

公正取引委員会・競争政策研究センター 御中



## 日本のインターネット企業、 その価値ならびにビジネスモデルの変化について

2013年11月29日

**大和総研**  
Daiwa Institute of Research

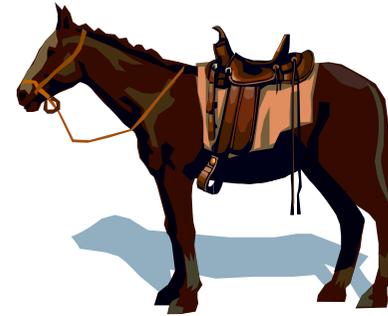
コンサルティング・ソリューション第一部  
コンサルタント 江藤俊太郎  
shuntaro.eto@dir.co.jp

1. 今年1月のレポートのフォローアップ
2. ヤフー(日)の「eコマース革命」
3. パズドラの衝撃
4. LINEの進撃
5. まとめ

※本稿での「インターネット企業」とは  
主に個人を相手とする  
ウェブ・サービス企業ですが、  
通信事業者、金融事業者を除きます。  
モバイル・コンテンツ事業者は含まれるものと  
します。

## 2つの大きな ビジネスモデル

(コンバージョン系  
≒広告系)  
馬を水飲み場につれて  
いくことで儲けるビジネス



- Google
- Facebook
- Yahoo! (米)
- Twitter
- カカクコム



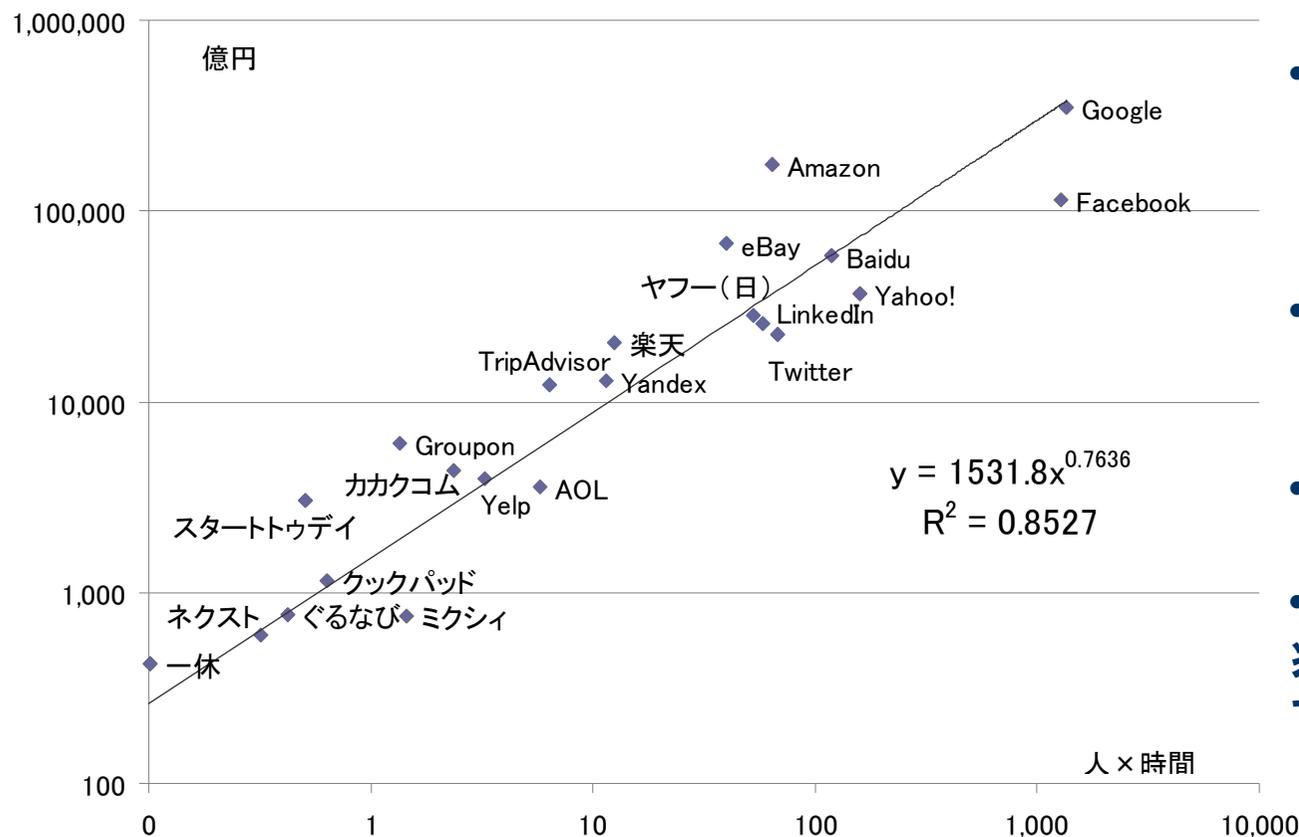
(トランザクション系  
≒商取引系)  
馬に水を飲ませることで  
儲けるビジネス



- Amazon
- eBay
- 楽天
- スタートトゥデイ

# 1-1.総視聴時間と時価総額との関係(最新)

## 総視聴時間(UU数×サイト滞在時間)と時価総額との関係



•今回はリーチ（視聴率）ではなくリーチ×サイト滞在時間（ToS）＝総視聴時間で測ってみた

•累乗近似で、べき数<1の関係が認められた。

•両対数グラフであることには注意。

•Google（35兆円）、Facebook（11兆円）をアノマリーとして除外しても傾向はさほど変わらなかった。

（出所：Alexa.com等より大和総研作成）

1ドル=100円で計算、時価総額は原則

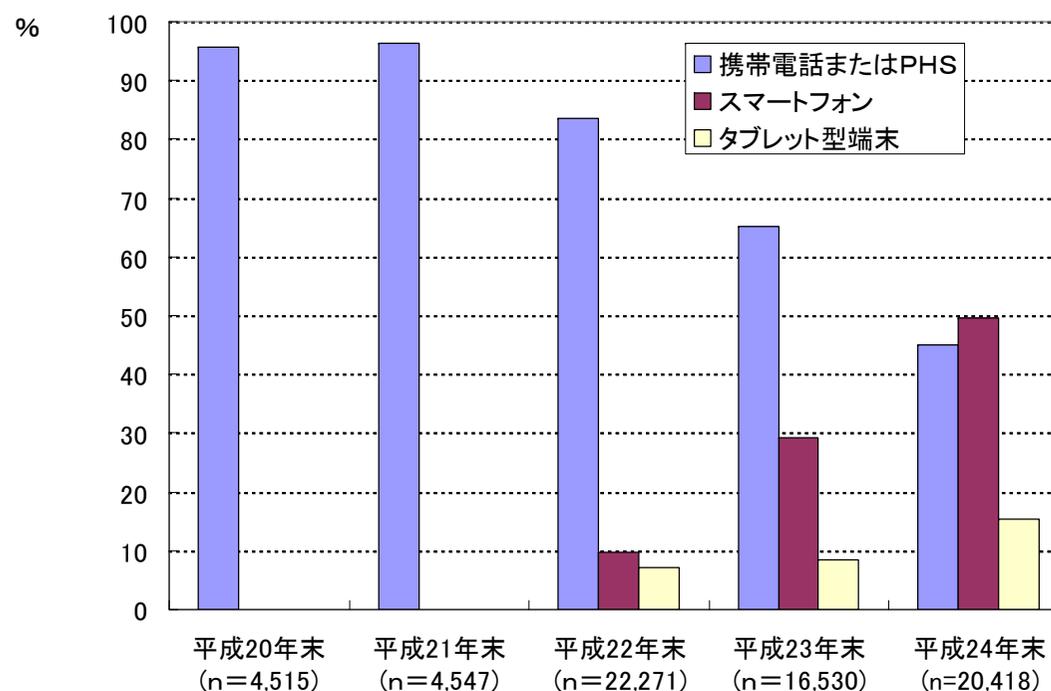
2013/12/4終値

なお、Amazon、eBay、楽天のようなランザクション系のサイトは総視聴時間の割に時価総額が高い傾向が見られる

## 1-2.分析者の悩み～主戦場はスマホ・タブレットに

PCの(外部からの)視聴率測定は可能だったが、  
スマホ・タブレットの台頭で難しくなった。

### 移动通信デバイスの普及率の推移

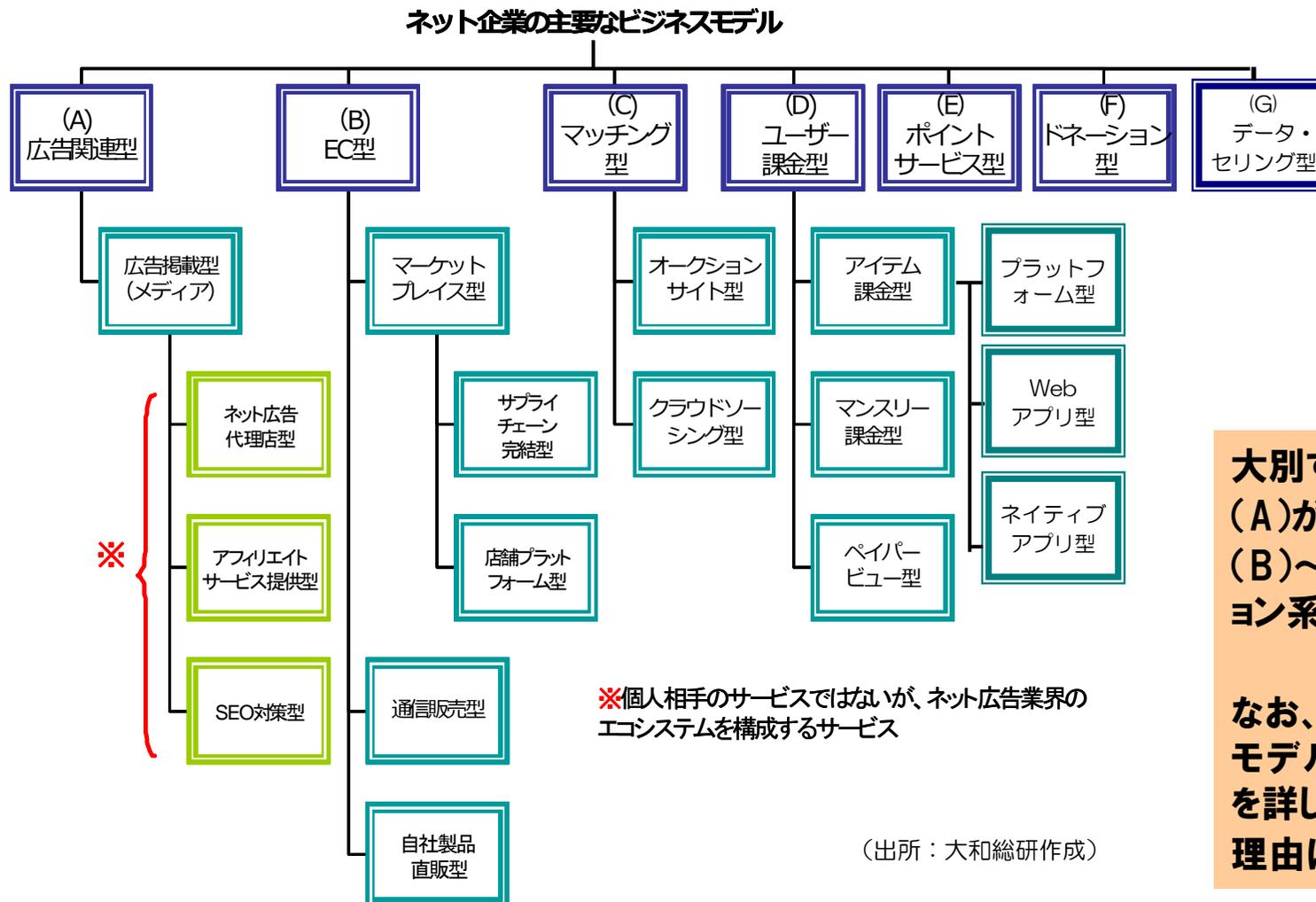


(出所：総務省より大和総研作成)  
平成22年末より  
スマホ・タブレットの普及率の測定  
を開始している

さらに、スマホアプリやブラウザゲームは企業にとって  
恒常的な収益基盤とは言えない側面もある。→先が読みにくい

# 1-3. 7つの主なビジネスモデル

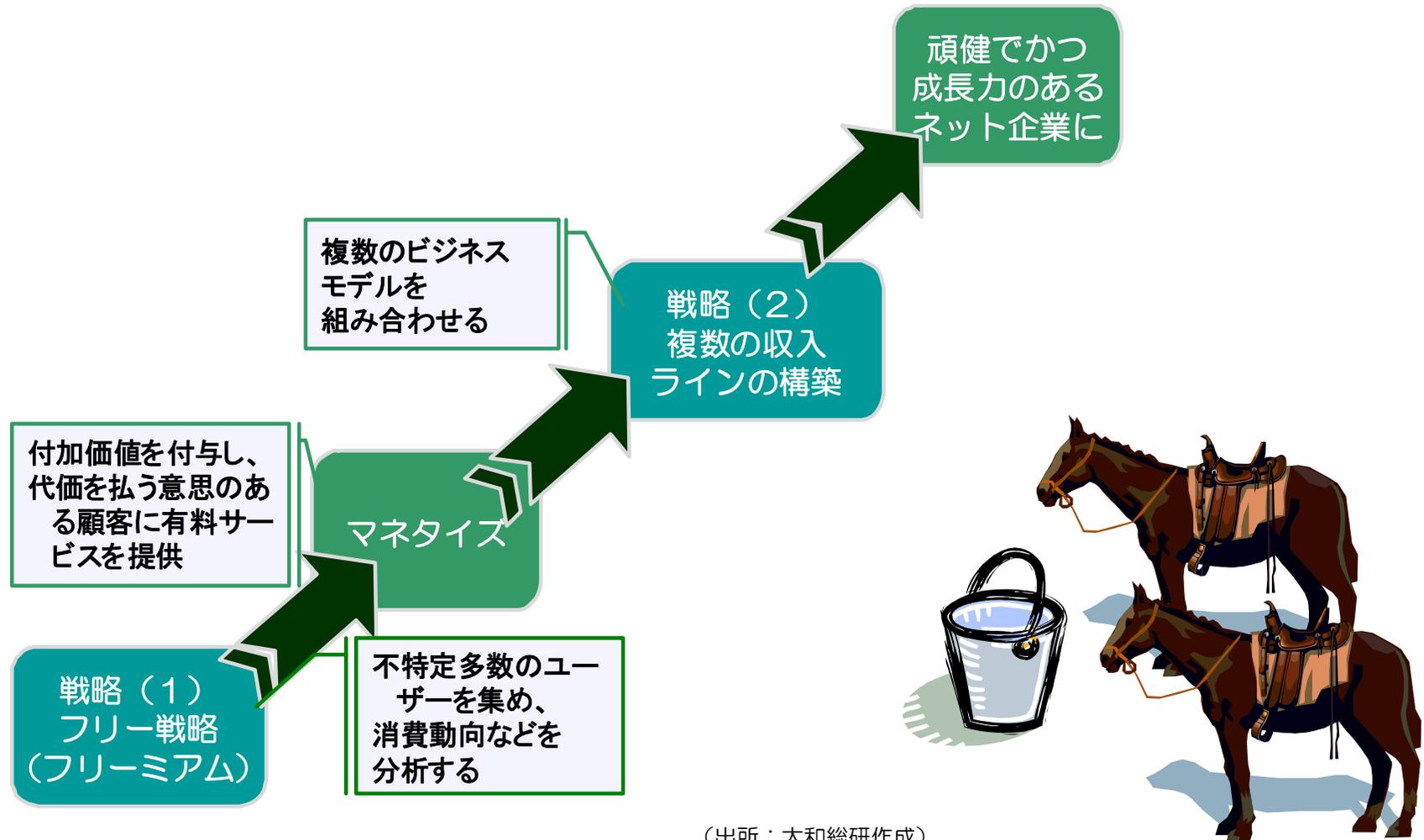
## ネット企業の主要なビジネスモデルをより詳しく見ると・・・



大別すると  
(A)がコンバージョン系、  
(B)～(D)がトランザクション系

なお、今回アイテム課金モデルのサブセグメントを詳しく分類した。  
理由は後述

## インカムラインは複数持つのが望ましい



## 1-5.アメリカのウェブサービス、「何で儲けている？」

米国を本拠とするウェブサービスの ビジネスモデルと戦略		ビジネスモデル			戦略	
		広告	ユーザー課金	著作権 ・著作権収入	フリー、 フリーミアム	収入ラインの数
サービス名	サービス内容	Advertising	Subscribers	Royalties	Free, Freemium	Number of Income Sources
マイクロソフト・Xbox	マイクロソフト社のゲーム端末とそれに付随するサービス（ゲーム配信等）	○	○	○	○	3
アドビFlash Player	アドビ社のプラグイン。画像・映像を表示するなどリッチ・コンテンツに使用される。		○	○	○	2
インスタペーパー (Instapaper)	「後で読む」ためウェブコンテンツやアドレス等を保存できるサービス	○	○		○	2
ウルフラム・アルファ (Wolfram Alpha)	自然言語検索に基づく検索エンジン		○	○	○	2
ドロップボックス (Dropbox)	オンライン・ストレージ・サービス		○		○	1
グーグルドライブ (Google Drive)	Officeソフト等の操作が可能なオンライン・ストレージ・サービス		○		○	1
グルーポン (Groupon)	ギャザリングの仕組みを取り込んだクーポン発行サイト			○	○	1
ログ・ミー・イン (LogMeIn)	PCの安全な遠隔操作サービス		○		○	1
スカイプ (Skype)	音声・テキスト双方で使えるチャット・サービス		○		○	1
ワードプレス (WordPress)	コンテンツ・マネジメントシステムを備えたブログ構築ツール	○			○	1
ファームビル・ジンガ (FARM VILLE)	農村経営ソーシャル・ゲーム、主にFacebook上で展開	○			○	1

(出所：<http://rcs.seerinteractive.com/money> より大和総研作成)

## 1-6. ネット企業のKPI(Key Performance Indicator) (1)

事業を行う立場からは、さまざまなKPIが測定可能である

売上高に関わる指標 (1)	略称	説明・備考
リーチ	—	視聴率、または広告を見た人の割合。
インプレッション	—	広告が表示された数。
ページビュー	PV	ウェブサイトが閲覧された回数、インプレッションに近い。
ユニークユーザー	UU(UB)	そのサイトに一定期間内に訪れた人の数。基本、重複は排除されるが、最近のユーザーはタブレットやスマートフォン等違う端末で同じサイトを見るので、ユニークブラウザ(UB)数と言ったほうが正確だと思われる。
PV/UU	PV/UU	ページビューをユニークユーザーで割ったもの。一人当たりのPV。高いほど魅力あるサイトと言える。

売上高に関わる指標 (2)	略称	説明・備考
月次アクティブユーザー	MAU	月当たりのサイトにアクセスした人員(休眠ユーザーを控除した数値)
バウンス(直帰率)	—	ページを一回見ただけで離脱した人の割合。低いほど魅力あるサイトである。
サイト滞在時間(タイム・オン・サイト)	ToS	サイトの滞在時間、ページ遷移は少ないが、広告効果が高いサイトの場合この数字が高いことが多い。
クリック・スルー・レート	CTR	広告がクリックされた割合、クリック数をインプレッションで割ったもの。

## 1.7 ネット企業のKPI(Key Performance Indicator) (2)

効果測定が容易なのでPDCAサイクルを回しやすいという特徴がある

売上高に関わる指標 (3)	略称	説明・備考	コストに関わる指標	略称	説明・備考
コンバージョン・レート (トランザクション・レート)	CVR(TR)	最終的にユーザーがモノ・サービスの購入や、資料請求にたどりついた割合のこと。EC店舗の場合トランザクション・レートに相当する。	コスト・パー・アクイジション	CPA	顧客獲得一人あたり費用。コンバージョンで割る場合は効率性に関する指標となる。
客単価＝ 平均購入単価× 買上点数		広告を起点とするECの売上高を分解すると、売上高＝インプレッション×CTR×TR×平均購入単価×買上点数と分解できる。	コスト・パー・クリック	CPC	クリックを一回してもらうのにかかった費用。
アベレージ・レベニュー・パー・ユニット(顧客一人あたり単価)	ARPU	課金モデルは顧客単価をARPUと呼称することが多く、「アープー」と発音している。なお「アクティブユーザー単価」をAARPUと呼称することもある。	効率性に関わる指標	略称	説明・備考
			リターン・オン・アドバタイジング・スPEND	ROAS	広告掲載料金1円あたりの売上額。
			リターン・オン・インベストメント	ROI	コンバージョン一件獲得することによって発生した売上一費用のこと。

(出所：大和総研作成)

## 2-1. 2013年ヤフー(日)の「eコマース革命」

### 孫会長の一言で決まった？ビジネスモデルの変換

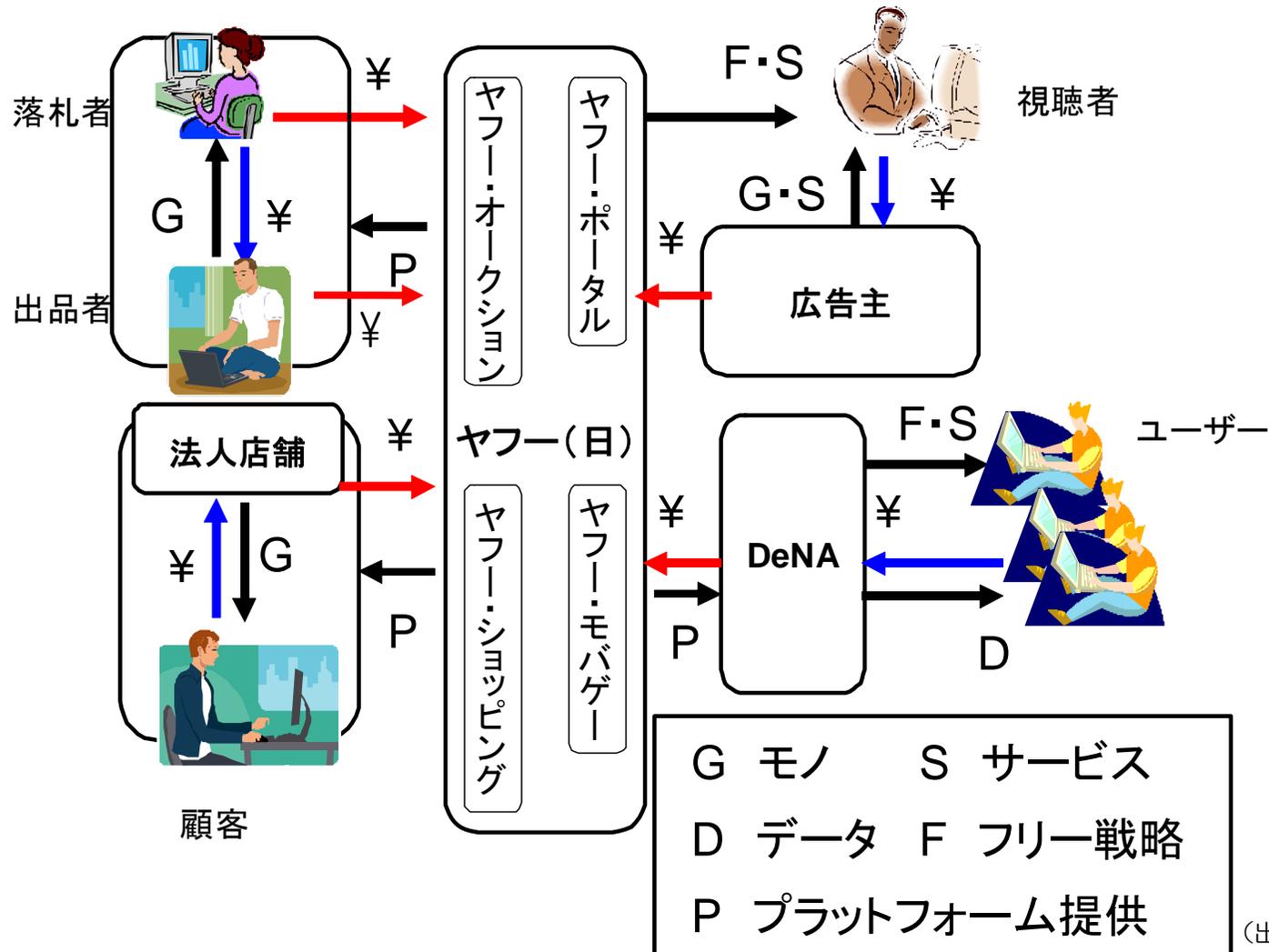
- トランザクション・フィーを原則ゼロに
- すなわちヤフオクの出品手数料・入札手数料やYahoo!ショッピングの出店料、ロイヤリティをゼロに。(ただし、ヤフオクのロイヤリティは据え置き)
- EC(電子商取引)の摩擦係数をゼロにしたいとのこと。



もちろん、広告主流のビジネスモデルへの回帰ではなく、広告業での優位を生かして、楽天やAmazonに対抗するものと思われる。

## 2-2.従来のヤフー(日)の強み

複数のインカムラインが同社の強みであったが・・・



(出所：大和総研作成)

一長一短ある三強の優位

	ポータル (広告)	物販	オークション (中古品 取扱)	物流 (フルフィル メント)	金融	ゲーム	電子書籍	収益性
ヤフー(日)	◎	○	◎	△	△	△	△	◎
楽天	△	◎	△	○	◎	-	○	○
Amazon(日)	△	◎	○	◎	-	-	◎	△

(出所：大和総研作成)

➤メディアとオークションに強いヤフー

➤物販と金融に強い楽天

➤電子書籍、物流に強いAmazon

⇒棲み分けが図られるか、競争が激化するか？

### 3-1. 「パズドラ」の衝撃

## ガンホー・オンライン・エンターテイメントの 「パズル&ドラゴンズ(パズドラ)」が大ヒット

前レポート執筆の際、時価総額一兆円越えのネット企業は、ヤフー(日)だけだった  
(楽天はその時わずかだが一兆円を下回っていた。)

しかし、2013年には意外な会社が一兆円を突破した。しかもそれは、アイテム課金型ビジネスモデルであった。

スマホ=スマートフォン  
アプリ=アプリケーション

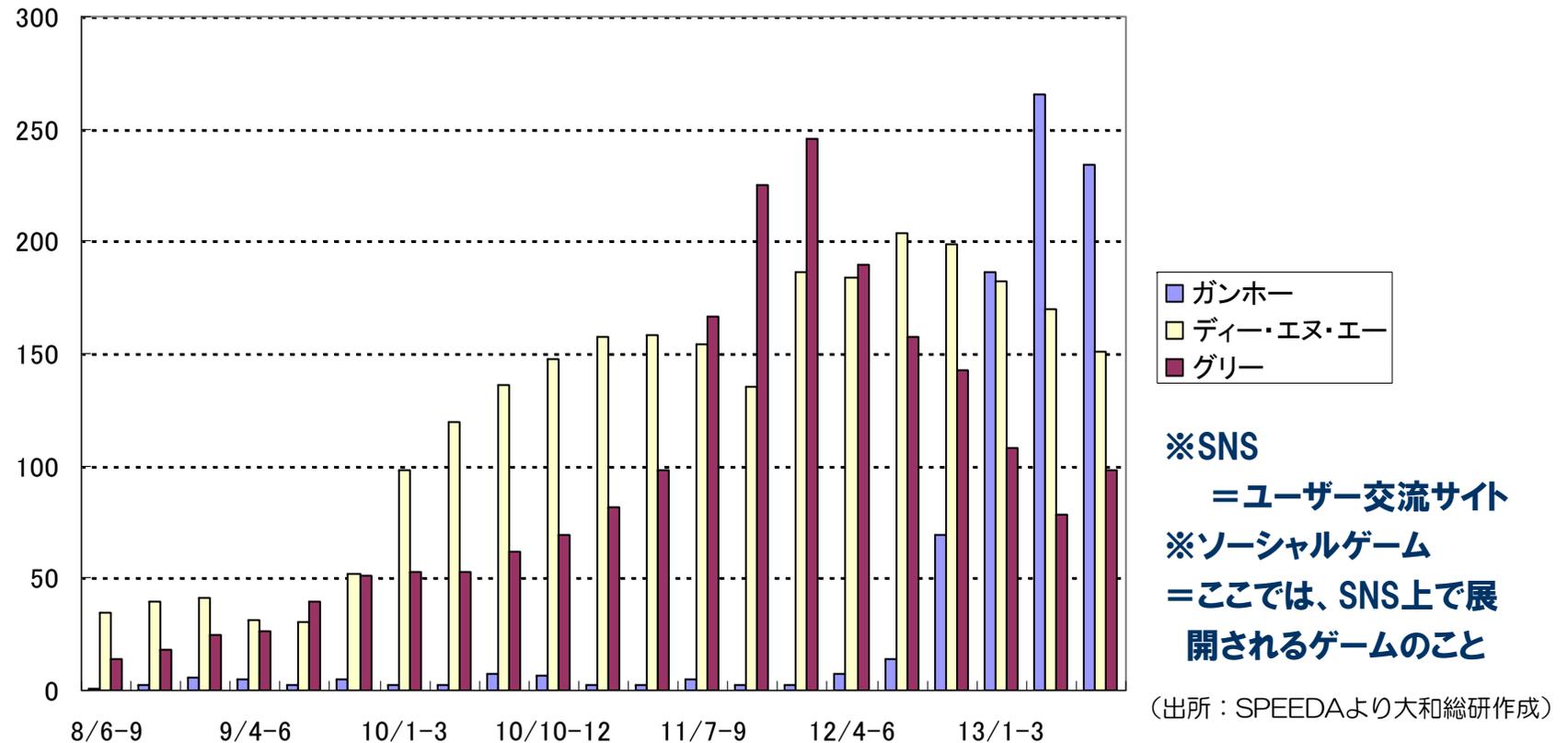
ガンホー、ディー・エヌ・エー(Mobageを運営)、  
グリーの時価総額の推移



(出所：SPEEDAより大和総研作成)

## ガンホーはソーシャルゲーム・プラットフォームの2強をしのぐ成長

億円 **ガンホー、ディー・エヌ・エー、グリーの営業利益の推移**



従来型(コンソール型)ゲーム・サプライヤーである任天堂も2011年度より四半期ベースでは赤字基調と苦戦を強いられている。⇒ゲーム業界は大変な激動の時代に

#### 躍進の主な要因は4つ

1)スマートフォンの普及、高機能化	一世代前の 家庭用ゲーム機なみの処理が可能に
2)ユーザー・インターフェイスへの こだわり	片手で操作可能等
3)ゲームの斬新性	パズル+RPG+育成ゲーム等の複数の要素を持つ
4)ユーザーの「ソーシャル」疲れ	いわゆる「ソーシャル」なゲームではない。

(出所：大和総研作成)

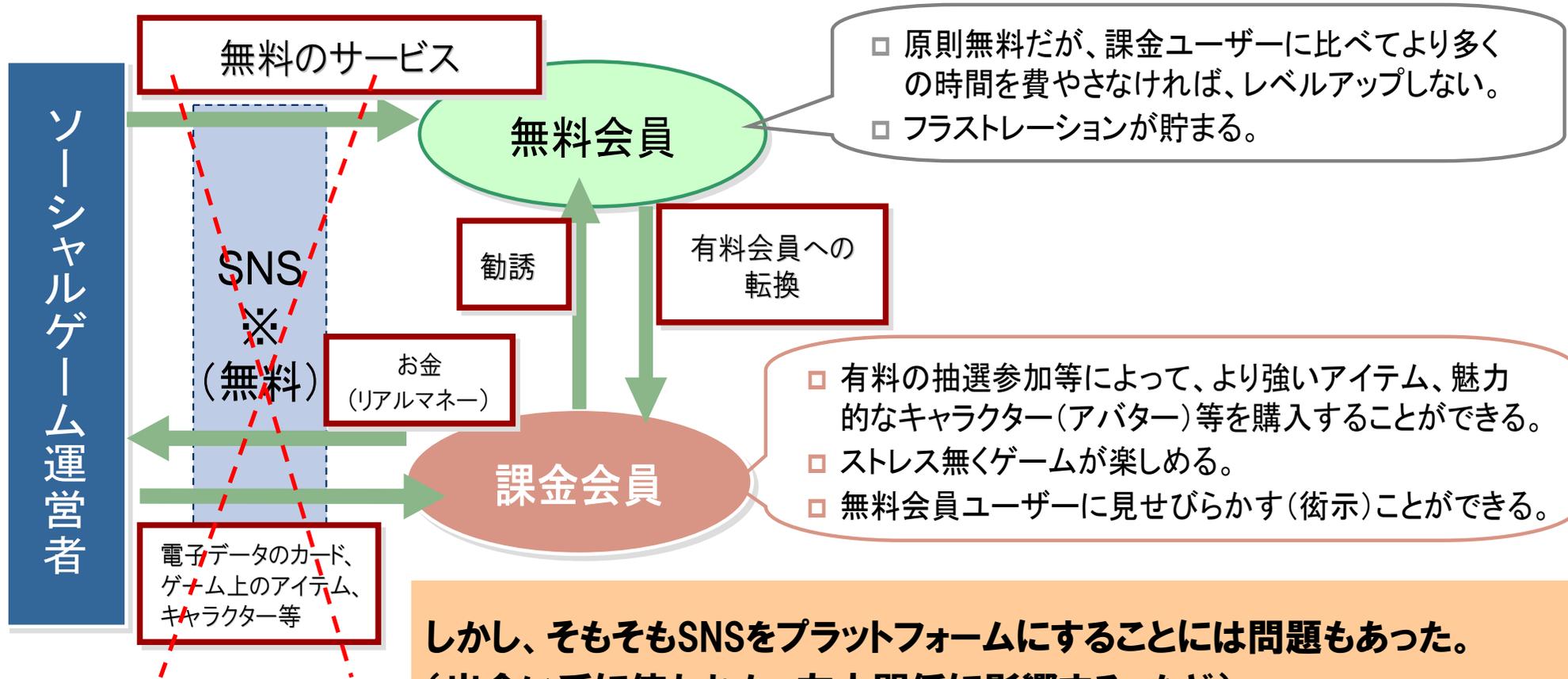
ソーシャル＝ここでは現実世界で自分が  
親しい人も属するネットワーク上での交流空間のこと

収益源はゲームを円滑に  
進めるための「魔法石」  
1個100円、  
85個5,000円

2,000万ダウンロードを  
突破

### 3-4. ソーシャルゲームの仕組みのおさらい

従来の携帯ゲームは主にSNSのプラットフォーム上で運用されていた。

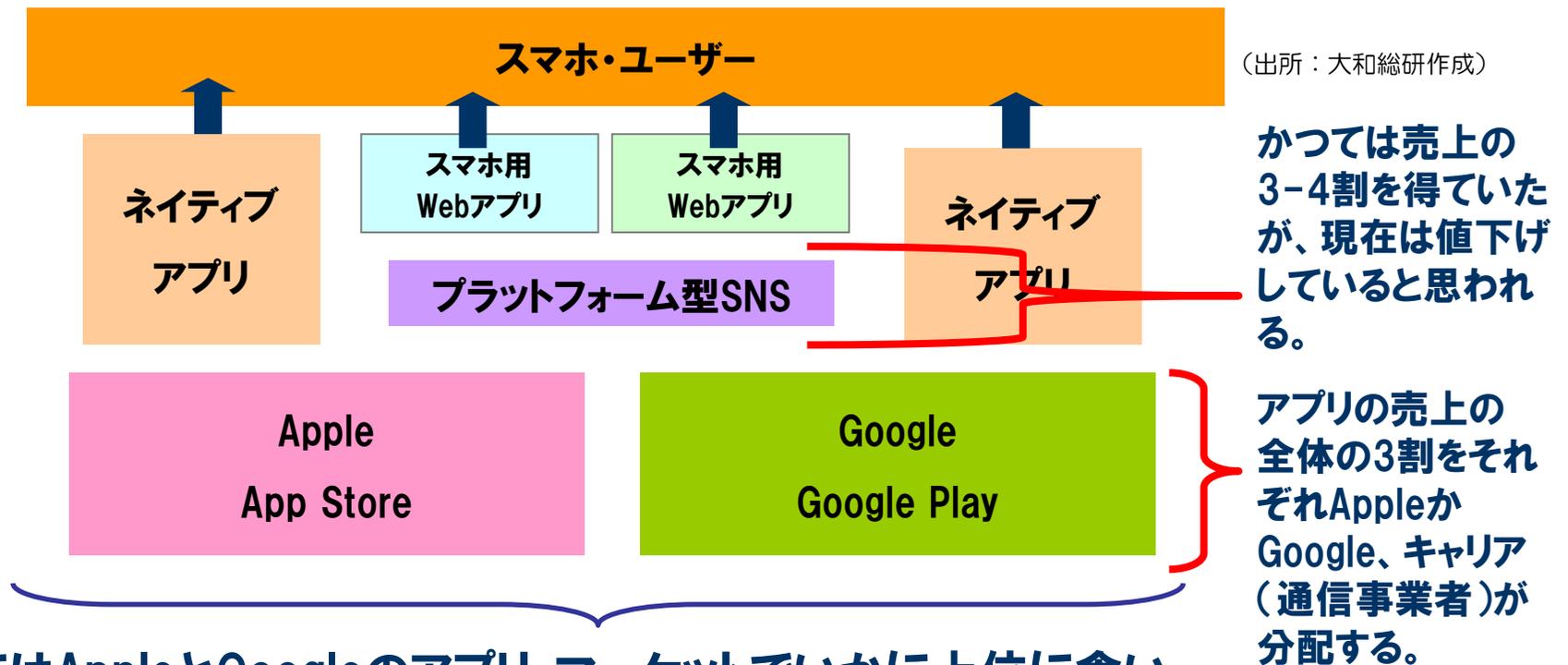


(出所：大和総研作成)

しかし、そもそもSNSをプラットフォームにすることには問題もあった。  
(出会い系に使われた、友人関係に影響する、など)  
また、フィーチャーホン(ガラケー)より、自由度の高いスマホの登場でプラットフォーム型SNSを中抜きできるようになった。

### 3-5. ネイティブ・アプリの可能性

ただし、スマホゲームがプラットフォームから自由になったわけではない。



- 基本的にはAppleとGoogleのアプリ・マーケットでいかに上位に食い込むか、が重要

もちろん自社でネイティブアプリの開発力を持つプラットフォーム型SNSにも十分挽回のチャンスが有る。

- また暇つぶし型ゲームがほとんどなので、ロコミを使えば少資本の会社でも十分に戦いうるマーケットである

### スタンプが世界を制す？

**無料通話、無料メッセージとして伸長、現在世界で2億ダウンロード。**

**伸びた理由は 1)無料(通話は微妙だがメッセージとしては十分な機能)**

**2)ユーザーインターフェイス(スタンプが可愛い)**

**3)スマホの電話帳を利用したユーザーの追加機能**

**4)基本は一對一のコミュニケーション(ソーシャル疲れの影響)**

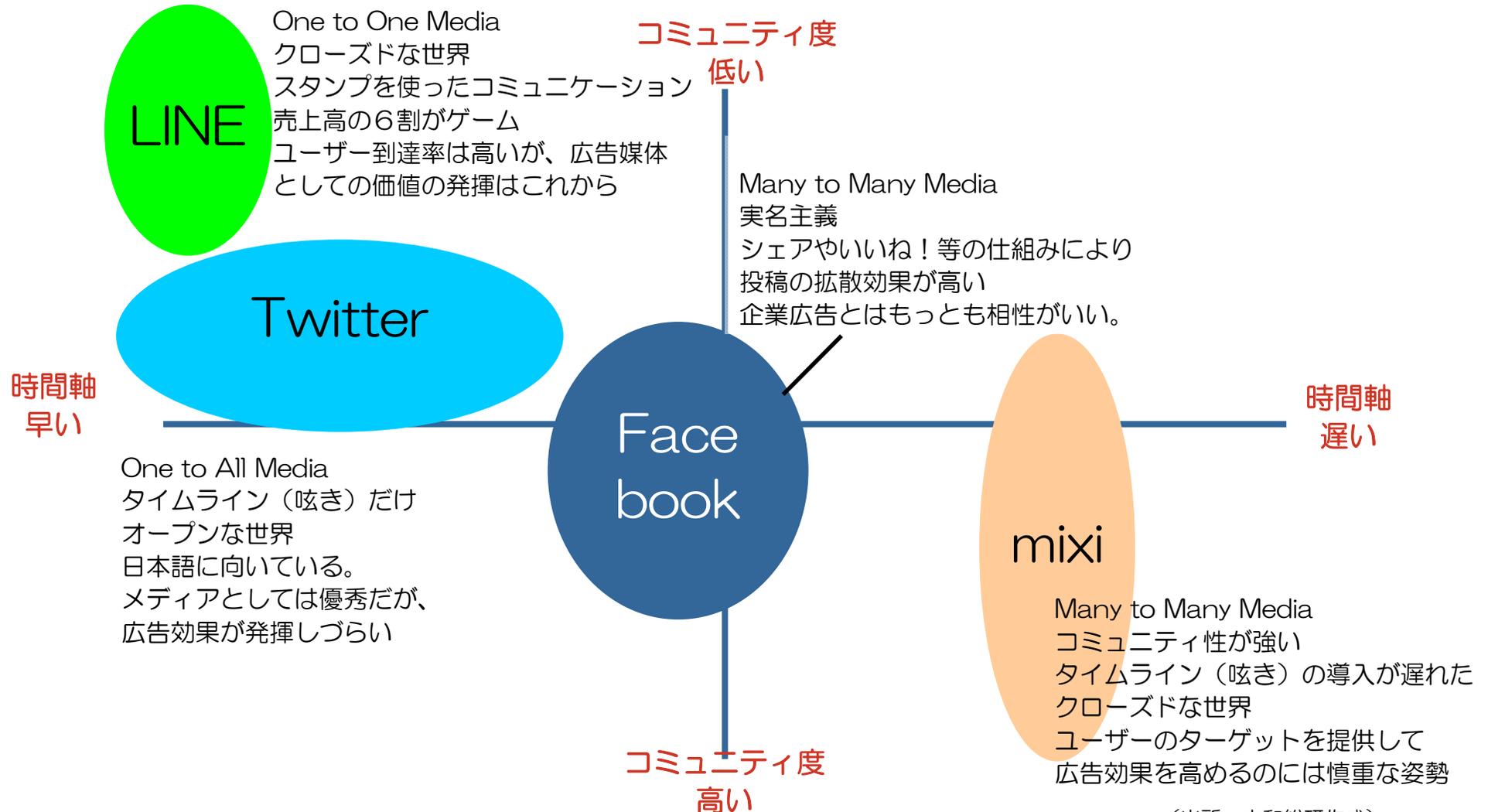
**現状は赤字とみられる。**

**しかし、ユーザーへの到達度が高いことから、メッセージを工夫するなどして、媒体価値を十分に利用することが可能。**

**今後の収益化シナリオに期待したい。**

## 4-2. SNSはマネタイズが肝心

### 四大SNS比較



(出所：大和総研作成)

## 5.まとめ

1. インターネット・サービス企業(ネット企業)の時価総額にはリーチや、総視聴時間との累乗近似(べき数 $<1$ )の関係が見られる
2. 主なビジネスモデルは5つだが、あえて二つに分けるとコンバージョン系かトランザクション系である
3. いわゆるフリー、フリーミアム戦略が当たり前の業界ゆえ、マネタイズする仕組みづくりが肝要
4. KPIを比較的経営のベンチマークにしやすい業界である
5. 2013ホット・ 이슈
  - 1)ヤフー(日)の方針転換、日本の大手ネット企業は三つ巴の時代に
  - 2)「パズドラ」の大ヒット、ゲームのプラットフォーム型SNSは苦境に
  - 3)LINEの進撃、Twitterの上場、だがマネタイズは各社とも試行錯誤

- 本資料は情報提供のみを目的として作成されたものです。
- 本資料は公開情報に基づき作成したのですが、弊社はその正確性・確実性を保証するものではありません。
- 本資料の著作権は弊社に属し、本資料の一部または全部を複製、その他如何なる手段において複製すること、弊社の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

© 2013 株式会社大和総研

**ご質問、ご相談等がございましたら、何なりと下記連絡先にお問い合わせ下さい。**

**〈連絡先〉**

**株式会社大和総研**

**コンサルティング・ソリューション第一部**

**コンサルタント 江藤俊太郎**

**shuntaro.eto@dir.co.jp**