

# ケーブルテレビ事業の 展望

3回連載の最終回。この連載はKDDIによるJ:COMの「M&A事件」と並行して掲載されてきた。本連載主旨が極めてリアリティの高いものであることが実証された。はたしてケーブルテレビ事業にはどのような展望があるのか。「中田論調」にしばし目を落としていただければ幸いです。  
(編集部)

## 中田 郷

Nakata Go  
みずほコーポレート銀行  
産業調査部情報通信チーム調査役



**【略歴】**  
みずほコーポレート銀行産業調査部  
情報通信チーム 調査役  
中央大学法学部法律学科卒業。  
2001年みずほフィナンシャルグループ入社、  
みずほコーポレート銀行名古屋営業部を経て、  
2006年10月より現職。通信・メディア分野の  
リサーチ及びアドバイザー業務を担当。  
主な著書に「ケーブルテレビ事業の将来像」  
(Mizuho Industry Focus vol.68 2008年9  
月)「ケーブルテレビ事業の展望と課題」  
(Mizuho Industry Focus vol.80 2010年2  
月)  
(社)日本ケーブルテレビ連盟「ケーブルテレビ  
事業の中期的展望」では事業環境調査を担  
当。ケーブルテレビフェスタ2008、ケーブル  
テレビフェスタ2009、日本ケーブルテレビ連  
盟近畿支部、神奈川県ケーブルテレビ協議  
会、富山県ケーブルテレビ協議会等で各種講  
演を実施。

### 【3回連載構成】

第1回  
ケーブルテレビ事業者を取り巻く  
事業環境の変化

第2回  
ケーブルテレビ事業者が直面する  
課題と対応策

第3回  
ケーブルテレビ事業の展望

## 規模の経済の追求による 事業拡大について

最終回ではケーブルテレビ事業の展望として、通信事業者との関係について触れながら、ケーブルテレビ事業者の進むべき方向性について考察を加えることとした。

これまで、ケーブルテレビ事業者を取り巻く事業環境の変化、課題、対応策について論じてきたが、最終回である6月号では今後のケーブルテレビ事業者が採りうる戦略について整理を行いたい。

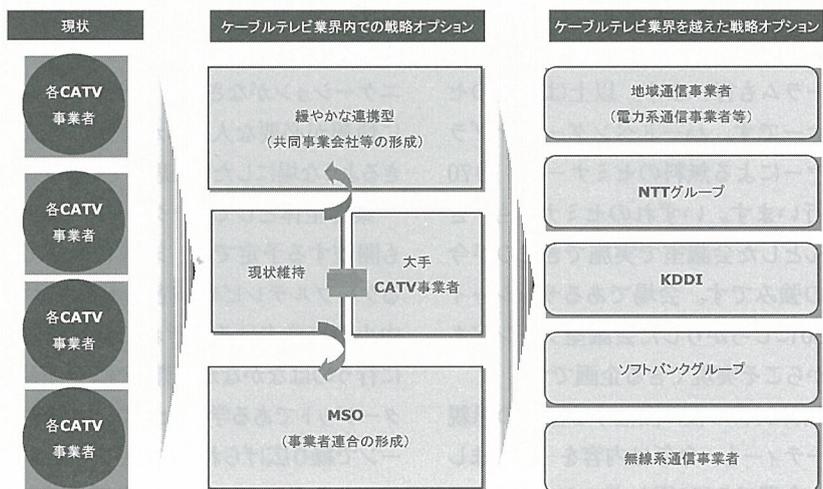
ケーブルテレビ事業者の採りうる今後の方向性としては、大きく分類して2つあると考える。1つはケーブルテレビ業界内での戦略オプションであり、もう一方はケーブルテレビ業界以外の事業者とのアライア

スである【図表1】。

ケーブルテレビ業界内における再編の方向性としては大きく4つの戦略が存在している。1つ目は現状維持のまま各種課題に対応していく戦略。2つ目は緩やかな連携による共同事業会社を設立する戦略。3つ目は各事業者でMSO方式による事業者連合を形成する戦略。4つ目は大手ケーブルテレビ事業者との協業を模索する戦略である。

まず始めに現状維持について考えてみたい。前回までのところで各種課題①通信系事業者との競争激化により顕在化する各種課題、②サービスの高度化への対応、③アナログ停波、BS新規参入がケーブルテレビ業界にもたらすインパクト、④既存顧客の囲い込み、⑤番組供給事業者

【図表1】ケーブルテレビ事業者の方向性



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表2】戦略オプションについての整理（規模の経済の追求）

戦略オプション	具体的な施策	ケーブルテレビ事業者にとっての影響	
		Pros	Cons
規模の経済の追求 による事業拡大	地域MSOの形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 広範な規模の経済の実現</li> <li>■ 各局の独自性の維持が可能(ポスト維持含む)</li> <li>■ 経営リソースの有効活用</li> <li>■ コスト削減効果の享受</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各事業者が自主性を強め部分最適に向かいグループ経営としての統一性が損なわれる</li> <li>■ 各事業者が持株会社へ依存しがち</li> <li>■ 持株会社、事業者間の責任の擦り合い</li> </ul>
	共同事業会社の設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各局の地域性、独立性は従来通り不変</li> <li>■ 一定のコスト削減効果が実現可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各局間で利害が一致する業務範囲、機能に限定される可能性</li> <li>■ 共同事業会社と各局との意思決定プロセスが複雑になる傾向に</li> </ul>
	大手事業者との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 圧倒的な資本力を背景にインフラ高度化、サービスの高度化への対応が可能に</li> <li>■ サービス全般におけるノウハウ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資本を含めた支配を受ける可能性</li> </ul>

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

との交渉力低下)を抽出した。

事業者の規模で考えた場合、多チャンネル加入者10万以上を抱える事業者であれば一定の交渉力や経営リソースを有していると考えられ、これら課題に対しては単独対応が可能であると思われるが、中堅以下のケーブルテレビ事業者にとっては単独で各種課題に対応しようとも現実的には難しいと思われる。

次に2つ目の緩やかな連携による事業者連合を形成する戦略から考えてみたい。この戦略のメリットとしては、共同事業会社設立後も各局の地域性、独立性が従来通り不変であることや、会社設立後に一定のコスト削減が実現可能となっていること等が挙げられよう。一方で、メリットが各局間で利害が一致する業務範囲、機能に限定されることや、共同事業会社と各事業者との意思決定プロセスが複雑になる課題も存在している。

続いて、3つ目の戦略であるMSO形成による事業者連合の形成について具体的に考えてみたい。この戦略のメリットとしては、

広範な規模の経済の実現や、一定の範囲での社長ポストの維持を含めた各局の独自性の維持が可能であることや、経営リソースの有効活用が可能であること、コスト削減効果を楽しむことが出来る等が挙げられる。一方で、各事業者が自主性を強め部分最適に向かいグループ経営としての統一性が損なわれる場合や、各事業会社が持株会社へ依存する傾向が強くなってしまいう等、持株会社と事業者間での責任の所在が不明確になること等が課題として挙げられよう。

最後に、4つ目の大手ケーブルテレビ事業者とのアライアンスについて考えてみたい。このアライアンス戦略においては、大手ケーブルテレビ事業者の圧倒的な資本力を背景にインフラの高度化やノウハウを含めたサービスの高度化への対応が可能になる事がメリットとして挙げられよう。一方で、資本を含めた完全な支配を受ける可能性があり、自主性が確保されないといった課題が存在している【図表2】。

ケーブルテレビ業界については、番組の

共同購入、放送設備、インターネット接続、機器調達、資金調達、経営管理、ブランド・マーケティング、サービス開発の分野等において、規模の経済を追求できる余地が多く残されている。今後のケーブルテレビ業界内の再編の方向性として、各事業者は地域MSOの形成や共同事業会社の設立を行うことで、規模の経済のメリットを享受しつつ、持続的な成長を継続していくべきではなかろうか。

### 通信事業者との協業による事業拡大について

大きく分類した戦略の2つ目はケーブルテレビ業界以外の事業者、特に本稿では通信事業者とのアライアンスについて考察したい。アライアンスパートナーとしては大手通信事業者、地域通信事業者を想定している。ここでは、ケーブルテレビ事業者にとって最適なパートナーは誰になるのかという視点で、夫々の事業者とアライアンスにおける論点整理を行いたい【図表3】。

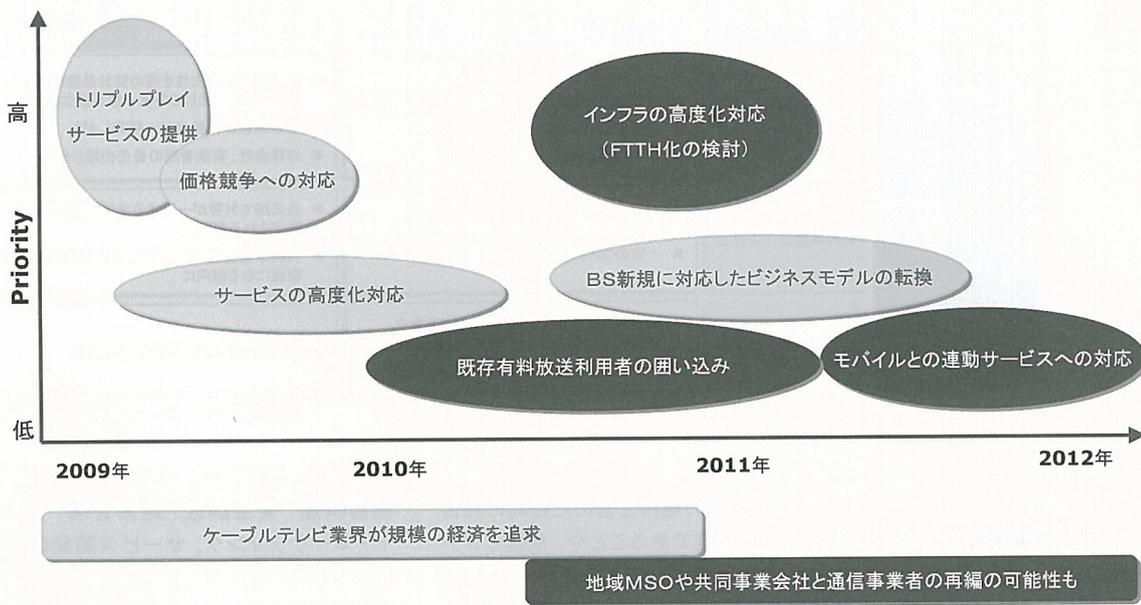
まず始めに、ケーブルテレビ事業者と大

【図表3】戦略オプションについての整理（通信事業者との協業）

戦略オプション	具体的な施策	ケーブルテレビ事業者にとっての影響	
		Pros	Cons
通信事業者との協業 による事業存続	大手通信事業者との協業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 圧倒的な資本力を背景にFTTH化等のインフラ高度化への対応が可能な場合も</li> <li>■ モバイルサービスを含めたサービスの高度化への対応</li> <li>■ サービス全般におけるノウハウ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 協業の仕方次第では既存のビジネスモデルを変更させる必要性も</li> <li>■ 企業としての独立性の維持</li> </ul>
	地域通信事業者との協業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域通信事業者のFTTHサービスと協業</li> <li>■ 地域密着を前面に出したサービス展開が可能に</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 協業の仕方次第では既存のビジネスモデルを変更させる必要性も</li> <li>■ 企業としての独立性の維持</li> </ul>

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表4】 ケーブルテレビ事業者の方向性



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

手通信事業者とのアライアンスについてである。ケーブルテレビ事業者にとってのメリットとしては、大手通信事業者の圧倒的な資本力を背景にFTTH化等のインフラ高度化への対応が可能となる事に加え、各種サービスの高度化への対応、サービス全般におけるノウハウの吸収ができる事等が挙げられよう。またモバイルサービスを展開しているグループとのアライアンスが進めば、将来の3スクリーン戦略への布石を打つ事も可能となる。

一方で、協業の仕方次第では通信・放送のトリプルプレイサービスを展開してきたケーブルテレビ事業者にとって、放送サービスや、通信サービスのいずれかを通信事業者とシェアするというビジネスモデルの変更を余儀なくされる可能性も存在している。

次に、地域系通信事業者とのアライアンスでは、地域系通信事業者のFTTHサービス分野での協業が可能であること、地域密着を前面に出したサービス展開が可能である等のメリットが存在している。特に全国展開する大手通信事業者に地域単位で対抗軸を形成するといった考え方は、地域密着を強みとするケーブルテレビ事業者にとっては比較的馴染みやすいのではなかろうか。但し、大手通信事業者同様に、協業の仕方次第では既存のビジネスモデルの変

更の必要性や、ケーブルテレビ事業者としての独立性の維持の問題を抱えていると言えよう。

いずれのアライアンスについても通信事業者とのアライアンスを考える際には、ケーブルテレビ事業者は既存のビジネスモデルを維持することは難しくなる可能性を有している。迫りくる事業環境の変化の中で、各種課題にどこまで既存のビジネスモデルを維持しつつ対応できるのかという事と、通信事業者とのアライアンスにより得られるもの、失うものを総合的に判断することで、通信事業者とのアライアンスを行うのか、各ケーブルテレビ事業者は考え直す必要があるように思われる。

### ケーブルテレビ事業の持続的な発展のために

これまでケーブルテレビ事業者の採りうる戦略について①ケーブルテレビ業界内での再編、②ケーブルテレビ事業者以外とのアライアンスといった側面から各事業者の採るべき戦略について論じてきた。双方の戦略オプションには夫々に有効な部分が存在している事を勘案すると、今後のケーブルテレビ事業者の方向性を考える際には双方の戦略のメリットを享受する必要があると思われる。従って、今後、ケー

ブルテレビ事業者には、②を意識しつつ①の戦略を推進していく必要があると考える。まずは、ケーブルテレビ業界内での再編により、規模の経済を追求することで、各事業者はメリットを享受しつつ、多くの課題へ対応していくべきであると考えられる。そして、将来的には、インフラ投資、モバイルを含めたサービス競争、既存顧客の困り込みといった課題を、通信系事業者とのアライアンスにより乗り越える事が出来る可能性が存在しているといえよう【図表4】。

長期間に亘りケーブルテレビ事業者を経営してきた経営者にとっては、ケーブルテレビ業界内での再編のみならず、ケーブルテレビ事業者以外とのアライアンスといった決断を下すことは容易ではないであろう。しかし、今一度、従来の考え方に囚われず、ケーブルテレビ事業の発展や事業の継続性を考え、高まる事業の不確実性や競争環境の変化に対応しつつ、将来に向けたグランドデザインを構築してみたいかだろうか。今後も、変わり行く環境の中で、ケーブルテレビ業界が主体的に事業再編を行い、進化を継続することで、ケーブルテレビ事業が発展を遂げていくことを期待したい。

