



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

國際學碩士學位論文

NAVER “LINE”の成功要因に関する研究

- Ecosystem理論とABCD戦略を中心に -

NAVER “LINE”의 성공요인에 관한 연구

- 생태계이론과 ABCD전략을 중심으로 -

2016年 8月

서울大學校 國際大學院

國際學科 國際地域學 專攻

鄭 睿 辰

Master's Thesis

A Case study of NAVER LINE
Corporation's Success:
Through Ecosystem Theory and ABCD Strategy

A thesis presented by

YeJin Jeong

To

International Studies

International Area Studies Program

in partial fulfillment of the requirements for the degree of

Master of International Studies

Graduate School of International Studies

Seoul National University

Seoul, Korea

August, 2016

감사의 글

논문은 저에게 있어서 쉽지 않은 도전이었습니다. 매 순간마다 자신과의 한계에 부딪히며 좌절하려는 순간들을 겪었으나, 모든 것을 담당하여 주신 하나님께 감사드립니다. 신실하신 주님은 어떠한 환경에서도, 저의 심경 변화에도 관계없이 함께하여주셨습니다. 너무나 좋은 지도교수님을 보내주셨습니다. 논문 주제를 정할 때에는 담임목사님과 어머니를 통해 새로운 아이디어를 주셨습니다. 논문을 어떻게 시작해야하는지 막막할 때에 논문 쓰는 방법을 가르쳐줄 선생님을 보내주셨습니다. 힘들 때마다 가족들과 교회 식구들을 통해 응원해주셨습니다. 논문을 쓸 때 친구들을 통해 조언을 해주셨습니다. 논문 쓰는 것이 외롭고 힘들 때에 같은 시기에 논문을 쓰던 사촌을 보내주셔서 서로 아이디어를 주고받으며 동행하게 하셨습니다. 논문을 쓸 모든 지혜와 능력과 체력을 주셨습니다. 마지막으로 많이 부족함에도 불구하고 이 논문을 낼 용기를 주셨습니다. 이 모든 것에 하나님께 감사드립니다.

빌립보서1:15,18 “¹⁵어떤 이들은 투기와 분쟁으로, 어떤 이들은 착한 뜻으로 그리스도를 전하나니 ¹⁸그러면 무엇이냐 겉치레로 하나 참으로 하나 무슨 방도로 하든지 전파되는 것은 그리스도니 이로써 나는 기뻐하고 또한 기뻐하리라”

이 논문을 읽으시는 모든 분들에게 예수 그리스도를 믿는 축복이 임하기를 축원합니다.

서울대 국제대학원

정 예 진

국문초록

NAVER LINE의 성공요인에 관한 연구

- 생태계이론과 ABCD전략을 중심으로 -

정 예 진

국제지역학전공

서울대학교 국제대학원

이동전화의 패러다임은 스마트폰의 보급화 후 급진적인 혁신을 이루고 있다. PC에서만 가능했던 다양한 기능들이 스마트폰에 추가되면서 전 세계적으로 스마트폰 사용자는 폭발적인 증가를 보이고 있다. 스마트폰을 통한 모바일 플랫폼들의 성장은 세계의 기업들의 눈을 사로잡았으며 플랫폼 전략의 성공요인을 도출하기 위한 학자들의 노력이 계속되고 있다. 그러나 기존의 이동전화를 기반으로 한 분석들은 지속적으로 변화하는 스마트폰 플랫폼을 분석하기에는 한계가 있다. 본 연구는 플랫폼 전략들 중 파괴적 혁신, 네트워크 효과, 사용자 고착이론을 아우르는 생태계이론을 기반으로 NAVER기업이 출시한 모바일 인스턴트 메신저인 LINE의 성공요인을 ABCD전략을 통하여 분석, ICT산업들의 효율적인 플랫폼 전략을 세우기 위한 방향을 제시하는데 그 의미와 목적을 가지고 있다.

Keywords : NAVER, LINE, 플랫폼전략, 생태계이론, ABCD전략, 사례연구

Student ID.: 2014-24236

目 次

第 1 章 序論	1
第 1 節 研究の背景と目的	1
第 2 節 研究の対象と方法	2
第 2 章 理論的背景	3
第 1 節 海外市場進出・進入と経営戦略	3
1. 海外市場進出理論	3
2. 海外市場進入理論	4
3. 海外経営戦略理論	6
第 2 節 プラットフォームとソーシャルネットワークサービス	6
1. ソーシャルネットワークサービス (SNS) の概念	6
2. プラットフォームの概念	8
第 3 節 プラットフォーム戦略とEcosystem	10
1. ICT産業のEcosystem	10
2. ICT産業での競争優位理論	12
3. ICT産業でのプラットフォーム戦略理論	12
第 4 節 K-戦略とABCD Framework	19
第 3 章 研究の方法と‘LINE’事例研究	23
第 1 節 研究の仮説と研究モデルの設定	23
1. 研究仮説	23
2. 研究モデル	26
第 2 節 ‘LINE’事例研究	27
1. 日本のモバイルインスタントメッセージング (MIM) の現況	27
2. LINEの歴史と現況	29

第 4 章 分析と仮説検証	37
第 1 節 研究仮説分析	37
1. モバイルプラットフォームEcosystem 形成と経営成果	40
2. モバイルプラットフォームEcosystem 拡張と経営成果	42
第 2 節 研究仮説の検証	43
1. Ecosystem 形成過程でのABCD戦略	43
2. Ecosystem 拡張過程でのABCD戦略	47
第 5 章 結論	49
第 1 節 研究の概要と結果	49
第 2 節 研究の示唆と限界	52
APPENDICES	54
参考文献	59

表一覧

<表 1> 世界のスマートフォン販売台数	1
<表 2> エコシステムの構成要素	18
<表 3> 産業エコシステムの進化段階	24
<表 4> NAVER LINEの変遷史	29
<表 5> モバイルインスタントメッセージ別市場のシェア推移	31
<表 6> NAVER LINEの主要提供サービス	33
<表 7> 2013年LINEの売上高構成	34
<表 8> LINEの2014, 2015, 2016年実績比較表	36

図一覧

<図 1> 研究モデル	26
<図 2> 日本全体の人口比スマートフォンユーザー数の増加	27
<図 3> 韓国/日本内のモバイルインスタントメッセージの動向	28
<図 4> NAVER LINEのグローバル加入者数推移	30
<図 5> LINEの売り上げ推移	32
<図 6> LINEの分期別事業売上高推移	34
<図 7> NAVER LINEの加入者増加の推移とサービスの発売日	39
<図 8> NAVER LINEの加入者増加の推移	41

第1章 序論

第1節 研究の背景と目的

2000年代後半から2010年代後半という10年前後の短い時間で、スマートフォンは、現代人の生活の中に必要不可欠な製品となった。音声通信の主な手段であった携帯電話がスマートフォンの普及化後、PCでのみ可能だったインターネット、情報検索、ビデオを見るなどの様々な機能が、スマートフォンにより時間と場所などの制約もなく便利で自由に利用できるようになり、全世界的にスマートフォンのユーザーは、爆発的な増加を見せている。

<表 1> 世界のスマートフォン販売台数

(単位: 百万台)

企業	1Q14	2Q14	3Q14	4Q14	1Q15	2Q15
LG	12.3	14.5	16.8	16	15.4	14.1
レノボ+ モトローラ	19.5	15.8	25.2	25.9	22.2	16.6
Samsung	88.8	75	79	73.8	83.3	74.1
Xiaomi	11	15.1	18	17.1	15.3	19
Apple	43.7	35.2	39.2	74.5	61.2	47.5
Huawei	13.7	20.6	16.8	24.2	17.5	30.5
その他	107.1	124.4	144.2	137.8	127.1	151.1

"資料: Scarsella, A. and Stofega, W. 2016. Worldwide Smartphone Forecast Update, 2016-2020."

その中でも、スマートフォンを普及させるに高く貢献したアップル社のiPhoneとiPadが成功した理由の一つで、さまざまなプロバイダが多数のアプリソフトウェアを提供するアプリストアと呼ばれるプラットフォームをサービスレベルで効果的に提供することができたからだと言われている。現在のモバイルインスタン

トメッセンジャーは、さまざまなモバイルプラットフォームの一つとして、これをベースに様々な連動アプリのサービスが開始されたことにより、重要な役割を担っている。その中でも、我が国のネイバー（NAVER）ライン（LINE）のモバイルインスタントメッセンジャーは急速な成長を見せ、世界的に脚光を浴びている。“LINE”の加入者は2014年基準で4.5億名を突破し、日本でのモバイルインスタントメッセンジャーの市場シェア1位を占めている。それに応じて、日本市場でのNAVER「LINE」は成功できた可能性の要因は何なのかに対する疑問が増加し、関連研究の必要性が浮き彫りにされた。

本研究の目的は、モバイルメッセンジャープラットフォーム事業者の中で、韓国企業にもかかわらず日本でのサービスをベースにしてグローバル的に、特にアジア太平洋地域に多くの加入者数を占めているLINEのケーススタディを通じて、モバイルプラットフォームベースの事業者が経営成果を得るために使用できる戦略要因を分析することが目的である。

第2節 研究の対象と方法

本研究では、モバイルインスタントメッセンジャー中でNAVER企業が披露した「LINE」を対象にしており、研究方法は、既存の研究の中でプラットフォーム戦略の一つであるエコシステム理論に基づいており、ABCD戦略を通じてLINEの事例を分析し、LINEのモバイルプラットフォーム戦略が経営成果に影響を与える重要な要因を分析することが目的である。

第2章 理論的背景

第1節 海外市場進出・進入と経営戦略

1. 海外市場進出理論

企業の海外進出の理論には、大きく分けて4つの方法が存在する。まず、市場追求型海外進出の場合、企業は地域に関係なく、市場の存在の有無に応じて進出を決定する。市場は本国市場、現地国の市場、第3国市場に分けることができる。第二に、資源追求型海外進出の場合、企業は原材料を確保するために資源保有国への進出を決定する。第三に、知識（技術）追求型海外進出の場合、企業は海外の優れた経営管理手法や先進技術などを習得するために進出を決定し、買収合併方式を一例として挙げることができる。第四に、低賃金追求型海外進出の場合、企業は低賃金労働力の活用を通じたコスト節約のために進出を決定する。

企業が海外進出するかどうかを決定する際に、企業の内部/外部の状況を総合的に検討して決定する。企業の内部要因は、企業の要因と製品の要因の二つに分けることができ、企業の要因の場合、資本、労働、技術、マーケティングノウハウなどの保有資源と競争相手を圧倒するコアコンピタンス、そして国際化の経験がこれに属する。製品の要因の場合は、製品の種類、大きさ、重量などの特性がこれに属する。外部環境要因は、進出を図る企業が属する本国の要因、進出対象国のマクロ環境要因、該当産業の特性の三つに分けることができる。本国の要因の場合、国内市場の規模、生産コストを上げることができる。進出対象国のマクロ環境要因の場合、絶対的/潜在的市場規模、政治的/経済的環境の安定性、人件費や土地賃貸料、社会間接資本などの生産要素を上げることができる。業界の特性の場合、産業内の競争状況や市場の構造を上げることができる。グローバル企業のように海外進出を

目的として設立された企業の場合、用意されたいくつかの情報と学習された条件により、海外進出が容易である。

進出市場を選択するときには、企業の内部要因である保有資源、進出の効率、経営成果を達成する可能性と、外部的な要因である市場の潜在力、市場の特性、企業の戦略的な態度、産業構造などを総合的に判断し、選択する。この時、進出市場の役割が生産であるか販売であるかによって考慮要因が変わる。

市場の評価方法には、グリッドの方法と、機会－リスクマトリックス、市場ポートフォリオの方法の三種類に分けすることができる。第一、グリッド方法は、海外市場の選定に必要な重要な要因をまず選定した後、これらの要因の総合スコアを計算し、最も高いスコアの市場に優先的に進出する方法である。条件に合わない国をまず1次で選別して予想国の数を減らした後、2次的に最も高い点数を受けた国の順に進入を決定する方法である。第二、機会－リスクマトリックスは進出市場の機会要因とリスク要因を評価、指数を選定し、それぞれ水平軸と垂直軸に代入して、それぞれの国の対応スコアをグラフ化する方法である。第三に、市場ポートフォリオはそれぞれの国の魅力と競争力を測定して評価する方法である。国の魅力度は市場規模、市場成長率、政府の規制、政治および経済の安定性などで評価し、競争力は市場シェア率、製品の適合性、利益率、現地マーケティング能力や支援などを評価する。この方法を通じて、各地域のマーケティング、財務、研究開発投資を決定する。

2. 海外市場進入理論

まず、海外市場参入方法(modes of entry)の理論には、4つの方法で提示されている。輸出、ライセンス、戦略的提携、そして完全所有の製造子会社に区分することができる。まず、輸出 (exporting) は大きく、自国の輸出代理店を通じて海外

市場に製品を販売する間接輸出と海外の顧客との1：1契約から流通、輸出に至るまでの全過程を海外進出企業が自らする直接輸出二つに分けられる。第二に、ライセンス（licensing）は、海外企業との手数料を受け、企業の独自の技術や知識を提供してくれることを意味するフランチャイズ、ターンキー契約、契約生産がこれに属する。셋째, 전략적 제휴(strategic alliances)는 第三に、戦略的提携(strategic alliances)は、市場アクセスが困難な国で主に使用され、企業が価値のある活動を交換/共有してお互いに協力することで、海外のパートナーと協力し、新しい企業を作る合併会社を例に挙げることができる。第四に、完全所有の製造子会社（Wholly Owned Manufacturing Subsidiary）は、現地国に直接資本を投入して製品を生産することで、外国人直接投資がこれに該当する。

海外への進出を図る企業は、上記の4つの方法のうち、内部要因と外部環境要因を考慮して方法を選択する。たとえば、内部要因としては、企業の規模、力量、役割が挙げられるが、資本が豊富な企業は、相対的にリスクが大きい外国人直接投資を通じて海外への進出を試みることができるのに対し、資本が少ない企業は、輸出やライセンスを主にしようとする。また、外部環境要因の一つである海外進出障壁の存在の有無に応じて海外進出方法を選択することもある。

海外進出時の戦略は進出速度で見たとき大きく滝戦略とスプリングラー戦略の2種類が存在する。新興企業が主に選択する滝戦略（waterfall）は海外進出を徐々に試む戦略で、比較的に少ない投資で海外進出を図る。一方スプリングラー戦略（sprinkler）の場合、急速に商品を市場にさらさせ、高速海外進出を図る。スプリングラー戦略は先取り優位性を創出して競争を防止する効果があるが、多くの資源と市場への深い理解が必要とされるので、滝戦略に比べて相対的に大きいリスクを伴う。

3. 海外経営戦略理論

海外経営戦略理論の中には、マーケティングミックス戦略が存在する。マーケティングミックス (Marketing Mix) は、4Pと呼ばれる4つの手段;製品 (Product)、価格 (Price)、流通 (Place)、促進 (Promotion) を通じて海外市場のニーズや好みを効果的に満たしてくれるマーケティング手段である。まず、製品とは物理的、非物理的な商業的財貨を通じて消費者の欲求を満たす効用を持つことを総称する。第二に、価格とは企業が提供する製品やサービスの対価を意味し、製品の価値評価を意味する。価格政策の場合、大きく二つに分けられるが、価格を高く設定して利益を狙う市場志向型価格政策と価格を低く設定して市場に製品の浸透を迅速にするコスト志向型価格政策がこれに属し、国際的な企業は主に市場志向型価格政策を使用する。第三に、流通とは製品やサービスを生産者から最終消費者に移動させる過程をいう。流通を変化させる要因には製品の価格、購入の利便性、社会環境の変化とともに変化する消費者のライフスタイルに至るまで様々である。第四に、促進とは企業がターゲット消費者から肯定的な反応を得るために行われるすべての活動をいう。競争率が高いほど消費者に製品を知らせ購入を刺激する促進活動の重要性も強調される。

第2節 プラットフォームとソーシャルネットワークサービス

1. ソーシャルネットワークサービス(SNS)の概念

1) ソーシャルネットワークサービス(SNS)の定義

ガイドワイヤグループの創業者であるクリス・シブリーは、人々が開放化されたオンラインプラットフォームでの自由な意思表示と共有をソーシャルメディアという用語で表現した。ソーシャルメディアから出てきたソーシャルネットワークサービス(SNS)は、社会(Social)と連結網(Network)、サービス(Service)という英語の単語が組み合わされたもので、サービスを利用するユーザー同士のコミュニケーションと情報共有と定義することができる。

2) ソーシャルネットワークサービス(SNS)のタイプ

韓国情報振興院はソーシャルネットワークサービス(SNS)のタイプをSNS同様のサービス、広義のSNS、狭義のSNSの3つに区分した。最初に、SNS同様のサービスは全体的なソーシャルネットワークサービスと呼ぶ言葉で、オンライン上で構築するブログ、ミニホームページ、動画UCCから始めて、ソーシャルゲーム、ソーシャルコマート、ソーシャルラーニング、ソーシャルキャストティングに至るまでさまざまなサービスがこれに該当する。第二に、SNS同様のサービスの一部である広義のSNSは人々の間の連結を促進し支援するサービスで、仮想現実サービス、コミュニティサービス、インスタントメッセージなどがあり、モバイルインスタントメッセージもこれに属する。第三に、広義のSNSに属している狭義のSNSはオンライン人脈管理サービスと呼ぶことで、サイワールド、フェイスブック、マイス

ペースなどをその例として挙げられる。

3) スマートフォン革命とモバイルインスタントメッセンジャー(MIM)

スマートフォンという端末装置が現代人の日常生活に深く浸透したのは古い話ではない。スマートフォンは2009年後半に初めて移動通信市場に導入され、2010年以降から本格的に普及され始めた。スマートフォンは、従来のスマートフォンと垂直的価値連鎖の特徴を持っていた移動通信市場は、文字通り「スマートフォン革命」を起こし参加と共有を呼び起こす開放的供給構造と水平的価値ネットワークへの変化を発生させた。これらのパラダイムの転換は企業経営の古典的用語である「バリューチェーン (Value Chain)」を代替する新しい用語である「生態系 (Ecosystem)」を誕生させた。また、既存の移動体通信市場が音声通信中心、ネットワーク主導の特徴を持っていたが、モバイル革命後にはモバイルデータ中心、様々なプレイヤー主導という特徴を持つようになった。モバイル革命によりコミュニケーション方式の変化を起こした情報を生成するソーシャルデータ革命が相次いで発生し、新しい情報通信技術 (ICT : Information and Communications Technology) 生態系を誕生させたのである。

ソーシャルネットワークサービスのタイプの中で広義のSNSに属するモバイルインスタントメッセンジャー (Mobile Instant Messenger、MIM) は既存の個人コンピュータからオンラインで使用された電子メッセージ配信のインスタントメッセンジャーからモバイル端末に合わせて適用された形で、スマートフォンユーザーが無線通信を利用して無料でメッセージを伝えることができるプラットフォームと定義することができる。しかし、MIMが最初に登場した2009年から2016年という7年の間に、MIMは本来の機能を超えてプラットフォームへの進化を遂げているのが実

情である。

2. プラットフォームの概念

1) プラットフォームの定義

今日プラットフォームは様々な意味で定義されている。주재욱は市場経済の観点のプラットフォームは異なる複数の企業間の取引関係を結んでくれる活動として定義しており、コンピューティングの観点のプラットフォームはハードウェアとソフトウェアの連動上の新しいソフトウェアの動作と定義した(이보경, 2012)。최병삼 외(2011)はプラットフォームを大幅に生産戦略、技術経営、産業経済の観点の3つの部門に分けて定義した(이보경, 2012)。Gawer(2009)はプラットフォームを企業の戦略を補完するための製品、技術、サービスの開発の土台として定義した。ICTでの包括的意味のプラットフォームは単一のプラットフォームと多重モジュール、そしてその間をつなぐインタフェースで構成されており、それぞれのプラットフォームはICTエコシステムでの相互競争を通じて進化している。モバイルオペレーティングシステムであるiOSとAndroidも一つのプラットフォームに属し、このプラットフォームの相互競争を例に挙げられる。

2) プラットフォームのタイプ

プラットフォームのタイプはプラットフォームの定義に基づいて、様々な形に区分される。권애라(2012)はプラットフォームのタイプを大きく4つの側面:技術的、経済的、デジタル、非デジタルで分けて区分しており、アプリストア、ソーシャルネットワークサービスとモバイルインスタントメッセージングの場合、デジタル/経

済的プラットフォームであるサービスプラットフォームに属すると主張した(이보경, 2012)。

3) プラットフォームの構成要素と特徴

プラットフォームはプラットフォームプロバイダとプラットフォーム活用者、そしてプラットフォーム利用者の3つの要素で構成されている。Phil Simon(2011)はプラットフォーム時代を基準にプラットフォーム以前の時代とプラットフォーム以後の時代に区分し、該当プラットフォームに参加している3つの要素によりビジネス環境の革新が行われながら、その結果としてビジネス生態系の変化を構築したと述べている。つまり、競争基盤のビジネス中心のプラットフォーム以前の時代から革新を通じた人間中心の協力基盤のビジネスプラットフォーム時代へと変化したと主張している。

4) モバイルプラットフォームとしてのモバイルインスタントメッセージャー(MIM)

無線インターネットの発達とデジタルデバイスであるスマートフォンの普及により、スマートオペレーティングシステム開発会社たちは、オープン型のモバイルプラットフォームを開発した。最初は単純に有無線インターネットを使用するスマートフォン端末から無料でメッセージを転送することでとどまったモバイルインスタントメッセージャーは、ソーシャルネットワークサービスのビジネスモデルと結合し、新たにモバイルプラットフォームとしてシステムを備えいき、その特徴としてユーザーとの間のネットワークを通じて個別のコンテンツ消費型ではなく、他人と連携した集団のコンテンツ消費型を誘導している。

第3節 プラットフォーム戦略とEcosystem

1. ICT産業のEcosystem

ICT生態系 (Ecosystem) とは通信と端末などを製造する少数の大企業、コンテンツ供給など多数の中小企業および個人、そして消費者が垂直的統合と水平的連携で形成する環境をいう。ICT生態系のパラダイムは、プラットフォームを中心に転換されている。ICTプラットフォーム生態系はコンテンツ、プラットフォーム、ネットワーク、端末の4つの要素で構成されている。まず、コンテンツ (Contents) とは、様々な有無線通信網を通じて提供されるデジタル情報を通称する言葉で、各種コンピュータプログラムから映画、音楽に至るまでの情報内容がこれに属する。第二に、プラットフォーム (Platform) とは、コンピュータシステムのソフトウェアとハードウェアが合わされ提供されるオペレーティングシステムをいい、ソーシャルメディアとSNSもこれに属する。第三に、情報通信技術分野でのネットワーク (Network) とは、デバイスを通信用に接続するために使用される伝送媒体をいい、通信網の場合、最近の個別的電気通信網を統合したデジタルネットワークに発展している。第四に、情報通信技術分野でのデバイス (Device) とは通信網に接続するために設計された機械や装置をいい、スマートフォン端末がこれに属する。ICTプラットフォーム生態系には垂直方向と水平方向の2つのタイプの競争が存在する。垂直型競争は、ICTプラットフォーム間の競争をいい、水平型の競争は、プラットフォームの中に含まれている各産業間の競争をいう。グローバルIT市場がモバイル革命を通じてモバイル生態系に再編され、IT企業との間のプラットフォームの競争が激しくなっている。グーグル、アップル、マイクロソフトなど世界的なIT企業は垂直統合を実現し、資源を直接制御、ビジネスを安定させ、取引費用の減少によるプラットフォームの強化と競争力の強化に注力している。

2. ICT産業での競争上の優位性理論

通常、3次産業での選抜者は高い市場占有率を持ち、後発者の出現はむしろ選抜者に肯定的な影響を与える場合もある。しかし、ICT産業の場合、後発者の優位性を持つ場合が多い。進入時点より、どの企業がより革新的なプラットフォームを構築するのかによって勝負が決定されるが、後発企業に有利な6つの競争特性が存在するからである。第一に、消費者のライフスタイルが変化し、それに合わせて新たに生まれるニーズと新事業の機会の発生が多い。第二に、参入障壁が低くなり、消費者の接近性が高くなる。第三に、流通革新による価格競争の加速化が原因で高コスト商品の淘汰が促進される。第四に、1等のみが生き残る集中化現象が加速化される。第五に、客への差別的ニーズに対する個別対応の必要性が大きくなる。第六に、共有チャネルを通じた企業間連携の可能性が大きくなる。上記の特性を介して、後発企業は次のような競争戦略を選択することができる。まず、機会を先取りして有利な位置で競う。第二に、先発企業が容易に模倣できない革新を通じて競争の優位を占める。第三に、顧客との1対1の関係を構築してお客の忠誠心を高める。このように、活動の好循環の輪を形成することにより、競争の優位性を確保することができる。

3. ICT産業でのプラットフォーム戦略理論

プラットフォーム戦略に関連する理論は大きく破壊的イノベーション理論、ネットワーク効果理論、ユーザー固着理論、エコシステム理論の4つに分類することができる。

1) 破壊的イノベーション理論

破壊的イノベーション理論は Christensen(1997)の論文で初めて登場した理論であり、既存の製品を継続的に改善して提供する存続的イノベーション戦略とは異なっており、現在市場に新製品を導入して、既存の市場を破壊し、新たな市場を創出する戦略について説明する。新たな市場に参加する企業は破壊的イノベーションによる技術の積極的開発が要求され、既存の市場で成功した企業の場合には既存リソース配分の難しさで破壊的革新技术の市場での優位性を持つのは難しい。破壊的イノベーションは簡単、便利で低廉な製品を発売し、顧客を誘引する場合があるが、シャオミの補助バッテリーがこれらの破壊的イノベーションに属する。破壊的イノベーション戦略は「ローエンド破壊的イノベーション戦略」と「非消費と競合する新市場破壊的イノベーション戦略」の二つに区分することができる。ローエンド破壊的イノベーション戦略の場合、既存の企業への忠誠心が低いローエンド顧客層をターゲットに設定して、自分たちのお客に引き込む戦略を使う。非消費と競合する新市場破壊的イノベーション戦略の場合、利便性や低廉性などに基づいた新技術や製品を通じた新たな価値を創造することで、消費を刺激し、新たな市場を形成する方法を使用することにより非消費潜在的な顧客をターゲットに設定する。モバイルプラットフォームの場合既存の携帯電話からスマートフォンという破壊的イノベーションにより創造された新市場なのである。

2) ネットワーク効果理論

ネットワーク効果理論はRohlf's(1974)が長距離電話の研究から始まった理論であり、今日ではさまざまなIT関連研究に使用されている。Katz and Shapiro(1985)はネットワーク効果理論から取ったネットワーク外部性という概念を初めて定義したが、これは同じ種類の製品や互換性のある製品のユーザーが多ければ多いほどその

製品の価値が高まることを意味する。FacebookはWindowsとMacに関係なく使用可能で、iOSやAndroidなど、どのオペレーティングシステムでも互換性があるにより、Facebookのユーザーが多くなり、それに応じてFacebookの株価が高くなることを一例として挙げる。ネットワーク効果は直接ネットワークと間接ネットワークの二つに分類される。直接ネットワークの場合、製品またはプラットフォームのユーザーが多くなれば多くなるほど、より大規模なネットワークに成長し、これによりサービスの効用が明らかになり、ネットワークの価値が高いと判断するようになることをいう。したがって、新規ユーザーの増加に伴う好循環を目指してネットワークの価値、さらにはプラットフォームの価値を育てるのに意義を置く。間接ネットワークの場合、プラットフォームのユーザーが多ければ多いほど、コンテンツを提供する者がサービスを継続的に改善、開発することによって、ネットワークの価値を高めることをいう。直接ネットワークと間接ネットワークをまとめるネットワーク効果を発生させるためには、両面市場が不可欠だが、これは相異なるグループのプラットフォームユーザとの間のニーズや役割が異なるためである。例えば、モバイルプラットフォームにはモバイルプラットフォームを作って提供する者とのプラットフォームを利用してコンテンツを提供する者、そしてプラットフォームを通してコンテンツを使用する消費者が存在している。この場合、プラットフォーム活用者の役割とニーズはプラットフォームを使用する消費者とは異なっている。プラットフォーム活用者の役割は、消費者の消費欲求を刺激する、消費者のニーズを満たしてくれるコンテンツを提供することである。プラットフォーム活用者のニーズは、自分たちが提供するコンテンツを購入してくれる消費者が多いプラットフォームを見つけることだ。ネットワーク効果が適用されるモバイルプラットフォームでは、勝者がすべてを持っていく勝者独占構造が存在する。一つの例としては、Googleのプレイストアを挙げられる。グーグルプレイストアというプラットフォームには、プレイストアを提供するGoogle社とプレイストアにアプリケー

ションというコンテンツを提供するプラットフォーム活⽤者、そしてプレイストアを使用してアプリケーションをダウンロードする消費者が存在する。Androidオペレーティングシステムのスマートフォンの普及により、Googleプレイストアのユーザーが増加し、プラットフォームの価値が高まり、プラットフォーム活⽤者がプレイストアユーザーを対象としたアプリケーションの数と質を高めることにより、さらにネットワークの価値が増加する好循環構造が生成され、これによりAndroidオペレーティングシステムでのスマートフォンアプリケーションマーケットはGoogleプレイストアが勝者独占構造を成している。同様にiOSオペレーティングシステムのアップルストアもこのような構造をなしている。

3) ユーザー固着理論

Porter(1980)がまとめたユーザー固着理論は、製品のユーザーが他の製品に切り替える時に発生する貨幣的または非貨幣的な転換コストにより既存の製品に継続してとどまることで契約費用、不確実性コスト、探索コスト、学習利用、埋没費用、セットアップ費用の6つの属性の切り替えコストに影響を受ける。しかし、モバイルサービスプラットフォームの場合、閉鎖的な環境である移動通信業界のプラットフォームに比べて切り替えコストが低く、それによってユーザー固着の発生が難しいのが特徴である。

4) Ecosystem理論

1990年代中盤から2000年代序盤の間に普及化されたデジタル移動通信と高速インターネット事業は、政府主導、技術保有者と提供者主導、インフラストラクチャ中心というキーワードで連結されたが、2000年代後半に登場したスマートフォンと

モバイルプラットフォームにより、既存の経済/経営理論では説明できない共進化と協力的競争などの新しいパラダイムを向かい合うことになった。これらの新しいパラダイムである企業のイノベーション活動を企業の生態系理論にまとめたMoore (1993) は、企業が新しい革新能力を通じて産業自体の生態系に肯定的な影響を及ぼし、競争企業まで共に進化していく共進化関係について説明した。企業だけでなく、生態系に属している個人も相互に影響を与え、新しいイノベーションを創出しながら進化を続ける過程で、競争関係と協力関係を形成することになるというのである。モバイルプラットフォーム生態系の進化段階は、生成、拡張、リーダーシップの3段階に分けることができる。生成段階では、既存の産業から脱却し、新しい産業分野を創出することで、新しいプラットフォームを創造してプラットフォームの参加者とプラットフォーム活用企業を引き込む段階である。既存の携帯電話からスマートフォンへの革新、SMSからMIMとしての変革を例に挙げることができる。拡張段階では、生成された新産業の規模を拡大することで、既存の製品やサービスを結合する方法などを使用して新しい価値を創出し、市場を拡大する段階である。プラットフォーム保有企業がエコシステムの中心に立って価値活動を通じて参加者と活用企業を増やしていく段階であり、モバイルインスタントメッセージとモバイルゲームのコラボレーションを例に挙げることができる。リーダーシップ段階では、競争関係で競争優位を占めて、これを確かなものにするためのステップとして、企業間の戦略的提携やM&A、R&Dなどをその手段として使うこともある。

具体的な例としてHadoopエコシステムを挙げることができる。Hadoopとは、複数の値安なコンピュータを一つに連結して、大容量のデータを処理する技術をいう。この技術は、分散データストレージと処理においてよりビジネスに効率的に適用させることができるように、さまざまなサブプロジェクトを提供することをHadoopエコシステム、またはHadoop生態系と呼ぶ。

経済学では、既存の理論では説明不可能な共進化と協力的競争などの新しいパラダイムに関する理論を確立するために、2000年代初期にプラットフォームと共に両面市場に関する研究を開始した。両面市場理論は、異なる2つのユーザーグループをプラットフォームであり、連結して相互作用の可能性を提供する市場を説明するための理論であり、既存のハードウェア中心的研究であるCNPD (Contents-Network-Platform-Device) バリューチェーン研究から参加、共有、開放という生態系構造的事故であるソフトウェアプラットフォーム中心の研究への事故の切り替えを実現するためのものである。これらの事故の切り替えは2007年にアップルがiPhoneを発売し、プラットフォーム理論に力を与えるきっかけになる。iPhoneは以前のPCプラットフォームやスマートフォン以前のモバイルプラットフォームとは区別されるスマートフォンのみのモバイルプラットフォーム戦略を示すよい例である。iPhoneが大衆化されるまでの携帯電話はメーカーごとに独自のOSを使用したのであり、User Interfaceとアプリケーションは通信会社と協議したメーカーが作り出す形式であった。しかし、iPhoneが普及された以降iOS (iPhoneの独自の運営システム) をプラットフォームとして、これをベースにした様々なアプリやコンテンツを制作するプラットフォーム活用者の役割がプラットフォームビジネスでその重要性を増している。

エコシステムの概念と構築についての議論を扱った研究者には、Moore (1996、1998)、Iansiti & Levin (2004、2005)、Power & Jerjian (2001)、Gossain & Kandiah (1998)、Lewin & Regine (1999) などがある。その中でもEvans (2002) の場合は、プラットフォーム戦略実行に適した環境について研究し、これをもとにICT事業でのプラットフォームビジネスの重要な要素として革新能力 (Innovation Ability)、接続性 (Connectivity)、相補性 (Complementarities)、効率性 (Efficiency)、ネットワーク効果 (Network Effect) の合計5つのことを提示した。

＜表 2＞エコシステムの構成要素

区分	内容
中核企業	-企業生態系のビジョンの確立およびコミュニティの価値創出最大化の主導的な役割を果たしている企業 -多様な利害関係者の参加を引き出すための技術および市場でのリーダーシップを保持する必要がある
ビジョンの共有	-多様な利害関係者を参与させるための方法 -コラボレーションを介してのみ、新たな市場を創出することができる状況下での競争ではなく、共通の目標を共有する必要がある
経済的共同体	-企業生態系を構成する様々な経済的利害関係者集団 -既存のバリューチェーンの概念とは異なり、水平的で対等な協業関係
共同の価値創出	-消費者に与える新規価値とそれを通じた共同の価値創出 -一つの企業の価値を創出するのではなく、生態系参与企業が共同で価値を創出
共進化	-生態系参与主体たちが共同で成長し、進化する概念 -新しい価値の創出が市場の拡大につながって、これを介して別の新たな価値を創出する好循環構造

“資料：Moore(1997).”

第4節 K-戦略とABCD Framework

経済学者たちによって国の経済発展に影響を与える要素についての研究が進行され、国家的な戦略を研究する学者たちは競争上の優位性に焦点を合わせて研究した。1990年にアメリカのハーバード大学のマイケル・ポーター教授から派生したダイヤモンドモデルは、国家競争力の分析モデルとして今日の経済経営学のパラダイムを作った基礎となった。ソウル大学のムンフィチャン教授はこれを通じて韓国など東アジアの高速成長を研究、2012年に発表した彼の著書を通じて新たに「K-戦略のABCD Framework」という理論を提示した。「K-戦略のABCD Framework」とは、本来、東アジアの小さな国である韓国が急速に発展した根本的な成長動力を分析するために提示された理論であるが、著者によれば、国家成長戦略のほか、企業の成長戦略にも同様に適用可能であると提案された理論である。このABCD理論を詳しく見てみると、1つの組織が成長するためには、Agility（俊敏性）、Benchmarking（ベンチマーキング）、Convergence（融合性）、Dedication（専念）の4つの要素を戦略として動員することが成功への道であり、これは国家単位だけではなく、企業の単位でも効果的であると予想されている。まず、Agility（俊敏性）は速度と精度の二つの要素で構成されている。速度の場合、韓国の急速な経済発展に寄与した高速工業化がこれに属し、企業の立場では同じ業界に属する企業と同じレベルの品質を維持するが、それらよりも時間を短縮してコストを削減し、顧客を感動させるスピード経営を通じて、企業の競争力を向上させることが成功した企業の必須要素として作用する。特に競争のパターンが急速に変化しているICT産業では競争上の優位性に安住するより、継続的に迅速に新しいコンテンツを開発して革新を遂げなければ企業が生き残ることはできない。革新や速度で遅れて競争から押し出されたケースには、ソニー、ノキアなどがその例である。スマートフォンの場合、アップルのiPhoneが主導したスマートフォン普及化にサムスンほど迅速

に対応できなかったノキア、モトローラ、ブラックベリーは最終的には市場シェアを失うことになった。速度と同じく見過ごすことができない要素がまさに正確性である。韓国の競争力は正確性を兼ね備えた速度であり、特にICT産業の場合、正確性の不在は製品の不良やサービスのエラーなどの懸念を犯され、これによりユーザの離脱、市場シェアの低下、企業の競争力を落とし、深刻な打撃を得る結果をもたらすことになる。第二に、Benchmarking (ベンチマーキング) は模倣とグローバルスタンダードの二つの要素で構成されている。ここでベンチマークは、単純な模倣ではなく、優れたものに本企業のコアコンピタンスを加えて、効率的な差別化を引き出すことをいう。模倣の場合、多くの投資を通じて新しいことを開拓する先導者になるには、企業の内部環境とリスクを比較したときに適していない場合が多いので、模倣を選択する企業が相対的に多い。現代自動車もこれに属し、初期には米国、その後は日本の自動車製造企業を模倣して発展し、今ではFast Followerを超えて世界的な企業として成長した。また、サムスン電子のスマートフォンの場合も、AppleのiPhoneを模倣した。リーダーの道を行こうとしていたノキアの場合は最終的には模倣で始めたサムスンより遅れながら模倣vs.開拓の相反する姿を見せてくれた。しかし、単純な模倣だけで成功するわけではない。ベンチマーキングは模倣にグローバルスタンダードという要素が必ず共に並行する。模倣と一緒に既存のグローバルスタンダードを満たすか、または新しいスタンダードを作り出せるほどの市場への影響力を発揮できる製品を披露しなければならない。単純な模倣を脱し新しい技術やデザインなどの効率的な差別化戦略が並行されるべきである。マイクロソフトの実例として、ビル・ゲイツはアップルの技術を模倣したものを基に、Windows OSとMS Office、Internet Explorerを発売し、IT市場を掌握したのである。第三に、Convergence (融合性) は混合とシナジー創出の二つの要素で構成されている。グローバル化に多くの影響を与えたICT産業は、各国の消費者の好みを研究し、製品を開発する「混合」に影響を受ける。例えば、K-popの場合、韓国的な

ものだけ偏ったものではなく、韓国的なものにエキゾチックなものを混ぜて、世界の人々の好みに合う新しいものを開発したといえる。韓国語と英語を混ぜた反復的なリフレイン、インターネットを活用したソーシャルネットワーキングサービスの積極的な活用、国内外の公演などの混合マーケティング戦略を使用したのである。これらの混合戦略は、企業では多角化という形で適用されている。多角化には関連または非関連多角化があり、どちらを選択しても単純な混合だけではなく、相乗効果の創出に焦点を合わせて融合を進めていかなければならない。これ失敗した例として日本企業のソニーを挙げられるが、ソニーの場合無謀に非関連多角化を試み、映画、音楽、ビデオゲーム産業などに進出し、企業経営に打撃を受けた。一方、サムスは完成品事業と部品事業という関連多角化を遂げ、アップルのiPhoneから模倣してきたものを自分の製品に融合、ギャラクシーフォンを作り出しながら相乗効果を創出やり遂げた良い例である。第四に、Dedication（専念）は誠実さと目的指向性の二つの要素で構成されている。韓国人の誠実は世界的に評価されており、これは韓国の経済発展の過程を見てみると分かることができる。韓国戦争が終わった後、1960年代には世界最貧国だった韓国は以降年平均6%に達する経済成長を遂げて、1990年代末にはOECD加盟国となった。他の国と比べると、世界の国々の中で経済5位に入ったアルゼンチンの2倍のGDPを保有することになり、東南アジア諸国の経済発展の場合と比較しても、人口4千万人を超える国家の中でも経済発展に成功した国は韓国が唯一だという評価を受けている。韓国企業達の場合も、時間と場所に関係なく、24時間の顧客サービスを提供するなど、その誠実さが如実にあらわれている。これらの誠実さの上に目的指向性が並行されてはじめてDedication（専念）が成立する。目的指向性の場合、特定の目的に向かって専念を尽くしたときにこそ肯定的な成果を得ることができが、これは企業の場合にも同様に適用される。企業が明確な目的を持って、その企業に携わっているメンバーたちが一つになってこれを遂げていくとき、初めて肯定的な経営成果を得ることができるのである。

る。

本研究では、ABCD戦略を通じてNaver Lineがどのように日本国内でMIM産業の総合競争力を強化したのかを分析するツールで使用、実用性を検証する計画である。

第3章 研究方法と事例研究

NAVER LINEは2011年中盤期にリリースされ、下半期には利用者の数が1000万人を超え、その後急激に増加し2013年上半期には約1億8千万人が利用していることで現われた。一日平均70万人程度が着実に加入し、モバイルメッセージング市場で頭角を表している。

本研究ではICT産業の中でモバイルインスタントメッセージング産業の構造を分析し、ICT産業でのプラットフォーム戦略を通じて、モバイルインスタントメッセージング企業の成功事例であるNAVER LINEの事例を分析しようとする。

第1節 研究の仮説と研究モデルの設定

1. 研究仮説の設定

今までのプラットフォーム戦略とソーシャルネットワークサービス（SNS）について関連先行研究の調査を通じて分析し、これによりプラットフォーム戦略がモバイルインスタントメッセージングサービス（MIM）で企業の成長にどのような影響を与えるかについての仮説を導出した。

1) モバイルインスタントメッセージング企業の生態系進化の段階

Moore（1997）が確立した産業生態系の進化段階は、生成、拡張、リーダーシップ、自己再生/衰退の4つの段階に分かれている(表 2 参考)。

＜表 3＞ 産業エコシステムの進化段階

	協力課題 (Cooperative Challenges)	競争課題 (Competitive Challenges)
生成段階 (Birth)	根本的革新 (seed innovation)と新しい価値命題を定義する顧客とサプライヤーとの協力が重要	他企業から自社あるいは個人のアイデア保護が重要
拡張段階 (Expansion)	サプライヤーとパートナーとの共同努力により大きな市場を目指す商品やサービスの創出	同じようなアイデアの対案的な実行の阻止、主要な詳細市場での優位性先占を通じて市場の標準を掌握するのが重大
リーダーシップ 確保段階 (Leadership)	将来に対する強力なビジョンの提供が重要	主な顧客と価値のあるサプライヤーたち(valued suppliers)を含めて生態系で他の企業(players)について強い交渉力を維持
自己再生段階 (Self-Renewal)	既存生態系に新しいアイデアを提供する革新主体(innovators)との共同歩調	革新企業の対案的な生態系形成妨害と参入障壁を維持 新しいアイデアが固有な商品とサービスに反映される時間を確保するために高い顧客転換コスト(customer switching costs)を維持する傾向

“資料: Moore(1993).”

本論文では、これを新たに整理し、生態系の生成と拡張の二つの段階だけを分けて分析することにした。LINEの生態系生成ステップは、スマートフォンのアプリケーションを市場に初めて出した時から開始してメッセージの機能だけではなく、新しいスマートフォンアプリケーションを出す直前までに確立し、拡張ステップは、メッセージとしての機能に新しいプラットフォームに成長、スマートフォンアプリケーションを出すのオペレーティングシステムを提供した時から最近までに確立した。

2) モバイルインスタントメッセージ企業の実績成果

本論文では、企業の実績成果を一定期間の企業業績を市場占有率、加入者数、売上高で測定することにした。LINEは製品の製造企業とは異なり、企業で構築したサービスに基づいて初期の加入者を誘致し、この加入者に基づいて様々なサービスを提供することで収益を創出するビジネスモデルを基本にしているため、初期段階での実績成果を測定するためには、加入者の数と市場シェアの増減を通じて測定することができる。企業の利益がプラスに転じるときからは年別の売上高の増加率と純利益の増加率が実績成果の測定指標となり、営業収益の年別比較を通じて財務的側面からの実績成果を測定することにした。

3) 研究仮説

モバイルインスタントメッセージサービス (MIM) でのプラットフォームは、生成段階と拡張段階で破壊的イノベーション、ネットワーク効果、ユーザー固着の現象が発生するものであり、この時ABCD戦略の使用に基づいて実績成果が現われる。ABCD戦略の使用の有無に応じて実績成果が直接影響を受けながら、加入

者の増減の結果をもたらすことである。これに対する仮説としては、以下のように設定した。

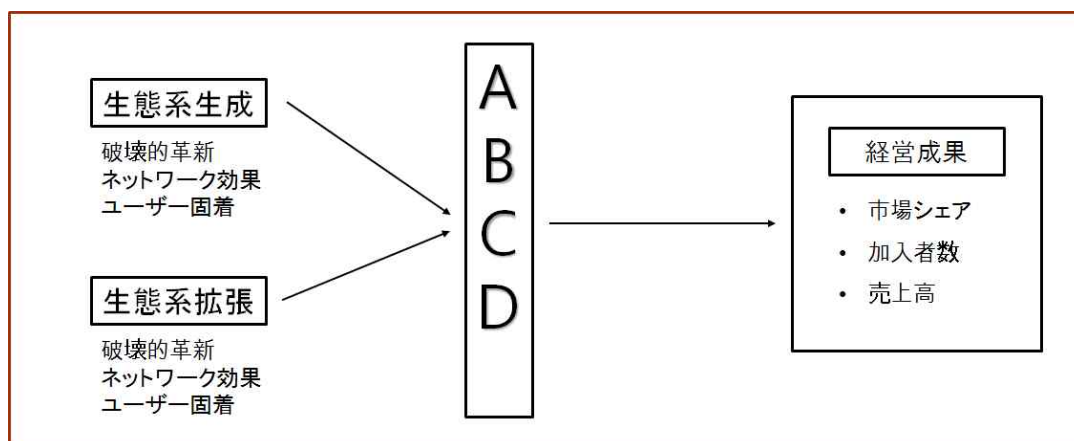
仮説1。モバイルインスタントメッセージサービス（MIM）で生態系の生成段階でのABCD戦略の中でABDは、加入者数の増加と市場シェアの（+）に影響を与える。

仮説2。モバイルインスタントメッセージサービス（MIM）で生態系の拡張段階でのABCD戦略の中でACは、加入者数、市場シェア、企業の売上高の増加に（+）の影響を与える。

2. 研究モデル

本研究では、既存の研究をもとにして生態系の生成と拡張段階でのABCD戦略が経営成果に与える影響を分析するために、新たに研究モデルを確立し、これは<図1>の通りである。

<図 1> 研究モデル

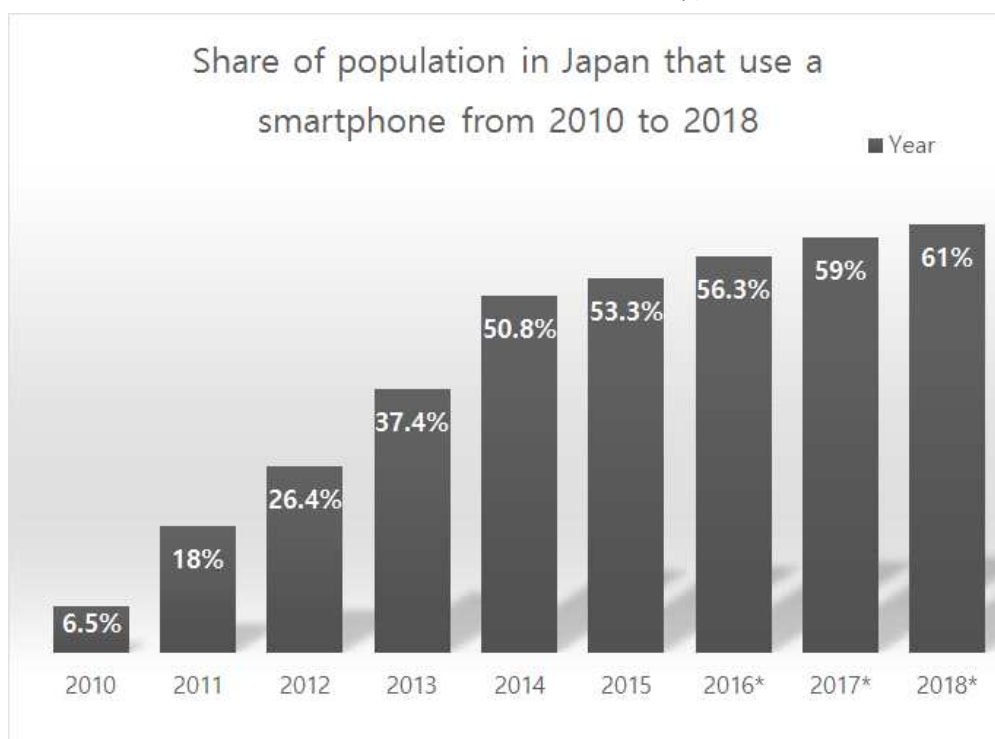


第2節 事例研究：‘LINE’

1. 日本國內の携帯電話のインスタントメッセージの現況

日本では、2009年末からアップル社のiPhoneは普及し始めながら、2010年には、日本の全人口のうち6.5%がスマートフォンを使用して起動して、毎年その数を大幅に高めていくようになった。2016年には、日本の全人口のうち56.3%がスマートフォンを使用していることが分かった（図2参照）。

<図 2 日本全体の人口比スマートフォンユーザー数の増加>

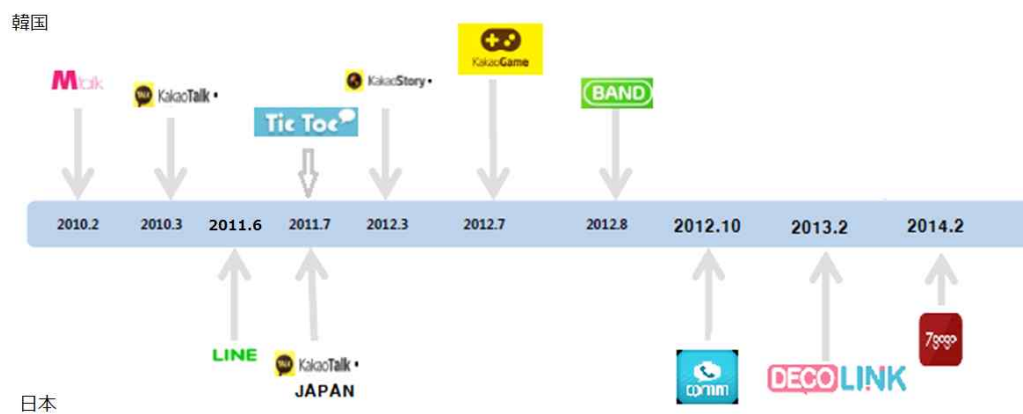


“資料：International Data Corporation (IDC). Share of population in Japan that use a smartphone from 2010 to 2018.”

このように、スマートフォンのユーザー数が急増し、モバイルインスタントメッセージの加入者数も大幅に増加する様相を見せた。

海外では2009年にサービスを開始したWhatsAppが最初のモバイルインスタントメッセージ（MIM）であり、韓国では2010年2月にリリースされたM&talkが最初のMIMである(이보경, 2012). 日本で発売されたMIMは、2011年1月にリリースされたLINEが最初であり、後に2011年7月にはカカオトーク・ジャパン、2012年10月にはcomm、2013年2月にはDecoLink、2014年2月には7gogoなど、複数のモバイルインスタントメッセージが発売されたが、このうち2016年現在までにサービスを継続しているのはLINEが唯一である（図3参照）。

＜図 3＞ 韓国/日本内のモバイルインスタントメッセージの動向



“資料: DMC MEDIA(2014), 민준홍(2014)の資料をもとに再構成.”

2. 'LINE'の歴史と現状

1) LINEの企業倫理と規範

LINEは謙遜と主人精神、創意と革新、挑戦と情熱、会社との利害相反回避、健全な組織文化の造成を企業倫理と規範で掲げている。2011年に発生した東日本大震災の数ヶ月後にリリースされたLINEは、地震などの自然災害の状況を考慮して、知人に迅速に連絡可能なメッセージ機能に焦点を当てたことを表明した。

＜表 4＞ NAVER LINEの変遷史

1999	ネイバーコム株式会社設立
2002	コスダック登録
2003	NHNジャパンで日本法人の統合
2004	コスダック業種時価総額1位企業登板
2005	米国法人NHN USA設立
2008	有価証券市場（KOSPI）以前上場
2010	NHNジャパン `ライブドア（livedoor.com）買収
2013	LINEグローバル事業担当ラインプラス（LINE+）設立 LINEジャパン `ライン株式会社に社名を変更およびゲーム事業分離
2015	企業向けコラボレーションサービス担当ワークスモバイル（Works Mobile）設立

“資料：LINE Corporation(旧 NHN JAPAN)の資料をもとに再構成。”

LINEの年式はそれほど長くない（表3参照）。初期のLINEはNAVERの系列会社の形態だったが、これはネイバージャパン（またはNHNジャパン）が開発したスマートフォンアプリケーションとして、2011年6月に日本では初めて無料でサービスを開始した。系列会社の立場で始めたLINEは日本国内でのMIMサービス市場を占有しながら、日本をベースに東南アジア地域に進出し、台湾、タイをはじめ、多

くの国でそのサービスを進行しながら海外でも強気を見せているのが実情である。

2) LINEの動向

ラインの始発点はネイバーが韓国で発売したネイバートークから始まった。ネイバートークは、2011年2月に韓国で発売されたが、2010年に発売され既に市場を掌握していったカカオトークを勝てずにサービスを終了することになった。当時ネイバートークは、移動通信番号ではなく、ログインIDベースのサービス提供などの不便さと閉塞性を持ちながら顧客から度外視された。その後、ネイバートークは、日本に渡りサービスを再整備し、2011年6月にLINEという新しい名前で日本版モバイルインスタントメッセージサービスを実施し、カカオトークがそうしたように、日本の市場を先占することに成功した。

2011年6月にリリースされたLINEは、毎月70万人の加入者を確保する好調なスタートを披露し、2012年4月には世界中の加入者数3000万人を超えており、その中で日本国内の加入者数は約3分の1である1300万人を記録した。

その後、急激な成長を持続して、2014年10月には、LINEの加入者数がタイでは1600万、台湾1500万、スペイン1千万、韓国600万、香港400万人と集計され、東南アジア地域でのLINEの威勢を見せつけ、グローバル加入者数は5億6千万人を超える勢いをみせた。日本国内では5400万人の加入者数を確保し、日本国内でのモバイルインスタントメッセージ市場のシェアが72%に達する状況である（図4参照）。これは、スペインとイタリアで99%、93%の市場シェアを保有しているWhatsAppと韓国で95%の市場シェアを持つカカオトークを次いで、一国の中で高いシェアを示している（表5参照）。

<図 4> NAVER LINEのグローバル加入者数推移



“資料: NAVER Annual Report 2015.”

<表 5> モバイルインスタントメッセージ別市場のシェア推移

	KakaoTalk	LINE	WhatsApp	WeChat	Facebook
韓国	95%	12%	3%	—	—
日本	—	71%	—	—	—
中国	—	—	15%	82%	—
米国	—	—	—	13%	16%
イギリス	—	—	46%	—	—
スペイン	—	—	99%	—	—
イタリア	—	44%	93%	—	—

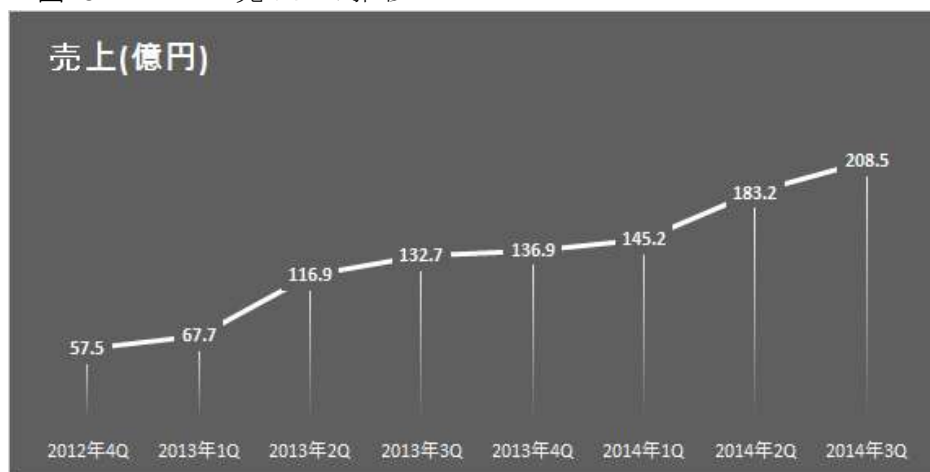
“資料: DMC MEDIA(2014).”

3) LINEの実績

WhatsAppとカカオトーク、LINEの2013年度売上高の規模を比較してみると、WhatsAppが72億4千万円、カカオトークが201億8千万円、LINEが454億2千万円で、LINEが最も大きい売上高を保有していると調査された（DMC MEDIA、2014）。LINEの莫大な売上高規模の要因としては、競争が少ない海外市場をターゲットにして先占したこと、カカオトークに比べてグローバルメッセンジャー市場、特に日本となじみ深い東南アジア市場で億台の加入者数を確保したこと、そしてWhatsAppとは異なる収益性の高いコンテンツを開発/配布した点を挙げることができる。

ラインの収益構造は、2012年に入ってから急速に変化することになる。2011年6月に発売されたラインは発売初期には無料のメッセージ転送サービス、無料通話サービスなど、無料サービスを提供しながらマイナス収益構造を持っていたが、2012年4月からスタンプの販売が開始され、プラスの収益構造に転換された。

<図 5> LINEの売り上げ推移



“資料：LINE Corporation(旧 NHN JAPAN).”

以来、LINEは中小企業のための公式アカウント、ライン天気と占い、スマートフォンゲームなどの部分有料化サービスを開始し、安定的な売上高を確保した。2013年にはゲーム24種、スタンプ191種、公式アカウント92個をサービスし、2016年には公式アカウントの数が412個に増加、そのうち日本の公式アカウントの数は208個で、ラインのサービスの幅が継続的に増えている(表6参考)。

<表 6> NAVER LINEの主要提供サービス

サービス	説明
メッセージ送信	インスタント文字をメッセージとして送信
マルチメディアファイル送信	写真や動画ファイルの転送
ステッカーや絵文字送信	ステッカーおよび絵文字を選択し、チャット時転送
連絡先送信	本人の連絡先を他のユーザーに転送
位置情報	本人のGPS位置を他のユーザーに転送
無料通話	インターネット通信網を利用した無料通話を提供
音声メッセージ	音声を録音してメッセージ送信
ステッカーショップ	絵文字、ステッカーの購入
公式アカウント	企業との連携を通じたプロモーション通知
タイムライン	ネイバーラインの個人ホームページ
ライン・チャンネル	外部アプリケーションがネイバーラインと連動してサービスを提供
ゲーム	友人と連動されるスマートフォンゲーム

“資料: LINE Corporation(旧 NHN JAPAN)の資料をもとに再構成。”

2013年度にファンインジューンNHN最高財務責任者が正式に発表したLINEの年間売上高の80%は日本で発生したが、そのうち半分以上がゲームで発生した収入である。ラインはメッセージサービスをモバイルプラットフォームとして積極的に活用して収益モデルを創出したが、これはメッセージで使用するスタンプの販売、スマートフォンゲームの発売とゲーム内で使用される各種のコンテンツを販売し、LINE Corporationの全体売上高のうち60%はラインゲームが、20%はスタンプが占めている。売上高の割合の構成は時間が経つにつれ変化したが、2016年1分期にはゲーム売上高が35%、スタンプ売上高が22%、広告およびその他売上高が43%を占めた(表7, 図6参考)。

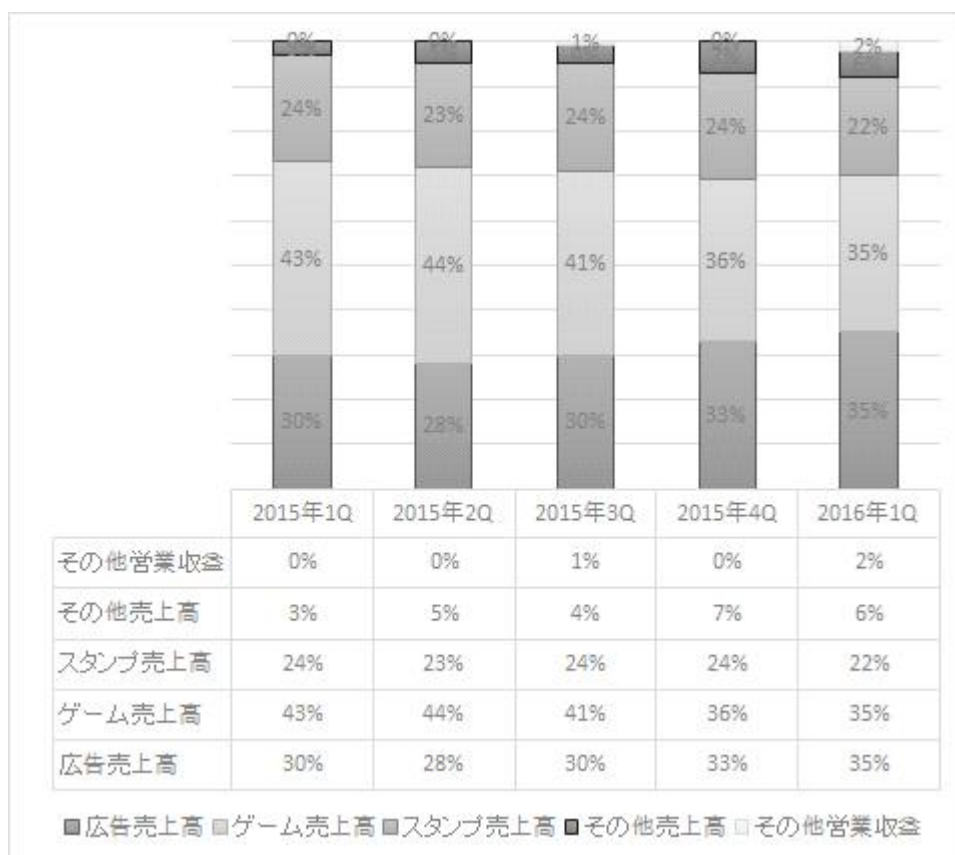
＜表 7＞ 2013年LINEの売上高構成

	ゲーム	スタンプ	広告およびその他の
売上高の割合	60%	20%	20%
売上高(億)	2,725	908	908
総売上高(億)	4,542		

“資料: LINE Corporation(旧 NHN JAPAN).”

ラインの売上高が増加し、年別/四半期の営業収益も増加した。ラインで発表した最新の営業収益を比べると、2015年1分期の営業利益は28.2億円、2016年1分期の営業収益は34.1億円を記録した。2015年と2016年の年次営業収益は20.9%、四半期の営業収益は5.2%増加しており、その中で広告売上高の増加とその他売上高収益の増加が明らかになった(詳細売上高指標は表8参考)。

＜図 6＞ LINEの分期的別事業売上高推移



“資料：NAVER Corporation, 2016年1分期待決算.”

＜表 8＞ LINEの2014, 2015, 2016年実績比較表

(単位: 億円)	2014年 1Q	2014年 4Q	2015年 1Q	増加率	
				Q/Q	Y/Y
営業収益	625.7	746.8	740.6	-0.8%	18.3%
広告	476.8	540.2	529.9	-1.9%	11.1%
コンテンツ	131.5	196.0	200.0	2.1%	52.2%
その他	17.4	10.7	10.6	-0.4%	-39.0%
営業費用	439.5	553.0	548.6	-0.8%	24.8%
営業利益	186.3	193.9	192.0	-1.0%	3.0%
営業利益率(%)	29.8%	26.0%	25.9%	0.0%	-3.9%
法人税差引前利益	185.8	198.1	223.2	12.7%	20.2%
法人税費用	59.2	67.7	88.7	31.0%	49.9%
継続営業純利益	126.6	130.4	134.6	3.2%	6.3%
中断営業利益	2.3	-0.7	-0.0	n/a	n/a
当期純利益	128.9	129.7	134.6	3.7%	4.3%
(単位: 億円)	2015年 1Q	2015年 4Q	2016年 1Q	増加率	
				Q/Q	Y/Y
営業収益	740.6	891.4	937.3	26.6%	5.1%
広告	529.9	646.9	672.7	27.0%	4.0%
コンテンツ	200.0	216.4	237.4	23.1%	9.7%
その他	10.6	28.2	27.1	527.0%	-3.7%
営業費用	548.6	666.2	680.5	24.6%	2.1%
営業利益	192.0	225.2	256.8	32.1%	14.0%
営業利益率(%)	25.9%	25.3%	27.4%	1.2%	2.1%
法人税差引前利益	223.2	203.0	256.2	14.0%	26.2%
法人税費用	88.7	30.4	76.0	-14.3%	150.0%
継続営業純利益	134.6	172.6	180.2	32.5%	4.4%
中断営業利益	-1.5	-31.1	-15.2	n/a	n/a
当期純利益	134.6	141.5	165.0	22.7%	16.6%

“資料: NAVER Corporation, 2016年1分期待決算.”

第4章 分析と仮説検証

ラインの事例を分析するためには、まずラインの起源を分析する必要がある。ラインは韓国のインターネット業界最大規模の企業であるネイバーの完全所有会社であった。ネイバーは、韓国で検索広告とディスプレイ広告市場で顕著な実績を出しているIT (Information Technology) 企業である。IT産業の特性により、高い利益率を誇るネイバーが2012年に公表した資料によると、企業の資産量が2927億円で、厚い資本をベースに大規模な投資が可能な企業である。

ネイバーは2000年代からグローバル化に目を向けたが、2000年にはハンゲームジャパン、2003年にはNHNジャパン、2007年には、日本国内の検索事業法人であるネイバージャパンを設立するなど、日本をグローバル化への重要な拠点国家に指定してグローバルネットワークを構築するのに力を尽くした。これは、海外進出の理論の観点から見たとき、市場追求型海外進出と見ることができる。21世紀に入ってからIT強国として立った韓国は内需市場が5千万人という国家的には少ない数であるため、企業間の競争が激しくなっていた。ネイバーはラインを発売する前に、韓国にネイバートークというモバイルインスタントメッセージ（MIM）を発売したが、国内市場を先行獲得したカカオトークとの競争で敗北することになり、新たに広い市場を求めて海外進出を決心した。その結果、無理な競争を避け、むしろ国際化の経験を生かし、日本の地域特性に合わせたサービスを提供することで成功したと見ることができる。

このように、外部的状況によって海外進出を決心したネイバーラインは、企業内部の豊富な資源を使用して積極的に市場参入を狙うスプリングロー戦略を使用した。スプリングロー戦略は先取り優位性を創出して競争を防止する効果があるので、モバイルインスタントメッセージのネットワーク効果を狙ったラインは、速い速度で商品を日本市場へ露出させるために努力した。メッセージとメッセ

ンジャー内のコンテンツを無料で提供し、有名俳優を介してTV広告などpromotionにも力を傾けた。これらの戦略の使用が可能であった理由としては、ネイバーラインの豊富な資本力と、これに加えてスマートフォンのアプリケーションという製品の特性として製品を生産、流通にかかるコストや在庫などのリスクがないこと、サービスの公開性や顧客のアクセシビリティが高いという点などを挙げることができる。また、大規模な・大容量のサービスを安定的に提供するためのデータを保存管理技術、分散環境でのメッセージの処理技術、Webサービススペースのプラットフォーム技術、多様な形態のコンテンツ処理技術など、最高の基盤技術を保有していたネイバーラインは、他の企業を圧倒するコアコンピタンスを備えていた。このように、ネイバーラインの強みと海外進出に有利である特性を持っているモバイルプラットフォーム事業の相乗効果を狙ったネイバーラインは内需市場を放棄し、海外進出を急いだのである。

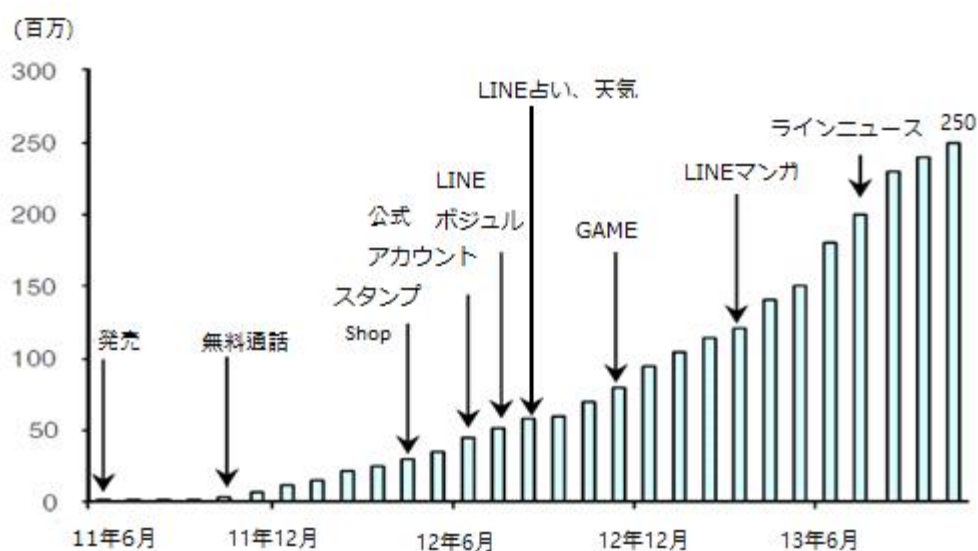
しかし、ネイバートークがカカオトークを追いつかなかったかのように、豊富な資本と技術力を備えた大企業だけが成功するのではない。このような点に着目して、本研究では企業の生態系理論を研究したMoore (1997) の研究に基づいて、モバイルプラットフォームの成功要因はプラットフォームの段階に応じたABCD戦略の使用が必須という仮説を立ち、これによりネイバーラインの事例を分析した。

第1節研究仮説分析では、LINEのモバイルプラットフォームの生態系生成と拡張の両方の段階を区別して、それぞれの段階でどのような経営成果を成し遂げたのかを扱っている。第2節研究の仮説検証では、LINEのモバイルプラットフォームの生態系生成と拡張段階でどのようにABCD戦略を組み合わせたのかを扱っている。

第1節 研究仮説分析

したがってLINEのモバイルプラットフォーム事業の生態系生成ステップと拡張段階を分ける起点は、モバイルインスタントメッセージに加えてコンテンツの流通にサービスを拡大した時点の前後で分けることができる。ラインは2012年4月からスタンプショップサービスを開始し、以来、さまざまな新しいコンテンツを開発して発売するなど事業の多角化を遂げた（図7参照）。したがってラインの生成ステップはサービスリリース日である2011年6月から2012年4月までに見ることができ、拡張段階は2012年4月から2014年までに設定した。

〈図 7〉 NAVER LINEの加入者増加の推移とサービスの発売日



“資料: LINE Corporationの資料から再構成.”

1. モバイルプラットフォームEcosystem形成と経営成果

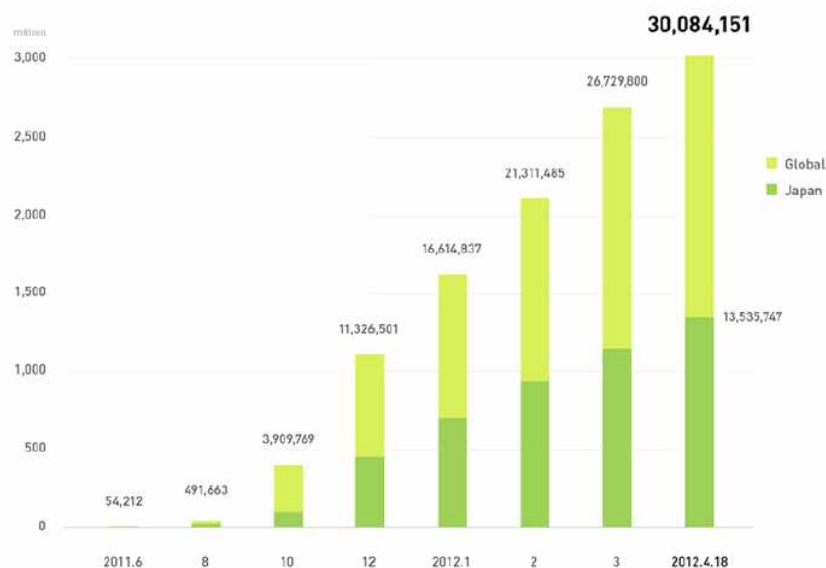
前第3章で紹介したように、モバイルプラットフォーム企業の生態系のステップバイステップの経営成果は、一定の期間の加入者数の増減、市場シェアの増減、売上高の増減に測定することができる。したがってネイバーラインの生態系生成段階での経営成果を測定するためには、サービスの発売日である2011年6月から部分有料化サービスを開始した2012年4月までの期間の間のモバイルインスタントメッセージの加入者の数と市場シェアの増減を介して測定することができる。プラットフォーム企業の生態系のステップでは、すべての企業がマイナス収益構造を有する。これは、サービスや製品を開発するのにかかる費用とローンチ費用、プロモーションにかかる費用などにより営業収益がマイナスで開始するからである。ラインもまた、無料メッセージサービスをベースに、拡張段階に入るまでお金を稼ぐことができる構造が形成されていない点を考慮して、本段階では、売上高や営業利益を経営成果に測定しないことにした。

2011年6月から2012年4月までのラインの市場シェアはモバイルインスタントメッセージの加入者数と日本のスマートフォンユーザー数と比較して推移することができる。日本は2009年末からスマートフォンが普及されており、2011年には日本全体の人口の18%が、2012年には26.4%がスマートフォンを使用していると調査された（IDC、2016）。これは、日本全体の人口1億2千7百万人を基準に、2011年には18%である2286万人、2012年には26.4%である3352.8万人がスマートフォンを使用しているということだ。

ラインの加入者数は、発売初期に急速に加入者数を確保したと発表され、2012年4月には約1354万人が加入したと集計された（図8参照）。したがってラインのMIM市場シェアは0%から40%に増加したことを示している。この数字を理解するために、日本進出を試みたが最終的にはラインを超えられなかったカカオジャパン

の加入者数を比較することができる。カカオトークはラインよりも一ヶ月後の2011年7月に日本市場への参入を試みたが現地化戦略失敗と続く赤字で撤退した。当時2011年3月に発生した東日本大震災の後遺症で日本全国の有線/無線通信の接続状態が不安定なものに比べてSNSサービスは正常に動作するのが知られ、日本内のSNSの加入者が急増した。カカオトークの場合、毎日2万人程度の加入者が増加し、7ヶ月後には400万人の加入者を確保する。これは、すでに千万人の加入者を数ヶ月前に超えたラインの加入者数には至らない結果である。同様にラインの市場シェアが40%に達する時にカカオトークのMIM市場シェアは12%であり、これはラインが比較的成功的な経営成果を得たと見ることができる。

<図 8> NAVER LINEの加入者増加の推移



“資料: LINE Corporation.”

2. モバイルプラットフォームEcosystem拡張と経営成果

ネイバーラインの生態系拡張の段階での経営成果を測定するためには、部分有料化サービスを開始した2012年4月からの加入者数の増減と市場シェアの増減、年別の売上高の増加率を見る必要がある。ラインは2012年4月には1354万人の加入者数を保持し、2014年12月には5400万人を保持した。これは、1年半という期間にラインの加入者数が400%増加したことを示し、2014年基準で日本スマートフォン利用者数の83%に相当する。しかし、最新LINEは日本のMIM市場の72%のシェアを持っている。売上高の場合、ラインは四半期ごとの売上高を集計してネイバーラインのホームページにAnnual Reportを上げるなど公式に発表しており、ラインの全体の売上高のうち80%以上が日本で発生したと発表した。ラインが発表した2012年第4四半期の売上高は41.2億円で、スタンプショップなどの有料サービスによる高い売上高を記録した。2013年ラインの売上高は第1四半期が68.8億円、第2四半期は116.9億円、第3四半期が128.6億円、第4四半期が136.9億円を記録した。続いて2014年のラインの売上高を四半期別にみると、第1四半期には145.3億円、第2四半期には183.2億円、第3四半期には208.5億円、第4四半期には221.7億円の売上高を出しながら成功的な経営成果を示している（資料：NAVER LINE Annual Report2014、2015）。

第2節 研究仮説の検証

第1節でLINEのモバイルプラットフォームの生態系生成と拡張の両方の段階を区別して、それぞれの段階でどのような経営成果を成し遂げたのかを説明した。本節では、LINEのモバイルプラットフォームの生態系のステップバイステップでABCD戦略が経営成果に肯定的な影響を与えたという仮説を事例分析を通じて検証する。

1. Ecosystem形成過程でのABCD戦略

第2章で説明したように、ABCD戦略は合計4つの要素で構成されており、各要素は2つの要素で構成されている。A戦略である敏捷性は速度と精度、B戦略であるベンチマーキングは模倣とグローバルスタンダード、C戦略である融合は混合と相乗創出、D戦略である専念は誠実と目的指向性で構成されている。その中で生態系生成段階で立てた仮説は以下の通りだ；

生態系生成ステップはABCD戦略の中でABDに影響を受けるものであり、Cは影響を受けない。

1) A

国内ではカカオトークが市場を先行獲得した状況であったしメッセージングサービスの特徴上先取り効果が思ったよりも大きかったです。だから、国内市場ではなく、グローバル市場に力を集中しました。（ラインプラスライン企画室副）

リリース当初のLINEはチャット機能に限られていてスタンプすらありませんでした。（LINEのマーケティング担当 矢嶋）

LINEのA戦略は簡単に見つけるができる。ラインは最初にリリースされたとき、

モバイルインスタントメッセージとしての機能だけを担当していた。ネイバーラインは韓国でカカオトークが市場を先行獲得したものと日本のスマートフォン市場の急激な成長を見てリリース速度を重視、2011年6月に日本にグループチャットサービスの機能を持ったモバイルインスタントメッセージとして開始した。これは、他の機能を最大限に減らし迅速に市場に参入しようとしたものであって、アプリケーションのリリース後、お客様の不便事項を積極的に受け入れてミスを減らしていく方法で、誰よりも早く日本市場でのMIMサービスを開始した。

私のチームでは、プレスリリース～公式ブログなどでの発信～ソーシャルメディアでユーザーに接触、という一連の流れを受け持ってそれぞれに担当スタッフを置いています。定常作業で言うと、アプリに対するユーザーのネット上での反応を日々モニタリングしていて、企画・開発側に共有しています。新機能をリリースした後は特に入念に行います。(LINEのマーケティング担当矢嶋)

他の機能のリリースを後ろに延ばした代わりに、メッセージとしての機能を徹底的に強化して、サービスの品質維持と向上に努めることで精度を落とさないようにし努力したものである。2011年12月には無料通話機能を更新したが、開発チームは通話品質に対する消費者の反応に関心を持って通話音質と通話遅延などをチェック、継続的にFeedbackを社内で共有、さらに質の良い通話品質のために努力した。このような努力に支えられ、ラインは驚異的な速度で成長する。ラインは6ヶ月ぶりに千万ユーザーを獲得する快挙を示す。SNSであるTwitterやFacebookと比べると、Twitterのは千万ユーザーを獲得するまでに26ヶ月、フェイスブックは28ヶ月がかかった。

2) B

LINEのB戦略は、ラインのインターフェイスとコンテンツで見つけることができる。ネイバーはカカオトークより1年も遅れた2011年2月にネイバートークを発売したがカカオトークの牙城を乗り越えることができなかった経験がある。ネイバーはこの時の経験を生かし、2011年6月に新たに日本市場にラインを発表した。この時、ラインは機能的な部分でカカオトークを模倣した。ネイバートークがリリースされた当時にはその機能が携帯電話の電話帳ベースではなく、ログインIDベースという不便性が存在した。しかし、ラインの場合カカオトークを模倣して、これらの不便性を改善してアクセシビリティの高いアプリケーションに生まれ変わることになる。ラインは、このような単純な模倣でとどまらず、優れたものに企業のコアコンピタンスを加えて、効率的な差別化を引き出すために、さまざまなマーケティングやプロモーションなどを通じ、日本の現地に合う差別化を行った。

プロモーション担当としては競合アプリとの差別化を訴えるのは難しかったのですが、会社としてはこの段階から十分なユーザーベースを確保しようと高い目標を掲げていました。そこで、モニター募集キャンペーンやイベント協賛、もちろん旧ライブドアを含めた社内プロモーションなど、できること、考えられることはなんでもしました。

MIMサービスの性質上、発売初期には差別化を置くことは難しい点を克服するために、ラインはいくつかのプロモーション戦略を繰り広げる。人気タレント「ベッキー」のテレビCM、キャラクター人形プレゼントキャンペーン、スヌーピーとガチャピン&ムックなどのキャラクターを展開したスタンプなどで注目を浴びた。

また、ネイバーラインの場合、海外市場での円滑なサービスを実行するために韓国人の従業員はほとんどなく、現地の人材を中心に構成されているという差別性を持っている。現地人材中心であるおかげで、他の海外企業に比べて高度の現地化が

可能である差別を持つようになり、日本企業と比べても遜色のない現地の状況に応じたサービスの運営を可能にした。また、早くから日本に現地法人を立てた経験も差別性のある現地化を成すのに役立った。

3) C

LINEの生態系の生成段階では、C（融合性）戦略は見られなかった。これは、アプリケーションのリリースの初期段階では、他の企業や新しい技術との混合など、融合を起こすより、モバイルインスタントメッセージとしての機能に充実して機能を改善していくなど、基本に忠実したからである。ハローキティやスヌーピーのキャラクタースタンプの発売のような場合にもプロモーションのための単発性が強いので、真の意味の融合とは見られない。

4) D

LINEはD戦略である誠実さと目的指向性を考慮して、積極的な広告をした。2011年に発生した東日本大震災の状況を考慮して、知人に迅速に連絡可能なメッセージ機能に力を入れたものである。2011年3月、マグニチュード9.0の大地震が東日本を襲い掛かった後、交通が麻痺した状態で瞬間的なネットワークの過負荷が原因で日本全域で通信状態が不安定になったり不通な状況が発生した。以来、人々は近くの人との閉鎖的なコミュニケーションを重視するようになり、テキストメッセージや通話の代わりにインスタントメッセージアプリケーションを使用することになった。ラインはこれに焦点を合わせてグループチャットサービスと簡単なメッセージ、手軽に感情表現や意思伝達が可能なスタンプ機能で開始して、今後無料通話機能を追加する一方、これを積極的に広告しながら加入者の誘致

に力を注いだ。

4. Ecosystem 拡張過程でのABCD戦略

生態系拡張の段階で立てた仮説は以下の通りである；

生態系拡張ステップは、ABCD戦略のACに影響を受けるものであり、B、Dには影響を受けない。

1) A

ラインの生態系拡張の段階でのA戦略は、他の企業が類似したアイテム（e.g. スマートフォンアプリケーション）を発売する前に急速に産業の拡大していくものである。ラインはモバイルプラットフォームに生まれ変わり、新しいサービスを開始、顧客のNEEDSを導いていくために敏捷性に集中している。サービス開始の速度に加えて精度も維持しているが、これは本来のメッセージサービスの品質を維持するために継続的なフィードバックを重要視する点で知ることができる。ラインは、コンテンツの品質を維持するために努力しているが、そのうちの一例としてラインゲームを挙げることができる。ラインは約50個のゲームをサービスしている。593個のゲームをサービスしているカカオトークと大きな違いを見せているが、これはラインのゲームが主にラインの内部で開発されたゲームであるか完成度の高いゲームを中心に品質が保証されたゲームを流通して継続的な更新して、品質を維持するための政策ある。

2) C

ラインは様々なコラボレーションを試みており、その中で代表的なものga O2O(Online-to-Offline)ビジネスとC2C(Customer-to-Customer)ビジネスである。ラインはO2O戦略を介してオンライン上のスタンプのコンテンツをオフライン上のコンテンツへと発展させて、漫画、アニメ、キャラクター人形など、さまざまなコンテンツを開発して収益化した。2014年にオープンしたタクシーの呼び出しサービスであるラインタクシーもこれに属し、これは日本運輸企業と提携してラインで提供するタクシー専用のアカウントを利用して、日本国内でタクシーを簡単に利用することができるサービスである。ラインは融合を通じて新たな市場を開拓し、お客様のニーズをリードしており、ライン関連サービスと連携店頭などでラインを介して支払いすることができるモバイル向け決済システムであるラインページもこれに属する。ラインペイは、金融システムをベンチマーキングして、さまざまな充電や送金機能も搭載されているサービスである。加えてキャラクター事業、ラインゲーム、ラインニュース、ライン小説、ライン漫画、ラインカメラなどがある。

3) B, D

LINEの生態系拡張段階ではB、Dの戦略は見られなかった。これは、先に発売されたMIMを模倣するより、破壊的革新を通じて新しい市場を創出していく段階にあり、融合などのさまざまな方法で事業を拡張するための段階では、1つの目的を持って一つのことに専念するより様々な試みを図るからである。

第5章 結 論

第1節 研究の概要と結果

先行研究では、プラットフォーム戦略理論、生態系理論 (Ecosystem)、ABCD 戦略を調べてみた。まず、プラットフォーム戦略理論には Christensen (1997) が主張した破壊的革新理論、Rohlf's (1974) と Katz and Shapiro (1985) が主張したネットワーク効果理論、Porter (1980) が主張したユーザー固着理論、Moore (1993) が主張した生態系理論の4つが存在する。破壊的イノベーションは、既存の製品を継続的に改善する存続的革新とは異なり、市場に新製品を導入して既存の市場を破壊し、新たな市場を創出するものであって、代表的な例としては、携帯電話市場にスマートフォンという新しいパラダイムを提示してスマートフォン市場を開拓したアップル社のiPhone、補助バッテリーの市場を開拓したシャオミ社の補助バッテリーなどを挙げることができる。ネットワーク効果は同じ種類の製品や互換性のある製品のユーザーが多ければ多いほど、製品の価値が高まる現象をいい、ソーシャルネットワークサービスであるフェイスブックユーザーの増加、韓国のモバイルインスタントメッセンジャーであるカカオトークユーザーの増加などを例として挙げられる。ユーザー固着は、製品のユーザーが他の製品に消費を切り替える時に発生する貨幣的または非貨幣的な転換コストであり、この現状により既存の製品に引き続きとどまる現象をいう。その例としては、アップル社のiOSオペレーティングシステムファミリーを使用している顧客を挙げることができる。以上の3つの現象をすべて網羅する生態系の現象は、産業生態系に属している企業や個人が相互に影響を与えながら進化する現象をいう。生態系理論は、従来の経営/経済理論 (e.g. CNPDバリューチェーン) では説明するのは難しいスマートフォンアプリケーション

ンプラットフォームの特徴である共振化と協力的競争などの企業革新の新たなパラダイムを説明するために誕生した理論であり、Moore (1997) は産業生態系の進化の段階を生成段階、拡張段階、リーダーシップの確保段階、自己再生段階の合計4つに分けた。本研究では、LINEの生態系進化の段階の中で、生成段階と拡張段階を分析するのに力を注いだ。生態系の生成ステップは、新たな市場を創出するステップとして、新しいプラットフォームを創造してプラットフォーム参加者を引き込むステップである。LINEがモバイルインスタントメッセージとしての機能だけを付与してその場を確立するための段階がこれに属する。生態系の拡張ステップは、生成された新事業の規模を拡大する段階として、既存の製品やサービスを結合する方法などを使用して、新しい価値を創出し、市場を拡大するための段階である。LINEがモバイルインスタントメッセージとしての機能から事業を拡大してメッセージ以外の様々な機能を付与、スマートフォンゲーム、カメラアプリケーションなどのコンテンツを多様化した段階がこれに属する。

本論文では、生成段階と拡張段階で、企業の経営成果に肯定的な影響を与える要因を分析するためにムンフィチャン教授が提示したABCD戦略を分析ツールとして使用した。ABCD戦略とは、1つの組織が成長するために必要な4つの戦略的要素をいい、これには速度と精度性を含むAgility (俊敏性)、模倣とグローバルスタンダードを含むBenchmarking (ベンチマーキング)、混合とのシナジー創出を含むConvergence (融合性)、誠実さと目的指向性を含むDedication (専念) があり、これによりLINEの経営事例を分析した結果は次の通りである；

生成ステップでは、ABCD戦略のABDである俊敏性、ベンチマーキング、専念が企業の競争力に影響を与えた。LINEの俊敏性 (速度&精度性) 戦略の場合、不十分な他の機能はモバイルインスタントメッセージを発売した後添える方法で進行し、誰よりも早く日本市場でのMIMサービスを開始したことで、他の機能のリリースを後ろに延ばした代わりに、メッセージとしての機能を徹底的に強化し

た。また、MIMサービスとしての品質の維持と向上のための努力として、積極的なfeedbackをした。LINEのベンチマーキング（模倣&グローバル・スタンダード）戦略の場合、LINEより先にリリースされたカカオトークやWhatsAppなどのモバイルインスタントメッセージをベンチマーキングし、インターフェースやブランドを代表するキャラクターの導入がこれに属する。LINEの専念（誠実&目的指向性）戦略の場合、2011年に発生した東日本大震災の状況を考慮して、知人に迅速に連絡可能なメッセージ機能に焦点を当てるという明確な目的指向性と初期LINE社の従業員の24時間モニタリングシステムなどを通じた誠実性の表明がこれに属する。生成段階で使用されていないC戦略である融合（混合&シナジーの創出）戦略の場合、LINE社はモバイルゲームやメッセージを通じた広告主の依頼を受けずにメッセージサービスの開始と維持に集中するために徹底的にメッセージの機能のみを付与するとともに、他社との融合を最小限に抑えた。

拡張段階では、ABCD戦略の中でACである俊敏性との融合性が企業の競争力に影響を与えた。拡張段階でのLINEの俊敏性（速度&精度性）戦略の場合、モバイルインスタントメッセージとしての機能と、さらに付与した機能たちと新しいコンテンツの付与を通じてモバイルプラットフォームとして生まれ変わりながら新しいサービスを開始したことで、他の企業がメッセージを通じた同様のスマートフォンアプリケーション商品を発売する前に、急速に産業を拡張していき、お客様のNEEDSを導いていたのである。さらに精度性を失わないために、本来のメッセージサービスの品質を維持するための手段として、継続的なfeedbackをないがしろにできなかった。LINEの融合（混合&シナジーの創出）戦略の場合、関連産業への多角化を成し遂げた。スマートフォンゲーム、ニュースやTV、ライブ放送のメディアアプリケーションなどの新しいコンテンツを開発、キャラクターグッズの販売などの新事業を開拓し、メッセージを通じた広告でモバイルプラットフォームとしての役割を遂行しながらプラットフォーム活用者と利用者を活発に接続させてく

れた。拡張段階では、BとD戦略であるベンチマーキング（模倣&グローバル・スタンダード）と専念（誠実&目的指向性）戦略は比較的活発に行われていなかった。ベンチマーキング（模倣&グローバル・スタンダード）戦略の場合、LINE社は日本内の他のMIMとの差別化を重点的に進めており、専念（誠実&目的指向性）戦略の場合には、一つのことに専念するよりは様々な試みを通してビジネスの拡大を図った。

第2節 研究の示唆と限界

本論文ではエコシステムの生成段階と拡張段階をABCD戦略に基づいて、プラットフォームとしてのLINE事例を分析した。生成ステップでは、ABDが重要な戦略要素に合致し、拡張段階では、ACが重要な戦略要素に合致した。これを基にICT産業の生態系の段階別発展方策として、生成ステップでは敏捷性とベンチマーキング、専念戦略を提案しており、拡張段階では敏捷性と融合戦略を提案する。

本論文はICT産業の重要な戦略要素導出事例としてLINEのみを分析した点で限界を持つ。また、生態系の生成と拡張の段階をABCD戦略を使用して分析したが、それぞれの変数が経営成果に与える影響を具体的には測定できなかった。さらに企業の生態系に影響を与える外部環境の要因（i.e. 政策、国の経済、文化、環境など）は扱っていない点で限界を持つ。

現在日本国内のモバイルインスタントメッセージサービスの70%以上をLINEが独占している状況で、後発走者がコンテンツを開発して販売収益を確保するのは困難であり、日本をベースにした東アジア地域でのLINEの強勢はしばらく続くだろう。しかし、モバイルメッセージプラットフォームであるLINEは、コンテンツ流通の領域を拡大しており、少しずつその成果を示している。本研究で提示したABCD戦略のステップ別の使用を基にICT事業者たちの戦略的特性を最大限にさせる

なら、今後LINEと比べる新しいSNSプラットフォームに発展することもできるだろう。

プラットフォーム観点からのICT産業に対する研究が不足している状況で、モバイルメッセージングプラットフォームをはじめとする様々なプラットフォームへの研究が継続され、より進展した研究が出てくることを期待する。

APPENDICES

【アプリ】『LINE』や『comm』に続きGREEまでもがメッセージアプリ提供。
『LINE』に追随するソーシャルゲーム企業（2012年12月20日）

今日本を中心にアジア圏で大ブームとなっている日本産無料通話アプリ『LINE』だが、既に8000万ユーザーが登録しユーザーは増え続ける一方である。国内ユーザーと台湾ユーザーが約半分くらいで残り数パーセントわずかにタイや中国、シンガポールのユーザーも居るという。

韓国で流行っていると思いきやじつは韓国では『カカオトーク』というアプリが独壇場で、『LINE』の入る余地が無いのだとか。

そんな日本産アプリ『LINE』に続くかのようにDeNAがリリースした『comm（コム）』。DeNAはソーシャルゲームサイト『mobage』を運営していたが、新たなユーザー獲得を目指し無料通話アプリをリリースしたようだ。

そこで黙っていないのがDeNAのライバルであるGREEである。GREEも同じくソーシャルゲームサイトを運営しており大成功を収めている。

そんなGREEがメッセージアプリを提供開始したのだという。そのアプリ名が『GREE messenger』でオーストラリアのAppStoreで提供開始されたという。海外向けに作られているようで、インターフェイスは全て英語。無料で提供されているが日本アカウントではダウンロードすることができない。どうしてもダウンロードしたい方は現地のアカウントに切り替えよう。

アプリはiPhone版とAndroid版が公開されており、それぞれAppStoreとGooglePlayよりダウンロード可能。

見た目は『LINE』や『comm』によく似ており、吹き出しのようなメッセージのやり取りのほかにスタンプを送信することも可能となっているようだ。

日本国内でのリリースは今の所不明となっているが、近い内にリリースしそうで

ある。

今回GREEが提供した『GREE messenger』は『LINE』を意識していることは明確である。8000万ユーザーを獲得した『LINE』を抜くことが出来るだろうか。

(Infoseek Newsの記事より)

日本国内の3つのMIMサービスの失敗事例

日本国内にリリースされたモバイルインスタントメッセージ（MIM）は、LINE以外にもいくつかの存在したが、その中で現在までサービスを継続しているアプリケーションは多くない。ここでは本文で紹介しなかった3つのMIMサービスであるDeNAのCOMM、カカオジャパンのカカオトーク、サイバーエージェントのDECOLINKの失敗事例が記述されている（日本企業であるauがオランダに発売したGREE messengerは結局日本市場には進出しなかったため失敗事例から除外された）。

1. DeNA: COMM

COMMはABCD戦略の中でAのスピードと精度、Bのグローバル化に失敗したケースである。COMMは2012年10月に公開されたDeNA会社のMIMアプリであり、LINEのユーザー数が急増しているのを見てDeNA社の若い社員達を中心となって企画したアプリケーションである。COMMは2012年10月、加入者数が500万を突破したが、同時期に加入者数が1億人を突破したLINEの牙城を勝てず最終的には2015年3月に日本国内でのサービスを終了した。

COMMの失敗の原因は大きく3つのである。①LINEより発売が遅れ、既に日本のMIM市場でのリーダーシップを発揮していたLINEとの競争にも遅れた。②他社と似

たようなサービスを提供しながら差別化に失敗した。③通話・メッセージ以外の機能を前面に出し、正確性（サービスの品質）が低下した。

DeNAのLINE対抗アプリ「comm」終了 開始から2年半で.. DeNAのLINE対抗アプリ「comm」が4月21日にサービスを終了する。(2013年03月02日)

ディー・エヌ・エー（DeNA）はこのほど、スマートフォン向け無料通話・メッセージアプリ「comm」（コム）のサービスを4月21日に終了すると発表した。

commは2012年10月に公開。LINEがユーザー数を急拡大する中、同社の若手を中心となって企画したアプリで、「LINEより通話の音声品質が高い」とアピール。女優の吉高由里子さんを起用したCMを展開、同年12月末までに500万ユーザーを獲得していた。

その後、スタンプの完全無料化やPC版公開、トーク画面でゲームが楽しめる機能など新サービスを次々に打ち出したがLINEの勢いに対抗できず、最近App Storeで「太富豪／麻雀／ポーカーがトーク画面で楽しめるアプリ」とアピールするなど、通話・メッセージ以外の機能を前面に出して訴求していた。

（Itmediaの記事より）

2. カカオジャパン：カカオトーク

カカオトークはABCD戦略の中でAの精度とBのグローバル化に失敗したケースである。韓国でのサービスが成功的と判断したカカオトークは日本にカカオジャパンを設立したが、LINEの壁を越えられず一回撤退、以後ヤフージャパンとの提携を通じて再び日本MIMサービス市場に参入した。カカオトークはツチヤアンナなど日本の有名歌手が登場するTV CMなどを放映するなど、積極的なマーケティングを繰り返し広がったが、収益の継続された赤字を経る。カカオトークの失敗の原因は3つであ

る。①続く赤字収益に耐えられず、顧客の嗜好に合わない有料化サービスを無理に開始した。②他社と同じようなサービスを提供しながら、差別化に失敗した。③スピードに重点を置いたあまりに正確性(サービスの品質)が落ち、顧客の不満が積もった。

카카오페이지는 출시 초기 온라인 포털 업계가 주도하던 유료 콘텐츠 시장의 장벽을 낮추고 저변을 확대하겠다는 목표를 내세우며 큰 주목을 받았지만, 출시 1년이 지나도록 이렇다 할 성과를 거두지 못했다. 서비스 초기부터 무리하게 유료화를 꺼내든 게 패착(敗着)이었다는 분석이다. 뒤이어 출시한 모바일 쇼핑몰 서비스 ‘카카오스타일’과 폐쇄형 소셜 네트워크서비스 ‘카카오그룹’도 사정은 마찬가지다. 이미 타사(他社)에서 제공 중인 서비스인데다가, 서비스 자체의 차별화를 이뤄내지 못했기 때문이다. 특히 카카오그룹은 네이버의 자회사 캠프모바일이 내놓은 ‘밴드’와 격차가 갈수록 벌어지고 있는데다가, 최근에는 서버 오류까지 잦아 이용자의 불만을 사고 있다.

資料: 박수황, 김태중 (2015). 카카오トーク日本進出事例. 한국국제경영관리학회 학술발표대회 논문집, 17-31.

3. 사이버エージェント：DECOLINK

DECOLINKはABCD戦略の中でDに失敗したケースである。DECOLINKはサイバーエージェントが2013年2月22日に発売したアプリケーションであり、10代の女性に特化したサービスを提供した。しかし発売から1年後、LINEに追いつくには難しいと判断、2014年2月には他の企業との合併で7GOGOというMIMサービスを新たに実施しDECOLINKのサービスを終了した。DECOLINKの失敗の理由は、物質資源をSNS事業であるAMEBAとMIMサービスであるDECOLINKに同時に投資しながら一箇所に集中できなかったのである。

サイバーエージェントの新規会員は1日4万人に--大規模プロモーションに

確かな手応え - (2012年12月07日)

--NHN Japanの「LINE」に追随すべく、DeNAが「comm」をリリースし、ヤフーが「カカオトーク」と提携するなどの動きがあります。御社でもメッセージングサービス「DECOLINK」を提供すると発表していますが、競合をどう意識していますか。

LINEに追いつくのはもう無理なんで、大それた事を考えているわけではありません。DECOLINKは「1万点以上スタンプがあって、それが全部無料」というメッセージングサービスですが、若年層向けにアピールしていきます。ある程度(ユーザーを)獲得していけば、それはコミュニティの1つととらえればいいと考えています。

よほど流行すれば無料通話もやるかも知れませんが、テレビCMなどもやりません。ただ、意外と出来はいいので、出してみないと分からないところがあります。

(Cnetの記事より)

参考文献

- 浅賀美東江. 2013. 「CA、スマホ専用無料メッセージングサービス「DECOLINK」――10代女子に特化」. 『Cnet Japan』, 2月 22日.
- 岩本有平. 2012. 「サイバーエージェントの新規会員は1日4万人に――大規模プロモーションに確かな手応え」. 『Cnet Japan』, 12月 7日.
- 岩本有平. 2012. 「「GREE messenger」、開発は出資先のオランダeBuddyと共同で」. 『Cnet Japan』, 12月 20日.
- 岩本有平. 2013. 「グリー通期決算は売上高1522億円、営業利益486億円で減収減益に」. 『Cnet Japan』, 8月 14日.
- 岩本有平. 2014. 「藤田氏と堀江氏がタッグを組んだ「7gogo」いよいよ始動――スマホ向けにアプリを公開へ」. 『Cnet Japan』, 2月 13日.
- 岡田有花. 2012. 「DeNAの無料通話「comm」は新卒1～3年目が開発 テレビCMで攻勢」. 『ITmedia』, 11月 14日.
- 岡田有花. 2012. 「「LINE」対抗、カカオトークは「グループ」で勝負 外部アプリと連携、API公開へ」. 『ITmedia』, 12月 11日.
- 岡田有花. 2013. 「「comm」500万ユーザー突破 目標の半分 「LINEは強い」と守安社長」. 『ITmedia』, 1月 10日.
- コグレマサト, まつもとあつし. 2012. 『LINE なぜ若者たちは無料通話&メールに飛びついたのか?』. マイナビ新書.
- 佐藤由紀子. 2013. 「世界でのスマートフォン出荷台数、2013年第1四半期に初めて携帯電話を上回る――IDC調べ」. 『ITmedia』, 4月 27日.
- 永井美智子. 2005. 「auからワンセグ対応端末が登場――文字や写真も送れるブッシュ・トゥ・トークも」. 『Cnet Japan』, 10月 24日.

永井美智子. 2009. 「au、プッシュトーク 「Hello Messenger」 を8月末で終了」 . 『Cnet Japan』, 3月 18日.

長谷川愛. 2014. 「絶好調LINEの「死角」に切りこんだ」 . 『東洋経済』, 2月 3日.

長谷川愛. 2014. 「LINE大躍進の陰で複雑化する「親子関係」」 . 『東洋経済』, 4月 25日.

藤代裕之. 2012. 「地道なソーシャル活用で飛躍 アプリ「LINE」のプロモ戦略 ブロガー 藤代 裕之」 . 『日本経済新聞』, 5月 24日.

藤本京子. 2005. 「GREE、携帯電話用サービス「GREEモバイル」を開始」 . 『Cnet Japan』, 6月 29日.

ガジェット通信. 2012. 「【アプリ】『LINE』や『comm』に続きGREEまでもがメッセージングアプリ提供 『LINE』に追随するソーシャルゲーム企業」 . 『Infoseek News』, 12月 20日.

ITmedia記者. 2012. 「GREEがメッセージングに参入か 「GREE messenger」 海外でリリース」 . 『ITmedia』, 12月 20日.

ITmedia記者. 2013. 「DeNAの「comm」にPC版」 . 『ITmedia』, 4月 30日.

ITmedia記者. 2015. 「DeNAのLINE対抗アプリ「comm」終了 開始から2年半で」 . 『ITmedia』, 3月 2日.

ITmedia記者. 2016. 「LINEとGREE、ゲーム事業で協業 開発力とユーザー基盤生かす」 . 『ITmedia』, 2月 5日.

Newsphere編集部. 2014. 「4億人爆速突破のLINE `日本人は15% ライバルとの差別化要因に海外紙注目」 . 『NewSphere』, 4月 23日.

- 김준호. 2011. 「플랫폼을 중심으로 한 산업 생태계의 미래 변화 예견과 대응 전략 개발에 관한 연구」. 박사학위논문
- 문휘창. 2012. 『K-전략』. 서울: 미래의창.
- 민준홍. 2014. 「孫子兵法으로 풀어본, 카카오톡과 라인간의 대결, 그 승자는?」. 『디지예코 보고서』, KT경제경영연구소, 10월 14일.
- 백봉삼. 2014. 「라인, 글로벌 성공기 공개한다. 라인 개발자 콘퍼런스 26일 개최」. 『ZD Net Korea』, 11월 6일.
- 서삼광. 2013. 「[2012 실적결산] 2013년 '모바일'이 승패 가른다. 위메이드 기대 'UP'」. 『Daily Game』, 3월 22일.
- 이보경. 2012. 「디지털 플랫폼 경쟁에 관한 고찰: 디지털 플랫폼의 수용 후 행동을 중심으로」. 박사학위논문
- 임일곤. 2013. 「日 국민 메신저 라인, '첫눈'과 '대지진' 합작품?」. 『Business Watch』, 3월 22일.
- 임일곤. 2013. 「'모바일·밖으로'. 인터넷기업 성공법칙」. 『Business Watch』, 10월 16일.
- 최준호. 2013. 「모바일 메신저 라인(LINE), 전 세계 가입자 수 2억 돌파」. 『뉴스토마토』, 7월 23일.
- 함연주. 2012. 「소셜 미디어 서비스 산업 後發企業의 Catch-up 戰略 分析」. 박사학위논문
- 허정윤. 2012. 「일본·대만 난리난 '신종 한류' 심상치 않아- 일본 내 사용자 수 3600만명 넘어」. 『전자신문』, 12월 2일.
- DMC MEDIA MUD 연구팀. 2014. 「모바일 메신저 시장현황과 전망」. 『DMC리포트』, 6월 13일.
- Trend Spectrum. 2016. 「2016년 모바일 트렌드 전망」. 『디지예코 보고서』, 6월.

- Gawer, A. and Cusumano, M. A. 2008. "How companies become platform leaders." MIT Sloan management review, 49(2), 28.
- Iansiti, M. and Levien, R. 2004. "Strategy as ecology." Harvard business review, 82(3), 68–81.
- James F. Moore. 1993. "Predators and Prey: A New Ecology of Competition." Harvard business review, 71(3), 75–83.
- James F. Moore. 1997. "The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems." HarperCollins Publishers.
- James F. Moore. 2006. "Business ecosystems and the view from the firm." Antitrust Bull. 51, 31.
- Katz, M. L. and Shapiro, C. 1985. "Network externalities, competition, and compatibility." The American economic review, 75(3), 424–440.
- Porter, M. E. 1980. Competitive strategy: Techniques for analyzing industry and competitors. Competitive strategy: techniques for analyzing industry and competitors.
- Simon, P. 2011. The age of the platform: How Amazon, Apple, Facebook, and Google have redefined business. BookBaby.

GREE homepage. <http://gree-appli.info/messenger/>(検索日: 2016. 5. 28).

LINE Corporation. ディレクターブログ. <http://directorblog.jp/> (検索日: 2016. 5. 30).

NAVER Corporation. NAVER Annual Report 2015.

https://www.navercorp.com/nhn_/ir/AnnualReport/2016/2015_AR_KOR.pdf (검색일: 2016. 5. 30).

NAVER Corporation. 2016년 1분기 실적.

https://www.navercorp.com/nhn_/ir/EarningsRelease/2016/1Q16_Naver_Earnings_Kor_FINAL.pdf/ (검색일: 2016. 5. 30).

International Data Corporation (IDC). 2016. Share of population in Japan that use a smartphone from 2010 to 2018. <http://www.idc.com/>(accessed on 31 May 2016).

Scarsella, A. and Stofega, W. 2016. Worldwide Smartphone Forecast Update, 2016-2020. <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US41515416>(accessed on 31 May 2016).