

米国の映像系サービスの展望（第1回） ～業界の動向とComcastの戦略

執筆者 KDDI 総合研究所 特別研究員 高橋陽一

▼記事のポイント

<サマリー>

米国の映像系サービスに変革の波が押し寄せている。インターネットやモバイルの発展・普及により、新しいサービスが登場し、利用者の視聴形態が変化し、規制環境の変化も相俟って業界の構図がダイナミックに変化している。そのような変化の中で徐々に役割が縮小し存在感が薄くなりつつある従来型の有料 TV サービスの提供事業者がどのような対応策を講じているのかが注目される。

本レポートでは3回に渡って米国の映像系サービスの展望と主要事業者の動向・戦略を紹介する。第1回目となる本稿では映像系サービスに関わる業界の全体像を俯瞰した上で、業界の変革の先駆的役割を演じた Comcast の動向と戦略を取り上げる。第2回では主として AT&T と Verizon の映像戦略を概観し、第3回ではその他の事業者や新しい映像系サービスの動向に焦点を当てる。

<主な登場者>

Comcast AT&T Verizon FCC NBCU Disney Fox Sky Netflix Hulu Amazon
Google Facebook

<キーワード>

有料 TV サービス コンテンツ メディア コングロマリット アグリゲート OTT ストリーミング
コードカッティング MVPD vMVPD SVOD デジタル広告

<地域>

米国 英国

An Overview of the U.S. Pay-TV Services (Part 1)

—Industry Trends and Comcast’s Strategy

TAKAHASHI, Yoichi

Research Fellow, KDDI Research Inc.

Abstract

The U.S. pay-TV services industry is experiencing a wave of transformation. New types of services brought on by the development and proliferation of the internet and mobile technology are causing dynamic changes in the industry structure, and giving rise to changes in users’ viewing styles, and in the regulatory environment. In an era of continuing technological innovation, it is interesting and instructive to know how the providers of traditional pay-TV services, whose roles and presence are gradually diminishing, are responding to these changes.

This report consists of three parts, and introduces an overview of the US pay-TV services industry and the strategies of principal providers of the services. This first installment of the report gives a birds-eye view of the pay-TV industry, followed by outlining the strategy of Comcast, a front-runner in the industry transformation. The second installment will mainly discuss the video strategies of AT&T and Verizon, and the final third installment will focus on other providers and emerging services.

Key Players

Comcast AT&T Verizon FCC NBCU Disney Fox Sky Netflix Hulu Amazon
Google Facebook

Keywords

pay-TV services contents media conglomerate OTT streaming cord cutting MVPD
vMVPD SVOD digital advertising

Regions

US

1 はじめに

米国の映像系サービスに大きな変革の波が押し寄せている。インターネットやモバイルの発達・普及とともに映像系の新しいサービスが登場し、利用者の視聴スタイルが変化している。

従来型の有料TVサービスの提供事業者や規制当局もこの変革への対応に動き出している。それに伴い、コンテンツを創り出し、取りまとめ、利用者に提供する仕組みや業界全体の構図も変わりつつある。

このような背景を踏まえ、本レポートでは3回に渡り、米国の映像系サービスに関わる業界の現状と事業者の動向・戦略を紹介する。特記すべきと思われる動向については可能な限り深掘りして、それに至った理由や背景等も明らかにしてみたい。

第1回となる本稿では、まず映像系サービスに関わる業界の全体像を俯瞰した上で、業界の変革の先駆ける役割を演じた、米国のケーブルTV最大手であるComcastの動向と戦略を取り上げる。

第2回では主としてAT&TとVerizonの映像系サービスに関わる動向と戦略を概観し、第3回ではその他の事業者や新しい映像系サービスの動向に焦点を当てる。

2 映像系サービス業界の全体像

米国の映像系サービスに関わる業界は、概ねコンテンツの制作、アグリゲート¹、配信の分野に分けられる。制作とアグリゲートに携わる主要事業者は、「メディアコングロマリット」と呼ばれる巨大企業のグループに属しているものが多い。

大手のメディアコングロマリットには、米国企業としてAT&T、Comcast、The Walt Disney Company（以下「Disney」）、21st Century Fox（以下「Fox」）、CBS、Viacom（CBSとViacomの共通親会社がNational Amusements）があり、外国企業として日本のSonyが名を連ねている。

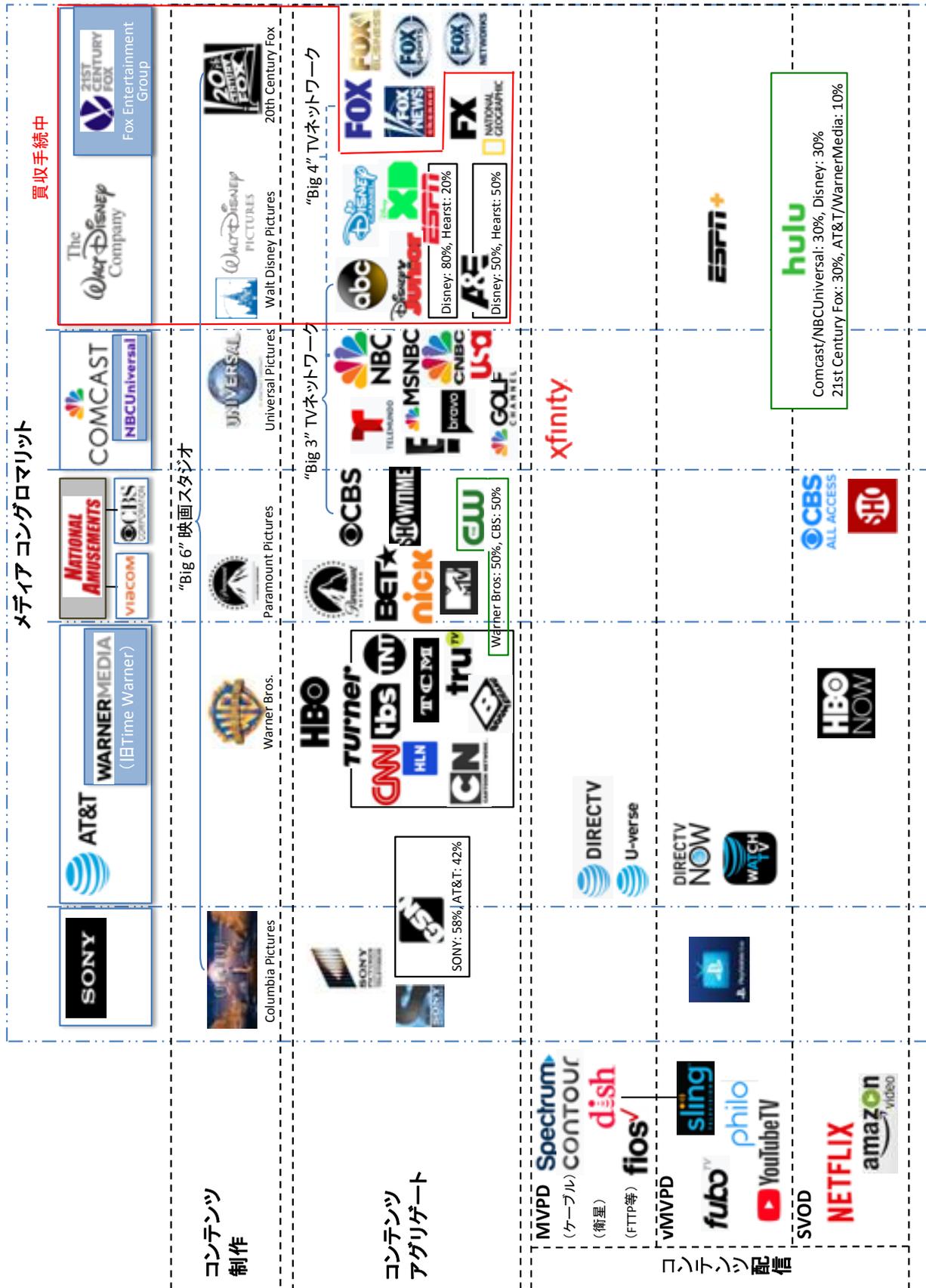
上記の大手メディアコングロマリットだけで米国の放送局、新聞社、出版社、インターネットサービス等、あらゆる情報の配信手段を含む「メディア」のほぼすべてを所有しているとの情報もある²。

本稿執筆時点（2018年11月）における主な事業者の主要な事業に着目した業界図は図表1のようになっている。なお、それぞれのメディアコングロマリットの真下に位置する企業・サービス・ブランドは同じ企業グループに属していることを示す。

¹ アグリゲートとは、制作会社などのコンテンツ所有者からコンテンツを収集して整理し、配信事業者や利用者に提供する事業をいう。

² <https://www.webpagefx.com/data/the-6-companies-that-own-almost-all-media/>

【図表1】米国の映像系サービスに関わる業界図（2018年11月現在）



(各種資料を元にKDDI総合研究所作成)

2-1 コンテンツの供給事業者

コンテンツの制作では、Walt Disney Pictures、20th Century Fox、Universal Pictures、Warner Brothers、Paramount Pictures、Columbia Picturesという、映画スタジオのいわゆる「ビッグ6」が代表的だが、他に中小の制作会社が多数ある。

コンテンツのアグリゲートに携わる事業者（以下、「アグリゲータ」）としては、ABC、CBS、NBCという3大全国TVネットワークや、それにFOXを加えた4大全国TVネットワークの他、HBO、CNNなどのケーブルTV等向けのTVネットワークが多数存在する。

ニュース番組など、アグリゲータが独自に取材・編集して制作するコンテンツもある。またスポーツ中継ではアグリゲータがそれぞれのスポーツリーグ等から放映権を獲得して撮影・編集して制作するのが一般的なやり方になっている。

上述のようにコンテンツの制作とアグリゲートは多くが系列化していることや、両者の活動が重なることもあり、多くの場合、両者一体としてコンテンツの供給事業者と位置付けられる。両者をまとめて「メディア会社」と呼ぶこともある。

なお、後述（4-1項）のように、トランプ政権下においてFCCがメディア所有規制を緩和したため、以前に比べるとメディア会社の買収・合併はやりやすい環境になっている。ただし、4大全国TVネットワークについては、互いの合併や共通親会社による複数ネットワークの所有が禁止されている。

2-2 コンテンツの配信事業者

コンテンツの放映・配信に携わる事業者は、概ね、Multichannel Video Programming Distributor（以下「MVPD」）、virtual MVPD（以下、「vMVPD」）、Subscription Video On Demand（以下「SVOD」）に分けられる。

MVPDは従来型の有料TVサービスで、ケーブルTV事業者（Comcast、Charter、Cox等）、衛星TV事業者（DirecTV、Dish Network）、TVサービスを提供する通信事業者（Verizon、AT&T等）、「オーバービルダー」と呼ばれる事業者（RCN、WOW!等）などが含まれる。

vMVPDはインターネット経由で提供するOTT¹ビデオストリーミングサービスで、ライブTVやリニアTV（番組表に沿って順番に配信するTVサービス）を配信するものをいう。DishのSling TV、AT&TのDirecTV Now、SonyのPlayStation Vueなどがある。

¹ 「OTT（Over-the-Top）」はMVPDを経由せずにインターネットを通じて配信する形態をいう。MVPDの宅内設置機器は「STB（Set Top Box）」と呼ばれるが、これはこの装置が昔はTV受像機（Television Set）の上（Top）に置かれたことに由来する。OTTはこのSTB/MVPDを使用せずに、それを飛び越えて配信するという意味合いが込められている。

SVODもインターネット経由で提供するOTTビデオストリーミングサービスではあるが、特にオンデマンド型のビデオ配信を中心とするものをいう。Netflix、Hulu、Amazon Prime Videoなどが代表的である。

なお、上記でカバーされていない関連業界のうち、映画に関しては映画館も広義の配信事業者に含まれると考えられるが、その事業分野はいわゆる「上映(exhibition)」として、「放映・配信」とは別個に扱われている。

また、上記でカバーされていない関連事業者として、地上波TV放送に携わるローカルテレビ局もコンテンツの供給・配信に関わる重要な存在ではあるが、放送分野への深入りは別の機会に譲ることとし、本稿の主要テーマからは除外している。

2-3 コンテンツの供給・調達における力関係

コンテンツの配信事業者は、基本的に、コンテンツの供給事業者に「アフィリエイト料」と呼ばれる対価を支払ってコンテンツを放映・配信する権利を取得することによりコンテンツを調達する。

このアフィリエイト料は、コンテンツを供給する側と調達する側の間の交渉・合意によって決まる。すなわち、双方の力関係によって上下することになる。人気のあるコンテンツについては必然的にアフィリエイト料が高くなる。

また、アフィリエイト料は配信事業者が抱えている利用者の数によっても左右される。多数の利用者を抱える配信事業者に対しては、供給側も大口割引を適用したり譲歩したりしやすいので、配信事業者は利用者が多いほど交渉上有利になる。

交渉で両者の協議が整わない場合はコンテンツが放映・配信できないこととなり、いわゆる「ブラックアウト」という画面に何も映らない状態が起こりうる。これにより供給側はアフィリエイト料が入らず、配信側は利用者を失う可能性がある。

さらに、ブラックアウトは両者の重要な収入源である広告収入にも影響を与える。通常、1時間のTV放送につき18分間の広告枠があり、そのうち供給事業者が16分間の広告枠を販売し、配信事業者が2分間の広告枠を販売する。

供給事業者にとって広告収入はアフィリエイト料収入とほぼ同程度、すなわち総収入の半分を占めると言われている。よってブラックアウトが起こると供給側と配信側の双方が広告収入を失うが、供給側がより大きな打撃を受けることになる。

いずれにせよ、ブラックアウトはコンテンツの配信側にとっても供給側にとっても望ましくない状態であるため、実際にそのような事態に至る事例はそう多くはなく、あったとしても2週間以内か長くてもせいぜい1か月程度で解消する。

アフィリエイト料は毎年値上げされるのが通例となっている。供給側と配信側の合意が成立すると、通常、複数年契約が締結されるが、その場合でも、アフィリエイト料を毎年値上げする旨の、いわゆる「エスカレータ条項」が盛り込まれる。

アフィリエイト料が毎年値上げされる理由は、「クオリティの高いコンテンツを制作するのに費用がかかる」ということらしいが、結局は交渉における力関係の問題であり、現状では供給側の方が強い立場にある様子が伺える。

このコンテンツ調達コストの上昇が配信事業者にとっては大きな悩みのタネとなっている。ケーブルTV事業者などが頻繁に利用者向けの料金を値上げせざるを得ないのも、その主な理由はアフィリエイト料の値上げとされている。

貪欲な娯楽業界やスポーツ業界のアフィリエイト料値上げの欲求は今後も減退することはなく、たとえインターネット接続等のコストは下がっても、コンテンツ調達コストは上がる一方だとするアナリストの見方をUSA Todayが紹介している¹。

3 映像系サービスのトレンド

映像系サービスにおいて注目すべきトレンドとして、利用者の視聴形態の変化、業界構造の変化、デジタル広告の台頭の3点を挙げておきたい。いずれも従来型のTVサービスの衰退につながるトレンドであると考えられる。

3-1 利用者の視聴形態の変化

インターネットやモバイルの発達・普及とともに、映像系サービスの利用形態が変化している。特にモバイル端末によりインターネット経由で視聴する利用者が増えているのが大きな特徴で、これにより配信サービスにも影響が出ている。

ケーブルTV、衛星TV、通信キャリアの従来型TVサービスなどのMVPDを解約して、Sling TV、DirecTV Now、Netflix、HuluなどのvMVPDやSVODに移行するユーザーが増えている。これがいわゆる「コードカッティング」と呼ばれるトレンドだ。

この傾向はNetflixやHuluがストリーミングサービスを開始した2007年頃から出始めた。MVPDの顧客数は2010年頃から成長率の鈍化が顕著となり、2013年に減少に転じ、顧客離れが現実の問題として認識されるようになった。

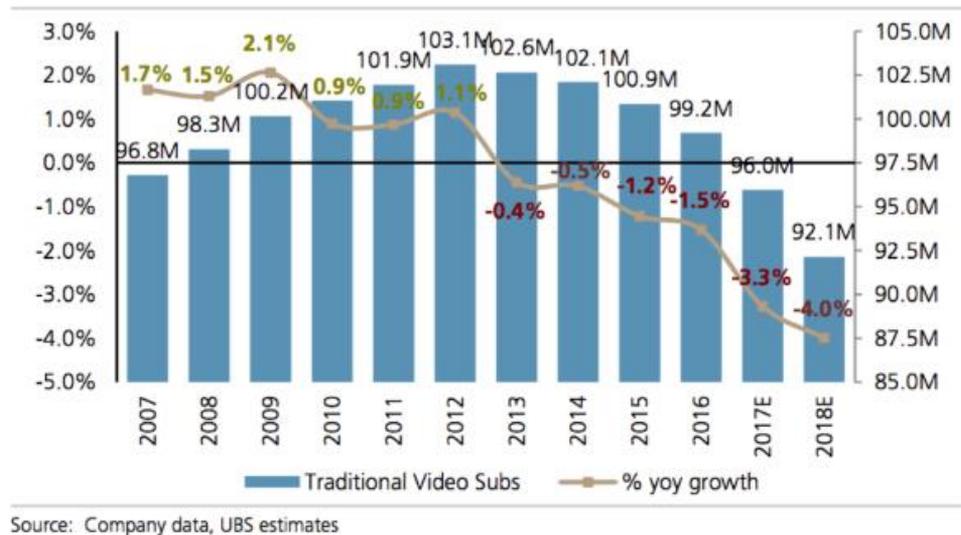
2017年第2四半期には従来型の有料TVサービスは「史上最悪の顧客減」になると予想され騒がれた。2016年末時点の顧客数9,920万件に対し、2017年末の顧客数は3.3%減少して9,600万件になるとのUBSのアナリストの予測も報じられた²。(図表2)

¹

<https://www.usatoday.com/story/tech/talkingtech/2018/08/18/new-5-g-networks-verizon-and-t-aimed-cord-cutters-and-cable-alternatives/1025250002/>

² <https://www.businessinsider.com/cable-tv-subscriber-losses-q2-chart-2017-6>

【図表2】米国の従来型有料TVサービスの顧客数と成長率の推移



(出典) UBS/Business Insider

Varietyによれば、2017年の実績値は前年比で3.7%減少して9,400万件になったとされているので、実際には上記のアナリストの予測よりもさらに悪い「史上最悪の顧客減」を記録したことになる¹。

なお、MVPDの利用者が減っているとはいえ、減少率はそれほど急激なものではない。しかも現在何らかのMVPDに加入していて、それを解約する意思はないという人は米国成人消費者の71%を占めるとの調査結果もある²。

同調査ではMVPDを解約したくない理由として、慣れている、1つの手段でどのチャンネルでも視聴できるのが便利、観たい番組がある、無くなると不安、解約が面倒、といったものが上位に挙がっている。MVPDにも根強い人気があることがわかる。

したがってMVPDがすぐにでも消滅しかねないという危機的状況になっているわけではないが、利用者が逡減していることは確かであり、関係者にとっては無視できないトレンドになっている。

3-2 業界構造の変化

利用者の視聴形態の変化に伴って、業界構造も変化している。その変化の中で、映像系サービス業界におけるMVPDの役割や存在感が徐々に小さくなっていることが、MVPDに携わる事業者にとっては深刻な問題になっている。

¹ <https://variety.com/2018/digital/news/cord-cutting-2018-estimates-33-million-us-study-1202881488/>

² <https://www.businesswire.com/news/home/20180827005503/en/34-Consumers-TV-Cord-Plan-%E2%80%93-MRI>

すなわち、コードカッティングは、利用者がMVPDから離れていく動きだけでなく、コンテンツの供給事業者がMVPDを飛ばしてvMVPDやSVODにコンテンツを供給する動きにもつながっている。

また、これは映像業界に限らないが、「D2C (Direct-to-Consumer)」型ビジネスモデルの波も押し寄せている。コンテンツの供給事業者が自らOTTビデオストリーミングサービスを提供して、利用者に直接コンテンツを配信するという動きだ。

たとえばCBSが「All Access」を2014年10月に、HBOが「HBO Now」を2015年4月に、Showtimeがストリーミングサービスを2015年7月に、Starzが加入型のOTTサービスを2016年4月に、Disneyが「ESPN+」を2018年4月に、それぞれ開始している。

さらにDisneyは2019年に新しいSVODサービスの開始も計画し、WarnerMedia (旧Time Warner) も2019年にD2C型サービスを開始すると発表している。2022年までに主要なTVネットワークがこぞってD2C型のOTTサービスを提供するとの予測もある¹。

これはコンテンツ供給事業者がMVPDのみならずvMVPDやSVODも含むすべての配信事業者をバイパスして直接利用者に配信することになり、配信事業者全体の存在意義をも脅かしかねない動きだ。

一方、Netflix、Hulu、Amazonといった大手のSVOD事業者は、他社のコンテンツを配信するだけでなく、自らコンテンツを制作する方向へも事業を拡大している。しかも資金力に物を言わせ、既存のコンテンツ制作会社を凌ぐ勢いを見せている。

たとえば、Netflixはオリジナルコンテンツの制作のために、2018年中に当初80億ドルを投じる予定だったが、その後、120億ドルから130億ドルになるとの見込みに変わっている。

この金額は既存の大手スタジオに並ぶか、それを上回るレベルとなる。たとえば2017年にNBCUniversal (以下「NBCU」) は102億ドル、FoxとTime Warnerはそれぞれ80億ドル、Disneyは78億ドルを、スポーツを除く番組制作に費やしている。

また、オリジナルコンテンツの作品数では、2018年中にWarnerMedia傘下のWarner Brothersが23作、Disneyは10作の作品を制作する予定となっているのに対し、Netflixはそれを遥かに上回る82作のオリジナル作品を世に送り出す計画だ。

映像業界がこのようにダイナミックに変化している中で、MVPDに関してはだんだんと出る幕がなくなっており、存在感が徐々に薄れているという状況だ。

¹ <https://www.tvtechnology.com/news/all-major-tv-networks-to-launch-ott-direct-to-consumer-services-by-2022-tdg>

3-3 デジタル広告の台頭

従来型のTVサービスでは一律の広告(テレビCM)を全視聴者に向けて放送する。番組内容に応じて視聴者の年齢層や性別などがある程度は絞ることができるので、広告のターゲットをある程度は絞ることができるが、精度は低く効果は限定的だ。

近年のインターネット・モバイルの発展とともにデジタル広告が到来した。広告技術も進化し、ユーザのプロフィールや好みや利用履歴などのデータを収集・活用して、より精度の高い「ターゲット広告」を行うことが可能になった。

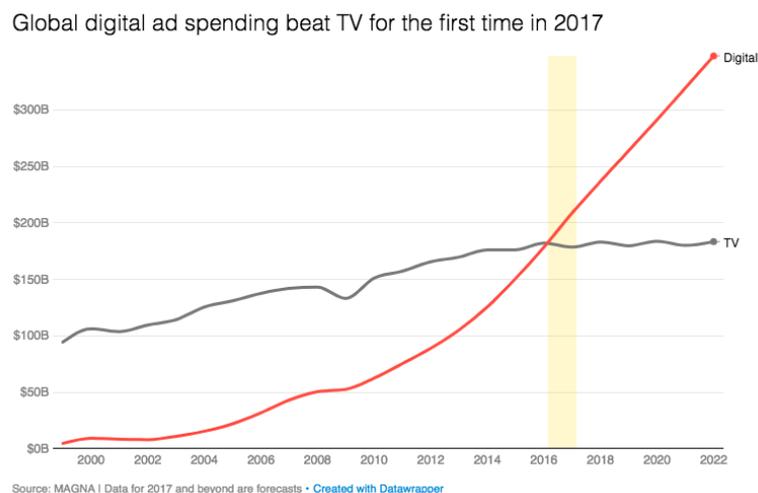
広告枠の売買取引を自動的に行う「プログラマティック広告」の技術も開発され、人手を介さずに便利かつ効率的に処理を行えるようになり、広告取引における手間やコストを大幅に削減することが可能になった。

すなわち、インターネット・モバイル環境におけるサービスやプラットフォーム上でのデジタル広告により、従来型のTVサービスに比べて遥かに低コストで効果的な広告活動を展開することができるようになった。

デジタル広告の市場は急速に拡大しており、売上も急激に伸びている。2017年には米国のデジタル広告の売上が史上最高の880億ドルに達したと報じられた¹。前年の725億ドルに比べて21%増という急速な伸びとなった。

しかも、この年はデジタル広告の売上が従来型のテレビCMの売上を初めて抜いたということで、重要なターニングポイントとなった。これは米国だけでなく全世界のトレンドになっており、今後もデジタル広告の急成長は続くと思われている²。

【図表3】全世界のデジタル広告とテレビCMの売上推移と予測



(出典) MAGNA/Recode

¹ <https://www.iab.com/news/digital-ad-spend-reaches-all-time-high-88-billion-2017-mobile-upswing-unabated-accounting-57-revenue/>

² <https://www.recode.net/2017/12/4/16733460/2017-digital-ad-spend-advertising-beat-tv>

なお、テレビCMもデジタル広告に押されていたとはいえ、これまではわずかながら売上を伸ばしてきた。すなわち広告市場全体のパイが拡大していたわけだが、今後のテレビCMの成長は頭打ちが予想され、衰退する恐れさえ出てきている。

デジタル広告の分野で急速にシェアを伸ばしているのがGoogleとFacebookだ。両社を合わせて2017年の米国のデジタル広告売上額の73%を占めたと言われている¹。すなわちデジタル広告の台頭はほぼ両社の事業拡大によってもたらされたものだ。

従来型のTVサービスの提供事業者にとっては、Netflix、Hulu、AmazonなどのSVODなどとの競争に晒されながら、広告事業に関しては、GoogleやFacebookなどの巨大テック企業が突如、競争相手として出現したことになる。

4 規制環境の変化

米国の映像業界における変化は規制環境にも及んでおり、規制環境の変化がさらなる業界の変革を促すことにもなっている。そのような規制関連の動向として、メディア所有規制の緩和とネット中立性ルールの撤廃を上げておきたい。

4-1 メディア所有規制の緩和

米国では伝統的に言論の多様性を確保するという目的から、メディア会社の所有や買収・合併に関しては厳しい規制が設けられてきたが、トランプ政権になってからこの規制が緩和された。

これまではたとえば同一企業が同一地域において新聞社と放送局（テレビまたはラジオ）の両方を所有できず、また同一地域の上位4社のローカルテレビ局のうちの2社が合併したり共通の親会社に所有されたりしてはならないなどの規制があった。

2017年11月、FCCはこの42年間続いてきたメディア所有規制を緩和する決定を3対2の多数決で採択した。デジタル時代になってメディアを取り巻く環境が変わったため、それに合わせて規制を修正することとしたもの。

近年、ブログ、webサイト、ポッドキャストなどの台頭により、伝統的なメディア会社はかつてない競争に晒されているという背景を考慮し、もはや言論の多様性を確保するためにそのような規制を設ける必要性はなくなったと判断した。

これにより新聞社と放送局のクロスオーナーシップ（相互所有）やラジオ局とテレビ局のクロスオーナーシップを制限していた規制は廃止され、ローカルテレビ局の上位4社の合併等もケースバイケースで判断するなど、大幅に規制が緩和された。

¹ <https://www.cnbc.com/2017/12/20/google-facebook-digital-ad-marketshare-growth-pivotal.html>

この新ルールは2018年2月に発効し、以後はメディア会社の買収・合併が比較的進みやすく、業界図がダイナミックに大きく変わりうる環境となっている。

4-2 ネット中立性ルールの撤廃

ネット中立性ルールとは、ブロードバンド事業者はインターネット上のトラフィックを平等に取り扱わなければならないというもので、オバマ政権下のFCCが2015年に確立した。

これにより、ブロードバンド事業者はインターネット上のコンテンツを差別してはならず、たとえば特定のwebサイトやアプリについて速度を上げたり下げたりすることは認められず、自社のコンテンツを他社のものより優先するような取り扱いも禁止された。

2017年12月、トランプ政権下において、FCCはこのルールを撤廃する決定を3対2の多数決で採択し、2018年6月から実施した。これによりブロードバンド事業者は特定のトラフィックの速度を上げ下げしたりブロックしたりしても、即違法とはならなくなった。

またインターネットを通じてコンテンツを提供する事業者に対し、追加料金を支払えば優先的に高速回線を使用させるというような取り扱いをしたとしても、ルール違反として咎められる筋合いはなくなった。

ただし、依然として競争を阻害するような行為が許されないことには変わりはなく、これを監視するために、ブロードバンド事業者は特定のトラフィックをブロックしたり速度制限したりしている事実があれば公表して透明性を確保しなければならないこととされた。

通信キャリアの映像戦略上は、特定のコンテンツに関してデータ量をカウントしない「ゼロレーティング」を適用したり、速度や品質で優遇したりする措置が可能となることから、販売施策の展開における自由度が高まるというメリットがある。

5 Comcastの映像戦略

米国の映像系サービスに関わる業界は、伝統的にコンテンツの供給と配信で事業主体が分かれていたが、その産業構造が変わりつつある。本章では、業界変革の先駆者的役割を演じたComcastの動向と戦略を取り上げる。

5-1 NBCU買収で垂直統合を達成

Comcastは、長年、米国最大のケーブルTV事業者としてコンテンツの配信分野で大きな存在感を示していたが、2011年1月にはコンテンツの供給分野で大きな存在だったNBCUを買収して垂直統合を遂げ、さらに巨大な存在となった。

NBCUは映画・TV番組を制作する Universal Picturesや全国TVネットワークのNBCなどを持つ大手のメディアコングロマリット。Comcastはこれを飲み込み、コンテンツの配信のみならず制作とアグリゲートまで掌握してしまった。

NBCUの買収は2段階の手続きを経て実現した。Comcastはまず、2009年12月、NBCUの株式の51%をGeneral Electric (以下「GE」) から取得することで合意した。当時のNBCUは80%をGEが保有し、20%をVivendiが保有していた。

GEはまずVivendiが保有していた20%を買い取ってNBCUを一旦100%子会社にした上で、51%をComcastに売却するという方法を取った。したがって、第1段階の買収後のNBCUは、Comcastが51%、GEが49%を保有するジョイントベンチャーとなった。

2011年1月に当局が買収を承認し、その後Comcastは2013年3月、第2段階の買収として、GEが保有していたNBCUの49%の株式を買い取った。これによりNBCUはComcastの100%子会社となった。

このような超大型の買収を当局が承認したというのは前代未聞のことだった。この買収計画に対しては懸念や反対の声が多数寄せられ、FCCと司法省もすんなりと承認したわけではなかった。

この買収により、たとえばComcastがNBCUのコンテンツに関するアフィリエイト料を上げ競争のMVPDを不利な立場に追いやったり、ComcastがvMVPDやSVODの発展を妨げるような能力とインセンティブを持ったりすることなどが懸念された。

このような懸念やその他、競争や技術革新や消費者の利益を阻害する恐れを考慮し、FCCは買収を認めるに当たり、Comcastの自主的な約束を含め、想定される悪影響を防ぐための多くの条件を課した。それは大まかに以下の3点にまとめられる。

- Comcast/NBCUのコンテンツを競争のMVPDに合理的な料金で利用させること。
- vMVPDやSVODにも、Comcast/NBCUのコンテンツをMVPDに提供すると同条件で提供し、vMVPDやSVODの発展を阻害しないこと。
- Comcastの配信サービスにおいて、Comcast/NBCUの系列のコンテンツと系列でないコンテンツで差別的な取り扱いをしないこと。

さらに公共の利益を増進するために、以下の5項目を骨子とする多数の条件が付された。

- ブロードバンドの普及・発展
- 放送のローカリズムの推進
- 子供向け番組の拡充
- スペイン語圏コミュニティ向けコンテンツを含む番組の多様性の確保
- 公共・教育・政府系番組の拡充

項目ごとに細かな条件が規定されており、たとえば「ブロードバンド」に関しては、約250万世帯の低所得者層に対し、(1)月10ドル未満の高速インターネットを提供し、(2)パソコン、ネットブック、その他のコンピュータ端末を150ドル以下で販売し、(3)デジタルリテラシーの教育機会を提供することとされた。

また「ローカリズム」に関しては、ローカルニュースや地域に即したコンテンツの拡充、地域の非営利ニュース団体との協力関係の構築、無料のオンデマンドのローカル番組の提供などが盛り込まれた。

この買収計画については司法省も反トラスト法の観点から審査していたが、2011年1月、FCCが条件付きで承認する決定を採択したのと同時に、司法省も条件付きで承認することを発表した。

具体的には、司法省の反トラスト局が5州の司法長官と共同でこの買収に反対する民事訴訟を起こし、同時に数々の条件を含む和解案を提示した。Comcast/NBCUがこれを受け入れ、条件付きで買収を承認する「同意審決」が下された。

和解の条件は、vMVPDやSVODにMVPDと同等の条件でコンテンツを提供することなど、FCCが課した条件と重なる部分もあったが、重複はあっても相反する部分はないように事前に司法省とFCCの間で調整された。

とりわけ、司法省は競争を阻害しないことを担保するために、以下のような条件を課した。

- Comcastの競争事業者にコンテンツを提供した供給事業者に対して報復措置をしないこと。
- Huluの経営に参加しないこと。
- オープンインターネットの原則に従い、Comcastのブロードバンド回線上で合法的なトラフィックについて差別的な取り扱いをしないこと。
- コンテンツの供給事業者や配信事業者に対し、vMVPDやSVODのコンテンツを制限するような条件に同意することを強制しないこと。

このように、ComcastのNBCU買収を承認するに当たって当局が課した条件は極めて多岐にわたる。これがすべて誠実に順守される限りは悪影響を心配する必要はないと思われるが、必ずしも順守されたとは限らず、また条件には期限が付いていた。

FCCが課した条件は2018年1月に終了し、司法省が課した条件は2018年9月に終了した。期限が到来する前からComcast/NBCUが反競争的行為を行っているとの指摘はあったが、それが今後ますます公然と行われるのではないかとの不安が広がっている。

Comcast/NBCUに対する条件や監視を継続すべきとの声も出ている。司法省はComcastに対し、条件の期限が過ぎた後でも方針や取り扱いを変更した際には情報を公開するよう要請しているが、今後どの程度監視が行われるのかは不透明な状況だ。

5 – 2 TWC買収による水平統合は未達

NBCUの買収で垂直統合を果たしたComcastは、コンテンツ配信分野における水平統合の野望も抱いた。2014年2月、当時全米第2位のケーブルTV事業者だったTime Warner Cable（以下「TWC」）を株式交換により買収することで合意したと発表した。

TWCは元々Time Warnerの傘下だったが、2009年3月にスピンアウトして独立会社となった。2011年頃からコードカッティングの影響でTV顧客が減り始め、業績が低迷。インフラへの投資を控えたためサービスが悪化し、比較的堅調だったインターネットサービスの顧客も2013年後半には減少に転じた。

程度の差はあれ、苦境は他のケーブルTV事業者も同じ。同業のCharterは2009年3月に経営破綻し、破産法第11条（日本の民事再生法に相当）の適用を申請し、80億ドルの債務免除を受けて、同11月に会社再建を果たしていた。

コードカッティングのトレンドやSVOD等との新たな競争に対処するために、ケーブルTV業界の再編が必要との機運が高まった。まずCharterが2013年夏からTWCの買収に向けて動き出したが、条件が折り合わず合意に至っていなかった。

そこへComcastが名乗りを上げ、Charterを退けてTWCの買収合意を勝ち取ってしまった。実現すれば業界1位と2位の大型合併となる。コンテンツ供給事業者との交渉を有利に進めるためには規模をさらに拡大する必要があるとの判断によるものだ。

これに対しては、両社の合併は競争を阻害するとして、消費者保護団体のみならず、業界関係者や一般大衆からも猛反対が起こった。もし合併が実現すれば利用者にとって選択肢が減り、料金は上がり、サービスは悪化するとの懸念が広がった。

ComcastとTWCとは提供地域が重なっていないので、合併しても競争が阻害されることはないとの反論にも説得力はなく、司法省は合併反対で提訴する意向を表明し、FCCもこの合併は公共の利益に反するとの立場を取る姿勢を示した。

これでは到底承認が得られる見込みはないと判断し、Comcastは2015年4月、TWCの買収を断念したと発表した。

これを受けて、2015年5月、CharterがTWCを買収すると発表し、買収手続きを2016年5月に完了した。売上規模ではTWCの半分にも満たなかったCharterがTWCを飲み込んで、Comcastに次ぐ全米第2位のケーブルTV事業者にのし上がった瞬間だ。

5 – 3 Xfinityの拡充施策

Comcastは2010年2月、TV、インターネット、電話を含むサービス・プラットフォームを「Xfinity」という統合ブランドの下に再編成した。これにより各サービスの名称に「Xfinity」が冠されるようになり、TVサービスは「Xfinity TV」となった。

2012年5月には、Xfinity TVにおいて、「X1」の全国提供を開始した。これはクラ

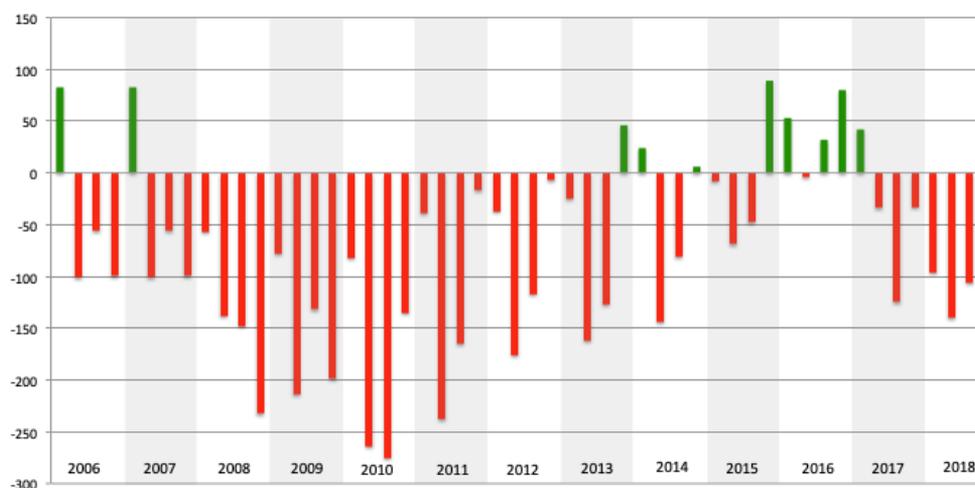
ウェブベースのプラットフォームで、ユーザインターフェイスを刷新し、豊富なVODコンテンツを用意し、検索やリコメンド機能も備え、SNSとの連携も可能にした。

録画機能を有するSTBにより、4チャンネルを同時録画した上で1チャンネルをライブ視聴することも可能。音声操作ができるX1リモコンや、スマホやタブレットでも操作ができるX1リモコンアプリも導入し、「次世代のTV体験」を提供すると宣伝した。

概して評判の悪いComcastのサービスの中で、このX1はなかなかの好評だった。コードカッティングの影響で2016年頃には業界全体が顧客減少に苦しんでいた中で、Comcastが比較的好調だったのはX1のおかげとされ、「X1バブル」とさえ呼ばれた。

その「X1パワー」も長続きはせず、2017年に入ってからにはまた顧客減少に見舞われた。通年で2016年は16万件の純増だったのに対し2017年は15万件の純減となった。「『X1バブル』は弾けた」とするアナリストの見方をFierceVideoが紹介している¹。

【図表4】 ComcastのTVサービス顧客の純増・純減数推移（単位：千件）



(Comcastの四半期決算発表資料を元にKDDI総合研究所で作成)

これに対してComcastが打ち出した対応策は、自らOTTストリーミングサービスを提供してコードカッター層を取り込もうというもので、2017年9月に「Xfinity Instant TV」を開始した。

基本料が月18ドルで4大全国TVネットワークを含む10チャンネル程度が視聴できるというもので、まさに典型的な「スキニーバンドル」だ。このサービスを利用できるのは自社のインターネットサービス「Xfinity Internet」の顧客に限定した。

ただし、基本料金で視聴できる4大全国TVネットワークは地上波のアンテナがあれば無料で視聴できるもので、その他のチャンネルも魅力に乏しく、当時30チャン

¹ <https://www.fiercevideo.com/cable/x1-bubble-has-burst-says-analyst-citing-resurgent-cord-cutting-2017>

ネルで月20ドル¹だったSling TVの「オレンジ」プランに比べても大きく見劣りがした。

「Xfinity Instant TV」でニュース、スポーツ、子供向けなどの人気チャンネルを視聴しようとする毎月10ドルから35ドルの追加料金がかかり、結局は高いものにつくこととなり、利用のメリットはないと不評を買った。

5 - 4 SVODとの提携

ComcastはSVODを競争相手としてだけでなく、協調の相手先としても位置付けた。2016年11月、ComcastはNetflixと提携し、NetflixのコンテンツをX1プラットフォーム上で視聴できるようにした。

これにより、Netflixにも加入しているX1の顧客は、X1のリモコンや音声コマンドによりXfinityのTV番組を視聴するのと同じように、シームレスにNetflixのビデオも検索したり視聴したりすることができるようになった。

また、2018年4月には、Netflixとの提携関係を拡大し、Xfinity TVサービスのパッケージにNetflixを組み込むこととした。すなわち、Netflixのサービスの契約手続や料金の支払いなどもXfinityを通じて行うことができるようになった。

さらに2018年8月にはAmazonとも同様の提携をすることで合意したと発表し、年内にAmazon Prime VideoもX1プラットフォーム上で検索・視聴できるようになることとなった。

利用者にとっては、統一的なインターフェースで多彩なコンテンツが視聴できることとなり、利便性の向上が期待できる。ただし、これがComcastのTVサービスの顧客の維持・獲得やコードカッティングの抑制につながるかどうかは疑問だ。

なぜならコードカッティングの動機となっている主な問題はケーブルTVサービスの料金の高さであり、ComcastのSVODとの提携が直ちにそれを解消するものではないからだ。

5 - 5 ワイヤレス市場への進出

Comcastは、2017年5月、Verizonのネットワークを使ったMVNOサービス「Xfinity Mobile」を開始した。ケーブルTV事業者によるワイヤレス市場への初進出として注目された。

全国1,600万か所のWi-Fiホットスポットを優先して使用し、Wi-Fiが使えないところで補完的にセルラーを使うという点が特徴的。移動してWi-Fiのカバレッジが切り替わっても通信を切断せずにスムーズにハンドオーバーが行われるようにした。

¹ Sling TVの「オレンジ」プランは2018年6月に月25ドルに値上げされた。

対象顧客を「Xfinity Internet」サービスの加入者に限定した。音声とテキストは無制限で、データも無制限のプランは月65ドル。他にデータが1GBにつき12ドルという完全従量制のプランも用意し、同一アカウント内の複数回線で混在も可とした。

インターネットとTVサービスがバンドルされたX1サービスに加入している顧客には無制限プランを月45ドルで提供した。またTVサービスの利用者は「Xfinity Stream」アプリを使ってスマホなどで外出先でもTV番組が視聴できるようにした。

今のところ、Comcastのワイヤレスサービスは、自社のインターネットやTVサービスの顧客を維持・獲得することが狙いで、既存のワイヤレス事業者と真っ向から競争しようという本格的なサービス提供を意図したものではない。

Comcastがワイヤレスサービスに関してなぜこのような提供形態をとったのか、そもそもなぜワイヤレス市場に進出したのかといった疑問に対しては、いくつかの答えが考えられる。

まず、ケーブルTVは衰退しつつあるので対応策として何か手を打たなければならない。ワイヤレス市場はまだ伸びる余地がありそうだが、市場の変化が激しいので取り敢えず様子を見るために、負担の軽いMVNOで参入してみたとの見方ができる。

ワイヤレスを手がけることでTVサービスとバンドルしてユーザを引きつけるための多彩な施策が可能になる。ワイヤレスサービス上で自社のTVサービスを視聴するときはデータ使用量をカウントしない「ゼロレーティング」も実施できる。

また、ワイヤレス市場は広告事業の展開においても重要だ。モバイルにシフトしつつある広告需要を取り込むとともに、効果的な広告のためにモバイル利用者の行動や嗜好に関するデータを取得する上でも、ワイヤレス事業を手がける意味はある。

さらに、ComcastなどのケーブルTV事業者がワイヤレス市場に参入するのは選択ではなく必然であり、5Gの展開を見据えた戦略だとのユニークな見方もある¹。その主旨は以下のとおり。

5Gではネットワークの高密度化が行われ、基地局は少セル化する。基地局は有線で接続される。すなわち無線ネットワークが高密度化すると、有線ネットワークに近づく。

一方、有線ネットワークに無線でアクセスするケースも増えている。たとえばスマホを使ってWi-Fi経由で固定インターネットを利用するような場合だ。こうなると、もはや有線と無線の区別は困難で意味をなさなくなる。

あと10年もすれば人々は「ワイヤレスネットワーク」とか「ケーブルネットワーク」とは言わなくなり、単に「ネットワーク」と言うだけになるだろう。ケーブルTV事業者がワイヤレス事業を手がけるのは選択ではなく必然だ。

¹ <https://www.theverge.com/2017/5/8/15579542/comcast-charter-wireless-cable-5g-network-consolidation>

無線ネットワークが高密度化すると、基幹となる有線ネットワークが最大のコスト要素となる。有線が最大のコスト要素になると、高密度の有線ネットワークを保有する者が勝者となる。ケーブルTV事業者は最も高密度の有線ネットワークを保有している。

すなわち、5Gの展開においてはケーブルTV事業者が有利な立場となり、ワイヤレス事業者を差し置いて勝者になれるかもしれない、という期待を抱いているとの見方だ。

5－6 Fox買収による水平統合も未達

ComcastはTWC買収による水平統合の失敗に懲りることなく、競合のコングロマリットであるFoxを買収してコンテンツ供給分野における水平統合を実現しようと試みたが、これも未達に終わった。

本件はまず、2017年11月、競合コングロマリットのDisneyがFoxのメディア資産を買収する方向で交渉中と報道されたことに端を発する。FCCがメディア所有規制の緩和を決めたのと同じタイミングだった。

Foxは「メディア王」のルパート・マードック氏が創設したメディア会社で、配下に6大スタジオの1つである20th Century Foxや4大全国TVネットワークの1つであるFOXの他、ケーブルTV向けに多数のTVネットワークを保有している。

Foxはまた海外展開もしており、アジアのTVサービス会社であるStar TVの全株と欧州の通信・メディア会社であるSkyの株式の39%を保有し、Skyの残りの61%も買取って完全子会社化すべく交渉中だった。

このFoxをDisneyが買収しようとしていることが報道されると、ComcastもFox獲得に動き出した。DisneyとFoxという巨大なコングロマリット同士が合併すると、Comcastが大きく水をあけられてしまうことになるからだ。

他にSonyとVerizonもFoxの買収に興味を持っていると報じられた。4大全国TVネットワークに関しては所有規制があるので、既にABCを持っていたDisneyやNBCを持っていたComcastよりも、SonyやVerizonの方が可能性は高いとの見方もあった。

ところが、意外にも買収交渉はDisneyとFoxとの間でトントン拍子に進み、まもなく合意に至るらしいとの情報が出回った。これを受けて、ComcastはFoxの買収を一旦は断念した。

Disneyは2017年12月、Foxの映画・TVスタジオやFX、FSN、National GeographicなどのTVネットワークを含む資産を、524億ドルで株式交換により取得することで合意したと発表した。買収の対象資産にはSkyの持ち分も含まれた。

また、対象資産にはFoxが持っていたHuluの30%の株式も含まれた。Disneyは既にHuluの株式の30%を保有していたので、Foxの買収が実現するとHuluの株式の60%を保有する親会社となる。

買収合意が発表された当日、トランプ大統領がマードック氏と電話で話をして買収合意を祝福したことをホワイトハウスの報道官が明らかにした。これは本件の買収に大統領・政府の関与や後押しがあるのではないかとの憶測を呼んだ。

2018年6月、連邦地裁がAT&TによるTime Warnerの買収を承認するのを見届けたComcastは、その判決の2日後、Foxの当該資産を650億ドルで、しかも現金で買収するという、Disneyよりもはるかに好条件の対抗提案で、再度Fox獲得に動き出した。

するとその1週間後、今度はDisneyがFoxの買収金額を713億ドルに引き上げ、現金と株式交換により取得するとの修正合意に至ったと発表した。FoxとしてもComcastとの合併は当局の承認が困難と予想されるので、できれば避けたかったようだ。

DisneyによるFox買収を反トラスト法の観点から審査していた司法省は、2018年6月、条件付きで承認することを発表した。その条件とは、対象資産のうち「RSN」と呼ばれる22の地域スポーツチャンネルのネットワークを手放すというもの。

この司法省の判断は、買収合意の発表から半年と、極めて短期間のうちに下された。通常この種の審査には1年以上はかかる。ComcastがNBCUを買収したときには1年以上かかり、AT&TのTime Warner買収では1年半もかかっている。

しかも、DisneyとComcastがFoxを巡って激しく競り合っており、Comcastの対抗提案に対してDisneyとFoxがそれを上回る条件に修正したことを発表し、それに対してComcastがどういう反応をするかがまだわからないというタイミングだった。

そんなときに司法省が通常審査期間よりもはるかに早くDisneyによるFox買収を承認する判断を下して発表したのは、政府によるDisney/Foxへの「えこひいき」が疑われても仕方がない不自然さだった。

2018年7月、ComcastはFoxの買収を断念し、その代りSkyの買収に注力すると発表した。

5 - 7 Sky買収で国際進出を達成

Skyは英国に本社を置き、欧州で約2,300万件の加入者にブロードバンドや有料TVサービスを提供する大手メディア・通信会社で、上述のとおりFoxがその株式の39%を保有していた。

Foxは残りの61%も買い取って完全子会社化すべく交渉していた。2016年12月に、1株あたり10.75ポンド、総額117億ポンドで買収することで合意に至ったが、マードック氏の影響力の大きさに英当局のOfcomが懸念を示し、買収手続きが止まっていた。

ComcastはDisneyとFoxの買収合意に対して対抗提案を準備しながら、Skyの買収にも動いた。2018年2月、Foxが狙っていたSkyの61%の株式を1株あたり12.50ポンドで買収するとの対抗提案を行った。Skyの企業価値は221億ポンドと見積もられた。

それに対抗して、Foxは2018年7月、買収金額を1株あたり14ポンドに引き上げた。Skyの企業価値は245億ポンドとなった。これに対しComcastはすかさず1株あたり14.75ポンドで対抗した。お互いに意地の張り合いといった様相を呈してきた。

この終わりのなき戦いに終止符を打つべく、2018年9月、英合併委員会の命令によりSkyの買収に関してブラインドオークションが実施された。FoxとComcastが3ラウンドの競り合いを繰り広げた結果、Comcastが1株あたり17.28ポンドで勝ち取った。

Foxの15.67ポンドをはるかに上回る金額に、Comcastの並々ならぬ意地が伺える。ComcastはなぜそれほどまでにSkyが欲しかったのか。BBCによれば、ターゲット広告に有効な顧客データと次世代TVサービスの技術と強固な財務基盤が狙いとされる¹。

一方市場では、Comcastが支払った金額は高すぎるとして投資家の失望を招き、Comcastの株価は8%も下落した。高すぎたかどうかは今後の業績次第ということになろうが、高くなかったと評価されるには相当の好業績が求められると言われている。

ただ、少なくともComcastのブライアン・ロバーツCEOは満足したようだ。DisneyはComcastの宿敵。先のFox買収ではDisneyに「してやられた」。過去にもやられている。今回のSky買収でDisney/Foxの鼻を明かしたことは、胸のすく仕返しとなった。

2018年9月、FoxはSkyの39%の持ち分を120億ポンドでComcastに売却すると発表。これによりComcastはSkyを完全支配することとなった。Foxとしても、Comcastのおかげで資産の価値が上がり高値で売ることができたのだから、悪い話ではなかった。

5－8 トリプルプレイからブロードバンドへのシフト

Comcastは2018年第2四半期の決算発表において、販売の重点を「トリプルプレイ」からブロードバンド単体にシフトすることを明らかにした。

同四半期の顧客数はTVサービスが14万件の純減だったのに対し、高速インターネットサービスは26万件の純増となり、TVサービスとブロードバンドサービスで明暗が明確に分かれた。

売上も同様に、TVサービスが前年同期比1.9%減の56.3億ドルだったのに対し、高速インターネットは同9.3%増の42.6億ドルで、ケーブル通信部門全体では同3.4%増の137.1億ドルとなった。

すなわち、Comcastの事業内容において、映像系サービスの比重が徐々に小さくなっており、それを補う形でブロードバンドの比重が大きくなってComcast全体の成長を支えているという構図が明確になりつつある。

¹ <https://www.bbc.com/news/entertainment-arts-45634303>

これを受けて、Comcastは、それまではTV、インターネット、音声サービスをバンドルした「トリプルプレイ」の販売促進に努めてきたが、これからはブロードバンド単体の販売に注力する方向に舵を切ることにした。

ストリーミングへと向かう市場変革の波がComcastのブロードバンドサービスを押し上げていると判断し、その波に乗ることとしたもの。

厳しい競争に直面している現状は、Comcast/NBCUにとっては「向かい風」よりも「追い風」の方が強い、とComcastのロバーツCEOは語っている。

6 Comcastの映像戦略のまとめ

第1回の締めくくりとして、これまで見てきた範囲で映像業界の変革に対するComcastの対応や戦略をまとめるとともに、Comcastはこれからどこへ行こうとしているのかを少々考察してみたい。

映像系サービスに関する業界の変革、とりわけ「コードカッティング」に伴う従来型の有料TVサービスの衰退の危機に直面し、映像系サービスの代表的存在としてのComcastが講じた施策は実に多彩かつ積極的だ。

まずは事業の多角化。NBCUの買収によりいち早くコンテンツの供給事業を飲み込む垂直統合を果たし、Skyを買収して国際市場に水平拡大し、MNVOでモバイル市場にも進出した。垂直、水平、異業種の3軸の展開は「3D戦略」と名付けてもいいだろう。

さらに、従来型の有料TVサービスに脅威をもたらしているとされる「コードカッティング」に対しては、これに抗うのではなく、むしろチャンスと捉えて、ブロードバンドサービスの拡充と販売に注力する。同時に自らもOTTビデオストリーミングサービスを提供してコードカッター層の取り込みも図っている。

ケーブルTV事業者にとって競争相手と見られているNetflixやAmazonなどのSVODの脅威に対しては、コンテンツの配信で競争するだけでなく、コンテンツの調達では協調の相手としても捉えている。

NetflixやAmazonなどとの提携により、SVODの豊富なコンテンツがComcastのX1プラットフォームを通して視聴できるのみならず、サービスの申し込みや料金の支払いなどもComcastを通して可能にすることで、利用者にとっても利便性は向上する。

コンテンツの制作会社やアグリゲータが自らOTTビデオストリーミングサービスを提供する「D2C」の動きに対しては、単一のプラットフォームとインターフェースでさまざまなコンテンツが視聴できる利便性で対抗する姿勢を整えている。

そんなに守備範囲を広げてどこへ行くのか、という疑問がないわけでもないが、1つの可能性として、Comcastはあらゆるコンテンツにアクセスできるワンストップ

ショッピングのプラットフォームとしてのポジションを狙っているのではないか。

従来型のTVサービスのコンテンツ供給事業者に加えて、SVODまでもコンテンツの供給事業者と位置付け、自らはアグリゲータ兼配信事業者としてあらゆるコンテンツを取りまとめ、統一的なインターフェースで視聴可能にする。

いわば「次世代のアグリゲータ」とも言えるポジション。そこに存在意義を見出せるとすれば、これは他のMVPDや配信事業者にとっても将来の1つの方向性としての示唆となりうるだろう。それを検証するには、もう少し進展を見守る必要がある。

第2回では競合のAT&TとVerizonが映像系サービスに関してどのような戦略をとっているのかを見ていくこととしたい。

【執筆者プロフィール】

氏名：高橋 陽一（たかはし よういち）

経歴：KDD（現KDDI）にて海外通信事情の調査、サービス企画、海外の通信事業者との交渉、法人営業等を担当した後、1995年よりカリフォルニア支社（ロサンゼルス、サンフランシスコ）勤務。1999年より外資系通信事業者の日本オフィスに勤務。2006年より日本のIT企業にて米国現地法人の設立、運営等を担当。2010年4月よりKDDI総研にて特別研究員として、海外の通信市場・政策動向の調査分析に従事。2011年9月よりサンフランシスコ在住。