

① 広告主

広告主はSnap! Onlineにバナーなどの宣伝の表示を依頼し、その対価として広告料をSnap社に支払う。Snap経由で広告を掲載することにより、より「一般の人々」にバナー広告を見せることが可能になる。

② Distributor (流通業者)

この仕組みで一番「面白い」プレーヤーがDistributorだ。Distributor (流通業者) という名前が付いている理由はエンドユーザーを獲得するために、Snap CD-ROMと呼ばれるCD-ROMを配布するからである(図2)。Snap CD-ROMには「一般の人」がインターネットを使えるようになる各種の仕組みが入っている。

Distributor (よい訳語が見つからないのでそのままDistributorという言葉を使って説明しよう) の例としては、PCメーカー、モデムメーカー、ISPなどのすでにAOLなどのサインアップディスクを自社の製品とともに配布してきたPCユーザーへの「コネ」を持っている会社はもちろんだが、航空会社、ホテルチェーン、銀行、消費財メーカーなど今までになかった会社が考えられている。

例えば航空会社はマイルプログラムなどのメンバーに頻繁に郵便物(口座明細+宣伝)を送っているが、ここにSnap CD-ROMと一緒に送ってしまうことが考えられる。多数の顧客データを持っている多くの企業は、その顧客を「メディア化」することができ(そしてそこに他社の宣伝を載せることにより広告収入を得る) また自社のメッセージをユーザーがブラウザーを立ち上げるこ

とに見せることができ、しかも自社顧客が見たバナー宣伝はその広告料金の一部が収入として入ってくるわけである。

またDistributorは、Snap、ISP、広告主、ユーザーに「エンドース効果」をもたらす。エンドース効果の例としては、自分の好きな有名人が「私、この製品が好きです」と言うと、ユーザーはいつられて製品そのものに好感を持つような現象である。インターネットについてよくわからないユーザーは、誰か知っている人や信頼できる人(または企業)からの「これがいいですよ!」という断言的なアドバイスを求めている。一般ユーザーは「これもあるし、あれもある。それぞれ良いところ、悪いところがありますから、自分のニーズに合わせて選んで下さい」と選択肢を与えられるとかえって困ってしまう。それよりも自分の知っている人に「これが一番です!」という形のアドバイスを受けたいのである。DistributorがSnap CD-ROMを配布することにより、こういったエンドース効果が期待でき、Snapに関連している他のプレーヤーはDistributor会社へのユーザーのブランドロイヤリティをてこに使うことができる。

Snapは世界進出を考えているが、米国以外では広告収入のモデルが確立していない国が多く、それらの国々では広告収入で経営がなりたつまでの間、DistributorからのSnapサイト運営依頼金をあてにしている。

③ ISP

ISPはSnapと契約し(現在AT&Tなど7社の有力ISPがSnapとすでに契約している) Distributorに自社のネットワークへのオンラインサインアップの

プログラムをSnap CD-ROM経由で配布してもらおう。サインアップ数に応じてDistributorにキックバックを支払う。

④ Snap! Online

Snap! Onlineはこのスキームの中で中心となるプレーヤーだ。Snap社はSnap! Onlineサイトの運営だけでなくバナー広告の営業、ISPとのマスター契約のほかDistributorと契約して、各Distributor向けにカスタマイズされたCD-ROM(図2)を作成し、Distributor名.snap.comというサイトを運営する。また広告主とDistributorの特徴のマッチングでより高い広告のCPM【注3】が設定可能になる。

また来年春ごろからは、ユーザーのクッキーを使った個人の嗜好情報をDistributorどうして共有する計画もされており、One-to-Oneマーケティング的な仕組みも近い将来に組み込む予定だ。Snap! Onlineはウェブ上のAOLを目指して、サイトがオンラインになっていない17月下旬の段階で、すでに150人の従業員をフルタイムで投入している。

⑤ 一般ユーザー

この仕組みで一番メリットを受けられるのは一般ユーザーではないだろうか。すでにインターネットを使っているユーザーは別途料金を払うことなく、Snapが人海戦術で集めたインターネット上の情報を利用できるようになる。

まだインターネットを使っていないユーザーはインターネットがどんなものであるかの説明が受けられ、アクセスに必要なソフトウェアが手に入り、ISPとの契約が簡単にできる。



「一般人」がインターネットにアクセスするために必要なツールが、ユーザーフレンドリーな形でDistributorのエンドース効果とともにユーザーに届けられる。

図2: Snap! CD-ROMのコンテンツ



CD-ROMに入っている解説は、CNET系のTVパーソナリティが「普通の言葉で」インターネットとは何かを説明していく。さすが人気番組を制作している会社、ユーザーを飽かさせない。

Snap.com サイトの中身

さて肝心のSnap.comのサイトの中身だが、キモとなるのは60人ほどの生身の人間が3交代制でリアルタイムでウェブ上の出来事を追っている『The Internet at Its Best』だろう。インターネットの面白いところは、自分自身で情報を集めてくるよりも、どこに有益な情報があるかといったサービスに価値が発生する。Yahoo!やInfoseekなどの情報インデックス/検索サイトがそのいい例だろう。

しかしながら、それらの検索サイトの難しいところは「サーチノイズ」と呼ばれる不必要な情報が多すぎるために、本当に欲しい情報にたどり着くのに技術と時間を必要とするところだろう。Snap

のサイトには14個のカテゴリ別に専任のエディターが日夜サーフして、それらの情報に要約やコメントをつけてそれらのサイトへのリンクを張ってくれている。このサービスによりユーザーは自分の興味のあるカテゴリ別に、インターネット上で今一番ホットな情報に容易にアクセスできるようになるわけである。

もちろんウェブサイト (<http://www.snap.com/>) はDistributor) 経由でサインアップしなくても、世界中どこからでも、誰でも見ることができる。『<http://Distributor名.snap.com/>』といったサイトには、www.snap.comのコピーとDistributorからの企業メッセージが入っている。



14のカテゴリごとに、現在どんな情報がインターネットで流れていてどのサイトへ行けばどんな情報が得られるかがわかる。図の中にある「PC Company」はDistributorの例で、左側1/4ほどのエリアに自社メッセージと自社サイトの関連情報ページへのリンクを張れる。

VCが生むビジネスモデルのダイナミズム

アメリカに住んで感じたことの1つは、ダイレクトメール(DM)などのダイレクトマーケティングの技術が非常に進んでいるということだ。これらのビジネスでは心理学者や専門分野のライターを使って、ユーザーにどう封を開かせ引き込むかといったことを「科学」として扱い、統計的情報【注4】を駆使して各社切磋琢磨している。したがって、一般家庭が受け取るDMの量はかなりのものになる。ユーザーサイドも、ほかの国と比べて、知らない会社から来た製品のオフアーへの食いつきがよい。AOLもテレビ宣伝とDMで顧客数をここまで伸ばしてきた。ウェブTVのようなインターネット家電のテクニカルサポートには「市外に電子メールを送ったらいくらかかるか?」といった質問がよくあるといったように、今までワープロも使っていなかった「一般ユーザー」がおもしろいオフアーには食いつく割合が高いのだ。

Snapにも、もちろん解決しなければならぬ問題がある。まずはビジネスモデルが非常に分かりにくい【注5】。多くのプレーヤーの中心となるSnapは、複雑なビジネスモデルは成長のスピードを緩めてしまうのではないかと心配している。「ビジネスモデル」は実際に実行してみなければただの「絵空ごと」で、実際にやってみると新規ビジネスモデルの8~9割は成功しない。ただし残りの1割が指数関数的に伸びるので、VCも投資するのである。Snap! Onlineを始

めようとしているCNET社は、「TV番組」をうまく使うことで低コストでパブリシティーを集めて同サイトへのトラフィックを劇的に増やしたが、Snap!のモデルで「Distributor」がどれだけの力を発揮してくれるかはやってみなければ分からないというのが正直な感想だ。

CNET社は、コンテンツの配布はAOLやコンピュサーブ経由で発信してユーザーのオンライン使用料の一部を受け取るというモデルが全盛期だった時代に、「インターネットで発信や!」とぶち上げ、インテルやポール・アレンから、融資ではなく、潰れたらごめんの「投資」という形で億単位のお金を集めてビジネスを立ち上げた。

Snap! OnlineをデザインしたCNET社の創業社長 ホージー・マイナー

(Holsey Minor)氏は、今回も「これが俺のビジョンや!」とぶち上げ、お金を集めて新たなビジネスモデルを立ち上げようとしている。マスコミの大騒ぎに煽られ、とりあえずインターネットを始めてみたが、成果がすぐに出ないので「いや~、やっぱりまだまだダメっすヨ」と言っているメンタリティーとは正反対の所にいる若きHolsey Minor氏。彼らのようなビジョナリーをサポートし、現実のものとするベンチャーキャピタルがこのビジネスの陰の主役と言えるだろう。

大橋禪太郎 (zen@netyear.net)
電通国際情報サービスが10月に設立した米国ベンチャーNetYear Groupで、インタラクティブマーケティング、プロトタイピング、コアデプロイメントのビジネスを立ち上げている。

【注1】米国ではTV番組だけでも4番組、NEWS.COMのような機能別サイトも11個運営している、インターネットに関する情報発信の大会社(社員は250名ほど)、インターネット上の広告収入のトップテンにいつもランキングされている。

【注2】インターネット上で消費者の行動パターンを研究するために始めたプロジェクト。ユーザーは欲しいCD-ROMのタイトルとアーティスト名を入力すると、インターネット上でCD-ROMを販売しているサイトごとの値段と納期が表となって表示される。

URL <http://bf.cstar.ac.com/bf/>

【注3】CPM (Cost Per Mil) : ウェブ上では、バナーを1000回見せるための価格。一般にはCPM = 20ドル(1回見せて2セント)程度というのが相場。ただしヨットサイトに高級葉巻の宣伝(可処分所得が高いユーザー)、ウォールストリートジャーナルに投資関連の宣伝といった広告効果の高い場合は、CPM = 80ドル~200ドルぐらいの値段設定が可能。

【注4】例えばdiscover、imagine、free、guaranteed、proven、newといった単語は高いヒットレートを上げる文句として有名で、お手元に英文のDMがあったらチェックしていただきたい。ほぼ間違いなくこれらの文句が含まれている。

【注5】Snap社への取材開始30分後ぐらいに社長が入ってきたのだが、担当者が社長に「この記者の方、仕組みを理解しました」と言ったら「ホホー、やるじゃん」といった感じで、実際に彼らは米国内で仕組みの説明に苦労している様子だった(特に新規Distributor獲得に関する営業時に、なかなか理解してもらえない様子)。

「我々はパラダイムの変化に対応するのではなく、自ら変化を作り出しているのです」

CNET 社長兼CEO ホージー・マイナー

Q: CNET を始める前は何かやってましたか？

A: 投資銀行に勤めたり、いろいろやっていた。89年にはオンライン社内教育システムの会社を始めて、メリルリンチ証券にそのシステムを導入したりしていました。

Q: CNET はいつ始まったのですか？

A: 92年の12月にコンピュータテクノロジーに関するTV番組とオンラインリソースを融合するというアイデアを元に始めました。

Q: そのころはインターネットがまだあまり一般の人に知られていなかった時代ですよね。

A: そうです。実際僕もCNETを始めるまでインターネットを触ったことはなかったのです。オンラインリソースとして考えていたのは、AOLやコンピュータ等々の有料オンラインサービスでした。会社を始めて、これらのオンラインサービス会社を使って我々のコンテンツをどう流していくか検討したのですが、問題はどの会社もコンテンツを独占的に扱いたいと言ってきたことです。インターネットはその点、独占的ではないので、好きになったわけです。

Q: 問題はお金をどうやって集めるかですか？

A: そのとおりです。インターネットの良いところは、多くの人に到達できることですが、問題はどうやってお金を取るかです。我々は最初から広告収入という形で行けると確信していました。そこで94年に直接インターネットでコンテンツの配信を開始したわけです。

Q: バナー広告を開始されたのはいつですか？

A: 95年の6月です。

Q: (広告料の相場である)CPMはまだ決まっていませんでしたよね。どうやってビジネスプランを立てられたのですか？

A: ワイアードなどは最初CPM = 200ドル~1000ドルの広告料を取っていました(現在の相場は20ドル程度)。時間とともに広告単価は下がってきています。価値や価格というのは時間とともに大きく変化します。重要なのは、最初はいろいろ勝手な前提を立ててどんどん前に進まなければなら

ないということです。マーケットに一番乗りするには、とにかく何が行動を起こさなければいけないのです。ネットスケープでさえも、最初は無料でブラウザを配るということから始めて、今では統合型のソフトウェアを出してきて市場の変化に対応しているようです。

Q: インターネットの世界ではパラダイムが常に変化していますが、これらにどう対応しますか？

A: 変化に対応してはだめです。我々は変化に対応するというはあまりしません。我々はパラダイムの変化を自ら作り出しています。

たとえば我々の作っているパラダイムの変化には「ソースに行ける」「より速く」「より多くの選択肢」といったことがあります。たとえば印刷媒体に頼っていた時期には、コンピュータ関連のニュースは週刊誌や月刊誌が出るまで1週間以上待たなければなりませんでした。今では数分のうちに知ることができます。またソフトウェアの直販を助けたといったようなことも例の1つです。

Q: CNET では news.com、search.com、download.com、gamecenter.comのように、多数の機能サイトを持っていますね。インターネットの世界ではある機能のマーケットにはナンバーワンが1社、多くても2社しか生存できないのではないかと思います。他社のように、ある機能1つだけに特化している会社とどう競合していくのですか？

A: 我々はコンピュータユーザーのニーズを満たしていくサイトを今後も増やしていく予定です。たしかに各機能ごとにナンバーワンしか生き残れないでしょう。我々のやっているサイトは、ほとんどがその分野のナンバーワンサイトです。ゲームサイトを立ち上げたときは、ナンバーワンからは程遠かったのですが、ダウンロードサイトとエディトリアルを組み合わせたことによって、ナンバーワンになりました。1つのことに特化するより、関連したことを沢山やったほうがいいのです。

Q: Snap! Online はいつごろから検討されていたのですか？

A: 社内では1年半前ぐらいから検討が始まり、「対AOL」という考え方で、どうやってISPにユーザーの欲しが

ている機能を提供できるかという方向で話が進んでいったのです。

Q: Distributor (流通業者) というプレーヤーを使った新しいモデルですね。

A: ある意味では、昔からあるモデルです。違う強みを持った会社が集まってお互いの強みをとるところを使わせてもらってビジネスを進める。新しいのは、それをオンラインサービスに結び付けたところですね。

Q: Snap! Online が狙っているのはどういったユーザー層ですか？

A: AOLのような簡単なインターフェイスを求めているユーザー層です。AOLとは違い、我々はインターネットへの直接のアクセスを特殊プロトコルではなくオープンスタンダードを使って行います。またWebTVのように非PCプラットフォームでの提供も考えており、プロトタイプはすでにでき上がっています。

Q: インターネットのビジネスシーンにはあまりにもいろいろなチャンスが転がっており、何をして何をしないかというのを決めるのが難しいと思いますが、その点はどうされているのですか？

A: インターネットは自分が何らかのアドバンテージを持っている分野で戦わなければ、冷酷な結果になります。一度来てくれたユーザーが何度も来てくれるようにしなければいけません。我々はインターネットの世界で、ブランド、アクセスしてくれるユーザー数、そしてコンピュータとテクノロジーに関する情報という強みを持っています。今回のSnap! Onlineもこういった強みを生かしてやっているのです。



ホージー・マイナー氏



[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社インプレスR&D

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp