

プラットフォーム理論に関する一考察*

田 中 康 介

I. 序 論

近年、ビジネスや経営の分野において、「プラットフォーム」に関する議論が盛んである。また実際に、或る企業は、業界を支配するような、中核的なプラットフォームを確立していると言われている。現在まで展開されている様々な議論や理論モデル、また幾つかの企業事例から筆者なりに、プラットフォームとは「業界標準的基盤」と解釈出来る。

本稿では、プラットフォーム理論に就いて再考すると共に、特に事例研究を通じ、流通プラットフォームに就いて検討する。

II. プラットフォームの語源と意味

日本語（カタカナ）としての語源は、英語（platform）であるが、元来は「周りの部分よりも高くなった水平で平らな場所（台地）」を意味する単語として、中期フランス語（plate-forme）から英語に入って来た。日本語には最初、駅の「プラットホーム」として入って来たが、現在では意味が拡大解釈され、階層構造全体の中の側（下部、底部、基本部分）に位置するものを指し示す場合にも、転用されるようになっている。

また現在、情報技術分野においては、アプリケーション・ソフトを動作させる際の基盤となる OS の種類や環境、設定などを意味する用語として、使用されている。例えば、Windows や UNIX, MacOS は、それぞれ異なるプラットフォームである。そして、OS にとっては、自らを動作させる基盤となる PC/AT 互換機、Macintosh などのハードウェアの種類が、各々のプラットフォームとなる。これらアプリケーション・ソフトも OS も、対応しているプラットフォームは予め決まっており、それ以外のプラットフォームでは動作しない事になっている。

II. プラットフォーム型経営への転換

國領（1998）は、経済の質的転換、即ち知識経済化に伴い、企業経営が従来の囲い込み

型から、プラットフォーム型へと転換している事を指摘している。ここで言うプラットフォーム型の経営とは、商品供給連鎖を構成する諸階層（機能）の内、自社の提供する階層（機能）を絞る一方で、自らが注力し提供する階層（機能）については、より多くの地域（市場）で高いマーケット・シェアを獲得しようとする経営方式の事である。

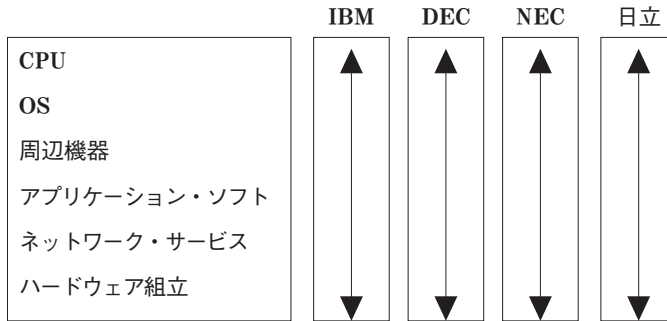
それに対し、囲い込み型の経営とは、特定の市場で確固たる販売網を有し、それを自社専属とする事で、その市場内での地位を安定させようとする経営方式の事である。例えば、かつての文具市場では、コクヨが系列卸を通じて中間流通を囲い込み、文具店にはコクヨ製品ばかりが並んでいるという状況であった。日用品・化粧品市場でも、花王が同様の事を行っていた。

文具市場では、上記コクヨの囲い込みを打破すべく、プラスがアスクル（後述：事例）を設立し、通販方式による流通プラットフォームを構築して、文具流通におけるイノベーションを実行・実現したのである。一方、日用品・化粧品市場でも当時、価格コントロールのために独自の流通網（専門販社）を全国的に構築していた花王に対し、花王以外の主要メーカー（ライオンその他）が共同出資をして、VAN 運営会社のプラネットを設立、業界 VAN による中間流通のプラットフォームを構築し、流通イノベーションを試みたのである。

III. コンピュータ産業におけるイノベーション

囲い込み型からプラットフォーム型へという、経営方式のイノベーションを最も劇的に経験したのは、恐らくコンピュータ産業であろう（國領1998）。従来、この産業において勝つための方法（競争戦略）として、CPUやOS、応用（アプリケーション）ソフト、ネットワーク・サービス、周辺機器、ハードウェア組立など、システムの一式を自社及び自社系列の企業によって供給する方法を、多くの企業が採っていた。各企業の製品には殆ど互換性が無く、例えばDECの周辺機器やソフトウェアはIBMのコンピュータでは動かず、またその組合せを逆にしても動かなかった。各企業は、独自の縦系列で製品の製造技術を維持していたのである。このように、各企業が製品を内部で統合化する事によって、謂わば垂直統合的な産業構造を形成していた（Fine, 1998）。(図1参照)

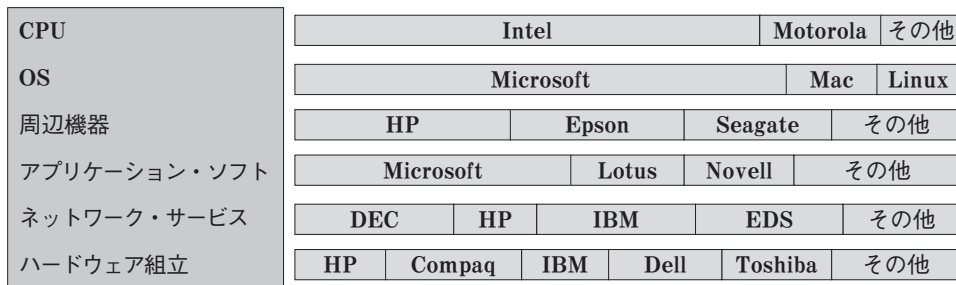
こうして、IBMやDEC、またそれらに追隨する日本のNECや日立など、謂わゆるメインフレームのメーカーは各々、このような自社独自の製品を自社専属のチャンネルを通じて供給し、それによって顧客を囲い込もうとする戦略で、凌ぎを削っていたのである。そして市場では、このように垂直統合した企業同士で、互いにマーケット・シェアを奪い合う、激しい競争が繰り返されていた。



出所：Fine (1998) 邦訳p.66と武石 (2001) p. 207を基に筆者が作成

図1 コンピュータ（メインフレーム）産業の垂直的構造と製品統合化

これに対し、パーソナル・コンピュータ（PC）のメーカーは、自社製品と他社製品の、機能を組み合わせる事を前提とした戦略を採った。例えば、インテルのCPUや、マイクロソフトのOSは、系列を超えて多くのメーカーの製品の内部に入っている。これにより、従来（上述）のコンピュータ産業における、企業間の縦の繋がりは、横の広がりへと変化していった。即ち一つのPCを製造するために、各企業が提供する機能単位（モジュール）を組み合わせる事（モジュラー化）が必要となり、故に水平的な産業構造へと変化していったのである（Fine, 1998）。（図2参照）

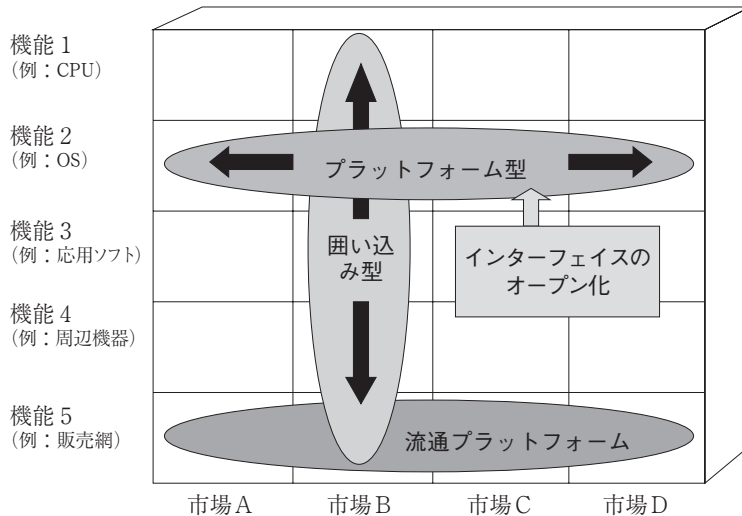


出所：Fine (1998) 邦訳 p. 66と武石 (2001) p. 207を基に筆者が作成

図2 コンピュータ（PC）産業の水平的構造と機能分化

上記PCのような製品の場合、異なる企業間の部品や製品が組み合わせられて使用されるが故に、各々のシステム間で、機能の分担や接合をどのように行うかを決めておかなければならない。その接合部分及び接合方法（ルール）を指して、「インターフェイス」と称されるが、プラットフォーム型の戦略を採る場合、このインターフェイスをオープン化し、特定の企業の枠を超えて、出来れば業界標準として広く産業全体に普及・定着させる必要

がある (國領, 1999; 武石, 2001)。(図3 参照)



出所：國領 (1998) p. 427, 國領 (1999) p. 100

図3 囲い込み型戦略とプラットフォーム型戦略

業界によっては、或る企業が業界標準として、業界を支配するような中核的なプラットフォーム (コア・プラットフォーム) を供給しているケースも見られる。例えば、コンピュータ (PC) 業界においては、CPU のインテル、OS のマイクロソフト等である。他に自転車業界では、「自転車業界のインテル」と称されるシマノの、システム・コンポーネント (変速機・ブレーキ等のセット部品) がコア・プラットフォームの地位を確立し、膨大なマーケット・シェアを獲得している。田中 (2010) は、プラットフォーム理論とアーキテクチャ理論 (藤本, 2003, 2004 & 2007; 新宅, 2007) との統合的視点から、コア・プラットフォームの構築要件として、①製品の技術的・機能的優位性、②業界標準・世界標準の確立、③相互補完企業等との相乗的展開、④エンド・ユーザーへの能動的プル・マーケティング、⑤ネットワークの外部性¹⁾ の5つを挙げている。

以上のような、謂わゆる川上分野のプラットフォーム化に対し、製品その物の技術集約度が低くても、その流通プロセスなどが高度化すると、その階層 (機能：流通等) において、プラットフォーム化が進行する事がある (國領, 1998)。そして、この場合、物流だけでなく、情報管理 (受発注等：情流) の面でもプラットフォーム化が進み、メーカー (川上) と販売 (川下) とを結ぶ共通の基盤、即ち中間流通 (物流及び情流) のプラット

フォームが構築され、それにより従来の流通経路に風穴を開けるような、イノベーションがもたらされるケースもある。先述のアスクルやプラネットが、その例である。以下では、これら流通プラットフォームに就いて検討する。

IV. 流通プラットフォーム事例

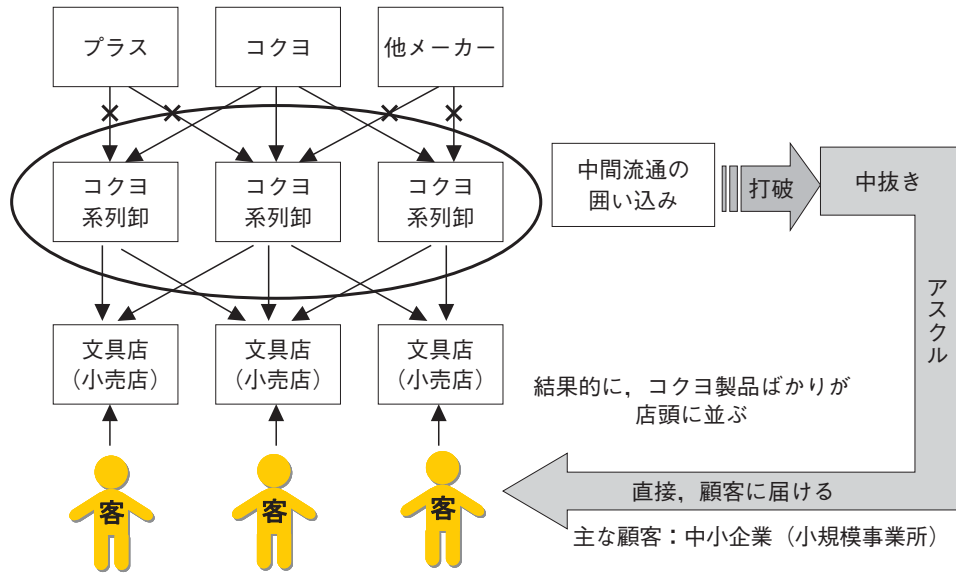
流通プラットフォームの場合、プラットフォームを構築している企業が、そのプラットフォームを基にビジネスを展開しているケースが多く、それらは「プラットフォーム・ビジネス」と称される。プラットフォーム・ビジネスとは、「誰もが明確な条件で提供を受けられる商品やサービスの提供を通じて、第三者間の取引を活性化させたり、新しいビジネスを起こす基盤を提供する役割を私的なビジネスとして行っている存在」と定義されている（國領，1995）。以下では、流通プラットフォーム、更にそれをういたプラットフォーム・ビジネスに就いて、事例研究を基に考察、検討する。

1. オフィス通販ビジネス：「アスクル」のケース

かつて文具流通の中核を成して来たのは、全国2万以上の文具店と、300以上の卸売業者であり、トップ・メーカーのコクヨは、これら文具店チャンネルと強固な関係を築いていた。コクヨは、全国コクヨ専門店会という、70近い卸売業者を通じて、文具店チャンネルに対して絶大な影響力を有し、コクヨ製品は、これら系列卸を通して、全国の殆ど全ての文具店で取り扱われていた。このように、コクヨが中間流通を囲い込み、実質的に小売までの流通網を支配していた事から、コクヨ以外のメーカー、特に後発メーカーの製品は、文具店の店頭においてさえ買えない状態であった。（図4参照）更に、量販店やホームセンター等の台頭により、文具店チャンネルの将来も危ぶまれるようになった。

後発メーカーのプラスは、自社の境遇と業界の将来を危惧し、1990年に文具流通を再考するための委員会を社内を設置した。この委員会では、誰を顧客とするか、また今後の流通チャンネルとして、卸や小売を通す従来型の間接流通か、或いはエンド・ユーザーへの直接流通にするか、などに就いて議論された。1年余り議論された結果、新しい流通チャンネルとして、直接流通（中間流通を通さない「中抜き」）である「通信販売」（通販）の形式が採用される事が決定した。しかし、それまでの文具店との関係も軽視出来ない事から、通販と間接流通をいかに共存させるかが、引き続き議論された。また、この通販の主なターゲット（顧客）を誰にするかに就いても、更に議論された。

当時の文具市場（1兆数千億円規模）の75%は法人市場であったが、そのまた5%の従業員30名以上の事業所が、従来から各文具メーカーにとっての最重要市場であった。この



出所：池尾 (1998a) p. 2-4, 池尾 (1998b) p. 117-120を参考に筆者が作成

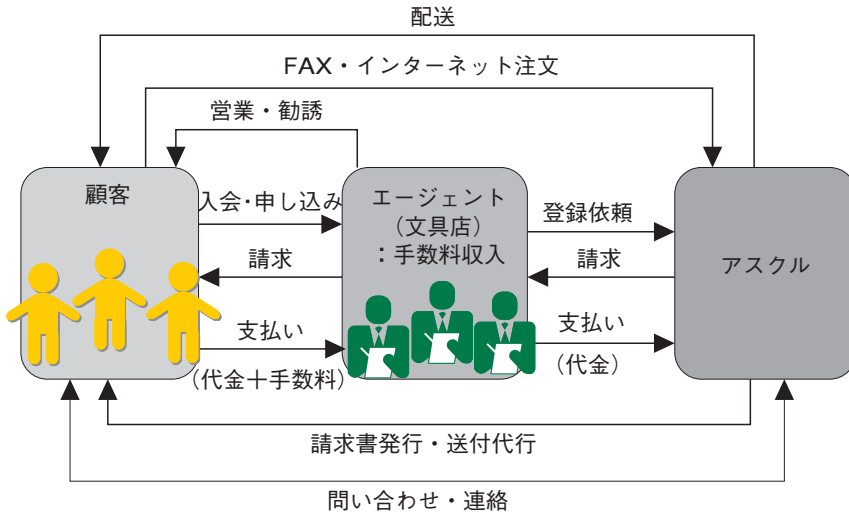
図4 コクヨの系列卸(流通の囲い込み)構造

市場に対しては、文具店の外商による熱心な営業活動が行われていたが、残り95%の従業員30名未満の事業所、特にその大きな部分を占める10名未満の事業所は、外商によるサービスも余り受けられず、購入量(少量)の関係で、配達頻度も少なく、実際は社員が文具店に、不足した文具を仕事の合間に買いに行くといった状態であった。

プラスは、文具購入に不便さを感じている、この従業員30名未満の事業所を巨大な潜在市場と捉え、自分達の顧客ターゲットとした。即ち、需要(購入)量が少ないが故に、これまで質の低いサービスしか受けられなかった顧客(市場)に、今日オーダーしたら「明日(商品が)来る」サービス(通販方式)、そして多頻度小口配送による迅速で均一の、質の高いサービスを提供する事を考えたのである。かくして1993年、新規事業「アスクル」がスタートし、1997年にはプラスから分離独立、2000年には店頭(現ジャスダック)市場に、2004年には東証一部に株式上場を果たした。

最初、アスクルのビジネスモデルを構築するに当たって、問題になったのは、従来から取引のあった文具(小売)店との関係であった。親会社のプラスにとっては、文具店は重要な取引先であり、プラスがアスクルを通じて通販事業を始めれば、文具店からの反発が予想され、また量販店等との競争に苦しんでいる文具店を更に苦境に追いやる事になると思われた。こうした中から考えられたのは、文具店との関係をも活用した機能分担の方法

である。(図5参照)



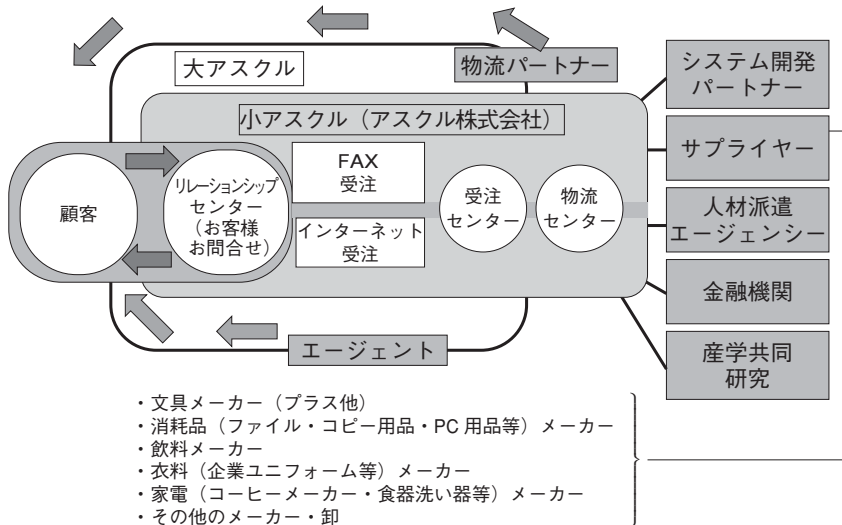
出所：池尾 (1998a) p. 7, 池尾 (1998b) p. 125を基に筆者が作成

図5 文具店との共存共栄：エージェント制度

先ず顧客を勧誘して登録して貰い、カタログを配布する。顧客はカタログを見て注文し、次に商品の配達と代金の請求が行われ、最後に顧客から支払いがなされる。この中で、最初の顧客の勧誘と、最後の代金回収（債権管理）の機能を文具店に分担して貰おうというのが、プラス（アスクル）の考え方であった。このモデルでは、顧客獲得の為に、地域に根付いた文具店の信用や営業力を活用出来る事と、中小企業が相手の小規模取引の債権管理にしても、文具店の方が適している事を前提にしている。そして文具店には、売上に応じた手数料が支払われる。正に文具店を「エージェント」（仲介者）とした、アスクルと文具店の相互補完、延いては共存共栄の為のビジネスモデルが考案されたのである。

事業開始当初、カタログに掲載された商品は、殆どがプラス製であったが、その内、顧客からプラス以外の商品を求める声が大きくなった。プラスでは、他社の商品を扱う事に抵抗や反対は在ったが、顧客満足を優先すべきとのトップの考えで、他社の商品も扱うようになった。また文具に限らず、スナック菓子やコーヒー、電気製品等、オフィスで使用、消費される、あらゆる物が扱われるようになった。更に、これまで多段階であった流通構造を簡素化し、受注・在庫管理等をシステム化した事と、また店舗（投資・家賃等）も要らない事から、様々な面でコスト・ダウンが可能になり、従来は定価販売されていた商品

も、割引販売が可能になった。(図6参照)



出所：浅羽&新田 (2004) p. 124を基に筆者が作成

図6 アスクルのプラットフォーム・モデル

図6の「小アスクル」とは、アスクル自体(社内)の仕組みを表しているが、「大アスクル」は、社外のメーカー(サプライヤー)や様々なパートナー、エージェント等を通じて、顧客に様々な商品やサービスを早く安く提供するのに、最適な流通プラットフォームを形成していると理解出来る(アスクルは自身を「社会(全体)最適」のシステムと評している)。

2. インターネット・ショッピング・モール：「楽天市場」のケース

1997年5月に、「楽天市場」がオープンした。このモールを主宰する謂わゆるサイバーモール・ディベロッパー(電子商店街の開発・運営会社)、楽天株式会社が設立されたのは、その年の2月であった。楽天市場という名称は、織田信長が開いた「楽市楽座」に由来し、市(マーケット・プレイス)に参加する人々が自由に品物を売買出来る場を作るという意味を込めて名付けられた。オープン当初の出店数は僅か13店舗であったが、その翌年には200店を超え、NHKの報道番組で「日本最大の電子商取引(EC)モール」と紹介された。2000年4月には、店頭(現ジャスダック)市場に株式を上場し、2009年10月には、出店数が3万店を超えた。

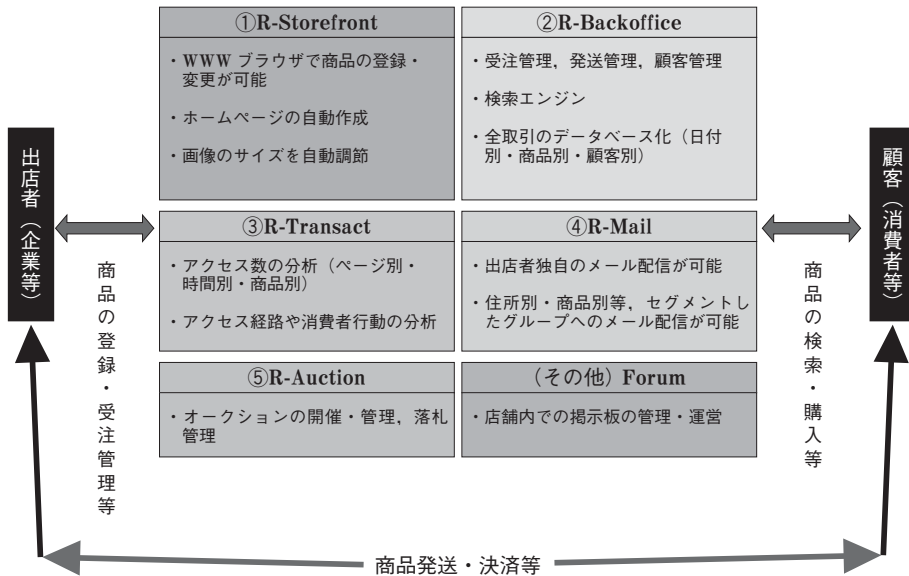
EC モールは、1990年代の半ば頃から、金融系企業や商社等によって盛んに設立されていたが、それらは何れも順調ではなかった。その理由は、出店者が大きな投資や出費を強いられる（初期出店料：50～200万円，毎月の出店料：30～100万円，仲介手数料：売上の10数%），サイト作成や店舗維持の為に、専門的な知識や技術が必要とされる，商品やその画像を変更・追加する時はモール管理者に逐一，依頼しなければならない，それ故，出店者が商品の入換や追加がし難くなり，情報が古くなる（いつも同じ商品内容である），等々である。

これに対し，楽天市場では，モール運営会社はシステムや場を提供するのみで，出店者が自らインターネット上の店を運営出来る仕組みになっていた。サイトの展示商品の入換や画像変更等，編集作業は全て出店者が行い，そのシステムの使い方も簡単で，ワープロが使えれば大丈夫というものであった。

楽天市場のオープンに当たり，RMS（Rakuten Merchant Server）システムが開発された。それは，5つの主要な機能を備えている。それらは，①R-Storefront：ホームページ編集機能（専門知識が無くても簡単な操作のみでショップ HP の作成・編集が出来る），②R-Backoffice：受注・顧客管理機能（受注・発送等の管理をオンライン上で行い，取引実績を自動的にデータベース化して，受注・顧客・商品・売上等のデータ管理を行う），③R-Transact：マーケティング分析機能（ページ別・時間別・商品別にアクセスの数や内容を分析し，また顧客が店舗に到達した経路や属性を分析する），④R-Mail：コミュニケーション支援機能（購買履歴のある顧客に，メールを一斉送信する），⑤R-Auction：オークション開催・管理機能（楽天市場内にあるオークションに出品出来る），というものである。（図7参照）出店（予定）者は，出店前にワークショップに参加し，RMS システムの使用法に就いて2～3時間，講習を受ける事になっている。

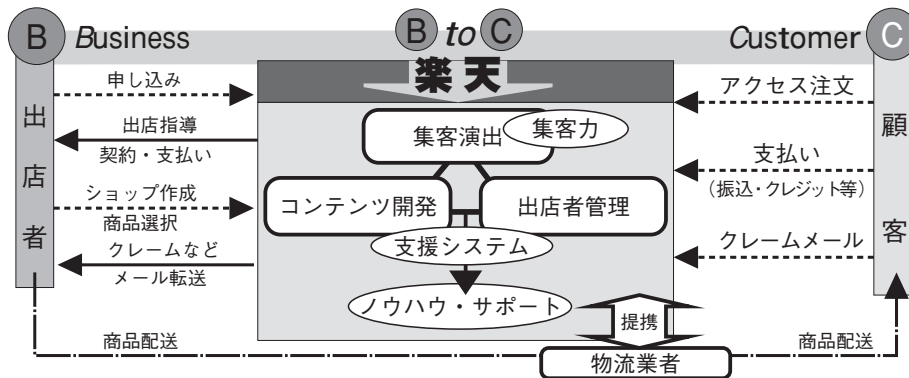
楽天市場に出店する場合，当初は出店（希望）者が楽天(株)に申し込んで契約すると，上記のような出店指導を受け，それから出店の運びとなるが，初期費用は特に必要なく，料金は毎月固定の出店料（但し6ヶ月毎の前払い）のみであった。月額の出店料は，取り扱う商品数によって3段階になっており，商品数500品目までが「小規模出店」と呼ばれ毎月5万円，1,000品目までが「通常規模出店」で10万円，2,500品目までが「プレミアム出店」で25万円であった。楽天(株)は，出店指導やノウハウ支援（電話による応答サービス）等を行う他に，ランキング市場（どの商品が売れ筋か人気があるか：ランク付け）等のコンテンツの開発も行い，集客演出にも注力している。（図8参照）

2002年4月に楽天(株)は，出店者向けの料金体系を変更し，それまでの定額制を改め，従量制料金を導入した。毎月の売上が100万円までは，従来通りの基本料金のみで利用出来



出所：丹羽 (2001) p. 286を基に筆者が作成

図7 RMSシステム



出所：丹羽 (2001) p. 284を基に筆者が作成

図8 楽天市場のプラットフォーム・モデル

るが、それを上回ると、上回った金額の2～3%の追加料金が課される。売上の多い出店者にとっては、出店料の実質的な値上げとなったが、店舗の脱退も少なく、料金変更の影響は殆ど無かったと見られ、その後は再び出店者が増加した。また楽天(株)は、営業スタイルも変更し、従来は出店者からの質問に電話で応答するだけであったが、店舗に対して電

話を通じたコンサルティング・サービスを行う方式を導入した。更に、売上不振店の相談に応じ、立て直しの為の経営指導も行っている。

このようなシステム、即ち顧客と出店者を結び付けるプラットフォームを通じて毎日、楽天市場には多くの人がアクセスし、モールに出店された店の品物やサービスを自由に検索、購入している。

3. プラットフォーム・ビジネスの機能

上記のアスクルも楽天市場も、独自のプラットフォーム・ビジネスを展開しているが、プラットフォーム・ビジネスは一般的に、5つ（以下）の機能を有する（國領，1995 & 1999）。

① 取引相手の探索

取引が成立する時は、需要（ユーザー）と供給（ベンダー）がマッチする時である。アスクルのケースでは、ユーザー（中小企業やその社員等）がカタログ（含：インターネット）を見て、或るメーカー（ベンダー）が製造する商品を選んで注文する。楽天市場のケースでは、ユーザー（消費者）が楽天市場の運営するインターネット上のサイバーモールにアクセスし、興味のある店の欲しい商品を検索して注文する。何れのケースも、そのプラットフォームを通じて、ユーザーがベンダーの供給する商品を探し、売買の取引を行っている。換言すれば、プラットフォーム・ビジネスとは、ユーザーとベンダーのマッチング・ビジネスでもある。

② 信用（情報）の提供

取引を成立させる最も重要な要件とは、信用の担保であろう。プラットフォーム上で探索、発見した取引相手が信用出来ると思うから、お互い取引するのである。國領（1995）は、信用には、1. 品質に関する信用、2. 納期に関する信用、3. 支払いに関する信用、の3種類がある事を指摘している。プラットフォーム・ビジネス（アスクル・楽天市場等）は、自らのプラットフォームを介して、これらの信用（情報）を仲介（提供）している。アスクルも楽天市場も、プラットフォーム（ネットワーク）に参加（出店・出品）しているベンダーに対して、厳しい評価基準を有している。一方、ユーザーに対しても、アスクルでは、文具店（エージェント）が信用出来る相手を勧誘して登録して貰い、楽天市場では、IDやクレジットカードの機能を通じて信用を担保している。

③ 経済価値評価

上記の信用評価は、取引先の信用状態を対象としているのに対し、ここでの経済価値評価は、取引される商品やサービスの品質、及び価格を対象とし、それらが経済的に価値を有するか否かを評価する事である。アスクルのカタログに掲載されている商品や、楽天市場に出品されている商品の品質は、常に一定以上の基準を満たし、かつ価格も満足の行くものであるか、アスクルも楽天市場も独自の厳しい評価基準を有している。更に価格に関しては、割引販売により顧客に、お買い得感やお値打ち感を感じさせるような商品が多い。

④ 標準取引手順

プラットフォーム（ネットワーク）上で、様々な相手と取引を行う場合、それぞれ取引の様式や手順、契約条件等が異なっていれば、取引に手間やコストが掛かってしまう。プラットフォーム・ビジネス（アスクル・楽天市場等）は、統一されたシステムを通じて、標準的な取引手順を参加メンバー全てに提供している。これにより、各メンバーの取引は効率化され、固定的な取引コストも低減する。

⑤ 物流など諸機能の統合

商品やサービスの取引が現実に成立する為には、受発注等の情報の遣り取りだけでなく、物流や決済その他の機能が統合されていなければならない。アスクルや楽天市場でも、商品の配送に関しては、物流業者と提携して、迅速・正確に顧客の手元に届けるシステムを確立している。また決済等に関しては、アスクルでは、文具店（エージェント）を介して代金を回収し、楽天市場では、決済手段としてクレジット・カードが多用されている。

V. 結 論

本稿では、プラットフォームに関する理論研究と共に、特に流通プラットフォームに関する事例研究を行ったが、それらから、成功する流通プラットフォームの構築要件（仮説）が3つ考えられる。それらは、①機能的優位性による業界標準の確立、②相互補完企業等との相乗的展開、③ネットワークの外部性¹⁾である。これらは、やはり田中（2010）が析出（先述）した、川上分野において中核的なプラットフォームを構築する為の要件と、共通する部分が多い。何れにせよ、これらの要件を積極的に満たすべく企業活動や事業展開を試みる事が、業界において中核的なプラットフォームの地位を築く事に繋がっていくと考えられる。今後は、これらの要件や仮説の、更なる精緻化や実証を行っていきたい。

注

*本稿は、2010年7月6日に、本学と明石市産業振興財団が共催で開催した「神戸学院大学公開セミナー」において、筆者が講演した『成功する経営戦略—プラットフォーム型戦略』の内容に、加筆・修正を施したものである。

- 1) ネットワークの外部性とは、「財やサービスに就いて、そのユーザーが多ければ多いほど、また取引のネットワークのサイズが拡大（ネットワークへの加入者が増加）すればするほど、その財やサービスからユーザーが得る便益が高まる事」と定義される。

参考文献

- 浅羽茂，新田都志子「偏在する情報を伝達する—アスクル」『ビジネスシステム・レポリユーション—小売業は進化する』第5章，NTT出版，2004年，115-138ページ。
- Fine, Charles H., “Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage,” Basic Books, 1989, 『サプライチェーン・デザイン：企業進化の法則』小幡照雄訳，日経BP社，1999年。
- 藤本隆宏「組織能力と製品アーキテクチャー下から見上げる戦略論—」『組織科学』Vol.36 No.4, 白桃書房，2003年，11-22ページ。
- 藤本隆宏『日本のものづくり哲学』日本経済新聞社，2004年。
- 藤本隆宏「統合型ものづくり戦略論」，藤本隆宏，東京大学21世紀COEものづくり経営研究センター『ものづくり経営学：製造業を超える生産思想』第1章第1部，光文社，2007年，21-34ページ。
- 林紘一郎『ネットワーク—情報社会の経済学』NTT出版，1998年。
- 池尾恭一『アスクル株式会社：オフィス通販事業』慶應義塾大学ビジネス・スクール（ケース），1998年a。
- 池尾恭一「マーケティング革新による市場創造：アスクル株式会社」，嶋口充輝，竹内弘高，片平秀貴，石井淳蔵『マーケティング革新の時代①：顧客創造』第5章，有斐閣，1998年b，114-141ページ。
- 今村雅人，田中康介「ラディカル・イノベーションのマネジメント(考)—脱成熟化のための製品開発プロセス—」『産能大学紀要』第25巻第1号，産業能率大学，2004年，1-21ページ。
- 石倉洋子「CASE2 アスクル 事業環境の変化と新しいチャネルの創造」，一橋ビジネスレビュー編集部『ビジネス・ケースブック2』東洋経済新報社，2003年，101-148ページ。
- 井関利明，緒方知行『アスクル—顧客と共に“進化”する企業』PHP研究所，2001年。
- 國領二郎『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社，1995年。
- 國領二郎「流通における「ことば」標準化の意味：プラネットとミスミの新しい経営コンセプト」，嶋口充輝，竹内弘高，片平秀貴，石井淳蔵『マーケティング革新の時代④：営業革新』第17章，有斐閣，1998年，424-449ページ。
- 國領二郎『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社，1999年。
- 三木谷浩史『成功のコンセプト』幻冬舎，2007年。
- 三木谷浩史『成功の法則92ヶ条』幻冬舎，2009年。

丹羽哲夫『ビジネスモデル構築マニュアル&事例集』日本能率協会マネジメントセンター, 2001年。

小野桂之介, 根来龍之『経営戦略と企業革新』朝倉書店, 2001年。

千本倅生『プラス株式会社—アスクル事業』慶應義塾大学ビジネス・スクール (ケース), 1997年。

新宅純二郎「アーキテクチャのポジショニング戦略」, 藤本隆宏, 東京大学21世紀 COE ものづくり経営研究センター『ものづくり経営学: 製造業を超える生産思想』第1部第2章, 光文社, 2007年, 35-50ページ。

武石彰「イノベーションと企業の栄枯盛衰」, 一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』第4章, 日本経済新聞社, 2001年, 99-126ページ。

武石彰「イノベーションと企業間システム」, 一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』第7章, 日本経済新聞社, 2001年, 188-217ページ。

田中康介「コア・プラットフォームの構築に向けて」『慶應経営論集』第27巻第1号, 慶應義塾大学, 2010年, 5-23ページ。

上阪徹『新しい成功のかたち 楽天物語』講談社, 2009年。

山根節『楽天市場 <a>—インターネット・ショッピング・モール2000年—』慶應義塾大学ビジネス・スクール (ケース), 2000年。

山根節『楽天市場 —2003年—』慶應義塾大学ビジネス・スクール (ケース), 2003年。

山根節『楽天(株)—2005年』慶應義塾大学ビジネス・スクール (ケース), 2005年。