早稲田大学IT戦略研究所

Research Institute of IT & Management, Waseda University

2010年7月

ソフトウェア製品のパラレルプラットフォーム市場固有の競争戦略

根来 龍之(早稲田大学大学院教授/IT 戦略研究所所長) 釜池 聡太(早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程)

早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.34

Working Paper

ソフトウェア製品における、パラレルプラットフォーム市場固有の競争戦略

根来 龍之(早稲田大学大学院商学研究科教授/IT戦略研究所所長)¹ 釜池 聡太(早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程)²

<要旨>

ソフトウェア製品において見られる市場の一つとして、共通のプラットフォーム(結合プラットフォーム:技術や仕様など)によって媒介される、(広義の)コンテンツ提供側プラットフォームと閲覧側プラットフォームがセットとなって存在する市場がある。本稿において我々は、このような市場を「パラレルプラットフォーム市場」として概念化することを提案する。なお、本稿では上記の性質を持つ種類のソフトウェア製品(例:Web サーバ製品と Web ブラウザ製品)を事例にした議論を行うが、この種の市場は、文字通りのコンテンツ市場、すなわち携帯コンテンツ、音楽ダウンロード、電子書籍などの市場においても見られる。

次に、ソフトウェア製品を念頭において、パラレルプラットフォーム市場に固有の、 チャレンジャー(後発の挑戦者)がとるべき競争戦略のパターンを理論化する。本稿では、プラットフォーム市場とパラレルプラットフォーム市場それぞれについて、市場固 有の戦略課題から、事例を適宜参照しつつ理論的に戦略パターンを導出する。具体的に は、プラットフォーム市場固有の戦略として「スター顧客引きつけ戦略」など六つの戦 略を、パラレルプラットフォーム市場固有の戦略として「両側プラットフォームへの製 品提供戦略」など四つの戦略を導く。

キーワード: プラットフォーム、パラレルプラットフォーム、サイド間ネットワーク効果、ソフトウェア、競争戦略

negoro@list.waseda.jp

² sota-k@asagi.waseda.jp

- 目次-

第1章 はじめに	4
第1節 本稿の目的	4
第2節 議論の対象の限定	4
第 2 章 プラットフォーム製品論	6
第1節 プラットフォーム概念	6
第 2 節 ツーサイド・プラットフォーム理論	8
第3節 ツーサイド・プラットフォーム理論のその他のキー概念	10
第3章 パラレルプラットフォーム市場	12
第1節 パラレルプラットフォーム市場	12
第2節 パラレルプラットフォーム市場固有の戦略	14
第4章 まとめ	25

第1章 はじめに

第1節 本稿の目的

ソフトウェア製品において見られる市場の一つとして、共通のプラットフォーム(結合プラットフォーム:技術や仕様など)によって媒介される、(広義の) コンテンツ提供側プラットフォームと閲覧側プラットフォームがセットとなって存在する市場がある。本稿の第一の目的は、このような市場を「パラレルプラットフォーム市場」として概念化することである。なお、本稿では上記の性質を持つ種類のソフトウェア製品(例:Webサーバ製品とWebブラウザ製品)を事例にした議論を行うが、この種の市場は、文字通りのコンテンツ市場、すなわち携帯コンテンツ、音楽ダウンロード、電子書籍などの市場においても見られる。

本稿の第二の目的は、ソフトウェア製品を念頭において、パラレルプラットフォーム市場に固有の、チャレンジャー(後発の挑戦者)がとるべき競争戦略のパターンを理論化することである。なお本稿は、プラットフォーム製品の戦略課題とパラレルプラットフォーム市場固有の戦略課題から、事例を適宜参照しながら理論的に戦略パターンを導くものである。

第2節 議論の対象の限定

若干議論を先取りして述べると、上記第二の目的に関する議論の対象は、リーダー企業(シェアトップの企業。以下、単にリーダーと記述することがある)が、後に詳述する「パラレルプラットフォーム」の両側のプラットフォーム製品を提供している場合に限定する。これはほとんどの場合、リーダーは両側のプラットフォーム製品を提供しているためである。その理由として、そもそも両側の製品がなければパラレルプラットフォーム市場が成立しないこと、両側の製品を提供することによって機能上優位に立ちやすいこと、両側の製品を提供する方が収益モデルが成立しやすいことがあげられる3。

両側の製品を提供するリーダー企業に対するチャレンジャー企業の行動パターンとしては、リーダーと同様、両側のプラットフォーム製品を提供してリーダーに挑む場合と、 片側のみの製品を提供する場合があるだろう。

³ このことは、リーダーが論理的に必ず両側の製品を提供しているということではない。別の側の製品が完全にオープンな市場になっていたり、安定的パートナー企業が確保できる場合は、リーダーが片側の製品だけを提供していたりすることがあり得る(この場合、片側市場におけるリーダーということになる)。また、原理的に市場を創造した先発企業は両側の製品を提供する必要があるが、最初に市場を開拓した先発企業以外の企業がその後リーダーになった市場では、リーダーが両側の製品を提供することは論理的必然ではない。

チャレンジャー企業が片側のみの製品を提供する場合、後述するプラットフォーム間ネットワーク効果が存在するがゆえに、両側のプラットフォーム製品を提供するリーダー企業のシェアを逆転することは論理的に困難な場合が多いと考えられる。したがって、この場合のチャレンジャー企業は一般的に、市場において一定のシェア確保を目指す「フォロワー戦略」をとることが多いだろう(ここでのフォロワーとは、市場地位の逆転ではなく、一定シェアの確保を狙う戦略をとる企業のことを指す)。

これに対して、両側のプラットフォーム製品を提供するリーダー企業と同様に、チャレンジャーも両側の製品を提供して対抗する場合がある。一般に、この場合のチャレンジャーは、市場地位の逆転を目指すプレイヤーだと考えてよいだろう。

本稿での議論は後者、つまりチャレンジャー企業も両側の製品を提供してリーダー企業に挑む場合を対象とする。

以上の議論をまとめると、本稿の議論の対象は、以下のように図示できる。

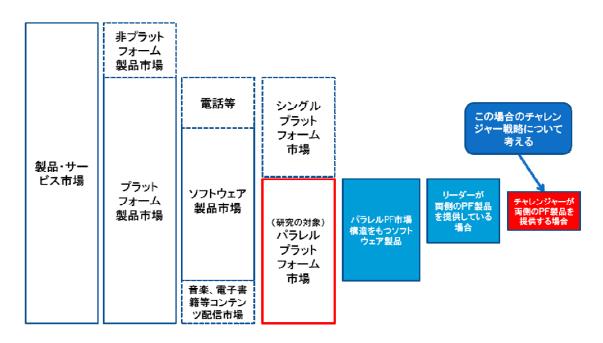


図 1 本稿が扱う対象

第2章 プラットフォーム製品論

第1節 プラットフォーム概念

の定義ではない6。

「プラットフォーム」という用語は元来、「周りの部分よりも高くなった水平で平らな場所(台地)」を意味する単語として、中世フランス語(plate-forme)から英語に入った言葉だと言われる。日本語においては当初、駅の「プラットホーム」=「駅などで、乗客が乗り降りする一段高くなった場所」(広辞苑第5版)を指す言葉として使われることが多かった。しかし英語圏において、もともとの意味から「スピーカーや演者が立つ台」の意味としても使われており、そこから行動の根拠や政党の綱領の意味でも使われてきた。そのような使われ方から、製品の共通部品(例:自動車のシャーシ<車台>)や、現在見られるようなコンピュータ業界での用語法へとつながったと思われる。

コンピュータ業界においては、コンピュータ本体やシステムの基礎的部分という意味でハードウェアや OS 等を指す目的で広く使われており、さらにはコンピュータ業界の用語法から派生して、経営学においてもキーワードの一つとして使われるに至っている4。本稿では、次の根来・加藤(2010)の「プラットフォーム製品・サービス」の定義をベースとした議論を行う。「各種の補完製品・サービスや補完コンテンツとあわさって顧客の求める機能を実現する基盤になり、同時にプレイヤー・グループ間の意識的相互作用の場(メディア)となる製品やサービス」(一部表現修正)。ここでプレイヤー・グループとは、異なる役割をもってプラットフォームと関わる集団5のことである。代表的なプレイヤー・グループとして、利用者のグループや補完製品提供者(補完業者)のグループが挙げられる。なお、この定義はプラットフォーム製品・サービスの定義であって、

この定義の最大の特徴は、プラットフォームの基盤機能とメディア機能という二つの 側面に着目した上で、個々の製品・サービス(以下、サービスの場合も製品と記す)に よってどちらかの機能がより追求されているかについて違いはあっても、すべてのプラ ットフォーム製品は基盤機能とメディア機能の両方の機能を兼ね備えている、としてい

自動車のシャーシやソフトウェアのコアモジュールのようなプラットフォーム「部品」

⁴ 例えば、日本では、根来・木村(1999)、根来・小川(2001)、出口(1993)(1995)、出口・髙木・木嶋(2000)、國領(1995)(1999)などがプラットフォームという言葉をキー概念にした経営学分野の著作である。

⁵ ここでの「集団」とは、集団として行動するという意味ではなく、同一種類のプレイヤーとして分類できるといういう意味である。

 $^{^6}$ プラットフォーム「部品」論に関する議論は、モジュール化されたコア部品に関する理論として、Meyer M.H. (2007)、藤本 (2004)、延岡 (1996) などによってなされている。

ることである。

基盤機能とは、利用者がプラットフォームとあわせて補完製品を使うために、補完製品に対してプラットフォームが提供する機能のことである。例えばゲーム機(ハード)が補完製品としてのゲームソフトに対して提供する機能や、OSがアプリケーションに対して提供する機能を指す。

メディア機能とは、プラットフォーム上のプレイヤー・グループに対して仲介、決済、コミュニティ機能を提供する仕組みのことである。プラットフォーム上で異なるユーザを出会わせる、プレイヤー間のコミュニケーションや取引を媒介するなどの機能を意味する。このような機能を持つサービスでは、例えば、「クレジットカードにおいては、加盟店の数と質が加入者の数と質に直接影響する」(根来・加藤,2010)。この場合、加盟店と加入者が相互に意識しあってプラットフォームを選択する(相互作用の存在)。

ここで注意したいのは、ロコミサイトのようなメディア機能中心のサービスでも、その媒体を前提にした通販サービスが付属していることがあることである。この場合、通販サービスは補完製品であり、ロコミサイトは基盤機能をはたしていることになる。また、メディア型サービスは、プラットフォーム上の提供情報に関するルール(例:同ーハンドル名の継続使用)、フォーマット(例:提供情報の内容や書き方の指定)、ツール(例:情報の質の評価機能)を、コミュニケーションの基盤として提供していることがある。この情報の中身自身は、プラットフォーム事業者ではなく、参加者によって提供されている場合、それを利用する人にとって、提供された情報はルール・フォーマットなどを基盤にした補完製品としての意味を持つ7。

一方、上記した基盤機能型プラットフォームの場合においても、補完製品の多様性と質が利用者を惹きつけ、逆に利用者の数と質が補完品提供者を惹きつける、という相互作用が存在する。つまり、これら二つのプレイヤー・グループは、プラットフォームを介して相互作用する。つまり、基盤機能型プラットフォームにおいてもメディア機能が存在するのである。

基盤機能型製品あるいはメディア機能型製品のいずれにしてもプラットフォーム製品・サービスは、多かれ少なかれ、「異なるプレイヤー・グループの相互作用」と「補完製品の基盤」という共通する性質を持っていると言える。このことを根来・加藤(2010)は、「意識的相互作用を可能にすることをメディア機能と考え、製品だけでなく(参加者が提供する)情報の基盤となることも基盤機能として拡張して考えれば、両機能のうち

⁷ 例えばオークションサイトにおいて、出品者が、オークションサイト運営者の規定するフォームに沿って入力した「情報」は補完製品である。

どちらかの機能がより強いことはあるが、プラットフォーム製品・サービスは、必ず基 盤機能とメディア機能の両方の機能を持っているといえる」と指摘している。

なお、以下ではプラットフォームを PF と略記することがある。

第2節 ツーサイド・プラットフォーム理論

(1) ツーサイド・プラットフォーム

本稿では、基盤機能性を無視するわけではないが、どちらかと言えば、上述した「異なるプレイヤー・グループの相互作用」(メディア機能)を強調した議論を行う。ただし、そのメディア機能が補完製品の存在や規模(数と量)によって影響されるケースを扱うことになる。

メディア機能を持つプラットフォーム製品・サービス市場は、定義によって相互採用する異なるグループが存在することから、複数(少なくとも二つ)の「サイド」(プレイヤー・グループ)を持つ。これは一般的には「マルチサイド(Muti-Sided)」と呼ばれるが、このうちサイドが二つの場合の理論として、「ツーサイド・マーケット(Two-Sided Market)」もしくは「ツーサイド・プラットフォーム(Two-Sided Platform)」の理論が、経済学及び経営学の世界で発展してきた(Rochet and Tirole, 2003; Caillaud and Jullien, 2003; Eisenmann, Parker and Van Alstyne, 2006; Hagiu and Yoffie, 2009など)。

Rochet and Tirole (2003) はツーサイド・マーケットを「二つ以上の異なるタイプの顧客を対象とするプラットフォームを持つ製品があって、その顧客が相互に依存し合い、共同で関与することでプラットフォーム価値を拡大させているもの」と定義している。一方、「ツーサイド・プラットフォーム」における戦略を論じた Eisenmann, Parker and Van Alstyne (2006) は、上記した相互作用に着目し、プラットフォームを「異なる二種類のユーザー・グループ (注:本稿でのプレイヤー・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」と定義した上で、「プラットフォームは、二種類のグループ間の取引を促すインフラとルールを提供する」としている。本稿の議論は、必ずしも「取引」とはいえない「コミュニケーション」のような相互作用も含むが、本稿の出発点となるプラットフォームの構造理解は、これらの論者と共通する。Rochet and Tirole (2003) と Eisenmann, Parker and Van Alstyne (2006) の定義はともに相互作用(メディア機能)を明示したものであるが、前者の「価値の拡大」、後者の「ルール」という概念には基盤機能的ニュアンスも含まれていると解釈される。

「ツーサイド・マーケット」は、図2のように図示できる。

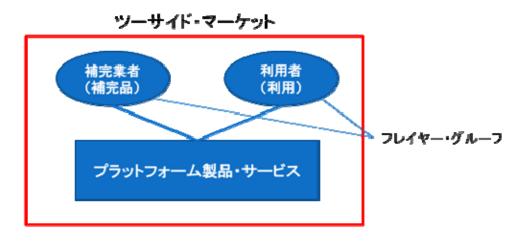


図 2 ツーサイド・マーケット

(2) サイド間ネットワーク効果とサイド内ネットワーク効果

Eisenmann, Parker and Van Alstyne (2006) や Armstrong (2006) は、プレイヤー・グループが相互に作用する現象を「サイド間ネットワーク効果 8 」(cross side network effect または cross group externalities)と呼んでいる。例えば、OS 上のアプリケーション (OS の補完品) の量・質が増せば増すほど、その OS へ利用者を惹きつける効果が生まれる。また、利用者が多ければ多いほど、補完業者の補完品を製造するモチベーションは高まる。このサイド間ネットワーク効果を図示すると以下のようになる。

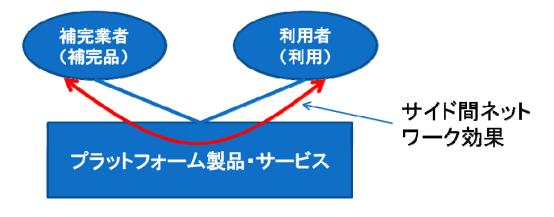


図 3 サイド間ネットワーク効果

9

 $^{^8}$ サイド間ネットワークの概念は、Shapiro and Varian(1998)が間接ネットワーク効果と呼んでいたものの発展だと考えられる。Shapiro and Varian(1998)では、ゲームソフトなどの補完品の数が多ければ多いほど消費者の便益が高まるという「補完品 \rightarrow 利用者」の方向の作用を間接ネットワーク効果として論じている。詳しくは、根来・加藤(2008)参照。

一方で、同一プレイヤー・グループ内で働くネットワーク効果を「サイド内ネットワーク効果」(same side network effect または same group externalities)と呼ぶ。例えば、マイクロソフトの Word を使う利用者が増えれば増えるほど、同じファイル形式でやり取りできる相手が増えるため、Word を使っている利用者にとっての便益が高まる。サイド内ネットワーク効果は以下のように図示される。

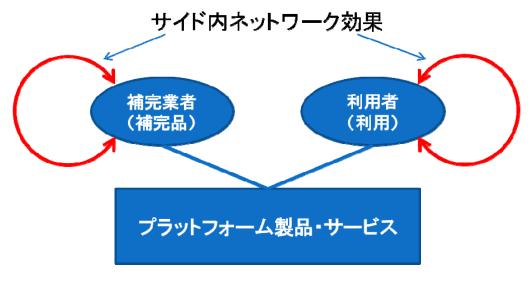


図 4 サイド内ネットワーク効果

これらのネットワーク効果の存在は、プラットフォームにおいては「一人勝ち」あるいは WTA (Winner-Takes-All) と呼ばれる現象の要因の一つなる(根来・加藤, 2010)。

第3節 ツーサイド・プラットフォーム理論のその他のキー概念

ツーサイド・プラットフォーム理論には、上述した二つのネットワーク効果の概念以外にもキー概念が存在する。ここでは、利益格差のマネジメント、マルチホーミングコスト、プラットフォーム包囲という三つの概念を取り上げる。

(1) 利益格差マネジメント

ツーサイド・プラットフォームにおいては、両方のサイドをトータルに考えた価格設定 (プライシング) を行うことができる (Rochet and Tirole, 2003、Eisenmann, Parker and Van Alstyne, 2006)。 典型的なツーサイド・プラットフォームの価格設定は、「優遇される側 (subsidy side)」と「課金される側 (money side)」を設定することである 9 。

⁹ ツーサイト・プラットフォームでは、必ず「優遇されるサイド」と「課金されるサイド」があるということではない。両方に等しく課金する場合もあれば、利益率の違いにとどまる場合もある。ちな

例えば、一方のユーザが増加すれば、もう一方のユーザに大きな価値をもたらす場合、前者が優遇される側となり、後者は課金される側に設定されることが多い。ここで優遇とは、コスト割れや極端な低利益率を意味する。無料での提供は、その一種である。このようなサイド間の価格設定のアンバランスを本稿では「利益格差のマネジメント」と呼ぶことにする¹⁰。

(2) マルチホーミングコスト

プラットフォーム製品・サービスを並行的に複数使うことがある。複数のサービスを使うことによって生まれる追加費用を「マルチホーミングコスト(multi-homing cost)」と呼ぶ。「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、ユーザがプラットフォームに参加し続けるための総コスト」を指す(Eisenmann, 2007)。利用するプラットフォーム=「家」の数が増えれば、それだけユーザの総コストは増えるわけである。この追加コストがマルチホーミングコストである。

ちなみに、あるプラットフォームから別のプラットフォームに移行するために必要な 総コストは「スイッチングコスト (switching cost)」である。例えば、新しいプラット フォームの利用に必要な機器やソフトウェアの購入、新しい環境の構築、データの移行、 アプリケーションの操作方法や開発言語の新たな習得などが挙げられる。

マルチホーミングコストはプラットフォーム製品特有のものであるが、スイッチング コストはプラットフォーム製品に特有のものではない。

(3) プラットフォーム包囲 (Platform Envelopment)

チャレンジャー企業の戦略の一つとして、Eisenmann, Parker and Van Alstyne (2007)がプラットフォーム製品・サービスに固有の戦略として提起した「プラットフォーム包囲 (Platform Envelopment)」の概念がある。同稿において、プラットフォーム包囲は「飛躍的イノベーションやシュンペーターの創造的破壊を必要としないプラットフォーム・リーダーシップの交代のメカニズムである」とされ、「共通のコンポーネントならびに(あるいは)共有の顧客関係を活用し、複数のプラットフォームをバンドルする形で、自分自身の機能とターゲット事業者の機能を結合することで実現される、あ

みに、Eisenmann, Parker and Van Alstyne (2007) は、プラットフォーム自体やその技術がオープンな (特定企業の専有ではない) 場合は、どちらのサイドにも優遇が行われることはほとんどないと指摘している。

¹⁰ 上記したツーサイド・プラットフォームの文献自体では、「利益格差のマネジメント」という表現は使われていない。

るプラットフォーム事業者による他のプラットフォーム事業者の市場への参入」と定義される。Windows という OS を持つマイクロソフト社が OS に Media Player を無償バンドルして提供することで、先行するリーダー企業であるリアルネットワークス社のReal player に対抗したケースは、このような戦略の例である。

根来・加藤 (2010) は、このプラットフォーム包囲を「チャレンジャー企業が、先行企業のサイド間ネットワーク効果を抑制するための戦略。階層の異なる製品・サービスによる『包み込み』を行う。具体的には、①下位の階層の製品による『包み込み』と②上位の階層の製品による『包み込み』がある」と修正定義している。下位の階層による「包み込み」の図解を以下に示す。

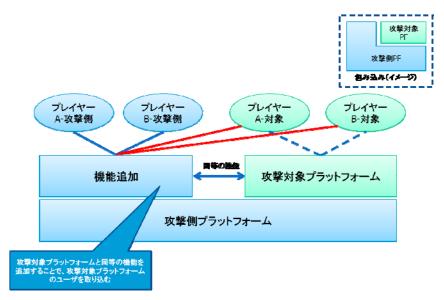


図 5 プラットフォーム包囲 (筆者作成)

第3章 パラレルプラットフォーム市場

第1節 パラレルプラットフォーム市場

本稿の最初で述べたように、本稿の第一の目的はツーサイド・マーケット概念の発展 としての「パラレルプラットフォーム市場」概念を提起することである。

パラレルプラットフォーム市場は「共通のプラットフォーム(規格や仕様等、もしくはインフラビジネス)によって媒介される、広義のコンテンツ提供側のプラットフォーム製品・サービスと、閲覧側のプラットフォーム製品・サービスがセットとなって存在する市場」と定義される。ここで、上記二つのプラットフォームを媒介する共通プラッ

トフォームを「結合プラットフォーム」と呼ぶ。また、コンテンツ提供側のプラットフォームと閲覧側のプラットフォーム自身も、それぞれがマルチサイド・マーケットとなる(ただし、図ではツーサイド・マーケットの場合を表現している)。

本稿では、ソフトウェア製品におけるパラレルプラットフォーム市場に焦点を当てる。 ソフトウェア製品市場における典型的なパラレルプラットフォーム市場は、何らかの規格や仕様(結合プラットフォーム)によって媒介されたサーバ側のソフトウェアとクライアント側のソフトウェアがセットになって存在しているケースである。

具体例として挙げられるのは、Web サーバ(コンテンツ提供側ソフトウェア)と Web ブラウザ (コンテンツ閲覧側ソフトウェア) がセットとなった市場である。この例では、HTML 言語 (規格) という結合プラットフォームを介して、Web サーバと Web ブラウザが存在する。そして、Web サーバ自身もプラットフォーム製品として Web コンテンツ提供者と Web コンテンツをプレイヤー・グループ (サイド) として持ち、Web ブラウザ自身も Web コンテンツと Web 閲覧者をプレイヤー・グループ (サイド) として持つプラットフォーム製品と考えられる。さらに、Web サーバと Web ブラウザは、それぞれサーバ OS とクライアント OS いうプラットフォーム製品上で機能する。

Web サーバと Web ブラウザ以外にも、ストリーミングメディア市場や RIA (Rich Internet Application) 市場が、パラレルプラットフォーム市場の例として挙げられる。本稿では、上記で説明したパラレルプラットフォーム市場を表現する手段として、以下のようなフォーマットの図を用いる。この図は、コンテンツ提供側の製品がサーバ・ソフトウェア、コンテンツ閲覧側の製品がクライアント・ソフトウェアの場合を図示したものである。

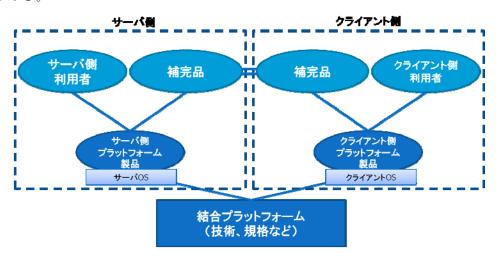


図 6 パラレルプラットフォーム市場の図式例

この図式化フォーマットでは結合プラットフォーム(規格や仕様など)を下部に配置し、その左上にコンテンツ提供側(図ではサーバー)のプラットフォーム製品、右上にコンテンツ閲覧側(図ではクライアント)のプラットフォーム製品を記述する。これらのプラットフォーム製品は「セットとなって」存在している。また、それぞれがサーバのS、クライアントのS上で動作するアプリケーションである。さらに、サーバ側のプラットフォーム製品は、それをプラットフォームとするサーバ側のユーザと補完品を持つ。クライアント側のプラットフォーム製品に関しても同様に、クライアント側のユーザと補完品をもつ。ここで、サーバ側とクライアント側のプラットフォーム製品上に存在する補完品は同一のものである(そのため、図では「=」記号を用いて表現する)。これは、例えばWebブラウザで閲覧できないコンテンツは、サーバ側で供給する意味がないということである(ただし、ここでの「=」(イコール)とは、すべてのコンテンツがクライアント側の個々の消費者によって実際に利用されるという意味ではない)。

なお、本稿ではソフトウェア製品市場に焦点を当てているため、結合プラットフォームを技術(規格や仕様など)として扱っているが、パラレルプラットフォーム市場一般においては通信ネットワーク等のインフラビジネスが該当することもありえる。例えば、電子書籍や音楽ダウンロード市場では、通信ネットワークとファイル規格が結合プラットフォームとなって、コンテンツ提供側のプラットフォームと再生側のプラットフォーム(ハードウェア)をつないでいる。

第2節 パラレルプラットフォーム市場固有の戦略

次に、上述したパラレルプラットフォーム市場の「構造」から、この市場に固有の戦略課題を論理的に導出し、その課題への対応策としての、この市場に固有の競争戦略をパターン化する。ここで競争戦略と言っているのは、シェア競争に貢献する戦略という意味である¹¹。なお、すでに述べたとおり、ここでは、パラレルプラットフォームの両側に製品を提供するチャレンジャー(後発の挑戦者)の立場から競争戦略のパターン化を行う。

プラットフォーム製品に関する議論に入る前に、より一般的な、プラットフォーム製品に限定されない製品・サービスにおけるチャレンジャー企業の戦略を二つに分類して

¹¹ 競争戦略をシェア競争のための手段と定義するここでの位置付けは必ずしも一般的なものではない。例えば、持続的競争優位の確立やその源泉や手段の構築を競争戦略と位置付ける考え方もある。しかし、ここでは、パラレルプラットフォーム市場の「構造」から来るシェアの移行をめぐるメカニズムを明らかにすることを研究の最終目標とする立場から、あえて「競争戦略をシェア競争のための手段」と定義する立場をとっている。この場合は、模倣困難な戦略を構築するというような位置づけは必ずしもないことになる。

おく。一つ目は「提供価値戦略」であり、二つ目は「移行戦略」である。

このうち「提供価値戦略」は、リーダー企業とのシェア格差を縮小するために、チャレンジャー企業が提供価値水準の逆転あるいは価値の追加をはかる戦略である。これはさらに、リーダー製品の提供価値に追いつくこと、あるいは顧客の満足水準に達することを目的とする「同等化戦略」と、リーダー製品の提供価値を上回ることを目的とする「差別化戦略」に分類される。

ここでの「移行戦略」は、「同等化戦略」あるいは「差別化戦略」を前提にして、リーダーの製品から自社製品への乗り換えあるいは並行利用を促す戦略を意味する。この戦略は、リーダー製品から自社製品への切り替えを促す「スイッチ戦略」と、リーダー製品と自社製品の併用を促す「併用促進戦略」に分類される。

以上の議論をまとめると、下表のようになる。

表 1 一般的な製品・サービスにおけるチャレンジャー企業の戦略

分類	戦略	説明
提供価値戦略	同等化戦略	リーダー製品の提供価値に追いつくこと、あるいは顧客の満足水準に達することを目的とする戦略
	差別化戦略	リーダー製品の提供価値を上回ることを目的と する戦略
移行戦略	スイッチ戦略	リーダー製品から自社製品への切り替えを促 す戦略
	併用促進戦略	リーダー製品と自社製品の併用を促す戦略

以上のような一般的な製品・サービスにおけるチャレンジャー企業の基本的競争戦略の整理を前提に、以下では、まずプラットフォーム市場固有の戦略課題に関して、続いてパラレルプラットフォーム市場固有の戦略課題に関して議論する。パラレルプラットフォームは、プラットフォームの部分概念である。そのため、以下で導出するプラットフォーム市場固有の課題と戦略は、パラレルプラットフォーム市場においても存在することになる。

なお、以下では、パラレルプラットフォームではない、単一のプラットフォーム製品 からなる市場をシングルプラットフォーム市場と呼ぶことがある。

(1) プラットフォーム市場固有の課題

① プレイヤー・グループ間のマネジメント

プラットフォーム市場固有の課題として最初に挙げられるのが「プレイヤー・グループ間のマネジメント」である。すでに述べたとおり、プラットフォーム上には複数のプレイヤー・グループが存在する。プラットフォーム事業者にとっては、いかにして、それらのプレイヤー・グループ間に正のネットワーク効果を生じさせ、活用できるかが大きな戦略課題となる。

プレイヤー・グループ間のマネジメントは、さらに「ネットワーク効果のマネジメント」と「利益格差のマネジメント」に分けられる。「ネットワーク効果のマネジメント」(いかに自社に有利なネットワーク効果を発生させ活用するか)は、「プレイヤー・グループ間のマネジメント」の目的そのものであり、「利益格差のマネジメント」はその手段と位置付けられる。

ここでの「利益格差のマネジメント」とは、ツーサイドの両方を考慮した価格設定(プライシング)のことである。プレイヤー・グループ間にネットワーク効果を生じさせ、それを活用するために、プラットフォーム事業者は、どちらかのプレイヤー・グループを価格面で優遇し(例えば製品の無償提供など)、どちらかのプレイヤー・グループを収益源とする、といった価格設定を行うことができる。プラットフォーム事業者が、各プレイヤー・グループから得ようとする利益を、格差をつけて設定することから、これを「利益格差のマネジメント」と呼ぶ。

では、これらプラットフォーム市場固有の課題から、どのような戦略が導出できるだろうか。まず「ネットワーク効果のマネジメント」からは、一例として<u>「スター顧客12取り込み戦略」</u>が導かれる。これは、他の利用者から、より高く価値づけられている特別な利用者にプラットフォームに参加してもらうことで、ネットワーク効果増進をはかる戦略である。

「利益格差のマネジメント」からは「片側プレイヤー・グループへのコスト割れ価格設定戦略」が導かれる。これは、どちらかのプレイヤー・グループを優遇するために、そのグループに対して、コストを下回る価格を設定することで、ネットワーク効果を増進させる戦略である。例えば、アドビは、PDF 閲覧者を優遇するために、PDF 閲覧ソフトウェアの Adobe Reader を無償で提供している。

② マルチホーミングコストのマネジメント

プラットフォーム製品に固有の概念としてマルチホーミングコスト(以下、MH コス

 $^{^{12}}$ 「スター顧客 (marquee)」という呼び方は、Rochet and Tirole (2003) 等にならったものである。

ト)が存在することは既に述べたとおりだが、このコストを低減することでリーダー企業の利用者に自プラットフォームとの同時利用を促すのが「MH コスト低減戦略」である。本戦略は定義上、後発のチャレンジャー企業に特有の戦略である。なぜなら、先行するリーダー企業は、すでに獲得した顧客に自社プラットフォームだけを使ってもらうのがより有利であり、他の製品を積極的に併用してもらう意味がないからである。

③ ソフトウェア製品の階層性のマネジメント

本稿ではプラットフォーム特性を持つソフトウェア製品を議論の対象としているが、 ソフトウェア製品の持つ「階層性」(下の階層の製品がないと上の階層の製品が動作しないという性質)から導かれるのが「<u>隣接階層セット戦略」、「階層追加戦略」</u>ならびに「<u>階</u>層削減戦略」である。

後発のチャレンジャー企業に特有の戦略である「隣接階層セット戦略」は、Eisenmann、Parker and Van Alstyne(2007)が提示し、加藤(2009)や根来・加藤(2010)でも論じられている「プラットフォーム包囲戦略」のことである。具体的には、競争状態にある自社製品を隣接する上位層あるいは下位層の製品とバンドルさせることによって、自社製品を入手しやすくしたり、隣接階層製品のコスト割れ価格設定を行ったり、バンドルによるセット化で機能向上を実現したりして、自社製品のシェア拡大を図る戦略である。ただし、Eisenmann、Parker and Van Alstyne(2007)は、隣接する上位層の製品とのバンドル、つまり「下の階層からの包囲」(例:OSへのアプリケーションソフトのバンドル)しか論じていないが、論理的には「上の階層からの」包囲戦略も存在するため(例えば、魅力あるアプリケーションソフトが動きやすい OSの提供)、あえて「プラットフォーム包囲戦略」ではなく、「隣接階層セット戦略」と呼ぶことにする。

ソフトウェア製品の「階層性」を活かした別の戦略として、アプリケーションなどの動作に必要な階層を新たに追加し、自らが追加した階層においてプラットフォームの支配力を得ようとする戦略が挙げられる。これを「階層追加戦略」と呼ぶ。本戦略は加藤(2009)の「階層介入(Layered Intervention)」施策を含む概念である。加藤(2009)において階層介入施策は「同一レベル階層間プラットフォーム競争において、隣接する別レベルでのクロスプラットフォーム機能の階層を介在させることにより、同一レベル階層間プラットフォーム競争へ影響を与えることが可能な施策」と定義される。また、階層介入の事例として加藤(2009)は、OS を問わず機能する JAVA の普及を図ることによって、サーバ OS としての Windows と UNIX 間の競争を緩和しようとしたサンの施策を挙げている(JAVA を使うアプリケーションはどちらの OS でも動作する)。

「追加」とは逆に、アプリケーションなどの動作に必要な階層を減らすことによって、

対抗する企業のある階層における支配力を弱体化する戦略もあり得る。これを「階層削減戦略」と呼ぶ。例えば、別の階層のプラットフォームにおいて強固な基盤を持つチャレンジャー企業が、その基盤を利用してプラットフォーム包囲戦略を仕掛けてきた際に、攻撃を受けている側が、包囲に利用されている階層の製品を前提にしない製品構造への転換をはかるといったことが考えられる。

階層削減戦略の具体的な例として、アドビの AIR (Adobe Integrated Runtime) が挙 げられる。アドビは Flash という、Web ブラウザ上のプラグインを使った RIA (Rich Internet Application) 製品を保有している。これに対して、Web ブラウザ (Internet Explorer) のユーザ基盤を利用して包囲攻撃を仕掛けたのがマイクロソフトである。このマイクロソフトの攻撃に対してアドビは、Flash と同様の RIA コンテンツを Web ブラウザなしで実行可能とする環境 (AIR) をリリースしたが、これは Web ブラウザを利用したマイクロソフトの包囲攻撃を避けるための戦略の採用と考えられる。マイクロソフトは OS でも支配力をもっているが、この戦略の採用によってアドビは、少なくとも OS とブラウザの両方に包囲されることは避けられたのである(ただし、AIR は現時点では未だ、一般的環境には成りえていない)。

以上が、プラットフォーム市場固有の戦略課題から導出される戦略である。次に「パラレルプラットフォーム市場」固有の戦略を導出する。先述したように、ここでは、両側のプラットフォームに製品を提供するリーダー企業と同様、両側のプラットフォームに製品を提供して競合するチャレンジャーの戦略を検討する。

(2) パラレルプラットフォーム市場固有の戦略課題

① プラットフォーム間のマネジメント

プラットフォーム市場の戦略課題である「サイド間のマネジメント」と相似して、パラレルプラットフォーム市場固有の課題に「プラットフォーム間のマネジメント」が存在する。定義により、パラレルプラットフォーム市場には二つ以上のプラットフォーム製品が存在する。パラレルプラットフォーム提供者にとっては、それらのプラットフォーム間にいかに正のネットワーク効果を生じさせ、自社製品の魅力向上に活用できるかが大きな課題となる。これは、サイド間のマネジメントに関する議論と同様である。

これもプラットフォーム市場の戦略での議論と同様に、「プラットフォーム間のマネジメント」は、「プラットフォーム間のネットワーク効果のマネジメント」と「プラットフォーム間の利益格差マネジメント」に分割される。「ネットワーク効果のマネジメント」は「プラットフォーム間のマネジメント」の目的そのものであり、「利益格差のマネジメ

ント」は、その目的を実現するための手段である。

「利益格差のマネジメント」は、ツーサイド・プラットフォームにおいて特徴的な価格設定(プライシング)のパラレルプラットフォーム版である。つまり、どちらかのプラットフォームを価格面で優遇し、逆にどちらかのプラットフォームを収益源とする、といった価格設定のことを指す。

これらの課題から、パラレルプラットフォーム固有の競争戦略を導くと、以下のよう になる。

まず「ネットワーク効果のマネジメント」からは、プラットフォーム間のネットワーク効果を促進するための、「<u>両側プラットフォームへの製品提供戦略</u>」が導かれる。これは、パラレルプラットフォームの両側のプラットフォームに製品を提供することによって、プラットフォーム間のネットワーク効果(サイド間ネットワーク効果)を促進し、パラレルプラットフォームの魅力を増大させる戦略である。本稿では、チャレンジャーが本戦略を採用する場合を議論の対象にしている¹³。

また、「利益格差のマネジメント」からは「<u>片側プラットフォームへのコスト割れ価格</u>設定戦略」が導出される。これは、パラレルプラットフォーム提供者が、どちらかのプラットフォームを価格面で優遇するために、そのプラットフォーム利用者に対して、コストを下回る価格あるいは無償に設定することで、プラットフォーム間ネットワーク効果を増進させる戦略である。なお、本戦略の特殊な場合として、両側のプラットフォームに対してコスト割れ価格で製品を提供することもあり得る。このような戦略は、対象のパラレルプラットフォーム市場とは別の製品・サービスで利益を確保する等による資金源を持つことが前提になるが、プラットフォームに対する、より強い誘引策になり得る。

② 結合プラットフォームのマネジメント

上記の「プラットフォーム間のマネジメント」とは異なり、シングルプラットフォーム市場には相似形が見られない戦略課題として、「結合プラットフォームのマネジメント」がある。結合プラットフォームという概念自体が、ツーサイド・プラットフォーム理論には登場しないパラレルプラットフォーム固有のものである。

結合プラットフォームのマネジメントについての、チャレンジャー企業の視点からの 戦略課題として「リーダーの結合プラットフォームとの同化」問題が挙げられるだろう。

¹³ 片側のプラットフォーム製品だけを提供するチャレンジャー企業(一般的に「フォロワー」戦略をとる企業)の場合は、自社が持たない側のプラットフォーム製品を提供する「一定の顧客基盤」を持つ企業と提携する等の戦略が検討課題となる。これは、プラットフォーム製品における「スター顧客取り込み戦略」に相当するものである。

「同化」問題とは、チャレンジャー企業が、リーダーの結合プラットフォームと同一の 結合プラットフォームを採用するかどうかという問題である。

この戦略課題から、「<u>結合プラットフォーム同化戦略</u>」が導かれる。これは具体的には、 リーダーの結合プラットフォームと自社の結合プラットフォームに互換性を持たせるこ とによって、リーダーの利用者を自プラットフォームに誘導することを目的とするもの である(逆に結合プラットフォームの違いを利用した差別化はできなくなる)。

結合プラットフォームがリーダーのプロプライエタリな技術や仕様の場合、「同化」には通常、リーダーとの交渉が必要になると考えられる。逆にリーダーが結合プラットフォームに関してオープン政策をとっている場合は、同化するかどうかは純粋な選択の問題と言えるだろう。

③ セットとしてのプラットフォーム製品のマネジメント

パラレルプラットフォーム市場においては、どちらか片側ではなく、両側のプラットフォーム製品を提供すること自体が、ひとつの戦略となり得ることは先に述べたとおりである(そして、繰り返しになるが、チャレンジャーがそのような戦略をとる場合を本稿では議論の対象としている)。その理由の一つとして、両側の製品を提供することで、プラットフォーム間のネットワーク効果(サイド間ネットワーク効果)を促進し、パラレルプラットフォームの魅力を増大させられることをすでに挙げたが、それ以外にも、プラットフォーム製品をセットで利用することによって初めて実現できる機能を実装できるという点も指摘できる。ここから、「プラットフォーム製品間のセット型機能活用戦略」が導かれる。この戦略は、それによって、自社のプラットフォーム製品セットの魅力増加を狙う戦略である。この戦略は、パラレルプラットフォーム構造のもつ「セット製品の存在」という特徴から導かれるものであり、この市場に固有のものである。

なお、これも繰り返しになるが、パラレルプラットフォーム市場におけるプレイヤーが、必ずセットで製品を提供しなければならないわけではない。経営資源の制約等から、 片側だけの製品を提供する企業も存在する。

以上が、パラレルプラットフォームの「構造」から導かれる固有のチャレンジャー企 業戦略である。

(3) 同等化戦略と差別化戦略

ここで、本稿で導出したプラットフォーム固有、パラレルプラットフォーム固有の、 それぞれの戦略が、リーダー企業と自社との間に存在する競争上の「差」を埋めること によって「追いつく」ことを目的とする「同等化戦略」、もしくはリーダー企業を「追い 越す」ことを目的とする「差別化戦略」のどちらに分類されるかを検討したい。

言いかえれば、上述した各戦略には、ユーザから見てリーダー企業と対等になる/対等をめざす戦略と、逆転をめざす目指す戦略があるはずである。しかし、同時に、これらの戦略は、どれか一つを選ぶという性質のものではなく、同時に追求することが可能である。その同時追求においては、ある戦略によって同等あるいは同等に近づいた上で、他のある戦略によって優位に立つことで、シェア格差の縮小やシェアの逆転がなされる。前者が同等化戦略であり、後者が差別化戦略である。

① プラットフォーム市場固有の戦略

• 同等化戦略

プラットフォーム市場固有の「スター顧客取り込み戦略」は、基本的には同等化戦略 だと考えられる。チャレンジャー企業が本戦略を採用することで、リーダー企業が構築 しているネットワーク効果を上回るサイド間ネットワークを引き出して活用することは、 現実的には実現の可能性が低いと思われるからである(ただし理論的に不可能という訳 ではない)。

「片側プレイヤー・グループへのコスト割れ価格設定戦略」も同等化戦略と位置付けられる。リーダー企業がこの戦略を採用していない場合、チャレンジャーによる本戦略の採用は差別化戦略となり得るが、通常、リーダー企業がこの戦略に追随することは容易であり、差別化は一時的なものにとどまると考えられるからである。

「マルチホーミング (MH) コスト低減戦略」は定義上、リーダー企業にとって代わることをめざす戦略ではなく、リーダー企業の製品と並行的に使ってもらうことをめざす戦略である。したがって、MH コスト低減戦略も同等化戦略と位置付けられる。

• 差別化戦略

一方、ソフトウェア製品の階層性のマネジメントから導かれる三つの戦略は差別化戦略と考えられる。「隣接階層セット戦略」は、相手が採用していないバンドル戦略を行うものであり、差別化戦略に分類されうる。「階層追加戦略」と「階層削減戦略」についても、階層の追加や削減といった戦略行動自体が、リーダー企業とは異なる製品構造の採用を意味しており、差別化戦略であるといえる。

② パラレルプラットフォーム市場固有の戦略

パラレルプラットフォーム市場固有の戦略についても同様に、同等化戦略か差別化戦 略かの検討を行う。 ここではリーダー企業がパラレルプラットフォームの両側のプラットフォーム製品を 提供している場合を考えているので、「両側プラットフォームへの製品提供戦略」ならび に「片側プラットフォームへのコスト割れ価格設定戦略」は同等化戦略と位置付けられ る。後者は「片側プレイヤー・グループへのコスト割れ価格設定戦略」が同等化戦略で あるという、プラットフォーム市場の戦略と相似になった議論である。

「結合プラットフォーム同化戦略」は、その名前からも分かるとおり同等化戦略であり、「プラットフォーム製品間のセット型機能活用戦略」はリーダー企業とは異なる機能を生み出す差別化戦略である。

以上の議論をまとめたのが、以下の二つの表である。

表 2 プラットフォーム市場固有の戦略

課題	戦略名	説明	戦略の目的	同等化戦略 / 差別化戦略
①プレイヤー・ グループ間の マネジメント	スタ―顧客取り 込み戦略	他の利用者から、より高く価値づけられている 特別な利用者(スター顧客)をブラットフォー ムに参加させる	■ ネットワーク効果を増進させる	
	片側ブレイ ヤー・グループ へのコスト割れ 価格設定戦略	どちらかのブレイヤー・グルーブを優遇するために、そのグループに対して、コストを下回る 価格を設定する	■ ネットワーク効果を増進させる	同等化 戦略
②マルチホーミ ングコストのマ ネジメント	MHコスト低減 戦略	リーダー企業のブラットフォームとのマルチ ホーミングコストを低減する	■ 先行するリーダーの利用者に自プラット フォームとの同時利用を促す	
③ソフトウェア 製品の階層性 のマネジメント	隣接階層セット 戦略	競争状態にある自社製品を隣接する上位層 あるいは下位層の製品とパンドルさせる	以下を実現することによって、自社製品のシェア拡大を狙う ■ 自社製品を入手しやすくする ■ 隣接階層製品のコスト割れ価格設定を行う ■ パンドルによるセット化で機能向上を実現する	差別化
	階層追加戦略	アプリケーションなどの動作に必要な階層を 新たに追加する	■ 自らが追加した階層においてブラット フォームの支配力を得る	120-1
	階層削減戦略	アプリケーションなどの動作に必要な階層を 減らす	■ 対抗する企業のプラットフォーム支配力を 弱体化する	

表 3 パラレルプラットフォーム市場固有の戦略

課題	戦略名	説明	戦略の目的	同等化戦略 / 差別化戦略
①プラット フォーム間のマ ネジメント	両側ブラット フォームへの製 品提供戦略	バラレルブラットフォームの両側のブラット フォームに製品を提供する	■ ブラットフォーム間のネットワーク効果(サイド間ネットワーク効果)を促進し、バラレルプラットフォームの魅力を増大させる	日生ル
	片側プラット フォームへのコ スト割れ価格設 定戦略	パラレルプラットフォームにおいて、どちらかのプラットフォームを価格面で優遇するために、そのプラットフォーム利用者に対して、コストを下回る価格を設定する(特殊な場合として両側PFにコスト割れ価格を設定することもある)	■ プラットフォーム間ネットワーク効果を増進 させる	同等化 戦略
②結合プラット フォームのマネ ジメント	結合ブラット フォーム同化 戦略	リーダーの結合ブラットフォームを採用する、 もしくは自社のブラットフォームに互換性を持 たせる	■ リーダーの利用者を自ブラットフォームに 誘導する	同等化 戦略
③セットとして のプラット フォーム製品の マネジメント	プラットフォー ム製品間の セット型機能活 用戦略	パラレルプラットフォームの両側にセットとなるプラットフォーム製品を提供することによって、それらの製品を組み合わせて使うことで初めて実現できる機能を実装する	■ プラットフォームの魅力を増加させる	差別化 戦略

また、繰り返しになるが、本章におけるチャレンジャー企業の戦略パターンに関する 議論は、以下のようにまとめられる。

まず、一般的な製品・サービスにおけるチャレンジャー企業の戦略として、「提供価値 戦略」と「移行戦略」が存在する。「提供価値戦略」はリーダー製品の提供価値に追いつ くこと、あるいは顧客の満足水準に達することを目的とする「同等化戦略」と、リーダ ー製品の提供価値を上回ることを目的とする「差別化戦略」に、「移行戦略」はリーダー 製品から自社製品への切り替えを促す「スイッチ戦略」と、リーダー製品と自社製品の 併用を促す「併用促進戦略」に分類される。

次に、プラットフォーム市場固有の戦略について整理する。ここでは「プレイヤー・グループ間のマネジメント」という課題から、「スター顧客取り込み戦略」と「片側プレイヤー・グループへのコスト割れ価格設定戦略」を、「マルチ・ホーミングコスト(MHコスト)のマネジメント」という課題から、「MHコスト低減戦略」が導出された。さらに「ソフトウェア製品の階層性のマネジメント」という戦略課題から「隣接階層セット戦略」、「階層追加戦略」ならびに「階層削減戦略」が導かれた。ここまで触れていないものの、「隣接階層セット戦略」の対概念として、自社 PF 製品の上下の階層にあえて進出しない「階層限定戦略」も、理論的には存在し得る。

最後にパラレルプラットフォーム市場固有の戦略であるが、「プラットフォーム間のマネジメント」という課題から「両側プラットフォームへの製品提供戦略」と「片側プラットフォームへのコスト割れ価格設定戦略」が、「結合プラットフォームのマネジメント」からは「結合プラットフォーム同化戦略」が導かれる。また、「セットしてのプラットフォーム製品のマネジメント」という課題からは「プラットフォーム製品間のセット型機

能活用戦略」が導かれた。

以上の整理に基づきチャレンジャー企業の戦略パターンを整理すると、以下のように 表現できる。

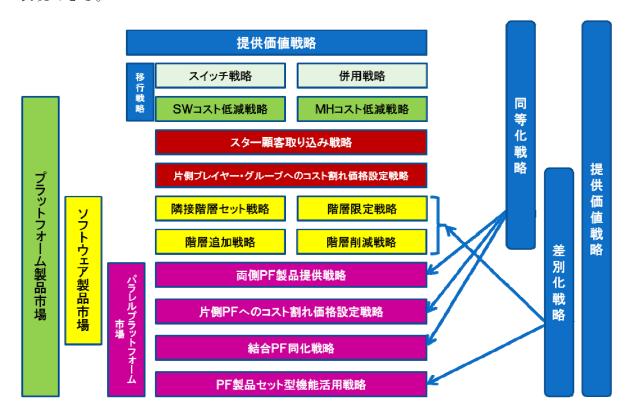


図 7 チャレンジャー企業の戦略パターン

第4章 まとめ

本稿では、ツーサイド・プラットフォームの発展形として、パラレルプラットフォーム市場という新しい概念を提示し、パラレルプラットフォーム市場に固有の、チャレンジャー企業の戦略をパターン化した。

このプロセスを通じて、これまで実例は存在していたものの明確には概念化されていなかった市場のひとつの捉え方を示すことができたと考えている。また、パラレルプラットフォーム市場に固有の課題を整理し、理論的に戦略のパターンを導いたことにより、本市場において、シェアの逆転を目指したり、一艇のシェア確保を目指したりするチャレンジャーが利用すべき戦略を明らかにできたと考えている。

なお、本稿においてはチャレンジャー(後発の挑戦者)の視点から戦略検討を行っているが、対峙する防衛側のプレイヤーから見た戦略検討も必要だと思われる。

また、本稿の議論は理論的検討・仮説提示にとどまるため、仮説の正しさを立証する ためには、事例による分析・検討が必要となる。これについては、別の機会に議論した い。

参考文献

- Armstrong, M. (2006) "Competition in Two-Sided Markets," *The RAND Journal of Economics*, Vol.37, No.3, pp.668-691.
- Caillaud, B. and B. Jullien. (2003) "Chicken and Egg: Competition among intermediation service providers," The RAND Journal of Economics, Vol.34, No.2, pp.309-328.
- 出口弘(1993)「ネットワークの利得と産業構造」『経営情報学会誌』Vol.2 No.1.
- 出口弘(1995)「産業基盤としての情報インフラストラクチャ」『経営情報学会誌』第 4 巻,第 2 号,1995 年 8 月号,pp.21-36.
- 出口弘・髙木晴夫・木嶋恭一(2000)『複雑系としての経済学』日科技連出版.
- 出口弘(2005)「プラットフォーム財のロックインと技術革新」『京都大学経済学会経済 論論叢』Vol.175, No.3, pp.18-44.
- Eisenmann, T., A. Parker & M.W.V.Alstyne. (2006). "Strategies for Two-Sided Markets," *Harvard Business Review*, Oct. 2006, pp.92-10. (トーマス・アイゼンマン, ジェフリー・パーカー, マーシャル・W. バン・アルスタイン(松本直子訳) (2007) 「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」 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 2007 年 6 月号, 68-81 頁.)
- Eisenmann, T. (2007). "Winner-Take-All in Networked Markets," *Harvard Business School Note*, 9-806-131, Rev September 18, 2007.
- Eisenmann, T., A. Parker & M.W.V.Alstyne. (2007). "Platform Envelopment,"

 **Harvard Business School Working Paper, No.07-104, 2007

 Chttp://www.hbs.edu/research/pdf/07-104.pdf (retrieved Jun. 11, 2008)
- 藤本隆宏(2004)『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社.
- Gawer, A. and M.A.Cusumano. (2002). *Platform Leadership: How Intel, Microsoft,* and Cisco Drive Industry Innovation. Harvard Business School Press (アナベル・ガワー, マイケル・A・クスマノ (小林敏男監訳) (2005) 『プラットフォーム・リーダーシップ—イノベーションを導く新しい経営戦略—』 有斐閣.)
- Hagiu,A., and D.B.Yoffie. (2009). "What's Your Google Strategy?," *Harvard Business Review*, Apr. 2009, pp.74-81. (アンドレイ・ハジウ,デイビッド・B・ヨッフィー (二見聰子訳) (2009)「あなたの会社の『グーグル戦略』を考える」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 2009 年 8 月号,22-33 頁.)
- 加藤和彦(2009)「階層構造をもつコンピュータ・ソフトウェアにおけるプラットフォ

- ーム戦略としての階層介入施策の考察」『日本経営学会誌』23号, pp.75-86.
- 國領二郎(1995)『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社...
- 國領二郎(1999)『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社.
- Meyer, M.H. (2007). The Fast Path to Corporate Growth: Leveraging Technologies to New Market Applications. Oxford University Press.
- 根来龍之・木村誠(1999)『ネットビジネスの戦略』日科技連出版社.
- 根来龍之・小川佐千代(2001)『製薬・医療産業の未来戦略―新たなビジネスモデルの探求』東洋経済新報社.
- 根来龍之・加藤和彦(2008)「プラットフォーム製品におけるネットワーク効果概念の 再検討」『国際 CIO ジャーナル』 VOL.2, pp.5-12.
- 根来龍之・加藤和彦(2010)「プラットフォーム間競争における技術『非』決定論のモデル」『早稲田国際経営研究』No.41, pp.79-94.
- 根来龍之・釜池聡太(2010)「ソフトウェア製品のパラレルプラットフォーム市場固有の 競争戦略―マイクロソフトのチャレンジャー戦略の成功メカニズムからの検討―」 経営情報学会全国大会発表要旨(2010年6月).
- 延岡健太郎(1996)『マルチプロジェクト戦略―ポストリーンの製品開発マネジメント』 有斐閣
- 野戸美江(2004)『クロスプラットフォーム入門』工学社.
- Rochet, J.C. and J.Tirole. (2003). "Platform Competition in Two-Sided Markets," Journal of Europian Economic Association, 1(4), pp.990-1029.
- Shapiro, C. and H.R. Varian. (1998). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press. (カール・シャピロ, ハル・R・バリアン (千本倖生・宮本喜一 訳) (1999)『「ネットワーク経済」の法則』IDG コミュニケーションズ.)
- 田中康介 (2010)「コア・プラットフォームの構築に向けて」『慶應経営論集』第 27 巻第 1 号, pp.5-23.

●早稲田大学IT戦略研究所 ワーキングペーパー一覧●

- No.1 インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷:産業モジュール化に着目した分析
 - 根来龍之・堤満(2003年3月)
- No.2 企業変革における ERP パッケージ導入と BPR との関係分析
 - 武田友美·根来龍之(2003年6月)
- No.3 戦略的提携におけるネットワーク視点からの研究課題:Gulatiの問題提起
 - 森岡孝文(2003年11月)
- No.4 業界プラットフォーム型企業の発展可能性—提供機能の収斂化仮説の検討
 - 足代訓史·根来龍之(2004年3月)
- No.5 ユーザー参加型商品評価コミュニティにおける評判管理システムの設計と効果
 - 根来龍之•柏陽平(2004年3月)
- No.6 戦略計画と因果モデル―活動システム, 戦略マップ, 差別化システム
- 根来龍之(2004年8月)
- No.7 競争優位のアウトソーシング:<資源一活動一差別化>モデルに基づく考察
 - 根来龍之(2004年12月)
- No.8 「コンテクスト」把握型情報提供サービスの分類:ユビキタス時代のビジネスモデルの探索
 - 根来龍之・平林正宜(2005年3月)
- No.9 「コンテクスト」を活用した B to C 型情報提供サービスの事例研究
- 平林正宜(2005年3月)

- No.10 Collis & Montgomery の資源ベース戦略論の特徴
- 根来龍之·森岡孝文(2005年3月)
- No.11 競争優位のシステム分析: ㈱スタッフサービスの組織型営業の事例
- 井上達彦(2005年4月)
- No.12 病院組織変革と情報技術の導入: 洛和会ヘルスケアシステムにおける電子カルテの導入事例 具承桓・久保亮一・山下麻衣(2005 年 4 月)
- No.13 半導体ビジネスの製品アーキテクチャと収入性に関する研究
 - 井上達彦・和泉茂一(2005年5月)
- No.14 モバイルコマースに特徴的な消費者心理:メディアの補完性と商品知覚リスクに着目した研究 根来龍之・頼定誠(2005年6月)
- No.15 <模倣困難性>概念の再吟味

- 根来龍之(2005年3月)
- No.16 技術革新をきっかけとしないオーバーテーク戦略: ㈱スタッフ・サービスの事例研究
 - 根来龍之・山路嘉一(2005年12月)
- No.17 Cyber "Lemons" Problem and Quality-Intermediary Based on Trust in the E-Market:
 - A Case Study from AUCNET (Japan)

- Yong Pan(2005年12月)
- No.18 クスマノ&ガワーのプラットフォーム・リーダーシップ「4つのレバー」論の批判的発展
 - 根来龍之・加藤和彦(2006年1月)
- No.19 Apples and Oranges: Meta-analysis as a Research Method within the Realm of IT-related Organizational Innovation Ryoji Ito(2006年4月)

- No.20 コンタクトセンター「クレーム発生率」の影響要因分析-ビジネスシステムと顧客満足の相関-根来龍之・森一惠(2006 年 9 月)
- No.21 模倣困難なIT活用は存在するか? :ウォルマートの事例分析を通じた検討

根来龍之・吉川徹(2007年3月)

- No.22 情報システムの経路依存性に関する研究 : セブン-イレブンのビジネスシステムを通じた検討 根来龍之・向正道(2007 年 8 月)
- No.23 事業形態と収益率:データによる事業形態の影響力の検証

根来龍之・稲葉由貴子(2008年4月)

No.24 因果連鎖と意図せざる結果:因果連鎖の網の目構造論

根来龍之(2008年5月)

No.25 顧客ステージ別目的変数の総合化に基づく顧客獲得広告選択の提案

根来龍之·浅井 尚(2008 年6月)

No.26 顧客コンテンツが存在する製品」の予想余命期間の主観的決定モデルの構築

根来龍之・荒川真紀子(2008年7月)

- No.27 差別化システムの維持・革新の仕組に関する研究 ダイナミックビジネスシステム論への展開 根来龍之・角田仁(2009 年 6 月)
- No.28 変革期のビジネスシステムの発展プロセスー松下電気産業の創生 21、躍進 21 中期計画の考察 向正道(2009 年 10 月)
- No.29 インフォミディアリと消費者の満足

新堂精士(2009年12月)

- No.30 成長戦略としてのプラットフォーム間連携 Salesforce.com と Google の事例分析を通じた研究 根来龍之・伊藤祐樹 (2010 年 2 月)
- No.31 ロジスティクスの情報化における競争優位の実現とその維持・強化・革新 メタシステムー差別化システムー競争優位理論の実証分析 木村達也・根来龍之・峰滝和典(2010年3月) No.32 インターネットにおけるメディア型プラットフォームサービスの WTA(Winner Take All) 状況 根来龍之・大竹慎太郎(2010年4月)
- No.33 IT と企業パフォーマンス-RBV アプローチの限界と今後の研究課題について-

向正道(2010年5月)

No.34 ソフトウェア製品のパラレルプラットフォーム市場固有の競争戦略

根来龍之・釜池聡太(2010年7月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい.

連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp

www.waseda.ac.jp/projects/riim/

RIIM IT戦略研究所

Research Institute of Information Technology and Managemen

事務局:早稲田大学大学院商学研究科 気付

169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp http://www.waseda.jp/prj-riim/

WASEDA UNIVERSITY