

ネット系プラットフォーム事業の連携形態と連携効果の関係 —Google と Salesforce.com の事例からの考察—

伊藤祐樹

<論文の概要>

研究の背景と問題意識

欧米の大手 ICT 企業（米マイクロソフト社、米オラクル社、独 SAP 社など）は、様々なタイプのパートナー企業との協業を前提とする独自の“ビジネス・エコシステム”を生み出し、ICT 産業の生産性向上とイノベーションの創出を先導してきた。これらの企業の急速な発展は、ほぼ例外なく『プラットフォーム』構造を持つ製品やサービスをパートナー企業に提供し、彼らの能力をうまく活用できたことからきていると考えられる。

近年は SaaS やクラウド・コンピューティングといった新たなパラダイムへの転換が加速しており、新たな“ビジネス・エコシステム”が形成されつつある、まさに過渡的な段階と言える。特に、前述の大手 ICT 企業を脅かす存在となっている新興企業（Google、Salesforce など）が相互に連携し、より早いスピードでより強固な“ビジネス・エコシステム”を確立していくケースも出てきている。

様々なプラットフォーム事業者が合従連合を行いながら新たな“ビジネス・エコシステム”を形成していく中で、ICT 業界に携わる実務者にとって、何故そのような連携がなされるのか、またその連携によってどのような効果が生み出されているのかというメカニズムを正しく理解し、そのメカニズムを自らの事業戦略立案に効果的に反映させていくということが益々求められるようになってくるのではないかと考えている。

研究の目的とアプローチ

本研究は、「ネット系サービス分野においてプラットフォーム（以下 PF）の性質を持つ事業同士の連携形態と連携効果の関係を明らかにする」を研究の目的（リ

サーチクエスチョンとする。

このリサーチクエスチョンに答えるために、さらに、“連携形態にはどのような種類があるか？”、“誰にとっての連携効果か？”という点に着目して考察を進める。

“連携形態にはどのような種類があるか？”については、連携する PF の機能の組み合わせが同じであっても、意思決定主体間の関係性や連携への関与度合いによって連携形態が異なる点に着目して分析する。これは同じ事業連携であっても、例えば「戦略的提携」と「M&A」では連携効果の内容や大きさの違い、生み出しやすさに違いが生じるだろうと想定されるからである。

“誰にとっての連携効果か？”については、自らが一方の PF 事業者の立場としたときに、自らはどのような効果を得ることができるのか、また自らの PF の利用者や補完事業者、さらには連携先の PF 事業者と利用者、補完事業者に対してどのような効果を新たに与えることができるかというエコシステム全体に着目して分析する。

本研究では、事例の分析から帰納的に PF の連携形態と連携効果の関係に関する仮説を構築することにする。

事例の分析

本研究では、PF を「各種の補完製品とあわせて顧客の求める機能を実現し、プレイヤーグループ間の相互作用の基盤になる製品やサービス。つまり、基盤機能とメディア機能を持つ製品やサービス」と定義し、2 種類の機能を持つ存在として取り扱う。しかしながら、過去の研究が上記の 2 種類の PF 機能のいずれかに偏っていることが多いことから、世の中に存在する PF はどちらかの性質がより強く出ていると捉えるのが妥当である。

そこで本研究では、ネット系プラットフォーム事業を展開する代表的な企業として、基盤機能の性質がより強く出ている Salesforce.com（以下、Salesforce）、メディア機能の性質がより強く出ている Google の事例を取り扱う。以下では、本研究で行った 4 つの事例の概要を述べる。

【事例 1 検索エンジン&テキスト広告事業】

2009年1月現在、検索エンジンはGoogle、Yahoo!、Microsoft (MSN) の3陣営の争いにほぼ収斂している。この3陣営はいずれも自社内に検索エンジンとテキスト広告配信の仕組み（以降、検索エンジンPF、テキスト広告配信PF）を保有しているが、現在に至るまでの経緯はそれぞれ全く異なっている。Googleは、最初から自社で全てを開発・運営してきた。Yahoo!は、当初は検索エンジンPFもテキスト広告配信PFも他のPF事業者の仕組みを利用してきたが、最終的にそれらのPF事業者をM&Aによって自社内に取り込んだ。MicrosoftもYahoo!と同様、当初は他のPF事業者の仕組みを利用してきたが、最終的には自社で開発した仕組みに切り替えてきた。

この事例では、連携するPFの機能の組み合わせが同じであっても、そのPFのビジネスに対する事業者のスタンスの違いによって選択する連携形態が異なり、それによって生み出される効果にも差が生じることがあるということを分析した。

【事例2 モバイル検索】

NTTドコモは1999年に“iモード”のサービスを開始して以来、データ通信料と公式サイトの情報サービス料の課金代行手数料などで稼ぐ事業モデルを推進してきたが、このiモードのような「閉じた」モデルは曲がり角を迎えていた。

競合となるKDDIは検索大手の米Googleと提携し、ポータル（玄関）サイト最上部に携帯電話向け検索サービス「Googleモバイル」の検索窓を設置した。ソフトバンク傘下のボーダフォンも、社名をソフトバンクモバイルへと変更するのを機に、同じく傘下のヤフーと連携してポータルサイトを一新した。これに対抗すべくNTTドコモも検索エンジン企業と提携を行うが、不特定多数の検索エンジン企業と提携する第1フェーズから、Googleを特別な位置づけとして提携した第2フェーズと2段階のアプローチを採用した。

この事例では、同じ会社であっても市場環境の変化に応じて異なる形態のPF連携の形態に推移し、それによって生じる効果にどのような違いがあるかを分析した。

【事例3 顧客管理アプリケーション&テキスト広告配信管理】

SalesforceとGoogleのPF連携における代表事例の1つとして、Salesforceの

顧客管理アプリケーションと Google AdWords の連携がある。この仕組みを活用すれば、Google AdWords を使ったオンライン広告により新たな見込み客を獲得し、Salesforce を使ってそれらの見込み客を新しい顧客にするという一連のプロセスを管理することが可能となる。この PF 連携は、全く同じ構造の PF 連携であるにも関わらず、第三者による連携に始まり、次に一方の PF 事業者が自社のサービスとして提供し、最後は双方の PF 事業者の戦略的提携に至るというプロセスを経たものである。

この事例では、同じ PF の組み合わせであっても、双方の PF 事業者の戦略的意図によって異なる連携形態になり、それが PF 連携の効果にどのように作用しているかを分析した。

【事例 4 顧客管理アプリケーション&生産性アプリケーション】

Salesforce と Google の PF 連携におけるもう 1 つの代表事例のとして、Salesforce の顧客管理アプリケーションと Google Apps の連携がある。

“Salesforce for Google Apps” は、シンプルでありながら高機能な Web ベースのビジネス・アプリケーションの組み合わせで、Salesforce の顧客管理アプリケーションの中でメールやスプレッドシートなどのビジネス情報を交換、共有することが格段に容易になるというものである。この PF 連携は、初期段階は疎結合の状態からスタートしたが、その後次々と連携強化の施策をリリースしていき、利用者や補完事業者に対する価値を高めていったというものである。

この事例では、単に PF が連携されていれば良いということではなく、何故次々に連携強化を行っていく必要があるのかを、その施策から得られる効果の観点から分析した。

仮説構築

Google の検索サービス&テキスト広告事業、モバイル検索、Salesforce の顧客管理アプリケーション&テキスト広告配信管理、顧客管理アプリケーション&生産性アプリケーションの事例分析から、次のような仮説を主張したい。

①連携形態の類型化

PF 連携は「開発型」「統合型」「提携型」「取引型」「寄生型」「第三者型」とい

う 6 つの形態が存在する。6 つの連携形態は、PF 同士の連携の結合密度に関して序列をつけることが可能である。一般的に、ゼロから社内で PF を構築する「開発型」が最も密度が濃く（密結合）、双方ですり合わせを行う「統合型」「提携型」、一方のみがすり合わせを行う「取引型」「寄生型」という順で並び、PF 事業者自身は何も作業を実施しない「第三者型」が最も密度が薄い（疎結合）。連携する PF の機能の組み合わせが同じであっても、それを推進する事業者によって異なる連携形態が選択されることがある。さらに PF の機能の組み合わせとそれぞれの事業者の組み合わせが同じであっても、“疎結合 “の関係から” 密結合 “の関係に推移していく場合もある。

②利用者／補完事業者／PF 事業者別の連携効果と連携形態の関係

1) PF 事業者に生じる連携効果と連携形態の関係

PF 事業者に生じる連携効果は、“PF の収益性向上”、“連携先 PF からの収益移転”、“利用者基盤の強化”、“補完事業者基盤の強化”、“省コスト”、“スピード”がある。

“PF の収益性向上”は、対象 PF の個々の収益モデルに依存する部分が大きく、連携形態による効果にはそれほど影響は受けないが、密結合の連携のほうが効果を大きくできる場合がある。

“連携先 PF からの収益移転”は連携形態による効果に大きな影響を与えるもので、密結合の連携のほうが効果を生みやすい。「開発型」「統合型」は効果が生じやすく、「提携型」は普通、「取引型」は効果が生じにくく、「寄生型」と「第三者型」は生じない。

“利用者基盤の強化”は、連携対象 PF の機能関係により状況が異なり、「補完」の場合は効果が生じやすいが、「代替」の場合は効果が生じにくい場合がある。「開発型」は一方の PF に利用者基盤が存在しないので強化はされない。

“補完事業者基盤の強化”は、「統合型」「提携型」は効果を生みやすいが、それ以外は効果が生じにくい。

“省コスト”は、「第三者型」はコスト不用、「寄生型」「登録型」は効果が生じ

やすい。「提携型」は連携のためのコストが多少なりとも必要になる。「統合型」「開発型」は、かなりのコストが必要になる。

“スピード”は、「登録型」が最も効果があり、「第三者型」「寄生型」「提携型」は比較的効果がある。「統合型」「開発型」は一般的にかなり時間がかかる。

2) 利用者に生じる連携効果と連携形態の関係

利用者に生じる連携効果は、“機能向上”、“省コスト”、サイド間 NW 効果 “、” サイド内 NW 効果 “がある。

“機能向上”は、連携する PF の機能関係が「補完機能連携」「代替機能連携」「独立機能連携」によって発生メカニズムは異なるが、いずれの場合も効果は生じる。「補完機能連携」は組み合わせて便利になる効果、「代替連携」は状況に応じた選択肢が増えて便利になる効果、「独立機能連携」はひとつにまとまって便利になる効果である。

“省コスト”は、PF 事業者もしくは補完事業者の対応に依存するが、密結合の連携形態のほうが効果は大きい。

“サイド間 NW 効果”は、「統合型」の効果が最も大きく、疎結合の連携形態は生じにくい。

“サイド内 NW 効果”は、連携する PF に元々その効果があったかどうかには依存するが、連携形態にはあまり依存しない。

3) 補完事業者に生じる連携効果と連携形態の関係

補完事業者に生じる連携効果は、“機能向上”、“省コスト”、サイド間 NW 効果 “、” サイド内 NW 効果 “がある。

“機能向上”、“省コスト”は、密結合の連携形態のほうが効果は生まれやすい。

“サイド間 NW 効果”は、「統合型」の効果が最も大きく、疎結合の連携形態は生じにくい。

“サイド内 NW 効果”は、連携を直接の要因とする効果は生じない。ただし、連携によって補完事業者にとって活動しやすい環境ができ、結果として競争が激しくなるというマイナスの効果が生じることは想定される。

③連携形態と連携効果の関係に関する考察

PF 連携を検討する際には、PF 連携によって新たに生み出される効果が複数存在すること、また複数の連携効果について評価する必要があることを理解し、特定の効果のみに着目して連携形態を選択するのは望ましくないということが明らかになった。また連携形態として複数のオプションを選択可能な場合には、そのオプションによる連携効果の内容や大きさの違い、生み出しやすさの違いも念頭において評価すべきである。以上より、連携形態と連携効果の関係を示した『連携形態・連携効果マトリクス』は、PF 連携を検討する際のチェックリストとしての利用価値がある。

連携形態と連携効果の間には、一定のトレードオフを見出すことができる。従って、一般論としてどの連携形態が良いとは一概には言えない。また効果の種類によっては、連携形態と連携効果の関係が個別条件に大きく依存する場合があります、その場合は個別に評価せざるを得ない。しかしながら、個別評価を追加的にある程度行えば、特定の連携形態の優位性について判断できると思われる。

インプリケーション

本研究では、ネット系サービス分野のプラットフォーム事業における 4 つの事例をもとに、PF 連携における連携形態と連携効果の関係についての仮説を提起した。

事例分析の中でも示した通り、現実のビジネスの世界では本研究の仮説で示した全ての連携形態を選択できる訳ではない。むしろ、ある特定の連携形態しか選択できない場合が多いかもしれない。しかしもしそうであったとしても、その 1 つしか存在しない連携形態の是非を検討する際に、どのようなメリットやデメリットがあるのかを複数の視点で分析し、メリットをより大きくするにはどうすれば良いか、デメリットを最小限にするためにはどうすれば良いかを考える着眼点を得ることができただろう。

また、もし連携形態に複数の選択肢が存在する場合には、どの連携形態がより有利であるかを比較検討する際にも活用できるだろう。あるいは、現在ある連携形態を採用している PF が、事業を強化する上で将来的に別の連携形態への移行を検討する際の方向性を検討する際にも活用できるだろう。

以上より、本研究は PF 事業に携わる実務家に対して、PF の連携形態が複数存在することと、連携効果は連携形態によって異なるということを理解した上で PF 連携の検討を進めることの有意性を示せたと考える。

課題

研究上の課題として、仮説として提出した連携形態と連携効果の関係が全ての事例にどの程度当てはまるかどうかは検証できていないということが挙げられる。従って、他の事例においても本研究の考え方をもとに分析を行い、仮説の一般性についてさらに吟味が必要であると考え。連携する PF が属する業界の特性、あるいはその PF 自身が置かれた環境要件の中から、PF 連携を考える上で重要と思われる要因を抽出し、その要因の影響（状況）を反映可能な理論モデルに改善していく必要性もある。また、本研究は ICT サービス分野の PF ビジネスに限定された研究である。他の事業分野の PF ビジネスへの拡張についても、今後の検討課題になる。

実務上の課題として、PF 連携における実務家の悩みに応えられていない課題がまだまだ残っている。例えば、「PF の連携形態のうち、どれが選択可能で、どれが選択不可能であるかを決定づける制約条件には、どのようなものがあるか？」

「選択可能な PF 連携のうち、どれが望ましいかということを選択するための選択基準は？」「どのような連携相手を選択すれば良いか？」といったものがあるだろう。

本研究は、連携形態と連携効果の関係を、前者を原因、後者を結果として仮説化した。連携効果には、他の内部環境や外部環境要因も影響する。実際的意思決定においては、自らの PF の事業領域のみならず、連携対象となる PF の事業領域も含めた競合状況、参入障壁、市場成熟度なども考慮する必要がある。競合状況の分析においては、スイッチングコストやマルチホーミングコストなども考慮していく必要があるだろう。こういった環境要因を取り入れた研究が進めば、実務家に対してより実践的なツールを提供することが可能となると考えている。

