

ケーブルテレビ業界の現状と 他事業者とのアライアンスによる事業展開

マネジメントコンサルティング事業部 コンサルタント 芳賀 マーシャ碧
コンサルタント 正林 由以子

ケーブルテレビのあゆみ

1955年にNHKが群馬県伊香保で共同受信実験を開始し、国内初のケーブルテレビが誕生した。ケーブルテレビは当初、地上波テレビの難視聴対策として始まった。

1980年代には、旧郵政省による地域情報化政策として「テレトピア構想」が掲げられ、1987年には、ケーブルテレビ施設や光ファイバー網の整備を行う第三セクターのケーブルテレビ事業者に対して、日本開発銀行（現日本政策投資銀行）の無利子融資制度が創設された。

年	出来事
1955	群馬県伊香保で初のケーブルテレビ誕生
1963	岐阜県郡上八幡テレビ共同視聴施設で初の自主放送開始
1972	有線テレビジョン放送法制定
1984	衛星放送（BS）開始
1987	郵政省「テレトピア構想」に伴う第三セクターのケーブルテレビ事業者への無利子融資制度創設 東京都多摩地区にて初の都市型ケーブルテレビ開局
1992	CS委託放送事業開始（ケーブルテレビ多チャンネル化へ） 郵政省「有線テレビジョン放送番組充実事業」に対する無利子融資・出資制度創設
1993	郵政省規制緩和「ケーブルテレビ発展に向けての施策」（地元事業者要件の廃止、サービス区域制限の緩和、外資規制の緩和、）
1994	郵政省「新世代地域ケーブルテレビ施設整備補助事業」創設（第三セクター等のケーブルテレビ事業者による施設整備に最大1/3の補助金交付）
1995	郵政省「高度有線テレビジョン放送施設整備事業」の一環として光幹線路敷設に関する無利子融資・低利融資・特別郵政制度並びに税制優遇制度創設
1996	東京都三鷹地区にて初のケーブルテレビインターネット開始
1997	千葉県柏市・東京都杉並区にて初のケーブルテレビ電話開始
2001	電気通信役務利用放送法制定（CS放送と有線テレビジョンの施設利用緩和、ケーブルテレビ事業者を登録制へと改定）
2011	放送法改正（放送関連4法の統合、有線・無線の伝送路を区別しない放送概念の導入、ハードとソフトの分離を原則とする参入制度を導入）

図表1 我が国のケーブルテレビ業界のあゆみ

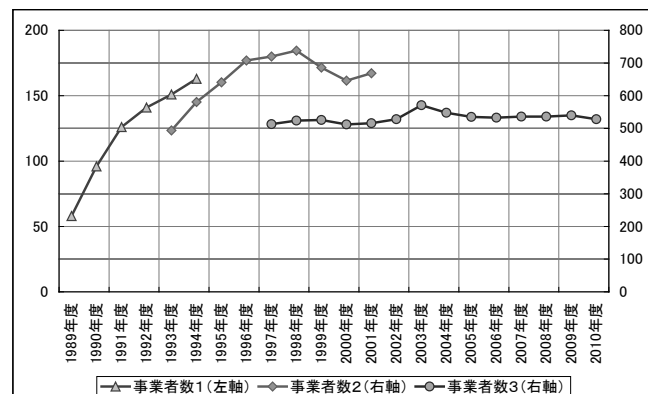
出典：各所資料より弊社にて作成

その後も政府支援が拡充され1992年には、「有線テレビジョン放送番組充実事業」に対する無利子融資制度、

および出資制度が設定されたほか、「新世代地域ケーブルテレビ施設整備補助事業」において、市町村や第三セクターのケーブルテレビ事業者による施設整備に最大1/3の補助金が交付された。さらには、1995年に光幹線路の設置に関しても、無利子・低利融資制度および特別融資制度、ならびに税制優遇制度が創設された。

ケーブルテレビの現状

このように、政府の力強い後押しにより各地で数多くのケーブルテレビ会社が誕生した。事業者数は、資金調達の優遇措置や税制の優遇措置が相次いで創設された90年代に急増した後は、500社強で安定的に推移している。



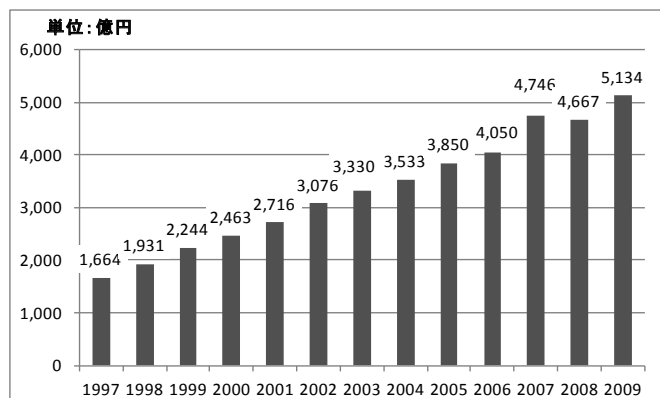
事業者数1：都市型ケーブルテレビ事業者
事業者数2：自主放送を放送事業者
事業者数3：自主放送を行う許可施設による放送事業者＋有線役務利用放送事業者

※監督官庁の変更や、法改正により、事業者数の範囲が年次で異なる

図表2 ケーブルテレビ事業者数の推移

出典：各所資料より弊社にて作成

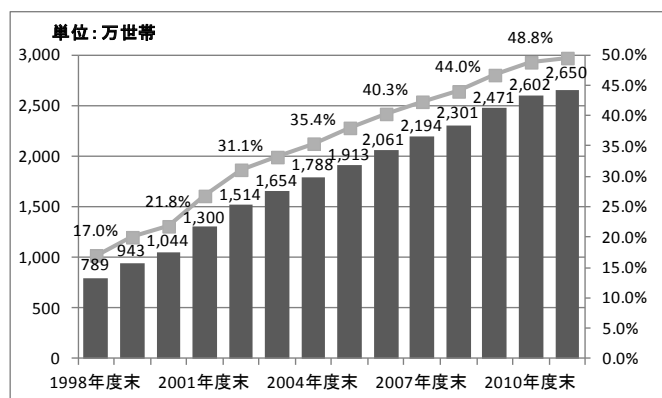
一方、ケーブルテレビ事業の市場規模を売上高ベースでみれば、右肩上がりの拡大が継続しており、2009年には5,000億円を超えている。



図表3 ケーブルテレビ事業の市場規模（売上高）

出典：総務省「平成23年版 情報通信白書」

ケーブルテレビの加入世帯数も、増加傾向で推移している。2010年度末時点での加入世帯数は2,602万世帯であり、全世帯に占める普及率は48.8%にまで上昇している。



図表4 ケーブルテレビの普及状況

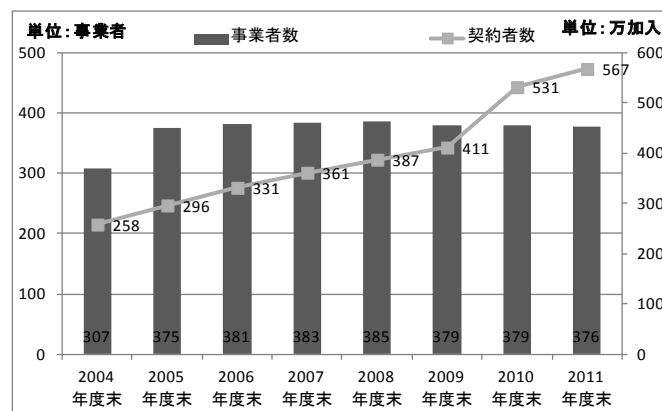
出典：総務省 平成24年3月「ケーブルテレビの現状」

ケーブルテレビ事業者の事業環境

これまで通信と放送は事業領域が分かれていたが、ICT技術の発達や規制緩和などにより、事業領域の境界が徐々に薄れ通信と放送の融合が進んでいる。地域ごとに事業者の棲み分けができていた競争環境も、広域で事業を展開する大手事業者の参入により激化している。

ケーブルテレビは当初、難視聴対策として始まったが、現在ではインターネットや電話といった通信サービスも提供していることが多い。特にケーブルテレビ網を利用したインターネットサービスの利用が顕著に増加している。インターネットサービスを行うケーブルテレビ事業者数は2000年代半ばまで増加した後、横這いで推移している（2012年3月末時点376社）が、インターネットサ

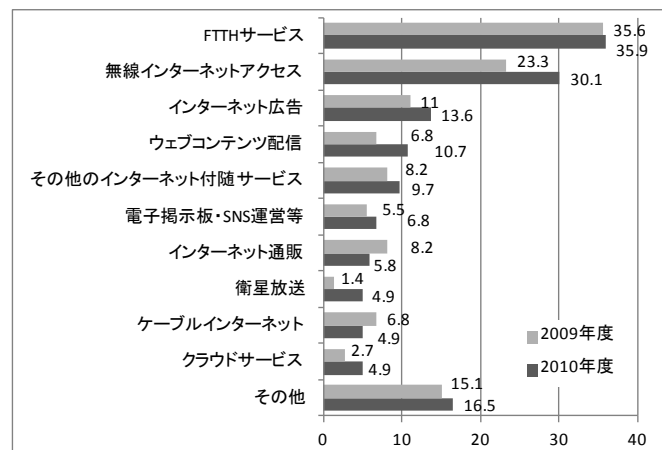
ービスの契約者数は引き続き増加傾向にある。地上デジタル波への完全移行を控えてケーブルテレビへの加入者が増加したことに連動して、2010年は特に増加率が高い（2011年3月末時点の契約者数は567万件）。



図表5 ケーブルテレビインターネット事業者数と加入世帯数

出典：総務省 平成24年3月「ケーブルテレビの現状」

インターネットサービスは、すでにケーブルテレビ事業者にとって重要な収益源となっているが、同事業者が今後新たに展開を考えている分野も、インターネット関連のサービスが中心である。とりわけ、FTTH¹⁾ サービスや、無線インターネットアクセスなどが注目されている。



図表6 ケーブルテレビ事業者が今後展開したい事業

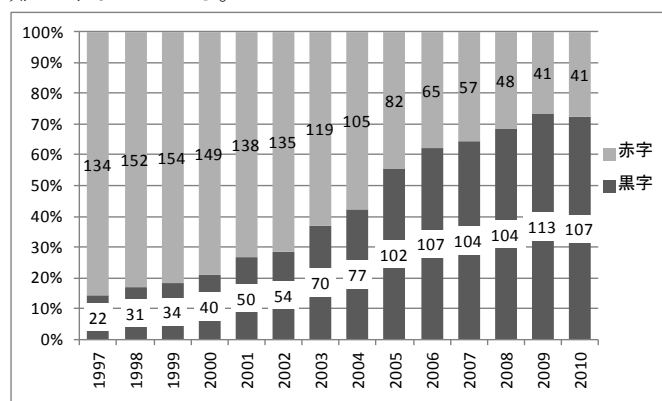
出典：総務省 平成24年3月「情報通信業基本調査報告書」

¹⁾ FTTHとは、Fiber To The Homeの略であり、本来は、電話局から各家庭までの加入者線を結ぶアクセス網を光ファイバー化し、電話、インターネット、テレビなどのサービスを統合して提供する構想の名称だったが、現在では光ファイバーを使ったブロードバンド・サービスの一般名称になっている。

ケーブルテレビ事業者の課題

大半のケーブルテレビ事業者は 1990 年代までに誕生しており、初期に投資した伝送路をはじめとする設備の更新時期を迎えている。更新投資にあたっては、①新規参入の大手通信事業者への対応や、②インターネット需要に対するための幹線の光化や FTTH 化の検討が必要となる。

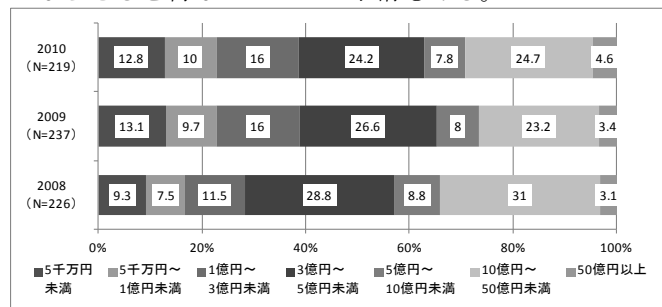
しかしながら、1990 年代と現在ではケーブルテレビ事業者の投資環境が大きく異なっている。一つには、無利子融資や低利子融資などの優遇措置が終了していることがある。次に、かつては未参入エリアに対する新規投資であったため投資回収が比較的容易であったが、現在では既存事業エリアでの更新投資になるため、投資回収も難しくなっている。



図表7 ケーブルテレビ事業者の業績

出典：総務省 平成 24 年 3 月「情報通信業基本調査報告書」

さらに、ケーブルテレビ事業者の財務面をみると、①資本金が小さく（5 億円未満が 63%を占める）、②設立以来の累損を解消したばかりの事業者も多く、この時期に新たな大規模投資をするには、企業体力の観点から慎重にならざるを得ないといった事情もある。



図表8 ケーブルテレビ事業者の資本規模

出典：総務省 平成 24 年 3 月「情報通信業基本調査報告書」

戦略的なアライアンス関係の構築

これまで述べた事業環境についてまとめると、競争環境が激化していく中で、ケーブルテレビ事業者が自社の顧客を維持・拡大していくためには、サービスの充実および提供エリアの拡大に努めなければならない。このためには、設備の更新投資や新規投資を行わなければならないが、体力面から単独での投資には二の足を踏む事業者も多い。

こうした経営環境下、自社単独ではなく、他社とのアライアンスによる設備投資・サービス展開を行っている事例が出てきている。ここでは、ケーブルテレビ事業者が戦略的なアライアンスを組んで事業を展開するにあたっての代表的なパターンを紹介したい。

まず、大手通信事業者とケーブルテレビ事業者とのアライアンスが挙げられる。大手通信事業者は、都市部を中心にすでに伝送路（通信網）を敷設しており（もしくは敷設を予定しており）、それらの伝送路を活用して消費者向けのテレビ放送サービスも提供することで、伝送路の稼働率向上を期待している。また、インターネットや電話等といった既存のサービスにテレビ放送が追加されることで、既存顧客の流出防止の意図がある。

一方、ケーブルテレビ事業者には、伝送路等の更新・新規投資をできるだけ安価に抑えつつも、光化・FTTH化によるサービスの拡充、顧客流出の防止のほか、エリアの拡大を図りたいという狙いがある。

そこで、通信事業者が敷設した伝送路をケーブルテレビ事業者が活用して両者が共同でトリプルサービス（インターネット・テレビ・電話）を展開することで、両者のニーズが満たされることになる。

次に、企業同士のアライアンスとは異なるが、自治体が敷設した伝送路を活用して事業を展開するパターンが挙げられる。多くの難視聴地域では、地上波の再送信を目的に、自治体主導でケーブルテレビ網を敷設し、放送などのサービスを提供している。しかしながら、より高度な経営資源を必要とするケーブルテレビ事業やインターネットサービス事業を自治体が自ら展開することは容易ではない。そこで、自治体が敷設した伝送路を活用して地域住民への通信・放送サービスの提供をケーブルテレビ事業者が提供することになる。

政府主導でケーブルテレビの普及が進められてきたことが背景にあるためか、自治体とのアライアンス事例が多くみられる。

アライアンス構築にあたっての留意点

ケーブルテレビ事業者が大手通信事業者とアライアンスを構築するには、留意すべき点がいくつかある。

(なお、自治体とのアライアンスでは、自治体の提示する仕様書に基づいて事業の受託や回線を借用する形式がほとんどであり、以下の留意点は当てはまらない。)

ポイント1：提供ブランド

ケーブルテレビ事業者および通信事業者双方のブランドを併記して提供している事例が多いが、まったく新たなブランドを構築することも、どちらかのブランドのみを採用することも考えられる。

ポイント2：広告・宣伝・販促活動

どちらか一方が積極的で、他方が消極的である事例が多いが、両社が協力しながら積極的に展開することが望ましい。

ポイント3：申込窓口・料金収納

通信と放送の料金を、通信と放送のサービスごとに分けて対応する事例もあれば、ワンストップで対応する事例もある。顧客からすれば、窓口を一本化し、きめ細やかに対応できる事業者が対応することが望ましい。

ポイント4：顧客サポート

サポートまでを地域に根差したケーブルテレビ事業者がワンストップで行う事例もあれば、通信と放送で問い合わせ窓口から別々に対応する事例があるが、顧客の観点からは、ワンストップサービスが望ましい。

ポイント5：伝送路の所有と工事の担当

顧客の自宅内までを通信事業者が保有する事例もあれば、引き込み線部分はケーブルテレビ事業者が所有し、別々に工事を担当する事例もある。伝送路の所有区分については、工事の担当やキャンペーンの展開を勘案して所有部分を決定することが望ましい。また、所有や工事担当に関わらず、顧客のニーズにスムーズで柔軟な対応ができる仕組みを構築することが重要になる。

最後に、アライアンスによるサービスを提供する場合の売上の配分方法についても触れておきたい。両者が協業によってサービスを提供するエリアがケーブルテレビ事業者の既存エリアであるか否かによって売上の配分方法を考慮すべきである。

(1) 両者が協業するエリアがケーブルテレビ事業者にとって新しいエリアである場合：ケーブルテレビ事業者は、自前による投資をせずにエリア拡大を実現できることになる。放送サービスによる収益の一部から通信事業者に回線使用料を支払った後でも追加利益の計上が可能である。

一方、(2) 両者が協業するエリアがケーブルテレビ事業者の既存エリアである場合：協業による新サービスとケーブルテレビ事業者の既存サービスの間でカニバリゼーションを引き起こし、結果としてケーブルテレビ事業者は利益の一部（主に通信部分の利益）を失うこととなる。ケーブルテレビ事業者にとり不利な面もあるが、自社による放送サービス事業ならびに顧客接点の維持・確保の観点から検討すべき戦略であろう。

上記のように、カニバリゼーションの結果ケーブルテレビ事業者の利益が減少する恐れのある協業を行う場合には、売上の配分方法について柔軟な検討が必要となる。ケーブルテレビ事業者の利益を確保する方法として、ケーブルテレビ事業者が通信事業者に支払う回線使用料の価格を考慮する方法や、インターネットサービスプロバイダーとしてケーブルテレビ事業者を推奨する方法なども考えられる。

これらは、あくまでも大まかな留意点であり、ケーブルテレビ事業者と大手通信事業者等が実際に協業するに当たっては細かい課題を1つ1つクリアしていくことが必要となる。協業にあたって困難はあるものの、こうした事例が増えつつあるという事実は、両者の協業による事業展開は双方にとってメリットがあることを示している。

また、地域に根差して事業を展開してきたケーブルテレビ事業者が、地域における認知度やきめ細やかな対応能力を強みに、様々な事業者との協業を通じて自社単独では難しい事業も積極的に展開されることを期待したい。

おわりに

本稿の執筆に際して、ケーブルテレビ業界の現状や、アライアンスの実情について、複数のケーブルテレビ事業者の方々にヒアリングをする機会を得ました。この場を借りまして、ヒアリングに快く対応していただいた経営陣の方々はじめ、ヒアリングのセッティングにご尽力いただいた方々に、心からお礼を申し上げます。