

査読論文

LINEのビジネスモデルに関する一考察

Consideration of the Business Model of LINE

高原 尚志

TAKAHARA Hisashi¹

日本で広く知られたメッセージ交換用アプリにLINEがある。LINEは無料でユーザ間のメッセージ交換サービスを提供している。一般的に、LINEはスタンプ販売やキャラクターのライセンスなどのコンテンツビジネスにより収益を得ているとされている。近年ではLINEの通信機能とAI機能 (Clova) を統合したスマートスピーカーの販売も行われている。しかし、これだけのために、無料でメッセージ交換用アプリを提供し、日々ユーザの利便性向上のために工夫をしているのだろうか。本稿では、そのような疑問に答えるため、LINEの現在の収益モデルを分析するとともに、多くのユーザを獲得し、メッセージ交換分野でのプラットフォームとなることによって、将来、どのような展開 (ビジネス) を考えているのかについて、プラットフォームビジネスを展開している既存の企業などの例を示しながら、著者独自の視点から考察を加える。更に、LINE Payなどの電子決済システムにも触れ、商品の販売から決済までを統合したプラットフォームのような、更に大きな市場を見据えたLINEのビジネス展開についても考察する。

キーワード： LINE、ビジネスモデル、SNS

Key words： LINE, Business Model, SNS

1 はじめに

日本で広く知られたSNS (Social Network Service)^[1]にLINE^[2]がある。他にもTwitter^[3]やFacebook^[4]がある中で、日本国内のLINEの利用者数は、2018年6月時点で、7,600万人である。実に日本の人口の59.9%がLINEを使用していることになる^[5]。上記は、生まれたての赤ちゃんも含むすべての日本人の人口に対する割合であるため、物心ついた人数を分母にすると更に使用率は上がる。つまり、多くの日本人がコミュニケーションツールとしてLINEを利用し、今や日本を代表する通信インフラにまで成長したということになる。2016年7月には東証一部に上場^[6]し、上場時の時価総額は5,880億円である。なぜ、インターネットを利用した無料の通信アプリの会社であるLINEが市場から

ここまで多くの資金を調達でき、東証一部への上場を果たしたのかということは誰もが有する疑問であると考えられる。そこで本稿では、上記の疑問に答えるため、サービスなどを中心にLINEについての分析を行った後、ビジネスモデルとしての考察を加える。ビジネスモデルについては、既存の文献などに記載されているものを中心に考察を加えるが、著者独自の推論も交える。具体的には、LINEのプラットフォーム戦略^{[7][8][9][10][11]}について、既にプラットフォームビジネスを展開しているFacebookなどの企業の業績面を指摘した上で、そのビジネスモデルと比較しながら、解説を加える。本稿は、LINEの収益モデルを明らかにするための解説論文である。

第2章ではLINEの歴史について紹介し、第3章でLINEのサービスについて触れ、第4章

でLINEの既存のビジネスモデルについて分析して、第5章でLINEの今後の展開について先行事例を紹介すると同時に著者独自の考察なども加えながら解説を行う。そして、第6章では、まとめと今後の課題について述べる。

2 LINEの歴史

LINEは、韓国のIT企業であるNAVER^[12]の100%出資子会社である日本企業であり、2013年4月にNHN Japanが分社して誕生した。東京の渋谷に本社がある。2011年6月に無料メッセージアプリをリリースし、現在では、コミュニケーションツールとして、日本では広く知られている。文献^{[13][14]}によると、メッセージアプリLINEが開発されたのは、東日本大震災がきっかけであると述べられている。東日本大震災のときに、現地の携帯電話の回線がパンクしてつながらなくなったが、インターネットは生きていた。つまり、インターネットは災害に強い通信手段なのである。これを利用してメッセージのやり取りができれば、災害時にも、現地とやり取りができるという考えからである。無料通信アプリであるLINEはリリースから3か月後には100万ダウンロードを達成し、半年後には1,000万ダウンロードを達成した。上記でも述べた通り、2018年6月時点では7,600万人、実に日本人の59.9%が使用していることになり、欠かすことができない通信インフラのひとつとなっている。

3 LINEのサービス

LINEには多くのサービスがある^[15]。ここでは、その内の一部について紹介する。

3.1 LINEトーク

LINEのサービスの一番は、なんといってもLINEトークという、無料のメッセージ交換サービスである。メッセージ交換をすることにより、通信相手とのコミュニケーションを実現

することができる。インターネットを利用したチャットの応用と考えることができる。また、このメッセージ機能は、1対1は勿論、多くのユーザに一齐にメッセージを送ることもできる。更に、テキストだけではなく、画像やスタンプなども送ることができる。LINEによると、通常、交換されたメッセージの中身を見ることはなく、通信事業者として、通信の秘密を保証するとしている。しかし、交換されたスタンプなどについては、ユーザが明示的に拒否しない限り、情報を取得して、マーケットリサーチなどに活用するとしている^[16]。

3.2 ホーム・タイムライン

ホームとして、自分のブログのページを持つことができる。またその内容を時系列でまとめてタイムラインとして公開することもできる。タイムラインには、許可されたユーザがメッセージを書き込んだり、そのメッセージに対するレスポンスを書き込んだりすることもできる。ユーザのタイムラインにメッセージを書き込むことによって、イベントの告知などを行うことも可能である。また、書き込んだ内容に対するユーザの反応なども得ることができるため、今後の販売戦略などに活用することも可能である。

3.3 リサーチページ

LINEトーク内で、アンケートなどを配信して、ユーザの反応を見るサービスである。このサービスは、ユーザ数が多ければ多いほど効果を発揮するが、LINEにおいては、世界で1億5,000万人ともいわれるユーザがおり、マーケットリサーチとしても大きな効果を発揮すると考えられる。更に、年齢層など、回答者の属性ごとの分析も可能であるため、様々な分野への活用が考えられる。

3.4 スマートスピーカー

近年のLINEの新たなサービスとして、AI (Artificial Intelligence: 人工知能) 機能を利用

して生活をより豊かにするサービスが提供されている。それが、AIアシスタント「Clova^[17]」を搭載したClova WAVE^[18]やClova Friends^[19]である。これらの製品はいずれも、今までの必須インターフェースであったスマートフォンを用いずにLINEの機能を利用するものである。代わりにインターフェースとしてスピーカーを利用する。このようなスピーカーをスマートスピーカーと呼んでいる。これを利用してLINEによるメッセージ交換やインターネット検索、ゲームなどを行うことができる。同様の機能を有する製品として、Google Home^[20]、Amazon Echo Spot^[21]、Apple Home Pod^[22]などがある。

4 LINEのビジネスモデル

本章では、LINEの今後を展望する上で、既存のビジネスモデル^{[23][24][25]}について分析する。

4.1 スタンプの販売

一般に、LINEの収入源のひとつとされるのがスタンプの販売である。メッセージのやり取りの際にスタンプを使って感情を表現するのが一般的で、従来からこのスタンプ販売がLINEの収入源のひとつとされている。

4.2 アプリでの課金

ゲームなどのアプリでの課金による収入である。現在、LINEのもっとも大きな収入源のひとつとなっている。

4.3 企業公式アカウント

LINEでは、有料で、企業に公式アカウントを提供している。マクドナルドやローソンなど大手企業がLINEの公式アカウントを取得している。ユーザへの告知など宣伝効果は絶大である。

LINEは無料でメッセージ交換を行う機能を提供することにより、多くのユーザを獲得し、メッセージ交換分野での主要インフラになっている。前述したように、最新の発表では、日本

人の59.9%がLINEを利用しているとしている。つまり、インターネットを利用したメッセージ交換の分野で、プラットフォームになりつつあるのである。このような環境を形成した現在では、LINEを通じた企業広告は非常に効果的なものとなっている。最近では、企業だけでなく、このプラットフォームを利用した政党による政策の浸透なども多く行われ、有権者の投票活動にも大きな影響を及ぼしていると考えられる。

4.4 キャラクターライセンス

LINEのスタンプなどから生まれたキャラクターをキャラクターグッズなどに適宜製品化して販売するものである。LINEのキャラクターがデザインされたマグカップやキャラクターのぬいぐるみなどのライセンス料を得る。今後収益が期待される分野のひとつである。

4.5 ショッピングモール

LINE MALLとして、楽天市場^[26]のようなショッピングモールで、各企業に出店を促し、LINEが流通を担当する。多くのユーザを獲得したLINEを用いて、各企業が販売を行う。モール運営と売買手数料から収益を得る。

5 今後の展開（考察）

4章で既存のLINEの収入源について言及した。現在、LINEはスタンプの販売やキャラクターライセンスなどコンテンツビジネスを展開している。しかし、LINEの目指すところは、多くのユーザを獲得し、メッセージ交換などの分野において、プラットフォームになることによって、このプラットフォームを利用したビジネス、いわゆるプラットフォームビジネスを展開しようとしていると考えられる^{[27][28][29]}。事実、LINEやTwitter、FacebookなどSNSでは、ユーザの囲い込みが進んでいる。各社は、多くのユーザに独占的に利用してもらうことによって、直近の利益を度外視して、この分野でのプ

プラットフォーム化を進めている。本章では、今後急激に進むであろうプラットフォームビジネスの可能性について、著者独自の観点を加えながら考察を加え、LINEの目指すところを推測する。

5.1 既存のプラットフォームビジネス

5.1.1 Google

既存のプラットフォームビジネスの代表例にGoogle^[30]がある。Googleは無料で検索エンジンを提供し、多くのユーザを獲得している。いわゆる検索のプラットフォームとなっている。このようにしてユーザを集めた上で、広告を提供し、利益を得るというビジネスモデルである。Google以外にも無料の検索エンジンは多く存在するが、Googleが多くのユーザの支持を得て、この分野のプラットフォーム化に成功した。多くのユーザがGoogleの検索結果に満足した結果と言えよう。つまり、Googleを用いれば得たいその情報を的確に得ることができるというようにユーザに認知されたのである。また、Googleの広告戦略もユーザの心をつかんだ。Googleは、検索キーワードに合わせた広告を表示する仕組みを開発した。いわゆるキーワード広告または検索連動型広告である^[31]。つまり、広告においてもユーザの見たい情報を提示することによって、広告の対費用効果を向上しているのである。更に、広告を出す側である広告主の立場からも、キーワードにより広告が表示されたときのみ費用を支払うことで効率的な広告を行うことができる仕組みも合わせて開発している。

5.1.2 Facebook

プラットフォームビジネスの代表的な例としてFacebookがあげられる。Facebookは、企業や個人が自らの最近の情報を互いに発信し、友達などの近況や、企業に関する情報をユーザが無料で得るという仕組みで、14.5億人もの人々が毎日利用していると言われている。つまりFacebookは、この分野でのプラットフォーム化に成功したのである。これだけ多くのユーザを

集めることができれば、獲得したユーザに対して広告を提供することは企業にとっても魅力的である。また、SNSの特性から、毎日チェックしているユーザも多く、この点も企業が広告を提供する魅力のひとつとなっていると考えられる。この企業からの広告収入がFacebookの大きな収入源となっている。

5.1.3 AMAZON.COM

今まで、プラットフォームビジネスとして、多くのユーザを集めて、広告収入で収益を得るというビジネスモデルについて述べてきたが、ここでは更にAMAZON.COM^[32]のビジネスモデルについて述べる。AMAZON.COMは世界最大のショッピングサイトで、読者の中にも一度は利用した人が多くいるであろう。AMAZON.COMのビジネスモデルとしては、ショッピングサイトのプラットフォーム化を実現し、出展する各企業に対して出展料を徴収するという仕組みである。インターネットを用いてショッピングをするなら「ここ」という印象、つまりプラットフォームをユーザに提供して、獲得したユーザ数を背景に企業からの出展を促し、利益を得るという仕組みである。そのための工夫として、ワンストップショッピング、つまりAMAZON.COMに行けば、何でも求めるものが手に入るという環境を実現している。また、形成したプラットフォームを利用して、逆にAMAZON.COM側から動画の視聴などの新たなサービスをユーザに提供するビジネスも展開している。日本でも、楽天株式会社が運営する楽天市場などがこのビジネスモデルを提供している。

5.2 LINEにおけるプラットフォームビジネス

5.2.1 LINEニュース

LINEのユーザ数が多くなり、その影響が大きくなればなるほど、LINEニュースなどの読者も多くなってくる。SNSによる情報収集の場合、ある特定のSNSの情報のみを見て、他の

SNSやニュースなどの情報をほとんど見ない偏った情報収集を行ってしまう傾向にある^[33]。このような状況のもと、商品などをLINEで取り上げてもらった場合の効果は絶大なものとなる。そこで、広告戦略として、多額の代金を投じてLINEを用いた広報は十分に見合うものと判断する企業が今後増加するのではないかと考えられる。ユーザ数こそLINEの大きな力になるものと考えられる。

5.2.2 分析ツール

ユーザの動向などを分析するアプリケーションにGoogle Analytics^[34]がある。対象のWebページをどの年代のユーザが見ているかや性別などについて分析をして、商品の開発や広報戦略に活かすのである。Google Analyticsの場合は、クッキーと呼ばれるブラウザの閲覧に関する情報を分析して、現在Webを閲覧しているのがどの地域のどのユーザかを判断する。LINEにおいても、LINEの見解として、ユーザの同意のもと、キャラクタなどの使用状況などの情報を適宜取得するとしている^[16]。これを取得すれば、年代別にどのようなものに興味があるかなどの情報を得ることができる。この情報をまとめて、販売業者などに提供すれば、大きな利益になると考えられる。分析で全体の消費傾向などを分析するのは勿論、ユーザが多く、囲い込みが進めば、新たなトレンドを作り出すことも可能である。

一方で、通信情報のこのような活用方法には、危険も伴う。多くのユーザを囲い込んでしまえば、意図する方向へ大衆を導くことも可能となる。特に、現在の若者の傾向として、自分が好むニュースのみを選択して見るということが言われている。これは、SNS世代の特徴でもあり、インターネットの負の面とも言うことができる。ある政権を支持する人が、その政権の意向に沿ったニュースのみを見て、政権に批判的なニュースからは、目をそらし、結果として正しい情報を得ることができないまま、重要な判断をしてしまう傾向にあるというのもその一

例である。日本においても、インターネットにおいては、自分に心地の良い情報のみを見て、自分と意見が異なる情報を排除する傾向にあると言われている。この意味で、ユーザ数が多くなればなるほど、インターネットメディアの担う責任は重要なものになっていくと考えられる。LINEにおいては、日本において、2章で述べた通り、利用者数が7,600万人で日本人の約6割が利用しており、主要インフラの地位を獲得したと考えられる。それだけに、その責務は大変大きい。テレビやラジオなど影響が大きなメディアが放送法により、中立公正を義務付けられているように、今後、LINEにも中立公正な運用が求められると考えられる。テレビやラジオが国民共通の資産である電波を使用しているということに根拠を置いて中立公正が求められているように、インターネットという全世界の人々の共通資産を利用している以上、LINEにも中立公正が求められるべきであると考えられる。

5.2.3 LINE Pay

中国最大のインターネットグループであるアリババ^[35]がAlipay^[36]という電子決済システムを導入し、中国では多くの人が利用している。Alipayは電子マネーの一種であるが、決済時に直接口座から引き落とされる、デビットカードのような機能や友達に送金することができる機能をもつ。小額から利用できるため、中国では、普及が進み、多くの人がこのシステムを利用している。日本でもインバウンドの便宜を図り、このAlipayが利用できる店舗が増えている。更に、AppleもApple Pay^[37]でこの市場に参入しつつある。このような中、LINEにおいても、LINE Pay^[38]という決済システムを導入しつつある。仕組みはAlipayと似ているが、銀行口座から直接引き落とすことはできず、一旦LINEの専用口座に送金する必要がある(図1)。

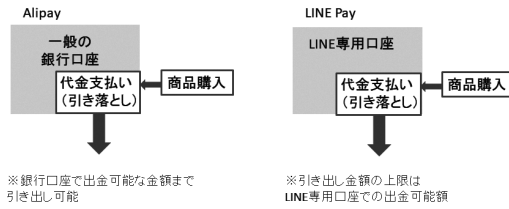


図1 AlipayとLINE Payの支払い方法
Figure 1 Payment of Alipay and LINE Pay

一旦LINEの専用口座に送金するLINEの方式(LINE方式)では、予め使う金額の上限を設定することができる(LINE専用口座への送金額)ため、使った実感がなく、使い過ぎてしまうという心配を払拭することができると考えられる。また、他人から直接銀行口座をいじられるというセキュリティ面での不安も一般の銀行口座とは別にLINE専用口座を設定することにより、払拭することができるものと考えられる。上記はいずれもユーザ側の不安を解消して使用を促進するための方策であるが、LINEでは現在、LINE Payについて、店側にも、ある一定の取引に関しては3年間(2018年8月1日~2021年7月31日)手数料を無料するなどして^[39]利用促進を促している。このようにすることによって、特定分野のプラットフォームの獲得に留まらず、商品購入から支払いまで、将来のキャッシュレス時代における統合的なプラットフォーム(図2)を見据えて、大きな市場の獲得を目指している。

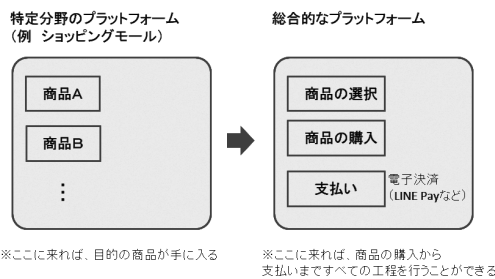


図2 統合的なプラットフォーム
Figure 2 Integrated Platform

5.3 プラットフォームビジネスの課題

上述のように、LINEは、今後、コンテンツビジネスからプラットフォームビジネスに軸足を移すと考えられる。軸足を移すというよりは、初めからプラットフォームビジネスを目標にしていたと考えられる。ここでプラットフォームビジネスについて触れておく。今井ら^[7]は、プラットフォームビジネスについて、「誰もが明確な条件で提供を受けられる商品やサービスの供給を通じて、第三者間の取引を活性化させたり、新しいビジネスを起す基盤を提供したりする役割を私的なビジネスとして行っている存在」と定義し、竹田ら^[8]は、「消費者に対し通信会社が提供している、電話会社、運送会社、クレジットカード会社などの総合的なサービス」と定義している。また根来ら^[9]は、「第三者間のコミュニケーションに介在し、インターネットコマースを活性化させる私的ビジネス」と定義している。また、根来らは上記の3つの定義を総合して、プラットフォームビジネスを「協業を促す「場」を提供するビジネス」ともしており^[40]、本稿でもプラットフォームビジネスの定義としてこれを採用するものとする。5.1章でも述べた通り、GoogleやFacebook、AMAZON.COMの例で証明されているが、プラットフォームビジネスは、プラットフォームを形成するまでにはほとんど利益を生まないが、一旦プラットフォームを形成してしまえば、そこから大きな利益を生む可能性が広がる。現在の代表的なプラットフォームビジネスは、獲得したユーザを背景に広告掲載料から利益を得るモデルや店舗の出展料から利益を得るモデルが多くみられる。しかし、将来、他の展開も大いに期待できる。

プラットフォームビジネスは、プラットフォームを得ていることが最大のポイントである。プラットフォームの要素に特定のコンピュータのようなハードウェアを含んでいる場合には、多額の置き換えのための費用(スイッチングコスト)が掛かるため容易にプラットフォームの置き換え(リプレイス)は起こらな

いと考えられるが、ショッピングサイトや検索エンジン、SNSのようなWeb上のサイトの場合には、ほとんどスイッチングコストが掛からないため、ユーザからそのプラットフォームが支持され続けなければ、他のプラットフォームに容易に置き換わってしまう可能性がある。そこでGoogleでは、ユーザが求めるものを検索結果として表示できるよう検索エンジンの改良を日々重ねたり、広告主に対しては、キーワード広告などの検索連動型広告を開発したりして、常にユーザが満足するための工夫を怠らない。また、LINEにおいても、コンテンツに対する審査を厳しくするなどの努力をしている。

このようにプラットフォームビジネスを成功させるためには、常に獲得したユーザを満足させるプラットフォームを提供する工夫をしながら、ユーザや店舗出店者などとの間の信頼関係(エンゲージメント)を構築するように努める必要がある。

今後、LINE Payなどの電子決済システムの普及とともに、クレジットカード決済など今まで外部に委託していた商品の購入時の決済などについても、プラットフォーム内で行えるようになり、店舗の出展、広告から決済まで一貫したシステムの構築が進むものと考えられ、プラットフォームビジネスの更に大きな市場としての展開が期待される。

6 まとめ

本稿では、現在日本で7,600万人の利用者を持ち、日本の総人口の59.9%が利用している無料通信アプリであるLINEについて、どのようなサービスを提供し、どのようなビジネスモデルによって収益を得ているのかを分析した。更には、現在だけではなく将来に向けてどのような展望を抱いているのかを著者独自の視点から考察した。その結果、現在、スタンプやキャラクターグッズの販売、最近ではLINEの通信技術とAI技術を統合したスマートスピーカーの販売などコンテンツビジネスを展開して

いるが、将来的には獲得したユーザを背景にしたプラットフォームビジネスを目指しているのではないかということ指摘した。GoogleやFacebookは無料でサービスを提供し、多くのユーザを獲得した。これにより、Googleであればキーワード検索の、Facebookであれば情報発信のプラットフォームとなり、大きな収益を手にした。LINEもメッセージ交換という分野においてのプラットフォームになることによって、そこに存在する多くのユーザを背景に大きなビジネスを展開することを目指しているのではないかという著者独自の考察を示した。また、ショッピングサイトや検索エンジン、SNSのようなWeb上のサイトの場合、ハードウェアが介在する場合と比べて、プラットフォームのスイッチングコストが小さいため、利用者や企業などとの信頼関係を構築する工夫を常にしなければ、プラットフォームが容易に他者に置き換わってしまう、リプレースの危険性があることについても指摘した。更に、AplipayやApple Payといった新たな決済システムが普及しつつあることを指摘し、LINEにおいてもLINE Payを市場に導入しつつあることを紹介した。これにより、広告、販売から決済までの流通システムを統合したプラットフォームの獲得という個別分野のプラットフォームとは比べ物にならないほど大きな市場の獲得を目指しているといった考察も示した。

今後、LINEが、獲得したプラットフォームをどのように活かしてビジネスを展開して行くか注目して行く予定である。また、獲得したプラットフォームのリプレースを防ぐためにどのような工夫をして行くのかについても合わせて注目して行く予定である。

謝辞

本論文を作成するにあたり、新潟県立大学の李佳准教授から貴重なご意見を頂きました。この場を借りて、感謝の意を表します。

参考文献

- [1] “SNS (ソーシャルネットワーキングサービス)とは - IT用語辞典 (online),” available from <http://e-words.jp/w/SNS.html>, (accessed 2018-10-06).
- [2] “コミュニケーションアプリ LINE (ライン) (online),” available from <https://line.me/ja/>, (accessed 2018-10-06).
- [3] “「いま」を見つけよう (online),” available from <https://twitter.com/?lang=ja>, (accessed 2018-10-06).
- [4] “Facebook - ログインまたは登録 (online),” available from <https://ja-jp.facebook.com/>, (accessed 2018-10-06).
- [5] LINE株式会社 コーポレートビジネスグループ, “LINE公式アカウント 2018年12月-2019年3月媒体資料,” 媒体資料PDF [2018_10-12] (2018).
- [6] “東京証券取引所 上場会社詳細 (online),” available from <http://www2.tse.or.jp/tseHpFront/JJK010030Action.do>, (accessed 2018-10-06).
- [7] 今井賢一, 國領二郎: “プラットフォームビジネス,” 情報通信総合研究所 (1994).
- [8] 竹田陽子, 國領二郎: “情報技術が企業間の取引関係に与える影響に関する試論,” 慶応経営論集, 13 (2), pp.169-183 (1996).
- [9] 根来龍之, 木村誠: “ネットビジネスの経営戦略: 知識交換とバリューチェーン,” 日科技連 (1999).
- [10] 出口弘: “ネットワークの利得と産業構造,” 経営情報学会誌 2 (1), pp.41-61 (1993).
- [11] 根来龍之, 木村誠: “インターネット・プラットフォームビジネスの産業発展への貢献 - 情報交換・知識化モデルによる事業分類,” 経営情報学会誌 9 (3), pp.67-87 (2000).
- [12] “NAVER (online),” available from <https://www.naver.com/>, (accessed 2018-10-06).
- [13] “急成長を遂げる「LINE」の歴史を探ってみよう! (online),” available from <https://www.globalcocoaproject.org/history.php>, (accessed 2018-10-06).
- [14] “リリースからまだ数年? 意外に浅いLINEの歴史 ZUU online (online),” available from <https://zuuonline.com/archives/111553>, (accessed 2018-10-06).
- [15] “LINEとはどんなサービスか アプリオ (online),” available from <http://applio.com/what-is-line>, (accessed 2018-10-06).
- [16] “LINEの情報利用に関するご案内 LINE公式ブログ (online),” available from <http://official-blog.line.me/ja/archives/76439503.html>, (accessed 2018-10-06).
- [17] “LINE Clova公式サイト,” available from <https://clova.line.me/>, (accessed 2018-11-23).
- [18] “Clova WAVE LINE Clova公式サイト (online),” available from <https://clova.line.me/wave/>, (accessed 2018-11-23).
- [19] “Clova Friends LINE Clova公式サイト (online),” available from <https://clova.line.me/clova-friends/>, (accessed 2018-11-23).
- [20] “Google Home - スマート スピーカー & ホームアシスタント - Google ストア (Inline),” available from <https://store.google.com/jp/product/google_home>, (accessed 2018-11-23).
- [21] “Amazon Echo Spot - スクリーン付きスマートスピーカー (online),” available from <https://www.amazon.co.jp/>
- [22] “HomePod - Apple (online),” available from <https://www.apple.com/homepod/>, (accessed 2018-11-23). Amazon-Echo-Spot-%28%E3%82%A8%E3%82%B3%E3%83%BC%E3%82%B9%E3%83%9D%E3%83%83%E3%83%88%29-%E3%82%B9%E3%83%9E%E3%83%BC%E3%83%88%E3%82%B9%E3%83%94%E3%83%BC%E3%82%AB%E3%83%BC-%E3%83%96%E3%83%A9%E3%83%83%E3%82%AF/dp/B01J6A7CT6>, (accessed 2018-11-23).
- [23] 週刊東洋経済編集局, “LINE大爆発,” eビジネス新書, No.25, 東洋経済新報社 (2013).
- [24] “LINE、前年比売上32倍のビジネスモデルとは (online),” available from <https://www.huffingtonpost.jp/2013/08/21/line_business_model_n_3789601.html>, (accessed 2018-10-06).
- [25] “LINEはなぜ成功したのか? ビジネスモデルを徹底分析 ビジネスムーブ (online),” available from <https://business-move.net/business-model/line/>, (accessed 2018-10-06).
- [26] “【楽天市場】 Shopping is Entertainment! : インターネット最大級の通信販売、通販オンラインショッピングコミュニティ (online),” available from <https://www.rakuten.co.jp/>, (accessed 2018-10-06).
- [27] “LINEの売上高・利益 (2017年1Q版) ビジネスモデルは広告収益 仕事やUSCPAのこと。 (online),” available from <http://plus-ninety-one.com/archives/385>, (accessed 2018-10-06).
- [28] “LINE Ads Platform (online),” available from <https://linebiz.jp/service/line-ads-platform/>, (accessed 2018-10-06).
- [29] “LINE Ads Platform 2018年10-12月媒体資料 Ver.1.0,” 媒体資料PDF [2018_10-12] (2018).
- [30] “Google (online),” available from <https://www.google.co.jp/>, (accessed 2018-10-06).
- [31] “広告の有料検索広告 - Google検索広告 (online),” available from <https://ads.google.com/intl/ja_jp/home/how-it-works/search-ads/#?modal_active=none>, (accessed 2018-10-06).

- [32] “Amazon 本, ファッション, 家電から食品まで アマゾン (online),” available from <https://www.amazon.co.jp/ref=nav_logo>, (accessed 2018-10-06).
- [33] “20.2.4 情報の偏りと信憑性 HWB,” available from <https://hwb.ecc.u-tokyo.ac.jp/current/information/technology_and_society/demerit/bias_and_credibility/>, (accessed 2018-11-23).
- [34] “Google アナリティクス Google Developers (online),” available from <<https://developers.google.com/analytics/?hl=ja>>, (accessed 2018-10-06).
- [35] “Manufacturers, Suppliers, Exporters & Importers from the world's largest online B 2 B marketplace-Alibaba.com (online),” available from <<https://www.alibaba.com/>>, (accessed 2018-10-06).
- [36] “Alipay (アリペイ) サービス アリババ株式会社 (online),” available from <<https://www.alibaba.co.jp/service/2/alipay/>>, (accessed 2018-10-06).
- [37] “Apple Pay - Apple (日本) (online),” available from <<https://www.apple.com/jp/apple-pay/>>, (accessed 2018-10-06).
- [38] “LINE Pay (online),” available from <<https://line.me/ja/pay/>>, (accessed 2018-10-06).
- [39] “「LINE Pay 店舗用アプリ」公開、夏から決済手数料の無料化も TechCrunch Japan (online),” available from <<https://jp.techcrunch.com/2018/06/28/line-pay-store/>>, (accessed 2018-10-06).
- [40] 根来龍之: “IT業界におけるプラットフォームリーダーシップ,” available from <http://www.jasmin.jp/activity/kenkyu_bukai/Cusumano/negoro_presentation.pdf>, (accessed 2018-11-23).

注

- 1 新潟県立大学国際地域学部