

# 情報プラットフォームの成功法則

## ーネット系メディアのWTAのメカニズムー

2009/3/24

**根来龍之**

**(株)富士通総研研究顧問**  
**(早稲田大学教授)**

# 議論のテーマ

- 情報プラットフォームのWTA(寡占化、一人勝ち・二人勝ち)状態は、どの程度進んでいるか？
- WTA(寡占化、一人勝ち・二人勝ち)の理由は何か？
- WTA(寡占化、一人勝ち・二人勝ち)が進んでいるジャンル、進んでいないジャンルには、それぞれどのような性質があるか？



WTAとは？

# WTA(Winner Takes All)の定義

## 「特定の勝者による市場の独占」

- ・勝者が一社あるいは少数
  - ・市場全体の寡占度が高い
- ・実態：ネットメディアの場合は2位企業もかなりのシェアを持つ傾向がある。

## 本研究での定義

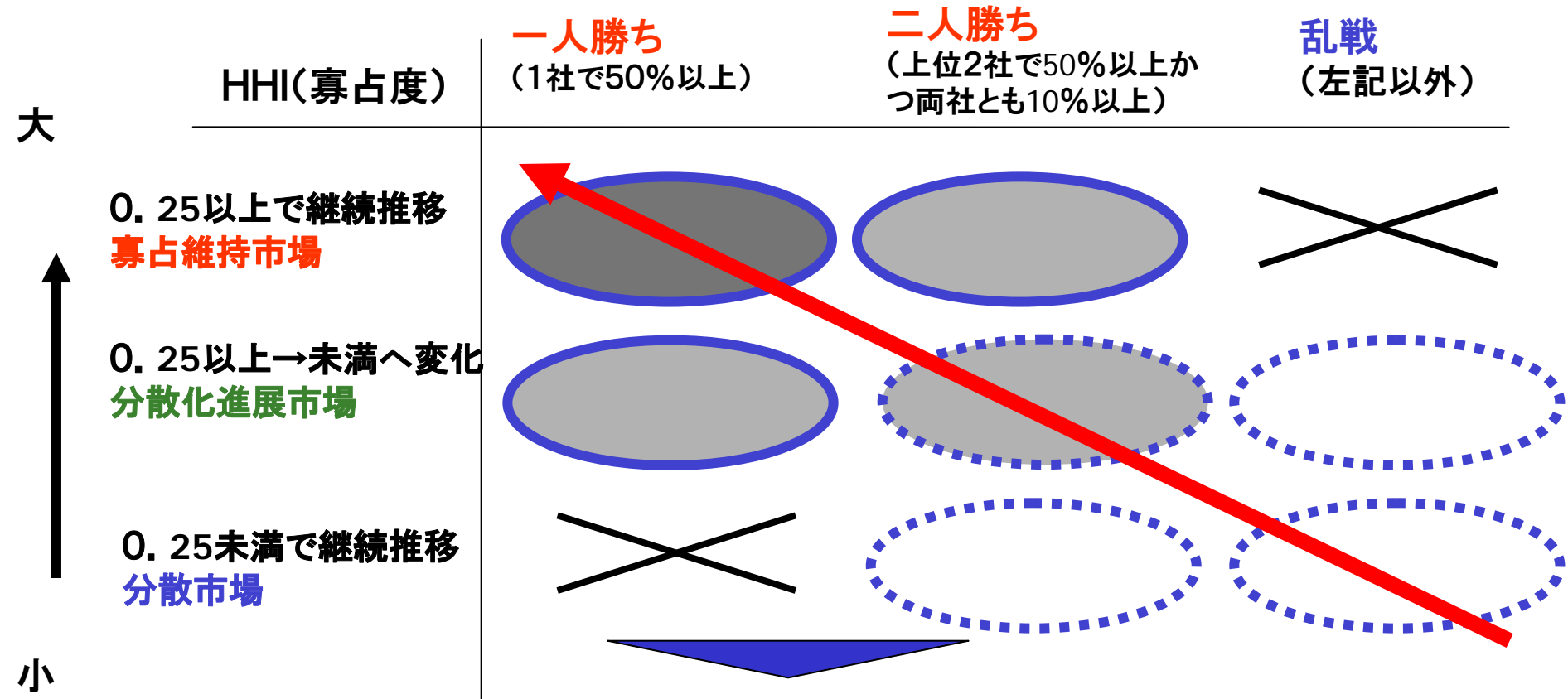
- ・1社あるいは2社が市場のほとんど(50%で設定)を占拠
- ・市場全体の寡占度指標＝HHI(ハーフィンダール指数)が高い(0.25以上で設定)

# ハーフィンダール指数(HHI)

- ハーフィンダール・ハーシュマン・インデックス(*Herfindahl-Hirschman Index*, HHI)は、**市場の寡占度を示す指標**
- **その産業に属する全ての企業の市場占有率の2乗和**。HHIは独占状態においては「1」となり、完全競争では「0」となる。
- 計算例
  - 2社による寡占状態であり、市場占有率がともに50%:  
HHIは $(0.5)^2 + (0.5)^2 = 0.5$
  - **トップが40%、第二位が30%:**  
HHIは $(0.4)^2 + (0.3)^2 + \dots = 0.25 + \alpha$
  - 100社の市場占有率が全て1%:  
HHIは $(0.01)^2 \times 100 = 0.01$
- **公正取引委員会は、1位企業シェアが36%かつHHI0.25以上を寡占状態と見ている。(企業結合審査における独占禁止法の運用指針)**

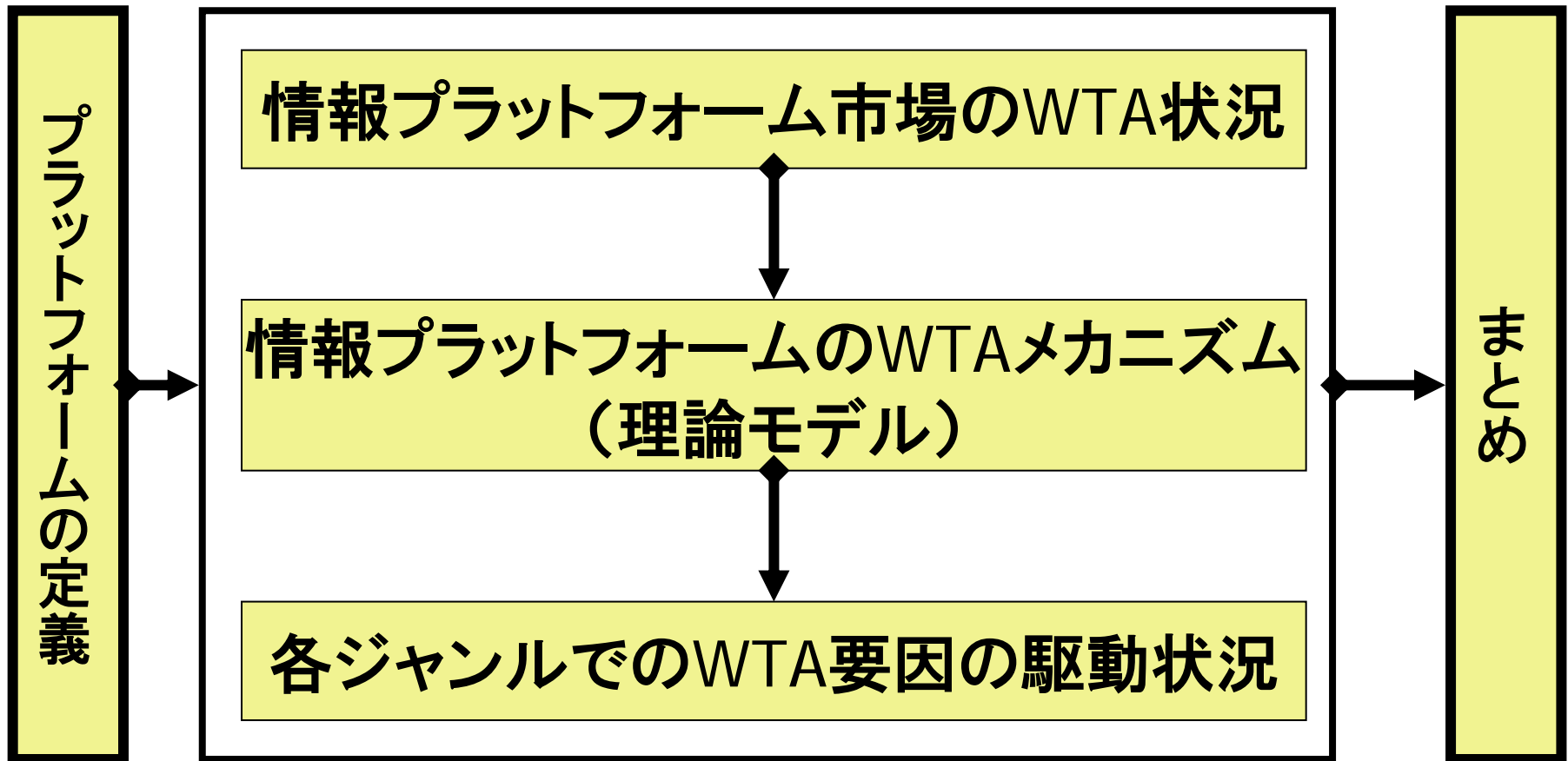
# 本研究でのWTAの判断基準

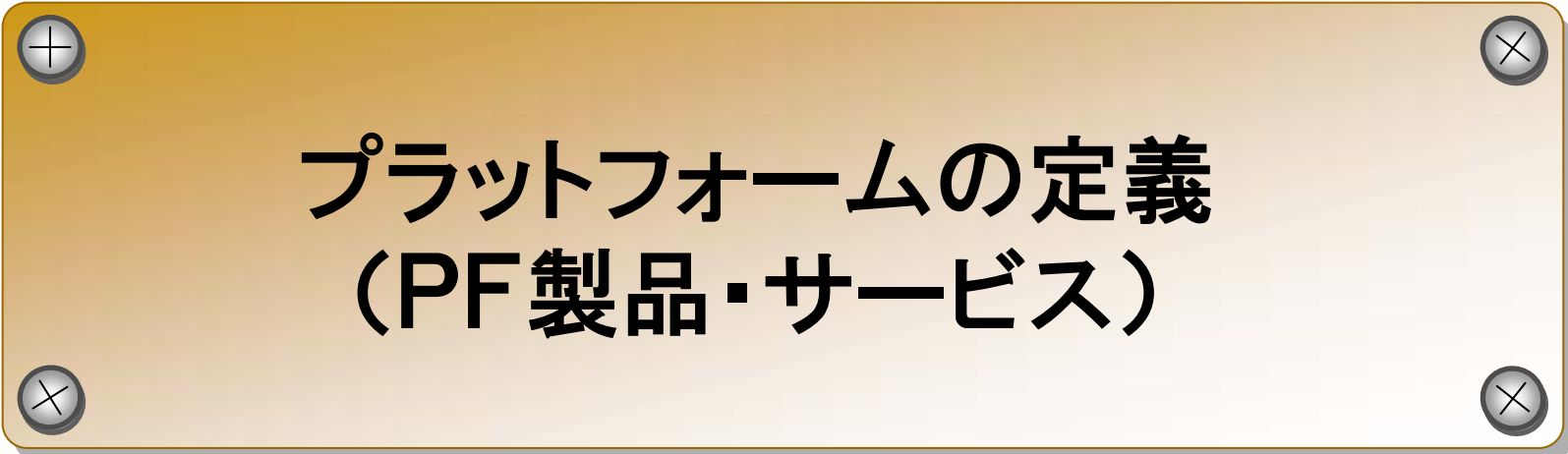
一人勝ち = 1社で50%以上のシェア  
二人勝ち = 上位2社で50%以上かつ両者とも10%以上  
寡占 = ハーフインダール指数(HHI)が0.25以上



矢印に進むほど、WTAの傾向が強いと考える

# プレゼンの構造



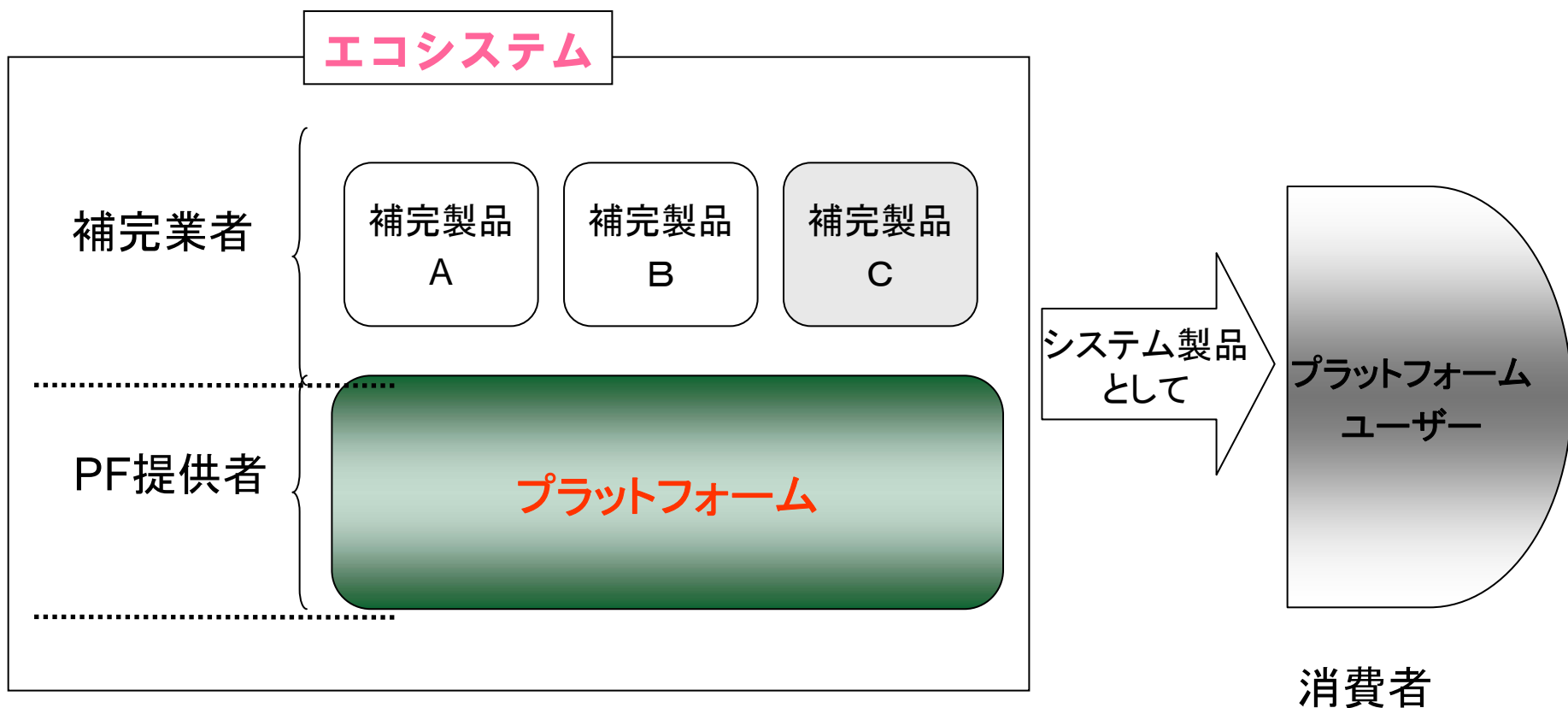


# プラットフォームの定義 (PF製品・サービス)



# 基盤機能型プラットフォーム製品・サービス(根来)

各種の補完製品やサービスとあわせて顧客の求める機能を実現する基盤になる製品やサービス  
OS、ゲーム機、携帯コンテンツ公式メニューなど。



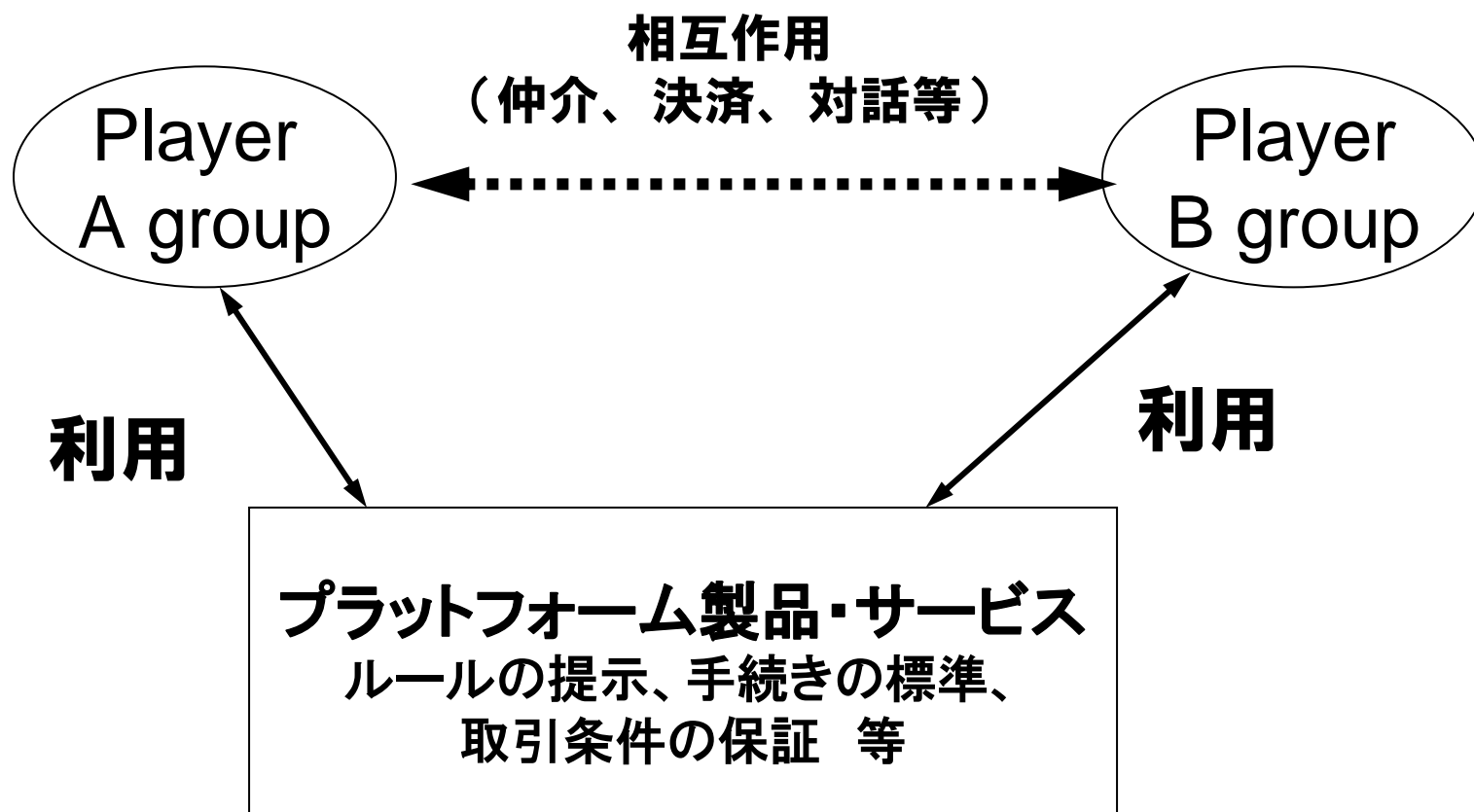
# 基盤機能型プラットフォーム「各種の補完製品やサービスとあわせて顧客の求める機能を実現する基盤になる製品やサービス」(根来)

プラットフォーム	製品例	補完製品	メディア機能
パソコンOS		アプリケーション: アクロバット、Quicken、スターオフィス ハードウェア: デル、ソニーバイオ、iMac 周辺機器: テレビチューナーカード、CD-ROM	
PDA		アプリケーション: アドレスブック、 ハードウェア: ハンドスプリング、パーム、トレオ、クリエ 周辺機器: GPS、メモリーカード	
ゲーム		ゲームソフト: ファイナルファンタジー、スーパーマリオ、Halo 周辺機器: ジョイスティック、メモリーカード	対戦ゲーム RPGでの共同チーム
音楽		コンテンツ: 楽曲、ビデオ、映画、ニュース	コンテンツプロバイダーと利用者のマッチング
スマートフォン		アプリケーション: オーガナイザー、ゲーム 端末: ノキア、ソニーエリクソン、サムソン 周辺機器: カーキット、ヘッドセット、カバー	利用者同士のコミュニケーション
第3世代携帯電話サービス		コンテンツ: 着うた、ゲーム、ニュース アプリケーション: i-アプリ、Edy、iD 端末: カシオ、NEC、Panasonic、サンヨー、シャープ、ソニー	コンテンツプロバイダーと利用者のマッチング

# メディア機能型プラットフォーム製品・サービス(根来)

プレイヤーグループ内やグループ間の相互作用の場を提供する  
製品やサービス

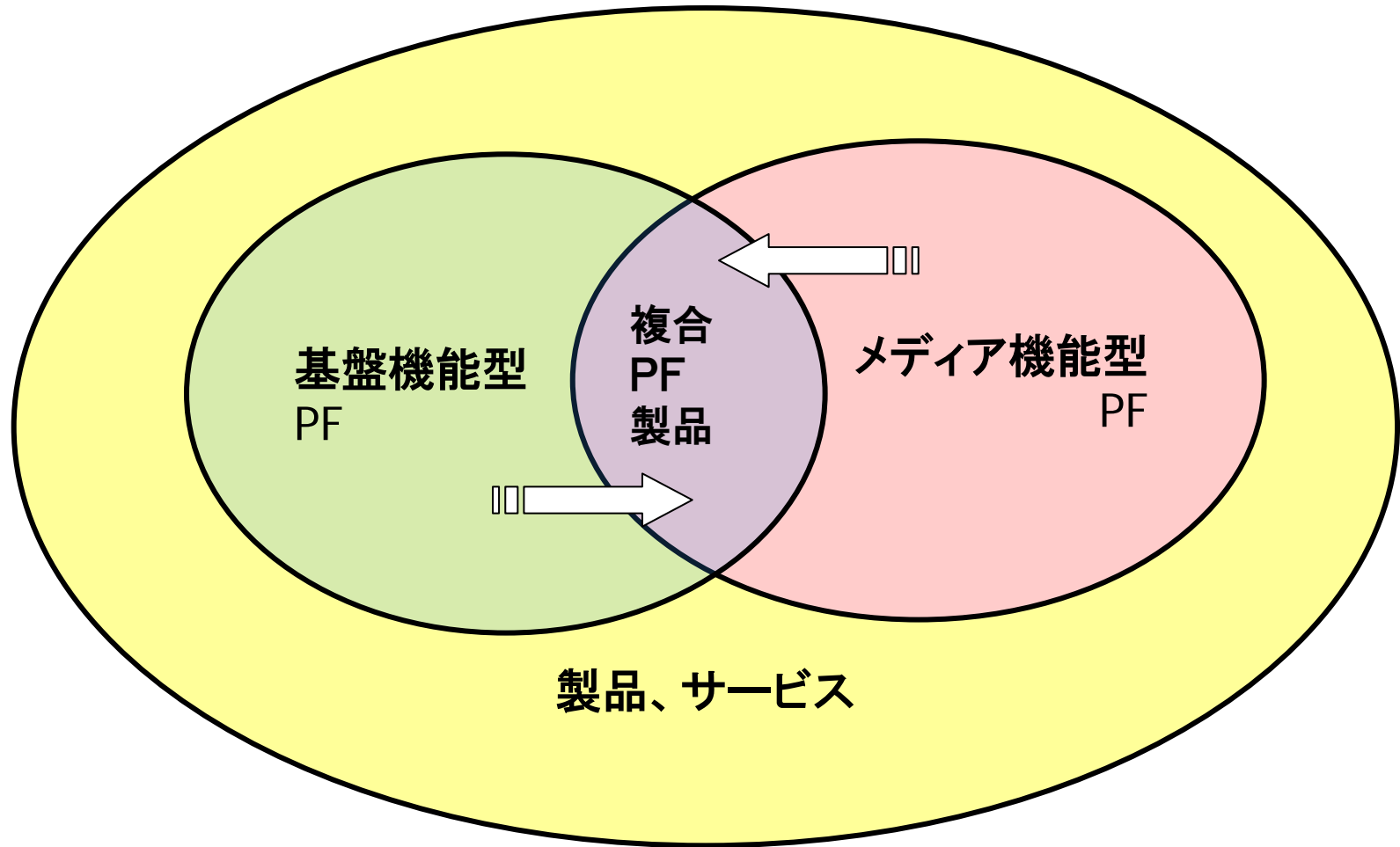
仲介、決済、コミュニティサービスなど。



# メディア機能型プラットフォーム「プレイヤーグループ内やグループ間の相互作用の場を提供する製品やサービス」(根来)

メディア機能	相互作用するプレイヤー	例	基盤機能(補完サービス)
仲介		モルタル仲介ビジネス:不動産、広告代理店、結婚紹介業等	
	ホテルと利用者 発注者と受注者	予約サイト:楽天トラベル 取引先紹介サイト:Trabox、alibaba	
	登録店と消費者	比較サイト:価格コム等	商品情報
	出品者と入札者	オークションサイト:Yahoo!オークション	
決済	加盟店と消費者	クレジットカード:VISA、Master、Amex 電子マネー:edy、iD、suica	ポイントサービス
コミュニティ	投稿者と視聴者	動画サイト:YouTubeやニコニコ動画	
	書込み者と読者	クチコミコミュニティ:@コスメ等 知識コミュニティ:Wikipedia、OKwave	通販サイト
	開発者と利用者	開発者コミュニティ:Linux 顧客・開発者コミュニティ:ドリームライダーズ	

# PF製品の複合化への傾向あり

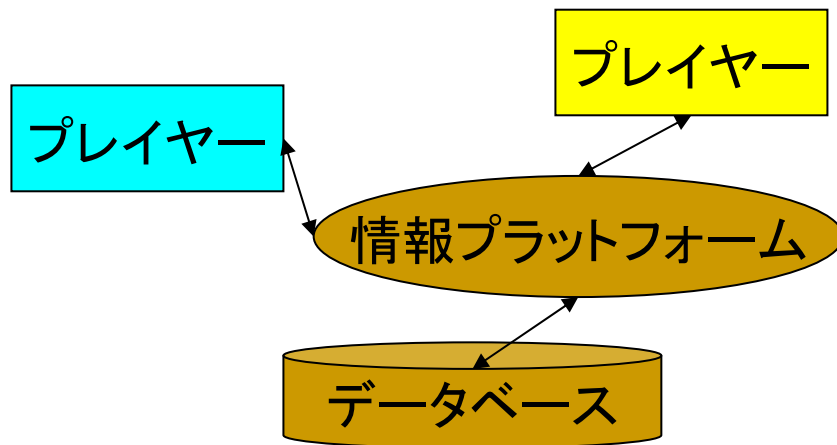


基盤機能:補完製品の前提製品

メディア機能:コミュニケーション、決済、マッチング

# 情報プラットフォームとインフォメディアリ

- 情報プラットフォーム(富士通総研)
  - 複数のプレイヤー間の情報の仲介・流通を成立させ、流通した情報を蓄積する基盤
- 情報プラットフォームは、メディア機能型プラットフォーム(根来)から決済ビジネスを除いたもの。



独立専業型(インフォメディアリ)

情報蓄積をすることで、  
補完サービスの基盤となる。

→

基盤型プラットフォームとしての  
性質も持つ方向へ進化？

- 情報プラットフォームが独立事業になったものが、インフォメディアリ

# 情報プラットフォーム市場の WTA状況

—ユニークユーザー(UU)数の推移と分析—

# 今回の調査対象(カテゴリー別ジャンル)

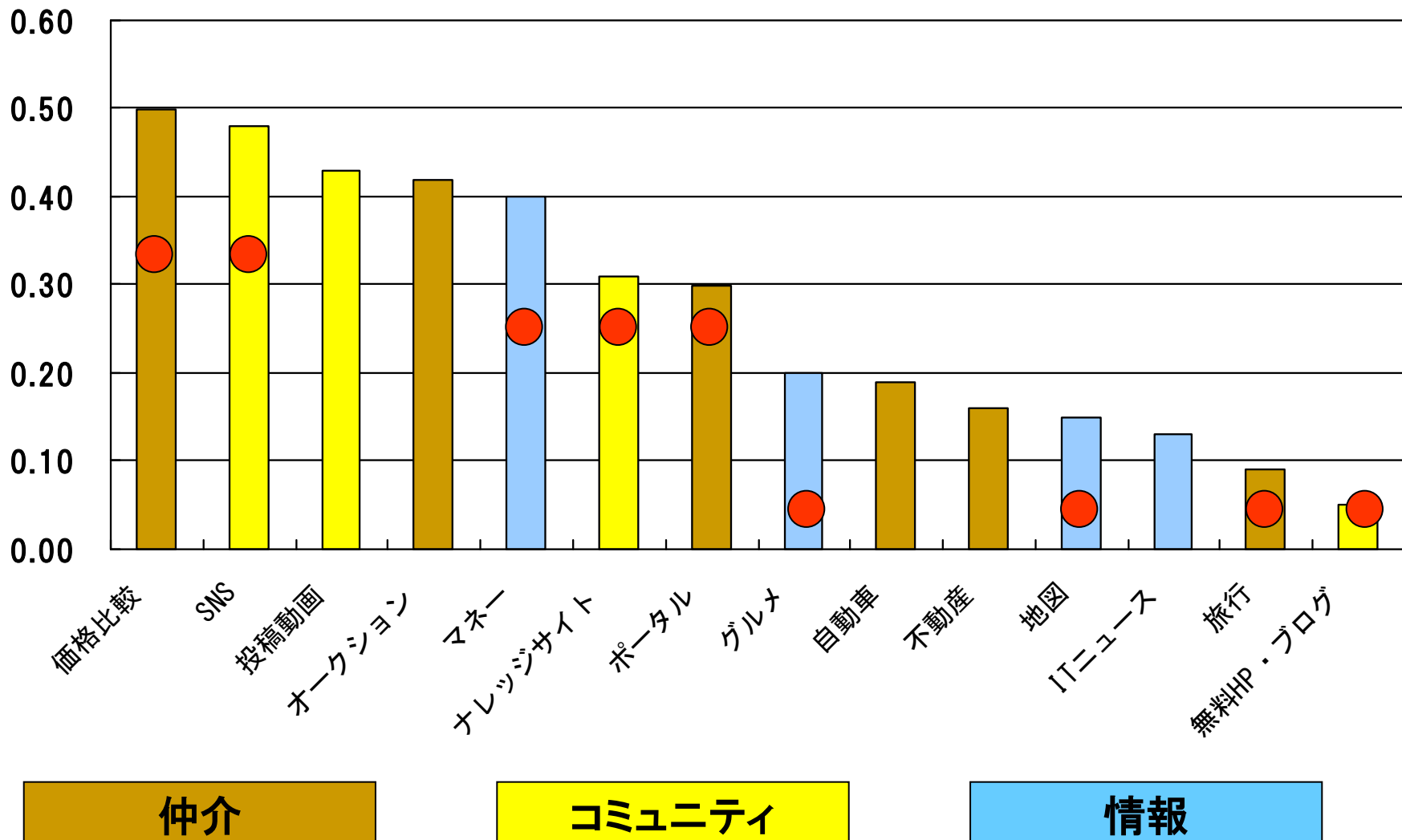
カテゴリ	プレイヤーの境界が明確	プレイヤーの境界が不明確
仲介サイト	ポータル・検索 価格比較 オークション	不動産 自動車(新車&中古車) 旅行
コミュニティサイト	SNS 投稿動画	無料HP・ブログ ナレッジサイト
情報サイト (コミュニティ機能を持つもの)	グルメ 地図	マネー(金融情報) ITニュース

- ・プラットフォーム構造を有するジャンルで、かつデータが抽出できる上記の14ジャンルを対象とする。情報サイトは、情報提供機能をメインにしながら、利用者の書込みサービスが可能となっているものを対象とする。
- ・カテゴリー別のジャンル数がほぼ同じになるようにする。プレイヤーの境界が相対的に明確なものと同数となるようにする
- ・**ネットレイティング社調べのデータ(サイト別月別ユニークユーザー数)を使用して分析**



# ジャンル別ハーフィンダール指数(2007年)

● 以下で詳細を分析



# ジャンル別の分析

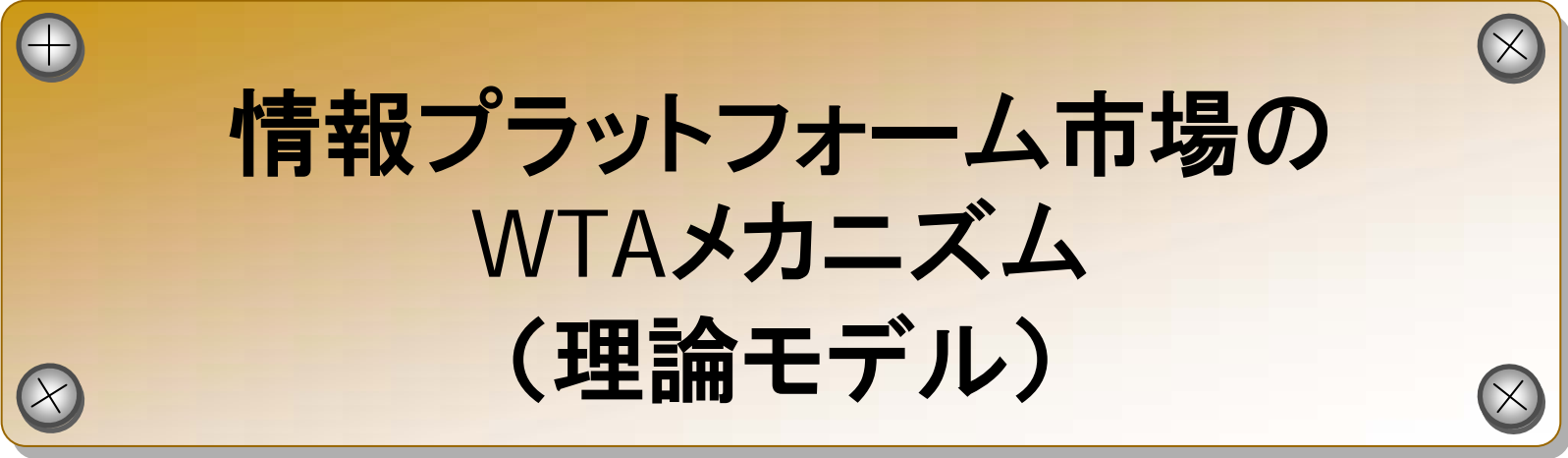
(出所:根来・大竹(2009))

ネットレイティングス調べのUU数(ユニークユーザー数)  
の2000年~2007年までの推移

グラフは、プレゼンをごらんください。

# 各ジャンルの状況(まとめ)

カテゴリ	対象ジャンル	WTA状況 (市場地位)	寡占状況 (HHI)
仲介 サイト	価格比較	一人勝ち市場	寡占維持市場
	オークション	一人勝ち市場	寡占維持市場
	ポータル・検索	二人勝ち市場	寡占維持市場
	自動車(新車&中古車)	二人勝ち市場	分散進展市場
	不動産	乱戦市場	分散進展市場
	旅行	乱戦市場	非寡占市場
コミュニティ サイト	SNS	一人勝ち市場	寡占維持市場
	投稿動画	一人勝ち市場	寡占維持市場
	ナレッジサイト	二人勝ち市場	寡占維持市場
	無料HP・ブログ	乱戦市場	分散進展市場
情報 サイト	マネー(金融情報)	一人勝ち市場	寡占維持市場
	グルメ	二人勝ち市場	分散進展市場
	地図	乱戦市場	非寡占市場
	ITニュース	乱戦市場	分散進展市場



情報プラットフォーム市場の  
WTAメカニズム  
(理論モデル)

# Winner Takes All(WTA)をもたらす要因

## ■先発優位

\*PFに特有の要因

## ■規模の効果(収穫逓増)

## ■特殊市場(ニッチ市場)の規模と独立性

## ■ネットワーク効果:

- サイド内ネットワーク効果(\*)
- サイド間ネットワーク効果(\*)

## ■マルチホーミングのメリットとコスト(\*)

# 先発優位

**先発優位**：新しい市場にいち早く参入する企業が後発に対して持っている優位性。WTAへ移行しやすい初期格差をつくりうる。

先発企業は顧客基盤を最初に獲得できる  
ノウハウ獲得に先行する  
ブランドを確立しやすい  
希少資源を先取できる  
などの要因による。

**(参考) スイッチングコスト (乗り換えコスト)**：スイッチングコストが高い場合には一般に先発企業が優位になる。ただし、先発優位が発揮できない場合は、顧客移動の障害=WTAの阻害要因になる。

# 規模の効果(収穫逦増)

- 規模の効果が働く場合は、シェアの大きな企業が競争力を発揮しやすい  
→  
W T Aになりやすい
- さらに、収穫逦増（規模が大きくなっても利益率が上昇しつづける）の場合は、上限なく規模を拡大する内的要因となる。  
→  
一人勝ちの背景となる

# 特殊市場(ニッチ市場)の規模と独立性

ニッチ市場のサイズが大きいと、WTAにならない。

例:

旅行予約サイトにおける

予約Q: 当日予約に特化

一休: 高級ホテル・高級旅館に特化

シェアNo1企業がニッチ市場に魅力を感じない or

参入すると戦略に矛盾を生じる場合

→ 一人勝ちを阻害する

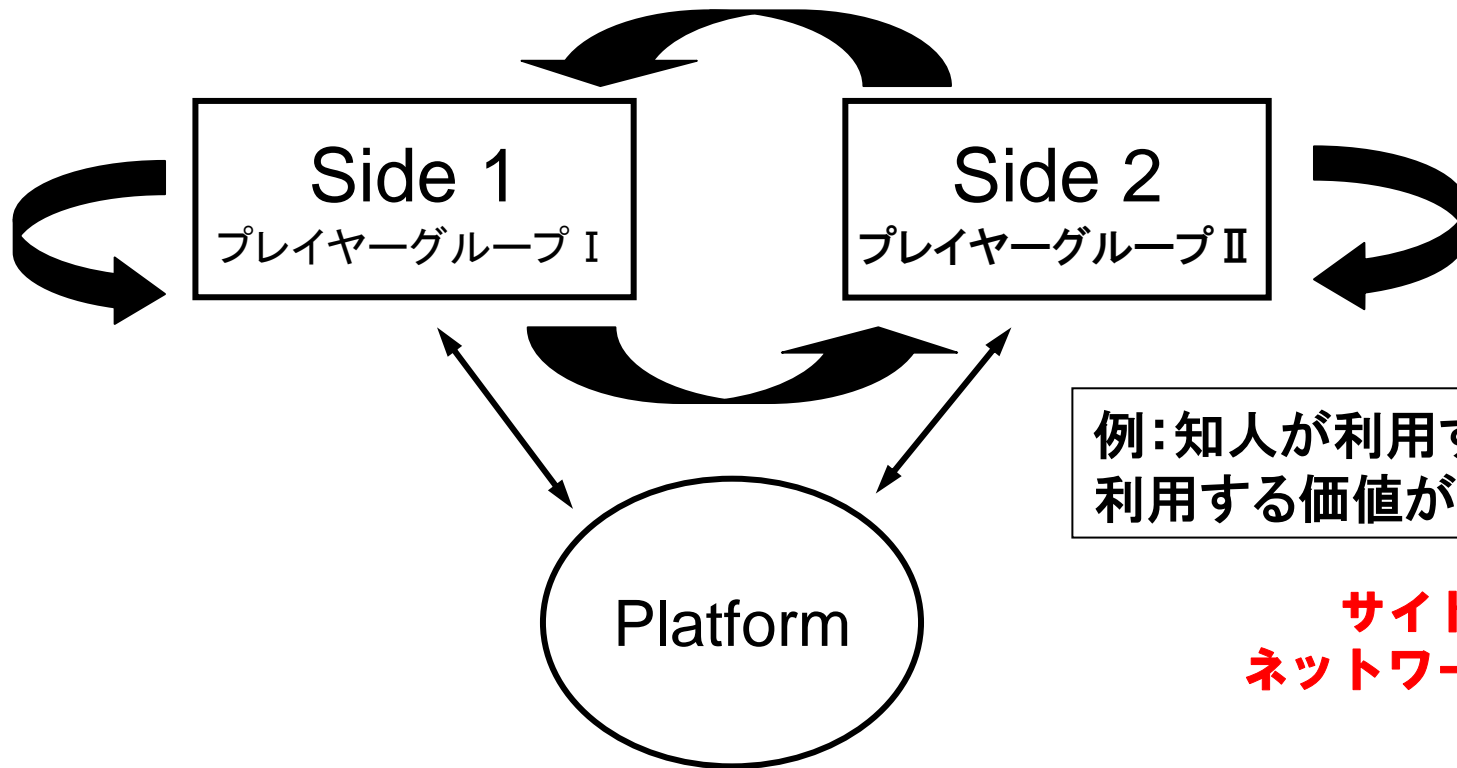


# ネットワーク効果: サイド「内」とサイド「間」

例:(オークサイト)

出品者(出品数)が多ければ多いほど、入札者が増える

## サイド間ネットワーク効果

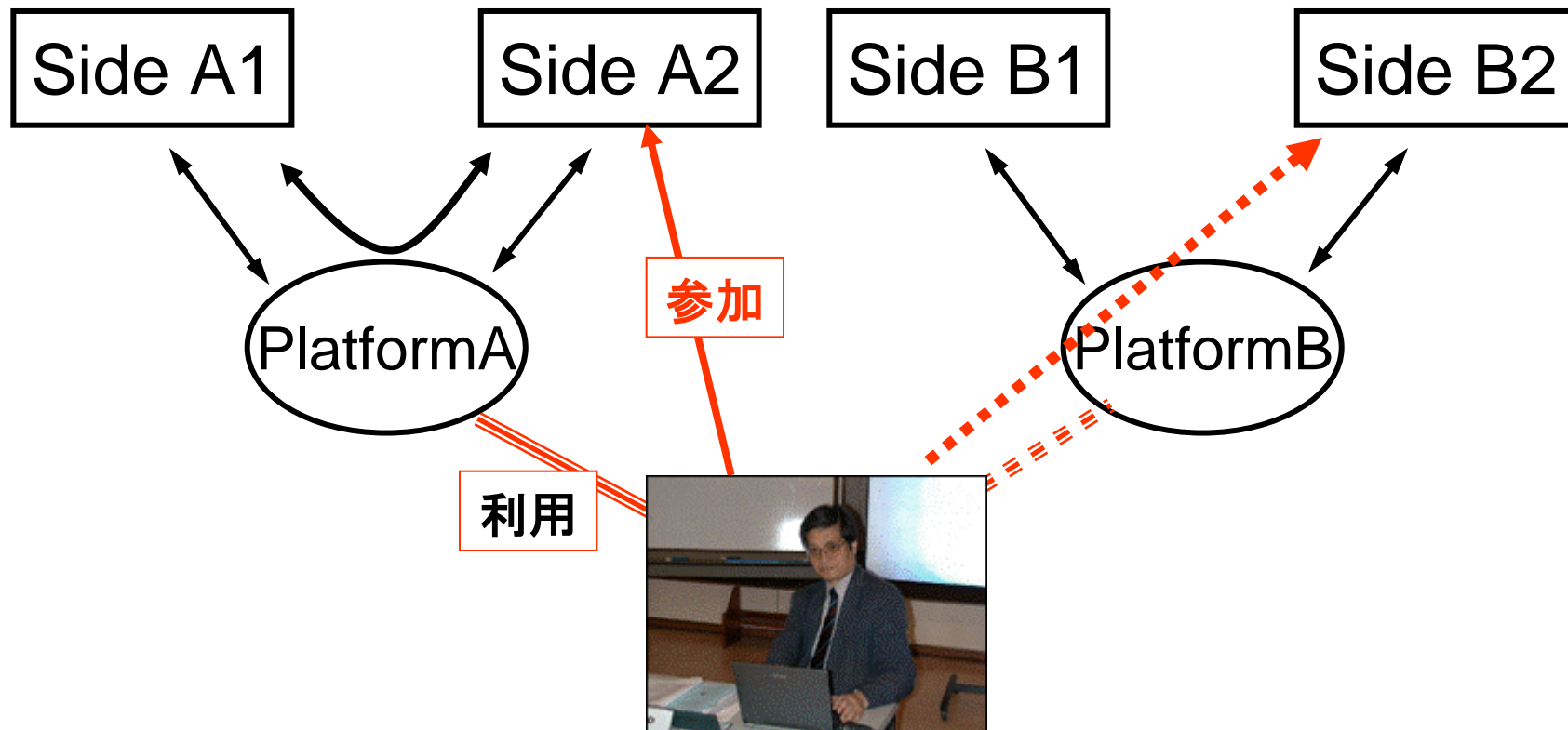


例:知人が利用すればするほど  
利用する価値が大きくなる

## サイド内 ネットワーク効果

(参考: Eisenmann, 2007)

# マルチホーミング： 複数の「ホーム」=Platformを使うこと



PlatformAだけでなく、platformBも使うと、Bの利用者ともアクセスできる  
ただし、複数のPlatformを使うとコスト(マルチホーミングコスト)が増える

# マルチホーミングのメリットとコスト

## ■マルチホーミングのメリット

### 複数のサービスを使うことによるメリット

利用者例：比較サイトを複数使うことで、より詳細な情報が集まる

会員企業例：複数の旅行予約サイトに部屋を提供することで、  
1社への依存度を下げられる

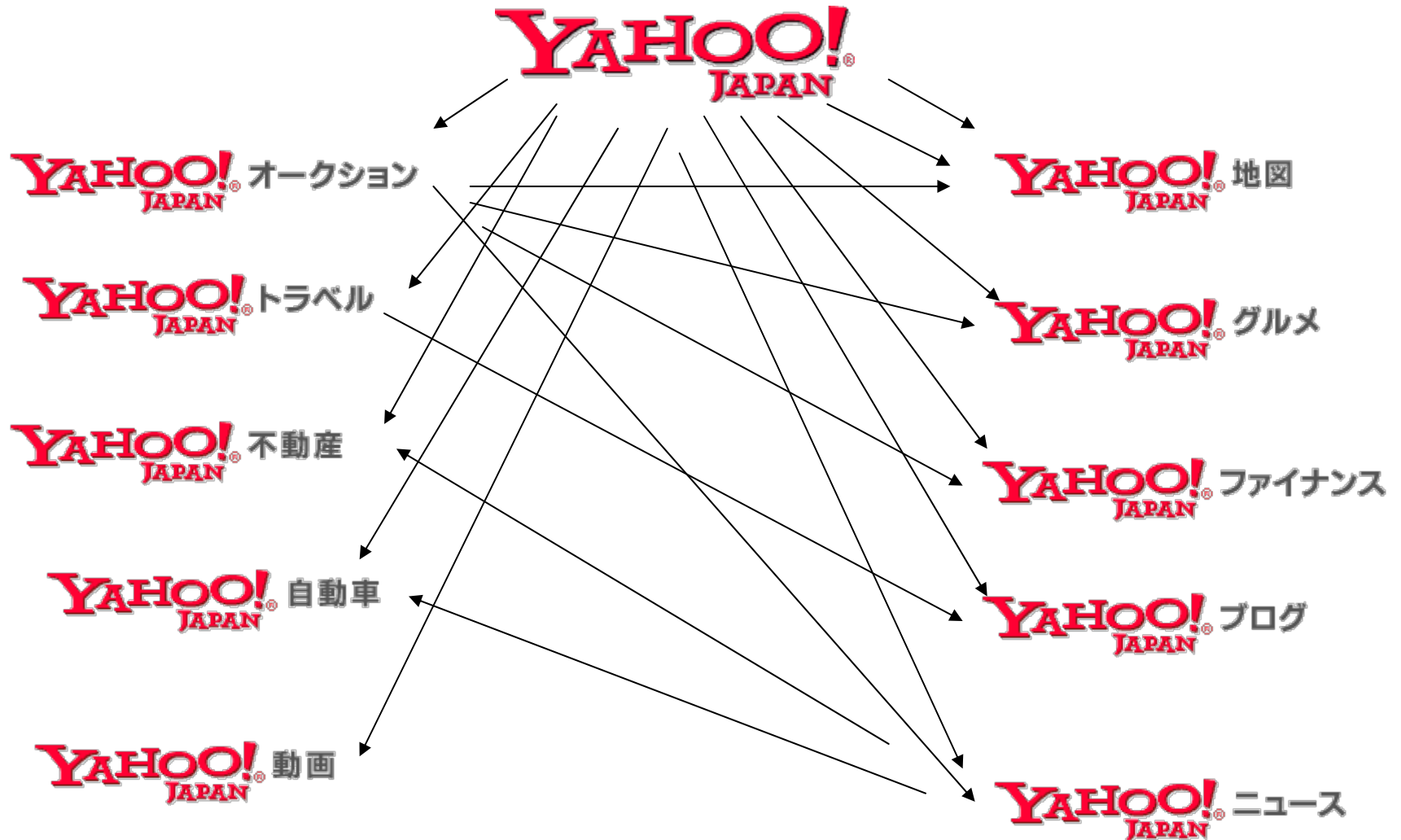
## ■ホーミング・コスト

「ホーミング・コスト」とはプラットフォームの導入から運用、さらにはその機会コストに至るまで、ユーザーが**プラットフォームに参加し続けるための総コスト**を指す。

利用するプラットフォーム＝「家」の数が増えれば、それだけユーザーの総コストは増える。

例：複数のホテル予約を利用するためには、住所やクレジットカードを複数登録すると同時に、複数サイトの利用方法に慣れないといけない。

# 自社内他事業からの顧客誘導(例)



(注:上図は、顧客誘導線すべてを表現したものではない。)

# WTAのメカニズム(理論モデル)(根来)

## PFがWTAになるかどうかの要因

→ Time

マルチホーミング(メリットが小さい/コストが大きい)

サイド間ネットワーク効果

自社内他事業からの顧客誘導

先発者優位

規模の効果(収穫逡増)

サイド内ネットワーク効果

特殊セグメントが小さい(ニッチ企業が成立しにくい場合、特殊セグメントは小さい)

攪乱要因: スイッチングコスト、政府の規制、技術力

(出所: 根来龍之「WTA要因の分析」2008.09)

WTA

# 各ジャンルでのWTA要因の 駆動状況

---

# 仲介サイト

# 価格比較

最初から一人勝ち状態

ただし他社も一定のシェアあり  
寡占状態 HHI 0.4624

価格コム:シェア68%

先発企業

利用者規模の優位→会員企業増加

利用者による商品評価の蓄積

マルチホーミングのメリットとコスト

サイド間ネットワーク効果

自社内他事業からの顧客誘導

先行者優位

サイド内ネットワーク効果

規模の効果(収穫逡増)

WTA  
一人勝

特殊セグメントの大きさ

攪乱要因:スイッチングコスト、政府の規制

→ Time



# ポータル・検索

強力一位あるが、  
二人勝ち状態、  
寡占状態がやや低い。

HHI 0.30

Yahoo! :シェア48%

Google:シェア21%

Yahoo!は日本で先発

規模が大きくなるとコスト安くなる

マルチサービスで顧客誘導

マルチホーミングのメリットとコスト

サイド間ネットワーク効果

自社内他事業からの顧客誘導

先行者優位

サイド内ネットワーク効果

規模の効果(収穫逡増)

WTA  
二人勝

特殊セグメントの大きさ

攪乱要因:スイッチングコスト、政府の規制、技術力

Time

# 旅行

分散市場、寡占状態でない。  
乱戦。HHI 0.09

じゃらんnet:シェア18%

楽天トラベル:シェア14%

1位企業は先発企業ではない  
利用者規模の優位→会員企業増加  
会員企業(ホテル)と利用者に二重  
登録メリットあり  
特殊セグメントあり(予約Q、一休)

マルチホーミングのメリットに比べてコスト小

サイド間ネットワーク効果

自社内他事業からの顧客誘導

先行者優位

WTA  
ならず

サイド内ネットワーク効果

規模の効果(収穫逡増)

特殊セグメントの大きさ(ニッチ市場あり)

攪乱要因:スイッチングコスト、政府の規制

→ Time

---

# コミュニティサイト

# SNS

一人勝ち状態  
寡占状態

HHI 0.43

mixi:シェア68%

先発企業の一つ

利用者規模→クチコミの魅力大

規模が大きくなるとできるサービスあり

複数利用は壁が高い

マルチホーミングのコスト(大きい)

サイド間ネットワーク効果

自社内他事業からの顧客誘導

先行者優位

WTA  
一人勝

サイド内ネットワーク効果

規模の効果(収穫逡増)

特殊セグメントの大きさ

攪乱要因:スイッチングコスト、政府の規制

Time

# ナレッジサイト

強カ一があるが、  
二人勝ち状態、  
寡占状態がやや低い。

HHI 0.31

Yahoo!知恵袋:46%、価格コム掲示板:28%  
1位企業は先発企業ではない  
マルチサービスで自社内顧客誘導  
利用者同士規模→クチコミの魅力  
複数利用にダブルチェックのメリット

マルチホーミングのメリットあり

サイド間ネットワーク効果

自社内他事業からの顧客誘導

先行者優位

サイド内ネットワーク効果

規模の効果(収穫逡増)

WTA  
二人勝

特殊セグメントの大きさ

攪乱要因:スイッチングコスト、政府の規制

Time

# 無料HP・ブログ

分散市場、寡占状態でない。  
乱戦。HHI 0.05  
ただし、強い1位企業が存在

geocities:シェア16%

1位企業は先発企業

利用者数の優位→相互参照の魅力

利用者が他サイトを使うには壁あり

利用ISPから誘導され、一度作るとサイト変更を容易にはしない

マルチホーミングのコスト(大きい)

サイド間ネットワーク効果

自社内他事業からの顧客誘導

先行者優位

WTA  
ならず

サイド内ネットワーク効果

規模の効果(収穫逡増)

特殊セグメントの大きさ(利用ISPからの誘導)

攪乱要因: スイッチングコスト

→ Time

---

# 情報サイト(コミュニティ機能あり)

# マネー(金融情報)

Yahoo!ファイナンス:シェア58%

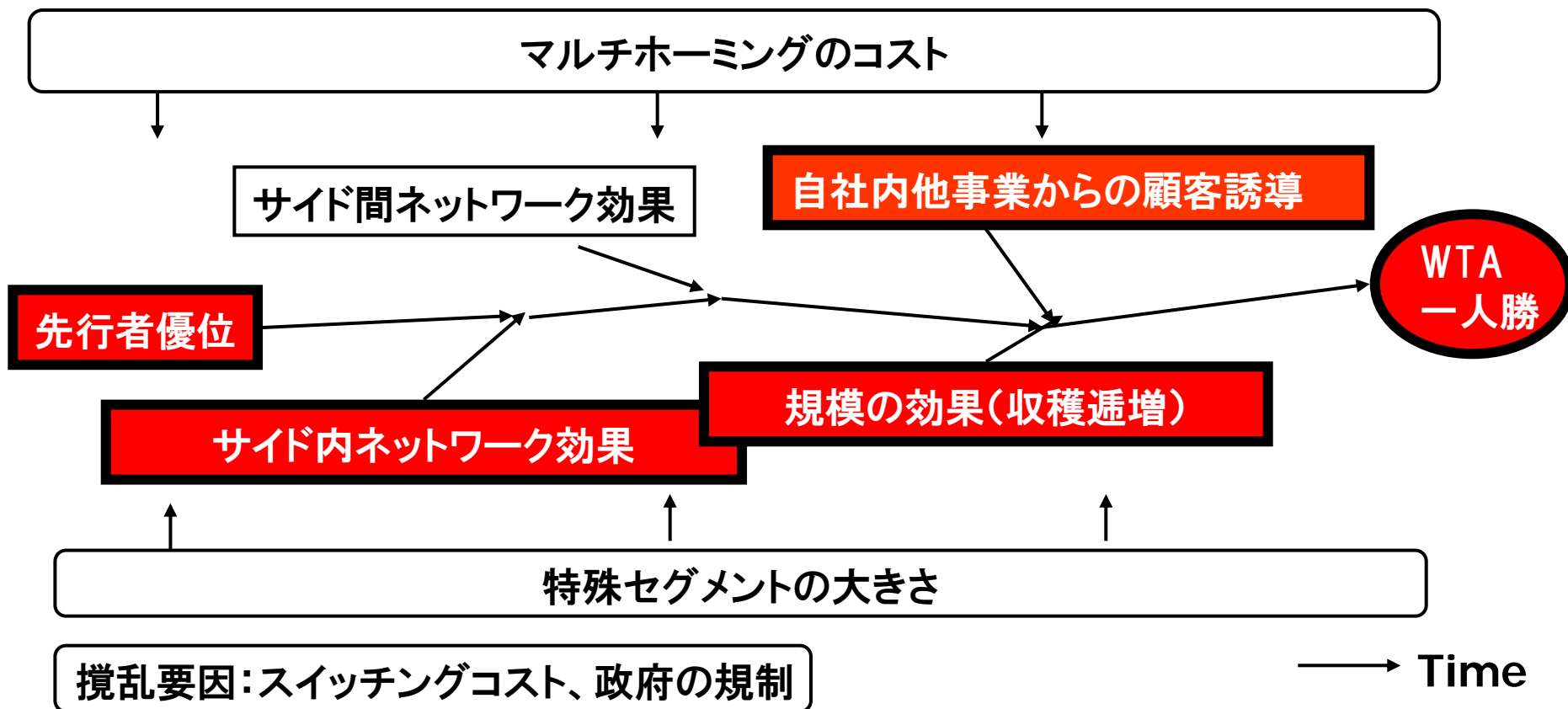
先発企業の一つ

利用者規模→クチコミの魅力

規模が大きいとできるサービスあり

複数利用の壁は低い

最初から1社が一人勝ち状態  
寡占状態 HHI 0.40





# グルメ

強カー位あるが、  
二人勝ち状態、  
分散化進展。やや寡占傾向。  
HHI 0.20

ぐるなび:27%、ホットペッパー:24%

先発企業

利用者数→加盟店にとって魅力

加盟店に複数登録のメリットあり

複数利用にダブルチェックのメリット

マルチホーミングのメリットあり

サイド間ネットワーク効果

自社内他事業からの顧客誘導

先行者優位

WTA  
二人勝

サイド内ネットワーク効果

規模の効果(収穫逡増)

特殊セグメントの大きさ

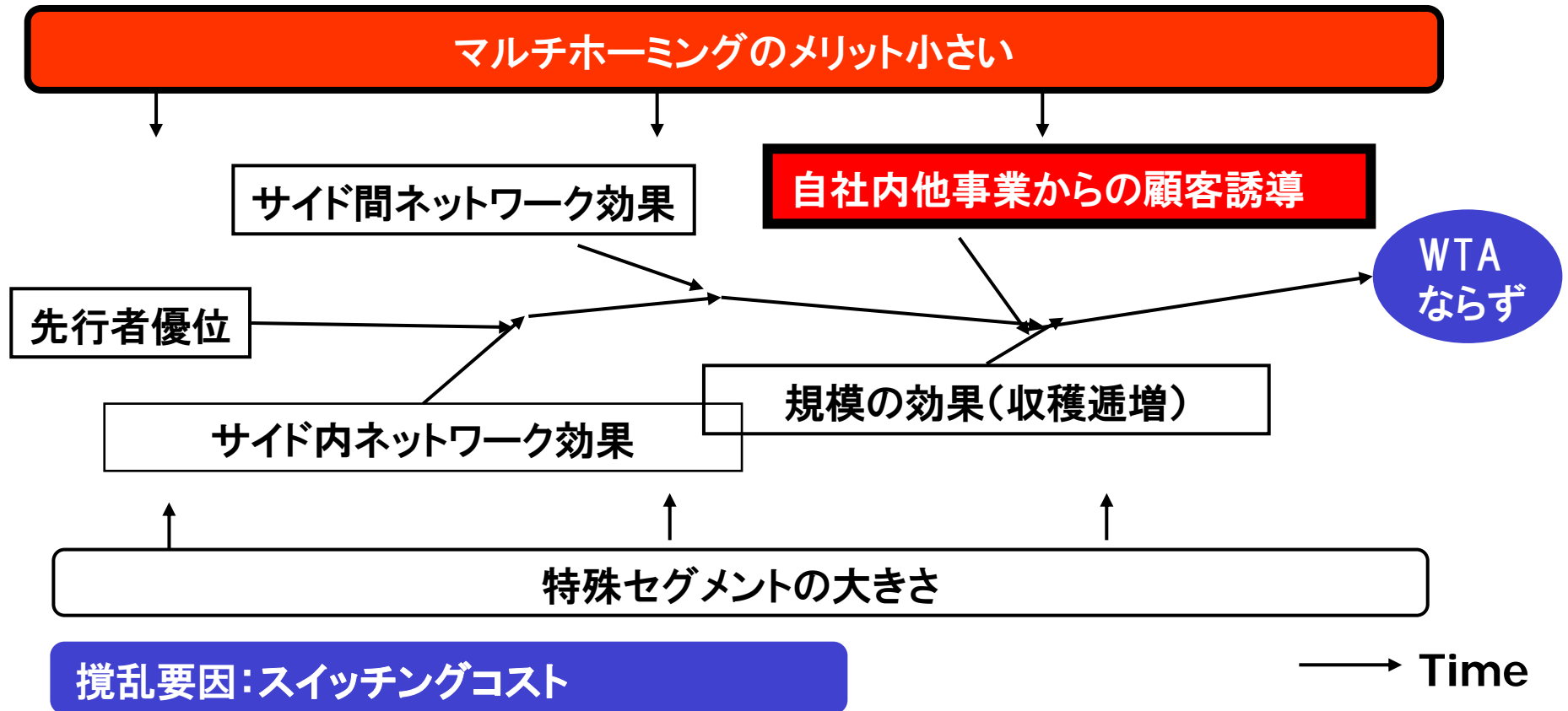
攪乱要因:スイッチングコスト、政府の規制

→ Time

# 地図

Yahoo!地図:シェア31%  
1位企業は先発企業ではない  
マルチサービスで自社内顧客誘導  
利用者書込みの魅力未発揮  
複数利用のメリット小、スイッチしない？

分散市場、寡占状態でない。  
HHI 0.15、乱戦。  
ただし強い1位企業が存在



# まとめ

# 分散・乱戦市場に先発一位企業なし

カテゴリ	対象ジャンル	1位企業	IHI (07年度)	先発?	WTA状況 (市場地位)	寡占状況 (HHI)
仲介 サイト	価格比較	価格コム 68%	0.46	◎	一人勝ち市場	寡占維持市場
	オークション	Yahoo! 63%	0.42	◎	一人勝ち市場	寡占維持市場
	ポータル・検索	Yahoo! 48%	0.30	◎	二人勝ち市場	寡占維持市場
	自動車	カービュー 35%	0.19	×	二人勝ち市場	分散進展市場
	不動産	住宅情報ナビ	0.16	×	乱戦市場	分散進展市場
	旅行	じゃらん 18%	0.09	×	乱戦市場	非寡占市場
コミュニテ ィ サイト	SNS	mixi 68%	0.43	○	一人勝ち市場	寡占維持市場
	投稿動画	Youtube 63%	0.43	◎	一人勝ち市場	寡占維持市場
	ナレッジサイ ト	Yahoo!知恵袋46%	0.31	×	二人勝ち市場	寡占維持市場
	無料HP・ブ ログ	Geocities 16%	0.05	◎	分散市場	分散進展市場
情報 サイト	マネー	Yahoo! 58%	0.40	○	一人勝ち市場	寡占維持市場
	グルメ	ぐるなび 27%	0.20	◎	二人勝ち市場	分散進展市場
	地図	地図 31%	0.15	×	乱戦市場	非寡占市場
	ITニュース	Impress 21%	0.13	○	乱戦市場	分散進展市場

# まとめ

- WTA(寡占、一人勝ち・二人勝ち)をもたらすと考えられる要因のうち、**実際に影響していると思われる要因**は以下である。
  - **先発企業かどうか(先発優位)**
  - **サイド間ネットワーク効果**(例:利用者が多いと加盟店も増える)
  - **サイド内ネットワーク効果**(例:利用者が多いとクチコミが増える)
- それだけではWTAにならないが、マルチにサービスを行うことで、**顧客誘導**によるシェアの拡大が図れる(例:Yahoo!)
- **規模の効果(収穫逓増)**は、WTAを促す
- **分散化・乱戦要因**:
  - 利用者や加盟企業に**マルチホーミングのメリット**があり、そのコストが小さいとWTAになりにくい。
  - **大きな特殊セグメント(ニッチ市場)**が存在することでWTA化が阻害される。例:旅行、無料HP・ブログ
- **情報サイトは、寡占化しにくい**と考えられる。マルチホーミングのメリットがあり、そのコストが小さいからか。

---

# Thank you !

