

早稲田大学大学院商学研究科
博士学位申請論文

CGM 型プラットフォームの

競争力低下のメカニズムに関する研究

— ユーザー・補完者のエンゲージメント行動に着目して —

足代訓史

2022 年 9 月 23 日提出

目次

第1章	イントロダクション	6
1.	研究の背景と問題意識	6
2.	研究の目的	8
3.	本論文の構成	10
第2章	既存研究レビュー	14
1.	プラットフォーム研究の出現と展開	14
1-1.	プラットフォーム概念の登場	14
1-2.	プラットフォームビジネスを捉える2つの視点	15
2.	プラットフォームビジネスの種別	16
2-1.	プラットフォームビジネスの分類	16
2-2.	媒介型プラットフォーム	17
2-3.	基盤型プラットフォーム	18
2-4.	本論文の対象とプラットフォームビジネスの現実	18
3.	ネットワーク効果とチキン・エッグ問題の克服	19
3-1.	ネットワーク効果と一人勝ち	19
3-2.	チキン・エッグ問題に対する方策	21
3-3.	ネットワーク効果を前提としたプラットフォーム研究の関心	21
4.	競争力を構築した既存プラットフォームが直面する課題	22
4-1.	初期の研究のパラダイムとその転換	22
4-2.	成熟段階への着目	23
5.	成熟段階にある媒介型プラットフォームの競争力向上の促進・阻害 要因	25
5-1.	媒介型プラットフォームと勝者総取りの論理	25
5-2.	マルチホーミングやプラットフォームの選択・利用	26
5-3.	価値提案の見直し	27

5-4. プラットフォームの境界の見直し -----	29
5-5. 競合プラットフォームによる模倣 -----	30
6. 文献レビューの総括と CGM 型プラットフォームへの着目 -----	31
6-1. 文献レビューの総括 -----	31
6-2. CGM 型プラットフォームへの着目とその特有の性質 -----	33
(1) 媒介型プラットフォームと CGM 型プラットフォーム -----	33
(2) CGM 型プラットフォームの機能と構造 -----	33
(3) CGM 型プラットフォームにおける投稿者の行動の動機 -----	34
6-3. 課題の所在 -----	35
第 3 章 リサーチ・クエスチョンと研究方法 -----	40
1. 分析の視座：ユーザー・補完者のエンゲージメント行動 -----	40
1-1. 成熟段階の CGM 型プラットフォームが直面する課題 -----	40
1-2. ユーザー・補完者のエンゲージメント行動への着目 -----	42
(1) ユーザー・補完者のエンゲージメント -----	42
(2) エンゲージメント行動 -----	44
(3) 環境変化とエンゲージメント行動 -----	45
2. リサーチ・クエスチョンと分析枠組み -----	45
2-1. リサーチ・クエスチョンの導出 -----	45
2-2. リサーチの範囲設定 -----	47
2-3. 分析の枠組み -----	49
3. 研究方法と事例の選択 -----	51
3-1. 研究方法と対象事例 -----	51
3-2. 事例の選択理由・基準 -----	52
3-3. 調査・情報収集方法 -----	54
(1) データソースについての考え方 -----	54
(2) アーカイバルデータの収集対象 -----	56
第 4 章 事例研究 (1) クックパッド -----	57
1. 問題設定と事例研究の方法 -----	57

1-1. 問題意識 -----	57
1-2. 事例研究の方法-----	57
2. クックパッドの成長と経営指標の悪化 -----	59
2-1. サービスの中心的機能-----	59
2-2. 成長の背景-----	59
2-3. レシピ投稿の仕組みづくり -----	61
2-4. 業績の低迷-----	63
3. 市場の環境変化とレシピ動画サービスの登場 -----	64
3-1. レシピ動画サービス登場の背景 -----	64
3-2. プロによる調理と撮影・編集 -----	65
3-3. SNS を通じた料理動画の配信 -----	66
3-4. レシピ動画サービスの影響とクックパッドの反応 -----	68
(1) クックパッドのユーザー数・月間ページ訪問者数の低下 -----	68
(2) 動画サービスの開始と CGM へのこだわり -----	70
(3) CGM 型ビジネスへの執着 -----	72
4. 議論 -----	73
4-1. 環境変化がもたらした矛盾 -----	73
4-2. クックパッドの競争力低下のメカニズム -----	76
5. 小括 -----	81
第 5 章 事例研究 (2) ミクシィ-----	82
1. 問題設定と事例研究の方法 -----	82
1-1. 問題意識 -----	82
1-2. 事例研究の方法-----	82
2. ミクシィにおけるユーザー数の拡大 -----	84
2-1. サービスの中心的機能-----	84
2-2. サービスの機能改善と機能追加 -----	86
(1) ユーザー数拡大への取り組み -----	86
(2) 「mixi アプリ」 への取り組み -----	86
(3) 競合 SNS を意識した機能追加 -----	87

(4) 足あと機能の廃止 -----	88
3. ミクシィの低迷 -----	89
3-1. 各種指標の変化-----	89
(1) ユーザー数の拡大とページビューの低下-----	89
(2) コミュニケーション投稿数への着目 -----	91
3-2. 利用率の低下とユーザーファースト -----	92
(1) 利用率の低下 -----	92
(2) ユーザーとの交流と過去の施策に対する反省 -----	94
4. 議論 -----	96
4-1. エンゲージメント行動と独自性の変化 -----	96
4-2. ミクシィの競争力低下のメカニズム -----	100
5. 小括 -----	104
第6章 事例研究 (3) ニコニコ -----	105
1. 問題設定と事例研究の方法 -----	105
1-1. 問題意識 -----	105
1-2. 事例研究の方法-----	107
2. サービス概要と業績概要 -----	109
2-1. サービス概要-----	109
(1) ニコニコ動画 -----	109
(2) ニコニコチャンネル -----	110
2-2. 両サービスの業績概要-----	111
3. ニコニコ動画ユーザーの YouTube への流出 -----	113
3-1. 人気動画投稿者の行動の変化 -----	113
3-2. 投稿者の価値観の変化-----	115
4. 新事業としてのニコニコチャンネルとその成功要因 -----	117
4-1. ニコニコチャンネルの世界観 -----	117
4-2. ニッチの集合体としてのプラットフォーム -----	119
5. 議論 -----	120
5-1. ニコニコ動画の競争力低下のメカニズム -----	120

5-2. プラットフォーム境界資源を活用した競争力低下への対応 -----	123
6. 小括 -----	125
第7章 総括 -----	127
1. 結論 -----	127
1-1. 議論の構造の再整理 -----	127
1-2. 各事例における主要な発見事実と分析結果 -----	130
(1) クックパッド事例 -----	130
(2) ミクシィ事例 -----	131
(3) ニコニコ事例 -----	132
1-3. 比較事例分析による競争力低下のメカニズムの検討 -----	134
1-4. 競争力低下への対応に関する萌芽的検討 -----	140
2. インプリケーション -----	141
2-1. 実践的インプリケーション -----	141
2-2. 理論的インプリケーション -----	143
3. 限界と課題 -----	145
参考文献 -----	147
欧文	147
和文	156

第1章 イントロダクション

1. 研究の背景と問題意識

近年、ある製品・サービス市場において一定の市場地位を築いたプラットフォーム（platform）ビジネスが、その地位を維持できない、あるいは、財務パフォーマンスやユーザー獲得に関する成長の伸びが鈍化するという現象がしばしば確認される（McIntyre, Srinivasan, & Chintakananda, 2021）。

プラットフォームビジネスとは、プラットフォームを提供するプラットフォーム企業と、プラットフォームが提供する製品・サービスと合わさって利用される補完製品・サービス（以下、補完品）を提供する補完者、そしてエンドユーザー（以下、ユーザー）という、それぞれタイプの異なるプレイヤーから構成されることで初めて価値を持つビジネスを指す（e.g., Hein, Schrieck, Riasanow, Setzke, Wiesche, Böhm, & Krcmar, 2020; Karhu & Ritala, 2021; 根来, 2017）。

プラットフォームビジネスの代表的な分類としては、(1) コミュニケーションや取引の媒介となる媒介型プラットフォーム、(2) 顧客の求める製品・サービスの基盤となる基盤型プラットフォームの2つに大別する見方が有力である（e.g., Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2019; Negoro & Ajiro, 2013; 根来, 2017）。詳細は第2章で述べるが、本論文では、上記の分類のうち前者の媒介型プラットフォームを対象とし、とりわけ、ユーザー（消費者）生成コンテンツ（user generated content : 以下、UGC と表記することがある）によって成立する、CGM 型（consumer generated media-type）のプラットフォームを研究の対象とする。

プラットフォームビジネスは、それを構成するプレイヤー間に働くネットワーク効果によって、市場においてドミナント（dominant）な地位を形成していた、つまり、一人勝ち（winner takes all）あるいはリーダーとしての立場を築いた既存プラットフォームが競争力や市場地位を獲得・維持しやすい性質があ

るとされる (McIntyre & Srinivasan, 2017)。ここで、ネットワーク効果には、ユーザー数が増加するほど、ユーザーが知覚するプラットフォーム利用に関する便益が高まる直接ネットワーク効果と、ユーザー数が増加するほど、ユーザーとは異なるプレイヤーである補完者が知覚するプラットフォーム利用に関する便益が高まる間接ネットワーク効果 (ユーザーと補完者が逆の関係でも成立する) の 2 種類が存在する (e.g., Katz & Shapiro, 1985; Shapiro & Varian, 1998)。

詳細は後述するが、経営学分野における初期のプラットフォーム研究においては、プラットフォーム企業が自社のユーザーと補完者 (補完品) の基盤の大きさをいかに構築することで、ネットワーク効果を通じた競争力を確保するかということが主な論点となっていた (e.g., Cusumano et al., 2019; Hagiu & Yoffie, 2009; Moazed & Johnson, 2016; Parker & Van Alstyne, 2005)。実際、いわゆる「GAFA」に代表されるように、近年、Google や Amazon といった巨大プラットフォームが、多くのユーザーや補完者を集客・動員することに成功し、市場でドミナントな地位を築いている (Galloway, 2017)。

本論文の問題意識は、このような巨大プラットフォームによる特定市場の独占・寡占の事例が存在する一方で、ネットワーク効果を享受しやすいはずの、ドミナントな地位にある既存プラットフォームの競争力がなぜ低下したり、持続しなかったりする事例があるのかという点にある。

つまり、具体的には後述するが、本論文は成熟段階 (成熟期) にある CGM 型のプラットフォームビジネス (成熟プラットフォームビジネス) の競争力低下のメカニズムを検討するものである。本論文で、プラットフォームビジネスの成熟段階とは、一度市場地位を築いた競争力を有する既存プラットフォーム企業が成長スピードを低下させたり、市場地位を低下させたりする局面であるとする (第 2 章参照)。また、本論文において、プラットフォームの競争力は、ユーザーの利用率や利用者数という、他プラットフォームと比較可能な相対的指標として捉える (第 2 章と第 3 章、また、各事例研究における計測方法は該当の各章を参照)。

2. 研究の目的

こうした市場での競争力を維持できなくなるプラットフォームの中には、プラットフォームビジネスに関する既存研究の多くで分析対象となってきた、PC やスマートフォンのアプリケーション（以下、アプリと表記することがある）やソフトウェア（e.g., Boudreau, 2012; Tiwana, 2015）、あるいはビデオゲーム機（e.g., Rietveld & Eggers, 2018; Zhu & Iansiti, 2012）、ソーシャルネットワークワーキング・サービス（social networking service : 以下、SNS）やウェブポータル、そして、ライドシェアリングサービスなど多くの事例がある（Cusumano et al., 2019）。

上記の例示が示す通り、競争力を維持できなくなるプラットフォームの事例の種類が多様であることもあり、成熟プラットフォームの競争力低下のメカニズムは、全部を一度に一般化することは難しいと思われる。そこで、先述の通り、本論文では媒介型プラットフォームの中の CGM 型プラットフォームの特性に焦点を当てて、CGM 型プラットフォーム特有の競争力低下のメカニズムを議論する。

ここではまず、本論文が CGM 型プラットフォームに着目する背景の概略を説明したうえで、本論文の目的を示す。CGM 型プラットフォームとは、専門家が作成・公開していないインターネット上のコンテンツ（ユーザー生成コンテンツ : UGC）によって成立するプラットフォームのことを指し、本論文では「プラットフォームビジネスの参加プレイヤーである消費者によって生成される情報を、他の参加プレイヤーに媒介・仲介するための手段・方法を提供するプラットフォーム」と定義される（第3章参照）。具体的には、表 1-1 に示されているような、SNS や動画共有サイト、口コミサイトやナレッジコミュニティなどが事例となる。

詳細は第2章で述べるが、CGM 型プラットフォームは、ユーザーと補完者を明確に切り分けることが困難であり、経営学分野における既存のプラットフォーム研究の考え方だけでは、その固有の特徴を捉えることが難しい。例えば、当該プラットフォームにおいては、ユーザー・補完者の行動の動機が経済的動機だけではない（Boudreau & Jeppesen, 2015）、ユーザー・補完者が投稿コ

コンテンツの品質を維持しようとするインセンティブが少ない (Bughin, 2007) といった特性がある。

表 1-1 CGM 型プラットフォームの例

種類	内容	具体的なサービス例
ソーシャルネットワーキング・サービス (SNS)	消費者の日記・写真・コメント等を介したコミュニケーションが行われるもの	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Twitter • ミクシィ (本論文の対象事例)
動画共有サイト	消費者の撮影・投稿した動画を介したコミュニケーションが行われるもの	<ul style="list-style-type: none"> • YouTube • ニコニコ動画 (本論文の対象事例) • Tik Tok
ロコミサイト	消費者の製品・サービス、企業等に対するロコミを集めたもの	<ul style="list-style-type: none"> • 食べログ • 価格.com • アットコスメ
ナレッジコミュニティ	消費者からの質問やそれに対する他消費者からの回答を集めたもの	<ul style="list-style-type: none"> • Quora • Yahoo! 知恵袋 • OKWAVE
イラスト・文章の投稿サイト	消費者が作成した文章やイラストが投稿されるもの	<ul style="list-style-type: none"> • pixiv • note • 小説家になろう
レシピサイト	消費者が作成した料理レシピが投稿されるもの	<ul style="list-style-type: none"> • クックパッド (本論文の対象事例) • 楽天レシピ • ナディア

注：全ての CGM 型プラットフォームの分類を示したものではない。また、本論文は日本国内の CGM 型プラットフォームを分析対象とするが、ここでは具体的なサービス例として海外のサービスも取り上げている。

出所：筆者作成

また、CGM 型プラットフォームは、ユーザーのスイッチングコストが低く、複数サービスのマルチホーミング (multi-homing: 複数同時並行利用) も行いやすい (Subramanian, Mitra, & Ransbotham, 2021)。つまり、特定のプラットフォームがユーザー・補完者をロックインすることが困難な側面があるため、ユーザーの嗜好や基盤技術といった事業環境が変化することで、競争力が低下しやすいと予想される (この特性は、CGM 型プラットフォーム固有ではないが、多くの CGM 型プラットフォームは上述の通りマルチホーミングしやすいため、当該特性を有する傾向にある)。

このように、CGM 型プラットフォームの特性は、従来のプラットフォーム

ビジネスで議論されてきたものとは異なる部分があるにも関わらず、既存研究においては、主として媒介型プラットフォームの一部として議論がなされてきており、これらの特性を踏まえた検討が不足していたと考えられる。

そこで本論文では、「成熟段階にある CGM 型プラットフォームは、なぜ、どのようにして、競争力を低下させたり、持続させることができなかつたりするのか」を明らかにすることを、論文全体の大きな研究目的とする。さらには、「その競争力低下への対処策として、どのような方法があり得るか」についても萌芽的検討を行うことを副次的目的とする。

3. 本論文の構成

上述した背景や目的に基づき、本論文は、本章（第 1 章）を含む全 7 章構成をとる（図 1-1）。

第 2 章においては、経営学分野におけるプラットフォーム研究に関する既存研究のレビューを行う。まず、本論文が着目するプラットフォームの大きな分類としての媒介型プラットフォームについての概略を示したうえで、本論文が焦点を当てる、競争力を構築した既存プラットフォームが直面する課題を、成熟段階にある媒介型プラットフォームの競争力向上の促進・阻害要因として整理する。そのうえで、既存の媒介型プラットフォームに関する研究が、プラットフォーム上で媒介される財の性質や構造の異なるプラットフォームを一括りにした検討を行っていることに着目し、本論文の分析対象である CGM 型プラットフォームに焦点を当てた検討を行う必要性があることを述べる。そこでは、CGM 型プラットフォームの構造やユーザー・補完者の行動の動機といった、CGM 型プラットフォーム特有の性質を整理する。

第 3 章では、本論文の分析の視座とリサーチ・クエスチョンを具体的に設定し、研究方法を提示する。本論文では、成熟段階にある CGM 型プラットフォームの競争力低下のメカニズムを検討するにあたり、プラットフォーム企業によるユーザー・補完者の「エンゲージメント (engagement)」のマネジメントを、分析の視座として導入する。エンゲージメントとは、顧客と企業の間ある

いは顧客間で行われる、購買行動以外の企業に対する貢献や関与、愛着を意味する概念（e.g., Harmeling, Moffett, Arnold, & Carlson, 2017; Kumar & Pansari, 2016）であり、CGM 型プラットフォームにおいては、テキスト・写真・動画等の投稿、他者の投稿へのコメントなどの具体的なエンゲージメント行動として現れる。つまり、エンゲージメント行動は CGM 型プラットフォームの提供サービスの中核を成すものである。第 3 章では、CGM 型プラットフォームの競争力の低下という問題を検討する際に、なぜエンゲージメント概念が鍵となるのかということを示し、そのうえで、事例研究のための分析枠組みを構築する。さらに、本論文のリサーチ・クエスチョンと研究方法、具体的には事例研究の方法と事例の選択理由・基準、調査・情報収集方法などを示す。

第 4 章から第 6 章にかけては、3 つの CGM 型プラットフォームの事例研究を行う。第 4 章では、レシピサイトの「クックパッド」の事例を取り上げることで、同プラットフォームが、基盤技術の変化や代替品の市場参入といった環境変化を認識していながらも、既存のエンゲージメント行動のマネジメントを基にしたビジネスモデルによる事業展開を続け、競争力を低下させてしまったというプロセスが分析される。

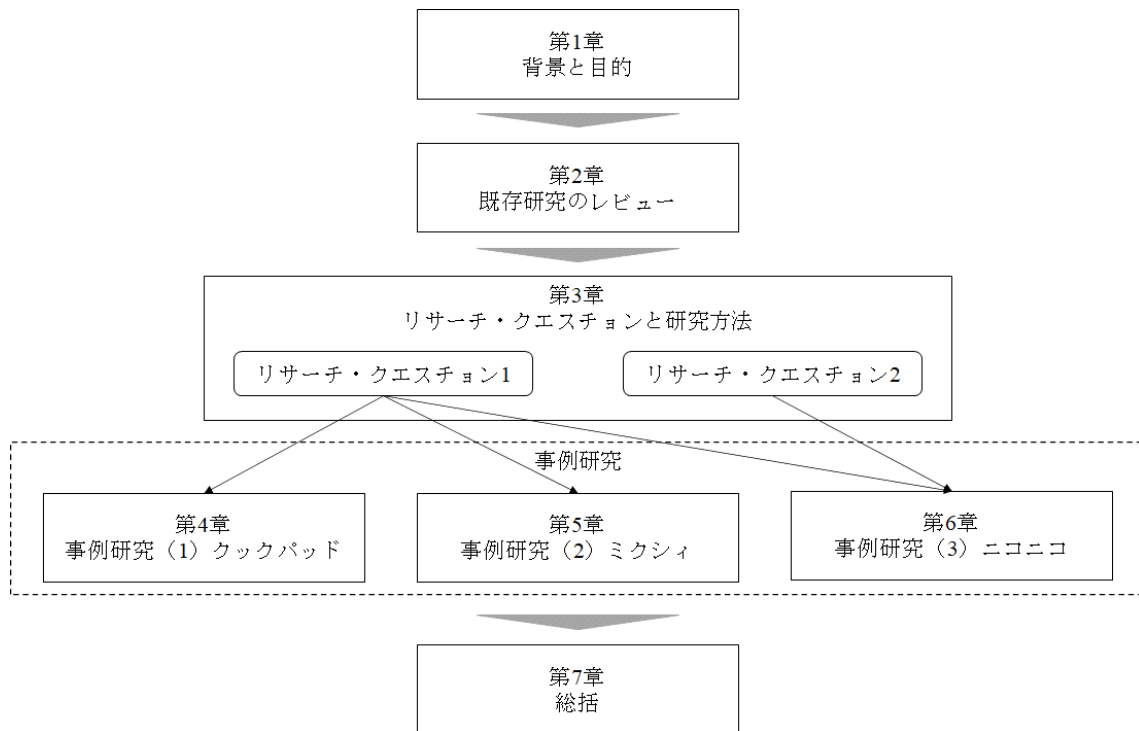
第 5 章では、SNS の「ミクシィ (mixi)」の事例分析を行う。そこでは、ミクシィが自社プラットフォームの基盤拡大を目的として行った施策や、海外の巨大 SNS の日本市場への参入を契機としてとった経営行動が、同サービスの独自性を変容させ、市場地位の低下へと結びついていったプロセスが議論される。

第 6 章では、動画共有サービスの「ニコニコ (niconico)」の事例を、「ニコニコ動画」の事例と、「ニコニコチャンネル」の事例の 2 つから検討する。具体的には、ニコニコ動画の事例では、同プラットフォームが環境変化に直面してユーザー・補完者を失ったプロセスが議論されるとともに、ニコニコチャンネルの事例では、ニコニコ動画で培った技術的資源を活用しつつもニコニコ動画とは異なる補完者からエンゲージメント行動を引き出すことで経営パフォーマンスをあげることに成功したプロセスが検討される。つまり、この第 6 章の事例研究は、先述した、成熟段階にある CGM 型プラットフォームの競争力低下への対処策を萌芽的に検討する内容を含むものとなる。

第7章では、第3章で示したリサーチ・クエスチョン（リサーチ・クエスチョン1）に沿う形で、第4章から第6章までの事例分析の議論を総括したうえで、比較事例分析を行い、成熟段階にあるCGM型プラットフォームビジネスの競争力低下メカニズムの一般化を試みる。また、リサーチ・クエスチョン2に沿う形で、CGM型プラットフォームの競争力低下への対処策について検討する。本章の最後に、本論文の実践的インプリケーションと理論的インプリケーションを示す。さらには、本論文の限界と今後の研究課題を整理する。

なお、本論文のいくつかの章あるいはその部分は、申請者の公刊済み・公刊予定論文の内容に基づいている。第2章の1節と2節は、足代（2016）、足代・木川（2022a）に基づいている。第4章、とりわけ2節と3節は、足代・木川（2022b）に基づいている。また、第3章の1節ならびに第5章は、原則、足代（2022）に基づいており、一部、足代（2011）にも基づいている。なお、本論文の目的や研究・分析内容に適合するよう、上記の各論文の内容は適宜改訂を行ったうえで、記述している。

図 1-1 本論文の構成



出所：筆者作成

第2章 既存研究レビュー

1. プラットフォーム研究の出現と展開

1-1. プラットフォーム概念の登場

本節では、まずプラットフォーム研究の理論的背景について整理したうえで、初期のプラットフォーム研究においてどのような議論がなされてきたのか、どのような論点が提起されてきたのかについて検討を行う。

第1章でも述べた通り、プラットフォームビジネスとは、プラットフォームを提供するプラットフォーム企業と、プラットフォームが提供する製品・サービスと合わさって利用される補完品を提供する補完者、そしてユーザーという、それぞれタイプの異なるプレイヤーから構成されることで初めて価値を持つビジネスを指す (Hein et al., 2020; Karhu & Ritala, 2021; 根来, 2017)。プラットフォームビジネスの特徴となるのは、補完者やユーザーといった、プラットフォーム企業とは異なる性質を持った他プレイヤーの存在を前提としている点にある。

もっとも、プラットフォームという概念が経営学の研究において用いられるようになった当初、この概念は、技術・製品開発の効率化を目的とした、各技術・部品の共通要素の標準化を示す概念として用いられていた (e.g., Meyer, 1997; 延岡, 2006)。例えば、通信技術のような企業間をまたがる基盤技術や、液晶技術のような特定企業内の製品開発上の基盤部品などがその例となる。中でも代表例といえるのが、自動車の複数の製品開発プロジェクト間における部品の共通化であり、1980年代から1990年代前半にかけて自動車産業において、プラットフォームという概念は技術・製品開発の文脈においては一般的なものとなっていった (延岡, 1996)。

これらの意味におけるプラットフォームは、プラットフォーム技術・部品 (platform technology / components) と呼べるものであり (Negoro & Ajiro, 2013)、その適用範囲は特定の企業内あるいは特定の産業・企業間にとどまる

ものである。本論文においては、このプラットフォーム技術・部品に該当するプラットフォームは検討の対象外とする。

1-2. プラットフォームビジネスを捉える2つの視点

本論文が検討の対象とするプラットフォームビジネスは、補完者やユーザーといった、プラットフォーム（企業）とは異なるプレイヤーの存在・参画を前提として成立するという点において、上記のプラットフォーム技術・部品とは異なる性質を持つものである。今日的な意味におけるプラットフォームビジネスの概念は、1990年代中盤から2000年前後にかけて、大きく2つの視点による分析から発展したといえる。

第1には、IT・コンピューター業界の製品・サービスを対象とした分析である（e.g., 出口, 1995; Gawer & Cusumano, 2002）。この研究群においては、特定のソフトウェアや規格を基盤として階層的にサービスが提供される、PCや携帯電話のビジネス（オペレーティングシステム（operating system：以下、OS）やCPUが基盤）のような産業や製品が分析対象となっている。

ここでは、例えば Gawer & Cusumano（2002）は、プラットフォームを「さまざまな企業によって生産された製品やサービスの1つのシステムの中に存在する、あるコア製品」（邦訳, p. i）と捉え、(1) それ自身が進化するシステムの一部であり、(2) 補完財がなければそれ自身では意味がない（邦訳, p.165）ものとしている。これは、特定の企業以外のプレイヤーが提供する補完財（補完品）を前提とした考え方であり、今日的なプラットフォームビジネスの概念と同一のものであるといえる。

第2は、企業やユーザーなどのプレイヤー間の媒介や仲介を行うサービスを対象とした分析である（e.g., 今井・國領, 1994; 國領, 1995, 1999; 根来・木村, 1999）。この研究群が着目するのは、1980年代後半から1990年代にかけて巻き起こった情報通信技術を利用した電子市場的な取引の進行という現象と、それを対象とした研究である（e.g., Malone, Yates, & Benjamin, 1987; Rayport & Sviokla, 1994）。例えば、Malone et al.（1987）は、コンピューターを援用した市場活動の活発化により、企業間の取引構造やユーザーに対するサービス提供方法が変化することを論じている。

これらの研究はその後、インターネットやその他の電子的手段を用いたプラットフォームビジネスの研究へと発展した。具体例としては、國領（1999）が、プラットフォームビジネスの提供機能を、(1) 取引相手の探索、(2) 信用の提供、(3) 経済価値評価、(4) 標準取引手順、(5) 物流などの諸機能の統合、の5つに整理している。そして、これらの機能を提供している事例として、クレジットカード、中古車のオークションサイト、日雑業界の業界情報インフラなどをあげている。

あるいは、根来・木村（1999）も同時期に、インターネットビジネスを分析対象として、プラットフォームビジネスの持つ取引やコミュニケーションの媒介・仲介機能を検討している。これらの研究は、プラットフォームビジネスを、企業とユーザーの間の、あるいはユーザー間の媒介・仲介機能を持つ取引ネットワークとして捉えていたと考えることができ、後に出現することになるマルチサイド・プラットフォーム（Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006; Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2016; Hagiu & Yoffie, 2009）に代表される、媒介型プラットフォームの研究とも問題意識が通底していると考えられる。

上記の2つの研究群が捉えていたプラットフォームは、補完者やユーザーといったプラットフォーム企業以外の存在を重視している点、そして、詳細は後述するが、これらプレイヤーとプラットフォームの結びつきによるプラットフォームの価値の増大にネットワーク効果が働くことを想定しているという点において、今日的なプラットフォームビジネスとの共通点を見出すことができる（木川・高橋・松尾, 2020）。

こうして1990年代中盤から経営学におけるプラットフォームビジネスの研究が出現し、その後現在に至るまで研究の蓄積が続いている。

2. プラットフォームビジネスの種別

2-1. プラットフォームビジネスの分類

一口にプラットフォームビジネスと言っても、対象となる製品やサービスによって、その性質は異なる。第1章でも述べた通り、プラットフォームビジネ

スの競争力を検討する際には、プラットフォームビジネスの種類に付随する問題について考慮する必要がある。そのため、本節では、プラットフォームビジネスの種別を整理し、本論文の研究対象を明確化する。

プラットフォームビジネスの代表的な分類としては、名称こそ論者によって異なるものの、(1) コミュニケーションや取引の媒介となる媒介型プラットフォーム、(2) 顧客の求める製品・サービスの基盤となる基盤型プラットフォームの2つに大別する見方が有力である (e.g., Cusumano et al., 2019; Negoro & Ajiro, 2013; 根来, 2017)。

最近では、Cennamo (2021) がこの2つとほぼ同義の分類に加え、情報市場 (information market) のプラットフォームという分類も提案しているが、以降でレビューする文献のほとんどが Cennamo (2021) による分類以前に登場した研究である点や、後述する理由などを踏まえ、この2分類をまず検討する。

2-2. 媒介型プラットフォーム

媒介型プラットフォーム (interaction-type platform) とは、ユーザーや補完者といったプラットフォームの参画プレイヤーの間を直接媒介・仲介し、両者間の取引や価値交換を促進するプラットフォームのことを指す (e.g., Eisenmann et al., 2006; Eisenmann, Parker & Van Alstyne, 2011; Hagiu & Yoffie, 2009; Parker et al., 2016)。

このプラットフォームに関しては、経済学分野の研究 (Rochet & Tirole, 2003, 2006) に影響を受けた、いわゆるマルチサイド・プラットフォーム (multi-sided platform) に着目した研究が進展している (Eisenmann et al., 2006; Parker et al., 2016; Hagiu & Yoffie, 2009)。

代表例は、Amazon マーケットプレイスのようなショッピングサイト (出品者が補完者)、VISA のようなクレジットカードサービス (加盟店が補完者) である。媒介型プラットフォームに関しては、ユーザーと補完者という性質の異なるプレイヤーを媒介・仲介することがプラットフォームの機能となるため、ユーザーはもちろんのこと、いかにしてプラットフォームに補完者を動員するかということが重要な論点となる。

2-3. 基盤型プラットフォーム

基盤型プラットフォーム (layer-type platform) とは、企業が補完品と合わさってユーザーへの価値を生み出す際の中核的な技術的基盤を提供するプラットフォームを指す (e.g., Karhu & Ritala, 2021; 根来, 2017)。

この分類のプラットフォームにおける基盤とは、プラットフォームに参加する企業が利用できる中核的な技術的アーキテクチャを指す (Cennamo, 2021)。ここで、アーキテクチャとは「どのモジュールがシステムの構成要素となり、どのように機能するかを特定するもの」(Baldwin & Clark, 1997, 邦訳, p.41) を指し、インターフェースとは「どのようにモジュールが相互作用するか、相互にどう置けるか、つながるか、情報交換するかという点を詳細まで規定するもの」(Baldwin & Clark, 1997, 邦訳, p.41) を指す。

基盤型プラットフォームの例としては、Windows や Android のような PC やスマートフォンの OS が該当し、この場合ソフトウェアやアプリが補完品となる。また、ビデオゲームのハードも代表的な基盤型プラットフォームの例であり、この場合ゲームソフトが補完品となる。

つまり、これらの例示からも分かるように、基盤型プラットフォームに関する議論は、前節で確認したプラットフォーム研究の出現期における IT・コンピュータ業界の製品・サービスを対象とした検討 (e.g., 出口, 1995; Gawer & Cusumano, 2002) と問題意識が通底している。基盤型プラットフォームに関しては、例えばアプリやゲームソフトが、スマートフォンやビデオゲームの有する価値に関わるように、補完品の種類や機能がプラットフォームビジネス全体の競争力へと結びつく特徴を有している。

2-4. 本論文の対象とプラットフォームビジネスの現実

このように、プラットフォームビジネスの分類は大きく2つに大別できるが、本論文が対象とするのは、前者の媒介型プラットフォームである。また、前述の通り、媒介型プラットフォームの部分集合となる、SNS や口コミサイト、動画共有サイトといった、CGM 型プラットフォームを対象とする。CGM 型プラットフォームに特徴的な性質については後述する。

なお、現実的には、プラットフォームビジネスがこれら2つの種別に関わる

機能を同時に備えていることもある (e.g., Cusumano et al., 2019; Negoro & Ajiro, 2013; 根来, 2017)。例えば、Facebook は、SNS としてユーザー同士を媒介・仲介する機能を有すると同時に、ゲームサービスのアプリ開発者にとっては基盤としての位置づけも持つ。こうした現象について、例えば Cusumano et al. (2019) は、2つのプラットフォームの分類¹が重なる「ハイブリッド・プラットフォーム (hybrid platform)」という考え方を提案し、基盤型プラットフォームとして事業を開始したプラットフォームが、媒介型プラットフォームとしての側面を追加していくような現象（逆のパターンも然り）を検討している。

現実的なプラットフォームビジネスには、確かにハイブリッド・プラットフォームの特徴を持つプラットフォームビジネスも確認される。しかし、一方で、2つのプラットフォームそれぞれの性質や提供機能は異なり、それぞれに独自の論点も存在している。本論文ではこのことに着目し、2つのプラットフォームの分類を前提として、どのような要因が成熟した媒介型のプラットフォーム、特に CGM 型プラットフォームビジネスの競争力を低下させるのかという点について考察する。

3. ネットワーク効果とチキン・エッグ問題の克服

3-1. ネットワーク効果と一人勝ち

プラットフォームビジネスの特徴を捉えるうえで重要となる概念の1つが、ネットワーク効果である。ネットワーク効果とは、主に経済学分野において用いられるようになった概念であり、ユーザー数の増大につれて、ユーザーが当

¹ Cusumano et al. (2019) は、2つのプラットフォームの分類について、トランザクション・プラットフォーム (transaction platform) とイノベーション・プラットフォーム (innovation platform) という用語を用いている。前者は、本論文で言う媒介型プラットフォームと、後者は基盤型プラットフォームと、指し示す機能や対象がほぼ同一である。

該製品から得られる便益が増大する効果を指す (Katz & Shapiro, 1985)。本論文が対象とする媒介型プラットフォーム、例えば SNS や口コミサイト、ナレッジコミュニティ等の市場においては、製品やサービスのユーザー数が増加するほど、ユーザーが知覚する当該製品やサービスの利便性が高まる。

プラットフォームビジネスにおけるネットワーク効果に関しては、直接ネットワーク効果と間接ネットワーク効果が存在する。直接ネットワーク効果は、ユーザー数が増加するほど、ユーザーが知覚するプラットフォーム利用に関する便益が高まる効果を指す。これは、上述の経済学由来のネットワーク効果の本来の意味と同様である。

一方、間接ネットワーク効果は、ユーザー数が増加するほど、ユーザーとは異なるプレイヤーである補完者が知覚するプラットフォーム利用に関する便益が高まる効果を指す (ユーザーと補完者が逆の関係でも成立する)。例えば、SNS においては、ユーザー数が増加するほど、当該 SNS で利用できるサードパーティアプリ (例: アクセス解析サービス) の開発業者 (補完者) 数も増加し、当該 SNS の価値は向上していく。また、Amazon マーケットプレイスのようなショッピングサイトにおいては、出店者 (補完者) 数が増加するほど、買物客 (ユーザー) 数が増加し、ショッピングサイトの価値が向上していく。

プラットフォームビジネスにおいては、プラットフォーム (企業) を介することで、ユーザーや補完者の間でこれらのネットワーク効果が働くことが特徴とされてきた。そして、既存研究においては、ネットワーク効果をうまくマネジメントすることで、自らのプラットフォームビジネスの価値を向上させることが、特定のプラットフォーム企業を一人勝ちへと至らしめる要因の 1 つになることが指摘されてきた (Cusumano et al., 2019; Eisenmann et al., 2006; Evans & Schmalensee, 2010)。

その際に重要となるのが、ネットワーク効果が大きく変化する屈曲点であるクリティカル・マス (critical mass) を越えることであるとされている (Evans & Schmalensee, 2010)。それゆえプラットフォーム企業は、製品・サービスの総ユーザー数であるインストールド・ベース (installed base) の拡大を目指す (Katz & Shapiro, 1985)。あるいは、ネットワーク効果には正のフィードバック・ループが働くと考えられているため、ユーザー数や補完者数を他プラット

フォームよりも増加させたプラットフォームが優位な立場になるとされる (Shapiro & Varian, 1998)。

3-2. チキン・エッグ問題に対する方策

このようにプラットフォーム企業がユーザー数や補完者数を増加させる際に付随するのが、ユーザー数や補完者数が少ない局面のプラットフォームに、如何にして補完者やユーザーをひきつけるべきかという、いわゆるチキン・エッグ問題である (Rochet & Tirole, 2003)。この問題は、保有資源や外部とのネットワークが乏しい、事業をスタートして間もないプラットフォーム企業にとっては、とりわけ重要な課題となる (Parker et al., 2016)。

チキン・エッグ問題に対して、既存研究では様々な方策が議論されてきた。具体的には、補完者やユーザーを自社のプラットフォームへと参加させるために、特定のユーザーまたは補完者に対して無料モデルや安価な価格設定を採用する (Evans, Hagiu, & Schmalensee, 2006; Parker & Van Alstyne, 2005)、あるいは、プラットフォームビジネス内に魅力のある看板ユーザー・補完者を用意するといった方策があげられる (Eisenmann et al., 2006)。

また、ユーザーに対する金銭的な補助や機能的な補助、あるいはユーザーの優先順位付けなどを行うといった方策も提案されている (Moazed & Johnson, 2016)。さらに、プラットフォーム企業が知的財産のオープン化を行うことで補完者を参加させやすくしたり (Boudreau, 2010; 立本, 2017)、補完者によるイノベーションの誘因となる技術や顧客基盤の提供などを行ったりする (Gawer, 2009) といった方策の提起もなされている。

3-3. ネットワーク効果を前提としたプラットフォーム研究の関心

既存研究では、プラットフォーム企業がチキン・エッグ問題を克服しつつ、直接・間接ネットワーク効果を利用しながら、いかにして他社よりも多くのユーザーや補完者を自社プラットフォームに動員し、プラットフォームビジネス全体の価値を向上させ競争力を得るか、ひいては、いかにして自社プラットフォームを市場での一人勝ちに到達させるかという、プラットフォームビジネスのマネジメント上の要諦が検討されてきた (e.g., Boudreau, 2010; Eisenmann et

al., 2006; Gawer, 2009)。

しかし、プラットフォーム研究の蓄積が進むにつれて、プラットフォームビジネスの成功要因のみならず、失敗要因についても研究が行われるようになってきている (e.g., Cusumano et al., 2019; Moazed & Johnson, 2016)。ただし、そこでの主要な関心は、プラットフォームビジネスの成長初期におけるネットワーク効果を活用した規模拡大、具体的にはユーザーや補完者獲得の失敗要因に焦点が当てられる傾向にある。それはつまり、Wareham, Fox, & Giner (2014)²が批判的文脈で言及したプラットフォームビジネスの戦略、すなわち、「『より大きいことは良いことだ』という近視眼的な焦点に基づく過度に成長を促す戦略」(p.1210) に関する考え方を前提とした研究関心に応えるものであったといえる。

4. 競争力を構築した既存プラットフォームが直面する課題

4-1. 初期の研究のパラダイムとその転換

上述のように、プラットフォーム企業はネットワーク効果を前提としたユーザー・補完者のマネジメントを行うことで、自らのプラットフォームビジネスの事業規模を拡大させる。そして、時には、市場においてドミナントな地位に至るプラットフォームや、競争力を有するプラットフォームが出現する。こうしたプラットフォーム企業によるマネジメントは、(1) 自社プラットフォームのインストールド・ベース (総ユーザー数) を迅速に獲得・成長させ、(2) そのユーザーを囲い込み、(3) 競合プラットフォームの競争力を低下させるという戦略、すなわち「Get Big Fast 戦略 (Lee, Lee, & Lee, 2006)」によるものであり、これが初期のプラットフォーム研究の主要なパラダイムとなっていた (Cennamo & Santalo, 2013)。

しかし、プラットフォーム企業が、競合プラットフォーム企業に対して、相対的に高い市場地位や競争力を有したとしても、それで安泰ではないというこ

² Wareham et al. (2014) は、基盤型のプラットフォームを対象とした研究ではある。

ともまた、後発プラットフォームの追い上げの問題の観点から議論が行われつつある。例えば、根来・加藤（2010）は、基盤型プラットフォームの代表例であるソフトウェアを例にとり、プラットフォームの一人勝ち要因を妨害することによって、後発企業が一定の市場シェアをとれると主張した。また、根来（2017）は、ブラウザ競争における Microsoft の Internet Explorer の市場シェア低下や、楽天トラベルとじゃらん、ぐるなびと食べログのプラットフォーム間競争を事例にして、一人勝ちあるいは高い市場地位を一度は得たプラットフォームの地位低下問題について論じている。

ただし、上記の既存研究で取り上げられている事例は、媒介型プラットフォームではあるが、CGM 型プラットフォームでは必ずしもない。したがって、これらの既存研究は、本論文が着目する CGM 型プラットフォーム特有の市場地位低下の要因を対象にした研究ではない。

4-2. 成熟段階への着目

このように、近年のプラットフォーム研究では、動員した補完者やユーザーを維持しながら安定的に利益を獲得したり（Reillier & Reillier, 2017）、プラットフォームを更に活性化させたりするべき局面や、市場地位を確立したプラットフォームがさらなる事業のスケールアップを図ろうとする局面におけるプラットフォームのマネジメント上の要諦、あるいはそれらの局面における後発の競合プラットフォーム企業への対処法についての研究の関心が高まりつつある（e.g., Isckia, De Reuver, & Lescop, 2020; McIntyre, et al., 2021）。

通常のビジネス同様、プラットフォームビジネスも、時間経過に伴い、市場シェアが著しく向上することもあれば、横ばいになることも、低下することもある。この問題について、Reeves, Lotan, Legrand, & Jacobides（2019）は、本論文が分析対象とするプラットフォームビジネスとほぼ同義の、業種をまたいだ複数のパートナーから成立するビジネス・エコシステムの成長軌道を市場シェアと時間軸の二軸から考察し、市場シェアを築いた後にも、その地位が一時的なものとなってしまうたり、逆にビジネスモデルを進化させることで市場でのリーダーシップを強固なものとしたり、といったビジネス・エコシステムの成長軌道のパターンを示している。

これら近年の研究に見られるように、ネットワーク効果を活用することで市場においてドミナントな地位を築いたプラットフォームビジネスであっても、成長スピードの鈍化や、市場地位の低下という問題に直面することは、現実のプラットフォームビジネスの動向においても観察される。

本論文では、この一度は市場地位を築いた競争力を有する既存プラットフォーム企業が、成長スピードを低下させたり、市場地位を低下させたりする局面、つまり事業の再活性化や成長が求められる局面にあるプラットフォームビジネスを、「成熟プラットフォームビジネス（以下、成熟プラットフォームまたは成熟段階のプラットフォーム）」として捉える。

ここで、「競争力」とは、売上高や利益、ユーザー数といった経営パフォーマンスで計測でき、他プラットフォームと相対的に比較可能なものとして捉える。なお、本論文においては、ユーザーの利用率と利用者数を計測可能な競争力の指標として採用する（詳細後述）。また、成長スピードとは、経営パフォーマンスの成長率を指している。

そのうえで、本論文においては、成熟プラットフォームの経営パフォーマンスを伸長させる要因を、競争力向上の「促進要因」、逆にそれを低下傾向へともたらす要因を競争力向上の「阻害要因」として捉える。つまり、特定の要因によってプラットフォームの競争力向上が阻害された場合、当該プラットフォームの競争力が低下する（した）、と本論文では捉える。

本論文では、先述の通り、この成熟段階にあるプラットフォームの中でも、媒介型、特にCGM型プラットフォームを研究の対象とする。以下ではまず、媒介型プラットフォームの競争力向上の促進・阻害要因について整理し、そのうえで、媒介型プラットフォームの中に他とは異なる特質を持ったプラットフォーム、具体的にはCGM型プラットフォームが含まれているという問題を提起する。そのうえで、CGM型プラットフォームの特質を検討し、当該プラットフォームの成熟段階に起こる課題について指摘する。

5. 成熟段階にある媒介型プラットフォームの 競争力向上の促進・阻害要因

5-1. 媒介型プラットフォームと勝者総取りの論理

前節で検討した通り、初期のプラットフォーム研究が着目してきたのは、ネットワーク効果を梃子としてプラットフォーム企業が「Get Big Fast 戦略（Lee et al., 2006）」、つまり、プラットフォームのユーザーと補完者の基盤拡大を追求するという戦略であった。本節で、成熟段階にある媒介型プラットフォームの競争力向上の促進・阻害要因を検討するにあたり、プラットフォームビジネスが価値を生み出すうえで、プラットフォームの規模が最も重要なドライバーになる条件について確認しておく必要があるだろう。それは、Cennamo

（2021）によれば、(1) ユーザーと補完者がネットワークの大きさに価値を与えるという点において同質的、(2) プラットフォーム内の同じ性質を持ったユーザー（または補完者）の増加がその中にいる他ユーザー（または補完者）の効用を妨げない、(3) ユーザーの効用がコンテンツや補完品の量に応じて増加する、の3点であるとされる。

媒介型プラットフォームが、ユーザーと補完者という性質の異なるプレイヤーを媒介・仲介するネットワークであることもあり（McIntyre & Srinivasan, 2017）、相対的に見れば、基盤型プラットフォームよりも媒介型プラットフォームの方がこれらの条件が揃いやすい性質を有しているだろう。実際、Cennamo（2021）も、媒介型プラットフォームにおいては³、他プラットフォームと比して、これらの条件が成立しやすいと指摘する。

それゆえ、媒介型プラットフォームを対象とした研究では、初期のプラットフォーム研究が着目してきたプラットフォーム企業による規模の追求、つまりユーザーと補完者の基盤の大きさを追求することで競争力を構築する、「勝者総取りの論理（winner-takes-all logic）」（Cennamo, 2021; Karhu & Ritala, 2021）が支配的な論理として取り扱われてきた。

³ Cennamo（2021）は、媒介型プラットフォームではなく、多面的取引市場（multi-sided transaction market）のプラットフォームという名称の分類を用いている。

勝者総取りの論理のみに基づけば、同一の製品・サービス市場におけるプラットフォーム間の競争は、プラットフォーム間で提供機能に大きな違いが無い限り、原則として規模の最も大きなプラットフォームが、あるいはそのプラットフォームとアベイラビリティ (availability) の面で小さな差別化を図りつつも同程度の競争力を有するプラットフォームも併せた少数のプラットフォームが勝者となる。それにもかかわらず、一定の規模まで拡大した成熟段階にある媒介型プラットフォームが、しばしば自らのプラットフォームビジネスから得られる経営パフォーマンスを低下させてしまうのはなぜであろうか。

5-2. マルチホーミングやプラットフォームの選択・利用

成熟段階にある媒介型プラットフォームの競争力向上を阻害する要因としてあげられる代表的な問題が、ユーザーや補完者によるプラットフォームのマルチホーミング (複数同時並行利用) の問題である (e.g., Eisenmann et al., 2006; Rochet & Tirole, 2003)。

同程度の規模でありながら差別化要素がほとんど見当たらない媒介型プラットフォームの場合、ユーザーが単一のプラットフォームのみを利用し続けるのか、それとも他のプラットフォームも同時並行利用するのかは、ユーザーが負担するスイッチングコストとマルチホーミングコストに大きく影響を受ける。仮にマルチホーミングコストが低ければ、ユーザーは容易に複数の媒介型プラットフォームを同時並行利用できる。例えば、クレジットカードサービスの VISA と Mastercard のように、どちらも無料か低価格で維持でき、単一のサービスに囲い込まれることによる便益が相当程度無いサービスであれば、ユーザーはどちらか一方をメイン、他方を予備として維持し続けることにそれほどの負担はないだろう。

このように、プラットフォーム企業にとって、ユーザーのマルチホーミングの程度は自社の競争力を左右する問題となる (Isckia et al., 2020; Li & Zhu, 2021)。とりわけ、ユーザーのスイッチングコストが低く、ユーザーが利用するプラットフォームを移行しやすい SNS や口コミサイトのような媒介型プラットフォームは (Subramanian et al., 2021)、たとえプラットフォームが成熟段階にあったとしても、特定のプラットフォームがユーザーをロックインするこ

とは困難になる。

さらに近年では、マルチホーミングに至る以前に、補完者が参画するプラットフォームを自ら選択・利用する際の問題も指摘されている（Li & Zhu, 2021; 根来・足代, 2021; Wang & Miller, 2020）。例えば、Wang & Miller（2020）は、Amazonの電子書籍のプラットフォームである Kindle に対して、海外旅行用ガイドブックを出版している個別プレイヤー（補完者）がどのように出版の意思決定を行っているか、いかにしてプラットフォームの関与の範囲を限定して自社の交渉力を保っているかを検討し、プラットフォームに依存しない出版者の活動を論じている。この、Wang & Miller（2020）の例示の通り、補完者が複数の媒介型プラットフォームを選択・利用するのは、特定のプラットフォーム企業への依存を減らし、プラットフォーム企業に対する交渉力を維持する目的（Wang & Miller, 2020）や、補完者自らが提供する補完品から得られる経済的価値を最大化させるといった目的（Li & Zhu, 2021）を有するためであることが指摘されている。

これらの指摘に沿うように、媒介型プラットフォームと向き合う補完者が、プラットフォームが網羅できないサービス・機能領域につけ込むことや、プラットフォームを介さない直接取引を強化することも、補完者が取り得る戦略としても提案されている（Edelman, 2014）。この補完者の戦略・行動は、プラットフォームの経営パフォーマンスを脅かすものであるといえる。

5-3. 価値提案の見直し

プラットフォーム企業がユーザーや補完者のマルチホーミングやプラットフォームの選択・利用を招いてしまう要因としては、上述の通りスイッチングコストとマルチホーミングコストの問題があげられる（McIntyre & Srinivasan, 2017）。ここで、なぜこの点が問題になるかという点、ユーザーや補完者にとってプラットフォーム間における機能面での差別化が十分になされていないためである。媒介型プラットフォームにおいては、間接ネットワーク効果を駆動させるために、例えば、特定のユーザーまたは補完者に対してプライシング上の優遇を行ったり（Evans et al., 2006; Parker & Van Alstyne, 2005）、あるいは、自らのプラットフォーム上に魅力のある看板ユーザーや補完者を用意したりす

るといった方策が指摘されてきたが (Eisenmann et al., 2006)、これらの方策自体を特定のプラットフォームが独占できる可能性が低い場合は、差別化をもたらさない。

それゆえ、近年の研究では、成熟プラットフォームによる自らのプラットフォームビジネスのユーザーや補完者に対する価値提案 (value proposition) の見直しが、中心的な議論の1つになっている (e.g., Isckia et al., 2020; McIntyre et al., 2021)。価値提案とは、企業が提供する製品やサービスを通じて顧客が期待できる便益のことである (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015)。例えば Isckia et al. (2020) は、3社の媒介型プラットフォームの事例研究に基づき、プラットフォームビジネスのサイクルを4つのステージに分類し、それぞれのステージに応じた事業機会の創出と価値提案の変化を論じている。当該研究では、この変化をもたらすため、本論文でいうプラットフォームの成熟段階に該当する、プラットフォームビジネスのリーダーシップ段階とリニューアル段階においては、新サービスをプラットフォームに展開することでマルチホーミングやコモディティ化のリスクを抑制する必要性や、複数のプラットフォームサービスを統合した「プラットフォームの『プラットフォーム』 (platform on platform)」となることを模索する必要性が提案されている (Isckia et al., 2020)。

先述の通り、これまで媒介型プラットフォームに関しては、プラットフォームビジネスのユーザー・補完者の基盤の大きさが競争力の主要因として指摘されてきた。しかし、このような価値提案の見直しにあたっては、規模ではない要因への着目も必要となる。

McIntyre et al. (2021) はこの点に関して、プラットフォームの持続性 (persistence) というコンセプトを導入することで、いかなる持続要因が成熟プラットフォームを長命化あるいは短命化させる傾向にあるのかを検討している。具体的には、McIntyre et al. (2021) は、単純なユーザー数や補完者数ではなく、例えば、プラットフォームビジネスに参加しているユーザーまたは補完者のネットワークの密度 (density) や、補完者の性質がプラットフォームの持続性を左右する要因となり得ることを整理し、それらを仮説的に命題化している。しかし、McIntyre et al. (2021) の検討は、命題化にとどまっており、

実際にプラットフォームの競争力が持続できないメカニズム自体は実証的な説明がなされていない。

5-4. プラットフォームの境界の見直し

価値提案の見直しにあたって、媒介型プラットフォームに求められることの1つが、プラットフォームの境界の見直しである。その際に鍵となるのが、デジタル・インターフェース (digital interface) (Gawer, 2021) の設計である。ここで境界とは、プラットフォームの範囲や参加プレイヤーといったことを指す。そして、デジタル・インターフェースとは、プラットフォームとユーザーや補完者との間のデータ交換を規定するものであり (Gawer, 2021)、どういったデータを誰と共有するか、または、誰にデータをどのように提供させるかといった問題に関わるものである。

Gawer (2021) は、デジタル・インターフェース概念を理論的に検討したうえで、Facebook のような媒介型プラットフォームの事例検討を通じて、プラットフォーム企業の範囲やプラットフォームビジネスに参加・アクセスするプレイヤーの考察を行っている。そして、成熟段階のプラットフォームにおける施策として、プラットフォーム企業の新規市場への参入や買収による企業の範囲の拡大、競合プラットフォームからのデータやユーザーへのアクセスを防止するためのインターフェースの閉鎖などを提起している。

なお、デジタル・インターフェースをより具体的に論じているものとしては、プラットフォーム境界資源 (platform boundary resources) がある (Engert, Evers, Hein, & Krcmar, 2022; Karhu, Gustafsson, & Lyytinen, 2018)。プラットフォーム境界資源とは、プラットフォーム企業がアプリケーション開発者に提供する開発ツールや開発標準規則といった資源を指す (Engert et al., 2022)。プラットフォーム企業は、どのようなプラットフォーム境界資源を補完者に提供するか (Karhu & Ritala, 2021)、それをどの程度開放するか (Boudreau, 2010; Tiwana, 2015) を工夫することで、自らが提供する製品・サービスと組み合わせることでプラットフォームの価値を増大させることができる。

こうした例示からも分かる通り、プラットフォーム境界資源はアプリケーションの開発者をいかにして動員するかといった問いに基づき、情報システムに

関連したプラットフォーム、つまり基盤型プラットフォームを分析対象にした研究から発展してきた概念である。また、日本では、國領（1999）が、プラットフォームの提供機能として、B2B取引を促進するための特定の業界の標準取引手順の提供をあげている。これも、デジタル・インターフェースの例といえる。

さらに、プラットフォームの境界の見直しに関しては、媒介型プラットフォームの Facebook（プラットフォーム企業）による Instagram（補完者）の買収行動の事例に見られる（Li & Agarwal, 2017）、プラットフォームやサービスの「アプリケーションのファーストパーティ（first party）化」のような打ち手（Hagiu & Spulber, 2013）も、関連した議論としては存在する。これはつまり、これまで補完者に頼っていた製品・サービスを、自らのプラットフォームに取り込むことで、プラットフォームの境界を見直そうとする動きである。

5-5. 競合プラットフォームによる模倣

自社プラットフォームの価値提案を見直すことで、ユーザーや補完者によるマルチホーミングのリスクを回避したり、コモディティ化から脱却したりしようとする媒介型プラットフォームにとって厄介なのが、模倣者の存在である。

Zhao, Von Delft, Morgan-Thomas, & Buck（2020）が分析対象とした、中国のオンライングループバイイング（共同購入）サービス 12 社の媒介型プラットフォームの事例分析からは、複雑な設計のビジネスモデルに基づくプラットフォームビジネスを創出したプラットフォーム企業が引き続き市場のリーダー的地位を維持した一方で、他プラットフォーム企業にとっては、単純なビジネスモデルのプラットフォームビジネスを新規創出するよりも、リーダー的地位にあるプラットフォーム企業のビジネスモデルを模倣した方が、その後の市場での生存率が高いことが示唆される。

模倣者が増加するにつれ、プラットフォーム間で機能的な差異が無くなれば、成熟プラットフォームにとっては再びマルチホーミングのリスクにさらされる。加えて、媒介型プラットフォームに関しては、差別化された特色

（differentiated feature）への需要が市場内にある場合、それに応えるニッチプレイヤーが市場に存在することになり、圧倒的な一人勝ちは形成されにくい傾

向にある (McIntyre & Srinivasan, 2017)。プラットフォーム企業が価値提案を再設計し、その結果として他プラットフォームと差別化を図ったとしても、プラットフォーム間で模倣が続けば、市場内に差別化された特色をめぐる需要の中でも模倣のリスクにさらされ、差別化の結果分化してただでさえ少ない市場の需要をプラットフォーム間で奪いあうことも起こり得る。

模倣への対処に関しては、共同購入サービスを事例にして、市場でリーダー的地位にあるプラットフォーム（成熟プラットフォーム）が自社サービスの情報（コンテンツ）の透明性を制限することで他社からの模倣を減らす、といった具体的施策の影響に関する研究もなされている (Li & Zhu, 2021)。成熟段階にある媒介型プラットフォームにとって、模倣への対処は自社の競争力を左右する重要な課題であるといえるだろう。

6. 文献レビューの総括と CGM 型プラットフォームへの着目

6-1. 文献レビューの総括

上記で検討した成熟段階の媒介型プラットフォームに関する論点は、とりわけユーザー・補完者の基盤を拡大する局面を対象として、勝者総取りの論理が支配的になりがちなものであったが、その見方自体が同時に問題ともなっていた (Cennamo & Santalo, 2013; Cennamo, 2021)。前述の通り、媒介型プラットフォームでは、勝者総取りの論理が支配的になりやすい条件が相対的に揃いやすいため (Cennamo, 2021)、媒介型プラットフォームビジネスにおけるプラットフォーム企業は、ユーザーや補完者の基盤拡大を志向する傾向にあった。

しかし、プラットフォーム利用にあたってのマルチホーミングコストが低い場合は、ユーザーや補完者によるマルチホーミングに直面するため、既存プラットフォームの競争力が低下する恐れがある。そのため、プラットフォーム企業は自社プラットフォームビジネスの価値提案を見直すことで競争力を促進しようとするが、それでもなお、競合プラットフォームによる模倣への対処という課題が残る。

このような、成熟段階における媒介型プラットフォームの競争力の持続性の

問題に関しては、持続性をもたらす要因がユーザーや補完者の量的規模とは異なる可能性があることも指摘されてきた (McIntyre et al., 2021)。しかし、それら要因の具体的な例示や、ユーザーや補完者のマネジメント方法の詳細に関しては、ユーザーまたは補完者のネットワークの密度 (density) や、補完者の性質が要因となり得ることが整理され、仮説的な命題化がなされるにとどまっていた。また、その命題によって、実際にプラットフォームの競争力が持続されないメカニズム自体は実証的には説明されていなかった (McIntyre et al., 2021)。

さらに、根来・加藤 (2010) や根来 (2017) においては、プラットフォームの一人勝ちメカニズムの崩壊、つまり競争力が持続しないメカニズムに関する研究は既に行われている。しかし、その対象は、基盤型プラットフォームや媒介型プラットフォーム一般であったが、本論文と同じ対象である媒介型プラットフォームの中の、取引を中心的な機能とするプラットフォームであった。ここで、取引を中心的な機能とするプラットフォームとは、財、サービス、決済の仲介を目的とするプラットフォームのことである。例えば、インターネット上のショッピングモールやクレジットカードなどがその典型例となる。

以上の文献レビューを通じた整理・検討からは、成熟段階の媒介型プラットフォームにおける競争力向上の促進・阻害要因やその対処法に関する検討の進展度合いが明らかとなった。ここで着目すべきは、既存研究として検討した文献のうち、いくつかの文献は (e.g., Cennamo, 2021; Cusumano et al., 2019; Edelman, 2014; Evans & Schmalensee, 2010; Gawer, 2021, Hagiu & Spulber, 2013; Li & Agarwal, 2017; Subramanian et al., 2021)、媒介型プラットフォームではあるものの、取引を中心的な機能とするプラットフォームとは異なる SNS や写真共有サイトのような、本論文がいうところの CGM 型プラットフォームを取り扱っていたということである。

以下では、具体的には、媒介型プラットフォームから、特有の性質を持つ CGM 型プラットフォームを取り出した検討が必要であることを述べる。

6-2. CGM 型プラットフォームへの着目とその特有の性質

(1) 媒介型プラットフォームと CGM 型プラットフォーム

近年、SNS やロコミサイト、動画共有サイト、ナレッジコミュニティのように、ユーザーの投稿する情報を提供価値としたり、ユーザー同士の社会的交流を実現したりするプラットフォームが増加している (e.g., Moazed & Johnson, 2016; Parker et al., 2016)。

これらは、ユーザー（消費者）生成コンテンツ（UGC）(e.g., Daugherty, Eastin, & Bright, 2008; Rodgers & Wang, 2011) によって成立するプラットフォームであるため、本論文では、それらを、「CGM 型 (consumer generated media-type) プラットフォーム」と呼称する。本論文では、この CGM 型プラットフォームを、「プラットフォームビジネスの参加プレイヤーである消費者によって生成される情報を、他の参加プレイヤーに媒介・仲介するための手段・方法を提供するプラットフォーム」とであると定義する。

CGM 型プラットフォームは、ユーザー間の媒介や仲介を可能とするものであるため、プレイヤー間の取引に関わる媒介型プラットフォームと一見区別がしづらい。実際、媒介型プラットフォームを扱った研究においては、CGM 型プラットフォームは、媒介型プラットフォームの一種として取り上げられることがほとんどである (e.g., Cusumano et al., 2019; Eisenmann et al., 2006)。しかし、媒介型プラットフォームの典型である取引を中心的な機能とするプラットフォームと CGM 型プラットフォームにはいくつかの性質上の相違が存在すると考えられる。

(2) CGM 型プラットフォームの機能と構造

CGM 型プラットフォームと、取引を中心的な機能とする媒介型プラットフォームとの違いとしてまずあげられるのが、CGM 型プラットフォームにおいて仲介・交換される主要な財が、物財・物理的存在ではない、情報であることである。例えば、取引を中心的な機能とする媒介型プラットフォームである楽天市場や Uber などにおいても、商品情報やライドシェアの情報はプラットフォーム上で交換される。しかし、実際に、プラットフォームを利用するユーザーが受け取る価値は、実在する商品や実際のライドシェア体験になる。一方、

CGM 型プラットフォームにおいては、そこで交換・取引される情報そのものの整理・分析や情報流通の促進、情報の質の担保がユーザーにとっての価値となる (Clark, 2017; Gawer & Cusumano, 2008)。

加えて、CGM 型プラットフォームにおいて特徴となるのが、情報の投稿者としてのユーザーの位置付けである。例えば、Twitter や Facebook のような SNS のプラットフォームにおいて、ユーザーは情報入手・閲覧する消費者としての立場を有すると同時に、プラットフォームのサービスを成立させるコンテンツ (補完品) である情報を提供する投稿者としての立場も持つ

(Cennamo, 2021; Subramanian et al., 2021)。これは、口コミサイトにおいても、ユーザーが投稿する口コミの内容や数自体が口コミサイトの価値へとつながるという意味において同様である。

つまり、CGM 型プラットフォームにおいては、コンテンツの投稿者が、プラットフォームにとってのユーザーでもあり補完者にもなるという、ユーザーと補完者が折り重なった存在になるということが特質となる。この点を踏まえ、本論文においては、コンテンツを投稿するプレイヤー (投稿者) のことを「ユーザー・補完者」あるいは「補完者」と表現し、他方で、単にコンテンツを閲覧するだけのプレイヤー (閲覧者) を「ユーザー」と表現する。詳細は後述するが、本論文が分析対象とする「補完者」は、この「ユーザー・補完者」のことを指しており、ユーザーではない法人補完者 (例: アプリ開発業者や広告主) は本論文の分析対象外となる。また、ユーザーが生成する補完品のことを、法人補完者によって提供される補完品と分別するために、「ユーザー生成コンテンツ」と呼称する。

(3) CGM 型プラットフォームにおける投稿者の行動の動機

さらに、ここで課題となるのが、CGM 型プラットフォームにおけるユーザー生成コンテンツを投稿するユーザー・補完者 (投稿者) は、経済的動機とは異なる動機による行動を取り得るということである。プラットフォームに関する既存研究においては、補完者の行動の動機は売上や利益といった経済的なものであるという考えに基づいてネットワーク効果の形成を想定してきた

(Boudreau & Jeppesen, 2015)。例えば、クレジットカードの加盟店のプラット

フォームへの参加の動機は、主に収益の確保であろう。

しかし、CGM型プラットフォームへの投稿者（ユーザー・補完者）の場合、経済的動機とは異なる動機に従って行動する場合もある（e.g., Boudreau & Jeppesen, 2015; 蔣・王, 2020; Von Krogh, Haefliger, Spaeth, & Wallin, 2012）。例えば、YouTubeのような動画共有サービスのように投稿者が広告収入を得られるケースもあるが、SNSや口コミサイトなどの場合、面白さややりがいなどの内発的動機（e.g., Osterloh & Rota, 2007; Roberts, Hann, & Slaughter 2006）、社会的・互恵的な動機（e.g., Von Hippel & Von Krogh, 2003）、シグナリングと評判を獲得しようとするインセンティブ（e.g., Restivo & van de Rijt, 2012; Zhang & Zhu, 2011）などがユーザー生成コンテンツ投稿の動機となり得る。加えて、SNSやユーザーコミュニティ等においては、コミュニケーション自体を楽しむことを目的とした、コンサマトリー（consummatory）参加もある（金森, 2009）。

CGM型プラットフォームにおいては、寄付や投げ銭のようなユーザー生成コンテンツの投稿者を支援・応援するようなケース（Jain & Qian, 2021）を除けば、ユーザー間の金銭的取引も基本的には存在しないため（Parker & Van Alstyne, 2005; Seamans & Zhu, 2014）、こうした、プラットフォームの既存研究が補完者の動機として想定していた経済的なもの以外の動機を考慮することが、CGM型プラットフォームにおけるユーザー・補完者のマネジメントを考慮する際には求められる。

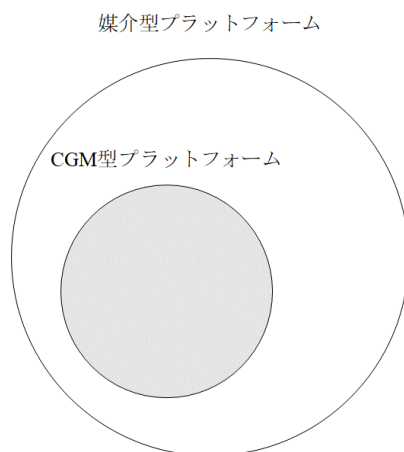
6-3. 課題の所在

このように、本論文がCGM型プラットフォームと呼称するプラットフォームは、媒介型プラットフォームの一類型である（図2-1）。図が示す通り、CGM型プラットフォームは、媒介型プラットフォームの一部であることから、媒介型プラットフォームが持つ、ユーザー間の媒介あるいはプレイヤー間の取引といった機能は持つ。例えば、SNSでは、ユーザー同士や、ユーザーと補完者（例：広告主やアプリ開発業者）との交流がなされるし、アプリに対する課金をめぐっての取引も行われる。

しかしながら、前節で検討した通り、CGM型プラットフォームは、媒介型

プラットフォームとしての性質を持ちながらも、取引を中心的な機能とする媒介型プラットフォームとは明らかに異なる特質を有しているといえる（図 2-2 および表 2-1）。

図 2-1 CGM 型プラットフォームの位置づけ



注：概念的な集合図であり、本図の円の大きさが特定の規模を示しているわけではない。また、詳細は本文で後述するが、CGM 型プラットフォーム「以外」の媒介型プラットフォームの下位分類や、それらと CGM 型プラットフォームとの比較検討は、本論文の検討の対象外とする。

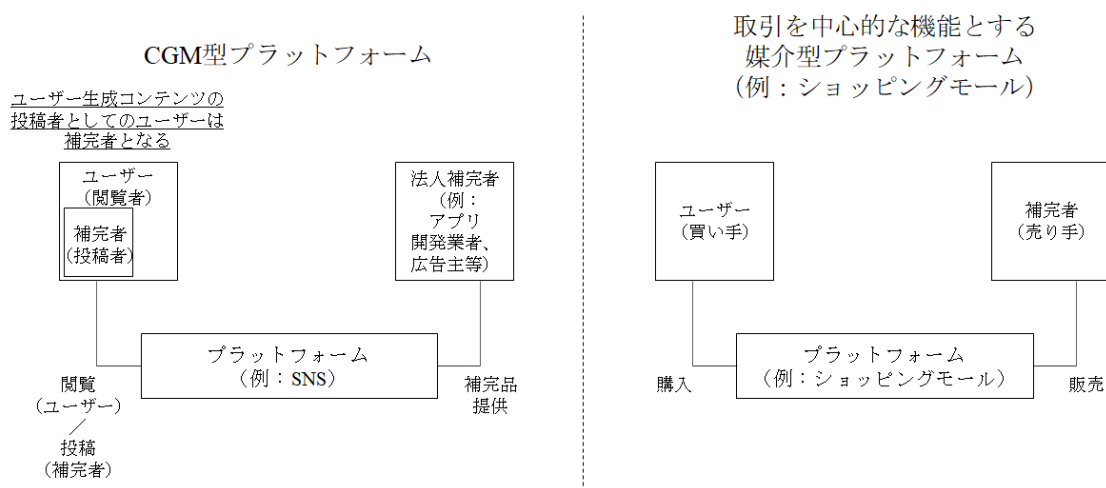
出所：筆者作成

例えば、図 2-2 は、CGM 型プラットフォームの構造を理想型として表現したものとなる。本図の左側が示す通り、CGM 型プラットフォームにおいては、ユーザーと補完者が折り重なる入れ子構造になり、ユーザー生成コンテンツ投稿者としての立場も持つ場合、ユーザーはプラットフォームにとっての補完者にもなる。同図の右が示す取引を中心的な機能とした媒介型プラットフォームが、ユーザー（商品の購入）、補完者（商品の販売）と明確に分離されているのと相異がある。

表 2-1 は、CGM 型プラットフォームの特質を整理したものである。本表が示す通り、CGM 型プラットフォームが媒介型プラットフォームの一類型であ

ることもあり、ユーザーと補完者の媒介・仲介というプラットフォームの主たる提供機能は両者とも共通している。しかし、前節で検討した通り、ユーザーがプラットフォームから得るものが物財としての製品・サービスではなく情報であるという点、ユーザーがユーザー生成コンテンツ投稿者（補完者）としての位置づけも持つ点、補完者の動機などが、CGM型プラットフォームにおいては特徴的である。

図 2-2 CGM 型プラットフォームの構造



注：CGM型プラットフォームの特質を理念型として表現したものであり、現実のCGM型プラットフォームの構造を全て表現したものではない。

出所：筆者作成

もつとも、先述した通り、例えばCGM型プラットフォームのYouTubeにおいては、ユーザー生成コンテンツ投稿者は経済的動機によっても行動し得るといったように、現実にはCGM型プラットフォームが媒介型プラットフォームの性質を持つこともある。しかしながら、ショッピングモールやクレジットカードのような取引を中心的な機能とする媒介型プラットフォームと比較した際には、SNSや動画共有サイトといった当該プラットフォームには、本表で整理したような特質が備わっているといえるだろう。

表 2-1 CGM 型プラットフォームの特質

特質	プラットフォーム の名称	CGM型プラットフォーム	取引を中心的な機能とする 媒介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
ユーザーが享受するもの		参加プレイヤーによって生成される情報	売り手の製品・サービス
プラットフォームの主たるユーザー		情報の閲覧者	買い手
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
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	補完者とユーザーが分離されている
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

注：CGM 型プラットフォームの特質を理念型として整理した表である。

出所：筆者作成

それにもかかわらず、CGM 型プラットフォームは既存研究においては特別な性質を持つものとしては分析対象とされていない。例えば、Cusumano et al. (2019) は媒介型プラットフォームの文脈の中において検討しており、本論文が指摘したような CGM 型プラットフォーム特有の性質を抑えた検討が十分になされてきたとは言い難い状況にある。また、Cennamo (2021) が提示した、情報市場のプラットフォームの分類においては、SNS や旅行情報のロコミサイト、検索エンジンなどが例としてあげられており、これらは本論文でいう CGM 型プラットフォームの対象と重なっている。しかしながら、Cennamo (2021) では、情報の整理・分類やユーザー間の情報交換といった情報市場のプラットフォームの提供機能面、あるいはユーザーや補完者が享受できる便益の側面からの定義や説明、検討が行われているものの、プラットフォーム上で取引される財の性質やそれを投稿する補完者（ユーザー）の特質の検討は行われていないため、構造的にも機能的にも、既存研究が指摘する媒介型プラットフォームとの明確な違いを見出すことは難しくなっている。

本論文はこれら既存研究を踏まえたうえで、媒介型プラットフォームの中から、ユーザー・補完者が生成する情報に基づくコミュニケーション機能が主体となるプラットフォーム、つまり、SNS やロコミサイトのような CGM 型プラットフォームを取り出し、研究対象とする。もっとも、先にも述べた通り、

CGM 型プラットフォームは媒介型プラットフォームの一類型であるため、前者が後者の性質も持つことはあり得る。しかし、Cusumano et al. (2019) や Cennamo (2021) も指摘している通り、全てのプラットフォームビジネスが特定のプラットフォームの分類に完全に区別できるわけではなく、オーバーラップした性質を持つことは決して珍しくない。先述したハイブリッド・プラットフォームはその一例である (Cusumano et al., 2019)。また、それぞれの研究がプラットフォームを分類する上での着眼点も当然異なっているであろう。

それゆえ、本論文が主張したいのは、これまで既存研究で十分に議論されてこなかった CGM 型プラットフォーム特有のマネジメントについて論じる必要性を明らかにすることである。その際、例えば、ネットショッピングに関わるプラットフォームを媒介型プラットフォームから取り出して特定の名称を付して類型を与えることで、CGM 型プラットフォーム「以外」の媒介型プラットフォームの網羅的下位分類を行ったり、それらと CGM 型プラットフォームを比較検討したりすることは、本論文のテーマとはしない。

この観点に立った時、とりわけ成熟段階の CGM 型プラットフォーム、さらにいえばその競争力低下のメカニズムに関する議論は、プラットフォームビジネス研究においてまだ発展段階にあると考えられる。既存研究の多くは、研究対象に関するデータの入手可能性という観点も関係していると考えられるが、PC やスマートフォンのアプリ・ソフトウェア (e.g., Boudreau, 2012; Tiwana, 2015) やビデオゲーム機 (e.g., Rietveld & Eggers, 2018; Zhu & Iansiti, 2012) のビジネスに関連するものが多く、近年増加・成長している CGM 型プラットフォームに関わる現象 (e.g., Moazed & Johnson, 2016; Parker et al., 2016) を分析対象とした研究は今後のさらなる発展が期待できる。また、後述するが、CGM 型プラットフォームに関して、経営戦略論や経営組織論におけるプラットフォーム研究とは異なる視角で研究が行われているマーケティング論分野の研究の蓄積からインサイトを得ることで、当該プラットフォーム特有のマネジメントを論じることが期待できる。

第3章 リサーチ・クエスチョンと

研究方法

1. 分析の視座：ユーザー・補完者のエンゲージメント行動

1-1. 成熟段階のCGM型プラットフォームが直面する課題

第2章で確認した通り、CGM型プラットフォームには特有の性質がある。それは、ユーザー生成コンテンツ投稿者としてのユーザー・補完者の非経済的動機を含む特性をもたらす、プラットフォーム企業による仕組みのマネジメントの問題である。既に述べた通り、CGM型プラットフォームにユーザー生成コンテンツを投稿するのは、取引を中心的な機能とする媒介型プラットフォームにおける売り手（例：ネットショッピングサイトの出店者）や基盤型プラットフォームの補完者（例：アプリの開発業者）において想定される法人プレイヤーや技術に通じたプレイヤーとは異なり、いわゆる一般消費者（Consumer）である（Daugherty et al., 2008; Rodgers & Wang, 2011）。

CGM型プラットフォームにおいては、例えばSNSや口コミサイトにおけるユーザー生成コンテンツの投稿ルールやユーザー・インターフェースの設計等、プラットフォームがその参加プレイヤーに対して持つデジタル・インターフェース（Gawer, 2021）が存在するが、投稿ルールに従っていたり、投稿制限が課されていなかったりする限り、ユーザー・補完者が比較的自由にユーザー生成コンテンツをプラットフォームに投稿可能である。とりわけ、ユーザー・補完者の参加・登録がオープン化されているCGM型プラットフォームの場合、よりその傾向は強いだろう。つまり、CGM型プラットフォームにおいては、ユーザー生成コンテンツの制御、特に成熟段階のプラットフォームにおいて当該コンテンツ数やユーザー・補完者数が増加している局面におけるコンテンツのマネジメントが、プラットフォーム企業の意図通りには行いづらいものとなる。

その背景としては、以下が指摘できるだろう。CGM型プラットフォームにおいては、通常プラットフォームの規模が拡大するにつれ、ユーザー生成コンテンツの量や多様性も増加することで、さらなる当該コンテンツやユーザーがプラットフォームへと引きつけられる（直接・間接ネットワーク効果）（Kane & Ransbotham, 2016）。

しかし、CGM型プラットフォームは、ユーザー・補完者がユーザー生成コンテンツの品質を維持しようとするインセンティブが低く（Bughin, 2007）、さらには先述の通り、ユーザー・補完者が経済的動機とは異なる動機によってもユーザー生成コンテンツの投稿やプラットフォーム上でのコミュニケーションを行うため、ユーザー・補完者数が増加したり、ユーザー生成コンテンツ数が増加したりした場合、ユーザー生成コンテンツの内容・機能（品質）のマネジメントをプラットフォーム企業の意図通りに行うことは難しくなる。

また、このようなプラットフォームは、CGM型プラットフォーム特有の性質とまではいえないものの、ユーザーのスイッチングコストが低いという側面もあり（Subramanian et al., 2021）、たとえプラットフォームが成熟段階にあったとしても、特定のプラットフォームがユーザー・補完者、または、ユーザーをロックインすることは困難になる。その際、既存研究にある「アプリケーションのファーストパーティ化」のような施策（Hagiu & Spulber, 2013; Li & Agarwal, 2017）も、プラットフォーム企業の打ち手としては想定されるが、CGM型プラットフォームの特性を踏まえたうえで、課題に対処することもさらに必要とされるだろう。

これらにとどまらず、CGM型プラットフォームにおいては、プラットフォーム企業が成熟段階においてユーザー・補完者の基盤を拡大しようとしたとしても、経済的価値を享受でき続けるとは限らず、プラットフォームの競争力が阻害されることも起こり得る。例えば、Subramanian et al.（2021）は、CGM型の160のプラットフォームビジネスを対象とした実証研究を通じて、企業が生成したコンテンツに基づくプラットフォームよりも、CGM型プラットフォームの方が、将来的な価値獲得に際しての不確実性が大きいことが示している。

これらの、成熟段階のCGM型プラットフォームにおいてユーザー生成コン

テナツ数やユーザー・補完者数が増加している局面におけるマネジメントが、プラットフォーム企業の意図通りには行いづらいつい問題は、プラットフォーム企業にとって非常に重要な課題であるにもかかわらず、既存研究においては十分な検討が行われてきたとは言いがたい。萌芽的な研究として、土橋（2019）による検討は、プラットフォームのユーザー・補完者の基盤拡大に付随する問題を扱っており、本論文と問題意識が通底している。しかし、焦点を当てる対象がユーザーの質である点、および検討対象が物財の取引を行う媒介型プラットフォームであるという点において本論文とは異なっている。

1-2. ユーザー・補完者のエンゲージメント行動への着目

(1) ユーザー・補完者のエンゲージメント

プラットフォームビジネスは、階層による統制も市場による調整も行われていない組織間形態である（Jacobides, Cennamo, & Gawer, 2018）。そのため、原理的には、どのようなユーザーや補完者であっても、あるプラットフォームに参加することが可能ではあるが、同時にそこから退出することも容易である。とりわけ、CGM型プラットフォームは、先述の通り、ユーザー・補完者の行動の動機が経済的動機だけではなく、また、スイッチングコストも低いことから、特定のプラットフォームにユーザー・補完者をロックインすることが相対的に困難になるため、ユーザー・補完者の退出が起こり得る。したがって、成熟段階にあるCGM型プラットフォームは、事業規模の維持あるいはさらなるスケールアップ、つまり自らのプラットフォームの競争力の持続・向上を目的として、ユーザーや補完者に対するマネジメントを行うことが求められる。

その際に重視すべき概念として、本論文ではユーザーや補完者によるプラットフォームへの「エンゲージメント（engagement）」という考え方を導入する。この概念は、主にマーケティング分野において、カスタマーエンゲージメントの研究を通じて発展してきた（青木, 2021）。

カスタマーエンゲージメントとは、顧客と企業の間あるいは顧客間で行われる、購買行動以外の企業に対する貢献や関与、愛着を意味する概念である（e.g., Harmeling et al., 2017; Kumar & Pansari, 2016）。カスタマーエンゲージメントのマネジメントは、情報技術の発展によって顧客が企業に関与する機会が

増加したこともあり、その重要性を増している (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege, & Zhang, 2013)。

なお、プラットフォームビジネスのユーザーは、無料で SNS や口コミサイトを利用できるなど、必ずしもプラットフォーム企業への購買行動を起こすわけではない。そのため、厳密にはカスタマーとユーザーは一致しないが、本論文ではユーザーエンゲージメントと表現する。

さらに、プラットフォームビジネス特有のエンゲージメント概念として、補完者エンゲージメントがある。補完者エンゲージメントとは、補完者によるプラットフォームに対する貢献と、プラットフォームのルールやプロセスの遵守 (Saadatmand, Lindgren, & Schultze, 2019) を意味しており、プラットフォームビジネスの成否を左右する要因の 1 つとされている (Boudreau, 2012; Jacobides et al., 2018)。例えば、Saadatmand et al. (2019) では、スウェーデンの道路運送業界の共有コンピュータシステム開発の事例分析において、ユーザーである業界の企業と、システム開発者である補完者を峻別し、後者のエンゲージメントを維持するためのプラットフォームのアーキテクチャ設計や組織マネジメントが検討されている⁴。

本論文では、上記のユーザーエンゲージメントと補完者エンゲージメント概念に関して、CGM 型プラットフォームにおけるユーザー・補完者 (ユーザー生成コンテンツの投稿者) の位置づけの特性を踏まえ、「ユーザー・補完者 (の) エンゲージメント」、あるいは「補完者 (の) エンゲージメント」と表現する。

ここで、以降のさらなる検討に先立ち、エンゲージメント概念を本論文での分析の視座として導入する理由を説明しておきたい。詳細は後述するが、ユーザー・補完者によるエンゲージメント (エンゲージメント行動) は CGM 型プラットフォームのユーザー生成コンテンツそのものの生成と関わっており (Cennamo, 2021)、当該プラットフォームの競争力を取り巻く特有の課題を検討するのに不可欠の概念であると考えられる。

本論文が検討しているプラットフォームの競争力低下という課題に関して

⁴ この事例自体は、基盤型プラットフォームを対象としたものである。

は、ネットワーク効果の観点からの説明も可能であるとは考えられる。しかしながら、第2章で検討した通り、他プラットフォームと比較して相対的にプラットフォームの規模が競争力構築に際しての最も重要なドライバーになる条件が揃いやすい媒介型プラットフォーム（CGM型プラットフォームの上位分類）にあつて、ネットワーク効果の恩恵を受けて規模を拡大しているプラットフォームが競争力を低下させている現象を説明するには、ネットワーク効果とは異なる観点による説明も必要と考えられる。

他にも、例えば、技術変化への対応（e.g., Christensen, 1997; Tushman & Anderson, 1986）といった観点も分析の視座となり得るが、技術変化自体はエンゲージメントが変化する環境要因と考えられ（詳細は後述）、さらに技術変化への対応はCGM型プラットフォーム特有の行動というわけでもない（e.g., Schilling, 2003）。

以上から、本論文では、ユーザー・補完者のエンゲージメントを分析の視座として意識的に採用することにした。

（2）エンゲージメント行動

ユーザーや補完者がプラットフォームにエンゲージメントを抱くと、他のユーザーや補完者によるプラットフォームの継続利用や利用拡大を促進させる、プラットフォームの製品・サービスの改善や革新に貢献する、あるいはユーザーや補完者のネットワークに貢献する、といった行動を取る（Kumar, Aksoy, Donkers, Venkatesan, Wiesel, & Tillmanns, 2010）。これらの行動は、エンゲージメント行動と呼ばれ、企業の競争力へとつながるものとされてきた（Van Doorn, Lemon, Mittal, Nass, Pick, Pirner, and Verhoef, 2010）。

具体的には、CGM型プラットフォームにおいては、SNS上での「いいね！」を押す行為や、テキスト・写真・動画等の投稿、他者の投稿へのコメント等が、ユーザー・補完者によるエンゲージメント行動の例となる。また、実務的には、ユーザー・補完者の行動履歴データやウェブサイトの訪問頻度がそれら行動の指標とされてきた（山本・松村, 2017）。

ユーザーや補完者によるエンゲージメントそれ自体は、当該当事者の内面に関わるものなので観察者が捕捉することが難しいものである。そのため、外部

から観察できるエンゲージメント行動が、ユーザーや補完者のエンゲージメントをマネジメントする際の指標の1つとして、学術的にも実務的にも用いられている (Van Doorn et al., 2010)。そして、CGM 型プラットフォームのサービスの中心であるユーザー生成コンテンツの生成活動は、エンゲージメント行動そのものであり (Cennamo, 2021)、当該プラットフォームにとってそのマネジメントは重要となる。

(3) 環境変化とエンゲージメント行動

また、ユーザー・補完者のエンゲージメントのマネジメントとそれが企業にもたらす経営パフォーマンスにおいて注目されてきたのが、エンゲージメント行動に影響を与える環境変化の存在である (Van Doorn et al., 2010)。

Van Doorn et al. (2010) は、エンゲージメント行動の先行要因として、顧客ベース、企業ベース、コンテクストベースの3つをあげている。顧客ベースの要因としては、例えば、顧客満足度やブランドへのコミットメント、顧客の持つ時間や労力などの資源がある。また、企業ベースの要因としては、ブランドの特性や企業の評判、企業規模などがある。

そして、コンテクストベースとしてまとめられているのが環境変化の存在である。具体的には、企業や顧客が存在する環境における経済・社会的、技術的側面の変化や、競合他社の存在あるいはその行動が、エンゲージメント行動に影響を与える要因として検討されている。例えば、市場への競合の参入、基盤技術の変化 (e.g., Christensen, 1997; Tushman & Anderson, 1986) などが、具体的な要因となる。

2. リサーチ・クエスチョンと分析枠組み

2-1. リサーチ・クエスチョンの導出

CGM 型プラットフォームにおいては、ユーザー・補完者によって投稿されるユーザー生成コンテンツや情報が、プラットフォームのサービスの中心となる (Cennamo, 2021)。そのため、エンゲージメント行動をいかにしてマネジメ

ントするかという問題は、プラットフォームの事業ステージが進展しても、あるいは環境変化が起こったとしてもなお、CGM型プラットフォームにとって重要な位置づけを占める。

さらに先述したように、とりわけユーザー・補完者の基盤が拡大したCGM型プラットフォームでは、プラットフォーム企業にとって、ユーザー生成コンテンツ数の増加そのものや、当該コンテンツの内容・機能（品質）のマネジメントを意図通りに行うことが難しいという問題がある。そして、CGM型プラットフォームにおいては、ユーザー・補完者のエンゲージメント行動は、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。これらの点が、CGM型プラットフォームビジネスのプラットフォーム企業による、ユーザー・補完者のマネジメントの難しさを形作る。

上記の検討から、ユーザー・補完者のエンゲージメントのマネジメントは、CGM型プラットフォームの競争力を左右する非常に重要な問題であるといえる。それにもかかわらず、既存研究においては、ユーザー・補完者の数的基盤を獲得し、市場での競争力を構築した成熟段階のCGM型プラットフォームを対象として、ユーザー・補完者のエンゲージメントのマネジメントの観点から、プラットフォームビジネスの競争力低下あるいはそれへの対処に関する十分な検討が行われてきたとはいいがたい。

そこで、本論文では以下をリサーチ・クエスチョン（research question: 以下、RQと表記することがある）として検討する。

RQ1 : どのようなユーザー・補完者エンゲージメントのマネジメントが、いかなるメカニズムで成熟段階にあるCGM型プラットフォームの競争力低下をもたらすか

RQ2 : CGM型プラットフォームのプラットフォーム企業は、競争力低下に対して、ユーザー・補完者エンゲージメントのマネジメントをどのように工夫し、対応するか

上記RQ1が、「ユーザー・補完者エンゲージメントのマネジメント」に注目

するのは、それ以外の要因が成熟段階にある CGM 型プラットフォームの競争力低下をもたらすことはないということを前提にするものではなく、ここまで整理している通り、本論文では CGM 型プラットフォーム特有の要因に着目するということを意図しているものである。つまり、本論文においては、それ以外の要因は、「ユーザー・補完者エンゲージメントのマネジメント」と「CGM 型プラットフォームの競争力低下」を結ぶ関係に影響する要因として整理されることになる。

2-2. リサーチの範囲設定

ここで、上記のリサーチ・クエスチョンに関して、本論文で行うリサーチの範囲設定を明確にしておきたい。

まず、本論文における、エンゲージメントのマネジメントの対象は、CGM 型プラットフォームにおける個人（一般消費者）のユーザー・補完者を対象とし、法人補完者は対象としない。本論文における「補完者」とは、この「ユーザー・補完者」を指している。

そして、その補完者のエンゲージメントを引き出すための、プラットフォーム企業による、製品・サービスの追加投入、経営施策の実行を、具体的な補完者のマネジメントとして分析する。また、事例分析対象企業（後述）の、日本国内市場における補完者マネジメントのみを分析の対象とする。

既に述べた通り、CGM 型プラットフォームにとってユーザー・補完者のエンゲージメントのマネジメントは、サービスの中心となるユーザー生成コンテンツ生成に関わり、また、自社の競争力にもつながる。さらに、その競争力は、当該プラットフォームの媒体の価値にもつながる。また、補完者によるエンゲージメント行動が生み出すユーザー生成コンテンツは、CGM 型プラットフォームにとって、ユーザーに対してプレミアムサービス（有料サービス）を提供する際の源泉にもなる。

本論文はこの CGM 型プラットフォームにとって重要な補完者のマネジメントを、製品・サービスの追加投入、経営施策の実行を通じた、補完者にユーザー生成コンテンツを投稿させるためのインセンティブをもたらす「仕組みのマネジメント」として捉える（e.g., Boudreau & Jeppesen, 2015）。

次に、本論文では、成熟段階にある CGM 型プラットフォームにおける補完者マネジメントの仕組みを分析対象とし、事業の立ち上げ時や成長期のそれは原則として対象としない。ただし、成熟段階に差し掛かるまでにプラットフォーム企業が構築した補完者マネジメントの仕組みが、成熟段階においてはプラットフォームの競争力低下につながるという観点は検討する。

そして、プラットフォームの成熟段階とは、第 2 章でも整理した通り、一度市場地位を築いた競争力（売上高や利益、ユーザー数といった経営パフォーマンスで計測可能なもの）を有する既存プラットフォーム企業（安定したビジネスモデルを構築し、市場地位を確保していたプラットフォーム企業）が、成長スピード（経営パフォーマンスの成長率）を低下させたり、市場地位を低下させたりする局面、つまり事業の再活性化や成長が求められる局面のことを指す。

本論文の各分析対象事例における具体的な計測方法に関しては該当章にて後述するが、本論文においては、ユーザーの利用率もしくは利用者数をプラットフォームの競争力の指標として確認する。つまり、本論文は、プラットフォーム企業が構築する補完者マネジメントの仕組みとそれが引き出す補完者のエンゲージメントが、当該プラットフォームのユーザーの利用率や利用者数の変化（競争力の低下）にもたらすメカニズムを検討の対象としている。

さらに、本論文ではとりわけ、ビジネスモデルやユーザーへの価値提案が異なる競合・代替品（直接の競合プラットフォームもしくは代替品）の登場に、既存プラットフォーム企業が直面する成熟段階を対象とする。前章の既存研究のレビューで確認した通り、媒介型プラットフォームにとってその競争力を維持・強化するために自社の価値提案を変化させていくことが、近年議論されている（e.g., Isckia et al., 2020; McIntyre et al., 2021）。その背景には、ユーザーにとってのマルチホーミングコストやスイッチングコストが低い場合

（McIntyre & Srinivasan, 2017）、価値提案が異なるプラットフォームとの競争が、既存プラットフォームの競争力を左右するということがある。この競合・代替品の登場は、エンゲージメント行動に影響を与える、コンテキストベースの環境要因となる（Van Doorn et al, 2010）。

上記を整理すると、本論文は、既存の CGM 型のプラットフォーム企業が行

っている、あるいはそれまで当該プラットフォームに恩恵をもたらしてきた補完者のマネジメントが、価値提案の異なる競合・代替品の登場という環境変化を契機として、プラットフォームビジネスの成熟期において競争力低下をもたらしてしまうという側面を議論するものであるといえる。

2-3. 分析の枠組み

これまでの検討を踏まえ、本論文ではリサーチ・クエスチョンの解明に際して、以下の分析枠組みを設定する。ここでは、補完者マネジメントの先行要因として、「競合・代替品の登場」を設定し、補完者マネジメントと競争力低下の間に、「価値提案」を設定した枠組みを構築する。

先に述べた通り、プラットフォームにユーザー・補完者がエンゲージメントを抱くと、エンゲージメント行動を取る（Kumar et al., 2010, Van Doorn et al., 2010）。このエンゲージメント（エンゲージメント行動）を引き出すためのマネジメントが、本論文では補完者マネジメントに該当する。補完者マネジメントの変化は、例えば、企業間の競争関係や技術変化、規制の状況など、様々な何らかの環境変化によってもたらされると考えられる（Van Doorn et al., 2010）。本論文においてはとりわけ、以降で取り上げる事例において、エンゲージメント行動の変化をもたらすものとして、ビジネスモデルや価値提案の異なる「競合・代替品の登場」という競争的要因に関する環境変化に着目する（Van Doorn et al., 2010）。

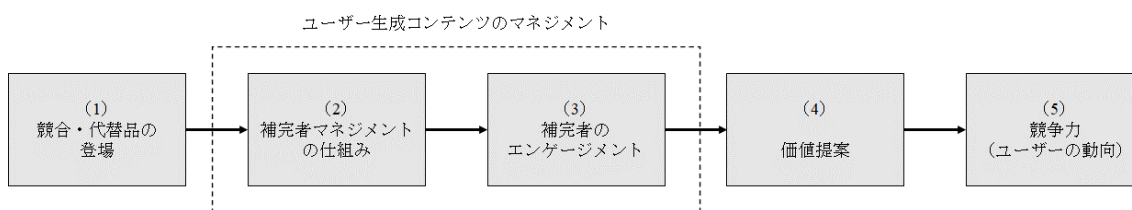
プラットフォーム企業が構築する「補完者マネジメントの仕組み」は、「補完者（ユーザー・補完者）のエンゲージメント」を左右する。本論文では、補完者マネジメントの分析において、この「補完者マネジメントの仕組みづくりによって補完者のエンゲージメントを引き出す」という関係を想定する。ここで、エンゲージメント（エンゲージメント行動）は、CGM型プラットフォームにおけるユーザー生成コンテンツを生む。本論文では、これら「補完者マネジメントの仕組み」と「補完者（ユーザー・補完者）のエンゲージメント」の両者をまとめる概念として、「ユーザー生成コンテンツのマネジメント」を設定する。

ユーザー生成コンテンツのマネジメントが生み出すコンテンツは、ユーザー

(閲覧者) への「価値提案」をもたらす。前述の通り、この価値提案は、成熟段階のプラットフォームにおける競争力を維持・強化するために、プラットフォーム企業による見直しが行われる (e.g., Isckia et al., 2020; McIntyre et al., 2021)。つまり、ユーザー生成コンテンツがもたらす価値提案は、CGM 型プラットフォームの「競争力」に直接つながる要因となる。ここで、ユーザー生成コンテンツのマネジメントと競争力の媒介要因として価値提案を設定するのは、競合・代替品と分析対象のプラットフォームが全く同じ種類のコンテンツで競争するとは限らないので、その違いを分析上考慮するためである。

以上を分析枠組みとして表現すると、図 3-1 の通りとなる。

図 3-1 本論文の分析枠組み



出所：筆者作成

図内の、「(1) 競合・代替品の登場」は、補完者マネジメントの仕組みの変化に影響をもたらす重要な環境変化として、ビジネスモデルや価値提案の異なる競合・代替品の登場を分析する。

次に、「(2) 補完者マネジメントの仕組み」は、先述の通り、各プラットフォーム企業による製品・サービスの追加投入、経営施策の実行による、ユーザー生成コンテンツ投稿のインセンティブを補完者にもたらす仕組みを分析する。

そして、(2) の結果として引き出されるのが、「(3) 補完者のエンゲージメント」である。これは、プラットフォームのユーザー・補完者によるエンゲージメント行動によって測定される。本論文が分析対象とする各事例におけるエンゲージメント行動は、ユーザー・補完者によるユーザー生成コンテンツの投

稿行動（動向）によって計測するが、その詳細は各分析対象事例を扱う章内で述べる。以上の補完者マネジメントの仕組みがもたらす補完者のエンゲージメントをマネジメントすることが、上述した「ユーザー生成コンテンツのマネジメント」に該当する。

また、「(4) 価値提案」とは、本論文では、企業が提供する製品やサービスを通じてユーザーが期待できる便益のことを指し（Osterwalder et al., 2015）、企業の競争力に直接影響を与えるものと捉える（Payne, Frow, Steinhoff, & Eggert, 2022）。本論文においては、各分析対象事例の分析に際して用いる各種データから、価値提案の変化を分析・解釈する。

なお、既に述べた通り、「(5) 競争力」は、ユーザーの動向、つまり、ユーザーの利用率もしくはユーザー数で捉える。競争力に関しても、その詳細な計測方法は各分析対象事例を扱う各章内で述べる。

本論文は、分析対象となる CGM 型プラットフォームにとっての環境変化（競合・代替品の登場）に始まる、この分析枠組みの各項目が、それぞれの事例において先行要因を受けてどのように変化して、当該プラットフォームの競争力低下に至るのかという、項目間の影響関係に関するメカニズムを検討するものである。なお、本論文の主旨は、CGM 型プラットフォームにおける補完者マネジメントの仕組みの変化と競争力の低下を結びつけるメカニズムが、後述する各事例において存在するかどうか、あるいはそれが具体的にはどのようなものであるかを確認することであり、競争力低下をもたらした要因として補完者マネジメント以外のメカニズムによる説明を排除することを目的とするものではない。ただし、本論文の分析枠組みの各項目間の関係に影響する要因は分析対象となる。

3. 研究方法と事例の選択

3-1. 研究方法と対象事例

本論文は、一度は市場でドミナントな地位を形成した CGM 型プラットフォームがどのようにしてそれを低下させてしまうのかというメカニズムを、ユー

ザー・補完者のエンゲージメントのマネジメントの観点を中心に据えて検討するものである。したがって、本論文においては、現実の文脈における現在に至るプロセスに分析の焦点があり、観察者が事象を統制できない問題を、時間軸に沿って検討する際に効果的である事例研究のアプローチ（Yin, 1994）を採用する。

その際、本論文においては、成熟段階にある CGM 型プラットフォームの 3 つの事例による比較事例研究を行い（Eisenhardt, 1989）、競争力低下をもたらした共通の要因を、比較事例研究における一致法（共通要因への注目）を意識して検討することで（田村, 2006）、リサーチ・クエスチョンに関わるメカニズムを例証することを目的とした、理論産出型ケーススタディを行う（澁谷, 2009）。本論文は、前節で示した本論文の分析枠組みにしたがって、各事例の特異性を排除しつつ帰納的に CGM 型プラットフォームの競争力低下のメカニズムに関する論理を検討することを目指すものであるため、複数事例による事例研究は適している（Eisenhardt & Graebner, 2007）。

本論文では、分析対象事例として、(1) クックパッド（第 4 章）、(2) ミクシィ（mixi）（第 5 章）、(3) ニコニコ（第 6 章）の 3 事例を分析対象として取り上げる。この 3 つの事例はそれぞれ、成熟段階において競争力を低下させた CGM 型プラットフォームの事例であるが、(3) のニコニコの事例に関しては、ニコニコ動画で経営パフォーマンスを低下させながらも、異なるプラットフォームであるニコニコチャンネルで経営パフォーマンスを向上させ、結果としてニコニコサービス全体として競争力低下に対応できている事例となる。つまり、ニコニコの事例のみ、前節で述べたリサーチ・クエスチョンの 2 つ目（RQ2）に対応する萌芽的な事例となる。

3-2. 事例の選択理由・基準

以下では、まず、事例の理論的サンプリング（Yin, 1994）を行った際の、3 つの選択理由・基準を述べたうえで、本論文が分析対象とする各事例との対応関係を示す（表 3-1）。

本論文のリサーチ・クエスチョンに基づけば、1 つめの選択理由は、分析対象事例が、ユーザー・補完者のエンゲージメント行動によってプラットフォー

ムの提供するサービスが成立する CGM 型のプラットフォームであるという点にある。換言すれば、補完者によるエンゲージメントをもたらすユーザー生成コンテンツのマネジメントが、プラットフォーム企業によるユーザー・補完者のマネジメントに際して重要になる事例が分析対象として求められるという点にある。

2つめの選択理由は、実際に競争力（経営パフォーマンス）を低下させた成熟プラットフォームであるという点である。先述の通り、本論文において競争力低下の指標は、ユーザーの利用率もしくはユーザー数で捉える。その測定方法は事例ごとに異なるが（詳細後述）、各事例ともに、一度は築いた市場地位を、ユーザー生成コンテンツのマネジメントを背景として低下させている。本論文は、この競争力低下という共通の結果を持った3つの事例が、いかなるメカニズムでその結果に至ったのかというプロセスを、前述した分析枠組みに基づき確認しつつ、その枠組みの各項目に影響を与える3つの事例に一致した要因を探究することで検討するものである。

表 3-1 分析対象事例の選択理由・基準と各事例の対応関係

選択理由・基準	クックパッド（第4章）	ミクシィ（第5章）	ニコニコ（第6章）
1. CGM型のプラットフォーム	ユーザー・補完者が投稿するレシピ情報によって成立する	ユーザー・補完者が投稿する日記やコメント等によって成立する	ユーザー・補完者が投稿する動画によって成立する
2. 競争力低下の指標	ページ訪問者数減少	利用率低下	プレミアム会員数減少
3. 環境変化（競合・代替品の登場）の状況	代替品の登場（レシピ動画サービス）	海外の巨大SNSプラットフォーム（Facebook、Twitter）の参入	海外の巨大動画共有プラットフォーム（YouTube）の普及

出所：筆者作成

3つめの選択理由となるのは、既存プラットフォームが競合・代替品の登場という環境変化によって競争力を低下させたという点である。本論文では、分析対象事例に関して着目する環境変化として、ビジネスモデルや価値提案が異なる直接の競合もしくは代替品の登場を想定している。本論文では、直接の競合しかも、競争力の高い巨大プラットフォームが競合として出現するケース

と、既存プラットフォームから見るとその時点では競争力が相対的には高くなかったが、既存プラットフォームとは異なる価値提案を有する代替品が市場に登場するケースとを分析することにした。

以上を踏まえれば、まず、クックパッドを選択した理由は、(1) エンゲージメント行動によって投稿されるレシピ情報を扱う典型的な CGM 型プラットフォームであり、(2) 実際に競争力（ページ訪問者数）を低下させており、(3) その背景として、代替品（レシピ動画サービス）の登場という環境変化に直面しているという3つの観点からなる（詳細は第4章を参照）。

ミクシィを選択した理由は、(1) エンゲージメント行動、つまりユーザー・補完者の投稿する日記やコメント等によって成立するプラットフォームであり、(2) 実際にその市場での競争力（利用率）を低下させており、(3) そして、その契機として、Facebook や Twitter 等の海外の巨大 SNS プラットフォームの参入があったということがあげられる（詳細は第5章を参照）。

最後に、ニコニコの選択理由は、(1) エンゲージメント行動、つまりユーザー・補完者の動画投稿によって成立するプラットフォームであり、(2) 実際に、自社に集客・動員した補完者やユーザー、とりわけ人気動画投稿者やプレミアム会員を失って競争力を低下させたものの（ニコニコ動画）、その後の競争力の回復をニコニコ動画とは異なるプラットフォームを展開するという事業上の工夫（ニコニコチャンネルの展開）により実現しており、(3) その背景としては、巨大プラットフォームの YouTube との関連があったということがあげられる（詳細は第6章を参照）。

3-3. 調査・情報収集方法

(1) データソースについての考え方

本論文の各事例研究における主たるデータソースとしては、分析対象事例となるプラットフォームを展開するプラットフォーム企業による株主・投資家向け説明資料やニュースリリース等の各種公開資料、ならびに新聞・雑誌・ウェブ記事等の二次情報（アーカイバルデータ）を多面的に用いることで、分析内容の信頼性、妥当性を確保することに努めた。

本論文において、アーカイバルデータを主体とした分析（Singleton Jr. &

Straits, 2005) を行うのには、以下の理由がある。本論文において分析対象とする各事例は、その競争力低下の後も、分析対象となるプラットフォームビジネスとは異なる事業を展開することで、事業を継続している。例えば、クックパッドは生鮮食品のネットスーパー事業、ミクシィはソーシャルゲーム事業、ニコニコはゲーム配信事業をそれぞれ展開するなど、各プラットフォーム企業は様々な事業に取り組んでいる。そのため、分析対象となるプラットフォームビジネスの競争力低下に関する現象のみを正確に分析することを目的として、インタビュー調査における情報提供者による印象管理や振り返りバイアスといった課題を極力排除するため、アーカイバルデータによる分析を選択した。また、株主・投資家向け説明資料や記事などの各資料については、その作成者の意思が反映している可能性があるため、1つの資料だけに依存した判断をできるだけ避けるように努力した。

ただし、アーカイバルデータによる分析を行う場合も、観察者による意図的な解釈が起こり得る。そのため、3つの事例に共通してはいないが、以下の3つのデータソースも各事例分析内において補完的に組み合わせることで、アーカイバルデータによる分析の正確性、妥当性を高めたり、アーカイバルデータのみでは記述が難しい分析も補足したりするよう努めた。アーカイバルデータ以外の3つのデータソースは具体的には以下の通りである。

第一に、分析対象事例に関係するインタビューイにアクセス可能であったクックパッド事例とニコニコ事例に関しては、インタビュー調査を行った（各事例1名ずつ）。調査の対象や内容については各事例研究の章で述べる。

第二に、クックパッド事例は市場調査会社（株式会社ヴァリューズ）による調査結果、ミクシィ事例も市場調査会社（マイボイスコム株式会社、株式会社リスキーブランド）による調査結果と公的機関（総務省情報通信政策研究所）による調査結果、ニコニコ事例に関しては公的機関（国立情報学研究所）が収集・提供しているデータを補足的に用いた事例記述を行っている。

第三に、ミクシィ事例に関しては、経営学分野における様々な研究やケース記述が存在しており（e.g., 前中, 2006; 根来・早稲田大学 IT 戦略研究所, 2006）、その内容を事例記述に反映させた。また、クックパッド事例に関しても、関連した研究やケースの内容を参照している（e.g., 堀・琴坂・井上,

2020; 山畑, 2018)。

(2) アーカイバルデータの収集対象

上述の通り、本論文での各章での事例記述に際しては、アーカイバルデータを収集・利用している。各事例研究のデータソースの詳細は該当章の脚注にて記載するが、主要なデータソースは以下の通りである。

株主・投資家向け説明資料やニュースリリースとしては、事例分析対象となるプラットフォームを展開する企業の「決算説明会資料」や「有価証券報告書」、新製品・サービスに関するメディア向けの「プレスリリース」記事等を主に参照している。

新聞・雑誌・ウェブ記事等に関しては、例えば新聞では『日本経済新聞』、『日経産業新聞』、『朝日新聞』から情報を収集した。また、雑誌では『日経ビジネス』、『日経MJ』、『日経トレンディ』等を参照している。

ウェブ記事では、「CNET Japan」、「ITmedia」、「AV Watch」等のインターネットビジネス関連の専門サイトを参照して、情報を収集した。なお、専門サイト以外のウェブ記事に関しては、記事内における記述内容を支える情報の出所を都度確認し、それが明確なもののみを選択利用した。

第4章 事例研究（1）クックパッド

1. 問題設定と事例研究の方法

1-1. 問題意識

本章では、第3章で導出した、RQ1「どのようなユーザー・補完者エンゲージメントのマネジメントが、いかなるメカニズムで成熟段階にあるCGM型プラットフォームの競争力低下をもたらすか」に対して、クックパッドの事例を用いた検討を行う。

本章における事例分析にあたっては、本論文の研究・クエスチョンや問題設定を踏まえて第3章で導出された分析枠組み（前掲図3-1）による検討を行う。すなわち、どのような「(1) 競合・代替品の登場」がすることで、分析対象のCGM型プラットフォーム企業の「(2) 補完者マネジメントの仕組み」はどのようなものとなり、そして、その結果として「(3) 補完者のエンゲージメント」がどのようになったのかを検討する。さらに、(3)により、当該プラットフォーム企業の「(4) 価値提案」はどのようになり、結果として、企業の「(5) 競争力」はどう変化したか（低下したか）を分析する。その際、上記(1)から(5)までの各項目間の影響関係が、どのような影響要因によって変化したのかのメカニズムを検討する。

1-2. 事例研究の方法

クックパッド事例の選択理由は先に述べたが、ここでは本事例研究における、ユーザー・補完者エンゲージメント（エンゲージメント行動）が示すものやその測定方法、また、ユーザー生成コンテンツのマネジメントに基づくクックパッドのアウトプットが反映される競争力の測定方法（指標）を明確にしておきたい。

クックパッド事例においては、ユーザー・補完者のエンゲージメント行動を、ユーザー・補完者によるレシピの投稿から捕捉し、それを、クックパッド

が公開する、同サイトの「レシピ数」から判断する。

また、クックパッドの企業行動が反映される経営パフォーマンス、つまりクックパッドの競争力は、クックパッドの「月間ページ訪問者数」から主に測定し、「平均月間利用者数」、「プレミアム会員数」も確認した。なお、補足的に、同社の売上高の推移も確認した。

さらに、詳しくは後述するが、クックパッドの代替品として市場に登場したレシピ動画サービスとの競合関係を測定する際には、市場調査会社（株式会社ヴァリューズ）が発表するユーザー数の推移のデータを参照した。なお、本論文では、新型コロナウイルス感染症による環境要因の変化、特に自宅で料理する機会の急速な拡大に関する事象を分析の検討外とするため、2019年12月までに分析期間を限定した。また、分析対象は日本国内市場のみとする。

第3章で述べた通り、事例研究のデータソースとしては、分析対象の施策や経営行動に関するプレスリリース、株主・投資家向け説明資料、ならびに当該事例に関連したウェブ・新聞・雑誌記事、関連書籍・論文等のアーカイバルデータを多面的に用いて、分析内容の信頼性、妥当性の確保に努めた。各データの詳細は、後述する事例記述内の脚注に記している。

また、基本的にはアーカイバルデータを中心とした事例記述を行っているが、先述した通り、分析の正確性、妥当性を高めたり、当該データのみでは記述が難しい分析を補足したりすることを目的として、レシピ動画サービスを展開する企業の事業担当者へのインタビューを行った。具体的には、レシピ動画サービスのデリッシュキッチンを展開する株式会社エブリーのデリッシュキッチン事業担当者（匿名希望）に、2021年11月15日に約1時間のインタビューを行い、また、インタビュー後の最新の内容確認を、2022年8月5日に同社にメールで行った⁵。インタビュー内容としては、主に、(1) 参入当時の競合サービスへの認識、(2) オンラインレシピに対するユーザーニーズへの認識、(3) 他社との間でのユーザーの動きをどう見ていたか、の3点である。

⁵ 事例記述・解釈内容には細心の注意を払ったが、存在し得るいかなる誤謬も筆者の責によるものである。

2. クックパッドの成長と経営指標の悪化

2-1. サービスの中心的機能

「クックパッド」は、一般ユーザーから投稿された料理レシピ投稿・検索に関するウェブサービスを提供する、CGM型のプラットフォームである（クックパッド株式会社が提供）。同サービスは、1998年3月に前身のサービス「kitchen@coin」が開始された、レシピサイトの草分け的存在である（1997年創業、創業者は佐野陽光氏）。

クックパッドは、料理のレシピや動画といったサービスを提供しているが、その中心にあるのは、主に一般ユーザー（消費者）が作成した、文字（テキスト）情報と写真からなるレシピである。クックパッドのサービスは、無料で利用できる通常サービスと、月額308円（税込：2022年1月20日現在）で利用できるプレミアムサービスに分かれる。プレミアムサービスでは、人気レシピが分かる人気順検索、毎日の献立や専門家が厳選したレシピの提案等をホームページや公式アプリを通じて受け取ることができる。

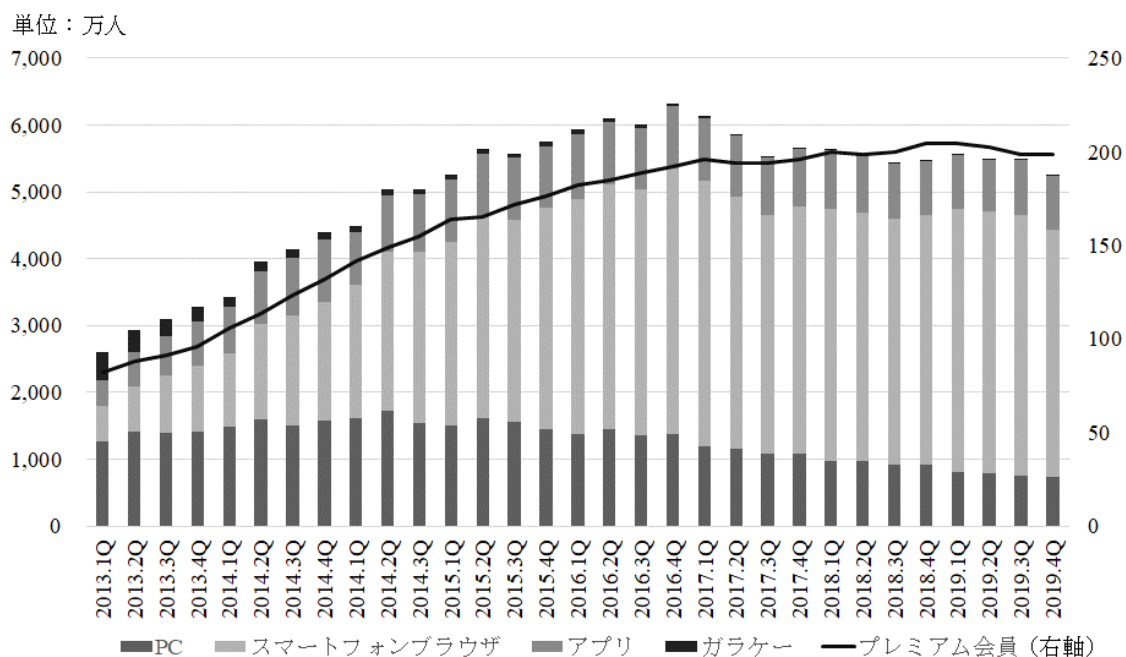
クックパッドのビジネスモデルは、上記のプレミアムサービスによる会員収入（連結売上収益の約65%：2017-19年度の平均）と企業からの広告収入（同約35%：同左）が主たる収益源となっている⁶。後者については、無料ユーザーのアクセスを多く確保することが重要となる。

2-2. 成長の背景

クックパッドはサービス開始以降、楽天やヤフー等他社のオンラインレシピサービス市場への新規参入があったものの順調に成長を続け、2016年度の第4四半期には平均月間利用者数が6,416万人に達した（図4-1）。また、プレミアム会員数も2018年度第4四半期には200万人を突破する等、国内市場最大のレシピサイトとなった（図4-1）。

⁶ クックパッド株式会社「2017年12月期決算説明会資料」（p.6）、「2019年12月期決算説明会資料」（p.8）より。同社では2017年度に一部サービスを連結除外して収益構成が変化したため、2017-19年度での平均値を示している。

図 4-1 クックパッドの平均月間利用者数・プレミアム会員数の推移



注：グラフ横軸、QはQuarter（四半期）の略。

出所：クックパッド株式会社決算説明会資料に基づき筆者作成。

クックパッドの成長の要因は、同サービスがオンラインレシピの草分けであること以外にも2点指摘されている。第1に、2010年前後の国内市場におけるスマートフォンの普及である。家庭内のキッチンで行う料理と、持ち運び可能かつ視認性に優れ、写真撮影機能に優れたスマートフォンの相性は良いものと考えられていた。実際、スマートフォンの普及以降、クックパッドへのレシピ投稿は加速し、サービス開始から10年以上かかったレシピ数100万品突破に比べ、2015年3月の200万品突破まではわずか4年で達成されている⁷。

第2に、クックパッドは2010年頃より、食品メーカーと組んでのマーケテ

⁷ クックパッド株式会社「クックパッド、投稿レシピ数が200万品を突破」

(https://info.cookpad.com/pr/news/press_2015_0331) ※最終アクセス日 2022年9月

イング支援事業に注力していた。これは、エンドユーザーを巻き込む形で食品メーカーの特定の商品のレシピや活用方法を検討するプロモーション支援事業であり、例えば、宝酒造の「料理のための清酒」のプロモーションだけでもユーザーから 800 件のレシピを集めている（2009 年）⁸。こうしたプロモーションの結果として生まれたレシピや販促物はスーパーの店頭で配布されたり、POP として掲示されたりすることで、ユーザーへのクックパッドの認知度向上、利用者増へとつながっていった。

こうしてクックパッド上に増加したレシピの総数は、2018 年度には国内最多の 300 万品を記録しており、また、クックパッドは定時株主総会の招集通知や有価証券報告書等で、レシピ数が増加し続けていることを事業の指標、成果として投資家に伝え続けている⁹。

2-3. レシピ投稿の仕組みづくり

クックパッドがこのような多数のレシピをユーザーから集めることができた背景には、レシピを投稿させるための、クックパッドによる以下の大きく分けて 4 つの仕組みづくりがあった。

第 1 に、レシピは、ユーザー登録を行えば、誰でも、無料で投稿できる。そのため、レシピ投稿を行うにあたり、ユーザーには特殊な条件が課されていない。

第 2 に、クックパッドでは、レシピが投稿しやすいよう、レシピタイトル、レシピの写真、材料・分量、作り方、コツ、ポイントといった、フォーマット（インターフェース）が定型化されており、レシピの例示もなされている¹⁰。これにより、ユーザーは気軽に投稿ができる。

⁸ クックパッド株式会社「2010 年 4 月期第 2 四半期決算説明会資料」（p.27）

⁹ クックパッド株式会社「定時株主総会招集ご通知」「有価証券報告書」（ともに、2017 年 12 月期と 2018 年 12 月期）より。

¹⁰ クックパッド株式会社「レシピ投稿について」

（https://cookpad.com/helps/group/34#help_group_397） ※最終アクセス日 2022 年 9 月 22 日

第3には、「つくれぽ」の存在がある。つくれぽとは、掲載されているレシピに対して、実際に料理したユーザーがその感想を写真付きで投稿できる、クックパッドの提供機能である。この機能は、つくれぽの数が増えることで、定番レシピとして信頼性が高まり、投稿者はレシピ投稿のモチベーションを高めるといふ仕掛けづくりがなされているところが特徴的である¹¹。クックパッドのレシピ投稿には原則として経済的なインセンティブがないため、つくれぽを通じた他ユーザーからの称賛や承認が、ユーザーにとっては投稿のインセンティブとなる（青木, 2016）。クックパッドにあるレシピの中には、10,000件ものつくれぽを集めているレシピもあり¹²、この機能は同サービスのレシピ投稿において大きな役割を果たしていると言える。

そして第4には、プレミアム会員サービスとの関連がある。プレミアム会員が利用できる人気順検索では、つくれぽの投稿数、レシピの閲覧数、その他様々な情報から、今注目を浴びているレシピを検索することができる¹³。つまり、レシピが人気順検索に掲載され、レシピの存在については投稿者の存在がクックパッドの熱心な利用者であるプレミアム会員に知れ渡ることによって、投稿者はレシピ投稿のインセンティブをさらに高めることができた。

このように、ユーザーにとってレシピ投稿は、フォーマットを満たせば誰でもできるものであった。ただし、レシピ投稿は、投稿者にとって経済的インセンティブがあるものではなく、つくれぽや人気順検索（ランキング）によって、投稿のモチベーションを高める仕掛けづくりがなされていた。この結果、少なくとも人気レシピは確かに優れたものが集まり、定番のものというより

¹¹ プレジデント ウーマン「なぜクックパッドの会員はタダでもレシピを投稿し続けるのか？」（<https://president.jp/articles/-/19095?page=3>） ※最終アクセス日 2022年9月22日

¹² つくれぽ 1000 超えレシピ集「【2022 最新】つくれぽ 10000 超え！殿堂入り神レシピ《42 選》」（<https://cook-tsukurepo.com/archives/2329>） ※最終アクセス日 2022年9月22日

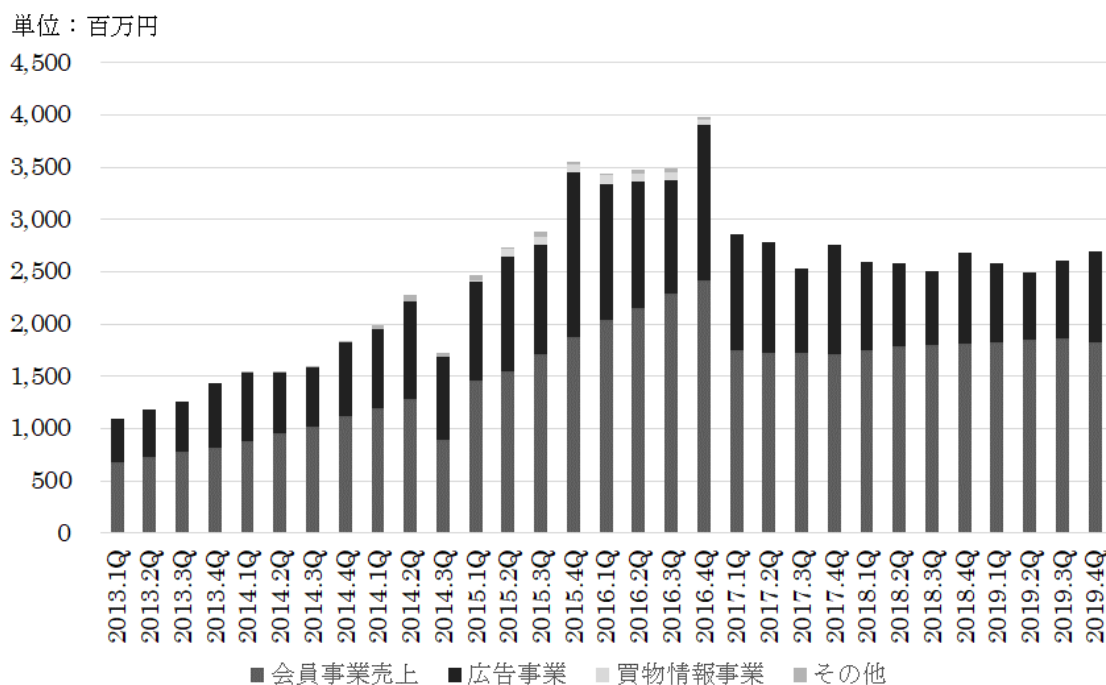
¹³ クックパッド株式会社「人気順の基準は？」（<https://cookpad.com/helps/group/15>） ※最終アクセス日 2022年9月22日

も、投稿者による独自の工夫があるものが多くなる傾向があった。

2-4. 業績の低迷

レシピ数の拡大に伴い、クックパッドの業容は拡大していったが、その一方で、2017年度を境にクックパッドの各種経営パフォーマンスは鈍化傾向に入った（図 4-2）。

図 4-2 クックパッドの売上収益の推移



注：グラフ横軸、QはQuarter（四半期）の略。

出所：クックパッド株式会社決算説明会資料に基づき筆者作成。

例えば、平均月間利用者数は上述の2016年度をピークに、その後3年間で1,000万人超を減らし、2019年度第4四半期には5,251万人にまで落ち込んだ。また、クックパッドの収益モデルの多くを支えるプレミアム会員数も約200万人で頭打ちとなっている。

結果として、図 4-2 に示されている通り、同社の売上収益は約 30%の減少となった。営業利益に関しても 2017 年度から 2018 年度にかけて約 95%の減少となっている¹⁴。

以下では、クックパッドの成長が停滞した時期に起こった外部環境変化と、市場に参入してきたレシピ動画サービスの特質を確認していく。

3. 市場の環境変化とレシピ動画サービスの登場

3-1. レシピ動画サービス登場の背景

2010 年代中盤にオンラインレシピサービス市場に登場したのが、レシピ動画サービスのデリッシュキッチン（2015 年 9 月サービス開始：株式会社エブリー）とクラシル（2016 年 2 月サービス開始：dely 株式会社）である。

両サービスは、クックパッドのレシピと異なり、動画によるレシピ、特に 1 分程度のレシピ動画の提供が中心である。また、両サービスのビジネスモデルは、デリッシュキッチンは広告収入を主としつつ、ユーザー課金（月額 480 円（税込）：2022 年 6 月 3 日現在）も加えた収益モデルを模索している一方、クラシルはユーザー課金（同じく月額 480 円（税込）：2022 年 6 月 3 日現在）を主たる収益モデルとしており違いがあるが、提供サービスやその狙いには共通点が多い。

両者がサービスを開始した頃、つまり 2016 年は「ネット動画元年」と呼ばれた年であった¹⁵。2016 年には第 4 世代移動通信システム（4G）の人口普及率が 76.2%に達したこともあり¹⁶、当時動画コンテンツや動画広告が注目を集

¹⁴ クックパッド株式会社「2018 年 12 月期決算説明会資料」（p.6）、「2019 年 12 月期決算説明会資料」（p.6）より。

¹⁵ 日本経済新聞「「ネット動画元年」の振り返りと今後の展望」

（<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO10384390X01C16A2000000/>） ※最終アクセス日 2022 年 9 月 22 日

¹⁶ 総務省「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表（平

めていた。また、2011年3月から動画サイトのYouTubeのパートナープログラムが一般公開されたことで、いわゆるYouTuberの普及が進んだことも手伝って、2016年にはYouTubeの国内利用率は77%に達した¹⁷。

これら状況を機会と捉え、クックパッドが存在する市場において、両者はサービスを開始した。例えば、クラシルを展開する企業の代表取締役である堀江裕介氏は「クックパッドは、20年かけて集めた270万品（2017年10月当時※筆者注）を超えるレシピ情報を持っており、そこで勝負しても、一生追いつけません。しかし、動画ならば、自分たちが先行できます」¹⁸として、レシピ動画サービスに狙いを定めた背景を述べている。

3-2. プロによる調理と撮影・編集

デリッシュキッチンとクラシルのレシピに共通しているのは、「誰でも簡単に作れること」である。両サービスの動画に登場する料理は、クックパッドにレシピを投稿する一般ユーザーではなく、デリッシュキッチンは自社で抱える管理栄養士やフードコーディネーター等食のプロ、クラシルも左記同様のプロを主として、一部同社の選考基準を満たした主婦や学生等のユーザーとなっている。その際、食材の入手のしやすさや、調理のしやすさといった観点を重視して社内でレシピが厳選され、社内の専用スタジオで撮影が行われる¹⁹。

また、レシピ動画は、動画編集のプロによってコンテンツとしての完成度が

成28年度第3四半期（12月末）」（2017年）

¹⁷ Web担当者Forum「YouTubeの日本の利用率は77%とGoogleが発表（2016年調査結果）」（<https://webtan.impress.co.jp/n/2017/06/09/25999>） ※最終アクセス日2022年9月22日

¹⁸ 事業構想「20代で1000億円企業をつくる クラシルが世界で勝てる理由」（<https://www.projectdesign.jp/201710/20-creativity/003968.php>） ※最終アクセス日2022年9月22日

¹⁹ 日経クロストrend「レシピ動画成長の理由 プロが制作、視聴は1分」（<https://xtrend.nikkei.com/atcl/trn/pickup/15/1003590/061400990/>） ※最終アクセス日2022年9月22日

高められる。クラシルのレシピ動画は「シズル感（食欲や購買意欲が刺激される感覚）」を大事にするためカメラのアングルを変えたり、カット割りを変えたりする一方、デリッシュキッチン動画は上からみた真俯瞰によって固定される等、両者の動画の内容には少々の相違点もあるが、ユーザーの料理しやすさを意識しているという点では共通している。また、レシピの分かりやすさとユーザーのサービス離反防止を重視するため、サービス開発当初は長かった動画の時間は、同じく動画編集のプロによって、最終的には先述の1分程度へと短縮されていった²⁰。

1分程度の料理動画の制作に上述のような手間をかける必要があるため、1日に作成可能なレシピ数は50本程度となり、レシピの総数は3万本前後とクックパッドよりも相当少ない。しかし、クラシルを提供する企業の柴田快取締役は、「クックパッドが擁する280万レシピ（2018年4月当時 ※筆者注）のうち、閲覧回数が多いのが上位数万程度とされていることからすれば、実用に堪える物になっているのではないか」²¹と述べており、レシピ数の少なさはサービスの展開上問題ないと考えている。このレシピ数に対する認識は、デリッシュキッチンにおいても同様である²²。

3-3. SNSを通じた料理動画の配信

ユーザーにレシピ動画を広めていった方法も両者に共通している。両サービスともに、サービス開始当初は自社アプリを持たず、InstagramやTwitter等の複数のSNSを通して、お薦めのレシピ動画を投稿することで利用者を増やす「分散型メディア」を採用していた。その背景にあるのが、スマートフォンを用いたSNS検索の増加である。

デリッシュキッチンもクラシルも、中心的なユーザー層は20代から40代までの女性である²³。このセグメントのユーザーは、旧来の検索エンジンではな

²⁰ 株式会社エブリーのデリッシュキッチン事業担当者へのインタビューに基づく。

²¹ 『日経トレンドィ』2018年4月号, p.86

²² 株式会社エブリーのデリッシュキッチン事業担当者へのインタビューに基づく。

²³ App ApeLab. 「レシピ動画「クラシル」と「DELISH KITCHEN」結局どちらが“使われている”のか調べてみた」 (<https://lab.appa.pe/2017-07/kurashiru-delish->

く、例えばハッシュタグ検索のような SNS 検索を好んで用いる傾向にある。クラシルは、参入時のターゲットイメージを「SNS で多くのユーザーを抱えていて、そのユーザーのデモグラに一致する層。動画に馴染みがあり、クックパッドに癒着していないけど、料理をするユーザー層」（堀ほか, 2020, p.499）であったと考えていた。つまり、クックパッドの熱心な利用者ではないが、SNS や動画に親和性の高いユーザー層をターゲットにしていたことが示唆される。また、デリッシュキッチンも、「まずは認知を獲得するために SNS での配信を最優先した」（山畑, 2018, p.3）としている。

さらに当時、例えば大手 SNS の Facebook は、YouTube に対抗するために動画配信数を伸ばそうとしてサイト内の動画表示のアルゴリズムを優遇しており²⁴、SNS 上でコンテンツを配信するサービスにとっては適した状況にあった。こういった背景もあり、両レシピ動画サービスは、元々多くのユーザー数を抱える大手 SNS のユーザー基盤を用いた分散型メディアによるコンテンツ配信によって、市場に参入したのである。

その後クラシルは 2016 年 5 月に、デリッシュキッチンは同年 12 月に自社アプリの運用を開始した。その狙いとしては、自社外部の SNS に検索アルゴリズムを一任してしまうことへのリスク管理と²⁵、自社でのレシピのデータベース化があった。しかしその後も、両サービスとも、SNS への配信と独自アプリの運用とを併用しており、自社サービスへのユーザーの流入経路を広く保っている。また、自社アプリ提供開始後は、ユーザー目線に立ったアプリのユーザー・インターフェースやユーザー・エクスペリエンスの改善を続けている。例えばクラシルでは、SNS に慣れている層の視線をアプリに取り込んだり、クラシルの元ユーザーを専属料理人としてスカウティングしたりと、サービスの改善を行っている（堀ほか, 2020, p.370）。

comparison.html) ※最終アクセス日 2022 年 9 月 22 日

²⁴ 『日経トレンディ』2018 年 4 月号, p.86

²⁵ BUSINESS INSIDER 「料理動画数世界一「クラシル」は会社存続の危機から始まった一経験ゼロで作った 1 分のデモ動画」 (<https://www.businessinsider.jp/post-160651>)

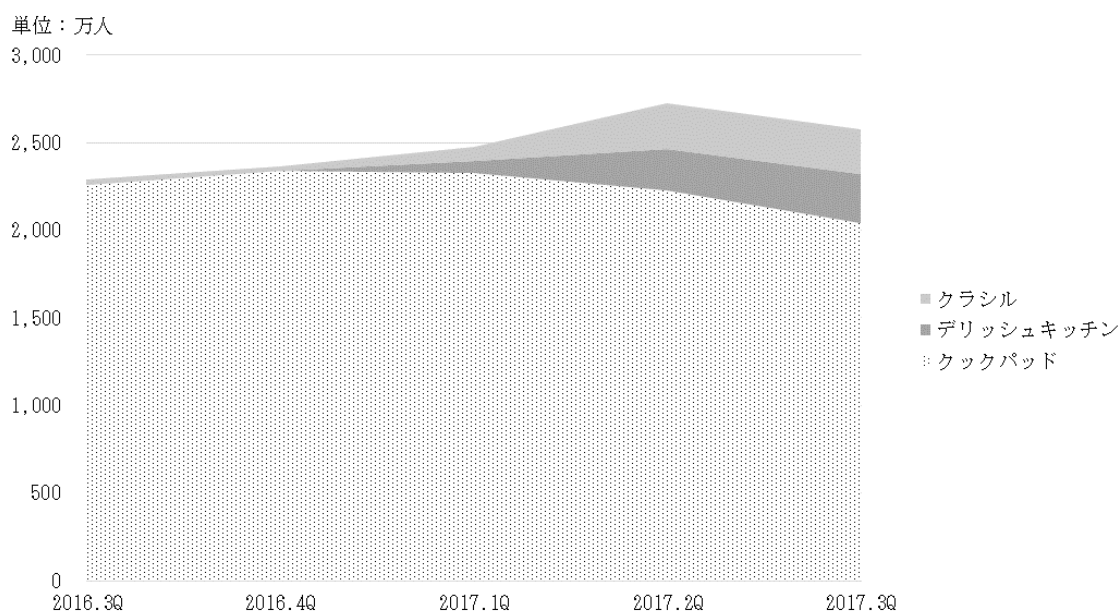
※最終アクセス日 2022 年 9 月 22 日

3-4. レシピ動画サービスの影響とクックパッドの反応

(1) クックパッドのユーザー数・月間ページ訪問者数の低下

レシピ動画サービスの登場を契機として、市場でのユーザー数には変動が起こった。図 4-3 に示されている通り、両レシピ動画サービスの登場後、特に2017年に入ったあたりから、クックパッドのユーザー数が減少するのに比して、クラシルとデリッシュキッチンユーザー数は増加している²⁶。

図 4-3 クックパッドとレシピ動画 2 サービスのユーザー数推移



注：調査会社（株式会社ヴァリューズ）による集計のため、クックパッド発表のユーザー数と必ずしも一致しない。グラフ横軸、QはQuarter（四半期）の略。

出所：株式会社ヴァリューズ調査結果に基づき筆者作成。

ここで、どのようなユーザーがクックパッドから減少し、そしてレシピ動画サービスの両者を利用し始めたかの詳細に関しては、当時の市場調査データが

²⁶ 株式会社ヴァリューズ「料理の価値観とレシピサービス利用動向調査」

(<https://manamina.valuesccg.com/articles/135>) ※最終アクセス日 2022年9月22日

示唆的である。株式会社ヴァリューズの調査によると²⁷、レシピ動画サービスの両者で特にユーザー数を増加させていたのは、「料理好きのルーキー」、つまり料理好きだが、献立が思いつかないような料理好き初心者であり、このセグメントのユーザーに、分かりやすいレシピ動画を提供する両レシピ動画のサービスが利用されていたことが示唆される。また、クックパッドの利用を減らしていたのは、上記のユーザーや「料理嫌い時短」を好むユーザーであったとも調査されている。

当時クックパッドのレシピ数は 250 万レシピを突破した頃であったが、両レシピ動画サービスの参入直後のこの頃を境に、クックパッドの月間ページ訪問者数が低下傾向に入った（図 4-4）。訪問者数の低下は広告媒体としてのプラットフォームの価値低下を意味し、実際、同社の広告収入は低下している（前掲図 4-2）。

また、上述した通り、両レシピ動画サービスは、SNS を活用したコンテンツ配信に力を入れているため、自社サイトのユーザー数のみではそれらサービスの集客力を推し量れない。そこで、両者の SNS のユーザーリーチを筆者が集計すると、クックパッドと比較してフォロワー数が約 15 倍高くなっており、少なからぬ集客力を有していることが分かる²⁸。

クックパッドと両レシピ動画サービスは、CGM 型のプラットフォームビジネスでの競合というよりもむしろ、レシピを入手したい、知りたいという顧客ニーズに関しては、それを相互に異なる機能によって満たす代替関係にある。また、ウェブサービスは複数同時利用が可能であるため、クックパッドと両サービス間でのユーザーの流出・流入関係を明確に把握することは困難である。

しかし、両レシピ動画サービスがクックパッドを意識して事業展開を開始したこと、また図 4-3、図 4-4 に示した変動・動向、そして、レシピ動画サービ

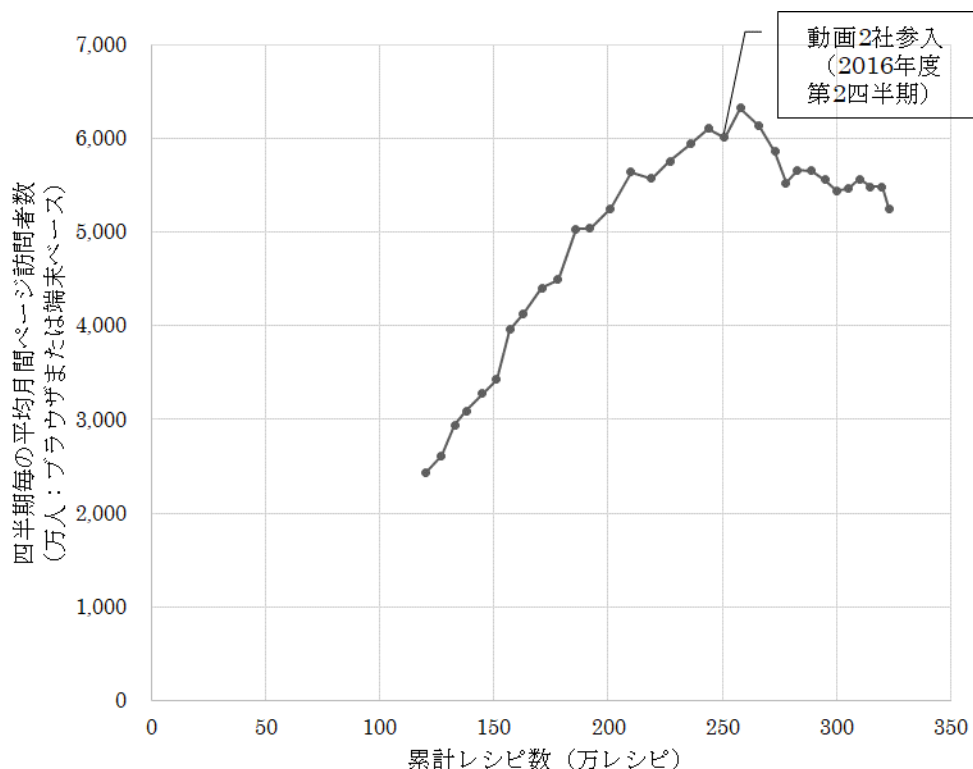
²⁷ 株式会社ヴァリューズ「料理の価値観とレシピサービス利用動向調査」

(<https://manamina.valuesccg.com/articles/135>) ※最終アクセス日 2022 年 9 月 22 日

²⁸ 2021 年 3 月 29 日時点での各社の公式 SNS アカウントのフォロワー数をカウントして筆者計算。過去のフォロワー数を遡ることができないため、当該データを用いた。

スの両者は料理ルーキーが利用を増やしていたこと、さらに後述するクックパッドの反応から見ても、両サービスがクックパッドに影響を与えたと考えるのが自然だろう。

図 4-4 クックパッドの累計レシピ数と月間ページ訪問者数の比較



注：2012年度第4四半期から2019年度第4四半期の累計レシピ数を掲載。2014年度は会計年度の変更により、3四半期分重複して掲載。

出所：クックパッド株式会社決算説明会資料に基づき筆者作成。

(2) 動画サービスの開始とCGMへのこだわり

事実、クックパッドも、デリッシュキッチンとクラシルから少し遅れ、2016年11月に動画関連サービス「クックパッドTV」をスタートさせ、2017年12月には、料理動画の撮影ができる「クックパッドスタジオ」を都内に設置した。

しかし、前者は料理家や有名人と一緒に料理ができるライブ配信サービスが主である。また、後者も動画コンテンツを制作するのはプロではなく、既存のテキストのレシピ同様、クックパッドのレシピ投稿ユーザーである。

上記のサービスの他に、クックパッドのホームページでは「料理動画」というコーナーを設け、レシピ動画サービスを提供するコーナーを設けてはいるものの、同社の中心的サービスはその後もテキストと写真によるレシピであった。

こうした中、クックパッドの投資家向けの決算説明会において、他社のレシピ動画サービスを意識したと思われる質疑応答がなされるようになった。ここでは、動画とテキストのレシピの棲み分けについて、以下のクックパッドの見解が示されている²⁹。また、デリッシュキッチンとクラシルのような、プロを抱えることでレシピ動画作成・編集を行う方法を模倣するつもりもないとしており、旧来の方法を踏襲することが説明されている。

ユーザーが「きょう何つくろう」と考えるシーンの一旦で動画レシピに一定の影響はあると考えていますが、レシピの再現性という観点では、クックパッドのサービス（＝テキスト）は引き続き使って貰っていると認識しています。当社としては「レシピの再現性を高めること」が重要だと考えており、テキスト（文字をみて作る）は再現性の観点から優位性があると考えています。

動画コンテンツを作るにあたっての技術的・人間的なボトルネックは把握していません。但し、人員という意味では、他社の労働集約的な手法を真似しようとは思っておらず、当社独自の手法で勝ちにいく所存です。

これらの説明から分かるように、クックパッドはレシピ動画サービスが進展する中においても、依然として再現性を重視したテキスト形式のレシピサービスに自社の優位性を見いだそうとした。また、市場の動向に応える形で動画関

²⁹ クックパッド株式会社「2017年12月期第2四半期決算説明会：主な質疑応答の要約」(p.5)

連サービスを開始したが、上述したクックパッドスタジオに見られるように、それは同社がこれまで CGM 型プラットフォームとして追求してきた一般ユーザーによるコンテンツ投稿に重きを置いたものであった。プロによる分かりやすい動画を追求したクラシルやデリッシュキッチンとは対照的である。

(3) CGM 型ビジネスへの執着

クックパッドではその後も、ユーザー投稿によるレシピの提供を基にしたプラットフォームの運営を継続した。実際、両レシピ動画サービスの登場後も、同社は CGM 型のビジネスの帰結としての投稿レシピ数を、事業の成果として投資家に訴求し続けている³⁰。

しかし、先述の「料理好きルーキー」の利用動向にも示唆されるように、ユーザーは、誰でも簡単に作れること重視し、かつ、目当てのレシピに到達のしやすい、レシピ動画サービスの活用へと移行していったと考えられる。一例をあげると、クックパッドで「肉じゃが」と検索すると 1 万 2,690 品のレシピがヒットする³¹。レシピの総数が 3 万品前後の、クラシルやデリッシュキッチンと比べてもその品数の差は歴然である。また、レシピ数が増加するにつれ、見た目の奇抜さや料理のユニークさを競った、料理をすることを目的としたうえでは実用的でないレシピもクックパッド上に増加していった。

クックパッドには、これらの多様なレシピを活用して、ユーザー間の交流やレシピの共有を促進する SNS のようなサービス・機能を充実させるといった事業展開もありえたかもしれない。また、クックパッドの持つ財務基盤、ブランド力やレシピの投稿に関するインターフェースを活用することで、レシピ動画サービスの両者と同様の、プロによるレシピの内製をベースとした事業を展開することもできたかもしれない。

しかし、現実として、クックパッドのサービスは依然として CGM 型のレシピ投稿サービスであり、そのサービスに実装されているのは、多くのレシピ

³⁰ クックパッド株式会社「定時株主総会招集ご通知」「有価証券報告書」（ともに、2017 年 12 月期と 2018 年 12 月期）より。

³¹ 筆者調べ。2021 年 10 月 16 日現在の検索結果。

と、それに対するコメント投稿や写真レポート機能（つくれば）が中心であった。もともと、簡単に、手軽に料理を行うことを目的としたユーザーにとっては、クックパッドのサービスは過剰であり、実用的といえない側面があった。特に、人気レシピ検索を使えない無料ユーザーにとって、レシピ数がクックパッドに増加したことにより、これらの機能がもたらす問題が顕在化したと考えられる。

実際、その後、インターネット上の様々なレシピから、クックパッドのようなユーザー投稿型のレシピを除外し、プロのレシピだけを限定表示する「クーグル（Quugle）」（2016年11月頃）³²が、そして後には、「レシピけんさく（原文ママ）」（2020年）のようなサービスも市場に出現した³³。こうしたレシピの限定表示サービスの市場への登場は、消費者によるレシピの投稿やレシピ数の多さというクックパッドの1つの付加価値が、裏目へと転じて行っていることを示していると考えられる。

4. 議論

4-1. 環境変化がもたらした矛盾

まず、上記事例の発見事実を整理しておく。重要な点は、クックパッドの既存のエンゲージメント行動のマネジメントが、環境変化に伴い矛盾をはらむようになったということである。

クックパッドは、CGM型プラットフォームであるため、サービスのコンテ

³² Quugle「Quugleとは」(<https://quugle.blogspot.com/2016/11/quugle.html#gsc.tab=0>)

※最終アクセス日 2022年9月22日

³³ ITmedia NEWS「クックパッドは除外 プロのレシピ検索できる「Quugle」に注目」(<https://www.itmedia.co.jp/news/articles/1702/06/news112.html>) ならびに同サイト「クックパッドは除外、「プロのレシピだけ」検索できる「レシピけんさく」

(<https://www.itmedia.co.jp/news/articles/2009/09/news089.html>) ※最終アクセス日 2022年9月22日

ンツ作成をユーザーのエンゲージメント行動に委ねていた。それは、テキストベースのレシピに限らず、動画コンテンツにおいても同様である。つまり、クックパッドの関心事項は、ユーザーに投稿を開放してレシピのバラエティを追求し、その結果として、媒体価値の向上による広告収入の獲得や、多様なレシピがあるからこそ可能となる有料サービス、つまりランキング検索を利用できるプレミアム会員による収益モデルの構築を目指すことにあった。

このレシピのバラエティ、そしてその帰結としてのレシピ数拡大を追求し、収益モデルを確立する過程（クックパッドの事業成長の過程）においては、ユーザーのエンゲージメント行動を引き出すためのマネジメント、つまり、レシピ投稿のフォーマット化や「つくれば」が機能していた。まず、フォーマット化は、ユーザーのレシピ投稿のハードルを下げることに寄与した。さらには、クックパッドが成長し、そこに様々なユーザーが参加し、レシピ数が増加していく局面において、自分の作成したレシピが衆目を集めるつくれば機能や、ランキング検索機能は、投稿者の「非経済的インセンティブ」を刺激した。実際、クックパッドのレシピ投稿には原則「経済的インセンティブ」がないにもかかわらず、レシピ投稿は増加し、クックパッドは成長していった。

クックパッドが市場で競争力を有していたこともあって、レシピ投稿つまりエンゲージメント行動は、クックパッドの成長を後押しし続けた。そして、成長を続けていたこともあり、クックパッドは上記のエンゲージメント行動のマネジメントを前提として、ユーザー（閲覧者）のニーズに応える訴求点として、「レシピ数の多さ」や「テキストベースによるレシピの再現性の高さ」を強調したのである。

しかしながら、両レシピ動画サービスの登場は、その状況を変化させた。デリッシュキッチンとクラシルは、オンラインレシピ市場におけるユーザー（閲覧者）のニーズを捉え直し、「レシピ動画のわかりやすさや探しやすさ」（山畑, 2018, p.4）といった観点を重視した。それを実現するために、クックパッドがユーザー・補完者に作成を頼っていたレシピを、食のプロと動画編集のプロをそれぞれ自社で雇用し、自社スタジオを用いてレシピ動画を内製することでファーストパーティコンテンツ化し（Hagiu & Spulber, 2013; Li & Agarwal, 2017）、ユーザーにとって分かりやすいレシピ動画の作成に注力した。

加えて、当初は自社アプリを持たずに、複数の大型 SNS を利用した分散型メディアを採用した点も特徴的である。それによって、サービス開始初期に、クックパッドの中にいた、しかしクックパッドのサービスの熱心な利用者ではなかった、動画や SNS に親和性を持つユーザー、とりわけ、料理好きのルーキーという特定セグメントに自社サービスを訴求することを狙ったのである。

このレシピ動画サービスの両者の登場という環境変化は、クックパッドのエンゲージメントマネジメントに以下の矛盾をもたらしたといえる。まず、レシピ動画サービスの両者が狙ったユーザーは、クックパッドの熱心な利用者ではなく、料理初心者であり、このセグメントは上述の通り、料理のわかりやすさや探しやすさを重視する。したがって、当該セグメントは、ユーザー投稿型による多様なレシピや、ユーザーによるレポート、ランキングなどではなく、レシピのわかりやすさや探しやすさに反応する。そのため、既存の CGM 型プラットフォームとは異なる価値提案をもった、両レシピ動画サービスのユーザーが増加し、対照的にクックパッドのユーザーは減少したと考えられる³⁴。

また、それを契機として、先述の図 4-4 の通り、クックパッドの月間ページ訪問者数は減少した。成長期のクックパッドを支えてきたレシピ投稿を促すためのマネジメントは、レシピの投稿者が「他のユーザーにレシピを見てもらえる、実際に使ってもらえる」という、非経済的インセンティブを刺激するものであった。しかしながら、ページ訪問者数の減少や、ランキング検索を可能とするプレミアム会員（会員事業）の減少（前掲図 4-1）は、投稿インセンティブが刺激される機会を減らすものであった。実際、クックパッドのレシピ数は今も増加しているものの、株主・投資家向け資料などからもわかるように、増加の割合は年々低下している。

このように、両レシピ動画サービスの、レシピの作成、展開のマネジメント方法は、クックパッドの成長を支えてきたエンゲージメント行動のマネジメントの手法とは異なるものであった。さらにここで重要なのは、レシピ動画サービスの両者が新しい市場を創造したことによってユーザーを獲得したのではな

³⁴ 共働き世帯の増加のような環境変化も、手軽で「わかりやすく、探しやすい」レシピを求めるセグメントの拡大につながり、この競争力低下を促すことになったと考えられる。

いという点である。先述のように、両サービスは、クックパッドの熱心な利用者ではないが、SNS や動画に親和性の高いユーザー層をターゲットとし、潜在的であったニーズを顕在化させることで市場参入したのである。

レシピ動画サービスの両者がこうした戦略を取り得た要因として、スマートフォンの普及、4G の普及に伴う動画閲覧サービスへの注目の高まり、あるいは、検索エンジンの利用ではなく SNS での検索を行うユーザーの増加といった環境変化、つまり、基盤技術の転換 (e.g., Christensen, 1997; Tripsas & Gavetti, 2000; Tushman & Anderson, 1986) があげられる。事例で見たように、両レシピ動画サービスがこうした環境変化の要因を、動画の導入や分散型メディアの採用という形で自社の戦略に組み込んでいたことは明らかである。

しかし、本事例においては、クックパッドが、スマートフォンの普及や 4G の普及といった技術変化そのものに適応できなかったわけではない。実際クックパッドは、動画サービスも提供し、SNS も部分的に活用している。それにもかかわらず、なぜクックパッドは利用者数を減らし、経営パフォーマンスを悪化させていったのだろうか。

4-2. クックパッドの競争力低下のメカニズム

ここまで確認してきたクックパッド事例の主要な出来事を時系列で整理したのが表 4-1 である。

以下では、事例記述の内容に従い、クックパッドの競争力低下のメカニズムを、本論文の分析枠組み (前掲図 3-1) に基づいて分析する。それを図として整理したのが、後掲の図 4-5 である。

図 4-5 内の灰色の箱は分析枠組みの (1) - (5) の各項目にあたり、それらの下の白色の箱にはクックパッド事例において特定された各項目の具体的内容が記載されている。また、当該図内 (a) - (d) は、本事例において特定された、分析枠組み内 (1) - (5) の各項目間の影響関係に影響を与えるモデレータ的な位置づけを持った要因である。そのため、図 4-5 内において、各影響要因 (a) - (d) は、(1) - (5) の各項目間の影響関係に、正 (+) もしくは負 (-) の影響を与えている (あるいは、いずれかとは言えない (可能性もある)) という分析を行っている。一方で、(1) - (5) の各項目間の影響関係

は、第3章で述べた通り、先行要因が変化すると後ろの要因が変化するという関係のため、正負の影響に関する分析は行っていない。

表 4-1 クックパッド事例に関する主要な出来事

時期	クックパッド	レシピ動画サービス、その他事業環境
2015年3月	レシピ数200万品突破	
2015年9月		デリッシュキッチンサービス開始
2016年		「ネット動画元年」、4Gの人口普及率76.2%
2016年2月		クラシルサービス開始
2016年度第4四半期	平均月間利用者数6,416万人	
2016年11月	クックパッドTVサービス開始	Quagleサービス開始
2017年	月間ページ訪問者数が低下傾向に	レシピ動画両サービスユーザー数拡大
2017年8月	投資家向け説明会でのレシピ動画への言及	
2017年12月	クックパッドスタジオサービス開始	
2018年度	レシピ数300万品突破	
2019年度第4四半期	平均月間利用者数5,251万人	

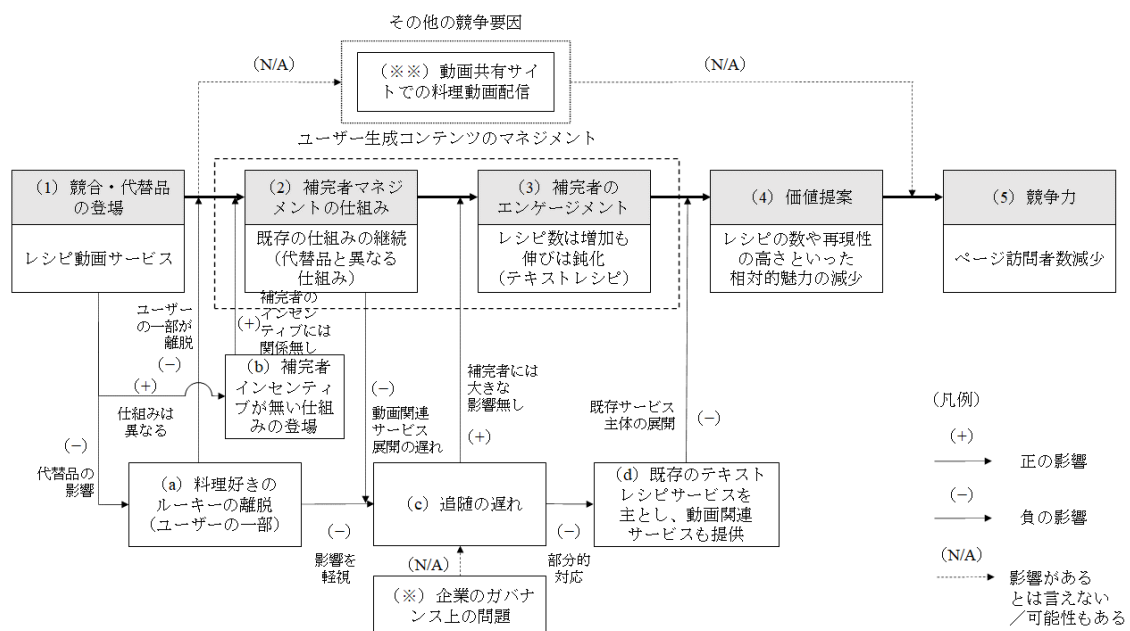
出所：筆者作成

まず、本事例における、「(1) 競合・代替品の登場」は、デリッシュキッチンとクラシルに代表されるレシピ動画サービス（代替品）の登場であった（2015年9月から2016年2月）。この登場の背景には、スマートフォンの普及や4Gの普及があり、また、SNS検索の普及という状況もあった。レシピ動画サービスの登場は、主に料理好きのルーキーのクックパッドからの離脱をもたらした（図内(a)）。しかし、前掲の図4-3からも分かる通り、この離脱は、ユーザーの多くない割合の一部ユーザーによる、クックパッドには影響が軽微なものであった（2017年に入る頃）。また、代替品は、コンテンツのファーストパーティ化による補完者を必要としないサービスであったため（図内(b)）、クックパッドにおける補完者のレシピ投稿のインセンティブには関係の無いものであった。

これらの要因もあり、クックパッドは「(2) 補完者マネジメントの仕組み」として、代替品とは異なる既存の仕組みを継続したと考えられる。本章の3-4

(2) でも確認した通り、同社においては、株主・投資家向けの質疑応答や説明資料の中で、レシピ動画サービスの台頭に対して、テキストベースのレシピを投稿させるためのエンゲージメント行動のマネジメントに基づいた CGM 型のビジネスモデルに価値を継続して見出そうとする発言が見られた（2017年8月10日）³⁵。例えば、「テキスト（文字をみて作る）は再現性の観点から優位性があると考えて」いるという発言からは、テキストレシピの優位性を、あるいは、「人員という意味では、他社の労働集約的な手法を真似しようとは思っておらず、当社独自の手法で勝ちにいく所存です」という発言からは、レシピ動画サービスの両者が採用していた食や動画編集のプロを雇用し、レシピ動画を内製するという労働集約的な方法とは異なる、クックパッド独自の手法へのこだわりが見て取れる。

図 4-5 分析枠組みに基づくクックパッド事例の整理



出所：筆者作成

³⁵ クックパッド株式会社「2017年12月期第2四半期決算説明会：主な質疑応答の要約」(p.5)

実際、その後同社が展開した動画関連サービスの「クックパッドスタジオ」（2017年12月）は、CGM型の補完者マネジメントの仕組みを活用した、動画コンテンツをユーザーが投稿するものであった。前述した「クックパッドTV」（2016年11月）が実質的には料理家や有名人によるライブ配信サービスであったこともあり、クックパッドスタジオはクックパッドにとって本格的に展開した動画関連サービスであったが、デリッシュキッチンとクラシルの事業開始からは時期的に遅れを取っていた（図内（c））。クックパッドは当時、経営権を巡って取締役会を中心とした企業ガバナンスの問題を抱えていた（2016年初頭頃から2017年3月頃まで）³⁶。これにより、レシピ動画サービスの事業展開に何らかの影響があった可能性も考えられるが（図内（※））、しかし、このことが直接補完者マネジメントの仕組みや補完者のエンゲージメントに影響を与えたものとは考えがたい。

このように、クックパッドはクックパッドスタジオによって動画関連サービスを展開したが、依然同社のサービスの中心はテキストベースのレシピであった。実際、クックパッドによる動画関連サービスの展開は、クックパッドにテキストベースのレシピを投稿する補完者の動向、つまり「(3) 補完者のエンゲージメント」には大きな影響を与えず、クックパッドのテキストベースのレシピ数は、伸び率は鈍化してはいるものの、増加し続けている³⁷。

上述の通り、クックパッドは、レシピ動画サービスが進展しているにもかかわらず、既存のテキストレシピサービスを主としつつ、レシピ動画サービスに関しては従来のユーザー生成コンテンツのマネジメントを堅持し、部分的に対応しようとしたと考えられる（図内（d））。つまり、事例で確認した通り、クックパッドの経営陣は、レシピ動画の台頭とそれに対するニーズが市場に存在していることは認識していたものの、「レシピはユーザーが投稿するもの」という自社プラットフォームの特徴を維持しようとした。

³⁶ Business Journal「クックパッド、社内クーデターの社長解任劇で混迷深まる…株価暴落、幹部と社員に亀裂」（https://biz-journal.jp/2016/10/post_16814.html）ならびに日本経済新聞「クックパッドお家騒動、創業者に軍配も株主不満：戦略語らぬ経営陣」（<https://www.nikkei.com/article/DGXLZO14434370T20C17A3T11000/>） ※最終アクセス日 2022年9月22日

³⁷ クックパッド株式会社「定時株主総会招集ご通知」「有価証券報告書」（ともに、2017年12月期と2018年12月期）より。

クックパッドにとって、サービス開始以降同社の成長の過程で蓄積してきたレシピは競争力の源泉であった。さらにいえば、それに貢献してきた、補完者マネジメントの仕組みこそが、プラットフォームとしてのクックパッドを支えてきた。エンゲージメント行動はユーザー・補完者のプラットフォームへの貢献を示すものであり、また、それを促すためにクックパッドが提供してきた、レシピフォーマットやつくれば機能といった機能も変更しがたいものであったと考えられる。

そのため、クックパッドは、環境変化により矛盾が生じつつあったにも関わらず、既存のユーザー生成コンテンツのマネジメントを堅持しようとし、そのマネジメントを活かしたままレシピ動画サービスに対応しようとしたと考えられる。その象徴とも言えるのが、一般投稿ユーザーに動画コンテンツを撮影・投稿させるクックパッドスタジオを設置したことであった。

しかしながら、この既存サービス主体の展開は、レシピ数の増加には依然寄与し続けたものの、「レシピ動画のわかりやすさや探しやすさ」（山畑, 2018, p.4）を魅力とするデリッシュキッチンやクラシルと比して、「レシピの多さ」や「レシピの再現性の高さ」といったクックパッドの相対的魅力は低下していったと考えられる（「(4) 価値提案」）。前述した、ユーザー投稿型のレシピを除外してプロのレシピだけを限定表示サービスの登場も（2016年11月頃）、この動向を裏付けている。

そして、結果として、クックパッドのページ訪問者数は（「(5) 競争力」）、レシピ数が増加し続けているにもかかわらず、減少していった（前掲図 4-4）。もちろん、この競争力低下には、例えば YouTube における料理動画の配信といった要因も関係しているかもしれない（図内（※※））³⁸。しかしながら、前述した通り、レシピ動画サービスの参入を契機にクックパッドのページ訪問者数が低下していることや、クックパッドの株主・投資家向けの説明からも、ユーザー生成コンテンツのマネジメントに関して同社の競争力に影響を与えているのは、代替品の登場をめぐる、一連のクックパッドの企業動向や市場

³⁸ 例えば、以下を参照。Web マガジン Foodist Media 「チャンネル登録 15 万人超！飲食店ユーチューバー「無駄なし！まかない道場」の動画集客術」（<https://www.inshokuten.com/foodist/article/5214/>） ※最終アクセス日 2022 年 9 月 22 日

でのユーザーの動向であるといえるだろう。

5. 小括

本章ではクックパッドの事例研究を通じて、本論文の RQ1「どのようなユーザー・補完者エンゲージメントのマネジメントが、いかなるメカニズムで成熟段階にある CGM 型プラットフォームの競争力低下をもたらすか」という問いを検討した。

図 4-5 で分析した通り、クックパッドは代替品の市場参入にもかかわらず、既存の補完者マネジメントの仕組みを継続し、それに対応しようとした。同社の CGM 型のサービスのようなエンゲージメント行動に根ざしたビジネスモデルは、ユーザー・補完者と企業との間の関係性や、ユーザー・補完者の経済的動機でない動機によっても成立していることもあり、企業が自社の意図通りにマネジメントすることが難しい側面がある。また、一度構築したユーザー生成コンテンツの基盤は変えがたいし、企業はそれを活かそうとする。しかし、プラットフォームの成長を支えてきた補完者マネジメントの仕組みが、環境変化のもとで、競争力を強化しつづけるとは限らない。

本章ではこのように、市場地位を有するプラットフォーム企業が成長期に築いた補完者マネジメントの仕組みを堅持しようとするのが、代替品の躍進を許す間隙を市場に生む恐れがあるということを示した。

第5章 事例研究（2）ミクシィ

1. 問題設定と事例研究の方法

1-1. 問題意識

本章では、本論文の RQ1「どのようなユーザー・補完者エンゲージメントのマネジメントが、いかなるメカニズムで成熟段階にある CGM 型プラットフォームの競争力低下をもたらすか」に対して、日本の SNS 分野のプラットフォームであるミクシィ（mixi）の事例を用いた検討を行う。

まず、本章の事例研究における問題意識も、第4章のクックパッド事例と同様である。すなわち、ユーザー・補完者のエンゲージメント行動が重要な位置づけを占める CGM 型プラットフォームにおいて、どのような補完者マネジメントの仕組みが補完者のエンゲージメント（エンゲージメント行動）を引き出すのか、あるいは、そのユーザー生成コンテンツのマネジメントをどのようにすることで、プラットフォームとしての競争力を低下させてしまうのかという観点である。この問題意識のもと、本章では、結論を一部先取りすれば、対競合 SNS を意識して既存プラットフォームが行ったユーザー生成コンテンツのマネジメントに着目することで、なぜ市場地位を築いた CGM 型プラットフォームが競争力を低下させてしまうのかという課題（RQ1）をさらに検討する。

本章の事例分析においても、第3章で提示した本論文の分析枠組み（前掲図 3-1）に沿った検討を行うことで、いかなる「(1) 競合・代替品の登場」により、CGM 型プラットフォーム企業の「(2) 補完者マネジメントの仕組み」と「(3) 補完者のエンゲージメント」がどのようになるか、そして、左記がもたらす当該プラットフォームの「(4) 価値提案」と「(5) 競争力」の影響関係を分析する。

1-2. 事例研究の方法

ミクシィ事例の選択理由は第3章で述べたが、ここでは、事例記述と分析に

先立ち、ミクシィにおけるユーザー・補完者エンゲージメント（エンゲージメント行動）が示すものやその測定方法、また、ユーザー生成コンテンツのマネジメントに基づくミクシィのアウトプットが反映される指標を明確にしておきたい。

ミクシィの事例において、ユーザー・補完者のエンゲージメント行動とは、ユーザー・補完者によるユーザー生成コンテンツの投稿や他ユーザーの投稿へのリアクションを指すものとする（山本・松村, 2017）。具体的には、詳細は後述するが、ミクシィが公開する「コミュニケーション投稿数」と、同社が調査・研究した「mixi ボイス」の投稿数や他ユーザーの投稿へのリアクション（例：「イイネ！」）数、日記投稿数等から、エンゲージメント行動の動向を判断した。また、これら行動が反映されると考えられる指標として、ウェブサイトの訪問頻度（山本・松村, 2017）の代理指標となるページビューも補足的に確認した。

また、本事例においては、プラットフォームの競争力（市場地位）は、一般ユーザーが選択利用する「各 SNS の利用率」から判断した。また、補足的に、各 SNS のアクティブユーザー率も確認している。これらに関しては、同一のデータソースにおいて年次ごとの連続した比較を行うことが困難であったため、市場調査会社（マイボイスコム株式会社、株式会社リスクブランド）と公的機関（総務省情報通信政策研究所）による複数のソースで情報の妥当性を確認しながら、必要な情報を選択使用した。

なお、ミクシィは SNS として事業を開始し、発展した事例であるが、SNS としての市場での地位を低下させた後、2014 年度頃からソーシャルゲーム関連サービスによって業績を急激に回復・再拡大させた。この事象は、本論文での分析の検討外とするため、分析対象期間は概ね 2003 年度から 2013 年度（とりわけ 2007 年度から 2012 年度まで）に限定した。また、分析対象は日本国内市場のみとする。

事例研究のデータソースとしては、第 3 章で述べた通り、株主・投資家向け説明資料やニュースリリース、公式ブログ等のミクシィによる各種公開資料、ならびに新聞・雑誌・ウェブ記事等のアーカイバルデータを多面的に用いて、分析内容の信頼性、妥当性を確保することに努めた。アーカイバルデータを主

とした分析を行ったのは、上述の通り、創業時から 2010 年代前半までのミクシィと、それ以降の同サービスとでは、サービスに対する市場での認識やユーザーの認知が異なるため、当時の SNS としてのミクシィに関する現象を分析することを目的とし、振り返りバイアスや、観察者の意図を極力取り除くためである。なお、ミクシィに関しては、経営学分野での様々な切り口による研究やケース記述も既に存在しており（e.g., 前中, 2006; 根来・早稲田大学 IT 戦略研究所, 2006）、それら書籍・論文の内容は以下の事例記述に反映させている。

2. ミクシィにおけるユーザー数の拡大

2-1. サービスの中心的機能

ミクシィ（mixi）は 2004 年 2 月にサービスを開始した SNS であり、運営主体は株式会社ミクシィ（創業時は株式会社イー・マーキュリー）、創業者は笠原健治氏である。同サービスは、2007 年度には会員数が 1,000 万人を超え、2011 年度には 2,000 万人を突破している（後述図 5-1）。そして、2009 年頃のユーザーのサービス別利用率においても 80%を越えており³⁹、国内 SNS 市場で圧倒的首位の状態にあった。

ミクシィのサービスの中心にあったのは、日記機能であった。日記とは、ユーザーが記すことができる文章で、そこには他ユーザーからのコメントを受けることができる。日記機能はミクシィに多くのユーザーを引きつける要因になったとされ（前中, 2006）、2006 年には、日記の総数は約 9,500 万件、1 日の書き込み数は 50 万件、コメント数は 1 日の書き込み数の約 4 倍にも達した（根

³⁹ マイボイスコム株式会社の市場調査結果「SNS の利用（第 5 回）」内、「利用している SNS サイト（n=13,939、複数回答）」より。首位の mixi は利用率 83.2%、二位の GREE は 17.1%であった。

（<https://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/13607/index.html>） ※最終アクセス日 2022 年 9 月 22 日

来・早稲田大学 IT 戦略研究所, 2006)。

また、ミクシィは他にも、共通の趣味や関心事を持つユーザーが集まるコミュニティ機能を有していた。ミクシィが実装した日記機能やコミュニティ機能は、他の SNS には不足していた、ユーザー間のコミュニケーションの重視、人間関係の尊重、心地よさの追求、といったミクシィの独自性を追求するものであった⁴⁰。

さらに、他の SNS と比較してミクシィを特徴づけていたのが、招待制と足あと機能であった。招待制とは、ミクシィへのユーザー登録には既存ユーザーからの招待が必要となる利用制限のことである。新規ユーザーは必ず知り合いとつながっている状態で参加することでミクシィのサービスをよりスムーズに楽しむことができるため、利用者に安心感や居心地の良さを与え、口コミでユーザーの輪が広がったといわれている⁴¹。招待を受けミクシィに参加したユーザーは、自分を招待してくれた知り合いや、サイト内で知り合ったユーザーを「マイミクシィ (マイミク)」として登録して、交流を行う。

一方の、足あと機能とは、ミクシィ内のユーザー個人のページへの、他ユーザーの訪問履歴を確認できる機能のことである。この機能の存在によってユーザーは、自分以外の誰かに日記を読んでもらえているという感覚を持てたり、足あとを残すことで相手に関心を示したりすることができた。足あとは、SNS における他ユーザーの存在や、コミュニケーションを可視化するものであった。この機能も手伝い、ミクシィには「ミクシィ依存症」とも呼ばれるほどのユーザーが生まれた (根来・早稲田大学 IT 戦略研究所, 2006)。

ミクシィが市場で地位を築いたといえる 2008 年前後において、同社の収益モデルの概ね 8 割が広告収入、残りが課金収入 (主にプレミアムサービス) によるものであった⁴²。同社は、ウェブメディアの広告収入はページビューに連動するものと考えていた⁴³。そのため同社にとって、ユーザーを自社サービス

⁴⁰ 株式会社イー・マーキュリー「ニュースリリース」2004 年 11 月 15 日

⁴¹ 『朝日新聞』2006 年 10 月 21 日、朝刊、be 週末 b1 面

⁴² 株式会社ミクシィ「2008 年度第 4 四半期及び通期決算説明資料」

⁴³ 株式会社ミクシィ「mixi REPORT (2012 年 3 月期 報告書)」

に引きつけるための機能改善や機能追加は必須であった。

2-2. サービスの機能改善と機能追加

(1) ユーザー数拡大への取り組み

ミクシィは、ユーザー数が 1,000 万人を超えて以降、その一層の増加を意識した、サービスの機能改善や機能追加を立て続けに行っている。例えば同社では、2007 年 10 月に表示デザインを一新したり、2008 年 3 月にはユーザーが投稿した日記の利用許諾をめぐる規約改定を行ったりしている。また、2008 年 12 月には、ユーザーの年齢制限を従来の 18 歳以上から、15 歳以上へと緩和している。

さらに、2010 年 3 月にミクシィは、その特徴の 1 つであった招待制を廃止し、登録制へと移行した。この施策は、地方在住者や 35 歳以上のユーザー、携帯電話を使う若年層等を取り込む狙いがあり、結果、ミクシィはユーザー数の拡大には成功した⁴⁴。

(2) 「mixi アプリ」への取り組み

元々笠原氏は、招待制がミクシィのユーザーに安心感をもたらしているという考えを有していた（湯川, 2007）。しかし、それでも同社が招待制を廃止したのには、2009 年から取り組みを開始した「mixi アプリ」が背景にある。

このサービスは、ユーザーが利用したいアプリ（自社開発と外部開発双方）をミクシィ上で自由に選択・利用できるサービスである。当時、Facebook や MySpace といった海外の SNS が API を公開することで、多くの外部開発者（法人・個人）に SNS 上で利用できるアプリを開発・提供させる取り組みを行っていた。

ミクシィもこの動向を意識して、当時モバイル向けの SNS を中心にソーシャルゲームの供給を通じて急速にユーザー数を増やしていたGREE（GREE）やモバゲー（Mobage）に先行する形で API を公開し、2009 年 8 月に PC 版、

⁴⁴ CNET Japan 「ミクシィ笠原社長に聞く、mixi が登録制に移行したワケ」

(<https://japan.cnet.com/article/20384383/>) ※最終アクセス日 2022 年 9 月 22 日

10月にモバイル版、そして翌年9月にスマートフォン版のmixiアプリの提供を開始した。当時多くのユーザーをミクシィが抱えていたこともあり、外部開発者の数は増加していき、「サンシャイン牧場」や「脳力大学-漢字テスト」といったヒットアプリも生まれている⁴⁵。

通常、外部開発者にとっては、SNS上の多様なユーザーに関する情報があればあるほど、アプリのサービス・機能開発を進めやすい。この背景のもと、ミクシィは招待制を廃止し、ユーザー層を拡大しようとした⁴⁶。

(3) 競合 SNS を意識した機能追加

ミクシィがmixiアプリへの取り組みを行っていた頃、国内では競合SNSの普及が進んでいた。例えばTwitterは2008年4月に日本でサービスを開始した。Facebookも同年5月に日本語対応し、2010年に日本市場開拓を本格化させている。

この状況を受けて、ミクシィは、2008年8月に、一言コメント発信機能の「エコー」を投入し、翌年にはそれを「mixi ボイス」へと名称変更した。mixi ボイスには、140文字（発表当時は150文字）のコメント投稿機能（「つぶやき」）があり、これはその文字数からも明らかにTwitterを意識したサービスであると考えられる⁴⁷。

さらに2010年12月に、ミクシィは「イイネ！ボタン」（以下、「イイネ！」）の提供を開始した。この機能は、他ユーザーの投稿にワンクリックで気軽にリアクションを示すことができるものであり、Facebookの「Like（いいね！）」ボタンと類似したものであった。また、このボタンは、ミクシィ外部

⁴⁵ 株式会社ミクシィ「2009年度第3四半期決算説明資料」、「2009年度第4四半期及び通期決算説明資料」より。

⁴⁶ ITmedia「招待制・“18禁”廃止の狙いを笠原社長に聞く」

(<https://www.itmedia.co.jp/news/articles/0811/27/news126.html>) ※最終アクセス日

2022年9月22日

⁴⁷ 株式会社ミクシィ「mixi ボイスに関する質問」

(<https://mixi.jp/help.pl?mode=item&item=558>) ※最終アクセス日 2022年9月22日

の企業がそのウェブサイト上に設置することもできた（API連携）。それら企業が増加していったことから⁴⁸、当該サイトにミクシィのユーザーが「イイネ！」を示すことで、それがミクシィ上で他ユーザーに示されるといった新たなコミュニケーションも生んだ。

加えて、2011年8月には、個人ユーザーと企業がコミュニケーションできる、「Facebook ページ」と類似の機能を持った「mixi ページ」を提供し、ミクシィはサービスの改善を図り続けた。結果として、前項で述べた外部開発者に加え、ミクシィ上には様々な事業者も参加するようになった⁴⁹。

（4）足あと機能の廃止

上述した動向に加え、ミクシィは2011年6月には、その象徴的機能である足あと機能を廃止した。同社はその理由として、足あと機能には、(1) 自身の行動が記録に残る精神的な「重さ」があること（いわゆる「ミクシィ疲れ」（濱野・佐々木, 2011）とも関連）、(2) 業者ユーザーによるスパム的な足あとがあること、(3) 実際には足あとを利用する人より、削除する人の方が多いこと、の3点をあげている。現実として、ミクシィからの退会理由としてユーザーがあげる機能は、足あと機能が42%と圧倒的に1位であり、2位はミクシィの中心的機能である日記の28%であった⁵⁰。そのため、同社では、足あと機

⁴⁸ 株式会社ミクシィ「2010年度第4四半期及び通期決算説明資料」

⁴⁹ 株式会社ミクシィのユーザーとの交流イベントにおけるプレゼンテーション資料より。当該資料は、以下で閲覧した。

ITmedia「事実上の“足あと”復活」

(<https://www.itmedia.co.jp/makoto/articles/1302/01/news034.html>) ※最終アクセス日

2022年9月22日

⁵⁰ 株式会社ミクシィのユーザーとの交流イベントにおけるプレゼンテーション資料より。足あと機能廃止も理由も同じ出所による。当該資料は、以下で閲覧した。

ITmedia「事実上の“足あと”復活」

(<https://www.itmedia.co.jp/makoto/articles/1302/01/news034.html>) ※最終アクセス日

2022年9月22日

能を廃止することで、ユーザーのページを訪れた人を「訪問者」として後日にまとめて表示する方針に切り替えた。

しかし結果として、足あと機能廃止に対して、「mixi 足あと機能改悪反対！」というミクシィ内のコミュニティに 26 万人のユーザーが集い、また、1 万 7,000 通もの反対署名が集められるという、大規模な反対運動が巻き起こってしまった。結果、その後ミクシィは 2013 年 1 月に、各ユーザーのサイトへの訪問者のリアルタイム表示機能の提供という、事実上の「足あと機能復活」を行った。

3. ミクシィの低迷

3-1. 各種指標の変化

(1) ユーザー数の拡大とページビューの低下

上述した機能改善・機能追加、そして、競合 SNS への対策も手伝って、ミクシィのユーザー数自体は拡大を続け、ページビューも増加していった（図 5-1）。市場における主流のデバイスが変化していったこともあり、デバイスごとのページビューの内訳は変化しているが、それでもページビュー数は増加している。

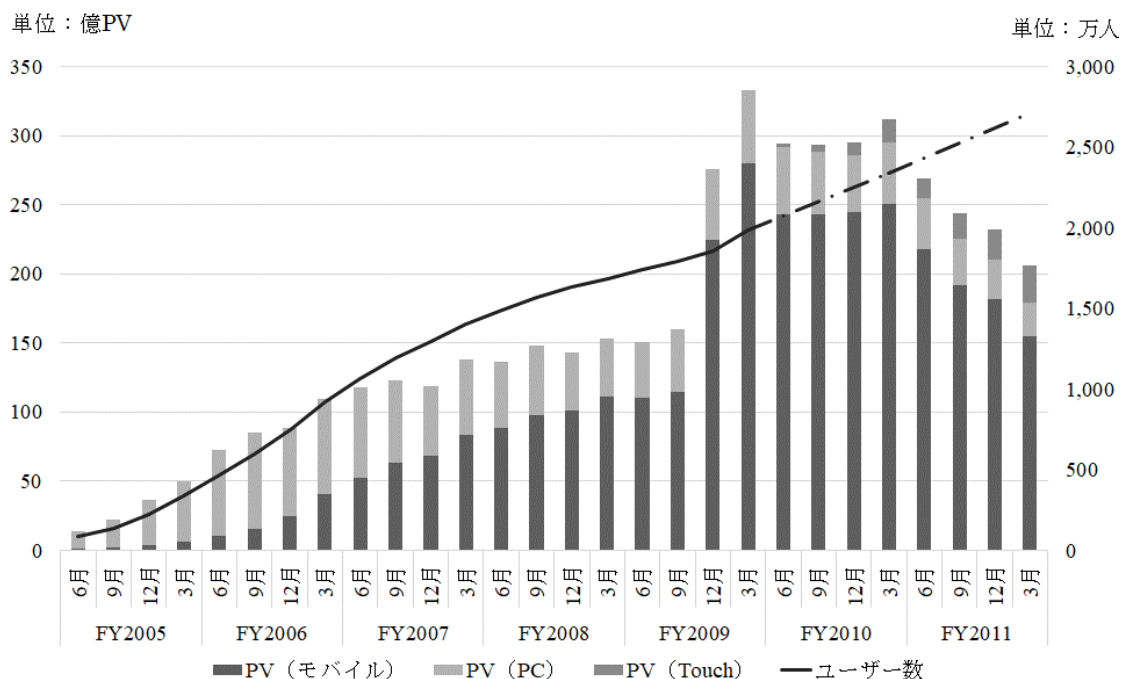
しかし、2011 年に入った頃を境に、ミクシィのページビューは減少傾向に入っていく。内訳として、2009 年度から開始したスマートフォン版のミクシィである「mixi Touch」のページビューは増加しているものの、全体の低下傾向を止めるほどの割合にはなっていない。

さらに、月間ログインユーザー数（月間アクティブユーザー数とほぼ同義）は、2011 年 5 月の 1,547 万人をピークに、2012 年 9 月は 1,402 万人にまで落ち込んでいった⁵¹。総ユーザー数に占めるログインユーザー数の割合を筆者が算出して確認しても、2009 年 3 月には約 69%であったのに対して、2011 年 3 月には約 65%、2012 年 3 月には約 55%へと低下していったおり、ユーザー数

⁵¹ 株式会社ミクシィ「2012 年度第 2 四半期決算説明会資料」

は拡大しているものの、ユーザーの利用が進んでいない様子が見て取れる。

図 5-1 ミクシィのユーザー数・ページビュー数の推移



注：グラフ内、FY は会計年度（fiscal year）、PV はページビュー（page view）の略。FY10 と FY11 のユーザー数は 3 月時点のみ公開されているため、長鎖線で表現。

出所：株式会社ミクシィ社株主・投資家向け説明資料より筆者作成。

また、収益面でも、ページビューの動向と軌を一にして、ミクシィの収益モデルの中心であった広告収入は、2010 年度の約 133 億円をピークに、2011 年度は約 79 億円、2012 年度は約 46 億円と激減していった⁵²。2010-11 年度の動向には東日本大震災による企業の広告出稿自粛の影響は関係しているものの、ミクシィとしては震災の影響を受けない業種では出稿が旺盛であったとしており⁵³、震災の影響のみによるものとは考えることはできない。また、この頃同

⁵² 株式会社ミクシィの各年度の『有価証券報告書』より筆者算出。

⁵³ 株式会社ミクシィ「2010 年度第 4 四半期及び通期決算説明会資料」。スマートフォン

社ではスマートフォン広告対応も強化しており、対応の遅れも無かったといえる。

(2) コミュニケーション投稿数への着目

前項で示した通り、ミクシィは 2009 年頃から、日記を中心とした従来のサービスとは異なり、アプリへの取り組みや機能追加等、競合 SNS を意識した多機能化を推進していたといえる。そのため、ミクシィは、従来用いていたページビューだけではなく、別の指標で自社サービスの利用状況を把握・公開しようとした。それが、「コミュニケーション投稿数」である。

コミュニケーション投稿数とは、ミクシィのコミュニケーション機能（ボイス、日記、フォト、カレンダー、チェック、チェックイン、「イイネ！」）の投稿数とそれらへのフィードバック（コメント、「イイネ！」）数の総計で計測されるものである。本指標は 2010 年度の第 2 四半期の決算説明会資料で初めて示され、同年の第 3 四半期の同資料で上記の定義が明確化され⁵⁴、外部への公開がなされるようになった。

コミュニケーション投稿数に関しては、月ごとの推移のグラフが決算説明会資料にて公開されているが、ミクシィの強調している数値以外に実数は示されていない。そのため、本投稿数が資料に初登場した以降の各資料から読み取れる範囲で数値の推移を示すと、2011 年 3 月には 7 億投稿数を突破し、同年 5 月には 8 億、7 月には 9 億を突破している。

また、コミュニケーション投稿数の内訳で、ミクシィが公開しているものの数値を追うと、mixi ボイスは 2010 年 6 月には月 1 億投稿を超え、同年 9 月には日記の投稿数を超えたとされている⁵⁵。さらに、2011 年 3 月にはボイスとそ

ン広告への対応に関しても記載がある。

⁵⁴ 株式会社ミクシィ「2010 年度第 3 四半期決算説明会資料」から「2011 年第 3 四半期決算説明会資料」までの間の、総計 5 回分の決算説明会資料より。なお、コミュニケーション投稿数に関する記述は、特記がない限り、これらの資料を出所としている。

⁵⁵ 株式会社ミクシィ「2010 年度第 2 四半期決算説明会資料」

れに対するフィードバック（「イイネ!」、コメント）の投稿の総数が 2010 年 1 月からみて 8 倍に到達したと発表されている⁵⁶。

2010 年 1 月の数値が公開されていないため、正確な数値を把握することはできないが、2010 年 6 月に月 1 億投稿を超えていたことからすると、2011 年 3 月の 8 倍に到達した時点では、コミュニケーション投稿数の相当な部分をボイスとフィードバック投稿が占めていたことが推測できる⁵⁷。実際、2011 年 8 月の時点では、日記よりもボイスを利用するユーザーが多いことも明らかとなっている（根来・大寄・木村, 2012）。この動向には、2010 年 6 月から、Twitter での投稿がミクシィのボイスでシェアできるようになったことも貢献していると考えられる。加えて、実数非公開の社内データながらも、「イイネ!」の利用人数（一日あたり利用人数）も、2010 年 5 月から 2011 年 5 月にかけて順調に拡大していることがミクシィから発表されている⁵⁸。

これらのコミュニケーション投稿数の増加には、ミクシィが行ってきた機能改善や機能追加が寄与したと、上記の決算説明会資料では説明されている。しかし、コミュニケーション投稿数の増加は、2011 年 7 月で頭打ちとなった後は低下傾向に入り、以降半年ほどで 1 億を減らし⁵⁹、2011 年度の通期決算説明資料からは公開されなくなった。

3-2. 利用率の低下とユーザーファースト

(1) 利用率の低下

上述の通り、ミクシィにとって 2011 年は、ページビューや月間ログインユーザー数が頭打ちになった時期であった。また、コミュニケーション投稿数自

⁵⁶ 株式会社ミクシィ「2010 年度第 4 四半期及び通期決算説明会資料」

⁵⁷ 株式会社ミクシィ「ニュースリリース」2011 年 6 月 6 日。この時点で、mixi ボイスは最もユーザーに多く利用されている。

⁵⁸ 株式会社ミクシィ「足あと改修の背景」（プレゼンテーション資料）

(<https://www.slideshare.net/mixiPR/ss-9265391>) ※最終アクセス日 2022 年 9 月 22

日

⁵⁹ 株式会社ミクシィ「2011 年度第 3 四半期決算説明会資料」

体は一時増加したものの、その後減少に転じたり、また、コミュニケーションの中身に変化が見られたりした。

2011年より後の国内における SNS の利用率を、総務省実施の調査から見てみると⁶⁰、2012年の段階でのミクシィの利用率は 16.8%と、Facebook (16.6%) や Twitter (15.7%) と同程度であった。つまりこの段階においては、少なくとも国内市場においては、ミクシィと競合 SNS との間で、同程度のユーザー基盤があったことを示唆している。

しかし、その 1 年後の 2013 年には 12.3%と、Facebook (26.1%) や Twitter (17.5%) に逆転を許し、さらに 2014 年には利用率 8.1%と、Facebook (28.1%)、Twitter (21.9%) に大きく差を付けられた。そして、その後、SNS としてのミクシィの利用率が向上することはなかった。この利用率の動向と同様に、国内主要 SNS のアクティブユーザー率の推移に関する市場調査結果においても、ミクシィは 2011 年を境に Facebook と Twitter に逆転され、その後も差は開いていった⁶¹。

⁶⁰ 総務省情報通信政策研究所の調査「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査（平成 27 年、平成 28 年）」内、「主なソーシャルメディアの利用率（経年）（n=1,500）」より。なお、最も利用率が高いのは LINE であるが、LINE がリリースされたのは 2011 年 6 月であり、また、SNS 間の競合というよりもコミュニケーションのインフラとして国内に定着したことで圧倒的な利用率（2014 年時点で 55.1%）となっているため、比較対象からは除外している。なお、注釈 39 に示した時点からの推移を示す総務省による連続調査が存在しないため、注釈 39 では市場調査会社による調査結果を用いている。当時、Facebook や Twitter は調査対象に挙がっていなかった。

⁶¹ 株式会社リスクブランドの市場調査結果「主要 SNS アクティブユーザーの推移（n=4,395、複数回答）」より。

(https://www.riskybrand.com/images/RB_MV_REPORT_181024.pdf) ※最終アクセス

日 2022 年 9 月 22 日

(2) ユーザーとの交流と過去の施策に対する反省

その後、ミクシィでは 2012 年度に入ると「ユーザーファースト」を重要テーマに掲げるようになり、自社のこれまでの機能改善・機能追加を振り返るとともに、ユーザーとの直接の交流を行うようにした（2012 年 11 月）⁶²。笠原氏は交流の場で、以下の通り過去の取り組みに関して述べた。

ここ数年、より便利で心地よいサービスを目指して改善をしてきたのですが、一方でお叱りの声をいただくことも増えました。ユーザーの皆様から見て、新しい機能やサービスが、使いづらかったり、むしろ要らなかったりといったことがあったのではないかと思います。⁶³

身近な人とのコミュニケーションがミクシィの特徴で強み。それが主。興味関心が合う人とのコミュニケーションが従。主を大事にしたいし、守らなければならない。そういう取り組みが、この数年は強かった。特にフェイスブックが主の色合いが濃かったので……⁶⁴

笠原氏は元々、ミクシィと Facebook は根本思想が違うとして、棲み分けが可能だとしていた⁶⁵。しかし、同氏は、実際には競合 SNS とりわけ Facebook を意識してサービスの改良や機能改善を行ってきたと振り返っている。

事実、ミクシィは mixi アプリや、mixi ボイス、「イイネ！」ボタンの投入と並行する形で、ユーザー数の拡大や、あるいは一時的にはページビューや月間

⁶² 株式会社ミクシィ「2012 年度第 1 四半期決算説明会資料」

⁶³ ITmedia「事実上の“足あと”復活」

(<https://www.itmedia.co.jp/makoto/articles/1302/01/news034.html>) ※最終アクセス日
2022 年 9 月 22 日

⁶⁴ 日本経済新聞電子版「悩めるミクシィ、笠原社長の誤算と覚悟」

(<https://www.nikkei.com/article/DGXBZO48711810S2A121C1000000/>) ※最終アクセス日
2022 年 9 月 22 日

⁶⁵ 『日経コンピュータ』2011 年 5 月 26 日号、pp.42-49

ログインユーザー数を伸ばさせることには成功した。また、ボイスや「イイネ！」によるコミュニケーションは、従来機能に比して相対的にミクシィ内で増加していった。しかしそれにより、ミクシィのサービスは、競合と類似したものとなっていった。ミクシィが競合を意識して多機能化を進めていた頃、同社のユーザーが Facebook や Twitter へと移動したことは、ミクシィの経営陣も認めている（木村, 2018）。

ミクシィのユーザーは元々、ミクシィの良さを、居心地の良い出会いやコミュニケーションができる「自分の居場所」にあると捉えていた（川浦・坂田・松田, 2005）。実際ミクシィではコミュニケーションを行う人の利用頻度が高い傾向にもあった（西川・岸谷・水越・金, 2013）。ユーザーの日記やそれへのコメントは、ミクシィのコミュニケーションを支えるものであり、そして、その中心にあったのが、ユーザーがコミュニケーション相手の動きを実感できる、足あと機能であった（前中, 2006）。

ミクシィは、総ユーザー数を拡大させる中、ユーザーの心理的負担の減少やスパム対策を目的として足あと機能を廃止した。また、当時、「イイネ！」の利用が順調に伸びていた一方で、足あとの利用は伸び悩んでいたことも、廃止の背景として同社はあげている⁶⁶。ミクシィは当初、「足あと廃止によってサイト閲覧のハードルが下がることで、他ユーザーの投稿に対するコメントや「イイネ！」が増加し、ひいては投稿数が増える」という想定をしていたが、結果は、その全く逆で、足あとがつかないことで投稿者のモチベーションを下げ、投稿数、例えば日記投稿数は減少していった⁶⁷。

⁶⁶ 株式会社ミクシィ「足あと改修の背景」（プレゼンテーション資料）

（<https://www.slideshare.net/mixiPR/ss-9265391>） ※最終アクセス日 2022年9月22日

目

⁶⁷ 株式会社ミクシィのユーザーとの交流イベントにおけるプレゼンテーション資料より。当該資料は、以下で閲覧した。

ファーストウィークガジェット通信「mixi初のユーザーとの交流イベント『ユーザーファーストウィーク』最終日は欠席者も目立つ」（<https://getnews.jp/archives/272362>）

※最終アクセス日 2022年9月22日

ユーザーとの交流の場で、足あと機能の意義や、ミクシィ独自の魅力についての厳しい意見をユーザーから受け、笠原氏は以下の通り自社が行ってきた施策を反省している。

コミュニティが大好きなユーザーとか、日記検索で知らない人と交流できることが好きなユーザーに対しては、十分な配慮ができなかったですね。⁶⁸

反省としては、閲覧者の利便性を意識しすぎた施策だったんじゃないか、閲覧者の声に引きずられてしまったというのがあります。投稿者の利便性をかなり損なう結果になってしまった。閲覧者のメリットよりも投稿者のデメリットが大きかった。⁶⁹

4. 議論

4-1. エンゲージメント行動と独自性の変化

以下では、ミクシィの事例の発見事実を整理し、そこから導かれる解釈を検討する。

先述の通り、ミクシィにおけるエンゲージメント行動とは、同社のコミュニケーション投稿数とその中身を指している。同投稿数が公開された頃は、ミクシィがプラットフォームとして成熟段階にある時であった。

コミュニケーション投稿数は、ミクシィの施策も手伝い、一時的には増加した。とりわけ特徴的であるのは、競合 SNS を意識した mixi ボイスや「イイ

⁶⁸ 日本経済新聞電子版「悩めるミクシィ、笠原社長の誤算と覚悟」

(<https://www.nikkei.com/article/DGXBZO48711810S2A121C1000000/>) ※最終アクセス

日 2022 年 9 月 22 日

⁶⁹ ITmedia「事実上の“足あと”復活」

(<https://www.itmedia.co.jp/makoto/articles/1302/01/news034.html>) ※最終アクセス日

2022 年 9 月 22 日

ネ！」によるコミュニケーションが増加し、特にボイスはユーザーにとって日記投稿を上回るコミュニケーションになったことである。また、足あと機能廃止の後には、日記投稿数も減少していった。この廃止の背景として、ミクシィでの「イイネ！」の利用によるコミュニケーションが順調に増加していた。

これは、ミクシィ内で、日記投稿やそこへのコメント付与と比して、短文での投稿あるいは手軽なリアクションで済む、相対的にライトなユーザー間コミュニケーションが広まっていったことを示していると考えられる。それは、換言すれば、元々同社が独自性を有していた、日記投稿や足あと機能といったコミュニケーションのあり方の変化でもあった。

つまり、成熟段階のプラットフォームであったミクシィのユーザーのエンゲージメント行動の特徴としては、旧来当該プラットフォームの中心にあった行動が、競合のサービスと類似した行動へと変化していったということを指摘できる。また、同社のコミュニケーション投稿数の増加は、短期間で頭打ちを迎えた。これは、同社におけるエンゲージメント行動が活性化していかなかったことを示唆していると考えられる。このエンゲージメント行動の変化は、ミクシィによる競合への対応が契機となっている。

しかし、同社が行った機能改善や機能追加といった施策はもちろんのこと、競合のサービスを意識して mixi ボイスや「イイネ！」を展開した同質化行動（e.g., 嶋口, 1986）といえる対応についても、当時国内 SNS 市場のリーダー的地位にいた企業を取り得る戦略的行動（Ross & Sharapov, 2015）という意味では、ミクシィがさらなる成長や事業規模の拡大を図るうえでは合理的なものであったと考えられる。また、同社が収益モデルの中心としていた広告収入獲得につながるページビュー数の確保にとっても、これらの施策は必要なものであった。

競合プラットフォームの出現を意識して、新サービスを追加し、ユーザーを維持・拡大しようとすることは、第2章で確認した通り、成熟段階にあるプラットフォームがサービスのコモディティ化を防ぐために必要とされる打ち手として整合的である（Isckia et al., 2020）。また、mixi アプリや「イイネ！」のような、API 公開による補完者のプラットフォームへの動員（Boudreau, 2010）も、ネットワーク効果を意識した際の打ち手としては既存研究の指摘に沿って

いると考えられる。

ミクシィは市場でドミナントな地位を形成した後も、上述の機能改善や機能追加を行い、結果としてプラットフォームの量的規模（ユーザー数）の拡大には成功している。さらに同社は、アプリの外部開発者や「イイネ！」を導入する関連事業者といった補完者の動員も実現している。つまり、ミクシィには、ユーザー数と補完者数という、ネットワーク効果によってさらなる競争力を得るための素地は整っていたと考えられる。

しかしながら、ミクシィは結果として、市場における競争力を維持・向上できなかった。その要因の1つの鍵と考えられるのが、CGM型プラットフォームにおけるユーザー生成コンテンツ投稿者、つまりプラットフォームのユーザー・補完者の存在である。CGM型プラットフォームにおけるユーザー生成コンテンツの投稿活動は、つまり、ミクシィの事例におけるエンゲージメント行動は、外発的な動機のみならず、面白さややりがい、社会的・互恵的な動機やコンサマトリーな動機に基づくものである（e.g., Roberts et al., 2006）。

ミクシィが元来持っていた SNS としての独自性は、居心地の良さやコミュニケーションの面白さであり、その中心にあったのは、日記投稿や足あと機能であった。ミクシィの笠原氏は後に、日記を気兼ねなく書けることが、ミクシィの大きなバリューであったと振り返っている⁷⁰。また、ミクシィにおける足あと機能の独自性は言うまでもないだろう。

しかし、成熟段階のミクシィにおいては、サービス開始当初のミクシィと比べてユーザー間のコミュニケーションはライトなものとなり、競合 SNS に対する同質化が進んでいった。同社の総コミュニケーション数が頭打ちから減少に転じ、そしてユーザーの利用率が下がっていった（一方、競合 SNS の利用率は上昇していった）ことは、この同質化がミクシィの競争力の維持・向上に結びつかなかったことを示唆していると考えられる。

もっとも、ミクシィの利用率低下の要因として、例えば、CGM型プラット

⁷⁰ エン転職「ミクシィ創業者の回顧録」

(<https://employment.en-japan.com/myresume/entry/2019/06/25/103000>) ※最終アクセ

ス日 2022 年 9 月 22 日

フォームを取り巻く基盤技術の変化（Tushman & Anderson, 1986）による、動画共有サービスのような他サービスの SNS 関連市場での躍進、あるいは、同質化した競合 SNS のデジタル・インターフェース（Gawer, 2020）に対して機能面や品質面で劣後にあった可能性等も想定されるであろう。とりわけ後者に関しては、Facebook や Twitter がグローバルに事業を展開する SNS であることもあり、規模の効果を活かしてサービスの機能開発や品質向上に投資を行い、機能面での優劣があった可能性は否定できないが、それ自体はミクシィによるユーザー生成コンテンツのマネジメントに影響は与えないものであると考えられる。また、ミクシィと競合 SNS のターゲット層が異なっていた可能性もあるが、少なくとも性・年代別利用率に関していえば、Twitter が 10 代に支持されてはいたが、Facebook とミクシィに関しては大きな傾向の違いはなかった⁷¹。

上記のような可能性はあるものの、実際、本論文の事例においては、ミクシィにおけるユーザーのエンゲージメント行動の変化が起こった頃を境として、ミクシィの市場地位は低下していつている。そのため、ミクシィが CGM 型プラットフォームであることを鑑みれば、同質化によるエンゲージメント行動の変化が同社の市場地位低下を招いた要因の 1 つと捉えることは可能であると考えられる。

以上を踏まえると、成熟段階における CGM 型プラットフォームの打ち手が市場地位の維持・向上につながらない要因の 1 つとして、プラットフォーム企業がプラットフォームの規模拡大や競合対応のために行う活動と、CGM 型プラットフォームのユーザー生成コンテンツ投稿者（ユーザー・補完者）のエンゲージメント行動との間に発生する、ある種のトレードオフの存在が示唆される。ネットワーク効果を前提とすれば、ユーザー数が増加することや（直接ネットワーク効果）、外部開発者数（アプリ数）・関連事業者数が増加することは（間接ネットワーク効果）、ユーザーの便益向上につながるはずである。

⁷¹ MarkeZine「電通 PR「2012 年年末 SNS 調査」～日本の SNS 御三家 Twitter、Facebook、mixi の認知度は 95% 超え」(<https://markezine.jp/article/detail/17005>) ※
最終アクセス日 2022 年 9 月 22 日

しかしながら、プラットフォームが市場のリーダーとしてとる行動は、当該プラットフォームのユーザー・補完者が行うエンゲージメント行動を変化させる側面も持つ。具体的には、ボイス投稿数の成長に比して日記の活用度合いは減少し、さらに、「イイネ！」の伸びに対して、足あと機能の活用度合いも減っていった。

2011年のミクシィにおけるユーザーの行動履歴データの分析によると、日記の投稿に、「イイネ！」によるフィードバックは大きな影響を及ぼさないと分析されている（根来ほか, 2012）。つまり、競合を意識した新機能は、元来ミクシィが独自性を持っていた機能に対しては正の影響を与えていないのである。さらに言えば、その機能を成立させていた既存のエンゲージメント行動のマネジメントや既存のユーザー・補完者が持つ行動のインセンティブに対しても、正の影響を与えていない。むしろ、日記投稿に影響を与えていたのは、先述のミクシィの説明によると、足あと機能であった可能性が考えられる。

Cennamo (2021) は、情報市場のプラットフォーム、つまり本論文でいうCGM型のプラットフォームを含むプラットフォームにおいては、純粋な規模を拡大するよりも、自社プラットフォームの独自性 (distinctiveness) を高めることが有効であることを論じている。成熟段階におけるCGM型プラットフォームにおいて、規模拡大や競合対応のために行われる活動は、ユーザー・補完者によるエンゲージメント行動を変化させてしまい、ひいては、プラットフォームの独自性をも変容させる可能性を有していることが、本章からは示唆されるのである。

4-2. ミクシィの競争力低下のメカニズム

以上のミクシィ事例の主要な出来事を時系列でまとめたのが表 5-1 である。本項では、事例記述の内容と解釈に従い、ミクシィの競争力低下のメカニズムを、本論文の分析枠組み（前掲図 3-1）に基づいて検討する。それをメカニズム図として表現したものが、後掲の図 5-2 である。

本章においても、図 5-2 内の灰色の箱は分析枠組みの (1) - (5) の各項目にあたり、それらの下の白色の箱にはミクシィ事例において特定された各項目の具体的内容が記載されている。また、図内 (a) - (d) は、ミクシィ事例に

において特定された、分析枠組み内（1） - （5）の各項目間の影響関係に影響を与えるモデレータ的な位置づけを持った要因である。そのため、当該図内において、各影響要因（a） - （d）は、（1） - （5）の各項目間の影響関係に、正（+）もしくは負（-）の影響を与えているという分析を行っている。なお、先述の通り、（1） - （5）の各項目間の影響関係は、先行要因が変化すると後ろの要因が変化するという関係のため、正負の影響に関する分析は行っていない。

表 5-1 ミクシィ事例に関する主要な出来事

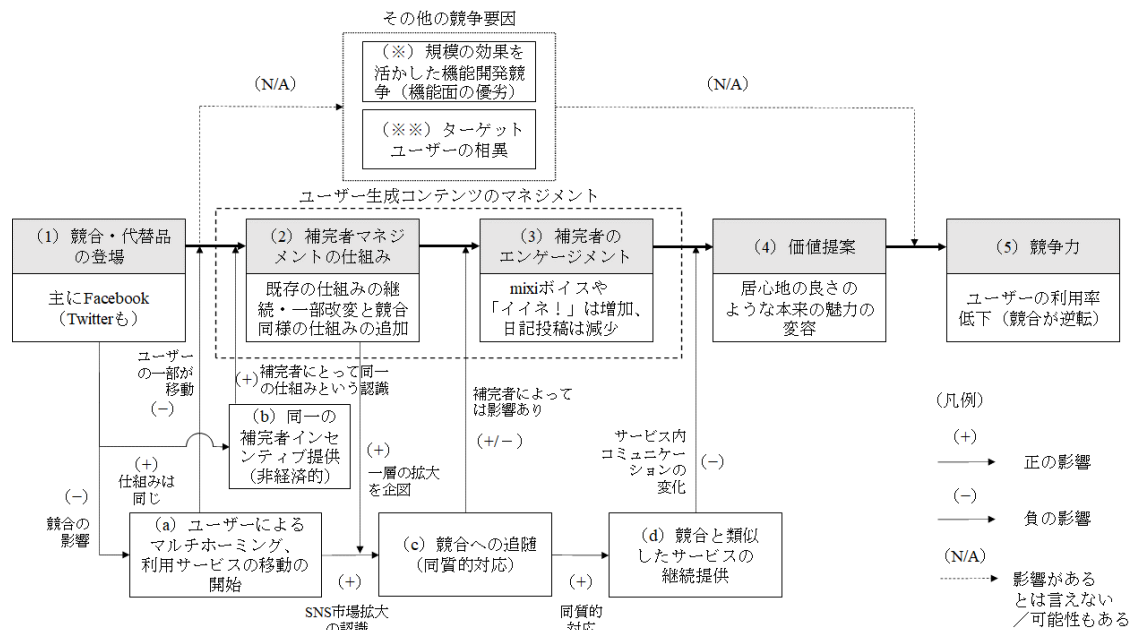
時期	ミクシィ	競合SNS、その他事業環境
2007年度	会員数1,000万人超	
2008年4-5月		Twitter（4月）、Facebook日本語版（5月）開始
2008年8月	「エコー」投入（翌年に「mixiボイス」）	
2009年頃	利用率80%	
2010年		Facebook日本市場開拓本格化
2010年3月	招待制廃止	
2010年度第2四半期	コミュニケーション投稿数の提示開始	
2010年12月	「イイネ！ボタン」投入	
2011年度	会員数2,000万人超／PV、月間ログインユーザー数が減少開始	
2011年5月	「イイネ！」の利用拡大（1年間で）	
2011年6月	足あと機能廃止	
2011年7月	コミュニケーション投稿数9億（以降、減少）	
2011年8月	「mixiページ投入」、日記をボイスが上回る	
2012年	利用率16.8%	利用率：Facebook（16.6%）、Twitter（15.7%）
2012年11月	ユーザーとの交流（「ユーザーファースト」）	
2013年	利用率12.3%（以降、競合SNSとの差が拡大）	利用率：Facebook（26.1%）、Twitter（17.5%）

出所：筆者作成

本事例における、「(1) 競合・代替品の登場」は、FacebookとTwitterといった競合SNSの登場であった（2008年4月から同年5月）。これらSNSの登場は、ユーザーによるマルチホームイングや利用サービスの移動を促した（図内（a））。実際、先述した通り、ミクシィの経営陣は自社サービスから競合SNSにユーザーが一部移動したことを認めている。また、各種SNSの利用率調査を見ても、競合SNSの日本市場参入当初はこれらSNSとミクシィとの間で大

きな利用率の差は無かったといえるものの、サービス間でのマルチホーミングが行われる土壌は市場に整いつつあったといえるだろう。

図 5-2 分析枠組みに基づくミクシィ事例の整理



出所：筆者作成

これら競合 SNS のサービスは、サービスの細部は異なるものの、ユーザー生成コンテンツを、ユーザー・補完者が非経済的インセンティブに基づき投稿するという意味では、ミクシィのサービスと類似したものであったと考えられる（図内 (b)）。また前述の通り、ミクシィの経営陣にとってみれば、とりわけ Facebook は、身近なユーザーとのコミュニケーションを主体とするという意味で自社と同じ特徴を持つものであった。そのため、ミクシィでは「(2) 補完者マネジメントの仕組み」として、日記やコミュニティに代表される自社の既存機能を継続するとともに、自社サービスの一層の拡大を狙って競合 SNS に同質的対応を行うことで（図内 (c)）、「エコー（後の mixi ボイス）」（2008 年 8 月）や「イイネ！ボタン」（2010 年 12 月）といった機能を追加投入して

いった。ただし、ユーザー数の拡大に伴い歪が生じていると考えられていた足あと機能は廃止するという仕組みの一部改変も行われた（2011年5月）。

このミクシィの競合への追随は、mixi ボイスや「イイネ！」の増加といった、コミュニケーション投稿数の増加には一定期間寄与した（2010年度第2四半期から2011年7月-8月頃）。しかし、ボイスの投稿数の増加に比してミクシィの中心的機能であった日記の活用度合いは減少していった（2011年8月頃）。先に述べた通り、日記の投稿に影響を与えていたのは、競合 SNS を意識して始まった「イイネ！」によるフィードバックではなく、足あと機能であった可能性が示唆されるのである。このように、競合 SNS への同質的対応は、結果として、「(3) 補完者のエンゲージメント」に異なる影響をもたらした。

しかし、その後もミクシィは「mixi ページ」を投入するなど、競合と類似したサービスを提供し続けた（図内 (d)）。結果として、ミクシィがユーザーとの直接交流を図った頃（2012年11月）には、先んじてミクシィに起こっていたページビューの減少や月間ログイン数の減少（2011年度）といった変化が、対競合 SNS での均衡した利用率という状態として表出していた（2012年）。競合 SNS を意識して投入した新機能によって変化した補完者のエンゲージメント行動の変化は、日記機能や足あと機能に象徴されていたような「居心地の良さやコミュニケーションの面白さ」といったミクシィの「(4) 価値提案」を変容させ、それは結果として、対競合 SNS でのユーザーの利用率低下という「(5) 競争力」の低下へとつながったと考えられるのである。もちろん、前述の通り、この競争力の低下には、対競合 SNS での機能面の優劣（図内 (※)）、あるいは、ターゲットユーザーの相違（図内 (※※)）といった要因も考えられるが、少なくとも、ミクシィのユーザー生成コンテンツのマネジメントの変化をきっかけとしてユーザー・補完者の行動が変化し、ページビューや利用率が低下していったことを考えれば、ユーザー・補完者のエンゲージメントのマネジメントが競争力低下に与えていた影響は少なからずあるといえるだろう。

5. 小括

以上、本章ではミクシィの事例分析を通じて、本論文の RQ1「どのようなユーザー・補完者エンゲージメントのマネジメントが、いかなるメカニズムで成熟段階にある CGM 型プラットフォームの競争力低下をもたらすか」という問いを検討した。

本章の事例分析からは、ドミナントな地位を形成した既存プラットフォームがさらなるスケールアップに成功しようとする際に、競争力を有しているプラットフォームであるがゆえに取る打ち手が、逆説的に当該プラットフォームの独自性を変容させ得るということが示唆された。その際、鍵となるのが、エンゲージメント行動を起こすユーザー・補完者のマネジメント（ユーザー生成コンテンツのマネジメント）であることは、本章で確認した通りである。

それゆえに、CGM 型プラットフォームは、ユーザー全体を意識したプラットフォームの維持・拡大、あるいは競合対応のための施策を実行しながらも、構造的にその中に潜む「補完者としての顔も持つユーザー」の存在を注意深く見極め、その主張にまず耳を傾けなければならない。なぜならば、その補完者としてのユーザーのエンゲージメント行動こそが、当該 CGM 型プラットフォームの独自性を体現する最も重要なものだからである。

市場地位を落とした数年後にもミクシィを毎日使うユーザーは確かにおり⁷²、そこで日記が使われているということは、ミクシィの独自性になおも惹かれるユーザーが存在することを示している。スケールアップだけが常にプラットフォームの目指す先とは限らないということも、ミクシィの事例は示唆していると考えられる。

⁷² 株式会社ミクシィ 「「mixi の利用実態」-アンケート調査レポート 【前編】-」

(<https://sns.mixi.co.jp/blog/20181221-1.html>) ※最終アクセス日 2022 年 9 月 22 日

第6章 事例研究（3）ニコニコ

1. 問題設定と事例研究の方法

1-1. 問題意識

本章⁷³では、技術変化や競合の出現といった環境変化により、一度は「オワコン⁷⁴」と揶揄されながらも市場で生存を続けている動画共有サービスのニコニコ（niconico）の事例を分析することで、先述した RQ1「どのようなユーザー・補完者エンゲージメントのマネジメントが、いかなるメカニズムで成熟段階にある CGM 型プラットフォームの競争力低下をもたらすか」（ニコニコ動画の事例）を議論し、そして、RQ2「CGM 型プラットフォームのプラットフォーム企業は、競争力低下に対して、ユーザー・補完者エンゲージメントのマネジメントをどのように工夫し、対応するか」（ニコニコチャンネルの事例）に対して萌芽的な検討を行う。

まず、RQ1 に関するアプローチは、クックパッドならびにミクシィ事例に対するものと同様である。つまり、CGM 型プラットフォームにおけるどのようなユーザー生成コンテンツのマネジメントが、プラットフォームの競争力を低下させてしまうのかという観点を検討する。本章においても、本論文の分析枠組み（前掲図 3-1）に基づき、いかなる「(1) 競合・代替品の登場」が、CGM 型プラットフォーム企業の「(2) 補完者マネジメントの仕組み」と「(3) 補完者のエンゲージメント」に影響を与え、そしてそれが、当該プラットフォームの「(4) 価値提案」と「(5) 競争力」にどのような影響を与えるのかのメカニズムを検討する。

⁷³ 本章の 1 節の一部、また、事例記述を行う 2 節-4 節は、特記が無い限り、原則、木川・足代（2021, 2022）を引用・抜粋しつつ、適宜、本論文の内容に従い改訂を行っている。また、本章の 5 節 2 項は同様に、原則、木川・足代（2022）から引用しつつ、改訂を行っている。

⁷⁴ 「終わったコンテンツ」の略で、ブームが過ぎ去り廃れたサービスなどを表すインターネットスラングである。

本章が第4章と第5章の事例分析と異なるのは、RQ2、すなわち、成熟段階にあるCGM型プラットフォームの競争力低下への対処策を萌芽的に検討する点にある。

第2章で既に述べたように、プラットフォームビジネスの価値に関わる補完者を動員することは極めて重要である。この問題に関して、近年のプラットフォーム研究は、いかにしてネットワーク効果を利用することで多くのユーザーや補完者を動員するかといった、伝統的な視点から遷移しつつある（Cennamo & Santalo, 2013; Rietveld & Eggers, 2018）。

さらに、本論文で述べてきた通り、CGM型プラットフォームにおいては、ユーザー・補完者は経済的動機のみではなく非経済的動機においてもユーザー生成コンテンツの投稿を行う。さらに、ユーザーの需要も同質的ではなく、そのため、プラットフォームにおいて提供されるユーザー生成コンテンツそのものも均質的ではない（Cennamo, 2021）。それゆえ、ユーザー・補完者の基盤の大きさ自体が、プラットフォーム上の全てのユーザー・補完者に対して、均一的に影響を与えるとは限らない。

上記の点を踏まえると、環境変化が起こり、プラットフォームがネットワーク効果のみに依存できない局面、つまり競争力を維持・向上することが困難な状態に既存プラットフォームが置かれた際に、プラットフォーム企業がいかにして補完者を自らのプラットフォームに動員し、そこにとどめ続けるのか、そしてそれにあたって、どのように補完者のエンゲージメントを引き出すのが重要な課題となる。

この課題を検討するため、本章では、第2章の既存研究のレビューで確認したプラットフォーム境界資源（platform boundary resources）（Engert et al., 2022; Karhu et al., 2018）に着目する。プラットフォーム境界資源とは、プラットフォーム企業がアプリケーション（アプリ）開発者に提供する開発ツールや開発標準規則といった資源のことを指す（Engert et al., 2022）。プラットフォーム企業は、どのようなプラットフォーム境界資源を補完者に提供するか（Karhu & Ritala, 2021）、それをどの程度補完者に対して開放するか（Boudreau, 2010; Tiwana, 2015）を工夫することで、補完者のエンゲージメント（エンゲージメント行動）を引き出し、プラットフォームの価値を増大させ

ることができる。第2章でも説明した通り、プラットフォーム境界資源は情報システムに関連したプラットフォームを対象にした研究から発展してきた概念である。それゆえ、プラットフォーム境界資源と補完者エンゲージメントの関係性を論じた研究のほとんどは、情報システムに関わるソフトウェアやアプリ開発、つまり、基盤型プラットフォーム特有の議論が中心的である。

しかし、補完者の動員が重要であり、そこにプラットフォーム境界資源が重要な役割を果たすことは、媒介型プラットフォームや本論文が着目するCGM型プラットフォームビジネスでも同様である。事実、Gawer (2021) は、プラットフォームビジネスの事業が進展する段階に応じて、参加プレイヤーや提供製品・サービスによって設定されるプラットフォームの境界を変化させていく必要性を示唆している。この境界は、プラットフォームとそこに参加するユーザー・補完者との間でのデータや情報の交換に関わっている。そして、それを規定するものの1つが、プラットフォーム境界資源である。

しかし、プラットフォーム境界資源と補完者エンゲージメントの関係の検討が開始されてからまだ十分な研究の蓄積がなされておらず (Engert et al., 2022)、プラットフォーム企業が環境変化に応じてプラットフォーム境界資源の提供・工夫方法や、その対象としての補完者エンゲージメントのマネジメントを変化させたプロセスを検討した研究は、とりわけCGM型プラットフォームを分析対象としてはまだほとんど行われていない。

そこで本章では、ニコニコ事例のみで萌芽的に検討するRQ2を検討するための分析視角として、以下を設定する。それはすなわち、環境変化を踏まえて、既存プラットフォームが、プラットフォーム境界資源を活用しながら、自社のターゲットとなる補完者エンゲージメントを引き出すプロセスである。具体的には、(1) どのように自社の既存のプラットフォーム境界資源を流用したか、(2) どのようにそのプラットフォーム境界資源を見直したか、(3) 結果として補完者エンゲージメントはどうなったか、そして、(4) 最終的にプラットフォームの経営パフォーマンスはどうなったかを明らかにする。

1-2. 事例研究の方法

ニコニコ事例の選択理由は第3章に述べたが、ここでは、本章での事例研究

に先立ち、当該事例におけるユーザー・補完者エンゲージメント（エンゲージメント行動）が示すものやその測定方法、また、エンゲージメント行動のマネジメントに基づくニコニコのアウトプットが反映される競争力の測定方法を明確にしておきたい。

本章の事例において、ユーザー・補完者のエンゲージメント行動とは、ニコニコに対する「動画コンテンツの投稿」を指す。当該事例分析においては、ニコニコ動画とニコニコチャンネルという2つの異なるサービスを検討するが、いずれにおいても、動画コンテンツの投稿がエンゲージメント行動となる。ただし、詳しくは後述するが、2つのサービスにおいて、エンゲージメント行動の担い手である補完者は異なるものとなる。また、エンゲージメント行動の測定方法としては、ニコニコ動画は「動画の投稿数」、ニコニコチャンネルはチャンネル内における投稿数を把握することはできないため、「チャンネルの開設者数（投稿者数）」を用いる。なお、前者のニコニコ動画の投稿数に関しては、公的機関（国立情報学研究所）を通じてドワンゴが研究機関向けに公開している動画情報の生データ⁷⁵の分析に基づいている。

また、本事例において、プラットフォームの競争力を表すニコニコの経営パフォーマンスを示すアウトプットとしては、事業（プラットフォーム）毎の単独の売上が公開されていないため、各ニコニコサービスにおける「有料会員数」から判断する。また、一部データを入手できる箇所については、売上高の動向も確認した。

なお、ニコニコサービスは、株式会社ドワンゴが運営する複数の動画プラットフォームサービスの総称である。つまり、本来ニコニコサービスは大小様々なサービスから構成されているが、本論文ではニコニコサービスの収益のほとんどを占める動画プラットフォームであるニコニコ動画およびニコニコチャンネルの2つに焦点を絞って検討を進める。以降の文中にて、ニコニコサービスもしくはニコニコと表記される場合には、ニコニコサービス全体のことを、そしてニコニコ動画、ニコニコチャンネルと表記される場合には、それぞれの個

⁷⁵ 国立情報学研究所のダウンロードサービスにより株式会社ドワンゴから提供を受けた「ニコニコ動画コメント等データ」を利用した。

別のプラットフォームを指す。既に述べた通り、本章は、ニコニコ動画の競争力が低下したものの、ニコニコ動画によって培われたプラットフォーム境界資源を活用することで、ニコニコチャンネルの競争力を高め、ニコニコサービス全体として市場で生存しているという萌芽的な事例検討となる。

事例研究のデータソースとしては、他章における事例研究と同様、同社の株主・投資家向け説明資料やニュースリリース、ならびに新聞・雑誌・ウェブ記事等のアーカイバルデータを多面的に用いて、記述内容の信頼性と妥当性を高めるよう努めている。

加えて、本章では、アーカイバルデータのみでは記述が難しい分析、とりわけニコニコチャンネルの展開における事実関係を補足することを目的として、ニコニコサービスの事業担当者へのインタビューを行った。具体的には、株式会社ドワンゴの動画プラットフォーム事業担当者（匿名希望）に、2020年4月22日、同年5月20日、2021年5月26日、同年8月11日、10月6日の5回実施した（各回約1時間、オンラインインタビュー）⁷⁶。インタビュー内容としては、主に、(1) ニコニコ動画の事業展開について、(2) YouTubeの市場参入時の認識、(3) ニコニコチャンネルの事業開発の背景、の3点を確認している。なお、事例記述内で、データや用語の出所が示されている部分以外の記述は、原則当該インタビューの内容に依拠している。

2. サービス概要と業績概要

2-1. サービス概要

(1) ニコニコ動画

ニコニコ動画は、一般ユーザーが自由に動画を投稿できる、CGM型のプラットフォームである。実質的なサービス開始は2007年1月であり、かつて国内において主要動画共有サービスとしての地位を形成していた。実際、2009

⁷⁶ 事例記述・解釈内容には細心の注意を払ったが、存在し得るいかなる誤謬も筆者の責によるものである。

年頃には既に、利用者数では競合プラットフォームの YouTube の後塵を拝していたが、1 ユーザーあたりの利用時間では YouTube を上回っていた⁷⁷。

ニコニコ動画の特徴づけている点は、そのコメント機能にある。コメント機能とは、ユーザーが、ニコニコ動画に投稿された動画を見ながらコメントを書き込むと、画面に表示されている動画に重なって次々とそのコメントが文字として表示され流れていく機能である。その際、画面上には他ユーザーのコメントも表示されるため、ニコニコ動画はコメントを介したユーザー同士のコミュニケーションの場にもなっている。

ニコニコ動画の会員の種別としては、無料の一般会員と、プレミアム会員（月額 550 円：2022 年 5 月 30 日現在）⁷⁸の 2 種類ある。プレミアム会員には、専用サーバを利用した高画質でスムーズな通信環境や、サイトが混雑している際の優先視聴権等の、追加機能が提供される。

ニコニコ動画の収益モデルは、このプレミアム会員による収入が 78% と大半を占めており、その他広告収入が 9%、都度課金が 13% となっている⁷⁹。つまり、プレミアム会員数を拡大することが、ニコニコ動画の業績の向上に大きな影響を与えるビジネスモデルであるといえる。

(2) ニコニコチャンネル

ニコニコチャンネルは、ニコニコ動画から派生する形で 2008 年 12 月に誕生した。コメント機能等の基本的な楽しみ方や動画配信の技術的な仕組みはニコニコ動画とほぼ同様であるが、両者の違いとなっているのは、動画配信者として想定されているのが企業や団体という点である。それゆえ、ニコニコチャンネルのサービス開始当初は、チャンネルを開設し、コンテンツ配信者となれる

⁷⁷ 清水計宏「動画共有サイトの最新動向と特質（インターネット白書 2009）」（インターネット白書 ARCHIVES）（<https://iwparchives.jp/files/pdf/iwp2009/iwp2009-ch01-02-p044.pdf>） ※最終アクセス日 2022 年 9 月 22 日

⁷⁸ 他にもいくつかの課金体系がある。例えば、Apple ID や Google Play で定期継続課金すると、月額 720 円もしくは年額 6,800 円となる。

⁷⁹ カドカワ株式会社『2018 年 3 月期通期決算説明資料』（p.18）

のは、原則としてドワンゴによる審査を通過した法人や公的機関のみであった。その後、同サービスでは、2013年12月からは一般ユーザーも対象となる「ユーザーチャンネル」も開始されたが、現在も法人・公的機関、著名人といったチャンネル運営者を主として抱えており、CGM型プラットフォームであるニコニコ動画とはこの点が異なる。

また、コンテンツ配信者に加えて、ニコニコ動画と大きく異なるのがユーザーからの課金方式である。ニコニコチャンネルには、ニコニコ動画の一般会員とプレミアム会員のような会員登録区分はなく、ユーザーが興味のあるチャンネルごとに月額有料会員の登録を行い、動画視聴を楽しむ、いわゆるサブスクリプション型の課金方式を採用している。

また、課金額を各チャンネル運営者が自由に決定することができるのも特徴的である。実際に提供されている有料チャンネルにおける設定金額は、100円程度から数千円までと幅広い。なお、ユーザーが各チャンネルに課金した金額のうち、87%がチャンネル運営者に分配され、残りがドワンゴの収益となる収益モデルである。

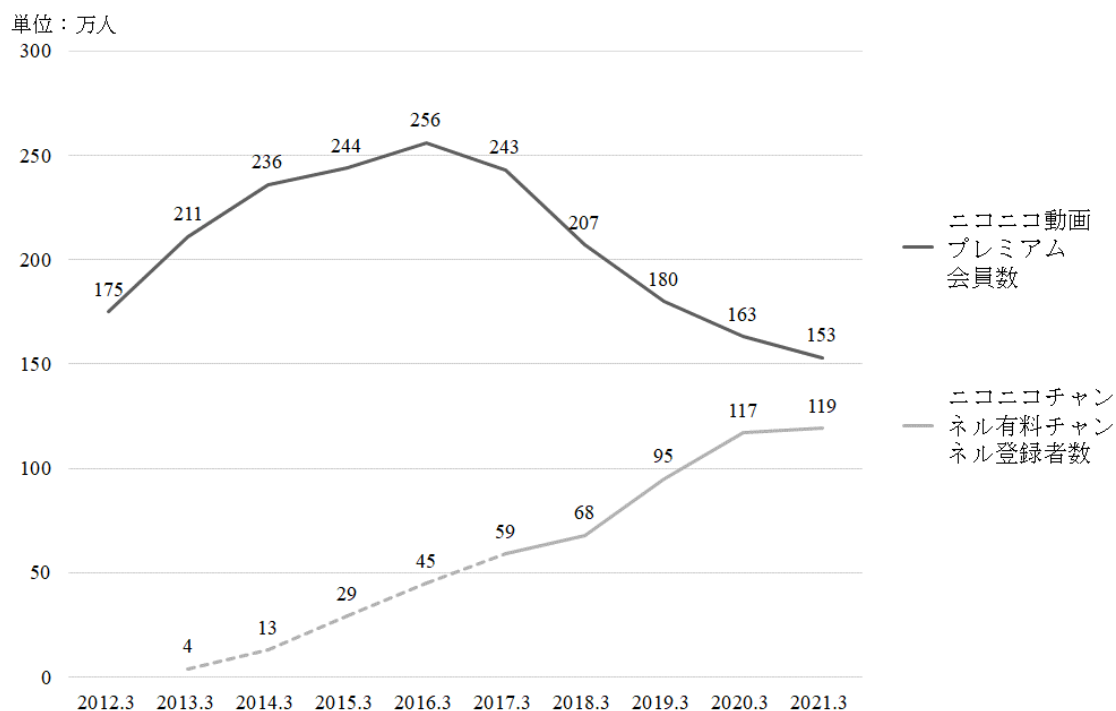
2-2. 両サービスの業績概要

両ニコニコサービスは、ドワンゴの親会社であるカドカワ株式会社（現、株式会社 KADOKAWA）の Web サービスセグメントに位置付けられているが、同社の株主・投資家向け説明資料においては両サービスの売上高は公表されていない。そこで、本事例では、売上高の代わりに、両サービスの収益の大部分を占める課金収入を支える有料会員数の推移を確認する。

ニコニコ動画の収益の78%を占めるプレミアム会員数は、ピークの2016年以降減少トレンドが続いている（図6-1）。中でも、図6-1から見て取れるように、2017年から2018年の1年間には、プレミアム会員が約36万人も退会してしまった。

一方のニコニコチャンネルの有料会員数（チャンネル登録者）は、2018年以降急伸しており、ニコニコ動画の有料会員数に迫っている。なお、有料会員数が2017年以降に株主・投資家向け説明資料において公開されるようになった背景や理由は後述する。

図 6-1 ニコニコ動画とニコニコチャンネルの有料会員数の推移



注：ニコニコチャンネルの 2016 年以前の数値は、2019 年に事後的に公表⁸⁰された数値。

出所：木川・足代（2022, p.7）の図 1 より引用。ドワンゴ株式会社および KADOKAWA 株式会社株主・投資家向け資料に基づき作成された図。

ドワンゴの現代表取締役社長（2022 年 9 月 22 日現在）CEO である夏野剛氏は「niconico は落ち目だ、オワコンだと言われている中、根強くファンコミュニティとして伸びている」⁸¹と語っている。ニコニコ動画のプレミアム会員数の減少により、動画共有サービス市場における競争力を失ったかに見えたニコ

⁸⁰ 2016 年以前の数値は、2019 年に有料会員数が 100 万人に到達した際に事後的に公表されたものである。

⁸¹ AV Watch 「ニコニコチャンネル月額会員 100 万人「オワコンと言われる中、伸びている」」（<https://av.watch.impress.co.jp/docs/news/1187050.html>） ※最終アクセス日 2022 年 9 月 22 日

ニコは、いかにして市場での生存を続けているのか。以降では、ニコニコ動画失速の要因と、ニコニコチャンネルの取り組みを分析することで、動画共有プラットフォームとしてのニコニコの企業行動についての検討を行う。

3. ニコニコ動画ユーザーの YouTube への流出

3-1. 人気動画投稿者の行動の変化

前掲の図 6-1 に示されるように、ニコニコ動画のプレミアム会員数は 2017 年以降、減少の一途を辿っている。この失速のきっかけとして、当時多くのメディアは、2017 年 11 月 28 日にリリースされたニコニコ動画の新バージョンが、ユーザーの求めるニーズと大きく異なるものであったことが原因であるという論調を取っていた⁸²。

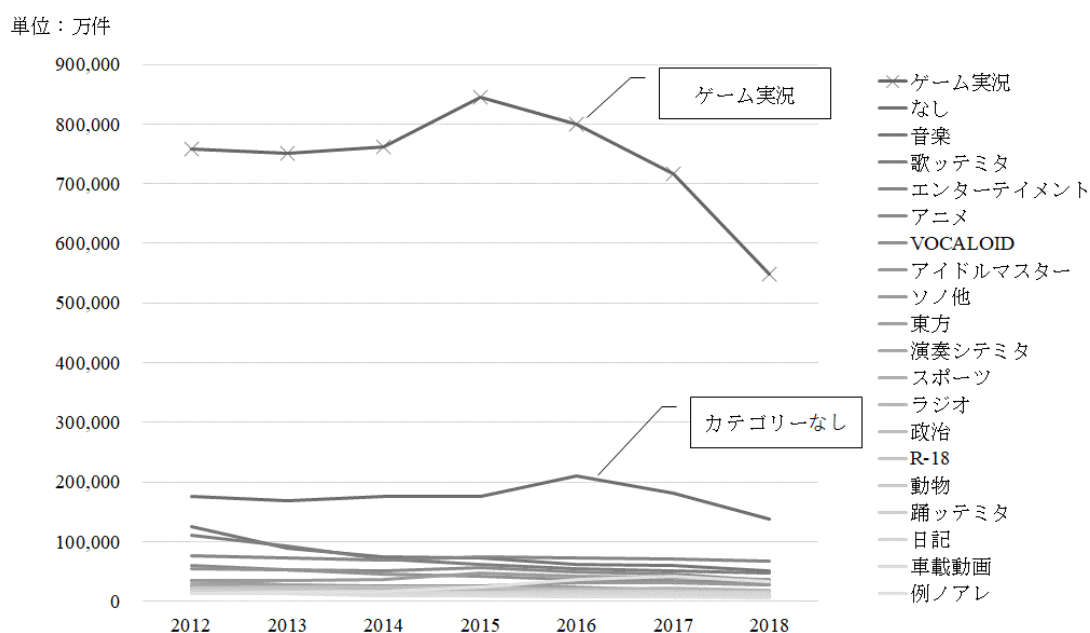
しかし、図 6-1 から分かるように、プレミアム会員数が減少に転じたのは、それより以前の 2016 年 3 月である。このことから、プレミアム会員数減少の要因は、上記のきっかけだけでなく、別の現象が関わっていることが推察される。

その要因の 1 つが表出していると考えられるのが、ニコニコ動画に投稿される動画データの動向である（図 6-2）。ニコニコ動画内の 38 の動画カテゴリーにおいて投稿されている約 1,670 万件の動画のうち、約 48% と多数を占めているのが、ユーザーがゲームをプレイしながらそれを他ユーザーに対して動画配信する、いわゆる「ゲーム実況」に関する動画である。そして、その投稿数は、2015 年をピークに、2016 年から減少に転じている。つまり、プレミアム会員の数がまだ増加し続けていた 2015 年から 2016 年にかけて、ニコニコ動画にアップロードされるメインコンテンツの減少が始まっていたということである。

⁸² 東洋経済オンライン「ニコ動が崖っ縁、「独りよがり」新機能で炎上」

(<https://toyokeizai.net/articles/-/199717>) ※最終アクセス日 2022 年 9 月 22 日

図 6-2 ニコニコ動画に投稿された動画カテゴリー



注：カテゴリー区分はニコニコ動画基準に基づく。

出所：木川・足代（2021, pp.8-9）の図 2 より引用。国立情報学研究所の「ニコニコ動画コメント等データ」に基づき作成された図。

この現象の背景にあると考えられるのが、ゲーム実況動画の人気投稿者の YouTube への流出である。具体的には、2016 年の時点でニコニコ動画のフォロワー数が上位であったゲーム実況投稿者の 5 名（5 アカウント）のうち、4 人の投稿者が、2015 年以降にニコニコ動画よりも YouTube に多くの動画を投稿するようになっている（木川・足代, 2021, pp.9-10）⁸³。これはつまり、ニコニコ動画のゲーム実況カテゴリーにおける人気アカウント（ゲーム実況動画投稿者）の多くが、YouTube に活動の場を移していることを示している。投稿される動画コンテンツの質的側面を測定することは困難であるが、ニコニコ動画

⁸³ 2016 年時点で、ニコニコ動画におけるフォロワー数が上位であったゲーム実況投稿者のアカウント 5 名、具体的にはアカウント名「幕末志士」、「キヨ」、「アブ」、「もこう」、「レトルト」を対象に、2014 年から 2018 年までの動画投稿件数をニコニコ動画と YouTube においてそれぞれ集計した結果。「幕末志士」を除く 4 カウントが、YouTube に主たる活動場所を移している。

における最も人気のカテゴリーにおける人気投稿者が YouTube に流出したことは、それら投稿者による動画を目当てに会員登録をしていたプレミアム会員数の減少に少なからぬ影響を与えたと考えるのが自然であろう。

もちろん、こうした当時の人気動画投稿者の動向について、ドワンゴが把握できていなかったわけではない。また、当時、実名こそあげていないが、「海外事業者」という文言によってドワンゴの株主・投資家向け資料において同社の事業リスクが把握されており⁸⁴、これは、時期や市場における地位から YouTube の台頭のことを指しているものと考えられる。それにもかかわらず、人気投稿者の流出に対応できなかった要因として、投稿者の動画コンテンツ投稿に際しての価値観の変化に関する問題がある。

3-2. 投稿者の価値観の変化

ニコニコ動画は、一定の基準を満たした投稿動画に対して奨励金を支払う「クリエイター奨励プログラム」を 2011 年 12 月に開始している。もっとも、この当時、投稿者のニコニコ動画への動画投稿の主な動機は収益（奨励金）の獲得ではなく、ニコニコ動画のコメント機能によって自分の投稿した作品が他ユーザーに評価されるという承認欲求を満たすことにあった。具体的には、コメント機能の無い YouTube⁸⁵よりも、投稿者が「コメントが脳に響く」⁸⁶と表現するニコニコ動画の方が、投稿に際しての承認欲求を満たすことには適していたのである。

しかし、2012 年から 2014 年にかけて、LTE（通信回線規格）の普及を背景に携帯電話の高速大容量通信化が進行したことにより、外出時でもスマートフォンを通じて気軽に動画を視聴することができる環境が整い、動画サービスを

⁸⁴ 株式会社ドワンゴ『有価証券報告書第 18 期』（p.17）、株式会社 KADOKAWA・DOWANGO『有価証券報告書 2015 年』（p.13）より。

⁸⁵ YouTube にもコメント機能は存在するが、ニコニコ動画と同様のコメント機能は無いという意味である。

⁸⁶ 株式会社ドワンゴの動画プラットフォーム事業担当者へのインタビューに基づく。

利用するユーザーが増加した。それに伴い、動画共有プラットフォームへの広告出稿も急増した。

こうした変化が生じた 2014 年は、「YouTuber」という用語が世間に普及した時期でもある⁸⁷。YouTuber という存在の浸透は、投稿者の動画投稿の主たる動機を「承認欲求を満たすこと」から、プラットフォームの広告収入を基にした「収益獲得」に変化させていった⁸⁸。これにより、投稿者は、ニコニコ動画から、よりユーザーリーチが高く収益化可能性の大きな YouTube へと活躍の場を移していったと考えられる。実際、2015 年 1 月の時点では、国内の動画共有プラットフォームのスマートフォンベースの利用者数として、YouTube が 3,060 万人に達していたのに対し、ニコニコ動画は 1,353 万人であり⁸⁹、YouTube の潜在視聴者数の多さは投稿者にとって魅力的なものであったと推察できる。

こうした変化へのニコニコ動画の対応は、十分といえるものではなかった。上述の通り、ニコニコ動画にはクリエイターが自らの動画を収益化するクリエイター奨励プログラムが既に存在していた。しかし、当時のニコニコ動画には、違法コピーやいわゆる「MAD ビデオ」（アニメやゲーム映像等の素材を編集・再構成した動画）のような著作権侵害の可能性のある動画が多数アップロードされており、「ゲーム実況」動画もゲーム関連企業からあまり良い顔をされてこなかった⁹⁰。

また、奨励プログラムが開始された当時は、動画投稿者が収益化対象の動画を 1 件ずつドワンゴに申請し、審査を受けなければならなかった。そのうえ、

⁸⁷ 『日経ビジネス』（2014 年 12 月 15 日号, pp.50-55）

⁸⁸ 株式会社ドワンゴの動画プラットフォーム事業担当者へのインタビューによれば、この認識は当時のドワンゴ社内でも同様であった。

⁸⁹ ニールセン株式会社「YouTube のスマートフォンからの利用者は 3,000 万人超：ニールセン、「ビデオ／映画」カテゴリの最新利用動向を発表」

（https://www.netratings.co.jp/news_release/2015/02/Newsrelease20150224.html） ※最終アクセス日 2022 年 9 月 22 日

⁹⁰ AV Watch 「炎上から半年、若返った niconico は非リア充と VR、IP 創出の現場へ」
（<https://av.watch.impress.co.jp/docs/series/rt/1134260.html>） ※最終アクセス日 2022 年 9 月 22 日

審査の基準や動画投稿可能なゲームタイトル等が同社からは明確に示されておらず⁹¹、この点が YouTube と比較してクリエイターに不便さを感じさせていたと示唆される。また、ニコニコ動画の運営側に、奨励金ではなく、自社サービスを特徴づけるコメント機能による画面上でのフィードバックによって投稿者に報いることが良い、とする価値観が残っていたことも、投稿者の動機付けの変化への対応が遅れた要因の 1 つとなっていた⁹²。その後、奨励プログラムは、プログラムの対象となるアニメやゲームのコンテンツを拡充して、改善が図られたが、それでもなおゲーム実況動画の大幅減少は続いていった⁹³。

4. 新事業としてのニコニコチャンネルとその成功要因

4-1. ニコニコチャンネルの世界観

ニコニコチャンネルは、2008 年からサービスを開始していたが、ある時期まではニコニコ動画に比べて比較的マイナーな存在であったことは否めない。先述の通り、ニコニコチャンネルの有料会員数はサービス開始から一定期間非公開にされており、ニコニコチャンネルがダウンゴの社内において中心事業とはみなされていなかったと推察される。

しかし、その後、2017 年 3 月期の株主・投資家向け資料以降において、ニコニコチャンネルの有料会員数は、ニコニコ動画のプレミアム会員数と同様

⁹¹ Synapse 「動画投稿で奨励金がもらえる？私の作り方「クリエイターにあまねくお金が行き渡る仕組みを」」 (<https://synapse-magazine.jp/media/1506niconico/>) ※最終アクセス日 2022 年 9 月 22 日

⁹² 株式会社ダウンゴの動画プラットフォーム事業担当者へのインタビューに基づく。

⁹³ 例えば、ITmedia NEWS 「「初音ミク」などクリプトンのキャラ、niconico 「クリエイター奨励プログラム」の対象に」

(<https://www.itmedia.co.jp/news/articles/1509/17/news122.html>)、を参照。 ※最終アクセス日 2022 年 9 月 22 日

に、ドワンゴ（KADOKAWA）から毎年公開されるようになった。この企業行動からは、ニコニコ動画の失速とは別に 2014 年以前からドワンゴ内で模索されていた、ニコニコチャンネルのアイデアが事業として結実し始めたことが示唆される。

そのアイデアとは、クリエイターやアーティストとそれを支持するファンとの関係、例えて言うならばファンクラブのような世界観をニコニコチャンネルにおいて実現することであった。ドワンゴでは当初、このアイデアにブログやメールマガジンといった旧来からあるメディアの活用を想定していたが、動画サービスが普及した世相を踏まえ、ニコニコ動画の資源を流用した動画配信プラットフォームとしての新事業を展開することになった。

当時既に市場には競合プラットフォームの YouTube が存在していた。しかし、ニコニコチャンネルの事業担当者には、ユーザー（動画の閲覧者）はプラットフォームのサービスの機能やその良し悪しではなく、自身がファンとなっている人物やグループの存在しか意識していないのではないかと、という思惑があった。言い換えるならば、固定客を持つ配信者をニコニコチャンネルに連れてくれば、それを目当てとして自ずと視聴者もついてくるのではないかとということである。

また、YouTube の収益モデルの大半は広告収入であるが、ニコニコチャンネルの収益モデルは先述の通り有料会員収入（チャンネル登録料金）が主である。そのため、ニコニコチャンネルは、広告主ではなく、視聴者が課金をしたいと考えるコンテンツの提供者の動員や、それへの営業活動に注力できた。この狙いのもと、ドワンゴは、有力コンテンツ配信者になり得る著名人や、それまで動画プラットフォーム上では活動していなかったクリエイター、アーティストを新たなターゲットに定めた。そして、時には、それら配信者（配信候補者）の所属芸能事務所に直接接触して、ニコニコチャンネルに配信者を動員していった。

この行動には、動画配信機能やサブスクリプション課金を支える決済機能といった技術的資源だけでなく、著名プラットフォームとしての知名度・ブランド力や信頼感という、それまでニコニコ動画が培ってきた各種の資源が寄与した。加えて、ニコニコ動画の最大の特徴であるコメント機能を、ニコニコチャ

ンネルでも活用することで、視聴者（ファン）の直接の反応という貴重な生の声や、ファンとの交流の機会が得られるというメリットを配信者に訴求した。

4-2. ニッチの集合体としてのプラットフォーム

上述した取り組みの結果として、ニコニコチャンネルの月額有料会員数が100万人を突破した2019年5月時点で開設されていた8,563チャンネルのうち、有料のチャンネルは1,470に達し、それに対するユーザーからの年間総合課金額も2019年3月期は55億円を超えた⁹⁴。これは、ニコニコ動画のプレミアム会員の激減による収入減をカバーする規模に迫るものであった。

有料チャンネルの開設者の中には、前述したようにダウンゴが招致したアーティストやクリエイターが含まれているが、それは必ずしも多数のファンを既に抱えている著名な配信者だけというわけではない。ニコニコが元々、大きなマスを狙うのではなく、ニッチの集合体であるようなサービスを目指すという志向を持っていることもあり、ダウンゴでは、ニコニコチャンネルを、「ファンの数がものすごく多くなくても、サポートしてくれるファンが一定数いれば、十分にやっていける」⁹⁵仕組みを持ったプラットフォームであると捉えている。これらファンの中には、自分が応援する配信者のニコニコチャンネルでのチャンネル開設をきっかけとして会員となった人たちもおり、ニコニコ動画のユーザー以外の新規ユーザーをニコニコチャンネルに集客しようとしたダウンゴの狙いが反映されたものとなった。

ダウンゴが、ニコニコチャンネルを「国内最大級のサブスクリプション型“ファンコミュニティプラットフォーム”」⁹⁶と捉えているのは、コメント機能という、ファン（視聴者）同士の交流を可能にし、かつ、YouTubeが模倣することが困難な資源を活かすことができるからである。同社CEOの夏野剛氏

⁹⁴ 株式会社ダウンゴ「「ニコニコチャンネル」月額会員数100万人に到達」（プレスリリース：2019年5月28日）

⁹⁵ 『日経MJ』（2020年7月27日号, p.3）

⁹⁶ 株式会社ダウンゴ「「ニコニコチャンネル」月額会員数100万人に到達」（プレスリリース：2019年5月28日）

は、経済合理性を持った YouTube とは違い、ニコニコサービスを、クリエイターを応援・支援するための「文化的でやわらかい味わいのあるプラットフォーム」へと修正できてきているとしており、ニコニコチャンネルを今後の事業の中心にすべく経営資源の再配置を社内で図っているとしている⁹⁷。ドワンゴではその後も、視聴者が配信者に「投げ銭」を送ることができる機能や、配信者が視聴者の属性やサイトへの流入先等を分析できるアナリティクス機能をニコニコチャンネルに実装し、配信者に対するサポートの強化とチャンネルの活性化に取り組んでいる⁹⁸。

5. 議論

5-1. ニコニコ動画の競争力低下のメカニズム

最初に、ニコニコ動画の事例の発見事実を確認しつつ、本論文の RQ1「どのようなユーザー・補完者エンゲージメントのマネジメントが、いかなるメカニズムで成熟段階にある CGM 型プラットフォームの競争力低下をもたらすか」に対する検討を行いたい。

ニコニコ動画の事例の主要な出来事を時系列でまとめたのが表 6-1 である。ここではまず、事例記述の内容と解釈に従い、ニコニコ動画の競争力低下のメカニズムを、本論文の分析枠組み（前掲図 3-1）に基づいて検討する（後掲図 6-3）。第 4 章ならびに第 5 章同様、図 6-3 内の灰色の箱は分析枠組みの（1） - （5）の各項目にあたり、それらの下の白色の箱にはニコニコ動画事例において特定された各項目の具体的内容が記載されている。また、図内（a） - （d）は、本事例において特定された、分析枠組み内（1） - （5）の各項目間の影響関係に影響を与えるモデレータ的な位置づけを持った要因である。したがって、図 6-3 内において、各影響要因（a） - （d）は、（1） - （5）の各項目間の影響関係に、正（+）もしくは負（-）の影響を与えているという分析を行って

⁹⁷ 『日経 MJ』（2020 年 7 月 27 日号, p.3）

⁹⁸ 『日経産業新聞』（2019 年 5 月 31 日号, p.3）

る。また、先述の通り、(1) - (5) の各項目間の影響関係は、先行要因が変化すると後ろの要因が変化するという関係のため、正負の影響に関する分析は行っていない。

表 6-1 ニコニコ動画事例に関する主要な出来事

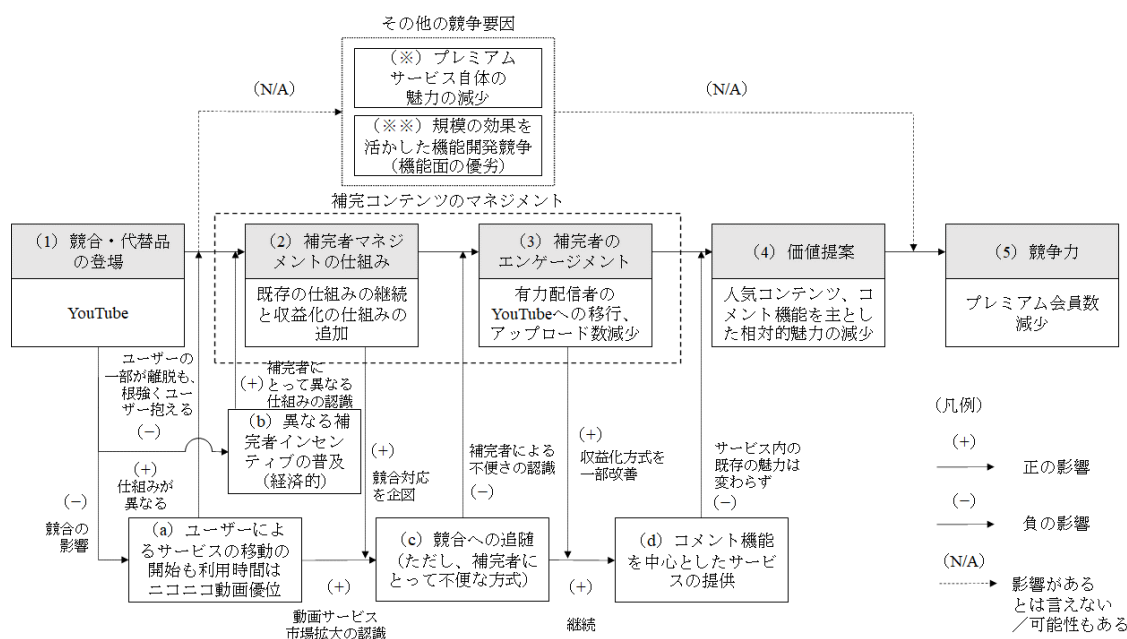
時期	ニコニコ動画	YouTube、その他事業環境
2009年頃	1ユーザーあたりの利用時間がYouTubeより多い	YouTubeの利用者数はニコニコ動画より多い
2011年12月	クリエイター奨励プログラム（当時不慣れた方式）	
2012年-2014年		動画サービスユーザー増加 動画共有プラットフォームへの広告出稿急増
2014年		「YouTuber」の浸透
2015年	「ゲーム実況動画」投稿数ピーク（以降、減少） ゲーム実況人気アカウントがYouTubeに移行開始	
2015年1月	ニコ動利用者数1,353万人（スマホベース）	YouTube利用者数3,060万人（スマホベース）
2016年3月	プレミアム会員数256万人	
2018年3月	プレミアム会員数207万人（以降も激減）	

出所：筆者作成

本事例における、「(1) 競合・代替品の登場」は、言うまでもなく YouTube の登場であるが、前述した 2009 年頃の調査データを見る限りにおいては、YouTube は利用者数ではニコニコ動画を上回るなど、ユーザーが利用サービスを移動していたことが伺えるものの、1ユーザーあたりの利用時間ではニコニコ動画が依然 YouTube を上回っており、ニコニコ動画はユーザーを根強く抱え続けていたと考えられる（図内 (a)、2009 年頃）。

しかし他方で、YouTube はニコニコ動画とは異なり、投稿動画を収益化可能なプラットフォームであった。つまり、補完者（投稿者）にとって、ニコニコ動画とは異なる経済的インセンティブを持つものであった（図内 (b)）。動画共有プラットフォームへの広告出稿が急増したのは 2012 年-2014 年頃であるが、それ以前よりこの経済的インセンティブ自体は存在しており、それもあって、ニコニコ動画でも、「(2) 補完者マネジメントの仕組み」として、既存のコメント機能の特徴としたサービスを展開しつつも、2011 年 12 月にクリエイター奨励プログラムを開始し、収益化の仕組みを追加している。

図 6-3 分析枠組みに基づくニコニコ動画事例の整理



出所：筆者作成

先に述べた通り、ドワンゴは「海外事業者」として YouTube のことを認識しており、2012 年から 2014 年頃にかけての動画サービスの市場拡大期においても、このクリエイター奨励プログラムを展開し続けた（図内 (c)）。しかしながらこの仕組みは、手続きが煩雑かつ基準が曖昧なものであり、補完者にとっては不便なものであった。

このニコニコ動画の収益化方式の不便さと、当時既に YouTube の利用者数がニコニコ動画を大きく上回っていたこともあり（2015 年 1 月）、「(3) 補完者のエンゲージメント」として、人気カテゴリであったゲーム実況動画の有力配信者は YouTube に活躍の場を移し、そして、動画投稿数（アップロード数）は急減していった（前掲図 6-2）（2015 年からの動向）。

その後、ドワンゴではクリエイター奨励プログラムの対象となるアニメやゲームを拡充して収益化方式を一部改善していったものの、プログラム自体は大きく変わらず、そして、ニコニコ動画は、コメント機能を中心としたサービス

の提供を続けた（図内（d））。確かに、ニコニコ動画の主要な「(4) 価値提案」として、同サービスの特徴であるコメント機能を介したユーザー同士のコミュニケーションは残り続けたが、ゲーム実況動画の激減に代表される人気コンテンツの減少もあり、その YouTube に対する相対的魅力は減少していったと考えられる。

結果として、同社の「(5) 競争力」としての、プレミアム会員数は 2016 年 3 月の 256 万人をピークに、その後激減していった（2018 年 3 月までに 49 万人減少）。もっとも、この競争力の低下には、YouTube が当時プレミアムサービスを展開していなかったこともあって⁹⁹、YouTube と比較した際のプレミアムサービス自体の魅力が減少していった（図内（※））、あるいは、グローバル規模で事業を展開する YouTube に対して機能面で劣っていた（図内（※※））といった要因も考えられる。しかし、ここまで確認してきたプレミアム会員数の動向とニコニコ動画への投稿動画の動向から考えれば、補完者に影響を与えたのは、これらの要因よりもむしろ、YouTube が普及させた動画投稿の際の経済的インセンティブそのものや、ニコニコ動画の収益化方式の課題にあったと考えるのが自然であろう。

5-2. プラットフォーム境界資源を活用した競争力低下への対応

本章で見たニコニコの事例に関しては、本論文の RQ2「CGM 型プラットフォームのプラットフォーム企業は、競争力低下に対して、ユーザー・補完者エンゲージメントのマネジメントをどのように工夫し、対応するか」に対して、ニコニコチャンネルの事例から萌芽的な検討を行いたい。

ニコニコチャンネルは、ニコニコ動画の失速とは別に、「ファンコミュニティプラットフォーム」というコンセプトに基づきさらなる事業展開が期待され、ダウンゴ内での資源配分が強化された。ニコニコチャンネルを展開していく上では、ファンを既に抱えるクリエイターやアーティストを新たに招致することで、これまでニコニコ動画を利用したことのなかったユーザー層をニコニコチャンネルに誘導しようとした。

⁹⁹ YouTube のプレミアムサービス（月額制有料サービス）である「YouTube プレミアム」は、2018 年 11 月 14 日から提供開始された。

さらに、ニコニコチャンネル事例の重要な点として着目できるのが、動画サービスが普及したという情勢を踏まえ、当初ドワンゴ社内で利用が想定されていたブログやメールマガジンではなく、ニコニコ動画で培ってきた動画投稿機能やコメント機能といったプラットフォーム境界資源（Engert et al., 2022; Karhu et al., 2018）をニコニコチャンネルの事業展開に活用した点である。中でもコメント機能は、YouTube に不足していたファン（ユーザー）同士のコミュニケーション（直接ネットワーク効果）を促進するのみならず、ファンと投稿者の交流や投稿者へのフィードバック機能も果たした（間接ネットワーク効果）。ただし、その際、かつてニコニコ動画の煩雑な収益化方法が一因となって、動画投稿者が YouTube へと流出していったことへの反省を踏まえ、収益分配方法はチャンネル運営者が自由に設定可能なルールへと変更された。

表 6-2 の通り、ニコニコチャンネルは、ニコニコ動画が YouTube へ補完者を流出させてしまった反省を踏まえ、既存のプラットフォーム境界資源を流用しつつも、環境変化やニコニコ動画とは異なる投稿者に合わせて、ユーザー・補完者のマネジメント方法を変更している。その結果、従来動画共有プラットフォームの外で活動を行っていたクリエイターやアーティストのエンゲージメントを引き出すことに成功した。

このような、エンゲージメントの引き出し先となる補完者を既存のプラットフォーム（ニコニコ動画）から変更したことと、一方で、既存プラットフォームで培ったプラットフォーム境界資源の活用とを併せた、別プラットフォームとしての新事業（ニコニコチャンネル）を展開することによって、結果としてニコニコ動画の失速による競争力の低下を、ニコニコチャンネルの成長が補った格好で、ニコニコとして市場で生存していると考えられるのである。

以上のプロセスを、本章の冒頭で提示した RQ2 に対する分析視角、(1) どのように自社の既存のプラットフォーム境界資源を流用したか、(2) どのようにそのプラットフォーム境界資源を見直したか、(3) 結果として補完者エンゲージメントはどうなったか、そして、(4) 最終的にプラットフォームの経営パフォーマンスはどうなったかに沿って示すと以下の通りとなる。すなわち、

(1) ドワンゴはニコニコ動画の事業展開によって培った動画投稿機能、コメント機能を流用するとともに、(2) 決済機能に関しては課金形態を見直すこと

で、(3) プラットフォーム外で活動していたクリエイターやアーティストを新たな補完者としてニコニコチャンネルに動員し、投稿・有料チャンネル数を増加させることで、(4) ニコニコチャンネルの有料会員数を増加させた、とまとめることができる。

表 6-2 ニコニコ動画とニコニコチャンネルの比較

		ニコニコ動画	ニコニコチャンネル
主な動画投稿者（補完者）		一般ユーザー	クリエイターやアーティスト （著名人は直接招致）
プラットフォーム 境界資源	動画投稿機能	同じ機能を使用	
	コメント機能	同じ機能を使用	
	決済機能	同じ機能を使用。ただし、視聴者への課金形態がニコニコ動画（一律料金）とニコニコチャンネル（チャンネル毎の月額）で異なる	
収益分配方法		・動画毎に投稿者が申請 ・再生回数に応じて料金が支払われるが基準が不明確	・チャンネル運営者が任意の月額料金を設定可能 ・87%が運営者の収入になる

出所：木川・足代（2022, p.10）の表 1 を一部筆者改訂。

6. 小括

以上、本章ではニコニコの事例分析を通じて、本論文の RQ1「どのようなユーザー・補完者エンゲージメントのマネジメントが、いかなるメカニズムで成熟段階にある CGM 型プラットフォームの競争力低下をもたらすか」という問いを検討するとともに、RQ2「CGM 型プラットフォームのプラットフォーム企業は、競争力低下に対して、ユーザー・補完者エンゲージメントのマネジメントをどのように工夫し、対応するか」という問いの解明に対する萌芽的検討を試みた。

本章の 1 節でも述べた通り、プラットフォーム境界資源は主に情報システム

分野のプラットフォームを研究対象として発展してきた概念である。それゆえに、モジュールやインターフェースの設計といったソフトウェアやアプリケーションに関する技術的資源に議論が集中する傾向にある。

しかし、本章で取り上げたニコニコのような CGM 型プラットフォームの事例に照らし合わせれば、プラットフォーム境界資源の概念をより幅広く捉え直すことが可能である。例えば、従来のプラットフォーム境界資源に関する議論は、補完者が経済的動機に基づいて行動することが前提とされており、いかにして補完者のコスト負担を低下させるかといった点が主要な論点となっている (Tiwana, 2015; Engert et al., 2022)。一方で、ニコニコチャンネルが活用したプラットフォーム境界資源のように、ニコニコ動画で培ったコメント機能は、競合プラットフォームに対する差別化された特色として機能すると同時に、ファン（ユーザー）同士の交流から得られる視聴者の反応やファンとの交流といった、補完者が動画投稿する際の非経済的インセンティブを引き出す効果をももたらす側面も持つ。

もちろん、ニコニコチャンネルがニコニコ動画での経験を踏まえて収益分配方法を見直したように、補完者の経済的動機に対応することも必要である。しかし、本章の事例からは、CGM 型プラットフォームが競争力を低下させるメカニズムが理解できるとともに、プラットフォーム企業は、その競争力を低下させた際に、あるいは低下させるよりも前に、プラットフォーム境界資源を活用して既存プラットフォームとは異なる補完者の非経済的インセンティブを刺激して、新事業を展開、模索する必要性があることが示唆されるのである。

第7章 総括

1. 結論

1-1. 議論の構造の再整理

本章では、まず、本論文の議論の構造を再整理し、各事例における主要な発見事実を本論文の研究・クエスチョンとの対応関係において取りまとめていきたい。本論文の大きな問題意識は、ネットワーク効果を楽しむはずの、ドミナントな地位にある既存プラットフォーム、つまり成熟段階にあるプラットフォームの競争力がなぜ低下したり、持続しなかったりする事例があるのかという点にあった。

経営学における初期のプラットフォーム研究が主に着目してきたのは、ネットワーク効果を活かしながら、プラットフォーム企業が「Get Big Fast 戦略 (Lee et al., 2006)」、つまり、自らのプラットフォームのユーザーと補完者の基盤の拡大を追求するという戦略であった (e.g., Cusumano et al., 2019; Parker & Van Alstyne, 2005)。しかしながら、現実を見渡すと、市場において競争力を有する基盤の大きなプラットフォームビジネスであっても、成長スピードが鈍化したり、市場地位を低下させたりという現象が観察される。

本論文では、この、事業の再活性化や成長を求められる局面、つまり成熟段階にある既存プラットフォームビジネスを分析対象として、どのようなメカニズムによって競争力が低下するのかという課題を検討するとともに、競争力低下に対応するにはどのようなマネジメントを行えば良いのかという課題を萌芽的に検討してきた。その際、第2章の既存文献のレビューを通して、以下の2つの点に注意しながら、検討を進めた。

1つ目は、プラットフォームビジネスの種別・分類を意識した検討を行ったことである。一口にプラットフォームビジネスといっても、基盤型のプラットフォームと媒介型のプラットフォームでは、扱う製品・サービスはもちろんのこと、プラットフォームの構造や機能、そこにおいて指摘されるマネジメント

上の論点は異なる (e.g., Cusumano et al., 2019; Negoro & Ajiro, 2013; 根来, 2017)。本論文はこの点を踏まえ、まず、ユーザーと補完者という性質の異なるプレイヤーを媒介・仲介する媒介型プラットフォームに検討の対象を絞った。この検討は、主に、第2章の2節から4節において行った。

そのうえで、媒介型のプラットフォーム、とりわけ、成熟段階にある当該プラットフォームの競争力向上の促進・阻害要因に関する論点を検討した。ここでは、媒介型プラットフォームにおいては「勝者総取りの論理」(Cennamo, 2021; Karhu & Ritala, 2021) が支配的な論理となる一方で、ユーザーや補完者のマルチホーミングや、プラットフォーム企業による価値提案の見直し、競合による模倣のリスクなど、成熟段階の当該プラットフォームの競争力向上を促進・阻害する要因が既存研究において指摘されていることを示した。

しかしながら、それらの検討においては、例えば、成熟プラットフォームの競争力を持続させる要因に関しては、仮説的な命題化にとどまっていること (McIntyre et al., 2021)、また、その命題によって、実際にプラットフォームの競争力が持続されないメカニズム自体は十分説明されていないことを指摘した。また、他にも、プラットフォームの一人勝ちメカニズムの崩壊、つまり競争力が持続しないメカニズムに関する研究は存在するが (e.g., 根来, 2017; 根来・加藤, 2010)、その対象が本論文の対象とは異なることも指摘した。この、プラットフォームの競争力向上の促進・阻害要因やそれに関わる既存研究の課題に関しては、第2章の5節で検討した。

第2には、既存の媒介型プラットフォームに関する研究がその一部として想定していた、CGM型プラットフォームを議論の対象として取り出すことで、当該プラットフォームが有する、その機能や構造、そしてユーザー・補完者の動機における特質を踏まえた検討を行った点である。この点に関しては、主に第2章の6節で検討された。

つまり、本論文の特徴は、CGM型プラットフォーム(媒介型プラットフォームの部分集合)特有の競争力低下のメカニズムを議論しようとしている点にある。そのため、その特質を捉えるための理論的視座として、本論文では、ユーザー・補完者のエンゲージメント(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。ユー

ザー・補完者によるエンゲージメント行動は、CGM型プラットフォームの製品・サービスの中核を成し、また、企業を取り巻く環境変化の影響を受ける。さらに、当該行動は、CGM型プラットフォームにおいては、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。

これらの点が、CGM型プラットフォームビジネスのプラットフォーム企業による、ユーザー・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、ユーザー・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CGM型プラットフォー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、以下のリサーチ・クエスチョン（RQ1、RQ2）を設定した。すなわち、RQ1「どのようなユーザー・補完者エンゲージメントのマネジメントが、いかなるメカニズムで成熟段階にあるCGM型プラットフォームの競争力低下をもたらすか」、そして、RQ2「CGM型プラットフォームのプラットフォーム企業は、競争力低下に対して、ユーザー・補完者エンゲージメントのマネジメントをどのように工夫し、対応するか」の2つである。

そして、上記のリサーチ・クエスチョンの解明に際して、本論文では既存研究の検討を基に、事例研究の分析枠組みを構築した。すなわち、「(1) 競合・代替品の登場」、「(2) 補完者マネジメントの仕組み」、「(3) 補完者のエンゲージメント」、「(4) 価値提案」、「(5) 競争力」の5つの項目間の影響関係を想定した分析枠組みである（(2)と(3)を合わせて、「ユーザー生成コンテンツのマネジメント」と呼んでいた）。これらの、エンゲージメント（エンゲージメント行動）概念の本論文への導入から、リサーチ・クエスチョンの導出、分析枠組みの構築に関しては、第3章で行った。

以下では、本論文のリサーチ・クエスチョンに沿って、本論文の各事例研究における発見事実を個々に整理した後に、各事例の比較分析を行いながら、事例間に共通した影響関係を抽出していく。それをもとに、本論文のRQ1であるCGM型プラットフォームビジネスの競争力低下メカニズムの一般化を試みる。

そのうえで、RQ2に対する萌芽的検討を行う。そして、本章の最後に、RQ2を踏まえた実践的インプリケーションの提示と、本論文の理論的インプリケー

ション、および本論文の課題・限界と今後の研究の展望を示す。

1-2. 各事例における主要な発見事実と分析結果

(1) クックパッド事例

クックパッド事例（第4章）の発見事実とそれに基づく分析結果を、本論文のRQ1と分析枠組みを踏まえて整理すると、以下の通りとなる。

クックパッドはCGM型のレシピ投稿サイトである。クックパッドが成長していた2010年前後においては、同社のレシピは加速度的に増加し、それに付随する形で、利用者数も増加していった。そのため、クックパッドは自社プラットフォームビジネスの強みとして、レシピ投稿のフォーマット化やつくれば機能といった、補完者マネジメントの仕組みに基づくユーザー生成コンテンツ（レシピ）の投稿（補完者のエンゲージメント行動）と、その結果としてのレシピ数、レシピの再現性を訴求点として追求していた。

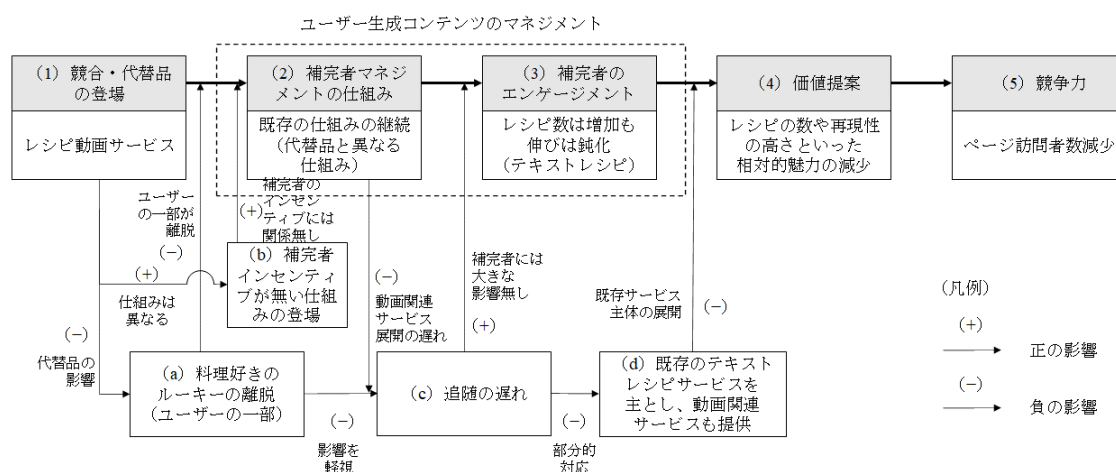
しかし、クックパッドが活動していた市場に、動画サービスの登場やSNS検索の普及といった、基盤技術もしくはそれに関わる事業環境の変化が起こった。この変化を契機として、クラシルやデリッシュキッチンのようなレシピ動画サービス（代替品）が登場し、特定のセグメント（料理好きのルーキー）が持つ、料理のわかりやすさやレシピの探しやすさを追求するユーザーニーズをより満たすことになった。

しかし、既存プラットフォームであるクックパッドは、かつて自社のテキストレシピ数の増加に貢献した、従来のユーザー生成コンテンツのマネジメントに執着し続けた。その背景としては、自社から離脱したユーザーは一部であったこと、あるいは、自社の仕組みとレシピ動画両者のコンテンツ投稿・生成の仕組みが異なることが考えられた。

結果として、レシピ数に代表されるクックパッドの魅力は相対的に減少し、クックパッドの競争力（ページ訪問者数）は低下した。

この一連のプロセスを本論文の分析枠組み（前掲図3-1）に沿って整理した図4-5から、周辺的な要因と判断した影響関係を除外すると以下の通りとなる（図7-1）。

図 7-1 クックパッドの競争力低下のプロセス（図 4-5 を一部改変）



出所：筆者作成

(2) ミクシィ事例

ミクシィ事例（第 5 章）の発見事実とそれに基づく分析結果を、本論文の RQ1 と分析枠組みを踏まえて整理すると、以下の通りとなる。

まず、成熟段階にある CGM 型の既存プラットフォームであるミクシィは、海外の競合 SNS（Facebook、Twitter）の市場参入という環境変化への対応や、プラットフォームのユーザー・補完者の基盤拡大のため、サービスの機能改善や機能追加を行い、ユーザー数や補完者数を増加させていった。この企業行動自体は、ネットワーク効果を前提とすれば、合理的な行動である（e.g., Boudreau, 2010; Isckia et al., 2020）と考えられた。

問題は、その際、自社サービスの一層の拡大を企図して競合 SNS に同質的対応を行った（嶋口, 1986）ことであった。その背景としては、ミクシィの経営陣が明らかに Facebook を意識していたこと、また、ミクシィにとって競合のサービスは比較的模倣しやすいものであったことが考えられた。

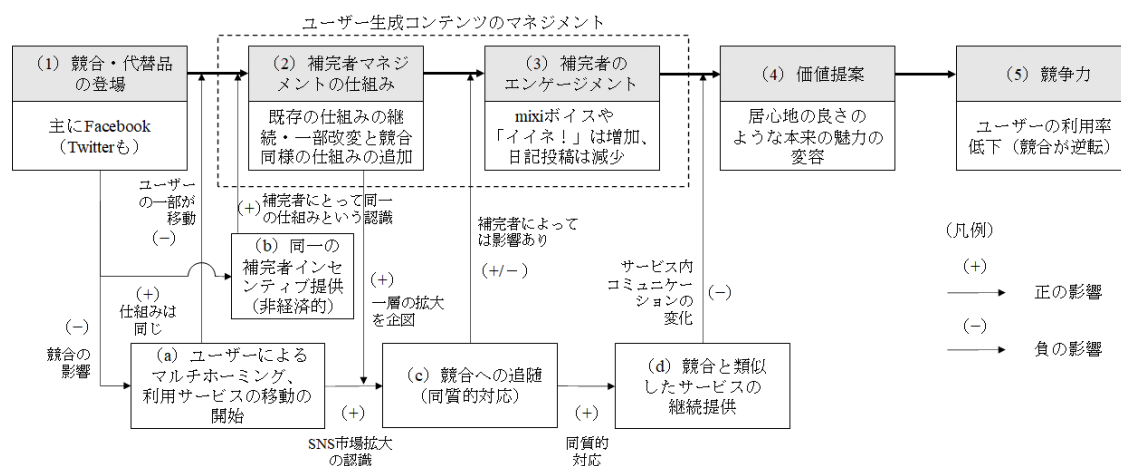
しかしながら、その企業行動は、結果として、ミクシィにおける補完者のエンゲージメント行動を変化させ、ひいては、元来有していたプラットフォームの独自性をも変容させてしまった。具体的には、(1)「mixi ボイス」や「イイ

ネ！」の投稿数増加に比して、日記の活用度合いが減少したこと、そして、
 (2)「居心地の良さ」に象徴されるミクシィの本来的魅力が変容したことが分析された。

ミクシィの事例においては、この環境変化を契機とした競合対応が1つの要因となって、競争力を有していたプラットフォームのユーザーの利用率が低下傾向に入ったことが示された。

このミクシィ事例のプロセスを本論文の分析枠組み（前掲図 3-1）に沿って整理した図 5-2 から、周辺的な要因と判断した影響関係を除外すると以下の通りとなる（図 7-2）。

図 7-2 ミクシィの競争力低下のプロセス（図 5-2 を一部改変）



出所：筆者作成

(3) ニコニコ事例

ニコニコ事例（第 6 章）、中でも、競争力が低下したプラットフォームであるニコニコ動画の事例に関する発見事実とそれに基づく分析結果を、まず、本論文の RQ1 と分析枠組みを踏まえて整理すると、以下の通りとなる。

ニコニコ動画は、かつて日本国内市場の有力動画共有プラットフォームであり、コメント機能に代表されるような、ユーザーと配信者の間のコミュニケー

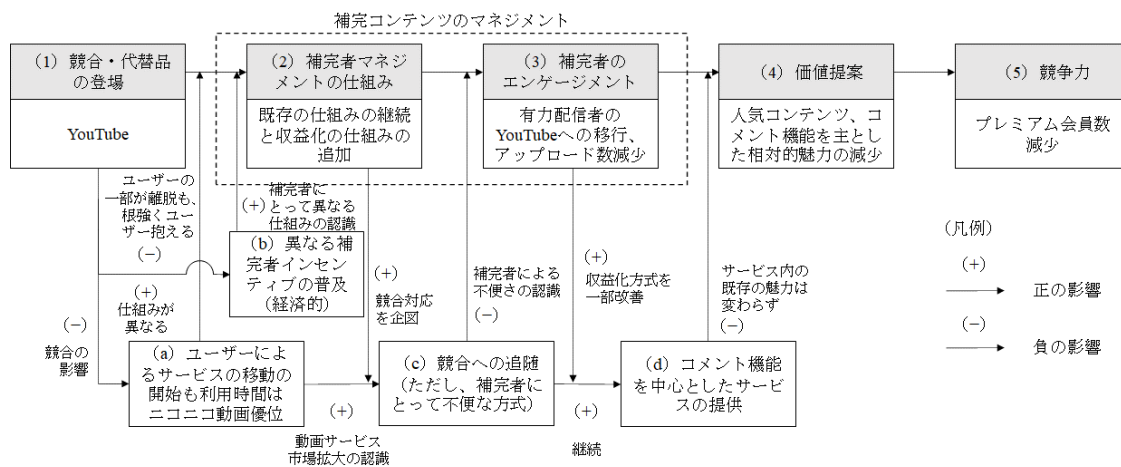
ションによる面白さ、つまり非経済的動機を訴求するものであった。しかし、動画サービスの普及、動画広告への出稿増、そして、巨大プラットフォームである YouTube の市場への浸透といった、ニコニコ動画の活動環境に変化が生じた。

環境変化により、補完者（動画投稿者）には、大きく2つの認識の変化が起こった。1つは、YouTube のように「動画投稿で収益を得る」という経済的インセンティブの普及である。そして、2つめは、ニコニコ動画が2011年12月から開始した投稿動画の収益化手続きの不便さが投稿者に認識されたことである。

ニコニコ動画は、アップロードする動画の審査の仕組みが煩雑であったこともあり、また YouTube がニコニコ動画を上回るユーザーリーチを有していたこともあり、結果として、ニコニコ動画の人気カテゴリであったゲーム実況動画の人気投稿者が YouTube に大量流出し、実況動画投稿数の著しい減少、つまり、補完者のエンゲージメントの変化が起こった。そして、人気投稿者の YouTube への移行と人気ジャンルの動画減少は、ニコニコ動画の相対的魅力的減少につながり、結果として、ニコニコ動画のプレミアム会員数の減少につながったと考えられる。

ニコニコ動画事例のプロセスを本論文の分析枠組み（前掲図 3-1）に沿って整理した図 6-3 から、周辺的な要因と判断した影響関係を除外すると以下の通りとなる（図 7-3）。

図 7-3 ニコニコ動画の競争力低下のプロセス（図 6-3 を一部改変）



出所：筆者作成

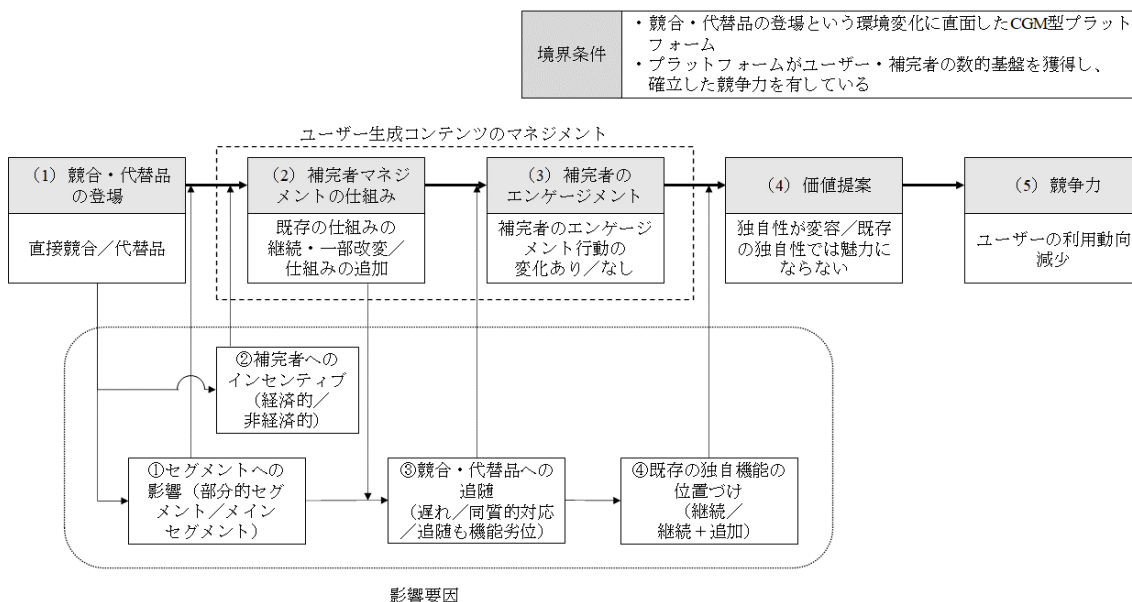
1-3. 比較事例分析による競争力低下のメカニズムの検討

ここでは、以上の各事例における分析結果の比較事例分析を行うことで、事例間での共通部分を明確にしなが、本論文の RQ1 に答える形で CGM 型プラットフォームの競争力低下のメカニズムの一般化を図る。そのため、本章の 1-2 項では、本論文で事例研究を行った 3 つの CGM 型プラットフォームの競争力の低下メカニズムを再整理した（図 7-1、図 7-2、図 7-3。メカニズム検討の詳細は各事例の章を参照）。この 3 つの事例分析を比較検討し、本論文の分析枠組みの各項目の要素を共通化し、さらに、それ以外の影響要因のうち、各事例間に共通している要因、また、共通している影響関係のみを取り出し、抽象化して表現すると図 7-4 の通りとなる。

まず、本論文の分析枠組みの各項目（要素）とそれ以外の要因について事例をまたがった整理を行う。この際、前者については（1） - （5）として整理し、後者については①-④という記号を付す（図 7-4）。図 7-4 内の灰色の箱は本論文の分析枠組みの（1） - （5）の各項目にあたり、それらの下の白色の箱には 3 つの事例分析の比較検討から抽出された要素が記載されている。また、図内①-④は、比較事例分析において特定された、分析枠組み内（1） - （5）の

各項目間の影響関係に影響を与えるモデレータ的な位置づけを持った要因である。なお、各事例分析においては、これらの各要因①-④（各事例分析の際は(a) - (d)と記号を付していた）は、(1) - (5)の各項目間の影響関係に、正(+)もしくは負(-)の影響を与えるという分析を行っていたが、図7-4においては影響関係の抽象化を図ったため、正負の分析は行っていない（いずれにもなり得ることを意味している）。また、第3章以降度々述べているが、(1) - (5)の各項目間の影響関係は、先行要因が変化すると後ろの要因が変化するという関係となっている。

図 7-4 CGM 型プラットフォームの競争力の低下メカニズム



出所：筆者作成

「(1) 競合・代替品の登場」としては、CGM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、価値提案やビジネスモデルは異なるものの、CGM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。具体的には、ミクシィにとっての Facebook や Twitter、あるいは、ニコニコ動画にとつ

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「(1) 競合・代替品の登場」は、「(2) 補完者マネジメントの仕組み」に影響を与える。その際、プラットフォーム企業の補完者マネジメントの仕組みへの対応については、「既存の仕組みを継続・一部改変」するか、もしくは「新たな仕組みを追加する」という選択があげられる。本論文の事例研究で扱った3つの事例に関しては、基本的にはまず、既存の仕組みを継続するという企業行動をとっていた。競合・代替品の登場に際して、クックパッドはテキストレシピを投稿させるための仕組みを継続し、ミクシィも、機能改善を図りつつも、既存の日記機能やコミュニティ機能を継続した。また、ニコニコ動画も、コメント機能をベースとしたサービスに非経済的インセンティブに基づく動画投稿を促す仕組みを継続展開した。他方で、ミクシィに関しては既存の仕組みを継続しつつも、競合同様の仕組み、つまり「mixi ボイス」や「イイネ！」ボタンを同質的対応で展開した。また、ニコニコ動画もクリエイター奨励プログラムを投稿動画の収益化の仕組みとして追加展開した。

このように、競合・代替品が登場した際に、CGM 型プラットフォーム企業は補完者マネジメントの仕組みを継続展開または新たに追加するが、それに影響を与えると考えられる要因が、ユーザーのどのセグメントに影響するか（図7-4 内①「セグメントへの影響」）ということと、補完者に対するインセンティブについての認識（図内②「補完者へのインセンティブ」）の2点であると考えられる。

競合・代替品が登場した当初、クックパッドから移動したユーザーは「料理好きのルーキー」という一部のセグメントであった。また、ニコニコ動画に関しても、2009年頃には YouTube の影響はあったものの、利用時間の長いユーザーを根強く抱えており、自社のユーザーに与える影響はまだ部分的であったと考えられる。そのため、両プラットフォームは、既存の仕組みの継続という企業行動を選択したと解釈ができる。一方で、ミクシィに関しては、海外の競合 SNS の影響力が大きく、ユーザーによるマルチホームイングや利用サービスの移動が起こったため、競合を意識した同質的対応を取ったものと考えられる。

また、クックパッドとニコニコ動画に関しては、競合・代替品が補完者に訴求しているユーザー生成コンテンツ生成に対するインセンティブが、自社のものとは異なるものであった。具体的には、デリッシュキッチンやクラシルは補完者を想定しない仕組みであったし、YouTube はニコニコ動画とは異なる「経済的インセンティブ」を訴求するものであった。そのため、クックパッドとニコニコ動画は、自社プラットフォームの補完者インセンティブには影響しないと考え、既存の仕組みを継続した可能性が考えられる。一方、前述した通り、サービスの詳細は異なるが、ミクシィと Facebook そして Twitter が補完者に提供するインセンティブは同一の「非経済的インセンティブ」であった。そのため、ミクシィは、とりわけ Facebook の影響を重視し、競合 SNS への同質的対応を図ったものと考えられる。

以上で確認した通り、CGM 型プラットフォームは、競合・代替品が登場した際に、複数の要因に影響を受けつつも、補完者マネジメントの仕組みを継続または追加していく。それが影響を与えるのが、分析枠組みの「(3) 補完者のエンゲージメント」である。本論文においては、補完者のエンゲージメントはエンゲージメント行動によって計測されている。事例分析の結果からは、補完者のエンゲージメント行動は、補完者マネジメントの仕組みの変化によって、「変化する（変化あり）」場合と「変化しない（変化なし）」場合があった。具体的には、ミクシィにおいては日記よりもボイスや「イイネ！」が利用されるようになったり、ニコニコ動画においてはゲーム実況動画の激減という変化が起こったりしていた。一方、クックパッド事例においては、レシピ数は競合・代替品の参入にかかわらず依然増加を続けており、補完者のエンゲージメント行動には大きな変化は見られなかった。

これらの補完者のエンゲージメントの変化に影響を与えられようとする要因が、競合・代替品への追従の内容であると考えられる（図内③「競合・代替品への追従」）。事例分析からは、追従の内容は大きく、競合・代替品に対して遅れを取る、同質的対応を行う、追従するも機能劣位となる、の3つが示された。

クックパッド事例においては、クックパッドはデリッシュキッチンやクラシルの存在を意識しつつも、自社の既存の補完者マネジメントの仕組みを流用す

ることで、動画関連ビジネスに対応しようとした（「クックパッドスタジオ」）。しかしながら、この追随は、代替品のサービス展開よりもタイミングとして遅いもので、また、クックパッドが既存の仕組みをベースとしたテキストレシピを重視していたこともあり、補完者のエンゲージメント行動には変化をもたらさなかった。ミクシィ事例においては、同社が競合 SNS に同質的対応を行ったのは既に述べた通りである。同質的対応を行うことで、競合 SNS と同質の機能がミクシィ上でも展開され、ミクシィにおける補完者のエンゲージメント行動は変化した。また、ニコニコ動画事例においては、ニコニコ動画は YouTube に比して不便な収益化方式を展開することで、人気アカウントの YouTube への流出を招き、動画投稿数を激減させてしまった。このように、競合・代替品への追随という要因が、補完者のエンゲージメント（エンゲージメント行動）に影響を与えるということが、比較事例分析によって導かれた。

次に、分析枠組みの「(4) 価値提案」について検討する。本論文において、価値提案とは、「企業が提供する製品やサービスを通じてユーザーが期待できる便益」（Osterwalder et al., 2015）を指し、企業の競争力に直接影響を与えるものとして捉えられている（Payne et al., 2022）。比較事例分析からは、補完者のエンゲージメントの変化によって、プラットフォームの価値提案が、「自社の独自性が変容してしまう」、もしくは、「既存の独自性ではユーザーにとっての魅力にならない」、という 2 つにパターン化された。

自社の独自性が変容してしまったのは、既に述べた通りミクシィの事例である。ミクシィでは、「mixi ボイス」や「イイネ！」ボタンはユーザーに相対的に多く使われるようになり、また、足あと機能を廃止したことも相まって、日記機能に代表されるミクシィの居心地の良さという独自性が変容していった。一方、既存の独自性が残るものの、それがユーザーに与える相対的魅力が減少していったのはクックパッドとニコニコ動画の事例である。クックパッドでは、レシピ動画サービスが市場に普及することでテキストレシピの魅力が、そしてニコニコ動画に関してはゲーム実況動画やコメント機能を主とした魅力が減少していったと考えられる。

この CGM 型プラットフォームの価値提案の動向に影響を与えられると考えられる要因が、自社プラットフォームが有している既存の独自機能の位置づけであ

る（図内④「既存の独自機能の位置づけ」）。クックパッドとニコニコ動画に関しては、前者は再現性を重視したテキストレシピという独自機能を、そして後者はコメント機能に特徴付けられる動画共有サービスを展開し続けた。しかし、この独自機能の「継続」は、競合・代替品が登場した環境下においては、ユーザーに対する競争力を維持できるだけの独自の魅力であり続けることができなかつたと考えられる。一方で、ミクシィは、自社独自の既存サービスを展開しつつも競合 SNS に同質的対応したが（「継続＋追加」、結果として自らのプラットフォームの独自性を変容させることになってしまったのは既に述べた通りである。

以上の、分析枠組みである「(1) 競合・代替品の登場」から「(4) 価値提案」までの各項目間の影響関係が、4つの影響要因によって進展することで（表 7-1）、「(5) 競争力」つまり、CGM 型プラットフォームのユーザーの利用動向が減少してしまうというのが、ユーザー・補完者マネジメントの視座から見た際の、CGM 型プラットフォームの競争力の低下メカニズムの基本プロセスである（前掲図 7-4）。

表 7-1 CGM 型プラットフォームの競争力の低下メカニズムの影響要因

影響要因	企業にとっての左記要因の位置づけ	内容	競争力低下メカニズムにおいて影響を与えるもの
①セグメントへの影響	外部環境	部分的セグメント/メインセグメント	「(1) 競合・代替品の登場」と「(2) 補完者マネジメントの仕組み」との影響関係
②補完者へのインセンティブ	外部環境	経済的/非経済的	同上
③競合・代替品への追従	内部環境 (コントロール可能)	遅れ/同質的対応/追従も機能劣位	「(2) 補完者マネジメントの仕組み」と「(3) 補完者のエンゲージメント」との影響関係
④既存の独自機能の位置づけ	内部環境 (コントロール可能)	継続/継続＋追加	「(3) 補完者のエンゲージメント」と「(4) 価値提案」との影響関係

注：表内の数字は図 7-4 内の数字を指す

出所：筆者作成

なお、表 7-1 にもある通り、影響要因①と②は、CGM 型プラットフォームを展開する企業にとっては外部環境にあたるものである一方、影響要因③と④は企業にとっての内部環境にあたるものである。つまり、影響要因③と④は企

業にとってコントロール可能な位置づけにあるものであり、経営の実践家にとって選択の余地を持つものであるといえる（分析枠組みの「(2) 補完者マネジメントの仕組み」と「(4) 価値提案」も同様の位置づけにはあるが、本論文においては(4)は、結果として構築される位置づけのものとして扱っている）。そのため、競争力低下に直面したCGM型プラットフォームの経営の実践家にとっては、とりわけこれらのコントロール可能な影響要因は注視すべき必要があるだろう。

以上で導出したCGM型プラットフォームの競争力の低下メカニズムは、本論文で検討した通り、競合・代替品の登場という環境変化に直面したCGM型プラットフォーム、そして、そのプラットフォームがユーザー・補完者の数的基盤を獲得し、確立した競争力を有している、という2点が境界条件となって成立するものである。なお、先にも述べたが、このプロセスの検討の目的は、補完者マネジメントの仕組みの変化と競争力の低下を結びつけるメカニズムが各事例において存在するかどうかを確認すること、そしてそのメカニズムに関する共通の影響要因を検討することであり、それ以外の競争力低下のメカニズムによる説明を排除するものではない。

1-4. 競争力低下への対応に関する萌芽的検討

本論文は、競争力を低下させた3つのCGM型プラットフォームの比較事例分析を通じて、競争力の低下メカニズムを検討するものであった（RQ1に対応）。他方で、ニコニコ事例のみにおいて、「CGM型プラットフォームのプラットフォーム企業は、競争力低下に対して、ユーザー・補完者エンゲージメントのマネジメントをどのように工夫し、対応するか」（RQ2）という、競争力低下への処方箋に関する萌芽的検討を行った。

一度競争力を低下させたプラットフォームが、事業上の工夫によって競争力を再び向上させている事例は未だ多くはなく、この萌芽的検討に関しては、単一の事例によるものではあるが、CGM型プラットフォームの競争力低下に関する課題を検討する際に、有益な視点を検討するものであると考えられる。具体的には、ニコニコサービスの事例は、ニコニコ動画の競争力低下で終わることなく、新事業であるニコニコチャンネルを展開することで、ニコニコサービ

ス全体として、競争力低下に対応していた。つまり、ニコニコが既存事業であるニコニコ動画で培った資源を活用する形で、ニコニコチャンネルという新事業を展開することで、CGM 型プラットフォームとしての市場での生存を成功させている例であった。

この事例の主たる発見事実を整理しておく、ニコニコサービスを運営するドワンゴは、動画投稿者、つまりユーザー・補完者のエンゲージメントの引き出し先を、既存のニコニコ動画の投稿者ではなく、元来プラットフォームの外で活動していたクリエイターやアーティストに定めることで、新たなユーザーニーズを喚起したところが特徴的である。その際、活用されたのが、既存事業であるニコニコ動画で培ったプラットフォーム境界資源（Engert et al., 2022; Karhu et al., 2018）である動画投稿機能、そして、ニコニコサービスの象徴でもあったコメント機能であった。他方、ニコニコ動画において YouTube への動画投稿者の流出の要因となった決済機能（収益化機能）は課金形態を見直した。その結果、新たな補完者であるクリエイターやアーティストをニコニコチャンネルに動員することに成功し、それに伴って、有料チャンネル数も増加した。それは、ニコニコ動画の競争力低下を補う規模のものとなった。

この、プラットフォーム境界資源を活用した対応は、既存のプラットフォームだけで競争力低下に対応するのではなく、ユーザー生成コンテンツのマネジメントの工夫によってプラットフォームの新事業（別事業）を展開するという方策を示唆する。そして、その際の要諦として、既存事業で培った資源を活用あるいは修正するということと、ニコニコ事例が示唆的であったように、特定のプラットフォームの競争力が低下するよりも前に、その展開を模索しておくということが、事例分析からは示された。

2. インプリケーション

2-1. 実践的インプリケーション

ここではまず、本章の 1-4 項からのつながりを意識し、本論文の実践的インプリケーションを先に整理しておきたい。本論文からは、CGM 型プラットフ

フォームの成熟期におけるマネジメント、具体的にはプラットフォームビジネスの成長戦略や新事業開発、多角化に関して、以下を指摘できる。

単一のプラットフォームビジネスにおいて近視眼的に既存のプラットフォームのユーザー・補完者の基盤拡大を追求することは、需要の不均質性や (Cennamo, 2021)、本論文で検討した補完者の動機の多様性の面からも (e.g., Boudreau & Jeppesen, 2015)、リスクを含むものとなる。実際、収益増大や競合対応を目的として、プラットフォームが既存のユーザー・補完者の基盤拡大を追求し続けることは、かえって市場地位低下の契機になり得るということは本論文の事例が示した通りである。

それゆえ、プラットフォーム企業は、単一のプラットフォームの基盤拡大を追求するのではなく、ユーザーや補完者の嗜好の異質性 (Rietveld & Eggers, 2018)、とりわけ、CGM 型プラットフォームを支えるユーザー・補完者のエンゲージメントの特性に基づく嗜好の異質性をよく考慮する必要がある。そのうえで、プラットフォーム企業は、プラットフォームビジネス内の独自性やサービスの多様化を行うことで (Huber, Kude & Dibbern, 2017)、プラットフォームの価値の増大を目指すべきであろう。

その具体的な手段としては、本論文のニコニコチャンネルの事例で萌芽的に検討したように、既存のプラットフォームであるニコニコ動画と、新たなプラットフォームを分離することで、異なる複数のプラットフォームを抱えるニコニコサービスのような、「プラットフォームの『プラットフォーム』」(Isckia et al., 2020) を目指すという方法がある。そこでは、補完者を既存プラットフォームと変えたり、既存プラットフォームのプラットフォーム境界資源を活用したりといった工夫が必要とされるだろう。あるいは、既存の CGM 型プラットフォームと同様のプラットフォームを新たに展開するのではなく、新事業のプラットフォームにおいては、レシピ動画サービスの両者が採用したような、「アプリケーションのファーストパーティ化」(Hagiu & Spulber, 2013; Li & Agarwal, 2017) を行うといった具体的な打ち手もあり得る。

こういった、成長戦略や新事業開発は、リスクの分散や範囲の経済性の追求といった観点からも、プラットフォームビジネスが取り得る成長、市場での生存のための方策として考慮にいれるべきであろう。その際重要となるのが、成

長、生存のための準備を、既存プラットフォームが成熟段階に到達するより前に行っておくべきであるということであると考えられる。実際、先にも述べた通り、ニコニコチャンネルの事例は、ニコニコ動画が成長を続けている段階から、ドワンゴの社内で新事業として展開されていた。自社が展開する CGM 型プラットフォームの展望を良く読んだうえで、新たなプラットフォーム事業の準備を事前に行っておくに越したことはないのである。

2-2. 理論的インプリケーション

次に、本論文の理論的インプリケーションを 3 点示す。

1 つめは、成熟期の CGM 型プラットフォームのマネジメントに関する研究に対して存在する。既存研究においては、市場でドミナントな地位を形成した既存プラットフォームが、競争力を持続させて、さらなる事業のスケールアップに成功しようとする際に、その成功の要因がユーザーや補完者の量的規模とは異なる可能性があることが指摘されてきた (McIntyre et al., 2021)。しかし、それら要因の詳細の例示や、具体的なユーザーや補完者のマネジメント方法に関しては、プラットフォームビジネスに参加しているユーザーまたは補完者のネットワークの密度 (density) や、補完者の性質が要因となり得ることが整理され、仮説的に命題化されるにとどまっており、まだ検討の余地があった。また、その命題によって、実際にプラットフォームの競争力が持続できないメカニズム自体を説明することはなされていなかった。また、既存研究では、根来・加藤 (2010) や根来 (2017) において、プラットフォームの競争力、具体的には一人勝ちメカニズムの崩壊に関する研究が行われているが、その対象は媒介型プラットフォームの中の取引機能を中心としたプラットフォームや基盤型プラットフォームについてであった。

本論文は、ユーザー・補完者のエンゲージメント (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 CGM 型プラットフォー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じて一般化を試みた。具体的には、エンゲージメント行動 (e.g., Saadatmand et al., 2019; Van Doorn et al., 2010) の概念やエンゲージメント行動に影響を与える環境変化 (Van Doorn et al., 2010) (競合・代替品の登

場)の存在を踏まえて、ユーザー生成コンテンツのマネジメントという観点から提起し、また、価値提案の視点 (Osterwalder et al., 2015; Payne et al., 2022) をそこに加えることで、CGM型プラットフォームの競争力低下のメカニズムを分析し得る分析枠組みを構築し (前掲図 3-1)、それを用いて比較事例分析を行うことで、競争力低下のメカニズムやそれに影響を与える共通要因を抽出することができた。

2つめは、競争力を既に築いた成熟段階のプラットフォームビジネス、とりわけCGM型プラットフォームのユーザー生成コンテンツのマネジメントに関するものである。既存研究では、CGM型プラットフォームにとって、ユーザー生成コンテンツ数の増加そのものや、当該コンテンツの内容・機能 (品質) のマネジメントをプラットフォーム企業の意図通りに行うことが難しいという問題があった (Kane & Ransbotham, 2016; Subramanian et al., 2021)。これは、ユーザー・補完者エンゲージメントのマネジメントが、CGM型プラットフォームの競争力を左右しているという問題であったが、この問題に関して既存研究では十分な具体的検討が行われてきたとは言いがたい状況にあった。

既存研究においては、基盤型プラットフォームを対象とした研究ではあるものの、補完品の著しい増大はプラットフォームビジネスに負の効果をもたらすことが示唆されてきた (Boudreau, 2012; Wareham et al., 2014)。本論文では、成熟段階のユーザー生成コンテンツ数が増加したCGM型プラットフォームの比較事例分析を通して、ユーザーのセグメントへの影響や補完者へのインセンティブ (e.g., Boudreau & Jeppesen, 2015; Von Krogh et al., 2012) の種類・内容、競合・代替品への追随方法が、ユーザー生成コンテンツのマネジメントに影響を与えるということを一定程度明らかにすることができた。

3つめは、ネットワーク効果のみに依存できないプラットフォームの成熟段階における、ユーザー・補完者の動員に関する課題についてである。既存研究でも検討した通り、プラットフォームビジネスの競争力は、ネットワーク効果による部分が大きいと理解されがちであるが、ユーザーの需要が同質的ではない製品・サービス領域においては、ユーザー数の増加とユーザーが知覚する価値は単調関係にはならない (Rietveld & Eggers, 2018)。あるいは、本論文で取り上げた事例のように、環境変化により強力な競合プラットフォームや補完品

が台頭し、ユーザーや補完者の流出やマルチホーミング (Eisenmann et al., 2006) を招くことも起こり得る。それゆえ、ネットワーク効果のみに依存せずに、どのようにして競合プラットフォームとの間で差別化された特色を構築するか (McIntyre & Srinivasan, 2017)、あるいはその際にどのように補完者を動員すべきか、どのようなことに配慮すべきであるかといった点は重要な議論のポイントとなる (Cennamo, 2021)。

この点については、既存のプラットフォーム境界資源 (Engert et al., 2022; Karhu et al., 2018) を活用、あるいは修正することで、既存の補完者とは異なる補完者を動員すること (ニコニコ事例)、プラットフォームの基盤拡大に伴って新たな補完者 (ユーザー) を動員することと、そのために競合プラットフォームと同質化したサービスを展開することで、ユーザー・補完者にとってのプラットフォームの独自性 (Cennamo, 2021) を変化させてしまうリスクがあること (ミクシィ事例)、環境変化に伴い、既存のユーザー生成コンテンツを利用するユーザーの中にいた特定セグメントのニーズに、既存の補完者では十分に答えることができなくなること (クックパッド事例)、などを事例研究から示すことができた。

3. 限界と課題

最後に本論文の限界と課題を整理したうえで、今後の研究の展望や方策を示す。

本論文の限界・課題の1つめは、本論文が CGM 型プラットフォームの複数比較事例分析からの、メカニズムの確認・例証と共通の影響要因の抽出にとどまっているという点である。本論文は3つの CGM 型プラットフォームの事例を比較分析したが、一口に CGM 型プラットフォームといっても、そのユーザーや補完者の間で行われるコミュニケーションを、実用的なものを求める手段的コミュニティと、ユーザー間で行われるコミュニケーションそのものが楽しみとなる即時的コミュニティとにさらに分けることもできる (e.g., 金森, 2007)。今後はより、CGM 型プラットフォーム、さらに言えばそのさらに細分

化された下位分類であるサービスの種類なども意識して、より精緻なメカニズムを検討し、モデルのさらなる洗練化を図りたい。

2 つめは、本論文で分析の視座として導入した、ユーザー・補完者のエンゲージメント行動やその動機についてである。本論文においては、各事例において、エンゲージメント行動を企業が発表する指標を基に分析したが、実際の補完者のエンゲージメント行動の動機に関しては、入手可能データからの定性的な分析にとどまっている。また、エンゲージメント行動を起こすユーザー・補完者の不均質性（Cennamo, 2021; Rietveld & Eggers, 2018）については本論文で言及したものの、実際の不均質性、例えばライトユーザーとコアユーザーの違いや、ニーズの違いについては、入手可能データの問題から論じられていない。これらの点に関しては、今後、データを基にして、よりユーザー・補完者の行動特性をミクロな観点から捉えることで、精緻な検討を行うことが課題となる。

3 つめの限界・課題は、本論文は成熟段階の CGM 型プラットフォームの競争力低下のメカニズムを検討してきたものであるため、より上位の媒介型プラットフォームの成熟段階のマネジメント上の課題にまでは論点を拡張できていないという点である。プラットフォームビジネスに関する研究は、とりわけ欧米の研究コミュニティにおいて、日進月歩している。さらには、プラットフォームビジネスを取り巻く実際の現象も変化を続けている。最新の研究動向・現象を分析することで、より一般化された媒介型プラットフォームの経営課題に関する検討を行っていくことを今後の研究課題としたい。

参考文献

欧文

- Baldwin, C. Y., & Clark, K. B. (1997). Managing in an age of modularity. *Harvard Business Review*, 75(5), 84-93. 邦訳, カーリス・Y・ボールドウィン, キム・B・クラーク (2002) 「モジュール化時代の経営」青木昌彦・安藤晴彦 編著『モジュール化：新しい産業アーキテクチャの本質』35-64, 東洋経済新報社.
- Boudreau, K. (2010). Open platform strategies and innovation: Granting access vs. devolving control. *Management Science*, 56(10), 1849-1872. doi: 10.1287/mnsc.1100.1215
- Boudreau, K. J. (2012). Let a thousand flowers bloom? An early look at large numbers of software app developers and patterns of innovation. *Organization Science*, 23(5), 1409-1427. doi: 10.2139/ssrn.1826702
- Boudreau, K. J., & Jeppesen, L. B. (2015). Unpaid crowd complementors: The platform network effect mirage. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1761-1777. doi: 10.1002/smj.2324
- Bughin, J. R. (2007). How companies can make the most of user-generated content. *McKinsey Quarterly* (August). Retrieved from <http://www0.cs.ucl.ac.uk/staff/d.quercia/others/ugc.pdf>
- Cennamo, C. (2021). Competing in digital markets: A platform-based perspective. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 265-291. doi: 10.5465/amp.2016.0048
- Cennamo, C., & Santalo, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic Management Journal*, 34(11), 1331-1350. doi: 10.1002/smj.2066
- Christensen, C. M. (1997) *The innovator's dilemma: When new technologies cause*

- great firms to fail*, Brighton, MA: Harvard Business Review Press. 邦訳、クレイトン・クリステンセン (2001) 『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』玉田俊平太 監修. 有斐閣.
- Clark, B. (2017, January). Facebook tweaks news feed to show more ‘authentic’ and ‘timely’ stories. Thenextweb.com. Retrieved from <https://thenextweb.com/news/facebook-tweaks-news-feed-show-authentic-timely-stories>
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. New York, NY: Harper Business. 邦訳, マイケル・A・クスマノ, アナベル・ガワー, デヴィッド・B・ヨッフイー (2020) 『プラットフォームビジネス：デジタル時代を支配する力と陥穽』青島矢一 監訳. 有斐閣.
- Daugherty, T., Eastin, M. S., & Bright, L. (2008). Exploring consumer motivations for creating user-generated content. *Journal of Interactive Advertising*, 8(2), 16-25. doi: 10.1080/15252019.2008.10722139
- Edelman, B. (2014). Mastering the intermediaries. *Harvard Business Review*, 92(6), 86-92. 邦訳, ベンジャミン・エデルマン (2015) 「強大なプラットフォームに抗う 4 つの戦略：依存する関係から、交渉できる関係へ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』(2015年4月), 102-110.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. doi: 10.5465/amr.1989.4308385
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. doi: 10.5465/amj.2007.24160888
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92-101. 邦訳, トーマス・アイゼンマン, ジェフリー・パーカー, マーシャル・ヴァンアルスタイン (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』

(2007年6月), 68-81.

- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2011). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1270-1285. doi: 10.2139/ssrn.1496336
- Engert, M., Evers, J., Hein, A., & Krcmar, H. (2022). The engagement of complementors and the role of platform boundary resources in e-commerce platform ecosystems. *Information Systems Frontiers*, 1-19. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10236-3>
- Evans, D. S., Hagiu, A., & Schmalensee, R. (2006). *Invisible engines: How software platforms drive innovation and transform industries*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2010). Failure to launch: Critical mass in platform businesses. *Review of Network Economics*, 9(4), 1-33. doi: 10.2139/ssrn.1353502
- Galloway, S. (2017) *The four: The hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook and Google*, New York, NY: Random House. 邦訳, スコット・ギャロウェイ (2018) 『the four GAFA : 四騎士が創り変えた世界』東洋経済新報社.
- Gawer, A. (2009). Platform dynamics and strategies: From products to services. In A. Gawer (Ed.). *Platforms, Markets and Innovation*, 45-76. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Gawer, A. (2021). Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning*, 54(5), 102045. doi: 10.1016/j.lrp.2020.102045
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2002). *Platform leadership: How Intel, Microsoft and Cisco drive industry innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 邦訳, アナベル・ガワー, マイケル・A・クスマノ (2020) 『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』小林敏男 監訳. 有斐閣.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2008). How companies become platform leaders. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 28-35.
- Hagiu, A., & Yoffie, D. B. (2009). What's your Google strategy. *Harvard Business*

- Review*, 87(4), 74-81. 邦訳, アンドレイ・ハジウ, デヴィッド・B・ヨッフ
 ィー (2009) 「あなたの会社の「グーグル戦略」を考える：マルチサイ
 ド・プラットフォームをいかに活用するか」『DIAMOND ハーバード・ビ
 ジネス・レビュー』(2009年8月), 22-33.
- Hagiu, A., & Spulber, D. (2013). First-party content and coordination in two-sided
 markets. *Management Science*, 59(4), 933-949. doi: 10.2307/23443820
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a
 theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing
 Science*, 45(3), 312-335. doi: 10.1007/s11747-016-0509-2
- Hein, A., Schrieck, M., Riasanow, T., Setzke, D. S., Wiesche, M., Böhm, M., &
 Kremer, H. (2020). Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, 30(1), 87-
 98. doi: 10.1007/s12525-019-00377-4
- Huber, T. L., Kude, T., & Dibbern, J. (2017). Governance practices in platform
 ecosystems: Navigating tensions between cocreated value and governance costs.
Information Systems Research, 28(3), 563-584. doi: 10.1287/isre.2017.0701
- Isckia, T., De Reuver, M., & Lescop, D. (2020). Orchestrating platform ecosystems:
 The interplay of innovation and business development subsystems. *Journal of
 Innovation Economics & Management*, 32(2), 197-223. doi:
 10.3917/jie.pr1.0074
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of
 ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276. doi:
 10.1002/smj.2904
- Jain, S., & Qian, K. (2021). Compensating online content producers: A theoretical
 analysis. *Management Science*, 67(11), 7075-7090. doi:
 10.1287/mnsc.2020.3862
- Kane, G. C., & Ransbotham, S. (2016). Content as community regulator: The
 recursive relationship between consumption and contribution in open
 collaboration communities. *Organization Science*, 27(5), 1258-1274.
 10.1287/orsc.2016.1075
- Karhu, K., Gustafsson, R., & Lyytinen, K. (2018). Exploiting and defending open

- digital platforms with boundary resources: Android's five platform forks. *Information Systems Research*, 29(2), 479-497. doi: 10.1287/isre.2018.0786
- Karhu, K., & Ritala, P. (2021). Slicing the cake without baking it: Opportunistic platform entry strategies in digital markets. *Long Range Planning*, 54(5), 101988. doi: 10.1016/j.lrp.2020.101988
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *The American Economic Review*, 75(3), 424-440. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1814809>
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., and Tillmanns, S. (2010) Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310. doi: 10.1177/1094670510375602
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497-514. doi: 10.1509/jmr.15.0044
- Lee, E., Lee, J., & Lee, J. (2006). Reconsideration of the winner-take-all hypothesis: Complex networks and local bias. *Management Science*, 52(12), 1838-1848. doi: 10.1287/mnsc.1060.0571
- Li, Z., & Agarwal, A. (2017). Platform integration and demand spillovers in complementary markets: Evidence from Facebook's integration of Instagram. *Management Science*, 63(10), 3438-3458. doi: 10.1287/mnsc.2016.2502
- Li, H., & Zhu, F. (2021). Information transparency, multihoming, and platform competition: a natural experiment in the daily deals market. *Management Science*, 67(7), 4384-4407. doi: 10.1287/mnsc.2020.3718
- Malone, T. W., Yates, J., & Benjamin, R. I. (1987). Electronic markets and electronic hierarchies. *Communications of the ACM*, 30(6), 484-497. doi: 10.1145/214762.214766
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., and Zhang, M. (2013) Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270-280. doi: 10.1016/j.intmar.2013.09.008

- McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38(1), 141-160. doi: 10.1002/smj.2596
- McIntyre, D. P., Srinivasan, A., & Chintakananda, A. (2021). The persistence of platforms: The role of network, platform, and complementor attributes. *Long Range Planning*, 54(5), 101987. doi: 10.1016/j.lrp.2020.101987
- Meyer, M. H. (1997). Revitalize your products lines through continuous platform renewal. *Research Technology Management*, 49(2), 17-28. doi: 10.1080/08956308.1997.11671113
- Moazed, A., & Johnson, N. L. (2016). *Modern monopolies: What it takes to dominate the 21st century economy*. New York, NY: St. Martin's Press. 邦訳, アレックス・モザド, ニコラス・L・ジョンソン (2018) 『プラットフォーム革命 : 経済を支配するビジネスモデルはどう機能し、どう作られるのか』英治出版.
- Negoro, T., & Ajiro, S. (2013). An outlook of platform theory research in business studies. *Waseda Business & Economic Studies*, (48), 1-29. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2065/39563>
- Osterloh, M., & Rota, S. (2007). Open source software development: Just another case of collective invention?. *Research Policy*, 36(2), 157-171. doi: 10.1016/j.respol.2006.10.004
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2015) *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 邦訳, アレックス・オスターワルダー, イヴ・ピニユール, グレグ・バーナーダ, アラン・スミス (2015) 『バリュー・プロポジション・デザイン : 顧客が欲しがらる製品やサービスを創る』翔泳社.
- Parker, G., & Van Alstyne, M. (2005). Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management Science*, 51(10), 1494-1504. doi: 10.1287/mnsc.1050.0400
- Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work*

- for you*. New York, NY: W. W. Norton & Company. 邦訳, ジェフリー・パーカー, マーシャル・ヴァンアルスタイン, サンジート・P・チョーダリー (2018) 『プラットフォーム・レボリューション: 未知の巨大なライバルとの競争に勝つために』 妹尾堅一郎 監訳. ダイヤモンド社.
- Payne, A., Frow, P., Steinhoff, L., & Eggert, A. (2020). Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial Marketing Management*, 87, 244-255. doi: 10.1016/j.indmarman.2020.02.015
- Rayport, J. F., & Sviokla, J. J. (1994). Managing in the marketplace. *Harvard Business Review*, 72(6), 141-150. 邦訳, ジェフリー・F・レイポート, ジョン・J・スピオクラ (1995) 「情報流通がビジネスをつくる「空間市場」: マルチメディアによる新たな市場創造」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』(1995年2-3月), 81-93.
- Reeves, M., Lotan, H., Legrand, J., & Jacobides, M. G. (2019). How business ecosystems rise (and often fall). *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 1-6. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/how-business-ecosystems-rise-and-often-fall/>
- Reillier, L. C. & Reillier, B. (2017). *Platform strategy: How to unlock the power of communities and networks to grow your business*. London, U.K.: Routledge. 邦訳, ロール・C・レイエ, ブノワ・レイエ (2019) 『プラットフォーム勝者の法則: コミュニティとネットワークの力を爆発させる方法』 根来龍之 監訳. 日本経済新聞出版.
- Restivo, M., & Van De Rijt, A. (2012). Experimental study of informal rewards in peer production. *PloS one*, 7(3), e34358. doi: 10.1371/journal.pone.0034358
- Rietveld, J., & Eggers, J. P. (2018). Demand heterogeneity in platform markets: Implications for complementors. *Organization Science*, 29(2), 304-322. doi: 10.1287/orsc.2017.1183
- Roberts, J. A., Hann, I. H., & Slaughter, S. A. (2006). Understanding the motivations, participation, and performance of open source software developers: A longitudinal study of the Apache projects. *Management Science*, 52(7), 984-

999. doi: 10.1287/mnsc.1060.0554
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029 doi: 10.1162/154247603322493212
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2006). Two-sided markets: A progress report. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 645-667. doi: 10.1111/j.1756-2171.2006.tb00036.x
- Rodgers, S., & Wang, Y. (2011). Electronic word of mouth and consumer generated content: From concept to application,” In Eastin, M. S., Daugherty, T., & Burns, N. M (Eds.) *Handbook of research on digital media and advertising: User generated content consumption*, 212-231. Hershey, PA: IGI Global.
- Ross, J. M., & Sharapov, D. (2015). When the leader follows: Avoiding dethronement through imitation. *Academy of Management Journal*, 58(3), 658-679. doi: 10.5465/amj.2013.1105
- Saadatmand, F., Lindgren, R., & Schultze, U. (2019). Configurations of platform organizations: Implications for complementor engagement. *Research Policy*, 48(8), 103770. doi: 10.1016/j.respol.2019.03.015
- Schilling, M. A. (2003). Technological leapfrogging: Lessons from the US video game console industry. *California management review*, 45(3), 6-32. doi: 10.2307/411661
- Seamans, R., & Zhu, F. (2014). Responses to entry in multi-sided markets: The impact of Craigslist on local newspapers. *Management Science*, 60(2), 476-493. doi: 10.2139/ssrn.1694622
- Shapiro, C., & Varian, H. R (1998). *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Cambridge, MA: Harvard Business Press. 邦訳, カール・シヤピロ, ハル・R・バリアン (1999) 『「ネットワーク経済」の法則』 IDG コミュニケーションズ.
- Singleton Jr., R. A., & Straits, B. C. (2005). *Approaches to Social Research (4th Ed.)*. New York, NY: Oxford University Press.
- Subramanian, H., Mitra, S., & Ransbotham, S. (2021). Capturing value in platform business models that rely on user-generated content. *Organization Science*,

- 32(3), 804-823. doi: 10.1287/orsc.2020.1408
- Tiwana, A. (2015). Platform desertion by app developers. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), 40-77. doi: 10.1080/07421222.2015.1138365
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1147-1161. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.0.CO;2-R
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465. doi: 10.2307/2392832
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266. doi: 10.1177/1094670510375599
- Von Hippel, E., & Von Krogh, G. (2003). Open source software and the “private-collective” innovation model: Issues for organization science. *Organization Science*, 14(2), 209-223. doi: 10.2139/ssrn.1410789
- Von Krogh, G., Haefliger, S., Spaeth, S., and Wallin, M. W. (2012) Carrots and Rainbows: Motivation and Social Practice in Open Source Software Development. *MIS Quarterly*, 36(2), 649-676. doi: 10.2307/41703471
- Wang, R. D., & Miller, C. D. (2020). Complementors' engagement in an ecosystem: A study of publishers' e-book offerings on Amazon Kindle. *Strategic Management Journal*, 41(1), 3-26. doi: 10.1002/smj.3076
- Wareham, J., Fox, P. B., & Cano Giner, J. L. (2014). Technology ecosystem governance. *Organization Science*, 25(4), 1195-1215. doi: 10.1287/orsc.2014.0895
- Yin, R. K. (1994) *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. New York, NY: Sage Publication Inc. 邦訳, ロバート・K・イン (2011) 『新装版 ケーススタディの方法 (第2版)』千倉書房.
- Zhang, X. M., & Zhu, F. (2011). Group size and incentives to contribute: A natural experiment at Chinese Wikipedia. *American Economic Review*, 101(4), 1601-

1615. doi: 10.1257/aer.101.4.1601

- Zhao, Y., Von Delft, S., Morgan-Thomas, A., & Buck, T. (2020). The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms. *Long Range Planning*, 53(4), 101892. doi: 10.1016/j.lrp.2019.101892
- Zhu, F., & Iansiti, M. (2012). Entry into platform-based markets. *Strategic Management Journal*, 33(1), 88-106. doi: 10.1002/smj.941

和文

- 青木慶（2016）「企業と消費者の共創活動における、参加者のモチベーションに関する研究：クックパッド・楽天レシピ 比較事例研究」『マーケティングジャーナル』 35(4), 105-125.
- 青木哲也（2021）「顧客対応の可視性とカスタマー・エンゲージメント管理：YouTube コメントデータを用いた実証分析」『組織科学』 54(3), 59-71.
- 足代訓史（2011）「日本の SNS 各社の事業発展経路に関する事例研究：企業間の相互作用メカニズムの解明に向けた探索的研究」『商経論集』 (100), 3-15.
- 足代訓史（2016）「媒介型プラットフォームのビジネスモデルの構築プロセスに関する試論」『大阪経大論集』 66(5), 177-190.
- 足代訓史（2022）「プラットフォームの独自性の変容：ミクシィにみるユーザーのエンゲージメント行動の変化」『VENTURE REVIEW』 (39), 47-61.
- 足代訓史・木川大輔（2022a）「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：文献レビューに基づく理論的研究」『赤門マネジメント・レビュー』 21(4), 105-138.
- 足代訓史・木川大輔（2022b）「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」『日本経営学会誌』 (51), 3-17.
- 今井賢一・國領二郎 編著（1994）『プラットフォーム・ビジネス』情報通信総合研究所.
- 金森剛（2009）『ネットコミュニティの本質』白桃書房.

- 川浦康至・坂田正樹・松田光恵（2005）「ソーシャルネットワーキング・サービスの利用に関する調査：mixi ユーザの意識と行動」『コミュニケーション科学』(23), 91-101.
- 木川大輔・足代訓史（2021）「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」『東洋学園大学社会科学系研究会 Working Paper Series』(002), 1-21.
- 木川大輔・足代訓史（2022）「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（投稿中論文、未公開原稿）」『東洋学園大学社会科学系研究会 Working Paper Series』(005), 1-14.
- 木川大輔・高橋宏和・松尾隆（2020）「エコシステム研究の評価と再検討」『経済経営研究』(2), 1-22.
- 木村弘毅（2018）『自己破壊経営：ミクシィはこうして進化する』日経 BP.
- 國領二郎（1995）『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社.
- 國領二郎（1999）『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社.
- 嶋口充輝（1986）『統合マーケティング：豊饒時代の市場志向経営』日本経済新聞出版.
- 澁谷覚（2009）「マーケティング研究におけるケース・スタディの方法論」川又啓子・余田拓郎・黒岩健一郎 編『マーケティング科学の方法論』111-139, 白桃書房.
- 蒋博文・王亦軒（2020）「オンライン・プラットフォームにおける UGC モデルの構築と検証」『日本経営学会誌』(45), 67-80.
- 立本博文（2017）『プラットフォーム企業のグローバル戦略：オープン標準の戦略的活用とビジネス・エコシステム』有斐閣.
- 田村正紀（2006）『リサーチ・デザイン：経営知識創造の基本技術』白桃書房.
- 土橋力也（2019）「オンライン C2C プラットフォームにおけるユーザーの質の管理の検討」『日本経営学会誌』(43), 3-14.
- 出口弘（1995）「産業基盤としての情報インフラストラクチャ：分散サーバの時代を迎えて」『経営情報学会誌』4(2), 21-36.
- 西川英彦・岸谷和広・水越康介・金雲鎬（2013）『ネットリテラシー』白桃書房.

- 根来龍之（2017）『プラットフォームの教科書：超速成長ネットワーク効果の基本と応用』日経 BP 社.
- 根来龍之 監修・早稲田大学 IT 戦略研究所 編（2006）『mixi と第二世代ネット革命：無料モデルの新潮流』東洋経済新報社.
- 根来龍之・足代訓史（2021）「マーケティング機能をめぐるプラットフォームと個別事業者の相互作用的進化」『マーケティングジャーナル』41(2), 19-32.
- 根来龍之・大寄昌子・木村俊也（2012）「SNS におけるアクティブユーザーの特性」『経営情報学会 2012 年春季全国研究発表大会要旨集』1-4.
- 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』（41), 79-94.
- 根来龍之・木村誠（1999）『ネットビジネスの経営戦略：知識交換とバリューチェーン』日科技連出版.
- 延岡健太郎（1996）『マルチプロジェクト戦略：ポストリーンの製品開発マネジメント』有斐閣.
- 延岡健太郎（2006）「マルチプロジェクト戦略：自動車の製品開発におけるプラットフォーム・マネジメント」藤本隆宏・武石彰・青島矢一 編著『ビジネスアーキテクチャ：製品・組織・プロセスの戦略的設計一』127-151, 有斐閣.
- 濱野智史・佐々木博（2011）『日本的ソーシャルメディアの未来』技術評論社.
- 堀新一郎・琴坂将広・井上大智（2020）『STARTUP 優れた起業家は何を考
え、どう行動したか』NewsPicks パブリッシング.
- 前中泉（2006）「現実とネットが交差する SNS：mixi」石井淳蔵・水越康介 編著『仮想経験のデザイン：インターネット・マーケティングの新地平』149-169, 有斐閣.
- 山畑健太郎（2018）「エブリー「DELISH KITCHEN」：分散型メディアの可能性と限界」『早稲田大学 IT 戦略研究所ケーススタディ』（30), 1-6.
- 山本品・松村真宏（2017）「顧客のエンゲージメント価値の測定」『マーケティングジャーナル』36(4), 76-93.

湯川鶴章 (2007) 『ウェブを進化させる人たち』 翔泳社.