



2011 年 7 月

株式会社三井住友銀行 企業調査部

ニューヨーク駐在 渡邊 智健

## ■ 新たなビジネスモデルを模索する米国テレビ業界

米国の新聞やラジオなどのメディアでは、近年、インターネットの普及によりビジネスモデルの変更を余儀なくされ、市場も大きく縮小した経緯がありますが、最近では、米国最大のメディアといわれ、米国の広告収入の 4 割を占めるテレビ業界で、インターネット時代に合わせた新たなビジネスモデルを模索する動きがあり注目されています。

### 米国のテレビ業界の状況

米国では、1940 年代から始まった地上波テレビ放送が全国に普及するにつれて、番組制作から放送まで営む大手テレビ局が 3 大ネットワーク (ABC、CBS、NBC) (注 1) と称され広告収入を収入源に成長してきました。80 年代からは、難視聴対策などから CATV や衛星放送の普及が進み、現在ではテレビを所有する約 9 割の世帯が CATV や衛星放送に加入しており、CATV 会社などに番組を配信しライセンス料を受け取る専門チャンネルも増加してきました。現在、3 大ネットワークや CATV 専門チャンネルは、合従連衡を進めた結果、映画など他メディアも傘下に有し、売上高数

兆円を誇るメディアコングロマリットの中核会社となっています。

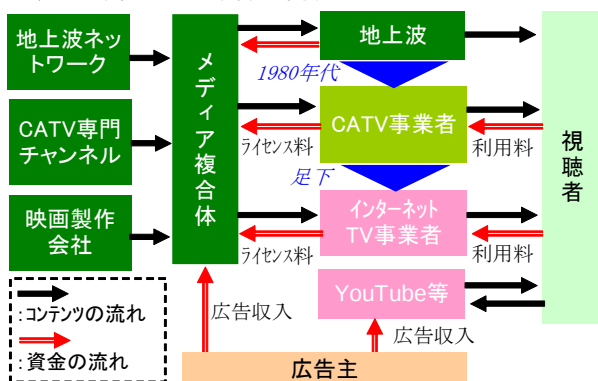
(注 1) 現在は、FOX を含め 4 大ネットワークと称される。

### インターネット時代への対応

近年のインターネットの普及はテレビ業界に影響を与え始めています。若者を中心に、ウェブ閲覧などに割く時間が増えたことで、テレビを視聴する時間は減少しており、一部ではテレビは不要とされ、テレビ保有台数が初めて減少に転じました。また、ニュース報道番組では、視聴者がインターネットでニュースを確認するようになり、視聴者数が 10 年前の 3 分の 2 まで減少したため、広告媒体としての魅力が低下し広告収入が減少しており、一部テレビ局では、大幅な人員削減を実施しています。かかるなか、金融危機直後には、インターネット広告収入が増加する一方で、大手テレビ局の収入源であるテレビの広告収入は、大幅な減少を余儀なくされました。

このため、テレビ業界では、インターネットを活用した新たなビジネスモデルを模索する様々な動きを行っています。具体的には、大手テレビ局 3 社が共同で、地上波で放送された番組の多くをパソコンで翌日以降に無料で視聴出来るインターネットテレビ「Hulu」を設立し、毎月 2,700 万人以上の視聴者を獲得、最近では、無料サービスに加えて有料会員制度を設ける課金モデルの試みも進めています。また、オンラインで映画やドラマを配信するサービスを導入し急速に成長し

図表 1 米国テレビ業界の商流図



(資料) 各種資料を基に弊部作成

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時時点で弊行が一般に信頼できるとされる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を弊行で保証する性格のものではありません。また、本資料の情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。ご利用に際しては、お客さまご自身の判断にてお取り扱いいただきますようお願い致します。本資料の一部または全部を、電子的または機械的な手段を問わず、無断での複製または転送等することを禁じております。



SMBC SUMITOMO MITSUI BANKING CORPORATION

ている「Netflix」<sup>(注2)</sup>などに対して、多くの番組を提供しライセンス料を得るなど新しい収益源を見出す動きもあります。また、テレビ受信機だけでなく、パソコンやスマートフォンなどを活用してインターネットを通じてテレビを視聴したいというニーズが増加しているため、最近では、CATV 各社が自社の契約者に対して、家庭内であればパソコンや携帯端末でも番組を視聴出来るサービスを立ち上げ、テレビ局もこの動きを後押ししています。

(注2) 07年から月額8ドルでオンライン映画の無制限視聴サービスを開始、現在約2,280万人の会員を有する。

## 直面する課題と今後の方向性

大手テレビ局を中心としたかかるビジネスモデルの構築にはいくつかの課題も指摘されています。

まず、インターネットテレビで収益モデルを確立する難しさがあります。もともと広告収入は「テレビはドル、ネットはセント」といわれるほど価格差があり、広告を主な収入源としている Hulu でも殆ど利益が出ていません。一方、課金モデルにおいても、過去、新聞のオンライン版で有料化に伴い閲覧者数が大幅に減

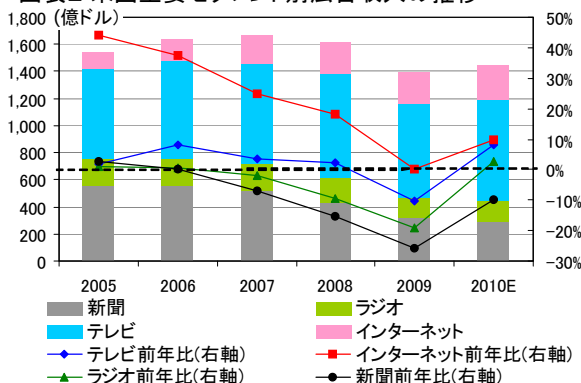
少した例もあり、ネット利用者は「ネット内は無料」という意識が強く、有料化出来た場合でも、従来の CATV のような毎月の定額料金ではなく、番組毎に課金する仕組みが多く収益寄与は小さい可能性があります。

また、急速なインターネット向けサービスの拡充は、既存の収益モデルに影響を与える可能性があります。実際、足元では、成長を続けてきた CATV の加入者数が初めて減少に転じています。CATV 事業者からのライセンス料も収益源の一つとするテレビ局にとって、CATV 市場の縮小は今後の収益確保を難しくする可能性があります。

このように、テレビ局にとってインターネットを媒体としたビジネスモデルの確立はなかなか難しい一方で、足元では、景気回復の影響もあってテレビの広告収入が金融危機前の水準に回復していることから、むしろ、テレビの広告価値は依然高く、既存事業で安定的な収入を維持出来る「猶予期間」がまだ十分ある、との見方も多く出てきています。

しかしながら、長期的にみれば、インターネットテレビが番組を配信する主たる媒体になる可能性は十分あり、収入の7割以上を既存のテレビに依存するメディアコングロマリットへの影響は大きいことから、かかる影響を見越し、今後 IT 業界などとの業界の垣根を越えた M&A やアライアンスも活発になるとみられるため、インターネット時代のビジネスモデル構築に向けた各社の戦略が大いに注目されます。(渡邊)

図表2 米国主要セグメント別広告収入の推移



(資料) Veronis Shuhler Stevenson Communications Industry Forecast, 2010-2014

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時時点で弊行が一般に信頼できるとされる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を弊行で保証する性格のものではありません。また、本資料の情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。ご利用に際しては、お客さまご自身の判断にてお取り扱いいただきますようお願い致します。本資料の一部または全部を、電子的または機械的な手段を問わず、無断での複製または転送等することを禁じております。