

インターネットビジネスでの成功企業について

A3P21096 澤江 章

<はじめに>

20世紀後半に彗星のように出現した新しいテクノロジー。それがインターネットである。それはコンピュータを媒介に、世界中に瞬時にアクセスし、情報や知識、感情を交換できる、まったく新しい手段である。わずか10年ほどの間に数々出現したインターネットの天才たちは大きな資本や長い企業の歴史や蓄積された人脈や政治力をものともせず、自分のセンスと頭脳だけで世界を魅了し、ビジネスを拡大、深厚させていったのである。インターネットの技術としてだけでなくビジネスモデルとしてもまったく新しい方法と価値観を、それも瞬時に世界中にもたらした。その世界での成功企業を対象に研究を行なう。

<対象とする成功企業>

現在、IT業界で全ての企業に目指されていると言われる yahoo、ショッピングサイトを武器に数年で日本有数のIT企業に成長した楽天、独立系インターネット接続会社として国内初ジャスダックに上場し、2004年に東京証券取引所第二部にくら替え上場したGMO(グローバルメディアオンライン)の3社、それらに加え数社にスポットを当てる。

<背景>

インターネットビジネスはまだ確立されていない分野であり、まさに「これから」の分野である。その分野の中で、近年よく耳にするのは「ベンチャー企業」という言葉である。ベンチャー企業とは、チャレンジ精神で新しい分野に挑み、成功への道のりの戦略を有している企業と定義づけることができる。そこで、ベンチャー企業が目指す3社+の経営方法、戦略、目標、過去の実績などを調べたいと考えた。

<研究の狙い>

IT革命により、多くの人々がインターネットと触れ合う機会が多くなった。その利便性によりインターネットの普及率は大幅に増加している。それに伴いインターネットビジネスが注目を集めるようになった。今後、成長率、競争率が高いインターネットビジネス業界で、成功するにはどういったことが必要か、現在の成功企業を例にとり考察していく。

<研究の種類>

実証研究

<研究の材料>

雑誌、新聞、インターネット、企業のホームページ。

<研究の方法>

企業同士の比較(数字、経営方法など)、各企業の得意分野、不得意分野などを調べていく。

<目次>

第一章 問題の設定と対象企業3つの歴史

1. 問題の設定
2. 対象企業3つの歴史

第二章 yahoo

1. 売り上げ・売り上げの内訳
2. ページビュー
3. 集客のためのメディアと安定収
4. 経営上の強み(武器)
5. 現在までに何が経営上よかったのか?
6. 経営上の弱み

第三章 楽天

1. 売り上げ・売り上げの内訳
2. ページビュー
3. 集客のためのメディアと安定収
4. 経営上の強み(武器)
5. 現在までに何が経営上よかったのか?
6. 経営上の弱み

第四章 GMO

1. 売り上げ・売り上げの内訳
2. 集客のためのメディアと安定収
3. 経営上の強み(武器)
4. 現在までに何が経営上よかったのか?
5. 経営上の弱み

第五章 まとめ

1. 今後の3社の可能性
2. 今後のIT業界の展望

第一章 企業と問題提起

1. 問題の設定

インターネット。日本ではこのムーブメントは1995年に火をふいた。その後信じられない勢いで拡大し、今や日本のインターネット人口は約5645万人になった。すでに2.3人に

1人はインターネットユーザーになったのである。この短期間での拡大は、人々がインターネットの実利性の高さと、インターネットがもたらしてくれる世界に大きな興味と深い愛着を抱いたことを証明している。そのインターネットの普及とともにビジネスが発展し、現在に至る。数多くの企業がひしめくインターネットビジネスの世界にあって、特に成功していると言える3社についてなぜ成功したのか、その主たる理由は何かを3社で比較し検討する。そして今後のインターネットビジネスはどうなっていくのかを考察する。

比較項目として、

- (1) 売り上げ、経常利益の比較
- (2) ページビューの比較
- (3) 集客のためのメディアと安定収入
- (4) 経営上の強み(コンテンツ)
- (5) 現在の企業の弱点

がある。

この5項目に対する仮説として、売り上げ、経常利益共に伸びていると考える。インターネットが普及し、大手と言われる企業のホームページを閲覧(ページビュー)する機会が増加し、その増加に伴い各社オリジナルのビジネスモデルを駆使し、集客を集め売り上げに繋げていると考える。(1)の伸びは(2)(3)(4)の項目が成功している結果だと考えられる。

2.3つの企業の歴史

<GMO>

1995年、GMOは非会員制の個人向け接続サービス「interQ ORIGINAL」で事業をスタートさせた。1997年、「interQ ORIGINAL」「interQ OFFICE」とスタート。会員制個人向け接続サービス「interQ MEMBERS」を開始。eコマースを展開する中小企業を主な対象とするレンタルサーバー事業「interQ OFFICE」を開始。現在では「BROADSERVER」「丸ごとserver」などのさまざまなレンタルサーバー商材を運営。GMOグループの運用実績は国内1位にまで成長。1999年、ドメイン登録から管理・運営まで日本語、日本円で行なう事を可能にした「お名前.com」を開始。現在国内で圧倒的トップ。また「.com/.net/.org」のドメイン登録数は世界ランキング22位の地位を確立する。2000年、インターネット広告メディア関連会社を相次いで設立し、インターネットメディアグループを構築。メール広告に特化し、オプトインメールユーザー数は国内1位。2003年、SOHOから大企業までを幅広く対象にした、HP制作・運営、集客・販売などの支援事業を開始。インターネットを戦略的に活用し、収益向上を図るためのコンサルティング事業を展開する。

2003年売り上げ 156.8億円 経常利益 19.5億円

<yahoo>

1996年インターネット上の検索サービスの提供を行なうことを目的として、ヤフー株式

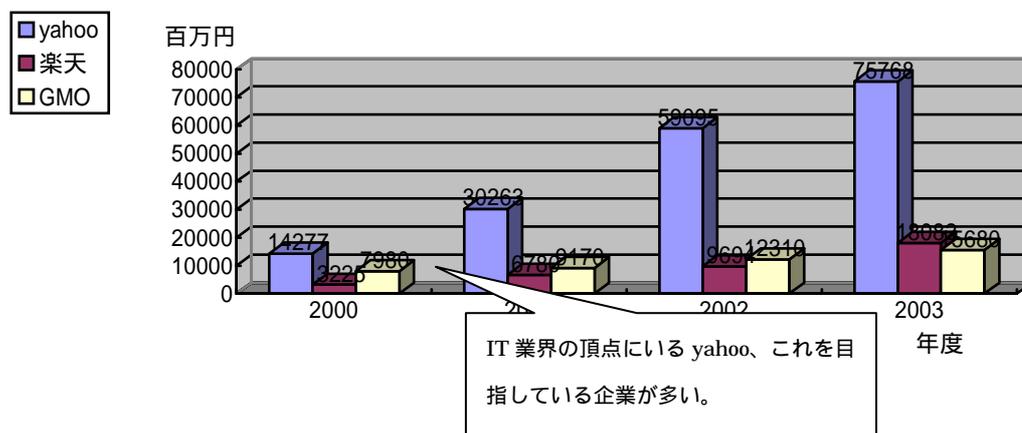
会社を設立、検索サービス、ニュース、天気情報を開始。1997年、株価情報、スポーツを開始。1998年、ゲーム、掲示板を開始。1日当たり1000万ページビューを突破。1999年、ショッピング、オークションを開始。1日当たり2000万ページビューを突破。2000年、自治体ごとの地域情報、携帯電話向けモバイルを開始。1日当たり5000万ページビューを突破。2001年、リサーチ、BB、メール、企業ポータルサイトの支援サービス、ポータルソリューションを開始。2002年、オンライン決算情報登録サービス、ウォレットを開始。2003年、個人間クレジットサービスペイメント、社会貢献事業の一環としてボランティアの総合情報サービスボランティア、有料制会員サービスプレミアムを開始。1日当たり5億ページビューを突破。東京証券取引所市場第一部へ上場した。

<楽天>

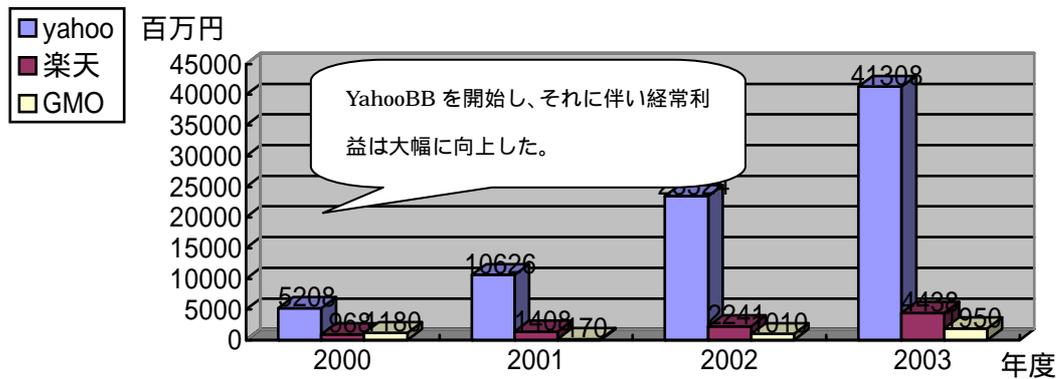
1997年、株式会社エム・ディー・エム設立。楽天市場サービス開始。1998年、スーパーオークションサービス開始、楽天グリーンディングカードサービス開始。1999年、楽天株式会社へ社名変更。フリマオークションサービス開始。2000年、楽天大学開設、共同購入サービス開始、携帯電話サービス「ケータイ版楽天市場」開始、携帯電話サービス「ケータイ版楽天市場」開始、アウトソーシングマーケットプレイス「楽天ビジネス」開始。2001年、宿泊施設予約事業「楽天トラベル」オープン、書籍販売「楽天ブックス」グランドオープン、日記コミュニティサイト「楽天広場」オープン、「楽天TVショッピング」オープン。2002年、中古販売マーケットプレイス「中古市場」オープン、デリバリー業者紹介事業「楽天デリバリー」オープン、楽天市場 全店舗、全商品（約100万アイテム）を対象とする「アフィリエイトプログラム」を開始。2003年、割引・特典クーポンの総合サービス「楽天クーポン市場」オープン、割引・特典クーポンの総合サービス「楽天クーポン市場」オープン。

第二章 yahoo

1. 売り上げ



< 経常利益 >



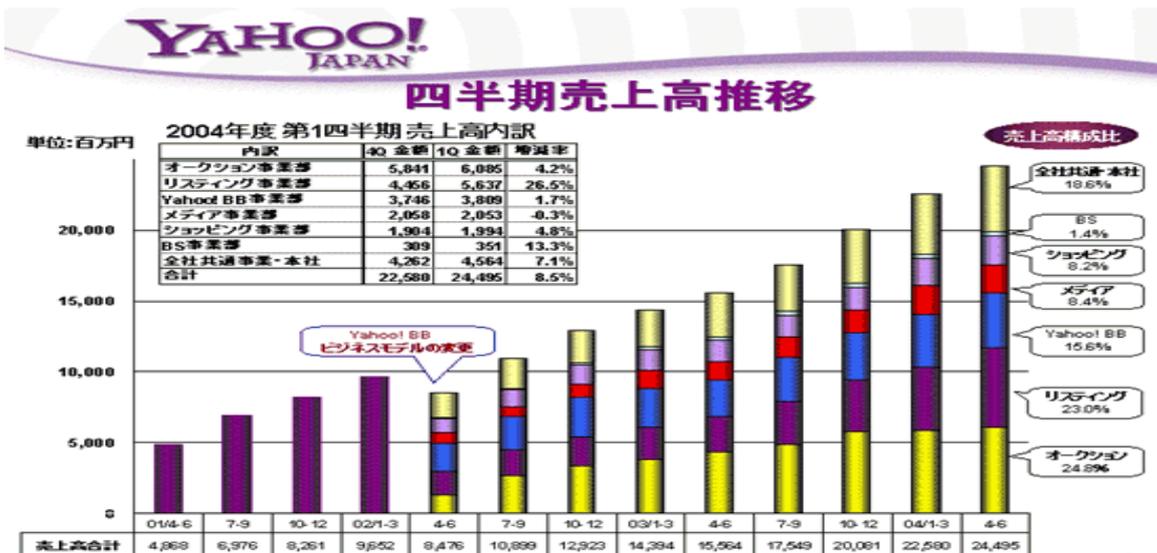
2

< yahoo >

2001年にブロードバンド関連総合サービス「Yahoo!BB」と開始した。会員数 324 万人 (2003年9月現在)国内最大のブロードバンドサービスに成長した。ブロードバンドの普及により一人当たりのインターネット接続時間が伸び、yahoo 全体のページビューもそれに連動し飛躍的に伸びた。それに伴い、オークション、ショッピングモールといったコンテンツを利用する人が増えそれに相乗し、ID を取得することにより一段上のサービスを提供して月額料金を稼いでいる。これらが売り上げの伸びに繋がっている。

・内訳

< yahoo >



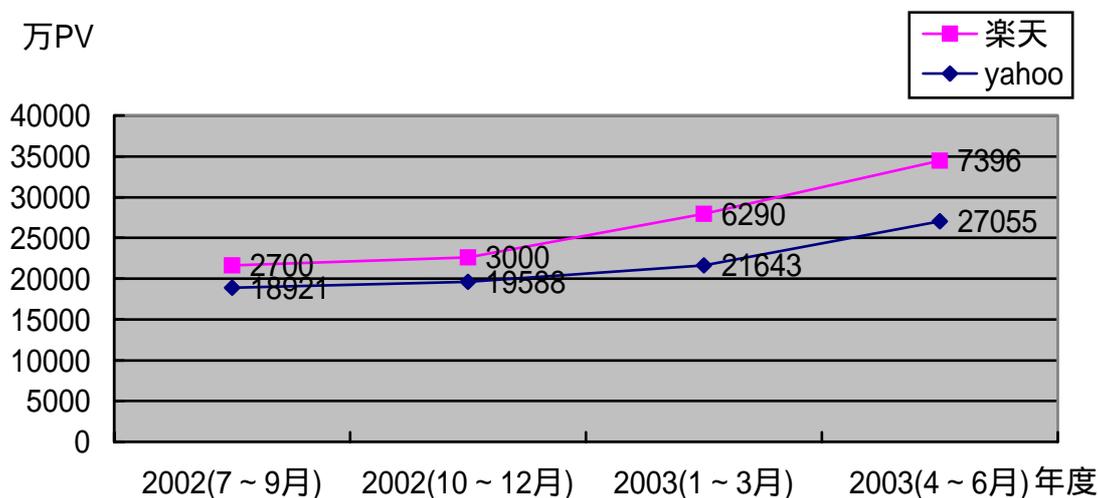
7

<http://irstreaming.yahoo.co.jp/20042q/index.html>

オークション、リスティング事業で売り上げ全体の約 50%を占めている。Yahoo! BB を

開始してからは特に際立っている。この2つが yahoo の中でも経営の柱になっていると考えられる。

2. ページビュー



上の表 yahoo、楽天の1日当たりのページビューをまとめたものである。yahoo については、同じ「yahoo.co.jp」ドメイン上にポータルサイトやショッピングサイトなどもあるため、検索ポータルとしてのページビューを単純に比較できない。

そこで、yahoo 全体のページビューから、検索ポータルとは関係が薄い

・Yahoo!BB 事業部・オークション事業部・ショッピング事業部・ビジネスソリューション事業部のページビューを差し引いたものを「ポータル部分」として計算し、楽天と同様に比較ができるようにした。

2003年4~6月期のページビューを比較すると、全体では yahoo が1日あたり4億6000万、楽天が9800万で、約4.7倍の開きがある。

検索ポータルの部分に焦点をあてると、yahoo が2億7000万、楽天が7300万で約3.6倍と差が縮まった。純粋な検索ポータルとしては、この数値の方が実際の差を示していると言える。

2002年7~9月期から2003年4~6月期にかけ、検索ポータルのページビューがどれだけ伸びたかを比べると、yahoo の1.4倍に対して楽天が2.7倍となっている。ただし、この伸び率は楽天に2003年1~3月期の Lycos のページビューがポータルカンパニーに加わったことが大きく寄与していると考えられる。

実際、2003年1~3月期から2003年4~6月期にかけての伸びは、yahoo の25%増に比べて楽天は17.5%増にとどまっており、グラフからも読みとれるように、現状は「差が広まりつつある」状況である。

3. 集客のためのメディアと安定収入

基本ビジネスモデルは広告収入であり、インターネット上での広告を企画する代理店やインターネット専門のエージェンシーと協力して Yahoo!JAPAN の得意分野やツールと言った他にない資源と活用して、クライアントに最大限のメリットを提供している。市場規模 6 兆円といわれる広告市場において、インターネットの広告を占める割合はまだその数%にしか過ぎないが、ブロードバンドの浸透、表現力豊かなバナー広告の開発などによってその可能性が飛躍的に高まり、着実にシェアを拡大している。また現在 324 万回線に達する ADSL のシェアで 1 位を占める Yahoo!BB による安定収入も期待できる。

4. 経営上の強み

集客力、である。Yahoo で思い出されるのは情報検索、オークションなどである。特に情報検索で大量のユーザーをホームページに呼び込む。情報検索のほかにも、それを高めるために多数のメニューをそろえるのが効果的でそれらを次々と増やし、総合ポータルサイトに進化していった。視聴率、集客率の増加と共に広告収入が増え、貴重な収入源になっている。集客を利益に変える術として「ID」がある。これを取得すると、チャット、ゲーム、メールなどが無料で利用できる。なぜ yahoo が「ID」になのか。それは「ID」取得者はそうでないユーザーとではアクセス数が約 4 倍違うのである。「ID」取得でユーザーはますます yahoo に愛着を持ち視聴率を維持、拡大させるうえで大きく貢献している。そしてオークション。今期で設立 5 年を迎えるが、出品数、取扱高でビッターズや楽天を圧倒している。出店者から徴収するシステム利用料、オークションストア出店料はいまや広告収入と並ぶ事業の柱に成長した。

Yahoo における武器は集客力と考える。これは他企業と圧倒的差があり、まさに武器である。

5. 現在までに経営上何が良かったか？

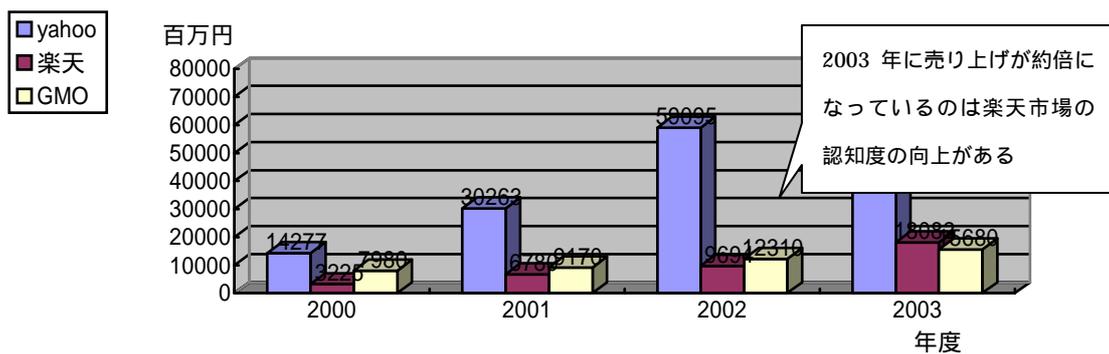
集客力、オークション、広告などいろいろあるが近年一番良かったといえるのは「yahoo!BB」によるブロードバンドサービスである。「yahoo!BB」というブロードバンドサービスへの参入はこれまで進んできた企業の道とは異なる。これまで情報サービスの世界でビジネスを行ってきた企業が、ブロードバンドの ISP 企業に進出してきたのである。繋ぎ放題でインターネットができる、低価格であることをウリにユーザーを増やした。その結果、インターネットを利用する人口が増え、ネームバリューのある yahoo を使用するの当然と言え、経営を発展させる上で重要な役割を担っている。そして、オークション事業の業績アップにつながり、広告では多くの企業を掴んだ。インターネットがないとなりたない業界で、まずその根底であるインターネット利用するという土台を増やしたのである。

6. 経営上の弱み

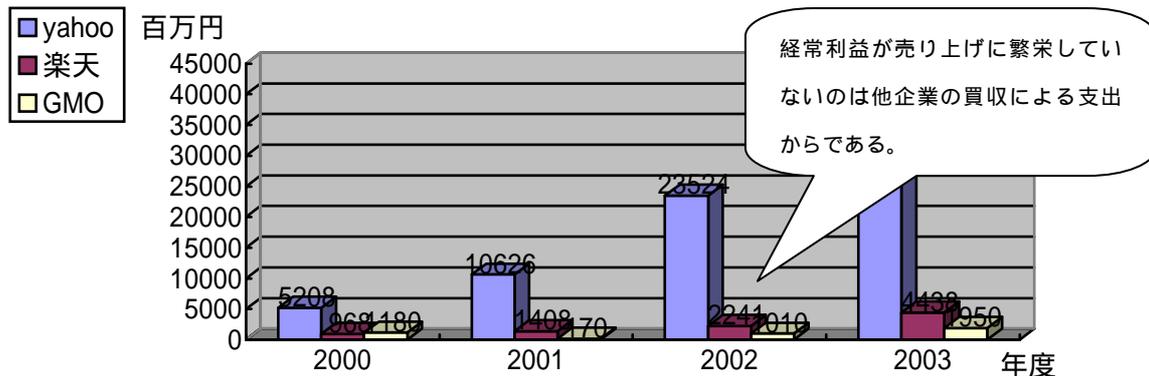
オークション以外のコンテンツの充実であろう。特にインターネットショッピングモールでは楽天と大きな差を生じている。インターネット業界では先行の利があるとはいえ集客力の勝る yahoo がここまで差が開いていることはめずらしい。2003年7月ヤフーショッピングは方針を大転換した。これまでは知名度の高い店を激選することで信頼性を高め、各店舗による「客の食い合い」を避けてきた。しかし、ユーザーのニーズがそれを求めておらず品揃えを充実させ、幅広い店舗を求めた。他のコンテンツでも、映画、音楽、ゲームも他社に勝っているとは言えない。占いも懸賞もそうであり、掲示板は後発の2チャンネルに負けている。大部分で勝っている yahoo が個別で見たとき競合相手に負けているということが yahoo にとっての弱みになっている。

第二章 楽天

1. 売り上げ



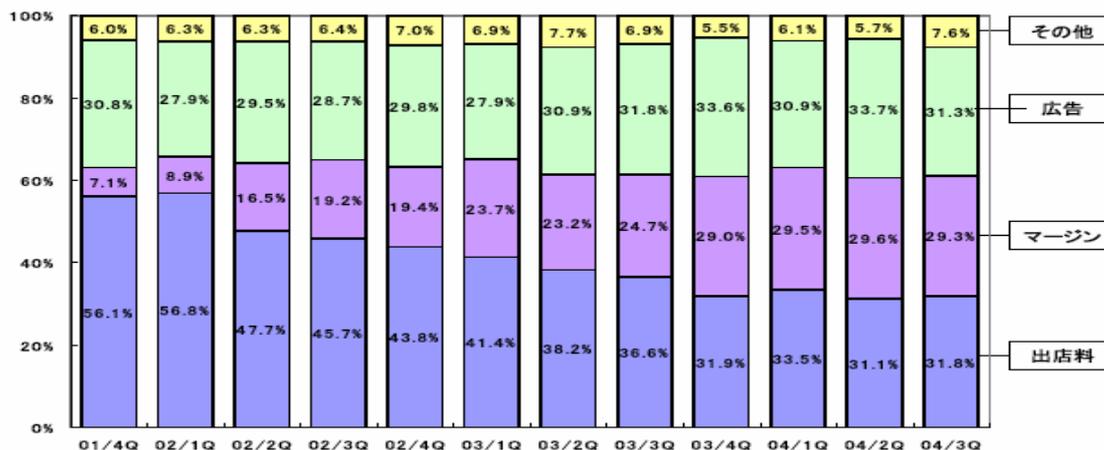
< 経常利益 >



2002年から2003年の伸びは宿泊施設予約事業「楽天トラベル」オープン、書籍販売「楽天ブックス」グランドオープン、日記コミュニケーションサイト「楽天広場」オープン、

楽天市場の新料金プラン「楽天ライト」の導入、「楽天 TV ショッピング」オープンなどによるものである。新規事業を開いたこと、楽天の強みである「楽天市場」の新料金プランの導入の成果がそのまま結果に出ている。

・内訳



(http://www.rakuten.co.jp/info/ir/meeting/pdf/2004_11_16.pdf)

広告事業は開始からほぼ大きな変化なく売上げの柱になっている。もう 1 つの柱と言えるインターネットショッピングモールは、年々出店料の低下と共に出店数が増加しその結果利益が伸びている。新料金プランの導入が成果を見せている。

2. ページビュー

yahoo の 2 . ページビューに記入

3. 集客のためのメディアと安定収入

ポータルサイトと電子商取引(インターネットショッピングモール)のサーバーである。そしてこれも広告収入が基本になっている。また電子商取引では楽天市場に出店している店(契約店舗数 14,300 社)からの店舗出店料が毎月計算でき、これが安定収入に繋がっている。E コマースによる安定収入の上に、M&A そろえた金融事業、トラベル事業が収益を上乗せしている。

4. 経営上の強み

インターネットショッピングモール、である。楽天市場を擁する e - コマースがしっかり稼ぎなおかつ急成長を続けている。その他に楽天フリマ、GORA(ゴルフ場予約サイト)があ

る。特にインターネットショッピングモールは出店数 1 万店が目前で豊富な品揃えがウリである。ワープロソフトを扱う程度の技術があれば、出店者自らが簡単にホームページを更新できる仕組みなどを武器に加盟店舗数を拡大している。一時期加盟店舗数が純減するが、契約期間の短縮、出店料の引き下げ、販売額に連動した従量制を取り入れた新料金プランの導入などで乗り切った。なぜここまで他社を寄せ付けない強さなのか。それはユーザーの目的がはっきりしているからである。つまり買い物である。多くの買い物客が集まるから店舗も集まる。先行の利もある。先に店舗を集めていたのでネットショッピングをする際まず楽天を訪れる可能性が高い。Yahoo オークションが圧倒的であるのと同じである。戦略もシンプルで、楽天市場の顧客に提供できるサービスやコンテンツを増やしていくというものである。

インターネットショッピングモールを独走していることが楽天の武器である。

5. 現在までに経営上何が良かったか？

まずはインターネットショッピングモール。それまでインターネットを使ったショッピングモールはいくつか存在したが、当時出店料が数十万していた。楽天は当時としては格安な 5 万円出店料で加盟店を増やした。楽天のインターネットショッピングモールという絶対的な土台の上にインターネット検索の「インフォシーク」、同業の「ライコス」、宿泊予約サイト最大手だったマイトリップネット(サービス名は「旅の窓口」)を買収している。また中国最大手の宿泊予約サイト運営会社 C トリップへの 2 割出資(112 億円)も行なっている。近年になり力を入れているのは金融サービスの充実である。オンライン証券の DLJ ディレクト証券、あおぞらカードの買収がそれになる。この 2 つの異なった業界の買収はこの 2 つを統合させることによって相乗効果を生み出し、利益に繋がると考えている。プロ野球新規参入はこれらをもっと飛躍的に伸ばす広告になる。

ブランド力を高め統合サービス企業としての地位を築き、参入障壁を少しでも高くしておくことが重要である。

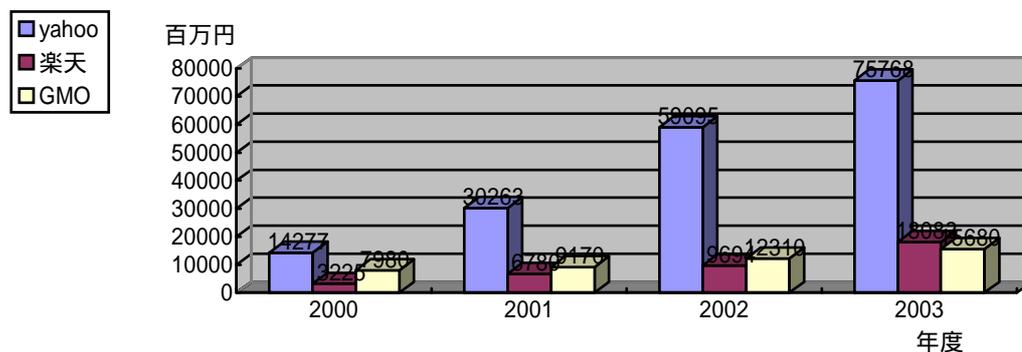
6. 経営上の弱み

楽天でも yahoo 同様コンテンツの充実だろう。楽天と言えど?と考えるとインターネットショッピングモールと 1 番に出てくるだろう。では他では?とうことになってくる。買収、提携によりトラベル事業、金融事業が拡大してきたのは言うまでもないが売り上げでは yahoo に大きく差をつけられている。頼みのインターネットショッピングモールも yahoo と大きく差があるとはいえ確実にその差は縮まりつつある。今後、充実、改善という言葉がキーワードになってくるだろう。

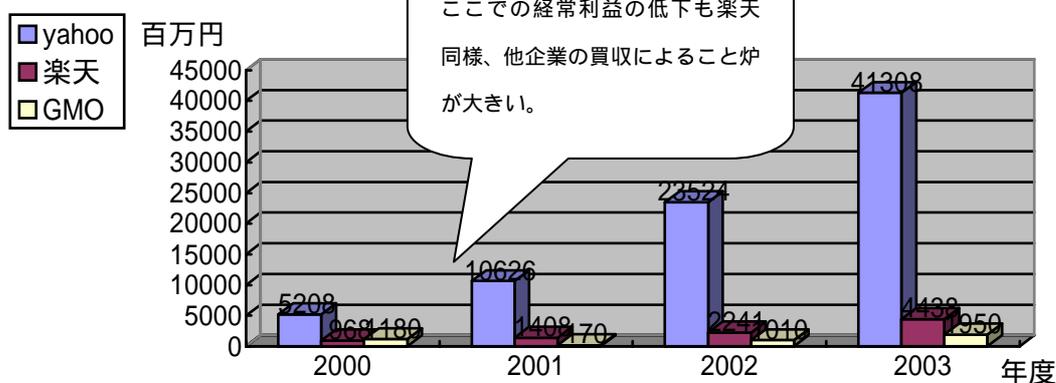
インターネット業界で 1 番しか生き残れないというわけではないが、1 番が圧倒的有利なポジションで収益性が高くなることは確かである。

第三章 GMO

1. 売り上げ

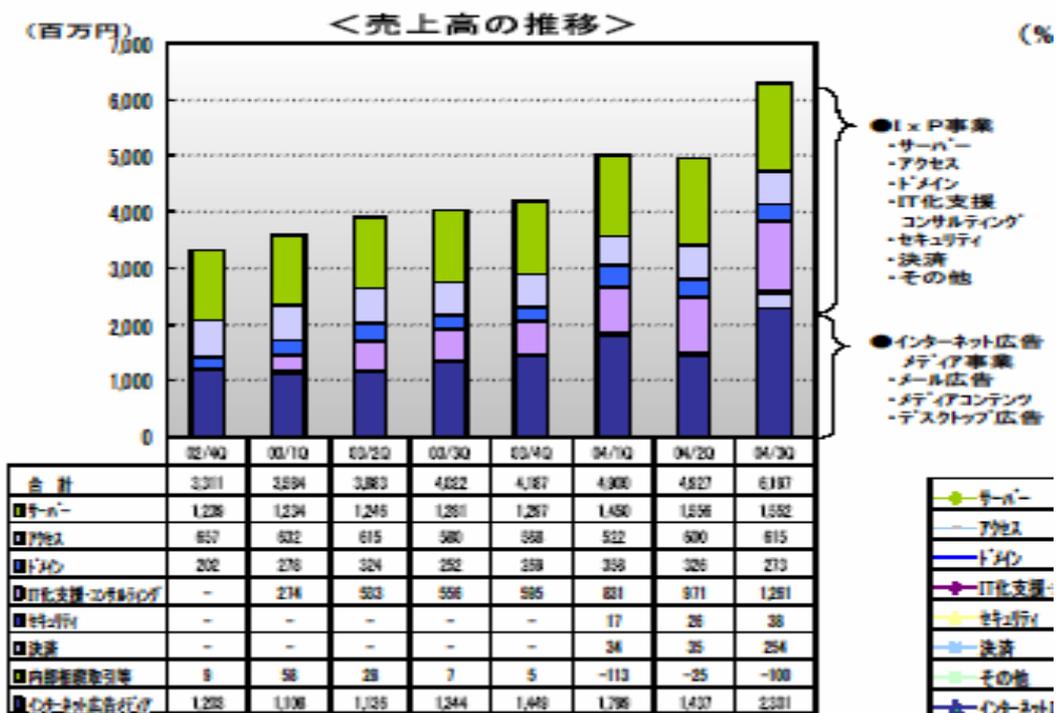


< 経常利益 >



2001年度の経常利益の低下はインターネット広告メディア関連の会社を相次いで設立し、インターネットメディアグループを構築した資金出費が要因である。「お名前.com」や「FreeML」「マグクリック」などドメイン事業、レンタルサーバー事業の成功が売り上げに反映している。

・内訳



<http://ir.gmo.jp/irlibrary/pdf/20041117.pdf>

インターネット広告、メディア事業が増加を見せており柱となっている。サーバー事業はインターネットの普及とともに同レベルの状況を維持している。また、インターネットの普及に伴い、IT化支援・コンサルティング事業が結果を残しており今後の柱になっている傾向がある。

2. 集客のためのメディアと安定収入

メール広告の必要性を理解し、考えこれを安定収入を稼ぐためのストックにした。メディアとしてはウェブ広告が一番簡単だが、レンタルサーバー会社のポータルを始めてもアクセスは稼げない。メールなら相手に着実に届き分野ごとの広告も出せる。このことに目をつけ、広告を出す企業からの収入が着実に計算でき安定収入に繋がっている。

全社に共通するのが、広告を言う言葉である。売れるか売れないか分からない商品よりも、確実に掲載企業から広告料を取れることで安定収入、予定が立てられる。集客のためのメディアは各社異なり、自社の最も強いコンテンツ、オリジナリティ溢れるコンテンツで集客している。

3. 経営上の強み

サービスインフラ事業である。インターネットの場の提供という事業においてアクセス、レンタルサーバー、ドメイン登録の3つが柱である。普段当たり前のように使っている電子メール、webブラウザ、外出先からのリモートアクセス、グループ内のファイル共有、前者の管理会計システム、さらには内線電話といったものは全て情報システムと呼ばれる。企業活動がますます多様化する中で、もはや情報システムなしでの企業活動は想像つかないことは周知の通りである。情報システムは、端末、ネットワーク機器、回線、ソフトウェアというさまざまな部品を組み合わせられて実現されている。情報システムを動かすために必要となる部品のうち、業務アプリケーションを除くもの一式を情報基盤(インフラ)という。そこに目をつけ、事業に乗り出した、3つの柱がそれぞれが集客面、コスト面でシナジー効果をと生んでいるということ、さらにホームページ制作、運営事業もスタートしている。ユーザーがインターネットに求めるサービスを全て提供できる。またカスタマースタッフ・技術スタッフによる365日24時間サポート体制も同業他社に負けないサービスである。

サービスインフラに特化した業務体制こそがGMOの武器である

4. 現在まで出何が一番良かったか？

インターネット内でのドメイン事業、レンタルサーバー、セキュリティー、コンサルティング、プロバイダーなどを行なっているGMO。とくにドメイン事業(お名前.comなど)はJPドメイン名登録サービス指定事業者ランキング1位である。ドメインとは、ネットワークに接続しているコンピュータが、どこに存在しているかを示すインターネット上の住所である。正しい住所をもっているから、その場所にたどり着くことができる。

プロバイダー、ドメイン、サーバーはインターネットが存在しつづける限りなくならないサービスである。人に衣食住が必要なようにインターネットにもこの3つが必要である

5. 経営上の弱み

インフラサービスに特化したGMOは弱みとも課題ともとれるのがサービスの強化、差別化可能な独自性の商材の確保などが挙げられる。また、ブランド名の浸透、確立がない。Yahoo、楽天と比べインターネット利用者の認知度、理解度は低い。広告等の手立てでブランドイメージを強化する必要がある。インターネットという顔の見えない場でビジネスをするにあたりそのネームバリュー、信頼性は大きくビジネスに影響してくる。

第五章 まとめ

1. 今後の3社の可能性

IT企業が續々誕生し、急成長している背景にはパソコンの普及が第一に挙げられるが、インターネットの存在が大きい。今後のIT技術の発展を考えると個人の視点を置いた情報化はマルチメディア情報の活用によって医療、教育、介護、レジャーなどの分野へ広がり、

またブロードバンドの到来で IT ビジネスが放送や出版とも連携すると面白い世界が広がる。そこに至るに可能性を 3 社共に秘めている。

Yahoo を軸にその他の企業がそれを追う構図がこれからも続いていくだろう。

そして、特にこの 3 社は IT 業界を牽引する重要なキーパーソンになる。

2 . 今後の IT 業界の展望

特に各企業こぞって力を入れている EC、ポータルサイト分野。事実ポータルサイトからキーワード検索をすると、このキーワードに関連した広告が画面の右側に表示される「検索型広告」が急増している。そのため各社ともにポータルサイトの内容には力を注ぎ、アクセス数の増加や会員獲得に力を注いでいる。EC 事業では楽天がショッピングモールでの消費者が買いやすくなっただけでなく、これまで流通経路に乗らなかった小さな街の特産品を全国ルートに乗せることや、今まで商圏が 1 万人規模しかなかった商品を何百万人の目に触れるようになってきている。そうなることで、生産者のビジネスチャンスが広がり、消費者はできるだけ良い物を安く買うことができる。また雇用の拡大にも貢献している。出店企業は商品管理などに最低 2 人は必要となり現行 1 万店舗だと 2 万人の雇用増にも繋がっている。

インターネットが現在以上に普及すれば、コミュニケーションが多様化する。それはインターネットを介して出会いが増えるからだ。例えば結婚してもそれがベストチョイスだったかは分からない。そうであれば嫌な思いをして我慢してきたことから開放される。好きな人や趣味の同じ人と時間を決めて会うことが可能になる。楽しさを共有する時間が増える。そうすれば娯楽も増える。こう考えると携帯電話の時間が減り、出会い系関連のコミュニティビジネスがもっと伸びると思う。

IT 業界は基本的にインフラなので、日本経済の牽引車になるのは間違いない。しかし、IT 企業が本業で上げている利益は大きくないと思う。IT バブルの崩壊前に上場した株式の利益を投資し、M&A などによる収益でもうけている。なので実際は IT 株収益に投資という側面が強いのは事実である。

インターネットが世界中を繋ぐ道具として発展した。それまでは日本で受け入れられれば良い、日本人だけで良いと考えられていたビジネス思考が世界を基準に考えなければいけなくなった。この思考が日本の経済をまた一步世界を相手できるものとなった。

IT バブルと言われた時代は終焉を迎え、市場も冷静に IT 業界を見ているがプロ野球チームの買収、新規参入に名乗りを挙げたのは IT 業界の企業である。

今後更なるインターネット利用者が増加し、インターネットビジネス、IT 業界は発展するだろう。

<http://www.yahoo.co.jp/> yahoo Japan

<http://research.livedoor.com/nbr/030904532.shtml> livedoorResearch

<http://www.gmo.jp/> Global Media Online INC

<http://www.rakuten.co.jp/> 楽天市場

ビジスタ 2003 12月号 ソフトバンクパブリック株式会社 特集記事「yahoo はなぜ強いのか」

週間東洋経済 2004年11月6日号 東洋経済新報社 特集記事「熱いぞ！ネット企業」

Global Media Online 2005年度 新卒採用資料

ダカーポ 2002 2月2日 553号 マガジンハウス 特集記事「IT業界研究」

ヤフー：インターネットサービスの先駆者 東京：三修社, 2002.9 アントニー・ブラミス, ボブ・スミス著；小浦博訳