

＜要旨＞

- 2011 年 7 月 24 日、日本の地上波放送業界は 1953 年より約 60 年続いた地上アナログ放送から地上デジタル放送への移行を果たした。文字、画像、音声、映像といった様々な情報がデジタル化される中で、デジタル情報の流通量、消費量は加速度的に増加し、結果的に各メディアやデバイスのデジタル対応を促している。又、映像メディア産業という視点で俯瞰しても、デジタル情報の増加に伴うインターネットメディアの台頭は著しい。
- 米国のメディアコングロマリットは、一定期間、番組制作と流通の仕組みを規制する政策を政府が導入し、制作会社の育成と流通市場の発展を促した結果、形成された。水平分離構造を有し、各々のメディアコングロマリットがレイヤー毎に事業者を抱える事業体であることから、事業環境に応じて比較的柔軟に必要なリソースを取捨選択し、収益の極大化を図ってきた歴史的経緯がある。その長所を活かしながら、台頭するインターネットメディアに対しても様々な取り組みが行われているが、現時点で華々しい成功事例はあまり見受けられない。
- 日本の地上波放送事業者は、放送発展の歴史の中で新聞社を中心とした 5 つの系列ネットワークを形成した結果、垂直統合的な産業構造を有する。広告収入のプラットフォームとしての役割がビジネスモデルの要諦であり、テレビ広告市場が大きく発展した結果、地上波以外のメディアへの進出は地上波メディアを意識した形となってしまう傾向が強い。インターネットメディアに対しても、様々な取り組みが行われているが、米国と比べると慎重な対応と言えよう。又、有料放送事業者は、日米の事業者ともインターネットメディアにおける動画配信サービスを既存サービスの解約率低下、既存顧客の囲い込みに活用している。
- 一方、インターネットメディア事業者の経営資源は、ユーザーの集客と広告・課金の基盤となるプラットフォームである。インターネットメディア事業者が行う動画配信事業の戦略を見ると、プラットフォーム強化策が戦略の要諦となっている。早期に顧客基盤を確立し、コンテンツ強化やマルチデバイス対応を図りながらプラットフォームの集客力強化に注力している。
- 既存映像メディア事業者を取り巻く事業環境変化は著しい。日本の生産年齢人口の低下、情報のデジタル化、伝送路・デバイスの進化、ユーザーのメディア接触行動の変化、ソーシャルメディアの発展等枚挙に遑がないが、台頭するインターネットメディアに付加価値がシフトする現状では、既存映像メディア事業者も何らかの対応をせざるを得ない。ただし、既存映像メディアにおける付加価値がインターネットメディアにシフトするのみならず、シフトした既存映像メディアの付加価値自体がインターネットメディアでは大きく毀損する構造となっている為、シフトした付加価値分を取り込んでも、映像メディア産業全体の付加価値は大きく低下してしまう蓋然性が高い。情報のデジタル化が進むほど、ユーザーにとってはより自由な世界を提供することとなるが、映像メディア産業にとってはより厳しい事業環境となることが窺われる。
- 事業者再編等の選択肢も視野に入れながら、既存映像メディアにおけるビジネスを強化して付加価値を囲い込むか、これまで培ったノウハウを総動員してインターネットメディアに取り組むか、何れにせよ、既存映像メディア事業者には、厳しい状況を踏まえた上での早期対応が求められている。
- デジタル化に伴いユーザーの利便性や満足度が高まっているのであれば、当然それに伴う付加価値が増加し、映像メディア産業が大きく発展するというのが本来あるべき姿である。これまで戦後 60 年間勝ち組であり続けた既存映像メディア事業者においてもこれまでの強みを活かし、ビジネスモデルの更なる進化発展に果敢にチャレンジして欲しい。

第1章 はじめに

「デジタル¹」という言葉が日常的に使用されるようになってから久しい。世界を見渡すと、デジタル化を起点とした新メディアの成長、それに伴う事業者の提携、再編事例が散見されるようになり、既存映像メディア産業の産業構造変化を促す役割を果たしているように見える。地上デジタル放送への完全移行²を果たした日本でも同様の動きが加速する蓋然性が高いと推測される。本稿では、デジタル化が促す産業構造変化を分析しながら、日本の既存映像メディア事業者³の今後の取り組むべき課題と対応策、進むべき方向性について論じることとしたい。

1. 情報デジタル化の浸透

1. デジタル化する情報

消費可能な情報量を越えて加速度的に増加するデジタル情報

デジタル化が促す産業構造変化を分析するに際し、まず始めに情報のデジタル化とその影響について概観したい。現在、様々な情報⁴がデジタル化され、加速度的に流通情報量⁵が増加している。

流通情報量が増加している最大の要因として、「マルチメディア⁶」の発展が挙げられる。あらゆる種類の複数の情報を同じ信号に変えて同じメディアに取り込むことが可能になったことで、ありとあらゆる情報がデジタル化され、結果として流通情報量を増加させていることが窺える。

然しながら、加速度的に増加する情報量に対し、実際に人間が消費できる情報量は限られている（【図表 1-1】）。

¹ デジタルとは、「一定時間毎の離散的情報で数字に置き換えて表す情報」のことを指し、実際には0と1の2進法で置き換えられている。対義語はアナログで、「連続的に変化する物理量で表す情報」のことを示す。映像のみならず、文字や音声、画像全ての種類の情報がデジタル化出来る。デジタル化のメリットとして、(1)情報劣化しにくい(2)複製可能(3)圧縮等の技術でコンパクトに保存可能等が挙げられる。

² 2011年3月11日発生した東日本大震災の影響で、岩手、宮城、福島の前3県については2012年3月31日まで地上デジタル放送への移行を延期した。

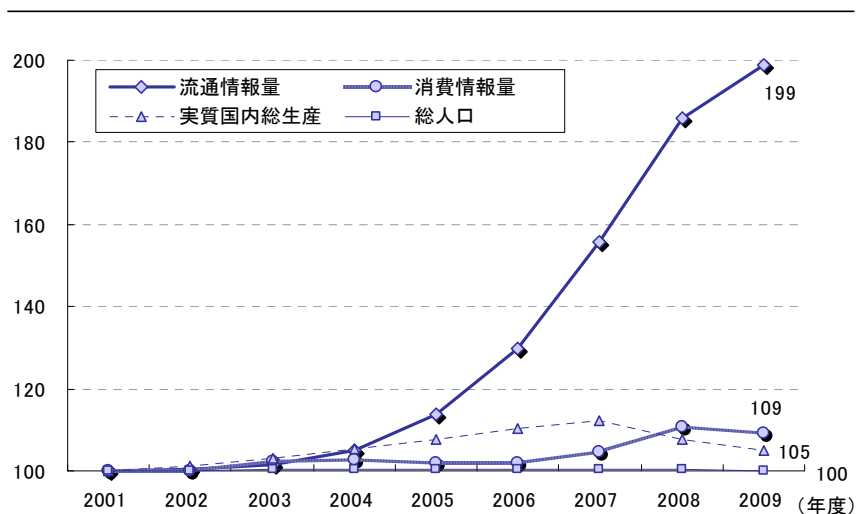
³ 本稿では、既存映像メディア事業者とは「主に放送メディアに関連する地上波放送事業者、ケーブルテレビ事業者、衛星放送事業者、有線役務利用放送事業者、IP放送事業者等」のことを示し、既存映像メディア産業とは「これらの事業者が形作る産業」のことを示す。

⁴ 情報とは、「データ(数字又は文字列、それ自体に意味を持たない)に人が意味付けを与えて、別の人に伝える」ことを示す。

⁵ 流通情報量、消費情報量とは、それぞれ「情報流通の総量」、「情報消費の総量」のことを示す。情報流通とは「人間によって消費されることを目的として、各メディア(情報を記録した媒体等も含む)を用いて、情報受信点まで情報を届けること(受信によって流通が完了)」、情報消費とは「情報消費者が、受信した情報の内容を意識レベルで認知すること」と定義される。

⁶ マルチメディアとは、ここでは「同じメディアに種類の異なる複数の情報を取り込み一元的に扱うこと」を示す。

【図表1-1】各情報量の推移(2001年度=100)



(出所) 総務省情報通信政策研究所調査研究部「我が国の情報通信市場の実態と情報流通量の計量に関する調査研究結果(平成21年度)」(2011年8月)
よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

放送メディアやインターネットメディアに情報流通、情報消費が流れる傾向に

消費者は消費可能な情報量の上限に合わせ、効率的に情報を取捨選択する必要に迫られている為、自然とメディアを選別するようになる。情報のデジタル化と親和性の高いメディアに情報流通、情報消費が流れるものと推測される。従来からの放送メディアに加え、インターネットメディアを介したデジタル情報の情報流通、情報消費が今後益々増加することが窺われる(【図表1-2】)。

【図表1-2】メディア別流通情報量(上段)、消費情報量の推移(下段)

	2001年		2009年		対比(倍)
	流通量 (TB)	シェア	流通量 (TB)	シェア	
電話	823,000	0.02%	430,000	0.01%	0.52
インターネット	900,000	0.02%	64,500,000	0.85%	71.67
放送	3,780,000,000	98.77%	7,500,000,000	98.53%	1.98
郵便等	760,000	0.02%	1,950,000	0.03%	2.57
印刷・出版	36,800,000	0.96%	30,700,000	0.40%	0.83
パッケージソフト	7,620,000	0.20%	14,300,000	0.19%	1.88
合計	3,826,903,000		7,611,880,000		1.99

	2001年		2009年		対比(倍)
	消費量 (TB)	シェア	消費量 (TB)	シェア	
電話	2,500	0.95%	1,590	0.55%	0.64
インターネット	14,200	5.40%	33,800	11.78%	2.38
放送	203,000	77.19%	210,000	73.17%	1.03
郵便等	2,540	0.97%	2,290	0.80%	0.90
印刷・出版	30,700	11.67%	24,800	8.64%	0.81
パッケージソフト	10,400	3.95%	14,000	4.88%	1.35
合計	263,000		287,000		1.09

(出所) 総務省情報通信政策研究所調査研究部「我が国の情報通信市場の実態と情報流通量の計量に関する調査研究結果(平成21年度)」(2011年8月)
よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) TBは「テラバイト」のことを示す

実際、メディア別流通情報量の変化(2001年度と2009年度を比較)を見ると、放送メディアは、実額ベースで約2倍、シェアベースではほぼ横這い(2009年度シェア98.5%)と引き続き圧倒的な流通量を維持する一方、デジタル化と親和性の低い紙メディアの出版・印刷は、実額ベースで2割減、シェアベースで半減となっている(2009年度シェア0.4%)。代わりにインターネットメディアが実額ベースで約70倍、シェアベースで約40倍と流通量を爆発的に伸ばしている(2009年度シェア0.9%)。インターネットメディアの流通量は、紙メディアの出版・印刷の流通量の約2倍となった。

メディア別消費情報量の変化(2001年度と2009年度を比較)に於いても同様の傾向が見られる。放送メディアは実額ベース、シェアベースともほぼ横這いの消費量(2009年度シェア73.2%)を維持する一方、紙メディアの出版・印刷は実額ベースで2割減、シェアベースで3割減(2009年度シェア8.6%)となり、代わりにインターネットメディアが実額ベースで約2.4倍、シェアベースで約2倍(2009年度シェア11.8%)の消費量となった。

2. 変わりゆくメディア、多様化するデバイス

2011年7月24日、日本の地上波放送は地上デジタル放送へ完全移行実施

情報のデジタル化は、各メディアの変化も促している。2011年7月24日、日本の地上波放送業界は、1953年より約60年続いた地上アナログ放送から地上デジタル放送への完全移行を果たした。通信や放送に使われる周波数は限られているが、デジタル化により使用帯域を大幅に圧縮し、空いた帯域を他の用途等に転用出来ることから、地上デジタル放送への移行は世界的な潮流でもある(【図表1-3】)。

【図表1-3】諸外国における地上放送のデジタル化の状況

国名	デジタル放送開始時期	アナログ放送終了時期	方式	備考
オランダ	2003/4	2006/12/11	DVB/T	
フィンランド	2001/8	2007/9/1	DVB/T	全国一斉
スウェーデン	1999/4	2007/10/15	DVB/T	段階的移行
スイス	2003/8	2008/2/25	DVB/T	段階的移行
ドイツ	2002/11	2008/11/25	DVB/T	段階的移行
アメリカ	1998/11	2009/6/12	ATSC	2006年末⇒2009/2⇒2009/6へと2回延期の末、移行
スペイン	2000/5	2010/4/3	DVB/T	段階的移行
日本	2003/12	2011/7/24	ISDB-T	東日本大震災の影響を受けた東北3県は2012/3移行
フランス	2005/3	2011/11	DVB/T	段階的移行
カナダ	2003/3	2012/8	ATSC	2011/8⇒2012/8に延期
イギリス	1998/9	2012	DVB/T	段階的移行
韓国	2001/10	2012	ATSC	2010年末⇒2012年末に延期(2007年)
イタリア	2003/12	2012	DVB/T	2006年末⇒2008年末⇒2012年末と2回延期
オーストラリア	2001/1	2013	DVB/T	都市部は2010年末に移行
中国	2008/1	2015	DMB-T	
シンガポール	2008/2	未定	DVB/T	

(出所) 総務省「地上デジタル放送の進捗状況」(2009年7月)よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 方式とは地上デジタルテレビジョン放送の規格を示す。主なものにDVB/T(ヨーロッパ方式)、ATSC(アメリカ方式)、ISDB-T(日本方式)等がある。

「メディアを選ばない映像受信端末」となったテレビ

情報のデジタル化はデバイスの変化も促している。例えば、放送メディアの為の「受像機⁷」であるテレビは、放送メディアの為の「受像機」であると同時に、インターネットメディアの為の「映像受信端末」となりつつある。

地上デジタル放送への完全移行に伴い薄型テレビの買い替え需要が旺盛であったが、薄型テレビ出荷台数の6割程度は、インターネットテレビであった⁸。又、最近はインターネットテレビを更に発展させ、「テレビの再定義」とまで言われるスマートテレビが海外を中心に注目されはじめている。

スマートテレビについての明確な定義は確立されていないが、一般的に指摘されている特長をまとめると、「(1) インターネット常時接続 (2) PCやスマートフォンと同等の情報処理能力を保有 (3) アプリケーションプラットフォームを保有し、アプリ利用可能等の条件を満たすテレビ」である(【図表 1-4】)。従来、テレビはソファに深く腰を下ろして、リーン・バック(後傾姿勢)で視聴するものであるが、その特性を維持しながら、アプリを駆使して同期情報⁹を通信経路でテレビに送ることで、テレビにソーシャル性(人と人とのつながり、関係性)を持たせる試みである。

【図表1-4】インターネットテレビとスマートテレビ

	既存のテレビ	インターネットテレビ	スマートテレビ
使用メディア	放送	放送 インターネット	放送 インターネット
コンテンツ	✓ 放送事業者が制作or 調達して確保した コンテンツ	✓ 放送事業者が制作or 調達して確保した コンテンツ ✓ インターネット上の コンテンツ	✓ 放送事業者が制作or 調達して確保した コンテンツ ✓ インターネット上の コンテンツ
アプリケーション プラットフォーム	なし	なし	あり
PCやスマートフォン と同等の情報処理能力	なし	なし	あり
マルチデバイス対応	なし	なし	あり

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

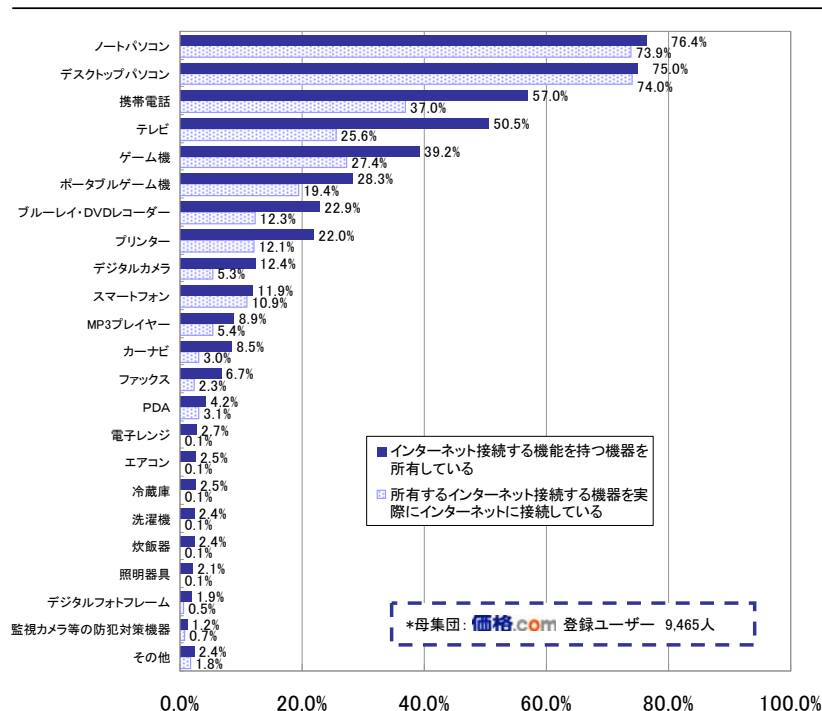
インターネットテレビやスマートテレビが、各世帯の中で実際にインターネットにあまり繋がっていない(【図表 1-5】)という課題もあるが、情報を効率的に取捨選択する為にメディアやデバイスを自然と選別していくという消費者の行動を考えれば、遅かれ早かれ接続率は上昇し、利用世帯数も増加する(【図表 1-6】)ものと推察される。

⁷ 受像機とは、「放送波を受信し、映像と音声を表示する為の受信機」のことを示す。

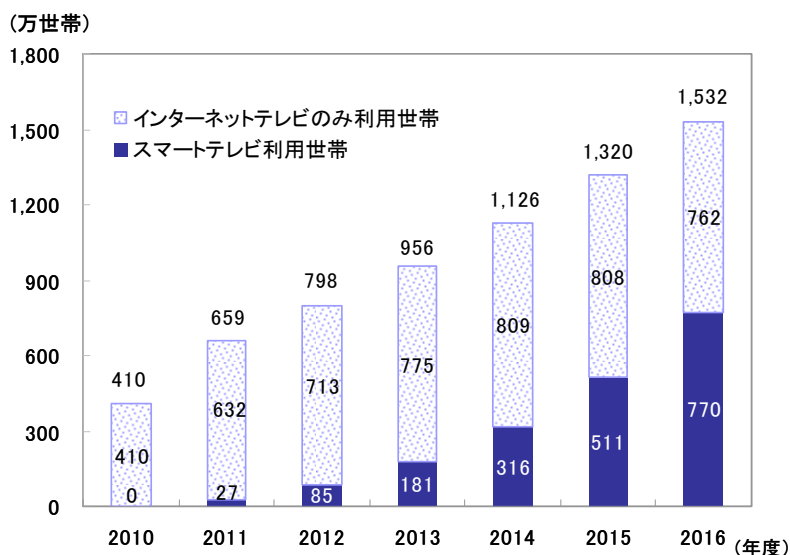
⁸ 一般社団法人電子情報技術産業協会(JEICA)民生用電子機器国内実績によると、2011年1月～8月迄に出荷された薄型テレビ 15,336 千台のうち、9,179 千台がインターネット動画対応テレビであった。

⁹ 同期情報とは、「周期やタイミング、内容等を同一に揃えて提供する情報」のことを示す。

【図表1-5】インターネット接続機器のインターネット接続率



(出所) カカクコム「価格.com」リサーチ: No.043家庭内インターネット環境調査
(<http://www.kakaku.com/research/report/043>) (2010年8月) よりみずほ
コーポレート銀行産業調査部作成

【図表1-6】インターネットテレビ及びスマートテレビ
の利用世帯数の予測

(出所) 野村総合研究所「スマートテレビの利用意向に関する調査
(<http://www.nri.co.jp/news/2011/110720.html>)」(2011年7月) より
みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 「インターネットテレビのみ利用世帯」とは、インターネットに接続できるテレビ
端末を保有し、ネット上のコンテンツを利用している世帯

(注) 「スマートテレビ利用世帯」とは、スマートテレビを保有し、ネット上のコンテンツ
を利用している世帯

(注) 2010年度は推計値、2011年度以降は予測値

3. デジタル化が促す既存映像メディア産業の構造変化の可能性

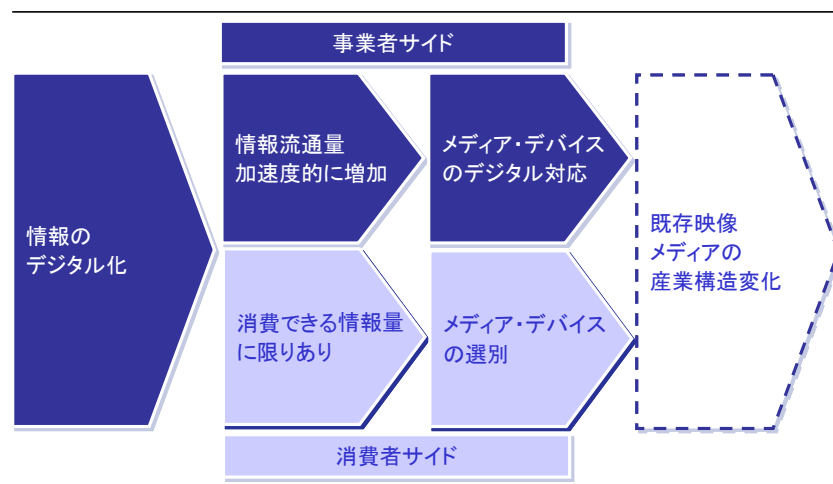
斯かる状況下既存映像メディア産業の行く末は？

ここまで見てきたように、各メディアやデバイスは情報のデジタル化に対応し大きく変化しているが、デジタル化対応したメディアやデバイスが増えることで、それぞれが有機的に繋がりはじめている。

個々のメディアやデバイスが有機的に繋がっていく世界において、デジタル情報は、特定メディア、特定デバイスのみ介して伝達される訳ではない。自由自在にメディアを横断し、デバイスを選ばず伝達される。消費者が今取得したデジタル情報についてどのメディア経由で伝達されたかを意識することは最早なくなるであろう。

そのように考えると、消費者が求めるサービスやコンテンツを仕組みとして上手に提供出来るメディアやデバイスが生き残り、それ以外は自然と淘汰されると考える方が合理的である。情報のデジタル化が既存映像メディア産業の構造変化を加速させる可能性は十分にあるものと思われる【図表 1-7】。

【図表1-7】デジタル化が促す既存映像メディアの産業構造変化の可能性



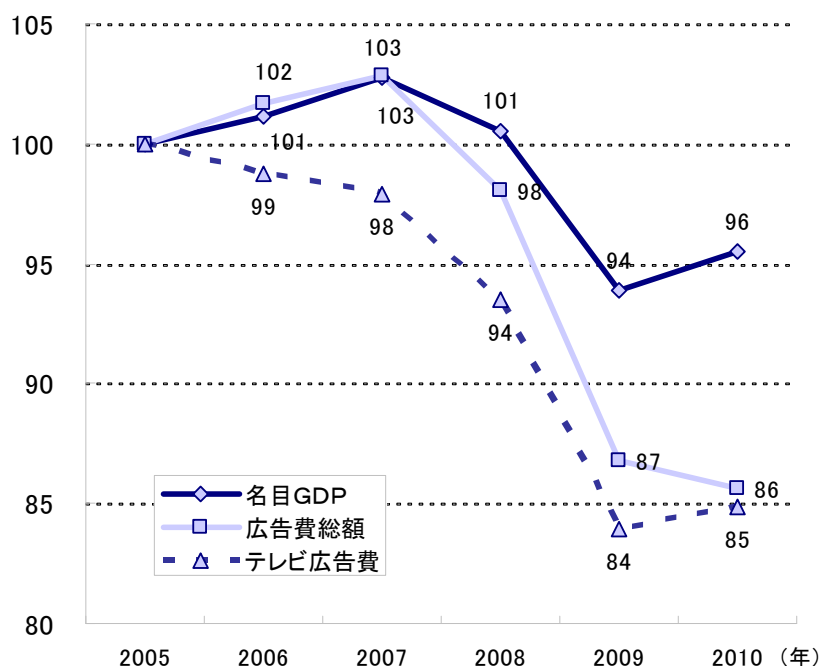
(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

テレビ広告ビジネスの著しい成長は期待しにくい状況に

既存映像メディア産業の現状を見ると非常に苦戦している。例えば、地上波放送局のキャッシュフローの源泉であるテレビ広告費は、名目 GDP や広告費総額の推移よりも、更に下回る水準で推移している（【図表 1-8】）。

日本の広告費総額は過去の実績から名目 GDP の 1.2%～1.3%の水準で安定的に推移しているとよく言われるが、実際は名目 GDP の推移を下回る水準で推移しており、名目 GDP に対する広告費総額の割合は少しずつ減少している。その広告費総額の水準よりも、更に下回って推移しているテレビ広告の状況を鑑みると、テレビ広告ビジネスの著しい成長は期待しにくい状況になりつつあるということは指摘できるだろう。

【図表1-8】名目GDP・広告費総額・テレビ広告費の推移



(出所) 電通「日本の広告費2010」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 2005年の名目GDP、広告費総額、テレビ広告費のそれぞれの値を100として数値化した

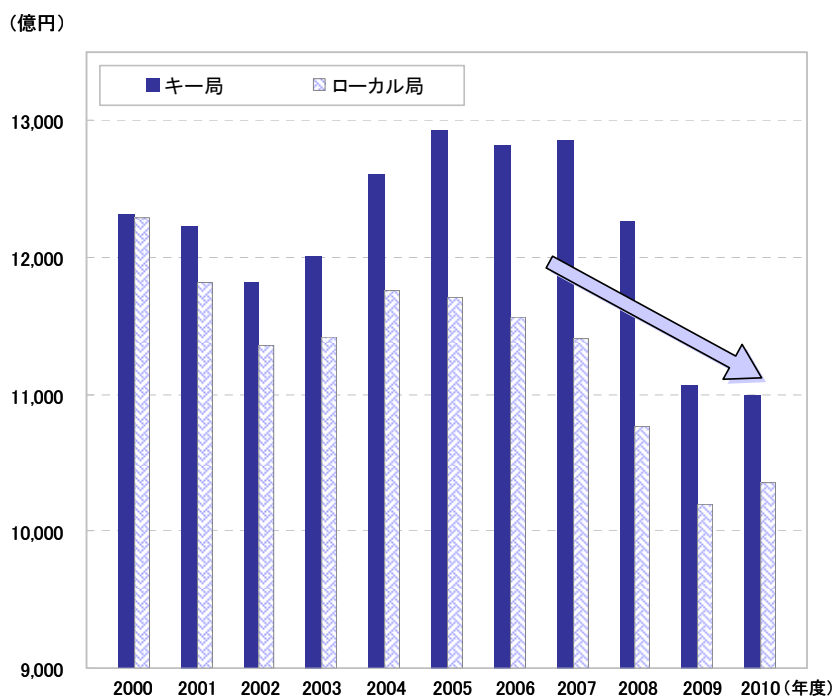
地上波放送産業は、産業構造上営業利益確保が困難な状況に

又、事業者の状況を見ると、地上波放送局の売上高、営業利益推移(単体ベース)では、2005年度(2004/3期)以降、売上高、営業利益は共に大きく減少しているが、特に直近2年の売上水準は直前2008年度(2009/3期)に比べて大幅に減少している。同時期の営業利益が幾分増加していることを勘案すると、トップラインが減少する中、番組制作費や人件費等のコスト削減で利益を確保している地上波放送事業者の姿が浮かびあがる(【図表1-9】【図表1-10】)。

キー局とローカル局の関係では、2009年度(2010/3期)、2010年度(2011/3期)のキー局の売上高はほぼ横這いである一方、ローカル局の売上高が前年度対比微増であることから、直近のキー局の系列ローカル局に対するネットワーク費¹⁰削減は限定的であったと言えよう。しかし、直近10年間の長期スパンで見ると、売上高、営業利益共に右肩下がりで減少する傾向が続いている。今後更に売上高が減少し、コスト削減が限界となれば、益々営業利益を確保することは難しくなるものと思われる。

¹⁰ ネットワーク費とは、「キー局とローカル局が締結しキー局を中心にして全国各地に同じ番組、同じ広告を提供するというネットワーク協定に基づき、キー局からローカル局に対して支払われる金額。具体的には、キー局が広告代理店経由でクライアントから徴求する電波料、番組制作費、ネット費(NTT回線使用料)の総額から代理店手数料や番組制作費を引いた残りを各ネットワーク局で配分した金額」のことを示す。

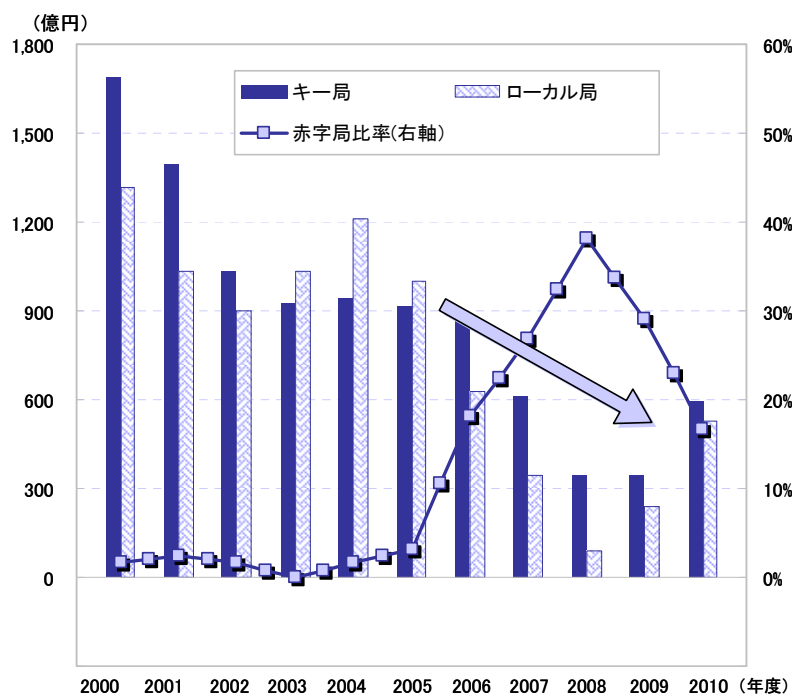
【図表1-9】地上波放送局売上高合計の推移(単体ベース)



(出所) 日本民間放送連盟「日本民間放送年鑑2010」、放送ジャーナル社
「週間TV研究」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 地上波放送事業者127局、単体ベースの売上高を合算しており、放送収入が売上を中心となっている

【図表1-10】地上波放送局営業利益合計と赤字局比率の推移(単体ベース)



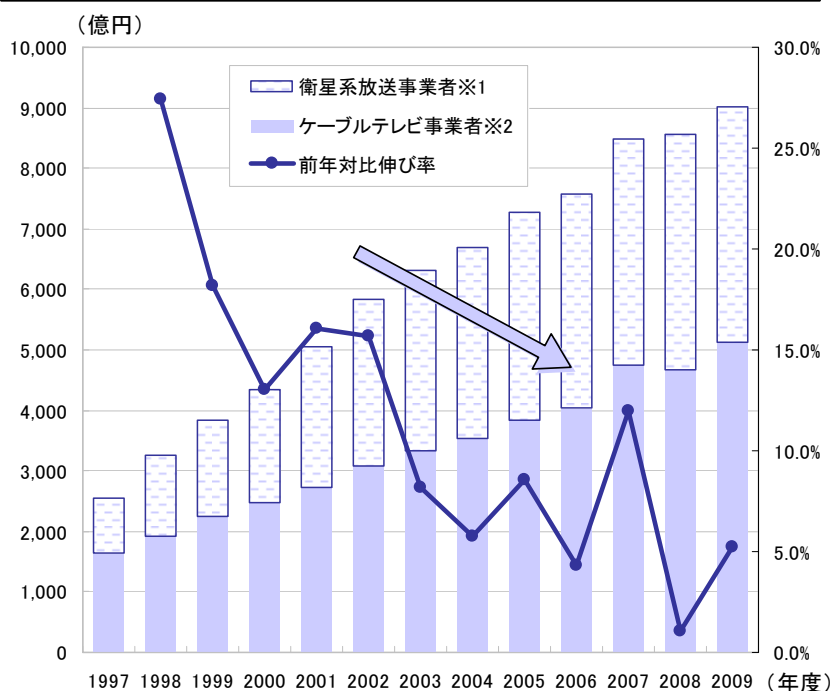
(出所) 日本民間放送連盟「日本民間放送年鑑2010」、放送ジャーナル社
「週間TV研究」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 地上波放送事業者127局、単体ベースの営業利益を合算。赤字局比率とは、営業赤字の局数を127局で除算した数字を示す

有料放送市場も
成長鈍化

有料放送市場についても同様の事が言える。日本の衛星放送とケーブルテレビを合わせた直近の市場規模(【図表 1-11】)は約9,000 億円であるが、前年対比の伸び率は5%程度と成長が鈍化している。

【図表1-11】有料放送市場の市場規模推移



(出所) 総務省「平成23年度情報通信白書」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注1) 衛星放送事業者は、委託放送事業及び電気通信役務利用放送事業に係る営業収益を対象に集計

(注2) ケーブルテレビ事業者は、ケーブルテレビ事業を主たる事業とする営利法人で、自主放送を行う登録一般事業者(有線一般放送事業者)のみ(旧有線テレビジョン放送施設の使用の提供のみで登録一般放送を行う者及びIPマルチキャスト方式によって放送を行う者を除く)

II. 本稿の問題意識

デジタル化による
付加価値シフトは
進行

地上波放送業界の再編を中心に論じた Mizuho Industry Focus Vol.75 「地上波放送業界再編の展望～アナログ停波後を見据えた事業者再編の必要性～(2009年9月30日発行)」の発刊から約2年が経過した。2009年9月以降、テレビ東京の認定放送持株会社移行(2010年10月)、改正放送法施行(2011年6月)、キー局によるBS子会社の連結子会社化(フジ・メディア・ホールディングス-2011年4月、TBSホールディングス-2011年7月)、地上アナログ放送停波(2011年7月)等、業界の制度変更や付加価値シフトに対応する動きは幾つか見受けられた。

又、Mizuho Industry Focus Vol.80 「ケーブルテレビ事業の展望と課題～規模の経済の追求による事業拡大と通信事業者との協業～(2010年2月5日発行)」では、ケーブル業界内の再編と業界を超えた事業者とのアライア

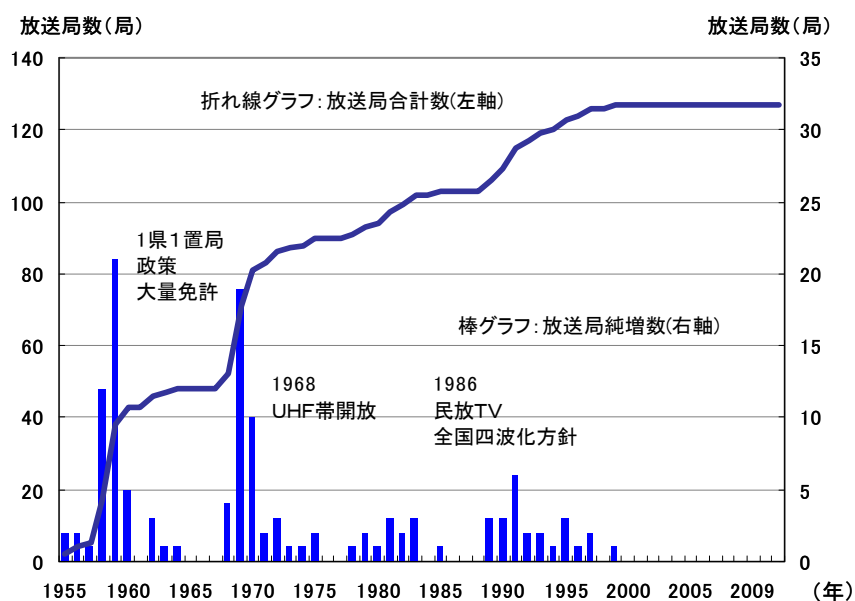
デジタル化による
付加価値シフトに
既存映像メディア
事業者は対応
不十分

スを中心に論じているが、実際に KDDI によるジュピターテレコム (J:COM) への資本参加という大型案件も発生している。

既存映像メディア事業者が、中長期的な視点で業界として取り組むべき本質的課題は、付加価値シフトに伴う業界のダウンサイジングに如何に対応していくか、ということである。事業規模を拡大の上、経営リソースを捻出しながら、ビジネスモデルの変革や新規ビジネスの創出を行う必要がある。その為には、業界外の事業者とのアライアンスも念頭に置きながら、業界内の事業者再編を推進することが有力な経営の選択肢となるが、現時点で業界内の事業者再編を巡る大きな動きは十分に起きていないように思われる(【図表 1-12】【図表 1-13】)。

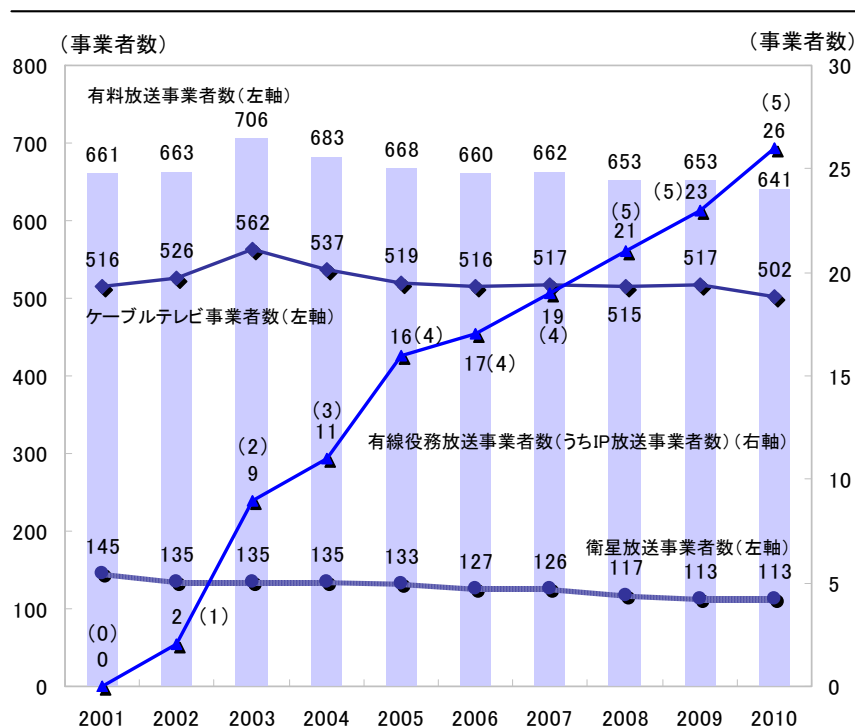
然しながら、情報のデジタル化とそれに伴う付加価値シフトは想像以上にスピードが速く、影響が大きいように思われる。今後益々メディアやデバイスの選別を強め、斯かる産業の産業構造変化を早急に促す可能性がある。

【図表1－12】地上波放送局の局数の推移



(出所) 各種公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表1-13】有料放送事業者数の推移



(出所) 総務省「平成23年度情報通信白書」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

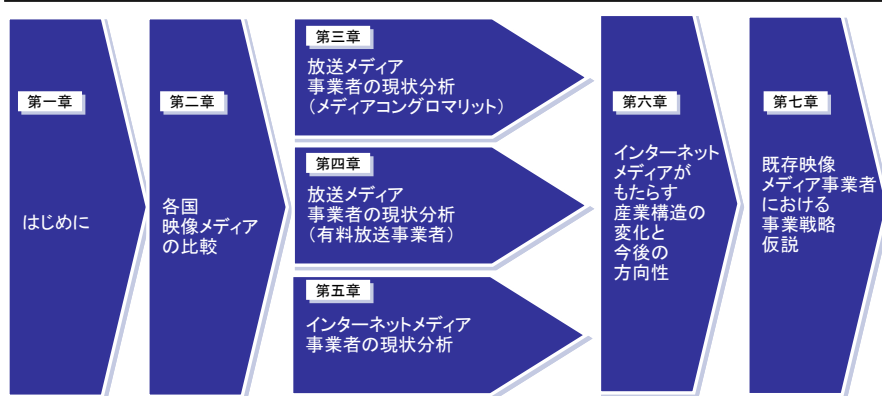
(注1) 衛星放送事業者は、BS放送、東経110度放送、一般衛星放送を行う事業者数を集計

(注2) ケーブルテレビ事業者は、許可施設(引込端末数501以上)による放送を行う事業者(但し自主放送を行うのに限る)を集計

本稿における議論の展開

本稿では、デジタル化に伴う産業構造変化を分析するに際し、流通情報量や消費情報量が加速度的に増加しているインターネットメディアに焦点を当て、既存映像メディア事業者のインターネットメディアに対する取り組みを中心に現状分析することとしたい。又、その現状分析を踏まえ、インターネットメディアがもたらす産業構造の変化について論点整理を行い、事業者が進むべき方向性について仮説の提示を行うこととしたい(【図表 1-14】)。

【図表1-14】本稿における議論の展開



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

第2章 各国映像メディアの比較

I. 各国放送メディアの現状

歴史的背景や政体
が深く関係しながら
発展してきた
各国放送メディア
産業

第2章では、デジタル化がもたらす産業構造変化の分析に際し、どの国の事業者に焦点を当てて論じていくかについて、簡単に整理したい(【図表 2-1】【図表 2-2】)。

日本の放送法では、放送の定義を「公衆によって直接受信されることを目的とする電気通信の送信」(放送法第二条第一項)¹¹としている。つまり、放送は「圧倒的な情報量を不特定多数の人に映像で直接届ける事が出来る」メディアである。斯かる特性から、その国の為政者が、放送行政や規制を駆使し、放送メディアを有効に活用しようとするケースは多く、必然的にそれぞれの歴史的背景や政体が深く関係しながら発展した経緯があるものと推察される。

斯かる放送メディアを分類する際に、例えば運営主体により分類すると、受信料収入や交付金で国等が主体として運営する「公共放送」と営利企業が主体として運営する「商業放送」¹²に分類できる。又、更に「商業放送」をビジネスモデルにより分類すると、「広告収入のビジネスモデル」と「有料課金のビジネスモデル」に分けられるだろう。又別の視点で、伝送路別に区分すれば、「地上波」、「ケーブルテレビ」、「衛星放送」、「IP放送」といった区分になろう。

運営主体による分類を元に、国毎にパターン分けすると、①全ての局を国等が運営するケース(中国)、②「公共放送」が比較的地上波放送の中心となっているケース(韓国、英国、ドイツ)、③「公共放送」と「商業放送」がバランスよく運営されているケース(カナダ、日本、フランス、イタリア、スペイン)、④比較的商業放送が発展しているケース(米国)といった分け方が考えられる。放送メディア勃興期は、国が中心となりインフラ構築するケースが多く、その後「公共放送」と「商業放送」のどちらを中心に発展させるかによって、その国の放送の型が形作られる。「公共放送」であっても「受信料収入」と「広告収入」のハイブリッド型の事業モデルを採用しているケースや、「商業放送」であっても運営事業者の資本の大部分を国が保有しているケースがある等各国それぞれの特徴があり、非常に興味深い。

伝送路別で見ると、地上波では経営難解消策として事業者同士が合併した事例(スペインのSogecableとTelecinco)も見受けられる。一方、ケーブルテレビでは、各国ともMSO¹³の形で運営されるケースが多く、トリプルプレイ¹⁴による顧客囲い込みを行っているが、一方中国は国等が行う地上波放送の再送信オペレーターとして位置づけられている。英国、スペイン等比較的国土面積が狭小な国では寡占化が進み1社独占となっているし、イタリアのように大手通信事業者がケーブルテレビ網構築を停止しADSLや光ファイバー上のIP放送に移行している事例も見られ、それぞれ極めて特徴的である。

¹¹ 2011年6月30日施行した改正放送法で、放送法の定義のうち、「無線通信の送信」が「電気通信の送信」と変わった。放送法上は、無線・有線は関係なく、公衆により直接受信されることを目的とする送信は「放送」として定義された。

¹² 商業放送とは「営利を目的として運営される放送事業」のことを示す。

¹³ MSO(Multiple System Operator)とは「ケーブルテレビを運営している事業者の中でも、複数のケーブルテレビ局を統括して運営している事業者」のことを示す。

¹⁴ トリプルプレイとは、「放送・電話・インターネットを束にして販売する手法」のことを示す。

【図表2-1】各国放送メディアの現状①

		日本	米国	カナダ	中国	韓国
パターン (注)		パターン③	パターン④	パターン③	パターン①	パターン②
人口	2009 千人	128,056	314,660	33,570	1,345,750	48,330
面積	2009 km ²	377,914	9,372,614	9,976,139	9,596,961	99,538
GDP	2009 bUSD	5,033	14,119	1,336	4,985	833
テレビ広告費	2009 mUSD	13,241	36,072	2,652	3,996	1,692
1人当りGDP	2009 USD	39,303	44,871	39,799	3,705	17,226
固定BB普及率	2009 %	24.9	27	30	7.7	33.8
1人当りテレビ広告費	2009 USD	103	115	79	3	35
地上波放送	公共放送	◇NHK54局(全国) ・受信料収入で運営	◇PBS(全国) 349局 ・寄付・政府交付金等で運営	◇CBC26局(全国) ・政府交付金を中心一部広告収入あり ◇非営利の地域NWも存在 ・政府交付金で運営	国务院STARFTの管理下で①中央②省・直轄地・自治区③市④県 夫々のレベルで運営 * 広告収入で運営	◇KBS(全国) (韓国放送公社) * 受信料+広告収入で運営。2チャンネル
	商業放送	5ネットワーク(全国) 127局 ◇JNN 28局 ◇NNN 30局 ◇FNN 28局 ◇ANN 26局 ◇TXN 6局	6ネットワーク(全国) 1,785局	1ネットワーク(全国) ◇CTV 101局		◇EBS(全国) * 受信料+広告収入で運営。
	商業放送					◇MBC(全国) * 公営放送 政府7全額出資の財)放送文化振興会が70%出資 ◇SBSを含み10局の地域放送事業者
ケーブルテレビオペレーター		◇J:COM ◇JCN ◇ビック東海 ◇CNCi	MSO中心 ◇Comcast ◇TimeWarner Cable ◇Coxcommunications	MSO中心 ◇Shaw Cablesystems ◇Rogers Cable ◇Groupe Videotron ◇Cogeco Cable	◇上海市有限網絡有限公司 ◇北京歌華有線網絡有限公司	100社程度、MSO有 ◇Tbroad ◇C&M ◇CJ ハロービジョン
衛星放送オペレーター		<商業放送/有料・広告> <公共放送> BS10事業者 CS12事業者	<商業放送/有料> ◇ディレクTV ◇EchoStar	<商業放送/有料> ◇Bell TV ◇Shaw Direct	一部農村地域のみ CCTV・CETVの再送信実施 一般世帯の直接受信禁止	<商業放送/有料> ◇KDB (韓国デジタル衛星放送) (1社独占)
IP放送オペレーター		<商業放送/有料> ◇NTT 光テレビ	<商業放送/有料> ◇Verison(FiosTV) ◇AT&T(U-Verse)	<商業放送/有料> ◇Manitoba Telecom Service ◇SaskTel ◇Telus ◇Aliant	<商業放送/広告> ◇SMG(BesTV/上海) ◇CCTV(長春) ◇中国国際ラジオ ◇広東南方放送メディアグループ * 各社全国免許取得	<商業放送/有料・広告> ◇SK Broadband ◇KT ◇LG Dacom

(出所) 総務省「世界情報通信事情(<http://g-ict.soumu.go.jp/index.html>)」、NHK放送文化研究所「NHKデータブック世界の放送2011」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) パターン①:全ての局を国等が運営するケース, パターン②:「公共放送」が比較的地上波放送の中心となっているケース, パターン③:「公共放送」と「商業放送」がバランスよく運営されているケース, パターン④:比較的商業放送が発展しているケース

【図表2-2】各国放送メディアの現状②

		ドイツ	英国	フランス	イタリア	スペイン
パターン (注)		パターン②	パターン②	パターン③	パターン③	パターン③
人口	2009 千人	82,170	61,570	62,340	59,870	44,900
面積	2009 km ²	357,022	242,900	551,500	301,318	505,922
GDP	2009 bUSD	3,330	2,175	2,649	2,113	1,460
テレビ広告費	2009 mUSD	5,073	4,908	3,342	4,541	3,289
1人当りGDP	2009 USD	40,526	35,318	42,499	35,289	32,522
固定BB普及率	2009 %	30.4	29.8	31.1	19.7	21.5
1人当りテレビ広告費	2009 USD	62	80	54	76	73
地上波放送	公共放送	2ネットワーク ◇ARD、ZDF(全国) ・受信料収入が中心 一部広告収入や スポンサーシップあり	3ネットワーク ◇BBC(全国) ◇Channel4(全国) ◇S4C(地方) *Channel4は、 広告収入+スポン サーシップで運営	◇FranceTélévisions 4局3チャンネル ・F2(France2/全国) ・F3(France3/全国) ・F5(France5/全国) ・ARTE(仏独共同)	◇RAI(全国) 3チャンネル *受信料+広告収入 で運営	◇RTVE(全国) * 国庫負担で運営 5チャンネル ◇13自治州が 25チャンネル運営 (地域)
	商業放送	231局(地域) ・ケーブルテレビで 配信	2ネットワーク Channel3 (ITV) Channel5 (Five)	全国13局 TF1、M6、W9、F4 Direct8、TMC、 NT1、NRJ12 LCP/PublicS BFM TV、i-Télé Vergin17、Gulli	4社8マルチプレックス (全国) ◇Mediaset ◇Telecom Italia Media ◇D-Free ◇ReteA	6チャンネル ◇Antena3 ◇Sogecable ◇Telecinco ◇La Sexta ◇VeoTV ◇NetTV
	商業放送			Canal +、TPS Star Paris Première TF6、LC1、 Eurosports		
ケーブルテレビ オペレーター		◇KDG ◇Unity Media ◇KabelBW 等	◇VerginMedia (1社独占)	◇NumeriCable (1社独占)	1998年大手通信 事業者による ケーブルテレビ網 構築停止 ⇒IP放送(光orA DSL経由)へ	◇Ono (1社独占)
衛星放送 オペレーター		<商業放送/広告> ◇RTL◇ProSieben SAT1 Media <商業放送/有料> ◇Premiere◇entavio ◇Arena Sat 等 <公共放送> ◇ARD・ZDF	<商業放送/有料> ◇BskyB (1社独占) <公共放送> Freesat	<商業放送/有料> ◇CanalSat (ほぼ独占) ◇AB SAT ◇Orange	<商業放送/有料> ◇Sky Italia (1社独占) <商業放送/広告> ◇TivuSat (地上デジタル 放送補充)	<商業放送/有料> ◇Digital + (Canal+社)
IP放送 オペレーター		<商業放送/広告> ◇ドイツテレコム ◇Hansenet ◇Arcor	<商業放送/広告> ◇BT(BT Vision) ◇TiscaliTV	<商業放送/広告> ◇FranceTelecom (Orange) ◇Free ◇SFR ◇ニューメリカブル	<商業放送/ 有料・広告> ◇FASTWEB ◇Telecom Italia ◇Wind	<商業放送/ 有料・広告> ◇Telefonica (Imagenio) ◇FranceTelecom (OrangeTV)

(出所) 総務省「世界情報通信事情(<http://g-ict.soumu.go.jp/index.html>)」、NHK放送文化研究所
「NHKデータブック世界の放送2011」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) パターン①:全ての局を国等が運営するケース、パターン②:「公共放送」が比較的地上波放送
の中心となっているケース、パターン③:「公共放送」と「商業放送」がバランスよく運営されている
ケース、パターン④:比較的商業放送が発展しているケース

又、衛星放送は、各国毎の事業者数は少なく、商業放送/有料モデルを採用している場合が多い。又、ケーブルテレビ同様 1 社独占となるケースも多数見受けられる。IP 放送についても、各国の通信事業者が積極的に取り組んでいる。

Ⅱ. 既存映像メディア事業者の現状分析に際して

1 人当りの広告費、1 人当りの GDP、固定ブロードバンド普及率の水準が近似する米国

ここまで、各国放送メディアの現状について簡単に触れてきたが、今後取り組むべき日本の既存映像メディア事業者の課題と対応策、進むべき方向性を考える際、どのような国を参考にして論点整理するべきであろうか。

前段で「公共放送」「商業放送」という運営主体による分類の概念を使い、「公共放送」「商業放送」それぞれの発展度合いとそのバランスによりグループ分けを試みたが、例えばこのグループ分けで日本同様、「公共放送」と「商業放送」がバランスよく運営されているケースに分類されたカナダ、イタリア、スペイン等に焦点を当てて分析するという方法が考えられる。

然しながら、「公共放送」と「商業放送」それぞれの発展度合いとそのバランスは、その国の歴史的背景や政体によって深く関係しながら形作られるものと推測され、前提条件が国毎に異なる中で、たまたま似たようなメディア構成になった事を以って参考になるとは必ずしも断定できない。

一方、例えば、既存映像メディア事業者のビジネスにおいてキャッシュフローの源泉となる顧客(企業、消費者)の水準が同程度の国を参考にするという考え方も出来よう。映像メディアビジネスに関するファンダメンタルズが類似した市場であれば、ビジネスモデルや市場発展の過程等類似している可能性は高く、その国に先進的な事例があれば、現状分析の材料ともなる。

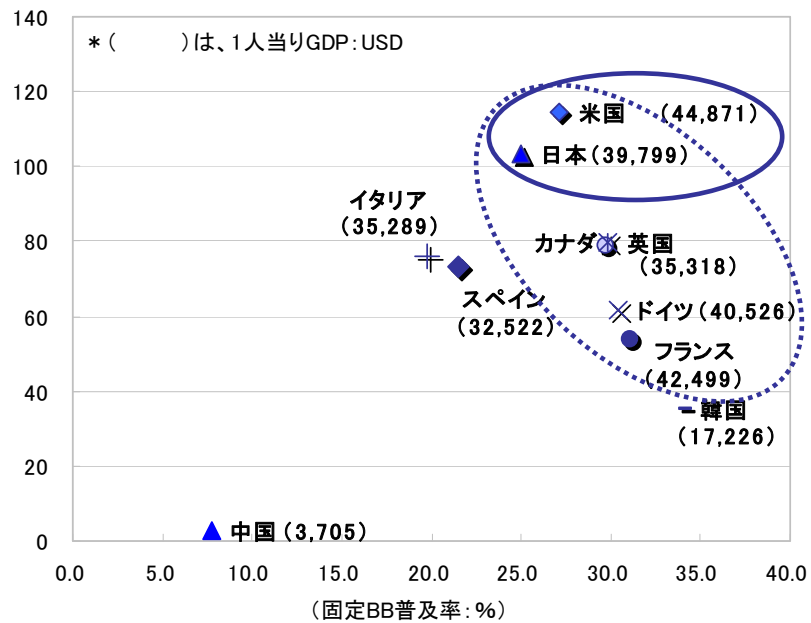
以下、顧客(企業、消費者)の水準を測る指標として「1 人当りの広告費」と「1 人当りの GDP」、インターネットメディアの発展度合いと発展の素地を測る指標として「固定ブロードバンド普及率」を使いながら、各国の状況を図表に表した(【図表 2-3】)。

この図表によると、日本、米国、カナダ、ドイツ、フランス辺りが「1 人当り GDP」及び「固定ブロードバンド普及率」に於いて同水準である。然しながら、「1 人当りの広告費」を見ると、日本、米国とそれ以外の国の差が大きくなる。既存映像メディア事業者のビジネスモデルのうち、当然「広告モデル」も主要なビジネスモデルの一つであることから、広告費水準も同程度の国を参考にすることが望ましいだろう。

以上を踏まえて、本稿では既存映像メディア事業者の分析に於いて、米国の事業者の現状とインターネットメディアに対する取り組みについて日本と対比しながら詳しく分析していくこととしたい。

【図表2-3】各国1人当り広告費・固定ブロードバンド普及率
1人当りGDPの水準

(1人当り広告費:USD)



(出所) 総務省「世界情報通信事情(<http://g-ict.soumu.go.jp/index.html>)」より
みずほコーポレート銀行産業調査部作成

第3章 放送メディア事業者(メディアコングロマリット)の現状分析

I. 日米メディアコングロマリット産業の構造と発展経緯

第3章では、各国の既存映像メディア産業のうち、米国と日本の放送メディア事業者(メディアコングロマリット)の事業戦略について、インターネットに対する取り組みを踏まえながら、全体像を概観することとしたい。

1. 既存メディア産業構造と市場規模の日米比較

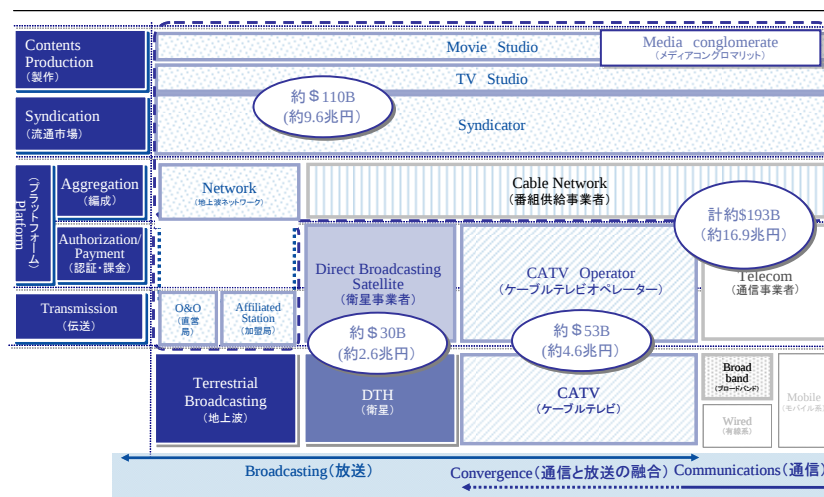
米国の既存映像メディア産業の市場規模は、日本の約3.4倍

米国の既存映像メディア産業の全体市場規模は、約16.9兆円である。内訳としては、メディアコングロマリット全体約9.6兆円、ケーブルテレビ事業者(ケーブルテレビオペレーター)約4.6兆円、衛星放送事業者約2.6兆円となっている。一方、日本の既存映像メディア産業の市場規模は約4.9兆円であり、その内訳は地上波放送事業者2.9兆円、ケーブルテレビ事業者0.5兆円、衛星放送事業者0.4兆円、映画・パッケージソフト等のコンテンツ1.0兆円である。両国の人口規模¹⁵で見ると、米国は日本の約2.5倍であるが、映像メディア産業の市場規模で見ると米国は日本の約3.4倍となっており、映像メディア産業の発達振りが窺われる(【図表3-1】【図表3-2】)。

水平分離型の米国と垂直統合型の日本

米国の産業構造として特徴的なのは、コンテンツ制作が映画スタジオ、テレビ番組の販売がシンジケート、編成がネットワーク、伝送がオペレーターと、各役割の担い手が異なり水平分離して存在するが、それぞれの水平分離した担い手がメディアコングロマリットを形成する形で結果的に垂直統合化している点である。一方、日本は各事業者が複数の機能を果たす形の垂直統合モデルで産業を形成している。

【図表3-1】米国既存映像メディア産業構造概観

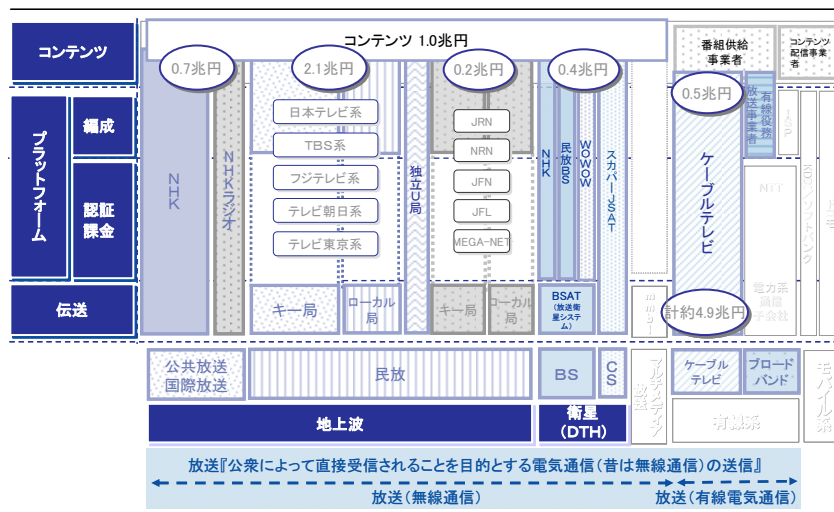


(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 2010年の平均為替レート(公示仲値)1ドル=87.81円換算

¹⁵ 米国の人口は約3億1,800万人で、日本の人口(約1億2,700万人)の2.5倍である。(出所:国連人口基金「世界人口白書2010」)

【図表3-2】日本の既存映像メディア産業概観

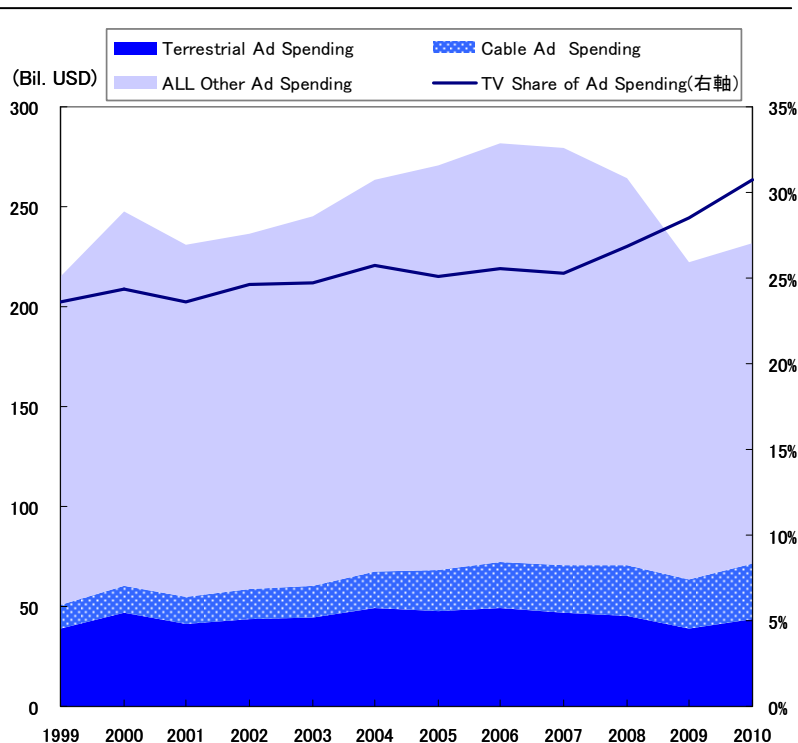


(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

テレビ広告の市場規模も約 3.6 倍、ケーブルテレビ広告市場が発達する米国

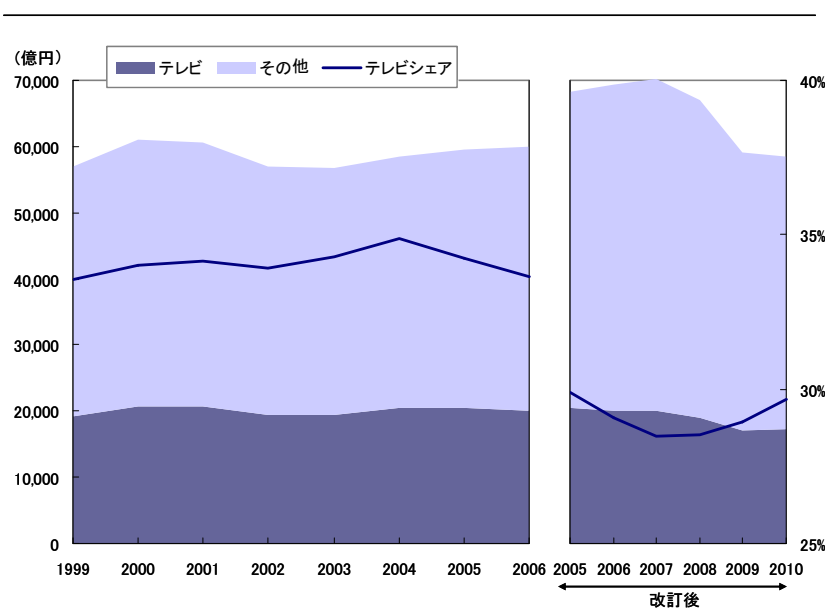
次にテレビ広告市場の直近市場規模を比較すると、米国は 712 億ドル(約 6.2 兆円)、日本は約 1.7 兆円と、テレビ広告市場で見ても全体市場規模同様約 3.6 倍の規模となっている。テレビ広告市場のうち、ケーブルテレビの広告市場は日本が僅か 200 億弱の市場規模であるのに対し、米国では 272 億ドル(約 2.4 兆円)の規模となっており、ケーブルテレビを通じた多チャンネル文化の発展具合が窺われる(【図表 3-3、3-4】)。

【図表3-3】米国のテレビ広告費推移



(出所) Advertising Age Mediaworks 「TV's Share of U.S. Advertising」(<http://adage.com/article/mediaworks/tv-s-share-u-s-advertising/227021/>)、NCTA INDUSTRY DATA 「Cable Advertising Revenue 1999-2010a」(<http://www.ncta.com/Stats/AdvertisingRevenue.aspx>)よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表3-4】日本のテレビ広告費推移



（出所）電通「日本の広告費2010」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

（注）2007年発表より、媒体別広告費の推定範囲の改定あり（同時に2005年分まで遡及して発表）。主な改定内容は、「雑誌」の推定対照の増加、「インターネット」の広告制作費の追加、「SP」へのフリーペーパー、フリーマガジンの追加等

米国は、人種や使用される言語が多岐に亘り、消費者が細分化されているが、その消費者に対してしっかりとリーチをしたいという広告主のニーズに、ケーブルネットワークがうまく合致し、広告収入を拡大させていった背景がある。

全広告費に占めるテレビ広告費の割合を見ると、米国は近年テレビ広告のシェアが約30%とシェアを順調に伸ばしているが、日本も米国同様30%のシェアを確保している。

2. 日米映像メディア産業の歴史

プライムタイムアクセスルールとフィニシールールにより番組流通市場が発展した米国映像メディア産業

斯かる日米の映像メディア産業構造の違いを把握すべく、既存映像メディア産業発展の歴史的背景について考察したい。米国も日本も放送が開始されたのは1925年前後であり、米国はNBC (National Broadcasting)、日本は社団法人日本放送協会（社団法人東京放送局、大阪放送局、名古屋放送局）がラジオ放送を開始した。

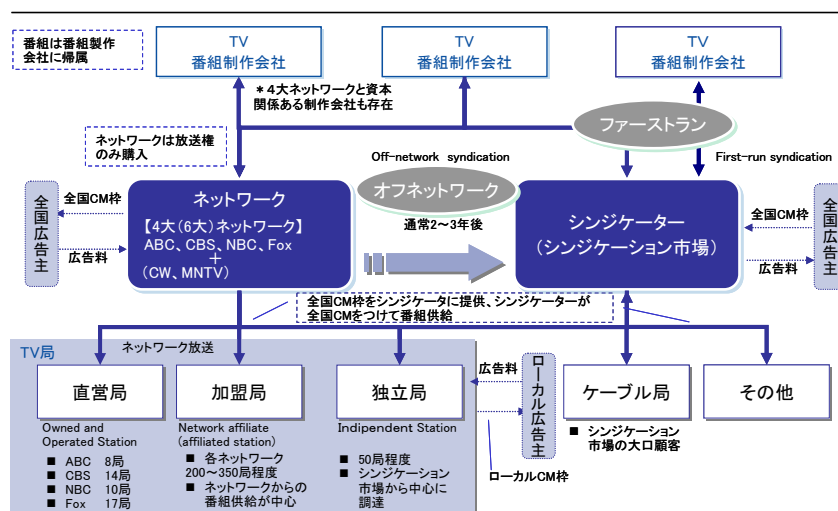
米国の映像メディア産業の歴史を大きく3つの時代に分けると、産業構造変化として捉えやすい。ラジオ放送が開始される1925年から米国の番組制作と流通の仕組みを規制するプライムタイムアクセスルール、フィニシールールが導入された1972年迄の時代、二つのルールが継続適用されていた1995年迄の時代、二つのルールが解除された1995年から現在に至る迄の時代の3つである。

プライムタイムアクセスルール、フィニシールールが導入される前の時代は、所謂テレビ創成期と言える。1934年通信法により電波を公共物と認定し、

FCC(Federal Communications Commission / 米連邦通信委員会)を行政から独立した放送通信事業の規制監督を行う連邦機関として設立、放送の中立性を担保することで、事業者の健全な競争を促した時期である。NBC、CBS、ABC(FCC の分割命令により NBC から独立)等 3 大地上波ネットワークが放送産業の礎を築きながら発展する一方、1954 年カラーテレビ放送を実施、1968 年には有料放送の実施も認可された。

1971、1972 年には米国番組流通の仕組みを一変させるプライムアクセスルール(Prime Time Access Rules)とフィンシンルール(Financial interest and Syndication Rules)が制定された。現在の米国番組流通の仕組みで日本と比べて特徴的な点として、①制作会社が番組の著作権を保有していること②ネットワーク以外の番組流通の仕組みとしてシンジケーション市場が発達していること③ケーブルネットワークの広告市場が育成されていること等が挙げられるが、このような番組流通の仕組みが育成されたのは、両ルールに因る所が大きいものと推察される(【図表 3-5】)。

【図表3-5】米国番組流通の仕組み



(出所) 各種公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) オフネットワークとは、ネットワークで放映した番組を2〜3年後に再流通させる仕組みのことを示す。又、ファーストランとは番組制作会社が制作した番組を直接シンジケーションに出すことを示す。

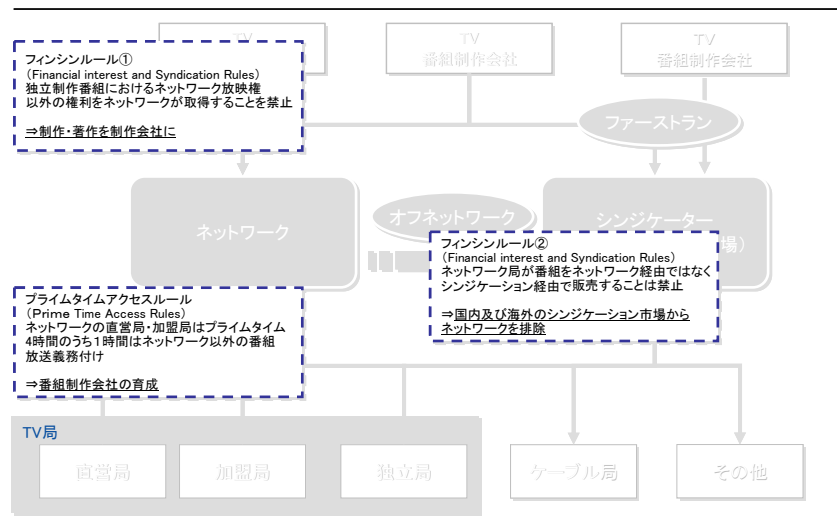
当時番組制作に関して支配力を増していた3大地上波ネットワークと、映画からテレビへと映像メディアの主導権が移り弱体化しつつあった映画制作会社の状況を鑑み、①ネットワークと競合可能な独立した番組制作会社の育成②正常なシンジケーション市場の発展による番組供給源と番組自身の多様化、独立局の育成を目的として両ルールは適用された。

プライムアクセスルールでは、ネットワーク直営局もしくは加盟局はプライムタイム¹⁶の4時間のうち、3時間を越えてネットワーク供給番組又は既にネット

¹⁶ プライムタイムとは、「東部標準時及び太平洋標準時の午後7時から午後11時、中部標準時及び山地標準時の午後6時から午後10時」のことを示す。

ワークで放送された番組を放映してはならない(4時間のうち1時間はネットワーク以外の番組放送を義務付け)として、地上波ネットワークの番組供給を規制し、フィンシンルールにおいては、独立制作番組におけるネットワーク放映権以外の権利をネットワークが取得することや、ネットワーク局が著作権を保有してシンジケーション経由で独立局等に番組販売することを規制した(【図表3-6】)。

【図表3-6】プライムアクセスルールとフィンシンルール



(出所) 各種公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

結果として、各々の番組制作会社が自分達で著作権を留保しながら、地上波ネットワーク直営局や加盟局、それ以外の独立局、ケーブルネットワーク等に直接番組供給できる体制が整えられた為、シンジケーション市場が発達し、番組制作会社が育成された。この時期には、GEによるNBC買収に象徴されるように、地上波ネットワークの支配力が弱まっていた。

その後、1995年、1996年両ルールは既存地上波ネットワークのテレビ番組を所有してシンジケートする能力を十分に制限したとしてFCCにより撤廃された。両ルールの評価は賛否両論色々あるが、シンジケーション市場により番組流通が発達し、番組制作会社や独立局、ケーブルテレビネットワークの育成に繋がった事で、映像メディア産業全体の発展に寄与したことが窺われる。

両ルール廃止以降は、発達したそれぞれのプレイヤーが業態の枠を超えた競争に突入している。結果として地上波ネットワークを中心としたメディア集中が進捗、メディアコングロマリットとして拡大を続けている。

日本の放送行政は、拡大戦略に基づく放送免許の大量交付と新聞社を中心とした系列化の歴史

一方、日本でテレビ放送が開始されたのは戦後である。1950年に電波3法(電波法、放送法、電波管理委員会)成立と同時に、「言論の自由、放送の中立性」確立の為、元日本版FCCとして電波管理委員会がGHQの命で設立されたが、実際、GHQの政策を警戒する日本側の思惑で郵政省からスタッフが送り込まれていた為上手く機能せず、1952年にサンフランシスコ平和条約で

日本が独立すると廃止された。その後の放送行政は郵政省管轄で行われた。

日本で始めてテレビの放送免許が与えられたのは、当時の讀賣新聞社長正力松太郎がテレビ放送開始に奔走して設立した日本テレビ放送網であるが、この時から日本独特のテレビ局と新聞社の繋がりが始まった。情報を大量に伝達できるテレビというメディアの威力は大きく、1950 年後半から 1960 年代にかけて免許申請が殺到した為、郵政省は各県一置局の方針を立て、その範囲迄、VHF帯の免許を一举に交付した(民放 36 局、NHK7 局)。その時の郵政大臣田中角栄が、殺到する事業者¹⁷の利害関係を調整しながらまとめあげた一本化調整の話は有名である。

1960 年代後半になると、郵政省は一置局政策を方向転換し、更なる拡大路線を目指した。それ迄は VHF 帯のみの免許交付だったが、UHF 帯を開放することで大量免許政策を取った。1974 年には在京民放テレビ局 5 社と新聞社の資本系列化関係が完成、1986 年の民放テレビ全国四波化方針を打ち出し、1999 年のとちぎテレビ迄、平成新局 24 局に免許交付を行った。当然、これらの放送局も新聞資本を中心とした地上波放送系列化の流れに飲み込まれることとなった。日本の放送行政は、拡大戦略による放送免許の大量交付と新聞社を中心とした系列化の歴史とも言えよう。

地上波放送局は、免許により放送電波や中継局等の放送インフラを保有し¹⁸系列化することで、結果として圧倒的なボトルネック性を有することとなったが、中継局等の放送インフラの整備が遅れた地上波ネットワークの代わりに番組の伝送役としてケーブルテレビオペレーターが育った米国とは対症的である。

米国ではプライムタイムアクセス規制とフィンシンルールにより独立系の番組制作会社の育成が図られたが、日本では免許大量交付と放送局の系列化の過程で、ボトルネック性を有した放送局の支配力が高まり、制作会社との関係が垂直統合的に形成された。こうして放送局自身が番組の著作権を保有して番組制作をコントロールする日本の放送ビジネスモデルが確立し、現在では地上波放送局が最大の番組供給主体となっている(【図表 3-7】)。

¹⁷ 当時の免許申請は、各地の新聞社による免許申請が多かったとされる。

¹⁸ 放送免許の交付条件として、基本的には放送エリアの電波カバー率 100%が求められた。

【図表3-7】日米放送の歴史

	米国	日本
1920	1926 NBC(National Broadcasting Company) 発足、ラジオ・ネットワーク放送開始	1925 社団法人東京放送局、名古屋放送局、大阪放送局 放送開始 1926 3放送局が合併して、社団法人日本放送協会を設立
1930	1930 NBC ニューヨークでテレビ実験局運用開始 1934 ◆通信法成立、連邦放送委員会(FCC)発足 電波を公共物と規定	
1940	1941 NBC、CBSがニューヨーク局でテレビ放送開始 初のテレビCM開始 1941 ◆FCCが1社1ネットワークに制限 1943 NBCからABC独立(FCCによる分割命令) 1945 CBSがカラーテレビの実験放送開始	1945 ◆GHQ「日本ニ与フル放送準則」(ラジオコード)交付 連合国や占領軍に対する批判や公安を害する放送を 禁止 1946 ◆放送民主化の為にNHK放送委員会が発足 1949 ◆GHQによる検閲廃止
1950	1951 全米ケーブルテレビ連盟(NCTA)設立 1954 NBC、CBSカラーテレビ放送開始 1959 ◆通信法改正、「公正原則」を明文化 公共の利益は、放送免許保有者が社会の全ての責任ある 構成員の対立する見解表明の為に放送施設を開放し、 総合的なフェアネス(公正)に基づき放送業務を行う ことを要求する	1950 ◆電波3法(電波法、放送法、電波管理委員会設置法) 施行、電波管理委員会設置(日本版FCC) 1950 社団法人を解散し、特殊法人日本放送協会発足 1952 ◆電波管理委員会廃止 1953 NHK東京テレビ局が本放送開始 初の民間放送、日本テレビ開局 1957 田中角栄郵政大臣に就任(当時、NHK11局、民放5局) 1958 東京タワー営業開始 1959 NHK東京教育テレビ開局
1960	1968 ◆FCCが有料テレビ放送の実施を認可 1969 非商業テレビ局の連合体PBS設立	1959 ◆放送法改正 放送番組審議会設置義務化 1960 カラー放送開始 1962 ビデオリサーチ発足 1964 東京12チャンネル開局(最後のVHF局) 1968 ◆郵政省一置局政策転換、UHF開放・大量免許施策へ
1970	1971 ◆PrimeTime Access Rule(プライムタイムアクセス ルール)制定 1971 CBSからViacom独立 1972 ◆Financial Interest and Syndication Rule (フィンシシルール)制定	1973 日本教育テレビと東京12チャンネルが総合番組局に 1974 在京民放テレビ局5社と新聞社の資本系列化完成
1980	1980 CNN(CableNewsNetwork)がサービス開始 1985 Capital Cities CommunicationsがABC買収 1985 GEがNBC買収 1989 Time社とWarner社合併	1981 放送大学学園設立 1982 ◆放送法改正 NHK出資基準緩和 1984 WOWOW設立 1986 ◆郵政省、民放TV全国四波化方針を打ち出す 1988 ◆放送法改正 放送の計画的普及、有料放送の導入 1988 ◆マスメディア集中排除原則制定 1989 NHK、国内向けに衛星による24時間の本放送開始 1989 BSアナログ放送開始
1990	1993 政府が「情報スーパーハイウェイ構想」を発表 1994 Viacomがビデオレンタル大手Blockbuster買収 1995 WB(WarnerBrothers)、UPN(United Paramount Network)の二つのテレビネットワークが発足 1995 ◆Financial Interest and Syndication Rule (フィンシシルール)廃止 1996 ◆PrimeTime Access Rule(プライムタイムアクセス ルール)廃止 1996 ◆電気通信法制定 あらゆる事業者があらゆる市場に参入可能に 1997 DisneyがCapital Cities/ABCを190億ドルで買収 Time WarnerがTurnerBroadcasting System買収 1998 地上デジタル放送が全米40数局で放送開始 1999 ViacomがCBS買収	1990 ◆放送法改正 受信障害対策中継放送を制度化 1991 WOWOW本放送開始(日本初の有料放送) 1993 CSアナログ放送開始 1994 ◆放送法改正 地域ブロック制、有料放送の規制緩和 1996 パーフェクトTV! CSデジタルにて本放送開始 1996 NewsCorpとソフトバンク社が合併でテレビ朝日の 大株主である旺文社の子会社を買収 1998 民放キー局系BS5社設立 1999 ◆放送法改正 超短波(VHF)放送、 テレビジョン放送の定義改正 1999 とちぎテレビ免許交付(民放で最新)
2000	2000 AOLがTimeWarner買収 2001 ViacomがCBSとUPNの経営統合を発表 2003 NBCとVivendi Universalが合併NBCUniversalに 2005 ◆FCCが2007以降全てのテレビにデジタルチューナー 内蔵義務付け 2005 ViacomがCBS分離 2006 ◆アナログ放送終了を2009.2.17で合意 2007 PBSが番組をネット上で販売するサービス開始 2008 Time Warnerがケーブル部門を売却分離 2008 hulu(フールー)の正式運用開始 ◆FCCアナログ跡地の周波数帯域、オークション終了 2009 ◆2009.6.12地上デジタル放送完全移行	2000 BSデジタル、110度CSデジタル放送開始 2001 アナログ停波2011年に決定 2003 地上デジタル放送開始 2005 ライブドアとフジテレビが資本提携 IPマルチキャストによる地上波再送信認める 2005 ◆放送法改正、外資規制強化 2006 ワンセグ放送開始 2008 ◆放送法改正、認定放送持株会社の設立を許可 2008 フジテレビ認定放送持株会社へ移行 2009 TBS認定放送持株会社へ移行 2009 USENがGyao株式の51%をヤフーに譲渡 日本テレビ、フジテレビがGyaoに出資 2010 KDDI、J-COMに出資、住友商事が追加出資により 筆頭株主に 2010 テレビ東京認定放送持株会社に移行 2011 被災3県(岩手、宮城、福島)を除き地上デジタル完全移行 2011 ◆放送法改正、マス排明文化、支配基準緩和

大量免許
民放36局
NHK7局平成新局
民放24局

(出所) 総務省「世界情報通信事情(<http://g-ict.soumu.go.jp/index.html>)」、NHK放送文化研究所
「NHKデータブック世界の放送2011」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

Ⅱ. 米国のメディアコングロマリットにおける現状分析

1. 既存映像メディアビジネスにおける特徴

直営局を殆ど持
たない地上波ネ
ットワーク

ここまで既存映像メディア産業の産業構造と市場規模、歴史的背景を考察してきたが、以降、米国メディアコングロマリットにおける現状の事業戦略について取り上げたい。

米国メディアコングロマリットは現在 6 大メディアコングロマリットを形成している。The Walt Disney Company、Time Warner、News Corporation、Viacom、Comcast-NBC Universal、CBS Corporation である。それぞれ核となる地上波ネットワークや映画スタジオ、ケーブルネットワークを保有しているが（【図表 3-8】）、あくまで水平分離して存在する個々のプレイヤーの集合体である。

米国メディアコングロマリットの特徴としてまず挙げられるのは、傘下の地上波ネットワークが直営局 (Owned and Operation Station / O&O) を殆ど持たないという点である。直営局は資本を入れているので地上波ネットワーク事業者のコントロールが効くオペレーター (伝送の担い手) であるが、それ以外はいくまで加盟局という形を取っている。従って、例えば人気スポーツコンテンツの放映権の獲得如何によって、加盟局の系列変更等も十分に起こりえる。地上波ネットワークは、番組を制作もしくは調達し、チャンネル編成して卸売するチャンネル事業者であり、その点でケーブルテレビオペレーターにケーブルチャンネルを下ろすケーブルネットワークと何ら機能は変わらない。

伝送機能を持たないのは、地上波ネットワークが放送インフラの整備が遅れ、代わりにケーブルテレビオペレーターが育った歴史的背景に因るものであるが、放送インフラ保有によるボトルネック性が低い代わりにコストメリットが享受出来る。自らが制作もしくは調達するコンテンツの質を担保し、他のネットワークと差別化出来れば卸先が増加するが、卸先の数が増えても編成コストは変わらないので損益分岐点を超えれば利益率が増加するビジネスモデルである。又、地上波ネットワークはケーブルテレビオペレーターによる再送信を受けており、ケーブルオペレーターという卸先を巡るケーブルネットワークとの競争に晒されていることからお互い切磋琢磨されている。結果として、地上波ネットワークの質の向上のみならず、良質のケーブルチャンネルが育っている (例えば、CNN / Cable News Network や HBO / Home Box Office 等) 点も指摘したい。

プライムタイムア
クセスルールとフ
インシンルールに
より強い制作会
社が育成

第二の特徴として、前項で触れた歴史的背景も踏まえ、強い制作会社が育成されていることである。番組の著作権を保有しながら、地上波ネットワークのみならず、シンジケーション市場を介してケーブルテレビネットワーク等にも供給し、収益を極大化出来ることから、制作費をより大規模に投入しやすく、結果的には良質な作品を生み出しやすい環境が醸成されている。

【図表3-8】米国メディアコングロマリット傘下の主要メディア概要

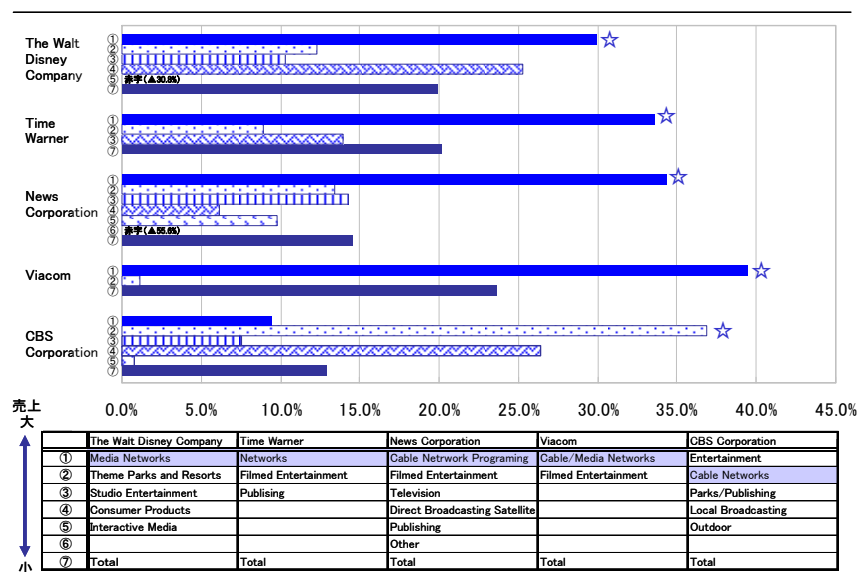
	The Walt Disney Company	Time Warner	News Corporation	Viacom	Comcast – NBC Universal	CBS Corporation
	<主要株主>	<主要株主>	<主要株主>	<主要株主>	<主要株主>	<主要株主>
メディア コングロマリット	1 Jobs (Steven P)/7.5% 2 Fidelity Management & Research Company/4.7% 3 State Street Global Advisors (US)/4.0% 4 Vanguard Group, Inc./3.7% 5 BlackRock Institutional Trust Company, N.A./3.2%	1 Dodge & Cox/5.3% 2 Capital Research Global Investors/5.3% 3 T. Rowe Price Associates, Inc./4.4% 4 Fidelity Management & Research Company/4.2% 5 JP Morgan Asset Management/4.0%	1 Murdoch (K Rupert)/39.7% 2 Al Saud (Alwaleed Talal Abdulaziz)/7.0% 3 Invesco Advisers, Inc./1.8% 4 Taube, Hodson, Stonex Partners, LLP/1.1% 5 Dimensional Fund Advisors, LP/0.7%	1 State Street Global Advisors (US)/4.7% 2 Vanguard Group, Inc./4.1% 3 BlackRock Institutional Trust Company, N.A./3.7% 4 Invesco Advisers, Inc./3.5% 5 NWQ Investment Management Company, LLC/3.2%	1 Dodge & Cox/5.3% 2 Capital Research Global Investors/4.8% 3 State Street Global Advisors (US)/4.6% 4 Vanguard Group, Inc./4.5% 5 BlackRock Institutional Trust Company, N.A./4.2%	1 Redstone (Sumner M)/79.5% 2 GAMCO Investors, Inc./9.8% 3 OPP Investment Board/3.2% 4 Marathon Asset Management LLP/2.5% 5 Pacific Heights Asset Management, LLC/1.8%
映画スタジオ	◆ Walt Disney Motion Pictures ✓ Walt Disney Pictures ✓ Touchstone Pictures	◆ Warner Brothers Entertainment ✓ Warner Brothers Pictures ✓ Castle Rock Entertainment	◆ Fox Filmed Entertainment ✓ Fox Searchlight Pictures ✓ 20th Century Fox ✓ Fox2000 ✓ 20th Fox Animation ◆ Fox International Production Inc.	◆ Paramount Pictures Corporation ✓ Paramount Vantage ✓ MYV Films ✓ Nickelodeon Movies	◆ Universal Pictures	◆ CBS Films
TV番組 制作会社	◆ ABC studio ◆ Walt Disney Television Animation	◆ Warner Brothers Entertainment ✓ Warner Brothers Television	◆ 20th Century Fox Television ◆ Fox Television Studios		◆ NBC Universal Television Group ✓ Universal Media Studio ✓ NBC Universal Television Stations	◆ CBS Television Studios ◆ CBS Television Studios International
シンジケート	◆ Disney-ABC Domestic Television	◆ Warner Brothers Entertainment ✓ Warner Brothers Domestic Television Distribution	◆ 20th Television		◆ NBC Universal Television Group ✓ NBC Universal Television Distribution	◆ CBS Television Distribution
ケーブルテレビ (ケーブルテレビ 向けチャンネル)	◆ Disney Channel ◆ ABC Family ◆ Lifetime ◆ ESPN	◆ Turner Broadcasting System ✓ CNN ✓ Cartoon Network ◆ Home Box Office ✓ HBO ✓ Cinemax	◆ Fox News ◆ Fox Sports Net, Inc. ◆ Big Ten Network ◆ National Geographic US	◆ MTV ✓ MTV ✓ Nickelodeon ◆ Black Entertainment Television ✓ BET ✓ BET International	◆ USA Network ◆ Syfy ◆ CNBC ◆ MSNBC	◆ Showtime Networks ✓ CBS College Sports Network
ケーブルテレビ オペレーター (MSO) 衛星 オペレーター		◇ Time Warner Cable 2008/3分離	◆ B sky B		◆ Comcast	
地上波 ネットワーク	◆ ABC	◆ CW ✓ CBS/50% ✓ Warner Brothers/50% (UPNとWBを2006年合併)	◆ Fox ◆ My Network TV	◇ CBS 2005/3分離	◆ NBC	◆ CBS ✓ CW ✓ CBS/50% ✓ Warner Brothers/50% (UPNとWBを2006年合併)
	- 直営局 Owned and Operation Station(O&O) ⇒8局	- 直営局 Owned and Operation Station(O&O) ⇒なし	- 直営局 Owned and Operation Station(O&O) ⇒Fox/17局 ⇒MNTV/なし		- 直営局 Owned and Operation Station(O&O) ⇒10局	- 直営局 Owned and Operation Station(O&O) ⇒14局
	- 加盟局 affiliated station ⇒229局 (含むサテライト)	- 加盟局 affiliated station ⇒353局	- 加盟局 affiliated station ⇒Fox/212局 ⇒MNTV/200局 (含むサテライト)		- 加盟局 affiliated station ⇒225局 (含むサテライト)	- 加盟局 affiliated station ⇒219局 (含むサテライト)
インタラクティブ	◆ Disney Online ◆ ABC.com ◆ ESPN.com ◆ Go.com ◆ Club Penguin.com ◆ hulu ✓ ABC/27%	◆ Adult Swim Video ◆ Cartoon Network Video ◆ CNN.com ◆ Game Tap ◆ The Smoking Gun	◆ News Corporation's Digital Media Group ✓ FAN ✓ IGN (Gamespy) ✓ Fox.com ◆ hulu ✓ FOX/31% ◇ My Space 2011/6売却	◆ MTV Group ◆ Nickelodeon online ◆ BET.COM ◆ Neopets ◆ Game Trailers ◆ Quizilla	◆ NBC UNIVERSAL DIGITAL MEDIA ✓ NBC.com ✓ MSNBC.com	◆ CBS Interactive ✓ CNET ✓ Last.fm ✓ CBS SportsLine.Com
その他	◆ Walt Disney Parks and Resorts	◇ AOL 2009/12分離	◆ News Outdoor Group ◆ NDS		◆ Universal Studios Hollywood ◆ Universal Studios Orlando	◆ CBS Outdoor

(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

ネットワークビジネスが利益率高い

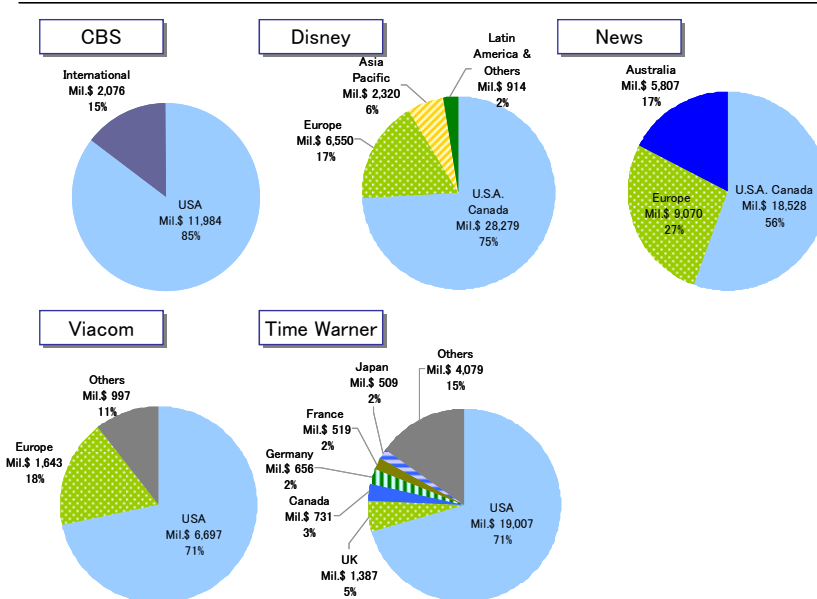
強いチャンネルと強い制作会社という二点の特徴について、セグメント別の営業利益率を比較して見るとよりその特徴が裏付けられるだろう。セグメント別の営業利益率では、ネットワークビジネスが一番利益率が高い。良質なコンテンツを元に良質チャンネルとして束ね、出来る限り多くの地上波オペレーターやケーブルオペレーターといった卸売先に卸すビジネスモデルが有効に機能している。シンジケーション市場が独立局やケーブルテレビオペレーターとのマッチング機能を果たし、オペレーターに効率よく供給する役割を十分に果たしていることが窺える(【図表 3-9】)。

【図表3-9】米国メディアコングロマリットのセグメント別営業利益率



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表3-10】米国メディアコングロマリットの地域別売上シェア



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

又、番組コンテンツが英語で制作されているのは当然であるが、言語の多様性に応じたチャンネルが発達していることから、双方の利点を最大限に活かし、英語を母語や第二公用語にするマーケットにチャンネルネットワークとして展開出来ていることも注目したい。地域セグメント別の売上を見ても、各メディアコングロマリット共、15%～45%程度の海外売上を確保している（【図表 3-10】）。

メディアのポート
フォリオ入れ替え
は大胆に行う米
国メディアコング
ロマリット

第三の特徴としては、折を見て大胆にメディアの入れ替えを行っている点である。あくまで水平分離で個々に事業者が存在している為、事業ポートフォリオの入れ替えをしやすいという優位性はあるものの、メディアの変遷や消費者の選好によって大胆に入れ替えをしている点は見逃せない。各メディアコングロマリット共、地上波直営局の売却を行ったり、Time Warner は地上波ネットワークの UPN と WB を合併させ CBS と折半出資の CW に統合したり、全米2位のケーブルテレビオペレーターである Time Warner Cable の分離売却や直営局の売却に取り組んでいる。Viacom は収益性が高くキャピタルゲインは期待できるが、インターネットメディアに投資を続けたいと見えない為インカムゲインは期待できないケーブルネットワーク中心の Viacom と、追加投資が不要で CBS ブランドによるキャッシュフローが安定している為インカムゲインは期待できるものの、収益性が低くキャピタルゲインは期待出来ない CBS Corporation に会社を分割した（【図表 3-11】）。

前向きな投資の観点から見ると、チャンネルネットワークの買収の動きが多い。国を問わず顧客を囲い込める有料チャンネルは積極的に買収している。

【図表3-11】米国メディアコングロマリット
における直近買収・売却案件

	地上波ネットワーク/ オペレーター	CATVネットワーク/ オペレーター	インターネット メディア	コンテンツ	その他
The Walt Disney Company	1996 ABC 2006 直営局2局	2008 Media-one 出資(露) 2009 Lifetime	2007 Club Penguin (SNS) 2010 Playdom (SNS) 2009 hulu 出資	2006 Pixar 2009 Marvel Entertainment	2010 UTV Software (総合メディア企業/印) 2010 Turbine(ゲーム制作会社/米)
Time Warner	2006 UPNとWB合併 CW設立	2010 Chilevision(チリ) 2009 Time Warner Cable Cable(オペレーター)	2009 AOL 2010 Veoh Networks (SNS)	2008 Shed Media (ニュース制作/英) 2010 MMG (映画制作/スウェーデン) 2011 Lazy Town (番組制作/アイスランド)	1998 Six Flags (テーマパーク) 2007 Dow Jones (新聞社)
News Corporation	1986 Fox設立 2006 MyNetworkTV 設立 2008 Fox直営局8局	(スポーツ放映権獲得強化による自社保有チャンネル強化)	2007 hulu 出資 2011 MySpace (SNS) 2011 Kidspot(SNS/豪)	2010 Wireless Generation (教育分野) 2011 Shine Group (番組制作/イギリス)	2010 Journalism Online (電子新聞システム)
Viacom	2005 CBS分離	2006 Youth Media&Marketing Networks (MTV強化)	2005 Neopets (SNS) 2007 Atom Entertainment (ゲーム開発) 2011 Screenlife games (ソーシャルゲーム開発) 2007 Maspro (高校スポーツポータル) 2007 Dotspotter (ゴシップ記事/ポータル) 2011 Clicker Media (動画サイト検索ポータル)	2011 Rainbow S.r.l. に出資(アニメ制作/伊) 2011 The Indian Film Company (番組制作/英)	2005-06 Dreamworks (映画制作) 2010 Harmonix Music (ゲーム開発)
CBS Corporation	2005 CBS独立 2008 CBS直営局7局	2008 CNET Networks 2009 Chello Zone (英)	2007 hulu 出資 2008 LX Networks (SNS)	2007 Last.fm (インターネットラジオ)	2005 United Cinemas (映画館) 2007~ 屋外広告強化 SineStroey/International Outdoor/NextMedia
Comcast-NBC Universal	2001~2002 NBCローカル局買収 2005~ NBC直営局売却	2005 CNBC 2008 Weather Channel 2009 Lifetime	2007 hulu 出資 2008 LX Networks (SNS)	2007 Reveille (制作会社) 2009 ジェネオンエンタテインメント(音楽/映像ソフト)	2011 Comcastにより買収

(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

付加価値は上位
レイヤーに移転、
それに合わせて
経営資源を集中

メディアコングロマリットのポートフォリオの入れ替えについて、以上を踏まえ傾向を分析すると、マネタイズの源泉である番組を作り出し、様々な権利収入を確保出来るコンテンツレイヤーや、コンテンツを束ねてオペレータに卸売をし広告収入や課金収入で効率よくマネタイズしていくチャンネルビジネス等よ

り上位レイヤーに経営資源を集中する傾向が見て取れる。一方、オペレーター等の伝送レイヤーについては、上位レイヤーよりもインフラビジネスでコスト効率が悪い為、地上波オペレーターもケーブルテレビオペレーターも選択と集中(売却 or 再編)を促していることが窺える(【図表 3-12】)。

Time Warner や Viacom のように完全にオペレーターを売却し、よりコンテンツビジネスに経営資源を集中する方針のメディアコングロマリットもあれば、The Walt Disney Company や News Corporaiton のようにオペレーターのレイヤー自体は継続保有しつつ、レイヤー中のポートフォリオの最適化を図り、メディアビジネス(広告ビジネス)を維持しようとするメディアコングロマリットもあり、スタンスの違いは興味深い。

最後に直近でケーブルテレビオペレーターのComcastがメディアコングロマリットのNBC Universalを買収した事例について触れておきたい。メディアコングロマリット事業者を主語にして、映像メディアビジネスの世界を分析すると、コンテンツやネットワークに付加価値が移転しており、経営資源をより上位レイヤーに集中させる戦略取っているという言い方が出来るが、ケーブルテレビオペレーターを主語にすると、各家庭までケーブルというインフラを張っているという設備のボトルネック性を十分に活かしきれない状況になりつつあると言える。より上位のレイヤーであるメディアコングロマリットを取り込むことで、コンテンツやネットワーク等を梃子にして優位性を担保しようとしたという言い方が出来るだろう。又、ケーブルテレビオペレーターはケーブルを使った放送の他、ネット、電話を合わせたトリプルプレイで高ARPU¹⁹の顧客を囲い込んでいる為、コンテンツやネットワークのレイヤーを強化する事で高ARPUの顧客を維持する戦略とも言える。

【図表3-12】既存映像メディアビジネスにおける米国メディアコングロマリットの戦略推移

		拡大路線 積極的に買収	維持 中立	縮小路線 再編 or 売却
コンテンツ		Disney, TW, NBCU, Viacom, News		
プラットフォーム (編成)	地上波 ネットワーク	News, CBS	Disney, NBCU	TW, Viacom
	ケーブル テレビ ネットワーク	Disney, TW, Viacom, CBS	News, NBCU	
伝送 (メディア)	地上波 オペレーター		TW	Disney, News, CBS, NBCU
	ケーブル テレビ オペレーター			TW

(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

¹⁹ ARPU とは、「Average Revenue Per User の略称で、一契約あたりの売上を現す数値」のことを示す。

2. インターネットメディアに対する取り組み

インターネットメディアを単なる伝送路と捉えた買収戦略は悉く失敗に

既存映像メディア産業の中では、着実に経営リソースの選択と集中を進めながら成長している米国メディアコングロマリットにおいても、インターネットメディアへの取り組みについては失敗の連続であり、インターネットメディアに対する有効なエコシステム²⁰を確立出来ていない。

インターネットメディアを新しい映像のプラットフォームと捉え、プラットフォーム自体を押さえていくという発想でインターネットメディアを買収する事例は、2000年に総合ポータルを営むインターネットサービス会社 AOL と Time Warner の経営統合辺りから頻繁に見受けられるようになった。2005年の News Corporation による音楽 SNS の My Space の買収等事例には事欠かないが、何れも効果的なシナジーを見出せないまま、2009年に Time Warner は AOL を売却分離、2011年に News Corporation は MySpace を売却する結果となっている。

「ニッチ化」と「シェア」により既存ビジネスとのシナジーを追求

このように、メディアコングロマリットが保有するコンテンツをインターネットというメディアに流し、マネタイズしようとする試みはあまり成功していない。然しながら、既存ポートフォリオに合わせて、ニッチな情報を取り扱うポータル等を買収することで、既存ビジネスとのシナジー効果を狙う戦略が目立ち始めている。

ニュースを強化したい CBS Corporation がゴシップポータルを買収したり、ESPN 等のスポーツチャンネル、Disney チャンネルのような子供向けチャンネルを保有し今後も強化したい The Walt Disney Company が、英国のクリケット情報の大手ポータルや、親の為の子供情報サイトを買収したりする事例である。買収対象を特定分野にシナジーのある対象先に絞る「ニッチ化」戦略で、既存チャンネルネットワークビジネスとの確実なシナジーを狙う戦略である。

「ニッチ化」戦略を映像コンテンツに関するメタデータ²¹やそれに関連してバイラル効果²²を見込めるコミュニケーションデータを扱う SNS²³に当てはめて買収する事例も増加している。MySpace のようにありとあらゆる嗜好の人のコミュニケーションデータを取り扱う SNS を買収してしまうと、世の中の流行が移った時に失敗してしまうので、特定分野にシナジーのある SNS に限った方が世の中の流行りに左右されることなくシナジー効果が期待できると考えているものと推察される。又、買収迄はせずに、「シェア」の概念で映像コンテンツに関するありとあらゆるデータを拡散させる試みも盛んである。「ニッチ化」と「シェア」により既存ビジネスとのシナジーを追求する戦略が現在の主流であろう（【図表 3-13】）。

但し、買収企業単体のビジネスで採算が取れている事例は少ない点も指摘しておきたい（例えば、The Walt Disney Company の Interactive Media セグメントは大幅赤字である）。

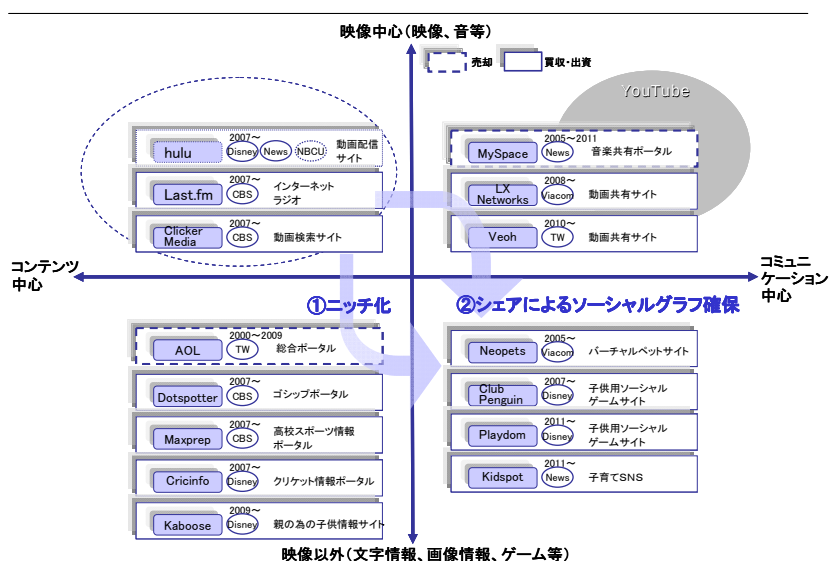
²⁰ エコシステムとは、「本来は生物学における生態系を意味する単語だが、近年は、ビジネスにおける特定の業界全体の収益構造」のことを示す。

²¹ メタデータとは「データに対するデータ、そのデータに関連する情報」のことを示す。

²² バイラル効果とは「口コミ、個人間単位の情報伝達効果」のことを示す。

²³ SNS とは「Social Network Service の略称で、人と人との繋がりを促進、サポートするコミュニケーションの場をインターネットを利用して提供するサービス」のことを示す。

【図表3-13】既存映像メディア事業者のインターネットメディア
の買収戦略



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

YouTube 対抗を 目指した hulu

前段で、メディアコングロマリットが保有するコンテンツをインターネットという伝送路に流し、マネタイズしようとする試みはあまり成功していないと指摘したが、その理由の一つとして、インターネットメディアの世界では、コンテンツを束にしてチャンネルとして販売するビジネスモデルが通用しない点が挙げられる。コンテンツを束にしてチャンネルとし販売するビジネスモデルは、リニア²⁴のビジネスモデルであるのに対し、インターネットメディアのビジネスモデルはノンリニア²⁵のビジネスモデルの為、エコシステムが異なる事が成功しない大きな要因の一つになっているものと推測される。

一方、インターネットのルールに則って、インターネット上の映像配信サービスを確立しようとしている米国メディアコングロマリットの取り組みが、「hulu(フール)」の取り組みである。hulu は Fox と NBC Universal が出資して 2007 年に設立、2008 年に開始したサービスで、権利処理したテレビ番組コンテンツを取り扱う動画配信サイトである。2009 年には Disney が参加を決定した。

当初設立の目的は、当時飛ぶ鳥落とす勢いで伸びていた YouTube 対抗策である。違法コンテンツがアップロードされ、それが爆発的な人気を博していた為、危機感を持ったメディアコングロマリットがプライムタイムの人気番組を権利処理したテレビ番組コンテンツの見逃し視聴という形で放送翌日に無料提供したのである。当初サービス形態は、無料広告モデルであり、動画コンテンツを視聴する前にテレビ広告を視聴する形式を取った。又、当初画期的なサービスとして、番組を途中で切り出して、メール添付や、SNS 投稿が出来るような「シェア」の機能を盛り込んだが、あくまでパソコンに限定したサービスで

²⁴本稿において、リニアとは「情報伝達を決まったタイムテーブルで行い、複数コンテンツを編成したチャンネルを扱い、映像配信のコントロールを送信側が制御する」ことを示す。

²⁵ 本稿において、ハンリニアとは「情報伝達を決まったタイムテーブルで行う訳ではなく、単品のコンテンツを扱い、動画配信のコントロールを受信側が制御する」ことを示す。

あった。

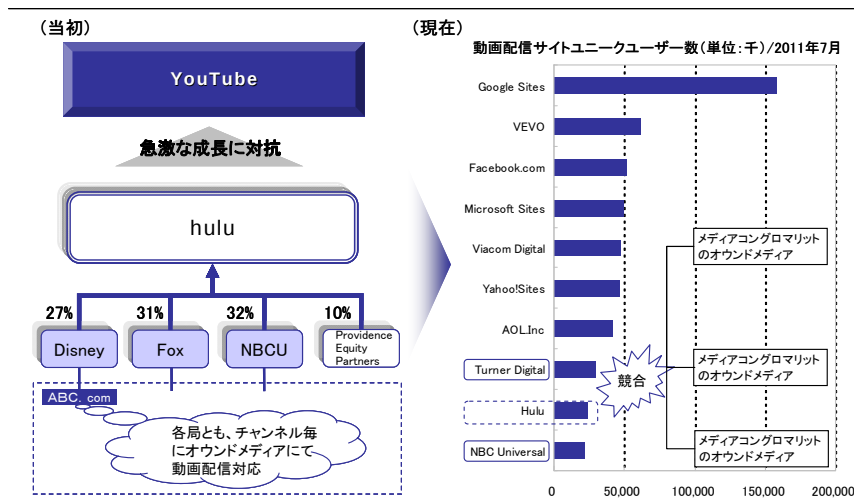
メディアコングロマリットは一つのコンテンツを様々な流通網で売るビジネスモデルが基本であるが、それぞれの流通網でカニバリゼーション²⁶が発生しないようにコントロールすることが重要である。huluがテレビで見られるようになると、地上波ネットワークやケーブルテレビネットワークのビジネスを侵食してしまう可能性があり、パソコンに限定したのである。

ビジネスモデルを巡る株主間の対立

huluのサービスは、YouTube 人気を完全に抑えたわけではないが、無料広告モデルでテレビ番組の見逃し視聴をパソコンにて可能にするサービスは視聴者の興味を十分引き付けたという意味で一定の効果があったものと評価できるだろう。然しながら、hulu が一定の人気を獲得してくると、各メディアコングロマリットが自社インターネットメディアで展開している様々な動画配信サービスや地上波ネットワーク、ケーブルネットワークのビジネスと競合するようになってきたのである。ケーブルテレビや衛星放送の契約を切ってまで hulu に乗り換える消費者が出てくることは想定していなかったものと推察される。

結局株主であるメディアコングロマリットの間でも温度差が発生、コンテンツの有料化や動画に挿入する広告本数の増加、コンテンツの公開時期の遅延等 hulu に圧力をかけつつ、収益アップ策を提示する等した為 hulu 経営陣と対立を招く構図となった。このようにして従来どおりの無料広告モデルのみの運営は厳しくなっていっていった(【図表 3-14】)。

【図表3-14】hulu概要とユニークユーザー数



(出所) 会社公表資料、comScore Press Release「comScore Release July 2011 U.S. Online Video Rankings (http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Release/2011/8/comScore_Releases_July_2011_U.S. Online_Video_Rankings#)」(2011年8月22日)よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) ユニークユーザー数とはあるwebサイトを特定の期間のうちに訪れた人の総数のことを示す。

hulu サービスの有料化

2010年8月、huluは有料版の展開に踏み切った。作品数や対応デバイスを無料版と差別化することで有料化を図った。当初月額9.99ドルであったが、

²⁶ カニバリゼーションとは「ある特定のサービスが自社の他のサービスを侵食してしまうこと」を示す。

現在は月額 7.99 ドルとなっている。2010 年売上高 2 億 4 千万ドル、会員数は 100 万人程度と言われている(【図表 3-15】)。

【図表3-15】huluのサービス概要

	hulu	hulu plus
TV番組	直近5話まで視聴可能 過去の数百タイトル	全て視聴可能 過去の数百タイトル フルシリーズで提供
映画	数千タイトル	定評のあるタイトルを 数千タイトル
視聴形態	無料広告	有料課金 7.99ドル/月＋一部広告もあり
デバイス	パソコンのみ	パソコン スマートフォン ・iPhone , Android Phone タブレット端末 ・iPad , iPod touch ・Andoroid Tablets ゲーム機 ・X-box360 , PlayStation3 , Wii ・Nintendo 3DS スマートテレビ ブルーレイレコーダー セットトップボックス ・Roku , Tivo
画質	スタンダード	可能な限りハイビジョン

(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

hulu 売却騒動に
見られるインター
ネットメディアビジ
ネスの難しさ

2011 年に入り、hulu の経営は大きく揺れている。hulu の株主である NBC Universal の Comcast による買収が、FCC(米連邦通信委員会)と司法省に承認されたが、番組制作のノウハウや流通の機能を併せ持つ強力なプレイヤーの誕生となる為、承認に際し様々な条件が課せられた。

その中に hulu の経営権を放棄する事や NBC Universal のコンテンツを hulu 以外のオンライン動画配信サービスに必ず提供すること等が盛り込まれたのである。買収成立後も Comcast は hulu の所有権を維持するものの議決権と取締役会議席は手放すこととなった。今後は、hulu の株主として The Walt Disney Company と News Corporation の 2 社で hulu の経営に関与していくこととなった。

又、株主であるメディアコングロマリットと hulu の間の番組提供契約の更新時期が間近との話もある中、hulu により会社売却が表明され、夏頃より入札方式による会社売却手続に入った。Google、Amazon、Apple、Dish Network が手を挙げていたが、結局 10 月に条件折り合わず売却撤回となった。この一年の hulu を巡る争いが、インターネットメディアを映像のプラットフォームと捕らえて映像を提供するビジネスモデルの取り組みの難しさを象徴している。

コンテンツ流通を
変えるウルトラバ
イオレットに対す
る取り組み

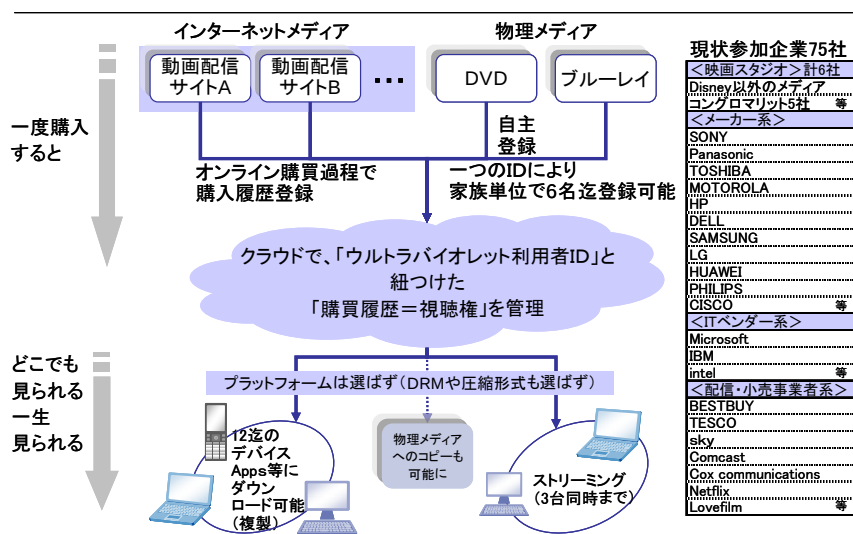
米国メディアコングロマリットの新しいインターネットメディアに対する取り組み

みとして注目されているのが、The Walt Disney Company 以外のメディアコン
グロマリットや SONY や東芝をはじめとして展開されはじめた「ウルトラバイオレ
ット」というサービスである（【図表 3-16】）。このサービスはコンテンツを買ったと
いう所有感（Ownership）がデジタルコンテンツでは高まらないという問題点を
解決する為に、所有感を高める為のサービスとして考えられたものである。地
上波ネットワークやケーブルネットワークといったコンテンツを束にして販売す
るビジネスモデルの代替としてインターネットメディアを活用した新しいサービ
スであるが、DVD やブルーレイといった物理メディアの販売・レンタルビジネス
の戦略に深く関わるサービスとも言える。

具体的には、ウルトラバイオレットの仕組みに参加する様々な配信事業者
のサイトで購買したコンテンツの購買履歴をウルトラバイオレット利用者 ID とし
て紐つけて管理をする。物理メディアを購入した場合は、サイトでウルトラバイ
オレットマークの下に管理番号を登録し、購買履歴に記載する。どのようなサ
イトやどのような物理メディアとして買ったとしても、共通の購買履歴として管理
をされる。一度購入すればその購買履歴を元にウルトラバイオレット対応のデ
バイスや配信プラットフォームであればどのようなプラットフォームやどのような
デバイスでも、何回でも見ることが出来るという仕組みである。クラウドで管理し
ているのは購買履歴のみなので、プラットフォーム毎に異なるファイルの圧縮
方式等は気にすることがなくなる。プラットフォームが購買履歴を確認できれ
ば、自社プラットフォームで管理するコンテンツを配信するのみだからである。

デジタルロッカーという仕組みがあるが、その仕組みとは異なる。デジタルロ
ッカーは著作権で保護されたコンテンツを第三者から保護された領域（ロッカ
ー）に保管しておき、コンテンツ保有者がインターネットに繋がっている好みの
デバイスからコンテンツを自由に利用する使い方を提供するサービスである。
インターネットに繋がった様々な端末でコンテンツを視聴出来るという点では、
殆ど変わりがないが、ウルトラバイオレットのようなクラウド型のメディアサービ
スとデジタルロッカーの大きな違いは、コンテンツライブラリーをサービス事業者
自身が保有しているかないかということである。

【図表3-16】デジタル規格 ウルトラバイオレット(DECE)



（出所）会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

（注） DECE⇒Digital Entertainment Content ecosystemというハリウッド映画
スタジオや総合家電メーカー、デジタル配信事業者、通信機器メーカー
等のコンソーシアム。日本では、パナソニック、東芝、ソニー等が参加して
いる。

デジタルロッカー型のサービスは、自分でコンテンツをアップロードしなければならないが、ウルトラバイオレットのようなクラウド型のメディアサービスは配信事業者がコンテンツライブラリーを保有しているため、そのライブラリーからコンテンツを視聴する。

ウルトラバイオレットは「財を所有する」から「付加価値の使用権を保有する」という消費者サイドの大きな心理の変化を促す可能性があるサービスである。従来であれば、コンテンツ流通の技術革新が起こるたびに、同じコンテンツを新しいフォーマットで何回も買いなおしてもらっていたが、クラウド型のメディアサービスであれば、プラットフォーム側の戦略により最新のコンテンツにすることが出来る。あらゆる配信プラットフォーム、あらゆるデバイスで最新のフォーマットのコンテンツが見ることが出来るのであれば、デジタルであっても消費者の満足度が相対的に上昇する可能性が高い。

本サービスは、Time Warner 傘下の Warner Brothers や Comcast-NBC Universal 傘下の Universal Pictures の他、Sony Pictures Entertainment 等の映画スタジオが中心となって積極的に参画しており、2011 年よりサービスインした。基本は売り切りであるが、月型固定型のレンタルサービスも設定されている。上記映画スタジオは多産型スタジオであり、コンテンツの回転率を可能な限り上げる戦略を基本としていることから、レンタルサービス等も含めた設計となっているものと推測されよう。一方、The Walt Disney Company 傘下の Walt Disney Pictures は少産型で一つ一つのコンテンツから生み出す収益を最大化する戦略を取っていることから、The Walt Disney Company や Apple は参加を表明していない。The Walt Disney Company は同様の仕組みの Key Chest 構想を温めている。

Ⅲ. 日本の地上波放送事業者における現状分析

1. 既存メディア映像ビジネスにおける特徴

ネットワーク協定により、5 つのネットワークが存在

本項では、日本の地上波放送事業者における現状の事業戦略について概観したい。日本の地上波放送事業者は、5 つの系列に系列化されている。各局の放送免許は1県のみ、の県域免許となっている事が基本であるが、関東広域圏(7県)、近畿広域圏(6県)、中京広域圏(3県)や、鳥取・島根(2県)、岡山・香川(2県)といった複数県域に跨った免許も存在する。各系列の関東広域圏の放送局をキー局、近畿広域圏の放送局を準キー局といい、キー局を中心とした系列体制を取っている。系列間に資本関係はあるが、マスメディア集中排除原則²⁷により、出資比率は同地域で10%、異なる地域で33.3%迄という出資規制があることから、それ以上の出資関係はない。代わりに「ネットワーク協定」²⁸を結び、キー局を中心とした全国放送を実現している。系列に属さない独立放送局も13局存在する(【図表 3-17】)。

²⁷ マスメディア集中排除原則とは、放送法第93条第1項第4号及び第2項の規定により総務省令で定められている「基幹放送の業務に係る表現の自由享有基準」の通称である。出来るだけ多くの者が放送を通じた表現の自由を確保する主旨で、複数の基幹放送事業者に対する出資を制限している。一の者が支配出来る放送局数は1局とし、それ以上は支配できない。地上波放送事業者に対する支配基準は、同地域で10%迄、異なる地域の放送局で33.3333%迄である。

²⁸ ネットワーク協定は、通常「業務協定」と「ニュース協定」から成る。「業務協定」とは、ネットワークタイムの設定、全国広告のセールス方法、ネットワーク配分金、番組の供給方法等を定めたもので、「ニュース協定」とは、ニュース及び報道番組の共同編成、共同制作、共同分担について取り決めたものである。

新聞資本を基本
として系列を形成

日本の地上波放送事業者の特徴としてまず挙げられるのは、地上波放送事業者が新聞資本を基本として系列ネットワークを形成している点である。繋がりやの程度等に系列間の差が存在するものの、歴史的背景の中で日本特有の斯かる状況が成立しているのは珍しい。他国では、放送産業により直接利益を享受出来るメーカー等により出資設立されるようなケースが多いものと考えられる。

新しいメディアが出現した時に、旧来のメディアは新メディアを取り込もうとする。放送メディアが出現した時に、新聞メディアが取り込もうとするのは当然のように思われる。米国の FCC(Federal Communications Commission/米連邦通信委員会)のような行政から独立した放送通信事業の規制監督を行う機関が存在すれば、当時最強のマスメディアである新聞メディアに放送メディアを取り込ませないような動きが強く働くものと推測されるが、日本ではそのような機関が結果的に存在せず、行政が免許交付を行った結果、新聞資本を中心とした系列ネットワークを形成していった点は非常に興味深い。

【図表3-17】日本の地上放送事業者のネットワーク系列

	NNN(30局)	JNN(28局)	FNN(28局)	ANN(26局)	TXN(6局)	独立放送局
	読売新聞社	毎日新聞社	産経新聞社	朝日新聞社	日本経済新聞社	
北海道	札幌テレビ	北海道放送	北海道文化放	北海道テレビ	テレビ北海道	***
青森	青森放送	青森テレビ	***	青森朝日放送	***	***
岩手	テレビ岩手	岩手放送	めんこいテレビ	岩手朝日テレビ	***	***
秋田	秋田放送	***	秋田テレビ	秋田朝日放送	***	***
宮城	宮城テレビ	東北放送	仙台放送	東日本放送	***	***
山形	山形放送	テレビユー山形	さくらんぼテレビ	山形テレビ	***	***
福島	福島中央テレビ	テレビユー福島	福島テレビ	福島放送	***	***
茨城	***	***	***	***	***	***
栃木	***	***	***	***	***	***
群馬	***	***	***	***	***	***
千葉	***	***	***	***	***	***
東京	***	***	***	***	***	***
神奈川	***	***	***	***	***	***
山梨	山梨放送	テレビ山梨	***	***	***	***
新潟	テレビ新潟	新潟放送	新潟総合テレビ	新潟テレビ	***	***
富山	北日本放送	チューリップTV	富山テレビ	***	***	***
石川	テレビ金沢	北陸放送	石川テレビ	北陸朝日放送	***	***
福井	☆福井放送	***	福井テレビ	☆福井放送	***	***
長野	テレビ信州	信越放送	長野放送	長野朝日放送	***	***
静岡	静岡第一テレビ	静岡放送	テレビ静岡	静岡朝日テレビ	***	***
中部	中京テレビ	中部日本放送	東海テレビ	名古屋テレビ	***	***
愛知	***	***	***	***	***	***
三重	***	***	***	***	***	***
滋賀	***	***	***	***	***	***
京都	***	***	***	***	***	***
大阪	***	***	***	***	***	***
兵庫	***	***	***	***	***	***
奈良	***	***	***	***	***	***
和歌山	***	***	***	***	***	***
岡山	***	***	***	***	***	***
山形	***	***	***	***	***	***
徳島	***	***	***	***	***	***
愛媛	***	***	***	***	***	***
高知	***	***	***	***	***	***
鳥取	***	***	***	***	***	***
島根	***	***	***	***	***	***
広島	***	***	***	***	***	***
山口	***	***	***	***	***	***
福岡	***	***	***	***	***	***
佐賀	***	***	***	***	***	***
熊本	***	***	***	***	***	***
大分	***	***	***	***	***	***
宮崎	***	***	***	***	***	***
鹿児島	***	***	***	***	***	***
沖縄	***	***	***	***	***	***

(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) テレビ宮崎(NNN・FNN・ANN)・テレビ大分(NNN・FNN)・福井放送(NNN・ANN)はクロスネット局である。

**強固なキー局と
系列局の関係性**

第二に挙げられるのは、キー局と系列局の関係性が強い点である。米国の場合はシンジケーション市場の発達や、ケーブルテレビの発達の歴史的過程で、ネットワークと加盟局の関係性が希薄になった。

日本の場合は、キー局が系列局とのネットワーク協定により系列局の放送枠を優先的に確保する代わりに、系列局に対して番組と CM、ネットワーク費（ナショナルクライアントの広告費配分）を供給するビジネスモデルを取っている。番組の効率的運用や広告セールスの一元化等によるコスト効率の追求、品質が一定程度保証された番組や事業収益性の低いニュース番組を全視聴者に対して安定的に供給出来る体制の構築等系列局側のメリットも多く、結果的にキー局と系列局のネットワーク関係がより強固なものへと発展していったことが窺われる。

一方、ネットワーク協定によりキー局と系列局の関係性が強まれば強まるほど、系列局における自主番組制作の割合が減少する。本来ならば、日本の地上波放送事業者のビジネスモデル上、全国各局とも、コンテンツ制作から伝送迄担う垂直統合モデルの事業者として並列の存在である筈なのに、系列局は単なる伝送を行うオペレーターの位置付けになってしまっている点については指摘しておきたい。

**コンテンツの著作権
は制作会社で
はなく地上波放
送事業者が保有
するケースが多
い**

第三に挙げられるのは、地上波放送事業者（特にキー局）自身が、コンテンツの著作権を保有しているケースが多い点である。

日本では免許大量交付と放送局の系列化の過程で、ボトルネック性を有した放送局の支配力が高まり、制作会社との関係が垂直統合的に形成されたことは前段で指摘した。地上波放送事業者と制作会社の関係が垂直統合的に形成された結果、テレビ番組の著作権は基本的に地上波放送事業者が保有するケースが多い。

制作会社は自社で著作権を保有することが出来ず、マルチユース等によるマネタイズも出来ないのも、必然的にクライアントから地上波放送事業者経由でもらう制作費の範囲でしか番組制作出来ない。広告市場に成長余力があればそれでもいいが、今後の成長があまり期待できず、クライアントからの広告費も減少、制作費は益々削られるという悪循環に陥っており、非常に厳しい状況である。

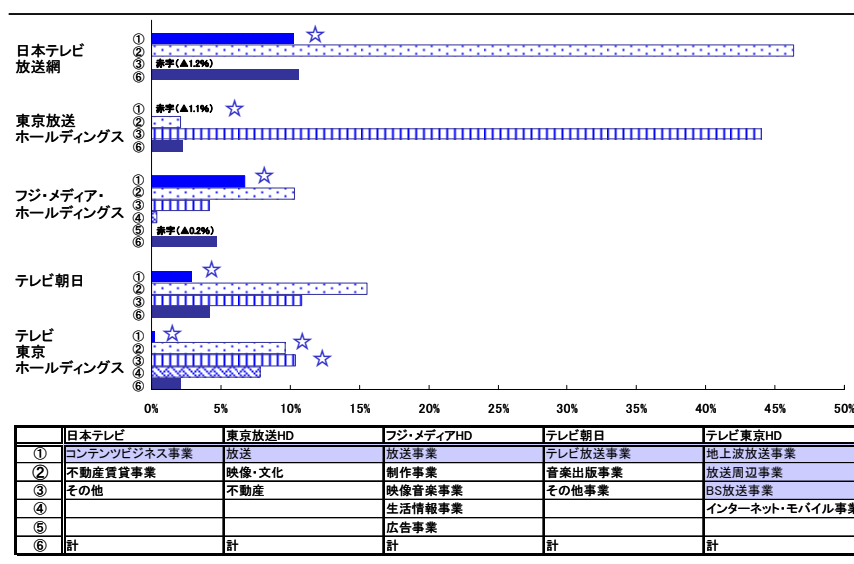
**地上波放送事業
者におけるセグメ
ント別営業利益
率は軒並み低い
水準**

これまで考察した日本の地上波放送事業者の特徴を踏まえ、セグメント別営業利益率を比べてみることにしたい。日本の地上波放送事業者のセグメント別営業利益率は、米国メディアコングロマリットに対して大きく劣後している。放送関連のセクターの営業利益率は 5%～10%であり、連続営業赤字の事業者も散見される。

一方、セクター毎に見て一番利益率が高いのは不動産セクターである。当然のことながら、一部のケースを除き、セクター毎の売上・利益の規模で見ると本業の放送事業よりも小さいものの、保有する良質不動産の有効活用で、業績の底支えをしている。日本のメディア事業者が保有する不動産は、敗戦後、国による国有地払い下げの一環で、その公益性に鑑み入手した物件が多い。放送関連セクターの利益創出が難しくなっている現状を鑑みると、本業において人件費や番組制作費のみならず、抜本的な構造改革が本来必須である。

然しながら、他の事業者では手に入れられなかった保有不動産が生み出す収益に依存してしまうことで、本業の抜本的な構造改革を遅らせてしまっている側面がある点はこの点で指摘しておきたい(【図表 3-18】)。

【図表3-18】日本の地上波放送事業者のセグメント別営業利益率



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

メディアポートフォリオの大幅な入替は発生しにくい産業構造を持つ日本の放送産業

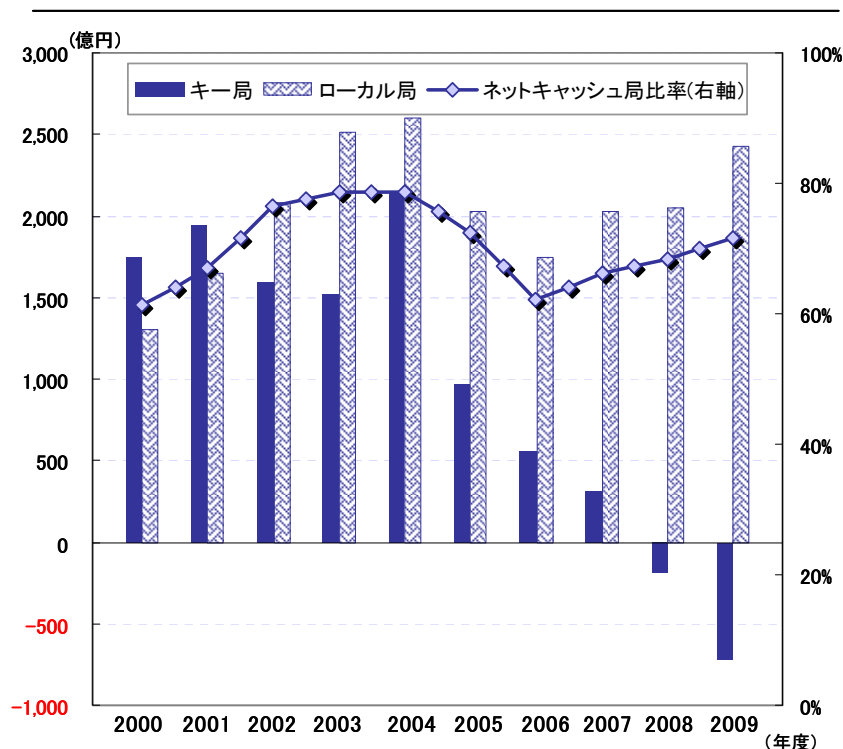
米国のメディアコングロマリットは、時代に合わせて頻繁に事業ポートフォリオ、特に自社が保有するメディアポートフォリオについて、外部に売却したり外部から買収したりしながら戦略的に再構築するが、日本の地上波放送事業者が戦略的に外部リソースを活用してメディアポートフォリオの入れ替えをした事例はなく、結果として地上波放送事業者同士の再編はこれまで一度も発生していない。

地上波放送事業者同士の再編については、Mizuho Industry Focus Vol.75 「地上波放送業界再編の展望 ～ アナログ停波を見据えた事業者再編の必要性 ～ (2009年9月30日発行)」で論じているが、系列化の過程で新聞社、地元資本等を中心に複雑化した資本構成、役員構成等が制約条件となり、中々発生しにくい状況があることは否めない。

又、現状の地上波放送事業者のB/S面を見ると、過去からの資本の蓄積が多く、ネットキャッシュで見ても、系列局のポジションは良好であることから(【図表 3-19】)、比較的余裕含みの対応が可能であるものと推測される。

1996年のNews Corporationによるテレビ朝日への出資の事例や、ライブドアや楽天といったインターネットメディア企業が地上波放送事業者を含むメディア業界再編の狼煙を上げた事例もあったが、強引な手法では決して実現なかった。系列を基本とした現状の垂直統合モデルが、構造的に外部から参入しにくいビジネスモデルであることが窺われる。

【図表3-19】地上波放送事業者のネットキャッシュ推移



(出所) 日本民間放送連盟「日本民間放送年鑑2010」、放送ジャーナル社
「週間TV研究」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) ネットキャッシュとは、「現預金＋短期有価証券－有利子負債」のことを示す

完成されているが、マネタイズしにくくなりつつある地上波放送事業者のビジネスモデル

一方、地上波放送事業者の P/L に目を転じると、幾ら強固なビジネスモデルといえども、産業構造的に利益が確保しにくくなりつつある様子は前段の第1章で確認出来た(【図表 1-9】【図表 1-10】)。

強固なビジネスモデルが次第にマネタイズしにくくなりつつあるのであれば、新しい事業環境に合わせて、外部リソースも活用することも選択肢に入れて戦略的にメディアポートフォリオを再構築することが映像メディア事業者として望まれているはずである。然しながら、B/S 面で余力があるが故に外部リソースを活用したメディアポートフォリオの再構築が遅れてしまっているという構造は、P/L 面で不動産収益依存により抜本的な構造改革が遅れてしまっているという構造と何ら変わらないものと言えよう。

既存ビジネスモデルの維持に注力する地上波放送事業者

一方、外部リソースを活用したメディアポートフォリオの入れ替え以外の観点では、可能な範囲で着実に取り組んでいる。例えばコンテンツ強化の切り口で制作会社の買収や再編、都度トピックスとなっているような自社グループ内の組織再編にも取り組んでいる。キー局では5局中3局が認定放送持株会社に移行して、民放 BS 子会社を連結子会社化するような動きが続いている。メディアポートフォリオの入れ替えというより、既存のポートフォリオを維持してビジネスを行うことに注力しているように見える。

【図表3-20】日本の放送事業者の主要な動き

狙い		公表日	甲〔支配権獲得側〕	乙〔支配権移動・放出側〕
業界取組/合併会社設立 (マルチメディア放送)	設立出資	10/06	KDDI、テレビ朝日 他	メディアフロー放送サービス企画
業界取組/合併会社設立 (マルチメディア放送)	設立出資	06/11	フジテレビジョン エヌ・ティ・ティ・ドコモ 他	マルチメディア放送企画LLC
業界取組/合併会社設立 (インターネット事業)	設立出資	06/03	キー局5社	プレゼントキャスト
組織再編 (ガバナンス強化)	株式取得	08/06	テレビ朝日	朝日新聞社
組織再編 (ガバナンス強化)	株式取得	05~07	フジテレビジョン	ビーエスフジ、ポニーキャニオン、扶桑社
組織再編 (認定放送持株会社化)	組織再編	10/03	テレビ東京ホールディングス	テレビ東京、テレビ東京ブロードバンド、BSジャパン
組織再編 (認定放送持株会社化)	組織再編	08/09	TBSテレビ	東京放送 (執行後:東京放送ホールディングス)
組織再編 (認定放送持株会社化)	組織再編	08/03	フジテレビジョン	フジテレビジョン (執行後:フジ・メディア・ホールディング)
組織再編 (BS子会社化)	連結子会社化	11/05	東京放送ホールディングス	BS-TBS
組織再編 (CS子会社化)	株式取得	10/12	テレビ東京ホールディングス	日経シー・エヌ・ビー・シー
組織再編 (BS子会社化)	完全子会社化	10/11	フジ・メディア・ホールディングス	ビーエスフジ
組織再編 (CS事業譲渡)	事業譲渡	09/11	テレビ東京	テレビ東京ゴルフダイジェスト・オンラインLLC
組織再編 (FMラジオ完全子会社化)	完全子会社化	09/06	テレビ東京	エフエムインターウェーブ
組織再編 (CS子会社化)	株式取得	08/02	テレビ朝日	日本ケーブルテレビジョン 他1社
産業再編 (クローズ)		05~11	楽天	東京放送
産業再編 (クローズ)		05~08	フジテレビジョン	ライブドア
放送収入強化 (制作会社)	完全子会社化	11/03	テレビ朝日	放送技術社、テイクシステムズ、トラストネットワーク、テレビ朝日クリエイティブマッドハウス
放送収入強化 (コンテンツ強化)	引受	11/02	日本テレビ放送網	マッドハウス
放送収入強化 (コンテンツ強化)	株式取得	10/10	テレビ朝日	シンエイ動画
放送収入強化 (コンテンツ強化)	設立出資	08/06	日本テレビ放送網、 トムズ・エンタテインメント他	アンパンマンデジタル有限責任事業組合
放送収入強化 (コンテンツ強化)	引受	07/09	東京放送、フジテレビジョン、 日本テレビ放送網、テレビ東京	東映
放送収入強化 (CS事業強化)	株式取得	07/03	テレビ東京	エー・ティー・エックス
放送収入強化 (制作会社)	連結子会社化	07/02	テレビ東京	テクノマックス
放送収入強化 (クリエイティブ系、制作)	出資	07/02	テレビ朝日、デジタルスケープ	プロスタTV
放送収入強化 (コンテンツ強化)	設立出資	06/02	日本テレビ放送網、 エヌ・ティ・ティ・ドコモ	有限責任事業組合 D. N. ドリームパートナーズ
放送収入強化 (コンテンツ強化)	設立出資	06/01	フジテレビジョン、 プロダクション・アイジー	FILM有限責任事業組合
放送収入強化 (関連事業者関係強化)	引受	05/11	テレビ東京、テレビ朝日 他	吉本興業
放送外収入強化 (通販事業完全子会社化)	株式取得	10/03	フジ・メディア・ホールディングス	セシール
放送外収入強化 (サッカー事業)	株式取得	09/09	東京ヴェルディホールディングス	日本テレビフットボールクラブ
放送外収入強化 (映画事業)	株式取得	09/01	日本テレビ放送網	日活
放送外収入強化 (小売事業)	株式取得	08/07	東京放送	スタイリングライフ・ホールディングス
放送外収入強化 (興行権収入)	引受	08/02	東京放送、ローソンチケット	Key Brand Entertainment, Inc.
放送外収入強化 (通販事業)	設立出資	07/11	日本テレビ放送網、電通、 セブン&アイHD 他	日テレ7
放送外収入強化 (通信連携)	株式取得	07/01	エヌ・ティ・ティ・ドコモ	日本テレビ放送網
放送外収入強化 (ワンセグ、データ放送活用)	設立出資	06/11	フジテレビジョン、リクルート	コネテレ
放送外収入強化 (情報システム)	設立出資	06/08	日本テレビ放送網、 日本ビジネスシステムズ	日テレ情報システム
放送外収入強化 (海外テレビ番組組運動モバイル事業)	株式取得	06/05	フジテレビジョン	PT. Jati Piranti Solusindo
放送外収入強化 (通信連携)	引受	05/12	エヌ・ティ・ティ・ドコモ	フジテレビジョン
放送外収入強化 (インターネット事業/動画配信)	株式取得	10/03	東京放送ホールディングス	GyaO
放送外収入強化 (インターネット事業/動画配信)	株式取得	10/03	テレビ朝日	GyaO
放送外収入強化 (インターネット事業/動画配信)	株式取得	10/03	テレビ東京	GyaO
放送外収入強化 (インターネット事業/動画配信)	株式取得	09/09	日本テレビ放送網	GyaO
放送外収入強化 (インターネット事業/動画配信)	株式取得	09/09	フジ・メディア・ホールディングス	GyaO
放送外収入強化 (インターネット事業/放送連動サイト)	引受	07/06	東京放送、三井物産	TMモバイル企画 (執行後:TRUSTiグネット)
放送外収入強化 (インターネット事業/動画配信)	設立出資	05/07	東京放送、 エス・エー・コンビニエンス・クラブ	TCエンタテインメント
放送外収入強化 (インターネット事業/携帯ワンセグ連)	引受	05/06	日本テレビ放送網、東京放送、 フジテレビジョン	インデックス
放送外収入強化 (インターネット事業/携帯)	引受	03/12	日本テレビ放送網	サイバード
放送外収入強化 (インターネット事業/販促)	株式取得	03/12	テレビ朝日	リクルート

(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

又、映像メディアビジネス以外の放送外収入強化の観点で、不動産の有効活用、通販や物販の買収等の事例は多い。例えばフジ・メディア・ホールディングスのセシールや東京放送ホールディングスのスタイリングライフの買収事例は記憶に新しい(【図表 3-20】)。通販や物販はインターネットメディアを介した EC への展開を重視しているものと推測される。

2. インターネットメディアに対する取り組み

インターネットメディアに対する取り組みは各局足並みを揃えながら慎重に対応

インターネットに対する取り組みについては、自社で取り組んでいる事例が多く、Facebook や Twitter と言ったソーシャルメディアの有効活用等は十分に着手している。又、アプリ制作等現在考えられる最新のトピックスについては早期に着手しているように見受けられる(【図表 3-21】)。

一方、他社インターネット事業の買収事例は殆ど見受けられない。特にインターネット動画配信の取り組みとして、自社運営サイトへの導線確保する為にプロモーションサイトの位置付けで行われている「テレビドガッチ」事業や、GyaO の動画配信事業にキー局が足並み揃えて出資を行う事で、慎重に対応している様子が窺える。然しながら、なかなかマネタイズに繋がっていないことが窺える。

直近の事例では、2011 年 8 月キー局 5 局+電通で、インターネット TV に対応した有料課金型の VOD サービスを共同推進していく事が発表された。プレス内容では詳細ははっきりしないもののユーザーインターフェースを工夫しながら、リニアな(リアルタイムな)放送に通信経由の付加価値情報を提供していくことで、リアルタイム視聴を促す工夫をするということである。

【図表3-21】日本の放送事業者のネットメディア対応

	NHK	日本テレビ	TBS	フジテレビ	テレビ朝日	テレビ東京
動画配信（有料課金）	NHK オンデマンド	日テレ オンデマンド	TBS オンデマンド	フジテレビ On Demand	テレビ朝日 動画	テレビ東京 オンデマンド
ストーリーミング	○	オープンPF	オープンPF	○	-	オープンPF
ダウンロード	-	-	-	△(PCのみ)	△(PCのみ)	-
決済	自社で課金	他社PFにて課金	他社PFにて課金	自社で課金	自社で課金	他社PFにて課金
料金プラン					仮想通貨利用	
単品	○	○	○	○	○	○
パック購入	○	○	○	○	○	○
月額	○	-	-	月額定額 (コース別)	○ (通貨継続購入)	-
配信提携	PCプラットフォーム モバイル プラットフォーム TV配信 プラットフォーム スマートフォン 配信	配信提携 にて対応 - CATV中心に提携 自社対応	○(8社) ○(12社) ○(8社) ○(5社)	○(4社) ○(4社) ○(12社) ○(6社)	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○
動画配信（無料広告）	-	第二日本テレビ	-	見参画(ミサンガ)	-	てれとWatch!
動画共有サイト	-	日本テレビダバ	-	ワッチミー!TV	-	-
ゲーム	-	日本テレビダバ 等	くーまんの 12星座占い 等	フジテレビ ゲームス フジテレビ ブラネッツ 等	- 等	- 等
アプリ	対応	対応	対応	対応	対応	対応
インターネットサービス		BLOG日テレ ママモコモ 等	モバイル コンテンツ アナウンスBoo! 等	フジテレビ ブログ(ZOO) 等	asahi blog 等	
ソーシャルメディア				イマつぶ		
Facebook	○(公式)	○(番組毎)	○(公式/報道)	○(公式)	○(公式)	○(公式)
YouTube	○(公式)	-	○(公式/報道)	○(公式)	○(公式)	○(公式)
Twitter	○(公式)	○(公式)	○(公式/報道)	○(公式)	○(公式)	○
Ustream	-(震災時対応)	○ (一部番組連動)	○(公式)	- (震災時対応)	- (震災時対応)	○
ニコ動	-(震災時対応)	○ (一部番組連動)	- (震災時対応)	- (震災時対応)	-	○

(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

IV. 日米放送メディア事業者(メディアコングロマリット)の現状分析のまとめ

最後に、日米放送メディア事業者(メディアコングロマリット)の現状分析を踏まえて得られた全体像を総括することとしたい。

1. 米国メディアコングロマリットの現状分析のまとめ

(1) 米国メディアコングロマリットが形成される上で 1971、1972 年制定された番組制作と流通の仕組みを規制するプライムタイムアクセスルール、フィンシンルールは大きい役割を果たした。①制作会社が番組の著作権を保有②ネットワーク以外の番組流通の仕組みとしてシンジケーション市場が発達、といった現在の米国映像メディア産業を形作る土台、特徴が築かれ、水平分離の産業構造が形成された。この段階で、各社マネタイズの源泉として重視されたのは、広告収入のプラットフォームとして機能する地上波ネットワークであった(【図表 3-22】の A)。

(2) 1995、1996 年に両法廃止になると、それぞれのプレイヤーが業態の枠を超えた競争に突入、結果として地上波ネットワークやスタジオを中心としたメディア集中が進行してメディアコングロマリットを形成した。広告ビジネスにおいては、地上波ネットワークのプライムタイムのみのセールスでは顧客ターゲットの属性が均一になりがちだった為、一定のリーチを確保し、より顧客ターゲットが細分化されやすいケーブルネットワークの広告市場が拡大発展した。従来 of 広告収入のプラットフォームとしての地上波ネットワークから、ケーブルオペレーター経由の課金収入と広告収入を両方獲得出来るプラットフォームとしてのケーブルネットワークや、コンテンツマルチユースによる放映権収入を獲得出来る映画スタジオ、テレビスタジオ等に、マネタイズの源泉が拡大した。(【図表 3-22】の B、B')

(3) 水平分離構造の為、メディアの選別は比較的容易で、各メディアコングロマリットは、事業環境に応じて積極的にメディアポートフォリオの入れ替えを行っている。①マネタイズの源泉である番組を作り出し、様々な権利収入を確保出来るコンテンツレイヤー②コンテンツを束ねて卸売をし、広告収入や課金収入で効率よくマネタイズしていくチャンネルビジネス等、より上位レイヤーに経営資源を集中し、伝送レイヤーの放送局やケーブルオペレーターは分離する傾向が見て取れる。

(4) インターネットメディアに対しては、これまで様々な取り組みが行われている。インターネットメディアをプラットフォームとして捕らえ、様々なインターネットメディアを買収したり、自らインターネットメディアを作ったりする取り組みは多数見られるが、成功事例はあまり見受けられない。インターネットメディアのメディアとしての特徴やエコシステムが既存映像メディアのビジネスと大きく異なる為、マネタイズしにくい事が最大の要因であろう。最近の傾向では、例えばウルトラバイオレット(DECE)のように、コンテンツサプライヤーとしての役割に特化し、プラットフォームに対する放映権の提供方法をコントロールすることでマネタイズを図る戦略に移行し始めている(【図表 3-22】の C)。

2. 日本の地上波放送事業者の現状分析のまとめ

(1) 放送発展の歴史の過程で、新聞社を中心とした 5 つの系列ネットワークが形成された。県域免許が基本であるが、関東広域圏等の複数の免許等も存在する。

(2) キー局と系列局の間にはネットワーク協定という協定がある。キー局は系列局の放送枠を優先的に確保する代わりに、系列局に対して、番組とCM、ネットワーク費(ナショナルクライアントの広告費配分)を供給するビジネスモデルを取っている。結果として、キー局と系列局のネットワーク関係がより強固なものとなった。

(3) 放送インフラとしてのボトルネック性を有した系列ネットワークの支配力が高まった結果、地上波放送事業者と制作会社の関係が垂直統合的に形成された為、テレビ番組の著作権は基本的に地上波放送事業者が保有するケースが多い。

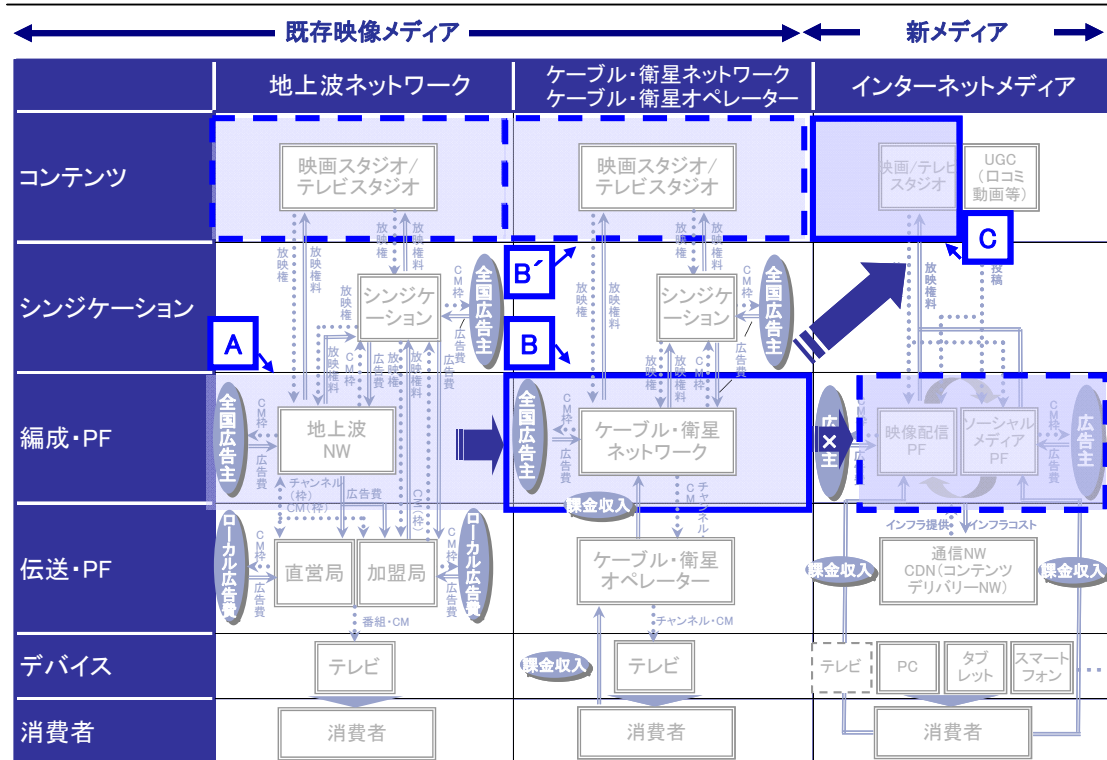
(4) 系列ネットワークを基本とした垂直統合モデルでは特にキー局が、広告収入のプラットフォームとしての役割と放映権収入を確保するコンテンツホルダーを兼ねたマネタイズの源泉である。【図表 3-23】の A)。

(5) 系列ネットワークを中心とした垂直統合モデルは結果として強固なビジネスモデルを形成したが、キー局を中心としたエコシステムが、制作会社発展の障害になった点は否めない。制作会社が系列の垂直統合モデルに組み込まれた結果、地上波放送事業者経由でクライアントからもらう制作費が売上の上限となり、それ以上の制作費を作品に投入できない苦しい状況に置かれている。

(6) 系列ネットワークを中心とした地上波放送によるテレビ広告市場が発展した結果、米国のようなケーブルネットワークの広告市場は育っていない。

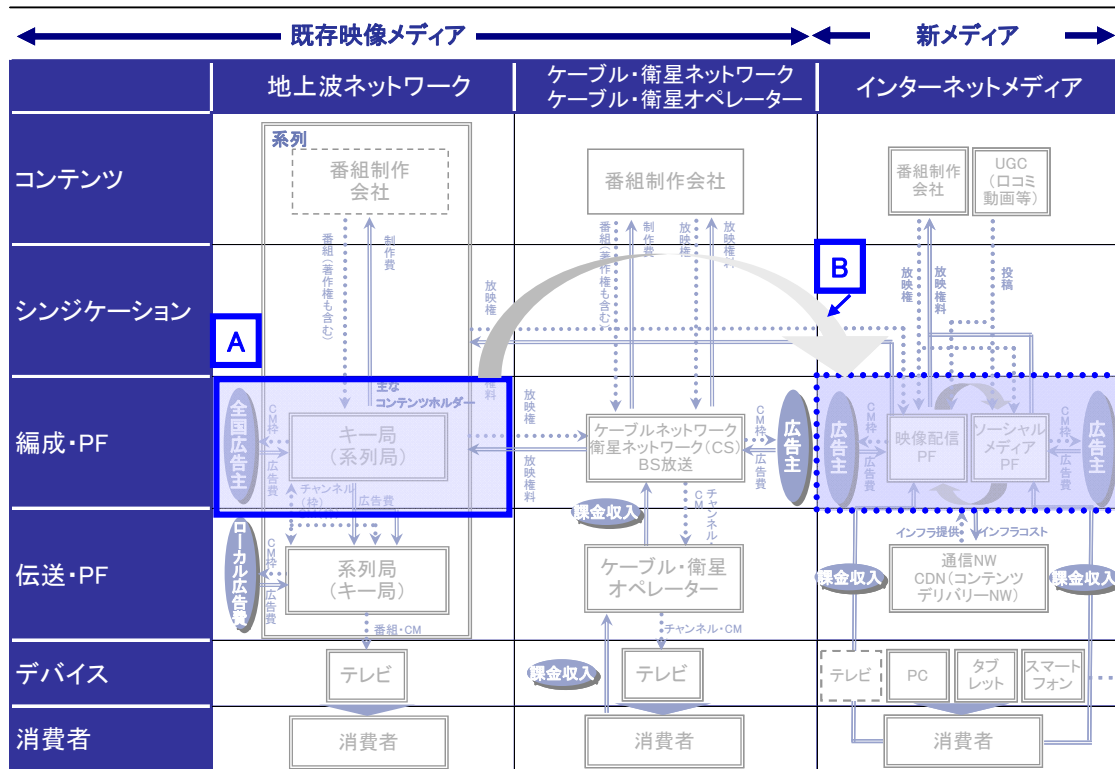
(7) インターネットメディアに対しては、これまで様々な取り組みが行われているが、米国と比べると各事業者とも慎重な対応をしている。インターネットメディアのメディアとしての特徴やエコシステムが既存映像メディアのビジネスと大きく異なる為、マネタイズしにくい事が最大の要因である。然しながら、各事業者とも最新のサービスを含め、自らが取り組める範囲で少しずつ取り組んでいる【図表 3-23】の B)。

【図表3-22】米国のメディアコングロマリットの現状分析概観



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表3-23】日本の地上波放送事業者の現状分析概観



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

第4章 放送メディア事業者(有料放送事業者)の現状分析

第4章では米国の有料放送事業者として Comcast、Verizon、DirecTV、日本の有料放送事業者としてジューピターテレコム(J:COM)、NTTグループ、WOWOWの現状や事業戦略を分析することで事業者の全体像を概観することとしたい。

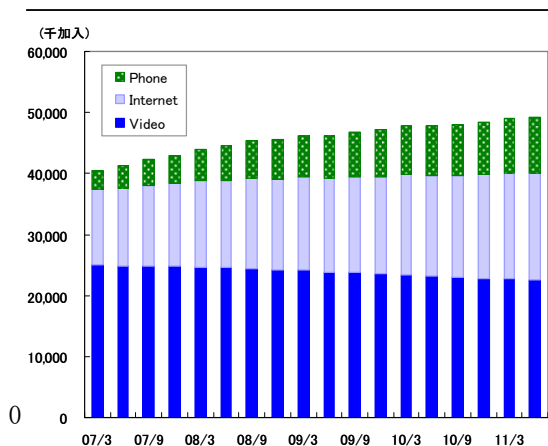
I. 米国の有料放送事業者の現状分析

1. Comcastの事業戦略

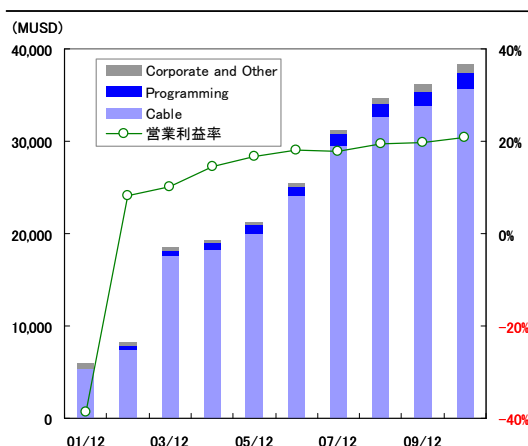
映像サービスの加入者の落ち込みを通信サービスで補う構造

まず初めにケーブルテレビ事業者最大手のComcastの状況から概観したい。【図表4-1】に示すとおり、サービス全体についての加入者は増加を継続しており、会社全体としての売上高も増加傾向にあることが確認できる。サービスの内訳では、放送サービスの加入者は減少傾向にあり、インターネットと電話のサービスの加入者が増加を継続している。映像系のサービスの減少とインターネット接続や電話等の通信系サービスの増加は、有料放送事業者の収益構造が放送事業から通信事業へ軸足がシフトしていることを伺わせている。

【図表4-1】 Comcast 加入者推移



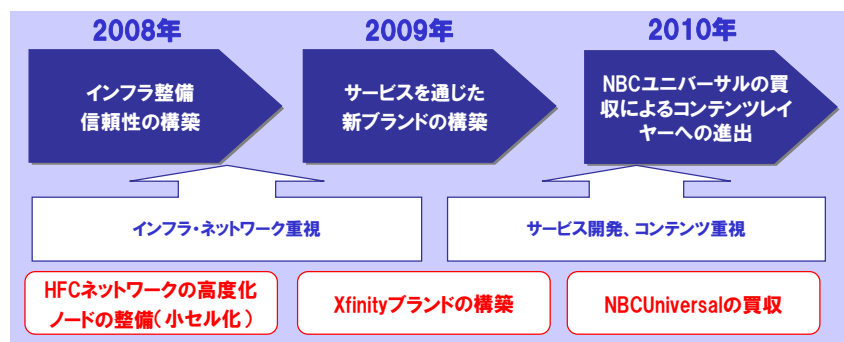
【図表4-2】 Comcast 売上・利益推移



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

過去3ヵ年(2008年から2010年)のComcastの事業戦略を振り返ってみると、大きい流れとして、インフラレイヤーの整備を行った後に、コンテンツ・サービスレイヤーでの強化を推進している事が伺える。

【図表4-3】 Comcastの基本戦略



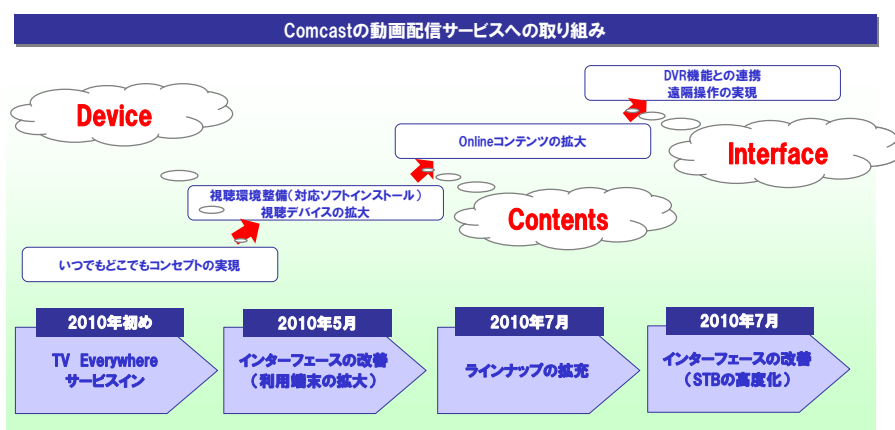
(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

インフラの高度化の次にはコンテンツレイヤーの強化を推進

2008 年には主に HFC ネットワークの高度化やノードの整備(小セル化)を推進することでネットワーク効率を高めるインフラ中心の戦略を展開していたが、2009 年からはサービス中心の戦略に舵を切っており、XFINITY ブランドの構築や2010年にはNBC Universalの買収によるコンテンツレイヤーへの進出を行うことで、全体としてサービス開発やコンテンツ重視の戦略にシフトしつつある。

特に、足許のサービスへの取り組みとして注目されるのが、動画配信サービスへの取り組みである。2009 年末に「TV Everywhere」構想として公表されたサービスであるが、2010 年初めにサービスインを開始して以降、「いつでも・どこでも」のコンセプトを実現させるべく、インターフェースのメンテナンス、コンテンツのラインナップを充実させることでサービスの高度化を実現している。サービスの位置づけとしては、収益増加というよりは既存サービスの利便性向上に伴う解約率の低下を目的としたものとなっており、既存顧客の囲い込み戦略が展開されている。

【図表 4-4】 Comcast の動画配信サービスへの取り組み



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

2. Verizon の事業戦略

続いて通信事業者として有料放送サービスを展開している Verizon について概観したい。固定通信と移動体通信事業を中心に事業を展開している全米第2番目の事業者である。サービス別の売上高では固定通信部門の減少を移動体通信部門の増加が補うことで足許は売上高の増加トレンドを継続している。

固定通信部門の収益の押し上げ要因としての「Fios」サービス

減収傾向が継続する固定通信部門において収益の押し上げ要因として期待されている映像サービス「Fios」であるが、サービス開始以降、堅調に加入者を獲得しており、固定通信加入者に占める「Fios」利用者の比率は約14%まで着実に増加を継続している。現在はサービスの高度化を推進しており、特に固定通信と移動体通信の双方を展開している強みを活かしてデバイス連携を促進したサービス「Flex View」を展開している。

【図表 4-5】 Fiosサービスの最近の状況

年	サービス展開	最重要課題
2008	1,000万世帯を対象に、Fiosブランドにて、上り50Mbps/下り20Mbpsの新たな高速インターネット接続サービスを提供開始 - ニューヨーク州のPublic Service Commissionは、映像サービスの競争促進のため、Verizonに対して、同市内の5つの区における映像サービス提供を承認	
2009	- FiosのDVR遠隔操作機能を強化 (webベースでの、録画予約、予約修正・削除等) し、Fios顧客に無料提供 - 北西部諸州および中部大西洋岸諸州にて、携帯電話をバンドルしたクワッドプルプレイサービスを提供開始 (Fios以外的高速インターネット接続や、DirecTVとの組合せも含む)	
2010	- 既存Fiosネットワーク (GPON) を使った、約1Gbpsの高速インターネット接続の実験が終了 - 次世代FTTH技術 (XG-PON) を使った、上り10Gbps/下り10Gbpsの高速インターネット接続の実証実験が終了 - マルチデバイス対応のVODサービス "Flex View" がリリース - Fiosブランドにて、上り150Mbps/下り35Mbpsの高速インターネット接続を提供開始	

(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

Flex View とはテレビ、携帯、PC で映像の視聴が可能なサービスであり、複数のデバイスでの視聴が無料となっている (Fios 加入者は 4 つのデバイスまでサービスの利用が可能)。利用者の認証は暗証番号で行われており、VOD コンテンツの購入等も可能となっている。通信事業者ならではの固定、移動通信網を活用したデバイス連携を差別化要因とする一方で、VOD タイトルが 2,000 となっており、競合するケーブルテレビ事業者対比、今後の課題はコンテンツラインナップにあると推察される。

3. DirecTV の事業戦略

通信サービスバンドル提供の観点から多くの通信事業者と連携を推進中

第三に、米国の有料放送事業者として衛星放送事業者である DirecTV を取り上げてみたい。衛星放送事業者は基本的には放送サービスを展開しており、自社リソースとして、通信インフラを保有していないことから自社で「電話」と「インターネットサービス」を展開することは出来ない状況にある。

斯かる状況下、衛星放送事業者については通信サービスと映像サービスのバンドル販売を実施すべく、大手の通信事業者とのアライアンスを積極的に展開している。サービスの連携は単なるバンドル販売に留まることなく、動画配信サービス、端末連携の領域まで拡大している。

具体的には、自宅内と自宅外を分けて「いつでも、どこでも」のコンセプトを実現すべく、以下 2 項目を中心にサービスを展開している。① 自宅内では DVR²⁹ 対応機器の普及や UI³⁰ の向上を行うことで STB (セットトップボックス)³¹ の活用を行うことで映像関連サービスの取り組みを本格化させている。② 自宅

²⁹ DVR とは「Digital Video Recorder の略称を指し、テレビ放送の映像等をハードディスクにデジタル・データとして記録する方式のビデオレコーダー」のことを示す。

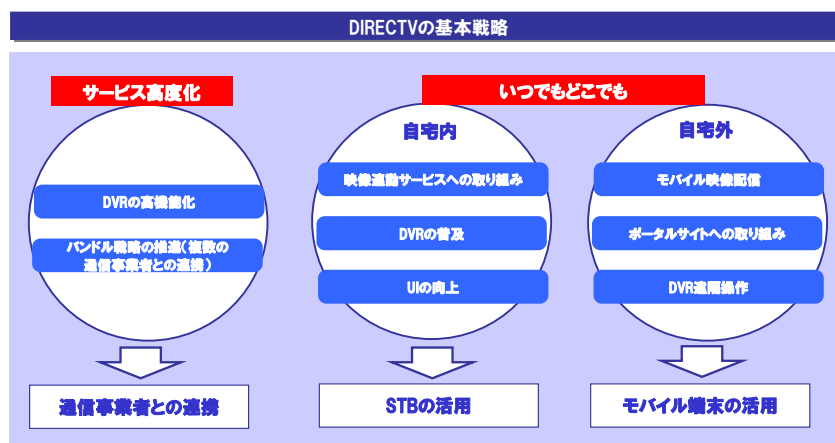
³⁰ UI とは「User Interface の略称を指し、ユーザーに対する情報の表示様式や、ユーザーのデータ入力方式を規定する、コンピューターシステムの「操作感」のことを示す。

³¹ STB (セットトップボックス) とは「Set Top Box の略称を指し、ケーブルテレビ放送や衛星放送、地上波テレビ放送、IP 放送などの放送信号を受信して、一般のテレビで視聴可能な信号に変換する装置」のことを示す。

外においては視聴機会の取り込みという観点からモバイル端末への映像配信サービスの開始や、ポータルサイトへの取り組み等を積極的に展開している。

衛星放送事業者はケーブルテレビ、通信事業者との比較においてはインフラを持たない状況をアライアンスによって乗り切り、サービス開発を積極的に推進することで競合他社との差別化を図っているといえよう。

【図表 4-6】 DirecTV の基本戦略



（出所）会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

Ⅱ. 日本の有料放送事業者の現状分析

これまで米国の主要事業者の取り組みについてサービスへの取り組みなどを中心に事業戦略面を概観してきたが、続いて、日本の有料放送事業者である NTT グループ、ジュピターテレコム(J:COM)、WOWOW について概観を見ていきたいと思う。

1. NTT グループの事業戦略

NTTグループはフレッツ・テレビ、ひかりTVの双方のサービスで映像戦略を推進

まず始めにNTTグループの映像系サービスの現状について見てみたい。NTTグループの地上波再送信を含めた映像サービス事業への取り組みは大きく分けて 2 つ存在している。RF³²方式による「フレッツ・テレビ」、IPマルチキャスト方式³³による「ひかりTV」である。

【図表 4-7】 NTT グループの映像系サービスの提供可能エリア

2011年6月末時点	対象エリア	対象世帯	開始時期
1 フレッツテレビ	北海道、福島、東京23区、 東京都下、千葉、埼玉、 神奈川、愛知、滋賀、 京都、大阪、兵庫、徳島、 奈良、三重、岐阜、和歌山の各地域	約 2,838万世帯	NTT東：08年7月1日 NTT西：08年12月上旬
2 ひかりTV (IP再送信サービス)	北海道、宮城、東京、神奈川、千葉、 埼玉、栃木、群馬、茨城、石川、静岡、 愛知、大阪、京都、兵庫、広島、 福岡、沖縄、熊本	約 3,745万世帯	08年3月31日 (IP再送信サービスは08年5月9日)

（出所）会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

（注）対象世帯数は総務省2011年3月住民基本台帳 市町村別の世帯数より算出

³² Radio Frequency の略であり、映像コンテンツを高周波信号により伝送する方式

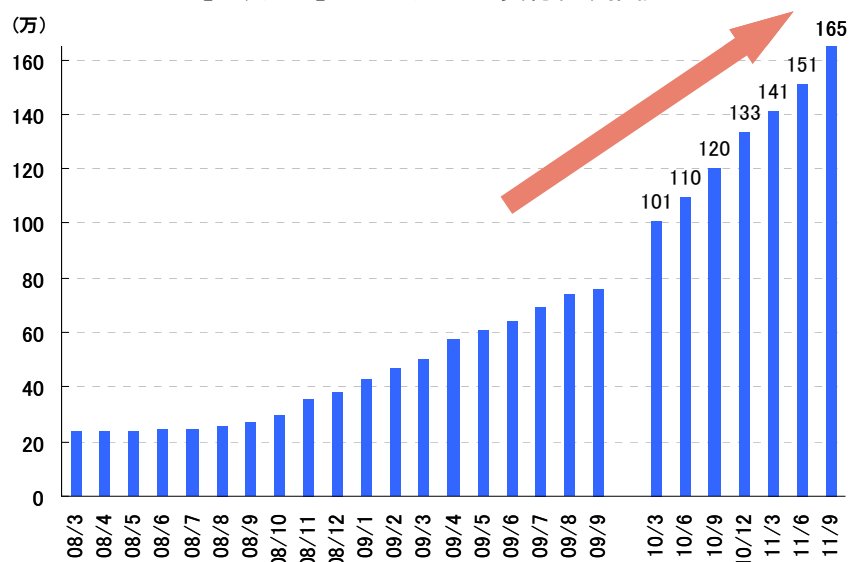
³³ IP マルチキャスト方式は映像コンテンツを IP パケットにより伝送する方式

フレッツ・テレビはNTTグループのFTTH³⁴サービスである、フレッツ光を利用して、スカパーJSAT株式会社(スカパー)の100%子会社である、株式会社オプティキャスト(オプティキャスト)が提供する放送サービスにより、地上放送(デジタル/アナログ)とBS放送(デジタル/アナログ)が受信できるRF方式によるサービスである。メリットとしては地上デジタル放送やBSデジタル放送受信用のアンテナの設置が不要であることが挙げられ、NTTグループは2008年7月以降、地上デジタル放送への移行対策としてフレッツ・テレビを積極的に販売している。

価格は放送サービスとインターネットサービスのセットで東日本電信電話株式会社(NTT東日本)が月額税込み6,667.5円～、西日本電信電話株式会社(NTT西日本)が同6,426円～であり、インターネット接続とテレビ放送の視聴が可能となっている。アンテナの設置を嫌う一戸建てユーザーや、テレビ端子があればどの部屋でも利用が可能であるという利便性が奏功して、短期間ではあるが相応の加入を確保している。2011年3月末時点でのサービス対象エリアは首都圏、関西圏、中京圏を中心に、約2,838万世帯³⁵がサービス提供可能エリアとなっている。

株式会社NTTぷららが運営し、全国的にサービス展開されている「ひかりTV³⁶」について概観したい。ひかりTVはフレッツ光を利用して多チャンネル放送サービス、VOD(Video On Demand、ビデオ オン デマンド)サービスを展開し、更にNTT東日本とNTT西日本(以下、NTT東西)の提供するフレッツ光ネクスト(NGN³⁷)上では、地上デジタル放送のIP同時再送信サービスも提供している。

【図表 4-8】 ひかり TV の契約者数推移



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

³⁴ FTTHとは、「Fiber To The Home」の略称で、光ファイバーを使った通信網のことを示す。

³⁵ 対象世帯数については総務省 平成22年3月住民基本台帳 市町村別の世帯数より算出

³⁶ フレッツ光を利用した映像サービス。但し、地上デジタル放送IP再送信を視聴する場合のみ「フレッツ光ネクスト(NGN:以下参照)」の利用が必要となる。

³⁷ NGNとはNext Generation Networkの事。従来の電話網が持つ信頼性・安定性を確保しながら、IPネットワークの柔軟性・経済性を備えた次世代の情報通信ネットワークのことを指す。

「フレッツ・テレビ」との大きな違いは放送サービスに加え、VODのサービス(20,000 タイトル以上)が利用できることにある。2008 年 3 月のサービス開始³⁸以降、加入者の伸びは緩やかに増加していたものの、2008 年の夏場以降、加入者数は急激に増加した。増加の要因は積極的なマーケティング活動や、STB(セットトップボックス)の改善、旧サービス(4th MEDIA、OCNシアター、オンデマンドTV)のプラットフォームの統合が完了した事による利用環境の向上等が影響しているものと考えられる。

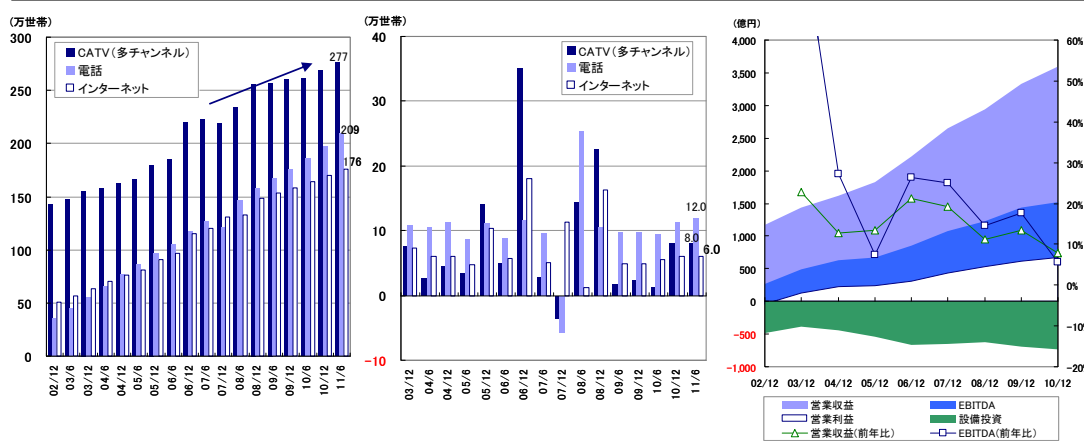
2011 年 6 月末時点でのサービス提供可能エリアは NGN のサービス提供エリアを中心とした約 3,745 万世帯であり、我が国世帯の 70%超までカバーするに至っている。今後も NGN サービス提供エリアの拡大は進むと考えられ、IP マルチキャスト方式による地上デジタル放送の同時再送信のエリアは地方都市へ広がる計画である。

2011 年 7 月 24 日の地上デジタル移行は完了したが、地上波 IP 同時再送信サービスには一定の訴求効果があることから、NGN のエリア拡大に伴う IP 同時再送信サービスの普及に合わせて、今後もひかり TV の加入者獲得が継続することと考えられる。

2. ジュピターテレコム(J:COM)の事業戦略

次に我が国最大のケーブルテレビ事業者であるジュピターテレコム(J:COM)の状況を概観したい。ジュピターテレコム(J:COM)については、自社の各営業部隊DSR³⁹を中心とする能動的な営業活動に加え、活発なM&Aを通じ、着実に顧客基盤を増加させることで事業規模を拡大させている。同時に、ケーブルテレビ加入者の圧倒的な顧客基盤を背景にサービス面で自由度を確保し、新規サービスの導入やコンテンツの拡充に注力している。

【図表 4-9】 ジュピターテレコム(J:COM)の加入者数、損益推移



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

³⁸ 地上デジタル放送 IP 再送信サービスについては 2008 年 5 月 9 日開始。現在(2011 年 6 月末時点)で、北海道(一部)、宮城、新潟、東京、神奈川、千葉、埼玉、栃木、群馬、茨城、石川、静岡、愛知、大阪、京都、兵庫、広島、福岡、沖縄、熊本の 20 都道府県で展開されている。

³⁹ Direct Sales Representative の略で直接営業販売員の略称。

利用者の変化に合わせて、トリプルプレイサービスの提供方法を変更することに

特に営業面では販売面チャネルの多様化に注力をしており、従来からの強みとされる DSR 中心の運営に加え、大手不動産事業者と連携をすることで、集合住宅へのバルク営業等、営業体制を整備している。

また、トリプルプレイサービスの販売方法についても一加入者当りの収入を高める従来の戦略に若干の修正を加えている。従来からケーブルテレビ事業者がフォーカスしてきたファミリー層以外に対しても利用者の裾野拡大を行うべく、新しい商品を販売している。具体的には、単身者や若年層向けに J:COM My Style を販売し、TV よりもインターネットや携帯電話を重要視し、オンデマンド視聴をベースとする視聴者層の取り組みを図っている。インターネットサービスに加え、地デジ、BS、VOD サービスを利用することで月額 2,660 円～6,880 円程度の収入を得ている。上記ターゲット利用者について言えば、ARPU については減少するが利用者数については増加させることで全体としての成長を継続させる方向感である。

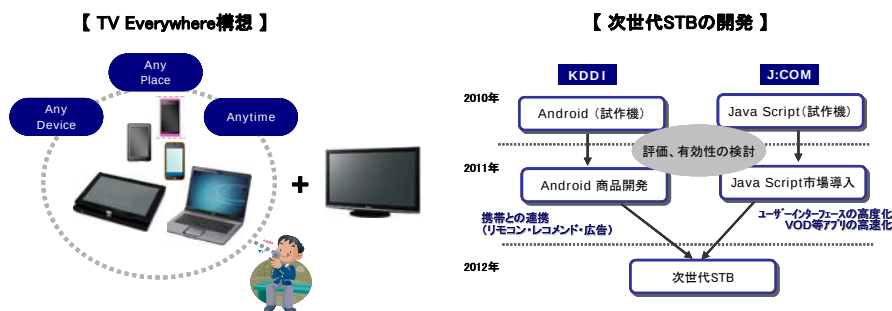
【図表 4-10】 ジュピターテレコム(J:COM)の
トリプルプレイサービスの販売方法

ターゲット	特徴	視聴形態	対応している商品
ファミリー層	- J:COMの主力顧客層 - 複数世代、複数利用者 - 多様な好み、生活スタイルの集合体	リアルタイム視聴	ベーシック+VOD インターネット 固定電話 8,800円～9,500円
単身層・若年層	- J:COMの未開拓層 - 多様なメニューから個別切り出し - TVよりもネット・ケータイ	オンデマンド視聴	VOD 地デジ・BS(再送信) 通信サービス 2,660円～6,880円

(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

新規サービスの展開という観点では、米国の Comcast や DirecTV を模倣する形でジュピターテレコム(J:COM)は TV Everywhere 構想を公表している。いつでも、どこでも、どんなデバイスでもテレビサービスが利用できるといったコンセプトであり、2010 年に資本参加した KDDI と連携する形で Android をベースにした次世代 STB(セットトップボックス)を開発する方向感であり、将来的には au スマートフォンとの連動サービスを企図している。有料放送事業者を取り囲む事業環境は競争環境が激化しており、今後については、既存の加入者を様々なサービスで囲い込む視点が一層重要になるものと拝察される。

【図表 4-11】 ジュピターテレコム(J:COM)の TV Everywhere 構想について

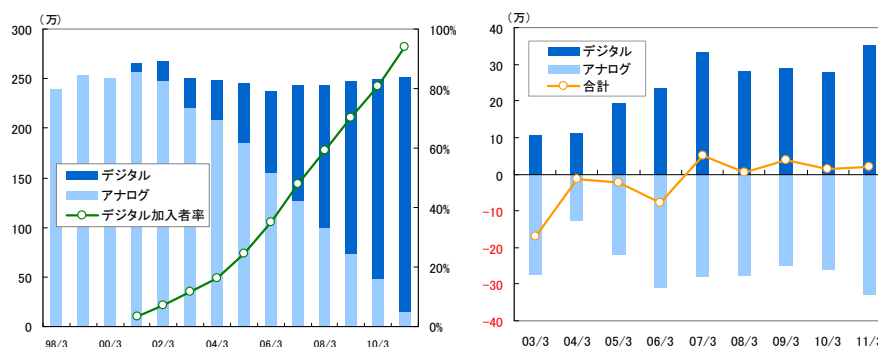


(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

4. WOWOW の事業戦略

第三に我が国衛星放送事業として WOWOW を取り上げてみたい。【図表 4-12】では足許の期間純増が 5 期連続で増加していることが確認でき、着実に加入者基盤の裾野を広げている。

【図表 4-12】 WOWOW の加入世帯数について



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

足許はコンテンツの制作能力を強化、加えて、スマートフォン上でのサービス展開も積極推進

最近では自社制作番組に対して積極的な取り込みを展開しており、映画の年間のファーストランを 650 本から 800 本へ引き上げると同時に、オリジナルドラマの制作も 100 本から 125 本まで増加させる等の施策を展開している。特に、有料放送事業者として CM のクライアントに左右されない番組作りが地上波コンテンツとの差別化となっており、更にコンテンツ制作を強化する方向感となっている。

コンテンツを自社制作で充実させると同時に、デバイスの連携についてはスマートフォンとの連携を加速させている。最近ではNTTドコモと連携をする形でコンテンツの共同制作⁴⁰とスマートフォンへの無料配信等を展開している。

2011 年の 10 月に従来の 1 チャンネルから 3 チャンネル体制へ以降することに加え、スマートフォン上の画面においてもメディア展開を複合的に行うことで、更なる付加価値の向上を行いつつ、既存顧客の囲い込み、新規顧客獲得を推進している。

Ⅲ. 日米放送メディア事業者(有料放送事業者)の現状分析のまとめ

これまでの日米放送メディア事業者(有料放送事業者)の現状分析を踏まえて、最後に全体像を考察したい。

日米放送メディア事業者(有料放送事業者)は、インフラ(ケーブルもしくは FTTH)投資を行って消費者の自宅まで線を引き、消費者との接点を直接持つて有料課金を行うインフラ投資型のビジネスモデルである。又、一度消費者が

⁴⁰ 2011 年 4 月、NTT ドコモ、EMI との新しい取り組みとしてミュージックビデオ(ひとつの恋が終わるとき)を 3D 映像にて共同制作し、同社のスマートフォンにおいて無料配信を実施

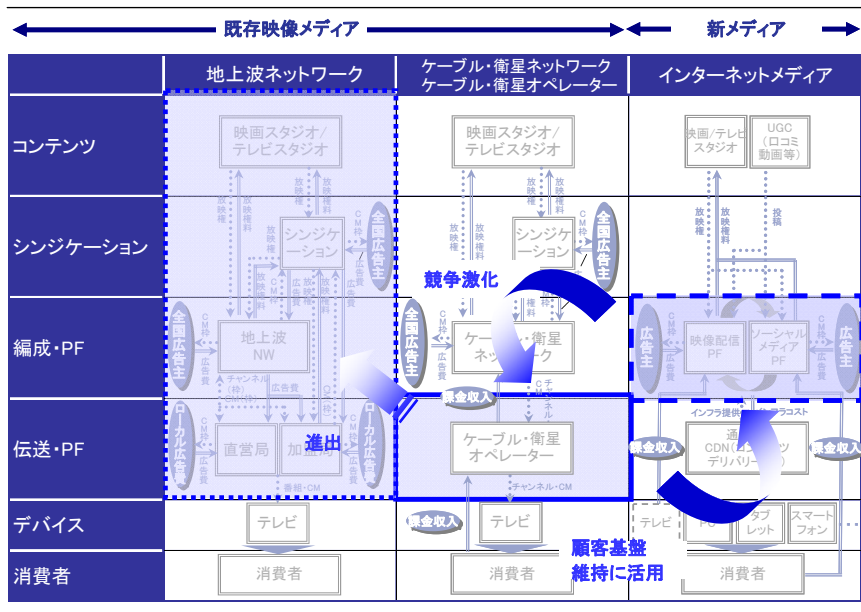
加入すると線が家まで引かれている為解約しにくいモデルという見方も出来よう。

然しながら、近年はインターネットメディアにおける動画配信サービスとの競争が激化しており既存サービスの解約率低下が課題となりつつある現状を踏まえ、インターネットメディアの動画配信サービスを既存サービス加入者のみに無料もしくは安価で提供することで、既存サービスの解約率低下と顧客の囲い込みを図る戦略を取っている。

安価になりがちというインターネットメディアの動画配信サービスの特性を逆手に取り、既存サービスを維持する為インターネットメディアを上手く活用するという方向性である。

また、ComcastによるNBC Universal 買収のように、有料放送事業者が経営の選択肢を増やす為、コンテンツやネットワーク(地上波・ケーブル)といった上位レイヤーを狙う戦略も見受けられる(【図表 4-13】)。

【図表 4-13】 有料放送事業者の現状分析概観



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

第5章 インターネットメディア事業者の現状分析

I. インターネットメディアを活用した映像ビジネス

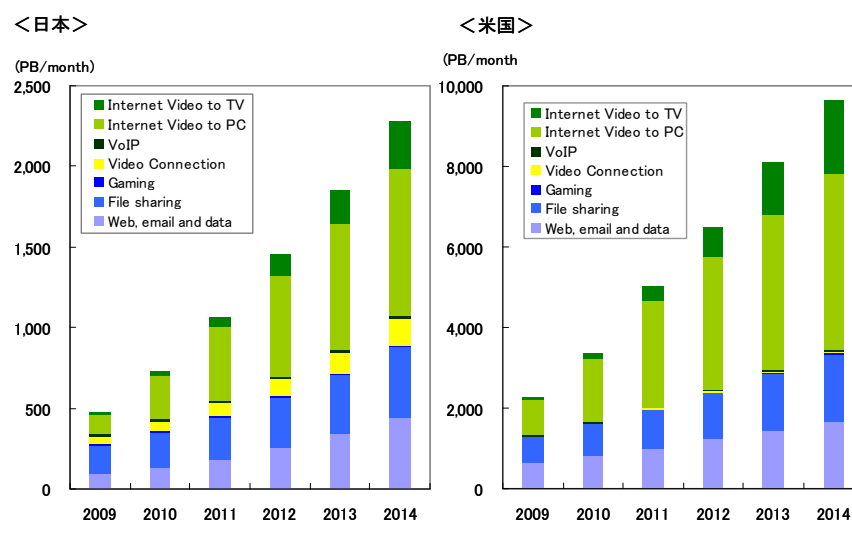
第5章では、インターネットを活用した映像配信ビジネスを行うインターネットメディア事業者の現状や事業戦略について全体像を概観することとしたい。

1. 映像配信ビジネスの分類

今後の流通情報量の伸びは、動画情報流通が牽引する形に

情報のデジタル化で台頭するインターネットメディアに於いて、流通するデジタル情報の種類は文字、音声、画像、映像等色々あるが、データ形態別 IP トラフィック推移を見ると、日米ともに映像情報が加速度的に増加している（【図表 5-1】）。今後インターネットメディアを経由した映像配信サービスは確実に普及していくことが想定される。

【図表5-1】データ形態別トラフィック推移(日米)



(出所) Cisco「Cisco Visual Networking Index:Forecast and Methodology,2010-2015
(http://www.cisco.com/en/US/solutions/collateral/ns341/ns525/ns537/ns705/ns827/white_paper_c11-481360_ns827_Networking_Solutions_White_Paper.html)」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

IP 放送と動画配信

本題に入る前に、インターネットメディアを活用した映像配信サービスの分類について少し触れておきたい。インターネットメディアを活用した映像配信サービスの分類は、IP網⁴¹が開いているか閉じているか、リニア⁴²かノンリニア⁴³で分類すると理解しやすいものと思われる。一般的に、クローズドなIP網を活用したリニア型中心の映像配信を「IP放送」、オープンなIP網を活用したノンリニア型サービス中心の映像配信を「動画配信」と分類するケースが多い（【図表 5-2】）。本章では、オープンなIP網を活用した「動画配信」を行うインターネットメディア事業者を中心に議論を進めることとしたい。

⁴¹ IP 網とは、「パケット交換の仕組みを用いてコンピューターやネットワークを相互接続する通信プロトコル（インターネットプロトコル）を利用したネットワーク」のことを示す。

⁴² (再掲) 本稿において、リニアとは「情報伝達を決まったタイムテーブルで行い、複数コンテンツを編成したチャンネルを扱い、映像配信のコントロールを送信側が制御する」ことを示す。

⁴³ (再掲) 本稿において、ノンリニアとは「情報伝達を決まったタイムテーブルで行う訳ではなく、単品のコンテンツを扱い、動画配信のコントロールを受信側が制御する」ことを示す。

【図表5-2】動画配信の分類

		通信		放送	
		オープン IP網	クローズド IP網	CATV /衛星放送	地上波
リニア (決まった時間に提供、 編成、送信側が制御)		動画配信 (ネット上の 映像配信)	IP放送		
ノンリニア (それ以外、受信側 が制御)	VOD型				マルチ メディア 放送 (モバキャス)
	DL型				

動画配信サービス分類	内容
動画配信	映画やTV番組など、プロが制作したハイクオリティ映像(著作物)を、主としてVODで提供するサービス
動画共有	ユーザーが投稿した動画を、ユーザー同士が互いに共有するコミュニティを提供するサービス
ライブストリーミング	インターネット技術を用いてライブ放送を提供するサービス

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

「動画配信」を更に細分化すると、送り手が制作したプロのコンテンツを提供する「動画配信サービス」、受け手が制作した動画を同時に送り手として投稿し共有する「動画共有サービス」、インターネット技術を用いてライブ放送を提供する「ライブストリーミング」サービス等に分類出来る。

動画配信とソーシャルメディアの関係

「動画配信」のサービスとソーシャルメディア⁴⁴との関係についても、情報伝達の分類である同期、非同期⁴⁵ という概念を使って整理しておきたい(【図表5-3】)。ソーシャルメディアの一番の特徴は、取り扱う情報が「ユーザー」が編集した情報(文字、音声、画像、映像といった情報の分類は関係ない)や口コミで、ユーザーは送り手でも受け手でもある為、ユーザーが主役となるという点である。インターネットメディアという場を介して、ユーザー同士がコミュニケーションすることで形成されるコミュニティという言い方も出来よう。ソーシャルメディアのうち、「動画共有」型サービスは主に非同期情報を扱うメディアであり、「ライブストリーミング」型サービスは主に同期情報を扱うメディアである。

同じく同期情報を扱うメディアとしては、放送波や有料チャンネル、映画が挙げられ、非同期情報を扱うメディアとしては、DVD等の物理メディアやブログ等が挙げられる。

⁴⁴ ソーシャルメディアとは「ユーザーが情報発信し形成していくメディア」のことを示す。

⁴⁵ 同期とは「情報の送信側と受信側の間で時間的ギャップがない状態」のことを示し、非同期とは「情報の送信側と受信側の間で時間的ギャップがある状態」のことを示す。

【図表5-3】動画配信とソーシャルメディアの関係

	既存映像メディア	新メディア・インターネットメディア	
同期型メディア (送信側と受信側の 時間的ギャップなし)	・放送波 ・有料チャンネル ・映画 リニア	ライブストリーミングサービス リニア	動画配信サービス ノンリニア
非同期型メディア (送信側と受信側の 時間的ギャップ有り)	物理メディア ・DVR ・ビデオ ・DVD/ブルーレイ		ソーシャルメディア Facebook/Twitter 動画共有サービス ポータル・ブログ
送り手	作り手	作り手	ユーザー
受け手	ユーザー	ユーザー	ユーザー
運ぶもの	プロの映像コンテンツ	プロの映像コンテンツ	ロコミ、自主コンテンツ コミュニケーション、文字情報

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

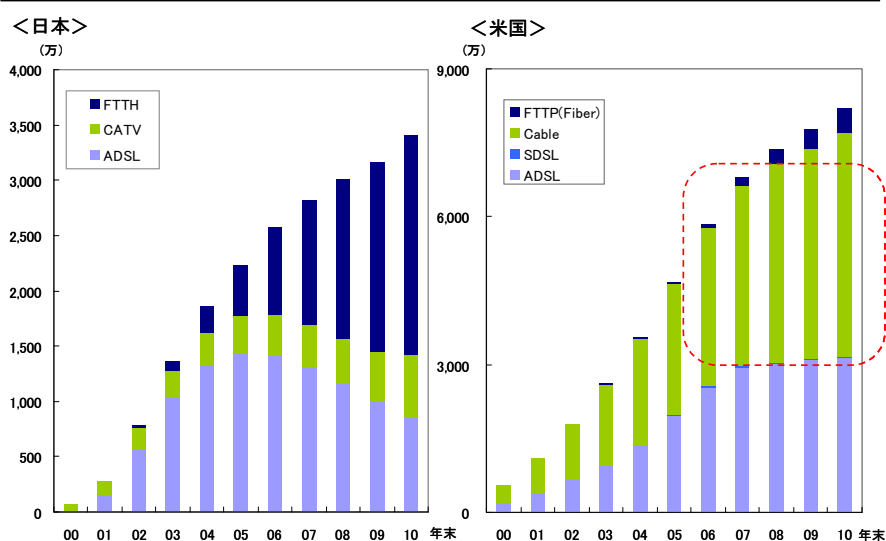
2. 動画配信サービスの普及を促す通信環境の変化

デジタル情報の流通情報量が加速度的に増加し、動画配信サービスが普及していく背景には、普及を促す通信環境の変化が大きい。

普及が進むブロードバンド

通信環境の変化要因として、第一に挙げられるのは、ブロードバンドの普及である。情報のデジタル化に対応し、消費者が容量の大きい動画をストレスなくやり取りする為にはブロードバンドの普及が必須であろう。現状の固定ブロードバンド普及の状況を見ると、2010 年末の段階で米国が約 8,700 万世帯、日本が約 3,400 万世帯となっている(【図表 5-4】)。

【図表5-4】ブロードバンド加入世帯数



(出所) 総務省「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表(各四半期)」、FCC「Internet Access Service: Status as of Dec31,2010」(http://transition.fcc.gov/Daily_Releases/Daily_Business/2011/db1011/DOC-310261A1.pdf)よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

日本は契約の約6割がFTTHであるが、米国ではFTTHが少なく約5割がケーブルインターネットである。

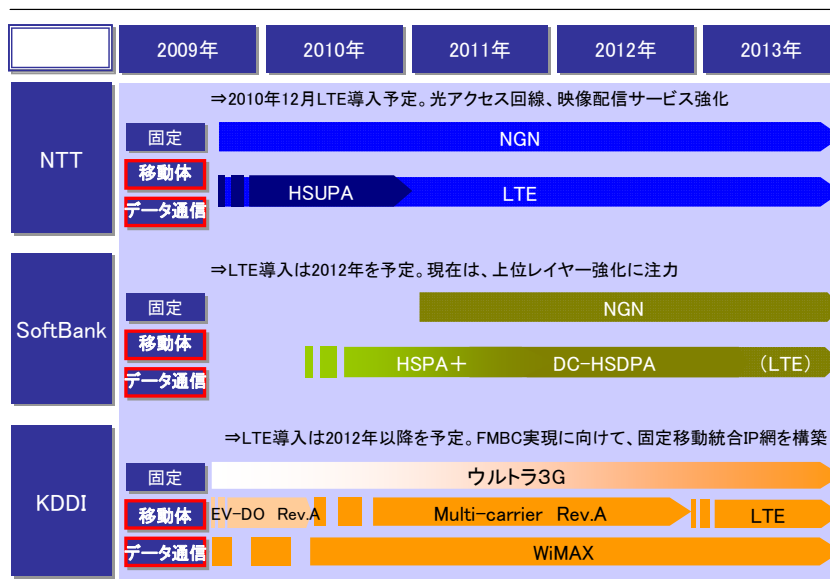
各国とも政府政策にて更なるブロードバンド普及を促す状況

更なるブロードバンド普及の目標を掲げた政策も各国で展開されている。日本では、2009年10月総務省に設置された「グローバル時代におけるICT政策に関するタスクフォース」において、「2015年頃を目途にすべての世帯でブロードバンドサービスの利用を実現する」という「光の道構想」が掲げられ、数々の政策が「最終とりまとめ」の中で制定され、今後は、目標実現の為に作成され工程表に従って政策実行されていくことになった。一方、米国では、2010年3月にFCC(米連邦通信委員会)によって「国家ブロードバンド計画」が提出され、1億世帯(全体の9割)以上の家庭に、下り100Mbps、上り50Mbps超の安価なアクセスを確保することや、世界最大・最速の無線ネットワークの構築等の項目について2020年に達成することを目指している。

通信技術の進展により無線通信速度もADSL並に

通信環境の変化要因として第二に挙げられるのは、モバイル通信技術の進展である。たとえば、2010年12月からドコモでサービス開始したXi(クロスシー)は、LTE(3.9G)と言われる最新の通信方式で、受信時最大37.5Mbpsの通信速度のサービスである。これは、固定ブロードバンドのADSLと比べてもあまり遜色ない通信速度である。スマートフォンやエマージングデバイス⁴⁶等手軽にインターネット環境を確保出来るデバイスが多数出現しているが、インターネット環境の快適さは、無線技術の性能にも大きく左右される(【図表5-5】)。

【図表5-5】モバイル通信技術の進展



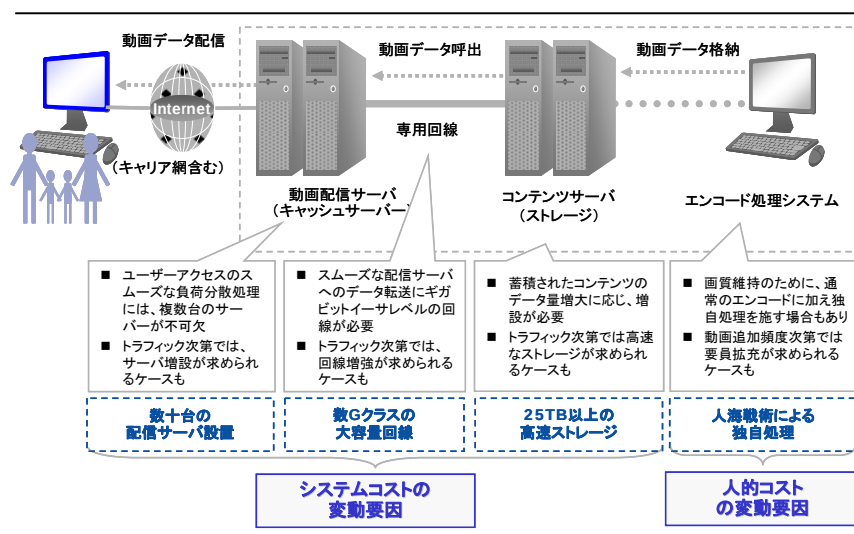
(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

⁴⁶ エマージングデバイス(emerging device)とは、直訳すると新たに出現した機器という意味であるが、本稿では「パソコンでも携帯でもない新たなカテゴリーの通信機器」のことを示す。具体的には、タブレットPC等を指す。

動画配信コストが低下し、動画配信ビジネスは従来よりも利益を確保しやすいビジネスモデルに

通信環境の変化要因として第三に挙げられるのは、動画配信の配信コストが以前よりも低下している点である。動画配信コストの構成要素としては、画像処理コスト(動画ファイルのエンコード⁴⁷等)、サーバーコスト、専用線コスト等のシステムコストがある。これまで挙げた第一と第二の変化要因は消費者メリットが大きい変化要因であったが、第三の変化要因は事業者サイドのメリットが大きい。(【図表 5-6】)

【図表5-6】動画配信システムの構成

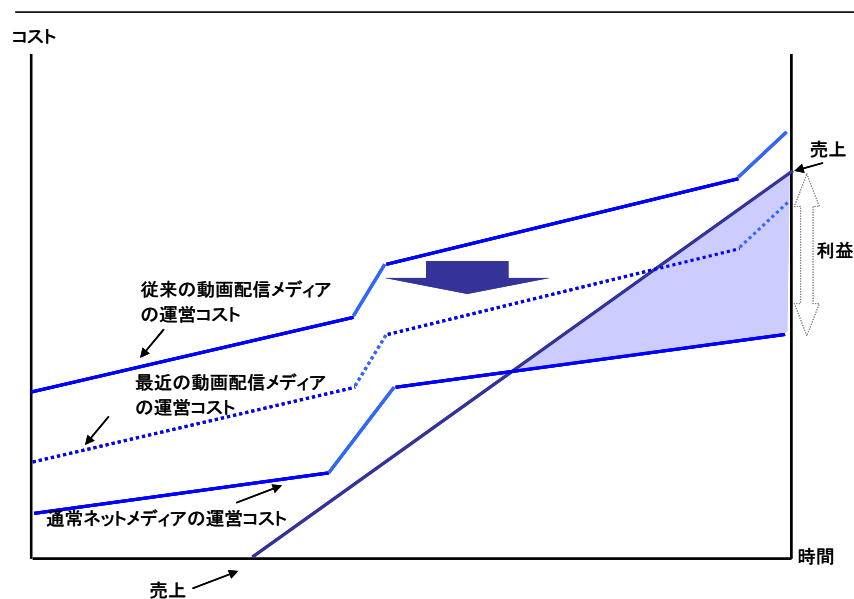


(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

映像情報は、文字や画像よりもデータとして容量が重く、動画配信メディア運営コストは通常のネットメディア運営コストよりも高い。且つ、上記インフラを提供するCDN事業者の料金は従量制を採用しているケースが多く、せっかく加入が増えて損益分岐点が近づいてきても、そのタイミングでトラフィック増大によりコストが増加してしまう為、なかなか利益が出ないビジネスモデルであった。しかし、世界規模でシステム構築している外資系の大手CDN事業者の日本参入や、動画配信事業者増加による単価の下落等の要因でコストが下がり、以前よりも利益が出やすい状況になっている(【図表 5-7】)。

⁴⁷ エンコードとは、「情報の一定の規則に従って、データに置き換えて記録すること。また、ある形式のデータを一定の規則に基づいて別の形式のデータに変換すること」を示す。言い換えれば、当該動画ファイルを動画配信に必要なファイル形式に変換することである。データ圧縮や暗号化等もこれに含まれる。

【図表5-7】動画配信コストの低下イメージ



（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

Ⅱ. 日米インターネット事業者の現状分析

1. 日米の動画配信プレイヤーマッピング

米国の動画配信サービスは無料広告モデルから有料課金モデルとのハイブリッド型に

ここまで動画配信サービスを促す通信環境の変化を見てきたが、本項では日米の動画配信プレイヤーについて簡単なマトリックスを使用してマッピングし、事業者の現状を概観したい。

前段でも触れたが、動画配信の種類には「動画配信サービス」「動画共有サービス」「ライブストリーミング」の三種類あり、マネタイズの為のビジネスモデルは、インターネット広告を活用した「無料広告モデル」、ユーザーに対して課金する「有料課金モデル」、両モデルを併用する「ハイブリッドモデル」がある。

米国の動画配信プレイヤーのうち、「動画配信サービス」のサービス提供する主体は、大きく3つに分類することが出来る。第一は、メディアコングロマリットが展開するサービスである。「HBO.GO」「Viacom.digital」「Turner Digital」「CBS.com」「NBC Universal on Demand」と言った自社が保有する地上波ネットワーク、ケーブルネットワークの作品をインターネット上の自社メディアを活用して提供するサービスや Fox、NBC Universal、Disney の合併により作られた見逃し視聴専門の「hulu」等のサービスが有名である。

第二には、有料放送事業者が展開するサービスが挙げられる。Comcast が展開する「XFINITY」等、「TV Everywhere」構想として、ユーザーのタイムシフト、プレイスシフトニーズに対応し、既存顧客を囲い込む戦略の一環として展開されるサービスである。

第三は、既存映像メディア事業者以外のプレイヤーが運営するサービスで

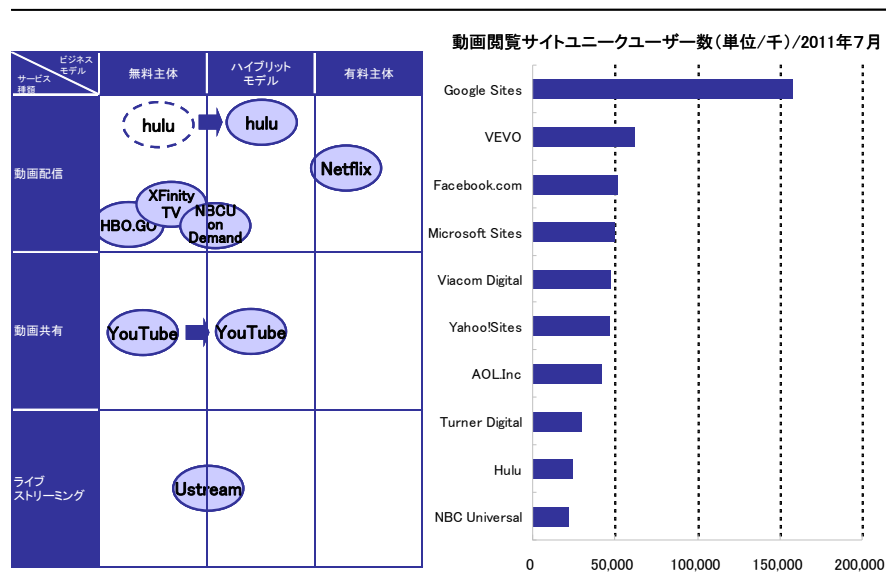
ある。その中でも、オンライン宅配 DVD レンタル事業者が運営する「Netflix」は非常にユーザーに支持されているサービスとなっており、「Netflix」が原因で、ユーザーがケーブルテレビを解約する所謂「コードカッティング」に繋がっているとして話題になっている。

「動画共有サービス」としては、2005 年から展開され、2006 年に Google に買収された「YouTube」が有名である。従来のトップダウン型の動画配信から、ユーザーが投稿するボトムアップ型の動画共有サービスへの転換という意味で、それまでの「動画配信」の在り方を根底から変えたサービスである。

「ライブストリーミングサービス」は、「USTREAM」が挙げられる。2007 年にサービスを開始、インターネット環境とデジタルカメラがあれば、誰でもライブ放送が出来る世界最大規模の「ライブストリーミングサービス」である。

米国の動画配信プレイヤーをマトリックス上で概観すると、従来「無料広告モデル」が中心であったが、近年「有料課金モデル」を併用した「ハイブリッドモデル」に移行している点が指摘できよう(【図表 5-8】)。

【図表5-8】米国の動画配信プレイヤーマッピング



(出所) comScore Press Release「comScore Realease July 2011

U.S. Online Video Rankings(http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Realease/2011/8/comScore_Releases_July_2011_U.S. Online_Video_Rankings#)」(2011年8月22日)等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

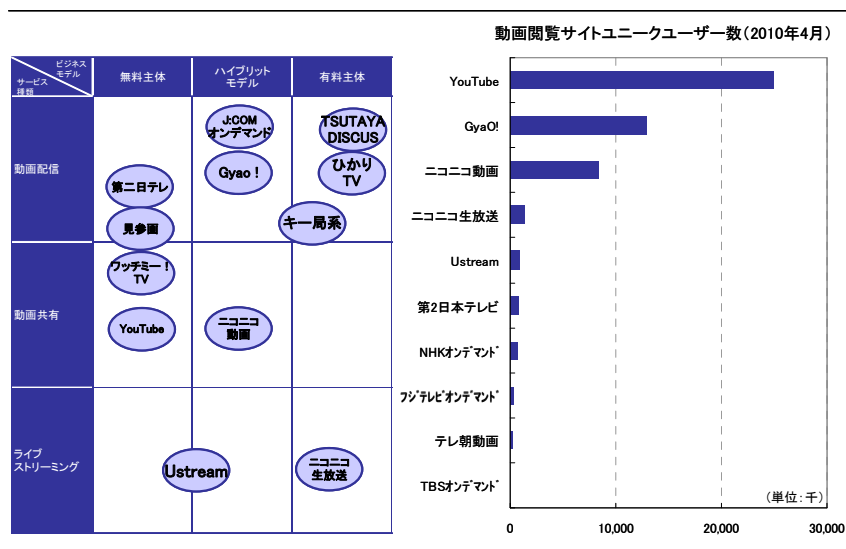
日本の動画配信サービスは有料課金モデルからのケースが多い

次に日本の動画配信プレイヤーに目を転じてみたい。「動画配信サービス」のサービス提供主体は、米国同様、地上波放送事業者、有料放送事業者、既存映像メディア事業者以外の事業者という3グループに分類出来る。そのうち米国と比べて特徴的なのは、地上波放送事業者が展開するサービスである。サービス立ち上げ時は、「有料課金モデル」を基本として立ち上げた事業者が多く(日本テレビ放送網は「無料広告モデル」の「第二日本テレビ」から展開を開始した)、単年度黒字化が確保出来た段階で「無料広告モデル」と併用した「ハイブリッドモデル」に切り替えている。又、「有料課金モデル」のサービスを「無料広告モデル」を同サービスの中で使い分けるのではなく、別サービス

として展開している点や、「無料広告モデル」のサービスのコンテンツが広告主とのタイアップ番組等のコンテンツを多用している点も特徴的である。

「動画共有サービス」「ライブストリーミング」では、「YouTube」「USTREAM」の他、ダウンゴが展開する「ニコニコ動画」や「ニコニコ生放送」が代表的である。「ニコニコ動画」や「ニコニコ生放送」は、展開される動画に対してコメントが出来る、そのコメントが動画に重なり表示されるというソーシャル性を重視したサービスで有名である(【図表 5-9】)。

【図表5-9】日本の動画配信プレイヤーマッピング



(出所) Nielsen Online Netview「家庭と職場のPCからのアクセス 2010年4月」より
みずほコーポレート銀行産業調査部作成

2. 米国のインターネットメディア事業者の現状分析

DVD 宅配レンタルから開始したNetflix

ここからは、米国の動画配信プレイヤーとして既存映像メディア事業者を脅かす存在となったNetflixについての現状や事業戦略について概観することとしたい。

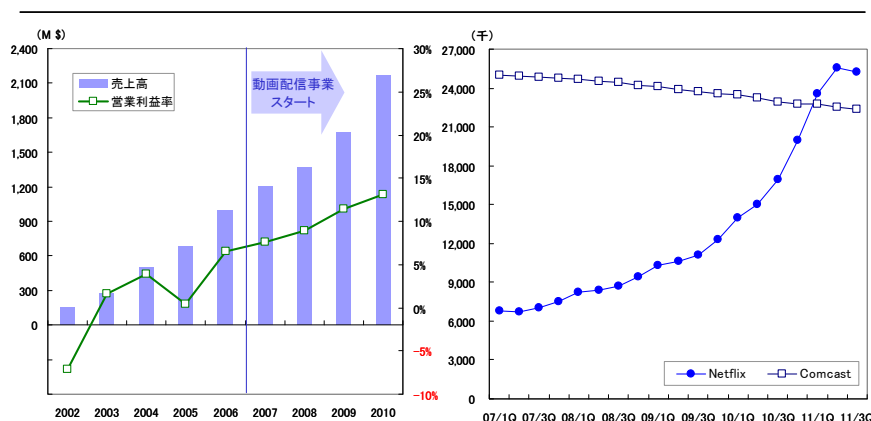
Netflix は、1997 年に創業、1998 年サービス開始したオンライン DVD レンタルの事業者である。DVD やビデオは Blockbuster (全米第一位) や Movie Garelly (全米第二位) といったビデオレンタルチェーンで借りるのが一般的であったが、レンタルの返却を忘れると延滞料がかかってしまう理不尽さを解決すれば商機があると考え付いたのが同事業である。インターネットを通じて「QUEUE (レンタル希望一覧)」に 200 タイトルまで登録することが出来る。レンタル可能な作品のうち、「QUEUE」の上位にあるものから DVD が配送され、ポストに返却すると次の DVD が送られてくる。延滞料は一切かからないが、返却しないと次の DVD が借りられない仕組みである。料金は月額固定制で、レンタルの回転率が上がれば上がるほど郵送料コストがかかってしまうが、返却しない人が多いとコストが抑えられ利益率が上がるというビジネスモデルである。2002 年に NASDAQ 上場した。

DVD 宅配レンタルの顧客基盤を活用し動画配信サービス開始

2007 年に入るとインターネット経由で視聴できる動画配信サービス「Watch Instantry」を開始、DVD レンタルの他、すべての作品ではないが、動画配信

サービスで作品を視聴出来るようにした。料金も DVD レンタルと動画配信のセットで、何本見ても 9.99 ドル/月という月額固定制を継続したところ、会員は急増、業績も急拡大していった。現在では、全米第一位のケーブルテレビ事業者 Comcast の放送サービスの加入数を抜き、2,500 万加入を獲得している（【図表 5-10】）。「Netflix があればケーブルテレビはいらない」とケーブルテレビの放送サービスを解約する所謂「コードカッティング」という現象が注目された。又、2010 年 5 月には、全米第二位のビデオレンタルチェーンの Movie Gallery、2010 年 10 月には、全米第一位の Block buster が倒産した。

【図表5－10】Netflix業績推移（左）とNetflix・Comcast（Video）の会員数推移



（出所）会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

Netflix の動画配信サービスにおける3つの特徴

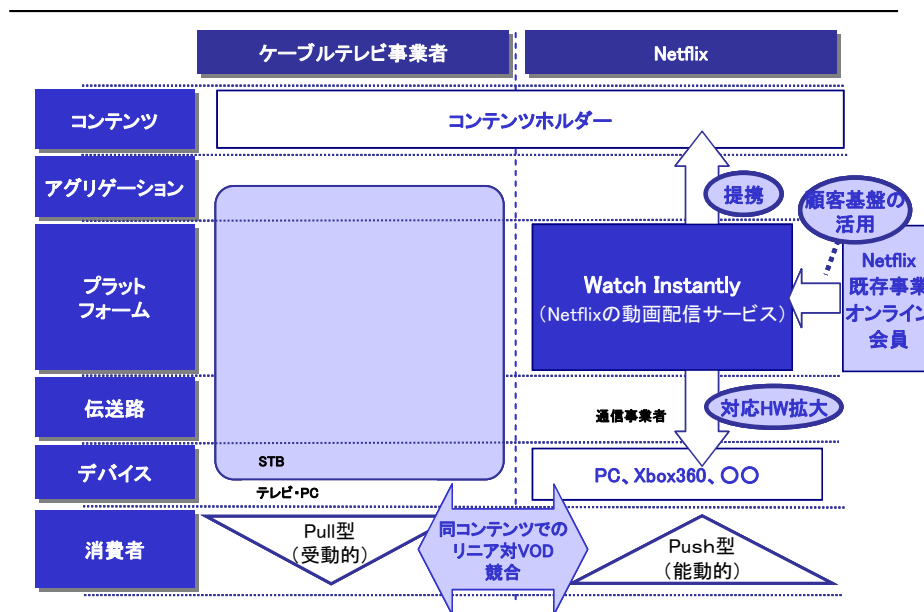
Netflix の動画配信サービスの展開における事業戦略で特筆すべき点は三点ある。第一の点は、DVD レンタル事業で獲得した顧客基盤を有効に活用し、動画配信サービスとセットでサービス展開することで上手に動画配信ビジネスを立ち上げた点である。動画配信サービスを一から立ち上げ、顧客基盤を作り上げるのは難しい。DVD が到着する迄に動画配信サービスで映画を見るというユーザーの視聴習慣を醸成し、9.99 ドル/月という価格対比ユーザーの満足度を極大化した。

第二の点は、動画配信サービスの環境を整える為、対応デバイスを整備していった点である。2007 年動画配信サービス開始時点では、パソコンのみの対応であったが、2008 年にはベンチャー企業の技術を活用した STB (セットトップボックス) の Roku を展開し、テレビで視聴できるようにした。その後もマイクロソフトの Xbox、ソニーの PS3、任天堂の Wii といった据置型のゲーム機経由でテレビ視聴出来るようにしたり、テレビの中に内蔵チューナーを入れたり、iPhone / iPod / iPad に対応する等して利便性を向上させていった。

第三の点として、比較的弱いと言われる動画配信サービス向けコンテンツの充実にも注力している点である。祖業が DVD レンタルということもあり、映画の Netflix、テレビ番組の見逃し視聴は hulu というイメージがユーザーにもあったが、メディアコングロマリットのスタジオと組んで、Netflix のみで展開するドラ

マ等を制作する等の取り組みを行い、動画配信ビジネスの基盤確立に注力している（【図表5-11】【図表5-12】）。インターネットメディアビジネスと既存映像メディアビジネスはビジネスモデルや収益構造が異なり、早期にビジネス基盤を確立することは難しいが、既存の顧客基盤を活用し、サービスの利便性を高めることで、スピーディーに事業基盤を確立したことは注目すべき戦略である。

【図表5-11】Netflixと既存映像メディア事業者の競合関係



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表5-12】Netflixのプラットフォーム戦略

年月	内容
2007/1	オンライン・ストリーミング配信を開始
2008/5	セットトップボックスRokuを通じてTVで閲覧可能
2008/10	大手映画・TV番組配給会社Starz Entertainmentと提携。月額799ドルのオプションで1,000タイトルを自由に閲覧できるStarz Playサービスを開始 サムスンのブルーレイディスクプレーヤーに対応
2008/11	マイクロソフトXbox360に対応
2009/1	Vizio、LG製TVに対応 Vizio、LG製TVに対応
2009/7	ソニー製HDTV、BRAVIAに対応
2009/11	ソニーPS3に対応
2010/10	PlayStation Store、Wii Shop Channelを通じた動画のダウンロード販売を開始
	<対応ハードウェアプラットフォーム> PC、TV (Xbox360、Wii、PS3、Best Buy/Insignia、LG、サムスン製のブルーレイディスクプレーヤー、LG、サムスン、ソニー、VIZIO製のインターネットTV) iPhone/iPod touch、iPad/PS3、Roku digital video Player、Tivo etc.

(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

動画配信サービスの値上げをきっかけに会員数減少

2011年7月以降、盤石な様に見えた Netflix の経営も hulu の経営同様大きく揺れている。7月にDVDレンタル(無制限)と動画配信サービス(無制限)のセットで9.99ドル/月の値段を、其々7.99ドル/月の合計15.98ドル/月に値上げをすると発表したからである。その後、DVD レンタルのビジネスを別会社化すると発表した為、今まで通り両方のサービスを受けたいユーザーの支払いが複雑化する等の理由からユーザーや投資家から批判が相次ぎ、分離案の撤回をせざる負えなくなった。この顛末として、2011年第3四半期で会員数が初めて減少に転じ、2012年3月期も2,100万人まで減少すると予想している。

Netflix の課題は、動画配信サービスの質の向上であり、DVD の郵送サービスを分離縮小することで浮いた資金を動画配信サービスの質の向上に繋げたいというのが当社の言い分であるが、ユーザーはそれを望まず、DVD のレンタルと動画配信サービスをセットで安価に受けられることに価値を感じていたとも言えるだろう。又、コンテンツホルダーであるメディアコングロマリット傘下の映画スタジオも DVD レンタルの権利とセットで安価に提供してきた動画配信のライセンス料引き上げを要求することが予想され、動画配信サービスのコンテンツ調達コスト上昇圧力は益々強まるであろう。

一方2011年に入り、動画配信サービスをカナダ、中南米43ヶ国、イギリス、アイルランドへの展開することを発表した。減少した会員数に歯止めをかけて顧客基盤を拡大することで、動画配信サービスの事業基盤を維持する戦略で対抗しようとしている。

3. 日本のインターネットメディア事業者の現状分析

ネットワークゲームのシステム開発から開始したドワンゴ

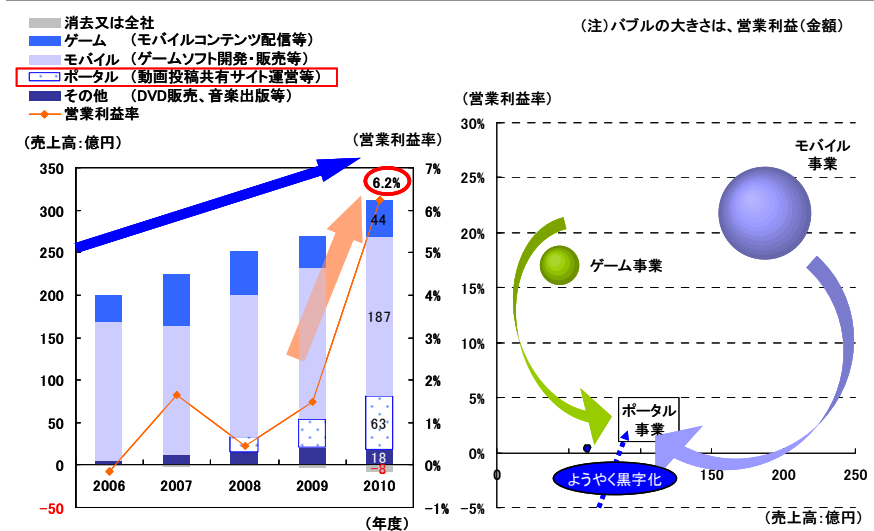
最後に日本のインターネットメディア事業者の動画配信プレイヤーであるドワンゴの現状を見ることとしたい。ドワンゴは、1997年設立、当初はネットワークゲームのシステム開発を目的としたが、現在はゲーム機向けのミドルウェア開発、着信メロディー等携帯電話向けコンテンツの開発販売、ポータル事業等を行っている。本稿では、子会社ニワンゴで展開する「ニコニコ動画」を営む当社ポータル事業について焦点を当てて、論じることとしたい。

2006年ニコニコ動画立ち上げ、当初は無料広告モデルにより顧客囲い込み

「ニコニコ動画」は2006年にYouTubeに対抗して作られた「動画共有サービス」で当初は無料広告モデルで開始したが、2007年にはプレミアム会員の仕組み(有料課金)導入、又「ニコニコ動画」の一サービスとして「ライブストリーミングサービス」の「ニコニコ生放送」を開始する等してビジネスモデルを発展させていった。「ニコニコ動画」の特徴は、動画配信サイトで配信されている動画の特定の再生時間上にユーザーがコメントを投稿し表示できるコメント機能であり、その他にもユーザーやアップロード者同士が交流出来る機能が備えられて、動画を中心としたコミュニティを醸成する仕組みを重視している点である

連結ベースの当社業績を見ると、ポータル事業が当社の牽引役となり売上は順調に推移、2010年度はポータル事業収支改善により、全社ベースの営業利益率は1.5%から6.2%に大幅に上昇した。既に売上・利益を相応に確保出来るモバイル事業やゲーム事業で得たキャッシュフローをポータル事業育成の為に投資している状態である(【図表 5-13】)。

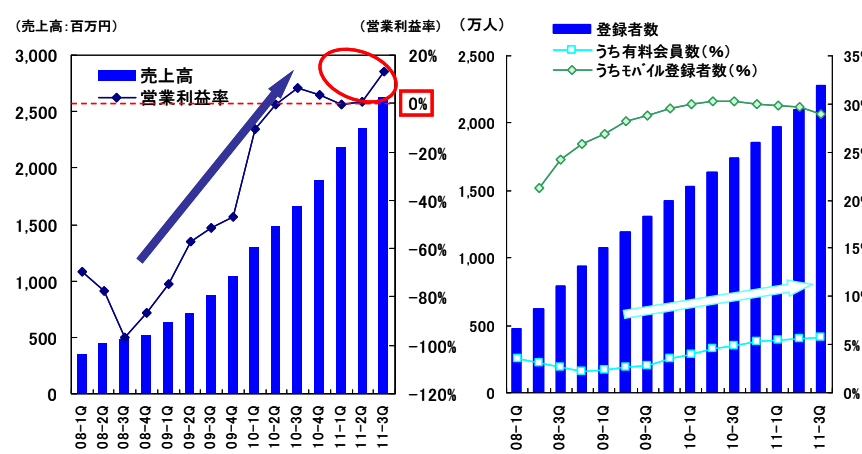
【図表5-13】ドワンゴの業績推移(左)と事業ポートフォリオ比較(2010年度)(右)



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

ポータル事業の業績推移をみると、2010 年度第 2 四半期に初めて初の黒字化を達成して以降、2011 年度に入り増収増益を確保し、3Q の営業利益率は 13% 迄上昇した。登録者数は 2,238 万人のうち有料課金のプレミアム会員数は 130 万人とプレミアム会員比率は 5.8% 迄上昇している。登録者数やプレミアム会員数を牽引役としてモバイルが貢献している。今後も会員数の増加とともに営業利益の増加が期待できる。【図表 5-14】

【図表5-14】ニコニコ動画ポータル事業の業績推移(四半期ベース) 動画の(左)と利用者数推移(四半期ベース)(右)



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

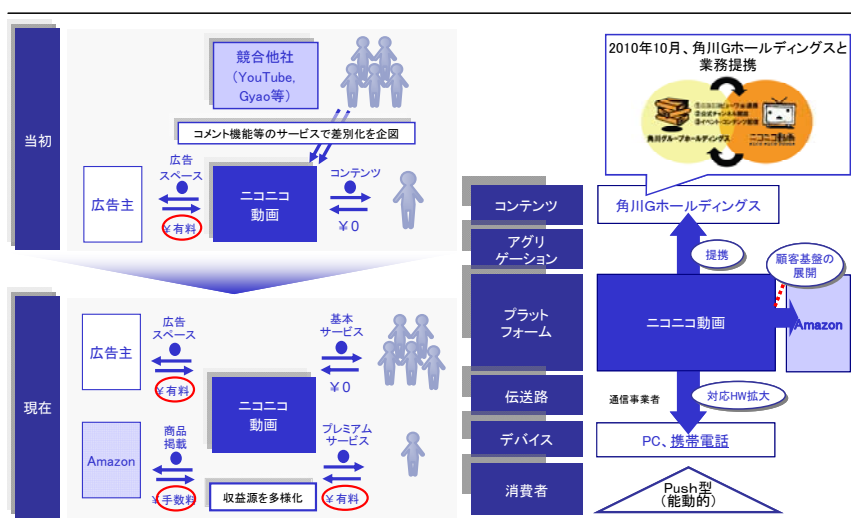
当初の無料広告モデルから有料課金等収益源を多様化

「ニコニコ動画」の動画共有サービスの展開における事業戦略で特筆すべき第一の点は、事業発展の過程で当初ビジネスモデルを進化させ、収益源を多様化した点である。従来のビジネスモデルでは、ユーザーからの動画共有コンテンツに広告をつける無料広告モデルを取りながらコメント機能等コミュニケーションを促すソーシャル機能で差別化を図る戦略を取ったが、その後は、動画視聴の快適さや「ニコニコ生放送」での優先視聴等を訴求したプレミアム会員という有料課金の仕組みや、ユーザーが動画に関連した Amazon 等 EC サイトの商品を登録し、その動画の下スペースに表示させる機能を設けて EC サイトから商品掲載料をもらう仕組み等を構築した。

コンテンツ強化やプラットフォームのオープン化も対応

第二の点として挙げられるのは、「ニコニコ動画」というプラットフォームの強化を重視している点である。コンテンツ充実策として角川ホールディングスとの提携を打ち出したり、自社顧客基盤を解放して EC サイトと連携してマネタイズする仕組みを構築したり、モバイルへの展開を積極的に進めている（【図表 5-15】）。

【図表5-15】ニコニコ動画のビジネスモデル進化(左)とプラットフォーム戦略(右)



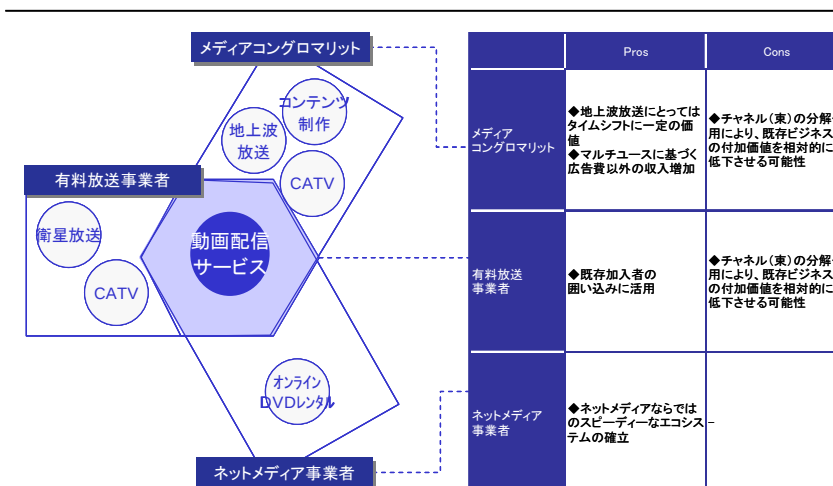
(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

Ⅲ. 日米インターネット事業者の現状分析のまとめ

インターネットメディアのプラットフォームは異業種間競争により競争激化

本章では、動画配信事業を行う日米のインターネットメディア事業者についての現状分析を行い、第3章、第4章でも既存映像メディア事業者の現状を分析したが、インターネットメディアにおける「動画配信」のビジネスにおいては、立場の異なる様々な事業者が新規参入を繰り返し、異業種間競争の様相を呈す現状となっていることが窺われる。各事業者にとって、本業と「動画配信」ビジネスの間には、一定のシナジーが期待出来る一方、既存事業を侵食するリスクも存在しており、それ故にジレンマに陥るケースも多数見受けられた（【図表 5-16】）。

【図表5-16】動画配信サービス事業者の現状分析に関する論点整理



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

インターネットメディアビジネスにおける4つのポイント

一方、インターネットメディアにおける映像ビジネスは、既存映像メディアビジネスとエコシステムが異なる為、既存映像メディア事業者にとってはマネタイズしにくいという点は第3章、第4章でも指摘したが、インターネットメディア事業者は次の四点を意識してビジネスモデルを構築しているものと窺われる。

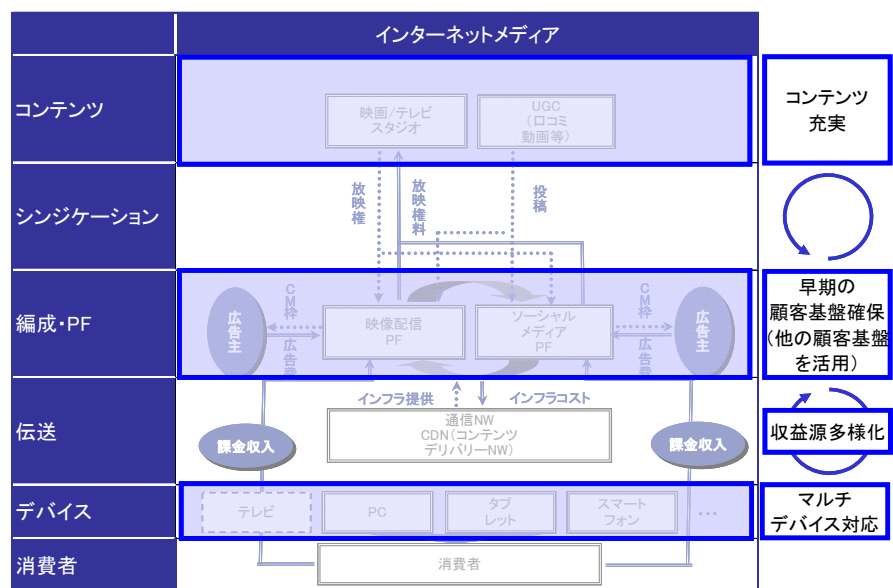
一点目は、早期に顧客基盤を確保することである。次々と新サービスが生まれるインターネットメディアにおいて、新たなサービスを立ち上げてすぐにも模倣される可能性が高い。早期に顧客基盤を確保し、同様のサービスの中でデファクトを確立する戦略である。その為の戦略として重要なのは、他サービスの顧客基盤を活用することである。Netflix は、従来の DVD 宅配レンタルの顧客基盤を活用、ニコニコ動画は Amazon に自社プラットフォームを開放した。以後の三点は、早期顧客基盤確保の為の戦略と言えよう。

二点目は、プラットフォームを魅力的なものにし、顧客基盤を拡大する為にコンテンツの充実を図ることである。コンテンツの魅力により集客を図る戦略であるが、その魅力を梃子に上手にブランディングできれば、大きな差別化要因になるものと推測される。

三点目は、情報のデジタル化に伴うデバイスの多様化に早期に対応する点である。対応デバイスが増えれば増えるほど利便性が増加し、デバイス間連携を充実すればするほど、そのサービスに対する顧客ロイヤリティが高まるものと思われる。

四点目は、収益源を多様化することである。インターネットメディアの世界ではどうしてもサービスの単価が低く、低収益体質になるが、収益源を多様化することで増収を狙うことが重要であるものと推察される(【図表 5-17】)。

【図表5-17】インターネットメディア事業者の現状分析概観



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

第6章 インターネットメディアがもたらす産業構造の変化と今後の方向性

I. 既存映像メディア事業者を取り巻く事業環境変化と課題

これまで、日米の映像メディア事業者について、インターネットメディアを活用した「動画配信」ビジネスの視点も交えて現状分析を行ってきたが、立場の異なる映像メディア事業者が新規参入を繰り返し、一定のシナジーを確保する一方、既存事業を侵食するリスクに直面しながら対応している様子が窺われた。本章では、斯かる現状分析を踏まえ、現在映像メディア事業者を取り巻く事業変化について考察を加えながら、情報のデジタル化がもたらす産業構造の変化と今後の方向性について考えてみたい。

1. 既存映像メディア関連産業にもたらされる市場規模縮小、成長率鈍化

既存映像メディア
関連産業の市場
規模は縮小、成
長率鈍化、一方
の動画配信市場
は発展途上

第1章では、情報のデジタル化が進み、デジタルとの親和性の高いインターネットメディアに情報流通・情報消費が流れ、メディアやデバイスの変化を促しながら、産業構造の変化を促す可能性があるという点を指摘した。実際、日本の映像メディア関連産業の市場を見ると、テレビ広告市場、有料放送市場、映像ソフト市場等の既存映像メディア関連産業で市場規模縮小、もしくは成長率鈍化の傾向が見受けられる。一方インターネットメディアにおける動画配信市場の市場規模は拡大しているものの、依然として市場規模は小さい。([図表 6-1])。

【図表 6-1】映像メディア関連産業の市場規模推移

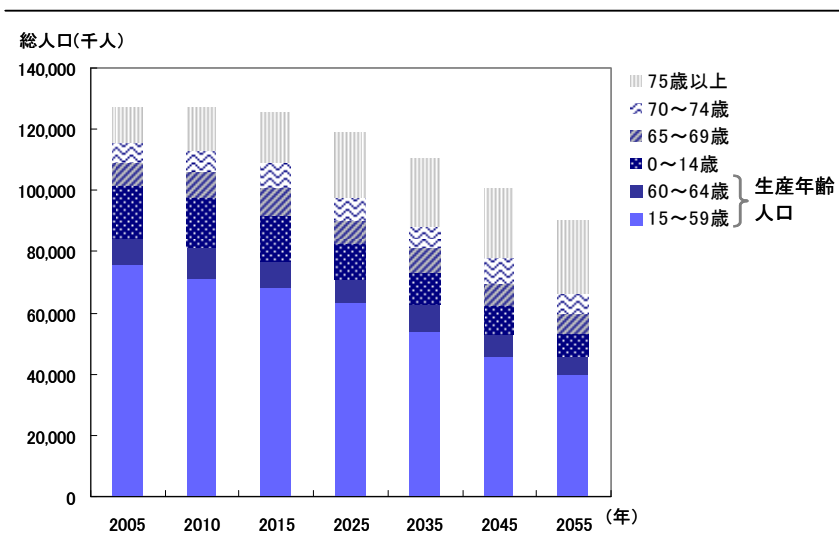
	市場規模 (単位: 億円) 前年比 (単位: 億円) 前年比伸び率 (単位: %)	2001年	2005年	2009年
テレビ広告費	市場規模	20,681	20,411	17,139
	前年比	-112	-25	-1,953
	前年比伸び率	-0.5%	-0.1%	-10.2%
民間BS放送 営業収益	市場規模	897	847	1,087
	前年比	166	36	76
	前年比伸び率	22.7%	4.4%	7.5%
CS放送 営業収益	市場規模	1,438	2,561	3,024
	前年比	321	215	130
	前年比伸び率	28.7%	9.2%	4.5%
CATV事業 営業収益	市場規模	2,718	3,850	4,667
	前年比	255	317	0
	前年比伸び率	10.4%	9.0%	0.0%
映画興行収入	市場規模	2,002	1,982	2,060
	前年比	293	-127	112
	前年比伸び率	17.1%	-6.0%	5.7%
映像ソフト売上	市場規模	5,618	7,352	5,604
	前年比	1,026	119	-845
	前年比伸び率	22.3%	1.6%	-13.1%
動画配信	市場規模	10	306	665
	前年比	10	122	90
	前年比伸び率	-	66.3%	15.7%
合計	市場規模	33,364	37,309	34,246
	前年比	1,959	657	-2,390
	前年比伸び率	6.2%	1.8%	-6.5%

(出所) 電通「日本の広告費」、財団法人デジタルコンテンツ協会「デジタルコンテンツ白書2010」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

本格的な高齢社会に突入した日本

少し視点を変えて、今後の全国将来人口推計を見ることとしたい。総人口は減少、特に生産年齢人口が大幅に減り、老年、後期老年人口が増加することから、本格的な高齢社会⁴⁸に突入することが窺える(【図表 6-2】)。

【図表6-2】年齢区分別将来人口推計



(出所) 内閣府「平成23年版 高齢社会白書 (<http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/index-w.html>)」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

生産年齢人口の減少による世帯構成の変化は一例であるが、様々な事業環境勘案すると、既存映像メディア関連産業が従来同様の市場規模を維持出来る蓋然性は低いものと推察される。

一方、拡大基調ではあるが市場規模が小さいインターネットメディアを利用した動画配信市場が今後市場規模を伸ばし、既存映像メディア関連産業の市場規模減少分を補う迄、成長するのであろうか。

2. 映像メディア事業者を取り巻く事業環境変化

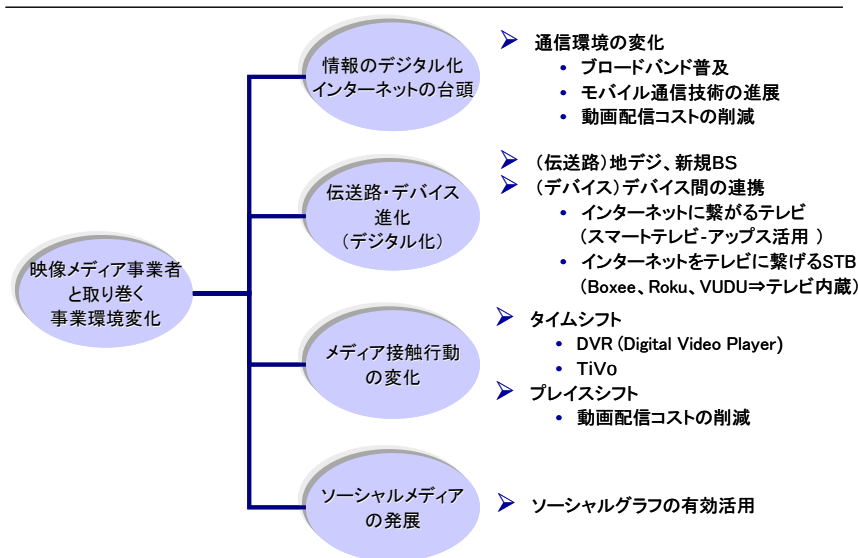
デジタル化がインターネットメディアの台頭をもたらす

情報のデジタル化がもたらす産業構造変化を考察するにあたり、映像メディア事業者を取り巻く事業環境変化について概観しておきたい(【図表 6-3】)。

映像メディア事業者を取り巻く事業環境変化として第一に挙げられるのは、繰り返しになるが、情報のデジタル化により、デジタル化と親和性の高いインターネットメディアが台頭した点である。インターネットメディアの台頭は、第5章にて考察を加えたとおり、ブロードバンド普及やモバイル通信技術の発展、動画配信コストの削減等通信環境の変化に因るところが大きい。

⁴⁸ 高齢社会とは、「国連の報告書において定義された基準で、65歳以上の高齢者人口が総人口の14%を超えた社会」のことを示す。同様の基準で、65歳以上の高齢者人口が総人口の7%を超えた社会は、高齢化社会という。

【図表6-3】映像メディア事業者を取り巻く事業環境変化

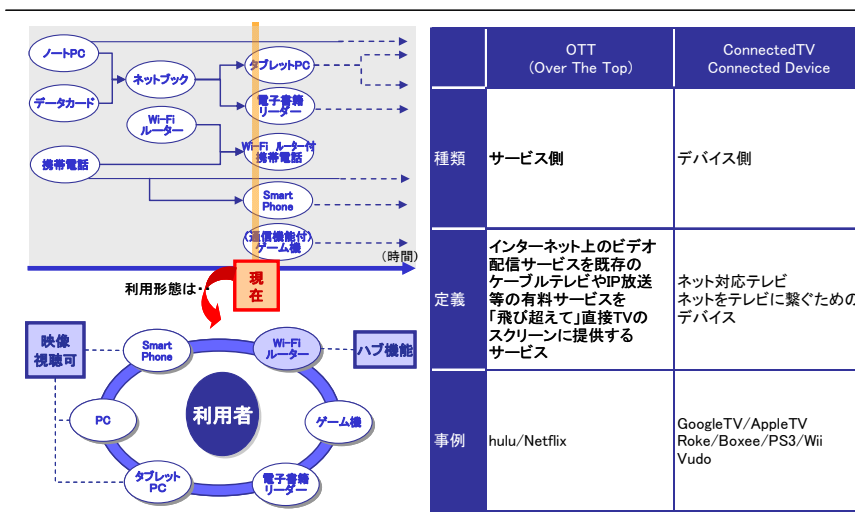


(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

インターネットの台頭によりデバイスや伝送路も多様化

二点目に挙げられるのは、情報のデジタル化やインターネットの台頭により、デバイスや伝送路もデジタル化対応して進化している点である。様々なデバイスがデジタル対応し、デバイスが多様化した結果、デバイス同士の連携も可能になった。又、テレビもインターネットに繋がり、インターネットメディア上の情報をテレビに映す仕組み⁴⁹も出来あがった（【図表6-4】）。

【図表6-4】デバイスの多様化

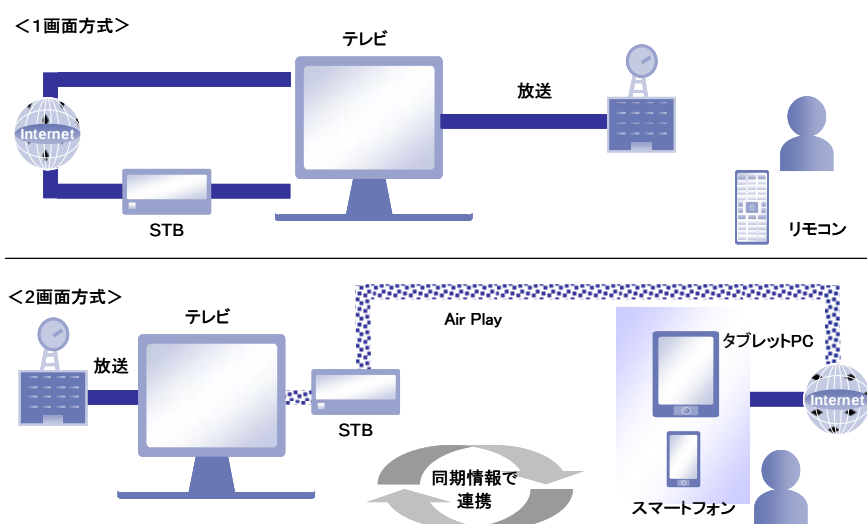


(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

⁴⁹ インターネットに接続し、IP (Internet Protocol) 方式のデジタル情報 (文字、音声、画像、映像) をテレビ画面に映す機能を内蔵したテレビを Connected TV という。テレビ本体にパソコン並みの CPU やメモリを内蔵し、アップス等を利用できるアップス TV (例えば、Yahoo Connected TV 等) が主流になりつつある。又、テレビ自体にそのような機能が内蔵されていなくても、通常のテレビ画面にインターネット経由の情報等を表示させる為に接続するデバイスや STB (セットトップボックス: Connected TV と同様の機能を保有) を Connected Device (例えば Apple TV や Roku) と言う。

インターネットメディア上の情報をテレビに映す仕組みとして挙げられる Connected TV・Connected Deviceの議論の中で1画面方式か2画面方式かを巡る事業者の戦略の違いがあるのが興味深い。1画面方式は放送経路の情報とインターネット経由のデジタル情報を混在表示させる方法で、2画面方式はテレビの画面とインターネット経由のデジタル情報を表示する画面を分離し、インターネット経由のデジタル情報を表示する第2画面にはスマートフォンやタブレットPCを活用する方法である。前者では、Google TVやYahoo Connected TV、後者ではApple TV等がある。Appleは2画面方式を「Air Play⁵⁰」へと発展させており、注目されている。「テレビは誰のもの」という議論があるが、テレビを巡る各事業者の競争は激しさを増している(【図表6-5】)。

【図表6-5】1画面方式と2画面方式



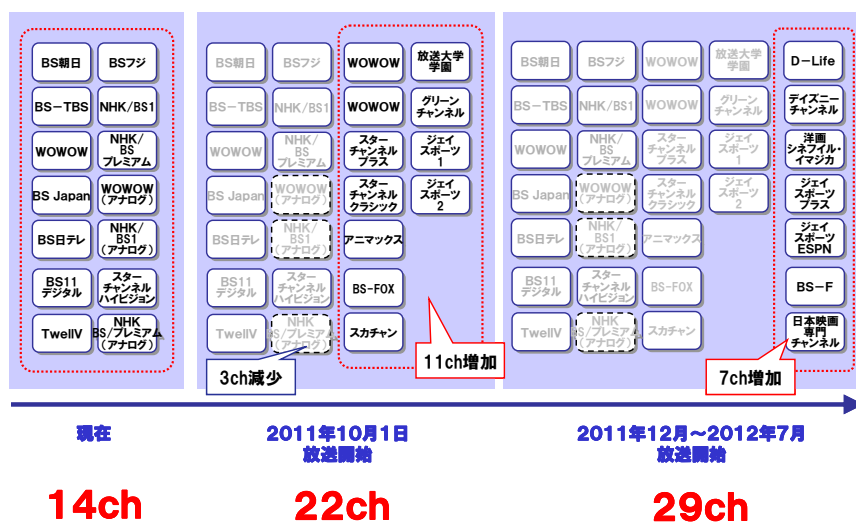
(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

又、伝送路については、2011年7月24日に地上アナログ放送から地上デジタル放送へ移行した他、その移行に伴い空いた周波数の帯域を活用した新たなサービス⁵¹が出現する等、事業者間の競争が一層激化している(【図表6-6】)。

⁵⁰ Air Play とは「iPhone や iPad で見ている情報を Apple TV 経由でテレビ画面に表示させるサービス」のことを示す。

⁵¹ デジタル化の大きなメリットとして、アナログ放送が利用していた周波数の使用帯域が大幅に圧縮できる点が挙げられる。空いた周波数の帯域を活用したサービスとして、地上放送では携帯端末向けマルチメディア放送、BS 放送では新規 BS 放送開始によるチャンネル数増加(一部サービスイン済)を予定している。

【図表6-6】アナログ周波数跡地の有効利用-BS新規放送サービスについて

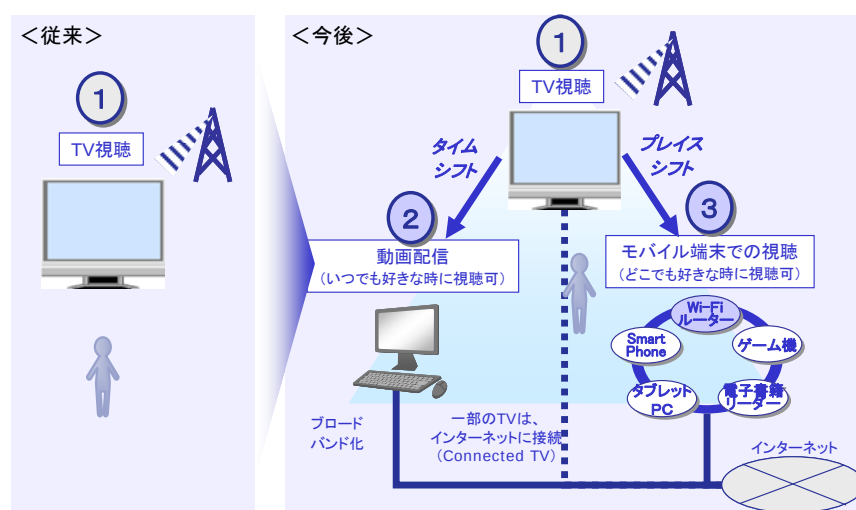


(出所) 総務省「衛星放送の現状(平成22年度第4四半期版)」(http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/eisei/eisei.pdf)よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

ユーザーのメディア 接触行動に変化

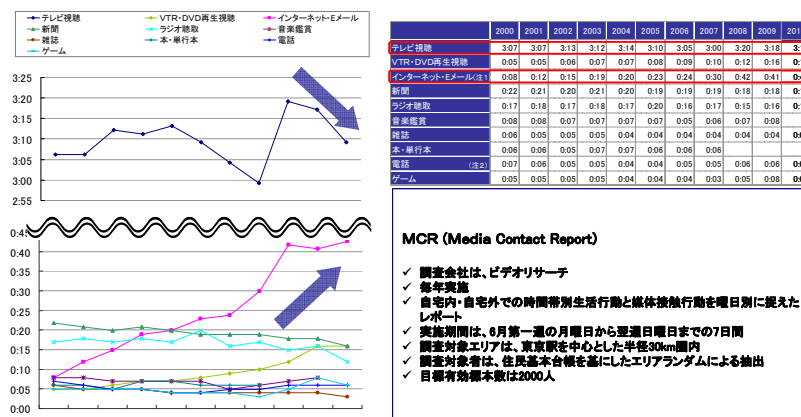
第三に挙げられるのは、ユーザーのメディア接触行動の変化である。デバイスや伝送路の多様化により、利用者は時間や場所に縛られずに映像を受けられる環境となりつつあるが(【図表 6-7】)、様々なデバイスや伝送路を使いこなすと思われる若い世代を中心にインターネットへの接触時間が伸びており(【図表 6-8】)、同世代のテレビ離れの傾向が見受けられるようになった(【図表 6-9】)。

【図表6-7】映像サービスの利用方法多様化



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表6-8】主なメディア行動 1日当りの情報利用時間



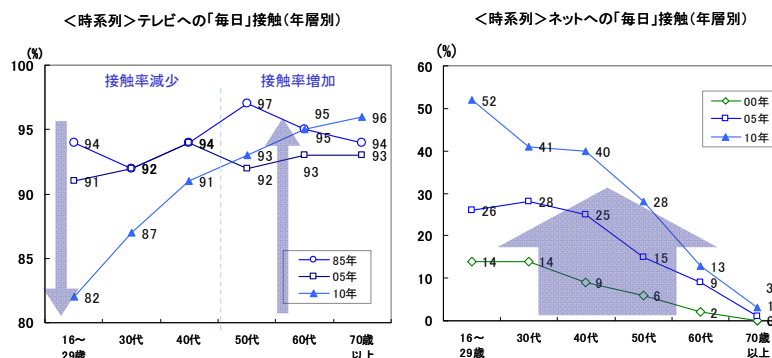
(出所) 電通総研「情報メディア白書2011」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注1) 「インターネット・Eメール」には、PC・モバイル両方を含む

(注2) 「電話」には固定電話の他、PHS・携帯電話・ポケベルも含む

(注3) MCR(関東地区)各年版 自宅内 個人全体平均 平日平均

【図表6-9】情報媒体別接触率(テレビ・インターネット)



(出所) NHK放送文化研究所「放送研究と調査 2010年10月号」より
みずほコーポレート銀行産業調査部作成

ソーシャルメディアも台頭

最後に挙げられるのが、ソーシャルメディアの発展である。第5章でも整理したが、ソーシャルメディアとは、インターネットメディアという場を介して、ユーザー同士がコミュニケーションして形成されるコミュニティであるが、メディアを介して送る情報が、ユーザー自身が編集した情報であるという点が革新的であった。また、その結果インターネットメディア上のコミュニティであるが故に、ソーシャルグラフ⁵²が蓄積される点大きい。ソーシャルグラフをマネタイズする手法は今だ確立されていないが、既存映像メディアのビジネスにおいて、ソーシャルメディアをどのように活用するかは大きな論点の一つである。

⁵² ソーシャルグラフとは、「人間の相関関係、またはその結びつきの情報」のことを示す。ソーシャルグラフを活用した広告・課金の手法は今後注目されている。

3. 事業環境変化を踏まえた課題

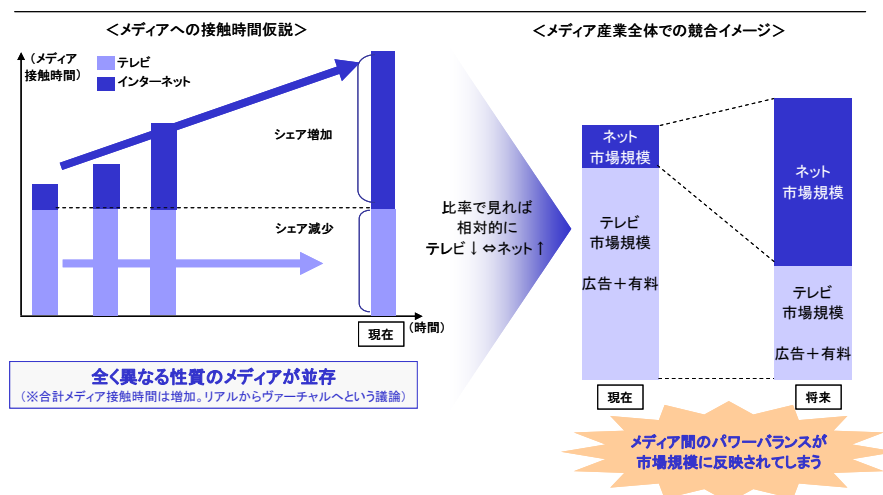
何らかの形でインターネットメディアに対応する必要性

既存映像メディア事業者を取り巻く事業環境変化を改めて整理すると、全ての変化要素に、情報のデジタル化とインターネットメディアの影響が反映していることに気付く。言い換えれば、仮に既存映像メディア事業者が、インターネットメディアを意識せずに既存映像メディアビジネスを展開していたとしても、必然的に情報のデジタル化とインターネットメディアの影響を受けてしまうことになるものと思われる。

例えば、この点について既存映像メディア事業者のビジネスモデル(無料広告モデル)を例に考えてみたい。

広告ビジネスにとって、広告をいかに多くの人に(リーチ)、いかに高い頻度(フリークエンシー)で見ってもらうかが重要である。ユーザー一人の可処分時間は有限である為、インターネットメディアへの接触時間が増加すれば、テレビの接触時間自体が減少していなくても相対的な接触時間のシェアは下がってしまう。相対的なシェアが下がれば、テレビのメディアとしての影響力が落ち、長期的にはテレビ広告市場に大きな影響を与えることが推測されるだろう(【図表 6-10】)。

【図表6-10】既存映像メディアとインターネットメディアの競争構造仮説



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

必然的にインターネットメディアに既存映像メディアビジネスの市場が奪われるのであれば、何らかの形でインターネットメディアに対応する必要性がある。情報のデジタル化に伴うインターネットメディアへの対応は、既存映像メディア事業者に迫られた喫緊の課題と言えよう。

Ⅱ. インターネットメディアがもたらす産業構造の変化と今後の方向性

1. インターネットメディアにおけるビジネスモデルの考察

インターネットメディアのビジネスモデルは既存映像メディアと異なるエコシステム

インターネットメディアがもたらす産業構造の変化について考察するにあたり、まずはインターネットメディアのビジネスモデルを再考してみたい。

日本の既存映像メディア事業者のビジネスモデルは、コンテンツを束ねてチャンネルとし、チャンネルをマネタイズする為の広告や課金の為のプラットフォーム機能も一緒に有しながら、ユーザー迄伝送する垂直統合モデルである。一方、インターネットのビジネスモデルに考察を加えると、既存映像メディアのビジネスモデルとは大きく異なるエコシステムが確立している事が理解出来る。

検索により、水平分離構造に

第一にインターネットメディアの中では、基本的には編成は不要になる。既存映像メディアビジネスにおいて編成は広告や課金のプラットフォーム機能を有するという意味でマネタイズの源泉であったが、インターネットメディア上では、検索技術の発展によりコンテンツを束ねて提供する必要がなくなった⁵³。インターネットメディア上にコンテンツを置いておけば、検索機能によりユーザーと送り手の間でコンテンツのマッチングが出来る。コンテンツを束ねる必要がなくなると、必然的に業界の流通構造は水平分離構造となる。

コンテンツ増加による単価の下落、ビジネスモデルがマイクロペイメントに

第二に、コンテンツをインターネット上に置いておけばいいという手軽さから、ユーザー側からの情報発信が容易になった。情報発信が容易になれば、プロの作り手のみならず、メディアのユーザー自身が送り手となっていく。結果として、プロの作り手が作ったコンテンツのみではなく、UGC⁵⁴も混在するようになる為、プロのコンテンツの希少性が相対的に低下する。このようにコンテンツの総量が増加すると、1コンテンツ当りのマネタイズ出来る金額が減少する為、自然と単価が安くなっていく。無料広告モデル、有料課金モデルといったマネタイズの手法に関係なく、マイクロペイメント⁵⁵のビジネスとなる。

プラットフォームへの参入容易、競争激化

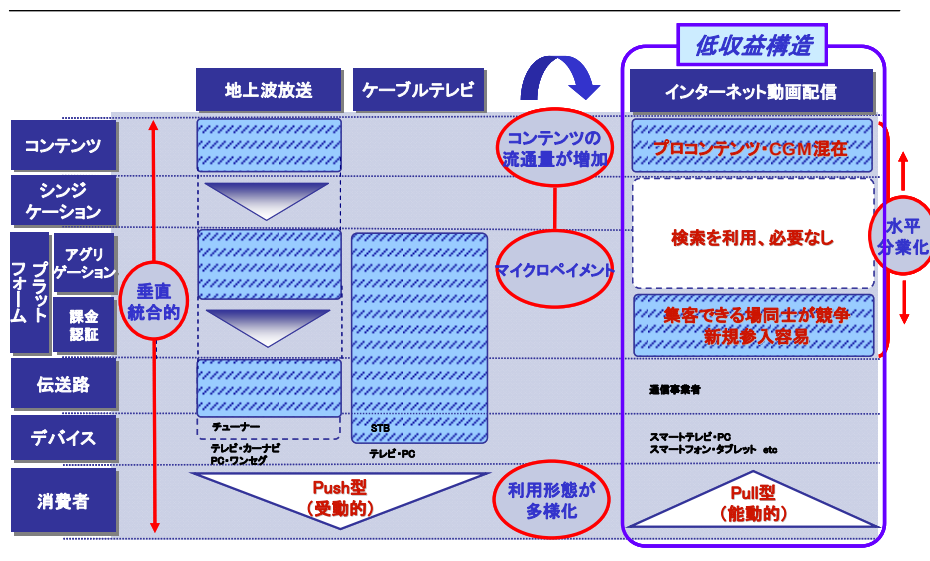
第三に、インターネットメディアにおいては、単価が安く低収益体質で多数のコンテンツを販売しないとビジネスが成り立たない為、集客出来るプラットフォームが重要となる。然しながら、インターネットメディアのビジネスモデルは既存映像メディア事業者のように垂直統合型ではなく、水平分離構造の為、参入が容易で、集客の為の顧客基盤やノウハウを保有する事業者ならば誰でもプラットフォームになれる。結果として、プラットフォームを巡る競争は激化している。これまで既存映像メディア事業者の中でマネタイズしていた資金が業界の外に簡単に流出してしまっているという言い方も出来るだろう(【図表6-11】)。

⁵³ インターネットメディア上でコンテンツを束ねて提供する必要がなくなること、を、「情報の束の分解作用」という言い方をする場合がある。

⁵⁴ UGCとは、「User Generated Contents」の略称で、プロの作り手ではなく、一般の人々によって作成された様々なコンテンツの総称。特にブログや SNS など書き込まれた文書や動画共有サイトにアップロードされた動画等のオンラインコンテンツ」の事を示す。

⁵⁵ マイクロペイメントとは「少額決済」の事を示す。

【図表6-11】既存映像メディア事業者とインターネットメディア事業者との競合関係

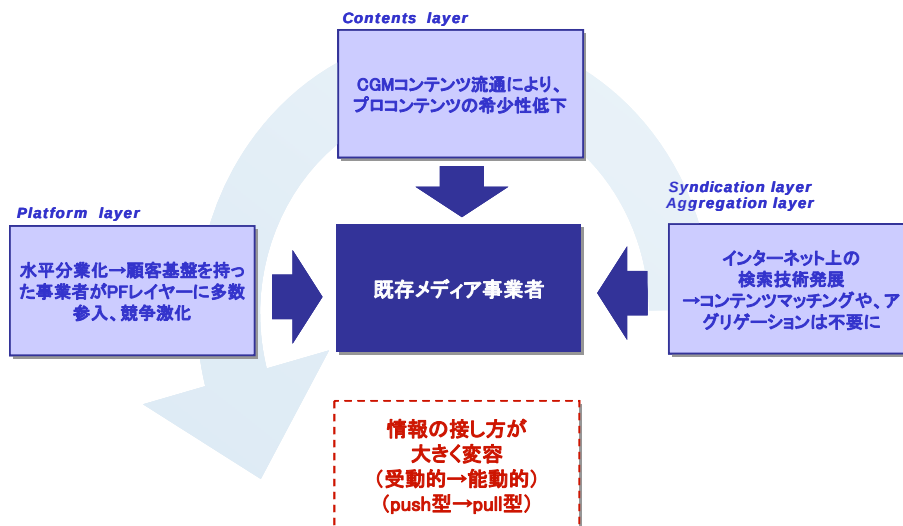


(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

インターネットメディアにおけるルールは既存映像メディア事業者にとっては脅威

インターネットメディア事業者にとって基本的なこれらのルールは、既存映像メディア事業者にとっては脅威となる。又、インターネットメディアの台頭により、ユーザーの情報に対する接し方の好みは、これまで受動的な接し方中心から、能動的な接し方中心に変わってしまう可能性も否定できないであろう(【図表 6-12】)。

【図表6-12】既存映像メディア事業者とインターネットメディア事業者との競合関係



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

インターネットメディアにおけるビジネスが既存映像メディアにおけるビジネスと比較してマイクロペイメントのビジネスになってしまうという点について、広告ビジネスの視点から触れておきたい。

クライアントの立場からすると、各メディアを活用して財やサービスを認知してもらう為に、広告を出稿する。その際、広告の主導権が既存映像メディアは番組編成者にあるのに対し、インターネットメディアの場合はユーザーにある。又、ユーザーのメディアを見る姿勢が前者は受動的で、後者は能動的である。クライアント側に広告の主導権があって見せる相手が受動的になっている場合と、ユーザー側に広告の主導権があって、更に見せる相手が能動的である場合とどちらが高い広告料を払うだろうか。「アナログダラーはデジタルペニーにしかない」のである⁵⁶。インターネットの世界で情報検索しているユーザーにとって、広告は興味を引いたときだけ見るものでしかない。アドテクノロジーが発展し、ユーザーの属性や興味関心、行動履歴に基づいて広告を表示し、ユーザーが受動的な状態で表示する仕組みが確立できれば別であるが、そうでなければ広告の主導権がユーザーにある状況は変わらないだろう。広告単価の違いは、広告媒体としての根本的なメディア特性の観点からも指摘出来る(【図表 6-13】)。

【図表6－13】広告ビジネスの視点からみた各メディアの特性

	既存映像メディア	インターネットメディア
広告の主導権	既存映像メディア (番組編成者)	ユーザー
ユーザーの姿勢	受動的	能動的

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

⁵⁶ NBC Universal のザッカーCEO が旧来のメディアでは1ドルの価値があったものが、Web の世界では1セント(100分の1)になってしまう状況について表現した。

2. インターネットメディアがもたらす産業構造の変化

デジタル化は映像メディア産業全体の付加価値の総和を減少させる可能性

前項でインターネットメディアにおけるビジネスモデルを考察したが、それを踏まえて、インターネットメディアが既存映像メディアビジネスに与える影響と産業構造変化について概観したい。

既存映像メディア事業者がインターネットメディアにおける映像ビジネスに取り組むか否かに関わらず、既存映像メディアの付加価値はデジタル化に伴う事業環境変化（伝送路の多様化やデバイスの多様化等）により、インターネットメディアに自然と推移していくものと推察される（【図表 6-14】の A）。例えば、現在の既存映像メディア産業の付加価値を 100 とし、そのうち 40 の付加価値がインターネットメディアに移り、産業全体の付加価値が 60 となると仮定しよう。

まず、移った付加価値の 40 であるが、この付加価値は既存映像メディアにおける付加価値である。ところが、既存映像メディア上で 40 の価値があるものが、インターネットメディア上では例えば付加価値 4 にしかならない。デジタルコンテンツの世界では、「アナログダラーはデジタルペニーにしかならない」のである。インターネットメディア上では他の UGC 等と混在して存在し、単価が低下しやすいということの他、デジタルコンテンツ自体が目に見えた形があるものではなく、付加価値が定めにくい財であるということもあり、価値が激減するのである。これは、デジタルコンテンツ特有の特徴であり、既存映像メディア事業者におけるインターネットメディア事業のビジネスモデル構築に大きな影響を与えている（【図表 6-14】の B）。

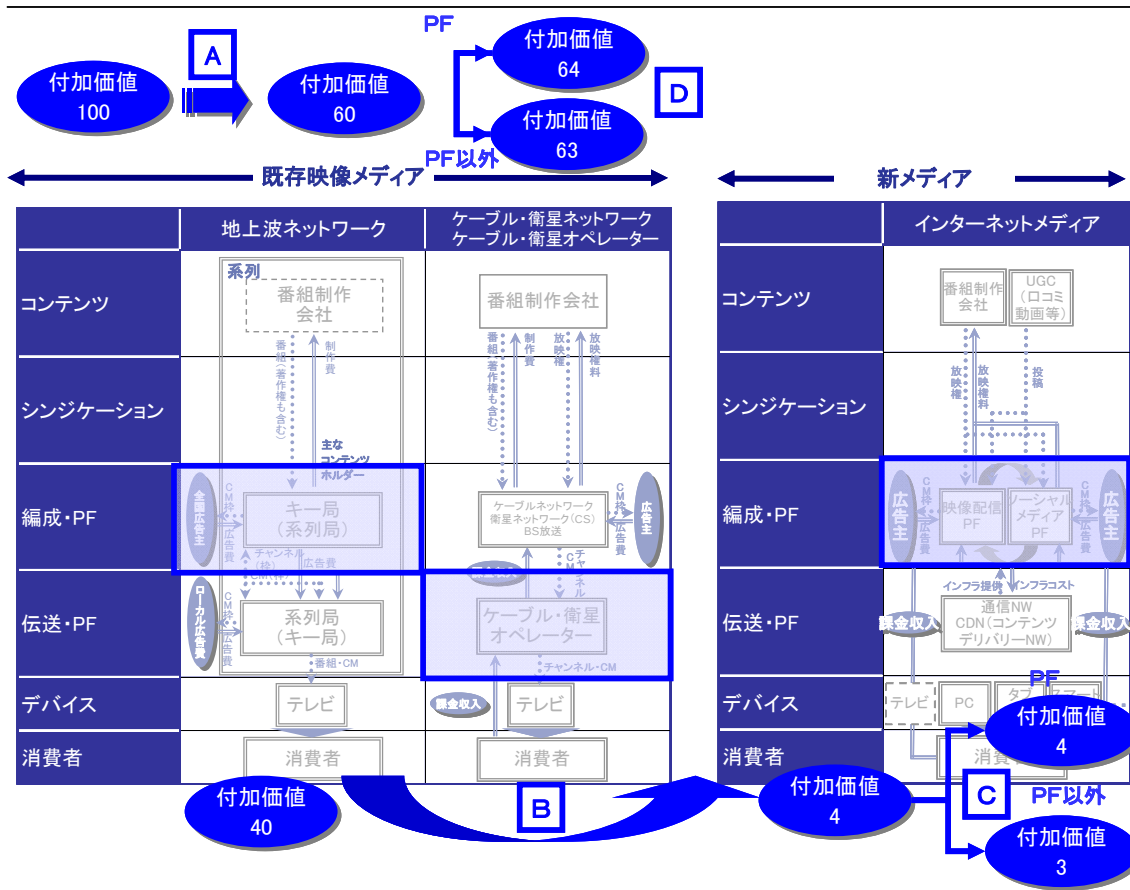
さて、インターネットメディアに移ったこの 4 の付加価値を既存映像メディア事業者が取り込むべく、インターネットメディアにおけるビジネスを行ったとしよう。その際、インターネットメディアにおけるプラットフォームになれば、コンテンツホルダー兼プラットフォームとして、インターネットメディアに移った 4 の付加価値を全て獲得することが出来るだろう。然し、プラットフォームになれば、インターネットメディアにコンテンツを出しても手数料をプラットフォームに取られる為、例えば手数料を 25% とすると、4 の付加価値が 3 になってしまう（【図表 6-14】の C）。

既存映像メディア事業者にとってみれば、自然体でいると、100 の付加価値が 60 になり、インターネットメディアにシフトした付加価値を取り戻すべくプラットフォームとしてインターネットメディアに取り組んだとしても付加価値は 64、プラットフォームになれずにインターネットメディアに取り組んだとして付加価値は 63 にしかならない（【図表 6-14】の D）。インターネットメディアで 4 や 3 になってしまった付加価値を自ら薄利多売で増やすという試みも多数存在するが、日米の実例を見ると、残念ながらあまり上手くいった例は見られない。又、仮にマイクロペイメントに長けたインターネットメディアを取り込んだとしても、デジタルコンテンツの価値激減の問題が解決されない限りコスト構造が合わないことが多く、上手くいかないケースが多い。

そのように考えると、既存映像メディア産業がインターネットメディアを取り込みながら産業構造が変化していくという蓋然性は低く、逆にそれぞれの産業として存在したまま、既存映像メディア産業が縮小均衡に陥る蓋然性が高いものと推測される。

情報のデジタル化が、消費者にとってはより自由な世界を提供することとなったが、既存映像メディア事業者にとっては、単に付加価値がシフトするのみならず、シフトした付加価値が大きく毀損することから、その付加価値を取り込めたととしても、従来の付加価値には戻らない。消費者が望むことに対応すればする程、産業全体の付加価値が減少してしまうという事実は、既存映像メディア産業にとっても大きなダメージとなろう。

【図表6-14】インターネットメディアがもたらす産業構造変化(イメージ)



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

Comcast (Video) の会員数を抜いた Netflix の売上は Comcast の僅か 10 分の 1

本章の考察で述べたように、既存映像ビジネスに比べてインターネットメディアのビジネスモデルは低収益体質である。Comcast (Video) の売上と Comcast (Video) の会員数を抜いた Netflix の売上を比べても、僅か 10 分の 1 でしかない。インターネットメディアにおけるビジネスが如何に低収益構造かの証左となろう(【図表 6-15】)。

【図表6-15】Comcast (Video)とNetflixの加入者数、売上比較

	Comcast (Video)		Netflix	
	FY2009	FY2010	FY2009	FY2010
加入者数 (千)	23,559	22,802	12,268	20,010
売上 (in millions)	\$19,377	\$19,525	\$1,670	\$2,163

(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

3. 既存映像メディア事業者の今後の方向性

既存映像メディア事業者の5つの方向性

インターネットメディアがもたらす産業構造の変化(【図表 6-14】)で考察したような厳しい現状を踏まえて、既存映像メディア事業者の今後の方向性を考察すると、大きく五つの方向性が考えられる。

第一に、既存映像メディア事業者のビジネスモデルを強化するという観点で、インターネットメディアにおける映像メディアビジネスをうまく活用する方向性である。具体的には、顧客基盤を維持する為に、インターネットメディアを使ったサービスを安価に提供し、顧客を囲い込むという方向性である。インターネットメディアにおけるビジネスが低収益構造であることを勘案すれば、より高収益構造である既存映像メディア産業の付加価値を維持する方法を検討することは効果的であるものと推察される。

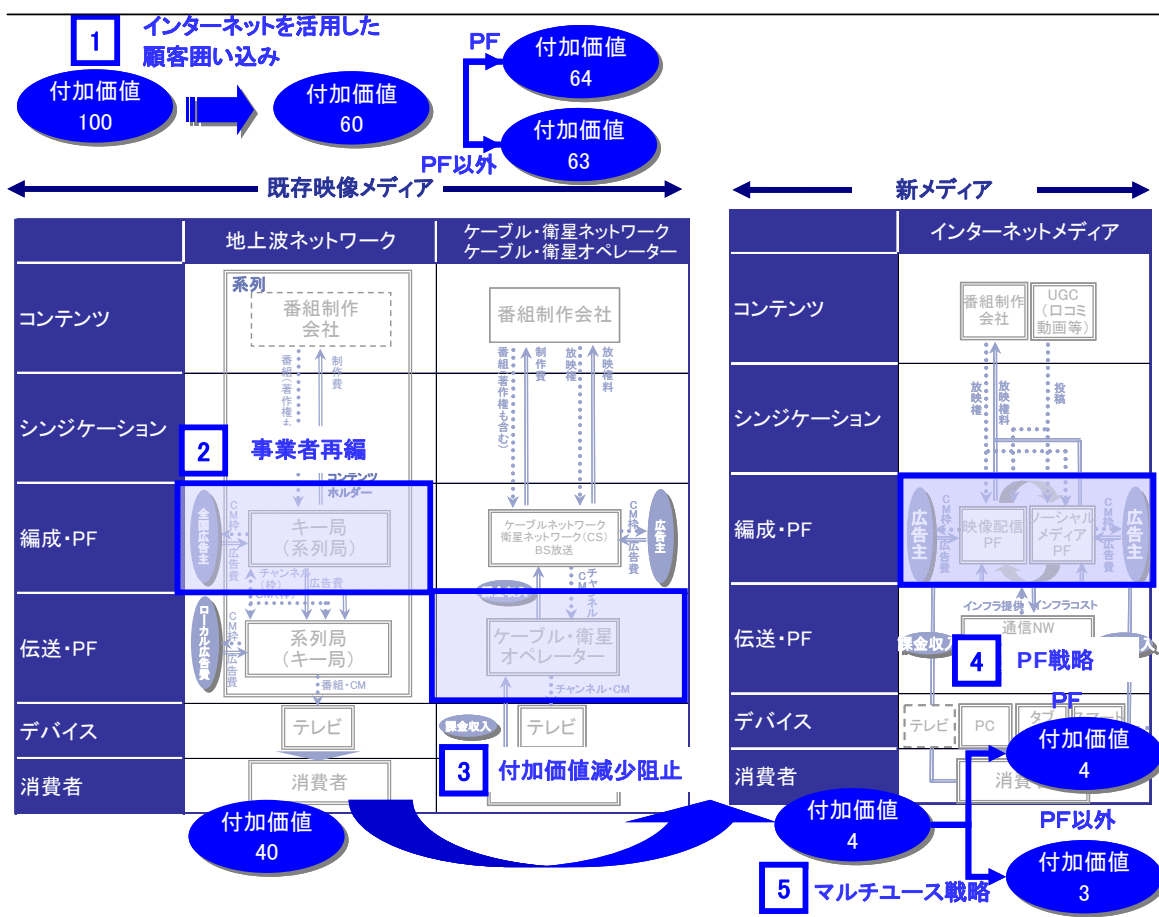
第二に、これも既存映像メディア事業者のビジネスモデルを強化するという観点であるが、既存映像メディア事業者を取り巻く事業環境変化により、既存映像メディア産業からインターネットメディアへの付加価値シフトが避けられないこと、インターネットメディアにおける映像ビジネスに取り組んだとしても、映像メディア産業の付加価値の総和は減少してしまう可能性が高いことを踏まえ、体力のあるうちに既存映像メディア産業内で事業者再編を行い、既存映像メディア産業における各事業者単位の収益を高めていく方向性である。

第三に、厳しい現状を踏まえたとしても、インターネットメディアに取り組むという観点で、既存映像メディアにおける付加価値がインターネットメディアでは大きく減少してしまう事を踏まえ、出来る限り付加価値を減少しないような戦略を取る方向性である。

第四に、これもインターネットメディアに取り組む観点であるが、厳しい現状を踏まえたとしても、何らかの方法でシフトした付加価値以上に外部から付加価値を確保すべく、インターネットメディアにおけるプラットフォーマーとして展開する方向性である。

最後は、映像メディア産業全体の総和としての付加価値減少は所与のものと考え、減少分を出来る限り埋めるべく、コンテンツホルダーとして様々なプラットフォームに露出を増やしていく戦略である(【図表 6-16】)。

【図表6-16】既存映像メディア事業者の今後の方向性



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

第7章 既存映像メディア事業者における事業戦略仮説

I. 既存映像メディア事業者における事業戦略仮説

第6章では、既存映像メディア事業者の今後の方向性として五つの方向性を示した。第7章では、この五つの方向性について考察したい。

1. インターネットメディアを活用した顧客囲い込み戦略

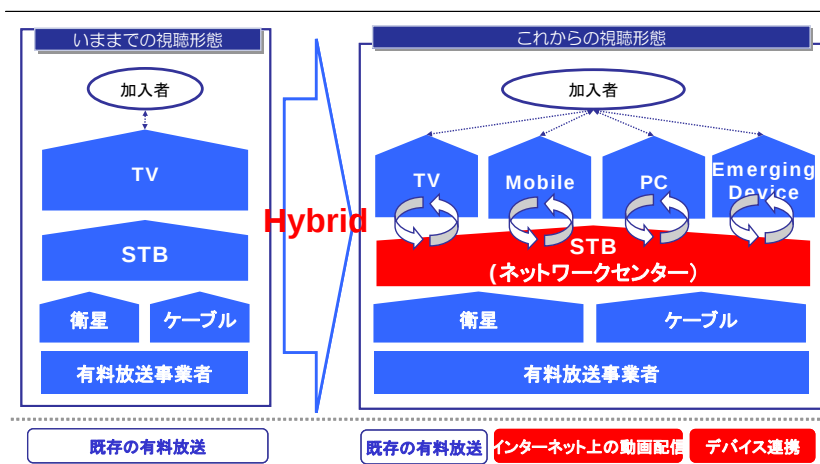
インターネットメディアビジネスの低収益性を逆手に取り、既存映像メディアビジネスの付加価値を維

第一に、既存映像メディア事業者のビジネスモデルを強化するという観点で、インターネットメディアにおける映像メディアビジネスをうまく活用する方向性である。具体的には、顧客基盤を維持する為に、インターネットメディアを使ったサービスを安価に提供し、顧客を囲い込むという方向性である。日米の現状分析では、例えば YouTube 対抗策として Disney、Fox、NBC Universal によって立ち上げられた hulu の事例や、Comcast による TV everywhere 戦略として行われている動画配信サービス「XFINITY」、ジュピターテレコム (J:COM) の TV everywhere 構想等を事例として取り上げた。無料広告モデルであれば、日本テレビの動画配信サービス「第二日テレ」やフジテレビの動画配信サービス「見参画(ミサンガ)」等の取り組みもこの戦略にあてはまる。

既存映像メディア事業者を取り巻く事業環境変化により、インターネットメディアに付加価値がシフトしてしまうが、既存映像メディア事業に対するユーザーのロイヤリティを高める事で、シフトを少しでも食い止めようという戦略であろう。無料広告モデルであれば、広告主に対して新たなインターネットメディアにおける広告媒体を提供しテレビ広告費を維持する事が重要であるし、有料課金モデルであれば、自社サービスの加入者の維持を目指す。

ケーブルテレビ事業者や衛星放送事業者の STB(セットトップボックス)を利用しハブとすることで、宅内におけるデバイス連携を実現する TV everywhere 戦略が主流となっている(【図表 7-1】)。

【図表 7-1】有料放送事業者における TV everywhere 戦略



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

この戦略の重要な点は、インターネットメディアを活用した映像サービスに関しては、広告主や加入者に追加の料金を最小限に抑えることである。インタ

ーネットメディアにおけるビジネスモデルが低収益体質であることを逆手にとった戦略である。

最新の事例として期待出来るのは、Connected TVやConnected Deviceを通したアップス⁵⁷の活用である。第6章で取り上げたようにConnected TVやConnected Deviceはインターネットメディア上の情報をテレビに映す仕組みであるが、スマートフォンやタブレットPCと同様、アップスを活用出来る。例えば地上デジタルのリニア放送に合わせて、アップスを立ち上げ、インターネットメディア上の情報を合わせて表示することで、既存のリニア放送の魅力を上げ、視聴率・テレビ広告収入増加を目指す戦略等が考えられる。

2. 既存映像メディア事業者内での事業者再編戦略

付加価値シフトに備えた事業者再編は有力な選択肢

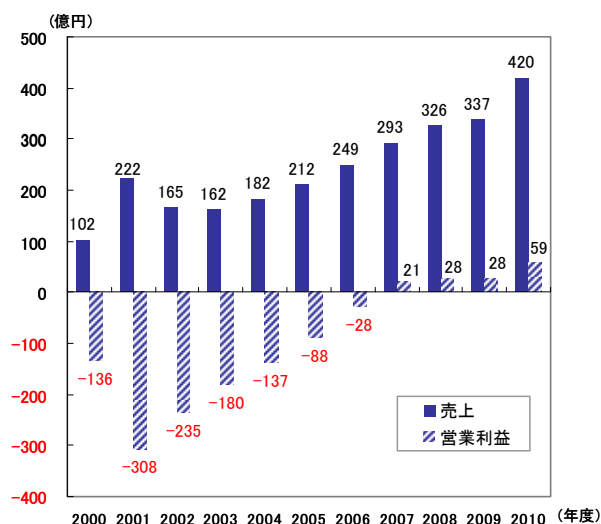
第二に、インターネットメディアへの付加価値シフトは所与のものと捉え、体力のあるうちに既存映像メディア産業内で事業者再編を行い、既存映像メディア産業における各事業者の収益を高めていく方向性である。

インターネットメディアがもたらす産業構造変化を踏まえると、インターネットメディアの低収益構造が影響し、インターネットメディアにおける映像メディアビジネスが成長すればするほど映像メディア産業全体の付加価値が低下してしまう可能性について第6章で指摘した。

インターネットメディアのみならず民放BSへの付加価値シフトの対応も迫られる地上波放送事業者

地上波放送事業者においては、インターネットがもたらす産業構造変化の他に民放BS放送がもたらす産業構造変化にも直面している。第3章において米国の放送産業の歴史に触れた時に、ケーブルテレビが発達した米国では、ケーブルネットワークの多様性が広告主のターゲット多様化のニーズに合致し、ケーブルネットワーク向け広告市場が発達したという話があったが、日本でこれと同様の事例として考えられるのが、民放BSの成長である(【図表7-2】)。

【図表7-2】民放BSの合計損益推移



(出所) 総務省「衛星放送の現状」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

⁵⁷ アップスとは、「アプリケーションソフトウェアの略称。ユーザーがコンピューター上で実行したい作業を実施する機能を直接的に有するソフトウェア」のことを示す。本稿では、スマートフォンやスマートテレビ上で使用される微小アプリケーションのことを指す。

地上デジタル放送への完全移行で、ユーザーがテレビを買い換えた結果、BSチューナーが入ったテレビが増加し、ケーブルテレビによる再送信を含めて約 3,000 万世帯のリーチがあるという。地上波放送と異なった視聴者層を確保できれば、新しいテレビ広告媒体として育つ可能性があるものと推測され、実際業績も伸びている。BS放送は認定放送持株会社⁵⁸に移行した局しか 50%を超えて出資は出来ないが、それを踏まえ、認定放送持株会社に移行しているキー局各社が、BS子会社の連結子会社化を相次いで行い、付加価値シフトに対応している(テレビ東京ホールディングス-2010 年 10 月、フジ・メディア・ホールディングス-2011 年 4 月、TBSホールディングス-2011 年 7 月)。

地上波放送業界の再編を中心に論じた Mizuho Industry Focus Vol.75 「地上波放送業界再編の展望～アナログ停波後を見据えた事業者再編の必要性～(2009 年 9 月 30 日発行)」では、歴史的背景もあり、事業者の資本構成や役員構成が複雑に入り組んでいる状況を考察し、それぞれのステークホルダーによる再編の可能性について論じているが、発刊から 2 年たった今でも大きな再編の動きは見られていない。

日本の地上波放送事業者の系列を中心とした垂直統合モデルは強固なビジネスモデルであるが、インターネットメディアと民放 BS がもたらす産業構造変化により、徐々に付加価値がシフトしていく状況を踏まえ、体力のあるうちに事業者再編を行うのは有力な選択肢であると思われる。

現在の法規制上
再編の手法は 3
つ

それでは、地上波放送事業者の再編の枠組みを考えるに際して、既存映像メディア産業に係る法規制について整理したい。

放送メディアは、(1)電波という有限な公共財を使用する(2)不特定多数に対して広範囲に情報送信が出来るメディアを使用するという二つの特性を保有している。その特性を踏まえ、一つの事業者が放送メディアを占有した時に発生する言論や報道が一つに偏る危険性を排除し、「民主主義の根幹をなすマスメディア」を担保、「表現の自由をできるだけ多くの者によって享有することを妨げられないようにする必要がある」として、放送法や総務省令「基幹放送に係る自由享有基準(マスメディア集中排除原則)」において、一の者が支配可能な放送事業者の数(例えば地上波放送事業者であれば一の者が支配可能な放送事業者の数は一つ)を制限している(【図表 7-3】【図表 7-4】)。

⁵⁸ 認定放送持株会社とは、「放送法で認められた持株会社の一形態で、放送免許を持つ放送局を傘下に持つ純粋持株会社」のことを示す。認定放送持株会社に認定されると、一つの事業者が支配できる地上波放送局は1局までというマスメディア集中排除原則の適用から外れ、傘下に地上波放送局を 12 局迄(但し、広域圏は県数をカウント)ぶら下げることが出来る。

【図表7-3】マスメディア集中排除原則上の支配基準

支配基準	基幹放送	
	地上放送	特別放送
	一の者が支配可能な放送事業者の数を制限	
	議決権の1/10超 ただし、異なる地域 1/3超	<BS> 議決権の1/2超 <110度CS> 議決権の1/3超

(出所) 総務省資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表7-4】マスメディア集中排除原則の支配マトリクス

参入先		基幹放送事業者		
参入主体		地上放送	特別衛星放送	
			BS	110度CS
基幹放送事業者	地上波放送事業者等（注）	×	（基本は）×	2トラポンまで
	BS	×	4トラポンまで	4トラポンまで
	110度CS	1事業者まで 2事業者以降は、上記同様の出資規制あり	4トラポンまで	4トラポンまで
一般放送事業者	124/8度CS	1事業者まで 2事業者以降は、上記同様の出資規制あり	4トラポンまで	4トラポンまで
	有線役務利用放送	1事業者まで 2事業者以降は、上記同様の出資規制あり	4トラポンまで	4トラポンまで
	CATV事業者	1事業者まで 2事業者以降は、上記同様の出資規制あり	4トラポンまで	4トラポンまで
放送事業者等以外	その他事業者	1事業者まで 2事業者以降は、上記同様の出資規制あり	4トラポンまで	4トラポンまで

▶ 地上放送については、一の者が二以上の地上放送事業者を支配できない

▶ 衛星放送については、一の者が一定のトランスポンダ数を支配できない

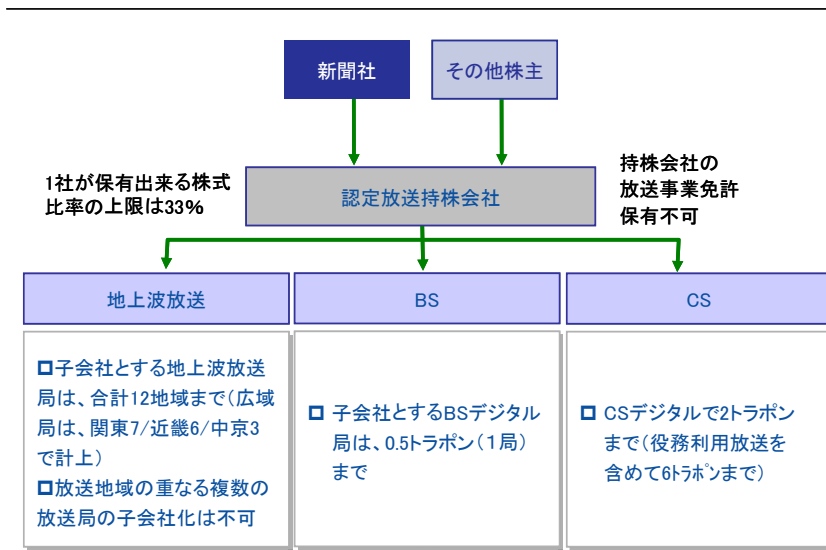
(出所) 総務省資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 地上波放送事業者等には「地上波放送事業者がその議決権の1/10超有するもの」や「地上波放送事業者の議決権を1/10超有するもの」を含む

キー局を含めた系列同士の再編も大きな選択肢の一つ

このように、基本的には既存放送メディア事業者に対してマスメディア集中排除原則による支配規制がかかる中で、法規制上認められる事業者再編のスキームは大きく三つある。一つ目は「認定放送持株会社制度」である。放送法上の認定放送持株会社に認定されると、異なる地域の地上波放送事業者を一定数(合計12地域まで、関東広域圏の局は7県カウント、近畿広域圏の局は6県カウント、中京広域圏は3県カウント)傘下に入れることが出来る(【図表7-5】)。

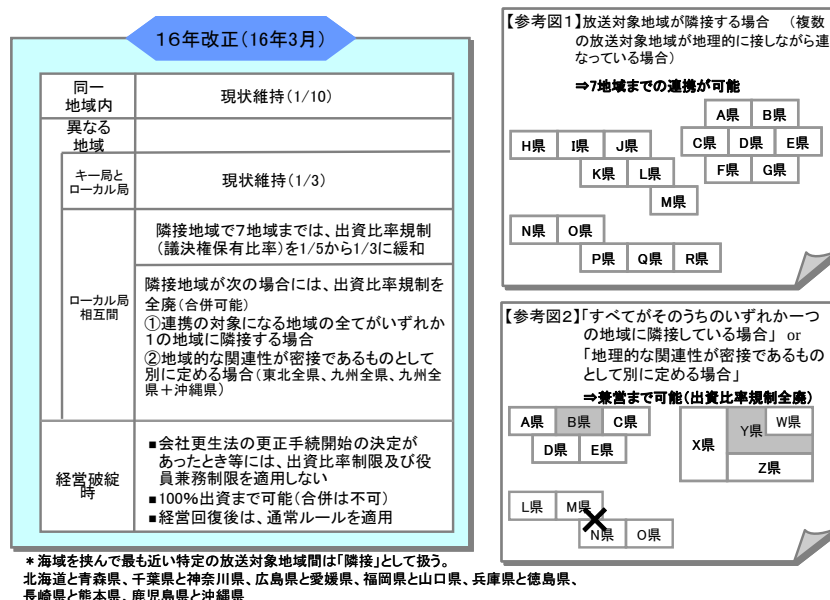
【図表7-5】認定放送持株会社制度の概要



(出所) 総務省資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

二つ目は地域ブロック制である。平成16年の放送法改正時に制定されたものであるが、異なる地域の局同士で、隣接地域かつ規定の条件にあてはまれば、合併可能とするルールである(【図表7-6】)。

【図表7-6】地域ブロック制(平成16年放送法改正)の概要

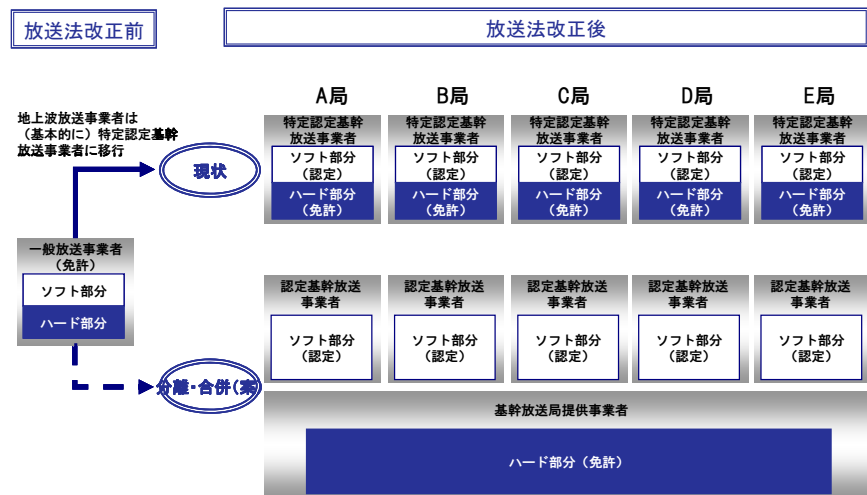


(出所) 総務省資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

三つ目は、ソフト・ハード分離制度の活用である。平成23年度改正放送法で、地上波放送事業者のソフト(基幹放送事業者を認定)・ハード(基幹放送局提供事業者)分離制度を導入した(ただしソフト・ハード一致の現行方式も併存)。ソフト部分の合併はマスメディア集中排除原則の対象で規制事項であるが、事業者が選択すれば、ハード部分は規制にかかることなく再編可能とな

った(【図表 7-7】)。

【図表7-7】ソフト・ハード分離制度概要



(出所) 総務省資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

既存の法規制を勘案して検討すると、異なる県域での再編しか認められていない。その範囲内で検討するのであれば、系列内のブロック制導入によるローカル局再編も大きな論点の一つである。第3章で見たように、過去の放送行政上、県域免許、全国四波化方針に基づき地上波放送局を設置してきた経緯はあるが、文化的繋がりにおける地域と県域は必ずしも合致していない為、ローカル広告セールスや地域情報収集が非効率になっているという事業者の声はよく聞く。行政サイドの議論から道州制導入等の機会が発生すれば、それに応じてローカル局再編を行うという考え方もあるが、行政サイドの動きが期待できないのであれば、ローカル局同士で、実際の文化的地域を考慮した事業者再編を行うことも重要である。

然しながら、異なる県域での再編では思ったようなコスト削減効果が見込めないことが推測される。省令改正は必要であるが、コスト削減効果も見込め、事業者毎の収入を高めるという視点では、キー局を含めた系列同士の再編も各事業者の選択肢の一つとして検討すべきであろう(【図 7-8】)。

【図表7-8】現状可能な地上波放送事業者の再編の枠組み

	PROS	CONS	コスト メリット	実現 可能性
認定放送持株を 利用した再編	▶ 本社・マスター等の共有化で一定のコスト削減メリットの追求可能 ▶ 敵対的買収防衛の役割も	▶ 同一地域の再編不可 ⇒コストメリット限定的傘下に収める局数に制限、<u>キー局と準キー局の再編不可</u>	△	◎
地域ブロックを 活用した再編	▶ 本社機能の集約は可能 ▶ より多くのローカルクライアント獲得の可能性	▶ 報道網維持の観点から、報道拠点集約は困難か ⇒コストメリット限定的	△	○
ソフト・ハード分離、 ハード合併	▶ ハード部門は「規模のメリット」追求可能 ▶ 各放送事業者(ソフト部門)は、経営のフリーハンド確保	▶ 災害時の緊急放送等で、臨機応変な対応が不可能になる可能性も(連携次第)	○	○
同一地域内の再編	▶ 一局二波により最大限のコスト削減メリット追及可能 ▶ キー局同士の再編も可能となり、ネットワークの整理が可能	▶ 「表現の自由」の担保、適切な放送局の数についての議論が必要か	◎	ラジオ局のみ 4局まで可

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

有料放送事業者は既存顧客の囲い込みを意図した再編が重要な選択肢

有料放送事業者においては、Mizuho Industry Focus Vol.80「ケーブルテレビ事業の展望と課題～規模の経済の追求による事業拡大と通信事業者との協業～(2010年2月5日発行)」で、ケーブル業界内の再編と業界を超えた事業者とのアライアンスを中心に論じているが、実際に KDDI によるジュピターテレコム(J:COM)への資本傘下という大型案件も発生している。引き続き、既存顧客の囲い込みを意図した再編は見受けられるものと思われる。

また、平成23年度の放送法改正において、マスメディア集中排除原則の対象から、一般放送事業者(124/128CS・有線役務利用放送・有線テレビジョン放送の各事業者)は外された為、再編の制約条件はなくなっており、更なる競争環境の激化が窺われる。

3. インターネットメディアにおける付加価値減少阻止戦略

デジタルコンテンツの所有感を高め、適正コストを確保する戦略も

第三に、インターネットメディアにおいて映像メディアビジネスに取り組む際に、既存映像メディアにおける付加価値がインターネットでは減少してしまうことを踏まえ、出来る限り付加価値減少しないような戦略を取る方向性である。日米の現状分析では、第3章において映画スタジオが中心となつて参画しているウルトラバイオレット(DECE)の事例を取り上げた。デジタルコンテンツの所有感(Ownership)を高め、コンテンツ制作コストに見合った適切な付加価値を確保しようとする動きである。

米国のメディアコングロマリットは、インターネットメディアがもたらす付加価値シフトに伴い、様々な取り組みを行ったがインターネットのプラットフォームを確立するのは非常に困難なことから、コンテンツホルダーの立場として適正な付加価値を確保する戦略に切り替え始めている。

ウルトラバイオレットには、SONY、Panasonic、東芝等の日本メーカーも参画しており、今後のサービスの発展に期待したい。

4. インターネットメディアにおけるプラットフォーム戦略

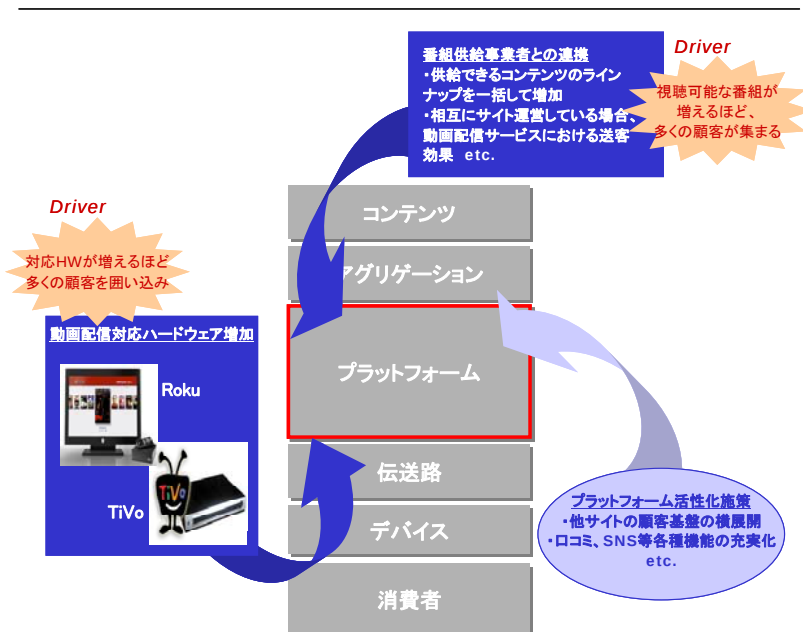
プラットフォーム
確立においては
早期に顧客基盤
を確保することが
重要

第四に、厳しい現状を踏まえたとしても、既存映像メディア産業からシフトし減少した付加価値以上に外部から付加価値を確保すべく、インターネットメディアにおけるプラットフォームとして展開する方向性である。日米の現状分析では、宅配 DVD レンタルの顧客基盤を有効に活用し、インターネットメディアにおける動画配信サービスとセットで上手に動画配信ビジネスを立ち上げた事例を取り上げた。

次々と新サービスが生まれるインターネットメディアにおいて、新たなサービスを立ち上げても模倣される可能性が高い為、早期に顧客基盤を確保して同様のサービスの中でデファクトを確立する必要があるが、他のビジネスで確立した顧客基盤を活用する戦略は有効であろう。又、プラットフォームのオープン化、魅力的なコンテンツの供給、ソーシャルメディアを活用し、プラットフォームを活性化する事が早期顧客基盤確立の為には重要であるものと推測される。

日本の地上波放送事業者においても、通販会社買収の事例等が見られるが、既に顧客基盤を確保しているビジネスが自社エンティティの中に存在すれば、その顧客基盤を活用してビジネス展開することが求められる（【図表 7-9】）。反対に、何らかのビジネスで顧客基盤を持っている事業体を、インターネットメディアにおけるプラットフォーム強化の観点で買収する視点も今後は十分考えられるものと思われる。

【図表 7-9】インターネットメディアにおけるプラットフォーム戦略



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

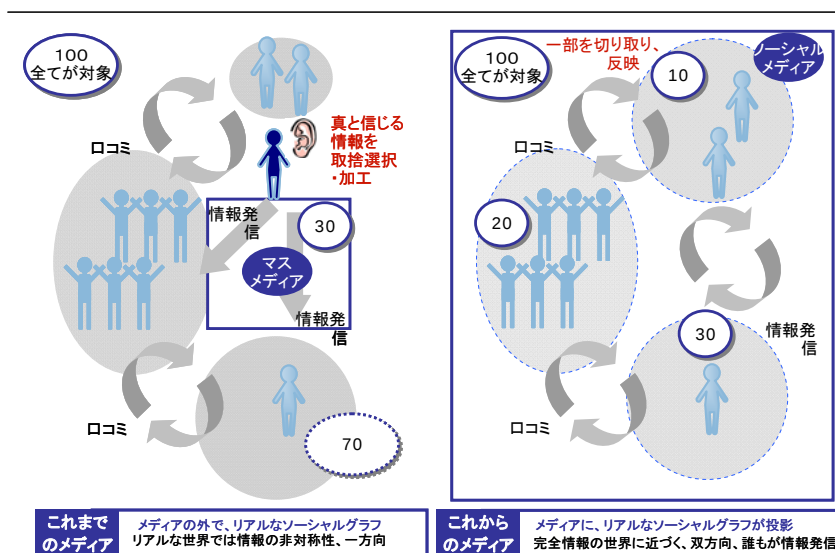
ソーシャルメディアには栄光盛衰あり、買収は失敗する可能性高い

ところで、プラットフォーム活性化の為に、ソーシャルメディアを活用する視点に触れたが、ソーシャルメディアを買収する戦略は効果的であろうか。

ある特定のソーシャルメディアを買収する試みは、News Corporation の MySpace の事例然り、上手くいっていない。これは、ソーシャルメディアの特性の為である。マスメディアは、メディア自身が取捨選択し、加工した情報をメディアを通して情報発信する。例えば、人々の口コミを含めた世の中の全ての情報が 100 あるとすると、マスメディアが切り出すのは 30 のみで、30 を持って 100 を表しているような形で情報発信する。然し、実際はメディアの外にリアルなソーシャルグラフがありユーザーが発信した情報が 70 ある。メディアとリアルな世界に情報の非対称性があるのである。

一方、ソーシャルメディアとはまさしくユーザーが発信した情報そのものである。メディアにリアルなソーシャルグラフ⁵⁹が投影されている。先程の例で言うと、世の中の情報が 100 とすると、ソーシャルメディア毎に 10 とか 20 を切り出しているイメージである。又、ソーシャルメディアの「シェア」等の仕組みを使うと、もともと 100 の情報が複製され伝達され、1000 にも 10000 にもなるイメージである。この為、ソーシャルメディアで発信した情報が他のユーザーに興味のないものであれば、全く興味を持たれず情報は埋没してしまうが、他のユーザーの興味を引くと一気に情報が展開され広まるという点がソーシャルメディアの特徴である(【図表 7-10】)。

【図表 7-10】マスメディア(左)とソーシャルメディア(右)

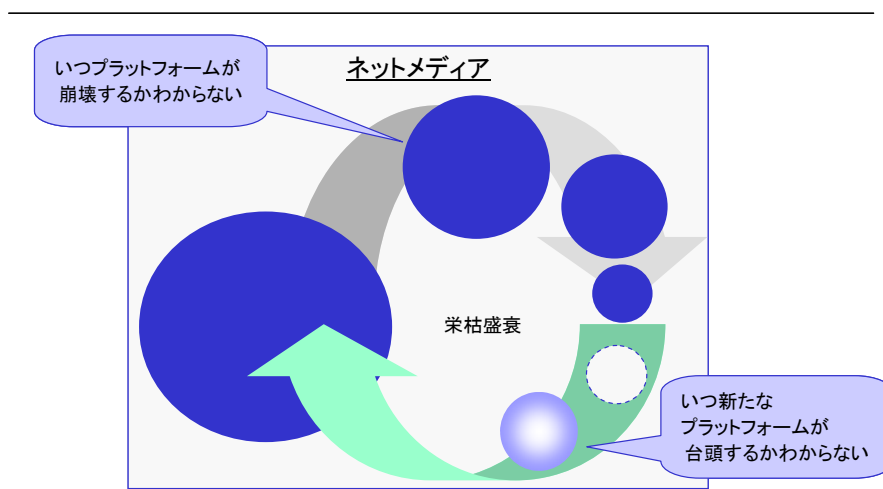


(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

⁵⁹ ソーシャルグラフとは、「人間の相関関係、またはその結びつきの情報」のことを示す。ソーシャルグラフを活用した広告・課金の手法は今後注目されている。

ある時点で最も繁栄しているソーシャルメディアに投資するにしても、新たなプラットフォームが注目されればそのメディアにユーザーは移ってしまう。先程の例で言えば、切り出すメディアの切り出し方が変わったということに過ぎない。ソーシャルメディアはいつ崩壊し、いつ新たなプラットフォームに席卷されるかわからないメディアなのである(【図表 7-11】)。地上波放送事業者があえてソーシャルメディアを買収するよりも、オープンに様々なソーシャルメディアを活用する方が得策であろう。

【図表7-11】ソーシャルメディアの栄枯盛衰論



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

5. インターネットメディアにおけるマルチユース戦略

エコシステムが異なる低収益体質のインターネットメディアでは、コンテンツホルダーとしての戦略が重要に

最後に、映像メディア産業全体の総和としての付加価値減少は所与のものとして、減少分を出来る限り埋めるべく、コンテンツホルダーとして様々なプラットフォームに露出を増やしていく戦略である。日米の現状分析では、メディアコングロマリットが、エコシステムの異なるインターネットメディアにおいてプラットフォームを確立する事を諦めて、コンテンツサプライヤーとしての役割に特化し、プラットフォームに対する放映権の提供方法をコントロールすることでマネタイズを図る戦略に移行し始めている事例を取り上げた。

直近では、Disney が動画共有サービスの YouTube 宛に独自動画の提供を行うことを明らかにした。YouTube 内にチャンネルを 100 程度立ち上げ、1 社あたり最高 500 万ドルの制作費を割り振るが、Disney は新チャンネルに YouTube と共同で 1,000 万ドル～1,500 万ドル拠出するとの事である。

一方、Google がケーブルネットワークの提供を検討しているとの報道もあった。インターネットメディアのエコシステムで事業を営むインターネットメディア事業者が、既存映像メディア産業のマネタイズの源泉に切り込む形になる。

米国では水平分離型の産業構造を活用しながら、既存映像メディア産業の付加価値極大化に努める様子が見て取れる。一方、日本では垂直統合型の

産業構造が、強固なビジネスモデルとして機能してきたが、一度付加価値がシフトし始めると、柔軟に対応しにくいという特性が顕やかになってきている。

日本最大のコンテンツホルダーであるキー局においても、広告主からの広告費の範囲で制作費を捻出し、コンテンツを制作している現状においては、権利処理コスト等も含めてマルチユースが採算に合わない状況もあると聞こえてくる。然しながら、インターネットメディアが産業構造の変化を踏まえ、コンテンツ単位の採算管理を導入する等して、既存映像メディア産業の付加価値極大化を図っていく視点を各事業者には期待したい。

Ⅱ. 終わりに

インターネットビジネス、インターネット産業という言葉がある。この言葉を聞くと、この言葉が指しているビジネスや産業が、あたかも既存のビジネスや産業に全く存在し得なかった財やサービスを提供し、新たな付加価値を生み出しているように聞こえる。しかし、これらのビジネスや産業をよく考察してみると、実際はインターネットを活用して従来存在するビジネスや産業が生み出す財やサービスの提供の仕方を変える事で消費者の利便性を高めるという構造であり、全く存在し得なかった財やサービスを提供している事例はあまり存在しないということに気がつくであろう。ただし、提供の仕方が変わるということは、流通構造が変わり、既存産業の産業構造変化を促すことになる。

一方、従来提供していた財やサービスの価格自体が変わることは殆どない。リアルな店舗で購入する洋服が、EC サイトで購入すると多少安くなることはあったとしても、半額になってしまうというような事はないだろう。言い換えると、リアルな店舗で生み出す付加価値とEC サイトが生み出す付加価値は殆ど変わることはなく、増えることはあっても減ることはあまりないものと思われる。ところが、本稿で取り上げた映像メディア産業においては、従来提供していた財やサービスの価格が大きく低下する。つまり、「コンテンツ」や「広告」の価格自体がデジタル化に伴い大きく低下するのである。

他産業同様、流通構造の変化に伴う産業構造変化に対応する必要性のみならず、財を生み出すコストは変わらないのに価格が大きく低下し、結果的に付加価値が大きく減少するという構造的な問題にも対応しなければならない点において、他産業よりも厳しい事業環境に置かれていると改めて言えよう。

デジタル化に伴い、伝送路やデバイスが多様化し消費者の利便性や満足度が高まっているのであれば、当然それに伴う産業全体の付加価値が増加し、映像メディア産業が大きく発展するという事が本来あるべき姿のはずである。

日本の映像メディア産業における垂直統合型のビジネスモデルは、テレビ放送が始まって以来 60 年間、非常に効果的に機能してきた。然しながら、斯かる厳しい事業環境において、一つのビジネスモデルに安住することは中々許されない状況になっている。これまでは勝ち組であった既存映像メディア事業者においても、その強みを活かし、事業者再編等の様々な選択肢を視野に入れながら、ビジネスモデルの更なる進化発展に果敢にチャレンジして欲しい。そのような果敢なチャレンジを踏まえ、デジタル化後の日本の映像メディア産業が大きく発展することを期待して、このレポートを締め括りたい。

(情報通信チーム 金山 俊介)

shunsuke.kanayama@mizuho-cb.co.jp

(米州営業第一部シカゴ駐在 中田 郷 / 前 情報通信チーム)

go.nakata@mizuhocbus.com

尚、本稿の構成構築については、米州営業第二部 綱 祥基(前 産業調査部情報通信チームに在籍/yoshiki.tsuna@mizuhocbus.com)から協力を得たものである。

＜参考文献＞

- 中野明<2008>「最新放送業界の動向とカラクリがよくわかる本(第2版)」、秀和システム
- 宮地悟史<2008>「実線入門ネットワーク IPTV 標準テキスト」、リックテレコム
- 本田雅一<2011>「iCloud とクラウドメディアの夜明け」、ソフトバンククリエイティブ
- 堺真良<2008>「テレビ進化論 - 映像ビジネス覇権のゆくえ」、講談社
- 音好宏<2007>「放送メディアの現代的展開 デジタル化の波のなかで」、ニューメディア
- 佐々木俊尚<2009>「2011 年 新聞・テレビ消滅」、文藝春秋
- 池田信夫<2006>「電波利権」、新潮社
- 山本一郎<2009>「ネットビジネスの終わり ポスト情報革命時代の読み方」、PHP 研究所
- 山崎秀夫<2011>「スマートテレビで何が変わるか」、翔泳社
- アスキー総合研究所編<2011>「ソーシャル社会が日本を変える」、アスキーメディアワークス
- 金澤薫<2006>「放送法逐条解説」、財団法人電気通信振興会
- 吉野次郎<2006>「テレビはインターネットがなぜ嫌いなのか」、日経 BP 社
- 平野敦士カール／アンドレイ・ハギウ<2010>「プラットフォーム戦略」、東洋経済新報社
- 志村一隆<2010>「明日のテレビ チャンネルが消える日」、朝日新聞出版
- 志村一隆<2010>「ネットテレビの衝撃」、東洋経済新報社
- 志村一隆<2011>「明日のメディア」、ディスカヴァー・トゥエンティワン
- 天地諒<2009>「デジタルショック 2009 201X 年生き残るテレビ局はどこか」、サテマガ・ビー・アイ
- 鈴木秀美・山田健太・砂川浩慶「放送法を読みとく」、商事法務
- 大場吾郎<2009>「アメリカ巨大メディアの戦略」、ミネルヴァ書房
- 富士キメラ総研<2009>「2009 通信放送サービス市場の将来展望」
- シード・プランニング<2011>「2011 年版ブロードバンド映像配信ビジネスの市場動向と将来展望」
- インプレス R&D インターネットメディア総合研究所編「インターネット白書 2011」、インプレスジャパン
- (財)デジタルコンテンツ協会編「デジタルコンテンツ白書」各年版、(財)デジタルコンテンツ協会
- 電通総研編「情報メディア白書」各年版、ダイヤモンド社
- 電通「日本の広告費」各年版
- 日本民間放送連盟編「日本民間放送年鑑」各年版
- 週間東洋経済 2010 年 2 月 20 日号「特集 再生か破滅か 新聞・テレビ断末魔」
- 週間東洋経済 2011 年 2 月 19 日号「特集 テレビ新世紀」
- みずほ産業調査 2005, No.15 「コンテンツ産業の育成と有料放送市場ー映像コンテンツ流通市場の発展に資する流通市場を構築する為に」
- みずほ産業調査 2006, No.1 「通信事業者・CATV 事業者によるトリプルプレイの展望と課題ー通信・放送インフラ融合のインパクトー」
- 「インターネット時代のメディアビジネスー変わる消費者・広告主、そしてメディア企業はどう変わるのかー」
- Mizuho Industry Focus, Vol.75 「地上波放送業界再編の展望ーアナログ停波後を見据えた事業者再編の必要性ー」
- Mizuho Industry Focus, Vol.80 「ケーブルテレビ事業の展望と課題ー規模の経済の追求による事業拡大と通信事業者の協業ー」

