

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 ー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ー

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

1. 背景

日本においては私の勤務する地上波テレビ局がメディアの中心として永きに亘り日本の情報やカルチャーにおいて大きな影響を及ぼしてきたが、米国において地上波ネットワーク局は他の資本の傘下にあり、同国において影響力があるのは通信、ディストリビューション（ケーブルTV・衛星方法）、新聞、テレビネットワーク、コンテンツに類型化できるメディア企業である。しかしインターネットが普及し、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。スマホの普及によりネット接触時間は若い世代になるほど上がり、世界規模で富を得ているテクノロジー企業はスポーツの放送権にも手を出し始めた。これまで米国におけるメディア産業の再編に関しては、早川(2000年)、高木(2004年)、寺田・渡邊(2017年)、小倉(2018年)などがあるが、テクノロジー企業を含めた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。

2. 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。

3. 研究方法

本研究では次の6つの調査を実施した。

(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

(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

4. 結果

(1) 主な米国メディア企業の再編の現状

1980年代から2018年までの米国メディア企業内での再編は全部で40事例あった。このうち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、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、テレビネットワーク、コンテンツ企業との再編はなかった。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）、テレビネットワーク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新聞社同士で3事例、コンテンツ企業と2事例、テレビネットワークと1事例あったが、通信企業、ディストリビューション企業、ネット企業とはなかった。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、続いてテレビネットワークが3事例であった。通信企業、ディストリビューション企業、ネット企業、新聞企業とはなしであった。また、テレビ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ユニバーサルはコンテンツ系としている）。以上の結果、1980年代から2018年までの再編の状況は、以下、表1、図1、図2、図3の通りとなった。

表1 米国メディア企業の再編まとめ

再編の主体	通信系	ディストリビューション系	ネット企業系	新聞系	テレビネットワーク系	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

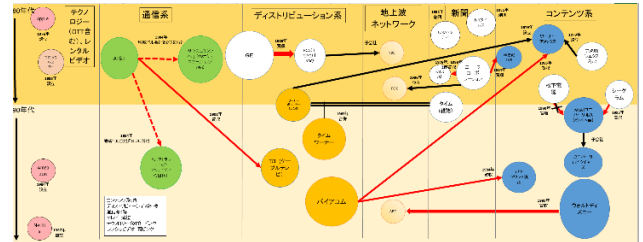


図1 1980年頃からの再編の状況

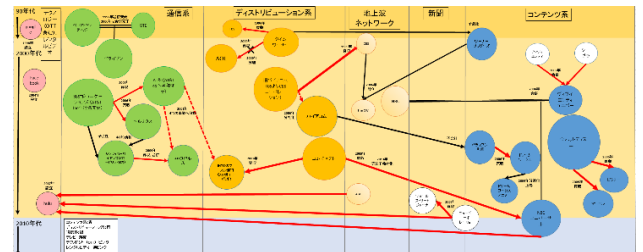


図2 1996年頃からの再編の状況

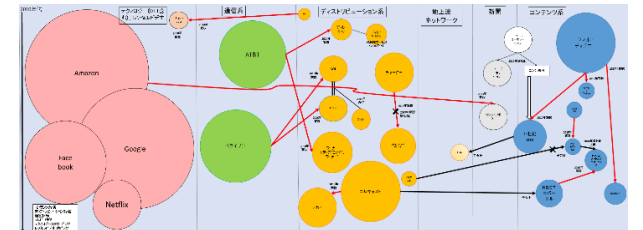


図3 2010年頃からの再編の状況

(2) 主な米国メディア企業の時価総額及び所有コンテンツ

主な米国メディア企業の類型別の時価総額は、調査対象の企業では通信大手のベライゾン（2,423億ドル：以下同様）、AT&T（2,136）が2,000億ドルを超える規模で高く、ディストリビューション企業ではコムキャスト（1,697）、コンテンツ企業ではウォルトディズニー（1,666）がともに1,600億ドルを超えていたが、チャーター（708）、CBSコーポレーション（181）、パイアコム（109）は低いことが分かった。またコンテンツ制作費と所有する主なコンテンツは図4、表2の通りであった。

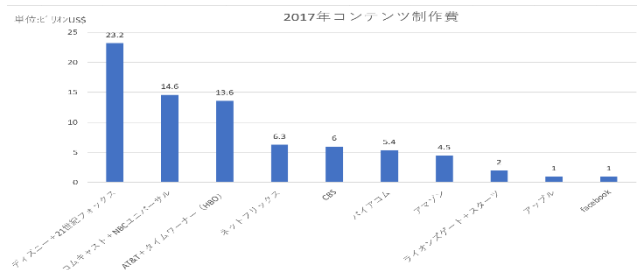


図4 2017年コンテンツ制作費

表2 所有する主なコンテンツ

会社名	主な子会社	主なコンテンツ
ベライゾン	Oath	特になし
ディズニー	ディズニーTV、ローナ	ハリウッドシリーズ、ダンケルク、オースティンシリーズ、スーパーマンシリーズ、バットマンシリーズ、グーティハリシリーズなど
AT&T	メディア	特になし
チャーター	特になし	特になし
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、怪獣クルー、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)

パイアコム	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、ニコロデオニ子供番組など
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
ウォルトディズニー（以下ディズニー）	21世紀フォックス、ピクサー、マーベル、ルカスフィルム、ABC、FOX	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、M.E.インタレディブル、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）

(3) 主な米国通信企業とディストリビューション企業を持つユーザー数

米国におけるブロードバンド契約数は通信ではAT&T（16百万件：以下同様）、ベライゾン（7）、ディストリビューション企業ではコムキャスト（27）、チャーター（25）であり、それぞれの類型で1位、2位であった。また、ペイテレビ契約数はベライゾン（5）、AT&T（4）、コムキャスト（22）、チャーター（17）でありブロードバンド同様それぞれの類型で1位、2位であることがわかった。

(4) 米国の代表的なテクノロジー企業

米国の株式市場における時価総額トップ10に入るテクノロジー企業及び動画ビジネスを営むネットフリックスの時価総額及びユーザー数の概要は以下の通りであった。（時価総額、ユーザーは2018年11月23日現在の調査）

表3 米国の代表的なテクノロジー企業

	Google	Apple	Facebook	Amazon	Netflix
時価総額	6,669.34 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	毎月10億人以上	2億1772万台	22億7000万（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

(5) 米国の代表的なテクノロジー企業のM&A

上記5企業のうち、メーカーであるアップル、時価総額の低いネットフリックスを除くグーグル、アマゾン、フェイスブックについて調査したところ、この10年においてメディア企業を買収した例は全くないことが分かった。

(6) 米国におけるインターネットを介した動画配信の現状

米国における主要な動画配信サービスはYouTube（グーグル）、アマゾン、ネットフリックスであり、YouTubeは月間10億を超えるアクティブユーザーを持っていた。アマゾンは米国で9,700万人のプライム会員を持ち、アマゾン全体の上のおよそ78.5%がプライム会員によるものであった。ネットフリックスは全世界で1億3,000万人を超える会員を持ち年間80億ドルを超える金額をコンテンツへ投資しているため営業利益は黒字だが、営業キャッシュ・フローは赤字であった。そのため毎年借入による資金調達をしていることが分かった。また2015年に降格だったVMVPDサービスの会員数が100万人を超える企業が3社存在することがわかった。

5. 考察

(1) 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、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、④再編の特徴からみる市場の評価。①はメディア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がとる戦略である。②はコンテンツ企業においては行われず、通信企業及びディストリビューション企業においては買収により行われるが、テクノロジー企業においては買収ではなく自社サービスでのエンゲージを高める戦略によって行われる。③はメディア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がインターネット領域に進出し行っていく戦略である。④はユーザーの囲い込み、ユーザーの行動履歴の把握・分析の規模が大きいテクノロジー企業が高くメディア企業はそれより低い。

(2) メディアビジネスにおいて重要性を増すコンテンツ

メディアビジネスにおいての各企業共通の戦略はコンテンツを囲い込むことであるがメディア企業とテクノロジー企業ではその手法は異なる。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、コンテンツ企業を買収は行わず、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。

(3) 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

テクノロジー企業はインターネットを介してグローバルにビジネスを展開し、そのなかで多くの行動履歴等個人情報取得している。そのなかで、EU圏においては個人情報保護に関するGDPRという規則が施行された。また税制においてもイギリスでは2020年よりデジタルサービス税、フランスでは2019年よりデジタル課税が開始された。ともにグローバルでビジネスを展開し、富を集中させてきたテクノロジー企業への規制を目的としたものであると考える。

(4) 財務体質の重要性

メディア企業かテクノロジー企業かを問わず、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そこでの勝負において重要な要素となると考える。

(5) 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

テクノロジー企業は、そのデータ分析によって開発されたAIによって我々の行動や感情をも把握し、必要な時に「ノックリク」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かと考える。そのサービスにユーザーは慣れてしまい、自らコンテンツを取りにいかねばならない既存メディアが行うサービスは徐々に淘汰されていくと考える。また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。そうな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、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。

(6) 5Gがメディア産業へもたらす影響

5Gによるエンタテインメントは人々の興味をひきつけ、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強まっていき、テレビへの接触時間は減少していく。5G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、なくてはならないインフラとして機能するが、その一方でテレビ等のメディア企業は、そのビジネスモデルの根幹を支えてきたVIEWER SHIPを奪われていき、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考える。

(7) スポーツの放送権の高騰

スポーツの放送権は年々高騰し、今後も高騰が続けると考えられる。その場合、既存のメディア企業ではなく、莫大な富を抱えるテクノロジー企業により取得される可能性があるかと考える。

6. 研究の限界

米国には多くのメディア企業やテクノロジー企業が存在し、その全てを対象に研究を行うことができない。またメディアビジネス領域においての、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は対象としていない。

7. 結論

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、ネットフリックス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ため、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のメガスポーツコンテンツを調達することができるかどうかのポイントとなっていく。