

立本博文著

『プラットフォーム企業のグローバル戦略
ー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（2017年3月30日）

評者 徳田昭雄（立命館大学）

1. 本書の特長

本書は、近年になって台頭してきたプラットフォーム企業の競争優位の源泉に迫りながら、その戦略行動が国際的な分業構造に与える影響を事例研究・実証分析を通じて明らかにしている。プラットフォーム企業の理論モデルとの整合性を堅持しつつ、その国際展開のメカニズムがエコシステムとの関わりの中でダイナミックに描かれている。分析対象はインテルをはじめとする「プラットフォーム企業 1.0」である。しかし考察の結果は、GAF A や BAT をはじめとする「プラットフォーム企業 2.0」の戦略行動及びその影響力、その反作用としての法（独禁法）や規則（GDPR）のあり方を理解するうえで示唆に富むアイデアを数多く提供してくれる。

また、本書は現実と理論の間を行き来しつつ、オープン標準化やエコシステム、プラットフォーム企業といった様々な研究領域の新しい概念を大胆に援用する。それによって、エコシステムにおけるアクター間の相互作用などの「見えにくい関係性」の可視化に成功している。くわえて、厳しい競争の中で日々格闘する企業に対する処方箋も示されており、実務家のニーズにも十分に応えることができている。そういう意味において本書は、学術的にも実務的にも効用の高い「両刀遣い」の労作と評することができる。

2. 本書の構成と内容

1990年代以降、国際的なオープン標準が頻繁

に形成されるようになってきたことを背景に、本書では次のような基本命題が立てられている。

「グローバル・エコシステムにおいてオープン標準が形成されると、プラットフォーム企業がドミナントな競争優位を得る。プラットフォーム企業の成功は、急激な国際的産業構造の転換を引き起こす」。この命題の証明にあたって、筆者は10年におよぶ精力的かつ緻密な事例研究・実証分析を積み重ねてきた。その研究成果が4部構成の全9章からなる本書の中におさめられている。

第1部（第1章、第2章）では、本書の全体を通しての問題提起と分析フレームワークが提示されている。

第1章では、プラットフォーム企業の影響力が巨大になった背景にある産業環境の変化に言及しながら、オープン標準化や補完財企業、ネットワーク効果、エコシステム、プラットフォーム企業など本書のキー概念が説明され、それらが相互に関連づけられている。1980年代に各国のイノベーション政策がリニア・イノベーションからオープン・イノベーションへと変質した。それに合わせて各国の標準化政策もオープンなものに転換した結果、国際的なオープン標準が頻繁に形成されるようになった。オープン標準によってネットワーク効果が生じ、多くの補完財企業が生まれてくる。このようなメカニズムを戦略的にコントロールし「自社と補完財企業で形成されるエコシステムの拡大」を積極的に行う企業がプラットフォーム企業である。

第 2 章では、本書で取り扱われる理論的なモデルと命題が提示されている。まず、プラットフォーム企業の競争戦略について先行研究を踏まえた理論モデルの構築が図られる。ここではビジネス・エコシステム型の産業構造の定義がなされ、エコシステムとオープン標準の関係性が明らかにされている。そして、エコシステム型産業におけるプラットフォーム企業の 4 つの競争行動—「取引ネットワーク上のハブへの位置取り」「戦略的標準化によるネットワーク効果の発生」「二面（多面）市場戦略」「バンドリング戦略」— が抽出されている。さらに第 2 章では、既述の基本命題に連なる 4 つの下位命題が立てられている。

下位命題 1：プラットフォーム企業は、オープン標準化を戦略的に活用して競争優位を得る。

下位命題 2：プラットフォーム企業は、取引ネットワークのハブに位置取りすることによって複数の市場にまたがる情報を媒介して競争優位を得る。

下位命題 3：プラットフォーム企業は、二面市場戦略やバンドリング戦略、そして企業間の関係マネジメントを通じて、市場構造に基づいた戦略を実行して競争優位を得る。

下位命題 4：エコシステムがグローバルに拡大する過程においてプラットフォーム企業が台頭すると、国際的な産業構造の転換が引き起される。

第 2 部 グローバル・エコシステムの成立（第 3 章、第 4 章）および第 3 部 グローバル・エコシステムの拡大（第 5 章、第 6 章、第 7 章）は、命題を証明するための事例研究・実証分析に充てられている。具体的に、第 3 章は GSM 携帯電話の中国進出の事例研究、第 4 章は半導体製造装置産業の実証分析、第 5 章はインテルのプラットフォーム戦略の事例研究、第 6 章はインテルと台湾 ODM 企業の事例研究、第 7 章はポッシュとデンソーの比較研究になっている。

第 3 章では、オープン標準化を進めるプラット

フォーム企業の戦略によって、エコシステムが拡大していくメカニズムが明らかにされている。それは、戦略的標準化を契機にしたシステム・アーキテクチャの二分化（オープン領域とクローズド領域の分割）に基づく。すなわち、先進国のプラットフォーム企業が非標準化されたクローズド領域を自社に囲っておく一方、新興国製造業企業のリソースを利活用するために、標準化されたオープン領域を設定することによって、結果として市場成果が拡大していくメカニズムである。システム・アーキテクチャを二分することにより、先進国のプラットフォーム企業と新興国企業との新しい国際分業のカタチが姿を現すことになる。

第 4 章では、プラットフォーム企業の既存研究に欠けていた定量的な実証分析が行われている。具体的には、半導体製造装置産業を対象に、プラットフォーム戦略の効果がエビデンスに基づいて明らかにされている。分析にあたっては、「複数のコミュニティのブリッジング」というプラットフォーム企業の基本戦略のもと、取引ネットワークにおけるポジショニングと競争優位の関係性に焦点が当てられている。結論は、プラットフォーム企業にとって「高い新興国向けの販売率」がグローバル・エコシステムにおける成功をもたらす必要条件ということである。また、プラットフォーム企業が「取引ネットワーク上のハブへの位置取り」「オープン標準対応製品の高販売率」「新興国向けの高販売率」の戦略ミクスを同時に実行することによって、はじめて競争優位を発揮することが明らかにされている。

第 5 章では、プラットフォーム企業のインテルが、エコシステム形成のトリガーとして戦略的にオープン標準化を図っていたことが明らかにされている。インテルは、パソコン製品のアーキテクチャをオープン領域とクローズド領域に二分した。これにより、パソコンのエコシステムを拡大させると同時に、付加価値の多くをインテルが獲

得できる仕組みを完成させた。そのような仕組みの構築にあたって、インテルが駆使したエコシステム・マネジメント手法とは、①周辺市場を囲い込むことによって自社のバーゲニングパワーの強化を図ったり、②周辺市場を刺激して共存企業に投資や市場参入を促したりすることである。

第6章では、引き続きプラットフォーム企業によるエコシステム・マネジメントに焦点が当てられている。ここでは、プラットフォーム企業が「コア・ネットワーク化のジレンマ（技術イノベーションを起こすほどオープン標準によって媒介されたネットワークが破壊される）」を回避するために、共存企業に対する関係性マネジメントを実施していることが明らかにされている。インテルは、共存企業にリファレンス・デザインを提供（知識とタスクのスコープをアラインメント化）することによって、製品アーキテクチャのインテグラル化がもたらすコア・ネットワーク化を防いでいる。これがオープン・ネットワークの維持につながり、エコシステムの拡大を助長するのである。

第7章では、プラットフォーム企業によるユーザー企業に対するマネジメントが分析の対象である。同じ中核部品（車載エンジン ECU）を扱う企業であっても、ポッシュのようなプラットフォーム企業のアプローチ（簡明アプローチ）をとる企業とデンソーのような製品企業のアプローチ（濃密アプローチ）をとる企業とでは、エコシステムにおけるユーザー企業に対するマネジメントに違いがみられる。特に、途上国への中核部品の国際移転については、違いが顕著にあらわれる。とりわけ、受け入れ国の技術蓄積が進んでいない場合、プラットフォーム企業による標準インターフェイスを媒介とした簡明アプローチ（ポッシュ）のほうが、カスタマイズ・インターフェイスを介した濃密アプローチ（デンソー）よりも迅速に幅広いユーザー企業層を形成することができる。

第4部 プラットフォーム戦略の成功要因とそ

の国際的影響（第8章、第9章）では、プラットフォーム企業のとる戦略およびエコシステム・マネジメントの全体像が示され、本研究の総括がなされている。

第8章では、エコシステム内の企業のタイプ（プラットフォーム企業、共存企業、ユーザー企業）とエコシステムの発展段階（成立、拡大）に基づく分析フレームワークが設定されている。そして、同フレームワークを使って、第2章の命題が概ね支持されることが明らかにされている。あわせて、プラットフォーム企業、オープン領域とクローズド領域、先進国産業と新興国産業の国際分業の3つの要素とそれらの関係性の考察を通じて、エコシステムの産業進化のメカニズムが一般化されている。

第9章では、本書の学術的・実務的インプリケーションおよび研究結果の意義が示されている。なお、本書の最後に Appendix として、アーキテクチャ研究の秀逸な先行研究サーベイが収められている（評者的には、Appendix に筆者が展開しているアーキテクチャ論のストリームに沿って、組織的イノベーションの観点からプラットフォーム企業の生成・発展過程に迫る研究もまた、学術的価値が極めて高いもののように思われる）。

3. 評者の問題意識

ここでは、本書を通して湧き上がってきた評者の問題意識をひとつ記しておきたい。既述のとおり、本書は様々な研究領域の新しい概念を大胆に援用している。そして、プラットフォーム企業の戦略行動を起動因としたエコシステムの動態を見事に描ききっている。仮説検証にあたっては、エコシステムやプラットフォームといった鮮度の高い概念を基礎として、最新の現象の分析に有用な「メガネ（分析視角）」を用いている。

他方、似たような概念を使って組み立てられた「類似のメガネ」、あるいは最新の現象を分析する

には古めかしそうな「昔の眼鏡 (e.g. 内部化理論、プロダクトサイクル論)」のことを筆者がどのように捉えているのかに評者は関心を抱いた。「類似のメガネ」や「古い眼鏡」との関係性、特にそれらとの間の共通点に着目しつつ概念自体を批判的にアップデートしたうえで、オリジナルのメガネを眺めることもまた、学術研究の醍醐味である。オリジナルのメガネをそのようなかたちで眺めることができるのならば、本書の命題はさらに洗練されたものになるに違いない。

「類似のメガネ」との関係

エコシステムに関わる研究は、エコシステムという概念そのものの曖昧さから、アカデミアに混乱を生じさせている (Adner, 2016)。元来エコシステムは、ある種の産業構造を表現するために生態学から導入された概念である。エコシステムが、国や産業、そして企業の競争力に大きな影響を及ぼすとの認識のもと、内外のアカデミアにおいてその概念化がはかられてきた (Iansiti = Levin, 2004)。しかし、エコシステムとプラットフォーム、ネットワーク、アライアンス、ビジネスモデル、産業アーキテクチャ、バリューネットワーク、オープン・イノベーション等々、諸概念が成立したバックグラウンドと内容の異同が十分に整理されていないのが現状である。ただ言えるのは、それら全てが「自社以外との関係性に留意しながらビジネスを行う際に有益なメガネ」になり得るということである。

プラットフォーム企業についても同じことがいえる。エコシステムにおけるキーストーン企業的存在として、サプライヤ、大学、規制当局等、関連するアクターの様々なアクティビティの調整を行うシステム・インテグレータの役割がロスウェル (Rothwell, 1992) によって強調されてきた。また、アーキテクト (Chesbrough, 2003)、プラットフォーム・リーダー (Gawer=Cusmano, 2002)、オーケストレーター (Accenture, 2015)

などの呼称によって、そのような機能を担う企業に注目が集まっている。こちらについても、諸概念の異同を整理する作業が求められるであろう。

「古い眼鏡」との関係

筆者は国際的な産業移転や垂直非統合的な産業構造の分析にあたって、内部化理論や雁行形態論、プロダクトサイクル論のような「古い眼鏡」には一顧だにしない。しかし、プラットフォーム企業が採用する戦略行動、たとえば 2 面市場戦略やバンドリング戦略は、そこにネットワーク効果という新しい要素が考慮されるにしても、従来の内部化理論の前提条件を緩めることによって十分に説明することができる。

オープン標準についても同じことがいえる。内部化理論は、市場における中間財や知識の取引の調整について市場に対する階層組織の優位性を理論的に明らかにしたが、プラットフォーム企業によるオープン標準化は、取引の調整を階層組織から標準インターフェイスに置き換えたに過ぎないともいえる。市場の範囲の拡大と交換をサポートする制度の進化が、市場の取引コストを低減させた。その結果、階層組織による管理的調整の市場に対する相対的優位性が低減した。そして資源の調整は市場に委ねられるようになっていった (Langlois, 2003)。この市場の範囲の拡大と交換をサポートする制度のひとつが、オープン標準である。ただし、オープン標準のインターフェイスに関わる情報が広くエコシステムにおいて共有されるにしても、その所有権は概してプラットフォーム企業に委ねられているのが実態である。それは、「仲間以外を退けて受け入れない」排他的インターフェイスでもある。そういう意味において、オープン標準も内部化理論の前提条件を緩めることによって説明できそうである。

以上、本書に対する評者の関心や問題意識を記した。最後に、国際ビジネス研究学会賞と多国籍企業学会賞を同時に受賞された本格的な専門書に

対して書評の機会を与えていただいたことに感謝したい。また、本書評において本書に対する的外れな解釈や指摘があるとするれば、それらは全て評者の能力不足に帰するというところで肝要にお取り

計らい願いたい。

この場をお借りして、立本博文先生の益々のご活躍を祈念いたします。

【参考文献】

Accenture (2015). “Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation”, Young Entrepreneurs’ Alliance Summit in Turkey.

Adner, R. (2016). Ecosystem as Structure, *Journal of Management*, 43-1.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.

Gawer, A. and Cusmano, M. (2002). *Platform Leadership, How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Harvard

Business School Press.

Iansiti, M. and Levin, R. (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard University Press.

Langlois, R. N. (2003). “The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism”, *Industrial and Corporate Change*, 12-2.

Rothwell, R. (1992). “Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s”, *R&D Management*, 22-3.