

USA FRONT LINE 1

R E P O R T

【生き残りを賭けたインターネットの玄関戦争】

ポータルサイト 大研究

ディズニーは巨額の投資で検索サイトのインフォシークを傘下に入れた。一方、NBCはスナップ(Snap)を狙ってCNET社への出資を決めた。インターネットシーンで常に脚光を浴びてきたヤフーやライコス、ネットスケープにマイクロソフト、そしてアメリカオンライン。従来ナビゲーションサイトと呼ばれた彼らは今、ポータルサービスをめぐって再編の渦中にある。

レポート 小池良次 koike@panix.com

【ポータルサイトのビジネスモデル】

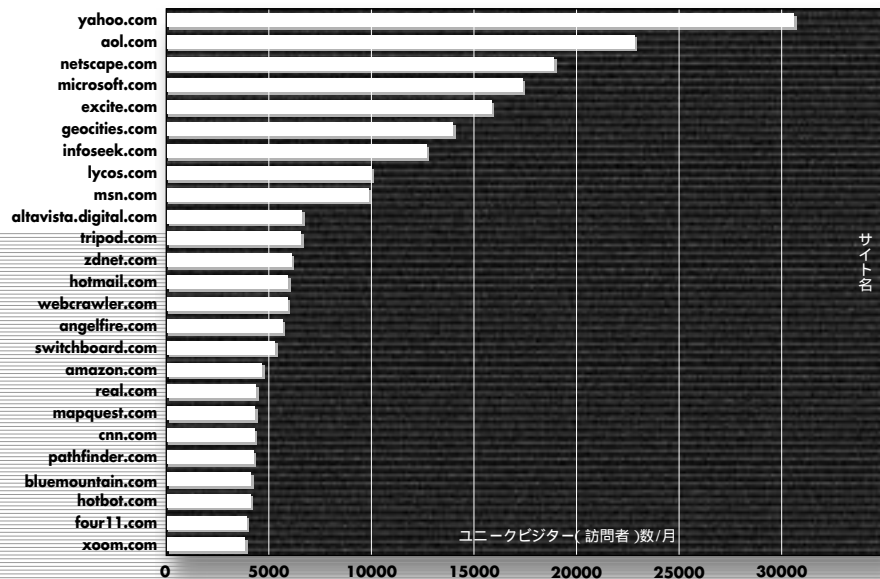
ポータル(Portal)とは英語で玄関のこと。これにちなんでインターネットで人々がまず最初にアクセスするホームページのことをポータルサイトと呼ぶ。

米国ではマイクロソフトやネットスケープのブラウザ系サイト、ヤフーやエキサイト、ライコス、インフォシークなどの検索エンジン系サイト、アメリカオンライン(AOL)やスナップ(CNET)などの商業オンライン系サイトが、現在このポータルサービスを展開している。

ナビゲーションからポータルへ
これらのサイトは、起動画面で提供する情報や検索サービスによってインターネット上で大量のユーザーを確保している。
興味深いのは、現在ポータルサイトと呼ばれているトップグループの多くは昨年までナビゲーション

サイトとかナビゲーションビジネスと呼ばれていたことだ。ユーザーの希望に従って人々を別のサイトに導く(ナビゲートする)からだ。
ではなぜ彼らはナビゲーションをやめてポータルと称するようになったのだろうか。どうやらその辺にポータルサイトのコンセプトが見えているようだ。

米国トップサイト25



(出典: RelevantKnowledge)

広告主体のポータルサイト
調査会社ジュピターによれば、インターネット広告市場は1996年末には3億ドルを超えているのに、一般サイト(General Interest Web)の購読料収入は1997年で1億ドルにやっと達した程度。この差は今後ますます広がり、2002年には広告市場が77億ドルに達するのに比べ、購読料収入は3億5000万ドルにとどまるとジュピターは予測している。

こうしたことからウェブビジネスはますます広告収入を巡る戦いの様相を示している。特にトップグループと呼ばれる上位数社は、ポータル化を進めるために広告効果を上げることをビジネスモデルの基本に据えている。

実際に、インターネット広告はこうしたトップグループに集中する傾向がますます高まっている。IAB(Internet Advertising Bureau)の調査(1998年第1四半期)によると、インターネット広告売上げのなんと63%が、ポータルサイトがずらりと顔を並べるトップ10サイトに集中している。

この傾向は97年から続いている。しかも11位から25位までの合計は20%(97年第4四半期)から11%(98年第1四半期)へ、26位から50位までの合計は10%(同)から5%(同)へと落ちて、どんどんトップに集中しているわけだ。ちなみにイ



インターネット広告売上げ（98年第1四半期）は前年同期の1億2950万ドルから2倍以上アップして3億5130万ドルに達している。

こうして広告効果の向上に専念するトップグループが、現在力を入れているのがビジターの滞在時間を増やす工夫で、ここにポータルビジネスのコンセプトが出現する。

つまり従来のコンセプトであるナビゲーションは、地図を広げて行き先を教えているようなもので、多くのユーザーが通過するものの広告を見せる時間は限られてくる。一方、ポータルのコンセプトはさまざまなサービスを自らのサイトに統合することで、より滞在時間を伸ばして広告効果を高めることにある。「広告収入の集中＝コンテンツの集中」というわけだ。

【ポータルサイトの特徴】

こうしてフリーの電子メールやホームページ、チャット、パーソナライズされたニュース、サーチ、ガイドサービスなどの多彩なコンテンツがポータルサイトに集まっている。このポータルサイトに集中するコンテンツを分析すると特定の傾向が見えてくる。

パーソナライズで固定化

滞在時間を伸ばすことをコンテンツで支援するためには2つの要素が必要になってくる。1つは繰り返し同じユーザーが戻ってくるユーザーの固定化要素であり、もう1つは実際にサイト内で多くの時間をユーザーが使う滞在拡大要素だ。前者の固定化策の要はパーソナライズ機能の提供にある。

たとえばブラウザ型のネットスケープやマイクロソフト、アメリカオンラインは初心者への入り口として絶好の位置にあるが「入学者も多いが卒業生も多い」という現象に悩まされてきた。つまりインターネットに慣れてくると、ブラウザの設定を替えてヤフーやジオシティーズなど、別の著名サイトを起点にして動くようになるからだ。

そこで各社はサイトのパーソナライズで固定化を進めている。いち早くパーソナライズを導入したヤフーでは、ニュース、天気予報、テレビ番組表、株価、スポーツ結果、通貨レート、ユーザー1人1人の趣味嗜好に合わせてパーソナライズできる。さらにトラベルページでは、ヤフーに登録した情報

をベースに決済ができるようになっている。またエンジェルフライ（昔のファイヤーフライ）が展開するプロファイルビジネスに沿って、書籍販売のパーンズ&ノープルなどでもヤフーの登録情報が利用できる先進性を維持している。

ユーザーはいろいろなサイトに飛んで、そのたびに個人情報を入力する手間が省けるため、パーソナライズしたページに繰り返しやってくるようになる。このパーソナライズ戦略で最も遅れていたネットスケープも8月初めによく「マイネットスケープ」のベータ版を発表し、主要サイトはすべてパーソナライズ機能を備えるようになった。

ディレクトリーサービスによる変化

次に、各サイトがこれから導入しようとしているディレクトリーサービスがある。

インターネット上におけるユーザーの動きは基本的にリンクをベースにしてきた。ウェブサーフという言葉はリンクをたどって次々と渡り歩くこの行動パターンを示したもので、キーワードなどを頼りに大量のリストを作るサーチエンジンも基本的な行動パターンでは同じだ。

しかしビジネスや趣味でウェブを本格的に利用し始めると、このリンクでジャンプする手法には無駄が多いことがわかる。もっと的確に目指すサイトにたどり着けないかというユーザーのニーズから注目されているのがディレクトリーサービスだ。たとえ

ば、自分の好きなサイトにアクセスすると自動的に同じタイプのサイトをリストアップするのがディレクトリーサービスだ。

アップルは次期OSでこの機能を搭載するほか、将来的にはブラウザにもこの機能が標準装備されることになる。またライコス（Wisewire）を4000万ドルで買収し、独自のディレクトリーサービスを展開しようとしている。

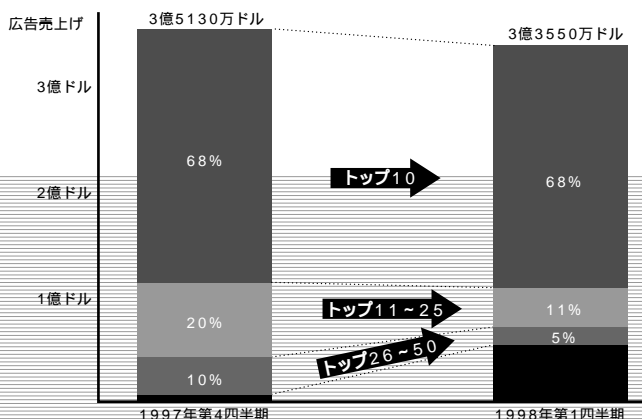
ディレクトリーサービスは常にディレクトリーを掲載するサイトを中心にユーザーが動くため、アクセスの固定化に大きく貢献することになるだろう。

コミュニティ型で長期滞在を

一方、滞在期間を伸ばすにはコミュニティ型のコンテンツが有力だ。フリーメールやフリーホームページ、チャットはコミュニティ形成の基本ツールだ。特にチャットは強力なコミュニティツールだ。たとえば最近注目されているクイックチャットはわざわざチャットのページに行かなくても友達同士でおしゃべりできる。

パーティーリストに登録した友人がアクセスすると自動的に知らせてくれて、ライブメールのやり取りができるクイックチャットはAOLのメンバーサービスとして生まれ、人気を集めた。このインターネット版を提供していたICQもAOLに買収され、ネットスケープはAOLと提携して次期コミュニケーションでこのサービスを開始する。

ポータルサイトへ集中が進むインターネット広告



98年第1四半期のほうが前年第4四半期より広告収入が減っているが、これはホリデーシーズンのため。季節調節をすると微増傾向となり、その中でトップ10は占有率を維持しているので、全体としてはトップ10への広告集中が進んでいることになる。（出典：INTERNET ADVERTISING BUREAUの資料をもとに筆者が作成）

こうした軽いコミュニティツールでは満足できず、より本格的なコミュニティ作りを狙っているのがライコスだ。ライコスは大手コミュニティサイトのトライポット (Tripod) を5800万ドルで買収し、同サイトを軸にライコス独自のコミュニティを作ろうとしている。

ローカル市場をねらうガイド

広告収入の多様化とコミュニティコンテンツを狙うのがローカルガイド系コンテンツだ。ローカル広告市場には、地方新聞やコミュニティ誌、地方テレビ局などがひしめき、市場規模は700億ドルを超える。彼らはレストランや商店の広告に加えて、地域企業が出すクラシファイド・アド (求人広告) に依存している。現在、ポータルサイトは全米向け広告からローカル広告市場や国際広告市場へと広告の多様化を進めている。

たとえばネットスケープはAOLと提携してデジタルシティーのコンテンツ提供を開始した。デジタルシティーは昔のAOLスタジオ (現在はAOL本体に再吸収) が手塩にかけて育てたシティーガイドサイトだ。街々の名所や催し物、映画館やレストラン情報などをまとめたシティーガイドサイトは求人広告にはもってこいだ。最近では、バーチャルデータベース技術のジャングリー (<http://www.junglee.com/>) がさまざまなサイトの求人情報をデータベース化して提供するサービスを開始しており、今後、この手のコンテンツもポータルサイトでは伸びそう。

バンドル、アンバンドル化

コンテンツの集中を促すポータルサイトの動きは、サービスのバンドル化とアンバンドル化を助長し、有力サイト間での提携を活発化させている。バンドルとは「束ねる」ことを意味し、アンバンドルは逆に部分的に「分割」することを意味する。

つまり急速にコンテンツを集中させるため、各有力サイトは機能やサービスをパーツ化して相互に融通しあう動きだ。

たとえばネットスケープはサーチエンジン機能をエキサイトから、ニュースをディズニー系のABCNews.comから、クイックチャット機能をAOLから集めてポータル化を進めている。またヤフーはインクトミ (Inktomi) からサーチエンジン機能を、パーソナライズではエンジェルフライのプロファイル機能を、ニュースはロイターなどから提供を受けてサービスを構築している。

もちろんマイクロソフトはホットメール (hotmail) を買収し、ライコスはホットポットやワイズワイヤーを買収など、買収で独自のサービスを構築する動きもある。しかし隆盛凋落が激しいインターネットの世界では、提携やライセンスで良いサービスだけを集めるほうが、危険も少なく柔軟性に富んでいるので、バンドル化とアンバンドル化の動きはますます進みそう。

【ポータルサイトの今後】

こうしてコンテンツの集中を進めるポータルサイトは、コンテンツの世界でどれほどの影響を持って

いるのだろうか。調査機関のフォレスターリサーチによると、インターネット上のトラフィック全体の15%をポータルサイトが現在占めているということだ。さらにこの数字は、2002年にはなんと20%に高まると予想している。倍々ゲームで進んでいるトラフィック量の急増を考えると、総トラフィックの2割を牛耳るポータルサイトはインターネット上で巨大な影響力を持つことになるだろう。

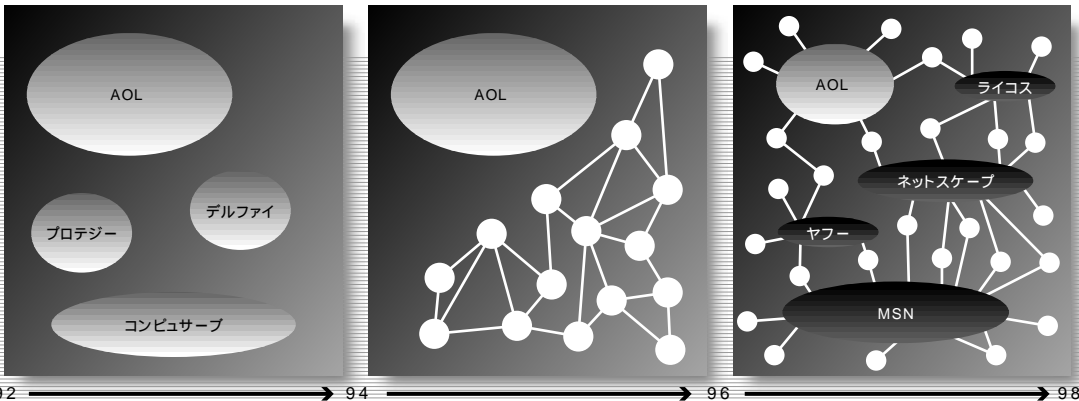
分散から集中へ

またフォレスターは、コンシューマーオンライン業界が少数の独占から多数の分散サイトへ、そしてまた集中へと進んでいると見ている。これを筆者なりにもう少しわかりやすく分析してみたのが下図「コンシューマーオンライン業界の変遷」だ。

ここで示すとおり、94年以前は少数の会員制オンラインが市場を独占していた。相互に接続することはなく、メンバーはそれぞれコミュニティを形成していた。その後インターネットが普及し、ウェブサイトが増加して市場は分散する。ユーザーは会員枠に縛られることなく、ウェブからウェブへとリンクをたどって自由に行動するようになった。ウェブサーフ時代の訪れだ。反面、コミュニティや安全な決済機能などを失ってしまう。

そして96年以降、無数のウェブサイトが再びポータルサイトを軸に再編成されようとしている。こうして、ユーザーはポータルサイトに自由をある程度束縛されるが、その一方でコミュニティや決済機能を回復しようとしている。

コンシューマーオンライン業界の変遷



94年以前は少数の商業オンラインが独占していた。その後ウェブサイトが増加して市場は分散する。そして96年以降、無数のウェブサイトがポータルサイトを軸に再編成されようとしている。

(出典:フォレスターリサーチの図表をもとに筆者が加筆)

ポータル化を目指す3集団

現在繰り広げられているポータルサイト競争は3グループに分かれる。会員数1200万人を数えるAOLはインターネットをうまく取り込むことに成功し、ポータルサイトではトップを走っている。広告料金もオンライン業界で最高の値段が付くなどほぼポータル化に成功している。

たとえばAOLは、化粧品や食品の大手ユニリーバ(Unilever)社と大型独占広告をまとめている。この契約は、リプトン(飲料)やドーブ(石鹸)などに関する3年のオンライン独占契約だ。ちなみに同社はマイクロソフトとも同様の契約を結び、先手を打ってポータルサイトの広告スペース確保を進めている。また長距離電話のテレセーブ(Tele-Save)社は、1億ドルでAOL会員向けの独占契約をとったが、おかげで80万人の新規顧客を得ている。AT&Tはこの巨大な営業力を狙ってAOLの買収を打診したと噂されるほどだ。

ポータルサイトの優位を活用した大型独占スポンサー契約はパナ型にくらべ利益も大きく、AOLはこうした大型スポンサー契約に力を入れている。

続くグループがヤフーを筆頭にネットスケープやライコス、エキサイト、マイクロソフトが形成する第2集団だ。このグループは、いずれもブラウザなり検索サイトなりのポータル化のコアサイトを持っており、コンテンツの集中を進めている。このグループは次々と登場する新技術を取り込むために高いR&Dコストや買収費用をかけている一番競争の激しい集団だ。

特にマイクロソフトは、ブラウザに加えて会員制オンラインMSNを持つほか、NBCとの提携によるMSNBCやケーブルモデムのアットホームなど社大な布陣を張っており、どの時点でこれらの要素を収束させていくかがこれからが腕の見せ所だろう。

そして第3集団がインフォシーク、CNET(スナップ)、ディズニー、NBCなどとなる。たとえばデ

ィズニーはインフォシークに出資し、同サイトをコアサイトにディズニークラスが持つスポーツニュース関連サイト(ESPN SportsZone、ABC News.com、Disney Blast、ESPN Internet、NFL、NBA、NASCAR)を集中させてポータル化を進めようとしている。この集団はポータル化戦略を始めたところで、誰が抜け出して第2集団に食い込んでいくか予断を許さない。

ポータルサイトでは一見派手な買収や出資ニュースが目立つ。しかし、その陰では広告モデルに最適化してゆくウェブビジネスの激しい駆け引きが続いている。そして、現在はコンシューマーポータルが先行しているが、ビジネスポータルも今後は伸びていくはずだ。果たしていくつのポータルサイトがオンライン業界で生き残るのか、どこまで集中していくのか。こうした問題や方向は、これからの競争を経て解決されることになるだろう。

ポータルサイト、最近の活動一覧

名称	特徴	最近の活動	URL、トラフィック(訪問者数)	1997年の売上げ
アルタビスタ AltaVista	DECの傘下で伸びた検索サイトだがポータルサイトで大きく出遅れる。8月にアルタビスタ・ディスカバリーを発表し、ようやくポータルサイトづくりに着手	DECがコンパックに買収され、今後の展開に不透明感が増す	http://www.altavista.com/ 660万人/月	2,000万ドル
アメリカオンライン America Online	世界最大の商業ネットワークとして、1200万会員をデコにすでにポータルサイトを確立している。各種サービス、コミュニティ性、経済性のどれでも成功している	AT&Tが出資と買収を打診するが拒否。買収したコンピュータの再建を進める。最近にはCQの買収、ネットスケープにクイックチャットやデジタルシティーの売り込み成功するなど関係性を深めている	http://www.aol.com/ 2290万人/月	20億ドル
エキサイト Excite	初期からパーソナライズを進めるなど独自ブランドづくりに積極的。検索サイトのウェブクローラー(Webcrawler)も有名	1000万ドルを支払い、ネットスケープのサーチエンジン独占権を得る一方、アドシェアリング契約を結び、Classifieds2000を買収しローカル市場に参入。ECではJango(Excite Shopping)を採用	http://www.excite.com/ 1580万人/月 http://webcrawler.com/ 590万人/月	5,010万ドル
ホットボット HotBot	人気急上昇の検索サイト。最近ではECに注力。今後の戦略に注目が集まる	サーチエンジンはインクトミを採用。ECはJunglee(HotBot Shopping Bot)を採用	http://www.hotbot.com/ 410万人/月	非公開
インフォシーク Infoseek	検索サイトの老舗。ディズニークラスに入り、ポータル化を目指す	ディズニーが同社の株式の43%を取得。ABCNewsやESPN、NFL、AFLなどをまとめていく戦略	http://www.infoseek.com/ 1270万人/月	3470万ドル
ライコス Lycos	最古参のサーチエンジン。積極的な提携戦略で各種コンテンツを確保。ポータルサイト化に反発し、コミュニティ化を進める	コミュニティサイト、Tripodを5800万ドルで買収。ディレクトリー技術のWisewireを3900万ドルで買収	http://www.lycos.com/ 1000万人/月 http://www.tripod.com/ 660万人/月	3560万ドル
ネットスケープ・ネットセンター Netcenter	ブラウザをデコにネットセンターのポータル化を積極的に展開	クイックチャットやデジタルシティーでAOLと提携したほか、検索サイトでエキサイトと、ニュースでABC News(ディズニークラス)と提携するなど多彩	http://www.netscape.com/ 1890万人/月	5339万ドル (オンラインソフト販売を含めて)
マイクロソフトスタート Microsoft Start	ブラウザの強みでMSNのポータル化をねらう	フリーメールのHotmailなどを買収してサービス強化。サーチエンジンはインクトミを採用	http://www.microsoft.com/ 1740万人/月 http://www.msn.com/ 990万人/月	MSN単独の収支は不明。全社の売上げは113億6000万ドル
スナップ Snap	CNETのニュースコンテンツを背景にインターネットタイプの商業オンラインサービス。NBCの出資で今後の展開が楽しみ	NBCが19%の株式を取得、NBCサイトとの統合を目指す	http://www.snap.com/ 250万人/月	3360万ドル (CNET全体)
ヤフー Yahoo!	ディレクトリーサービスでトップサイト。パーソナライズ機能の提供でいち早くポータル化を目指す	ECではViawebを、サーチエンジンではインクトミを採用。コンパックと提携して同社PCでスタートページを確保	http://www.yahoo.com/ 3060万人/月	6,740万ドル

(出典: *トラフィック数はRelevant Knowledgeのレポートを採用、他は各種資料をもとに著者が作成)