

インターネット上の映像配信 サービスのビジネス発展上の課題

— SVODを中心に —

東京工科大学 メディア学部 教授

進藤 美希

情報通信医学研究所 主幹研究員

鈴木 重徳

要約

インターネット上の映像配信サービスにおいて、技術上の課題は多くが解決されてきたが、ビジネス上の課題には未解決のものも少なくない。本論文では、まずインターネット上の映像配信サービスの分類を再検討し、日米の映像配信サービス黎明期を振り返り、その後のアメリカと日本のテレビ放送業界および映像配信サービスをとりまく環境の変化について分析し、さらに、日本においても近年急成長が見込まれている主な定額制映像配信サービス(Subscription Video on Demand:SVOD)について考察する。その過程において、日米のSVOD事業者について比較したところその経歴に大きな違いがあること、SVOD市場においても、パソコンやスマートフォン市場で行われたような、アメリカ企業による市場の制覇が行われる可能性もあることがわかった。

キーワード

インターネット、映像配信サービス、放送型サービス、VOD、SVOD

I. はじめに

2016年の日本のインターネット利用者数は1億84万人、人口普及率は83.5%となった(総務省 2017)。DVDと同等の高品質な映像を配信可能なネットワークと、その映像を容易に再生可能なデバイスが生活者に普及し、コンテンツデリバリーサービス(Content Delivery Service:CDS)や各種クラウドサービスの発展により(Akamai2016)(河合 2001)(ソフトバンク2012)(Google 2015)(Amazon 2016)、提供側のサーバなどの構築に必要な費用が非常に低くなる中で、インターネット上に多様な映像配信サービスが提供されている。その中で、この数年、特に定額制映像配信サービス(SVOD)は、日本においても急速な普及が見込まれる(B-maga 2016)。

インターネット上の映像配信サービスは、1994年に米国で実用化されてから2017年現在まで、技術上の課題は多くが解決されてきたが、未解決のビジネス上の課題も少なくない。

本論文では、まず、インターネット上の映像配信サービス

の分類を再検討した後、サービス黎明期の日米における代表的なサービスを振り返る。その後、アメリカと日本のテレビ放送業界および映像配信サービスをとりまく環境の変化について分析し、さらに、日本においても近年急成長が見込まれている主な定額制映像配信サービス(Subscription Video on Demand:SVOD)について考察する。

II. インターネット上の映像配信サービスの分類

インターネット上の映像配信サービスを、リアルタイム性と配信方式を軸として図1のように分類する。

図の横軸：リアルタイム性から見ると、サービスはリアルタイムサービスと非リアルタイムサービスに分かれる。リアルタイムサービスとは、「生放送」のように、映像の生成、発信、受信、視聴が同時に行われるサービスのことをさす。非リアルタイムサービスとは、発信者が一度サーバ上に映像データを蓄積し、利用者が任意の時間に利用するサービスのことをさす。一方、図の縦軸：配信方式から見ると、インターネット上の映像配信サービスはダウンロードサービスとスト

図1 インターネット上の映像配信サービスの分類

リアル タイム性 配信方式	非リアルタイム				リアルタイム	
ダウンロード	VOD				_____	
ストリーミング	VOD				リアルタイム ストリーミング	
	動画共有 サイト	VOD AVOD TVOD SVOD	クラウド 放送	見逃し 視聴 サービス	地上波放送の 延長に あるサービス IP サイマル 放送	インター ネット 專業放送局 ライブ 中継

(著者作成)

ストリーミングサービスに分かれる。ダウンロードサービスとは、利用者が端末に一旦映像データを蓄積し、その後自分の端末上で再生して視聴するサービスをさす。一方ストリーミングサービスとは、利用者が発信者のサーバに対して接続を確保し受信しながら映像を視聴するサービスをさす。この場合、利用者の端末に映像データが残ることはない。ストリーミングサービスのうち、非リアルタイムサービスはビデオオンデマンド(VOD)と呼ばれ、リアルタイムサービスはリアルタイムストリーミングと呼ばれる。VODにはYouTubeのような生活者が自作の動画を投稿し共有するソーシャルな動画共有サイト、ハリウッド型のプロフェッショナルが作成した映像を提供する。なおVODはアメリカでは、OTT Over the Top: オーバザトップサービスと称されることが多いが、本稿ではビデオオンデマンドVODとする。

狭義のVODサービスは、課金方式別に以下の3種類に大別される。

- (1) AVOD Advertising Video on Demand: 広告付きビデオオンデマンド

- (2) TVOD Transactional Video on Demand: ペーパービュービデオオンデマンド
- (3) SVOD Subscription Video on Demand: 定額制ビデオオンデマンド(基本契約がSVODで特定のコンテンツだけTVODとした混合型もある)さらに、テレビ局の放送と密接に連携した方式として、以下の2つがある。
- (4) クラウド放送: 放送局が番組を作るごとに即インターネットのサーバに蓄積する放送型サービス(時間編成はされていないオンデマンドが中心だがリアルタイムストリーミングと組み合わせ時間編成することも可能な放送)
- (5) 見逃し視聴サービス: 地上波放送の直近の番組を一時的にプールして次回の放送にキャッチアップしてもらうことを目的としたサービス

リアルタイムストリーミングには、地上波放送の延長上にあるサービスとして、地上波の放送を同時に再送信するIPサイマル放送、地上波放送局とは別に新たに設立されるイ

インターネット専業放送局があり、さらに、さまざまなイベントやコンサートなどを中継するライブ中継サービスがある。

III. インターネット映像配信サービス黎明期の 日米におけるサービス

1994年に日米で、インターネット映像配信サービスを含む多様な実験的サービスが行われた。

1. 1994年；米国； ローリング・ストーンズ 「インターネット・ライブコンサート中継」

1994年11月に、米国のロックバンド、ローリング・ストーンズ(Rolling Stones)がテキサス州ダラスでのライブに関して、世界最初のインターネット・ライブコンサート中継を行った。この中継は、インターネット上のマルチキャスト用の実験ネットワークを用いて行われた。しかし、当時日本では、個人向けのISPが事情を開始した直後で、まだ回線速度も遅く、日本国内でこのライブ映像を受信できたのは、先端的なインターネット設備を備えた一部の大学と企業のみであった(NYT 1994)(Impress 2007)。

2. 1994年；米国； タイムワナー・ケーブル 「フルサービスネットワーク」

1990年代半ば、米国では、CATV事業者のなかで、インタラクティブTVへの期待が高まり、1994年1月に当時のゴア副大統領が提唱した「情報スーパーハイウェイ」構想の影響もあり、さまざまな実験が行われた。1994年12月には、タイムワナー・ケーブルが、シリコングラフィックス社の技術を使った世界初のデジタル・インタラクティブ・サービスである「フルサービスネットワーク」の実験サービスを開始した。これが現在のインターネット上の映像配信サービスの原型を作ったと言えよう。具体的なサービスとしてはムービー・オン・デマンド、ショッピングオンデマンド、ゲームオンデマンドなどがあり、オランダの4000世帯を対象に提供された。なお実験は1997年に終了した(TWC 2016)(小池2010)(デジタル・クリエイターズ連絡協議会2003)。

3. 1994年；日本；NTT 「マルチメディア通信の共同利用実験」

日本ではNTTが1994年に「マルチメディア時代に向けてのNTTの基本構想」(NTT東日本2000)を発表し「マルチメディア通信の共同利用実験」を実施したがその一環としてインターネット上の映像配信サービスの実験が行われた。実験はシリコングラフィックスなどと提携し浦安市などで行われ、システム名は「Zoetrope」と名付けられた。Zoetropeは1995年～1996年に開発、1996年～1997年にフィールド実験が行われた。モニタとして実験に参加したのは千葉県浦安市の約300世帯である。センタからは各モニタ家庭に設置したSTBに対して光ファイバを用いて配信した。モニタに対するサービスはリアルタイムストリーミングとVODの2つの形態で提供した。リアルタイムストリーミングとしてはサイマル放送を提供した。VODには、映画、アニメ、ニュース、などをラインナップした。ゲームはネットワークを介して対戦可能な双方向サービスとした。なお本件は実験サービスではあったが、ビジネスの実験も行うため、VODの視聴は一部を除いてペイパービューオンデマンド(TVOD)とした。料金は作品ごとに設定し150円～1000円とした。この実験の成果を生かしその後、NTTはOCN、ぷらら光TVといったサービスを商用化した。しかし直接的な映像配信サービスを実験直後に商用化することはできなかった。その理由として以下が考えられる。

- (1) 技術的な課題、システム構築に関わるコスト、デバイス上の課題：ネットワークの帯域が当時はまだ狭く、また、高速回線サービス、サーバなどの機材が当時は高額であった。また、受信するためのデバイスとしてのスマートフォンは普及しておらず、テレビもスマート化していなかった。
- (2) コンテンツの課題：双方向ゲームなどに可能性があることはわかっていたが、十分提供できなかった。
- (3) 著作権の課題：保護・管理をどのように行うべきか社会的合意が形成できていなかった。
- (4) ビジネスモデル、マネタイズの課題：どのようにビジネスモデルを構築するかの検討が不十分だった。

上記のうち、(1)(2)については、現時点でかなり解決がはかられた。しかし(3)(4)については解決できないまま23年が過ぎてしまった。しかし、技術の進歩は止まることなく進み、2017年現在、日本とアメリカの環境は大きく変化している。

IV. アメリカと日本のテレビ放送業界および映像配信サービスをとりまく環境の変化

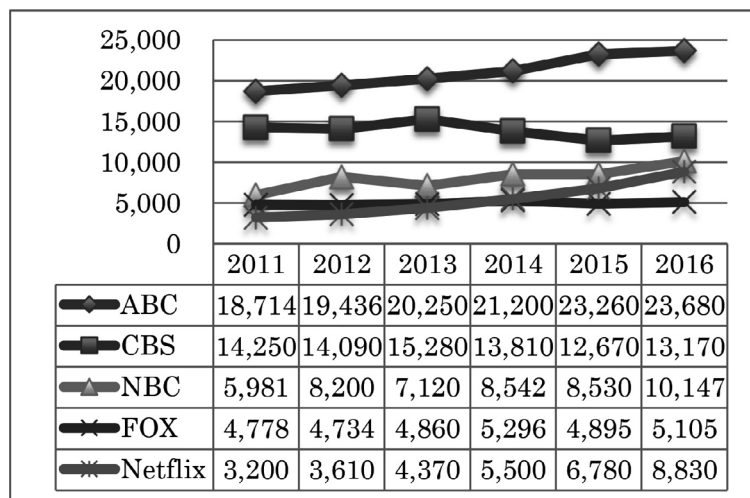
アメリカにおいては、第2次世界大戦後、ABC、CBS、NBCの3大ネットワークに代表される地上放送が隆盛を誇った。1960年代終わりには3大ネットワークのプライムタイム視聴率は90%となった。これに対しハリウッドメジャーが危機感を抱き、連邦通信委員会(FCC)は1970年、3大ネットワークによる番組制作とシンジケーション権の所有禁止を決めたファイナンシャル・シンジケーション・ルール(フィンシン・ルール)を制定した。1980年代からはケーブルテレビが普及するようになり、さらに、1990年代に衛星放送が加わった。1990年代半ばになると、1996年のディズニー(The Walt Disney Company)によるキャピタルシティー/ABC(Capital City/ABC)の買収がおこり、これをきっかけに、メディア複合体が生まれた(村中 2010)。また、

1999年には、CBSのシンジケーション部門からスピンオフした会社からスタートし、その後ケーブルテレビ、映画館運営会社と合併し、パラマウント映画などを傘下に収めていた米国の総合エンターテインメント企業バイアコム(Viacom)が、CBSを傘下におさめた(NYT1999)。さらに、2009年から2013年にかけて、米国ケーブルテレビ運用会社のコムキャスト(Comcast)が、NBCユニバーサルを参加に収め、ケーブルプロバイダーから出発した会社が3大ネットワークの一角とハリウッドの映画会社を所有するに至った(NYT 2009)(Comcast 2013)。

こうしたなか、アメリカではインターネット上での映像配信サービス事業者がサービスを開始し、VOD、特にSVODの市場が活況を呈している。2007年にNetflix、2008年にHuluがSVODを開始して以来この市場は発展を続け、2016年に初めて、SVODの普及率がDVR(Digital Video Recorder)の普及率と同レベルに達した。アメリカにおける全世帯の50%は今やNetflix やHuluなどのSVODに加入している(ニールセン2016)。

この結果、Netflixの売上は2015年67億ドル、2016年88億ドルとなっており、Foxの売上(2015年48億ドル、2016年51億ドル)を上回り、近い将来NBCの売上(2015年85億ドル、2016年101億ドル)にキャッチアップする可能性が見えてきた(図2)。

図2 既存の米4大ネットワークに急接近するNetflixの業績



(注) Disneyの決算上の事業構成は、Media Networks, Parks and Resorts, Studio Entertainment, Consumer Products, Interactiveとなっている。今回Media Networkの傘下であるABCの売上をMedia Networksのなかから分別することはできなかったため、ABCとして示した売上のなかには、純粋なABCの放送事業以外のケーブルなどの売上も40%前後含まれている。CBSにおいても全体の売上を記載した。15-16%程度のCATVの売上も含まれている。

(単位百万ドル) (出所) 各社の決算情報などから著者作成

日本においては第2次世界大戦後、カラーテレビの普及が1966年ころからはじまり、1975年には普及率が90%を超えた。地上波放送局の近年における売上げの推移は図3に示す通りである。

日本において地上波の無料広告放送は、一部のテレビ離れという現象はあるものの、広告主からの出稿需要はいまだ大きく、ビジネスとして存続している。これは、地上波放送局は既得権益(免許)に守られたビジネスであったことが影響している。アメリカとは異なり、日本における地上波放送局は独占的配信プラットフォームであり、広告媒体であり、コンテンツ制作者であり、映画制作や不動産事業、インターネット上の映像配信サービスを含むさまざまなビジネスを推進することができる推進機関として発展してきた。地上波放送局はビジネスモデルの大きな変革にあえて今すぐ取り組む必要のない、恵まれた状況であるともいえる。しかし、一部の広告主のなかには、テレビCMが非効率で効果検証がしにくく、機動的な対応がしにくいものだと考えるケースも見られるようになった。広告主が離れれば地上波放送局のビジネスモデルに問題が生じる。ビジネスモデルの再構築の可能性に向けた試行錯誤を各局は始めており、成果も出始めた。

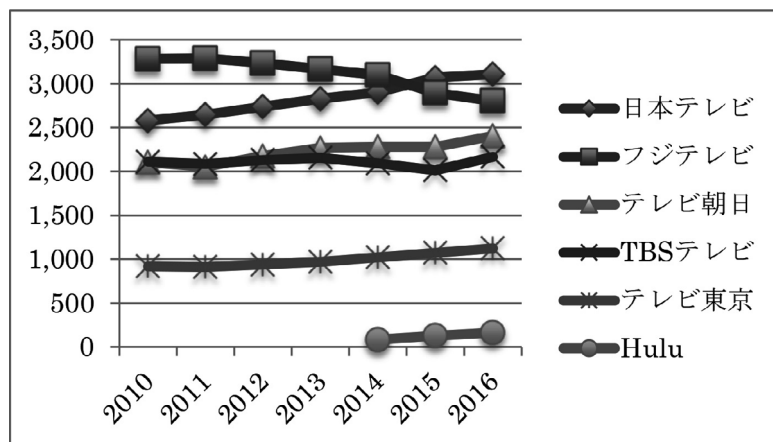
地上波放送局によるインターネット上の映像配信サービ

スは、VODを中心に、2005年ころから行われてきた。2005年の第2日テレ/日テレオンデマンド、2008年のNHKオンデマンドおよびフジテレビオンデマンドなどがあった。しかしいずれも大きな成果をあげるまでにはいたらなかった。

その一つの原因に、著作権の問題があった。著作権処理に関しては、特に音楽について地上波放送局は包括契約(プランケット)という特権的な方法を長くとってきた。これは権利団体との契約で、放送で楽曲を使用する場合において、一つ一つ許諾をとることなしに使い、後から一定の金額を払えばいいというやりかたであった。この契約によりテレビ局は楽曲に関しては自由に番組に使うことができたが、反面、インターネットに流す場合には困難を生んだ。現在は、インターネットに流すことを前提に著作権の契約を出演者などで行うことが多くなったが、すべてというわけではなく、特に過去の番組の著作権処理には多くの問題が残っている。

一方、地上波放送局以外が提供する映像配信サービスとしては、2005年にUSENが開始した無料動画配信サービスGyaO、2009年にエイベックス通信放送が開始したサービスであるBeeTVなどが提供されていた。こうした中で、日本に対するアメリカ資本の動画配信会社の進出が2011年からはじまった。

図3 地上波放送局の近年の売上げの推移



(単位億円)(出所) 電通総研(2016) に2016年度分のみ加筆

これらのサービスについての利用経験を聞いたインプレス総合研究所(2017)の32,005サンプルに対する調査によれば、3か月以内に有料の動画配信サービスを利用したことがある人は9.6%、3か月より以前の利用者も含めた利用経験者は16.3%であった。この3か月以内に有料の動画配信サービスを利用したと回答した人に、利用している有料の動画配信サービスを調査した結果は、Amazonビデオ41.0%、dTV10.2%、Netflix7.6%、Hulu4.9%であった。

V. 日本企業によるSVODのケーススタディ

次に、日本企業によって運営されているSVODについて述べる。これらの特徴は、携帯電話会社、音楽会社、有線放送会社を母体にしており、放送局、映像制作会社を母体にしていない点にある。

1. 2005年(ブランド変更は2009年)；U-NEXT「U-NEXT」

U-NEXTは、2005年にUSENが開始した無料動画配信サービスGyaOを起源としている。USENは2008年にヤフーにGyaOの株式51%を譲渡してUSENとヤフーの合弁会社とし、「Yahoo!動画」と統合した。さらに2009年には定額配信サービス「GyaO NEXT」を「U-NEXT」へとブランドを変更し、2010年にはU-NEXTを、会社分割によりUSENの100%子会社である株式会社U-NEXTに承継させ発行済株式の全てを宇野康秀代表取締役に移した(USEN 2010)(境 2016a)。さらに2017年にはグループを持株会社体制に移行し持株会社「USEN-NEXT HOLDINGS」の傘下にU-NEXTとUSENの各事業を子会社として配置する経営統合を行った(CNET Japan2017)。2016年時点で、U-NEXTの月額定額料金は1990円(別途個別課金されるペイパービューサービスを多く含む)、作品数は約12万、会員数は約133万人であった(U-NEXT 2015)。同社のコンテンツプラットフォーム事業の2016年度の売上高は157億円、営業利益は9億

円であった(CNET Japan2017)。U-NEXTの月額料金は他に比べて高く、ペイパービューサービス対象のコンテンツも多いが、ペイパービューサービスの中には、新作映画、NHKオンデマンドの作品、アダルトコンテンツなどを含んでおり、これが特徴となっている。

2. 2009年(ブランド変更は2015年)；エイベックス、ドコモ「dTV」

dTVは、2009年にエイベックス通信放送が開始したサービスであるBeeTVとしてはじまり、ドコモのdマーケットに対して映像を提供する「dマーケット VIDEOストア powered by BeeTV」、「dビデオ powered by BeeTV」というブランドで展開していたが、2015年4月より「dTV」へブランドを変更して展開している(NTTドコモ 2015)。2016年時点で、dTVの月額定額料金は500円、作品数は約12万、会員数は約500万人である(NTTドコモ 2016)。dTVは日本最大の携帯電話会社であるドコモと、エンタテインメント業界最大手のエイベックスグループが共同で事業を展開している点に強みがある。ドコモの販売代理店を通じて携帯電話新規契約、機種変更、更新手続きなどと同時にサービスへの加入を促すことが容易に可能である。この強みは、反面、加入者がどの程度アクティブユーザーであるのかという疑問もある。しかし、dTVはエイベックスグループが運営していることにより、他では見られないオリジナル番組の制作が可能でさらに他の日本の多くの番組制作会社からのコンテンツ提供を得ることができている。加えて音楽などのライブ配信の提供も行っている(境 2016a)。

VI. アメリカ企業が日本で展開するSVODのケーススタディ

アメリカ企業が日本で展開・推進するSVODのうち、2017年現在日本で普及が進んでいるのは「Hulu」「Amazonプライム・ビデオ」「Netflix」である。これらはアメリカでも3大SVODとして知られるが、それぞれ、大手

映画会社・放送局、ECサイト/IT企業、DVDネットレンタル企業を母体に行っている。

1. 2011年；HJホールディングス「Hulu」(日本)

Huluはアメリカにおいて2008年に大手映画会社、放送局などにより共同で設立された(現在の出資グループは、NBCユニバーサル、FOX、ABC、ターナーブロードキャスト等)。背景には、YouTubeやNetflixの急激な成長があった。それらへの放送局、大手映画会社の対抗策としてHuluは設立された。なおアメリカにおけるHuluのサービスは、見逃したテレビ番組を広告つきで無料で見せるサービスから始まり、その後SVODが提供された。日本では2011年に、米国Huluの子会社として、Hulu JapanがSVODを開始した。

しかし日本での業績は米国本社の期待に達せず、その後Hulu Japanは2014年に日本テレビの傘下に入り、日本テレビ子会社のHJホールディングスが運営となった。現在は、日本のプログラム、特に名作映画や名作ドラマ、アニメなども多数視聴可能になっている。2016年時点で、日本におけるHuluの月額定額料金は933円、作品数は約3万である。2017年3月の日本におけるHuluの売上高は163億万円、営業利益はマイナス18億円となっている(日本テレビホールディングス2017)。また2016年度は、会員数155万人となった。日本テレビにとってHuluはインターネット事業の核であり、インターネットとテレビの融合、そしてクロスメディアマーケティング将来的な発展に向けた重要な要素になっている。2017年5月には大幅なリニューアルを行ったが、技術的なトラブルによって視聴できない利用者が出るなどの問題が発生した(西田2017)。

2. 2015年；Netflix「Netflix」(日本)

Netflixは1997年にDVDを郵送で貸し出すレンタル会社として設立され、1999年にオンライン上でDVDをレンタルするビジネスを開始、2007年に、現在のかたちになるSVODを開始した。アメリカではNetflixを契約する代わりに、それまで契約していたケーブルテレビの有料チャンネル契約をやめる人が多く出たことから、「コードカッター」

と呼ばれて恐れられた。2017年7月において、世界の会員数が初めて1億人の大台を突破し(Forbes JAPAN 2017a)、190以上の国でサービスを展開しており、世界最大のSVODサービス専業会社といえる(東洋経済2016a)。

Netflixは日本では2015年にサービスを開始した。日本における月額定額料金はベーシック(650円)、スタンダード(950円)、プレミアム(1450円)の3つあり、作品数は数千本、会員数は非公開である。Netflixの特徴はオリジナルコンテンツの制作に力を入れており、その代表作としてはアメリカではエミー賞を受賞した「ハウスオブカード」が著名である。Netflixでは、米国以外でも各国でオリジナルのコンテンツを制作しており、日本では吉本興業と共同でベストセラー小説を原作とした「火花」を制作している。

2017年に入り、DisneyがNetflixへのコンテンツ提供を2019年から停止すると発表した。他のコンテンツホルダも同様の動きをする可能性をうけて株価が一時下がったがNetflixはDisneyの有名プロデューサーを引き抜いてさらなるオリジナルコンテンツの確保に乗り出している(Forbes JAPAN 2017b)。

Netflixでは、利用者がどのようなところで中断したか、何を楽しんだかといったことを、膨大な視聴ログ、ビッグデータを解析してサービスの改善に活用するとともに、充実したレコメンデーション機能の提供が可能になっている。さらに主要なスマートテレビメーカーと交渉し最新のテレビのリモコンに独自のボタンをつけさせている点にも特徴がある(CGWORLD 2016)。

3. 2015年；アマゾン・ジャパン「Amazonプライム・ビデオ」(日本)

Amazonは「Amazonインスタント・ビデオ」のサービスを2011年からアメリカで、2013年から日本で行っていた。日本でのサービスは、タイトルごとにレンタルは100円から、購入は1,000円から視聴できるペイパービューサービスであった。この時点でアメリカではプライム会員には無料で視聴できるサービスがあったが日本ではなかったが2015年に「Amazonプライム・ビデオ」のサービスが日本でも

始まった。日本における年間定額料金は他の Amazon プライムのサービスも含めて 3,900 円 (月額 325 円), 作品数は数千本, Amazon プライム会員数は 600 万人程度 (東洋経済 2016b) である。Amazon プライム・ビデオはプライム会員の付加サービスで利用料は割安である。しかし全ての動画が見放題なのではなく, レンタル (購入) のタイトルも含んでいる。つまり, SVOD を基本としながらオプションで TVOD というサービスとなっている。また Kindle デバイスにダウンロードして視聴できる点にも特徴がある。

VII. 日本の SVOD 市場についての考察

日本においては, まだ無料の地上波放送局が主流であり CATV などの有料放送に慣れていない生活者が多かったこと, 著作権処理の問題が解決しなかったことなどが, SVOD 普及の課題となっている。

日本の地上波放送局は, 早い時点で VOD を 2005 年こ

ろから展開していたが, 先行者利益を生かすことはできなかった。現在 SVOD 市場には, 日本の携帯電話会社, 有線放送会社, アメリカ企業などが進出している。SVOD 市場においても, パソコンやスマートフォン市場で行われたような, アメリカ企業による市場の制覇が行われる可能性もある。

日米の SVOD 事業者について比較するため, Amazon および Netflix と日本の地上波放送局のキー局各社の代表者の経歴の代表者の経歴を表 1 にまとめた。Amazon のベゾス氏や Netflix のヘースティング氏がいわゆる理工系大学出身者であるだけでなく, 生粋の IT エンジニアであるのに比べると, 日本の地上波放送局各社の代表者は文系, それも法律, 政治, 経済, 文学などを専攻し, TV の編成や新聞の政治・経済の記者経験者が多い。その経歴の違いからくる, IT 技術, メディア技術の進展への知識不足や状況認識の誤りなどが, 日本での SVOD の遅れに影響しているかもしれない。

表 1 米国 SVOD 企業と地上波放送局の代表者の経歴

	Amazon.com	Netflix	フジテレビ	テレビ朝日	日本テレビ放送網	TBS テレビ	テレビ東京
代表者	ジェフ・ベゾス Jeff Bezos	リード・ヘイスティングス Reed Hastings	宮内正喜	吉田慎一	大久保好男	武田信二	小孫茂
生年	1964	1960	1944	1950	1950	1952	1951
主な学歴	プリンストン大学 BS, 電気工学, コンピュータサイエンス	米海兵隊士官学校 ポウデン大学 スタンフォード大学大学院コンピュータサイエンス修士課程	慶應義塾大学法学部	東京大学法学部 ハーバード大学ケネディ行政大学院	東京外国語大学 外国語学部フランス語学科	京都大学経済学部	早稲田大学第一文学部
主な職歴	米国新興企業 Fitel 社開発部長 米国ヘッジファンド D. E. Shaw & Co. SVP ワシントンポスト社主 民間宇宙開発会社ブルーオリジン CEO	米国平和部隊 (海外協力隊的な組織), 数学教師 Pure Software 社 CEO カリフォルニア州教育委員会の委員長	当社編成制作本部編成制作局長 当社常務取締役編成・制作・広報担当	朝日新聞社取締役東京本社編集局長	読売新聞東京本社政治部長 同社編集局総務	毎日新聞経済部長 当社社営業局長 当社社取締役経営メディア本部長	日経新聞ワシントン支局長 日経新聞東京本社編集局次長兼産業部長 当社取締役東京本社編集局長
経歴の特徴	エンジニア, 起業家, オタク	ソフトウェアの動的メモリーリーク検知に関して特許所有 無類の映画好き	TV, 編成, 事業部門, 岡山放送社長	新聞, 支局記者, 政治記者, ワシントン特派員	新聞, 支局報道記者, 世論調査部, 政治部	新聞, 社会部, 政治部, 経済部	新聞, 経済部, 証券部, 米国特派員

(公開情報から筆者作成)

VIII. まとめ

SVODに関しては、日本でのサービスは始まってそれほど時間がたっておらず、既存の大手企業が本腰を入れるのには早いという見方もあるかもしれない。しかし、メディアの変化は思ったよりも早い。過去日本でカラーテレビの普及率が60%程度から90%に達するまで3年しかかからなかった。アメリカにおいてはNetflixが2007年にSVODを開始してからFoxの売上げを抜くのも7年しかかからなかった。日本においては、有料放送への抵抗感や生活習慣の違いなどがあり、一概に同様のトレンドであるとはもちろん言えない。しかし、2020年にはスマートフォンの普及率が90%を超え、2022年ころには、SVODやインターネット専業放送の市場規模が日本でも地上波放送局の売上げを抜く可能性はある。

技術の進歩を止めることはできない。また、生活者のライフスタイルやニーズの変化を止めることもできない。さらに、メディアやエンターテインメントビジネスでは、ユーザの限られた「時間」の取り合いが発生している。自分の好きなときに(タイムシフト)、自分の好きなデバイスで(マルチデバイス)、自分の好きなところで(プレイスシフト)、数多くのコンテンツから自分の好みにあったコンテンツを楽しめるサービスの可能性は大きい。今後は、この領域において新たなビジネスモデルの構築が望まれる。また、経営者のあり方についての再考も必要になると思われる。

参考文献

- Akamai (2016)「ネットワーク事業者ソリューション」, URL; <https://www.akamai.com/jp/ja/solutions/products/network-operator/>, (2016/08/20 最終確認)。
- Amazon (2016)「Amazon CloudFront - コンテンツ配信ネットワーク」, Amazon Web Services, URL; <https://aws.amazon.com/jp/cloudfront/>, (2016/08/20 最終確認)。
- Impress(2007)「ローリングストーンズがインターネットで米テキサス州ダラスのライブを生中継」, 日本のインターネット歴史年表1994年(平成6年), URL; <http://i.impressrd.jp/e/2007/08/24/112>, (2016/08/20 最終確認)。
- Impress(2016)「Huluの'16年3月末有料会員は130万人。営業損失21億」, URL; <http://av.watch.impress.co.jp/docs/news/757862.html>, (2016/08/20 最終確認)。
- インプレス総合研究所(2017)「動画配信ビジネス調査報告書2017」, URL; <https://www.impress.co.jp/newsrelease/2017/06/20170615-01.html>, (2017/08/15 最終確認)。
- NHK技研(2015)「技研公開2015 クラウド技術を活用した新しい視聴システム」, URL; https://www.nhk.or.jp/str/open2015/tenji_15.html, (2016/08/20 最終確認)。
- NTT東日本(2000)「マルチメディアに向けた取り組み」, URL; http://www.ntt-east.co.jp/databook/2000/pdf/maruchimedhia_176.pdf, (2016/08/20 最終確認)。
- NTTドコモ(2015)「報道発表資料dビデオ powered by BeeTVのブランドをdTVに変更」, URL; https://www.nttdocomo.co.jp/info/news_release/2015/04/02_00.html, (2016/08/20 最終確認)。
- NTTドコモ(2016)「dTV」, URL; <http://pc.video.dmkt-sp.jp/ft/p0004001?campaign=aad0100000>, (2016/08/20 最終確認)。
- 河井保博(2001)「国内で活気付くコンテンツ・デリバリ市場」ITpro, 2001/05/15, URL; <http://itpro.nikkeibp.co.jp/members/NIT/ITARTICLE/20010508/3/>, (2016/08/20 最終確認)。
- Google(2015)「Bringing you more flexibility and better Cloud Networking performance, GA of HTTPS Load Balancing and Akamai joins CDN Interconnect」, Google Cloud Platform Blog, 2015/11/19, URL; <https://cloudplatform.googleblog.com/2015/11/bringing-you-more-flexibility-and-better-Cloud-Networking-performance-GA-of-HTTPS-Load-Balancing-and-Akamai-joins-CDN-Interconnect.html>, (2016/08/20 最終確認)。
- 小池良次(2010)「放送通信融合サービスの実現に挑む インターネットと戦う米国ケーブルテレビ(CATV)の挑戦」, URL; <https://www.blwisdom.com/technology/series/trend/item/1863-56/1863-56.html?start=1>, (2016/08/20 最終確認)。
- Comcast(2013)「NBCUniversal Transaction Overview」, Comcast, URL; <http://corporate.comcast.com/news-information/nbcuniversal-transaction>, (2016/08/20 最終確認)。

- 終確認)。
- 境治 (2016a) 『拡張するテレビ』 宣伝会議。
- 境治 (2016b) 「テレビ局各局, ネットでも放送と同じ内容を送信～同時再送信 (サイマル) の公共性～」 URL; [http:// bylines.news.yahoo.co.jp/sakaiosamu/20160416-00056673/](http://bylines.news.yahoo.co.jp/sakaiosamu/20160416-00056673/), (2016/08/20 最終確認)。
- CGWORLD(2016) 「キーマンに率直に聞いてみた! オリジナル作品に力を注ぐNetflixの日本戦略とは?」, URL; <http://cgworld.jp/interview/201607-netflix-gp.html>, (2016/08/20 最終確認)。
- CNET Japan (2014) 「有料ネットチャンネル 「フジテレビNEXTsmart」を4月1日開始--見逃し配信も」, URL; <http://japan.cnet.com/entertainment/35043967/>, (2016/08/20 最終確認)。
- CNET Japan (2017) 「USENとU-NEXTが経営統合」, URL; <https://japan.cnet.com/article/35096735/>, (2017/08/15 最終確認)。
- 柴田厚 (2016) 「既存の放送メディアを揺さぶるアメリカのOTTサービス」NHK, 放送と研究, 2016年3月, URL;https://www.nhk.or.jp/bunken/research/oversea/pdf/20160301_7.pdf, (2016/08/20 最終確認)。
- 総務省 (2017) 「平成29年度版情報通信白書」。
- Softbank(2012) 「ウェブコンテンツやアプリケーションへの高速接続を実現するクラウド型CDNサービスを提供開始」ソフトバンク株式会社, 2012/07/09, URL; http://www.softbank.jp/corp/group/sbtm/news/press/2012/20120709_01/, (2016/08/20 最終確認)。
- TWC (2016) 「Full Service Network」, Time Warner Cable, URL; <http://m.history.timewarnercable.com/the-two-story/era-1990-1995/Story.aspx?story=56>, (2016/08/20 最終確認)。
- デジタル・クリエイティブ連絡協議会 (2003) 「マルチメディア・インターネット事典」, URL; <http://www.jiten.com/>, (2016/08/20 最終確認)。
- 電通総研 (2016) 『情報メディア白書2016』ダイヤモンド社。
- 東洋経済 (2016a) 「Netflixトップが語る上陸2年目の課題」, URL; <http://toyokeizai.net/articles/-/125399>, (2016/08/20 最終確認)。
- 東洋経済 (2016b) 「アマゾン, 最強「買い物帝国」の知られざる姿」, URL; <http://toyokeizai.net/articles/-/107279?page=2>, (2016/08/20 最終確認)。
- docomo (2015) 「サーバ証明書の切り替えによるドコモ ケータイへの影響について」, URL; https://www.nttdocomo.co.jp/info/notice/pages/150715_00.html, (2016/08/20 最終確認)。
- 内閣府 (2017) 「主要耐久消費財等の長期時系列表」, URL;<http://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/shouhi/shouhi.html#taikyuu>, (2016/08/20 最終確認)。
- 日経パソコン (2016) 「放送のネット同時再送信, 前向きなNHKと慎重な民放」, URL; <http://pc.nikkeibp.co.jp/atcl/trend/15/1000281/033100019/>, (2016/08/20 最終確認)。
- 西田宗千佳 (2017) 「Huluになにが起きたか トラブルで露呈した未成熟さ」, URL; <https://style.nikkei.com/article/DGXMZO19000610Z10C17A7000000?channel=DF160520172511>, (2017/08/15 最終確認)。
- 日本テレビホールディングス (2017) 「2016年度決算説明会資料」, URL; http://www.ntvhd.co.jp/ir/library/presentation/booklet/pdf/2016_4q.pdf, (2017/08/15 最終確認)。
- ニールセン (2016) 「米市場において同レベルに達したSVODとDVR普及率」, URL; http://www.netratings.co.jp/nielsen_watch_weekly/popup/2016/07/nielsen-watch-weekly20160705.html, (2016/08/20 最終確認)。
- NYT (1994) 「Rolling Stones Live on Internet: Both a Big Deal and a Little Deal」, The New York Times, NEIL STRAUSS, 1994/11/24, URL; <http://www.nytimes.com/1994/11/22/arts/rolling-stones-live-on-internet-both-a-big-deal-and-a-little-deal.html>, (2016/08/20 最終確認)。
- NYT (1999) 「MAKING A MEDIA GIANT: THE OVERVIEW; VIACOM TO BUY CBS, FORMING 2D LARGEST MEDIA COMPANY」, The New York Times, 1999/09/08, URL; <http://www.nytimes.com/1999/09/08/business/making-media-giant-overview-viacom-buy-cbs-forming-2d-largest-media-company.html?pagewanted=all>, (2016/08/20 最終確認)。
- NYT (2009) 「G.E. Makes It Official: NBC Will Go to Comcast」, The New York Times, TIM ARANGO, 2009/12/03, URL; http://www.nytimes.com/2009/12/04/business/media/04nbc.html?_r=0, (2016/08/20 最終確認)。

B-Maga(2016)「人気動画配信5者を取材!!SVOD急成長の予感」, サテマガ・ピーアイ, pp.6-15, Vol.15 No.6, 2016。

Forbes JAPAN (2017a)「世界1億人突破のNetflix、創業者の資産額は2400億円以上に」, URL; https://news.biglobe.ne.jp/economy/0720/fbj_170720_0272417529.html, (2017/08/15 最終確認)。

Forbes JAPAN (2017b)「ネットフリックス、ディズニーの「看板プロデューサー」を引き抜き」, URL; https://headlines.yahoo.co.jp/article?a=20170815-00017339-forbes-bus_all&p=1, (2017/08/15 最終確認)。

村中智津子(2010)「日本製テレビドラマの米国市場における展開の可能性」, URL; <http://www.jamco.or.jp/jp/symposium/19/7/>, (2016/08/20 最終確認)。

USEN(2010)「会社分割(簡易吸収分割)による当社子会社へのU-NEXT事業及び個人向け光回線等販売事業の承継並びに当該子会社株式の譲渡に関するお知らせ」, URL; http://www.usen.com/cms_data/newsrelease/pdf/2010/20101115_863.pdf, (2016/08/20 最終確認)。

U-NEXT(2015)「U-NEXT ニュースリリース」, URL; http://unext.co.jp/wp-content/uploads/2015/11/20151113_2.pdf, (2016/08/20 最終確認)。