



プラットフォーム系動画配信ビジネス事例分析

～ShowTime・Yahoo!動画・GyaO!～

注) 本ケースは教育機関における経営意思決定をめぐる討議のための資料として作成されたものであり、

- 5 ケース中の企業、商品、個人についての経営管理の巧拙を論じることを目的とするものではありません。

はじめに

10 一般家庭におけるブロードバンドサービスが普及する中、動画配信ビジネスに期待が寄せられている。(参照:図表1・2) 昨今、地上波放送局をはじめとするコンテンツプロバイダー(以降:CP)が参入し、またニコニコ動画・YouTubeのような動画共有サイトが設立。視聴のためのデバイスもパーソナルコンピューター(以降:PC)のみならず、テレビ・ケータイ・ゲーム機等に拡大されている。

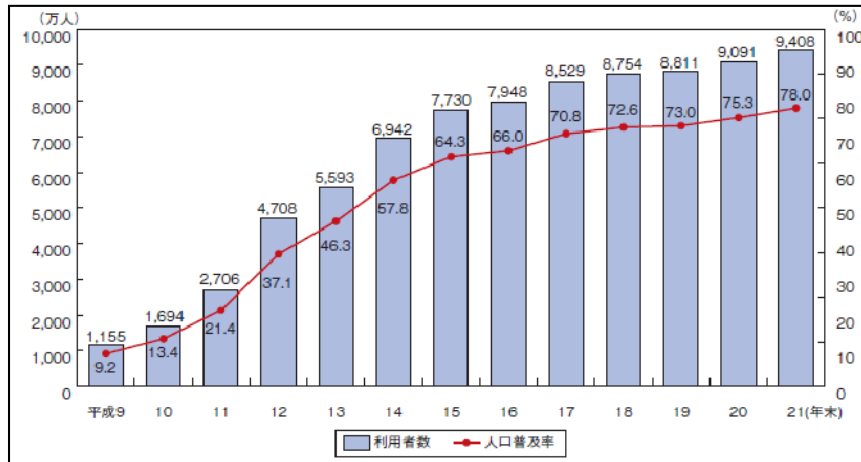
15 動画配信サービスが始まった当初、PCを中心としオープンインターネットサービスとしていち早くこの分野を開拓したサービスの一つが有線ブロードネットワーク(現USEN)と楽天が共同で設立したShowTimeだった。他にもプロバイダー・ポータルサイト系会社が運営するプラットフォーム(以降PF)系動画配信サービスとしてBIGLOBE(NEC)、nifty(富士通)、Yahoo!動画(TVバンク)、goo(NTT)、Gyao(USEN)等のサービスが続く。しかし、動画配信ビジネスは収益化が難しいと言われ、また動画共有サイト、地上波
20 放送局が運営するCP系動画配信サービスも、時折、単月での黒字があるものの、収益安定には至っていない。

そのような状況下、ShowTimeは黒字を維持しておりデバイスをPCに限定した動画配信ビジネスでは敵なしの状態となっている。一方、同じUSEN100%資本で無料サービスとしてスタートしたGyao(以降:旧Gyao)は赤字に耐えきれず、Yahoo! JAPANでこちら
25 も赤字サービスであったといわれているYahoo!動画と2009年秋統合。現在、新生GyaO!(以降:新GyaO!)として安定的な黒字化を目指して地上波放送局から出資を仰ぐなどの施策をうっている。

そこで、本稿ではShowTimeの収益化にいたるまでの過程と、ShowTime競合社の代表的存在であったYahoo!動画及びその後継サービス新GyaO!の施策を紹介。動画配信ビジネス
30 をプラットフォーム系の視点から分析する。



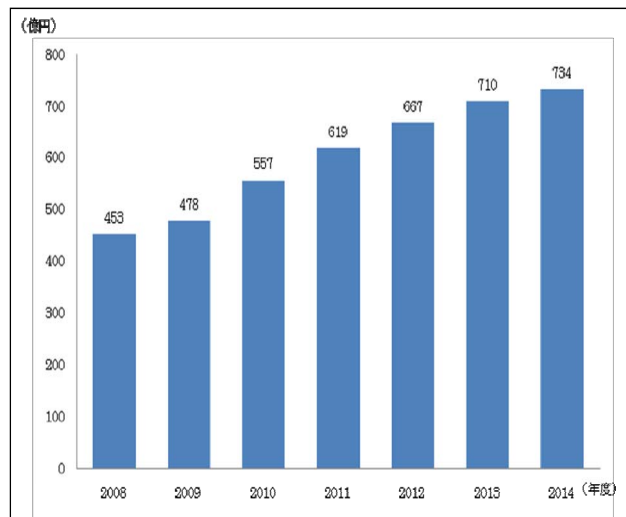
【図表 1】 インターネットの利用者数および人口普及率の推移



(出所：平成 22 年版情報通信白書_総務省)

5

【図表 2】 動画配信の市場規模予測



(出所：IT市場ナビゲーター2010年版_野村総合研究所)

ShowTime 設立の経緯

10 株式会社ショウタイムは、2001年11月、有線ブロードネットワークス(現USEN)と楽天とが50%ずつ出資して設立、サービスを開始したのはわずか3ヶ月後の翌2002年2月であった。

15 設立の経緯は、2001年3月有線ブロードネットワーク(現USEN)が日本初の商用光ファイバーサービスBROAD-GATE01(参照：図1)を開始したことにさかのぼる。有線ブロードネットワーク社長宇野康秀は、インターネット市場で世界から遅れをとった日本を、FTTH(ファイバートゥーザホーム)普及によりインターネット先進国におしあげようと考えていた。大きな理想を掲げ、インフラの強さとコンテンツの利便性をセールスポイント



として販売を開始した BROAD-GATE01 だったが、権利処理問題等もあってコンテンツ数・視聴数とも拡大するのに苦労した。そんな中、2001年9月ソフトバンクグループが ADSL によるブロードバンドサービス Yahoo!BB (ADSL) を安価でスタート。FTTH の一世代前の技術である ADSL 普及により日本の通信インフラが遠回りする事を危惧する宇野の思いをよそに、Yahoo!BB の安値攻勢は高速通信サービスの競争を激化させ利用料金を下

5

げる効果をもたらした。そして、皮肉にもインターネットへ常時接続する利用者が一気に増えることになった。

Yahoo!BB (ADSL) による安値攻勢により FTTH サービスである BROAD-GATE01 を擁す USEN は逆境に立たされる。しかし、USEN コンテンツ事業本部長の高垣佳典はこの状況を好機ととらえ、宇野社長に Web 上でのデジタルコンテンツを配信することを提案する。高垣は Web 上でのサービスであれば USEN の光ファイバー利用者だけでなく、各社の ADSL 利用者も顧客にできると考えた。このアイデアに宇野も同意。一社でやるにはコンテンツ集めに大変な資金がかかるし合同事業でやろうということになり宇野が楽天の三木谷社長に声をかけ、2社が折半する形でショウタイムが誕生。社長には発案者の高垣が就任

10

15

【図1】 BROAD-GATE01 サイトイメージ



20

25

ShowTime 成長の軌跡

サービス開始当初、社長の高垣は「ディスカウントストア・ドンキホーテ。ユーザーがコンテンツの棚を見て回っているうちに、つい見たい番組をみつけてしまう」¹¹ようなサイトを目指した。利用料金は、入会費無料で月額 294 円(税込)。決済方法はクレジットカード・ウェブカードなどとした。当時、各社が 1 話毎に料金を支払う都度課金での価格設定をする中、ShowTime は有料での会員制を導入。インターネットサービスは無料と思われた時代、あえてお金を払ってでも見たいという顧客をターゲットにした。設立当初 1 年

30

35

¹¹ 和田勉(2006)



半はコンテンツの充実とともに利用者は増えていくものの財務状況は厳しい状況が続いた。しかし、韓流ブームをきっかけに流れが変わる。テレビでも放送していない韓流コンテンツを提供すると、顧客層が女性にも拡大。さらに2004年春には「冬のソナタ」の配信をスタートし、一気に上昇気流にのる。また、アダルトコンテンツをラインナップしたことも視聴者獲得につながった。これまでもアダルト専門サイトはあったが、総合サイトでの取り扱いはなく、それが顧客に受け入れられた。また、総合ポータルサイトである Biglobe・nifty 等が動画配信ビジネスに本格参入した事によりインターネットで動画視聴する顧客が増え市場が広がったことも追い風となった。

以上のような様々な要因が重なり、事業が安定化していった ShowTime だが、とりわけ大きな要因として考えられるのが会費制モデルを採用したことだ。月額 2948円(税込)という価格設定。安価なため、退会率が低い。有料だからこそ逆にロイヤリティーがあがりサイトを視聴するようになる。また、サイトを訪れるとコンテンツが充実しているので、利用するという好循環となった。競合社も続々とサービスを開始するものの多くのサイトが撤退。Yahoo 動画!・旧 Gyao・BIGLOBE ストリーム等の広告モデルも苦戦。結果、PC 向けの有料動画配信ビジネスでは競合がいなくなり、競合といえばレンタルビデオぐらいとなった。

【図2】 ShowTime 韓国ドラマサイト



(出所: ShowTime ホームページ)

ShowTime サイト概要

現在、ShowTime のサイトはコンテンツ提携先 500 社、ページビュー数が月間 6500 万、ユニークユーザーが月間 1500 万人を誇る、日本最大級の有料動画配信サービスとなっている。コンテンツ数は 6 万 3000 本で、月額 294 円(税込)を支払えば視聴できる「会員無料コンテンツ」、1 話毎料金を支払う「有料コンテンツ」、また会員以外でも視聴可能な「無料コンテンツ」をラインナップしている。(数字は 2009 年 5 月時点) 支払い方法はクレジットカード・楽天銀行・WebMoney・CyberEdy・BitCash となっており多岐にわたる。



会員層は30代~40代の男性が中心(参照:グラフ1)で、コンテンツジャンルは「シネマ・Vシネマ・ドラマ・テレビ番組・宝塚・韓国ドラマ・ハーレクイン・ミュージック・リラクゼーション・バラエティ・アニメ・パチンコ&パチスロ・スポーツ・ゲーム・アイドル&芸能・コミック・写真集・アダルト」の18ジャンルとなる。またコンテンツを ShowTime

5

サーバーに置き、決済は各プロバイダー側で実施する OEM により楽天 video、Yahoo!、OCN、nifty、BIGLOBE 等各社と提携している。
 財務状況は、2007年12月期売上高42億5000万円、経常利益5億1700万円。2008年12月期の業績は、売上高51億7900万円、経常利益6億4200万円。(参照:図表3)直近、5期連続で黒字決算のようだ。PCデバイスの中における有料動画配信ビジネスで収益安定

10

しているサービスが殆どいないことを考えると、ShowTimeは敵なしの状態といえる。
 なお、現在はUSENの業績に伴う選択と集中の中、2009年3月25日USENが保有する全株式を楽天に譲渡し、楽天100%の会社となっている。

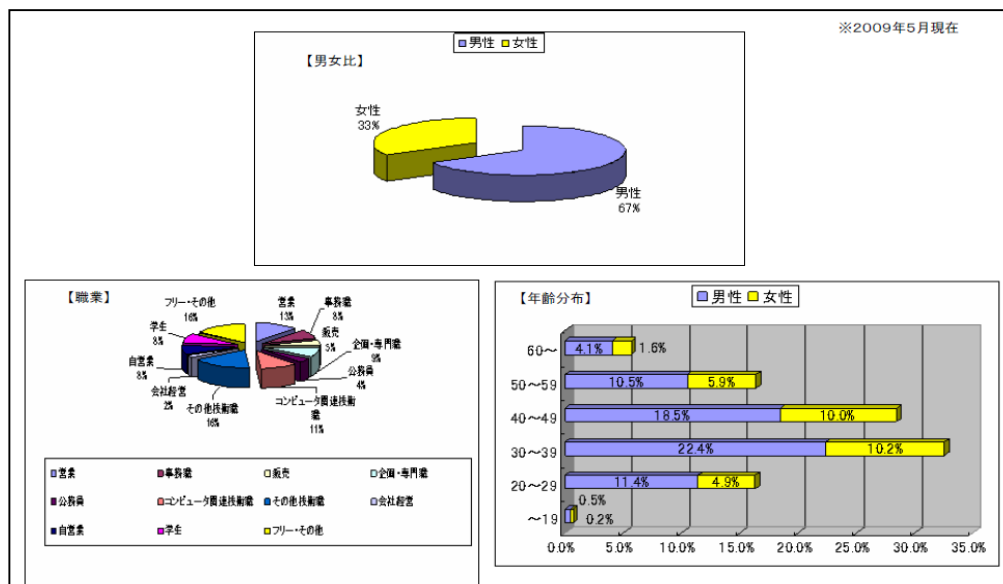
【図表3】 ShowTime 財務状況

	平成19年12月期	平成20年12月期
売上高(百万円)	4,250	5,179
営業利益(百万円)	516	641
経常利益(百万円)	517	642
当期純利益(百万円)	312	336

15

出所: ShowTime プレスリリース (平成21年2月27日)

【グラフ1】 ShowTime 会員属性



20

出所: ShowTime 販売資料



Yahoo!動画の概要

ShowTime が敵なし状態となっていくのを、他社も甘んじて見過ごしていたわけではない。その代表格が Yahoo!動画である。

5 Yahoo!動画は、2003年12月日本最大のポータルサイト Yahoo! JAPAN の動画サイトとしてサービスを開始した。インターネットで動画の視聴環境が整備されてきたということ
と、Yahoo!JAPAN 内でもコミック等でネット課金ビジネスの実績があがり、Yahoo!ウォレットを使ったビジネスを拡大したいといった思惑から動画サービスに参入に至った。サービス開始当社は、Yahoo!プレミアム会員(月額280円)であれば見放題、コンテンツは「お
10 笑い」「スポーツ」「アニメ」「映画」「リラクゼーション」というカテゴリーで約850タイトルをラインナップした。

しかし、苦戦が続き2年後の2005年12月に大幅なテコ入れ、収益の柱を広告収入に変更した。視聴形態を無料、会員無料(Yahoo!プレミアム会員とYahoo!BB会員対象)、1話毎の都度課金による有料視聴の3形態とした。コンテンツは無料を1万6000本、有料を
15 1万5000本追加、計10万本のラインナップに拡大。コンテンツ調達とシステム運用をソフトバンク株式会社とヤフー株式会社の合弁で新たに設立したTVバンク社に任せることとした。

だが、これでも軌道にはのらなかった。失敗の原因としては、無料視聴の為の視聴数増加によるサーバー代等インフラコストの増大。さらに、当時同じく無料サービスを始めた
20 旧Gyao!とのコンテンツ調達合戦により、コンテンツプロバイダーへの調達費が高騰。また、YouTubeをはじめとする映像権利者に無許諾な動画共有サイトの出現により、顧客を奪われていったこと等があげられる。結果、黒字化は厳しい状況となった。

そして2009年春、ヤフーがUSEN100%出資子会社GyaOに出資したことによりYahoo!動画は旧Gyaoと動画配信事業を統合。Yahoo!動画は、株式会社GyaO(以降:新GyaO)のGyaO!(無料)・GyaO!ストア(有料)という2つのサービスとして引き継がれている。

25

GyaO!の概要

2005年4月、ShowTimeの親会社であるUSENは、無料モデルの動画配信サービスとして旧Gyaoを開始した。開始1年で1000万、2008年7月には3年で2000万人と順調に
30 会員登録数を伸ばしたが、Yahoo!動画同様、サーバー代増大、コンテンツプロバイダーへの調達費用増大により黒字化には至らなかった。USEN自体の経営状態もあり2009年春、ヤフーへ株式の51%を売却。旧GyaoはYahoo!動画と動画配信事業を統合し、無料モデルの新生GyaO!と有料モデルのGyaO!ストアという2つのサービスとして生まれ変わった。これにより、利用者数がYouTubeについて2位、動画共有サイトを除くとNO1のサイトとなった。(参照:図表4)

35 新しく、ヤフー株式会社から、株式会社GyaO代表取締役社長となった川邊健太郎氏は2009年10月28日の講演の中で、株式会社GyaOのビジョンを「広告主様、権利元様、



パートナー様との協業を通じ『映像』の力でネット社会に新たな価値を提供する」と発表。
 新 GyaO の 3 つの施策として

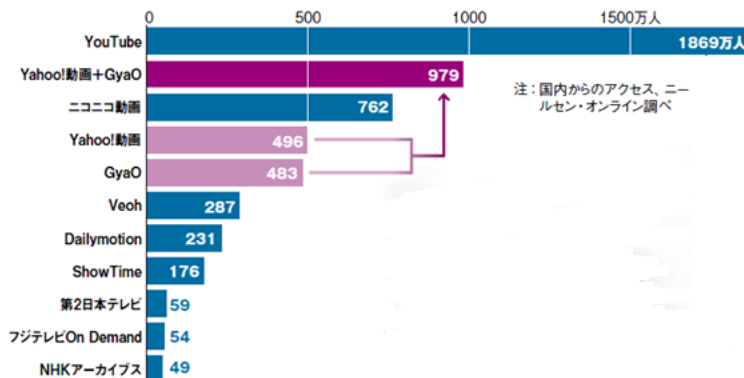
- ①Yahoo! JAPAN 映像配信事業の再構築
- ②新しい広告の概念、商品の提案(「課金+広告」収入の“広告”部分の変化)
- ③テレビ局との連携強化

5 を打ち出した。「①Yahoo! JAPAN 映像配信事業の再構築」では、新 GyaO! と 100 以上ある「Yahoo! JAPAN」サービスとの連携をさらに積極的に実施。具体的には、Yahoo! JAPAN の TOP に新たに「映像トピックス」枠を設置し、テレビ局や映画会社のサイト上で配信されているネット映像を含めた、インターネット上のあらゆる合法的映像にリンクを貼っていくことで、合法的映像配信の入り口・視聴促進を図ることを提案している。また「③テレビ局との連携強化」では、テレビ局のコンテンツが違法に流されており、Yahoo! 動画、旧 GyaO! が失敗した理由の一つでもある“違法動画”を問題視し、「違法動画よりも新 GyaO! を見るほうがいい」と思ってもらえるようなシステム作りを目指すと言っている。また、フジテレビオンデマンド、TBS オンデマンド等の地上波テレビ局系動画配信サービスの GyaO! ストアへの出店を促進すると同時に TV 局から株式会社 GyaO への出資要請を行っている。実際、2009 年 9 月 7 日、日本テレビとフジテレビが USEN から GyaO! の株を 7% ずつ購入。さらに 2010 年春には、TBS とテレビ朝日が 7% ずつ、テレビ東京が 4% の GyaO 株を取得し、在京民放キー 5 局が出資することになった。

10 現在は、ヤフー株式会社 51%、USEN 7%、日本テレビ・フジテレビ・TBS・テレビ朝日が各 7%、テレビ東京 4%、広告代理店の電通 7%、博報堂 DY メディアパートナーズ 4% の出資比率となっている。

20 これまでの Yahoo! 動画、旧 GyaO と方針を大きく変えた、新 GyaO! であるが、2009 年 12 月に単月黒字を達成すると、2010 年 1 月～3 月も黒字と順調に推移している。これは無料モデル GyaO! での広告増、費用面では自社でコンテンツ制作をしない分、
 25 コンテンツ調達費が軽減されたこと、また TV 局との連携によりコンテンツが増え売上増となったことなどがあげられる。

【図表 4】動画配信・共有サイトの 2009 年 2 月の利用者数 (出所) 日経ビジネス 2009 年 4 月 20 日号





まとめ

USEN の光ファイバー事業の流れをくんで生まれた動画配信サービス ShowTime は、他社に先行した会員制モデル、コンテンツの充実などで財務状態が安定し、PC 向けの動画配信ビジネスで敵なし状態となっている。一方、Yahoo!動画を始めとする競合各社は苦戦を強いられ、旧 GyaO!は撤退。Yahoo!動画も新生 GyaO!となった。

一方、動画コンテンツを多数有する地上波放送局が有料動画配信市場に参入し、どのような動きをするかが注目される中、在京キー5 局は新生 GyaO!の運営会社である株式会社 GyaO に出資。新生 GyaO!は Yahoo! JAPAN という日本最大のポータルサイトをバックボーンに、動画コンテンツを多数有する TV 局と連携し、敵なし状態の ShowTime に対抗しようとしているともいえる。一方で、GyaO は、Showtime との連携サービス (VIDEO COMPLEX) も展開しており、両社は、協力して、合法的映像配信の市場を開拓しているとも言える。新生 GyaO!はサービスインして 1 年。今後、プラットフォーム系動画配信サービス、あるいは地上波放送局が運営するコンテンツプロバイダー系動画配信サービスの勢力図がどのように展開されるか注目される。

20

【参考資料】

■和田勉『USEN宇野康秀の挑戦！カリスマはいらない。』（日経BP社,2006）

■株式会社ショウタイム販売資料

25 ■株式会社 GyaO 川邊健太郎社長 2009 年 10 月 28 日講演

「Yahoo!JAPAN の映像配信事業の再構築について」

■日経パソコン 2006 年 1 月 9 日号

■日経ビジネス 2009 年 4 月 20 日号

30

【参考サイト】

■ShowTime ホームページ <http://www.showtime.jp/>

■GyaO!ホームページ <http://gyao.yahoo.co.jp/>

■GyaO!ストアホームページ <http://streaming.yahoo.co.jp/>

35



早稲田大学 I T 戦略研究所 作成ケース一覧

- 5 No. 1 株式会社ジャパン・イーマーケット—e マーケットプレイスのビジネスモデル再構築—足代訓史 (2004年3月)
No. 2 株式会社PTP (パワー・トゥ・ザ・ピープル) 柏陽平 (2004年3月)
No. 3 OCNとISP各社の競争—価格競争の追随関係— 宮元万菜美 (2004年8月)
No. 4 ポケットモンスター (1996~1998) 木村誠 (2005年3月)
No. 5 フォトハイウェイ・ジャパン: 無料ビジネスからの脱皮 鍛地研介 (2005年7月)
- 10 No. 6 株式会社アイスタイル—収益基盤強化のためのリニューアル— 鍛地研介 (2006年6月)
No. 7 楽天市場のビジネスモデルと情報システム— 楽天市場はどうして成功したか?— 前川徹 (2006年6月)
No. 8 日本の中古車流通産業—新しい事業形態出現の歴史— 呉健柏 (2007年3月)
No. 9 UniversalCentury.net GUNDAM ONLINE (2000~2006) 木村誠 (2007年4月)
- 15 No. 10 日本のブロードバンドビジネス発展の歴史—本命のFTTHへ— 宇賀村泰弘 (2007年9月)
No. 11 リテール特化の「コンシェルジュ」バンク: スルガ銀行 角田仁 (2008年3月)
No. 12 起業時の経営戦略: イー・アクセス 石田雅之 (2008年9月)
No. 13 ジュピターテレコムの多角化戦略 本多尚彦 (2009年1月)
No. 14 ポケモンビジネスの10年間 木村誠 (2009年3月)
No. 15 メガネ21 (トゥーワン) の非常識経営 木村誠 (2009年12月)
No. 16 エムスリー: 躍進する業界特化型ポータル事業 東勝英 (2010年1月)
No. 17 流通系電子マネー「WAON」 木村誠 (2010年2月)
No. 18 IBMメインフレーム: 巨竜は生き残る 高田晴彦 (2010年3月、10月更新)
No. 19 プラットフォーム系動画配信ビジネス事例分析 亀田年保 (2010年11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
<http://www.waseda.jp/prj-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/>