

デジタル・プラットフォームとエコシステム

デジタル時代における支配的組織の責任

第5回競争政策研究センター大阪シンポジウム

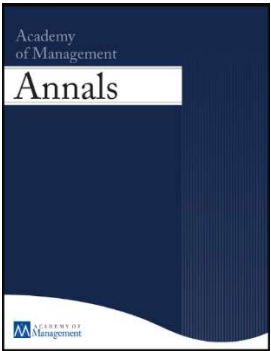
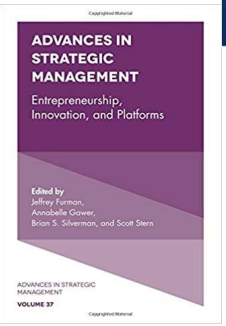
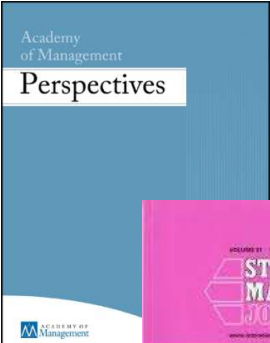
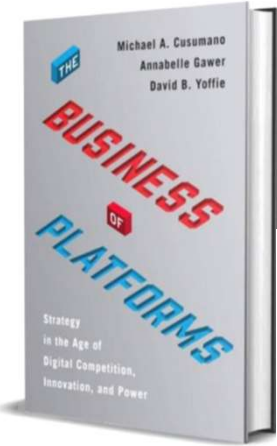
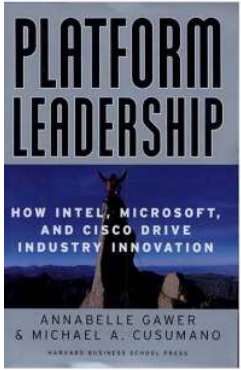
アナベル・ガワー教授

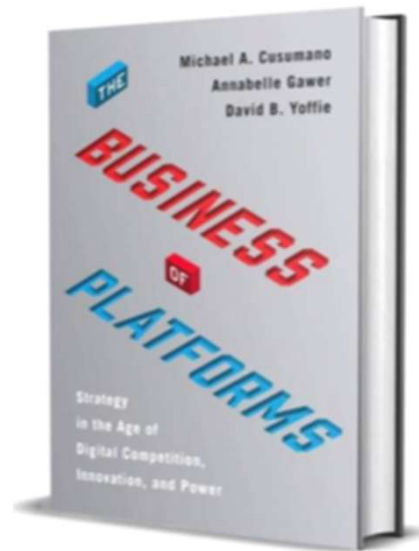
サリー大学（イギリス）デジタルエコノミー教授、デジタルエコノミーセンターダイレクター
オックスフォード大学 サイドビジネススクール
戦略・イノベーション客員教授



アジェンダ

- プラットフォームビジネス
- デジタル・プラットフォーム: 経済的・社会的影響





デジタル・プラットフォームとエコシステム: デジタル時代における支配的組織の新たな形態

拡張的な接続性/ クラウド / ビッグデータ / AI / 機械学習

技術、組織、市場及び分野間の新たな補完性

デジタル・トランスフォーメーション

価値創造の新たな方法

新たな組織形態

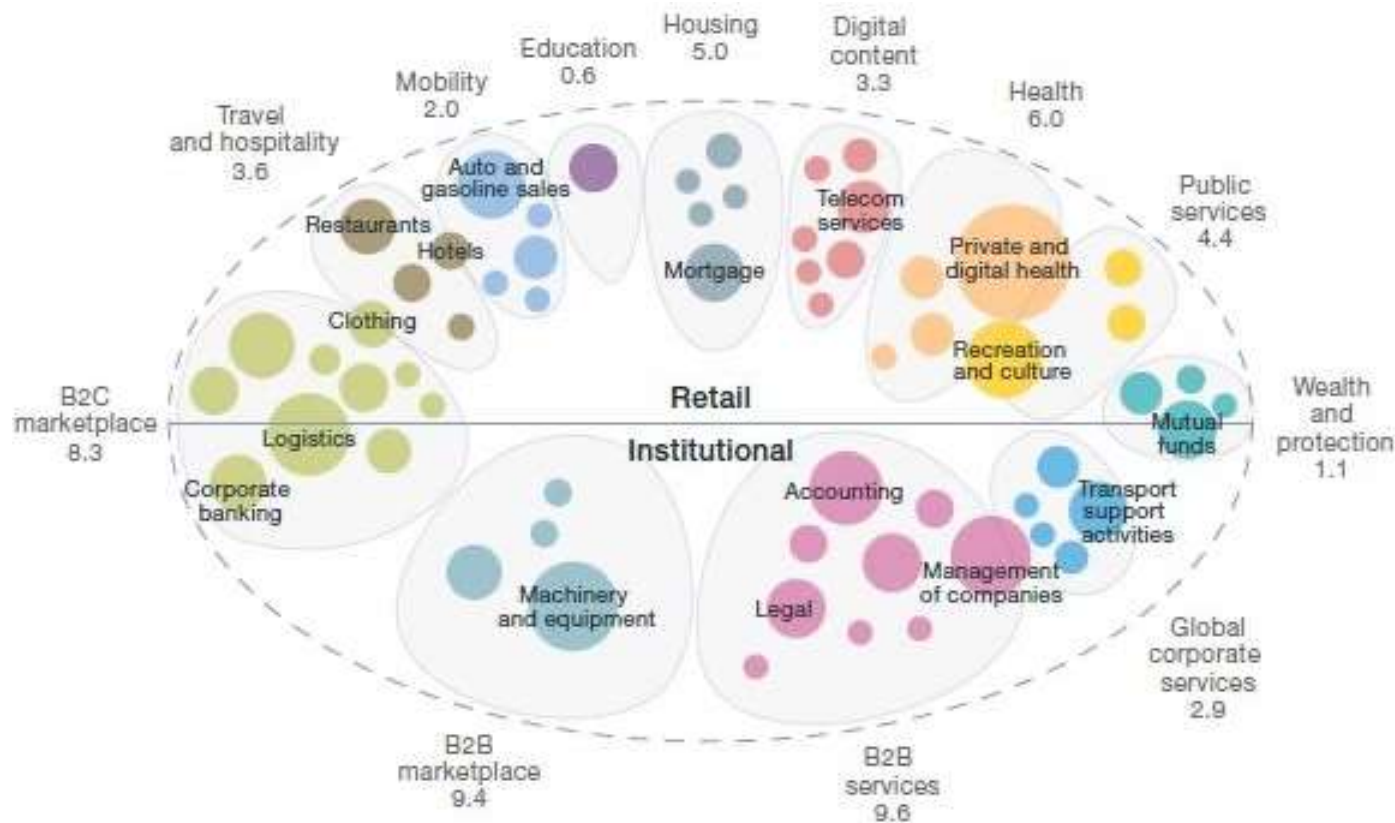
デジタル・プラットフォームとエコシステム

Gawer, A (2022), *Innovation: Organization & Management*
Digital platforms and ecosystems: Remarks on the dominant organizational forms of the digital age

プラットフォームの急速な増加



従来型産業に代わる新たなエコシステムの出現



Total sales in 2025, estimated, USD trillion
Circle sizes show approximate revenue pool size.
Additional ecosystems are expected to emerge in addition to those depicted; not all industries or subcategories are shown
Source: HIS World Industry Service; McKinsey analysis

ビッグテック企業の時価総額（2006年～2020年） （単位：10億米ドル）

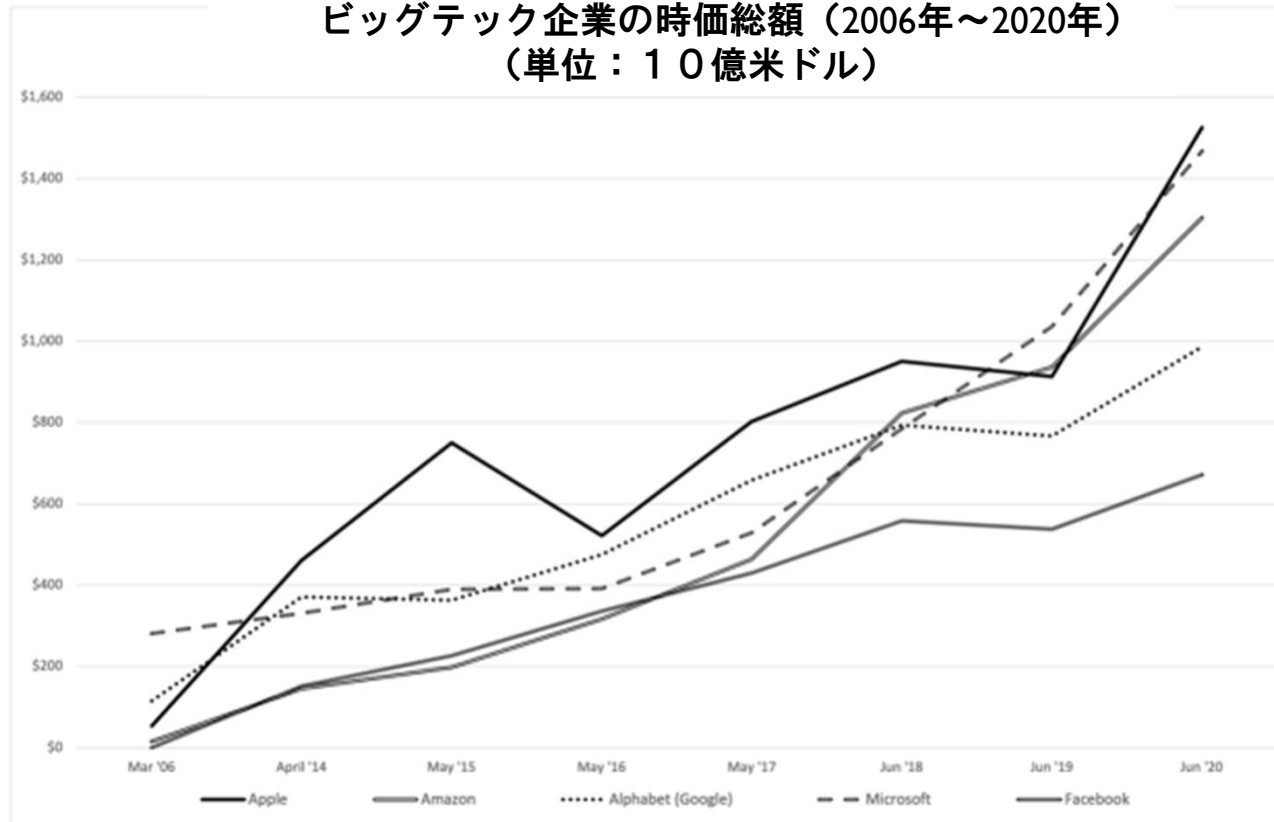


Figure 1: Market capitalization of Big Tech firms

(Data source: <https://www.statista.com/statistics/216657/market-capitalization-of-us-tech-and-internet-companies/>)

本書における論点

- 世界で最も企業価値の大きい企業は全てプラットフォーム企業:
 - Apple, Google, Microsoft, Amazon... Facebook, Alibaba, Tencent... Interesting data analysis
- プラットフォームは勝者総取り (Winner-Take-All) 又は最も多く取るポテンシャルを有する:
 - ネットワーク効果により広範囲に展開。しかし、ネットワーク効果だけでは十分ではない。
- プラットフォームの3要素:
 - イノベーション、取引、ハイブリッド (世界はハイブリッドに向かっている)
 - プラットフォーム構築のための4段階: 選択、「卵か鶏か」の解決、ビジネスモデル、ガバナンス
- 勝者総取りよりも失敗の可能性が高い:
 - 100の失敗 vs. 少数の巨大な勝者: 価格付けの失敗、不信感、タイミングの誤り、傲慢さ
- 老犬は新たな手法を取り込む:
 - 買収、構築、又は帰属
- プラットフォームは両刃の剣:
 - 支配力の濫用、搾取、劣悪な労働慣行、偽造、悪役及び解決策の提案

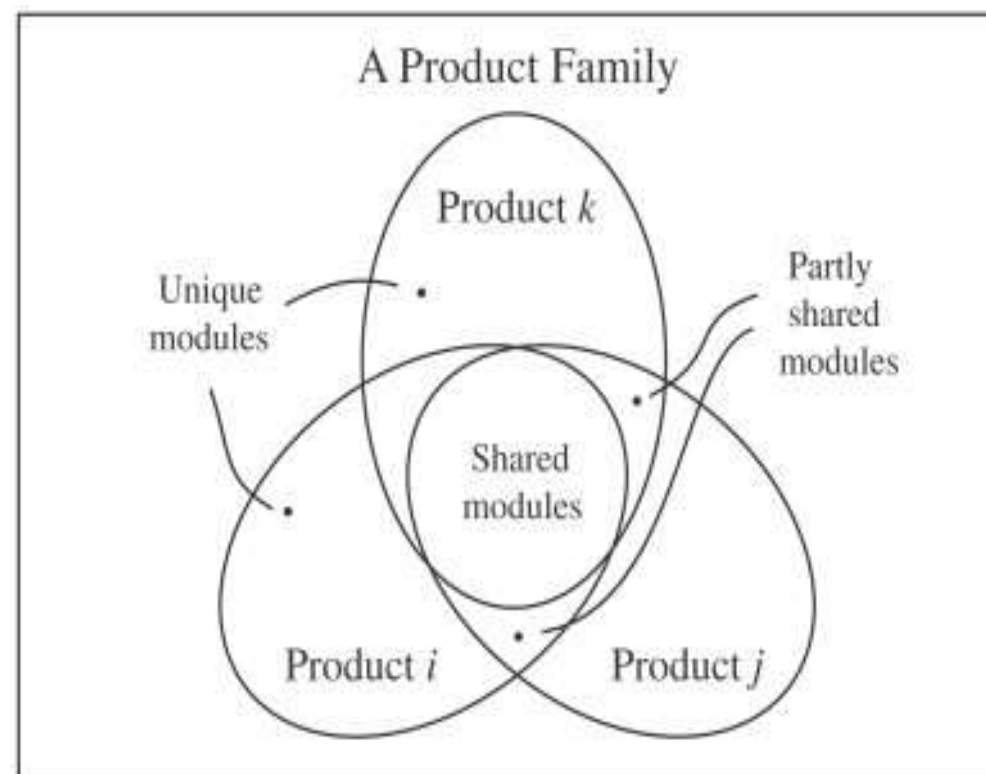
BOOK'S OVERVIEW



Winning in Platform Markets: More than Network Effects CHAPTER 2	Pick your Platform Type: Innovation, Transaction, or Hybrid CHAPTER 3	Avoid Common Mistakes: Mispricing, Mistrust, Mistiming CHAPTER 4	Old Dogs and New Tricks: Build, Buy, or Belong to a Platform CHAPTER 5	Double Edged Sword: Harness Platform Power, but Don't Abuse It CHAPTER 6
Strong network effects	Choose the sides of your platform	Mispricing one side of the platform	Belong to a competing platform	Don't be a bully
Limited multi-homing	Solve chicken-or-egg problems	Failing to develop trust	Buy a platform	Balance openness with trust
Competitor differentiation and niche competition	Design your business model	Dismissing the competition	Build a platform yourself	Not everyone should be a contractor
Barriers to entry	Enforce ecosystem rules	Missing the window		Self-regulate

イノベーション・プラットフォーム

イノベーション・プラットフォームは、イノベーション・エコシステムにおける補完的なイノベーションの進展を促進することで価値を生み出す。



社内製品・プラットフォーム

例：BLACK & DECKER, SONY WALKMAN

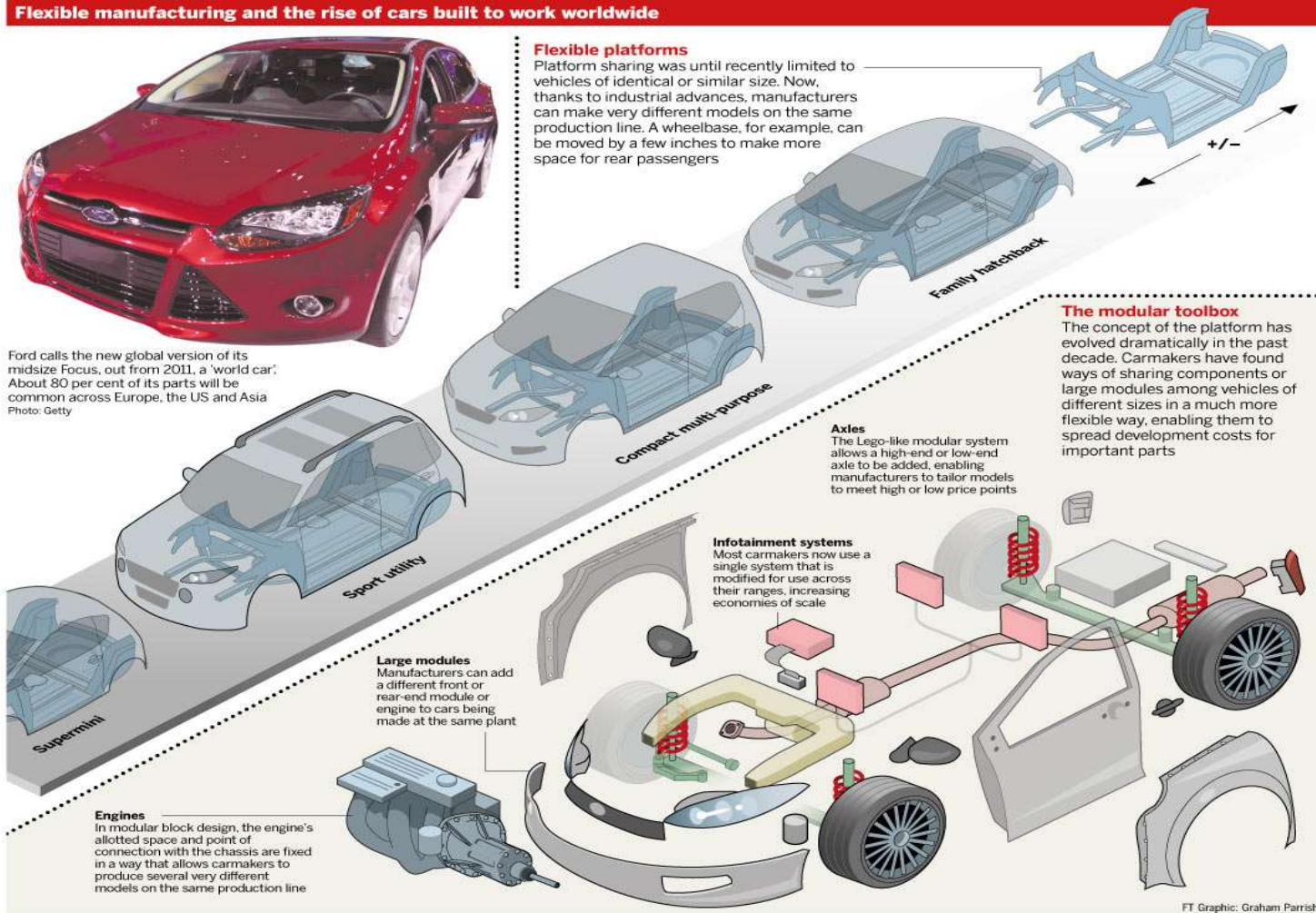


サプライチェーン・プラットフォーム

例：VW AUDI 電気自動車向けプラットフォーム



Flexible manufacturing and the rise of cars built to work worldwide



イノベーション・プラットフォーム



プラットフォームは、プラットフォーム開発者がおそらく考えつかないような、多数のニーズ及びすきま（niche）市場に対応するシステムである

マーク・アンドリーセン
ベンチャーキャピタリスト, Netscape 創設者,
取締役：HP, eBay (元), Facebook
«The 3 kinds of platforms you meet on the Internet» (2007)

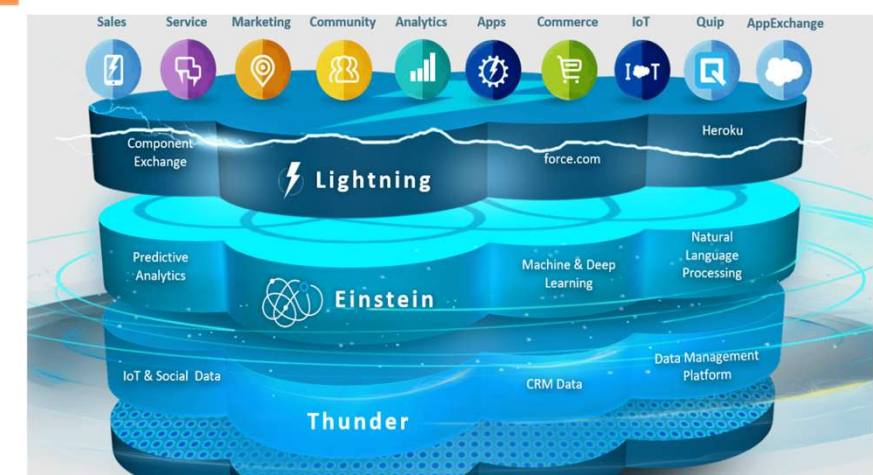


プラットフォームを拠点としたエコシステム

例.スマートホームボイスアシスタント&IoTエコシステム

例.セールスフォースのエコシステム

例. 金属加工業務に係るB2Bマーケットプレイス「フラクトリー」



産業 / エコシステム プラットフォーム VS. 自社製品プラットフォーム

組織形態

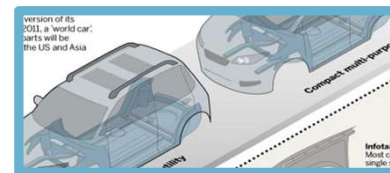
インターフェイス

アクセス可能性

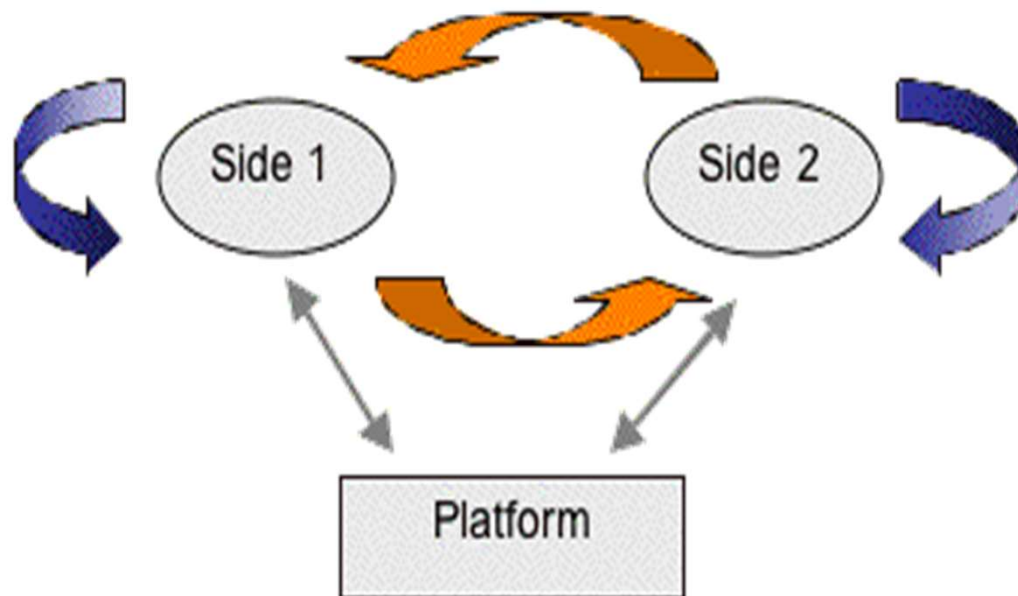
ガバナンス

企業	サプライチェーン	エコシステム
クローズド	ある程度オープン	オープン
企業内部	サプライチェーン内部	エコシステム内部
経営権限	契約的關係	エコシステムによる統治
社内・プラットフォーム	サプライチェーン・プラットフォーム	産業プラットフォーム

出典: Gawer, A. Bridging differing perspectives on technological platforms, *Research Policy* 2014



取引プラットフォーム



Source: M. Van Alstyne and G. Parker

間接ネットワーク効果

eBay Sellers
Uber Drivers
Xbox Developers
Amex Merchants
YouTube Videographers
AirBnb Rooms
Tesla Charge Stations
Mechanical Turk Laborers
LinkedIn Employers
Android Developers



eBay Buyers
Uber Riders
Xbox Gamers
Amex CardHolders
YouTube Viewers
AirBnb Renters
Tesla Car Drivers
Mechanical Turk Jobs
LinkedIn Employees
Android Users

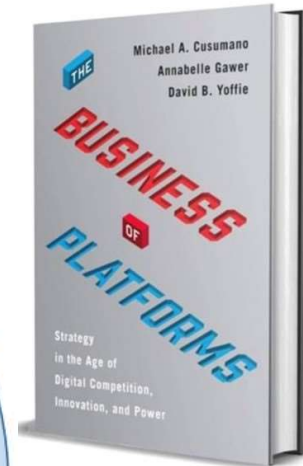
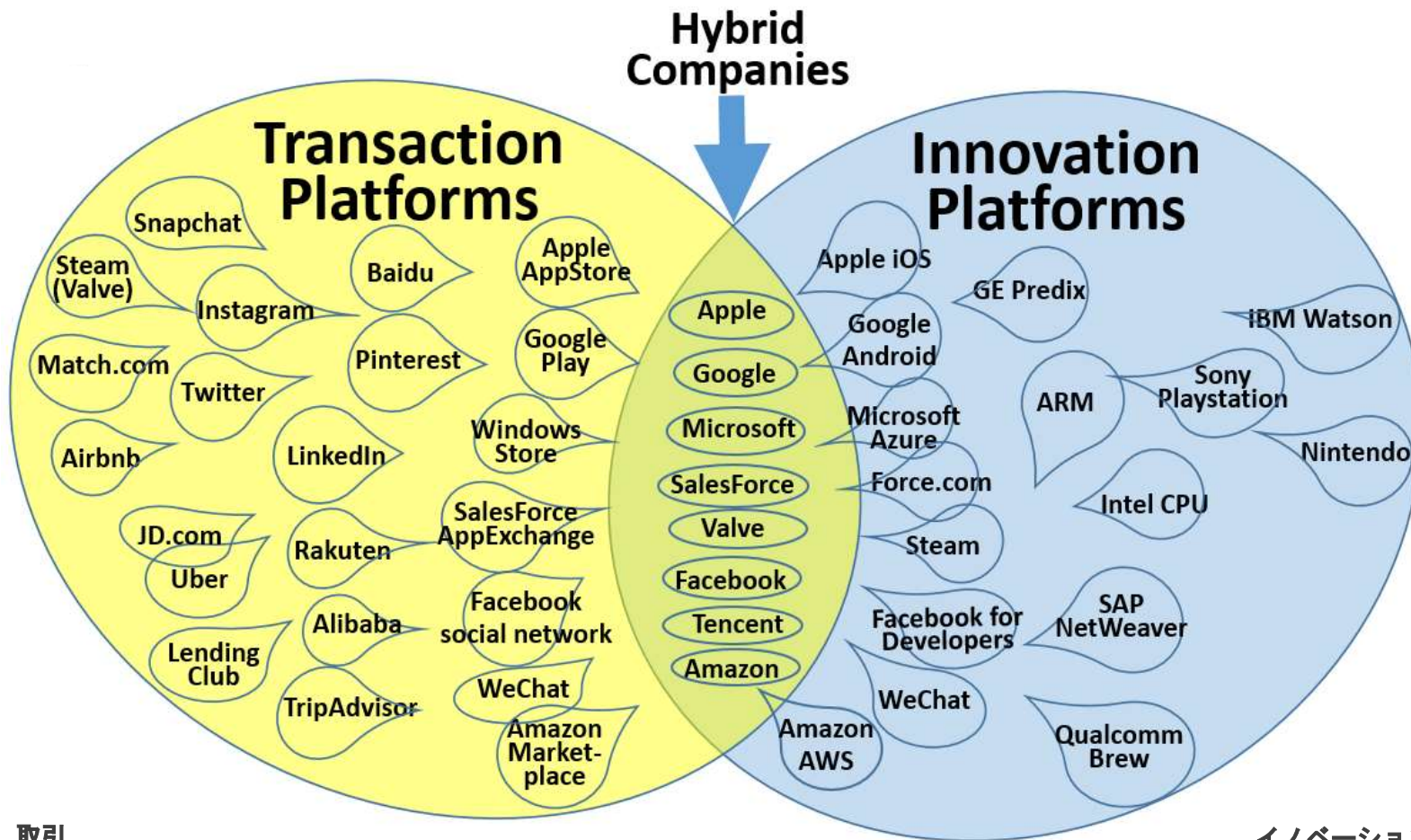
両者が互いにより多くの
顧客を引きつける

FACEBOOKプラットフォーム



UBERプラットフォーム





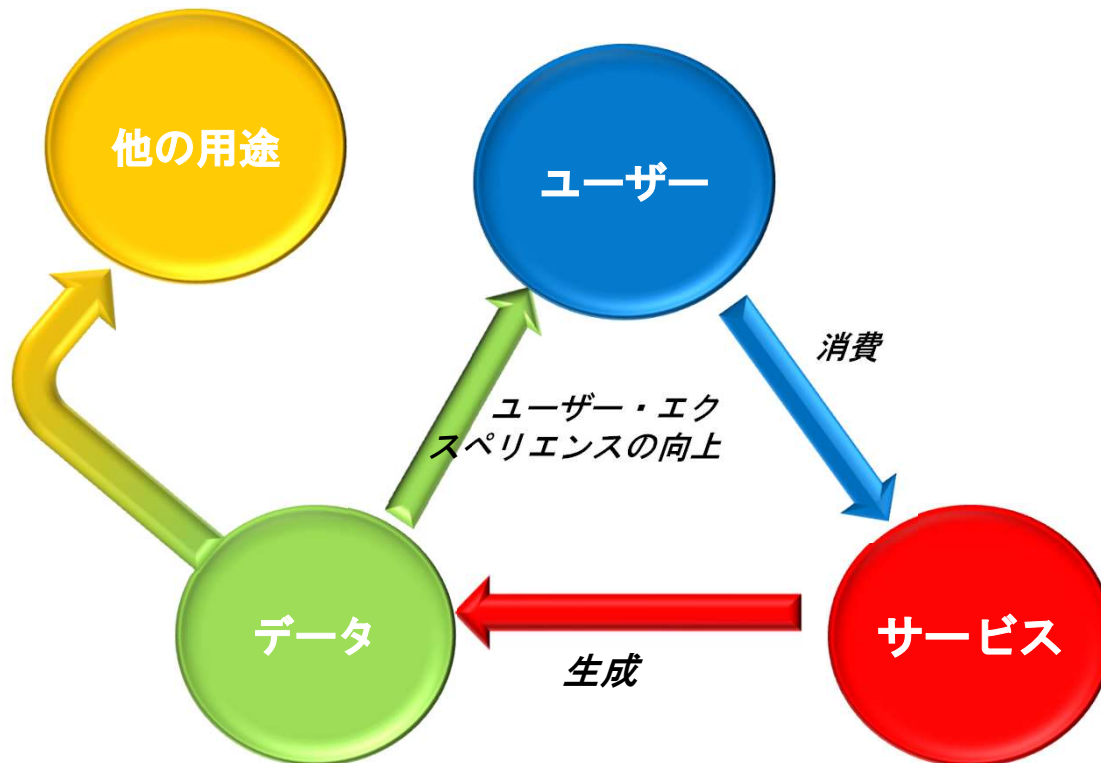
取引

プラットフォームは、ネットワーク効果の下で、
直接の交換又は取引の仲介役として機能する

イノベーション

プラットフォームは他の企業が補完的イノベーション
を発展させるための技術的基盤として機能する

サイロをまたいだデータのレバレッジ、 ユーザー及び組織



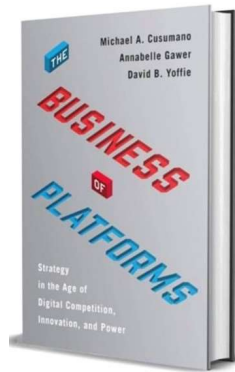
データフィードバックループの法則

ユーザーがデータを消費するほど、
さらにデータが生成される

データは消費されても使い果たされるこ
とはない (非競合財)

産出物としてのデータは、サービスを向
上させるためのさらなる投入物として利
用される
... その他、ユーザープロファイリングや
新たな市場への参入等の目的にも利用さ
れる

利益を生むプラットフォームビジネス構築のための 4つのステップ

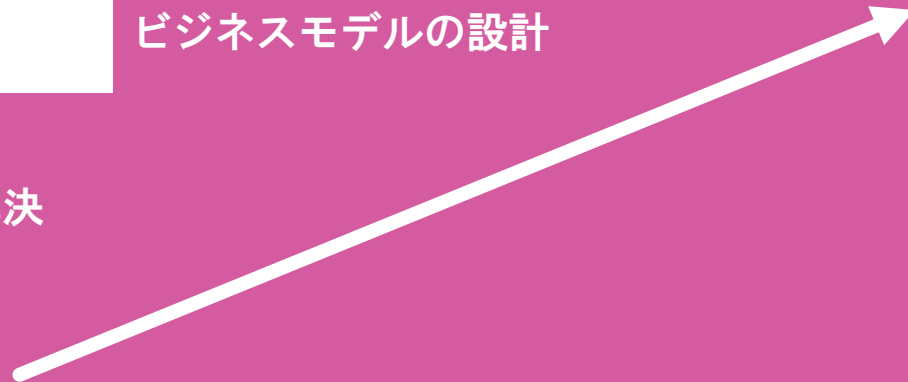


STEP 1
利用者の特定

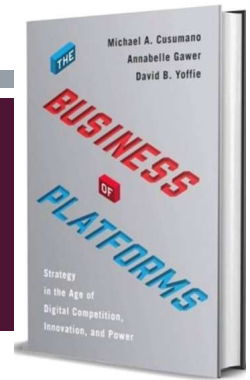
STEP 2
「卵か鶏か」の解決

STEP 3
ビジネスモデルの設計

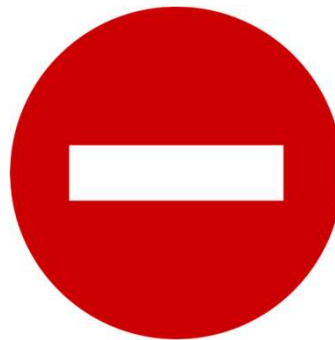
STEP 4
ルールの確立・適用



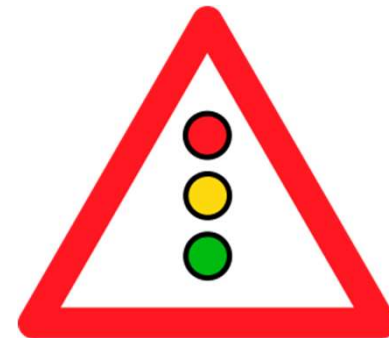
プラットフォームガバナンス＝ エコシステムルール



どのような活動を許容するか?



どのような活動を禁止するか?



誰に何を許容するか?

ビジネス組織の新たな形態

— デジタルエコシステム & プラットフォーム —

新たな形の競争、取引及び技術革新に係る新たな 方法の創造

これらはまた特定の《失敗》につながる

デジタル・プラットフォームのパラドックス

- 価値創造パターンの分配
他方で
- 中央集権的手法による価値の獲得



Gawer, A (2022) *Innovation: Organization & Management*

Digital platforms and ecosystems: Remarks on the dominant organizational forms of the digital age

プラットフォームは民間統治エコシステムの統治者

分権的な手法による価値創造
から

中央集権的手法による価値の獲得へ

基盤から...

ボトルネックへ

Gawer, A (2022), *Innovation: Organization & Management*

Digital platforms and ecosystems: Remarks on the dominant organizational forms of the digital age

ONLINE PLATFORMS

Economic and Societal Effects

Prof. Annabelle Gawer
University of Surrey & Oxford
University

© ANNABELLE GAWER 2022. PLEASE DO NOT SHARE OR POST WITHOUT PERMISSION OR

© Annabelle Gawer. Not for reproduction without permission



Online
platforms:
Economic and
societal effects

STUDY

Panel for the Future of Science and Technology

EPRS | European Parliamentary Research Service

Scientific Foresight Unit (STOA)
PE 656.336 – March 2021

EN

デジタル経済は新たなビジネス組織の形態を生み出している – デジタル・エコシステム&プラットフォーム – 新たな形の競争、取引及び技術革新に係る新たな方法の創造

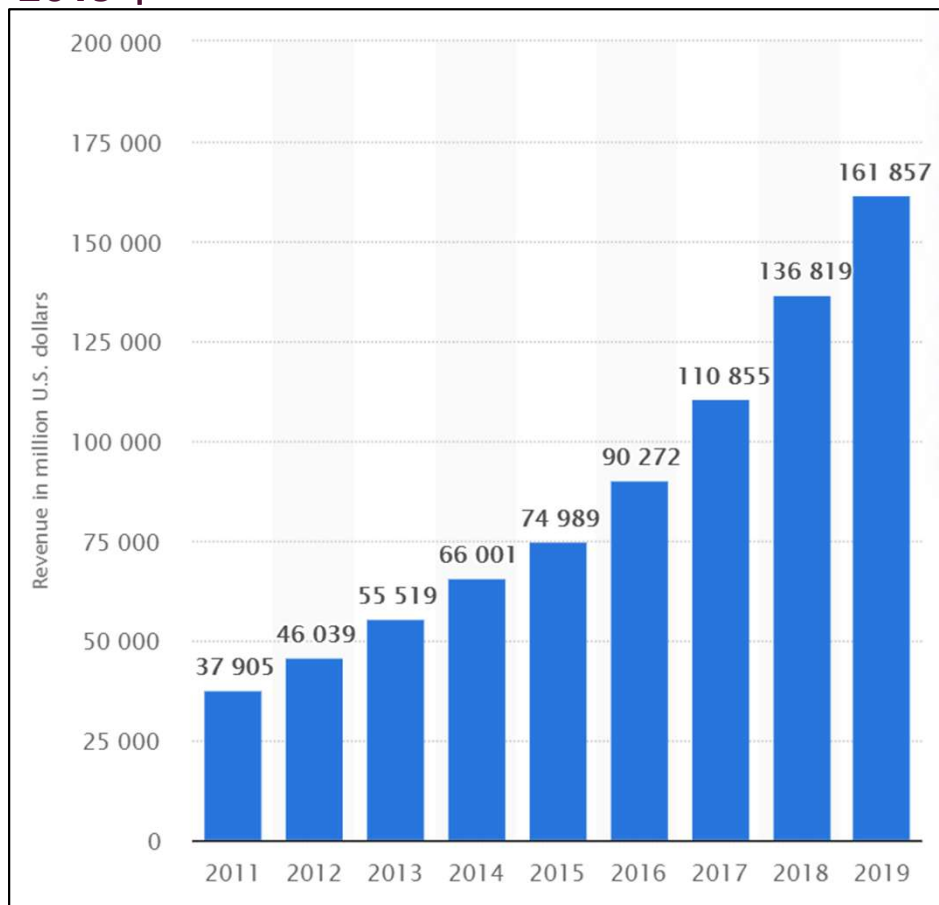
それらは新たなビジネスモデルを用いて運営され、新たな種類の力を維持し、新たな種類の失敗を生み出す

両刃の剣: プラットフォームの力及び責任

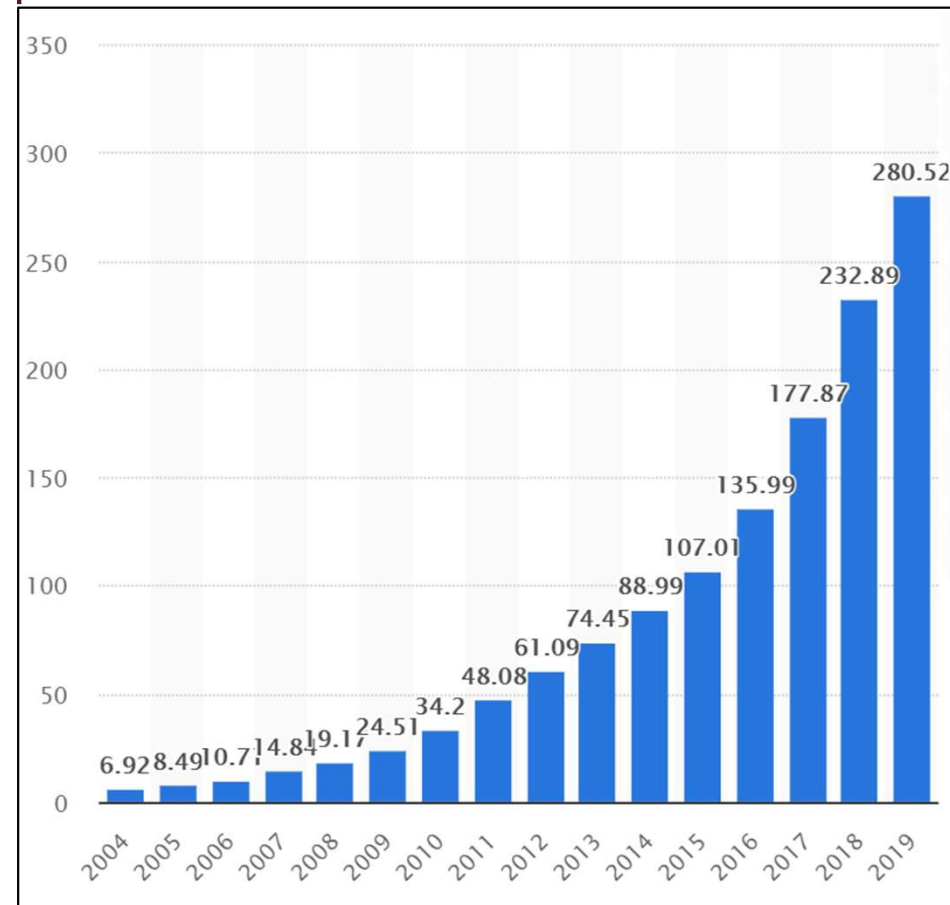
どのようにして異端から...
独占的な鬼になったのか



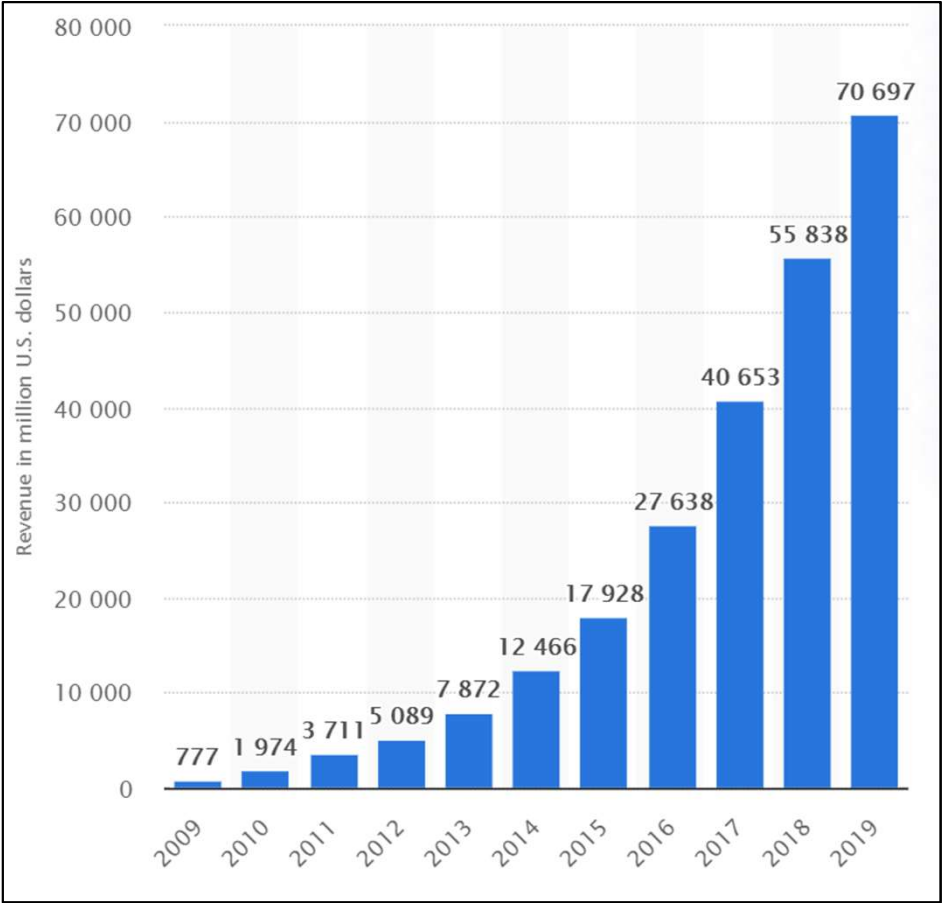
Alphabetの年間売上高(100万米ドル) 2011年～2019年



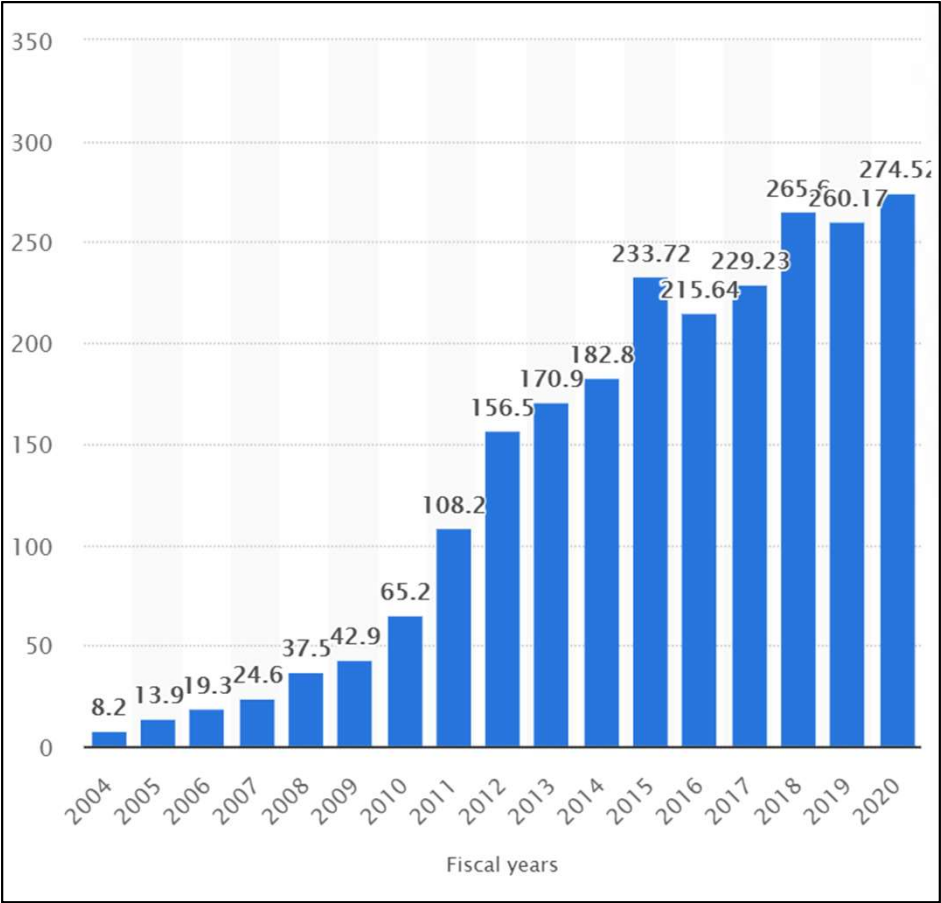
Amazonの年間売上高(10億米ドル) 2004年～2019年



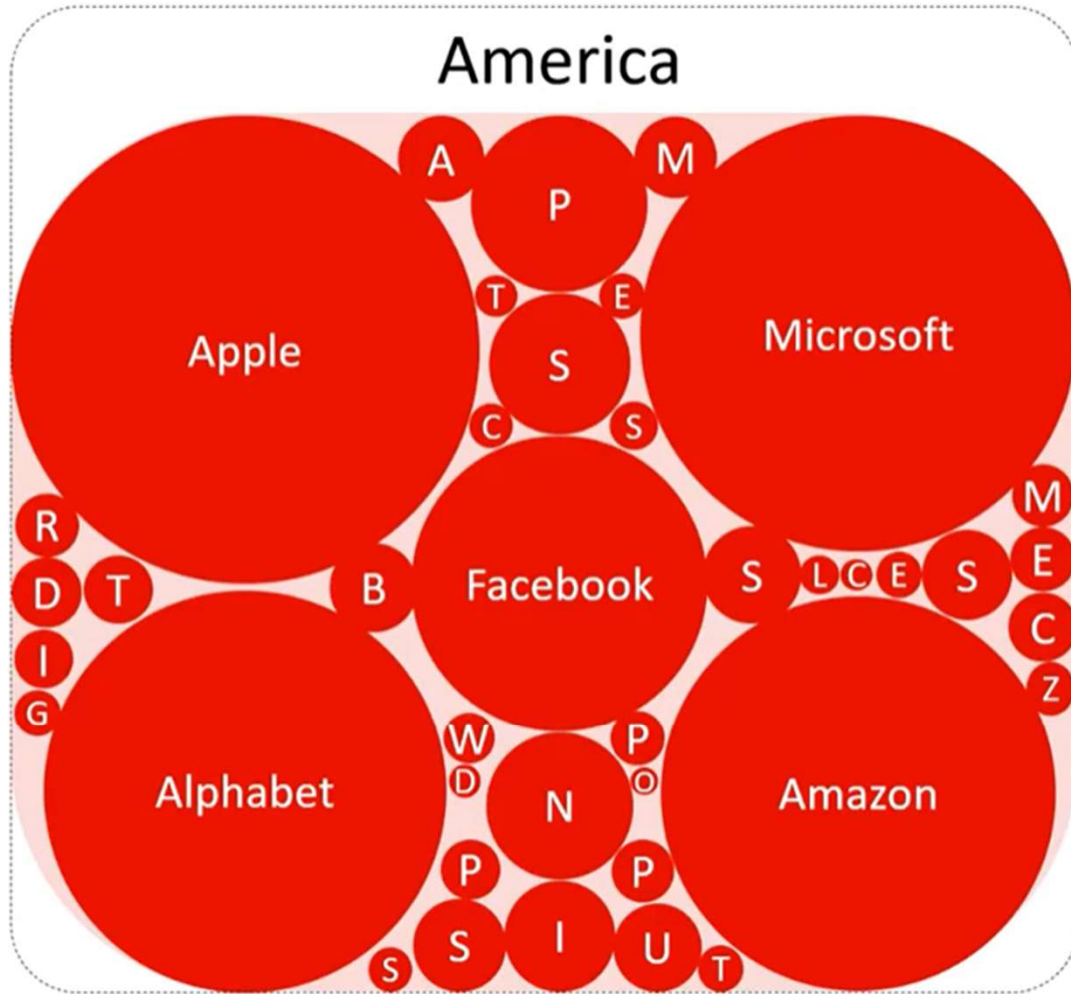
Facebook の年間売上高(100万米ドル) 2009年～2019年



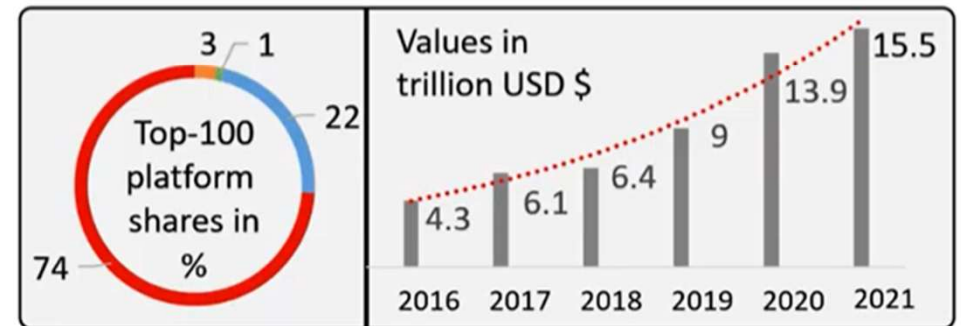
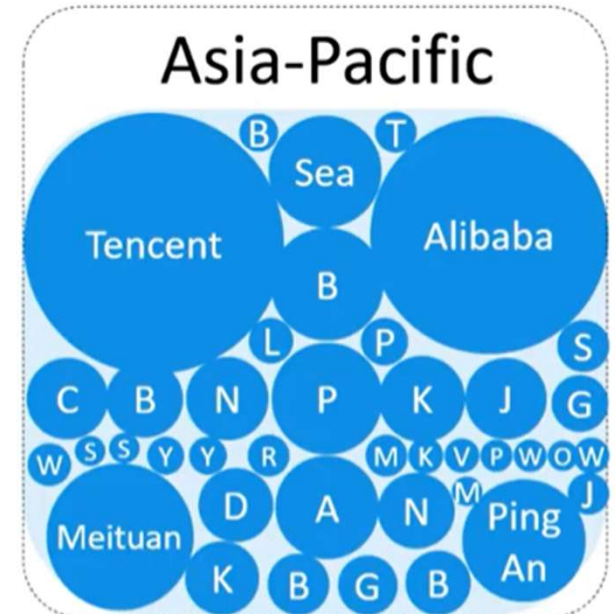
Appleの年間売上高 (10億米ドル) 2004年～2020年



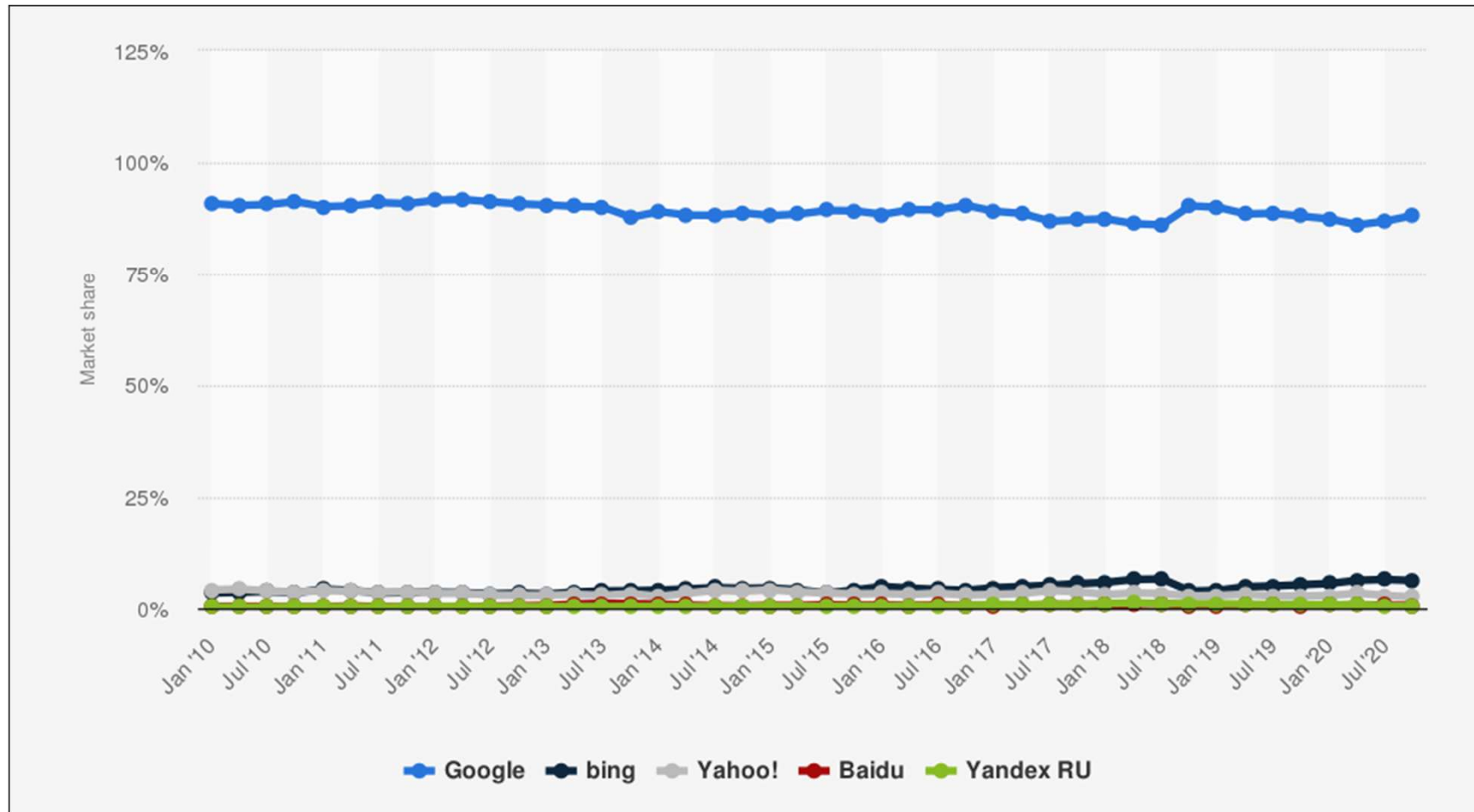
Top 100 platforms in the world 2021



Stock market value / valuation latest known
Financing | total value \$14.6 trillion Dollars



支配力の持続性: 世界の主要検索エンジン市場シェア2010年-2020年



Tech Darlings から Tech Backlashへ

1975

TUESDAY, MAY 20, 1975

The New York Times

BUSINESS/FINANCE

53



Charles F. Luce, chairman of Con Edison, conducting the annual meeting yesterday at the Felt Forum. Above him are charts showing parts of Con Edison's financial position.

Con Ed Chief, at Meeting, Scores Taxes and Ecologists

By REGINALD STUART

Shareholders of the Consolidated Edison Company of New York were told yesterday at the annual meeting that earnings were expected to improve again this year, but that long-term recovery depended on a number of other factors, including greater use of nuclear energy and relaxation of environmental standards.

Charles F. Luce, chairman of Con Edison, the nation's largest investor-owned power company, also said that the company's position as New York City's largest taxpayer affected the company's future significantly.

An audience of some 1,700

gathered at the Madison Square Garden Felt Forum gave Mr. Luce a mixture of compliments for steering the company away from its brush with financial disaster last year and more criticism and calls for his resignation.

Last year, when some 4,000 people attended the annual meeting, there were jeers and yells for management, deriving from the company's decision to raise its dividend for the first time since 1955.

"As part of any list of priorities for the immediate future, I believe we must all be concerned about the financial health of our city," Mr. Luce

said. "The futures of all of us in this meeting are inextricably bound to the future of our city. It can be saved and we must save it," he said. "To do so will require that our Mayor and City Council, as well as the Congress and the State Legislature, take strong and unpopular measures to bring the city's budget into true balance."

Mr. Luce said, "But beyond calling for budget cuts, Mr. Luce would not comment further on the subject. He did, however, renew his attack on the city's taxing practices, which cost Con Edison nearly \$400-million last year. He also criticized environmentalists whom he said caused

many of the problems Con Edison has been facing in recent years. He said environmentalists had contributed to the company's financial crisis of 1974.

"There comes a point when human environment must prevail over fish habitat," Mr. Luce said. "I think in New York we've reached it."

Mr. Luce's comments were obviously aimed at environmental actions that have held up construction of some proposed Con Edison facilities, such as the Storm King pumped storage plant, and in other cases required additional investment in selling and administrative expenses.

SEARS PROFIT OFF 60% IN QUARTER

Volume Contracts by 2%—Net Income Also Tumbles at the Allstate Group

By ISADORE BARMASH

Special to The New York Times

CHICAGO, May 19.—Sears, Roebuck & Co., the country's largest retailer, told its shareholders here today that its profits for the first fiscal quarter ended April 30 dropped 60.8 per cent from the year-earlier level on 2 per cent lower sales.

Arthur M. Wood, chairman and chief executive officer, reported that the period's sales continued "to reflect the sharp business slide which began in the fourth quarter of 1974."

However, he told about 700 shareholders at the annual meeting that consumer demand for goods "has begun to firm up in recent weeks from the depressed levels of the first quarter, and a gradual upturn is expected through the balance of the year."

Worsening Trend

Sears net in the quarter was \$90.6-million, or 32 cents a share, down from a inflated \$125-million, or 62 cents a share, a year earlier. Sales fell to \$2.84-billion from \$2.89-billion last year. The Allstate Group of Companies, a Sears subsidiary and one of the country's largest automobile and property insurers, also had lower net income in the quarter of \$5-million, or 5 cents per share of Sears common, against \$59.7-million, or 32 cents a share.

The first-quarter report represented a worsening trend from the 1974 fourth quarter, when the giant retailer had a 47.7 per cent drop in earnings on sales that were 4 per cent higher. Mr. Wood said that a 53.8 per cent decline in first-quarter operating earnings was due primarily to reduced sales at lower gross margins, increased by moderate increases in selling and administrative expenses.

Sales in the quarter, except for Sears operations in Texas and a few Western markets, have been soft in the Middle West, the East, and the

I.B.M. Antitrust Suit Opens With U.S. Seeking Break-Up



Frank T. Cary, I.B.M. chairman, in court yesterday

Justice Department to Use Company's Files in Evidence

By WILLIAM D. SMITH

The largest antitrust case in history, the United States vs. the International Business Machines Corporation, opened yesterday in Federal Court for the Southern District of New York with Justice Department attorneys indicating that a considerable portion of their attempted proof of monopolistic practices would come from I.B.M.'s own internal documents and data.

The civil suit, which was filed in January, 1969, as the last official act of the Johnson Administration, charges I.B.M. with deliberately monopolizing the general purpose computer industry and asks that I.B.M. be broken up into "several discrete, separate, independent and competitively balanced entities."

The trial opened at 10:30 A.M. as Chief Judge David N. Edelman walked into the crowded, wood-paneled courtroom on the first floor of the Federal Court building on Foley Square. The lengthy trial is expected to take a year to complete. Judge Edelman, 65 years old, who will be the sole arbitrator, is expected to take another year to reach his decision.

Statement Presented

A team of Justice Department lawyers, headed by Raymond M. Carroll and Joseph H. Widener, presented the government's opening statement pointing to various areas in which the Justice Department would try to demonstrate monopoly power and the intent to use this power by I.B.M.

I.B.M. is charged with violation of Section 2 of the Sherman Act. In order to convict I.B.M. the Government must prove both that a monopoly existed and that the defendant acted deliberately to create or continue the monopoly situation.

A major issue in the case is the question of what constitutes the relevant market I.B.M. is

Judge as a 'Hostage'

David Northon Edelstein

By TOM GOLDSTEIN

When David N. Edelman was named to the Federal bench 24 years ago, he drove a Lincoln. Now he drives a Buick Wildcat. "It's a story of riches to rags," the judge said.

Man and I have been subsidizing this job out of personal resources for years." On his 60th birthday in February, he could have taken senior status on the District Court for the Southern District of New York and received a pension equal to his \$41,000-a-year salary.

But he did not, and yesterday he began presiding over what could become the country's most important antitrust trial, in which the International Business Machines Corporation is charged with



Associated Press

"I've lived with the case... but that's desirable."

Dow Index Edges Up 0.08 To Recover Earlier Loss

HIGH COURT LIMITS INVESTOR APPEALS

Corporation Bonds Show Price Rises;

規制に係る多くの取組

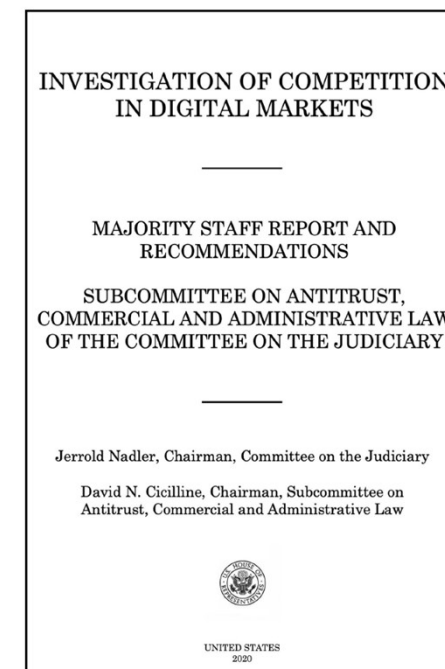




TECH ANTITRUST

米議会下院は反トラストに係る計画において巨大テック企業の分離を提唱

- 報告書は(Facebook, Google, Amzon, & Appleを対象に) 以下を提言:
 - データ・ポータビリティのための標準の義務付け (ネットワーク・ロックインの防止)
 - 構造的な分離 -- 支配的なプラットフォームが、自社に依存する企業と競合することを禁止
 - 事業内容の制限や、参入可能な市場の限定
 - 支配的企業による買収について、公共の利益に必要であることを示せない限り反競争的と推定されるように、企業結合に係る法律を改正



懸念 #1: プラットフォーム の市場支配力(濫用)



ネットワーク効果により市場において勝者総取り（Winner-Take-All）の地位につながらり、支配的な少数のプラットフォームは巨大な力を獲得した

懸念 #1:

Online
platforms:
Economic and
societal effects



消費者、事業者、競争、 及びイノベーションへの 負の効果

- ▶ 中心的地位及び支配力
- ▶ ゲートキーパー、反トラスト違反
- ▶ キラー買収？



ビッグデータ時代の独占及び反トラスト

- 主要なデジタル・プラットフォームは反トラストによる調査の対象となり始めた
 - 例: 欧州におけるGoogleに対する3つの事例
 - (1) 垂直検索
 - (2) アンドロイド
 - (3) 広告
- 2017年6月、欧州委員会は、Googleが自社のショッピング比較サービスに、違法に優位性を与えたことにより、検索エンジンとしての支配的地位を濫用したとして24.2億ユーロの制裁金を課した。
- 2016年のGoogleの総売上は900億米ドルであった。

GOOGLEの 안드로이드 戦略に関するEUの反トラストに係る懸念



2018年7月、欧州委員会は、Googleが、Google検索エンジンの支配的地位を強化するため、 안드로이드モバイルデバイスについて違法行為を行ったとして、43.4億ユーロの制裁金を課した。

Googleの2017年売上は1100億ユーロ。

GOOGLEのオンライン広告事業に関するEU反トラストに係る懸念

■2019年3月: 欧州委員会はGoogleに14.9億ユーロの制裁金を課した。

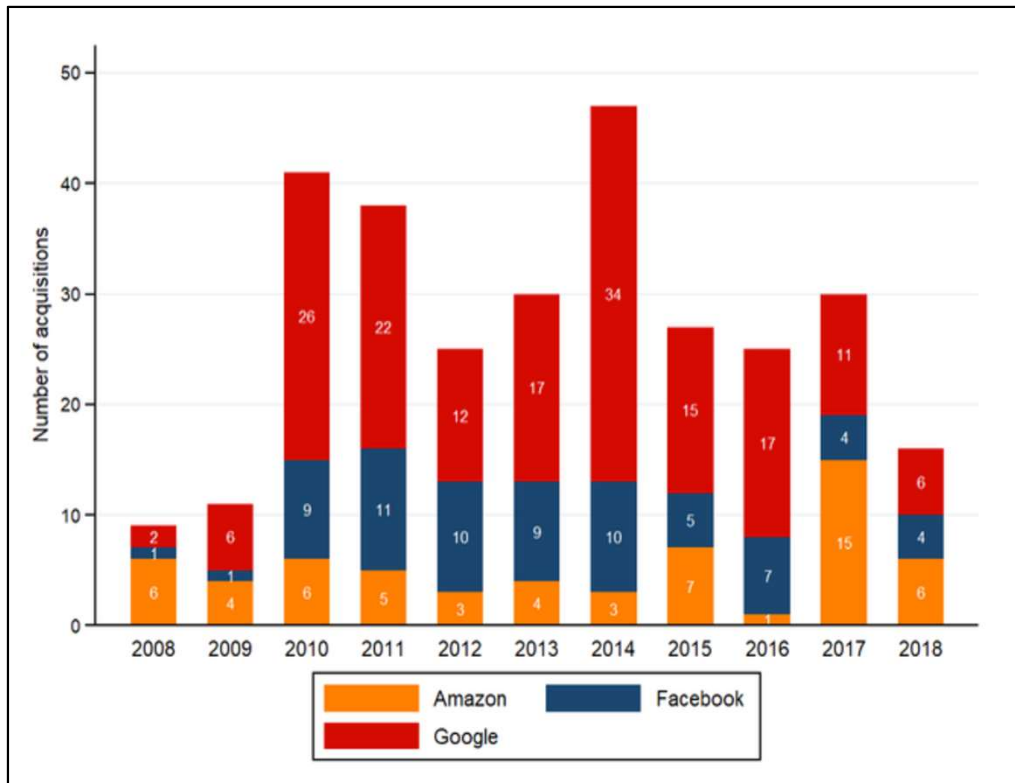
■2018年のGoogleの売上の1.29%であった。

Google's AdSense restrictions protect its dominance in search advertising

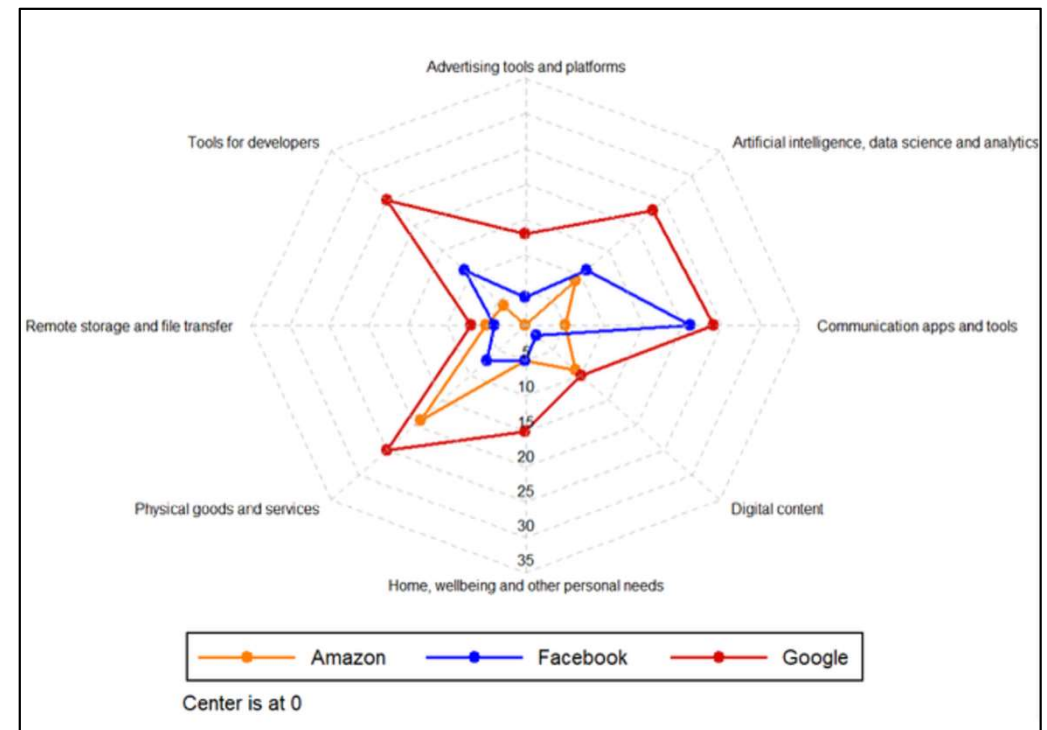


高水準のM&A及び、キラー買収の可能性はあるものは、競争を回避するGAFAMによるものか？

Amazon、Facebook、及び Googleによる買収 (2008年-2018年)



Amazon、Facebook、及びGoogleによる分野別買収



消費者、事業者、競争及びイノベーションへの負の効果

- ▶ 中心的地位及び支配的地位
- ▶ ゲートキーパー、反トラスト違反
- ▶ キラー買収

規制上の課題

- ▶ 従来の反トラストの限界

消費者及び社会的リスクへの影響

- ▶ アカウンタビリティの欠如
- ▶ プライバシーリスク&オンラインの害
- ▶ 監視社会？
- ▶ フェイクニュース、二極化社会、民主主義の危機？



傾向の変化

The social media platform revealed new metrics for the first time ever.

By David Gilbert

November 19, 2020, 1:00pm [Share](#) [Tweet](#) [Snap](#)



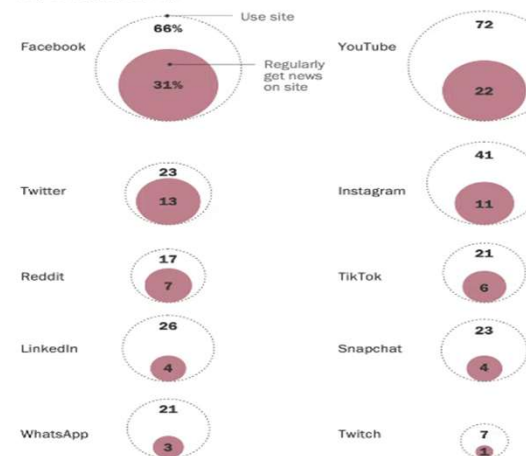
FACEBOOK CEO MARK ZUCKERBERG TESTIFIES REMOTELY DURING A SENATE JUDICIARY COMMITTEE HEARING. (PHOTO BY HANNAH McKay-POOL/GETTY IMAGES)

Facebook revealed for the first time Thursday the prevalence of hate speech on its platform, announcing that such content accounted for 0.11% of content views between July and September.

While this percentage may seem insignificant, that means 1 in every 1,000 views is of hate speech – and given the sheer scale of Facebook, which has 2.7 billion active users every month, it means that hate speech is widely distributed on the platform.

Nearly a third of Americans regularly get news on Facebook

% of U.S. adults who ...

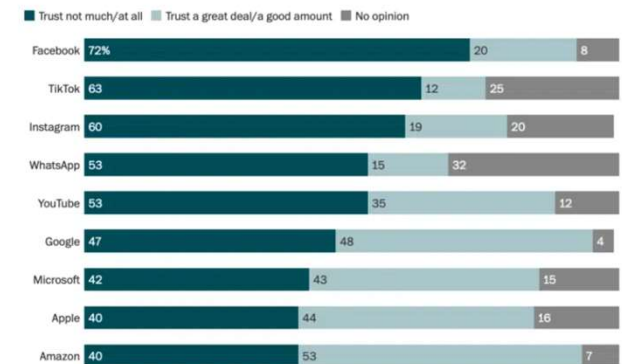


Source: Survey of U.S. adults conducted July 26-Aug. 8, 2021.
"News Consumption Across Social Media in 2021"

PEW RESEARCH CENTER

Internet users widely distrust Facebook, TikTok and Instagram to handle personal data. Other tech companies receive mixed marks.

Q: How much do you trust each of the following companies or services to responsibly handle your personal information and data on your Internet activity?



Source: Nov. 4-22, 2021, Washington Post-Schar School poll of 1,058 U.S. internet users with an error margin of +/- 4 percentage points.

EMILY GUSKIN / THE WASHINGTON POST

投稿数1000件に1件がヘイトスピーチであり、
ユーザーはFACEBOOKに広く不信感を抱いている
しかしながら、31%のユーザーはFACEBOOKからニュースを得ている

プラットフォーム・キュレーション: トレード・オフ



支配的地位の濫用又は法違反の多くの事例 (競争、反トラストだけでなく、労働法、租税回避、言論の自由/検閲)。



少数のオンライン・プラットフォームが中心的地位と支配的地位を獲得したため、社会はこれに対して責任と公正さを求めている。



プラットフォームに、より多くの活動の統治を求めることが、その力を認識するだけでなく、増幅させる (例: ユーザーが生成するコンテンツのソーシャルメディア)。



複雑なトレード・オフ、アルゴリズムの統治に係る技術的困難性。プラットフォーム: 自主規制に係るインセンティブの欠如?

プラットフォームの責任

オンラインの害

ヘイトコンテンツ

インターネット中毒

操作 / ダークパターン

不透明

経済、メディア、データ及び政治力の集中は潜在的に、民主主義への脅威となる

雇用に対する効果

- ▶ 新規雇用・流動性、一方で不安定化
- ▶ 労働者へのリスクの移行
- ▶ 労働者に対する常時継続的な監視と統制
- ▶ 集合的組織の欠如

デジタル・プラットフォームの時代における仕事



全ての個人が契約者？
サラリー受給者の消
失？

UberやHandyといったプ
ラットフォームは、労働
者は取引を行う事業者で
あると主張する



アルゴリズムによる経
営／監視資本主義

極小化するタスク・報酬のために
断片化する仕事

仕事が目に見えなくなる

アルゴリズムは前例のないレベル
の統制と監視をもたらす



労働者に対する責任？

自動運転の出現とともに、
Uberは運転手を少しずつ、完
全に廃止することを夢描いて
いる



伝統的企業の
終焉？

“Transaction Platforms” は企業と
市場の境界を曖昧にしている
プラットフォームは資産を保持
しておらず、交換を促進する存
在である

懸念 #3:

Online
platforms:
Economic and
societal effects



雇用に対する効果

- ▶ 新規雇用・流動性、一方で不安定化
- ▶ 労働者へのリスクの移行
- ▶ 労働者に対する常時継続的な監視と統制
- ▶ 集合的組織の欠如

規制上の課題

- ▶ 業界区分による規制の回避
- ▶ ギグワーカーの最低限の権利

オンライン・プラットフォーム：経済的・社会的効果

Online
platforms:
Economic and
societal effects



オンラインプラットフォームはどのように価値を生み出すのか？

- ▶ コネクションやネットワーク効果の促進
- ▶ 革新的なビジネスモデル
- ▶ 取引
- ▶ イノベーション

雇用に対する効果

- ▶ 新規雇用・流動性、一方で不安定化
- ▶ 労働者へのリスクの移行
- ▶ 労働者に対する常時継続的な監視と統制
- ▶ 集合的組織の欠如

消費者、ビジネス、競争及びイノベーションに対する正の効果

- ▶ 多くの利用
- ▶ ほとんどの消費者と事業者は利益を享受する
- ▶ 研究・開発投資

消費者及び社会的リスクへの効果

- ▶ アカウンタビリティの欠如
- ▶ プライバシーのリスク
- ▶ オンラインの害
- ▶ 監視社会？
- ▶ フェイクニュース、二極化社会、民主主義への脅威？

消費者、ビジネス、競争及びイノベーションに対する負の効果

- ▶ 中心的地位と支配的地位の濫用
- ▶ ゲートキーパー、競争法違反
- ▶ キラー買収？

規制上の課題

- ▶ 伝統的競争法の限界
- ▶ データの集積：プライバシーと競争に対する侵害
- ▶ 業界区分による規制の回避
- ▶ 違法・有害コンテンツ

プラットフォームの力：新しい規制の展望



少数の支配的プラットフォームは絶大な力を獲得してボトルネックとなり、私的にエコシステムを統制している。



支配的地位の濫用又は法違反の多くの事例(競争、反トラストだけでなく、労働法、租税回避、言論の自由/検閲)。



少数のオンライン・プラットフォームが中心的地位と支配的地位を獲得したため、社会はこれに対して責任と公正さを求めている。公共の利益の論理と利潤追求の論理の対立。



複雑なトレード・オフ、アルゴリズムの統治に係る技術的困難性。
プラットフォーム：自主規制に係るインセンティブの欠如？



常に変化しているため、説得力のある迅速な規制は更なる自己規制へと帰着する。



巨大IT企業への反動から新しい規制へ





- 現行の競争法制を補完することを意図
- 事後規制ではなく事前規制によって、より迅速に、競争ルールの範疇に収まらない行為（又はこれによって効果的に対処できない行為）に対して対処することを意図

誰がDMAの対象となるか？
「ゲートキーパー」

「ゲートキーパー」とは？ 三つの基準

- EU市場内に与える影響の大きさ：75億ユーロを超える売上（欧州経済域内）
- 重要な「ゲートウェイ」の統制：直近の会計年度における1万を超えるアクティブな事業ユーザー（EU域内で設立されたもの）
- 確立した二重の立場

DMA: ケートキーパーに認定されることの帰結？

追加の責任負担、義務と禁止行為

企業の売上総額（世界全体）の10%までの制裁金（繰り返しの違反については20%）

DMAにおける義務と禁止行為（要約）

- アプリストアに関する自由
- アンチステアリング行為の禁止
- デフォルト設定に関するユーザーの自由
- ゲートキーパーによるデータ利用の制限
- ゲートキーパーが保有するデータへのアクセス
- 自己優遇の禁止
- 抱き合わせの禁止
- 広告の透明性
- 相互運用性

DMA'S LIST OF DOS & DON'TS I/5

- **Freedom on app stores.** The DMA includes several obligations related to app stores. These will require gatekeepers such as Apple and Google to change substantially their practices in relation to the distribution of apps on their respective operating systems (OS).
- Gatekeepers will be required to allow sideloading of apps or third-party app stores on their OS and allow such apps to be easily set as default (Article 6(1)(c)); allow users easily to uninstall apps (Article 6(1)(b)); refrain from restricting users from switching between, and subscribing to, different apps (Article 6(1)(e)); and provide fair, reasonable and non-discriminatory (FRAND) general conditions of access to their app stores (and to search engines and social networks) (Article 6(1)(k)).
- Finally, the DMA tackles the issue of in-app payment mechanisms. Google and Apple, for example, will no longer be able to require app developers exclusively to use Google Play Billing or Apple's In-App purchase systems to offer in-app purchases on their Android or iOS apps (Article 5(f)).
- **Prohibition of anti-steering practices.** The DMA will put an end to practices preventing business users from directing their consumers to alternative offers. These provisions appear to be inspired by the EC's ongoing antitrust investigations into Apple's App Store conduct.
- Gatekeepers are required to allow businesses using their intermediation services (e.g., app developers distributing apps on app stores) to promote offers to end users free of charge and subsequently transact with these users without using the gatekeeper's services (e.g., without using the app store owner's in-app purchase solution) (Article 5(c)).
- In addition, under Article 5(ca), app store owners may not eliminate so-called "reader apps", which allow end users to access content purchased from a business outside the app store (e.g., accessing a Netflix subscription purchased on Netflix.com on the Netflix iOS app).
- At the same time, the DMA prohibits wide and narrow Most-Favoured-Nation (MFN) clauses. Businesses will be able to offer their products and services on other sales channels (including their own) at better conditions than those offered through the gatekeeper's service (Article 5(h))

DMA'S LIST OF DOS & DON'T'S 2/5

- **Users' freedom to set defaults.** The DMA also expressly requires that users are able easily to change the default services to which a gatekeeper's OS, virtual assistant or web browser steers them for various functions (e.g., which music service comes up when the user gives an order to Siri to play a song).
- It also introduces the obligation to provide a choice screen on the OS enabling users to choose their preferred default online search engine, web browser or virtual assistant when first using a device (Article 6(1)(b)).
- **Restrictions on gatekeepers' use of data.** The DMA considerably restricts how gatekeepers can use the data gathered through their various activities.
- For instance, without specific user consent, gatekeepers must not combine or cross-use personal data from a CPS with personal data from any other service of a gatekeeper.
- Gatekeepers should also obtain consent to use, for advertising purposes, the data collected from end users through their usage of, for example, third-party websites and apps. Repeated cookie banners requiring consent will also likely be banned, as the gatekeepers cannot request consent more than once in a year if consent has already been refused (Article 5(a)).
- Moreover, gatekeepers who compete with their business users must not use data generated by these businesses and their users on the CPS, or another service offered with or supporting the CPS (Article 6(1)(c)).

DMA'S LIST OF DOS & DON'T'S 3/5

- **Access to gatekeepers' data.** Data is a critical input in the digital economy. Aiming to lower barriers to entry in these markets, the DMA obliges gatekeepers to give competitors and end users access to different types of data.
- Search engine gatekeepers will need to provide rivals with FRAND access to user-generated search data (Article 6(1)(j)). Gatekeepers will also have to provide business users with access to data that is generated by those business users (and their customers) on the CPS, or another service offered with, or supporting, the CPS (Article 6(1)(i)).
- Moreover, to facilitate switching between different services and multi-homing, the DMA requires gatekeepers to ensure portability and provide free-of-charge tools to enable end users to port the data they generated on the gatekeeper's CPS (Article 6(1)(h)).
- **Prohibition of self-preferencing.** Inspired by the *Google Shopping* case,⁹ the DMA includes a prohibition on gatekeepers' treating their own services and products more favourably in ranking, indexing and crawling. It also requires rankings to be conducted under FRAND terms (Article 6(1)(d)).
- **Prohibition of tying.** Gatekeepers must not impose on businesses or end users, *inter alia*, their identification services, web browser engines, payment services and in-app purchase mechanisms (Article 5(e)). They should also refrain from requiring end users to subscribe to further CPSs, as a condition for subscribing to any of their other CPSs (Article 5(f)).

DMA'S LIST OF DOS & DON'TS 4/5

- **Advertising transparency.** The DMA aims to increase information available to advertisers and publishers about the terms of the advertising services they purchased.
- Gatekeepers will have to provide advertisers and publishers with information about prices paid and remuneration received as well as the methodology under which the prices and remuneration were calculated (Article 5(g)).
- Moreover, the DMA requires gatekeepers to provide advertisers and publishers with access to the performance measuring tools and data, allowing them to run their own verifications to assess the performance of gatekeepers' advertising services (Article 6(1)(g)).
- **Interoperability.** The DMA also includes new and far-reaching obligations related to interoperability.
- Gatekeepers will need to provide third-party services interoperability with the same software and hardware features as their own services (Article 6(1)(f)).
- An entirely new Article 6a that did not exist in the EC's original legislative proposal addresses interoperability between messaging services.
- Subject to conditions, gatekeeper messaging services must interoperate with competing messaging services for basic functions such as text messaging, voice and video calls and sharing files.
- In practical terms, this would mean that iMessage users must be allowed to correspond with, for instance, Signal users on iMessage.

DMA'S LIST OF DOS & DON'T'S 5/5

- **Advertising transparency.** The DMA aims to increase information available to advertisers and publishers about the terms of the advertising services they purchased.
- Gatekeepers will have to provide advertisers and publishers with information about prices paid and remuneration received as well as the methodology under which the prices and remuneration were calculated (Article 5(g)).
- Moreover, the DMA requires gatekeepers to provide advertisers and publishers with access to the performance measuring tools and data, allowing them to run their own verifications to assess the performance of gatekeepers' advertising services (Article 6(1)(g)).
- **Interoperability.** The DMA also includes new and far-reaching obligations related to interoperability.
- Gatekeepers will need to provide third-party services interoperability with the same software and hardware features as their own services (Article 6(1)(f)).
- An entirely new Article 6a that did not exist in the EC's original legislative proposal addresses interoperability between messaging services.
- Subject to conditions, gatekeeper messaging services must interoperate with competing messaging services for basic functions such as text messaging, voice and video calls and sharing files.
- In practical terms, this would mean that iMessage users must be allowed to correspond with, for instance, Signal users on iMessage.

規制は有効に機能するか？

以下は正しいルールか？

- ・ プラットフォームはそれぞれ異なるビジネスモデルを有している！
- ・ 「一」が「全」てに当てはまるか？一つのルールを全てに適用するか又は特定の行為に特定のルールを設けるか

政府の法執行能力は？

- ・ 情報の非対称性
- ・ リソースの非対称性、リソースの欠如、専門性

地政学的文脈

- ・ アメリカ、中国、EU
- ・ その他の国は？

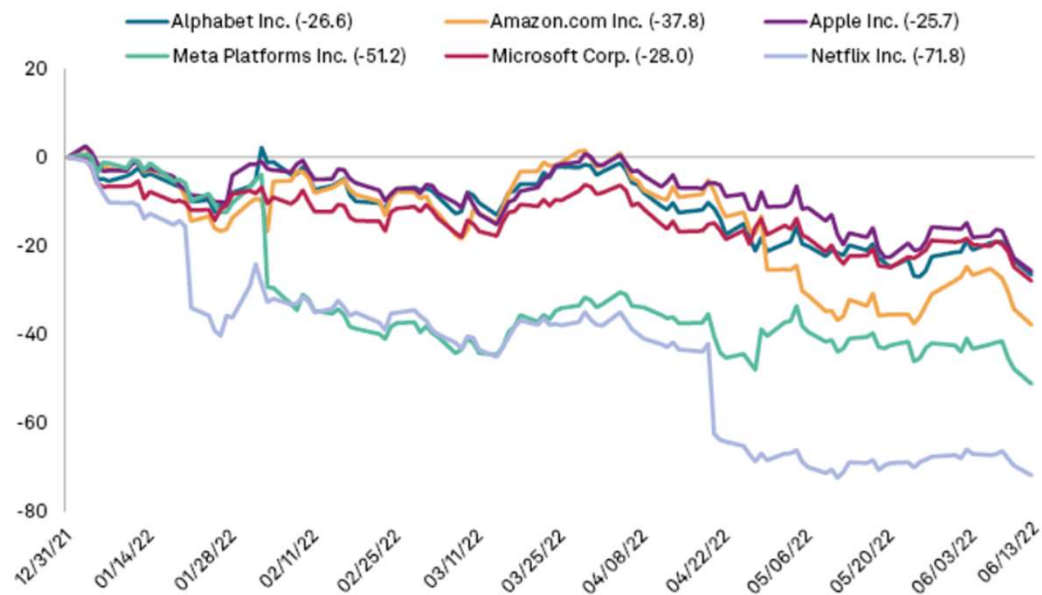
景気後退—テックバブルの崩壊？

Top tech stocks have lost \$3 trillion in market cap in 2022

S&P Global
Market Intelligence

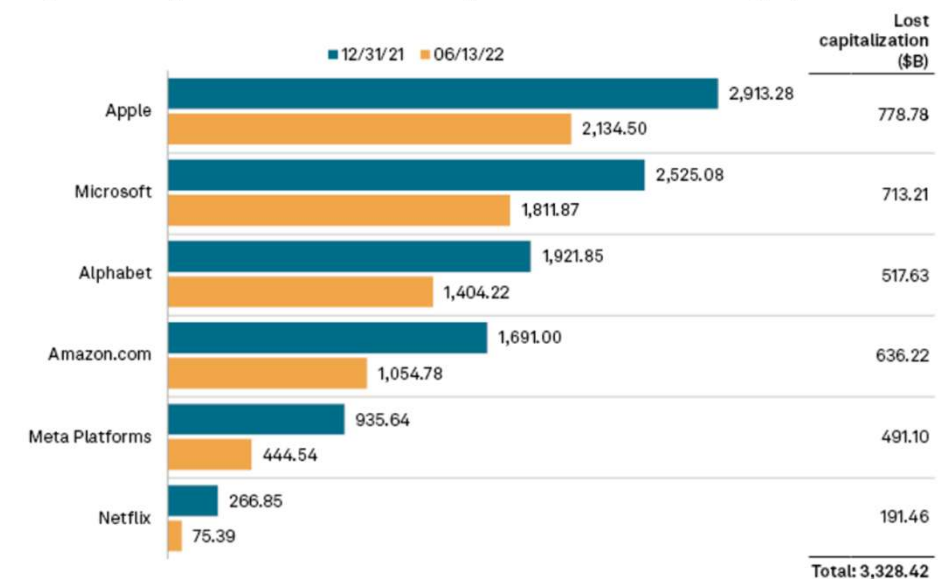
Big tech companies' stock performance in 2022 YTD (%)

Stock price change from Dec. 31, 2021, through June 13, 2022



Data compiled June 14, 2022.
Source: S&P Global Market Intelligence

Big tech companies' loss in market capitalization in 2022 YTD (\$B)

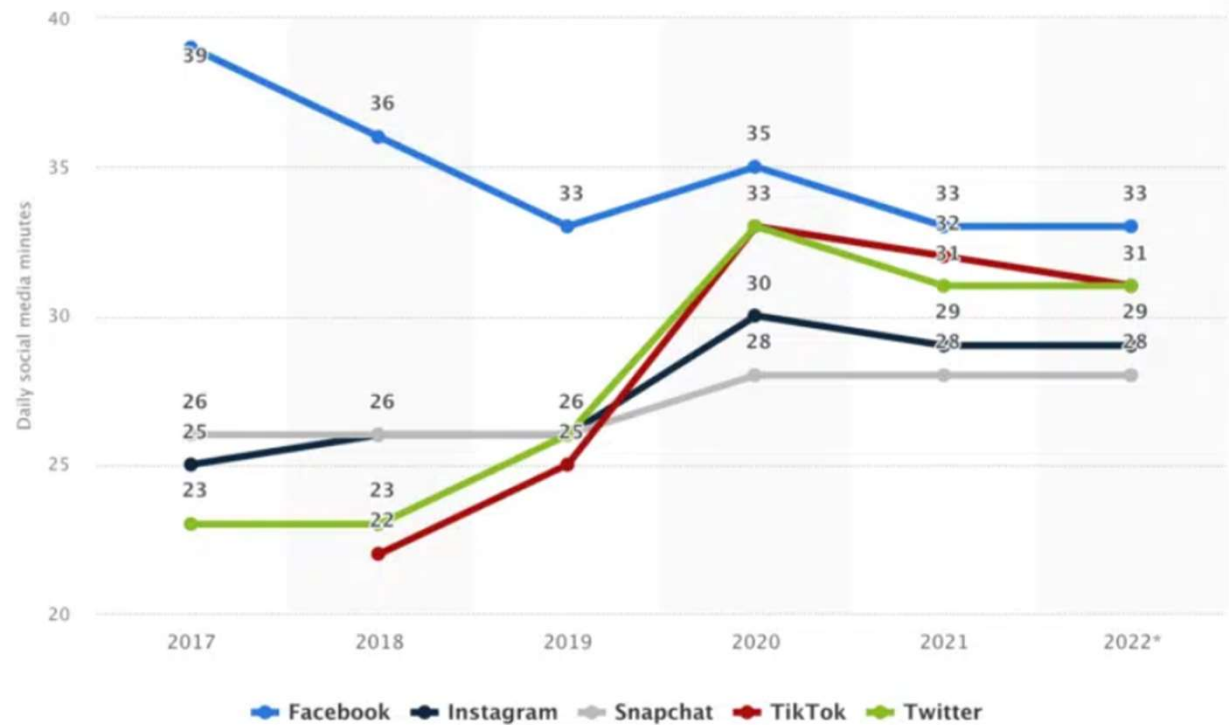


Data compiled June 14, 2022.
Source: S&P Global Market Intelligence

更なる研究の機会

(1) 動態的競争 (David Teece)

我々はビッグテック
によるプラットフォームの力を極端
に心配し過ぎている
のではないか。市場
のダイナミクスはこ
れを自己矯正でき
るか？

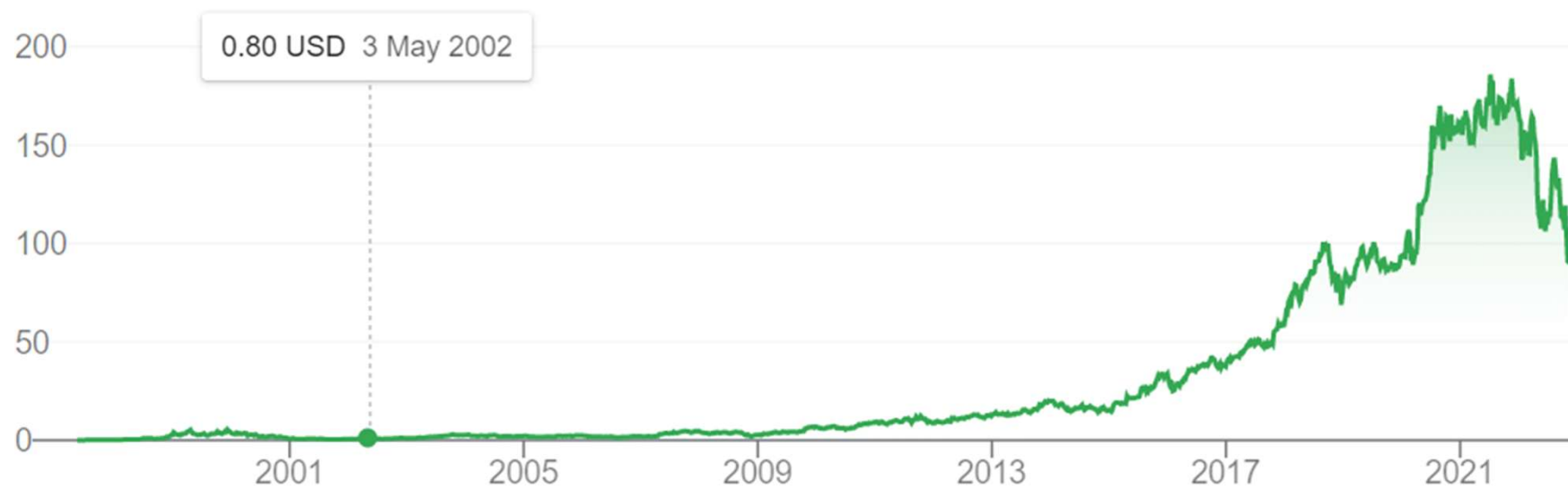




Open	94.78	Mkt cap	256.46B	52-wk high	353.83
High	96.88	P/E ratio	9.22	52-wk low	88.09
Low	93.10	Div yield	-		

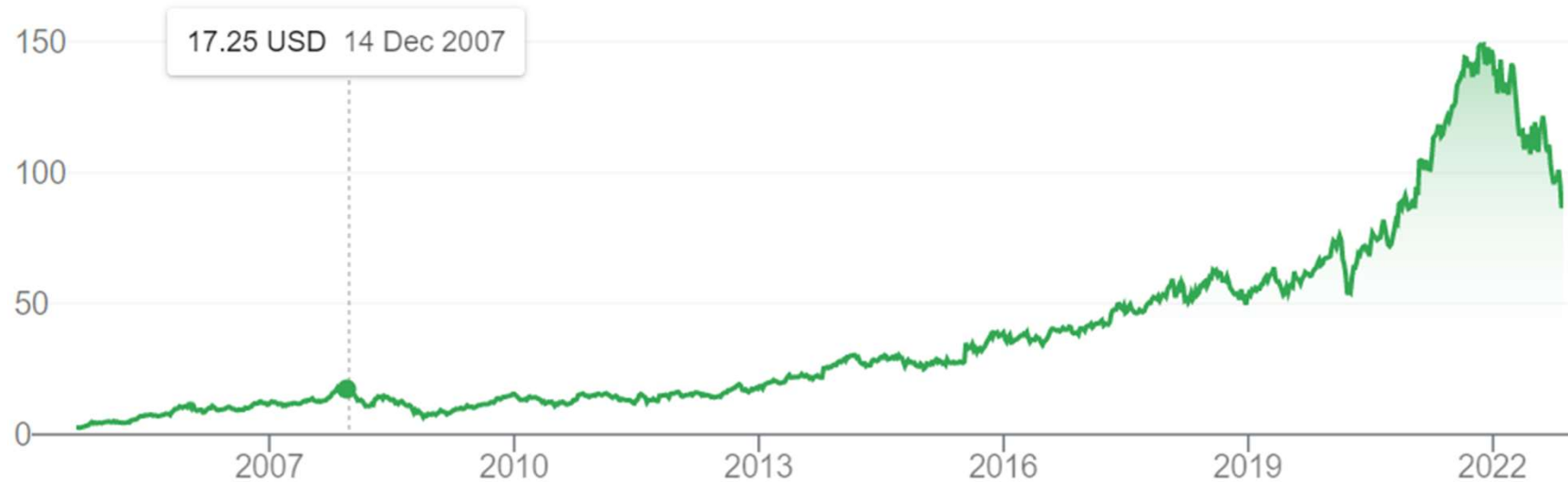
FACEBOOK MARKET CAP 2012 - 2022

1D | 5D | 1M | 6M | YTD | 1Y | 5Y | Max



Open	91.95	Mkt cap	923.56B	52-wk high	188.11
High	92.10	P/E ratio	83.54	52-wk low	88.04
Low	89.04	Div yield	-		

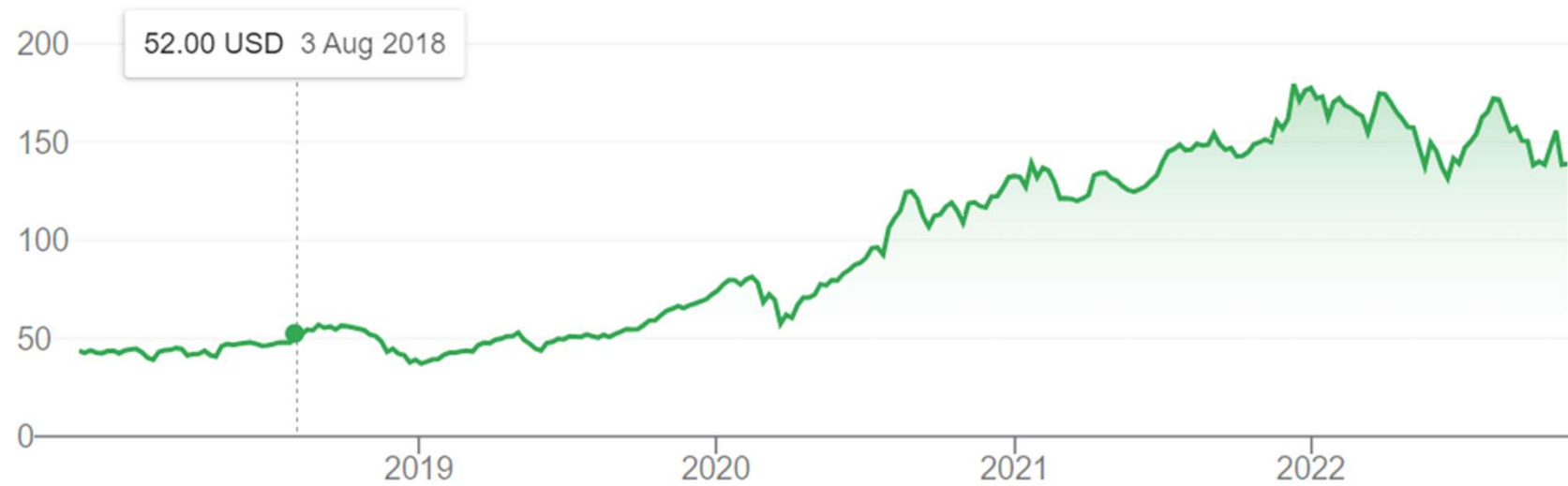
AMAZON MARKET CAP 2000 - 2022



Open	87.28	Mkt cap	1.15T	CDP score	A-
High	88.90	P/E ratio	18.14	52-wk high	151.55
Low	86.85	Div yield	-	52-wk low	83.34

ALPHABET (GOOGLE) MARKET CAP 2005 - 2022

1D | 5D | 1M | 6M | YTD | 1Y | **5Y** | Max



Open	137.11	Mkt cap	2.21T	CDP score	A-
High	139.14	P/E ratio	22.72	52-wk high	182.94
Low	135.67	Div yield	0.66%	52-wk low	129.04

APPLE MARKET CAP 2018 - 2022

更なる研究の機会

- よく機能する市場についての既存理論はある
 - しかし、よく機能するエコシステムについての理論はまだない（他方、エコシステムがデジタル市場を特徴づけている。）
 - 規制当局における具体的な問題
 - 独占の「もぐら叩き」の問題（Kanter, FTC）
 - 既存の規制を使えるようにするために: 競争制限の性質は何か？ 特定の種類の「エコシステムの害」は存在するか

このため、以下についての進展が必要:

- エコシステムに依拠した競争の理論をどのように構築するか
- 社会的に最も望ましいようなエコシステムの成果を構成するものは何か
 - 補完のイノベーションと代替のイノベーションのトレードオフをどのように評価するか

プラットフォームが実際にどのように運営され、プラットフォームによるエコシステムがどのように進化するかよりよく理解する必要がある！



THANK YOU