

大手ネットビジネス事業者の成長戦略

長谷部 潤 ● 株式会社大和総研 企業調査第二部 シニアアナリスト

事業内容・収入モデルの多様化で成長しリアル事業者に匹敵 閉じたインターネットから踏み出す他メディア連携が次世代の鍵

『インターネット白書』は1996年版よりスタートし、この2005年版で10年目を数える。実は、長い歴史を有する当白書のなかで、この2005年版において初めて「個別のネットビジネス事業者」に関する項目が独立した。それほど、一つの事業会社として取り上げるには、ネットビジネス事業者は「未成熟」という状況にあった。しかし、今やトップクラスのネットビジネス事業者は、同じカテゴリーのリアルサービス事業者と比較しても遜色ない水準にまで成長したと言える。

株式市場には、企業価値を表す指標の一つとして、「時価総額」（株価×発行済株数）がある。ネット事業者とリアル事業者の時価総額を比較すると、「メディア」のヤフーは、日本テレビの約9倍の規模、「コマース」の楽天は、イトーヨーカ堂とほぼ同じ、そして「広告代理」のサイバーエージェントは、博報堂DYの半分弱の規模となっている。ITバブル崩壊により壊滅的な評価にまで落ち込んだインターネット事業者であるが、このように今日では、既存のリアル事業者と比肩し得る存在にまで高まったのである。

■ PV・リーチ重視から新しい戦略へ

時価総額が急拡大した2003年から2004年にかけて、ブロードバンド世帯普及率も大きく伸長した。2002年11月に15%を超え、2004年2月には30%を超えた。マーケティング理論では普及率15%までがアーリーアダプター、つまりマニア層が占めることを鑑みると、この時期に一般層のネット利用が大きく広がったと考えられる。ネット事業者の戦略もそれに合わせ、「PV（ページビュー）・リーチをいかに伸ばすか」に重点が置かれた。

PV・リーチ重視は今も続いているが、世帯普及率が30%を超えてくると、大手各社は別の視点から戦略を組み直すようになった。それは、インフラ利用者数の伸び鈍化をにらみ、「サービスの重畳化」、つまり、複数の事業・収入モデルを取り揃え、それを有機的に組み合わせる戦略を打ち立て始めたのである。2004年下期以降、大手各社が行った戦略のほとんどは、結局のところ「サービスの重畳化」を目指したものであったと言っても過言ではない。以下、ネットビジネス主要3分野である①ポータル、②コマース、③ネット広告のトップ企業の戦略について述べる。

■ ① ポータル～ヤフーの戦略～

周知の通り、ヤフーは我が国の圧倒的最大のポータル事業者である。ヤフーの事業戦略は非常に明快で、一言で言えば「PVをいかにしてお金に換えるか」に尽きる。それを実現するためにさまざまな方策を打ち出しており、大和総研ではそれらを3つのステージに分けて考えている。

第1ステージは、シンプルな広告モデルである。PVの多さ、リーチの高さを「他人に販売する」という最も初期に見られるモデルである。地上波民放の収益モデルと非常に近い。第2ステージは、既存モデルに加え、PVの多さを自社サービスのために活用するというモデルである。古くは「ヤフーオークション」がそれに該当する。しかし特に注目すべきは、2004年から始まった就職サイトサービス「ヤフーリクナビ」に代表される“他社提携ビジネス”である。これは、特定の事業者とパートナーシップ関係を構築し、サイトサービスを共同提供することで、売り上げをシェアするモデルである。広告モデルとは異なり、提携モデルでは、提携サイトの売り上げ増は直接ヤフーに返ってくる。このスタイルは、チケット販売や保険販売など徐々に広がっており、媒体価値を生かしたリスクの少ない高採算モデルとして注目される。

そして2005年4月、アフィリエイト最大手の「バリューコマース社」の株式を取得したことにより、第3ステージに入ったと大和総研では考えている。第3ステージの意義は、これまでの上位ページだけでなく、個人サイトやブログなど下層ページさえも有効な収益源として活用することにある。これまで広告出稿が難しかった個人サイト（ヤフージオシティーズ）やブログ（ヤフーブログ）からアフィリエイトプログラムによってヤフーショッピングなどへの誘導が可能となる。もちろん、他社サイトからの誘導や、他社サイトへの誘導も出てこよう。「全ページ有効活用」という段階まで達したことで、ヤフーの事業モデルはますます磐石なものになったと考えている。

■ ② コマース～楽天の戦略～

常にヤフーと対比される一方の「王者」である。楽天の特長は、お金を払う習慣をもつユーザーを数百万単位で囲い込んでいることである（2005年3月末の楽天会員1,458万人）。

2003年から2004年にネット銘柄の時価総額は急拡大

資料5-1-1 ネット事業者とリアル同業者の時価総額推移

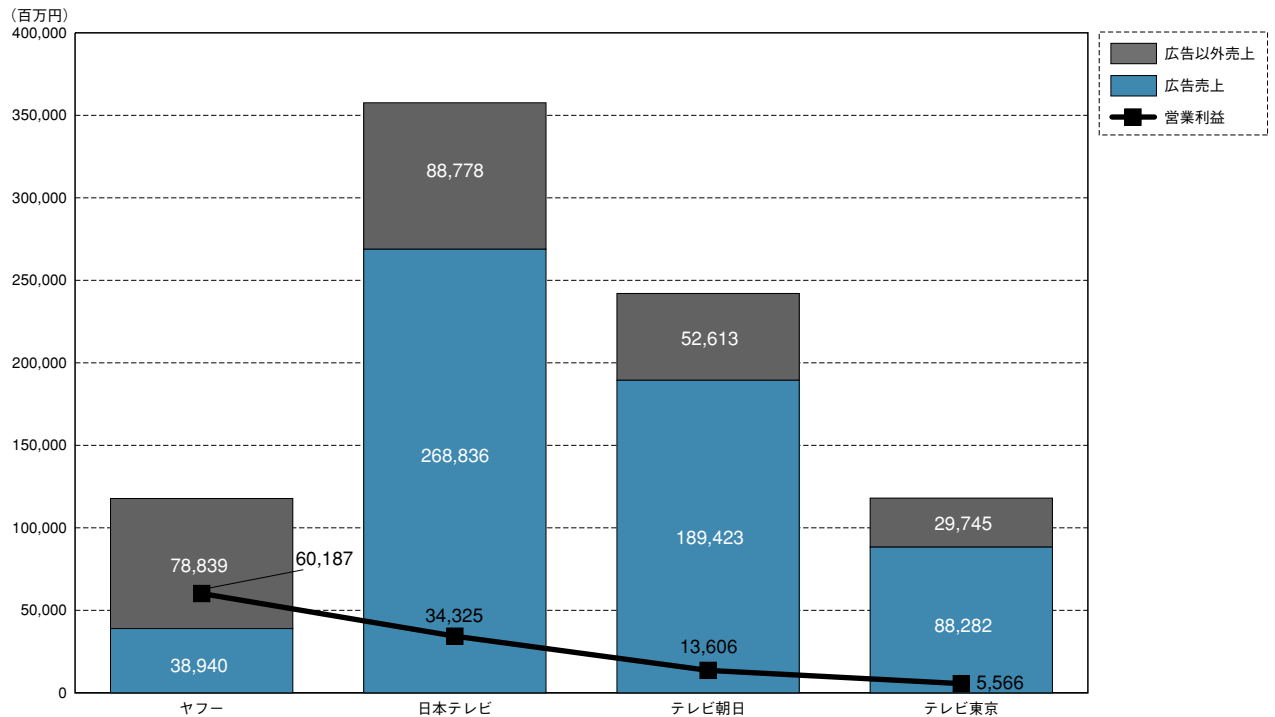
		2005年3月末	2004年3月末	2003年3月末	2002年3月末	2001年3月末
メディア	ヤフー	3兆7,900億円	4兆7,905億円	9,184億円	7,520億円	6,220億円
	日本テレビ	4,251億円	4,715億円	3,097億円	7,660億円	9,892億円
	テレビ朝日	2,494億円	2,162億円	1,428億円	2,525億円	2,826億円
コマース	楽天	1兆1,050億円	8,292億円	1,157億円	1,046億円	988億円
	イトーヨーカ堂	1兆7,921億円	1兆9,847億円	1兆3,398億円	2兆1,605億円	2兆5,418億円
	ローソン	4,121億円	4,293億円	3,679億円	4,067億円	4,366億円
広告代理	サイバーエージェント	1,229億円	1,469億円	74億円	158億円	131億円
	電通	8,150億円	8,846億円	4,534億円	1兆0,014億円	—
	博報堂DY	2,855億円	—	—	—	—

各種資料を元に筆者作成

2003年3月末から2004年3月末にかけて、ネット銘柄各社の時価総額が急増したことがわかる。それに対し、既存のリアル同業者の動きは鈍い。

収入源が多様化するヤフー、営業利益はテレビ局も凌駕

資料5-1-2 ヤフーと民放3社の収益構造と収益性比較（2005年3月期）



各種資料を元に筆者作成

広告売上高だけ見ると、ヤフーはまだテレビ局に及ばない水準である。しかし、ヤフーの目指す「サービスの重畳化」により売上高はテレビ東京とほぼ拮抗する水準にまで達した。また、何よりも採算性の高さから営業利益は日本テレビさえも凌駕している点に注目されたい。

大手ネットビジネス事業者の成長戦略

そのため楽天の戦略は、ロイヤルティの高いエンドユーザーが楽天市場以外でもお金を支払うような（＝支払いいたくなるような）環境を構築することにあった。

楽天は2002年4月にこれまでの出店料だけを徴収する収益モデルから、出店者売り上げの一定料率をフィーとする「従量課金制」も加えた。それまで楽天の売り上げ拡大は出店者数の拡大のみに依存していた。しかしそれは既存出店者にとっては競争激化を促すものであった。一方で出店者の売り上げ拡大は、楽天にとってはシステム負担要因に他ならず、直接的なメリットはなかった。つまり、楽天と出店者は利益背反の関係にあったのである。従量課金制の導入は単なる値上げと受け止められがちであるが、実際は、楽天と出店者との目指す方向が「出店者の売り上げ拡大」で初めて一致し得た意義深いものなのである。楽天はこの値上げ分の一部をアフィリエイトプログラムの原資とした。これにより他サイトから自社サイトへの誘導を実現。前述した大手ネットビジネス事業者が当時目指した「PV・リーチの向上」にも大きく寄与した。

「サービスの重畳化」については、早くも2003年秋には布石を打っている。それが「旅の窓口」および「DLJ証券」の買収である。金融や旅行予約は「物の移動がともなわない」ため、既存ユーザーによる横断的利用が比較的容易である。楽天の狙いもそこにあったと思われる。2004年の楽天は、被買収企業とのシナジー顕在化に注力した。楽天ブランドへの統一、IDの統合、そしてプロ野球への参入である。特にプロ野球参入による知名度アップは、中高年層へのアプローチにもなったであろうし、ブランド統一によるシナジー向上にも想定以上の効果を与えたのではないかと考えている。

今後求められる課題をあげるならば、ポータル事業（インフォシーク）の挺入れであろう。「楽天市場」の評価の高さほどインフォシークの評価は高くない。楽天市場との相乗効果をどのように具現化するかが注目だろう。両サイトのID統合は、2005年に入り、すでに実施された。今後は、たとえば楽天とインフォシークのトップを融合させた第三のサイトを作るなど、よりアグレッシブな施策が予想される。

■③ ネット広告～サイバーエージェントの戦略～

インターネット専業広告代理事業者の最大手がサイバーエージェント（以下サイバー）である。同社の特長は、早くから広告代理ビジネスの低マージンを嫌い、広告ビジネスを軸にメディア事業へと参入したことにある。定評のある「営業力の強さ」を自社メディアでの広告枠販売に活用することで、広告代理フィーとメディア広告売り上げの二つを得ることを目的としたのである。サイバーのメディア進出は、メールマ

ガジン（メルマ！など）から始まり、業界初のHTMLメルマガ、また多額のコストを払いMLB（大リーグ）のコンテンツを配信するなど活発な展開が見られた。成功にまで至らないものも多かったが、Eコマース事業のネットプライスや、携帯コンテンツ事業のシーエー・モバイルの成功などもあり、今では売上高、営業利益ともにメディア事業が広告代理事業を上回っている。

2005年に入り、サイバーが意識し始めたことは、個々のサイトサービスの連携である。これまでは、サイト名やサービス名に統一性はなく、サイバーを連想する名前さえ付いていなかった。今後は、スタートページやブログを活用し、各サイトサービス間の連携を図り、かつブランド統一を図っていくものと予想している。

■ モバイル・PCウェブ、放送～メディアの相互連携へ

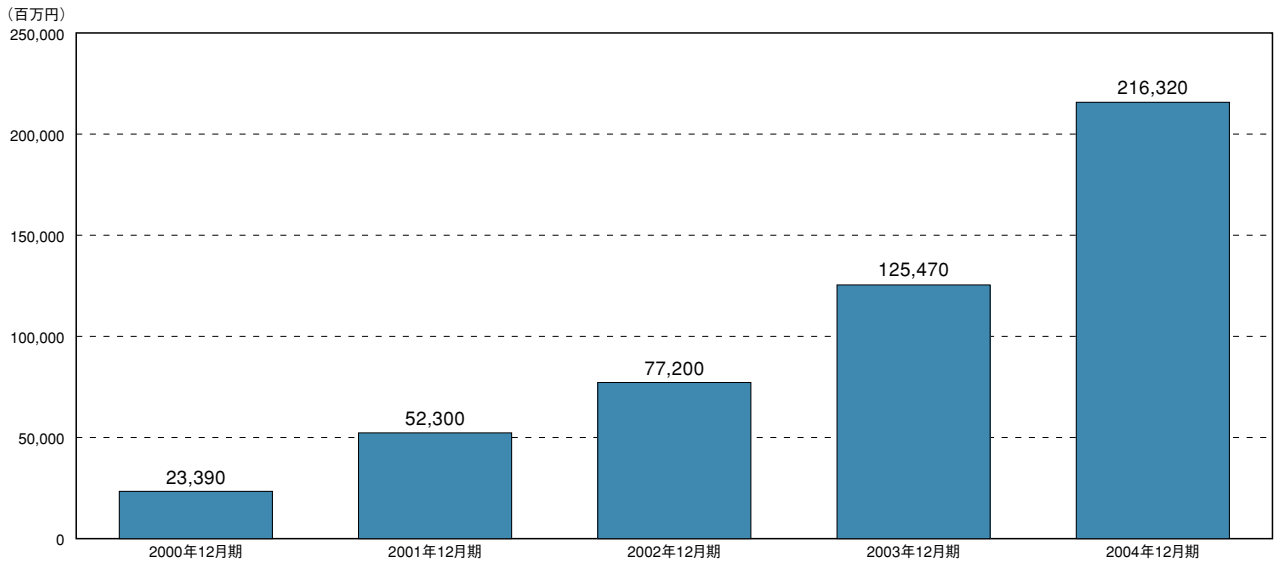
インターネットは、言わば「閉ざされたメディア」として成長を続けてきた。しかし今後は、他メディアとの「連携・連動」へと急速にシフトしていくと考えている。既存マスメディアのネット参入やネット事業者のマスメディア活用などにより固まったかのように見えるネットビジネス業界のポジションも、簡単に入れ替わる可能性を有している。たとえば、話題となったライブドアもまさにそれを目指していた。テレビ局との提携話がどうなるかは不明であるが、堀江社長個人が頻繁にマスメディアに露出したただけで、すでにライブドアのPV・リーチの上昇、またブログ利用者の拡大が確認されており、既存メディア、特にテレビとの連携効果の大きさがうかがえる。

数のうえでは最大メディアとなった「ケータイ」も、今後の戦略を考えるうえで外せない分野であろう。2006年にはケータイで地上デジタルが視聴可能な「1セグメント放送」が開始予定であり、また、固定インターネットとモバイルとの融合である「FMC」（Fixed Mobile Convergence）も間近に迫っている。以上のことから、端末こそ違えども、そのうえで展開するサービスの「連動化・共通化」はほぼ間違いない流れであると大和総研では考えている。一例をあげると、モバイルコンテンツ事業者最大手のインデックスは、テレビ局と共同でテレビ番組とモバイルサイトとの連動を進めている。また、STB（セットトップボックス）を用いたビデオオンデマンドでも最大手の一角に位置しており、OCNなどとパートナーを組んでいる。このようにケータイ・PCウェブ・放送の相互連動はすでに一部では顕在化しており、大手ネットビジネス事業者の戦略も、今後はこうした放送やケータイといった他メディアとの連携へと、視点が移ってゆくのではないかと考えている。

大手ネットビジネス事業者の
成長戦略

楽天のEC事業流通総額は大手百貨店の本店並み

資料5-1-3 楽天のEC事業流通総額推移

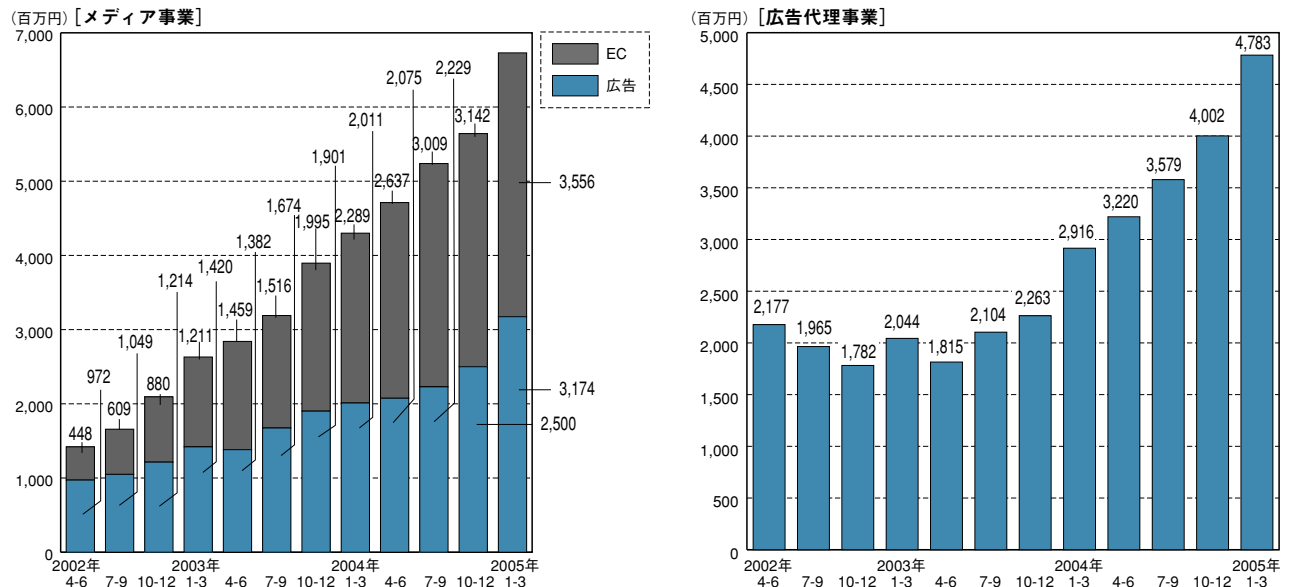


2004年12月期の楽天EC事業の流通総額（販売高総額）は、2,000億円を超えた。高島屋でも8,300億円であり、全社比較となるとまだまだ及ばない。しかし、1店舗と比較すると、池袋西武、伊勢丹本店がそれぞれ2,300億～2,400億円であり、大手百貨店の本店並みの販売力を持つまでに至ったことがわかる。

各種資料を元に筆者作成

サイバーエージェントは広告とメディア事業がダブル牽引

資料5-1-4 サイバーエージェントのセグメント別四半期売上高推移（メディア事業と広告代理事業）



サイバーエージェントは、メディア事業（左）および広告代理事業（右）が両輪となって上手く回っていることがわかる。ただし、大手広告代理店と比較すると、2004年9月期のサイバー広告代理事業売上高は約120億円、対して電通は2005年3月期で1兆9,104億円、博報堂が同じく1兆895億円と売上規模は二桁違う。

各種資料を元に筆者作成



[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