

第2章 インターネットサービスプロバイダー

個人向け プロバイダー事業者動向②

プロバイダーは規模のビジネスと言われている。つまり会員が増えれば増えるほどスケールメリットを生かしたビジネス展開が可能となり、収益力が向上するというものだ。

個人向けプロバイダーが登場してから今日まで、インターネット利用者数の増加に伴い「会員が100万人になればなんとかなる」「いや500万人だ」「1000万人が目標だ」とプロバイダーがコメントするその必要数は年々増加していった。

だが、実際には、各プロバイダーの収益性は会員が増加しているにもかかわらず年々悪化する傾向にある。ここには接続事業というビジネスモデル固有の問題点が浮き彫りにされている。

自社会員にインターネット接続を提供することで収益を上げるというビジネスには常に設備投資という問題が回っている。アクセスポイント、サーバー類、バックボーンなど、会員が増えれば増えるほど設備部分に資本を投下して増強を図ることが求められる。

これは、一定以上の品質でサービスを提供するためには、避けては通れない道だ。プロバイダーは完全な設備投資型のビジネスなのだ。また、会員が増えれば増えるほど、手厚いサポートを必要とする初心者も多く流入してくる。

そのような状況において、利用者の満足度を一定レベル以上に保つためには、サポート体制の充実に多大なコストを必要とする。つまり、会員が増えて規模が大きくなればなるほどサービスを維持管理するためのコストも正比例して増大していくということだ。

プロバイダーにとってこのような投資額があまりに巨大なため、いくら会員が増加してもスケールメリットを生かせない状況のまま、1会員当たりの維持管理コストは一定レベルを保ったまま下がる気配を見せない。

接続事業だけでは生き残れない。 大きな転換期を迎えたプロバイダーの収益モデル

下がり続ける接続料金

その反面、収益の柱となる自社会員からの接続料金は年々下がり続けている。1会員当たりの維持管理コストが一定で、そこからの売り上げが下がっているのだから、収益性が悪化するのとは当然の結果と言えるだろう。さらに、これからはブロードバンド時代を迎えバックボーンやサーバー類へのこれまで以上の設備投資が必要となることは明白だ。

たとえば、国内最大手プロバイダーの@niftyやBIGLOBEでは、ダイヤルアップユーザーに向けた、完全定額制の料金コースを月額2000円に設定している。ブロードバンド接続の利用者はこれにオプション料金を加算して支払うことになるのだが、その額は月額200円とプロバイダーにとって極めて収益性の低い設定となっている。

これは、ADSLのような回線部分と合計して利用者が1か月に払える金額の上限が決まっているため、それ以下に収めたいという戦略的な設定と見て取れるのだが、収益性の悪化を覚悟してでもこのような価格設定にしなければならないプロバイダーの苦悩が垣間見える。ブロードバンドだからという理由で高額な接続料金を取れる状況ではないのだ。

インターネットの世界で最初に登場したビジネスモデルであるプロバイダーという接続事業は、設備投資やサポート体制の充実など地道な努力が必要とされる割には、極めて利益を出しにくい構造的な問題を抱えて今日に至っているのだ。

ただ、そうはいつでも、一定以上の会員を集めて、ある程度の規模で売り上げを確保しておけば、管理面でのコスト圧縮や事業構造の再構築などで事業を維持存続させていくことは十分可能である。そのため、環境の変化に機敏に対応するスピード経営が求められている。

接続料以外の収益構造を作りあげる

このような低い収益性の状況に各プロバイダーとも危機感を募らせており、接続事業以外にも収益を上げようという試みが模索されている。そこで各プロバイダーが新たな収益源として考えているのが、「コンテンツ販売」「広告収入」「電子商取引からの手数料」という3本柱だ。つまり、コミュニティに参加する会員・非会員に対し有料で情報を販売し、ポータル化したサイトを広告媒体として活用し、オンラインショッピングの出店料や取り扱い手数料から収益を上げようというビジネスモデルだ。

このようなモデルの成功例と言えるのが、世界中で2700万人の会員を有する米国のAOLだ。AOLの売り上げの内訳を見ると、40%近くが上記のような接続サービス以外の部分から構成されている。一般的に、あるコミュニティに参加する会員数が1000万人を超えると、そのコミュニティは「メディア」としての性格と持ち始めると言われている。2700万人の会員を有するAOLは、もはやプロバイダーというより巨大なメディアとして、コンテンツや広告の収入から十分な収益を上げることができるというわけだ。

これを日本のプロバイダーと比較すると、たとえば@niftyのようなコンテンツに実績のあるプロバイダーでさえも、全売り上げに占める非接続サービスからの収入は15%程度にとどまっている。各社ともこれを30~40%にまで引き上げようとしているようだが、これを達成するためには、自社内外の利用者に対し、かなり魅力的なコミュニティを提供しなければならないのは言うまでもない。

一説によるとAOL会員の半分以上は「The Internet」に出ていかないで、AOL内のコンテンツやサービスで十分満足しているという。日本の大手プロバイ

ダーもこのような利用者の囲い込み戦略を成功させるために次々と新しいサービスを誕生させているようだが、いまだ明確な結果を見るに至っていない。

いずれにしても、日本の各プロバイダーは接続事業の売り上げに依存する体質から脱却することが求められているのは間違いない。

接続事業に特化した生き残り戦略もある

2000年12月、これまでにない形のプロバイダー同士のアライアンスが実現した。会員数63万人（2001年2月末）の中堅プロバイダー「ぶらら」とマイクロソフトが運営する接続サービスMSNの提携だ。ぶららは、それまで同社のトップページで行っていたポータル業務をMSNに移管し、その代わりMSNの接続会員を受け入れた。つまり、ぶららは接続事業、MSNはポータル・コミュニティ事業という業務提携上の分業体制を開始したのだ。この提携には、ぶららという中堅プロバイダーの生き残りをかけたたかな戦略が垣間見える。

接続事業を維持するための設備投資や維持管理コストが収益に与える影響は、他のプロバイダーと同じだが、同社は、バックボーンなどの仕入れに対し徹底したコスト管理体制を敷き、極端に贅肉をそぎ落とした運営を行っている。

このように高いコスト意識を持って接続事業にフォーカスし、ポータルコミュニティの維持や管理にかかるコストをなくすことで、接続事業だけでも適正な利益を上げることは可能だとしている。大手プロバイダーと地域プロバイダーの間に挟まれて、特色を出しにくい中堅プロバイダーの1つの方向性と言えるだろう。

ブランドイメージの向上

料金コース、コンテンツなど、どのプロバイダーのサービス内容を見ても、そこに大きな差を見いだすことが難しくなっ

ている。インターネットが普及すればするほど、プロバイダーという商品が一般消費財に近づいてサービス内容が平均化するのは当然の成り行きと言える。そうになると、各プロバイダーは、キャラクターを前面に押し出した広告展開や、他のメディアとのタイアップによるパブリシティー戦略など、サービスの内容から離れた部分で、ブランドイメージを高めることが勝負の分かれ目となる。

また、インターネットの普及に伴い、家電系プロバイダーを中心に、プロバイダー事業がその企業の“顔”としての役割さえ担うような状況になりつつあり、プロバイダーのブランドイメージはますます重要になってくる。この分野では資金力にものを言わせてテレビCMや広告戦略を大規模に展開する大手プロバイダーが有利になることは間違いないだろう。

無料プロバイダーの戦略

接続事業からの収益に依存しないというAOL型プロバイダーモデルの究極の形態を具体化した例がある。1999年末から2000年にかけて相次いで登場した無料プロバイダーである。無料プロバイダーは、

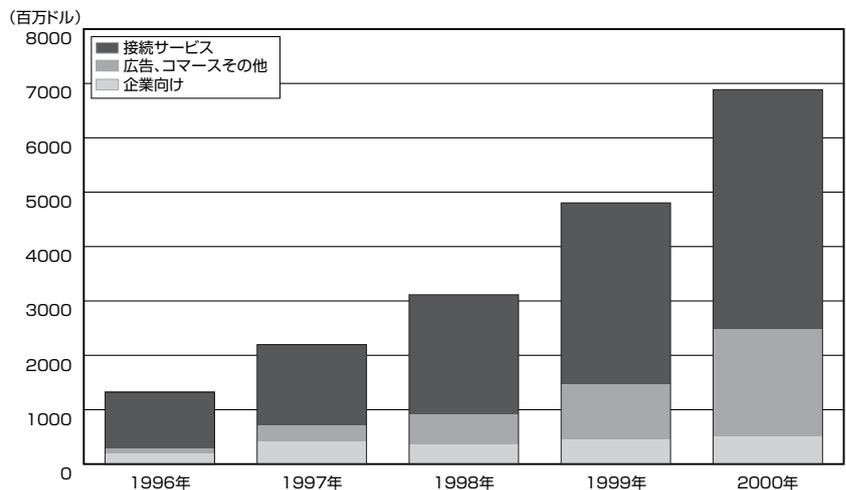
まさに「広告収入」や「電子商取引からの手数料」を主な収入源としたビジネスモデルを標榜している。ただし、現時点では接続事業を維持するために必要な原資をこれらの収益だけでまかなうにはほど遠い状態での運営を強いられている。

現に2000年の10月、無料プロバイダーの1つである「ValueNet」がサービス停止に追い込まれた。また、2001年の3月には、無料プロバイダーの「ゼロ」が、それまでの事業方針を大きく転換してサービスの「原則有料化」を発表した。ゼロでは、広告収入や電子商取引からの手数料はもとより、個人ホームページの有料オプションサービスなどを収益の柱に据えていたが、こうした収入が思ったほど伸びなかったための方向転換だ。いずれにしても、無料プロバイダーのモデルはいずれ破綻をきたすという意見も根強く、彼らの行く末は混沌としている。

無料プロバイダーはもとより通常のプロバイダーにおいても、ドッグイヤーでめまぐるしく変化するインターネットだけに、環境に合わせて適宜事業転換を行いながらスピード経営ができるプロバイダーでないと生き残ることは難しいだろう。

（山崎潤一郎 有限会社インサイドアウト代表）

資料4-2-4 米AOLの分野別収益



出所 インプレス刊「インターネットマガジン」 2001年2月号を元に作成



[インターネット白書 ARCHIVES] ご利用上の注意

このファイルは、株式会社インプレスR&Dが1996年～2012年までに発行したインターネットの年鑑『インターネット白書』の誌面をPDF化し、「インターネット白書 ARCHIVES」として以下のウェブサイトで公開しているものです。

<http://IWParchives.jp/>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、データ、URL、名称など)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真・図の作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は掲載されていない場合があります。
- このファイルの内容を改変したり、商用目的として再利用したりすることはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用される際は、出典として媒体名および年号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレスR&D)などの情報をご明記ください。
- オリジナルの発行時点では、株式会社インプレスR&D(初期は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めました。すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接および間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

お問い合わせ先

株式会社インプレス R&D

✉ iwp-info@impress.co.jp