

# 早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,  
Waseda University*

---

2011年6月

## 地上波放送局における動画配信ビジネスの チャンネル・マネジメントに関する研究

根来 龍之(早稲田大学大学院教授/IT 戦略研究所所長)  
亀田 年保(デジタル経営研究センター)

早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.40

# Working Paper

## 地上波放送局における動画配信ビジネスの チャンネル・マネジメントに関する研究

根来 龍之 (早稲田大学大学院商学研究科教授/IT 戦略研究所所長)  
亀田 年保 (デジタル経営研究センター)

### 概要

本研究は、コンテンツプロバイダー（以降「CP」）である地上波放送局の動画配信ビジネスにおける、チャンネル・マネジメントについて考察するものである。

地上波放送局である在京キー局（日本テレビ放送網・テレビ朝日・TBSテレビ・テレビ東京・フジテレビジョン・NHK）が、動画配信ビジネスに次々と参入している。各局のサービスをみると、「自社で配信事業を行う直接配信と他社へコンテンツを提供して配信事業を行う間接配信というハイブリッドな配信形態」、あるいは「間接配信のみの配信形態」をとっている。伝統的に、製品を効果的に顧客へ届けるチャンネル政策はどのようなビジネスでも、企業に利益をもたらすと考えられてきた (Steven Wheeler, Evan Hirsh 1999)。そこで、本研究では、まず、上記したように、CPである在京キー局の動画配信ビジネスがハイブリッドなチャンネル政策、あるいは間接配信による配信形態をとる合理性は何か、その際にチャンネルをいかにマネジメントすべきかを分析する。そして、CPである地上波放送局の動画配信ビジネスの収益を拡大させる合理的なモデルが何かを探ることを目的とする。

キーワード：WINDOWINGモデル、チャンネル・マネジメント、コンフリクト、マルチホーミング、ビジネスモデル

# 目次

<b>第1章</b>	<b>序論</b> .....	<b>1</b>
第1節	研究の背景.....	1
第2節	研究の目的.....	3
第3節	研究の視点と対象.....	3
<b>第2章</b>	<b>動画配信ビジネスの概況</b> .....	<b>5</b>
第1節	動画配信市場.....	5
第2節	国内の主な動画配信サービス.....	7
<b>第3章</b>	<b>理念型による動画配信ビジネス分析</b> .....	<b>8</b>
第1節	動画配信における理念型の設定.....	8
第2節	ビジネスモデルで優劣を分析.....	9
第3節	各理念型の分析から抽出された合理的なモデル.....	11
<b>第4章</b>	<b>コンテンツプロバイダー系 動画配信ビジネスの特徴</b> ..	<b>12</b>
第1節	マルチチャンネル・マーケティング・システム.....	12
第2節	マルチホーミング.....	12
第3節	間接配信型、ハイブリッド型をとる合理性.....	13
<b>第5章</b>	<b>動画配信ビジネスにおける コンフリクトのマネジメント</b>	<b>14</b>
第1節	動画配信におけるチャンネル・コンフリクト.....	14
第2節	コンフリクトの原因.....	15
<b>第6章</b>	<b>配信型W I N D O W I N Gモデル</b> .....	<b>17</b>
第1節	W I N D O W I N Gモデル.....	17
第2節	配信型W I N D O W I N Gモデルの概要.....	18
第3節	動画配信の事例.....	19
第1項	過去の動画配信事例.....	19
第2項	最近の動画配信事例.....	20
第4節	まとめ.....	23
<b>第7章</b>	<b>結論</b> .....	<b>24</b>
	<b>参考文献</b> .....	<b>25</b>

# 第1章 序論

## 第1節 研究の背景

開局から半世紀以上が経ち、日本経済の成長と共にあった地上波放送局の経営の見通しは必ずしも芳しくない。在京民放キー局5社<sup>1</sup>の最近5年間の連結決算(図表1-1)では、5社の数字を合算した総売上高、総利益は、2010年度こそ若干持ち直しているものの下降線を描いている(図表1-2)。

最大の理由はテレビメディアへの広告費が減衰していることである。大手広告代理店、(株)電通が毎年発表している「日本の広告費」<sup>2</sup>(図表1-3)によるとテレビ媒体への広告費は2010年こそ持ち直しているが2006年以降4年連続で減少している。そこで、昨今、各局ともコマーシャルをOAし収入を得る放送収入のほかに、映画出資、通信販売、不動産事業等の様々なビジネスを手掛けてきた。また、海外および国内の放送局への番組販売、DVD化によるパッケージ販売さらには番組のキャラクターを使った商品化等、番組の二次利用ビジネスを積極的に展開し、いわゆる放送関連収入の拡大を図ってきた。

また、地上波放送局の経営を脅かす、もう一つの理由として社会の情報化・ネット化があげられる。「日本の広告費」(図表1-3)で、2009年にインターネットが新聞を抜き2位になったことに象徴されるように、今や、ネットは世の中に欠かせないものとなっている。そして、その影響は映像コンテンツを扱う地上波放送局にも波及、ネット上に映像コンテンツが溢れているのは、その象徴的な事象である。しかも、コンテンツプロバイダーに無許諾の違法動画配信が氾濫し、コンテンツプロバイダー等の映像にまつわる権利者がその対価を得られていないケースが散見される。

このような状況下、地上波放送局は放送関連収入拡大の次なる施策として、インターネットを使い番組を二次利用する動画配信ビジネスに参入。その収益化が重要な課題となっている。

なお、以下では、コンテンツプロバイダーをCPと略することがある。

<sup>1</sup> 日本テレビ放送網(株)、(株)テレビ朝日、(株)東京放送ホールディングス、(株)フジ・メディア・ホールディングス、(株)テレビ東京ホールディングス

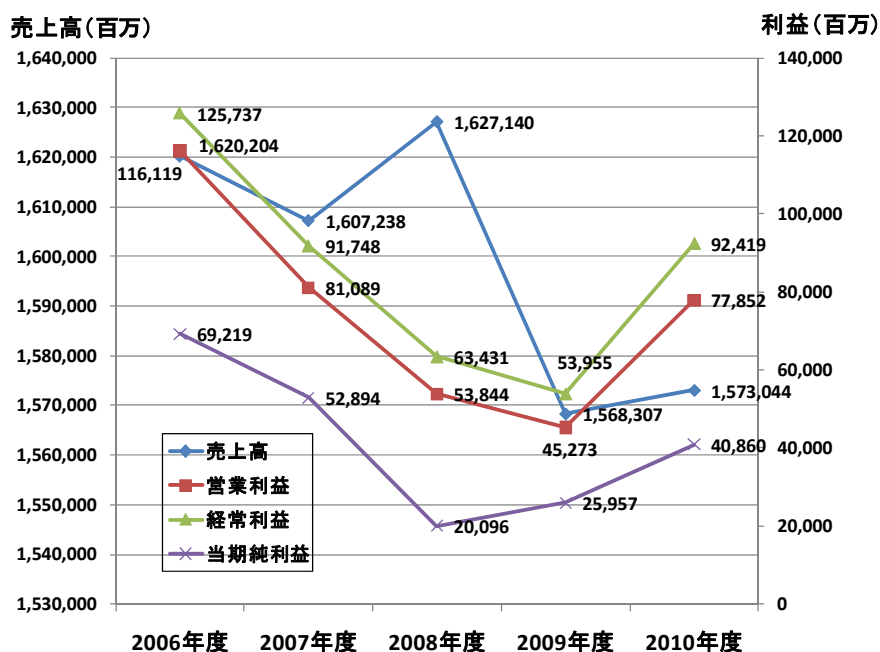
<sup>2</sup> 1947年に測定を開始し、(株)電通が毎年発表しているもので、日本国内で1年間(1～12月)に使われた広告費(広告媒体料と広告制作費)の統計。

図表 1-1 在京民放キー局 5 社 連結決算 (2006 年度～2010 年度) 単位 (百万)

	項目	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
日本テレビ放送網(株)	売上高	343,651	342,188	324,563	296,933	297,894
	営業利益	30,344	23,076	12,214	23,562	31,670
	経常利益	34,142	26,705	16,225	27,184	38,702
	当期純利益	18,331	10,625	5,622	16,595	21,048
(株)テレビ朝日	売上高	251,124	252,746	247,192	230,236	235,398
	営業利益	13,677	9,976	2,015	7,216	9,851
	経常利益	14,587	12,080	3,444	8,744	12,371
	当期純利益	10,303	6,422	▲ 1,716	3,024	7,013
(株)東京放送ホールディングス	売上高	318,700	315,175	372,306	351,262	342,754
	営業利益	25,327	20,624	18,457	3,343	7,705
	経常利益	26,216	23,088	19,979	3,902	9,215
	当期純利益	13,299	19,022	1,655	▲ 2,313	103
(株)テレビ東京ホールディングス	売上高	124,069	121,645	119,759	106,033	107,327
	営業利益	4,446	3,041	1,328	1,873	2,275
	経常利益	4,797	2,819	1,418	2,065	2,671
	当期純利益	2,440	1,055	▲ 2,032	1,192	2,694
(株)フジ・メディア・ホールディングス	売上高	582,660	575,484	563,320	583,843	589,671
	営業利益	42,325	24,372	19,830	9,279	26,351
	経常利益	45,995	27,056	22,365	12,060	29,460
	当期純利益	24,846	15,770	16,567	7,459	10,002
キー5局全体	売上高	1,620,204	1,607,238	1,627,140	1,568,307	1,573,044
	営業利益	116,119	81,089	53,844	45,273	77,852
	経常利益	125,737	91,748	63,431	53,955	92,419
	当期純利益	69,219	52,894	20,096	25,957	40,860

出所： 各社決算短信 (2006 年度～2010 年度) を元に作成

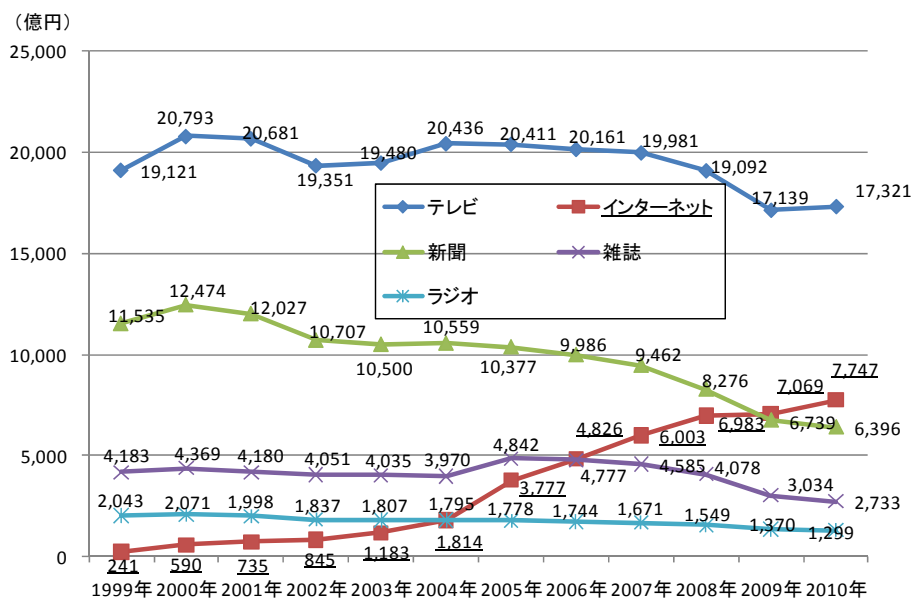
図表 1-2 在京民放キー局 5 社 総売上高・総利益 (2006 年度～2010 年度)



注：在京民放キー 5 社の連結決算数字を合算した数字

出所：各社決算短信 (2006 年度～2010 年度) を元に作成

図表 1-3 4大メディアとインターネット広告費の推移



出所：電通「日本の広告費」(2011年)

## 第2節 研究の目的

地上波放送局をとりまく環境が厳しくなる中、NHKも含めた在京キー局（日本テレビ放送網・テレビ朝日・TBSテレビ・テレビ東京・フジテレビジョン・NHK）は動画配信ビジネスに次々と参入しているが、いまだ収益の安定化には至っていない。各局が手掛ける動画配信ビジネスでは、その多くが「自社で配信を行う直接配信と他社へコンテンツを提供して配信を行う間接配信とのハイブリッドな配信形態」、あるいは「間接配信のみの配信形態」をとっている。伝統的に、製品を効果的に顧客へ届けるチャンネル政策はどのようなビジネスでも、企業に利益をもたらすと考えられてきた（Steven Wheeler, Evan Hirsh 1999）。そこで本研究では、まず、上記したように、CPである在京キー局の動画配信ビジネスがハイブリッドなチャンネル政策、あるいは間接配信による配信形態をとる合理性は何か、その際にチャンネルをいかにマネジメントすべきかを分析する。そして、CPである地上波放送局の動画配信ビジネスの収益を拡大させる合理的なモデルが何かを探ることを目的とする。

なお、以下では、プラットフォームをPFと略することがある。

## 第3節 研究の視点と対象

本研究は、新聞・雑誌・ラジオ・テレビといった、伝統的メディアあるいは番組制作会社をはじめとするコンテンツ保有者つまりCPの中でも、特に多様なジャンルの映像コン

コンテンツを多数保有する地上波放送局の視点に立ち進行する。動画配信の研究は、ユーザーの便宜性、社会的価値などの視点からのものも考えられるが、本研究の目的は、「インターネット上での映像コンテンツ配信からの収益拡大の為のマネジメント」の具体案の探求と位置づける。

また、本研究の背景には、地上波放送局の経営見通しへの不安があり、各局はその解決策の一つとして地上波で放送した番組の二次利用をあげている。これまでも、海外販売・国内販売・DVD化等の二次利用を行ってきたが、新たな番組販売ルートとしてインターネットでの二次利用を確立しようとしている。在京キー局の動画配信サービスには、地上波で放送した番組の二次利用ではなく動画配信の為のオリジナルコンテンツを一次利用として配信しているものもある。本研究では番組の二次利用というコンテンツビジネスの新たな販売ルート開発の視点に立ち、放送したコンテンツを二次利用する為の配信を行うビジネスを対象とする。

## 第2章 動画配信ビジネスの概況

本章では、国内での動画配信の市場規模、現在、提供されている主な動画配信サービスを確認し、動画配信ビジネスの概況を捉えることを目的とする。

動画配信サービスには、コンテンツビジネスの一環として個人向けに提供するものの他に、企業の動画広告、教育等の目的で提供されるものもあるが、本研究では番組の二次利用、つまりコンテンツビジネスの新たな販売ルートの開発という視点に立っているため、主に個人・家庭向けへのサービスを取扱うこととする。

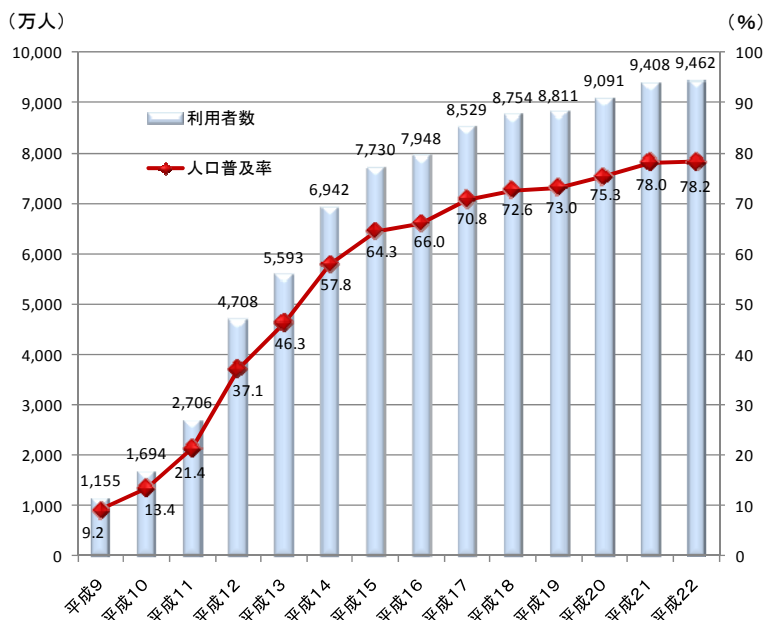
また、YouTubeを代表とする動画共有サイト、Ustream<sup>3</sup>のような動画中継サイトにより無料動画配信市場も拡大しつつあるが、本章では上記と同じ視点から、主に有料動画配信市場を扱うこととする。

なお、動画配信サービスは、見たい時に見たいコンテンツが配信されるので「VOD」(Video On Demand)と呼ばれることもある。

### 第1節 動画配信市場

総務省の通信利用動向調査によると、平成22年(2010年)末のインターネット利用者数は、9,462万人、人口普及率は78.2%となった(図表2-1)。このように多くの一般家庭においてインターネットが当たり前となった現在、動画配信ビジネスに期待が寄せられている。

図表 2-1 インターネットの利用者数および人口普及率の推移



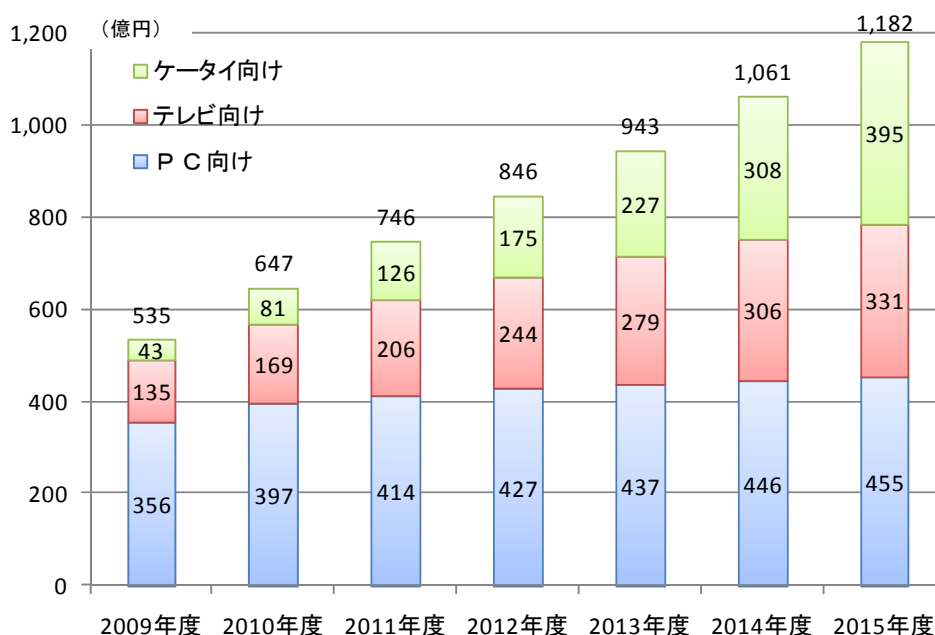
出所:総務省「平成22年通信利用動向調査」

<sup>3</sup> 2007年アメリカで設立された動画共有サービス。動画のリアルタイム配信、生放送、Live中継が誰でも簡単にできるサービス。USTと略す場合もある。2010年5月TVバンク(ソフトバンクの100%子会社)が60%出資しUSTREAM Asiaが設立された。



野村総合研究所は、2009年度に535億円であった国内の有料VOD市場<sup>4</sup>規模は6年後の2015年度には2.2倍の1,182億円に拡大すると予測している(図表2-2)。動画配信サービスが始まった2002年当初は、パーソナル・コンピューター(以降「PC」)向けにプロバイダー・ポータルサイト系会社が運営するPF系動画配信サービスが主流であったが、ここ数年は視聴用デバイス(配信媒体)もPCのみならず、テレビ・ケータイにも拡がり、更にゲーム機・スマートフォン・タブレット等にも拡大している。また、ケータイのLTE<sup>5</sup>等のように高画質の伝送が可能となるインフラが整ってればますます市場は拡大すると予測される。

図表 2-2 有料VOD市場の市場規模予測



出所：野村総合研究所「IT市場ナビゲーター2011年版」

<sup>4</sup>野村総合研究所は有料VOD市場を「顧客が、PC・テレビ・ケータイでインターネットやCATVなどのネットワークを用いてリクエストした映画、アニメ、海外ドラマ、アダルトビデオなどの映像コンテンツを視聴する為にVOD事業者を支払う金額の合計値である」と定義している

<sup>5</sup> Long Term Evolutionの略称。新たな携帯電話の高速なデータ通信仕様の一つで、第3世代携帯電話(3G)と将来登場する第4世代携帯電話(4G)との間の技術であるため、第3.9世代携帯電話(3.9G)とも呼ばれる。

## 第2節 国内の主な動画配信サービス

図表2-3に、視聴する為のデバイス(テレビ、PC、ケータイ、ゲーム機)別に国内の主な動画配信サービスと配信事業者を示した。更に、映像コンテンツの権利を所有するCP自らが運営する「CP系動画配信サービス」と、映像コンテンツを配信する権利を自らは所有しないが、CPから提供されたコンテンツを集約し配信している「PF系動画配信サービス」とに分類している。

テレビ向けはPF系が中心となっているが、伝送路としてCATV経由とIPTV経由、テレビ受像機に搭載されたインターネット接続機能を利用し、VODサービスを提供しているものに分類される。PC向けのCP系動画配信サービスには地上波放送局が運営するものと、アニメ制作会社等が運営するものとに分かれ、PF系動画配信サービスは動画共有型とプロバイダー・ポータルサイト系等が運営するものに分類している。ケータイ向けも、PC向けとほぼ同様の分類であるが、BeeTV<sup>6</sup>のようにケータイキャリアや音楽会社が運営するものも参入している。またWiiやPSP、PS3等のゲーム機を使いVODサービスを提供するものには、PlayStationStoreのように、ポータブルゲーム機、テレビ、PC向け等マルチデバイスで提供しているサービスもある。

図表 2-3 国内の主な動画配信サービス

デバイス	系統	配信サービス名(配信事業者)	備考
テレビ向け	PF系	J:COMオンデマンド(ジューターテレコム)、MOVIE SPLASH VOD(KDDI)	CATV経由
		ひかりTV(NTTぷらら)、auひかりTVサービス(KDDI)、U-NEXT(U-NEXT) APPLE TV(アップル)、BBTV(ビー・ビー・ケーブル)	IPTV経由
		アクトビラビデオ(アクトビラ)、TSUTAYA TV(TSUTAYA TV) LEO NET(レオパレス21)	テレビ受像機内蔵
PC向け	PF系	GyaO!・GyaO!ストア(ヤフー!・GyaO)、ShowTime(ショウタイム)、goo(NTTレゾナント) OCN(NTTコミュニケーションズ)、BIGLOBEストリーム(NECビッグロブ)、DMM.com(DMM)、テレビドガッチ(プレゼントキャスト)、アニメイトTV(フロンティアワークス) YouTube(YouTube)、ニコニコ動画(ニワンゴ)、Ameba Vision(サイバーエージェント)	プロバイダー・ポータルサイト系ほかの運営 動画共有型
	CP系	第2日本テレビ・日テレオンデマンド(日本テレビ)、テレ朝動画(テレビ朝日) TBSオンデマンド(TBSテレビ)、あにてれしあたー(テレビ東京) フジテレビOnDemand(フジテレビジョン)、NHKオンデマンド(NHK) バンダイチャンネル(バンダイチャンネル)、東映アニメBBプレミアム(東映アニメ) アニメジャン(東映アニメ)、ムービースクエア(トムス・エンタテインメント)	地上波放送局運営 制作会社運営
ケータイ向け	PF系	QTV(フロントメディア)、TVドガッチモバイル(プレゼントキャスト)、ベストヒット動画(アクセルマーク)、フルアニメMAX(スーパービジョン)、OnGenモバイル(豊通エレクトロニクス) ムービーフルプラス(ISAO)、短編動画ちゃん(フェイスワンダーワークス)、MovieGate(角川コンテンツゲート)	プロバイダー・ポータルサイト系ほかの運営
		BeeTV(エイベックス通信放送)、LISMO VIDEO STORE(KDDI) レコチョク動画ストリーミング(レコチョク)	キャリア・音楽会社運営
	CP系	TBSオンデマンド(TBSテレビ)、フジテレビOnDemand(フジテレビジョン) アニメモビ(バンダイチャンネル)、アニメ見る(トムス・エンタテインメント)	地上波放送局運営 制作会社運営
ゲーム機向け他	PF系	Wiiの間(Wiiの間)、PlayStationStore(ソニーコンピュータエンターテインメント) Xbox(マイクロソフト)	

<sup>6</sup>エイベックス・エンタテインメントとNTTドコモの合弁会社、エイベックス通信放送が運営する docomo 携帯専門の動画配信サイト。2009年5月1日開局。

## 第3章 理念型による動画配信ビジネス分析

本章では、動画配信の理念型を設定し、各理念型の理論的優劣をビジネスモデル分析(根来龍之 1999・2006 など)の戦略・収益・オペレーションの各モデルをベースに分析すると同時に、動画配信ビジネスで収益安定化を図る上での必要な要件を抽出する。その上で、動画配信ビジネスの合理的なモデルとなる理念型を導き出す事を目的とする。

### 第1節 動画配信における理念型の設定

動画配信の理念型として、まず、「直接配信型」と「間接配信型」という配信形態があげられる。「直接配信型」とは、CPが顧客と直接利用契約を結び配信事業を行うことである。但し、CPが自社でサーバー設備、課金システム、コールセンターを所有するか否か、商品および会員管理をするか否かは問わない。一方「間接配信型」とは、CPが他社の配信事業者コンテンツを卸し、他社の配信事業者が顧客と利用契約を結び、配信事業を行うことである。次に、配信時期の面では、地上波放送した後、速やかに(数時間～1週間後)配信をスタートする「見逃し型」と、過去からの作品をアーカイブして配信する「アーカイブ型」を設定する。また、配信価格設定の面では、固定費を支払うことで、会員見放題等のサービスを使いコンテンツを視聴できる「会費型」と、一話毎あるいは複数話セットで課金して視聴する「都度課金型」という課金方法を設定する。またコンテンツ対価の回収方法として、最終顧客から徴収する「課金型」と、広告主からの広告出稿により回収、最終顧客は無償でコンテンツの視聴を可能とする「広告型」とに分かれる。本章では、以上4つの理念型の優劣を分析する事とする。

その他にも「数話無料型」と「全話有料型」、CPが固定の配信事業者に独占的にコンテンツを供給するか否かの「独占供給型」と「非独占供給型」、「ストーリーミング型」と「ダウンロード型」、配信デバイスを複数使うか否かの「複数デバイス型」か「単デバイス型」なども理念型として考えられたが、いずれも現実の事業として片方の理念型しか存在しない、あるいは片方の理念型が大勢を占めており、本研究での分析対象から除外する事とした。

図表 3-1 動画配信の主な理念型

	理念型	内容
配信形態	直接配信型	CPが、顧客と直接利用契約を結び配信事業を行うこと。(CPが自社でサーバー設備、課金システム、コールセンターを所有するか否か商品および会員管理をするか否かは問わない。)
	間接配信型	CPが他社の配信事業者コンテンツを卸し、他社の配信事業者がユーザーと利用契約を結び、配信事業を行うこと。
配信時期	見逃し型	地上波放送した後、速やかに(数時間～1週間)配信をスタートすること。
	アーカイブ型	過去から現在までの作品を、アーカイブして配信すること。
価格設定	会費型	固定費を支払うことで、当該コンテンツを一定数視聴すること。(会員見放題等)
	都度課金型	一話毎あるいは複数話パックにして課金して、コンテンツを視聴すること。
回収方法	課金型	顧客から、コンテンツ視聴の対価を課金すること。
	広告型	配信事業者と広告主間での広告モデルにより顧客は無償でコンテンツを視聴すること。

## 第2節 ビジネスモデルで優劣を分析

以下では前節で設定した「直接配信型・間接配信型」、「見逃し型・アーカイブ型」、「会費型・都度課金型」、そして「課金型・広告型」の理念型についての理論的優劣を分析する。また、ビジネスモデル分析と同時に、CPが動画配信ビジネスで収益安定化を図る上で必要な要件を抽出する事を試みる。根来(1999・2006など)は、ビジネスモデルを、どのような事業活動をしているか、あるいは構想するかを表現する「事業活動の構造」のモデルで「戦略モデル」「オペレーションモデル」「収益モデル」からなると主張している。「戦略モデル」はどんな顧客に、何を、どう魅力付けして、どんな資源を保有してそれを提供するかを表現するモデル、「オペレーションモデル」は戦略モデルを実現するための業務プロセスの構造を表現するモデル、「収益モデル」は事業活動の利益をどう確保するのか。収入を得る方法とコスト構造を表現するモデルとしている。

まず、「直接配信型」をビジネスモデル分析する。直接配信では、自社が保有するコンテンツを視聴するには自社サイトを訪れるしかなく、そういった意味で顧客への魅力付けがなされており「顧客の囲い込み」が可能である。また、販売価格や販売方法を自在にコントロールすることでサイトおよびコンテンツの魅力付けも可能である。但し、自社のコンテンツが中心になりがちで、コンテンツのラインナップが脆弱になり他の配信サービスとマルチホーミング<sup>7</sup>される傾向が強い。つまり「品揃え・集客力」の不安を抱えることになる。収益モデルでは、卸先である間接配信事業者への手数料がなく、利益率が高いというメリットが考えられるが、自社配信であるがゆえに自社で設備投資し、維持コストも自社で賄う必要があるため黒字化に時間を要するデメリットもあり「コスト」面では一長一短である。

「間接配信型」の戦略モデルでは、直接配信型とは逆に多様なコンテンツが集まりやすく、その為に顧客も集まりやすいという「品揃え・集客」の面でのメリットがある。一方、他社のサイトでの配信となるため「サイトコントロール」は出来にくい。つまり、自社コンテンツのプロモーションを積極的に展開したいと考えても難しい。また、「コスト」面でも、直接配信型の裏返しで、設備投資や維持コストは軽微であるため直接配信に比べると早期に黒字化しやすいが、他社への手数料が発生するため、利益率は低い。図表3-2に、「直接配信型・間接配信型」のビジネスモデル分析による優劣を示す。

---

<sup>7</sup>顧客が複数のプラットフォームを並行して使用すること。

図表 3-2 「直接配信型・間接配信型」ビジネスモデル分析による優劣

【 】・・・動画配信ビジネスで収益安定化を図る上での必要な要件

	ビジネスモデル	メリット	デメリット
直接配信	戦略モデル	✓視聴サイトを自社に限定する事で顧客の囲い込みが可能。【顧客の囲い込み】 ✓販売価格、方法を自在にコントロールする事で、サイトおよびコンテンツの魅力づけが可能。【サイトコントロール】	✓コンテンツのラインナップが脆弱になりがちで、マルチホーミングされやすい。【品揃え・集客】
	収益モデル	✓卸先配信事業者への手数料がないので利益率が高い。【コスト】	✓設備投資、維持コスト(サーバー・回線・課金・会員対応)が高いため、黒字化に時間を要する。【コスト】
	オペレーションモデル	✓卸先配信事業者との交渉がない	✓顧客への直接的な責任が発生する。
間接配信	戦略モデル	✓様々なCPからの多様なコンテンツの品揃えが可能。また、多様な顧客が集まり、CPにとっては販売機会拡大となる。【品揃え・集客】	✓卸先の販売サイトのコントロールが出来にくい。自社コンテンツを優先的に訴求できない。【サイトコントロール】
	収益モデル	✓設備投資、維持コスト(サーバー・回線・課金・会員対応)が軽微なため、早期に黒字化しやすい。【コスト】	✓卸先配信事業者への手数料が発生する為、利益率が低い。【コスト】
	オペレーションモデル	✓サイト製作、顧客対応等を卸先事業者任せにすることが可能。	✓卸先の事業者が増えるほど、契約、価格ほか交渉が煩雑。 ✓一人勝ち(WTA)となる配信事業者を創出する可能性がある。

次に「見逃し型・アーカイブ型」のビジネスモデル分析を試みる。見逃し型は、地上波放送終了後、数時間から1週間以内に配信を開始し、地上波放送を見逃した顧客にコンテンツを訴求する。特に、週1回放送の連続ものが多いドラマ、アニメーションでは、1話を見逃したために、次回話を視聴しないという機会損失が発生することがあるが、見逃し配信を行うことで、救済措置になる。つまり、1話分をたまたま見逃しても、動画配信で視聴することにより継続視聴を促す「プロモーション」的役割が大きく、戦略モデルの面でメリットがある。また収益モデルの面では、コンテンツが新鮮なため需要が高く、通常よりも高価格での販売が可能となる「価格」でのメリットが考えられる。また、これまで動画共有サイト等で違法にアップロードされたコンテンツを視聴していた顧客が、放送後すぐに正規サイト(権利者の許諾を得てコンテンツを提供しているサイト)にアップロードされたコンテンツを視聴し、対価を支払うケースが多く著作権保護の要素もメリットとしてあげられる。

「会費型・都度課金型」の分析では、会費型は、顧客から固定した対価を獲得できる事や、一旦会員になると優良会員として継続する可能性が高く(スイッチングコスト<sup>8</sup>が働く)「顧客の囲い込み」が働く。また、会費型に多い見放題サービスでは売れにくいコンテンツが、他の人気のあるコンテンツと並ぶ事で視聴機会が増え活性化したり、会員制では会員同士の口コミが働いたりする「ネットワーク効果」のメリットも考えられる。なお、「課金型・広告型」では、ビジネスモデル分析上の大きな優劣は見られなかった。

以上のように、4つの理念型のビジネスモデル分析を試みることにより、動画配信ビジネスで収益安定化を図る為の要件として「顧客の囲い込み」「サイトコントロール」「品揃え・集客」「コスト」「価格」「プロモーション」「ネットワーク効果」を抽出することが出来た。

<sup>8</sup> 顧客が、現在利用している製品・サービスから別のものにスイッチする際に負担しなければならないコスト。金銭的コスト・心理的コストなどが組み合わさっている。

### 第3節 各理念型の分析から抽出された合理的なモデル

前節で、各理念型の分析から収益の安定化を図る上での必要な要件を抽出した。本節では、各要件を元に、動画配信ビジネスにおいて収益を安定化させるための合理的な理念型が何かを提示する。

「顧客囲い込み」「サイトコントロール」という要件では、視聴サイトを自社に限定でき販売価格や方法をコントロールできる直接配信型が合理的なモデルとなる。一方、「品揃え・集客」という要件では、CPから多様なコンテンツが集まりやすく、それ故に顧客も集まりやすい間接配信型が収益安定化に近い。「コスト」面では、卸先配信事業者への手数料がない直接配信型、設備投資費用が軽微な間接配信型ともに合理的であると言える一方、双方ともデメリットもある。以上を踏まえると、直接配信型、間接配信型はどちらか一方のみが合理的な理念型であるとは言えず、直接配信型、間接配信型をハイブリッドに行うことが、より合理的なモデルであるという結論に至る。

また、「価格」「プロモーション」の点では高めの価格設定が可能で、且つ続きの話数の視聴を促す事ができる見逃し型、「ネットワーク効果」という点ではコンテンツ同士の相乗効果が期待できる会費型が収益安定化の為のモデルに近い。また会費型は心理的なスイッチングコストが効きやすい為「顧客囲い込み」という点でも合理的なモデルであると言える。

以上の分析を整理すると、動画配信ビジネスにおいて収益を安定化させるための合理的なモデルは「直接配信型」「間接配信型」のハイブリッドモデルで、「見逃し型」「会費型」であることが導き出された。

図表 3-3 動画配信ビジネス収益安定化の為の要件と、合理的な理念型

要件	理念型	理由
顧客囲い込み	直接配信型	視聴できるサイトを自社に限定することが可能。
	会費型	一旦、会員になると優良会員として継続する可能性が高い。心理的なスイッチングコストが働く。
サイトコントロール	直接配信型	サイト内での販売価格・方法をコントロールすることで、ユーザビリティをあげ、サイトおよびコンテンツを魅力づける事が可能。
品揃え・集客	間接配信型	様々なCPから提供された多様なコンテンツの品揃えが可能。それにより、多様な顧客が集まり、CPにとっては販売機会拡大となる。
コスト	直接配信型	手数料がない(あるいは低い)ので利益率が高い。但し、設備投資・維持コストがかかるため、黒字化に時間がかかる。
	間接配信型	設備投資、維持コストが軽微なため、早期に黒字化しやすい。但し、手数料があり利益率は低い。
価格	見逃し型	コンテンツが新鮮なため需要が見込め、高めの料金設定が可能。
プロモーション	見逃し型	地上波放送で見逃した顧客に訴求することで、コンテンツそのもののプロモーションに繋がる。
ネットワーク効果	会費型	売れにくい作品は、月額型にすることで視聴機会が増える。また会員制は口コミによるネットワーク効果も期待できる。



## 第4章 コンテンツプロバイダー系 動画配信ビジネスの特徴

在京キー局各社の動画配信ビジネスは、いずれも間接配信型を採用し、その大半が直接配信型とのハイブリッドな形態を採用している。<sup>9</sup>

本章では、在京キー局が、なぜ間接配信型あるいは直接・間接配信型のハイブリッド型をとっているのか。その合理性が何かについて考察する。

### 第1節 マルチチャンネル・マーケティング・システム

Philip Kotler, Kevin Lane Keller(2006)は「マルチチャンネル・マーケティング・システムは1つの企業が複数の顧客セグメントに到達するために、複数のマーケティング・チャンネルを使うことである」と主張しているが、これを動画配信ビジネスに置き換えると「CPが複数の顧客セグメントにコンテンツ販売するために、複数の配信事業者を使うことである」とする事が可能である。また、チャンネルを増やすことで得られるベネフィットとして「市場カバレッジが広がる」「チャンネルコストが下がる」点をあげているが、動画配信事業においても「複数の配信事業者を使うことで市場カバレッジが広がる」。また、「動画配信用のコンテンツであるデータはデジタル財であるので、複製・流通コストを抑えることができ、チャンネルを増やしやすいう特性がある」事があげられる。つまり、動画配信ビジネスは、マルチチャンネル・マーケティング・システムを採用しやすいビジネスであると言える。

### 第2節 マルチホーミング

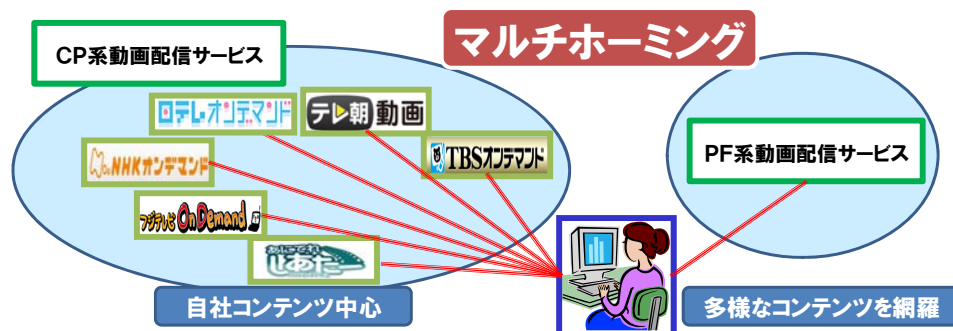
各局の動画配信サービスは、自局で放送したコンテンツの二次利用による配信が中心となっている。日本の地上波放送業界は数多くの放送局が存在しており(在京キー局は6局)、他局のコンテンツを視聴しようとする、他局のサービスを利用せざるを得ない。つまりマルチホーミングせざるを得ないという特色がある。例えば、NHKの大河ドラマを視聴する為、NHKオンデマンドのサービスを使っている顧客は、TBSのドラマを視聴したい時にはTBSオンデマンドを、フジテレビのバラエティーを視聴したい時はフジテレビOn Demandを利用しなければならない。更には、各局のサービスにあるコンテンツは限られているため、より多様なコンテンツを網羅しているPF系動画配信サービスともマルチホーミングせざるを得ない現象が起きる。顧客が当該サービスに参加し続けるため

<sup>9</sup> 「日テレオンデマンド・TBSオンデマンド・あにてれしあた〜」は間接配信のみ(「TBSオンデマンド」はケータイで直接配信あり)。「テレ朝動画・フジテレビOn Demand」は直接と間接配信。「NHKオンデマンド」は直接配信が中心であるが、NHKとしてはNHKエンタープライズを通じて、2010年12月、YouTubeにコンテンツを供給し、間接配信を実施。

の総コストである「ホーミング・コスト」が大きければ一つのサービスに留まる事も考えられるが、顧客はサービスの魅力と言うよりもコンテンツの魅力を感じ番組を視聴することがより大きい事を考えると、ホーミング・コストは大きくないと言える。

つまり、CPがより多くの顧客に視聴をしてもらい収益をあげる為には、間接配信を行うのは自然な流れである。顧客が、各社のサービスをマルチホーミングする概念図を図4-1に示す。

図 4-1 CP系、PF系動画配信サービスのマルチホーミング概念図



### 第3節 間接配信型、ハイブリッド型をとる合理性

本章で論じてきたとおり、CPが間接配信型あるいは直接配信型と間接配信型のハイブリッド型を採用する理由として、「マルチチャンネル・マーケティング・システム」の特性、「マルチホーミング」の視点から合理性があることがわかった。しかし、複数のチャンネル併存は、これらのチャンネルのあいだに差が生ずることは避けられず、チャンネル・コンフリクトを前もって察知したり、そのようなコンフリクトを管理する為の能力を獲得する為に調整を行ったり投資を行ったりすることができるか否かが、企業にとって重要である (Steven Wheeler, Evan Hirsh 1999)。つまり、CPが動画配信ビジネスで収益を安定させるためには、チャンネル・コンフリクトをマネジメントすることが鍵であることが導き出された。



## 第5章 動画配信ビジネスにおける コンフリクトのマネジメント

ここまでの分析から、CPは「マルチチャンネル・マーケティング・システム」の特性、「マルチホーミング」の視点で、間接配信型あるいは直接配信型と間接配信型のハイブリッド型を採用する合理性があることがわかる。つまり、CPが自社で行う直接配信を収益化させるため、動画配信ビジネス全体の収益を安定化させるためには、間接配信の卸先であるPF系動画配信サービスをいかにマネジメントできるか、更には直接配信・間接配信のチャンネルをいかにマネジメントできるかが重要なポイントになる。つまり、チャンネル・マネジメントにおけるコンフリクトをいかになくすかが成否の鍵となる。

以上を踏まえ、本章では直接配信、間接配信を行う上で起こるコンフリクトとその原因を探り、CPの収益最大化を目指した配信モデル提案の手掛かりとする。

### 第1節 動画配信におけるチャンネル・コンフリクト

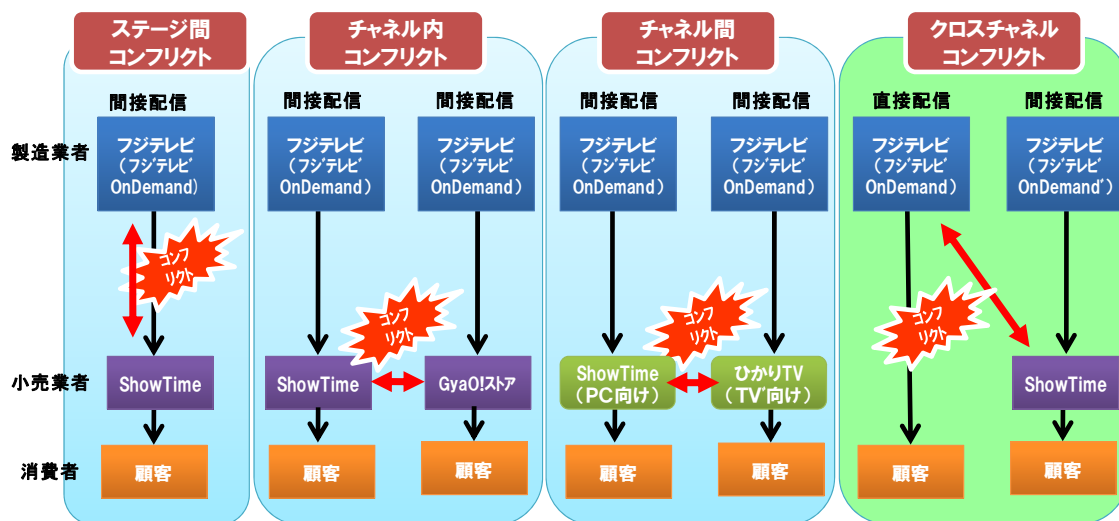
Philip Kotler, Kevin Lane Keller(2006)は、製造業者が、卸売業者と小売業者で構成される垂直的チャンネルを採用した場合のコンフリクトのタイプとして以下の3つを指摘している。同じチャンネル内の段階の違うメンバー間で起こる「垂直的チャンネル・コンフリクト」。チャンネル内の同じ段階のメンバー間で起こる「水平的チャンネル・コンフリクト」。製造業者が同じ市場で複数のチャンネルを使って販売する場合に起こる「マルチチャンネル・コンフリクト」。さらに本研究では、製造業者が最終顧客に直接販売する0段階チャンネル(ダイレクト・マーケティング・チャンネル)も考慮した場合、違うチャンネルの段階の違うメンバー間で起こるコンフリクトのことを「クロスチャンネル・コンフリクト」として追加する。

以上4つのコンフリクトを、動画配信ビジネスにあてはめると、「垂直的チャンネル・コンフリクト」は、製造業者としてのCPと、小売業者としての間接配信先との間で起こる段階が違うコンフリクトで「ステージ間コンフリクト」。「水平的チャンネル・コンフリクト」は、小売業者(間接配信先)同士という同じ段階でのコンフリクトで「チャンネル内コンフリクト」。「マルチチャンネル・コンフリクト」は、製造業者としてのCPが複数の端末チャンネルを使って配信する場合に起こる端末が違う小売業者(間接配信先)同士のコンフリクトで「チャンネル間コンフリクト」と、それぞれ言い換えることができる。

そして、「クロスチャンネル・コンフリクト」は製造業者であるCP系動画配信サービス(直接配信)と小売業者であるPF系動画配信サービス(間接配信)という段階の違うメンバー間で起こるコンフリクトとなる。

この4タイプのコンフリクトを仮に、直接配信と、間接配信のハイブリッド型を採用しているフジテレビ(フジテレビOnDemand)を製造業者、小売業者(間接配信先)として、PC向け配信事業者をShowTime・GyaO!ストア、テレビ向けをひかりTVとシメージすると図表5-1のように示される。

図表 5-1 動画配信ビジネスでのコンフリクト概念図



(注) 製造業者をフジテレビ (フジテレビ OnDemand)、小売業者 (PC向け) を ShowTime・GyaO!ストア、小売業者 (TV向け) を ひかりTV と仮に設定

## 第2節 コンフリクトの原因

前節での分析により、動画配信のチャンネル・マネジメントにおけるコンフリクトが抽出された。そこでコンフリクトが起こる原因と現状をそれぞれ分析する。

- (1) 「ステージ間コンフリクト」が起こる原因と現状
- ・卸率等、経済条件の折り合いがつかない
  - ・小売業者(間接配信先)が、低価格で販売し、コンテンツ価値を毀損
  - ・小売業者(間接配信先)が、コンテンツのプロモーション等販売活動に消極的
  - ・小売業者(間接配信先)が、コンテンツのブランド価値毀損につながるような展開を実施。掲載して欲しくないサイトでプロモーションする等
  - ・製造業者(CP)から優良コンテンツの提供がない

ステージ間コンフリクトの主な原因として、以上が想定されるが、このコンフリクトはCPと間接配信先の直接的なコンフリクトである。つまり、コンフリクトが大きくなると取引を中止せざるを得ず、そもそもビジネスが成立しなくなる。つまり現実的には、深刻なコンフリクトにはなりにくい性格がある。そして、実際の動画配信ビジネスにおいても大きなコンフリクトは発生していない。

- (2) 「チャンネル内コンフリクト」が起こる原因と現状
- ・製造業者(CP)が特定の小売業者(間接配信先)のみ、価格・配信時期・提供の可否等の条件を優遇
  - ・小売業者(間接配信先)同士の会費制、見放題等、販売モデルの違い
  - ・各々の小売業者(間接配信先)がもつ資源(他サービス等)による差別化

各小売業者(間接配信先)同士が競合者であることは間違いないが、現在の動画配信ビジネスは成長期であることを考えると、間接配信先同士がむしろ協力し合い市場の拡大をはかろうとしている部分も散見される。そのため、現時点で大きなコンフリクトは起こっていない。但し、一定の市場が形成された際には十分に起こり得るコンフリクトである。

(3) 「チャンネル間コンフリクト」が起こる原因と現状

- ・スマートフォン、タブレット等の新しいデバイスの出現により既存のデバイスの市場が脅かされる
- ・複数のデバイスを跨る動画配信プラットフォームの出現により、デバイスが一つしかないプラットフォームは競争力が劣る可能性がある

野村総合研究所も有料VOD市場予測でテレビ・ケータイの市場拡大を予測している(図表2-2)。今後APPLE TV・Google TVに代表されるような新しいサービス、スマートフォン等の市場が拡大するとデバイス毎のシェア争いはますます拡がり、コンフリクトと同時に、チャンネル間つまりデバイス間のアライアンスも起こると思われる。ただ、現時点では大きなコンフリクトは起こっていない。このコンフリクトもチャンネル内コンフリクト同様、将来的に起こると思われるコンフリクトと言える。

(4) 「クロスチャンネル・コンフリクト」が起こる原因と現状

- ・製造業者(CP)が直接配信のみでしか配信しない独占配信を実施
- ・製造業者(CP)が自社メディア(自社テレビ放送等)を使い直接配信のみプロモーション
- ・小売業者(間接配信先)が巨大化し、製造業者(CP)にとって脅威となる
- ・小売業者(間接配信先)が、自社がもつサービスとバンドルし、製造業者(CP)の直接配信と差別化をはかる

直接配信と間接配信との関係で、現時点で大きなコンフリクトは起きていないが、いずれの原因も現実として十分起こりうるものである。

以上、4つのコンフリクトについて分析を試みたが、「ステージ間コンフリクト」は、ビジネスそのものが成立しなくなるので深刻なコンフリクトにはなりにくい。また、「チャンネル内コンフリクト」「チャンネル間コンフリクト」は、将来的には起こりそうであるが、そもそも間接配信先同士のコンフリクトであり、CPへの影響は限定的とも言える。

CPが、収益安定化させるために最も大きなコンフリクトと予想されるのが、「クロスチャンネル・コンフリクト」である。これは、CPが持つCP系配信事業者と、卸先であるPF系配信事業者が同一コンテンツを同様に配信するから起こるコンフリクトであると言える。同一コンテンツを直接配信・間接配信というハイブリッド型で提供するという意味で、映画という同一コンテンツをWINDOW毎の「供給時期と価格」を差異化する事で利益最大化を目指したWINDOWINGモデルを参考に合理的な配信モデルが提案できるのではないかと考える。次章では、WINDOWINGモデルについて考察する。

## 第6章 配信型WINDOWINGモデル

### 第1節 WINDOWINGモデル

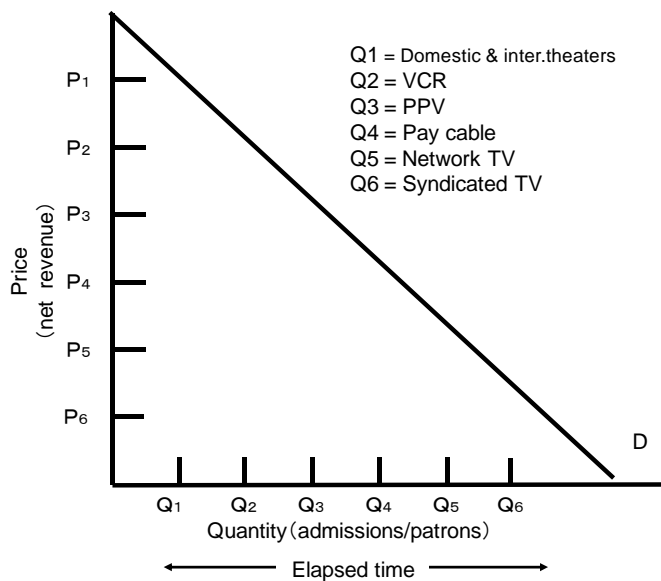
Bruce M. Owen、Steven S. Wildman (1992) は、番組の内容が時系列的に価値を持ち続けるものについては、WINDOWINGモデルと呼ばれるコンテンツ供給戦略がとられる事を主張している。これは、収入や利潤を極大化するために、1つの作品を、映画館、ビデオ化、テレビ放映など数々の媒体(WINDOW)で順次、展開していく戦略を指す。

- ・より多くのWINDOWで公開することにより、売り上げを極大化する。
- ・WINDOWを変えることで、新しい需要や繰り返し需要を掘り起こす。
- ・より広く露出されることを前提にすることで、より多くの制作費を集め、作品の魅力を増す。

以上を、この戦略の狙いとしてあげている。

Barry R Littman(2000)は、WINDOWINGモデルを、需要の多寡による価格差によって説明した。図表6-1に示す通り、縦軸に価格(純収入)、横軸に量(入場料・入会金、顧客)を置きグラフ化。コンテンツの需要量が少ない、国内外の劇場を最初のWINDOWとし、VCR (Video Cassette Recorder)、PPV (Pay Per View)、Pay Cable (有料ケーブル)、ネットワークTV (全国)、Syndicated TV (地方)とコンテンツを流通させるモデルを示した。

図表 6-1 WINDOWINGモデル



出所：Barry R Littman (2000)

また木村誠(2007)はW I N D O W I N Gモデルを「同一コンテンツの異種メディア同時販売による機会損失の回避、投資回収期間の延長による全体的利益の最大化を目指した理念型モデル」と説明している。

本稿では、同一コンテンツを直接、間接という異なる配信チャンネルで提供するという点に着目し、「同一コンテンツの直接・間接同時配信による直接配信サービスでの機会損失の回避、投資回収期間の延長による全体的利益の最大化を目指した理念型モデル」として配信型W I N D O W I N Gモデルを提案する。

## 第2節 配信型W I N D O W I N Gモデルの概要

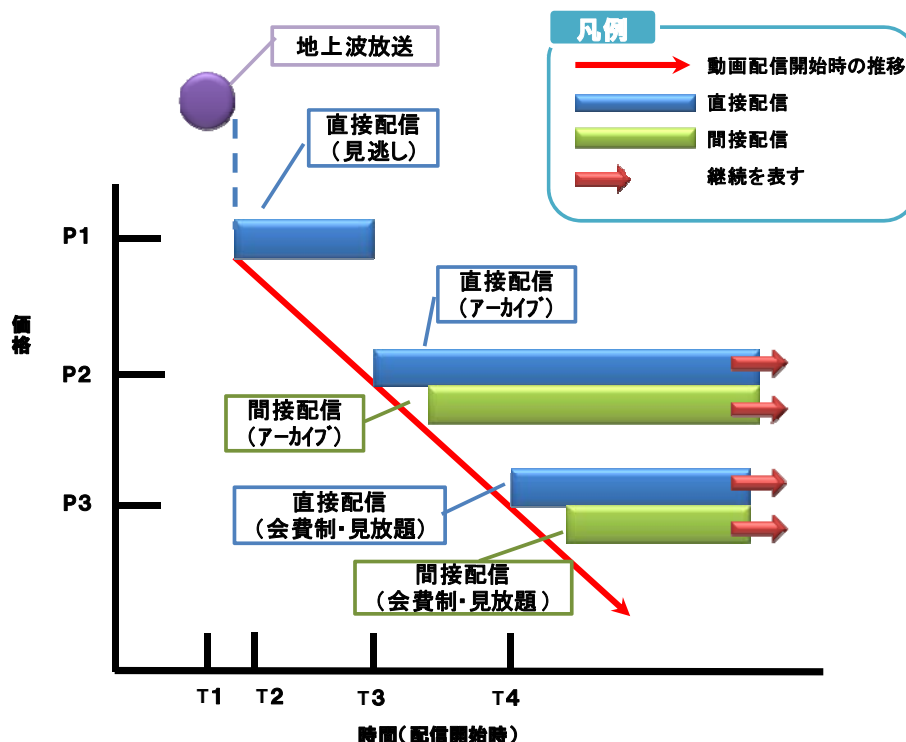
配信型W I N D O W I N Gモデルは直接配信を常に先行させることで、利益率の高い直接配信つまりC P系動画配信サービスの利益を拡大させ、その後、多くの顧客を抱える間接配信つまりP F系動画配信サービスにコンテンツを供給。また、動画配信ビジネスにおいて収益を安定化させるための合理的なモデルとして導き出した「見逃し型」「会費型」を採用し、供給時期に応じ価格の差異化を行うことで一つのコンテンツから得られる収益を拡大させることを目的とする。具体的な配信概要は、以下の通りとなる。

- ① 地上波放送で放送開始
- ② 放送後、直接配信で速やかに見逃し配信開始
- ③ 直接配信の数日後、間接配信にて見逃し配信開始
- ④ 見逃し配信開始の数週間後、直接配信にてアーカイブ配信開始
- ⑤ 直接配信によるアーカイブ配信の数週間後、間接配信にてアーカイブ配信開始
- ⑥ アーカイブ配信開始の数週間後、直接配信にて見放題(会費制)配信開始
- ⑦ 直接配信による見放題開始の数週間後、間接配信にて見放題(会費制)配信開始

図表6-2は、縦軸を価格、横軸を時間(配信開始時)とし、配信型W I N D O W I N Gモデルをグラフ化したものである。Barry R Littman(2000)のモデルは収益の大きさ(量)を表現していたが、配信型W I N D O W I N Gモデルでは価格と配信開始時期を段階的に示すことで収益拡大の為のモデルを表現したものである。まず需要が高い見逃し配信で高い価格を設定し、直接配信を先行させながら間接配信を遅れて実施。更に配信時期が遅くなる毎に価格を低くし、最終的には会費制の見放題モデルを採用し顧客の購入を促進、収益の拡大をはかろうというモデルである。

なお、地上波放送は、動画配信と販売形式が著しく異なり(民放は広告モデル、NHKは受信料)、横軸の配信開始時期について直接配信以後の時間的前後関係をプロットするもので、縦軸(価格)について「高価格」という意味ではない。

図表 6-2 配信型WINDOWINGモデル



### 第3節 動画配信の事例

#### 第1項 過去の動画配信事例

地上波放送後、速やかに配信を行う見逃し配信は、2002年10月、MBS・TBS系地上波放送で放送開始された「機動戦士ガンダムSEED」<sup>10</sup>で初めて実施された(木村2005)<sup>11</sup>。この時の配信スケジュールは以下のとおりである。

- ① 放送6時間後、見逃し配信開始1週間無料  
NTT東日本・西日本の広帯域(ブロードバンド)通信サービス「フレッツ・スクウェア<sup>12</sup>」利用・・・フレッツ会員のみが視聴
- ② 放送から5ヶ月後、DVD販売
- ③ 放送から12ヶ月後アーカイブ配信(有料)開始  
国内の配信事業者21社へ数週間後、間接配信にてアーカイブ配信開始

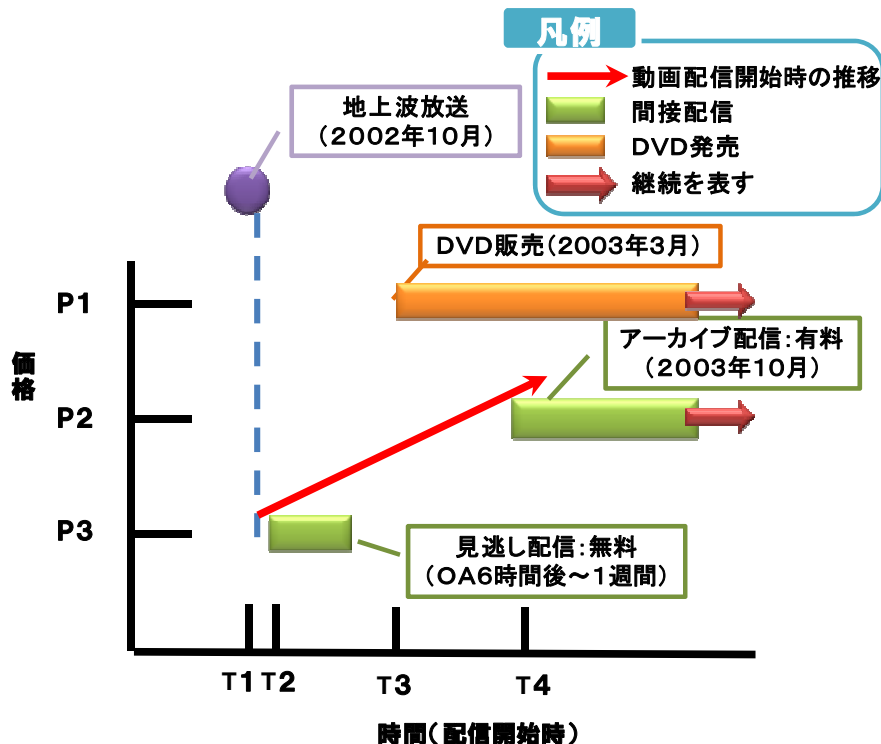
<sup>10</sup> 毎日放送制作により、TBS系列で2002年10月5日から全50話が放送されたTVアニメ。著作権者は創通エージェンシー・サンライズ・毎日放送

<sup>11</sup> 木村誠 「デジタルメディア展開のためのコンテンツサプライチェーン形態の研究—保護パッケージ化の導入によるパイプラインとシンジケーション—」赤門マネジメントレビュー2005年5月

<sup>12</sup> フレッツ・スクウェアはNTT東日本・西日本が提供するフレッツ(光ケーブル、ADSLまたはISDN)利用者専用ウェブサイトとフレッツ専用通信網の総称である

この事例を、配信型W I N D O W I N Gモデルのグラフに適用すると、図表6-3のとおりとなる。

図表 6-3 「ガンダムSEED」配信型W I D O W I N Gモデル



このグラフが示すとおり、この事例では、価格と時間の関係で配信型W I N D O W I N Gモデルは成立していない。但し、この事例においては著作権者であるMBSもサンライズ（動画配信を担当するのは、通常は関連会社のバンダイチャンネル）も直接配信を行っていませんでしたので、見逃し配信・アーカイブ配信とも間接配信のみとなり、直接配信と間接配信の時間の調整がそもそも出来なかった。

また、当時は動画配信の草創期で、コンテンツの二次利用トータルでの収益化において動画配信を行うことによるDVD販売への影響を懸念されていたが、この配信では影響は殆ど出なかった。そういった意味で、初めて見逃し配信を行った「ガンダムSEED」の意義は大きかった。

## 第2項 最近の動画配信事例

「機動戦士ガンダムSEED」の施策後、見逃し配信は放送前にコンテンツが配信されてしまうとといった事故や、番組製作スケジュールとの兼ね合いによるオペレーションの難しさもあり手探り状態であった。しかし、2008年11月フジテレビOnDemand、2008年12月NHKオンデマンドがスタートし、見逃し配信に事業として着手したことにより、顧客における認知があがった。フジテレビOnDemandの事例で最近の配信事例を分析する。

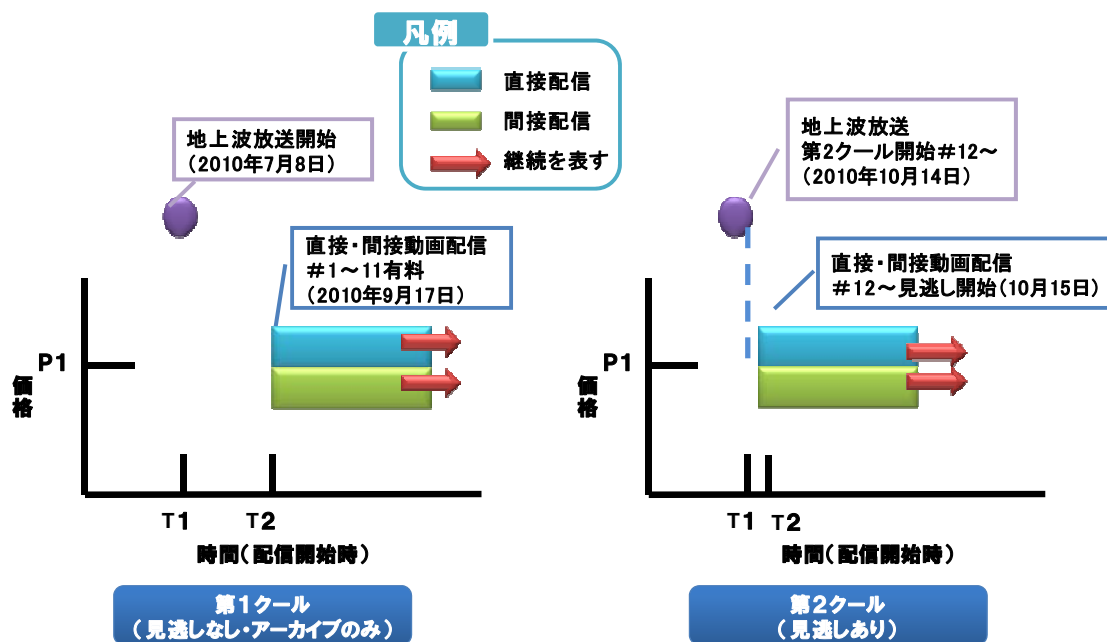
(1) フジテレビOnDemand「アニメ」における事例

フジテレビで2010年7月から放送したアニメ「屍鬼」<sup>13</sup>は、1～11話までを放送が全て終了したタイミングでアーカイブ配信。さらに第2クルールの12話(2010年10月14日)から見逃し配信を開始。毎週木曜日に地上波にて放送され、その翌日の金曜日には有料配信を開始した。また、配信先もフジテレビOnDemandのみならず、間接配信先のGyaO!ストア、ShowTime、テレビドガッチ、ひかりTV、U-NEXTほかにて配信を実施。なお、DVDの発売は地上波放送終了後、3ヶ月後を目処に発売された。配信スケジュールと価格は以下のとおりである。

- ① 地上波にて放送
- ② 第1クール(#1～#11)放送後、配信開始  
(1話ずつ購入210円、1～11話パック1,575円)
- ③ 第2クール(#12)放送から、放送翌日から直接・間接での見逃し配信開始。  
(見逃しおたすけパック1,575円)

この事例を、配信型WINDOWINGモデルのグラフに適用すると、図表6-4のとおりのとおりとなるが、アーカイブ型、見逃し型ともに、直接配信・間接配信で価格、時期の差異化をはかる配信型WINDOWINGモデルはなされていない。

図表 6-4 アニメ「屍鬼」配信型WINDOWINGモデル



<sup>13</sup>屍鬼(しき)は1998年新潮社から単行本(上・下巻)が発行された小野不由美作のホラー小説。テレビアニメ版は2010年7月より、フジテレビ、BSフジ「ノイタミナ」枠ほかフジテレビ系列にて放送中。全22話予定。複数社が出資する製作委員会方式で製作委員会屍鬼製作委員会はアニプレックス、フジテレビジョン、集英社、電通、ダックスプロダクションの各社。



知名度の低いアニメの場合が特にあてはまるが、放送後、早いタイミングで配信するのは、コンテンツをプロモーションする目的がある。各配信サイトで露出されることにより、認知があがり、次の話数も視聴、有料配信で課金、あるいはDVDほかコンテンツビジネスのトータルで収益化をはかるといふビジネスモデルが一般的になっている。

(2) フジテレビOn Demand 「ドラマ」における事例

フジテレビが放送する2010年10月～12月期放送ドラマで、見逃し配信を展開していたのは「ギルティ 悪魔と契約した女」(火曜日放送⇒土曜日配信)、「フリーター、家を買う」(火曜日放送⇒金曜日配信)、「パーフェクトレポート」(日曜日放送⇒水曜日配信)、「医龍 TEAM MEDICAL DRAGON 3」(木曜日放送⇒翌週火曜日配信)であった。いずれも、配信概要はほぼ同様となっており以下に記す。

- ① 地上波にて放送
- ② 放送から3～5日後、第1話有料配信

直接・間接配信ともに配信

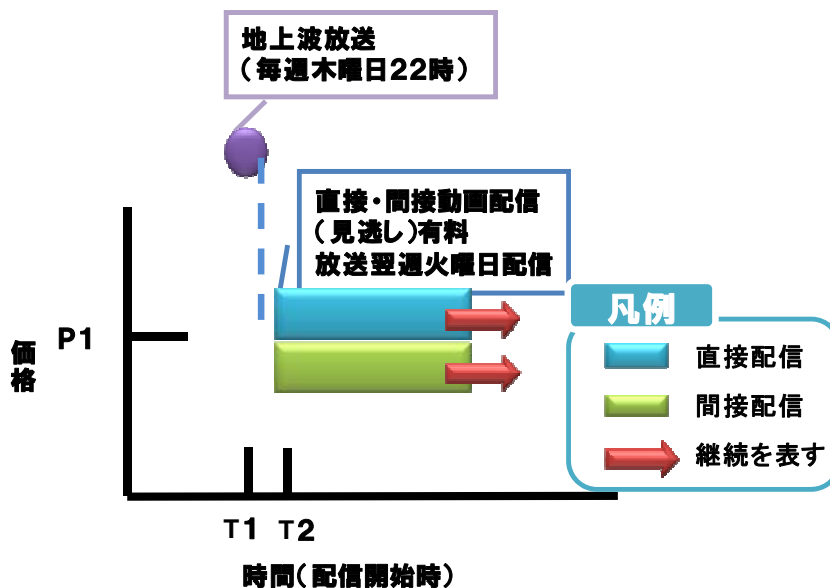
間接配信先・・・GyaO!ストア、ShowTime、テレビドガッチ、ひかりTV、U-NEXTほか

販売形態：1話ずつ購入(8日間315円税込み)

見逃しおたすけパック(3ヶ月強1575円税込み)

「医龍3」の事例を、配信型WINDOWINGモデルのグラフに適用すると、図表6-5のとおりとなるが、直接配信・間接配信で価格、時期の差異化をはかる配信型WINDOWINGモデルはなされていない。

図表 6-5 ドラマ「医龍3」配信型WINDOWINGモデル



## 第4節 まとめ

現在、フジテレビOnDemandの事例に限らず、CPによる動画配信のチャンネル・マネジメントにおいて、直接配信と間接配信の間での配信時期あるいは価格の差異化は十分意図的に追求されておらず、配信型WINDOWINGモデルは必ずしも確立されていないのが現状である。しかし、2010年後半に入り在京キー局は見逃し配信を積極的に展開しており、取材によると大変好調に推移、今後ますます拡大が予想される(図表6-6)。

動画配信市場の拡大が見込まれ、見逃し配信、アーカイブ配信という配信時期、都度課金、見放題配信等の価格設定、販売形態が多様化していく中、CPがとるチャンネル・マネジメントにおいてWINDOW毎の配信(供給)時期及び価格の差異化をコントロールする配信型WINDOWINGモデルが重要な施策になってくると本研究では主張する。

図表 6-6 在京キー局動画配信サービスの見逃し配信状況(2011年1月時点)

放送局	主な作品	開始月
NHKオンデマンド	「朝の連続ドラマ」「大河ドラマ」他多数	2008年12月
日テレオンデマンド	「デカワンコ」	2011年1月
テレ朝動画	「警部補矢部謙三」 「TRICK 新作SP2」「熱海の捜査官」「ナサケの女」	2010年4月
TBSオンデマンド	「SPEC」「獣医ドリトル」「クローンベイビー」 (現在まで10作品)	2009年2月
あにてれしあター	「イナズマイレブン」他アニメ作品	
フジテレビOn Demand	「医龍3」「ギルティ」「パーフェクト・リポート」 「フリーター・家を買う」(現在まで30作品)	2008年11月

## 第7章 結論

CPの手掛ける動画配信ビジネスは、現時点では、直接配信と間接配信のハイブリッドなスタイルをとっているか、間接配信だけである。これには、日本の地上波放送業界では数多く地上波放送局が存在するということから来る理由がある。本研究では、理念型の分析からもこれらに合理性があることを主張した。一方、収益化が難しいと言われる動画配信ビジネスのなかで、CPが収益を安定させるためには、ハイブリッドな配信形態をマネジメントすること、あるいは間接配信での卸し先となるPF系動画配信事業者へのコンテンツ供給のマネジメントが必須である。

本研究では、上記したように、CPがとる直接・間接配信のハイブリッド、あるいは間接配信の合理性を見出し、そこで起きるコンフリクトの原因を予想、大きなコンフリクトが生まれないようにコントロールすることの重要性を指摘した。そして、CP系配信事業者の収益を拡大させる為のチャンネル・マネジメントである、WINDOWINGモデルを参考にした配信型WINDOWINGモデルを提案することができた。

筆者の知る限り、インターネット上でのデジタルコンテンツ流通におけるチャンネル政策はあまり論じられていない。CP系動画配信ビジネスは発展途上であるが、収益をあげるための手段として、直接配信・間接配信のハイブリッドモデルのマネジメントが鍵であることが明らかになった。ただし、動画配信ビジネスはビジネスとして草創期であり、配信型WINDOWINGモデルを実施する上での具体的な配信時期及び価格の差異まで提示するには至らなかった。また、今後チャンネルの中でより力をもった動画配信サービスが出てくるなどすれば新たなコンフリクトの出現も避けられない。

今後の動画配信ビジネスはテレビ・モバイル・ゲーム・スマートフォン・タブレットなど多様化、デバイス間でのコンフリクトと連携も予想され、デバイス毎の研究とデバイス間アライアンスの研究も必要であろう。

更に、本研究では、地上波放送局で放送したコンテンツの二次利用を対象としたため、課金型が中心となった。しかし、海外では広告型の動画配信ビジネスも拡充してきている。また動画共有サイトも人々の生活に大きく浸透しており、CPであるNHKも動画共有サイトYouTubeにコンテンツ提供を開始する(2010年12月)など、地上波放送局との連携が始まっている。これらの点についても、詳細な検討が必要である。

## 参考文献

### 学術文献

Barry R Littman. (2000) 『The Structure of the Film Industry Windows of Exhibition』 In GRECO Albert N. (Eds), *The Media And Entertainment Industries*, (Allyn and Bacon.2000), pp.99-122

Bruce M.Owen、Steven S.Wildman , *VIDEO ECONOMICS*, (President and Fellows of Harvard College1992)

Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management, Twelfth Edition*,(Prentice Hall2006);恩藏直人監修・月谷真紀訳『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版』ピアソンエデュケーション,2008、pp.578-621

Steven Wheeler, Evan Hirsh(1999),*Channel Champions*,(Jossey-Bass Inc Pub 1999) ;

Booz・Allen&Hamilton inc. 訳『チャンネル競争戦略』(東洋経済新報社,2000)、pp.212-250.

木村誠「デジタルメディア展開のためのコンテンツサプライチェーン形態の研究ー保護パッケージ化の導入によるパイプラインとシンジケーションー」『赤門マネジメントレビュー』(2005) 4巻5号、pp.193-225

根来龍之・木村誠(1999)「ネットビジネスの経営戦略」日科技連出版社

根来龍之「競争戦略策定の出発点は何であるべきか?」『早稲田商学』No407(2006)、pp.478-479

### 参考資料

(株)テレビ朝日(2006年度~2010年度)決算短信

(株)テレビ東京(2006年度~2009年度)決算短信

(株)テレビ東京ホールディングス(2010年度)決算短信

(株)電通(2011)「日本の広告費」

(株)東京放送(2006年度~2007年度)決算短信

(株)東京放送ホールディングス(2008年度~2010年度)決算短信

(株)フジテレビジョン(2006年度~2008年度)決算短信

(株)フジ・メディア・ホールディングス(2009年度~2010年度)決算短信

総務省(2011)「平成22年通信利用動向調査」

日本テレビ放送網(株)(2006年度~2010年度)決算短信

野村総合研究所(2011)『IT市場ナビゲーター2011年版』(東洋経済新報社)

## 早稲田大学 IT 戦略研究所 ワーキングペーパー一覧

- No.1 インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷:産業モジュール化に着目した分析  
根来龍之・堤満(2003年3月)
- No.2 企業変革におけるERPパッケージ導入とBPRとの関係分析  
武田友美・根来龍之(2003年6月)
- No.3 戦略的提携におけるネットワーク視点からの研究課題:Gulatiの問題提起  
森岡孝文(2003年11月)
- No.4 業界プラットフォーム型企業の発展可能性—提供機能の収斂化仮説の検討  
足代訓史・根来龍之(2004年3月)
- No.5 ユーザー参加型商品評価コミュニティにおける評判管理システムの設計と効果  
根来龍之・柏陽平(2004年3月)
- No.6 戦略計画と因果モデル—活動システム, 戦略マップ, 差別化システム  
根来龍之(2004年8月)
- No.7 競争優位のアウトソーシング:<資源—活動—差別化>モデルに基づく考察  
根来龍之(2004年12月)
- No.8 「コンテキスト」把握型情報提供サービスの分類:ユビキタス時代のビジネスモデルの探索  
根来龍之・平林正宜(2005年3月)
- No.9 「コンテキスト」を活用したB to C型情報提供サービスの事例研究  
平林正宜(2005年3月)
- No.10 Collis & Montgomeryの資源ベース戦略論の特徴  
根来龍之・森岡孝文(2005年3月)
- No.11 競争優位のシステム分析:(株)スタッフサービスの組織型営業の事例  
井上達彦(2005年4月)
- No.12 病院組織変革と情報技術の導入:洛和会ヘルスケアシステムにおける電子カルテの導入事例  
具承桓・久保亮一・山下麻衣(2005年4月)
- No.13 半導体ビジネスの製品アーキテクチャと収入性に関する研究  
井上達彦・和泉茂一(2005年5月)
- No.14 モバイルコマースに特徴的な消費者心理:メディアの補完性と商品知覚リスクに着目した研究  
根来龍之・頼定誠(2005年6月)
- No.15 <模倣困難性>概念の再吟味  
根来龍之(2005年3月)
- No.16 技術革新をきっかけとしないオーバーテーク戦略:(株)スタッフ・サービスの事例研究  
根来龍之・山路嘉一(2005年12月)
- No.17 Cyber “Lemons” Problem and Quality-Intermediary Based on Trust in the E-Market:  
A Case Study from AUCNET (Japan) Yong Pan(2005年12月)

- No.18 クスマノ&ガワのプラットフォーム・リーダーシップ「4つのレバー」論の批判的発展  
根来龍之・加藤和彦(2006年1月)
- No.19 Apples and Oranges: Meta-analysis as a Research Method within the Realm of IT-related Organizational Innovation  
Ryoji Ito(2006年4月)
- No.20 コンタクトセンター「クレーム発生率」の影響要因分析-ビジネスシステムと顧客満足との相関-  
根来龍之・森一恵(2006年9月)
- No.21 模倣困難なIT活用は存在するか? :ウォルマートの事例分析を通じた検討  
根来龍之・吉川徹(2007年3月)
- No.22 情報システムの経路依存性に関する研究 :セブン-イレブンのビジネスシステムを通じた検討  
根来龍之・向正道(2007年8月)
- No.23 事業形態と収益率:データによる事業形態の影響力の検証  
根来龍之・稲葉由貴子(2008年4月)
- No.24 因果連鎖と意図せざる結果:因果連鎖の網の目構造論  
根来龍之(2008年5月)
- No.25 顧客ステージ別目的変数の総合化に基づく顧客獲得広告選択の提案  
根来龍之・浅井 尚(2008年6月)
- No.26 顧客コンテンツが存在する製品」の予想余命期間の主観的決定モデルの構築  
根来龍之・荒川真紀子(2008年7月)
- No.27 差別化システムの維持・革新の仕組みに関する研究 -ダイナミックビジネスシステム論への展開-  
根来龍之・角田仁(2009年6月)
- No.28 変革期のビジネスシステムの発展プロセス -松下電気産業の創生 21、躍進 21 中期計画の考察-  
向正道(2009年10月)
- No.29 インフォメディアリと消費者の満足  
新堂精士(2009年12月)
- No.30 成長戦略としてのプラットフォーム間連携-Salesforce.comとGoogleの事例分析を通じた研究-  
根来龍之・伊藤祐樹(2010年2月)
- No.31 ロジスティクスの情報化における競争優位の実現とその維持・強化・革新  
メタシステム-差別化システム-競争優位理論の実証分析 木村達也・根来龍之・峰滝和典(2010年3月)
- No.32 インターネットにおけるメディア型プラットフォームサービスのWTA(Winner Take All)状況  
根来龍之・大竹慎太郎(2010年4月)
- No.33 ITと企業パフォーマンス-RBVアプローチの限界と今後の研究課題について-  
向正道(2010年5月)
- No.34 ソフトウェア製品のパラレルプラットフォーム市場固有の競争戦略  
根来龍之・釜池聡太(2010年7月)
- No.35 製品戦略論における出発点の吟味-理念型としての「機能とニーズの融合」視点

- (CVP重視型アプローチ)の必要性ー  
月) 根来龍之・高田晴彦(2010年10月)
- No.36 データベース市場における新規参入の成否を分けた要因-「スタックの破壊」と既存事業者と異なる「プラットフォーム優先度」- 根来龍之・佐々木盛朗(2010年11月)
- No.37 規格間ブリッジ-標準化におけるネットワーク外部性のコントロール- 長内厚・伊吹勇亮・中本龍市(2011年3月)
- No.38 ゲーム産業における「ゲームモデル」の変化-革新的ゲームの成功要因の分析- 根来龍之・亀田直樹(2011年5月)
- No.39 経営学におけるプラットフォーム論の系譜と今後の展望 根来龍之・足代訓史(2011年5月)
- No.40 地上波放送局における動画配信ビジネスのチャネル・マネジメントに関する研究 根来龍之・亀田年保(2011年6月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先 : RIIM-sec@list.waseda.jp

www.waseda.ac.jp/projects/riim/

**RIIM IT戦略研究所**  
Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院商学研究科 気付  
169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1  
連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp  
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

**WASEDA UNIVERSITY**