

## セールスフォース・ドットコム・インク及びスラック・テクノロジーズ・インクの統合に関する審査結果について

令和3年7月1日  
公正取引委員会

公正取引委員会は、セールスフォース・ドットコム・インク（以下「セールスフォース社」といい、同社を最終親会社として既に結合関係が形成されている企業の集団を「セールスフォースグループ」という。）及びスラック・テクノロジーズ・インク（以下「スラック社」といい、同社を最終親会社として既に結合関係が形成されている企業の集団を「スラックグループ」という。また、セールスフォースグループ及びスラックグループを併せて「当事会社グループ」という。）の統合について、当事会社グループから独占禁止法の規定に基づく株式取得及び合併に関する計画届出書の提出を受け、審査を行った結果、一定の取引分野における競争を実質的に制限することとなるとはいえないと認められたので、当事会社グループに対し、排除措置命令を行わない旨の通知を行い、本件審査を終了した。

### 第1 本件の概要

本件は、当事会社グループが、株式取得及び合併によって、セールスフォース社及びスラック社の統合（以下「本件行為」という。）を計画しているものである。

### 第2 本件の経緯

令和3年6月 2日 本件行為に関する計画の届出の受理（第1次審査の開始）  
令和3年7月 1日 排除措置命令を行わない旨の通知

### 第3 結論

公正取引委員会は、本件行為が一定の取引分野における競争を実質的に制限することとなるとはいえないと判断した（審査結果の詳細については別紙参照）。

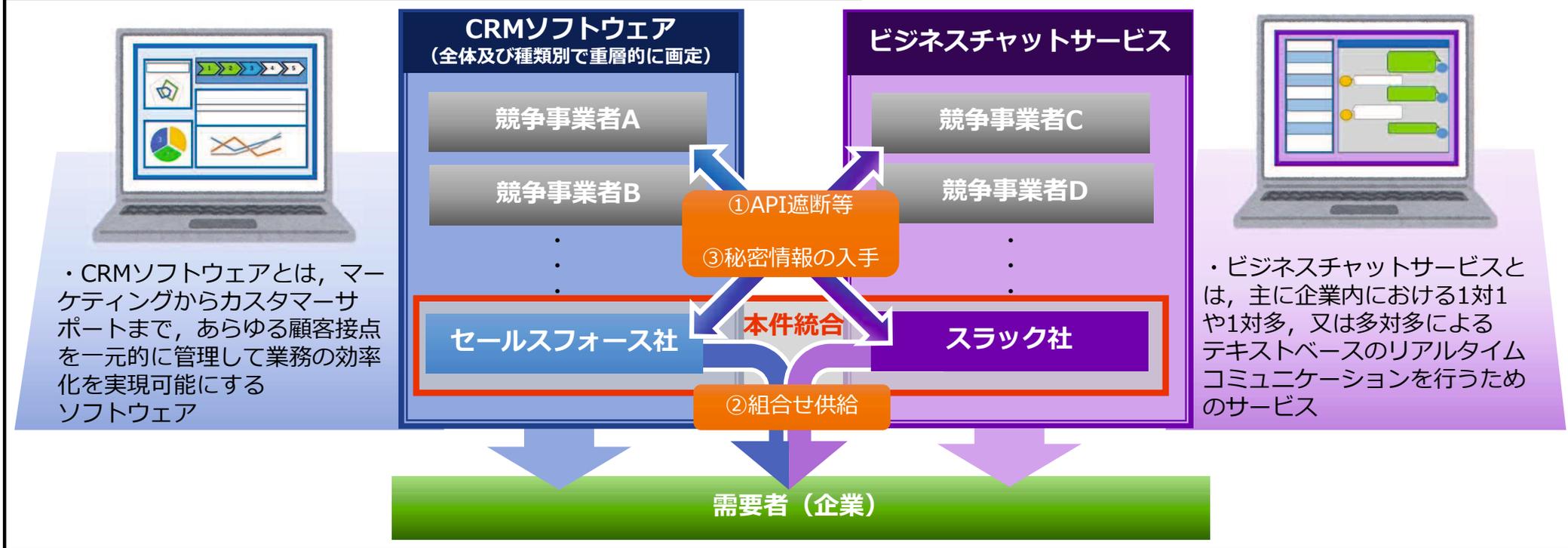
問い合わせ先 公正取引委員会事務総局経済取引局企業結合課  
電話 03-3581-3719（直通）  
ホームページ <https://www.jftc.go.jp/>

本件審査の概要図

審査の視点

セールスフォース社が提供する商品・役務である「CRMソフトウェア」及びスラック社が提供する商品・役務である「ビジネスチャットサービス」は、いずれも企業を需要者として、相互に一定の補完性を有しており、それぞれ、第三者（当事会社の他方を含む）の提供するアプリ等と統合して利用することが可能である。本件統合によって、かかる統合機能を介して市場における競争を実質的に制限することとなるか審査を行った。

一定の取引分野の画定 及び 競争の実質的制限についての検討



本件統合については、①及び②は競争事業者の存在、排除効果の及ぶ可能性のある範囲が僅かであること等から、③は秘密情報を当然に取得することは考え難いことから、一定の取引分野における競争を実質的に制限することとなるとはいえないと判断。

## セールスフォース・ドットコム・インク及びスラック・テクノロジーズ・インクの統合に関する審査結果について

### 第1 当事会社グループ

セールスフォース・ドットコム・インクは、米国に本社を置き主にCRM（Customer Relationship Management〔顧客関係管理〕）ソフトウェアの提供事業を営む会社である。スラック・テクノロジーズ・インクは、米国に本社を置き主にビジネスチャットサービスの提供事業を営む会社である。以降は下記表の左欄の用語は右欄のとおり記載することとする。

左欄	右欄
セールスフォース・ドットコム・インク	セールスフォース社
セールスフォース社を最終親会社として既に結合関係が形成されている企業の集団	セールスフォースグループ
スラック・テクノロジーズ・インク	スラック社
スラック社を最終親会社として既に結合関係が形成されている企業の集団	スラックグループ
セールスフォース社及びスラック社を併せた企業の集団	当事会社
セールスフォースグループ及びスラックグループを併せた企業の集団	当事会社グループ
ビジネスチャットサービスとしてのSlack	スラック

### 第2 本件の概要及び関係法条

本件は、当事会社グループが、株式取得及び合併によってセールスフォース社及びスラック社の統合（以下「本件行為」という。）を計画しているものである。

関係法条は独占禁止法第10条及び第15条である。

### 第3 本件審査の経緯等

#### 1 本件審査の経緯

当事会社は、令和2年12月1日に、本件行為の計画について公表し、同日以降、本件行為が競争を実質的に制限することとならないと考える旨の意見書及び資料を自主的に公正取引委員会に順次提出し、当委員会は、当事会社グループの求めに応じて、当事会社との間で数次にわたり、意見交換を行った。

当委員会は、当該意見書の内容や資料を精査したほか、競争事業者及び需要者に対するヒアリングを実施した。また、当委員会から当事会社グループに対し提出を求めた取締役会等の各種会議で実際に使用された本件行為に関する資料一式、議事録、当事会社グループ内部における競争分析に係る資料等についても精

査した。

その後、令和3年6月2日に、当事会社グループから、独占禁止法の規定に基づき本件行為に関する計画届出書が提出されたため、当委員会はこれを受理し、第1次審査を開始した。当委員会は、上記計画届出書及び当事会社グループから提出された意見書や資料等のほか、競争事業者及び需要者に対するヒアリング、経済分析の結果等を踏まえて、本件行為が競争に与える影響について審査を進めた。また、本件行為については海外競争当局も審査を行っており、当委員会は、豪州競争・消費者委員会及び米国司法省との間で情報交換を行いつつ審査を進めた。

## 2 本件行為に係る企業結合審査の視点及び審査結果の概要

本件では、セールスフォース社が主にCRMソフトウェアの提供事業を行い、スラック社がビジネスチャットサービスの提供事業を行っており、いずれの商品・役務も、企業を需要者として、業務やコミュニケーションの効率化という共通の目的で使用されるものであるため、相互に一定の補完性を有する。また、両商品・役務は、API<sup>1</sup>を通じてそれぞれの商品・役務とその他のアプリ（CRMソフトウェアにとってのビジネスチャットサービス及びビジネスチャットサービスにとってのCRMソフトウェアを含む。）とを統合する機能を提供しており、かかる統合機能を利用することにより、両商品・役務の需要者は、自社のニーズに最適化された、より効率的な業務環境を構築することが可能である。これらの事情からすれば、本件行為後に、当事会社グループがCRMソフトウェア及びビジネスチャットサービスにおける競争事業者に対してかかる統合機能を提供しない、又は当事会社グループを競争事業者に比して有利に扱う等の行為により競争事業者を排除するという、市場の閉鎖性・排他性の問題が生じる余地がある。

以上のことから、当委員会は、当事会社グループの提供する商品・役務のうち、CRMソフトウェアとビジネスチャットサービスについて、混合型企業結合に対する審査の観点（統合のためのAPIの提供拒否等、組合せ供給、秘密情報の交換等）から審査を行った。

その結果、後記第4から第8までのとおり、本件行為が競争を実質的に制限することとなるとはいえないと判断した。

---

<sup>1</sup> API (Application Programming Interface) とは、あるソフトウェアの機能、データ等を他のソフトウェアからでも利用可能にするための仕組みである。APIの主な利用者は、アプリ等のソフトウェア開発者及びウェブサイト運営者である。API利用者は、規約に従って必要な機能の関数を入力することでAPIを利用できることから、自らプログラミングすることなく当該機能を利用したアプリ等のソフトウェアを作成することが可能となり、アプリ開発効率の向上や開発費用の低減が期待できる。また、API提供者としては、オープンイノベーションの促進や既存ビジネスの拡大といった効果が期待できる。

## 第4 商品・役務の概要等

### 1 CRMソフトウェア（セールスフォース社が提供する商品・役務）の概要等

#### (1) CRMソフトウェアの概要

CRMソフトウェアとは、Customer Relationship Management（顧客関係管理）のためのソフトウェアであり、マーケティングから営業、カスタマーサポートに至るまでのあらゆる顧客接点について、関連する情報（顧客の連絡先、購入履歴、商談状況等）を一元的に管理し、閲覧性に優れたユーザーインターフェース上に表示することによって、関連部門の全ての人員がかかる情報に容易にアクセスすることを可能にするツールである。また、CRMソフトウェアは、顧客とのコミュニケーションの自動化機能、次に行うべき施策の提案機能、受注の確度の予想機能等の各種機能を通じて業務の効率化を可能にする。

上記のように、CRMソフトウェアは様々な機能を有しており、これら機能がそれぞれ実装されたCRMソフトウェアがパッケージとして又は個別に提供されている（具体的な種類は後記(2)参照。）。CRMソフトウェアの導入形態は需要者によって異なり、例えば営業部門、マーケティング部門、コールセンター等の部門が分かれている比較的規模が大きい企業のように、部門ごとに特定の機能を有する種類のCRMソフトウェアを個別に導入するケースもあれば、各部門が明確に分かれていない比較的中小規模の企業のように、一つのCRMソフトウェア供給者から複数の機能を有するCRMソフトウェアのパッケージを導入するケースもある。

民間調査会社によると、CRMソフトウェアに係る日本国内の市場規模は拡大し続けており、かかる拡大は今後も続いていくと予測されるとのことである。

そのため、CRMソフトウェアをめぐる市場の状況は非常に活発であり、同市場は今後も大きく成長・変容することが予想される市場と考えられる。

#### (2) CRMソフトウェアの種類

CRMソフトウェアは、営業向け、カスタマーサービス向け、マーケティング向け、Eコマース向け等、使用される場面に応じて、機能別に異なる種類が提供されている。多くの有力なCRMソフトウェア供給者は、これらの異なる機能を持つ各種種類のCRMソフトウェアを複数ラインナップにそろえて提供しているが、中には特定の機能を持つ種類のCRMソフトウェアのみを提供する供給者も存在する。

以下、各種種類のCRMソフトウェアの概要とそれらの有する主たる機能を詳述する。

##### ア 営業向けCRMソフトウェア

営業活動は、マーケティング活動により購買需要が顕在化した見込顧客に対して行う活動であり、要求事項等の聴取り、適切な商品の選定、見積りの

提示、契約内容の交渉を経て、最終的に成約に至るというプロセスを経るのが一般的である。もっとも、こうしたプロセスには複数の人員が関与するのが通常であり、また同じ顧客でも商品によって担当者が異なる等の事情により、当該顧客に関する情報の集約がなされていない、されていても不十分であるといった状況に陥りやすく、これによって営業活動上の非効率（誰がどの情報を持っているのか分からない、案件の進捗が見えづらく、進捗管理が煩雑になる等）が生じることも多い。

営業向けCRMソフトウェアは、こうした営業活動の非効率を解消するためのソフトウェアであり、セールス・フォース・オートメーション（SFA）とも呼ばれる。営業向けCRMソフトウェアの有する機能には、以下のようなものがある。

(7) 顧客情報や営業情報の一元管理機能

顧客情報や営業情報を一つのプラットフォームに集約し、閲覧性の高いユーザーインターフェースから容易に呼び出すことができる。かつては口頭、メール、文書ファイル、スプレッドシート等の様々な形式で散在していた情報が集約され、部門内で共有されるため、情報の偏在化が解消される。

(イ) 案件進捗状況の見える化機能

各顧客との商談について、営業プロセスのうちどの段階にあるのか（例えば初回訪問、要求事項等の聴取り、商品の選定、見積りの提示、契約交渉中、調印等）を視覚的に確認可能にする。それに伴い、上長も容易に各営業活動の進捗を把握することが可能となる。

(ウ) 顧客ごとの情報交換ツールの提供機能

顧客にひも付く形で、社内の関係者間においてコミュニケーションを取ることが可能なツール（SNS、チャット等）が用意されており、容易に自社内で情報交換や必要情報のリクエストが可能となる。

(エ) 次のステップや成約見込みの提案機能

過去のデータをAIが分析し、次にとるべきステップや案件成約の見込みを自動的に提案する。

イ カスタマーサービス向けCRMソフトウェア

カスタマーサービスは、主に商品を販売した後のサポート、クレーム対応等、商品に関する顧客の相談に応じ、問題を解決していく業務である。従来、ある事業者が顧客に商品を販売した後、当該商品を購入した顧客がコールセ

ンターにコンタクトしてきた場合、その顧客がどのような商品を購入したのか、これまでどのようなやり取りがあったのか、過去にどのような商品を購入し、どのようなサポートを受けてきたのか等の情報が、必ずしも容易に把握できる体制にはなってはいなかった<sup>2</sup>。また、現在、商品を購入した顧客から商品を販売した事業者への連絡方法は様々であり（メール、電話等の従来の方法のほか、近時はメッセージアプリや各種SNSにおけるダイレクトメッセージ等を使用する顧客も多くなっている。）、顧客が用いるツールに関係なく対応を行えること（「オムニチャネル」と呼ばれる。）の重要性が増している状況にある。

カスタマーサービス向けCRMソフトウェアは、こうしたカスタマーサービスにおけるニーズに応え、カスタマーサービスを効率化するためのソフトウェアである。カスタマーサービス向けCRMソフトウェアの有する機能には、以下のようなものがある。

(7) カスタマーサポートの顧客単位での管理機能

これまでの購入履歴、対応履歴等が顧客を軸にした一つのデータベースに集約され、カスタマーサービス向けCRMソフトウェアのユーザーは統一的なユーザーインターフェース上でこれらのデータを閲覧しつつ、サポートを提供することが可能となる。

(4) 顧客に対する応答の自動化・効率化機能

チャットボット<sup>3</sup>等を通じた回答の自動化や、質問内容に応じた回答例の自動提案を行う。

(5) オムニチャネルのツールの提供機能

カスタマーサービス向けCRMソフトウェアのユーザーである事業者から商品を購入した顧客の使用するツールに関係なく、一元的に対応することが可能となる。

ウ マーケティング向けCRMソフトウェア

マーケティングは、潜在的な顧客に対して自社の商品の周知・販促を行い、自社商品の購買に結び付ける活動全般をいう。マーケティングを効果的に行うに当たっては、見込顧客の関心をつなぎとめ、購買意欲が高まった時期に適切に自社商品の具体的な購買行動に結び付ける必要があるため、継続的なダイレクトメールの送信、クーポンの配信等のキャンペーン活動の展開、並

<sup>2</sup> 例えば、従来のカスタマーサポートはいわゆるチケット制が主流であり、発生したインシデントごとに割り振られたチケットを軸に管理されていることが多い。

<sup>3</sup> チャットによるリアルタイムコミュニケーションの自動化を支援する商品又はサービス。

びにその継続的な効果測定及び改善を行うことが重要とされている。

従来、そうした活動は営業担当者やマーケティング担当者によって人力で行われてきた。しかし、各顧客に応じた効果的なキャンペーンの内容及びタイミングの策定、継続的なコンタクト等を限られたリソースの中で徹底することは、その見込顧客が多くなればなるほど困難になる。

マーケティング向けCRMソフトウェアは、マーケティングを自動化することによって上記のような課題を解決するソフトウェアであり、マーケティング・オートメーション（MA）とも呼ばれる。マーケティング向けCRMソフトウェアの有する機能には、以下のようなものがある。

(7) キャンペーン内容の自動策定機能

データベースに登録された顧客一人一人について、その動き（どのウェブサイトから自社のウェブサイトへジャンプしてきたか、自社ウェブサイトのうちどのページを閲覧しているか、自社以外にどういったウェブサイトを開覧しているか）等を分析し、それぞれに適切なキャンペーンの内容（キャンペーンに含める商品の選定、クーポンの配布有無、内容等）を自動的に策定し、提案する。

(4) キャンペーンの送信タイミングの自動策定機能

見込顧客のデータを分析し、いつどのタイミングでコンタクトを取るべきかのプランを自動で策定する。

(5) 自動かつ継続的なキャンペーンの送付機能

決定された内容のキャンペーンを、適切なタイミングで、自動かつ継続的に見込顧客に通知する。

(8) 継続的な効果測定及び改善機能

実施されたキャンペーンの効果測定を行い、その結果を次回以降のキャンペーンの内容や通知タイミングに自動的に反映し、提案する。

エ Eコマース向けCRMソフトウェア

Eコマース（電子商取引）とは、インターネット上で商品を販売し、消費者がパソコンやスマートフォン等を用いてインターネット上で注文した商品を指定の場所に宅配するサービスのことである。現在、Eコマースでは、食料品、日用品、書籍、電子機器、衣料品、家具、医療品等、幅広い商品が取り扱われている。このようなEコマースでの販売事業者（供給者）における課題として、消費者の注文に関する業務全般の最適化や集客方法等が挙げられる。

Eコマース向けCRMソフトウェアは、上記のような課題を解決し、Eコマース

スの業務を効率化するためのソフトウェアである。Eコマース向けCRMソフトウェアの有する機能には、以下のようなものがある。

(7) 受注から配送までの最適化機能

Eコマースの販売事業者によるマーチャндаイジング（商品をいつ、どこに、どのように陳列するか）をサポートし、また商品在庫をリアルタイムで確認できるようにすることによって、在庫の有効活用や拠点単位での注文処理が可能となる。これらの機能によって、受注から配送までの最適化を可能にする。

(イ) キャンペーンやプロモーションの作成機能

消費者行動、流通経路、販売地域等に基づいて効果的なキャンペーンやプロモーションの時期及び内容を策定し、提案する。

(ウ) 消費者のパーソナライズ機能

消費者がクリックした項目に応じてパーソナライズされたお勧め商品を自動的に提案することが可能となる。

(3) CRMソフトウェアの統合機能

セールスフォース社を始めとして、主要なCRMソフトウェア供給者は、関連するAPIをアプリの開発者である第三者や需要者に対して開放することにより、第三者が開発したアプリ及び需要者が自ら開発したシステム<sup>4</sup>（以下「第三者アプリ等」という。）と当該CRMソフトウェアとを連携・統合する機能（以下「統合機能」という。）を備えている。例えば、ビデオ通話機能を有するアプリと統合させることによって、ユーザー（需要者の従業員）はCRMソフトウェアの画面を離れることなく（すなわち、別画面でビデオ通話機能アプリを起動することなく、当該CRMソフトウェアのインターフェース上で）ビデオ通話機能呼び出し、相手方と通話できるようになる。このように、需要者は、統合機能を活用することによって、CRMソフトウェアと自社の使用する第三者アプリ等とを自由に組み合わせて統合し、自社のニーズに最適化された、より効率的な業務環境を構築することができる。以下、第三者と需要者それぞれにおける統合機能の利用について詳述する。

まず、第三者のアプリ開発事業者は、CRMソフトウェア供給者が公開しているAPIを用いて、自由に自社のアプリに当該CRMソフトウェアとの統合機能を付加することができる。統合機能を付加したアプリは、例えばアプリ開発事業者が自身のウェブサイトを通じて配信する等、任意の方法で配布される。また、

<sup>4</sup> 需要者が独自にシステムを開発する手段としては、社内のITチームが開発を行う方法のほか、Sier（エスアイアー、System Integratorの略）と呼ばれる外部業者に委託する方法が考えられる。

CRMソフトウェア供給者の中には、第三者のアプリ開発事業者が統合機能を有するアプリを頒布しやすいように、またユーザーがそういった第三者のアプリを容易に検索・導入することができるように、自社のサービス向けのアプリ市場を運営しているものもある。例えば、セールスフォース社は、自社のサービス向けのアプリ市場である「AppExchange」を運営しており、セールスフォース社のCRMソフトウェアの需要者は、「AppExchange」上に公開されたアプリから自社のニーズに合うものを選択・導入し、同社のCRMソフトウェアと統合することができる<sup>5</sup>。

また、需要者は、①第三者のアプリ開発事業者が作成した統合機能を有するアプリを利用する、②自社で統合機能を有するプログラム（以下「カスタムコード」という。）を独自に構築する、③複数のサービス及びアプリ<sup>6</sup>を連携・統合させるアプリ（一般にiPaaS<sup>7</sup>と呼ばれる。）を使用する等の方法により、統合機能を実現することが可能である。このうち、②及び③の方法による統合については、第三者のアプリ開発事業者がCRMソフトウェアとの統合機能を実装したアプリを提供していない場合であっても、APIが需要者向けに開放されている限り行うことができる。

#### (4) CRMソフトウェアの実装方法

CRMソフトウェアの実装方法には、主にオンプレミス（自社でサーバー環境を構築した上でシステムを運用・管理する。）、SaaS（他社が構築したサーバー環境〔クラウド〕上でシステムが運用・管理され、ユーザーは当該サーバーにアクセスする形でソフトウェアを使用する。）又は両者を組み合わせたハイブリッド方式といった方法がある<sup>8</sup>。

<sup>5</sup> これらのアプリ市場は当該CRMソフトウェアとの統合機能を付加したアプリのみを公開しており、その他の一般的なアプリの配信等は行っていない。そのため、これらのアプリ市場はあくまでCRMソフトウェアの付随的なサービスにすぎないと考えられる。

<sup>6</sup> オンプレミスであるかSaaSであるかを問わない。

<sup>7</sup> iPaaS（Integration Platform as a Service）とは、「コネクタ」と呼ばれる、クラウド間やクラウドとオンプレミスを連携させるためのプログラムを提供するサービスである。

<sup>8</sup> 一般に、オンプレミスでの実装は、自社でのサーバー構築等が必要になることから初期導入時に多額の費用が発生する代わりに、ランニングコストは比較的安価な保守管理費用のみとなるとされる（ただし、自社のIT部門が中心となってソフトウェアアップデート等に対応する必要がある。）。また、データの重要性に応じてセキュリティ等を自社の裁量で決定できる点等にも利点がある。他方、SaaSでの実装は、自社サーバーの構築等を要しないため初期費用が低廉で済み、また自社でソフトウェアアップデート等に対応する必要がある代わりに、ランニングコストとしてサブスクリプション・フィーを支払い続ける必要がある。このサブスクリプション・フィーは使用するデータ量に比例して単価が上がるため、一つの契約において使用するユーザー数が増えれば増えるほど利用料金が高額になる傾向にある。また、セキュリティ環境はSaaSの提供事業者に依存することになるため、オンプレミスの場合と比較して、自社の要望に応じた柔軟なセキュリティ環境の構築は困難な場合が多い。このように、オンプレミスとSaaSでは主に料金体系、保守管理面及びセキュリティ設計の柔軟性等に違いがある。

(5) セールスフォース社が提供するCRMソフトウェア、同社が収集・保存しているデータ及び同社によるデータの利用

ア セールスフォース社が提供するCRMソフトウェア

セールスフォース社は、主に、営業向けCRMソフトウェアとして「Sales Cloud」、カスタマーサービス向けCRMソフトウェアとして「Service Cloud」、マーケティング向けCRMソフトウェアとして「Marketing Cloud」、Eコマース向けCRMソフトウェアとして「Commerce Cloud」を提供している。これらのCRMソフトウェアはいずれも第三者アプリ等との統合機能を備えている。

また、セールスフォース社のCRMソフトウェアはいずれもSaaS型で提供されており、オンプレミス型での提供はされていない。

イ セールスフォース社が収集・保存しているデータ及びデータの管理方法

セールスフォース社は、大きく分けて「顧客データ」と「利用データ」という2種類のデータを収集・保存している。

「顧客データ」とは、需要者が同社のCRMソフトウェアを利用する過程で入力するデータであり、例えば需要者がSales Cloudを利用している場合には、需要者が入力した需要者の顧客、見込顧客及び販売活動に関するデータが、需要者がMarketing Cloudを利用している場合には、需要者の電子メールを受信するためにサインアップ（アカウントを作成）した者に関するデータや、需要者と需要者の顧客との間で行われたメールのやり取りに関するデータがこれに該当する。

また、「利用データ」とは、需要者によるセールスフォース社のサービスの利用に関するデータである。例えば、Marketing Cloudで一定期間に送信された電子メールの数、特定のウェブページや機能で発生したエラーの数、セールスフォース社のサービスのどの機能が需要者によって最も頻繁に使用されているか等のデータがこれに該当する。

セールスフォース社は、こうした2種類のデータを保護し、需要者固有の利用情報を秘密情報として扱っている。また、これらのデータのうち需要者のデータについてはアクセス制限を付しており、セールスフォース社の従業員であっても、需要者のデータにアクセスする必要のある者以外は当該データにアクセスすることができないようになっている。

ウ セールスフォース社によるデータの利用

セールスフォース社は、需要者との契約上、需要者から取得した顧客データの利用を厳格に制限されている。すなわち、セールスフォース社は、そのサービス及び関連システムの適切な運営を提供及び確保するために必要な場合を除き、需要者の同意なく、収集した顧客データを自社の事業目的のために利用することは認められていない。換言すれば、需要者の同意がない限

り、当該需要者の顧客データが、別の需要者へのサービス提供やセールスフォース社の製品全般の改善のために使用されることはない。

また、セールスフォース社は、新たなサービスの設計や既存サービスの改善を目的として、需要者のデータを利用してAIアルゴリズムの教育等を行うこともあるが、これについても需要者の同意を得た上でやっている。

#### (6) CRMソフトウェアをめぐる市場におけるネットワーク効果

前記(3)のとおり、多くのCRMソフトウェア供給者は第三者アプリ等との統合機能を提供している。そのため、一般的には、特定のCRMソフトウェアを利用する需要者（CRMソフトウェアの利用者である事業者）が多ければ多いほど、第三者のアプリ開発事業者としては当該CRMソフトウェアとの統合機能を有するアプリを提供するインセンティブが増加する。また、そうして当該CRMソフトウェアとの統合機能を有するアプリが多く提供されればされるほど、翻って需要者にとって当該CRMソフトウェアが一層魅力的になるという関係にあり、いわゆる双方向の間接ネットワーク効果が働く市場と考えられる。このような二面性を持つ市場においては、CRMソフトウェアの供給に係る限界費用が低く、供給余力が問題となりづらいことにも照らすと、特定の事業者が急速にシェアを増加させる可能性がある。このように、CRMソフトウェアをめぐる市場について競争上の影響を検討するに当たっては、かかる間接ネットワーク効果についても考慮する必要がある。

## 2 ビジネスチャットサービス（スラック社の提供する商品・役務）の概要等

### (1) ビジネスチャットサービスの概要

ビジネスチャットサービスとは、インターネットを利用し、主に企業内<sup>9</sup>において、1対1や1対多、又は多対多によるテキストベースのリアルタイムコミュニケーションを行うためのサービスであり、ビデオ・音声通話機能を持つサービスや、第三者アプリ等との統合機能を持つサービスも存在する。ビジネスチャットサービスの導入形態は需要者によって異なり、全社的に一つのサービスを導入する場合もあれば、部門ごとに異なるサービスを導入する場合もある。また、外部とのやり取りはEメール、社内のやり取りはビジネスチャットサービスといった形で、用途に応じて両サービスが使い分けられているケースが多く、また社内でも複数のビジネスチャットサービスを並行して導入しているケースもある。

民間調査会社によると、ビジネスチャットサービスに係る日本国内の市場規模は拡大しており、近年大きく成長しているとのことである。

<sup>9</sup> 従来、ビジネスチャットサービスは企業の社内コミュニケーションのために用いられるツールとして提供されてきたが、後記(4)アのとおり、スラック社がスラック・コネクトの提供を開始する等、社外とのコミュニケーションにも利用が拡大する兆しも出てきている。

加えて、スラック社によると、ビジネスチャットサービスに係る市場は未成熟であって、継続的に大きなイノベーションが生じており、この傾向は新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて企業のリモートワークが推進される中で、より一層強まっているとのことであり、同市場は今後も大きく成長・変容することが見込まれる。

## (2) ビジネスチャットサービスの特徴

ビジネスチャットサービスは、これまで企業向けのコミュニケーション手段として一般的であったEメールに代わるものとして登場し、その利用が拡大している。Eメールと比較した際のビジネスチャットサービスの大きな特徴としては、以下の点が挙げられる。

### ア 簡便性

ビジネスチャットサービスは、ユーザー同士が会話をしているかのようなユーザーインターフェースを採用しており、それまでのやり取りを踏まえながらコミュニケーションが積み重なっていくことが想定されている。そのため、基本的には一度の発信で情報が完結していることが求められるEメール等とは異なり、チャットでのやり取りは短文になる傾向にあり、また口語に近いカジュアルな表現を用いることに対する違和感も相対的に小さいことから、コミュニケーションのハードルが低くなるという利点がある。

### イ 即時性

上記のとおり、ビジネスチャットサービスは、会話のように短文でカジュアルなやり取りが可能であることから、Eメール以上に即時的なやり取りが行われやすいという特徴がある。また、ビジネスチャットサービスの中には、SNSにあるいわゆる「いいね！」機能のように、投稿に対してワンクリックで様々なリアクションを絵文字（例えばスラックではこれに相当するものを「リアク字」と呼んでいる。）で表示できる機能を備えているものもある等、即時的なコミュニケーションが重視されている。

### ウ 検索容易性

ビジネスチャットサービスの多くは、過去のやり取りが全て保存されており、検索機能を用いてチャットの内容を容易に検索することが可能である<sup>10</sup>。また、かかる検索機能は（管理者による設定次第ではあるものの）自身が参加していないチャットグループ（後記エ参照。）に対しても有効であり、また参加済みのチャットグループにおける、自身が参加する前のやり取りに対

---

<sup>10</sup> 検索対象については、チャットグループごとや全てのチャットグループを横串にする形等、ユーザーが任意に選択できる。

しても検索を行うことができる。そのため、例えば既存プロジェクトに新たなメンバーが加入した場合、従来は既存メンバーが関連する複数のEメールを転送し、新規メンバーはそれを読み解いてプロジェクトの状況を把握するという作業が必要だったのに対し、ビジネスチャットサービスでは、当該プロジェクトのチャットグループに加入すれば過去のやり取りをそのまま時系列で確認できるほか、必要な内容について過去に遡って検索すれば、既存メンバーの手を借りることなく容易にプロジェクトの状況を把握することが可能という特徴がある。

#### エ チャットグループを中心としたコミュニケーション

ビジネスチャットサービスでは、部署、業務グループ、役職別、プロジェクトチーム、関心のある話題が共通しているグループ等、一定の共通点を持った集団ごとにチャット参加者のグループ（ビジネスチャットサービスごとに、チャットルーム、チャンネル、チャットグループ等の様々な呼称がある。以下「チャットグループ」という。）を容易に作成でき、各ユーザーはこれをコミュニケーションの基本単位とすることになる。特定のチャットグループに参加したユーザーは、当該グループに自由にメッセージを投稿して他の参加者とコミュニケーションを取ることができる<sup>11</sup>。従来のEメールにおいても必要なメンバーを宛先に含めて送信することで同様の目的を達成することは可能であったものの、同じメンバーに連絡を取るために再度当該メールチェーンを検索したり、話題が変わるごとにメールの件名や過去のやり取りを削除したりする必要があるほか、前記ウに記載のとおり、新規に加入したメンバーについては過去のやり取りを確認することが難しいといった点がある等、ビジネスチャットサービスと同様の使い勝手を実現することは難しい。

#### オ 他のアプリとの統合

後記(3)に記載のとおり、ビジネスチャットサービスの多くは第三者アプリ等との統合機能を備えており、統合済みの第三者アプリ等についてはチャット画面から直接その機能呼び出すことができる。

#### (3) ビジネスチャットサービスの統合機能

主要なビジネスチャットサービスは、関連するAPIを第三者のアプリ開発事業者や需要者に対して開放することにより、第三者アプリ等との統合機能を実

---

<sup>11</sup> ユーザーはチャットグループに自由に参加できる場合もあれば、参加に当たって管理者の承認を得る必要がある場合もある。また、メッセージを投稿するためにはチャットグループに参加する必要があるものの、当該チャットグループ内でのやり取りの閲覧にはチャットグループへの参加は不要な場合もある等、チャットグループの提供形態はビジネスチャットサービスの供給者や管理者の設定により様々である。

装している。例えば、ファイルストレージサービスやテレビ電話会議アプリと統合させることによって、ユーザーはビジネスチャットサービスの画面を離れることなく（別画面で当該統合済みアプリを起動することなく）別サービスの機能呼び出して利用することが可能になる。

同様に、ビジネスチャットサービスのユーザーは、自ら構築したチャットボット等を統合することにより、自動通知機能や自動応答機能を有するチャットグループを作成することも可能である<sup>12</sup>。このように、需要者は、統合機能によって、ビジネスチャットサービスと第三者アプリ等とを自由に組み合わせることで統合して、自社のニーズに最適化された、より効率的な業務環境を構築することができる。

前記第4の1(3)と同様に、第三者のアプリ開発事業者は、ビジネスチャットサービス供給者が公開しているAPIを用いて、自由に自社のアプリに当該ビジネスチャットサービスとの統合機能を付加し、当該アプリ開発事業者のウェブサイト等を通じて配信することができる。また、ビジネスチャットサービス供給者の中には自社のサービス向けのアプリ市場を提供する者も存在し、例えばスラック社は自社のサービス向けのアプリ市場である「App Directory」を運営している。スラックの需要者は「App Directory」上に公開されたアプリから自社のニーズに合うものを選択・導入し、スラックと統合することができる。

また、需要者は、①上記のとおり第三者のアプリ開発事業者が作成した統合機能を有するアプリを利用する方法のほか、②カスタムコードを独自に構築する、③iPaaSを使用する等の方法により、統合機能を実現することが可能である。

#### (4) スラック社が提供するビジネスチャットサービス、同社が収集・保存しているデータ及び同社によるデータの利用

##### ア スラック社が提供するビジネスチャットサービス

スラック社は、社内向けのビジネスチャットサービスであるスラックを提供している。スラックの需要者はそれぞれ「ワークスペース」と呼ばれる作業領域を割り当てられる。顧客はワークスペースにおいてチャンネルと呼ばれるチャットグループを任意の数だけ作成することができ、チャンネルをベースとしたチャット機能、ビデオ・音声通話機能、第三者アプリ等との統合機能等を利用することができる。また、スラック社は、令和2年6月に、スラックを社外とのコミュニケーションにも利用できる「スラック・コネク」<sup>13</sup>と呼ばれるサービスをリリースし、これによりスラックのユーザーは社

<sup>12</sup> 自動通知機能を活用する例としては、人事関連のチャットグループにおいて勤怠関連事項の入力期限を自動的に通知するプログラムの統合が、自動応答機能を活用する例としては、社内サポートのチャットグループにおいて従業員からの質問に自動応答を行うプログラムの統合が、それぞれ挙げられる。

内のほか、社外の組織（最大20社）との間でもスラック上でコミュニケーションを取ることが可能となっている<sup>13</sup>。

#### イ スラック社が収集・保存しているデータ及びデータの管理方法

スラック社は、そのプライバシーポリシー上、大きく分けて需要者から「顧客データ」と「その他の情報」という2種類のデータを収集・保存している。

「顧客データ」とは、需要者に所属する個人が提供した全てのデータである。例えば、チャンネル上のメッセージ、ダイレクトメッセージ、アップロードされたファイル、プロフィール情報等がこれに該当する。

また、「その他の情報」とは、スラックの使用等から派生したデータである。例えば、ワークスペース及びアカウント情報<sup>14</sup>、サービスのメタデータ<sup>15</sup>、ログデータ、デバイス情報、位置情報、App Directory経由で使用している第三者アプリ等の情報、連絡先情報、サードパーティのデータ<sup>16</sup>、Cookie情報がこれに該当する。

なお、スラック社は、緊急時の対応のため、特定のエンジニアグループに限定して顧客データへのアクセス権限を与えており、エンジニアが顧客データを閲覧するために実行するシステムコマンドは全てログに記録されることとなっている。また、業務上必要がないにもかかわらず、顧客データを閲覧しようとする不正な操作（内部の者が否かを問わない。）が行われた場合、このような操作は検出されるようになっている。さらに、スラック社は四半期ごとにアクセスレビューを実施して、定期的に従業員の業務上の必要性に基づいたアクセス許可が行われていることを確認している。加えて、権限を与えられていた従業員が退職した場合、スラック社は通常24時間以内に、全てのシステムへのアクセス権を取り消している。

#### ウ スラック社によるデータの利用

スラック社のプライバシーポリシー及び利用規約上、スラック社は収集・保存した「顧客データ」について、スラックのサービスの履行に必要な場合又は顧客の指示がない限り利用することができない。

他方、スラック社は収集・保存した「その他の情報」について、主に法令

---

<sup>13</sup> ただし、スラック・コネクトを利用するためには、コミュニケーションを行う当事者双方がスラックを利用している必要がある。

<sup>14</sup> これには、Eメールアドレス、電話番号、パスワード、クレジットカード情報、銀行口座情報、請求先情報等が含まれる。

<sup>15</sup> これには、個人がやり取りするワークスペース、チャンネル、人々、機能、コンテンツ及びリンク、共有するファイルの種類並びに（もしあれば）使用されているサードパーティのサービスに関する情報が含まれる。

<sup>16</sup> これには、親会社、関連会社、子会社、スラック社のパートナー等から入手する組織、業界、ウェブサイト訪問者、マーケティングキャンペーン及びその他スラック社の業務に関連するデータであって、スラック社自身の情報をより有益なものにするために利用するデータが含まれる。

遵守、需要者への連絡、サービスの向上（例えばチャンネルネームやリアク  
字の自動提案等）、事務作業、不正防止に必要な場合等の目的で使用するこ  
とがあるとのことである。

(5) ビジネスチャットサービスをめぐる市場におけるネットワーク効果

スラック社を始めとして、ビジネスチャットサービス供給者の中には、社外  
とのコミュニケーションが可能なビジネスチャットサービスの提供を開始し  
た事業者が存在する。こうした社外組織間のビジネスチャットサービスは、特  
定のビジネスチャットサービスを利用する需要者（ビジネスチャットサービス  
の利用者となる事業者）が増えれば増えるほど、当該ビジネスチャットサー  
ビスがより需要者にとって魅力的になるという関係にあり、いわゆる直接ネット  
ワーク効果が働く市場と考えられる。かかる市場においては、ビジネスチャッ  
トサービスの供給に係る限界費用が低く、供給余力が問題となりづらいこと  
にも照らすと、特定の事業者が急速にシェアを増加させる可能性がある。このよ  
うに、ビジネスチャットサービスに係る市場において競争上の影響を検討する  
に当たって、社外組織間のコミュニケーションを可能にするサービスの存在及  
び当該サービスに関して生じる直接ネットワーク効果を考慮する必要がある。

また、前記(3)のとおり、多くのビジネスチャットサービスは第三者アプリ  
等との統合機能を提供している。そのため、一般的には、特定のビジネスチャ  
ットサービスを利用する需要者が多ければ多いほど、第三者のアプリ開発事業者  
としては当該ビジネスチャットサービスとの統合機能を有するアプリを提供  
するインセンティブが増加する。また、そうして当該ビジネスチャットサー  
ビスとの統合機能を有するアプリが多く提供されればされるほど、翻って需要者  
にとって当該ビジネスチャットサービスが一層魅力的になるという関係に  
あり、いわゆる双方向の間接ネットワーク効果が働く市場と考えられる。かかる  
市場においては、ビジネスチャットサービスの供給に係る限界費用が低く、供  
給余力が問題となりづらいことにも照らすと、特定の事業者が急速にシェアを  
増加させる可能性がある。このように、ビジネスチャットサービスをめぐる市  
場において競争上の影響を検討するに当たっては、上記の直接ネットワーク効  
果に加え、かかる間接ネットワーク効果についても考慮する必要がある。

## 第5 一定の取引分野の画定

### 1 CRMソフトウェア

#### (1) 商品・役務範囲

##### ア 種類の異なるCRMソフトウェア間の代替性

##### (7) 需要の代替性

CRMソフトウェアの需要者は、例えば営業プロセスの最適化のために顧  
客情報や営業情報を一元管理する機能を有するCRMソフトウェアを導入す

る等、自社の事業活動に必要な機能を有する種類のCRMソフトウェアを選択して導入している。また、前記第4の1(2)のとおり、CRMソフトウェアはその目的に応じて種類ごとに主要な機能が異なっており、例えば営業向けCRMソフトウェアと同等の目的を達成するためにマーケティング向けCRMソフトウェアやカスタマーサービス向けCRMソフトウェアを利用することはできない。

したがって、異なる種類のCRMソフトウェア間における需要の代替性は認められない。

他方で、CRMソフトウェアは複数の種類をまとめたパッケージとしても提供されており、こうしたパッケージのCRMソフトウェアを導入する場面では、需要者は種類ごとではなくCRMソフトウェアを全体として見て選択している場合もある。例えば、部門別の業務の分担が明確化されていない中小規模の需要者が複数の機能を有するCRMソフトウェアを導入する場合等の一定のケースでは、パッケージのCRMソフトウェアに対する需要も存在する。商品・役務範囲の画定に当たっては、かかる市場の実態も考慮する必要がある。

#### (イ) 供給の代替性

各種類のCRMソフトウェア間に共通するノウハウは少なく、特定の種類のCRMソフトウェアのみを提供している事業者も存在することからすれば、異なる機能を有する種類のCRMソフトウェアを多大な追加的コストやリスクを負うことなく開発して提供することは必ずしも容易ではない。

したがって、異なる機能を有する種類のCRMソフトウェア間における供給の代替性は限定的である。

もっとも、主要なCRMソフトウェア供給者は、既に異なる機能を有する種類のCRMソフトウェアを複数提供しており、それらをパッケージで提供する場合もあるため、商品・役務範囲の画定に当たっては、かかる市場の実態も考慮する必要がある。

### イ CRMソフトウェアの統合機能の有無による代替性

#### (ア) 需要の代替性

統合機能の有無にかかわらず、同じ機能を有する種類のCRMソフトウェアが提供する基本的な機能は同一であり、需要者は統合機能を有するCRMソフトウェアと有しないCRMソフトウェアのいずれからも代替的に選択することが可能である。

もっとも、前記第4の1(3)のとおり、CRMソフトウェアの需要者は、CRMソフトウェアの統合機能を利用することによって、CRMソフトウェアと第三者アプリ等を自由に組み合わせて統合し、より効率的な業務環境を構築

することができる。実際、セールスフォース社のCRMソフトウェアの需要者の85%超が1以上の第三者アプリ等を、同社のアプリ市場であるAppExchangeを通じてインストールしており、需要者ヒアリングにおいても、多くの需要者が実際にCRMソフトウェアと第三者アプリ等を統合して利用しているとのことであった。このように、需要者にとってCRMソフトウェアが統合機能を備えていることは重要であると考えられる。

したがって、需要の代替性は限定的である。

#### (イ) 供給の代替性

CRMソフトウェア供給者は、需要者のニーズの高さから統合機能を備えることを重要視しており、実際、多くの主要な供給者は統合機能を備えたCRMソフトウェアを提供している。

また、仮に統合機能を備えていなかったとしても、自社のAPIを開放することによって統合機能を実装することは可能であり、多大な追加的コストやリスクを負うことにはならないと考えられる<sup>17</sup>。

したがって、供給の代替性は認められる。

#### ウ 実装方法（オンプレミス又はSaaS）の間の代替性

前記第4の1(4)のとおり、CRMソフトウェアの実装方法にはオンプレミス、SaaS又は両者のハイブリッド方式等がある。そして、CRMソフトウェアの需要者は、料金や取り扱われるデータ等の重要性に応じて、オンプレミス、SaaSのいずれか又は両者のハイブリッド方式での提供を選択している。この点、実装方法による料金体系の違いについて、競争事業者ヒアリングによれば、一定以上の規模を有する需要者にとっては中長期的に支払う費用総額はいずれの実装方法を選択しても大きな差はないとの意見もあった。しかし、特に大企業ほどの資力を有しない中小企業にとっては、オンプレミスでの導入に際して必要となる初期費用（サーバーの購入・設置等）が大きくなる場合には、事実上、SaaSしか選択肢とならない場合もあると考えられる。

他方で、需要者ヒアリングによれば、既に自社に一定のデータ資産がある場合や、たとえ短時間であってもサーバー障害等でアクセスできなくなるリスクを避けたいと考えるデータを取り扱う場合にはオンプレミスを選択する傾向にあるとのことである。ただし、近年のSaaSの普及状況やセキュリティの向上に照らせば、こうしたニーズは流動的なものであり、当初オンプレミスを好んでいた需要者であっても、その選択が恒久的に維持されるとは限らない。

このように、CRMソフトウェアの実装方法による違いは相対的かつ流動的

---

<sup>17</sup> 現時点においてAPIを開放していない事業者であっても、既にAPIを開放している競争事業者のAPIを参考にするすることで、比較的短時間で新たにAPIの開放を行うことができると考えられる。

なものになりつつあるとも考えられ、現に当事会社から提出された内部文書においても、需要者がセールスフォース社の提供するCRMソフトウェア(SaaS)とその他のオンプレミスのCRMソフトウェアを比較検討している例が複数存在する。

したがって、実装方法の異なるCRMソフトウェア間における需要の代替性は一定程度認められる。また、近時は多くの主たるCRMソフトウェア供給者がオンプレミス及びSaaSの双方でCRMソフトウェアを供給しているという実態が認められるため、商品・役務範囲の画定に当たっては、かかる市場の実態も考慮する必要がある。

#### エ 需要者の規模及び業種による代替性

CRMソフトウェアには、需要者の規模、業種に応じたものがあるが、これに求められる基本的な機能は需要者の規模及び業種によって差異はなく、需要の代替性が認められる。

#### オ 小括

以上のことから、統合機能の有無並びに需要者の規模及び業種の間には代替性が認められる。他方で、前記ア(ア)のとおり、CRMソフトウェアの各種類の間の代替性は基本的に認められないものの、一定のケースでは、異なる種類間の代替性が意識されずにCRMソフトウェア全体として選択される場合があり、また、前記ア(イ)のとおり、主要なCRMソフトウェア供給者は既に異なる種類のCRMソフトウェアを複数提供し、それらをパッケージで提供しているといった競争実態がある。そのため、商品・役務範囲については、CRMソフトウェアの種類別、すなわち「営業向けCRMソフトウェア」、「カスタマーサービス向けCRMソフトウェア」、「マーケティング向けCRMソフトウェア」及び「Eコマース向けCRMソフトウェア」で画定するとともに、これらの機能をパッケージとした「CRMソフトウェア全体」についても重層的に画定することが適当であると考えられる。

また、実装方法の異なるCRMソフトウェアについては互いに一定の代替性が認められるため、同一の商品・役務範囲であるとも考えられる。しかし、後記第7の2のとおり、セールスフォース社がSaaS型CRMソフトウェアにおいて高い市場シェアを有するため、慎重に審査する観点から、上記の商品・役務範囲を、更に実装方法、すなわち「オンプレミス型」及び「SaaS型」に細分化して画定することが適当であると考えられる。

したがって、本件の商品・役務範囲は「SaaS型CRMソフトウェア全体」、「SaaS型営業向けCRMソフトウェア」、「SaaS型カスタマーサービス向けCRMソフトウェア」、「SaaS型マーケティング向けCRMソフトウェア」及び「SaaS型Eコマース向けCRMソフトウェア」で画定した。

なお、オンプレミス型CRMソフトウェア全体及びオンプレミス型各種別（営業向け、カスタマーサービス向け、マーケティング向け及びEコマース向け）CRMソフトウェアについては、後記第7において隣接市場からの競争圧力として評価することとした。

## (2) 地理的範囲

CRMソフトウェアは、需要者に提供される機能自体は多くの国で共通であるため、地理的範囲を「世界全体」とすることも考えられる。しかし、CRMソフトウェアの供給に当たっては国ごとに言語等のローカライズの必要があるほか、CRMソフトウェア供給者の中には、世界全体で事業を展開している事業者がいる一方、日本を含む特定の国・地域を中心に事業展開している事業者も多数存在し、世界全体で事業を展開している事業者であっても国・地域によって、市場シェアが異なる状況にある。

したがって、特に日本の需要者に対する影響を検討する観点から、「日本国内」を地理的範囲として画定した。

## 2 ビジネスチャットサービス

### (1) 商品・役務範囲

#### ア 消費者向けコミュニケーションサービスとの間の代替性について

メッセージアプリであるLINEに代表される、いわゆる消費者向けコミュニケーションサービス及びビジネスチャットサービスは、チャット機能、ビデオ・音声通話機能等、共通する機能が多々ある。以下では、両サービス間の代替性について検討する。

#### (7) 需要の代替性

上記のとおり、消費者向けコミュニケーションサービスとビジネスチャットサービスは、チャット機能、ビデオ・音声通話機能等、基本的な機能の面では共通している。しかし、ビジネスチャットサービスの需要者は、セキュリティの観点から、自社のIT管理部門等がアクセス制御、データバックアップ、トラッキング、自社ID認証基盤との連携といった管理を行うことができる機能を必要としているのに対し、通常、消費者向けコミュニケーションサービスではそのような機能は実装されていない。そのため、ビジネスチャットサービスの需要者にとっては、消費者向けコミュニケーションサービスでは、自社のセキュリティポリシー（アクセス制御、ユーザーの利用ポリシー設定、ファイルのアップロード制御等）に合致した利用ができない。

また、消費者向けコミュニケーションサービスでは、チャットの内容ややり取りされたデータが必ずしもユーザーごとに分別されることなく当

該サービスの供給者のサーバー内に保存・管理されるのが一般的である。これに対し、ビジネスチャットサービスでは、セキュリティ上の観点から需要者ごとに分別される形でデータが当該サービスの供給者のサーバー内に保存・管理されることが多い。このように、データの保存形態という観点からも、両サービスではセキュリティ上の差異がある。

現に需要者ヒアリングによれば、消費者向けコミュニケーションサービスは上記のとおりデータの管理方法に差異があることから検討対象に入らないとする需要者が存在する。

したがって、需要の代替性は認められない。

#### (イ) 供給の代替性

ビジネスチャットサービスは、消費者向けコミュニケーションサービスと多くの機能が共通しているものの、両サービスは、セキュリティ面や管理機能面を含め異なる機能が多々あり、仮に消費者向けコミュニケーションサービスの供給者がビジネスチャットサービスと同等のセキュリティと管理機能を実装しようとするれば、多大な追加的コストやリスクを伴う。

また、通常、消費者向けコミュニケーションサービスは消費者に対して無償で提供される代わりに広告を掲載することによって収益化が図られるのに対し、ビジネスチャットサービスは顧客から直接利用料金を得ることで収益化を行っている等、両者のビジネスモデルは大きく異なっており、仮に一方から他方のビジネスモデルに転換する場合には、多大な追加的コストやリスクを伴うと考えられる。

したがって、供給の代替性は認められない。

#### イ Eメールとの間の代替性について

Eメールとビジネスチャットサービスは、テキスト情報でコミュニケーションを取るという点で共通している。以下では、両サービス間の代替性について検討する。

#### (7) 需要の代替性

前記第4の2(2)のとおり、ビジネスチャットサービスにはコミュニケーションの簡便性、即時性、検索容易性等、Eメールとは異なる特有の機能がある。また、ビジネスチャットサービスの需要者は、外部とのコミュニケーションには基本的にEメールを利用する一方、内部や継続してコミュニケーションを取る必要がある特定の外部組織との間のコミュニケーションにはビジネスチャットサービスを利用するといった形で、用途に応じて両サービスを使い分けている。

したがって、需要の代替性は限定的である。

(イ) 供給の代替性

Eメールとビジネスチャットサービスでは、ユーザーインターフェースやユーザーエクスペリエンス(効用)が大きく異なっており、チャットツールとして最適化を行うには一定のノウハウが必要であると考えられる。

また、Eメールは統一規格となるプロトコルが定まっている(SMTP, POP3, IMAP等)のに対し、ビジネスチャットサービスは各供給者が独自の方式を用いているため、少なくともEメールクライアント等を提供している事業者が新たにビジネスチャットサービスを開発する場合には、一定の追加的コストやリスクを伴うと考えられる。

したがって、供給の代替性は限定的である。

ウ 企業向け音声通話・ビデオ会議サービスとの間の代替性の有無

(ア) 需要の代替性

ビジネスチャットサービスの中には、その機能の一部として音声通話やビデオ会議機能を実装しているものも存在する。もっとも、需要者は、ビジネスチャットサービスを主にチャット機能を用いるコミュニケーションツールとして利用している。この点、企業向け音声通話・ビデオ会議サービスもチャット機能を実装するものが存在するが、その機能は限定的なものとなっており、ビジネスチャットサービスと代替的なものとはなっていない。実際にも、需要者ヒアリングによれば、スラックを含む音声通話・ビデオ会議機能を有するビジネスチャットサービスを使用している場合でも、異なる音声通話・ビデオ会議サービスを利用しているとする需要者がほとんどであるとのことであり、需要者はビジネスチャットサービスと音声通話・ビデオ会議サービスを使い分けしていると考えられる。

したがって、需要の代替性は限定的である。

(イ) 供給の代替性

ビジネスチャットサービスにおける音声通話やビデオ会議機能はチャット機能に付随する補助的な機能にとどまり、その基幹的な機能ではない。また、音声通話・ビデオ会議サービスも、ビジネスチャットサービスのようにチャットでのコミュニケーションに主眼をおいたサービスではない。このように、両者は一部機能が重複している部分はあるものの、それぞれが主眼としているサービスやその機能には大きな違いがある。

そのため、音声通話・ビデオ会議サービスを提供する事業者が、前記第4の2(2)に記載されているような簡便性、即時性、検索容易性等に特徴を持つビジネスチャットサービスを短期間で多大な追加的コストやリスクなく提供することは困難である。

また、ビジネスチャットサービスを提供する事業者が、外部者を含めた

多人数との連携を念頭に置いた機能を持つ音声通話・ビデオ会議サービスを短期間で多大な追加的コストやリスクなく提供することも困難である。

さらに、当事会社グループの内部文書においても、音声通話・ビデオ会議サービスは自社のビジネスチャットサービスと補完的な関係にあるとしている等、両者が代替的な関係に立たないことが示唆されている。

したがって、供給の代替性は限定的である。

#### エ ビジネスチャットサービスの統合機能の有無の間の代替性

需要者の中には、ビジネスチャットサービスと第三者アプリ等を連携させて自社の事業に合うようにカスタマイズすることに積極的な者もいれば、ITリテラシが高くなく第三者アプリ等との統合に消極的な者や社内のセキュリティポリシーによって統合機能を利用していない者も存在する。

しかし、スラックの有料プランを利用している需要者の多くが統合機能を用いた何らかのアプリケーションを利用しており、また現在統合機能を利用していない需要者の中にも、将来的に統合機能を利用したいとしている者もいる。こうした市場の状況に鑑みれば、一般的には、ビジネスチャットサービス市場の統合機能に対するニーズ自体はそれなりに高いと考えられる。そのため、需要者は自社の統合機能に対する要望に応じて、導入するビジネスチャットサービスを選択している可能性がある。

もっとも、現在提供されているビジネスチャットサービスの多くは、既にAPIを開放しており、第三者アプリ等との統合が可能な状況である。また、仮に自社のビジネスチャットサービスに統合機能を実装していない場合であっても、例えばスラックのAPIを参考に作成して公開すれば、比較的短期間かつ多大な追加的コストやリスクを負うことなく統合機能を実装できると考えられる。

したがって、統合機能の有無によって商品・役務範囲を細分化する必要性は乏しい。

#### オ 実装方法の間の代替性

実装方法の間の代替性については、主要なビジネスチャットサービスは全てSaaS型で提供されており、一部オンプレミスでも提供されているにすぎず、需要者にとってSaaSが基本的な選択肢となっている。

このような市場の実態に照らせば、実装方法によって商品・役務範囲を細分化する必要性は乏しい。

#### カ 需要者の規模及び業種間の代替性

ビジネスチャットサービスは需要者の規模や業種によって機能は異ならない。また、需要者がビジネスチャットサービスに対して求める基本的な機

能も規模及び業種によって異なるものではない。

#### キ 小括

以上のことから、消費者向けコミュニケーションサービス、Eメール及び企業向け音声通話・ビデオ会議サービスの間には代替性が認められない。他方で、統合機能の有無、実装方法並びに需要者の規模及び業種によって商品・役務範囲を細分化する必要性は乏しい。

したがって、本件の商品・役務範囲は「ビジネスチャットサービス」で画定した。

#### (2) 地理的範囲

ビジネスチャットサービスは、ユーザーに提供される機能自体は多くの国で共通であるため、地理的範囲を「世界全体」とすることも考えられる。しかし、ビジネスチャットサービスの提供に当たっては国ごとに言語等のローカライズの必要があるほか、ビジネスチャットサービス供給者の中には、世界全体で事業を展開している事業者がいる一方、日本を含む特定の国・地域を中心に事業展開している事業者も多数存在し、世界全体で事業を展開している事業者であっても国・地域によって、市場シェアが異なる状況にある。

したがって、特に日本の需要者に対する影響を検討する観点から、地理的範囲を「日本全国」として画定した。

#### 第6 一定の取引分野におけるセーフハーバー基準の該当性

セールスフォース社が提供するCRMソフトウェアとスラック社が提供するビジネスチャットサービスは競合関係になく、また両者の提供するサービス間に川上・川下という垂直関係もないことから、本件は混合型企業結合に該当する。

CRMソフトウェアに係る市場シェアは後記第7の2の表1のとおりであり、またビジネスチャットサービスに係る市場シェアの正確な数値の把握は困難であるものの、参考までに示すと後記第7の2の表2のとおりである。他方で、両市場はいずれもイノベーションが活発であり今後一層の成長・変容が見込まれる。

以上を踏まえ、混合型企業結合のセーフハーバー基準<sup>18)</sup>に該当しないものとして、本件行為が競争を実質的に制限することとなるかを後記第7において検討する。

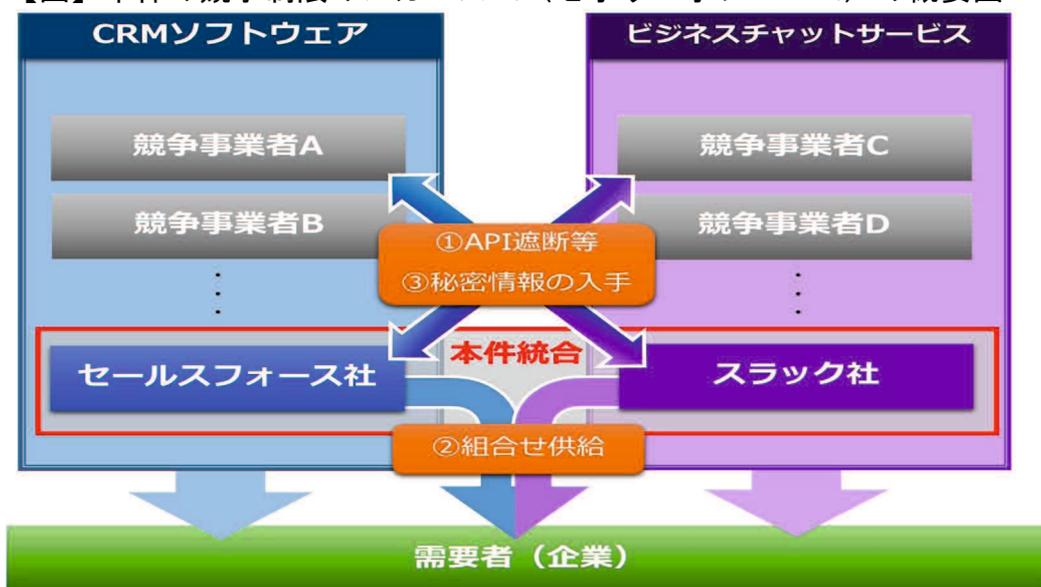
<sup>18)</sup> 「企業結合審査に関する独占禁止法の運用指針」（平成16年5月31日公正取引委員会）第6の1(2)においては、①当事会社に関係するすべての一定の取引分野において、企業結合後の当事会社グループの市場シェアが10%以下である場合、②当事会社に関係するすべての一定の取引分野において、企業結合後のハーフィンダール・ハーシュマン指数（市場の集中度を表す指標で、一定の取引分野における各事業者の市場シェアの二乗の総和によって算出される。以下「HHI」という。）が2,500以下の場合であって、企業結合後の当事会社グループの市場シェアが25%以下である場合には、混合型企業結合が一定の取引分野における競争を実質的に制限することとなることは通常考えられないとしている（このような基準を「セーフハーバー基準」と呼んでいる。）。

## 第7 競争の実質的制限の検討

### 1 本件の競争制限のメカニズム（セオリーオブハーム）

本件の主な競争制限のメカニズム（セオリーオブハーム）は以下の図のとおりである。すなわち，以下の図の①及び②については，セールスフォース社（又はスラック社）がスラック社以外のビジネスチャットサービス供給者（又はセールスフォース社以外のCRMソフトウェア供給者）に対して，API接続を遮断し若しくはAPIの相互接続性を低下させ（以下「API遮断等」という。），又は需要者に対して，自社のCRMソフトウェア（又はスラック）にスラック（又はセールスフォース社のCRMソフトウェア）を組み合わせさせて供給することによって，ビジネスチャットサービス市場（又はCRMソフトウェア市場）において市場の閉鎖性・排他性が生じる可能性がある（後記3及び4）<sup>19</sup>。また，以下の図の③については，当事会社グループ間で競争事業者の秘密情報が共有されて，これを当事会社グループが自己に有利に用いれば，当該競争事業者は競争上不利な立場に置かれる可能性があり，それによって，市場の閉鎖性・排他性の問題が生じる可能性がある（後記5）。それ以外にも，本件行為後のデータ集積によって当事会社グループが競争上優位な立場に立つ等の弊害が生じる可能性があり得る（後記6）。

【図】 本件の競争制限のメカニズム（セオリーオブハーム）の概要図



<sup>19</sup> 後記3(1)ア(ウ)に記載のとおり，セールスフォース社製のCRMソフトウェアの需要者のうち，AppExchangeを介してビジネスチャットサービスと統合させている需要者は僅かにすぎない。また，後記4(1)ア(イ)に記載のとおり，スラックの需要者についても，App Directoryを介してCRMソフトウェアと統合させている需要者は僅かである。このように，現時点ではCRMソフトウェア及びビジネスチャットサービスを統合している需要者が少ない状況であるため，そもそもAPI遮断等や組合せ供給による競争上の懸念は生じる余地がないとも考えられる。しかし，現時点では自社のセキュリティポリシーと整合しない等の理由により両サービスの統合は実現できていないものの，今後そういった課題をクリアして統合を進めていきたいと希望する需要者が複数存在することから，今後更に両サービスを統合する需要者数が増加し，両サービスの補完性が高くなることも考えられるため，本件では後記のとおり慎重に審査した。

## 2 当事会社グループの地位及び競争事業者の状況

日本国内におけるSaaS型CRMソフトウェア（全体及び種別）の市場シェアは以下の表1のとおりである。

【表1】日本国内におけるSaaS型CRMソフトウェア市場シェア<sup>20</sup><sup>21</sup>（売上高ベース）

事業者名	日本国内のSaaS型CRMソフトウェア市場シェア（令和2年1月～12月）									
	全体		営業向け		カスタマーサービス向け		マーケティング向け		Eコマース向け	
	数値	順位	数値	順位	数値	順位	数値	順位	数値	順位
セールスフォース社	約30%	1位	約75%	1位	約55%	1位	約35%	1位	約45%	1位
A社	約15%	2位								
B社	約5%	3位					約25%	2位		
C社	約5%	3位	約10%	2位			約15%	3位		
D社	約5%	3位	約0 - 5%	4位	約15%	2位	約5%	5位	約10%	2位
E社			約5%	3位						
F社			約0 - 5%	4位						
G社					約10%	3位				
H社					約10%	3位				
I社					約5%	5位				
J社							約10%	4位		
K社									約5%	3位
L社									約5%	3位
M社									約5%	3位
その他	約35%		約5%		約5%		約10%		約30%	
合計	100%		100%		100%		100%		100%	
HHI	1,525		5,698		3,680		2,156		2,677	

<sup>20</sup> 市場シェアについては、例えば47.5%以上52.5%未満を「約50%」とする等、5%単位で記載している。そのため、合計値は必ずしも100になるとは限らない。以下同じ。

<sup>21</sup> 公正取引委員会作成。

また、日本国内におけるビジネスチャットサービスの市場シェアの正確な把握は困難であるものの、参考までに示すと以下の表2のとおりである。ただし、同表には無料で提供されているビジネスチャットサービスは含まれていない等、必ずしも正確なシェアを反映しているとまではいえない点に留意する必要がある。

【表2】（参考）日本国内におけるビジネスチャットサービス市場シェア<sup>22</sup>  
（売上高ベース）

事業者名	日本国内のビジネスチャットサービス市場シェア（令和元年度〔平成31年度〕）	
	数値	順位
A社	約25%	1位
スラック社	約15%	2位
B社	約10%	3位
C社	約10%	3位
D社	約5%	5位
その他	約35%	
合計	100%	
HHI	約1,148	

### 3 ビジネスチャットサービス市場の閉鎖性・排他性の検討

前記第4の1(5)アのとおり、セールスフォース社が提供するCRMソフトウェアには第三者アプリ等との統合機能が実装されているため、セールスフォース社が、スラック社以外のビジネスチャットサービス供給者に対して、API遮断等を行ったり、自社のCRMソフトウェアにスラックを組み合わせで供給したりすること（以下「スラックの組合せ供給」という。）によって、ビジネスチャットサービス市場において市場の閉鎖性・排他性が生じる可能性について検討する。

#### (1) 能力

ア 競争状況及び間接ネットワーク効果の影響（API遮断等及びスラックの組合せ供給）

##### (ア) 市場シェアの状況

セールスフォース社の日本国内におけるSaaS型CRMソフトウェア全体及び種類別のSaaS型CRMソフトウェアに係る市場シェアは前記2の表1のとおりである。このうち、SaaS型CRMソフトウェア全体及びSaaS型マーケティング向けCRMソフトウェアについては、セールスフォース社は市場において第1位の事業者ではあるものの、その市場シェアはいずれも約35%以下

<sup>22</sup> 公正取引委員会作成。

にとどまり、いずれの市場においても有力な競争事業者が複数存在する。

他方で、セールスフォース社は、日本国内におけるSaaS型営業向けCRMソフトウェア市場においては約75%、SaaS型カスタマーサービス向けCRMソフトウェア市場においては約55%、SaaS型Eコマース向けCRMソフトウェア市場においては約45%と高いシェアを有している。この点、前記第4の1(6)に記載したCRMソフトウェア市場に働く間接ネットワーク効果に照らせば、このような高い市場シェアは、一般論としては、第三者のアプリ開発事業者に対して、セールスフォース社のCRMソフトウェアと自社のアプリ等を統合したいという強い動機付けを与えるため、API遮断等によってかかる統合が不可能になることの影響は大きくなることも考えられる。また、同様に、同社の高いシェアからすれば、一般論としてはセールスフォース社がスラックの組合せ供給を行った場合に市場に与える影響は大きくなると考えられる。

#### (イ) 競争事業者及び隣接市場からの競争圧力

前記(ア)のとおり、市場シェアの状況からすれば、API遮断等は一般論としては第三者のアプリ開発事業者に対して大きな影響を与え得ると考えられ、またセールスフォース社によるスラックの組合せ供給が市場に与える影響も大きくなると考えられる。しかしながら、SaaS型営業向けCRMソフトウェア市場については市場シェア約10%の競争事業者が存在する。その上、隣接市場であるオンプレミス型営業向けCRMソフトウェア市場においては有力な事業者が複数存在し、現にセールスフォース社とも具体的な商談において競合する等、隣接市場からの競争圧力を及ぼしている状況にある。

また、SaaS型カスタマーサービス向けCRMソフトウェア市場についても市場シェア約15%又は約10%の競争事業者が存在する。その上、隣接市場であるオンプレミス型カスタマーサービス向けCRMソフトウェア市場においては有力な事業者が存在し、現にセールスフォース社とも具体的な商談において競合する等、隣接市場からの競争圧力を及ぼしている状況にある。

さらに、SaaS型Eコマース向けCRMソフトウェア市場についても市場シェア約10%の競争事業者が存在する。その上、隣接市場であるオンプレミス型Eコマース向けCRMソフトウェア市場においては有力な事業者が存在し、現にセールスフォース社とも具体的な商談において競合する等、隣接市場からの競争圧力を及ぼしている状況にある<sup>23</sup>。

<sup>23</sup> 当事会社から、セールスフォース社のWin/Lossデータ（一般に「営業担当者等によって入力された、個別の営業案件ごとの、顧客名、金額、競合先企業名、受注／失注等の営業の結果等が記載されたデータ」を意味し、企業結合審査における経済分析においては、主に、水平型企業結合における当事会社間の競合の程度及び当事会社と競争事業者との間の競合の程度を把握する目的で用いられることが多い

(ウ) CRMソフトウェア及びビジネスチャットサービスの統合状況、統合機能の重要性の程度等

CRMソフトウェア及びビジネスチャットサービスは互いに不可欠な機能を提供するものではなく、それぞれ統合することなく単独で利用できるサービスである。現にセールスフォース社製のCRMソフトウェアの需要者のうちAppExchangeを介してスラックのようなビジネスチャットサービスと統合させている需要者は僅かである。このように、統合機能を備えたビジネスチャットサービスの利用が進んでいないことからすれば、ビジネスチャットサービス供給者にとってCRMソフトウェアとの統合機能を備えたアプリを提供したいという動機付けが強く働く状況にはない。そうすると、前記第4の1(6)のとおり、セールスフォース社のCRMソフトウェアと第三者が開発したアプリ一般との間には間接ネットワーク効果が働くと考えられるものの、少なくとも現時点におけるCRMソフトウェア及びビジネスチャットサービスの間における統合機能の重要性は低いため、セールスフォース社のCRMソフトウェア市場における地位がビジネスチャットサービスの市場における競争に与える影響は限定的であると考えられる。

イ API遮断等による排除効果の及ぶ範囲

API遮断等によって生じる排除効果が及ぶ範囲を検討すると、特定の種類のCRMソフトウェアを使用するのは需要者である企業のうち営業部門、カスタマーセンター等、当該需要者の中でも更に一部の部門に限られている。これに対し、前記第4の2(1)のとおり、ビジネスチャットサービスは部門ごとに複数のサービスや異なるサービスが採用される場合がある（すなわち、ビジネスチャットサービスは必ずしも全社で一つのサービスを利用しなければならないものではなく、部門によって、全社で利用されるものとは異なる独自のビジネスチャットサービスを利用することもある。）。

そうすると、セールスフォース社が特定の種類のCRMソフトウェアとの関係でスラック以外のビジネスチャットサービスに対してAPI遮断等を行ったとしても、その影響を受けるのは各需要者の特定の部門に限られるため、当該API遮断等に対応して、需要者である企業が（より全社的に影響が及び得る）利用するビジネスチャットサービスを全てスラックに切り替える必要は生じない。

また、仮に当該部門についてのみ、利用するビジネスチャットサービスがスラックに変更される可能性があるとしても、経理、総務、法務等、数多く存在する他の部門では引き続きスラック以外のビジネスチャットサービス

---

が、本件のように非水平型企业結合であっても有益な情報をもたらす場合がある。)を用いた経済分析が提出されており、当委員会において評価を行ったところ、当該分析結果から、一定程度の競争圧力が存在することが示唆された。この点は、本文記載の判断を補強する要素となる。

が利用されることになるため、競合するビジネスチャットサービスが排除されるまでに至る事態は想定し難いと考えられる。

同様に、前記ア(ウ)のとおり、セールスフォース社製のCRMソフトウェアの需要者のうちAppExchangeを介してスラックのようなビジネスチャットサービスと統合させている需要者は僅かであることからすれば、セールスフォース社のAPI遮断等によってビジネスチャットサービスのスイッチングを検討することになる需要者は、CRMソフトウェアとビジネスチャットサービスを統合しているごく一部の需要者にとどまる（換言すれば、両サービスを統合していない大部分の需要者にとっては、API遮断等の有無は、利用するビジネスチャットサービスの選択にさしたる影響を与えない。）。

そのため、セールスフォース社によるAPI遮断等によってスラック以外のビジネスチャットサービス供給者に排除効果が及ぶ範囲は、極めて限定的なものにとどまると考えられる。

#### ウ API遮断等を行った場合に需要者がCRMソフトウェア及びビジネスチャットサービスを統合する方法

前記第4の1(3)のとおり、需要者は、AppExchangeを通じて導入する方法以外にも、セールスフォース社が需要者向けにAPIを開放している限り、カスタムコードを構築するか、iPaaS等の統合アプリを利用することによって、CRMソフトウェアと第三者アプリ等を統合させることが可能である。この点、セールスフォース社は、需要者がカスタムコードや統合アプリを用いてどのような第三者アプリ等をセールスフォース社のCRMソフトウェアと統合させているかを把握することはできず、また現に把握していないとのことである。そのため、仮にセールスフォース社がスラック以外のビジネスチャットサービスについてAPI遮断等を行ったとしても、需要者は自社でカスタムコードを構築する、統合アプリを利用する等、その他の手段でスラック以外のビジネスチャットサービスとの統合を行うことが引き続き可能であり、セールスフォース社はかかる統合を把握して遮断することはできない状況にある。

#### エ 小括

以上のことから、セールスフォース社はAPI遮断等及びスラックの組合せ供給を行うことにより市場の閉鎖性・排他性の問題を生じさせる能力を有しないと考えられる<sup>24</sup>。もっとも、前記2の表1のとおり、セールスフォース

<sup>24</sup> 需要者ヒアリングによれば、需要者の中には提供される機能やデータの保存形式が供給者ごとに異なる可能性があることから、CRMソフトウェアをセールスフォース社製から他社製のものに切り替えるには一定のハードルがあると述べる者が存在する。一方で、例えば特定の部門でのみCRMソフトウェアを導入している場合等、導入状況によってはスイッチングのハードルは必ずしも高くないと述べる者も存在する。このように、CRMソフトウェアのスイッチングの容易性についてはいずれの意見もある。

社はSaaS型営業向け、SaaS型カスタマーサービス向け及びSaaS型Eコマース向けCRMソフトウェア市場において特に高い市場シェアを有すること、また同市場はイノベーションが活発であり今後一層の成長・変容が見込まれることから、念のため後記(2)において排除のインセンティブについても検討することとする。

## (2) インセンティブ

前記(1)に記載したとおり、各種類のCRMソフトウェアを使用するのは需要者である企業のうち一部の部門にすぎない上、CRMソフトウェアとビジネスチャットサービスを統合している需要者は僅かである。かかる状況においては、仮にAPI遮断等を行ったとしてもその影響を受けるビジネスチャットサービスの需要者は全体のうち僅かにすぎない。

他方、競争事業者ヒアリング及び需要者ヒアリングによれば、CRMソフトウェアの需要者は、可能な限り多くの第三者アプリ等との統合を可能にすることにより高い利便性を実現できること（「Best of Breed」と呼ばれる。）がセールスフォース社の事業の中心的な価値の一つであると認識しており、仮にセールスフォース社がAPI遮断等及びスラックの組合せ供給を行えば同社のビジネスの根幹が棄損されることになるとのことである。かかる意見を踏まえれば、セールスフォース社がAPI遮断等及びスラックの組合せ供給を行うことは、その排除効果が極めて限定的であるばかりでなく、同社の事業の根幹である「Best of Breed」の理念について需要者に疑念を生じさせ、それまで多くの第三者アプリ等の統合を可能にすることにより享受してきた間接ネットワーク効果を失うことにもなりかねないため、API遮断等及びスラックの組合せ供給を行うことには事業継続上及びレピュテーション上多大なリスクがあると考えられる。

したがって、セールスフォース社がAPI遮断等及びスラックの組合せ供給を行うことにより市場の閉鎖性・排他性の問題を生じさせるインセンティブは認められない。

## (3) ビジネスチャットサービス市場における閉鎖性・排他性について

以上のことから、当事会社が本件行為後にAPI遮断等及びスラックの組合せ供給を行うことによって、ビジネスチャットサービス市場における閉鎖性・排

---

しかし、セールスフォース社製のCRMソフトウェアに関していえば、ユーザーは自身のデータを一括してCSVファイルという汎用的なデータ形式でエクスポートすることを可能とする機能が実装されており、セールスフォース社製のCRMソフトウェア上に保存されたデータを他社製のCRMソフトウェアに移行することが可能となっている。このことからすれば、一般的に、需要者がセールスフォース社製のCRMソフトウェアから他社製のものにスイッチングすることがおよそ困難であるとまでは直ちには言い難いと思われる。

他性の問題が生じる可能性は認められない<sup>25)</sup>。

#### 4 CRMソフトウェア市場の閉鎖性・排他性の検討

前記第4の2(3)のとおり、スラックについても第三者アプリ等との統合機能が実装されているため、スラック社が、セールスフォース社以外のCRMソフトウェアの供給者に対して、API遮断等を行ったり、自社のビジネスチャットサービスにセールスフォース社のCRMソフトウェアを組み合わせ供したりすること（以下「CRMソフトウェアの組合せ供給」という。）によって、CRMソフトウェア市場において市場の閉鎖性・排他性が生じる可能性について検討する。

##### (1) 能力

ア 競争状況及び間接ネットワーク効果の影響（API遮断等及びCRMソフトウェアの組合せ供給）

##### (ア) 市場シェア及び競争状況

スラック社のビジネスチャットサービス市場に係る正確な市場シェアは不明であるものの、前記2の表2のとおり、その市場シェアは最大でも約15%と高い市場シェアを有しているとまではいえない上、同表には含まれていない競争事業者も存在するため、実際のスラック社の市場シェアは同表よりも低いと考えられる<sup>26)</sup><sup>27)</sup>。

また、ビジネスチャットサービスは全社レベルではなく部門ごとに導入している需要者も多い上、需要者は用途や連絡先に合わせて複数のビジネスチャットサービスを併用すること（マルチホーミング）が可能であり、実際に併用している需要者が存在する。

<sup>25)</sup> セールスフォース社によるAPI遮断等やビジネスチャットサービスの組合せ供給に係るインセンティブの有無について、当事会社から提出された内部データ及び公表情報から得られる当事会社の利益率等を用いて、「市場閉鎖によって得られる利益」と「市場閉鎖によって失うことになる利益」をそれぞれ算定して比較を行うことによって当事会社に市場閉鎖を行うインセンティブがあるか否かを評価する、垂直計算という手法を応用した経済分析の実施を検討したが、データの制約等により当該分析は実施しなかった。

<sup>26)</sup> 前記第4の2(4)アのとおり、スラック社は令和2年6月に外部組織とのコミュニケーションが可能となるスラック・コネクトをリリースしており、同サービスが普及すれば、直接ネットワーク効果により（前記第4の2(5)参照）、その市場シェアが急速に増加する可能性がある。もっとも、現時点においてはスラック・コネクトがリリースされて1年未滿しか経過しておらず、その効果が顕著に表れているとはいえない上、今後競争事業者も同様のサービスをリリースすることにより競争が活発化する可能性も考えられることから、少なくとも現時点においてかかる直接ネットワーク効果を過大に評価すべきではない。

<sup>27)</sup> 当事会社から、スラック社のWin/Lossデータを用いた経済分析が提出されており、当委員会において評価を行ったところ、当該分析結果から、一定程度の競争圧力が存在することが示唆された。この点は、本文記載の判断を補強する要素となる。

(イ) ビジネスチャットサービス及びCRMソフトウェアの統合状況、統合機能の重要性の程度等

ビジネスチャットサービス及びCRMソフトウェアは互いに不可欠な機能を提供するものではなく、それぞれ統合することなく単独で利用できるサービスであり、現にスラックの需要者のうちApp Directoryを介してCRMソフトウェアと統合させている需要者は僅かである。このように、統合機能を備えたCRMソフトウェアの利用が進んでいないことからすれば、CRMソフトウェア供給者にとってビジネスチャットサービスとの統合機能を備えたアプリを提供したいという動機付けが強く働く状況にはない。そうすると、前記第4の2(5)のとおり、スラックと第三者が開発したアプリ一般の間には間接ネットワーク効果が働くと考えられるものの、少なくとも現時点におけるビジネスチャットサービス及びCRMソフトウェアの間においては統合機能の重要性は低いため、仮にスラック社の需要者向けのビジネスチャットサービス市場における市場シェアが高いとしても、その地位がCRMソフトウェアの市場における競争に与える影響は限定的であると考えられる。

イ API遮断等による排除効果の及ぶ範囲

前記アのような状況においては、ビジネスチャットサービスの需要者のうちCRMソフトウェアを利用していない多くの需要者はスラック社のAPI遮断等による影響は受けない。また、セールスフォース社以外の供給者のCRMソフトウェアを利用し、かつ、スラックを含む複数のビジネスチャットサービスを併用している需要者の場合、CRMソフトウェアのスイッチングに一定のコストが掛かることを考慮すれば、API遮断等が行われた際の対応としては、CRMソフトウェアをセールスフォース社のものに切り替えるよりも、ビジネスチャットサービスについてスラックの利用を中止して既に利用しているスラック以外のサービスに切り替えることを選択する可能性の方が高いと考えられる。さらに、CRMソフトウェア及びビジネスチャットサービスの双方を利用し、かつ単一のビジネスチャットサービスのみを利用している需要者に関して、スラック社のAPI遮断等によってCRMソフトウェアのスイッチングを検討することになるのは、ビジネスチャットサービスとCRMソフトウェアを統合しているごく一部の需要者ととどまる。

以上からすれば、スラック社によるAPI遮断等によってセールスフォース社製以外のCRMソフトウェア供給者に排除効果が及ぶ範囲は、極めて限定的なものにとどまると考えられる。

#### ウ API遮断等を行った場合に需要者がビジネスチャットサービス及びCRMソフトウェアを統合する方法

前記第4の2(3)のとおり、App Directoryを通じて導入する方法以外にも、需要者は、スラック社が需要者向けにAPIを開放している限り、カスタムコードを構築するか、iPaaS等の統合アプリを利用することによって、ビジネスチャットサービスと第三者のアプリを統合させることが可能である。この点、スラック社は、需要者がカスタムコードや統合アプリを用いてどのような第三者アプリ等をスラックと統合させているかを把握することはできず、また現に把握していないとのことである。そのため、仮にスラック社がセールスフォース社製以外のCRMソフトウェアについてAPI遮断等を行ったとしても、需要者は自社でカスタムコードを構築する、統合アプリを利用する等、その他の手段でセールスフォース社製以外のCRMソフトウェアとの統合を行うことが引き続き可能であり、スラック社はかかる統合を把握して遮断することはできない状況にある。

#### エ 小括

以上のことから、スラック社はAPI遮断等及びCRMソフトウェアの組合せ供給を行うことにより市場の閉鎖性・排他性の問題を生じさせる能力を有しないと考えられる<sup>28</sup>。もっとも、前記2の表2のとおり、スラック社のビジネスチャットサービス市場における正確な市場シェアの把握が困難であること、また同市場はイノベーションが活発であり今後一層の成長・変容が見込まれることから、念のため後記(2)において排除のインセンティブについても検討することとする。

---

<sup>28</sup> 需要者ヒアリングによれば、需要者の中には、日常的に使用するコミュニケーションの手段を変えることのコストが大きいとして、使用するビジネスチャットサービスの切替は容易でないと述べる者が存在する。また、ビジネスチャットサービスはビジネスを行う上で不可欠の(すなわち「must have」の)ソフトウェアではないことから、基本的な機能が共通し、かつ既に広く利用されているEメールに戻すという選択肢も考えられるが、需要者の中には「一度ビジネスチャットサービスを使用してしまうと、Eメールのみの環境に戻すことは考えられない」と述べてそのような選択肢に疑問を呈する者が存在する。一方で、ビジネスチャットサービスは過去に遡って全ての会話内容を引き継ぐ必要性は高くないこと(かかる必要性が乏しい点については、多くの企業においてEメールが過去数年分しか保存されないことと同様と考えられる。)、ビジネスチャット内でやり取りされるファイルやデータは、通常は統合済みの第三者アプリを含むスラック以外の領域にも保存されると考えられること等から、スラックから他社のビジネスチャットサービスへのスイッチングは比較的容易であると述べる者が存在する等、ビジネスチャットサービスのスイッチングの容易性についてはいずれの意見もある。しかし、スラックに関していえば、需要者は自身のデータを一括してJSONファイル(JavaScript Object Notationの略であり、人間が読めるテキストを有し、他のビジネスチャットサービスによって分析・インポートを容易に行うことができる汎用的なファイル形式)という汎用的なデータ形式でエクスポートすることを可能とする機能が実装されており、スラック上で保存されたデータを他社のビジネスチャットサービスに移行することが可能となっている。このことからすれば、一般的に、需要者がスラックから他社製のものにスイッチングすることがおよそ困難であるとまでは直ちには言い難いと思われる。

## (2) インセンティブ

前記2の表2のとおり、ビジネスチャットサービス市場にはスラック社以外にも有力な競争事業者が複数存在しており、また需要者は複数のビジネスチャットサービスを並行して利用している場合があるため、仮に、かかる状況においてスラック社がセールスフォース社製以外のCRMソフトウェアとの統合についてAPI遮断等を行ったり、CRMソフトウェアの組合せ供給を行ったりすれば、セールスフォース社製以外のCRMソフトウェアの需要者は、スラック以外のビジネスチャットサービスに切り替える可能性が相当程度あると考えられる。

また、ビジネスチャットサービスは需要者である企業が全社的にではなく部門ごとに導入する場合もある上、スラックの需要者のうちApp Directoryを介してCRMソフトウェアと統合させている需要者は僅かである。かかる状況においては、仮にAPI遮断等を行ったとしてもその影響を受けるCRMソフトウェアの需要者は全体のうち僅かにすぎない。

他方、競争事業者ヒアリング及び需要者ヒアリングによれば、ビジネスチャットサービスの需要者は、セールスフォース社の場合と同様に、スラック社についても「Best of Breed」が同社の事業の中心的な価値の一つであると認識しており、仮にスラック社がAPI遮断等及びCRMソフトウェアの組合せ供給を行えば同社のビジネスの根幹が棄損されることになるとのことである。かかる意見を踏まえれば、API遮断等及びCRMソフトウェアの組合せ供給を行うことは、その排除効果が極めて限定的であるばかりでなく、スラック社の事業の根幹である「Best of Breed」の理念について需要者に疑念を生じさせ、それまで多くの第三者アプリ等の統合を可能にすることにより享受してきた間接ネットワーク効果を失うことにもなりかねないため、API遮断等及びCRMソフトウェアの組合せ供給を行うことには事業継続上及びレピュテーション上多大なリスクがあると考えられる。

したがって、スラック社がAPI遮断等及びCRMソフトウェアの組合せ供給を行うことにより市場の閉鎖性・排他性の問題を生じさせるインセンティブは認められない。

## (3) CRMソフトウェア市場における閉鎖性・排他性について

以上のことから、当事会社が本件行為後にAPI遮断等及びスラックの組合せ供給を行うことによって、CRMソフトウェア市場における閉鎖性・排他性の問題が生じる可能性は認められない<sup>29</sup>。

<sup>29</sup> スラック社によるAPI遮断等やCRMソフトウェアの組合せ供給に係るインセンティブの有無について、当事会社から提出された内部データ及び公表情報から得られる当事会社の利益率等を用いて、「市場閉鎖によって得られる利益」と「市場閉鎖によって失うことになる利益」をそれぞれ算定して比較を行うことによって当事会社に市場閉鎖を行うインセンティブがあるか否かを評価する、垂直計算という手法を応用した経済分析の実施を検討したが、データの制約等により当該分析は実施しなかった。

## 5 当事会社グループ間において競争事業者の秘密情報が共有される可能性の有無

これまで論じてきたとおり、当事会社グループがそれぞれ供給するCRMソフトウェア及びビジネスチャットサービスは互いに統合することが可能である。そして、かかる統合は単にAPIを開放すれば実現可能であるため、その過程において競争上の重要な秘密情報の交換が行われることは通常考え難い。したがって、セールスフォース社が自社のCRMソフトウェアとスラック以外のビジネスチャットサービスを統合するに当たり、当該ビジネスチャットサービスの秘密情報を当然に取得することは考え難い。同様に、スラック社が自社のビジネスチャットサービスとセールスフォース社以外のCRMソフトウェアを統合するに当たり、当該CRMソフトウェアに係る秘密情報を当然に取得することも考え難い。

したがって、当事会社グループ間で競争事業者の秘密情報が共有されることはないと考えられる。

## 6 収集・保存されたデータの利用可能性

前記第4の1(5)イ及びウ並びに第4の2(4)イ及びウのとおり、当事会社は、それぞれ一定の需要者のデータを収集・保存し、新たなサービスの設計や既存サービスの改善のため、AIアルゴリズムの教育等に利用している。そうした情報の中には、需要者の営業データやチャットにおける会話データ、その過程で添付されたファイル等、機微性が高くAIアルゴリズムの教育に資するユニークかつ大量のデータが含まれ得るため、かかるデータの集積により、当事会社グループが競争上優位な立場に立つ等の弊害が生じないかが問題となる。

この点、前記第4の1(5)イ及びウ並びに第4の2(4)イ及びウのとおり、当事会社はいずれも、特に機微性の高い内容を含む「顧客データ」と呼ばれるデータを利用するためには、契約上又は利用規約上、需要者の同意や指示が必要とされている。また、当該データは暗号化やアクセス制限等、恣意的な利用ができないように一定の措置が施されている。こうした状況に加えて、そもそもCRMソフトウェア及びビジネスチャットサービスで収集・保存されたデータを組み合わせて使用することによって、事業上大きな価値が生まれるとして現時点において具体的に想定されるものもない。

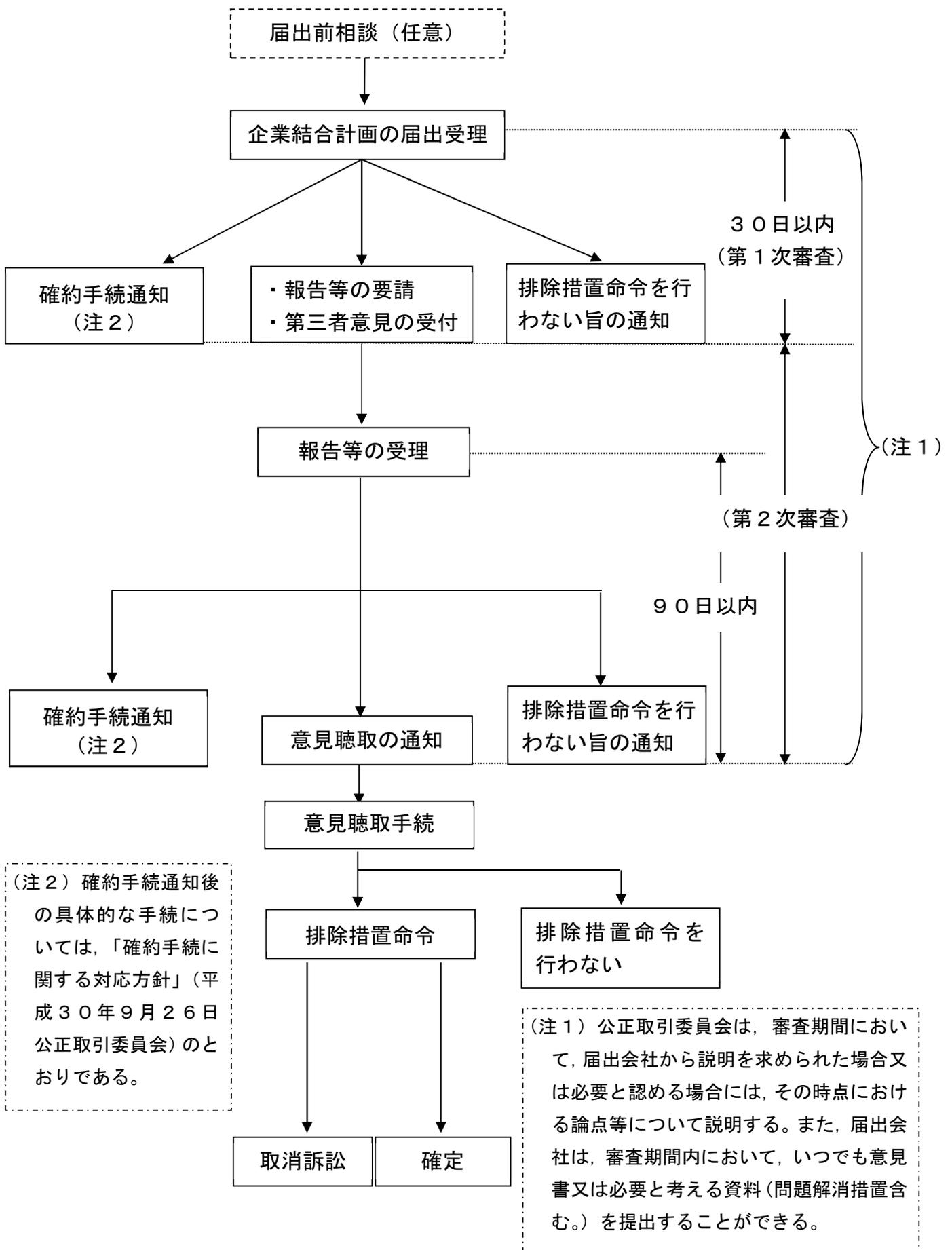
したがって、本件行為後のデータ集積によって、当事会社グループが競争上優位な立場に立つ等の弊害が生じるとは考え難い。

## 第8 結論

本件行為が一定の取引分野における競争を実質的に制限することとならないと判断した。

以上

(参考1) 企業結合審査のフローチャート



(参考2) <企業結合審査のフローチャート>

企業結合審査の対象となるか否かの判断

株式保有、役員の兼任、合併、分割、共同株式移転、事業譲受け等の行為類型ごとに検討

例：企業結合集団に属する会社等が保有する株式に係る議決権を合計した割合が50%超 又は 20%超かつ同割合の順位が単独第1位  
兼任役員が双方に代表権を有する 等

例：議決権保有比率が10%以下 かつ役員兼任なし  
同一の企業結合集団に属する会社の合併、事業譲受け 等

対象となる

対象とならない

一定の取引分野の画定

当事会社グループが行っている事業すべてについて、取引対象商品の範囲、地理的範囲等をそれぞれ画定する。一定の取引分野の画定に当たっては、基本的には、需要者にとっての代替性の観点から、また、必要に応じて供給者にとっての代替性の観点からも判断することとなる。

画定された一定の取引分野ごとに競争を実質的に制限することとなるか否かを判断

該当しない

【水平型】①HHI 1,500 以下 ②HHI 1,500 超 2,500 以下かつHHI 増分 250 以下  
又は ③HHI 2,500 超かつHHI 増分 150 以下

該当する

該当しない

【垂直・混合型】①市場シェア 10%以下 又は ②HHI 2,500 以下かつ市場シェア 25%以下

該当する

2つの観点から検討

単独行動による競争の実質的制限についての検討

以下は水平型の場合。垂直・混合型は本文参照。

【当事会社グループの地位及び競争者の状況】

- ・市場シェア及びその順位
- ・当事会社間の従来競争の状況等
- ・競争者の市場シェアとの格差
- ・競争者の供給余力及び差別化の程度

【輸入】

制度上の障壁の程度、輸入に係る輸送費用の程度や流通上の問題、輸入品との代替性の程度、海外の供給可能性の程度

【参入】

制度上・実態面での参入障壁の程度、参入者の商品との代替性の程度、参入可能性の程度

【その他】

- ・隣接市場からの競争圧力・需要者からの競争圧力
- ・総合的な事業能力・効率性・経営状況 等

協調的行動による競争の実質的制限についての検討

以下は水平型の場合。垂直・混合型は本文参照。

【当事会社グループの地位及び競争者の状況】

- ・競争者の数等
- ・当事会社間の従来競争の状況等
- ・競争者の供給余力

【取引の実態等】

取引条件、需要動向、技術革新の動向、過去の競争の状況 等

【その他】

- ・輸入、参入、隣接市場、需要者からの競争圧力
- ・効率性及び当事会社グループの経営状況 等

各要素を総合勘案

各要素を総合勘案

問題あり

問題あり

問題なし

問題なし

単独・協調とも問題がない場合に限る。

一定の取引分野における競争を実質的に制限することとなるとの判断

問題解消措置

排除措置の対象

直ちに一定の取引分野における競争を実質的に制限することとはならないとの判断