NGN時代
をどう闘うか

連載 第9回

NGNのキラーコンテンツであるIPTVをいかに普及させるか

アクセンチュア株式会社
通信・ハイテク産業本部
エグゼクティブパートナー
清水 新

アクセンチュア株式会社
通信・ハイテク産業本部
シニアマネジャー
高砂 哲男

アクセンチュア株式会社
通信・ハイテク産業本部
マネジャー
深澤 優壽

ビジネス推進の視点からNGNをどう戦うかをテーマにした本連載。今回は、NGNの有力アプリケーションとなる映像サービスであるIPTVの普及に向けた課題と必要な取り組みについて、ネット企業や海外事業者の事例を交えながら、顧客視点で考察していきたい。

顧客視点から見たIPTVサービスの本質

そもそもIPTVとは、技術志向の概念で、通信事業者にはなじみが深くても、一般の顧客には分かりにくい言葉であろう。なぜなら、顧客がサービスを検討する際、通信のプロトコルが何か、ネットワークの種類が何かは重要ではないからである。

顧客が今最も興味のあることは、「インターネットを利用した映像放送、配信サービス」が、今後どのように進化し、顧客にどのような「新たな価値」を提供してくれるかである。顧客はインターネットがこれまで生み出してきた様々な新たな価値を身を持って体感しており、映像放送、配信サービスについても、ネット経由になることで、同様の新しい価値を提供してくれることを期待しているのである。

通信事業者は、こうした「新たな価値」を顧客に対し提供できるチャンスを最も備えている。そのための手段としてNGNがあり、サービスプラットフォームや技術を最適化させる必要があるのである。従ってIPTVの本質は、「IPを使って映像放送、配信サービスを提供する」こと自体にあるのではなく、「インターネット経由の映像放送、配信サービスで、顧客に新しい価値を提供すること」にあることを、改めて確認しておきたい。

エンタメ系コンテンツがネット上で普及する３つの条件

IPTVの現状課題を考える上で、そもそもネット経由でエンターテインメント系コンテンツ／サービスが普及するためには、何が必要なのだろうか。

ネット経由でエンタメ系コンテンツが普及するためには、以下の３つの要素が、リアル（ショップ・店舗）のサービスに対し優っていることが条件となる。

その３つとは、①リアルに比べ圧倒的に優るコンテンツ（品揃え）、②リアルに対する価格の優位性・柔軟性、③リアルに圧倒的に優る利便性（使い勝手など）である（図１）。

ネット経由の書籍サービスとしてAmazon.comがいち早く成功を収めた理由も、アップルのiTunesが大ブレイクし音楽配信市場を席巻した理由も、この３点に帰着しているといってよい。

まず①のコンテンツであるが、リアルでは物理的、かつコスト的な制

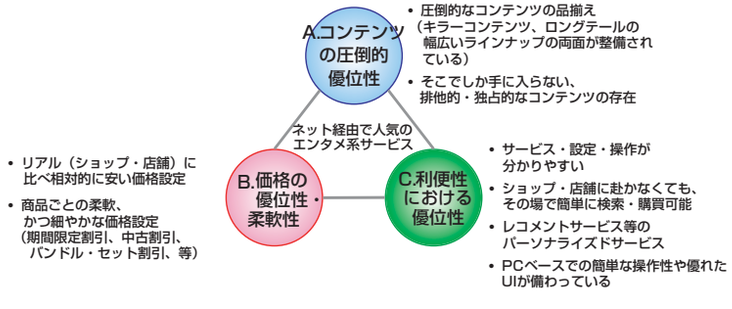

図１　ネット経由のエンタメ系サービス普及の３つの条件

約により実現できなかったコンテンツの豊富な品揃えが、ネット上では可能になったことで、圧倒的な品揃えを顧客に訴求することが出来るようになった。「ロングテール」という言葉が生まれ、新たなビジネスチャンスが生まれたことからも、良く理解できるだろう。例えば、Amazonの書籍の品揃えについて述べれば、郊外の大型書店の品揃えが約7万タイトル程度であるのに対し、Amazonで購入可能な書籍は、実に500万タイトルにも及ぶ。比較するのがはばかられる程の、圧倒的な品揃えの差である。

②の価格についてだが、リアルに対し柔軟かつ安価な価格設定を大胆に行うことが、一般顧客に広くサービスを行き渡らせる為には重要となる。本来、ネット経由の事業の方が、リアルの事業よりも流通コストや間接経費を低く抑えることができる事業特性があるにも関わらず、リアルの実ビジネスとの兼ね合いや開発費償却の関係等で、ネットビジネス上で思い切った値付けが出来ず、その結果ネットビジネスが普及しなかった企業の例は枚挙に暇がない。

アップルのiTunesがヒットした要因の一つは、人気のアルバムを揃えた上で、楽曲を1曲から買えるようにし、ダウンロード価格を99セントからと、顧客に充分に訴求できる設定にしたことにあった。また先述のAmazonも、書籍の配送費を無料にしたり、中古書籍の価格を値引きする等により、コンテンツ力のみならず価格の優位性も訴求できている。

そして③の利便性であるが、これもネット経由でエンタメコンテンツを普及させる上では、非常に重要な要素となる。iTunesがソニーを始めとした日本メーカーの音楽配信ビジネスに勝てたのは、ソフトウェアとユーザーインターフェースの優位性があったからだと言われている。顧客視点で、ソフトウェアの使い勝手や、端末操作の直感的なインターフェースに徹底的にこだわり、顧客に対し使いやすさ面での訴求を行ったことが、爆発的なヒットとにつながったことは、疑問の余地がないだろう。このように、コンテンツと価格の優位性のみならず、地味ではあるが、利便性もネット経由でエンタメコンテンツを普及させるための重要な要素である。これら3つのいずれが欠けても、サービスを広く普及させることは難しい。3つの条件がすべて揃って初めて、普及が促進されるのである。

IPTVサービス普及に向けた課題

それでは、先にあげた3つの条件を踏まえ、現状の日本におけるIPTVサービスを見てみると、サービスの抱える課題が浮き彫りになる。

まず、現状のIPTVサービスに決定的に欠けているのは、①の魅力あるコンテンツである。

そもそも、IPTVサービスには大きく4つのタイプのコンテンツが想定できる。一つ目は、地上波やデジタル放送の同時放送、再放送といった、日本のテレビ局の持つコンテンツ。二つ目がビデオオンデマンド(VOD)による映画等の配信コンテンツ。3つ目は、衛星放送等が扱っているような独自の放送/配信コンテンツ。そして4つ目が、YouTubeに代表される、コンシューマジェネレーティドメディア(CGM)である。

日本におけるIPTVサービスは、規制等の関係により、現状VODコンテンツが主体である。将来的にはこれらのすべてのコンテンツを取り扱うようになると思われるが、仮にVODコンテンツだけでも、ネットの優位性を活かした、魅力あるコンテンツの訴求は、充分に可能なはずである。

その際、IPTVサービスの直接の競合になるのは、レンタルビデオショップであろう。その最大手である、TSUTAYAと現状のIPTVサービスのコンテンツを比較すると、質・量共に、TSUTAYAに圧倒的な優位性があることが分かる。

例えば、TSUTAYAの旗艦店でレンタル可能なビデオは約12万タイトルにも上るが、IPTVサービスで利用できるビデオタイトルは、その十分の一程度に留まる。

量的に負けているだけであればまだしも、コンテンツの質的な面においても、レンタルビデオ店との差は歴然としている。例えば、新作映画の提供タイミングを調べてみると、新作映画のビデオレンタルが開始され、しばらくの期間を経て、ようやくIPTVでの配信が始まるのが現状である。

また人気コンテンツの品揃えについても、IPTVはレンタルビデオ店に遠く及ばない。我々が調査したところによると、TSUTAYAの月間人気レンタルベスト10作品のうち、同時

期にIPTVで視聴可能であった作品は、わずか1作品のみであった。

IPTVには、顧客が本当に見たいと思うようなキラーコンテンツは揃っておらず、コンテンツを見たいからサービスを使う、という顧客本来の利用形態が取られていない事が分かる。見たいから利用するのではなく、サービスがあるから（契約しているから）、取りあえず見る、といった利用形態に留まっている面が大きい。

②の価格については、ペイパービュー（PPV）と言われる、コンテンツ1作品当りの価格は、レンタルビデオ店とさほど遜色ないものの、サービスを受けるために必要な初期コストや月額基本料が高く、ネット普及を妨げる一因になっている。月に何万円もビデオレンタルにお金を投じるヘビーユーザーにとっては、数千円の月額基本料はたいした負担ではないかもしれないが、顧客の多くは、月に数本、金額にして千円程度しか使っていない。こうした一般顧客にとって、例え千円、二千円であっても、サービス基本料は、利用をためらう弊害になっている。

最後の③の利便性についても、現状IPTVにはいくつかの課題がある。まず、サービス形態が分かりづらい。回線やISPサービスとの組み合わせが複雑で、価格体系も分かりやすいとはいえない。また、セットトップボックスの接続設定に関しても、ルーターやIPの設定には、テレビの設定とは思えないような専門用語を理解する必要があり、初心者にとって特に心理的ハードルが高いことは、否定できないであろう。

求められる、「負のサイクル」を打破する事業モデルの転換

このように見てくると、現状の日本のIPTVサービスは、いわゆる「負のサイクル」に陥っていることが分かる。すなわち、加入者が少ないため、魅力あるコンテンツや価格を顧客に提供できず、その結果、顧客もサービスに満足できず、加入者増加につながらない、という悪循環である。

このサイクルに陥ったままでIPTVサービスを続けても、加入者の大幅な増加や事業の拡大を望むことは難しい。現状の「負のサイクル」を打破し、成長の「正のサイクル」への転換するための、事業モデルの大胆な転換と、そのための先行投資が必要である（図2）。

事業モデルの転換は、顧客に対し「新たな価値」を、どのように目に見える形で訴求できるかにかかっている。その際、IPTVサービスの提供を通じ、テレビのポータルを押さえることが、非常に有効であると考えている。というのも、テレビのポータルは、いわば映像サービスの顔であり、顔が変われば新たな価値を顧客に訴求しやすい。ポータルは、顧客に新しい価値を訴求・表現できる、最適な場であると考えるからである。

テレビのポータルを巡っては、家電メーカーや放送局、ネット企業など、様々なプレイヤーが覇権争いを繰り広げているが、一度勝負が決まれば、後からそれを覆すのは難しい。PCにおけるポータル事情を見ればお分かりの通り、ポータルも1か0の世界だからだ。その意味で、テレビポータルは、IPTV事業者に残された最後の機会といって良い。

ポータルを押さえた上で、リアルのサービスに比べ「圧倒的に優る」コンテンツ、価格、利便性を備えた新たな価値を、顧客に提供する。それにより、ネット経由の映像サービスのメリットを存分に顧客に訴求し、加入者を一気に獲得することが重要である。

例えば、テレビをつければ必ずUIに優れたIPTVサービスのポータルが表示される。ポータルから地上波等の通常テレビ放送を見に行くこともできるが、ポータル画面には同時にVODやCGMのお勧めコンテンツが表示されており、NGN経由でリアルタイムに更新される。それらのコンテンツを、タッチ式リモコンの簡単操作で快適に楽しむことができる。こうしたサービスの大半が無料、もしくはレ

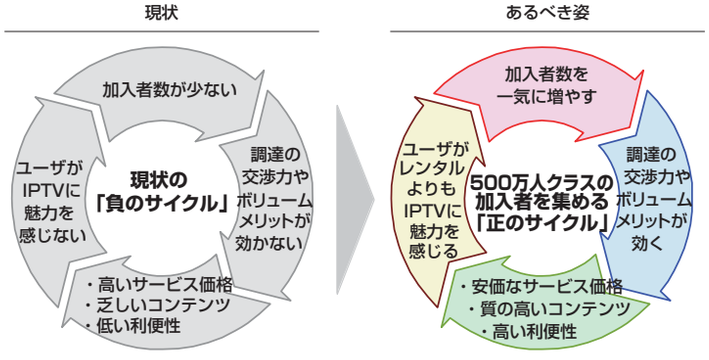

図2　IPTV普及のための「正のサイクル」への転換

ンタルショップ並みということになれば、誰もがサービスを利用したいと思うであろう。そのような環境を事業者が生み出すことで始めて、IPTVサービスをブレイクさせることができると思われる。

このように書くと、ずいぶん困難なことに思えるかもしれないが、iTunesやAmazonが実際にやったことは、これと同じことである。サービス当初は、採算が合わず事業として成り立たない、と非難されたが、結局コンテンツを核にした集客力を梃子に、サービスの充実やサービス提供コストの引き下げを図る正のサイクルを築くことで、事業として成功し、支配的地位を築いたのである。

海外におけるIPTVサービスの積極的な取り組み

いち早く普及が進んでいる海外におけるIPTVサービスも、加入者数や収益的には、まだこれからという状況である。また、映像サービスを提供するインフラやコンテンツにまつわる規制環境が日本と大きく異なるため、一概に海外のIPTVサービスを日本のそれと比較することはできないかもしれない。しかし、サービス普及に必要な3つの条件を踏まえ、海外事業者が顧客視点でサービス提供を進めている点は、大いに参考になるのではないか。

IPTVサービスで先行しているヨーロッパの事業者の中でも、イタリア第2位の通信キャリアであるFastWebは、いち早く2003年よりIPTVサービスを開始し、2006年時点でのIPTV加入者は約35万人を数える。契約者数自体はそれほど多くはないが、FastWebの個人通信契約者の約40%が、IPTVサービスに加入している点は、注目すべきであろう。

IPTVの加入率を高められた大きな要因は、キラーコンテンツを準備し、そのコンテンツを柔軟な価格設定により、最適な形で顧客に提供した点にある。サッカー放送が、イタリアにおいて有力なキラーコンテンツになることは、容易に想像がつくだろう。既に衛星放送を通じ、サッカー中継は全試合視聴可能であったが、衛星放送の月額基本料金は高く、顧客にとって障害となっていた。

FastWebは、サッカーコンテンツをIPTVサービスに加えた上で、特に人気のある試合のみを選んで放送するプランを、衛星放送の半額以下の月額14ユーロの基本料金から提供した。また、試合単位でのPPVが可能にすることで、顧客に対する価格の垣根を下げ、加入者を獲得してきている。

こうしたFastWebの動きに対し、イタリア最大の通信キャリアであるTelecom ItaliaのIPTV加入者数は伸び悩みを見せていたが、2007年5月より、ヘビーユーザーの獲得を図るため、豊富なコンテンツを武器とした新たな料金プランを打ち出し、巻き返しを図ろうとしている。具体的には高速ISPサービス契約者に対して、STB(セットトップボックス)を月額1ユーロでレンタルし、顧客に無料放送や無料のVODサービスを多数揃えることで、IPTVサービスの普及と顧客獲得を図っている。

提供サービスの変化に応じたサービス開発モデルの変革

顧客視点で新たな価値・サービスを顧客に提供し、その一方で事業としても収益を上げるためには、ビジネス開発側のモデルも、これまでの延長線の発想から、大きく変える必要があるだろう。すなわち、既存の構築されたインフラを基点に、コスト積み上げ型の事業モデルを展開するではなく、顧客に提供する価値を定めて、それを実現するための最適なサービス・システム開発体制を構築することが求められている。そのためには、サービス提供側のハードウェアやプラットフォームについては、できる限り共通化・統合化を進めることで、マスの顧客・プロバイダに対し、低コストでかつ柔軟な環境を整備することが必要だろう。

また、こうしたIPTVサービスプラットフォームやシステムの開発を、顧客向けサービスの立ち上げとセットで、同時に一気に立ち上げることを忘れてはならない。提供サービスとプラットフォーム開発という両輪がうまく組み合わさって初めて、魅力あるIPTVサービスを提供し、事業拡大につなげることができるのである。

お問い合せ先

アクセンチュア株式会社
通信・ハイテク産業本部
エグゼクティブパートナー　清水 新
arata.shimizu@accenture.com

同シニアマネージャー　高砂 哲男
tetsuo.takasago@accenture.com

同マネジャー　深澤 優壽
masatoshi.fukasawa@accenture.com