

インターネットで変わること／ 変わらないこと

原野 守 弘

原野 ご紹介いただきました原野でございます。きょうは諸先輩方たくさんいらっしゃる中で、私のような若輩がこういうお話をさせていただくのは非常に恐縮でございます。今ご紹介いただきましたように、インターネットの広告関連の会社、バリュークリックという会社に勤めております。前の会社、電通でインターネットの広告の仕事を始めたのが96年6月からでして、通算でいうと4年ぐらい、このインターネットの業界に携わってきております。

今、「e—ビジネス」、とか「インターネット」とか、非常に騒がれたり、いろいろ話題になっております。どうしても新しいものができてくるときというのは非常に話題先行といたしますか、何でも「e」つけたらいいんじゃないかという、そういうノリもあると思います。ただ実際に現場で黒字が出せる会社をつくるということで考えていきますと、「インターネットで変わること」と、それから「変わらないこと」をきちんと見極めて、地に足をつけて事業をやっつけていかなければならないと思っています。

昨今、アメリカも、日本もIT関連の会社の株価が非常に下がっているわけなんです、これは非常に期待が先行した一方で、そういった「インターネットで変わること」と、それから「変わらないこと」との見極めが、事業をする人間も投資家もきちんとできなくなっていて、ちょっとバブルな状況になっていたということだと思います。

日本でも去年ぐらいからたくさん、若い学生の方とか大学を卒業されてすぐ

の方とか、あるいはいろいろな年齢層の方がIT関連のベンチャーというのを開始されています。非常にうまくいっているところもあるし、逆に非常にうまくいっていないところもありますね。どうしてそういう差が出るのかというと、「インターネットで変わること」と「変わらないこと」の違いを、地に足をつけて見ることができるか否かということだと思うんですね。本日はそういったことについて、私の視点でその辺をちょっとお話させていただければと思います。

今、紹介いただきましたので簡単にさせていただきますが、私も6年前にこの学校を卒業しまして、その後電通に入りました。会社に入って3年目に電通とソフトバンクでサイバーコミュニケーションズという、インターネットの広告の会社を立ち上げる仕事をやったのがきっかけで、この業界に入ったわけです。「インターネット広告2000」とか「ケータイビジネス2001」とかいった本なんかも書かせていただいたりしております。電通は非常にいい会社で辞めるのも惜しかったのですが、ずっとインターネットの仕事を4年間やってきて、自分の力を試してみたいという思いと、それから会社の社員ということでなくて、経営の立場で事業をやってみたいなと思ひまして昨年退社しました。ことし1月から現在のバリュークリックという会社に移っております。

きょうは、最初に衝撃的なところから入っていきたいと思います。ITビジネスでよく出てくる言葉というのが幾つかあります。非常に美辞麗句として語られることが多いわけですし、それが期待感先行のもとになりがちなんです。ところがそれらをよくよく検証してみると、必ずしもバラ色ではないということがわかります。もちろん、全くすべてを否定するわけではないのです。ただ、こういう視点もあるのかな、というところでお話させていただければと思います。

よく、こういうたくさんの講演の先生がいらっしゃる講演でこのテーマを話すと、後から話す先生が、思いっきりこのあたりの言葉をもてはやしてしまったりして、非常に心証が悪くなったりとか雰囲気が悪くなったりすることがあるのですが、これは私のプレゼンテーションの技法として、あえて「禁句」と言っているだけですので、それを最初にご了承ください。

私がきょうテーマとして挙げているのが「ポータル」という言葉と、それから「コミュニティ」という言葉、それから「EC、電子商取引」、それから「ASP、アプリケーションサービスプロバイダー」、それからよくインターネットのマーケティングだと、「顧客の囲い込み」なんていうことを言いますが、この5つの言葉について検証してみたいと思っております。

まず、「ポータル」です。こちらにいらっしゃる方でポータルという言葉を知っているよという方と知らないよという方がいらっしゃると思いますので、簡単に説明しますと、インターネットを使うときに、一番最初に立ち上げる画面というのがあります。それが人によってYahooだったりとか、AOLだったりとか、プロバイダーのページだったりとか、いろいろありますね。そういうのを「ポータル」といってます。ポータルって「玄関」という意味なんですけど、インターネットの玄関だよというような意味です。

どうしてそれが重要かという、要はそのポータルというポジションを、ある企業が押さえることができれば、その後、インターネットに消費者が入って、買物をするとか、いろいろな広告メディアを閲覧するとか、そういう「人の流れ」、それから「情報の流れ」、当然、「お金の流れ」をコントロールする立場に立てるといふふうに考えられたわけです。もちろんこれは検証されている事実もありまして、アメリカでも日本でもYahooという、非常にすばらしい、恐るべきグロスマージン、恐るべき経常利益を上げている会社がありま

1. ポータル

◆ 技術革新で陳腐化

- 天下のヤフーも、i モードでは、一“ 勝手サイト”。
- PS2のポータルは？ デジタル放送のポータルは？

◆ 「消費者の選択」に 左右されやすい

- 「流通支配力」を背景にした寡占の旨みが無い。
- PRのためのマーケティングコストが膨大。

◆ 新しいユーザー、新しい視聴形態

- ヤフーすら「難しい」という新規ユーザーの登場。

5

す。こうした Yahoo とか AOL みたいな会社が成功したというんで、みんな猫もじゃくしも「ポータル」をやろうということになったわけですね。ところが、このポータルというのもなかなか難しい側面もあるよというのを3つの視点で申し上げます。

1つは、このポータルというものは技術革新で陳腐化する可能性があるということです。今、日本において、それからアメリカにおいても No.1 のポータルの会社は Yahoo ですが、この Yahoo さんも非常に怖いものがあるんですね。たとえば、日本に出てきている I モード。これはどうしてかという、天下の Yahoo さんもこの I モードが出てきたときに、この I モードのポータルになれるかという、その保証は全くないんですね。I モードのポータルは、現に NTT ドコモが握っています。つまり、今までポータル戦争といって、ライコスだ、エキサイトだ、何だって死ぬほど戦争をやっていたわけなんです、これは実はパソコンのブラウザの四角い窓の中の陣取り合戦に過ぎなかったんです。ところが、この陣取り合戦の場所が、携帯電話に移ってくる、

それからデジタル放送に移ってくる、何やかんやとどんどん新しいプラットフォームが出てくることで変化してきます。そのときには携帯電話みたいなものであれば、日本の場合はNTTドコモというキャリアが非常に大きな力を握っていますから、ここはもう勝負は決まっているわけです。YahooさんもIモードにサイトを持っているのですが、これはNTTドコモの公式サイトでも何でもなくて、俗に「勝手サイト」と言われていますが、(勝手にやっているサイトという意味で使われています)、一「勝手サイト」になってしまうわけなんです。それからさらに、プレイステーション2みたいなテレビゲーム機を使ってみんなが家庭からインターネットをアクセスするようになってくるかもしれません。そうするとプレステ2を使ってインターネットをアクセスしたときに、出てくる画面をソニーがわざわざYahooにするかという、しないですよ。ソニーは多分自分の会社でポータルサイトをつくるでしょう。それから、デジタル放送がでてくると、また同じようなことになるでしょう。今はテレビをつけるとすぐ動画が出てきますが、近い将来には、テレビをつけるとまずメニューみたいなものができて、ニュースだったり天気予報だったりショッピング情報だったり、その中の1つとして動画の放送が入ってくることになると思います。そのときにそのメニュー画面がYahooになるかという、そんなことはないわけですね。

つまり、技術革新によって今までブラウザーの四角い窓の中においてはトップをとれていた会社も、その次はどうなるかわからない。逆に今までとれなかった会社でも、そういったプラットフォームが変わるときに非常に大きなチャンスがある可能性があるということになります。

それから、消費者の選択に左右されやすいということがあります。これは非常に大事なことです。マーケティングの世界では、当たり前ですが、すべては消費者の選択で決まっているんです。なぜ、YahooがNo.1になったかという、それはみんながYahooを選択しているから。逆に、消費者の選択ほど、

変更するのが非常に難しいというものはないんですね。今、じゃそのYahooを追いかける会社というのは幾つもあるわけなんですけど、じゃそのために何するかというと、テレビの広告を打って、もっと認知度を上げて、Yahooじゃなくてインフォシークを使ってもらおうとか、グーを使ってもらおうとか、ライコスを使ってもらおうとか、いろいろやるんですが、これがなかなかうまくいかない。

どうしてかということ、何となくインターネットのメディアビジネスというのが、今までの放送のビジネスとか、それから新聞のビジネスとか、そういう既存のメディアビジネスと非常にダブって見えがちなんですけど、実は本質的に違うというところがあるんです。テレビや新聞の世界だと、実はコンテンツの会社というのは、コンテンツの中身だけでなりたっているわけではないんですね。コンテンツの会社というのは、コンテンツ・プラス「デストリビューション」によって成り立っています。テレビの放送局、あるいは新聞の会社などはいずれも学生の入りたい会社の人気ランキングで上位を占めています。給料が高い、かっこいいというわけです。ではどうして給料が高くできるかというと、要は、利益を非常にたくさん出せる会社だからなんですね。じゃ、なんでそんなに利益が出せるおいしい構造がつくれているのかということ、これは実はテレビ業界、それから新聞業界というのは、流通支配力を寡占的に持っているからなんですね。ちょっとわかりにくいかも知れませんが、これを言うと、テレビ局のプロデューサーの方とか新聞社に勤める新聞記者の方は怒るかもしれないんですけど、実はテレビとか新聞というメディアがここまで大きな力を持っているというのは、記者の方が書いている記事が非常にいいとかプロデューサーの方がつくっているドラマが非常にいいとか、それだけではないんですよ。もちろんそういう要素もあるんですが、テレビは放送免許がないと会社をやれません。郵政省が免許をくれないとできないわけです。したがって、テレビは皆さんが生れたときから今日まで、日テレ、TBS、フジテレビ、テレビ朝日、

テレビ東京、この5つしか、東京キー局はないわけです。この、全く新規参入がない中で、この5社の中で視聴率競争をやっていれば2兆円のテレビ広告費のマーケットを分け合うことができる。そういうおいしいマーケットなんです。放送免許で守られているわけです。流通支配力、つまりコンテンツを、消費者広告の視聴者に届けるチャンネルを寡占的に所有しているという状況があります。

それから、新聞ですね。早稲田大学でも新聞をつくっているところがあると思うんですが、新聞なんかは記事を書く記者がいて、編集する人がいて、整理する人がいて、あと印刷する人がいれば発行できそうです。ところが、今さらだれにもつukれない「宅配網」というのがありまして、これが新聞のビジネスを支えています。宅配網というのは朝、東京の新聞社で印刷された印刷をその日の朝に確実に家庭まで送り届ける力です。これ、デストリビューションですね。これが無い人は、じゃ、あしたから新聞社やろうと思っても簡単にできないわけです。簡単につくれないから、日経新聞なんかは実際には毎日新聞社の宅配網を一部利用して新聞を配達しています。新聞社はこの、今さらだれにもつくれない宅配網によって守られたメディアのビジネスをやっているから、非常においしい商売ができるわけです。

ところが、インターネットのメディアビジネスというのはそうはいかないんです。インターネットのメディアビジネスにはそういう独占的に流通をコントロールする力がないんですね。それがそもそもインターネットなんですね。ですから、インターネットで非常に大きな広告のメディアの会社、YahooとかMSNとかライコスとかグーとかありますが、これらはみんなどちらかという雑誌に近い世界です。消費者がYahooを選んでもらえると、それがYahooが媒体として価値がある。消費者がMSNを選んでもらったらそれが媒体として価値がある。常に消費者の選択に左右されるわけです。当然、読んでもらうためには、読者の数をふやそうと思ったらPRのためのコストがかかります。例え

ばテレビの広告をドンと打って、アクセスしてくださいとやらないといけないことになり、そうするとすぐ5億円とか10億円とか吹っ飛んでしまう。また、いいコンテンツをつくらないとなかなかユーザーが定期的にアクセスしてくれません。そして、いいコンテンツをつくるのは非常にコストがかかるんですね。

成功している Yahoo とか AOL みたいな会社を見て、たくさんの会社がポータルをやろうと言って、うちもポータルに参入しないとだめだとか言って、死ぬほどポータルを目指す会社というのはあるのですが、一方でそういう厳しい世界が広がっています。

それから3つ目は、非常に新しいユーザー、新しい視聴形態の登場です。これも消費者の選択ということにかかわりますが、私が見る限り、今の日本で Yahoo がとっているポジションというのはかなり固いと思うんです。ただ1つ不安材料として言うと、Yahoo は何で人気があるかという、みんなが Yahoo を使っているし、非常にシンプルでわかりやすい操作で目的の情報が見れるからです。ところが、最近になって、Yahoo すら難しいという、新しいインターネットユーザーがどんどん入ってきています。今までパソコンとかそういうものを余りお使いにならなかった、割と年配層の方とか、あるいは女性の OL の方であるとか、それから女子高生だとか男子高校生だとか中学生だとか、いろいろな人が入ってくると Yahoo すら難しい。そういう人たちは、自分たちが読んでいる雑誌なんかに掲載しているアドレスを見て、そのまま打ち込んですぐに目的地に行ってしまう方がカンタンなのです。ポータルを使わないで、メディアから得ている情報でホームページにアクセスするようになってしまいます。そういう新しい視聴形態が出てくると、今度はポータルというコンセプトすら危うくなってしまいます。これはいずれも仮説です。しかしながら、こうした検証のもとでいうと、バラ色ではないかもしれない、ということも言えるわけです。

ValueClick
Japan

参考: インターネット視聴率の推移

Rank 順位	Domain	00.4月	00.6月	00.7月	00.8月	4-8月均値
1	yahoo.co.jp	57.10	56.34	56.77	58.27	1.17
2	geocities.co.jp	31.62	33.73	33.79	36.58	4.96
3	valueclick.ne.jp	20.79	25.27	29.10	31.36	10.57
4	msn.co.jp		19.26	19.15	19.67	-
5	goo.ne.jp	19.72	19.92	19.88	19.42	(0.30)
6	freeweb.ne.jp	11.05	7.12	14.23	16.13	5.08
7	infoseek.co.jp	15.60	14.14	15.80	16.12	0.52
8	cool.ne.jp	11.63	13.20	13.40	14.29	2.66
9	nifty.com	10.50	11.50	12.50	13.02	2.52
10	cycom.co.jp	10.35	11.77	13.06	12.99	2.64

注: ネットレイティングス社 Nielsen/Netratings, BANNER TRACK - Advertising by Domain (2000年4,6,7,8月) より作成

www.valueclick.ne.jp

6

出所: Nielsen//Netratings, BANNER TRACK Advertising by Domain (2000年4, 6, 7, 8月) より作成。なお、アドサーバーの数値については、配信サーバーの一部のみをカウントしたものである可能性があり、その規模を単純に比較するものではありません。

例えば、Value Click Japan では複数の広告配信サーバーを利用していますが、上記の数字は、「oz.valueclick.ne.jp」という一つの配信サーバーのみの数値を示しています。

具体的に数字で見ると、これは日本のインターネット広告メディアの広告視聴率のランキングなんですけど、8月の数字をもとにランキングしています。1位がYahoo、2位がジオシティ、3位は我々の会社、バリュークリック、それから4位がMSN、5位がグーと続いています。これを見ていただければわかると思うんですが、YahooとかMSNとかグーとかインフォシークとかニフティーとか、このあたりはポータルと言っているビジネスモデルです。これらはいずれも、そんなに実は視聴率は上がっていないんですね。一方で、じゃ、私がやっているバリュークリックという会社。これは何をやっているかという、インターネットの広告の会社なんですけど、自分たちで全くコンテンツを持っていないんですね。どういうふうになっているかという、インター

ネット上で、これはアクセス数がありそうだなというサイトをいっぱい集めてきて、今8,000サイトぐらい集めました、そこを個別に契約をしています。我々が広告主さんからの発注を一括で受けて、それを8000サイトに広告を配信しています。それを系統的にやっているんです。我々はどうしてこうやって視聴率を伸ばすことができるかという、われわれが視聴率をのばすには、もともとアクセス数が多いサイトをどんどんじゃ集めてくればいいからです。集めてくる営業マンをきちんと育成して、戦略的にどういうサイトに当たるかを考えていけば、こういった形で、数字で証明されるような形でふやすことはできるのですが、じゃ我々と同じぐらいに、ほかの、我々より下にいるポータルの会社が視聴率を上げようと思うと、これ、なかなか大変なんです。さっきも言ったように、消費者の選択を変えないといけないからです。いつもYahooを見ているよという人を、心をマインドチェンジさせて、いつもグーを見るように変えないといけないと。

私が6年間広告の仕事をした経験で申し上げますと、広告で一番むだなお金の使い方というのは、「消費者の心を変えようとするマーケティング」を展開することなんです。消費者というのは一度心の中に入ったものをなかなか変えないという性格があります。これは、皆さん、自分がよく使っている商品とか、そういうものを思い浮かべていただければいいんですが、ほとんどのものは、一番最初に自分の心の中に入ってきたものなんです。人々はそういう習慣を余り変えようとしません。ですから、頑張っているんですが、なかなかうまく視聴率が上がらないというのはそういった消費者の心の性質と言いますか、心理の法則と言いますか、そういったものに根差しているわけです。

この辺が、インターネットで変わらないことでありまして、インターネットだと新しいメディアで新しいルールでいけるんだと過信してしまう人がいます。しかし、実は一番大事な人間の心、人間の心理のメカニズムというのはインターネットの時代になっても変わっていないわけです。そこを踏まえた戦略

2. コミュニティ

◆ 結局は「コミュニティ好き」の集まり

- みんなそんなに「ひま」ではない。
=メディアとしては、リーチに限界。

◆ 参入障壁が低く、乱立気味

- 「ワン & オンリー」のインターネットの世界では、
スタンダードが決まらないと市場が成立しない。

7

を持たないとなかなか成功しないということになります。

それから、コミュニティーですね。インターネットの世界では、コミュニティーという言葉が非常にはやっているんですね。コミュニティーというのは、直訳すれば共同体です。インターネット上に、掲示板みたいなものをつくっておくと、書き込んで「こんにちは」とか「あなたはだれですか」とやって、バーチャルにお友だちができるようになる。同じ趣味とか同じ興味、関心を持っている人と話題を共有できるようになります。こうした場をコミュニティーといっています。そうすると、自動車に関する、膨大な、何万人も参加するようなコミュニティーがくれたとすると、それはひょっとしたらトヨタ自動車とかホンダが非常に高くスポンサーしてくれるんじゃないかという期待が生まれます。多くの広告メディア、あるいは企業はこういったコミュニティーの事業を非常に有望視して投資するわけです。

ところが、これもなかなかやり方が難しいというところがあります。コミュニ

ニティーというのは結局「コミュニティ好き」の集まりになってしまうということがあります。例えば、掲示板みたいなものですね。この中でインターネットを使っていらっしゃる方で、掲示板みたいなものの存在というのを知っていらっしゃる方というのは非常に多いと思うんですが、実際に自分が参加していろいろ書き込んで発言したりとか、それに返事をしたりとかしている人は、恐らく非常に少ないパーセンテージになってしまうと思うんですね。それはどうしてかという、非常に簡単なことで、「みんなそんなに暇じゃない」ということなんです。人が書いたものを読むぐらいだったらまだしも、自分が積極的にそういうコミュニティに入って、ああでもない、こうでもない議論を交わすほど暇じゃなくて、みんなそういう時間があったらテレビを見たりとか、ほかのインターネットのサイトを見たりとか、あるいは街へ行って飲んだりするわけです。消費者の24時間というのは不変なわけで、そういうコミュニティみたいなものは割と時間がかかるために敬遠されがちです。掲示板で書き込んで、ああでもない、こうでもないとするのに、そんなに時間をかけられる人は余り多くない。どういう人が参加しているかという、そういうのが好きな人ですね。そういうのが好きな人はたくさん集まってくるんですね。そうすると、例えば、オートバイのコミュニティというとなんとなくオートバイ好きの人がみんな集まるようになるんだなと感じます。そうするとこれは今1万人なんだけれども、将来インターネットユーザーがふえていき、10万人、100万人となったときは、これは非常にビックビジネスだななんて、こういうふうに思いがちなんです。しかし、実はそうじゃなくて、オートバイ好きの人が集まるコミュニティというのは、オートバイ好きの人の中でさらにコミュニティが好きな人が集まるものとなってしまいます。それが現実なんですね。そうすると、事業計画のグラフの傾きがガンと変わってきてしまうわけです。メディアとしてそれから上がるを広告収入をもとに事業の採算性を考えようとなると、最初はこういうふうに伸びるだろうと思っていたのが、実はあ

んまり伸びず、しかもそういうことに2年とか3年ぐらい始めてから初めて気づいたりするわけなんです、そのころには非常に赤字ボウボウで、どうしようもない状態になってしまっているということが非常にありがちです。

それから、非常に参入障壁が低くて乱立ぎみというのもありまして、みんながそういうコミュニティーの事業というのに関心を持つわけですが、別に始めることは簡単なんですね。最初は大した投資は要りません。今、「e—ビジネスをやれ」と社長が言ったりすれば、意外とそういう事業計画が簡単に社内で通って始めちゃったりするんです。例えばワインの会社が、我が社のワインにコミュニティーをつくって商品開発に役立てようとか、どういうワインを輸入したらいいかをやろうとっていいのですが、世の中は競争で成り立っているわけですから、同じようなことをほかの競争する会社も考えると、いっぱいいろいろなものがたくさん乱立してしまうわけですね。ところが、コミュニティーというのは参加している人なるべくたくさん多いほうが、参加している人にとっては楽しいわけです。そうすると、大体起きることとしては、どこか1つのものがどんどん大きくなって、ほかのところは行ってもなんかだれもいないみたいな感じになって、どんどん寂れていってしまいます。スタンダードが決まらないと市場にならないわけです。それなりのビジネスになるという可能性があるんですが、実際にはそこで競争が始まってしまうと、消費者が分散してしまって、結局全体がおもしろくないねということで終わりになってしまう可能性があるわけです。

それから、電子商取引、これはもう既に最近、新聞なんかでも結局はそういうことなんだねとなっていますが、これはここに書いてあるとおりです。電子商取引というと非常に新し感じがしますが、実際には何かというと、それは「商売」のことであって、商売というのは10人商売をすると10人成功できるかということ、そうではなくて、大抵は1人とか2人ぐらいが成功して8人ぐらい

3. EC(電子商取引)

◆結局は、「商売」

- 「商売」は、そんなにあまくない。
- インターネットで急に売れるようなる、
ということはない。

が失敗する。それが大体商売なんですね、ということは、インターネットで商売を始めたからといって急激に商売が天才的に上手になるということはありません。ECをすれば非常に市場があって開けるというのは非常に幻想的な話であるということがあると思います。

それからASPですね。ASPというのはアプリケーションサービスプロバイダーといいます。これはどういうものかというと、インターネットで会社をやろうとすると、だんだんとみんな賢くなってきて、実際に自分でECをやると、おれ別に商売の才能ないし、そんなに自分で花を売ったり、ワインを売ったりするのは得意じゃないなと考えると、そういう商売をしている人たちを支援するビジネスというものだったら、比較的やりやすいんじゃないかとなります。エレクトリックコマースをやろうという会社に対して、じゃ私が決済の仕組みを提供しますよと、アウトソーシングしませんか、部分部分を貸してあげますよということになります。こういう商売なんですけど、これは一言で言って

4. ASP

◆Application Services Provider

◆要は「他人の禪」帝国主義。

◆ただし、肝心の相撲をとる人間がいない。

9

しまうと、「他人のふんどし主義」ですよ。ほかに商売する人のそのふんどしで相撲をとろうというわけです。ところが、実際にはその電子商取引というのは、商売にたけた人がやると成功するのですが、たけていない人がやるとやはり失敗してしまうという現状があります。他人のふんどしで相撲をとろうとするんですが、肝心の相撲をとる人がいないので商売が成り立たないということが比較的起り始めています。

それから最後に、顧客の囲い込みというのがあるんですが、これはインターネットマーケティングの会社なんかは広告主さんとか企業に訪問すると、インターネットマーケティングをやって顧客の囲い込みをしましょうと、これからはワンツーワンマーケティングの時代で、リテンションを上げないと顧客がどんどんと逃げていって商売になりませんよとやるわけです。ところが、顧客というのはそんな簡単に囲い込めないわけです。顧客の囲い込みとって、ふたを開けてみると、意外とみんなやっていることはシンプルで、じゃ消費者の電

5. 顧客の囲い込み

- ◆ 電子メールアドレスを集めても、顧客を囲い込んだことにはならない。
- ◆ ポイントプログラムを作っても、顧客を囲い込んだことにはならない。
- ◆ 顧客を釘付けにできるのは、「ブランド」「習慣」「卓越した利便性」の3つだけ。

子メールのアドレスをたくさん集めましょう、集めておくといろいろ連絡がとれますよとか、あるいは何回を買ってくれる人に対してポイントをつけていくようなものをしましょう、そうするとみんなポイントをためるようになってお客さんがとどまるんじゃないでしょうかとかなるんです。

しかし、私もいろいろなところにたくさん電子メールアドレスを登録するのときがありますが、僕は電子メールアドレスをある会社に登録したとしても、別にその会社に囲い込まれるとか全然思っていないわけですね。囲い込めたと考えているのはその会社だけであって、消費者はそんな簡単に囲い込まれないわけです。

逆に、最近、スターバックスコーヒーというコーヒー屋さんがはやってます。スターバックスコーヒーにみんなわざわざ行く、ちょっと遠くてもスターバックスコーヒーのお店に行くわけですね。スターバックスコーヒーはそういう意味では非常に顧客を囲い込んでいるということになるわけなんです、じゃ、スターバックスコーヒーが電子メールアドレスを集めているかという

と、集めていないわけですし、ポイント制度をやっているかという、ポイント制度を行っていないですね。つまり、顧客を囲い込む方法というのは、「ブランド」であったり、「習慣」であったり、「卓越した利便性とかサービス」であったり、そういった本質的なもの、お客さんが価値を感じるものを提供することによって初めてお客さんを囲い込めるわけですから、そのインターネットを使う顧客が簡単に囲い込めるというのは非常に幻想に近い世界だということがあります。

こういうと暗い話になっちゃうんですが、よくよく見ると、新聞なんかで見るポータルとかコミュニティとかECという言葉も、e—ビジネスを盛んに宣伝する論調もあるし、それをたたく論調もある中で、今のような視点でもう一回、見直してみると、本当に成功するためにはどうしたらいいのかなどというヒントになるんじゃないかなと思います。

では、うまくやるためにはどういったことを考えればいいのかなどということになります。私が成功の三原則というのを言えるほど偉い立場じゃないんですが、あえて、そういったまとめ方をしてみました。

まず一つ目は、「ビジネスモデル<マーケティング」です。ITビジネスだと、盛んにビジネスモデル特許というのができて、インターネットを使うとすぐに新しいビジネスモデルが作れるような気がするんですよ。会社の社内の会議でも「こういう新しいビジネスモデルが」なんてやっていらっしゃる方が多いと思います。新しいビジネスモデルを追求するのに非常に大切なことなんです。ところが、意外と多いのは、このビジネスモデルを、企画書の上だけで、こうなってこういうふうになってこうなってこうなって、これは我が社がすごいもうかる構造じゃないか考えてしまうわけです。そして実際にその事業を始めると全くもうからない。それはどういうときに起こるのか。ビジネス

1. 「ビジネスモデル」<「マーケティング」

- ◆ **新しいビジネスモデルは重要だが、ターゲット市場の存在が前提(当たり前)。**
- ◆ **ニーズとシーズの交点に市場があるはず。**
 - 「インターネットを活用した○○」というような、シーズ発想のビジネスモデルが多い。
 - 「真のニーズ」をとらえている企業は少ない。

14

モデルは紙に書けばできるんですが、実はターゲット市場が存在しないという場合があります。マーケティングの基本的なところで言いますと、お客さんのニーズとそれから技術的なシーズというものが合わさったときに初めて製品やサービスが生れて、それを買う消費者がいれば市場ができるということになります。しかしながらビジネスモデル先行の場合は非常にシーズ発想なことが多いんですよね。インターネットを使うと、今の仕組みをこういうふうに変えることができる、これは非常に効率的だし、もうかるはずだとなるんですが、そのニーズがあるかという、そのニーズの検証が全くされていない場合が多いんです。ニーズの検証をしなくても、対象となるユーザーの像というのは勝手に想定できるものですから、この想定ユーザーは大体100万人ぐらいいるから、そのうちでシェアは10%とれば10万人お客さんがいて、これだけの収益が上がるだろうとなるわけです。ところが100万人いてもニーズがなければだれもものを買ってくれないんです。そういった意味で、これからはビジネスモデルというよりもむしろマーケティングのセンスがITビジネスを成功させ

2. 「販売方法」 < 「仕入れ方法」

◆ 販売価格 ≡ 「マーケットプライス」

- 儲かる儲からないの差は「仕入れ価格」で決定。
- ネットの特性を仕入れに活かしているか。

◆ 仕入れ価格 ≡ 「マーケットプライス」

- 「帝国主義」戦略の「体力勝負」に。

るためには非常に大事になるんじゃないかなと思っています。

それから、インターネットの会社で非常にうまくいっている会社というのは、非常にグロスマージンが高い、粗利率が高い商売が多いんですね。粗利益率が高いというのはどういうことかということ、販売価格と仕入れ価格の差が非常に大きいというビジネスです。どうするとそういうビジネスが作れるかということ、これは簡単なお話です。販売価格というのは限りなくマーケットプライスに近づいていきます。これはお客さんがどれを買うかという選択は市場で行われますので、当然、価格というのマーケットプライスに決まってくるんですね。そうすると、もうかるか、もうからないかの差は仕入れ価格で決まってきます。幾らでそれを仕入れられるのかということ、利益の差が決まってきます。ですから、ビジネスモデルを検証するときに大事なものは、このビジネスモデルはインターネットの特性を「仕入れ」に生かしているかどうかということになります。Yahooは非常に高収益の会社です。では何で高収益かということ、Yahooは

インターネットの広告を販売していますが、マーケットプライスで販売するわけです。じゃ、Yahooがその広告を販売するための仕入れ、あるいは原価にどのくらいかかるかという、ほとんどかからないんですね。もちろんサーバーといった機材に対して、何億円か投資があるでしょうが、それは減価償却して、月に何十万とか何百万とかの世界になってきます。売上高が何億円もあれば非常にグロスマージン高い収入構造がつくってしまうわけです。これはITの特徴でして、もし雑誌のビジネスであれば、雑誌は1部1部配るごとに印刷費とか流通のコストが変動費としてかかかるとは、インターネットの場合は一度コンテンツをつくってしまうと、それが10万人アクセスしようが、100万人アクセスしようが、コストはほとんど変わらないんですね。ユーザーがふえていくと、高く広告を販売できるようになりますから、販売価格が高くなっていきますが、仕入れた額は同じです。そうするとグロスマージンは高くなります。そういうビジネスモデルがつかれるようになります。ですから、インターネットのITビジネス、いいITのビジネスというのは販売方法の革新よりも、むしろ仕入れの方法、あるいは原価をどういうふうにつくっているかというところにすぐれている会社が成功しやすいということがあります。

それから、3つ目はコンテンツよりサービスのほうが大事だよというのがあります。メディアのビジネスでは、コンテンツがあれば勝ると、最後はコンテンツ勝負だということを言う人が結構いるんですが、それは、非常に大きな間違いでして、コンテンツビジネスというのは基本的にはコンテンツ・プラス・ディストリビューションなんですね。ディストリビューションまで含めたコンテンツの事業というのは、どちらからというコンテンツというよりも、「サービス」になっているわけです。本当に役立つインターネットのコンテンツというのは、単純にコンテンツがおもしろいというだけではなくて、リアルタイムに適切な情報が手に入るとか、あるいは非常にカスタマイズされた情報

3. 「コンテンツ」 < 「サービス」

- ◆× 「コンテンツがあれば勝てる。」
- ◆コンテンツビジネス
＝コンテンツ＋ディストリビューション
- ◆ディストリビューションまで含めた、
「サービス」としての価値が勝敗を決する。

が自分の手元に届けられるとか、そういったある種、ディストリビューションの面でのサービスが付加されているということが多いわけです。普通の新聞よりも、インターネットの新聞のほうが便利だなと感じる人が多いわけですが、新聞は毎日朝にならないと届かないけれども、インターネットは自分が見たいときに見える。これはコンテンツの差じゃないんですね、ディストリビューションのサービスの品質の差なんですね。自分が思い立ったときにディストリビューションを受けられると。そういう意味で、メディアのビジネスに関していえば、コンテンツだけで考えるのではなく、そのディストリビューションまで含めて、「サービス」をいかに構築するかというのが非常にカギになっているということになります。

時間が押していますんで駆け足でいきますが、「インターネットで変わることに／変わらないこと」、今、偉そうなことをいろいろ申し上げたんですが、広告ビジネスの場合、どういうことが起きているのかと、あるいはどういうこと

インターネット広告市場の背景

- ◆ 日本のインターネット人口 : 2,369万人
- ◆ 男女比 : 60:40
- ◆ 全人口比 : 19.8%

- ◆ PCの世帯所有率 : 41.3%
- ◆ ネット接続PCの世帯所有率 : 24.8%

- ◆ オンラインショッピングの個人利用経験率 : 16.1%

出典: Nielsen//NetRatings,08/00

18

が起り得るのかということをお話したいと思います。

インターネットの広告のマーケットの背景としましては、今、大体インターネットを使っている方が2,300万人ぐらいいて、あとはごらんのような数字になっているわけです。こういった全人口の大体20%ぐらいのオーディエンスを対象にした広告の市場が成立しています。その規模は大体このぐらいでして、今、2000年で電通の予測だとことし500億円ぐらいのマーケットになると言われています。それが2002年には1000億円。将来的にはラジオ広告や雑誌の広告を抜いて非常に大きなビジネスになると言われております。

ところが、この広告ビジネス、とくにインターネットの広告にどんどん参入する会社って非常にたくさんあるのですが、これも変わるものと変わらないことというのをきちんと見極めないとなかなか難しいということがあります。非常にシンプルに言うと3つのポイントがあります。

まず1つは消費者の24時間というのはインターネットの時代も変わらないと。後ほど詳しく説明しますが、インターネットに限らず広告メディアビジネ

インターネット広告市場規模

◆ 1996年	16.0億円	
◆ 1997年	60.4億円	前年比375.0%
◆ 1998年	113.9億円	前年比190.0%
◆ 1999年	241.0億円	前年比211.4%
◆ 2000年	500.0億円	(予測)
◆ 2002年	1,000億円	(予測)

(暦年/電通発表数字)

19

変わること/変わらないこと。 「広告ビジネス」の場合

- ◆ 消費者の24時間は不変。
 - ただし、そのシェアの内訳が大きく変化。
- ◆ 「感動なくして行動なし」も不変。
 - ただし、購買の意思決定のポイントは変わる。
- ◆ 企業と消費者の立場は逆転。
 - 「告知する」という発想から、
 - 「消費者に発見していただく」という発想へ。

20

スというのは消費者の時間をどれだけ奪い取れるかということが、そのメディアの価値になっています。ところが、その全体のパイである消費者の24時間は変わらない。じゃ、その中でシェア争いだということになってくるわけです。その行方はどうなるのかというのが問題です。

それから、感動なくして行動なしと書いてあります。ものを買うときというのは、結局、まず知らないものは買えないんですね。それが広告ビジネスを成立させる一番大きな大原則ですが、人は知らないものは買うことはできません。まず、知らせて初めて、ああ、そういうものがあって、じゃ買わないといけなくなる。だから広告が必要なんです。その上で、実際に手にとってこれを買うか買わないかを判断するということには何か心に動くものがないといけません。値段に対して、これは安いとかこれはいいものだとかこれによって自分の人生が非常に豊かになるとか、そういった感動がないと人は動かない。じゃ、広告によって感動を与えて、行動に転化させることができるかどうかというのは、実は何らテレビの広告もインターネットの広告も変わらない世界なんです。

それから、変わることは1つありまして、何かというと企業と消費者の立場が逆転してしまいます。これは非常に大きなことなんです。これまでのメディアの場合は、どちらかという情報流す側の立場のほうが強かったんですね。というのは、消費者が余りメディアを選ばませんでした。例えばテレビというのは5チャンネルしかないし、新聞も5紙しかないし、雑誌はこれだけしか限られているしと、その中でどういうふうにも広告を展開すれば成功するのか、ということをやっていたら企業の広告宣伝担当者はよかったです。ところがインターネットみたいなものが入ってくると、消費者を取り巻く情報のチャンネルというのが非常に複雑化してくる。そうするとむしろ、こちら側から「告知する」というスタンスよりも、消費者からいかにして自分たちの商品を「発見してもらえるか」というコンセプトのほうが大事になってくるわけで

5 媒体の個人タイムシェア換算表

1週間総メディア接触時間量

ValueClick
Japan

	Before 自宅インターネット 導入前層 N=80(首都圏)	After 6 months 自宅インターネット 導入半年以内層 N=80(首都圏)	After 18 months+ 自宅インターネット 導入後1年半以上経過層 N=160(首都圏)
全メディア合計	1790.6分	2223.4分	2097.0分
各メディア合計 (シェア%)			
テレビ	1099.8分 (61%)	1020.6分 (46%)	877.6分 (42%)
新聞	207.0分 (12%)	176.7分 (8%)	181.4分 (9%)
雑誌	221.3分 (12%)	150.2分 (7%)	193.6分 (9%)
ラジオ	262.5分 (15%)	316.7分 (14%)	172.0分 (8%)
インターネット	—	559.2分 (25%) Web閲覧439.6分 E-mail送受信119.6分	672.4分 (32%) Web閲覧526.5分 E-mail送受信145.9分

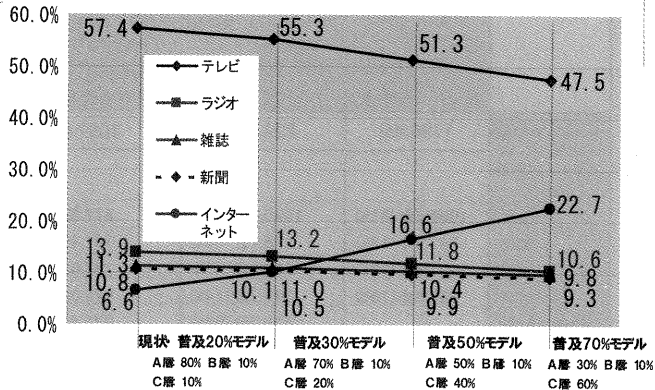
出所: 博報堂生活総合研究所

22

すね。

最初の24時間不変という話です。これは博報堂生活総合研究所の調べたものです。一番左側にあるのがインターネットを使っていない人たちのグループ、それから真ん中にあるのがインターネットを使い始めて6か月たった人たちのグループ、それから一番右側がインターネットを使って1年半たった人のグループというもので、それぞれの人たちが1週間にどれだけメディアに接触しているかという時間をあらわしているものなんですね。これを見ると、インターネットを全然使っていない人たちのグループはメディアに1週間1790分接触している。ところが、インターネットを導入すると、インターネットの時間が丸々つけ加わる感じになりますから2200分台まで上がってくるんですね。ところが、1年半たって、インターネットに非常に慣れてくるとどうなるか。また少し下がるんですね。一番最初よりはちょっと上がっていますが、2097分になる。メディアごとの内訳を見てもらうとわかるんですが、インターネットを

インターネット世帯普及率と、 5媒体社会タイムシェアの推計

ValueClick
Japan

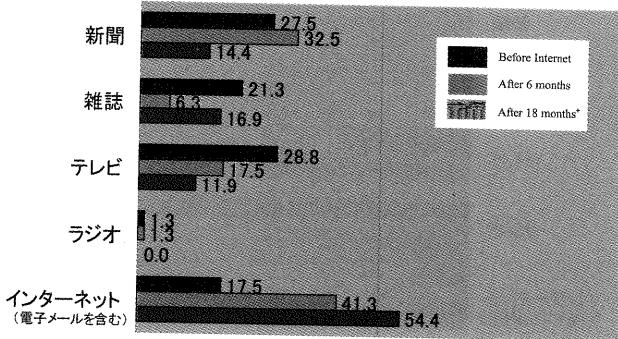
出所 情報堂生活総合研究所 23

使っていないところから使って6か月、1年半という経過を見ると、まずテレビを見ている時間というのはどんどん減っていきます。新聞とか雑誌はそんなに減らないんですが、やや減ってきますね。インターネットに接する時間が上がってくる。これは当たり前かもしれません。これからどんどんとインターネットの普及率が上がっていくわけなんですけど、当然、インターネットが普及してくるということは、さっきの表でいうと1年半たった人とか6か月たった人というのはどんどんふえてくるわけです。つまりテレビのシェアを減らしてインターネットのシェアを上げるという人がふえてくるということなんです。そうすると、今は現状はインターネットの普及率20%ですから、一番左側の状態なんですけど、これが普及率が30%、50%、70%と上がるに従って、テレビは相変わらずNo.1メディアであることには変わりないのですが、急速にインターネットがシェアを伸ばしていくということがあります。新聞とか雑誌は確かにちょっと落ちるのですが、そんなに落ちないですね。これは新聞とか雑誌にある役割というのが比較的テレビに比べるとインターネットの影響を受け

www.valueclick.ne.jp

ValueClick Japan

5 媒体のメディア評価 役立つ



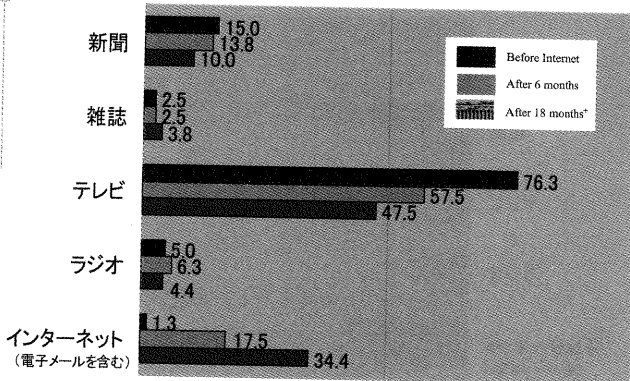
出所: 情報堂生活総合研究所

24

www.valueclick.ne.jp

ValueClick Japan

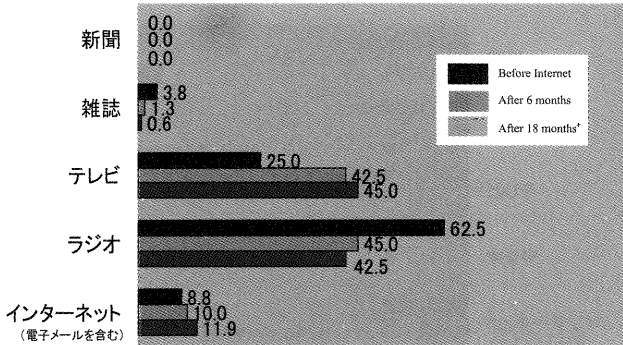
5 媒体のメディア評価:なくなったら困る



出所: 情報堂生活総合研究所

25

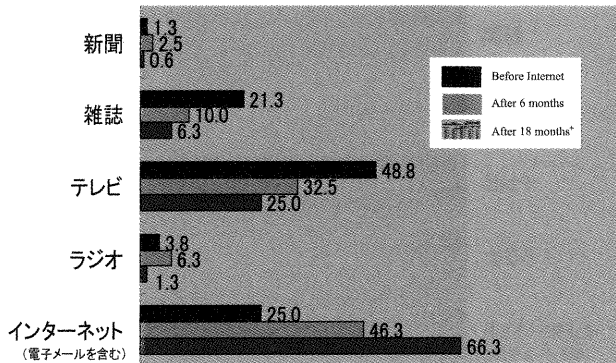
5 媒体のメディア評価： 作業しながら接触しやすい



出所：博報堂生活総合研究所

26

5 媒体のメディア評価：面白い



出所：博報堂生活総合研究所

27

www.valueclick.ne.jp

新しいプラットフォームが、 有限な「消費者の24時間」を奪い合う

ValueClick Japan



28

にくいということが言えると思います。

時間がないので多少省きますが、次の4つのスライドですね。その5媒体それぞれインターネットノンユーザー、6か月ユーザー、それから1年半のユーザーがどういうふうに評価しているかというのが書いてあります。

それから最後に、今、5媒体のシェアの話が出たのですが、実はこの5媒体以外にもどんどん新しいメディアのプラットフォームというのが登場してきています。Iモードみたいなものであったりとか、そのIモードみたいなものが来年進化してIMT2000の携帯電話になると、こういう動画つきのものになってくる。あるいはテレビも今までの普通のテレビだけじゃなくて、デジタル放送みたいなものになってくる。こういう新しいものがどんどん出てくると、それらが加わった上で消費者の24時間を奪い合うようになると、新しいメディアが出てきても消費者の24時間は変わらないので、その中のシェアをどれだけとれるかということになってくるわけです。ですから、テレビのインダストリー

購買の最終意思決定はどこで？

- ◆ 21世紀には、消費者が「購買の最終意思決定」を、インターネット上の情報で行う可能性が高い。
- ◆ 理由：消費者にとって、一番便利だから。
 - 消費者が情報の流れをコントロールすることができる。
- ◆ マーケターにとって、インターネット 戦略は、最大の課題になる。

30

というのは今2兆円産業で、非常に大きな広告のマーケットになっているんですが、消費者の24時間におけるシェアが落ちたら、広告主にとってのテレビの重要性というのは総体的に下がるわけです。当然、影響を受ける可能性があります。逆に、インターネットのシェアが伸びてくると、広告主の担当者の気持ちもかわります。今聞くと、インターネットの広告、効果があるのか、ないのかとか、いろいろおっしゃる方がいらっしゃるんですが、非常にシェアが上がってきたときに競争環境の中で広告媒体を使わないといけないとなってくると、いやが上にも、その総体的な重要性は上がってしまうわけです。

インターネットで変わるものと変わらないことという意味で言いますと、メディアがふえても消費者の24時間は変わらないというのが非常に重要なポイントになると思います。

最後に、消費者が購買の最終意思決定をどこで行うかというのはマーケティング上、非常に重要なテーマです。自動車なんかはほとんどテレビのCMで

かっこよく車がビューンと動いた瞬間に、この車欲しいと決めてしまう人が非常に多いと言われています。ですから、自動車の会社は非常にテレビのCMには気合を入れるわけですね。それを見て、お店に行って、これ、やっぱりいいなど決断して買うわけです。ところが、商品によって、購買の最終意思決定が行われるポイントは、テレビであったり、ショールームであったり、雑誌の広告やカタログであったりと、実に多様です。

それが、主に耐久消費財なんかの場合には、インターネット上の情報で、消費者が購買の最終意思決定を行う可能性が非常に高くなります。なぜかという、それは、インターネットが消費者にとって「一番便利だから」ですね。購買の意思決定をするには、いろいろな商品の詳細な情報が欲しいですし、競合の会社と比較の検討をしたいわけです。これまでは、車でしたら、競合の商品と比較するんだったら違うショールーム、違うショールーム、違うショールームと歩き回らないといけなかったわけなんです、今度はインターネットの場合ですと、URLをトヨタから日産に変えて、はい、CO.JPで次の情報が見れる。いつまでも好きなだけ、ショールームの開いている時間を気にすることなく、インターネット上で情報がとることができる。現在はなかなか車の質感であるとか、そういったものまで技術的な制約で伝わりにくいかもしれませんが、これは将来的にはそれは解決される可能性があるわけで、非常に消費者がインターネット上の情報で購買の最終意思決定を行うようになる可能性が高いと考えられます。そうすると、当然、マーケティングにとってはインターネット上の情報提供をどう構築するかというのが非常に重要なポイントになってきます。

まとめになります、非常に消費者が多様化している上に、メディアもどんどんたくさんふえてきて、ビークルが多様化してくる。そして、インターネットが登場したことによって完全に消費者が「自分で」情報の流れをコントロールできるようになります。これに、消費者がインターネット上の情報で購買の

広告そのものの変化

- ◆ 多様化する消費者×多様化するピークル・・・
- ◆ インターネットの登場により、完全な「消費者優位」が確定
→消費者が情報の流れをコントロールする時代

×消費者に告知する。



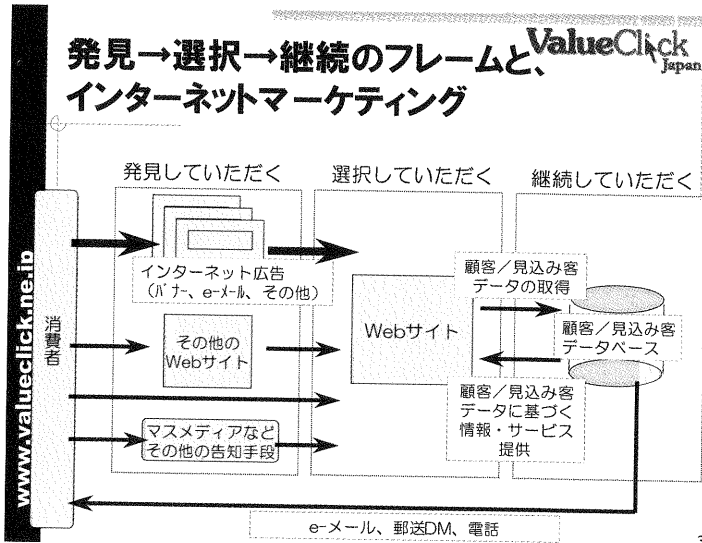
◎消費者に発見していただく。

そして、選択してもらい、継続してもらい。

最終意思決定を行う可能性が高くなるという状況が重なってくるとどういふことが見えてくるか。

広告はこれまで「消費者に告知しましょう」と、「どれだけ告知すればいいんですか」と、「どのメディアを使って告知すればいいんですか」という視点で考えていけばよかったです。それはメディアの種類が限られていたからなんです。メディアが、ここまで多角化して、消費者が多角化してくると、じゃ、本当に商品を買ってもらえるお客さんに自分たちの商品を「発見してもらい」と、あるいはインターネット上で「発見してもらい」ためにはどうしたらいいのかと、「告知する」というよりも「消費者に発見していただく」というコンセプトでマーケティングを考えていかななくてはいけないとなると思います。

それから、当然、発見してもらった後は、発見してもらいだけではなく、そのインターネット上のホームページで商品をきちんと説明して「選択」してもらわないといけい。それから1回選択してもらいだけで終わってしまう



33

んではなくて、選択してもらったら、データベースに登録してもらって、そこからメールを送る、あるいはDMを送るなりして、ワンツーワンの展開の中から、消費者に「継続」していただく。そういう、「発見していただく」、「選択していただく」、「継続していただく」と、こういう新しいフレームでマーケティング、特にインターネットのマーケティングを考えていかないといけないようになると思います。

以上、「インターネットで変わる事／変わらない事」というテーマで、特にITビジネスの中で言われているキーワードの「死角」みたいなものを取り上げながら、それからITビジネスの成功している会社が、どういったところでうまくいっているかという三原則みたいなこと、それから私が一番かわりが深い広告ビジネスで、ちょっとこの部分時間がなくて残念でしたが、ざっと説明させていただきました。

どうもご清聴ありがとうございました。(拍手)