

既存事業者とプラットフォーム事業者の関係の変化

ーコンテンツ産業における補完と競合の併存構造ー

藤巻 佐和子 開志専門職大学情報学部

根来 龍之 名古屋商科大学ビジネススクール

足代 訓史 専修大学経営学部

1. 背景と目的

デジタル化の進展により、さまざまな産業で既存のアナログ事業のデジタルモデルによる代替が進んでいる。本稿が対象とする動画、音楽、漫画、書籍、雑誌、新聞などを扱うコンテンツ産業においてもデジタルモデルによる代替が起きており、それは二周目以降の段階に入っている。ここで「二周目」とは、アナログビジネスの一度目のデジタルモデルによる代替をさらに代替する二度目の変化が起きていることを意味する (Negoro & Hayakawa, 2023)。

デジタル化されたコンテンツ (デジタルコンテンツ) は収集 (アグリゲーション)、流通、消費、課金といったすべての取引をインターネット上で完結することができる。そのため、コンテンツ産業ではデジタル化の進展に伴い、これらの業務を専門的に行うプラットフォーム (以下、PF)¹ 事業者が誕生した。ただし、コンテンツ産業では PF 登場以前に既存のアナログ事業者 (既存事業者) が一周目のデジタルモデル (多くは自社のネット直販) をすでに構築していたケースが多い。この既存事業者のデジタルモデルと PF 事業者のデジタルモデルが同時期に存在することにより、既存事業者・PF 事業者の間に「補完」関係と「競合」関係の併存構造が生まれている。

本稿では、このデジタル化の進展に伴い生じる既存事業者と PF 事業者の間の「補完」と「競合」という矛盾した関係の併存が既存事業者にもたらす影響を明らかにすることを目的とする。

2. 先行研究とリサーチクエスション

(1) コーペティション

本稿で扱う補完と競合の関係と同様の概念に、事業者間の競争 (competition) と協調 (cooperation) の関係を意味するコーペティション (coopetition) がある。

先行研究において代表的なコーペティションの定義は、「競争」と「協調」が混在する状態であり、各事業者が価値を共に創造するために協力し、その価値を取り合う段階では競争

¹ 本稿における PF は、補完事業者が提供する製品・サービス・情報と一体になって、初めて価値を持つ製品・サービス (PF 製品・サービス) のうち、コミュニケーションや取引の媒介となる、「媒介型 PF」 (Negoro & Ajiro, 2021) を指すものとする。

する (Brandenburger & Nalebuff, 1996) ことである。また、競争と協調の両方の要素を「同時」に含む関係であり、コーペティティブな関係は、相反する 2 つの相互作用ロジック (対立する利害による敵意と共通の利害による友好的関係) から構成される (Bengtsson & Kock, 1999) とする定義もある。

本稿では既存事業者と PF 事業者の補完と競合が「併存」することがもたらす影響に着目しているため、Bengtsson and Kock (1999) のコーペティションがより近い概念であるといえる。

(2) 既存事業者と PF 事業者の間のコーペティションがもたらす影響に関する研究

先行研究においては企業間の競争と協調という矛盾した関係 (コーペティション) の併存がもたらす影響についてはさまざまな観点から論じられている。

まず、コーペティションが企業のパフォーマンスや成果に影響を及ぼすとする研究群がある。競争と協調の矛盾した関係を同時に追求することはパラドキシカル (二律背反的) な緊張を伴い、それは企業間のコーペティティブなパフォーマンスに負の影響を与える (Raza-Ullah, 2020)。PF 事業者と既存事業者の関係においても、Airbnb (PF 事業者) の台頭がハイエンドホテルチェーン (既存事業者) の Booking.com (PF) への移行を促進し、その結果彼らの伝統的な競争優位性が侵食され、収益に悪影響を及ぼしている (Cennamo et al., 2021) という指摘や、Amazon の補完事業者の分析で、コーペティションのバランス (均衡) や管理能力は補完事業者の収益性等に正の影響を、高い強度 (競争と協調の両方が高いレベル) は負の影響を与える (Yoo et al., 2024) といった事例が報告されている。

また、コーペティションが企業の戦略や行動に影響を及ぼすとする研究群もある。例えば、広告業界の事例を用いて既存事業者が選択的協調、連合的競争、選択的コーペティションの段階を経て PF への適応を進めている (Cozzolino et al., 2021) という指摘がある。また Cozzolino and Verona (2022) は、新聞業界における PF を含む補完資産の断絶 (バリューチェーン (以下、VC) 下流の代替) に対する既存事業者の適応フレームワークを提案している。さらに、放送局の動画配信 PF 参入に対する対応戦略 (マルチホーミングまたは囲い込み) を明らかにした研究 (Tsuchihashi & Togashi, 2024) もある。

さらに、コーペティションは企業のリスクや緊張の経験・認識、またはその管理に影響を及ぼすとする研究群もある。Geurts et al. (2022) は、複数企業によるコーペティションにおいて緊張がどのように発生し、管理されるかを明らかにしている。PF が情報の非対称性・断片化・複雑性、製品のモジュール性、多様な顧客ニーズをどう活かして既存企業を脅かすかを明らかにした研究 (Cennamo et al., 2022) もある。Togashi (2025) は、Yahoo! ニュースの事例を通じて、PF 企業がコーペティションの緊張管理と PF 成長戦略の両立のためにビジネスモデルイノベーションを繰り返すことを明らかにしている。

(3) 先行研究の傾向と本稿におけるリサーチクエスチョン

上記の先行研究には以下の3つの傾向がある。第一に、競争または協調のどちらか一方に焦点を当てているものが多い。競争と協調が「同時」に存在することにより生じる矛盾する関係の構造については十分に扱われているとは言えない。第二に、時間軸を考慮した分析が十分に行われていない。多くの先行研究がある時点、あるいは特定の事業者間の関係性の時間的変化を扱うにとどまっており、業界全体のデジタルモデル自体が変化するという視点が欠けている。第三に、VC全体を視野に入れた構造分析が十分に行われていない。特定事業者間の関係や戦略に焦点が当てられ、業界全体のVC自体がどう変化しているか、それによって競争または協調の変化がVC上のどこに生じるかという分析は行われていない。

これら先行研究の傾向を踏まえ、本稿では以下のリサーチクエスチョン（RQ）を設定する。

RQ1：コンテンツ産業において、デジタル化ビジネスモデルの世代交代（周回）の進展に伴い、既存事業者とPF事業者の間の「補完」と「競合」の関係がVC上のどこで生じ、どのように変化してきたのか

RQ2：デジタル化の周回の進展に伴う「補完」と「競合」の関係の変化は既存事業者の収益性にどのような影響を与えるのか

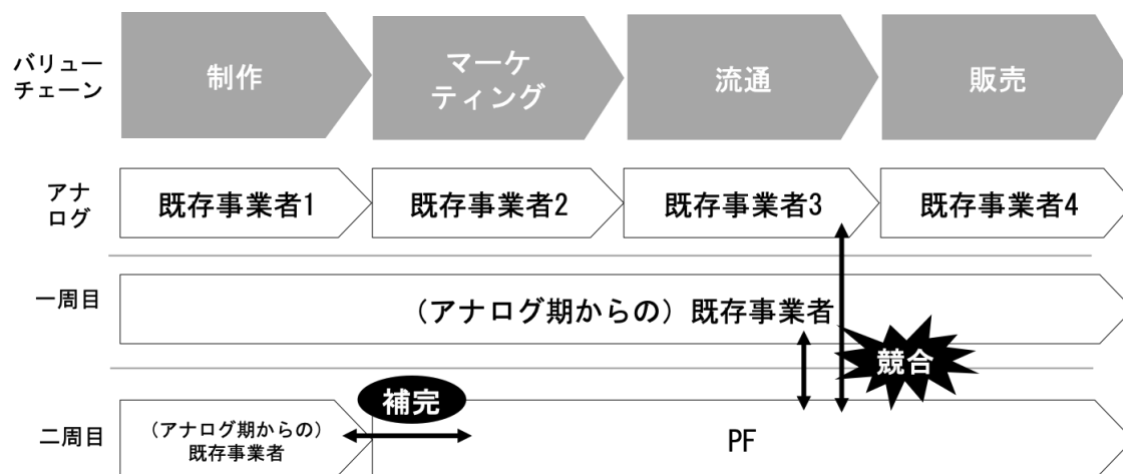
3. 分析フレームワークと研究の方法

(1) 分析フレームワーク

本稿ではまず、各事例において最初にデジタル化の進化のプロセスを周回ごとに確認する。デジタル化の周回の移行は当該業界において世代交代製品が出現することを意味している。世代交代製品出現（デジタル化の周回の移行）は以下の2つの観点から判定するものとする。具体的には、1) 大きな機能拡張が明確に存在する場合や価格が大幅に低下した代替は、新世代製品の誕生とみなし、周回が移行するものとする（例：一周目、二周目）。また、2) 大きな機能拡張や価格の大幅な低下がない場合は、同一世代内のマイナーチェンジとみなし、周回は移行しないものとする（例：二周目の亜種）。

次に、以下の分析枠組みを用いて補完と競合の関係を分析する。それにより、デジタル化の周回の進展に伴い、アナログまたはデジタル化の何周目のフェーズのどの事業者とどの事業者の間で補完や競合の関係が生じているのかを明確にすることを目指す。本稿で扱う業界においては、補完と競合の関係が同時に生じるのはデジタル化二周目以降のPF登場後である。そのため、PF登場後に生じる既存事業者とPF事業者の間の補完と競合の関係がもたらす問題を「デジタル化の二周目問題」とする。

図1 分析枠組み：コンテンツ産業におけるデジタル化の二周目問題の構造



(2) 研究の方法

本稿では、コンテンツ産業のうち新聞業界と音楽業界の事例分析を行う。両業界においてデジタル化の周回ごとに VC 上の補完と競争の関係がどのように変化していくかを分析し、その結果が既存事業者の収益性にどのような影響を与えているかを明らかにする。

分析に使用したデータは、業界団体の公表情報、企業のプレスリリースや HP の掲載情報、その他公開されている記事等の公開データである。

4. 新聞業界の事例

(1) 新聞業界におけるデジタル化の進化のプロセス

新聞業界ではアナログ時代の「紙の新聞」からデジタル化が進展し、その過程は主に 2 つの段階に分けることができる。

明治時代初めから続いてきた紙の新聞の「毎日個別配達」というデリバリーモデルが少しずつ変わるきっかけとなったのは新聞各社の自社 Web サイトの開設である（読売新聞が 1995 年 6 月に、朝日新聞が 1995 年 8 月に自社の無料のニュース Web サイトを開設、後に有料化）。この「ニュース Web サイト」が新聞業界におけるデジタル化一周目である。

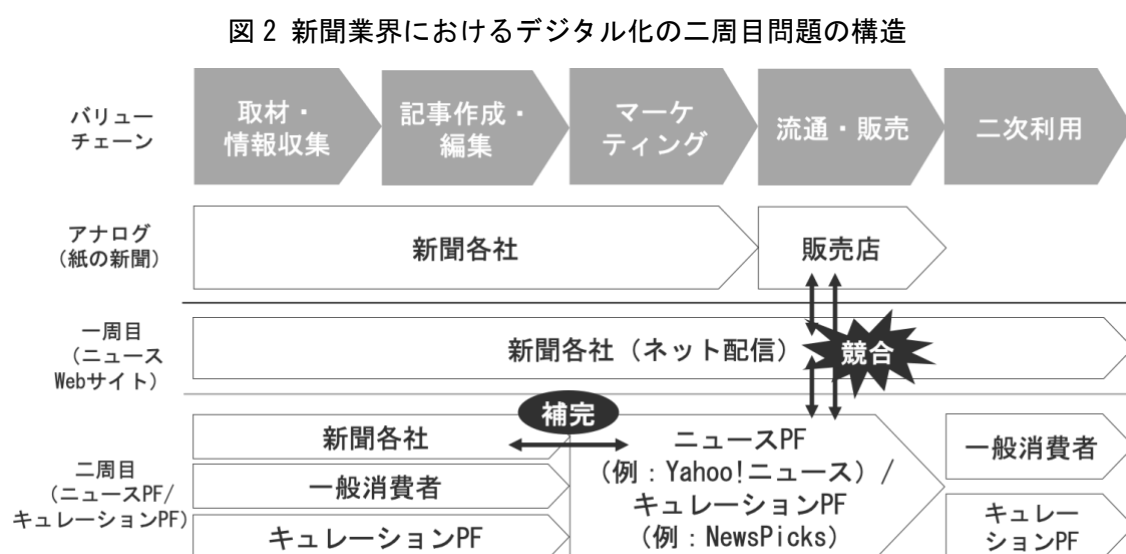
新聞業界のデジタル化二周目は「ニュース PF」の登場である。ニュース PF とは、さまざまなニュースメディア事業者（新聞社や放送事業者など）から集めたニュースコンテンツやその一部を自社のポータルサイトや SNS 上で配信するサービスを指す。代表的なサービスには、Yahoo!ニュース（1996 年 7 月開始）や LINE NEWS（2013 年 7 月開始）がある。

その後、二周目のニュース PF と同一世代のマイナーチェンジ、二周目の亜種として登場したのが「キュレーション PF」である。キュレーション（curation）とは、インターネット上に存在する膨大な情報を独自の基準で収集・選別・編集し、情報に新しい価値を付加することである。ニュースのキュレーション PF の代表的なサービスとしては、NewsPicks（ニュースピックス、2013 年 9 月開始）が挙げられる。NewsPicks は、主に経済分野に特化して国内

外のメディアのニュースを配信している。同時にピッカーと呼ばれる投稿者によるコメントやそれに対する「いいね」の数によるランキングが価値として提供されている。ピッカーは一般利用者に加え、著名人や有識者にも依頼されている（これに対して Yahoo!ニュースでは、コメントは一般利用者によってのみなされている）。

(2) 新聞業界におけるデジタル化の二周目問題

以下の図は、新聞業界の VC に当てはめながら、当該業界におけるデジタル化の周回ごとの主なプレイヤーとプレイヤー間の関係性を示している。



出所：筆者作成

新聞業界におけるデジタル化一周目の「ニュース Web サイト」は、新聞記事のデジタル化とインターネット上での流通を促進し、デジタル市場での取引を前提とした紙の新聞の代替品を誕生させた。例えば、朝夕 2 回のみに限定されていた新聞の配達回数は、デジタルコンテンツにしてインターネット上で流通させることにより 1 日何回でも配信することができるように変化した。また、コンテンツ（記事）を物理的な紙面内に収めなければならないという制約がなくなり、文字数を制限しない記事でも提供できるようになった。テキストと写真のコンテンツだけでなく、動画コンテンツとの混在配信も出現している。さらに、PF サイトにおいて始まった読者や書き手による「コメント」投稿機能が、既存事業者のニュース Web サイトにおいてもコンテンツ本体と一緒に提供されるケースが増えてきている（ただし、PF サイトよりも投稿者を限定する等の制限がある場合がほとんどである）。

デジタル化による「いつでも」「どこでも」利用できるという性質に加え、上記のような新聞コンテンツの制作・流通における即時性、情報量の増大などの変化は、紙の新聞の部数を減少させ、アナログフェーズである紙の新聞モデルにおいて新聞の流通を担ってきた販

売店と、デジタル化一周目でニュース Web サイトを運営する新聞各社の間の競合関係を生み出すことにつながった。

デジタル化二周目で登場した Yahoo!ニュースや LINE NEWS などの「ニュース PF」は、アグリゲーションが容易であるというデジタルコンテンツの特徴を活かして、さまざまなニュースソースから横断的に記事を一か所に集め、配信している。また PC やモバイル端末での閲覧を前提としたレイアウトの最適化、流通のパーソナライズ化などを普及・定着させた。NewsPicks のような「キュレーション PF」はコンテンツの対象分野を絞り、より広範囲なニュースソースから情報収集し、独自の記事制作・編集を加え、さらに読者のコメントを付加するなどして、ニュースの付加価値を向上させていった。そしてこれらの PF の登場は、その情報量の多さや利便性から紙の新聞の部数や販売店の減少を加速させるばかりでなく、デジタル化一周目の新聞各社のニュース Web サイトの利用者をも減少させることにつながっていった。

二周目で登場したニュース PF やキュレーション PF は、二周目においては彼らの「PF にデジタルコンテンツを提供する新聞各社」との間で、有償契約に基づいてニュースの提供を受けるという意味で補完関係が成立している（NewsPicks についてはただ乗りしている側面もある）。しかし同時に、紙の新聞モデル（アナログフェーズ）における「販売店」やデジタル化一周目で「自社のニュース Web サイトで自身の新聞デジタル版を有料で提供する新聞社」とは競合関係になった。

(3) PF の登場・発展による補完と競合の関係が既存事業者の収益性に及ぼす影響

最初にアナログフェーズの VC 全体への影響について見るために、紙の新聞の発行部数の推移について確認する。一般紙とスポーツ紙の合計で見る紙の新聞の発行部数は、2005 年（一般紙 4,719 万部、スポーツ紙 538 万部の合計 5,257 万部）以降減少の一途をたどり、2024 年には一般紙 2,494 万部、スポーツ紙 168 万部の合計 2,662 万部と 20 年の間に約半分にまで減少している（一般社団法人 日本新聞協会「新聞の発行部数と世帯数の推移」）。一方で一般消費者のニュースソースとしての PF（ニュース PF、キュレーション PF）利用は年々増加しており、総務省の調査によれば 2022 年時点での「最も利用しているニュース記事の入手元」は、ニュース PF またはキュレーション PF と答えた人が 72%であるのに対してアナログの紙の新聞は 18%、一周目のニュース Web サイトは 3%となっている（総務省「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書」）。このことから、アナログフェーズの VC 全体の収益性、特に PF と流通・販売ステージで競合となった販売店の収益性は PF 登場・発展により大きな負の影響を受けていると考えられる。販売店はもともと一周目のニュース Web サイトの新聞社の直接販売（直販）とも競合関係にあったため、これに二周目で PF との競合も加わり、二重苦に陥ることになった。

次に、VC の上流工程で、PF と補完関係が成立している新聞社の収益性について確認する。日本経済新聞社と朝日新聞社の 2010 年から 2024 年までの売上高推移を見ると、日本

経済新聞社は上昇傾向、朝日新聞社は下降傾向にある（各社決算資料等）。また、朝日新聞社の2019年～2023年における連結当期純利益は、2021年に419億円の赤字となっており、それ以外の年も低い水準で推移している。読売新聞社においても同様に低い水準で推移している（「文化通信」配信の決算情報）。PFへ有償で記事提供を行うことでPF事業者との補完関係が成立し、コンテンツの販路が拡大しているはずの新聞社の収益性が悪化している理由は、PF事業者が新聞社に支払うコンテンツの対価が新聞社のニュース制作コストを大幅に下回っているためだと考えられる。

5. 音楽業界の事例

(1) 音楽業界におけるデジタル化の進化のプロセス

音楽業界は、アナログ時代の「CD」からデジタル化が進展し、その過程は主に3つの段階に分けることができる。

音楽業界のデジタル化一周目となる「ダウンロード配信」は、サーバーから個人の端末に音楽ファイルを保存しその後再生する仕組みで、楽曲のデジタル化とインターネット上での流通を可能にし、CDの代替品を誕生させるきっかけを作った。代表的なサービスとしては、大手レコード会社のソニーミュージックエンターテインメント（SME）が運営していたbitmusic（1999年12月開始）が挙げられる。

その後、一周目のダウンロード配信と同一世代のマイナーチェンジ、一周目の亜種として登場したのが「ダウンロードPF」である。コンテンツ流通の仕組みはダウンロード配信と同じだが、ファイルフォーマットにはCDと同等の音質を保ちつつ、データ容量を大幅に圧縮できるMP3が広く用いられた。これがインターネット上での音楽ファイルの流通を促進し、Napster（日本では2006年10月開始）のようなP2P²でのファイル共有やAppleのiPodといった携帯音楽プレイヤーの普及を後押しした（iPod向け音楽ダウンロードサービス、iTunes Storeが日本でサービス開始したのは2005年8月）。

日本市場におけるデジタル化二周目は「ストリーミングPF」である。ストリーミングはデータを受信しながらファイル再生できるため、ダウンロードと異なりファイルサイズが大きい場合でもユーザーは再生開始まで待つ必要がない。代表的なサービスとしては、YouTube MusicやSpotifyが挙げられる。YouTube Musicは2018年11月に、Spotifyは2016年9月に日本でサービスを開始した。これらのPFはサブスクリプションモデルを採用しており、一定額で聴き放題という手軽さにより、現在ではストリーミング方式が音楽市場のスタンダードとなっている。

デジタル化三周目は、「ソフトウェア化」である。ソフトウェア化は「制作」のデジタル化であり、音楽業界のVCの上流工程の変化である。既存のビジネスモデルに大きな影響を与えたのは、VOCALOID（ボーカロイド）の登場である。VOCALOIDはヤマハが開発した音声合成技術で、メロディーと歌詞を入力することで歌声を合成できる（2003年2

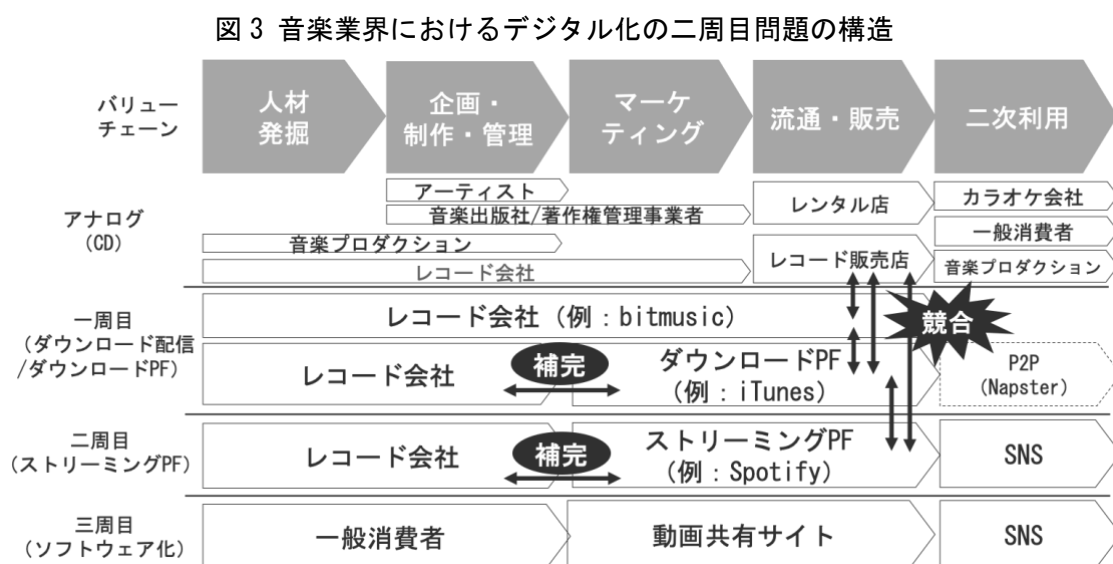
² サーバーを介さずにPCやスマホなどの端末同士で直接やり取りを行う通信方式

月に提供開始)。この技術により人間が実際に歌わなくても歌声入りの音楽制作が可能となり、一般の消費者も楽曲を制作しやすくなった。

2007年8月クリプトン・フューチャー・メディアが発売したバーチャルシンガーソフトウェア「初音ミク」は VOCALOID を活用し、入力された楽曲を歌う。これが一般消費者に普及し、「ボカロ」という文化・ジャンルを築いた。そして、音声合成ソフトウェアを用いて楽曲を制作する「ボカロ P (ボーカロイド・プロデューサー)」と呼ばれる音楽家が一般消費者から登場した。ボカロ P は楽曲リリースを SNS で行うことが多く、SNS 上で音楽家とファンが直接交流するという音楽の消費スタイルを生み出した。

(2) 音楽業界におけるデジタル化の二周目問題

以下の図は、音楽業界の VC に当てはめながら、当該業界におけるデジタル化の周回ごとの主なプレイヤーとプレイヤー間の関係性を示している。



出所：筆者作成

音楽業界におけるデジタル化一周目の「ダウンロード配信」は、アナログフェーズのプレイヤーであるレコード会社が主体となって行うサービスだった。ダウンロードはインターネット上でのコンテンツ流通を可能にし、レコード会社が音楽を直販できるようになった。その結果、「ダウンロード配信を行うレコード会社」はアナログフェーズで VC の流通・販売を担っていたレコード販売店、レンタル店と競合関係になった。しかし、レコード会社は販売店の Web サイトと連携してコンテンツ販売するなど比較的緩やかな競合で、この時点ではアナログフェーズの VC に大きな影響を与えるものではなかった。

これに対して同じ一周目でもダウンロード PF は流通や二次利用に大きな変化をもたらした。Napster の登場により、レコード会社などの既存事業者は二次利用のステージにおける

著作権侵害への対応をせざるを得なくなった。また、iTunes のようなダウンロード PF の登場により、マーケティング、流通・販売のステージが、当時まだ主流プレイヤーだったレコード販売店やレンタル店からダウンロード PF に徐々に移っていった。これに伴いレコード会社はダウンロード PF に合わせて、それまで収入の大きな柱であったアルバム形式のパッケージ（CD）販売から 1 曲単位での流通を余儀なくさせられた。

デジタル化二周目（ストリーミング PF）では、YouTube Music や Spotify のような PF が、音楽の流通・消費ステージにストリーミング型のサービスを提供し、それが広く普及して世の中に定着することになった。これにより、一周目よりもさらにマーケティング、流通・販売ステージの PF への移行が進み、物理的媒体である CD の減少やそれを扱うレコード販売店、レンタル店の減少が加速することになった。また、PF での配信に特有のプレイリスト機能やレコメンデーション機能の提供は、音楽の消費の仕方も変化させていった。

一周目で登場したダウンロード PF は、「PF にデジタルコンテンツを提供するレコード会社」との間で補完関係が成立している。しかし同時に、CD（アナログフェーズ）における「レコード販売店」やデジタル化一周目で「自社の楽曲コンテンツを有料でダウンロード配信しているレコード会社」とは競合関係になった。

二周目で登場したストリーミング PF は、「PF にデジタルコンテンツを提供するレコード会社」と補完関係に、アナログフェーズにおける「レコード販売店」やデジタル化一周目のダウンロード PF とは競合関係になった。

デジタル化三周目（ソフトウェア化）は、音楽制作が容易になることで音楽制作の裾野をプロのアーティストやレコード会社から一般消費者へと広げることになった。一般消費者が制作した楽曲は YouTube やニコニコ動画といった動画共有サイトで発信されることが多く、SNS 上での制作者とそのファンの直接交流を促進することになった。この動きはレコード会社のアーティストの発掘方法を変え、プロモーションのストリーミング PF 事業者活用へとつながっている。

(3) PF の登場・発展による補完と競合の関係が既存事業者の収益性に及ぼす影響

最初にアナログフェーズの VC 全体への影響について見るために、CD の生産金額推移について確認する。CD の生産金額は、2005 年の 3,598 億円から 2024 年の 1,402 億円と、2022 年から 2024 年の間は多少持ち直しているものの、20 年間で約三分の一の規模にまで縮小している（一般財団法人日本レコード協会「音楽ソフト 種類別生産金額推移」）。一方で 2009 年頃まではダウンロードの売上が、2013 年頃からはストリーミングの売上が急速に伸びており、2024 年時点でダウンロードの売上が 95 億円、ストリーミングの売上が 1,132 億円となっている（一般社団法人日本レコード協会「音楽配信売上実績金額推移」）。このことから、アナログフェーズの VC 全体の収益性、特にダウンロード PF・ストリーミング PF と流通・販売ステージで競合となった販売店の収益性は PF 登場・発展により大きな負の影響を受け

ていると考えられる。販売店はもともと一周目のダウンロード配信におけるレコード会社の直販とも競合関係にあり、これにダウンロード PF とストリーミング PF との競合も重なり、三重苦に陥ることになった。

次に、VC の上流工程で、PF と補完関係が成立しているレコード会社の収益性について確認する。2010 年から 2024 年までの主要レコード会社（SME、エイベックス、キングレコード）の売上高推移を見ると、SME が上昇傾向、それ以外はほぼ横ばいとなっている。また、同じ期間の営業利益率推移を見ると、凹凸はあるものの 3 社ともほぼ横ばいで推移している（各社決算数値）。

6. 結論

新聞業界と音楽業界の事例分析結果に基づき、本稿において設定した RQ に対する回答（両業界共通）を整理する。

RQ1、「コンテンツ産業において、デジタル化のビジネスモデルの世代交代（周回）の進展に伴い、既存事業者と PF 事業者の間の「補完」と「競合」の関係が VC 上のどこで生じ、どのように変化してきたのか」という問いに対しては、VC の流通・販売フェーズにおいて、既存事業者が PF にデジタルコンテンツを提供する「補完」と、PF 事業者が収益を奪われる「競合」が同時に発生している、ということが確認できた。

RQ2、「デジタル化の周回の進展に伴う「補完」と「競合」の関係の変化は既存事業者の収益性にどのような影響を与えるのか」という問いに対しては、特にアナログフェーズにおける VC の下流の事業者（販売店）ほど PF 参入の影響を受けやすい、ということが明らかになった。販売店は、デジタル化一周目で新聞社やレコード会社（アナログフェーズにおける VC の上流の事業者）が行う直販（流通・販売ステージの代替）による競合に加え、PF 参入により生じた競合関係により二重苦・三重苦に陥っている。またコンテンツ提供事業者の新聞社・レコード会社はどちらも PF 事業者と補完関係にあるにもかかわらず、新聞社の方が収益面において PF 参入の影響を強く受けている。つまり、ビジネスモデルの世代交代（デジタル化）の進展と既存事業者の収益性の変化には一定の独立性があると考えられる。

本稿における理論的示唆は、デジタル化は進行中のプロセスであり、競合（競争）と補完（協調）の関係も時間経過とともに変化していることを指摘したことである。さらに、デジタル化の進展のある時点で、競合（競争）と補完（協調）は「同時」に存在することを指摘した。これは、先行研究が持っていた、競争または協調のどちらか一方に焦点を当てた分析あるいは時間軸の考慮の不足といった課題とは異なる見方を、本稿が一定程度提示できたものといえる。実務的示唆は、既存事業者にとってビジネスモデルの世代交代への対応は必要ではあるが、当該既存事業者が VC 上のステージのどこに位置するかによってはビジネスモデルの世代交代が既存事業者の収益性に影響を及ぼさない、つまり既存事業者の収益性が変化しない場合があることを示したことである。

References

- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1997). *Co-opetition*. Profile Books Ltd.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (3), 178-194. <https://doi.org/10.1108/08858629910272184>
- Cennamo, C., Diaferia, L., Gaur, A., & Salviotti, G. (2022). Assessing incumbents' risk of digital platform disruption. *MIS Quarterly Executive*, 21 (1), 55-74. Article 7. <https://doi.org/10.17705/2msqe.00059>
- Cennamo, C., Meyer, T., & Yilmaz, E. D. (2021). Platform-based disruption: The dual effect of digital platforms on incumbent firms. Paper presented at DRUID21 Conference, Frederiksberg, Denmark. <https://conference.druid.dk/Druid/?confId=62>
- Cozzolino, A., Corbo, L., & Aversa, P. (2021). Digital platform-based ecosystems: The evolution of collaboration and competition between incumbent producers and entrant platforms. *Journal of Business Research*, 126 (3), 385-400. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.058>
- Cozzolino, A., & Verona, G. (2022). Responding to complementary-asset discontinuities: A multilevel adaptation framework of resources, demand, and ecosystems. *Organization Science*, 33 (5), 1990-2017. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1522>
- Geurts, A., Broekhuizen, T., Dolfsma, W., & Cepas, K. (2022). Tensions in multilateral coopetition: Findings from the disrupted music industry. *Industrial Marketing Management*, 105, 532-547. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.06.020>
- Negoro, T., & Ajiro, S. (2021). Interactive evolution of marketing functions between platforms and individual business operators. *Japan Marketing Journal* 41 (2), 19-32 (in Japanese). <https://doi.org/10.7222/marketing.2021.042>
- Negoro, T., & Hayakawa, A. (2023). Dejitaru-ka no nishu-me mondai: mondai no kouzou to <kensaku & yoyaku> bijinesu deno fukabori. *Waseda Daigaku IT Senryaku Kenkyujo* [Research Institute of IT & Management, Waseda University] *Working Paper*, 69 (in Japanese). <https://d-keiei.org/paper/1048/>
- Raza-Ullah, T. (2020). Experiencing the paradox of coopetition: A moderated mediation framework explaining the paradoxical tension - performance relationship. *Long Range Planning*, 53 (1), 101863. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.003>
- Togashi, K. (2025). Platform bijinesu ni okeru coopetition no kintyo manejimento: Yahoo!news no jirei. *Soshiki Kagaku* [Organizational Science], 57 (3), 18-32 (in Japanese). Advance online publication. <https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.20250401-1>
- Tsuchihashi, R., & Togashi, K. (2024). Aratana bijinesu-moderu no sannyu ni taisuru kisonkigyō no taiō senryaku: Housoukyoku to douga haishin platform no jirei

- [Strategies for incumbents to respond to the entry of new business models: Cases of broadcasters and video distribution platforms]. *Soshiki Kagaku* [Organizational Science], 57 (3), 18-32 (in Japanese). <https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.20240513-2>
- Yoo, D. K., Roh, J. J., Cho, S., & Yang M. M. (2024). Coopetition in a platform ecosystem: from the complementors' perspective. *Electronic Commerce Research*, 24, 1509-1532. <https://doi.org/10.1007/s10660-022-09565-5>

Changes in the Relationship between Incumbents and Platformers: The Coexistence of Complementarity and Competition in the Content Industry

Sawako FUJIMAKI
Kaishi Professional University
makimaki@ruri.waseda.jp

Tatsuyuki NEGORO
NUCB Business School
negoro@waseda.jp

Satoshi AJIRO
Senshu University
aj-ro.saty@ruri.waseda.jp

Abstract: The advancement of digitalization is replacing existing analog businesses with digital models across various industries. In the content industry, which provides videos, music, manga, books, magazines, newspapers, and other media, this transition to digital models is also occurring and has entered its second round. 'Second round' refers to a secondary shift that further replaces the initial digital model transformation of analog businesses. As digitalization progresses, entrants such as platformers appear within the industry, creating a contradictory relationship of 'complementarity' and 'competition' with the incumbents. However, this contradictory relationship existed before the emergence of platformers. This study examines where the relationship of complementarity and competition arises in each round of digitalization, using case studies from the newspaper and music businesses. It shows that as the rounds of digitalization advance, the relationship between incumbents and platformers is changing, and at some point, complementarity and competition will coexist.

Keywords: digitalization, business model, second round issue, value chain, platform, co-opetition

責任著者 藤巻佐和子 e-mail : makimaki@ruri.waseda.jp