



KDDI 総研 R&A 誌は定期購読（年間 29,988 円）がお得です。お申し込みは、KDDI 総研ブックオンデマンドサービスまで。既刊の PDF 無料ダウンロードの特典もあります。

(<http://www.bookpark.ne.jp/kddi/>)

米国 RBOC の映像配信サービスの動向

米国RBOCの映像配信サービスの動向

🕒 記事のポイント

米国のブロードバンド市場においては、CATVが先行して加入者を伸ばしてきた。一方、RBOCを中心とした地域電話会社は、出遅れを取り戻すために、積極的な巻き返し策に出始めている。

現在RBOCが提供しているブロードバンドサービスは、下り回線速度1.5MbpsのADSLメニューが主流であり、VerizonやSBCは加入者回線の本格的な能力向上のために光ファイバ化（FTTx）推進計画を発表している。しかしながら、全米で約1億5000万件の既存加入者回線に光ファイバを普及させるのには相当な時間がかかる。

サマリー

一方CATV事業者は、IP電話サービスの開始により映像・データ・電話をパッケージとして提供するトリプルプレイサービスを引っさげてRBOCのサービス領域への進出を強めつつある。

このような状況でRBOCは立ち遅れた映像サービスを補完するためDBS（直接受信衛星放送）との連携策を選んだ。DBSと提携したRBOC各社における映像配信サービスの動向をレポートする。

主な登場者 MSO、Verizon、Bell South、SBC、Qwest、DBS、DirecTV、Dish Networks

キーワード 専門番組、トリプルプレー、VoIP

地域 米国

執筆者 KDDI総研 調査2部 高橋 俊之 (takatosi@kddi.com)

1 RBOCのブロードバンドサービスの現状

米国におけるインターネットブロードバンド回線の普及においては、CATVが先駆的役割を果たしてきた。一方で、CATVと比べて地域電話会社RBOCはブロードバンド回線の提供には大きく出遅れた。

RBOC等の地域電話会社は1992年にFCCが下したビデオダイヤルトーン裁定によって映像サービスへの参入が可能となった。さらに、1996年の米国通信法改正は、通信と放送などに見られるような、業態の壁を乗り越えた相互参入を可能とした。通信法改正はRBOCにとって従来の電話サービスから業態を拡大する上で大きなチャンスであったはずである。しかしながら、1996年通信法改正をRBOCは、受身的に捉え地域網開放圧力へ過剰に反応し、その対抗に力を注いだ。その結果、CLECと呼ばれる多くの新規参入地域電話会社は、RBOCとの市内通信網接続交渉に多くの労力を費やしたものの、RBOCの壁に阻まれて市場における地位を確保することができず、2000年頃を境に経営破綻するものが急増した。このように、地域通信ビジネスにおけるRBOCの寡占状態は以前にも増して強まるといふ皮肉な結果となった。

RBOCが「電話市場」における寡占度を以前にも増して強めている間に、米国のCATV事業者は、ブロードバンド回線提供媒体として着実に加入者を伸ばしていった。さらに、CATV事業者はインターネット技術を利用したIP電話の提供によりRBOCの牙城であり収益源でもあった電話サービスへの斬り込みを強めたため、RBOC側は遅ればせながら、CATVを競合相手として強烈に意識した事業戦略の構築を検討せざるを得ない状況となった。これらの具体的施策としてRBOCは、DSLサービスの積極的拡大、ポータルサイトと提携したDSLプロモーション^(脚注1)、光ファイバインフラ (FTTx) の整備拡大などを発表した^(脚注2)。



^(脚注1)

事例として、SBCがYahooと提携したDSLパッケージの提供など。

^(脚注2)

光ファイバに関しては、Verizon Communicationsが2004年内にFTTHの100万回線整備計画を表明したが、同社の保有する約5,000万の加入者数から考えると、わずか2%整備が進むに過ぎない。

同様にSBC CommunicationsはFTTCを1800万世帯に対して整備する計画を発表したが、整備完了は2007年末とされている。

2 RBOCの映像配信サービス

RBOCがCATVに対抗するためには、映像サービスへの参入が急務であるが、FTTxの整備には時間がかかると同時にRBOCには映像サービス配信に関するノウハウの蓄積もない。

地上波放送再送信からスタートしたCATVは、1970年代の特色ある専門番組の出現を経て独立したビジネスに発展してきた。この専門番組が発達する過程においてCATV事業者は、番組の制作、仕入、著作権処理などの様々な問題をクリアにしつつ、長い時間を経て映像配信サービスにおけるノウハウを蓄積してきた。RBOCが一朝一夕に、このようなノウハウを獲得することは不可能であろう。

このような状況の中でRBOCが活路を見出した多チャンネル映像配信サービスの実現法が、CATVの直接の競合相手となりつつあったDBSとの協業であった。つまりRBOCが直接提供する電話、データ（インターネット）に加えてDBSが提供する多チャンネル映像サービスをパッケージとして提供するものである。

DBSのサービスに関しても、契約窓口業務、料金請求もRBOCが行うことから、利用者から見るとCATVのトリプルプレイサービスと遜色がないばかりか、むしろ優れたサービスが享受できることになる。つまりサービス提供区域に関しては、ユニバーサルサービスによって支えられた電話に加えて、衛星から全米に均一に降り注ぐデジタル方式による多チャンネル放送によって、CATVより広いエリアでトリプルプレイサービスを楽しむことが一気に可能となった。

3 DBS

3-1 現状

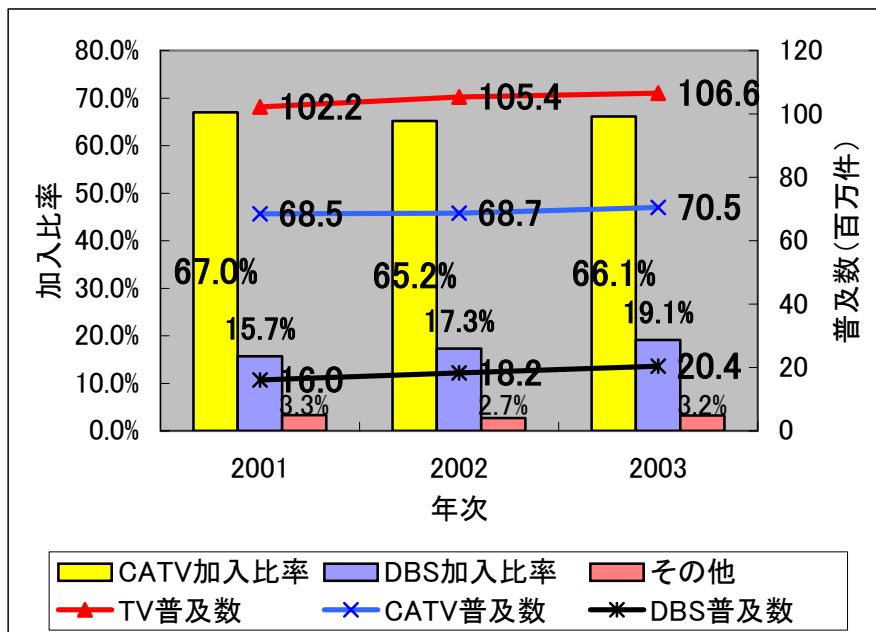
現在CATVの提供する多チャンネル放送に対する最大の競合相手がDBSである。図表1に示すとおり、多チャンネル放送事業者別の加入者数を比べると、DBSはCATVの大手MSOに引けを取らない勢力を保っている。全米をカバーするDBS事業者は、DirecTVとEcho Star（商標名「Dish Network」以下この表現を使用する。）の2社であるが、両社とも近年、積極的な加入者拡大策をとっている。その結果、CATVから移行する利用者が増加している。

図表1 米国多チャンネル放送サービス事業者の加入者数（2003年9月時点）

企業名	加入世帯数	種別
Comcast	21,346,100	MSO (CATV)
DirecTV	11,420,000	DBS
Time Warner	10,934,000	MSO (CATV)
Dish Network	8,400,000	DBS
Charter	6,528,200	MSO (CATV)
Cox	6,316,000	MSO (CATV)
Adelphia	5,775,400	MSO (CATV)

(出典 NSI Research, Inc.2003年9月26日講演資料)

図表2 米国のテレビ普及数に対する多チャンネルサービス加入比率



(出典 NSI Research 報告書)

図表2には全米テレビ普及数に対する多チャンネルサービス加入比率を示した。

DBSの加入者数は順調に増加しており、この数年はCATVを上回る顧客を新規に獲得している。多チャンネル放送サービスに関する、企業別顧客満足度調査[※](脚注)によれば、DirecTV、Dish NetworkのDBS2社がCATV事業者よりも高い満足度を示している。この背景には、DBSのシステムが100%デジタル化され、高品質な映像配信を行っていることや、システムのCATVよりも多くのチャンネル配信が可能なこと、新規加入費用がCATVより安価なことなどが理由として挙げられている。

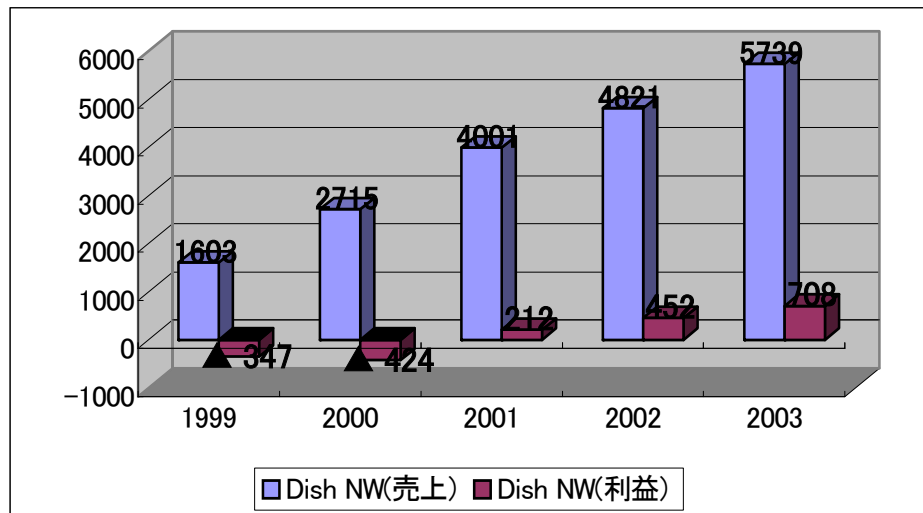
すでに半世紀超の歴史があるCATVであるが、技術革新による新たな方式や新サービスは逐次取り入れられているものの、全米7,000万の加入者を抱え、老朽化したシステムの補修も含めて、新サービス提供に向けた設備対応をはかってゆくことは、ことのほか手間の掛かることのようなのである。

3-2 財務

本項では、DBSの財務分析を試みる。本来、DirecTV、Dish Network双方のデータを分析する必要があるが、DirecTVは2003年にHughes社からNews Corp.へオーナーが変更になったことと、グローバル展開による連結数値を公表しているため、Dish Networkの財務データのみを分析の対象とする。

図表3にはDish Networkの過去5年間における売上・利益の推移を示した。

図表3 Dish Networkの売上・利益の推移 (単位百万ドル)



(出典 Dish Network年次報告書よりKDDI総研作成)



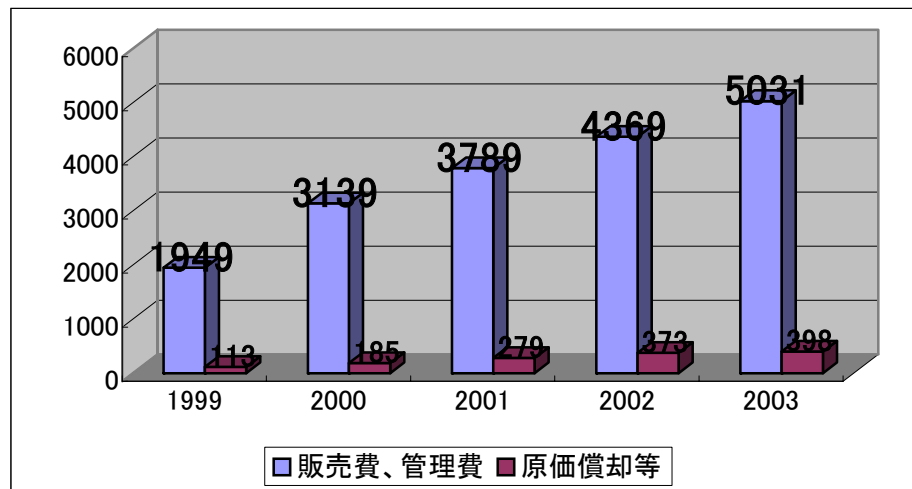
※ (脚注)

出典 J.D. Power & Associate, 2003 residential cable/satellite TV customer satisfaction.

図表3に示すとおり、加入者の増加に伴い売上は年々増加しており、ビジネス自体は明らかな拡大基調にある。しかしながら、DBSはサービス開始以来、長らく赤字基調が継続して、2001年末にようやく単年度黒字を計上した。DirecTV（連結決算数値）でも同様の傾向を示している。（DirecTVは2003年末に黒字転換した。）

図表4には過去5年間の費用の推移を示した。費用の方も売上の拡大とともに増加傾向を示しており順調な顧客数の増加と売上拡大を実現している背景には、コストをかけないと顧客を増やせない状況にあることを、この数字は物語っている。

図表4 Dish Networkの費用の推移（単位：百万ドル）

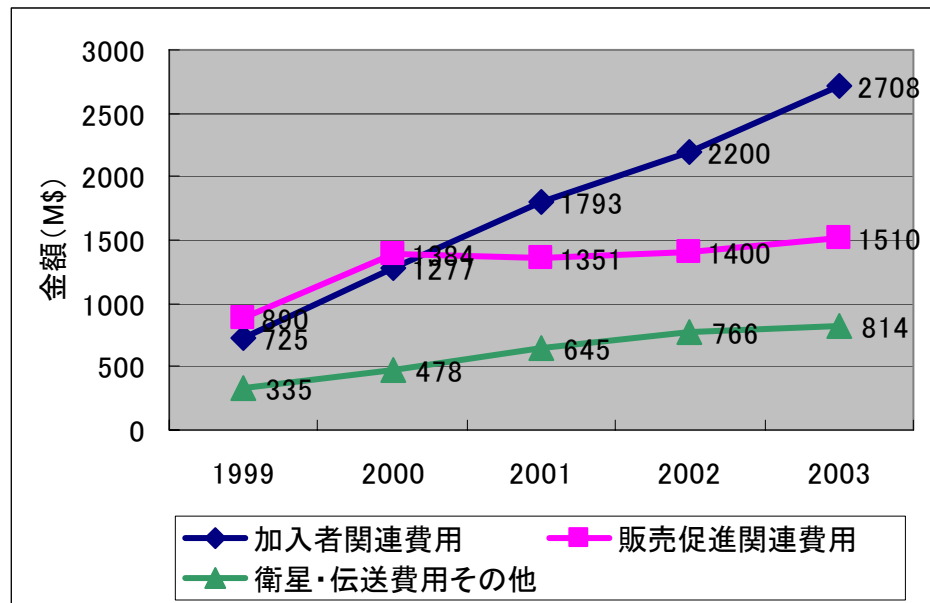


（出典 Dish Network年次報告書よりKDDI総研作成）

Dish NetworkのAnnual Reportから、1999～2003年における販売費・管理費の内訳を図表5に示した。費用の内訳は大きく次の3つに分類できる。

- ① 加入者関連費用：コンテンツ仕入費、著作権料等の番組購入費用とカスタマーケア等の加入者維持費用。
- ② 衛星・伝送費用：映像信号配信に要する設備費用。
- ③ 販売促進関連費用：新規顧客獲得に要する販売促進費用。

図表5 Dish Networkの費用構成内訳



(出典 Dish Network年次報告書よりKDDI総研作成)

上記3つの分類に関して、①の加入者関連費用が加入者の増加に比例して上昇している。DBSはMSO (CATV) に比べて設備費用が低く抑えられるのに対して番組仕入を含んだ①の費用が大きいのが特徴である^{※(脚注)}。また、利用者の増加に伴い、カスタマーセンター業務や請求手続き等の加入者維持費用も増加している。既存利用者の流出防止関連費用も①に含まれる。

③の販売関連費用は2000年を境に加入者関連費用に抜かれるが、実質的な金額は、ほぼ一定に推移している。一見順調に加入者が増加しているが、背景には費用をかけた大規模な販促活動が加入者増を支えている。つまり新規顧客獲得に関する費用は減っていない。今後、MSOが積極的な巻き返し策に出た場合、販促費用のさらなる増額が必要となる。

新規加入者の継続的な獲得と既存顧客満足度 (CS) 向上による解約防止策に費用をかけざるを得ないビジネス構造となっているといえよう。



※(脚注)

DBSは、CATV (MSO) に比べて、番組調達費用が高いことが、収益圧迫要因であるとの指摘もある。Morgan Stanleyの分析によれば、1加入者あたりの費用は、番組調達費DBS18.19ドル、MSO11.82ドル。CS費用DBS4.46ドル、MSO2.1ドルとなっている。一方、設備費用はDBSが0.67ドル、MSOが3.27ドルとなっており費用構造は大きく異なる。

3-3 加入者維持費用・販売促進費用

すでにテレビの世帯普及率が90%を越え、CATVの普及率が7割弱となっている米国では、DBSの新規顧客獲得は地理的条件によりDBSしか受信できない利用者を除くと、CATVから奪取したものが主である。

CATVから顧客を奪うためには、CATVよりも安価な料金を提示するとともに、アンテナ工事費の無料化や、加入費用の免除、月額料金の一定期間免除などの、販売促進費用をかける必要がある。このことが、経営に重くのしかかっており[※]（脚注）、なかなか財務体質が改善しないという状況に陥っている。

CATVが地元に着したサービス運用体勢の構築が不可欠であるビジネスであるのに対して、DBSは宇宙空間に浮かぶ衛星と原則1箇所の地上放送設備だけで運用が可能である。この違いは、運用コスト面では、DBSに有利に働く要因であるが地域に着した拠点を持たないことは、きめ細かな加入者サービスや販売拡大においては不利な側面も併せ持つ。

この点を補うためにはカスタマーケアのアウトソーシングや、販売代理店を増やすのが一般的な手法であるが、高品質サービスの維持や販路を拡大するためには、委託料や手数料を厚めに処置しないと行けない。

このような条件下にあって、RBOCとの協業は、カスタマーケアや販売促進をRBOCに委ねることができることからDBSにも大きなメリットがある。



※（脚注）

CATV、DBSなどの多チャンネル事業者を顧客が選択する際、PVR（家庭内録画機器）が基本システムとして採用されていることが大きな判断基準のひとつとなっている。この機器費用を全額顧客に振り替えるのは困難で、一部は事業者側で負担している。

4 RBOCのDBSとの協業

全米を網羅するRBOC4社と各DBSとの提携状況を図表6に示す^(脚注1)。

図表6 RBOC各社とDBSの相互協定締結状況

RBOC名	提携DBS	提携合意日	RBOC側の対応範囲
Verizon	DirecTV	2004. 1.29	現状は顧客申込みのみ。料金請求システム統合完了次第、一括料金請求予定。
Bell South	DirecTV	2003. 8.27	料金請求含む顧客対応全般
SBC	Dish Network	2003. 7.21	料金請求含む顧客対応全般
Qwest	Dish Network	2003. 7.21	料金請求含む顧客対応全般

(各種資料よりKDDI総研作成)

図表6に示した通り、RBOCを二分する形で、DirecTVとDish Networkが相互協定を結んでいる。各協定下では、DBSはあくまでRBOC経由でのサービス開通、営業活動を行い、顧客獲得活動で前面に出ることはない^(脚注2)。

顧客対応は、サービス申込みから、料金請求やメンテナンスまで一貫してRBOCが一次対応することになっている。但し、2004年1月に合意したVerizon-DirecTVのケースでは、顧客データベースシステムの統合が間に合わなかったため、暫定的にRBOCが新規顧客受付対応のみ実施し、料金請求やメンテナンス等はDBS側で実施する。協定締結時に、システム統合は2004年中頃に完了するとの目途が示されたが、2004年12月現在システム統合が間に合わず、暫定的な対応が継続されている模様である。

RBOC各社は今回の相互協定を締結するに際して、場当たりの対応ではなく、将来的にも、DBSとの補完関係を保つことを明記している。特にSBC-Dish Networkにおいては、Dish Networkの転換社債5億米ドルをSBCが受け持つことを盛り込み、資金的にも相互関係を築いたことを強調している。



^(脚注1)

Dish NetworkとSBC、Qwestの提携に関してはR&A2003年9月号記事を参照のこと。



^(脚注2)

DBS直販ルートは、両社とも従来通り維持している。

図表7は、CATVとRBOC-DBS連合のサービスを比較したものである。

図表7 CATVとRBOC-DBS連合のサービス比較

サービスメニュー	CATV	RBOC-DBS連合における主たる担務者
専門番組配信	○	◎DBS（配信チャンネル数は200以上）
インターネット	◎（下り最大3Mbps）	○RBOC（DSLまたはダイヤルアップ）
電話（音声）	△（回線交換又はIP電話：2004年現在普及率3.6%）	◎RBOC（回線交換中心）
PPV （ペーパービュー）	◎	◎DBS
VOD （ビデオオンデマンド）	◎	△RBOC, DBS（DSL利用あるいは衛星放送蓄積型のVOD）
地上波再送信	◎	◎DBS
サービスエリア	○（世帯普及率70%弱）	◎（全域でサービス可）

（表注）◎優位 ○サービス可能 △サービス限定

サービスメニューを比較すると、RBOC-DBSの提携によりRBOCは、CATVが提供するサービスをほぼ網羅できたことがわかる。特に、衛星放送とユニバーサルサービスに支えられた、全米をカバーするサービスエリアの充実は、CATVを凌駕するものとなっている。

VODサービスに関してはブロードバンド回線設備が充実しているCATVに一日の長がある。近年のDBS成長の背景には、TiVoなどの大容量番組蓄積機器の普及も重要な要素となっており、DBSは蓄積型VODサービスを発展させることによりCATVへの対抗を考えている。

RBOCにとって、今後数年間でFTTxを本気で展開しようとするれば、莫大な投資が必要となってくる。RBOCはネットワークの全IP化や、携帯電話の設備更新にも直接的、間接的に関与しており、資金はいくらあっても足りないというのが本音であろう。このような状況で、自前での映像番組配信ビジネスに本格的参入するには、慎重な経営的判断が必要となる。Dish Networkの2003年番組調達等関連費用は、約27億米ドルにも及ぶ。

RBOCは当面、映像配信に関してDBSとの提携を継続せざるを得ないであろう。

📖 執筆者コメント

トリプルプレーを制するうえで、最も差別化要素のあるサービスが、映像サービスである。電話・データというサービスは、技術的な設備の整備までが、事業者の業務範囲である。これに対して映像サービスは、コンテンツ（番組）を豊富に準備することの方がむしろ重要である。この能力は、従来の電話会社の持つリソースではカバーしきれないものである。

そこでRBOCが打ち出した施策が、DBSとの協調による「仮想トリプルプレーサービス」の実現である。今後、RBOC側のインフラ設備が整備されてゆくに従って、DBS側が継続的にパートナーとしての優位性をどのように維持してゆくのかという点は、興味ぶかいところである。

インターネットメディアとしてCATVが一定の地位を確保したことによって、長い間RBOCに支配されてきた地域通信ビジネスにも本格的な競争環境が整いつつある。RBOCが様々な戦略を駆使してトリプルプレーを巡る市場競争で完勝を収めてしまったら、米国の地域通信市場は映像サービスを含んだ形で再び寡占状況に戻ってしまう。歴史は巡るのであろうか。

📖 出典・参考文献

メディアビジネス 勝者の新戦略

中湖康太 2002年 日経BP社

平成15年度 電子情報分野における新たなビジネス展開調査報告書

平成16年3月 社団法人 日本機械工業連合会・電子情報技術産業協会

THE INTERNET CHALLENGE TO TELEVISION

BRUCE M.OWEN HARVARD UNIVERSITY PRESS 2000

Comcastホームページ <http://www.comcast.com>

Verizon Communications ホームページ <http://www22.verizon.com/>

SBC Communicationsホームページ <http://www.sbc.com/>

Dish Networkホームページ <http://www.dishnetwork.com/>

DirecTVホームページ <http://www.directv.com/>

SEC Annual Report Form10-K Echostar Communications Corp. – DISH

SEC Annual Report Form10-K Comcast Corp. – CMCSA

Morgan Stanley Equity Research Industry Cable/Satellite. Oct.9, 2003

KDDI総研 R&A 2003年9月号

「SBC、QwestおよびEchostarによる連携の動き」 森口泰行