

令和 6 年 5 月 19 日現在

機関番号：32683

研究種目：若手研究

研究期間：2020～2023

課題番号：20K13562

研究課題名（和文）エコシステムの衰退を招いたコア企業の戦略行動の類型化に関する研究

研究課題名（英文）Decline of the Platform Ecosystem and Strategic Behavior of Core Firms

研究代表者

木川 大輔（Kikawa, Daisuke）

明治学院大学・経済学部・准教授

研究者番号：10824980

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,000,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、ソーシャルメディア型プラットフォーム・エコシステムの衰退という現象に焦点を当て、それを招いた企業の戦略行動との関係やメカニズムを分析した。具体的には、ソーシャルメディアにコンテンツを投稿する利用者、すなわちプラットフォーム・エコシステムの補完者のエンゲージメント行動に焦点を当て、競合サービスや代替サービスの登場に対するコア企業の企業行動が投稿者による補完者エンゲージメントが低下するメカニズムを明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

先行研究においては、成功したエコシステムの形成過程や成長プロセスに焦点を当て、その要因を研究したものが殆どであった。それに対して本研究では、補完者のエンゲージメント行動を鍵概念とすることで、成熟段階のソーシャルメディア型プラットフォーム・エコシステムの競争力が持続できないメカニズム、つまり競争力の低下メカニズムに関して、3つの事例の比較事例分析を通して共通要因を抽出することができた。また、プラットフォーム・ビジネスあるいはプラットフォーム・エコシステムにおける、「大きければ大きいほどよい」という信仰に基づく盲目的な規模追求に警鐘を鳴らしたという意味においても、一定の意義があるだろう。

研究成果の概要（英文）：In this study, we focused on the phenomenon that social media-type platform ecosystems decline and analyzed the relationship and mechanisms with the strategic behavior of firms that led to this decline.

Specifically, we focused on the engagement behavior of users who post content on social media, i.e., complements of the platform ecosystem, and the mechanisms by which core firms' behavior in response to the emergence of competing and alternative services caused the decline of complements' engagement by posters.

研究分野：経営戦略論、イノベーション・マネジメント

キーワード：エコシステム プラットフォーム ソーシャルメディア

1. 研究開始当初の背景

本研究を開始した当初は、企業の競争環境を捉える分析枠組みとして「エコシステム」という概念が定着しつつある時期であった。エコシステムという概念を経営学の議論に持ち込んだのは、Moore (1993) が最初であるとされている。Moore (1993) は、相互補完関係にある主体同士が産業という枠を超えて協調関係を築いている様子を自然界の生態系に見立てて「企業生態系：ビジネス・エコシステム」と呼称した。

エコシステムに関する多くの研究では、エコシステム全体の価値構想を描き、その実現に向けて主導的な役割を果たす「ハブ企業」あるいは「プラットフォーム企業」と呼ばれるコア企業と、コア企業に補完製品(またはサービス)を提供する補完企業との関係が重要視されてきた。具体的には、コア企業が如何にして補完企業を自社のエコシステムへ動員するかのマネジメントが重要な論点であった(e.g., Boudreau, 2010; Cennamo & Santalo, 2013)。なぜならば、エコシステムの多くでは、コア企業に連結される補完製品(またはサービス)の数が多ほどエコシステム全体の価値が高まる(すなわちネットワーク外部性が働く)傾向にあるからである(Iansiti & Levien, 2004; Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2016)。それゆえ、コア企業が多く補完企業を自社のエコシステムへ動員することで自社の交渉力を高め、エコシステムの価値を高め続けることで、最終的には「一人勝ち」の状態に繋がる。現実においても、いわゆる GAF A に代表されるように、自社のエコシステムへ多くの補完企業や顧客を動員することに成功し、一人勝ち状態を続けているコア企業が多数存在している。

しかし、その一方で、一度達成した一人勝ちのエコシステムを衰退に向かわせている企業もそれほど珍しくなくなってきた。少し古い事例で言えば、日本国内の SNS の先駆けとも言える「mixi (ミクシイ)」は、2011 年頃から急激にページビューを減らし、その後 2 年間で営業利益はおよそ 5 分の 1 に悪化してしまった。より最近の事例で言えば、「ZOZO タウン」が加盟店を急激に減少させ、それが身売りの遠因となった事例が記憶に新しい。

なぜこれらの企業は、それぞれの領域で一度作り出した一人勝ちの状態からエコシステムを衰退に向かわせてしまったのかという問題意識が本研究の開始当初の現象的背景である。

2. 研究の目的

本研究の目的は、エコシステムの衰退という現象に焦点を当て、それを招いた企業の戦略行動との関係やメカニズムを明らかにすることにある。より具体的には、どのようなコア企業の戦略行動がエコシステムの衰退を招くのかというメカニズムを明らかにし、それを類型化することにある。具体的には、「一人勝ち」のエコシステムを築き上げたはずのコア企業が、なぜエコシステムの衰退を招いてしまったのかという問題意識に対して、「どのような戦略行動により」という観点からの検討を通じて、エコシステムのコア企業に求められるガバナンスを論じるという点にある。

既に述べたとおり、これまでのエコシステム研究(あるいはプラットフォーム研究)の関心事項は、如何にしてコア企業が補完企業(and/or 顧客)を自社のエコシステムに動員する(呼び込む)かといった点が中心であった。それに対して本研究は、如何にしてコア企業は、補完企業(and/or 顧客)を自社のエコシステムから失わせてしまったのかを問題とする点に特色がある。

研究開始当初に想定していた分析の切り口としては、1)外部環境(法制度、経済・市場、技術、社会)の変化とコア企業の戦略行動との不適合による失敗、2)コア企業の戦略行動による補完企業マネジメントの失敗、3)コア企業の戦略行動による顧客マネジメントの失敗の 3 点であった。ある。本研究は、言わば「戦略行動の失敗」に関する研究で議論されてきた知見をエコシステム研究に適用することで、従来のエコシステム研究が重要視してきた論点を、その負の側面から問い直そうという試みである。

ここで、本研究における「衰退」の定義を明確にしておく。衰退とは、エコシステムの補完企業、または、顧客の数がある時点よりも減少あるいは停滞した結果、当該市場における一人勝ちの状態から転落することを指す。

3. 研究の方法

(1)当初想定していた研究方法

当初想定していた研究方法は次のとおりである。まず第 1 段階として、アクセス可能なオープンデータ(二次データ)と帝国 DB から購入予定のデータをもとに、業界や業種を限定せずに事例を収集しデータベース化する。事例数は、QCA の既存研究(田村, 2015)で指摘されるおよそ 20~30 程度を目安とする。なお、コア企業の戦略行動を研究対象とするため、顧客情報の流出やウェブサイトへの不正アクセスなどの、インシデントや組織内部でのエラーの事例は対象範囲外とする。収集した事例に対しては、購入予定の MAXQDA (事例分析に用いる定性研究用ソフト)を用いて、戦略行動の観点からケース分析を行う。並行して行うコア企業の戦略および戦略行動の失敗に関するサーベイ研究の成果を用いることで、コア企業の戦略行動の失敗要因の仮説を抽出し単一事例研究として成果を随時公開する。

次に、第2段階として、それまでの研究成果を踏まえた統合的分析と、最終的な理論的整理を行う。想定される研究成果とその分析の切り口は次の通りである。これまで収集・分析してきた複数のエコシステムの衰退事例を対象に、それらとコア企業（PF企業）の戦略行動との関係のメカニズムを抽出する。その上で、抽出された複数の要因を用いてQCAを用いて、衰退との因果関係を導き出す。

(2) 直面した問題点と変更後のアプローチ

上述した(1)のアプローチに基づいて研究を開始したところ、1)「エコシステム」という用語が指し示す対象自体、未だに論者の間に揺らぎが残っている、2)衰退したエコシステムという事例の絶対数がそれほど多くない、3)提供する製品・サービス市場やコンテキストが異なるエコシステムを揃えてQCAで分析することは必ずしも好ましくない（バイアスが生じる恐れがある）などの問題が生じた。これらは、報告者が参加した研究会等での議論の中で明らかになったものや、投稿した学術論文の査読によって指摘されたものなどが含まれる。いずれの指摘についても、本研究課題の続行に致命的な影響を与えるわけではないが、研究アプローチの変更が不可避なものであった。

そこで、本研究の目的を維持しつつも、上述した問題を回避するために、1)分析の対象をソーシャルメディアプラットフォーム（SM型PF）・エコシステムに限定する、2)SM型PFの衰退現象を分析対象とした単一事例研究を複数積み重ねる、3)そこからそこから抽出可能な理論的貢献を導き出す、というアプローチに研究方法を変更した。

ここでSM型PFエコシステムについて触れておく。SM型PFとは、媒介型PFと基盤型PFという伝統的なPFの分類方法においては、媒介型PFの一類型と認識されてきたものである。しかしながら、表1を見ると分かるように、SM型PFと媒介型PFでは、PF上で取り扱われているもの（ユーザーが享受するもの）ユーザーと補完者の位置づけなどが大きくことなっている。なお、表1は本研究課題に基づいて報告者が発表した研究成果に基づくものである。

表1. プラットフォームの分類別比較

プラットフォームの名称 特徴	ソーシャルメディア型 プラットフォーム	媒介型 プラットフォーム	基盤型 プラットフォーム
プラットフォームの主たる提供機能	ユーザーと補完者の媒介・仲介	ユーザーと補完者の媒介・仲介	補完者への技術的アーキテクチャ提供
ユーザーが享受するもの	プラットフォームビジネスの参加プレイヤーによって生成される情報そのもの	売り手の製品・サービス	プラットフォームと補完品が一体となった製品・サービス
プラットフォームの主たるユーザー	情報の消費者	買い手	消費者
プラットフォームの主たる補完者	情報の生成・投稿者	売り手	補完品（アプリケーション、ソフトウェア等）提供者
ユーザーと補完者の位置づけ	ユーザーが補完者にもなり得る	分離されている	分離されている
補完者の活動の動機	経済的動機も非経済的動機もあり得る	経済的動機	経済的動機

出所：足代・木川（2022）

4. 研究成果

本研究課題によって発表された研究成果は、『日本経営学会誌』、『赤門マネジメントレビュー』、『VENTURE REVIEW』、『組織科学』などの国内の経営学系主要学会誌に発表することができた。また、本報告書作成の時点では未刊行ではあるものの、一連の研究成果をまとめた学術誌を執筆中であり、既に引受け出版社も決定している。ここでは、複数の研究成果を通じて明らかになった到達点について言及しておきたい。

本研究では、3.で述べた理由などから、分析対象をSM型PFエコシステムに限定した研究を行ってきた。それゆえ、SM型PF特有の競争力低下のメカニズムを捉える理論的検討、事例研究が必要であった。その特質を捉えるための理論的視座として、本論文では、補完者のエンゲージメント行動（e.g., Harmeling et al., 2017; Kumar & Pansari, 2016; Saadatmand et al., 2019）に着目した。補完者によるエンゲージメント行動は、SM型PFのサービスの中核を成しつつ、他方で企業を取り巻く環境変化の影響を受けるという性質を有している。さらに、補完者エンゲージメント行動は、SM型PFにおいては、経済的インセンティブのみならず、非経済的インセンティブにおいても行われる。

これらの特徴が、SM型PFエコシステムのコア企業による、補完者のマネジメントの難しさを形成している。それであるがゆえに、この補完者のエンゲージメントのマネジメントが、成熟段階におけるSM型PFエコシステムの競争力低下のメカニズムを説明できる観点として欠かす

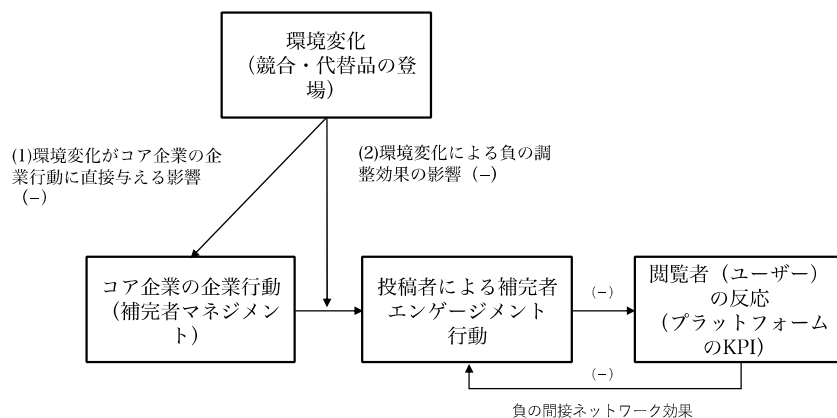
ことができないという基本的着想のもと、複数の単一事例研究を行ってきた。具体的には、「クックパッド」、「ニコニコ動画」、「ミクシィ」といったソーシャルメディアのサービスが分析対象となった。それぞれの分析対象に対する考察や理論的インプリケーションは、該当する成果物を参照されたいが、ここではこれらの分析結果に共通する点を挙げておく。

主たる環境変化としては、「競合・代替品の登場」挙げられる。具体的には、SM型プラットフォームにとって直接の競合サービスが登場するか、もしくは、ビジネスモデルは異なるものの、SM型プラットフォームと同様の価値を異なる機能でユーザーに提供可能な代替品が市場に登場するというのがポイントである。例えば、ミクシィにとってのFacebookやTwitter、ニコニコ動画にとってYouTubeは直接の競合サービスに該当し、他方、クックパッドにとってレシピ動画のサービスは代替品に該当する。

これら「競合・代替品の登場」は、「コア企業の企業行動（補完者マネジメントの仕組み）」に1)直接的な影響影響、もしくは2)「コア企業の企業行動」が「投稿者による補完者エンゲージメント」へ与える影響の調整効果として作用していた。それらは、図1のようなモデルとして表すことができる。

しかしながら、本報告書作成の段階においては、本研究課題に基づいて発表された複数の単一事例研究の論文を上記モデルに当てはめ、共通する要因や理論的貢献などを整理している最中である。それゆえに、本研究課題に基づく複数の研究成果を貫く統合的な理論的貢献を本報告書の中で言及することは困難である。他方で、それらは、既に述べた通り学術書として我が国の出版社から刊行される予定であるため、当該学術書を通じて本研究課題の成果を社会に還元することが可能であると考えている。

図1.環境変化がSM型プラットフォームエコシステムの競争力低下に与える影響モデル



5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計8件（うち査読付論文 4件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 足代 訓史、木川 大輔	4. 巻 21
2. 論文標題 成熟プラットフォームビジネスの競争力の促進・阻害要因	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 赤門マネジメント・レビュー	6. 最初と最後の頁 105～138
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.14955/amr.0220310a	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 足代 訓史、木川 大輔	4. 巻 51
2. 論文標題 CGM型プラットフォームにおける規模追求がもたらす慣性	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 日本経営学会誌	6. 最初と最後の頁 3～17
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.24472/keieijournal.51.0_3	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 木川 大輔、足代 訓史	4. 巻 5
2. 論文標題 補完者エンゲージメントのマネジメントによるプラットフォームの生存戦略	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 東洋学園大学社会科学系研究会Working Paper Series	6. 最初と最後の頁 1-14
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 木川大輔，足代訓史	4. 巻 3
2. 論文標題 ネットワーク効果が働く市場における先行・後発プラットフォーム間の競争	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 東洋学園大学社会科学系研究会Working Paper Series	6. 最初と最後の頁 1-16
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 木川大輔, 足代訓史	4. 巻 4
2. 論文標題 プラットフォームビジネスの競争力はなぜ持続しないのか	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 東洋学園大学社会科学系研究会Working Paper Series	6. 最初と最後の頁 1-33
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 木川大輔・足代訓史	4. 巻 2
2. 論文標題 エコシステムにおけるユーザーと重なり合った補完者 ソーシャルメディア型エコシステムの比較事例分析	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 東洋学園大学社会科学系研究科Working Paper Series	6. 最初と最後の頁 1-21
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 木川 大輔	4. 巻 advpub
2. 論文標題 プラットフォーム境界資源と補完者エンゲージメント：ニコニコ動画・ニコニコチャンネルの事例分析	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 1-17
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.11207/soshikikagaku.20240201-2	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 木川大輔・足代訓史	4. 巻 42
2. 論文標題 既存プラットフォームが存在する市場への参入戦略 オンラインレシビサービス市場の事例に基づく探索的研究	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 VENTURE REVIEW	6. 最初と最後の頁 51-65
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 足代訓史, 木川大輔
2. 発表標題 量か質か? 先発・後発エコシステム間の競争のダイナミクス - オンラインレシピサービス市場の事例分析 -
3. 学会等名 組織学会
4. 発表年 2021年 ~ 2022年

1. 発表者名 木川大輔・足代訓史
2. 発表標題 エコシステムの衰退要因としてのユーザー・補完者の優先順位付けの失敗 mixiおよびニコニコ動画の事例から
3. 学会等名 日本経営学会第94回全国大会
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------