

2010年2月5日

# 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～

中田 郷

03-5252-6712

go.nakata@mizuho-cb.co.jp

### 〈要 旨〉

- 2009年以降にケーブルテレビ事業者を取り巻く事業環境は大きく変化した。最大の要因としては、NTTグループによる映像配信事業の強化が挙げられる。デジタル移行を追い風としたRF方式によるフレッツテレビやIPマルチキャストをベースにしたひかりTV、そしてケーブルテレビ事業者とのアライアンスの推進等、様々なアプローチでサービスを本格的に展開している。既に大都市の一部エリアにおいては、サービス・価格競争の激化、そして、解約率の上昇等に影響が出始めており、今後全国的に競争圧力は強まる方向にある。
- 競争条件が変化する中で、ケーブルテレビ事業者は多くの課題に取り組まなければならない。番組のHD化、VODサービスの提供、モバイルとの連動サービスの推進といったサービスの高度化へ対応すると同時に、有料放送市場の伸び悩み、ブロードバンド市場の成熟化、番組供給会社の規模拡大等、構造的な課題も存在している。
- 事業環境の変化に伴う課題への対応策としては、①規模の経済の追求による事業拡大（共同事業会社の設立、MSOの形成等）、②通信事業者（大手通信事業者、地域通信事業者）との協業による事業拡大が考えられる。今後の事業者の方向性を考えた場合には、将来の②を意識しつつ①の戦略を推進する必要がある。ケーブルテレビ事業者は規模の経済のメリットを享受しつつ、将来のインフラ投資、モバイルを含めたサービス競争、既存顧客の囲い込みといった課題を、通信系事業者とのアライアンスにより乗り越える事が出来る可能性がある。
- ケーブルテレビ事業の経営者はケーブルテレビ事業の発展や事業の継続性を考え、高まる事業の不確実性や競争環境の変化に対応しつつ、将来に向けたグランドデザインを構築する事が求められている。

## 目次

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～

第1章	はじめに	.....	2
第2章	ケーブルテレビ事業者を取り巻く事業環境の変化		
	1. 競争条件の変化		
	① 主要通信事業者の映像配信事業への取組み	.....	3
	② サービス競争の進展	.....	9
	③ 放送関連規制の変化	.....	12
	2. 構造的な変化		
	① 有料放送市場・ブロードバンド市場の成熟化	.....	14
	② 番組供給会社の規模拡大	.....	16
第3章	ケーブルテレビ事業者が直面する課題と対応策		
	1. 競争条件の変化に対応した課題		
	① 通信系事業者との競争激化により顕在化する各種課題について	.....	17
	② サービスの高度化への対応	.....	25
	③ アナログ停波・BS 新規参入がケーブルテレビ事業者へもたらすインパクト	.....	28
	2. 構造変化に対応した課題		
	① 既存顧客の囲い込み	.....	30
	② 番組供給会社との交渉力の低下	.....	31
第4章	ケーブルテレビ事業の展望		
	1. 規模の経済の追求による事業拡大について	.....	33
	2. 通信事業者との協業による事業拡大について	.....	36
	3. ケーブルテレビ事業の持続的な発展のために	.....	37
	参考文献	.....	39

第1章. はじめに

ケーブルテレビ業界内の再編を中心に論じた Mizuho Industry Focus Vol.68 ケーブルテレビ事業の将来像～「アクセスインフラの担い手」か「ゆで蛙」か～の発刊から1年程度が経過した。2008年の9月以降、ケーブルテレビ業界においては都市部において大型の再編<sup>1</sup>があったものの、全国的には総じて大きい変化は起きていないように思われる。

ケーブルテレビ事業者が直面する課題は複数存在

一方で、業界を取り巻く事業環境は急速に変化すると共に、ケーブルテレビ事業者が取り組むべき課題も多様化してきた。競争条件の変化としては、大手通信事業者による競争圧力が確実に強まっており、ケーブルテレビ事業者の解約率の上昇、加入者数の鈍化が鮮明になってきている。サービス面ではHD(High Definition)化対応、VOD(Video On Demand)サービスの開始が必要である事に加え、ネットブックの増加に伴うモバイルブロードバンド普及等、モバイル連動サービスへの対応も求められている。加えて、有料放送市場やブロードバンド市場の成熟化や番組供給会社の規模拡大といった構造的な変化も起きている。

ケーブルテレビ事業者の進むべき方向性について仮説を提示

本レポートにおいては、ケーブルテレビ事業者を取り巻く事業環境の変化について分析を行い、事業者が取り組むべき課題とその対応策についての論点整理を行いたい。そして、ケーブルテレビ事業者が進むべき方向性について通信事業者との関係についても触れながら、仮説の提示を行うこととした。

【図表 1-1】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

<sup>1</sup> ジュピターテレコムによるメディアアッティの連結子会社化(2008年12月)、ジャパンケーブルネットによるテブコケーブルテレビの新設子会社及び川越ケーブルビジョンの株式取得(2008年12月)が存在

## 第2章. ケーブルテレビ事業者を取り巻く事業環境の変化

### 1. 競争条件の変化

#### ① 主要通信事業者の映像配信事業への取り組み

まず始めに主要通信事業者による映像配信事業への取り組みとして NTT グループの状況や関西圏におけるトリプルプレイサービスの競争激化について述べることにしたい。

NTT グループは映像系サービスへの取り組みを本格化

ケーブルテレビを取り巻く事業環境は 2009 年以降に大きく変化した。最大の要因としては、NTT グループが地上波再送信を含む映像サービスに対して積極的な取り組みを展開した事が挙げられる。現状、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 3 つ存在している。本稿では、RF<sup>2</sup>方式による「フレッツテレビ」、IP マルチキャスト方式<sup>3</sup>による「ひかり TV」、「NTT グループのケーブルテレビ事業者とのアライアンスによるトリプルプレイサービスの提供」、の夫々を概観し NTT グループの映像サービスへの取り組みについて考察を加えたい。

まずは、「フレッツテレビ」のサービス動向である。フレッツテレビは NTT グループのフレッツ光を利用して、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。フレッツテレビの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。

フレッツテレビは大都市部でサービスを開始、今後は地方中核都市へ展開の方向性

価格は地上デジタル放送+インターネットサービスで NTT 東日本が 6,667.5 円(税込)~/月、NTT 西日本 6,720.5 円(税込)~/月であり、インターネット接続と地上デジタル放送の視聴が可能となっている。地上デジタル放送受信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。2009年9月時点でのサービス対象エリアは東京23区、東京都下、神奈川、千葉、埼玉、福島、大阪、兵庫、愛知、徳島で、約 1,460 万世帯<sup>4</sup>がサービス提供可能エリアとなっている。

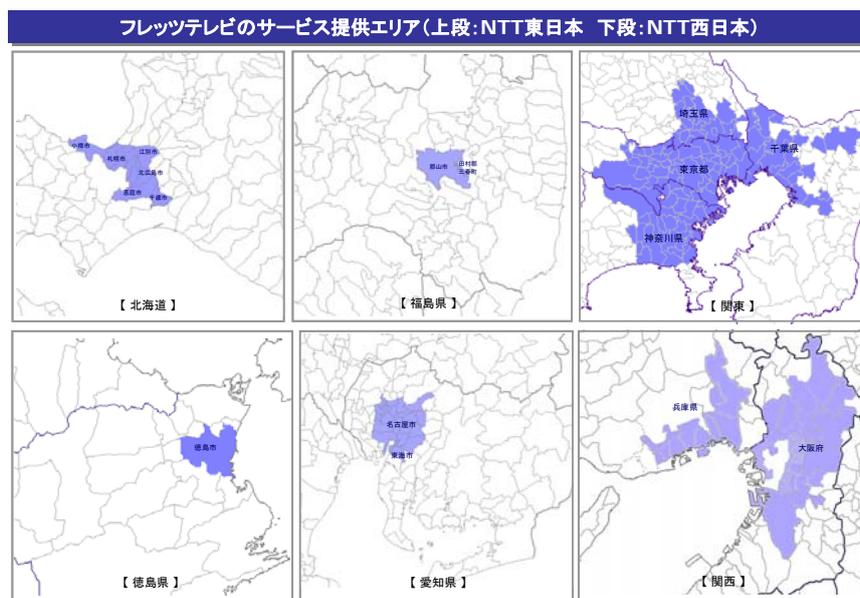
現時点での加入者数は NTT 東日本で 15 万契約(2009年9月)となっているが、今後もサービスエリアは拡大の傾向にあり、2011年のデジタル移行に向けて RF 方式による映像配信サービスであるフレッツテレビは短期的(今後 1~2 年程度)には大きく加入者を獲得していくことが予想される。今後、フレッツテレビサービスが開始されるエリアのケーブルテレビ事業者にとっては、自らの有料放送サービス加入者をフレッツテレビに巻き取られるリスクが存在しており、全国的に競争圧力が強まっていくことが予想される(【図表 2-1】)。

<sup>2</sup> 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

<sup>3</sup> 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

<sup>4</sup> 対象世帯数については総務省 平成 21 年 3 月住民基本台帳 市町村別の世帯数より算出

【図表 2-1】 フレッツテレビのサービス提供エリア



(出所)NTT 公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

NGN による IP 同時再送信サービスを提供

続いて IP マルチキャスト方式による映像配信サービスである「ひかり TV」について概観したい。ひかり TV は基幹ネットワークとして、NTT グループの次世代ネットワーク (NGN<sup>5</sup>) サービスを利用しつつ、多chサービス、VOD サービス、地上波デジタル放送の IP 同時再送信サービスを提供している。「フレッツテレビ」との違いは放送サービスに加え、VOD のサービス (10,000 タイトル) が利用できることにある。

2008 年の夏場以降、ひかり TV の加入者は急激に増加

2008 年 3 月のサービス開始以降、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 (【図表 2-2】)。増加の要因は積極的なマーケティング活動や、STB (Set Top Box) の改善、旧サービス (4th MEDIA、OCN シアター、オンデマンド TV) のネットワーク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。

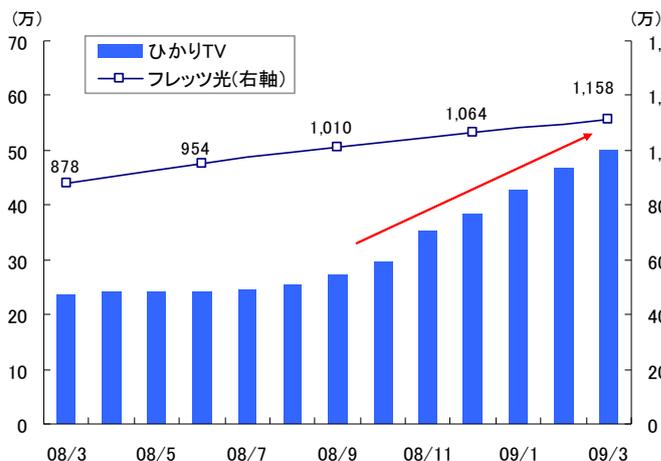
NGN のエリア拡大に伴いひかり TV の加入者も増加の方向性

2009 年 9 月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である首都圏、関西圏、東海圏の約 2,100 万世帯であり、我が国世帯の 40% 程度までカバーするに至っている。今後早い段階で NGN サービス提供エリアの拡大は進み、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中核都市へ広がる計画<sup>6</sup>である (【図表 2-3】)。2011 年のデジタル移行を控え、地上波 IP 同時再送信サービスには一定の遡及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らう (【図表 2-3】)。

<sup>5</sup> 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。

<sup>6</sup> 北海道、福岡、福岡、静岡、広島、宮城、新潟、栃木、群馬、茨城については 2009 年度内にサービス展開を検討中となっている。

【図表 2-2】 ひかり TV の加入者数推移



【図表 2-3】 IP 同時再送信サービスの開始時期

エリア	サービス開始時期
2008年5月	東京・大阪
2009年3月	神奈川・愛知
2009年5月	千葉・埼玉
2009年8月	兵庫・京都
2009年11月	北海道 (一部地域)
2009年12月	福岡
2010年1月	静岡・広島

(出所)NTT グループ公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

NTT グループは  
ルーラルエリアに  
おいてケーブル  
テレビ事業者との  
連携も推進

NTT グループの映像配信に対する取り組みの最後として、「NTT グループとケーブルテレビ事業者とのアライアンス」について整理したい。2009年2月、NTT 東日本はケーブルテレビ山形と提携を発表した。提携内容としては、従来サービス提供が行われていなかったエリア(主にルーラル)において、ケーブルテレビ山形の放送サービスとフレッツ光ネクストのネット接続、ひかり電話を組み合わせるサービスが展開されるというものである。具体的には、ケーブルテレビ山形が有線役務利用放送事業者<sup>7</sup>となることで、ケーブルテレビ山形が物理的なインフラとしてNTT 東日本のFTTH網を利用することで、フレッツ光回線経由で地上デジタル放送を含む多チャンネル放送をサービス展開している。

NTT グループと  
ケーブルテレビ会  
社間でWin-Win  
の関係が構築で  
きるか否かがポ  
イントに

本件アライアンスでは双方にメリットが見込まれている。NTT 東日本にとっては新規にサービス展開するエリアにおいてNTT 東日本のFTTHを利用したインターネット・プライマリ電話のサービス提供が可能になり、結果としてフレッツサービスの利用者の増加が見込まれている(【図表2-4】)。また、ケーブルテレビ山形にとっては新規サービスエリアのインフラ構築をNTT 東日本に負担させることができ、新設したインフラ上で自社の放送サービスを展開できるメリットが存在している。

一方で、デメリットも存在している。ケーブルテレビ山形にとっては新規サービスエリアについては通信系のサービスが提供できず(NTT 東日本が提供)、将来の収益機会を失うことが想定される。NTT 東日本については、現状は設備投資効率の低いルーラルエリアでの展開しか行っておらず、投資に見合っ

<sup>7</sup> 有線役務利用放送を行う電気通信役務利用放送事業者のことであり、電気通信インフラ(FTTH等)を利用して放送サービスを展開する事業者の事を示す。

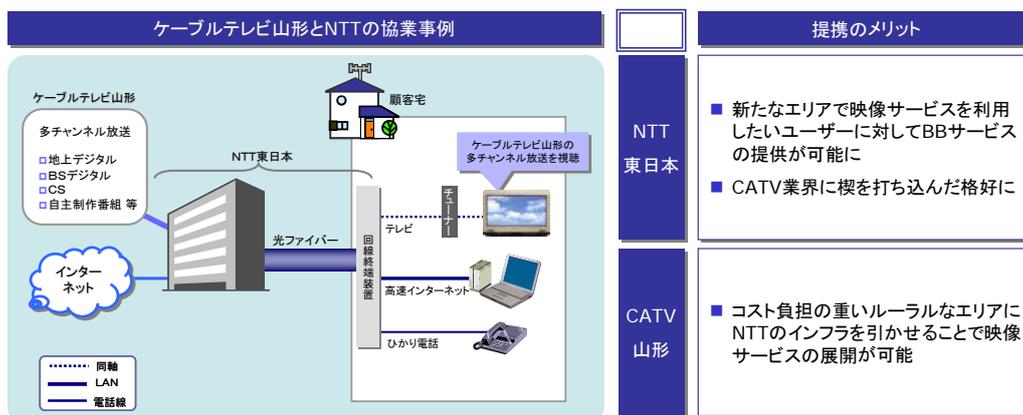
「電気通信役務利用放送」とは、公衆によって直接受信されることを目的とする電気通信の送信であって、その全部又は一部を電気通信事業を営む者が提供する電気通信役務を利用して行うものをいう(電気通信役務利用放送法第2条)。

た加入者の獲得が難しいといった点が挙げられる。

NTT グループとのアライアンスは、通信インフラの FTTH 化を考える上で有効な施策となる場合も

地方都市に存在する多くのケーブルテレビ事業者は大手通信事業者対比、財務体力は脆弱であり、FTTH 化の投資を自前で賄う事は一部の有力な事業者を除き、困難なのが現実である。全ての事業者にあてはまることではないが、ケーブルテレビ事業者にとって、本件の事例は通信インフラの FTTH 化を考える上では有効な施策になるとも言えよう。NTT グループは 2009 年 7 月にはニューデジタルケーブル(宮城県)とも提携を発表している。

【図表 2-4】 NTT グループとケーブルテレビ事業者の提携について



(出所)NTT グループ公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

各ケーブルテレビ事業者にとっては、通信事業者との関係を考えるきっかけに

現時点ではアライアンス事業者は 2 社のみであり、サービス提供可能エリアの世帯数も 10 万以下となっていることから、今後獲得が予想される加入者の数は限定的とも考えられる。但し、ルーラルエリアの FTTH 需要を背景として NTT グループとケーブルテレビ事業者のアライアンスの事例は今後も拡大していくこととなろう。今後、本格的に NTT グループと地方のケーブルテレビ事業者とのアライアンスが進む場合には、各ケーブルテレビ事業者の経営者は事業戦略上、NTT グループとのアライアンスも含め、通信事業者との関係を整理する必要が出てくるように思われる。

一方で、NTT グループにとってはアライアンスを行うケーブルテレビ事業者に対してメリットを享受させる事が出来るかが重要となろう。2009 年 9 月以降にサービスが本格化する、ケーブルテレビ山形とNTTグループの先行事例についてはサービス、加入者動向等に注目をしたい。

【図表 2-5】 NTT グループのトリプルプレイに対する取組みのまとめ(2009年9月時点)

	対象エリア	対象世帯	開始時期	今後の加入者増加
1 フレッツテレビ	東京23区、東京都下、 神奈川、千葉、埼玉、福島 大阪、兵庫、愛知、徳島	約 1,460万世帯	NTT東：08年7月1日 NTT西：08年12月上旬	↑
2 ひかりTV	東京、神奈川、千葉、埼玉、 大阪、京都、兵庫、愛知	約 2,155万世帯	08年3月31日	↗
3 CATV事業者との アライアンス方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>ケーブルテレビ山形 (山形県上市市、寒河江市、 河北町、中山町、山辺町)</li> <li>ニューデジタルケーブル (宮城県大崎市、加美町、 涌谷町、美里町)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ケーブルテレビ山形 約 33,000世帯</li> <li>ニューデジタルケーブル 約 55,000世帯</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ケーブルテレビ山形 09年度第2四半期中</li> <li>ニューデジタルケーブル 09年度第3四半期より順次</li> </ul>	↗

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(\*) 対象世帯数は総務省 平成 21 年 3 月住民基本台帳 市町村別の世帯数より算出

関西圏の価格競争は激しく、過去3年の間に価格は大幅に低下

今までは、主要通信事業者動向として NTT グループの動向について述べてきたが、続いては NTT グループ以外の主要事業者動向として関西圏の競争状況について取り上げてみたい。関西圏ではケイ・オプティコム、NTT 西日本といった通信事業者に加え、ジュピターテレコムやバイコミュニケーション等のケーブルテレビ事業者によるトリプルプレイサービスが展開されており、我が国においてはサービス、価格の再激戦区になっている。【図表 2-6】は関西圏におけるトリプルプレイサービスの価格について 2006 年 5 月時点と 2009 年 10 月時点を比較したものである。プライマリ電話の導入等により、各事業者は3年の間に 55 円～2,015 円程度の価格の引き下げを行っており、関西圏の競争環境の激しさを窺わせる結果となっている。

【図表 2-6】 関西圏におけるトリプルプレイサービスの比較(左側:2006年5月、右側:2009年10月)



(出所) 各社公表資料、HP等からみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 価格は全て税込価格

価格面での競争に加え、関西圏ではサービス競争も進展している。2009年6月には、ケイ・オブティコムによる FTTH 経由での映像配信サービスにおいて BS パススルーサービスが開始された。

関西圏ではBSパススルーサービスが積極的に展開されることに

FTTH を利用した BS パススルーサービスとは BS デジタル放送の電波を、BS デジタル対応のテレビで直接受信できるように送信をするもので、BS デジタル対応のテレビ(チューナー)を保有する利用者は、専用チューナーを設置しなくても BS デジタル放送が利用できるサービスとなっている。BS パススルーサービスには2台目以降のテレビでも専用チューナーなしでBS デジタル放送が視聴できるメリットが存在する。一方で、ケーブルテレビでは専用チューナー(STB)なしに2台目以降のテレビで BS デジタル放送が視聴できない状況にある。

FTTH と FHC の最終的な違いは帯域幅に帰結

ケーブルテレビは多くの事業者が現状のネットワーク帯域を拡張(広帯域化<sup>8</sup>)しているが、一般的には利用可能帯域は 770MHz 幅となっている。FTTH については 2,150MHz 帯までの周波数帯が利用できることと比べると、ケーブルテレビ事業者が利用できる帯域幅は 1/3 程度となっており、圧倒的に狭い状況にある。

帯域に余裕のある FTTH を経由した映像配信サービスを展開する事業者は、今後、FTTH のインフラの上で、BS 放送のみならず、CS 放送についてもパススルーサービスが可能となろう。将来的には、2台目以降のテレビで BS、CS 放送が展開できる通信系事業者とケーブルテレビ事業者のサービスの格差は広がってしまうことが予想される(【図表 2-7】)。

【図表 2-7】 BS/CS パススルーサービスの提供時の利用状況(家庭内利用台数別)

台数	放送サービス	CATV経由でのサービス利用	FTTH経由でのサービス利用
TV 1台目	地上波	○	○
	BS	○	○
	CS	○	○
TV 2台目	地上波	○	○
	BS	×	○
	CS	×	×⇒○?
TV 3台目	地上波	○	○
	BS	×	○
	CS	×	×⇒○?

(出所)各社資料等によりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

<sup>8</sup> 総務省「ケーブルテレビの現状」によると、自主放送を行う事業者 689 社のうち、528 社については 700MHz 以上の帯域幅を利用してサービスの提供を実施している(平成 21 年 3 月末時点)。

② サービス競争の進展

続いて、ケーブルテレビ事業者を取り巻く環境変化における、サービス競争の進展として、HD化対応、VOD対応、モバイルとの連動サービスの3つについて整理をしたい。

2009年HDチャンネルラインナップが大幅に増加

有料放送業界では2008年の10月にスカパーJSATがいち早くHD化対応を行うことで積極的な取り組みを表明し、2009年にはジュピターテレコムも複数チャンネルのHD化を推進している(【図表2-8】)。有料放送上位事業者のHD化といったインパクトは大きく、今後は、有料放送業界全体としてHD基準のコンテンツが普及していくことになろう。少なくとも大手事業者によるHDチャンネルのサービス提供によりサービス競争が進展する都市型ケーブルテレビ事業者にとっては、対抗上HD化が求められることになろう。

【図表2-8】 主要事業者のチャンネルHD化計画(上段:スカパーJSAT、下段:J:COM)

第1期		第2期		第2期	
ジャンル	チャンネル名	ジャンル	チャンネル名	ジャンル	チャンネル名
PPV	パーフェクトチョイスHD138、スカチャンHD190~192	スポーツ	GAORA、J sports 1、同2、同ESPN、スカイA sports+、日テレG+	海外ドラマ・バラエティー	時代劇専門チャンネル、ファミリー劇場、ホームドラマチャンネル、MONDO21
スポーツ	J sports Plus(ハイビジョン)	総合 エンターテイメント	シーエスGyaO、フジテレビ721、同739	アニメ	アニマックス、アニメシアターX、カートゥーンネットワーク、キッズステーション
総合 エンターテイメント	フジテレビCS HD、TBSチャンネルHD、テレ朝チャンネルHD	映画	ザ・シネマ、スターチャンネルクラシック、チャンネルNECO、東映チャンネル、シネフィル・イマジカ	ドキュメンタリー	アニマルプラネット、ディスカバリーチャンネル、ヒストリーチャンネル、ナショナルジオグラフィックチャンネル
映画	スターチャンネルハイビジョン、衛星劇場HD、ムービープラスHD、日本映画専門チャンネルHD	音楽	MTV、スペースシャワーTV、MUSIC ONITV、MUSIC JAPAN TV、VMC	ニュース	TBSニュースバード
海外ドラマ	FOX HD	海外ドラマ・バラエティー	アジアドラマチックTV、AXN、KBS WORLD、SCI FI、サスペンスシアターFOX CRIME、スーパー!ドラマTV、ミステリチャンネル、LaLa TV	趣味・娯楽	旅チャンネル、釣りビジョン
アダルト	アダルトHDレッド、同ブルー			公営競技	グリーンチャンネル、同2
				PPV	10チャンネル以上

2005年～2008年		
ジャンル	チャンネル名	開始時期
映画・ドラマ	ムービープラスHD	(06/8)
エンターテインメント カルチャー	ディスカバリーチャンネル	(05/12)
	LaLa HD	(07/4)
	チャンネル銀河	(08/4)
映画・ドラマ	FOX HD	(08/8)
プレミアムチャンネル		
映画・ドラマ	スターチャンネル	-
スポーツ	J Sports Plus	(07/7)

2009年		
ジャンル	チャンネル名	開始時期
スポーツ/ エンターテインメント	フジテレビNEXT (プレミアムCh)	(09/4)
映画・ドラマ	日本映画専門チャンネル	(09/7)
映画・ドラマ	スーパー!ドラマTV HD	(09/7)
映画・ドラマ	ホームドラマチャンネル	(09/7)
	ショップチャンネル	(09/7)
エンターテインメント カルチャー	フジテレビONE (プレミアムCh)	(09/7)
	フジテレビTWO (プレミアムCh)	(09/7)
映画・ドラマ	衛星劇場 (プレミアムCh)	(09/7)
映画・ドラマ	AXN	(09/10)
エンターテインメント カルチャー	TBSチャンネル HD	(09/10)

(出所) 各社公表資料等によりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

2009 年は我が国でも複数のケーブルテレビ事業者により VOD サービスが開始

2008 年 12 月の NHK オンデマンドサービスの提供やアクトビラの端末普及に伴って VOD サービスも普及の兆しが見えつつある。加えて、2009 年は複数の大手ケーブルテレビ事業者により VOD サービスが開始されることになり、我が国においてもようやく VOD 普及の素地が整いつつあると行うことができよう（【図表 2-9】）。一方で、我が国のケーブルテレビ事業者の中で VOD 対応が可能となっている事業者は、多数の顧客基盤を抱える業界の大手事業者であり、全国的に見ればほとんどの事業者が対応できていないのが現状である。

今後、中期的にはネットワークの高度化を背景に双方向性の機能に優れた大手通信事業者の IPTV は確実に普及していく事が見込まれている。ケーブルテレビ事業者にとっての VOD サービスは、対抗上、サービス競争で劣後しないために必要なサービスになるものと思われる。

周辺事業者と連携により VOD サービスの卸売りを受けることも有効な施策か

実際に、中堅以下の事業者にとっては VOD サービス導入以外にも課題が山積しており、VOD サービスの導入まで展望できている事業者は少ない。具体的に VOD サービスを提供しているケーブルテレビ事業者（除く J:COM）は大手ケーブルテレビ事業者、通信事業者からサービスの卸売りを受ける形になっているが、今後、個別事業者単独での導入が困難な場合には周辺事業者で協力しつつ VOD サービスを一括導入する等の施策も十分に考えられるのではなかろうか。

【図表 2-9】 我が国における VOD サービスの現状

社名	サービス開始時期	TVサービス	VODサービス名称	VOD料金	タイトル数	多ch加入世帯数
J:COM	2005年1月	J:COM TVデジタルコンバクト 4,389円	J:COMオン・デマンド	月額基本料：無料	約 19,000	258万 (09/7)
JCN	2007年7月	デジスタ 3,990円	Movie Splash VOD JCNプラスビデオ（無料）	月額基本料：無料 1本 105円～525円	約8,000	72万 (09/3)
CNCi	2009年6月	レギュラー（ひまわり） 3,990円	ケーブル・オンデマンド	月額基本料：250円 1本105円～ 無料コンテンツあり	約 5,000	35万 (09/3)
イツコム	2009年予定	アルファエース 4,410円	iTSCOM on Demand	月額基本料：無料 1本 0円～525円	約 19,000	16万 (09/7)
ベイコミュニケーションズ	2009年8月	BaycomTV Digital 4,284円	Baycom VOD BaycomCH VOD（無料）	月額基本料：105円 1本105円～630円	-	15万 (09/5)
KDDI	2003年12月	ひかりone TV 2,520円	ひかりone TVサービス	月額基本料：無料 毎月3本まで無料	約 5,000	-
NTTぷらら	2008年3月	お値打ちプラン 3,675円	ひかりTV	5,000本が見放題	約 10,000	50万 (09/3)

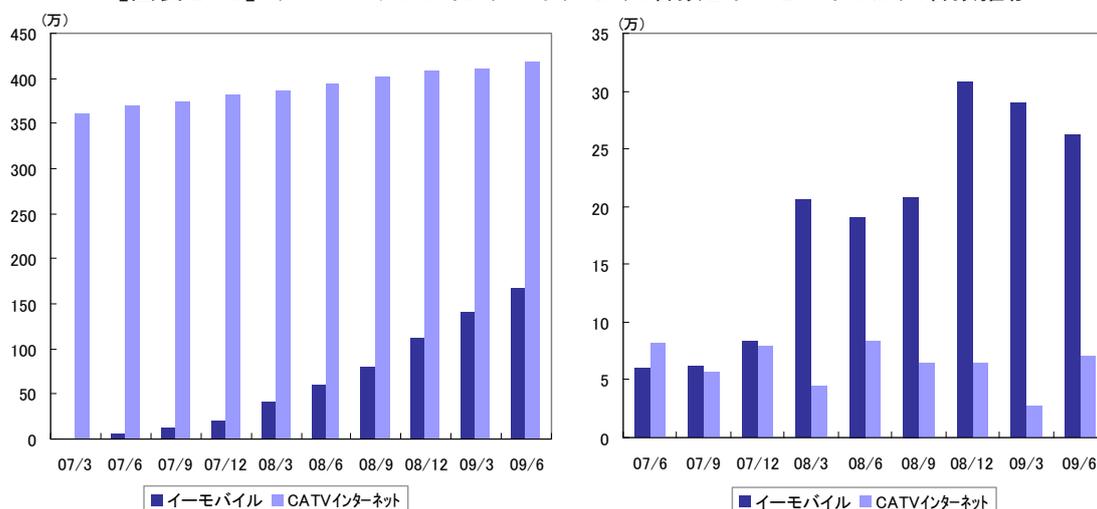
（出所）各社公表資料等によりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

続いて、ケーブルテレビ事業者によるモバイルとの連動サービスの取組みについて考察したい。

低価格 PC とモバイル通信のバンドルサービスがケーブルテレビ事業者の顧客を奪う可能性も

【図表 2-10】はケーブルテレビインターネットの加入者とモバイルブロードバンド(データ通信)を中心としたイーモバイルの加入者を比較したものである。ケーブルテレビインターネットが僅かながら増加を継続しているのに対してイーモバイルの加入者数は短期間に増加していることが確認できる。イーモバイルは音声サービスも手掛けており、一概には言えないものの、低価格 PC とモバイルデータ通信サービスがバンドルされたサービスが急速に普及しているといえる。ネットブックやモバイルブロードバンドの普及は、ケーブルテレビ事業者にとっては既存顧客であるケーブルテレビインターネットの顧客が無線ブロードバンド(データ通信)へとシフトしてしまうリスクについても備える必要があることを示唆しているようにも思われる。

【図表 2-10】 ケーブルテレビインターネット加入者数とイーモバイル加入者数推移



(出所) 各社公表資料等によりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

JCN ケータイでは番組の遠隔録画の予約サービス等が可能に

大きな可能性を秘めたモバイルブロードバンドサービスであるが、現状のケーブルテレビ事業者によるモバイル向けサービスについて考察したい。ケーブルテレビ事業者によるモバイル連動サービスの取組みとしては、KDDI の連結子会社であるジャパンケーブルネット(以下、JCN)が展開する JCN ケータイが挙げられる。JCN ケータイとは JCN グループが提供するサービスや特典などが受けられる JCN の顧客向けの au 携帯電話で、具体的には携帯電話から番組録画の予約サービスや地域情報の提供、KDDI の通信サービスとの連動等を行っている。上記以外では我が国においては J:COM が Willcom とアライアンスを行うことでクラウドプレイサービスを展開している。

モバイルとの連動サービスについては取組む必要性

現状、ケーブルテレビ事業者にとってモバイルとの連動サービスについては遠隔録画予約サービスやプライマリ電話と提携キャリア(グループ)が保有する移動体通信間の無料通話<sup>9</sup>といったサービスが展開されているに過ぎない状況であり、新たなサービスや価値の創出にまでは至っていないのが現状である。時代の潮流として、無線ブロードバンドが普及し、かつ、生活の一部に入り込んでくるのが確実であることに加え、今後は通信速度が高速化する方向にあることから、ケーブルテレビ事業と連動した無線ブロードバンド上に提供される付加価値の高いサービスについても各事業者は取り組む必要性を有しているといえよう。

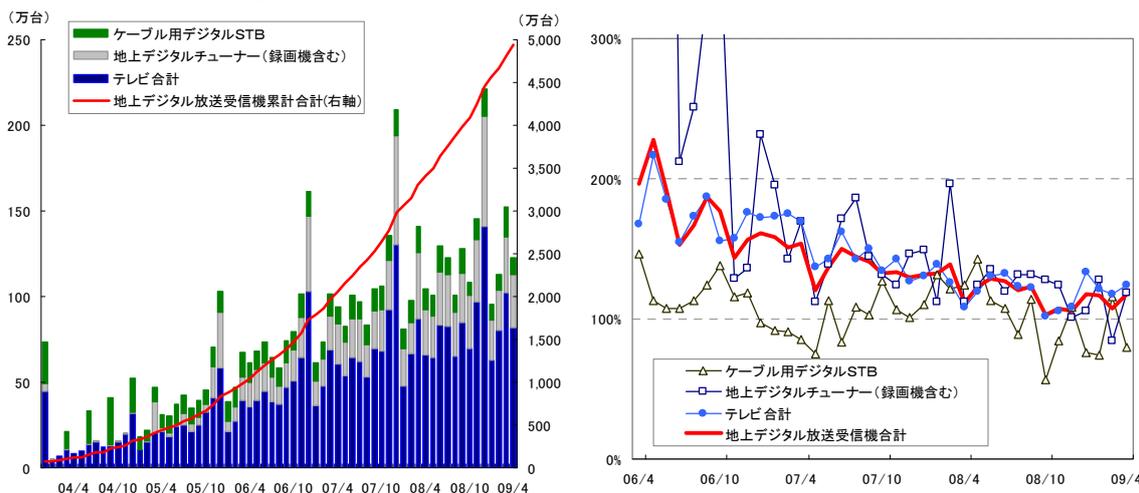
### ③ 放送関連規制の変化

ケーブルテレビ事業者を取り巻く事業環境の変化として、最後に放送関連規制の変化の2点(アナログ停波、BS デジタル新規放送開始)について整理を行いたい。

2011年7月のアナログ放送停波が最大のイベント

我が国の放送業界の今後3年を俯瞰すると、地上波アナログ放送停波(2011年7月)、移動端末向けマルチメディア放送サービス導入(2011年新規割当、2012年にサービス提供開始)、情報通信法施行(2011年以降)といったイベントが予定されている。最大のイベントは2011年7月の地上波アナログ放送の完全停波である。受信可能地域は全ての県庁所在地を含む9割のエリアで受信可能となり、受信端末の累積出荷台数は5,695万台(2009年8月末)と着実に普及は進んでいる(【図表2-11】)。但し、現状のペースで普及を継続したとしても、2011年の7月時点での普及台数は約8,200万台程度となってしまう、受信側については引き続き、完全移行に向けて残されている課題は多いと推察される。

【図表2-11】地上デジタル対応受信機の普及動向(左側:累計 右側:対前年比)



(出所)NHK HP「地上・BS デジタル放送ガイド(<http://www.nhk.or.jp/digital/guide/news/index.html>) (2010年1月28日)」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

<sup>9</sup> ケーブルプラス電話と au 携帯電話の通話無料サービスやケーブルラインとソフトバンクモバイルの無料通話サービスが既に展開されている。

デジタル移行に伴い既存電波障害のエリアの9割は直接受信が可能に

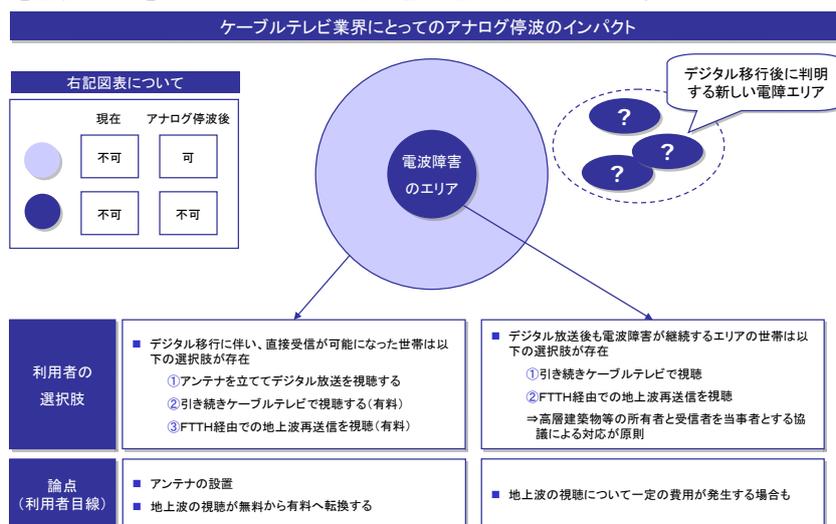
2011年のアナログ停波によって既存の電波障害のエリアは約9割減少するといわれている。簡単に言えば難視聴エリアに住んでおり、ケーブルテレビ経由で地上デジタルを放送を視聴していた世帯の9割が地上デジタル放送を直接受信できるようになるということである(【図表2-12】)。上記のエリアでは利用者は大きく分けて選択肢が3つ(①アンテナを立てて直接受信することで地上デジタル放送を視聴、②引き続きケーブルテレビ経由で視聴、③通信会社のFTTH経由で地上波再送信を受信)存在する。

一方で、デジタル移行後も既存電障エリアの1割は電障エリアであり続けるといわれている。受信障害が継続するエリアの考え方<sup>10</sup>としては、「高層建築物等の所有者と受信者を当事者とする協議による対応」とされている。費用負担については、「デジタル放送対応に係る改修費用は、当事者がそれぞれ応分に負担することが妥当」、「具体的には受信者はデジタル放送の受信に通常必要とされる経費、所有者は受信者負担分を越える経費をそれぞれ負担」することとなっている。当事者間の協議次第であるものの、受信者は一定の費用を負担してケーブルテレビ事業者か通信事業者のサービスを利用することで地上波放送の視聴が可能になることが想定される。

現在、電障エリアで地上波を視聴している利用者は一定の負担が必要となる場合も

「アンテナで受信する」乃至は「ケーブルテレビ事業者や通信事業者のサービスを利用する」としても、現在、電障エリアで地上波放送を視聴している利用者については、一定の費用負担が必要になろう。この場合の論点は現在地上波放送を視聴している世帯が、一定の利用料を支払わないと今受けているサービスを受けられなくなるという点である。ケーブルテレビ事業者には再送信プランの提供と利用者の理解を得るべく日々の営業活動においてデジタル移行についての説明を適切に行う事が求められていると言えよう。

【図表 2-12】 ケーブルテレビ利用者にとってのアナログ停波のインパクト



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

<sup>10</sup> 都市受信障害対策共同受信施設の地上デジタル放送対応に係る周知の促進について(通達)総情域第151号(平成18年11月27日)参照

ケーブルテレビ事業者にとってのアナログ停波の影響としてはプラス、マイナス両面が存在する。再送信であっても有料ベースでの加入者の獲得が進み顧客基盤の裾野が拡大するというプラスの側面がある一方で、アンテナを利用した直接受信の利用者が増加することで接続世帯が減少してしまうことや、安価な再送信プランへの移行による加入者の利用料の低下といったマイナス要因も存在しているといえる(【図表 2-13】)。

【図表 2-13】 ケーブルテレビ利用者にとってのアナログ停波のインパクト

	Pros	Cons
ケーブルテレビ事業者への影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 有料ベースでの加入者の獲得(顧客基盤の裾野拡大)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ アンテナ経由で直接受信へ移行する利用者の増加(ケーブルテレビ視聴世帯数の減少)</li> <li>■ 利用料の低下</li> </ul>

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

いずれにしても、今後は限りある時間内での完全移行に向けて、デジアナ変換サービスへの対応、デジタル難民の問題を含め、行政・業界団体、各事業者が一丸となって取り組みを進めていくべきであると考えます。また、新たな視点として、デジタル移行後に判明する新しい電障エリアの問題についても留意しておく必要があるように思われる。

続いて、新規 BS デジタル放送サービスの開始について整理したい。

受信機の一定レベルの普及を背景に BS 放送事業者の損益は堅調に推移

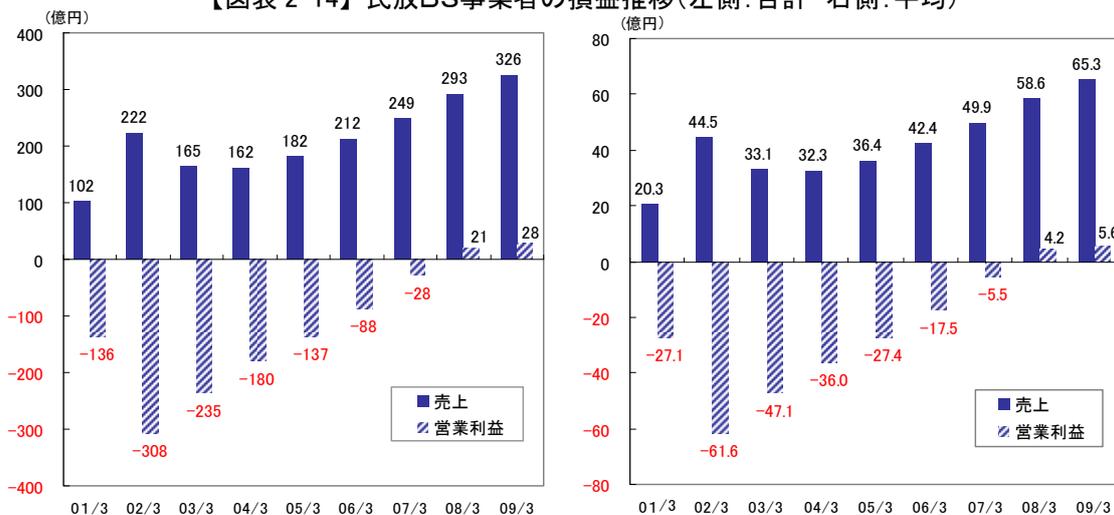
BS 民放各社は 2000 年度の事業開始以来、巨額の累積赤字を計上してきたが、BS デジタル受信機の普及を背景に 2006 年度には BS フジ(フジテレビ系列)、BS ジャパン(テレビ東京系列)の 2 局が開局以来初となる単年度黒字を達成、また 2007 年度上期決算に BS 全社が黒字を確保して以降、堅調な推移を継続している(【図表 2-14】)。損益改善の主な要因としては、受信機の一定レベルの普及が広告収入の増加に寄与したことが挙げられる。BS デジタル受信機の普及台数が 6,000 万台を突破する等、広告収入拡大の観点で明るい材料も出てきている(【図表 2-15】)。

2011 年 10 月には新たな BS 放送サービスが開始

2009 年 6 月には BS デジタル新規参入事業者 8 社<sup>11</sup>が選ばれ、2011 年 10 月には新たな BS デジタル放送サービスが開始される予定である。新規参入する全ての事業者が有料課金ベースでのビジネスモデルを採用しているため、新規 BS サービス開始後は BS 放送においても有料課金の視聴習慣が根付く可能性があると言えよう。

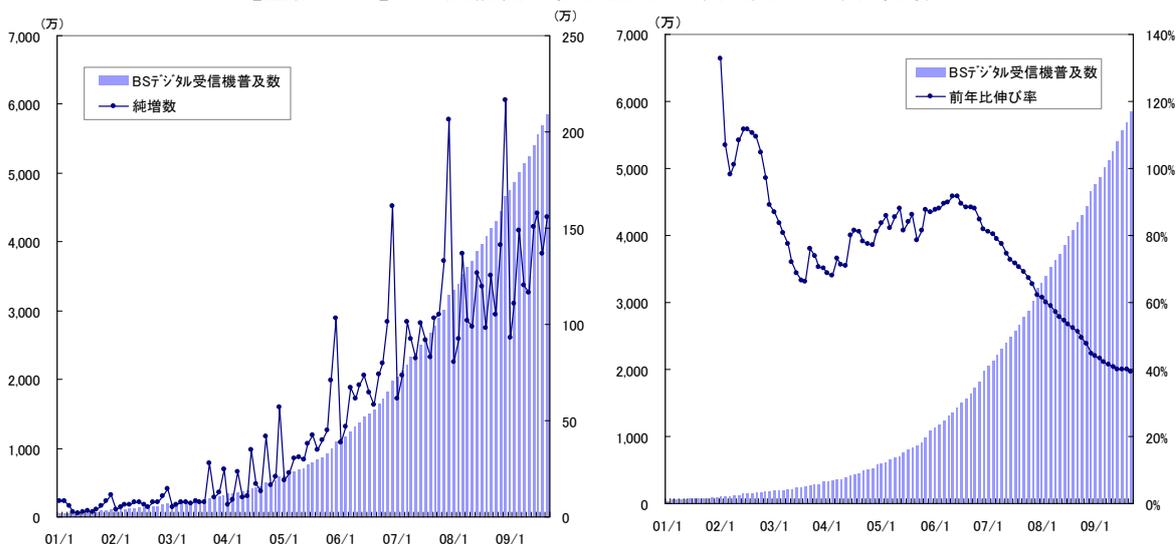
<sup>11</sup> WOWOW、スター・チャンネル、アニマックスブロードキャスト・ジャパン、ビーエス FOX、マルチチャンネルエンターテインメント、放送大学学園、財団法人競馬・農林水産情報衛星通信機構、ジェイ・スポーツ・ブロードキャスティング、キッズステーション

【図表 2-14】民放BS事業者の損益推移(左側:合計 右側:平均)



(出所) 各社公表資料等によりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表 2-15】BS受信機の普及動向(左側:累計 右側:純増)



(出所) NHK HP「地上・BS デジタル放送ガイド (<http://www.nhk.or.jp/digital/guide/news/index.html>) (2010年1月28日)」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

2. 構造的な変化

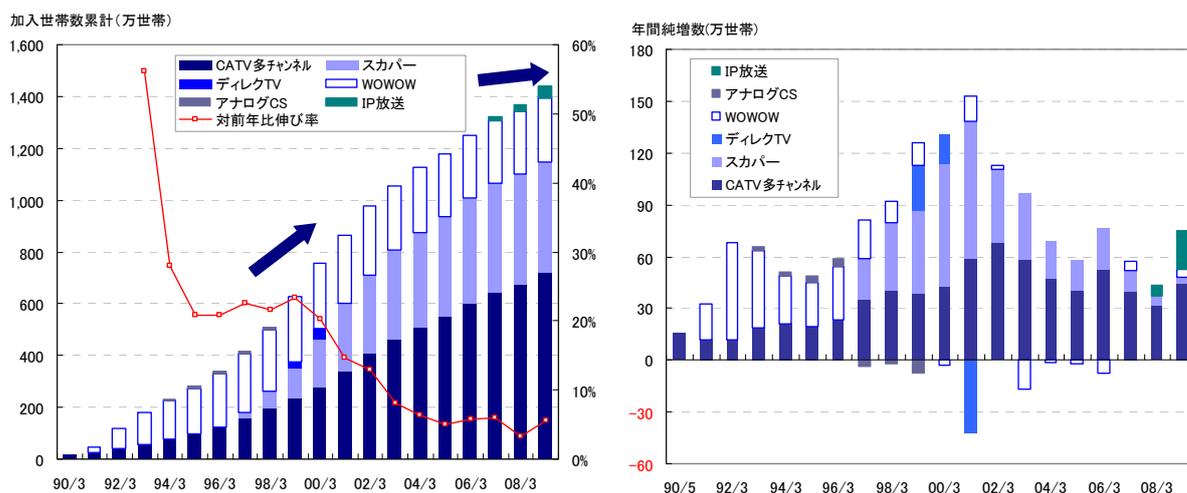
ここからは構造的な変化要因として、以下、①有料放送市場、ブロードバンド市場の成熟化、②番組供給会社の規模拡大について整理したい。

① 有料放送市場、ブロードバンド市場の成熟化

市場飽和により、  
有料放送市場の  
累計加入者は伸  
び悩み

まず、構造的な事業環境の変化として、有料放送市場の成熟化が挙げられる。2009年3月末時点で有料放送加入世帯数の累計は1,442万世帯まで増加した。但し、加入のペースは減少傾向にあり対前年増加率では、2003年以降の伸び率が10%以下の水準で推移しており、有料放送市場全体が伸び悩んでいるという事が窺える(【図表 2-16】)。米国における多チャンネル加入率約87%やフランスにおける多ch加入率56%と比べた場合、我が国の多チャンネル普及率は未だ3割にも届いておらず、我が国の普及率は圧倒的に低いのが現状である。

【図表 2-16】 有料放送市場の動向



(出所) 各社公表資料等によりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

2008年度はケー  
ブルテレビ、IP放  
送が有料放送市  
場を牽引

2008年度純増実績では有料放送全体で75万件の増加となった。内訳別ではケーブルテレビ多チャンネルが44万件の増加、IPマルチキャスト方式による増加が23万件となっており、両者が足許の有料放送市場全体を牽引していると言えよう。

今後は衛星事業  
者、通信事業者  
との競争が激化  
の方向性

年間の純増が44万件と多チャンネル加入者の獲得を堅調に継続しているケーブルテレビ事業者であるが、これは衛星放送等と比べて相対的にケーブルテレビ事業者が多チャンネルメディアとして底堅い存在であるということ示唆している。一方で、今後については有料放送は、加入者数、普及率の大幅な増加を見込むことは難しく、ケーブルテレビ事業者、衛星放送事業者、通信事業者等による既存顧客を含めた競争が激化してくものと思われる。

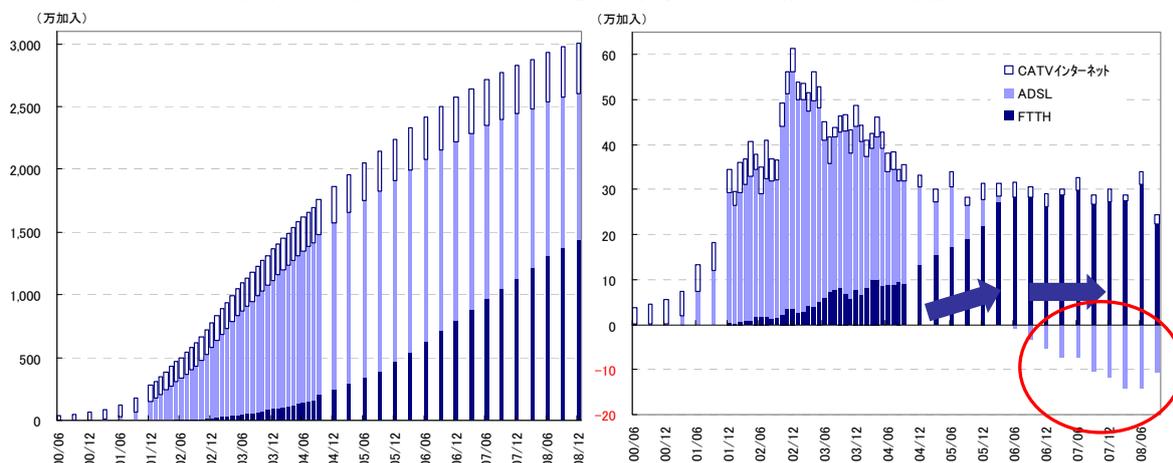
ブロードバンド市場も既に飽和の状況に

続いて、構造的な変化要因としてブロードバンドサービス市場の飽和について説明したい。ブロードバンドの加入者は増加が継続し、順調な普及拡大を続けていたが、足許は増加幅が減少している状況にある(【図表 2-17】)。既に ADSL 利用者や CATV インターネット利用者の中で FTTH へ移行している利用者が多数存在していることや、2008 年 9 月のリーマンショックに端を発した景況感の悪化による消費動向の変化等が影響していると思われる。

ケーブルテレビインターネットは着実に加入を増加

前述したが、ケーブルテレビインターネットについては小幅ではあるもののコンスタントに純増傾向を維持しており、2009 年 3 月末時点で 411 万まで加入者数を拡大させている。ケーブルテレビインターネットはブロードバンド市場全体の 13.5%のシェアを占めており、ブロードバンド市場において一定の存在感を示していると言えよう。

【図表 2-17】ブロードバンドの普及動向(左側:累計 右側:純増)



(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)2004 年 9 月を境に統計は連続性を喪失、2004 年 12 月、2005 年 3 月の単月純増は各四半期における月平均値

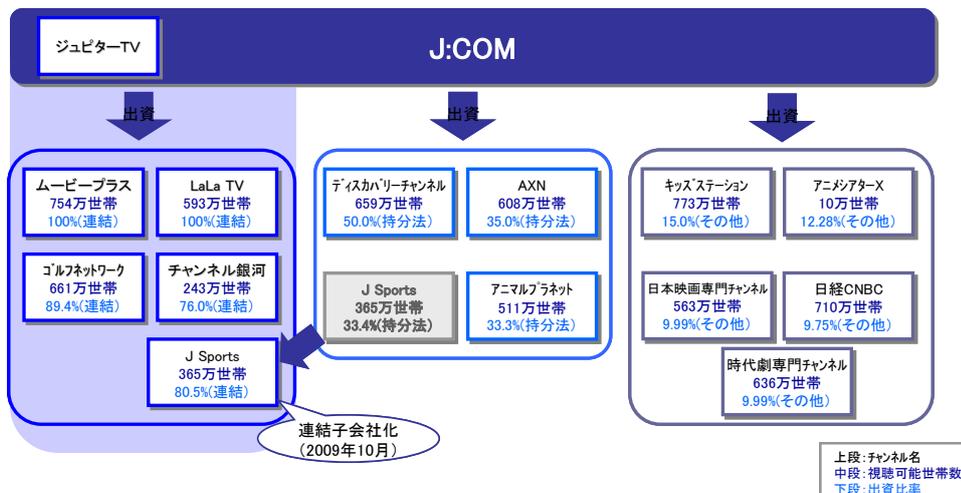
## ② 番組供給会社の規模拡大

ケーブルテレビ事業者を取り巻く事業環境の変化における構造的な変化要因の 2 番目として、番組供給会社の規模拡大が挙げられる。

ジュピターテレコムは有力なチャンネルの垂直統合を推進

2007 年 9 月、我が国で 17 チャンネルに出資する我が国最大の番組事業統括会社であるジュピターTV が①CS 有料チャンネル事業(16ch)を中核とする(新)ジュピターTVと、②ショッピング専門チャンネル「ショップチャンネル」を中核とする SC メディアコムに会社分割され、①J:COM が吸収合併、②住友商事が 100%子会社化することになった。また、2009 年 10 月には J:COM は持分法適用関連会社であるジェイ・スポーツブロードキャスティングの株式を追加で取得することで、連結子会社化している(【図表 2-18】)。

【図表 2-18】 ジュピターテレコム の主要チャンネルへの出資状況



(出所) ジュピターテレコム公表資料等によりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 2008年12月31日時点の視聴可能世帯数

本件により、ジュピターテレコムは従来からのケーブルテレビ事業に加え、より上位の番組事業会社を垂直統合することで、他プラットフォーム経由の視聴者へのサービス展開を視野に入れた潜在的な成長領域を取り込むことが可能となっている。今後は、より能動的にチャンネル事業者の整理統合を進め、優良コンテンツ拡充を通じた多チャンネル市場全体の拡大に繋げる方向であると思われる。

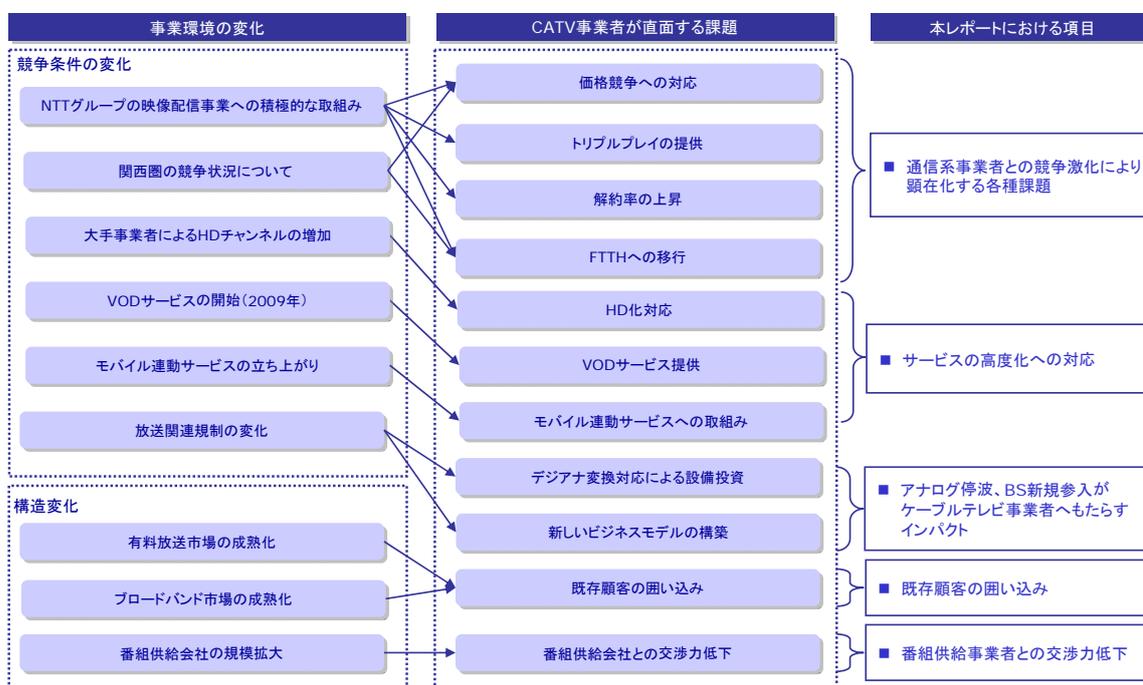
第3章. ケーブルテレビ事業者が直面する課題と対応策

1. 競争条件の変化に対応した課題

① 通信系事業者との競争激化により顕在化する各種課題について

第2章で述べた事業環境の変化によりケーブルテレビ事業者は様々な課題に直面することになる。以下は環境の変化からもたらされる課題について概観したものであり、今後、個別に課題と対応策について示すこととしたい(【図表3-1】)。

【図表 3-1】 環境の変化によりケーブルテレビ事業者が直面する課題



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

今後はNTTグループのサービス展開エリアの拡大により競争圧力は確実に強まる方向性

まず始めに「トリプルプレイサービス(高速インターネット・プライマリ電話・映像サービス)の提供」から整理をしたい。トリプルプレイサービスについて、我が国全体を概観すると、サービス提供が可能な事業者は多くはない。【図表3-2】は主要都市における、NTTグループ、KDDI、電力系通信事業者、コンピューターテレコム、各ケーブルテレビ事業者のトリプルプレイサービスの状況であるが、現状では金沢や広島といった大都市でも再送信を含むトリプルプレイサービスは展開されていない。長期間に亘りエリア独占であり、競争の激しい環境になかった事が原因と考えられるが、今後はNTTグループによる映像サービスのエリア拡大により、トリプルプレイサービスの必要性が確実に高まるものと思われる。

【図表 3-2】 我が国主要都市におけるトリプルプレイサービスの状況(2009年9月時点)

	NTTグループ (NET、TELはサービス済)			KDDI	電力系 通信事業者	J:COM	CATV 事業者 (各エリア)	特徴
	フレッツTV	NGN	提携					
札幌	○	×	×	×	×	○	—	■ NTTグループとJ:COMによる競争が激化の方向性
仙台	×	×	△	×	×	○	△	■ トリプルプレイを提供するのはJ:COMのみ
金沢	×	×	×	×	×	×	×	■ トリプルプレイサービス提供者は不在(NTTが本格サービス開始の場合は周辺事業者にはリスク)
首都圏	○	○	×	×	×	○	○	■ 関西に次ぐ激戦地域
東海圏	○	×	×	×	×	×	○	■ NTTグループと地域のCATV事業者がトリプルプレイを提供
関西圏	○	○	×	×	○	○	○	■ 全国最激戦地域であり、NTT、J:COM、電力系通信事業者とCATV事業者が競争を展開
広島	×	×	×	×	△	×	△	■ 一部限定エリアでトリプルプレイが実現
徳島	○	×	×	×	○	×	○	■ NTTと電力系通信事業者がトリプルプレイを展開
福岡	×	×	×	×	×	○	△	■ 唯一J:COMがトリプルプレイサービスを展開

■全国的にはトリプルプレイサービスの提供が出来ているCATV事業者は少ないのが現状

(出所) 各社公表資料等によりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

トリプルプレイサービスの展開にはプライマリ電話サービスが課題

地方中核都市を中心に展開するケーブルテレビ事業者がトリプルプレイサービスを提供するに際して、課題となるのはプライマリ電話の導入である。一般的に、加入者の規模が 8,000~10,000 世帯を越えないと採算がとれないと言われているプライマリ電話であるが、各ケーブルテレビ事業者にとっては①そもそも加入者の数が少なく採算が合わない、②伝送路の改修や導入にあたっての一定の初期コストが発生する等の理由から、実際には導入まで踏み込めない事業者も多い。

サービスの卸売りを受ける形でプライマリ電話サービスを開始

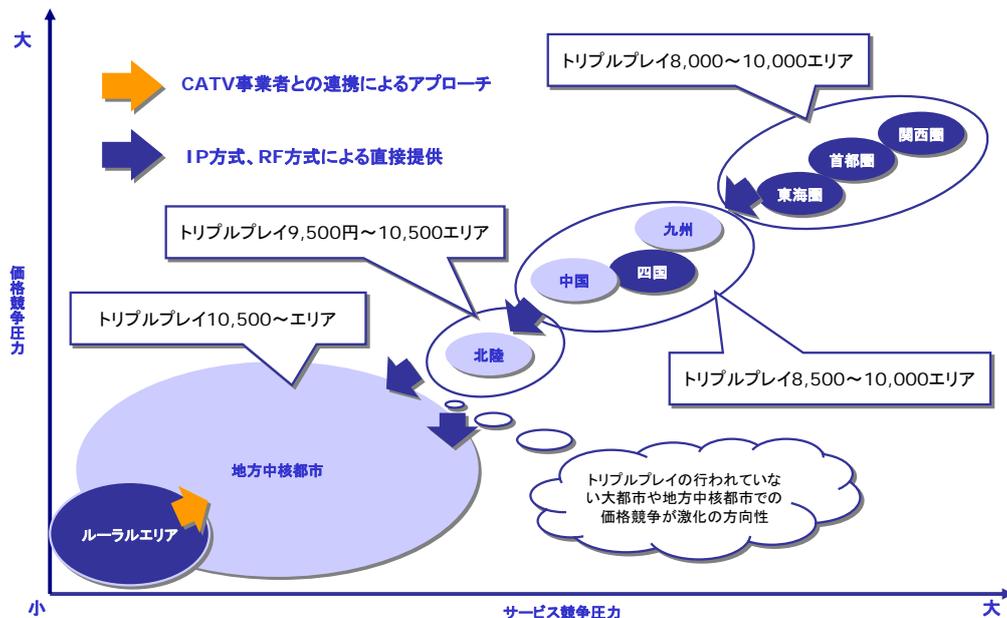
但し、プライマリ電話自体には映像サービス、通信サービスの解約防止という効果があることや、今後、大手通信事業者による再送信を含めたトリプルプレイサービスが全国レベルで一般化する状況では、ケーブルテレビ事業者にとっては必須のサービスとなる可能性があり、各事業者はプライマリ電話導入に向けた検討を行う必要があるものと思われる。大手通信事業者のプライマリ電話の卸売りサービスとしては、KDDI の「ケーブルプラス電話」とソフトバンクの「ケーブルライン」が存在しているが、多くのケーブルテレビ事業者が両社のいずれか一方から卸売りを受けサービス提供を行っている。

サービス、価格、競争では関西圏、首都圏、東海圏が最激戦区

一般的にトリプルプレイサービスを行う事業者の数が多く、価格競争圧力は強く、当然ながらサービス・価格の競争が進むこととなる。前述したように我が国においては関西圏が最激戦区であるが、次いで首都圏、東海圏の順で競争圧力が強い。上記エリアについては NTT グループの映像サービス(ひかり TV:IP マルチキャスト方式、フレッツテレビ:RF 方式)が既に進出して

いるエリアでもあり、トリプルプレイの価格としては、8,000 円～10,000 円程度で推移している。競争・サービス競争圧力の強まりに応じグループ分けすると、前述した関西圏・首都圏・東海圏が第 1 グループ(トリプルプレイ 8,000 円～10,000 円)、九州・四国・中国地方が第 2 グループ(同 8,500 円～10,000 円)、北陸等が第 3 グループ(同 9,500 円～10,500 円)、次いで地方中核都市、ルーラルエリア(同 10,500 円～)とグループ分けが可能となる(【図表 3-3】)。

【図表 3-3】 各地方のトリプルプレイサービスの現状と NTT グループの進出状況



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

今後は地方中核都市において NTT グループの圧力が強まる方向性

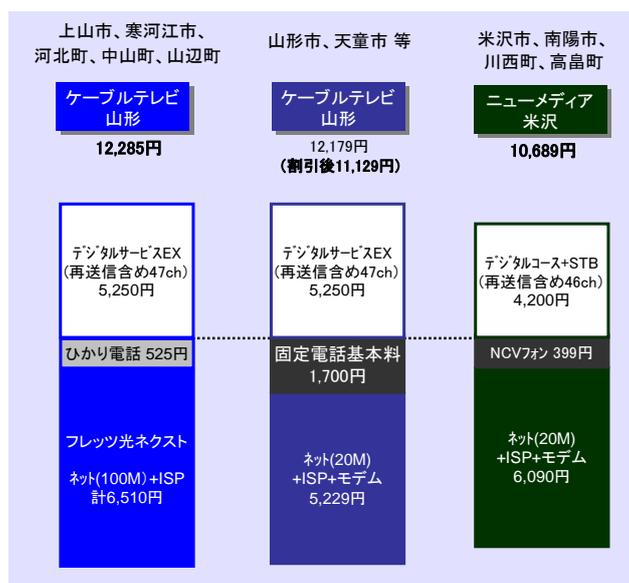
NTT グループによる全国均一の映像サービスの普及次第であるが、今後は第 3 グループ、地方中核都市、ルーラルエリアの事業者が厳しい競争に晒されることになる。我が国の地方中核都市では多くの事業者がトリプルプレイサービスで 10,000 円を超える水準でサービス提供している事を勘案すると、今後、NTT グループの映像サービスの進出状況に合わせて利用者の価格に対する見方は厳しくなる事が想定され、今までのような高い ARPU を維持することは困難になる。

価格競争に対抗するための戦略としては、事業者は構造的なコスト優位の体制を構築したうえでその分のコストの差を低価格に繋げる戦略が必要となる。代表的なアプローチとしては、顧客にとって価値の低い機能をなくす(減らす)ことでコスト削減を図ることや規模の経済によってコスト削減を図る等が考えられる。ケーブルテレビ事業者が行うトリプルプレイサービスを前提とした場合にはサービスを減らす戦略を採ることは難しく、規模の経済の追求によってコスト削減を図るアプローチが有効な施策となる。

NTT グループとケーブルテレビ山形の協業によるサービスは比較的高い価格でのサービス展開に

また、今後はルーラルなエリアにおいてもケーブルテレビ事業者にとっての競争圧力が強まっていくことが想定される。前述したように NTT グループはケーブルテレビ事業者とアライアンスを組むことでルーラルなエリアにおいてもトリプルプレイサービスの提供を行っている。2009年9月にケーブルテレビ山形は NTT 東日本との協業によるサービスを一部エリアにおいて開始した。トリプルプレイの価格自体は 12,000 円を上回る水準になっており、全国的にみても比較的高い水準でのサービス開始となっていることから、価格競争における影響は限定的と考えられる(【図表 3-4】)。

【図表 3-4】 山形県におけるトリプルプレイサービスの状況



(出所) 各社 HP 等からみずほコーポレート銀行産業調査部作成

ケーブルテレビ事業者にとっては地域独占の考え方を考える必要性も存在

本件サービスを展開するに際してケーブルテレビ山形は従来の有線テレビジョン放送事業者ではなく有線役務利用放送事業者としてサービスを提供しており、広範なエリアでの<sup>12</sup>事業展開が可能となっている。従って、ケーブルテレビ山形が NTT グループの FTTH インフラを活用し、周辺の既存ケーブルテレビ事業者のサービス展開エリア上でサービスを展開することも可能となる。斯かる事態がすぐに起こり得るとは考え難いが、ケーブルテレビ事業者は、改めて、地域独占の考え方を考える必要があると言えよう。

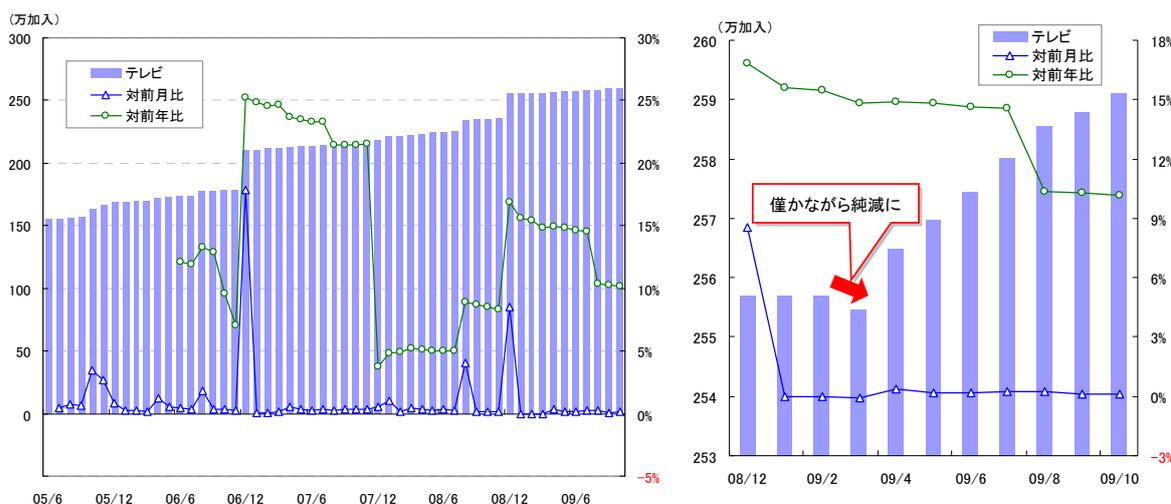
更に言えば、映像配信の技術動向次第であるものの、将来的に NTT グループは、例えば都道府県単位で夫々1つのケーブルテレビ事業者とアライアンスを行い、各事業者を有線テレビジョン放送事業者から有線役務利用放送事業者へ転換させ、各ケーブルテレビ事業者を既存の FTTH(フレッツ)利用者向けの多チャンネル放送サービス配信事業者としてしまうといった映像戦略を展開する可能性もあり得ると考えられる。

<sup>12</sup> 有線テレビジョン放送事業者については地域限定であるものの、有線役務利用放送事業者は「業務区域」に関する総務大臣の登録を受ける限りにおいて広範なエリアでのサービス提供が可能。

NTT グループによるトリプルプレイサービスの普及により、各事業者は影響を受けることに

続いて、ケーブルテレビ事業者が直面する課題としては、解約率の上昇が挙げられる。まず、我が国最大の事業者であるジュピターテレコム の事例を概観したい。景況感の悪化にも関わらず、足許、加入者数は順調に増加を継続しているものの、2009年3月には単月のみであるが、放送サービスが僅かながら純減となっており、大都市部を中心に大手通信事業者との競合が激化している影響が放送サービスの純減といった結果として出始めていると考えることも出来る(【図表 3-5】)。

【図表 3-5】 ジュピターテレコムの放送サービス加入者数(左:過去4年、右:直近11ヶ月)

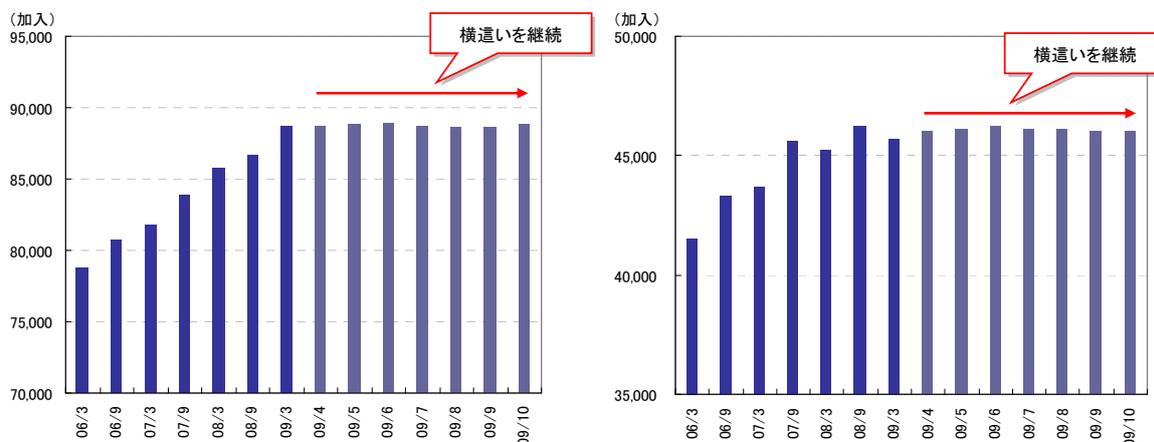


(出所)ジュピターテレコム公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

大都市圏の上場ケーブルテレビ事業者も加入動向は厳しいのが現状か

次に名古屋で営業を行う上場ケーブルテレビ事業者であるスターキャットの足許の加入者数推移である。放送サービス・インターネットサービスへの加入者数は横這いを継続していたが、2009年夏場以降、通信、放送サービスが一部純減に陥る状況(2009年7月～9月)となっている(【図表 3-6】)。名古屋地区では通信事業者3社(NTT西日本、KDDI、コミュファ)がサービス展開をしているが、加入者獲得競争が首都圏・関西圏のみならず、東海圏でも激化していることが改めて確認できよう。今後については大都市部においても同様の事態が起こることが想定され、特に、全国共通のNTTグループによるフレッツテレビ・ひかりテレビの攻勢によりケーブルテレビ事業者を取り巻く競争環境は一層厳しくなるものと思われる。

【図表 3-6】 スターキャットの放送・インターネットサービス加入者推移(左:放送、右:ネット)

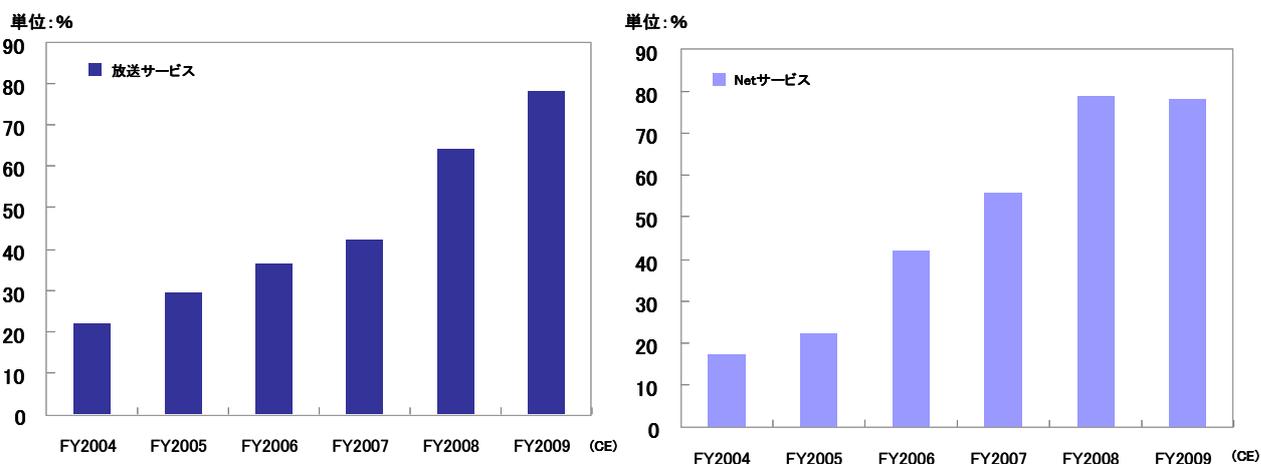


(出所)スターキャット公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

地方中核都市でも通信・放送のサービスの解約率は増加の方向性は増加の方向性

最後に、大都市圏に続いて、今後競争圧力が強まると想定される地方中核都市の解約率についてである。大都市部同様に周辺の地方中核都市においてもケーブルテレビ事業者の置かれている状況は次第に厳しくなっている。地方中核都市 A 社の放送サービスとインターネットの新規獲得に対する解約率は年々上昇を継続している(【図表 3-7】)。特に 2008 年度以降の解約率は上昇しており、2009 年(7 月までの平均値)以降においても更なる解約率の上昇が予想される。本稿で取り上げている A 社(既にトリプルプレイ対応済み)については相応の規模を有している優良な事業者の事例であり、全国的に見た場合、同様の事態に陥っている事業者数は多いのではなかろうか。2009 年以降については、全国的に新規獲得に対する解約率が 100%を超える(つまりは加入者が純減に陥る)事業者が出現する危険性を孕んでいるといえよう。

【図表 3-7】 地方中核都市 A 社の放送サービス、インターネットサービスの新規獲得に対する解約率



(出所) A 社資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

既存事業者にとってはインフラのFTTH化も大きな課題に

通信系事業者との競争激化により顕在化する各種課題の最後として、ケーブルテレビ事業者のインフラ戦略について整理を行いたい。NTTグループによるFTTHサービスの展開については前述した通りであり、今後もFTTHのプロモーション活動を全国展開していくことが予想される。また、関西地区ではNTT、電力系通信事業者を含めたサービス競争が激化し、特に、今後のBS、CSパススルーといったサービスの展開がFTTHのキラーサービスとなる可能性も存在していることから、ケーブルテレビ事業者にとってはケーブルネットワーク(HFC<sup>13</sup>)をFTTHへ移行することについても考える必要があろう。

まず、HFCのFTTHへの移行を考えるに際して、FTTH、HFCの現状におけるサービス・インフラについての評価を行うこととしたい。現状のサービスについてであるが、トリプルプレイ(映像サービス、高速インターネット、プライマリ電話)を基準に考えた場合、FTTHとHFCについては現状はほとんど差がないと評価できる。但し、今後のサービスの拡張性を考えた場合には、FTTHをベースにしたサービスの方が双方向型のサービスの提供に際しては優位に立っていると見えよう。

FTTHによるサービスの高度化に対してHFCがどこまで追従できるかが論点に

インフラ面における比較では、現状、HFCは高速の上りへの対応が難しい一方で、FTTHは高速インターネット(上り・下り)への対応が可能となっている。HFCはインターネットにおける上りの速度が最大10Mbps程度であり、FTTHに対して劣後していると言えよう。但し、高速の上り(10M以上)を求める利用者の数は限定的であることから、競争全体に及ぼす影響は大きくはないと考えることもできよう。また、将来のサービスの高度化への対応といった観点ではFTTHの方が対応し易いということも事実であり、今後は、FTTHによるサービスの高度化に対してケーブルテレビがどこまで追従できるかが重要な論点になってくるものと思われる(【図表3-8】)。

【図表3-8】 FTTHとHFCのサービス・インフラ面の比較

		FTTH	比較	Cable(HFC)
Service (サービス)	現状	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 映像サービス(地上波再送信含む)</li> <li>■ 高速インターネット</li> <li>■ プライマリ電話</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 映像サービス(地上波再送信含む)</li> <li>■ 高速インターネット</li> <li>■ プライマリ電話</li> </ul>
	今後	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ VOD等の双方向型サービスで優位</li> <li>■ モバイルとの連動サービスも</li> </ul>	?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 一部事業者はVOD対応が可能</li> <li>■ モバイルとの連動は難しいか?</li> </ul>
Infrastructure (インフラ)	現状	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ インターネット(上り・下り)への高速対応が可能</li> </ul>	=	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ インターネット(上り)10Mが限度</li> <li>■ 但し、「高速の上り」を求める利用者は限定的</li> </ul>
	今後	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ルーターやSTBの機器の向上による一層の高速化が可能</li> </ul>	?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 将来的にはFTTHへの巻き取りも必要な局面も</li> </ul>

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

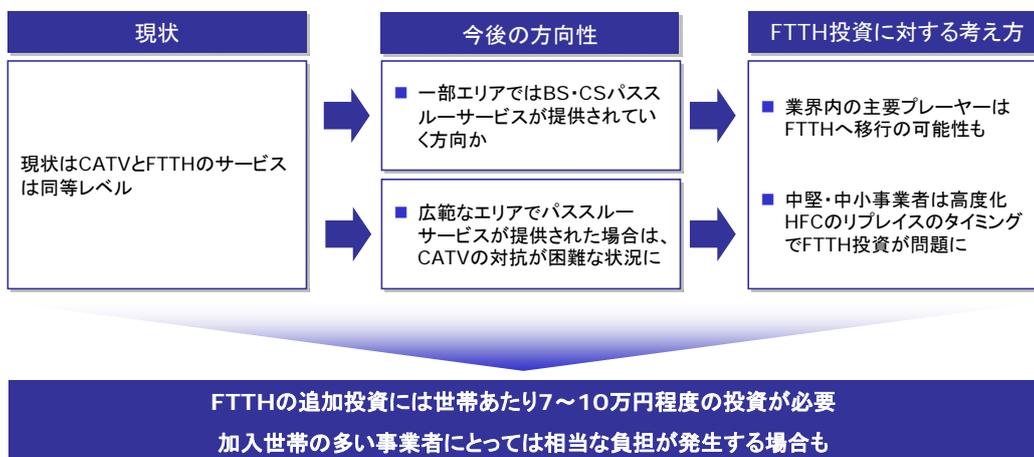
<sup>13</sup> Hybrid Fiber Coax の略で、基幹ネットワークはFTTHを利用しつつもラストワンマイルについては既存の同軸ケーブルのインフラを利用したネットワークを指す

加えて、前述の通りインフラにおけるFTTHとHFCの決定的な違いとして、物理的なFTTHとHFC(同軸ケーブル)の帯域の違い(FTTH2150Mhz幅に対してHFC770Mhz幅)が挙げられる。今後、広範なエリアにおいて広帯域のFTTHでしかサービス展開できないBS・CSパススルーサービスが提供される場合には、HFC(同軸ケーブル)ではFTTH経由での映像配信サービスへの対抗が難しくなることも想定される。インフラでの劣後がサービス競争へ影響を及ぼす局面がやってくるかもしれない。

ラストワンマイルのFTTH化を行うには、世帯あたり7~10万円程度が必要に

FTTHサービスに対する対抗上、ケーブルテレビ事業者にとっては、HFCのラストワンマイルのFTTH化がポイントになる。FTTHを行うか否か、行うならば、どのタイミングでFTTH化を行うのかという論点は事業戦略上極めて重要な問題である。今後、2~3年以内に、多くのケーブルテレビ事業者のネットワークは設備更新のタイミングに差し掛かると見られており、FTTH化を考える上では良い時期に差し掛かっている。今後、先進的なケーブルテレビ事業者については設備更新のタイミングでHFCのFTTH化を行う事業者が出現することとなる。但し、FTTHの追加投資として概算で世帯あたり約7~10万円程度が必要とも言われており、加入世帯が多い事業者にとっては多額の負担が発生することとなるから、将来の設備投資に向けた利益の蓄積が事業者には求められている(【図表3-9】)。

【図表 3-9】 FTTH の追加投資に関する論点整理



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

## ② サービスの高度化への対応

続いてケーブルテレビ事業者が抱える課題としてサービスの高度化への対応について整理をしたい。事業環境の変化の部分で前述したが、ここで言うサービスの高度化としては具体的に、HD化対応、VODサービスへの対応、モバイル連動サービスへの対応について取り上げている。

まず始めに、今後は多くのケーブルテレビ事業者がHD化対応を行わなければならないであろう。その際に課題となるのは帯域の有効活用であるが、一般的にケーブルテレビ事業者には770MHzの帯域幅しか利用が出来ない状

デジタル移行に伴う空き帯域の有効活用が重要に

況にあり、ケーブルテレビ事業者にはアナログ放送停波による空き帯域の有効活用が求められている。従って、2011年を待たない段階での早期のデジタル化によって帯域を空ける必要があるが、そのために各事業者にはアナログプランの受付中止や顧客の巻き取り等の施策といった地道な努力を継続する必要が出てくることとなる。

VOD サービスは大手からの卸売り方法でのサービス展開が必要、交渉上、規模の拡大が必要に

続いて、ケーブルテレビ事業者にはサービスの普及と合わせて VOD サービスの提供も求められている。VOD サービス提供時に課題になるのは、まず始めに、ネットワークの双方向化である。一般に宅内のネットワークについては双方向化を行っていない場合が多く、既存のインフラ整備が必要になるケースが存在している。続いて、実際にサービスを提供する段階になれば、大手の卸売りサービスを受けた上でサービス展開を行う事が想定される。大手事業者のインフラを借り受ける場合、交渉上、各ケーブルテレビ事業者の加入者数が多いほうが優位に働く可能性が高く、各事業者には規模の拡大等の施策が常に求められていると考えられる。

今後はモバイル関連領域でも付加価値のあるサービスを提供出来るかが重要に

サービスの高度化への最後として、ケーブルテレビ事業者のモバイル連動サービスについて整理したい。前述したが、現在行われているケーブルテレビ事業者のモバイルサービスは必ずしも先進的なものとはなっていない。例えば、JCN が展開する JCN ケータイでは遠隔録画サービスの提供が可能であるものの、ロケーションフリーサービスは以前から存在していたサービスであり、純粹に新しいサービスと言うことは難しい。また、既存通信サービスとの連携による通信料金のバンドル販売、無料通話等<sup>14</sup>についても新たな付加価値を創出するというよりは利用者側の支出を減らすことに重点が置かれているサービスとなっている。

今後、ケーブルテレビ事業者にとってはモバイルとの連携により利用者にとって付加価値を創出する事が期待されると思われるが、以下 3 つの視点(①サービスの高度化への対応、②地域メディアとしての確立、③無線系サービスの展開)を提示したい(【図表 3-11】)。

将来の「3スクリーン」への取り組みが重要に

第 1 の視点として、「サービスの高度化への対応」である。具体的には、3スクリーン戦略への取り組みである。TV、PC、Mobile の 3スクリーンがシームレスに連携したサービスに向けた取り組みが本格化している。具体的なサービス提供までの道のりは容易ではないものの、ネットワーク、デバイスは融合していく方向性にあることは確実であり、各事業者にはサービスの実用化に向けた取り組みを続ける必要があると思われる。

続いて、「地域メディアとしての確立」が挙げられる。具体的には TV、モバイルの連携によるローカル広告市場の取り込みといった視点である。【図表 3-10】は衛星メディア関連広告費の内訳であるが、ケーブルテレビの占める割合は全体の 20%弱で約 137 億円程度の市場となっている。自主放送を行う事業者の数が全体で 500 社程度ということをお察すると、1社平均で約 27 百万

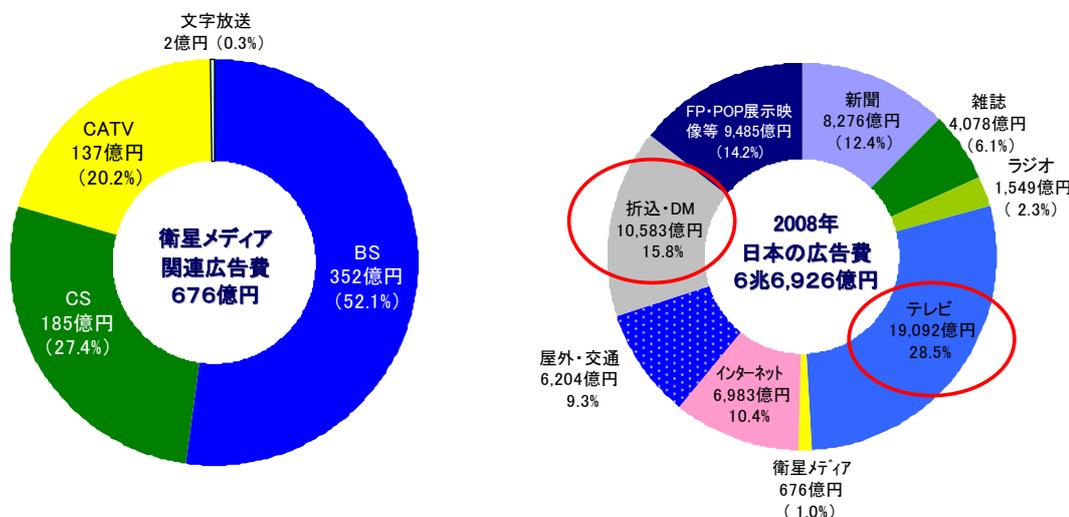
<sup>14</sup> KDDI はケーブルプラス電話と au 携帯電話の通話無料化を実施 (au まとめトーク)、ソフトバンクテレコムのカブラインはオプションサービス「ホワイトコール 24」としてソフトバンクモバイル向け通話無料を実施している。

円/年程度の収入になっている。

民放ローカル局、DM/折込チラシのローカルクライアント出稿部分が潜在市場に

今後、ケーブルテレビ事業者がモバイルとの連携を含めた新サービスの提供により、潜在的に取り込む市場としては、民放ローカル局のローカルクライアント出稿部分、DM/折込チラシのローカルクライアント出稿部分が潜在的な市場になろう。市場規模としては1兆円を越える市場であり、各ケーブルテレビ事業者には将来的にこれらローカル広告市場を取り込む施策を継続していくことが求められている。

【図表 3-10】 左側：衛星メディア関連広告費の内訳 右側：ローカル広告市場の潜在規模イメージ(2008年)



(出所) 電通「2008年の日本の広告費」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

3番目の視点として、「無線系サービスの展開」が挙げられる。具体的には、モバイルサービス事業者との協業により、モバイル関連のサービスを展開するといった事が考えられる。

無線系サービスの展開へのアプローチとしては、自前のインフラを構築するMNOとしてのアプローチと、他社のインフラを活用するMVNOとしてのアプローチが存在しているが、各ケーブルテレビ事業者がMNOとしてコアネットワークを構築し事業を展開するのは難しいので、現実的にはMVNOとしての事業展開を展開する事が現実的な選択肢となろう。

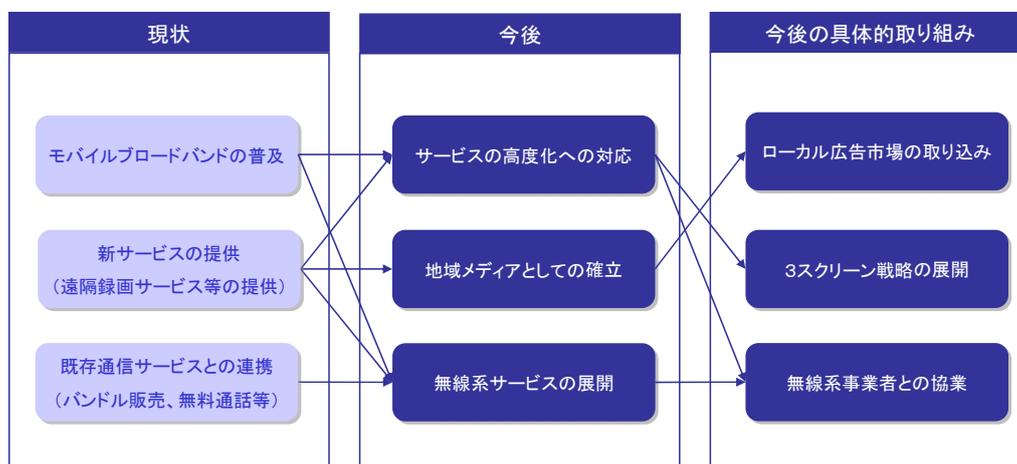
地域 WiMAX のサービス展開には、その他取り組むべき課題との優先順位付けで考える必要性

MVNO 事業者として、ケーブルテレビ事業者がモバイル関連サービスを展開する場合には、地域 WiMAX の展開や既存 3G 通信事業者との協業が考えられよう。地域 MiMAX を展開する場合は、各ケーブルテレビ事業者には WiMAX に対応した基地局の整備が必要になる。サービス展開エリア次第であるが、仮に、基地局 1 台につき 1,000 万円程度として、1,000 基地局 (1 局あたり 2 km をカバー) を構築した場合には、10 億円程度の設備投資が必要になる。第 2 章で述べたように、ケーブルテレビ事業者には取り組むべき課題が多いのも事実であり、他の課題との優先順位付けの中で、無線系サービスの展開

を考慮すべきであると思われる。一方で、WiMAX サービスを展開するのであれば、UQ WiMAX の全国展開が行われる前に、先駆けて地域 WiMAX サービスを展開する必要があることから、各ケーブルテレビ事業者にとってはどのタイミングでどのサービスを展開するといったグランドデザインを描く必要性が一層高まっていると言えよう。

また、留意すべき点として、無線系サービスに取り組む意義は、インターネット利用顧客のモバイルブロードバンドへの流出を防ぐためであるということが挙げられる。この場合は、既存顧客を奪われない視点での対応であり、既存の収入を増加させる要因にはなりえない点に留意する必要がある。加えて、有線の技術者を保有する各ケーブルテレビ事業者にとって、無線技術は馴染みが薄いことから、無線系技術者の育成も必要になると思われる。

【図表 3-11】 ケーブルテレビとモバイルの連携による付加価値の創出についての論点整理



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

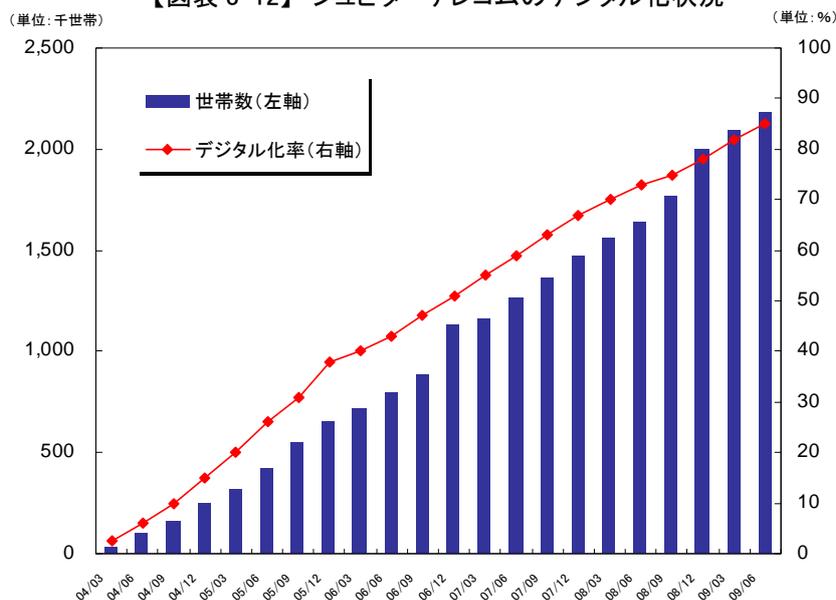
### ③ アナログ停波・BS 新規参入がケーブルテレビ事業者へもたらすインパクト

続いて、放送関連規制の変化(デジタル移行、新規 BS 放送サービス開始)が引き起こす課題について整理をしたい。

各事業者には完全デジタル移行に向けた一層の取り組みが必要に

【図表 3-12】は我が国最大の事業者であるジュピターテレコム(以下「JCOM」)のデジタル化率である。2009年6月時点でのデジタル化率は85%となっており、2011年の完全移行を目指して着実にデジタル移行が進められていることが窺える。しかし、我が国のケーブルテレビ事業者をマクロ的に見た場合には、多くの事業者のデジタル化率は50%~70%程度で推移しているものとなっているのが現実であろう。各事業者と業界トップのJCOMとの差は大きく、全国のケーブルテレビ事業者にとっては完全デジタル移行に向けた一層の取り組みが期待されている。

【図表 3-12】 ジュピターテレコムでのデジタル化状況



(出所) ジュピターテレコム公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

デジタル移行対策により、各事業者の損益は短期的に悪化の方向性か

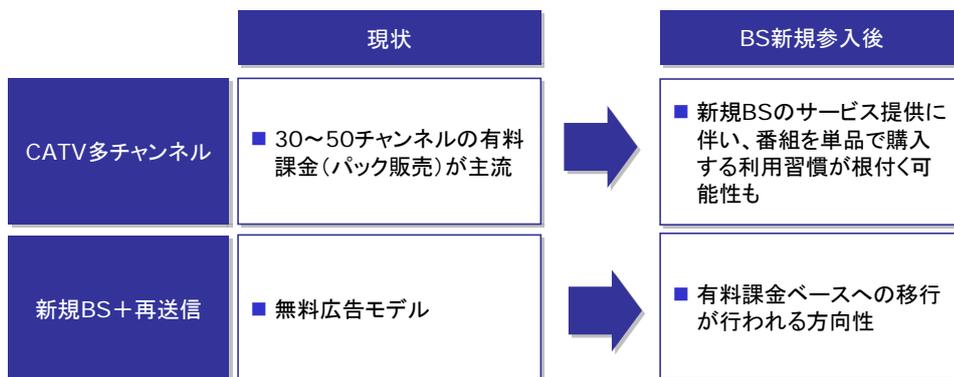
多くのケーブルテレビ事業者にとっては 2011 年 7 月までの限りある時間の中でデジタル移行を速やかに行う事が課題である。デジタル移行に関しては、①STB のリプレイス、②アナログサービスからデジタルへの移行に伴う減収、③営業面における各種費用の増加に加え、販促費の積み増し等が見込まれており、多くの事業者の損益については足許、短期的に悪化することが想定される。一方で、ケーブルテレビ事業者にはデジタル移行に関してデジアナ変換への対応も要請されており、今後、総務省の定めた運用期間においてデジアナ変換サービスを提供していくことになる。

アナログ停波によって空いた帯域を利用して、インターネットサービスの高速化、チャンネルの HD 化等を計画していた事業者はデジアナ変換対応により、サービス戦略上、一定の修正を行う必要となる可能性も存在している。ケーブルテレビ事業者にはデジタル化を推進する一方で、一定期間はデジアナ変換への対応も行いつつ、高速インターネットや HD 化等の各種サービスの高度化も行うという難しい対応が求められている。

新規 BS の開始によってケーブルテレビ事業者が既存のビジネスモデルの変革を迫られる可能性

続いて、新規 BS 放送開始によるケーブルテレビ業界へのインパクトについて整理をしたい。現状のビジネスモデルにおいて、ケーブルテレビ事業者は 30~50 チャンネルをパッケージとしてサービス展開することで視聴者に対して有料課金を行っている。2011 年 7 月のアナログ停波後に開始される、新規 BS デジタル放送サービスでは、新規事業者は有料課金ベースで事業を行う事が予定されている。新規に開始されるサービスのチャンネル数は 1ch~2ch 程度と予想されることから、BS 新規参入により、多くの利用者が各チャンネルを単品サービスとして購入する利用習慣が根付く可能性もある。ケーブルテレビ事業者には既存の有料多チャンネルビジネスを見直す必要性が出てくることも考えられよう(【図表 3-13】)。

【図表 3-13】 BS新規参入についての考察



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

ケーブルテレビ事業者に求められる戦略としては、具体的には、現状の複数チャンネルプランの見直しといった商品設計の変更やチャンネルの単品購入を商品ラインナップに加える等の施策が必要となる。新料金プランの導入により、既存利用者が単品購入へシフトしてしまった場合には、既存サービスの利用者が料金の低いプランへ移行してしまうことも想定され、ケーブルテレビ事業者の全体の収入に対してはネガティブに働く可能性が高い。「新規サービス(チャンネルプランの見直し)」の開始と「既存ビジネスモデルの維持」といった2つのバランスをどのように取るか、ケーブルテレビ事業者には難しい舵取りが要求されることになろう。

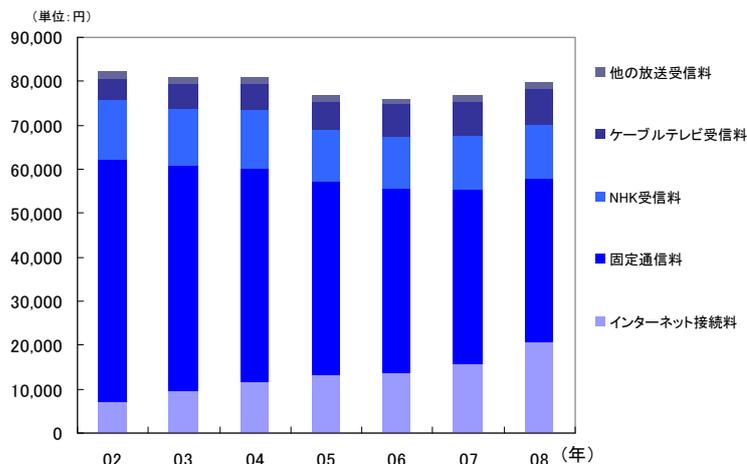
## 2. 構造変化に対応した課題

### ① 既存顧客の囲い込み

ケーブルテレビ事業者は優良な顧客を抱えている可能性

有料放送市場、ブロードバンド市場の成熟化という課題に対する対応策としては、新規顧客の獲得と既存有料放送サービス顧客の囲い込みといった事が考えられる。前述したが、我が国のトリプルプレイサービスについては多くのエリアで約10,000円を超える水準となっている。この場合、ケーブルテレビ事業者のトリプルプレイサービスに加入している利用者は単純に年間で12万円程度支払っていることになる。一方で、総務省「家計調査年表」において、家計の消費支出に占める世帯あたりの通信料・放送料の合計金額は8万円程度になっている(【図表 3-14】)ことを勘案すると、実際にトリプルプレイサービスへ支払っている世帯については、全国平均よりも4万円多く通信・放送関連サービスへ支出していると考えられる。このような世帯は相応の収入がある顧客であると考えられ、ケーブルテレビ事業者は優良な顧客を保有していると言えよう。

【図表 3-14】 我が国におけるトリプルプレイサービス等への支出



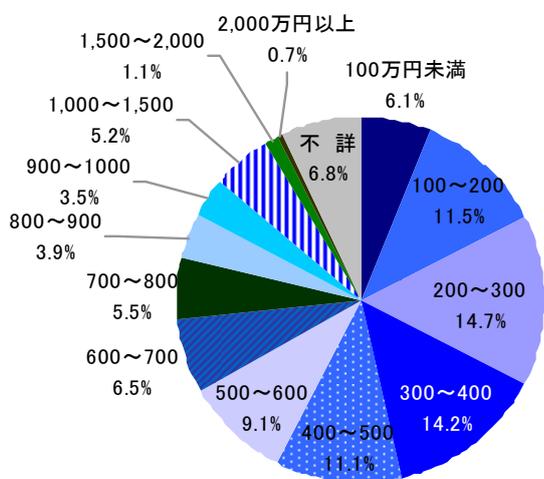
(出所) 総務省「家計調査年報」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

例えば、有料放送サービスに加入する所得層を年収 400 万円以上と想定した場合、我が国における世帯年収の推移によると、潜在的加入者層は 2,600 万程度と考えることも可能である(【図表 3-15】)。WOWOW を含む有料放送サービスへの加入者数は既に 1,400 万を越えており、潜在的な市場としては 1,200 万世帯しか残されていないと考えることも可能である。

平均世帯人員は減少の方向性、ケーブルテレビ事業者にはネガティブ要因に

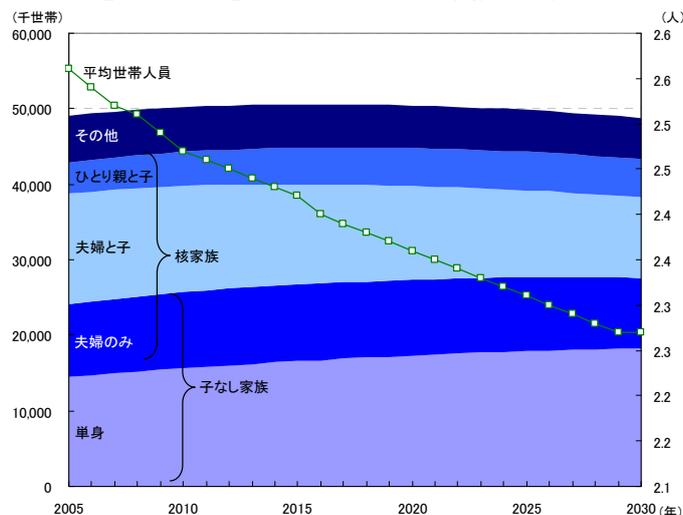
また、世帯構成の変化についても留意が必要である。我が国における世帯構成の変化(【図表 3-16】)によると、我が国の世帯数は今後、単身世帯が増加、核家族化も一層進展、平均世帯人員も減少していく方向にある。従来から、お茶の間を中心とした空間でテレビを家族単位で見ることをビジネスモデルの中心に考えてきたケーブルテレビ事業者には総じてネガティブに働く可能性が高い。有料放送サービスを提供している事業者は衛星放送、通信事業者(IPTV)とケーブルテレビ事業者以外にも存在しており、今後は世帯構成の変化に伴い既存顧客の囲い込みという視点が一層大切になる。

【図表 3-15】 我が国における世帯年収の推移



(出所) 総務省「平成 20 年住宅・土地統計調査」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表 3-16】 我が国における世帯構成の変化



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

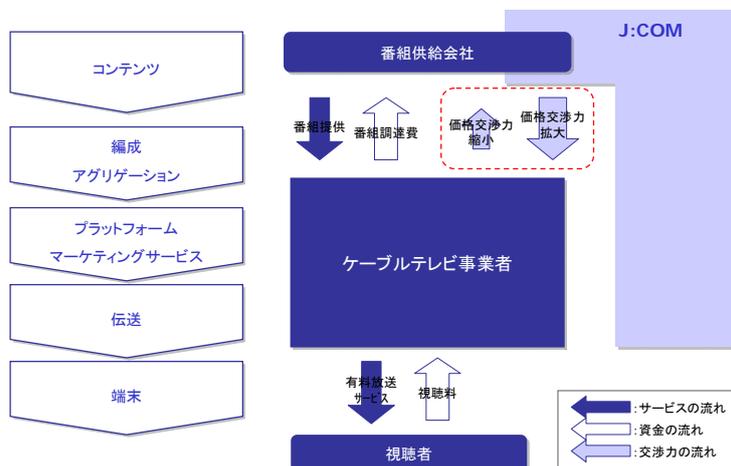
② 番組供給会社との交渉力の低下

取り組むべき課題の最後として、番組供給会社の規模拡大によるケーブルテレビ事業者の番組供給会社に対する交渉力の低下について整理したい。前述したが、我が国では番組供給会社の規模拡大が進んでおり、各ケーブルテレビ事業者にとっては相対的に価格交渉力が低下してしまう可能性を孕んでいるといえよう。

番組供給事業者との交渉力の低下については規模の経済の拡大が有効に

一般的に番組の調達交渉においては、加入者ベースで行われていることが多く、当然ながら、多くの加入者（視聴者）を抱える事業者の方が番組供給会社との交渉に際して相対的に交渉力は強いと言えよう。交渉上の対応策としては、ケーブルテレビ事業者としての規模の拡大（加入者の拡大）によるバイイングパワーの拡大といった視点が重要になる（【図表 3-17】）。

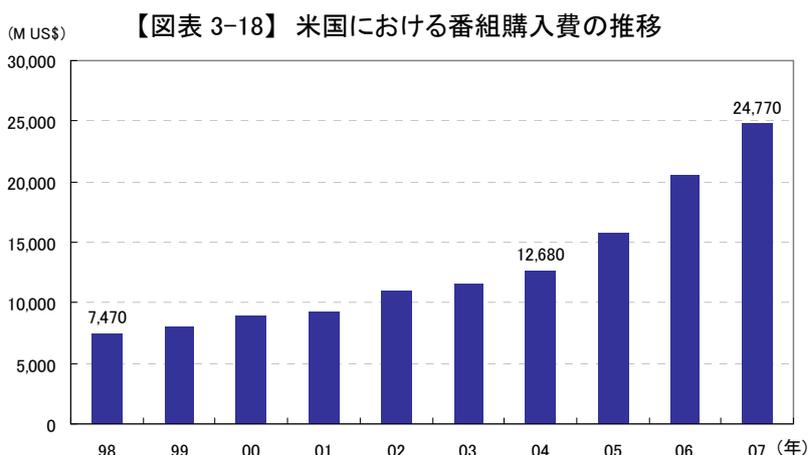
【図表 3-17】 番組供給会社とケーブルテレビ事業者の関係



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

米国ではケーブルテレビ事業者が支払う番組購入費は上昇傾向に

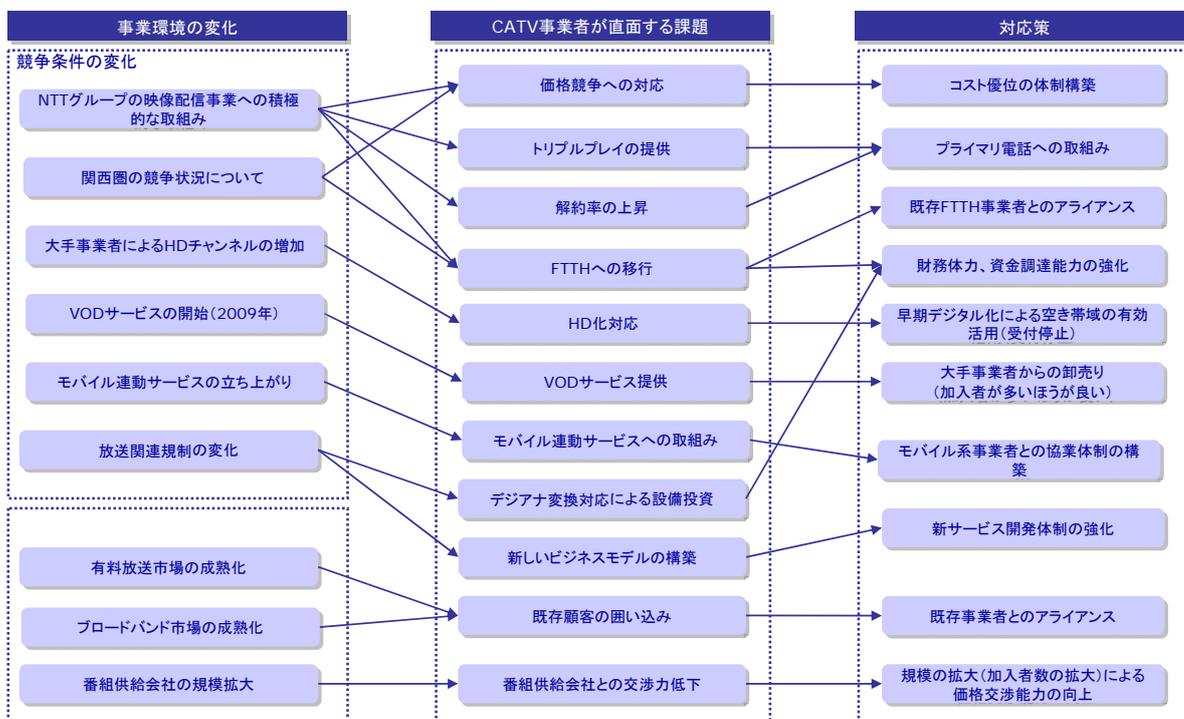
ここで米国の事例を概観したい。【図表 3-18】はケーブルテレビ事業者の番組購入費の推移を示したものであるが、米国のケーブルテレビ事業者のコンテンツ調達価格（総額）は上昇傾向にある。米国においてはIPTVや衛星放送の加入者獲得が堅調に推移していることで、番組供給会社は多くのチャンネルを獲得するに至っていることから、番組供給会社のケーブルテレビ事業者に対する交渉力が強まっていると推察される。我が国でもIPTVサービスは立ち上がり始めており、米国と同様の事例に陥る可能性も考えられる。番組供給会社との関係においても、規模の経済の追求による交渉力の確保といった戦略が課題の解決にとって、必要かつ重要になるものと推察される。



(出所)NCTA「2008 Industry Overview  
 (<http://www.ncta.com/Resource/Resource/NCTAPublications.aspx>)  
 (2010年1月28日)よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

以上、ケーブルテレビ事業者を取り巻く事業環境の変化、直面する課題と対応策について概観してきた(【図表 3-19】)。今後の対抗策を考えた場合には、大枠で、各ケーブルテレビ事業者にとっては「規模の経済の獲得」、「他事業者とのアライアンス」、「新規サービス提供体制の構築」等が重要な視点になるものと思われる。続いて、第4章においては、課題に対する戦略オプションについて考察を加えることとしたい。

【図表 3-19】 ケーブルテレビ事業者を取り巻く、環境変化、課題、対応策について(まとめ)



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

## 第4章. ケーブルテレビ事業の展望

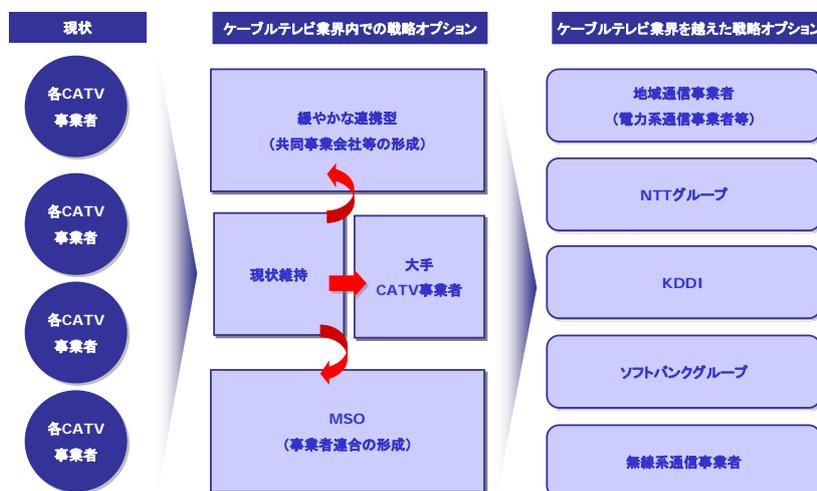
### 1. 規模の経済の追求による事業拡大について

採りうる戦略としては、業界内での再編と業界を越えた再編が存在

これまで、ケーブルテレビ事業者を取り巻く事業環境の変化、課題、対応策について論じてきたが、本稿では今後、ケーブルテレビ事業者が採りうる戦略について整理を行いたい。

ケーブルテレビ事業者の採りうる今後の方向性としては、大きく分類して2つあると考える。1つはケーブルテレビ業界内での戦略オプションであり、もう一方はケーブルテレビ業界以外の事業者とのアライアンスである（【図表4-1】）。

【図表4-1】 今後のケーブルテレビ事業者の方向性



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

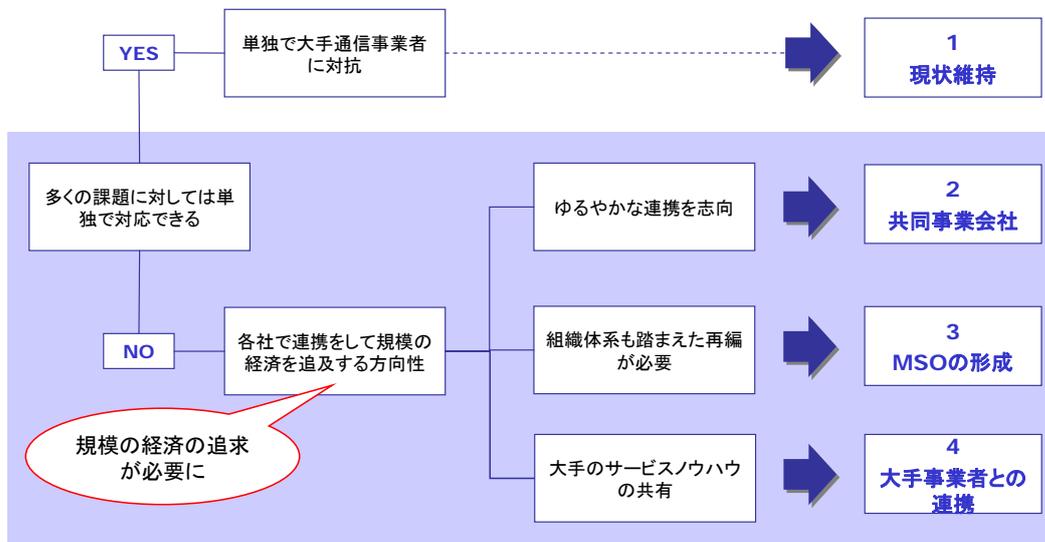
ケーブルテレビ業界内の再編は大きく分けて3つ存在

1993年の地元事業者要件の廃止を中心とする一連の規制緩和の進展に伴い、都市部を中心として複数の地域を跨ぐ有線テレビ放送施設を所有・運営する手段としてMSOが台頭した。また、2000年前後のデジタル化投資を控え、全国で共同事業会社の設立<sup>15</sup>も相次ぐこととなった。ケーブルテレビ業界において、MSOや共同事業会社が設立される背景としては、規模の経済の追求によるメリットが見込める領域が多い事が背景となっているが、以下、ケーブルテレビ業界内における再編について考察したい。

ケーブルテレビ業界内における再編の方向性としては大きく4つの戦略が存在している。1つ目は現状維持のまま各種課題に対応していく戦略。2つ目は緩やかな連携による共同事業会社を設立する戦略。3つ目は各事業者でMSO方式による事業者連合を形成する戦略。4つ目は大手ケーブルテレビ事業者との協業を模索する戦略である（【図表4-2】）。

<sup>15</sup> 2000年には東海地区に地域のケーブルテレビ事業者20社が出資することで、TDNCが設立された。また、東京地区では2002年TDNが設立された。

【図表 4-2】 今後のケーブルテレビ事業者の方向性



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

現状維持でも可能な事業者は大手事業者に限られるか

まず始めに現状維持について考えてみたい。第 3 章で各種課題(①通信系事業者との競争激化により顕在化する各種課題、②サービスの高度化への対応、③アナログ停波、BS 新規参入がケーブルテレビ業界にもたらすインパクト、④既存顧客の囲い込み、⑤番組供給事業者との交渉力低下)を抽出した。事業者の規模で考えた場合、多チャンネル加入者 10 万以上を抱える事業者であれば一定の交渉力や経営リソースを有していると考えられ、これら課題に対しては単独対応が可能であると思われるが、中堅以下のケーブルテレビ事業者にとっては単独で各種課題に対応をしようとも現実的には難しいと思われる。

共同事業会社では各局で利害の一致した機能にメリットが限定されることに

次に 2 つ目の緩やかな連携による事業者連合を形成する戦略から考えてみたい。この戦略のメリットとしては、共同事業会社設立後も各局の地域性、独立性が従来通り不変であることや、会社設立後に一定のコスト削減が実現可能となっていること等が挙げられよう。一方で、各局間で利害が一致する業務範囲、機能に限定されることや、共同事業会社と各事業者との意思決定プロセスが複雑になる課題も存在している。

MSO 方式では広範な範囲において規模の経済の追求が可能に

続いて、3 つ目の戦略である MSO 形成による事業者連合の形成について具体的に考えてみたい。この戦略のメリットとしては、広範な規模の経済の実現や、一定の範囲での社長ポストの維持を含めた各局の独自性の維持が可能であることや、経営リソースの有効活用が可能であること、コスト削減効果を楽しむことが出来る等が挙げられる。一方で、各事業者が自主性を強め部分最適に向かいグループ経営としての統一性が損なわれる場合や、各事業会社が持株会社へ依存する傾向が強くなってしまふ等、持株会社と事業者間での責任の所在が不明確になること等が課題として挙げられよう。

大手事業者との  
アライアンスによ  
りインフラの高度  
化等への対応が  
可能に

最後に、4 つ目の大手ケーブルテレビ事業者とのアライアンスについて考えてみたい。このアライアンス戦略においては、大手ケーブルテレビ事業者の圧倒的な資本力を背景にインフラの高度化やノウハウを含めたサービスの高度化への対応が可能になる事がメリットとして挙げられよう。一方で、資本を含めた完全な支配を受ける可能性があり、自主性が確保されないといった課題が存在している(【図表 4-3】)。

【図表 4-3】 戦略オプションについての整理

戦略オプション	具体的な施策	ケーブルテレビ事業者にとっての影響	
		Pros	Cons
規模の経済の追求 による事業拡大	地域MSOの形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 広範な規模の経済の実現</li> <li>■ 各局の独自性の維持が可能(ポスト維持含む)</li> <li>■ 経営リソースの有効活用</li> <li>■ コスト削減効果の享受</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各事業者が自主性を強め部分最適に向かいグループ経営としての統一性が損なわれる</li> <li>■ 各事業者が持株会社へ依存しがち</li> <li>■ 持株会社、事業者間の責任の擦り合い</li> </ul>
	共同事業会社の設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各局の地域性、独立性は従来通り不変</li> <li>■ 一定のコスト削減効果が実現可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各局間で利害が一致する業務範囲、機能に限定される可能性</li> <li>■ 共同事業会社と各局との意思決定プロセスが複雑になる傾向に</li> </ul>
	大手事業者との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 圧倒的な資本力を背景にインフラ高度化、サービスの高度化への対応が可能に</li> <li>■ サービス全般におけるノウハウ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資本を含めた支配を受ける可能性</li> </ul>

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

ケーブルテレビ業  
界には規模の経  
済が追求できる  
余地が多い

ケーブルテレビ業界については、【図表 4-4】のように、放送設備、インターネット接続、機器調達、資金調達、経営管理、ブランド・マーケティング、サービス開発の分野等において、規模の経済を追求できる余地が多く残されている。今後のケーブルテレビ業界内の再編の方向性として、各事業者は地域MSOの形成や共同事業会社の設立を行うことで、規模の経済のメリットを享受しつつ、持続的な成長を継続していくべきではなかろうか。

【図表 4-4】 規模の経済のメリットの享受が見込まれている分野

項目	現状	メリット
放送設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ デジタルヘッドエンドは各社が保有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 将来的なデジタルHE共通化、伝送方式の一本化による保守コスト削減余地あり</li> </ul>
インターネット接続	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ インターネットバックボーンについては各事業者により異なっている状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 上位回線の共同調達による調達コスト削減</li> </ul>
機器調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 通信・放送ともベンダー、規格、仕様は未統一</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 調達コストの低減</li> </ul>
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各局が個別に調達を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業基盤の強化を通じた調達能力の向上</li> <li>■ 調達コストの低減</li> </ul>
経営管理 (経理・財務・人事等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各局が個別に実施</li> <li>■ 決算データや加入者数の定義等が未統一</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 運営コストの削減や共通システムの導入が可能に</li> <li>■ 将来的には個別事業者の比較も可能に</li> </ul>
ブランド・ マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各局が個別に実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人的リソースの集約を通じた人材面の強化、並びに、効率性の向上</li> </ul>
サービス開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各局が個別に実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人的リソースの集約を通じた人材面の強化、並びに、効率性の向上</li> </ul>

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

## 2. 通信事業者との協業による事業拡大について

大きく分類した戦略の2つ目はケーブルテレビ業界以外の事業者、特に本稿では通信事業者とのアライアンスについて考察したい。

通信事業者とのアライアンスは最適なパートナー探しが重要に

アライアンスパートナーとしては大手通信事業者、地域通信事業者を想定している。ここでは、ケーブルテレビ事業者にとって最適なパートナーは誰になるのかという視点で、夫々の事業者とアライアンスにおける論点整理を行いたい(【図表 4-5】)。

まず始めに、ケーブルテレビ事業者と大手通信事業者とのアライアンスについてである。ケーブルテレビ事業者にとってのメリットとしては、大手通信事業者の圧倒的な資本力を背景に FTTH 化等のインフラ高度化への対応が可能となる事に加え、各種サービスの高度化への対応、サービス全般におけるノウハウの吸収ができる事等が挙げられよう。またモバイルサービスを展開しているグループとのアライアンスが進めば、将来の 3 スクリーン戦略への布石を打つ事も可能となろう。一方で、協業の仕方次第では通信・放送のトリプルプレイサービスを展開してきたケーブルテレビ事業者にとって、放送サービスや、通信サービスのいずれかを通信事業者とシェアするというビジネスモデルの変更を余儀なくされる可能性も存在している。

次に、地域系通信事業者とのアライアンスでは、地域系通信事業者の FTTH サービス分野での協業が可能であること、地域密着を前面に出したサービス展開が可能である等のメリットが存在している。特に全国展開する大手通信事業者に地域単位で対抗軸を形成するといった考え方は、地域密着を強みとするケーブルテレビ事業者にとっては比較的馴染みやすいのではなかろうか。但し、大手通信事業者同様に、協業の仕方次第では既存のビジネスモデルの変更の必要性や、ケーブルテレビ事業者としての独立性の維持の問題を抱えていると言えよう。

迫りくる課題への取り組みとビジネスモデルの変革のバランスが必要に

いずれのアライアンスについても通信事業者とのアライアンスを考える際には、ケーブルテレビ事業者は既存のビジネスモデルを維持することは難しくなる可能性を有している。迫りくる事業環境の変化の中で、各種課題にどこまで既存のビジネスモデルを維持しつつ対応できるのかという事と、通信事業者とのアライアンスにより得られるもの、失うものを総合的に判断することで、通信事業者とのアライアンスを行うのか、各ケーブルテレビ事業者は考え直す必要があるように思われる。

【図表 4-5】 戦略オプションについての整理

戦略オプション	具体的な施策	ケーブルテレビ事業者にとっての影響	
		Pros	Cons
通信事業者との協業による事業存続	大手通信事業者との協業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 圧倒的な資本力を背景にFTTH化等のインフラ高度化への対応が可能な場合も</li> <li>■ モバイルサービスを含めたサービスの高度化への対応</li> <li>■ サービス全般におけるノウハウ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 協業の仕方次第では既存のビジネスモデルを変更させる必要性も</li> <li>■ 企業としての独立性の維持</li> </ul>
	地域通信事業者との協業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域通信事業者のFTTHサービスと協業</li> <li>■ 地域密着を前面に出したサービス展開が可能に</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 協業の仕方次第では既存のビジネスモデルを変更させる必要性も</li> <li>■ 企業としての独立性の維持</li> </ul>

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

### 3. ケーブルテレビ事業の永続的な発展のために

業界内での再編のみならず、通信事業者を巻き込んだ複合的な視点が重要に

これまでケーブルテレビ事業者の採りうる戦略について①ケーブルテレビ業界内での再編、②ケーブルテレビ事業者以外とのアライアンスといった側面から各事業者の採るべき戦略について論じてきた。双方の戦略オプションには夫々に有効な部分が存在している事を勘案すると、今後のケーブルテレビ事業者の方向性を考えるに際しては双方の戦略のメリットを享受する必要性があると思われる。従って、今後、ケーブルテレビ事業者には、②を意識しつつ①の戦略を推進していく必要あると考える。

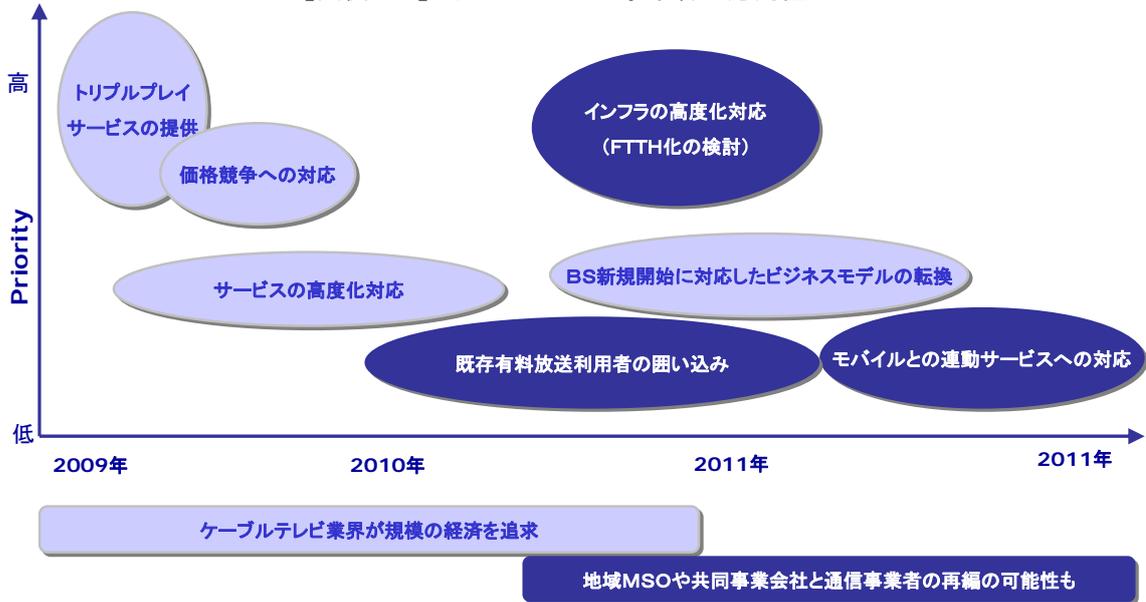
業界内での再編の後に通信系事業者とのアライアンスが必要か

まずは、ケーブルテレビ業界内での再編により、規模の経済を追求することで、各事業者はメリットを享受しつつ、多くの課題へ対応していくべきであると考え。そして、将来的には、インフラ投資、モバイルを含めたサービス競争、既存顧客の囲い込みといった課題を、通信系事業者とのアライアンスにより乗り越える事が出来る可能性が存在しているといえよう(【図表 4-6】)。

通信・有料放送業界でケーブルテレビ事業者が発展を遂げていくことに期待

長期間に亘りケーブルテレビ事業者を経営してきた経営者にとっては、ケーブルテレビ業界内での再編のみならず、ケーブルテレビ事業者以外とのアライアンスといった決断を下すことは容易ではないであろう。しかし、今一度、従来の考え方に囚われず、ケーブルテレビ事業の発展や事業の継続性を考え、高まる事業の不確実性や競争環境の変化に対応しつつ、将来に向けたグランドデザインを構築してみたいかがだろうか。今後も、変わり行く環境の中で、ケーブルテレビ業界が主体的に事業再編を行い、進化を継続することで、ケーブルテレビ事業が発展を遂げていくことを期待したい。

【図表 4-6】 ケーブルテレビ事業者の方向性



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(情報通信チーム 中田 郷 )  
go.nakata@mizuho-cb.co.jp

<参考文献>

有斐閣アルマ「わかりやすいマーケティング戦略(新版)」

日経 BP「戦略の原点」

日本ケーブルテレビ連盟 運営委員会「ケーブルテレビ業界の中期的戦略(中間とりまとめ)」

(2008年3月)

みずほコーポレート銀行産業調査部「コンテンツ産業の育成と有料放送市場－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ために」(みずほ産業調査 2005 No.15、2005年2月)

みずほコーポレート銀行産業調査部「ケーブルテレビ事業の将来像～「アクセスインフラの担い手」か「ゆで蛙」か～」(Mizuho Industry Focus No.68、2008年9月)

©2010 株式会社みずほコーポレート銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・确实性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

**MIZUHO**



Channel to Discovery