

2. 情報通信サービスの優位性の3つの要素：クラウド、ソフトウェア、プラットフォーム

インターネットの進歩・普及により、情報通信サービスの提供が格段に容易になることで、多くのサービスが創出されてきました。

そのなかで、とくに情報通信サービスが大きな力を持つ源泉として、クラウドコンピューティングの登場によるインフラとしての「所有」から「利用」への変化、ソフトウェアがコピー自由・転送自由に行えることから製造時間・原価が非常に小さく、これが他の業種とアカウントティングの観点から優位であること(それにより起業家や投資家の振る舞いに特徴的な変化が出ています)、また、産業の水平分業により新たなキープレイヤーが生まれるプラットフォーム・リーダーシップ、この3つが業界の主要な戦略になっており、さまざまな覇権争いがなされています。

- クラウドコンピューティング：コンピュータのインフラ化(所有から利用へ)
- ソフトウェアの性質と情報通信サービスのアカウントティング
- プラットフォーム・リーダーシップ

本章ではこれらも順次説明していきたいと思います。

2. はじめに 情報通信サービスの進化：ビジネス領域の現状と成長

多くのかたが facebook を使っているかと思います。2014年現在、ユーザ数はどのくらいでしょうか？12億人以上とされています。2004年に出来た会社です。10年前です。

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20130808/497502/>

LINE、お使いですか？2014年現在4億人のユーザがいます。サービス開始後2年半で、です。

<http://linecorp.com/press/2013/1125636>

少し古い話ですが、Zyngaの2010年のソーシャルゲームCityVille、わずか8日で600万ユーザに成長したそうです。

<http://jp.techcrunch.com/2010/12/13/20101211cityville-6-million/>

営業・事業をやっているかたなら当然実感していると思います。顧客を得ることはとてもたいへんです。それが、1週間で600万人も新規に使用するサービス、というものが世の中にある、

ということです。

Instagram、サービス開始 18 か月で facebook に買収されています。10 億 US ドルです。ユーザ数は当時 3000 万以上ありましたが、当時、売上（利益ではなく）はほぼゼロと言われていました。過去には YouTube など 16.5 億 US ドルで Google に買収されていますが、そのときも売上ほぼゼロ、月間ユーザ数 3000 万だったそうです。WhatsApp は 190 億 US ドルで facebook に買収されましたが、その当時、ユーザ数が 4.5 億人とのことです。また、Snapchat というアプリが facebook からの 30 億 US ドルの買収を断ったそうです。Snapchat は 2 年でそこまでの価値になっています。

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20131114/517989/>

こんなに素早くユーザを捕まえたり、企業価値が高まったりしているのはなぜでしょうか。その背景にはいくつかの情報通信サービスの性質があります。特徴的な要素を挙げると、

- ムーアの法則やギルダールの法則により、コンピュータやネットワークが格段に低コストになった。その結果、コンピュータやソフトウェアが所有ではなく、使用したいときに使う「インフラ」になった。→**クラウドコンピューティング／クラウドサービスの台頭**
- ソフトウェアは一度作成すればコピーが無尽蔵に作れるため、製造原価が非常に小さく、かつネットワークで運ぶことができるようになり、配送やアップデートコストが不要になった。→**ソフトウェア・ネットサービスビジネスがアカウンティング**
- ネットワークの低コスト化に合わせて、ユーザへのリーチが容易に可能な「プラットフォーム」に流し込むことで、マーケティングコストも小さくできるようになった。
- 必要なときに必要なだけ使い、かつ低コストなため、製造業に比べて、安い初期投資で、大きく当てることが出来るようになってきた。

ということなのです。これらの優位性について具体的に説明をしていきます。

2. 1. クラウドコンピューティングとサービスインフラ提供の容易性

クラウドコンピューティングがどのように情報通信サービスのビジネスに影響を与えるか、の前に、クラウドコンピューティングとは、という話をしておきましょう。

<http://ja.wikipedia.org/wiki/クラウドコンピューティング>

によると、

ネットワーク、特にインターネットをベースとしたコンピュータの利用形態である。ユーザはコンピュータ処理をネットワーク経由で、サービスとして利用する。

とのこと。従来のハードウェアとしてのコンピュータサーバーを買ったり借りたりする方式と比べて、オンラインで利用、オンラインで購入が出来るようになったということです。

クラウドコンピューティングという概念が出てきた背景には、ムーアの法則やギルダールの法則により、コンピュータやネットワークのコストが非常に小さくなったのが1つの大きな要因です。しかし、それ自身はどのコンピュータやネットワークにも同じように効果がありますので、クラウドコンピューティングやクラウドサービスという形態が普及してきた理由は、それだけではありません。

「より安く提供できる」

「より手軽に使ってもらえる」

の2つであると言えます。それぞれの理由について続いて深掘してみましょう。

2. 1. 1. クラウドコンピューティングと Amazon.com と規模の経済

最初に「より安く提供できる」のがどのように起きているか、Amazon.com を例に挙げて考えていきましょう。

Amazon.com がクラウドコンピューティングサービス(Amazon Web Services)を始めたとき、多くの方は「EC サイトがなぜ？」と思ったのではないのでしょうか。Amazon は昔からサービスサイトの多くを自社開発してきており、実はソフトウェアエンジニアが多数いる会社です。たとえば、かなり昔から A9.com という検索サービスに取り組んでいることはあまり知られていません。EC 以外にこのような Web 系サービスにも力を注いでいます。

<http://a9.com/about-us/history/>

Amazon が Amazon Web Services を立ち上げた理由は一説によると「社内利用」だったと言われています。Amazon.com では自社サーバーの貸し出しなどを自前で運用していたようですが、それらの社内オーダーをより容易に管理するためにオーダー自動化してきたものを、一般利用向けに外部にも出した、というわけです。

Amazon のような EC サイトは年末のクリスマスシーズンが一番繁忙期です。クラウドではない時代のサービス提供にはサーバーを購入し保有しておく必要がありました。繁忙期に合わせて

設備を持つと、それ以外の時期では余裕が出来ます。その時期に使っていないからといってサーバを捨てるわけにはいきませんから、时期的な意味での余剰設備になっていました。こういうときを中心に効率的に転用できれば良いと考えたのは自然な流れです。

さて、Amazon のような大規模な設備を持っているクラウドコンピューティング提供企業の場合、**規模の経済(Scale of Economy)**の考え方が有効です。

規模の経済、とは、主に製造業などで、大きな規模の生産が出来るほど共通的なコストの頭割りが増えることでトータル単価が低減できるという考え方です。大規模生産が有利な理由の1つとなっています。

規模の経済をクラウドコンピューティングに適用してみると、そもそも Amazon はどのみち自社設備としてサーバを持っていなければいけなかった、その一部を貸し出していたわけで、社内ユースだけでなく多くのユーザがついたとしても提供する仕組みが変わらなければ共通化された部分が効率よく使えるため、平均運用コストとしては低減していきます。

また、ムーアの法則も大きな影響があります。ニーズが高まったことでさらにサーバを強化していくことが出来ると新しいハードウェアを購入します。新しいハードウェアはムーアの法則により年率 30%程度(2年で $0.7 \times 0.7 = 0.49$ で約半分)で単価が下がっていく可能性を持っているとすると、そのムーアの法則の恩恵を随時受けることが出来るようになります。あまりニーズの高くないクラウド事業者の場合、相対的に設備の増強が出来ないため、コスト単価が高止まりしてしまいます(厳密には定率による減価償却の場合はそうでもないですが、運用コストや電力・スペースなどさまざまなコストは相対的にムーアの法則の恩恵を受けないでしょう)。よって、大規模で成長を続けているクラウドコンピューティングサービスはコスト競争にも優位に立てます。

情報通信サービスはネットワーク外部性(次回説明)が正に働きやすいので、結果、メジャーなクラウドサービス提供者がブランド、コストともに優位に立てるというビジネス構造になっています。これが Amazon.com が優位に出来る理由と考えられます(ほかにもインターフェイスのデファクトスタンダード化などがあります、標準化については後述)。サーバを多数自社保有しているのがメリット、という点で言えば、Google や Microsoft も多数のサーバを持っているため、競争になりえるでしょう。

2. 1. 2. クラウドコンピューティングの「インフラ化」

もう一つの特徴である「より手軽に使ってもらえる」というところについて、クラウドの利用企業側、情報通信サービス事業から見ていきましょう。

クラウド化する世界 ニコラス・G・カー

<http://www.amazon.co.jp/dp/4798116211>

この本をご存知でしょうか。著者のニコラス・カーは「IT にお金を使うのは、もうおやめなさい (Does IT matter?)」や「ネット・バカ インターネットがわたしたちの脳にしていること」などの著者でもあります。

この本では、ITリソース(コンピューティング等)が、水道や電気のように蛇口をひねるように使うものになる、という話です。電気を例に出して比較しています。この比喩はクラウドコンピューティング／サービスの特徴をよく表しています。具体的には、

- 借りられる量が自由に設定
- すぐに設定できる(Time is Money)
- 急な需要にも対応 & 「急な需要低下にも」対応

たとえば、クラウドコンピューティングでよく紹介される例として、Animoto というサイトがあります。このサイトは、ある契機にアクセスが急に(数日前と比べて)数百倍までに伸びたそうです。普通であれば、サーバの調達に1か月以上かかるので、このようなアクセスをさばくことは出来ず、ほとんどのアクセスは到達できなくなったはずですが、しかし、クラウドを使うことで、サーバ台数を一時的に 100 倍以上にしてこのアクセスリクエストをさばいた、という話です。

<http://www.atmarkit.co.jp/ait/articles/0811/04/news144.html>

しかし、この話のより大事なところは、その後、Animoto のアクセスが数十分の 1 になったときです。元のアクセスよりは数倍になりましたが、減ったアクセスに対応して、サーバ数も適切に減らしていくことが出来ました。その間、3、4 日のことでした。サーバハードウェアを調達してはとも出来ないし、調達後に急激な需要減少があったら経営に大きな影響を与えてしまいます。

このように、気楽に借りられる、気楽に返せる、すぐに借りられる、というのは、電気や水道の

ようなインフラと同じ、というのが上記の本「クラウド化する世界」の主張の一つです。コンピュータは買うものじゃない、借りるものだ、ということと、コストを気にしながらも“じゃぶじゃぶ”使えるようになる、ということです。このような性質は単純な単位時間当たりのコスト以上に大きな価値を生み出すものです。このようなことが出来るのも、大量のサーバを保有しており、一部を貸し出しても、設備コストに大きな影響を与えない企業が提供するクラウドのメリットです。

なお、クラウドコンピューティングの定義としては、米国の NIST (National Institute of Standards and Technology) の定義を基準にしています。

[wikipedia:クラウドコンピューティング]に以下のように訳されています。

クラウドコンピューティングとは、ネットワーク、サーバー、ストレージ、アプリケーション、サービスなどの構成可能なコンピューティングリソースの共用プールに対して、便利かつオンデマンドにアクセスでき、最小の管理労力またはサービスプロバイダ間の相互動作によって迅速に提供され利用できるという、モデルのひとつである。このクラウドモデルは可用性を促進し、5つの基本特性と、3つのサービスモデルと、4つの配置モデルによって構成される。

— アメリカ国立標準技術研究所

2. 2. ソフトウェアビジネスとアカウントティング

本章の最初に、情報通信サービスやアプリが多くのユーザを急速に獲得する事例を紹介しました。それは安くたくさんコンピュータを確保できる(リリースできる)クラウドによるところが大きいです。さらに、そのような急速な普及をした場合におけるバランスシートがどのようになっているか、アカウントティングの観点から紹介します。

情報通信サービスの特徴は以下のようなものです。

- + 固定コストが少なく、提供サービスを追加するコスト(マージナルコスト)が相対的に小さい
- + 事業開始時に小さい資金で進めることが可能
- + 広がるときの速度が圧倒的に速い

その結果、以下のような状況を見ることが出来ます。

- + 当れば 30~50%の利益率を実現
- + 初期投資が不要になり、投資家の役割が変化(スタートアップアクセラレータの出現)
- + 大規模な企業価値の会社の急激な出現(2,3年で1000億円以上)

その結果、情報通信サービス産業は活況を呈しており、大規模なIPOを行う企業も頻繁に生まれています。以降では、具体的に、これらの理由を説明していきます。

2. 2. 1. ソフトウェア・情報通信サービスのビジネス構造

まずは、情報通信サービスの基礎となるソフトウェアのビジネス構造について考えてみましょう。参考書としては、以下の本があります。

ソフトウェア企業の競争戦略 マイケル・A・クスマノ

<http://www.amazon.co.jp/dp/4478374813>

この本は、情報通信産業のかたであればいろいろ興味深いところもありますが、そうでない場合には全部読むのは結構厳しいので、ここではエッセンスだけを紹介します。

いわゆる製造業とソフトウェアビジネスの違いについての重要な原則は、

- ソフトウェアは一度作ってしまえばコピーがたやすく、製造コストが非常に小さい

ということです。当たり前、と思われるかもしれませんが、このような性質が情報通信サービス業を他の業種に比べて大きな利益率になっている要因です。具体的には、製造原価や加工コスト、デリバリーなどのコストが製造業に比べて小さくなっています。

- 製造原価→コピーだからメディア代。ネット配布なら通信料金のみ。運用はサーバ代のみ。
- 加工コスト→ほぼゼロ。コピーするだけ。
- デリバリー→上記のように通信で配布。アップデート機能やプラットフォームを使ってほぼ自動的に配布可能。

現在ではソフトウェアをレンタルできるようになるクラウドサービス(SaaS: Software as a Service)やスマートフォンアプリにより、さらにその特徴は強まります。

結果、いったん普及し始めると(プラットフォームに載せるなど)低コストで普及し始めます。低コストで普及するので、広がると急激に利益率が高まります。

このような性質を存分に活かすと、利益率 30~50%が実現可能、ということです。

2. 2. 2. 情報通信サービスの資金繰りと起業家・投資家の考え方の変化

事業を行う上で大事なことの1つには、資金繰りがあります。どのタイミングで資本金がなくなるのか、どこでお金を借りないといけないのか、ということは、どんな企業でも必ず考えないといけないことです。情報通信サービス企業も例外ではありませんが、前述したソフトウェア・情

報通信サービスの性質から、資金繰りについて他の事業（製造業やサービス業）とは大きく変わってきています。

ソフトウェア/ICTサービスビジネスの特徴(1)

- 収支計画の観点
 - 開発コストのみで製造コストがほぼゼロ。
 - 普及すると利益率が莫大に(30%~50%)

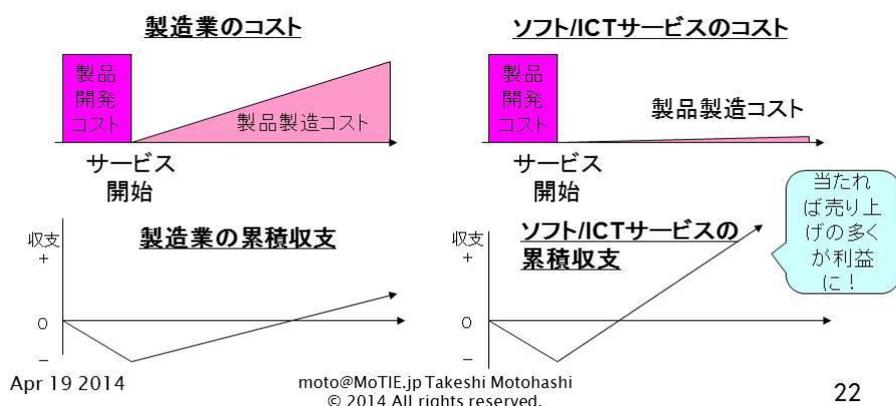


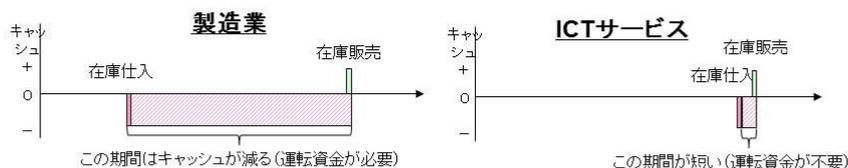
図1を見てみましょう。まず、製造コストやデリバリーコストが小さいことは、サービス開始後の事業収益に大きな影響を与えます。製造業であれば、製品を作るための材料や配送のコストなどがある程度あり、いわゆる営業コストの一部をなします。情報通信サービスでは、そのコストが小さいため、同じような初期投資でも、サービスが始まったあと売上が伸びる場合は、製造原価が少ない分早く回収することが出来ます。

ソフトウェア/ICTサービスビジネスの特徴(2)

• キャッシュフローの観点

– 「在庫」が小さい＝キャッシュが減りにくい利点

- 在庫回転率 = 営業売り上げ ÷ 棚卸資産額
- 在庫回転期間 = 1 / (在庫回転率) # 逆数



• とくにクラウドサービスの場合：在庫がない！

– 先行投資不要：必要なときにサーバを「借りてくればよい」

- 参考：デルの「在庫回転期間最小化」経営 平均在庫回転期間：数日（一般には3ヶ月とか）

Apr 19 2014

moto@MoTIE.jp Takeshi Motohashi
© 2014 All rights reserved.

23

また、図2のように情報通信サービスでは保有在庫を小さくすることが出来ます。クラウドを使うことで必要なときだけサービスを動作させるサーバリソースを借りることが出来ます。一般に、サービスや製品を用意したり売ったりした場合でも、実際にお金が入ってくるまでには一定程度期間があります。在庫をかかえて売れていても、キャッシュが入ってくるまでは運転資金が必要になります。クラウドを使って必要なときだけ用意すればよければ、顧客が真に利用するときだけサービスを用意することが出来、準備する運転資金も大幅に削減できます。

製造業であれば工場や製品開発、特許など、情報通信サービスであればソフトウェア開発に初期投資がかかりますが、ソフトウェア開発はいわばプログラマの人件費がメインなので、彼らが生活できれば最低限いい、という考え方もあります。

以上のような性質により、情報通信サービスの提供者や支援者は、資金繰りの考え方について他の業種と比べて大きな違いがあります。立ち上げ時には、自らの生活さえ出来ればいいので、アプリやサービスが出来るまで頑張って、そしてサービスを開始します。サービスが大きく立ち上がるまでは運転資金もたいして要らないので、そのまま生活できるだけの貯金があれば困らないこととなります。よって、以下のような状況になっています。

- 起業家はほとんど資金がいらないため、お金を借りたり投資してもらう必要性が低くなる。
- しかし当たったら大きいため、投資家としては投資したい。

- 結果として、投資だけではなくサービスデザインやローンチのアドバイスもする活動をする投資家(シードアクセラレータ)が必要とされてくる

また、起業家も少ない資金でチャレンジできるため、多くの優秀な人々が取り組んでいます。IPO 以外に Google や Facebook などからの買収を想定することも出来ます。結果として、情報通信サービス分野が活況を呈することになっています。

2. 2. 3. 情報通信サービス企業の EXIT と買収する側のモチベーション

情報通信サービスの起業家は IPO 以外にも Google や Facebook に買収される、という”EXIT”オプションを持っています。買収する側のモチベーションはどこにあるのでしょうか。最近の傾向としては、少なくとも以下の3つの観点があります。

1つには、保有資金の有効活用というのがあります。IPO している会社の場合は継続的な収益増加が期待されています。もちろん自社開発も必要ですが、現金がある場合にはその現金を有効に使う(貯金や国債よりも高い利率の価値になる)ことも企業の成長方法のひとつです。ですので、IPO 後に多くの現金を保有した会社は買収に積極的になることが多いです。

2つには、イノベーションの取り込みという観点もあります。必ずしも自社社員が一番いいものを生み出すとは限りません。新しいアイデアや素晴らしい能力のサービスや企業が会社の外にあるならばそれらを取り込むこともオープンイノベーションの観点から普通に起こることです。サービスそのものだけでなく、その人材を取り込むことも大きなメリットの1つです。

最後には、ブランド、ユーザの取り込みという観点です。売り上げのない会社でもユーザ数が3000万人いるのであれば、ユーザへのリーチやそこまで到達した知名度を価値として見る場合です。スマホアプリなどでは、ユーザには無料、広告も出さないというタイプであれば、単独では収入が全くない場合もあります。しかしながら、ユーザ数が十分についている場合には企業価値として高まっていると考えているようです。

創業者としては素早く会社を大きくしていくという観点で買収されるという案を考えて戦略を立てていく必要があるでしょう。また、戦略ではなく理念としてのサービス設計をする場合もあります。たとえばユーザエクスペリエンスファーストであるのも1つでしょう。お金はもらってなくてもエンドユーザ第一主義、ということも現在であれば取りうるアプローチのひとつです。上記傾向なども鑑みながらサービスデザインをしていく必要があります。

2. 3. プラットフォーム・リーダーシップ

本章の最後はプラットフォームという話をします。本はいろいろありますが、まず基本としては以下を紹介しておきます。これもクスマノが共著となっています。

プラットフォーム・リーダーシップ—イノベーションを導く新しい経営戦略 アナベル・ガワー

<http://www.amazon.co.jp/dp/4641162328>

プラットフォームとは？という定義をだいたんにしてみると、「たくさんのエンドユーザを持ち、そこでサービスやビジネスをするたくさんの事業者が参加できるような場所・仕組み」というところでしょうか。こうしてみると、市場みたいなものですね。

このようにプラットフォームを定義すると、いろいろなものがプラットフォームになりえます。当該分野でいうと、インターネット自体もプラットフォームと見なすことが出来ますし、Microsoft Windows や MS-DOS もそうです。楽天市場もプラットフォームですし、最近では iOS や Android などのスマートフォン OS もそうです。facebook もアプリが載せられますからそうなります。

プラットフォームが注目されている／され続けている理由は、そこに多くの利用者・事業者が集まることで自発的にビジネスが展開され、そこで仲介をすることで収益を得られることです。さまざまな事業者が工夫をしてビジネスをすればするほど、プラットフォームでの収益が増える、ということが期待されます。

実際はどのようなのでしょうか？さらに掘り下げてみましょう。

2. 3. 1. プラットフォームのメリットと成り立ち

プラットフォーム、たしかにメリットがあるように見えます。とくに最近までのスマホアプリ開発ブームがそれを示しています。サービス開発者から見たプラットフォームのメリットは以下のようなものでしょう。

- 簡単に多くのユーザに届けられる
- 開発環境が用意されている
- リーズナブルなプラットフォーム使用料である

そうして、当たれば大きいと信じるサービスを出していくことになります。

プラットフォーム事業者というのはどのように考えて作っているのでしょうか？

スマホ、たとえばiOSはどうでしょう？たしかにプラットフォームの要素を持つ AppStore を用意していました。しかし、その前に iPod や iTunes でアプリを用意していました。Android はどうでしょう？最初に検索や Gmail を標準アプリにするようにしていました。PaaS で有名な Salesforce.com も基本は CRM サービスとして普及してきました。

こうして考えてみると、プラットフォーム事業者は「プラットフォーム」を作ろうとしたわけではなく、サービスを提供しつつプラットフォームとしても使えるようにしていることが判ります。たしかに、プラットフォームのメリットとして「多くのユーザに届けられる」というのがありますから、なにかしらユーザを集める方法がないといけません。サービスがなければユーザが集まりませんから、これは自然な流れでしょう。サービスを作るときに、プラットフォームという出口も考えながら作るのが必要と考えられます。

2. 3. 2. プラットフォーム戦争

プラットフォームのマーケットを制するためにさまざまな戦いが行われます。古くは、DOS Windows と Mac、Netscape と Internet Explorer、最近では、iOS と Android、Windows Mobile でしょうか。

このような戦いにおいては仲間作りや価格付けが重要な戦術のひとつになります。とくに、先行している製品・サービスからマーケットを奪う際にはよく行われます。有名な例は β VHS のメディア戦争ですが、情報通信サービスは Netscape と Internet Explorer (IE) が有名です。

1990 年代前半、インターネットのキー技術として WWW が登場したときに、使いやすいブラウザが注目されました。それが Netscape Navigator です。当初 Netscape Navigator は有償で販売されていました。Microsoft がインターネットの価値を認めた 1994 年末に戦略をシフト、その後、インターネットのブラウザである Internet Explorer 3.0 を Windows に無償でバンドルすることにしました。これにより、IE が急速に普及し、Netscape は窮地に陥りました。Netscape はサーバーにビジネスシフトするも、Microsoft との競争が激化し、結果としてビジネスとしては衰退してしまい、ブラウザはオープンソースの Mozilla プロジェクトに受け継がれることとなります。このような戦い方のなかで、パソコンベンダとの契約条件が独占禁止法への抵触が指摘されていたことはご存じのかたも多いでしょう。法律的な観点には注意すべきながらも、大きな戦略転換をした Microsoft のビジネス戦略は注目すべきです。

似たような状況を iOS と Android にも見ることが出来ます。スマートフォンとしての iPhone が主流だったときに、無償のオープンソースとしての Android をリリースして、仲間を募りました。

iOS は iPhone でしか動きませんから、Apple の意向が大きな力を持ちますが、Android はオープンソースでしたので、さまざまな変更が出来るというメリットもあり、多くの製造ベンダや携帯電話キャリアが採用しました。その結果、スマートフォンの OS は 2 強というかたちになりました。この競争に参加したい Windows Mobile や Tizen、Firefox OS、旧来使われていた Blackberry は厳しい戦いを強いられています。

このようにプラットフォーム戦争は大きな力を持つため、大きな戦略展開が必要です。また、3 位以降が厳しい状況になることも特徴です。ただし、最近の事例では、Web ブラウザは 2 位以下が比較的多くの競争があるように、混戦に出来る場合もあります。

参考書: 古い本ですが、マイクロソフトの戦略を分析したものです。

食うか食われるか-ネットスケープ vs-マイクロソフト マイケル・ルクスマン

<http://www.amazon.co.jp/dp/4620313378>

2. 3. 3. ロックイン効果とスイッチングコスト

インターネットでサービスを使っているときに「facebook アカウントでログイン」「twitter アカウントでログイン」というような表示を見かけることがあります。なにげなく使っているこの機能、よく考えると少し不思議ではないでしょうか。なぜなら、そのサービスと facebook や twitter との関係があるようなないような状況になっているからです。

実は、このようなアカウントサービスはプラットフォームを提供するサービスがオープンにしているもので、サービス提供者は facebook や twitter と特別な契約をしているわけではなく使えるものです。サービス提供者としては、ユーザが同一であることが判ればいい場合は、このような「同一性」を保証する他のサービスのアカウントを使うとアカウント管理が容易になる、個人情報を持たなくていい、などのメリットが出てきます。

一方、facebook や twitter はどのようなメリットがあるのでしょうか。このようにアカウントサービスを他のサービスが使ってくれれば、もし、facebook をやめようとした場合、アカウントとして使っていた他のサービスですべて設定を変えないといけません。こうすることにより、facebook や twitter などのプラットフォームを解約しにくくする効果があります。このようなアプローチをシステムロックインと呼んでいます(参考書は最後に)。

いわゆる「ロックイン効果」というのは、何らかの理由でそのサービスから離れづらくするなる状況を言います。たとえば、ベンダロックインとはある技術要件を満たすために同じ製品ベンダのものを使い続けられないといけない、という状況のことです。インテルの CPU やマイクロソフト

の MS-DOS などが例としてあります。ロックインを誘引する方法は、特許や仕様の開示制限から、ユーザ規模、ユーザの学習コストなどがあります。ロックイン状況から別のものに移るときの大変さを「スイッチングコスト」と呼んでおり、ロックインが強い場合を「スイッチングコストが高い」と表現しています。

ビジネス的にはロックイン効果があるほうが事業が安定するため、そのような方向に進めたい、という意識が働く場合があります。一方、あまりに露骨にやってしまうとスイッチングコストが高まることを嫌うユーザからの反発を受けることもあります。その部分でのビジネスにこだわらない場合はそこをオープンにしてユーザやプラットフォームを使う事業者(補完企業)を安心させて加速させるアプローチもあります。

参考書:ハックス教授のデルタモデル。ビジネス戦略に「ベストプロダクト」「トータルカスタマーソリューション」のほかに「システムロックイン」を入れて、シンプルで判りやすい整理をしている。

デルタモデル—ネットワーク時代の戦略フレームワーク アーノルド・C・ハックス

<http://www.amazon.co.jp/dp/4903241637>

2. まとめ：情報通信サービスの優位性の3つの要素：クラウド、ソフトウェア、プラットフォーム

まとめますと、以下の3つの観点を述べました。

- クラウドコンピューティング・クラウドサービスの登場:インフラの「所有」から「利用」が生まれる価値
- ソフトウェア・ネットサービスのアカウントング:製造コスト、在庫コストの小ささが事業や投資に与える影響。
- プラットフォーム・リーダーシップ:ユーザを多数持つ事業者がパートナー企業(補完企業)を呼び込み、離れなれなくするシステムロックイン戦略。

ここまでの基本的な知識です。これを使って、第3章、第4章では情報通信サービスが生活や事業にどのような影響を与えているか、を解説します。データの話、メディアの話、コミュニケーション・コラボレーションの話などです。その後、もう一度戻って第5章で無線技術や端末におけるイノベーションの源泉の話になります。第6章はビジョン策定というサービス戦略策定方法と今後の技術的課題・社会的課題の話となります。

(閑話休題) クラウドサービスとか facebook/mixi とか LINE/WhatsApp/WeChat とか

少し話がずれますが、クラウドの定義の話などをしていきます。クラウドの話をすると、サービスのことには議論が行きます。いわく、

「クラウドといっても、昔から、掲示板やブログとか使っているし、メールも全部『あちら側』にあって、ブラウザで見ているのだから、目新しくないのでは？」

はい、その通りです。オンラインで使用するサービスというのは昔からあって、それ自体は珍しくありません。やはりクラウドという名前がつくためには、リソースなどの心配不要、簡単に増設できたり減少できたりすることが特徴として必要でしょう。

さて、いままでの内容から、2つほど関連する話がありましたので、紹介します。

Q: eBay は日本市場に参入できなかったけど、facebook は参入できた。この違いはなんですか？

いい質問です。結果論なので、一概には言えないですが、eBay/ヤフオクの例は、

- オークションサービスはローカル性が強い(物品輸送コストが伴う)ため、グローバル規模があってもデメリットがあった
- ヤフオクはみんなが使っていてみんな知っていた(間接的なネットワーク外部性も後押しした)

一方、mixi/facebook の例は

- ローカル性というのはそれほどなかった。全部オンラインだった。
- 海外の友人がいる人は最初から facebook を使っていたので、そちらで統一できると楽だった。
- プラットフォーム利用 facebook アプリ)が利用者誘引につながった。

などなどでしょうか。ただし、mixi はどちらかというとゲームプラットフォームとしての展開が事業としては指摘されています。(そこを切り抜けた gree も今は大変ですが)。

Q: LINE、3 億人というけど、海外では WhatsApp というのがあるらしいです。今後どうなるでしょうか？

興味深い事例です。欧米では WhatsApp、中国では WeChat という同様のサービスがあり、ユーザー数はそれぞれ、数億人のレベルで、それぞれしごきを削っている状況です。Whatsapp は facebook に 2 兆円近い金額で買収されたことで業界に驚きを与えました。数億人レベルの利用者がいてもどこかがどこかに飲み込まれるということがあるか、今後の動向が気になります。なぜ気になるか、

という、過去には SNS では一番メジャーだった MySpace は 2008 年に 2 億人のユーザを持っていましたが、その後利用者は減ってきたからです。これだけユーザ数がいっても盤石ではない、という事例でしょう。

参考:「少なくとも米国では MySpace も死んではない。ただ利用者ゼロに漸近しているだけ…」

TechCrunch

<http://jp.techcrunch.com/2012/01/16/20120112imnotdeadyet/>

以上