

Google 成功の過程とグローバル・マーケティングの未来*

2006年の夏 PayPal に勤務して得た知見

秋 本 昌 士**

イントロダクション

本日はお招きいただきましてありがとうございます。10ヶ月間日本に滞在しているにも関わらず、これだけ多くの方々の前で気持ちよく日本語をお話するには、まだ何年かかかりそうです。5年前早稲田大学を初めて訪れ、スポーツ経済学についてお話をしました。最近、日本でグローバル広告についての論文を発表しました。そこで、今回のトピックを選ぶにあたり、いくつかのトピックを織り交ぜ、マーケティングの将来を形作る重要な力に焦点を当てることにしました。

今回のトピックはGoogleです。その成功への道のりと、Googleがグローバル・マーケティングの将来をいかにして形成するかについてお話します。今年4月にMicrosoftがYahoo!を買収しようとしたことは、お聞きかもしれません。MicrosoftはYahoo!のブランド価値を高く評価していたので、Yahoo!の市場価値の約2倍を支払うことをいといませんでした。しかし、多くのアナリストたちは、本当の理由は、Yahoo!がMicrosoftの最大のライバルであるGoogleと手を組むことを、Microsoftが恐れていたことであると考えています。

Googleは、独自の検索技術によって、電子メール言語処理、インターネット・ブラウジング、フォト・シェアリング、決済処理といった多くの類似した製品を提供しています。これらは、ライセンスが付与されたソフトウェア製品であり、これまでMicrosoftが販売に成功してきたものです。現在、Googleはこれらを無料で提供しています。Microsoftがテnder・オファーによってYahoo!を支配下に置こうとしたと見ることは、驚くべきことではありませんでした。Yahoo!は日本市場を支配しています。そして、広告収入を基盤としてコンテンツ、電子メール、検索サービスを提供することによって、世界中でブランド・エクイティを確立してきました。

私は、2001年、アメリカにおいてフルタイムでマーケティングを教え始めましたが、その前にマーケティング分野で20年のキャリアを積みました。最初にニューヨークでColgateの広告マネ

*この翻訳資料は2008年7月1日に開催されたマンムス大学准教授 (Associate Professor, Monmouth College) であり、当時早稲田大学国際教養学部客員准教授でもあったダン ケイブナー (Don Capener) 氏による、早稲田大学産業経営研究所主催の講演会の日本語発表原稿 (英文タイトル「Google's Path to Success and How it can shape the Future of Global Marketing: What I learned working @PayPal during the summer of 2006」) である。

**中村学園大学流通科学部流通科学学科専任講師

ジャー、次にサンディエゴで自分自身の広告代理店の社長をやり、最後にアメリカにおける電通の最大の競争相手 Leo Burnett におりました。私は、Above the Rim Hoopwear のチーフ・マーケティング・オフィサーであり、共同設立者の一人でもありました。同社は Reebok 社に買収され、1993年 Reebok Basketball になりました。

マーケティング担当の教授になって以来、自らの学問分野のなかで現状にとどまることに不安を感じています。マーケティング・コミュニケーションは急速に変化しつつあり、さらにこの混乱した状況に国際ビジネスの要素が加われば、現状にとどまったままで最新の動向について知ることがいかに難しいかがわかります。しかし、自分の学生たちが現在最も重要なマーケティングの原理を学び、ベスト・プラクティスに精通できるよう、彼らに対して責任を感じています。

私は、国際マーケティングの分野でフレッシュでいるために、夏休みをとり、再び広告代理店の仕事に参加したり、マーケティング・コンサルティング会社で臨時の仕事や契約の仕事を行います。あるいは、日本をはじめ別の国へ行き、そこで行われているマーケティングがどのように異なるかを学びます。

今日は、Google についてお話しします。私は、2006年に e-Bay の PayPal 部門において契約マーケティング・スペシャリストとして2ヶ月間働きました。シリコンバレーの巨大企業の内部に入り込み、彼らの競争の枠組みを知ることは稀有な機会でした。e-Bay の聡明なスターたちから、最新のオンライン・マーケティングの技術と決済処理を学んだことは幸運でした。そこで私はメモを取り、記録を保存していましたので、今日は Pay Pal で得た知見のうち機密でない部分をみなさんと共有するつもりです。私は、Visa のマーケティング・プログラムをマネジメントするという7年間の経験をもち、クレジット・カード・マーケティングと決済処理ビジネスを理解していたために、Pay Pal に雇用されました。

Microsoft と同様に、Pay Pal の最大の脅威は Google でした。私は2001年に広告業界を去り、教職につきました。当時、Google が伝統的なメディアと代理店から影響力を奪い取りつつありました。オンラインにおけるベスト・プラクティスは急速に変化しつつありました。私は、伝統的なコンテンツ・プロバイダから複数の媒体によるハイブリッド競争モデルへの変化に直面して、オンライン・メディアをどのように測定し評価するかについて学ぶために、実務に戻る必要がありました。

Google 成功の主要な要因とは何か

Google 以外の検索エンジンがトラフィックを減少させるなか、Google が成功したおもな理由は、その製品にありました。それは、「より優れたネズミ捕り」でした。Yahoo! の前マーケティング担当副社長である Anthony Soohoo によれば、「インターネット・サーファータちは Google で検索を行った場合、その結果に歓喜しました。一方、ほかの検索エンジンは、最もよいコンテンツがある場所とは関連のないサイトを組合せて提示していました」。検索能力のおかげで、わ

れわれが愛情をこめて「ギーク」と呼んでいる人々の間でわれわれにとってポジティブなクチコミが発生しました。この検索能力こそが、2004年に Google が世界のリーダーになった理由です。しかし、最近の Google の成功には、他にも非常に多くの要因があり、それをたった1つに絞ることは難しいのです。検索能力に加えて、タイミングのよさ、技術資本、それにスタンフォード大学とシリコンバレーのベンチャー企業のネットワークが、グローバル検索ビジネスにおける Google の台頭と支配の基礎をもたらしただけです。しかし、Google の検索製品の独自性は、検索能力です。検索能力とは、検索語の広告スポンサーシップによるのではなく、ヒット数によってページのランキングを行う方法です。

検索能力は、Google の製品開発の成功における最も重要な要因でした。検索能力は5つの要因によって規定されます。

- 1) 検索インデックスの包括性。言い換えれば、検索のために何ページ用意されているかという意味での、全体の規模です。Google は、それ以前のどのプロバイダよりも多くのウェブ・コンテンツをもち、ユーザーのために探すことができるリンクの数と種類によって、彼らの検索がいかに包括的かを示しました。
- 2) 技術の適合性。ページ・ランキングのアルゴリズム関数がどれだけ優れているか、そして、ユーザーがこれをすぐに評価することができるか、ということです。Google は、この領域において秀でており、Google の検索がより頻繁に「的中する」ため、2004年以降、多くの人々が選好する検索プロバイダになりました。さらに、Google は一貫してユーザーからのフィードバックを求め、そのフィードバックを取り入れた最初の企業でした。頻繁に検索を利用する多くのユーザーと Google の製品チームとの関係はきわめて密接でした。そのため、ウェブ・コンテンツがよりダイナミックになっても、それにどのように適応するべきかを知っていました。
- 3) 新鮮さ。検索インデックスにあるページがどれだけ新鮮か。Google は多くの競合企業より早くコンテンツを更新し、国際的な投資を行っていました。新しいコンテンツが設けられたとき、Google の技術チームは、競合企業よりも早くそれを見つけアクセスする方法を知っていました。
- 4) デ스플레이またはグラフィック・インターフェイス。情報がどのように表示されるか、検索結果の解釈がどれだけ容易か、ということです。Google は、ユーザー・インターフェイスの専門家に充分投資しました。そして、検索プロセスが進化しつつあったため、ユーザー・インターフェイスをユーザーおよび広告主のニーズの変化に適合させなければならぬことを発見しました。
- 5) 信頼。ユーザーが検索サービスをどれくらい信頼しているか、ということです。調査によれば、Google は、信頼されているサイトおよびサービスで、常にトップまたはその近くにランキングされました。

信頼性、スピード、冗長性、その他のパフォーマンス関連の要因も Google の成功に貢献しました。しかし、それ以上に検索能力こそが成功の理由として最も重要だったのです。

その他の鍵となる成功要因

Sergey Brin と Larry Page が⁵、スタンフォード大学の大学院生のときに Google を設立しました。彼らは、検索しようとしているものと最も関連性の高いコンテンツ（この場合、ウェブ・リンク）によって、最も洗練されたページ・ランキング・アルゴリズム検索関数を設計しました。Google のモデルは、コンシューマー・トラフィックの増加をもたらしました。なぜなら、どのコンテンツが最も関連性が高く、進化しているかを、定量的データを収集しつつユーザーからまさに「学習した」からなのです。言い換えれば、このモデルはリアルタイムでユーザーの選択を取り込みました。そして、Google は忠実な信奉者を生み出したのです。

Google はウェブ2.0現象のなかで登場しました。ウェブ2.0とは、ユーザーが作った素材を描写するウェブ・コンテンツの特性です。Web 1.0と Web 2.0との違いをわかりやすい比喻を用いて説明すれば、Web 1.0ではわれわれがオンラインで読んだり見たりするコンテンツは、伝統的なメディア・プロバイダが書いて製作した、ということです。ユーザーは、Web 2.0を使ってコンテンツを作成し、閲覧者が見たいものを選びます。コンテンツ・プロバイダが、閲覧者とのインタラクションをもたらし、閲覧者からのフィードバックに反応します。閲覧者のフィードバックが最終的にウェブ2.0の製品を形成し、大多数のオーディエンスにとって興味深い、または大多数のオーディエンスに関連のあるものを決定するのです。

MySpace、FaceBook、You Tube といったサイトは、Web 2.0のトレンドに追従し、利益の源泉は「リアリティ TV」のようなものになっていきました。これらのサイトはすべて、その生存を広告収入に依存しています。しかし、Google は、ユーザーが生み出したコンテンツ・モデルをグローバルな規模でお金に変えた最初の企業でした。彼らの成功は、Microsoft と直接的、または間接的に競合する多くのオンライン・ツールとオンライン製品の導入をもたらしました。2006年に Google が YouTube を取得したことは、アナリストたちから賞賛されました。なぜなら、ユーザーが生み出し成功したモデルだったからです。それはビデオ・メディアのうち My Space および Facebook と競合する可能性がありました。

広告主たちが Google を発見しつつある間にも、その開発者たちは、よりよい製品を作り上げることに常にいそいでいました。時をほぼ同じくして、Eric Schmidt が新しい Google の CEO として雇われました。彼は、Yahoo! に対して Google の検索技術のライセンスを与え、逆に、広告検索収入を生み出すために用いている Overture のシステムを手放すことを勧めました。その Overture のシステムとは、特定の検索に対して最も関連性の高いウェブ・サイトを消費者に提供するのではなく、入札金額にもとづいて、広告主およびキーワード・スポンサーシップに対して支払った者を検索結果のトップにランキングするというものです。要点をお話しましょう。

仮に The Japan Times が Overture のモデルを使ったとすれば、最大の広告主を新聞の1面に大きくボード体で配置するでしょう。そして、読者が探している最も重要な編集コンテンツを後ろのページに、小さな字体で、格下げして、隠して配置するでしょう。Yahoo! ユーザーがこれにどれだけいらだったかは、想像に難くないでしょう。Google のイノベーションの結果、あなたのほしい情報に最も関連したリンクを見つけることは容易になりました。当然、人々は Yahoo! から Google へ移り、その後 Yahoo! は検索技術のライセンス供与受入を決定しました。

Yahoo! は、次のような最も重要な証拠を見せ付けられたのです。つまり、テキスト・キーワード広告が伝統的なバナーや Overture、DoubleClick のスマート・バナー広告技術よりも効果的であることを、Google の広告主自身が証明できる可能性がある、という証拠です。このことは、後に Google が検索ビジネスで成功したのと同じ理由でした。

Google はどのようにして広告主を魅了したのか

Google は、優れた製品をもっていたため、多くの人々が競合サイトからスイッチし、Google を使って検索を行いました。Google のトラフィックは急激に上昇しました。しかし、Google を経済的な成功に導いたのは、彼らの広告販売の能力でしたが、それは我々ほとんどがこれまで考えつかなかったやり方でした。ほとんどの広告メディアは、ターゲット・オーディエンスに対する露出を提供することによって、セット価格で販売されています。暗黙的に了解されていることですが、広告主はオーディエンスを以下のように評価しなければならず、またそうすることを望んでいます。

- 1) 多くの見込み顧客の注意を引く。
- 2) これらの顧客が考慮するブランドの1つになる、または消費者の過去の購買意思決定を強化する。
- 3) オーディエンスのうちのわずか数%に対して、競合製品ではなく、彼らの製品を購入するように動機付ける。

後ほど、このモデルが広告主にとっていかに難しい課題かについての理解を助けるために、「『じょうご』をみたく」という考え方を説明します。Google は広告スペースをまったく販売していないという点でユニークです。最初の6年間、Google ではバナー広告を買うことさえできませんでした。彼らは、キーワードのスポンサーシップを販売することによって、ページ・ランキング技術をお金に変えることができたのです。Google では、広告主が、消費者が興味をもつ検索に結びつきたいいくつかのキーワードを選びます。広告主たちは語句に「値段」をつけ、競りに勝てばいつでも自分たちの製品やサービスを見込み顧客に露出させることができます。

広告主が Google にお金を支払う根本的理由は、エンド・ユーザーが製品やサービスについての情報を Google によって検索していることにあります。たとえ消費者たちがリサーチを行っているにすぎないとしても、Google の広告主は、ターゲット・オーディエンスに対する露出とト

ラフィックの増加に価値を見出します。ある消費者がビーチでのバカンスを検索しているとなれば、その消費者は、事実上、ビーチのバカンス旅行に興味を持っている人として、あるいは買い手として他の人のなかから自分自身を選び出していることになります。

私が広告主であり、観光局のマーケティング・ディレクターとして、ハワイのマーケティングを担当しているとしましょう。検索が、ハワイ、ビーチ、バカンス、サーフ、オーシャン・スポーツ、旅行のなかから1つを使って行われるとなれば、ハワイ観光局のサイトへのリンクを表示するのに、0.05円の値をつけても惜しくないでしょう。なぜでしょうか。そういったインターネット検索を行っている人たちは、バカンスを想像しているでしょうが、最近受け取ったボーナスに基づいて来月のバカンスの計画もしているかもしれません。私は広告主ですから、検索を始めたばかりの見込み顧客に到達し、今にも購入しようとしている人たちの考慮枠組みに確実に入りたいのです。

最近、広告がどの程度効くかを知るためのモデルを開発しました。私は、これを「ロイヤルティ連続体」と呼んでいます。広告は、人々を行動させなければ、効果があったとはいえません。具体的な行動は、人の頭の中にあるブランドの発展段階に依存します。ブランドの梃子は、製品ライフサイクルによっても影響を受けます。「連続体」は、次のようなものです。

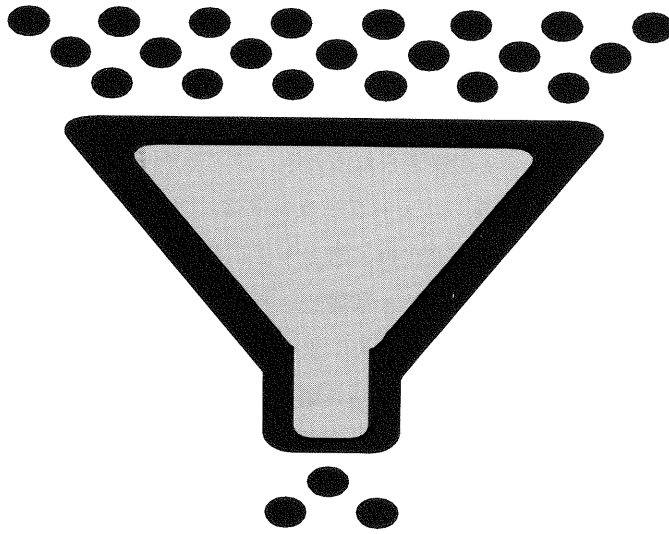
知名—考慮枠組み—試行—頻度—ロイヤルティ

広告主は、Googleのスポンサー検索を利用して、考慮枠組みに飛び込み、「連続体」のうち最も高価であり広告主に対していだちを与える部分である「知名」段階をとばすことができます。競合する広告メッセージが散在しているなかで人々の注意を引くことがいかに難しいか、覚えておいてください。われわれは一日に1万から5万の広告メッセージにさらされていると、研究者たちは主張しています。この数字はあまりにも大きいように私には聞こえます。こういったメッセージの大部分をフィルターにかけて排除しなければ、私たちは少し頭がおかしくなってしまうでしょう。しかし、ここでの要点は、もし広告主が顧客をロイヤルティまで動かすことができれば、優れたブランド・フランチャイズを創造することができるということです。Googleは広告主を考慮枠組みと試行に動かすための効果的な道具であったため、広告主を魅了したのです。

「じょうご」のアナロジー

さて、Googleはどのようにして伝統的な広告を高い次元のものに進化させたかを説明します。伝統的な広告の目的は、オーディエンスの一部が考慮、試行、または購買するよう説得されることを望んで、多くのオーディエンスの注意を獲得することです。実際の取引や結果を生み出すのに数百万人の見込み顧客を必要とする「じょうご」を想像してください。英語で、「怪物にエサをやる」という表現を聞いたことがありますか。怪物は大きくて、多くのものを食べますよね？

図1 広告における「じょうご」のアナロジー



伝統的な広告について言えば、われわれは、私が「じょうご」と呼んでいる怪物に絶え間なくエサを与え続けているのです。このじょうごは、大規模でお金持ちのオーディエンスに対するとき、より強力な食欲を示します。広告主にとって不運なことに、この食欲を満たすためには、テレビ、ラジオ、印刷媒体、屋外メディアなどに、多額の費用がかかります。「じょうご」に入り込んだ見込み顧客のうちのたった数%、通常1%未満が購買者となります。Google以前では、広告主にとって唯一の選択肢は、じょうごに流れ込む見込み顧客の量を増加させること、またはそういった見込み顧客の質を向上させる、すなわちより多くの人が購買するように見込み顧客のターゲティングを行うことでした。これは、顧客転換率の上昇として知ることができます。

Googleは重要な発見をしていました。なぜなら、商品やサービスの見込み購買者に効率的に到達する可能性にける運任せの実験に対して、数十億ドルが伝統的な広告に費やされてきたからです。しかし、もしGoogleが何らかの手段で購買者に自分自身を「自由に選択」するように説得できれば、広告主は、人々の注意を引くために投資されたお金の大部分を節約することができます。広告主は、節約して得た資源を、自分たちの提供物の価値を上昇させるために使うことができます。この考え方を、別の旅行商品の例、ここではニュージーランドの例を使って説明しましょう。

ニュージーランド観光協会は、メンバーズ・サイトへのリンクの表示に進んでお金を支払うかもしれません。ましてや、もし誰かがこのリンクをクリックするとすれば、旅行、バカンス、キーウイ、島、ビーチ、バックパッキング、ニュージーランド、オーストラリアといったキーワードにも入札します。

ニュージーランドは、このお金を使うことに前向きです。なぜなら、観光関係の官僚たちは、人々は次のバカンスのために旅行代理店を回ったり、調べたりしている可能性が高いことを認識

しているからです。彼らは、観光客が増加すれば、税収入も増加するという前提に立って、投資を行っています。さらに、サイトの訪問者のなかには、そこに留まりたい、第二の故郷として家を買いたい、あるいは、少なくとも身近な人たちと一緒に訪問することについて話し合いたいと思う人もいるかもしれません。環太平洋地域の他のライバルたちから顧客を引きつけるために、ニュージーランドはオーストラリアが検索される時、フィーチャード・リンクとして表示されることにもお金を支払います。以前、ニュージーランドは、「じょうご」を満たすべく奮闘しました。彼らは、競争相手の多くがそれぞれの「じょうご」を満たすことに成功していたとき、旅行商品の見込み顧客に効果的に到達することは難しいと知りました。しかし、Googleを使えば、ニュージーランド観光は、顧客になりそうな人、すなわち購買しようとしている見込み顧客、購買に意欲をもつ見込み顧客、購買が可能な見込み顧客の前に、1人あたり0.05円以下で現れることができるのです。彼らは、ある消費者がハワイや沖縄のチケットを購入しようと考えているところに、突如として現れたのです。

Google以前、マーケターは、誰を「じょうご」の中に送り込むかを決定するのに、お金と時間の大部分を費やしていました。彼らは、ターゲット（見込み顧客）を注意深く分析することによって、これを行いました。すなわち、メディア・ミックスの選択、リサーチ、注意の獲得のリスクをメディア・コンテンツ・プロバイダに移転するよう交渉することによって行ったのです。広告主たちは、標準広告料金表よりもずっと低いコストでメディアを購入していました。なぜなら、露出するオーディエンスの多くは見込み顧客ではないことを誰もが知っていたからです。言い換えれば、メッセージに露出された人々の多くは、購買するためのリソースや購買の傾向をもっていませんでした。しかし、広告主はどのようにしてムダとそうでないものを選別することができたのでしょうか。

広告主たちは、リスクをおさえるために別の行動をとりました。彼らは、オーディエンスの規模が独立に実証され、監査されるよう、義務付けたのです。広告主たちは、自分たちのメッセージやオファーに関心のない多くの人々に到達していることを認識していましたので、ムダを排除するためにあらゆることを試みました。ついに1999年、Googleは、広告シーンに登場します。広告主と伝統的なメディア・プロバイダとの戦いという点において、Googleは「じょうご」への依存度を低下させることができたのでしょうか。もし、「じょうご」への支出のうちわずかな割合でも取り除くことができれば、広告主たちは、差別化やブランド価値の提案に集中することができます。

顧客が自分自身で自由に選択したとき、そのブランドに奇跡的なことが起こります。エンド・ユーザーへの価値提案が向上します。なぜでしょうか。それは、マーケターのリソースが「じょうご」を常に満たすのにお金を支払わなければならないという呪縛から「自由になる」ためです。そこで、マーケターは、価値提案とオファーに集中するのです。

マーケターは、Google を用いることによって、どのように怪物にエサを与えるかを心配することなく、次のような基本的な問題に再び焦点を当てることができました。

- 1) 自社の製品またはサービスが顧客に提供できる他社との違いは何か？
- 2) 自社の製品を競合他社の製品から区別するものは何か？
- 3) どのようにすれば、より多くの価値を付加することができるか？
- 4) 自分たちの提供するものは、持続可能であり、利益をもたらすか？

Google は広告を高い次元に引き上げました。マーケティングの中心をじょうごに投資することから、自身の商品やサービスが競争相手より優れていると顧客に知ってもらうためのフレームワークに力点を置くように変化させたのです。

量ではなく質こそが、いかにして今日 Google が広告を形作っているかを説明する、もう 1 つの方法です。

伝統的なメディア・コンテンツ・プロバイダは、より具体的なニッチ・オーディエンスをターゲットとし、より洗練されたデータベース・モデルを提供することによって、こういった課題に対応しました。「じょうご」を満たすには多額の費用がかかるため、メディア・バイヤーたちは、効率性を高めるためにターゲット・オーディエンスのデモグラフィクスを微調整することを求められました。最も成功したコンテンツ・プロバイダは、独立監査や質的調査によって、自らのコンテンツやチャンネルが広告主の「じょうご」を満たすために最も適切な、あるいはコスト効率のよいメディア・ビークルを提供していることを示しました。ほとんどの広告主たちは、「じょうご」は年々陳腐化している非効率なモデルであると考えました。しかし、Google が勝者であるという最もよい証拠は、新聞、雑誌の Time, People in the US といったマスメディアが定期購読者を失いつつあることです。テレビは、もはやメディア・シーンを支配していませんが、メディア・ミックスの必要不可欠な部分ではあると見られています。

Procter & Gamble (P & G) 社のシニア・エグゼクティブである John Smale は、「P & G の広告の 50% は効いていることはわかっているが、どちらの 50% を削ることができるのかはわからない」と述べました。言い換えれば、P & G のように最も洗練された広告主であっても、興味をもつ人々や購買意図をもつ人々に到達することを「願って」、メッセージを「じょうご」へ送っていたのです。広告支出を分析するための P & G の唯一の方法は、費用のかかる「市場内」テストでした。なぜそんなにお金を費やすのでしょうか。Google 以前では、広告投資が実際に効果をもたらすのかを明らかにする方法がなかったのです。広告が売上の増大をもたらしたか。広告に露出した顧客の購買意図が高まったか。広告効果を容易に明らかにすることができなかつたため、市場内テストでは結論を出すことができません。そのようなときに、世界中で広告に年間数十億を費やす企業の P & G は、Google が自由選択を行う見込み顧客を獲得して「じょうご」への追加的な出費を避ける方法を発見したと、聞き及びました。早速、P & G は、Google 検索がわずかな費用で「じょうご」と同様に見込み顧客を獲得できるかどうかを確かめようとしてきました。

Google にとって重大な転機となったできごと

有料検索への需要の増大と Google の巨大なトラフィックは、Google の歴史上重大な転機となったできごとであり、2003年から2005年にかけて Google の株価と収益を動かしました。彼らのシステムは、この3年間にわたって、微調整されました。オンライン・マーケターが独占的に購入した2001年の原始的な入札システムが、2004年には飛躍的前進をとげました。この収益源は、2005年までに洗練された広告システムへと急速に発展しました。広告主たちは、自分たちのリンクがそのキーワードを使って検索を行っている人に提供されるたびに、手数料を支払っていました。

2006年の後半に、Gmail や Google Desktop のような元々あった商品に加え、Ad Sense のように Overture から応用された新しい Google の商品ができました。Google Mobile に加えて、Google Earth および Check Out が作られました。ほとんどの多国籍企業、および主要な広告主は、この期間に Google 「信者」へと改宗させられました。ウェブ・メディアとユビキタス・インターネットが永久に続くならば、スポンサー検索がマーケティング・コミュニケーションの将来において支配的な地位を確立するでしょう。

伝統的なメディアへの参入について

Google は、技術面での大きな進歩にもかかわらず、2002年時点で伝統的メディアよりもキーワードへの巨額の投資のほうが有利であることを証明する方法をもっていませんでした。スポンサー検索を評価するプロセスは、伝統的なメディア・バイヤーにとって難しいものでした。その理由は、次のとおりです。

- 1) メディア・バイヤーは入札プロセスのダイナミクスについて無知であった。
- 2) アフィリエイト・プログラム以外に評判のよいクリック課金モデルはほとんどなかった。
- 3) 業界は、クリック詐欺を抑制する手段をほとんどもっていなかった。メディア・コンテンツ・プロバイダはクリックを駆動し収益を増大させるインセンティブがあり、検索ロボットがこれを自動的に行うために作られた。

オンライン・メディアは、アメリカで、Nielsen による TV 視聴率測定、Arbitron によるラジオ聴取率測定のような方法で、監査を受けることはありませんでした。それらは、すべての定期購読雑誌を監査する全国印刷媒体協会の監査とも違います。2006年、Google は、メディア・バイキング・エージェンシーを2社買収し、伝統的なメディア・セールスに進出しました。その目は、毎年マーケティングのコンサルティングに費やされる数十億ドルに向いていました。それに加えて、TVCM、ラジオ、ダイレクト・メール、印刷媒体の購買に対する手数料は、事業を行う際の標準的な部分でした。Google も、その仲間に入りたかったのです。

Google は、その年、広告主とその代理店を直接訪問するために、世界中で数百人の販売員を雇いました。彼らは、広告担当者にマーケティング・コンサルティングの研修を開始しました。キーワードの販売は、広告製品のスタートにすぎませんでした。Google は、ダイレクト・マーケティング協会、AdTech といった展示会および業界のイベントで目玉となった5つのオンライン・マーケティング製品を市場に導入していました。こういった Google の製品およびコンサルティングへの投資は、IBM がPC「販売者」からコンピューティング・ソリューションの販売者へと戦略的な変化を遂げたことと類似していました。Google は、初めてマーケティング・コンサルティング・ビジネスを行い、オンライン・マーケティング・ソリューションを販売しました。

成功への道の障害

これらの動きは、2006年に完了しましたが、「成功への道の障害」がいくつかありました。2002年、Google のビジネス・モデルに対して2つの脅威が生じていました。1つは、インターネットへのモバイル・デバイスの浸透、もう1つはウェブ・サイトの最適化でした。しかし、Google はウェブ・サイトの最適化の熱狂的ファンに一歩先んずることに成功しました。このとき、多くの独立コンサルタントたちは、広告主が自分たちに手数料を支払えば、Google のページ閲覧ランキングを操作し、検索結果のトップにもっていきことができると主張しました。これらの企業は、ウェブ・サイトの最適化について法外な手数料を請求していました。しかし、それらの企業がアルゴリズムを洗練し最適化しようとしても、Google の検索結果は変わらなくなりました。したがって、これらの企業は、もはや巨額の手数料を正当化することができませんでした。

携帯デバイスは Google モデルにとってもう1つの課題であり、2008年になっても戦いが続いています。問題は、モバイル検索がどのように行われるかであり、もし Google が最も正確な検索結果または関連性の高い検索結果を提供する技術をお金にかえることができれば、Docomo、Vodafone、AT&T といったモバイル・コミュニケーション・プロバイダーたちは、Google をおそれるでしょう。彼らの懸念は、Google に検索を操らせれば顧客たちはそのサービスに喜ぶでしょうが、結局、AOL のように、Google の規模の経済とトラフィックの増加によって、Google があまりにも強くなりすぎて争う余地がなくなる、ということです。彼らは、Google が「上流」に向かって動き、顧客獲得に積極的になることも懸念しています。多くの携帯電話プロバイダは、Google の侵略と戦うことを決めました。

スタンフォードのインキュベーション期間

もう1つの重要な成功要因は、スタンフォード大学が自身の商品として Google を保護することになった「インキュベーション期間」でした。新しい企業が通常ベンチャー資金の調達を受けず、明確なビジネス計画に従わない日本においては、逆に、よく知られたプロセスです。日本の新興企業は、直接的な競合企業で働いたことのある外部の善意の指導者やアドバイザーの支援を

受けて、一般的にゆっくと成長します。Googleの創始者であるBrinとPageは、初期の段階で、競争相手の反撃の脅威もなく、スタンフォードの教員、学生、職員による守られた環境下で、多くの重要な教訓を学びました。彼らは、自分たちのベンチャー・キャピタルであるKleiner PerkinsとSequoia Venture Partnersの知恵を集め、そこから恩恵を享受しました。

Eric Schmidtが加わったことは、Googleの経営陣にとって大きなことでした。彼は、Sun Microsystemsの最高技術責任者として、そしてNovellの最高経営責任者として、これらの企業がもっとも困難に直面していたときに災難をくぐりぬけてきた経験がありました。彼は、とんでもない事態に直面したときでさえ、投資家およびアナリストに対してどのように立ち向かうべきかを知っていました。Ericは、Microsoftとの競争について豊富な経験がありました。彼はまた、スタンフォード大学大学院のビジネスおよびコンピュータ科学専攻の指導者たちとベンチャー・パートナーたちから尊敬と信頼を得ていました。

投資家たちは、創業者のがむしゃらな馬力にEricが知的な味付けをする能力を信じていました。2001年にCEOの肩書きを得て以来、Brin、Page、Schmidtの3人は、中核となる価値観、およびGoogleの初期の発展を導くことになる使命を創り出しました。Googleは、革新的なコーポレート・ガバナンスのガイドラインによって、他のインターネット企業から一線を画すことになりました。

目の前の成功を求めて「悪魔に身を捧げるな」といった価値観の例は、従業員を結びつけました。そして、初期のメディア・スタイルの公募は、Googleが創ろうとしている民主的な文化の代表例です。アナリストおよび業界の専門家によれば、この文化は、まちががなくGoogleの成功に貢献し、彼らを長期的なインターネット・プレーヤーとして位置づけました。

オープン・システム・アーキテクチャと企業買収

Googleの成功における第3の重要な要因は、構築と維持が安価であるオープン・ソース・ソフトウェア・プラットフォームに基づいたGoogleのアーキテクチャでした。このことは、最近のGoogleのワイヤレス技術およびネットワークへの進出を論じる際に、重要です。競争相手の代替品は何百ものSun Microsystemsのサーバに複数のOracleのソフトライセンスを載せて使うものでした。つまり、Inktomi、Alta Vista、Overtureや他のサーチテク会社に何百万ドルもの費用をかけるものでした。Googleは、安価なオープン・ソース・ソフトウェアを使って自分たちができるすべてのものを構築しました。

もちろん、多くのバックエンド検索処理も、根本的に作らなければなりません。もっとも、Googleは、Linux産業フォーラムを活発に支援し、業務の一部をIBMへアウトソーシングしたり、中規模の企業を買収することによってそれを獲得しました。Overtureの買収は、まちががなくGoogleの組織能力を向上させました。そして、Googleはおそらくその買収価額の分を回収しました。なぜなら、その買収が9.11以前、および2000年の「インターネット・バブルの崩壊」以

前であれば、その買収には数百万ドル余分に必要であったからです。彼らを買収を強く望んでいた例として、先にも述べましたが、2006年に YouTube を買収したことがあげられます。Google は、ブロードバンドの接続が増えれば増えるほど、ユーザーが作成したコンテンツと広告の両方において、ビデオコンテンツが爆発的に増加することを認識していました。YouTube がもつ広告としての可能性こそが、YouTube の魅力だったのです。なぜなら、YouTube は Google のウェブ2.0ビジネス・モデルに適合し、スポンサー・ビデオという Google にとって潜在的に新しい巨大な収益源をもたらすからでした。

今日、Google は、スポンサー・キーワードをはるかにしのぐものを広告主やスポンサー・リンクに提供することができます。www.google.com では利用できないリアルタイムのビデオとプロモーション機会を提供する膨大な数のサイトからなる Google ネットワークにおいて、広告を購入することができます。こういった新しい収益源すべてによって、Google はより強力でおそるべき競争者になっています。

AOL との合意

AOL との合意は、検索結果から直接的に生じた収益の100%を支払うことに同意したにもかかわらず、Google にとってうまく働いています。間接的な便益として、規模の経済性と前例のないトラフィックが生まれました。Google の規模の経済性は、Yahoo! と AOL の両者との取引のシナジーから生じた結果です。Yahoo! は、Google の検索技術のライセンスが供与されています。AOL はトラフィックの「巨大なパイプライン」を提供しており、これが、ページ・ランキング設計とユーザーが作成したバックエンド・アーキテクチャのおかげで、Google の検索能力を高めていました。Google の収益モデルは時間とともに進化しました。

本来、Google のビジネス・モデルは次のようなものに思われました。

Google サーチのビジネス収益モデル＝

サーチ数 * カバー範囲 (広告主の見込み購買者の) * クリック率 * クリック当たり価格

2008年、この収益モデルは、より複雑になってきました。あまりにも複雑なので単純な方程式で表すことができません。しかし、Google は、次のような価値連鎖の横断を模索しています。1) ウェブ・ポータル、2) 多次元メディア・ビークル、3) 再販小売業者およびコンサルタントに対するマーケティング、4) 大量に存在する非伝統的チャネルにおける流通小売業者。

上記の公式にもとづけば、AOL からの検索が増加すればするほど、間接的な収益が増加します。Google の大きな勝利は、AOL のトラフィックから得た規模の経済でした。Google が広告を「提供する」ための費用は、劇的に減少し、AOL との取引の結果としてキーワード・スポンサーシップに対する強固な需要を生み出しました。2003年から2005年にかけて、キーワード・スポン

サーシップに対する需要の多くは、中規模の企業、ウェブ中心の企業、Procter & Gambleのような大規模多国籍メーカーからも生じました。2004年から2005年にかけて、GMとトヨタが参加し、需要が急激に上昇し、Googleの株価も同様に高騰しました。AOLとの取引は、Microsoftに対して「切り札を出した」だけでなく、Googleが短期的なコストで長期的な成長戦略を主導することへのコミットメントを示したのです。このことは、将来にとって何を意味するのでしょうか。Googleは、モバイル検索のような新しいトラフィック・ソースに成長を期待するでしょう。そして、コストをほとんど、あるいはまったくかけないでプロバイダにサービスを提供するでしょう。

最後まで耐えた企業

おそらくわれわれは、Googleがインターネット・バブルからどれだけ利益を得たかを推測することはできません。しかし、9.11以降、まちががなく中心的な技術革新企業になりました。そして、きわめて多くの優秀なインターネット・ベンチャーが終わりをむかえるなかで輝かしい例外となりました。2001年大多数のインターネット新興企業とともに消え去った高揚感の後に残った最後の企業でした。資本は突然希少になり、収益はなくなりました。2002年から2003年にかけての景気低迷において競合他社が緊縮財政下でゆきづまっていたなか、結果として生じたインターネットの真空状態は、Googleがシリコンバレーにおいて最も優れた技術的才能を獲得し、検索ビジネスのシェアを拡大するための絶好の機会だったのです。

Googleの選択肢

Googleといえども、失敗や低迷に影響を受けることはあるでしょう。検索ビジネスが強固になり続けるであろうということは疑問の余地がありませんが、Googleが常に勝者とは限らないかもしれません。政府はGoogleが生み出すパワーに懸念をもち、いくつかの企業は将来Googleに対抗して統合されるかもしれません。Michael Porterが『競争戦略』において説明しているように、通常、成長市場では、ニッチ、つまり垂直市場または特定のオーディエンスに焦点をあてる製品差別化の余地があります。Googleは、検索1件あたりのコストという点において最も低いコストを提供しつづけそうですから、その競争相手は競争のためのニッチ市場を特定するべきです。Microsoftとask.com、wikipediaはすべて差別化された製品の開発を行っています。フランスの検索エンジン会社であるwww.exalead.comは、Googleのフランス語およびスペイン語検索における弱点にうまく適応した差別化製品をもっています。Googleは、英語以外の言語での現地適応を繰り返すことに苦勞するでしょう。VodafoneやAT&Tのようなワイヤレス・プロバイダ、および携帯電話、PDAのようなパーソナル・デバイスとの競争の可能性もあります。

私は、検索ビジネスはゼロサム・ゲームではないと思っています。なぜでしょうか。それは、インターネット市場における需要はグローバルに成長し続けているからです。アメリカ、ヨー

ロシア、日本といった富裕国では、(オンラインがユビキタスに近づいていくにつれて) 採用曲線が緩やかになるでしょう。Google の成長はあまり発展していない市場で見られるにちがいません。そうでなければ、15%から20%の成長率が続くことはないでしょう。グローバル需要の増加は、特定の文化、レジャー活動、ビジネス、社会的ネットワークのニーズによりよく適合するような差別化製品を Google の競争相手が開発する機会をもたらすかもしれません。Google は、マーケティング・コンサルティングに多額の投資を行っても、質の高い顧客を見つけ出すことができない可能性があります。

Microsoft, Alta Vista, Yahoo!, Excite, あるいはその他の2番手に位置する企業のような検索エンジンが直面するであろう問題は、Google が製品ラインを急激に増大させるにつれてますます周辺化するということです。Google が検索能力を維持すれば、エンド・ユーザーが自由に選択してよいとすると、グローバル市場において現在のシェアを上回るシェアをとることになるでしょう。そうなると、競争相手のためにテーブル上に残されているものは少なくなるでしょう。もう1つの可能性は、外部の混乱または政府との相互作用です。もし大幅な景気後退や、グローバル市場における大きな再編があれば、混乱が生じる可能性があります。そういったシナリオの1つが、Google に対抗してモバイル・キャリアが結合すること、または Visa, PayPal といった金融決済手段が統合することかもしれません。

地域に焦点を当てた企業も、特定のニッチ・エンド・ユーザーに製品をカスタマイズことによって、Google に対して脅威を与えています。1つの例が、Baidu.com です。この企業は中国を基盤とし、政府との強いつながりを使って、現地の中国人のみによって運営されています。

Google の経営陣と中国政府との間で検閲をめぐる問題があったため、2006年 Google は中国を問題視するようになりました。Google はコンテンツ・マネジメントによって規制問題に対してより敏感になっています。Google は、政治や性といったカテゴリーにおける検索を共産党によって決められた基準に沿って検閲するように命じられたとき、激しく抗議しました。現在、中国では、中国政府やチベットについてのネガティブな話は検閲されていますし、性に関連するコンテンツは許可されていません。Google の文化が開放的であるとすれば、中国政府に黙従し、中国で営業を続けることは、支持される意思決定ではありませんでした。それ以外の選択肢は、抗議して市場から撤退することだけでした。もし Google が中国市場に完全に参入できないとすれば、Baidu.com のような競争相手を Google の動きにじゃまされずに成長させる「滑走路」を提供することになります。エネルギー危機にからむもう1つの外的な混乱も、統合の引金を引く可能性があります。しかし、そういった混乱は、市場の状況の変化に対して最も効率的に適合する者なら誰にでも機会を提供しそうです。

Google にとって将来は明るい

ほとんどのアナリストたちは、Google の将来を明るいものと見ています。私もこれに同意し

ますが、理由は少し違います。アナリストたちが答えをほしがっている問題は、「Google はどのような新しい収益源を開発するか」ということです。今後3年から5年の間に Google の支配に挑戦するのは誰でしょうか？ 市場は、さまざまなセグメントにおいて多くの直接的な競争相手がひしめいており、不確定な状態です。多くの市場は新しすぎるため、成功か失敗かを予測することができません。われわれは未だに何が問題なのかを知りません。

広告市場は、有料検索スポンサーシップ以外の領域では、不確定です。Google は、モバイル技術においても e コマース決済システムにおいても、持続可能な競争優位を開発しなければなりません。別の可能性としては、新しいアプリケーション・ソフトの開発と、サービスおよびコンサルティングへの参入があります。

現在のところ広告スポンサー検索とオンライン広告収入が Google にとって有望であるため、これらが観察すべき市場です。

Google がいまだに開発していないセグメントの1つが、e コマースおよび支払決済のカテゴリーです。2005年、Google は、Google Check Out を作り、PayPal と、そして Visa, MasterCard とさえも対決すると発表しました。Yahoo! および MSN のような伝統的なコンテンツ・プロバイダポータルはどうでしょうか。何百万人もの読者、定期購読者がいる News Corp. や NY Times のようなメディア企業はどうでしょうか。ケーブル・システム、モバイル・ネットワーク、その他のインフラ投資についてはどうでしょうか。こういった新市場の1つまたはそれ以上を開発することによって、Google の長期的な成功および持続可能性を占うことができます。

e コマース— Google にとってもう1つの有望な市場

Google にとって最もエキサイティングな見通しは、e コマース市場で主要な地位を獲得することかもしれません。もし、Google が PayPal や American Express といった企業を買収し、数百万人のユーザーをもつ大規模な決済ソリューション・プロバイダとなることができれば、まちがいなく、潜在的に巨大な収益源をもたらします。そのビジネス・モデルは、小売業者に対して決済の取扱との交換で手数料を課すことによって、オンライン取引ごとに1-2%の上澄みを吸収するものとなるでしょう。

これまで、Google は、そういったケイパビリティをオフラインで組織的に構築したり購入したりすることがいかに難しいかを認識してきました。しかしながら、Google が e コマースへ本格的に進出すれば、Google の収益源が広告から離れて多様化し、Google はコンテンツ・プロバイダ、小売業者、サービス・プロバイダ、非営利組織、政府、その他の機関と共存する機会を得るでしょう。現在の彼らの e コマース製品の名前は、Google Checkout です。

現在のモデルは、Checkout が PayPal と直接的に競合し、結果的に Visa, MasterCard, Western Union, 小切手、為替と競合しているというものです。Google は、アイデンティティ窃盗に対するセキュリティをも提供するでしょう。Google は、Checkout をオンライン財布と考

ています。PayPal についても同様のことが言えます。

この製品は、2006年に始めて導入されました。したがって、このベンチャーはいまだに新しいものです。これまでのところ、問題は、小売業者が他の多くの決済手段をもつとき、Google が進んでサインオンする小売業者を見つけていないことです。e-Bay Auctions で半独占的な決済手段として利益を得ている PayPal とちがって、Google は1度に1つの小売店を獲得しなければならず、成功している Visa, JCB, MasterCard の遍在性にすぐ取って代わることができません。ある噂によれば、すべてのオフライン・インフラを最初から構築しなくてもかまわないように、小売業者のネットワークとバックエンド処理のケイパビリティを獲得するべく、Google が Discover や JCB の買収を考えているといます。

現在、Google についての大きな問題は、小売業者を引付ける魅力をどのように獲得すればよいかということです。小売業者は次のように自問します。実際にいくつの決済手段が必要なのだろうか。

Google Checkout が成功するための1つの道は、新しい決済プラットフォームに最も成功している Visa Check Card と類似した方法によって、新しい顧客のサインアップを増やすことでしょう。Visa Check Card は、消費者との最初の取引に対する報酬と、小売業者が決済に支払った料金に応じた割引によって、消費者と小売業者の両方に Visa Check Card を組み入れるインセンティブを与えました。

Google Checkout を組織的に育て上げることによって、または American Express や Discover といった主要な決済システムを買収することによって、小売業者の遍在性を獲得することは、Google の経営陣が評価しなければならない重要な戦略的問題です。私の研究の多くは、2006年の論文と、この事例分析を書いている時点で私にとって利用可能な情報に焦点を当てました。残念なことに、そういった買収の可能性を予測する際に依拠する十分なデータがありません。もう1つの重要な問題は、こういったeコマース・ビジネスがGoogleの持続可能性にとってどれだけ価値のあるものになるのか、ということです。Morningstar およびその他の格付けサービス会社の専門家は、MasterCard の株価が上昇すると主張しています。Visa の IPO の成功は、世界規模の決済市場における戦略ポジションに関連しています。G8 政府は、反ロンダリングと課税の目的で、電子決済を好みます。将来におけるピア・トゥ・ピアの成長の潜在能力は、平均的消費者を感知し始めています。Skype と PayPal は、この市場におけるパイオニアです。

Google による Discover の敵対的買収または Visa, MasterCard, との戦略的提携、American Express の買収の可能性は、各企業がもつケイパビリティの興味深い組合せです。もう1つの可能性は、承継銀行のようなバックエンド・システムの買収です。承継銀行（または、「取得者」）は、小売店に代わって製品やサービスの支払を受ける銀行または金融機関です。「取得者」という用語は、承継銀行が、自分自身ではなく別の銀行が発行するクレジット・カードを使って行われる取引を引き受ける、または取得する、ということを示しています。

Google のもう 1 つの可能性は e-Bay を買収することです。なぜなら、多くの専門家たちが、同様のケイパビリティをもつ PayPal のシステムと類似したものを構築するコストは、e-Bay を買収するのにかかるコストと同じくらいであると評価しているからです。Google Checkout が、American Express のような独立型の小売業者ネットワークを買収することによって、PayPal の前で「馬跳び」をできるかどうかは、私にはわかりません。Google がこのケイパビリティを開発すれば、「下流」までのすべてにわたって価値あるサービスを提供するでしょう。

Google の戦い：小売業者の獲得

Checkout が生存可能であるために必要な数千の小売業者のうち数百を組織的に育成するという見通しは、やっかいな難問です。小売業者側に立ってみても、他の決済手段に加えて Checkout を採用するという見通しも、同じくらい難しいのです。Google の販売担当者たちは、効率性、速度、詐欺防止において Checkout が既存の決済手段よりもすぐれているというプロモーションができなければなりません。彼らは、数千の大規模および中規模の小売業者とそのウェブ開発者たちに対して、PayPal のような新しいプレイヤーおよび PayPal の小売業者の IT チームが巨額の投資を行ってきたもう 1 つの決済手段を採用するように説得しなければなりません。多くの小売業者は、確かな実績と強固なセキュリティをもつ PayPal の採用を迫られていると感じる必要があります。その理由は、オンラインにおける巨大な市場占有率と、現在 Visa および MasterCard が統制している事実上すべてのオフライン購買量にあります。

この新しいベンチャー事業にほんとうに成功するためには、成功に必要な量に達するために Google のオンライン財布ソフトウェアがほとんどのウェブ・コマース・エンジンに統合されなければなりません。Google は、どのようにすれば Checkout Wallet を採用するよう小売店を動機付けることができるのでしょうか。小売業者および顧客が PayPal や Visa, MasterCard に代わってこの手段を利用するように動機付けるものは何でしょうか。e コマース市場が発展するにつれて、American Express, Discover, JCB, それ以外の地域のクレジット・カード会社に何が起こるのでしょうか。

現在は、解答よりも問題のほうが多くあります。なぜなら、これらのサービスはすべて収束しつつあるからです。日本の JR が発行している Suica を例にとりましょう。Suica は決済のために独自のプラットフォームをもつ独立型の決済システムとして、自動販売機、大規模小売業者など日本中で利用されており、その場所は増加しています。Google が巨額の現金の蓄積をもっているとすれば、Google の経営陣が消費者基盤および小売業者基盤を組織的に育成することを思いとどまるとは考えられません。買収は理にかなっています。可能性があるのは、American Express, 日本の JCB, アメリカの Discover Card, あるいは e-Bay の子会社の PayPal です。Google は、持続可能なビジネス・モデルをほっしており、エンド・トゥ・エンドの e コマース・エンジンはその聖杯であるかもしれません。

彼らがじゅうぶんに大規模なパートナーを見つけるとすれば、垂直統合が有利でしょう。次のような可能性を想像してみてください。Google が統制する環境からはなれることなしに、われわれは、製品またはブランドの検索、価格およびオファーの比較、オンラインでの価格交渉、取引の決済ができるでしょうか。

将来、全ての支払いが携帯電話や PDA によりなされているかもしれません。それは既に日本で起こっています。Google はそういった将来の重要な部分になう準備をしているにちがひありません。

広告の将来

多くの主要企業は、収束線の前に立とうと争うでしょう。Google が至るところにある大小の市場を勝ち取り、獲得するための資源と自信をもつとき、モバイル市場や e コマース市場が別の主要なプレイヤーたちにとられるのを喜んで傍観しているはずがありません。彼らがモバイルおよび e コマースの媒介者として成功し、長期的に持続可能な新しい収益源を獲得することは、戦略的に理にかなっていません。Google は、オンライン広告市場を支配していることに満足していないはずで、オンライン広告市場は 400 億ドル市場であると報告されていますが、多くの広告市場が地域限定的であるか、ニッチ志向であるため、常に細分化されることになるでしょう。Google は、合併・買収をとおして、この新たな e コマース収入を果敢に追求するに違いありません。GE、3M、トヨタといった成功企業は、複数の収入源が長期にわたる持続可能性をもたらすことを、われわれに示してきました。しかしながら、Google は、これまで Checkout を軌道に乗せようとし、あらたな機会を求めてきました。私の予想では、e コマースは、遍在性の追求において Google が追求すべき最もよい戦略的方向でしょう。モバイルとその他のデバイスとの間でメディア収束が生じるため、Google は確実にメディア・ミックスの中心に位置することになるでしょう。Google は既に広告のあり方を変えてきました。問題は、彼らが今後いかにして支配力をもつか、誰が Google に挑戦する能力をもつかということです。

Bibliography

The following bibliography was put together using Business Source Elite, Academic Search Premier, Lexis-Nexis Academic, and America's Newspapers.

———. "Google's Nonsearch Services." *Business Week Online* 20 Apr. 2007. *Academic Search Premier*. EBSCOhost. Hewes Library, Monmouth, IL. 30 April 2007.

<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=24823391&site=ehost-live>>

———. "Virtual wallets Safer ways to pay online." *Consumer Reports* 72.1 (2007): 45. *Business Source Elite*. EBSCOhost. Hewes Library, Monmouth, IL. 26 April 2007.

<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=23535784&site=ehost-live>>

Ackerman, Elise. "Google Checkout Rings Up Gripes — Problems Beset Payment Service." *San Jose Mercury News* 28 Nov. 2006: Business 1C. *America's Newspapers* Hewes Library, Monmouth, IL 26 April 2007

- <<http://infoweb.newsbank.com/>>
- . “Paying Online With Google — Search Firm To Launch Its Checkout Service Today, Former Ebay Partner Will Now Compete With Its PayPal.” *San Jose Mercury News* 29 Jun. 2006: Business C1. *America’s Newspapers* Hewes Library, Monmouth, IL 26 April 2007 <<http://infoweb.newsbank.com/>>
- Claburn, Thomas. “PayPal trumps Google.” *Information Week* 22 Jan. 2007: Pg 19. *LexisNexis Academic* Hewes Library, Monmouth, IL. 26 April 2007 <<http://web.lexis-nexis.com/universe/>>
- Cringely, Robert X. “Driving Miss Vista.” *InfoWorld* 28.50 (Dec. 2006): 9. *Academic Search Premier*. EBSCOhost. Hewes Library, Monmouth, IL. 30 April 2007.
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=23474796&site=ehost-live>>
- Google. *Google Checkout: Find it with Google. Buy it with Google Checkout*. 2007. 26 April 2007.
<<https://checkout.google.com/buyer/tour.html>>
- . “Google Checkout Makes Holiday Shopping Even Faster and Easier This Year.” *Google Press Center*. 21 Nov. 2006. 26 April 2007. <http://www.google.com/intl/en/press/annn/checkout_holiday.html>
- . “Google Checkout Opens for Business.” *Google Press Center*. 29 Jun. 2006. 26 April 2007.
<<http://www.google.com/intl/en/press/pressrel/checkout.html>>
- Graham, Jefferson. “Google offer takes on PayPal.” *USA Today* 6 Dec. 2006. *Business Source Elite*. EBSCOhost. Hewes Library, Monmouth, IL. 26 April 2007
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=J0E119054992106&site=ehost-live>>
- Hansell, Saul. “Google Aims to Speed the Online Checkout Line” *New York Times* 29 Jun. 2006: C1. *LexisNexis Academic* Hewes Library, Monmouth, IL. 26 April 2007 <<http://web.lexis-nexis.com/universe/>>
- Hawkins, Paula. “The Sunday Telegraph (United Kingdom): The new kid on the checkout Google’s rival to PayPal has hit our shores. So which online payment system should you use? Paula Hawkins logs on.” *The Sunday Telegraph* 22 Apr. 2007. *America’s Newspapers* Hewes Library, Monmouth, IL 30 April 2007
<<http://infoweb.newsbank.com/>>
- Helft, Miguel. “Google Steps More Boldly Into PayPal’s Territory.” *The New York Times* 20 Dec. 2006: C3, p.1. *LexisNexis Academic* Hewes Library, Monmouth, IL. 30 April 2007. <<http://web.lexis-nexis.com/universe/>>
- Holahan, Catherine. “eBay keeps Google Checkout in Check.” *Business Week Online* 25 Jan. 2007: p. 6. *Business Source Elite*. EBSCOhost. Hewes Library, Monmouth, IL. 26 April 2007
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=23846130&site=ehost-live>>
- Kehaulani Goo, Sara. “Google Move To Checkout Line.” *The Washington Post* 17 Feb. 2007: Financial, D1. *America’s Newspapers* Hewes Library, Monmouth, IL 26 April 2007 <<http://infoweb.newsbank.com/>>
- Kopytoff, Verne. “Checkout alternative to PayPal, Google’s venture not competing with eBay – or is it?” *San Francisco Chronicle* 29 Jun. 2006: Business C1. *America’s Newspapers* Hewes Library, Monmouth, IL 26 April 2007 <<http://infoweb.newsbank.com/>>
- Liedtke, Michael. “Google unveils online wallet, ‘Checkout’ might be threat to PayPal.” *Ventura County Star* 29 Jun. 2006: Business. *America’s Newspapers* Hewes Library, Monmouth, IL 26 April 2007
<<http://infoweb.newsbank.com/>>
- Miller, Michael. *Choosing an online payment service*. Indianapolis: Safari Books Online, 2006.
- Murphy, Samantha. “Checking Out.” *Chain Store Age* 83.1 (2007): 66. *Business Source Elite*. EBSCOhost. Hewes Library, Monmouth, IL. 26 April 2007
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=23723448&site=ehost-live>>
- Tedeschi, Bob. “Making Several Stops at Shops Online, but Paying All at Google.” *New York Times* 17 Jul. 2006: C8. *LexisNexis Academic* Hewes Library, Monmouth, IL. 26 April 2007
<<http://web.lexis-nexis.com/universe/>>

謝辞

本稿の作成にあたり、レビューの先生から貴重なコメントをいただきました。ここに記して感謝を申し上げます。