

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—

木川 大輔¹・足代訓史²

2021 年 1 月

要旨

本稿の目的は、隆盛を誇っていたエコシステムのコア企業が、なぜそのエコシステムを衰退に向かわせてしまったのかという問いに対して、コア企業のユーザーおよび補完者が持つエコシステムへのエンゲージメントの視点から検討することにある。

エコシステムに関する既存研究では、エコシステム内で主導的な役割を果たすコア企業が、如何にしてユーザーや補完者を自社のエコシステムへ集客・動員するかという、エコシステムの拡大時のマネジメントが重要な論点であった。そこでは、エコシステムの成否を決定づける要因の 1 つとして、補完者エンゲージメント（エコシステムに付加価値をもたらす補完者の貢献とコア企業への順従）という考え方がとりわけ重視されてきた。

しかし、近年、一人勝ち状態にあるコア企業の例が存在する一方で、一度は隆盛を誇ったエコシステムを衰退に向かわせているコア企業がしばしば見受けられる。それに伴い、近年、一度拡大したエコシステムを維持、あるいは更に活性化させる局面についての研究に関心が高まりつつある。しかしながら、これらの先行研究においては、コア企業によるユーザー・補完者のガバナンスの打ち手に関しては十分に注意が払われていなかったように見受けられる。これらの検討を踏まえ、本稿では、「エコシステムが一定の規模に達した後、コア企業によるユーザー／補完者に対するどのようなガバナンスが、結果としてエコシステムの衰退へと結びつくのか」という研究課題を導出する。

キーワード：ソーシャルメディア エコシステム ガバナンス 補完者 エンゲージメント

¹東洋学園大学 大学院現代経営研究科

²拓殖大学 商学部

1. はじめに

本研究の目的は、隆盛を誇っていたエコシステムのコア企業が、なぜそのエコシステムを衰退に向かわせてしまったのかという問いに対して、コア企業のユーザーおよび補完者が持つエコシステムへのエンゲージメントの視点から検討することにある。

エコシステムに関する既存研究では、エコシステム全体の価値提案を構想し、その実現に向けて主導的な役割を果たすコア企業が、如何にしてユーザーや補完者を自社のエコシステムへ集客・動員するかが重要な論点であった。事実、現実を見渡してみると、いわゆるGAFAMに代表されるように、自社のエコシステムへ多くのユーザーや補完者を集客・動員することに成功し、いわゆる「一人勝ち（Winner Takes All : WTA）」を続けているコア企業が存在する。他方で、近年、一人勝ちとは言えないまでも、隆盛を誇っていたエコシステムを衰退に向かわせているコア企業がしばしば見受けられる。

本研究の問題意識は、一度自らのエコシステムへのユーザー・補完者の集客・動員に成功し、エコシステムを繁栄させることに成功したコア企業が、どのようにしてエコシステムを衰退させてしまったのかという、先行研究において見過ごされてきた点にある。

2. 先行研究

エコシステムという概念は、産業という枠組みを超えて複雑化する企業間の競争と協調の関係を捉えるために、Moore（1993）が経営学に持ち込んだことで知られている（梶山・高尾, 2011）。その後長らく、エコシステム概念をめぐる議論の混乱と散逸が続いてきたが、最近になってようやく概念の定義¹が明確になりつつあるためか、エコシステムを鍵概念に用いた論文が主要国際ジャーナルにも掲載されるようになってきた。本節では、まず先行研究の検討に基づき、本稿におけるエコシステムが指し示す射程を明らかにする。そのうえで、先行研究で検討されてきた論点について整理し、本稿における研究課題を導出する。

2-1. エコシステムの所属パースペクティブとその論点

近年のエコシステム研究は、大きく 2 つのパースペクティブに分類され、それぞれ発展を遂げてきた(Adner, 2017)。そのうちの 1 つがエコシステムへの所属に着目したパースペクティブ、もう 1 つがエコシステムの構造に着目したパースペクティブである(木川・高橋・松尾, 2020)。

エコシステムへの所属に着目したパースペクティブ（以下、所属アプローチ）では、所与のエコシステムが、ハブ企業、あるいはプラットフォーム企業と呼ばれる主導的な役割を果たすコア企業と、ニッチと呼ばれる比較的小規模な多数の補完者によって形成されていることが仮定されている(e.g., Iansiti & Levien, 2004; Pierce, 2009)。その理由は、エコシステムが形成されるうえで、エコシステム全体の価値提案を構想し、その実現に向けて主導的な役割を果たそうとするアクターの存在が不可欠だからである（梶山・高尾, 2011）。

他方のエコシステムの構造に着目したパースペクティブ（以下、構造アプローチ）は、アクター同士の結びつきを「顧客に価値を提供するアラインメント構造」と捉える点に特色がある（木川ほか, 2020）。ここでアラインメント構造とは「アクター同士が、エコシステム内での位置と連携の方法・方向を、相互で合意した関係」と定義される(Adner, 2017 p.42)。構造アプローチを念頭に置いた研究では、アクターの位置や結びつきの性質に着目し、それ

がエコシステムにどのような影響を与えるかを分析する傾向にある。本研究の問題意識に沿うものとして、以下では前者の所属アプローチを詳細に検討する。

先述の通り、所属アプローチにおいては、エコシステムはコア企業と補完者から形成されていると仮定されている。例えば、スマートフォンの OS である Android のエコシステムは、コア企業である Google と、補完者であるアプリケーションの開発者やデバイスの開発業者などから形成されていると捉えられる。加えて、所属アプローチでは、エコシステムを構成する補完者が提供する補完製品・サービスの数が多いほど、コア企業の製品・サービスの価値が高まる、すなわち、ネットワーク効果(Katz & Shapiro, 1985)が働くということも仮定されている。

このネットワーク効果をうまくマネジメントすることで、エコシステムの価値を向上させることが、特定のコア企業を WTA へと至らしめる要因の一つになることが先行研究において指摘されてきた。その際に重要となるのが、ネットワーク効果の大きさが大きく変化する屈曲点であるクリティカルマスを越えることである(Evans & Schmalensee, 2010)。それゆえ、コア企業は、製品・サービスのユーザー数であるインストール・ベースの総数拡大を目指すのだが(Katz & Shapiro, 1985)、補完者やユーザー数の少ない局面のエコシステムに、如何にして補完者やユーザーを引きつけるべきかというチキン・エッグ問題に直面してしまう(Rochet & Tirole, 2003)。

こうした問題に対して、先行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エコシステムへと参加させるために、特定のユーザー・グループ(ユーザーまたは補完者の集団)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、エコシステム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挙げられる(Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 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、コア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がなされている。

このように、エコシステムを繁栄させるためには、ユーザー・補完者双方の数の拡大を追求する必要がある。その際にとりわけ重要視されるのが、補完者エンゲージメントという考え方である。ここで、補完者エンゲージメントとは、エコシステムに付加価値をもたらす補完者の貢献とコア企業への順従(Saadatmand, Lindgren, & Schultze, 2019)を意味しており、エコシステムの成否を決定づける要因の 1 つであるとされている(Boudreau, 2012; Jacobides, Cennamo, & Gawer, 2018)。それゆえ、エコシステムから生み出される価値提案(value proposition)がまだ曖昧な段階から、いかにして補完者エンゲージメントを確保するかということもエコシステムの初期段階において非常に重要な論点である(Dattée, Alexy, & Autio, 2018)。

2-2. WTA 維持の困難さ

上述の通り、エコシステムのコア企業はチキン・エッグ問題を克服しつつ、クリティカルマスの突破をもくろむ。その帰結として、コア企業が特定市場において WTA に至ることが

ある。しかし、達成した WTA を維持・継続することは容易ではない。事実、市場でドミナントな状態を形成し、ネットワーク効果が働く状態へと至ったコア企業が、その状態を失ってしまう現象が観察されている (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2011; Schilling, 2003; Sheremata, 2004)。このような、コア企業による WTA の維持が困難になる要因として、先行研究では、少なくとも次の 3 つが指摘されている。

第一は、競合するコア企業の存在である。WTA あるいはそれに近い状態に至った特定のコア企業が活動する市場に、競合するコア企業が出現した場合、ユーザーがその競合製品・サービスに乗り換えたり、同時並行利用（マルチホーミング）したりすることによって、WTA 状態にあったコア企業の市場シェアが減少する可能性が指摘されている (Hagiu & Yoffie, 2009; Rochet & Tirole, 2003; 伊藤, 2016)。特に、利用者にとって複数の製品・サービスをマルチホーミングするコストが低く、分化した機能への需要が市場内に存在する場合、WTA は形成されにくい傾向にある (Mcintyre & Srinivasan, 2017)。

第二は、時間経過に伴うネットワーク効果の減少の問題である。ある時点 (t) におけるネットワーク効果の大きさを検証する際、主たる説明変数には、その直前 (t-1) までの累積的なユーザー数や補完製品の数などを用いるのが一般的であろう。しかし、最近の研究では、ネットワーク効果の大きさは、そのような説明変数に対して常に一定とは限らないことが指摘されはじめている。例えば、山口 (2016) は、ビデオゲーム産業のデータを用いた実証分析を通じて、ネットワーク効果が時間経過とともに減少することを明らかにしている。この検証結果からは、最終的な市場シェアを決定づけるのは、累積的なインストール・ベース数や補完製品の数よりもむしろ、コア企業が頻繁に行う需要喚起策によるものであることが示唆される。Rietveld & Eggers (2018) も同様に、ビデオゲーム産業のデータを用いて、補完製品であるゲームソフトの販売数量が、ゲーム機器のライフサイクルの進行に伴って減少することを明らかにしている。彼らの研究は、エコシステムに参加するユーザーの嗜好は同質的 (homogeneity) ではなく、異質的 (heterogeneity) であり、それゆえに製品の需要とインストール・ベースの拡大との関係も単調関係 (monotonic relationship) にはならないことを示唆している。

第三は、コア企業の WTA を揺るがしかねない補完者の意思決定の問題である。エコシステムへと動員される補完者は、どのコア企業のエコシステムに参加するかによって自らの収益が左右されることは既に知られる通りである (Ceccagnoli, Forman, Huang, & Wu, 2012)。それゆえ、エコシステムへ参画する補完者は、特定のコア企業への依存を減らすことや (Edelman, 2014)、コア企業との関与の範囲を限定することで自社の交渉力を保つことを試みる (Wang & Miller, 2019)。このように、補完者による当該エコシステムへのコミットメントの度合いもまた、ネットワーク効果と同様に常に一定であるとは限らない。

2-3. エコシステムの維持・活性化の局面におけるユーザー・補完者のガバナンス

上記で見てきたように、ひとたびコア企業が補完者やユーザーの集客・動員に成功し WTA 状態に至ったとしても、それで安泰とはいかないということは、一定のコンセンサスが形成されてきたと言っていいだろう。それに伴い、近年の研究では、インストール・ベースを一定数まで増やした後、それを維持しながらもエコシステムを更に活性化させるべき局面、すなわちエコシステムの維持・活性化局面において生じる現象や、その局面における後発の

競合エコシステムに対する競争優位を維持するための対処法についての研究の関心が高まりつつある。具体的には、後発の競合に対してコア企業が持つべき製品・サービスの品質に言及した Zhu & Iansiti (2012) の研究や、コア企業の考慮すべき事業機会や価値提案(Isckia, De Reuver, & Lescop, 2018)といった観点での議論が行われている。また、Boudreau (2012) はエコシステムの維持・活性化局面における補完者の行動を統計的に検証することで、コア企業が持つべき打ち手への示唆を検討している。

しかしながら、これらの先行研究は、エコシステムの維持・活性化局面におけるユーザー・補完者の行動の分析や、競合するエコシステムへの対処といった論点が中心であり、コア企業の視点に立ったユーザー・補完者のガバナンスの具体的内容や打ち手については、エコシステムの拡大局面ほどには注意が払われてこなかったように見受けられる。例外として、Mcintyre & Srinivasan (2017) の研究が挙げられるが、当該研究ではコア企業による補完品のポートフォリオ管理、活用というインサイトを提供しているものの、文献レビューを通じたリサーチアジェンダを提示するに留まっている。この、コア企業によるユーザー・補完者のガバナンスの打ち手に踏み込めていないところが、エコシステムの維持・活性化局面を分析対象とした先行研究が看過してきた点であろう（表 1 右側の上段と中段）。

エコシステムが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 (Jacobides et al., 2018) であることを踏まえれば、誰でもエコシステムに参加することが可能であり、同時に退出することも容易である。換言すれば、あるエコシステムに満足しないユーザーや補完者の退出が続出すれば、そのエコシステムは緩やかに衰退する可能性や、時にはたちまちに崩壊する可能性すらありうる。それゆえ、エコシステムのコア企業は、自らのエコシステムが WTA に到達した後も、その維持・活性化局面において、エコシステムがもたらすユーザへの価値提案の設計や補完者エンゲージメントの状況を考慮した施策の実行、すなわちエコシステムのガバナンスが求められることが示唆される。

これらの検討を踏まえ、エコシステムが一定の規模に達した後、コア企業によるユーザーや補完者に対するガバナンスが、エコシステムの衰退へと結びつくメカニズムの考察を通じて、維持・活性化局面におけるエコシステムのコア企業によるユーザーや補完者のガバナンスについて、より良い理解を提示することが本稿の目指す到達点である。以上から、本稿の研究課題を以下の通り設定する。

「エコシステムが一定の規模に達した後、コア企業によるユーザー／補完者に対するどのようなガバナンスが、結果としてエコシステムの衰退へと結びつくのか」

ここで、「衰退」に着目する理由は、エコシステムが維持あるいは拡大されているという状態が、新たに行なった何らかの打ち手が奏功して成長曲線が保たれているのか、あるいは何もしていなくてもそれまでの成長曲線が保たれているのか、外部からは見分けることが難しいからである。その反面、衰退のきっかけとなった打ち手の失敗を特定することは、前者よりも相対的に容易である。この点を踏まえ、本稿では、エコシステムの「衰退」を、「当該エコシステムにおけるユーザーまたは補完者の参加度合い、もしくは活動が減少し、エコシステムから生み出される収益が低下すること」と定義する。

表 1. エコシステムの局面に応じた打ち手に関する先行研究のまとめ

分析対象	エコシステムの拡大時	エコシステムの維持・活性化時
ユーザー	二面市場戦略(Evans, Hagiu, and Schmalensee, 2006; Parker and Van Alstyne, 2005), 看板ユーザーの用意(Eisenmann et al., 2006), ユーザーの優先順位付け(Moazed and Johnson, 2016), オープン化領域の拡大(Boudreau, 2010)	ネットワーク効果の減少(山口, 2016)やユーザーの嗜好の変化(Rietveld and Eggers, 2018)といった現象面の検証にとどまる
補完者	技術・顧客基盤の提供(Gawer, 2009), エコシステムから生み出す提供価値が曖昧な段階における補完者エンゲージメント(Dattee et al., 2018), 補完者によるエコシステムの選択(Ceccagnoli et al., 2012; Edelman, 2014)	補完者の行動の検証(Boudreau, 2012; Wang and Miller, 2019)といった現象面や、文献レビューによるアジェンダ提案(Mcintyre and Srinivasan, 2017)にとどまる
競合エコシステム	後発企業側の戦略(Eisenmann et al., 2011)	マルチホーミング(Hagiu and Yoffie, 2009; Rochet and Tirole, 2003), バンドリング戦略に対する防衛(伊藤, 2016), 品質の考慮(Zhu and Iansiti, 2012), 事業機会・価値提案の検討(Isckia et al., 2018)

3. 事例検討

前節までに導き出された研究課題に答えるための研究方法として、事例研究を採用する。本研究は、一度はユーザー・補完者の集客・動員に成功したエコシステムの衰退のメカニズムを問うものである。従って、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を選択し(Eisenhardt, 1989; Yin, 1994)、命題を導出することを目的として理論産出型ケース・スタディを行う(澁谷, 2009)。

分析対象には、「ニコニコ動画((株) ドワンゴ)」と「mixi((株) ミクシィ)」を取り上げる。詳しくは後述するが、どちらの事例も一度はユーザー・補完者の集客・動員に成功し隆盛を誇りながらも後に衰退したエコシステムの典型的事例である。但し、エコシステムの衰退が顕著になった後の別サービス、新サービスの追加による業績の再拡大・回復の事象は分析の検討外とする必要があるため、ニコニコ動画は2012～2019年度(主に2018年度まで)、ミクシィは2005～2013年度(主に2011年度まで)に分析期間を限定した。

分析の主たるデータソースは、当該企業が公開するプレスリリースやIR資料、および報道記事、国立情報学研究所が提供しているユーザーデータなどである。これらデータは、質的データ分析のためのソフトウェアであるMAXQDAによって整理・管理して、著者間で分析内容の妥当性を相互に確認した。

3-1. ニコニコ動画の事例

「ニコニコ動画」は、動画配信プラットフォーム事業の先鞭をつけ、最盛期には256万人の有料会員を獲得した日本最大級の動画配信サービスである。当該サービスは、傾聴すべきユーザー・補完者のガバナンスを誤った結果、特定ジャンルの動画投稿者の大量離反を招き、2016年頃から2019年にかけて有料会員を約3割も減少させてしまった。

3-1-1. 会社およびサービス概要

ニコニコ動画は、株式会社ドワンゴが提供する日本最大級の動画配信プラットフォームであり、2007年1月に実質的なサービスが開始された。ニコニコ動画が他の動画配信プラットフォームと一線を画している点は、コメント機能にある。コメント機能とは、ユーザーが、投稿されている動画を見ながらコメントを書き込むと、動画の画面に重なって次々と文字が表示され流れていく機能である。その際、他のユーザーのコメントも同様に表示されるため、ユーザー間の新しいコミュニケーションの場として楽しまれている²。

ユーザーが投稿された動画を視聴するためには、会員登録を行なう必要がある³。会員の種別には、「一般会員」と呼ばれる無料会員と「プレミアム会員」と呼ばれる有料会員（月額500円）の2種類が存在し、プレミアム会員には、専用サーバーを利用した快適で高画質な通信環境や混雑時の優先視聴権（サーバーが混雑していると無料会員は動画から追い出される）など様々なオプション機能が提供される仕組みになっている。

ニコニコ動画の収益システムは、プレミアム会員からの収入が78%、広告収入が9%、都度課金が13%の内訳となっており、有料会員収入に大きく依存している⁴。それゆえ、プレミアム会員数を拡大することが、業績の向上に直結するシンプルなビジネスモデルである。

3-1-2. プレミアム会員の急減

ニコニコ動画の収益の78%を占める有料会員数の推移を見てみよう。会員数全体は依然として拡大傾向にあるにもかかわらず、プレミアム会員数は2016年をピークに、それ以降は減少の一途を辿っている（図1）。とりわけ、2017年から2018年の1年間にプレミアム会員が約36万人も退会してしまった。単純計算で収入の約12%、金額にして21億6,000万円を失った計算となる。この事実は、ショッキングなニュースとしてメディアなどでも多数取り上げられ、ニコニコ動画のファンの間でも様々な考察が行われた。また、当然のことながらドワンゴの親会社であるカドカワの株主に向けても自己分析の結果が説明されている。まずは、それらを整理しておこう。

多くのメディアは、ニコニコ動画の凋落の直接のきっかけに、2017年11月28日に行われた新バージョン「く（読み方は「クレッシェンド」）」の発表会の「炎上事件」を挙げている。この発表会では、新サービスの発表を全面に押し出した内容であったが、ユーザーが望んでいたのは、新機能・新サービスの追加ではなく、動画の解像度や読み込みの速度といった基本性能の改善であった。こうしたドワンゴとユーザーのすれ違いが「炎上」の原因というのがメディアによる報道の論調であった⁵。事実、発表会直後の11月30日に、ドワンゴの会長である川上氏は公式ブログにて次のような謝罪をおこなっている⁶。

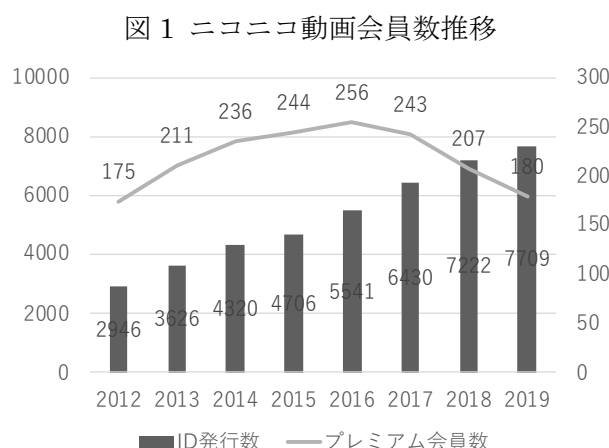
新サービスの発表以前にサービスの根幹となる部分における見直しをしなければいけないという事を身をもって体感いたしました。

我々運営が積極的に取り組まなければいけない基本的な部分がおざなりになっていた事、ユーザーの皆さんの不便や不満点に十分目を向けてられていなかった事について改めて深くお詫びさせて下さい（一部を抜粋）。

この謝罪の翌月、12月12日に川上氏はニコニコ動画を含む「niconico」サービス全体の

運営責任者から退き、後任をドワンゴ取締役の栗田氏に引き継いだ。その後、ドワンゴは、親会社であるカドカワの株主向け説明会資料にて、プレミアム会員数減少の背景として、①システムの陳腐化による性能劣後、②会員減少のニュースが解約を助長、③定額制課金サービスの限界、の3点を挙げている⁷。

確かに炎上事件は、メディアでも多数取り上げられ、「プレミアム会員の退会が相次いでいる」という報道が更なる退会に拍車をかけたという点は否めない。しかし、ドワンゴの分析だけでは、新バージョン「く」発表会前の2017年から減少に転じている理由が十分に説明できない。このことから、新バージョンの発表会の「炎上」事件は、エコシステムの衰退を示す結果であって、原因ではないという可能性が示唆される。果たして、プレミアム会員数が減少に転じた本当のきっかけは何なのだろうか。

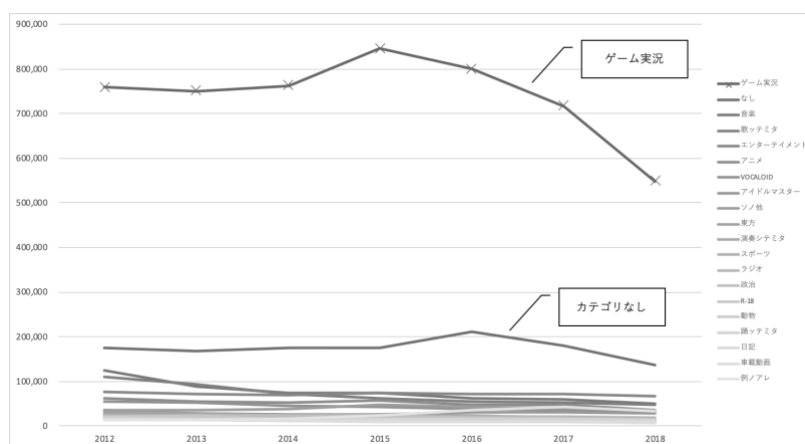


出所：ドワンゴ株式会社およびカドカワ株式会社 IR 資料等に基づき筆者ら作成

3-1-3. 大物ゲーム実況主の相次いだ離反

2016年をピークにプレミアム会員数が減少に転じたきっかけは、人気ゲーム実況主の相次ぐ離反である可能性が考えられる。図2を見るとよく分かるように、ニコニコ動画にアップロードされている動画カテゴリのうち、圧倒的多数を占めているのはゲーム実況動画である。そして、ゲーム実況動画の投稿数は、2015年をピークに、2016年から減少に転じていることが分かる。つまり、プレミアム会員数がまだ増加を続けていた2015年から2016年にかけて、アップロードされるコンテンツの減少が始まっていたということである。言うまでもなく、動画プラットフォームはそれ単体では殆ど価値がなく、動画コンテンツがアップロードされてはじめて視聴者に価値を提供することが可能となる。無論、動画アップロード件数から分かることはユーザーにとっての選択肢が減少したという事実のみであり、コンテンツの質が低下したかどうかを捉えることはできない。

図2 ニコ動にアップされた動画カテゴリ



※カテゴリ区分はニコニコ動画基準に基づく

出所：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」に基づき筆者ら作成

しかし、動画プラットフォーム全体の質を数値化する指標は存在しないため、質的变化を捉えることは困難である。そこで、ユーザーに人気のあるゲーム実況者の動向を追うことで、質的側面の変化を捉えることを試みる。表1は、2016年1月の時点で、ニコニコチャンネルへのフォロワー者数上位5人の人気ゲーム実況者の動向を整理したものである。表を見ると分かるように、「幕末志士」を除く4人の人気ゲーム実況者が2015年、ないしは2016年に活動の場をYouTubeに移していることが分かる。

ではなぜ、人気ゲーム実況者は、同じような時期にこぞって活躍の場をYouTubeに移していったのだろうか。それは、①画質や読み込みの遅さ、②潜在的なユーザー（視聴者数）、③収益化のし易さの3点であると考えられている⁸。1点目については、炎上事件のきっかけと同じ理由である。2点目はもはや言うまでもないだろう。国内動画PFとしての知名度に限って言えば、ニコニコ動画もYouTubeと遜色ないかもしれない。しかし、2015年当時であっても利用者数の観点から見た潜在的な成長性は桁違いであった。

3点目については、著作権の問題が関係している。ニコニコ動画は、サービス開始当初から違法コピーやいわゆる「MADビデオ」（アニメやゲーム映像等を素材に編集・再構成したもの）などが多数アップロードされており、ゲームの配信もかつてはあまりいい顔をされてこなかった。今でこそニコニコ動画に投稿されて嫌がる権利者は殆どいないそうであるが⁹、当時は収益化可能なゲームタイトルが限定的であったため、動画投稿者が1件ずつ収益化対象の動画を申請し審査を受ける必要があった。こうしたネガティブな材料が人気ゲーム実況者の離反を生んだのである。

表 2.主なゲーム実況者の動画プラットフォーム別動画投稿件数

アカウント名	動画 PF	2014	2015	2016	2017	2018
幕末志士	ニコ動	1	27	48	59	65
幕末志士	YouTube	0	12	38	10	8
キヨ	ニコ動	181	322	228	84	6
キヨ	YouTube	101	300	382	377	356
アブ	ニコ動	0	84	35	3	0
アブ	YouTube	170	368	339	319	218
もこう	ニコ動	77	297	404	278	31
もこう	YouTube	456	451	494	459	415
レトルト	ニコ動	239	398	173	114	7
レトルト	YouTube	221	398	407	416	351

※太字は YouTube へのアップロード数が niconico へのアップロード数を初めて上回った年を表している。

出所：筆者らの集計に基づき作成

3-2. mixi（ミクシィ）の事例

mixi（以下、ミクシィ）は、一度は SNS（Social Networking Service）業界で日本一となる 1,401 万人（2008 年 3 月）ものユーザー数を築きながらも、2011 年頃から急激にページビュー（PV）を減らし、その後 2 年間で同社の主たる収益モデルであった広告収入を三分の一程度に激減させた。その背景として、同サービスがその閲覧者や新規ユーザーを意識した機能改善を続けてしまったことがある。

3-2-1. 会社およびサービス概要

ミクシィは 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。2006 年初頭にはミクシィはGREE（GREE：GREE株式会社）、モバゲー（株式会社ディー・エヌ・エー）などの競合サービスを遥かに上回る会員数を抱え、その後 2007 年度 6 月期には国内会員数が 1,000 万人を超えるなど、名実ともに日本最大の SNS といってよい存在であった。現在でこそミクシィは、「モンスターストライク」などのスマートフォンゲームを提供しているサービスというイメージが強いかもしれないが、元はといえばユーザーの記す日記機能や、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を中心とした SNS である。

ミクシィの最盛期にも他の SNS はいくつか存在していたが、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¹⁰。一方、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。

ミクシィが国内で確固たる地位を築いていた 2008 年前後、同社の収益モデルのおおよそ 8 割前後は広告収入によるものであった¹¹。ウェブメディアでの広告収入を左右するのは、そもそもの会員数に加え、ページビューやアクティブユーザー率などの指標である。そのため同社にとって、新規ユーザーの継続的確保と、既存ユーザーのリテンションは必須であった。

3-2-2. 機能改善と既存ユーザーの反対運動

ミクシィは、ユーザー数が 1,000 万人を超えて以降、サービスやページデザインの改訂、会員数増加のための機能改善を立て続けにおこなっている。例えば同社では、2007 年 10 月に表示デザインのリニューアルをおこなったり、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おこなったりしているが、いずれも既存ユーザーからの反対運動を招いている¹²。また、2008 年 12 月にミクシィは会員数の増加を意図して、それまで 18 歳以上であったユーザーの年齢制限を緩和し、15～17 歳でも利用できるようにした。年齢制限の緩和を受け 2009 年 3 月には、青少年の健全なサービス利用を保証するため、「出会い」というキーワードをかかげるコミュニティを、ミクシィ側が独自判断で削除することになった。しかし結果として、青少年の利用に直接の害を与えないユーザー同士の交流を目的としていた数万人規模のユーザーを抱えるコミュニティまでも削除することになったため¹³、またもや既存ユーザーの反対運動を招くことになった。

こうしたユーザー確保・維持のための機能改善が最も裏目に出たのが、ミクシィの特徴であった招待制の廃止と足あと機能の停止である。ミクシィは 2010 年 3 月に、ユーザー数のさらなる拡大を目的として、招待制を廃止し登録制へと移行した。笠原社長（当時）はその背景を「招待制を 5 年ほど続けてきて、ユーザーの間で一通り招待が行き届いた感もあるので、今度は、まだミクシィを使っていない人とのミスマッチを埋めたい」と説明している¹⁴。この施策は、地方在住のユーザーや、35 歳以上のユーザー、携帯電話を使う若年層のライトユーザーを取り込む狙いがあり、結果としてミクシィはユーザー数の拡大には成功した。しかし同時に、既存ユーザーにとって招待制の廃止は、見ず知らずのユーザーに自分のサイト上での動向を覗かれるのではという不安感をも抱かせる結果となった¹⁵。

続く 2011 年 6 月には、足あと機能も廃止された。当時のミクシィには、ユーザー自身が他ユーザーのページに残した足あとを削除できる機能が既に備わっていた。しかし同社では、足あと機能はミクシィを象徴する機能である一方で、そこには（1）自身の行動が記録に残る精神的な「重さ」があること¹⁶、（2）いわゆる「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という事実があること、を認識していた¹⁷。また、ミクシィからの退会理由としてユーザーから言及されるサービスも、2 位の日記機能を上回り、足あと機能が 42%と圧倒的に 1 位であった。そのため、ミクシィでは、足あと機能を廃止することで、ユーザーのページを訪れた人を後日「訪問者」としてまとめて表示する方針に切り替えた。

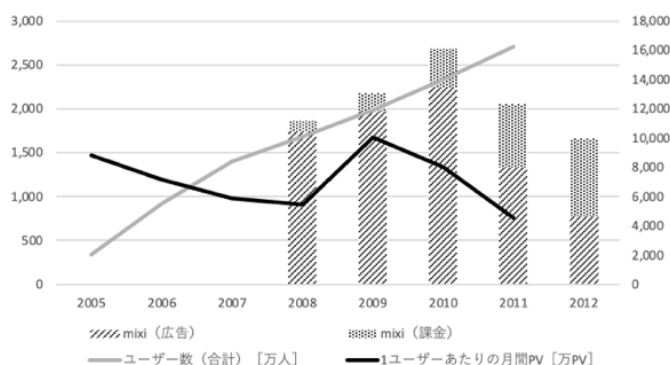
しかし結果として、足あと機能廃止に対して、「mixi 足あと機能改悪反対！（※原文ママ）」というミクシィ内のコミュニティに 26 万人のユーザーが集い、また、1 万 7,000 通もの反対署名が集められるという、大規模な反対運動を巻き起こすことになってしまった。

3-2-3. 閲覧者の優先と投稿者のモチベーション低下

ミクシィが機能改善を推し進め、一方でそれに対する既存ユーザーの反対運動に繰り返し直面していた頃、日本では同社とは異なるウェブサービスが普及しはじめていた。例えば Twitter（以下、ツイッター）は 2008 年 4 月に日本でサービスを開始し、Facebook（以下、フェイスブック）は 2010 年頃日本市場の開拓を本格化させている。それに対してミクシィは、2008 年 8 月にツイッターを意識したと考えられる、一言コメント発信機能の「mixi エコー（2009 年 9 月からは mixi ボイス）」を投入したり、2011 年 8 月にはフェイスブックを意識したと考えられる「mixi ページ」を提供したりして、サービスの改善を図り続けた。

さらに、上述してきた機能改善も手伝って、ミクシィのユーザー数自体は、2012 年 3 月に 2,700 万人に達するなど拡大を続けた（図 3）。しかし、ユーザー数が拡大する一方で、ミクシィのページビューは 2012 年 3 月に 1 年前から約 100 億も急激に減少した¹⁸、ユーザー個人のミクシィの閲覧度合いを示す、1 ユーザーあたりの月間 PV（図 3）も 2010 年 3 月（2009 年度末）をピークに減少を続けた。また、アクティブユーザー（月間ログインユーザー）数も、2011 年 5 月の 1,547 万人をピークに、スマートフォン経由の利用ユーザーの拡大があるものの、2012 年 9 月は 1,402 万人にまで落ち込んでいった¹⁹。

図 3 ユーザーあたりの平均月間 PV と収益の推移

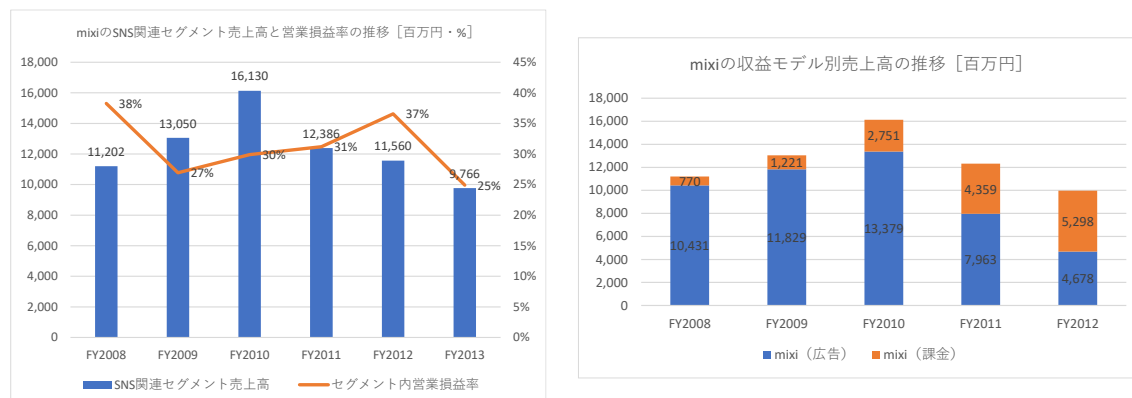


出所：株式会社ミクシィ「通期決算説明会資料（各年度）」内の公開データを基に筆者ら作成。

収益面でも、ページビューが低下した 2011 年度頃より、ミクシィの SNS 関連セグメントの売上高や営業損益率は低下傾向に入り、特に広告収入は 2010 年度をピークに半分以下へと激減していった（図 4）。SNS としてのミクシィの閲覧頻度低下と、それに影響を受けた広告収入の減少もあり、広告収入を収益源とする SNS としてのミクシィの勢いは衰えて

いったのである。

図 4 ミクシィの SNS 関連売上高と収益の推移挿入



出所：株式会社ミクシィ「通期決算説明会資料（各年度）」、「有価証券報告書（各年度）」内の公開データを基に筆者ら作成。

こうした中、ミクシィでは2012年10月になって「ユーザーファースト」を最重要テーマに掲げ、自社のこれまでの機能改善を振り返るとともに、ユーザーとの直接の交流をおこなうようにした。笠原社長（当時）は交流の場で、以下の通り振り返っている。

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。

20

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……²¹

笠原氏は元々、ミクシィとフェイスブックは根本思想が違うとして、棲み分けが可能だと考えていた²²。しかし実際には、競合サービス、特にミクシィと同種の特徴を持ったフェイスブックを意識してサービスの改良や機能改善をおこなってきたと振り返っている。その一連のミクシィの施策に関して、ミクシィのコミュニティや日記でコメントを積極的に投稿してきた古参ユーザー（投稿者）から、足あと機能の意義や、ミクシィならではの魅力についての厳しい意見を交流の場で受ける中で、笠原氏は以下のように自社の機能改善を反省している。

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。²³

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。²⁴

事実ミクシィは、ユーザー数・ページビュー拡大のための機能改善や競合対応の結果、新規ユーザーの獲得には成功し、総ユーザー数を拡大させた。しかし、前述した各種の機能改善を繰り返すことで、元来ミクシィが持っていたはずの強みや居心地の良さが失われ、コアユーザーである日記やコミュニティでのコメントの熱心な投稿者の不満感は徐々に蓄積していった。さらに、ミクシィの施策によって、ライトユーザーや不正利用を行うユーザー層が拡大した。そのため、ミクシィとしては、スパム対策やユーザーの心理的負担の減少を目的として足あと機能を廃止した。

しかし結果として、足あと機能の廃止によって、投稿者のコンテンツへの反応がすぐに分からないためにモチベーションが下がり、日記やコメントなどの投稿数が減っていったという。これは、ミクシィが当初想定していた、「足あと廃止によって、日記やコメントなどの閲覧や投稿のハードルが下がり、投稿への「イイネ!」が増加したり、投稿数が増えたりする」という想定とは全く逆の結果であった。

上記の経緯は、ミクシィがユーザー数・収益拡大のために継続して遂行した施策が、ユーザーによって生成されるコンテンツの減少へと結びつき、結果として、ミクシィの魅力や閲覧の必要性が減少し、ひいてはページビューや広告収入の減少につながったものであるといえる。その後ミクシィは、2013年1月下旬にユーザー自身のサイトへの訪問者のリアルタイム化という事実上の「足あと機能復活」をおこなったが、結果としてSNSとしてのミクシィの存在感は戻ることはなかった。

4 議論

4-1. 発見事実の整理

まず発見事実の整理をしておく。2つの事例に共通しているのは、自らのエコシステムを魅力的なものにしてくれていたコアユーザーの離反がエコシステムの衰退のきっかけとなったという点である。ここでのコアユーザーとは、ニコ動にとっては人気実況者のことであり、ミクシィにとっては熱心に日記やコミュニティへのコメントを投稿する利用者のことである。

一方、コアユーザーの離反を招いた経緯は両者の間でやや異なっている。ニコ動は、プロダクトアウト的なシステムの機能追加やサプライズ的な機能追加に熱心になるあまり、ユーザーの希望する性能改善や収益化手続きの煩雑さという問題に耳を傾けてこなかった。

「炎上事件」によってそれが顕在化すると、ようやくマジョリティが望む性能改善に着手するようになったが、収益化手続きの煩わしさという問題には最後まで目を向けることはなかった。その結果、人気実況者を相次いで競合プラットフォームに流出させることになった。

他方のミクシィは、サービスの拡大や競合対応をおこなうことを目的として、特に閲覧者の利便性向上や新規ユーザーの獲得を意識した機能改善や新サービスの追加をおこなったが、その一方で、熱心な投稿者の利便性を損ねていった。特に「足あと機能」の廃止は、ミクシィとしてはコミュニティの活性化やコンテンツ数を増加させるための取り組みであったが、結果としてコンテンツの投稿件数を減らし、ひいてはページビューの減少という予期

せざる事態を招いたのである。

ニコ動の事例については、コアユーザーのニーズに耳を傾けなかったという点において、合理的な行動とは言い難いかもしれない。しかし、少なくともミクシィの事例で観察された、大多数のユーザーが望む機能追加や、課題となっている機能の改善といった行動はもちろんのこと、競合プラットフォームへの同質化施策についても、ミクシィが先行者（first mover）であった点を考慮に入れば、合理的な行動に見える。少なくとも、それら行動が招く結果を知る前に、明確な根拠をもって「悪い打ち手」と断言できる者は多くないだろう。

表 3 ニコ動・ミクシィの事例比較

	ニコ動	ミクシィ
ライトユーザー (閲覧中心)	<ul style="list-style-type: none"> ・開発者主導の機能・サービスの追加に熱心だがユーザーの希望する性能改善への対応は鈍い ・会員数は増加したが有料会員は減少した 	<ul style="list-style-type: none"> ・閲覧者、特に新規ユーザー獲得を意識した機能改善や新サービス投入 ・ユーザー数は増加したが、PV は減少
コアユーザー (熱心な投稿)	<ul style="list-style-type: none"> ・投稿動画に対する収益化の手続きの煩雑さ基準の曖昧さなどの解消は行わなかった 	<ul style="list-style-type: none"> ・閲覧者を意識し過ぎるあまり、投稿者の利便性を損なう ・機能改善、特に足あと機能の廃止により、ミクシィらしさ（居心地の良さや投稿のモチベーション）を低下させる
競合プラットフォーム	<ul style="list-style-type: none"> ・YouTube を意識した発言やアクションは見受けられない 	<ul style="list-style-type: none"> ・同質化したサービスの投入(mixi エコー (mixi ボイス)、mixi ページ) ・特にフェイスブックを意識

4-2. 峻別困難な補完者のマネジメント

表 1 に示した通り、エコシステムの拡大局面におけるコア企業の課題については、いかにしてユーザーや補完者を自社のエコシステムに集客・動員するかという論点にほぼ集約され、さまざまな議論が行われている一方で、エコシステムの維持・活性化局面におけるコア企業の課題、特にユーザーや補完者に対するガバナンスの要諦についてはそれほど研究が進んでいなかった。本研究の発見事実に基づけば、エコシステムの維持・活性化局面においては、エコシステムの中心的な価値提案の実現や他のエコシステムとの差別化要素をもたらすコアユーザーのリテンションとコアユーザーに対するインセンティブの付与が鍵となることが示唆される。本研究で見てきた二つの事例ともに、エコシステムの規模は拡大していたが、コアユーザーの活動が沈静化することによって、衰退していった。

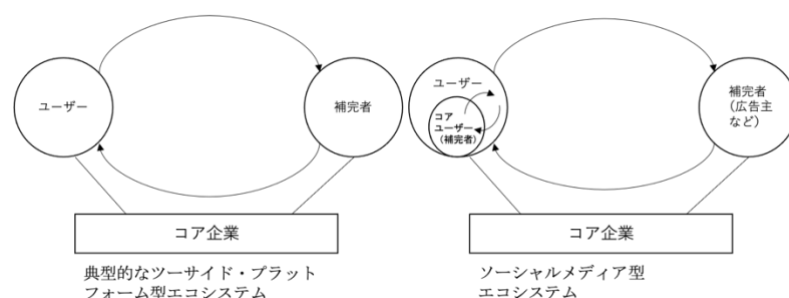
つまり、コアユーザーに対する適切なガバナンスを抜きにエコシステム内のユーザー総数が拡大したとしても、コアユーザーのエンゲージメントが高まったり、維持されていなかったりする限り、エコシステムとしては衰退していく。ここから、エコシステムを維持・活性化させる上では、コア企業がユーザー総数拡大のためにおこなう対応と、自社のエコシステムの収益やユーザー確保に影響を与えるコアユーザーにもたらされる利害との間には、

ある種のトレードオフが生じる可能性が示唆されるのである。

ここで厄介なのは、本研究で見てきたニコ動とミクシィのような、ソーシャルメディア型のエコシステムの場合、ユーザー、中でも特にコアユーザーと補完者は明確に峻別されず、両者は重なりあう関係になっているという点である。ソーシャルメディア型エコシステムにおいては、例えば広告主や外部のコンテンツディベロッパー（例：ゲームソフトの開発企業）が補完者であるが、他方でコアユーザーも、ソーシャルメディアの価値提案に関わる「コンテンツの投稿（供給）者」という意味で、補完者としての位置づけを持つ。つまり、ニコニコ動画の場合、動画閲覧者は、動画投稿者としての立場も同時に持っているし、ミクシィの場合、日記・コメントの閲覧者は、それらの投稿者にもなりえる。例えば、ビデオゲーム・コンソールやクレジットカードといった先行研究でしばしば取り上げられてきた典型的なツーサイド・プラットフォーム型エコシステムの場合、2つの市場（エンドユーザーと補完者）は明確に分離されており、それゆえに両市場間の性質の違いも加味した上での間接ネットワーク効果のマネジメントも行いやすい。それに対して、ソーシャルメディア型エコシステムの場合、ユーザーと補完者は重なり合った存在であるし、また、ユーザー（ライトユーザー）と補完者（コアユーザー）は、エコシステムへのエンゲージメントの度合いに応じて両者の役割を行き来することも考えられる。コンテンツ投稿者であった補完者が、サービスを単に視聴・閲覧するだけのいわゆる「ROM 専（Read Only Member）」にもなりえることがその例である²⁵。

それゆえに、ソーシャルメディア型エコシステムのコア企業は、ユーザー全体を意識したエコシステムの維持・活性化施策をおこないながらも、構造的にその中に潜む「補完者としての顔も持つコアユーザー」の存在を注意深く見極め、彼／彼女らの主張にまず耳を傾けなければならない。なぜならば、彼／彼女らは、当該エコシステムの中心的な価値提案を体現する最も重要な存在だからである。そうすることで、補完者としての顔を持つコアユーザーとライトユーザーの間に生じうるトレードオフを特定し、エコシステムの衰退の予兆を感知あるいは衰退を回避できる可能性が示唆されるのである。

図 5 典型的なツーサイド・プラットフォーム型エコシステムとソーシャルメディア型エコシステムの比較



※矢印は間接ネットワーク効果を表す（ユーザーとコアユーザー（補完者）の間の矢印も含む）。

5.おわりに

本稿では、なぜ隆盛を誇っていたはずのエコシステムが衰退してしまうのかという問いに対して、エコシステムの維持・活性化局面におけるコア企業によるエコシステムのガバナンスの観点から検討してきた。本稿の研究課題に対応する形で結論を述べるならば、分析対象としてきたニコニコ動画やミクシィは、どちらも国内で WTA に近い状態に到達したエコシステムであったにも関わらず、自らのエコシステムの中心的な価値提案を体現し、ユーザーにとってエコシステムを魅力的なものにしていたコアユーザーの離反を招いたことがエコシステムの衰退の契機となったということである。本稿が分析対象としてきたソーシャルメディア型エコシステムの場合、典型的なツーサイド・プラットフォーム型エコシステムとは異なり、エンドユーザーと補完者が必ずしも分離されていないケースが生じる。むしろ、ソーシャルメディア型エコシステムの場合、補完者としての顔も持つコアユーザーこそがエコシステムの中心的な価値提案を体現していることが多いだろう。

このことから、次の命題が導き出される。すなわちソーシャルメディア型エコシステムのコア企業は、ユーザー全体を意識したエコシステムの活性化施策をおこないながらも、補完者としての顔も持つコアユーザーのエンゲージメントを維持できなければ、エコシステムの衰退を招く。以上の結論を踏まえ、本稿の理論的貢献と実践的インプリケーションを明らかにしておきたい。

理論的貢献は大きく 2 つある。第 1 の貢献は、エコシステムの維持・活性化局面におけるコア企業のガバナンスについて、とりわけユーザー・補完者エンゲージメントの観点から論じたことである。既に述べたように、初期のエコシステム研究では、エコシステムの拡大局面に焦点が当てられてきていた。また、近年のエコシステムにおいても、エコシステムの維持・活性化局面に焦点が当てられているものの、ユーザーや補完者の行動といった現象面や、競合エコシステムへの対処といった論点が中心であったため、コア企業によるユーザーや補完者のガバナンスについては十分に論じられてこなかった。

第 2 の貢献は、ソーシャルメディア型エコシステムにおけるコアユーザーが、補完者としての顔も持つことを明らかにしたことである。ビデオコンソールゲームやクレジットカードのように、典型的なツーサイド・プラットフォーム型の場合、ユーザーと補完者が容易に識別可能であるため、コア企業によるエコシステムの拡大施策や維持・活性化施策に関する打ち手が行いやすい。今後は、ソーシャルメディア型エコシステムのように、コア企業からは識別が困難な補完者の存在に焦点を当てた施策や打ち手の更なる検討が必要になるだろう。

実践的インプリケーションとしては、コア企業がエコシステムから獲得できる収益を増大させるための考え方を挙げておく。エコシステムが生み出す収益増大を目指すために、コア企業がエコシステムの純粋な規模拡大を追求し続けることは、かえってエコシステム内に歪みを生じさせ、衰退の遠因になりうるということは本稿が示した通りである。多くのエコシステムは、その内部でネットワーク効果が働くという性質を持つものの、ユーザー数や補完者の数と需要は必ずしも単調関係 (monotonic relationship) にはならない。なぜならば、ユーザーも補完者も、その嗜好は基本的には異質的 (heterogeneity) だからである (Rietveld & Eggers, 2018)。それゆえ、エコシステムのコア企業は、単にユーザー数の観点からの規模拡大を追求するのではなく、ユーザーや補完者の嗜好の違いに応じてエコシス

テム内の価値提案や提供製品・サービスの多様化を行うことで、エコシステムから獲得できる収益の増大を目指すべきであろう。

最後に本稿の限界についても言及しておきたい。本稿は、ニコニコ動画およびミクシィといったソーシャルメディア型プラットフォームのエコシステムを分析対象としてきた。それゆえ、本稿から導き出される仮説やインプリケーションについても、ソーシャルメディア型プラットフォームのエコシステムにのみ適用可能であり、それを超えて幅広いエコシステムに適用することは慎重になるべきである。また、ユーザーと重なり合った補完者の存在に言及したが、ユーザーではない純粋な補完者（例えば広告主やエコシステム内のサードパーティーアプリケーション提供者）の存在は衰退のメカニズムの検討には十分組み込んでいない点が挙げられるだろう。これらの点は今後の研究課題としたい。

本研究は JSPS 科研費 18K12867, 20H01538, 20K13562 の助成を受けたものです。

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
- Boudreau, K. J. (2010). Open Platform Strategies and Innovation: Granting Access vs. Devolving Control. *Management Science*, 56(10), 1849–1872.
- 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.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0678>
- Ceccagnoli, M., Forman, C., Huang, P., & Wu, D. J. (2012). Cocreation of Value in a Platform Ecosystem: The Case of Enterprise Software. *MIS Quarterly*, 36(1), 263–290.
- Dattée, Alexy, & Autio, E. (2018). Maneuvering in Poor Visibility: How Firms Play the Ecosystem Game when Uncertainty is High. *Academy of Management Journal*, 61(2).
- Dattée, B., Alexy, O., & Autio, E. (2018). Maneuvering in poor visibility: How firms play the ecosystem game when uncertainty is high. *Academy of Management Journal*, 61(2), 466–498.
<https://doi.org/10.5465/amj.2015.0869>
- Edelman, B. (2014). Mastering the intermediaries. *Harvard Business Review*, June, 87–92.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research Published by: Academy of Management Stable. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2006). ツー・サイト・プラットフォーム戦略 (Strategies for Two-Sided Markets) . *Harvard Business Review*, October, 92–101.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2011). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*.
- Evans, D. S., Hagiu, A., & Schmalensee, R. (2006). *Invisible Engines*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2010). Failure to launch: Critical mass in platform businesses. *Review of Network Economics*, 9(4), Article1.
- Gawer, A. (2009). Platform dynamics and strategies: From products to services. In *Platforms, Markets and Innovation* (pp. 45–76). Cheltenham, GL: Edward Elgar Publishing.

- Hagi, A., & Yoffie, D. B. (2009). あなたの会社のグーグル戦略を考える「What's your Google Strategy?」. *Harvard Business Review*, April, 74–81.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). *The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystem mean for strategy, innovation, and sustainability*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Isckia, T., De Reuver, M., & Lescop, D. (2018). Orchestrating platform ecosystems: The interplay of innovation and business development subsystems. *Journal of Innovation Economics & Management*, (September), 149–156.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276.
- Katz, B. M. L., & Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *The American Economic Review*, 75(3), 424–440.
- Mcintyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38, 141–160.
- Moazed, A., & Johnson, N. L. (2016). *Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy*. New York, NY: St. Martin's Publishing Group.
- Moore, J. F. (1993). A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.
- Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2005). Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management Science*, 51(10), 1494–1504.
- Pierce, L. (2009). Big losses in ecosystem niches: How core firm decisions drive complementary product shakeouts. *Strategic Management Journal*, 30(3), 323–347.
- Rietveld, J., & Eggers, J. P. (2018). Demand heterogeneity in platform markets: Implications for complementors. *Organization Science*, 29(2), 304–322.
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.
- Saadatmand, F., Lindgren, R., & Schultze, U. (2019). Configurations of platform organizations: Implications for complementor engagement. *Research Policy*, 48(8), 103770.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.015>
- Schilling, M. A. (2003). Technological leapfrogging: Lessons from the U.S. video game console industry. *Biochemical and Biophysical Research Communications*, 45(3), 6–32.
- Sheremata, W. A. (2004). Competing through innovation in network markets: Strategies for challengers. *Academy of Management Review*, 29(3), 359–377.
- Wang, R. D., & Miller, C. D. (2019). Complementors' engagement in an ecosystem: A study of publishers' e-book offerings on Amazon Kindle. *Strategic Management Journal*, 41(1), 3–26.
<https://doi.org/10.1002/smj.3076>
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.). New York, NY: Sage Publication Inc.
- Zhu, F., & Iansiti, M. (2012). Entry into platform-based markets. *Strategic Management Journal*, 38, 88–106.
- 伊藤嘉浩. (2016). プラットフォーム・エンベロップメント戦略の攻撃と防衛の実行プロセス：マイクロ

- ソフトとクライテリオン事例. 日本情報経営学会誌, 36(3), 71-85.
- 山口真一. (2016). ネットワーク外部性の時間経過による効果減少と普及戦略-ゲーム産業の実証分析-. 組織科学, 49(3), 60-71.
- 岸谷和宏. (2016). ソーシャルネットワーキングサイトにおけるコミュニケーション効果の実証研究. 流通研究, 18(2), 33-52.
- 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.
- 梶山泰生, & 高尾義明. (2011). エコシステムの境界とそのダイナミズム. 組織科学, 45(1), 4-16.
- 澁谷寛. (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. In 川又啓子, 余田拓郎, & 黒岩健一郎 (Eds.), マーケティング科学の方法論 (pp. 111-139). 白桃書房.
- 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.
- 濱野智史. (2015). アーキテクチャの生態系: 情報環境はいかに設計されてきたか. 筑摩書房.

¹ Adner (2017) によるエコシステムの定義は、「正確なバリュー・プロポジションを実現するために相互作用する必要があるパートナーによる多者間のアライメント構造」, Jacobides, Cennamo, & Gawer (2018) によるエコシステムの定義は「完全に階層的に制御されていない非一般的な相互補完性を持った程度の異なる多者間によるアクターの集合」である。

² ドワンゴ株式会社 2007 年期末報告書 (p.5)

³ この仕様はユーザーにとってあまり評判が良くなく、2018 年 2 月 28 日から会員登録は不要となった。

⁴ カドカワ株式会社 2018 年決算説明資料

⁵ 「ニコ動が崖っぷち、「独りよがり」新機能で炎上 (東洋経済オンライン)

⁶ 「niconico サービスの基本機能の見直しを今後に関して」(ニコニコインフォ)
<http://blog.nicovideo.jp/niconews/53475.html> ※最終アクセス日 2020 年 6 月 22 日

⁷ カドカワ株式会社 2018 年決算説明資料

⁸ 「【兄弟者】なぜ流出!? ニコニコ動画から YouTube に移行したゲーム実況者ランキング【キヨ】」(週刊動画 RANKING!) https://blog.brkr.jp/niconico_game/ ※最終アクセス日 2020 年 12 月 14 日

⁹ 西田宗千佳の RandomTracking 第 404 回 (AV Watch)

¹⁰ 「(フロントランナー) ミクシィ社長笠原健治さん」(朝日新聞 be 週末 b1 朝刊、2006 年 10 月 21 日)

¹¹ 株式会社ミクシィ 「2008 年度第 4 四半期 (2009 年 1 月～3 月) 及び通期 (2008 年 4 月～2009 年 3 月) 決算説明資料」

¹² 「揺れるミクシィ、SNS の「老舗」はなぜ間違えたのか」(日本経済新聞)
https://www.nikkei.com/article/DGXNASFK0503G_V00C12A6000000/ ※最終アクセス日 2020 年 11 月 18 日

¹³ 「mixi で“出会い”コミュが大量削除 ～ 健全化の一環で古参コミュも消失か」(RBB TODAY)
<https://www.rbbtoday.com/article/2009/03/18/58715.html> ※最終アクセス日 2020 年 11 月 18 日

¹⁴ 「ミクシィ笠原社長に聞く、mixi が登録制に移行したワケ」(CNET Japan)
<https://japan.cnet.com/article/20384383/> ※最終アクセス日 2020 年 11 月 18 日

¹⁵ 「(Media Times) ミクシィ拡大、不安も 紹介なくても利用可能に」(朝日新聞朝刊、2010 年 4 月 13 日)

¹⁶ ミクシィ上で、他ユーザーの日記やコミュニティ、あるいは他ユーザーからのリプライに対してコメントやリアクションをおこなうことに関する精神的な負担である、いわゆる「ミクシィ疲れ」(濱野, 2015) に対する打ち手という位置づけもあった。

¹⁷ 「事実上の“足あと”復活——mixi の考える「ユーザーファースト」とは何か」(ITmedia)

-
- <https://www.itmedia.co.jp/makoto/articles/1302/01/news034.html> ※最終アクセス日 2020 年 11 月 18 日
- 18 「揺れるミクシィ、SNS の「老舗」はなぜ間違えたのか：ブロガー 藤代 裕之」(日本経済新聞)
https://www.nikkei.com/article/DGXNASFK0503G_V00C12A6000000/ ※最終アクセス日 2020 年 11 月 18 日
- 19 株式会社ミクシィ 2012 年度第 2 四半期決算説明会資料
- 20 「事実上の“足あと”復活——mixi の考える「ユーザーファースト」とは何か」(ITmedia)
<https://www.itmedia.co.jp/makoto/articles/1302/01/news034.html> ※最終アクセス日 2020 年 11 月 18 日
- 21 「悩めるミクシィ、笠原社長の誤算と覚悟：ユーザーファースト、ソーシャルゲームで復権するか」
(日本経済新聞)
<https://www.nikkei.com/article/DGXBZO48711810S2A121C1000000/> ※最終アクセス日 2020 年 11 月 18 日
- 22 「世界の企業が集う 7 億人市場」(日経コンピュータ、2011 年 5 月 26 日号)
- 23 「悩めるミクシィ、笠原社長の誤算と覚悟：ユーザーファースト、ソーシャルゲームで復権するか」
(日本経済新聞)
<https://www.nikkei.com/article/DGXBZO48711810S2A121C1000000/> ※最終アクセス日 2020 年 11 月 18 日
- 24 「事実上の“足あと”復活——mixi の考える「ユーザーファースト」とは何か」(ITmedia)
<https://www.itmedia.co.jp/makoto/articles/1302/01/news034.html> ※最終アクセス日 2020 年 11 月 18 日
- 25 (岸谷, 2016)は、ソーシャルメディアにおける双方向コミュニケーションの程度とソーシャルメディアへのロイヤリティの間には相関があることを実証している。このことから、ソーシャルメディアへのロイヤリティとソーシャルメディアに書き込みを行うかどうかについても無関係とは言えないことが示唆される。