



シンガポールの第2位総合事業者StarHubのHubbing戦略

KDDI総研 主幹研究員 河村 公一郎 (ko-kawamura@kddi.com)

1 はじめに

1998年設立のStarHubは、旧来事業者Singapore Telecom（以下「SingTel」）に対抗するシンガポールの第2位キャリアである。携帯専門のMobileOne（以下「M1」）と違って、SingTel同様総合性を持つ。

ただ、StarHubは第2位キャリアといっても、歴史的に蓄えた潤沢な資金力を背景に對外進出で成功してきたSingTeとは売上等で依然大きな開きがある^①（脚注1）。

しかしながら、追撃する側としてそもそもアグレッシブな面を持ち合わせたStarHubは着実に力をつけており、それには「Hubbing」と銘打たれたマーケティング戦略が一定の効果をもたらしていると思受けられる。以下では、同社のHubbing戦略について概観した。

2 StarHubのHubbingとは

StarHubの2006年度年次報告書（Annual Report 2006）の表題は、「Hubbing is The STAR」となっており、同社がHubbingを戦略の中心に据えていることがわかる。Hubbingという言葉を含めこの表題は社名にかけたものと思われるが、Hubとはもともとコシキ（車輪の中心）のことである。

一つ一つのサービスをスポーク（Spoke）とすれば、それらを複数接合して販売することでより効果を上げることを意味する。特に、Hubbingでは携帯電話の販売増を狙っているように見受けられる^②（脚注2）。

同社は「cross-selling and up-selling」という表現も使っている。



^①（脚注1） SingTelの2007年3月期の売上、純利益はそれぞれ約131.5億S\$（約1兆270億円）、約37.8億S\$（約2950億円）である。一方、StarHubの2006年12月期の売上、純利益はそれぞれ約18.1億S\$（約1410億円）、約3.6億S\$（約280億円）である。

[換算レート：1S\$=78.12円（2007年8月1日東京市場TTMレート）]

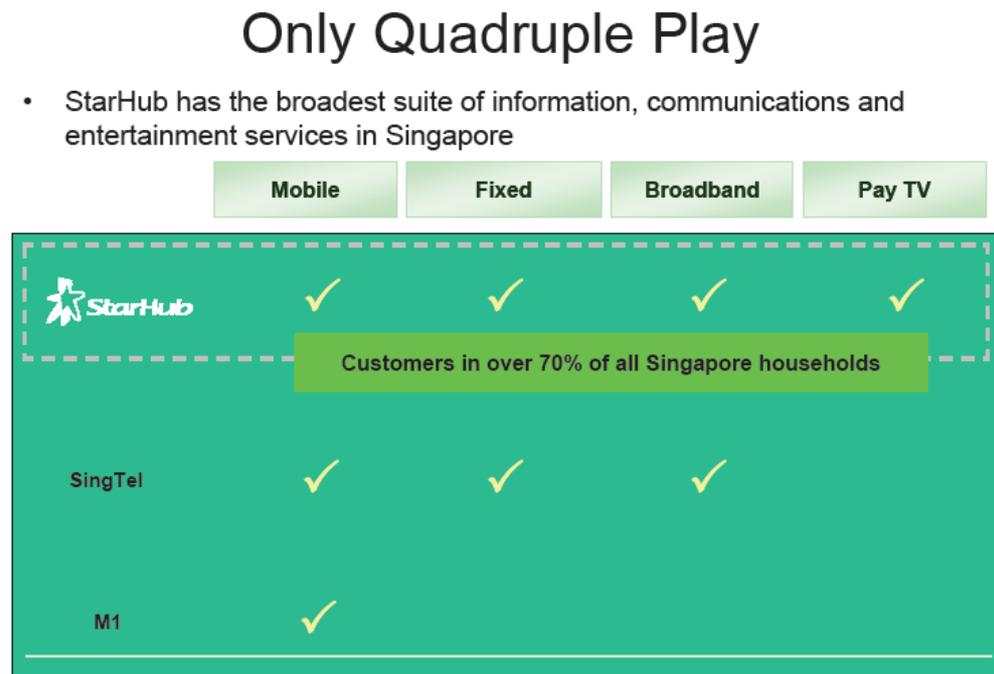
^②（脚注2） 2006年度年次報告書によれば、モバイルが同社売上の最大部分（51%）を占めており、EBITDAに最も寄与している。

同年次報告書には具体的な数字は示されていないが、Hubbingでは毎月の加入料に大きな割引（significant subscription discount）があり、顧客の維持拡大に寄与していると強調されている。

StarHubは2002年8月に旧Singapore Cable Vision社を買収したことで、シンガポールを完全にカバーするCATV網を100%押さえた。通信事業者でありながらCATV事業もおこなってきたことから、Hubbingでは放送もバンドルされる点がSingTelとの差別化ポイントと言えよう（図表1、2参照）。ただし後述のように、SingTelも2007年7月にIPTVサービスを開始した（コラム②参照）。

HubbingにCATVが含まれている点は、世界的にサービスのバンドル提供が進行し、通放融合に向かう時期にあつて、ショーケース的であろう。特に旧来の支配的事業者の固定系アクセス網に対抗するため、CATV網との連携を求める他国の競争事業者にとっても参考になるのではないだろうか。

■図表1 唯一のクワドラプルプレー提供能力を持つ事業者である点を強調したStarHubのプレゼンテーション（抜粋）



（図注）（サービス種別が多いことで）シンガポールの世帯の7割以上がStarHubのいずれかのサービスを利用している、と記述されている。

出典：StarHub — The Hubbing Strategy
（Chan, Kin Hung, Head of Mobile Services, StarHub）

- 図表2 CATVコンテンツでの優位性をテコにして、モバイルの顧客ベースを拡大する戦略を持つとのStarHubのプレゼンテーション（抜粋）

Further Leverage our CableTV experience for Content

Leveraging on StarHub CableTV's extensive content experience and partnerships to provide exciting sports, music, and infotainment services for both 2G and 3G customers .



（図注）広範囲なコンテンツ（extensive content）との表現が見られるが、CATV放送チャンネル数は2006年に13チャンネル追加され、同年末で計95チャンネルとなっている。

出典：図表1に同じ

【コラム①】 StarHub、英国プレミアムリーグの放映権を制す

StarHubは2006年11月、プロサッカーの英国プレミアムリーグ（以下「EPL」）を2007-2008年シーズンから3シーズン分、CATV、ブロードバンド端末（PC）、携帯端末に独占的に放映する権利をオークションで獲得した。2007年8月から、EPL専門のFootball Channelの提供をCATVで開始している。

現地ソースによると、StarHubはこのオークションで9500万US\$（約113億円）^①（換算レート）を支払い、資金豊富なSingTelに競り勝った。本件が、2007年7月に開始されたばかりのSingTelのIPTVサービス（MioTV）への打撃になる可能性も取り沙汰されている。



①（換算レート） 1US\$=118.58円（2007年8月1日東京市場TTMレート）

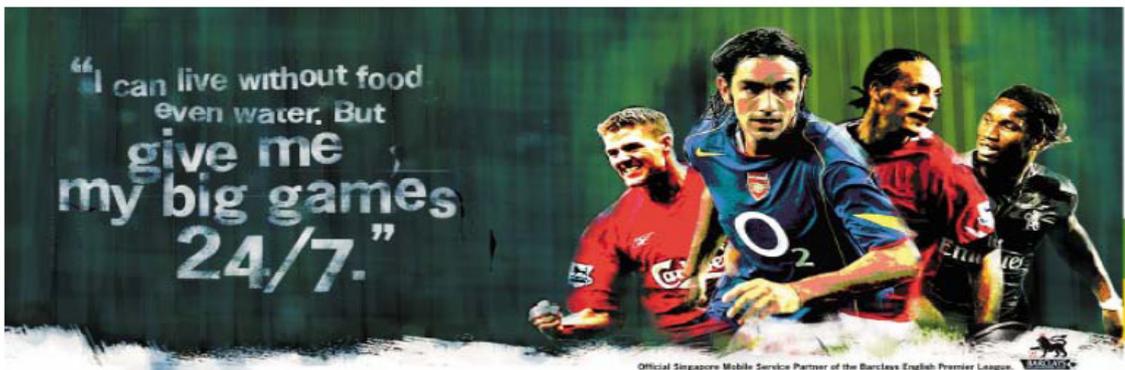
一方、この莫大な競り落とし額ゆえに、StarHubが今後月額基本料を値上げする可能性も否定できないとする現地アナリストもいる。同社はスポーツ番組パッケージの月額基本料を2004年に値上げしているが、SingTelがPay TV市場に参入してきたため、料金面での舵取りは難しくなる。

なお、シンガポール人のEPLへの入れ込みには相当なものがあると想像される(図表3参照)。1824年に英国の東インド会社が永久租借権を取得したのを機にシンガポールは英国領となり、ながらく英国の影響を受け、英語が公用語として定着した経緯がある。

インドは英国の影響でクリケットが国民的スポーツとなったが、シンガポールはインドとは趣を異にする影響を受けたようである。

参考資料：ASIAcom誌（2006.12.12）ほか

■図表3 シンガポール人の英国プレミアムリーグへの関心の高さを示すStarHubのプレゼンテーション（抜粋）



(図注) スライドには「食べ物、いや水さえ無くても生きていけるが、EPL無しでは一時なりとも無理だ」といった内容が書かれている。

出典：図表1に同じ

3 Hubbingの成果

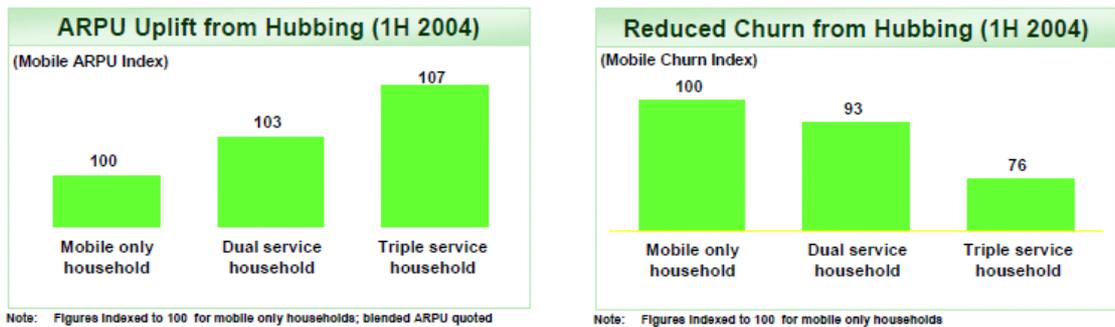
3-1 最重要サービスであるモバイルへの寄与

図表4のデータは2004年上半期とやや古いものではあるが、携帯電話サービスのみに加わっている人のモバイルARPUより、複数サービスに加わっている人のモバイルARPUの方が高いことを示している。具体的には、携帯電話サービスだけの加入の場合を100(指数)とすると、2サービス加入の場合は103、3サービス加入の場合は107となっている。

また、チャーンアウトの件数も低くなっている。携帯電話サービスだけの加入の場合を100（指数）とすると、2サービス加入の場合は93、3サービス加入の場合は76となっている。

■図表4 携帯電話サービスへのHubbingの寄与を示したStarHubのプレゼンテーション（抜粋）

The Hubbing Advantage



出典：図表1に同じ

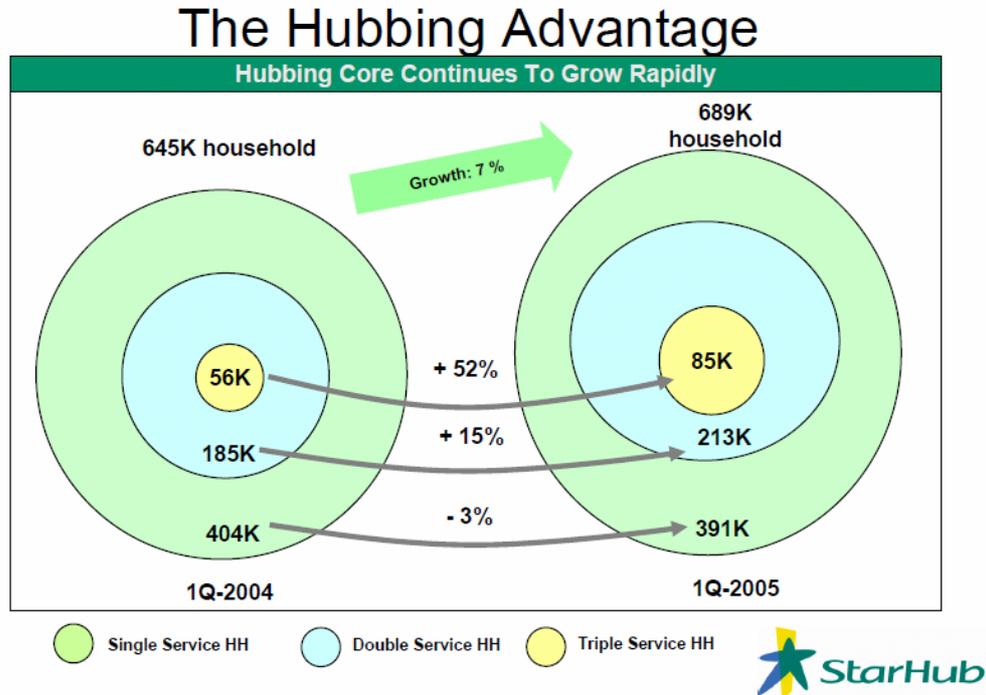
ちなみに、2000年4月当時の携帯電話シェア（加入数ベース）はSingTelが65%、M1が35%で、StarHubはゼロであった。しかし、2007年3月末現在では、SingTelが38.1%、StarHubが33.1%、M1が28.8%となっている。Hubbing戦略は、この成果にかなり貢献したと言ってよいだろう。

3-2 コア顧客数の増加率が最大化

図表5も同様に若干古いデータではあるが、より多くのサービスに加入している顧客（Hubbing Core）の数の増加率のほうが大きいことが示されている。2004年3月末と2005年3月末を比較した場合、1サービスだけに加入している顧客の増加率は▲3%（404,000⇒391,000）、2サービスに加入している顧客の増加率は+15%（185,000⇒213,000）、3サービスに加入している顧客の増加率は+52%（56,000⇒85,000）であった。

これにより全体では、+7%（645,000⇒689,000）となっている。

- 図表5 コア顧客（より多くのサービスに加入している顧客）の数の増加率がより大きいことを示すStarHubのプレゼンテーション（抜粋）



出典：図表1に同じ

3-3 会社業績の中長期的上昇

StarHubの2006年度年次報告書によれば、同社はHubbingによる4つのサービスの統合的提供が売り上げと顧客数を急速に伸ばしたとし、2001年と5年後の2006年の数字を比較して具体的に次のように強調している。なお、2005年度に単年度黒字化が達成された。

- 営業売上（operating revenue）は132%増（約2.3倍へ）^①（脚注1）
- EBITDA（税引前利益＋支払利息＋減価償却費）が7億900万S\$（約554億円）好転^②（脚注2）

^①（脚注1） 2001年度が約7億7800万S\$、2006年度が18億500万S\$。2006年度の売上構成比は、モバイルが51%、CATVが17%、固定系サービスが14%、ブロードバンドが12%、機器販売が6%となっている。比較的分散された安定的構成と思われる。

^②（脚注2） 2001年度が▲2億1500万S\$、2006年度が5億7500万S\$。EBITDAマージンも、5%（2002年度）、19%（2003年度）、25%（2004年度）、31%（2005年度）、34%（2006年度）と継続的に上昇。

- 携帯電話加入者の108万増
- CATV加入世帯の18.4万増
- ブロードバンド加入者の306%増（約4倍へ）

また、同年次報告書によると、以下がコスト低減効果を生んでいるとしている。

- ※ 1つの広告手段に複数のプロダクトが広告されること。
- ※ 既存顧客に追加販売を行うに際して、集中管理されたリテンションプログラム／報酬^④（脚注1）プログラムが適用されること。

3-4 株主利益への貢献

StarHubは前述のように2005年度に単年度黒字化し、2005年第2四半期に創業後初の株主配当を行った。その後配当は継続され、2006年度1年間の1株当たり配当は11.5セント（約9円）となった。

また、2006年度には経営状況の安定化を背景に減資を行った^⑤（脚注2）。この結果、合計6億5600万S\$（約512億円）の現金が株主に還元された。

【コラム②】 SingTelは、IPTVのMioTV投入で反撃

旧Singapore Cable Vision（SCV）時代を含め、Pay TV市場はStarHubが11年間独占してきた。2002年6月にSCVの放送免許がいったん終了した時点で、Pay TV市場は自由化されたが、現実にはSCVを2002年8月に統合したStarHubの独占が続いた。

ここにきてSingTelは2007年1月、規制機関MDA（Media Authority of Singapore）からPay TV免許を取得した。これに先立ち、2006年11月に1000世帯を対象にHDTVベースのIPTVトライアルを実施した。トライアル時のコンテンツは、地場のコンテンツアグリゲータMega Mediaを活用した。

以上を経て、SingTelは2007年7月20日、IPTVのMioTVの提供開始にこぎつけた。同社によれば、当面の世帯カバー率は85%で、チャンネル数は33である。見逃した番組をオンデマンドで視聴できる点などがIPTVの強みとなる。コンテンツ面では、国内初の広東語映画の提供も開始した。



^④（脚注1） 原文はrewardであるが、従業員への褒賞のことと思われる。

^⑤（脚注2） 発行済み株式の7分の1相当（3億800万株）、1株当たり2.13S\$で実施。

ターゲット顧客は、地上波番組を視ている世帯、およびStarHubの顧客であるが、有料であるからには、年季を積んできたStarHubと比べていかに魅力的なコンテンツを提供できるかが継続的な課題となろう。豊富な資金力をいかに有効活用するかもポイントとなる。

なお、シンガポールでは、外国からの衛星放送が厳しく規制されており、このため衛星放送の直接受信が禁止されている。結果、国内向けの衛星放送も実施されていない。

参考資料：ASICom誌（2007.2.20）ほか

📖 執筆者コメント

一昔前の通信事業者にとってコンテンツとは商品ではなく、通話などユーザの通信であり、アンタッチャブルで、どちらかといえば関心の対象外であった。重要なのはコンジュイット（伝送路）の品質や拡がり、料金体系であった。

しかし、伝送速度・品質の飛躍的向上、公衆インターネット、IP関連技術（IPマルチキャスト、NGN構築技術等）の登場発展を受け、世界的にウェブ進化、通放融合の時代に入り、状況は変わった。

通信事業者は伝送路や端末を利用してもらうためにも、コンテンツを重要な商品として扱うことになった。コンテンツを電波に乗せてどこにでも届けるための移動体通信技術で秀でる必要性も出で来た。広告料も収入源になりつつある。

今後、ベースのインフラ自体が統合網であるNGNに置き換わっていくなか、通信事業者にとってStarHubのHubbingのような、放送を含むサービスの統合的提供は基本的に重要である。複数サービスを単純に束ねるのではなく、付加価値部分が生まれるバンドル戦略が求められる。

各種サービスのなかでもユーザを惹きつける一つのポイントは番組や映画などの動画コンテンツであろう。その際、多彩なニーズ（ロングテール部分）に応じることで差別化を図るため、アーカイブを含むニッチコンテンツのケアは重要である^④（脚注）。

固定系アクセスインフラが不十分な各国のNCCにとって、StarHubのようにCATV網を放送コンテンツごとに取り込む、あるいは提携関係を構築することは貴重な選択肢となるだろう。



^④（脚注） 一例として、グローバル化や人口減対策を背景に、今後の日本は在日外国人や帰化人が増えるだろう。通信事業者にとって海外コンテンツも重要度を増そう。提携者を通じた海外コンテンツの確保も有力手段だが、事業者自身の海外拠点（＝現地社員等）を通じた人気コンテンツ情報の裏取り等も検討に値しよう。

なお、今後の見極めが必要なものも含め、その他のアプリケーションサービス（例：検索、コミュニティー、取引、セカンドライフ）も同様に重要であるが、これらが課金システム等のサポートを得て提供される場（＝プラットフォーム）の造り込みの部分も、上位レイヤー事業者の取り込みの点で競合事業者との差別化は肝要となる。

また、ICTビジネスが急激に展開していくなか、CSR（企業の社会的責任）の見地からビジネス展開がもたらしうる社会的な負の側面には配慮する必要がある。事業戦略の策定実行に際して、一定のブレーキ感覚も常時備えておく必要があるだろう。

📖 出典・参考文献

- ・ StarHubのホームページ（www.starHub.com）
- ・ Total Telecom（www.totaltele.com）の情報サービス
- ・ (株)NNAの情報サービスPOWERASIA
- ・ Informa Telecoms & Media社 ASIACOM誌（2007.2.20、2006.12.12）
- ・ Informa Telecoms & Media社 Global Mobile誌（2007.6.13）
- ・ “StarHub – The Hubbing Strategy”（Chan, Kin Hung, Head of Mobile Services, StarHub）
（www.csgsystems.com/uploadedDoc/May18_2_Starhub,Chan%20Kin%20Hung%20-%20The%20Hubbing%20Strategy.pdf）
- ・ NHKデータブック 世界の放送2005（NHK放送文化研究所編）

【執筆者プロフィール】

氏 名：河村 公一郎（かわむら こういちろう）
 所 属：主幹研究員
 専 門：アジアやロシアの通信市場・業界に関する調査研究

最近の主な研究テーマ/レポート：

インドの電気通信業界概況
 中国の携帯電話メーカー、通信機器メーカーについての調査研究
 東南アジアの通信事業環境調査
 ロシアの通信市場概観

Email : ko-kawamura@kddi.com