

# 早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,  
Waseda University*

---

2012 年 5 月 20 日

グーグル、マイクロソフト、フェイスブックの  
サービス追加の相互作用

根来 龍之(早稲田大学大学院教授/IT 戦略研究所所長)

吉村 直記(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.45

## Working Paper

## グーグル、マイクロソフト、フェイスブックのサービス追加の相互作用

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）

吉村 直記（デジタル経営研究センター）

### 概要

本稿は、グーグル、マイクロソフト、フェイスブックというネット系プラットフォーム事業者の相互影響関係に関する記述的分析である。この3社は極めて早いスピードでサービスを追加あるいは強化し、事業構成を変化させていくなかで相互の競争関係を変化させてきた。

フェイスブックはコンシューマ向けサービスに集中している会社であり、法人向けサービスも対象に含めた場合、3社間の関係が部分化するため、グーグルとマイクロソフトについてもコンシューマ向けサービスに分析の対象を限定している。本研究は、各社の設立時期から現在（2012年1月）に至るまでに追加されたサービスを調査・抽出し、分析するものである。

事例分析を通じて、グーグル、マイクロソフト及びフェイスブックの3社が、相互に影響されながら、時系列にサービスを追加することによって、事業者間の競争関係が変化していくメカニズム、またサービスの追加の仕方での成功度が変わっている可能性を明らかにした。

この事例は、出発点となるサービスが異なる、あるいは当初のビジネスモデルが異なる事業者が時系列にサービスの追加を行っていくことで強い相互影響関係また強い競合関係を持つに至った事例でもある。

本稿の事例分析は、時とともに、相互の競争関係が変化する企業同士の相互作用を分析する研究の端緒となる。

キーワード：相互影響、サービスの追加、事業変化、競争関係変化、ネットビジネス

## 目次

1.	はじめに.....	1
2.	対象事業者の設定と概要.....	3
2.1.	対象事業者の設定.....	3
2.2.	各事業者の概要.....	3
2.3.	3社の状況.....	4
3.	対象事業者の事業変化.....	6
3.1.	メインストリーム及びサービスの追加と強化の定義.....	6
3.2.	グーグルの事業変化.....	7
3.3.	マイクロソフトの事業変化.....	9
3.4.	フェイスブックの事業変化.....	11
4.	サービスの追加による各2社の関係の変化.....	14
4.1.	事業者間の関係の定義.....	14
4.2.	3社間における関係.....	15
4.3.	グーグルとマイクロとの関係.....	16
4.4.	グーグルとフェイスブックの関係.....	18
4.5.	マイクロソフトとフェイスブックの関係.....	19
5.	サービスの追加による競合関係の変化.....	21
5.1.	分析方法.....	21
5.2.	3社間におけるサービスの追加による競合関係.....	22
5.3.	2社間におけるサービスの追加による競合関係.....	25
5.4.	依存関係から競合関係への変化.....	27
6.	まとめ.....	30
	参考文献.....	31
	参考資料.....	31

## 1. はじめに

1990年代のインターネット商用化をきっかけとして、ネット系プラットフォームビジネスが誕生した。ネット系プラットフォームビジネスは、モルタル系のビジネスと異なり容易に事業を始めることができるという特徴がある。そのため、特に2000年頃のネットビジネスブーム以後、ネット系プラットフォーム事業者は、短期間に次々と新サービスを追加している。

例として、マイクロソフトは、既存の Operation System (OS) ビジネスである Windows に機能追加しながら（以後、機能追加を「強化」と呼ぶ）、Windows を中心に Windows Live ブランドや Bing ブランドでネット系サービスを展開している。グーグルは、検索エンジンや広告配信サービスを強化しながら、検索エンジンや広告配信サービスをベースとして様々な事業に進出・撤退しながら成長を続けている。一方、フェイスブックも Social Network Service (SNS) をベースに新しいサービスをモジュール的に追加して事業を成長させている。

モルタル系ビジネスでは、特にサービスや製品の追加にそれなりに時間がかかる。したがって、製品範囲の違いが「戦略グループ」の違いの大きな要因となる。しかし、ネット系プラットフォーム事業者が新サービスを誕生させたり追加するスピードは、モルタル系ビジネスより格段にスピードが早い。そのため、今まで競合ではなかったプラットフォーム事業者が他の事業者と同様のサービスを提供することはしばしば起こることであり、その結果、競争関係自身が常に変化し続けている。つまり、この業界では、戦略グループの境界が長く維持されることはなく、流動的である（戦略グループの境界が曖昧という言い方をしてもいいかもしれない）。いいかえれば、昨日まであまり競争関係がなかった企業同士があるサービスの追加とともに激しい競争関係となる（同じ戦略グループのメンバーとなる）ことが希ではない。

本研究は、グーグル、マイクロソフト、フェイスブックというネット系プラットフォーム事業者のサービスの追加あるいは強化の時系列変化を相互的に捉えることである。これらの企業は、出発点となるサービス、または当初のビジネスモデルが異なる。しかし、極めて早いスピードでサービスを追加あるいは強化し、事業構成を変化させていくなかで競争関係を深めている。抽象化して、本研究の目的を言うならば、競争の境界が確定しない中でビジネスモデルが異なる複数の企業について、下記の3点に関する分析を行うことである。

- ① 各プラットフォーム事業者が相互に影響を受けながらサービス内容やサービスの組み合わせを変えていく様子を記述する。
- ② 同時に各プラットフォーム事業者のメインストリーム（コアビジネスの要素となっているサービスのつながり）が変更する様子を明らかにする。
- ③ 以上から、プラットフォーム事業者間の競争関係を時系列的に明らかにする。

要素としてのサービスの集まりをビジネスと呼ぶ。例えば、キーワード検索サービスとキーワード広告サービスが集まって検索広告ビジネスができあがる。ビジネスのうち、各プラットフォーム事業者の収益の約30%の割合を占めるサービスをコアビジ

ネスと呼ぶ。グーグルにおいては、検索広告ビジネスはコアビジネスである。一方、ビジネスには時系列にサービスが追加される。そこで、サービスのつながりをストリームという概念で表現する。例えば、WEB 向けの検索サービスがやがてモバイル検索サービスとつながる。このつながりをストリームと呼ぶ。サービスはビジネスの要素であり、結果として、コアビジネスの要素となっているサービスのつながりをメインストリームと名付ける。

フェイスブックでは、Wall サービスや Newsfeed サービス及び広告配信サービスのつながりがメインストリームである。マイクロソフトでは、Windows という OS 関連ビジネスがメインストリームになる。

上記の 3 点の分析を通じて、相互作用がある中での競争関係の変化、各社の事業変化、競争優位の変化を明らかにする。なお、本研究では、事業内容の変化が競争関係や競争優位の変化に与える影響を分析し、事業内容をどうしてそのように変化させたのかの意思決定理由そのものや、社内事情（組織構成や組織文化など）は分析の対象にしない。

## 2. 対象事業者の設定と概要

以下では、分析対象となる事業者の設定理由と分析対象事業者の概要について述べる。

### 2.1. 対象事業者の設定

本研究における分析対象は、上記したように、戦略グループの境界が曖昧な業界における複数の事業者の時系列のサービス追加と相互影響である。本研究では、新サービスを誕生させるスピードがモルタル系ビジネスと比べて格段にスピードが早く、競争関係が時系列で速いスピードで変化しているネット系プラットフォーム事業をその典型的業界と捉える。具体的には、ネット系プラットフォーム事業者の中からグーグル、マイクロソフト及びフェイスブックという異なる起源（当初のビジネスモデルが異なる）を持つ3つのネット系プラットフォーム事業者を対象にした分析を行う。この3社は、起源が異なるが、徐々に競合関係を強めており、本研究の目的にあった企業といえる。また、これらの企業はプラットフォーム事業者であるがゆえにサービスを追加しやすい事業構造を持っている。

現時点で、グーグルとマイクロソフトが行っているサービスには、コンシューマ向けと法人向けサービスの2種類のサービスが存在する。一方、フェイスブックはコンシューマ向けサービスのみになり、法人向けサービスを研究対象にした場合3社間の関係ではなくなる。そのため、本研究の目的の観点から、コンシューマ向けサービスに限定して分析を行う。具体的にはグーグルは法人向けクラウドサービスを除くコンシューマ向けサービス、マイクロソフトは、SQL Server や SharePoint といった法人向け製品を除いた Windows、マイクロソフトオフィス、ネット系サービス等のコンシューマ向け製品・サービスに限定する。

### 2.2. 各事業者の概要

グーグルは、1998年9月7日に当時スタンフォード大学のコンピュータサイエンスの大学院生だったラリー・ページとセルゲイ・ブリンによって創設されたネット系プラットフォーム事業者である。グーグルの設立時の目的として、世界中の情報を整理し、世界中の人々がアクセスして利用できるようにすることであり、世界中のウェブサイト巡回して情報を収集し、検索用の索引を作り続けている。グーグルの主要な収益元は、検索結果の表示画面や提携したウェブサイト上等に掲載する広告による広告収入である。

マイクロソフトは、Windowsを中心とした世界最大のソフトウェア会社である。マイクロソフトは、1976年11月26日にハーバード大学の大学生だったビル・ゲイツとハネウエル社に在籍していたポール・アレンによって設立された。当初は、様々なマイ

コン向けに BASIC インタプリタを開発・供給を行っていたが、1981年に現在の本社であるワシントン州に移動・再設立を行い、1981年に IBM が IBM PC と開発・販売するにあたって PC-DOC というオペレーションシステムを提供した。マイクロソフトが IBM と結んだ契約では、PC-DOS のクローンである MS-DOS を他社に販売することが可能であり、このことで、同社は PC 産業の主要なソフトウェア会社に成長することになる。その後、1985年の Windows の発表により、現在では Windows を中心としてビジネスを展開するようになっている。

フェイスブックは、ハーバード大学のコンピュータサイエンスの学生であるマークザッカーバーグが 2004年にハーバード大学の学生の交流のために“The Facebook”という名前で SNS を開始したのが始まりである。その後、他のアメリカの大学生向けに公開され、2006年9月に一般公開した。フェイスブックの特徴として、実名主義をとっており、個人情報登録する必要がある利用規約になっている点である。2006年9月の一般公開後、フェイスは急速にユーザ数を増やし、2010年にサイトのアクセス数がグーグルを抜いた。2011年9月段階で世界中に8億人のユーザを持つ世界最大の SNS となっている。

### 2.3.3 社の状況

グーグル、マイクロソフト及びフェイスブックの3社は、時系列にサービスを追加しながら相互に影響を与えている可能性が強い。例として、図 2-1 の comScore のレポートに示すように 2009年2月15日にマイクロソフトとフェイスブックが検索と広告に関する提携関係を結んだ後に、フェイスブックの利用時間が増加している。また、2010年11月15日にフェイスブックがメッセージサービスを追加した後、フェイスブックのアクセス時間が増加すると共にグーグルのアクセス時間が減少している。

また、3社の代表的なサービスのシェアや利用者数のラインキングで比較すると、表 2-1 に示すように、3社に共通するサービスのすべてについて、ある1社のプラットフォーム事業者によって独走状態になっているわけではないことが分かる。グーグルは検索サービス、動画共有サービス、広告配信サービス及び地図コンテンツ配信サービス等のシェアが1位であるが、メッセージングサービスのシェアはマイクロソフトがグーグルより上位であり、SNS のシェアにおいてはフェイスブックが1位になっている。上記から3社の間における競争にはまだ勝敗が確定している状態ではないと考えられる。

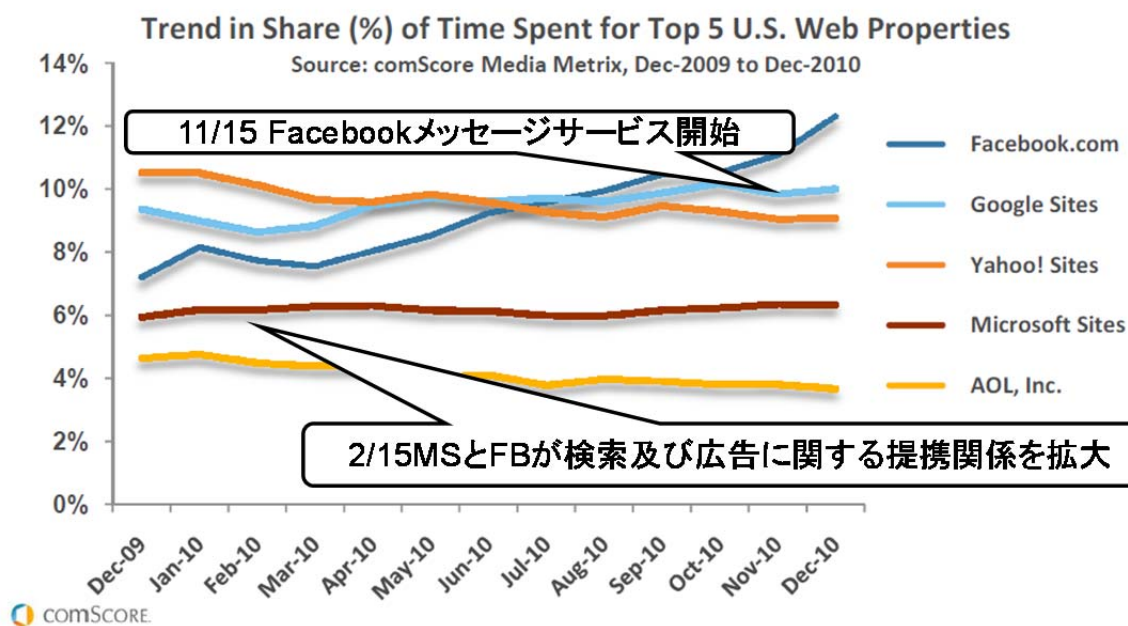


図 2-1 アメリカにおける Web サイトの利用時間状況  
 (出所： 2010 U.S. Digital Year in Review、comScore)

表 2-1 3 社に関連するサービスの状況

サービス名	最も上位の事業者	備考
検索サービス	グーグル (Google Search)	シェア 1 位にある
メッセージングサービス	マイクロソフト (Windows Live Mail、Hotmail)	シェア 2 位に位置し、グーグルやフェイスブックより上位にある。
動画配信サービス	グーグル (YouTube)	シェア 1 位にある
広告配信サービス	グーグル (Adwords、Adsense)	シェア 1 位にある
地図コンテンツ配信サービス	グーグル (Google Maps)	シェア 2 位に位置し、マイクロソフトやフェイスブックより上位にある。
SNS	フェイスブック	世界で利用者数 1 位 1 ある
スマートフォン OS	グーグル (Android)	端末シェア 1 位にある
PC 向け OS	マイクロソフト (Windows)	シェア 1 位にある



### 3. 対象事業者の事業変化

本章では、本研究で定義するメインストリーム及びサービスの追加・強化について述べる。次に分析したグーグル、マイクロソフト及びフェイスブック 3 社それぞれの事業変化について述べる。

#### 3.1. メインストリーム及びサービスの追加と強化の定義

各プラットフォーム事業者の設立時期（MS は OS 製品開始）から現在に至るサービスを抽出する。抽出したサービスをサービスの追加・強化に分類し、追加するサービスの開始時期別に整理し、各プラットフォーム事業者別にサービスの変化を明らかにする。この整理によって、グーグル、マイクロソフト及びフェイスブックにおいて、追加されたサービスによってメインストリームが変化していることを明らかにする。グーグルとフェイスブックは設立当初は、広告によってユーザに無料でサービスを提供していたが、課金サービスの追加によって各プラットフォーム上で音楽、動画やアプリケーションといったコンテンツを有料で提供するモデルに変化している。マイクロソフトは、Windows を中心にマイクロソフト Office、Internet Explore や総合開発環境製品を提供し、様々な側面から Windows（OS ビジネス）を積極的に選択するシナジー効果を生むサービスの追加を行ってきた。しかし、Microsoft Network（MSN）のようなネット系サービスがグーグルと競合関係になってから、最近では積極的にネット系サービスを追加し、Windows とシナジーを生まないサービスに関しても追加を行うように変化している。

本研究におけるサービスの追加とは、内製または M&A による新規サービスサービスの開始、サービスの廃止・統合と定義する。また、本研究におけるサービスの強化とは、内製または M&A による既存サービスの機能追加と定義する。サービスの強化の例としては、グーグルは 2007 年に Google Maps という地図コンテンツ配信サービスに対して内製で Street View という街路写真閲覧機能を付加することによって、地図コンテンツ配信サービスの強化を行った。マイクロソフトは、2007 年に Microsoft AdCenter という広告配信サービスに ScreenTonic 社と AdECN 社を買収することにより、レポート機能や広告枠を売買する機能を付加することによって、広告配信サービスの強化を行った。フェイスブックは、2011 年に Profile という自己紹介サービスに Timeline という時系列で自分の経歴や統合できる機能を追加し、自己紹介サービスの強化を行った。

抽出したサービスの中でサービスの追加のみを用いて各プラットフォーム事業者の事業変化を整理する。まず、設立時のサービス、内製によるサービスの追加、M&A によるサービスの追加及びサービスの廃止の 4 つに分類する。4 つに分類したサービスを時系列に並べ、関連性のあるサービスを矢印で結び、サービス関連の関連性が明らかにする。

## 3.2. グーグルの事業変化

グーグルは、1998年にGoogle Searchという検索サービスを始めてから、AdWordsという検索キーワードをマッチした検索連動型広告配信サービスを追加し、収益をあげる仕組みを確立した。その後、グーグルの検索サービスに関係するサービスとして、2001年にメーリングリストやメールをベースとしたコミュニティが作成できるGoogle Groupというグループサービスや画像検索サービスを追加し、アーカイブしているメーリングリストの全文を検索できるようにしている。2003年にグーグルが電子化した書籍の内容を検索できるGoogle Booksというサービスを追加し、2004年にはGoogle Scholarという論文の内容を全文検索できるサービスを追加している。2005年には、ブログの検索サービスを提供するだけでなく、Google Searchの検索情報の更新に行っている新しいWebサイトの情報収集から、キーワードマッチングさせて最新のニュースやWebサイト検索結果をメール配信するGoogle Alertというサービスが追加されている。また、Google Transitという交通検索サービスを追加し、検索サービスの技術をWeb以外の情報の様々な分野で応用している。2006年以降においても、金融系情報を検索できるGoogle Financeや特許情報を検索できるGoogle Patent Searchというサービスが追加されている。その後、2009年にWikipediaが検索できる検索サービス(Search Wiki)や2010年にSNSの情報を検索できるSocial Searchというサービスが追加され、2011年にフェイスブックに対抗するために、検索結果にフェイスブックのLikeという共感共有サービスと同じ“+1”サービスを開始し、検索サービスの技術にソーシャルグラフの技術を導入し、検索サービスの強化を図っている。

広告配信サービスとしては、2003年にAdSenseというコンテンツ連動型広告の広告配信サービスを追加し、2005年にAndroid社を買収しスマートフォン向けのOSであるAndroidを2007年追加し、モバイルからGoogle Searchを利用させ、広告配信する流れを作り出した後に、2009年にAdMob社を買収することによりモバイル系アプリの広告配信サービスの追加を行っている。

検索サービスや広告配信サービス以外のサービスの提供として、2004年にGmailというメッセージングサービスを追加、2005年にGoogle MapsやGoogle Earthという地図コンテンツ配信サービスやGoogle Videosという動画配信サービスを追加することによって、検索や広告配信を行う場の拡大を図るサービスの追加を行っている。2006年にはYouTube社を買収することで新たな動画配信サービスを追加している。2006年にはYouTube以外に、Google Docsというドキュメントサービス、Google Calendarというスケジュール管理サービスやGoogle Checkoutという課金サービスという広告配信を行わないサービスが追加されている。2007年には、Android以外に健康管理サービスとしてGoogle Healthが追加され、ヘルスケア分野という全く異なる業界への進出している。

グーグルは、2007年に追加したAndroidに付加価値をつけるためにAndroid Marketというアプリマーケットサービスを2008年に始め、2009年にGoogle Latitudeという位置情報サービスを提供し、2011年にアメリカ限定でGoogle Dealsというモバイル系クーポンサービスを提供し、モバイル関連のサービスの充実化を図っている。

SNS 関連としては、2004 年に orkut 社を買収し SNS を追加した後、2008 年から Google Wave や Google Buzz という SNS の情報を取り扱うサービスを行っている。しかし、Google Wave は開発中止になり、Google Buzz は 2011 年にサービス廃止となっており、SNS 関連のサービスの追加には成功していない状況が見られる。2011 年にエリック シュミットからラリー ペイジに CEO が交代し、Google+ という新たな SNS を追加し、フェイスブックに対抗しようとしている。

2009 年に Chrome ブラウザというブラウザ、2011 年に Chrome OS をベースとした Chrome Book や Chrome Box という PC 系 OS のサービス、2011 年に Chrome ブラウザ上で PC 系アプリケーションを利用できる Chrome ウェブストアというサービスを追加し、グーグルは、マイクロソフトのコアビジネスである OS 関連の事業で競争しようとしていると考える。

2010 年からは Google TV というネット接続テレビサービスを開始し、2011 年に Google Music という音楽配信サービスを追加した。この他にも、YouTube においてレンタル映画サービスというサービスの強化を行い、コンテンツの有料課金サービスを始めている。図 3-10 に代表的なグーグルのサービスの追加を時系列に整理した状況を示す。

グーグルは、1998 年の設立時に初めて検索サービスと 2000 年に追加した広告配信サービス (AdWords) から検索系サービスや広告配信サービスに関係するサービスが毎年追加しており、検索系のメインストリームが形成されていると考える。2003 年の Gmail というメッセージングサービスの追加から Google Maps、Google Videos 及び YouTube 等のサービス追加に広告配信を行う場を増やし、検索系メインストリームによる収益向上させている。また、2007 年から Android の追加によって、検索系メインストリームが PC 向けサービスをモバイル系サービスに拡大させている。

2006 年の Google Checkout という課金サービスを追加してから、2008 年の Android Market、2011 年の Chrome Book・Chrome Box という C 向けクラウド PC サービス、Google Music という音楽配信サービスの追加、YouTube という動画配信サービスにレンタル映画サービスの強化によって、検索系メインストリームで行っていた広告を用いた無料サービスからスマートフォン向けアプリケーション、音楽及び動画等のコンテンツ販売による優良課金系メインストリームが形成されている。

上記に述べたグーグルのサービスの追加の状況を図 3-1 に示す。

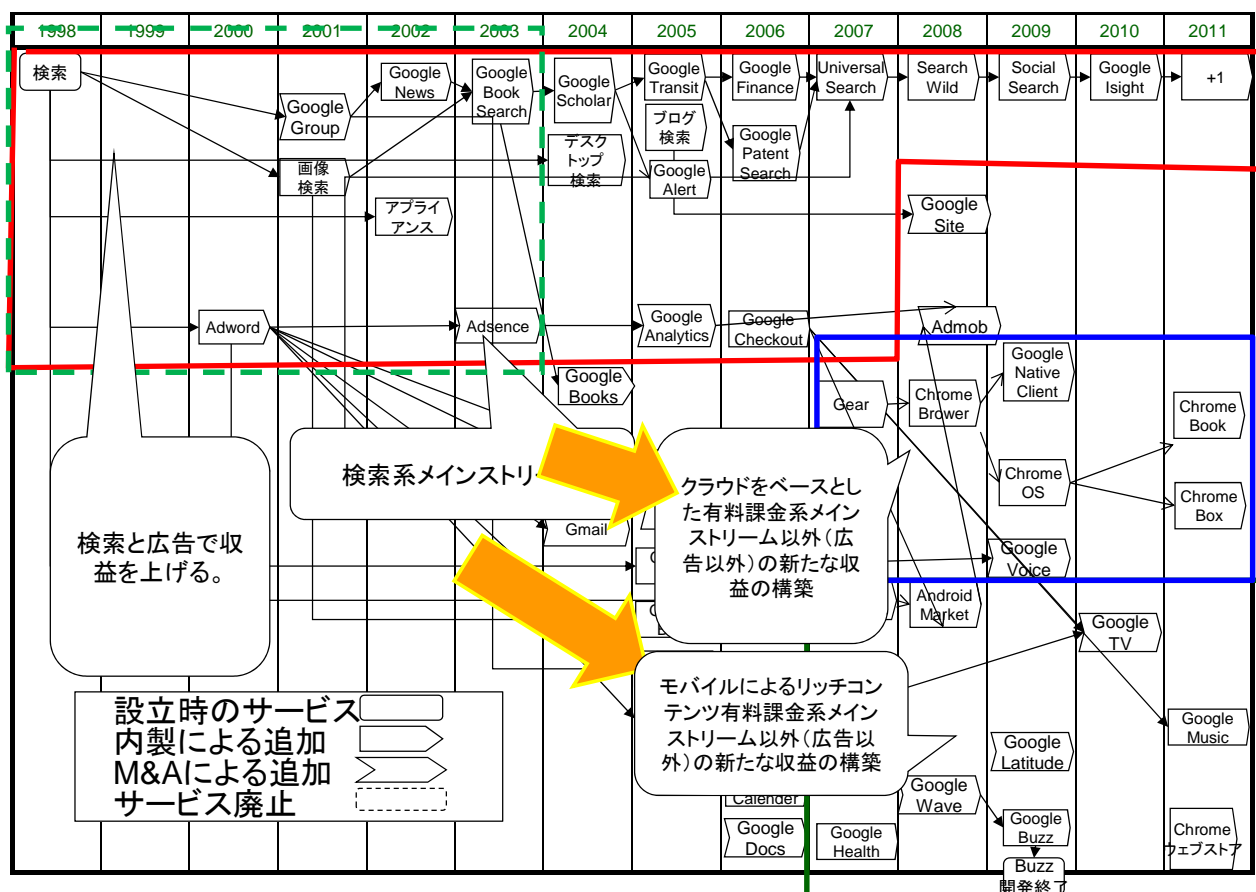


図 3-1 グーグルの事業変化

### 3.3. マイクロソフトの事業変化

マイクロソフトは、1981年にPC-DOS、1983年にMS-DOSというOSを開発・販売してから、1985年にWindowsという新しいOSを追加すると共に、Windows上で利用するドキュメントソフトであるMSOfficeを1990年に追加した。インターネットの商用化が進みに伴い1995年にInternet Explorerというブラウザが追加された。また、他社のOS製品との差別化を図るため、Windows上で動くアプリケーションが開発できる開発環境として、C Compiler 1.0を追加し、サードパーティーから様々なアプリケーションが開発・販売された。1996年にWindows CEを追加することで組み込み系分野へ拡大し、カーナビゲーションや携帯に利用された。2011年にApple社のiOS関連やグーグルのAndroidに対抗するためにWindows PhoneというスマートフォンOSを追加した。

1995年にMSN、MSN Group及びMSN Virtual Earthが追加され、マイクロソフトとしてネット系サービスへ進出した。MSNとは、ポータルサービスであり、MSN Groupは、Google Groupと同じメーリングリスト・グループ管理サービスである。MSN Virtual Earthは、地図コンテンツ配信サービスである。1996年にMSN Gameというネット系ゲームサービスを始め。1997年にHotmail社を買収してメッセージ

グサービスを追加しているが、2003年のMSN Alertというアラートサービスの追加まで約6年間ネット系サービスの追加が行われていない。2005年には、MSNブランドで提供していたサービスをマイクロソフトのコアビジネスであるWindowsのブランドを利用してWindow Live Localという地図コンテンツ配信サービスを追加し、2006年にはWindow LiveSearch、2007年Window Live Mail（以後Live Mail）を追加する等ネット系サービスの再構築が行われていた。2009年には、新たに検索サービスと地図コンテンツ配信サービスにおいてBingブランドという新たなブランドを立ち上げ、Bing Search、Bing Mapsを追加している。

マイクロソフトは、PC向けOS関連の追加が行われた後に、サーバ系のOS関連の追加やWindows CEをはじめとする組み込み系OSの追加が積極的に行われている。マイクロソフトは、Windowsに関連する追加を積極的に行っている状況からOS系メインストリームが形成されている。また、WindowsOS関連の追加にあわせてドキュメントソフトであるマイクロソフトオフィス及びWindowsの開発環境関連であるVisual Studio系の強化が行われている。オフィスと開発環境の追加は、マイクロのメインストリームであるWindowsのシェアや収益の拡大させるためのサービス追加と考えることができる。

一方、2001年以降においてWindows OSの追加を行う間隔が長くなっている。Windowsの強化の間隔が長くなった影響としては、2つ存在すると考える。1つ目は、XBoxというゲーム機器の追加を行い、任天堂やソニー エンターテイメントのような家庭ゲーム事業に本格的に進出するため、Windows OSの開発資源をXBoxというゲーム分野へ応用し、ゲームサービスをマイクロソフトのOS系メインストリームに追加したものと考える。2つ目の理由としては、1995年MSNの追加から行われていたネット系ビジネスが2005年からWindows Liveとして検索サービス（Windows Live Search）、地図配信コンテンツサービス（Windows Live Local）、メッセージングサービス（Live Mail）等のネット系サービスの追加が積極的に行われている。このサービスの追加は、ネット系サービスが中心となり、OSとネット系サービスの垂直統合によってメインストリームの存在を守る追加と考える。2011年にはメインストリームの新しい変化として、Windows Phone 7というスマートフォンOSの追加とOffice365というネット系ドキュメントサービスの追加である。スマートフォンOSの追加は、PCからモバイルへ移行する流れであり、Office365はOS系メインストリームと関係がないサービスの追加である。図3-2にマイクロソフトの事業変化を示す。

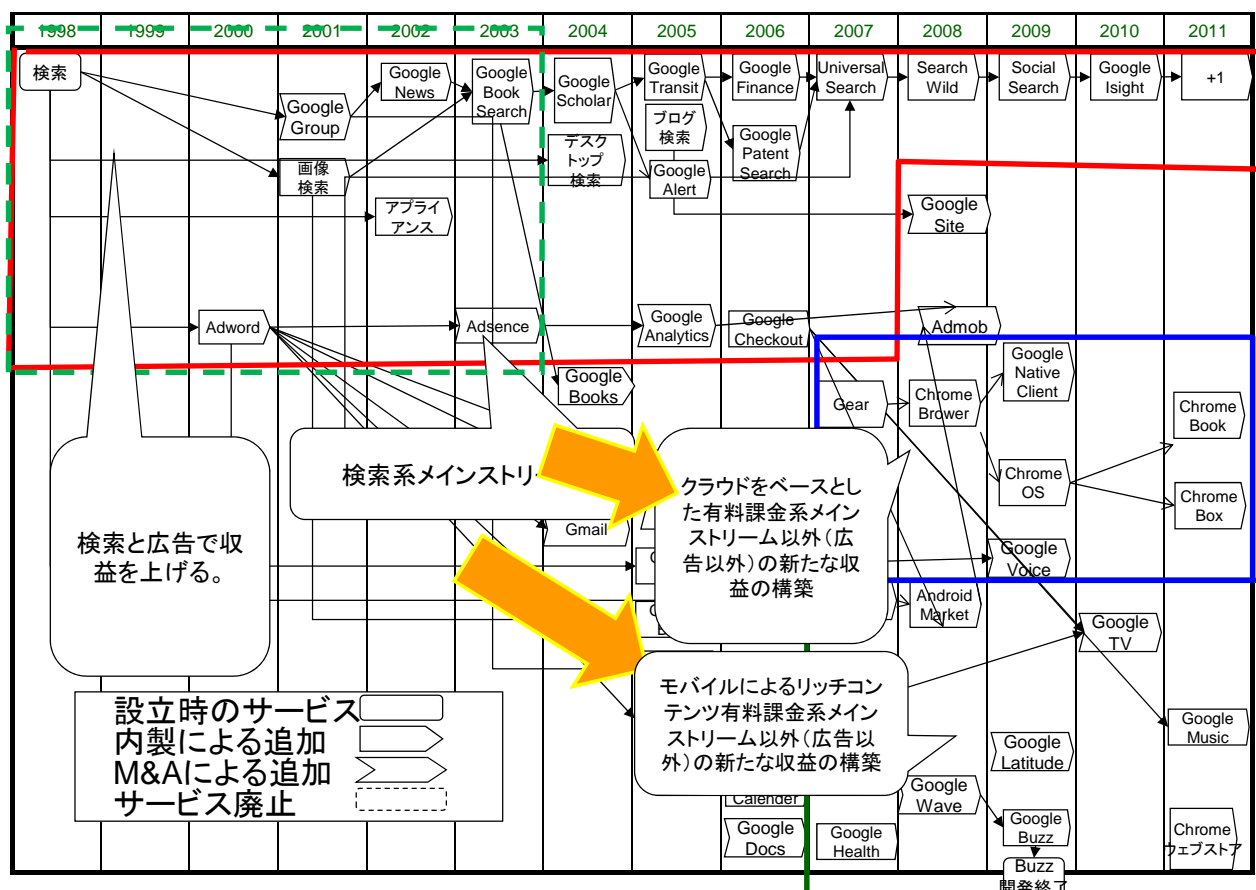


図 3-2 マイクロソフトの事業変化

### 3.4. フェイスブックの事業変化

フェイスブックのサービスの追加として、2004年に自己紹介を掲載する Profile というサービスによって SNS を開始した。同年にフェイスブックは、Poke という挨拶通知サービスを追加し、2006年に自分や登録されている友人の投稿が一画面で閲覧・更新することができるサービスである Newsfeed とブログサービスである Notes を追加した。2007年には、Wall という Profile と Newsfeed を取り込み、現在のメイン画面となっているサービスを追加し、SNS 本体を充実化させるだけでなく、Facebook Photos という画像共有サービスアプリケーション系のサービスが追加され、フェイスブック内でユーザが SNS 上で様々なイベントに関して盛り上げることができるようにしている。2008年には Facebook Videos という動画配信サービスを追加し、アプリケーション系サービスの追加だけでなく、ディスプレイ型広告配信サービスである Facebook Ads を 2007年に追加し、フェイスブックとして初めて収益を挙げることができるようになった。

2008年に Facebook Connect という外部接続サービスを追加し、フェイスブック上でフェイスブック以外が開発提供するアプリケーションやゲームができるようになった。2009年に Facebook Credits という課金サービスが追加され、ゲーム上のアイテム

ム課金に利用されている。2011年には **Facebook Videos** にレンタル映画サービスを追加し動画のコンテンツの課金サービスを展開している。

アプリケーション系やコンテンツ課金以外に **Android** や **iOS** 上でフェイスブックのサービスが利用できるようにスマートフォンのアプリを 2007 年に追加し、2011年には **Android** をベースにした **Facebook Phone** の追加を行い、PC 以外に携帯やスマートフォンでもフェイスブックのサービスが利用できるようにモバイル向けのサービスの追加が行われている。

以上のように 2004 年から現在までのフェイスブックのサービス追加状況を図 3-15 に示す。

フェイスブックは、2004 年の設立時から投稿・更新サービス (**Newsfeed**)、プロフィールサイト内投稿閲覧サービス (**Wall**)、広告配信サービス (**Facebook Ads**) の追加によって SNS 系のメインストリームを形成していると考えられる。2007 年にオフラインサービス、2010 年に **Fan** ページサービス、共感登録サービス (**Like**) が追加されているように、SNS 系メインストリームに関連するサービスは、1 年または 2 年間隔で追加・強化が行われている。2006 年以降には、画像共有サービス (**Facebook Photos**)、動画配信サービス (**Facebook Videos**)、チャットサービス (**Facebook Chat**) やストーリーミング配信サービス (**Facebook Live**) 等のアプリケーション系サービスが追加され、SNS 系メインストリームを活性化させる流れが形成されている。また、2007 年にスマートフォン向けアプリケーションの追加から、2010 年に位置情報サービス

(**Facebook Places**)、2011 年にクーポン配信サービス (**Facebook Deals**) の追加等によって SNS 系メインストリームにモバイルへの展開が行われている。

2008 年頃から課金サービス (**Facebook Credits**) の追加によって、フェイスブック内で利用できるゲームのアイテム課金やストーリーミングを利用した動画レンタルサービスが追加されたことによって、グーグルと同様に無料ベースのサービスから課金サービスやコンテンツ課金サービスによって課金系メインストリームが新たに生まれている。

上記に述べる **Facebook** のサービスの追加の状況と **Facebook** のサービスの追加による事業変化を図 3-3 に示す。

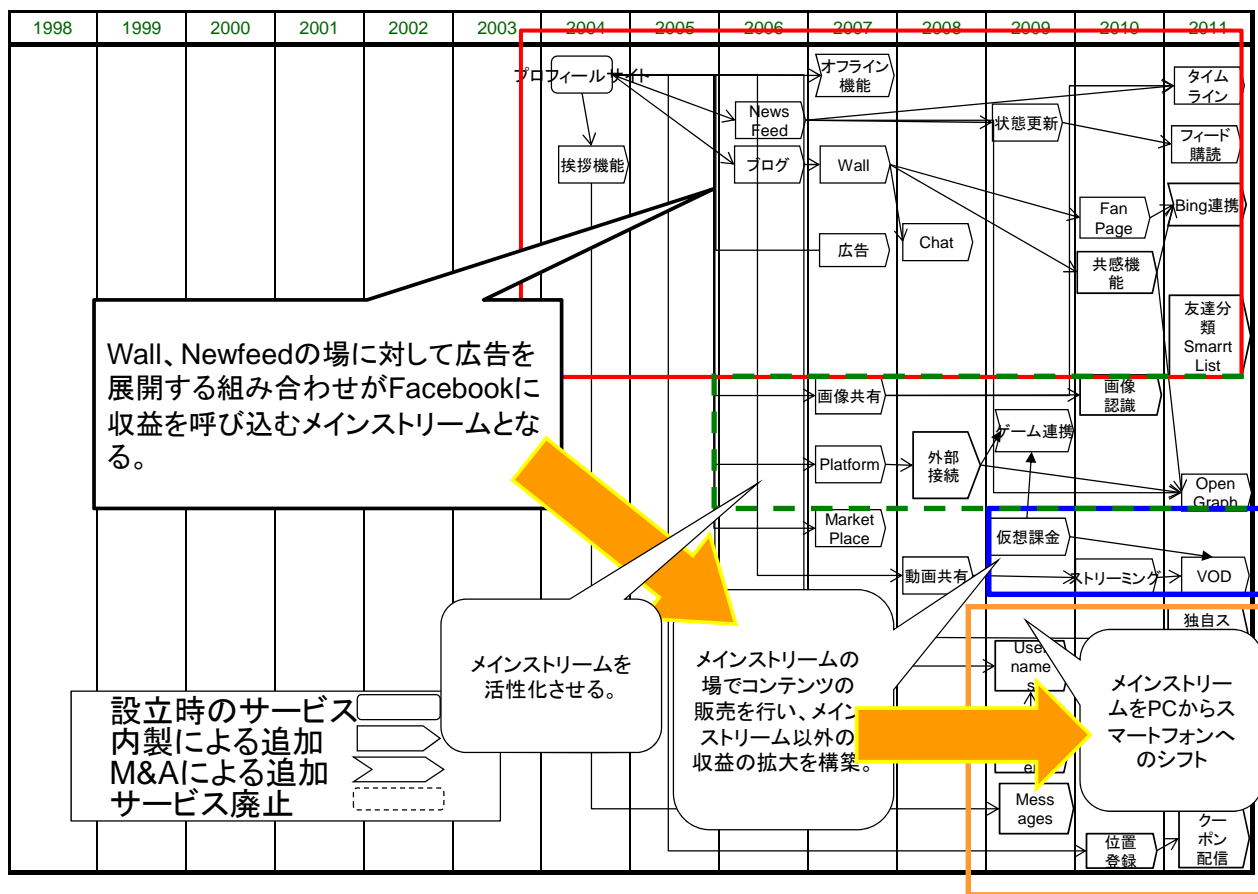


図 3-3 フェイスブックの事業変化



## 4. サービスの追加による各 2 社の関係の変化

本章では、サービスの追加によってグーグル、マイクロソフト及びフェイスブックの 3 社が相互に影響を受けたのかについて述べる。本章では、基本的に 2 社間の関係の変化について述べる。

### 4.1. 事業者間の関係の定義

本研究において事業者間の関係は、対抗関係と依存関係の 2 つの関係性が存在すると考える。対抗関係は、競合するサービスが存在することである。例としては、グーグルの AdSense・AdWords、マイクロソフトの Microsoft AdCenter・Microsoft pubCenter、フェイスブックの Facebook Ads という広告配信サービスがあげられる。依存関係とは、特定の機能やサービスが自社に存在しないため、他社のサービスを取り込み、ユーザに提供するサービスの関係である。ネット系プラットフォーム事業者は、外部の事業者が自社のサービスを利用できるように Application Program Interface (API) を公開するオープン化が行われている。そのため、容易に自社に存在しないサービスを他社のサービスで補完するという依存関係が生まれる。例として、フェイスブックは Facebook Videos という動画配信サービスを追加するまで、YouTube を利用して動画配信サービスを提供していた。

対抗・依存関係にあるサービスには、事業者が内製で追加したサービス、M&A によって追加したサービス、他社との連携・アライアンスによって追加したサービスの 3 種類が存在する。3 種類のサービスの追加の内、他社との連携・アライアンスによって追加したサービスとは、第 3 者のコンテンツを利用して提供する仲介サービスである。例としては、スマートフォンのアプリケーションを無料または有料で提供を行っている Android Market や音楽コンテンツの配信を行う Google Music である。また、Google Maps や Bing Maps に関しては、他社のコンテンツを買って自社のサービスに組み込んでいるため、他社との連携・アライアンスによって追加したサービスとして扱わないものとする。本研究において対抗・依存関係の抽出を行い各関係の一覧表を作成し、一覧表の該当サービス別にサービスの種別を色を付けることによって対抗・依存関係を把握できるようにする。本研究において対抗・依存関係の抽出を行い各関係の一覧表を作成し、一覧表の該当サービス別にサービスの種別を色を付けることによって対抗・依存関係を把握できるようにする。具体的には、内定にて追加を行っているサービスを黒色、M&A によって追加するサービスを赤色、他社との連携・アライアンスによって追加したサービスを緑色にて表現を行う。

本研究では、各事業者間の依存関係を整理するために表 4-1 に示すように第 3 章で整理した各サービスの枠を下表の 3 つの関係ごとに色で表現する。

依存関係において他社にサービスを利用される依存先と他社のサービスを利用する依存元の 2 つに分類することができる。

他社のサービスが利用しているサービスを表現するために、該当サービスに丸の図形で表記し、依存元の事業者のアルファベットの頭文字を記載することによって、依

存されているサービス及び依存元の事業者が明らかになるようにする。依存されているサービスと依存元の表現方法を表 4-2 に示す。

表 4-1 対抗関係の表現方法

対抗関係事業者	枠の色
グーグルとフェイスブック間における対抗関係にあるサービス	青色
グーグルとマイクロソフト間における対抗関係にあるサービス	緑色
マイクロソフトとフェイスブック間における対抗関係にあるサービス	茶色

表 4-2 該当サービスの依存元の表現方法







依存先の事業者	表現方法
グーグル	
フェイスブック	
マイクロソフト	

表 4-3 に示すように、他社にサービスに依存するサービスを三角の図形に表記し、どの事業者が依存先になっているか各社のアルファベットの 1 文字で表現する。

表 4-3 該当サービスの依存先の表現方法

依存元の事業者	表現方法
グーグル	
フェイスブック	
マイクロソフト	

### 4.2.3 社間における関係

3 社すべてに関係する関係は、対抗関係のみである。対抗関係にあるサービスは、9 サービス存在する。3 社すべてに対抗するサービスの中で、IP 音声通信サービス (VoIP)、地図コンテンツ配信サービス及びスマートフォン OS の 3 つのサービスにおいてフェイスブックは、グーグルまたはマイクロソフトに依存している。フェイスブックは、サービスの追加に膨大な資金が必要なサービス、OS・音声等の高度な技術が必要なサービスに対して依存にてサービスの追加が行える場合は、積極的に依存関係を築いて

いると考える。また、3社の対抗関係にあるサービスの中でグーグルは、Gmail、YouTube、PicasaやAndroid等のサービスは、M&Aにて追加されたサービスが多くみられるのに対して、マイクロソフトやフェイスブックは内製のサービスがほとんどを占めている。このことから3社間の対抗関係にあるサービスにおいて、グーグルはM&Aによって追加されたサービスが多く、フェイスブックは主に内製でサービスの追加を行い、内製しにくいサービスは依存関係を築いているサービスを提供していると特徴がある。また、マイクロソフトは、内製が多く、内製しにくいサービスはM&Aにて対抗関係にあるサービスの追加を行っている特徴がある。

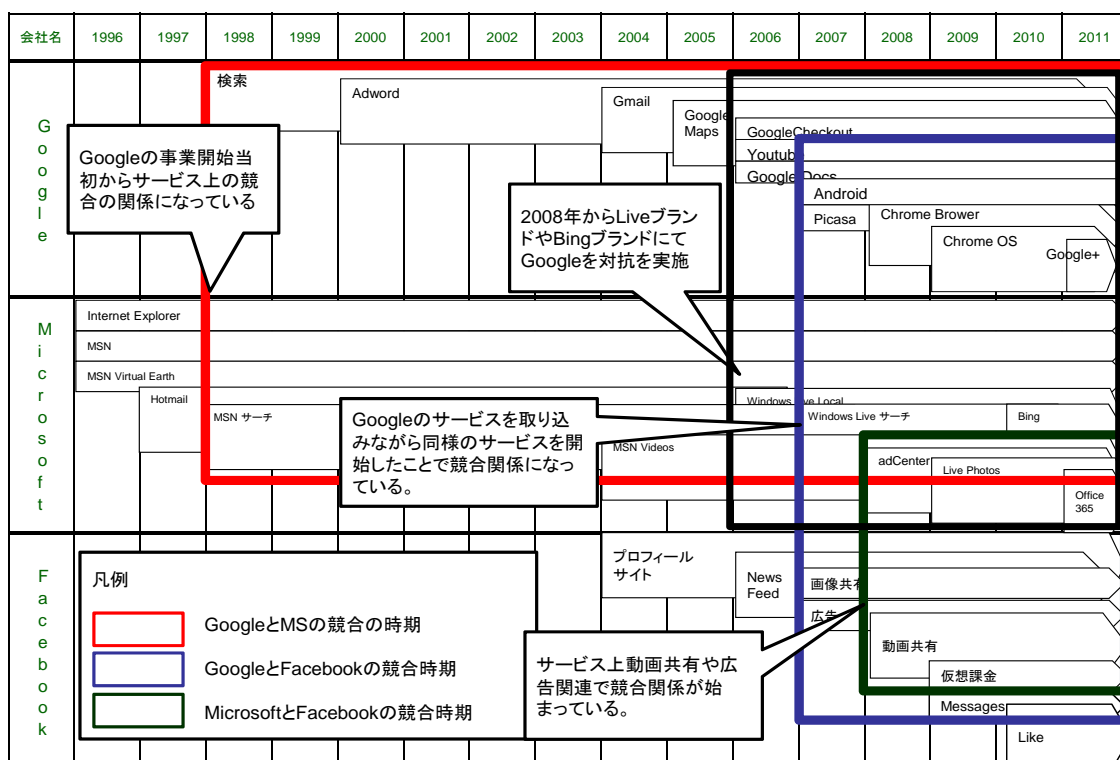


図 4-1 グーグル、マイクロソフト及びフェイスブックの競合関係成立時期

### 4.3. グーグルとマイクロとの関係

グーグルとマイクロソフトとの関係として、対抗関係になるサービスが多く存在するが、依存関係になるサービスは存在しない。依存関係が存在しない理由としては、グーグルが設立時に追加した検索サービスによってマイクロソフトに対抗するサービスが存在し、2社間で競合関係になっていたからと考える。

グーグルとマイクロソフトの間には、対抗関係にあるサービスが21サービス存在する。グーグルとマイクロソフトとの対抗関係にあるサービスは、グーグルのメインストリームである検索サービスや広告配信サービス、マイクロソフトのメインストリームであるOS関連だけでなく、動画配信サービスや地図コンテンツ配信サービス等の

ようなメインストリームを活性化させるサービスが存在する。

グーグルの Google Search とマイクロソフトの MSN Search、Windows Live Search 及び Bing Search は、同じ検索サービスであるため、対抗関係にある検索サービスと考える、

グーグルの Google Docs とマイクロソフトの Office 関連は、Web での提供とソフトでの提供の違いがあるが、ユーザから見て同じドキュメント作成に利用できるため、対抗関係にあるドキュメント作成サービスと考える。グーグルの Chrome OS とマイクロソフトの PC-DOS・Windows 関連は、同じ PC 向け OS であるため、対抗関係にある PC 向け OS と考える。グーグルの Android とマイクロソフトの Windows CE 関連・Windows Phone 関連は、携帯や様々な端末に利用する対象が同じであるため、対抗関係にある端末向け OS と考えられる。

グーグルの Chrome ブラウザとマイクロソフトの Internet Explore は、同じ Web ブラウザであるため、対抗関係にある Web ブラウザであると考え。グーグルの Google News とマイクロソフトの MSN 毎日インタラクテ・MSN 産経ニュースは、ニュース配信という切り口で対抗関係にあると考え。グーグルの Gmail とマイクロソフトの Hotmail、Live mail は、同じ Web ベースのメールサービスであるため、対抗関係になっていると考え。グーグルの Gmail と Google Calender とマイクロソフトの Outlook は、個人情報管理という用途が同じであるため対抗関係になっていると考え。グーグルの Gmail とマイクロソフトの Outlook Express は、Web ベースのメールサービスとメールソフトという違いはあるが、ユーザから見るとメールを利用するクライアントサービスと考えることができるためメール関連の対抗サービスと考えることができる。グーグルの Google Talk とマイクロソフトの MSN Messenger・Windows Live Messenger は、同じチャット行うサービスとして対抗関係になっていると考え。グーグルの Google Voice とマイクロソフトの Skype は、同じ無料 IP 電話サービスとして対抗関係にあると考え。グーグルの Google Health とマイクロソフトの Microsoft Health Vault は、同じ健康・身体情報を保持・管理するプラットフォームとして対抗関係にあると考え。グーグルの Google Calender とマイクロソフトの Windows Live Hotmail Calendar は、同じ Web ベースのスケジュール管理サービスであるため、対抗関係になっていると考え。グーグルの Picasa とマイクロソフトの Windows Live Photos は、同じ Web 上に画像をアップして共有するサービスであるため、対抗関係になっていると考え。グーグルの Google Group とマイクロソフトの MSN Group・Windows Live Groups は、両者ともメーリングリストやグループ共有サービスであるため、対抗関係になっていると考え。グーグルの Google TV とマイクロソフトの MSN TV・MSN TV2 は、両者とも STB を利用した映像コンテンツ配信サービスであるため、対抗関係になっていると考え。グーグルの Google Alert とマイクロソフトの MSN Alerts・Windows Live Alerts は、同じアラートサービスであるため、対抗関係になっていると考え。グーグルの GoogleVideos・Youtube とマイクロソフトの MSN Videos・Bing Videos は、同じように動画共有サービスであるため、対抗関係になっていると考え。グーグルの Chrome Web Store とマイクロソフトのアプリケーションは、PC 向けアプリケーションとして対抗関係にあると考え。同様のネット系広告として対抗関係にあると考え。

#### 4.4. グーグルとフェイスブックの関係

グーグルとフェイスブックとの関係として、対抗関係となるサービスと依存関係になるサービスが存在する。対抗関係は、グーグルとフェイスブックの両者がお互いに依存することで対抗するサービスが存在している。

グーグルとフェイスブックとの間には、対抗関係にあるサービスが 13 サービス存在する。グーグルとフェイスブックとの間で対抗になっているサービスは、各社のコアビジネスになっているサービスが対抗関係になっている広告配信サービス以外に、各社のメインストリームを活性化させるサービスが対抗関係になっている。

グーグルの **Gmail** とフェイスブックの **Facebook Messages** は、両者とも相手にメールのメッセージを送るものであるため対抗関係になっていると考える。グーグルの **Google Videos**・**Youtube** とフェイスブックの **Facebook Videos** は、動画をアップして共有することから対抗関係になっていると考える。グーグルの **Youtube Movies** とフェイスブックの **Facebook Videos** (レンタルビデオ) は、両者とも課金に基づく **Vidoe On Demand** 型ビデオレンタルであるため、対抗関係になっていると考える。グーグルの **AdWords** とフェイスブックの **Facebook Ads** は、コンテンツの内容に連動した広告サービスであるため対抗関係になっていると考える。グーグルの **Google Talk** とフェイスブックの **Facebook Chat** は、両者ともチャットサービスによる対抗関係になっていると考える。グーグルのブログ検索サービス・**Social Search** とマイクロソフトから提供を受けている **Bing** によるフェイスブックの SNS 内の検索サービスは、**Google** が SNS を対象とした検索を拒否して、**Bing** のみ FB 内で検索できるようにした状況から対抗関係になっていると考える。グーグルの **Google News**、**Google Wave**・**Google Buzz** の 3 サービスとフェイスブックの **Newsfeed**・**Status Updates** は、ライン表示でメッセージを出す特性が似ているため対抗関係になっていると考える。グーグルの **Google Maps** とフェイスブックの **Facebook** の **Facebook Places** の位置把握に表示しているマイクロソフトの **Bing Maps** は、両者とも同じ地図を利用できるサービスであるため対抗関係になっていると考える。グーグルの **Google Latitude** とフェイスブックの **Facebook Places** は、両者ともユーザが位置登録・共有を行うサービスであるため、対抗関係になっていると考える。グーグルの **Picasa** とマイクロソフトの **Facebook Photos** は、同じ画像をアップして、共有するサービスであるため、対抗関係になっていると考える。グーグルの **+1** サービスとフェイスブックの **Like** は、興味を感じたコンテンツ (記事、コメント) に共感するところが似ているため、対抗関係にあるサービスと考える。グーグルの **Chrome Web Store** とフェイスブックの **Market Places** は、両者ともサイトでアプリの販売、提供を行っているため、対抗関係になっていると考える。グーグルの **Google Checkout** とフェイスブックの **Facebook Credits** は、両者とも課金に利用するシステムであるため、対抗関係になっていると考える。

フェイスブックがグーグルのサービスに依存関係にあるサービスとして、4 サービス存在する。4 サービスのうち、動画配信サービスと位置情報サービスは現在依存関係を持ちながら、対抗関係のサービスに変化している。

フェイスブックは、グーグルの **Youtube** を **Facebook Videos** のようにアップした動画を

連携させて動画の共有・配信として利用しているため、Youtube と依存関係になる。フェイスブックのスマートフォンアプリは、グーグルの Android と Android Market を通じてフェイスブックのモバイルアプリをユーザに提供し、Android 携帯で利用させているため、Android と Android Market と依存関係にある。フェイスブック

Facebook Phone は、Android ベースに作り出しているため依存関係になる。フェイスブックの Facebook Places は、Android のスマートフォンについている GPS を利用して位置情報を入手しているため Android と依存関係にある。

グーグルがフェイスブックのサービスの依存関係にあるサービスとして、3 サービス存在する。YouTube は、フェイスブックも動画共有サービスとして依存関係であり、グーグルも YouTube の利用を拡大のためにフェイスブックへ YouTube のコンテンツを投稿するために依存しており、現在もお互いに依存関係を継続している。しかし、SNS を利用したコミュニケーションサービスである Google Wave とタイムライン型ソーシャルサービス Google Buzz は、依存に失敗しているサービスであり、追加・強化を中止し、廃止になっている。

グーグルは、YouTube の動画をフェイスブックに投稿することで YouTube に集客効果があるため、フェイスブックに依存関係になると考える。グーグルの Google Wave は、フェイスブックの Facebook Connect につなぐことで Google Wave 内のコミュニケーションの 1 つを形成しているため、フェイスブックの Facebook Connect と依存関係にあると考える。グーグルの Google Buzz は、Google Buzz 内で表示するコンテンツ 1 つがフェイスブックの Facebook Connect を通じてフェイスブックのコンテンツを取り込んでいるため、フェイスブックの Facebook Connect と依存関係にあると考える。

#### 4.5. マイクロソフトとフェイスブックの関係

マイクロソフトとフェイスブックとの関係として、対抗関係になっていると依存関係にあるサービスが存在する。

マイクロソフトとフェイスブックとの間で対抗関係にあるサービスは、6 サービス存在する。現段階では、マイクロソフトとフェイスブックの間では競合関係になっていないが、今後の追加されるサービスにおいて対抗関係になるサービスが増加した場合には、マイクロソフトとフェイスブックが競合関係になる可能性があると考ええる。

マイクロソフトの MSN Group・Live Groups とフェイスブックの Facebook Groups は、両者ともメーリングリストやグループ共有サービスであるため、対抗関係になっていると考える。マイクロソフトの Hotmail・Live mail とフェイスブックの Facebook Message は、メールまたはメッセージでやりとりする点が競合であるため、対抗関係になっていると考える。

マイクロソフトの Microsoft AdCenter・Microsoft pubCenter とフェイスブックの Facebook Ads は、コンテンツの内容に連動した広告であるため、対抗関係になっているサービスと考える。マイクロソフトの MSN Messenger、Live Messenger とフェイスブックの Facebook Chat は、両者ともチャットサービスであるため、対抗関係にな

っているサービスと考える。マイクロソフトの **MSN Videos** とフェイスブックの **Facebook videos** は、動画をアップして共有することから、対抗関係になっているサービスと考える。マイクロソフトの **Live Photos** とフェイスブックの **Facebook Photos** は、同じ画像をアップして、共有するため、対抗関係になっているサービスと考える。

マイクロソフトがフェイスブックに依存しているサービスとして、2 サービス存在する。依存関係にある 2 つのサービスは、マイクロソフトとフェイスブックの業務提携から生まれており、グーグルに対抗することを意識した依存関係と考える。マイクロソフトの **Bing** は、フェイスブックの **Like** から取得できるソーシャル情報を検索機能の強化として利用しているため、**Like** に対して依存関係になっていると考える。マイクロソフトが買収した **Skype** は、**Facebook** を連携させ **Skype** で **Facebook** の **NewsFeed** が利用できるようになっているため、**NewsFeed** に対して依存関係になっていると考える。

フェイスブックがマイクロソフトのサービスに依存関係にあるサービスは、3 サービス存在する。依存関係にあるサービスの中で、位置情報サービスに利用する地図や検索サービスに関しては、地図コンテンツの収集や技術蓄積が必要であるためフェイスブックにとって容易に追加できるサービスではないと考える。フェイスブックにとって容易に追加できないサービスは、マイクロソフトに依存することで効率的に事業展開を行っていると考えられる。

フェイスブックの **Facebook Places** は、登録した位置の表示に利用する地図としてマイクロソフト **Bing Maps** を利用しているため、**Bing Maps** に依存関係になっていると考える。フェイスブックのプロフィール内にある対ユーザ向け **SNS** 内検索にマイクロソフトの **Bing Search** を利用している。このことからフェイスブックの検索は、マイクロソフトの **Bing Maps** に依存していると考えられる。フェイスブックの **Like** は、外部コンテンツを取り込む 1 つのチャンネルとして **MSN** のポータルにつかされており、マイクロソフトの **MSN** に対して依存関係になっていると考える。

## 5. サービスの追加による競合関係の変化

本章は、関連する複数のサービスを抽出し、追加される時期や順番に支店を当て、分析し、グーグル、マイクロソフト及びフェイスブックの競合状況について明らかにする。まず、本研究の分析方法について説明し、3社間及び2社間におけるサービス追加に競合関係について述べる。また、グーグルとフェイスブックにおいて依存関係から競合関係になる状況についても述べる。

### 5.1. 分析方法

本研究で行うサービスの追加の時期による比較は、図5-1に示すように3社の枠を設け、時系列的にサービスが追加された年に該当するプラットフォーム事業者の枠に四角の図形を加え、サービス名記載する。次に新たに他のプラットフォーム事業者に対抗関係にあるサービスが追加された場合に該当プラットフォーム事業者の追加時期に該当サービスを記載する。該当サービスを記載する際に、過去に追加されたサービスを累積して記載を行っていく。累積して記載することによって、ある特定の時期において対抗しているサービスの数が明らかになる。

追加されるサービスが自社のサービスなのか、他社のサービスに依存することで追加するか区別するために、自社のサービスを四角、他社のサービスに依存することで追加するサービスを丸で表現する。また、自社のサービスは、内製での追加かM&Aでの追加か区別するために、内製での追加するサービス名を黒色で、M&Aでの追加するサービス名を赤色で表現する。

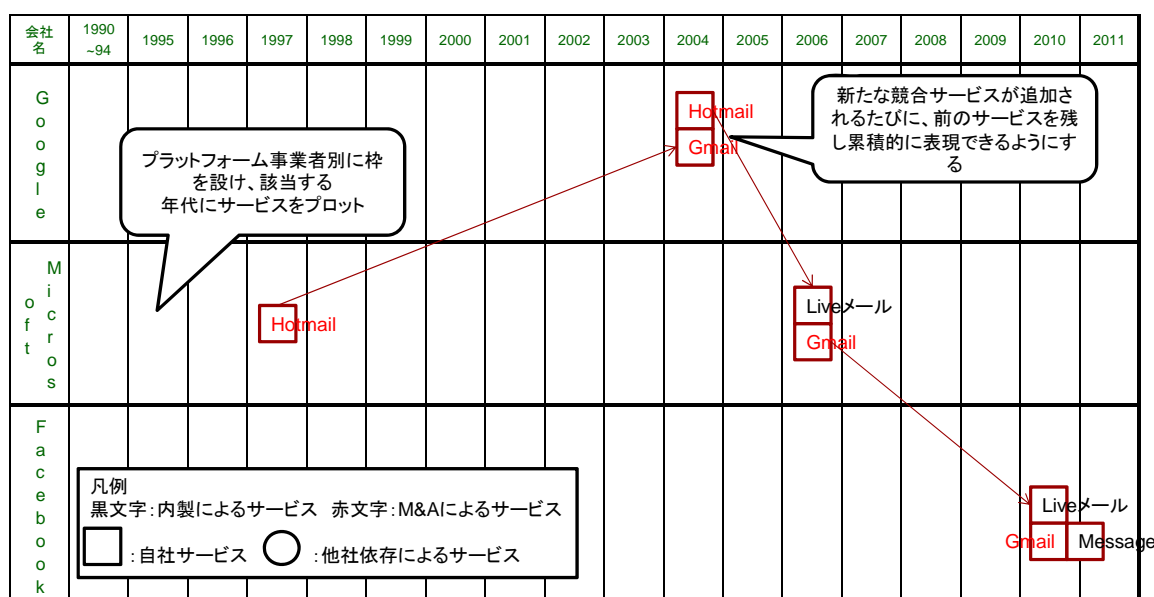


図 5-1 サービスの追加時期比較図記載方法



### 5.2.3 社間におけるサービスの追加による競合関係

3社間において最初に競合関係になったサービスは、メッセージングサービスである。メッセージングサービスは、2011年現在で3社間で競合関係になっているサービスである。最初にメッセージングサービスを追加したプラットフォーム事業者は、マイクロソフトである。マイクロソフトは、1995年12月31日にHotmail社を買収し、自社のWebベースのメッセージングサービスとして追加した。その後、グーグルが2004年にNeotonic Software社を買収し、Neotonic Software社のWebテンプレート技術を基にGmailというメッセージングサービスを開発し、2004年4月1日に追加を行った。2007年5月7日にマイクロソフトは、Windows Liveサービスのひとつとして、Live Mailとして追加した。(追加当時は、Windows Live Hotmailの名称で提供を始めた)2004年からグーグルとマイクロソフトが、メッセージングサービスが競合している中、フェイスブックは、2010年11月15日にメール、チャット、SMS、すべて新しいメッセージ・システムをソーシャル受信トレイという受信トレイに取り込んで利用できるFacebook Messagesというメッセージングサービスを追加した。フェイスブックのFacebook Messagesによって3社間の間でメッセージングサービスが競合する状況になった。

3社の間で対抗になっているサービスを複数比較した中で特徴的なサービスの集まりとして、地図コンテンツ配信関連とスマートフォン関連があげられる。

地図コンテンツ配信に関係するサービスとしてスマートフォンと位置情報サービスがあげられる。グーグルのGoogle Mapsというサービスを2005年2月8日に追加したことが3社の中で最初地図コンテンツ配信サービスである。2005年7月24日にマイクロソフトがMSN Virtual Earthというサービスを追加したことによって、グーグルとマイクロソフトの間で、地図コンテンツ配信サービスにおける競合関係が生まれている。2006年には、グーグルは、Street Viewという街路写真閲覧機能を追加することによってGoogle Mapsを強化している。マイクロソフトは、2009年にBing Mapsという地図コンテンツ配信サービスを追加し、Bing Mapsの前に追加したMSN Virtual Earthを廃止している。その後、2011年にフェイスブックは、Facebook Placesの地図表示にマイクロソフトのBing Mapsに依存することによって3社の対抗関係が生まれた。

グーグルは、地図コンテンツ配信サービス以外にAndroidというスマートフォンOSとAndroidのアプリケーションを配布するAndroid Marketというアプリマーケットの追加を行っている。AndroidとAndroid Marketによって、Google Mapsはモバイル分野での容易に利用できるようになり、Google Mapsの利用頻度が増えた。グーグルに対して、MSN Virtual Earthを追加する前に、2000年にPocket PCや2003年にWindow Mobileという携帯系のOSの追加を行っているが、PC向けのサービスであるMSN Virtual Earthと連携させることがなかったため、Google Mapsの利用が増えるのに対して、MSN Virtual Earthの利用が伸びず、グーグルに対抗できなかったためにマイクロソフトは地図コンテンツ配信サービスに失敗し、2009年にBing Mapsを追加することになったと考える。マイクロソフトは、2011年に追加したWindow

Phone7 を追加したと共に、グーグルと同様の方法で Windows Phone Marketplace というアプリマーケットを追加し、Bing Maps を活性化させようとしている。また、フェイスブックは 2010 年に追加した Facebook Places という位置情報登録サービスの追加に併せて、マイクロソフトの Bing Maps を位置把握用の地図コンテンツとして利用している。

Facebook Places は、グーグルの Android やアップルの iOS 関連のアプリケーションとしてユーザに利用させることによって、Facebook Places の利用を活性化させている。また、フェイスブックは、グーグルの Android に依存することによって Facebook Phone という独自のスマートフォンを 2011 年に追加し、Facebook Place をはじめフェイスブックのサービスをユーザが利用する機会を増やし、フェイスブックのサービスを利用時間や利用回数の向上を図っている。上記に述べた地図コンテンツ配信サービスと地図コンテンツ配信サービス関連の追加状況について図 5-2 に示す。

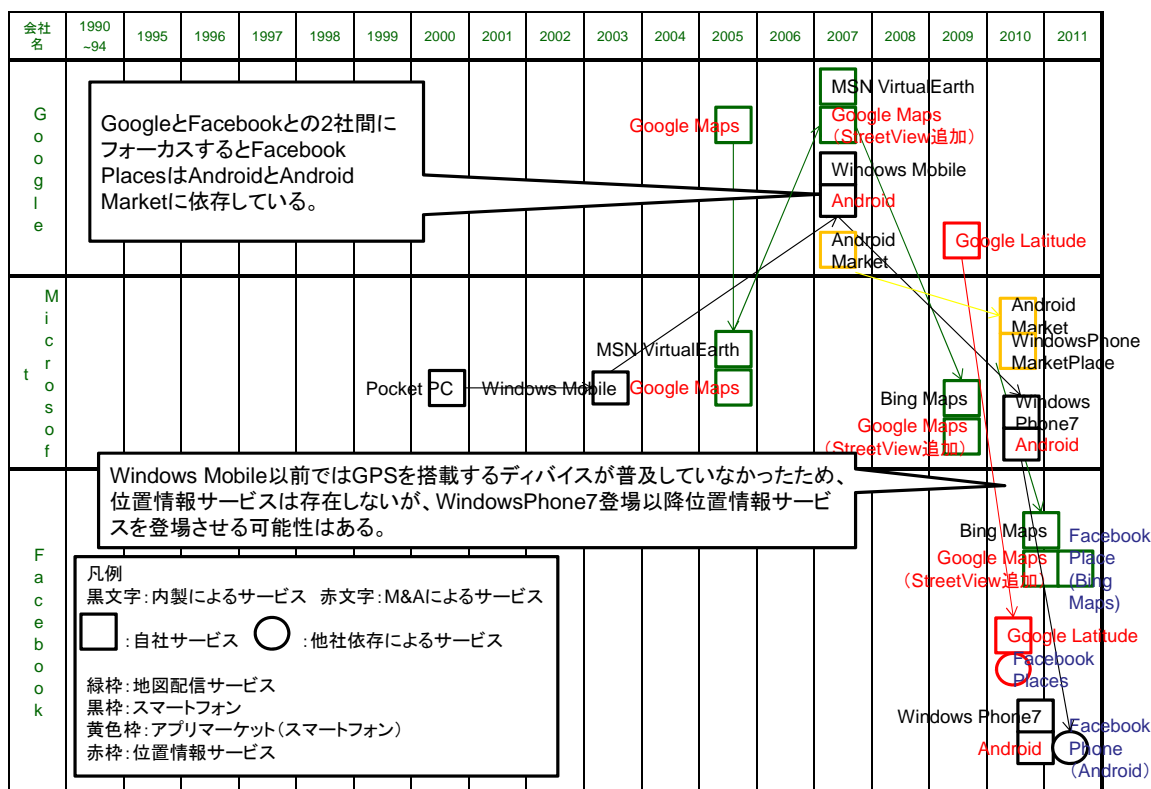


図 5-2 地図コンテンツ配信サービスを中心としたサービスの追加時期比較図

スマートフォンにおいては、マイクロソフトが 2000 年に Pocket PC という端末向け OS を追加したことからは始まる。その後、マイクロソフトは、2003 年に Windows Mobile を追加するが、マイクロソフトに存在する他の Web 系サービスと連携していない。一方グーグルは、2007 年にスマートフォン向け OS である Android を M&A によって追加し、この段階で端末向け OS においてマイクロソフトと競合関係になる。その後グーグルは、1993 年に追加している Google Search という検索サービスや 2004 年に追加している Google Maps を Android にも利用できるようにすることによって、Android の利用者の拡大と Google サービスの利用頻度を増やすことに成功している。

このことによってグーグルは、PC 向けサービスを Android に活用することに成功しているのに対して、マイクロソフトには PC 向けサービスを Windows Mobile 等の端末系 OS へ再利用することができていないと考える。グーグルは、2008年に Android Market という Android 向けアプリマーケットを追加し、Android の魅力を高め、2009年の Admob の追加によってスマートフォンのアプリ向け広告を展開し、広告収益の増加につながっていると考える。

2010年にマイクロソフトは Windows Phone7 や Windows Phone Market を追加し、フェイスブックは Facebook Phone によってグーグルに追随する形で、端末系 OS における 3 社の競合関係が生まれているが、グーグルのように広告等で収益をあげ、端末 OS を活性化させることに失敗していると考え。上記に述べた、スマートフォンを中心としたサービスの追加による 3 社の競合関係やグーグルの Android を活性化させたサービスの追加の状況について図 5-3 に示す。

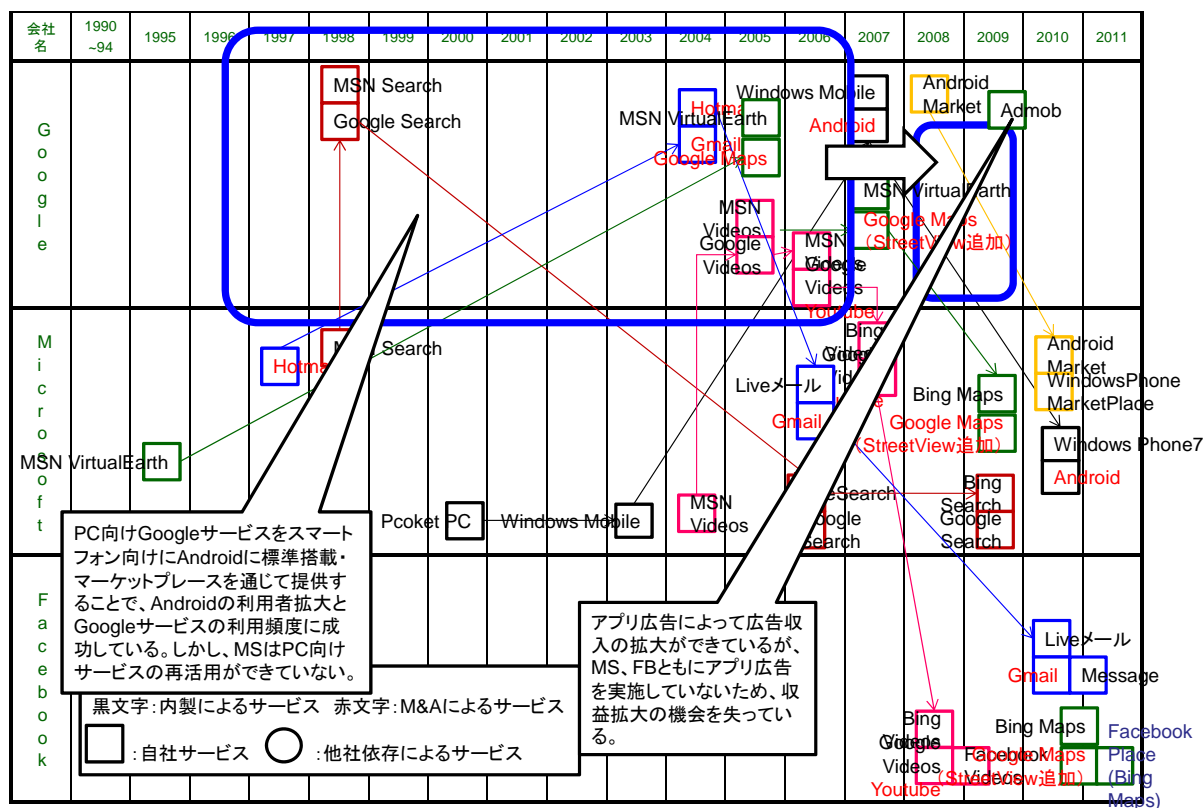


図 5-3 スマートフォン関連のサービス追加時期比較図

3 社間で競合関係になっているサービスの追加・強化の時期の状況全体を見た場合、時間の経過と共にサービスを追加する間隔が短くなっている。

マイクロソフトは、1995年から2000年にかけて3社の中で最も早くネット系のサービスの追加を行っているが、2006年になるまで積極的なサービスの追加を行っていない。積極的なサービスを行って理由として、1995年にグーグルと検索サービスで競合関係になっているが、マイクロソフトの OS 系メインストリームと異なるネット系サービスであり、ネット系サービスは、マイクロソフトにとって OS 関連の付随的なサー

ビスと位置付けていたと考える。2000年以降のインターネットの存在が多くなっていくことによって、マイクロソフトは、グーグルを明確に競合関係にあると意識し、2005年からMSNサービスをWindows Liveブランドで再構築を図り、グーグルに対して明確に対抗していると考えられる。しかし、2009年に新たにBingブランドを立ち上げ、サービスの再追加を行っている状況からグーグルへの対抗が失敗していると考えられる。

フェイスブックは、3社間で競合するサービスが画像共有サービスであるFacebook Photosを除き、最も遅くサービスの追加を行っている。フェイスブックは、3社の中で最も遅く設立された会社であるため、3社間で競合するサービスの追加が遅いが3社の中でサービスの追加する間隔が短いため、グーグルとマイクロソフトに短期間で追いつくことができたのではないかと考える。

以上述べた3社間で競合するサービスに注力し、サービスの追加時期を比較した全体像を図5-4に示す。

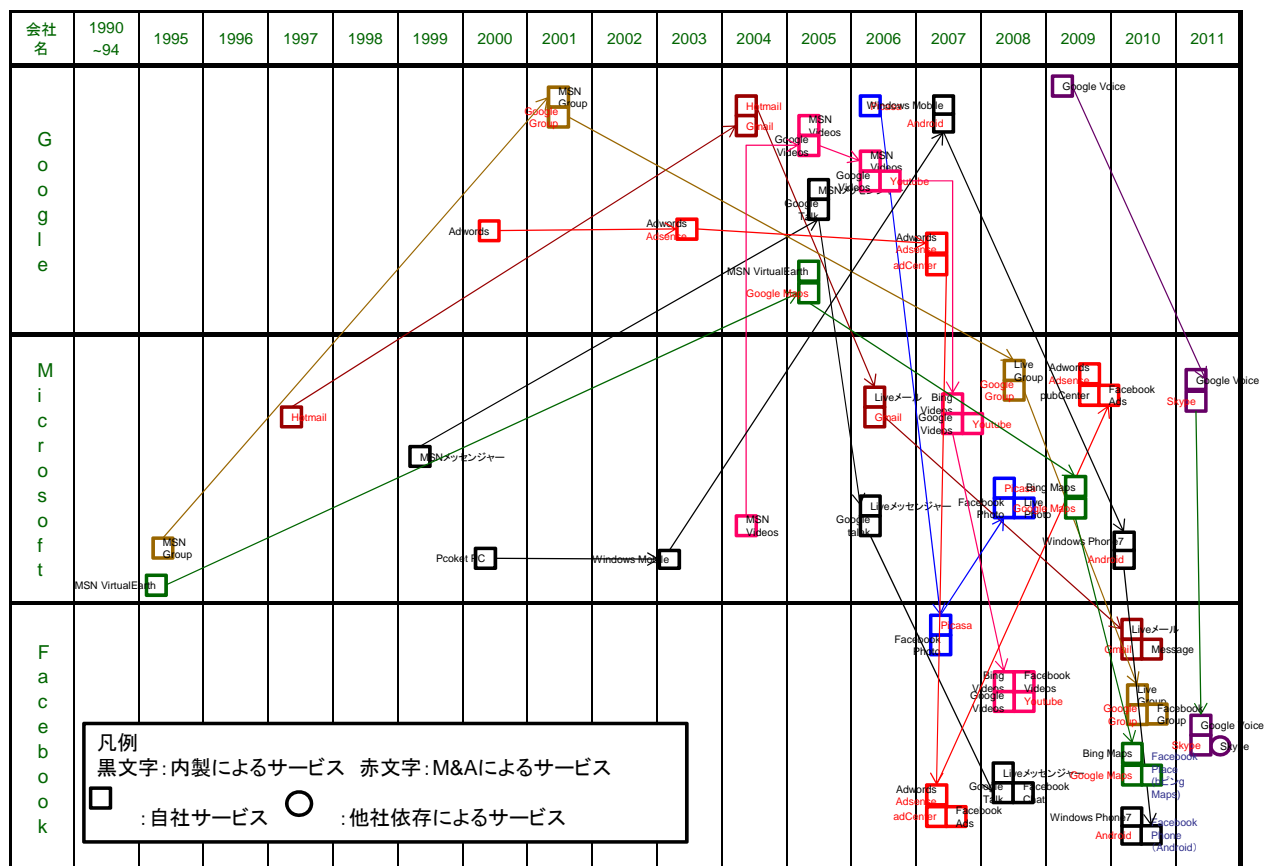


図 5-4 3社におけるサービス比較

### 5.3.2 社間におけるサービスの追加による競合関係

グーグル、マイクロソフト及びフェイスブックの3社の中で、2社のみの中で競合関係になっているサービスは、全体で17サービス存在する。17サービスのうちグーグ

ルとマイクロソフトとの間のみで競合になっているサービスは、8サービス存在する。グーグルとフェイスブックとの間のみで競合になっているサービスは、9サービス存在する。マイクロソフトとフェイスブックとの間のみで競合になっているサービスは、存在しない。マイクロソフトとフェイスブックとの間のみで競合するサービスが存在しないことは、マイクロソフトとフェイスブックは、現段階で明確に競合関係であることを意識しないのではないかと考える。

2社間における複数のサービスの追加による競合関係として代表的な例として SNS 関連があげられる。グーグルとフェイスブックとの間で競合関係になっている SNS は、グーグルが 2004 年 1 月 22 日に orkut というサービスを追加した、その後同年 2 月 4 日にフェイスブックは Profile というサービスを追加することによって SNS を開始した。2004 年段階でグーグルとフェイスブックは、SNS において競合関係になっているが、グーグルとフェイスブックの 2 社は異なったサービスの追加を行っている。フェイスブックは、Profile の追加以降、2007 年に Newsfeed や Wall 等のように SNS に関連する様々なサービスを積極的に追加している。積極的に追加している理由として、フェイスブックは、SNS がコアビジネスであり、SNS 系メインストリームを形成しているからだと考える。一方グーグルは、2004 年 orkut の追加以降、orkut に関連するサービスの追加が 2011 年の Google+ の追加が行われるまでサービスの追加が行われなかった。そのため、SNS に関してグーグルはフェイスブックに対して対抗に失敗していると考えられる。上記の SNS に関するサービスの追加時期の状況を図 5-5 に示す。

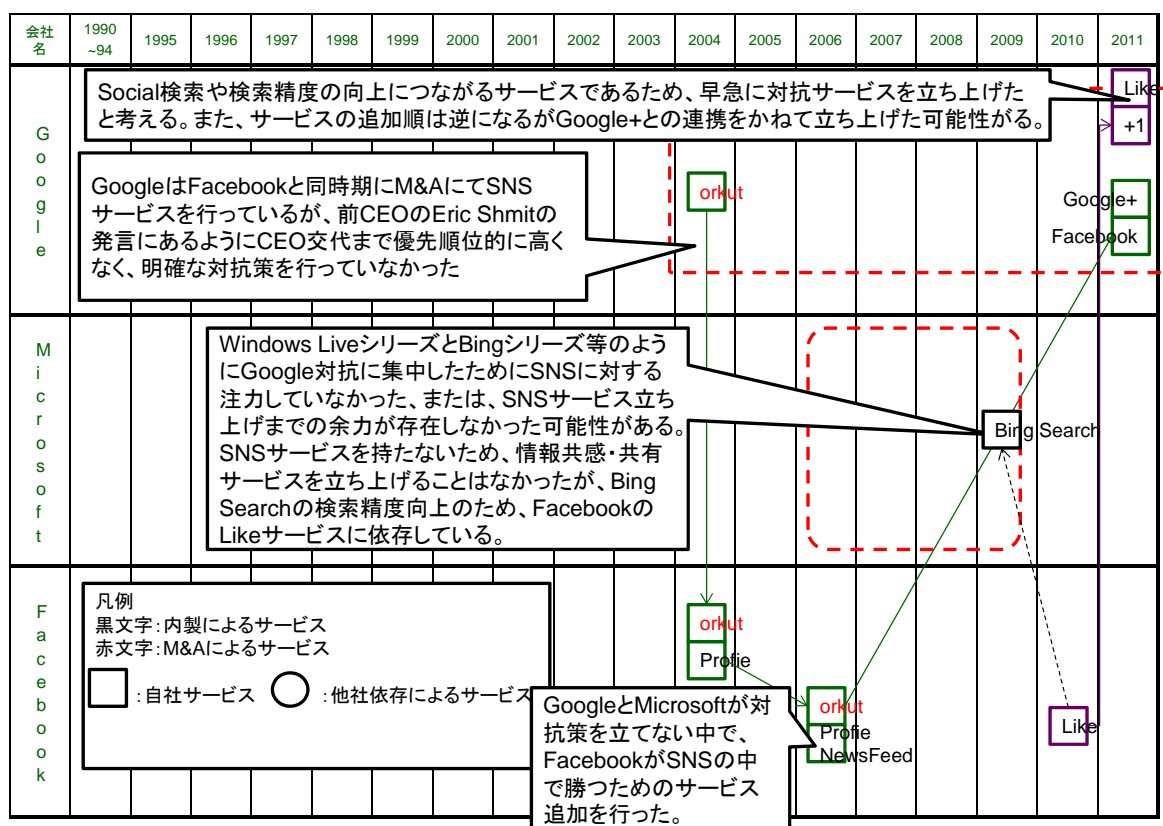


図 5-5 SNS と共感共有サービスの追加時期の比較図

3社のうち2社のみの中で競合関係になっているサービスの追加時期すべてを見ると、マイクロソフトは、3社間で競合関係になっているサービスの追加比較と同様に1995年から2000年にかけて3社の中で新しいサービスの追加を行っているが、2006年になるまで積極的なサービス追加を行っていない。フェイスブックは、3社間で競合関係にあるサービスの状況と比較して3社の内2社間のみで競合関係になっているサービスの追加の間隔は長い。グーグルは、マイクロソフトとフェイスブックの2社と競合状況になっていることがグーグルのサービスの追加の状況からも読み取ることができる。図5-6に3社のうち2社の間で競合関係になっているサービスの追加時期の全体像を示す。

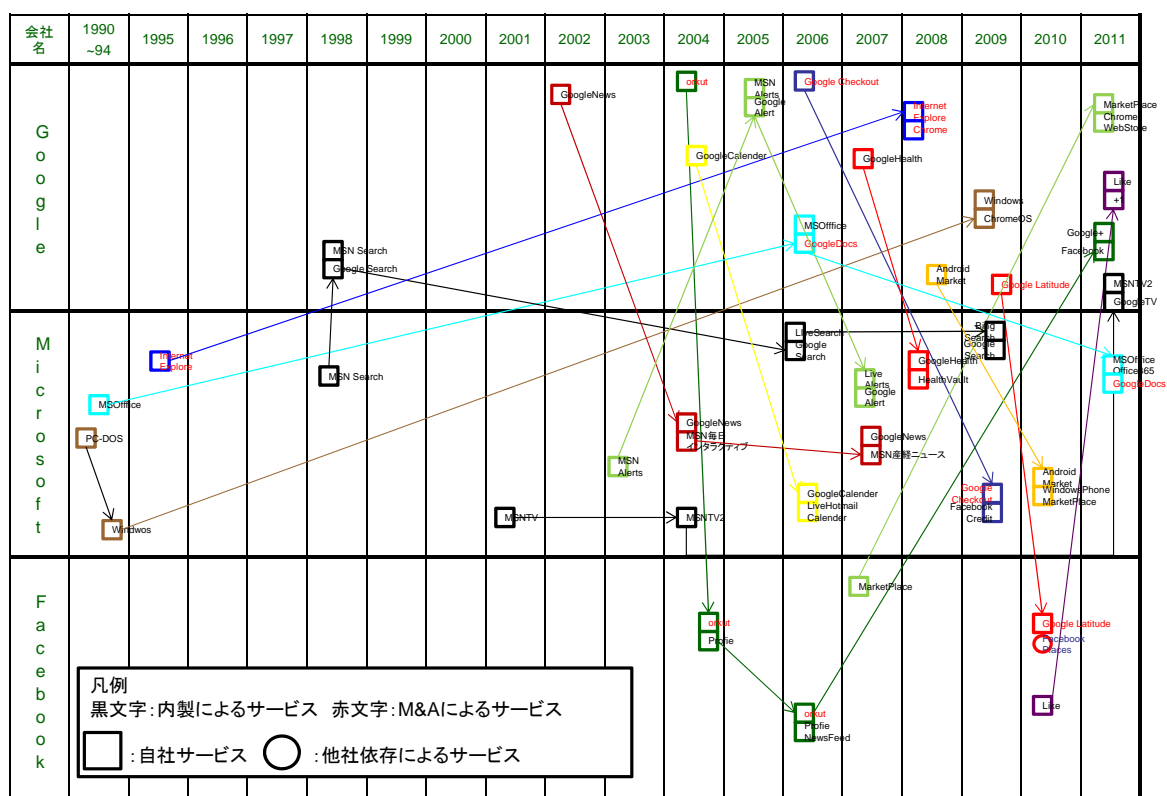


図 5-6 3社のうち2社の間で競合関係になっているサービスの追加時期の比較図

### 5.4. 依存関係から競合関係への変化

依存関係から競合関係になるサービスを持つ事例は、グーグルとフェイスブックとの間にのみ見られる。フェイスブックにおける依存関係から競合関係になるサービスは、動画共有サービスである。フェイスブックは、当初動画共有サービスを提供するにあたって2006年にグーグルがM&Aにて追加したYoutubeに依存していた。2年後の2008年にフェイスブックは、Facebook Videosというサービスを追加し、動画共有サービスにおいてグーグルとフェイスブックとの間で競合関係になっている。フェイス

ブックは、一方、グーグルも Youtube に掲載されている動画を Facebook Connect を通じてフェイスブックの Newsfeed 上に投稿できる依存関係を築いている。Youtube の Facebook Connect に依存することによって Youtube に掲載されている動画の視聴回数を増加させることを狙っていると考えられる。

グーグルにおける依存関係から競合関係になったサービスとして、Google Buzz と Google Wave がある。この2つのサービスは、依存と同時に競合関係になっている。Google Wave は、2008年にサービス追加され、フェイスブックの Facebook Connect に依存し、フェイスブックの Newsfeed の情報を入手しようとしていた。しかし、Google Wave 自体が SNS の情報取得だけでなく、SNS 自体としてサービスを提供するためフェイスブックにとって競合となるサービスであった。そのため、フェイスブックは、Google Wave が Facebook Connect への接続を拒否し、最終的には対抗関係のサービスになっている。Google Buzz は、2009年にサービス追加され、ベータ版の段階でグーグルは、Facebook Connect に依存する予定であった。しかし、Google Wave と同様に接続を拒否されてしまったため、正式版としてサービス追加を行った際には、対抗関係に戻っている。グーグルの Google Wave と Google Buzz は、Facebook Connect に依存できなくなったため、2011年において2つのサービスとの廃止となっている。

3つのサービスは、下記の特徴を抽出することができた。

- 依存から対抗に変化する間隔は2年である。
- グーグルとフェイスブックの間で対抗するサービスの開始は、依存元がでて2年後である。
- 依存と同時に対抗しているサービスは今のところ廃止になっている

上記に述べたグーグルとフェイスブックにおいて依存関係から競合関係になったサービスの状態を図 5-7 に示す。

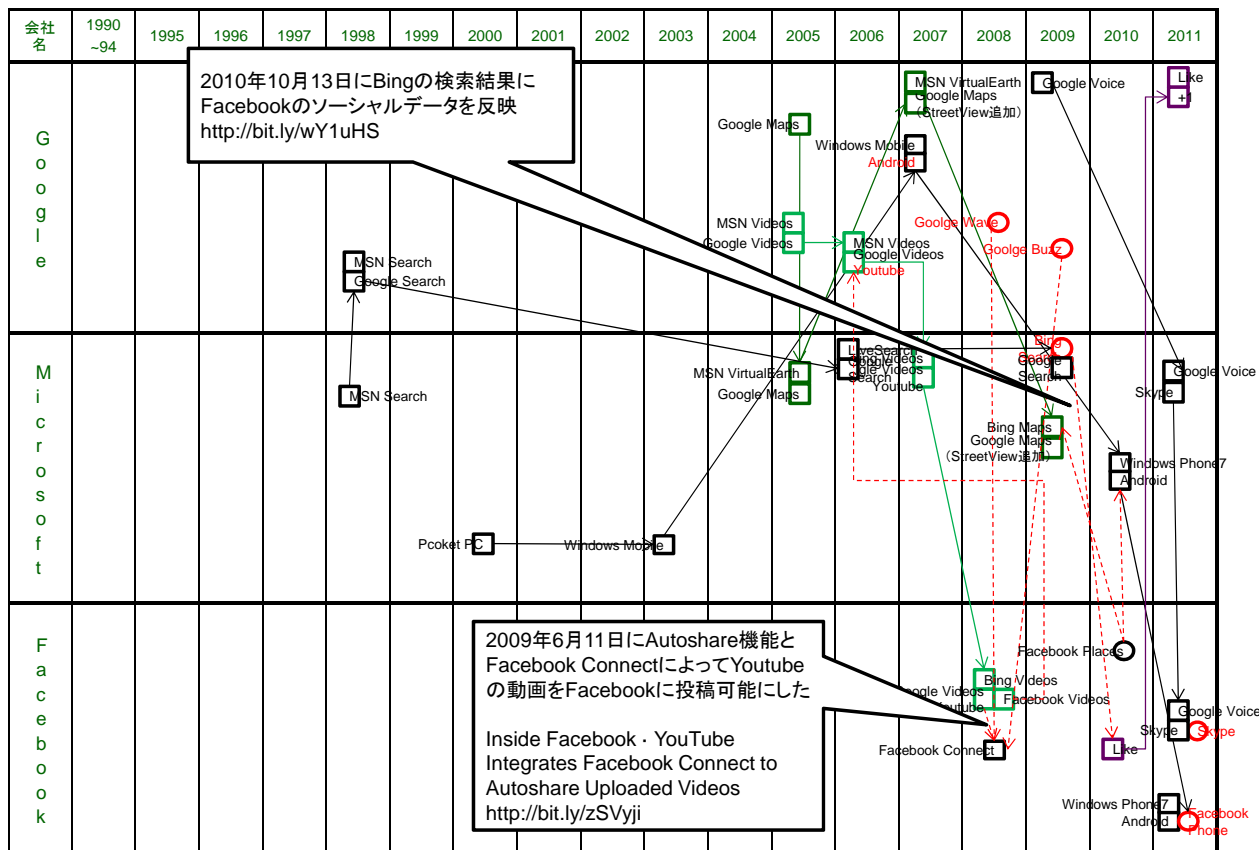


図 5-7 3社のうち2社の間で競合関係になっているサービスの追加時期の比較図



## 6. まとめ

本研究では、グーグル、マイクロソフト及びフェイスブックの3社がそれぞれ追加したサービスを抽出し、各社のサービスの相互作用的分析を行った。本分析によってグーグル、マイクロソフト及びフェイスブックは、相互に影響されながら、時系列にサービスの追加することによって、事業者間の競争関係が変化していくメカニズム、またサービスの追加の仕方での成功度が変わっている可能性を明らかにした。

本研究は、出発点となるサービスが異なる、あるいは当初のビジネスモデルが異なる事業者が時系列にサービスの追加を行っていくことで相互影響が生まれ、また競争関係が変化し、さらにサービスを追加していくことで当初のメインストリームと異なるメインストリームが発生するメカニズムの研究の端緒になると思われる。また、本研究では、次々とサービスを追加する事業者間競争において、サービスの追加の順番や時期が成功度に与える影響に関する研究の端緒ともなると思われる。

本研究の分析フォーマットは、事業間の関係が頻繁に変化する、つまり戦略グループの境界が曖昧な産業において有効になると思われる。その意味では、ネットやモバイルビジネスの企業間の相互作用の関係の変化が分析が中心的対象になると思われる。

## 参考文献

- 足代訓史 (2010), 「日本の SNS 各社の発展経路に関する事例研究,」『経営情報学会 2010 年秋季全国大会』
- 足代訓史 (2011)「日本の SNS 各社の事業発展経路に関する事例研究: 企業間の相互作用メカニズムの解明に向けた探索的研究」『商経論集第 100 号』 pp. 3-15.
- Ken Auletta(2009), *Googled: The End of the World As We Know It*, Penguin Press HC (ケン・オーレッタ 著, 土方 奈美 訳 (2010), 『グーグル秘録』, 文藝春秋)
- セオドア・レビット, 有賀裕子 訳, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 訳 (2007), 『T.レビット マーケティング論』, ダイヤモンド社.
- David A. Vise and Mark Malseed (2005), *The Google Story*, Macmillan (デビッド・ヴァイス, マーク マルシード 著, 田村理香 訳 (2006), 『Google 誕生 ガレージで生まれたサーチ・モンスター』, イースト・プレス)
- David Kirkpatrick(2011), *The Facebook Effect: The Inside Story of the Company That Is Connecting the World*, Simon & Schuster (デビッド・カークパトリック 著, 小林弘人 解説, 滑川海彦 訳, 高橋信夫 訳(2011), 『フェイスブック 若き天才の野望(5 億人をつなぐソーシャルネットワークはこう生まれた)』, 日経 BP 社)
- Ben Mezrich(2009), *The Accidental Billionaires: The Founding of Facebook A Tale of Sex, Money, Genius and Betrayal*, Doubleday (ベン・メズリック 著, 夏目大 訳(2010), 『facebook』, 青志社)
- 山脇伸介(2011), 『Facebook 世界を征するソーシャルプラットフォーム』, ソフトバンククリエイティブ.
- 柴山政行(2008), 『Google 経済学(グーグル経済学)~10 年後にトップに立てる新経済学入門~』, フォレスト出版.
- 森嶋良子, 鈴木麻里子, 田口和裕(2011), 『Facebook Perfect Guide Book』, ソーテック社.
- 西田圭介(2008), 『Google を支える技術 ~巨大システムの内側の世界』, 技術評論社.
- 楠木建(2011), 『ストーリーとしての競争戦略 一優れた戦略の条件』, 東洋経済新報社
- 日経コンピュータ(2009), 『Google の全貌』, 日経 BP 社.

## 参考資料

- AFPBB News, “米 SNS 大手フェースブック、オンライン広告システム「Facebook Ads」を提供開始”, AFPBB News, 2007.11.7. :  
<http://www.afpbb.com/article/environment-science-it/it/2308323/2322813>
- Akbar Majid, “RIP: MSN Web Messenger, July 22, 1999-June 30, 2009”, merinews 2009.5.29. :  
<http://www.mernews.com/article/rip-msn-web-messenger-july-22-1999-june-30-2009/15774411.shtml>
- Alexia Tsotsis, “Google、YouTube Movies でソニー、ユニバーサル、ワーナーと提携”,

Techcrunch, 2011.5.10. :

<http://jp.techcrunch.com/archives/20110509google-partners-with-sony-pictures-nbc-universal-and-warner-brothers-for-YouTube-movies/>

Alexia Tsotsis, “報告：Facebook の 2011 年前半は、収益 16 億ドル、純利益 5 億ドル”, Techcrunch, 2011.9.8. :

<http://jp.techcrunch.com/archives/20110907report-facebook-revenue-was-1-6-b-in-first-half-of-2011-net-income-500m/>

Andy Kazeniac, “Google Video + YouTube = 51% of the Video Market”, compete.com, 2007.2. :

<http://blog.compete.com/2007/02/02/google-video-YouTube-top-video-sites/>

BizID “Google、スライドプレゼンテーションソフト開発の Zenter 買収”, ITmedia, 2007.6.20. : <http://bizmakoto.jp/bizid/articles/0706/20/news025.html>

Bret Taylor, “Mapping your way”, Official Google Blog, 2005.2.8. :

<http://googleblog.blogspot.com/2005/02/mapping-your-way.html>

comScore, 『2010 U.S. Digital Year in Review』, 2011.2.7. :

[http://www.comscore.com/Press\\_Events/Presentations\\_Whitepapers/2011/2010\\_US\\_Digital\\_Year\\_in\\_Review](http://www.comscore.com/Press_Events/Presentations_Whitepapers/2011/2010_US_Digital_Year_in_Review)

Digital Today, “Google が「Buzz」など 5 つのサービス終了を発表、「Google+に集中するため””, Nifty, 2011.10.17. : <http://dt.business.nifty.com/articles/7192.html>

Duncan Riley, “Google、Postini を \$625M で買収”, Techcrunch, 2007.7.10. :

<http://jp.techcrunch.com/archives/google-acquires-postini-for-625-million/>

Engadget, “Google の CEO が交替、エリック・シュミット会長からラリー・ページ初代 CEO へ”, Engadget, 2011.4.5. : <http://japanese.engadget.com/2011/04/05/google-ceo/>

Engadget, “Google のクラウド音楽サービス Music Beta、一般ユーザーにも招待を拡大”, Engadget, 2011.5.19. : <http://japanese.engadget.com/2011/05/19/google-music-beta/>

Erick Schonfeld (2011), “(独占) YouTube の新戦略：ネットワークのネットワークを作る”, Techcrunch, 2011.6.1. :

<http://jp.techcrunch.com/archives/20110531YouTube-networks/>

Erick Schonfeld, “Google Latitude で自分の位置を友だちに教えよう”, Techcrunch, 2009.2.4. :

<http://jp.techcrunch.com/archives/20090204broadcast-your-location-to-friends-with-google-latitude/>

Garett Rogers, “Google Maps market share up 10% in one year”, ZDNet, 2008.1.9. :

<http://www.zdnet.com/blog/google/google-Maps-market-share-up-10-in-one-year/878>

Gigazine, “Google AdWords ビデオ広告の詳細”, Gigazine, 2006.05.24. :

[http://gigazine.net/news/20060524\\_google\\_AdWords\\_video/](http://gigazine.net/news/20060524_google_AdWords_video/)

Gigazine, “ソニーが驚くほど安価な世界初の「Google TV」を正式発表、詳細なスペックも明らかに”, Gigazine, 2010.10.13. :

[http://gigazine.net/news/20101013\\_sony\\_google\\_tv/](http://gigazine.net/news/20101013_sony_google_tv/)

Google, “Google Apps is out of beta (yes, really)”, Google, 2009.7.7. :

<http://googleblog.blogspot.com/2009/07/google-apps-is-out-of-beta-yes-really.html>

Google, “Google to Acquire On2 Technologies”, Google, 2009.8.5. :  
[http://www.google.com/intl/en/press/pressrel/ir\\_20090805.html](http://www.google.com/intl/en/press/pressrel/ir_20090805.html)

Google, “Google Video Ads”, Google :  
<http://www.google.com/ads/video/advertisers/index.html>

Google, “Introducing the Google Chrome OS”, The Official Google Blog, 2009.7.7. :  
<http://googleblog.blogspot.com/2009/07/introducing-google-Chrome OS.html>

Google, “Stable release: Google Chrome is out of Beta!”, Google, 2008.12.11 :  
<http://googlechromereleases.blogspot.com/2008/12/stable-release-google-chrome-is-out-of.html>

Greg Sandoval, “「Google Music」の可能性--レコード会社の懸念と「iTunes」対抗馬としての期待”, CNET News, 2011.2.4. :  
<http://japan.cnet.com/news/commentary/20425801/?tag=nl>

Haruka Ueda, “Android マーケットも映画レンタルの取り扱い開始、YouTube と連携”, Engadget, 2011.5.10. : <http://japanese.engadget.com/2011/05/10/android-YouTube/>

Haruka Ueda, “モバイル Google マップは 1 億 5000 万ユーザ、iPhone 版もアップデートを計画中”, Engadget, 2011.3.15. :  
<http://japanese.engadget.com/2011/03/15/google-Maps/>

Heather Hopkins, “Google Maps Making Inroads Against Leader, Mapquest”, Hitwise, 2008.1.9. :  
[http://weblogs.hitwise.com/us-heather-hopkins/2008/01/google\\_Maps\\_making\\_inroads\\_a.html](http://weblogs.hitwise.com/us-heather-hopkins/2008/01/google_Maps_making_inroads_a.html)

Impress, “Google にアラート機能追加、最新のニュースや Web 検索結果をメール配信”, Impress, 2005.3.10. :  
<http://internet.watch.impress.co.jp/cda/news/2005/03/10/6794.html>

Impress, “Microsoft が Hotmail を買収 世界中のどこからでもメールを”, IMPRESS, <http://internet.watch.impress.co.jp/www/article/980105/hotmail.htm>

Impress, “米 Microsoft、Bing に Facebook のデータを統合、友人のすすめが検索を改善”, 2011.5.17. : [http://internet.watch.impress.co.jp/docs/news/20110517\\_446225.html](http://internet.watch.impress.co.jp/docs/news/20110517_446225.html)

Ina Fried, “Microsoft Office 365 bets on the cloud”, CNET, 2010.10.19 :  
[http://news.cnet.com/8301-13860\\_3-20020029-56/microsoft-office-365-bets-on-the-cloud/?tag=mncol;txt](http://news.cnet.com/8301-13860_3-20020029-56/microsoft-office-365-bets-on-the-cloud/?tag=mncol;txt)

ITmedia, “Google、YouTube を 16 億 5000 万ドルで買収”, ITmedia, 2006.10.10. :  
<http://www.ITmedia.co.jp/news/articles/0610/10/news006.html>

ITmedia, “Google、オンラインビデオサービス企業 Episodic を買収”, ITmedia, 2010.4.5. : <http://www.ITmedia.co.jp/enterprise/articles/1004/05/news012.html>

ITmedia, “Google、モバイルメール検索企業 reMail を買収”, ITmedia, 2010.2.18. :  
<http://www.ITmedia.co.jp/news/articles/1002/18/news055.html>

ITPro, “米 Google, “Ajax ワープロ” の Writely を買収”, 日経 BP, 2006.3.10. :  
<http://googleblog.blogspot.com/2006/03/writely-so.html>

John Oates ・ Get more from this author, “How will sir pay? Facebook credits, that'll

do nicely” , The Register, 2009.6.3 :

[http://www.theregister.co.uk/2009/06/03/facebook\\_payments/](http://www.theregister.co.uk/2009/06/03/facebook_payments/)

Juan Carlos Perez, “Bing とフェイスブックの連携機能を拡充” , Computerworld, 2011.5.17. :

<http://www.computerworld.jp/topics/635/%E6%8A%80%E8%A1%93%EF%BC%8F%E6%A5%AD%E5%8B%99%E6%8F%90%E6%90%BA/191586/%E3%83%9E%E3%82%A4%E3%82%AF%E3%83%AD%E3%82%BD%E3%83%95%E3%83%88%E3%80%81Bing%E3%81%A8%E3%83%95%E3%82%A7%E3%82%A4%E3%82%B9%E3%83%96%E3%83%83%E3%82%AF%E3%81%AE%E9%80%A3%E6%90%BA%E6%A9%9F%E8%83%BD%E3%82%92%E6%8B%A1%E5%85%85>

Loren Baker, “Google acquires Neotonic Software” , Search Engine Journal,

2004.6.4. : <http://www.searchenginejournal.com/google-acquires-neotonic-software/621/>

MarkeZine 編集部, “Google は「検索以外」でも強かった、前々年比で「Google マップ」利用者数は 171% 増、「Gmail」 は 358% 増” , MarkeZine, 2008.10.31. :

<http://markezine.jp/article/detail/5817>

MG Siegler, “Facebook、新メッセージ・システムを発表—キーワードは「シームレス、シンプル、ソーシャル受信トレイ」” , Techcrunch, 2010.11.16. :

<http://jp.techcrunch.com/archives/20101115facebook-messaging/>

MG Siegler, “Google I/O: Android でクラウド経由のビデオレンタル (オフラインでも視聴可)” , Techcrunch, 2011.5.11. :

<http://jp.techcrunch.com/archives/20110510android-movie-rentals/>

MG Siegler, “Google I/O: オンライン音楽ストレージ、Music Beta をお披露目 [当面、米のみ]” , Techcrunch, 2011.5.11. :

<http://jp.techcrunch.com/archives/20110510google-music-beta/>

Microsoft, “MSN Virtual Earth Gives People an Immersive Way to Search, Discover and Explore Their World Online” , Microsoft, 2005.7.24 :

<http://www.microsoft.com/presspass/press/2005/jul05/07-24VirtualEarthBetaPR.mspx>

Microsoft, “マイクロソフトの沿革” , Microsoft :

<http://www.microsoft.com/ja-jp/mscorp/history/default.aspx>

MSN, “マイクロソフト、全世界で Windows Live Hotmail を提供開始” , マイクロソフト, 2007.5.8. : <http://press.jp.msn.com/070508-2.aspx>

Nick Saint, “Google Launching “Chrome Web Store”” , BUSSINESS INSIDER,

2010.3.19. : <http://www.businessinsider.com/google-launching-chrome-web-store-2010-5>

Nielsen, “Nielsen/Facebook Report “: The Value of Social Media Ad Impressions, 2011.4.12. :

[http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online\\_mobile/nielsenfacebook-ad-report/](http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/nielsenfacebook-ad-report/)

Palo Alto, Singapore and Reading, “Google’ s Android becomes the world’ s leading smart phone platform” , canalys, 2011.1.31. :

<http://www.canalys.com/newsroom/google%E2%80%99s-android-becomes-world%E2%80%99s-leading-smart-phone-platform>

Renai LeMay, “Google mapper: Take browsers to the limit” , 2005.7.28. :

[http://news.cnet.com/Google-mapper-Take-browsers-to-the-limit/2100-1038\\_3-5808658.html](http://news.cnet.com/Google-mapper-Take-browsers-to-the-limit/2100-1038_3-5808658.html)

Robin Wauters, “YouTube、今月満6歳に一ビデオ再生はなんと毎日30億回”, Techcrunch, 2011.5.26. :

<http://jp.techcrunch.com/archives/20110525as-YouTube-turns-6-years-old-daily-views-shoot-up-to-3-billion-yes-3-billion-daily/>

Sam Schillac, “We're expecting”, The Official Google Blog, 2007.4.17. :

<http://googleblog.blogspot.com/2007/04/were-expecting.html>

Sarah Perez, “Facebook ユーザーの40%がモバイルアプリを使っている”, Techcrunch, 2011.12.30. :

<http://jp.techcrunch.com/archives/20111229nearly-40-of-facebook-use-is-from-mobile-apps/>

Techcrunch, “Google の公開プロフィールのデザインが Facebook ふうに…ソーシャルな感じに…なった”, Techcrunch, 2011.3.3. :

<http://jp.techcrunch.com/archives/20110302drawing-inspiration-from-facebook-google-revamps-public-user-profiles/>

Techcrunch, “いよいよ Google +1 始動—YouTube、Android Market、Best Buy、TechCrunch 等でテスト開始”, Techcrunch, 2011.6.2. :

<http://jp.techcrunch.com/archives/20110601now-1-gets-interesting-button-to-launch-on-YouTube-android-market-best-buy-oh-and-techcrunch/>

TechCrunch, “予言：Facebook は広告収益で Google を超える, 2011.6.6.” :

<http://jp.techcrunch.com/archives/20110605facebook-will-surpass-google/>

THE WALL STREET JOURNAL,”フェイスブックとマイクロソフト、検索での関係強化”, 2011.5.17 : [http://jp.wsj.com/IT/node\\_237140](http://jp.wsj.com/IT/node_237140)

The Windows Live team, “Windows Live Messenger – The Final Release”, Inside Windows Live Messenger Archive, 2006.6.19 :

<http://messengerarchiveblog.wordpress.com/2006/06/19/windows-live-messenger-the-final-release/>

Written by Iain Thomson, “Google buys Postini for \$625m”, vnunet.com, 2007.9.19. :

<http://web.archive.org/web/20090208204018/http://www.vnunet.com/vnunet/news/2193793/google-buys-postini>

Yoichi Yamashita, “投稿ビデオの再生動向を解析する無料ツール「YouTube Insight」”, マイナビ, 2008.3.28. : <http://news.mynavi.jp/news/2008/03/28/004/index.html>

Yoichi Yamashita, “米 Google、ビデオ用広告「AdSense for Video」のベータ提供開始”, マイナビ, 2008/02/22 : <http://news.mynavi.jp/news/2008/02/22/012/index.html>

Yoichi Yamashita, “米 Google が 3D デジタルマップの Keyhole を買収”, マイナビ, 2004.10.28. : <http://news.mynavi.jp/news/2004/10/28/100.html>

フェイスブックの利用規約 : <http://www.facebook.com/legal/terms>

マイクロソフト株式会社, “フェイスブックとマイクロソフト、戦略的提携を拡大”, マイクロソフト株式会社, 2007.10.26. :

<http://www.microsoft.com/japan/presspass/detail.aspx?newsid=3239>

- 垣内郁栄, “グーグルが買収した「Tonic Systems」の注目技術はなに?”, atmarkit, 2007.4.18. : <http://www.atmarkit.co.jp/news/200704/18/tonic.html>
- 根来龍之, “スマートフォン革命で挑戦を受ける業界盟主マイクロソフトプラットフォーム包囲戦略の弱点”, DIAMOND ONLINE, 2011.11.7. : <http://diamond.jp/articles/-/14738>
- 佐藤卓, 長谷睦, “Facebook、2011年上半期の売上高は16億ドルか--Reuters報道”, CNET News, 2011.9.8. : <http://japan.cnet.com/news/business/35007145/?ref=rss>
- 佐藤由紀子, “Google Maps のモバイル版、利用者が2億人を突破”, ITmedia, 2011.5.26. : <http://www.ITmedia.co.jp/promobile/articles/1105/26/news017.html>
- 佐藤由紀子, “Google、オンライン医療サービスと電力消費監視サービスを終了へ”, ITmedia, 2011.6.27. : <http://www.ITmedia.co.jp/news/articles/1106/27/news018.html>
- 佐藤由紀子, “Google の AdMob 買収、FTC が承認 Apple の iAd 立ち上げが判断材料に”, ITmedia, 2010.5.23. : <http://www.ITmedia.co.jp/news/articles/1005/23/news001.html>
- 小久保 重信, “フェイスブックの新社は東京ドーム7個分旧サンマイクロの拠点に移転へ”, JBPRESS, 2011.2.10. : <http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/5432>
- 青木大我, “米 Google、表計算 Web アプリケーション「Google Spreadsheets」ベータ版”, Impress, 2006.6.7. : <http://internet.watch.impress.co.jp/cda/news/2006/06/07/12229.html>
- 青木大我, “米 Google、密かに会社買収を行っていたことが年次報告書から判明”, Impress, 2005.4.4. : <http://internet.watch.impress.co.jp/cda/news/2005/04/04/7116.html>
- 青木大我, “米 Microsoft が新検索エンジン「Bing」をプレビュー公開”, Impress, 2009.6.2. : <http://internet.watch.impress.co.jp/cda/news/2009/06/02/23635.html>
- 鷹木 創, “Microsoft が「MSN Virtual Earth」、IP アドレスで位置情報も取得可能”, Impress, 2005.7.25. : <http://internet.watch.impress.co.jp/cda/news/2005/07/25/8541.html>
- 渡辺隆広, “検索エンジン Bing、検索シェア 15.9%まで増加 - 米国 検索エンジンシェア 2011年4月 comScore”, SEM リサーチ, 2011.5.23. : <http://ascii.jp/elem/000/000/608/608181/>
- 渡辺隆広, “検索エンジン Bing、検索シェア 15.9%まで増加 - 米国 検索エンジンシェア 2011年4月 comScore”, ascii.jp, 2011.5.23. : <http://ascii.jp/elem/000/000/608/608181/>
- 鈴木 英子, “Miramax、Facebook 向けアプリで映画レンタル開始、まずは米国から”, @nifty, 2011.8.23. : <http://dt.business.nifty.com/articles/6131.html>
- 鈴木英子, “Microsoft と Facebook が連携強化、Bing の表示順位に「いいね」を反映”, 日経 BP, 2011.5.17. : <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20110517/360382/>

●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  
平林正宜(2005年3月)
- No.10 Collis & Montgomeryの資源ベース戦略論の特徴  
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:(株)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  
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:(株)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  
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  
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10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)
- No.31 ロジスティクスの情報化における競争優位の実現とその維持・強化・革新  
メタシステム-差別化システム-競争優位理論の実証分析 木村達也・根来龍之・峰滝和典(2010年3月)
- No.32 インターネットにおけるメディア型プラットフォームサービスの WTA (Winner Take All) 状況  
根来龍之・大竹慎太郎(2010年4月)
- No.33 ITと企業パフォーマンス-RBVアプローチの限界と今後の研究課題について-  
向正道(2010年5月)
- No.34 ソフトウェア製品の平行プラットフォーム市場固有の競争戦略  
根来龍之・釜池聡太(2010年7月)
- No.35 製品戦略論における出発点の吟味-理念型としての「機能とニーズの融合」視点  
(CVP重視型アプローチ)の必要性-  
根来龍之・高田晴彦(2010年10月)

- No.36 データベース市場における新規参入の成否を分けた要因-「スタックの破壊」と既存事業者と異なる「プラットフォーム優先度」-  
根来龍之・佐々木盛朗(2010年11月)
- No.37 規格間ブリッジ-標準化におけるネットワーク外部性のコントロール-  
長内厚・伊吹勇亮・中本龍市(2011年3月)
- No.38 ゲーム産業における「ゲームモデル」の変化-革新的ゲームの成功要因の分析-  
根来龍之・亀田直樹(2011年5月)
- No.39 経営学におけるプラットフォーム論の系譜と今後の展望  
根来龍之・足代訓史(2011年5月)
- No.40 地上放送局における動画配信ビジネスのチャネル・マネジメントに関する研究  
根来龍之・亀田年保(2011年6月)
- No.41 ロバストな技術経営とコモディティ化  
長内厚・榊原清則(2011年8月)
- No.42 袋小路状態の業界の経営戦略：やるも地獄やらぬも地獄の研究  
根来龍之・河原塚広樹(2011年9月)
- No.43 国内のコンシューマ向けISP事業の顧客獲得競争に関する経営者の認識と事業行動  
—記述的ケーススタディー—  
宮元万菜美(2012年1月)
- No.44 ゲームユーザーの継続期間に関する研究：満足感・機会損失感・プレイ時間から探る  
根来龍之・工敬一郎(2012年4月)
- No.45 グーグル、マイクロソフト、フェイスブックのサービス追加の相互作用  
根来 龍之・吉村 直記(2012年5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/prj-riim/>

**WASEDA UNIVERSITY**