

## アメリカに見るメディア業界の買収合戦

中山裕香子

### 渦中のライブドア問題

日本では、ライブドアによるフジサンケイグループの買収騒動が巷を賑わしている。買収対象がメディア企業であるため、新聞、テレビ等での取り上げ方が大きく目立ったこと、株式の売買により会社の経営権が移るという本来当たり前のこと、改めて認識されるようになったこと、設立後間もない会社でも、世間に広く知られたメディア企業を傘下に収めることが可能だとわかったことなどがその理由だろう。

なかでも、報道する立場のメディア自身が驚いた背景には、免許事業である放送事業は新規参入が難しいために、虎視眈々と参入を狙う企業が存在し、このような形で実行しようとする予想していなかったことがあろう。

### 90年代の米国メディア業界

アメリカでは、メディア産業界は1990年代に多くの合併・買収を繰り返し、いくつかのメディアコングロマリットを形成してきた。

アメリカでも放送は免許事業であり、マスメディア集中排除の政策が種々の形で実施されていたが、メディアの発達と多様化に伴う市場環境の変化に合わせて規制緩和が1980年代から試みられ、90年代後半に具体的に進展するに当たって、メディアコンテンツ事業者の大型合併・買収が多数成立した。

たとえば、3大テレビネットワークの1つのNBCは、1985年にGE（ゼネラル・エレクトロニック）に買収された。同じくCBSは、1995年に電機メーカーのウェスチングハウスに買収され、その後99年に映画スタジオのパラマウントを持つバイアコムが買収した。ABCも1995年にハリウッドの大手スタジオのウォルト・ディズニーに買収された。このように、アメリカでは大手テレビネットワークがすべて買収劇の対象となつた歴史がある。

これらの企業買収は何のために行われたのか。メディア産業界の合併・買収の動きは、最初はコンテンツ事業者が流通チャネルの大

を狙ったり、流通チャネル側がコンテンツを獲得したりするための垂直統合であった。

前述のとおり、ディズニーやバイアコムがテレビネットワークを買収。また1999年には、同じくハリウッドスタジオのワーナー・ブラザーズが地上波テレビ放送のネットワークを開設した。さらに、CATV（ケーブルテレビ）運営会社大手のタイム・ワーナーが、CNNやカートゥーン・ネットワークなどの人気CATVチャンネルを持つTBS（ターナー・ブロードキャスティング・システム）を買収し、TBSはタイム・ワーナーブループ傘下に入ることになった。

この後に現れたのが、CATV運営会社同士や衛星放送事業者同士の統合であり、これは規模の経済を追求するための水平統合であった。これらの水平統合によって、CATV運営はタイム・ワーナーとコムキャストの寡占化が進み、衛星放送事業者もディレクTVとエコストー・コミュニケーションズの2社に絞られてしまった。

## 買収合戦のその後

2000年には新たに、インターネット企業から、放送、CATVなどの従来型メディアに対して積極的にアプローチする動きが現れた。インターネット接続サービス大手のAOL（アメリカ・オンライン）と、テレビネットワークのワーナー・ブラザーズを傘下に持つタイム・ワーナーとの合併である。ネット企業にとっては豊富なコンテンツ資産とブロードバンドインフラの獲得を、従来型メディアにとっては新たな流通チャネルの獲得を狙うものであった。

全世界が注目したAOLタイム・ワーナーだったが、合併発表から3年を経ずして同社は社名からAOLの冠をはずすことになった。AOL部門の業績悪化が、タイム・ワーナーグループ全体の事業に悪影響を及ぼすためだという。

合併当時、ダイヤルアップ接続の最大手だったAOLは、ブロードバンドへの進出のためにタイム・ワーナー・ケーブルのブロードバンドインフラとユーザーを必要としていた。しかし、合併直後のIT（情報技術）バブルの崩壊や、その後の無料ポータルサイトの台頭によって、有料会員を囲い込むAOLのビジネスモデルは立ち行かなくなってしまった。

コンテンツ確保、チャネル拡大、経営効率化などを目指して米国のメディア企業は合併・買収を繰り返してきたが、その基本的な目的は企業の株主価値を高めることである。合併当時は成功と受け取られたものも、外部環境の変化に追いつけず、新たな方針を打ち出す必要に迫られる場合もある。

ひところはバイアコムの株価も高値をつけていたが、同社の中核事業であるテレビ・ラジオ部門の成長見通しにかけりが見え、ここ数年間は伸び悩んでいる。同社はCATVチャンネル・映画部門をテレビ・ラジオ部門から切り離して資本構成の最適化を図り、再び株価を高めることを検討している。

## インターネットと放送のシナジーはどこに？

今回の騒動を機に、資本参加などにより放送局とネット企業にどんなシナジー（相乗効果）が現れているのかを尋ねられるようになったが、アメリカでも本格的なシナジーの出現はこれからだ。

1990年代末に、CBSを中心とするテレビネットワークがとった戦略にアドスワップというものがあった。これは放送局が、ネット企業の宣伝広告と引き換えにネット企業の株式を取得するというも

ので、当時、急増するインターネット利用者に対し認知度を高めたとするネット企業に、放送局が広告の場を提供し、ネット企業はその対価として放送局に自社株を渡すというものである。

このような戦略は時流に応じて現れていて、放送局はネット企業に先行投資を行っていたが、まだ大きな実を結んではいない。

ライブドアの堀江貴文社長も、インターネットと放送のシナジーについて語っている。しかし、アメリカのメディアビジネスよりも、むしろ金融ビジネスに学ぶことの多かった堀江社長は、ネットと放送のシナジー創出よりも、成長余力のある個々の事業の見直しに关心があるよう見える。

日本におけるインターネットと放送の新しいシナジーは、もしかしたらホワイトナイトとして登場したソフトバンクグループによつてもたらされるのかもしれない。気がつけば「Yahoo! BB」でフジテレビのコンテンツが流れていることもあるのではないか。

いずれにしても、これまでなかなか動かなかった日本のメディア産業界の歯車が回り始めた。

中山裕香子（なかやまゆかこ）  
NRIアメリカ上級コンサルタント