

第4章 業界再編の展望

・経営統合に向けた論点整理

大手 ISP 同士の経営統合の実現には、母体事業とのシナジーの再整理が必要

第3章で議論を進めてきたように、近い将来 ISP 業界において経営統合を含む踏み込んだ形での業界再編を目指す動きが進展する可能性は高いと考えられる。一方で、足元の業界再編の動きとしてはソニーグループ(SCN)が最大手 ISP のニフティ買収を断念したことが伝えられており、2002 年に入って以降、資本関係の再構築にまで踏み込んだ業界再編の動きとしては東京電力グループ(TTNet)による DTI への出資が目立つ程度である。

第1章で指摘した通り、大手 ISP の母体企業である電機メーカーや通信キャリアは ISP 事業と母体事業との一体的運営を重視してきた経緯があるため、傘下の ISP の売却や大手 ISP 同士の経営統合に踏み切ることによりシナジー効果が失われることを懸念しているものと思われる。そこで、業界再編の行方を議論するには、その前提として個々の事業者にとっての ISP 事業の位置付けを考慮する必要があると考えられよう。

そこで第4章では、電機メーカーや通信キャリアが ISP 事業を運営してきた背景にある事業戦略を分析しながら、業界再編の方向性を議論していきたい。

1. ハードウェア事業とのシナジー効果の検証

富士通、NEC はパソコン販売とのシナジーにより最大手 ISP の地位を構築

富士通、NEC などのパソコンメーカーは、古くはパソコン通信時代から個人向けネットワーク事業を手掛けてきており、自社パソコンのデスクトップ画面に傘下の ISP の加入申し込みを行えるアプリケーションツールを組み込むことで顧客を誘導するなど、パソコン販売と一体となった ISP 事業の強化を図ってきた。この戦略は、これらパソコンメーカーの知名度やブランドへの信頼感も重なり、傘下の ISP を業界最大手の地位に押し上げることに大きく貢献したのは疑いない。また、インターネットをパソコンの使い道として前面に押し出すことで、パソコンの需要拡大にも相乗効果があったものと思われる。

パソコン販売とのシナジーは既に縮小へ

ただ、現在ではユーザーが契約 ISP を選ぶ理由として「ハード・ソフト購入時に契約が含まれていた」ことをあげるユーザーは決して多くない(図表4-1)。今後を展望しても、パソコン、インターネット接続サービスともに市場が成熟していくにしたがって販売面での相乗効果はさらに小さくなっていくと思われる。最新のアンケート結果を踏まえれば、顧客獲得のためにはまず価格競争力とユーザーからのサービスの満足度向上が必要と考えられ、ISP の提供するサービス自体を強化することが先決であろう。

市場草創期には情報家電事業と ISP 事業のシナジーが認められる

一方、ソニーや松下電器などは、将来様々な電気製品がネットワークを通じて操作できるユビキタス¹時代の到来を見据え、ISP 事業と情報家電を中心とするハードウェア事業とのシナジー発揮の方向を模索している。

NTTドコモの「iモード」などのモバイルインターネットの分野においては、ネットワーク対応端末とネットワークへの接続サービスを一体的に提供することで新たなサービスが生まれ、携帯端末、ネットワークサービス双方の需要が喚起される結果につながった。この成功例に顕著にみられるように、ハードウェア事業と接続サービス事業との一体的な開発・提供は特に市場の立ち上がりの際に有効な需要創出策となると思われ、事業者にとっても双方の需要

¹ ラテン語で「遍在」の意味。あらゆるハードウェアがネットワークにつながり、アプリケーションダウンロードや遠隔操作などが可能になること。

【図表4 - 1】ユーザーの契約 ISP 選択理由

○1998年		○2002年	
1 料金が安い	55.5%	1 料金が安い	32.6%
2 アクセスポイントが多い	33.7%	2 友人・知人のすすめ	18.6%
3 つながりやすい	30.1%	3 つながりやすい	12.7%
4 運営主体が大企業	24.4%	4 アクセスポイントが多い	10.6%
5 高速通信に対応	21.1%	5 ADSL対応	10.5%
6 友人・知人のすすめ	16.5%	6 契約顧客数が多い	9.8%
7 サポートがよい	15.3%	7 運営主体が大企業	7.7%
8 契約顧客数が多い	10.7%	8 CATVインターネットが利用できる	6.3%
9 ハード・ソフト購入時に契約が含まれていた	10.5%	9 サポートがよい	6.0%
10 無料試用期間がある	4.0%	10 バックボーンが太い	4.9%
		16 ハード・ソフト購入時に契約が含まれていた	2.7%

(出所) インターネット白書'98,インプレス©Access Media International &IAJ,1998、
インターネット白書 2002©Access Media/impress,2002

(注)1998 年のアンケートは複数回答形式のため、合計が 100%を超えている。2002 年は択一回答。

情報家電分野でも
中長期的にはアプ
リケーションやコン
テンツがカギに

がとりこめるためサービス開発のインセンティブが増す効果も期待できよう。

ただ、ネットワーク対応端末の普及が進み、ユーザーにとってネットワークにつながるものが当たり前になってくれば、ユーザーはネットワークにつないで何が出来るか、何が楽しめるかというアプリケーション・コンテンツの部分でサービスを評価することになり、ハードウェアと接続サービスが一体提供されることの付加価値はさほど認められなくなることだろう。

したがって、情報家電ベンダーは接続サービスに加えて魅力あるアプリケーションやコンテンツを顧客に継続的に提供する体制を整えることが、ハードウェアのネットワーク化による付加価値を取り込む上で最も重要であると考えられる。こうした観点に立てば、情報家電対応の ISP 事業においても、魅力的なアプリケーションやコンテンツを引き込めるだけの顧客規模を実現することが将来的に次第に重要性を増してくると思われる。

2. コンテンツ事業とのシナジー効果の検証

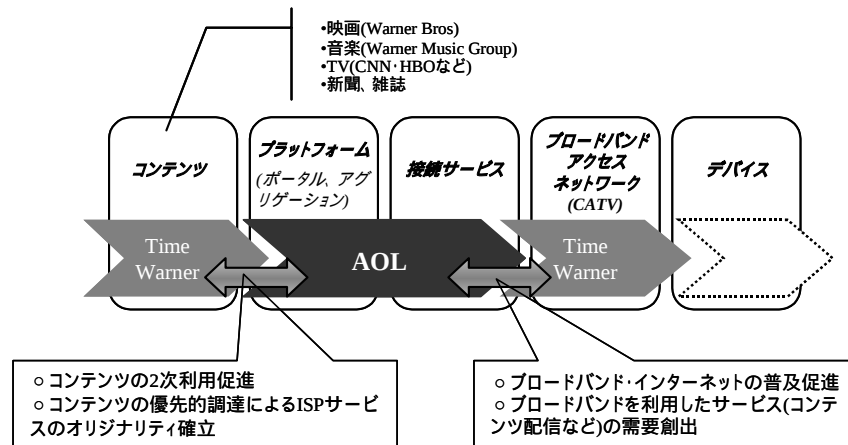
次に、コンテンツからネットワークまでを同一企業が提供し、コンテンツ流通の上流から下流までを一体的に強化する垂直統合型のビジネスモデルは、競争力強化のためにどの程度のメリットがあるかを考えてみよう。垂直統合型のビジネスモデルの是非を検討することは、自社専用のブロードバンド・アクセスネットワークを用い、会員限定のコンテンツを提供することで顧客囲い込みを目指すソフトバンクグループ(Yahoo!BB)、有線ブロードネットワーク(USEN)などにとって必要であろう。また、コンテンツ関連企業をグループに抱えるソニーグループや松下電器グループにとっても、両事業間のシナジーを検討する上で重要な論点となると思われる。

垂直統合モデルを
目指した AOL Time
Warner の挫折

垂直統合型のビジネスモデルを最も大胆な形で試みようとしてきたのが、2001 年 1 月に誕生した AOL Time Warner である。AOL Time Warner のビジネスモデルは、AOL という米国で圧倒的な影響力をもつ ISP と、映画、音楽、TV、新聞、雑誌などの様々なコンテンツとケーブルテレビのアクセスネットワークを持つメディア・コングロマリットである Time Warner とを経営統合するものであり、そのスケールの大きさから世界的な注目を集めた(図表4 - 2)。

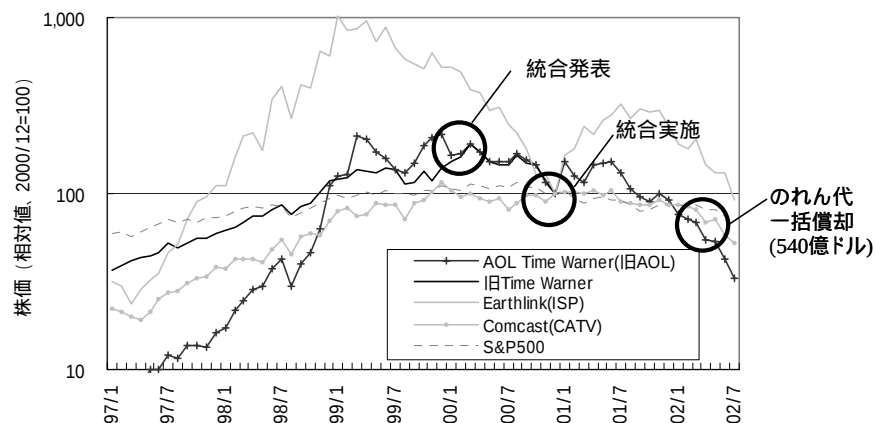
しかし、新会社発足から1年半余りたった今、統合のメリットを生かした新たなサービスはほとんど生まれておらず、数百億ドル規模にのぼる巨額の買収プレミアムを要した統合の意義を疑問視する意見が強まっている。AOL 部門における広告収入が減少に転じたこともあって

【図表4 - 2】AOL Time Warner が目指した垂直統合型ビジネスモデル



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表4 - 3】AOL Time Warner の株価の推移



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

株価は下落の一途をたどっており(図表4 - 3)、統合を主導してきた旧 AOL 出身の経営陣のほとんどがその職を降る結果になっている。

AOL Time Warner の統合メリットが現れていない背景の一つには、コンテンツ事業と ISP 事業(あるいはネットワーク事業)との間に固定的な関係を結ぶことが両事業にとってメリットに乏しいことがある。第3章でも指摘したように、ISP にとって顧客の幅広いニーズに応えるためには特定のコンテンツホルダーからのコンテンツ調達だけではラインナップが不足し、顧客の多様なニーズが顕在化するに従い幅広いコンテンツホルダーとの提携に踏み切らざるを得ない。また、コンテンツホルダーの立場から見ても、コンテンツの流通・販売ルートが多様化し、一つのソースから得られる収益の最大化を図るのは当然のことであり、特定のチャンネルと固定的なサプライチェーンを築くメリットは小さい。

事業兼営には一定のメリットもあるが、固定的な関係には副作用のリスクも

コンテンツ事業とネットワーク事業が同一企業グループ内に存在すること自体は、コンテンツ制作等におけるノウハウ共有の促進、資金の内部移転による新規事業の戦略的強化、プラ

ンド力や営業力を互いに活用することによる顧客への訴求力向上などの面から、特に市場の勃興期において一定の意義が認められる。ただ、サービスの普及が本格化する段階では両者の関係を固定化することは必ずしも適切ではなく、ケースバイケースで最も補完関係の大きいと思われる相手との提携関係を結ぶことが顧客のニーズに応える最良の方法となる。

コンテンツ、ISP それぞれの強化を優先するのが日本のISP にとっては現実的

米国においてはまだブロードバンドビジネスの発展に弾みがついていないが、今後ブロードバンドビジネスが本格化し始めるにつれて AOL と Time Warner の統合メリットが徐々に顕在化する可能性はある。しかし、その際にも ISP 事業とコンテンツ事業は運営の独立性を維持する中で緩やかなアライアンスによるシナジー発揮を目指すことが適当と思われ、巨額の買収費用を投じてまで経営統合を図る必然性には乏しかったといえよう。

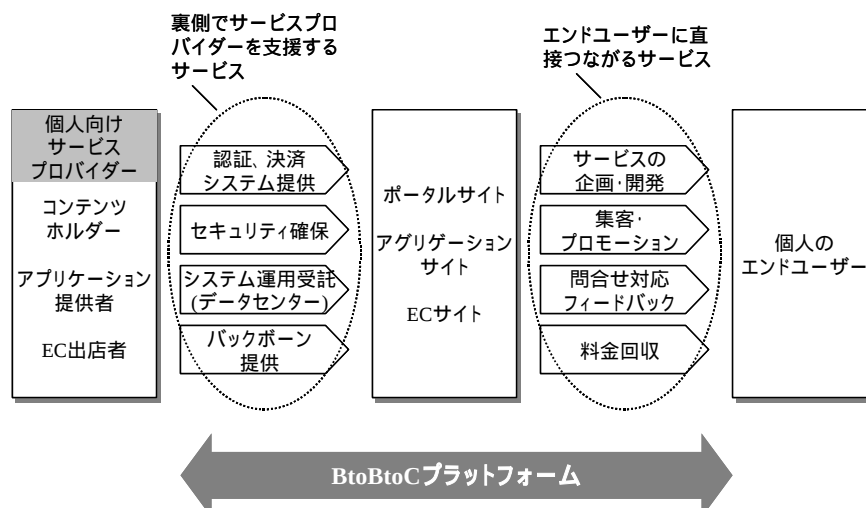
ISP、コンテンツホルダー双方にとって、中長期的な意味で重要なのは個々の事業分野(レイヤー)ごとの競争力を高め、様々なパートナーを引き寄せるだけの実力を身につけることであると思われる。明確な強者のいない日本の ISP の現状を踏まえれば、まずは ISP 同士の経営統合を通じて ISP 事業自体の競争力強化を図ることを優先すべきだろう。

3. プラットフォーム事業におけるシナジー効果の検証

大手 ISP の母体企業が目指してきた BtoB、BtoC のシナジー効果

法人向けのソリューションサービスに強みのある SI 系の電機メーカーは、コンテンツホルダーや EC 出店希望企業など、コンシューマー向けのサービスを手掛けようとするサービスプロバイダーに対するシステム構築、アプリケーション提供、管理・運用受託などのプラットフォームサービスの受注獲得を目指しているが、その際に傘下の ISP が抱えるエンドユーザー向けにサービスを提供できることをセールスポイントに、サービスプロバイダーの取り込みを図ってきた (図表4 - 4)。また通信キャリアは、データ通信需要を生み出し保有する通信ネットワークの稼働率を高める存在として個人向け ISP 事業を位置付けてきたほか、最近ではデータセンターや CDN などのインフラに基盤を置いたソリューション事業にも注力しはじめており、ネットワーク分野のソリューションサービス(BtoB)と個人向け ISP サービス(BtoC)をサービスプロバイダーに一貫して提供する BtoBtoC 型のプラットフォーム事業を強化しようとし

【図表4 - 4】BtoB サービスと BtoC サービスの関連性



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

法人向け、個人向けのどちらかの競争力に課題がある場合、兼営のメリットは少ない

ている。このように、法人向け事業と個人向け ISP 事業を一体的に捉えた戦略設定がこれまでの SI 系の電機メーカーや通信キャリアの一般的な考え方であったと思われる。

ただサービスプロバイダーの立場からみれば、提供するサービスを様々な流通ルートを用いて拡販を図るのが売上拡大のために重要であり、発注先が傘下に抱える個人向け ISP はあくまでサービス供給先のひとつに過ぎない。もちろん、ソリューションサービスの技術力・ノウハウと個人向けサービスの集客力やサービス運営力を兼ね備えている場合には、高品質のプラットフォームサービスを実現出来るパートナーとしての価値が認められるが、法人向け事業と個人向け事業のどちらかの競争力に課題がある場合には、サービスプロバイダーにとって両事業が兼営されていることによってもたらされる付加価値はさほど大きくない。

個人向けの ISP 事業と法人向けのソリューション事業では、顧客ターゲットや必要な経営資源に明確な違いがある。個々の事業別にみると、個人向けについてはコンテンツ、コミュニケーション、広告・EC など様々なサービスの拡充を図る必要がある一方、法人向けではネットワークと情報システムの両方の分野をまたがるソリューションに対するニーズが一層高まってきており、顧客の多様なニーズに応えるためにはそれぞれ多様な分野のコンピテンスを要するようになっている。

したがって、個人向け、法人向けの両方の事業において高い競争力を確保し続けることは事業者にとって決して容易ではない。事業者は個々の分野における自社のコア・コンピテンズと課題を客観的に把握し、個人向けサービスの強化を軸に据えるのか、法人向けサービスに主に注力するのか、あるいはその二兎を追うのかについて明確なビジョンをもつことが必要になってくるだろう。

・ビジネスモデルの2極分化を踏まえた業界再編の展望

個人向け事業と法人向け・ホールセール事業との分化が再編の軸に

以上の議論を踏まえると、今後の ISP 事業にあたっては、まず事業分野ごとの競争力強化を図ること、必要に応じて事業の選択と集中を行いコアコンピテンズの強化に努めることが重要になる。また、異なる事業分野(レイヤー)との間の協業にあたっては社内外に関わらず個別案件ごとに必要なリソースを集める Win-Win の提携関係を構築することを基本方針とすべきであろう。

コンテンツ配信サービスやコミュニケーションサービスなどの分野で規模のメリットの必要性が増している個人向け ISP 事業については、母体事業において個人の顧客基盤と高いブランド力を確立している情報家電ベンダーや大手通信キャリアなどが、規模のメリット発現において他社を先行するために積極的な買収方針を打ち出す可能性が大きいと思われる。

一方で、法人向け分野においては、情報システム分野とネットワーク分野の双方におけるノウハウを顧客のニーズに応じてパッケージで提供する総合的なソリューションビジネスの展開の推進が一層求められている。また、長距離系の通信キャリアにとっては、音声電話や企業向け専用線通信、さらに将来的には放送ネットワークや携帯電話ネットワークなどの様々なデータ通信を IP ネットワーク上で一体的に管理するホールセール(卸売)事業の受注を推進し、インフラの効率的運用を行う必要が出てきている。

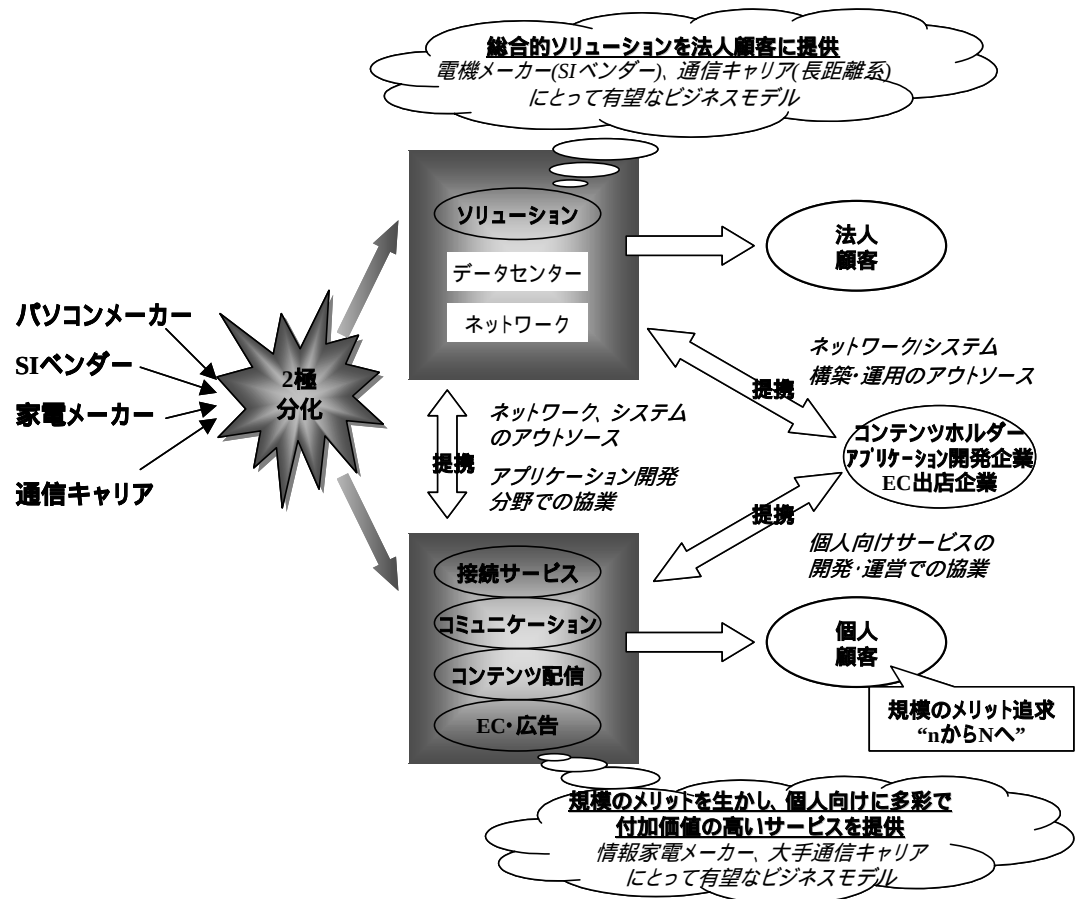
そこで法人・ホールセール向けの事業にコアコンピテンズが認められる企業にとっては、個人向け ISP 事業の売却によって人員や資金などの経営資源をコア事業に集中させることが有効な選択肢として考えられる。また、個人向け ISP は、コンテンツ配信事業、EC 事業などのプラットフォームサービス分野において、ネットワークやデータセンターの提供、システム

多面的なマーケット
特性を持つブロード
バンドビジネスで
は、選択と集中が
不可欠に

の構築・運用受託、アプリケーション開発などの面で技術力・ノウハウを必要とする。そこで法人・ホールセール向けへの特化を図る売却元の事業者が、売却先の個人向け ISP にこうしたソリューションサービスを提供することで、個人向け ISP 分野でのビジネスチャンスを楽しむことも出来る(図表4 - 5)。このように、ネットワーク分野のビジネスモデルが法人向け・ホールセール事業と個人向け事業に大きく2極化する中で、各事業者が自らのコアコンピテンスを踏まえていずれか一方の事業に選択と集中を図り、それぞれの強みをさらに強化する形で業界再編が進められる可能性が高いと考えられる。

電機メーカーや大手通信キャリアは、個人向け、法人・ホールセール向けそれぞれにおいてビジネスの多面的な広がりが予想されるブロードバンドビジネスの中で、ISP 事業を通じてどのような成果を求めるのか、どのようなビジネスへの波及効果を狙うのかについてのグループとしての戦略を明確化することが必要であろう。そのためには、マーケットの全ての分野に経営リソースを分散するのではなく、注力分野へのリソースの集中を図ることが不可欠であると思われる。新たな成長戦略の展開と長期的なグループとしての企業価値向上の実現に向け、今や「名を捨てて実を取る」果敢な経営判断が必要な時期にきていると考える。

【図表4 - 5】ISP 業界再編の方向性(イメージ)



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(産業調査部 情報通信チーム 梶村 徹)
tooru.kajimura@mizuho-cb.co.jp