

米国の映像系サービスの展望（第2回） ～AT&TとVerizonの映像戦略

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、業界の変革の先駆け的役割を演じた Comcast の動向と戦略を取り上げた。第2回となる本稿では主として AT&T と Verizon の映像戦略を概観する。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

An Overview of the U.S. Pay-TV Services (Part 2)

—AT&T's and Verizon's Video Strategies

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. The first installment of the report gave a birds-eye view of the pay-TV industry, followed by outlining the strategy of Comcast, a front-runner in the industry transformation. This second installment mainly discusses the video strategies of AT&T and Verizon. 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。

前回の第1回では、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的役割を演じた、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た。

第2回となる本稿では主としてAT&TとVerizonの映像系サービスに関わる動向と戦略を概観する。米国のワイヤレス市場で1、2位を争う両社が映像系サービスでは対照的な戦略を取っているところが興味深い。

最終回の第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 AT&Tの映像戦略

AT&Tは2015年7月に衛星TV事業者のDirecTVを買収したことで、U-verse TVの顧客と合わせ、有料TVサービス事業者としてはComcastを抜いて米国最多の顧客数を誇る配信事業者となった¹。

2 - 1 U-verse TVの縮小

AT&TはDirecTVを買収した後、光ファイバと銅ケーブル（固定電話の加入者線）を併用する固定通信サービス「U-verse」で提供していたIPTVサービス「U-verse TV」の縮小に着手した。「AT&TがU-verseをUターンさせた」とAdAgeが報じた²。

¹ 2018年第3四半期末時点のTVサービス顧客数はComcastの2,201.5万件に対し、AT&Tは2,515.2万件（内、DirecTVが1,962.5万件）。

²

<https://adage.com/article/digital/t-takes-u-turn-u-verse-pushes-users-directv/302689/>

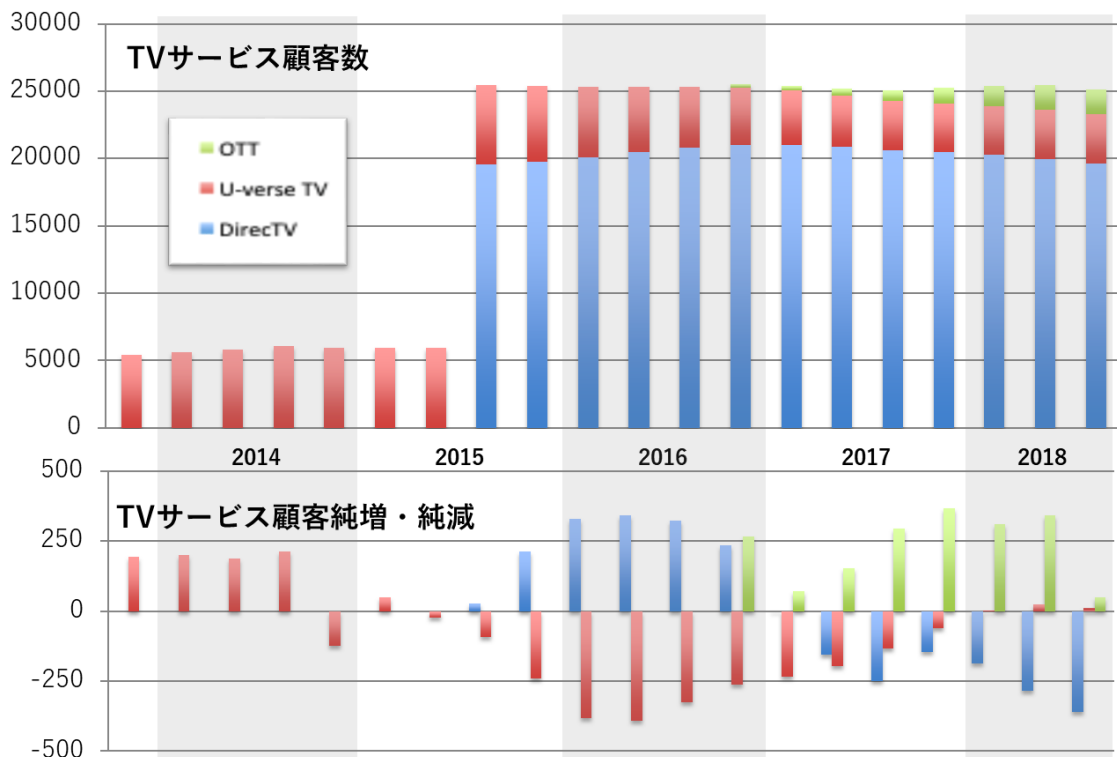
同記事は、ケーブルTVへの対抗策として2005年に「ブレイクスルー」としてもてはやされたU-verse TVがフェーズアウトしようとしている状況を報じた。U-verse TV向けのSTBの製造は既に終了し、TVサービスの新規顧客はDirecTVに誘導されていた。

DirecTVとU-verse TVではサービス提供コストが違ってくる。ハードウェアのコストもコンテンツ調達コストもDirecTVの方が安い。たとえばコンテンツ調達コストはDirecTVではU-verse TVに比べて1顧客あたり月17ドルも安くなるという。

AT&TはDirecTVを買収した際に、年間25億ドルのコスト削減を3年以内に実現すると公言していた。U-verse TVからDirecTVに顧客を移行させることもそのコスト削減の筋書きに沿ったものだ。

U-verse TVからDirecTVへの顧客移行努力の成果は、早くも2015年第4四半期に現れた。U-verse TVの顧客が24万件の純減と、過去最大の減少を記録したのに対し、DirecTVの顧客は21.4万件の純増となった。その後も2016年中は同様の傾向が続く。

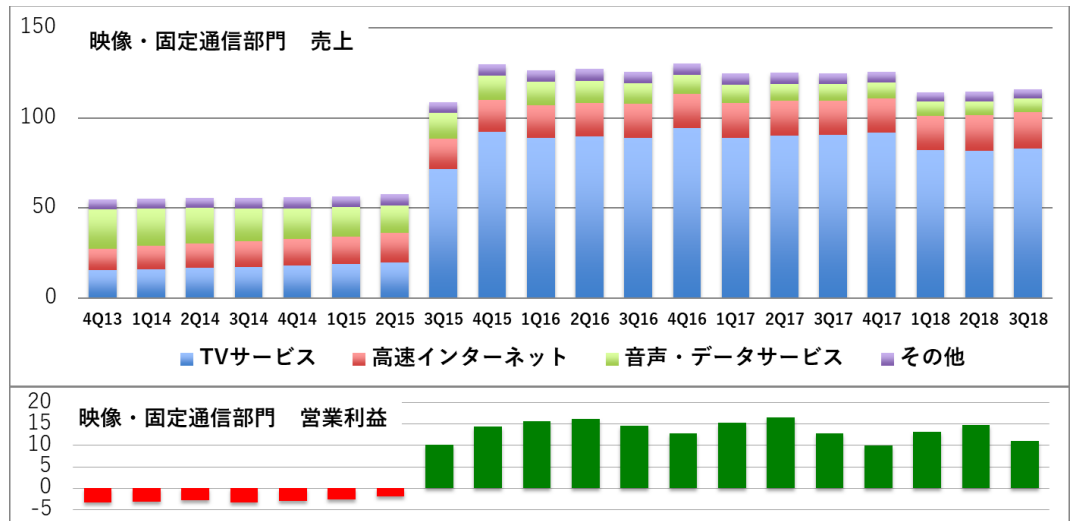
【図表1】 AT&TのTVサービス顧客数と増減の推移（単位：千件）



(AT&Tの四半期決算発表資料を元にKDDI総合研究所作成)

DirecTVの買収と顧客移行はAT&Tの収益改善に大きく貢献した。AT&Tの映像・固定通信部門の同四半期の売上は130億ドル（前年同期は55.9億ドル）、利益は14.5億ドル（前年同期は2.9億ドルの赤字）となった。

【図表2】 AT&Tの映像・固定通信部門の売上と営業利益の推移（単位：億ドル）



(AT&Tの四半期決算発表資料を元にKDDI総合研究所作成)

なお、将来的にはU-verseは廃止の運命にあると見られているが、現時点で廃止を急いでいるわけではなく、既存顧客は引き続きサービスを利用できることとされていることから、最近ではU-verse TVの顧客減少傾向は収まっている（図表1参照）。

2016年9月にはインターネットサービスと固定電話サービスから「U-verse」という名称を外して、それぞれ「AT&T Internet」、「AT&T Phone」とし、「U-verse」は従来型のIPTVサービスのみを使用することにした。

2-2 Time Warner買収で垂直統合を達成

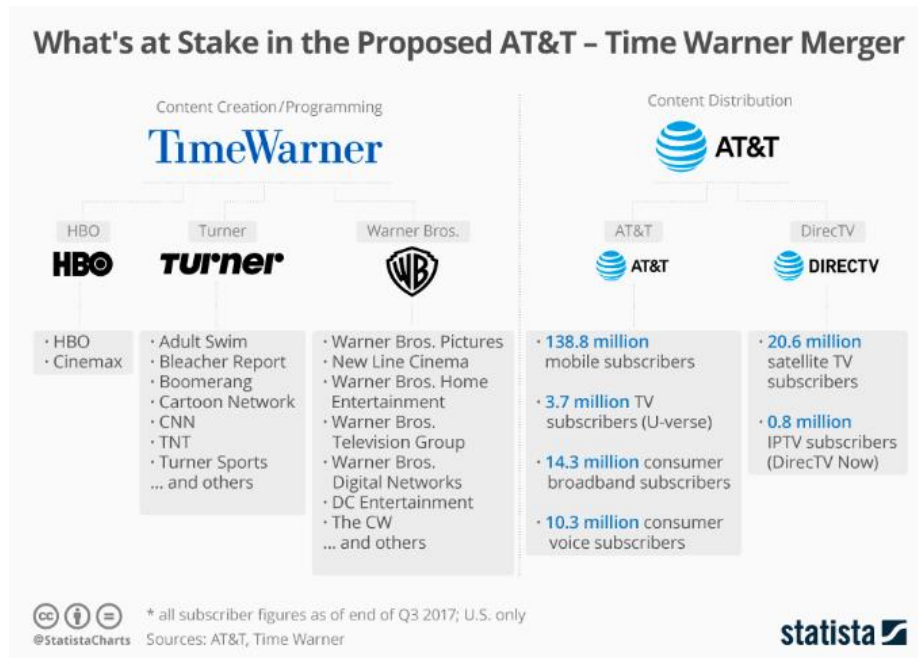
2016年10月、AT&TはTime Warnerを買収することで合意したと発表した。コンテンツ配信の大手であるAT&Tと、コンテンツ制作・アグリゲートの大手であるTime Warnerが垂直統合するというもので、Comcast/NBCUを凌ぐ超大型買収となる。

Time Warnerは映画・TVスタジオとしてWarner Bros.を持ち、TVネットワークとしてCNN、TBSなどの人気チャンネルを傘下に抱えるTurner NetworksやHBOという人気の高いケーブルTV向け番組ネットワークなども持っている。

DirecTVを買収して最大の有料TVサービス事業者となった上に、米国で最大規模のワイヤレス顧客を抱えるAT&Tが、この巨大なメディアコングロマリットを買収するというのだから、その合併後の企業規模（図表3）はとてつもなく大きなものとなり、危惧される競争上の悪影響はComcast/NBCUどころではないはずだった。

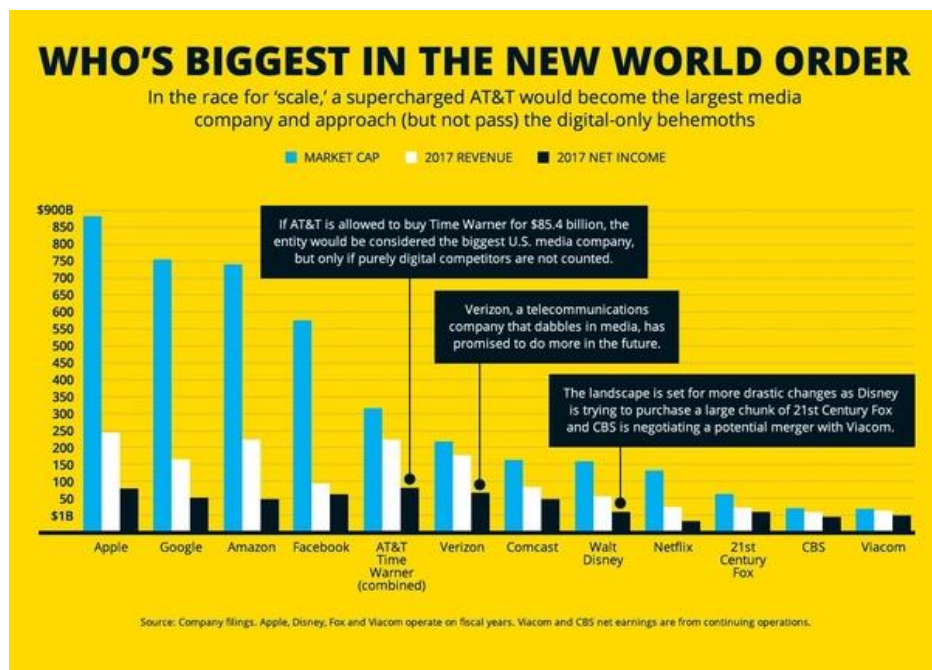
ちなみに両社の合併により、企業価値、売上、利益のすべてにおいてComcastやVerizonを上回る「米国最大のメディア会社」が出現する。ただし、企業価値ではApple、Google、Amazon、Facebookという巨大テック企業がまだその上に位置する（図表4）。

【図表3】 AT&T/Time Warner合併の対象資産の一覧



(出典) statista¹

【図表4】 AT&T/Time Warner合併後の企業規模



(出典) George G.Q. Quitoriano/Quora²

¹ <https://www.statista.com/chart/11932/time-warner-and-att-merger/>

²

<https://www.quora.com/If-Disney-buys-Netflix-Paramount-and-Sony-would-they-be-the-biggest-and-most-powerful-company-in-the-world-surpassing-even-the-NBC-Universal-and-AT-T-Time-Warner-mergers>

両社の合意内容によれば、AT&TはTime Warnerの株式を1株あたり107.50ドルで現金と株式交換により取得する。資産価値にして854億ドル、負債を含めたトータルの買収金額は1,087億ドルとなる。

AT&Tは発表文書の中で、合併によるシナジー効果として、主として管理部門と調達部門の経費削減により、3年以内に1年あたり10億ドルのコスト削減が見込まれる上に、両社が別々では成し得なかった追加収入の機会も実現できるとしている。

また、顧客へのメリットとしては、比類のない選択肢、品質、価値、体験を提供できるとし、競合サービスとして特にケーブルTVを意識し、それよりも優れたサービスが提供可能になるとしている。

ただ、市場におけるAT&Tの力があまりにも強大になることへの懸念もあり、AT&Tはこの力を利用して競合他社やその顧客に不利益を与えるような反競争的行為を行うことも危惧された。

司法省がこの合併の阻止に向けて動き出した。2017年11月、両社の合併は競争を阻害するおそれがあるので、反トラスト法(クレイトン法第7条)に違反するとして、ワシントンDCの連邦地裁に提訴した。

司法省の主張は、主として以下の論点によりAT&T/Time Warnerが競争事業者を不利な立場に追いやり、結果的に消費者に不利益を与えるおそれがあるというもの。

- Turnerの影響力が大きくなりすぎる。コンテンツの供給・調達交渉におけるTurnerの交渉力が強くなり、AT&Tと競合する配信事業者に対するアフィリエイト料が引き上げられるおそれがある。
- vMVPD (virtual Multichannel Video Programming Distributors) に対するAT&Tの競争力が大きくなりすぎる。競合配信事業者に対し一方的にTurnerのコンテンツの供給を止めたり制限したりするおそれがある。
- HBOの特典化に支障が出る。競争事業者が自社のサービスの顧客を維持・獲得するためにHBOを無料提供するような販促活動が困難になるおそれがある。

これに対し、AT&Tは以下のようにまったく別の観点からの主張を展開した。

- 映像業界は変革の真只中にあり、Netflix、Amazon、HuluといったSVODは垂直統合により、コンテンツを安く制作してユーザに直接提供することで急成長している。
- さらにGoogle、Facebookといった巨大テック企業は、顧客データを駆使して個々のユーザに合った効果的で利益率の高いデジタル広告を展開している。
- その結果、AT&TやTime Warnerのような従来型の事業者は顧客が減少し、広告収入も頭打ちになるなど、厳しい現実と直面しており、現状打開のために必要な解決策が両社の合併によって可能になる。

買収合意の発表時には主としてケーブルTVとの競争を意識したメリットのアピールが目立ったが、訴訟におけるAT&Tの主張内容は、SVODや巨大テック企業などとの競争に重点が移っている。

司法省の主張をかわすための理屈付けの部分もあろうが、AT&T/Time Warnerにとって市場の変革に対する重要な対応策が合併であると位置付けているということも、けっして本音から外れるものではないだろう。

司法省が提訴したことにより合併手続きは一旦「お預け」となった。両社の合意から約1年半後の2018年6月21日までに合併手続きが完了しなければ合意は無効となり、AT&TはTime Warnerに違約金として5億ドルを支払うことになっていた。

連邦地裁のリチャード・レオン判事は、2018年6月12日、合併を認める判決を下した。この合併が実質的に競争を阻害することについての立証責任は司法省にあるが、いずれの論点も立証できなかつたとして、司法省の主張をことごとく退けた。

レオン判事は判決に意見を付し、特に司法省に対して異例とも言える厳しい態度を露わにした。意見書には感嘆符 (!) がいくつも散りばめられ、少々感情的な様子もうかがえた。合併を承認するに当たってAT&Tに条件を課すこともしなかつた。

司法省は判決から60日以内に上訴することができ、また、上訴するかどうかを検討する間、判決の効力停止を求めることもできた。もし判決の効力停止を求めて、それが認められた場合、AT&T/Time Warnerの合意が期限切れで無効になる可能性もあった。そうすると、司法省は敗訴しても間接的に目的が達成できることになる。

レオン判事は意見の中で、本件について判決の効力停止を求めることは明白に不当な行為であると司法省を牽制し、もし効力停止を求められても認めるつもりはないと明言し、さらに司法省は上訴しても勝ち目はないだろうとまで言い切った。

判事がこんな意見を述べるのは珍しい。結局、司法省は効力停止を求めないこととしたため、判決は有効となり、それに基づきAT&Tは2018年6月15日、合併手続きが完了したと発表した。ただし、まだ上訴の可能性は残っている。

合併手続きの完了に伴い、AT&Tは「Time Warner」の社名を「WarnerMedia」に改称した。改称の理由は、Charterに買収されたケーブルTV事業者の「Time Warner Cable」とよく混同されるためとしている。

2 - 3 DirecTV Nowの開始

AT&TはvMVPD分野へも事業を拡大し、2016年11月、OTTビデオストリーミングサービスの「DirecTV Now」を開始した。スポーツ中継や人気のTV番組や映画などがライブやオンデマンドでタブレット、スマートフォン、テレビなどで視聴できるもの。

料金プランは図表5のとおり、チャンネル数に応じて4種類あり、それぞれにユニークな名称が付けられた。HBOとその系列のCinemaxはそれぞれのプランに月5ド

2017年6月にはこのバンドル割引を廉価版の無制限プラン「Unlimited Choice」の顧客にも拡大した。ただし「Plus」ではDirecTVやU-verseを含む全TVサービスが割引対象だったのに対し、「Choice」ではDirecTV Nowだけが対象となった。

2017年8月にはCBSとの間でコンテンツ供給契約を締結し、CBS系列（CBS、CBS Sports、CW、Showtime、Popなど）の20チャンネル以上がDirecTV Nowで視聴できるようになった。CBSは「must-have（必須）」のコンテンツと言われるほど人気があり、これがチャンネルラインアップに加えられたことはDirecTV Nowにとっては大きな前進だ。

2017年第3四半期はDirecTV NowおよびAT&Tの映像系サービスにとって転機となった。DirecTVが25.1万件の純減、U-verseも13.4万件の純減となったのに対し、DirecTV Nowが29.6万件の純増となり、従来型の有料TVサービスの顧客減少をOTTサービスが補う構造が明確になったからだ（図表1参照）。

DirecTV Nowは同第3四半期に顧客数が78.7万件に達し、他のvMVPDにとっても脅威の存在となった。同四半期の競合サービスの顧客数は、Sling TVが170万件、PlayStation Vueは45.5万件、YouTube TVは32.5万件、HuluのライブTVが15万件、FuboTVが10万件といった状況で、AT&Tは既に上位グループに食い込んでいた。

DirecTV Nowの顧客の半数は他社の従来型の有料TVサービスからの乗り換え、10%はDirecTV/U-verseからの移行、残りは「コードネバー」（これまで有料TVサービスを一度も利用したことのないユーザ）を含むコードカッターだった。

2017年11月にはサービス開始1周年を祝って新規顧客には最初の月のプラン料金を25ドル割引くプロモーションも実施した。さらにDirecTV Nowの料金を4か月分前払いした顧客には第4世代Apple TVを無料で提供するなどの販促も実施した。

2017年12月にはDirecTV Nowの顧客が開始から1年で100万件を突破したと発表した。「OTTビデオストリーミングサービスにとって100万件突破というのは重要なベンチマークであるが、ゼロからスタートして1年でこれを達成したのは快挙」とアナリストからも評価された。

一方で、2017年は予想以上にコードカッティングが進み、従来型の有料TVサービスの衰退が厳しさを増しているが、これはAT&Tが割引や特典でDirecTV Nowをバラ撒いたからだとの批判的な見方もある。

従来型の有料TVサービスの顧客数の落ち込みをOTTサービスでカバーできたとしても、利益が出ないのであればあまり褒められた話ではないと、水を差す意見をBGRが紹介している¹。

¹ <https://bgr.com/2017/10/17/att-cordcutter-streaming-vs-cable/>

2 - 4 HBOの特典化

AT&Tは2017年4月、ワイヤレスの無制限プラン「Unlimited Plus」の顧客に対し、HBOのOTTストリーミングサービス「HBO Now」が無料で視聴できるという特典を開始した。本来ならスタンドアローンで月14.99ドルかかるサービスだ。

当時はAT&TがTime Warnerを買収することで合意し、それに対して司法省がまだ提訴には至っていなかったものの（提訴は同11月）、反トラスト法の観点から問題があるかどうかの調査をしていたところだった。

次いで同9月、AT&Tはこの特典を廉価版の無制限プラン「Unlimited Choice」の顧客にも提供するよう拡大した。

ところが、2018年6月、Time Warnerの買収を認める連邦地裁の判決が出るや否や、AT&Tは無制限プランを改定し、新たな廉価版プランの新規顧客に対してはこの特典制度を終了した。既に利用中の既存顧客には特典を継続した。

2 - 5 WatchTVの開始

AT&Tはまた、2018年6月、Time Warnerの買収が認められたタイミングで、新たなOTTビデオストリーミングサービス「WatchTV」を開始した。これはチャンネル数を少なくして料金を安くした典型的な「スキニーバンドル」サービスと位置付けられる。

当初31チャンネルでスタートした。CNNやTBSなど、Turner系列のチャンネルはもちろん、AMCやBBCなど、系列外のチャンネルも含まれた。ローカルチャンネルやスポーツチャンネルが含まれていないのがやや物足りない。

ライブTVの他にオンデマンドで視聴できる15,000本以上のTV番組や映画などのコンテンツも用意された。

前述のワイヤレスの無制限プラン「Unlimited &More」と「Unlimited &More Premium」の顧客には、このWatchTVを無料で提供した。同プランの顧客でなくても月15ドルを支払えばスタンドアローンサービスとして加入することもできる。

さらに「Unlimited &More Premium」の顧客は、プレミアムサービスとして、HBO、Cinemax、SHOWTIME、STARZ、Amazon Music Unlimited、Pandora Premium、VRVのうちから1つを選んで無料で追加することができる。

ワイヤレス市場においてサービスの特典としてビデオサービスを活用する動き（これは「Video as Bait」と呼ばれる）はますます活発化すると見られている。

2 - 6 広告技術のAppNexusを買収

AT&Tは2018年6月、デジタル広告技術会社のAppNexusを買収することで合意したと発表し、同8月に買収手続きを完了した。

AppNexusはGoogleやFacebookに対抗してプログラマティック広告の売買のためのプラットフォームを運用する。「世界最大の独立系デジタル広告取引所」と称し、米国のみならず、アジア太平洋、オーストラリア、欧州、南米にも展開する。

ブランドとユーザの関連性を示す「エンゲージメント」を測ったり広告効果を最適化したりする多彩なツールも提供する。約34,000社の出版社や177,000社のブランドが同社のプラットフォームを利用していると公表している。

買収金額を含む詳細は発表されていないが、合意発表の前週にはAT&Tが同社を約16億ドルで買収する意向であると噂されていた。また、2016年に密かにIPOを試みて未達に終わった際には、企業価値は15億ドルから20億ドルとされていた。

AT&Tにとっては、この買収により広告事業に一步深く足を踏み入れることとなった。プレミアムコンテンツと高度なデジタル広告技術を組み合わせることで、革新的な広告手段を提供するとともに広告事業・収入の拡大を図ることとした。

2 - 7 司法省がAT&T/Time Warner合併で上訴

2018年7月、司法省はAT&T/Time Warnerの合併を認める連邦地裁の判決を不服として上訴する旨の通知書を連邦地裁に提出し、上訴の理由を含む上訴書類を同8月にワシントンDCの連邦控訴裁に提出した。以下は、上訴に際しての司法省の見解である。

- 連邦地裁の判決が根本的な経済原則や常識を無視した間違っただ判断に基づいている。この間違いにより、司法省が提出した証拠に対する見方がゆがみ、事実認定を誤ってしまっている。
- 連邦地裁が、以下について司法省が立証できていないとした判断は不適切。AT&T/Time Warnerの合併によりコンテンツ供給・調達交渉におけるTime Warnerの交渉力が増し、AT&Tの競合配信事業者向けのコンテンツ使用料が値上げされ、競争が阻害されること。
- クレイトン法第7条は、競争を実質的に減殺するおそれのある合併を禁止しているが、この「おそれ」とは「合理的な蓋然性」であって、「確実性」であることまでは求めていることは、この連邦地裁の過去の判例に照らしても明らかである。

このように、司法省は、AT&T/Time Warnerのような垂直統合は競合他社のコストを引き上げて、競争を実質的に減殺するおそれがあることは今や経済理論の主流になっており、連邦地裁はこれを無視していると主張した。

司法省が上訴したことに対し、AT&Tは驚きを隠せないとしながらも、司法省の主張についてはレオン判事が172ページにわたる意見書の中でことごとく論破しており、その決定に影響を与えるような新たな主張は何も見当たらないと自信を見せた。

2 - 8 DirecTV Nowの料金を値上げ

AT&Tはさらに、Time Warnerの買収が認められて間もない2018年7月、DirecTV Nowの料金を5ドル値上げすると発表した。実施日は新規顧客については7月26日から、既存顧客についてはそれ以降のそれぞれのビルディングサイクルの初日からとした。

これにより最安の「Live a Little」プランは月40ドルとなった。これまでプロモーションとして本来月60ドルのところ月35ドルで利用できていた「Go Big」プランの特別料金も月40ドルに値上げされた。

AT&Tは値上げの理由として、まず、料金を市場の相場に合わせるためと説明した。ちょうどその頃、Sling TVやYouTube TVなどの競合サービスが相次いで料金値上げをしていたという背景がある。

Sling TVは、2018年6月、月20ドルだった「Sling Orange」プランを25ドルに値上げた。それまで月25ドルだった「Sling Blue」プランは料金を据え置き、両プランを合わせたパッケージを月40ドルに設定した。

YouTube TVもそれまで月35ドルだった料金を2018年3月に月40ドルに値上げした。HuluのライブTVやSonyのPlayStation Vueはもともと月40ドルだった。「40ドル」というのがvMVPDサービスの月額料金の「相場」として意識されているようだ。

さらにAT&Tは、これまで良好なサービス提供に努め、最近では無料で20時間分録画できる「True Cloud DVR」を導入し、全国で200以上のローカルチャンネルを追加したが、今後もこのようなサービス改善を継続するために料金を値上げすることにしたとも述べた。合併によるコスト削減の話は雲散霧消してしまったかのようだ。

2 - 9 Otter Mediaを完全子会社化

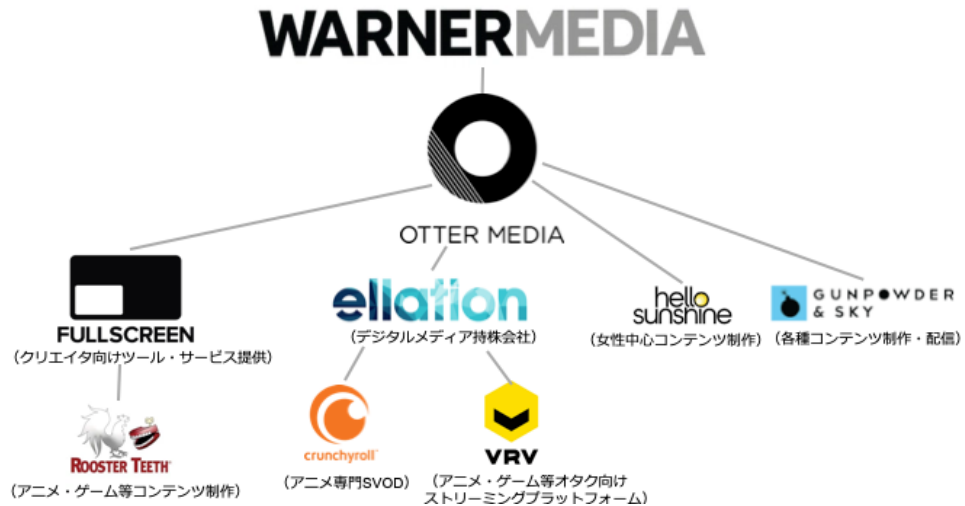
AT&TはSVOD分野においても事業拡大に動いた。2018年8月、Chernin GroupとのジョイントベンチャーだったOtter Mediaを完全子会社化したと発表した。

Otter Mediaは2014年4月にAT&TとChernin Groupの50:50のジョイントベンチャーとして設立された。傘下にEllation（さらに傘下にCrunchyrollとVRV）やFullscreen（傘下にRooster Teeth）などの子会社を持ち、若者向けや女性向けなどニッチな分野を含め多彩なコンテンツの制作・配信を手がける。

世界で9,300万人以上の月間ユニーク視聴者数と2万件以上の有料顧客を持ち、SVODとしてはトップ10に数えられる。視聴者数や顧客数もさることながら、多彩なコンテンツを押さえることがAT&Tの狙いと見られる。

Cherninの持分に係る買収金額は10億ドル以上と見られている。Otter Mediaのトニー・ゴンカルベスCEOは買収後も同社のCEOに留まり、WarnerMediaのジョン・スタンキーCEOにレポートすることとなった。

【図表6】 Otter Mediaの関係会社



(各種資料を元にKDDI総合研究所作成)

2-10 「モバイル=ビデオ」戦略

AT&Tは、2018年9月にロサンゼルスで開催されたモバイル・ワールド・コンGRESS・アメリカス (MWC Americas) において、ビデオ戦略の一端を明らかにした。

元来、モバイル業界における存在感をアピールするチャンスであるMWC Americasの基調講演で、AT&Tのコンシューマ・ワイヤレス事業の責任者であるデイビッド・クリストファー氏は「5G」を語らずビデオ戦略を語ったと、FierceWirelessが伝えた¹。

同氏は「モバイルの将来はビデオであり、ビデオの将来はモバイルである」と語った。これはTime Warnerを買収する意向を発表したときからAT&Tが標榜してきたことであるが、モバイルとビデオを一体として展開する同社の方針を改めて表明した。

同氏はまた、これからのビデオサービスは「シンプル、ソーシャル、リアル」でなければならないとの考えを示し、DirecTV Nowはこれに沿ったものであるとし、TV番組をクリッピングして友人とシェアすることができる機能などを実演して見せた。

YouTubeなどでもビデオクリッピングを簡単にシェアすることはできるが、ゴールデンアワーの時間帯などに放映されるプレミアムコンテンツでこれができることはすごいことなのだとして、自社サービスの優位性を強調した。

同氏の講演で、AT&Tにとってのビデオ事業の重要性が強調される一方で、同社

¹

<https://www.fiercewireless.com/wireless/at-t-s-wireless-chief-silent-5g-but-talks-up-video-biz>

にとってのコア事業であるワイヤレスに対する関心が減退しているのではないかとの印象も与えた。それは当時発表されたばかりの新iPhoneに関して同氏が一言も言及しなかったことにも如実に現れていた。

2-11 新ストリーミングサービスの計画を発表

2018年10月、AT&T/WarnerMediaは、新しいビデオストリーミングサービスを2019年第4四半期に開始すると発表した。次いで同11月に開催された投資家・アナリスト向けイベントではWarnerMediaのスタンキーCEOが概要の一端を明らかにした。

サービス名称や料金等の詳細は未定だが、映画を中心とした廉価版、独自コンテンツや映画のヒット作品を含む高級版、その2つのプランを合わせた上に自社系列から他社系列までカバーする幅広いコンテンツを含む総合版の3プランを用意する。

同氏はまた、この新サービスはこれから1年半から2年かけてストリーミング業界に大変革をもたらし、「既存の事業者」のライブラリは大そう貧弱になるだろうとも述べ、暗にNetflixに対抗し、打ち負かすことを目指していることを表明した。

「既存の事業者」はコンテンツの75%から80%を他社から調達しているというのが現状であるが、今後は独自コンテンツを視聴させるように転換せざるを得ないとし、WarnerMediaの他社へのサービス提供も「倉庫」という位置付けではなく「素晴らしいブランド」の発掘サービスのようになるとも述べた。

また、同社の役割に関しては、何度となく「フライホイール¹」（弾み車）になぞらえて、AT&Tの配信とデータとコンテンツサイドを互いに結びつけ、相乗効果を生み出すことだと説明した。

新サービスではHBOのコンテンツが中心になるとされている。既にHBOはSVODサービスとして「HBO Now」によりコンテンツを配信しているが、新サービスはそれにとって代わるものではないとも説明している。

HBOとNetflixは宿敵とも言える関係にある。2012年にはNetflixの最高コンテンツ責任者のテッド・サランドス氏が「HBOがNetflixになるよりも早く、NetflixがHBOになることが目標だ」と宣言していた。

その後公約を果たすかのように、Netflixは急成長し、加入者数でも番組制作費でも、エミー賞受賞作品数でもHBOを凌ぐ存在となった。

一方、HBOはこれまでは必ずしもNetflixになろうとはしていなかった。当時の親会社、Time Warnerのジェフ・ビュクスCEOの下で、成長よりも利益を優先していた。その成果があって、2017年には30-40%の営業利益率を達成した。

¹ ジム・コリンズ著『Good to Great』（邦題は『ビジョナリー・カンパニー』）において論じられている「フライホイール効果」を意識していると思われる。「良い」から「素晴らしい」に変革するための好循環を慣性力によって実現することを提唱している。

AT&Tの傘下になって方針が変わった。HBOはAT&Tのバックアップを頼りにしてNetflixに対抗することになった。これはAT&TがHBOを利用してNetflixに対抗する動きとも言える。AT&T/WarnerMediaとNetflixの対立激化の構図が見えてきた。

ここで気になるのは、WarnerMediaのコンテンツがNetflix等の競合サービス上でも配信されているという実態が今後どうなるのかということだ。

AT&Tは今のところ競合サービスからコンテンツを引き上げるつもりはないとしているが、新ストリーミングサービスでは独占配信のコンテンツを充実させ、他社のライブラリを貧弱にさせるというシナリオを描いている。

すなわち、競合他社へのコンテンツ供給を制限することもありうることになる。これは、AT&T/Time Warner合併に係る訴訟において、まさに司法省が主張していた競争阻害の「おそれ」が現実のものとなることではないか。

2-12 DISHでHBOが初のブラックアウト

衛星TV事業者のDISH Networkは、2018年11月、HBOとその傘下のCinemaxがブラックアウトとなり、DISHの衛星TVサービスとvMVPDのSling TVで放映できないことになったと発表した。このようなことはHBOの40年以上の歴史の中で初めての出来事だ。

ブラックアウトの原因は、AT&TがDISHに対し、実際にHBOに加入した顧客数に関わらず、一定数の加入者分の支払いを保証せよとの法外な要求を突きつけ、DISHがそれを拒否して、両社の協議が調わない事態になったことによるものとみられている。

DISHの主張は、AT&Tが自社のワイヤレスの顧客にはHBOを無料で提供し、そのコストをカバーするためにDISHに余分な負担を求めているものであり、これは競争を阻害する行為だと強くAT&Tを非難している。

これに対してAT&T/WarnerMediaは、こんなことはコンテンツの供給・調達交渉ではよくあることで、通常のビジネスの範囲内だとし、とりわけDISHは交渉の戦術としてブラックアウトをよく使い、今回もDISHの選択によるものだとしている。

両社それぞれに言い分はあるのだろうが、HBOのコンテンツの供給に関して新たな要求がAT&Tから出てきたのだとすれば、まさに司法省が主張していた「おそれ」が既に現実のものとなった可能性がある。

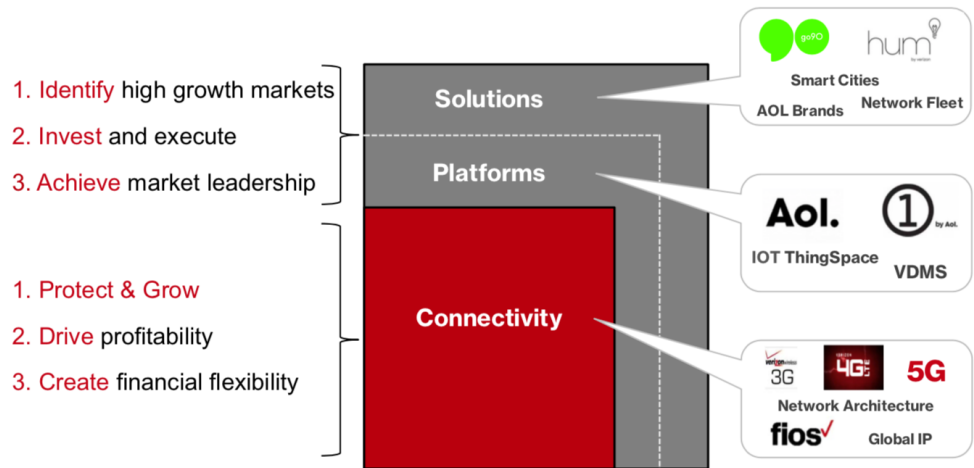
3 Verizonの映像戦略

VerizonはFTTHサービス「Fios」の顧客に対し、ケーブルTVと同様のTVサービス「Fios TV」を提供しているが、顧客数は2018年第3四半期末で449.7万件と、約2,500万件のAT&TやComcastのTVサービスに比べると極めて少ない。

3-1 「3層戦略」を発表

2015年第4四半期決算発表時に、「3層戦略 (Three-tier Strategy)」を発表した。事業分野を「接続性」、「プラットフォーム」、「ソリューション」の3層構造とし、各層でそれぞれ最適な施策を進めながら全体の調和を図り効果を高めるというもの。

【図表7】 Verizonの「3層戦略」



(出典) Verizonの2015年第4四半期決算プレゼンテーション

「接続性」は4G LTE、5G、Fiosなどのネットワークのアクセスを提供するもの。これはVerizonのコア事業であり、得意分野であることから、マーケットリーダーとしての地位を死守・増強するとともに、収益性や経済的な柔軟性の向上を目指す。

「接続性」を土台とし、その上にビデオとIoTのグローバルな「プラットフォーム」を構築し、これを通じて新たなビジネスモデルを開発する。2015年に買収したAOLのwebサイトや広告技術、2015年10月に開始したIoT開発者向けプラットフォームである「ThingSpace」などがこの区分に属する。

「接続性」や「プラットフォーム」を土台として、アプリケーションやコンテンツなどの「ソリューション」を提供し、収益拡大の機会を創出する。AOLが保有するコンテンツ、2015年に開始したOTTビデオストリーミングサービスの「go90」、コネクテッドカーソリューションの「Hum」などがこれに該当する。

これによりどのような市場の局面においても効果的に競争できる態勢とし、デジタルファーストのモバイル時代における革新者として成長力と収益力を確保・増強することとしている。

なお、「プラットフォーム」と「ソリューション」については新規事業として成長分野を見極め、投資・実行し、マーケットリーダーとしての地位獲得を図る活動が含まれる。

3-2 「go90」の何がいけなかったのか

Verizonが2015年10月に開始した「go90」は、サービス開始当初から有用性や将来性を疑問視する声が上がっていたが、案の定、利用者を引きつけることはできず、2017年2月頃にはほとんど誰も使っていない「死に体」の状態になっていた¹。

サービス開始時には8,000万ドルを費やして大々的に宣伝し、さらに多額の資金を投じてこのサービスのためにコンテンツを確保したり、関連の専門分野から人材を迎え入れたりもした。

2015年11月には男子プロバスケットボールリーグのNBAとの間で、ライブストリーミング配信のための複数年契約を締結した。契約金額等詳細は公表されていないが、3年契約で4億ドル以上と報じられた²。

2016年1月にはSony Music Entertainmentと提携し、音楽関連を中心としたオリジナルビデオコンテンツをgo90上で配信できるようにした。とりわけ、新人や人気上昇中のアーティストにスポットライトを当てるような内容で特色を出した。

2016年3月にはNBCUでデジタル配信部門のSVPを務めていたチップ・カンター氏をジェネラルマネージャとして、またYouTubeでコンテンツ部門のトップを務めていたイバナ・カークブライド氏を最高コンテンツ責任者として、それぞれ招き入れた。

2016年4月にはAwesomenessTVに1億5,900万ドルを出資して同社の株式の24.5%を取得するとともに、この資金を元に両社共同でハリウッドの有名タレントの短編作品を扱うプレミアムビデオサービスを開発・提供することで合意した。

AwesomenessTVはYouTubeのチャンネルとしてスタートし、若者に人気のコンテンツプロバイダとして成長し有望視されていたので、Verizonにとっては格好の提携相手だった。go90にも魅力的なコンテンツを提供して利用増に貢献すると期待された。

Verizonはさらに2016年10月にはVesselを買収した。元HuluのCEOとCOOが共同で2013年に設立したスタートアップで、著名なユーチューバーやビデオクリエイターらの人気映像を月額2.99ドルで視聴できるサービスを展開していた。

Vesselの買収金額は明らかにされていないが、同社は設立以来2回の投資ラウンドを経て1億3,250万ドルの資金調達に成功していた。go90を含むVerizonのビデオ事業の展開を技術・サービス面でサポートすることが期待された。

1

<https://www.fiercevideo.com/cable/verizon-s-go90-almost-doesn-t-exist-at-point-analyst-says>

2

<https://www.usatoday.com/story/sports/nba/2015/11/04/lebron-james-nba-teams-up-verizon-400-million-marketing-deal/75102728/>

なお、Vesselの技術やサービスや要員はVerizonのビデオ事業に統合されることとなり、Vesselのサービス自体は2016年10月末をもって終了した。

こうして見ると結構有望そうな手をいくつも打っていたように見えるが、結局、go90は利用者を引きつけることができず、とりわけVerizonが主要なターゲットとしていたミレニアル世代の若者の支持を得ることができなかった。

サービス開始時に不安視された点の1つとして、その時点では既に多数の競合サービスがあり、豊富なコンテンツが多様なアプリやデバイスで視聴可能であり、何か別の新しいサービスが必要とされている状況ではなかったことが挙げられる。

この市場に敢えて新規参入するからには、他社にはない独自の魅力的なコンテンツや機能を提供するなどして、よほどの差別化を図らないと成功は難しいと言われていた。その不安が現実のものとなった可能性がある。

その結果、Verizonとしては、ここで止めればそれまでの投資が全部無駄になってしまうし、さらに資金をつぎ込んで立て直しを図ればさらに損失が膨らむ可能性があるという、まさに「Catch-22」（二進も三進もいかない）状態に陥った。

Verizonは当座の応急処置として、2017年1月に155人の技術・運用要員を削減し、代わりにVesselの要員を充てることとした。

3-3 Yahooを買収してメディア事業の足場固め

Verizonは2017年6月にYahooのコア事業の買収手続きを完了し、2015年に買収したAOLと統合してOathを設立して、Verizonのメディア・テレマティクス部門の傘下に置いた。AOLのCEOを務めていたティム・アームストロング氏がOathのCEOに就任した。

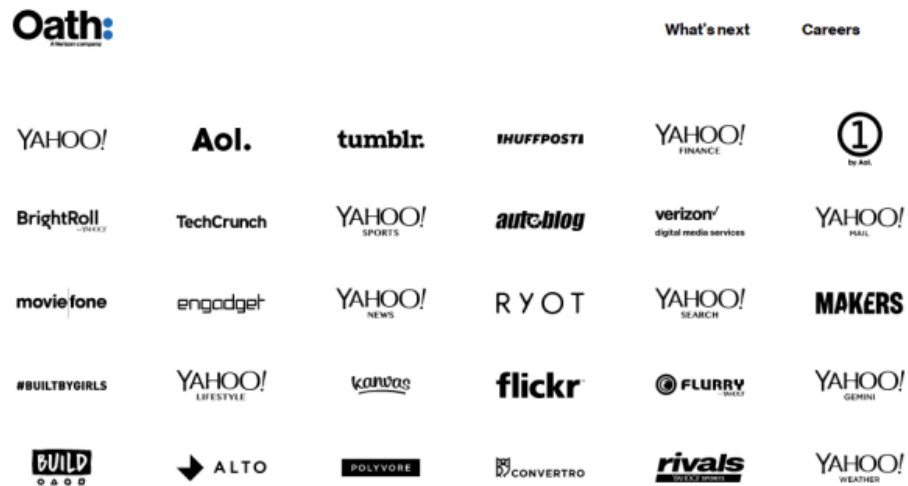
これによりVerizonはAOLとYahooを合わせて50以上のコンテンツブランドと世界13億のユーザを抱えるメディア会社を傘下に収めることとなった。これをメディア事業の足場にしてGoogleやFacebookに対抗できるメディア会社を目指すこととした（図表8）。

一方、これはYahooに着目すると、かつてインターネットを象徴する代表的ポータルサイトとして栄華を極めたシリコンバレーのドットコム企業が、その後のバブル崩壊や競争激化の中で没落し消滅するというドラマの終幕だった。

Yahooは検索と広告でGoogleとFacebookに敗れ、コア事業の収益は悪化の一途を辿り、株価も下落して、2015年末時点での企業価値は、保有していたAlibabaとYahoo Japanの株式評価額を除くと130億ドルのマイナスという状態になっていた。

このコア事業を買収するためにVerizonが支払った金額は44億8,000万ドル。2016年6月に買収を合意した際には48億ドルだったが、その後Yahooの数億件規模のユーザデータ不正流出が明らかになり、再交渉の結果3億5,000万ドルが値引きされた。

【図表8】 Oathのコンテンツブランド



(出典) Oath/Digital Market Asia¹

YahooのCEOを務めていたマリッサ・メイヤー氏は一旦Verizonに移籍し、引き継ぎが完了次第退職することとなり、退職金（ゴールデンパラシュート）として2,300万ドル以上を現金や株式等で受け取ることも、SECへの提出書類で明らかになった。

なぜそれほどまでにYahooが欲しかったのかについては、一般的には、広告とコンテンツ事業が狙いだったと考えられている。これはAOLを買収したときと同じ理由だ。

特に広告事業はできるだけ多くのユーザーにリーチを広げることで有利になる。AOLとYahooを買収した上で両社を統合することが重要だ。これはAOLにとっても望ましい。AOL単体では困難だったことがYahooと統合することで可能になる。

たとえVerizonが買収しなくても、AOLとYahooが合併すればよかったのではとも考えられるが、それは難しかった。たしかに、VerizonとYahooが買収で合意に至る前の数年間、Yahooが身売り先を探して交渉した数々の企業の中にはAOLも入っていた。

当時のAOLのCEOのアームストロング氏は、Yahooの買収を切望して交渉を重ねていたが、なかなか実現できずにいた。衰退していたとはいえ、Yahooにも自負がある。何しろ2008年にはMicrosoftからの446億ドルの買収提案を断った「実績」がある。

AOLがVerizonに身売りしたことで事情が変わった。Verizon傘下で引き続きAOLのCEOを務めていたアームストロング氏はYahooの買収を強力に推進し、最後はYahooが身売り先を選定するための「Yahooオークション」を実施してVerizonが落札した。

¹ <http://www.digitalmarket.asia/verizon-closes-yahoo-acquisition-oath-marissa-mayer-resigns/>

アームストロング氏はVerizonのおかげでYahoo買収という悲願が達成できたことになる。意図してかどうかは定かではないが、Yahooを買収するためにVerizonを利用した形となった。その後、同氏はVerizonの下でAOL/Yahooの統合作業に邁進する。

3-4 独自OTTビデオストリーミングの計画

2017年3月、Verizonは、DISH NetworkのSling TVやAT&TのDirecTV Nowに対抗して独自のOTTストリーミングサービスを2017年の夏に開始する計画であり、そのためにコンテンツの確保に向けてTVネットワーク各社と交渉中であることが報道された。

実はその報道の前月、VerizonとAwesomenessTVが共同で計画していた新ビデオサービス（3-2項参照）が御破算になったと報道された。新しいサービスを開発するより既存のgo90の拡充に注力することにしたという理由だが、不自然さは拭えない（詳細は【コラム】参照）。

真相はともかく、VerizonとAwesomenessTVの共同の新ビデオサービスのプロジェクトは突然中止になり、実行チームは解散してしまった。これを受けて、Verizonは独自にビデオサービスを開発・提供する方向に舵を切った。

2017年5月には、3月の報道を追認するように、当時のVerizonのローウェル・マカダムCEOが、ボストンで開催されたJ.P. Morganのコンファレンスにおいて、OTTビデオストリーミングサービスを提供する計画を明らかにした。

計画の詳細には触れなかったが、go90とは別の新しいOTTストリーミングサービスを2017年中に開始し、買収したAOLとYahooを合わせた13億ユーザを抱えるプラットフォームを利用してそのテストを行うと述べた。

Verizon独自のTVサービスとしてどのようなものを計画していたのかについては、2017年6月にメディア・テレマティクス部門のヘッドのマーニ・ウォルデン氏が、「me-too」ではなく「kitchen sink¹」でもない、とヒントを示している。

「me-too」ではないというのは、他社と同じようなことはやらないということであり、「kitchen sink」ではないというのは、何でもかんでもやるというようなアプローチは取らないということだ。

2017年8月には、Verizonは新しいTVサービスを同年9月末までに開始すべく、主要なTVネットワークとコンテンツ調達の交渉を重ねているが、なかなか合意できずに苦労していることが報じられた。

¹ 「kitchen sink」は「何でもかんでも」という意味で使われ、不要なものまでカバーしているという否定的な意味合いも含まれる。「everything but kitchen sink」（台所の流し以外はすべて）というフレーズに由来するもので、家の中の持って行けるものは何でも持って行くというような状況を誇張的に表現したもの。

2017年10月には、Verizonの新TVサービスの提供開始時期は2018年春にずれ込んだと報道された。この時点でもまだコンテンツ調達に関して主要なTVネットワークとの合意ができていないとの情報も流れた

2018年1月のCES（家電見本市）でもVerizonは、新TVサービスについて、遅れているが提供予定であるとし、チャンネル毎に「看板メニュー」を用意するとの追加的な情報は出したものの、依然として具体的な内容については語らなかった。

遅れている理由については、社内の経営陣の異動やコンテンツ調達における交渉が関係していると述べたにとどまった。

【コラム】 AwesomenessTVを巡るゴタゴタ

背景の詳細事情は明かされていないが、こういう場合、一般的には、「企業文化・体質が合わなかったことによるチーム内の不和」が原因であることはよくある。メディア会社のスタートアップとVerizonの文化・体質の違いは明らかだ。

ただ、「共同開発」と称してはいたが、VerizonはAwesomenessTVに24.5%の持分に対する出資をただけで、Verizonからの資金を元手にして、AwesomenessTVの単独の管理の下で新しいプレミアムビデオサービスの開発が進められるはずだった。このためにAwesomenessTVは、ABCのコメディ開発部門のヘッドだったサミー・ファルベイ氏をコンテンツの責任者である最高クリエイティブ責任者として迎え入れて、プロジェクトの統率・推進の任に当たらせた。また、プロジェクトの実行部隊となるチームのトップには、Universal TVのドラマ部門のトップを務めていたラッセル・ロスバーク氏をファルベイ氏自身が引き抜いた。そこにはチーム内で文化・体質の違いが問題になる要素は見当たらない。

他に考えられる原因としては、何らかの理由でプロジェクトの中止が突然トップダウンで決まったということだ。AwesomenessTVの51%を保有していたDreamWorks Animationが2016年8月にNBCUに買収されたことが関係している可能性はある。AwesomenessTVとしては、ちょうどVerizonとの共同による新ビデオサービスのプロジェクトを発足させたときに、親会社がComcastの関連会社になってしまったという状況だ。親会社からプロジェクトの即刻中止が言い渡されてもおかしくはない。

さらに、VerizonがAwesomenessTVの24.5%の持分に対して支払った金額（1億5,900万ドル）は高すぎたという疑念もある。DreamWorksは2013年にAwesomenessTVの全株を3,300万ドルで取得し、2014年にはHearstが24.5%を8,125万ドルで取得している。プロジェクトの中止後、2018年7月にViacomがAwesomenessTVの全株を5,000万ドルで買い取った。一部の資産を除いたという事情はあるにせよ、AwesomenessTVをViacomがいかに安く買ったか、またVerizonがいかに高く買ったかがわかるだろう。

結局、Verizonが出した多額のお金は新ビデオサービスの共同開発のためには使われず、それどころかAwesomenessTVのためにさえも使われず、DreamWorksが別の目的に使ってしまったとのことだ。Verizonはお金を騙し取られたようなものではないか。

3-5 経営陣の異動

独自のOTTビデオストリーミングサービスの提供計画が遅れている理由の1つとして挙げられていた「経営陣の異動」に関連して、Verizonではこの時期に映像系サービスのみならず、全社的な規模で組織変更を行った。

まず2017年4月に組織を3部門に再編した。光ファイバ網構築を所管する「ネットワーク・テクノロジー」部門が新設され、そのヘッドとしてEricssonのCEOを務めていたハンス・ベストバーク氏をEVPとして迎え入れた。Verizonの次期CEO含みだった。

デジタルメディアを含む新規ビジネスを所管する「メディア・テレマティクス」部門は、AOLを買収した際に同部門のヘッドとなったマーニ・ウォルデン氏が引き続き統率する。ベストバーク氏がやって来るまでは彼女が次期CEOと目されていた。

ワイヤレスや企業向けソリューションを含むVerizonのコア事業の運用に携わる「カスタマー・プロダクト・オペレーション」部門は、2015年にEVPでグローバルオペレーションの社長に就任したジョン・ストラットン氏が引き続きヘッドを務める。

2017年10月には、ウォルデン氏が2018年2月に退職すると発表された。彼女が統括していた事業のうち、メディア事業についてはアームストロング氏が直接CEOにレポートし、IoTを含むテレマティクス事業についてはストラットン氏の統括になった。

ウォルデン氏はVerizonのメディア事業における多くの重要な決定に関与してきた。たとえばIntelのオンラインビデオスタートアップを買収し、売上130億ドル規模のメディアコングロマリットになるという野望を掲げて、go90を立ち上げた。

同氏がVerizonを去るということは、これまでメディア事業においてgo90を大きな柱としていた戦略を捨て去ることに等しい。Verizonとしてはメディア事業から一歩退く姿勢が表面化した象徴的な出来事だった。

また2018年4月には、子会社のOathの幹部にも異動があった。オペレーションとグローバル展開を統率するため、Alibaba Groupでグローバルマネージングダイレクターを務めていたグル・ゴーラッパン氏がOathの社長兼COOとして招き入れられた。

同氏はOathのCEOのアームストロング氏の下で、コンシューマ・企業向けコンテンツブランド、オペレーション、プロダクト、テクノロジーの全分野を含む日々の事業活動を統括するという広範囲な職務を遂行することとなった。

3-6 独自OTTビデオストリーミング計画を断念

2018年5月、Verizonの当時のCEOのローウェル・マカダム氏は、Yahoo Financeのインタビューで、独自にOTTビデオストリーミングサービスを提供する計画を断念したことを明らかにした。

Verizonはそれまで、新TVサービスについて「me-too」（他社と同じようなこと）はやらない方針を堅持し表明してきた。計画を断念したことで、「never was」（何もしなかった）になったのだから、そのミッションは達成、と皮肉られたりもした¹。

OTTビデオはそれを得意とする会社にやらせればいい、Verizonとしては既存のOTTビデオ事業者と提携し、彼らのコンテンツにOathのコンテンツを組み合わせることで、他社と違うサービスを実現する、との方向に舵を切った。

「伝統的なTVサービスに明るい未来があるとは思えない」という言い方では生ぬるいとも述べ、「リニアTVモデルは死んでいる。ただ、死ぬのに長期間かかっているだけだ」とも言い切り、リニアTV分野にはこれ以上深く関わらない意向を示した。

3 - 7 go90の終焉と教訓

2018年7月にはgo90がとうとう終焉を迎えることとなった。Verizonは7月31日をもってgo90を終了することを決め、コンテンツを提供していたパートナーに1か月前にその旨通知した

これは突然のニュースというわけではなく、それまでにもさまざまな憶測や兆候があった。前述（3 - 2項）のように2017年2月の時点では、「誰も使っていない」、「死んでいる」などの声が上がっていた。

また、go90の「生みの親」と言ってもいいEVPでメディア・テレマティクス部門のヘッドのウォルデン氏が2018年2月をもってVerizonを退職（3 - 5項）したことも、go90の終焉を示唆していた。

さらに、2018年2月にはRecodeのコードメディアコンファレンスにおいて、OathのアームストロングCEOが、スタンドアローンのサービスだったgo90をOathの中に組み込むことになったことを明らかにした。

同氏は、その際、go90はモバイル向けのインターネットビデオサービスをゼロから立ち上げようとするもので、「超野心的なプロジェクトだった」と過去形で表現し、「go90はいつまで続くかわからないがそのうち消滅する」と述べた。

go90は新規事業としての成長性を見極める活動の一環でもあったが、そのために費やした資金の総額は12億ドルとも言われている。ウォルデン氏はgo90から多くのことを学んだと述べていたが、ずいぶん高い授業料になってしまった。

go90の提供開始から1年を経た時点で、ウォルデン氏は、どんなコンテンツが受けるか、受けないかがよくわかったと述べている。スーパーボウル、NBA、メキシコのサッカーなど、ライブのスポーツやコンサートなどは非常に受けが良かったという。

また、AwesomenessTVと共同で制作した12才から24才の女子向けのオリジナルコ

¹ <https://www.multichannel.com/blog/verizon-drops-plan-build-own-ott-tv-service>

コンテンツも非常に評判が良かったそうだ。反面、受けが悪かったコンテンツもあったことは認めたが、具体名を挙げることは避けた。

Verizonはこれを教訓にして、さらにコンテンツを充実させ、サービスの改善を図ることとしていたが、結局、教訓を活かすことができないまま、go90は終了してしまった。

3 - 8 Oathの独立騒動

苦難が続くVerizonのメディア事業に、またしても不穏なニュースが流れた。2018年7月、OathのアームストロングCEOが、OathをVerizonから買い取って独立することを検討していると報じられた¹。

同氏とVerizonの間でそのような話し合いが表立って行われているわけではなく、目下のところは広告事業でGoogleやFacebookに対抗することに集中しているようではあるが、親しい業界仲間にはそのような話をしていたとのことだ。

同氏は投資家や銀行とも話をし、Oathを買い取るとすれば100億ドル程度の資金が必要と見込んだ。もしVerizonがOathを手放すことに同意するのなら、独立の公開会社としてスピンアウトする方向でVerizonを説得しようと思っているとのことだ。

一方、投資家や銀行からは、買い取りに必要な資金をプライベートエクイティ会社から調達するとともに、Verizonにも株主の一員として留まってもらった方がいいとの助言があったそうだ。

そもそもアームストロング氏はなぜそのようなことを検討していたのか。それは、Verizonの下でのOathの事業運営において、数々の困難に直面していたからだ。

たとえば、Verizonの顧客データとOathの広告技術を組み合わせて、FacebookやGoogleと同様のターゲット広告をしようとしても、Verizonのプライバシーポリシーがネックとなって顧客データがタイムリーに得られず、まったくデータが得られないこともあったようだ。

GoogleやFacebookなら簡単にできることがオールドスクール（旧来の事業者）のVerizonではできないということが多々あった。これが同氏にとってフラストレーションになっていた。

このフラストレーションは同氏のみならず、Oathの他の役員や社員も同様に、会社を去っていく人材も多かったという。

1

<https://www.theinformation.com/articles/armstrong-has-explored-options-for-verizons-oath>

3-9 CEOの交代でネットワーク重視に転換

2018年6月、Verizonはマカダム氏が同8月1日付けでCEOを退任し、CTOを務めていたベストバーク氏がCEOに就任すると発表した。5Gの開始を目前にしてVerizonがメディア重視からネットワーク重視に方針転換したことを明確にした象徴的な動きだ。

マカダム氏がCEOに就任したのは2011年8月。LTEの先駆者として提供地域拡大を図りながら、2014年にはVodafoneとのジョイントベンチャーだったVerizon Wirelessの完全子会社化を達成。その後、広告・メディア事業を強化する方向に舵を切った。

その路線に沿ってgo90を開始し、AOLとYahooを買収・統合してOathを設立し、コンテンツを含むメディア事業を推進してきたが、大きな岐路に差し掛かった。5Gの開始という重要な変革期に際し、戦略の見直しを迫られた。

新たにCEOに就任したベストバーク氏はスウェーデンのEricssonのCEOを6年間務め、ITUや海外での勤務経験もある。主として管理・財務畑でエンジニアとしてのバックグラウンドはないが、ネットワーク重視の路線を取るものと見られていた。

2018年8月のCNNによるベストバーク氏へのインタビューで、5Gに向けて他社がネットワークとコンテンツを組み合わせる方向に進んでいる中で、コンテンツよりもネットワークを重視しようとしているVerizonの姿勢に質問が及んだ。

「ダムパイプ」化する恐れはないのかとの質問に対して、同氏は「ダムパイプ」というのは非常に良くない言葉だ、ネットワークは高度な技術であり、技術とネットワークが資産だ、それを提供することは素晴らしいことだと述べた。

プレミアムコンテンツを保有しないことで他社より不利になることはないのかとの質問に対しては、これを否定し、持っている資産で競争すればいいと述べ、それが他社との差別化を生み出すのであり、それは別に珍しいやり方ではないとも述べた。

3-10 5GサービスでGoogle/Appleと提携

VerizonはOTTビデオストリーミングの独自開発を断念した際に、TVサービスで他社と提携する方針を示したため、提携先としてどこが選定されるのか憶測を呼んでいたが、2018年8月、提携先を発表した。選ばれたのはGoogleとApple。

2018年10月から5Gの固定ブロードバンドサービスを4都市で開始するにあたり、YouTube TVやApple TV 4Kを特典として無料提供することとした。発表時点では顧客はYouTube TVかApple TV 4Kのどちらかが選べることとしていたが、YouTube TVは何か月分が無料になるのかなど、詳細は明らかではなかった。

9月13日に固定5Gサービス「5G Home」の予約受付を開始したが、その際に特典の内容を含めサービスの詳細を公表した。「5G Home」の料金はVerizonのワイヤレスサービスの加入者は月50ドル、それ以外の顧客は月70ドルとした。

特典として、GoogleのChromecastまたはApple TV 4Kのどちらかが無料で提供されるのに加え、YouTube TVが3か月間無料になる。他に、開始から3か月分の月額料金と開始時の一時金を免除するという大盤振る舞いもした。

3 - 1 1 Oathの先行きが不透明に

5G開始の華々しいニュースの陰で、メディア事業はますます不透明になった。2018年9月、OathのアームストロングCEOが辞任する方向で協議中と、The Wall Street Journalが報じた¹。

同氏の重要な任務であるAOLとYahooの統合作業はまだ完了していない。1億件以上のVerizonの顧客データと月間訪問者数が約10億件のOath傘下のコンテンツを有効に結びつけて、巨大ネット広告事業に育てるはずだった。

Verizonはワイヤレスサービスにおいて「Verizon Up」というリワード制度を導入したが、これを利用するためには個人情報の提供に同意することとなる「Verizon Selects」のメンバーにならなければいけないという条件を付けた。

これに同意した顧客のデータをOathと共有して広告等に利用するはずだった。ところが同意した顧客は約1,000万件で、全顧客の10%に満たず、しかも広告目的に使用可能な有効なデータは3分の1程度しかなかった。

そのような次第で顧客データをコンテンツに結びつける計画は遅々として進まず、Oathの売上を伸ばしてGoogleやFacebookに対抗するという目標に少しも近づくことができず、アームストロング氏のフラストレーションは溜まる一方だった。

同氏はOathの幹部たちに辞任の意向を伝え、日々の業務はOathのグル・ゴーラッパンCOOに引き継ぐこととした。Oathのベネッサ・ウィットマンCFOとナタリー・ラビッツCCO (Chief Communications Officer) も10月中に辞任する意向を示した。

3 - 1 2 Verizonのコンテンツ戦略

2018年9月、VerizonのベストバークCEOは、Goldman Sachs主催のコンファレンスにおいて、Verizonのコンテンツ戦略について語った。

まず、5Gサービスの開始にあたって特定のコンテンツを特典として付けたが、このサービスの成功のためにはそのような特典が必須のものになると思うかとの質問に対しては、「オプション性は欲しい」として、さらに次のように述べた。

「Verizonが強みを持つ資産はネットワークと配信であり、これとパートナーのコンテンツを組み合わせることで、顧客により良いサービスが提供できればいいと考えている。今やっているのはそれだ」

¹ <https://www.wsj.com/articles/verizons-internet-boss-in-talks-to-leave-1536321413>

さらに、「Verizonのネットワークは素晴らしいし、他社のどこも持っていない配信手段も持っている。最高のコンテンツと提携して顧客にもっといいサービスを提供すること。それがいい戦略だと思う」とも述べた。

また、競合他社の中には大手メディア会社を買収したり、ワイヤレスの無制限プランにビデオや音楽のコンテンツを無料で利用できる特典を付けたりしているが、Verizonのコンテンツ戦略は何か、ワイヤレスに魅力的な特典を付けるために大手のメディア会社を保有する必要はないのかとの質問に対し、以下のように述べた。

「コンテンツといってもさまざまなものがある。VerizonにもOathのコンテンツがある。リニアTVは保有していないが、保有するつもりはない。必要に応じて自社のコンテンツを使うこともあれば、他社と提携することもある。それが戦略だ」

3 - 1 3 組織再編とOathの終焉

2018年11月、Verizonは新たにコンシューマグループ、ビジネスグループ、メディアグループの3つに組織を再編することを明らかにした。この時点ではメディアグループは「Media Group/Oath」と表記され、「Oathは死んだ」とTechCrunchが報じた¹。

同12月には、のれん代償却費用46億ドルを減損損失として2018年第4四半期決算に計上すると発表した。これはOathの資産価値を約半分に減少させるもので、AOLとYahooの買収が失敗だったことを認めるもの、と各種メディアが報じた。

さらに、アームストロング氏が去った後、同10月にOathのCEOを引き継いだゴージャパン氏は同12月、Oathの社名を2019年1月8日付で「Verizon Media Group」に変更すると発表した。

過去の失敗を名実ともに払拭し、心機一転してメディアグループをやり直すこととなった。

4 AT&TとVerizonの映像戦略のまとめ

第2回の締めくくりとして、これまで見てきた範囲でAT&TとVerizonの映像戦略をまとめるとともに、それに対する市場の評価なども付け加えておきたい。

映像業界の変革に対するAT&Tの対応策の目玉はTime Warnerの買収による垂直統合だった。これによりコンテンツの制作・アグリゲートから配信に至るすべての局面を掌握し、コンテンツ交渉を有利に進め、競争で優位に立とうという狙いだ。

さらにそれにとどまらず、配信の分野においても従来型のMVPDを整理統合しな

¹ <https://techcrunch.com/2018/11/05/i-come-to-bury-oath/>

がら、vMVPDやSVODにおける事業を拡大し、ニッチな分野にまで入り込んで、コンテンツの拡充や加入者の獲得を図っている。また、広告事業の強化・拡充にも怠りない。

変革と競争への対応のために、まさに考えられる限りのあらゆる手を打っているという印象を受ける。このようなAT&Tの「何でもかんでも」と言っているほどの拡大戦略は、「台所の流し (kitchen sink)」戦略と名付けることができよう。

一方、Verizonは、一応メディア会社を目指して映像系サービスの拡充に取り組んではみたものの、go90にしても独自OTTストリーミングの開発にしても、ことごとく不調に終わり、メディア事業を統括するOathも混乱する事態に至った。

この経験を踏まえ、5Gに向けて組織と戦略を見直し、得意な分野で勝負する方針に転換した。特にネットワークにおける優位性を死守・増強することに努め、映像系を含む不得意分野は必要に応じてそれを得意とする事業者と提携することとした。

強みを発揮できる分野に注力して競争上の優位性を確保しようというVerizonの戦略は「選択と集中」型と言え、加えて他の分野で強みを持つ事業者と提携しようという手法は、日本的な表現を借りれば「餅は餅屋」戦略と呼ぶことができよう。

映像系サービスに関わる両社の対照的な戦略について、市場には賛否両論があるが、筆者個人の意見としては、戦略的には両社ともにそれぞれ適切な選択をしていると言えるが、Verizonの戦略のほうが、より顧客への提供価値を重視しているのではないか。

AT&T派の意見として、たとえばFOX Businessが、AT&Tの方がお金の使い方は賢いとする見方を紹介している¹。テクノロジーやメディアの世界は動きが早く、大規模・大胆な動きが必要とされている。

AT&Tの動きはこれに合致している。Time WarnerのコンテンツとAT&Tのネットワークの合体は大きな優位性をもたらす。もちろん多額の負債を抱え、さまざまなリスクを伴うが、事業の変革や多角化のために積極的に動いているところは評価できる。

それに比べてVerizonは守りの態勢に入っている。フットボールで言えば「プリベント・ディフェンス²」であり、大きな失敗はないだろうが大きな成功もないだろう、としている。

これに対し、Verizon派の意見として、たとえばForbesが、VerizonはAT&T/Time

¹ <https://www.foxbusiness.com/markets/verizon-vs-att-which-is-spending-smarter>

² ゲーム終盤に大差でリードしている側が取る防御作戦。相手のロングパスを防ぐ布陣を敷き、ショートパスで時間を取らせてゲーム終了に持ち込もうというもの。

Warnerのようなことをしないから価値があるとする見方を紹介している¹。

AT&Tを始め同業他社がやみくもに合併に解決策を求めようとしている中で、それに惑わされずに純粋にコア事業で勝負しようとしているのは貴重な存在であり、賞賛に値すると、アナリストからも高評価されているとしている。

また、AT&Tは映像系で大きなビジネスを抱えることで、それがプレッシャーにもなるが、Verizonはそのようなプレッシャーがないという利点もある。来るべき5G時代に向けて主導権を握る好位置にいても評価されている。

さらに、AT&Tが確保したプレミアムコンテンツは、AT&Tのコア事業であるワイヤレスの顧客を維持する上で一定の効果はあるが、新たな顧客獲得につながるかどうかは疑問との見方もあり、失望している投資家も多いことをAdWeekが紹介している²。

結局、映像系サービスを手がけるからには大規模・大胆にやらないと勝負にならず、中途半端にやるよりはやらない方がまし、というのが映像業界の節理であるようだ。

ただ、AT&Tの拡大戦略は多方面に向いてはいるが、必ずしも消費者には向いていないように思えるところがやや残念だ。それは、Time Warnerの買収が認められるや否や、DirecTV Nowの料金を値上げしたり、HBOのコンテンツ供給交渉において競合のDISHに対してこれまでにない法外な要求を突きつけたりしたところに現れている。

AT&Tに比べると、Verizonは消費者の方を向いている姿勢がところどころに見える。とりわけ、Oathが混乱と失敗に陥ることになった大きな原因が、プライバシーポリシーの厳格な順守によるものだったことは特筆すべき点だ。

すなわち、消費者の利益よりも自社のビジネスの拡大を優先したAT&Tの戦略と、自社のビジネスの拡大を犠牲にして顧客データの保護を優先したVerizonの戦略の対比が浮かび上がる。個人的にVerizonの姿勢に好感を持っている所以だ。

1

<https://www.forbes.com/sites/lawrencelight/2018/06/30/why-verizon-is-a-great-value-play-its-not-doing-an-att-time-warner/#437c18c84068>

2

<https://www.adweek.com/digital/att-proclaims-itself-a-modern-media-company-as-verizon-retreats-from-content/>

【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。