

# インフラ型プラットフォーム事業における多角化の研究

## ～株式会社ジュピターテレコム的事例分析～

本多尚彦

### 論文の概要

通信事業者や電力会社などのインフラ型の事業をおこなっている事業者は、生産やサービスなどを行うにあたって大規模で物理的な基盤ネットワークインフラを開発・所有し、そのインフラを前提としてビジネスを展開している。したがって、事業を始めるにあたっては、インフラを設置するための巨額な資金が必要となることから、概して公共機関や巨額投資に耐えられるような民間企業が多いのが特徴である。

このようなインフラ型プラットフォーム事業は、上記のように巨額な資本が必要なため、新規の民間事業としては成立しにくい業態であるが、ゼロからこの産業に新規参入をして短期間のうちに高成長・高収益を達成している企業がある。ケーブルテレビ総括運営会社である「株式会社ジュピターテレコム」(J:COM)である。「通信と放送の融合」の時代を迎え、一層競争が激しくなる業界において、彼らはどのような戦略で成功を達成したのか。ジュピターテレコム的事例を分析・研究することで、同社の成功のメカニズムを明らかにするとともに、インフラ型プラットフォーム事業者の多角化成功モデルの仮説構築を図ることが本研究の目的である。

ジュピターテレコムは日本最大のケーブルテレビ局統括運営会社(MSO: Multiple Systems Operator)で、総合商社の住友商事と当時全米最大のMSOであるテレ・コミュニケーションズ(TCI、現リバティメディア)との合併会社である。

もともと1984年に住友商事が、西東京のわずか4つのケーブルテレビ局で加入者あわせて2万世帯弱のところからスタートした事業であるが今では売上高2645億円、営業利益428億円(いずれも2007年度実績)という優良企業となっている。

自社が持つインフラ規模の拡大をひたすら追求する。それがこれまでの常識を打破してきたJ:COMの事業の前提条件である。J:COMは日本最大のケーブルテレビ局統括運営会社として、その規模の優位を使って効率化運営を行っている。

次に、自社がインフラとして持っている物理的基盤である「ケーブル配線ネットワーク」を使ったサービスの多角化に着手する。最初に参入したのは固定電話事業である。J:COMは固定電話事業のインフラであるアクセスラインを自社で持っていることから、

通信大手の NTT から回線を借りなくても自前のインフラを活用できるため、コストが非常に安くなるという特徴を持っていた。ユーザーにとって固定電話サービスは、生活する上で欠かせない「基本サービス」の性格が強い。また、一度契約するとサービス地域外に引っ越しをするような機会を除き、なかなか解約には至らない傾向がある。電話事業への参入に際しては社内から反対の声も多く上がったが、今では電話サービスの収益は年間 50%以上も伸びており、J:COM の貴重な収入源となっている。

固定電話に続いて、同じように自社のインフラを活用した高速インターネット通信事業に参入した。テレビ・電話・インターネットの 3 サービスを提供する「トリプルプレー」を提供する事業者となる。

固定電話や高速インターネットのサービスを追加する多角化は、バンドル販売やワンストップショッピングなどのメリットがあるが、サービスがそれ以上派生しないなどの限定性を持つ。さらに、多角化した固定電話事業や高速インターネット事業はコモディティ化しており、低価格化などの激しい競争状態にあるため、今後の飛躍的な伸長は期待できない。そこで J:COM は 2004 年から「デジタルテレビサービス」を開始し、そのサービスをプラットフォーム化することによって、サービスが派生していく形での新たな事業の多角化を進めている。

J:COM の事業は、「ケーブル配線ネットワーク」という物理的な基盤ネットワーク（インフラ）を広く持つことが事業の前提となるため、初期においてはまず自社のインフラ拡大、つまりケーブルテレビ事業者の買収による面的な拡大を戦略の最優先事項としていた。

初期のインフラ拡大で、「規模の経済」を働かせることによって運営効率を高めた後は、固定電話事業や高速インターネットサービス事業など自社のインフラであるケーブル配線のネットワークを前提とした関連型のサービスを増やし、主に「範囲の経済」による経営効率を追求している。さらに「デジタルテレビサービス」など、新しいサービスをプラットフォーム化することによってさらに上の階層に新たな関連型サービスを増やして、収益の拡大を追求している。これらの戦略によって、インフラ共有によるコストの削減、ワンストップショッピングによるロックイン効果、複数サービス利用によるユーザー一人当たりの単価アップ、及びそれぞれのサービス事業の収益向上を同時に追求していることが分かった。

以上 J:COM の事例分析により、インフラ型プラットフォーム事業者の多角化成功モデルの仮説構築を試みた。ジュピターテレコムが成功した要因は、3つの戦略プロセス、つまり、①規模拡大による「規模の経済」の追求 ②水平型多角化による「範囲の経済」の追求 ③階層型多角化による階層間の「ネットワーク効果」の追求であるといえる。この 3つの戦略をインフラ型プラットフォーム事業者の多角化成功モデルのパターンと捉える。

特に注目すべきなのは階層型の多角化である。階層をまたがる形でネットワーク効果が働くことで、従来の水平展開以上に、多角化メリットが大きくなる可能性がある。この階層型多角化の存在がインフラ型プラットフォーム事業者の多角化をさらに成功させる大きな要因になるのではないか。

また、インフラ企業の多角化の場合、ユーザーが複数サービスを利用する場合、ロックイン効果が高まると言え、その効果は階層型多角化のサービスの場合、さらに促されられると思われる。

このような多角化は、他のインフラ型企业にも見られる。本研究によりインフラ型プラットフォーム事業に参入、あるいはインフラ型プラットフォーム事業者が新たに事業の多角化の検討をするための示唆を得ることができる。