

プラットフォーム製品事業者のジレンマの構造

- iモードとおサイフケータイの事例研究を通じた検討 -

中山知子

[論文概要]

プラットフォーム（PF）製品事業者がその製品戦略を考える時、通常の製品事業者とは異なる戦略を考える必要がある。

プラットフォーム製品とは、「階層的構造を持つ製品やサービスの中に存在するあるコア製品（ハードウェア・ソフトウェア）または基盤サービスのこと」である。プラットフォーム製品には、それと一緒に価値を実現する、あるいはその価値を高める製品、すなわち補完製品が存在する。プラットフォーム製品はそれ単独で存在するよりも、補完製品の存在によって価値が増すため、プラットフォーム製品戦略においては、補完製品の発展をいかに促し、それをいかに自社のPF製品の売上と利益に結びつけるかを考えなければならない。

補完製品の発展のためには補完業者が製品の発展を図りたくなるようなインセンティブが存在することが必要である。多くの潜在的利用者の存在や、その市場の成長可能性の高さなど、補完業者がそのPFで利益を生み出せると感じる要素が多ければ、補完業者のPF参加と補完製品を発展させることへのモチベーションは高くなる。

補完製品の発展は、プラットフォームの最終利用者にとっての魅力増加につながり、その結果、補完製品を含むPFのエコシステム（産業生態系：PF＋補完製品）全体が発展し、補完業者とPF事業者はそこから売上と利益を得る。

PF事業者が利益を得るには、この補完業者のモチベーションの高まりから、補完製品の発展、エコシステム全体の発展までを促す必要がある。プラットフォーム・リーダーシップとは、「補完業者とPF事業者の相互作用的な発展のために、補完製品業者のインセンティブと協働の質と効率を向上させる仕組みづくりをすること」なのである。

しかし、この『補完業者の発展』と『プラットフォーム事業者の発展』は必ずしも同時に起こるものではない。PF事業者が、補完製品の発展を促すために補完業者に力を貸し、実際に補完業者が発展したとしても、それがPF事業者の発展に結びつかないという事態が起こりうる。逆に、一企業として利益を追求するPF事業者が、補完製品市場に参入した場合、補完業者の発展を阻害するということが起こりうる。

このように、『補完業者の発展』、『PFのエコシステムの発展』と『PF事業者の発展』は相互的に発展を促す関係でもあるが、常に同時に起こるとは限らない。PFの

エコシステムを発展させた上で PF 事業から収益をあげるには、この3つの発展を相互作用的に同時に発生させることが必要である。しかし、『個別企業としての利益追求』と『(PFのエコシステムを発展させるための)補完業者の発展』の間にジレンマが生じる場合がある。プラットフォーム製品戦略構築には、このジレンマのマネジメントが必要である。

本研究では、このプラットフォーム製品事業者のジレンマ構造の分析(記述)方法を提案し、事例分析を用いてジレンマの原因、内容を明らかにする。また、適用事例として携帯電話業界を取り上げ、携帯電話業界におけるPF事業戦略の特性について考える。

以下は、ジレンマが発生している場合、つまり補完業者の発展がPF事業者の発展に結びつかない場合の原因をその発生場所ごとに4つの問題として分類したものである。4つの問題は同時に発生し、互いに影響を与える場合もある。

クロスプラットフォーム(クロスPF)問題

クロスプラットフォームとは、同一階層の複数のプラットフォームにまたがっている状態である。補完製品がクロスPFである場合、その補完製品が発展しても、それがまたがる複数のエコシステムの発展に貢献する(競合するエコシステムも同様に発展している)事がある。そのため、クロスPF補完製品が発展しても、自社PFの市場シェア拡大にはつながらない可能性がある。

収益モデル不在問題

PF事業において、(自社による補完製品市場参入による収益以外の)収益モデルが不在の場合、補完製品の売上が拡大してもPF事業者の売上が拡大しない場合がある。

資金提供問題

最終利用者のPF利用や補完業者のPF参加を促進するために資金提供をしている場合、それがPF事業者にとってコスト増加となることにより、補完製品の売上増加に伴いPF事業から売上を得ていたとしても、利益として残らない場合がある。

補完製品競合問題

PF事業者が自社の売上と利益を求めて補完製品市場に参入した場合、他補完業者と競合する。この場合、PF事業者の売上が拡大しても他補完業者の売上は拡大しない、または縮小する場合がある。PF事業者が補完製品市場で利益を独占した場合には補完業者にとってのインセンティブがなくなり、エコシステムから離反される可能性がある。

事例分析の対象は、携帯電話業界の補完サービスのうち、NTTドコモがプラットフォームリーダーである「iモード」と「おサイフケータイ」を取り上げる。iモードは、NTTドコモが提供するプラットフォームサービスの上にコンテンツサービスという補完製品が乗っている「2階層モデル」である。一方、おサイフケータイはその

PF の上位層にさらに PF が存在する「多階層構造」になっている。この2つの事例を分析する事で、提案する分析（記述）方法が階層の数に関わらず適用可能であることを示す。

i モードは、そのビジネスモデル（特に収益モデル）が頻繁に成功例としても取り上げられているように、開始当初4つの問題はどれも発生していなかった。しかし、想定していなかったであろう周囲の変化によって、現在は2つの問題を抱えている。1つ目は勝手サイトの登場とチケット定額制の開始によって発生したもので、勝手サイトに対する部分的な収益モデル不在問題である。2つ目は、EC市場の発展とPCとの連携強化によってYahoo! モバイルが決済機能を持つクロス PF サイトとなったため発生したクロス PF 問題である。

i モードの場合は周囲の変化によって、当初想定していなかった問題が発生したが、おサイフケータイの場合はサービス開始時から クロス PF 問題 収益モデル不在問題 資金提供問題が発生していた。おサイフケータイは、NTT ドコモが通信以外の新たな収益源を求めて始めた事業で、当初は PF 事業者の利益よりも普及に努めていたため、上記の問題が発生した。しかし PF 事業からの収益モデルは存在せず、2006年12月からは補完製品事業（クレジットカード事業）に参入することによって収益をあげようとし始めたため、補完製品競合問題も発生している。

クスマノによるレバーはその操作により補完業者のモチベーションに+または-の影響を与えると同時に、ジレンマを生み出す場合もある。それぞれのジレンマは、レバー操作について補完業者のモチベーションを上げるためのトレードオフがあるため、意図的に発生している（発生が想定されている）場合もある。ジレンマ問題は必ずしも解決されるべきものではなく、ジレンマ問題への対応とは、「補完業者のモチベーション」と「PF 事業者の発展」について+ - のバランスを考える事だと言える。

本研究では、問題の分析（記述）方法の提案にとどまったが、今後は以下のようなジレンマのマネジメントの方法に関する研究が必要であると思われる。

- ・クロス PF 補完製品への対処
 - ・補完製品参入の意思決定（何を基準に参入の是非を決めれば良いか）
 - ・4つの問題を解消するビジネスモデルの設計
- （個々に解消できる方法があるのか、またはトレードオフが発生するのか）