

2018年度修士論文

急速に成長するテクノロジー企業の参入を迎え加速する米国メディア産業の再編
—コンテンツの調達と流通に関する米国メディア企業の戦略—

Technology Giants Joins Media Industry Reorganization in United States
- US Media Company Strategy for Procurement and Distribution of Contents-

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科

スポーツ科学専攻 トップスポーツマネジメントコース

5018A313-6

住田 興一

研究指導教員 平田竹男 教授

目次

第1章 はじめに.....	1
第1節 研究背景.....	1
第1項 日本におけるメディアの構造と米国の構造の違い.....	1
第2項 インターネットという新たなツールによる米国メディア産業構造の変化.....	1
第3項 メディア接触行動の変化.....	1
第4項 米国テクノロジー企業が進出しはじめたスポーツ中継の領域.....	2
第2節 先行研究.....	2
第3節 研究の意義.....	4
第4節 研究目的.....	4
第2章 方法.....	5
第1節 対象.....	5
第2節 調査内容・項目.....	5
第3節 分析方法.....	6
第4節 倫理的配慮.....	6
第3章 結果.....	7
第1節 主な米国メディア企業の再編の現状.....	7
第1項 ラジオメディアの誕生から1996年代まで（法規制による統制の時代）.....	7
第2項 1996年電気通信法施行以降2010年頃まで.....	10
第3項 2010年頃から2018年頃まで.....	14
第2節 主な米国メディア企業のうち株式市場へ上場している会社の時価総額、所有するコンテンツ及びそのコンテンツの強力度.....	19
第1項 資本系列での類型分類及び各グループの時価総額.....	19
第2項 各企業群が所有するコンテンツ及びプレミアリーグの放映権について.....	20
第3節 主な米国の通信企業及びディストリビューション企業が持つユーザー数.....	23
第4節 米国の代表的なテクノロジー企業群について.....	25
第5節 米国の代表的なテクノロジー企業のM&Aの実例及び今後の戦略について.....	27
第1項 グーグル.....	27
第2項 アマゾン.....	28
第3項 フェイスブック.....	29
第4項 各社に共通した戦略について.....	30
第6節 米国におけるインターネットを通じた動画サービスの現状.....	31
第1項 YouTube（グーグル）の無料広告型動画配信について.....	31
第2項 アマゾンのコンテンツを使った顧客開発戦略.....	32
第3項 ネットフリックスの成長戦略について.....	33
第4項 VMVPD企業群について.....	38
第5項 コードカッティング.....	39
第6項 メディア企業が行っている主なOTTサービスについて.....	40

第7節 5G技術についての調査	41
第1項 5G特徴とは.....	41
第2項 5G技術.....	41
第3項 5Gがもたらす未来.....	42
第8節 日米のメディア再編について専門家へインタビュー調査	42
第4章 考察	52
第1節 本研究の主要な知見	52
第1項 米国メディア企業及びテクノロジー企業の再編の特徴	52
第2項 メディアビジネスにおいて重要性を増すコンテンツ	62
第3項 今後の覇権争いに影響を及ぼす個人情報保護や税制等の法規制について ...	63
第4項 財務体質の重要性	64
第5項 5GやAIによってさらに増加するインターネット接触時間.....	66
第6項 5Gがメディア産業へもたらす影響.....	66
第7項 スポーツの放送権料の高騰	69
第8項 インタビュー結果の分析.....	69
第2節 研究の限界.....	72
第5章 結論	73
(補遺) 日本におけるメディア接触率の推移	74
第1項 日本におけるメディア接触時間の変化について	74
謝辞	79
引用文献	80
図 1 1980 年頃から 1996 年頃までの再編の状況	9
図 2 1996 年電気通信法施行以降 2010 年頃までの再編の状況	13
図 3 2010 年頃から 2018 年頃までの再編の状況	16
図 4 ネットフリックスの経営成績	34
図 5 ネットフリックスのコンテンツ投資とキャッシュ・フローの関係	34
図 6 ネットフリックスの財務戦略	35
図 7 ネットフリックスの財務レバレッジ.....	36
図 8 ネットフリックスの借入金と経営成績の関係	37
図 9 メディア企業及びテクノロジー企業のコンテンツ制作費	38
図 10 米国におけるコードカッティングの状況.....	39
図 11 米国メディア企業及びテクノロジー企業の時価総額.....	47
図 12 コンテンツ企業の再編パターン（ディズニー）	53
図 13 通信企業の再編パターン（AT&T）	56
図 14 ディストリビューション企業の再編パターン（コムキャスト）	58
図 15 全類型の再編パターン	61
図 16 各年代のテレビ視聴時間の推移	75
図 17 10代から30代のテレビ視聴時間の推移	76
図 18 各年代のインターネット利用時間の推移.....	76

図 19	10代から30代のテレビ及びインターネット視聴時間の推移	77
図 20	40代から60代のテレビ及びインターネット視聴時間の推移	78
表 1	1980 年頃から 1996 年頃までの主な再編の状況	8
表 2	1996 年電気通信法施行以降 2010 年頃までの再編の状況	11
表 3	2010 年頃から 2018 年頃までの再編の状況	15
表 4	米国のメディア企業再編のまとめ	17
表 5	米国の主なメディアの種類	18
表 6	資本系列でみたメディア企業の類型及び時価総額	19
表 7	各メディア企業が持つコンテンツ及びプレミアリーグの放映権	20
表 8	世界での映画興行収入ランキング	21
表 9	全米年代別興行収入 1 位作品	22
表 10	ブロードバンド契約数	24
表 11	ペイテレビ契約数	24
表 12	主なペイテレビの月額料金	25
表 13	通信企業の携帯契約件数	25
表 14	通信企業、ディストリビューション企業主要子会社のケーブル・衛星事業の契約件数	25
表 15	米国の代表的なテクノロジー企業群について	26
表 16	グーグルによる主な買収企業	27
表 17	グーグルが発表しているプロジェクト	28
表 18	アマゾンの主な買収先	28
表 19	アマゾンが 2017 年、2018 年で買収した会社	29
表 20	フェイスブックが買収した主な企業	29
表 21	動画配信モデルの概要	32
表 22	VMVPD 企業群	38
表 23	メディア企業が行っている主な OTT サービス	40
表 24	2019 年度から開始されるメディア企業の OTT サービス	41
表 25	日本におけるメディア接触時間及び行為者率の推移	74

第1章 はじめに

第1節 研究背景

第1項 日本におけるメディアの構造と米国の構造の違い

地上波テレビ局を中心とした日本の4大マスメディアは、昭和の時代から日本国民の生活に深く溶け込み、政治経済、世界情勢、スポーツなどの情報提供やドラマや世界のカルチャーを伝えることによる「最先端」のカルチャーを提供することにより、大きく国民生活に貢献してきた。その情報提供内容は今も変わらず、地上波テレビ局はニュース、バラエティ、ドラマ、情報番組、スポーツ中継などによって文化を伝え続け、新聞社は政治経済、世界情勢、スポーツなどのニュース、ラジオや雑誌も昭和の時代から同じく電波や紙面で情報を提供し続けている。そのなかでも、日本のマスメディアにおいて国民生活へ大きな影響を与えてきたのは私が勤務している地上波テレビ局である。その影響力は日本の4マスメディアへ投下される総広告費に占める割合が77%を超えていることから明らかである。他方、米国に目を向けると、日本のマスメディアの構造と大きく異なり、地上波テレビネットワークは全て他の資本の傘下にあり、米国のメディア業界において影響力を示しているのは通信会社のAT&T、ベライゾン、ケーブルテレビ局のコムキャスト、エンタテインメント会社ウォルトディズニー（以下ディズニー）等のインフラ、またはコンテンツ企業である。このように日本と米国では同じマスメディアであってもまったくその力関係は異なっており、米国の現状がもし日本で起こるならば、NTTやKDDI、J:COMなどが地上波テレビ局の親会社となっているということになる。

第2項 インターネットという新たなツールによる米国メディア産業構造の変化

他方、1990年代以降、インターネットが一般にも普及しはじめ、その伝送路を使った新たなサービスが生まれ、その影響力は年々増してきている。インターネットは、iPhone等通信デバイスの進化によりさらに我々の生活に溶け込み、もはや生活インフラとしてなくてはならないものとなっている。インターネットによる通信は、そのユーザーの視聴履歴をサービス提供者が把握することを可能とし、その履歴によって属性を分析されたユーザーは、その趣向にあった広告やリコメンデーションをうけることはもはや当たり前のこととなりつつある。そんななか、米国の既存メディア企業は、2000年以降、上記通信企業、ケーブルテレビ局や衛星放送局のディストリビューション企業、コンテンツ企業を巻き込みメディア産業の大きな合併や統合が相次いでいる。そのきっかけとなったのは、一人ひとりの顧客にフォーカスしたコンテンツを提供するモデルを持ったグーグル、ネットフリックス、フェイスブック、アマゾンなどテクノロジー企業群であり、彼らがコンテンツ制作、ディストリビューション、そしてそのユーザーの行動履歴の把握を一気通貫で行うことで、それまでのメディア産業のサービスそのものを陳腐化させ、それが旧来型のメディアの統合を促進させることとなった。その動きは年々層激化をしており、ディズニー、21世紀フォックス（20世紀フォックス）など日本においても著名なコンテンツ企業も巻き込まれはじめている。

第3項 メディア接触行動の変化

他方、日本においては、2005年に起きたライブドアによるフジテレビ買収及び楽天による

TBS 買収という2つの M&A の動きがいずれも失敗に終わり、その後旧来型の上記4大マスメディアが合併や統合をすることなく、概ね設立当初のままの組織形態で運営されている。しかしながら、その影響力は、世代が若返るほど小さくなっていると考えられ、VIEWERSHIP（視聴者）の視聴を前提とした広告モデルによって運営されている経営形態では、今後立ち行かなくなることは明らかである。また2019年頃には導入されることが予定されている第5世代通信技術（5G）によって、インターネットを介したサービスの利便性やエンタテインメント性はかなり増し、ユーザー接触時間はさらにインターネットメディアへ奪われてしまうことが予想される。またメディアのビジネスを支えてきた広告主は、KPI（Key Performance Indicator：広告効果）を測定し評価することをメディアに求めることが当たり前の時代となって、ターゲットとなる若年層の視聴率が下落しているだけでなく、視聴率という物差しそのものが小さなサンプルで測定されることによる誤差率の高さ、そしてなによりその視聴者の趣味趣向などのデータを取ることが不可能なテレビの効果測定機能の限界が広告主のニーズとの大きな乖離を生み始めている。

第4項 米国テクノロジー企業が進出しはじめたスポーツ中継の領域

我々の日常においては、毎日グーグルで検索し、アマゾンで買い物し、フェイスブックで近況をアップし、その行為のすべてを iPhone を使って行うということをなんの抵抗もなく行っている。知らないあいだに米国テクノロジー企業のサービスは、我々の生活インフラとしてあって当たり前の存在になりつつある。そのテクノロジー企業がメディアの領域にも入り込みはじめ、映画やドラマはもとより、それらコンテンツのように模倣ができないスポーツのライブ中継の放送権の獲得にも乗り出している。テクノロジー企業が潤沢な資金繰りをベースにその市場に参入したためスポーツの放送権料は高騰し始め、いずれ地上波での放送が当たり前と考えていたメガスポーツイベントの中継もこのようなテクノロジー企業が行う近未来がきてもおかしくない。

このような状況のなか、メディア産業はどこまでいまの経営成績を残していけるのであろうか。日本での地上波メディアの足元をみても、2018年度に入り地上波テレビ局の利益へ大きく貢献しているスポット広告の市場は一度も前年を超えることなく推移しており、この状況が続けば数年後には経営が立ち行かなくなる地上波テレビ局が出てくると想像する。

第2節 先行研究

メディアの再編に関しての研究では、2000年代初頭において米国のメディア再編についての研究や日本の地方局の再編についての研究に関して報告がなされている。

まず、1996年に米国における情報メディア産業の関係法規である連邦通信法が62年ぶりに改正され電気通信法が成立し、メディアの集中規制に関する緩和政策のもと再編が加速された。そのタイミングを経て、「IT革命の覇権をめぐる米国の情報メディアの集中、再編」について関西大学総合情報学部長の高木教典氏は、米国のメディアの集中規制緩和による「情報メディアのかつてない合従連衡が行われ、メディア・コングロマリット化、メガ・メ

ディア化が進行」し、その活動は「アメリカやカナダにとどまらず、西欧諸国、中南米、アジア諸国で展開されている」状況を論じているが、そもそも「メディア・コングロマリット化」や「メガ・メディア化」という再編が必要だったのかを「IT 革命の覇権」という抽象的な言葉でしか語らず、現在 IT 企業でメディア再編に大きく影響を及ぼしている「テクノロジー企業群」についての影響は語られず、あくまでメディア、通信業界内でどのような再編が起こってきたのかの記載に留まっている。

次に、一橋大学の早川武彦教授はスポーツ放送権の高騰について注目し、その放送権高騰に対応するために地元チームの放送権を持ちインターネットの情報通信媒体としても重要な地方ケーブルテレビ会社の買収が進んだという先行研究をしていた。ここでの論点もあくまで既存メディア内での放送権料というコストの高騰に備えた再編に関する研究に留まっており、現在のメディア再編に大きな影響を与えている「テクノロジー企業群」について論じられていない。

この時期は日本においてもデジタル放送への移行及び BS デジタル放送の開始という「放送ビッグバン」のタイミングであり、地方局の危機について研究されたものもあった。「21 世紀の地方テレビ局」の研究において成蹊大学の鈴木健二教授は、地方局以外のキー局、BS、CS 放送、ケーブルテレビ放送に関してはポジティブに評価し、現在起きているようなコートカッティング現象と言われる「ケーブルテレビ離れ」や、民放テレビ局のビジネスモデルを陳腐化に追いやり始めた「テクノロジー企業群」が引き起こすメディア企業の再編について研究されたものではない。

他方、2010 年代以降、インターネットインフラの更なる発展をみる時代となり、そこで研究されている内容もインターネットが現在の地上波に代わる伝送路となりうるという研究テーマにて論文が発表されている。

まず元日本テレビアナウンサーで江戸川大学の小倉淳氏は次のように論文発表している。

「長期的な展望に立てば、インターネットのインフラ技術がさらに進化し、現在の放送電波帯域の持つ放送データ容量と同等以上のデータ通信が可能になれば、「電波を使った放送」という形態自体が前時代的な媒体に成り下がる日もそう遠くはない。」と語り、「テレビ事業はインターネットのインフラ技術の進化によってコンテンツプロバイダーのひとつになり下がる」と予想する。

また、カリフォルニア大学バークレー校の寺田真一郎氏及び慶応義塾大学の渡邊智暁氏はインタビュー調査により、「地上波テレビ放送事業者のネット同時再送信は長期的には提供される」が、「ビジネスモデルが問題」と考えている。ビジネスモデルについては、地上波テレビ事業者は、「ソフト・ハード一体」（コンテンツ制作と、電波許可に基づくテレビ伝送）が事業運営にとって重要と主張しているが、インターネット伝送が含まれることにより伝送手段が多様になりまた許認可の及ばないところが増える。その結果、テレビ事業者は、コンテンツ制作かテレビ伝送手段のどちらを事業の柱にするかを迫られる可能性がある。」とし、小倉氏同様、現在の電波を使った伝達は、インターネットの通信技術の進化によって、動画の伝達手段としては絶対的地位ではなくなり、現在の地上波テレビ局は「免許事業としての電波を使った事業体」か「コンテンツプロバイダー」となるかの選択肢を迫られていくと述べられている。

この2つの研究においては、インターネットが地上波に代わる新たな伝送路として「動画コンテンツ」を提供していく未来について語るに留まり、現在の地上波ビジネスの現状、動画配信事業の状況はもとより、再編が何を意図して行われているのか及びテクノロジー企業群がメディア産業の再編に及ぼしている影響については語られていない。

第3節 研究の意義

上記のとおり、これまでテクノロジー企業を含めたメディアビジネスに携わる企業の再編の類型とその特徴を調べることでその裏にある戦略の実態を明らかにした先行研究はない。従って、米国のメディアの再編の歴史において、通信、ケーブルテレビ、衛星放送、地上波ネットワーク、新聞、コンテンツの各企業がどのように再編され、また我々の生活インフラとして深く浸透しているグーグルなどテクノロジー企業群のM&Aや今後の戦略を調査する事で、メディア企業群とテクノロジー企業群がどのような方針で再編して来たのかを明らかにする事は、今後もメディア企業が世界の人々の生活に欠かす事のできない情報インフラとして社会に貢献するために取るべき事業戦略のグランドデザインを立案するうえで意義があると考ええる。

第4節 研究目的

この研究の目的は、米国におけるメディア再編に係るコンテンツ調達及びコンテンツ流通の戦略の特徴を明らかにする事である。

第2章 方法

第1節 対象

1) 文献調査

米国のメディア再編に関しての文献や記事に関して調査

2) 米国企業の財務やビジネスの状況についてリリースされている資料

米国のメディア企業やテクノロジー企業が発表しているアニュアルレポートや四半期報告書及び米国のリサーチ会社が調査し発表している米国メディア企業のユーザー数など経営数値に関連するものの調査。

3) ニューヨーク市場株式市場及びナスダック市場での時価総額の調査

4) 日本の地上波メディアが公表している投資家情報に係る資料に記載されている情報

5) 5Gの技術やその利用方法に関する文献調査

6) 米国メディア業界の再編に詳しい世界的アドバイザー業務を行っている会社の幹部へのインタビュー。

・(株)KPMG FAS 代表取締役社長 知野雅彦氏

・メリルリンチ日本証券投資銀行部門副会長 若月雄一郎氏

第2節 調査内容・項目

1) 主な米国メディア企業及びテクノロジー企業の再編の現状

2) 主な米国メディア企業のうち株式市場へ上場している会社の時価総額、所有するコンテンツ及びそのコンテンツの強力度

3) 米国の通信企業群及びディストリビューション企業群が持つユーザー数

4) 米国の代表的なテクノロジー企業群について

5) 米国の代表的なテクノロジー企業のM&Aの実例及び今後の戦略について

6) 米国におけるインターネットを通じた動画サービスの現状

7) 日米のメディア再編について専門家へインタビュー調査

(インタビュー内容)

Q1. 何が原因でこのようなメディアの再編が起こっているとお考えですか？

米国で起きているコードカッティングが起点となっているのでしょうか？また、その原因は日本のメディアのなかでも潜在的に存在しているものなのでしょうか？

Q2. ネットフリックスをはじめとするOTTの成長性は今後どうお考えでしょうか？

Q3. 本業での資金が豊富なAMAZONやDAZNが、本業とは関係のない配信事業へ資金投入していることについてどのようにお考えでしょうか？

Q4. この先日本の地上波が勝ち残るための再編への戦略について教えてください。

Q5. 近い将来、日本における地上波、ケーブルテレビ、OTT、VMVPD はどのような関係になっていると予想されますか？

Q6. 5 Gに通信が変わったのち、日本において地上波テレビ、ケーブルテレビは生き残れるとお考えですか？

Q7. 2026 年にアメリカ大陸でW杯が行われますが、今後の放送権料の高騰に関してはどうにお考えでしょうか？また、放送権料の取得に OTT の会社も参入してくるとお考えですか？これにより日本の地上波ビジネスへはどのような影響があるとお考えでしょうか？

Q8. VMVPD は今後の日本におけるメディアビジネスへどれだけのインパクトを及ぼすとお考えでしょうか？

Q9. 最後に、どのような組み合わせのメディア再編が、今後の主流になっていくとお考えでしょうか？具体例を頂けたら助かります。

第3節 分析方法

メディア企業やテクノロジー企業のビジネスや財務状況の分析、インタビュー結果及び米国メディアの再編の現状から、これまでどのような意図をもってメディア再編が起こされてきたのかをビジネスの観点から検討する。

第4節 倫理的配慮

本研究は公開資料とインタビュー調査を用いて行った。公開資料については、著作権に配慮し、参考にした文献に関しては引用文献として本稿の最終頁に記載した。またインタビュー調査に関しては、インタビュー相手に倫理的配慮について説明を行い、実名及びインタビュー内容についての開示について承諾を得た。

第3章 結果

第1節 主な米国メディア企業の再編の現状

2018 年 12 月末時点の米国におけるメディア企業を創業時の事業をもとに類型化すると、長距離電話、地域電話及び携帯電話事業を行う通信企業、ケーブルテレビ事業や衛星放送などを行うディストリビューション企業、映画、アニメなどコンテンツを制作するコンテンツ企業、複合系に分類することができた。複合系は自らも制作しディストリビューションも行う地上波ネットワーク、そして新聞社を含む企業であった。

米国でのメディアの誕生から 2018 年までの経過をラジオメディアの誕生から 1996 年頃まで（法規制による統制の時代）、1996 年電気通信法施行以降 2010 年頃まで、2010 年頃から 2018 年までの 3 期で整理した。

第1項 ラジオメディアの誕生から 1996 年代まで（法規制による統制の時代）

米国のメディア関連の法規で一番古いものは 1911 年に施行された無線船舶法である。これは海難事故への備えのために制定された米国初の「無線法」であった。その翌年には、急速に増加したアマチュア無線の「混線問題」について解決するために「1912 年通信法」が制定された。その後 1920 年に米国初となるラジオ局が開局し、その数年のうちに多くのラジオ局が誕生した。その放送免許の交付・更新に係るルールは 1927 年通信法により制定された。その後 1934 年に施行された「1934 年通信法」においては、「連邦通信委員会（FCC）」が設置された。FCC は米国内における規制及び監督を行う米国政府の独立機関（独立行政委員会）である。ここから 1996 年「1996 年電気通信法」が施行されるまで 62 年間、この 1934 年通信法は改正されなかった。

その間、米国では 1970 年代のベトナム戦争の敗退、ウォーターゲート事件、変動相場制移行、さらにはオイルショックによる「スタグフレーション」、第二次オイルショックによるインフレ、ソ連のアフガニスタン侵攻など政治経済が大きく混迷をきたした時期があり、その混迷から抜け出し、財政赤字を軽くすることで肥大化した財政負担の軽減化を実現するために、あらゆる業界で「規制緩和」が起った。金融業界ではニューディール金融規制による金融規制に対する緩和・撤廃、航空業界ではやはりオイルショックの影響で不採算事業となりつつあった航空会社の規制を撤廃し、健全な経済競争原理による市場形成がなされた。通信業界においては、独占を維持したいと考えた AT&T の強い抵抗により、抜本的な規制緩和はこの時期に成立しなかったが、1984 年に AT&T の地域電話部門は 8 つの地域会社へ分割され、長距離通信部門のみの通信会社となった。AT&T が分割され、弱体化した 12 年後の 1996 年に、メディアの規制緩和を盛り込んだ「1996 年電気通信法」が施行された。

この時期におけるメディア再編での大きな出来事は、上記 AT&T の分割以外では、1979 年 ルパート・マードック氏により設立されたニューズコーポレーションによる映画会社「20 世紀フォックス」の完全子会社化（1984 年）。3 大ネットワークに迫る規模のフォックスブロードキャスティングカンパニーを設立（1986 年）、タブロイド紙であるニューヨークポストの買収、パイアコムによるワーナーアメックス（MTV、ニコロデオン、VH1、TMC 等のケーブルテレビチャンネルを持つ合併会社）の買収（1985 年）、GE（ゼネラルエレクトリック）が RCA を買収したことによるその子会社である米国 3 大ネットワーク局のひとつ

である NBC の子会社化（1986 年）、ワーナーコミュニケーションズがタイム社と合併したことによる「タイムワーナー」の誕生（1989 年）及びの MTV 等ケーブルテレビ向けチャンネルを持つ旧バイアコム（現 CBS コーポレーション）のパラマウント映画の買収（1994 年）、シーグラムによる MCA（ユニバーサルピクチャーズの親会社で 1996 年にユニバーサルスタジオへ社名変更）の買収（1995 年）、AT&T による TCI（ケーブルテレビ統括会社）の買収があげられる。また 1995 年、ウォルトディズニーによる米国 3 大ネットワーク局のひとつの ABC 買収（キャピタルシティーズから）があった。同時にディズニーはその傘下のスポーツ専門チャンネル ESPN も取得した。

この期間に起きた再編を類型別にまとめたのが、表 1、図 1 である。

この時期再編をメディアの類型ごとに特徴を説明する。

まず通信系企業であるが、再編の事例は①1980 年代に起きた AT&T の地域ベル会社 8 社の分割及びケーブルテレビ統括会社 TCI（ディストリビューション企業）の買収の 2 事例があった。

ディストリビューション企業の行った再編は、①ケーブルテレビ会社（ディストリビューション企業）のバイアコムが MTV 等ケーブルテレビチャンネルを抱えるワーナーアメックス（コンテンツ系）の買収及び②同社によるパラマウント映画の買収。そして③ワーナーブラザーズ（映画）、ワーナーミュージック（音楽）、CNN（ニュースチャンネル）、HBO（衛星及びケーブルテレビ会社）、ワーナーケーブル（ケーブルテレビ会社）等を所有している複合型ディストリビューション系企業のワーナーコミュニケーションズが雑誌社（コンテンツ企業）のタイムと合併という 3 例があった。

次に新聞社が行った再編としては、①80 年代当時、まだ新聞社を中心としたビジネスを展開していたニューズコーポレーションがコンテンツ企業の 20 世紀フォックスを買収、及び②同社による新聞社のニューヨークポスト社の買収及び③地上波ネットワークのフォックス設立という 3 例があった。

最後にコンテンツ企業の行った再編は、ウォルトディズニーによる米国 3 大ネットワーク局のひとつの ABC 買収（キャピタルシティーズから）があった。同時にディズニーはその傘下のスポーツ専門チャンネル ESPN も取得した。なお、この時期はメーカー（GE、松下電器、シーグラム等）がメディア企業を買収した 3 例あった。

表 1 1980 年頃から 1996 年頃までの主な再編の状況

買収先／被買収	通信系	ディストリ ビューショ ン系	新聞系	地上波ネッ トワーク系	コンテンツ 系
通信系	なし	1（買収）	なし	なし	なし
ディストリ ビューショ ン系	なし	なし	なし	なし	1（合併） 2（買収）
新聞系	なし	なし	1（買収）	1（設立）	1（買収）
コンテンツ 系	なし	なし	なし	1（買収）	なし
メーカー	なし	なし	なし	1	2

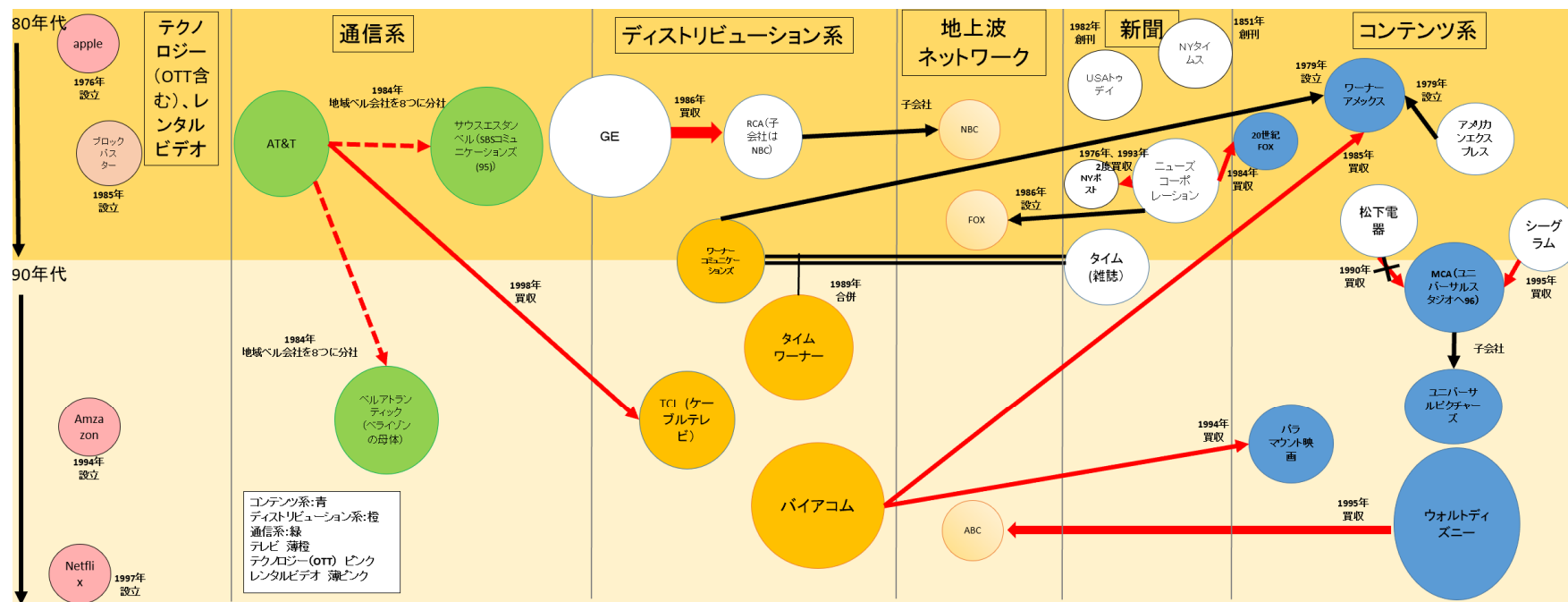


図 1 1980 年頃から 1996 年頃までの再編の状況

第2項 1996年電気通信法施行以降2010年頃まで

1996年電気通信法が施行されて以降、米国におけるメディア再編は増加した。この改正におけるポイントは、・地域電話会社の長距離及び他地域への参入自由化、・CATVと電話会社の相互参入自由化、・放送サービスにおける資本に関する規制（外国人規制、集中排除規制：所有するテレビ局数の上限撤廃及び全米の視聴者のカバレッジ率が35%まで引き上げられ、2003年には39%まで引き上げられた）の緩和、・デジタル放送の導入である。この改正の影響によりまず起きたのは、1996年タイムワナーによるTBS（ターナーブロードキャスティングシステム）の買収である。TBSはケーブルテレビ向けニュースチャンネルである「CNN」を運営している会社である。また1998年にはAT&Tから分離した地域ベル会社のベルアトランティックとGTE（非ベル系通信会社最大手）の合併でベライゾンも誕生した。同年には同じく通信系企業のAT&Tはケーブルテレビ会社のTCIを買収した。1999年には旧バイアコム（現CBSコーポレーション）が米国3ネットワーク局のCBSを買収し2005年にCBSコーポレーションへ社名変更した。

2001年にはいわゆるネットバブル時代での新旧メディアの象徴的な合併が起きた。インターネットサービスプロバイダー大手AOLがタイムワナーと合併し「AOLタイムワナー」が誕生した。しかし合併新会社は、翌2002年度には1,000億ドルもの赤字を計上、企業名からAOLを削除、結果その財務的な損失の埋め合わせをするかたちで2009年に子会社であるタイムワナーケーブルを上場させ、同時に同年AOLを分離した（AOLは2015年ベライゾンが買収）。

通信企業群でも大きな再編が起きた。2000年当初米国における最大の通信会社はAT&Tであったが、2001年にAT&Tワイヤレス、AT&Tブロードバンド、AT&Tコンシューマー及びAT&Tビジネスの4事業体制へ分割された。その後2005年にそもそもAT&Tの地域電話会社であったサウスウェスタンベル（SBSコミュニケーションズへ社名変更）がAT&Tを買収し企業名をAT&Tとした。買収された旧AT&TはAT&Tcoへ社名変更し、長距離通信部門のみの通信会社となった。その後、1998年に買収したケーブル会社のTCIのメディア部門は2001年にリバティメディアとしてスピンオフ、TCIのケーブルテレビ事業は上記AT&Tブロードバンドの母体となったが2002年にコムキャストに買収された。上記AT&Tワイヤレスは2004年にシンギュラー・ワイヤレスが買収したが、そのシンギュラー・ワイヤレスの40%株主であるベルサウスをAT&Tが2006年に買収、もともと所有していたシンギュラー・ワイヤレスの株式60%と合わせシンギュラー・ワイヤレスはAT&Tの完全子会社となった。シンギュラー・ワイヤレスはAT&Tワイヤレスを吸収合併し全米において携帯電話でのトップシェアとなり、その名称もAT&Tモビリティとした。

2004年、ゼネラルエレクトリック（GE）が1986年以降所有していた米国3大ネットワーク局のNBCとフランスのヴィヴィエントユニバーサルが合併しNBCユニバーサルが誕生した。

2006年にはバイアコム（現CBSコーポレーション）がMTV、ニコロデオ、VH1等ケーブルテレビチャンネル、パラマウント映画等のコンテンツ部門ともにケーブルテレビ部門として分社、分社名をバイアコムとした。その後2006年にはドリームワークス（2015年にアンブリン・パートナーズへ売却）を買収している。ドリームワークスは買収前の2004年にドリームワークスアニメーションを分社、上場させている。また同年ワーナーブラザー

ズと CBS が合併で TheCW テレビジョンネットワークを設立した。

2006 年ウォルトディズニーはトイストーリーを手掛けるピクサーを、2009 年にはスパイダーマンを手掛けるマーベルを買収した。

2007 年ニューズコーポレーションは、ウォールストリートジャーナルを発行しているダウ・ジョーンズ社を買収した。

2007 年にニューズコーポレーション、NBC ユニバーサル、ABC（ウォルトディズニー）などで動画配信会社 h u l u を設立した。

2009 年にコムキャストは上記 NBC ユニバーサルを買収、2013 年に完全子会社化した。

説明が前後するが、コムキャストが所有する NBC ユニバーサルについても整理をしておく、もともとその前身のユニバーサルスタジオの設立は 1912 年だが、その後親会社がデッカレコード（1952 年）、MCA（1962 年）と変わり、MCA が 1990 年に松下電器に買収されたが、1995 年に松下は MCA をシーグラムへ売却、そのシーグラムがフランスのヴィヴィエンティと合併してヴィヴィエンティユニバーサルができた。それが上述のとおり 2004 年に GE の子会社であった NBC と合併、NBC ユニバーサルとなった。

表 2、図 2 にこの期間に起きた再編を類型別にまとめた。この時期再編をメディアの類型ごとに特徴を説明する。

まず通信企業であるが、①ベルアトランティックと G T E の合併（ベライゾンの設立）、②SBS コミュニケーションズの旧 AT & T 買収、③新 AT & T（SBS コミュニケーションズ）のベルサウス買収、④シンギュラー・ワイヤレスの AT & T ワイヤレスの買収が同類型で発生した。また⑤同類型内で AT & T は AT & T ワイヤレスを分社化した。他の類型との再編は①AT & T が AT & T ブロードバンド（ディストリビューション企業）を分社した。

次にディストリビューション企業であるが、同類型での再編は①タイムワーナーの TBS 買収、②バイアコムの子会社、③コムキャストの AT & T ブロードバンドの買収があった。他類型との再編は、①旧バイアコム（CBS コーポレーション）の地上波ネットワーク CBS の買収、②コムキャストの NBC ユニバーサルの買収、③新バイアコムのパラマウント映画を介してのドリームワークス買収、④タイムワーナーのワーナーブラザーズを介しての CBS との合併会社 TheCW 地上波ネットワークの設立、⑤タイムワーナーの AOL との合併及び⑥合併解消があった。

新聞社では①ニューズコーポレーションのダウ・ジョーンズ買収があった。

最後にコンテンツ企業であるが、①ヴィヴィエンティと NBC の合併により NBC ユニバーサルが誕生、②ウォルトディズニーのピクサー・アニメーション・スタジオ買収及び③マーベルエンタテインメント買収、④バイアコム買収前のドリームワークスがドリームワークスアニメーションを分社があった。

なお、NBC ユニバーサル、ニューズコーポレーション、ABC などで設立した h u l u に関しては、合併事業であるため、表 2 には含めていない。

表 2 1996 年電気通信法施行以降 2010 年頃までの再編の状況

買収先 被買収	通信系	ディスト リビュー ション系		ネット企業	新聞系	地上波ネ ットワー ク系	コンテン ツ系

	1 (合併)					
通信系	3 (買収)	1 (分社)	なし	なし	なし	なし
	1 (分社)					
ディスト リビュー ション系	なし	1 (分社) 2 (買収)	1 (合併) 1 (解消)	なし	1 (買収) 1 (設立)	2 (買収)
新聞系	なし	なし	なし	1 (買収)	なし	なし
コンテン ツ系	なし	なし	なし	なし	1 (合併)	2 (買収) 1 (分社)
メーカー	なし	なし	なし	なし	なし	なし

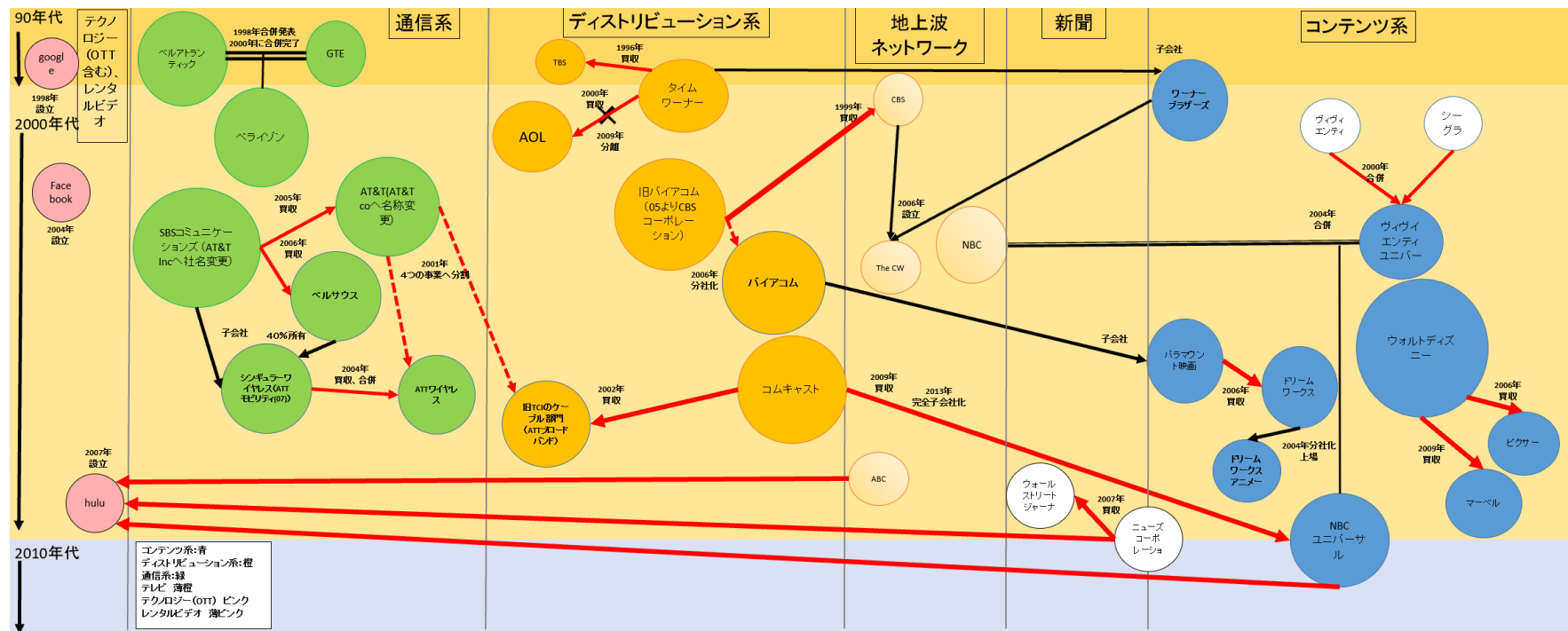


図 2 1996 年電気通信法施行以降 2010 年頃までの再編の状況

第3項 2010年頃から2018年頃まで

最後に2010年から2018年までの動きである。

まず2012年にウォルトディズニーはスターウォーズを制作するルーカスフィルムを買収した。

2013年にはニューズコーポレーションが新聞雑誌事業とエンタテインメント事業を分割、エンタテインメント部門は21世紀フォックスを設立し分社した。

また同年、アマゾンの創業者ジェフ・ベゾス個人がワシントンポストを買収した。

2014年には新AT&Tが衛星放送会社ディレクTVを買収した。

2015年には通信系企業ベライゾンがタイムワナーと分離したAOLを買収した。

また同年、パイアコム傘下のドリームワークスがアンブリン・パートナーズへ買収された。

2016年ベライゾンがYAHOO!!を買収した。

また同年「スペクトラム」というブランドでケーブルテレビを運営するチャーターコミュニケーションズが、かつてブライトハウスネットワークスやコムキャストが買収を失敗したタイムワナーケーブルを買収したが、2017年承認取消となった。

同年、コムキャスト傘下のNBCユニバーサルがドリームワークスアニメーションを買収した。

2017年ベライゾンが傘下のAOLとYAHOO!!を統合、Oathを設立した。

また同年、ウォルトディズニーがニューズコーポレーションから21世紀フォックスを買収した。

2018年AT&Tはタイムワナーを買収、タイムワナーはワーナーメディアと名称変更した。また同年、コムキャストが欧州の衛星放送会社スカイを買収した。

なお、2017年にウォルトディズニーがメジャーリーグなどスポーツのストリーミングを行うBAMtechを買収しているが、これはインターネットによるスポーツ中継の技術制作を行う会社であり、スポーツ中継の制作部分を尊重しコンテンツ企業の買収に含めた。また、このBAMtech買収のリリース（2017年8月）にて2019年にNetflixへのコンテンツ提供を終了するという発表も同時になされたが、これにはストリーミング技術のあるBAMtech社の技術により、2019年以降開始されるディズニーの自社配信の技術的サポートを行うという方針もあると、ディズニーの2017年のアニュアルレポートにも記載されていた。

この期間の再編を類型別、表3、図3に示した。

この時期再編をメディアの類型ごとに特徴を説明する。

まず通信企業であるが、同類型内での再編はない。他方、他類型との再編であるが、まずAT&Tがディストリビューション企業の①ディレクTV及び②タイムワナーの買収をした。つぎにベライゾンによるネット企業の①AOL及び②YAHOO!!の買収及びこの2社の③統合があった。

次にディストリビューション企業であるが同類型においてチャーターによるタイムワナーケーブルの①買収及び②買収承認取消があった。またコムキャストの欧州の衛星放送会社スカイ買収があった。なお、衛星放送2位のdishネットワークは、1985年設立のレンタルビデオチェーン大手のブロックバスターが2010年に倒産したことを受け、翌2011

年に同社を買収し 2013 年に全店舗を閉鎖したが、ブロックバスターはレンタルビデオチェーンなので、メディア企業同士の再編には含めていない。他方、他類型との再編であるが、①コムキャスト傘下の NBC ユニバーサルがコンテンツ企業のドリームワークスアニメーションを買収した。

新聞系企業では、ニュースコーポレーションが①新聞雑誌部門と②エンタテインメント部門を分社した。

最後にコンテンツ企業ではウォルトディズニーが①ルーカスフィルム② 21 世紀フォックス③BAMtech を買収し、④地上波ネットワークのフォックスも取得した。また、⑤アンブリン・パートナーズがドリームワークスを買収した。

AT&T が買収したタイムワーナーに関して、2018 年に情報誌「タイム」を運営するタイム社は、メレディス社へ吸収合併され消滅、母体のタイムワーナー社も AT&T (旧 SBS コミュニケーションズ) に買収されたことにより、現在その傘下である TBS のニュースチャンネル CNN やケーブルテレビ局の HBO、TBS も AT&T が運営することとなっていた。なお、本研究において同社はセグメント売上において金額の多いディストリビューション企業として扱っているが、傘下にはコンテンツ売上の多いワーナーブラザーズを所有していた。

またコムキャストは、NBC、テレムンド、ユニバーサルスタジオ、フォーカスフィーチャーズ、ドリームワークスアニメーション (2015 年に買収) などを持つメディア・コングロマリットとなっていた。

表 3 2010 年頃から 2018 年頃までの再編の状況

買収先 \ 被買収	通信系	ディスト リビュー ション系	ネット企業	新聞系	地上波ネ ットワー ク系	コンテン ツ系
通信系	なし	2 (買収)	2 (買収) 1 (統合)	なし	なし	なし
ディスト リビュー ション系	なし	2 (買収) 1 (取消)	なし	なし	なし	1 (買収)
新聞系	なし	なし	なし	1 (分社)	なし	1 (分社)
コンテン ツ系	なし	なし	なし	なし	(1 (取得))	4 (買収)
メーカー	なし	なし	なし	なし	なし	なし

このような動きを経て、主な米国のトラディショナルなメディア企業の再編を整理すると表4のとおりとなった。

表 4 米国のメディア企業再編のまとめ

買収先 被買収	通信系	ディスト リビュー ション系	ネット企業	新聞系	地上波ネ ットワー ク系	コンテン ツ系
通信系	1 (合併) 3 (買収) 1 (分社)	3 (買収) 1 (分社)	2 (買収) 1 (統合)	なし	なし	なし
ディスト リビュー ション系	なし	4 (買収) 1 (取消) 1 (分社)	1 (合併) 1 (解消)	なし	1 (買収) 1 (設立)	1 (合併) 5 (買収)
新聞系	なし	なし	なし	1 (分社) 2 (買収)	1 (設立)	1 (分社) 1 (買収)
コンテン ツ系	なし	なし	なし	なし	1 (合併) 2 (取得)	6 (買収) 1 (分社)
メーカー	なし	なし	なし	なし	1	2

上記より、通信企業が主体となった再編は、通信企業同士が5事例と最も多く、次にディストリビューション企業とは4事例、ネット企業とは3事例あった。新聞社、地上波ネットワーク、コンテンツ企業との再編はひとつもなかった。

次にディストリビューション企業が主体となった再編は、コンテンツ企業が6事例と最も多く、次に多いのは同類型のディストリビューション企業5事例（取消含むため実際は4事例）、地上波ネットワーク2事例となった。ネット企業とは、合併と解消があったためゼロとした。通信企業と新聞社とは再編はなかった。

新聞社主体の再編は同類型の新聞社同士が3事例、コンテンツ企業とが2事例、地上波ネットワークとが1事例、通信企業、ディストリビューション企業、ネット企業はなしであった。

最後にコンテンツ企業が主体となった再編は、同類型のコンテンツ企業が7事例、続いて地上波ネットワークが3事例であった。通信系、ディストリビューション企業、ネット企業、新聞企業はなしであった。

また、地上波ネットワークが主体となって仕掛けた再編はなかった。（NBC ユニバーサルのは合併はコンテンツ系としている）。

以上の結果、2018年現在の米国の主なメディアの類型は以下の通り纏められた。

表 5 米国の主なメディアの類型

親会社		子会社のカテゴリー													
資本系統	資本系統の類型	コンテンツ系					ディストリビューション系					通信系		テクノロジー系	
		チャンネル	映画制作	アニメ	スポーツ	音楽	CATV	テレビ局	TVネットワーク	ネット接続	衛星	長距離	携帯	OTT	VMVPD
ウォルトディズニーカンパニー	コンテンツ		ピクサー(06)、ルーカスフィルム(12)、ウォルトディズニーピクチャーズ、タッチストーンピクチャーズ	マーベル(09)	ESPN(96)			ライフタイム	ABC(96)				ディズニーモバイル	hulu	hulu with live tv
			20世紀FOX(17)、FOXサーチライトピクチャーズ(17)	ブルースカイスタジオ(17)	BAMtech(17)				FOX(17)					進出予定	
CBSコーポレーション(旧バイアコム)	ディストリビューション						ショウタイム		CBS(99)、CW(06)		ショウタイム			ショウタイム、CBS ALL ACCESS	
バイアコム (06に旧バイアコムから分社)	ディストリビューション	ニコロデオン、BET	パラマウント映画(94)、ドリームワークス(06)			MTV、VH1									
コムキャスト	ディストリビューション		ユニバーサルスタジオ(09)、フォーカスフィーチャーズ(09)、ドリームワークスアニメーション(16)				ATTブロードバンド (ATTコムキャストへ名称変更(02))	テレムンド(09)	NBC(09)		スカイ(英国；18)			SEE SO(NBC) 1年で閉鎖	
チャーター (スペクトラム)	ディストリビューション						タイムワーナーケーブル(17) ※承認取消								
AT&T (旧SBSコミュニケーションズ(05))	通信	CNN(18)	ワーナーブラザーズ(18)				HBO(18)	TBS(18)	CW(06)	AOL(00)→15ベライゾンへ	ディレクTV(14)	AT&T co	AT&Tモビリティ(04)	HBONOW(18)	ディレクTV NOW
ベライゾン (そもそもAT&Tの地域会社であるベルアトランティックがGTEを買収して誕生00年)	通信									AOL(15)+ヤフー(16)=Oath設立(17)			ベライゾンワイヤレス		

huluはNBCユニバーサル32%（コムキャスト）、21世紀フォックス31%、ABC（ウォルトディズニー）27%

第2節 主な米国メディア企業のうち株式市場へ上場している会社の時価総額、
所有するコンテンツ及びそのコンテンツの強力度

第1項 資本系列での類型分類及び各グループの時価総額

第1節で示した再編を経たのちの、現在のメディア企業の類型を資本系列で整理すると以下の通りとなった。

なお時価総額は2018年11月23日現在の親会社のものである。

表6 資本系列でみたメディア企業の類型及び時価総額

類型	会社名	主な子会社	時価総額（億ドル）	同左順位
通信企業	ベライゾン	Oath	2,423	1位
通信企業	AT&T	ディレクTV、 タイムワーナー	2,136	2位
ディストリビューション	チャーターコミュニケーションズ	特になし	708	5位
ディストリビューション	コムキャスト	NBCユニバーサル、スカイ、 NBC	1,697	3位
ディストリビューション	バイアコム	パラマウント映画、MTVなどケーブルチャンネル	109	7位
地上波ネットワーク	CBSコーポレーション	CBS	181	6位
コンテンツ	ウォルトディズニー	21世紀フォックス、ピクサー、マーベル、 ルーカスフィルム、ABC、FOX	1,666	4位

メディア企業のなかでもっとも株式市場から高い評価を受けているのは通信系企業群のベライゾン及びAT&Tであった。ベライゾンはネット企業のOathを子会社として所有し、またAT&Tは衛星放送のディレクTVやワーナーメディアを所有する。ディストリビューション企業のコムキャストは国内向けケーブルテレビ企業でいながら欧州の衛星放送会社スカイを買収し世界へ向けて展開したNBCやユニバーサルなどの豊富なコンテンツを抱える。コンテンツ企業では多くのメジャーコンテンツ系企業を傘下に収めているディズニーの評価も高かった。

逆に、ディストリビューションビジネスのみ展開しているチャーターは、米国でのブロードバンド及び多チャンネル契約にてコムキャスト、AT&T とトップを争っている企業であるが 708 億ドルと同業のコムキャストの 45% 程度の評価となっていた。

他方、バイアコムと CBS コーポレーションの評価は低かった。この 2 社はもともと同じ会社であり、2 社の親会社（ナショナルアミューズメンツ）の財政難もあり市場での評価も低かった。2018 年 12 月 8 日現在、この 2 社の統合というニュースが出ていた。

なお、私が調査した限りにおいては、時価総額が 1,000 億ドルを超える企業において親会社と同じ類型にカテゴライズされる会社のみでグループを形成している企業群は実質なく、また主たる地上波ネットワーク局は、すべてメディア企業群の傘下企業となっていた。（NBC（コムキャスト）、CBS（CBS コーポレーション）、ABC（ディズニー）、FOX（ディズニー））

第 2 項 各企業群が所有するコンテンツ及びプレミアリーグの放映権について
各資本系統がもつ主なコンテンツを表 7 に、2018 年 11 月現在までににおいて、世界での映画興行収入ランキングの上位 20 作品を表 8 と、全米における 2000 年から 2018 年までの興行収入ランキングの各年年度 1 位の作品は表 9 に示す。

世界での映画興行収入ランキングにおいては、ウォルトディズニーのコンテンツが 20 タイトルのうち 13 タイトルを占め、全米年代別興行収入 1 位作品についても 19 タイトルのうち 12 タイトルを占めている。このほか、コムキャスト、AT&T の作品も数件見つかった。

表 7 各メディア企業が持つコンテンツ及びプレミアリーグの放映権

類型	会社名	主な子会社	主なコンテンツ
通信企業	ベライゾン	Oath	特になし
通信企業	AT&T	ディレク TV、 ワーナーメディア	ハリーポッターシリーズ、ダンケルク、オーシャンズシリーズ、スーパーマンシリーズ、バットマンシリーズ、ダーティハリーシリーズなど
ディストリビューション	チャーターコミュニケーションズ	特になし	特になし
ディストリビューション（コンテンツ＋ディストリビューションの垂直統合）	コムキャスト	NBC ユニバーサル、スカイ、NBC	ジュラシックパーク、ジュラシックワールド、E.T.、ジョーズ、バックトゥザフューチャー、ミニオンズ、怪盗クルー、ワイルドスピードなど ★プレミアリーグ（NBC、NBCSN、USA、Syfy、MSNBC、Bravo、E!、Esquire、OxyGEN）

ディストリビューション（コンテンツ+ディストリビューションの垂直統合）	バイアコム	パラマウント映画、MTV などケーブルチャンネル	ミッションインポッシブル、インディージョーンズ、MTV 音楽コンテンツ、ニコロデオン子供番組など
地上波ネットワーク	CBS コーポレーション	CBS	ショウタイム、CBS オールアクセスの2つのストリーミングサービスをとおしてツインピークス、スタートレックディスカバリーなどエイリアンシリーズ、X-MEN シリーズ、ウォールストリート、アバター、タイタニックなど（20世紀フォックス）、トイストーリー、ファインディングニモ、Mr. インクレディブル、モンスターズインクなど（ピクサー）、スターウォーズ（ルーカスフィルム）、スパイダーマン、アベンジャーズなど（マーベル）
コンテンツ	ウォルトディズニー	21世紀フォックス、ピクサー、マーベル、ルーカスフィルム、ABC、FOX	

表 8 世界での映画興行収入ランキング

順位	タイトル	興行収入 (制作費) (億ドル)	年度	スタジオ	親会社
1	アバター	27.880 (2.37)	2009	20世紀フォックス	ウォルトディズニー
2	タイタニック	21.875 (2.00)	1997	20世紀フォックス	ウォルトディズニー
3	スターウォーズ・フォースの覚醒	20.682 (2.00)	2015	ルーカスフィルム	ウォルトディズニー
4	アベンジャーズ・インフィニティウォー	20.477 (3.00)	2018	マーベル	ウォルトディズニー
5	ジュラシックワールド	16.717 (1.50)	2015	ユニバーサルスタジオ	コムキャスト
6	アベンジャーズ	15.188 (2.20)	2012	マーベル	ウォルトディズニー
7	ワイルドスピード・スカイミッション	15.160 (1.90)	2015	ユニバーサルスタジオ	コムキャスト

8	アベンジャーズ・エイジオブウルترون	14.054 (3.30)	2015	マーベル	ウォルトディズニー
9	ブラックパンサー	13.469 (2.00)	2018	マーベル	ウォルトディズニー
10	ハリー Potter と死の秘宝 2	13.415 (2.50)	2011	ワーナーブラザーズ	AT&T
11	スターウォーズ・最後のジェダイ	13.325 (3.17)	2017	ルーカスフィルム	ウォルトディズニー
12	ジュラシックワールド・炎の王国	13.049 (1.70)	2018	ユニバーサルスタジオ	コムキャスト
13	アナと雪の女王	12.765 (1.50)	2013	ウォルトディズニー	ウォルトディズニー
14	美女と野獣	12.635 (1.60)	2017	ウォルトディズニー	ウォルトディズニー
15	インクレディブル・ファミリー	12.411 (2.00)	2018	ピクサー	ウォルトディズニー
16	ワイルドスピード・アイスブレイク	12.360 (2.5)	2017	ユニバーサルスタジオ	コムキャスト
17	アイアンマン3	12.148 (2.00)	2013	マーベル	ウォルトディズニー
18	ミニオンズ	11.594 (0.74)	2015	ユニバーサルスタジオ	コムキャスト
19	シビルウォー・キャプテンアメリカ	11.533 (2.50)	2016	マーベル	ウォルトディズニー
20	トランスフォーマー・ダークサイドムーン	11.238 (1.95)	2011	パラマウント映画	バイアコム

表 9 全米年代別興行収入 1 位作品

年度	タイトル	興行収入 (制作費) (億ドル)	スタジオ	親会社
2018	ブラックパンサー	7.00 (2.00)	マーベル	ウォルトディズニー
2017	スターウォーズ・最後のジェダイ	6.20 (3.17)	ルーカスフィルム	ウォルトディズニー
2016	ローグワン・スター	5.32	ルーカスフィルム	ウォルトディズニー

	ウォーズ・ストーリー	(2.00)		
2015	スターウォーズ・フォースの覚醒	9.35 (2.00)	ルーカスフィルム	ウォルトディズニー
2014	アメリカンスナイパー	3.50 (0.58)	ワーナーブラザーズ	AT&T
2013	ハンガーゲーム2	4.24 (1.30)	ライオンズゲート (カナダ)	ライオンズゲート
2012	アベンジャーズ	6.23 (2.20)	マーベル	ウォルトディズニー
2011	ハリーポッターと死の秘宝 2	3.81 (2.50)	ワーナーブラザーズ	AT&T
2010	トイストーリー3	4.15 (2.00)	ピクサー	ウォルトディズニー
2009	アバター	7.60 (2.37)	20世紀フォックス	ウォルトディズニー
2008	ダークナイト	5.34 (1.80)	ワーナーブラザーズ	AT&T
2007	スパイダーマン3	3.36 (2.50)	マーベル	ウォルトディズニー
2006	パイレーツオブカリビアン・デッドマンズチェスト	4.23 (3.00)	ジェリーブラッカイマー	ウォルトディズニー
2005	スターウォーズ・エピソード3	3.80 (1.13)	ルーカスフィルム	ウォルトディズニー
2004	シュレック2	4.36 (1.25)	ドリームワークス アニメーション	コムキャスト
2003	ファインディングニモ	3.80 (0.94)	ピクサー	ウォルトディズニー
2002	スパイダーマン	4.03 (2.50)	マーベル	ウォルトディズニー
2001	ハリーポッターと賢者の石	3.17 (1.30)	ワーナーブラザーズ	AT&T
2000	グリッチ	2.60 (0.75)	ユニバーサルスタジオ	コムキャスト

第3節 主な米国の通信企業及びディストリビューション企業が持つユーザー数
米国内において、ユーザー向けにビジネスを展開する主な通信企業及びディストリビューション企業がもつユーザー数は、米国のリサーチ会社である Leichtman research Group が公表した資料（通信系企業群及びディストリビューション企業群が持つユーザー数のラン

キング)によると、表 10 及び表 11 のとおりでブロードバンド契約数はコムキャストが最も多く約 2,700 万件、payテレビ契約数もコムキャストが最も多く約 2,200 万件となっていた。このうち、主なpayテレビの月額料金を表 12 に示す。

また、これ以外の指標として、通信企業は携帯電話契約件数及び傘下のケーブルテレビ局がもつ契約数を表 13 及び表 14 に示す。(いずれも 2017 年度アニュアルレポートより)

表 10 ブロードバンド契約数

会社名	契約数 (2018 年第 3 四半期末)	四半期での伸び
ケーブルテレビ会社		
Comcast	26,872,000	363,000
Charter	24,930,000	308,000
Cox	5,040,000	20,000
Altice	4,096,300	14,200
Mediacom	1,260,000	9,000
WOW	755,100	7,300
Cable ONE	660,799	6,923
Total top Cable	63,614,199	728,423
電話会社		
AT&T	15,746,000	△26,000
Verizon	6,958,000	2,000
CenturyLink	5,435,000	△71,000
Frontier	3,802,000	△61,000
Windstream	1,015,000	8,300
Consolidated	781,912	△1,974
Cincinnati Bell	310,700	200
Total top Telco	34,048,612	△149,474
Total Top Broadband	97,662,811	578,949

表 11 payテレビ契約数

会社名	契約数 (2018 年第 3 四半期末)	四半期での伸び
ケーブルテレビ会社		
Comcast	22,015,000	△106,000
Charter	16,628,000	△54,000
Cox	4,035,000	△30,000
Altice	3,322,800	△28,100
Mediacom	793,000	△15,000
Cable ONE	328,921	△11,191
Total top Cable	47,122,721	△244,291
衛星放送		
DIREC TV	19,625,000	△359,000

DISH TV	10,286,000	△367,000
Total DBS	29,911,000	△726,000
電話会社		
Verizon FiOS	4,497,000	△63,000
AT&T U-verse	3,693,000	13,000
Frontier	873,000	△29,000
Total top Phone	9,063,000	△79,000
VMVPD		
Sling TV	2,370,000	26,000
DIRECTV NOW	1,858,000	49,000
Total top VMVPD	4,228,000	75,000
Total top Providers	90,324,721	△974,291

表 12 主なペイテレビの月額料金

会社名	ブランド	月額料金
Comcast	Xfinity	49.99～114.99 ドル (140～260 チャンネル)
Charter	Spectrum	44.99 (125 チャンネル)
DIREC TV		35～110 ドル (初年度) 2 年目以降は 78～181 ドル

表 13 通信企業の携帯契約件数

会社名	携帯電話契約件数 (単位百万件：全世界)
ベライゾン	116
AT&T	156

表 14 通信企業、ディストリビューン企業主要子会社のケーブル・衛星事業の契約件数

親会社	子会社	業種	ブランド	契約件数 (百万件)
AT&T	ワーナーメディア	ケーブル、衛星	HBO*	137
	ア	チャンネル	TBS*	91.5
		OTT	HBONOW	5
コムキャスト	SKY	衛星放送局	SKY	26.515

* HBO、TBS：主要なケーブルテレビ局や衛星放送会社のプレミアムチャンネルとして契約をされるチャンネルであるため、実際自らペイテレビの契約を締結するビジネスモデルではない。

契約件数は、ワーナーメディアは 2017 年度アニュアルレポートより、SKY は 2018 年 6 月現在会社発表数値

第 4 節 米国の代表的なテクノロジー企業群について
インターネットを介したビジネスモデルにより世界的に影響力を及ぼしている企業うち代

表的な企業群を、「G A F A」としてひとくくりにする言葉が広がっている。G A F Aとは「グーグル」、「アップル」、「フェイスブック」、「アマゾン」の4つのテクノロジー企業の頭文字をとったものである。

スコット・ギャロウェイ著「G A F A」によると、この4つの企業は「売上税を払うのを拒否し、従業員の待遇が悪く、何万という仕事を消滅させながら、事業改革の神と崇められている小売業者」（アマゾン）、「国内のテロリズムについての情報を連邦政府の捜査にも提供せず、その思想に共鳴する宗教じみた熱狂的ファンに支えられるコンピュータ企業」（アップル）、「あなたの子どもたちの何千枚もの写真を分析し、携帯電話を盗聴器として使用し、その情報をフォーチュン500企業に売りつけるソーシャル・メディア企業」（フェイスブック）、「メディアで最も実入りのいい検索分野で90パーセントのシェアを占めながら、せっせと訴訟とロビー活動に励んで、独占禁止法の適用を逃れている広告配信プラットフォーム」（グーグル）という側面を持ちながらも、我々ユーザーはこれらの企業のサービスを利用することで、「最もプライベートな領域への侵入を無防備に許している。営利目的で使用されていることを知りながら、自らの最新の個人情報漏らしている」のである。そこまで我々の「人間心理の奥深くまで」入り込むことに成功したこれらテクノロジー企業群は、我々の生活におけるあらゆるシーンで活用されることとなり、特に情報収集や余暇の時間において、これまで旧メディアに接触していた時間を確実に奪っている。メディアまたはエンタテインメントという切り口で検討するうえで、この4企業にネットフリックスも加えた5企業をここでいうテクノロジー企業群の事例として扱う。各社のおいちは以下のとおりであった。

表 15 米国の代表的なテクノロジー企業群について

	グーグル	アップル	フェイスブック	アマゾン	ネットフリックス
サービス内容	インターネット検索エンジン	PCメーカー	ソーシャル・メディア事業	ECコマースプラットフォーム事業	有料動画配信事業
創業年	1998年9月	1976年4月	2004年4月	1994年7月	1997年8月
主な創業者	ラリー・ペイジ	スティーブ・ジョブズ	マーク・ザッカーバーグ	ジェフ・ベゾス	リード・ヘイスティングス
時価総額 (11/23 現在)	6,659.34 億ドル	8,175.84 億ドル	3,164.76 億ドル	7,344.60 億ドル	1,128.67 億ドル
ユーザー(直近公表数値)	月間10億人以上が利用するサービスが7つ	2億1772万台(iPhone:年間)	22億7000万(9月30日現在月間アクティブ)	1億アカウント(プライム会員)	1億3000万人
主な収益モデル 運営する動画	広告 YouTube	機器販売 なし	広告 サイト内	ネット通販 プライムビデ	有料配信 ネットフリ

メディア	(appleTV : での配信 STB)	オ	ックス
------	-------------------------	---	-----

アップルはPCメーカーとしてスタートしていることもあり創業は1970年代と古い、それ以外の会社は1994年以降に創業されていた。時価総額は11月23日の終値をヤフーファイナンスから検索した。ヤフーファイナンスに掲載されているナスダック及びニューヨーク市場の時価総額ランキングでは、11月23日現在、1位がアップル、3位がアマゾン、4位グーグル(議決権あり、なし合計)、9位フェイスブック、ネットフリックスは62位であった。このランキングには、上述したトラディショナルなメディア企業群もランクインしており、ペライゾン(20位:2,423億ドル)、AT&T(26位:2,136億ドル)、コムキャスト(39位:1,697億ドル)、ウォルトディズニー(41位:1,666億ドル)、タイムワーナー(111位:765億ドル)、チャーター(124位:708億ドル)、タイムワーナーケーブル(154位:596億ドル)、21世紀フォックス(181位:517億ドル、244位:388億ドル 議決権あり、なし)、CBS(490位:181億ドル)、パイアコム(738位:109億ドル)となっていた。

この時価総額からは、テクノロジー企業群は株式市場の評価が高く、相対的にトラディショナルなメディア企業群の評価は低かった。

第5節 米国の代表的なテクノロジー企業のM&Aの実例及び今後の戦略について

テクノロジー企業群のうち、旧メディアの主な各類型(通信企業、ディストリビューション企業、地上波ネットワーク企業、新聞企業、コンテンツ企業)の収益源である広告及びコンテンツ収入を奪う可能性のあるグーグル、アマゾン、フェイスブックの3社について、これまでどのような買収を行ってきたのか、そして今後なにをしようとしているのかを各会社が発表している範囲で調査した結果は以下のとおりとなった。

第1項 グーグル

2018年7月2日の日経新聞電子版によると、「この10年間で発表したM&Aは200件近くに上る。」その主要なものは以下の通りであった。

表 16 グーグルによる主な買収企業

会社名	買収年度	買収金額	業種	備考
Youtube	2006年	17億ドル	ネット動画プラットフォーム	ネットでの動画視聴による広告モデルの構築
ダブルクリック	2007年	31億ドル	デジタル広告	アドエクスチェンジの運用成功

モトローラモビリティ	2012 年	1 2 5 億ドル	携帯電話機メーカー	2014 年にレノボ社へ 2 9 億ドルで売却
ウェイズ	2013 年	1 1 . 5 億ドル	交通データ	グーグルマップの機能改善
ネストラボ	2014 年	3 5 億ドル	スマート温度コントロール等	家庭用 I O T 事業へ進出
ディープマインド	2014 年	6 . 5 億ドル	深層学習	人工知能

またグーグルは {X} と呼ばれるプロジェクトを発表していた。

表 17 グーグルが発表しているプロジェクト

プロジェクト名	内容
SELF DRIVING CAR	ロボットカー
DELIVERY DRONES	無人配達ドローン
INTERNET BALLOONS	成層圏まで飛ばして過疎地のネットワーク環境をつくるバルーン
LIFE SCIENCE	血糖値を管理するコンタクトレンズなど
SMART GLASSES	A R ヘッドマウントディスプレイ
ENERGY KITES	空中風力発電
SALT-BASED ENERGY STORAGE	溶融塩による次世代エネルギー貯蓄
SEAWATER FUEL	カーボンニュートラルな新しい燃料の開発
FREE SPACE OPTICS	光ファイバーより低コストな自由空間光通信
GEO THERMAL ENERGY	地熱エネルギー
CYBERSECURITY	サイバーセキュリティ
AI AND MACHINE LEARNING	A I そして 機械学習
LEARNING ROBOTS	学んで成長するロボット
GOOGLE HOME	グーグルホーム

第2項 アマゾン

アマゾンが行った買収のうち、主要なものは次の通りであった。

表 18 アマゾンの主な買収先

会社名	買収年度	買収金額	業種	備考
Whole Foods Market	2017 年	1 3 7 億ドル	食品スーパーチェーン	アマゾン最大の M & A

Zappos	2009 年	12 億ドル	EC (靴・アパレル)	感動顧客サービス
Twitch	2014 年	10 億ドル	ゲーム配信サイト	eスポーツ
Kiva System	2014 年	8 億ドル	IoT (ロボット)	倉庫ロボットで倉庫効率化
Souq. com	2017 年	7 億ドル	EC	アラブ世界最大のオンラインショッピング
SNAP TELL	2009 年	未公表	AI	画像認識技術を使ったマーケティング
ワシントンポスト	2013 年	2 億 5 0 0 0 万ドル	新聞社	ジェフ・ベゾスによる買収

表 19 アマゾンが 2017 年、2018 年で買収した会社

会社名	買収年度	買収金額	業種	備考
Pill pack	2018 年	10 億ドル	EC	オンライン薬局
RING	2018 年	11 億ドル	スマート監視カメラ	モニター付きドアホン独占企業
Blink	2017 年	9 0 0 0 万ドル	ワイヤレス防犯カメラ	エネルギー効率に優れた半導体
BODY LABS	2017 年	未公表 (5 0 0 0 ~ 7 0 0 0 万ドルと推定)	3D 身体測定	カメラ付きアマゾンエコーでのファッションアシスト

第3項 フェイスブック

フェイスブックが行った買収のうち主なものは以下の通りであった。

2018 年 11 月現在、創業以来 82 社の買収を行ってきた。

表 20 フェイスブックが買収した主な企業

会社名	買収年度	買収金額	業種	備考
WhatsApp	2014 年	220 億ドル	スマホ向けチャットアプリ	SnapChat 買収失敗による
OculusVR	2014 年	20 億ドル	VR ヘッドセットメーカー	

Instagram	2012 年	10 億ドル	写真投稿 SNS	MAU 10 億人突破 (2018 年 6 月 20 日発表)
-----------	--------	--------	----------	---------------------------------

いずれの会社も、旧メディア企業を買収した例はひとつもない。唯一あるのが、アマゾンの創業者であるジェフ・ベゾス個人によるワシントンポストの買収のみであった。

第4項 各社に共通した戦略について

スコット・ギャロウェイ著 G A F A によると、G A F A 4 企業に共通する 8 つの要素をまとめており、それは、1) 商品の差別化、2) ビジョンへの投資、3) 世界展開、4) 好感度、5) 垂直統合、6) AI、7) キャリアの箔づけになる、8) 地の利であるとしていた。

このうち、この企業群の M&A 戦略に関連するであろう 1) 商品の差別化、2) ビジョンへの投資、3) 世界展開、5) 垂直統合、6) AI に関して以下のことがわかった。

商品の差別化とは、「グーグルは優れた検索エンジン」、「アップルは iPhone」、「フェイスブックは誰もが参加しているネットワーク効果」、「アマゾン は 1 クリックで 2 日以内に製品が届くサービス」ということが分かった。これらは実体のあるイノベーションでありこのような差別化ができていない他社の商品は、高額な広告に頼らざるを得ない。

ビジョンへの投資とは、以下に示す各社のビジョンに反れることなく企業のもつリソースを投資することで、各社はいずれもこの戦略を行っていることがわかった。各社のビジョンであるが、グーグルは「地球上の情報を整理する」、フェイスブックは「世界をつなぐ」、アマゾンは「地球上で最も豊富な品揃え」と「地球上で最も顧客を大切にすること」である。この戦略に沿って、じっくりとそこに資金を掛け、より多くのイノベーションを生むことでこの 4 社は他社にない競争上の強みを生んだことがわかった。

世界展開とは、国境を越えて世界の人にアピールできる製品を持つことを意味する。この製品をもつ 4 社がアメリカ以外で上げた収益の割合はアップル (65%)、フェイスブック (54%)、グーグル (53%)、アマゾン (32%) と海外割合が大きいことがわかった。

垂直統合とは、製品を調達するところからユーザーに届けるところまでのすべてをコントロールすることを目指す、そこで重要なのは「流通をコントロール」できているかということである。流通をコントロールするとは、どんな製品が売れ、それはいつ、どこで誰が購入したのかということを知ることであり、ユーザーと直接つながることである。つまりインターネット上の店舗か実店舗かという形式に拘らずユーザーの購入履歴を知るための店舗を持つことが重要であり、店舗を持つコストを考えたとしてもそれは広告によるマーケティングコストよりも効率的な効果があることがわかった。

AI とは、数学的最適化によってほんの一瞬で顧客の個人的なニーズを予測するテクノロジーである。それは人間がテクノロジー企業のサービスを使う際にインプットした膨大なデータを学習し、それをアルゴリズム的に記録することによって成長する。それに加えてユーザーがそのプラットフォームを使うたびに結果が向上し、他のユーザーや将来の顧客の為にもなり、その結果、メディア企業がその指標として用いていた視聴率等の標本と統計は陳腐化した。AI は世界中のすべての店について、すべての客の買い物パターンを追跡し、

分析できるテクノロジーあることがわかった。AI にとってはデータが最強の武器なのである。

第6節 米国におけるインターネットを通じた動画サービスの現状

第1項 YouTube（グーグル）の無料広告型動画配信について

グーグルが行っている動画配信ビジネスは YouTube を使った無料広告型配信である。YouTube は現在月間のアクティブユーザーが10億人を超えることが2017年度のアニュアルレポートで公表されていた。

それを支える MCN（マルチチャンネルネットワーク）について以下記載する。

YouTube において、動画視聴による広告費のレベニューシェアを受けることでビジネスをしている個人は、一般にユーチューバーと呼ばれている。そのビジネスをさらに大きくしているのが MCN（マルチチャンネルネットワーク）業者の存在であった。MCN とは、有能なユーチューバーを育成または開拓し、彼らの制作をサポートすることでオリジナルコンテンツを制作し、それをチャンネル登録者に視聴させることにより広告を消費して大きな収益を上げている業者のことをいう。その収益は YouTube 本体、MCN 及びユーチューバーでシェアされる。日本において MCN はユーチューバーのマネジメントをする会社として認知されており、最大手はUUUMという会社であった。つまり MCN は、番組を企画し、制作し、編集し、配信するという流れを一気通貫で行う会社であり、それに広告やタイアップを付けるという営業もする、いわば小さなメディア企業であると言える。

YouTube に代表される無料広告配信モデルにおいては、ディズニーなど有名メジャースタジオはじめ、日本テレビ、TBS、フジテレビなど日本の地上波も公式チャンネルを持っているが、いずれも広告のレベニューシェアを目的としたものではなく、地上波での放送を視聴してもらうための宣伝行為の範囲であった。そのため掲載されているコンテンツは、前回放送した番組のダイジェストと次の放送の宣伝といういずれも短い尺のものが基本であり、このようなメディア企業群は基本的に YouTube にはコンテンツを提供していなかった。しかしながら民放キー局が出資をしている AbemaTV 及び Tver は例外として存在していた。

AbemaTV は、サイバーエージェント（60%）とテレビ朝日（40%）の合併会社であり、地上波テレビ局が経営及びコンテンツ制作、提供に積極的参画している唯一の無料広告配信モデルである。AbemaTV は番組表に従ったリニア配信を行っており、チャンネル数が多い事と伝送路がインターネットである事以外は地上波放送、BS放送とまったく同じビジネスモデルである。

他方、Tver は電通を筆頭株主として、地上波キー局、博報堂、アサツーディ・ケイ及び東急エージェンシーが出資するプレゼントキャスト社が運営している無料広告配信モデルである。Tver は、前回の放送をキャッチアップさせることで、次の視聴を促すための「キャッチアップサービス（プレゼントキャスト社ホームページより）」であり、概ね放送終了後1週間だけアーカイブが無料視聴できる。日本においては、インターネットにおいて地上波コンテンツを合法的に無料で視聴できる唯一のプラットフォームであるが、配信期間内であれば、好きな時間に好きなデバイスで視聴できることから、年々テレビへ

の接触時間を下げインターネットへの接触時間を上げている10代から30代の世代においてはテレビコンテンツを視聴するための「ファーストウィンドウ」になっていた。上記により、インターネットを伝送路とした「有料配信モデル」及び「無料広告配信モデル」におけるコンテンツの傾向の違いは以下のように整理される。

表 21 動画配信モデルの概要

	有料配信モデル	無料広告配信モデル
配分原資	ユーザーからの会費	広告
オリジナルコンテンツ制作	P F 毎に考え方が異なる	積極的 (T v e r 除く)
強力なコンテンツ制作者	メジャースタジオ	MCN/ユーチューバー (A b e m a T V 除く)
コンテンツの尺	長尺が多い傾向	短尺が多い傾向 (A b e m a T V、T v e r 除く)
コンテンツの出演者	芸能人	ユーチューバー・芸能人
今後の方向性	P F 運営会社のコンテンツ中心となっていく傾向 (クローズド化)	視聴数を稼げるコンテンツの開発 (オープン化)
チャンネルへの会員登録	あり	あり (A b e m a T V、T v e r 除く)

第2項 アマゾンのコンテンツを使った顧客開発戦略

アマゾンが発表した2018年度第3四半期の決算報告 (FORM 10-Q) によると、全体の売上高は1,605億ドル (前年同期1,174億ドル)、そのうちサブスクリプションサービス収入はおおよそ102億ドル (同65億ドル) であった。このサブスクリプションサービスはいわゆる「アマゾンプライム」の会費であり、これを払えばアマゾンプライム会員となり「プライムビデオ」の視聴が可能となる。また、アマゾンが2016年以降日本においてリリースしたコンテンツは日本のテレビ局やメジャーな映画会社から購入した作品が殆どであるが、アマゾン自体が制作に関わった「オリジナル番組」も増えており、それは我々地上波番組を制作した経験のある側からすると、出演している芸能人、演出内容ともに「地上波番組レベル」のものとなっている。2018年12月3日現在、日本のアマゾンプライムビデオに掲載されているオリジナルコンテンツは、日本オリジナルTV番組 (バラエティ) 48本、日本オリジナルTV番組 (ドラマ) 15本、USオリジナルTV番組 (字幕版) 56本、同 (吹替版) 52本、USオリジナルキッズTV番組 (吹替版) 36本、USオリジナルキッズTV番組 (英語版) 3本となっていた。また、アマゾンは2018年6月7日自社のホームページにてイングランドプレミアリーグの放送権料を購入し年間20試合を3年間放送すると発表した。

米国の市場調査会社 CIRP (コンシューマー・インテリジェンス・リサーチ・パートナーズ) が2018年10月16日にリリースしたレポートによると、「AMAZON

Prime has 97 million US members. These shoppers continue to spend on average about \$1,400 per year, compared to about \$600 per year for non-member customers.」(アマゾンプライムは9,700万人の米国メンバーを持っている。非会員は年間600ドル程度の買い物額であるが、このメンバーは年間1,400ドルの買い物をする。)つまり単純に計算するとプライム会員は非会員の2.3倍の買い物をするということであった。また同レポートは、「As of September 30, 2018, CIRP estimates that in The US, 61% of AMAZON customers are Prime members.」(2018年9月30日現在、CIRPはアマゾンの顧客のうち61%はプライムメンバーだと見積もる。)としており、その売上は単純計算ではあるが、年間換算で1,358億ドル(=1,400ドル×9,700万人)に達する規模であった。非会員は同様に372億ドル(=600ドル×9,700÷61%×39%)となり、米国全体のアマゾンの売上の78.5%がアマゾンプライム会員からの売上ということになった。

全世界でアマゾンプライムの会員は1億人を超え、それはNetflixの2018年第3四半期発表の会員規模(米国:56,957千人、それ以外の地域73,465千人、合計1億3,042万人(有料会員))を少なくとも米国ではうわまわっていた。

第3項 ネットフリックスの成長戦略について

Netflixは図10のグラフが示す通り米国の国内でのシェアをケーブルテレビユーザーから奪うことによって確保してきた。2014年以降、本格的にヨーロッパや日本へ進出を果たし、特にヨーロッパではシェアを広げ、2018年現在全世界に1億3,000万人を超えるユーザーをもつことになった。Netflixの成長戦略において、その中核を担う戦略はオリジナルコンテンツを制作する「コンテンツ戦略」であるが、Netflixのアンニュアルレポートにより公表されている過去5年間の経営成績は以下の通りであった。

図4のとおり、Netflixの売上高は過去5年間毎年増収であり、営業利益も2013年の2.3億ドルから2017年8.4億ドルと成長をしていた。しかし、営業キャッシュ・フロー(営業CF)で見ると、2013年から毎年悪化し、2015年以降、赤字となっていた。営業キャッシュ・フローとフリーキャッシュフロー(FCF)はほぼ同じ動きをしていることから、設備投資によるキャッシュアウトではなく、営業活動による段階でのキャッシュアウトが影響していることが分かった。その大きな要因として考えられるのが上記グラフにある「コンテンツ投資」である。それが営業キャッシュ・フローにどのように影響しているのかを解説するために図5に示した。

図5が示すとおり、営業キャッシュ・フローへ影響を及ぼす「コンテンツ償却額とコンテンツ投資額の差額」が大きくマイナスであり、その額は営業利益の額を上回るマイナスインパクトがあることから、損益計算書上は営業利益を確保しながらも、それを上回るコンテンツ投資を行っていることが分かった。

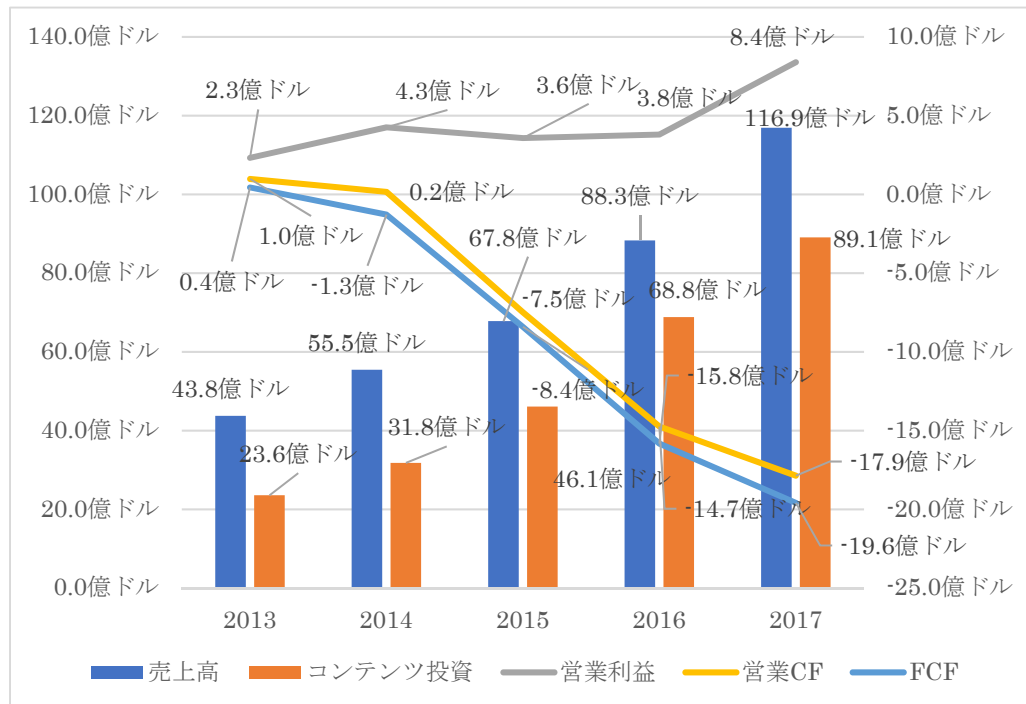


図 4 ネットフリックスの経営成績

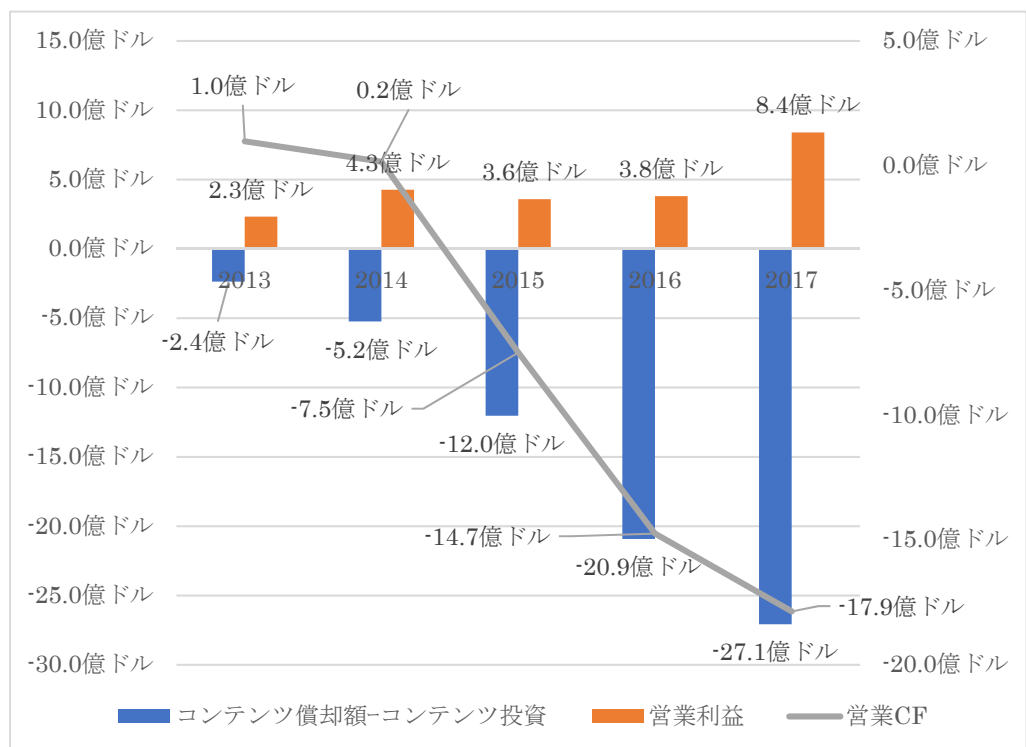


図 5 ネットフリックスのコンテンツ投資とキャッシュ・フローの関係

また、そのコンテンツ戦略を支えるためには営業キャッシュ・フローのマイナスを埋めるための財務戦略が必要であり、それを図6にて示した。

図6より、フリーキャッシュフロー（FCF）のマイナスを、新規借入を起こすことによって補てんしていることが分かった。2015年には、新規借入の額を前年度までの4億ドル程度から15億ドルと、3倍程度に増加させていた。2014年頃以降ヨーロッパをはじめ、日本へも進出を果たしており、その投資に資金が必要だったこともここから推定される。

また、ネットフリックスの財務レバレッジによる収益拡大の要因となる総資本（営業）利益率（ROA）と借入金利の関係は以下図7の通りであった。ネットフリックスは、損益計算書上は営業利益を確保しその健全性を維持することによってその拡大戦略に必要な資金調達を外部借入で実現しているが、その借入の金利率は、財務レバレッジ好循環の計算式を因数分解したかたちで証明される「ROA（総資本利益率）が借入金利を上回る水準」に設定されていなかった。しかしながら、ROAと借入金利の差異は年々縮まり、ついに2017年度中にROAが金利を上回ることとなった。

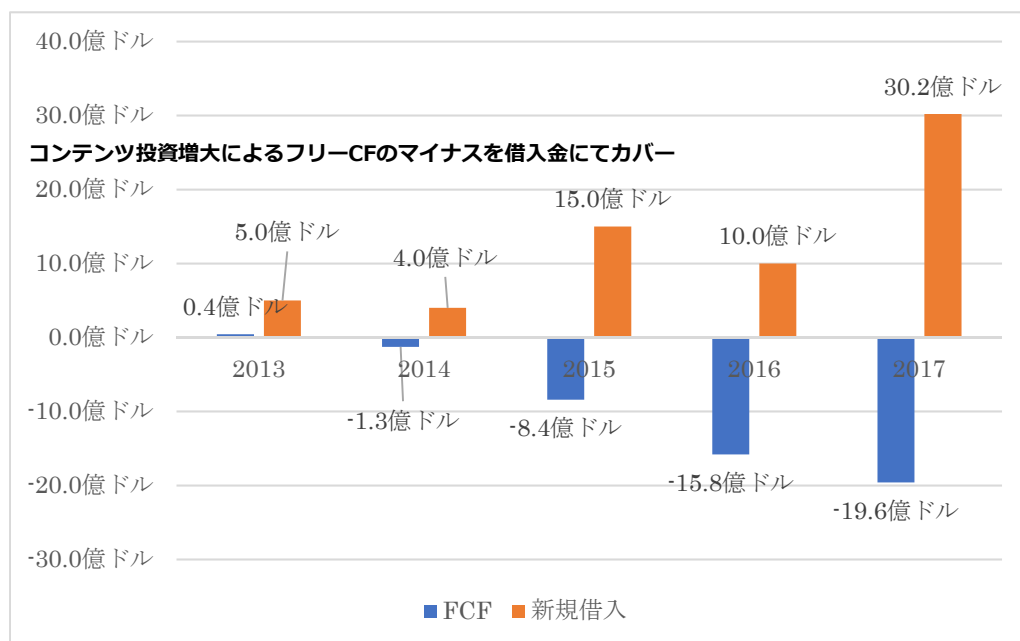


図6 ネットフリックスの財務戦略

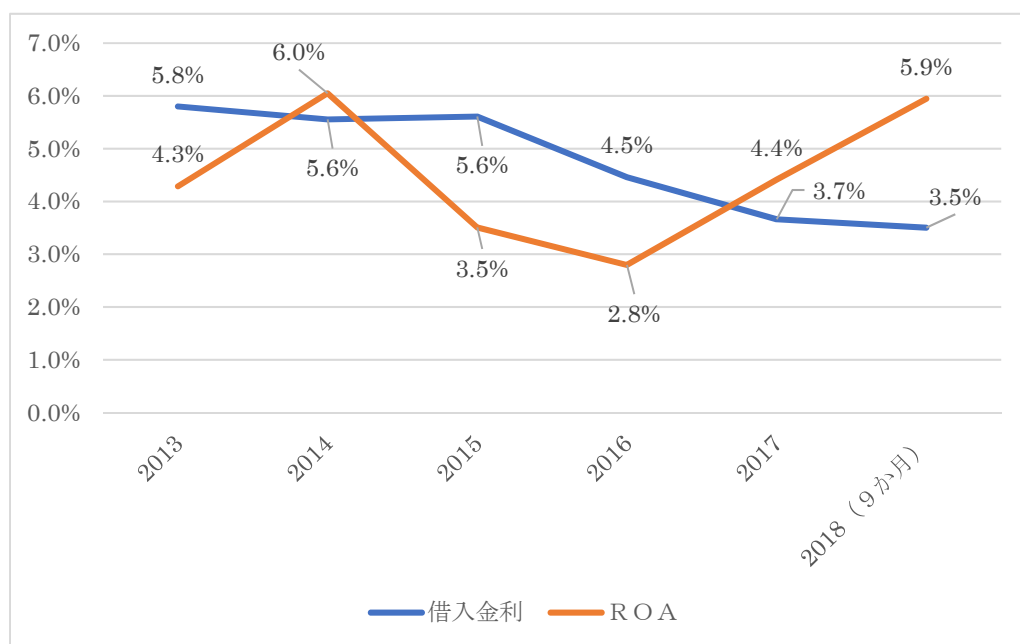


図 7 ネットフリックスの財務レバレッジ

サブスクリプションビジネスで大切なのはサブスクライバーをより多く集め、そしてその離脱を防ぐことである。そのための戦略として取るべきことは、R O Aを気にすることではなく、会員ゼロの段階からフルスロットルでコンテンツとプロモーションに莫大なコストを掛け続けることである。もし、会社の健全性や成長性を利益で測ろうとすると、いっこうに適正な財務分析の結果が出ないため今後とるべき戦略を見間違える危険性がある。そのためここでは、以下のとおりR O Aの代わりに「売上高」を、借入金利の代わりに「長期借入金残高」を置くことでその効果を調べた。図 8 が示す通り、長期借入金が増加すると、売上高も拡大していた。また営業利益も 2016 年から 2017 年、2017 年から 2018 年（年換算）と各 2 倍以上の増益、2016 年から 2018 年（年換算）ではおよそ 5 倍弱の増益となっていた。2013 年から 2015 年頃までの当初は、図 7 による財務レバレッジの好循環の論理に反しながらも成長を続け、サブスクライバーの増加による売上高の増収率が大きく上がった 2016 年を過ぎた時点で、R O Aが借入金利率を超え、営業利益の増益割合も上がってきていた。

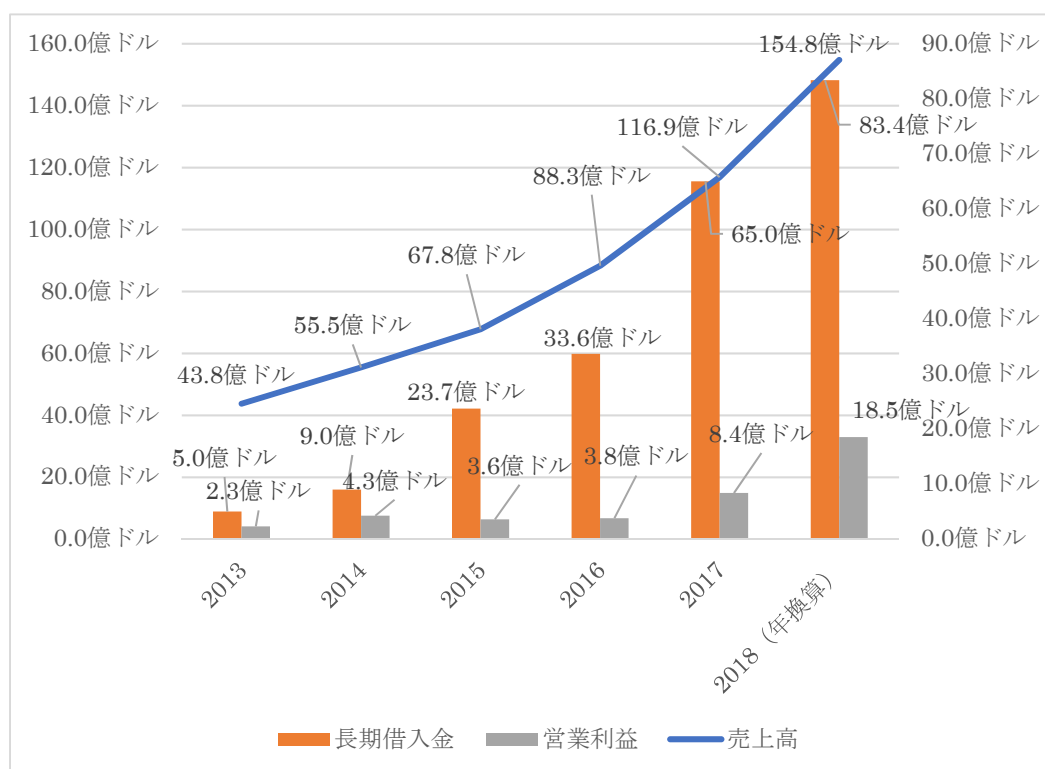


図 8 ネットフリックスの借入金と経営成績の関係

今後であるが、2018 年度は第 3 四半期までに 19 億ドルの新規借入を行っていたが、2017 年度の 30 億ドルの新規借入には及んでいない。このことから、2018 年度以降、ネットフリックスの成長戦略を下支えする財務戦略がどのようなものになるのかは経過を追っていく必要がある。また、今後その成長が鈍化した際にはどのような戦略に変えていくのか。そこにも今後の日本のメディアが採るべき戦略のヒントが隠されている。

なお、ネットフリックスは 2017 年にコミック出版大手のミラーワールドを買収し、コミック出版事業とともに、その原作を使った映画化の予定を 2018 年 7 月に公開した。ネットフリックスが企業買収をしたのは、創業 20 年でこの 1 件のみであるが、これはメディア企業の買収というより、原作の使用権利を持つ出版社の買収と考えられ、古くから存在するメディア企業との再編とは異なるものであった。

最後に、メリルリンチが 2018 年 5 月に取引のある機関投資家へリリースしたネットフリックスに関するレポートによると、諸条件が整えば、2030 年におけるネットフリックスの世界でのユーザー数は 3 億 6,000 万人（米国で 8,000 万人、中国を除くそれ以外の地域で 2 億 8,000 万人）に達する見込みであるとしていた。その際、価格、マージン、5G、インドの 4 つのキーポイントがあり、また、2014 年に進出したフランスで苦戦をしていたが、現地の言語を使ったオリジナルコンテンツを制作し投入することで、アマゾンプライムのおよそ 5 倍（25%）の利用率を達成しているとも記載されていた。

なお、メリルリンチ日本証券の資料によると、ネットフリックスのコンテンツ制作費（損益ベース）はメディア企業及びテクノロジー企業含め世界第 4 位であることがわかった。

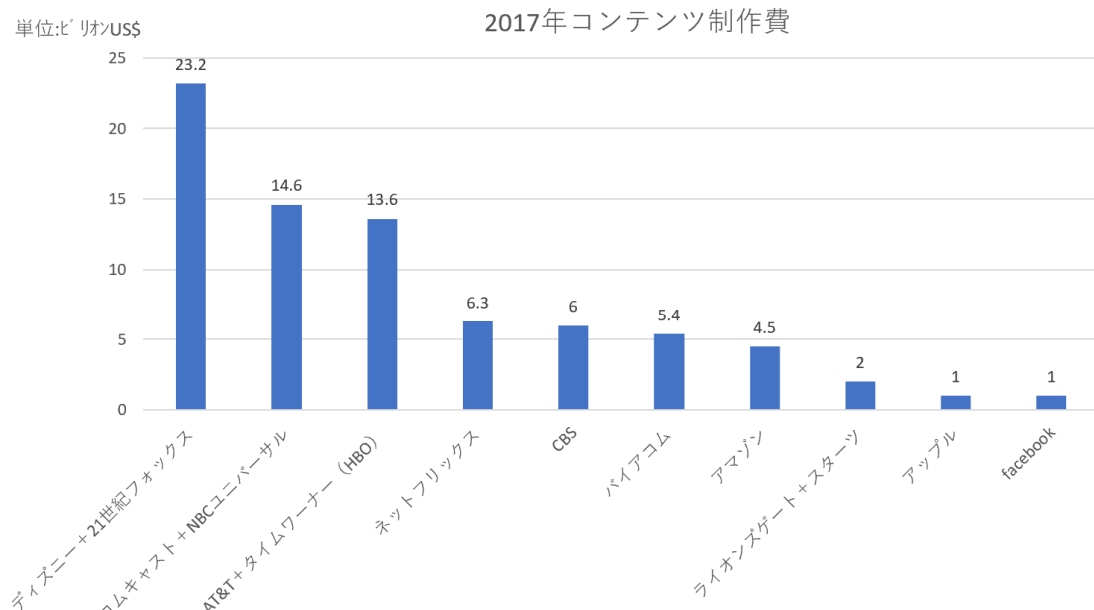


図 9 メディア企業及びテクノロジー企業のコンテンツ制作費

第4項 VMVPD 企業群について

2015 年ころから、主に衛星放送、インターネット配信会社が始めたサービスに VMVPD (virtual Multichannel Video Programming Distributors) がある。これは、地上波、ケーブル回線、衛星などこれまでテレビ事業で必要であったディストリビューション機能をもった企業の総称である MVPD に、インターネットを介して同じサービスができるという意味の「virtual」をくっつけたサービス名称である。このサービスに加入すると、インターネット上にある各 VMVPD 会社のプラットフォームを介して、地上波、衛星、インターネット等で放送ないし配信されたコンテンツを視聴することができる。つまり伝送路問わずリニアに放送ないし配信されているコンテンツが、サイマル放送でこの VMVPD プラットフォームでも視聴できるということである。ユーザーにとっては、その VMVPD との契約は、その業者が集めるコンテンツがユーザーの好みに合うならば、通信デバイスでの場所を選ばない視聴はもとより、無駄なザッピングや番組量の多さの影響で、観たい番組の検索が困難なケーブルテレビ等ディストリビューション業者との契約と比べ利便性が極めて高い。米国でこのサービスは以下のとおりの概要で運営されていた。そのうち衛星放送の DISH NETWORKS (スリングというブランドで VMVPD サービスを展開)、同じく衛星放送のディレクTV (同ディレクTV NOW) は、いまのところ衛星チャンネルユーザーの減少規模を補てんするかたちでユーザーをのばしていた。

表 22 VMVPD 企業群

	Sling TV	DirecTV NOW	Youtube TV	Hulu with Live TV	Playstation VUE
サービス提供	DISH	AT&T	Google	Hulu	SONY

供会社 サービス開 始	NETWORKS 2015 年	2016 年	2017 年	2017 年	2015 年
加入者数 (直近会社 発表)	237 万件 (3Q リリ ース)	185.8 万件 (3Q リリース)	約80 万件 (7 月発 表)	100 万人 超 (9/18 リ リース)	50 万件程 度
チャンネル 数	117	190	81	62	98
月額 (ド ル)	25+	40~75	40+	39.99	44.99~ 79.99+

第5項 コードカッティング

2010 年以降、米国で「コードカッティング」現象が起こっていた。そもそも「コードカッティング」とは、ケーブルテレビの契約者がその契約をNetflixなどの OTT 業者へ切り替える現象をいうが、ここ最近になって衛星放送会社の契約に関しても、契約をインターネット経由で配信する OTT や VMVPD 会社へ切り替える現象も起こっていた。コードカッティングについて市場調査をした米国の統計ポータル「Statista」が発表したケーブルテレビユーザー数とNetflixユーザー数のグラフを示すと以下の通りとなった。

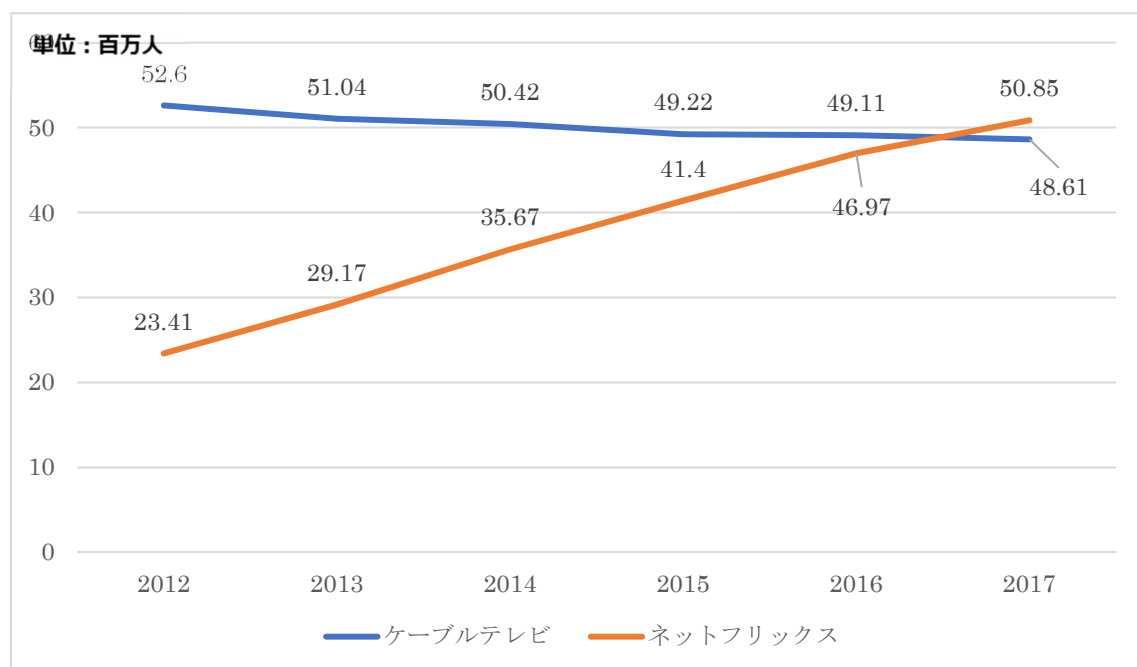


図 10 米国におけるコードカッティングの状況

図 10 のとおり、2017 年に米国内においては、Netflixユーザー数がケーブルテレビユーザー数を超えていた。

日経新聞電子版の記事（2018年8月16日朝刊：小池良次氏）によると、「ケーブルテレビ（CATV）最大手の米コムキャストは、最新の決算でケーブル経由の動画サービス加入者が14万件減少したと報告した。ブライアン・ロバーツ最高経営責任者（CEO）は「（ネット放送との）競争から加入者が減少することは予想済み」と強気の姿勢を崩さなかったものの、加入者増の具体策を示せなかった。」また、「影響は最大手のコムキャストだけにとどまらず、同2位のチャーターコミュニケーションズも同期の加入者が7万3000件減少しており、CATV業界全体に影響が広がっている。」とのことで、「コードカッティング」現象は止まることはなかった。

また、2015年頃から立ち上がったVMVPDサービスに関しても、このコードカッティング現象に影響を及ぼし始めた。同記事によると、VMVPDサービスを展開している「ディレクTVナウ」で18年第2四半期に34万2000件の新規加入者を獲得した米AT&Tも苦しい立場に変わりはない。ブロードバンドを使ったCATVサービス（ユーバース）の加入者は2万4,000件増加したものの、衛星放送「ディレクTV」の加入者は28万6,000件減少した。顧客単価の高いディレクTVから単価の安いディレクTVナウへ視聴者が移っている。トータルで見るとAT&Tのエンタテインメント部門の売上は前年比で10億ドル、9%の減少となっている。」とし、結局AT&Tは、「いずれCATVや衛星放送はブロードバンド放送に吸収される」と判断し、売上減少を無視してグループ内のCATVと衛星放送の視聴者をいち早くディレクTVナウへ移す『既存顧客温存』対策に走っている。また通信大手でAT&Tのライバル企業であるベライゾンコミュニケーションズは、ブロードバンド放送「GO90」の閉鎖（2018年7月）、同社が運営する光ケーブルTVのフィオスTVも「3万7,000件の純減」となり、ブロードバンドでの動画サービスにおいては失敗をしており、2017年にAOLとYAHOO!を再編させ誕生したプラットフォーム「Oath」とのコンテンツ連携体制は整っていなかった。

第6項 メディア企業が行っている主なOTTサービスについて

メディア企業がすでに開始しているOTTサービスを表23に示す。テクノロジー企業以外でのOTTサービスにおいて最大規模のユーザーを持つのはhuluであるが、その他のOTTサービスは1,000万人に届かない規模であった。

表 23 メディア企業が行っている主なOTTサービス

親会社	提供会社	ブランド名	会員数	コメント
ディズニー	Hulu	Hulu	2,300万人	2018年12月 CEO発表
	BAMtech	ESPN+	100万人	2018年9月 会社発表
CBS コーポレーション	CBS インタラクティブ	CBS ALL ACCESS	250万人	2018年8月 COO発表
AT&T	ワーナーメディア	HBO NOW	500万人	2018年2月ブルームバーグ 調べ
コムキャスト	NBC ユニバーサル	SEE So	なし	1年で休止

また、2019 年度から開始されると発表されているメディア企業の OTT サービスを表 24 に示す。

表 24 2019 年度から開始されるメディア企業の OTT サービス

親会社	運営会社	サービス名	ローンチ予定
ディズニー	BAMtech	ディズニー+	2019 年第 1 四半期
AT&T	ワーナーメディア	未定 (HBO ブランド)	2019 年第 4 四半期

第 7 節 5 G 技術についての調査

本節においては、2019 年に導入されると予想されている第 5 代移動通信システム（以下 5 G）概要を調査し、それが今後の我々の生活にどんな影響を及ぼしていくのかを分析した。

第 1 項 5 G 特徴とは

その特徴は「大容量」「多接続」「低遅延」の 3 つである。現在の 4 G 最大速度 1 Gbps) の 20 倍の 20 Gbps の最大スピード、実効速度でも 4 G (20 ~ 30 Mbps) のおよそ 100 倍のスピードがでる。そのため、ストリーミングやダウンロードが瞬時に行われ、例えば 2 時間の映画でも 3 秒程度でダウンロードが可能 (4 G は約 6 分) であった。

第 2 項 5 G 技術

1) ミリ波

ミリ波とは、スマートフォンやその他の電子機器の通信に使用する際、今まで使用してきた 3kHz から 3GHz の非常に狭い周波数範囲ではなく、30~300GHz あたりの周波数を指す。急速に増加するモバイルデバイスの影響による通信トラフィック量の増大により、いままで使用してきた帯域のままではデータ通信速度低下、接続不良発生などが必ず発生する。その解決策として検討されているのが 30~300GHz の周波数のミリ波領域であり、モバイル機器のデータ通信にはまだ使用はされていない。この領域の使用により、IoT はじめこれから接続される多くのデバイスにより発生する莫大なトラフィック量でもスムーズにインターネットへ接続でき、そのデータ通信速度を確保するのに十分な帯域幅を確保できる。ただし、ミリ波には欠点がある。石で造られた壁を通り抜けられないこと、木や強い雨に吸収され通信が遮断されることがあるということである。

2) スモールセルによるネットワーク

スモールセルとは、携帯電話基地局の種類のひとつで、小出力でカバー範囲の狭い基地局をいう。このスモールセルをユーザーに近接した場所に多数設置しネットワーク化することでミリ波領域においてのデータ通信不感地帯を少なくする。この方法によるネットワーク拡張であれば、低い送信出力レベルであっても利用者の近くには必ずスモールセル無線局が配置されることになる。スモールセル無線局の間隔を小さくすることで、通信デバイスは、必ず近くの無線局と良好な接続を得ることができる。

3) マッシュマイモ

マッシブマイモとは、マッシブ（大規模な）なMIMO（Multiple Input Multiple Output：複数のアンテナを同時に使って最適に無線通信を高速化する技術）のことである。現在のLTEでは、現行のMIMO技術のもと、最大8本のアンテナを組み合わせるが、5Gで使用するミリ波の場合には、送受信局で数百本のアンテナが使用されることになる。その結果、いままでのように一つの電波をみんなで分け合うのではなく、ひとりひとりに電波が割り当てられることができ、人が集中する場所でも混雑することなくスムーズなデータ通信をすることができる。

4) ビームフォーミング

ビームフォーミングとは、異なる方向に存在する個別の通信デバイスへ、それぞれ別の通信信号を送ることが出来る技術である。従来のアンテナを使用した信号は全方位へ均一に放射するため、信号が他の無線局からの信号と重なり合うこともあり、信号同士の干渉が発生し信号レベルが大幅に低下することがあるが、上記マッシブマイモによる複数アンテナ技術とビームフォーミングの組み合わせると、異なる方向に存在する各デバイスの位置付近に狙いを定めて、それぞれ別の信号を送信することによって、信号同士の干渉を防ぐことができる。これにより通信可能範囲が拡大し、より安定な接続、通信速度の向上を実現することができる。

第3項 5Gがもたらす未来

自動走行ビジネス検討会が2018年3月30日にリリースした「自動走行の実現に向けた取組方針」によれば、2025年までに限定領域内（高速道路）での完全自動運転が実現されるロードマップが盛り込まれている。また2017年5月30日に経済産業省産業構造審議会によってリリースされた「新産業構造ビジョン」に盛り込まれているロードマップによると、2030年頃には「モノ」の移動が自動走行を前提とした完全無人トラックやドローン（移動するIoT）によって実現されると想定されることが分かった。そのIoTや完全無人自動走行を実現するうえで欠かせないのが5G技術の「大容量」「多接続」「低遅延」の3つの特徴であった。

第8節 日米のメディア再編について専門家へインタビュー調査

米国のメディア再編の背景にある実態、その背景となる実態が日本にも存在しているのかをインタビュー調査した。

1) (株)KPMG FAS 代表取締役社長 知野雅彦氏

インタビュー日時 2018年10月15日18時30分～19時30分（1時間）

1. 何が原因でこのようなメディアの再編が起こっているとお考えですか？

米国で起きているコードカッティングが起点となっているのでしょうか？また、その原因は日本のメディアのなかでも潜在的に存在しているのでしょうか？

【回答】

OTT の普及他によるデータ消費の増大がもたらす通信企業に対する設備投資負担/増加の一方、そのような投資効果による恩恵を通信企業が享受できていないこと（土管化）、また、スマートフォンによる視聴などの行動様式の変化は通信企業にとってのビジネスチャンスであることが起点と考える。この点は日本でも本質的に同じであり、同様の再編が生じる可能性がある。

2. ネットフリックスをはじめとする OTT の成長性は今後どうお考えでしょうか？

【回答】

「いつでもどこでも（ウィンドウ・フリー）」という利便性と「既存/オリジナルから成るコンテンツ+独占配信」という組み合わせにより、今後も一定程度の成長が見込まれるものとする。特に、ネットフリックスを含むグローバルプレーヤーには投資余力が大きく、コンテンツ力の強化をしやすいものと考えられる。

3. 本業での資金が豊富な AMAZON や DAZN が、本業とは関係のない配信事業へ資金投入していることについてどのようにお考えでしょうか？

【回答】

テクノロジー（とりわけ通信技術と演算処理）の進化が、企業経営におけるネットワーク経済性/外部性の重要性を飛躍的に高めている。また配信事業への参入自体を容易にしている。AMAZON や DAZN にとって、顧客（良質なデータ）の獲得という点で、配信事業の展開は、もはや“本業”であり、配信事業単独での収益化の必要がない分でもコンテンツ投資で有利と思われる。

4. この先日本の地上波が勝ち残るための再編への戦略について教えてください。

【回答】

相次ぐ異業種の参入も踏まえて、規模の経済性（コンテンツや設備に係る投資負担向上）が一層重要となることから、いち早くビジネスモデルの再構築（サブスクリプションモデル（広告モデルからの脱皮）浸透施策、コスト構造（人件費）の改善施策）が再編の前提として必要である。

5. 近い将来、日本における地上波、ケーブルテレビ、OTT、VMVPD はどのような関係になっていると予想されますか？

【回答】

今後の数年間は、その利便性から OTT と VMVPD が勢力を伸ばすものとする。現在議論されているような放送と通信に関する規制緩和が進むとすれば、長期的には、VMVPD が主流となり、地上波・ケーブルテレビ・OTT は VMVPD へ“融合”が進むものと想像する。

6. 5G に通信が変わったのち、日本において地上波テレビ、ケーブルテレビは生き残れるとお考えですか？

【回答】

公平性、リアルタイム性、カバレッジ範囲が求められる報道は、OTT 業界と比較してテレビ業界に優位性がある。5G 導入に関わらず、テレビ業界（地上波、ケーブル）はコンテンツ制作力（オリジナリティとハイクオリティ）の強化と視聴者のセグメンテーションが重要になるものとお考える。しかしながら、規制緩和と技術革新により、テレビとインターネット同時配信が可能になった場合、これまで既得権益として守られてきたテレビ業界（国内民間放送局）の事業環境は一層厳しくなるものと思料する。

7. 2026 年にアメリカ大陸でW杯が行われますが、今後の放送権料の高騰に関してはどうにお考えでしょうか？また、放送権料の取得に OTT の会社も参入してくるとお考えですか？これにより日本の地上波ビジネスへはどのような影響があるとお考えでしょうか？

【回答】

サッカーW杯はスーパースターの存在・ルールの分かり易さ・予測できない試合展開・程よい試合時間や試合数、視聴者を惹きつけるだけの必要十分な要素を備えていることに加え、中国が国策としてサッカー強化を標榜しており、その放送権料は益々高騰するものとお考える。サッカーW杯以上のコンテンツはなく今後は OTT も放送権の取得に参加しうる。放送権料次第では（十分な採算が得られなければ）日本の地上波では放送が困難になる事態もありうると考える。

8. VMVPD は今後の日本におけるメディアビジネスへどれだけのインパクトを及ぼすとお考えでしょうか？

【回答】

VMVPD は広告業と放送業の生態系/バリューチェーンに新たに出現した脅威である。OTT はテレビにとってはライバルであり、共存共栄（コンテンツの棲み分け）の道がありえたが、全てのコンテンツを扱う VMVPD はマスメディアビジネスを丸ごと飲み込む“巨象”になると考える。

9. 最後に、どのような組み合わせのメディア再編が、今後の主流になっていくとお考えでしょうか？具体例を頂けたら助かります。

【回答】

時代は変遷しメディア側からコンテンツ側に主役が交代した。またコンテンツもライブ（旬・本物）、パーソナライズ（利便・カスタマイズ）が求められる。いずれにしても資金が必要であり、国を超えたコンテンツ・放送・通信・小売・広告の合従連衡が志向されると

考える。

2) メリルリンチ日本証券投資銀行部門副会長 若月雄一郎氏

1. 何が原因でこのようなメディアの再編が起こっているとお考えですか？
米国で起きているコードカッティングが起点となっているのでしょうか？また、その原因は日本のメディアのなかでも潜在的に存在しているのでしょうか？

【回答】

日本のメディアの再編を語る上でまず整理すべきは、米国のメディアの再編がなぜ起こったのかということである。米国のメディア産業の構造はどうなっているのか？米国のモバイルデバイスの普及の状況、及びユーザーがどんなデバイスを介してどんなコンテンツへアクセスし時間を費やしているのかなどを理解することが重要。そのなかで、米国メディアの産業構造について話をしたい。

2010 年頃までの米国のメディア産業は、コンテンツ、ディストリビューション、テクノロジーの3つの分野にカテゴライズされていた。しかしネットフリックスを始めとしたテクノロジー企業（OTT（オーバーザトップ）企業含む）の台頭により、いままで上記3つで分業してきたメディア産業構造が大きく崩れ、この3つを一気通貫しないと顧客を奪われる状況となった。そのため、次のような企業統合や買収が 2013 年以降加速度を増している。

- 2013 年 コムキャストが NBC ユニバーサルを完全子会社化（\$ 30 bn）
（ディストリビューション+コンテンツ（制作、映画、イベント））
- 2014 年 AT&T がディレクTVを買収（\$ 67.7 bn）
（通信+ディストリビューション（衛星））
- 2015 年 ベライゾンが AOL を買収（\$ 4.4 bn）
（通信+コンテンツ（制作、広告））
- 2015 年 アルティスがサドンリンクを買収（\$ 9.1 bn）
（欧州の通信+ディストリビューション（米国ケーブルテレビ））
- 2015 年 アルティスがケーブルビジョンを買収（\$ 17.7 bn）
（同上）
- 2015 年 チャーターコミュニケーションズがタイムワナーケーブルを買収
（\$ 78.7 bn）
（ディストリビューション+ディストリビューション）
- 2015 年 コムキャストがドリームワークスを買収（\$ 4.2 bn）
（ディストリビューション+コンテンツ）
- 2016 年 フロンティアがベライゾンの携帯基地局や固定電話資産を買収
（\$ 10.5 bn）（通信+通信）
- 2016 年 ライオンズゲートがスターズを買収（\$ 4.4 bn）
（コンテンツ（映画等）+コンテンツ（アニメ等））
- 2016 年 ベライゾンが米ヤフーを買収（\$ 4.8 bn）

(通信+コンテンツ：ベライゾン傘下の AOL と合併新会社)

2016 年 センチュリーリンクがレベル3を買収 (\$ 34.0 bn)

(通信 (家庭向けネットサービス) + 通信 (法人ネットサービス))

2016 年 AT&T がタイムワナーを買収 (\$ 108.7 bn)

(通信+コンテンツ)

2017 年 ディズニーが21世紀フォックスのコンテンツ事業を買収

(71.3 bn) (コンテンツ+コンテンツ)

2017 年 ディスカバリーがスクリップスを買収 (\$ 14.6 bn)

(コンテンツ+コンテンツ)

2018 年 コムキャストがスカイ (英) を買収

(ディストリビューション+ディストリビューション)

このように米国メディア再編は加速を続け、特にコンテンツ企業群とディストリビューション企業群は一気通貫でユーザーへのサービスができる体制を整えようとしており、それがいまの米国メディアの再編の動きの震源であると考えられる。

2. ネットフリックスをはじめとする OTT の成長性は今後どうお考えでしょうか？

【回答】

上述のとおり、トラディショナルな企業群は再編による生き残りに必死にとりくんでいるがマーケットの評価は厳しい状況である。それを示したのが下記のグラフであるが、テクノロジー企業の時価総額は、ディストリビューション企業、コンテンツ企業のそれを大きく上回っている現状である。(2018 年 2 月 10 日現在)

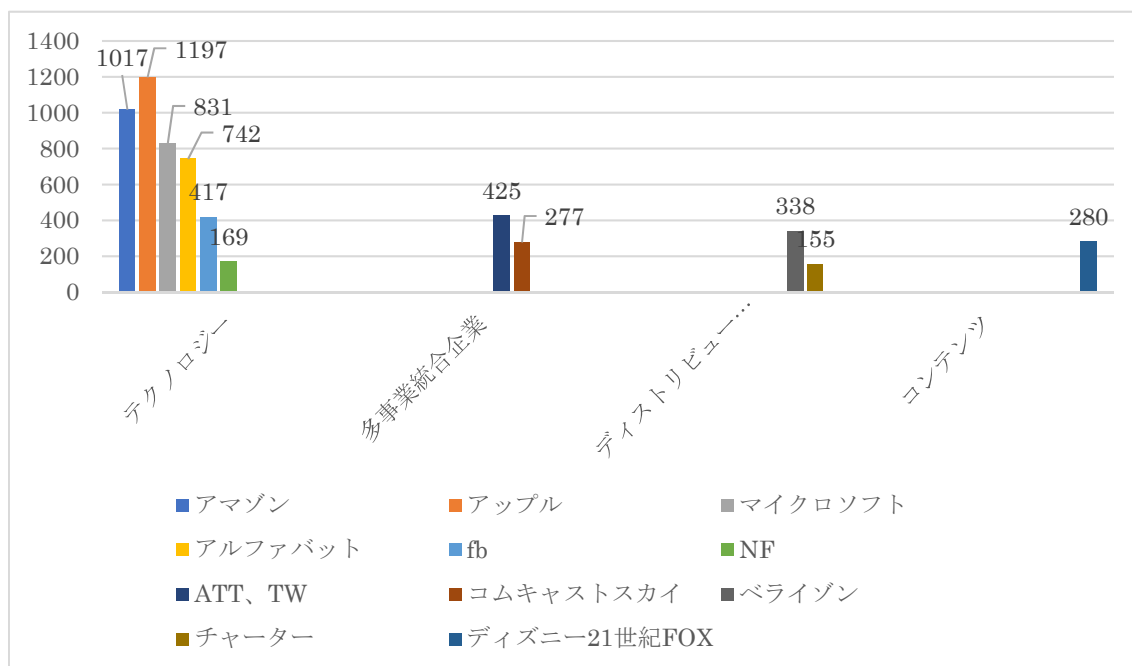


図 11 米国メディア企業及びテクノロジー企業の時価総額

図 1 2 のグラフが示すとおり、時価総額の観点からみると、テクノロジー企業にカテゴライズされる企業群（アマゾン、アップル、マイクロソフト、グーグル（アルファバット）、facebook (fb)、ネットフリックス (NF)）の時価総額が他の企業群と比べると非常に評価が高いように見える。このテクノロジー企業群のなかで、さきほど申した通りユーザーへ一貫してサービスが提供できる会社は、アマゾン、facebook、グーグル、ネットフリックスであろう。この企業群に共通したキーワードは「Consumer focused content models」、つまり一人ひとりの顧客にフォーカスしたコンテンツを提供するモデルをもった企業ということ。例えばアマゾンは、アマゾンプライムビデオを入口として、アマゾンの巨大な流通サービスへ顧客を誘導し、そこで長時間回遊させ個々人の趣向や行動属性情報を分析することで、その顧客の好みにあった商材を適正にリコメンドし、顧客とのエンゲージメントを強めている。グーグルに関しても、WEB検索を入口として、世界中で毎日行われるあらゆる検索履歴から得られる膨大なデータを分析することで、ユーザー個々人の趣味趣向やニーズに符合した広告を表示し、膨大なWEB広告を消費している。このように、この企業群はインターネット上のWEBサイトを入口として、VIEWERSHIP（視聴）の特性を生かしたビジネスを展開し、今後も成長を維持するであろうと予想する。

3. 本業での資金が豊富な AMAZON や DAZN が、本業とは関係のない配信事業へ資金投入していることについてどのようにお考えでしょうか？

【回答】

この企業群にカテゴライズされる企業で、最近注目しているのは、英国に本拠を構えるパフォーム社である。日本では DAZN サービスを提供している企業である。この企業はスポー

ツカテゴリーでの「Netflix」になりたいと考えている。Jリーグの放映権を10年2,100億円で購入したが、このようなビックディールによってスポーツコンテンツの放送権の争奪戦が一層激化してくと考えている。2010年以前においては、ディストリビューション企業やコンテンツ企業がその争奪戦の中心であったが、これからはこのテクノロジー企業群が、その潤沢な資金力により、今までより高額な金額で取得していくだろう。その影響は、日本の地上波のスポーツ中継等にも及ぶだろうと考えている。

また、アマゾンに関しては、上述のとおり、アマゾンプライムビデオを入口として、アマゾンの巨大な流通サービスへ顧客を誘導し、そこで長時間回遊させ個々人の趣向や行動属性情報を分析することで、その顧客の好みにあった商材を適正にリコメンドし、顧客とのエンゲージメントを強める戦略をとっている。つまり、アマゾンの配信事業は、その巨大な流通サービスへの入り口的な役割と、ユーザーの視聴履歴と購入履歴の関連性の分析による、エンゲージメントの確度を上げる役割があると考えている。

4. この先日本の地上波が勝ち残るための再編への戦略について教えてください。

【回答】

日本のメディアの環境についてはあまり詳しくはないが、日本の地上波は視聴率をベースとした無料視聴広告モデルであるので、テクノロジー企業群が日本人の使っている余暇の時間のシェアを奪っていくと、当然地上波の視聴率は奪われていくと考えられる。そうなると、地上波に投下される広告費は現在のボリュームをいつまで維持できるのか？私は5年以内に激変すると予想する。米国では、既存のトラディショナルなメディア企業が積極的に再編をしていくことで、テクノロジー企業群のエコシステムへ近づき生き残ろうとしている。コンテンツを膨大に所有しているディズニーでさえも、このエコシステムに準じた自社のコンテンツの独占配信を行う計画と聞いている。そうなると、ディズニーが抱える強力なコンテンツに加え、近年買収したピクサー、マーベル、ルーカスフィルム等の代表作や21世紀フォックスのコンテンツもそこでのエクスクルーシブな配信となるだろう。そのため、NetflixなどOTT企業は、コンテンツ制作に毎年大きな予算を割きはじめている。2018年度にNetflixはUS\$8.0ビリオンへ制作費を増加しており、クオリティの高いオリジナルコンテンツを制作することで、ディズニー、ユニバーサル、タイムワーナー等からのコンテンツの提供が停止するであろう近未来への対策を整えている。このようにメディア再編で起き始めたボルテックスは、ディストリビューション企業の組織拡大、より多くのコンテンツの確保のためのM&Aを引き起こし、さらに大きな渦となっている。規模の大小はあれど、この現象は日本でも起きていくだろうと考えている。これまでは、トラディショナルなメディア企業群は、コンテンツ、ディストリビューション、ユーザーという流れをそれぞれの得意分野からはみ出すことなく「分業」してきたが、これからは、そのすべてを一気通貫する企業がメディアの中心となっていくのである。

米国ではその動きに取り残されないように、コンテンツを多く持つディズニーやパイアコム（MTV、パラマウント映画）、CBS（過去のテレビ番組のアーカイブ）等のコンテンツ企業

群は、さらなるコンテンツの囲い込みを行いながらも、ユーザーを取り込むための企業買収や自ら OTT サービスに乗り出すことで、またインターネット検索エンジンの運用やデバイス等によって多くのユーザー情報を所有しているグーグル、アップル等は、コンテンツを確保することによって、Netflix、アマゾン、コムキャスト+NBC ユニバーサル、AT&T+タイムワーナー等の持つエコシステムを構築し、生き残りを図っている。

5. 近い将来、日本における地上波、ケーブルテレビ、OTT、VMVPD はどのような関係になっていると予想されますか？

【回答】

米国における動きで忘れてはならないのは、VMVPD (virtual Multichannel Video Programming Distributors) サービスである。これは、もともと地上波、ケーブル回線、衛星などこれまでテレビ事業で必要であったディストリビューション機能をもった企業の総称である MVPD のうえに、インターネットを介して同じサービスができるという意味の「virtual」をくっつけたサービス名称である。このサービスは伝送路に関係なく、すべてのコンテンツプロバイダーのコンテンツをユーザーに提供することができる。もちろん、そうするためには、各コンテンツの権利者へインターネットを介して配信する「許可」を得る必要はあるが、ユーザーにとっては、その VMVPD との契約は、その業者が集めるコンテンツがユーザーの好みに合うならば、無駄なザッピングや番組量の多さの影響で、観たい番組の検索が困難なケーブルテレビ等ディストリビューション業者との契約と比べ、よほどメリットがあると考えられる。しかもその料金はケーブルテレビの半額程度である。日本においては、数年前までは出演者の承諾などまだまだハードルは高い部分があったが、Tver や地上波が提供する OTT サービス (Hulu、AbemaTV、Paravi 等) が始まって数年が経過することから、そのハードルは低くなってはいる。米国でこのサービスを展開しているのは、衛星放送のDISH NETWORKS (スリングというブランドで VMVPD サービスを展開：会員数200万人超)、同じく衛星放送のディレクTV (同ディレクTV NOW：50万人超) 等であり、この2社は衛星チャンネルの減少を補てんするために始めたサービスのようにも見受けられる。

日本に置き換えると、米国にならい、まずは衛星放送業者が始めていくのかもしれない。そうすると少なくともケーブルテレビや OTT ビジネスへも影響を及ぼす可能性がある。チャンネル数は多いが観たい番組が少なく料金の高い印象のケーブルテレビ、月額1,000円程度と安価だがやはり観たい番組が整理されていない OTT よりも、観たい番組が集められ、ケーブルテレビと OTT の中間の料金体系である VMVPD は、この2つの市場シェアを奪っていく可能性は十分あると考えている。

6. 5Gに通信が変わったのち、日本において地上波テレビ、ケーブルテレビは生き残れるとお考えですか？

【回答】

来年以降、通信技術が第5世代に進化する。そうなったときには、地上波よりも画質の高い

動画がスムーズにインターネットを介して視聴できるようになる。インターネットを介して視聴されると、いつ、誰が、どのようなコンテンツを視聴しているのかがデジタルデータとして把握可能となり、Consumer focused content models のエコシステムに、ユーザーを長くステイさせることができる。この特性は地上波の電波にはない。日本でも米国のように、このエコシステムが評価されていくと、いずれテクノロジー企業群が、日本のコンテンツ市場のシェアを奪っていくだろうと思料する。

また米国で熱狂的に人気となりつつあるのが「イースポーツ」だと聞く。これからの経済の中心となる世代は、ゲームで育った世代。我々とは全く違った価値観のものが重宝され、それがユーザーを惹きつける時代となるであろう。5Gへ通信技術が進化すると、複雑かつ繊細な操作が要求されるゲームであっても、遅延することなくオンデマンドでプレイすることができる。ユーザーの時間とお金は限定されているが、その奪い合いが日本でも本格化するだろうと思料する。その際、日本の地上波テレビ局も、「コンテンツ+コンシューマー」という一気通貫サービスができていくかどうか、生き残りのカギとなると考える。

7. 2026 年にアメリカ大陸でW杯が行われますが、今後の放送権料の高騰に関してはどのようにお考えでしょうか？また、放送権料の取得に OTT の会社も参入してくるとお考えですか？これにより日本の地上波ビジネスへはどのような影響があるとお考えでしょうか？

【回答】

米国ではサッカーはあまり人気がないスポーツだと聞いてはいるが、サッカーW杯は世界的人気コンテンツであり年々その放映権料は高騰していることは認識している。通信が5Gとなり視聴環境がさらに整う2026年にはインターネットを介した動画での視聴は当たり前の時代となるだろう。しかし、時代の流れはすさまじく早く、現状のOTTがいまの姿のままその時代にトップランナーとして存在しているかも不明である。しかし、地上波よりも資金力のあるテクノロジー企業群がW杯の放送権料を購入する可能性は十分あり、そうすると日本でも地上波にてW杯は観られない時代がくるかもしれない。

8. VMVPD は今後の日本におけるメディアビジネスへどれだけのインパクトを及ぼすとお考えでしょうか？

【回答】

5 の回答と同様。

9. 最後に、どのような組み合わせのメディア再編が、今後の主流になっていくとお考えでしょうか？具体例を頂けたら助かります。

【回答】

4でも回答したが、もともと米国のトラディショナルなメディア企業群は、コンテンツ、ディストリビューション、ユーザーという流れをそれぞれの得意分野からはみ出すことなく「分業」してきたが、2010年以降そのすべてを一気通貫する企業がメディアの中心となっていくている。日本においても基本その流れは同じであると考えている。

唯一米国と状況が異なるのは、地上波テレビ局がコンテンツとディストリビューションを長いあいだ支配してきたことである。しかし日本の地上波テレビは、ユーザーの観点からは必ずしも強みがあるとは言い難い。現在、視聴率によってどれくらいの人がテレビを観ているのかを測ることはできるが、その誤差率は、視聴率10%の段階で±2.0%と聞いており、誤差のないインターネットには遠く及ばない状況。また、テレビの視聴率は年々低下していると聞いており、そのビジネスモデルも経年劣化してきていることも事実だ。現状はまだ地上波テレビ局に圧倒的優位性はあるものの、視聴者の正確な行動履歴や趣向の把握を急がなければ、一気通貫したサービスは行うことができない。

ただし、歴史的にみて、日本では放送免許を持つ地上波テレビ局の買収は難しい。従って、テクノロジー企業群が日本の地上波テレビ局の買収を試みるとはいまのところ考えにくく、それが米国よりも日本のメディアの再編が遅れている原因ともなっているのであろう。

第4章 考察

第1節 本研究の主要な知見

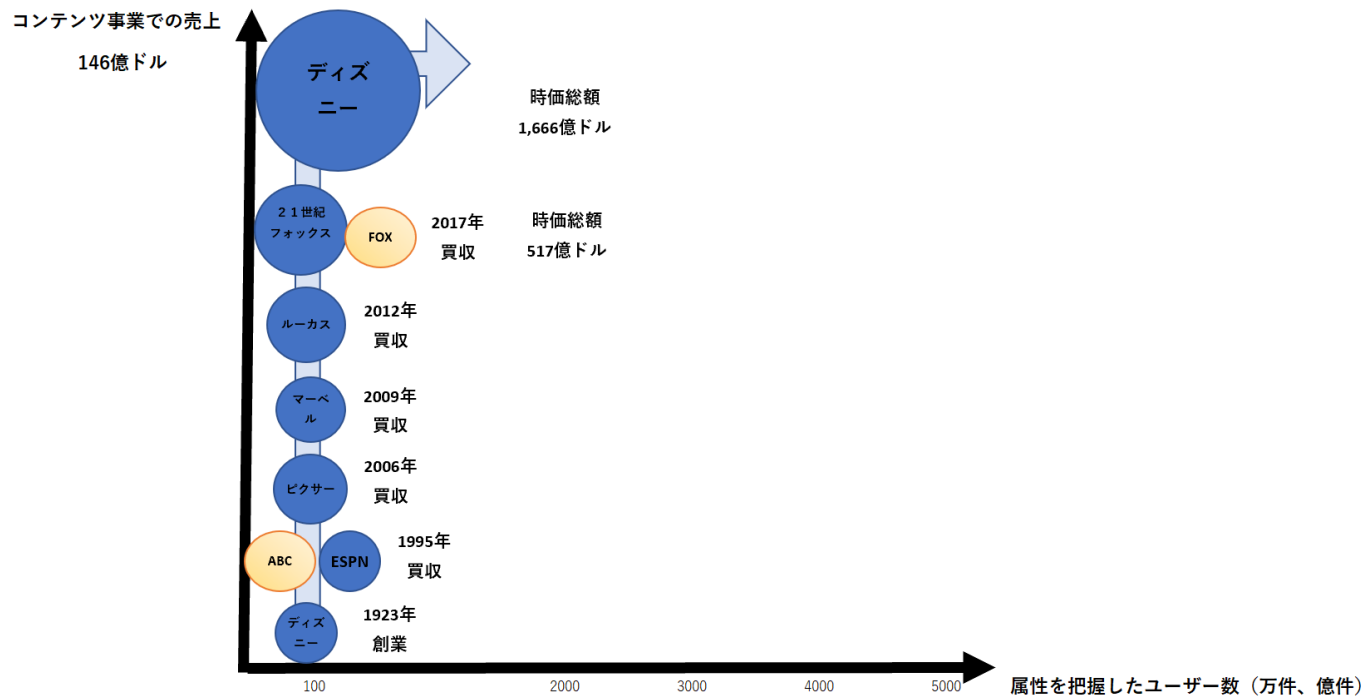
第1項 米国メディア企業及びテクノロジー企業の再編の特徴

米国におけるメディア企業とテクノロジー企業の再編のポイントは以下の4点にまとめられる。

1) コンテンツの囲い込み

米国のメディア企業及びテクノロジー企業のなかで、コンテンツにフォーカスし資金を投入しているのはディズニーを始めとしたコンテンツ企業とテクノロジー企業である。これらの企業はインフラを持たず、ディストリビューション企業やOTTサービスを介してコンテンツを提供できる。そのため、設備投資ではなく、コンテンツの囲い込みに資金を集中することができると考えられる。

まずコンテンツ企業であるが、これまでの再編において通信企業やディストリビューション企業との再編は行わずコンテンツの収集に重点をおいていた。例えばディズニーは地上波ネットワークのABCを買収した際、ABC傘下のケーブルまたは衛星向けスポーツ専門チャンネルであるESPNは獲得したが、ケーブルテレビや衛星放送のインフラそのものではなく、そこで放送する「チャンネル（コンテンツ）」の収集に重点を置いていた。その後も通信企業、ディストリビューション企業へ買収を仕掛けたことはなく、一貫してコンテンツ企業の買収のみを行っていた。



凡例：青○：コンテンツ気企業 薄橙○：テレビネットワーク企業 時価総額は2018年11月23日現在のものを大きさで示す

：コンテンツ事業での売上は「スタジオエンタテインメント」及び「コンシューマープロダクツ&インタラクティブメディア」セグメントにおける売上合計

：ユーザー数は、ディズニーが直接ユーザーと繋がっているプラットフォームESPN+の100万件としている。

図 12 コンテンツ企業の再編パターン（ディズニー）

次にテクノロジー企業であるが、共通課題として、ユーザーの離脱を防ぐために常にその趣味趣向に応えるべくコンテンツをリフレッシュする必要があり、買収完了までに時間の掛かる企業の買収は戦略上馴染まず、オリジナルコンテンツ制作を優先していると考ええる。そのなかでNetflixについては、オリジナル番組の視聴データをもとにユーザーが求めるコンテンツを制作して、それを個々人の趣向に寄り添ったかたちでリコメンドしながら効率よくコンテンツの回転数を上げている。ディズニーが2019年にNetflixへのコンテンツ配信を終了することもあり、世界的にユーザーを集めそれを維持拡大する必要がある同社はそのコンテンツ制作予算も膨大であり、第3章第6節第3項で示したとおり2017年度のコンテンツ投資額は89.1億ドルに達する。その莫大な投資額を支えているのが同第3項で示した借入による財務戦略である。また、アマゾンにはメジャーな映画会社やテレビ局から著名なコンテンツを買い、その視聴データを分析することで、オリジナル番組の制作の参考としていると考える。アマゾンはデマンドウェイトという独自の指標を使い値決めを行っているが、当初高く買ったコンテンツが想定より視聴されなかった場合、デマンドウェイトが低いとみなされ、同じコンテンツの次回作は安く仕入れるといったことを試みながら、配信するコンテンツの費用対効果が大きくブレないように仕入れ条件やオリジナルコンテンツの制作コストをコントロールしていると考ええる。グーグルについては、無料型の配信であるYouTubeに関しては既存の広告ビジネスをMCNとのアライアンスで伸ばしていく戦略をとることを優先し、そのなかでの履歴データからオリジナルコンテンツを制作していくと考える。

他方、コンテンツへの投資ということでは、コンテンツ企業以外のメディア企業においても積極的に行っている。図9で示したとおり、このテクノロジー企業群も含めたなかでのコンテンツ制作費が一番多いのはウォルトディズニーの232億ドルはもとより、コムキャスト146億ドル、AT&T136億ドルと続いている。コムキャストはNBCユニバーサルの買収（2009年）による傘下のユニバーサルピクチャーズの獲得及びドリームワークスアニメーションの買収（2016年）により年間95億ドル、AT&Tは2018年にタイムワーナーの買収によりワーナーブラザーズの年間138億ドルのコンテンツ売上を獲得した。テクノロジー企業ではその次にNetflixが続く。またこの図9においてはアマゾンが45億ドルとNetflixの半分程度になっていることが分かる。

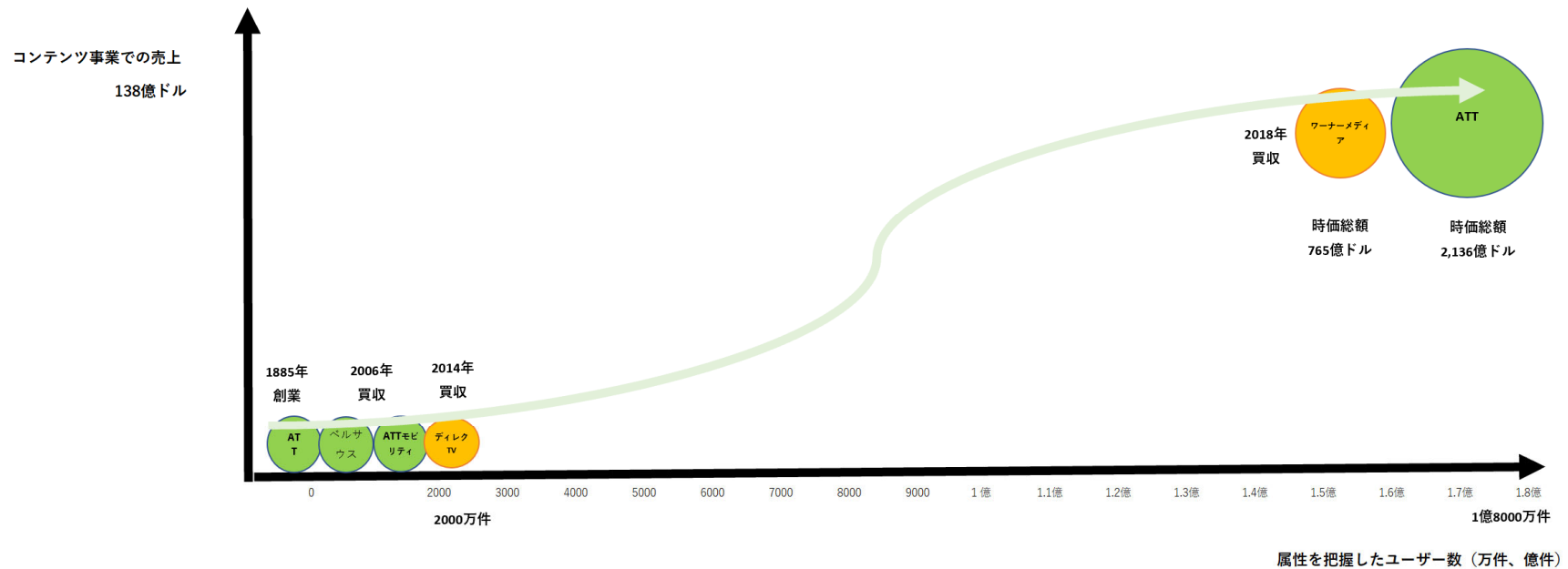
結果として、企業の類型を問わず、メディアビジネスを展開する全ての企業は、より多くのコンテンツを囲い込む戦略をとっていると考ええる。

2) ユーザーの囲い込み

コンテンツ同様、メディアビジネスにおいて重要なのはより多くのユーザーを囲い込むことである。ユーザーの囲い込みの手法は、メディア企業とテクノロジー企業では異なる。まずメディア企業においてユーザーの囲い込みを積極的に行っているのは、AT&T、ベライゾン代表とする通信企業とコムキャストを代表とするディストリビューション企業である。

通信企業については、代表的な大手2社であるAT&T及びベライゾンが他の種類の買収を本格的に始めたのは2014年以降である。それまでは1998年のAT&TによるTCI（ケーブルテレビ統括会社）の買収（但しその後TCIが母体となったAT&Tブロードバンドは2002年

にコムキャストへ売却)のみで、これ以外は通信企業内での再編のみを行っていた。しかし 2014 年以降に AT&T はディレク TV を買収し、衛星放送取得とともに 2015 年に VMVPD サービスのディレク TVNOW を開始、さらに 2018 年にタイムワーナー (ワーナーメディアに名称変更) を買収、その傘下にあるケーブルテレビ局 HBO、TBS が持つ 1 億人を超えるユーザーを獲得した。



凡例：緑○：通信企業、橙○：ディストリビューション企業 時価総額は2018年11月23日現在のものを大きさで示す

：ユーザー数は、再編時の契約件数合計。現在の1億6,700万件はケーブルテレビ局HBOのグローバル契約件数1億4,200万件、衛星3,400万件、その他4百万件

図 13 通信企業の再編パターン（AT&T）

またベライゾンは2015年AOL、2016年YAHOO!を買収、2017年にこの2社を合併させたOathにてインターネットでのサブスクリプションビジネスへ参入した。このように通信企業は、同類型内での再編にて大手2社へ集約され、2015年以降インターネットでのサブスクリプションビジネスへと進出をし始めた。ベライゾンのアニュアルレポートではコンテンツビジネスの収支は「その他」にまとめられており不明である。またアニュアルレポートで報告されている契約件数は携帯事業、固定電話事業、ブロードバンド、FIOSサービスのインターネット及びペイテレビが開示されているが、FIOSのペイテレビ事業で開示されている件数は5百万件弱と少ない。そのため同社の再編図は省略する。

他方、ディストリビューション企業については、そのインフラ使用料をユーザーから徴収することを主たるビジネスとしているが、そのインフラへの設備投資が大きいためユーザーから徴収する使用料の月額単価もOTTサービスやVMVPDサービスに比べ高額となっている。このタイプの企業は、そのビジネスの月額単価が維持される同類型内での再編は行っている。例えばコムキャストは、同業のAT&Tブロードバンドの買収（2002年）、欧州衛星放送会社スカイの買収（2018年）によりディストリビューション機能を拡充してきた。

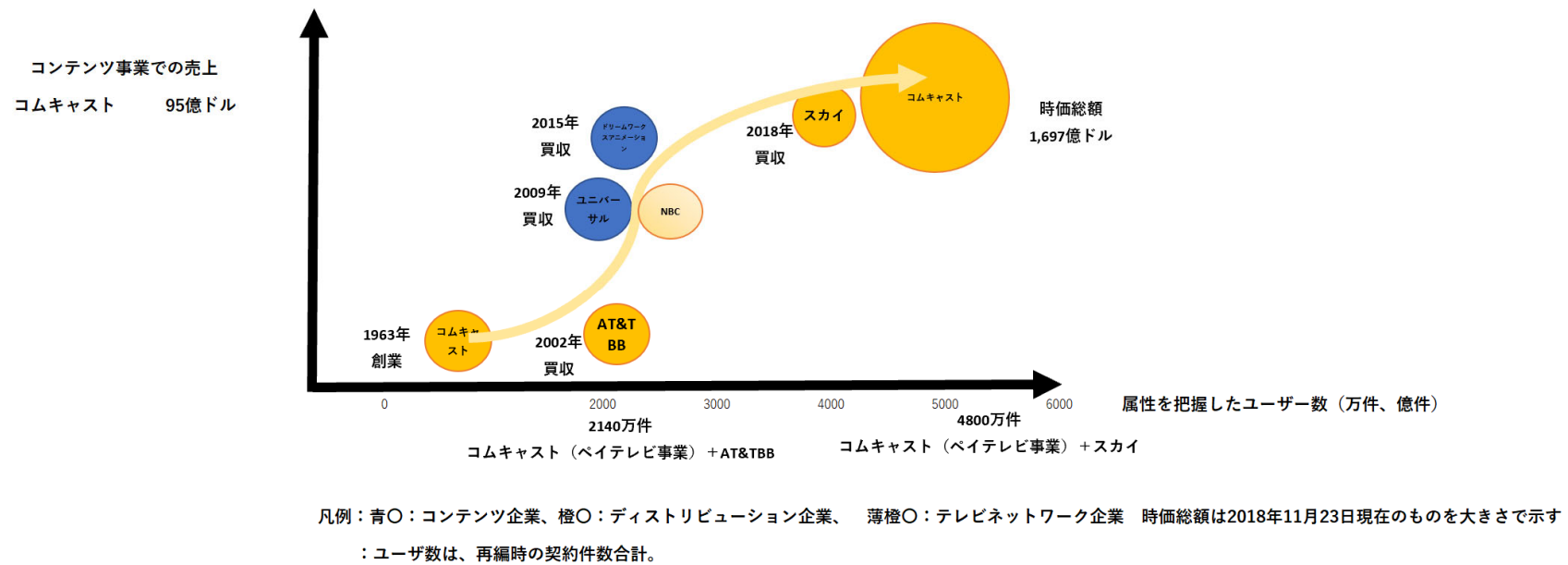


図 14 ディストリビューション企業の再編パターン（コムキャスト）

次にテクノロジー企業であるが、そもそも各企業ともにインターネットを介してグローバルな規模でビジネスを展開しており、それによってグローバル規模でユーザーの行動属性まで把握しているため、ユーザーをグローバル規模で集められず、ユーザーの行動属性を把握できないインフラ企業の買収を行うことは資金使途においては不効率であると考え。そのため、テクノロジー企業は、会員の囲い込みを「魅力あるコンテンツ」と「ユーザーの趣味趣向等行動属性」を分析しエンゲージを高めることに資金を投入することで行っている。しかるにユーザーの一部の情報しか手に入らない通信企業やディストリビューション企業との再編は行ってこなかったと考える。

3) ユーザーの行動履歴の把握・分析

テクノロジー企業群のサイトには、世界中から毎月10億人規模のユーザーがそのサイトを訪れ、そこで行われる商品購入等のサービス消費によるすべてのユーザーの行動履歴がデータとして把握され、それを分析する事で、さらにターゲティングやリコメンドの質を上げ売上を伸ばし続けている。インターネットという、グローバルに展開出来るツールをベースにしたビジネス展開によるユーザーの行動データの蓄積及び分析こそがテクノロジー企業群のビジネスの大きな特徴であり、そこで必要となるテクノロジーやノウハウをもった企業への買収は積極的に行ってきたと考える。

他方、既存のメディア企業の仕組みのままでは、その行動履歴は把握不可能である。その状況を勘案し、メディア企業は自社コンテンツを使用したOTTサービスに進出し始めた。ディズニーは、2017年に買収したストーリーミングの技術会社BAMtechの技術をベースに2019年度から所有するコンテンツをエクスクルーシブに自社の動画配信サイトにて配信を始める。ベライゾンに関して、傘下のAOLとYAHOO!をOathとしてひとつにし、サブスクリプションビジネスへ進出し、AT&Tも2019年第4四半期から傘下のワーナーメディアが所有するHBOブランドにてインターネット動画配信を始めるなど、メディア企業においてもユーザーの行動履歴を把握・分析することが今後の重要なポイントであり、その観点において積極的にその技術を持った会社の買収等ができるかどうかは今後重要となっていくと考える。

4) 再編の特徴からみる市場の評価

米国のメディア企業群のなかで、グローバルにユーザーを広げている企業としてAT&T、ベライゾン、コムキャスト、ディズニーが挙げられるが、いずれもテクノロジー企業群の時価総額に大きく及んでいない。それは上記2)ユーザーの囲い込み、3)ユーザーの行動履歴の把握・分析の観点でテクノロジー企業にその規模において大きく及んでいないからだと考える。テクノロジー企業群はいずれも世界的にユーザーを持ち、そのユーザーがいつどこで何にどういうデバイスでアクセスし、そこで何をしているのかという事を把握し分析することができる。ユーザーの属性という観点からはAT&Tとベライゾンは通信の土管を持ちそのユーザーがいつどこで通信デバイスを使っているのかは把握できるが、その先で何を視聴しているのか、何を購入したのかまでは把握不可能である。コムキャストもインフラとして把握できるユーザーの行動履歴は通信企業と同様限定的である。なお、今後メディア企業が、インターネットを介してグローバル展開をし、ユーザーの趣味

趣向の把握が可能となれば株式市場の評価も変わっていくと考える。上記のとおりディズニー、AT&T、ベライゾンがインターネットを介した動画配信ビジネスへ進出するが、欧州の衛星放送会社スカイや NBC ユニバーサルを所有するコムキャストが今後インターネットを介した動画配信へと進出するならばメディア企業群の評価も変わってくると考える。

時価総額に関して、テクノロジー企業を除いたメディア企業の領域に限って考えると、「ユーザー数」の観点からは、ブロードバンドおよびpayテレビの加入者数を見る限り、2,000万人規模を確保しているコムキャスト、チャーター、AT&T、ベライゾンは時価総額が高い。AT&T とベライゾンに関しては、本業である通信事業においても携帯電話契約件数がともに1億件を突破しており、そのベースもあり時価総額はメディア企業のなかではあたまひとつ抜けて高い。次に、「コンテンツ」の観点からは、ウォルトディズニーの時価総額が高い。それは、ウォルトディズニーのコンテンツが他社の所有するコンテンツと比べ圧倒的な興行収入を誇っているからである。第3章の表8において示したとおり、世界の歴代映画興行収入ランキングトップ20のうち、ウォルトディズニーの映画は13作品を占める。また表9にて示した通り、2000年から2018年までの各年の米国の映画年間興行収入1位作品もウォルトディズニーの映画が19作品中12作品とともに60%以上のシェアとなっている。この世界歴代映画ランキング、全米歴代1位にはコムキャスト（世界歴代トップ20のうち5作品、全米歴代1位19作品のうち2作品）、AT&T（同 1作品、同 4作品）も入っており、この2社の時価総額が大きいひとつの理由になっていると考える。

最後に、この項により示された各企業の再編パターンをまとめると図 15 の通りとなる。

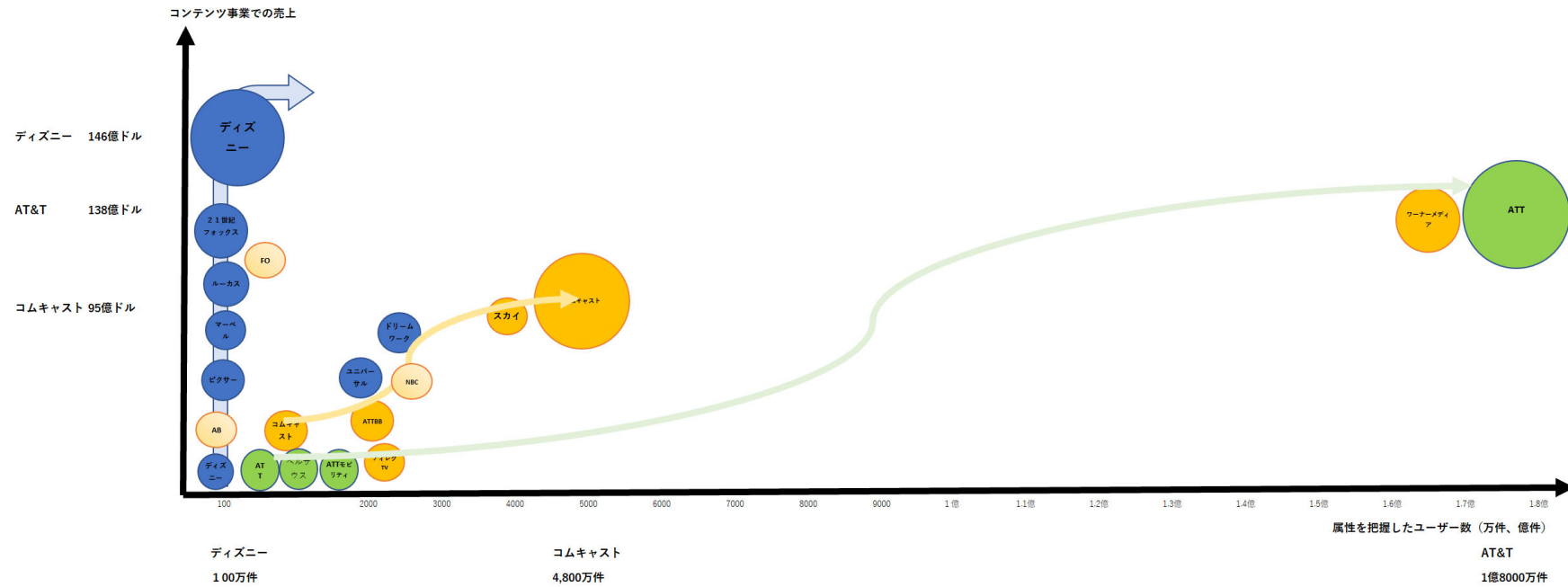


図 15 全類型の再編パターン

なお、本項における図 12、13、14、15 の各図において縦軸にある各社の「コンテンツ事業での売上」は 2017 年のアニュアルレポートで発表されている売上のうち、AT&T は「ワーナーメディアのワーナーブラザーズセグメント」、コムキャストは「フィルムドエンタテインメント」、ディズニーは「スタジオエンタテインメント」及び「コンシューマープロダクツ&インタラクティブメディア」の各セグメントにおける売上を使用した。

また横軸の「属性を把握したユーザー数」はコンテンツ同様アニュアルレポートで発表されているユーザー数を使用した。AT&T は HBO のグローバルな加入件数とディレク TV の加入件数の合計、コムキャストはペイテレビ事業加入件数とスカイの加入件数の合計を使用した。なおディズニーの直接的な加入件数は、OTT サービス ESPN+において 100 万人程度であり、コムキャストのおよそ 2%、AT&T のおよそ 0.5%程度と少ないが、図 15 おいて 100 万件の位置にプロットした。

第 2 項 メディアビジネスにおいて重要性を増すコンテンツ

上記第 1 項より、米国メディア企業の再編における各類型の戦略の共通点はコンテンツの囲い込みである事がわかった。

まず、コンテンツ企業において代表的なディズニーは、90 年代の ESPN（ケーブルチャンネル）から始まり、ピクサー、マーベル、ルーカスフィルム、21 世紀フォックスと一貫してコンテンツの囲い込みへ向かった。次にディストリビューション企業において代表的なコムキャストは、自社の AT&T ブロードバンド等の買収によりディストリビューション機能を拡大しながらも、ユニバーサルピクチャーズ、ドリームワークスアニメーションを買収しコンテンツの囲い込みへむかった。AT&T も、同類型内での買収を繰り返したのち、2018 年にワーナーメディアを買収し、ワーナーブラザーズの稼ぎ出す年間 138 億ドルの売上を獲得するとともに、世界的なケーブルチャンネルである HBO, CNN 等も獲得した。

またテクノロジー企業についてもコンテンツが重要ではあるが、テクノロジー企業のうちインターネット動画配信事業を行っているネットフリックス、グーグル（YouTube）、アマゾン（プライムビデオ）はいずれもコンテンツ企業の買収は行っていない。この 3 社における買収の実績であるが、まずネットフリックスは 2017 年コミック出版社のミラーワールド社を買収したが、これは同社の創業以来唯一の買収であり、既存のコンテンツ企業の買収ではなく、オリジナルコンテンツの制作のための原作を取得するものだったと考える。次にグーグルに関しては、YouTube 事業に関連した買収は YouTube 事業そのものの買収以外なかった。最後にアマゾンはそもそもプライムビデオに関連しての買収は全くなかった。このように、これまでテクノロジー企業がコンテンツ企業を再編の対象としてこなかったのは、企業買収には不確定要素が多くまた買収完了までに時間を要すこともあり、常にコンテンツをリフレッシュすることでユーザーの趣味趣向に応え、エンゲージを強める必要のあるインターネット動画配信事業での戦略としては馴染まないからであると考ええる。むしろ、既存のメジャーコンテンツのみならず、オリジナルコンテンツを配信することで、その視聴履歴を分析し、ユーザーが観たいと思うオリジナルコンテンツを制作することに重点を置いている。その結果、図 9 で示したとおりネットフリックス、アマゾンの

コンテンツ制作額はメディア企業群に次ぐものとなっているが、テクノロジー企業にとってもコンテンツ投資は重要なポイントであると言える。

以上により、メディア企業はコンテンツ制作のほか、他のコンテンツ企業を買収することにより、他方メディアビジネスを行っているテクノロジー企業はそこでしか観られないオリジナルコンテンツへの投資を行うことによりコンテンツを確保していることがわかった。それぞれコンテンツ収集の方法は異なるが、いずれにしてもメディアビジネスでの成否はコンテンツによるところが大きいと考える。

最後に例外として、新聞社の事例がある。新聞社としては、過去ニューズコーポレーションが大きな力を持ち、80～90年代には20世紀フォックスを買収したり地上波ネットワークのフォックスを設立したりと多くのコンテンツを所有していた。2000年代以降はダウ・ジョーンズの買収によるウォールストリートジャーナル紙の取得もしたが、2013年に同紙と既所有だったタブロイド紙ニューヨークポストを抱える新聞部門と、エンタテインメント部門を切り離し、エンタテインメント部門を21世紀フォックスにまとめウォルトディズニーへ売却しており、むしろコンテンツの囲い込みとは反対の方向へ進んでいる。ダウ・ジョーンズの持つダウ平均株価指数は1896年からニューヨーク市場の代表的な指数として使われており、日本でいえば日経新聞が出す日経平均株価と同じである。その使用料収入は不明であるが、新聞を発行して得られる購読料、広告費と比べ、コストが掛からないことから一定の利益があるものと思料する。そのため、大手新聞社に関しては、むしろ海外での指数ビジネスを展開するほうが重要で、このような米国内での再編から一定の距離を置いているのではないかと想像する。

第3項 今後の覇権争いに影響を及ぼす個人情報保護や税制等の法規制について
メディア企業群は、ニュース、プロスポーツ、ドラマ、映画などのメジャーなコンテンツを視聴させ、統計にて推定された視聴率などをベースに広告枠を売る事や、多チャンネルパッケージをユーザーに売ること、またはコンテンツそのものを売ることによってビジネスを展開し基本その国単位でのビジネスである。他方、グーグル、アマゾン、フェイスブックなどは、メジャーなコンテンツを用意するというよりは、もっと個人にパーソナライズされたコンテンツを、インターネットを介し提供することでビジネスをグローバルに展開する。テクノロジー企業群のこれまでの主要な買収や将来の事業展開、そしてビジネスの根幹を見る限り、その傾向はさらに強まっていくと考えられ、より日々の生活に密着した情報や個々人の趣味趣向、身近なものへの検索などパーソナライズされたものへのアクセスや、今後はグーグルのように日々使う二酸化炭素の出ない燃料や自分で考えて動くロボット自動車の開発などエンタテインメントの領域を超え世界的にインフラとしてどう社会に貢献できるのかという、国単位を超え地球規模で展開できる全くレイヤーの違う領域へと進んでいるように考える。そのなかで、今まではメディアが消費していた広告費を奪っていたが、これからはアマゾンのような小売業はもとより、さらに社会インフラである燃料や車などへの領域においてグローバルに顧客を奪っていくであろうと考える。こうした展開にブレーキを掛けようとしている動きも散見されはじめた。

そのひとつがヨーロッパでの個人情報保護に関する規制の強化である。2018年5月にGDPR（EU General Data Protection Regulation：EU一般データ保護規則）が、施行された。GDPRとはEU域内の個人データをEU域外に持ち出すことを厳格に制限する法律で、EU加盟国全てに適用され、EUの個人データを取り扱うEU域外の企業や組織も対象となる。そのなかでテクノロジー企業への影響が大きいのが、上記個人の趣味趣向に関してのデータの取り扱い方である。テクノロジー企業は今後、EU圏内でのビジネスについて、取得する個人情報の内容とその利用について明快かつ簡潔に説明しなければならない。氏名、住所等基本的なデータはもとより、ネット上での行動履歴を取得する場合その理由と、そのデータは個人の行動履歴を把握し分析するために使われるか否かを明確にしなければならない。また消費者は、企業が持つそのユーザーのデータにアクセスする権利、不正確な情報を修正する権利、及びアルゴリズムによってリコメンドされる情報等を制限する権利を得る。この施行により、テクノロジー企業にとって最大の強みであった「個人の行動履歴・属性の把握」に関して悪影響が出てくる危険性がある。ただし同業他社も同じ規制を受けることになるため、同業において圧倒的な優位性を保っているグーグルやアマゾン等にとっては、そのビジネス領域において圧倒的な地位を築くものとなる可能性もあり、今後これがどのような影響を及ぼしていくのかを注視する必要がある。

もう一つの法規制は、税制面である。グローバルに展開しているテクノロジー企業にとって、実際どこの国で収益を上げたのかが不明瞭な収入も多いと考えるが、これまでそれを逆手にとり、どこの国で税金を払うかのコントロールをすることで、その国での優位性を高めたり、税率の安い国にビジネスの拠点を置くことで税金の金額そのものをセーブすることで、ビジネスを有利に進めていこうとしている動きをするケースが散見されてきた。テクノロジー企業がその手法を取ることににより、本来徴収できる税金を「課税回避」される国があることも事実である。その「課税回避」の行動を規制するために、イギリス、フランスもこのようなテクノロジー企業対策の税制を強化し始めた。まずイギリスは2020年4月より、「デジタルサービス税」を導入する。この税制は検索エンジンやオンライン通販、SNSなどの事業社が英国内の利用者から得た収入に2%の税率を課すというものである。またフランスに関しても、2018年12月18日の日経新聞電子版の記事によると、2019年1月1日より同様な「デジタル課税」を開始すると発表した。税率などはきまっていない。

こうしたなか、グローバルにビジネスを展開し莫大な利益を獲得するビジネスモデルは大きく法規制によって変わらざるを得ない状況となっていく可能性は十分あり、今後テクノロジー企業の成長戦略へも影響を及ぼしていくと考える。

第4項 財務体質の重要性

これまではテクノロジー企業のビジネスモデルの優位性につき考察してきたが、AT&T、ベライゾン、コムキャスト、ディズニーに関しては、時価総額も大きいいためその時価総額に裏付けされた健全な財務基盤をもとにインターネットビジネスに本格的にチャレンジするならば、そこでの成功に全くチャンスがないわけではないと考える。ここでは将来の収益性を表す時価総額でその財務体質を考えるとすると、上記4社はいずれも1,500億ドルを超える時価総額を誇り、それは日本ではトヨタ自動車の2019年1月4日現在の時価総額

のおよそ 20 兆円と同等である。テクノロジー企業と比べると時価総額は劣るが、世界的にみると相当規模の企業であると考ええる。

通信企業及びディストリビューション企業にとっては、これまでの収益基盤を支えてきているインフラでのビジネスを否定することは難しいものの、インターネット領域で勝負できるような財務体質は確保できていると考える。すでに通信企業 2 社は、通信事業で抱えている 1 億人を超える携帯電話ユーザー向けにインターネット動画配信事業を開始することを発表している。ただし、その移行率は日本の NTT ドコモの例からもさほど期待はできない。参考までに、NTT ドコモの 2017 年度末の携帯電話契約件数は 76 百万台に対し同社の動画配信事業 dtv の契約者は 463 万件（2017 年 3 月 8 日発表）であり、その加入割合は 6%程度である。この割合を参考にすると、AT&T、ベライゾンのサブスクリプションビジネス加入者はそれぞれ 900 万件、700 万件程度と計算され、ネットフリックスの契約者数へは大きく及ばない。また 2018 年 12 月 12 日の日経新聞電子版記事によると、ベライゾンは自社が持つスマートフォンユーザーと Oath のコンテンツの融合を図ったがうまくいかず、Oath の株式の減損処理により 46 億ドルの損失が発生したとのことである。このように通信企業が自身の持つ携帯電話ユーザーとインターネットビジネスを融合させることは難しいが、現状傘下のケーブルテレビ局及び衛星放送局は「コードカッティング」に遭っていることから、通信企業、ディストリビューション企業はいずれインターネットを介した動画配信領域に進出せざるをえないであろうと考える。

逆にコンテンツ企業においては、インフラを持っていないためインターネット動画配信への進出へのハードルは低く、既存のメジャーなコンテンツの囲い込みはもとより、オリジナルコンテンツへの投資を積極的に行い、それをインターネット動画配信において独占的に配信していく戦略をとっていくと考える。上述のとおりディズニーは 2018 年に ESPN+ というスポーツのストリーミングサービスを開始、2019 年からは自社コンテンツの独占配信を開始するが、その前段階の 2017 年にストリーミングの技術会社の BAMtech を買収し、自社配信の技術サポートをさせることから、本格的にインターネット動画配信事業へと進出していくものと考え、またその配信をサポートする企業の買収は今後行っていくだろうと考える。

他方、テクノロジー企業 3 社についても同様に大きな時価総額を武器にメディア領域においても投資を行っていくだろうと考える。テクノロジー企業のなかで、上記メディア企業より時価総額の低いネットフリックスは、第 3 章第 6 節第 3 項で示した通り、営業利益を黒字化し金融機関の信頼を確保しながら、大きくコンテンツ投資に資金を投入し、その資金を借入金によって補てんする財務戦略にて成長を続けている。

メディア企業であろうと、テクノロジー企業であろうと今後本腰をいれてインターネット領域への進出をするならば、その勝敗を決めるのはユーザーがそのサービスを利用する大きな理由である「コンテンツ」であり、その魅力やボリュームを担保する「財務体質」が今後のインターネット領域での勝負において重要な要素となると考える。

第5項 5GやAIによってさらに増加するインターネット接触時間

GAF Aなど巨大なテクノロジー企業群は、そのデータ分析によって開発されたAIによっていずれ我々の行動や感情をも把握して、観たいと思った瞬間、また商材を買おうとした瞬間に「ノークリック」で自動的にコンテンツが再生されたり、商品が届くようになると思う。そのサービスに我々人間は慣れてしまい、自らコンテンツを取りにいかねばならないトラディショナルなメディアが行うサービスは徐々に淘汰されていくのではないかと考える。

また通信技術が5Gへ進化すると、あらゆるものがインターネットを通して遅延なく瞬時に繋がる。そうすると、距離の問題でできなかった事はもとより、多くのデバイスを瞬時にコントロールできるため、AIの進化が進めば自動運転など全てのものがコンピュータによって制御可能となる。そうなった際には、例えば自動運転で移動時間にどんなサービスを提供するのかという新たな市場が創出されるが、逆に5G環境に適応しないデバイスやサービスは前近代的なものとなり、例えば地上波しか流れないコンテンツサービスは社内におけるサービスから淘汰されていくと考える。少なくとも、地上波テレビや衛星放送、ケーブルテレビだけでしか視聴できないコンテンツは必然的に観られなくなる。地上波等のコンテンツで唯一視聴可能となるのは、VMVPDにて契約されているコンテンツのみとなる。VMVPDサービスは契約数を伸ばしつつあるが、5G環境になるとその傾向はより顕著に表れてくると考える。実際、すでに若い世代では地上波よりもインターネットへの接触時間が上回っている。補遺より、これからの日本の中心を担う10代から30代の世代のテレビへの接触時間は年々減少している（2013年～2017年の5年間で、10代で102.5分から73.3分へ28.5%の減少、20代で同127.2分から91.8分へ27.8%の減少、30代で同157.6分から121.6分へ22.8%の減少）。5G環境が整うと、ブランドイメージを傷つけないハイクオリティでスムーズな動画コンテンツ配信が可能となり、コンテンツホルダーによる自主的な動画配信のハードルは下がっていく。そうすると、とくに強いコンテンツを持つ有名芸能プロダクションはプラットフォームにコンテンツを提供せずとも自ら直接ユーザーへコンテンツを配信するようになる。結果一層地上波テレビ局を若者が視聴する理由はなくなっていくと考える。また、5G技術によって、エンタテインメントはより魅力を増し、多様なサービスラインナップが出現しそのサービス利用頻度は上昇していくが、同時に5Gで繋がれているユーザーの情報は瞬時にトラッキングされることでサービス提供者によって属性分析され、それによりさらにそのユーザーがそのサービスからの離脱を防ぐような施策を展開されることによって、ユーザーのインターネット滞在時間は増加していくと想像する。

第6項 5Gがメディア産業へもたらす影響

メディア・エンタテインメント産業において、5Gがリリースされた環境下では、それがもつ特徴を生かしたかたちで、以下のようなサービス提供が可能となると考える。

1) 新たなサービス

1. 高速大容量

コミュニケーションが静止画から動画へ。スポーツや音楽イベントの多面的なまたはVRを絡めたライブ視聴が可能。ダウンロードスピードの革新的な改善により、動画視聴はダウンロードがデフォルトになることによって、インターネットを介して配信されるコンテンツのライツ処理も現在と大きく異なっていく。いままでその肖像権に非常に繊細に対応しダウンロードを禁止してきた大手芸能プロダクション等も、ダウンロードを認めなければ、そのビジネスチャンスを大きく棄損する可能性がある。

つまり、動画や音楽の権利ビジネスの考え方が、5Gにより大きく変化していく。

2. 多接続

5Gの技術であるマッシュマイモ、ビームフォーミングにより、人が多くいる場所（スタジアムや大型音楽ライブなど）でスムーズに同時接続が可能となる。数万人収容のスタジアムに居ながらにして、スマホを使った様々な角度での映像視聴やSNSなどをスムーズに使うことができる。

また、そのライブ会場に居ながらにして、多数のデバイスとの接続ができるスマート家電へ帰宅時間を送信しておけば、すべての家電が一つの情報に連動して動き、AIが街灯点灯、冷暖房、好みの音楽、風呂の用意などをしておいてくれることになっていく。また、自動運転の自家用ドローンがライブ会場まで迎えに来ることで、交通の便の悪いライブ会場から通常の何倍もの時間を掛けて駅まで行くようなライブ後の大きな負担も相当軽減してく。

3. 低遅延

低遅延の特徴により、遠隔地にある道具をリアルタイムで動かすことができる。例えば、東京のスタジアムに設置したF1コクピットで、サンマリノグランプリでのリアルなF1カーを操作しレースに参加できる。

また、人になり替わったホログラムでの会議はもとより、アバター（ヒューマノイド）を使ってどこでも行く事ができ、アバターを通して色んな体験ができる。

メディア産業ではないが、高度な外科的医療が離島など遠隔地においても提供が可能となる。

他方、5G環境下では、地上波のような大きなインフラを用意せずとも安価で解像度の高いコンテンツをスムーズに配信することができる。その状況下においては、上記第5項以外でも次のようなマイナスインパクトを地上波テレビは負う可能性があると考ええる。

2) 5Gでメディア産業が受ける影響

1. 動画視聴がダウンロード中心となるため、さらに編成権はテレビ局からユーザーへ権限が委譲される。それにより広告ビジネスが大きく棄損しはじめる。
2. 現在チャレンジしている配信プラットフォームへの投資金額の無意味化。有意義な資金投資をしているという株主への説明責任への影響。

3. 設備投資や制作費の大きい4K、8K映像が簡単にネットで配信される。

4. メガスポーツの中継、放映権がDAZNなどへ奪われる可能性。

また、直接5Gの特徴によって受ける影響とは別に、間接的な影響により地上波テレビにとってマイナスとなる危険性のある以下のような項目が動き出す可能性がある。

1) 総務省やNHK主導のネット同時配信(2019年～)

民放の広告ビジネスへの悪影響は避けられない。特に5G環境下のインターネット配信による地方局の無力化は急速に進んでいく。また各局の動画配信ビジネスの統合も進む可能性が高い。(民放との連携姿勢を示すためにNHKはTverにコンテンツを出すことを表明)

2) 広告予算アロケーションの変化(品質、ブランディング、国際化)

人々の価値観の多様性が5G環境下より容認される時代となり、商材やサービスへのニーズや好みがより細かく分かれ始めており、単一品種の大量生産大量販売による薄利多売のビジネス構造を支えていた広告宣伝費から、ヨーロッパ的資本主義をベースとした品質、ブランディング等重視したコストアロケーションへ社内予算の割り振りが変容し始めている。また、日本の市場から海外へ進出する企業も多く、いままで日本で使用していた広告宣伝費を海外へ割り当てる会社が増加していく。

3) 決裁者の代わり

5Gによってインターネットへの依存度がより高くなる数年後には、インターネット世代の人間が企業の決裁者となり、テレビ広告の決済が企業で通りにくくなる時代がくる。

4) 東京オリンピック

オリンピック後の景気後退による広告主の広告費の費用対効果測定の厳格化。

5) 地上波ビジネス維持継続のためのコストの増加

5G時代となることや、地上波への広告投下金額の減少によって、地方局の経営は今後圧迫されていく。地上波キー局は、全国的に広告を届けられるという前提で獲得してきた広告収入を今後も確保するためには、地方局を維持する必要がある。もし、系列の地方局の経営状態の悪化した場合には資金的援助等による救済スキームを構築していかざるを得ず、今後キー局の偶発債務は潜在的に増加していくものとみられる。また、定期的なデジタル設備更新が必要で、特に山間部の多い地域でのデジタル中継設備の更新は多額な資金が必要で、そのインフラコストが5Gで流される動画インフラのコストより割高なため、インターネットを介して動画を流すOTT業者等に比べて競争力が落ちていく危険性がある。また、働き方改革によって人件費は大きく膨らんでいく。今後この働き方改革によりテレビスタッフのコストは大きく膨らむ傾向にあり、それは下方硬直性の高いコストである。

最後に、これまでテレビ、広告、芸能のトライアングルにより成立させてきたビジネスがテレビ視聴率の低下及びテレビへの広告宣伝費の投下額の下落によって崩壊する。そのため、いままで安いギャラで出演していた芸能人のギャラは高騰せざるを得ず、テレビ局の制作費は圧迫される。

以上の結果、5Gによりエンタテインメントは人々の興味をよりひきつけ、多様なサービス提供者とユーザーとのエンゲージメントは時間の経過とともに強まっていく一方、その分テレビへの接触時間は減少していく。5G技術は、全ての生活者にとって非常に有意義なサービスを提供し、我々にとってなくてはならないインフラとして機能していくであろう。しかしその一方で、テレビを中心としたメディア企業はそのビジネスモデルの根幹を支えてきたVIEWER SHIPを奪われていくこととでそのビジネスモデルの変更を余儀なくされるであろうと想像する。

第7項 スポーツの放送権料の高騰

2026年に米国を中心に行われるサッカーワールドカップにおける放送権料はどういう規模で高騰していくのか、一部報道では米国における2022年及び2026年の2大会の放送権料はフォックス/テレムンドがおよそ12億ドルで取得とされているが、98年フランスワールドカップの日本での放送権料総額が6億円だったのが、2014年ブラジルワールドカップでは400億円を超える金額となったことを考えると、それ以上の金額となるのではないかと予想する。今回のロシアワールドカップの試合で、日本で放送された試合は録画を含め64試合、そのうち33試合の生中継をNHKが行った。残り31試合の生放送は日本テレビ系列8試合、TBS系列7試合、フジテレビ系列8試合、テレビ朝日系列8試合であったが、このときのジャパンコンソーシアムの支払額は600億円程度ともいわれていることから、単純計算で1試合あたり9億円超という計算となる。TBSホールディングスがIR説明会にて公表した2017年度の番組制作費はおよそ997億円であり、これを単純に1日あたりの制作費に直すと約2億7千万円となり、この金額と比較するとワールドカップの放送権料がいかに大きいかが分かる。これではいくら視聴率が取れるからといえ、番組単体で収支など取れるはずはない。そう考えると、カタールワールドカップ及び2026年の北米でのワールドカップの放送権料がこれ以上になったとき、その負担ができる体力を地上波テレビ局が備え続けられているのか、それはスポット広告市場が現在の状況を維持できるかによるが、これまでの本研究の知見からはそれは非常に難しくプレミアリーグの放送権同様、テクノロジー企業により取得される可能性があるのではと考える。

第8項 インタビュー結果の分析

本研究においては、米国におけるメディア再編の現状の把握及び知見を深めると同時に、米国のみならず日本におけるメディアの再編の可能性も探るために、米国のメディア再編に実際に関わったことのあるグローバルなコンサルティングファーム及び投資銀行の幹部にインタビュー調査を行った。KPMG FAS 代表取締役社長 知野雅彦氏とメリルリンチ日本証券投資銀行部門副会長 若月雄一郎氏へ質問を行った結果、得ることのできた回答内容を分析すると以下の通り整理される。

1) 米国におけるメディア再編が起きている原因について

知野氏は「データ消費の増大がもたらす通信企業に対する設備投資負担/増加」、「そのような投資効果による恩恵を通信企業が享受できていないこと」「スマートフォンによる視聴などの行動様式の変化は通信企業にとってのビジネスチャンスであること」で主として通信会社の費用対効果のアンバランスの是正のために引き起こされたと回答。日本においても「この点は日本でも本質的に同じであり、同様の再編が生じる可能性がある。」としている。他方、若月氏は、「2010年頃までの米国のメディア産業は、コンテンツ、ディストリビューション、テクノロジーの3つの分野にカテゴライズされていた。しかしネットフリックスを始めとしたテクノロジー企業（OTT（オーバーザトップ）企業含む）の台頭により、いままで上記3つで分業してきたメディア産業構造が大きく崩れ、この3つを一気通貫しないと顧客を奪われる状況となった。」そのため「米国メディア再編は加速を続け、特にコンテンツ企業群とディストリビューション企業群は一気通貫でユーザーへのサービスができる体制を整えようとしており、それがいまの米国メディアの再編の動きの震源である」と考える。」としている。

知野氏が通信会社のインフラ投資の費用対効果から、若月氏がテクノロジー企業群によるメディア産業構造の大きな変化が原因としているが、いずれにしてもその両面の問題に日本の当該企業群も直面していることを考えると、日本でも同様の再編が起きても何ら不思議ではない状況にあると考える。

2) OTT 企業の成長性について

知野氏は「「ウィンドウ・フリー」という利便性」「既存/オリジナルから成るコンテンツ＋独占配信」という組み合わせ」また「ネットフリックスを含むグローバルプレーヤーには投資余力が大きく、コンテンツ力の強化をしやすい」ことから今後の成長余力はあるとしている。

他方、若月氏は、マーケットでの市場価値、つまり時価総額をベースに、現在米国における証券市場で高く評価されているのは OTT 企業を含む「テクノロジー企業群」であるとし、それは「個々人の趣向や行動属性情報を分析することで、その顧客の好みにあった商材を適正にリコメンドし、顧客とのエンゲージメントを強めている」企業であり、「この企業群はインターネット上のWEBサイトを入口として、VIEWERSHIP（視聴）の特性を生かしたビジネスを展開し、今後も成長を維持するであろう」と予想している。

このように OTT 企業は今後も一定の成長性を維持できるとしているが、その成長の中心は米国のネットフリックスを始めとした「テクノロジー企業群」であることを考えると、それに対抗できる日本の「テクノロジー企業」が存在しないことで、この市場もこのような外資の会社に占拠されるのではと予想する。

3) アマゾン、DAZN について

知野氏は「テクノロジー（とりわけ通信技術と演算処理）の進化が、企業経営におけるネットワーク経済性/外部性の重要性を飛躍的に高め」、「配信事業への参入自体を容易にしている。」と語り、「アマゾンやDAZNにとって、顧客（良質なデータ）の獲得という点で、配信

事業の展開は、もはや“本業”であり、配信事業単独での収益化の必要がない分でもコンテンツ投資で有利」と考えている。

他方、若月氏は、DAZNに注目し、「この企業はスポーツカテゴリーでの「ネットフリックス」になりたいと考えている。」とし、放送権料のビックディールによって「スポーツコンテンツの放送権の争奪戦が一層激化」していくと予想している。その中心となるのが、「これからはこのテクノロジー企業群」であり「その潤沢な資金力により、今までより高額な金額で取得していき、その影響は、日本の地上波のスポーツ中継等にも及ぶだろう」と考えている。

このように、この2社を始めとしたテクノロジー企業は、参入が容易な配信事業において、その潤沢な資金繰りによって「本業のひとつ」としてメディア市場へ大きな影響を与えていくであろうと予想する。

4) 地上波テレビが生き残るための再編について

知野氏は「ビジネスモデルの再構築（サブスクリプションモデル（広告モデルからの脱皮）浸透施策、コスト構造（人件費）の改善施策）が再編の前提」とし、

若月氏は米国の事例から、「既存のトラディショナルなメディア企業が積極的に再編をしていくことで、テクノロジー企業群のエコシステムへ近づく」ことが生き残るポイントとし、「これまでは、トラディショナルなメディア企業群は、コンテンツ、ディストリビューション、ユーザーという流れをそれぞれの得意分野からはみ出すことなく「分業」してきたが、これからは、そのすべてを一気通貫する企業がメディアの中心となっていくのである。」と語る。

つまり、コンテンツの囲い込みを図りながら、それを視聴するすべての視聴者を取り込むための施策を考え、それに合った企業買収やサービスに乗り出すことが生き残りへの大きなポイントであると考ええる。

5) VMVPD について

知野氏は「現在議論されているような放送と通信に関する規制緩和が進むとすれば、長期的には、VMVPD が主流となり、地上波・ケーブルテレビ・OTT は VMVPD へ“融合”が進み」また「VMVPD は広告業と放送業の生態系/バリューチェーンに新たに出現した脅威である。OTT はテレビにとってはライバルであり、共存共栄（コンテンツの棲み分け）の道がありえたが、全てのコンテンツを扱う VMVPD はマスメディアビジネスを丸ごと飲み込む“巨象”になる」と想像し、若月氏は、「チャンネル数が多いが観たい番組が少なく料金の高い印象のケーブルテレビ、月額1,000円程度と安価だがやはり観たい番組が整理されていないOTTよりも、観たい番組が集められ、ケーブルテレビとOTTの中間の料金体系であるVMVPD は、この2つの市場シェアを奪っていく可能性は十分ある」と考えている。

このように、VMVPD は今後米国もメディア企業群のビジネスを侵食しながら大きくシェアを伸ばしていくと考える。

6) 5G環境がメディア産業に与える影響について

知野氏は「規制緩和と技術革新により、テレビとインターネット同時配信が可能になった

場合、これまで既得権益として守られてきたテレビ業界（国内民間放送局）の事業環境は一層厳しくなるもの」と考えており、若月氏は「地上波よりも画質の高い動画がスムーズにインターネットを介して視聴できるようになる。インターネットを介して視聴されると、いつ、誰が、どのようなコンテンツを視聴しているのかがデジタルデータとして把握可能となり、Consumer focused content models のエコシステムに、ユーザーを長くステイさせることができる。この特性は地上波の電波にはない。」と考えている。

このように、5Gとなりテクノロジー企業のエコシステムの特性がさらに有利となる環境が整うと、既存メディア企業の経営は一層苦しくなっていくと予想される。

7) ワールドカップの放送権について

知野氏は「中国が国策としてサッカー強化を標榜しており」また「今後はOTTも放送権の取得に参加しうる」ため「その放送権料は益々高騰するものとする」。また若月氏は、「通信が5Gとなり視聴環境がさらに整う2026年にはインターネットを介した動画での視聴は当たり前となるが「時代の流れはすさまじく早く、現状のOTTがいまの姿のままでもその時代にトップランナーとして存在しているかも不明」だが、「地上波よりも資金力のあるテクノロジー企業群がW杯の放送権料を購入する可能性は十分ある」としている。知野氏、若月氏ともにワールドカップが地上波で観られない日がきてもおかしくないと考えている。

8) 今後主流となるメディア企業の再編の方向性

知野氏は「時代は変遷しメディア側からコンテンツ側に主役が交代した。またコンテンツもライブ（旬・本物）、パーソナライズ（利便・カスタマイズ）が求められる。いずれにしても資金が必要であり、国を超えたコンテンツ・放送・通信・小売・広告の合従連衡が志向されると」と考えており、若月氏は、「コンテンツ、ディストリビューション、ユーザーという流れの分業」から、そのすべてを「一気通貫することができる企業」が生き残ると考えている。

このように、ユーザーが求めるコンテンツの質の多様性に対応するとともに、その趣向データを取得することができる一気通貫の体制があることが、メディア企業が生き残る条件となると考える。

第2節 研究の限界

米国にはこの他に多くのメディア企業やテクノロジー企業が存在しているため、その全てを対象に研究を行うことはしていない。例えば原作をもつ企業やインターネットの技術面を支えるテクノロジー企業に関しての再編は対象としていない。またメディアビジネス領域における広告、サブスクリプション収入等のビジネススキームについての研究は対象としていない。

第5章 結論

米国のメディア再編に係るコンテンツ調達及びコンテンツ流通の戦略の特徴は以下にまとめられる。

EUにおける個人情報保護規制や英、仏各国における税制の強化等今後法規制による障害はあるものの、グーグル、アマゾン、Netflixのテクノロジー企業3社は今後もメディアビジネスへ力を注いでいき、ユーザーの規模が大きく、またその行動履歴が把握できるインターネットでの動画配信領域がメディアビジネスの主戦場となっていく。そのなかで、インフラ事業社であるAT&T（通信企業）、コムキャスト（ディストリビューション企業）等は、本来は自社インフラを使ったブロードバンドサービス領域を侵食するインターネット動画配信への進出は難しいが、本業において今後もコードカッティングに遭っていくと考えられ、強固な財務基盤を持つ現状のうちに、インターネット領域へと進んでいくと考える。他方、メジャーコンテンツを多く囲い込み、自社インフラを持たないためにインターネット進出が容易なディズニー（コンテンツ企業）は、2019年度から本格的にインターネット動画配信事業へ進出するが、このようなメディア企業がテクノロジー企業3社と次世代メディアの覇権を争う存在となりうるためには、多様なユーザーの趣味趣向に瞬時に応えられる豊富なコンテンツやサッカープレミアリーグの中継などメガスポーツコンテンツを調達することができるかがポイントとなっていく。

また今後のメディアの盛衰のポイントは以下の通り纏められる。

- 1) インターネットを使ったグローバルビジネスであること
- 2) メジャーなコンテンツを多く囲い込んでいること
- 3) インターネットによりユーザーの行動履歴を把握できていること
- 4) その行動履歴データを分析し、ビジネスへ活かせる有効なデータとして加工できる体制、そしてそのデータによってユーザーとのエンゲージメントを強くする仕組みをもっていること
- 5) ユーザーの趣向に対応できる多くのコンテンツを確保できるための財務基盤を持っていること

(補遺) 日本におけるメディア接触率の推移

第1項 日本におけるメディア接触時間の変化について

総務省情報通信政策研究所が毎年リリースしている「情報通信白書」の平成30年版によると、主なメディアの平均利用時間と行為者率は以下の通りとなっていた。

表 25 日本におけるメディア接触時間及び行為者率の推移

		平日1日平均利用時間(単位: 分)					同行為者率(%)				
	年	TV(RT)	TV(R)	NET	新聞	ラジオ	TV(RT)	TV(R)	NET	新聞	ラジオ
全世代	2013	168.3	18.0	77.9	11.8	15.9	84.5	17.4	70.1	33.8	7.3
	2014	170.6	16.2	83.6	12.1	16.7	85.5	16.8	73.6	34.3	9.0
	2015	174.3	18.6	90.4	11.6	14.8	85.9	16.7	75.7	33.1	7.8
	2016	168.0	18.7	99.8	10.3	17.2	82.6	17.8	73.2	28.5	8.3
	2017	159.4	17.2	100.4	10.2	10.6	80.8	15.9	78.0	30.8	6.2
10代	2013	102.5	17.9	99.1	0.6	0.1	75.9	18.7	78.8	3.6	0.4
	2014	91.8	18.6	109.3	0.7	0.2	73.6	18.6	81.4	3.6	1.4
	2015	95.8	17.1	112.2	0.2	2.6	75.9	16.5	83.8	2.9	2.9
	2016	89.0	13.4	130.2	0.3	3.5	69.3	13.2	78.9	2.1	2.1
	2017	73.3	10.6	128.8	0.3	1.5	60.4	13.7	88.5	3.6	1.4
20代	2013	127.2	18.7	136.7	1.4	3.6	74.7	16.4	90.6	9.2	2.2
	2014	118.9	13.8	151.3	2.4	9.4	72.4	15.4	91.0	12.0	3.8
	2015	128.0	15.8	146.9	2.1	6.4	77.4	13.0	91.6	10.3	5.3
	2016	112.8	17.9	155.9	1.4	16.8	70.3	18.9	92.6	6.7	5.8
	2017	91.8	13.9	161.4	1.4	2.0	63.7	14.4	95.1	7.4	3.0
30代	2013	157.6	18.3	87.8	5.8	17.7	83.2	18.9	88.5	25.3	7.0
	2014	151.6	15.6	87.6	4.1	5.4	86.7	17.3	87.7	21.9	5.7
	2015	142.4	20.3	105.3	3.5	15.3	80.5	18.9	90.7	19.3	6.4
	2016	147.5	18.6	115.3	3.8	15.4	79.8	18.7	88.4	18.2	5.1
	2017	121.6	15.3	120.4	3.5	4.3	76.5	15.5	90.6	16.6	2.3
40代	2013	143.4	13.3	70.0	8.6	22.6	83.1	15.4	76.7	34.6	8.3
	2014	169.5	14.2	82.5	9.3	19.4	87.5	17.8	80.7	37.1	8.3
	2015	152.3	15.8	93.5	8.8	13.7	86.5	16.6	85.3	34.2	6.5
	2016	160.5	23.2	97.7	8.0	17.2	86.4	23.3	78.4	27.8	9.3
	2017	150.3	19.8	108.3	6.3	12.0	83.0	17.3	83.5	28.3	7.9
50代	2013	176.7	20.3	61.8	18.6	20.2	91.4	17.4	60.5	51.0	10.4
	2014	180.2	18.4	68.0	16.3	13.5	90.0	17.3	69.4	51.2	8.6
	2015	219.8	18.6	74.7	17.0	10.7	92.8	15.8	68.5	48.8	8.0
	2016	180.6	17.0	85.5	14.4	19.8	86.9	14.8	68.5	41.0	8.5
	2017	202.0	19.1	77.1	16.3	19.5	91.7	16.1	76.6	48.1	9.1
60代	2013	257.0	19.8	36.7	28.0	20.5	92.5	18.0	34.8	58.7	11.2

代	2014	256.4	17.8	32.2	31.3	40.3	93.7	15.2	40.5	59.5	20.5
	2015	257.6	22.6	35.7	29.6	30.6	95.2	18.3	43.0	62.0	14.5
	2016	259.2	18.4	46.6	25.8	23.4	92.2	15.0	41.7	55.4	14.7
	2017	252.9	20.0	38.1	25.9	17.3	94.2	16.6	45.6	59.9	9.5

凡例：テレビ(リアルタイム)視聴 (TV(RT))、テレビ(録画) (TV (R))、インターネット利用 (NET)、新聞購読(新聞)、ラジオ視聴(ラジオ)

上記データをもとに、各メディアへの接触時間の推移をグラフ化してみた。
まずテレビ(リアルタイム)視聴に関して、各世代の視聴時間の推移を表すと以下の通りとなった。

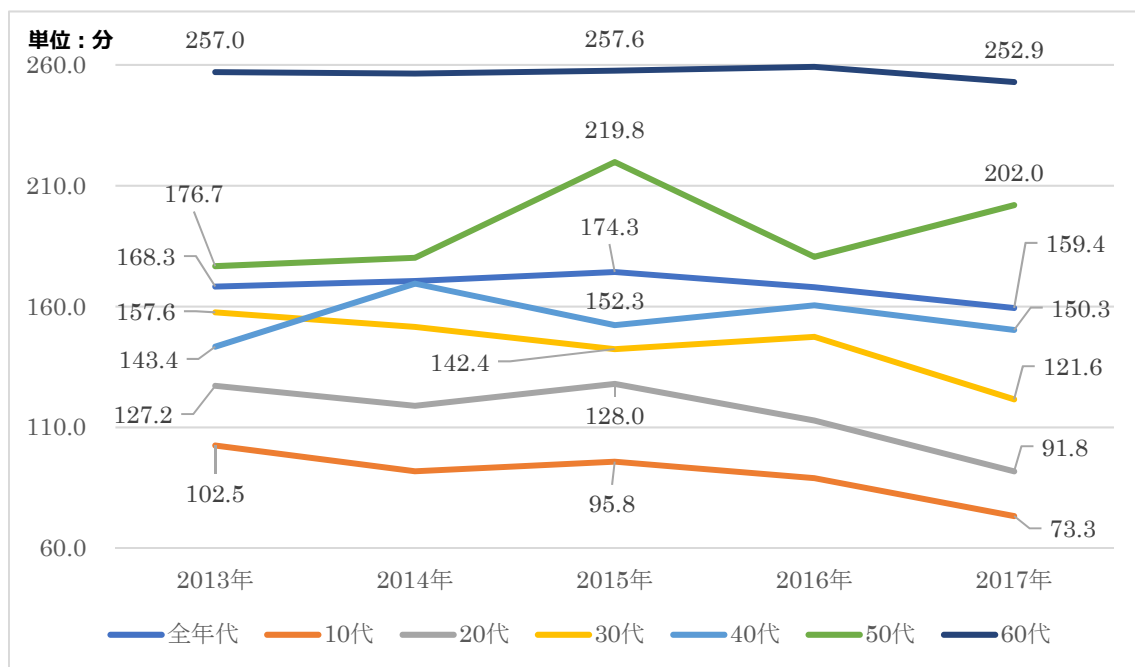


図 16 各年代のテレビ視聴時間の推移

上記のとおり、2017年現在テレビの平日1日の平均視聴時間が最も長いのは60代でおよそ253分(4時間15分程度)、逆に最も短いのは10代の73.3分(1時間15分程度)となり、その差は約180分(3時間)の違いとなった。全世代の平均視聴時間は159.4分で、これは40代の平均視聴時間(150.3分)とほぼ同じである。また、20代(91.8分)、30代(121.6分)と年代が低くなると、平均視聴時間は低くなる傾向となり、10代~40代までは、全世代の平均を下回っていた。
また、このうち全世代を下回る世代である10代、20代、30代のみ抽出し年別の推移を示すと以下のとおりとなった。

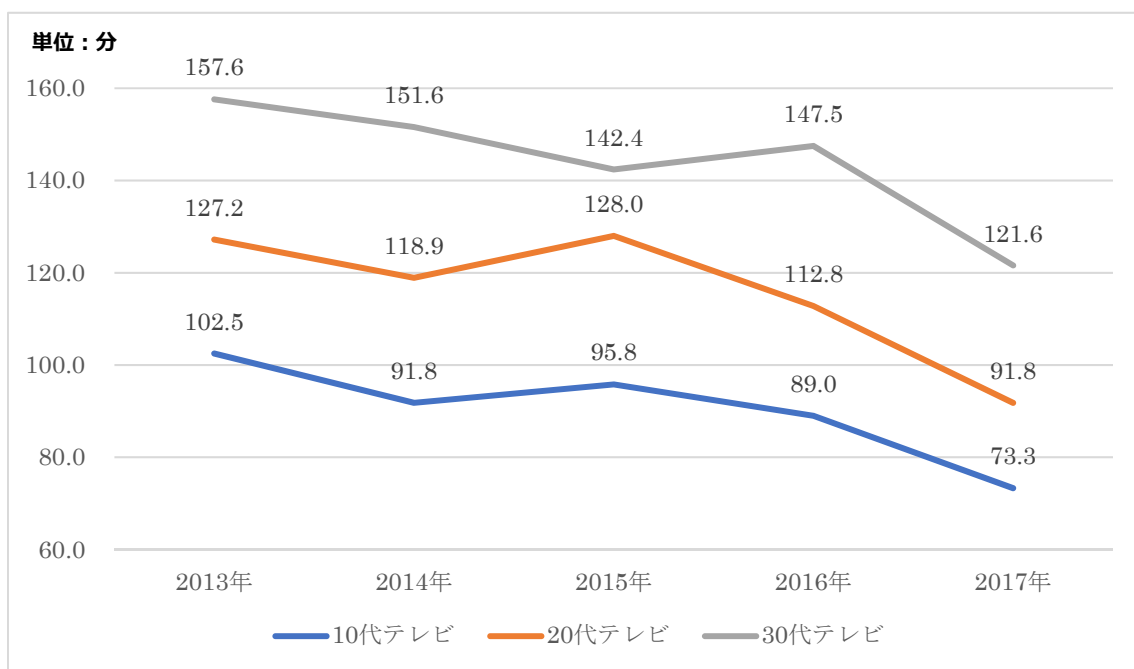


図 17 10代から30代のテレビ視聴時間の推移

2013年～2017年の各世代の下落率は、10代（ $\Delta 28.5\%$ ）、20代（ $\Delta 27.8\%$ ）、30代（ $\Delta 22.8\%$ ）と各世代ともに20%を超える下落率となった。一方、図16によると、40代以上の世代は、この5年で横ばいまたは上昇していた。

他方、インターネットの平日1日の平均利用時間の推移を示すと以下の通りとなった。

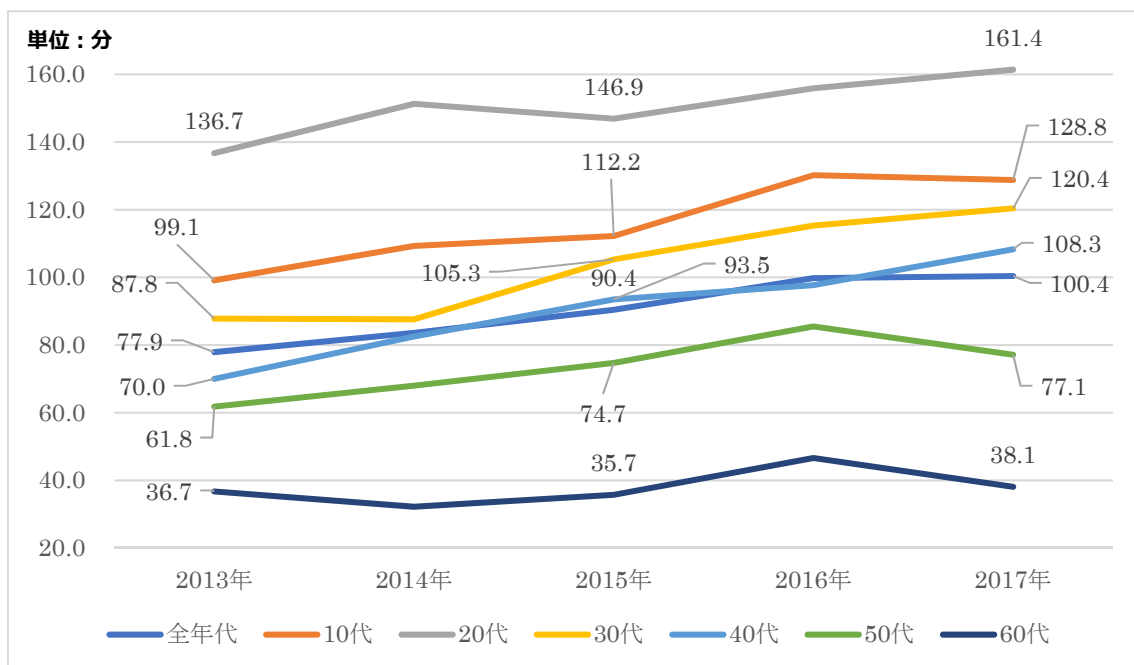


図 18 各年代のインターネット利用時間の推移

テレビの視聴時間とは逆に、若い世代がインターネット利用時間が長く、2017年に一番多い世代は20代で161.4分（約2時間41分）、最も少ないのは60代で38.1分、その差は約2時間であった。仕事をリタイアした60代は余暇を過ごす時間も他の世代よりも多いが、インターネット利用時間に関しては5年間40分弱とほぼ横ばいの結果となった。

では、そもそもインターネット利用時間の多い10代、20代、30代はどの程度テレビを視聴しているのか、それを調べるため、テレビのリアルタイム視聴時間及びインターネット利用時間の10代、20代、30代の推移を以下の通り示す。

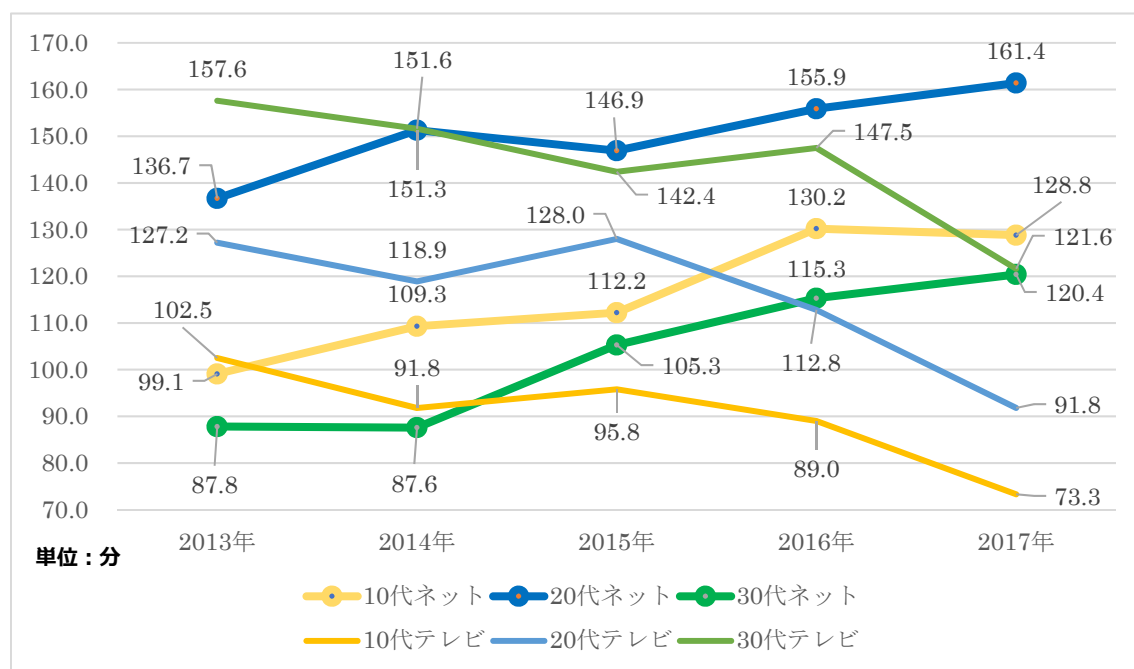


図 19 10代から30代のテレビ及びインターネット視聴時間の推移

他方、40代、50代、60代の推移は以下の通りであった。

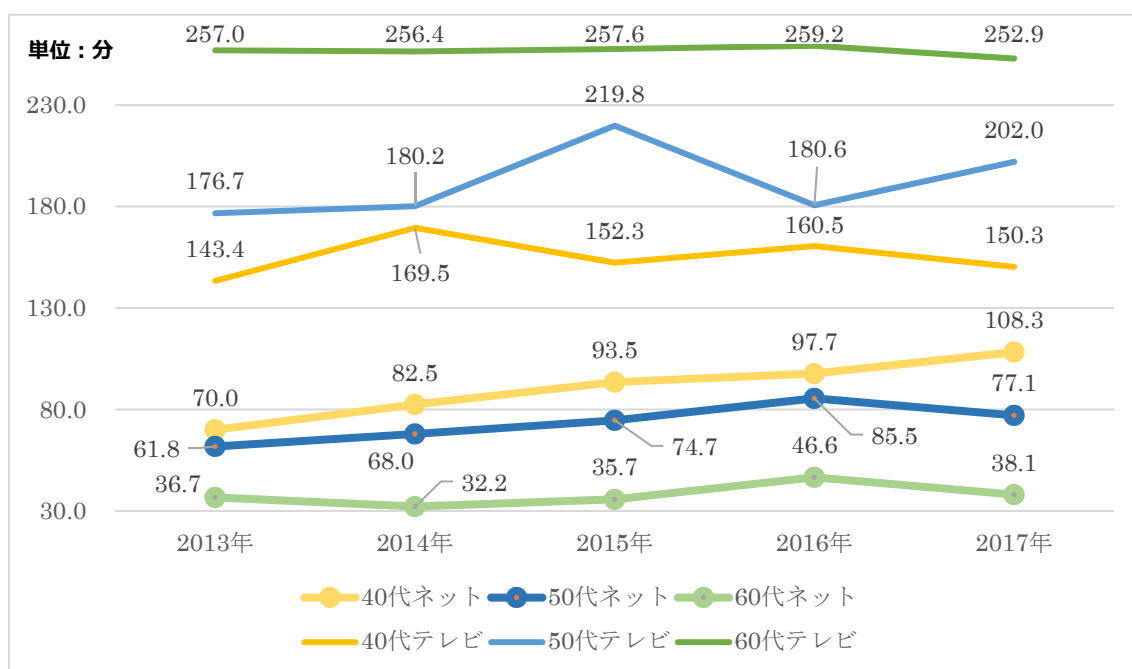


図 20 40代から60代のテレビ及びインターネット視聴時間の推移

10代に関しては、2013年にテレビ視聴時間がインターネット利用時間を若干上回っていたが、翌年以降2017年までインターネット利用時間がテレビ視聴時間の1.65倍となっていた。20代は、2013年にはインターネット利用時間がテレビ視聴時間を上回り、2017年までにインターネット利用時間がテレビ視聴時間の1.76倍となっていた。30代に関しては、2013年テレビ視聴時間がインターネット利用時間のおよそ1.79倍あったが、2017年にはほぼ同時間となった。40代以上に関しては、2017年現在、テレビ視聴時間がインターネット利用時間を上回り、60代では6.6倍の差となっていた。

謝辞

本稿を執筆するにあたり、指導教員の平田竹男教授には構想の段階から様々な面においてご指導を賜り、自身の今後にとっても有意義な研究へと導いていただき感謝申し上げます。教授の厳しくとも温かいご指導により、本稿の完成、大学院修士課程において多くのことを学ぶことができました。

副査の中村好男教授、児玉ゆう子教授には、幅広い視点で貴重なご指導をいただき、感謝申し上げます。また、本研究を行うにあたり、平田研究室の学生修士の佐々木大氏、大杉柊平氏はじめ多くの方々にご協力いただき完成することができました。重ねて感謝申し上げます。

そして、インタビュー調査を快く引き受けていただいた (株)KPMG FAS 代表取締役社長知野雅彦氏、メリルリンチ日本証券投資銀行部門副会長若月雄一郎氏に感謝申し上げます。最後に、苦楽を共にした平田ゼミ 13 期の皆さんに感謝申し上げます。

引用文献

早川 武彦「テレビの放映権料高騰と放送・通信業界の再編」 2000 年、一橋大学研究年報

鈴木健二 「21 世紀の地方テレビ局」 2003 年 札幌学院大学情報学部紀要

高木 教典「IT 革命の覇権をめぐる米国の情報メディアの集中, 再編 : 集中規制の緩和政策との関連を中心として」 . 2004 年、関西大学総合情報学部紀要

寺田真一郎, 渡邊智暁 「なぜ日本の地上波テレビ放送はネット同時再送信を提供しないのか?: 日米のビジネスモデル比較」 2017 年 北陸先端科学技術大学院大学年次学術大会要講演旨集

小倉淳 「 ~マス・メディアからメガ・メディアへ『テレビでテレビを観ない時代』 - メディアビジネスからコンテンツビジネスへの大転換」 2018 年江戸川大学紀要

G A F A 四騎士が創り変えた世界 スコット・ギャロウェイ

日本経済新聞電子版記事 2018 年 7 月 2 日掲載 2018 年 8 月 6 日、2018 年 12 月 12、18 日掲載

Leichtman research Group プレスリリース 2018 年 8 月 27 日、11 月 13 日、14 日

2018 年度第 3 四半期の決算報告 (form-10Q) アマゾン

アニュアルレポート (form-10k) ネットフリックス (2013 年、2014 年、2015 年、2016 年、2017 年)、アルファベット (2017 年)

ウォルトディズニー プレスリリース 2017 年 8 月

ヤフーファイナンス 閲覧日 2018 年 11 月 23 日

GIRP プレスリリース 2018 年 10 月 16 日

Merrill Lynch 投資家向けレポート 2018 年 5 月

Statista レポート 2017 年 6 月

(株)テレビ朝日ホールディングス 有価証券報告書、IR 説明会資料

(株)東京放送ホールディングス 有価証券報告書、IR 説明会資料

総務省情報通信政策研究所 情報通信白書

自動走行ビジネス検討会 自動走行の実現に向けた取組方針 2018 年 3 月

経済産業省産業構造審議会 新産業構造ビジョン 2017 年 5 月

NTT ドコモ NTT ドコモの事業展開について 2017 年 3 月