

# プラットフォームビジネスにおける コーペティション・ベースの ビジネスモデル革新に関する考察

— Yahoo! ニュースの事例研究に基づく仮説提示 —

愛知淑徳大学 創造表現学部 准教授

富樫 佳織

## キーワード

資源ベース理論, プラットフォーム戦略, 価値創造, 価値獲得, バリューチェーン

## I. はじめに

ICT技術の進化と普及がもたらした産業構造変化により、企業は多様な外部企業と提携をして価値獲得・価値創造を行う必要に迫られている。そのような中で、経営研究の分野では、競合企業と同時に協調する“コーペティション”の概念が注目されている。

本研究では、プラットフォーム（PF）ビジネスに焦点を当てた事例研究を行い、デジタル化による産業構造の変革期においてコーペティションがどのように行われ、継続されるのか、その際、PFビジネス特有の作用は何であるのかを、ビジネスモデル（BM）を分析視点に用いて論じる。

本稿の目的は、事例研究を通じて、(1) CPとPFにおいてコーペティション・ベースのBMがいかに継続するのか、(2) その際、BM革新はどのように起こるのかについて仮説提示を行い、(3) 資源ベース理論の観点から解釈を行うことである。

## II. キー概念：コーペティション

本稿がキー概念とする“コーペティション”は、「企業が競合関係にある他社と同時に協調し、市場規模の拡大と価値獲得の増大を行うこと」(Bengtsson & Kock, 2000)である。またその際、コーペティションの参加者は、「それぞれが保有する固有資源を共有し、価値創造と価値獲得を行う」(Ritala, Golnam & Wegmann, 2014)。

本稿では、Riata et al., (2014) を直接の先行研究とし、BMを分析のための概念として用いる。先行研究では、Amazon.comの時間軸でのビジネスモデル創造の分析を通して、競合企業とのBM創造に関する合理性（①既存市場の拡大、②新市場の創出、③資源利用の効率化、④企業の競争力の向上）を資源ベース論に基づき説明しているが、事例は、それぞれ異なるパートナーとの、異なるBM創造について分析をしており、BM革新を通じた同一パートナーとの関係性持続プロセスについては十分に論じられていない。

## III. 事例研究

本稿は、ヤフー株式会社が運営するニュース配信PF「Yahoo! ニュース」と、PFに記事を提供する新聞社、出版社などのコンテンツプロバイダー（CP）グループによるBMを分析対象とする。

### I. PFとCPの固有資源分析

Yahoo! ニュースは、VC上の記事提供（川上）・デジタル流通（川下）においてCPと垂直的な協調関係であると同時に、水平的な関係（川下）での競争を構造に含む。PFとCPは模倣困難性の高い固有資源を保有しており、互いに川上および川下進出を行うことはコスト投資の面から合理性が低い。

## 2. PFとCPの時系列におけるBM革新

本稿では、1996年から2020年までのPFとCPとのBMを、3つのフェーズに分類し、BM革新のプロセスをまとめた。事例分析を通じて、コーペティション・ベースのBMを運用することで、PFとCPそれぞれに生じる満足のギャップから緊張が生まれることが観察された。この時PFは、緊張を緩和しCPとの関係を継続させるために、BM革新を行うことが明らかになった。

## IV. 研究仮説の提示

本稿が事例に基づき提示する仮説は、以下のようになる。

1. 中核企業と参加者が模倣障壁の高い固有資源を持ち、それらが相互ホールドアップ状態にある際に、コーペティション・ベースのBMが継続する
2. コーペティション特有の緊張は、BM革新に作用する
3. 参加者間における固有資源の交換が、BM革新に作用する

本稿の貢献は、コーペティション・ベースのBM革新について、同じ企業ないしは業界グループ同士の時間軸における分析を通じ、長期的な関係性の継続が成し遂げられる際のプロセスを明らかにしたことである。また、「コーペティションの関係が孕む企業間の緊張の緩和」(Tidström, 2014; Bengtsson et al., 2016)とその作用について、BM概念を用いた提言を行った。

### 謝辞

本論文の執筆にあたり、ご多忙の中、インタビュー取材をご快諾くださったヤフー株式会社 ニュース本部 本部長 片岡裕様に心より御礼を申し上げます。

### 主要引用文献

- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, 53, 19-30.
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236-249.