

早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,
Waseda University*

2014 年 3 月

コンテンツビジネスリーダーの破壊的イノベーションへの対応
～音楽、新聞、書籍、テレビに共通するメカニズムの抽出～

鈴木 修太(デジタル経営研究センター)

根来 龍之(早稲田大学大学院教授/IT 戦略研究所所長)

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.51

Working Paper

コンテンツビジネスリーダーの破壊的イノベーションへの対応

～音楽、新聞、書籍、テレビに共通するメカニズムの抽出～

鈴木 修太 (デジタル経営研究センター)

根来 龍之 (早稲田大学大学院教授/IT 戦略研究所所長)

要旨

2012 年秋、日本のメディア・コンテンツ業界では、アメリカで誕生した web 流通プラットフォーム事業者による流通構造の変革に直面し、コンテンツ製作者がプラットフォーム戦略の変更を迫られた事例が頻発した。朝日新聞社が Yahoo!ニュースへの記事配信を開始し、ソニー・ミュージック・エンタテインメント・ジャパンが Apple の iTunes Store で自社の管理する邦楽の配信を開始し、電子書籍配信事業において国内の大手書籍出版社が次々と Amazon との契約締結に合意した。

新規参入プラットフォーム事業者のもたらす破壊的イノベーションが、既存のコンテンツ流通に進行しコンテンツ流通を再定義しようとする中で、バリューチェーン統合型ビジネスモデルを牽引するコンテンツ製作者が破壊的イノベーションにどのように対応したか、音楽業界における ITS への対応、新聞業界における Yahoo!ニュースへの対応、出版業界における Kindle Store への対応、米国の放送業界における Hulu の設立、Smart TV への対応の各ケースを事例分析する。

「資源依存」「チャンネル集中」「取引メリット」の3項目をチェックポイントとした取引関係決定の三次元モデルを用いて、市場の新しいルール作りの主導権をコンテンツ製作者が握るケースとプラットフォーム事業者が握るケース、それぞれのケースに共通する取引関係の決定要因を抽出する。

キーワード: メディア・コンテンツ業界、破壊的イノベーション、資源依存、チャンネル集中、取引関係決定、事例研究

<目次>

第一章 はじめに.....	2
第一節 研究の背景.....	2
第二節 問題意識.....	3
第三節 研究の目的.....	4
第二章 研究の方法.....	6
第一節 事例研究と分析の手順.....	6
第二節 分析を行う対象.....	7
第三節 分析の基礎.....	8
第四節 分析の想定フレームワーク.....	8
第三章 事例研究.....	10
第一節 組織間関係の変化に関する象徴的な事例による分析のフレームワーク化.....	10
第一項 音楽業界の状況.....	10
第二項 時系列によるファクトの整理.....	12
第三項 フレームワークによる分析.....	14
第四項 日本の音楽配信事業環境と SME-J の戦略変更.....	16
第二節 組織間関係に関する分析フレームワークの応用.....	19
第一項 新聞社の Yahoo!ニュースへの記事配信と朝日新聞の戦略変更.....	19
第二項 書籍出版社の Kindle Store への対応.....	27
第三項 アメリカの TV 放送事業者による YouTube 対策と Hulu 設立.....	32
第三節 スマート TV に対する TV 放送事業者の対応に関するフレームワーク分析.....	36
第一項 アメリカの TV 放送事業者による対 Google TV 戦略.....	36
第二項 日本の TV 放送事業者による「もっと TV」参加.....	40
第四章 まとめ.....	43
第一節 分析フレームワークの有効性.....	43
第二節 本研究から導かれる結論.....	46
第三節 放送局の戦略代替案の考察.....	49
第四節 今後の研究課題.....	50
参考文献.....	52

第一章 はじめに

第一節 研究の背景

2012 年秋、日本のメディア・コンテンツ業界で、配信事業に関する大きな動きが頻発した。10 月 3 日、日本経済新聞社（以下、日経）とともに Yahoo!ニュースへの記事配信を行っていなかった大手新聞社である朝日新聞社（以下、朝日）が、朝日新聞デジタルから同ニュースポータルへの記事配信を開始した。11 月 7 日には、日本国内の音楽配信業界を牽引してきたソニー・ミュージック・エンタテインメント・ジャパン（以下、SME-J）が、Apple の iTunes Store（以下、ITS）で自社の管理する邦楽の配信を開始した。さらには、長らく Amazon との契約交渉の難航が続いているとされていた国内の書籍出版社の多くが、10 月 25 日、遂に Kindle Store が日本でのサービスを開始し、11 月 19 日には Kindle 端末が国内初出荷された。上記 3 件はいずれも、日本のコンテンツ製作者がアメリカで誕生し成長したネット系のプラットフォーム事業者によって引き起こされた業界構造の変革に対して戦略の変更を迫られた例と言える。

5 大新聞と言われる中で、読売新聞社、毎日新聞社、産経新聞社（以下、それぞれ読売、毎日、産経）は Yahoo!ニュースへの記事配信をこれまでも行ってきたが、日経と朝日は記事を自社サイト内に掲載し、アクセスを集中させてメディアパワーを保持する戦略を取ってきた。朝日は、これまで提供していた無料ニュースサイトのアサヒコムとは別途に、2011 年 5 月、朝日新聞デジタルを開設した。同サービスは無料ゾーンと有料ゾーンに分かれ、有料ゾーンは紙の定期購読がセットのプランとデジタルのみのプランが用意された。2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災発災後の緊急対応として時限的に行った Yahoo!ニュースへの記事配信によりアクセス数は激増していた⁽¹⁾が、2012 年 1 月、アサヒコムを朝日新聞デジタルに統合し、記事配信を停止すると、アクセス数が激減した。有料購読者も伸び悩んでいたことから、2012 年 10 月 3 日、朝日は朝日新聞デジタルからの Yahoo!ニュースへの記事配信を開始した。

日本で ITS が開始された 2005 年 8 月以降、アーティストの意向により音楽配信を行わな

(1) 「新聞之新聞」2012 年 4 月

いケースは散見されるが、SME-Jはレーベルの意向として全タイトルをITSで配信していなかった。同社がITSに配信を行わない理由として、携帯電話向け音楽配信サイト「レコチョク」やPC向け音楽配信サイト「mora」という配信事業を自らが牽引していることや、親会社であるソニーのウォークマン事業とエクスペリア事業がiPodおよびiPhoneと競合していることによるもの、という噂が飛び交っていた。ところが、2012年11月7日、SME-Jは遂にAppleの提供するITS上で自社の管理する邦楽の配信を開始した。

Amazonは、2007年11月、アメリカにおいて電子書籍専用端末Kindleを発売し、電子書籍ストアのKindle Storeをオープンした。日本での展開も噂されながら、アメリカでの展開から4年以上経った2012年6月26日、Amazon Japanは日本におけるKindle発表に漕ぎ着けた。しかし、発売日時がアナウンスされるまでには、さらに半年が必要であった。発売日を確定させる前にニュースリリースを行ったことに関しては、日本国内の出版社との契約交渉が難航していたAmazonが交渉上、出版社サイドに与えるプレッシャーとして計画されたものである、という見方がある。いずれにせよ、Amazonは日本国内での電子書籍事業の立ち上げに際し、出版社との契約交渉、電子書籍の品揃えにおいて相当の時間と労力が掛かっていたことが垣間見えてくる。そして2012年10月25日、遂にKindle Storeを日本でサービス開始し、11月19日にKindle Paperwhiteの国内出荷を開始した。

第二節 問題意識

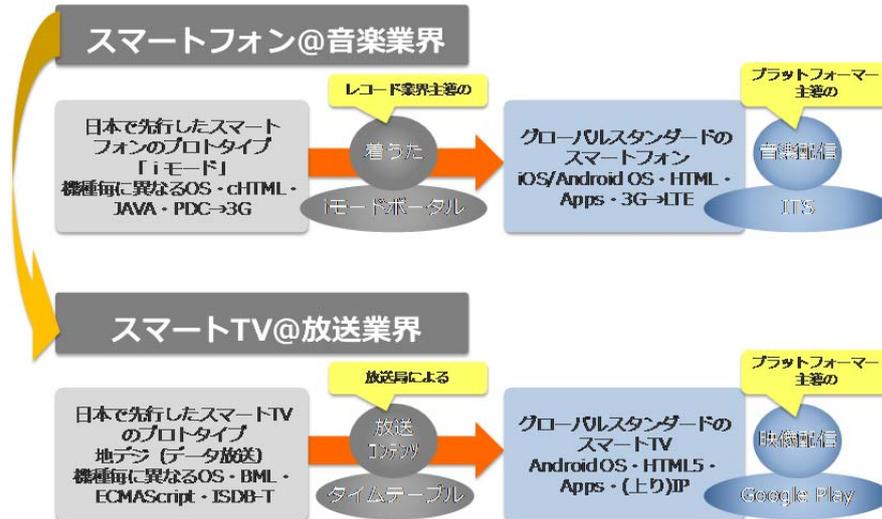
スマートフォンの登場は、従来の携帯電話と一線を画す新たなサービスやユーザー体験を生んだ。スマートフォンは、日本の携帯電話業界に以下のような現象をもたらした。

- ・i-modeに代表される携帯電話対応インターネット接続サービスは、開始時期、市場浸透率、サービスの進化のいずれでも世界に先行した。
- ・emailやWallpaper(待ち受け画面)、Ringtone(着メロ)、Ringtone(着うた)にとどまらず、MPEG4(3GPP)に対応したビデオ配信、JAVAやFlashを用いたアプリなど、機能面でも高度に進化を遂げるも、世界標準になれず「ガラパゴス化」⁽²⁾した。
- ・iOSやAndroidOSなどの汎用OSを用い、グローバル・スタンダードとなった「スマホ」(スマートフォン)に「ガラケー」(ガラパゴス携帯)は主役の座を奪われた。

⁽²⁾ 野村総合研究所 2015年プロジェクトチーム(2007)「2015年の日本—新たな「開国」の時代へ—」

図表 1 で表されるように、「ガラケー」が「スマホ」に取って代わられたことによって、音楽業界においてレコード会社主導の「着うた」配信が Apple 主導の ITS プラットフォーム上の音楽配信に取って変わられた。放送業界においてもスマート TV の普及によって、同様に業界リーダーの交代が迫られるのだろうか。

図表 1：繰り返される歴史



本研究は、メディア・コンテンツ業界で起こる「破壊的イノベーション」⁽³⁾に対する既存コンテンツ製作者の対応に共通項はあるのか。メディア・コンテンツ業界において任意の既存コンテンツ製作者が取るべきであったと考えられるプラットフォーム戦略には、他社にも適用有効性があるのだろうか、という問題意識に基づくものである。

また、TV 放送事業者のプラットフォーム戦略において、アメリカのネットワーク局各社による「Hulu」の共同設立と日本の在京キー局各社による「もっと TV」や「ドガッチ!」、 「Gyao!」への協調出資に、戦略上の明確な誤りはないか、他に理論上の最適解があるのか、という課題についても検証したい。

第三節 研究の目的

音楽業界では、iPhone & iTunes により築かれた配信エコシステムがもたらされたことによって、レコード会社は価格決定権や取引条件の交渉力を失った。メディア・コンテン

⁽³⁾ Christensen M. Clayton (1997) "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail" Harvard Business Review Press

ツ業界を俯瞰すると、「新聞社対 Yahoo! Japan の Yahoo!ニュース」、「書籍出版社対 Amazon の Kindle Store」などにおいても、「レコード会社対 Apple の ITS」の構図と同様になっている。ITS、Yahoo!ニュース、Kindle Store といった新しいエコシステムは、既存のコンテンツ流通システムを根本から変えてしまう破壊的イノベーションである。本研究では、コンテンツ制作事業者側の視点に立ち、これら破壊的イノベーションが既存のコンテンツ流通の中に進行し、内部から破壊を起こそうとする中で、戦略策定上注意すべき点と戦略代替案を探る。

コンテンツ制作事業者側の立場から見ると、配信事業のルートを自社による直販のみに限定すれば、配信内容、配信開始時期、配信価格のいずれも自らのコントロールが可能となる。しかし、その反面でよほど世間によく知られた「指名買い」コンテンツでない限りは販売ボリュームが稼げない。販売規模の拡大を図り、外部のプラットフォームにコンテンツを供給すれば、他社のコンテンツとの競争に加え、プラットフォーム事業者との取引条件や販売条件のせめぎ合いが発生する。外部販売プラットフォームに製品(コンテンツ)を供給する際に、どのように交渉上のパワーを維持したらよいか。マルチホーミング(マルチプラットフォーム)は取引関係上の優位性を確保する手段として有効か。これらの疑問に関して、コンテンツ製作者側が優位性を失った事例(ITS、Yahoo!ニュースなど)と優位性を維持している事例(Hulu、Kindle Store など)から、価格決定や取引条件に関するプラットフォーム事業者への主導権の移動のメカニズムを捉え、コンテンツ製作者のプラットフォーム戦略が対立関係から協調関係へ変更されるきっかけとなる臨界点を抽出する。

第二章 研究の方法

第一節 事例研究と分析の手順

コンテンツ流通のデジタル化は、流通経路のオンライン化とともに、流通対象のコンテンツ自体がデジタル化されることによって新たなプラットフォーム事業者の参入による業界リーダーの交代を促している。音楽業界のデジタル化では、消費者が CD に収録された楽曲データを PC で読み取り簡単に楽曲ファイル化することを可能にしたことにより、インターネット上で音楽を共有し合う海賊行為が発生。レコード会社自らがインターネットを介して楽曲を提供する音楽配信や携帯電話向けの着信音配信に取り組む、という新たな流通経路の登場が促された。新聞のデジタル化では、サイトに掲載した電子記事を外部サイトへ記事単位で提供することを可能とし、各社のニュース記事をまとめて見せるニュースポータルという新たな流通経路が現れた。書籍に関しては、まず書籍販売行為のデジタル化であるオンライン書籍ストアが現れた。次に書籍のデジタル化である電子書籍には、書籍小売店に限らず取次店や出版社自らも取り組みを進め、さらに家電メーカーも電子書籍端末の開発に合わせて独自にストアを開設するなど、フォーマット、ストア、リーダーが林立する複雑な事業環境となっている。映像に関しては、書籍と同様に DVD のオンライン販売が生まれたのに加えて、DVD レンタルがオンライン化され、さらに映像配信へと進化している。また音楽と同様、視聴者が放送番組などを PC で読み取り映像ファイル化し、インターネットでアップロードし公開する行為が発生しており、放送事業者自らがインターネットという新たな流通経路を使って番組を配信する取り組みが促された。

流通経路の変化に伴い出現したプラットフォーム事業者と既存のコンテンツ製作者との間で、新たな市場ルール形成に関する条件闘争が巻き起こっている。コンテンツ製作者が優位性を持って市場ルールを形成しているケースがある一方で、新顔であるプラットフォーム事業者の策定するルールに既存コンテンツ製作者が従わざるを得ないケースもある。価格決定や取引条件など新たな市場ルールの形成に関するイニシアティブ掌握パターンの違いは何によって生まれるか、以下の手順で分析を行う。

- ① iTunes エコシステムは、音楽業界に対する破壊的イノベーションであった。既存事業者であるレコード会社が、新規参入のプラットフォーム事業者 Apple との取引交渉で主導権を握れず、価格決定権を奪われなくてはならなくなったメカニズムを捉える。

- ② 音楽業界以外のメディア・コンテンツ業界の事例から、コンテンツ製作者が主導権を奪われた事例と主導権を確保している事例を分析。プラットフォーム事業者への対応が対立関係から協調あるいは従属関係へ変更されるきっかけとなる臨界点を抽出する。
- ③ 放送業界において、既存コンテンツ製作者である TV 局が、新規参入プラットフォーム事業者に対して、取引関係決定の主導権を奪われる臨界点到達を回避する戦略を探る。

第二節 分析を行う対象

これまでメディア・コンテンツ業界は、バリューチェーン統合型モデル⁽⁴⁾の形式をなしてきた。日本において、書籍、雑誌、新聞、音楽ソフトには再販制度（再販売価格維持制度）が適用される。書籍出版社をリーダーとした取次店や書店のネットワーク、新聞社をリーダーとした販売店網、レコード会社をリーダーとしたレコード店は、それぞれ一連の運命共同体として、物理的にパッケージ化されたコンテンツの流通チャンネルを形成していた。再販制度は末端価格をコントロールしているだけでなく、チャンネルへの新規参入も阻んでいた。日米構造協議を受けた 1991 年の大規模小売店舗法（大店法）改正により、ヴァージン・メガストアーズや HMV などの外資系レコード店が全国に店舗展開したことや、貸しレコード業の中から TSUTAYA（カルチュア・コンビニエンス・クラブ）のような大型店が台頭したこと、およびコンビニエンスストアで雑誌やコミックが取り扱われるようになったことを除けば、上記の流通チャンネルにおけるプレーヤーの顔ぶれは概ね変わっていない。後に、ヴァージン・メガストアーズがカルチュア・コンビニエンス・クラブに、HMV がローソンに買収されたことを鑑みても、プレーヤーの出入りは乏しいと言える。

また、日本の TV 放送業界においては、番組コンテンツの制作機能と番組を取捨選択しタイムテーブル化する編成機能およびタイムテーブルの価値をマネタイズする営業機能が一体経営されている。また、ハード事業（放送設備運行）とソフト業務（放送業務）の主体も一致してバリューチェーンは同一法人の中で完結している。アメリカにおいても、編成・営業（ネットワーク局）と制作（制作スタジオ）が分離しているものの、ABC と Disney Studio、NBC と Universal Studio、FOX と 21th Century Fox など、同一メディアコングロマリット内で多くの番組の放送権購入が取引されている。放送番組自体に加え、番組コン

⁽⁴⁾ Porter E. Michael (1985) "Competitive Advantage" The Free Press

コンテンツの配信、ビデオグラム化、マーチャンダイジングなど二次利用流通に関して、グループ企業としてのウィンドウ・コントロールが効いているという意味で、バリューチェーン統合型のコンテンツ流通形態を形成している。

Apple の ITS や Yahoo! JAPAN の Yahoo!ニュース、Amazon の Kindle Store など新規参入プラットフォームは、バリューチェーン統合型ビジネスモデルであった音楽ソフトや新聞、書籍・雑誌の既存販売チャネルを代替し得る新たな流通手段である。バリューチェーン統合型ビジネスモデルを牽引してきた業界リーダーであるコンテンツ製作者が、事業環境をどのように認識し、ITS や Yahoo!ニュース、Kindle Store といった破壊的イノベーションと向き合い、そしてプラットフォーム戦略を講じてきたか、また、映像ソフト・放送事業者はどのように YouTube や Google TV と向き合っているのか、事例研究により分析する。

経営戦略とは経営の意思決定である。組織のマネジメントが外部環境をどのように捉え、将来にどのようなビジョンを描き、日々の業務においてどのような VIEW を社内外に打ち出しているか。経営者の VIEW を分析することで、コンテンツ製作者のプラットフォーム戦略を捉えたい。

第三節 分析の基礎

メディア・コンテンツ業界において、新たなツールやメディアがコンテンツの流通手段として受け容れられるためには、コンテンツホルダーやライツホルダーによる許諾行為が必要となる。新ツールの導入によって全体の市場が縮小する恐れがあると思われるような場合や、コンテンツ流通のバリューチェーンにおける既存コンテンツ製作者のリーダー的ポジションが代替される場合など、新ツールの採用は容易に許容されないものである。

すなわち、メディア・コンテンツ業界では、売り手サイドであるコンテンツ製作者は徐々にマーケットを奪われるのではなく、あるタイミングで新規参入者の設定するゲームのルールに従う戦略を自ら選択する、あるいは選択せざるを得ない決定的な状況が発生しているのではないかと、という想定が本研究における分析の出発点である。

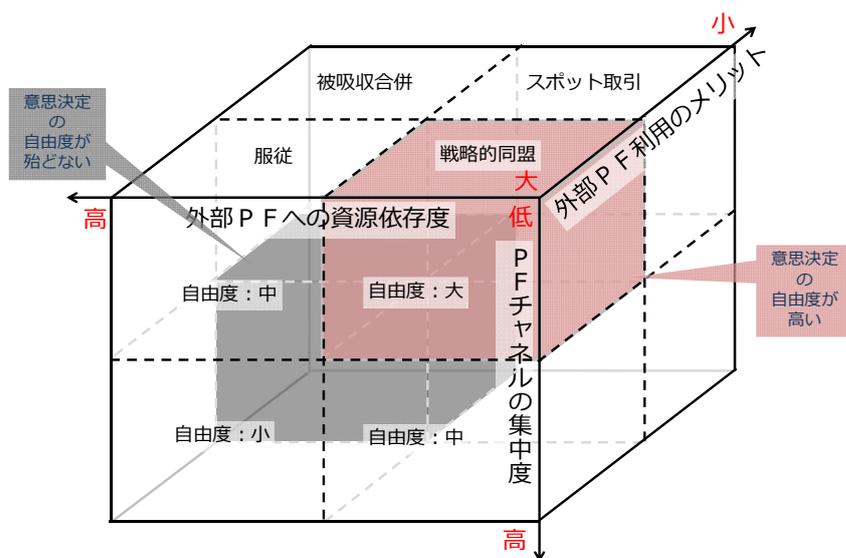
第四節 分析の想定フレームワーク

本研究では、破壊的イノベーションに対してコンテンツ製作者の置かれた状況を、[Aldrich, 1979]で提示されたRDP（資源依存パースペクティブ）と「不確実性」（情報パースペクティブ）とのマトリックスによる「環境の制約からの自由度」モデル、および[印南, 2001]で示された資源依存理論と取引コスト理論の組み合わせによる「取引関係の決定要因」モデルにより捉え、組織間関係を決定する環境を分類する。

[Aldrich, 1979]の「環境の制約からの自由度」モデルでは、「他組織への依存」軸に対抗する軸を「不確実性」としているが、本研究では「外部プラットフォームへの資源依存度」（以下、「外部PFへの資源依存度」という）に対抗する軸として「不確実性」に替えて「プラットフォームチャンネルの集中度」（以下、「PFチャンネルの集中度」という）を取る。ここでいう「外部資源」とは、コンテンツの加工工場（デジタルイズやフォーマット化、ライセンスプロテクト作業など）と流通チャンネル（配信および課金決済を行うプラットフォームとしてのストア）などの経営資源である。また、[印南, 2001]の「取引関係の決定要因」モデルでは、社外との安定的関係の構築を意図するか否かを決定する要因として「取引コスト」に加え「機会コスト」を挙げているが、外部プラットフォームの利用（マルチホーミング）に当たっては、単純にコスト比較によるだけでなく取扱いボリュームの拡大などレベニュー増加の期待も多く意図されていると考えられる。従い、本稿では外部PFへの資源依存度に対抗する軸として「取引コスト」ではなく「外部プラットフォーム利用の取引メリット」（以下、「外部PF利用の取引メリット」という）を取ることにする。

図表 2：コンテンツ製作者の組織間関係決定要因

「組織間関係決定要因の3次元フレームワーク」



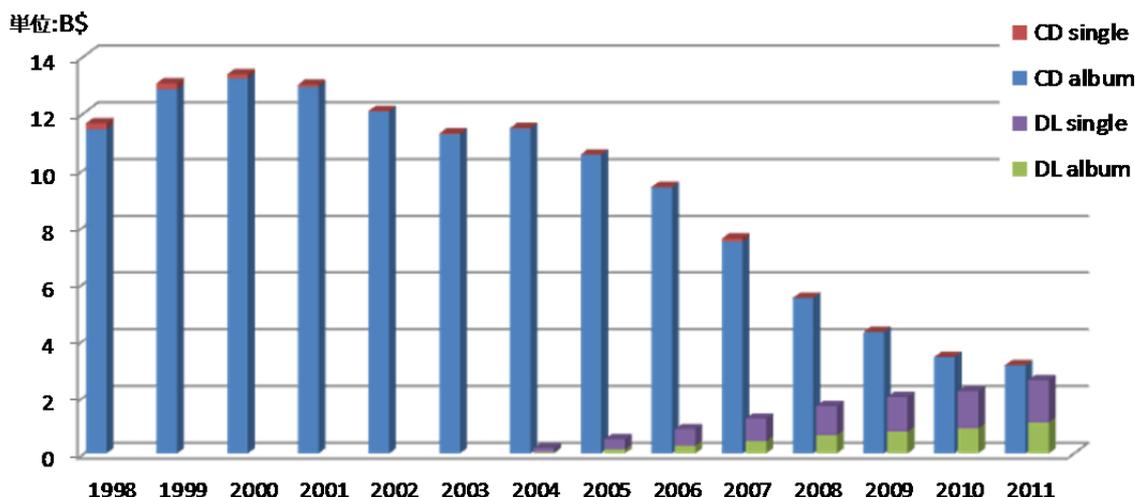
第三章 事例研究

第一節 組織間関係の変化に関する象徴的な事例による分析のフレームワーク化 ～レコード会社の Apple への従属と SME-J の戦略変更～

第一項 音楽業界の状況

世界の音楽売上で最大規模の市場であるアメリカ（2011年の卸価格ベースで43.73億ドル）では図表3の通り、過去10年で音楽の購入方法が大きく変化し、CDパッケージ売上は縮小。代わって配信市場が成長しているが、配信売上をCD売上に合算しても急速に落ち込んだパッケージ売上減少分を取り返せず、音楽市場全体は目減りしている。

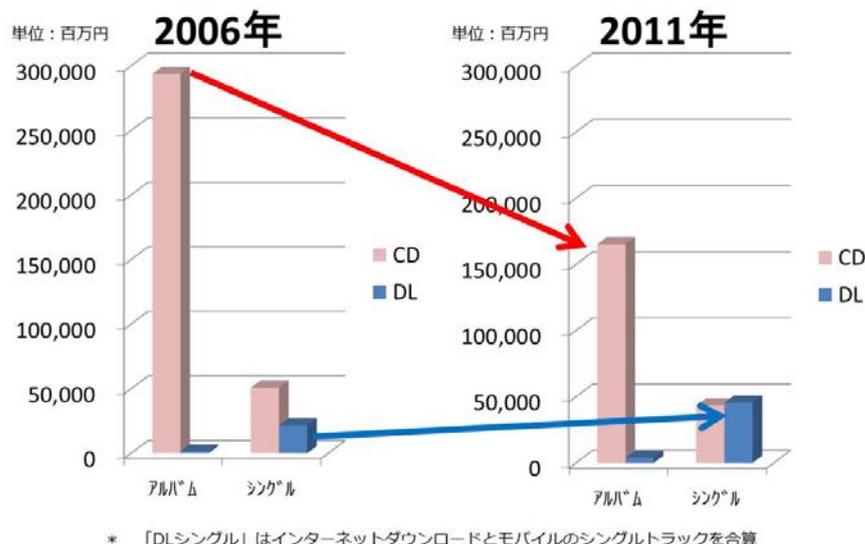
図表 3：音楽購入方法の推移（アメリカ）



(出所) RIAA (2006-2012) Year-End Shipment Statistics より筆者作成

世界第2位の規模の日本市場（2011年の卸価格ベースで40.88億ドル）においても、図表4の通り、CDパッケージの購入金額はアルバムを中心に激減していることが顕著だが、一方の配信ではシングルトラックを中心に増加していることが見て取れる。デジタル化によるパッケージ販売から音楽配信への流通経路の変化は同時に、アルバムの購入からシングルトラックのダウンロードへ「小口化」する、という取引単位の変化も生んでいる。

図表 4：音楽購入方法の推移（日本）



(出所) 日本レコード協会発表「音楽ソフト種類別生産数量の推移」「有料音楽配信売上実績」より筆者作成

販売価格に関しても、AmazonでのCD販売価格とITSでの配信価格とを比較した図表 5の通り、ITSには配信価格にテーブルが設定されていることが分かり、The Rolling Stonesの「GRRR!」を除けば、一様に取引単価が「低廉化」していることが見てとれる。

図表 5：パッケージ販売価格と配信単価の比較例

レーベル	アルバム	アーティスト	種別		CD 価格	DL 価格	DL/CD 価格比率	シングル 価格
EMI	Abbey Road	The Beatles	洋楽	旧譜	¥2,600	¥2,000	76.92%	¥200
Universal	GRRR!	The Rolling Stones	洋楽	新譜	¥2,980	¥3,000	100.67%	¥250
	Born This Way	Lady Gaga	洋楽	新譜	¥2,500	¥1,050	42.00%	¥200
	GIRLS' GENERATION	少女時代	洋楽	旧譜	¥3,000	¥2,600	86.67%	¥250
Warner	ALL SINGLES BEST	コブクロ	邦楽	旧譜	¥3,300	¥2,800	84.84%	¥250
SME-J	Seiko Story	松田聖子	邦楽	新譜	¥3,500	¥2,800	80.00%	¥250
	QUALL	松田聖子	邦楽	旧譜	¥2,800	¥2,000	71.43%	¥250
	JUJU	JUJU	邦楽	旧譜	¥3,059	¥2,800	91.53%	¥250

(出所) Amazon.co.jp、iTunes Store より筆者作成 (2012年11月末現在)

また、ITSの取引形態は販売委託型であるが、図表 6から分かる通り、業務受託者であるAppleは卸売販売取引の小売業者と同等水準のマージンを享受している。

図表 6：楽曲販売の収益構造

【パッケージ販売】



【オンライン配信】



(出所) 鹿毛丈司 (2003 年)「音楽ビジネス・自遊自在」およびレコード会社インタビューを元に筆者作成

従来アルバムという形でまとめ買いせざるを得なかった消費者にとって、音楽配信は必要な楽曲だけを購入できる上に購入価格も低い、願ったり叶ったりの便利なツールである。一方でレコード会社は、パッケージ製作との「合わせ技」によってアーティスト単位での配信事業の採算を整えており、配信のみで制作費をリクープできる楽曲はまだ稀というのが実情である。^⑤

図表 5 に見られる通り、レコード会社は Apple の設定した「定価」以外の価格を自由に設定することができない。さらに、手数料料率や販売価格の変更に関して、アップルは一切交渉を受け付けておらず、レコード会社はこれに従わざるを得ない構図になっている。^⑥なぜ、音楽業界のリーダーであったレコード会社が、これほどまでに自由度の低い Apple 主導の取引形態に従わなくてはならなかったのか。次項において、ITS の生まれたアメリカの音楽時市場の事例を時系列に沿って整理し、続く次々項において、フレームワークによる分析を行う。

第二項 時系列によるファクトの整理

2000 年頃、人口が 3 億人に満たないアメリカ市場で、ブランク CD が年間 3 億枚以上購入されていたという。^⑦データ保存の需要の中でも、その多くは市販の CD からのリッピ

⑤ レコードレーベル各社インタビューより
 ⑥ レコードレーベル各社インタビューより
 ⑦ Walter Isaacson (2011) *Steve Jobs*

ングや非合法サイトからのダウンロードにより PC に保存された音楽ファイルの焼き付け用途だったと見られている。1997 年、Apple Computer, Inc.に復帰していたスティーブ・ジョブズはここに目をつけ、2001 年 1 月に開催されたマックワールドで、デスクトップ・ミュージックボックスソフト「iTunes」を発表。マックを生活の中心に据える「デジタルハブ戦略」を掲げ、マックユーザーに無償配布した。^⑧iTunes の広告メッセージは「Rip. Mix. Burn.」であり、用途として PC による音楽プレイリストの作成と CD へのコピーを想定していた。同年 10 月にはデジタルハブ戦略の第二弾として、ハードディスクドライブを搭載し数千曲を持ち運べる大容量のデジタルオーディオプレーヤー「iPod」を発表した。図表 7 の通り、iPod は、1998 年に「iMac」、1999 年に「iBook」を発売した PC メーカーとしての Apple のプロダクトポートフォリオから、完全に分離された分野にある商品だった。

図表 7 : Apple Computer, Inc.のプロダクトポートフォリオ (2001 年当時)

	一般	プロ
据置	iMac	Power Mac
携帯	iBook	Power Book

(出所) Apple Music Event (2001 年 10 月 23 日) Keynote Speech より筆者作成

しかし、プレイリストの入れ替えが必要であった当時のデジタルオーディオプレーヤーの中にあって、iPod の「ライブラリーの全てを持ち運べる」というコンセプト^⑨は画期的であった。その後 iPod はフラッシュメモリの小型タイプも発売されたが、図表 8 に見られるように、小型タイプは圧倒的に廉価、大容量タイプは圧倒的に大容量であり、マーケットリーダーとなった。iTunes Music Store (以下、ITMS。後の ITS) がリリースされた 2003 年までに、iPod は 70 万台以上を出荷、販売シェア No.1 となっていた^⑩。

^⑧ Macworld (2001 年 1 月 9 日) Keynote Speech より

^⑨ Apple Music Event (2001 年 10 月 23 日) Keynote Speech より

^⑩ Apple 社 HP より

図表 8 : iPod の競合状況 (2006 年 4 月)

	1 GB (flash drive)			2 GB – 6 GB (hard disk & flash)			20 GB – 60 GB (hard disk drive)		
Apple	iPod Shuffle	1GB	\$99	iPod nano	2GB	\$199	iPod	30 GB	\$299
	iPod nano	1GB	\$149	iPod nano	2GB	\$249	iPod	60 GB	\$399
Creative	MuVo TX FM	1 GB	\$110	Zen Micro	4GB	\$180	Zen Sleek		\$230
	Zen Nano	1 GB	\$100	Zen Micro	6 GB	\$230	Zen Vision	30 GB	\$300
iRiver	T30	1 GB	\$150	H10 Series	5 GB	\$230	H10 Series	20 GB	\$300
	T10	1 GB	\$200	H10 Series	6 GB	\$280			
Philips	PSA242	1 GB	\$160	HDD082	2 GB	\$130	HDD6330	30 GB	\$280
				HDD1630	6 GB	\$200			
Samsung	YP-T7JZ	1 GB	\$180	YP-Z5QS	2 GB	\$200	YH-J70SB	20 GB	\$350
	YP-T8Z	1 GB	\$200	YP-Z5AS	4 GB	\$250			
Sony	Walkman Bean	1 GB	\$120	—			Network Walkman	20 GB	\$350
	Walkman Core	1 GB	\$130						

(出所) 各社 HP より筆者作成

前述の通り、市販のCDからリッピングした楽曲データを空白CDにコピーしたり、権利者から許諾を取らないままNapsterやKaZaAなどのファイル交換サービスで転送したりして、友人間で共有する行為に悩まされていたレコード会社は、楽曲ファイルにDRMが施され正規に課金を行うITMSの登場を歓迎した。2003年4月のITMS発表には、ユニバーサル・ミュージックやワーナー・ミュージックをはじめとするレコードレーベルの重鎮が参列し、iTunesの「Rip. Mix. Burn.」に替わるITMSのコンセプト「Acquire. Manage. Listen.」に大きな拍手を贈った。⁽¹¹⁾海賊行為に悩まされていたレコード会社にとっては、「市場で最も出荷されている端末に向けて、無料配布されているソフトウェアを利用して、正規に課金されて、楽曲が配信される」というジョブズの提案に抗う術がなかったと考えられる。

第三項 フレームワークによる分析

ITSエコシステムを展開するAppleに対して、アメリカのレコード会社の置かれたポジションを前章で提案した3次元フレームワークにあてはめて分析を行う。

⁽¹¹⁾ Apple Music Event (2003年4月28日) Keynote Speech より

まず、資源依存の視点で考察する。レコード会社としては、リッピングや違法ダウンロードに慣らされた消費者が再び正規版 CD を購入するようになるとは考え難く、違法ファイル交換サイトの蔓延により音楽パッケージの販売力が低下していたレコード店に代わる、新たな楽曲の流通チャネルとしての外部資源に依存せざるを得ないという認識にあった、と考えられる。

次にチャネル集中の視点で捉える。iTunes がマックユーザーおよび Windows ユーザーに十分に配布されていたこと、iPod が出荷台数において全米ナンバーワンのデジタルオーディオプレーヤーとなっていたことから、これらと一体となってエコシステムを形成する ITMS は、楽曲を消費者に販売する新たな流通チャネルとして唯一期待のできるサービスであったと考えられる。Apple がデバイスとサービスをバンドルしたクローズド戦略を取っていることから、海賊行為に対する対抗手段としては、ITMS の利用以外に有効な外部経営資源となる手段が見当たらなかったものと考えられる。

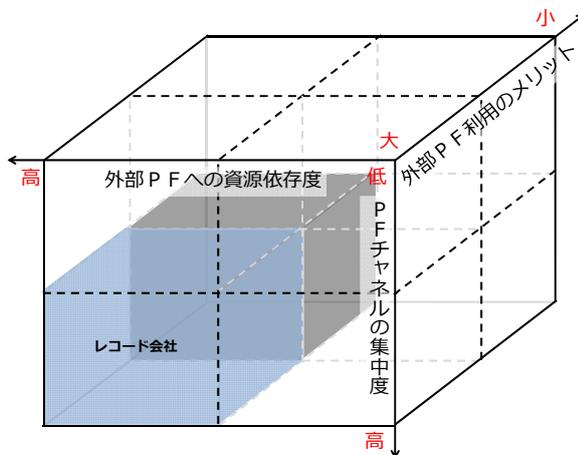
最後に取引メリットに関して考察すると、レコード会社が個々に配信サービスを立ち上げるより既にサービス提供されている ITMS を利用する方にコストメリットがある、という判断を当時のメジャーレーベル各社のマネジメントが行ったと考えられる。

図表 9：【音楽配信における3つのチェックポイント】

資源依存	CD のリッピングや違法ダウンロードに慣れた消費者を、正規版 CD を購入するという習慣に引き戻すことは困難という社会認識があった。 アメリカのレコード会社は、ディストリビューション能力を相当量奪われたレコード店に代わる、新たな流通チャネルを必要としていた。
チャネル集中	ITMS 対応デバイスの iPod はアメリカ国内で出荷台数第一位のデジタルオーディオプレーヤーとして普及。Apple のクローズド戦略もあり、レコード会社にとって海賊行為への対抗手段としては ITMS 以外の適当な外部経営資源が見当たらなかった。
取引メリット	Apple への資源依存度合を高めることになっても、各社で DRM と課金を行う配信サービスを立ち上げるよりも、取引コストの低く普及の進んだ ITMS の利用を選択した。

前章で提示した「組織間関係決定要因の3次元フレームワーク」に当てはめると以下のように表される。

図表 10：組織間関係決定要因の3次元フレームワーク
～ITS に対するレコード会社のポジション～



第四項 日本の音楽配信事業環境と SME-J の戦略変更

2012年11月7日まで最大手のSME-JはITSでの邦楽配信を行っていなかった。SME-Jはその理由を、「CDパッケージが売れる日本市場で、『レコチョク』⁽¹²⁾、『mora』⁽¹³⁾があるにも関わらず、取引条件が劣悪で、交渉態度の硬直的なAppleと向き合う理由がなかった」からとしている。⁽¹⁴⁾実際に日本国内では、図表11の通り、配信サービスも対応するデバイスやOSも林立しており、市場は分散していた。ところが、デバイスの高機能化とネットワークの高速化に伴い、市場環境が変わってきた。

携帯電話向け着うた配信サイト、PC向け音楽配信サイトともにマルチデバイス対応となり、機器による区分ができなくなった。また、ITSでの販売価格が画一でなくなり、選択肢が用意された。そのため前述のITSでの配信を「やらない理由」がなくなった。⁽¹⁵⁾

⁽¹²⁾ エイベックス ネットワーク・SME-J・ビクターエンタテインメントが設立した(株)レコチョク (旧レーベルモバイル(株))により、2002年12月に(当時は携帯電話向け着うた・着うたフル配信サービス「レコード会社直営」として)開設された携帯電話・スマートフォン・パソコン向け音楽ダウンロードサイト

⁽¹³⁾ SME-Jが中心となり設立した(株)レーベルゲートにより、2004年3月に開設されたインターネット音楽配信サービス 現在はパソコン・Android端末・Walkman・PSPにも対応

⁽¹⁴⁾ SME-J 広報インタビューより

⁽¹⁵⁾ SME-J 広報インタビューより

加えて、①CD パッケージ売上の減少、②スマホシフトに伴う着うた売上の減少、③moraの不調、などから「やらない理由」の前提条件が崩れてしまったことも大きな要因ではないかと推察される。

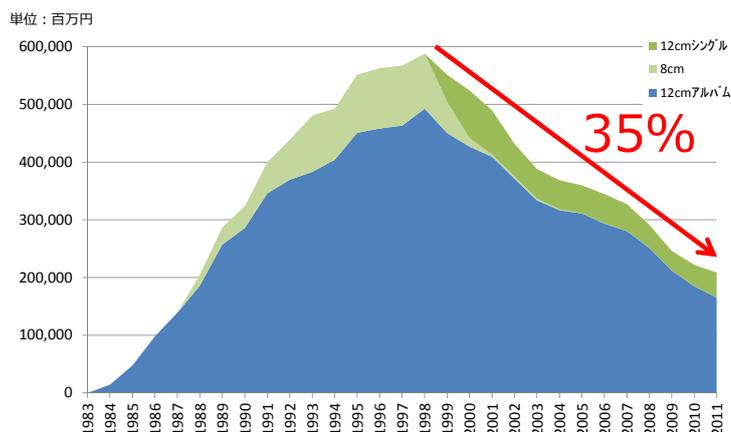
図表 11：2005 年当時の主な音楽配信サービス

類型	圧縮方式	サービス名	提供者	MP3	Apple (AAC)	Microsoft (WMA)	Sony (ATRAC3)	
ソニー	ATRAC3	Mora	レーベルゲート	デバイス	iPod、iPhone、iPadなど	東芝Gigabeat、iRiver、Panasonic、SHARPなど	NW Walkman、NetMD対応機など	
		Yahoo! ミュージック	ヤフー/レーベルゲート					
マイクロソフト	WMA	Excite Music Store	エキサイト	アプリ	iTunes	Windows Media Player	Sonic Stage、Beat Jam	
		OnGen	有線ブロードネットワークス					
		MusicDrop	レーベルゲート					
		MSN Music	マイクロソフト					
		goo Music Store	NTTレゾナント					
	WMA+ATRAC3	ORICON Music Download	オリコン	ストア	Amazon MP3、iTunes Store	MSN Music、Excite Music など	Mora、Yahoo! Music	
アップル	AAC	iTunes Music Store	アップル	DRM	free	FairPlay	WMDRM	OpenMG
フリー	MP3	Amazon MP3 Store	アマゾン					

(出所) 矢野経済研究所 2005 年 6 月 27 日「デジタル音楽市場の徹底研究」

日本国内の CD 売上げは、日本レコード協会の発表によれば、1998 年の約 5,879 億円が 2011 年の 2,085 億円へ、実に 35%の規模まで縮小している。(図表 12)

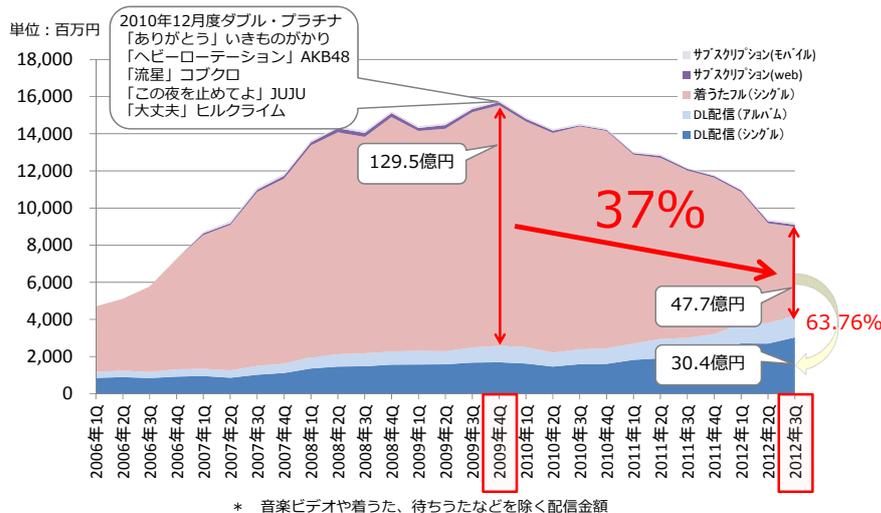
図表 12：CD 出荷金額の推移



(出所) 日本レコード協会「音楽ソフト種類別生産数量の推移」より筆者作成

配信市場では、音楽配信売上に対して携帯電話向けの着うた配信売上の市場が圧倒的に大きいことが見て取れるが、四半期単位で観察すると、2009 年の第 4 四半期に約 130 億円の実績があった着うた配信売上が 2012 年の第 3 四半期には約 48 億円と、CD 売上と同様約 37%の規模にまで縮小している。一方で同期間の音楽配信売上は、着うた市場の減少分 82 億円を補えるものではないものの、約 17 億円から約 30 億円へと 2 倍近く成長しており、既に着うた売上の約 64%にまで迫ってきているため、レコード会社にとって市場変化への対応は待ったなしの状態と言える。(図表 13)

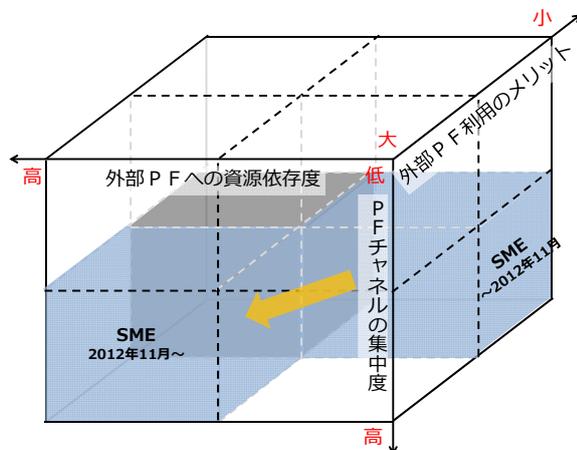
図表 13：音楽配信金額の推移



(出所) 日本レコード協会「有料音楽配信売上実績」より筆者作成

CD 売上と着うた配信売上が急激に収縮している中、音楽配信用端末としての iPhone (+iPod) は、その普及スピードを上回る速度で音楽の流通経路としての存在感を高めており、音楽コンテンツ製作者としては ITS の売り場としての力を無視することができなくなった。つまり、SME-J にとって製作した音楽コンテンツの流通経路という PF チャンネルの集中度が高まったことにより、ITS という外部資源に対する依存度が高まり、外部 PF を利用する取引メリットを受け容れざるを得なくなったことが、戦略変更の積極的な理由であると考えられる。以上の内容を、「組織間関係決定要因の 3 次元フレームワーク」に当てはめると以下のように、資源依存度が高くなり、外部 PF 利用のメリットが高まったことにより、「効率はいいが自由度が少ない」象限に移動した、と表される。

図表 14：組織間関係決定要因の 3 次元フレームワーク
～ITS に対する SME-J のポジション～



第二節 組織間関係に関する分析フレームワークの応用

第一項 新聞社の Yahoo!ニュースへの記事配信と朝日新聞の戦略変更

1. 時系列によるファクトの整理

新聞記事のオンライン配信に関しては、1995年6月の YOMIURI ONLINE 開設、8月の Asahi.com 開設を皮切りに、各紙が独自にニュースサイトを開設し展開していた。1996年4月1日、Yahoo! JAPAN がサービスインし、Yahoo!ニュースが開設された。サービス開始と同時に同サイトへ記事配信を行ったのは五大紙の中では毎日一紙であった。(図表 15)

図表 15：各紙ネットサービス比較（1996年4月当時）

	読売	朝日	毎日	日経	産経
発行部数	10,120万部	8,361万部	3,970万部	2,931万部	1,938万部
シェア	19.6%	16.2%	7.7%	5.7%	3.8%
売上	4,777億円	4,060億円	1,660億円	2,154億円	1,358億円
当期利益	27億円	33億円	1億円	29億円	4億円
無料電子版	YOMIURI ONLINE	Asahi.com	Jam Jam	NIKKEI NET	(産経Web)
開設年月日	1995/6/16	1995/8/10	1995/8/?	1996/1/?	1996/5/20
Yahoo!ニュース	×	×	○	×	×

(出所) 発行部数・シェア：日本 ABC 協会「新聞発行社レポート 半期・普及率」1996年1月～6月平均

売上・利益：「文化通信」を元に作成された電通総研「情報メディア白書」1995年度より筆者作成

同年、デジタルガレージによる Infoseek、翌 1997 年には NTT グループの goo、伊藤忠商事の excite!、1998 年には住友商事の Lycos などのポータルサイトが現れ、ニュースポータルも早期から林立状態となっていた。五大紙の中では、毎日と産経の記事配信への取り組みは早くから積極的であったと見受けられる。(エラー! ブックマークが自己参照を行っています。) 1997 年に時事通信が Yahoo! ニュースへの記事配信を始めると、1998 年には地方紙とブロック紙が配信を開始。2000 年過ぎから読売、産経も始めたことで、朝日、日経のみが Yahoo!ニュースへの記事配信を行わない新聞社となった。インターネット黎明期であった Yahoo! JAPAN 開設当時、Yahoo!ニュースへの記事配信料は、月額固定 50 万円前後であったと推測される。各紙とも様々なニュースポータルへ「お小遣い稼ぎ」としての記事提供を行っていたが、日経と朝日は一貫して記事配信を行わず自社にアクセスを集

中させる戦略を取った。(図表 17)

図表 16 : ニュースサイトへの記事配信状況 (1998 年)

	一般	地域	経済	国際	スポーツ	エンタメ	その他
Yahoo!	毎日・時事	北海道・河北・上毛・中日・京都・西日本	日刊工業・時事・ロイター	時事・ロイター	毎日・サンスポ・夕刊フジ・時事・ロイター	毎日・サンスポ・夕刊フジ・ロイター	
excite!	毎日・産経		毎日・産経	毎日・産経	毎日・産経	産経	
LYCOS	毎日・時事		毎日・日刊工業・ブルームバーク	毎日・時事	毎日・サンスポ・夕刊フジ・時事	毎日・サンスポ・夕刊フジ	
infoseek	時事・ロイター		ロイター	ロイター	毎日・時事	毎日・時事	毎日コンピュータ
goo	産経		ブルームバーク		ニッカン	ニッカン	

(出所) 日本新聞協会「新聞・通信社の電子・電波メディア現況調査」

図表 17 : ニュースサイトへの記事配信状況 (2012 年)

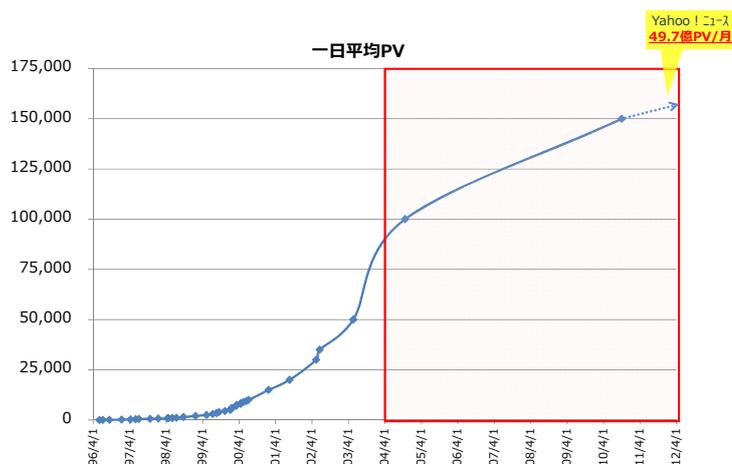
	読売	朝日	毎日	日経	産経	フジサンケイビジネス	時事	共同	東スポ	ニッカン	スポニチ	サンスポ	スポ報知	デイリー	夕刊フジ
Yahoo!	○	○	○		○		○		○	○	○	○	○	○	○
msn					○	○						○			
@nifty	○						○	○		○	○				
BIGLOBE			○		○		○			○	○		○		
So-net	○							○		○					
excite!			○				○	○			○				
infoseek	○	○			○		○	○			○		○		○
livedoor	○		○		○		○	○			○		○	○	○
goo	○	○			○		○			○		○			

(出所) 各ニュースサイト掲載情報より筆者作成

2000 年を過ぎた頃より、Yahoo!のアクセス数が急増、ニュースポータルの中で一人勝ち⁽¹⁶⁾状態を呈し始め(図表 18、図表 19)、インターネット全体で見ても広告市場規模が新聞を猛追しはじめる。(図表 20)

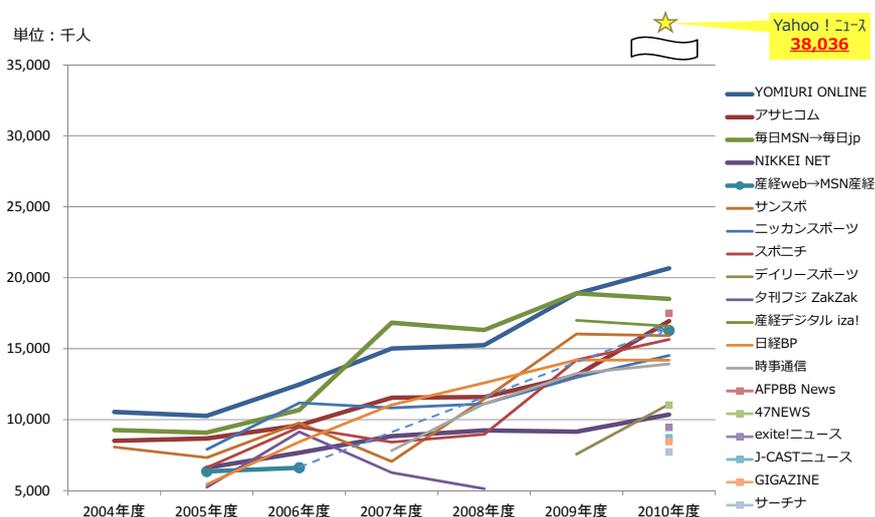
⁽¹⁶⁾ “Winner-Take-All” : R., Frank, P., Cook (1995) The Winner-Take-All Society

図表 18 : Yahoo! JAPAN の一日平均ページビュー数の推移



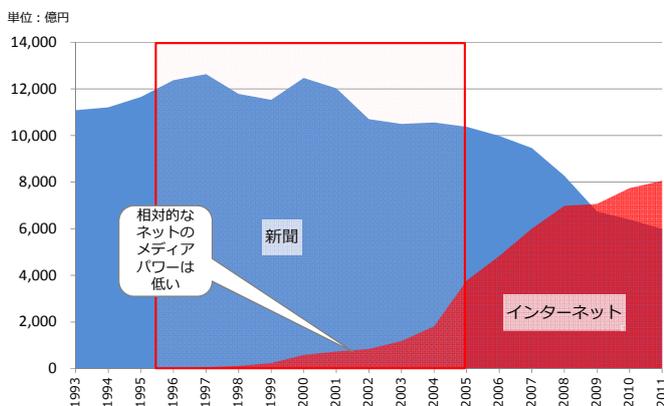
(出所) Yahoo! JAPAN ニュースリリースおよび「Yahoo! JAPAN 媒体資料」12年10月改訂版より筆者作成

図表 19 : ニュース系サイト推定接触者数



(出所) ビデオリサーチインタラクティブを元に作成された電通総研「情報メディア白書」より筆者作成

図表 20 : 新聞 VS インターネット広告費推移



(出所) 電通「日本の広告費」より筆者作成

Yahoo!ニュースのサービス開始から2012年までに新聞各社とYahoo!ニュースとの関係性にどのような変化が生じたか、急成長するインターネットメディアを各紙がどのように認識し対応しようとしていたか、定点観測するため、各社トップによる入社式挨拶の中で語られるインターネットに関する認識を時系列で見ていくことで分析した。

読売は1996年当時、既にニュースサイト「YOMIURI ONLINE」を開設しニュース配信を行っていたが、渡辺恒雄社長（当時）の挨拶では、インターネットは「かなり悪用されている。パソコンの前でひたすら映像とにらめっこをしているうちに、だんだんおかしな人間が出てくるのではなかろうか」という極端なコメントを発している。2002年にも「インターネットでは世界の動きを正確に把握できない」という見解を示していたが、2005年に「インターネットの世界にも本社の情報網を生かし、強力なネットワークを作る」、2007年には「電子メディアを吸収して、従属させながら、新聞の部数拡張に利用していく」というようにインターネットに対する強気の取り組みを明らかにしている。そして、2012年には「電子メディアは、これからも発達していくだろう」（渡辺恒雄会長）とそのメディアパワーを認める発言をするに至った。

朝日は、1996年の挨拶で中江利忠社長（当時）が「15年後の2010年には、朝日新聞社が『メディア複合体』となっていることを目指そう」と発言しており、その後も松下宗之社長（当時）、箱島信一社長（当時）を通じて2005年まで一貫して「メディア複合体を目指す」という積極的な発言をしていた。しかし、2007年には「日本では新聞の宅配制度が完備していることが、心強い支え」と外部経営資源からの恩恵に触れ、本業に関する不安を覗かせている。さらに翌2008年には「新聞社の基盤が揺らぎ始めた。デジタルメディアと連携し、時代の変化に追いついていく」として、本業の将来性に関する不安に言及した（いずれも秋山耿太郎社長）。

日経は、インターネットに対応する部署を次々に新設、電子メディアを早々に「第二の柱」に位置付け、ITの力で紙媒体の弱点を補完する方針を打ち出すなど、一貫して業界に先行して積極的に取り組む姿勢を見せている。しかし、2008年のみ「紙媒体ではなくデジタル媒体を選ぶ読者のために、紙の新聞と同等の収益力がある新たな媒体を将来のどこかの時点で投入しなければならないと考えている。」と受け身の発言を行っている。

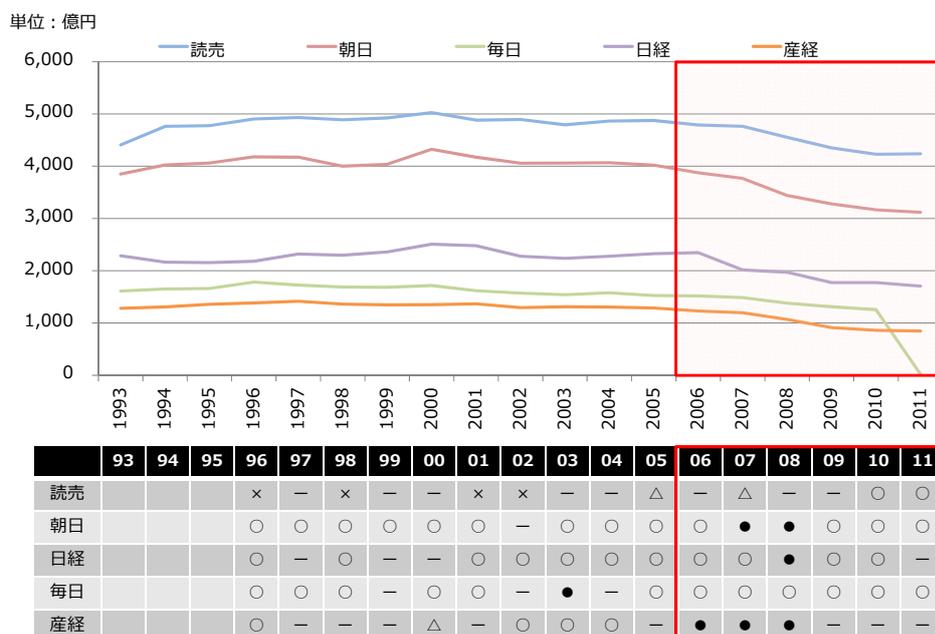
毎日も「新聞とネットは対立するものではない」として、日経同様に一貫して積極的な取り組み姿勢を明らかにしているが、2003年には「新聞は『情報を速く届ける道具』としてはテレビや電子メディアにかなわない。うまく棲み分けを図りながら、新聞を守る。」と

防衛的な発言をしている。

産経も、羽佐間重彰社長（当時）、清原武彦社長（当時）を通じてインターネットに関して寛容的で積極的な発言をしていたが、2006年、住田良能社長はインターネットのような「我々を潰しかねない新しい力と多角的に連帯し、一体化」するために産経デジタルを新設したと説明、それ以降、消極的な姿勢を見せている。

図表 21 は各社の売上高推移⁽¹⁷⁾に、各社社長の入社式挨拶から読み取れるインターネットに対する姿勢の変化を記号化し、重ね合わせてまとめたものである。マークの「×」はインターネットに対して否定的な姿勢である。「-」はインターネットに関して特段触れず、「△」はその必要性を認めるが飽く迄消極的に取り込んでいるもの。「○」は積極的にかつ強気の姿勢で取り組んでいるもので、「●」は積極的であるが弱気の姿勢で止む無く取り組んでいると思われるものである。各紙インターネットに対する基本姿勢はまちまちであるが、総じて2006年から2008年あたりで、「ネットは敵」から「消極的・積極的に取り組む」、さらに「積極的に取り組むが弱気」への変容が見受けられる。

図表 21：各紙売上高推移とネット対応



(出所) 売上は「新聞之新聞」「文化通信」を元に作成された電通総研「情報メディア白書」および各社開示情報より筆者作成

⁽¹⁷⁾読売新聞は1993年度以降合併したグループ会社売上を合算し、2002年度のグループ再編以降は連結決算を、毎日新聞は2011年度に毎日新聞社から毎日新聞グループHDの連結決算に変更して作成した。

各社長の発言に変化が現れた時期というのは、2007年にYahoo! JAPANがオープン化戦略を取ったタイミングに符合している。ネット事業に対する意識は当時の記事ネット配信担当者のインタビュー(図表 22)に明らかであり、各紙独特のスタンスで向き合っていることが分かる。

図表 22 : 各紙担当の記事ネット配信に対する VIEW (2007 年当時)

読売新聞 東京本社 デジタル戦略局 局次長 根本千尊氏	「活字離れといっても、新聞の購読者層はそう急には減らないだろうと考えています。ですから 新聞の将来に対する危機感からネットに乗り出そう、という意識はありません 。とはいえ一方、ITの分野では、今後何が起きるかわからないのもまた事実です」
朝日新聞 東京本社 WEB編成セクション マネージャー 小野高道氏	「紙は紙、ウェブはウェブと考えるのではなく、朝日新聞社は 紙とデジタルを融合しよう と考えています。」 「朝日新聞社の編集局には2500人の社員がいます。これだけの数のプロの書き手を抱え、その2500人が昼夜出来事を取材している。そこまで手間をかけた素材を1年365日送り出せるのがマスメディアなんです。マスメディアが出す情報は(ネットとちがいに)玉石混交があってはいけなないし、すべてが公平、正確でなくてはならない。」
日本経済新聞 デジタルメディア 執行役員 斉藤義信氏	「ネット特有の要素となるものに、アーカイブがありますね。過去の金融/マネー情報について、データや分析がまとまって見られる。これは強みでしょう」 「スペースも含めた ネット独自の奥深さや、横への広がり を持たせた上で今後もウェブで報道して行きます」
毎日新聞社 デジタルメディア局 編集・編成担当部長 高島信雄氏	「少なくとも『 もう新聞だけ作ってればいいや 』という時代じゃない、というのは全社員が感じています。」 「例えば、(中略)紙の新聞本紙より先に、ウェブ上に1本の記事を書いたとしますね。他社の記者がそれを見て、(中略)追加取材をして翌日の朝刊に出したとする。するとその記者はすごく悔しがります。」
産経デジタル 取締役 近藤哲司氏	「産経新聞は全国紙としては朝日、読売、毎日、日経に続く5番手です。そのため伝統的に本紙以外にもたくさんのメディアを作る『 多メディア戦略 』を取ってきました。(中略)ほかの新聞社とくらべれば、企業としての生き方がかなりちがうんです。」 「インターネットの時代になり、 もはや新聞社ひとりだけでは生きていけない 。(中略)マイクロソフトさんといっしょにやる。同じようにヤフーさんやグーグルさんとも緊密につきあっています。」 「広告モデルに長け、かつIT業界のビッグスリーである企業とおつきあひし、ノウハウを吸収しようとしている。」

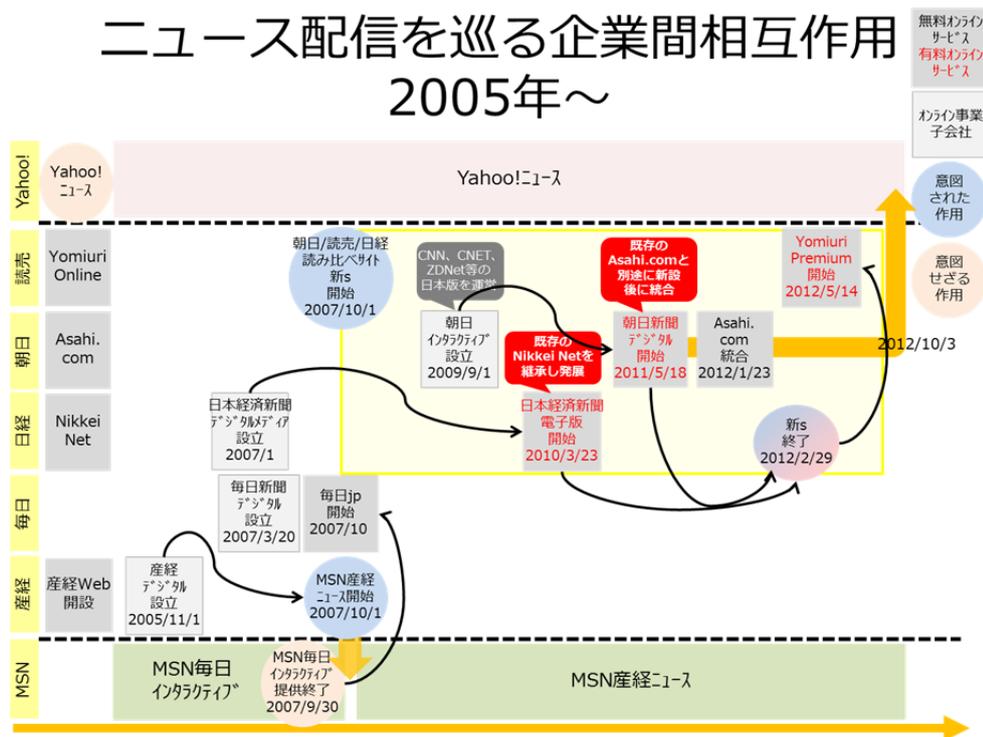
(出所) 2007年10月～12月 Ascii「新聞はネットに飲み込まれるか？」

2007年それまでYahoo!ニュースへの記事配信は、同サイト内で閲覧する記事を提供するものであった。前述の通り、Yahoo!への記事配信料が定額かつ安価であること、Yahoo!のアクセス数が急激に増加していることなどを受け、長期に亘る各紙とYahoo!との条件交渉の末、打ち出されたものである。新聞社は記事の一部を配信し、リンク・バックによって自社サイトで本文を閲覧させることで、Yahoo!の巨大なアクセス数から自社サイトへの送客を獲得することができた。配信料に関しては、各社条件が異なり詳細は不詳であるが、送客料対価を相殺した上で設定されており、各紙へのインタビューでは、単価は上がったものの十分ではない、という評価であった。が、上記の通り時系列に沿ってなぞっていくと、各紙なりのスタンスの変化が観察された。

スタンスの変化は戦略の変化となって現れる。2007年、各紙で大きなネット戦略の変化が起こった。読売、朝日、日経の3紙は、共同で新聞記事の読み比べサイト「新s(あらたにす)」を開設。MSNと共同で「MSN毎日インタラクティブ」を提供していた毎日事業提携を打ち切り、独自に「毎日.jp」を開設した。提携解消を受け、産経が「産経web」

を閉鎖し、MSN と共同で「MSN 産経ニュース」を開設した。日本経済新聞デジタルメディア、毎日新聞デジタルなど、新聞社のデジタル戦略子会社が設立されたのも 2007 年である。同年は、ニュース配信における時代の潮目と言えるのではないだろうか。(図表 23)

図表 23 : ニュース配信業界における因果連鎖図



(出所) 各社 HP などから筆者作成

朝日は、2011 年 5 月 18 日に「朝日新聞デジタル」を開始していたが、2012 年 1 月 23 日に既存の無料サイト「アサヒコム」を朝日新聞デジタルへ統合、同サービスの無料ゾーンとした。旧アサヒコムの仕様を変更し、無料ゾーンには閲覧範囲の制限を設けた。有料の朝日新聞デジタルへの送客を狙ったものと考えられる。朝日新聞デジタルが開設した 2011 年は、東日本大震災時の緊急対応としてアサヒコムから Yahoo!ニュースへの記事提供を一時的に行っていた。記事提供により、アサヒコムのアクセス数は 3 倍に急増したが、平時対応に戻っていたサイト統合時には、アクセス数も緊急対応以前の水準に戻っていた。日経電子版の契約者数が 25 万件を超えたのに対し、5 万件強と不振が続く朝日新聞デジタルは、2012 年 10 月 3 日、Yahoo!ニュースへの記事配信を開始した。無料で読める速報記事を 1 日 20~40 本程度、提供するもので、配信元リンクによりヤフー側から「送客」を得ることで、朝日新聞デジタルのページビューと有料購読者の増加につなげたいとの狙いがあり、経済的効果はさておき、せざるを得ない意思決定だったものと考えられる。

2. フレームワークによる分析

1995 年来、新聞各紙は独自にニュースサイトを開設しており、記事のオンライン配信に関する外部資源への依存度は低かった。1996 年 4 月、Yahoo!ニュースが開設された当時、ニュースポータルは林立状態にあり、配信手段としての外部資源も分散していた。

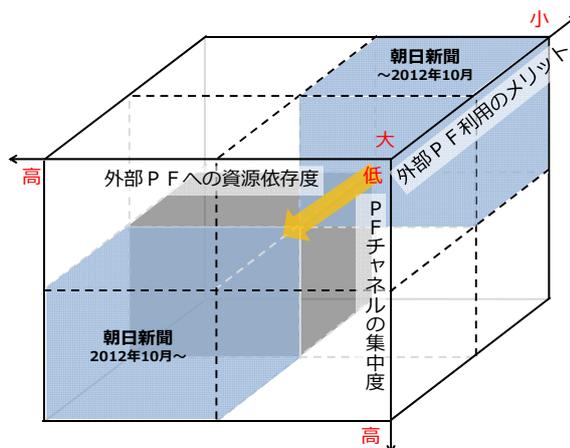
しかし、1997 年から 1998 年にかけて通信社や地方紙、ブロック紙がアクセス数の多いポータルサイトへの記事配信を始めたことで、サイド間ネットワーク効果が働き、強いポータルはより強く、弱いポータルは弱いまま、と優勝劣敗がはっきりしていった。2007 年の Yahoo!のオープン化戦略により、大量のアクセスが自社サイトにも流し込まれるようになると、Yahoo!ニュースに対する資源依存度が高まった。また、Yahoo!がポータルサイトとしてひとり勝ち状態となると、競合の淘汰により資源の集中度も高まっていった。Yahoo!ニュースがオープン化戦略を取り、記事の配信ではなく自社サイトへのリンクに変更することが選択できるようになったことで、アクセス増による広告売上の増加が見込めるようになり、取引メリットが向上した。

図表 24 : 【新聞の電子化における 3 つのチェックポイント】

資源依存	1996 年の Yahoo!ニュース開始時点で毎日新聞のみであった記事配信は、1997 年に時事通信、1998 年に各地方紙、2001 年に読売新聞が対応。Yahoo!ニュースの集客力が増大し、オンライン記事閲覧における同サービスへの資源依存度が高まった。
チャンネル集中	ニュースポータルの淘汰に伴い、オンライン記事配信の PF チャンネルが Yahoo!ニュースに集約。結果として、記事コンテンツを自社サイトのみで提供しアクセスを集中させるか、Yahoo!に提供してアクセス総数を稼ぐか、の二社択一の様相を呈していった。
取引メリット	配信料は閲覧数によらず月額固定で経済効率に欠けるが、「オープン化」戦略により、送客料と相殺されたものの配信料単価は若干アップされた。また、自社サイトへの送客による広告売上や有料購読者数の向上という経済効果が期待できるようになった。

「組織間関係決定要因の 3 次元フレームワーク」では、資源依存度とチャンネル集中度が共に高くなったことにより、「効率はいいが自由度が少ない」象限に移動したと表される。

図表 25：組織間関係決定要因の3次元フレームワーク
～Yahoo!ニュースに対する朝日新聞のポジション～



第二項 書籍出版社の Kindle Store への対応

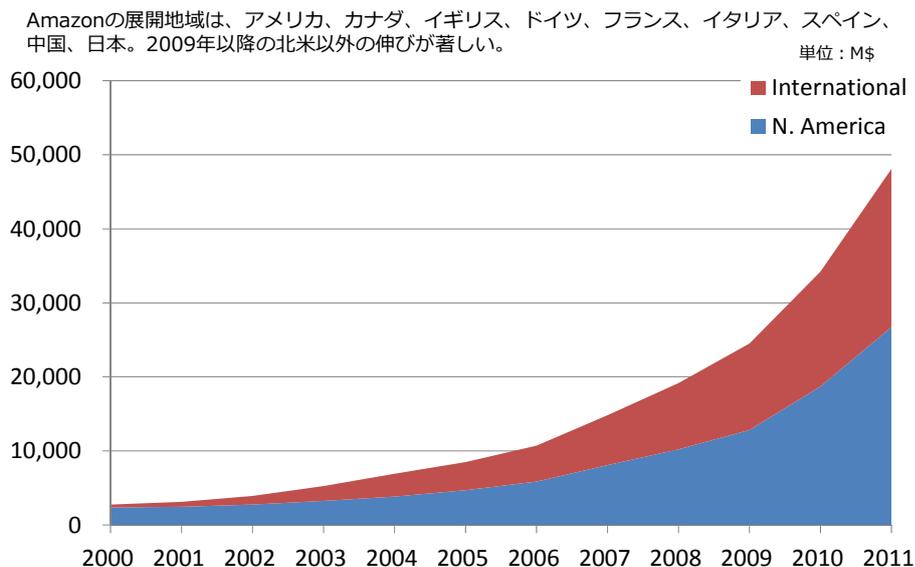
1. 時系列による整理と因果連鎖による分析

1994年、Amazonが設立され、1995年より書籍のオンライン販売を開始した。インターネットバブルの後押しも受け、事業開始からわずか2年弱の1997年5月14日、Amazonは株式公開を果たす。競合者がおらず他社に2年近く先行したこと、ECの先駆けとしてブランドが浸透したことから顧客獲得、売上増加を続け、株価も上昇し続けた。40万点近くの書籍に対し最大40%の値引きを行うなど、利益を追わず事業の拡大を優先する経営方針は、インターネット企業の大先鞭となった。⁽¹⁸⁾1997年9月には、後に特許訴訟を生むことになる「ワンクリック」注文の機能を追加し、好評を博した。倉庫の拡大や物流システムの開発など配送スピードを高めるための設備投資を積極的に行い、1998年には大手小売業者にも匹敵する物流能力を梃子にCD販売を開始。さらにDVD、家電、日用品へと取扱品目を拡張した。多角化に加え、1998年にはイギリス、ドイツへの進出に始まる国際化も推進。日本にも2000年に進出した。⁽¹⁹⁾2011年度決算では481億ドルの売上を計上、北米売上55%に対して海外が45%というグローバル企業に成長した。(図表26)

⁽¹⁸⁾ Richard L Brandt (2012) *One Click: Jeff Bezos and the Rise of Amazon.com*

⁽¹⁹⁾ Amazon社HP News release より

図表 26 : Amazon の売上推移



(出所) Amazon Quarterly Results より筆者作成 (国別売上は非公開)

各国で圧倒的な販売シェアを持つ Amazon は 2007 年 11 月 19 日、電子書籍リーダー Kindle を発売した。アメリカの書籍流通は再販価格維持制度の対象となっていないため、Kindle に対応する電子書籍ストア Kindle Store では、実店舗での小売価格を大幅に下回る 9.99 ドル均一で電子書籍が販売された。Amazon と出版社とは、Kindle での販売価格は店頭での小売価格の半額とする目安で概ね合意することになった。⁽²⁰⁾

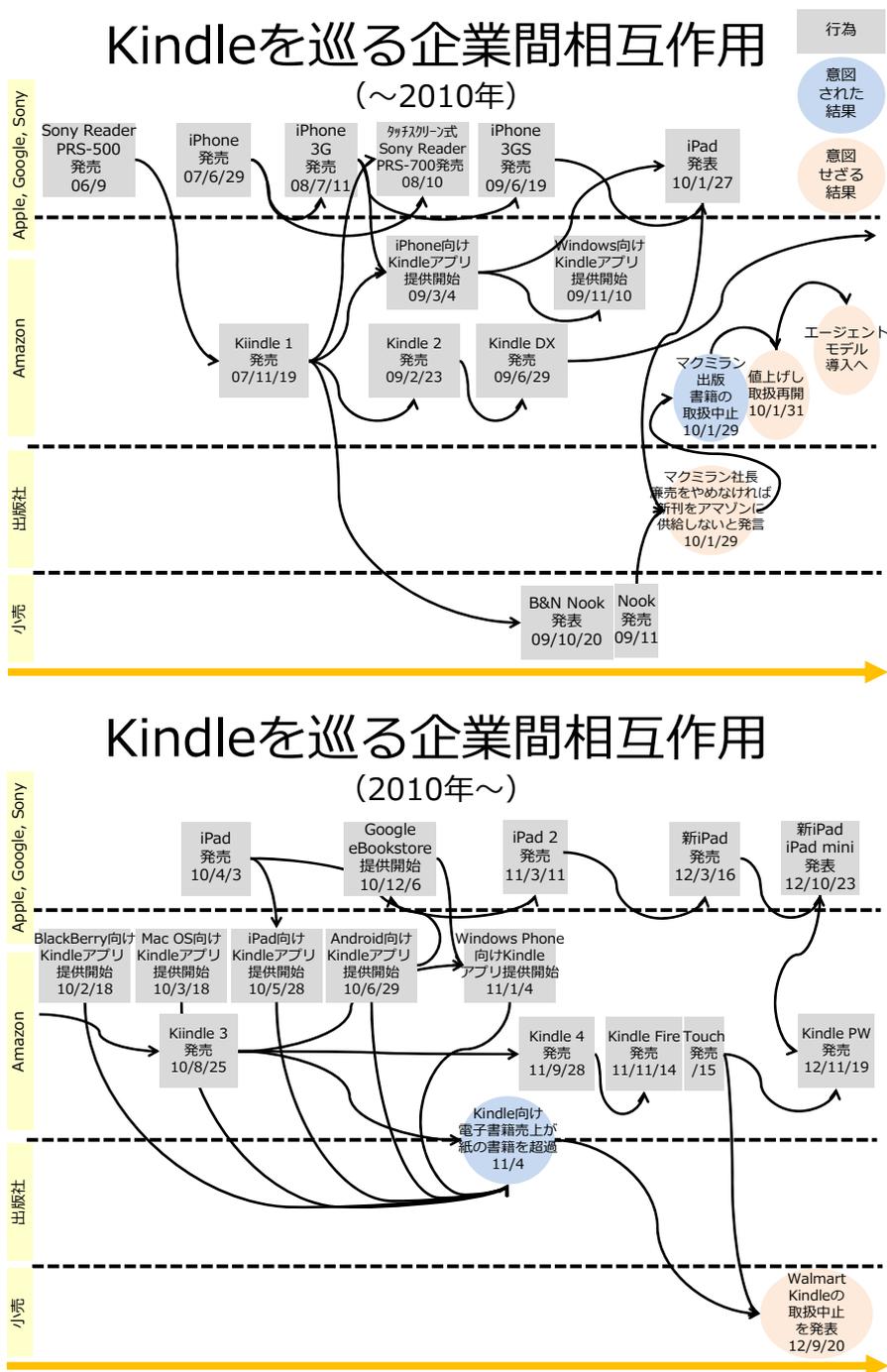
2010 年 1 月、転機が訪れる。Kindle Store の廉価販売に抵抗するマクミラン社との協議の末、Amazon はエージェンシー・モデルを導入することになった。Kindle は（不評だった Sony 製 Reader を除き）他に競合製品・サービスがなく独走状態であったため、販売価格に関する Amazon の姿勢は強硬であった。しかし、2009 年 10 月にバーンズ&ノーブルが独自電子ブックリーダー「Nook」を、2010 年 1 月 27 日には Apple が iPad とエージェンシー契約の電子書籍ストア iBookstore を発表した。⁽²¹⁾独占状態に近かった電子書籍市場に競合者が出現したことで、出版社との取引関係に大きな影響が及ぼされたと考えられる。

(図表 27)

⁽²⁰⁾Richard L Brandt (2012) One Click: Jeff Bezos and the Rise of Amazon.com

⁽²¹⁾ 各社 HP より

図表 27：電子書籍業界における因果連鎖図



(出所) 各社 HP などから筆者作成

前述の通り Amazon は 2000 年に日本進出。2011 年 12 月時点での Amazon.co.jp の集客力は、月間 4300 万超のユニーク訪問者数。2011 年度売上は 1920 億円で、紀伊国屋書店や TSUTAYA を抑え、国内の書籍小売の販売実績で 1 位を誇っている。(図表 28)

図表 28 : Amazon.co.jp の台頭

ショッピング関連サイトの月間ユニーク訪問数		2011年度 書籍販売小売業の売上高			
	サイト	万UU	サイト	億円	
1	アマゾン	4,784	1	アマゾン ジャパン	1,920
2	楽天	4,010	2	紀伊國屋書店	1,098
3	Yahoo!ショッピング	3,074	3	TSUTAYA BOOKS	1,047
4	価格.com	2,367	4	BOOK OFF	757
5	アップル	1,433	5	ワナダコーポレーション	656
6	ニコニコ市場	846	6	ジュンク堂書店	511
7	DMM.com	647	7	有隣堂	506
8	スタートトゥデイ	518	8	未来屋書店	480
9	虎の穴	496	9	ウレシイヴァンガード	372
10	coneco.net	375	10	フタバ図書	370

(出所) 週刊東洋経済 2012.12.1「楽天 VS アマゾン」

アメリカでのサービス開始から5年を経て、2012年11月19日、日本でも Kindle が発売された。再販価格維持制度と閉鎖的な取次制度の存在、既に競合の電子書籍ストアが林立していたこと、携帯電話向け電子コミック販売市場が成立していたことが、日本への参入に時間が掛かった要因と考えられる。

音楽と異なり、書籍の電子化にはフォーマット・文字フォント・縦書き・右開きなどの日本語特有の課題がある。これもアメリカで独走状態の Kindle が日本市場への参入に時間が掛かった要因であろう。多くの出版社はホールセール・モデルを選択したが、講談社、小学館、集英社はエージェンシー・モデル(図表 29)で出店することになった。(22)

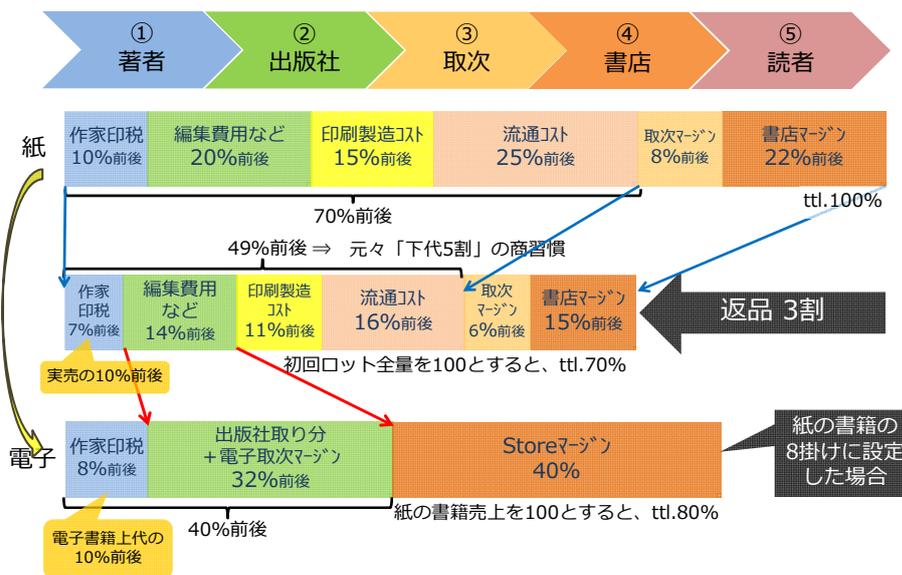
図表 29 : Kindle Store での価格決定権と収益確保

	ホールセール・モデル 「卸売」	エージェンシー・モデル 「委託販売」
価格決定権	○ (安売りが可能)	× (紙と等価の出版社もあり)
メリット	廉売により 販売数量の増大が期待できる	採算リスクがなく 収益確保が可能
デメリット	卸価格が高いと マージン薄になる可能性あり	販売数量は 作品の力に左右される

また、収益構造に関しても、再販制度の適用されない電子書籍であるが、ホールセール・モデルにおいても出版社は小売価格を想定した卸価格の決定ができています。(図表 30)以上より、日本の出版業界は独自の電子書籍事業環境を築く時間が稼げたと言える。

(22) 各社 HP より

図表 30：書籍出版のコスト構造



(出所) 出版社各社ヒアリングに基づき筆者作成

2. フレームワークによる分析

元来、書籍出版社は資産規模が小さく、印刷・製本・販売など外部経営資源への依存が高い傾向がある。電子書籍に関しても、自社配信ではなく外部ストアへの出品を志向した。AmazonのKindle Storeは、サービス開始時点で既にオンライン書籍販売サービスによる圧倒的な利用者アカウント数を擁していた。この経営資源は、AppleのITMSサービス開始時におけるiPodの普及と同様の先行者利得を電子書籍事業にもたらしたと考えられ、開始当初から出版社がKindle Storeに対して資源依存状態となっていたと言える。しかし、日本では、著者と締結している出版契約の存在により、出版社が電子書籍ストアに対して一方的に資源依存するのではなく、相互依存関係が生まれた。

Kindle Storeの開設後、Sony Reader、Nook、koboなど独自の端末を用いる電子書籍ストアが登場し、日本でもKindle Store上陸前に電子書籍ストアは林立状態となっていた。日本の出版社にとってはKindle Store以外の外部経営資源が確保できていたと言える。

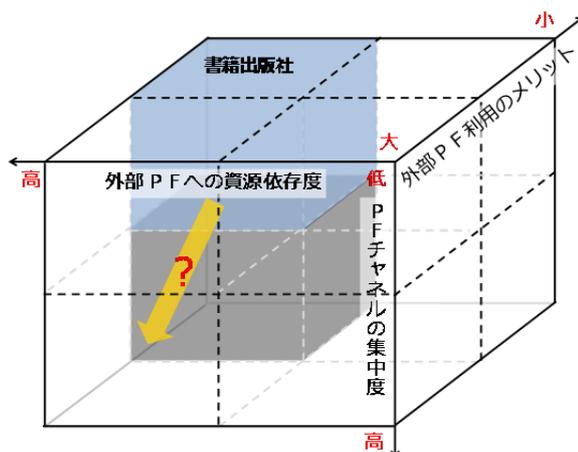
以上の環境要因により、出版社にとって外部PF利用メリットを得るための要求が受け容れられる形で、各電子書籍ストアとの取引交渉は進められた。但し、今後は日本においても書籍販売で圧倒的なパワーを持つAmazonへの資源依存度が高まる傾向にあることから、将来的にKindle Storeへの資源依存度が高まるという蓋然性が高い。

図表 31：【電子書籍における3つのチェックポイント】

資源依存	出版社は元々、印刷会社や取次など製造・流通において外部経営資源に依存していた上に、電子書籍販売においても、Amazon のオンライン書籍販売での圧倒的なリーチは出版社にとって重要な潜在顧客へのアクセス経路(経営資源)となった。
チャンネル集中	電子書籍販売サイトは林立状態にあり、デバイスや OS に縛られない様、無償アプリの配布に積極的であるが、書籍の電子化が不十分なため、ユーザー、出版社ともに、特定サイトに集約する決め手に欠け、外部資源分布が拡散している状態。
取引メリット	音楽や新聞社、テレビ局や映画配給会社と比較しても、書籍は出版者のプレーヤー数が多いため、各社が独自サイトを開設するより、ストアに集約する方が、運営コストも集客力もメリットがある。

「組織間関係決定要因の3次元フレームワーク」に当てはめると、書籍出版社は今後、外部資源の集中度が高まると、資源依存度が高くなり、「効率がいいが自由度が少ない」象限に移動する可能性がある、と表される。

図表 32：組織間関係決定要因の3次元フレームワーク
～Kindle Store に対する書籍出版社のポジション～



第三項 アメリカのTV放送事業者によるYouTube対策とHulu設立

1. 時系列による整理と因果連鎖による分析

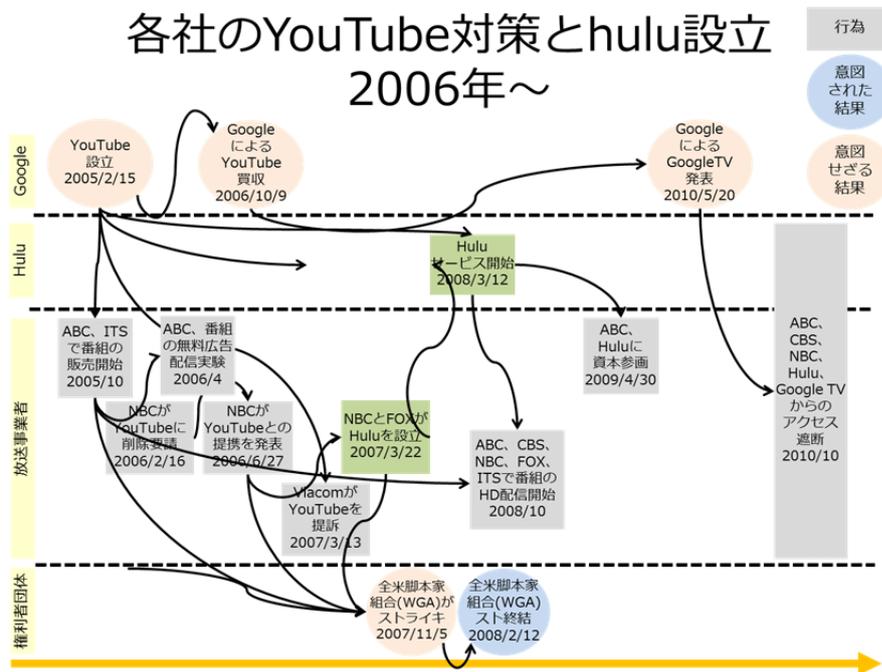
YouTube がサービス開始した 2005 年 2 月頃、アメリカの放送局は「ウェブisodes」や

携帯電話向け「モビソード」など配信用ショートストーリーをプロモーション目的で配信していたものの、番組配信はしていなかった。Pixar 買収の結果、Apple が親会社 Disney の株主となっていた ABC は、2005 年 10 月から ITS で番組のダウンロード販売を始めたが、スポンサー問題およびネットワーク問題が顕在化した。

YouTube は本来 UGC 動画の共有を意図していたが、実際は放送局の番組などが未承諾でアップロードされている例が散見された。2006 年 2 月、NBC は YouTube に対して違法にアップロードされた「Saturday Night Live」の削除を要請するが、6 月に一転 YouTube との提携を発表する。ただし、番組本編を配信する売場としてではなく、急成長する同サービスの伝播力に着目し、番組宣伝用のチャンネルを開設したものであった。

2007 年 3 月 22 日、NBC と FOX は共同で、番組本編を配信するサービス事業会社 Hulu を設立。2008 年 3 月 12 日よりサービスを開始した。ABC も 2008 年 10 月に資本参画し、三大ネットワークが各社 33% ずつ持ち合い、三大ネットワークの放送番組が公式に配信されるサイトとなった。

図表 33：動画配信を巡る企業間相互作用

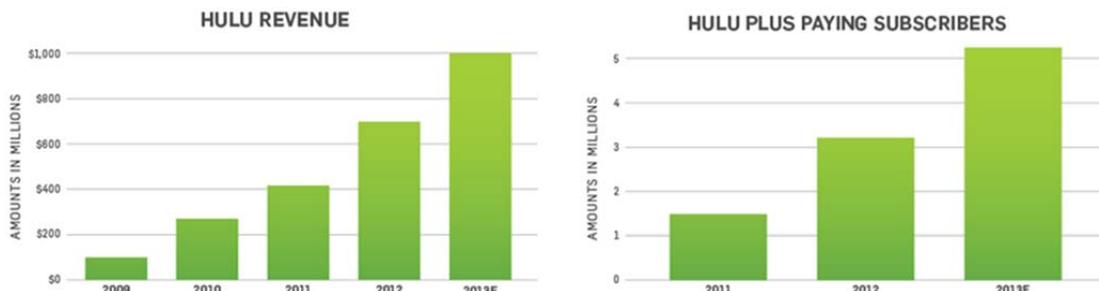


(出所) 各社 HP などから筆者作成

各社ともオフィシャル配信は「自社サイト、もしくは Hulu で」というスタンスを打ち出し、広告収入モデルで SD 画質の映像を PC 向けに無料配信し、同時にモバイル端末やタブレット、ネットワークに繋がった TV モニターで HD 画質の映像が楽しめる「Hulu Plus」

をペーパービューではなくサブスクリプション(月額課金)モデルで提供。Huluは図表 34の通りに順調に売上および有料会員を伸ばしていった。

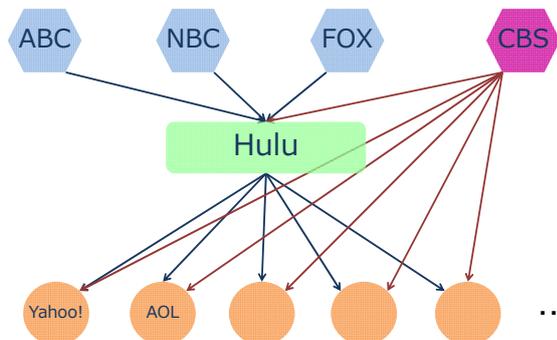
図表 34 : Hulu 売上と会員数



(出所) Hulu 社 HP より筆者作成

番組本編は自社サイトか Hulu で、PR 映像はユーザー数の多い YouTube で配信するという棲み分けが確立した。YouTube とは PR 素材やオリジナルビデオの配信を行う公式チャンネルを開設する代わりに、番組の違法アップロードを排除する手段(ビデオ ID、ノータイス・アンド・テイクダウン)を YouTube 側が整える提携関係を築いた。一方、Hulu は、ABC、NBC、FOX の公式番組配信サイトであるのと同時に、シンジケーション機能(図表 35)も果たしており、番組本編の配信を希望する動画サイトに対する配信条件、リリース時期などを同社が一括コントロールすることでコスト削減効果をもたらしている。

図表 35 : Hulu のシンジケーション機能



2. フレームワークによる分析

音楽業界同様、放送業界においても頭を悩ませていたインターネットにおけるコンテンツの違法ファイル共有問題への対抗手段として、自社サイトとは別にコントロールの及ぶ番組本編配信の売り場として設立されたのが Hulu であった。すなわち、対抗取引手段と

して、外部に経営資源を確立し、特定の外部 PF への資源依存を回避したのである。

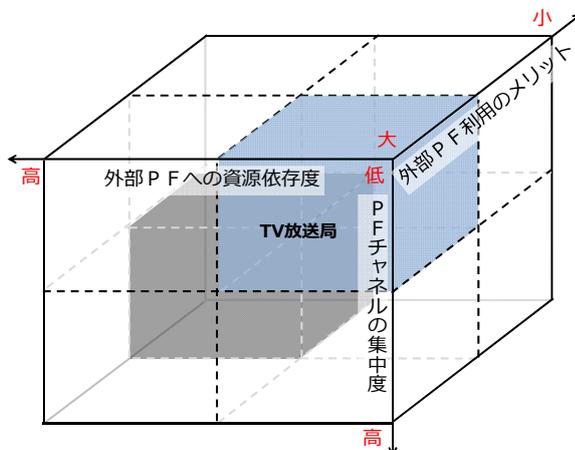
ビデオ配信サイトとしてはオンライン DVD レンタルからビデオ・オン・デマンドに転じた Netflix など数々のサービスが存在し、PF チャンネルは分散していると考えられる。しかし、ビデオパッケージ化前の放送コンテンツに関しては、放送局やスタジオなどが他のサイトへ許諾を出さない限りは Hulu 以外へのチャンネル分散は起こらない。PV の多い YouTube では PR 素材、本編は自社か Hulu、と配信箇所を棲み分け、同時に Hulu を窓口として配信事業者との交渉を一本化しながら PF チャンネルの分散を図ることで、放送局によるチャンネル全体の配信状況のコントロールを実現している。

図表 36 : 【TV 番組配信における 3 つのチェックポイント】

資源依存	音楽業界同様に、放送局もテレビ番組の違法アップロード問題に直面していた。 オフィシャルに本編を提供する場として、各社の自社サイトとは別に Hulu を設立。 外部資源に依存関係が発生する前に自らコントロール可能な経営資源を確立した。
チャンネル集中	PF チャンネルは分散しているが、違法アップロードを駆逐すれば、放送コンテンツの配信チャンネルはコントロールできる。
取引メリット	無料広告配信は自社展開可能だが、有料課金は他局と協調し集約した方が効率的。

「組織間関係決定要因の 3 次元フレームワーク」に当てはめると、アメリカの TV 放送局の番組配信事業は、PF チャンネルが分散しているが、自らのコントロールが効く PF を確立し、外部 PF チャンネル全体をコントロールすることによって、外部 PF への資源依存度を低く抑えている。

図表 37 : 組織間関係決定要因の 3 次元フレームワーク
～Hulu に対するアメリカの TV 放送局のポジション～



第三節 スマート TV に対する TV 放送事業者の対応に関するフレームワーク分析

地上デジタル放送完全移行後、3D テレビに取って代わった家電売り場の目玉商品、「スマート TV」。従来の PC 向け動画配信と比較すると、映像作品を大画面で快適に視聴できる上に、起動に時間が掛らず、検索結果からワンタッチで番組を視聴したり録画予約できる、という利便性を提供する。また、従来の TV 放送と比較すると、Netflix など TV 向けストリーミングサービスや YouTube など動画共有サービスが利用できるため、より多くの番組やビデオ、その他の動画を楽しめ、メインメニューやお気に入り番組リストなどを自由にカスタマイズできる、という利便性を提供する。

スマート TV は、いまだ進化の途中であり、その定義には諸説ある。本稿では野村総研が 2011 年 7 月 20 日発表の「スマートテレビの利用意向に関する調査」で行った定義⁽²³⁾を元に、以下の通りとしたい。

- ① テレビ放送受信に加えてネット接続しインタラクティブ使用できる、
- ② 後からアプリケーションソフトを追加して機能拡張できる、
- ③ 汎用 OS が実装され、異なる機器とアプリ／コンテンツ連携できる、

サービスとセットで提示されたテレビチューナー付きモニター機器（以下、モニター型）。

上記の定義を用いる理由は、モニター型であることにより、IP 網通信系の動画コンテンツをはじめとする各種サービスが放送コンテンツとシームレスに扱われ、混在して提示されるという意味で、これまでのテレビ受像機の使い方を大きく変える破壊的イノベーションであると考えからである。

第一項 アメリカの TV 放送事業者による対 Google TV 戦略

1. 時系列による整理と因果連鎖による分析

2010 年 5 月、Google が「Google TV」を発表した。汎用 OS である Android OS を実装、Google 検索エンジンを搭載し、Android Market（現在の Google Play）から Google TV 用

⁽²³⁾ 野村総合研究所 (2011)「スマートテレビの利用意向に関する調査」

Android アプリをダウンロードすることで、機能をカスタマイズできるスマート TV である。Google 自体はデバイスを製造せず、図表 38 に示すように、Sony、Logitech、Intel、Adobe、Dish Network、Netflix、BEST BUY という強力な Google TV Partnership の連携により提供される機器サービスである。

図表 38 : Google TV のパートナー

役割	パートナー	備考
販売	BEST BUY	(家電販売大手)
テレビ受像機	SONY、Logitech (撤退) LG、Samsung、Vizio	テレビ、チューナー付きブルーレイ製造 STB製造
組込チップ	Intel (撤退) Marvell、MediaTek	家電用チップ ^o を設計
動画ソフト	Adobe	(Flashはネット上の動画再生の75%を占めると言われる)
放送コンテンツ	Dish Network	(有料衛星テレビネットワーク) インターフェイスを共同開発
動画コンテンツ	Netflixなど	各サイトの動画に対応

(出所) 各種 HP より筆者作成

Google のビジネスモデルは広告事業である。Google TV 事業の VIEW も、PC やスマートフォンにとどまらずテレビを含むあらゆるデバイスに対して Google 検索機能を提供し、Google サービスにアクセスさせ、ユーザーの接触時間を引き延ばすことで Google 広告メディアのユニバースを拡大することである、と考えられる。そのため、Google TV の主たる特徴は、検索結果としてオンデマンド映像コンテンツだけでなく放送番組も同列に提示し、放送、配信、録画の形態を問わず、視聴したい映像コンテンツがすぐに見つかるメディア・プラットフォームを実装していることと言える。

また、Android アプリを更新することにより、一度本体を購入すれば常に最新の機能が使える状態にアップデートされる「進化し続けるテレビ」という新たなデバイスのコンセプトを体現した。メーカーではない Google は、機器の販売で事業収益を上げている訳ではないので、端末自体の買い替え需要を気にする必要がない。「水道の水を流す蛇口を配る」という web サービス事業者ならではのプロダクト・デザインであると言える。

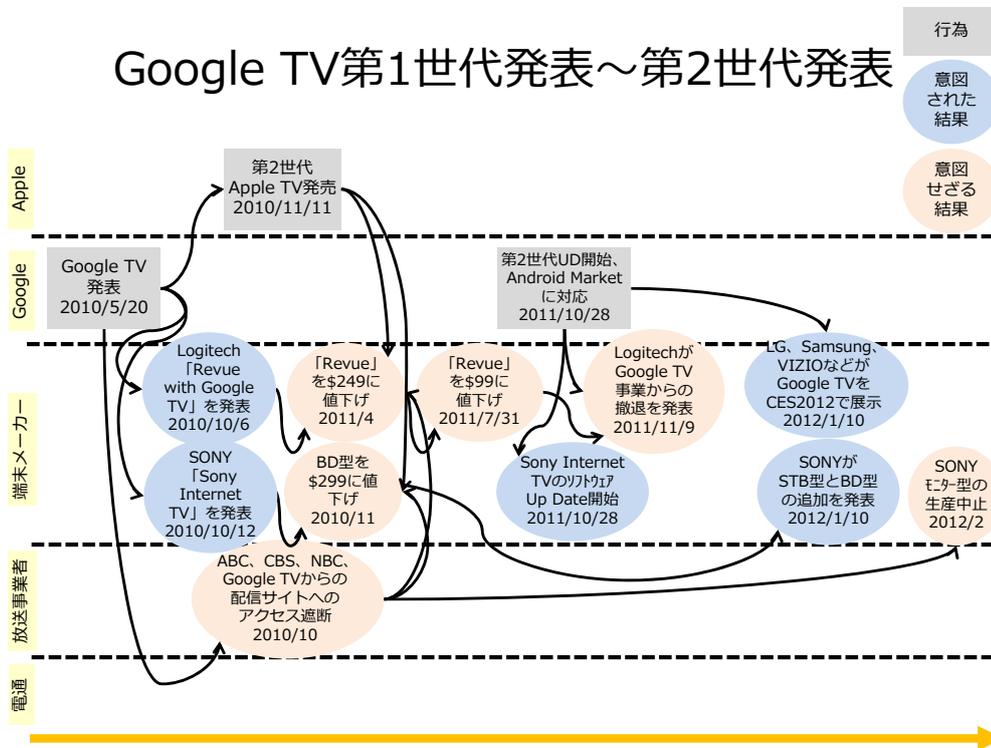
2010 年 10 月、Logitech が STB 型の「Revue with Google TV」を、ソニー米国法人が「Sony Internet TV」としてモニター型とブルーレイ DVR 型 (以下、BD 型) を発売した。しかし、Logitech は販売不振により 2011 年 11 月に生産終了。同事業から撤退した。2012 年 1 月に開催された CES2012 でソニーの他、Samsung、LG、VIZIO がモニター型の Google TV の開発を発表したが、その後 2 月にソニーもモニター型の生産中止を発表。BD 型と STB 型の在庫を消化している状態である。LG がモニター型を販売しているものの、VIZIO は STB 型のみを発売、Samsung は商品化に至っていない。(2012 年 12 月時点)

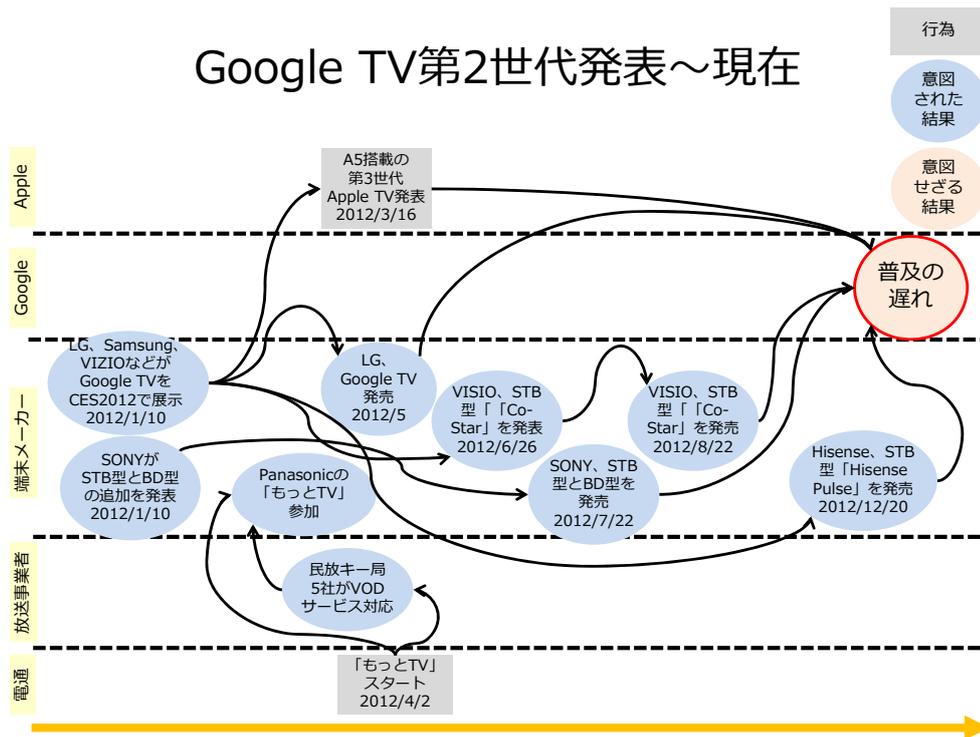
Google は Google TV のエコシステム構築のため、補完事業者との結びつきを強化する戦略を取った。しかし、パートナーシップ形成を推進したものの、放送局からの反発を受けることとなった。2010年10月、ABC、CBS、NBCはGoogle TVからの配信サイトへのアクセスを遮断、同時に各局出資のVODサービス hulu へのアクセスも遮断した。

米国における地上波放送は、ケーブルテレビ事業者の再送信により全国に伝送されているが、このケーブルテレビ局からの再送信利用料収入は莫大な額になっている。これに対して Google TV が DVR によるタイムシフト視聴やオンデマンド配信によるデバイスシフト視聴を促進することにより、地上波放送が直接受信のみならず、ケーブル再送信でも見られなくなる恐れがある、と捉えられた。また、IP 伝送による多チャンネルサービスは、ケーブルテレビ事業者にとって「コードカッティング」と呼ばれる解約要因と見做された。大手ケーブルテレビ事業者は地上波 4 大ネットワークとは資本関係にあることから、Google TV に対する抵抗勢力となったと考えられる。

放送局によるアクセス遮断の影響は大きく、Google TV 関連事業者を一気に消極的にさせたと考えられる。結果として、端末は普及せず、エコシステムへの参加パートナーを増やすことができなかった。

図表 39 : スマート TV の企業間相互作用





(出所) 各社 HP などから筆者作成

2. フレームワークによる分析

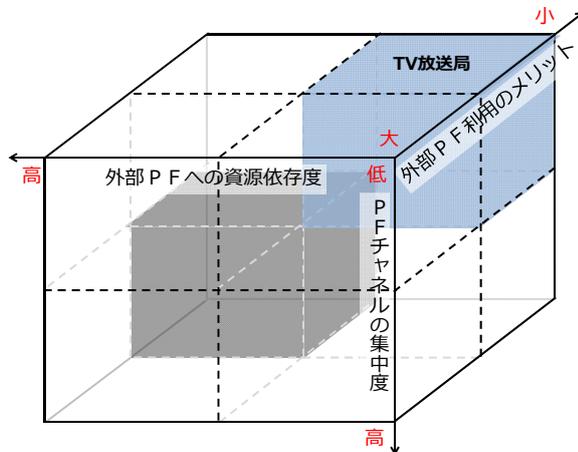
Google TV は ITS における iPod のように対応端末が事前に普及している状況、あるいは Kindle Store のようにサービス開始時に圧倒的なアカウントを保有している状況ではなかった。つまり、コンテンツ製作者にとっての資源依存状態を作り出せていなかったと言える。

図表 40 : 【GoogleTV に対する 3 つのチェックポイント】

資源依存	ITS における iPod のように、Google TV サービス開始前に放送局が依存する経営資源の確立(対応端末の普及)が実現されていなかった。
チャンネル集中	Google TV 以外にも CATV の STB、ネット接続端末などデバイスとサービスが一体となって放送コンテンツを配信する PF は数多存在しており、チャンネルは分散している。
取引メリット	Google TV からの送客で自社や Hulu の配信閲覧数を増やし配信収入を増やすより、放送サービス視聴者数を減らさず地上波広告収入や CATV の再送信利用料収入を維持する方に、経済合理性があると判断した。

「組織間関係決定要因の3次元フレームワーク」に当てはめると以下のように表される。

図表 41：組織間関係決定要因の3次元フレームワーク
 ～Google TV に対するアメリカのTV放送局のポジション～



第二項 日本のTV放送事業者による「もっとTV」参加

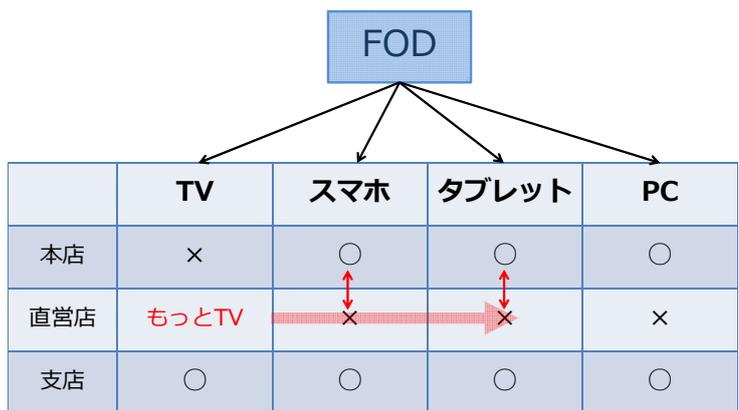
1. 事例概要

2012年4月1日、アクトビラを主導したパナソニックを中心に、電通と放送局が相乗りする形でテレビ受像機向け番組配信サービス「もっとTV」がサービス開始された。⁽²⁴⁾当初はパナソニックをはじめ、ソニー、シャープ、東芝、日立など日系家電メーカーが挙って参画するという計画が示されたことから、放送局各局が参加を決めたが、実際に対応端末を発売したのはパナソニック一社だった。一方、パナソニック以外の家電メーカーからは、パナソニックの時間的優位性に対して不満の声が上がるなど、プロジェクトとしての求心力が失われた状態での出発となった。

また、もっとTVが従来なかった「テレビ受像機向け」サービスであり、「本店」でも「支店」でもない「直営店」を標榜していたにも関わらず、Android端末に対応可能としたことで、放送局の既存事業とのカニバリズムが発生したという見方もある。(図表 42)

⁽²⁴⁾ もっとTVはOSやアプリの汎用性がないことから、厳密には、ネット接続TVの一種であり、本節の定義にいう「スマートTV」ではない。

図表 42：フジテレビオンデマンドのマルチデバイス展開とカニバリズム



2. フレームワークによる分析

放送事業者は、PC や携帯端末向け配信を自社で展開していたが、TV モニターで視聴する STB 向け配信サービスの提供は CATV 事業者や IPTV 事業者など外部による配信事業を利用しており、外部資源への依存度が比較的に高い状況にあった。放送事業局と近い関係にある電通主導のもっと TV という直販機能を持つことは、外部経営資源を構築し、外部環境による制約からの自由度を高める戦略に適うものであった。

2012 年 10 月、パナソニックに続いて東芝よりもっと TV 対応機種が発売されることになったが、日立やシャープ、ソニーなどの機種対応のスケジュールはいまだ未定のままである。(2012 年 12 月時点) 今後のテレビ受像機の結線率の向上を想定すると、STB 向け配信の重要度が上がり、もっと TV への依存度が上がる可能性はある。しかし、もっと TV のコンテンツラインナップが映画やビデオでなく放送番組主体であるため、放送局からの一方的な資源依存にならない相互依存関係を形成している。

また、競合する STB 配信事業者にもコンテンツ供給し、配信提携先 (PF チャンネル) を分散することで、特定の STB 配信事業者への資源依存度を下げる効果をもたらすものと考えられる。

さらに、もっと TV を「直営店」として運営することで、配信事業者に対して放送局としての配信事業に関するスタンスやスタンダードを示すショーケースとなっている。

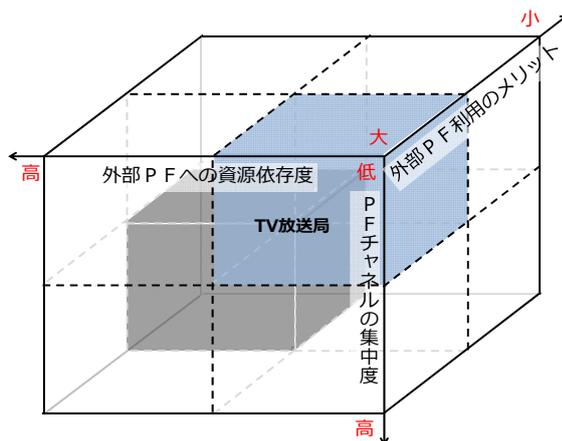
以上より、マルチプラットフォーム戦略上、もっと TV に関する取組は評価すべき点が少なくないと考えられる。

図表 43 : 【もっと TV に対する 3 つのチェックポイント】

資源依存	もっと TV は放送番組主体のサービスであるため、もっと TV から放送局への資源依存も高く、相互依存関係にある。
チャンネル集中	複数社の STB 向け配信サービスに放送コンテンツを供給し、資源分布状態にある。
取引メリット	電通主体の事業運営、メーカーリスクによる端末製造から、リスクの少ない事業であると判断した。

「組織間関係決定要因の 3 次元フレームワーク」に当てはめると、外部資源の集中度が低く、一方的な資源依存度も高くないため、外部資源利用のメリットがあると判断して、マルチホーム戦略を選択している、と表される。

**図表 44 : 組織間関係決定要因の 3 次元フレームワーク
～もっと TV に対する日本の TV 放送局のポジション～**

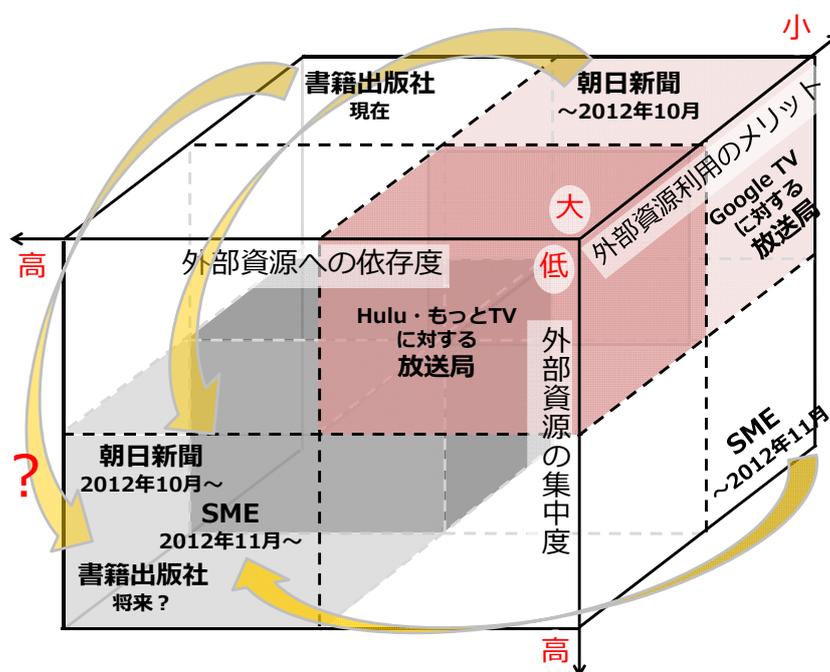


第四章 まとめ

第一節 分析フレームワークの有効性

前節で総括した各事例を3次元フレームワークに嵌め込むと図表45の通りとなる。戦略変更の起きた音楽業界（SME-Jの事例）および新聞業界（朝日の事例）はいずれも、資源依存度と資源集中度がともに高く、資源利用のメリットが大きい状態に変化したことになる。また、Kindle Storeに対する出版業界の将来展望に関しても、音楽・新聞業界と同じ状態に変化する蓋然性が高いことが懸念される、ということが言える。

図表 45：各事例における組織間関係決定要因と移動



放送局に関しては2つのポジションが示されている。Hulu やもっと TV は、既存コンテンツ製作者である放送局が自ら設立に参画した外部経営資源であり、破壊的イノベーションに対する対抗取引手段としての利用メリットがある。Hulu やもっと TV が配信サービスであるのに対して、Google TV は Google のフィルタリングを通して Hulu や自社サイトあるいは放送サービスにアクセスしてくるデバイスであり、かつ普及台数も少なく積極的に利用すべきメリットが小さいためである。日米ともに放送局の配信系プラットフォーム事業者に対する資源依存度は低く、バリューチェーン統合型ビジネスモデルの破壊や一部代替の発生を回避できていると考えられる。

図表 46：事例分析の結果

業界	PF	外部 PF への資源依存	PF チャンネル集中	外部 PF 利用メリット
音楽	ITS	アメリカでは ITS 開始時から業界全体が ITS へ強く依存していたのに対して、日本では ITS 上陸時は高い依存状態を回避できていた。 ⇒後に、資源依存状態へ	CD 市場の縮小とスマホ普及による着うた市場の急速な縮小を受けて、もともと PF チャンネルの集中度が高い中、質的に ITS への集中度が高まった。	PF チャンネルの集中度が高まり、ITS への資源依存度も高まった結果、取引メリットが高い状態になったことを認めざるを得なくなった。
新聞	Yahoo! ニュース	新聞各紙は、自らニュースサイトを開設し、外部 PF に資源依存していなかった。 ⇒後に、資源依存状態へ	ニュースポータル間の競争による淘汰の結果、Yahoo! という強者チャンネルへの集中が起こった。	PF チャンネル集中に伴い資源依存度も上昇した結果、ニュースポータルの集客パワーを利用せざるを得なくなった。
出版	Kindle Store	書籍出版社は元来、印刷・製本・販売など外部経営資源への依存度が高い。	電子書籍ストアは林立状態で PF チャンネルは分散している。	紙が主体で電子化の動機自体が弱いため、外部 PF を利用するメリットが小さい。
放送	Hulu	YouTube の対抗取引手段として、放送局のコントロールが可能な Hulu を設立。 特定の映像配信事業者への依存を回避することができた。	PF チャンネルは分散しているが、Hulu を窓口としたシンジケーション形成により外部 PF との取引を一元集中管理している。	放送局の共同運営によるコストメリットが大きい。
	Google TV	Hulu の設立が Google TV に対する代替的取引関係の構築となり、資源依存状態を回避できた。	スマート TV 自体は普及段階に入っていないが、CATV などの類似チャンネルは分散している。	本業である放送のリアルタイム視聴への阻害要因となり、取引メリットは小さい。
	もっと TV	もっと TV を直営店として利用することで、STB 配信事業者への資源依存度を下げる効果をもたらした。	STB 配信事業者は林立状態で PF チャンネルは分散している。	放送連携型 VOD サービスで、本業である放送の視聴機会への導線を引けるメリットがある。

上記の各事例より、バリューチェーン統合型コンテンツビジネスにおけるリーダーであるコンテンツ製作者が、新規参入のプラットフォーム事業者を利用することになった事例には、利用せざるを得ないという消極的な認識が動機となったという共通項があることが分かった。これら事例より、新規参入のプラットフォームに対して強く資源依存する状態

になった結果として、意思決定の自律性を失う事態を招いてしまう依存関係の臨界点、「critical dependence（臨界依存）」が存在すると見受けられる。

それぞれの事例における組織間取引関係の状況を、分析フレームワーク上の「外部 PF への資源依存度」・「PF チャンネルの集中度」・「外部 PF 利用のメリット」の3つのポイントに触れながら抽象化して説明したものが図表 47 である。

図表 47：各事例の資源依存状況まとめ

音楽	外部 PF への資源依存度が高くなったことにより、外部 PF 利用のメリットが大きくなったため、「経済効率性はいいが外部環境の制約からの自由度が少ない」象限に移動した。		
新聞	PF チャンネルの集中度が高くなるに連れ、外部 PF への資源依存度が高くなったため、外部 PF 利用のメリットが明らかに向上した訳ではないが、「経済効率性はいいが外部環境の制約からの自由度が少ない」象限に移動した。		
出版	今後、PF チャンネルの集中度が高まるに連れ、外部 PF への資源依存度が高くなり、「経済効率性はいいが外部環境の制約からの自由度が少ない」象限に移動する蓋然性がある。		
放送	アメリカ	PC 向け配信	PF チャンネルの集中度が低く、相互依存関係により外部 PF への一方的な資源依存度も高くないため、自らの判断によりメリットの高い外部 PF 利用の選択を実現している。
		TV モニタ	PF チャンネルの集中度が低く、外部 PF への資源依存度が高くないため、自らの判断によりメリットの低い外部 PF 利用の選択を回避している。
	日本	向け配信	PF チャンネルの集中度が低く、相互依存関係により外部 PF への一方的な資源依存度も高くないため、外部 PF 利用のメリットがあると判断しマルチホームिंग戦略を選択している。

critical dependence と外部 PF への資源依存、PF チャンネルの集中、外部 PF 利用の取引メリットとの相関関係に関しては、以下のことが言える。外部 PF に対する資源依存度が高くなり、critical dependence を超えると、組織間関係におけるパワーの喪失を生み、意思決定の自律性を失う。また、資源依存状態になくても PF チャンネルの集中度が高まると、組織間関係が critical dependence を超えることがある。更に、critical dependence を超えていなくても、critical dependence に近い状態になると、自社の脆弱性、弱体化あるいは外部 PF の成長により外部 PF 利用の取引メリットを認めて、組織間関係が競合関係から協調関係に変化し易くなる。逆に、外部 PF の利用メリットが小さくても critical dependence を超えていると、外部 PF への従属的な取引関係を結ばざるを得ない結果を招きかねない。

第二節 本研究から導かれる結論

事例研究による分析の結果を踏まえ、第四章で想定したフレームワークをモデル化した。各事例の特徴をフレームワーク上で整理したものが下記の図表 48 である。

図表 48：各事例のフレームワーク上の特徴

	外部 PF への資源依存度	PF チャンネルの集中度	外部 PF の利用メリット
音楽	低⇒高	高	低⇒高
新聞	低⇒高	低⇒高	低⇒高
書籍	高	低⇒高	低⇒高
放送	低	低	高

音楽、新聞、書籍の各事例において、フレームワーク上のポジションの変化とともに、以下のような戦略の変更が起こっている。

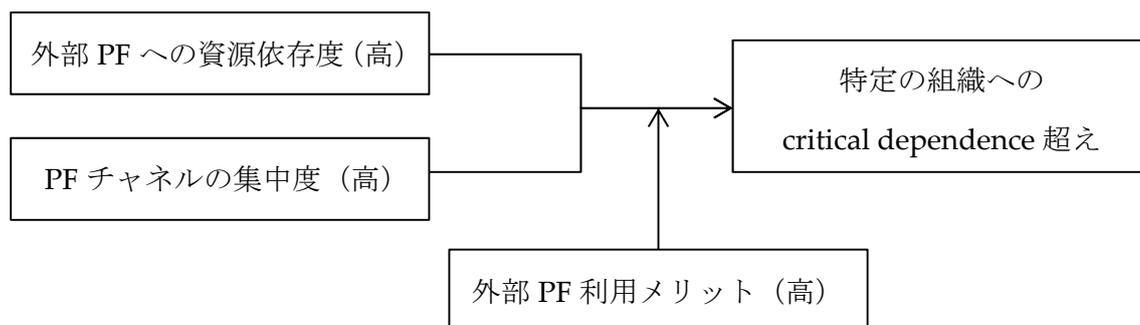
音楽業界) 自社配信と比較すれば利用メリットはあるが、mora やレコチョクより条件の劣る ITS を利用せざるを得ない選択を強いられた。

新聞業界) Yahoo!ニュースからの送客効果のメリットは得られるが、経済的価値が不明確なまま記事配信に踏み切らざるを得ない選択を強いられた。

書籍業界) 資源依存度が高くても資源集中度が低いため意思決定の自律性を維持。今後 Amazon への依存度が高まると、経済的メリットが大きくななくても Kindle Store へ出品せざるを得ない選択もあり得る。

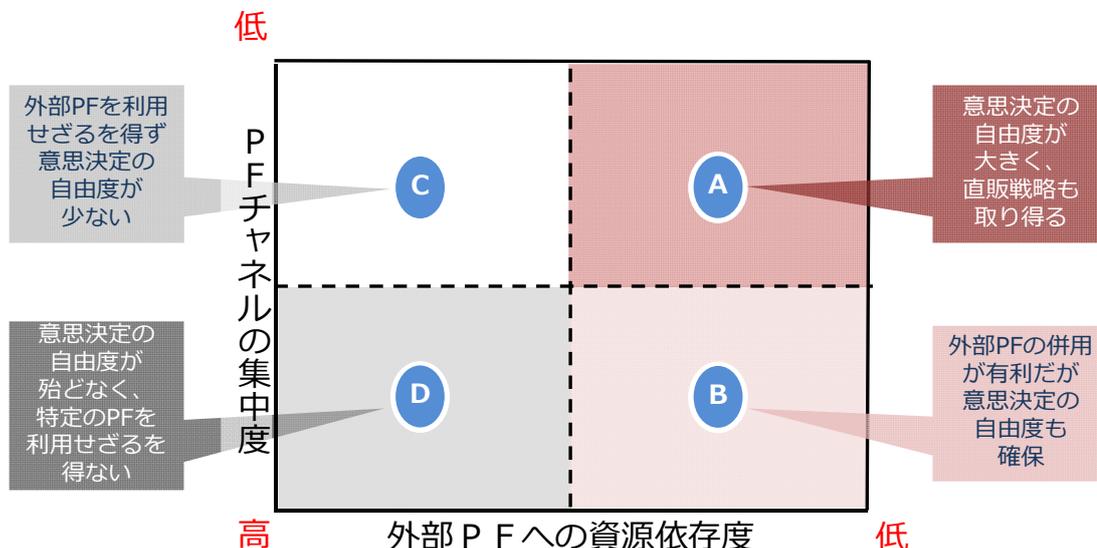
上記3事例とも、利用メリットが [低⇒高] に変化しているが、放送業界では高い利用メリットが意思決定に影響を与えていないことから、利用メリットは critical dependence 超えを発生させるための独立変数ではなく、調整変数であると考えられる。これを踏まえて分析フレームワークの3軸による因果モデルを図示すると、図表 49 の通りとなる。

図表 49：取引関係決定要因の3軸による因果モデル



以上の議論より、前出の「コンテンツ製作者の組織間関係決定要因」のフレームワークを、独立変数である2軸で表される形に整理し直すと図表 50 の通りとなる。

図表 50 : コンテンツ製作者の組織間関係決定要因の2次元フレームワーク



象限 A は、外部 PF への資源依存度と PF チャネルの集中度がともに低い象限である。コンテンツ製作者としては、外部 PF の成長をコントロールする目的と利益効率の観点から直販戦略を取ることできるし、将来の脅威を生みかねない PF チャネルの集中が起きていないことからマルチプラットフォーム（マルチチャネル展開）も可能であり、戦略決定の自由度が大きいと考えられる。マルチプラットフォームを展開する場合は、外部販売の比率が高まると資源依存度が高まる危険性があるため、取引交渉の段階で、取引利益、市場のコントローラビリティ、長期的な覇権の確保など、十分に取引メリットが得られるような条件を引き出しておくことが重要である。また、取引開始以降も内外販売比率と市場の成長度合いを注意深く観察する必要がある、特に特定のプラットフォームへのチャネル集中の回避に細心の注意を払うべきである。

象限 B は、外部 PF への資源依存度は低いですが、PF チャネルの集中度が高いことを表している。この場合、コンテンツ製作者としては直販に加えて外部 PF を併用する、あるいは積極的に活用することで経済効率を向上させることができる傾向にあるため、外販比率が高くなる危険性があるが、資源依存度が低いことから取引交渉の局面や意思決定においての外部環境からの制約は少なく、戦略決定の自由度が比較的大きいと考えられる。PF チャネルが集中していることから、同業他社も同一資源を利用すると資源依存度が高まり、軒先を貸して母屋を取られるような事態になる危険性がある。同業者と連携するなどして外

部資源の急拡大をコントロールする必要がある。

象限 C は、PF チャンネルの集中度は低いが、外部 PF への資源依存度が高いことを表している。この場合、コンテンツ製作者は積極的に外部 PF を利用する戦略を取る傾向にあり、利用せざるを得ない環境になっていることもある。PF チャンネルが分散している間は取引関係上、一定の意思決定の自由度が保てるが、外部 PF 資源が一極に集中し WTA⁽²⁵⁾状態となると、取引交渉上の自由度を失う危険性があるため、マルチプラットフォームを行い、取引メリットのある外部資源とできるだけ多く取引関係を持ち、各チャンネルの力関係の均衡を保つよう調整することが有益である。また、外部資源の連携も取引関係の悪化をもたらすので、代替困難な商品価値を維持するなどによって、相対的な地位の低下を防ぐ必要がある。

象限 D は、外部 PF への資源依存度と PF チャンネルの集中度がともに高いことを表している。市場から撤退せず、事業展開し続ける場合、コンテンツ製作者としては特定の外部 PF を利用せざるを得ない。覇権を握った外部 PF が市場のルールを設計していくことになるため、横暴となり取引先を蹂躪する危険性がある。競合他社と連携した団体交渉や政治活動を行うなど経済性確保の必要がある。

以上のように、本稿で分析した 6 つの事例におけるプラットフォーム戦略を観察した結果、図表 51 の通りに理論上の分類を導き出した。

図表 51：ポジションによる戦略の特徴

	外部PF への 資源依存	PF チャンネル の集中	選択の 自由度	戦略策定上の注意点と戦略代替案
A	低	低	大	直販戦略も取れるし、マルチプラットフォームも可能だが、外部販売の比率が高まると資源依存度が高まる危険性
B	低	高	↑ ↓	直販と外部プラットフォーム利用の併用で経済効率が向上 外部資源のコントロールが重要で、軒先貸して母屋を取られる危険性
C	高	低		WTAを発生させないよう、マルチプラットフォームが有効 市場のルールを外部団結で決定されぬよう、商品価値の維持が重要
D	高	高	小	外部プラットフォーム利用を選択せざるを得ない 市場のルーラーの横暴を抑制するため、競合他社との連携が必要

⁽²⁵⁾ “Winner-Take-All” : R., Frank, P., Cook (1995) *The Winner-Take-All Society*

第三節 放送局の戦略代替案の考察

本研究の結果より導かれる、バリューチェーン統合型コンテンツ製作者の放送局が、新規参入の映像配信プラットフォーム事業者に対して、どのように対応すべきか、理論上の戦略代替案を提示したい。

1. 「長期的には一様に漸減する傾向にあるパッケージ売上の減少分を、ゆっくりと逡増しつつある配信売上で埋め合わせしようとしない。」

音楽配信の事例、電子書籍の事例でも明らかな通り、パッケージ流通コンテンツの配信化は、商品・サービスの小口化、販売単価の低廉化を回避できない。単品販売型のコンテンツ配信売上が、編成されたコンテンツ群のセット販売型のパッケージ売を上回ることは、単位購入者の裾野が大きく広がらないと困難であると考えられる。オンライン配信サービスは、既存のパッケージ流通市場をローエンドから再構成しようとする破壊的イノベーションであり、有料コンテンツ販売市場全体の拡張なくしては、パッケージ販売の売上規模を補完できないと考えるべきである。むしろ、廉価で手軽なオンライン配信サービスによって、これまで無消費だった市場（OA を見逃しても DVD を買うには至らなかった視聴者層）の取り込みを図ることを目標とする方が合理的である。DVD レンタルに着地していた潜在的な需要層を取り込み、さらにレンタル店に出かけることも億劫だった潜在的な視聴者層による後追い視聴需要を喚起することが目標と据えられるのではないかと考える。後追い視聴の需要層を放っておけば、TSUTAYA など DVD レンタル事業者が Netflix 化（VOD サービスを開始）する可能性も十分にあり、そのような新たな映像配信プラットフォームが集客力を付けていく脅威の出現可能性に備えるべきである。

オンライン配信事業に関しては、DVD セルの売上総利益を代替する規模の事業目標を置かず、「DVD セル売上総利益未満、DVD レンタル PPT（Pay Per Transaction）取引利益以上」の利益規模を狙うのが、潜在市場のあり方から見て妥当なのではないだろうか。

2. 「アメリカの Hulu のような、放送局のフルコントロールが効く外部経営資源としての配信プラットフォームの存在が必要である。」

放送局各局が自ら「自社サイトか〇〇へ」という顧客誘導を行うくらいに緊密な取引関係を持つ配信プラットフォームを共同運営することが、外部に強大な配信プラットフォーム事業者が誕生し、多大な集客力を持って放送局を資源依存状態へ追い込むような事態を回避するために有効なのではないかと考えられる。「Hulu 方式」、あるいは特定のネットワーク、特定のデバイス、特定のプラットフォームに依存しない「レコ直方式」で、各局の「直営ショップ」としてのオンデマンドサイトを集約した「総合デパート」を築き、他のプラットフォームに対してもこのデパートを通じて卸売りすることで、販売価格、リリース時期、取引条件など、市場のコントロールが可能になるのではないだろうか。一つの可能性としては、既存の「ドガッチ」、「もっと TV」、「Gyao!」での展開を整理し、放送番組コンテンツを一堂に集めた総合ショップを再構築するようなイメージである。

現在のように電通や Yahoo! の運営するプラットフォームに対してマイナー出資しながら配信許諾を出すのではなく、放送局主導でプラットフォーム運営実務を外部に委託する形を目指すべきと考えられる。

3. 「ユーザーID を収集し、映像コンテンツ配信以外の取引にも応用することを模索。」

DVD パッケージの購買層ほどセグメント化された特定のターゲット層を狙うのではなく、オンライン配信サービスではより広い潜在顧客を取り込むという建て付け上、顧客基盤を映像コンテンツ配信のみに利用するのではなく、その他のデジタルコンテンツの提供や、ターゲティング・プロモーションなどにも活用することを狙いたい。ユーザーID を収集する目的のためにも、外部プラットフォームから売上を上げるだけでなく、自社サイトで商売を展開することが重要であるため、直販比率が高い形のマルチホーミングを目指すべきと考えられる。

第四節 今後の研究課題

TV 放送事業者による「もっと TV」参加は、現時点での PF 戦略として評価し得る。「ドガッチ！」や「Gyao!」に関しても、同様と考えることができる。しかし、これらは中長期的には防御的戦略に過ぎないとも言える。単なる延命措置、あるいは時間稼ぎとも捉えられるものであり、将来にわたって放送事業者の超過収益力を担保するものではない。バ

リユーチェーン統合型ビジネスモデルに対する破壊者の侵攻を食い止めることができた代償として、ユーザーの利便性が損なわれ、ファンを失うことで業界自体への需要が縮小することにでもなれば、本末転倒となってしまう。

映像配信事業における新規参入 PF 事業者と積極的に向き合い、その急速な伸長の恩恵を受けながらも、コントロールを失わずに、同時に将来に向けての手を打つことが望ましい。論理的には、他の事業者には代替不可能な放送サービスの持つパワー（即時性、共時性、同報性、伝播力など）を放送事業だけに囲い込まずに、バリューチェーン統合型モデルを形成し難い構造あるいは性質を持つメディア・コンテンツ事業に対して外部サービス機能として提供し、逆に新規参入者からの資源依存状態を作り出す戦略などが検討し得るのではないかと思料する。

事例で見た音楽・新聞・書籍のオンライン配信は、元々有料で物理的に販売していたコンテンツ流通ビジネスを電子化して代替するものである。映像配信においても、映画やセルビデオ作品の配信に関してはこれらと同等の代替が行われるものである。しかし、地上波放送番組は無料広告モデルで視聴されているものであり、無料の番組を有料でオンライン販売する事業は、代替取引というよりは付随取引という性質を持っている。放送事業における本質的な破壊的脅威は、番組のオンライン配信を無料広告型で行い、メディアビジネスを電子化して代替する、というものである。この破壊的イノベーションに対する対応が今後の研究課題である。

参考文献

【書籍・論文】

- AldrichE.Howard. (1979). Organizations and Environments. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- BrandtL.Richard. (2012). One Click: Jeff Bezos and the Rise of Amazon.com. Portfolio Trade (滑川海彦解説・井口耕二訳
(2012)『ワンクリックジェフ・ベゾス率いる Amazon の隆盛』日経 BP 社).
- ChristensenM.Clayton. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard
Business Review Press (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳(2001)『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業
を滅ぼすとき』翔泳社).
- ChristensenM.Clayton, RaynorE.Michael. (2003). The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth.
Harvard Business School Press (玉田俊平太監修・櫻井祐子訳(2003)『イノベーションへの解—利益ある成長に
向けて』翔泳社).
- EmersonM.R. (1962). Power-dependence Relations. American Sociological Review Vol.27, No.1(Feb., 1962), pp. 31-41:
American Sociological Association.
- IsaacsonWalter. (2011). Steve Jobs. Simon & Schuster (井口耕三訳(2011)『スティーブ・ジョブズ 1,2』講談社).
- LevySteven. (2011). In The Plex: How Google Think, Works, and Shapes Our Lives. Simon & Schuster (仲達志・池村千秋
訳(2011)『グーグル—ネット覇者の真実～追われる立場から追う立場へ～』阪急コミュニケーションズ).
- PfeferJ., SalancikG. (1978). The External Control of Organizations. Harper & Row, Publishers.
- PorterE.Michael. (1985). Competitive Advantage. The Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳(1985)『競争優位の戦
略』ダイヤモンド社).
- T.Eisenmann, G.Parker, M.W. VanAlstyne. (2006). Strategies for Two-sided Market. Harvard Business Review,
Oct.2006,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
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).
- 雨宮寛二. (2012). 『アップル、アマゾン、グーグルの競争戦略』. エヌティティ出版.
- 印南一路. (2001). ビジネス交渉と意思決定—脱“あいまいさ”の戦略思考. 日本経済新聞社.
- 内田和成. (1998). デコンストラクション経営革命. 日本能率協会マネジメントセンター.
- 小橋勉. (2013). 資源依存パースペクティブの理論的展開とその評価. 2013年度 年次大会. pp. 21-29: 組織学会.
- 鹿毛丈司. (2003年). 音楽ビジネス・自遊自在—原盤権と音楽著作権を知るためのハンドブック. 音楽之友社.
- 高木利弘. (2012). スマートTVと動画ビジネス—次世代メディアをデザインするのは誰か? インプレスジャパン.
- 根来龍之 (監修). (2013). プラットフォームビジネス最前線. 翔泳社.
- 根来龍之, 釜池聡太. (2010). 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. ワーキングペーパーシリ

ーズ No.34(2010年7月): 早稲田大学 IT 戦略研究所.

山倉健嗣.(1993). 組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて. 有斐閣.

【雑誌・資料・講演】

株式会社インプレス R&D.(2012年9月25日). 日本の2011年度の電子コミック市場規模は514億円. 電子コミックビジネス調査報告書2012.

ダイヤモンド社.(2011年1月15日). 新聞・テレビ 勝者なき消耗戦. 週刊ダイヤモンド.

ダイヤモンド社.(2012年10月6日). 日本を呑み込む Apple の正体. 週刊ダイヤモンド.

ダイヤモンド社.(2012年12月15日). 楽天 VS アマゾン 日本で勝つのはどちらだ!! 週刊ダイヤモンド.

ヤフー株式会社.(2012年). Yahoo! JAPAN 媒体資料.

新聞之新聞.(2012年4月). 朝日新聞社入社社長挨拶.

電通.(1994年-2012年). 日本の広告費.

電通総研.(1995年-2012年). 情報メディア白書.

東洋経済新報社.(2009年8月29日). アマゾンの正体 知られざる出版革命. 週刊東洋経済.

東洋経済新報社.(2010年2月20日). 新聞・テレビ 断末魔. 週刊東洋経済.

東洋経済新報社.(2010年7月3日). 激烈! メディア覇権戦争 新聞・テレビ・出版×アップル・グーグル・アマゾン 新しい支配者は誰か? 週刊東洋経済.

東洋経済新報社.(2011年2月19日). テレビ新世紀 「地上波デジタル化後」には「スマートテレビ」革命が加速する! 週刊東洋経済.

東洋経済新報社.(2012年11月3日). アップルはいつまで特別か. 週刊東洋経済.

東洋経済新報社.(2012年12月1日). 新・流通モンスター アマゾン. 週刊東洋経済.

日本ABC協会.(1996年). 新聞発行社レポート 半期・普及率.

日本レコード協会.(2012年12月). 音楽ソフト種類別生産数量の推移.

日本レコード協会.(2012年12月). 有料音楽配信売上実績.

日本新聞協会.(1998年, 2001年). 新聞・通信社の電子・電波メディア現況調査.

野村総合研究所.(2011年7月20日). スマートテレビの利用意向に関する調査. <http://www.nri.co.jp/news/2011/110720.html>.

野村総合研究所 2015年プロジェクトチーム.(2007). 2015年の日本—新たな「開国」の時代へ—. 東洋経済新報社.

IFPI.(2012). Recording Industry In Numbers 2012. International Federation of Phonogram and Videogram Producers.

RIAA.(1995-2012). Year-End Shipment Statistics. Recording Industry Association of America, .

JobsSteve (出演者/演奏者).(2001年1月9日). Macworld. Moscone Center.

JobsSteve (出演者/演奏者).(2003年4月28日). Apple Music Event .

【参照 web ページ】

ASCII MEDIA WORKS. (2007 年 10-12 月 10 月 18 日-12 月 10 日). 【短期集中連載】新聞はネットに飲み込まれるか? 参照

日: 2012 年 11 月 1 日, 参照先: Ascii.jp × デジタル: <http://ascii.jp/elem/000/000/077/77582/>

志村一隆. (2008 年 5 月 21 日). NAB Show 2008 講演レポート. 参照日: 2012 年 11 月 10 日, 参照先: IT Pro:

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20080516/301969/>

早稲田大学 I T 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的相关- 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 地上波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)
- No. 43 国内のコンシューマ向け ISP 事業の顧客獲得競争に関する経営者の認識と事業行動
—記述的ケーススタディー—
宮元万菜美 (2012年1月)
- No. 44 ゲームユーザーの継続期間に関する研究：満足感・機会損失感・プレイ時間から探る
根来龍之・工敬一郎 (2012年4月)
- No. 45 グーグル、マイクロソフト、フェイスブックのサービス追加の相互作用
根来龍之・吉村直記 (2012年5月)
- No. 46 ソーシャルメディアにおける、相互共有性と相互関係性についての研究
— ツイッターのメディア特性の分析 —
根来龍之・村上建治郎 (2012年6月)
- No. 47 コンピュータ・ソフトウェアの階層戦術の考察
—VMware の仮想化ソフトの事例を通じて—
加藤和彦 (2012年8月)
- No. 48 「コミュニティサイトにおける金銭インセンティブ施策等の効果に関する研究
～クックパッドと楽天レシピの比較研究～」
太田遼平・根来龍之 (2013年4月)
- No. 49 Cisco Systems 買収戦略の目的と貢献に関する研究
～内容分析による考察～
大田幸嗣・根来龍之 (2013年6月)
- No. 50 検証 ケータイ業界の神話 ～業績向上のための各種施策は本当に効果があったのか～
大熊裕子・根来龍之 (2013年10月)
- No. 51 コンテンツビジネスリーダーの破壊的イノベーションへの対応
～音楽、新聞、書籍、テレビに共通するメカニズムの抽出～
鈴木修太・根来龍之 (2014年3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