



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 「ネットスケープ モジラプロジェクト(B)」

2001年7月、サンフランシスコの有名ナイトクラブが2年間の改装を経て完成した。「DNA  
5 ラウンジ」と名づけられたナイトクラブのオーナー、ジェイミー・ザウインスキー(Jamie  
Zawinski)は笑いながらこう語った。「たしかに遅れたし、予算もかなりオーバーしたよ。そ  
れでも、モジラほどは遅れなかったがね」

ザウインスキーが去った1999年4月以後も、以前ほどの注目は浴びなくなったものの、  
10 モジラプロジェクトは地道に継続された。ネットスケープ社を買収したAOL社は、モジラ  
プロジェクトに対する支援をネットスケープ時代と同様に継続的に続けた。AOL社が支援を  
続けるいくつかの理由がある中で、もっとも考えられるのはマイクロソフト社がインターネ  
ットエクスプローラー(IE)をプラットフォームにして、hotmailやMSNといったインター  
ネット上でのコンテンツサービスにも力を入れ始めたことへの対抗策ということがあった。  
15 そもそも、AOLとマイクロソフトは非常に近い関係で、密接なアライアンスも結んでいた。  
AOLはインターネットエクスプローラー(IE)を推奨ブラウザとする代わりに、AOLアイ  
コンをIEに埋め込みさせ、IEのユーザであればワンクリックでAOLに加入できる手軽さを  
武器に新規顧客を得ていた。同時にマイクロソフトにとっても、IEを広げる上でAOLのコ  
ンテンツサービスとAOLの大きな顧客基盤は非常に魅力的であった。しかし、マイクロソ  
フトがIEのシェア獲得だけにあき足らず、AOLの独壇場であったコンテンツサービスを提  
20 供しようとする、2社の関係はまるでかわってしまった。AOLがどちらかといえばインタ  
ーネット初心者に向けて丁寧なコンテンツサービスや操作容易なインターフェイスを提供し

---

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールの浅川和宏教授の指導の下、慶應義塾大学ビジネス・スクールMBA学  
生(M26)の佐藤恭平が公開資料に基づき作成したものである。当ケースはクラス討議の資料として作成され、経営管理  
上の適否を例示するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義  
塾大学ビジネス・スクール(〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail  
case@kbs.keio.ac.jp)。また、ケースの注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スク  
ールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、または  
いかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送は、これを禁ずる。

ていたのに比較して、マイクロソフトはそうした AOL の初心者向けサービスなどでは飽き足らなくなったユーザたちを、MSN などのマイクロソフトの提供するサービス側に移行させようという対 AOL 戦略をとろうとしていた。AOL のネットスケープ買収後、MSN の中心にそえたマイクロソフトのコンテンツサービス事業戦略がさらに明確になってきた。AOL は

5 マイクロソフトに対抗すべく訴訟を起し、マイクロソフト社が自由競争をさまたげる商習慣を使って、インターネット・エクスプローラの支配的地位を確立し、ネットスケープ・ソフトウェアを圧迫したと主張した。さらに、マイクロソフト社が、ネットスケープを締め出し、競争をつぶすための取り決めをコンピューター・メーカーなどとの間で結んでいたとの主張を行なった。同時に AOL 社内では、IE への対抗製品としてのネットスケープ・ブラウザ

10 ザ製品の開発を進め、同様にモジラのサポートも続ける戦略をとりつづけた。

そして、2002 年 6 月、4 年 4 ヶ月間もの長い開発期間を経てついにモジラ・プロジェクトから生まれたブラウザ製品「Mozilla 1.0」がリリースされた。モジラプロジェクトが独自に開発した画期的な技術である Gecko(ゲッコ)<sup>1</sup>など、技術的に最先端を行く技術を取り込み、

15 さらに W3C<sup>2</sup>勧告の標準規格である、HTML 4.0、XML 1.0、CSS1、DOM1 に完全対応するほか、CSS2、DOM2、XHTML、SOAP 1.1、XSLT、JavaScript 1.5 などの最先端の標準技術をすでに装備したこの製品は、IE を使っている一般消費者向けというよりもどちらかといえば開発者など一部のエキスパートに向けられて開発されたような色彩が強い製品になっていた。マイクロソフト社は、インターネットエクスプローラー(IE)の製品特性を、同社が独自

20 で自社内で新たに開発した技術や、MSN など同社が独自で提供するサービスをユーザの手元で実現するために必要となる、必要最低限のソフトウェアとすることを目指して開発を進めていた。それゆえ、インターネットエクスプローラー(IE)はマイクロソフトが今後も含めて開発・提供するための様々な機能を統合させた重量級の戦略的製品にならなくてはならなかった。それに対して、モジラプロジェクトはブラウザ製品に特化した開発プロジェクトで

25 あることもあって、ブラウザ単品としての技術的性能をいかに研ぎ澄ますかに開発の焦点が徐々にしぼられていった。外部にある最先端のインターネット標準と Mozilla との接続性をすばやく確立し、同時にコミュニティ内部で生み出された Mozilla を構成する新技術群をオープンにすることでインターネット標準をいかにすばやく築き上げられるかという、軽量級の技術追求型オープンソース・プロジェクトの標準的な開発方針へと変わっていた。

30

<sup>1</sup> Web ページ描画プログラム(HTML レンダリングエンジン)。

<sup>2</sup> World Wide Web Consortium の略。WWW で利用される技術の標準化をすすめる団体。WWW 技術に関わりの深い企業、大学・研究所、個人などが集まって、1994 年 10 月に発足した。

2002 年秋、AOL 社は自社がリリースする標準ブラウザに Gecko 技術を組み込むことを決め、他企業もオープンな Mozilla の基礎技術を応用してインスタントメッセージやメディアプレイヤーなど、各種のアプリケーション開発に生かし始めていた。Mozilla.org で「トカゲ世話役主任(Chief Lizard Wrangler)<sup>3</sup>」の肩書きを持つミッシェル・ベイカー(Mitchell Baker)氏は、リリース文で次のように語っている。「Mozilla.org は、オープンソースコミュニティに Mozilla 1.0 のコードと開発ツールをリリースし、また Web コンテンツやデータを自由に作成し、表示するために必要なリソースを開発者に提供したことで沸き立っています。Mozilla を戦略的技術として採用するプログラマーや企業は増えており、Mozilla 1.0 は、オープンソースと標準をベースにしたソフトが Web にさらに浸透していることを知らしめるものです」

一方でこのころ、マイクロソフト社のインターネットエクスプローラー(IE)はすでにバージョン 6.0 がリリースされ、ブラウザ市場における地位を揺ぎ無いものとしていた。

---

<sup>3</sup> 「モジラが成長するために」、プロジェクトの全般的世話を焼くモジラプロジェクトの中での公称。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不許複製 慶應義塾大学ビジネス・スクール 2004 Jun.

コンテンツワークス株式会社 BookPark サービス

---