

ヤフー株式会社
代表取締役社長

井上雅博

◎ インタビュー

聞き手 西田隆一(本誌編集長)

Photo: Tsushima Takao



ヤフーというサービスが登場したときに、ここまで巨大になるとは思えなかった。しかし、読みは大きくはずれた。当初は、日本語の検索精度がいまひとつだったロボット検索に比べて、セレクトした情報を整理しているヤフーのほうが多くの人にとって使い勝手がよかったのである。そして何よりも、日本一のインターネットヘビーユーザーであったヤフー社員が生み出すサービスは、誰にとっても「使える」ものだった。その裏づけは「検索」から得られるユーザー行動にあったのかもしれない。そして、いまではありとあらゆるサービスを取り揃え、日本のインターネットビジネスのもっとも成功した例となった。今年5月31日には、ついに自前のロボット型検索をグーグルから切り替えて採用することとなったヤフー。その創業時からすべてを牽引してきた井上雅博社長に話をうかがった。

昨年10月には東証一部上場を果たし、この4月にはオフィスも六本木ヒルズに移られて新オフィスとなりました。月間のページビューも220億と順調に推移しています。この成長の秘訣はどこにあるのでしょうか？

基本はやはり利用者に軸を置いたサービスにあります。「自分たち自身が一番アクティブなインターネットユーザーの1人なんだ」と考え、「自分たちが使いたいサービスをつくらうよ」というのを最重要課題としてやってきているんですね。最近はその言は言っていられなくなったのですが、人さえ集めればお金はあとからついてくるということで、基本の姿勢として創業以来変わらずやってきています。それが、一番成功した要因かという、本当にそうかはわからないけれども、特にそれしか思いつきません。

サービスをつくり出すのは社員から「こういった事業が必要なのではないか」あるいは「こういったものがつくりたい」といったようにボトムアップで生まれてくるのでしょうか？

実際はいろいろです。社員からいまでいうと事業部制になっているので、事業部の中からあがってくることもあるし、外からくることもあるし、僕や役員なんか言ってあがってくることもある。結局、どこから企画を出しても、揉まれることには変わりないので、言い出しっぱい

ろいろです。

井上社長がご自身で必要だと思って作った企画もあるのですか？

結構、却下されるんですよ(笑)。いろいろなものを提案していますよ。役員会の中から出てきたので言うと、オークションとかヤフーBBとかね。こういったものは、どちらかという社内からというよりはトップダウンに近い方たちです。

ヤフーBBの事業はどちらも主体だと思ってやっている

ヤフーBBはヤフーとソフトバンクBBの2つの企業がビジネスとしてやっているわけですが、それぞれの役割がエンドユーザーにははっきり見えてないと思うのです。2社の役割の違いを教えてください。

2人で1つのサービスをやっているの、一般消費者がそこまで分けてわかる必要があるのかというと、本当はあまりないのかもしれない。ただ、違いとしては、基本的には利用者側からきているヤフーと、インフラ側からきているソフトバンクという役割になっています。中長期で考えると、ソフトバンクBBは、インフラの用途としてインターネットにこだわっているわけではないのです。BBTV(1)は、インターネットではなくて、テレビとセットトップボックスのサービスになっています。IP電話事業も、「IP電話」というからインターネッ

トのように思えるけれど、用途からするとまったくインターネットではなくて電話なのです。

だから、インターネットへのアクセスとしてのヤフーと、同じインフラを使ってインターネットだけではなく、BBフォンだとかBBTVとか、そういったものを広くやっているのがソフトバンクBBという違いになります。

事業の主体はどちらになるのですか？

どちらも主体としてやっているんですけどね(笑)。

ヤフーBB加入者の個人情報の流出の問題もありましたが、どちらも主体だということと責任の分解点がエンドユーザーにはわかりづらいのではないのでしょうか？

個人情報については、ヤフーが自分の分担の仕事をするために必要な情報はヤフーが持っているし、ソフトバンクBBが自分の仕事をするために必要な情報は、ソフトバンクBBで持っています。だから、両方合わせないと、実は完全な1つの個人情報になりません。もちろん、共通に持っているものもありますが、今回流出してしまった情報というのは、ソフトバンクBBがお客さまの回線を接続するのに必要な情報のデータベースだったのです。それは、ソフトバンクBBで管理しているから、ヤフーが持っていない情報がいっぱい入っていたのです。だから、(情報を流出させてしまったのは)ヤフーではないことがわ

1 ビー・ビー・ケーブルが提供するヤフーBB加入者を対象としたADSLケーブルTV放送サービス。ビー・ビー・ケーブルの株主はソフトバンクやソフトバンクBBなど。詳しくは114ページへ。

かるきっかけでもあったのです。

逆にヤフーは毎月お客さまに課金しなければならないので、お客さまの口座の情報を知らなければならないのです。その部分はヤフーが持っているけれど、ソフトバンクBBはもっていません。

全体的にセキュリティレベルをもう一段高くしなければダメだ

確かに今回の不祥事はソフトバンクBBの問題で、報道もそのようになされていますが、一般の消費者からすればどちらも「ヤフー」だと受け取られるでしょう。ブランドに傷がつくかもしれません、その懸念はありますでしょうか？

確かにありますね。二の次になっていた部分があるのですが、ヤフーの情報セキュリティの管理だけではなく、ソフトバンクBBでもちゃんとやってもらわなければなりません。

ただ、最初から全部が100点でできるとま

ったく文句はないのですが、段取りとしては、課金に使われるような信用情報に対する優先度が、電話番号や住所よりも高いです。扱う情報のレベルを分けているのですが、やはり課金情報や信用情報が高いレベルになっていて、住所・電話番号というのはそれよりはやや低い位置づけにはなっています。「全部高くしてしまえばいい」という意見もありますが、全部高くしてしまうと分けたことにはなりません。

ヤフーの中で住所とか電話番号を使っているサービスは課金をしているサービスよりも多いのです。住所とか電話番号の個人情報を扱う人が、全部一緒に課金の情報にも接することができたほうがいいのかというと、そうではないので、どうしてもレベル分けが必要になります。つまり、高いセキュリティレベルに設定したものが、より高い優先度で守られていくということです。ですが、ある程度の低いレベルの機密情報でも流出すると大変なことになるのが身をもってわかったので、全体的に

セキュリティレベルをもう一段階高くしなければダメだということになりました。そこで、情報管理対策本部をつくって、全体のレベルアップを進めているところです。ソフトバンクBBも同様に二度と再発しないように、かなりのレベルのセキュリティ対策を施しています。

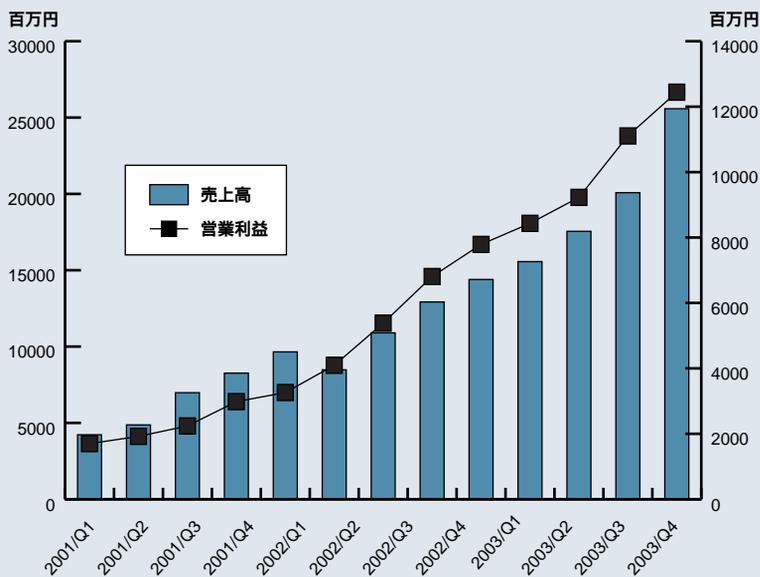
マスコミ四媒体の広告宣伝費の1つとしてインターネットが入る

井上社長は、インターネット広告というものが「日本の広告市場に占める割合としてはまだまだ低いのではないか」ということをおっしゃっています。一方で、この6月から全面採用したオーバーチュアのようなペイドリスティング(2)が業界的に好調ですが、今後のインターネット広告市場をどのようにとらえていますか？

もともとインターネットの広告市場は二方向に分化して伸びるということを話していたのですが、いま実際に起こっていることはかなりそれに近いと思っています。1つは日本の広告市場がざっと6兆円あるうちの4兆円弱を占めているマス広告、いわゆるマスコミ四媒体(テレビ・新聞・ラジオ・雑誌)の広告宣伝費の1つとしてインターネット広告が加わるということです。ここで重要になるのは、昔から指標とされているようなページビューとクリックレートを、リーチとフリクエンシーです。効果測定としては、「認知度はどれくらい上がったのか?」「それに対するコストはどれくらいかかったのか?」というやり方です。インターネットの利用者数が5000万人だとか6000万人だとか言われていますが、そうなると誰がどう見てもインターネットはマス媒体に間違いのないわけです。ですが、マス「広告」媒体としてはまだまだだということです(編集部注:2003年度のインターネット広告費は電通発表資料では1,183億円)

広告主の広告宣伝費にお金を支出する動

売り上げも利益も順調に推移しているヤフー



出典: ヤフー発表資料をもとに編集部作成

2 ポータルサイトなどで検索した検索語に応じて表示する広告のこと。表示された広告のクリック数に応じて広告費が発生する。ペイドリスティングには、オーバーチュアのスポンサーサーチやグーグルのアドワーズ広告などがある。詳しくは78ページへ。

機は、自社の商品や会社というものを「知ってもらいたい」のであって、その場で商品やサービスを売ろうとはしていないわけです。テレビや新聞で広告を流しても、その場で買ってもらえるとは思っていないわけです。広告を見てもらい、自社の商品を理解してもらい、商品をいいと思ってもらい、消費者が店に行ったときにその商品を手にとってくれるというのを期待しているわけです。インターネットも間違いなく、その役目を果たすることができるだろうと思っています。少しずつですが、ヤフーの中にもたとえばビールやお茶や化粧品の広告が出始めたように、マス広告としてのインターネット広告が始まっています。この市場は伸びるでしょう。

それから、もう1つの広告は広告宣伝費よりは販促費に近い、もっと直接的な目標を持って宣伝するものです。これはご存じのCPC(3)ベースで対価が決まるペイドリスティング(スポンサーサイト)として表示される広告手法で、いま伸びてきています。この方法でこの先ずっといけるかどうかはわからないのですが、ヤフーもオーバーチュアのサービスと密接に連動することで、オーバーチュアと同じような提案をすることを今後は考えていきたいと思っています。それだけではなく、『デジモーションEX』という商品名で販売されていると思うのですが、広告主が必要とする、ウェブ上でエンドユーザーが申し込むところの仕組みを電通と共同で提供しはじめています。というのも、広告主がヤフーに広告を貼ってキャンペーンをしていただくとサイトが落ちてしまうことがあるのです。なぜなら、ドカンとたくさんのアクセスがくるからです。広告主も3か月に1回くらいしかしないキャンペーンのために大きな設備をいれるのは大変でしょうから、キャンペーンのためのサイトをあずかることから、エンドユーザーに入力していただいた個人情報の扱いや抽選、商品の発送などをまとめて提供できるサービスを作っ



ています。

こういったSP(セールスプロモーション・販促)といわれている2兆円ぐらいの市場もまだまだ伸びていくと思っています。

オーバーチュアもグーグルも「帯にたすき」だった

特にCPCのような広告が米国では伸びています。一方でインターネットでのマス広告は終わったとも言われていますが、それはまだ伸びるとお考えなのですね？

伸びると思いますね。終わったとい

うより、インターネットのマス広告というのは始まっていないぐらいの感じです。第一期のインターネット広告の成長も、結局はページビューとクリック数での商売をしていましたから、マス広告ではないと思うのです。

ヤフー以外は提供していないと思うのですが、広告を掲載する前後に認知度調査をつけて、広告の露出の前後でどれぐらい認知度が変わっているのかというリサーチつきの商品を提供するなど、いろんなことをやっています。

リスティング広告にはオーバーチュアを

3 CPCはCost Per Clickの略で、1クリックあたりに課せられる広告費用のこと。あるいは、クリック課金の広告モデルを指す。

全面採用しましたが、以前は、グーグルとオーバーチュアの2社を採用していました。米国ではオーバーチュアはヤフーの一事業ですが、日本のオーバーチュアとヤフーとの関係をお聞かせください。

最初にペイドリスティングの広告を始めるときには、広告主が自分のクレジットカードで広告キーワードを入札する姿があまり想像できなかったということがあります。その提供者としてオーバーチュアとグーグルという2社があって、両者からヤフーと1社独占で契約したいというお申し出をいただきました。ですが、一言でいうと「帯とたすき」という感じでした。グーグルはペイドリスティングのビジネスの経験は短い、だけれども、日本でのビジネスの経験は長かったのです。オーバーチュアはペイドリスティングのビジネスは2年以上長くやっていますが、日本でのビジネスの経験がありませんでした。どちらがうまくいくのかといわれると、判断がつかなかったので、半々でいこうということになりました(笑)。そんなことをやっているうちに米ヤフーが米国のオーバーチュアを買収しました。なぜ買ったのか、将来どうなるのかと話を聞くと、検索サービスとペイドリスティングの広告の配信技術を別々に考えていると、広告主にも利用者にも魅力的なサービスを作っていくのは難しいと感じました。だから1社に絞ったほうが、利用者にも広告主にもいいサービスが、より簡単に作れるかもしれないということでオーバーチュアを採用しました。

YSTにはヤフージャパンもリソースを投入して積極的に関与する

米国ですでに導入されていたヤフーサーチテクノロジー(YST)の採用が遅れたのはなぜですか？

日本語検索のクオリティーがよくなっただけです。親会社といえどもYSTの利用にはお金は払わなくてはならないの

で、よくないものにお金は払うつもりはまったくありませんでした。だからグーグルよりはよくなったら考えるということで、時期を見ていました。

できれば、YSTの採用とオーバーチュアの全面採用をいっぺんにしたほうが簡単だと思って同時にしたのですが、それぞれの採用の工程は別々に進んでいて、いざとなればYSTの採用は別の日でもかまわなという感じでした。

世間的にはどれぐらいに見ているかわかりませんが、かなり大きな変更だと思いました。

そうですね。前回gooからグーグルに変えたのが4年くらい前です。だから4年に一度のイベントだと思えば、けっこう大きいかもしれません(笑)。

YSTについてはヤフージャパンとして積極的に機能や品質の改善に協力していきます。いままでは他社や米国でできあがったものをこちらで見比べて、いいとか悪いとか、利用料金が高いとか安いとかいいながら選んでいたのですが、特にユーザーエクスペリエンスの部分については、もっとよくするようにヤフージャパンもそれなりにリソースを投入して積極的に関与していると思っています。

6月17日の株主総会のときに、会社の定款が変わって証券仲介業やタレント・スポーツ選手の管理、学習塾経営などが盛り込まれました。どんな新規事業を考えていらっしゃるのですか？

まだわからないです。僕もいまいくつ足したのか覚えていないくらいです(笑)。今後のヤフーが成長していく方向を考えているんですね。

いままでは広告が大きな収入源で、どの業界についても広告媒体として受け入れますということをやってきて、薄いけれども幅広い感じになっています。こういったことをどんどんやっていると、いろいろな業種や業界があるなかで、利用者に情報を見せて、収入としては広告費で回収す

るだけではなくて、もっとサービスのレベルを高める必要性を感じます。

ヤフーがどこまでやるのが一番得かということは、いろいろあるのだと思っているのですが、まだ検討中なので、全部見渡した中で、いままで定款の中に入っていないものはすべて入れておこうということです(笑)。年に1回しか株主総会はありませんから。

80パーセントのリーチは市場の独占？ユーザーに対する責任も

ユーザー調査ではヤフーは80パーセント前後のリーチ(ユーザー到達率)があるサービスですが、これだけあると市場を独占しているという意見もあります。ビジネス側からのやっかみもあるのだと思うのですが、そういった意見に対してはどうお考えになりますか？

ヤフー全体でみると、80数パーセントなのですが、各サービスを個別でみると、僕に言わせると負けているものが多いです。それに、インターネットの場合、基本的にプッシュ型であってプル型のメディアです。だから、ムリに使わせているのではなくて、やはり選んで使ってもらっているのだと思うのです。

サービスの質が悪いものに対しては、正直にいえばまだ一番になれていないものがあるのが現状です。だから、独占しているという感じにはなれていないのです。

広告市場を独占しているという意見に対しては、独占メディアだからすごく広告費を高くできているかという、むしろ、ヤフーが安くするとほかが安くせざるをえなくなるからやめてくれといわれているのが現状です。ただ、インターネットで広告ビジネスをしようとしているところが、本当にヤフーと同じくらいまじめにインターネット広告のことを考えているのかというと、会社によっては温度差があります。全体でいえばまだまだ真剣に考えているところは多くないかもしれません。

逆にリーチが高いというのは、ユーザーに対しても責任があると思います。個人情報の漏洩だとか、オークションの詐欺だとか、小学生の利用方法も含むあらゆることに対してです。ヤフーユーザーのリテラシーをあげることが、インターネットユーザーのリテラシーをあげることだと思うのですが、そのための活動や努力をなさっていますか？

最近 CSR(Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任)がはやってますね。そのブームの背景にあるのは環境報告書ですが、インターネットの会社が環境問題を口にしてもさほどインパクトがありません。たとえば、電気の使用量を減らしたとか、紙の使用量を減らしたとかいっても、排気ガスの排出とは違ってどこで計測したらいいのかわかりません。ヤフーのような会社が社会責任を考えるには、やはりインターネットが健全に発展していくために必要な活動をするのが一番いいのではないかと思います。事業の継続性を考えた場合に気にすべきところがあるとすると、そういうところではないかとも思います。

97年に株式を公開したときに世の中がどのような感じだったかという、「インターネットは青少年に害悪を垂れ流す」という人たちがたくさんいたのです。確かにそういう面もあるかもしれないということで、『ヤフー・きっず』という子供向けのポータルサイトを立ち上げました。ヤフー・きっずを起点としてブラウジングするとインターネットの「害悪を垂れ流す」サイトには行き着かないですみます。ご自宅でも学校の教室でも安心して使ってもらえると思ってやっています。

それから、これは自分たちのためでもあるのですが、オークションではありとあらゆることが行われているので、安心感を持ってものが買えたり売ったりできる環境を作っていくための努力を継続的にしています。ほかに掲示板の運営にも注意を払



井上雅博

1979年ソード電算機システム入社。1987年ソフトバンク総合研究所入社。その後、ソフトバンクを経て1996年にヤフー設立と同時に取締役役に就任、同年7月から現職。

っています。

ユーザーに直接啓蒙していくものとしては、春の交通安全週間(編集部注 : セキュリティーキャンペーンのこと)というのをやっています。セキュリティーを突き詰めると、自分自身が気をつけなければいけないことがたくさんあります。その最たるものがパスワードだと思っています。インターネットでクレジットカードを使うのは心配だということをわけがわからずに言っている人ほど、パスワードがユーザーIDと一緒に盗られたりするので。だから、パスワードが非常に大事なんだということを繰り返し啓蒙

していく必要があるので、春と秋に安全週間をやったという話になっています。

どうもありがとうございました。

ガンダムに出てくる『ザク』が好きだという井上社長。社長室にあるというザクの巨大なモデルとの撮影をお願いしたが、断られてしまった。だいじなものだそうで、動かしたくないというのがその理由である。そんな子どものような一面が、ヤフーのサービスにもあらわれていると思う。肩肘はらない企業スタイルにも成功のヒミツがあるのではないだろうか。



[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

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、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)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、写真の撮影者、イラストの作成者、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収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用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する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時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が、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の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。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社インプレスR&D

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp