

# 早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,  
Waseda University*

---

2010 年 2 月

## 成長戦略としてのプラットフォーム間連携

－Salesforce.com と Google の事例分析を通じた研究－

根来 龍之(早稲田大学大学院教授/IT 戦略研究所所長)

伊藤 祐樹(デジタル経営研究センター)

早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.30

# Working Paper

## 成長戦略としてのプラットフォーム間連携

—Salesforce.com と Google の事例分析を通じた研究—

根来 龍之（早稲田大学大学院商学研究科教授/IT 戦略研究所所長）<sup>1</sup>

伊藤 祐樹（デジタル経営研究センター）

### <要旨>

本稿では、プラットフォーム特有のメカニズムである「サイド間ネットワーク効果」に着目し、プラットフォーム間連携によってそれがどのように改善されるかについて論じる。

まず、プラットフォーム間連携によって、一方のプラットフォームに参加するプレイヤーがもう一方のプラットフォームに誘導されるという「プレイヤー誘導」という現象について考察する。プラットフォームには一般的に「利用者」と「補完者」が存在することに注目すると、「利用者→利用者誘導」「補完者→利用者誘導」「利用者→補完者誘導」「補完者→利用者誘導」の4つのプレイヤー誘導に分類できるが、実際にそのようなプレイヤー誘導が行われている事例を示す。

次に、このプレイヤー誘導を促進するための方策として、「機能連携コントロール」と「収益連携コントロール」の2つについて論じる。「機能連携コントロール」とは、利用者または補完者が二つのプラットフォームをそれぞれ個別に利用する場合と比較してより利便性を向上させることを目的に、双方のプラットフォーム事業者が協調した取り組みを行うことである。「収益連携コントロール」とは、二つのプラットフォーム事業者がそれぞれ個別にビジネスを展開する場合と比較して、より収益性を向上させることを目的に、双方のプラットフォーム事業者が協調した取り組みを行うことである。この2つのコントロールのメカニズムについて、事例を通して考察する。

最後に、プラットフォーム間連携の際に「機能連携コントロール」「収益連携コントロール」を効果的に組み合わせることによって「プレイヤー誘導」を起こした事例として、Salesforce.com が実施した2つのプラットフォーム間連携についての考察を行う。

キーワード：プラットフォーム、サイド間ネットワーク効果、補完製品、補完者、バンドル・プライシング

---

<sup>1</sup> negoro@list.waseda.jp

## - 目次 -

第 1 章	はじめに .....	4
第 2 章	キー概念と理論構築 .....	6
第 1 節	プラットフォームの基盤機能とメディア機能 .....	6
第 2 節	プラットフォームにおける「サイド間ネットワーク効果」 .....	7
第 3 節	サイド間ネットワーク効果の改善策 .....	11
第 4 節	サイド間ネットワーク効果シナジーをもたらすプレイヤー誘導 .....	15
第 5 節	サイド間ネットワーク効果シナジーを高めるコントロール方策 .....	21
1.	機能連携コントロール .....	21
2.	収益連携コントロール .....	26
第 3 章	事例研究 (Salesforce.com) .....	32
第 1 節	GoogleAdwords との連携 .....	33
第 2 節	GoogleApps との連携 .....	40
第 4 章	まとめ .....	46

# 第1章 はじめに

本稿では、プラットフォームの特性をふまえ、プラットフォーム間連携による成長戦略について考える

まず、本稿が考案する概念とするサイド間ネットワーク効果改善のためのプラットフォーム間連携について理論的考察を行う。次に、その理論的考察を踏まえて、SalesForce と Google、SalesForce との連携事例について詳細な分析を行う。

魅力的なプラットフォームは、プラットフォーム事業者、補完者、利用者という全てのプレイヤーに対して利益あるいは利便性をもたらし、ゆるぎないエコシステムを形成しているものが多い。それゆえに、先発のプラットフォーム事業者はできるだけ早い段階で利用者や補完者を囲い込んで先行逃げ切りの「ひとり勝ち」の状況に持ち込もうとするし、後発のプラットフォーム事業者は先発事業者と異なる利便性（機能や使いやすさなど）を提供することで、新たな利用者や補完者を引きつけたり、先発事業者の利用者や補完者を何とか乗り換えさせたりしようとするだろう。しかし、自社製品・サービスの魅力の向上等は、利便性の改善という正攻法だけではない。それ以外の取り組みの一つとして、本稿のメインテーマである他のプラットフォームとの連携（プラットフォーム間連携）がある。

一般的に企業が成長を図る際には、既存ビジネスの拡大とともに、既に自社に存在する資源や活動を他のビジネスに転用・援用する（関連型）多角化や、他社の資源や活動と自社の資源や活動を組み合わせる提携または買収なども選択肢の中に入る。しかしながら、多角化や提携は必ずしも業績向上に結びついていないことが多いのも現実である。プラットフォームビジネスにおいても同じことが言える。多角化や提携、買収をできるだけ成功させるためにはどうすれば良いかについて、本稿ではプラットフォーム間連携事例を通して、プラットフォームビジネス特有の条件やメカニズムについて考察を行いたい。特に本稿では「サイド間ネットワーク効果」（詳細は後述）に着目した議論を行う。

なお本稿でのプラットフォーム間連携は、あるプラットフォーム事業者が別のプラットフォーム事業者と連携（提携）するというものだけではなく、既存のプラットフォーム事業者が別のプラットフォーム事業者を買収してプラットフォーム間連携を行うものや、プラットフォーム事業者が同じ会社の中で別の新たなプラットフォームを立ち上げて既存のプラットフォームと合体させるというものも対象としている。言い換えると、狭義の“提携”だけでなく、“買収”や“社内連携”の概念を

包含するものとして連携を捉えているということである。“提携”“買収”“社内連携”は、既に成功しているプラットフォームを活用するという観点においては同一の事象・メカニズムとして捉えることができる。

## 第2章 キー概念と理論構築

### 第1節 プラットフォームの基盤機能とメディア機能

プラットフォーム製品論は二つの側面を持って発展してきたという歴史を持つ。ひとつは基盤型プラットフォーム論と分類されるもので、補完製品が存在する製品をプラットフォーム製品と呼ぶものである。例えばゲームには補完製品としてのゲームソフトが存在し、サーバのOSにはアプリケーションが存在するので、ゲームやOSはプラットフォーム製品だと考える。

もうひとつはメディア型プラットフォーム論と分類されるもので、仲介、決済、コミュニティ機能を保有するサービスをプラットフォーム製品あるいはプラットフォームサービスと呼ぶものである。異なるユーザーを出会わせる、コミュニケーションを媒介する、取引を媒介するなどの機能を持つサービスがプラットフォームだということになる。

根来・加藤（2010）は、前者の製品論をプラットフォームの基盤機能的定義と呼び、後者のサービス論をプラットフォームのメディア機能的定義と呼んでいる。プラットフォームの基盤機能的定義は、「各種の補完製品やサービスとあわせて顧客の求める機能を実現する基盤になる製品やサービス」であり、プラットフォームのメディア機能的定義は、「プレイヤー・グループ内やグループ間の相互作用の場を提供する製品やサービス」である。

基盤機能を持つ製品では、定義上補完製品が存在し、その多様性と質が該当プラットフォーム利用者にとって重要な選択要因となる。逆に利用者の数や質が補完製品提供者（補完業者）の当該プラットフォームへと惹きつける。つまり、これらの二つのプレイヤー・グループ（利用者と補完業者）は、プラットフォームを媒介に相互作用する。一方、メディア機能型プラットフォームにおいては、そのサービス自身が、異なるプレイヤー・グループの相互作用を媒介することで成立している。たとえば、クレジットカードにおいては、加盟店の数と質が加入者の数と質に直接影響する（相互に意識しあってプラットフォームを選択する）。実は、「異なるプレイヤー・グループの相互作用」の存在は、上記した基盤型プラットフォームとメディア機能型プラットフォームに共通する性質だと考えられる。

オークションサイトは、仲介機能を持つサービスとして一般にメディア機能型プラットフォームとされる。しかし、オークションサイトにおいても、例えば出品製

品の情報は定められたフォーマットでそのサイトに掲載される。この情報は、仲介機能を果たすための前提となる、補完業者（出品者）が提供する補完製品（情報）であると考えられる（出品製品自身はプラットフォームと一緒に利用されるわけではないので補完製品ではない。プラットフォームサービスの対象製品である）。実は、メディア機能型プラットフォームにおいても補完製品は存在しているのである。

意識的相互作用を可能にすることをメディア機能、製品だけでなく情報の基盤となることも基盤機能として拡張して考えれば、両機能のうちどちらかの機能がより強いことはあるが、プラットフォーム製品・サービスは、必ず基盤機能とメディア機能の両方の機能を持っているといえる。

以上の考察から、根来・加藤（2010）は、プラットフォーム製品・サービスを「各種の補完製品・サービスや補完コンテンツとあわせて顧客の求める機能を実現する基盤になり、プレイヤー・グループ間の意識的相互作用の場となる製品やサービス」と定義している。この定義は、基盤型プラットフォーム論とメディア型プラットフォーム論を統合するものである。

## 第2節 プラットフォームにおける「サイド間ネットワーク効果」

本節では、本稿のキー概念となる「サイド間ネットワーク効果」について述べる。根来・加藤（2010）によれば、プラットフォームにはメディア機能が備わっており、異なるグループのメンバーがプラットフォームの利用を通じて相互作用するという特徴がある。本稿では、異なるプレイヤー・グループが相互に引きつけられる現象をロチェットら（2003）、アイゼンマンら（2006）に倣って「サイド間ネットワーク効果」と呼ぶことにする。「サイド間ネットワーク効果」は、経済学で用いられる「ネットワーク効果」もしくは「ネットワーク外部性」<sup>2</sup>と呼ばれる現象の一つである。ちなみに本稿では、ネットワーク効果（Network Effect）を「製品の利用者のネットワークによって生まれる利用者の便益。ここでのネットワークとは、利用者と他の利用者との関係のことである。」（根来・加藤、2008）と定義する。

---

<sup>2</sup> Katz & Shapiro（1985）は、ネットワーク効果を「製品を使う他人の数が増加することによってもたらされるユーザーの便益」と説明し、「直接ネットワーク効果（サイド内ネットワーク効果に相当）」と「間接ネットワーク効果」の二つに類型化している。ただし、Katz & Shapiro では、後者は補完製品の数が消費者の選択に与える影響としてとらえられており、消費者の数が補完業者に与える影響は論じられていない。したがって、Katz & Shapiro における間接ネットワーク効果は、サイド間ネットワーク効果の一部を概念化したものである。

古典的なネットワーク効果とは、購入者数の直接的な効果によって影響される効用の外部性のことであった。例えば電話やファクシミリを購入することによる消費者の効用は、電話ネットワークに加入した他の人の数や誰が加入しているかに依存している。こういったネットワーク効果は他のコミュニケーション・サービスにも同様に見られる。この場合は、「加入者」という同一グループに属する人の数や質が焦点となる。この「同一グループに属する利用者の数や質の効用への影響」を、同じくロチェットら（2003）、アイゼンマンら（2006）に倣って本稿でも「サイド内ネットワーク効果」と呼ぶことにする。ただし、従来の議論は、「数」に偏ったものが多い。ネットワーク効果には、利用者や補完者の数だけでなく、実は「質」も影響する（根来・加藤、2007 参照）。他のプレイヤー・グループにある「質」を持つ特定の参加者が存在することで、そのプラットフォームの価値を高いと評価する参加者も存在する。言い換えると、他のプレイヤー・グループを構成する者の数が少ないからといって、すべてのプレイヤー・グループから見たプラットフォームの価値が必ずしも低い訳ではない。

PCを購入する人は、該当 PC で稼働するソフトウェアの種類（数）や質に関心を示すであろう。このようなハードウェアとソフトウェアの関係はビデオゲームやビデオプレイヤーなどにも見られる。これが本稿のキー概念となる「サイド間ネットワーク効果」と呼ばれる現象である。

サイド（プレイヤー・グループ）の数は二つだけではなく、三つ以上の場合もある。サイドが二つの場合、通常、一方はプラットフォームと組み合わせて利用する補完製品・補完サービスを提供する「補完者のグループ」であり、もう一方はプラットフォームと補完製品・補完サービスを組み合わせて利用する「利用者のグループ」である。ゲームソフト開発者とゲーム利用者は、ゲーム機をプラットフォームとする二つのサイドであるが、「PC メーカー、PC アプリケーション開発業者、PC 利用者」は、PC の OS をプラットフォームとする三つのサイドである。これらのサイド間のネットワーク効果によって、一方のプレイヤー・グループにとってのプラットフォームの価値は、一般的に他のプレイヤー・グループの数と質に影響を受ける。

プラットフォームにおいて発生する「サイド間ネットワーク効果」という現象がどのようなものであるかは、典型的なプラットフォーム製品であるゲーム機の例で考えるとわかりやすい。利用者であるゲームユーザーの立場から見て、単に画像がきれいであるとか、操作性が良いというゲーム機（プラットフォーム製品）自身が持つ性能だけでゲーム機を選択する訳ではない。質の高いゲームソフトがより多く提供されているゲーム機を購入したいと一般的には考えるだろう。逆に補完者であるゲームソフト開発会社がどのゲーム機向けに開発するかを検討する際に、単にゲ



ームソフトの開発効率性やハードの性能だけで自社がソフト開発を行うゲーム機を選択するわけではない。そのゲーム機がどれだけ普及しているか、特に自社がターゲットとする利用者が既にそのゲーム機を保有しているかどうか、という点を重視することが多いだろう。このような意味で、既に多くの利用者に普及し、また多くのゲームソフトがリリースされているゲーム機は、ゲーム開発者とゲームユーザーの双方にとって魅力的なプラットフォームであると言える。ただし、数だけではなく、利用者にとっては自分が使いたいゲームソフトがあるかどうかという補完製品の質や、補完者にとっては自社がターゲットとする利用者かどうかという利用者の質にも反応することは前述したとおりである。

このように、プラットフォームには「サイド間ネットワーク効果」が働くがゆえに、通常の製品・サービスとは異なる市場展開の経緯をたどることがある。新しいプラットフォームは、利用者も補完者も存在しないゼロの状態からスタートし、双方の数が増加していくにつれて「サイド間ネットワーク効果」が高まり、利用者にとっても補完者にとっても魅力的なプラットフォームへと成長していく。

しかしながら、プラットフォームのスタートアップ期においては、利用者が少ないために補完者からみたプラットフォームの利用価値はそれほど高くなく、同様に補完者が少ないために利用者からみたプラットフォームの利用価値がそれほど高くないという状況に陥ることがある。言い換えると、利用者サイドに十分な参加者がいないことが補完者の獲得の阻害要因となっており、逆に補完者サイドに十分な参加者がいないことが利用者の獲得の阻害要因となっているというように、二つの相互作用する要因によりプラットフォームが成長軌道にのらないという状況になることがある。このような問題をプラットフォームにおける「チキン・エッグ問題」と呼ぶ。プラットフォーム事業者にとって、この「チキン・エッグ問題」を解消することが成長のための最初の経営課題となる。

この「チキン・エッグ問題」を解消したプラットフォームは、利用者が増えることで補完者にとっての魅力が高まって補完者が増え、補完者が増えることで利用者にとっての魅力が高まって利用者が増えるという、好循環（ポジティブ・フィードバック）のプロセスに入る。プラットフォーム事業者にとっては、この好循環（ポジティブ・フィードバック）を維持する、あるいはさらに高速回転させるということが、次の経営課題になる。これが実現できれば、いわゆる“デファクトスタンダード”や“一人勝ち”のポジションの獲得にもつながり、プラットフォームビジネスとして成功といえる状態になる。本稿のメインテーマであるサイド間ネットワーク効果だけでなく、サイド内ネットワーク効果も含め、ネットワーク効果の働く製

品やサービスは、一旦そのネットワーク効果が機能し始めると、その効果によりあっという間に市場を席卷するものが多い。(なお、「チキン・エッグ問題」の突破は上記したように市場で先行するための条件であると同時に、2位以下の企業の課題でもある。なぜなら、一定のサイド間ネットワーク効果とサイド内ネットワーク効果を確保できない企業は市場から淘汰される可能性が高いからである。)

市場全体の成長はいつまでも続くとは限らず、やがてプラットフォームの成熟期あるいは衰退期を迎える場合がある。ビジネス全般に言えることであるが、一般的に製品・サービスにはライフサイクルが存在する。そのプラットフォームビジネスが対象とする市場が魅力的であるほど、成長段階以降は強力なライバルが登場する可能性も高い。また一般的に、ある段階で成長が鈍化し、最終的には衰退に向かっていくという傾向もある。通常の製品・サービスであれば、サプライヤーが自ら製品・サービスを改良や改善したり、イノベーションを起こしてライバルよりも魅力的な製品・サービスを提供してシェアアップに挑んだり、再度市場を活性化したりするということも可能であろう。しかしながらプラットフォームビジネスは、その定義においてプラットフォームと補完製品（サービス）を組み合わせることで利用者へ利益を提供するものであり、シェアアップや市場の再活性化のためには、ライバルのプラットフォームで提供されるよりも魅力的な補完製品を提供する補完事業者の存在が必要となる。このような補完製品が創出されなければ、利用者から見たプラットフォームの魅力はやがて低くなっていき、結果としてプラットフォームの利用頻度が減ったり、利用者がプラットフォームから脱退したりといったことも起るだろう。さらにそれが補完事業者から見たプラットフォームの魅力の低減につながるという、今度は悪循環（ネガティブ・フィードバック）のサイクルへと入っていくことになる。プラットフォーム事業者にとっては、この悪循環（ネガティブ・フィードバック）を回避することが、プラットフォームビジネスを継続させるための最終的な経営課題になる。2010年現在、パソコンのOSではマイクロソフトのWindowsが圧倒的なシェアを保有しているが、携帯端末やネットブックの普及に合わせて、Googleが携帯用OSのAndroidやネットブック用OSであるChromeで攻勢をかけるはじめてきている。その攻勢に対し、これだけパソコンOSのシェアを保有しているマイクロソフトがそこまでしなくてもと周囲が感じるほど対抗心を剥き出しにしているが、これはマイクロソフトがサイド間ネットワークのメカニズムを十分に理解しており、この悪循環（ネガティブ・フィードバック）に入ることを絶対に回避しなければならないという強い意思を示しているものと考えてよいだろう。

以上で述べてきたように、サイド間ネットワーク効果に着目した場合、プラット

フォーム事業者にとっては、最初の「チキン・エッグ問題」の解消、好循環（ポジティブ・フィードバック）の維持および高速回転、悪循環（ネガティブ・フィードバック）の回避が、成長段階ごとの経営課題となる。これらは、全て「サイド間ネットワーク効果」に起因する側面があり、そのことを意識した解決策が求められる。次節では、その改善策について議論を行う。

### 第3節 サイド間ネットワーク効果の改善策

前節でも述べた通り、プラットフォーム事業者は、補完者のグループと利用者のグループとの間にサイド間ネットワーク効果という現象が生じることを理解し、その現象を自社にとって有利にマネジメントするような事業戦略を立案・実行していく必要がある。

プラットフォームのサイド間ネットワーク効果の改善策については、アイゼンマンら（2006）によっていくつか提案されている。ここでは、アイゼンマンらが提唱する改善策を含む五つの改善策を採り上げる。

まず一つ目として、「収益源と費用負担の非対称性」の利用がある。利用者と補完者という二つのプレイヤー・グループのうち、一方のプレイヤー・グループの価格を優遇し、その優遇に必要となる原資をもう一方のプレイヤー・グループに賦課するというものである。ゲーム業界においては、まずはより多くの利用者がゲーム機を購入してもらうことが望ましいことから、ゲーム機販売では儲けようとせず非常に安価に販売することが多い。赤字を覚悟してでもゲーム機を販売することもある。またより多くのゲームソフト会社に参画してもらうことが望ましいことから、ゲーム機会社はゲームソフト開発会社に対して安価にゲームソフト開発環境を提供したり、場合によっては開発支援金を提供したりするという方法によって優遇している。そのかわり、ゲーム機会社はゲームソフト販売の際にゲームソフト会社にロイヤリティを賦課し、それが結果としてゲームソフト購買者から徴収されるという構造となっている。

これは、キャプティブ価格政策<sup>3</sup>の応用と見ることもできる。まず主製品（ここで

---

<sup>3</sup> キャプティブ (captive) とは「捕虜」のこと。主製品の価格を買いやすい価格に設定して「捕虜」を獲得し、附随製品の価格を相対的に高くすることで利益をトータルで得る価格政策をキャプティブ価格政策と呼ぶ。例えば、プリンターの価格を低く設定したうえで、交換インクの価格を相対的に高く設定するという例や、カミソリ本体の価格を低くし、替刃を高く設定する例が該当する。なお附随製品は、補完製品とは異なる概念である。前者は自社提供・低い多様性を原則として、後者は補完業者提供・高い多様性を原則とする。

はプラットフォームであるゲーム機)の価格を安く設定して消費者に購入してもらおう。そのうえで、補完製品(ここではゲームソフト)の価格を相対的に高く設定して、十分な利益確保を狙うというものである。ただし、キャプティブ価格政策では主製品と附随製品を同じ事業者が提供するのに対し、プラットフォームビジネスにおいては主製品をプラットフォーム事業者が、補完製品を原則として補完者が提供するというように、それぞれを異なる事業者が提供するという点で事情が異なる(もちろん、プラットフォーム事業者が補完製品も提供する場合もある)。この場合プラットフォーム事業者は、ゲームソフトの製造・販売に応じて賦課されるロイヤリティの仕組みのように、補完事業者が得た利益を回収する仕組みをエコシステムに組み込む必要がある。

二つ目として、「看板プレイヤーの獲得」がある。これは、プレイヤーの「質」がネットワーク効果に影響することを利用する方策である。異なるプレイヤー・グループから見て圧倒的に魅力的なプレイヤーに、何らかの方法を駆使して自社プラットフォームに参加してもらおうというものである。非常に強大な購買力を持つ利用者がプラットフォームに参加すれば、その利用者に対して補完製品を販売したいと思う多くの補完者が誘引されるだろう。逆に多くの人が欲しいと思うような補完製品、いわゆる「キラーアプリケーション」を提供する補完者がプラットフォームに参加すれば、その補完製品を利用したいと思う多くの利用者が誘引されるだろう。ゲーム業界においては、大作ゲームソフトを自社のゲーム機専用に開発してもらおうというアプローチが該当する。大作ゲームソフトは、1タイトルで数百万本も販売するものもあり、そのゲームソフトで遊びたいがために新たにゲーム機を購入するという利用者も多い。ゲーム機会社としては、これによってゲーム機による収入を獲得できるというメリットがあるが、キラーアプリケーションに誘引された多くの新たな利用者にゲーム機が普及することで、他のゲームソフト開発会社がこのゲーム機向けのゲームソフトを開発しようとする動機を高めることができるというメリットがさらに重要である。この「看板プレイヤーの獲得」策は、利用者や補完者の数で劣っているプラットフォーム事業者が比較的に利用しやすい「打ち手」である。

なお「看板プレイヤーの獲得」は、“あのプレイヤーが参加するなら良いプラットフォームに違いない”という評判により、同一グループに新たに他のプレイヤーを呼び込むという「バンドワゴン効果」<sup>4</sup>も期待できる。

---

<sup>4</sup> バンドワゴン効果 (bandwagon effect) とは、ある選択が多数に受け入れられている、流行しているという情報が流れることで、その選択への支持が一層強くなることを指す。「バンドワゴン」とは行列の先頭の楽隊車のことであり、「バンドワゴンに乗る」とは、時流に乗るとか、多勢に与すると

三つ目として、「プラットフォーム事業者による補完製品の提供」がある。これは前述の「看板プレイヤーの獲得」の特殊ケースとも言えるが、魅力的な補完製品が補完者から提供されないのであれば、プラットフォーム事業者自身が「キラーアプリケーション」としての補完製品を提供し、自らプラットフォームの普及を後押しするというものである。ゲーム業界においては、ゲーム機会社である任天堂自らがゲームソフトを販売するという事例が該当する。任天堂は新しいゲーム機をリリースする際に、例外なく自社もゲームソフトを販売しており、それがキラーコンテンツとなっていることが多い。ゲーム機会社自身がゲームソフトを販売するのは、自社の利益拡大や、利用者およびゲームソフト開発会社に対して新しいゲーム機の可能性を認知させて新たなゲームソフトの開発を誘引するという目的もあるが、ゲーム機の初期普及におけるチキン・エッグ問題を自力で解決するという目的で行われることもあるのである。

「看板プレイヤーの獲得」「プラットフォーム事業者による補完製品の提供」の二つの方策は、特定の補完製品をいわゆる“客寄せパンダ”にするということである。この“客寄せパンダ”は、これ自体では赤字であっても、ビジネス全体で黒字になれば良いという考え方が成り立つ。スーパーマーケットの目玉商品のように、ある商品を単体としては赤字で提供しても、店舗全体としては収益性を高めるという古典的例と、この面では同じである。プラットフォームを一気に普及させることを理由に、特定の補完製品での収支は赤字であっても構わないと考えるならば、「看板プレイヤーの獲得」のために補完製品の開発に支援を行ったり、特定の補完者に対してプラットフォームの金銭面での参加条件を優遇したりすることも有効である。ゲーム業界の例で言えば、ゲームソフト会社を選別的に開発資金を提供したり、キラーゲームソフトを開発するゲーム会社のロイヤリティ負担を軽減したりするといった方策が考えられる。同様に「プラットフォーム事業者による補完製品の提供」においても、その補完製品単体では赤字になったとしても、利用者から見た補完製品の魅力をより高めるために資金を投入ということが考えられる。ゲーム業界の例で言えば、ゲーム機会社自身が特定のゲームソフト開発に通常以上の人員を採算度外視で投入したり、テレビや雑誌での露出度を高めるマーケティング費用を投入したりするというようなことである。もちろん「看板プレイヤーの獲得」「プラットフォーム事業者による補完製品の提供」の方策が単体で必ず赤字でもよいということではなく、収益性について、その影響も含めた判断が必要になるということである。

ただし、この「看板プレイヤーの獲得」「プラットフォーム事業者による補完製品の提供」の二つの方策は、サイド内ネットワーク効果におけるマイナスの効果が生じる可能

---

いう意味である。政治学・社会学と経済学で使われる。

性がある点にも留意する必要がある。サイド内ネットワーク効果は一般的に、プレイヤー・グループ内の数や質が高まることで、同じグループに属するプレイヤーにとってのプラットフォームの価値が高まるというプラスの効果に着目するケースが多いが、マイナスの効果も生じることがある。「看板プレイヤーの獲得」の例では、大作ゲームソフトが発売されると、そのゲームソフトへの需要が集中し、他のゲームソフトの販売が伸び悩む可能性が高くなるというものである。また「プラットフォーム事業者による補完製品の提供」の例では、ゲーム会社自身が新しい分野を開拓してしまうと、他のゲームソフト会社にとってのフロンティアが小さくなってしまい、結果として補完事業者にとって魅力の少ないプラットフォームになってしまうという可能性もある。補完者のビジネスの成功も実現しなければならないプラットフォーム事業者としては程度をわきまえる必要はあるだろう。

四つ目として、「サイド内ネットワーク効果の併用」がある。プラットフォームには、ここまで議論したサイド間ネットワーク効果だけでなく、サイド内ネットワーク効果も同時に働く場合がある。前節で述べた通り、サイド内ネットワーク効果とは「同一グループに属する利用者の数や質の効用への影響」のことであるが、サイド間ネットワーク効果とは独立して生じる。この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が独立して働く構造を利用し、まず一方のプレイヤー・グループ内で働くサイド内ネットワーク効果によりプレイヤーの数を増やし、結果としてもう一方のプレイヤー・グループからみたプラットフォームの魅力を高めるといったサイド間ネットワーク効果を働かせるというものである。ゲーム業界の例で言えば、ゲーム利用者間の相互作用が働くゲームによって、まずゲーム利用者を増やし、その利用者基盤に魅力を感じるゲーム開発者を新たに誘引しようというものである。ゲーム利用者間の相互作用が働くゲームとして、携帯型ゲーム機の通信機能を利用して対戦やキャラクターの交換を行ったりするものや、最近ではインターネット上の SNS で提供されるソーシャルゲーム<sup>5</sup>などが挙げられる。mixi は 2009 年 8 月に外部の企業が mixi の SNS 上でアプリケーションを提供できるプラットフォーム「mixi アプリ」をスタートしたが、その早期立ち上げにおいてソーシャルゲームの「サンシャイン牧場」<sup>6</sup>が果たした役割が、この方策のメカニズムに該当

---

<sup>5</sup> ソーシャルゲームとは、知り合い同士のコミュニケーション基盤の上で行われるゲームのこと。インターネット上の SNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）の中で提供されるもの限定して捉えられている場合が多い。一人遊びを目的とする「セルフゲーム」と対比させた概念である。

<sup>6</sup> 「サンシャイン牧場」は、プレイヤー自身が牧場のオーナーとなって、様々な作物や動物を育てることができる「育成」ゲーム。Rekoo 社により mixi アプリで運営が行われ、サービス開始からわずか 3 ヶ月弱で 300 万人を突破した。プレイを重ねていくことでレベルが上昇し、使用できるアイテムが増えて育成できる作物の種類が増えていく。また、マイミク（SNS 上での「友人」）のが作った牧場を覗いたり、マイミクの牧場作業に参加したりと、mixi 上のマイミク（自分のおともだちのリスト）

するだろう。

五つ目として、本稿のテーマとなる「プラットフォーム間連携」がある。プラットフォーム間連携によって、既に利用者あるいは補完者の基盤のあるプラットフォームから、利用者あるいは補完者の基盤が脆弱な（もしくは皆無の）プラットフォームに利用者や補完者を誘導することができる。ゲーム業界においては、ソニーがPS3のメディアとしてブルーレイを採用した事例が該当する（この事例は、自社内連携である）。PS3をゲーム機として購入した利用者が、そのゲーム機でブルーレイの映像コンテンツも再生できるようになったことから、映画業界にとってこのゲーム機の普及が映像コンテンツの再生機の普及にも重なり、ブルーレイというフォーマットが魅力的なプラットフォームとなった。さらにこのゲーム機は他のブルーレイ機器と比較して格段に安価であったために、ゲームプレイ用ではなく映像コンテンツ再生用として購入した利用者も相当数存在したと言われている。これらの利用者はゲーム機を改めて購入することなくゲームソフトを利用することも可能となるため、ゲームソフト開発会社にとってもこれまでゲームに縁がなかった顧客層にアプローチしやすくなったという効果があったものと考えられる。

「収益源と費用負担の非対称性の利用」、「看板プレイヤーの獲得」、「プラットフォーム事業者による補完製品の提供」の三つについては、トーマス・アイゼンマン他（2006）<sup>7</sup>がさらに論じているので、詳細はそちらを参照されたい。次節では、アイゼンマン他が議論していないサイド間ネットワーク効果の改善策として「プラットフォーム間連携」が有効であることを、そのメカニズムとともに詳細に説明していく。

#### 第4節 サイド間ネットワーク効果シナジーをもたらすプレイヤー誘導

プラットフォームにおけるサイド間ネットワーク効果を改善するための1つの方策として、プラットフォーム間連携が存在することは前節で述べたとおりである。この改善策は、一方のプラットフォームの利用者または補完者の基盤を、もう一方のプラットフォームでも活用することによってもたらされるものである。この効果を、「サイド間ネッ

---

を活用した一種のコミュニケーションが楽しめるという特徴がある。

<sup>7</sup>トーマス・アイゼンマン他（2007）「ツー・サイド・プラットフォーム戦略」、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2007年6月号』,pp.68-81,ダイヤモンド社。（英語版は2006年10月号）

トワーク効果シナジー」と呼ぶことにする。

サイド間ネットワーク効果シナジーについて考える場合は、単に利用者または補完者の基盤が共通あるいは重なっているということだけではなく、一方のプラットフォームの利用者を新たにもう一方のプラットフォームの利用者にもする、または一方のプラットフォームの補完者を新たにもう一方のプラットフォームの補完者にもするというように、一方のプラットフォームからもう一方のプレイヤーへ意識的に誘導するという状況を生み出さなければならない。これを、「プレイヤー誘導」と呼ぶことにする。このプレイヤー誘導を考える際に、単に利用者から利用者への誘導、または補完者から補完者への誘導だけではなく、場合によっては利用者から補完者へ、補完者から利用者へと、同一プレイヤーの立場を転換する誘導も考えられるという点にも留意したい。

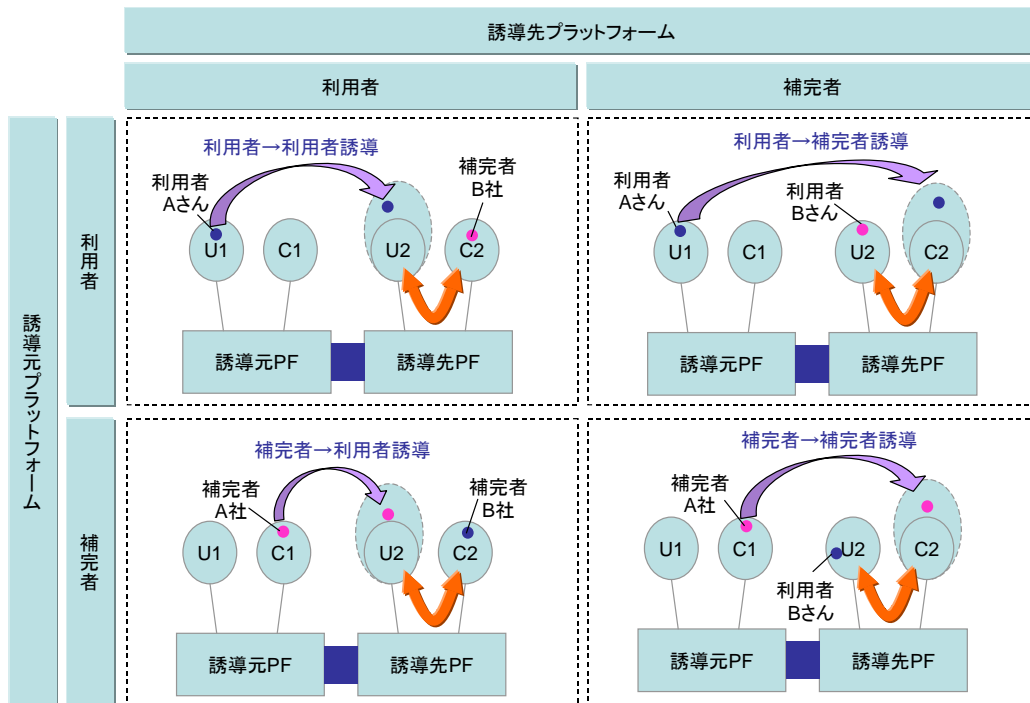


図 1 サイド間ネットワーク効果シナジーを生み出す 4つのプレイヤー誘導

以上の観点にもとづくと、プレイヤー誘導は図 1 に示す 4つのパターンに分類することができる。なおここでは、連携によってプレイヤーを送り出す側（誘導の起点）となるプラットフォームを誘導元プラットフォーム、プレイヤーを受け入れる側（誘導の終点）となるプラットフォームを誘導先プラットフォームと呼んでいる。一般的には連携を仕掛ける側を連携元、それを受け入れる側を連携先と言うことが多いが、その概念とは区別する必要がある。プラットフォーム間連携の多くは、サイド間ネットワーク効果



シナジーの恩恵を受ける側が連携を仕掛ける側のプラットフォームになることが多い。この場合、連携を仕掛ける側、つまり連携元のプラットフォームが、プレイヤーを受け入れる側（誘導の終点）である誘導先プラットフォームになるということであり、実際に本稿で取り扱う事例の大部分がそのような関係になっている。

以下では、4つのパターンのそれぞれについて説明する。

#### i) 利用者→利用者誘導

「利用者→利用者誘導」は、誘導元のプラットフォームの利用者を誘導先のプラットフォームの利用者へと誘導することで、誘導先のプラットフォームの補完者と新たな相互作用を生み出すことである。ポータルサイトのサービス拡張は、この「利用者→利用者誘導」の典型であると言える。インターネットショッピングモールを運営する楽天は、旅行サイトの「旅の窓口（現、楽天トラベル）」を買収し、楽天市場と社内連携を行い、楽天市場の利用者が別にID登録をしなくても楽天トラベルを利用できるようにしたり、それぞれで得たポイントを相互に利用できるようにした。つまり、楽天市場の利用者である楽天会員を、旅行サイトの利用者に誘導し、さらに旅行サイトでの旅行販売を拡大しようとしたということである。

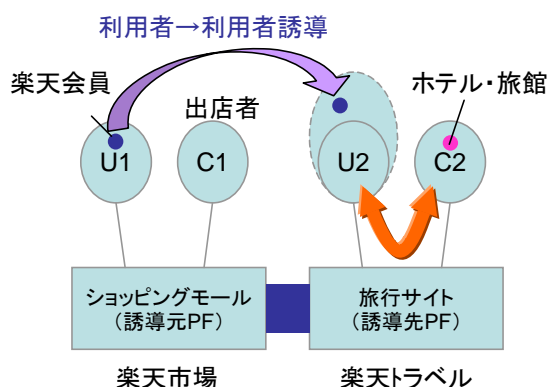


図 2 楽天市場・楽天トラベルにおける「利用者→利用者誘導」

#### ii) 補完者→補完者誘導

「補完者→補完者誘導」は、誘導元のプラットフォームの補完者を誘導先のプラットフォームの補完者へと誘導することで、誘導先のプラットフォーム上の利用者と新たな相互作用を生み出すことである。

Yahoo!Japan はオークションについては一人勝ちの状況であったが、ショッピングではライバルである楽天が圧倒的に優位な状況が続いていた。Yahoo!Japan は 2001 年 4

月から、オークションサービスの中に「プレミアムオークション」（現、Yahoo!オークションストア）という法人の出品者向けに限定したオークションサービスを開始していたが、Yahoo!ショッピングにも合わせて出店してもらうことを目的としたセット割引の料金体系を2003年10月に導入し、ライバルの楽天に対する対抗戦略をより鮮明にした。圧倒的な出店数を誇る楽天に対抗するために、Yahoo!ショッピングへの「出店者」をいかに多く獲得するかということが困難かつ重要な課題であり、そのために補完者誘導を活用しようとしたと考えられる。

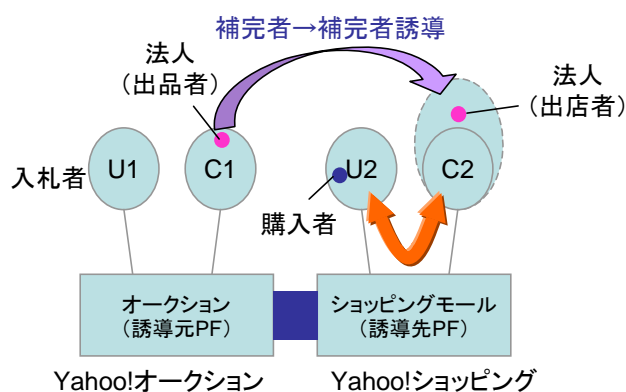


図 3 Yahoo!オークション・ショッピングにおける「補完者→補完者誘導」

### iii) 利用者→補完者誘導

「利用者→補完者誘導」は、誘導元のプラットフォームの利用者を誘導先のプラットフォームの補完者へと誘導することで、誘導先のプラットフォーム上の利用者と新たな相互作用を生み出すことである。

アルビン・トフラーは、著書「第三の波」<sup>8</sup>の中で「プロシューマー」という概念を示した。これは、消費者 (consumer) と生産者 (producer) を組み合わせた造語であり、消費者が生産に加わることをいう。ここで言う生産の対象は、手作りのアクセサリーなど有形のモノだけではなく、消費者自身が作成したコンテンツや情報などの無形のモノも含まれる。さらにインターネットや宅配事業者のサービスが普及した現在では、消費者が流通に加わることも多くなっている。このように、これまでは利用者であった人たちに、生産や流通に関与できるようなサービスを提供するプラットフォームを連携させれば、一方のプラットフォームの利用者をもう一方のプラットフォームの補完者へと誘導することが可能となる。

<sup>8</sup> アルビン・トフラー『第三の波』（1982）中公文庫。

楽天は、「楽天アフィリエイト」を2003年5月よりスタートした。アフィリエイトとは、Webサイトやメールマガジンなどが企業サイトへリンクを張り、閲覧者がそのリンクを經由して当該企業のサイトで会員登録したり商品を購入したりすると、リンク元サイトの開設者に報酬が支払われるという広告手法である。これは、商品情報を提供する情報提供者と、購買時の参考情報を入手したいとしたいと考える情報閲覧者とをマッチングするというプラットフォームサービスであると言える。そして楽天アフィリエイトは、楽天市場の利用者をアフィリエイトシステムの補完者である情報提供者に誘導していると考えられることができる。楽天アフィリエイトの特徴的な点は、楽天市場でのネットショッピングに利用できる楽天スーパーポイントでアフィリエイトの成功報酬を支払うというところである。これは、楽天アフィリエイトの情報提供者の大部分（すべてと言ってもよいだろう）が楽天市場の元々の利用者であることをふまえ、表面上は再び楽天市場でのネットショッピングに誘導して囲い込みを図るという効果を期待したものであるように見える。しかし逆の見方をすると、楽天スーパーポイントで成功報酬をもらって嬉しいのは楽天市場の利用者だけであることから、楽天市場の利用者をアフィリエイトシステムに誘導する方策と捉えるのがより本質的である。「楽天アフィリエイト」は、利用者から補完者へ、補完者から利用者へと相互誘導を繰り返し、楽天の様々なプラットフォームへの定着促進を実現するサービスのひとつと言えるだろう。

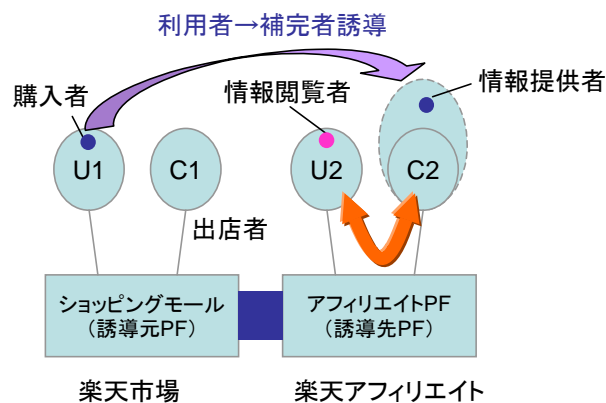


図 4 楽天市場・楽天アフィリエイトにおける「利用者→補完者誘導」

#### iv) 補完者→利用者誘導

「補完者→利用者誘導」は、誘導元のプラットフォームの補完者を誘導先のプラットフォームの利用者へと誘導することで、誘導先のプラットフォームの補完者と新たなサイド間ネットワーク効果を生み出すことである。

補完者とは補完製品・サービスを提供する人（または事業者）であり、その補完製品・サービスを提供することで何らかの対価を得る活動を展開する人（または事業者）である。この補完者に対して、その活動を直接的または間接的にサポートするような製品やサービスを提供するプラットフォームを連携させれば、一方のプラットフォームの補完者をもう一方のプラットフォームの利用者へと誘導することができる。

グルメ情報検索サイトの「ぐるなび」は、インターネットユーザーと飲食店をマッチングさせる Web サイトである。ぐるなびは、この情報検索サイトに飲食店情報を提供する飲食店オーナーと、飲食店経営をサポートする企業とのマッチングを目的とする「ぐるなび PRO」というサイトを 2006 年 11 月に開始した。これは、グルメ情報検索プラットフォームに飲食店情報を提供する補完者である飲食店オーナーを、「飲食店経営サポート企業紹介プラットフォーム」の利用者へと誘導し、飲食店オーナーと飲食店経営サポート企業とのマッチングを促進させるというものである。

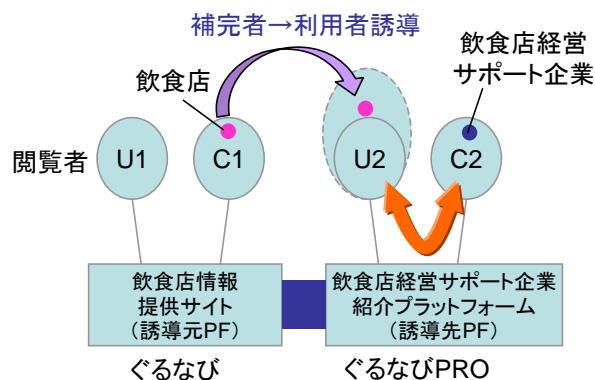


図 5 ぐるなび・ぐるなび PRO における「補完者→利用者誘導」

個々の具体的なプラットフォーム間連携に着目した場合、ここまでに述べた 4 つのプレイヤー誘導の 1 つだけしか生じないというわけではなく、複数が同時に生じる場合がある。例えば、一方のプラットフォーム（誘導元プラットフォーム）からもう一方のプラットフォーム（誘導先プラットフォーム）への“利用者→利用者誘導”とともに、同時に逆方向に（つまり双方向に）“利用者→利用者誘導”が生じる場合もある。また、一方のプラットフォームからもう一方のプラットフォームへの“利用者→利用者誘導”と“補完者→補完者誘導”がともに生じる場合もある。これらの議論をふまえると、プラットフォーム間連携におけるサイド間ネットワーク効果シナジーとは、「プラットフォーム間連携によって一方向または双方向に生じる 1 つ以上のプレイヤー誘導によりもたらされるサイド間ネットワーク効果におけるシナジー」というより厳密な定義となる。

ただし、プラットフォーム間連携によって複数のプレイヤー誘導が生じる場合があるということを認識しつつも、プラットフォーム事業者にとってどのプレイヤー誘導を最も起こしたいのか、またそのプレイヤー誘導を起こすためには何を為すべきべきかという議論の重要性は変わらない。自社のプラットフォームにとって利用者と補完者のどちらの拡大・再拡大がより大きな課題になっているのかを認識した上で、どのような事業者のプラットフォームと連携し、利用者と補完者のどちらを、どちらのプレイヤー・グループに誘導することがより重要であるかということを考える必要があるということである。

次節では、この誘導のメカニズムに着目し、より効果的に誘導を実施していくためのコントロール方策について議論する。

## 第5節 サイド間ネットワーク効果シナジーを高めるコントロール方策

二つのプラットフォームビジネスを連携させるということ、単に公表するというところに意味があるわけではない。もちろん両者を連携させると宣言することは、プロモーション上の効果はあるかもしれない。しかし、利用者や補完者に対してプラットフォーム間連携による実質的なメリットを提供することができなければ、十分な連携効果を得ることはできない。プラットフォーム間連携によって実質的なメリットを提供することができれば、一方のプラットフォームの利用者に新たにもう一方のプラットフォームの利用も開始しようとする動機を高めることができる。さらに、競合する単体のプラットフォームと比較しても優位性を発揮することができるため、2つのプラットフォームを単体で利用するよりもプラットフォーム間連携をしているものを利用したほうが良いと考える利用者をスイッチさせることも可能になる。

そこで本節では、連携の「実質」であるサイド間ネットワーク効果シナジーを高めるためのコントロール方策として、プラットフォームの参加者が享受する利便性を高めるための「機能連携コントロール」と、より利用しやすいプライシングを実現するための「収益連携コントロール」の二つを取り上げ、そのメカニズムの詳細を示していく。

### 1. 機能連携コントロール

「機能連携コントロール」は、利用者または補完者が二つのプラットフォームを

それぞれ個別に利用するのと比較してより利便性を向上させることを目的に、双方のプラットフォーム事業者が協調した取り組みを行うことである。

「大辞林 第二版」によると、「機能」とは、「ある物事に備わっている働き。器官・機械などで、相互に関連し合って全体を構成する個々の各部分が、全体の中で担っている固有の役割」となっている。本稿では、機能を製品やサービスが持つ「働き」を分解してとらえたものと考えている。当然ながらこの概念はプラットフォームにも適用することができ、プラットフォームはいくつかの「働き」、つまり機能が組み合わされたものと言える。

二つのプラットフォームは、それぞれが単独でも機能を発揮するものであるが、連携させることでさらに機能性を高めることが可能となる場合がある。機能性を高めるためには、それぞれのプラットフォームに備わっている複数の機能間の関係を考慮し、双方のプラットフォーム事業者が協調して調整していくことが必要になる。もしそれぞれの機能間の関係を考慮した調整を十分に行わずに連携してしてしまうようなことがあれば、逆に使い勝手が悪くなったり、無意味な制約を課してしまったりと、利便性を低下させてしまうということも起りえるだろう。

プラットフォームは複数の機能が組み合わされたものであるということに着目すると、機能性を向上するための方法として二つの方向性が考えられる。一つは、二つのプラットフォームに共通した、または類似した機能は、できるだけ同じ手続きで利用できるように統合させることである。もう一つは、各プラットフォームの固有機能は連携相手の機能との関係を考慮しながら最適化することである。前者を「共通機能の統合」、後者を「固有機能の関係最適化」と呼ぶことにする。

#### i) 共通機能の統合

プラットフォームは、もともと複数の補完製品や補完サービスを提供する上での共通的な機能を基盤として提供するという性質を有することは、第1節で既に述べた通りである。二つのプラットフォームを連携させたものも同じくプラットフォームであることから、共通的な機能を基盤として提供するという性質に変わりはない。できるだけ多くの共通的な機能を抽出して統合することができれば、その機能は同じ手続きで利用できるようになる。そうすることで、二つのプラットフォームを別々に利用する場合と比較して利便性を高めることに繋がり、一方のプラットフォームの利用者をもう一方のプラットフォームに誘導することもより容易になる。

インターネットのポータルサイトにおいて、複数のプラットフォームサービスが一元的に提供されていることがある。例えばポータルサイトの中にデジタルコンテ

ネット配信サービスとネットオークションサービスが存在した場合に、それぞれは別のプラットフォームサービスとは言っても、当然のことながら画面レイアウトやサイトナビゲーションなど操作性に関わる機能は統一感のあるものになっていることが望ましい。また利用者 ID もそれぞれのプラットフォームで共通に利用できるということも当然要求されるだろう。既に述べた例であるが、楽天はショッピングモールと旅行サイトを連携するにあたって、当然のことながら利用者 ID を共通で利用できるようにし、決済に必要なクレジットカード番号を改めて登録する手間を省けるようにした。これによって、一方のプラットフォームを利用する消費者が別のプラットフォームで購入を行う際の敷居を下げた。これは、圧倒的な集客力を持つ楽天市場から楽天トラベルに「利用者→利用者誘導」している事例と言えるだろう。

## ii) 固有機能の関係最適化

前項では、二つのプラットフォームに共通する機能はできるだけ統合することが望ましいことを述べた。それだけでも十分に利便性が向上するが、さらに連携による利便性を高めるためには、固有機能間の関係にも着目する必要がある。

機能間の関係は、まずそれぞれのプラットフォームで提供する機能に関するかどうかによって二つのパターンに分けられる。二つのプラットフォームが提供する機能に関する場合には、その機能の関係が「代替的 (substitute)」か「補完的 (complement)」かによってさらに二つのパターンに分けて考えることができるだろう。

提供する機能の関係が「代替的」な場合とは、あるニーズを満たすために代用できる類似した機能をそれぞれが提供できるということである。代替的であるがゆえに、それぞれのプラットフォーム間で利用者の需要を取り合う関係となる。この場合、市場のパイを拡大する（つまりプラットフォーム全体としての集客力を高める）際には協調的な関係を保持し、固有の機能を提供する段階ではそれぞれが提供する利便性の違いを明確にしてすみ分けができることが、プラットフォーム間連携がうまくいく条件になるだろう。その違いが明確になっていない場合には、連携しているプラットフォームが「代替的」機能をそれぞれ提供することは、利用者が混乱するだけでなく、一方のプラットフォームに利用が集中し、もう一方のプラットフォームは利用が激減し、何のためのプラットフォーム間連携であったかということにもなりかねない。

Yahoo!Japan におけるショッピングとオークションという二つのプラットフォームは、利用者が何らかの商品を入手したいというニーズに対しては「代替的」であ

るが、当然のことながら異なるニーズにも対応している。ショッピングのプラットフォームにおいては、業者によって新品が提供されるので品質への懸念は低い。一般的に色やサイズを選択肢も豊富である。また送料の問題で、1箇所の店舗で複数の商品を購入するほうが望ましい場合が多い。これらのニーズを満たすために、店舗情報を管理する機能、色やサイズを選択しやすくする機能、ショッピングカートで一括購入できる機能が備わっている。一方オークションのプラットフォームにおいては、使用状況が不明であったり、欲しいものがいつ出品されるかは当然不明であったり、さらには出品者が信用するに足りるかどうかなどという不安はあつたりするものの、入札時の競争相手がいなければ、新品より格段に安い価格で品物を入手できる。これらのニーズを満たすために、オークションの基本的な購買プロセスを提供する機能はもちろんのこと、出品者への質問機能、アラート機能（キーワード、カテゴリ、出品者など）、出品者の評価機能が備わっている。なお、提供する機能が「代替的」であるということは、当然のことながら共通的なニーズも多くなるため、前項で述べた「共通機能の統合」についても考慮する必要がある。インターネット上のショッピングとオークションの事例で言えば、商品を手に入れたいというニーズに対しては共通的なものであり、それをサポートするための機能である商品カテゴリ分類機能、商品検索機能、お気に入りリスト機能、決済機能などは、利用者の利便性の観点からは統合されていることが望ましいだろう。

提供する機能の関係が「補完的」な場合とは、それぞれのプラットフォームの機能を組み合わせることでより利便性が高まる仕組みを提供しているということである。この場合プラットフォーム事業者は、連携する双方のプラットフォームのどの機能をどのように組み合わせれば利便性を高めることができるのか、また利用者が機能を組み合わせる際に手間がかからないようにシームレスに連携することができるか、ということに留意しなければならないだろう。

NTTドコモは、携帯電話プラットフォームに「おサイフケータイ」という電子マネーのプラットフォームを連携させた。それまでの電子マネーはカードタイプのものであり、チャージは専用の端末（カードライター／リーダー）でしかできなかった。携帯電話の通信ネットワークと組み合わせることで、利用者は携帯電話からチャージ（残額に金額を追加すること）ができるようになったり、携帯電話で利用状況を確認したりすることができるようになった。また携帯電話のブラウザ機能でショッピングを実施する際の決済手段として、携帯電話にチャージされた電子マネーを使うというようなこともできるようになった。常に肌身離さず持っている使い慣れた携帯電話で電子マネーが使えるようになったことで、それまでのカードタイプのも



のと比較して飛躍的に利便性が高まったのである。電子マネープラットフォームの補完者（加盟店）になるスーパーやコンビニなどの店舗としても、携帯電話による電子マネーが開始されることをきっかけに決済端末（リーダー）の導入を加速させたところが多かった。携帯電話利用者を電子決済プラットフォームの利用者に誘導できたことが、電子マネー普及促進のきっかけとなったと言えるだろう。なお、「代替的」な機能を提供するプラットフォーム間の連携ほどではないが、「補完的」な機能を提供するプラットフォーム間の連携においても共通機能の統合は考慮する必要がある。おサイフケータイの事例で言えば、携帯電話の表示機能、入力機能、JAVAアプリ稼動環境などが共通機能に該当するが、この事例では電子マネープラットフォーム側が既に存在する携帯電話プラットフォーム側の機能を最大限活用して統合したということになるだろう。

二つのプラットフォームが提供する機能間に相互関係がない「独立的（independent）」な部分に関しては、それぞれのプラットフォームで提供する機能の関係に考慮することなく、それぞれの機能の利便性が高まるように独自に改良を積み重ねていけば良いと考えられる。楽天市場と楽天トラベルは「購入する（申し込む）」という点で類似するところもあるが、基本的には別のニーズに対応するものであり、その購入プロセスもそれぞれにかなり独自である部分が多い。楽天市場では共同購入という購入形態を実現するサービスがあるが、楽天トラベルで利用できるものではない。逆に楽天トラベルでは日程や人数から宿泊施設の空き情報を検索する機能や、旅行の幹事が条件の異なる複数の部屋を同一日程で一括予約する機能があるが、当然のことながら楽天市場で利用する機能ではない。これらのように相互に独立的な機能については、それぞれの商材に適切な購買プロセスをサポートできるよう、独自に改良を行っていくことになる。なお、「独立的」な機能の関係にあるプラットフォーム同士が連携した場合に連携メリットを高めるためには、「代替的」「補完的」な機能の連携による利便性の向上が期待できない分、前項の「共通機能の統合」が一般的により重要になるだろう。

ここまでに述べてきた通り、連携するプラットフォームが提供する機能の関係がどのようなものであれ連携によって利便性を向上させることができるということ、機能の関係によってどのように機能を相互調整するのが望ましいかが異なることを示した。実務者にとっては、この機能連携コントロールのメカニズムを理解し、どのように連携が実現できるかということを実前に検証することが重要になるだろう。また、連携後においても機能連携コントロールを適宜行うことが望ましい。

例えば、当初「独立的」な関係でしかなかったものが、連携によって新たな用途が開拓されていくにつれ、「補完的」に活用できる機能として位置づけられるものも出現しうる。この場合には、「補完的」な機能にふさわしい機能連携コントロールが必要となるだろう。

## 2. 収益連携コントロール

「収益連携コントロール」とは、二つのプラットフォーム事業者がそれぞれ個別にビジネスを展開するのと比較して、より収益性を向上させることを目的に、双方のプラットフォーム事業者が協調した取り組みを行うことである。一つの商品を単体で販売するのではなく二つ組み合わせて販売することで合計の売り上げまたは利益を拡大する古典的方法として、バンドル販売によるプライシングがある。また、ある商品では赤字でもビジネス全体で黒字を確保するという“客寄せパンダ”のプライシングがある。プラットフォーム間連携におけるプライシングにおいても、これらと同じメカニズムを働かせることで収益性を高めることが可能である。前者を「プラットフォーム・バンドル・プライシング」、後者を「収益減と費用負担の非対称性の利用」と呼ぶことにする。

### i) プラットフォーム・バンドル・プライシング

バンドルとは、二種類以上のまったく違う製品を単一の価格をつけた一つのパッケージとして提供するものである。ソフトウェア業界での有名な例は **MS-Office** である。この製品はワープロ、表計算、データベース、そしてプレゼンテーションのツールをまとめてバンドル化している。バンドル製品の価格は、構成する製品個別の価格の合計より大幅に安いのが普通である。二つの製品のバンドル化は、二つ目の製品のための価格の「上乘せ分」が、単独の価格の合計よりも安ければ買ってもよいと考えている顧客に対して効果的な方法となる。<sup>9</sup>

プラットフォーム間連携においても、同じようなプライシングが可能である。一方のプラットフォームの利用者が、もう一方のプラットフォームが安価に利用できるのであれば合わせて利用してもよいと考える場合に有効な方策ということである。プラットフォーム事業者の立場からみれば、バンドル価格で二つ目のプラットフォームを実質的にディスカウントすることで新たな需要を掘り起こし、全体としての収益性を高めること

---

<sup>9</sup> シャピロ&バリアン (1999) 『ネットワーク経済の法則』(IDG コミュニケーションズ) 第2章参照。

ができる場合に有効といえる。

このプラットフォーム間連携におけるバンドル・プライシングで留意しなければならないこととして、バンドル価格の一般論としても言えることであるが、優遇してもしなくても片方のプラットフォームしか利用しない利用者に対しても優遇してしまうような状況は避け、双方のプラットフォームを利用する利用者のみを優遇できるようにすることである。さらに可能であれば、プラットフォーム間連携によって始めて利用開始する利用者のみを優遇するようなプライシングを実現できることが望ましい。もし既存の利用者に対してもディスカウントを行わなければならないようであれば、本来は得られたであろう収入獲得の機会を自ら放棄してしまうようなことになってしまうからである。

プラットフォーム・バンドル・プライシングは、さらに2つのパターンに分けられる。一つは、プラットフォーム製品をバンドル・プライシングで提供するもの、もう一つは補完製品をバンドル・プライシングで提供するもの、である。

プラットフォーム製品をバンドルするものとしては、例えば J:COM の CATV プラットフォームと ISP プラットフォームのバンドルがある。J:COM は、1つのプラットフォームを単体で利用するよりも複数のプラットフォームを利用するほうが割安になるというセット料金を提供している。例えば、既に CATV を利用しているユーザーにとって、別の ISP プラットフォームを新たに契約するのと比較し、J:COM の ISP プラットフォームを利用する際に追加的に支払う金額のほうが安ければ、J:COM の ISP サービスを利用したいと考えるだろう。

補完製品をバンドル・プライシングで提供するものとして、決済プラットフォームとポイントプラットフォームの連携がある。楽天市場で決済を行う場合、楽天は楽天カードで決済したとき付与する楽天スーパーポイントを、他の決済手段を利用した場合と比較して2倍にしている。これは、楽天のショッピングサイトの利用者を楽天カードに誘導するための方策と考えることができる。また楽天はショッピングサイトの他に、楽天カードや楽天トラベルなど複数のプラットフォーム事業を運営しているが、統一されたポイントサービスを利用してバンドル化を促進している。その効果が顕著なものとして、楽天ブックスがあるだろう。ネットでの書籍販売では Amazon.com が圧倒的な地位を占めているが、楽天スーパーポイントのために楽天ブックスを利用しているユーザーも多い。楽天のショッピングサイトの利用者が書籍を新たに購入しようとする際に、決済のためのクレジットカード情報の登録を改めてしなくて良いという利便性、つまり前述の「機能連携コントロール」の効果だけでも楽天ブックスを利用するかもしれないが、楽天ポイントの還元によるメリットがあるので楽天ブックスを利用する、つまり本稿の「収益連携コントロール」の効果がより大きいと考えられる。日本国内では書籍の再販売価

格維持制度もあるため、どの書籍販売サイトで購入しても基本的に金額は変わらない。ポイントサービスによる還元に関しては、Amazon.comにもポイントサービスが存在するため、単純に還元率の高いほうが優位という競争になる。では単純にポイントサービスの還元率で競争しているかと言えば、そうではない。楽天のポイントサービスは、楽天のプラットフォーム全体での利用頻度が高いほど還元率も高まる仕組みとしているのである。価格面での恩恵は、楽天ブックスだけを利用している利用者には低いですが、楽天ショッピングの利用者が追加的に楽天ブックスを利用する場合には大きくなることから、両方のプラットフォームの利用者に限定したバンドル・プライシングの効果をもたらしている事例といえる。

## ii) 収益減と費用負担の非対称性の利用

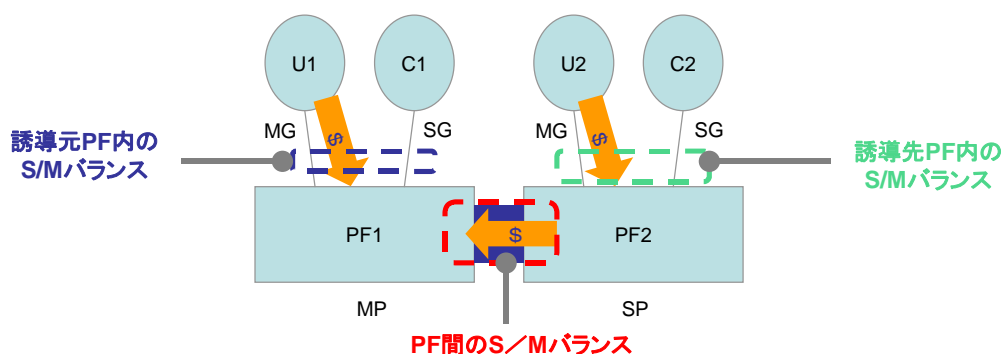
二つのプラットフォーム製品をバンドルする場合、両者の収益率を非対称にすることで、新たな需要を喚起することができる場合がある。非対称とする方法としては、「追加利用するプレイヤーへの優遇」、「収益獲得と集客の役割分担」の大きく2つがある。プラットフォームにおけるサイド間ネットワーク効果の改善の方法として「収益源と費用負担の非対称性の利用」という方策があることは前に述べたとおりである。これは、利用者と補完者という二つのプレイヤー・グループのうち、一方のプレイヤー・グループの価格を優遇し（赤字でもよいと考える）、その優遇に必要な原資をもう一方のプレイヤー・グループに賦課するというものであった。プラットフォーム間連携においても、同様の価格政策がありえる。たとえば、デジタルコンテンツを生成するソフトウェアと、再生するソフトウェアの費用負担の非対称性が典型例である。アドビ・システムズは、PDF形式の電子文書を生成するソフトウェア（作成プラットフォーム）を有料とし、閲覧するソフトウェア（閲覧プラットフォーム）を無償としている。これは、電子文書を生成する補完者側（主に企業）の費用負担を大きくし、閲覧者である利用者側（企業・一般消費者の双方が想定される）の費用負担をゼロとするものである。この原理を、追加利用するプレイヤーのみに限定して優遇するものが前者であり、連携する2つのプラットフォームの収益モデルにまで拡大したものが後者と言うことができる。

「追加利用するプレイヤーへの優遇」とは、誘導先のプラットフォームを追加的に利用するプレイヤーに対して、価格面での優遇措置を講じることである。この例として、おサイフケータイがある。一般的に電子マネーを利用する際には、電子マネーのカードを発行するための発行手数料を設定している場合が多い（実際には、キャンペーンとして無償としていることもある）。これに倣えば、おサイフケータイには決済用のICチップが組み込まれていることもふまえ、携帯電話プラットフォームと電子マネープラット

フォームを組み合わせる人に対しては別途課金するということが可能であった。ところが NTT ドコモはあえて追加課金をしなかった。携帯電話プラットフォームを単独で利用している利用者に対しても電子マネープラットフォームを組み合わせる人にも同じコスト負担を強いているということは、実質的に恩恵を受けている組み合わせる人に対して価格面での優遇を行ったと考えることができる。

「収益獲得と集客を役割分担」とは、一方のプラットフォームで集客を行い、もう一方のプラットフォームはその集客をもとに収益獲得を行うというものである。プラットフォームで獲得した収益をもう一方のプラットフォームに移転（補填）することでバランスをとるというものである。これにより、より収益力の高いプラットフォームと、より集客力の高いプラットフォームに、それぞれの役割をより特化することが可能となり、結果として全体としての収益性を高めていくというものである。プラットフォーム間連携を行わない場合には、それぞれのプラットフォームがそれぞれに収益モデルを確立する必要があったが、連携によってより柔軟なプライシングが可能となるため、連携したプラットフォーム全体で収益が最大限となるようなプライシングを行えばよい。プラットフォームにはサイド間ネットワーク効果が存在するため、収益力の向上のためには双方のプレイヤー数を増やすことが重要であることは既に述べた通りである。このプレイヤー数を増やすために、プラットフォームの役割を“客寄せパンダ”と収益源とに分けるという方法がある。「看板プレイヤーの獲得」「プラットフォーム事業者による補完製品の提供」は、補完製品における“客寄せパンダ”によってサイド間ネットワークを改善するものであった。「収益獲得と集客の役割分担」とは、この考え方をさらに発展させ、一方のプラットフォーム全体を“客寄せパンダ”と位置づけるということである。

図 6 に、それぞれのプラットフォームの内部、および連携する双方のプラットフォームにおける「収益獲得と集客の役割分担」に伴う収益移転（補填）の構造を示す。



- MG: Money-Side Group (課金される側のグループ)
- SG: Subsidy-Side Group (優遇される側のグループ)
- MP: Money-Side Platform (課金される側のプラットフォーム)
- SP: Subsidy-Side Platform (優遇される側のプラットフォーム)

## 図 6 プラットフォーム間連携による収益源と費用負担の関係

図 6 における「S/Mバランス」とは、補填 (Subsidy) と利益 (Money) のバランスという意味である。図 6 の例では、誘導元のプラットフォーム“PF1”から誘導先のプラットフォーム“PF2”に収益を移転 (補填) する関係となっている。この収益の移転 (補填) を実施することで、誘導先のプラットフォーム“PF2”は、単独では収益につなげることができなかつた集客力を別の形で収益化することができるようになる。誘導元のプラットフォーム“PF1”も、“PF2”の集客力を言わばお金で買うことができるということであり、その集客力をてこに自らのプラットフォームの収益化に結びつけることが可能となる。

その役割を極端に分離した事例として、広告配信プラットフォームとコンテンツ配信プラットフォームの関係と理解することができる。広告配信プラットフォームは利益を得ることはできるが、それ自体では集客力を持たない。コンテンツ配信プラットフォームは、コンテンツへの課金を行うことで利益を得ることはできるが、できるだけ安価に、究極的には無償で提供することができれば、より集客力を高めることができる。広告配信プラットフォームとコンテンツ配信プラットフォームが連携し、それぞれが別の役割を特化して担うことで、全体としての収益を確保することができる。

NTT ドコモは 2008 年 4 月 1 日、i モードのポータルサイト「iMenu」の検索エンジンに Google を採用し、1 回の検索語の入力で公式サイト・一般サイト・PC 向けサイトの情報を一括検索できるようにした。この連携は、一般的に「iMenu」の検索機能の強化と捉えられることが多いが、実は NTT ドコモが抱える利用者に Google の検索連動広告を配信するという意味合いが大きかった。言い換えると、NTT ドコモの i モードプラットフォームの利用者を Google のテキスト広告配信プラットフォームの広告閲覧者に誘導するという「利用者→利用者誘導」が行われるプラットフォーム間連携だったということである。Google にとっては、多くの利用者を抱える有力なメディアである NTT ドコモと連携することができ、広告主に対して強くアピールできるというメリットがあったのである。NTT ドコモにとっては、マルチメディアサービス部長 (当時) の夏野剛氏が「i モードメニューのトップに検索窓があるので、クエリーも広告のクリックも増えると思っている。早い時期に 100 億円を超えるレベルになって欲しい」<sup>10</sup>と期待を寄せていたことからわかるように、このプラットフォーム間連携によって広告手数料という新たな収益源を確保するということも 1 つの目的であった。これは、「iMenu」による

<sup>10</sup> ITmedia (2008)「ドコモと Google、提携の狙い：ケータイの PC 化、Web 2.0 化で他キャリアにさきがける」、< <http://plusd.itmedia.co.jp/mobile/articles/0801/24/news130.html>> (参照 2009 年 1 月 13 日)。

集客の役割を担う iモードプラットフォームと、広告収入の獲得を担う Google のテキスト広告配信プラットフォームが役割分担を行い、Google から NTT ドコモに広告収入を補填するという関係と位置づけることができるだろう。

## 第3章 事例研究 (Salesforce.com)

米 Salesforce.com(以下、Salesforce)と米 Google は米国時間 2008 年 4 月 14 日、企業向けアプリケーション分野で提携し、Salesforce が提供する Web ベースの顧客管理アプリケーションから Google のメールやカレンダー、Office アプリケーションなどの生産性アプリケーションを利用可能にすると発表した。Salesforce の会長兼 CEO であるマーク・ベニオフ氏と Google の会長兼 CEO であるエリック・シュミット氏がそろって記者会見を実施し、「Salesforce と Google が次世代エンタープライズ・アプリケーション基盤を作る」「両社が企業顧客向けにクラウド・コンピューティングを売り込み、各企業が自前で運用している業務アプリケーションを、今後はコンピュータ・クラウドへ移行させる」と宣言した。日経 BP 社ニュースサイト ITPro の記事<sup>11</sup>は、記者会見の様子を次のように記している。

会見ではまず、Salesforce のベニオフ氏が発言。ベニオフ氏は両社の提携が「個人向けだけでなく企業（ビジネス）にもクラウド・コンピューティングを提供することにある。ビジネスをクラウドでマネージする時代が始まる。Salesforce と Google の提携によって、企業におけるアプリケーション利用のモデルやコミュニケーションのモデルが大きく変貌するだろう」と強調した。

続いて Google のシュミット氏が登壇し、「企業にクラウド・コンピューティングを提供するというビジョンは、5 年や 10 年先だけを見たビジョンではない。40 年先といったもっと長期のスパンで考えたビジョンだ。新世代のエンタープライズ・アプリケーションがクラウドに展開されるようになったら、企業における情報の利用形態がこれまでと一変するだろう」と強調した。

シュミット氏はまた、Google が言う「企業向けのクラウド・コンピューティング」は、既存 IT ベンダーが語るユーティリティ・コンピューティングとはいくつかの面で異なることも主張した。「一つめは、ブロードバンド・ネットワークが前提になっていること。エンドユーザーが無線 LAN を使っていつでもどこでも情報を使えるのが、我々のクラウド・コンピューティングだ。二つめは、Google と Salesforce がそうであるように、アプリケーションを簡単に融合できること。三つめは、現実のビジネスに今すぐ適用できる点である」と述べた。

またベニオフ氏は、「Salesforce と Google のクラウド・コンピューティング基盤

---

<sup>11</sup> Nikkei ITpro (2005) 「「あなたのビジネスをクラウドへ」、Salesforce と Google が MS/IBM に宣戦布告」, <<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20080415/299025/>> (参照 2009 年 1 月 2 日)



を使って、パートナーにアプリケーションを開発してもらいたい。Salesforce も Google も、API を公開している。パートナーは我々のセキュアなインフラ、サービスとして提供されるデータベースやユーザーインタフェース、アプリケーション連携機能を利用したアプリケーションを開発できる」と述べ、Salesforce と Google が、米 Microsoft や米 IBM に代わる次世代の「エンタープライズ・アプリケーション・プラットフォーム」になるという見通しを示した。

Salesforce は、Google との連携以外にも SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）大手の米 Facebook や、仮想マシンサービスを提供する米アマゾンの「EC2」、インターネット上の短い会話によるコミュニケーション・サービスを提供する米 Twitter との提携を発表している。これらの連携は、単に提携先企業の IT 基盤を自社のプラットフォームに取り込むということだけではなく、提携先企業の利用者や補完者も取り込むものが多い。言い換えると、提携先企業のビジネスと自社のビジネスを融合することで、提携先企業の利用者や補完事業者も含めたエコシステムへと拡大してくという狙いを持っているということであろう。

以下では、Google と間で実施した顧客管理アプリケーションと生産性アプリケーションの連携である「Salesforce for Google Apps」に加え、同じく Google と実施した顧客管理アプリケーションとテキスト広告配信を組み合わせる「Salesforce for GoogleAdwords」というソリューションにおけるプラットフォーム間連携の事例を分析する。また国内ではオービックビジネスコンサルタント（OBC）との提携による Salesforce の顧客管理アプリケーションと中堅・中小企業向けの業務用パッケージソフトウェアを連携させる事例についての分析を行う。なお、連携内容の記述は 2009 年 12 月時点までのものである。

## 第1節 GoogleAdwords との連携

“Salesforce for Google AdWords” は、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の顧客への誘導を行うという一連のプロセスを管理することが可能となるプラットフォーム間連携によるソリューションである。これによって、マーケティング担当者は、マーケティングプロセスを可視化し、キーワード選択から商談成約までを連続的に把握することで検索連動型広告の費用対効果を完全に管理できるようになった。この

流れを図 7 に示す。



図 7 Salesforce for Google AdWords による見込み客から顧客への業務の流れ

このプラットフォーム間連携は、主に Google の広告配信プラットフォームの補完者（広告主）を Salesforce の利用者（顧客管理 AP 利用者）に誘導するもので、インターネット・マーケティングを積極的に行っている顧客層を一気に Salesforce が獲得することを目的としていると言える。この誘導の状況を図 8 に示す。プレイヤー誘導のパターンとしては“補完者→利用者誘導”に該当する。

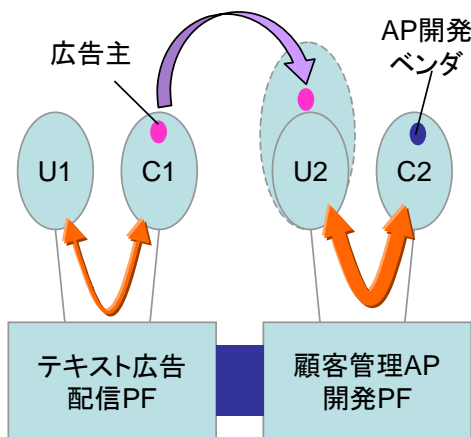


図 8 Salesforce と Google のプラットフォーム間連携①

#### i) 機能連携コントロール

このプラットフォーム間連携では、GoogleAdWords の広告主を Salesforce の利用者に誘導する、つまり GoogleAdWords を誘導元プラットフォーム、Salesforce を誘導先

プラットフォームとする“補完者→利用者誘導”を促進するための機能連携コントロールが実施された。

その例の一つに、プラットフォームを利用する際のアカウント（ユーザーID）の連携がある。Google AdWords のオンライン広告を利用している場合、登録済みの AdWords アカウントを Salesforce 側の設定画面に入力するだけで Salesforce と連携できるという機能が提供されており、Google AdWords の広告主が Salesforce を新たに利用する際の手間が省かれた。これは、既存の Google AdWords の利用者を Salesforce に誘導するための機能連携コントロールであり、アカウント登録機能という双方のプラットフォームに共通的な機能を統合させることによって利用者の利便性を向上させたものと言える。

このプラットフォーム間連携においては、Salesforce の利用者を Google AdWords に誘導するという逆方向の誘導、つまり Salesforce を誘導元プラットフォーム、Google AdWords を誘導先プラットフォームとする“利用者→補完者誘導”を促進するための機能連携コントロールも実施された。Salesforce の利用者が新たに Google AdWords を利用する場合、Salesforce の利用画面上で Google AdWords の新規アカウントを申請し、そのまま連携することを可能にするというものである。

上記で示した2方向のアカウント登録機能の例では、相互に誘導する機能連携コントロールが実施されており、結果的には相互にプレイヤー誘導がなされたと思われる。しかしながら、Salesforce にとって Google AdWords の広告主を Salesforce の利用者に誘導することがより重要だと位置づけるならば、前者の“補完者→利用者誘導”のための機能連携コントロールのほうがより重視されることになる。

またその他にも、Salesforce の画面上からテキスト広告を出稿したり、Google AdWords で広告をクリックした人を見込み客として Salesforce 上の顧客データベースに登録することでアフターフォローに活用できるようになったり、Google AdWords で使ったキーワードの単価とそれにもとづく顧客獲得の状況を関連付けて分析することを可能とする機能連携コントロールを実施した。これらは、2つのプラットフォームが提供する補完的な関係にある機能をシームレスに組み合わせるための機能連携コントロールであるが、Google AdWords の広告主にとっての利便性を大きく高めるものであり、これもまた Google AdWords を誘導元プラットフォーム、Salesforce を誘導先プラットフォームとする“補完者→利用者誘導”を促進する機能連携コントロールであると言える。

この事例では、最も生み出したいサイド間ネットワーク効果シナジーは Google の広告配信プラットフォームの補完者（広告主）を Salesforce の利用者（顧客管理 AP 利用者）にするプレイヤー誘導であり、そのプレイヤー誘導を促進するためのいくつかの機能連携コントロールが実施されているということになる。

なお、サイド間ネットワーク効果シナジーはプラットフォーム間連携で生じる特有のメリットであるが、一般的な企業同士の提携と同様、提携相手の資源や活動を自社の資源や活動に取り込んで事業価値を高めるというシナジーも当然生じうる。GoogleAdWords 側から見た場合に、提携相手の Salesforce からのプレイヤー誘導はあまり行われないとすると、サイド間ネットワーク効果シナジーによるメリットは少ない（存在しない）と言える。しかしながら、Salesforce の顧客管理機能という資源を自社の広告配信プラットフォームに取り込んで広告効果を高めることができれば、広告主の投稿頻度の向上や長期的な継続投稿といった自社の広告配信事業の活性化が実現できるため、プラットフォーム間連携による恩恵は十分に得られる。つまりこの連携事例では、Salesforce 側から見たサイド間ネットワーク効果シナジーによるメリットと、Google 側から見た提携先企業の資源・活動を取り込むことで得られるシナジーによるメリットのバランスが取れていることによって、両社は協調することができたということであろう。

## ii) 収益連携コントロール

“Salesforce for Google AdWords” は、最終的に両社の提携にもとづき提供されているサービスへと発展したが、そこに至るまでに 3 段階のステージを経ている。まず第 1 ステージとして、Salesforce の顧客管理アプリケーション開発プラットフォーム上でアプリケーションを開発する補完者である Kieden 社による連携（一種の勝手連携）からスタートした。2006 年 5 月、Kieden 社は Salesforce の AppExchange プラットフォーム対応の Google AdWords 製品である “Salesforce for Google AdWords” のパブリック・ベータ版を公開した。Kieden は 2006 年 1 月に設立され、この製品を市場に投入したばかりの新興企業であった。

Kieden の創設者で、後に Salesforce の製品マーケティング担当シニア・ディレクターを務めることになったクレイグ・スウェンスルード氏は、「このようなソリューションは、Salesforce と Google との間でバックエンドのリアルタイム統合が実現しなければ、不可能だっただろう。われわれは、Google のエンジンで Google AdWords プロセスを使い、Salesforce のプラットフォームで CRM をマッシュアップ<sup>12</sup>している」と説明した。統合機能の大部分は、Google が公開している AdWords 対応 API

---

<sup>12</sup> マッシュアップとは、Web 上に提供されている情報やサービスなどを組み合わせて、新しいソフトウェアやサービス、データベースなどを作ること。Web 2.0 の構成要素として注目されている。Google や Yahoo、Microsoft などが提供する地図サービス、Amazon が提供する商品情報など、自社の技術を Web サービスとして API を公開するケースが増えてきており、これらの機能に独自のユーザーインタフェースを組み合わせ、新しいサービスが提供されている。（IT 用語辞典 e-Words より）

を活用したものだが、Kieden は、Google と共同作業を行ったという。

このステージでは、Kieden 社の製品を媒介してではあるものの、一定の機能連携コントロールがなされていると言える。しかし、GoogleAdWords や Salesforce、さらには Kieden の製品の利用料はそれぞれ別に支払う必要がある。つまり、収益連携コントロールは全くなされていない状況といえる。この連携の状況を図 9 に示す。

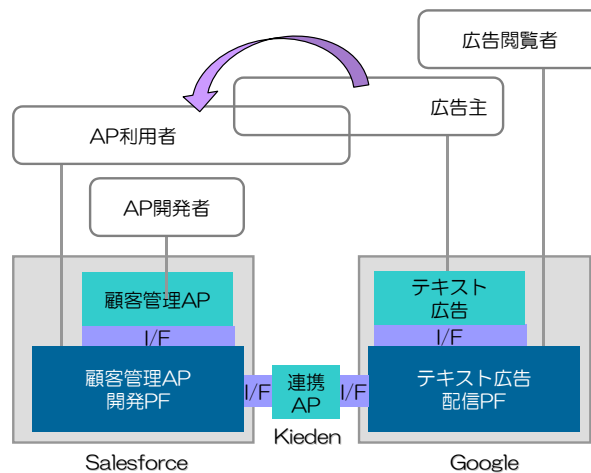


図 9 Salesforce と Google の連携（第 1 ステージ）

Salesforce は、よりプラットフォーム間連携の効果を高めるために、より密な連携を行える第 2 ステージに進んだ。2006 年 8 月、Salesforce 社は Kieden 社を買収し、自社の新サービスとして“Salesforce for Google AdWords”を発表したのである。買収時には、Kieden は 4 人の従業員とおよそ 45 の顧客ベースを抱えていた。この連携により、Salesforce 社は、新サービスの 30 日間無料トライアルのサービスを提供し、さらに使用料は 1 企業当たり 1 カ月 300 ドルと非常に安価な価格設定を行った。

Salesforce 社による Kieden 社の買収は“Salesforce for Google AdWords”の話題性の観点での効果が大きかったのは間違いないが、収益連携コントロールの効果が発揮されたであろうという点にも注目すべきである。あくまで推察ではあるものの、Kieden 社が単独で本サービスを展開していた際には 30 日間無料トライアルというコストのかかるプロモーションを全面的に実施することはできなかったであろうし、1 ヶ月 300 ドルという安価な価格では提供できなかったと思われる。Salesforce にとっては、顧客管理アプリケーション開発プラットフォームを利用する顧客が増えれば収益性が向上するため、連携アプリケーションを非常に安価に提供したとしても採算が合うという判断を行うことは十分可能であったと推察できる。これは、

GoogleAdWordsを追加的に利用しようとするSalesforceの利用者に対して価格面での優遇措置を施すものであり、「追加利用するプレイヤーへの優遇」という収益連携コントロールと言える。同じプラットフォーム同士の連携であっても、第1ステージで実施されなかった収益連携コントロールが、第2ステージで新たに実施されたということである。この連携の状況を図10に示す。

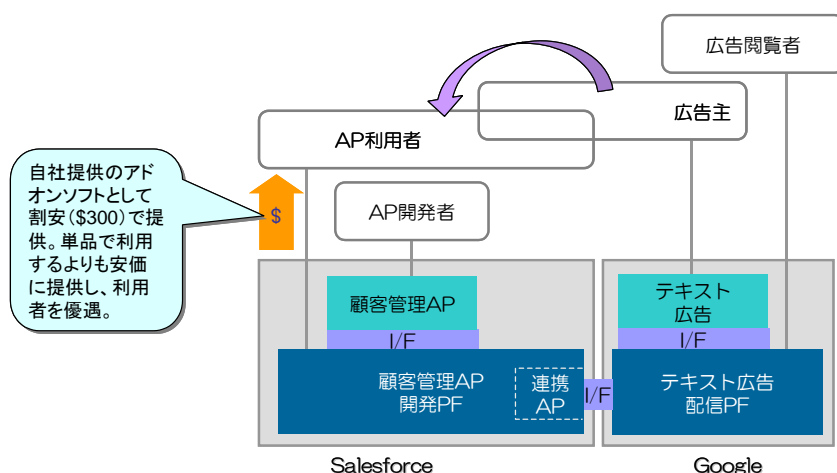


図10 SalesforceとGoogleの連携（第2ステージ）

さらにSalesforceは、よりプラットフォーム間連携の効果を高めるべく、双方の合意による連携という第3ステージへと関係を進めた。2007年6月、SalesforceとGoogleがグローバルアライアンスの締結を発表した。世界43カ国における販売、技術協力、共同マーケティングに及ぶアライアンスにより、まずはSalesforceがGoogle AdWords機能を搭載したオンデマンドCRM“Salesforce Group Edition featuring Google AdWords”を提供した。

Salesforceにとってこの提携は、2006年8月の株式非公開会社Kiedenの買収に引き続き、自社の顧客管理アプリケーション開発プラットフォームとGoogle AdWordsを連携させるための取り組みを強化するものであった。これによってSalesforceは、顧客にAdWordsへの出稿サービスを提供するだけにとどまらず、AdWordsプラットフォームの再販にも手を広げることになった。

“Salesforce Group Edition featuring Google AdWords”は中小企業を対象としており、年間の利用料金は5ユーザーで1200ドルに設定された。ただし、サービス開始後30日以内に申し込んだ場合、最初の1年間は5ユーザーで600ドルという販促価格で利用でき、この中には1年につき50ドルのGoogle AdWordsのクレジット（割引）も含まれていた。AdWordsクレジットを利用できるのは、米国、カナダ、

メキシコでこれまで AdWords を利用したことのない顧客に限られていた。これは、Salesforce と GoogleAdWords を組み合わせて利用する顧客のみが選択できる安価なバンドル価格であり、「プラットフォーム・バンドル・プライシング」の収益連携コントロールがなされたものである。さらに、新たに利用を開始した顧客のみに GoogleAdWords のクレジット（割引）を実施している点については、「追加利用するプレイヤーへの優遇」の収益連携コントロールがなされたものである。

Salesforce のマーケティング担当シニアバイスプレジデントを務めるコリンズ氏によると、今回の非排他的な契約の一環として、Salesforce は、“Salesforce Group Edition” の販売による売り上げの全額と Google AdWords の販売額の一部を受け取り、AdWords による売り上げの残りは Google の取り分になった。<sup>13</sup> これについては、AdWords から Salesforce へ収益を補填している関係になる。Salesforce の機能によって結果として広告出稿が活発になったとしても、通常は Salesforce としては単独で新たな収益（出稿手数料）を獲得することはできない。Google とプラットフォーム間連携を行うことで、新たな収益源を獲得することができたと言えるだろう。これは、広告出稿というトランザクションを活性化する Salesforce に対し、広告配信によって収益を獲得した GoogleAdWords から収益を補填するという構造であり、プラットフォーム間での「収益獲得と集客の役割分担」の収益連携コントロールと考えることができる。

以上から、このプラットフォーム間連携は、複数のタイプの収益連携コントロールを組み合わせて活用している事例と言える。Salesforce 社のプラットフォームと連携することで広告主の出稿業務の省力化や広告の費用対効果向上が可能になるため、Google にとっては GoogleAdWords の利用頻度の向上や再利用率の向上も期待できる。提携によって、プラットフォーム間連携によって増えた広告収入の一部を広告手数料として Salesforce 社に支払ってシェアするということも可能になった。Salesforce は、自社の顧客管理アプリケーション開発プラットフォームの利用料を連携前の 3600 ドル／年（300 ドル／月）の 3 分の 1 である 1200 ドル／年にまで下げるといった料金変更を行い、広告主にとってより使いやすいソリューションに発展させたといえる。第 3 ステージのプラットフォーム間連携の状況を図 11 に示す。

---

<sup>13</sup> CNET (2007) 「セールスフォースとグーグル、「AdWords」関連ウェブサービスで提携へ」、< <http://japan.cnet.com/marketing/story/0,3800080523,20350229,00.htm> > (参照 2009 年 1 月 1 日)

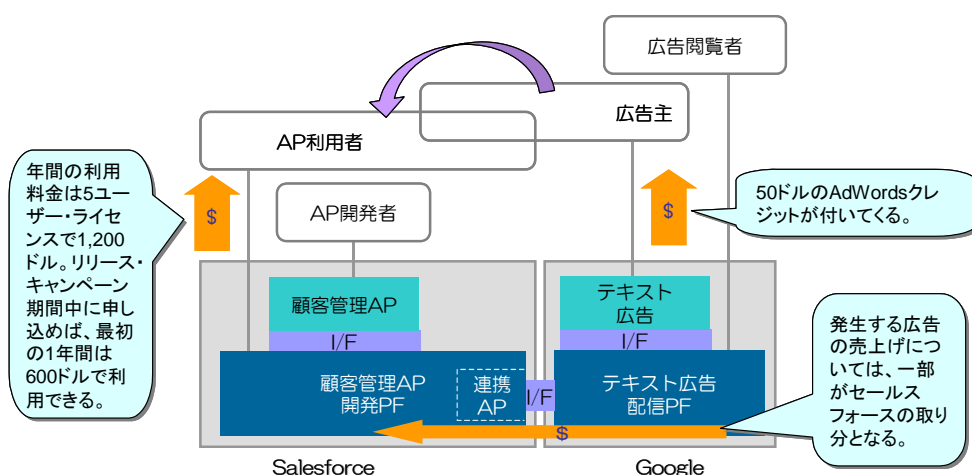


図 11 Salesforce と Google の連携（第 3 ステージ）

以上の分析から、Salesforce の顧客管理アプリケーション開発プラットフォームと Google のテキスト広告配信プラットフォームの連携は、機能連携コントロールと収益連携コントロールの双方により利用者の誘導を行い、双方のプラットフォームの収益性を高めることを目指したものだ と評価できる。

## 第2節 GoogleApps との連携

Salesforce と Google のプラットフォーム間連携におけるもう一つの代表事例として、Salesforce の顧客管理アプリケーションと Google Apps の連携である “Salesforce for Google Apps” を考察する。“Salesforce for Google Apps” は、Salesforce 社の顧客管理アプリケーションの中に、シンプルでありながら高機能な Web ベースのビジネス・アプリケーションを組み込むというものであり、これによって Salesforce ユーザーがビジネス情報を交換、共有することが格段に容易になる。具体的には、Salesforce 内の Gmail、Google カレンダー、Google トーク、Google ドキュメント<sup>14</sup>にアクセスすると、お気に入りのデスクトップアプリケーションと CRM アプリケーションを並べて操作できるようになる。例えば Gmail を利用した場合、メールの送受信時に連携機能を用いることで Salesforce アプリケーションに

<sup>14</sup> これらのアプリケーションを、ここでは生産性 AP と呼ぶことにする。



やり取りの履歴を残せる。こうしたデータはチーム内で共有したり、イベント情報や案件リストとして登録したりするなど、アプリケーション内で有効に利用できる。添付ファイルを **Google Apps** を通して閲覧したり、チーム内で複数のユーザーで共有・編集したりすることも可能だ。ここでの一つのポイントは、ローカルマシンで **Microsoft Office** などの専用アプリケーションを起動することなく文書ファイルの編集や電子メールのやり取りが可能になる点だ。すべての作業を **Web** ブラウザ上で行え、かつオンライン・アプリケーションの特権としてチーム間で容易にデータを共有できる。またチーム内の生産性を上げる仕組みとして、**Google Talk** による **IM**（インスタントメッセージング）<sup>15</sup>の活用や、**Google Calendar** による予定表の共有がある。**Google Talk** のチャットウィンドウは **Salesforce** アプリケーションの左側に配置され、通常の作業を邪魔することなくリアルタイムチャットが可能になる。**Google Calendar** では、**Salesforce** アプリケーション内のイベントやマーケティングキャンペーン情報などの予定表レイヤーを重ねられるだけでなく、ここでの変更内容をそのまま **Salesforce** アプリケーションに反映できるなど、双方向でのデータ同期をサポートする。

このプラットフォーム間連携は、表面上は **Salesforce** が自社の顧客管理アプリケーションの利用者に対して機能強化を行うことを目的としているように見えるかもしれない。しかし、**Salesforce** の利用者を **GoogleApps** の利用者に誘導するという“利用者→利用者誘導”と、さらに **Salesforce** の補完者であるアプリケーション開発ベンダを **GoogleApps** のアプリケーション開発ベンダへと誘導する“補完者→補完者誘導”という目的も重要なものとしてありそうである。つまり、競合であるマイクロソフト社の **MS Office** や **Windows** 環境のアプリケーション開発プラットフォームのシェアが圧倒的で、**GoogleApps** の利用拡大が思うように進まない状況において、**Salesforce** の利用者および補完者を取り込むことで **GoogleApps** の普及を進展させようとするものだと考えられる。

---

<sup>15</sup> **IM**（インスタントメッセージング）とは、インスタントメッセージングを行うためのアプリケーションソフトのことである。インスタントメッセージングとは、インターネットを利用して、利用者間で会話を交わすように、テキスト入力により短いメッセージを交互にやり取りすることである。相手がサービスにログインして応答可能な状態（オンライン）である場合に限るが、ほぼリアルタイムで短いメッセージのやり取り（チャット）を行うことができる。

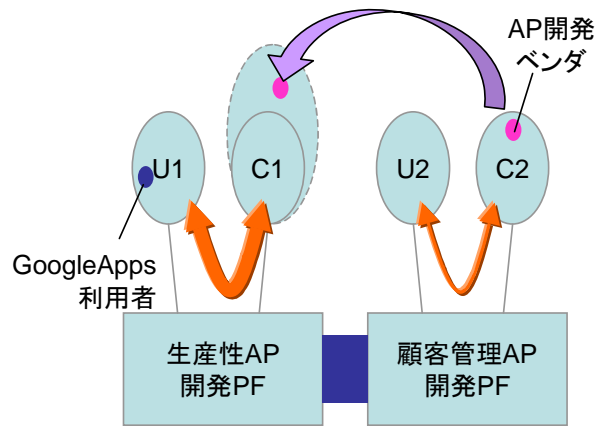


図 12 Salesforce と Google のプラットフォーム間連携②

前項で紹介した“Salesforce for Google AdWords”は、機能連携コントロールだけでなく収益連携コントロールも徐々に強化していった事例であった。本節で紹介する“Salesforce for Google Apps”は、最初はマッシュアップと呼ばれる比較的簡素な方法による連携からスタートし、開発ツールを強化して結びつきをより強くして現在に至るという、機能連携コントロールを徐々に強化していった事例と言えるだろう。以降で、その機能連携コントロールを強化していった状況を示していく。

#### i) 機能連携コントロール

2008年4月、Salesforceは同社のオンデマンドCRM製品“Salesforce”とGoogleの企業向けホスティング型の生産性アプリケーション“Google Apps”を統合したと発表した。これまで両社は、すでに述べた顧客管理アプリケーションと広告配信プラットフォームの連携やGoogle Maps APIの活用などで提携してきたが、今回の発表はさらに踏み込み、両社の主力とするアプリケーション・サービス同士をより密接に連携させて、一つのシステムとして活用できる仕組みの提供を目指すものであると言える。まず第1ステージの連携では、シンプルな仕組みだけを利用したものであり、JavaScriptによるブックマークレット<sup>16</sup>や、APIによるマッシュアップといったWebサービスではありふれた手法で大げさなものではなかった。Force.com

<sup>16</sup> ブックマークレットとは、Webブラウザに登録して簡単な機能を実行できるようにした簡易プログラムのことである。ブックマークレットは、JavaScriptで簡単な命令が記述されている。この命令をURLの代わりにして、Webブラウザのブックマーク（お気に入り）へ登録することにより、ブックマークから呼び出すたびにブックマークレットの機能が実行できるようになる。Webブラウザのブックマークに登録するため、Webサイトの閲覧中いつでも簡単に機能呼び出せるという利点がある。

と Google のサービス間で直接的にデータをやりとりできないため、データを同期化するには、サードパーティ製のサーバが必要であった。両者間でのシングル・サインオンは、カナダのパートナー企業 **Sxip Identity** が開発したアプリケーションによって実現していた。カレンダーの統合は、米国のパートナー企業 **Appirio** が開発した製品によって行っていた。プラットフォーム事業者自身による製品間の機能連携コントロールがなされていないこともあり、完全にシームレスな連携が実現できているわけではなかったが、双方のプラットフォームのインタフェースを理解しているパートナー企業によって双方のプラットフォームが提供する機能同士の連携を実現することができたのである。このプラットフォーム間連携による機能面での利便性向上に魅力を感じた **Salesforce** のユーザーは、新たに **GoogleApps** の利用を開始したと思われる。つまり、**Salesforce** を誘導元プラットフォーム、**GoogleApps** を誘導先プラットフォームとする“利用者→利用者誘導”が実現できた。**Google** にとっては、法人向け市場への参入のきっかけとして、**Salesforce** の既存の利用者に対して **Google Apps** を提供できる機会を得たということは、新たな利用者獲得の効果をもたらしたと言える。

また、当時 **Google** は法人向けの販売チャネルや開発ベンダのネットワークについては弱いと言われていたが、**Google** のプラットフォーム間連携によって **Salesforce** の魅力が高まると感じた **Salesforce** のアプリケーション開発ベンダやシステムインテグレーターが、**GoogleApps** 上のソリューションも合わせて提供しようとするモチベーションが高まることが期待できた。つまり、**Salesforce** を誘導元プラットフォーム、**GoogleApps** を誘導先プラットフォームとする“補完者→補完者誘導”も実現できたということである。**Salesforce** が保有する販売チャネルや開発ベンダといった補完事業者を取り込むことは、**Google** にとっては補完事業者の基盤強化の効果をもたらしたと言える。

その後、**Google** と **Salesforce** のプラットフォーム間連携はさらに進展した。**Salesforce** は 2008 年 6 月、アプリケーション開発プラットフォーム『**Force.com**』の新たなツールキットを発表した。同ツールキットは、『**Google Data API**』を利用するためのものであった。両社は同ツールキットを両社の Web サイトで無償提供した。これまで、**Force.com** と **Google** のサービス間で直接的にデータをやりとりできなかったため、データを同期化するにはサードパーティ製のサーバが必要だった。しかし、新しいツールキットによって両システム間で直接的にデータをやりとりできるようになったことから、“**Google Apps**”のデータやコンテンツを **Force.com** のロジック機能やワークフロー機能と結びつけ、リアルタイムで **Salesforce** アプリケ

ーションのコンテンツを更新することが可能になった<sup>17</sup>。これにより、オンライン・アプリケーション・サービス “Google Apps “のデータ/コンテンツを利用する新機能が Force.com 上のアプリケーションで実現できるようになった。『Google Data API』へのアクセスは、Force.com 用プログラミング言語” Apex code” から直接行えるようになった。また、Salesforce の SaaS 用 API 設計機能 “Visualforce” と組み合わせることで、両社の各種サービスを連携させる Web アプリケーションが容易に構築できるようになった。

Salesforce の開発環境が整備され、Salesforce のアプリケーション開発パートナーにとってコスト面、機能面で大きなメリットのある施策となった。つまり、Salesforce を誘導元プラットフォーム、GoogleApps を誘導先プラットフォームとする “補完者→補完者誘導” をより推進する機能連携コントロールが実施されたと言えるだろう。

その後、両社はさらにプラットフォーム間連携を進展させた。2008年12月、Salesforce は「Google App Engine」アプリケーション開発プラットフォーム向けに、同社のサービスとしてのプラットフォーム (PaaS) 型「Force.com」を利用可能にするサービス、「Force.com for Google App Engine」を提供すると発表した。これは、Google のアプリケーション開発者が Google の API から Salesforce の機能を利用できるようにするものである。つまり、GoogleApps を誘導元プラットフォーム、Salesforce を誘導先プラットフォームとする “補完者→補完者誘導” をより推進する機能連携コントロールを実施したということが言えるかもしれない。ただし、既に述べた通り Google はコンシューマ向けのアプリケーション開発者が大多数であることを考慮すると、法人向けのアプリケーション開発者をより多く獲得したいと考える Salesforce にとって望ましいプレイヤー誘導であるかと言えば、そうではないだろう。これは、プレイヤー誘導を目的としたものとするよりは、GoogleApps により親和性のあるアプリケーションを開発するためのものとするのが妥当かもしれない。

Salesforce の開発者マーケティング担当バイスプレジデント のアダム・グロス氏は取材に対し、『AppExchange』において最も人気の高いアプリケーション 10本のうち、半数は Google と Salesforce の両方を利用したものだ」と述べた。グロス氏によれば、開発者は Force.com ライブラリを Google App Engine にダウンロ

---

<sup>17</sup> japan.internet.com (2008) 「Salesforce.com と Google が提携を拡大」, < <http://japan.internet.com/busnews/20080624/11.html>> (参照 2009年1月1日)

ードでき、同ライブラリは App Engine 環境でネイティブ<sup>18</sup>に表示されるようになるという。「App Engine 開発者は同環境で Force.com の機能にアクセスできるようになり、App Engine の中核である消費者指向型 Web 2.0 アプリケーションを、Force.com におけるエンタープライズ指向型アプリケーションの機能へ接続することができるようになる」と、グロス氏は語った。

## ii) 収益連携コントロール

2009年12月現在、Google Apps は通常版だけでなく、エンドユーザーサポートと Google Apps Premier Edition の利用が可能な「Supported」バージョンが単体ユーザーあたり月額 10 ドルで提供されている。これは、Salesforce.com から、Google Premier 製品を購入することができるとともに、同社からの電話によるエンドユーザーサポートを受けることができるというものである。

Google 社にとっては、Salesforce 社との連携によって有償版の普及が加速するという収益面でのメリットがあり、Salesforce 社にとっても Premier Edition の販売手数料を新たに得ることができるという収益面のメリットがある。これは、Salesforce で集客した顧客によって新たに GoogleApps で収益化を行うというもので、「収益獲得と集客を役割分担」と見ることができる。

また利用者にとっては、GoogleApps を単体で利用した場合と比較した価格面での優遇措置はないものの、仮に自らがカスタマイズを行ってプラットフォーム間連携を実施しようとした場合に必要となるシステム開発等のコスト負担は不要であることから、「追加利用するプレイヤーへの優遇」と考えることができる。

Salesforce の顧客管理アプリケーションと GoogleApps のプラットフォーム間連携は、利用者向けとともに補完者向けも考慮した機能連携コントロールと、収益連携コントロールを組み合わせることで、Salesforce の利用者と補完者を Google に誘導することを目的とするものであったと説明できるだろう。

---

<sup>18</sup> ネイティブとは、ある製品の本来の仕様や機能のこと。従来の製品との互換性があることも指す。従来の製品の機能を完全に引き出せるモードをネイティブモードという。(ascii デジタル用語辞典)

## 第4章 まとめ

ここまで示してきたいくつかの事例の通り、プラットフォームにおける「チキン・エッグ問題」の解消、好循環の維持および高速回転化、悪循環回避のための方策として、プラットフォーム間連携による“サイド間ネットワーク効果シナジー”の追求が有効であることが明らかになった。またこの“サイド間ネットワーク効果シナジー”は、単にプラットフォーム間連携を行うことによってもたらされるのではなく、どちらのプラットフォームのどのグループのプレイヤーを誘導することでビジネスが活性化されるのかという“プレイヤー誘導”の方向を明確に意識し、その誘導が促進されるような“機能連携コントロール”と“収益連携コントロール”を行うことが重要であるということを示した。

実際のビジネスの世界では、まずプラットフォームを連携するという大方針を決めた後に具体的な連携方法を模索し、結果としてあまり連携効果を出せなかったという事例も多いと思われる。本稿で示した“プレイヤー誘導”の考え方や、その誘導を促進させるメカニズムを実務者が理解していれば、事前にプラットフォーム間連携によってもたらされる効果をシミュレーションしやすくなり、また連携の効果を直接的に高めやすいと思われる機能連携コントロールや収益連携コントロールの施策検討に注力することが可能になることから、プラットフォーム間連携の効果をより計画的に高めることが可能になるのではないかと期待している。

謝辞：本稿の作成に当たって、國領二郎教授（慶應義塾大学）から貴重なコメントを得た。記して感謝したい。

## 参考文献

根来龍之，加藤和彦（2008）「プラットフォーム製品におけるネットワーク効果概念の再検討」『国際CIOジャーナル』VOL. 2.

根来龍之・加藤和彦（2010）「ソフトウェア製品におけるWTAのメカニズムと対抗戦略—プラットフォーム間競争における技術「非」決定論のモデル—」，『早稲田国際経営研究』

Eisenmann, T., A. Parker, and M.W.V. Alstynne (2006), “Strategies for Two-Sided Markets”, *Diamond Harvard Business Review*, Oct2006,pp.92-10. (トーマス・アイゼンマン, ジェフリー・パーカー, マーシャル・W. バン・アルスタイン(2007)「ツー・サイド・プラットフォーム戦略」『Diamond ハーバードビジネス』, 2007年6月号. )

Eisenmann, T., A. Parker, and M.W.V. Alstynne (2007), “Platform Envelopment” *Harvard Business School Working Paper*, No. 07-104, 2007.  
<<http://www.hbs.edu/research/pdf/07-104.pdf>>

Shapiro, C. & Varian, H. R. (1999). *Information Rules*, Harvard Business School Press, (カール・シャピロ, ハル R・バリアン (千本倅生監訳) (1999)『ネットワーク経済の法則』IDG ジャパン.)

Toffler, A. (1980), *The Third Wave: The Classic Study of Tomorrow*, Random House Value Pub. (アルビン・トフラー (1982)『第三の波』中公文庫.)

●早稲田大学IT戦略研究所 ワーキングペーパー一覧●

- No.1 インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷:産業モジュール化に着目した分析  
根来龍之・堤満(2003年3月)
- No.2 企業変革におけるERPパッケージ導入とBPRとの関係分析 武田友美・根来龍之(2003年6月)
- No.3 戦略的提携におけるネットワーク視点からの研究課題:Gulatiの問題提起 森岡孝文(2003年11月)
- No.4 業界プラットフォーム型企業の発展可能性—提供機能の収斂化仮説の検討  
足代訓史・根来龍之(2004年3月)
- No.5 ユーザー参加型商品評価コミュニティにおける評判管理システムの設計と効果  
根来龍之・柏陽平(2004年3月)
- No.6 戦略計画と因果モデル—活動システム, 戦略マップ, 差別化システム 根来龍之(2004年8月)
- No.7 競争優位のアウトソーシング:<資源—活動—差別化>モデルに基づく考察  
根来龍之(2004年12月)
- No.8 「コンテキスト」把握型情報提供サービスの分類:ユビキタス時代のビジネスモデルの探索  
根来龍之・平林正宜(2005年3月)
- No.9 「コンテキスト」を活用したB to C型情報提供サービスの事例研究:PC, 携帯電話, テレマティクスと比較  
平林正宜(2005年3月)
- No.10 Collis & Montgomery の資源ベース戦略論の特徴:「競争戦略と企業戦略」及び「戦略の策定と実行」の統合の試み  
根来龍之・森岡孝文(2005年3月)
- No.11 競争優位のシステム分析:㈱スタッフサービスの組織型営業の事例 井上達彦(2005年4月)
- No.12 病院組織変革と情報技術の導入:洛和会ヘルスケアシステムにおける電子カルテの導入事例  
具承桓・久保亮一・山下麻衣(2005年4月)
- No.13 半導体ビジネスの製品アーキテクチャと収入性に関する研究:NEC エレクトロニクスのポートフォリオ戦略  
井上達彦・和泉茂一(2005年5月)
- No.14 モバイルコマースに特徴的な消費者心理:メディアの補完性と商品知覚リスクに着目した研究  
根来龍之・頼定誠(2005年6月)
- No.15 <模倣困難性>概念の再吟味 根来龍之(2005年3月)
- No.16 技術革新をきっかけとしないオーバーテイク戦略:㈱スタッフ・サービスの事例研究  
根来龍之・山路嘉一(2005年12月)
- No.17 Cyber “Lemons” Problem and Quality-Intermediary Based on Trust in the E-Market: A Case Study from AUCNET (Japan) Yong Pan(2005年12月)
- No.18 クスマノ&ガワのプラットフォーム・リーダーシップ「4つのレバー」論の批判的発展:クスマノ&ガワ事例の再整理ならびにJavaの事例分析を通じた検討  
根来龍之・加藤和彦(2006年1月)
- No.19 Apples and Oranges: Meta-analysis as a Research Method within the Realm of IT-related Organizational Innovation Ryoji Ito(2006年4月)



- No.20 コンタクトセンター「クレーム発生率」の影響要因分析-ビジネスシステムと顧客満足の間  
根来龍之・森一恵(2006年9月)
- No.21 模倣困難なIT活用は存在するか? :ウォルマートの事例分析を通じた検討  
根来龍之・吉川徹(2007年3月)
- No.22 情報システムの経路依存性に関する研究 :セブン-イレブンのビジネスシステムを通じた検討  
根来龍之・向正道(2007年8月)
- No.23 事業形態と収益率:データによる事業形態の影響力の検証 根来龍之・稲葉由貴子(2008年4月)
- No.24 因果連鎖と意図せざる結果:因果連鎖の網の目構造論 根来龍之(2008年5月)
- No.25 顧客ステージ別目的変数の総合化に基づく顧客獲得広告選択の提案:化粧品ビジネスにおけるネット広告ポートフォリオを事例とした研究 根来龍之・浅井 尚(2008年6月)
- No.26 「顧客コンテンツが存在する製品」の予想余命期間の主観的決定モデルの構築  
根来龍之・荒川真紀子(2008年7月)
- No.27 差別化システムの維持・革新の仕組みに関する研究 :ダイナミックビジネスシステム論への展開  
根来龍之・角田仁(2009年6月)
- No.28 変革期のビジネスシステムの発展プロセス:松下電気産業の創生 21、躍進 21 中期計画の考察  
向正道(2009年9月)
- No.29 インフォメディアリと消費者の満足 新堂精士(2009年12月)
- No.30 成長戦略としてのプラットフォーム間連携 -Salesforce.comとGoogleの事例分析を通じた研究-  
根来龍之・伊藤祐樹(2010年2月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp

www.waseda.ac.jp/projects/riim/

**RIIM IT戦略研究所**  
Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院商学研究科 気付  
169-8050 東京都新宿区西早稲田 1 - 6 - 1  
連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp  
<http://www.waseda.jp/pri-riim/>

**WASEDA UNIVERSITY**