

# 第1章 我々の疑問

インターネットの存在が大衆に認知されるようになってから、まだ10年しか経っていない。それはインターネットエクスプローラーがバンドルされたWindows95が爆発的に売れたことがきっかけであった。IT企業によるネットビジネスが乱立していったのもこの頃からである。ネットビジネスは製造業などと違い、比較的設備投資が小さいため、誰もが事業参入できるという領域でもあった。

「一人勝ち」が横行するインターネットの世界では、各分野において「勝ち組」と呼ばれる企業が明確になってきた。売上高を伸ばす企業、利益率が高い企業、ブランド力が高い企業と様々であるが、その中でひととき存在感のある企業がある。ヤフー株式会社（以下ヤフー）である。インターネット検索の顔であり、あまりコンピューターに慣れ親しんでいない人にとってはインターネット＝ヤフーとさえ思われている存在である。2000年にはネットバブルが崩壊し、IT企業は大打撃を受けたが、そんな中であって、現在時価総額が約5兆円を誇る業界の巨人である。

ヤフーはなぜこれほどまでに企業価値が高いのだろうか。どのようにしてインターネット業界における圧倒的な地位を築いたのだろうか。これが我々の感じた最初の疑問である。本研究ではインターネット業界において、ヤフーが企業価値をこれほどまでに高め、業界で最大の勝者となった事業の仕組みについて探求する。なお、ここで言う「勝ち」とは、一時的な優位ではなく、持続的に優位であり続ける構造をつくりあげた事業体とする。我々の疑問を2つに分けると以下のようなになる。

## ◇なぜいまヤフーは勝っているのか

インターネットというバーチャルワールドにおいてどのようなポジションに位置し、何を武器（資源）とし、どのような活動をおこなっているのか。

## ◇どのようにヤフーは勝ち続けてきたのか

ヤフーが設立されてからちょうど10年経つが、彼らがおこなってきた事業活動、あるいはその道筋に何か特徴的なことがあるのか。

「ヤフー」とは、スイフトの『ガリバー旅行記』に出てくる怪物の名前である。その名を持つヤフーはあらゆるインターネット企業が目指す業界のガリバーである。我々はその「ヤフー」に注目し、その戦略の特性について調査研究を進める。なお、分析に当たっては、競争戦略論のポジショニングアプローチと資源ベースアプローチの双方を複

眼的に調査し分析する必要がある。そのために「P-VAR」という枠組みに沿ってヤフーのケースを考察し、結論を導き出すこととする。

本研究報告書において、結論に導く組み立ては以下のとおりである。

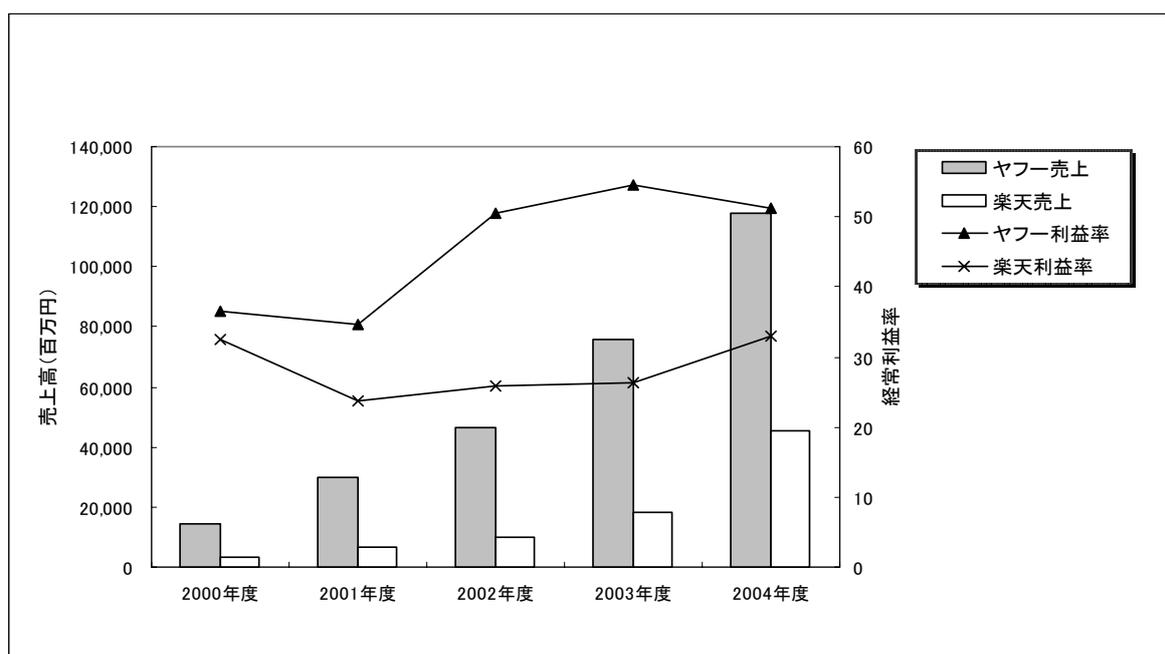
- ①第1章でヤフーの競争優位性を定量的な側面から示す。
- ②第3章で、短期的な収益モデルを主軸とした基本 P-VAR 分析を行い、ヤフーがいま勝っている理由を導き出す。
- ③第4章で、競争優位性維持のための開発活動に着目し、ダイナミック P-VAR 分析を行い、ヤフーが勝ち続けてきた理由を導き出す。
- ④第5章でヤフーの戦略の特性を示す。
- ⑤第6章でヤフーの戦略全体を示す。
- ⑥第7章ではヤフーの落とし穴について若干の補足を行う。

## 第2章 ヤフーとは

「YAHOO!」は1994年ディレクトリーサービスとして米国で誕生した。ヤフーは1996年ソフトバンク率いる孫正義が米国ヤフーとの提携にこぎつけ、1996年に設立したインターネットサービス企業である。(株式比率はソフトバンク60%、米国ヤフー40%)、会社設立1年後の1997年11月には店頭登録銘柄として株式上場、2003年には東証一部上場をはたした。サービスも1998年「MY YAHOO!」「YAHOO!掲示板」「YAHOO!ページャー」、1999年「YAHOO!ショッピング」「YAHOO!オークション」、2000年「YAHOO!モバイル」、2001年「YAHOO!BB」、2002年有料リスティングサービス等次々と市場に投入していった。ヤフーの事業はリスティング事業部、オークション事業部、YAHOO!BB事業部、メディア事業部、ショッピング事業部、ビジネスソリューション事業部、全社共通事業で構成され広告・広告以外の法人向けビジネス(ビジネスサービス売上)・個人向けビジネス(パーソナルサービス売上)を収入源としている。

ここからはヤフーの業績・企業価値・ネット指標等の調査結果から、その強さを示す。まずヤフーは業績面で競合他社を圧倒している。図表2-1に示すとおり2005年3月期の業績は売上高1,178億円、経常利益は600億円で、2000年度から2004年度の5年間で売上高は約8倍、経常利益は約12倍になった。ちなみにインターネットの世界ではよくライバルと目される「楽天」の売上高の約3倍、経常利益は約4倍の水準である。

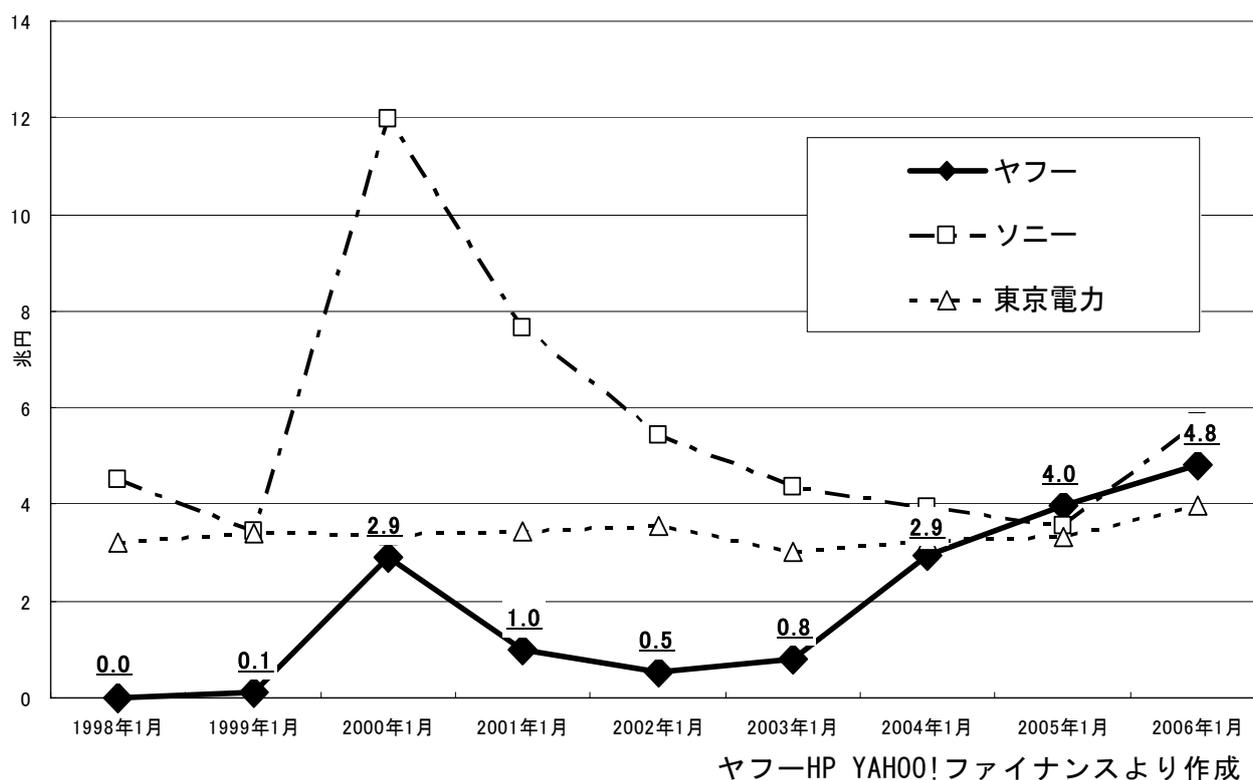
図表 2-1 ヤフーと楽天の業績推移



ヤフーHP IR情報、楽天市場HP投資家向け情報より作成

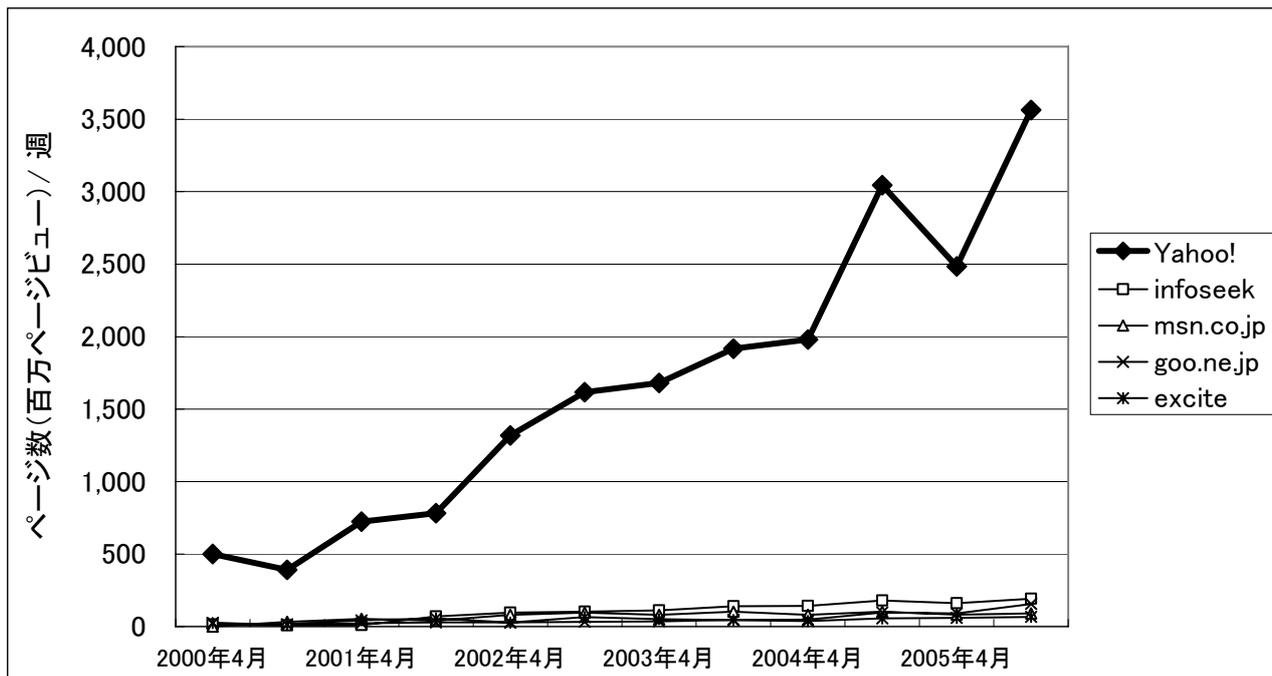
時価総額も目を見張るものがある。図表 2-2 に示すとおり時価総額も増加しており 2006 年 1 月 24 日の時価総額は約 4.8 兆円で、世界的企業のソニー（時価総額 6 兆円）、東京電力（約 4 兆円）と肩を並べていることからその巨人ぶりがわかる。ちなみに同業界の「楽天」は 2005 年 1 月時点の時価総額は約 1100 億円である。

図表 2-2 時価総額推移(1998~2006 年)



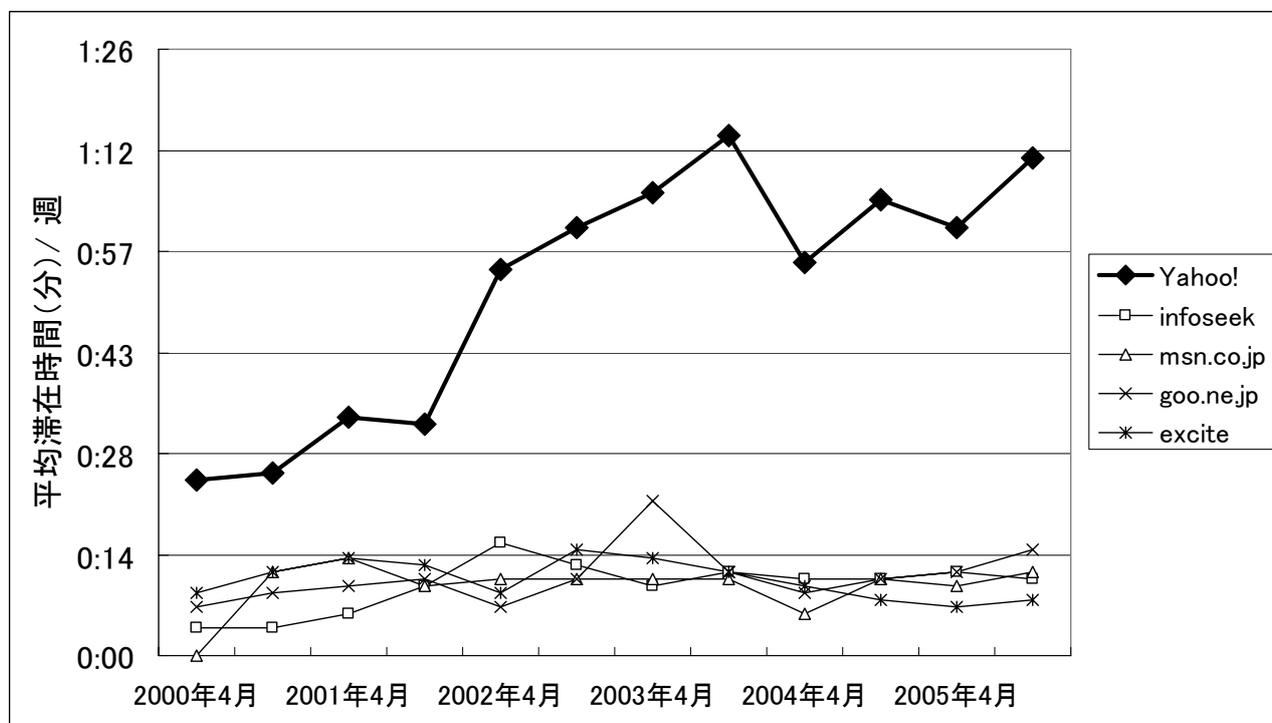
日本におけるインターネット利用者数は 1997 年末には 1,155 万人（普及率 9.2%）だったものが、2004 年末には 7,948 万人（普及率 62.3%）と急激に増加している。インターネット業界における様々な指標が示すヤフーの存在感も圧倒的である。インターネット業界においてテレビ番組の視聴率と同様に重視されているのが、「ページビュー」(\*1) である。ページビューとは「推定接触者数」×「平均視聴ページ数」で示される指標であり、そのドメインにどれだけ人が訪れるかを測る重要な尺度である。図表 2-3, 4 に示すとおり「ページビュー」は 2 位「infoseek」の約 18 倍、「平均滞在時間」(\*2) も同約 7 倍と圧倒している。

図表 2-3 ページビュー推移



(株)ビデオリサーチインタラクティブ 週間インターネットオーディエンスデータ  
世帯内のパソコンによるインターネット利用状況より作成

図表 2-4 平均滞在時間推移



(株)ビデオリサーチインタラクティブ 週間インターネットオーディエンスデータ  
世帯内のパソコンによるインターネット利用状況より作成

日本における主要検索エンジンのシェアも、ヤフーは46%であり、2位グーグルの25%を大きく上回っている。(2005年12月1日～31日の推定訪問者数 日経ビジネス 2006年2月6日号参照)

その他、ヤフーはネットオークションにおいてもシェア70% (取引額5796億円) を獲得しており、業界1位である。第2位はビッダーズであるが、そのシェアは20%にとどまり、大きく引き離されている。

以上のように様々な定量的な指標から、ヤフーの強さは、他を圧倒し続けていることがわかる。この圧倒的な継続的優位性は、インターネット業界において他社にない独自の事業戦略を展開してきたからこそと思われる。これがなにかをP-VAR分析というフレームワークを用いて、ヤフーの勝ち続ける事業戦略がどういうものかを導き出していく。

## 第3章 なぜいまヤフーは勝っているのか

ヤフーの存在は、業界内の圧倒的地位のみならず、日本企業全体の中のトップグループにさえ位置付けられる存在であることを第2章で触れた。我々の疑問の1つである、「なぜ勝っているのか」については、ヤフーの収益の上げ方に注目する。まず事業展開全体を見渡した上で、収益の上げ方をとらえるために、後述するP-VAR分析（井上、2006）の枠組みに沿って調査し、ヤフーが勝った理由を導くことにする。

### 1. ヤフーの設立までの経緯

ヤフーは、インターネット黎明期の1994年にディレクトリーサービスとしてアメリカで生まれた。商用化された翌95年4月に、Yahoo Corporationが米国カリフォルニア州に設立され、その翌96年1月にソフトバンク株式会社と提携し、日本でヤフー株式会社（Yahoo Japan Corporation）が発足、同年4月1日に日本語によるサービス、YAHOO! JAPANがスタートした。まずは、ヤフー以前の米国での活動で既にもたらされていたものを確認した上で、日本上陸から設立までの経緯をみることにする。

#### 1.1 日本上陸以前の経緯

発端はスタンフォード大学の2人の大学院生の趣味ではじめたホームページであった。ウェブサイトの爆発的な増加を見て、トピック別に整理する枠組を作ろうと考えたことがきっかけとなり、株価情報からチャットルーム、不妊症、さらには生物化学兵器にいたるまで、ありとあらゆる内容のウェブサイトを分かりやすくまとめたディレクトリー（索引）サイトをスタートさせた。YAHOO!、すなわちYet Another Hierarchical Official Oracle（もう1つの階層的な気が利くデータベース）の始まりである。

成功のポイントは大きく三つ。一つ目は、ディレクトリーの基本理念として人間的な部分を重視した点である。ヤフーの競合企業として当時は、自動的にインターネットを徘徊して情報するプログラムである「スパイダー」や「ボット」を使い機械的に索引結果を反映させるものもあったが、ヤフーは収集したデータから人々が求めている情報やウェブの動向を見極めて人の手で再整理したものを提供した。

二つ目は、あくまでもフリーサービスに拘ったことである。ヤフーのディレクトリーサービスとしての地位は、当時のネットスケープ社のナビゲータ・ウェブ、ブラウザのデフォルト・ディレクトリー（ユーザーが設定しない場合に採られる既定フォルダ）となったことで確立され、アメリカ・オンラインを含む大手企業からの買収のオファーが殺到した。しかし、最終的にはヤフーをフリーサービスとして維持し、サブスクリプションサービス（一定

期間の利用に対して金額を設定する課金方式)には転換しないとの理念を支持した、セコイヤ・キャピタル社と提携することで、商業ベースで存続するだけの資金面を確保し、商用化を果たしたことである。

三つ目は、ビジネスモデルの中心を広告収入と置き、広告主を惹きつけ、市場シェアを獲得するために、ニュース・セクション、掲示板、チャットなどのオンライン・コミュニティを追加することや、のちに「My YAHOO!」として登場するパーソナリゼーション機能といった高い付加価値機能についても無償で提供としたことである。その前提として、設立時の事業計画の中で強調されている独立性、編集の中立性を維持するため、特定の企業や思想に偏らないニュートラルな立場をとり続けてきたことである。

以上、日本上陸以前にもたらされていたものを整理すると、①人間の裁量と判断を組み入れたヒューマン・タッチなディレクトリーサービス、②高い付加価値のフリーサービス、③広告収入をビジネスモデルにおいたオープンな営業活動の3点となろう。

## 1.2 日本上陸から設立までの経緯

ヤフーがグローバルなプラットフォームへ拡大を遂げる第一歩は日本だった。1996年4月米国でのIPOの同月、ヤフー株式会社の開設が発表された。海外進出を早い時期におこなうことは、「最初に市場に参加した企業がその分野でトップになる」というネットビジネスの鉄則に従ったものだと、当時のCEOティム・クーグルは言っている。それには、巨額の初期投資が必要であったが、その投資を請負ったのが孫正義率いるソフトバンク株式会社であった。

日本という一面で非常に閉じられた環境で成功するには、日本企業との合弁事業が必須であった。米国ヤフーはソフトバンクと4対6(8千万円対1億2千万円)の資本比率でヤフー株式会社を設立した。そして、ローカリゼーションを最重要視し、東京にヤフーのオフィスを設置すると、ソフトバンクの井上正博を社長として迎え入れ、プロデューサーからウェブサーファー、そして販売スタッフまで全て日本人とし、まったくゼロの状態からディレクトリーを作り上げた。

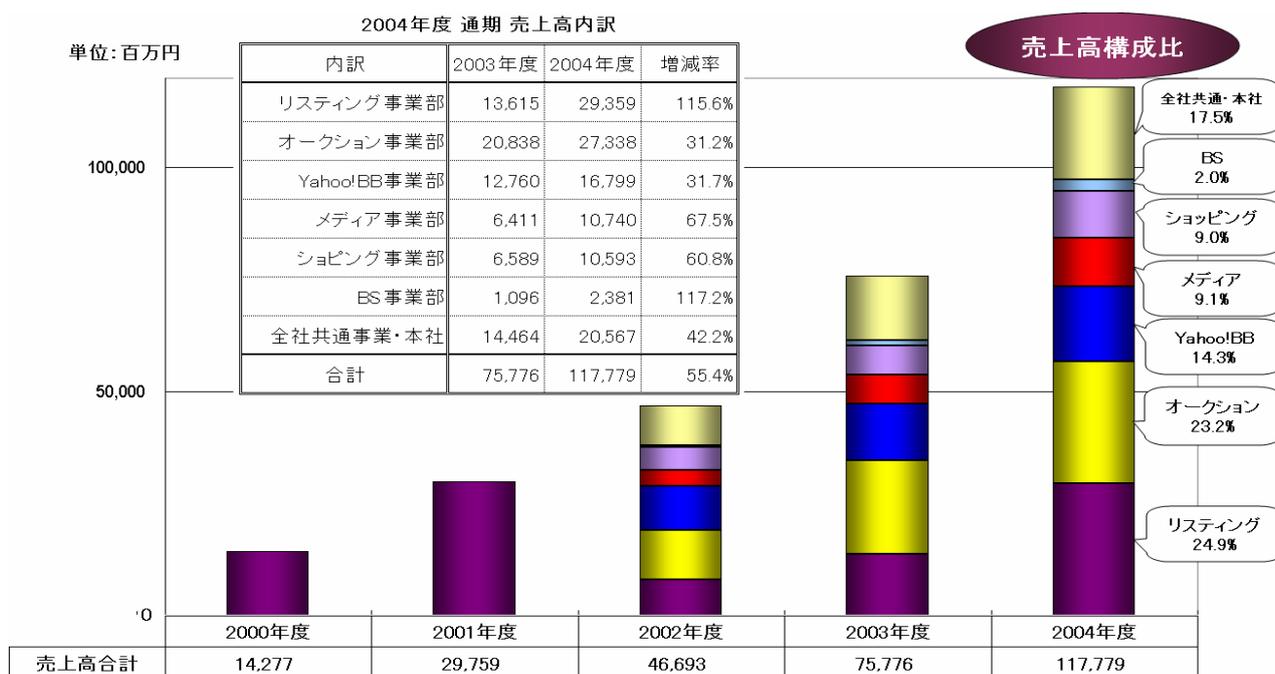
ユーザーの欲しい情報を欲しい順番に示すディレクトリーを、日本のウェブサーファーの感性で再構築したこと、広告主を日本の営業スタッフがネット企業に偏らずに幅広い業界から募った結果、ヤフーは電撃的な成功を収め、初日のページビューは17万件を超え、日本一の人気サイトとなり、2ヶ月目に黒字化、翌97年11月には株式の店頭公開を果たす。また、2000年2月のネットバブル崩壊により、数多くのドットコム企業が消えていく中で、小売業者やレストランなどの既存ビジネスの広告主を多くもつヤフーは、最小限の傷にとどまったのである。

## 2. ヤフーの事業展開

### 2.1 事業活動の全体像

ヤフーの事業別売上構成比は図表 3-1 の通りである。各事業部の内容については後述するが、注目すべき点は3点であり、ひとつは売上高増加率が極めて高い点(全体で55.4%)。ひとつは事業部別の売上高構成のバランスがとれている点(事業部別売上は2002年度より表示)。もうひとつは、全ての事業部の売上が伸びている点である。ヤフーが「勝っている」状況をこの3点から表現するのであれば、「全事業部の売上増加をともなって、極めて高い売上増加率を誇っている」ということになるだろう。ここで留意しておきたいのは、各事業部はいずれもヤフーのポータルサイトを基盤とした事業、つまり全てポータルサイトで稼いでいる点である。事業基盤としてのポータルサイトの懐の大きさを踏まえながら、各事業部の事業概要を、収入源を押さえつつみていくことにする。

図表 3-1 事業別売上高構成 (2005年6月 ヤフー(株)経営近況報告会)



出典 「2005年6月17日ヤフー経営近況報告会プレゼンテーション資料」 P.12

### 2.2 リスティング事業部

リスティングとは、スポンサー企業のサイトを検索結果の目立つ部分に表示することでユーザーを企業サイトに誘導し、広告効果を持たせるものである。検索したキーワードに関連する商品や企業情報のサイトを表示する形をとっているため、ユーザーの注意を促し、効果の高い広告手段とされている。ヤフーのリスティング事業部は、①情報掲載サービス(就職、

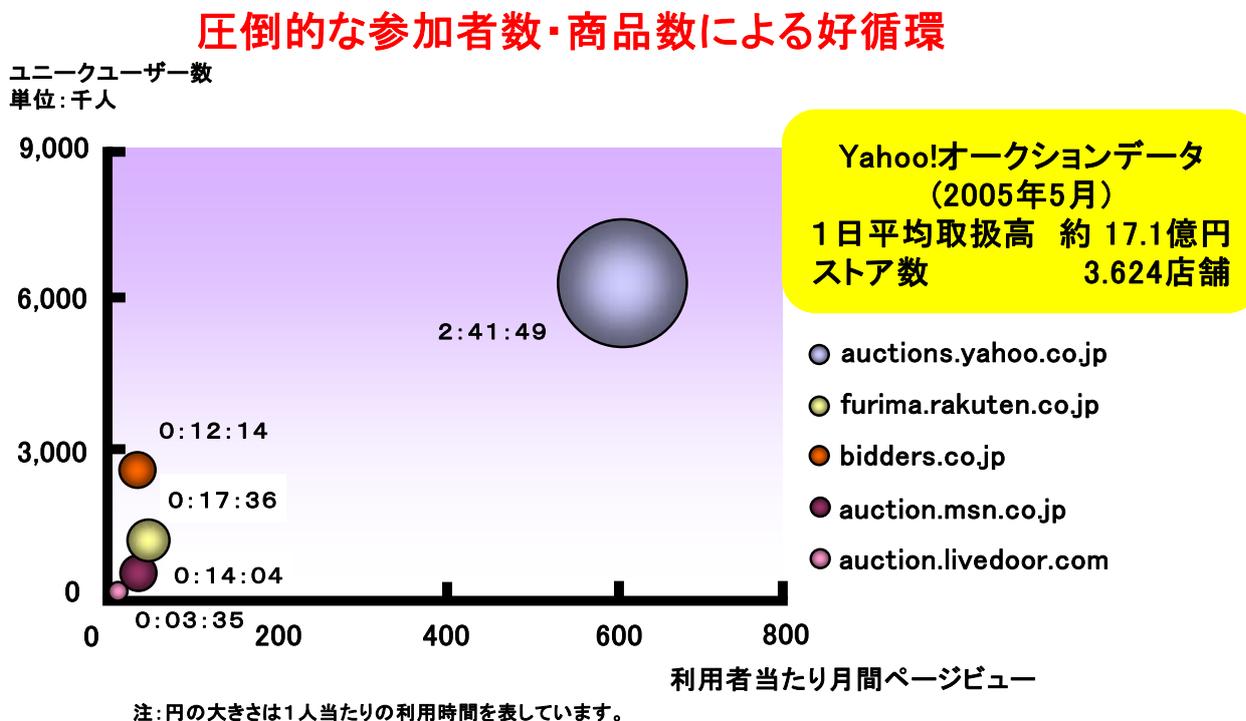
自動車販売等)、②地域情報サービス(電話帳、地図、グルメ等)、③検索サービス(カテゴリ検索等)を提供し、情報提供元から得る情報掲載料、およびスポンサーサイトによる収益の拡大を図る。広告、情報掲載料等を収入源とする。

### 2.3 オークション事業部

ヤフーのオークション事業は1999年9月、日本では最初にスタートさせた。個人間(CtoC)の商品の売買および法人による商品の競売などの場を提供し、また法人向けにオークションストア(法人店舗)のサポートを行っている。収入源はストア登録料、システム利用料等である。通称「ヤフオク」で親しまれ、オンラインオークションサービスにおいて日本最大規模を誇る。

ヤフーのオークション事業における収入源の推移は、2001年開始の有料による本人確認制度を皮切りに、2002年には出品システム利用料を導入、2002年には落札システム利用料導入へ広がっている。当初広告収入のみで、オークションに係る料金は無料で提供してきたが、有料化を進めたことでむしろ信頼性が高まり、オンラインオークションとしては突出した存在となっている。(図表3-2)

図表 3-2 ネットオークションの勢力図 (2005年6月ヤフー(株)経営近況報告)



出典 「2005年6月17日ヤフー経営近況報告会プレゼンテーション資料」 P.9

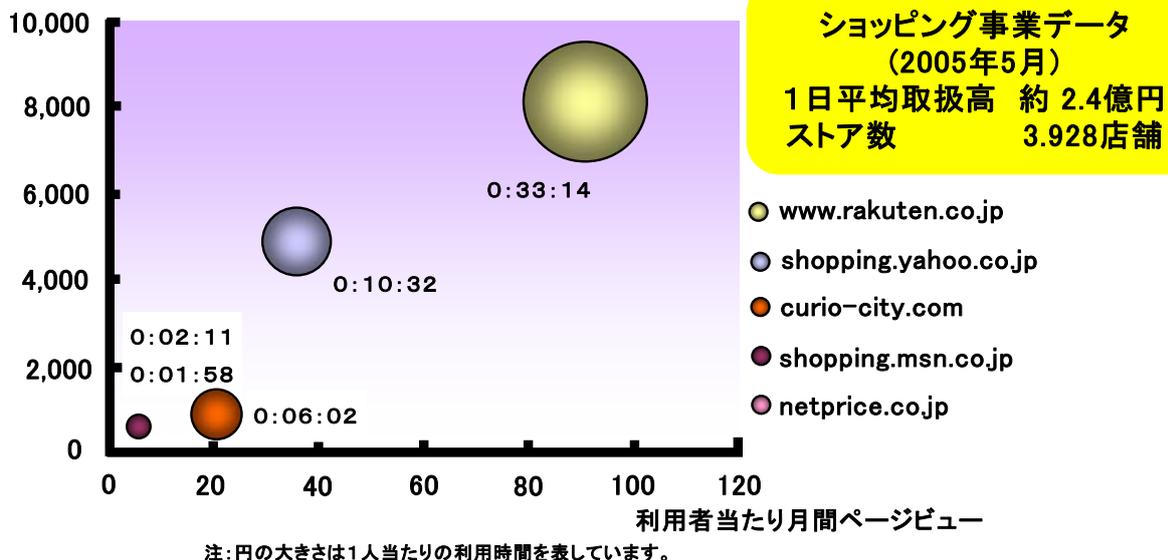
## 2.4 ショッピング事業部

ヤフーのショッピング事業部では、オンラインショッピングサイト（BtoC）の提供を行っている。先行する楽天市場を捉えるべく、「商品数 No.1」「集客力 No.1」「取扱高 No.1」のコマースサイトを目指す（図表 3-3）。サービス開始当初は、信頼と実績のある有名店など出店をかなり絞り込んでいたが、ユーザーの利便性を第一と考え、個性豊かな専門店を含めた品揃えを充実させたオンラインショッピングサイトを提供し、広告、テナント料の収入増大を図っている。図表 3-3 において 2005 年 5 月末のストア数 3,928 店舗となっているが、2005 年 12 月末現在で 7,760 店となっており、わずか半年余りで 2 倍に膨れ上がるなど、急速な拡充を図っている。

図表 3-3 ネットショッピングの勢力図（2005 年 6 月ヤフー(株)経営近況報告）

**更なる店舗の誘致により、商品数の拡大・価格競争力の増大をめざす**

ユニークユーザー数  
単位：千人



出典 「2005 年 6 月 17 日ヤフー経営近況報告会プレゼンテーション資料」 P.10

## 2.5 YAHOO!BB 事業部

ヤフーの YAHOO!BB 事業部は、2001 年 6 月にブロードバンド関連総合サービスとして「YAHOO!BB」を開始して以来、YAHOO!BB 会員のウェブ上での会員獲得、登録・受付業務、メールサービスやホームページ作成サービス「YAHOO!ジオシティーズ」など、主に ISP(\*1) 付加サービスの提供を行っている。顧客獲得・継続インセンティブ、ISP 料金等を収入源とする。

特徴的なのは、回線接続などのインフラ部分については、ソフトバンク 100%子会社のソフトバンク BB が担当している点であり、ヤフーがいわゆる「もたざる経営」姿勢をとってい

ることである。それはヤフーのポータルサイトの特性が、在庫など有形の営業用資産を必要としていないことと、業界内での絶対的地位が、あくまでも通信インフラ上に乗った、バーチャルなプラットフォーム事業に特化することを許容させている希少な存在であることを示しているとも言える。

## 2.6 メディア事業部

ヤフーのメディア事業部は、①情報提供サービス（ニュース、天気予報、金融情報等）、②エンターテインメントサービス（音楽、映画、動画等）、③コミュニティサービス（掲示板、アバター等(\*3)）の提供、運営を行っている。これらのサービスの位置づけは、ヤフーの成長の経緯が示す通り、圧倒的多数のネットユーザーを「立ち寄らせた」のが、検索を中心としたリスティングサービスであるとするれば、立ち寄ったユーザーをヤフーのサイトにできるだけ長くとどめさせたのがメディア事業部のサービス群だといえる。つまり膨大なページビューを支えるコンテンツサービスである。

各サービスのレベルアップの質は高く、音楽においては、「YAHOO!ミュージック」において、約10万曲のフルサイズの音楽をいつでも無料で聴ける日本初のサービス「YAHOO!ミュージックサウンドステーション」を公開した。また、コミュニティサービスにおいては、各界の著名人とのチャットイベントをタイムリーに企画、情報提供サービスでは、「YAHOO!天気予報」において防災情報を含めた大幅なリニューアルを行うなど、ユーザーが注目する魅力的なサービスの提供を継続的に行っている。

## 2.7 全社共通事業部

ヤフーの全社共通事業部は、文字通り全社に横断的にかかわるサービスとヤフーのブランドそのものを形成する事業を行っている。前者は、個人情報管理（PIM(\*4)）、パーソナライズサービス（ツールバーやレイアウトを自分の好みに設定できるサービス）など、YAHOO!JAPANのサービスをカスタマイズするための機能を提供する。後者は、有料の会員限定サービス「YAHOO!プレミアム」の提供にともなう、広告、YAHOO!プレミアム売上を収入源とする。なお、プレミアム会員数は年間100万IDのペースで順調に推移している。ヤフーの様々なサービスに係る「YAHOO!プレミアム」の売上などを、各事業部の売上や費用に配賦せず、ヤフーブランドそのものを形成する事業と位置づけ、全社共通事業部の実績としている。

## 2.8 ビジネスソリューション（BS）事業部

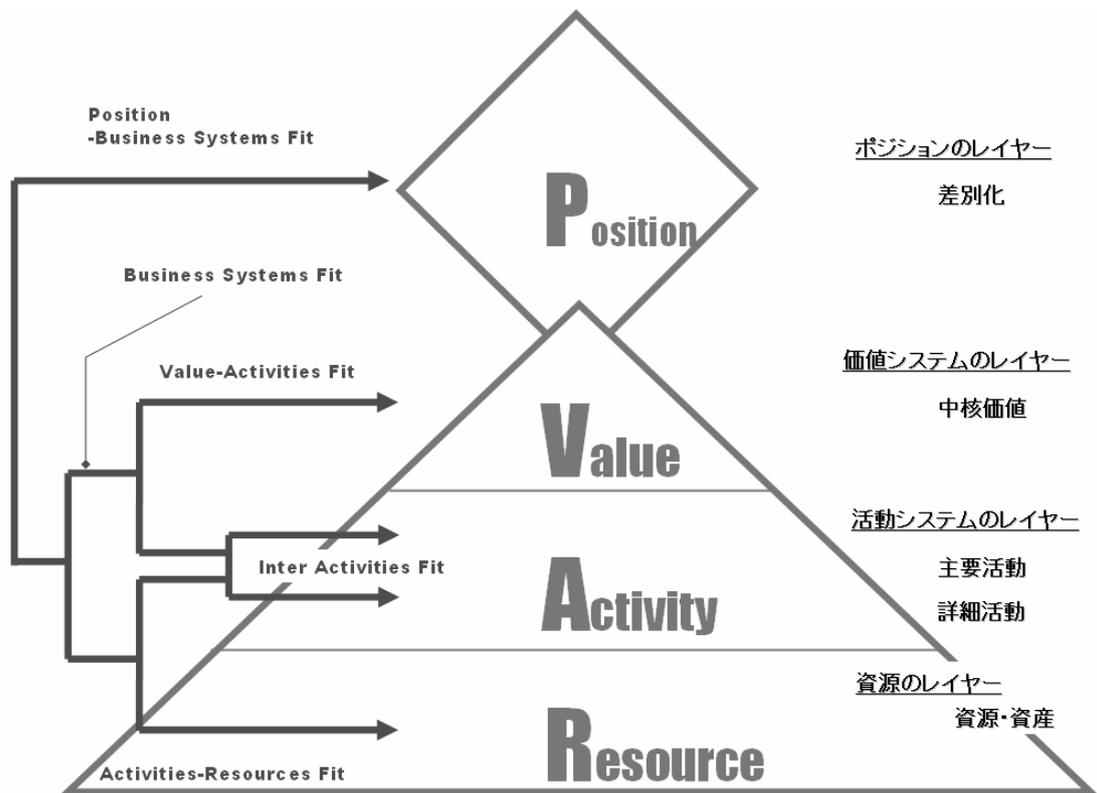
ヤフーのビジネスソリューション部は、ヤフーが培ってきたノウハウや技術を、個人事業主を含む企業や地方公共団体に対してソリューションとして提供している。インターネットを利用した調査や、ドメイン・ホスティングサービス、企業情報ポータル（EIP(\*5)）向けソリューションのライセンス提供している。調査やポータルソリューションが主な収入である。

### 3. 分析のフレームワーク「基本 P-VAR」

ヤフーの各事業部別の概要を、収入源に着目しながらみてきたが、ポータルサイトをベースとした事業とその収入源（広告収入や手数料収入など）の多様性は、何によるものと考えられるのだろうか。ポータルサイトの経営資源としての魅力なのか、それとも資源の活用のうまさなのか。また、それによってどのような顧客価値の創出を想定しているのだろうか。

ここでは、分析のフレームワークとして、事業システムの P-VAR 分析を使って疑問を解いていくことにする。特に「なぜいま勝っているのか」というスタティック（静的）な問いに対して「基本 P-VAR」分析を使うことにする。また、「なぜこれまで勝ち続けてきたのか」というダイナミック（動的）な問いに対しては、第 4 章において「ダイナミック P-VAR 分析」により解明していく。

図表 3-4 基本 P-VAR 分析



出展：井上(2006)

事業システム(\*6)の P-VAR 分析（井上、2006）とは、事業の仕組みを実践的に分析・設計できるようにするためのツールである。いわゆる、短期的な収益化の方法に注目した収益モデルとは異なり、資源の蓄積パターンや、より望ましいポジションの獲得方法などにも注目しているという特徴をもつ。図表 3-4 の通り、ポジション（Position）、顧客価値（Value）、活動システム（Activity Systems）、経営資源（Resources）を、それぞれに重層的に重ね合

わせることによって、より深く、多面的な分析を行うものである。マルチレイヤー（多層）式に事業システムを描くことによって、事業の仕組みを実践的に分析・設計できるようにするためのツールである。各々のアルファベットの頭文字をとって P-VAR 分析と呼び、特に事業システムの静態分析を行うものを基本 P-VAR と呼ぶ（井上、2006）。

例えばヤフーのビジネスモデルは、自社が提供するポータルサイトやそのコンテンツに、各企業の広告を掲載することで広告収入を得るモデルである。そのモデルを可能にする資源や活動の独自性や、背後にあるプロセスを含めた全体の設計が P-VAR である。顧客に提供する価値、それを支える裏方の活動、その活動を可能にする能力と資源の関係を示すとこの図のようになる。それぞれが当該レイヤーにおいて結びついてシステムを構成している。

各レイヤーの内容は、上から Position（ポジション）は、模倣障壁・移動障壁をもつ戦略的位置取り、すなわち差別化が図れる戦略的ポジションを示す。Value（価値）は、主要活動から生まれる顧客価値の創造、すなわち中核となる価値システムを示す。Activity（活動）は、競争優位の源泉になりうる資源を活用した活動（主要・詳細）システムを示す。Resource（資源）が競争優位の源泉になりうる、有形・無形の資産を示す。各々のレイヤーが重層的に重なった事業システムについて、レイヤー間の関係をみながら分析する。

#### 4. ヤフーの基本 P-VAR 分析 ～なぜ強いのか（スタティックな視点）～

「総合ポータルサイト」として、インターネットユーザーにあらゆるサービス（価値）を提供するヤフーは、そのサービスの対価として圧倒的なページビューを目標として広告を掲載する各クライアントからの広告収入と、ブロードバンドサービス「YAHOO!BB」や「YAHOO!オークション」を利用する会員からの手数料を得るという収益モデルをとっている。それを可能にする事業システムについて、以下基本 P-VAR の各レイヤーに沿って分析を進める。

##### 4.1 ポジション（Position）からみたヤフー

ヤフーはインターネットカンパニーの中において、「総合ポータルサイト」といポジションをとった。インターネット業界におけるその他のポジションは、その事業内容によっていくつかに分類することが出来る。e コマース市場においてネット通販や携帯電話の着信音楽等のデータ販売を主たる事業としているもの、ネット広告やネット金融、音楽配信を専門とする企業も存在する。その中で「総合ポータルサイト」は文字通り、インターネットの玄関口として、多種多様な情報やサービスを提供するウェブサイトである。「総合」か「専門」かという観点では、幅広いインターネットユーザーの来訪チャンスがある点、専門サービスもポータルサイトを入り口としてリンクさせることが可能な点から、広告収入を含めたビジネスチャンスが多い「総合」が有利といえる。

また、総合ポータルサイトの中には、ヤフーやグーグルのように検索機能を軸に展開するものと、So-net や OCN のように ISP の付帯サービスとして展開するものがある。

総合ポータルサイトという名が示す通り、ヤフーのサービス提供の相手はインターネットユーザー全てであり、その目的はあらゆるユーザーにとっての玄関口になること、すなわち「集客」がカギとなっている。日本における老舗は、ニフティやビッグロブといった ISP 系が中心であったが、ヤフーは回線接続業をアンバンドリングしたポータルサイトだけのサービスを、各 ISP 系サービスのもう一階層上に架け、より広範なインターネットユーザーがアクセスするポジションを確立した。

#### 4.2 価値 (Value) からみたヤフー

ヤフーの価値には、特定ユーザーと不特定ユーザーをベースとした価値がある。特に、特定ユーザーをベースとした価値には、ヤフーの IR 資料が示すとおり、「日本を代表するインターネット・サービス・カンパニーとして、インターネット利用者の圧倒的支持を受けるべく、また、生活のあらゆる場所で使っていただける「ライフエンジン」としての価値 (ヤフー05 年度半期報告書) である。「ライフエンジン」とは、生活情報や趣味に関する情報や、ショッピング、金融等の日常生活上のサービスを、インターネットを通じて身近に享受できるインフラである。

一方、不特定ユーザーをベースとした価値は、ユーザーが享受できる検索・情報サービスもさることながら、圧倒的多数の不特定ユーザーが集まる状況が、特に企業サイドにとっての大きな価値となっている。それは広告を掲載できるスペースの創出だけにとどまらず、従来の物理的市場 (マーケットプレイス) とは別の仮想市場 (マーケットスペース) 創造の価値である。商品の出し手と受け手の特定が可能となることで、実際の商取引が可能なウェブ上のスペース (「場」) が立つことの価値である。出店コストを含めたマーケット参加にかかる費用は、物理的市場よりも圧倒的に節減されるため、その分ユーザー (消費者) に価格面やサービスの付加といった形での転嫁が期待され、ユーザーにとっても仮想市場は魅力的な消費の場となるのである。

インターネット上での広告収入と会員からの手数料収入、というビジネスモデルにおいて圧倒的優位に立っているヤフー。我々が知りたいのは、なぜそうした地位 (ポジション) を獲得できるのかである。そのために、ヤフーの活動 (Activity) と、ベース (基盤) となっている資源 (Resource) について調査する。

#### 4.3 活動 (Activity) からみたヤフー

ヤフーの収益モデルを大別すると、広告収入と手数料収入になるが、もう少し細かくみていくと、①広告スペースに掲載されるバナー広告、メール広告等及びそれに付随する企画制作等による収入、②有料リスティングサービス (検索結果の目立つスペースにスポンサーサイトを表示) による収入、③個人向けビジネス (「YAHOO!オークション」のシステム利用料、「YAHOO!BB」の ISP 料金等) による収入、④広告以外の法人向けビジネス (BtoC オークションやショッピングのテナント料・手数料、就職・自動車・不動産関連情報掲載料、雑誌・書

籍のライセンス料等) による収入、⑤プレミアム会員向けの手数料に分けることができる。

これらの複数の収入が、複数の事業部にまたがって発生している状況(図表 3-5)は、ヤフーの収益活動の多様性を示すものであり、先述の事業部別売上高の推移を踏まえれば、各事業部が広告収入など中心となる収入源を着実に拡大しながら、他のかたちで収益を上げる活動を行っている状況が確認できる。

図表 3-5 ヤフーの各事業部別の売上高内訳

2004年度売上高内訳

単位: 億円

売上内訳 事業部	広告	リスティング	パーソナルサービス	ビジネスサービス	会員手数料	合計	主なサービス
	バナー広告、メール広告等による売上	有料リスティングサービス(スポンサーサイト)	個人向けビジネスによる売上*1	広告以外の法人向けビジネスによる売上*2	「Yahoo!プレミアム」売上		
リスティング事業部	201	—	2	90	—	293	キーワード検索、カテゴリ検索、商品検索、辞書、翻訳、知恵袋、自動車、不動産、リクナビ、学習情報、縁結び、ウェディング、ヘルスケア、懸賞、地図情報、路線情報、道路交通情報、グルメ、地域情報、電話帳、クーポン、ビジネスエクスプレス
オークション事業部	12	—	231	31	—	274	オークション、宅配、かんたん決済
ショッピング事業部	10	—	—	96	—	106	ショッピング、ボックス、コンピュータ、チケット、ビューティー、トラベル、ビジネストラベル、セブンアンドワイ
Yahoo!BB事業部	15	—	94	59	—	168	BB、メール、ジオシティーズ
メディア事業部	93	—	9	5	—	107	ニュース、ファイナンス、保険、スポーツ、天気情報、ムービー、ミュージック、着メロ、エンターテインメント、テレビ、占い、ゲーム、コミック、動画、メンバーダイレクトリ、掲示板、チケット、メッセージャー、アバター、パーソナルズ、グリーティング、グループ、デリバー
全社共通事業	58	—	—	5	145	208	トップページ、きつず、My Yahoo!、カレンダー、ノートパッド、アドレスブック、フォト、フリーケース、投票、アラート、ツールバー、ニュースレター、モバイル、ボランティア、ブックマーク、ヘルプセンター、インターネット検索、ウォレット、プレミアム、ポイント、ブログ
ビジネスソリューション事業部	1	—	0	22	—	23	リサーチ、ウェブホスティング、ドメイン、ポータルソリューション
調整額	0	—	—	-2	—	-2	
合計	390	—	336	306	145	1,177	上記の各サービス名「Yahoo!○○」のYahoo!を省略

\*1 全社共通事業のパーソナル売上を会員手数料(プレミアム)として本表では認識

\*2 ショッピング事業部のビジネス売上にはセブンアンドワイの物販売上を本表では含めている

○ は、事業部別売上の中で100億円を超えているものを表示

2005年3月期 第4四半期および通期の財務・業績の概況(連結)より作成

#### 4.4 資源 (Resource) からみたヤフー

ヤフーの事業部別の収益活動をみると、いかに経営資源としてのポータルサイトの使い途が広いかを実感できる。また、ポータルサイトに集まる不特定・特定（つまり会員化した）のインターネットユーザー（顧客）の動向が、サイトのメニューや運営に少なからず影響を及ぼしていることを踏まえれば、電子化データとして常に分析しうる「動向」は、十分な情報資源といえる。ここでは、(1) 資源をポータルサイトと(2) 顧客に分け、その強みを考察することにする。

##### (1) 資源としてのポータルサイト

ヤフーを含めたインターネットカンパニーの特徴として、そもそも無形資産 (intangible asset) がコア資源となっている点である。資産としてあげられる生産設備や販売拠点、店舗網といった有形資産が価値（顧客にとってのサービス）の提供を展開する基盤とは必ずしもなっていない。一方、サービスを享受している側からみた場合、ヤフーそのものであることを認識できるものは、表面上は極めて模倣が容易な（実際に極めて模倣されている）パソコンのモニターに映し出されるポータルサイトでしかない。それにも拘らず、ヤフーが業界において圧倒的優位に立っている状況を鑑みれば、ヤフーの資源の本質が、そうした表面上見ることが可能な資産ではなく、「見えざる資産 (invisible asset)」であることは論を待たない。重要なのは、ポータルサイトが、不特定、特定を問わず数多くのユーザーが集い、そこに広告やサービスの提供を試みる企業が出会う「場」であることと、ポータルサイトとそれに乗る様々なサービスやコンテンツの関係が、プラットフォームと補完財の関係にあり、かつ両者の間に物理的な制限が働かないというインターネットの特性、すなわち物理的な疲弊のない多重利用の可能性を有している点である。

##### 「場」の視点 ～資源とユーザーの関係～

「場」とは、人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけあい、共通の体験をする、その状況の枠組みのこと（伊丹、1999）であり、情報蓄積の単位である。ポータルサイトという「場」を資源ととらえた場合、その「場」とは①ポータルサイトに用意されたサービスを利用する一般ユーザーと、②それらの利用者を対象顧客としている企業の出会いの場である。

両者はネットという媒体を介して相互に働きかけ合っている。沢山の利用者が集まるから、企業は目を引く広告や無償のコンテンツを提供しユーザーとの接点を図る。運営サイドのヤフーのコントロールにより、いわば「的を得た」沢山の魅力的なサービスの提供があればこそ、ユーザーが更に集まるといった好循環ができていく。つまり、情報という観点では、企業もユーザーも「出し手」となっており、それを調整し、場を盛り上げる仕切りをヤフーが担っていると考えることができる。

## 「プラットフォーム」の視点 ～資源と企業（サービス提供者）の関係～

ヤフーのポータルサイトをコア資産とした場合、そのコア資産に乗せられるコンテンツサービスはコア資産の補完的存在と言える。ヤフーは、ポータルサイトに魅力的なサービスを次々と加え、プラットフォーム・リーダーとなることを望んでいる。ガワー・クスマノ(2005)が言うように、コア資産をもつ優位な立場を考えた場合、何もかも自前でやってしまおうとすることも考え得るが、長い目で見た場合は、そうした補完的サービスを開発する産業を育成、進化させるように誘導することが、結果としてプラットフォーム・リーダーの地位を揺るぎないものにすることとなる。

ヤフーは YAHOO! JAPAN の技術仕様を開発者向けに公開する「YAHOO!デベロッパーネットワーク」を 2005 年 12 月に開設した。第一弾として YAHOO!検索の API（アプリケーション・インターフェイス）を公開。外部の開発者が YAHOO! JAPAN のデータベースを使ったサービスやソフトウェアを開発できるようにした。開発者は YAHOO!検索と連携したサービス、ソフトウェアも簡単に開発できる。ヤフーは YAHOO!検索以外のサービスについても API も順次公開する予定であり、公開する技術仕様は無料で利用可能とする。

ヤフーの資源をプラットフォームとして見た場合に、その特性となっているのは、見えざる資産を基盤としていることにより、「YAHOO!デベロッパーネットワーク」のような同時進行での開発やサービスの試作が容易であること、多重利用が可能かつ資産の物理的な疲弊が起きないことである。

## (2) 資源としての顧客

ヤフーのポータルサイトを訪れるインターネットユーザーを全てヤフーの資源と言えるかについては、いくつかのとらえ方がある。排他的所有権の有無を一つの境界とするのであれば、ID 取得会員か否かで分けることができるのかも知れない。ヤフーにとって ID 取得者は、資源のストック化が図られたと考えられる。それ以前の来訪者はまだフローである。しかしそのフローも、毎日途切れることなく、膨大な数で安定的に流れ続けていけば、もはやそれも太い帯であり実態的には資源化されている。なぜなら、ヤフーにはフローの来訪者を特定することはできないが、どのサービスを利用し、どれだけの時間にわたり滞在していたかの足跡は電子データとして蓄積されていく。それは立派な情報資源である。ここでは、ID 取得前の不特定の顧客と、取得後の特定の顧客に分け、それぞれを資源として認識することにする。

### 不特定の顧客

ヤフーにとって不特定の顧客とは、直接的にはサービスの対価を支払わない、顔の見えない顧客である。しかしヤフーが提案するサービスを最もシビアに評価する顧客でもあり、この顧客層を入り口で取り込めない限り成長は望めない、極めて重要な顧客といえる。この不特定の顧客の集積こそが、インターネットサービスのニーズ全体の方向感を教えてくれる、

今後の事業戦略策定の判断材料として最も有益な資源といえる。

## 特定の顧客

不特定の顧客が特定の顧客、すなわち ID を取得したユーザーとなった時点で、ヤフーフアンになっているか、少なくともサービスに期待を感じているユーザーである。この時点で、これらのユーザーについては、その集積もさることながら、顧客との関係性自体が資源となってくる。関係性の内容は大きく3つあり、①ヤフーと顧客の関係、②企業（クライアント）と顧客の関係、そして③顧客と顧客の関係（顧客同士のネットワーク）となる。

①ヤフーと顧客の関係で言えば、顧客が特定することで、その顧客の好みにあったサービスを提供する機会を得ることであり、例えばポータルサイトの画面とメニューの設定を各顧客の好みに合わせて自由に変更可能なパーソナライゼーション・サービスとして、「My YANOO!」がある。こうしたサービスは、ユーザーのヤフーに対するロイヤリティを誘引するものであり、再訪と滞在時間の長期化、すなわち広告主の広告機会の拡大に資する仕掛けとなる。

②企業と顧客の関係は明確で、相手が特定されることで企業サイドから One to One マーケティングの展開が可能となることである。

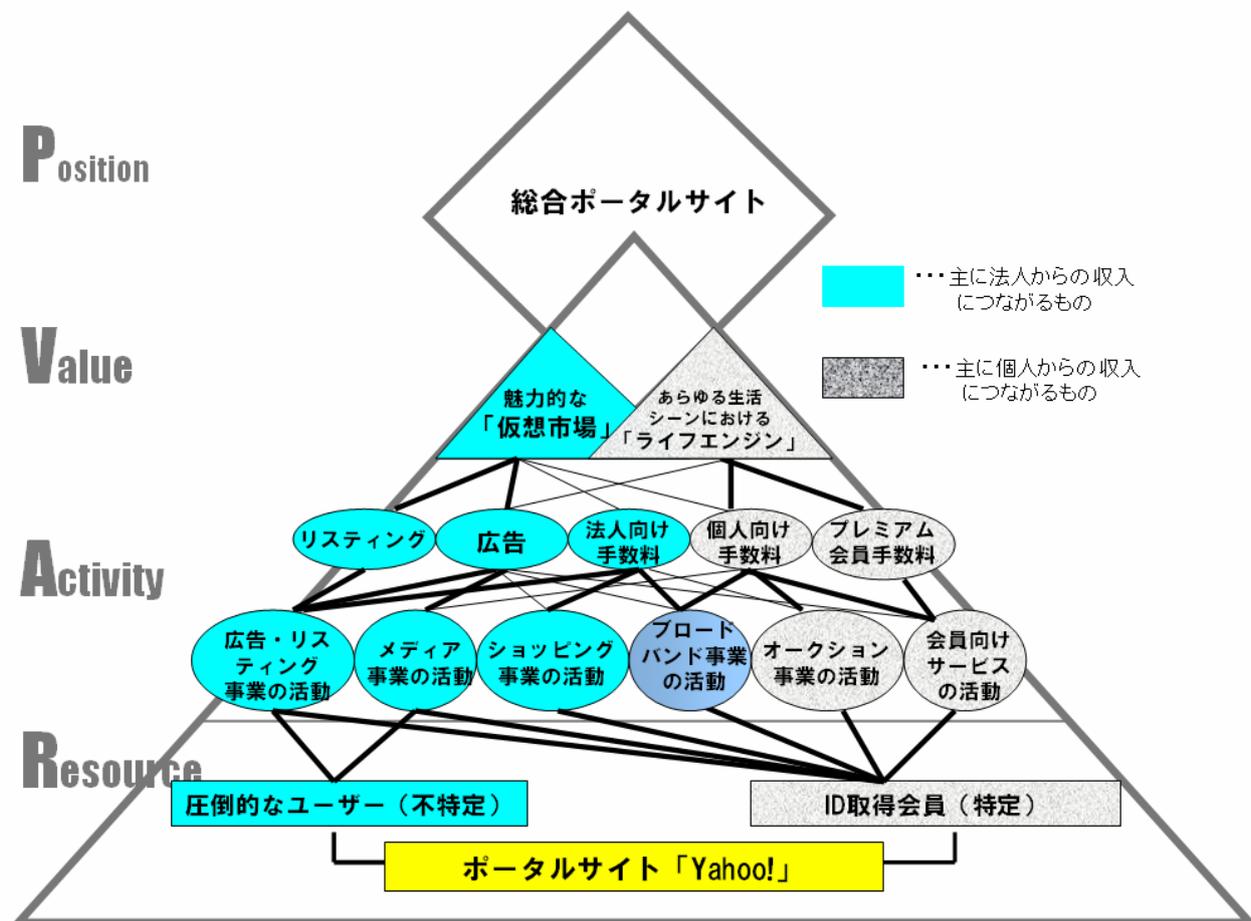
③顧客と顧客の関係（ネットワーク）は、直接的な収益機会には結びつかないものの、ポータルサイトの最もコアとなりうる資産である。ヤフーは 1998 年 7 月より、ID 取得ユーザー向けにコミュニティサービスの一環として、「YAHOO! 掲示板」を開始した。こうしたユーザー間の情報交換の場が活性化することは、ポータルサイトの「場」としての居心地、成熟度を高めることにつながり、より幅広い年齢層、職業層（主婦や学生も含む）の参加を誘発する、資源として最も重要な要素である。インターネットという無限に広がる「場」において、情報を引き出すだけで場を傍観しているユーザーが、場に降りてコミュニティに参加した時点で、会員の固定化は飛躍的に高まり、ポータルサイトの重要な要素である粘着性（stickiness）が増すのである。

## 5. ヤフーの P-VAR 分析結果

基本 P-VAR 分析を、各レイヤーに沿って行ってきたが、事業システム全体像を示すと、図表 3-6 のようになる。インターネット業界において、専門サービスでなく、総合ポータルサイトのポジションを立ち位置としたヤフーが提供する価値（Value）は、不特定多数のユーザーの集積が創造する「仮想市場」としての価値と、ID 取得ユーザーを中心としたあらゆる生活シーンにおける「ライフエンジン」としての価値である。前者に係る活動がもたらす収益は、広告収入や法人向けサービスの手数料であり、後者に係る活動がもたらす収益は個人向けサービスの手数料やプレミアム会員手数料となる。資源をベースとした言い方をすると、ヤフーのポータルサイトがもつ集客力といった「見えざる資産」は、不特定及び特定のユーザーを顧客資産として抱えながら、様々な収益モデルを展開し、魅力的な仮想市場と、ユー

ザーにとっての「ライフエンジン」の価値を提供し、総合ポータルサイトのポジションを築いた、ということになる。

図表 3-6 ヤフーの基本 P-VAR



ヤフーがなぜ勝っているかを端的に説明するならば、図表 3-6 の基本 P-VAR が示すように、ヤフーの資源の多重利用性が高く、収益モデルに広がりがあるからである。

「多重利用性の高い」資源とは、ポータルサイトという、繰り返しの使用に対し物理的に疲弊しない仮想のスペースと、そこに様々な利用情報をともなって繰り返し現れる不特定・特定多数のインターネットユーザーのことである。ヤフーはそうした資源の特徴を最大限活用し収益モデルを多様化することで、特定の収入源に依存しないバランスのとれた事業ポートフォリオを構築しながら、全ての事業部の売上高増加をともなって、極めて高い売上増加率を誇っている。だから勝っているのである。

以上、ヤフーの勝っている理由を、基本 P-VAR 分析により導いたが、あくまでも勝ってい

る一時点の状況をスナップショットとして映し出したものであり、もう一つの疑問である、なぜ勝ち続けているかの理由にはなっていない。井上（2006）が言うように、戦略的ポジションから資源までを多面的にとらえることはできても、システムの制御や変化のプロセスまでを分析することはできない。そのためにはいかに、魅力的なサイトを作り、集客力をあげ、ページビューを増やしたかのプロセスを描く必要がある。次章では、そうした基本 P-VAR の限界を踏まえ、一歩踏み込んだ分析枠組みを使って、勝ち続けてきた理由を分析する。

## 第4章 どのようにヤフーは勝ち続けてきたのか

ヤフーがなぜ勝っているかについては、基本 P-VAR 分析から、ポジションと価値 (Value)、収益を上げる活動 (Activity) と資源 (Resource) の特徴を見出すことで結論を導くことができた。しかし「どのように勝ち続けてきたのか」という動的な進化のプロセスをみていくには、価値を供給するのに役立つ有効な資源をいかに効率的に開発し、そこから収益の最大化を図るかという、投資回収のサイクルの視点を入れることにより時間軸を加えた分析が可能となる。そこで基本 P-VAR から一步踏み込んだ分析枠組みであるダイナミック P-VAR により、ヤフーを事業の継続性や発展性の側面から評価することにする。

### 1. 分析フレームワーク「ダイナミック P-VAR」

ダイナミック P-VAR とは、事業運営の基本である投資回収のサイクルを P-VAR に埋め込むことにより「**収益エンジンと成長（開発）エンジンの相互循環**」という視点を加え、事業システムを動的にとらえることを目的とする分析の枠組みである。以下、井上（2006）の内容を抜粋して解説する。

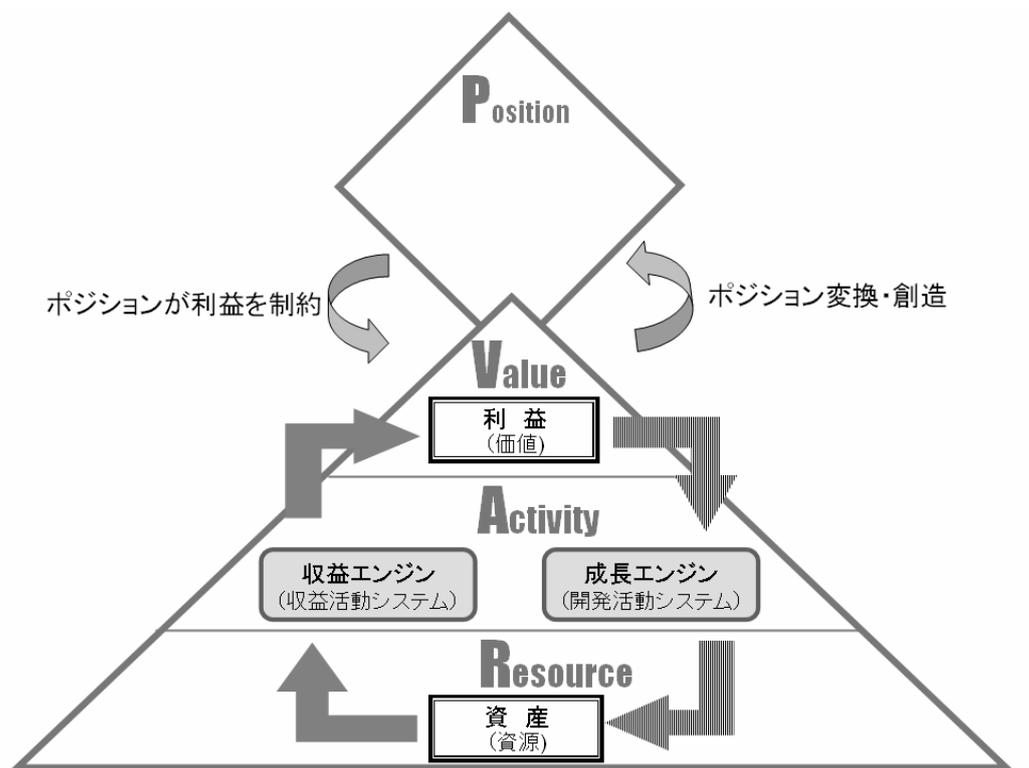
#### 1.1 収益エンジンと成長（開発）エンジン

収益エンジンとは基本 P-VAR の活動において説明した、どのように収益を上げているかの短期・直接的な収益原理を指す。ヤフーで言えば、広告収入や手数料収入を得る活動を指す。

成長（開発）エンジンとは、資源を有効かつ効率的に開発・蓄積する長期・間接的な収益原理を指す。その典型は、設備投資や技術開発などの投資活動ということになるが、ここではもう少し広い意味でとらえ、市場が立ち上がる前のプロモーション活動や、自社のコア資産にとって補完的なサービスを提供しうるパートナーへの技術面・資金面での支援、あるいは標準規格を獲得するために賛同企業と事前にコンソーシアムを形成する（2004、山田）といった、収益をあげるためのいわば「仕込み」の活動を指す。

収益エンジンと成長エンジンの関係を、単なる投資とその回収という関係でとらえれば、一般的な収益原理となってしまうが、そこに資源と活動レイヤーを組み合わせることで、ユニークな分析枠組みが立ち上がる。価値を供給するのに役立つ有効な資源をいかに効率的に開発するかという「収益の資産化」（開発モデルの構築）と、その資産からいかに収益の最大化を図るかという「資産の収益化」（収益モデルの構築）は、トレードオフの関係にあり、それらが資源を介して交互に作用することにより、循環構造が生まれる。（井上、2006、図表 4-1 参照）

図表 4-1 ダイナミック P-VAR 分析



出展：井上(2006)

## 1.2 ダイナミック P-VAR の循環のステップ

ダイナミック P-VAR の循環は、投資、回収、ポジションの創造・維持・変革という 3 つのステップから成り立つ。第一ステップの戦略的投資のステップは、顧客価値を提供するために、成長（開発）エンジンによって投資活動を行う段階である。これは収益エンジンをうまく回すための下準備である。ヤフーの場合は、のちに多くのクライアントからの広告依頼を受けるための下準備として、インターネットユーザーが寄り集う魅力的で使い勝手のよいフリーサービスを最初に提供している。（井上、2006）

第二のステップの収益の最大化は、開発・蓄積された資源を収益エンジンによって収益化することであり、ヤフーで言えば、クライアントに対する営業活動となる。収益化のタイミングでは顧客への価値の提供と同時またはその前後となる。広告収入の場合は、サービスを楽しむユーザーから対価を回収するのではなく、そうしたユーザーを顧客とする企業からの広告収入で間接的に回収する収益モデルであり、ユーザー向けの開発投資と回収までの時間軸を考慮した収益設計が求められる。（井上、2006）

第三のステップは、顧客価値の実現を通じて、市場におけるポジションを創造・維持・変革するステップであるが、顧客価値の実現と同時に定められる場合が多い。ヤフーは、総合ポータルサイトとして日本に上陸する際、既存の ISP 系が提供するポータルサイトに対し、回線接続業をアンバンドリングしたポータルサイトだけのサービスを、各 ISP 系サービスのもう一階層上に架け、より広範なインターネットユーザーがアクセスするポジションを確立

した。これにより ISP 系の各社は、ヤフーのポータルサイトに回線接続サービスの広告を打つクライアントになった。その後、2001 年 6 月にブロードバンド関連総合サービスとして「YAHOO!BB」を開始すると、競合関係となった ISP 系の広告はなくなった。これは顧客価値がポジションの変換や創造を決定することと、ポジションが利益を制約することを示している。

## 2. ヤフーの時代別開発エンジン

前章では、ヤフーが、国内においていち早く「総合ポータルサイト」の地位を獲得し、多種多様な収益エンジンを複合的にドライブすることで収益活動システムがうまく機能していることがヤフーの強みであることを導き出した。一方、1990 年代後半には infoseek（インフォシーク）、Lycos（ライコス）、Excite（エキサイト）といった数々の「総合ポータルサイト」が産声を上げた。しかしながら、現在、彼らもヤフーとほぼ同様の収益エンジンを有しているにもかかわらず、ヤフーの後塵をはるか後方で拝し、一部は同業の IT 事業者を買収（infoseek、Lycos は楽天に買収）され、とても成功を収めている状況とは言い難い。

それでは、なぜヤフーのみが継続的に勝ち続けることができるのであろうか。我々は、ヤフーにはその時代ごとに、成長のための事業活動があり、それらにはユニークな法則性が潜んでいるのではないかと考えるに至った。本章では、ダイナミック P-VAR における活動（Activity）のうち「成長エンジン」に着目し、収益エンジンの回転を促す資源開発活動をどのように行ったのかを、収益エンジンと成長（開発）エンジンの相互循環の位置循環毎に分析し、ヤフーが勝ち続けてきた理由を導くこととする。

なお、分析するにあたっては、1996 年のヤフー誕生後の約 10 年を以下の表に示しているように「草創期」、「コンテンツ展開期」、「花盛期」という 3 つのフェーズに定義し、そのフェーズごとの成長エンジンについての分析を進めることとする。

図表 4-2 ヤフーの 3 つのフェーズ

	期間	内容
2.1 第 1 フェーズ (草創期)	1996 年 1 月 (設立時) ～1998 年 6 月	情報ポータル事業確立 (2 千ページビュー/日)
2.2 第 2 フェーズ (コンテンツ展開期)	1998 年 7 月 (ID サービス開始) ～2001 年 5 月	情報プラットフォーム確立 (1 億ページビュー/日)
2.3 第 3 フェーズ (花盛期)	2001 年 6 月 (YAHOO!BB 開始) 以降	会員プラットフォーム確立

## 2.1 第1フェーズ（草創期）

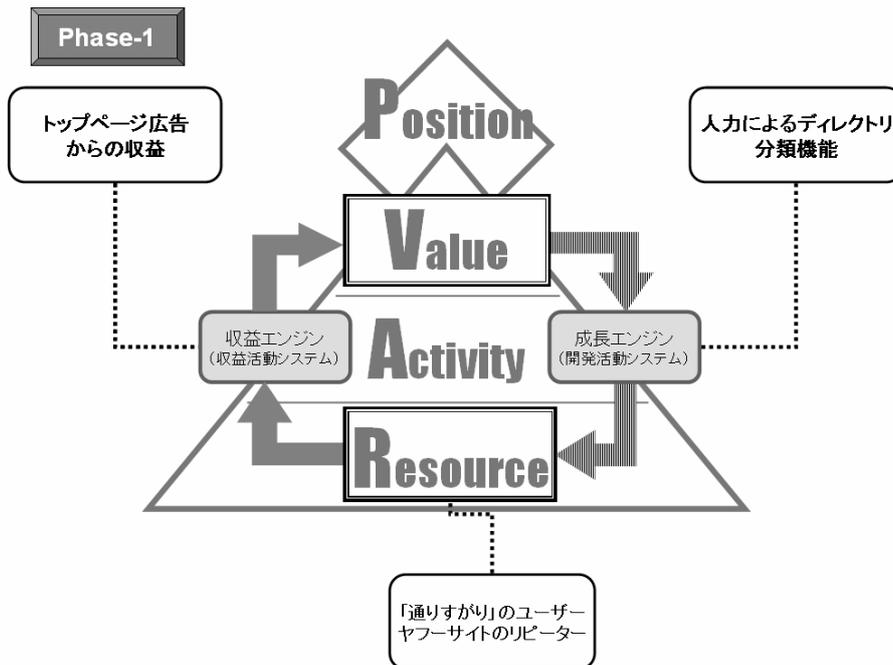
ソフトバンクの創業者である孫正義が米国発祥の検索サイトである米国ヤフーに出資し、同社とともに日本で1996年に「YAHOO! JAPAN」を立ち上げた。

当時の米国ヤフーの「ディレクトリーサービス」（インターネット上の目次的存在であり、乱立するウェブサイトの有用な情報がどこにあるのか導いてくれるサイト）の特徴は、人の判断が介在（サーファーと呼ばれる人員を多数抱え、日々増加するウェブサイトをひたすら検索し、そのアドレスをディレクトリーに整理する）することに特徴がある。

ヤフーも米国ヤフーと同様のサービスを導入し、日本国内のウェブサイトを整理し続けていった。当時、もう一つの分類方法としてはロボット検索（コンピューターが自動的にウェブサイト内を検索し、あるロジックでアドレスを拾い上げる分類方法）が主流であった。ロジックがうまく働かないと、無用（有害情報を含む）な情報と有用な情報が入り混じって検索されることになるが、一方で非常に安価に大量の情報を分類することができるものでもあった。ヤフーの分類方法は、あえてコストのかかる「人力」に依存することにより、無用と思われる情報をできる限り排除した。これにより YAHOO! の検索の使い勝手が評判となり、1996年4月1日（15時20分スタート）の YAHOO! サイトオープン初日には17万ページビューを記録することになった。「人力によるディレクトリー分類機能」は、コストは高いものの、デジタル的に管理できない感性（ノウハウ）を蓄積することができたため、模倣困難な成長エンジンとなり、不特定多数の利用者という資源を急速に拡大することができたのである。

なお、この当時のヤフーにとっての収益は検索トップ画面に表示される広告から得る収入だけであった。

図表 4-3 第1フェーズ ダイナミック P-VAR



## 2.2 第2フェーズ（コンテンツ展開期）

ヤフーは、設立当初から不特定多数のユーザーに対し、無料サービスを開発し提供する中で、「情報検索」以外の目的を持つユーザーへも新たな価値を提供することを考えた。

1998年7月にYAHOO!JAPAN IDによるユーザー登録を利用したコミュニティサービスの提供を開始すると、これに合わせ、たたみかけるようにコンテンツを拡充し、「情報検索ポータルサイト」から「総合ポータルサイト」へと変貌する。「YAHOO!ゲーム」、「YAHOO!掲示板」、「YAHOO!地域情報」、「YAHOO!求人情報」などのコンテンツは、ユーザーの滞在時間を長くした。そしてヤフーを圧倒的な地位に押し上げたコンテンツこそ1999年9月に始まった「YAHOO!オークション」であり、その盛況ぶりは第3章で述べた通りである。

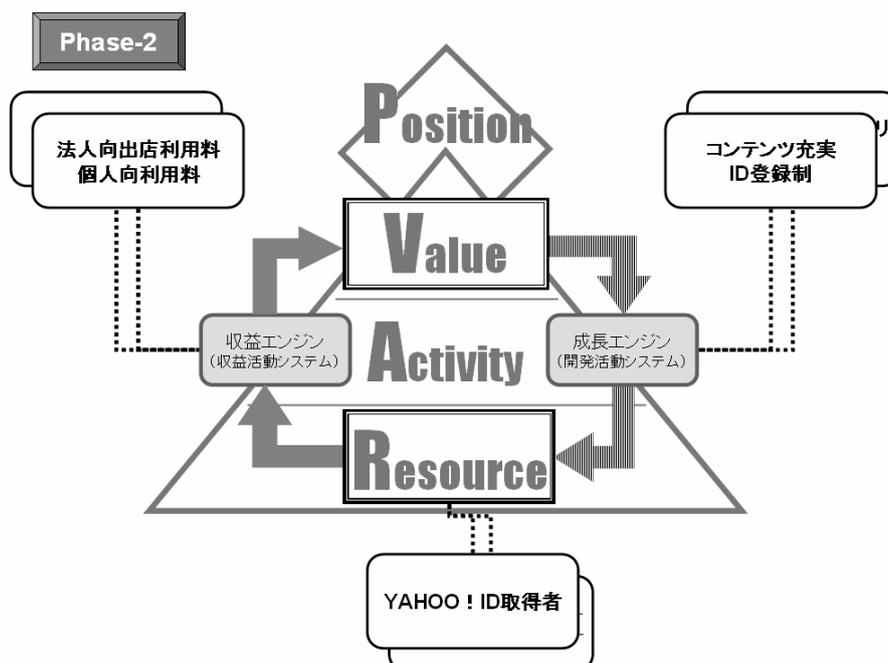
ID登録者向けのサービスとしては、YAHOO!サイトのカスタマイズ（居住地域情報やスケジュール管理など）や、YAHOO!ID会員間のコミュニケーションツール（掲示板やチャットなど）であり、一般的なサービスを、自分流に変えながら利用することを提案したことでユーザーの生活により深く浸透し、YAHOO!はあって当たり前存在となっていたのである。

なお、このIDを利用した展開の成果は、大きく以下の3点があげられる。

- ①ユーザーの存在自体がコンテンツの品質を押し上げる要因となり、自律的に価値が高まる回転が生まれた。
- ②ID取得者としてYAHOO!サイトを訪問する必要性が生じ、広告閲覧機会が増大した。
- ③ID取得者に与えられるパーソナライズ機能がヤフーに対する忠誠心を高めた。

以上のように、言わばYAHOO!ファンを拡大することで、以降のヤフーの事業展開に対し警戒感を徐々に取り除いていったことは、大きな成果であったと言える。

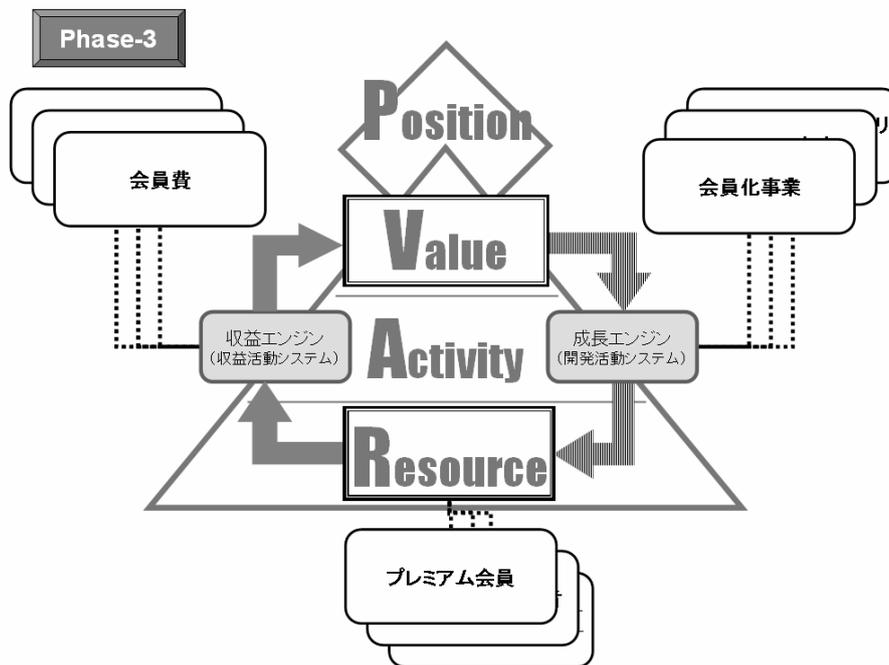
図表 4-4 第2フェーズ ダイナミック P-VAR



### 2.3 第3フェーズ（花盛期）

「総合ポータルサイト」としての性質が強まるにつれ、YAHOO!を訪れる利用者のニーズ（期待）が更に多様化していくこととなる。そこで、ヤフーは次第に、「総合ビジネスサイト」としての色彩を併せ持つようになる。ここでは、eコマースの仲介機能を持つ場（プラットフォーム）を確立したことで、従来の広告収入以外の収益をもたらすこととなった。「YAHOO!オークション」は、開始から間もなく、YAHOO!の様々なコンテンツの中では検索サービスに次ぐ、人気サイトとなったが、同時に不正も多発することになった。ヤフーはオークションの信頼を上げるため、2001年5月に本人確認ユーザー登録料と称して有料化（月間294円/会員）による安心の品質向上施策を試みた。従来、無料で参加していたオークション利用者は、既に有料化を前向きに受け入れられるだけの満足度に達しており、結果として、オークションの有料登録利用者をベースとした会員化に成功する。翌年7月にこの有料会員は「YAHOO!プレミアム会員」として衣替えし、数々の有料サービスを拡充していった。また、コンテンツ利用範囲を一般会員と色分け（オークションへの無料参加、メール容量拡大他多数コンテンツを設定）することで、「真の会員化」に踏み切ることとなった。

図表 4-5 第3フェーズ ダイナミック P-VAR



「ヤフーがどのように勝ち続けてきたのか」の結論は、ヤフーがとった段階的な開発活動（独自性の高いディレクトリー構築から会員化事業）が、フェーズ毎に、明確に収益化される結果を導いてきたからに他ならない。それはあたかもフェーズ1～3までの収益モデルの全体デザインを、あらかじめ描いていたかのようなのである。次章では、これらの「成長エンジンを構築した戦略性」について解き明かすこととする。

## 第5章 ヤフーの戦略の特性

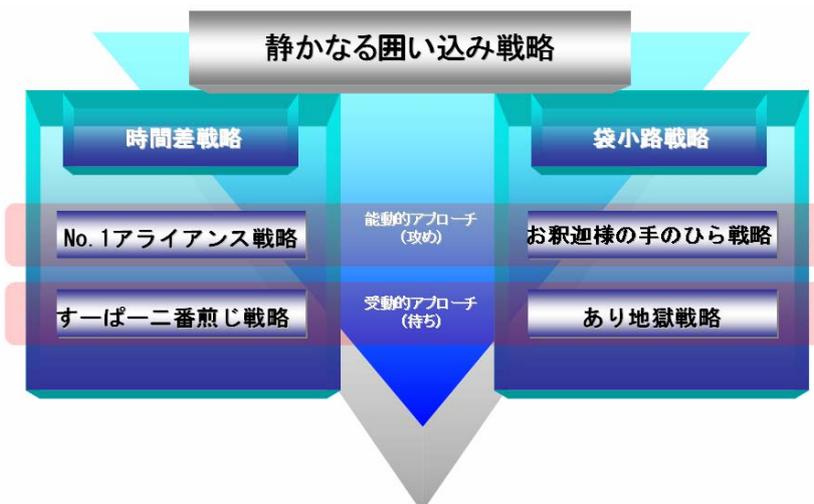
総合ポータルサイトとは、情報が欲しい顧客と、情報を提供したい企業との「出会いの場」である。従って、純粋なポータルサイトとしての価値は、「誰でも欲しい情報がいつでも取れる」ことにある。そのためには、できるだけ多くの、「通りすがりの人」を呼び寄せ、極力「敷居を低くすること」で、気兼ねなく使ってもらうことが重要な戦略となる。企業側としても色のない大量の視聴者は広告出稿の魅力が高い。特にダイナミック P-VAR 分析を踏まえて達したヤフーの戦略の特性とは、「オープンなインターネットの世界」の中で、「表面上は利用者を限定しないというオープンなスタンス」をとったことで膨大な「視聴者」を獲得することができ、広告事業として圧倒的な地位を築くことができたのだと考える。日本では、パソコン通信と呼ばれた時代から No. 1 ISP であったのは Nifty である。Nifty はインターネットの普及に伴い情報ポータルサイトとしての情報メニューを拡大していき、YAHOO! が登場するまでは、圧倒的に先行し知名度も高かった。にもかかわらず、総合ポータルサイトとして地位を獲得できなかったのは、Nifty のそうしたサービスが「会員だけが享受できる特別なサービス」として、クローズな位置づけになっていたことが原因であると考えられる。

### 1. 静かなる囲い込み戦略

ヤフーの力の源泉は総合ポータルサイトにあり、そのオープンスペースには「中立性」が要求される。しかしながら、我々が到達した結論は、ヤフーはオープンなスタンスをとりつつも、実は自身の成長のためにクライアントとユーザーを巻き込んで、完全な中立とは言い難い「静かなる囲い込み戦略」を大胆に展開していったということである。

「静かなる囲い込み戦略」は、大きく二つの戦略グループに分けることができる。一つはスピードと品質を確保する「時間差戦略」であり、もう一つは、顧客に気づかれないように心理的なスイッチングコストを上げていく「袋小路戦略」である。(図表 5-1) 時間差戦略が「静かなる時間の制圧」であるならば、袋小路戦略は「静かなる空間の制圧」である。また静かなる囲い込み戦略は、静かだが瞬く間に攻める「能動的アプローチ」と、ひたすら静かに待つ「受動的アプローチ」がある。能動的アプローチは、ヤフーの強さがあるからこそ可能な戦略であり、それに対して受動的アプローチは他企業の出すサービスがヒットするのをじっと待ち続け、その「おいしい果実」をそっくりいただいてしまう戦略である。これらの戦略をヤフーの生命線であるポータルサイト構築や会員化組織構築に仕掛けていくのである。

図表 5-1 静かなる囲い込み戦略



ここからは、これらの各戦略について具体的に説明していく。

### 1.1 時間差戦略

ヤフーは、総合ポータルサイトとしてのポジションを確立するにともない、必然的にコンテンツの拡張が期待されてきた。むろんその内容に対して、「ヤフーならばやってくれる」という、利用者の期待に応える品質と同時にスピードも要求される。そこでYAHOO!は「時間差戦略」を繰り広げることとなる。これを実現するために、ヤフーはふたつの下位戦略をとっている。

図表 5-2 時間差戦略の下位戦略

下位戦略	コンセプト
(1) No.1アライアンス戦略	リアルワールドの覇者と緩やかなアライアンス(合弁会社設立や提携)を行い、そのサービス(メニュー)を自社のメニューとして導入する戦略。
(2) すーぱー二番煎じ戦略	世界のYAHOO!ユーザーのニーズをいち早くキャッチ(共有)し、通常は失敗を積み重ねないと把握できない「利用者ニーズを丸取り」し、そのまま自社のサービス開発に生かす戦略。

以下に、これらの下位戦略について考察する。

#### (1) No.1アライアンス戦略

様々な趣向をもつ膨大な会員に対するためのメニューを加速度的に広げることは容易でない。また、ユーザーからの質の高いコンテンツ提供の圧力も強く、利用者の期待に応えるサービスを創造するには長時間を要する。このような状況の中、ヤフーは、ポータル事業におけるクライアントをパートナーとして導き入れることで「いち早く」「多種多様な」サービスメニューを提供できるようになった。ポイントはそのスピードであり、そのスピードを上げる方法にはいくつかの工夫がある。

## 緩やかな提携

第1の工夫は、「提携の緩やかさ」である。ヤフーが「日本を代表するIT企業」であることは既にご理解いただいている通りであるが、その「IT事業者」の特徴的な事業活動はM&Aを活用した成長戦略、つまり上場→株価高騰→新株発行→買収→事業拡大→成長加速という流れである。しかし、ヤフーはこうしたM&A的な動きをとらずに、緩やかなアライアンス（合弁会社設立や提携など）によるパートナーとの関係構築を基本としている。対して、ヤフーと並びIT企業の代表格である「楽天」の場合は、図表5-2に示すとおり企業の買収や営業譲受により周辺事業を完全に取り込み、「自前化」する戦略で拡大していることがわかる。

図表 5-3 ヤフーと楽天の事業別提携状況

	ヤフー	楽天
ポータル事業	YAHOO! JAPAN（自社運営）	Infoseek ◆Infoseek, Lycos 買収
ショッピング事業	YAHOO! SHOPPING（自社運営）	楽天市場（自社運営）
オークション事業	YAHOO! AUCTIONS（自社運営）	楽天オークション（自社運営）
旅行事業	たびゲーター◇JTBと合弁 じゃらん◇リクルートと提携	楽天トラベル ◆「旅の窓口」を買収
本の販売事業	セブン&ワイ ◇セブンイレブンと合弁	楽天ブックス ◇日販合併→◆完全子会社化
チケット事業	YAHOO! Tickets ◇チケットぴあ提携	楽天チケット ◆ビットウェイブ（営業譲受） ◇ローソンチケット提携（出資19.6%）
人材関連事業	YAHOO! りくナビ ◇リクルートと提携	みんなの就職倶 ◆同社買収
ブロードバンド事業	YAHOO! BB ◇ソフトバンク BB と提携	なし
ソフトウェア販売	TV バンク ◇ソフトバンクと合弁（40%）	なし
証券事業	YAHOO! 証券窓口（仲介） ◇日興コーディアル、Eトレード証券	楽天証券 ◆DLJ ディレクト SFG 買収
カード事業	YAHOO! カード ◇UFJ ニコス等と提携	楽天 KC ◆国内信販買収
消費者金融事業	なし	楽天クレジット ◆あおぞらカード買収
銀行	あおぞら信託銀行 ◇あおぞら銀行との合弁	東京都民銀行 楽天支店

◇：合弁、提携      ◆：買収、営業譲受

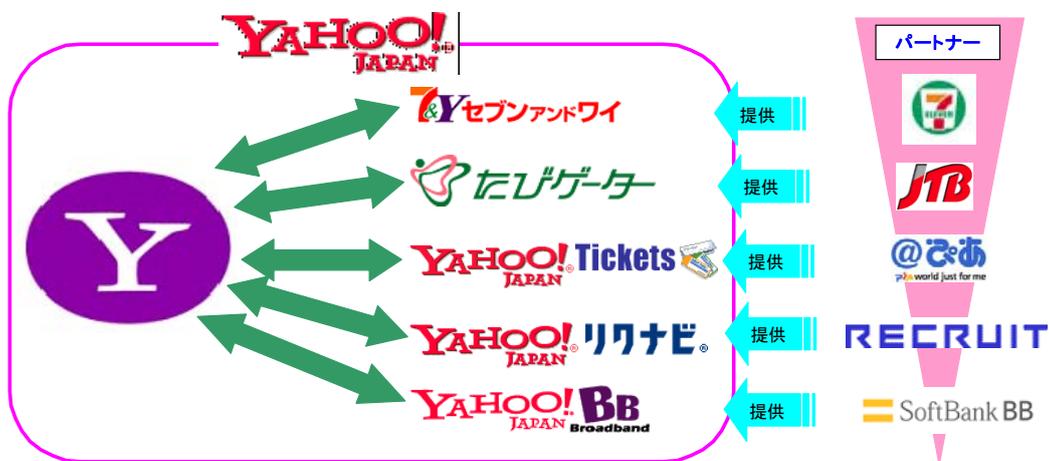
なお、M&Aによりサービス提供企業を買収する選択肢は「時間を短くする」という点では有効ではあるが、対象先が必然的に中小企業となり品質の面では不安定要素となるばかりか、撤退時のサンクコスト（埋没費用）等のリスクも負うこととなる。

また、ヤフーは、パートナー側に事業主体を置くことにより、プレーヤーとしての色彩を薄めることで複数の既存クライアントの反発を回避したいというところも本音であろう。ヤフーは合弁事業の立ち上げにあたり、当初はマジョリティでなくマイナー出資比率に留めている点も特筆すべき点である。また、このアライアンス戦略は、収益をパートナーと分け合う点で収益性は薄い、いわば「事業リスクを負わない成長モデル」であり、また、既存クライアントからの反発が予想以上の場合は即座に撤退できることもメリットであると考えている。

### No. 1 企業と提携

ヤフーの緩やかな提携において、拡大のスピードを高めるための二つ目の工夫は、セブンイレブンやJTB、びあ、リクルートといった、リアルワールドにおけるその業界の No. 1 企業とのアライアンス戦略を重視している点にある。

図表 5-4 ヤフーのパートナー



ヤフーが No. 1 企業と組む戦略の持つ意味は、①サービス構築までの時間短縮、②質の高いサービス提供、③リスクの回避といった、3つの観点を同時に満たすためである。

No. 1 企業にはリアルワールドにおいて成功した知名度、ノウハウが既にあるが、ヤフーには当然リソースとして蓄積されていない。つまり、ヤフーはメニューを展開するにあたって、No. 1 企業のサービスを、バーチャルな世界でそのまま利用することにより時間の短縮と質の高いサービスを同時に手に入れることができるのである。また、ヤフーとしては、たとえその提携が失敗したとしても、多大な設備投資をしているわけでもいため、撤退時リスクが低いことも重要な要素である。

## (2) すーぱー二番煎じ戦略

ヤフーはユーザーに提供するコンテンツを充実させるために、世界のヤフーの失敗体験と成功体験から「利用者ニーズを既知化」し、日本での詳細なマーケット調査をすることなく、いきなり本格的なサービス導入に至っている。

例えば、ヤフーは、日本では個人間のオークションというものがさほど一般化されていない1999年9月からいち早く会員間取引である「YAHOO!オークション」を運営している。これは、本家ヤフーの発祥である米国で、個人間ネットオークションへの参入が遅れ、1995年9月から市場に参入した eBay にネットオークション市場のイニシアティブを取られたという苦い経験（知識）が活かしている。「最初に市場を参入した企業はその分野でのトップになる」というネットビジネスの鉄則をネットオークションで果たせなかった米国ヤフーの失敗を通じて、ヤフーは国内で最初に立ち上げる重要性を学んだのである。また、インターネット上のキャラクターに気に入った髪形や服、靴などのアイテムを購入するバーチャル体験ゲームである「アバター」は韓国 YAHOO! の成功体験に学んだものである。ヤフーは、世界のヤフーネットワークに目を凝らし、「おいしいネタ」の直輸入を虎視眈々と狙っているのである。

### 1.2 袋小路戦略

ヤフーの戦略の「静かなる囲い込み戦略」を実現するために、もう1つの大きな戦略として「袋小路戦略」があげられる。我々は袋小路戦略が持つ意味を以下のように定義している。



ここで肝要なのは閉じ込めたユーザーから反発を買わないことであり、ユーザー側から積極的に閉じ込められる、あるいは閉じ込められていることに気がつかないといった「静かなる囲い込み」を実現することである。なお、ヤフーは袋小路戦略に、ふたつの下位戦略をとっている。

図表 5-5 袋小路戦略の下位戦略

下位戦略	コンセプト
(1) お釈迦様の手のひら戦略	ユーザーが気付かないうちに YAHOO! の世界に引き込み、外に出なくとも満足させてしまう戦略。
(2) あり地獄戦略	サービスの差別化を進めることで、ユーザーを YAHOO! ワールドのディープな有料のステージに引き込む戦略。

#### (1) お釈迦様の手のひら戦略

YAHOO! には多種多様のサービスがあり、リピーターを支えるパートナーとのサービスも豊富にある。パートナーとのサービスを利用すると気付くことがあるが、どのサービスを利用しても必ず YAHOO! のロゴを隅で見つけることができる。これは YAHOO! のドメイン (yahoo.co.jp) の中に構築されたサービスを利用しているという証である。それはあたかも、

孫悟空が天竺にいるつもりであったが、実はお釈迦様の手のひらの上を筋斗雲（キントウン）で飛び回っていたかのようである。

ヤフーは No.1 事業者のビジネスを、1 日 10 億件弱のページビューという圧倒的な利用者を持ってサポートするのと引き換えに、彼ら No.1 事業者のサイトとは別に YAHOO!内にそのページを構築している。例えばリクルートとの例を挙げると、リクルート自身も独自に完結する就職専門サイトを所有しているが、それとは完全に別に YAHOO!のドメイン内にも完結する就職専門サイトを構築している。基本的なスタンスは完結したコンテンツであるため、YAHOO!からの利用者はリクルートのサイトを自在に飛び回っているつもりでいるが、実際は YAHOO!の手のひら（ドメイン内）を飛び回っている状態である。ただし、ヤフーとしては YAHOO!の看板を緩やかに掲示ことはするが、それ以上の積極性をみせず、No.1 事業者から事業収入（連結事業収益など）を徴収する仕組みとなっている。ここで重要なのはやはりサービスの利用者は YAHOO!を強力に意識せず、結果的には YAHOO!の世界を飛び回る（図表 5-4）ことになることである。

図表 5-6 お釈迦様の手のひら



No.1 事業者としては本来、独自自社サイトで利用してもらうことが本意であるのは容易に想像できるが、一方で膨大な YAHOO!ユーザーを敵に回すわけにはいかない。これで YAHOO!と No.1 事業者との間に「WIN-WIN」の関係が成立し、YAHOO!が強力に前面に出ていないため、ニュートラルなポジションも維持しつづけることができるのである。

## (2) あり地獄戦略

ヤフーは質の高いコンテンツをフリーサービスとして提供し、広く利用者を受け入れることで膨大なトライアルユーザーを獲得した。つまり、スイッチングコストを低くすることによって、資源たるユーザーの大量獲得を実現したのである。ただし、逆の見方をすると他のサービス提供者へのスイッチングコストが低いという不安定さも持ち合わせている（乗り替えてもらいやすくもあり、乗り替えられやすくもある）ことも事実であり、ヤフーにとってこの脅威をどのような成長エンジンで打破するか、そしてユーザーという資源をうまく囲い込むかという、さらなる成長のための戦略が必要となる。

ここまでは、ページビューを高めるためのコンテンツ（提供側）に対するヤフーの戦略について説明してきたが、利用者側に対する対応においても顕著な戦略性が見て取れる。

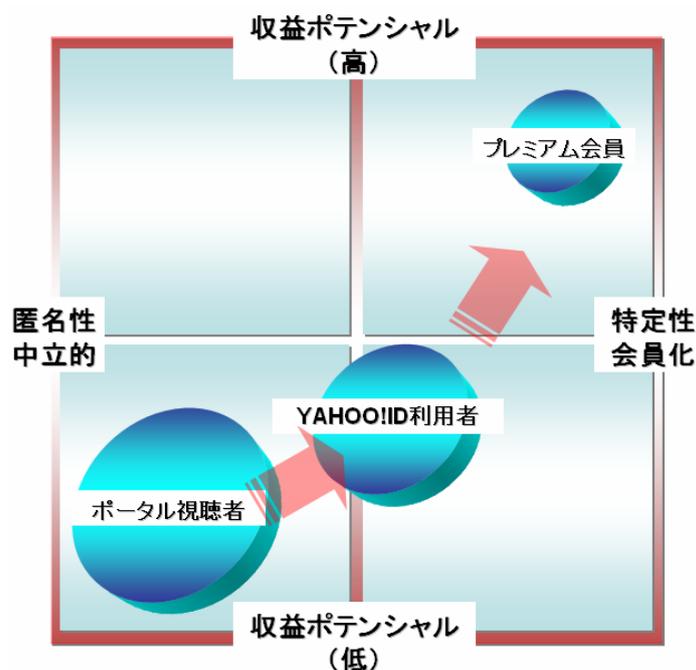
彼らはそのページビューを支えるユーザーに対しても、次の3つのフェーズで「袋小路戦略」を、仕掛けていくのである。

図表 5-7 あり地獄戦略の3つの段階

第一段階	通りすがりの人々（訪問客）から YAHOO! サイトの視聴者を拡大
第二段階	視聴者から YAHOO! ID 登録者（サービスのリピーター）を拡大
第三段階	ID 取得者の中から、プレミアム会員（有料サービス会員）を拡大

なお、各階層は企業活動の時系列的な歴史をあらわすものではなく、個人に対するアプローチの「仕方（ステップ）」をあらわしている。ヤフーは同時に、3つの段階の異なるユーザーにアプローチしているのである。

図表 5-8 利用者のステップ



## 第一段階（通りすがりの人々から視聴者へ）

先行性と圧倒的な知名度によりパソコン初心者から玄人まで、検索機能としての YAHOO! に訪問する。このような検索サイトの一つとして YAHOO! を利用する「通りすがりの人々」から、パソコンのホームページに設定するような「視聴者（リピーター）」とする活動のステップを言う。いずれも、圧倒的なページビューを支えるユーザーではあるが、彼らを特定するのは ISP から来る仮想のユーザーネームでしかない。従って、このカテゴリーに属するユーザーは、

- ①まだ YAHOO! JAPAN の数々のサービスを理解していないユーザー
- ②YAHOO! JAPAN にポータル以外では価値を見出さないユーザー
- ③インターネットを理解していないユーザー（素人）

のいずれかに大別される。ヤフーはこういったユーザーに対しては、あくまで「嫌われない存在」であることが重要である。したがって、この段階では執拗なアプローチは行わず、あくまで、YAHOO! JAPAN のサイトを通り過ぎていく人々に、YAHOO! JAPAN のサービスを見せているだけである。つまり、「嫌われない存在であり続ける」姿勢を徹底して貫いているのである。

## 第二段階（視聴者から愛好家へ）

ID 取得者とは、軽い気持ちで YAHOO! の無料サービスを使うために ID を登録してしまった人々を表す。対象となるユーザーは前述の「通りすがりの人々」である。YAHOO! は、ユーザーに用心されないように「会員が YAHOO! サイトを利用するにあたり ID が必要」というスタンスで、ユーザーの ID 化を行った。従来のビジネスの世界では、「会員になるとこんな特典があります!」というトーンであるが、ヤフーの戦略は、「無料 ID を取得すると YAHOO! サイトで自分流にカスタマイズできたり、コミュニティに参加できたり…」という軽いノリで ID 登録者を増加させている。当然、利用者は匿名でも ID を登録することができるため、「会員（囲い込まれた）」という意識は極めて薄い。

一般論であるが、「会員化」に関しては膨大な獲得コストを要する。ヤフーはこれに代わり、無料サービス（メールやフォーラムといったコミュニティツール）を開発することで、自然発生的（安価）な利用者獲得を実現している。これは、YAHOO! が情報ポータルサイトとしての圧倒的な「通りすがりの人々」を既に獲得していたからである。そのために、矢継ぎ早に ID を利用した無料サービスを拡大していった。ヤフーは、毎年 2 回、利用者向けのアンケートを通じてサービス要望を集めてきた。掲示板やショッピングなど、それらの声から生まれたものも多いが、主に利用者と利用者の間を結ぶプラットフォーム（バーチャルな交流の場）とすることで、更に安価にコンテンツを拡充することができた。

つまり、ID 取得者とはヤフーの仕掛けた「あり地獄」に片足をいれてしまったユーザーを指す。言い換えると、ユーザーにとってのコミュニティの変更は多大なる心理的なスイッチングコストを要する為、なかなかコミュニティから抜けられない状態に陥ったということ

ある。また、これらの会員予備軍はすべて無料で引き止められており、ヤフーの強制感を味わうことなく、結果的にはヤフーの思惑通りに縛られている。

なお、無料サービス自体は、直接利益を生み出すものではない。これらの無料サービスを利用する場合は、必ず YAHOO! のサイトを訪れる必要がある。これにより YAHOO! サイトのリピーターを作り出し、広告などの閲覧に引き込んでいくことで、間接的に収益の拡大を狙ったのである。つまりページビューを稼ぐために重要な役割を果たしているのである。

一方、それと同時にこれらのサービスは、その利用が頻繁になればなるほど、次第に帰属意識が高まっていくことになり、次なる囲い込みで「真の資源」へと育っていくことになる。

### 第三段階（愛好家から真の囲い込みへ）

ヤフーは前述のように顧客に無料 YAHOO! ID サービスを提供することで、会員に対して「安心感」とヤフーに対する「信頼感」を醸成していた。またコミュニティーサービスの活性化は「会員帰属意識」を高めていったのである。

そしてついに、ヤフーは本格的な「会員化」に走ることになる。そのきっかけとなったのは、1999年9月からの始まった YAHOO! オークションであった。従来の企業と顧客をつなぐプラットフォーム（BtoC）から、ユーザーとユーザーの間のプラットフォーム（CtoC）としての本格化に踏み出していくこととなった。

既に説明したようにヤフーのオークション事業は絶大な人気を得ることとなったが、基本は CtoC を実現する「会員と会員の出展物を通じた交流の場」を提供することで、更に会員意識を高めていったのである。ヤフーはその会員意識の高揚を促す仕組みとして、出展会員の取引履歴に基づき「会員の信頼度」を数値化したものを公開した。これによって利用者は、本来の目的である出展に加え、公開されている自らの「信頼度数」を上げることに新たな動機づけを与えられることとなった。

その一方で、この YAHOO! オークションという仕組みを悪用する輩もいた。初期の ID 会員という「緩い囲い込み」には、匿名性の功罪の両面を許容する「のりしろ」を残していた。匿名性ゆえに手軽に、自由にコミュニティに参加できるメリットと、自分を特定されないことを悪用できるデメリットがあり、「YAHOO! オークション」においては、匿名性が悪用されたのである。

しかしながら、ヤフーにとってこの「匿名性の悪用」は「真の会員化」のための絶好の機会となった。つまり、顧客（オークション利用者）に対して、「安全」という印籠を高々とかざすことにより、いとも簡単に「ヤフーが有料利用者を組織化することの正当性」を納得させることになったのである。

ヤフーは、まず、YAHOO! オークションを利用するための月会費（294円/月）を、「システム対応などの費用」として徴収することとした。年間で、一人当たり 3,528円となり、現在の登録数では、収益的な貢献（年間 100 億円超）も重大であるが、特筆すべきもう一方の大きな成果としては、「匿名性の排除」をも合わせて実現できたことである。

つまり、プレミアム会員の年会費は、①「特定の金融機関の口座からの自動振替」か、②「クレジットカード決済」のいずれからか選択することになるが、決済口座もしくはクレジットカードを特定することで匿名性は排除され、更に月次会費の課金であるため、毎月口座からの引き落としが行われることから偽造または盗難カードでの利用が困難になるのである。こうして「決済機能を併せ持つ YAHOO! の消費者集団」としての会員組織の価値が飛躍的に高まっていったのである。

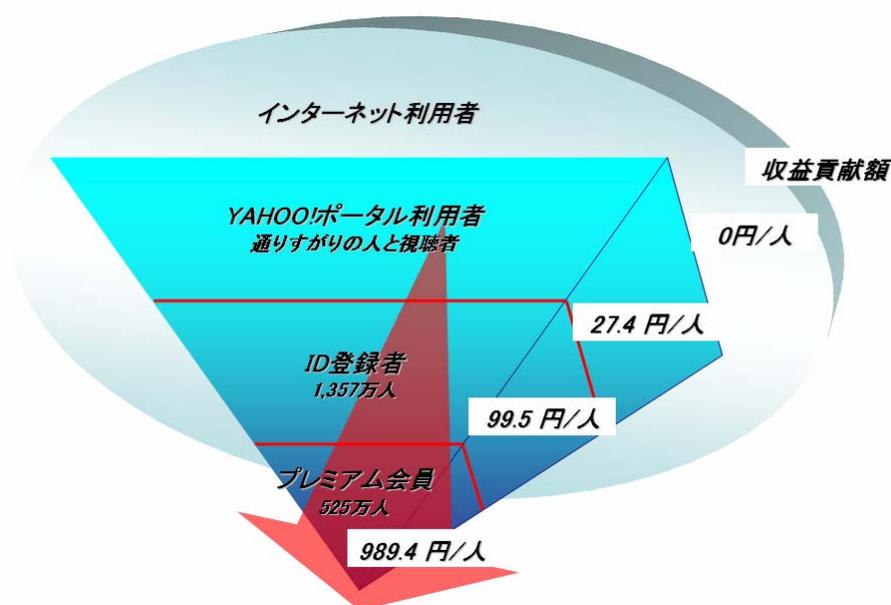
次に、ヤフーは膨大なオークション利用者を獲得したあと、この利用者をコアに「**プレミアム会員**」として商品化（月会費額はそのまま）した。オープンなスタンスで通してきたヤフーが、顧客に対して「プレミアム」というクローズなニュアンスの言葉を使ったのはこれが初めてである。現在では、プレミアム会員はヤフーにとって有望な「飯の種」となっているが、無料が定番であるインターネットの世界で直接の利用者から収益をあげる、あまり類をみない形態であると同時に、ヤフーが事業化を進める大きな基礎となるのである。

### 会員の価値の変遷

ここまで、4つのカテゴリーのユーザーの囲い込み（3ステップ）の戦略について考察してきたが、その会員種別に応じた収益性はやはり大きく異なっていた。

なお、このカテゴリーごとの「**一会員の生涯収益貢献額**」は、利用者（視聴者+通りすがり）⇒ID取得者⇒プレミアム会員とランクアップするに従い、27.4円⇒99.5円⇒989.4円と飛躍的に向上する。

図表 5-9 あり地獄戦略における収益貢献度



2005年6月17日ヤフー経営近況報告会プレゼンテーション資料 P.20 より作成

## 第6章 ヤフーの戦略総括

第2章ではヤフーのスタティックな強さを、そして第3章ではダイナミックな戦略をP-VARというフレームワークで紐解いた。本章では前章で考察したポジション、価値、活動、資源、戦略の統合的な関連性を紐解く。

### 1. ヤフーの成長戦略

第3章で説明したが、ヤフーは「草創期」、「コンテンツ展開期」、「花盛期」の3つのフェーズで大きく加速している。第1フェーズである草創期における成長エンジンは、ヤフーの根源であり、存在意義でもあるディレクトリーサービスの構築であった。ヤフーは検索の「場」を提供し、通りすがりの人々と会話を始め、視聴者へ変貌させていったのである。ディレクトリーサービスを支えていたのは情報システムではなく、人間の臭覚である。人間の臭覚を最大限に利用することにより、ヤフーは結果的に視聴者が求めている魅力的な「仮想市場」を無限に広がるバーチャル空間から見つけ出すことができたのである。ヤフーは非効率と思われるサーファーによるディレクトリー構築を今も続けているのは、この臭覚を手にするには、積み上げた経験が必要であり、模倣困難な競争優位性があることを知っていたからである。こうしてヤフーが得た収益とノウハウで第2フェーズのコンテンツ展開期を迎えるのである。

ヤフーは第2フェーズで、広告料やリスティング料の収益に支えられ、多数のコンテンツを用意する。今やポータルサイトの常識となりつつある無料メールやコミュニティを支える掲示板などもこの頃である。また今やヤフーのスーパーエースであるオークションをスタートさせたのもこの頃である。いずれにせよヤフーは草創期で構築した「検索の場」を「情報の場」に変貌させ、またIDという無料チケットを配付し、小さなコミュニティを形成していくのである。ヤフーはコミュニティを中心にコンテンツを展開するため、ひとたびIDの世界でコミュニティを作ってしまうと、ユーザー身が離れられないという心理的なスイッチングコストの高さを生み出すのである。この頃はビジネスモデルも拡大し、「時間差戦略」で得るアライアンス先に係る連結事業収益や初めて利用者から徴収するオークション、ショッピングなどの手数料も収入源として加わることになる。こうしてさらに加速したヤフーが第3フェーズでいよいよ、その「羊の皮」を脱ぐときがくるのである。

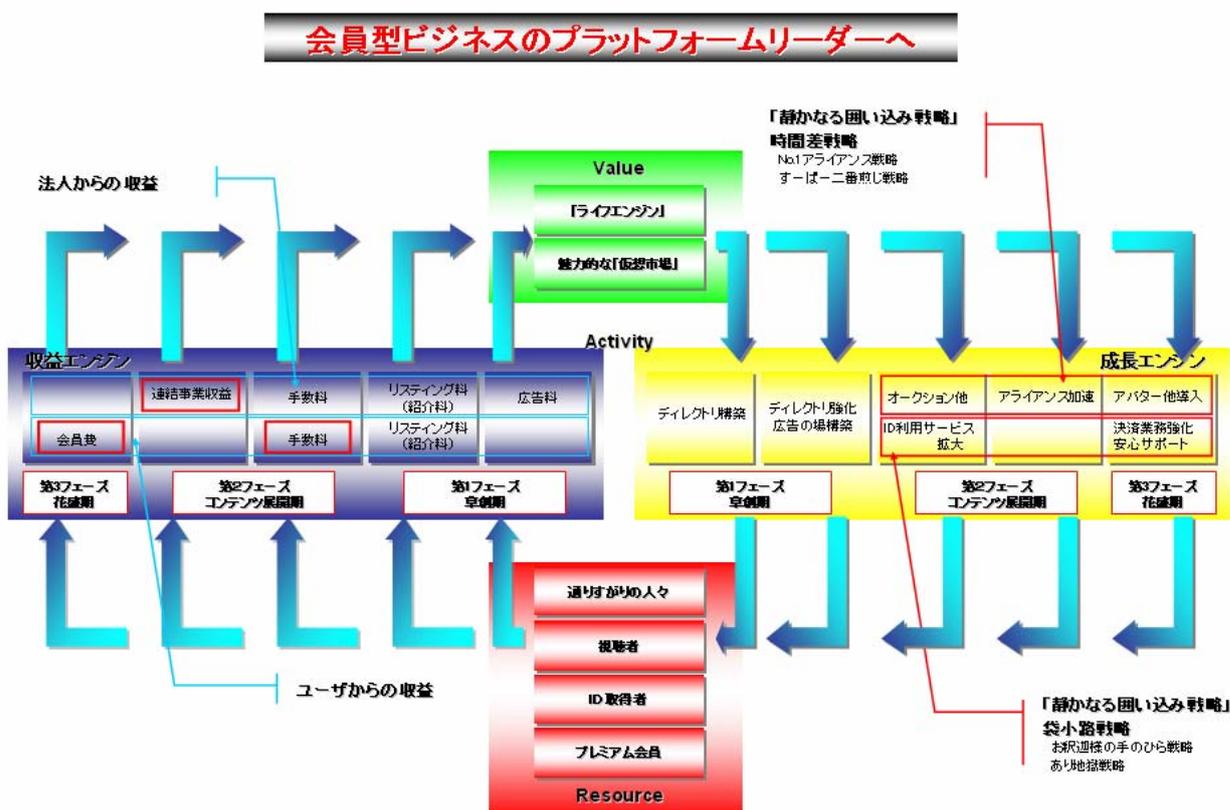
ヤフーは第3フェーズで、安全と安心を武器にYAHOO!のスーパーエースであるYAHOO!オークションを投じて、有料会員化へと導くのである。ヤフーはその敷居の高さを少しでも和らげるために、世界の流行物のプレミアム版を会員への「おまけ」として差し出したのである。

ヤフーは実に見事に開発エンジンを変化させ、時代に則した収益エンジンをまわすことに

よりヤフー成長の好循環を創りだしているのである。この循環は足場をポータル事業とし、莫大なページビューを背景に、明確な成長戦略である「静かなる囲い込み戦略」を実施しているヤフーだからこそ実現できたものだと確信している。いきなり会員コミュニティをつくるといった方法ではヤフーのような成長、拡大は望めないのである。

以上のように各フェーズにおけるヤフーの仕掛けを総括したが、ヤフーの戦略には時代を超えた一貫性が見える。「静かなる囲い込み戦略」の根幹をなす「時間差戦略」と「袋小路戦略」である。この戦略は時代別（フェーズ）に行われている戦略ではなく、第2フェーズのコンテンツ展開期でも、また第3フェーズの花盛期でも実施されている戦略である。

図表 6-1 ヤフーのダイナミック P-VAR 変遷



以上でヤフーの戦略の全体像について述べたが、収益エンジンにおけるビジネスモデルと最後にヤフーが徐々に拡大させているポジションについてクローズアップする。

## 1.1 収益エンジンにおけるヤフーのビジネスモデル

これまでヤフーがとってきた戦略について視点を変えて「モノゴトの全体構造」「要素同士の因果関係」に着目し、勝ち続けるビジネスモデルおよびその因果関係を紐解く。

### (1) ヤフーの3つのビジネスモデル

ヤフーは時代の変遷と共に3つのビジネスモデルを構築した。(図表 6-2) 3つのビジネスモデルが成立する前提としてコンテンツの充実とページビュー拡大がヤフーのポータルサイトのキモであり、そのドライビングフォースとなったのは「静かなる囲い込み戦略」である。

図表 6-2 3つのビジネスモデル

	収益エンジン		成長エンジン	
		対会員	対企業	
広告代理店型 ビジネスモデル	広告料 (リスティング料含)	オープンに開放 無料IDサービス提供	送客価値を提供	
ショッピングモール型 ビジネスモデル	事業収入 (場の提供料)	無料コミュニティ提供 CtoC(オークション等)	販売チャンネルを提供 パートナー戦略	
会員型事業 ビジネスモデル	会員からの収益事業	会員からの収益事業	質の高い 消費者集団を提供	

#### 広告代理店型ビジネスモデル

広告代理店型ビジネスモデルとは、テレビなどの広告制作会社。ビジネスモデルである不特定、特定のユーザーに対して製品やサービスの広告を打つことにより間接的な売り上げ増を期待するクライアントに対し、広告宣伝の提案と制作とを請け負う。ここで肝要なのは、リアルワールドにおける広告媒体が有限であるのに比して、バーチャルワールドでは、無限の広告媒体を所有していることである。クライアントとしてはこの無限の広告媒体は非常に魅力的であるに違いない。なぜならリアルワールドにおける広告の多くは目的を持たない大衆に対して発しているが、リスティングなど、ポータルサイトで目的を提示する訪問者に対しては、絞り込んだ広告をピンポイントで打つことができるのである。これはバーチャルワールドにおける圧倒的な優位性と考えられる。

広告代理店型ビジネスモデルはポータルサイトとしてコンテンツ充実を図ることにより、

訪問者（ページビュー）が増え、その結果多くのクライアントが広告媒体としての魅力を認知する。クライアントが定着し、かつ新規クライアントが増えることで広告収入も拡大する。新たなコンテンツの充実へ向け、ポータル事業草創期の事業基盤を確立する。ヤフーの中でも重要なキャッシュカウとなっているビジネスモデルである。

### ショッピングモール型ビジネスモデル

ショッピングモール型ビジネスモデルは、銀座の真ん中に立地する専門店モールのようなもので、あくまでも場所貸しに相当する事業収益をあげるビジネスモデルである。広告代理店型ビジネスモデルと同様に、銀座のショッピングモールではそのショップの立地が有限であるのに対して、「無限に広がる銀座」を作ることができることが特徴である。

コンテンツの充実が更なるページビューのアップ（銀座モールのさらなる活性化）を生み、その結果、優良企業（業界 No. 1 企業）が自社事業拡大チャンネルとしてのポータルサイトとして YAHOO! を認めることとなる。ヤフーは優良パートナーとの提携により、自社開発することなく、スピーディーに優良コンテンツを拡張することができるのである。ヤフーは「優良な場」の提供に徹し、パートナーの売上拡大にともなう連結事業収益を得ることになる。

### 会員型ビジネスモデル

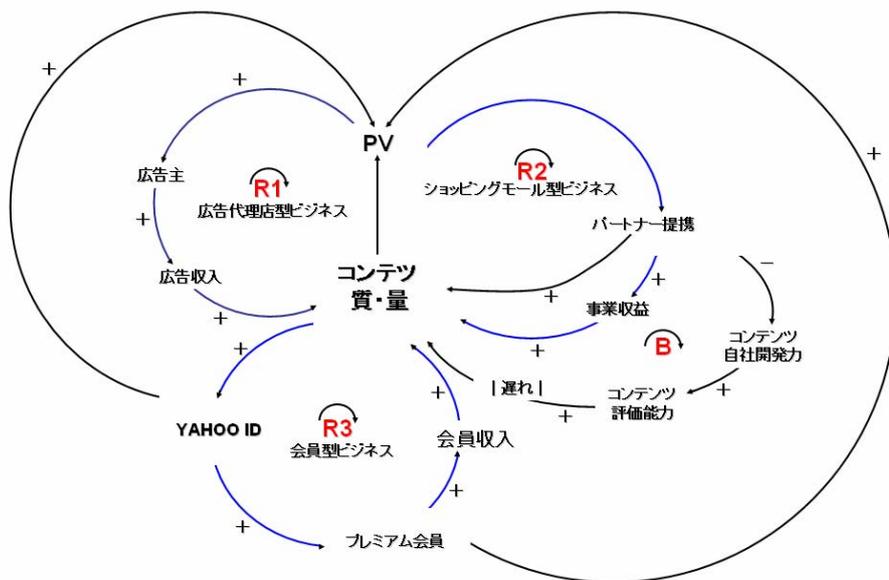
会員型ビジネスモデルの収益の源泉は会員費収入である。「あり地獄戦略」で述べた通り、まず無料化により会員を大量に募集し、その後有料化に移行したわけであるが、この移行時において大きなトラブルが発生した様子はない。つまり、会員の暗黙の了解（必然性の理解）を伴って「静かに移行（Migration）」されている点が最大のポイントである。また、一般論として、このサービスレベルで年間 3,528 円（税込）はあまりに高額であり収益性は極めて高いと想定される。これは、リアルワールドにおけるクレジットカード会社が一般カード年会費（1,275 円：税込み）をほぼ全て付帯保険やサービスに充当していることと比べると驚愕に値する。訪問者が増え続ける中、インターネットは無料・匿名という常識を打ち破り、有料化サービスに会員を引き込むヤフーの成長戦略は実に見事である。

## (2) 3つのビジネスモデルの因果関係

3つのビジネスモデルはコンテンツの質と量の充実が支えている。広告代理店型ビジネスとショッピングモール型ビジネスはコンテンツの質と量からページビューの拡大を生み、それが結果として収益を拡大し、その結果コンテンツのさらなる質と量の充実を生み出すという好循環ループ（拡張プロセス）を見出すことができる。またコンテンツの質と量の充実によって人が人を呼び、ページビューの拡大、会員収入の拡大を生み出す好循環ループが見出せる。またパートナー提携や会員のノードに注目すると、前述した「静かなる囲い込み戦略」である「時間差戦略」と「袋小路戦略により」支えられているビジネスモデルであることが読み取れるのである。

パートナー提携が過度に進むと、コンテンツ自社開発力が落ち、結果的にコンテンツ評価能力も落ちてしまうバランスループが作用する。しかしこのバランスループはヤフーにとっても大きな痛手にはならないし、また投資家の目に留まらず、メンタルモデルとしてはバランスループがない拡大ループに見えていると思われる。このメンタルモデルがヤフーの約 5 兆円におよぶ時価総額を支えていると思われる。

図表 6-3 ヤフーの因果ループ図

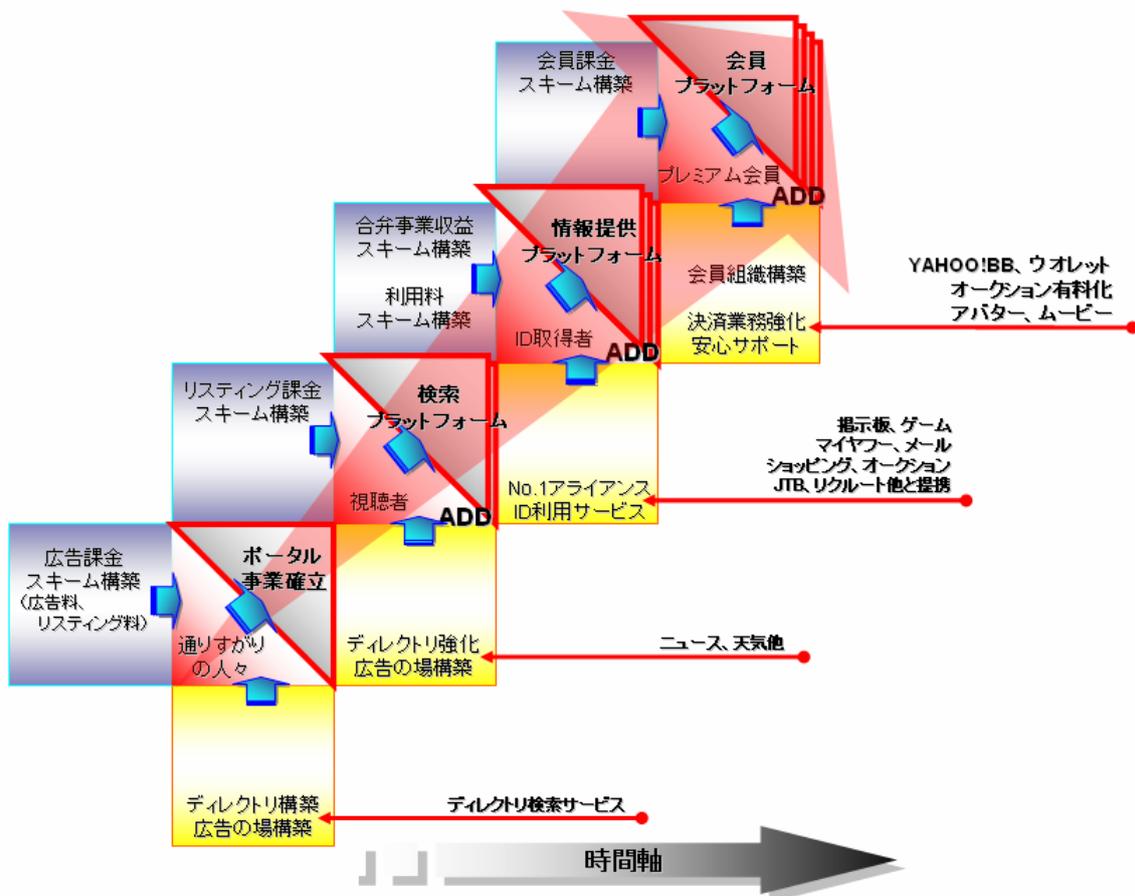


## 1.2 ヤフーの競争基盤拡大

ヤフーのダイナミックな事業展開を、ポジション、すなわち立ち位置の拡大と捉えた場合の拡大の仕組みに着目して分析する。

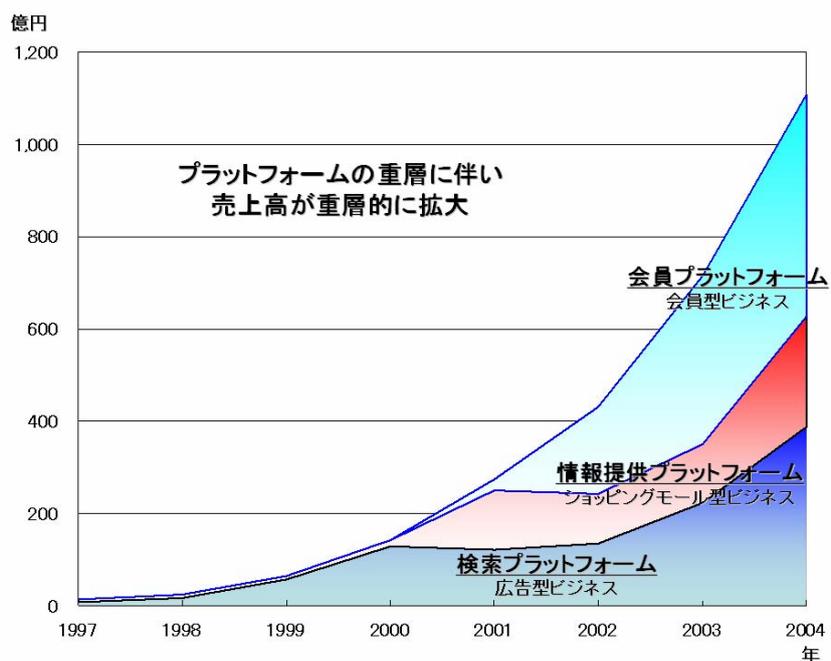
ヤフーはディレクトリーを構築し、インターネット業界において、ニュートラルなポータル事業を確立した。そしてヤフーはディレクトリーの強化を積み重ねることにより、「検索プラットフォーム」としてのポジションを創出するのである。検索プラットフォームはヤフーの資源として存在する、今まで YAHOO! を単なるインターネット上の地図として認識していた通りすがりの人々を、最初にそこに立ち寄る視聴者に強化した。さらに前述した「静かなる囲い込み戦略」により数々のコンテンツを公開することにより、視聴者から ID 利用者へと資源の強化を図り、情報提供プラットフォームのポジションを重ねるように創出した。最終的にヤフーは会員組織を強化する手法としてプレミアム会員を作ることにより、バーチャルワールドでは禁じ手とさえ思える囲い込みを静かに仕組みとして完成させ、会員プラットフォームというポジションを創出したのである。彼らはポジションを変更しているのではなく、既存のポジションに係る資源や活動を転用しながら、新たなポジションを創出し、それを重ね合わせながら成長を維持しているのである。

図表 6-4 ヤフーの競争基盤拡大 Position-Transition frame for P-VAR(\*6)



Copyright © 2005 e-Academy 2005 Group-A with Tatsuhiko Inoue All Rights Reserved

図表 6-5 プラットフォームの重層と売上高の拡大



「2005年6月17日ヤフー経営近況報告会プレゼンテーション資料」 P.13より作成

## 2. ヤフーの真骨頂 「静かなる囲い込み戦略」

ヤフーの戦略には、整合的に継続されている「時代を超えた一貫性」が存在する。ヤフーは常に「静かなる囲い込み戦略」を念頭に置き、緩やかな強さと圧倒的なスピードで2つの「時間差戦略」と「袋小路戦略」を実行し、確実に成長・拡大しているのである。

なお、「時間差戦略」とは、一人勝ちが横行するインターネットの世界で、コンテンツの品質とスピードを維持する為に、「将来の先取り（他国等の成功や失敗を既知化）」や、「過去の外部資源活用（他社とのアライアンス）」することを狙うものである。

また、オープンなインターネットの世界であるがゆえ、いわゆる「会員化」はプライバシーに関しナーバスである利用者の警戒心を煽り、直接的な会員化活動は膨大な労力（コスト）と時間を要する。「袋小路戦略」とは、これらを意識し、会員とクライアントに用心させないように YAHOO!の世界に囲い込むことを狙うものである。

重要なのは、これら2つの戦略を一貫して同時に行うことが重要であるということであり、他のインターネットビジネスの事業者簡単に模倣できない「仕掛け」を創ることができたのである。つまり、インターネットの世界では、このふたつの戦略を同時に取っている企業はヤフーのみであり、いずれか一方の戦略をとる企業（下表参照）は、ヤフーほどの成功を収めていないことがわかる。

図表 6-6 静かなる囲い込み戦略の他社比較

戦略		ヤフー	楽天	Infoseek	@Nifty
静かなる 囲い込み戦略	時間差戦略	○ (提携)	○ (買収)	△	△
	袋小路戦略	○	×	×	×

我々は、ヤフーのように、目指すべき姿を予めデザインしながら形にしていくプロセスが「ダイナミック事業システム戦略」であることを今回のケースで学んだ。勝ち続けてきた経緯を分析することで「時代を超えた一貫性（戦略性）」を見出すことができるのである。

顧客を資源とする企業において、顧客から暗黙の了解（理解）を得ながら、サービスの対価を安定的に回収する収益モデルを築くには、先行して多くのユーザーに納得してもらえようような、顧客の目線に立ったサービス開発に徹することであろう。それは例えば、YAHOO!というインフラ環境が、もはや我々のライフスタイルにおいて、水や空気のように変わらない、そしてなくてはならない存在となった時に、遂行できる特異な手順なのかもしれない。

## 第7章 ヤフーの課題

ここまで、ヤフーの強さとその源泉について考察してきたが、このまま行くと日本で最も時価総額の大きいトヨタをも凌駕する勢いである。

しかしながら、今後も従来のような急成長を成し遂げ続けるのであろうか。ヤフーのアクセシビリティは無いのか。本章では、いくつかの切り口で考察してみた。

### 1. 資源拡大と流出のジレンマ

ヤフーのポータルサイトに係る事業運営のオープン性は、補完サービス提供者を助け、ポータルサイトの可能性も広げるメリットが大きいですが、一方でいわゆるキラコンテンツの出現が、ヤフーの総合ポータルサイトの上位、つまりひとつ手前の入り口に立たれてしまうリスクを内包するジレンマが存在する。そのリスクとは、これまでオープンな環境で開発してきた資源を、そのままそっくり一つ下の階層に従えられてしまうようなリスクを想定できるということである。

ヤフーのポータルサイトが、優良なコンテンツを呑み込めずに、逆に呑み込まれてしまうような、キラコンテンツは現状出ていないが、例えば検索エンジンの技術的優位がいわれているGoogle、あるいは視点を変えて、ブログをポータルを中心に置いた「アメーバ」といったサイトの出現が、総花的にメニューが示されている現状の「総合ポータルサイト」よりも、より誰にとっても当たり前の入り口となった場合は、広告収入を含めた収益モデルの変更を余儀なくされることとなる。

オープン性のもつ強みが、破壊的なサービス提供者の出現により、そのまま資源流出という弱みに置き換わってしまうというジレンマである。

### 2. スピードとクオリティのジレンマ

ヤフーは膨大なコンテンツの量を優先し、自らコンテンツプロバイダーとならず外部資源を活用する戦略をとってきた。例えば、リアルワールドの覇者との提携戦略はまさにこの一例といえる。しかしながら、リアルワールドの勝ち組がインターネット上でも優れたサービスを提供できるわけではないことも事実である。なぜならリアルワールドとバーチャルワールドであるインターネットの世界では価格競争力に大きな差があるからである。つまり、インターネット専業者であれば、必要な人的リソースが少ない分、コストを引き下げることで顧客に対して安価で優れたサービスを提供できる。

その一例として「楽天トラベル」（同社は楽天に買収される以前は三井造船のインターネッ

ト専門の「旅の窓口」(マイトリップネット社))があげられるが、インターネット専門であるが故、施設からのコミッションも低く抑えることで、顧客への提供価格も低く設定されている。

JTBは既存の国内最大の店舗網や代理店網があるため、インターネット市場への参入が遅れたばかりか店頭とのバランスで低価格が提示できないでいる。そこでヤフーはJTBとの合弁会社である「たびゲーター社」でスピードある外部資源活用の戦略とるが、一方で競合関係であるはずのリクルートとの提携を発表と低価格路線インターネットサービスとして「じゃらん」を立ち上げている(2006年1月)。時間をかけた自社開発よりも有力なパートナーと早くサービスを提供するほうが優先される。まさしくスピードとクオリティのジレンマである。

## 最後に

ヤフーを研究対象とするまでに、Aグループでは、P-VAR分析による事業システムの調査・分析を、複数の企業を対象に実施している。いずれの企業についても、相応の分析結果は得られたものの、ヤフーのような発展的な結論を導くにはいたらなかった。その最大の理由は、ヤフーの資源（Resource）と活動（Activity）の関係のおもしろさであったと考える。

例えば、通信機器メーカーにおける、技術を資源とした新たな製品価値の創造や、外食チェーンにおけるチェーンオペレーションをベースとした新たなフードサービスの提供、といったもの以上に、ヤフーには、ポータルサイトと顧客を資源ととらえた場合の、資源の開発プロセスと収益を上げるプロセスにみられるデザイン性のおもしろさがある。それを我々は、例えば「静かなる囲い込み」と称した。もうひとつのおもしろさは、付加価値の高い無償のサービスが創り出す、という<顧客（ヒト）を呼び、顧客の集積が「情報」を生み、その情報が新たな有償・無償のサービスを生み出す、という<サービス→ヒト→情報>の流れの中から収益（カネ）を得るサイクルが幾重にもつながる「連環性」のおもしろさである。

P-VARのフレームワークを通じて、企業の成長プロセスのおもしろさを、このような視点で見ることができたのは、我々にとって何にも代えがたい価値（Value）であった。

最後に、路頭に迷う我々を休日返上でゴールに導いてくれた井上達彦先生、遅くまで居残りをしているにもかかわらず、嫌な顔一つ見せず見守ってくれた経営アカデミーのスタッフ、そして我々のわがままに耐え、だまって家庭を守り続けてくれた家族に、心から御礼を申し上げます。ありがとうございました。

(注釈)

\*1 ページビュー

ページビュー = 推定接触者数 × 平均視聴ページ

推定接触者数 : 1 週間のうち 1 回でも利用した推定の人数

平均視聴ページ : ドメインのページが期間内 (1 週間) に、接触者 1 人当たりで平均何ページ視聴したのかを集計

\*2 平均滞在時間

平均滞在時間とはドメインについて期間内 (1 週間) の接触者 1 人当たりの平均視聴時間を集計したものの。

\*3 ISP

インターネット接続業者で Internet Service Provider の略。

\*4 PIM

個人向けの情報を管理するソフトウェアで Personal Information Manager の略。

\*5 EIP

企業情報ポータルで企業内に存在するデータベースを横断的に検索し、従業員や取引先ごとに最適な情報を選択して提供するシステムで Enterprise Information Portal の略。

\*6 事業システム

事業システムとは、「経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、①どの活動を自社で担当するか、②社外のさまざまな取引相手との間にどのような関係を築くか、を選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの設計の結果として生み出されるシステム」(加護野・井上、2004) である。

\*7 Position-Transition frame for P-VAR

第 6 章で記載した Position-Transition frame について若干説明を加える。我々は今回の、基本 P-VAR とダイナミック P-VAR のフレームワークを利用して、ポジション、価値、活動、資源について研究してきた。ダイナミック P-VAR により活動の変遷については表現できるがヤフーのケースのようにポジションを創出し、そのポジションを重ねていく、あるいはポジションを変遷させるようなケースにおいてダイナミック P-VAR では記載しきれない問題点にぶつかった。そこで我々は P-VAR を補完するために、ポジションの変遷、ステップアップが記載できる Position-Transition frame for P-VAR という新たな記述様式を作り出した。

## 参考文献・資料

### 著書

- 青島 矢一、加藤 俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社（2003）
- アハベル・ガワ、マイケル・A・クスマ『プラットフォームリーダーシップ』有斐閣（2005）
- アニタ・M・マクガハン『産業進化4つの法則』ランダムハウス講談社（2005）
- アンニー・ブラミス、ボブ・スミス『サーチエンジンのアクセス数を誇る ヤフー』三修社（2004）
- 伊丹 敬之『経営戦略の論理（第3版）』日本経済新聞社（2004）
- 伊丹 敬之、軽部 大『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社（2004）
- 伊丹 敬之、沼上 幹、藤本 隆宏、岡崎 哲二、伊藤 秀史、編『戦略とイノベーション リーディングス日本の企業システム第2期 第3巻』有斐閣（2005）
- 井上 達彦 「事業システムのP-VAR分析」『早稲田大学商学研究科紀要』（2006）
- 大下 英治『孫正義 起業のカリスマ』講談社（2005年）
- 加護野 忠男、井上 達彦『事業システム戦略』有斐閣アルマ（2004）
- カレン・エンジェル『なぜYAHOO!は最強のブランドなのか』英治出版（2003）
- 河合 忠彦『ダイナミック戦略論』有斐閣（2004）
- 久我 勝利『図解 ネット業界「儲け」のしくみ』翔泳社（2005）
- クレイトン・M・クリステンセン『イノベーションのジレンマ』翔泳社（2001）
- クレイトン・M・クリステンセン『イノベーションへの解』翔泳社（2003）
- クレイトン・M・クリステンセン『明日はだれのものか』ランダムハウス講談社（2005）
- 佐々木 俊尚『図解 ネット業界ハンドブック』東洋経済新報社（2005）
- ジェイ・B・バーニー『企業戦略論【上】 基本編』ダイヤモンド社（2005）
- 執筆 多数、東洋新聞経済社編集『最新版 IT・ネット業界地図』東洋新聞経済社（2005）
- 情報通信総合研究所『情報通信アウトLOOK 2006 IT融合の時代』NTT出版（2005）
- 鈴木 信之、大谷 聖治『「Yahoo!BB」 マイナスからの挑戦』リックテレコム（2005）
- 竹村 健一『孫正義のクレージー経営者宣言』太陽企画出版（2005）
- デビッド・J・コリス、シシア・A・モンゴメリー『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社（2004）
- 西村 行功『システム・シンキング入門』日本経済新聞社（2004）
- バージニア・アンダーソン、ローレン・ジョンソン『システム・シンキング』日本能率協会マネジメントセンター（2001）
- 橋爪一郎『「ヤフー」だけが知っているー「革新的」ビジネス展開と、衝撃のBB戦略とは』青春出版社（2002）
- 藤田 幸江『はじめてのネットオークションー売れた・買えた・面白い!』日本実業出版社（2000）
- マイケル・E・ポーター『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社（1982）

- 三浦 優子 『[図解]あの新“勝ち組” IT企業はなぜ儲かるのか?』技術評論社 (2005)
- 宮脇 睦『楽天市場がなくなる日』洋泉社 (2006)
- 八木 勤『ソフトバンクの3年後を読む!』中経出版 (2004)
- 山口 敦雄『楽天の研究 なぜ彼らは勝ち続けるのか』毎日新聞社 (2004)
- 山田 英夫『デファクト・スタンダードの競争戦略』白桃書房 (2004)
- 山田 英夫『新版 逆転の競争戦略』生産性出版 (2004)

#### 雑誌・その他

- 「Nikkei Business」日経 BP 社 (2006 年 2 月 6 日号)
- 「ビジネススタンダード」ソフトバンククリエイティブ社 (2003 年 12 月 1 日号)
- Yahoo Japan 会社概要「IR 関連情報」「財務情報」「経営近況報告」「株主通信」「事業概況」
- 楽天市場 投資家向け情報
- ネットレイティングス 2003 年 6 月の月間インターネット利用者動向調査結果
- ビデオリサーチインタラクティブ Web Report 2005 年 4 月データ

#### ホームページ

- Yahoo <http://www.yahoo.co.jp>
- 楽天 <http://www.rakuten.co.jp>
- infoseek <http://www.infoseek.co.jp>
- Google <http://www.google.co.jp>
- goo <http://www.goo.ne.jp>
- msn <http://www.msn.co.jp>
- excite <http://www.exite.co.jp>
- 東京電力 <http://www.tepco.co.jp>
- 総務省 <http://www.soumu.go.jp>