



株式会社フォトハイウェイ・ジャパン：無料ビジネスからの脱皮



5

株式会社フォトハイウェイ・ジャパン(以下フォトハイウェイ)は2000年6月、国内で初めて大々的にオンラインフォトアルバムのサービスを開始し、事業をスタートさせた独立系のベンチャー企業である。当初、このサービスは一般消費者に対し無料で提供されていたが、同社はその後携帯電話向けコンテンツをはじめとした有料サービスを徐々に手がけてゆき、2003年3月、事業の中核であるアルバムサービスを完全有料化に踏み切る決断をする。

オンラインフォトアルバムとは

15

オンラインフォトアルバムとは、事業者がユーザーに対して一定容量のサーバースペースを提供し、ユーザーはその場所にデジタルカメラなどで撮影した画像ファイルをアップロードすることで、写真を保存すると同時に公開できるというものである。このサービスが単純なストレージ(保管)サービスと異なるのは、システムが写真用にカスタマイズされているという点である。もう少し詳しく言えば次のようになる。つまり、インターネットサービス黎明期においては、個人がインターネットを通じてデジタル写真を公開しようとした場合、自らのホームページを制作する必要があった。しかし、オンラインフォトアルバムのサービスを利用すれば、とっつきにくいホームページ制作の知識がなくとも、写真をアップロードするだけで自動的にページがレイアウトされ、自らの写真を簡単に公開できる。

このような点にオンラインフォトアルバムの持つサービスとしての本質的な価値がある。しかし、オンラインフォトアルバムの機能はそれだけにとどまらない。事業者の中には、「グループ公開」の機能を提供しているところもあり、それを利用すれば、特定のユーザー、つまり友人や親戚などに、インターネットに接続するだけで写真を見てもらうことができる。また、ほとんどの事業者がプリントサービスを手がけており、利用者はインターネットを通じて写真をプリント注文することもできる。

このように便利な同サービスであるが、その価格体系は無料のものが大半を占めている。中には有料のサービスもあるが、無料のサービスが多数存在するため、それらとのよほど



の違いがなければ、有料でサービスを行いながら多くの利用者を得るのは難しいのが現状である。つまり、現在のところオンラインフォトアルバムのサービスはそれ自体で収益をあげうるものではないことが伺える。

5 オンラインフォトアルバム利用上の画面

以下はオンラインフォトアルバムの一例として、後に触れてゆくオンラインアルバム「フォトハイウェイ・ジャパン」のサービスを実際に利用した画面をキャプチャしたものである。

10

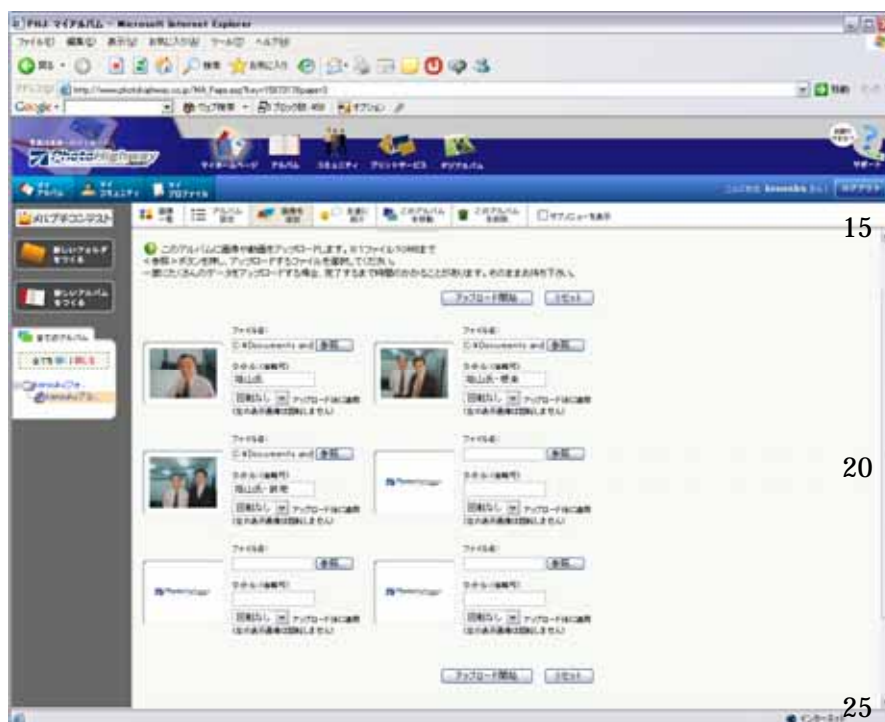


図 1 :

アルバムに写真を追加する際は、通常の場合まずオンラインフォトアルバムのサイトにアクセスし、登録した ID とパスワードを入力してユーザー専用のページにログインする。その後、ブラウザを通して自らのパソコンに保存された写真をアップロードしてゆく。

また、アップロードした写真には、それぞれにタイトルや撮影状況などのコメントを記載することも可能となっている。

30

35



このケースは鍛地研介(早稲田大学商学研究科修士課程)が根来龍之(同研究科教授)の指導の下に作成したものです。(2005年7月10日、本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。)

連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>



図2：
 こうしてアップロードされた写真は自動で生成される URL アドレスにアクセスすることで、たとえば左のように閲覧することができる。
 閲覧者は、クリックで次の写真へ移る手動の閲覧方法だけでなく、スライドショー再生で閲覧することもできる。

10

20

30



図3：
 多くのサービスでは、アルバム作成者の好みによって、アルバムデザインをいくつかの選択肢から選ぶことができる(図2と比較されたい)。また、フォトハイウェイをはじめとする一部の高度なサービスの場合、閲覧者は友人のメールアドレスへアルバムの紹介をしたり、作成者にコメントを残したり、プリントの注文をしたりなどを、閲覧画面を通じて行うことが可能となっている。

70



フォトハイウェイの会社概要

5 フォトハイウェイの主な株主構成は、社長の祖山氏とカシオ計算機株式会社が大株主となっており、合計でおよそ50%ほどの株式を保有している。その他の株式は小規模の株主が保有している。

資本金に関しては2003年度に一度大幅な減資が行われており、9000万円となったが、2005年3月に増資を行い、現在1億4千万円となっている。

会社概要

10

<p>会社名 株式会社 フォトハイウェイ・ジャパン</p> <p>所在地 〒113-0034 東京都文京区湯島 1-2-5 聖堂前ビル 3F</p> <p>設立 2000年 (平成12年) 3月</p> <p>資本金 1億4000万円 (2005年3月現在)</p> <p>従業員数 19名</p> <p>代表取締役 祖山博史</p>	<p>・主要業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・インターネットシステム及びソフトウェアの開発、販売 ・インターネット画像管理システムの販売及びソフトウェアの開発 ・インターネットデータストレージシステムの販売及びソフトウェアの開発 ・インターネットを利用した各種情報提供サービス ・インターネットを利用した通信販売 ・書籍、雑誌およびその他の印刷物の開発、制作及び販売 ・前述に付帯する一切の業務 ・一般第二種電気通信事業 届出番号 A-13-4870 (平成13年11月1日届出)
---	---

<p>主要株主</p> <ul style="list-style-type: none"> ・祖山博史 ・カシオ計算機株式会社 ・アイ・ティー・エックス株式会社 ・投資事業組合オリックス6号 ・投資事業有限責任組合 KF - インキュベーションファンド ・あいおい損害保険株式会社 ・他 	<p>主要取引銀行</p> <ul style="list-style-type: none"> ・UFJ銀行 新宿新都心支店 ・東京都民銀行 板橋支店
--	---



主要取引先	
<ul style="list-style-type: none"> •インフォコム株式会社 •株式会社小田急百貨店 ・オリンパス株式会社 •カシオ計算機株式会社 ・株式会社キタムラ •KDDI 株式会社 •株式会社5 5ステーション •三洋テレコミュニケーション株式会社 •ジグノシステムジャパン株式会社 •株式会社ジャパン・デジタル・コンテンツ •東急観光株式会社 •株式会社東京放送 (TBS) •株式会社東芝 •ナカバヤシ株式会社 	<ul style="list-style-type: none"> •株式会社ニコン •日本電気株式会社 •日本ヒューレット・パカード株式会社 •株式会社日立製作所 •富士フイルムイメージング株式会社 •富士写真フイルム株式会社 •富士ゼロックス株式会社 •ボーダフォン株式会社 ・松下電器産業株式会社 •三菱地所ホーム株式会社 •株式会社USEN •楽天株式会社 •その他

事業内容と売上構成比率

2004年6月期現在において、フォトハイウェイの行う3つの事業と、その売上構成比は以下のようになっている。

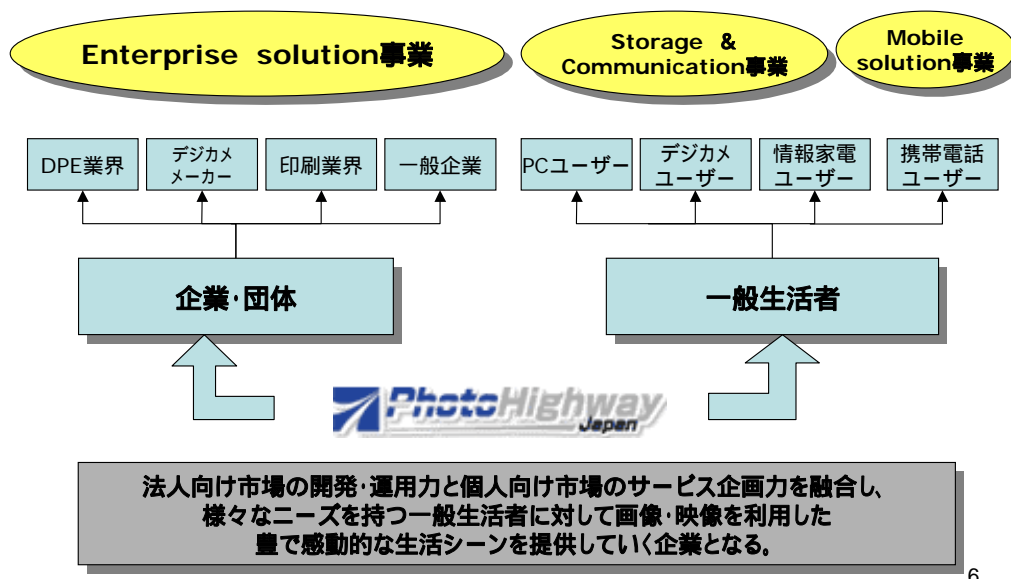
Storage & Communication 事業 (売上比率18%)	Mobile Solution 事業 (売上比率34%)	Enterprise Solution 事業 (売上比率48%)
消費者向けのPCサービス	消費者向けの携帯サービス	企業向けソリューション

以下ではこれらをそれぞれ左から順に、SC事業、MS事業、ES事業と呼ぶことにする。

10 以下は、フォトハイウェイ社自身が自社の説明に用いている同社の事業コンセプトを表す図である。この図は、フォトハイウェイの事業が、どのような企業、及び消費者にサービスを提供してゆくのかによって分類されていることを示すものである。



事業コンセプト



出所：フォトハイウェイ・ジャパン会社概要資料

SC (Storage & Communication) 事業

5 同社の出発点となった事業は消費者向けの PC サービスである SC 事業であり、その中核をなすのが国内最大の有料オンラインフォトアルバムのサービス、「フォトハイウェイ・ジャパン」である。

ユーザーは30日間、「お試し期間」として無料で同サービスを利用することができる。さらに継続して利用したい場合は、有料サービスに申し込む必要がある。現在、その価格体系は、利用可能上限容量に比例する5つのコースから選択が可能である。

契約タイプ：半年間（税込）

100MB	300MB	500MB	700MB	1GB
1,890 円	3,780 円	5,670 円	7,560 円	10,395 円

契約タイプ：一年間（税込）

100MB	300MB	500MB	700MB	1GB
3,465 円	7,245 円	11,025 円	14,805 円	20,475 円



競合に対する同社の強みは、2000年のサービス開始当初から培われてきた顧客サポートの体制と、顧客ニーズに対応してサービスをエンリッチできる技術力やノウハウにある。たとえば、ユーザーは自らの写真をWEBブラウザ上で公開するにあたり、そのレイアウトデザインを豊富なテンプレートの中から選択することができるが、このような機能は、
5 自らの写真を「芸術」作品として公開したいという、写真に対する関与水準の高いユーザーに便益をもたらしている。

また、SC事業ではオンラインフォトアルバムサービス「フォトハイウェイ・ジャパン」の他、株式会社有線ブロードネットワークスをはじめとしたケーブル事業者の会員向けサービスで、写真だけではないあらゆるファイルをストレージすることが可能な「フォトハイウェイBB」(USEN会員向けオプションとして、月額300円でメールアドレス6つ及びローミングサービスと同時に利用可能)や、インターネットプロバイダー「BIGLOBE」会員向けの、動画を手軽にストリーミング配信することができる「ハピショットムービー」(月額315円)など、特定の会員向けの有料サービスも展開している。
10

15

MS (Mobile Solution) 事業

MS事業は消費者向けの携帯電話コンテンツサービスで、スタートしたのは2002年以降である。現在、MS事業の売上は全体の34%を占める。その中心は、携帯電話向けのオンラインアルバムサービス「フォトこみゅ」や、携帯電話でスライドショーを作成・再生
20 できるアプリケーション「フォトエフェクター」といった、携帯電話キャリア「au」の公式コンテンツとして提供しているサービスである。尚、フォトエフェクターはauの一部の機種にもプリセット出荷という形態で提供されている。

25

ES (Enterprise Solution) 事業

フォトハイウェイ全体の売上の48%を占めるのが、企業向けソリューションのES事業である。同事業では、画像処理関係の業務の完全なアウトソーシングを請け負うが、それは利用企業にとって、次のような点で大きな価値を創出するものとなっている。

30

まず、利用企業は画像処理関係のサーバーを自社開発・運用する場合に比較すると、応用ソフトウェア開発費、サーバー関連経費、運用要因の人件費をカットすることができ、フォトハイウェイへのフィーを差し引いてもかなりのコスト削減となる。

35

しかしながら、このソリューションの持つ、より大きな特徴は“ピクチャーソリューション”を手がける有力企業が今までは他に存在しなかったことである。フォトハイウェイにはオンラインフォトアルバムを手がけることで培われてきた豊富な運用実績があり、運用実績から得たノウハウを背景にしていらない自社開発ではそれ相応の水準のシステムを構築しづらいのである。



ES事業では、楽天(旧 infoseek)、ニコンホームページをはじめとしたオンラインフォトアルバムサービスのASP提供を手がけており、オンラインフォトアルバムサイト「フォトハイウェイ・ジャパン」の元のシステムに、“味付け”をくわえる形で企業に収めるとい

5 うスタンスがとられている。その好例となるサービスが「HPLink カタロ Vision」で、これはフォトアルバムのシステムが基本となっているが、用途が販売支援ツールとしてのWEBカタログにカスタマイズされているというものである。

HP Link事例 カー用品フランチャイザ-B社様<POPチラシ素材配信システム>

用途
販売支援ツール「POPチラシ作成ソフト」
用素材配信システム

背景

店舗の地域特性・売れ筋商品に違いがあり画一的ツールでは役に立たない現場で簡単にPOPチラシが作れるよう市販ソフトをカスタマイズして支給
テンプレートや商品写真などの素材を即時更新するための仕組みを検討

目的・狙い

配布コスト削減
即時更新の実現
ネットを活用した拡張性に期待

運用フロー

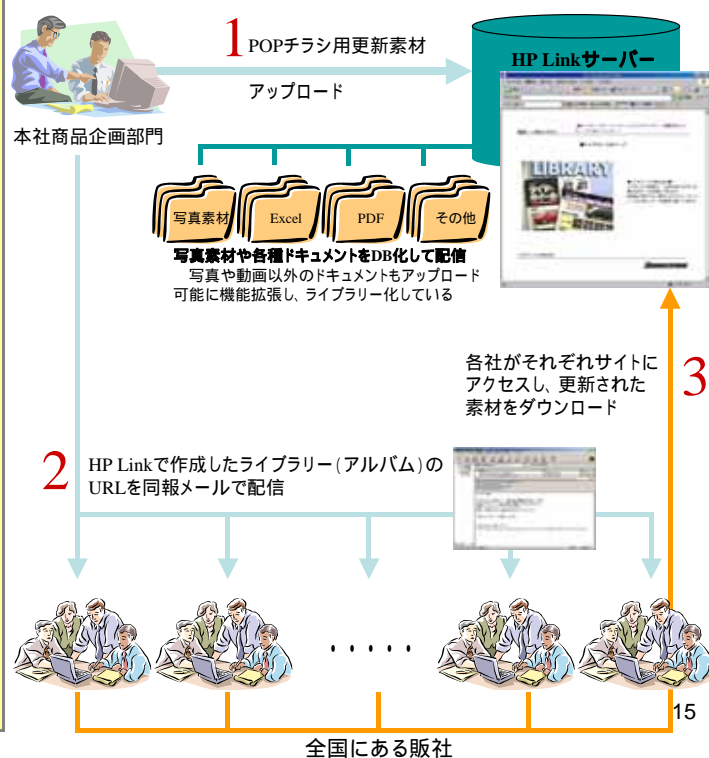
本社で素材更新・集中管理
更新後、全国40社にメール通知
販社が各自ダウンロード

導入効果

CD-ROM配布に比べコスト削減
更新頻度 & 更新スピードアップ

導入のポイント

HTML制作コスト・制作時間の削減
自社サーバーやシステム部門への負担なく現場で独自に更新・運用できる
自社開発に比べ初期費用・ランニングとも費用が格段に安く拡張性がある



10

フォトハイウェイの収益モデル

フォトハイウェイの収益モデルの大きな柱は取引先企業から得られる収益である。フォトハイウェイは取引先企業にシステムを納品する対価として金銭的収入を得ているが、それは初期費用と運用保守費用の2つに大別される。

15

初期費用は導入時のみの課金であるが、これには各社一律のライセンス料(数百万円)と、どのようなシステムを製作するかによって決定されるカスタマイズ料(数百万~数千万円)が含まれる。



運用保守費用では、フォトハイウェイがどれだけのサーバーを運用するか、またカスタマーサービスを代行するうえで対象となる最終消費者がどれくらい存在するかによって従量的に課金がなされてゆく。金額はおよそ月額で数十万～数百万の単位である。

5

フォトハイウェイ 年表

2000年3月	フォトハイウェイ・ジャパン設立
2000年6月	オンラインフォトアルバムサービス「フォトハイウェイ・ジャパン」オープン
2000年7月	プリントサービスを開始
2000年12月	アルバム印刷サービスを開始
2001年4月	ストリーミングへの対応を開始
2001年5月	ニコイメーキングにオンラインアルバムシステムを提供
2001年11月	PDA対応オンラインストレージサービス「mobile Online Storage」開始
2002年2月	新サービス「PhotoHighway BB」をマンション専門ブロードバンドサービス「PowerBand」に提供を開始
2002年3月	One to One マーケティングの販売・受注促進ツール、「カタログ VISION」を販売開始
2002年4月	ケータイ向け次世代アルバムサイト「フォトこみゅ」、EZwebの公式メニューとしてサービス開始
2002年6月	成田ケーブルテレビの「成田祇園祭」をストリーミング・ライブ配信 全世界へ向けての配信を支援
2002年7月	NECと提携 - 動画ストリーミングを利用した新しいコミュニケーション・システム「ハビショットムービー」をBIGLOBEからサービス開始
2002年7月	ブロードバンド向けアルバムサービス「PhotoHighway BB」をCATVインターネットサービス「MEDIACAT」と「ROSENET」会員向けに提供を開始
2002年11月	au公式サイト「フォトこみゅ」にて、ムービーコミュニケーションを加速させる新サービス「ムービーメッセンジャー」の提供を開始
2003年3月	サイトリニューアルとともに完全有料化
2003年6月	リニューアルとともにインタラクティブ機能を大幅に追加
2003年9月	「デジタルバム」開始
2004年7月	音が出る写真のプリントサービス「音ぷり」を開始



フォトハイウェイが自社で行っている有料サービスである「フォトハイウェイ・ジャパン」の場合、最終消費者の月額利用料をフォトハイウェイ自身が収入として得るものとなっている。

5 フォトハイウェイ 沿革

オンラインフォトアルバムサービス「フォトハイウェイ・ジャパン」の前身となるアイデアが生まれたのは1997～8年の頃であった。当時、カシオ計算機株式会社に勤務していた祖山氏は、オンラインフォトアルバムのサービスを立ち上げようという企画書を作成する。デジタルカメラがこれから普及してゆくことが予想され、このサービスの需要は

10 大きくなるという確信に裏打ちされた企画であった。しかし、この企画書はカシオに受理されることはなく、お蔵入りとなってしまった。

その後しばらくして、アメリカで“元祖”フォトハイウェイのサービスが開始され、人

15 気を博しはじめた。そのサービスを知り、当時「とてもいい名前だと思った」と祖山氏は語る。しかしながら同時に「広告が収益モデルなので、いずれ失敗するのではないか」とも思ったという。このサービスのシステム構築を手がけていたのはオーストラリアのIXLA(イクセラ)社で、その日本法人に祖山氏の友人が勤めていたこともあり、日本での起業の話が持ち上がり、独立して事業展開を行うことを決意する。

20

そしてついに2000年3月、株式会社フォトハイウェイ・ジャパンが設立され、同6月にはオンラインフォトアルバムサービス「フォトハイウェイ・ジャパン」がはれてオープンとなった。当初、同サービスの利用料は無料であった。もちろんそれは、システム構築・運用にかかるコストを無視した価格設定である。しかしながら祖山氏は「はじめから

25 有料で展開してゆくことは考えなかった」という。その背景には、インターネットサービスが一般的に無料で展開される傾向があったこと、課金がしづらいこと、そしてなにより、「有名になればこのシステムを絶対に企業に売り込むことができる」との確信があったことがある。

30 かくして、親しみやすいかたちで展開された同サービスは、多くのメディアに取り上げられ、国内最大のオンラインフォトアルバムサービスへの階段を徐々に上り始めてゆく。

このように消費者向けサービスが順調に利用者を獲得してゆく一方、依然としてフォトハイウェイには企業へのシステムの売込みという課題が残されていた。フォトハイウェイ

35 が手始めに営業に回ったのは、ポータルサイトやインターネットプロバイダーを手がける事業者であった。そんな中、システムの売込みにはじめに興味を示したのが「infoseek



(現在は楽天に買収)だった。

5 infoseek との契約内容は、フォトハイウェイの自社サイトとして展開している「フォトハイウェイ・ジャパン」同様のオンラインフォトアルバムのシステムを、ASP サービスとして infoseek のコンテンツサービスとして収めることで、その対価をフォトハイウェイが得るというものであった。

10 次なるパートナーとなったのが光学機器メーカーのニコンである。ニコンから持ちかけられた内容は、infoseek 同様にニコンのホームページ内の1コンテンツサービスとして、オンラインフォトアルバムのサービスを構築してほしいというものであった。

15 ポータルサイトやインターネットプロバイダーへの営業ののち、フォトハイウェイが次なるターゲットとしたのが携帯電話キャリアである。フォトハイウェイのサービス開始当時、NTT ドコモの i-mode が登場(1999年2月)していたこともあり、「ケータイ市場での画像処理システムの需要は絶対に伸びる」と確信していた祖山氏は、現在の MS 事業の元となる青写真を当初から抱いていた。

20 しかし、NTT ドコモへのラブコールは実らなかった。i-mode のサービス自体が、1サービスにつき1社との契約しか行わないという方針で運営されており、残念ながらフォトハイウェイがサービスに入り込む余地はすでに残されていなかったのである。代わりにアプローチを受け入れたのが au であり、フォトハイウェイは au の Ezweb 向けのコンテンツサービスを展開してゆくこととなる。

25 かくして、依然として純損失を計上していたものの、フォトハイウェイ設立当初の事業計画の青写真どおり、順調な事業の滑り出しがなされていった。

経営方針の転換

30 フォトハイウェイの経営に暗雲が立ち込みはじめたのは設立からおよそ2年と半年が経過した頃であった。コストが肥大化してしまっていたのである。その理由は、消費者向けのサービスである「フォトハイウェイ・ジャパン」の利用者が急増していったことに起因していた。「有名になりすぎてしまった」と祖山氏は当時を振り返る。

35 当時、同サービスの会員数は15万人の規模に達しており、フォトハイウェイが運用しなければならないサーバーの容量は膨大なものとなっていた。サーバーの運用には主として設備投資や管理のための人件費などが重くのしかかってくるが、消費者向けのストレージサービスにおいてとりわけ厄介なのが悪質なファイルをチェックするための人件費であ



る。悪質なファイルとは通常、猥褻な画像や、画像形式に偽装変換された Wares (ワレス：別名、割れ物) と呼ばれる違法ソフトなどを指す。インターネットの世界では、このようなものがストレージサービスを通して出回っており、当時のフォトハイウェイ・ジャパンのサービスも、悪質なファイルの配布目的に悪用されるということが少なくなかった。5
これらのチェックをするのにコストがかかるとはいえ、サービスの信用問題に関わるこのような悪質利用を野放しにしてゆくわけにもいかず、ジレンマに襲われたのである。

「会社がつぶれるかもしれないと思いました」と、祖山氏は当時の状況を赤裸々に語る。サービスの有料化という大きな方向転換を行ったことは、悩みに悩んだ末の苦渋の決断であつた。10
有料化を行ってゆく上で、ユーザーが離れていくのではないかと危惧していたことから、有料ならではの新しいサービスを検討し、またその価格体系は原価積み上げ方式ではなく i-mode のコンテンツ会費と同水準のひと月で 300 円程度に設定をすることにした。

この決断によって、フォトハイウェイ・ジャパンのユーザー数は激減する。ピーク時には15万人の利用者を擁していた同サービスだったが、有料化後も継続してサービスを利用したのはその中の5%程度にすぎなかった。フォトハイウェイ・ファンや、乗り換えが面倒だと考える顧客たちがその中心であつた。しかしながら同社にとって幸運だったのは、残り95%の会員のほとんどが、フォトハイウェイの手がけたアルバムサイトである20
infoseek やニコンのサービスに流れてくれたことである。これらは、広い意味でフォトハイウェイの手がけるサービスとも捉えることが可能であり、有料の自社サイトを利用する顧客と、無料で提供されている他社サイト内における自社のASPサービスに、顧客が自動的に選別されてゆき、事業の棲み分けが明確になったという思わぬ効果をももたらしたのである。

25
もちろん、この決断には痛みを伴う側面があつたことも否めない。何千通ものクレームが殺到し、マスコミの紹介記事掲載がさっぱりと途絶えたという。しかし、この決断のおかげで同社のキャッシュフローは大幅に改善され、また需要の予測が可能となったことで投資計画が容易になるという、財務面での当座の目的は達成された。

30
この改革以後、フォトハイウェイの売上は、SC、MS、ESの3事業ともに順調な伸びを見せ、有料化の1年後には累損を補填するための減資を敢行、さらにその1年後にあたる2004年度6月期の決算においては、初めての黒字化がなされるのである。(詳細は、後述の売上推移の表およびグラフを参照のこと。)

35 自社の有料サービスと、他社サイト内の無料ASPサービスの比較



- 前述のとおり、当初は無料でサービス提供をしていたフォトハイウェイ・ジャパンが有料化にふみきったため、有料の自社サイトと、他社サイト内における自社の手がける ASP サービスが同じ市場において併存するという現象が起きた。これらのサービスを実際を利用してみると、デザインなど実際に見える部分こそ違えど、同じシステムのもとに構築されているために根本的な機能は共通している。

	価格	容量	保存期間
フォトハイウェイ・ジャパン	3465 円 ~ 20,475 円 (年間)	100MB ~ 1GB	制限なし
infoseek フォトアルバム	無料	100MB	6ヶ月(再ログインで延長される)
ニコンオンラインアルバム	無料	50MB	1年間アルバム更新がなければ削除される可能性がある

	プリント価格(L版)	プリント基本料金・送料	グループ公開の可否
フォトハイウェイ・ジャパン	42 円(本登録済会員はさらに20%オフ)	315 円 (郵送・宅配便から、指定不可)	可能
infoseek フォトアルバム	42 円	315 円 (メール便)	可能
ニコンオンラインアルバム	42 円	315 円	可能

10 売上推移・表

各期左項は第3期の全社売上を100とした場合の相対値であり、数字は実際の規模を示していない。各期右項は、その期の売上全体を100%とした場合、各事業がその中でどれだけの売上比率を占めているのかをパーセンテージで表したものである。

	第3期 2002/6		第4期 2003/6		第5期 2004/6	
ES事業	76	76%	192	53%	251	48%
SC事業	23	23%	60	16%	94	18%
MS事業	1	1%	112	31%	177	34%
全体	100とする	100%	364	100%	522	100%

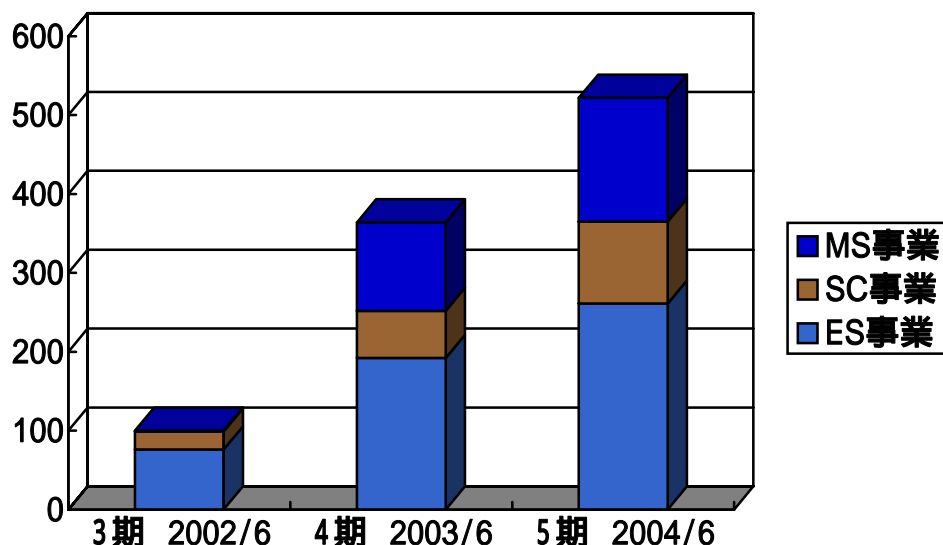
特記事項

- 15 4期の終わりに減資(累損の補填)と株主の構成変更を行った
5期に初めて黒字化達成がなされた



売上推移・グラフ

5 上表同様に、縦軸は相対値である。



オンラインフォトアルバムサービス市場における競合の動向

- 10 これまでフォトハイウェイの事業に限定した記述を行ってきたが、オンラインフォトアルバムサービスを手がける事業者は他にも多数存在する。それらの規模は様々であり、その中には採算が合わずすでにサービスを終了させた事業者も複数存在する。これらサービスを手がける事業者をそもそもの主要事業によって単純に分類してゆくと、4つのカテゴリに集約されてくることがわかる。ポータルサイト系、デジタルカメラメーカー系、フィルム用品メーカー系、そしてシステムインテグレーター系である。
- 15

ポータルサイト系

- ポータルサイト系がオンラインフォトアルバムのサービスを手がける狙いは、それを自社の運営する総合ポータルの1コンテンツとして運営することで、ポータルサイト全体の集客力を高めることである。ポータルサイトの主な収益源は2つある。ひとつは広告収入であり、もうひとつは有料コンテンツの利用料である。
- 20

総合ポータルは、その価値を増加させて集客力を高めることでアクセス数を増やし、広告効果を高めることが重要である。Infoseek がアルバムサービスを手がけるのはこのよう



な文脈からである。

中でもとりわけ有名なサービスが Yahoo! フォトである。同サービスは国内最大級のポータルサイトである Yahoo! JAPAN の 1 コンテンツサービスとして 2001 年秋頃から運営されている。価格は無料で、Yahoo! ID を登録さえすれば利用することができる。容量は Yahoo! プリーフケースとあわせて 1 ユーザーにつき 30 MB まで利用できる。

アルバムにパスワードをつけることはできないが、公開か非公開、また Yahoo! ID を登録した人のみ公開の 3 種類の公開レベルを選択できる。また、プリントサービスは、Print@FUJICOLOR、Print@Kodak、デジプリ、百年プリント@コニカミノルタの 4 社のサービスから好きなものを選択するという仕組みになっている。

デジタルカメラメーカー系

デジタルカメラメーカー系の事業者は、顧客サービスの一環としてオンラインフォトアルバムのサービスを手がけている。その主な狙いは、自社サイトを利用してもらうことで自社商品に顧客を囲い込むことや、自社のデジタルカメラを利用した消費者への楽しみ方の提案、また消費者が自社及び競合他社のデジタルカメラをどのように利用しているのかを探るひとつの方法として、などが挙げられる。

デジタルカメラで撮影した写真データには、Exif 情報というものが備わっており、それを閲覧することで、どの会社の、どの機種で、どんな撮影モードで(絞り・シャッタースピードなど)撮影したのかを知ることができる。企業側は、オンラインフォトアルバムのサービスにアップロードされた写真の Exif 情報を読み取ることで、その利用者がどのように製品を利用しているのかを知ることができる。

しかしながら、デジタルカメラメーカー系にはシステムを自社開発できる力を備えていないという弱みがある。このカテゴリの多くの企業は、欧米系のシステム会社にシステム構築のアウトソースを行っているが、彼らはかなり足元を見たフィーを吹っかけてくるので、サービスをなかなかよりよいものにすることができないと言われている。

ImageStation は、2001 年 9 月にソニーマーケティングが自社サイトであるソニースタイル・ドットコムの一環として立ち上げたオンラインフォトアルバムサービスである。現在では連結親会社であるソニー株式会社がソニーマーケティングに代わってその運営を行っている。



同サービスは2004年6月にそれまでの無料から一部有料化にふみきった。一部とはいえ、無料であるのはお試し機能のみであり、ほとんど有料といってよいだろう。提供容量は無料サービスが写真100枚、動画1枚である。写真は翌月末までに再ログインをしなければ削除される。再ログインした場合、さらに翌月末まで掲載期間が延長される。一方、有料サービスは月額315円、写真が500枚まで保存可能となっている。ただし無料・有料ともに1枚の写真につき50MBまでという容量制約がある。なお、有料サービスにはプリント価格が優待(無料会員29円、有料会員19円、L版価格)となる。

フィルム用品メーカー系

フィルムやミニラボといった、フィルム用品を販売する企業は現在大きな瀬戸際に立たされている。デジタルカメラの普及により、フィルム用品の市場規模は年々猛スピードで減退の一途をたどっている。彼らがオンラインフォトアルバムのサービスを手がけるのは、デジタルプリントをはじめとした、従来の事業に取って代わる新たな収益源への模索のためだと考えられる。

コニカミノルタフォトイメージングが運営するサービスが「オンラインラボ」である。容量は50MBまで無料だが、その保存期限は1年となっている。そういった意味ではストレージサービスというよりも、プリントをしてもらうためのアップロードサービスに近い。とはいえ、有料サービスも用意されており、500MBまで利用できるものが月額315円、1GBまで利用できるものが月額525円となっている。またその特徴として、アルバムにパスワードを設定し、グループでアルバムを利用できるなど、コミュニティ機能が充実していることが挙げられる。

システムインテグレーター系

フォトハイウェイに代表されるこのカテゴリに属する企業の狙いは、自社の技術力をPRすることである。しかしながら先にも触れたとおり、画像ソリューションを専門的に手がける企業は今のところ存在せず、そのような背景からも、このカテゴリに属する企業でフォトハイウェイ同等の規模を誇るサービスを手がけているところは存在しない。

サービス内容比較表

	価格	容量	保存期間
フォトハイウェイ・ジャパン	3465円～20,475円 (年間)	100MB～1GB	制限なし



Yahoo! フォト	無料	30MB (ブリーフケース共用)	制限なし
Yahoo! フォト (Yahoo! プレミアム会員)	月額 294 円 (別途動画視聴・オークション利用なども可能)	100MB (ブリーフケース共用)	制限なし
Imagestation (無料会員)	無料	写真 100 枚 動画 1 ファイル(50MB 迄)	翌月末迄 (延長には再ログインが必要)
Imagestation (有料会員)	月額 315 円	写真 500 枚 動画 1 ファイル(50MB 迄)	制限なし
オンラインラボ (無料会員)	無料	50MB	1 年間
オンラインラボ (有料会員)	月額 315 円 ~ 525 円	500MB ~ 1GB	制限なし

	プリント価格(L版)	プリント基本料金・送料	グループ公開の可否
フォトハイウェイ・ジャパン	42 円(本登録済会員はさらに 20% オフ)	315 円 (郵送・宅配便から、指定不可)	可能
Yahoo! フォト	通常価格 35 円 ~	メール便 100 円 ~	Yahoo! ID 所持者のみ
Imagestation	無料会員 29 円 有料会員 19 円	宅配便 420 円 別途店頭受け取り可能	可能
オンラインラボ	通常価格 35 円	メール便 150 円 ~ 店頭受け取り無料	可能

5 一方で、現在フォトハイウェイが新たな競合として警戒しているのがブログサービスやソーシャルネットワーキングサービス(SNS)である。これらのサービスは、WEB上で個人の日記を公開し、コミュニケーションを図ることを主たる目的とした利用者を次第に集めつつあるが、それらのブログサービスや SNS の中でも、画像のアップロードに高度な機能をもつものや、サービスの一部として簡易フォトアルバムの機能を持つものなどが現れ始めている。

10

Yahoo!の動向

Yahoo! ジャパンは、2005/04/13 に、2005 年夏からの「Yahoo! フォト保存容量の拡大」を発表した。

また、米 Yahoo! は、2005/3/17 に「Yahoo! 360°」でブログ/ソーシャルネットワーキン



5 グに進出することを発表した。「Yahoo! 360°は、人気のコミュニケーションサービス、コンテンツ、そしてコミュニティーサービスをシームレスに組み合わせた、一体感のあるサービスをユーザーに提供する」という。統合されるサービスには、Yahoo! Messenger、Yahoo! Photos、Yahoo! Local、LAUNCHcast Music、Yahoo! Groups、さらにブログ/モバイルブログなどが含まれる。

以下は、プレスリリースやニュース記事の引用である。

Yahoo! ジャパンプレスリリース (2005/04/13)

10

「Yahoo! フォト/Yahoo! ブリーフケース」が今夏、保存容量を最大で1GBに拡大: 第1弾としてYahoo! プレミアム会員を100MBへ

15

Yahoo! JAPANを運営するヤフー株式会社(以下、Yahoo! JAPAN)は今夏、オンラインアルバムサービス「Yahoo! フォト」とデータストレージサービス「Yahoo! ブリーフケース」の保存容量を、現行の合計30MBから最大で合計1GBに拡大します。

20

まず第1弾として4月12日より、Yahoo! プレミアム会員(有料会員)の保存容量を100MBに拡大し、アップロード1回あたりの容量制限も現行の5MBから20MBに拡大しました。利用者の意向を踏まえて、今夏には一般利用者、Yahoo! BB会員も対象に、最大で合計1GBの容量を提供する予定です。

25

1GBもの保存容量を追加課金なく提供するオンラインアルバム(データストレージサービス)は、国内の主要サービスではYahoo! JAPANが初めてです。

30

「Yahoo! BB」をはじめとするブロードバンド環境の普及により、旅行先での写真や思い出の写真をインターネットを通して友人や家族と共有することが一般的になってきました。本取り組みは、ゴールデンウィークや夏休みの旅行など、思い出の写真が増える時期にあわせ、より多くの保存容量を求めるお客様の声に対応したものです。

35

「Yahoo! フォト」と「Yahoo! ブリーフケース」は、国内最大のメールサービス「Yahoo! メール」(<http://mail.yahoo.co.jp/>)とも連動しており、「Yahoo! メール」で受信した添付ファイルは、クリックするだけで「Yahoo! フォト」または「Yahoo! ブリーフケース」に保管できます。「Yahoo! メール」の利用者は、「Yahoo! フォト」と「Yahoo! ブリーフケース」を併用することで、より多くの保存容量を活用できます(現行の「Yahoo! メール」が提供する最大の保存容量はYahoo! BB会員の2GBです)。



「Yahoo!フォト」と「Yahoo!ブリーフケース」は、ウェブ上でYahoo! JAPAN IDの取得をするだけで、誰でも無料で利用できます。「Yahoo!フォト」ではデジタルカメラなどで撮影した写真の保管閲覧が、「Yahoo!ブリーフケース」では写真や
5 画像にこだわらないすべてのデータの保管が可能で、どこからでもダウンロードして、ほかの人と共有できるサービスです。

「Yahoo!フォト」では、保存している画像を写真プリントや、はがき印刷ができる便利なオプションサービスを提供しています。

すでにYahoo! JAPAN IDを取得している利用者は特別な手続きなしで、保存容
10 量の拡大後もそのままサービスを利用できます。

【Yahoo! JAPAN】<http://www.yahoo.co.jp/>

ヤフー株式会社(市場名:東証1部、銘柄コード:4689、本社:東京都港区、設立年月日:
1996年1月31日、代表取締役:井上雅博)が運営するYahoo! JAPANは、1か
15 月あたり約3879万人のユニークカスタマー数と、1日10億3000万ページビューのアクセスを誇るインターネットの総合情報サイトで、検索、コンテンツ、コミュニティ、コマース、モバイルなど多くのサービスを提供しています。Yahoo!のグローバルウェブネットワークは、アメリカ合衆国、ラテンアメリカ、カナダ、ヨーロッパ、アジアなど世界25の国と地域で展開しています。

20

2005年2月のNielsen//NetRatings「NetView AMS JP」における家庭からの視聴率84.1%、職場からの視聴率89.1%というデータをもとに、家庭、または職場からのインターネットユーザーを約4596万人(Ne t R a t i n g s J a p a n「インターネット基礎調査」より)としてYahoo! JAPANのユニークカスタ
25 マー数を算出。

(出所:<http://pcweb.mycom.co.jp/news/2005/03/17/100.html>)

米Yahoo!、「Yahoo! 360°」でブログ/ソーシャルネットワーキングに進出
30 Yoichi Yamashita2005/3/17

米Yahoo!は16日(米国時間)、ブログとソーシャルネットワーキングを組み合わせた新サービス「Yahoo! 360°」を発表した。3月29日に少数グループによるベータサービスを開始する。「Yahoo! 360°は、人気のコミュニケーションサービス、コンテンツ、そしてコミュニティサービスをシームレスに組み合わせ、一体感のあるサービスをユーザーに提供する」という。統
35 合されるサービスには、Yahoo! Messenger、Yahoo! Photos、Yahoo! Local、LAUNCHcast Music、



5 Yahoo! Groups、さらにブログ/モバイルブログなどが含まれる。ベータ期間中には、ブログ、コンテンツ共有(写真、レビュー、LAUNCHcast ステーション、本/映画/TV 番組/レストランのおすすめなど)、アイデアを交換する「Blast」、インスタント・メッセージなどの機能が提供される。また、ユーザーには「My Friends」という、知人や友人の間のブログ、写真やコメントなどを一覧できるページが用意される。少数グループを対象にしたベータ期間中に寄せられた意見を参考に、サービス強化を図りながら、徐々に参加者数を拡げていくという。現在、Yahoo! 360°のサイトで、ベータサービス参加希望者の順番待ちリストへの登録を受け付けている。<http://360.yahoo.com/> ブログやソーシャルネットワーキングは、パーソナライズサービス強化の動きと共に様々なサービスが登場している。例えば、Google はブログツールの「Blogger」を用意しているほか、系列のOrkut を通じてソーシャルネットワーキング・サービスを提供している。また、Microsoft も「MSN Spaces」というブログサービスを昨年12月から開始している。

15

(謝辞)本ケースは、2004年10月~2005年6月の間に、4回(2回は根来龍之教授(早稲田大学商学研究科)が同席、残り2回は鍛地研介単独)にわたって、フォトハイウェイの祖山博史社長にインタビュー調査を行い、その内容をまとめたものである。

20 ケースライター(鍛地)の無骨あるいはぶしつけな質問に丁寧にご回答くださった祖山社長に深い感謝の気持ちを表したい。

このケースは鍛地研介(早稲田大学商学研究科修士課程)が根来龍之(同研究科教授)の指導の下に作成したものです。(2005年7月10日)
本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>



早稲田大学IT戦略研究所 公開ケース一覧

- | | | |
|------|------------------------------------|----------------|
| No.1 | ジャパン・イーマーケット:eマーケットプレイスのビジネスモデル再構築 | 足代訓史(2004年3月) |
| No.2 | PTP(パワー・トゥ・ザ・ピープル):商品評価サイトの仕組み | 柏陽平(2004年3月) |
| No.3 | OCNとISP各社の競争:価格競争の追従関係 | 宮元万菜美(2004年8月) |
| No.4 | ポケットモンスター(1996~1998) | 木村誠(2005年3月) |
| No.5 | フォトハイウェイ・ジャパン:無料ビジネスからの脱皮 | 鍛地研介(2005年7月) |

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>



RIIM IT戦略研究所

Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院商学研究科 気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田 1 - 6 - 1

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

WASEDA UNIVERSITY