

早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,
Waseda University*

2011年5月 (2011年9月更新)

経営学におけるプラットフォーム論の系譜と今後の展望

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)

足代 訓史 (早稲田大学商学学術院総合研究所助手 /
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.39

Working Paper

経営学におけるプラットフォーム論の系譜と今後の展望

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）
足代 訓史（早稲田大学商学学術院総合研究所助手／
大学院商学研究科博士後期課程）

要旨

経営学におけるプラットフォーム論研究において、その分析対象やプラットフォームの捉え方が多様化している。本稿においてはその系譜と現状を整理することを意図し、プラットフォーム論研究の系譜を、(1) プラットフォーム技術・部品論、(2) プラットフォーム製品論：基盤型 PF 論、(3) プラットフォーム製品論：媒体型 PF 論の 3 つの流れとして整理する。文献レビューを通じて、プラットフォーム技術・部品論に関しては自動車の製品開発研究を出自とした製品開発におけるプラットフォーム戦略が研究の流れの中心であること、基盤型 PF 論はプラットフォーム・リーダーシップとそれに関連したエコシステム論の議論が重要な位置づけを占めること、そして、媒体型 PF 論はプラットフォーム・ビジネスを対象とした研究と **Two-Sided Platform** 戦略に関する研究が大きな 2 つの流れであることを示す。加えて、プラットフォーム製品論における基盤型 PF 論と媒体型 PF 論との融合、社会プラットフォーム論への展開、の 2 つを今後のプラットフォーム論の発展方向の例として提示する。

キーワード

プラットフォーム技術・部品論、プラットフォーム製品論、基盤型プラットフォーム、媒体型プラットフォーム、プラットフォーム・リーダーシップ、エコシステム、プラットフォーム・ビジネス、社会プラットフォーム論

注：2009 年 9 月更新において、「基盤型製品・サービス論」を「基盤型 PF 論」、「メディア論」を「媒体型 PF 論」に用語変更した。

I. はじめに

本稿は、「プラットフォーム（以下、適宜「PF」とも表記）」概念をキーにした主に経営学における研究の系譜を整理し、今後の研究の展望を示すものである。

プラットフォーム論には、後述するように、大きく分けてプラットフォーム技術・部品論とプラットフォーム製品論がある。前者のプラットフォームは、「製品構成・展開上の共通根幹技術」あるいは「多様な製品に使われるモジュール化された共通部品」のことである。後者が対象とするプラットフォームは、「他プレイヤー（企業等、消費者）が提供する製品・サービス・情報と一緒に、初めて価値を持つ製品・サービス」のことである。前者と後者は、多様な製品・サービスの基盤になるという意味では共通する。

「プラットフォーム」という用語はもともと、水平面や台地を意味するフランス語‘plate-forme’が語源であるが¹、その後、演説用の壇や舞台あるいは鉄道の駅における乗降場所などの意味で日常的に使用されるようになったものである。この用語がより専門的な意味で広く認識されているものとして、コンピュータ業界における使用法がある。当該業界においてプラットフォームとは「コンピュータ・システムの基盤となるハードウェアあるいはソフトウェア」（日経 BP 社出版局編集，2004，p. 270）という意味の用語として用いられており、われわれが想起しやすい例としては「Windows など OS（オペレーティング・システム）は<アプリケーションソフトウェアが動くためのプラットフォーム>」があげられよう。

そして、経営学の分野においてはこれら従来の用語の意味から転じて、事業や製品・サービスの競争優位性や企業間ネットワークにおける価値創造のメカニズムを考察する視座として、プラットフォーム概念を扱った研究の蓄積が進んでいる。研究は、さまざまな対象、範囲においてなされており、ひとえに「プラットフォーム論」といってもその指し示す意味は多様である。

研究対象を見ると、製品開発研究においてプラットフォーム概念に着目するものは多く（Meyer, 1997; McGrath, 2000; Muffatto and Roveda, 2000）、中でも特に自動車産業を対象とした研究においてプラットフォームという概念は一般的なものとなっている（Suarez and Cusumano, 2009）²。また、コンピュータ業界におけるプラットフォーム製品・サービスを対象としたものや（出口, 1993; Gawer and Cusumano, 2002; Cusumano, 2004）、ネットビジネスにおける仲介業者を対象としたもの（國領, 1995, 1999; 根来・木村, 2000; Eisenmann, Parker and Van Alstyne, 2006）など、IT 産業を対象とした研究も多い。これらの多くは、製品・サービスやその部品を対象にしたものであるが、近年においては、地域情報化や SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）のような社会的なコミュニケーション・インフラを対象として、社会における価値創造をプラットフォーム概念によって論じる研究も存在する（國領, 2006a, 2006b, 2011）。

プラットフォーム論研究は、その研究対象の特性に従っていくつかの側面に整理することが可能である。例えば、延岡（2006）はプラットフォームを、（1）業界プラットフォー

¹ SPACE ALC 英語 ‘plateau’: http://home.alc.co.jp/db/owa/etm_sch?unum=5940&rnum=409&stg=2 (2011年4月21日アクセス)

² 例えば、自動車の車体（シャーシ）など製品の共通部品となるものをプラットフォームと呼ぶ。

ム(「中核技術・部品、補完技術・部品、ソフトウェアなどを統合するための業界標準とその設計コンセプト」(p. 135))、(2) 技術プラットフォーム(「特定の分野における独自の要素技術の集まり」(pp. 135-136))、(3) 製品プラットフォーム(「商品の構造(アーキテクチャ)と、とくにその中での設計基盤」(p. 136))、の3つに分類している。この分類は、主に製品戦略や研究開発・技術戦略を対象とした「製品の機能と設計思想」に着目した分類であるといえる。また、國領(2011)はプラットフォームを、共通要素としてのプラットフォームと、つながり(創発)の媒介としてのプラットフォーム、の2つの側面から捉える。前者はWindows OSのような情報システムにおける互換性の中核をになう存在を対象とするもので、延岡のいう業界プラットフォームに近い考え方である。一方後者は、インターネットの進展が可能とした多様な要素の結合を可能とする「つながりの媒介」(國領,2011, p. 222)に着目するものであり、具体的にはネットオークションサービスのようなネットビジネスにおける仲介業者が対象となる。

本稿の問題意識は、経営学におけるプラットフォーム論研究において、上記でみたように分析対象やプラットフォームの意味が多様化している現状から出発する。これまでプラットフォーム論研究の起源とそこからの発展状況とを整理した研究はいくつか存在するが(Suarez and Cusumano, 2009; 田中, 2010; 小見, 2011)、それらは、プラットフォームの特定の側面に焦点を当てたものや、プラットフォームの多様な側面を混在させて語っており、概念整理自身が不十分であったと考える。

そこで本稿においては、文献レビューを通じてプラットフォーム論研究の系譜を、研究対象の機能的側面ごとに整理した上で、今後の研究の展望を示すことを目的とする。それによって、経営学におけるプラットフォーム論研究の全体像と現在の研究の最前線を明らかにできるものとする。

II. 経営学におけるプラットフォーム論の分類

上述の通り、経営学におけるプラットフォーム論は、分析対象のプラットフォームの持つ機能的側面に着目して分類がなされてきた。本稿においては、その流れを踏まえつつ、さらに根来・加藤(2010)の議論を援用して、経営学におけるプラットフォーム論の分類を提示する。

これまでのプラットフォーム論において研究対象となっている製品・サービスを見ると、そのプラットフォームの共有範囲がクローズドないしは特定少数の企業間にオープンであるか、あるいは不特定多数に対してオープンであるかの2つに大きく分類できる³。

³ 「クローズド・オープン」という文脈で議論される類似のものとしてモジュール化の議論がある。モジュールとは、工学などにおける設計上の概念で、システムを構成する要素となるものである。また、モジュール化とは、「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」(Baldwin and Clark, 1997, 邦訳, 2002, pp. 36-37)を指す。プラットフォームとモジュールとは概念的に重なる部分もあるが、両者の違いは、前者が補完製品・サービスを前提とした議論であることである。すなわち、プラットフォームの共有範囲がクローズドかオープンかに関わらず、補完製品・サービスを持ったモジュールをプラットフォームとして捉える。また、より簡易的に、製品・サービスの「ベースとなる機能を提供するモジュール」(末松, 2002, p. 224)をプラットフォームと捉える議論も存在する。

前者のプラットフォーム論は、例えばディスプレイ技術のような複数のデジタル製品間を貫くコア技術、あるいは自動車におけるシャーシや AV 機器のプリント回路などを対象とするものであり、そこでは技術や部品の設計思想や、多様な製品開発の基盤技術や基盤部品に関する議論がおこなわれてきた。本稿においてはこのプラットフォーム論を「プラットフォーム技術・部品論」と名づける⁴。これは、延岡（2006）のいう製品プラットフォームと技術プラットフォームとを含むものであるといえる。

一方後者の、プラットフォームがオープン化されており、そこに補完業者やユーザーといった自社外の不特定多数のプレイヤーが参加してくるような製品・サービスを対象とするプラットフォーム論は、「プラットフォーム製品論」といえるものである（根来・加藤，2010）。根来・加藤はこのプラットフォーム製品論は 2 つの側面を持って発展してきたとする。1 つは基盤型プラットフォーム論と分類されるもので、例えばゲーム機とゲームソフト、OS とアプリケーションのように、補完製品・サービスが存在する製品・サービスを議論の対象とするものである。この立場が対象とするのは、「各種の補完製品やサービスとあわせて顧客の求める機能を実現する基盤になる製品やサービス」(p. 81) とされる。この基盤型プラットフォーム論は、延岡（2006）の業界プラットフォームや國領（2011）の共通要素としてのプラットフォームと議論の対象はほぼ同じだと考えられるが、補完業者の存在を前提とした顧客にとっての価値実現というプラットフォームの機能面に着目しているところが特徴的であるといえる。もう 1 つは、媒体型⁵プラットフォーム論と分類されるもので、仲介、決済、コミュニティ機能など、異なるユーザー間の仲介、コミュニケーションや取引の媒介などの機能を持つサービスを対象とするものである。例えばネットオークションサービスやインターネットコミュニティといったネットサービスはもちろん、消費者と加盟店との相互作用を媒介するという意味においてクレジットカードや電子マネーなども対象となる。ここでは、「プレイヤーグループ内やグループ間の意識的相互作用の場を提供する製品やサービス」(根来・加藤，2010, p. 81) が議論の範疇に置かれる。これは國領（2011）が指摘する、つながりの媒介としてのプラットフォームと同一の問題意識に立つものである。

これら研究対象となるプラットフォームの機能的側面の違いに従って、本稿においては、経営学におけるプラットフォーム論を、(1) プラットフォーム技術・部品論、(2) プラットフォーム製品論：基盤型 PF 論、(3) プラットフォーム製品論：媒体型 PF 論、の 3 つに分類する（図表 1）。そして、各分類における理論的系譜や議論の発展の流れを整理することとしたい。

⁴ 製品開発の基盤に関しては「製品プラットフォーム」という名前も、合理的な用語法と思われるが、本稿においてはもう 1 つの大きなプラットフォーム論の流れである「プラットフォーム製品論」と名称を明確に区別するため、「プラットフォーム部品」と呼ぶことにする。

⁵ 根来・加藤（2010）では「メディア型」という表現を用いているが、本稿においては「メディア」という表現の日常的意味から切り分けるため、「媒体型」という表現を採用する。

図表 1 経営学におけるプラットフォーム論の3つの対象

プラットフォーム技術・部品論	プラットフォーム製品論	
	基盤型PF論	媒体型PF論
クローズド： 自社内に限定、あるいは特定少数のプレイヤーに供給	プラットフォームの 共有範囲	オープン： 不特定多数のプレイヤーに公開
<ul style="list-style-type: none"> 多様な製品開発の基盤技術や部品 技術や部品の設計思想 など 	議論の対象	各種の補完製品やサービスとあわせて顧客の求める機能を実現する基盤になる製品やサービス プレイヤーグループ内やグループ間の意識的相互作用の場を提供する製品やサービス
<ul style="list-style-type: none"> ディスプレイ技術 不織布技術 自動車のシャーシ AV機器のプリント回路 かみそりの本体部分 	代表的事例	<ul style="list-style-type: none"> OS (アプリケーション) スマートフォン (アプリケーション、周辺機器) ゲーム機 (ゲームソフト) iTunes (音楽、動画などコンテンツ) ※ () 内は補完製品・サービス <ul style="list-style-type: none"> ネットオークション インターネットコミュニティ 予約サイト クレジットカード 電子マネー

出所：筆者作成（図内、基盤型 PF 論と媒体型 PF 論の「議論の対象」部分は、根来・加藤（2010, p. 81）を参照）

Ⅲ. 経営学におけるプラットフォーム論の系譜

1. プラットフォーム技術・部品論

(1) 自動車のプラットフォーム共通化を対象とした研究

プラットフォーム論の中でもプラットフォーム技術・部品論はもともと製品産業を対象とした研究から出現したものであり (Suarez and Cusumano, 2009)、その中でも特に自動車産業の製品開発を対象とした研究が主たるものであることは先に述べた。その背景には、1980年代から1990年代前半における自動車業界のプラットフォーム⁶共通化の動きがある (延岡, 1996)。顧客ニーズの多様化を受け低コストで多様な商品を連続的に開発することを求められた自動車各社においては、まず1980年代から資本関係のある企業間でのプラットフォームの共有が進み、また1980年代後半には欧州企業による複数のブランド間でのプラットフォーム統合が進んだ。そして、1990年代の前半においてはRV車⁷市場が拡大するにつれ、日本の自動車各社が経営資源の有効活用を目的として、主要な製品ラインの自動車で使用してきたプラットフォームのRV車への活用を始めた。

こういった一連の動きと呼応するように、自動車の製品開発におけるプラットフォーム共通化を扱った研究が出現した (Wheelwright and Sasser, 1989; Wheelwright and Clark, 1992; 延岡, 1996; Meyer and Lehnerd, 1997)。例えば延岡は、Wheelwright and Sasser

⁶ ここで自動車業界のプラットフォームとは、「部品としてはフロアパンとサスペンションシステムを中心に構成され、自動車の基本構造 (architecture) を規定する」(延岡, 1996, p. 34) ものである。

⁷ RV車とは「レクリエショナルビークル」のことで、ステーションワゴン、ボックスワゴン、オフロード4WD、セミキャブワゴンを合わせた総称である (延岡, 1996, p.36)。

が提案した複数の製品開発プロジェクトに対応するためのコンセプトであるマルチプロジェクト戦略マップを発展させて、自動車各社がプラットフォームをいかにして複数の製品開発プロジェクト間に展開していくかに関する議論をおこなっている。これら自動車の製品開発におけるプラットフォームを対象とした研究群が、プラットフォーム技術・部品論の初期の研究成果であるといえる。

(2) Meyer を中心としたプラットフォーム戦略／マネジメント研究

自動車の製品開発を研究の対象としつつも (Meyer and Utterback, 1993)、プラットフォーム技術・部品論の視点から製品開発マネジメントに関する幅広い議論を展開しているのが Meyer を中心とした研究グループである。彼らは、企業の持続的な成功は1つの製品にのみ由来することではなく、中核的な製品と派生製品からなる製品群によって支えられているという問題意識を持つ (Meyer, 1997)。例えば、かみそりを製造するジレット (Gillette) は、1つの製品によって競争優位を構築しているのではなく、複数の派生製品を持ったかみそりの製品群を産み出すことで、競争優位を獲得している。Meyer らは、その製品群は製品に共通の中核技術の基盤から効率的に創造されることが可能とする。この研究グループではこの中核技術の基盤であるプラットフォームを「派生製品の効率的な開発、製造のための共通構造を形成するサブシステムとインターフェースの集合体」と捉えて議論をおこなっている (Meyer and Lopez, 1995; Meyer and Zack, 1996; Meyer and Seliger, 1998; Meyer, 1997; Meyer and DeTore, 1999)。

Meyer らの研究において扱われている、プラットフォームを「てこ」とした製品開発のマネジメントは、「商品ライン間の技術的な共通化を戦略的かつシステムティックに行い、複数の商品開発プロジェクトを統合的に取り扱う戦略とマネジメント」(延岡, 2006, p. 137) であり、プラットフォーム戦略およびプラットフォームマネジメントと呼べるものである。

企業がプラットフォーム戦略／マネジメントを推進する目的 (メリット) は大きく3つ指摘されている (Eisenhardt and Tabrizi, 1995; McGrath, 2000; Muffatto and Roveda, 2000; 延岡, 2006)。第1に、製品開発における効率の向上である。プラットフォームを共有化することによって、コストを抑えつつも、多様な製品を柔軟に開発することが可能となる。第2に、製品開発における速度向上である。ニーズが多様化しかつ移ろいの早い市場環境において、企業は連続的に新製品開発をおこなうことによって、激しい企業間競争を勝ち抜いていくことが求められる。その際にプラットフォームを活用することは、ニーズに迅速に対応する製品開発を可能とする。第3の目的は、確固たる組織能力の構築である。複数の製品開発がそれぞれ独立してマネジメントされている限り、長期的に持続する組織能力を構築することは難しい (延岡, 2006)。複数の製品を貫くプラットフォームを設計、開発することは、組織能力の構築に寄与する。

一方で、プラットフォーム戦略／マネジメントの課題も指摘されている。1つは、プラットフォーム自体がそこから産まれる製品群の方向性を制約するということである (Meyer, 1997; Muffatto and Roveda, 2000)。これは、プラットフォーム戦略／マネジメントの効率性の裏返しであるが、プラットフォームが出発点になるがゆえに、製品開発における方向性やイノベーションの可能性を限定してしまうという問題である。もう1つは、共通プラットフォームから産まれる製品間の差別化の問題である。コスト削減、製品開発

スピード向上という利点があるものの、過度なプラットフォームの共通化は、製品の特徴を失わせ、競争力の低下につながる。かつて 1980 年代に自動車産業で日産自動車とクライスラーが競争力を低下させた要因の 1 つは、プラットフォームの共通化であったといわれている (延岡, 2006)。

(3) プラットフォーム技術研究

こういったプラットフォーム戦略／マネジメントに関する議論が、プラットフォーム技術・部品論研究の系譜の中核を成してきた (Tatikonda, 1999; Krishnan and Gupta, 2001; Funk, 2002; MacCormack and Verganti; 2003)。そして、議論の中心は主に、多様な製品開発の基盤となるプラットフォーム部品であった。日本においては延岡 (1996) による自動車の製品開発研究を経て、延岡 (2002) において、製品ドメイン戦略の基本ツールとして多様な製品の開発基盤となるプラットフォームが 2 つに分類されている。1 つが、製品プラットフォーム (本稿でいう「プラットフォーム部品」) であり、例えば自動車のシャーシや AV 機器のプリント回路など、製品の設計思想、開発の骨組みアーキテクチャとなるものである。もう 1 つが、複数製品を貫くコア技術であるプラットフォーム技術であり、PC や携帯電話の製品群に共通なディスプレイ技術などがこの例となる。

この後者の「技術」に関しては、「技術」という用語が多義的なこともあり、既存研究においては「プラットフォーム部品」の中で語られてきた部分もあるが、延岡は要素技術のプラットフォームを独立させた分類をおこなっている (延岡, 2006)。ここではプラットフォーム技術・部品論の最後に、近年徐々に生成しているプラットフォーム技術に関する研究を紹介する。

例えば丸川・安本・今井・許 (2003) においては、携帯電話端末メーカーによる PCB (Printed Circuit Board : プリント基板) プラットフォームの共通化 (プラットフォーム部品) と合わせて、複数のタイプの PCB に搭載するチップセット単位の共通化が「技術プラットフォーム」(p. 10) として議論されている。榊原 (2005) は、企業の技術戦略の課題として、個別的な技術や製品や事業を連続的に産み出すために、個々の技術や製品を超えた「豊かな苗床としての技術プラットフォーム」(p. 251) を構築することが重要であるとす。また、香山 (2006) は、SoC (システム・オン・チップ) の事例研究を通じて、SoC 分野での企業の成功のためには、「デバイス・プロセス技術、製造技術を統合したシリコン技術であるテクノロジー・プラットフォーム」(p. 210) を基盤とした、製品開発のための階層的なアプリケーション・プラットフォームを構築することが重要としている (p.210)。そもそも、これらの議論は、企業における技術戦略のマネジメントの文脈でコア技術として語られてきたものに添うものともいえる。この流れを受け継ぎ、今後もプラットフォーム技術に関する研究群が創生されることが予想される。

2. プラットフォーム製品論：基盤型 PF 論

(1) 出口によるプラットフォーム産業研究

今一度確認しておくとして、基盤型 PF 論とは、「各種の補完製品やサービスとあわさって顧客の求める機能を実現する基盤になる製品やサービス」(根来・加藤, 2010, p. 81) を扱う一連の議論である。ここでは、前項のプラットフォーム技術・部品論とは異なり、不特定

多数の補完業者にオープンに共有されたプラットフォームが議論の対象となる。

こういったプラットフォームを経営学において最初に本格的に取り上げたのは、おそらく出口(1993)である⁸。出口は、コンピュータ産業に代表されるネットワーク産業の特性を考察するにあたって、ネットワーク産業を「何らかの装置やソフトウェアや規格をプラットフォームとして、その上で何らかのサービス提供が可能となる産業」(p. 45)である「プラットフォーム産業」として捉え直した。その後、出口(1995)ではプラットフォームが「サービスの提供者(サーバ)とサービスの利用者(クライアント)の結び付きを可能とするようなより基本的なサービスを提供してくれる設備やシステム、或いはその規格のこと」(p.23)とされ、さらに出口(1996)においては、コンピュータのクライアント・サーバーの階層関係を考察対象として、「水平的なクライアント・サーバー関係が成り立つために、その前提となる垂直的に見て下位のサービスを提供する財やサービス」(p. 46)が「プラットフォーム財」として定義されている。これら出口の一連の研究においてプラットフォームは「階層的に捉えることができる産業や商品において、上位構造を規定する下位構造(基盤)」(根来・加藤, 2006, p. 7)として議論されていると考えられる。

(2) ネットワーク外部性に関する研究群

ここで補足的にとりあげておきたいのは、出口(1993, 2005)においても取り上げられているが、基盤型 PF 論に影響を与えた理論的系譜としての、情報の経済学における「ネットワーク効果」の研究(Katz and Shapiro, 1985, 1986, 1994; Shapiro and Varian, 1999; Rohlfs, 2003)である。一般的にネットワーク効果とは、「ある製品から得られる便益が、当該製品のユーザーが増えるに従って増大する性質」(神戸大学大学院経営学研究室編, 1999, p. 676)のことであり、Katz and Shapiro(1985)は「製品を使う他人の数が増加することによってもたらされるユーザーの便益」(根来・加藤, 2008, p. 5)と捉えている。ネットワーク効果が基盤型製品・サービスの議論にとって重要となるのは、Windows OSの成功の例を見ると明らかであるが、それがもたらす便益が補完業者やユーザーがプラットフォームを選択する際の重要なインセンティブになるからである(根来・加藤, 2008)。それゆえ、基盤型製品・サービスを提供するプラットフォーム事業者の戦略に関して、根来・加藤は、ネットワーク効果を論じる際に、ネットワークへのアクセス者数だけでなく、ネットワークへのアクセス価値(頻度と重要度)も考慮することが重要だと指摘する。

(3) Gawer と Cusumano のプラットフォーム・リーダーシップ研究

話を基盤型製品・サービスの系譜に戻そう。日本においては、出口(1993)以降、それと問題意識をともにする研究がいくつか確認される(余田, 1998; 末松, 2002; 根来・堤, 2004)。他方、海外において基盤型 PF 論を展開したのが Cusumano と Gawer による研究群である(Gawer and Cusumano, 2002, 2008; Cusumano, 2004; ギャワー・クスマノ, 2004)である。

Gawer and Cusumano(2002)は明確な定義とはしていないが、プラットフォームを「さまざまな企業によって生産された製品やサービスの1つのシステムの中に存在する、ある

⁸ 出口(1993)より以前に、企業の情報システム分野において末松(1991)がプラットフォーム概念を用いているが、これは技術的概念としての検討であるとされる(出口, 2005)。

コア製品」と捉えている(邦訳, 2005, p. i)。ここでコア製品とは、「(1) それ自身が進化するシステムの一部であり、(2) 補完的な製品あるいはサービスがなければそれ自身では意味がない」(邦訳, p. 165) ものである。このプラットフォームの説明およびコア製品の定義から、Gawer and Cusumano は一企業以外の外部の企業が提供する補完製品・サービスを前提とした基盤型 PF 論を展開しているといえる。

中でもとりわけ重要なのが、インテルやマイクロソフト、NTT ドコモなどを対象とした「プラットフォーム・リーダーシップ」に関する研究である(Gawer and Cusumano, 2002)。プラットフォーム・リーダーシップとは「広範な産業レベルにおける特別な基盤技術の周辺で、補完的なイノベーションを起こすように他企業を動かす能力」(邦訳, 2005, p. i) であり、Gawer and Cusumano はその能力を発揮するためにプラットフォーム・リーダーのマネージャが決めるべき意思決定テーマを 4 つに分類する(Gawer and Cusumano (邦訳, p. 50) は「4 レバー」と呼ぶ)。

レバー1 は「企業の範囲」であり、これは「何を社内で行い、何を外部の企業にさせるべきか」、つまり補完製品に関する内外作問題ともいえるべき事項である。レバー2 は「製品化技術」であり、「システムとしてのアーキテクチャ(モジュール化の度合い)、インターフェース(プラットフォーム・インターフェースの開放度合)、知的財産(プラットフォームとそのインターフェースに関する情報の外部企業への開示程度)」のことを指す。レバー3 の「外部の補完業者との関係」は、「補完業者との関係は、どの程度、協調的であり、あるいは競争的であるべきか。どのようにして合意は形成されるのか。利害対立はどのように処理されるのか」という、補完企業とのパワーバランスに関わる問題である。レバー4 は「内部組織」であり、これは、「上記の 3 レバーをサポートするため、どのように内部を組織化するか」という、組織戦略上の課題である⁹。

Gawer and Cusumano はこの 4 レバーの概念整理をもとに事例研究をおこない、プラットフォーム・リーダーが実際にとった行動を分析している。その後、このプラットフォーム・リーダーシップの研究を発展させたのが、根来・加藤(2006)、Gawer and Cusumano (2008) である。根来・加藤は、Gawer and Cusumano (2002) のプラットフォーム概念にコア技術(テクノロジー)を加えた上で、プラットフォームを含む最終製品の構造を階層的に捉える。そして、プラットフォームを挟みこむ上位・下位レイヤーを想定したフレームワークを提唱し、その際上位・下位レイヤーの補完業者へのインセンティブ付けとして大きな影響を与える「5 つめのレバー」として「収益モデル」を提案している。一方、Gawer and Cusumano (2008) は、多くの企業がプラットフォーム・リーダーとなることに成功していないという現状をみて、それは彼らの戦略がプラットフォーム・リーダーシップの技術面、経営面双方に適切に対処することに失敗しているからであるという問題意識を投げかける。そして、その両面の課題を克服する戦略として Coring と Tipping という 2 つの戦略オプションを考慮すべきとする。前者は、つまるところプラットフォーム自体の構造設計問題であり、後者は、前者の設計を前提とした市場におけるプラットフォームの誘因マネジメントであると考えられる。

⁹ 以上の 4 レバーそれぞれの定義は、Gawer and Cusumano (2002, 邦訳, 2005, p.50) にほぼ忠実であるが、一部われわれで副詞などを省略してある。

(4) エコシステム論とプラットフォーム・リーダーシップ研究

Gawer and Cusumano (2002) が指摘するプラットフォーム・リーダーシップがめざすものは、プラットフォームと補完製品で構成されるシステムである「エコシステム」に対して強い影響力を持つことである(根来・加藤, 2006)。ここでは、プラットフォーム・リーダーと補完業者との関連を論じるにあたって、基盤型 PF 論の系譜に関する議論の最後として、エコシステム¹⁰論に関して言及しておこう(Moore, 1993, 1996; Iansiti and Levien, 2004a, 2004b; Adner, 2006; Iansiti, 2008)。

Iansiti and Levien (2004b) は Moore に影響を受けつつ、「企業間のネットワーク関係を生物学上のエコシステム(生態系)にたとえて、多数の緩やかに結びついた参加者たちが共同の発展と生き残りを目的として、相互依存している状態を表す概念」としてエコシステム概念を用いる。そして、エコシステムにおける企業の役割をキーストーン、支配者、ハブの領主、ニッチプレイヤーに分類する。また、生産性、堅牢性、ニッチ創出という、エコシステムの健全性を測定するための指標を提示した上で、健全なエコシステムにはキーストーンとしての役割を果たす企業とルールとが存在すると指摘する。また、Iansiti and Levien においてプラットフォームとは、エコシステムのメンバーがアクセスポイントやインターフェースを介して利用可能となる一連のソリューションであり、キーストーンがエコシステムと価値を共有するための「パッケージ」であるとされる(邦訳, 2007, p. 194)。

Iansiti (2008) は、オンプレミスのソフトウェアからクラウドサービスのソフトウェアへのイノベーションを事例に、成長するエコシステムには、「選択、機会、相互運用性」という三つの中核的な原理があるとする。「選択」とは、プラットフォーム製品事業社が類似の補完製品・サービスを提供している場合でも、企業は顧客とパートナーが競合する他社補完製品・サービスを選択することに寛容であるべきだということである。機会とは、開発者に対してプラットフォームへのアクセスを促進し、プラットフォーム技術を革新したり、それを基盤として新しい製品・サービスを創造することを可能にすることである。相互運用性は、ベンダーは、競合製品の補完製品が利用できるように製品を作るべきだということである。

これらの指摘から考えると、Iansiti and Levien のエコシステム論におけるキーストーンは Gawer and Cusumano のいうプラットフォーム・リーダーとほぼ同一の概念と考えられる。また、Iansiti and Levien においては、エコシステムのメンバー企業に共通の問題解決をおこなうことがプラットフォームの主要な機能であることや、プラットフォーム公開の程度問題の検討など、Gawer and Cusumano の 4 レバーのような、プラットフォーム管理の要諦が示されている。加えて、Adner (2006) は、エコシステムが内在する 3 つ

¹⁰ 相山・高尾 (2011) は、従来の研究でエコシステム概念がどう使われてきたかを整理した上で、価値創造という観点からエコシステムの境界設定を行うことを主張している。この観点から新たに提案されるエコシステムの定義は、「新しい価値システムの構想の実現に対して人工物の開発・生産などによって貢献するエージェントの集合体」というものである。この定義は、既存研究のエコシステム概念が「実体」論(概念の対応物が実際に存在すると想定する)的なものであったのに対して、「構成」論(概念は分析のために設定される)的なものだと言える。既存研究においては「システムの境界」(何がエコシステムの要素なのかの判断基準)が明確ではないとされ、それに対して新たな定義は「価値システムの構想の実現への貢献」という境界の理論的判断基準を示すものだとされる。この定義は、当事者がエコシステムであると意識していない場合や、プラットフォーム事業者と直接の取引関係や情報関係がないエージェントを含めたエコシステム形成の分析の基盤となると主張されている。

のリスクを整理する。その3つとは、(1) イニシアティブ・リスク、(2) 相互依存リスク、(3) インテグレーション・リスクであり、これらはそれぞれ、エコシステムの中心になろうとする企業とエコシステムに関わる企業との間で発生するマネジメント上の問題である。この論点は4レバーを行使する際のリスクマネジメントの要諦として読みかえることができるものといえる。つまり、エコシステム論の議論は、プラットフォーム・リーダーシップの議論と重なる部分もあるが、補完業者との関連をより総体的に捉えた立場に立ったものであるといえよう。ここで総体的とは、エコシステム全体の価値の維持、拡大の観点により強調されるという意味である。

3. プラットフォーム製品論：媒体型 PF 論

(1) 國領によるプラットフォーム・ビジネス研究

本稿における媒体型 PF 論とは、「プレイヤーグループ内やグループ間の意識的相互作用の場を提供する製品やサービス」(根来・加藤, 2010, p. 81) を対象とする議論である。この意味において初期的な研究は、國領を中心とした研究グループである(今井・國領編, 1994; 國領, 1995; 國領, 1999)。

1990年代の初頭、電子市場的な取引(Malone, Yates and Benjamin, 1987)が進行することによって、あらゆる中間業者が排除されるであろうという議論が起こった。しかし、國領が所属していたハーバード・ビジネススクールの研究チームにおいて、先端的なネットサービスの事例研究を通じて(Konsynski, Warbelow and Kokuryo, 1989)、企業と消費者との電子商取引においては取引主体間の信頼が重要となること、そして、その信頼を付与するのは既存の中間業者とは異なる存在であることが示唆された(國領, 2011)。また当時、直接的には「プラットフォーム」という用語を用いてはいないものの¹¹、同じハーバード・ビジネススクールの Rayport and Sviokla (1994) によって上記の事例研究を踏まえた問題意識の近い研究がなされている。

その後、國領は上記の既存の中間業者とは異なる存在をプラットフォーム・ビジネスと命名し、「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、第三者間の取引を活性化させたり、新しいビジネスを起こす基盤を提供する役割を私的なビジネスとして行っている存在」として定義した(今井・國領編著, 1994)。これはまさに上記の媒体型 PF 論の定義の範疇にあるものと考えられる。

プラットフォーム・ビジネスの事例として当時研究対象となっていたのは、クレジットカードや中古車オークションサイト、日雑業界の業界情報インフラなど、まさに仲介ビジネスと呼べるものであった(國領, 1999)。それら事例の分析から、國領(1999)は、プラットフォーム・ビジネスを、事例のようなネットワーク上での取引を成立させるための5つの機能—(1) 取引相手の探索、(2) 信用(情報)の提供、(3) 経済価値評価、(4) 標準取引手順、(5) 物流など諸機能の統合—を提供するものとして整理している。

その後、こうした國領の研究の問題意識を受けて、根来・木村(1999, 2000)はプラットフォーム・ビジネスの概念整理を進めた。具体的には、國領の提唱したプラットフォーム・ビジネスを、以下の3つに分類した(根来・木村, 1999)。1つめは、不特定の主体間

¹¹ Rayport and Sviokla (1994) に影響を受けた、根来・小川(2000, 2001)では、Rayport and Sviokla が用いた「コンテキスト」という概念を「プラットフォーム」と置き換えている。

の生産や商取引を可能にする基盤を提供する私的ビジネスである「インフラ型プラットフォーム・ビジネス」であり、クレジットカードビジネスやアプリケーション・サービスプロバイダーなどがこれにあたる。2つめは、「取引仲介型プラットフォーム・ビジネス」であり、これは主体間に介在して、第三者間の取引を活性化させる私的ビジネスを指す。具体例としては、不動産業者、情報誌ビジネス、オークションビジネスなどが該当する。3つめは取引仲介型プラットフォーム・ビジネスの部分集合であり、インターネットにおける複数の第三者間のコミュニケーションに介在し、商取引を活性化させる私的ビジネスである。國領が指摘する中古車オークションサイトなどが具体例となるこのビジネスは「インターネット・プラットフォーム・ビジネス」と名付けられた。

(2) Two-Sided Markets 理論研究

媒体型 PF 論で議論の対象となるプラットフォーム製品・サービスは、複数のプレイヤーの相互作用がおこなわれる場であり、2つ以上のプレイヤーの「サイド」(プレイヤー・グループ)を持つこととなる。これら2つ以上の複数サイドを持つプラットフォームの経済原理を扱った議論は経済学において、Two (Multi) -Sided Markets 理論 (ツー (マルチ) サイド・マーケット理論) として理論化が追求されている (Caillaud and Jullien, 2003; Rochet and Tirole, 2003; Hagiu, 2008; Evans and Schmalensee, 2010)。

Two-Sided Markets 理論は、Rochet と Tirole による議論を中心として発展してきた (Rochet and Tirole, 2003, 2006)。Rochet and Tirole (2003) は Two-Sided Markets 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」と捉える。例えばクレジットカード (カード会員と加盟店の相互作用)、動画投稿サイト (視聴者とコンテンツプロバイダー、広告主の相互作用) などが Two-Sided Markets の例といえる。

これら Two-Sided Markets のサイド「間」には、(間接) ネットワーク外部性が働くことが特徴である (福家, 2008)。例えば、クレジットカードは、利用できる加盟店が多ければ多いほどカード会員の利便性は増大するし、カード会員が多ければ多いほど加盟店の収入は増大する、という構造となる。Evans and Schmalensee (2010) は、Two-Sided Markets における間接ネットワーク効果¹² (後述するサイド間とほぼ同義) と直接ネットワーク効果 (後述するサイド「内」ネットワーク効果とほぼ同義) の大きさが大きく変化する屈曲点=クリティカルマスについて数学的モデルを使って論じている。

近年、これらの経済学分野における理論研究に影響を受けた、媒体型 PF 論の立場によるプラットフォーム研究が経営学でも進んでいる (Eisenmann, Parker and Van Alstyne, 2006; Hagiu and Yoffie, 2009)。下記ではその議論の内容と核となる概念を確認する。このプラットフォーム研究が、媒体型 PF 論の系譜では現在最前線にあるものと考えられる。

(3) Two-Sided Platform 戦略研究

Two-Sided Markets 理論からの影響を受けて、経営学におけるプラットフォーム研究に

¹² 筆者の知る限りでは、Shapiro and Varian (1999) に「間接ネットワーク効果」概念が初めて登場する。

において Two (Multi) -Sided Platform 戦略 (ツー (マルチ) サイド・プラットフォーム戦略) を展開するのが、Eisenmann と Parker、Van Alstyne を中心とする研究グループである。Eisenmann, Parker and Van Alstyne (2006) はプラットフォームを「異なる 2 種類のユーザー・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製品やサービス」(邦訳, 2007, pp. 69-70) と定義する。Two-Sided Platform 戦略を採用しているプラットフォームの例としては、クレジットカード (消費者と加盟店)、OS (消費者とアプリケーション開発者)、インターネット検索 (検索社と広告主)、ショッピング・モール (買い物客と小売店) などがあげられる。

この戦略における重要な概念の 1 つが、ユーザー・グループ間に存在する「ネットワーク効果」である (Armstrong, 2006; Eisenmann, Parker and Van Alstyne, 2006; Eisenmann, 2007)。ここで、ネットワーク効果には 2 つの種類が存在する。1 つが「サイド間ネットワーク効果」である。これは、片方のグループ (サイド) のユーザーが増加すると、もう片方のユーザー・グループにとってプラットフォームの価値が向上あるいは下落する現象であり、例えばアドビ システムズ (Adobe Systems) の PDF Reader を見ると、各サイトで公開されている PDF 形式のファイルが多ければ多いほど、PDF Reader を利用するユーザーが増えるといったことである。もう 1 つは、「サイド内ネットワーク効果」である。これは、ユーザーの数が増えると、そのユーザーが属するグループにとって、プラットフォームの価値が向上あるいは下落する現象を指しており、例えば、PDF Reader を利用している知人が多ければ多いほど、PDF 形式のファイルによる交換が知人間で容易となる、といったことである。これらネットワーク効果のマネジメントが、プラットフォームの価値向上、ひいては特定のプラットフォームが一人勝ち (Winner Take All) となる要因の 1 つとなる。

Two-Sided Platform 戦略の検討に際してもう 1 つ重要な概念が「マルチホーミング・コスト」である。マルチホーミングとは複数のプラットフォームを並行して使用することであり、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、さらにはその除却に至るまで、ユーザー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)。ここで、マルチホーミング・コストが高いほどプラットフォームは一人勝ちになりやすいという特徴がある。例えば、異なる 2 つの SNS を利用しようとしても、両方を使用するのに手間がかかれば、そのうちに利用されるのはどちらか片方の SNS になるだろう。Two-Sided Platform 戦略を進めるプラットフォーム事業者にとっては、このマルチホーミング・コストの存在を見極めて、それをマネジメントしていくことが、自社プラットフォームの一人勝ち、あるいはトップ企業への対抗につながりうるだろう。

Two-Sided Platform 戦略研究を進める Eisenmann, Parker and Van Alstyne (2007, 2011) が具体的なプラットフォーム企業の戦略として概念化したのが、プラットフォーム包囲 (Platform Envelopment) 戦略である。彼らは、プラットフォーム製品・サービスに関して、「飛躍的イノベーションやシュム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メカニズム」として同戦略を提案する。より具体的には、「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、あるプラットフォーム事業者による他の事業者の市場への参入」戦略とされる。事例としては、マルチメディアビューワー市場のリーダーであったリアルネットワ

ークス (Real Networks) の Real Player に対して、マイクロソフト (Microsoft) が Windows OS に Media Player を無償バンドルして参入した戦略があげられる。

こういった Eisenmann らの研究と並行して、Hagiu らも Two-Sided Markets を対象とした研究を進めている (Evans, Hagiu and Schmalensee, 2006; ハジウ, 2006; Hagiu, 2008; Hagiu and Yoffie, 2009)。Hagiu and Yoffie (2009) は、一般にプラットフォーム事業者の立場で議論を行うことが多い他の研究と異なり、補完事業者の観点からの研究として特記すべきものである。具体的には、補完事業者の Multi-Sided Platform への参画において、適切な Multi-Sided Platform を選択するための要諦が示されており、とりわけ留意すべきポイントとして、(1) 同じプラットフォーム上で事業を展開するライバルとの差別化をいかに図るか、(2) Multi-Sided Platform によってみずからの立場を脅かされるリスクをいかに軽減するか、の 2 つが示されており (邦訳, 2009, p.31)、補完事業者側から見た行動基準が提案されているところが特徴的である。

(4) パラレルプラットフォーム市場論

根来・釜池・清水 (2011) は、ツーサイドプラットフォームの理論を発展させた、パラレルプラットフォーム市場論を提起している。パラレルプラットフォーム市場とは、ツーサイドプラットフォームが二つセットになった市場のことである。例えば、Web ブラウザー、動画ソフトウェア、電子書籍、音楽配信などの市場がそれに当たるとされ、正確には、「共通のプラットフォーム (規格や仕様等の PF 間インターフェース = 結合プラットフォーム) によって媒介される、補完製品 (コンテンツなど) の供給プラットフォームと補完製品の使用プラットフォームが並列的にセットとして存在している市場」と定義される。根来・釜池・清水は、この市場特有の戦略課題を論じるもので、ツーサイドプラットフォームの戦略課題である (1) ネットワーク効果のマネジメント、(2) 利益格差のマネジメント、(3) マルチホーミングのマネジメントに加えて、(4) 二つのプラットフォーム製品のセット製品化のマネジメントと、(5) 結合プラットフォームのマネジメントが、パラレルプラットフォーム特有の戦略課題として存在するとされる。

IV. 経営学におけるプラットフォーム論の今後の展望

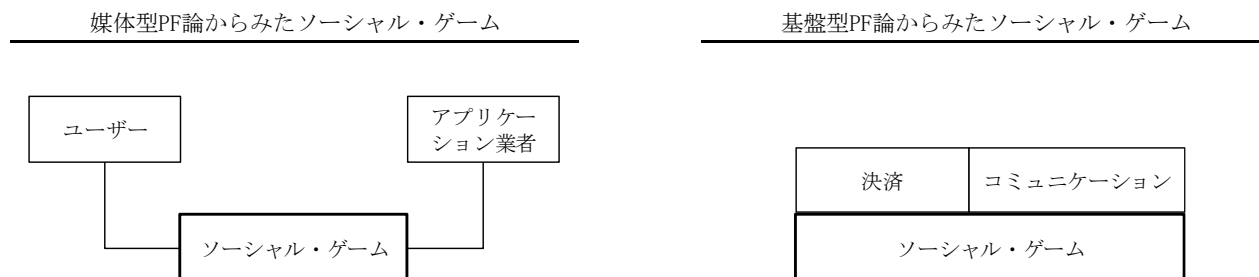
さて、ここまで経営学におけるプラットフォーム戦略論の系譜を、3 つの流れごとに確認してきた。ここでは、その系譜が今後どのようなようになっていくかという展望に関して、現在進行形の研究を示しつつ、特にプラットフォーム製品論に関して 2 つの視点から取りまとめたい。

1. プラットフォーム製品論における基盤型 PF 論と媒体型 PF 論の融合

経営学におけるプラットフォーム論のうちプラットフォーム製品論に関しては、基盤型 PF 論と媒体型 PF 論という 2 つの側面からそれぞれ独立して研究が進められてきたということは、上でみた通りである。これらはプラットフォーム製品・サービスの特徴を、それぞれある 1 つの側面から切り取ったものであったが、現実にはプラットフォーム製品・サービスは基盤製品・サービスとしての側面と、媒体としての側面の双方を有している。

例えば、ソーシャル・ゲームを思い浮かべてみよう(図表2)。ソーシャル・ゲームは1つの側面としては、ゲームのユーザーとアプリケーション提供者との相互作用の場となる媒体型のプラットフォームである。しかし、その一方で、ソーシャル・ゲームは、ソーシャル・ゲームの利用にあたって必要となる決済サービスやプレイヤー間のコミュニケーション・サービスなどを補完製品(サービス)と捉えると、基盤製品・サービスとしても捉えることが可能となる。

図表2: プラットフォーム製品・サービスの2つの側面



出所: 筆者作成

これはつまり、製品やサービスによってどちらかの側面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うことである。このプラットフォーム製品論の2つの側面の表裏一体構造から、基盤型PF論と媒体型PF論とを融合させて考察している研究として根来・加藤(2010)がある。根来・加藤は、プラットフォーム製品・サービスのこの構造に着目し、プラットフォーム製品・サービスを「各種の補完製品・サービスや補完コンテンツとあわせて顧客の求める機能を実現する基盤になり、プレイヤーグループ間の意識的相互作用の場となる製品やサービス」(p. 81)と統合的に定義している。

プラットフォーム製品・サービスが2つの側面を持っていることを前提とすると、プラットフォーム製品論に関する今後の独自の研究課題としては下記が考えられる。例えば、メディア機能に関しては、収益モデルの工夫や一人勝ちの追求あるいは対抗メカニズムなど、サイド間ネットワーク効果を高めるためのマネジメントとはどのようなものかを追求していく必要があるだろう。また、基盤機能に関しては、補完製品・サービスを前提にした製品機能戦略や補完業者のインセンティブ設計など、補完製品・サービスのマネジメント問題が研究課題となりうる。重要なことはこれら2つの側面の研究課題を単独で取り扱うのではなく、プラットフォーム製品全体の価値向上という視点をもって一体的に検討していく必要があるということである。プラットフォーム製品・サービスの一人勝ちメカニズムを検討した根来・加藤(2010)などはその流れに立つ研究である。

2. 社会プラットフォーム論への展開

もう1つの展望として考えられるのが、研究対象の拡張である。本稿の冒頭でも少し触れたが、近年、社会インフラを対象として、社会における価値創造をプラットフォーム概念によって論じる研究が生まれてきている。

例えば、國領(2006a, 2006b, 2011)などにおいては、地域活性化のための地域情報プ

プラットフォームの設計と構築、運用に関する議論がおこなわれている。國領は、その際の主体間の相互作用を適度に制約するものとして、語彙（概念の共有）、文脈（伝達のプロトコル）、文法（共通体験による経験の解釈）、規範（行動のルール）という4つからなる「言語空間としてのプラットフォーム」を指摘する。地域活性化に関わる主体がこのプラットフォームによって制約されていることがむしろ、主体間の信頼や協働を成立させるためのインセンティブを醸成させるというのである。

國領のこれらの研究は、プラットフォームが設計可能な人工物である（國領，2011）という思想を、社会におけるプラットフォームにも適応した上で、プラットフォーム製品論の媒体型 PF 論に関する研究（國領，1995，1999）を拡張させていくものと考えられる。確かに、ビジネスにおけるプラットフォームと社会におけるプラットフォームは、その設計思想において重なりを持つ部分もあるだろう。しかし、社会プラットフォームの設計と構築は、プラットフォームが埋め込まれる社会の文脈を意識する必要がある（國領，2011）。例えば、地域における信頼関係や既存の地域コミュニティとの関係などがそれである。そういった、社会プラットフォーム特有の要因を考慮に入れた上でプラットフォーム製品論を拡張させた「社会プラットフォーム論」とでもいえるべき研究分野の検討が、今後のプラットフォーム論の課題の1つであろう。その際、例えばコミュニティ科学論（金子，1999；金子・玉村・宮垣編著，2009）やボランティア・NPO 論（田尾・川野編著，2004）などの、政策学的視点を取り入れることは有用であるかもしれない。

V. 結語

本稿においては、経営学におけるプラットフォーム論研究の系譜、そして研究の最前線を、(1) プラットフォーム技術・部品論、(2) プラットフォーム製品論：基盤型 PF 論、(3) プラットフォーム製品論：媒体型 PF 論の3つの流れごとに確認してきた（図表3）。

プラットフォーム技術・部品論に関しては、自動車の製品開発研究を出自としつつも、その後幅広い分野の製品開発を対象としたプラットフォーム戦略／マネジメントが展開されていることを確認した。また、プラットフォーム技術に関しても、技術戦略の文脈に沿った研究がなされてきたことを指摘した。基盤型 PF 論は、出口（1993）による議論を原初的としつつ、Gawer and Cusumano（2002）のプラットフォーム・リーダーシップとそれに関連した Iansiti and Levien（2004b）などによるエコシステム論が系譜の中心であった。媒体型 PF 論は、國領（1995，1999）などによるプラットフォーム・ビジネスを対象とした研究と、近年における経済学理論の進展に影響を受けた Eisenmann や Hagiu による Two-Sided Platform 戦略に関する一連の議論が大きな2つの流れとなっていた。

また、これらの流れの今後の展望として、プラットフォーム製品論における基盤型 PF 論と媒体型 PF 論との融合、社会プラットフォーム論への展開、というプラットフォーム論の2つの発展方向を例として提示した。われわれに求められるのは、先行研究の流れを明確に意識して、研究対象となるプラットフォームを混同させることなく、プラットフォーム論固有の研究課題を探究することにあるといえよう。本稿が、そのための「先行研究の流れの構造化と分類」に役立っていれば幸いである。

図表 3：経営学におけるプラットフォーム論の系譜と主要研究

プラットフォーム論の種類	研究の種類	主要文献
プラットフォーム 技術・部品論	自動車の製品開発におけるプラットフォーム共通化	Wheelwright and Sasser (1989) ; Wheelwright and Clark (1992) ; Meyer and Utterback (1993) ; 延岡 (1996) ; Meyer and Lehnerd (1997)
	製品開発におけるプラットフォーム戦略・マネジメント (Meyerの研究グループ)	Meyer and Lopez (1995) ; Meyer and Zack (1996) ; Meyer and Seliger (1998) ; Meyer (1997) ; Meyer and DeTore (1999)
	製品開発におけるプラットフォーム戦略・マネジメント (Meyerらのグループ以外)	Eisenhardt and Tabrizi (1995) ; Tatikonda (1999) ; McGrath (2000) ; Muffatto and Roveda, (2000) ; Krishnan and Gupta (2001) ; Funk (2002) ; MacCormack and Verganti (2003) ; 延岡 (2006)
	プラットフォーム技術	延岡 (2002, 2006) ; 丸川・安本・今井・許 (2003) ; 榊原 (2005) ; 香山 (2006)
プラットフォーム製品論： 基盤型PF論	ネットワーク外部性【基盤型PF論に影響】	Katz and Shapiro (1985, 1986, 1994) ; Shapiro and Varian (1999) ; Rohlfs (2003) ; 根来・加藤 (2008)
	基盤型製品・サービス、プラットフォーム産業	出口 (1993, 1995, 1996, 2005) ; 余田 (1998) ; 末松 (2002) ; 根来・堤 (2004)
	プラットフォーム・リーダーシップ	Gawer and Cusumano (2002, 2008) ; Cusumano (2004) ; ギャワー・クスマノ (2004) ; 根来・加藤 (2006)
	エコシステム論【基盤型PF論と関連】	Moore (1993, 1996) ; Iansiti and Levien (2004a, 2004b) ; Adner (2006) ; Iansiti (2008)
プラットフォーム製品論： 媒体型PF論	プラットフォーム・ビジネス	Konsynski, Warbelow and Kokuryo (1989) ; Rayport and Sviokla (1994) ; 今井・國領編著 (1994) ; 國領 (1995, 1999) ; 根来・木村 (1999, 2000)
	Two-Sided Markets理論【Two-Sided Platform戦略研究に影響】	Rochet and Tirole (2003, 2006) ; Caillaud and Jullien (2003) ; Evans & Schmalensee (2010)
	Two-Sided Platform戦略	Eisenmann, Parker and Van Alstyne (2006, 2007, 2011) ; Evans, Hagiu and Schmalensee (2006) ; ハジウ (2006) ; Eisenmann (2007) ; Hagiu (2008) ; Hagiu and Yoffie (2009)
	パラレルプラットフォーム市場論	根来・釜池・清水 (2011)

出所：筆者作成

参考文献

- Adner, R. (2006) “Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem,” *Harvard Business Review*, April, pp. 98-107 (山本冬彦訳 (2006) 「イノベーション・エコシステム：「コラボレーションのリスク」を読み解く」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』8月号, pp. 72-85) .
- Armstrong, M. (2006) “Competition in Two-Sided Markets,” *The RAND Journal of Economics*, Vol. 37, No.3. pp. 668-691.
- Baldwin, C. Y. and K. B. Clark (1997) “Managing in an Age of Modularity,” *Harvard Business Review*, September-October, pp. 84-93 (安藤晴彦訳 (2002) 「モジュール化時代の経営」青木昌彦・安藤晴彦編著『モジュール化：新しい産業アーキテクチャの本質』東洋経済新報社, pp. 35-64) .
- 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.
- Cusumano, M. A. (2004) *The Business of Software*, New York: The Free Press (サイコム・インターナショナル監訳 (2004) 『ソフトウェア企業の競争戦略』ダイヤモンド社) .
- 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, pp. 41-61.
- 出口弘 (1995) 「産業基盤としての情報インフラストラクチャー分散サーバの時代を迎えて」『経営情

- 報学会誌』Vol. 4, No.2, pp. 21-36.
- 出口弘 (1996)「社内外の機能連携を重視する 自律分散型組織の戦略的設計」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』4-5月号, pp. 44-53.
- 出口弘 (2005)「プラットフォーム財のロックインと技術革新」『経済論叢』Vol. 175, No. 3, pp. 18-44.
- Eisenhardt, K. M. and B. N. Tabrizi (1995) “Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 84-110.
- Eisenmann, T. (2007) “Winner-Take-All in Networked Markets,” *Harvard Business School Module Note*, 9-806-131, pp. 1-15.
- Eisenmann, T., G. Parker and M. W. Van Alstyne (2006) “Strategies for Two-Sided Markets,” *Harvard Business Review*, October, pp. 92-101 (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」のダイナミズムを活かす」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』6月号, pp. 68-81) .
- Eisenmann, T., G. Parker and M. W. Van Alstyne (2007) “Platform Envelopment,” *Harvard Business School Working paper*, No. 07-104, pp. 1-21. (Revised. July 30, 2009)
- Eisenmann, T., G. Parker and M. W. Van Alstyne (2011) “Platform Envelopment,” *Strategic Management Journal*, forthcoming.
- Evans, D. S., A. Hagiu and R. Schmalensee (2006) *Invisible Engines*, Cambridge: The MIT Press.
- Evans, D. S. & R. Schmalensee (2010) “Failure to Launch: Critical Mass in Platform Businesses,” *Review of Network Economics*, Vol.9 Issue.4, pp. 1-26.
- 福家秀紀 (2008)「NGN のプラットフォーム機能と Two-Sided Markets 理論」『Journal of Global Media Studies』Vol. 2, pp. 53-66.
- Funk, J. L. (2002) *Global Competition between and within Standards*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Gawer, A. and M. A. Cusumano (2002) *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Boston: Harvard Business School Press (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) .
- Gawer, A. and M. A. Cusumano (2008) “How Companies Become Platform Leaders,” *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49, No. 2, pp. 27-35.
- アナベル・ギャワー・マイケル・A・クスマノ (2004)「プラットフォーム・リーダーに必要とされるものは何か (中村純子訳・武石彰監訳)」『一橋ビジネスレビュー』Summer, pp. 6-20.
- アンドレイ・ハジウ (2006)「マルチサイド・ソフトウェア・プラットフォーム:ビジネスモデル、産業政策とイノベーション (吉富勝監訳)」後藤晃・児玉俊洋編著『日本のイノベーション・システム—日本経済復活の基盤構築にむけて—』東京大学出版会, pp. 171-198.
- Hagiu, A. and D. B. Yoffie (2009) “What’s Your Google Strategy?,” *Harvard Business Review*, April, pp. 74-81 (二見聰子訳 (2009)「あなたの会社の「グーグル戦略」を考える:マルチサイド・プラットフォームをいかに活用するか」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』8月号, pp. 22-33) .
- Hagiu, A. (2008) *Platforms, Pricing, Commitment and Variety in Two-sided Markets*, Saarbrücken: VDM Verlag.
- Iansiti, M. and R. Levien (2004a) “Strategy as Ecology,” *Harvard Business Review*, March, pp. 68-78 (松本直子訳 (2004)「キーストーン戦略:ビジネス生態系の掟」『DIAMOND ハーバード・

- ビジネス・レビュー』5月号, pp. 68-83) .
- Iansiti, M. and R. Levien (2004b) *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Boston: Harvard Business School Press (杉本幸太郎訳『キーストーン戦略 ; イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』翔泳社) .
- Iansiti, M. (2008) “Principles that Matter: Sustaining Software Innovation from the Client to the Web,” *Harvard Business School Working paper*, No. 09-142, pp. 1-23.
- 今井賢一・國領二郎編著 (1994)『プラットフォーム・ビジネス』情報通信総合研究所.
- 金子郁容 (2002)『コミュニティ・ソリューション: ボランタリーな問題解決に向けて』岩波書店.
- 金子郁容・玉村雅敏・宮垣元 (2009)『コミュニティ科学: 技術と社会のイノベーション』勁草書房.
- Katz, M. L. and C. Shapiro (1985) “Network Externalities, Competition, and Compatibility,” *The American Economic Review*, Vol. 75, No. 3, pp. 424-440.
- Katz, M. L. and C. Shapiro (1986) “Technology Adoption in the Presence of Network Externalities,” *Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 4, pp. 822-841.
- Katz, M. L. and C. Shapiro (1994) “Systems Competition and Network Effects,” *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 8, No. 2, pp. 93-115.
- 香山晋 (2006)「半導体産業に見るイノベーションと経営課題」榊原清則・香山晋編著 (2006)『イノベーションと競争優位: コモディティ化するデジタル機器』NTT出版, pp. 198-237.
- 神戸大学大学院経営学研究室編 (1999)『経営学大辞典 第2版』中央経済社.
- 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.
- 國領二郎 (2006a)「地域情報化のプラットフォーム」丸田一・國領二郎・公文俊平『地域情報化 認識と設計』NTT出版, pp. 141-155.
- 國領二郎 (2006b)「創発しようぜ!: 創発を誘発する空間の設計」國領二郎編著『創発する社会: 慶應SFC~DNP 創発プロジェクトからのメッセージ』日経BP社, pp. 28-45.
- 國領二郎 (2011)「創発のプラットフォーム」公文俊平編著『情報社会学概論』NTT出版, pp. 211-237.
- 小見志郎 (2011)『プラットフォーム・モデルの競争戦略: 事業創造のマネジメント』白桃書房.
- Konsynski, B., A. Warbelow and J. Kokuryo (1989) “AUCNET: TV Auction Network System,” *Harvard Business School Case Study*, 9-190-001, pp. 1-16.
- Krishnan, V. and S. Gupta (2001) “Appropriateness and Impact of Platform-Based Product Development,” *Management Science*, Vol. 47, No. 1, pp. 52-68.
- MacCormack, A. and R. Verganti (2003) “Managing the Sources of Uncertainty: Matching Process and Context in Software Development,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20, pp. 217-232.
- Malone, T. W., J. Yates and R. I. Benjamin (1987) “Electronic Markets and Hierarchies,” *Communications of the ACM*, Vol. 30, No. 6, pp. 484-497.
- 丸川知雄・安本雅典・今井健一・許経明 (2003)「プラットフォームと企業間分業の展開—中国の携帯電話端末開発の事例—」東京大学 COE ものづくり経営研究センター MMRC Discussion Paper, No. 143, pp. 1-37.
- McGrath, M. E. (2000) *Product Strategy for High-Technology Companies, 2nd edition*, New York: The McGraw-Hill Companies (菅正雄・伊藤武志訳 (2005)『プロダクトストラテジー: 最強最速の製

- 品戦略』日経 BP 社)。
- Meyer, M. H. (1997) “Revitalize Your Products Lines through Continuous Platform Renewal,” *Research Technology Management*, Vol. 49, No. 2, pp. 17-28.
- Meyer, M. H. and A. DeTore (1999) “Product Development for Services,” *Academy of Management Executives*, Vol. 13, No. 3, pp. 64-76.
- Meyer, M. H. and A. P. Lehnerd (1997) *The Power of Product Platforms: Building Value and Cost Leadership*, New York: The Free Press.
- Meyer, M. H. and L. Lopez (1995) “Technology Strategy in a Software Products Company,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 294-306.
- Meyer, M. H. and R. Seliger (1998) “Product Platforms in Software Development,” *MIT Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 1, pp. 61-74.
- Meyer, M. H. and J. M. Utterback (1993) “The Product Family and the Dynamics of Core Capability,” *MIT Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 1, pp. 29-47.
- Meyer, M. H. and M. H. Zack (1996) “The Design and Development of Information Products,” *MIT Sloan Management Review*, Vol. 37, No. 3, pp. 43-59.
- Moore, J. F. (1993) “Predators and Prey: A New Ecology of Competition,” *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 3, pp. 75-86.
- Moore, J. F. (1996) *The Death of Competition- Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York: Harper Collins Publishers.
- Muffatto, M. and M. Roveda (2000) “Developing Product Platforms: Analysis of the Development Process,” *Technovision*, Vol. 20, pp. 617-630.
- 根来龍之・加藤和彦 (2006) 「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—クスマノ & ガワー事例の再整理ならびに Java の事例分析を通じた検討—」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. 18, pp. 1-41.
- 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・清水祐輔 (2011) 「複数のエコシステムの連結のマネジメント：パラレル・プラットフォームの戦略論」『組織科学』 Vol. 45, No. 1, forthcoming.
- 根来龍之・木村誠 (1999) 『ネットビジネスの経営戦略：知識交換とバリューチェーン』日科技連出版社。
- 根来龍之・木村誠 (2000) 「インターネット・プラットフォームビジネスの産業発展への貢献—情報交換・知識化モデルによる事業分類—」『経営情報学会誌』 Vol. 9, No. 3, pp. 67-87.
- 根来龍之・小川佐千代 (2000) 「空間市場化によるビジネス形態変化の分析フレームワーク—製薬・医療産業を事例とした検討—」『経営情報学会誌』 Vol. 9, No. 2, pp. 7-34.
- 根来龍之・小川佐千代 (2000) 『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・堤満 (2004) 「産業構造のモジュール化が進んだ業界の競争優位の分析—ISP 事業の競争優位の変遷を事例とした検討—」『経営情報学会誌』 Vol. 13, No. 2, pp. 1-35.
- 日経 BP 社出版局編集 (2004) 『情報・通信用語事典 2005~2006 年版』日経 BP 出版センター。

- 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。
- 延岡健太郎 (2002) 『製品開発の知識』日本経済新聞社。
- 延岡健太郎 (2006) 『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞社。
- Rayport, J. F. and J. J. Sviokla (1994) “Managing in the Marketspace,” *Harvard Business Review*, November-December, pp. 141-150 (樋口泰行訳 (1995)「情報流通がビジネスをつくる「空間市場」：マルチメディアによる新たな市場創造」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2-3月号, pp. 81-93) .
- Rochet, J. C. and J. Tirole (2003) “Platform Competition in Two-Sided Markets,” *Journal of European Economic Association*, Vol. 1, No. 4, pp. 990-1029.
- Rochet, J. C. and J. Tirole (2006) “Two-Sided Markets: A Progress Report,” *The RAND Journal of Economics*, Vol. 37, No. 3, pp. 645-667.
- Rohlf, J. H. (2001) *Bandwagon Effects in High-Technology Industries*, Cambridge: The MIT Press (情報通信総合研究所監修・佐々木勉訳 (2005) 『バンドワゴンに乗る：ハイテク産業 成功の理論』NTT 出版) .
- 榊原清則 (2005) 『イノベーションの収益化：技術経営の課題と分析』有斐閣。
- Shapiro, C. and H. R. Varian (1999) *Information Rules*, Boston: Harvard Business School Press (千本俸生監訳・宮本喜一訳『「ネットワーク経済」の法則』IDG ジャパン) .
- Suarez, F. S. and M. A. Cusumano (2009) “The Role of Services in Platform Markets,” in Gawer, A. (eds.), *Platform, Markets and Innovation*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 77-98 (長内厚監訳・中本龍市翻訳 (2009)「プラットフォーム市場におけるサービスの役割」『組織科学』Vol. 42, No. 4, pp. 4-20) .
- 末松千尋 (1991) 『オープン・システム入門：情報システム革命最前線 今、コンピュータの世界で何が起きているか』ダイヤモンド社。
- 末松千尋 (2002) 『京様式経営 モジュール化戦略：「ネットワーク外部性」活用の革新モデル』日本経済新聞社。
- 梶山泰生・高尾義明 (2011) 「エコシステムの境界とそのダイナミズム」『組織科学』Vol. 45, No.1, forthcoming.
- 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』Vol. 27, No. 1, pp. 5-23.
- 田尾雅夫・川野祐二編著 (2004) 『ボランティア・NPO の組織論：非営利の経営を考える』学陽書房。
- Tatikonda, M. V. (1999) “An Empirical Study of Platform and Derivative Product Development Projects,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, pp. 3-26.
- Wheelwright, S. C. and K. B. Clark (1992) “Creating Project Plans to Focus Product Development,” *Harvard Business Review*, March-April, pp. 70-82.
- Wheelwright, S. C. and W. E. Sasser Jr. (1989) “The New Product Development Map,” *Harvard Business Review*, May-June, pp. 112-125.
- 余田拓郎 (1998) 「プラットフォーム型ビジネスにおける参加企業の統制についての考察—家庭用テレビゲーム機の事例にもとづいて—」『オイコノミカ』Vol. 35, No. 1, pp. 73-97.

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—活動—差別化>モデルに基づく考察
根来龍之(2004年12月)
- No.8 「コンテキスト」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 「コンテキスト」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:(株)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イク戦略:(株)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との相関-
根来龍之・森一恵(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・革新の仕組みに関する研究 -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 -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 インフォメ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-差別化システム-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平行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)
- No.35 製品戦略論における出発点の吟味-理念型としての「機能とニーズの融合」視点
(CVP重視型アプローチ)の必要性-
根来龍之・高田晴彦(2010年10月)

- No.36 データベース市場における新規参入の成否を分けた要因-「スタックの破壊」と既存事業者と異なる「プラットフォーム優先度」-
根来龍之・佐々木盛朗(2010年11月)
- No.37 規格間ブリッジ-標準化におけるネットワーク外部性のコントロール-
長内厚・伊吹勇亮・中本龍市(2011年3月)
- No.38 ゲーム産業における「ゲームモデル」の変化-革新的ゲームの成功要因の分析-
根来龍之・亀田直樹(2011年5月)
- No.39 経営学におけるプラットフォーム論の系譜と今後の展望
根来龍之・足代訓史(2011年5月)
- No.40 地上放送局における動画配信ビジネスのチャンネル・マネジメントに関する研究
根来龍之・亀田年保(2011年6月)
- No.41 ロバストな技術経営とコモディティ化
長内厚・榊原清則(2011年8月)
- No.42 袋小路状態の業界の経営戦略：やるも地獄やらぬも地獄の研究
根来龍之・河原塚広樹(2011年9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 Management

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