

# プラットフォーム戦略におけるレバーの設定と妥当性の吟味 - プレイオンライン(スクエア・エニックス社の事例研究を通じた検討) -

黒田真二

## [論文概要]

本研究は、プラットフォームと補完財の関係に焦点を当てるものであり、プラットフォーム事業者の立場から、補完財企業との協調戦略を立案するために、評価フレームワークの構築を試みる。

第一章では、本研究の目的を記述する。目的は二つあり、一つはクスマノ[2004,2005]、根来・加藤[2006]におけるレバー（プラットフォーム製品を中心とするエコシステムをコントロールする政策）論の実践的発展を目指した評価フレームワークの構築である。二つ目は階層の異なるプラットフォーム製品の関係について、プラットフォーム事業者の戦略にどう影響するかについて示唆を得ることである。

第二章では、先行研究のまとめとして、プラットフォーム概念の整理とクスマノ[2005]による4つのレバーに基づき、本研究で利用するレバーの検討をおこなう。本研究では収益モデル(インセンティブ)のレバー(収益の取り合い or 分配)、企業の範囲のレバー(事業範囲の重複 or 調整)、製品化技術のレバー(インターフェースの調整)の3つのレバーを用いる。

収益モデルのレバーでは、プラットフォームの上位層、下位層においてどのように収益をあげるのか。また、プラットフォーム自体の収益をどのように上げるか、に焦点をあてる。企業の範囲のレバーでは、何を社内で行い、そして何を外部の企業にさせるべきか、に焦点をあてる。製品化技術のレバーは特に事例で取り上げるゲーム業界であることに鑑み、インターフェースに絞って検討する。

第三章では、本研究のフレームワークとして、本研究の検討で用いる諸概念について定義し、フレームワークを提示する。プラットフォーム、クロスプラットフォーム、補完製品(補完業者)、エコシステム等の定義、エコシステムの発展とエコシステム内の各企業との関係等について NTT ドコモ等の例を踏まえつつも概念レベルで整理する。クロスプラットフォームは四章で検討するプレイオンラインの特徴でもある。クロスプラットフォー

ムがプラットフォームベンダーが作るエコシステムに入りこんだ場合、プラットフォームベンダーはジレンマを抱えることになる。当初のプラットフォームベンダーから見た場合、クロスプラットフォームは自社のエコシステムの規模拡大には貢献するが、自社のプラットフォームの売上拡大に必ず貢献するとは限らない存在となる。

第四章では、事例研究としてスクウェア・エニックス社のプレイオンラインの事例を検討し、本研究のフレームワークを用いた分析をおこなう。

事例研究では現在のゲーム業界の市場概要、スクウェア・エニックス社の概要と略史、スクウェア・エニックス社がオンラインゲーム事業の中核として位置づけているプレイオンラインの機能、概要と現状について検討している。

プレイオンラインとは、異なるゲーム端末に対応できるマルチ・プラットフォーム機能を特徴とする。プレイオンラインに載せたゲームコンテンツはゲーム端末の機種に関わらずプレイすることができる。これにより、スクウェア・エニックス社はコンテンツベンダーのプラットフォームとなり、一方でゲーム端末ベンダーを補完製品として位置づけることができる。スクウェア・エニックス社はプレイオンラインを活用した上記機能を利用し、クロスプラットフォーム戦略として展開している。

分析フレームワークを用いた事例研究も同様に第四章でおこなっている。まず、プレイオンラインと、階層でオンラインゲームの端末プラットフォームとして展開しているXbox360 (Xboxlive) の戦略モデルと収益モデルを検討したうえで、分析フレームワークに合わせた分析を展開する。フレームワークでは先述した3つのレバーに対して、エコシステム内の各プレイヤー (コンテンツベンダー、他プラットフォームベンダー、端末ベンダーなど) がプレイオンラインに対し協調するか、しないかの観点から記述し、さらに、各ベンダーの行動に対する評価をおこなっている。評価の観点はエコシステム全体の魅力と各社にとっての魅力である。

また、フレームワークは現状のプレイオンラインの施策に対する評価だけではなく、仮説として施策を設定した場合の各社の行動分析もおこなっている。しかしながら、施策は仮説的なものであり、その限界についても簡単な検討を加えている。

以上の検討から第五章ではまとめと今後の課題を記している。本事例はコンテンツベンダーがプラットフォームとなるために、ゲーム端末 (ハード・プラットフォーム) を補完財とするクロスプラットフォーム戦略を採用するものであった。

クロスプラットフォームは補完財である端末の差別化を無効化する。そのため、端末ベ

ンダーにとってはエコシステム自体の拡張ははかれるが自社にとって有利な条件がなければ、積極的な協調関係を結ぼうとしない。

しかし、クロスプラットフォームは補完財業者である端末ベンダーと積極的な協調関係をつくることがエコシステムを拡大するためのキーとなるためさまざまな施策を講じる。

階層の異なるプラットフォーム製品同士が互いにビジネスを成立させようとする場合、エコシステムの拡大と自社の成長を実現するため、互いに有利な条件を求めて協調関係を選択していることが分かった。

また、今後の課題としては、オンラインゲーム以外の事例で本フレームワークを検証することと、評価基準としてより適切な方法を検討することである。