

プラットフォーム市場の補完事業者の参入と存続にかんする 社会学ベースの制度研究への展開について

溝 下 博*

1. はじめに

誰もが明確な条件で提供を受けられる製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、新しいビジネスを興す基盤を提供するビジネスをプラットフォームビジネスと呼ぶ（國領，1999）。プラットフォームビジネスの市場では、ネットワーク効果を梃子に、1社あるいは少数のプレーヤーが市場で支配力を持つ（Winner-Take-All：勝者総取り）傾向が認められている（根来・加藤，2010；Eisenmann, Parker & Van Alstyne, 2006）。しかし、こうした寡占化した市場であっても新たな製品やサービスの提供者が生まれることも珍しくない。本報告では、プラットフォームによる寡占化が進み、一見すると参入しても利得が少ないと考えられる市場（以下、プラットフォーム市場という）に参入している企業のマネジメントを検討する。

2. プラットフォーム企業の競争戦略

プラットフォームビジネスを行っている企業は、プラットフォーム企業またはプラットフォームャーと呼ばれる。経済学や経営学では、プラットフォーム企業が競争優位を獲得するメカニズムにかんする研究が盛んに行われている。

経済学の側面からは、取引ネットワーク上の

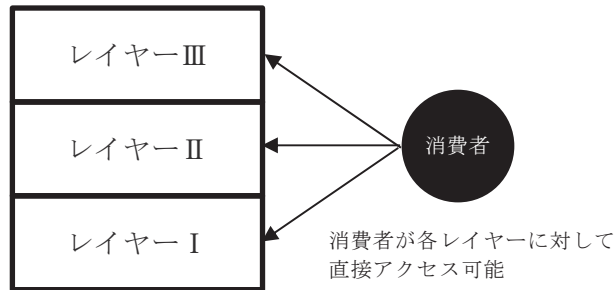
位置取り（結節点、二面市場など）にかんする研究や、産業組織論を応用したバンドリングなどの研究がある（Eisenmann, Parker & Van Alstyne, 2006, 2011）。研究の多くは、プラットフォーム企業がどのようにネットワーク効果を生じさせ、増幅させたかという点に注目している。

経営学の側面からは、プラットフォーム企業の組織マネジメントを対象に事例分析的なアプローチが見られる（Gawer & Cusumano, 2002）。また、プラットフォーム企業と競合企業、プラットフォーム企業と補完事業者といった企業間の競争関係や協調関係を扱う研究もある。プラットフォーム企業が存在する市場のプラットフォーム企業と補完事業者の関係をエコシステムと見立てて考察している研究もある（Iansiti & Levine, 2004）。

3. 社会学ベースの制度研究への展開について

近年、数多くの製品やサービスがモジュールの組み合わせとして提供されている。それぞれのモジュールは別々の企業によって提供される。モジュールは標準化されたインターフェイスをとおして接続され、組み合わせられて目的の機能やサービスを提供している。従来、最終ユーザーは、販売店やディーラーを通じて最終製品を入手するしかなく、製品を構成するモジュールやコンポーネントをユーザーが指定すること

* 広島経済大学メディアビジネス学部ビジネス情報学科教授



出所：根来・藤巻（2013）

図1 レイヤー型産業構造

は難しかった。しかし近年では、製品のモジュールやコンポーネントを指定して、製品やサービスを選択することが増えている。例えば、PCを購入する場合、特定のメーカーを選択するのではなく、「Windows と Office が動作するPC」を選択するといった具合である。

このような製品構成上の変化は、産業構造にも変化を及ぼしている。これまでサプライチェーン構造として表現されていた生産と流通のプロセスが、レイヤー（階層）構造として示されるようになった（図1）。そして、あるレイヤーで高いシェアを獲得し、他のレイヤーの製品やサービスに強い影響を与えているのがプラットフォーム企業である。もちろん、プラットフォームだけでは要求される機能やサービスを提供できないので、他のレイヤーの製品やサービスとの共存が不可欠である。プラットフォームとは別のレイヤーで製品やサービスを提供している企業を補完事業者（complementors）という。

Gawer & Cusumano（2002）は、プラットフォーム企業が補完事業者に対するリーダーシップを発揮するための「4つのレバー」を提示している。1つ目は企業の範囲である。自社が行なう範囲と補完事業者に製品開発を奨励する程度である。2つ目は製品化技術である。製品やサービスのアーキテクチャ、インターフェイスの開放性（オープン性）の度合い、イン

ターフェイス利用にかんする契約などである。

3つ目は外部の補完事業者との関係である。補完事業者との協調的關係や競争的關係の程度である。最後は内部の組織化である。上記の3つのバランスを実現するための組織化や社内の対立の解消にかかわるマネジメントである。

彼女らの研究は、この枠組みからインテルやマイクロソフトの事例分析を行っており、プラットフォーム企業のマネジメント研究では広く引用されている。邦訳も発行されており、一般化された枠組みで応用しやすいためだと考えられる。しかしながら、この枠組みを提起するに至った問題意識に注目する文献はほとんど見当たらない。

Gawer（2000）は、Gawer & Cusumano（2002）のベースとなった Gawer の博士論文である。インテルへの長期間にわたるインタビューによる、同じデータを用いた研究である。Gawer（2000）は、補完事業者のイノベーションを奨励するインテルのマネジメントとは何かを研究課題として掲げている。膨大なインタビューデータから上記の枠組みを提起している。レイヤー構造の市場で自社のレイヤー以外の製品をどう扱うかについては、①統合する、つまり内製化する、②必要に応じて契約により外部に任せる、③長期の信頼関係にもとづいて外部に任せる方法が考えられる。インテルの場合は、補完事業者のイノベーションを促進させることを

重視し、③の方法が実践されている。こうした実践の記録を通して、上記の枠組みが抽出されたのである。

Gawer & Phillips (2013) も同じインテルの事例をもとにした研究である。この研究は、経営学的なプラットフォーム研究に新たな視座を提供している。プラットフォーム企業を対象とした経営学の研究には、プラットフォーム企業のマネジメント論という独立したパラダイムが存在しているかのように説くものが多い。一方この研究は、経営学の新制度派組織論（社会学ベースの制度研究）の系譜の上に立ち、インテルの制度的実践が産業レベルの組織ロジックに変化を及ぼしたことを実証している。制度理論の中心的概念の1つである制度ロジックと制度的実践との結びつきを提示し、あらたな示唆を提供している。

Gawer (2014) は、プラットフォーム市場のプラットフォームの形態、企業間のインターフェイス、アクセスできる範囲、ガバナンスの4つの側面から、プラットフォームのタイプを「産業プラットフォーム」「サプライチェーン・プラットフォーム」「企業内プラットフォーム」の3つに分類している。ただし、3つのタイプには段階的な連続性があり、明確に3つに区分できるわけではない。そして、この3つのタイプは市場参加者の自律性と競争の度合いに影響を与えるとしている。「産業プラットフォーム」では参加者の自律的なイノベーションにつながりやすいが、参加者間の競争も激しくなる。「サプライチェーン・プラットフォーム」のように契約にもとづいたり、開放性を制限したりすると、自律的なイノベーションが起りにくくなるが、参加者間の協調性は向上するというのである。

これまで紹介した研究はいずれもプラットフォーム企業のマネジメントに注目した研究である。なかでも注目度の高い国際的なプラット

フォーム企業にかんする研究が中心である。しかし、プラットフォーム市場がプラットフォーム企業と補完事業者からなるシステムだと考えると、両者を取りあげてシステム内の論理を検討することも必要だと考える。両者には、システムを構成することが正当 (legitimacy) だとの論理が存在しているからである。

本報告では、トラベルコという旅行比較サイト（メタサーチともいう）とオンライン旅行代理店（OTA: Online Travel Agency）からなる市場を取り上げる。この市場では、OTAであるじゃらんと楽天トラベルが大きなシェアをもち、どちらもプラットフォーム企業として位置づけられる。また、このプラットフォーム市場には数多くのホテルや旅館が補完事業者として参加している。トラベルコも OTA に依存した存在であり、補完事業者としてエコシステムに参加しているということができる。

日本のこの市場には、同様のメタサーチとして国際的なプラットフォーム企業であるトリバゴが参入している。しかし、トリバゴがメタサーチのシェアを独占するといったことは起こっていない。トリバゴは国内のメタサーチよりはるかに多くのユーザーを持っているが、日本の市場では決して優位ではない。ネットワーク効果による寡占化や勝者総取りが進むといった状況にはなっていない。

本報告では、こうした状況の理解に新制度派組織論を応用することを提案する。主要な OTA とトラベルコ、そして多くのホテルや旅館からなるエコシステムには、各プレーヤーの実践によって形成された論理が存在する。それは、国際的なプラットフォーム企業の合理性をもってしても覆すことが容易ではないと考えられる。プラットフォーム市場への補完事業者の参入と存続のプロセスで、どのようにプラットフォーム企業と補完事業者の正当性が形成されたのか、制度的実践と制度ロジックの枠組みを

用いた考察の可能性を提示する。

4. お わ り に

本報告では、プラットフォーム市場の研究に至った経緯や過去の研究報告、投稿論文などを紹介し、現在取り組んでいる研究について報告した。プラットフォーム市場という新しい事象に対しても、新制度派組織論の系譜のうえで議論することの有用性を確認した。今後、事例研究をとおして実証を進めていくつもりである。

参 考 文 献

- 國領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャ戦略—ネットワーク時代の協働モデル—』ダイヤモンド社.
- 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—ソフトウェア製品における WTA のメカニズムと対抗戦略」『早稲田国際経営研究』No. 41, pp. 79–94.
- 根来龍之・藤巻佐和子 (2013) 「バリューチェーン戦略論からレイヤー戦略論へ—産業のレイヤー構造化への対応—」『早稲田国際経営研究』No. 44, pp. 145–162.
- 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 (2011) “Platform Envelopment”, *Strategic Management Journal* 32(12), pp. 1270–1285.
- Gawer, A. (2000) *The Organization of Platform Leadership: An Empirical Investigation of Intel's Management Processes Aimed at Fostering Complementary Innovation by Third Parties*, MIT Sloan School of Management.
- Gawer, A. (2014) “Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework”, *Research Policy*, Vol. 43, No. 7, pp. 1239–1249.
- Gawer, A. and M. A. Cusumano (2002) *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, 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 N. Phillips (2013) “Institutional Work as Logics Shift: The Case of Intel's Transformation to Platform Leader”, *Organization Studies*, Vol. 34, issue 8, pp. 1035–1071.
- Ianstitti, M. and R. Levien (2004) “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).