラットフォーム企業と捉えることとする。そこで、本稿では同社の事業戦略をプラットフォーム・ビジネスの観点から考察する。

## 2. 先行研究

### (1) プラットフォーム

近年、多様な製品・サービスの製造や提供に用いられる共通基盤を示す概念として、「プラットフォーム」が使われている。プラットフォームという概念が生じた背景には、製品やサービスの質の変化がある。製品単体だけでは機能を発揮できず、別の財と組み合わせなければならない財が増えて来ており、こうした取引の煩雑さを解消する目的でプラットフォームが登場した(Fukushima, 2019)。現在では、大量のインターネット情報や顧客データをベースにビジネスを拡大するインターネットプラットフォーマーが台頭してきている。GAFAに代表される米国企業の時価総額は数十兆円規模にまで膨れ上がっており、世界の時価総額ランキング上位に名を連ねている。規模だけでなく、その成長スピードも凄まじい(Motohashi, 2022)。Eisenmann et al. (2006/2007)は、プラットフォームを「異なるユーザーグループを結び付け、一つのネットワークを構築するような製品やサービス」と定義し、そうした製品・サービスを提供する企業をプラットフォーム企業と捉えている。プラットフォーム企業は、異なるグループ間の仲介役を果たすとき、複数の異なるグループのやりとりを促すためのインフラとルールを提供する。

Gawer and Cusumano(2014)は、プラットフォームを内部プラットフォームと外部プラットフォームに分類している。内部プラットフォームとは、一社単独あるいは供給業者と一緒に再利用可能な部品や技術を用いることで、多様な製品を効率的に開発し生産することを可能にするプラットフォームを指す。一方、外部プラットフォームとは、多数の企業が提供する数多くの製品やサービス、技術が補完しながら一体となって提供できる基盤となる製品やサービス、技術を意味する。共通の部品や技術という基盤を提供する点では内部プラットフォームと同様だが、基盤を外部の企業に公開している点が異なる。Imai and Kokuryo(1994)は、製品開発や製品アーキテクチャを対象とするプラットフォームの概念を発展させ、誰もが明確な条件で提供を受けられる商品やサービスの供給を通じて、第三者の取引を活性化させたり、新しいビジネスを興す基盤を提供する役割と定義した。外部プラットフォームのオープンさは多くのプレイヤーを引き合わせることにつながるが(Gawer & Cusumano, 2002/2005)、Imai and Kokuryo(1994)はそうした機能に着目し、補完製品の提供者と消費者を結び付ける基盤を提供する製品やサービスまでプラットフォームの概念を拡張した。そのうえで、Kokuryo(1999)は、プラットフォーム上でクレジットカードや中古車オークション

サイト、日用雑貨卸売業界の情報インフラといった情報仲介や決済を行うビジネスを、プラットフォーム・ビジネスの例として挙げている。

## (2) ネットワーク効果

外部プラットフォームに特有の特徴としてネットワーク効果がある。Katz and Shapiro(1985)は、ネットワーク効果を「ある製品を利用する自分以外の利用者数に依存してもたらされる利用者の効用」と定義し、ネットワーク効果には直接的な効果と間接的な効果があると指摘した(Katz & Shapiro, 1994)。直接的なネットワーク効果とは、主に消費者サイドにおいて、消費者数が増えれば増えるほどプラットフォームの価値が高まり、それによってより大きな消費者群を引き付けられる効果を指す(Gawer & Cusumano, 2014)。直接効果の代表的事例はFacebookなどのSNSサイトや通信サービスなどの古典的なネットワーク効果で、ユーザーが多いほど個々のユーザーの便益が向上し、それによってさらに多くのユーザーを集めるというポジティブフィードバックが作用する(Motohashi, 2022)。一方、間接的なネットワーク効果は、プラットフォームが媒介している生産者サイドと顧客サイドの相互作用によって生じる(Gawer & Cusumano, 2014)。例えば、スマートフォンのプラットフォームにおいては多様なアプリを利用することが可能であるが、スマートフォンユーザーから見ると多くのアプリを抱えているプラットフォームがより魅力的である。これが多くのアプリ開発業者を集めて、スマートフォンプラットフォームとしての効能が高まり、さらに多くの顧客を集めるというフィードバックループが作用する(Motohashi, 2022)。

ネットワーク効果が働く製品・サービスの競争は、単体で販売される製品・サービスとは大きく異なる性質を帯びている。ネットワークの参加者数が競争に決定的な影響を与えるようになり、ネットワークの増殖効果が指数関数的に増大するため勝敗が早く決着するようになった(Fukushima, 2019)。加えて、一度決まった勝敗の結果はなかなか覆りにくく、企業間の競争関係は硬直化し逆転が起こりにくいため、クリティカル・マスを超えるユーザーをいかに獲得するかが重要となる(Parker & Van Alstyne, 2014)。したがって、プラットフォーム間の競争では、特異性のないプラットフォーム同士であれば、マルチホーム・コスト(Eisenmann et al., 2006/2007)の発生により勝者総取り（以下、WTA: Winner-Take-All）となる傾向が指摘されている(Mizoshita, 2017)。

## (3) WTA の攪乱要因

一方、Negoro and Kato(2010)は、WTAに至るプロセスを攪乱する要因の存在を指摘している。まず、マルチホームが進むかどうかは複数のサービスを利用することによるメリットの有無に依存している。例えば、利用者側からすれば、複数のOSが使えることでより多くのアプリケーションが使えるため、マルチホームのコストメリットが大きければ、一定数の利用者は複数のプラットフォームを利用するようになり、WTAが成立しにくくなる。また、業界の有力企業が自社のメインセグメントと同時に参入することが難しかったり、ニ

ッチ市場の規模が大きくその数が多い場合ほど、WTA になりにくい。ニッチ市場では、顧客の特殊ニーズが存在しそれに対応するために特殊な資源が求められるため、有力企業が戦略矛盾に陥り追求しづらくなる。加えて、新たな利用者の流入をもたらす市場成長も WTA の阻害要因になりうる。新しい利用者にはスイッチングコストが発生しないため、後発企業の低価格戦略に反応しやすく、後発企業による製品バンドル提供などの顧客誘導に流されやすい(Negoro & Osuga, 2018)。

以上、ここまでの先行研究レビューを踏まえ、あらためて本稿では、EC 業界の巨人 Amazon は言うに及ばず、ミスミやトラスコ中山など同業他社もひしめく中、創業以来年率 20% を超えて成長し続けているモノタロウの事業戦略を、WTA ならびにその攪乱要因の視座から考察することを目的とする。

### 3. モノタロウの企業成長

ここでは、モノタロウのホームページやネット記事などの公開情報に基づき筆者が整理した同社の沿革について、同社広報部平尾紀美江氏による確認を経た内容を記述する。2000 年に間接資材を扱う米グレンジャー社と住友商事の合弁会社としてスタートしたモノタロウは、5~10 兆円規模といわれる間接資材市場において、文具のアスクルやアセンブリーのミスミなどが中小企業をターゲットに事業展開で先行する中、まだ手をつけられていなかった工具や保護具に着目し、事業主向けサイトをオープンの上、近畿・東海地方限定で金属加工業者を相手に通販事業を試行展開することから始めた。2001 年に間接資材調達サイトを全国展開のうえ本格営業を開始し、2002 年には大阪府東大阪市にディストリビューションセンターを開設した(2007 年に尼崎ディストリビューションセンターに統合)。2004 年、最初のプライベートブランド「モノタロウ」を発売し、2006 年には住商グレンジャー株式会社から株式会社 MonotaRO へ社名変更を行った。合わせて同年、消費者向けサイトをオープンし、東証マザーズ上場も果たした。2007 年に、兵庫県尼崎市へのディストリビューションセンター移転とともに本社も同地へ移転し、2008 年には自動車関連業界向け商品販売事業に参入した。それまで製造業向けに提供してきた商品には、自動車整備業などでも使用可能なものがあり、同年自己破産を申請した自動車整備業向け通販業者の在庫商品を買収することで、関連商品点数の拡充を図ったうえでの事業参入となった。さらに同年モバイルサイトをオープンし、大阪市住之江区にディストリビューションセンターを開設した(2011 年に尼崎ディストリビューションセンターに統合)。

2009 年には東証一部上場を果たし、翌 2010 年には海外輸出事業を開始するとともに、第二のプライベートブランド「大阪魂」の発売を開始した(2011 年にモノタロウブランドに統合)。2011 年には兵庫県尼崎市のディストリビューションセンターを拡張して大阪市住之江区のディストリビューションセンターを統合するとともに、宮城県多賀城市に新たなディストリビューションセンターを開設した。2012 年には第三のプライベートブランド「男前モノタロウ」の発売を開始し(2019 年にモノタロウブランドに統合)、翌 2013 年には韓国

MRO 市場へ進出するとともに東南アジア向けサイトの開設に至った。2014 年には兵庫県尼崎市にディストリビューションセンターを開設するとともに、新たに農業資材・厨房用品販売事業へ参入した。この背景には、農業の高齢化や TPP 交渉参加などの課題を背景とした大規模化・合理化・省力化・効率化の要請をとらえた需要拡大や、飲食業界の人材不足・賃金上昇に伴う業務運営効率化の動きによる需要拡大の見通しがあったとされている。さらに 2015 年には、新たに医療・介護用品販売事業に参入した。2009 年から取り扱っていた衛生材料用品カテゴリが、メインユーザーの中小製造業による利用が拡大していたのに加え、小規模クリニックや介護施設ユーザーの新規登録者数が急速に増加していたことがこの事業参入の背景にある。続く 2016 年には、インドネシア MRO 市場に進出している。2017 年には茨城県笠間市と北海道札幌市に相次いでディストリビューションセンター(2021 年閉鎖)を開設した。2018 年には中国 MRO 市場に進出し(2021 年撤退)、さらに 2020 年にはインド MRO 市場へ進出を果たした。2021 年には、茨城県東茨城郡に主にアジアから輸入しているプライベートブランド商品のバックヤード機能を担う茨城中央サテライトセンターを開設し、続く 2022 年には兵庫県川辺郡にモノタロウ最大規模となるセンターを開設している。モノタロウでは、急速な事業拡大に対応するため、足元ではすでに次期ディストリビューションセンターの設置に向けた検討が進んでいる(Yoshino, 2022)。

モノタロウは、コロナ禍にあっても前年比 20%増の成長を続けており、その理由として品揃え、検索性の向上、在庫の強化、大企業顧客の増加を挙げている。同社は創業当初、品揃えの弱さから顧客からの利用が思うように伸びなかった経緯があり、品揃えの強化を最重要視している。検索性の向上では、ビッグデータを活用した SEO や SEM などの検索エンジン対策を行い、また別の活用として自社サイトでは顧客の行動傾向の分析による顧客ごとに異なる商品提案・推薦を行うなど検索性と合わせた顧客利便性の向上に取り組んでいる。また、同社は販売量が一定の基準を超えた商品を次々に在庫化してきており、この八年足らずで在庫能力を四倍以上に引き上げている。さらに近年、大企業の購買システムと同社の商品データベースを連携させたことが奏功し、大企業の顧客増加が著しく前年比 40%超で伸びている(Yoshino, 2022)。

#### 4. 考察

ここまでの内容をもとに、モノタロウの事業戦略を、WTA ならびにその攪乱要因の視座から分析する。

##### (1) マルチホーミング・コスト

Eisenmann et al. (2006/2007)によれば、ホーミング・コストとはプラットフォームの導入から運用、さらにはその除却コストに至るまで、利用者がプラットフォームに参加し続けるための総コストを指し、マルチホーミング・コストとは複数のプラットフォームを並行して利用した際に利用者が支払うホーミング・コストの総計である。すでに述べた通り、モノタロウでは、創業時に品揃えの弱さから思うように利用が伸びなかった反省から、品揃えの強化

を最も重視している。モノタロウでは、在庫として抱えればリスクの高いロングテール商品も、その商材の購入可能性の高い顧客を多く集めることで、購入される可能性を高め在庫リスクを低減させている。在庫を持つ商品は当日発送が可能となり、リードタイムを短縮できるため、この価値提供が商品を買筋に変えるという好循環につながっている(Shimizu, 2021)。

利用者からすれば、ロングテール商品も含め豊富なラインナップを持ち、圧倒的な在庫能力を有するモノタロウの利便性は他に代え難い。その一方で、膨大な商品の中から求める商品を探し出す労苦が懸念されるが、モノタロウではビッグデータ活用による検索性向上にも余念がない。加えて、企業の購買システムと同社の商品データベースが連携できる点も大きい。調達先が一か所にまとまり、かつ調達価格も統一されるため、購買統制できるうえ仕入処理も効率化が図られる。品揃え・在庫の強化と高度な商品検索性、企業購買システム・モノタロウ商品データベース連携は、モノタロウへの利用者ロックインともみなすことができ、利用者にとってマルチホーミングのメリットは薄い。この場合、利用者は複数のプラットフォームを使おうとはしなくなり、WTA が成立しやすくなる。したがって、マルチホーミング・コストの視座においてモノタロウは WTA 要因を満たし、利用者がモノタロウ以外の複数プラットフォーム活用を企図する意義を低減させることで、顧客基盤維持とさらなる顧客獲得をも誘発していることが示唆された。

## (2) ニッチ市場の数と大きさ

ニッチ市場では顧客の特殊ニーズが存在し、それに対応するために特殊な資源が求められるため、有力企業が戦略矛盾に陥り追求しづらくなる(Negoro & Kato, 2010)。モノタロウは、間接資材市場において、文具のアスクルやアセンブリーのミスミなどが事業展開で先行する中、まだ手をつけられていなかった工具や保護具に着目し、市場参入に至った。工具や保護具はニッチなうえに商品数が多岐にわたり、経路依存性(Dierickx & Cool, 1989)を伴う領域であるといえる。実際、2008 年にアスクルが後発として工具事業に参入したにも関わらずわずか八カ月で撤退に至った経緯があるが、その背景として取扱商品がロングテールすぎ、在庫化して販売するのが非効率だったと当時の担当者により回想されている(Shimizu, 2021)。

上記から、領域特化のモノタロウの競争力が想起される。Amazon をもってしても、モノタロウが先発者として、20 年以上にわたり蓄積してきた間接資材特化の圧倒的な品揃え・在庫能力と最適化された物流網を打破することは極めて困難なうえ、今からそれに取り組むことは Amazon の戦略矛盾を生むことにもつながりかねない。また、間接資材 EC 事業に目を向けると、工業用間接資材を扱うモノタロウ、ファクトリー・オートメーションや金型用の精密機械部品を扱うミスミ、機械工具や環境安全用品、物流機器など製造現場で使われる資材を扱うトラスコ中山と、大手三社の中ですでに充分すみ分けがなされ、間接資材市場のさらに狭い領域内の最適化が進んでおり、現時点においては、競合がそれぞれの領域を

侵したり侵されたりする可能性は高いとはいえないと思慮する。したがって、Amazon に飲み込まれてしまうリスクや、ミスミやトラスコ中山など同業他社にその地位を突如奪われる可能性は現段階では考えにくく、ニッチ市場の数と大きさの視座において、モノタロウは WTA の攪乱要因を満たすことで、現在の揺るぎない地位を確立しているというインプリケーションが得られた。

### (3) 市場成長

市場の成長は、新たな利用者の流入をもたらす。新たな利用者は必ずしも所与の WTA 要因に束縛されず、後発企業の戦略に誘導されやすい傾向があるとされる(Negoro & Kato, 2010)。5~10 兆円とされる間接資材市場は 1990 年以降ほぼ横ばいで、市場そのものは成熟している(Keizaisangyosho, 2017)。メーカー、顧客ともに小規模なプレイヤーが多数存在する間接資材の流通は、従来全国規模の一次卸、二次卸、小売という多層構造になっていた。そして、間接資材小売業の中心になってきたのは機械工具商だった。機械工具商は地域の工場などを訪問し、専門性の高い商品の納入に力を発揮してきた。機械工具商は顧客の購買部門との関係性を構築しており、御用聞き営業の下、様々な要望にきめ細かく対応するが、資金力の制約から、在庫する商品は購買頻度の高いナショナル・ブランドが中心となるため、品揃えにない商品は卸から調達し、顧客に納品してきた(Hitotsubashi bijinesu sukuru, 2018)。

こうした歴史的経緯から、現在も間接資材市場の売上上位は、山善やユアサ商事といった対面販売を基本とする専門商社で占められているが、業界トップの山善でも売上規模は 5,000 億円程度(Kabushikigaisha Yamazen, 2023)で、モノタロウ(Kabushikigaisha MonotaRO, 2023)やミスミ(Misumi gurupu, 2023)など EC 事業を手掛ける企業を加えた上位六社を合わせても、市場占有率はせいぜい 1/3 ほどしかない(Kabushikigaisha Yamazen, 2023; Yuasa shoji kabushikigaisha, 2023; Asukuru kabushikigaisha, 2023; Misumi gurupu, 2023; Torasuko nakayama kabushikigaisha, 2023; Kabushikigaisha MonotaRO, 2023)。一方で、B to B-EC 市場は 2019 年時点で前年比 2.5%増と拡大しており(Keizaisangyosho, 2022)、間接資材業界においても今後ますます EC 化が進展していく可能性は高い。すなわち、間接資材全体としては成熟市場であっても、依然大多数の中小規模専門商社を巻き込んだ業界再編や、EC 化率の更なる拡大を見込んだ後発企業による新規参入がないとは必ずしも言えない。したがって、市場成長の視座からは、むしろモノタロウを取り巻く中小規模専門商社や後発企業が WTA の攪乱要因を満たし、モノタロウの今後の持続的成長は必ずしも説明できず、今後の市場動向を注視していく必要があることが示唆された。

## 5. おわりに

本稿では、2000 年の創業以来、年率 20%を超える成長を続ける工業用間接資材 EC 最大手のモノタロウに焦点を当て、同社の事業戦略をプラットフォーム・ビジネスの観点から考察した。具体的には、マルチホーミング・コスト、ニッチ市場の数と大きさ、市場成長とい

う三つの WTA の攪乱要因から分析を行った。

ロングテール商品も含めた圧倒的な品揃え・在庫能力と高度な検索性、企業購買システム・モノタロウ商品データベース連携が、モノタロウへの利用者ロックインともみなすことができ、利用者にとってマルチホーミングのメリットは薄い。この場合、利用者は複数のプラットフォームを使おうとはしなくなり、WTA が成立しやすくなる。したがって、マルチホーミング・コストの視座においてモノタロウは WTA 要因を満たし、利用者がモノタロウ以外の複数プラットフォーム活用を企図する意義を低減させることで、顧客基盤維持とさらなる顧客獲得をも誘発していることが示唆された。

次に、ニッチ市場の数と大きさの視座では、モノタロウが扱う工具や保護具の商品数がニッチなうえに多岐にわたり、経路依存性(Dierickx & Cool, 1989)を伴う領域である点がポイントとなった。Amazon をもってしても、モノタロウが先発者として、20 年以上にわたり蓄積してきた間接資材特化の圧倒的な品揃え・在庫能力と最適化された物流網を打破することは極めて困難なうえ、今からそれに取り組むことは Amazon の戦略矛盾を生むことにもつながりかねない。また、間接資材市場における EC 事業においても、モノタロウ、ミスミ、トラスコ中山の大手三社の中ですでに取扱商品のすみ分けが十分なされ、間接資材市場のさらに狭い領域内での最適化が進んでおり、現時点においては、競合がそれぞれの領域を侵したり侵されたりする可能性は高いとは言えないと思慮される。したがって、Amazon に飲み込まれてしまうリスクや、ミスミやトラスコ中山など同業他社にその地位を突如奪われる可能性は現段階では考えにくく、ニッチ市場の数と大きさの視座において、モノタロウは WTA の攪乱要因を満たすことで、現在の揺るぎない地位を確立しているというインプリケーションが得られた。

一方、市場成長の視座では、間接資材市場に依然として中小規模専門商社が多数存在し寡占が進んでいないことに加え、B to B-EC 市場の拡大による EC 化率の向上を考慮すべき点が挙げられた。結果として、間接資材全体としては成熟市場であっても、依然多数を占める中小規模専門商社を巻き込んだ業界再編や、EC 化率の更なる拡大を見込んだ後発企業による新規参入がないとは必ずしも言えないことが思料された。したがって、市場成長の視座からは、むしろモノタロウを取り巻く中小規模専門商社や後発企業が WTA の攪乱要因を満たし、モノタロウの今後の持続的成長は必ずしも説明できず、今後の市場動向を注視していくことが求められる。

以上の分析から、モノタロウは、マルチホーミング・コストの視座では、WTA 要因を満たすことで顧客基盤維持とさらなる顧客獲得をも誘発すると同時に、ニッチ市場の数と大きさの視座では、WTA の攪乱要因を満たすことで現在の地位を確立しているというインプリケーションが得られた。一方、市場成長の視座からは、むしろモノタロウを取り巻く中小規模専門商社や後発企業が WTA の攪乱要因を満たし、同社の事業成長の持続可否については今後の市場動向を注視すべきことが示唆された。しかしながら、20 年以上にわたるモノタロウの事業展開とそれに伴う設備投資は一朝一夕で模倣できぬゆえ、その意味において後発



企業による新規参入は容易ならざることも付記しておく。

最後に、本研究の限界を述べる。本稿では、モノタロウをプラットフォーム企業として捉え議論を展開したが、同社の在庫外商品を取り扱う取引先との関係性など、補完財提供者によるエコシステム形成について理解を深め、分析に取り入れることができなかった。加えて、昨今の激しい競争環境を鑑みると、WTAの成立可否による分析が適切だったかについても検討の余地がある。例えば、プラットフォームのポジショニングの弁別性の視座から分析を試みることで、より有益な含意が得られる可能性もある。これらは今後の課題としたい。

## References

- Asukuru kabushikigaisha. (2023). Gyoseki hairaito [Performance highlight] (in Japanese). Retrieved 2023/02/01 from <https://www.askul.co.jp/kaisya/ir/graph/performance.html#t01>
- Dierickx, I., and Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2007). *Tsu saido purattofomu semryaku: 'sijo no nimensei' no dainamizumu wo ikasu* [Strategies for two-sided markets]. (N. Matsumoto, Trans.) *Daiamondo Habado Bijinesu Rebyu* [Diamond Harvard Business Review], June Issue, 68-81. (Original work published 2006)
- Fukushima, M. (2019). Purattofomu bijinesu - Appuru no appu sutoa no tenkai - [Platform business - App store deployment of Apple -]. In Tohoku daigaku keieigaku gurupu (Eds.), *Kesu ni manabu keieigaku dai 3 pan* [Management learned from the cases the third edition], (pp.151-168). Yuhikaku Bukkusu (in Japanese).
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2005). *Puratto fomu ridashippu: inobeshon wo michibiku atarashii keiei senryaku* [Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation]. (T. Kobayashi, Trans.) Yuhikaku. (Original work published 2002)
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433. <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>
- Hitotsubashi bijinersu sukuru. (2018). 2018nendo pota sho jusho kigyo jigyo repoto [FY2018 Porter prize award-winning company business report] (in Japanese). Retrieved 2022/11/09 from <https://www.porterprize.org/pastwinner/2018/12/06125502.html>
- Imai, K., & Kokuryo, J. (1994). *Puratto fomu bijinesu* [Platform business]. Joho tsushin sogo kenkyujo (in Japanese).
- Ippan shadan hojin CFO kyokai (2019). Kansetsuzai kosuto no manejimento ni kansuru jittai chosa no kekka to kosatsu wo happyo [Presentation of results and consideration on fact-finding survey related to the management of indirect materials] (in Japanese). Retrieved 2022/11/07 from [https://www.cfo.jp/wordpress/wp-content/uploads/2019/10/release\\_20191001.pdf](https://www.cfo.jp/wordpress/wp-content/uploads/2019/10/release_20191001.pdf)
- IT torendo henshubu (2023). Kobai ni okeru chokusetuzai toha? kansetsuzai toha? [What is direct & indirect materials?] (in Japanese). Retrieved 2023/01/30 from <https://it-trend.jp/purchasing/article/224-0014>
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *American Economic Journal*, 75(3), 424-440.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1994). System competition and network effects. *Journal of Economic Perspectives*, 8, 93-115. <https://doi.org/10.1257/jep.8.2.93>
- Kabushikigaisha MonotaRO [MonotaRO Co., Ltd.] (in Japanese). Retrieved 2022/11/2 from <https://corp.monotaro.com/>

- Kabushikigaisha MonotaRO. (2023). Kessan setsumeikai siryo [Financial results briefing report] (in Japanese). Retrieved 2023/02/01 from [https://corp.monotaro.com/ir/upload\\_file/m004-m004\\_01/kessan2021Q4\\_2.pdf](https://corp.monotaro.com/ir/upload_file/m004-m004_01/kessan2021Q4_2.pdf)
- Kabushikigaisha Yamazen. (2023). Yamazen togo houkokusho [Yamazen integrated report] (in Japanese). Retrieved 2023/02/01 from [https://www.yamazen.co.jp/archives/001/integrated\\_report\\_j\\_2022.pdf](https://www.yamazen.co.jp/archives/001/integrated_report_j_2022.pdf)
- Keizaisangyosho. (2017). Shogyo tokei [Commercial statistics] (in Japanese). Retrieved 2023/01/11 from <https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syogyo/index.html>
- Keizaisangyosho. (2022). Reiwa sannendo denshi shotorihiki ni kansuru shijo chosa [Reiwa 3 fiscal year e-commerce market research] (in Japanese). Retrieved 2023/01/18 from <https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220812005/20220812005-h.pdf>
- Kokuryo, J. (1999). Opun akitekucha senryaku - nettowaku jidai no kyogyo moderu [Open architecture strategy - collaboration model of network era -]. Daiamondosha (in Japanese).
- Misumi gurupu. (2023). Zaimu hairaito [Finance highlight] (in Japanese). Retrieved 2023/02/01 from <https://www.misumi.co.jp/ir/financial/highlight.html>
- Mizoshita, H. (2017). Purattofomu bijinesu to bijinesu moderu ni kansuru kenkyu rebyu [A review of literature on platform business and business model]. *Hiroshima Daigaku Manejimento Rebyu* [Hiroshima university management review], 18, 33-46 (in Japanese).
- Motohashi, K. (2022). Dejitaruka ga seizogyo ni ataeru eikyo - purattofomu riron niyoru kento - [Impact of digitalization on manufacturing - Examination by platform theory -]. *Kikai shinko kyokai keizai kenkyujo shorombun* [Japan society for the promotion of machine industry economic research institute], 30, November (in Japanese).
- Negoro, T., & Kato, K. (2010). Purattofomu kan kyoso ni okeru gijyutsu 'hi' ketteiron no moderu - Sohutowea seihin ni okeru WTA no mekanizumu to taiko senryaku [Technology indeterminism model on cross-platform competition - WTA mechanism and counter strategy on software products]. *Waseda Kokusai Keiei Kenkyu* [Waseda international management study], 41, 79-94 (in Japanese).
- Negoro, T., & Osuga, Y. (2018). Nettokei purattofomu no WTA (wina teikusu oru) keisei mekanizumu - Dejitaru kontentsu gyokai wo jirei toshita riron moderu no hatten - [WTA (Winner Takes All) formation mechanism on internet platform]. *Waseda Kokusai Keiei Kenkyu* [Waseda international management study], 49, 17-40 (in Japanese).
- Parker, G. & Van Alstyne, M. (2014). Platform strategy. *SSRN Electronic Journal*, January. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2439323>
- Shimizu, D. (2021). EC kyojya monotaro no sugosuguru 'zurashi senryaku', naze chakujitsu ni fan ga hueteikunoka? [Amazing shift strategy of MonotaRO, EC strong. Why MonotaRO increases

fans steadily?]) (in Japanese). Retrieved 2022/11/08 from  
<https://www.sbbt.jp/article/cont1/65023>

Torasuko nakayama kabushikigaisha. (2023). Kessan [Settlement] (in Japanese). Retrieved  
2023/02/01 from <https://www.trusco.co.jp/ir/financial/settlement/>

Yoshino, H. (2022). Seicho no kagi ha shinazoroe & zaiko no kyoka - MonotaRO no butsuryu  
senryaku [The key to growth is reinforcement of assortment & inventory - logistics strategy of  
MonotaRO] (in Japanese). Retrieved 2022/11/04 from  
[https://www.lnews.jp/2022/02/o02001saizen.html?doing\\_wp\\_cron=1668067832.0638270378112  
792968750](https://www.lnews.jp/2022/02/o02001saizen.html?doing_wp_cron=1668067832.0638270378112792968750)

Yuasa shoji kabushikigaisha. (2023). Gyoseki hairaito [Performance highlight] (in Japanese).  
Retrieved 2023/02/01 from <https://www.yuasa.co.jp/ir/finance/highlight.html>

# The Platform Strategy on EC Market for MRO: A Case Study of MonotaRO Co., Ltd.

Hirofumi OTA  
Ibaraki University  
hirofumi.ota.bp23@vc.ibaraki.ac.jp

**Abstract:** What is the source of competitiveness of MonotaRO Co., Ltd. (MonotaRO), the largest EC company for industrial MRO? This paper aimed at unveiling the business strategy of this company from the point of view of three Winner-Take-All (WTA) disturbance factors, multihoming cost, the number & size of niche market, and market growth. As a result, it is implied that MonotaRO maintains current customer base and induces new clients by fulfilling a WTA factor on multihoming cost, while at the same time establishes the current steadfast position by fulfilling a WTA disturbance factor on the number & size of niche market. On the other hand, small & medium-size specialized trading companies or latecomers surround MonotaRO may rather fulfill a WTA disturbance factor on market growth, thus close attention to market trends should be required since sustainable growth going forward of MonotaRO may not necessarily be explainable.

Keywords:

Indirect material, MRO, EC, platform, Winner-Take-All, disturbance factor