

インドネシア・ゴジェック社の成長戦略とビジネスモデル

プラウイタ ナディア ディアー¹

富山 栄子²

要 旨

本稿はインドネシアのデカコーンで、ライドシェアリング会社であるゴジェック社の成長戦略とビジネスモデルについてリープフロッグ、プラットフォーム、M&Aの研究フレームワークで分析した。その結果、第1にゴジェック社はリープフロッグ戦略を利用し、ライドシェアリングと電子決済サービスを拡大したことが明らかになった。ゴジェック社のサービスはインドネシアにおける交通機関と金融サービスにリープフロッグ現象を発生させた。第2にバイクタクシーを利用するライドシェアリングサービスを最初に提供したことで先発優位が見られ、初期段階でエコシステムを成長させたため、プラットフォームの利用者サイドと補完プレイヤーサイドを増加させることができた。次の段階でロイヤリティーを高めるため自社の付加価値としてサービスの拡大に注力した。第3に新技術の獲得とエンジニア等の人材を強化し、自社を成長させるために、M&Aを戦略的に実施したことが明らかになった。

キーワード

インドネシア、ゴジェック、プラットフォーム、リープフロッグ、M&A

1 はじめに

ライドシェアリングは欧米諸国や中国等で広く普及している。新興国であるインドネシアにもライドシェアリングのサービスが日常的に利用されている。中村〔2017〕はライドシェアリングを「自家用車の空き座席を利用して報酬を得たい個人（ドライバー）と、当該サービスを利用して移動したい個人（ユーザー）とを、プラットフォームによるマッチングを通じて結び付け、交通サービスを提供するサービス」と定義した。

インドネシアの代表的なライドシェアリングを提供している会社はゴジェック社（Gojek）である。ゴジェック社はインドネシアだけでなく、タイやベトナムなど東南アジア諸国にもサービスを展開し、同業界のシンガポールのGrab（Grab）と激しく競争

¹ 事業創造大学院大学 事業創造研究科

² 事業創造大学院大学 教授

している。ゴジェックはバイクタクシーを利用し、2輪配車サービスから始め、配車・配達、電子決済、エンターテインメントサービスまで幅広くサービスを提供する「スーパーアプリ」になった。

アプリを導入した2015年から4年後の2019年にはゴジェック社の企業評価額は100億ドルに達し、インドネシア初のデカコーン企業になった¹。ゴジェック社は他のインドネシアのスタートアップ企業の中でも際立つ存在である。

ゴジェック社に関する研究にはインドネシア大学のWalandouw, Paksi et al [2019] や堺原 [2019] の研究等があるが、同社の成長戦略やビジネスモデルの研究、すなわちプラットフォームビジネスや、エコシステム等に関する研究が不十分である。

そこで、本稿ではインドネシア初のデカコーンでライドシェアリング会社、ゴジェック社の急成長の理由について、同社の成長戦略とビジネスモデルについて分析を行っていく。そして、そこには新興国独特の社会的要因も関係していることを明らかにしていく。

2 研究のフレームワーク

新興国、インドネシアにおいて新事業によって技術が一気に進展し（リープフロッグ現象）、そのことが消費者にとって便利であることや、ユーザー数を増加させることでユーザーがベネフィットを得られる基盤（プラットフォーム）の構築、そこへ多くのプレーヤーが参加することですべてのプレーヤーにとってWIN-WINになるエコシステムの構築が、ゴジェック社の急成長の要因で、さらにM&Aで新技術を獲得することで成長を遂げてきたと考えられる。この3つのフレームワークの組み合わせはゴジェック社の成長戦略を明確にすることができると考えられる。これを実証するために、以下に研究フレームワークとして、各理論を説明していく。

2.1 「リープフロッグ現象」及び「リープフロッグ戦略」

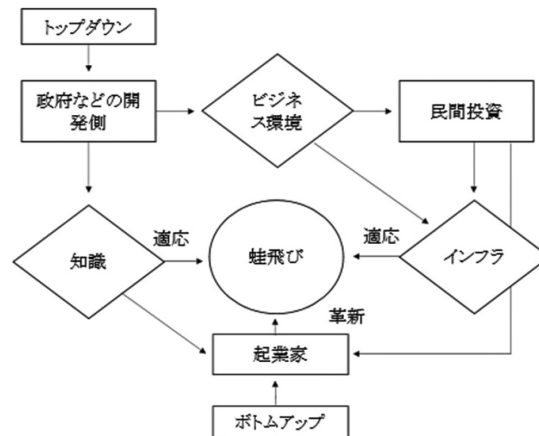
2.1.1 「リープフロッグ現象」の定義

新興国は先進国と違い、インフラや技術の整備が遅いことが多い。そうした新興国は先進国が歩んできた途中の段階を踏まず、最新の技術を取り込むことが少なくなく、これを「リープフロッグ現象」と言う（小池 [2018]）²。「リープフロッグ」とは「蛙跳び」の意味で、「後から遅れて来たものが、前にいるものを飛び越えて、それより先にいってしまう」ことを指す（野口 [2020] : p.17）。

国連工業開発機関2020年レポートでリー [2020] は「リープフロッギングは後発者が古い技術を跳び越え、先進国市場を追いつくために最新技術を活用している」と述べている（Lee, K. [2020]）。世界銀行 [2017] は歴史的にインドやブラジルで技術的なリープフロッグがみえると指摘している（p.xix）。このフレームワークでは政府が規則や政策を作成し、民間部門と一緒にインフラなどを設置するなどのトップダウン型フレームワーク

である。一方、ボトムアップ型では起業家が最新技術を利用することで社会問題を解決する。この2つのフレームワークを実施することにより新興国における「リープフロッグ」が発生する。世界銀行によるリープフロッグの仕組みは以下の図1の通りである。

図1 トップダウン及びボトムアップ型フレームワークによる技術の普及



(出所) World Bank [2017] p.xixより引用。

2.1.2 「リープフロッグ戦略」の定義

佐脇[2019]は「リープフロッグ戦略とは先進国が遂げてきた発展過程をテクノロジーの活用により一段跳びで抜かす現象である。特に新興国において、途中段階を跳び越え最先端の技術を取り入れて一気に進化することである」と述べた(p.28)。佐脇はショッピングモールを跳び越えるeコマースやUBERなどの例を挙げ、リープフロッグ戦略は新技術で既存ビジネスを跳び越える戦略であると定義している。本稿ではこの定義を援用する。

2.2 プラットフォーム理論

早稲田大学ビジネススクール根来教授[2019]は「プラットフォームというのは顧客に価値を提供する製品群の土台になるものである(p.175)」と述べている。プラットフォームでは自社の製品以外、補完プレイヤーの製品も同じプラットフォームで取り扱う。ライドシェアリングの場合は会社がプラットフォームとして「取引の場所」や「管理」を提供し、ドライバーと加盟店は「補完サービス」及び「補完製品」を提供している補完プレイヤーだと考えられる。

プラットフォーム理論には以下の4つのメリットがある。

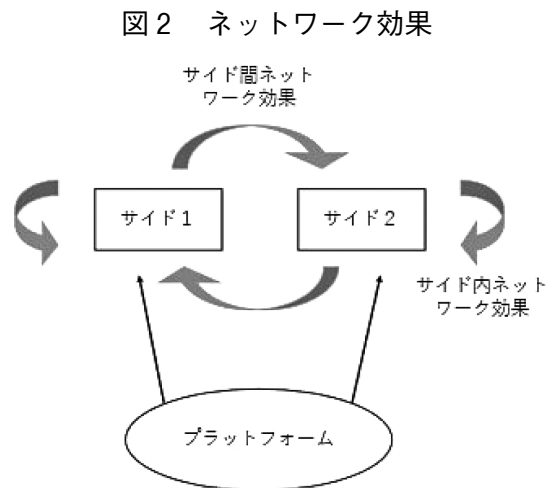
2.2.1 先発優位

根来[2019]は先発優位を「先発者は顧客基盤を最初に獲得できることから、「技術・

ノウハウ獲得が先行できる」「ブランドを確立しやすい」「顧客からのフィードバックを先取りできる」などのメリットを得られる』と述べている。

2.2.2 ネットワーク効果

プラットフォーム型ビジネスの成長を拡大する要因はネットワーク効果である。根来[2019]は、「ネットワーク効果とは利用者が増えるほど製品やサービスの価値が上がることを意味する経済原理だ (p.187)」と述べている。ネットワーク効果では「サイド内ネットワーク効果」と「サイド間ネットワーク効果」の2種類がある。根来はネットワーク効果の例として、電話やSNSなどの例を挙げている。電話やSNSでは登録されている人・相手があるから価値があり、利用者数が増えると価値も上昇すると述べている。ネットワーク効果は以下の図2のように表される。



(出所) 根来 [2019] p.188より引用。

2.2.3 エコシステム

Moore [1996] はビジネス・エコシステムを「ビジネス界における相互作用する組織と個人の基盤に支えられた経済共同体」(p.26)として定義した。つまり、ビジネス・エコシステムの中に企業、パートナー、サプライヤーと消費者が結び付けられ、新しい価値を生み出す。生物学のエコシステムでは各生命体と一緒に存在し、生きている。ビジネス・エコシステムも同じように、企業と他のプレイヤーと一緒に存在し、一体として機能している。このようなビジネス・エコシステムは競争を通じて時間とともに進化する能力をもっている (pp.26–29)。

2.2.4 マルチホーミング

根来 [2019] は、「マルチホーミングとは、ユーザーが複数のプラットフォームを並行して使用することである」(p.218)と定義している。利用者にとって、マルチホーミング

はメリットの方が多いと考えられている。例えば、ライドシェアリングの場合は価格の比較に役に立つことはそのメリットの例である。そのため、マルチホーミングを防ぐのは難しいことである。

2.3 M&A戦略

自社を成長させる方法としてはM&A戦略がよく利用されている。M&Aは英語のMerger and Acquisitionsの省略文字で、日本語では合併と買収を意味する。M&A戦略が広く利用されているのは1800年からである。M&Aを行っている理由の1つは研究開発(R&D)の代替になるからである(Narayanan [2019])。技術を中心している会社にとっては、開発費を下げ、開発期間を短縮する方法として効率的であると考えられている。

3 研究デザイン

3.1 研究方法と分析方法、分析視点

本研究は、インドネシア初のデカコーンでライドシェアリングサービスを基盤に急成長したゴジェック社の事例研究である。データは、Yin [1984] が挙げた、文書、資料記録を証拠源として採用した(Yin [1984]:105-132)。文書と資料記録は、雑誌、書籍や論文、ゴジェック社の公式ホームページや広報資料等を参照した。そして、ゴジェック社の成長戦略を既存のスタートアップイノベーション理論である「リープフロッグ戦略」、ビジネスモデル理論である「プラットフォーム理論」、成長戦略理論である「M&A戦略」の視点からなぜデカコーンにまで成長することができたのか分析を行う。

3.2 研究仮説

インドネシアでは4輪車は普及しているが交通渋滞のため2輪車が多い。米大手Uber及びゴジェック社の競合他社であるシンガポールのGrabは4輪の配車から始めたが、ゴジェック社は2輪の配車から始め、そのことが先発優位性になったと考えられる。更に、自社のサービスが新興国であるインドネシアにリープフロッグ現象を発生させ、自社が行ったM&Aが同社の成長に関係があると考えられる。従って、ゴジェック社に関し、以下の仮説を立てた。

- H1：ライドシェアリングサービスのモバイルアプリ導入等のリープフロッグ戦略によって、ライドシェアリングの利用者の利便性が高まり利用者を増やすことができた。
- H2：ライドシェアリングサービスへの先発優位とエコシステムの構築でネットワーク効果を働かせたことで利用者を増やすことができた。
- H3：M&A戦略により利用者に便利な電子決済等の新技術を提供できるようになり成長することができた。

4 ゴジェック社成長の軌跡

最初に述べたように、ゴジェック社はモバイルアプリを導入したわずか4年後には企業評価額が100億ドルに達し、インドネシア初のデカコーン企業になった。ゴジェック社は2010年に2輪車のコールセンターとして設立され、提供したサービスエリアはジャカルタ周辺だった。2015年にモバイルアプリを導入した後、利用者数が増加し、提供したサービスが多くなり、サービスエリアもインドネシア全国に広げた。また、配達・配車サービスの他に電子決済サービスを加えた。その結果、ゴジェック社はデカコーン企業になり、海外展開もし始めた。同社の10年間の成長の軌跡は表1記載の通りである。

表1 ゴジェック社の10年間の成長の軌跡

年	状況
2010年	2輪配車のコールセンターとして設立された。配車と配達サービスが中心だった。
2015年	モバイルアプリを導入した。最初のサービスは2輪配車・配達サービスだったが、2015年後半に買い物サービスと専門家サービスを追加した。
2016年	4輪配車やほかのサービスを追加し、企業評価額が10億ドルを超え、ユニコーン企業になった。
2017年	電子決済サービスを中心とし、インドネシアのフィンテック・スタートアップを買収した。
2018年	ASEAN諸国を対象に海外展開を始めた。
2019年	企業評価額が100億に達しデカコーン企業になった。ゴジェック社はライドシェアリング以外のサービスを提供するため、ブランドイメージを変え、新ロゴに変更した。
2020年	新型コロナウイルスの影響で専門家サービスを停止し、430名が解雇された。

(出所) ゴジェック社公式ウェブサイト及び現地メディア³⁾に基づいて筆者作成。

5 ゴジェックのプラットフォームビジネスの特殊性

ゴジェック社のアプリには利用者向けとドライバー向けの2つのモバイルアプリがある。基本的に利用者が利用者向けのアプリで注文し、ドライバーがドライバー向けのアプリで注文を受ける。配車・配達の場合、ドライバーは利用者が位置する場所に出向き、目的地まで送る。フードデリバリー・買い物のサービスの場合、ドライバーは目的の店に出向き、買い物した後、利用者に届ける。

ゴジェック社の支払い方法はいくつかあり、現金の場合は利用者から直接ドライバーに現金を渡し、ゴジェック社はドライバーのアカウントから手数料を引く。アプリ内のオンライン決済を利用する場合は全部アプリを通して決算される。ゴジェック社は会社としてアプリの運営を行い、プロモーションや経営などを行っている。また、ゴジェック社はバイクドライバーにジャケットとヘルメットも提供している。

6 ゴジェック社成長理由の分析と考察

本章では、ゴジェック社が成長した理由について研究フレームワークである、(1)「リープフロッグ現象」と「リープフロッグ戦略」(2)プラットフォームとエコシステム、(3)M&Aの視点から分析し考察していく。

6.1 「リープフロッグ現象」と「リープフロッグ戦略」からの分析

本節では、「リープフロッグ現象」と「リープフロッグ戦略」の概念を用いて、ゴジェック社成長の理由について分析を行っていく。

(1) インターネットとスマートフォンの普及とライドシェアリングサービスのモバイルアプリ導入

ゴジェック社がビジネスとして急成長できたのはインターネットとスマートフォンが普及し、自社でライドシェアリングサービスのモバイルアプリを始めたからである。モバイルアプリを導入する時期がインドネシアのインターネット環境が改善されていった時期であった。モバイルアプリを早く起動しても社会やインフラがまだできていない限り、サービスの普及も急に拡大することができないからである。

2017年インドネシア・インターネット提供者(APJII)のインターネットユーザーの行動に関する調査報告書によると2011年時点でのインドネシアにおけるインターネットのユーザー数は約5,500万人であったが、2016年には1億人を超えた⁴。また、2020年の同機関の調査によると、2019年のインターネット普及率は73%で、ユーザー数は1.9億人に達した⁵。

インドネシアではスマートフォンからインターネットにアクセスすることが多い。同調査によると、2014年にインターネットにスマートフォンでアクセスするユーザーは80%を超え、増加の一途である。インドネシアでは携帯電話番号とインターネットプランは後払いより前払いの方が多。スマートフォンのブランドも多数あり、約1万円程度の端末も存在しているので、低所得者層でも購入できる。モバイルアプリがタッチポイントとなり、ゴジェック社は利用者情報を取得・活用でき、利用者に頻繁にサービス等の情報を送ることができたため、消費行動を促すことにつながった。これも成長要因であると考えられる。スマートフォンからインターネットにアクセスすることはモバイルアプリでのゴジェック社のサービスの普及にもつながった。

(2) インドネシアにおける公共交通機関の問題点とゴジェック社のライドシェアリングサービス

インドネシアの首都、ジャカルタでは2019年新しい大量高速鉄道(MRT)第1フェースが供用し始めた。ただし、この第1フェースの距離は約16kmであり、次の第2フェース(約6km)は工事中で2025年に完成する予定で、構築予定の約110km⁶が完成するまで

はまだ遠いと考えられる。また、同じ東南アジアのマレーシアやシンガポールに比べると、インドネシアのMRT構築は非常に遅れている。ジャカルタのMRTプロジェクトは2013年に開始し、2019年に供用を開始した。6年間でようやく約16kmの鉄道が完成した。

一方、ゴジャック社のモバイルアプリの導入は2015年であり、5年後の2020年にはそのサービスエリアは全国に広がり、76市でサービスを利用することができる⁷。インフラを構築することは膨大な資金や時間が必要であり、先進国のような利便性や信頼度が高い公共交通機関システムができるのはまだ先だと考えられている。ライドシェアリングがその間隙を埋めると言える。

更に、ライドシェアリングの利用は公共交通機関の利用をサポートする⁸。利用者が自宅または職場から駅やバス停まで行くためのライドシェアリングの利用が多い。ライドシェアリングを利用することにより、個人用の自動車の利用が減り、公共交通機関の利用が増加することが考えられる。その結果、道路の混雑と渋滞を減らすことが期待される。

将来的にインドネシアにおける公共交通機関が発展すると、ライドシェアリングの利用が少なくなると考えられるが、インドネシアの住宅地の状況から判断すると公共交通機関が発展しても、住宅地の近くまで交通機関を提供することは難しい。そのため、ライドシェアリングは住宅地から最寄り駅まで行く手段として利用されると思われる。ライドシェアリングの運賃は他の交通機関に比べると高いが、その分、利便性や信頼度が高いため利用者にとってはベネフィットが高いと考えられている。

以上が、ゴジャック社がインドネシアの公共交通機関の不備からビジネスチャンスを見つけた「リープフロッグ戦略」である。上記に説明したように、ライドシェアリングは最新の技術として、地下鉄のような利便性の高い公共交通機関より早く導入された。インドネシアにおけるライドシェアリングの存在は公共交通機関の「リープフロッグ現象」を生させたと言えよう。

（3）電子決済サービスと金融サービスにおける「リープフロッグ現象」

世界銀行の2017年のグローバル金融包摂指数によると、銀行口座を作れない理由は「資金不足」と「書類がない」等である⁹。ゴジャック社はインドネシアの金融包摂指数を上げる目的で、ドライバーのボーナスを振り込むため、銀行口座を開設するためのサポートをしている。更に、自社の電子決済システムを通じて銀行口座を持たない人に対しても金融サービスを提供し、経験させるという目的がある。インドネシアではクレジットカードの保有率が増加せず、電子マネー・電子決済が普及している。ゴジャック社の電子決済（GoPay）も広く利用されている。

ゴジャック社はフィンテック・スタートアップ企業を買収し、自社のGoPayをアプリだけでなく、実店舗にも利用できるように開発した。インドネシア・インターネット提供者協会2020年の調査報告によると、回答者の20%（約1,400名）が電子決済を利用しているという¹⁰。更に、回答者の6%（約420名）がGoPayを利用している。

また、ゴジェック社は個人だけでなく、小売店もターゲットにしている。電子決済を利用することにより、顧客サイドにとっては便利で、加盟店サイドにとっても便利かつ売上や取引も自動的に記録される。電子決済の普及により、銀行口座の保有率の増加が予測できる。特に、加盟店にとっては銀行口座を開設することから始め、金融サービスやローンへのアクセスもできるので、ビジネスの拡大に結び付くと考えられる。

キャッシュレス化というプロジェクトをインドネシア中央銀行が2014年に宣言し¹¹、ゴジェック社もGoPayを通じてこのプロジェクトをサポートしている。キャッシュレス化を進めることにより、現金の不便な面を解決するという目的がある。更に、ゴジェック社もインドネシアの政府と協力し、銀行口座を持たない個人や小売店向けの金融リテラシー向上のための教育を行っている。金融サービスについての知識を身に付けることで、電子決済サービスの利用者も増加すると思われる。インドネシアの中央銀行のデータによると、2018年に電子決済の取引額は約4,000万ルピア（約30万円）だったが、2020年の取引額は2億ルピア（約150万円）になり、急激に増加している¹²。

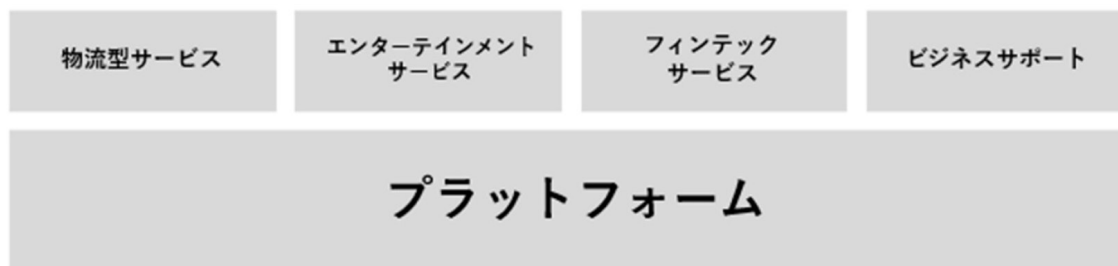
以上が、ゴジェック社がインドネシアの銀行口座やクレジットカードの低い保有率をビジネスチャンスと見た、電子決済サービスの「リープフロッグ戦略」である。電子決済を提供している会社が増加する見込みである一方、インドネシア中央統計機関のデータによると、2016年にインドネシアにおける銀行の支店数は32,719店舗だったが、2019年に31,127店舗になり、年々減少している¹³。これも、電子決済サービスの存在がインドネシアにおける金融機関の「リープフロッグ現象」を発生させていると言える。

本節の分析と考察により、インドネシアではインターネットとスマートフォンの普及で「リープフロッグ現象」が起き、ゴジェック社のライドシェアリングサービスのモバイルアプリの導入という「リープフロッグ戦略」によって同社のサービスが一気に広がり、さらに電子決済サービスの導入という「リープフロッグ戦略」によって金融包摂へリープフロッグしたことが明らかになった。

6.2 プラットフォーム理論からの考察

デジタルプラットフォームは「売手」と「買手」が取引をする「土台」である。ゴジェック社はライドシェアリングやフードデリバリーや電子決済のようなサービスを提供しているプラットフォームである。ゴジェック社は多くのサービスを提供しており、ゴジェックアプリで取引するのは利用者とプレイヤー（ドライバー、加盟店など）である。ゴジェックアプリはサービスを提供している「プラットフォーム」として利用者とプレイヤーが取引できる「場」を提供しているが、「物」は提供していない。つまり、ゴジェック社の主なサービスの1つは「配車サービス」であるが会社として車をもたず、提供されているのは「取引サービス」である。ゴジェック社のプラットフォームは以下の図3の通りである。

図3 ゴジェック社のプラットフォーム



(出所) 根来 [2019] p.198を基に筆者作成。

プラットフォームは利用することに利点がある。利用者にとっては1つのアプリで配車、買い物、フードデリバリーなどのサービスを手軽にアクセスできるため、利便性が高い。ドライバーにとっては収入を得ることができる。加盟店にとってはゴジェック社のユーザーベースから新しい顧客を得ることができるので、売上増加につながると考えられる。

プラットフォーム型ビジネスは他のプレイヤーと協力するため、自社の資源に制限されず、短期間で成長できる。ゴジェック社の場合、2010年に設立された当初は、注文の方法は電話やメッセージなどであったため、時間も労働力も必要で、成長の速度は速くなかった。ところが、2015年からのモバイルアプリ導入後は、急速に成長しインドネシア全国のみならず海外へも展開できるようになった。その要因はモバイルアプリを利用することで「デジタルプラットフォーム」として多様なプレイヤーと利用者をつなげ、ニーズに応えることができるようになったからである。

更に、ゴジェック社がプラットフォームとして成功した理由はサービスの多角化（根来 [2019] は「製品のレイヤー化」と述べている）である。多様なサービスはゴジェック社のプラットフォームとしての価値を増加させるほか、アプリ内の取引件数も増やすことができた。利用者にとっての利便性はもちろん、ゴジェック社のアプリが日常的に頭に浮かぶようになり、ブランドの認知度が高まると考えられる。

6.2.1 先発優位

新しい市場に先に参入することは優位性をもつ。ゴジェック社はインドネシアで2輪車を利用して配車サービスを提供した最初の会社である。ライドシェアリングの代表的な大手ウーバー・テクノロジーズやゴジェック社の最大の競合他社シンガポールのGrabは4輪車から始めた。2輪車から始めたという点でゴジェック社に先発優位がある。

ゴジェックの先発優位として次のようなメリットが考えられる。まず、ゴジェック社は利用者を最初に獲得できる。利用者を獲得することでフィードバックをもらえるので、利用者のニーズに応えられるように、サービスを改善できる。ゴジェック社がモバイルアプリを導入した2015年時点で、提供しているサービスは配車、配達、フードデリバリーであった。利用者のニーズに応えるため、ゴジェック社は多様なサービスを加え、スーパー

アプリを目指した。

ゴジェック社が提供しているサービスの中で、一番魅力的で差別化されていると思われるのは専門家サービス（GoLife）である。専門家サービスでは掃除・クリーニングサービスとホーム・スパ（マッサージ）がある。このサービスはインドネシアの独特なニーズを表している。インドネシアでは中所得層の家でお手伝いさんがいることが一般的で、高所得層の家では1人以上のお手伝いさんがいることもある。ただし、インドネシアの中央統計機関のデータによると、2015年にインドネシアの貧困層の割合は11%だったが、2019年には9.2%になった¹⁴。そこで、お手伝いさんの給料も増加してきた¹⁵。その結果、お手伝いさんを採用できなくなる中所得層が多くなると考えられる。ゴジェック社がそれをビジネス機会としてみて、GoLifeのサービスを提供した。ただし、新型コロナウイルスの影響で接触のあるサービスが制限され、GoLifeのサービスは閉鎖された。

また、先発で参入することで必要なノウハウや技術も最初に開発できた。ゴジェック社がモバイルアプリを導入した1年後の2016年にはゴジェックアプリのダウンロード数は約1,100万になり、爆発的に成長した。膨大な要求に応えるため、ゴジェック社は必要な技術を開発し、効率的に改善してきた¹⁶。

6.2.2 ネットワーク効果

ゴジェック社のプラットフォームで取引をしているのは利用者、ドライバーと加盟店である。ゴジェック社のプラットフォームはマルチサイドプラットフォームであり、各サイドは他のサイドに影響を与える。ネットワーク効果では参加者が増えると、価値が上がる。ネットワーク効果には「サイド内」と「サイド間」のネットワーク効果があり、ゴジェック社のプラットフォームをこれらの概念を用いて以下に分析する。

（1）【ライドシェアリング】と【電子決済】

ライドシェアリングでは「ドライバー」と「利用者」という2つのサイドがある。ここでは、サイド間ネットワーク効果が働いている。利用者が増え続けるとドライバーのパートナーにとって魅力的で、ドライバー数も増える。また、ドライバーになりたい人が増えるとサービスエリアも拡大できるので更に利用者が増える。

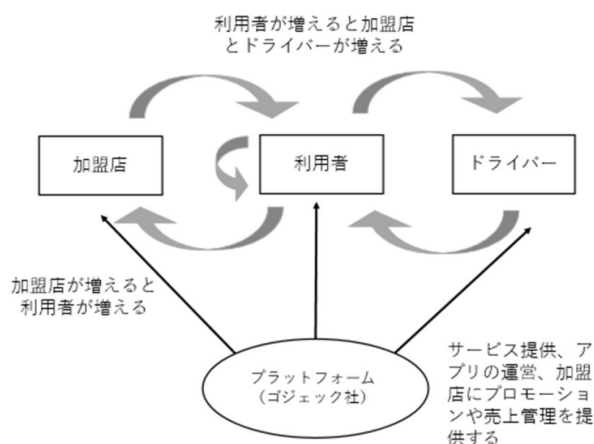
電子決済の場合もライドシェアリングと同じように、「加盟店」と「利用者」という2つのサイドがありサイド間ネットワーク効果が働いている。加盟店が増えると消費者にとっては選択肢が多くなり、魅力的であるため、利用したい利用者也増える。利用者が増えると、加盟店やドライバーにとって売上・収入も増え、さらに魅力的になる。支払いはすべて電子決済で行われているため電子決済の利用者は増加する。

（2）【フードデリバリー等のサービス】

ゴジェック社のフードデリバリー等のサービスでは「利用者」「加盟店」と「ドライバー」

という3つのサイドが取引している。ここでは、サイド内ネットワーク効果とサイド間ネットワーク効果が働いている。まず、サイド間ネットワーク効果で利用者が増えると、ドライバーと加盟店にとって魅力的である。また、ドライバー数が増えると利用者と加盟店の待ち時間が短くなり、価値が上がる。同じように、加盟店が増えると利用者にとって選択肢が多く魅力的で、ドライバーにとっても注文を受ける機会が増える。サイド内ネットワーク効果では利用者が増えると加盟店の評価が増え、他の利用者にとって価値が上がると考えられる。フードデリバリーサービスのネットワーク効果は以下の図4のように表すことができる。

図4 電子決済のネットワーク効果



（出所）根来〔2017〕p.111、p.548を参考に筆者作成。

ビジネスを成長させるため、1つのネットワークだけでなく、いくつかのネットワークを利用したほうが効率的だと考えられる。ゴジェック社はいくつかのネットワークを同時に働かせるため、サービスの多角化をしている。サービスを多角化することでゴジェック社はアプリ内の取引件数を増やすとともに、加盟店とドライバーの利益も増やすことができる。

ただし、ネットワーク効果にマイナス面もある。ゴジェック社のケースから見ると、マイナス面はプレイヤー（加盟店・ドライバー）サイドが増え続けると競争が激しくなると考えられる。また、ドライバー数が増えることは待機時間中に歩道に集まる傾向があり、歩行者に迷惑をかけるので、価値が低下する恐れもある。このようなマイナス面の影響を減らすために、コントロールする必要がある。例えば、ドライバーが迷惑をかけないように集合場所を提供することなども必要であろう。

6.2.3 エコシステム

ネットワークが大きくなり、補完プレイヤーも増え続けると、ネットワーク以上のエコシステムになる。ゴジェック社のエコシステムでは利用者、ドライバー、補完プレイヤー

と大きく分けられる。ただし、ゴジェック社は多様なサービスを提供しているのでその補完プレイヤー群にはドライバーや加盟店だけでなく金融機関、映画提供者なども含まれている。エコシステムの成長にはネットワーク効果が働く。補完プレイヤーが増えないと、提供されている商品・サービスも増えず、利用者にとっては価値が低下する恐れがあり、利用者数も増えない。そのため、補完プレイヤーに協力してもらう必要がある。補完プレイヤーに協力してもらうことでサービスも拡大できるので変化し続ける利用者のニーズに応えられる。

利用者サイドと補完プレイヤーサイドは両方とも重要であり、どちらを先に増やした方が良いのかは問題になっている (Evans [2003])。ゴジェック社のケースでは利用者の数を増やすため、割引などを実施することで新しい利用者にアピールし、利用が増えると、加盟店やドライバーにとって魅力的になる。このように両方のサイドでネットワーク効果が同時に働き、エコシステム全体が成長していると考えられる。

ただし、利用者と補完プレイヤーの数が既に多い段階ではエコシステムを成長させるため、両方のサイドをどうやって自社プラットフォームを利用し続けさせるかが重要である。そのため、利用者と補完プレイヤーの両方のサイドにメリットを提供すべきである。ゴジェック社のケースでは利用者を確保するため、クーポンやキャンペーンを行い、サービスの種類や安全性を改善することで利用者の安心感を高めた。

こうして、ゴジェック社は利用者サイドと補完プレイヤーサイドを利用し続けさせ、自社のエコシステムを成長させたと考えられる。

6.2.4 マルチホーミング

利用者は同じようなプラットフォームを1つ以上利用していることが多い。利用者にとって一番メリットがあるプラットフォームを選ぶのは当然であると考えられる。ライドシェアリングの場合は利用者だけでなく、ドライバーや加盟店も1つ以上のプラットフォームを利用することが可能である。

インドネシアにおけるライドシェアリング業界はゴジェック社だけでなく、競争が激しい。米国大手ウーバー・テクノロジーも2014年にインドネシアに展開していたが、東南アジアで成長できず、2018年にGrabが東南アジアのウーバー事業を買収した¹⁷。ウーバーがインドネシアで成功できなかった要因はいくつかあると考えられる。まず、ウーバーのサービスエリアは2014～2016年までジャカルタ首都に限られていた。また、支払い方法はクレジットカードのみであった。世界銀行の2017年「Global Financial Inclusion Index」(グローバル金融包摂指数)によると、インドネシアの銀行口座保有率は約48%で、クレジットカードの保有率は僅か2%である¹⁸。クレジットカードの保有率が非常に低いため、ウーバーを使うことができる人は非常に少なかった。更に、ゴジェック社やGrabの影響を受け4輪車のためのウーバーはインドネシアでバイクタクシーのサービスを2016年に提供し始め、現金払いもできるようにしたが、ゴジェック社はいち早く2輪車サー

ビスを提供していたので、サービスエリアがウーバーより広がった¹⁹。

その結果、料金の競争が激しくなり、インドネシア国内ではタクシーのドライバー間で対立が起きた。2017年に運輸省が新規制第26号²⁰と第108号²¹を発行した。そこには4輪車のライドシェアリングの料金について詳しく書かれてある。この規制はライドシェアリングとタクシー業界がより平等に競争できるように定められている。結局、ウーバーの市場シェアが減り、損失が出続けた結果、クラブに買収された。

クラブによる東南アジア市場におけるウーバーの事業の買収以降、インドネシアにおける大手ライドシェアリング会社はゴジェック社とクラブ社になった。利用者にとっては選択肢が多いことは良いことだと考えられる。一方、インドネシアでのライドシェアリングは配車サービスだけでなく、多様なサービスも利用できるが、多くのアプリを利用することは逆に面倒であると思われる。したがって、マルチホーミングのメリットを利用しようとするライドシェアリングの新プレイヤーにとっては新たな参入は難しいであろう。

ただし、電子決済の面からみるとマルチホーミングのメリットを利用する可能性は高い。インドネシアでは電子決済を提供している会社が増加している。利用者にとって複数の電子決済サービスを利用するのは面倒とは思われないと考えられる。それゆえ、ゴジェック社の電子決済GoPayを利用している加盟店を増やすべきであると考えられる。

6.3 M&A戦略

ゴジェック社のM&A戦略では電子決済やモバイルアプリ開発等適切な技術を有するスタートアップ企業を買収し、自社の技術を強化し続けている。ゴジェック社が買収したスタートアップ企業はほとんどがインドネシアとインドの企業である。また、インドの会社がソフトウェアや人口知能の分野で、インドネシアの会社は電子決済の分野が多い。以下にゴジェック社の戦略的なM&Aを詳しく説明していく。

まず、2016年ゴジェック社はCodeIgnition とC42 Engineeringというインドのスタートアップ企業を買収した。自社でモバイルアプリを導入した1年間後の2016年に、アプリのダウンロード数、ドライバー数、取引数が爆発的に増加した²²。その結果、膨大な取引数の対応が難しくなり、「アプリの反応が遅い」「エラーが多い」など利用者とドライバーサイドから苦情が出た。ゴジェック社はそれを解決するため、両社を買収することで自社の技術を強化し、有効性を高めた²³。

次に、2016年10月ゴジェック社はインドネシアのMV Commerceを買収し、自社電子決済GoPayを開始した。MV Commerce社の電子決済システム「PonselPay」はインドネシア中央銀行から電子マネーとしての事業免許を既に取得しているので、自社が自ら免許を申請するより他社を買収したほうが早く、効率的であったと考えられる。

また、自社電子決済GoPayを強化するために、2017年にはインドネシアのフィンテック・スタートアップの3社を買収した²⁴。その3社はMidtrans、KartukuとMapanである。3社のビジネスはそれぞれの特徴を有していたので、この買収によって、ゴジェック社

は自社GoPayの利用拡大を目指した。

Midtrans社はオンライン決済システムを提供している会社で、銀行や航空会社等とのパートナーシップを取得し、オンライン加盟店は3,000店舗を超える。Midtrans社と協業することでゴジェック社はGoPayもオンライン決済を利用できるように拡大し、更にオンライン決済におけるセキュリティを強化することを目指している²⁵。

Kartuku社は実店舗の決済システムを提供している会社で、加盟店に決済の端末（EDC）を提供している。ゴジェック社がKartuku社を買収することで、GoPayをアプリ内だけでなく、実店舗に利用できるようになる。Mapan社は地方にある銀行口座をもたない人をターゲットとして少額融資を行っている。ゴジェック社はMapan社と協業することにより、ゴジェックのサービスエリアに含まない地方の人にも金融サービスを提供することを目指し、さらなる金融包摂を目的としている。

2019年には、ゴジェック社はデジタルレジシステムを提供しているMoka社を買収した。Moka社は加盟店にPOSレジ（販売時点情報管理）などを提供し、ゴジェック社と協業することで加盟店がオフラインとオンラインの注文を一元的に管理できるようになっている。ゴジェック社のプレスリリースによると、この買収を通して加盟店向けの決済システム、フードデリバリー、POSレジまで提供し加盟店の成長を支えることを目的としている²⁶。

海外展開に関する買収ではゴジェック社がフィリピンのCoins.phに出資し、ベトナムのWePayというフィンテック・スタートアップ企業を買収した。ゴジェック社は既にベトナム、タイとシンガポールに展開し、フィリピンにも展開する予定であるが、現地の法律問題で、まだフィリピンでは営業許可を有していないという²⁷。自社が現地のフィンテック会社と協業し、各拠点の電子決済サービスを拡大し、強化している。

エンジニア関連の人材の確保のためゴジェック社はインドのスタートアップAirCTOを買収した。AirCTO社は人工知能を利用し採用システムを提供している。ゴジェック社はインドまで展開はしないが、インドのエンジニアが多く、インドに支店を有している。AirCTOを買収することで、ゴジェック社は適切な人材の採用を加速するという²⁸。インドネシアにおけるエンジニア関連の人材が少ないため、技術レベルが高いインドから採用し、現地のスタートアップ企業を買収することも自社の技術の開発を強化するための戦略であると考えられる。

他社を買収し、自社のエコシステムを強化することは「Roll-up strategy」として見られる。Roll-up Strategyとは買収者が自社ビジネスと関連がある買収を行い、自社エコシステムに取り込むことである（Narayanan [2019] p.55）。自社のエコシステムを強化するという目的で、ゴジェック社のM&A戦略は「技術の強化」と「電子決済の強化」を重視していた。さらに、第4章で説明したように、ゴジェック社の電子決済GoPayは自社の2018年の総取引額の70%を占めるため買収や出資をすることで、自社の電子決済をインドネシアだけでなく海外にも拡大する戦略である。

7 むすび

本稿では、インドネシア初のデカコン、ゴジェック社の成長戦略とビジネスモデルをリープフロッグ戦略、プラットフォーム理論、M&A戦略を用いて、分析・考察してきた。仮説についてみると、

1つ目の仮説

H1：ライドシェアリングサービスのモバイルアプリ導入等のリープフロッグ戦略によって、ライドシェアリングの利用者の利便性が高まり利用者を増やすことができた。

は支持された。ゴジェック社はインドネシアのインターネットとスマートフォンの普及から恩恵を受け、自社サービスを広く普及できた。更に、自社の「リープフロッグ戦略」である、ライドシェアリングサービスと電子決済サービスによって、公共交通機関と金融サービスに「リープフロッグ現象」が起きた。ゴジェック社の強みである「配車サービス」と「電子決済」を中心とした、サービスの可能性が大きい。ゴジェック社は自社サービスに「トライアルアンドエラー」を実施している。サービスの多角化は取引数の増加に関連があると考えられている。このようにゴジェック社は現地の独特なニーズに応えられるような現地に適応した戦略を実施していることが分かった。

2つ目の仮説

H2：ライドシェアリングサービスへの先発優位とエコシステムの構築でネットワーク効果を働かせたことで利用者を増やすことができた。

も支持された。ゴジェック社がバイクタクシーを利用するライドシェアリングサービスのプラットフォームを最初に提供したことで先発優位がみられた。最初の段階でエコシステムを成長させるため、ゴジェック社は利用者サイドと補完プレイヤーサイドを増やし、その後ロイヤリティーを高めるために自社の付加価値としてサービスの拡大に注力した。「プラットフォーム理論」にもとづいてゴジェック社の成長の要因を論じた通り、ネットワーク効果はゴジェックの成長に大きな影響を与えたことが分かった。特に、ゴジェック社のケースではサイド間ネットワーク効果が働いていた。ただし、ネットワーク効果より利用者を確保することの方が重要である。ゴジェック社が他のプラットフォームと違うところはサービスの多角化であった。

3つ目の仮説

H3：M&A戦略により利用者に便利な電子決済等の新技術を提供できるようになり成長することができた。

も支持された。ゴジェック社はM&A戦略により、技術開発を、より低コストで効率的に行った。更に、適切な会社を買収することで、自社の技術を強化しながら、エコシステムを改善していくことができた。

最後に、ゴジェックの強みは、インドネシア企業であるため新興国インドネシア独特の

状況をよく理解しそれに適応した戦略を次々取っていった点である。インドネシアは新興国であるため先進国のような利便性や信頼度が高い公共交通機関システムが欠如しており2輪車サービスが必要であった。また、金融包摂の問題やお手伝いさん派遣サービス等現地の社会的課題にいち早く対応し現地に適応したサービスを展開していった点も大きいと言えよう。

【注】

- ¹ The Jakarta Post [2019], *Gojek Becomes Indonesia's First Decacorn*, 現地メディア「The Jakarta Post」<https://www.thejakartapost.com/news/2019/04/05/go-jek-becomes-indonesias-first-decacorn.html>
- ² 小池 [2018] p.15
- ³ Aditya Hadi Pratama [2016], *Gojek: A Unicorn's Journey* (Infographic) Tech in Asia <https://www.techinasia.com/how-go-jek-became-unicorn> 2020年11月10日閲覧。
- ⁴ Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia [2017] p.7
- ⁵ Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia [2020] p.15
- ⁶ ジャカルタMRT公式ウェブサイト<https://jakartamrt.co.id/en> 2020年11月10日閲覧。
- ⁷ ゴジェック社公式ウェブサイト<https://www.gojek.com/help/goride/area-layanan-goride/>, 2020年10月11日閲覧。
- ⁸ Agustinus Mario Damar [2020], “Solusi Gojek Dukung Transportasi Publik Lebih Terintegrasi”, *Liputan 6*, (アグスティヌス・マリオ・ダマル [2020], 「ゴジェック社ソリューションが公共交通機関の統合にサポート」, 現地メディア「Liputan 6」), <https://www.liputan6.com/tekno/read/4322272/solusi-gojek-dukung-transportasi-publik-lebih-terintegrasi>, 2020年10月11日閲覧。
- ⁹ 世界銀行公式ウェブサイト<https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=1228#>, 2020年9月23日閲覧。
- ¹⁰ Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia [2020] p.142
- ¹¹ Bank Indonesia, The Payment System At A Glance, インドネシア中央銀行の公式ウェブサイト, <https://www.bi.go.id/en/fungsi-utama/sistem-pembayaran/default.aspx>, 2020年10月11日閲覧。
- ¹² Bank Indonesia, The Payment System At A Glance, インドネシア中央銀行の公式ウェブサイト https://www.bi.go.id/id/statistik/ekonomi-keuangan/ssp/_layouts/download.aspx?SourceUrl=, 2021年1月10日閲覧。
- ¹³ Badan Pusat Statistik [2020], “Bank dan Kantor Bank 2014-2019” (「2014年–2019年までの銀行・銀行支店数」 インドネシア中央統計機関の公式ウェブサイト。 <https://www.bps.go.id/statictable/2020/01/21/2082/bank-dan-kantor-bank-2014-2019.html>, 2020年12月11日閲覧。
- ¹⁴ Lokadata [2019], “Penduduk miskin Indonesia 2014-2019”, (ロカダタ [2019], 「2014年–2019年のインドネシアの貧困層」, 現地メディア「Lokadata」, <https://lokadata.id/data/penduduk-miskin-indonesia-2014-2019-1579076191>, 2021年1月28日閲覧。
- ¹⁵ Dwi Hadya Jayani [2019], “Upah Buruh Tani dan Asisten Rumah Tangga Naik”, (ドウィ・ハディヤ・ジャヤニ [2019], 「農業労働者と国内助手の賃金が上昇」, 現地メディア「Katadata」, <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/06/24/upah-buruh-tani-dan-asisten-rumah-tangga-naik>, 2021年1月28日閲覧。
- ¹⁶ Malavika Velayanikal [2016], *Sequoia plays matchmaker: Go-Jek acquires 2 Indian startups for tech muscle*, Tech in Asia, <https://www.techinasia.com/sequoia-plays-matchmaker-go-jek-acquires-2-indian-startups>, 2020年10月11日閲覧。

- 17 Andri Donnal Putera [2018], “Resmi Akuisisi Uber, Berikut Rencana Grab”, (アンドリ・ドナー・プトラ [2018], 「ウーバーを買収し、Grabの計画の発表」, 現地メディア「Kompas」), <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/03/26/102018726/resmi-akuisisi-uber-berikut-rencana-grab>, 2020年10月11日閲覧。
- 18 World Bank [2017], Global Financial Inclusion Index, 世界銀行公式ウェブサイト<https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=1228#>, 2020年9月23日閲覧。
- 19 Kemala Pertiwi [2018], “[Infografik] Perjalanan Grab dan Uber Menembus Pasar Indonesia”, (ケマラ・プラティウィ [2018], 「インドネシア市場におけるウーバーとGrabのジャーニー」, 現地メディア「Tech In Asia Indonesia」), <https://id.techinasia.com/grab-dan-uber-di-indonesia>, 2020年10月11日閲覧。
- 20 PM 26 Tahun 2017 Tentang Penyelenggaraan Angkutan Orang Dengan Kendaraan Bermotor Umum Tidak Dalam Trayek ([2017年大臣規則第26号、特別運送管理]), https://jdih.dephub.go.id/assets/uudocs/permen/2017/PM_26_Tahun_2017.pdf, 2020年11月15日閲覧。
- 21 PM 108 Tahun 2017 Tentang Penyelenggaraan Angkutan Orang Dengan Kendaraan Bermotor Umum Tidak Dalam Trayek ([2017年大臣規則第108号、特別運送管理]), https://jdih.dephub.go.id/assets/uudocs/permen/2017/PM_108_TAHUN_2017.pdf, 2020年11月15日閲覧。
- 22 Sidu Ponna [2016], My experience with hypergrowth-How GO-JEK grew 900X in completed orders in its first 18 months, ゴジェック社ブログ, <https://blog.gojekengineering.com/my-go-jek-story-af5f1925bfe>, 2020年11月15日閲覧。
- 23 Maria Yuniar Ardhiati [2016], “Akuisisi Dua Perusahaan, Go-Jek Buka Kantor di India”, (マリア・ユニアル・アルディアティ [2016], 「ゴジェック社がインドの企業を2つ買収し、インドにおける支店を開始予定」, 現地メディア「Katadata」), <https://katadata.co.id/maria/berita/5e9a56dc4b1e2/go-jek-buka-kantor-di-india>, 2020年10月11日閲覧。
- 24 Gojek [2017], “Tiga Startup Fintech Bergabung dengan Gojek, Memperkuat GoPay”, Gojek’s website, (ゴジェック社 [2017], 「ゴジェック社がフィンテック会社3社を買収し、インドネシアの決済マーケットをリードする」, ゴジェック社ウェブサイト), <https://www.gojek.com/blog/gojek/tiga-startup-fintech-bergabung-dengan-go-jek-memperkuat-go-pay/>, 2020年10月11日閲覧。
- 25 同上
- 26 Gojek [2020], “Gojek Akuisisi Moka untuk Mempercepat Digitalisasi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Indonesia”, Gojek’s website, (ゴジェック社 [2020], 「ゴジェック社がMokaを買収し、インドネシアにおける中小零細企業のデジタル化を加速」, ゴジェック社ウェブサイト), <https://www.gojek.com/blog/gojek/gojek-akuisisi-moka/>, 2020年10月11日閲覧。
- 27 Jon Russell [2019], Go-Jek buys fintech startup Coins.ph for \$72M ahead of Philippines expansion, Tech Crunch, <https://techcrunch.com/2019/01/18/gojek-coins-ph-philippines/>, 2020年10月11日閲覧。
- 28 Apoorva Babu [2019], GOJEK acquires AirCTO, expands operations in India, Gojek’s medium, <https://blog.gojekengineering.com/gojek-acquires-aircto-expands-operations-in-india-d685c0b4db1c>, 2020年10月11日閲覧。

【参考文献】

- 1 堺原いずみ [2019] 「社会を変えるアプリ (GO-JEK)」『KDDI総合研究所R&A』, 2019年9月号, KDDI総合研究所. <https://rp.kddi-research.jp/download/report/RA2019016>, 2020年1月28日閲覧。
- 2 小池純司 [2018], 「デジタル経済における世界三極のプラットフォームの行方と日本企業の対応策 (特集 デジタル経済が解決する新興国社会課題)」『知的資産創造』26 (8), pp.4-15, 野村総合研究所。
- 3 佐脇英志 [2019] 「ASEAN日本人起業家とイノベーションの研究 (タイ・マレーシアの事例)」『国際ビジネス研究』, 11 (1) pp.21-43。
- 4 中村吉明 [2017] 「ライドシェアリングによる自動車産業の変容の方向」『年次学術大会講演要旨』

- 集Vol. 32], pp.46–50 <https://dspace.jaist.ac.jp/dspace/handle/10119/15028> 2020年1月12日閲覧。
- 5 プラウイタ ナディア ディアー・富山栄子 [2020]「インドネシアにおけるライドシェアリングが社会・経済へ与えた影響：ゴジェックの事例から」『事業創造大学院大学紀要』, 11 (1), pp. 107–121。
- 6 根来龍之 [2017]『プラットフォームの教科書：超速成長ネットワーク効果の基本と応用』, 日経BP社。
- 7 根来龍之 [2019]『集中講義デジタル戦略：テクノロジーバトルのフレームワーク』, 日経BP社。
- 8 野口悠紀雄 [2020]『リープフロッグ：逆転勝ちの経済学』, 文藝春秋。
- 9 Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (インドネシア・インターネット提供者協会) [2017], “Penetrasi dan Perilaku Pengguna Internet Indonesia 2017” (2017年インターネットユーザーの行動についての調査報告書), *Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia*, Digital Release. <https://apjii.or.id/survei2017/download/Tcxpl0yPdvueNgAZSRJEYnWQMho3Of>, 2020年2月20日閲覧。
- 10 Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (インドネシア・インターネット提供者協会) [2019], “Survei Perilaku Pengguna Internet 2018” (2018年インターネットユーザーの行動についての調査報告書), *Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia*, Digital release. <https://apjii.or.id/survei2018>, 2020年2月20日閲覧。
- 11 Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (インドネシア・インターネット提供者協会) [2020], *Survei Perilaku Pengguna Internet 2019–2020* ([2019年–2020年インターネットユーザーの行動についての調査報告書]), Digital release: Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia, <https://apjii.or.id/survei2019x/download/hb8w1axHWOXQilfAnPC2q9BKgMDu53>, 2020年11月29日閲覧。
- 12 Evans, David S [2003], “Some Empirical Aspects of Multi-sided Platform Industries” *Review of Network Economies Vol. 2 Issue 3*, pp. 1919–209, <http://aei.brookings.org/admin/pdffiles/phpMt.pdf>. 2020年10月11日閲覧。
- 13 Lee, Keun [2020], “Economics of Technological Leapfrogging”, *supplementary paper for UNIDO Industrial Development Report 2020 Industrializing in the Digital Age*, UNIDO. <https://www.unido.org/api/opentext/documents/download/16414872/unido-file-16414872>. 2020年10月11日閲覧。
- 14 Moore, James F [1996], “The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems”, *Harper Business*, Kindle edition.
- 15 Narayanan, Sridhar [2019], “Analysis of Merger & Acquisition Frameworks from a Deal Rationale Perspective in Technology Sector”. MIT, Massachusetts. <http://systemarchitect.mit.edu/docs/narayanan19a.pdf>, 2020年11月29日閲覧。
- 16 Walandouw, Paksi et al [2019], “Gojek’s Impact on the Indonesian Economy in 2018”. Lembaga Demografi Faculty of Economics and Business Universitas Indonesia, Jakarta (インドネシア大学経済・経営学部、人口統計学研究所), <https://ldfebui.org/wp-content/uploads/2019/11/Lembaga-Demografi-University-of-Indonesia-GOJEK%E2%80%99s-Impact-on-the-Indonesian-Economy-ENG-Nov-2019.pdf>, 2020年1月28日閲覧。
- 17 World Bank Group, China Development Bank [2017], “Leapfrogging: The Key to Africa’s Development?”. World Bank, Washington, DC., <http://hdl.handle.net/10986/28440>, 2020年1月28日閲覧。
- 18 Yin, R.K. [1984] “Case Study Research: Design and Methods”. *Sage Publications, Inc* (ロバート K. イン著 近藤公彦訳 (1996)『新装版ケース・スタディの方法』〔第2版〕千倉書房。)

