

論 説

プラットフォーム競争と市場共存のメカニズム

——日本におけるQRコード決済普及のケース分析——

高 井 文 子

要旨

本稿は、既に強固なプラットフォームが存在する市場において、技術的・信頼性の面で劣る新規プラットフォームが競争と協調を通じて成長するメカニズムを明らかにすることを目的とする。日本のQRコード決済市場の事例分析から、大規模キャンペーンや政策的支援が、消費者と店舗の初期基盤の形成を促したことを見た。また、低成本で導入可能な技術革新により、既存決済手段との補完的共存が実現し、市場全体が拡大したことを明らかにした。

キーワード：キャッシュレス決済、QRコード決済、プラットフォーム・ビジネス

1. はじめに

本研究は、既に強固なプラットフォームが確立された市場において、技術的・信頼性の面で劣る新規プラットフォームがどのように市場の拡大を促進するのか、そのメカニズムを解明することを目的とする。特に、新規プラットフォームが競争と協調を通じて市場を変容させるプロセスに焦点を当て、その影響を明らかにすることで、市場の成長に関する新たな知見を提供することを目指す。

インターネット上のプラットフォーム・ビジネスは、デジタル技術の進展に伴い急速に成長し、現代社会において不可欠な役割を果たしている。この分野では、アマゾンのように圧倒的な規模と影響力を持つプラットフォームが市場を席巻する一方で、低成本で構築できることから、ごく小規模な市場に特化して生き残るものとに二極化される(Moazed & Johnson, 2016)。そうしたなか、キャッシュレス決済の分野では、後発かつ技術的・インフラ面で劣る見なされていたQRコード決済は、先進国の中で唯一、他のキャッシュレス決済と併存しながら著しい成長を遂げるという現象が見られている。

一般に、新規プラットフォームが市場に定着するためには、技術的な優位性や独自の価値提案が不可欠とされる(e.g., Suarez & Utterback, 1995)。すなわち、既存のプラットフォームが十分に機能し、消費者や事業者に大きな不満がない場合、新規プラットフォームが市場に受け入れられるハードルは非常に高い。さらに、新規技術は初期段階において信頼性や普及率の

面で劣ることが多く、特にネットワーク効果が強い市場では、既存プラットフォームの優位性が維持されやすい。そのため、新規プラットフォームが市場に参入し、既存プラットフォームに勝ることは容易ではない。実際、これまでの研究では、ネットワーク効果や競争戦略がプラットフォーム競争に与える影響について多くの議論がなされてきた (Cusumano et al., 2019; Gawer & Cusumano, 2002)。しかし、新規プラットフォームが単に既存のものを置き換えるのではなく、競争と協調の相互作用を通じて市場の多様性を高めながら成長し、市場全体を拡大させるメカニズムについては、十分に検討されていない。

このような背景を踏まえ、本研究では、新規プラットフォームが市場をどのように拡大し、成長を遂げるのかを解明し、プラットフォーム・ビジネスの競争ダイナミクスの理解を深めることを目指す。対象とするのは、日本のキャッシュレス決済市場において、短期間で急成長し、現在も市場を拡大し続けるQRコード決済である。

本研究の成果は、プラットフォーム市場の競争構造に関する理解を深めるだけでなく、新規技術の市場浸透プロセスや政策立案にも示唆を与える。特に、新規技術が既存プラットフォームを単に代替するのではなく、補完的に機能しながら市場全体を成長させる可能性を検討することで、プラットフォーム競争の新たな展開について理論的な貢献を果たすことが期待される。

2. 先行研究の検討

2.1 プラットフォーム・ビジネスの競争と成長

プラットフォーム・ビジネスとは、従来は取引が成立しにくかった異なる当事者を結びつけ、潜在的な取引機会を顕在化させることで社会的・経済的価値を創出するビジネスモデルである (Hein et al., 2020; Karhu & Ritala, 2021; 根来, 2019)。このモデル自体は歴史的に新しいものではなく、旅行会社やクレジットカード会社などの事業形態にもその特徴が見られる。しかし、インターネット技術の進化と普及により、プラットフォーム・ビジネスは新たな形態を獲得し、その学術的研究も1980年代以降急速に発展を遂げた (足代・木川, 2022)。

このビジネスモデルの特筆すべき特徴の一つは、「市場の二面性」にある。プラットフォーム提供者は、少なくとも二つ以上の異なる顧客グループのニーズを理解し、それらを同時に満たし、プラットフォームへ惹きつける必要がある。この市場の二面性は、ネットワーク効果（またはネットワーク外部性）という概念と密接に関連している。ネットワーク効果とは、製品やサービスの利用者数が増加するほど、他の利用者にとってその価値が高まる現象を指し (Katz & Shapiro, 1985; Eisenmann et al., 2006)、プラットフォーム・ビジネスの成否を左右する要因である。

ネットワーク効果には、サイド内ネットワーク効果とサイド間ネットワーク効果の二つが存在する。サイド内ネットワーク効果は、同一のユーザーグループ内で利用者数の増加がプラットフォームの価値に与える影響を指す。一方、サイド間ネットワーク効果は、一方のユーザーグループの増加が他方のグループの価値にどのように影響を及ぼすかを示すものである (Katz & Shapiro, 1985)。たとえば、QRコード決済の事例では、消費者数の増加が店舗側の導入インセンティブを高め、店舗数の増加が消費者の利用価値を向上させるといった相互作用が見られる。

プラットフォーム提供者は、こうしたネットワーク効果を活用して総ユーザー数（インス

トールベース）を拡大することが競争優位の確立において重要である。しかし、ユーザー数や補完者数が限られた初期段階では、いわゆる「チキン・エッグ問題」が顕在化する（Rochet & Tirole, 2003）。これは、十分なユーザーがいないプラットフォームには補完者が集まらず、補完者がいないプラットフォームにはユーザーが集まらないという状況を指す。この課題に対して、Evans, Hagiu, & Schmalensee (2006) は、特定のユーザーまたは補完者に対する無料モデルや安価な価格設定を提案している。また、Eisenmann et al. (2006) は、プラットフォーム内に魅力的な看板ユーザーや補完者を確保することが、初期のネットワーク効果を高める上で有効であると主張している。さらに、Boudreau (2010) は、知的財産のオープン化や技術基盤の提供が補完者の参加を促進する重要な戦略であることを示している。

このようにして、プラットフォーム企業はユーザーと補完者の戦略的管理を通じて市場での地位を拡大し、ネットワーク効果を最大化する。とりわけ、Lee, Lee, & Lee (2006) の提唱する「Get Big Fast」戦略は、迅速にインストールベースを増加させ、ユーザーを囲い込み、競合プラットフォームの影響力を低下させることを目指すものであり、多くのプラットフォーム企業が採用する主要な競争戦略である（Cennamo & Santaló, 2013）。

しかし、いったん市場シェアを拡大したとしても、その地位を維持することは容易ではない。Rietveld & Eggers (2018) は、競合プラットフォームの進化や市場環境の変化によって既存プラットフォームであったとしても、優位性を失う可能性があることを指摘している。

2.2 正当性の確保

インターネット系の新規事業は、その不確実性が故に資源の調達が困難で市場がなかなか立ち上がらないことがある。それを克服するためには、社内外に正当性（legitimacy）を得ることが必要となる（高井, 2018）。

正当性（legitimacy）とは、企業やその行為が社会的に正当であると認識されることであり、特に新規市場の形成や新たなビジネスモデルの普及において重要な役割を果たす。Suchman (1995) は、正当性を「社会的に構成された価値体系において、行為が望ましい、正しい、適切であると認識されること」と定義し、その概念を組織行動や戦略の分析において位置づけた。この正当性が欠如する場合、新規事業は社会的な受容を得られず、必要な資源の獲得や市場の立ち上げが困難となる（DiMaggio & Powell, 1983；Porac et al., 1995）。

新規市場、とりわけインターネットの市場は、技術やビジネスモデルの新規性ゆえに不確実性が高い。Porac et al. (1995) は、新市場では製品やサービスに対する社会的認知が十分に得られないため、消費者や他のステークホルダーはこれを「怪しい」ものとして扱う傾向があると指摘している。この状況では、企業は自身の行為が正当であると認められるための戦略を講じる必要がある。正当性を得ることは、単に事業の立ち上げを支えるだけでなく、消費者や補完者からの支持を獲得し、ネットワーク効果を活性化させるための基盤ともなる（Katz & Shapiro, 1985；Eisenmann et al., 2006）。

このとき、正当性を確保する方法には複数のパスが存在する。まず、DiMaggio & Powell (1983) が提唱する模倣的同型化（mimetic isomorphism）は、新規参入企業が既存の成功事例を模倣することで社会的認知を高める手法である。不確実性の高い環境下では、他社の成功事例に倣うことで市場参加者間の信頼を得やすくなり、消費者や他のステークホルダーの疑念を払拭する効果がある（Haunschild & Miner, 1997）。たとえば、フェリカ技術を利用したSuica

などのICカード決済市場では、クレジットカードが築いたモデルを踏襲することで、既存の決済手段に対する正当性を転用しつつ、新しい形式を導入して成功した経緯がある。

また、正当性は公的機関や規制当局の承認を通じても確保され得る。監督官庁や法的規制が関与することで、事業の社会的信頼性が向上する。この強制的同型化 (coercive isomorphism) のメカニズムは、特にインターネット上の市場のように規制枠組みが不明確な分野で重要な (安田・高橋, 2007)。決済という極めて重要な取引においては、公的機関からの承認を得ることは、ステークホルダーに対して事業の安全性や信頼性を保証する役割を果たし、新規事業の普及を支援する重要な要素である。

さらに、正当性の確保は個別の企業にとどまらず、市場全体の形成に波及効果をもたらす。Navis & Glynn (2010) は、新市場の初期段階で成功を収めた企業の存在が、他の企業や市場全体に対する正当性の基盤を形成することを指摘している。このようにして、市場全体が「正当なもの」として認識されることで、新規参入者が受け入れられやすい環境が整備される。

しかしながら、正当性の確保にはリスクも伴う。模倣的同型化や規制適合による正当性の追求は、企業間の同質化をもたらし、競争優位の構築を困難にする可能性がある (Boudreau, 2010)。また、過度な規制適合は市場の柔軟性を損なうリスクも指摘されている (Rietveld & Eggers, 2018)。これらのリスクを踏まえ、企業は正当性確保の戦略を短期的な市場参入の手段としてだけでなく、長期的な競争優位性の確立に資するものとして設計する必要がある。

一方で、高井 (2021) は、業界の立ち上げにおける「模倣の正の効果」について論じている。新たなイノベーションが市場に受け入れられ、業界全体が成長する過程では、模倣が重要な役割を果たす。企業が単独で市場を開拓するのではなく、競合企業が成功モデルを模倣することで、業界全体の知名度や信用が向上し、「正当性効果」が生じる。

この正当性効果は特に市場の黎明期において、消費者の認知度や信頼を高め、新規参入企業や既存企業の成長を促進する。その影響は、不確実性の高いインターネットビジネスなどの分野で顕著である。しかし、業界が成熟するにつれて競争が激化し、模倣による市場拡大の効果は次第に薄れ、企業間競争の圧力が強まる。その結果、市場が拡大した後には、模倣の影響が負の側面を持つようになると指摘している。ただし、インターネットビジネスでは、市場が立ち上がらないリスクを考慮すると、模倣による業界内の競争激化という負の側面は、業界成長を促進する正の側面に比べて圧倒的に小さい場合もある (高井, 2017)。

2.3 破壊的イノベーションと日本市場の特徴

クリステンセン (Christensen, 1997) は、イノベーションが既存企業と新興企業の競争優位に与える影響を包括的に分析し、持続的イノベーションと破壊的イノベーションの二つに分類した。持続的イノベーションは、既存の評価軸における性能向上をもたらし、既存企業の競争力を強化するのに対し、破壊的イノベーションは初期段階において既存の評価軸では劣るもの、別の評価軸において優位性を持つ。技術が成熟するにつれ、市場を拡大し、最終的には既存技術を代替する。

破壊的イノベーションは、既存顧客のニーズに合致しないため、導入初期には市場から受け入れられにくい。しかし、ニッチ市場やローエンド市場で成長を遂げ、技術が成熟するとともに既存市場にも浸透する。この過程において、既存企業は新技術の重要性を初期段階で認識せず、対応が遅れることが多い。その結果、新興企業が市場において優位性を確立しやす

くなる。このような構造が、新興企業が既存企業に取って代わる要因となると指摘されている（Christensen & Raynor, 2003）。

破壊的イノベーションが既存企業にとって脅威となるのは、①初期段階では既存市場における性能が劣るため注目されにくいが、②別の価値基準で成長し、③最終的に従来の評価軸でも一定の性能に達することで既存市場に浸透する、という段階を経るためである。さらに、既存技術がオーバーシュートを起こすと、新技術は既存技術に完全に追いつかなくても代替しうる。また、新市場における価格水準が低く、既存企業が収益性の観点から参入をためらう場合、破壊的イノベーションの影響はより強まる。新興企業は、低成本構造を活かして市場を拡大し、既存企業が対応を始める頃にはすでに競争優位を確立している。その結果、既存企業は市場からの撤退を余儀なくされる可能性が高まる（Adner, 2002; Danneels, 2004；Govindarajan & Koppalle, 2006）。

一方、青島（2003）は、日本企業が破壊的イノベーションに対して相対的に耐性を持つことを指摘している。その要因として、①技術者の流動性の低さ（企業内での技術蓄積が進む）、②ベンチャー資金の不足（新規参入企業の成長が抑制される）、③サプライチェーンの安定性（主要顧客との関係が継続しやすい）の3点を挙げている。実際、日本の製造業におけるHDD産業、半導体露光装置産業、デジタルカメラ産業においては、破壊的イノベーションに直面しながらも市場支配力を維持した企業が多く見られる。このことは、日本企業の制度的・産業構造的な特性が、破壊的イノベーションの影響を抑制する要因として機能している可能性を示唆するものである。

この構造的要因は、日本市場における新規プラットフォームの競争に関する議論にも適用可能である。すなわち、日本市場では、企業が既存の市場構造のもとで相対的に破壊的イノベーションに対する耐性を有し、競争優位を維持しながら存続する傾向がある。この点は、日本市場における新規参入企業の競争戦略や市場ダイナミクスを考察する上で重要な示唆を与える。

たとえば、日本においてクレジットカードやICカードが広く普及し、QRコード決済が後発でありながら一定の市場シェアを獲得している現象も、この枠組みで説明できる。すなわち、日本の決済市場において、既存のプラットフォームが制度的・産業構造的な特性によって存続しつつ、新規プラットフォームが市場の一部を取り込みながら競争を繰り広げる状況は、日本企業の破壊的イノベーションへの耐性と整合するものである。

2.4 問題設定と分析視角

これまでの検討を踏まえ、本研究では、日本のQRコード決済市場をプラットフォーム・ビジネスの視点から分析するため、以下の分析視角を設定する。

まず、プラットフォームの成長過程で直面する「チキン・エッグ問題」に注目する。特に、市場形成の初期段階において、消費者と加盟店の双方をどのように同時に惹きつけ、初期ユーザー基盤を確立したのかを分析する。具体的には、PayPayが展開した「100億円あげちゃうキャンペーン」をはじめとする大規模な消費者向けインセンティブ施策や、「キャッシュレス・消費者還元事業」「マイナポイント事業」といった政策的支援が、どのように市場形成に寄与したのかを明らかにする。

次に、プラットフォームが社会的に受容されるために不可欠な「正当性の獲得」に着目する。この視点では、政府の政策支援や通信キャリアなどの既存大手企業の市場参入が、新規技術で

あるQRコード決済に対する消費者および加盟店の信頼性向上にどのように寄与し、市場拡大を促進したのかを検討する。

最後に、日本市場の制度的・構造的特性を踏まえ、既存のキャッシュレス決済手段（クレジットカード、ICカードなど）が淘汰されることなく、新規参入したQRコード決済と共存する状況を分析する。この点については、低コストで導入可能な静的QRコード、マルチ決済端末、クラウド型POSシステムの普及が、既存決済手段とQRコード決済の補完的な市場共存を可能にしたメカニズムを具体的に検討する。

以上の分析視角を通じて、日本におけるQRコード決済の成長と競争のプロセスを体系的に考察する。

3. 研究方法

本研究では、日本のQRコード決済市場における主要プレイヤーの戦略や市場動向を時系列的に捉え、新規プラットフォームが他のプラットフォームと併存しながらも新規市場の開拓を可能にした要因を明らかにする。QRコード決済の普及は、すでにクレジットカードや電子マネーが広く浸透していた市場において生じた。後発であるQRコード決済が短期間で市場を拡大し、強力な既存プラットフォームと併存しながら成長したことは特異な現象であり、その要因を解明するには、詳細な事例分析が不可欠である（Geertz, 1973）。なお、事例研究は新たな理論構築や仮説生成にも有用であり（Eisenhardt, 1989）、QRコード決済の普及プロセスを理論的に整理し、キャッシュレス市場に関する新たな知見を提供したい。

分析対象は、日本国内のQRコード決済市場全体とし、特にPayPay、楽天ペイといった主要事業者に焦点を当てる。これらの事業者は、競争と協調を通じて市場を形成し、多様な戦略を展開してきた。

事例研究は、現実世界における複雑な現象の背景にあるメカニズムを明らかにするために有効な手法である（Yin, 1994; 2013）。QRコード決済市場の急速な普及は、既存のキャッシュレス決済手段との競争、事業者間の戦略的行動、政府の政策的支援など、複数の要因が絡み合って進行した。そのため、この市場の成長メカニズムを明らかにするには、時間的変化を考慮しながら詳細に分析する必要がある。

データは一次資料と二次資料を組み合わせて収集する。一次資料として、各事業者の財務諸表、プレスリリース、公式ウェブサイトを活用し、事業戦略や市場動向を直接把握する。二次資料として、『日経ビジネス』や『日経新聞』、『月刊きんざい』といった主要なビジネス誌や新聞記事に加え、矢野経済研究所が発行する『キャッシュレス決済の分析』、きんざい刊行の関連書籍を参照する。これらの情報を統合することで、定量的なデータと定性的な分析を補完し、研究の信頼性と妥当性を高める。

なお、アーカイバルデータを活用し、回顧バイアスを排除することで、過去の市場動向をより正確に把握することを重視する（Webb et al., 1966; Singleton & Straits, 2005）。このアプローチにより、QRコード決済市場の成長過程を客観的に検証し、その普及要因を体系的に分析していく。

4. キャッシュレス決済

4.1 日本のキャッシュレス決済の概況

キャッシュレス決済とは、「物理的な現金（紙幣・硬貨）を使用しなくても活動できる状態」を指し、主な決済手段として電子マネー、QRコード決済、デビットカード、クレジットカードが挙げられる（経済産業省、2018）。

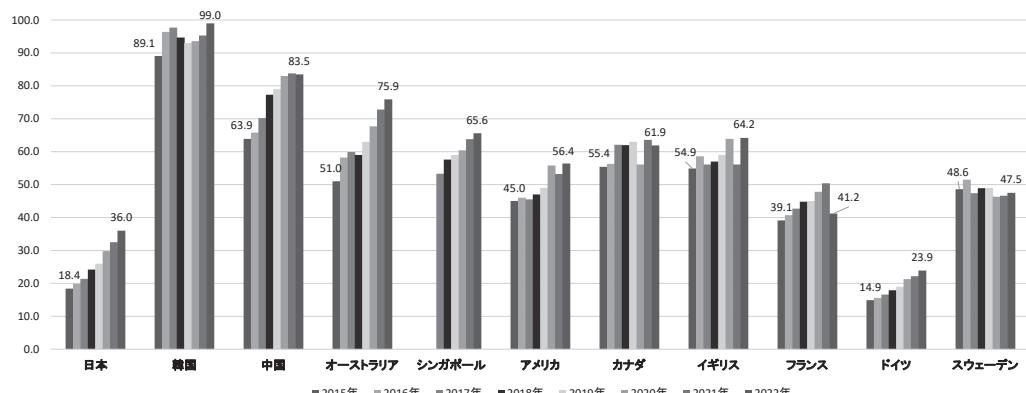
2015年時点における各国のキャッシュレス決済比率を比較すると、韓国は約90%、アメリカ、カナダ、フランス、英国などは50%前後であったが、日本は20%にとどまり、「現金志向」が顕著であった（図1）。しかし、政府は2017年6月に発表した「未来投資戦略2017」において、「今後10年間（2027年6月まで）にキャッシュレス決済比率を倍増し、40%程度とする」というKPI（重要業績評価指標）を新たに設定し、キャッシュレス化の推進を本格化させた（長内、2024）。

その目標のもと、日本のキャッシュレス決済市場は年平均10%以上の成長率を維持し、拡大を続けている。2023年時点の決済手段別シェアを見ると、クレジットカードが83.5%（105.7兆円）、デビットカードが2.9%（3.7兆円）、電子マネーが5.1%（6.4兆円）、QRコード決済が8.6%（10.9兆円）を占めており、クレジットカードが依然として主流であるものの、QRコード決済は著しい成長を遂げている。

特にQRコード決済は、2018年に統計に組み入れられて以降、急速に成長し、わずか5年で電子マネーを上回り、キャッシュレス決済市場においてクレジットカードに次ぐ第2位のシェアを獲得するに至った。成長率も極めて高く、導入初期には年間数百%の水準に達し、その後も二桁成長を維持している（図2）。

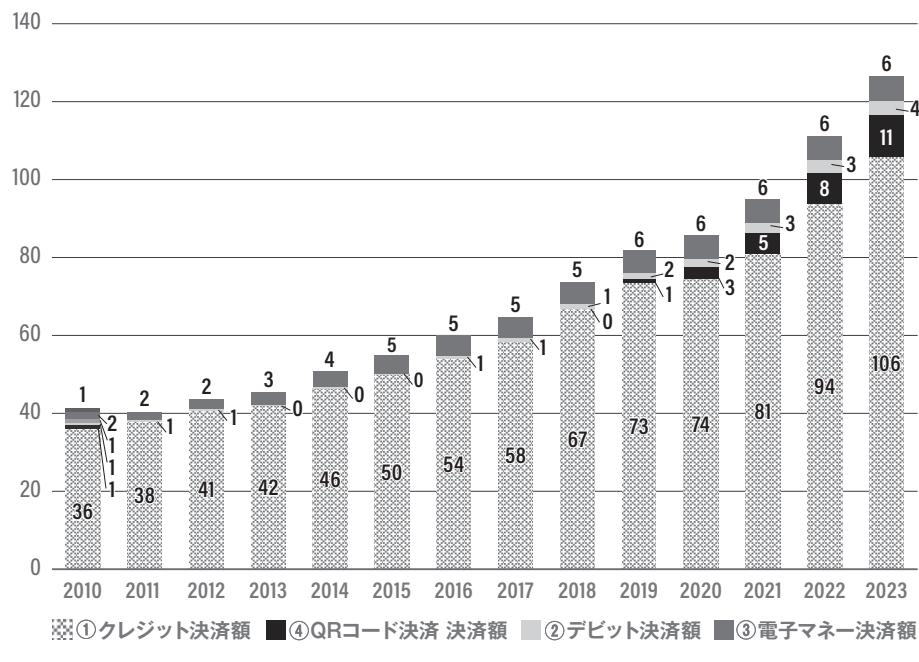
しかし、QRコード決済の拡大は、既存の決済手段のシェアを直接的に奪う形で進行しているわけではない。むしろ、クレジットカードや電子マネーなどの他のキャッシュレス決済手段も引き続き成長しており、市場全体の規模が拡大する中で、各決済手段が補完的に発展していることが示される。このことから、QRコード決済の普及は、単なる代替ではなく、新たな決済需要の創出や、異なる決済手段の共存を促進する要因として機能していると考えられる。

図1 主要国におけるキャッシュレス決済比率の推移（%）



出所) キャッシュレス推進協議会『キャッシュレス・ロードマップ』を基に筆者作成

図2 日本のキャッシュレス決済額の推移 (兆円)



■①クレジット決済額 ■④QRコード決済 決済額 ■②デビット決済額 ■③電子マネー決済額

前年からの伸び率	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
①クレジット	5%	8%	3%	11%	8%	8%	8%	14%	10%	1%	9%	16%	13%
②デビット	1%	-15%	-13%	-4%	-8%	108%	27%	18%	28%	26%	25%	19%	14%
③電子マネー	20%	26%	27%	28%	16%	11%	1%	5%	5%	5%	-1%	2%	5%
④QRコード決済	-	-	-	-	-	-	-	-	512%	230%	66%	50%	37%
全体	6%	8%	4%	12%	8%	9%	8%	14%	11%	5%	11%	17%	14%

出所) 経済産業省 商務・サービスグループ キャッシュレス推進室 公表資料より筆者作成

4.2 世界のQRコード決済の概況

QRコード決済の普及は、各国のキャッシュレス決済手段の選好や決済インフラの成熟度に大きく依存する。キャッシュレス決済のインフラが十分に整備されていなかった国では、スマートフォンの普及に伴いQRコード決済が急速に拡大した。一方で、既存の決済インフラが成熟している国では、クレジットカードやデビットカードが依然として主要な決済手段として機能し、QRコード決済の導入は限定的にとどまっている。

中国では、2011年にアリペイがQRコード決済を導入して以来、モバイル決済市場が急速に成長し、2018年には全支払いの約83%がモバイル決済によるものとなった。インドにおいても、都市部を中心にQRコード決済の利用が広がり、政府のデジタル決済推進策がその成長を後押ししている。このように、従来のキャッシュレス決済のインフラが十分に発展していなかった国々では、QRコード決済が決済手段の中心として機能するようになった。

一方、欧米諸国や韓国では、クレジットカードやデビットカードが既に広く普及していたため、QRコード決済の導入は限定的である。例えば、アメリカではクレジットカードの報酬プログラムやキャッシュバック制度が強力なインセンティブとなり、消費者の主要な決済手段とし

て定着している。2021年時点のキャッシュレス決済比率は約60%に達しているが、その大半をクレジットカードが占めている。韓国においても、キャッシュレス決済比率は93.6%と非常に高いものの、主要な決済手段はクレジットカードやデビットカードであり、QRコード決済のシェアは極めて限定的である。

QRコード決済は、専用カードを必要とせずスマートフォンのみで取引を完了できるという利点があるが、いくつかの技術的制約も指摘されている。第一に、高額決済においてはクレジットカードの方が信頼性は高く、QRコード決済の優位性は限定的である。第二に、QRコード決済にはスマートフォンと通信環境が不可欠であり、これが子供や高齢者にとっての障壁となるだけでなく、通信インフラが未整備の地域では利用が制限される。第三に、電子マネーと比較すると、アプリの起動や認証手順を要するため、決済の即時性に劣る。

このように、クレジットカードが広く普及している国では、QRコード決済が提供する利便性の優位性が低く、普及が進みにくい。一方で、スマートフォンが普及している国においては、QRコード決済には一定の技術的制約があるものの、決済インフラの未整備な状況を補う形で普及の余地がある。実際、クレジットカードが広く普及する国においてQRコード決済の普及率が10%以上に達しているのは2024年時点での日本のみであり、この点は特異な事例といえる。

5. 日本のQRコード決済業界の競争

5.1 日本のQRコード決済参入企業とその特徴

日本国内のQRコード決済市場は、2016年以降、多くの企業が参入し、それぞれの強みを活かしながら成長を牽引してきた。

日本におけるQRコード決済の先駆けとなったのが、株式会社Origamiが提供した「オリガミペイ」である。2016年5月に日本初のQRコード決済アプリとして登場した同サービスは、2017年には加盟店が2万店を超え、ローソンなど大手チェーンでの導入にも成功した。一方で、市場認知度の低さやマーケティング資金の制約により利用者拡大が進まず、競争が激化した結果、2020年にメルカリに買収されサービスを終了した。

2016年10月にはインターネット大手の楽天が「楽天ペイ」を開始した。楽天は楽天市場や楽天ポイントと連携した「楽天経済圏」を活用し、オンラインとオフラインを網羅した加盟店ネットワークを構築した点に特徴がある。

市場拡大の最大の要因となったのは、携帯キャリア系企業の参入である。特にNTTドコモ(d払い、2018年4月開始)、KDDI(au PAY、2019年4月開始)、ソフトバンクグループ(PayPay、2018年10月開始)の参入は、それぞれの携帯契約者を基盤に積極的なマーケティングやポイント還元策を展開し、キャッシュレス決済の普及を促進した。

また、携帯キャリア以外では、LINE(LINE Pay)やメルカリ(メルペイ)が、それぞれ若年層を中心としたユーザー基盤を活かして参入した。LINE Payは2016年4月から店舗決済を導入したが、元々は個人間送金を中心に若年層に普及していたことが特徴的である。メルペイは2019年2月に開始し、フリマアプリ「メルカリ」の売上金をそのまま決済に利用できる点で独自性を発揮した。

現在、日本のQRコード決済市場はこれらの主要プレイヤー6社(PayPay、楽天ペイ、d払い、au PAY、LINE Pay、メルペイ)で市場シェアの95%以上を占めている。

5.2 激しい企業間競争による顧客の拡大

日本のQRコード決済市場における企業間競争は、2018年以降、主に消費者向けキャンペーンと加盟店向け導入支援施策を中心に急速に激化した（図3）。競争激化の契機は、PayPayが2018年10月に展開した「100億円あげちゃうキャンペーン」である。この施策は最大20%のキャッシュバックと抽選による全額還元を組み合わせた斬新なもので、開始からわずか2か月間で400万人以上の新規ユーザーを獲得した。この成功を受け、競合各社も相次いで同様の大規模還元施策を展開し、市場全体の競争を本格化させた。

NTTドコモは2018年4月に開始した「d払い」で、「dポイント」を活用したマーケティングを強化した。特に2019年の「最大50%還元キャンペーン」では、ドコモ契約者以外の取り込みにも成功した。また、メルペイとの加盟店相互利用により、消費者の利便性向上を図った。

KDDIは2019年4月に「au PAY」の本格展開を開始した。2020年2月に実施した「誰でも！毎週10億円還元キャンペーン」では、PayPayの手法を参考にしつつも、auユーザーを中心に市場拡大を図った。また、グループのエンタメサービス「auスマートパス」や金融サービス「auじぶん銀行」と連携し、決済手段を超えた総合的エコシステムの構築を推進した。

楽天ペイも楽天ポイントや楽天市場と連携した施策を積極展開し、オンライン中心のユーザーを実店舗に誘導する施策を進めた。特に「街でポイント最大20倍キャンペーン」を2019年以降に実施し、実店舗での普及を加速させた。

加盟店獲得競争でも、各社は積極策を取った。PayPayは加盟店手数料を長期間無料化し、中小店舗の導入を推進した。d払い、au PAY、楽天ペイも、手数料優遇や端末無償提供を相次いで実施し、加盟店競争を激化させた。

しかし、市場成熟期を迎えた2021年以降、競争の焦点は短期的な還元施策から付加価値サービスやエコシステム構築へと移行した。具体的には、PayPayは「PayPayあと払い」や「PayPayクーポン」を導入し、クーポンの配信による加盟店への送客を強化した。また、NTTドコモは「d払い」を軸に、グループサービスである健康管理アプリ「dヘルスケア」や電子書籍「dブック」との連携を推進した。さらに、KDDIの「au PAY」も、2021年以降「au PAYふるさと納税」や「au PAYマーケット」を展開し、決済を軸とした購買体験全体の向上を目指した。楽天ペイにおいても楽天銀行口座とのリアルタイム連携を強化し、家計管理サービス「楽天ペイの家計簿」の提供を開始することで、資金管理の利便性を高めた。

この時期を象徴する協調事例として、2021年8月のPayPayとLINE Payの相互利用提携が挙げられる。両社の加盟店ネットワークが統合され、加盟店はどちらか一方のQRコードを提示するだけで両サービスの決済に対応できるようになり、消費者・加盟店双方の利便性を大幅に改善した。また、2022年以降、メルペイがd払いとの共同キャンペーンを実施するなど、異業種間の協調も進んだことで、市場全体が価格競争を超えた利便性・付加価値の提供を競う新たな段階に到達した。

このように日本のQRコード決済市場は、PayPay参入以降の激しい競争を経て、各社がそれぞれの強みを活かした独自サービス展開や協調的連携へと舵を切った。その結果、価格競争に依存しない持続可能で多様なエコシステムが形成され、市場が成熟したと言える。

図3 QRコード決済企業各社の主なキャンペーン

サービス名	年	キャンペーん名	内 容
PayPay	2018年	100億円あげちゃうキャンペーン	期間中、PayPayでの支払い金額の20%を還元。抽選で全額キャッシュバックも実施。
	2019年	第2弾100億円キャンペーン	前回のキャンペーンを踏襲し、再度100億円規模の還元を実施。
		ワクワクペイペイ	毎月特定の日に特定店舗での利用でポイント還元。
	2020年	超PayPay祭 ペイペイジャンボ	全国の加盟店で利用額に応じてポイント還元。 対象店舗での支払いが抽選により全額戻ってくるキャンペーン。
楽天ペイ	2019年	全店舗で5%還元キャンペーン	期間中、楽天ペイ利用で5%のポイント還元。
	2020年	マクドナルド×楽天ペイキャンペーン	マクドナルドで楽天ペイを利用するとポイント還元。
d払い	2019年	20%還元キャンペーン	対象店舗でd払いを利用すると20%のポイント還元。
	2020年	スーパー・ドラッグストアで+10%還元	対象店舗での利用で10%のポイント還元。
au PAY	2020年	毎週10億円！もらえるキャンペーン	期間中、au PAY利用で最大20%のポイント還元。
メルペイ	2019年	70%ポイント還元キャンペーン	メルペイ利用で70%のポイント還元。
	2020年	メルペイフィーバー	特定の店舗で利用するとポイント還元。
LINE Pay	2019年	20%還元祭	期間中、LINE Pay利用で20%のポイント還元。
	2020年	生活応援祭	対象店舗での利用でポイント還元やクーポン配布。

出所) 各社IR資料より筆著作成

5.3 キャッシュレス推進協議会の果たした役割：協調と信頼

日本におけるQRコード決済市場の成長過程において、2018年に経済産業省の主導で設立されたキャッシュレス推進協議会が果たした役割は極めて大きい。同協議会は、経済産業省が2018年に公表した「キャッシュレス・ビジョン」に基づき、キャッシュレス決済の普及促進を目的として設立された。キャッシュレス決済の推進には、国全体での協力体制が不可欠であり、産学官が連携する業界横断的な組織として、本協議会の設立が提言された。協議会の対象はキャッシュレス決済全般に及ぶが、特にQRコード決済の導入初期において、事業者間の協調を促進し、業界の成長を加速させたことは特筆に値する。

本協議会には、ソフトバンクや楽天といったQRコード決済事業者に加え、三井住友銀行やNTTといった金融機関および通信事業者、さらにはIT企業が参画した。また、イオンリテールやセブン-イレブン・ジャパンといった小売業者も加わり、多様な利害関係者が市場課題の解決に向けた協議を行った。このように、業界を超えた連携を通じて、事業者同士が競争しながらも協調し、業界全体の市場拡大に取り組んだことは、QRコード決済を含むキャッシュレス決済の普及に大きく寄与した。

キャッシュレス推進協議会がまず注力したのは、「規格統一を通じた市場効率化」である。市場初期の段階では、PayPay、LINE Pay、メルペイなどの事業者がそれぞれ異なるQRコードを採用しており、店舗側には複数のQRコードを管理しなければならないという負担が生じて

いた。この課題に対応するため、協議会は「JPQR」と呼ばれる統一規格の導入を提唱した。JPQRは、単一のQRコードで複数の決済サービスを利用可能にする仕組みを提供し、店舗のオペレーション効率を大幅に向上させた。この取り組みにより、事業者間の競争は技術規格の違いによるものではなく、消費者体験やサービス内容の充実に焦点を移す方向へとシフトし、業界全体の発展を後押しした。

また、協議会はセキュリティ対策の強化にも大きく寄与した。QRコード決済に関しては、不正利用や詐欺のリスクが懸念されていたが、協議会は動的QRコードの普及やトークン化の推奨といった技術的アプローチを策定し、全事業者が共通のセキュリティ基準を採用することを促進した(2022, キャッシュレス推進協議会)。この取り組みは、消費者がQRコード決済を安全に利用できる環境の整備につながり、市場全体の信頼性を向上させた。さらに、セキュリティ標準化の推進は、特に中小規模の事業者が安心してQRコード決済を導入できる環境を提供し、業界のさらなる拡大を支えた。

さらに、協議会は加盟店手数料やポイント還元率に関する情報の透明性向上にも貢献し、公正な競争環境の確立に寄与した(経済産業省, 2022)。この情報公開の促進により、加盟店は各サービスを比較検討し、自社に最適な決済手段を選択できるようになった。これにより、業界全体の公平な競争基盤が整い、消費者・加盟店双方にとってメリットをもたらし、キャッシュレス決済の市場拡大に貢献した。

こうした協議会の取り組みは、単に事業者間の競争を抑制するものではなく、むしろ業界の成長を促進し、競争の質を向上させる方向に作用した。規格統一やセキュリティ強化といった協調的な取り組みは、業界全体の効率性を高めるだけでなく、各事業者がサービスの差別化やエコシステムの拡充に注力できる環境を整えた。その結果、競争は短期的なインセンティブに依存するものではなく、持続可能な価値創出へとシフトし、キャッシュレス業界全体の成長を支える基盤となったのである。

5.4 参加店舗の普及を支えた技術：静的QRとクラウドPOS共通端末

また、日本でQRコード決済が急速に普及した背景には、技術の進化と店舗側の決済端末環境の整備も大きく寄与している。特に、専用端末を必要とせず低コストで導入可能という利便性が、多くの事業者に受け入れられ、市場拡大を後押しした。

日本のQRコード決済サービスは、2016年に開始された「Origami Pay」が先駆けとなった。同サービスは店舗環境に応じて三つの方式を提供した。第一に、購入者がアプリ上に表示したバーコードを店員がスキャンするストアスキャン方式である。この方式は決済金額がバーコードに含まれ、店舗側の手入力を省略できるが、POSレジへのシステム導入が必要で高コストであった。第二に、店舗側タブレットに表示された動的QRコードを購入者がスキャンする方式である。これはPOSより導入コストが低いものの、金額をタブレットに入力する必要があり、決済処理にやや時間を要した。第三に、店舗が紙に印刷した静的QRコードを掲示し、購入者がアプリでスキャンする方式である。この方法は導入コストが最も低い反面、購入者が手動で金額を入力するため利便性に課題があった。これら三つの方式は、その後のQRコード決済にも広く踏襲されることとなった。

QRコード決済の市場拡大を本格化させたのは、2018年に登場したソフトバンクとヤフー共同出資の「PayPay」である。PayPayは導入コストが最も低い静的QRコード方式を主に採用し、

特に中小店舗への普及に注力した。加盟店にはシールやスタンドを無料提供し、大規模な営業体制を活用して迅速に市場を開拓した。この「端末不要」の低コスト戦略は、他の事業者にも広がった。楽天ペイも2016年の参入以降、楽天市場や楽天ポイントとの親和性を活用し、特に小売業を中心に同様の低コスト導入を進めた。また、2019年に参入したメルペイは、フリマアプリ「メルカリ」の売上金をそのまま決済に利用できる仕組みを採用し、フリマユーザーを店舗決済に取り込んだ。

さらに、QRコード決済の普及にはクラウド型POSシステムの発展が寄与している。クラウド型POSはインターネット経由でデータ管理を行い、従来のオンプレミス型POSと比較して初期費用や運用コストを低減できる点に特徴がある。従来のオンプレミス型は、店舗ごとに専用サーバーを設置するため、大手チェーン店での普及に留まっていた。一方、クラウド型POSは専用ハードウェアを必要とせず、リアルタイムで売上・在庫を管理できることから中小規模店舗でも導入が進み、業務効率の向上をもたらした。

これらの技術進展により、QRコード決済とPOSシステムの統合が進んだ。特に中規模以上の店舗では、複数の決済手段を一元管理できる環境が整備されている。PayPayやLINE Payは加盟店向けにクラウド型POSとの連携を推進し、決済情報のリアルタイム共有を可能にすることで店舗側の利便性を高めた。

さらに、多様な決済手段に対応可能な「マルチ決済端末」の普及もQRコード決済を後押しした。例えば、リクルートが提供する「Airペイ」は、iPadやiPhoneを利用してクレジットカード、電子マネー、QRコード決済をまとめて管理できるシステムを提供した。米国発の「Square」もスマートフォンやタブレットを活用したクラウド型POSシステムを展開し、小規模事業者の決済環境整備に貢献した。

また、通信インフラの整備もQRコード決済普及に欠かせない要素となった。2010年代後半に4G通信が全国規模で整備され、モバイル決済環境が安定化したこと、地方の小規模事業者でも導入が容易となった。加えて、訪日外国人観光客の増加を背景に、中国のAlipayやWeChat Payを導入する店舗が増え、これが国内のQRコード決済普及を後押しした。楽天ペイやLINE Payなどはこれに伴い多言語対応を進め、外国人観光客の利便性向上を図っている。

このように、日本のQRコード決済の普及は、まず静的QRコードの活用によって低コストで市場の裾野を広げ、その後、マルチ決済端末の導入が進むという段階的なプロセスを経た。静的QRコードは紙に印刷するだけで特別な設備を必要としないため、小規模店舗や個人事業主にも広く普及し、市場の底辺を拡大させた。その後、クレジットカードや電子マネーとQRコード決済に一元対応可能なマルチ決済端末が浸透したこと、消費者にとってさらに便利な決済環境が整備された。このような技術の段階的発展を経て、QRコード決済は他のキャッシュレス手段と共に存し、日本の決済市場に定着するに至ったのである。

5.5 政策的な後押し：キャッシュレス消費者還元事業とマイナポイント

QRコード決済の普及には、経済産業省による政策的支援も大きな役割を果たした。特に2019年10月の消費税増税に伴い、政府が実施した「キャッシュレス・消費者還元事業」（2019年10月～2020年6月）は、キャッシュレス決済の普及を促進するとともに、市場の持続的な成長を後押しした点で重要である。この事業は、消費増税による消費低迷を抑制しつつ、キャッシュレス決済の導入を促進するために、中小規模の事業者を対象に決済端末の導入費用を補助し、さ

らに消費者が対象店舗でキャッシュレス決済を行った際に、決済金額の最大5%をポイントで還元する制度であった。この政策により、消費者の利用意欲が高まり、店舗側にもメリットが生じたことで、中小店舗を中心にキャッシュレス決済の導入が急速に進んだ。また、公的な支援を受ける形で市場が拡大したことにより、QRコード決済を含むキャッシュレス決済が広く認知され、決済手段としての受容が進む契機となった。事業期間中には、全国約115万店が参加し、キャッシュレス決済の普及率は事業開始前の約2割から4割強へと大きく向上した。特に、導入コストが低く、中小規模店舗でも容易に導入可能なQRコード決済の普及が著しく進んだ。

さらに、政府は2020年9月から「マイナポイント事業」を開始し、キャッシュレス決済のさらなる普及を後押しした。この事業は、マイナンバーカードの普及促進とキャッシュレス決済の利用拡大を兼ねた施策であり、マイナンバーカードを取得し、登録したキャッシュレス決済サービスでチャージや決済を行うと、最大5000円相当のポイントが還元される制度であった。2022年には「マイナポイント第2弾」として、マイナンバーカードの健康保険証としての登録や公金受取口座との紐付けを行ったユーザーに対し、最大20,000円相当のポイントを追加付与する施策が導入された。この施策は、新規利用者の拡大に加え、キャッシュレス決済が社会に定着する契機ともなり、市場全体の発展に寄与した。

このマイナポイント事業に伴い、PayPay、楽天ペイ、d払い、au PAYといった主要QRコード決済各社は、消費者の獲得競争を展開した。特にPayPayは、マイナポイント登録ユーザーに対し、独自の抽選による追加ポイント付与キャンペーンを実施した。楽天ペイも楽天ポイントと連動した特典を提供し、自社経済圏への利用者誘導を強化したほか、d払いはドコモ回線契約者に対する上乗せポイント還元策を導入した。au PAYはPontaポイントとの連携による独自キャンペーンを展開し、顧客の囲い込みを進めた。これらの施策を通じて、各事業者は市場の成長を見据えながら利用者の利便性向上を図るとともに、キャッシュレス決済がより身近なものとなる契機を生み出した。

これらの取り組みにより、消費者はマイナポイント獲得をきっかけに新たなキャッシュレス決済サービスに登録し、その後も日常的な決済手段としてQRコード決済を利用し続けるようになった。実際に、マイナポイント第1弾実施後の調査では、対象者の約4割が新たにQRコード決済を含むキャッシュレス決済を開始し、特にPayPayや楽天ペイなどのQRコード決済サービスを利用したユーザーの継続利用意向が非常に高いことが確認されている。政府の支援を背景に、キャッシュレス決済は利便性と普及率の両面で向上し、結果として消費者や加盟店の間で定着していったといえる。

このように、キャッシュレス・消費者還元事業とマイナポイント事業は、消費者の関心を喚起し、新規ユーザーの獲得や加盟店の導入を促進することで、キャッシュレス決済の普及を後押ししただけでなく、決済手段としての定着と発展にも大きく寄与したのである。

6. ディスカッション

以上の分析から明らかになったのは、日本におけるQRコード決済市場の成長過程において、プラットフォームの立ち上げ期における「チキン・エッグ問題」の克服と「正当性(legitimacy)」の確保が不可欠な要素であったという点である。これらの課題に対し、事業者の積極的なマーケティング施策と政府の政策支援が相互に作用することで、市場の形成と拡大

が促進された。

6.1 「チキン・エッグ問題」の克服

プラットフォームの成長初期における最大の課題は、消費者と加盟店の双方を同時に獲得し、十分なユーザー基盤を構築することであった。QRコード決済は導入当初、消費者にとって既存の決済手段（クレジットカードや電子マネー）と比べた際の明確な利点を示しにくく、市場の受容が進まなかった。この課題に対し、PayPayが実施した「100億円あげちゃうキャンペーン」などの大規模な消費者向けインセンティブ施策が、市場の初期利用者を急速に拡大させる契機となった。この施策は、プラットフォーム・ビジネスの成長戦略として知られる「Get Big Fast戦略」に該当し、短期間でのインストールベース拡大を実現した点で重要である。

さらに、政府による「キャッシュレス・消費者還元事業」や「マイナポイント事業」は、特に中小規模事業者のQRコード決済導入を促進し、プラットフォームの二面市場としてのバランスを形成する上で機能した。特に、中小店舗にとっては、政府の支援により初期導入コストが軽減されたことが、加盟店側の導入障壁を引き下げる要因となった。このように、事業者のマーケティング施策と政策支援が補完的に機能することで、「チキン・エッグ問題」の解決が加速したといえる。

6.2 正当性の獲得と市場の拡大

市場の成長初期においては、単なる普及拡大だけでなく、消費者や加盟店からの信頼を獲得することが不可欠である。特に、新たな決済手段としてのQRコード決済は、当初、安全性や利便性の観点から市場における正当性が十分に確立されておらず、広範な受容には至っていなかった。この課題を克服する上で、政府の政策支援や通信キャリア・大手企業の参入が重要な役割を果たした。

政府の「キャッシュレス・消費者還元事業」や「マイナポイント事業」は、単なる普及促進策にとどまらず、公的な支援を通じてQRコード決済の信頼性を高める契機となった。また、NTTや三井住友銀行といった既存大手企業が市場に参入し、キャッシュレス推進協議会が規格統一（JPQR）を推進したこと、市場の正当性確立に寄与した。こうした取り組みにより、QRコード決済は一時的なトレンドではなく、社会的に受け入れられる決済手段としての地位を確立するに至った。

加えて、技術的な側面でも、低コストで導入可能な静的QRコードやクラウド型POSシステムの普及が、店舗の導入負担を大幅に軽減し、結果としてネットワーク効果を強化する要因となった。特に、小規模店舗においては、クレジットカード決済に比べて初期投資が少なく済むという点が、QRコード決済の正当性を高める重要な要素となった。この過程は、Christensen（1997）の「破壊的イノベーション」理論における「低コストを武器にした新たな評価軸の形成」に該当し、既存の高コスト型決済インフラとは異なる市場の発展モデルを示している。

6.3 既存決済手段との共存と市場の構造的特性

日本のQRコード決済の発展において特徴的なのは、新たな決済プラットフォームが既存の決済手段を淘汰するのではなく、補完的な関係を形成しながら市場が拡大した点である。この特徴は、日本市場特有の構造要因と深く関係している。

青島（2003）が指摘するように、日本市場では技術者流動性の低さ、ベンチャー資金調達環境の制約、サプライチェーンの安定性などの要因が、新規事業の急速な拡大を抑制し、既存事業者の耐性を高める傾向がある。そのため、日本におけるQRコード決済は、クレジットカードやICカードと競争しながらも、それらと並存する形で市場を拡大する結果となった。特に、静的QRコードやマルチ決済端末、クラウド型POSシステムの普及は、既存決済手段との互換性を確保しながらQRコード決済を導入できる環境を整えた。このような技術的要因も、市場全体の受容性を高め、補完的な共存関係の形成を後押ししたと考えられる。

6.4 理論的および実務的示唆

本研究の分析から得られる理論的示唆として、プラットフォーム・ビジネスにおける市場形成初期には、正当性の獲得が極めて重要であることが示された。特に、その正当性は、制度的（政府の規制や補助制度）および模倣的手法（他の成功モデルの踏襲）を通じて確保することができる、単に技術的優位性や利便性のみに依存するものではない。

また、実務的な示唆として、新規プラットフォームが市場に定着するためには、消費者側だけでなく、供給側（店舗など）の参入障壁を同時に下げる施策が有効であることが示された。特に、日本市場においては、既存の決済手段との補完関係を活かしながら成長を図ることが、持続的な市場拡大につながる可能性が高い。

さらに、政策による一時的なインセンティブ付与は市場の立ち上げに極めて有効であるものの、政策終了後の持続的成長には、独自の付加価値創出や顧客ロイヤリティの向上といった差別化戦略が不可欠である。これらの要素を踏まえた成長戦略を設計することが、今後のキャッシュレス決済市場の発展において重要な課題となるだろう。

6.5 本研究の限界

一方で、本研究にはいくつかの限界がある。第一に、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を完全に分離して評価することが難しく、政策・技術以外の外生的要因がQRコード決済市場の急速な普及に影響した可能性がある。第二に、QRコード決済の中長期的な競争構造についての予測は十分に検討されていない。本稿で示した補完的な共存関係が持続可能であるか、あるいは将来的に新たな破壊的イノベーションが登場することで競争環境が再び変容する可能性については、更なる分析が必要である。第三に、QRコード決済の市場形成プロセスにおいて正当性やネットワーク効果以外の要素、たとえば、技術進化のスピード、ユーザーの心理的側面といった要因が果たした影響もより詳細な分析を要するだろう。これらの点は今後の研究課題として検討していきたい。

参考文献

- Adner, R. (2002). When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition. *Strategic Management Journal*, 23(8), 667-688. <https://doi.org/10.1002/smj.246>
- 青島矢一（2003）. 破壊的技術のマネジメント—HDD産業のイノベーション・プロセスと組織能力—. 組織科学, 36(3), 59-73. https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.36.3_59
- 足代訓史・木川大輔（2021）. CGM型プラットフォームにおける規模追求がもたらす慣性. 日本経営学会誌, 51, 3-17. https://doi.org/10.24472/keieijournal.51.0_3

- Moazed, A., & Johnson, N. L. (2016). *Modern monopolies: What it takes to dominate the 21st-century economy*. St. Martin's Press.
- Boudreau, K. J. (2010). Open platform strategies and innovation: Granting access vs. devolving control. *Management Science*, 56(10), 1849–1872. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1215>
- キャッシュレス推進協議会. (2022). コード決済に関する統一技術仕様ガイドライン. キャッシュレス推進協議会.Cennamo, C., & Santaló, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic Management Journal*, 34 (11), 1331–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.2066>
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business School Press.
- Danneels, E. (2004). Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 21 (4), 246–258. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00076.x>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92–101.
- Evans, D. S., Hagiu, A., & Schmalensee, R. (2006). *Invisible engines: How software platforms drive innovation and transform industries*. MIT Press.
- Govindarajan, V., & Kopalle, P. K. (2006). The usefulness of measuring disruptiveness of innovations ex post in making ex ante predictions. *Journal of Product Innovation Management*, 23 (1), 12–18. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00176.x>
- Haunschild, P. R., & Miner, A. S. (1997). Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 472–500. <https://doi.org/10.2307/2393735>
- Hein, A., Schreieck, M., Riasanow, T., Soto Setzke, D., Wiesche, M., & Böhm, M. (2020). Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, 30(1), 87–98. <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00377-4>
- Karhu, K., & Ritala, P. (2021). Slicing the cake without baking it: Opportunistic platform entry strategies in digital markets. *Long Range Planning*, 54 (5), Article 101988. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101988>
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *American Economic Review*, 75(3), 424–440.
- 経済産業省 (2018). キャッシュレス・ビジョン. 経済産業省 商務・サービスグループ 消費・流通政策課.
- 経済産業省 (2022). キャッシュレス決済の中小店舗への更なる普及促進に向けた環境整備検討会とりまとめ. 経済産業省.
- Lee, E., Lee, J., & Lee, J. (2006). Get Big Fast: Strategies to dominate two-sided markets. *Management Science*, 52 (12), 1838–1848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0556>
- 長内智 (2024). キャッシュレス化の現在位置と今後の展望: 新紙幣発行の裏で進む一万円札の減少. 大和総研レポート, 2024 (7月2日), 1–8.
- Navis, C., & Glynn, M. A. (2010). How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 55 (3), 439–471. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.3.439>
- 根来龍之 (2019). 集中講義デジタル戦略 テクノロジーバトルのフレームワーク. 東洋経済新報社.
- Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (1995). Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers revisited. *Journal of Management Studies*, 32(4), 423–446. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1995.tb00790.x>
- Rietveld, J., & Eggers, J. P. (2018). Demand heterogeneity in platform markets: Implications for complementors. *Organization Science*, 29 (2), 304–322. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1183>
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- Suarez, F. F., & Utterback, J. M. (1995). Dominant designs and the survival of firms. *Strategic Management Journal*, 16(6), 415–430. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160602>

- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- 高井文子 (2017). 模倣・追随の二面性：日本のオンライン証券市場黎明期における企業間競争の実証的分析. *組織科学*, 51 (2), 46-57. https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.51.1_46
- 高井文子 (2018). インターネットビジネスの競争戦略. 有斐閣.
- 高井文子 (2021). 業界の立ち上げにおける模倣効果. *横浜経営研究*, 41 (2・3・4), 37-48.
- 安田雪・高橋伸夫. (2007). 同型化メカニズムと正統性: 経営学輪講 DiMaggio and Powell (1983). *赤門マネジメント・レビュー*, 6(9), 425-432. <https://doi.org/10.14955/amr.060903>
- Yoffie, D. B., & Cusumano, M. A. (1999). Building a company on internet time: Lessons from Netscape. *California Management Review*, 41(3), 8-28. <https://doi.org/10.2307/41165985>

〔たかい あやこ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授〕

〔2025年9月9日受理〕