

次世代ネットワークにおけるアプリケーションサービスの  
可能性の分析<sup>†</sup>  
A Study on Possibility of Application Service in the Next Generation Network

朴 唯新\*

Youshin Park

本稿では韓国で IPTV サービスが本格的に普及し始めている現状を踏まえながら、IPTV サービスのビジネスモデルの可能性について、経営戦略の観点から分析を行う。具体的な事例としては Korea Telecom 社の「Mega TV」と Hanaro Telecom 社の「Hanaro TV」を取り上げ、両社の経営戦略を比較する。ここではインターネット産業と有効な経営戦略との関係について、Porter (2001)、Barney (2001)、Eisenhardt と Sull (2001) の三つの論文を議論する。韓国のブロードバンド市場は着実に xDSL から光同軸混合網 (以下、HFC) や光 LAN、FTTH にネットワークの高度化が進んである。最後に Hanaro 社と KT 社の IPTV サービスの基本的な収益モデルは、月額基本料を基に PPV、B2B、広告収入で構成され、月額基本料以外の収益源の売上が小さく、月額基本料が売上で占める割合が非常に高いことが分かった。

This paper conducts analysis from a viewpoint of management strategy about the possibility of the business model of IPTV service, introducing the present condition that IPTV service is beginning to spread completely in South Korea. "Mega TV" of Korea Telecom and "Hanaro TV" of Hanaro Telecom are taken up as a concrete example, and the management strategy of both companies will be compared. As a theory, I will consider three papers of Porter (2001), Barney (2001), Eisenhardt, and Sull (2001) about the relation between the Internet industry and effective management strategy. The South Korean broadband market has progressed from xDSL to Hybrid Fiber Coaxial, Optical LAN and FTTH steadily. Finally The fundamental earnings model of IPTV service of Hanaro and KT was understood that it consists of the monthly basic charge, PPV, and B-2B and advertising revenue, the sales of profit sources other than the monthly basic charge are small, and the rate that the monthly basic charge occupies with sales is very high.

March 18, 2008

情報通信政策研究プログラム

<sup>†</sup> 本稿は「情報通信政策研究プログラム」の研究助成を得て行った研究の成果を総括したものである。

\* 宇部工業高等専門学校専任講師 ecventure@ube-k.ac.jp

## I. はじめに

本稿では日本のブロードバンド市場がユビキタス環境を実現するとともに、次世代ネットワーク（Next Generation Network）へ移行する中で、通信・放送融合サービスとして注目を集めている Internet Protocol Television（以下、IPTV）サービスについて議論する。この研究の背景として、日本では通信と放送の融合がかねてから提唱されながらも、IPTV サービスがあまり普及していないことが挙げられる。日本は FTTH を始めとするブロードバンド・インフラの面では世界 1 位を誇りながらも、そのインフラを効率よく利用できる IPTV サービスは普及の目処が立っていないのが現状である。実際に、日本の IPTV 市場は 2002 年 6 月に裁定された電気通信役務利用放送法によって参入が可能になり、2004 年から本格化された。例えば、ソフトバンク BB は 2003 年 7 月から「BBTV」で北海道、東京都、埼玉県、神奈川県などを対象として ADSL/FTTH 回線を利用して IPTV 事業を展開しており、KDDI は 2003 年 12 月から「Hikari Plus TV」で全国を対象として FTTH 回線を利用して IPTV 事業を展開している。さらに NTT 東日本と NTT 西日本は 2005 年 3 月から「Hikari Perfect TV」で FTTH 回線を利用してサービスを行っている<sup>1</sup>。表 1 は代表的な日本の IPTV サービスをまとめたものである。しかし、日本では IPTV サービスが比較的早い時期に多様な形で展開されたが、まだ具体的な成果は見られていない。

それに対して、韓国の IPTV サービスは法規制の問題などで日本よりかなり遅れを取っていたが、2006 年後半から Hanaro Telecom 社（以下、Hanaro 社）が「Hanaro TV」を提供したので、本格的に普及が始まりつつある。

表 1 日本の IPTV サービス

	標準	サービス	例	Terminal(s)
無線	RF	HD	[HDTV], (More Live)	TV/PC
		Satellite	[Moba HO!]	PC/Mobile
		mobile	[One Segment TV]	
有線	RF	CATV	J:COM, JCN, eo Hikari TV, Opti Cast	TV
	IP	multicast	4th Media, Ondemand TV, BBTB, On Demand TV, J:COM On Demand	
		VOD	unicast	4th Media, Ondemand TV, OCN Theatre, BBTB, Hikari Plus TV, Ouchi de Theatre
			Internet	Goo Broadband Navi, OCN Pay On Plaza, GyaO, Yahoo! Doga, #2 NTV etc.
	closed on IPv6 NW	Flets Squere, BBTB, Hikari Plus TV, On Demand TV, HiKari Perfect TV		

出所) 上田 (2006)

<sup>1</sup> 「Hikari Perfect TV」は株式会社オプティキャストが提供する IPTV サービスである。オプティキャスト社は加入者 400 万件を越すデジタル衛星放送 (株) スカイパーフェクト・コミュニケーションズの 100%子会社としてスタートし、NTT 東日本・西日本の出資を受け、販売総代理を請け負う (株) オプティキャスト・マーケティングを運営している。

表 2 韓国の IPTV サービス

	標準	サービス	例	Terminal(s)
無線	RF	HD	KBS, MBC, SBS	TV/PC
		Satellite	TU Media	PC/Mobile
		mobile	[One Segment TV]	
有線	RF	CATV	CJ Cable	TV
	IP	multicast	Mega TV(KT), Hanaro TV(Hanaro Telecom)	
		unicast	Mega TV, Hanaro TV	
	VOD	Internet	GOM TV	PC
		closed on IPv6 NW	Mega TV(KT)	

Hanaro 社の「Hanaro TV」は実時間地上波放送を再送信する本格的な IPTV サービスではなく、VOD 型の Download and Play 方式であり、いわゆる PreIPTV サービスと言われるものであった。Hanaro 社の「Hanaro TV」は 2007 年末までに 80 万人の加入者を確保し、韓国で大きな成功を収めた。表 2 は代表的な韓国の IPTV サービスをまとめたものである。

本稿では韓国で IPTV サービスが本格的に普及し始めている現状を踏まえながら、IPTV サービスのビジネスモデルの可能性について、経営戦略の観点から分析を行う。具体的な事例としては Korea Telecom 社（以下、KT 社）の「Mega TV」と Hanaro Telecom 社の「Hanaro TV」を取り上げ、両社の経営戦略を比較する。最後に日本の IPTV サービスが事業として成立できるビジネスモデルの例を提示し、かつ促進政策についても提言を行いたい。

## II. 先行研究

インターネット産業での有効な経営戦略に関しては、経済学と経営戦略論で活発に議論されてきた。経済学の分野では情報通信産業に対する研究が活発に行われ、先行者優位性やネットワーク外部性、収穫逓増などが議論されてきた。例えば、Shapiro と Varian（1999）は情報通信産業で企業が持続的な競争優位を達成するためには、本質的に製品のバージョン化、早い製品開発、ユーザーとの直接関係、頻繁な提携を含むダイナミック戦略が重要であると指摘した。経営戦略論ではインターネットが企業の競争戦略に与える影響について議論されてきた。例えば、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビューの 2001 年 5 月号の特集として、Porter（2001）、Barney（2001）、Eisenhardt と Sull（2001）の三つの論文が紹介されていた。Eisenhardt と Sull はこの三つの論文の違いを表 3 のようにポジショニング戦略、Resource Based View（以下、RBV）、Dynamic Capabilities（以下、DC）に分けて説明している<sup>2</sup>。彼女らはポジショニング戦略、RBV、DC の有効性は経営環境の変動度によって決定されると指摘した。

<sup>2</sup> Dynamic Capabilities とは、「企業が市場の変化に適応、あるいは市場の変化を創造するために、内外の経営資源を利用（統合・再配置・獲得・解消）する戦略的・組織的なプロセス」である

表3 競争優位戦略への3つのアプローチ

	ポジショニング戦略	RBV	DC
有効な市場	変化が緩慢で構造が固定的な市場	適度に变化し、構造が固まった市場	とどまることなく変転し、先の見通しが立たない市場
戦略目的	ポジショニングを確立する	経営資源のフル活用	チャンスの追求
戦略ステップ	魅力的な市場を特定する 防御可能なポジショニングを定める 補強し防御する	ビジョンの確立 経営資源の蓄積 各市場で経営資源をフル活用	混乱に身を投じる 動き続ける チャンスをつかむ ラスト・スパートをかける
戦略的な問いか	我々はどこにいるべきか	我々は何であるべきか	どのように前進すべきか
優位性はどこから生まれるのか	きっちり統合された行動体系を伴った、ユニークで価値のあるポジショニング	模倣困難な稀少資源	主要なプロセスと企業独自のシンプル・ルール
優位性の継続性	持続可能	持続可能	予測不能
リスク	状況が変化した時にポジショニングを変更するのが	動きが鈍くなり、状況の変化に合わせた新たな資源の蓄積に出	有望なチャンスにしっかり腰を捉えて取り組めない
業績目標	収益性	当該市場の長期的な支配	成長

Eisenhardt と Sull (2001)

その上で Eisenhardt と Sull は「市場環境が単純だった時代は、複雑な戦略を持つ余裕があった。しかし市場があまりにも複雑になった現在は、戦略のほうを単純化する必要がある。賢明な企業は新しいアプローチで戦略を単純化してきた。それは、簡単で明確なルールをいくつか決めることだ。方向性は明らかにするが、それを限定してしまわない、シンプル・ルールが重要である」と指摘している。さらに、彼女らはインターネット産業のように経営環境が不確実な市場では DC が有効な戦略であると主張している。

しかし、インターネット産業が不確実性の高い市場であり、この市場で DC が有効な経営戦略であるという Eisenhardt らの仮説には再検討が必要である。なぜなら、インターネット産業は多様な層 (Layer) によって構成されており、層ごとに異なる特徴を持っているからである。例えば、Texas 大学 Austin 校の電子商取引研究センター (Center for Research in Electronic Commerce) の Barua を中心とする研究グループは、1999 年にシスコシステム社の調査依頼を受けて、米国のインターネット産業について実証研究を行っていた<sup>3</sup>。

Barua ら(1999)はインターネット産業を収益の源泉によって、インターネットインフラストラクチャー層 (The Internet Infrastructure Layer)、インターネットアプリケーション層 (The Internet Applications Layer)、インターネット仲介層 (The Internet Intermediary Layer)、インターネット商取引層 (The Internet Commerce Layer) の4つの層で構成されていると分類した。Barua らの分類ではインターネットインフラストラクチャー層とインターネットアプリケーション層がインフラストラクチャーに相当し、そのインフラストラクチャーにインターネット仲介層とインターネット商取引層が経済活動を行う構造になっている。それに Barua らは

<sup>3</sup> この研究報告書は <http://crec.mcombs.utexas.edu/>で見ることができる。この調査では米国のインターネット産業の43,500社を調査し、3,400社にインタビューを行った。

表 4 インターネット産業の分類体系

企業群	細部分野	企業例
インターネット・インフラ層 (Internet Infrastructure Layer)	インターネット・バックボーン	Qwest, MCI, Worldcom
	インターネット・接続サービス	Mindsping, AOL, Earthlink
	ネットワーク機器	Cisco, Lucent, 3Com
	PC, サーバ製造	Dell, compeq, HP
	保安関連製品	Axent, Checkpoint, Network Associates
インターネットアプリケーション層 (Internet Application Layer)	光ファイバ製造	Corning
	インターネット・コンサルタント	USWeb/CKS, Scient
	電子商取引応用ソフト	Netscape, Microsoft, Sun, IBM
	マルチメディア応用ソフト	RealNetworks, Macromedia
	ウェブ開発ソフト	Adobe, NetObjects, Vignette
	検索エンジンソフト	Inktomi, Verity
	オンライン訓練	Sylvan Aprometric
	ウェア基盤データベース	Oracle, IBM DB2, MS SQL
インターネット仲介層 (Internet Intermediary Layer)	垂直的産業での市場創造	VerticalNet, PCOrder
	オンライン旅行社	TravelWeb.com, 1Travel.com
	オンライン仲介業	E*Trade, Schwab.com
	コンテンツ収集	Cnet, ZDnet, Broadcast.com
	ポータル/コンテンツ提供	Yahoo, Excite, Geocities
	インターネット広告仲介	DoubleClick, 24/7 Media
	オンライン広告	Yahoo, ESPNsportszone
インターネット商取引層 (Internet Commerce Layer)	オンライン小売	Amazon.com, eToys.com
	オンライン販売製造業	Cisco, Dell, IBM
	会員/登録費企業	Thestreet.com, WSI.com
	オンラインチケット販売	
	オンラインエンターテインメン	

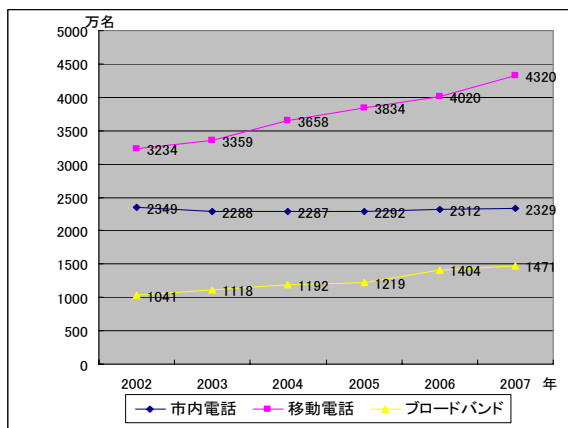
出所) Barua et al. (1999) から筆者が整理

インターネット産業の各層は相互依存関係にあり、単独では存続できないと指摘した。例えば、インターネットインフラストラクチャー層なしにインターネット商取引層は不可能であり、インターネット商取引層の発展によってインターネットインフラストラクチャー層への投資が促進される。このようにインターネット産業は各層が相互依存しながら、一つの生態系を構成している。表 4 はインターネット産業の分類と代表的な企業の例をまとめたものである。

さらに、インターネット産業と有効な経営戦略との関係を議論する際には、各層 (Layer) の特徴を理解することが大事である。例えば、インターネットインフラストラクチャー層は法規制の影響を強く受けるのである。従って、この層では Porter のポジショニング戦略が有効な戦略であると考えられる<sup>4</sup>。それに対してインターネット仲介層とインターネット商取引層ではインターネット技術の特徴から参入障壁が低く、市場の不確実性が非常に高い市場である。従って、この層では Eisenhardt らの Dynamic Capabilities が有効な戦略であると考えられる (朴 2005)。従って、IPTV サービスの関連事業者は有効な経営戦略としてポジショニング戦略と Dynamic Capabilities が有効であると考えられる。なぜなら、IPTV サービスはインターネットインフラストラクチャー層の通信事業者とインターネット商取引層のコンテンツ関連企業などの協力によって提供されるからである。それに、Braua が指摘したように韓国で IPTV サービスが発展するためには、インターネットインフラストラクチャー層の整備が必要である。

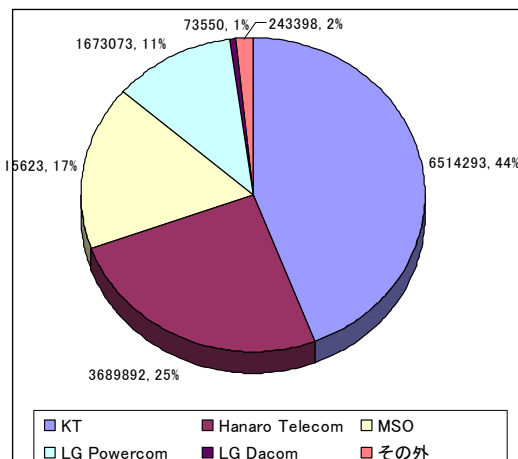
<sup>4</sup> 経済学の分野では情報通信産業は産業組織論 (Industrial Organization) の観点からの研究が多く見られる。Porter のポジショニング戦略は産業組織論との親和性が非常に高いと言われている。

図 1a 韓国の通信加入者数の推移



出所) 韓国情報通信部の IT 統計ポータルより

図 1b 韓国のブロードバンド市場の占有率



出所) 韓国情報通信部の IT 統計ポータルより

次の章からは韓国の IPTV の現状を説明する前に、最近の韓国のブロードバンド市場について簡単に説明しておきたい。

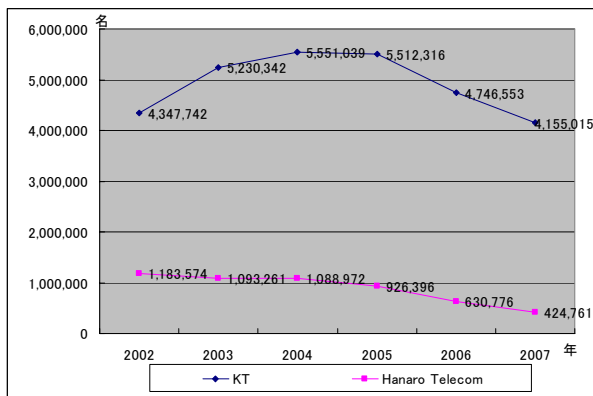
### III. 韓国のブロードバンド市場の概観

韓国の放送通信市場規模は約 113 兆 3,929 億ウォンと推定され、2000 年の 52 兆 8,040 億ウォンから 2006 年まで年平均 13.58% の高い成長率を見せていたが、2004 年以後停滞期に入りつつあると判断される<sup>5</sup>。それは韓国の通信市場が 2004 年までに携帯電話とブロードバンドの普及によって急速に拡大していたが、2005 年からは飽和状態になったことで成長の勢いが鈍化していたからだと考えられる。例えば、韓国の通信産業は図 1a のように市内電話事業の加入者数は 2000 年を頂点として下落傾向にあり、過去 10 年間爆発的な成長率を見せた移動通信電話事業の加入者数も成長に停滞が見られ始めている。また、韓国のブロードバンド市場も本格的な停滞局面に入りつつ、将来的には市場規模の縮小も懸念されている。2007 年末の韓国のブロードバンド市場の占有率は図 1b のように Korea Telecom 社が 44% で 1 位であり、Hanaro Telecom 社が 25% で 2 位である。特に、最近ではケーブルインターネットの Multiple Systems Operator (以下、MSO) と LG Powercom 社が急激に加入者を獲得しており、2005 年からは両社の躍進が目立っている。MSO はブロードバンド市場の占有率は 17% であり、LG Powercom 社は 11% である。

このように韓国のブロードバンド市場は加入者数が横ばいしている中でも、その中身は着実に xDSL から光同軸混合網 (以下、HFC) や光 LAN、FTTH などにネットワークの高度化が

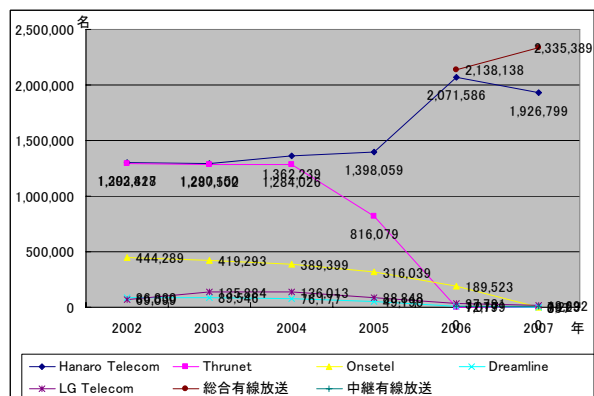
<sup>5</sup> 韓国の通信市場規模は 2000 年 46 兆 3,561 億ウォンで年平均 11.37% の成長率を見せながら、2006 年には 88 兆 4,540 億ウォンに拡大された。韓国の放送市場規模は 2000 年 6 兆 4,479 億ウォンから年平均 25.29% の成長率を見せながら、2006 年には 24 兆 9,389 億ウォンになった。2006 年の韓国放送通信市場は通信市場が 78.01% であり、放送市場が 21.99% である。

図 2a 韓国の xDSL 加入者数の推移



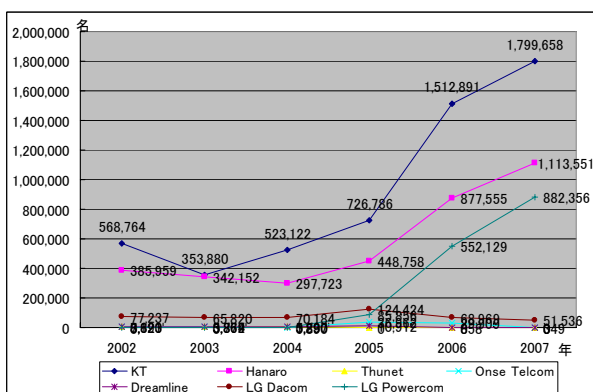
出所) 韓国情報通信部の IT 統計ポータルより

図 2b 韓国の光同軸混合網 (HFC) 加入者数の推移



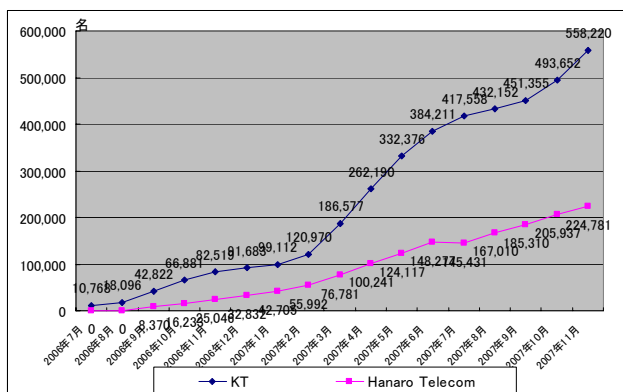
出所) 韓国情報通信部の IT 統計ポータルより

図 2c 韓国の光 LAN 加入者数の推移



出所) 韓国情報通信部の IT 統計ポータルより

図 2d 韓国の FTTH 加入者数の推移



出所) 韓国情報通信部の IT 統計ポータルより

進んである<sup>6</sup>。例えば、韓国の xDSL の加入者は図 2a のように KT 社と Hanaro 社ともに 2005 年を頂点として増加から減少に転じた。それに取って代わって 2005 年以後 HFC の加入者数では図 2b のように Hanaro Telecom 社と MSO 社が加入者を獲得したことが分かる。特に、Hanaro 社が 2006 年に HFC の加入者を急激に伸ばしていたのは、2006 年 1 月にケーブルインターネットの大手である Thrunet 社を吸収合併したからである。さらに 2005 年からは集合住宅を中心として光 LAN の加入者が急増し、2006 年の後半からは FTTH の加入者が増加している。このような韓国のブロードバンドネットワークの高度化によって、インターネットで 50Mbps 以上の速度を利用できるブロードバンド加入者数は、5,233,975 名になった (2007 年 11 月現在)

<sup>6</sup> 光 LAN とは、構内通信基盤施設を高度化した建物として正式認証された集合住宅に、電話線または UTP ケーブルを利用して LAN 方式のブロードバンド接続を提供する各種サービスの総称である。NTT の B フレッツ・マンションタイプに相当する光 LAN サービスや、無線アクセスの BWLL などがアパート LAN として分類されている。

表3 通信、IPTV、放送との差異点

	通信	IPTV	放送
情報の内容	私的	私的・公開的	公開的
情報の流れ	双方向	双方向	一方向
利用者の範囲	特定人	加入者	公衆
利用者の選択性	強い	強い	弱い
利用者の行為	積極的参加	積極的参加	受動的参加
プログラム編成	ない	ない	あり

出所) (Lee 2006)

## IV. 韓国のIPTV サービス

### 4.1 IPTV サービスとは

Internet Protocol Television (IPTV) とは、ブロードバンドネットワークを利用して、TV 基盤のデジタルチャネル放送を基本サービスとして、多様な両方向サービスを提供する通信と放送が融合されたサービスを意味する (Lee 2006)<sup>7</sup>。つまり、IPTV サービスはブロードバンドネットワークを利用して情報サービス、動画コンテンツ及び放送などをテレビジョン端末機で提供する両方向テレビジョンサービスである。IPTV サービスは IP アドレスを持っている顧客を対象に統制された QoS (Quality of Service) を通して、使用者認証およびセキュリティを行いながら、安定的に TV 受信機に繋ぐセットトップボックスに転送し、TV 並みの解像度を実現している。それでは IPTV サービスはどのような特徴を持っているかを通信と放送を比較しながら説明する。まず、通信の特徴は個人対個人 (1:1) の双方向に送受信することである。これに対して、放送の特徴は放送プログラムの編成し、公衆 (1:n) を対象として一方向に送信することである。また、双方向性による利用者の選択性も通信と放送を区分する主要な特徴である。なぜなら、放送が法律などで強く規制される理由の一つは、視聴者に一方的に情報を注入できることにより、社会的に大きな影響力を持つからである。最後に、IPTV サービスはこのような通信と放送の中間的な特徴を持っていると考えられる。表3は通信、IPTV サービス、放送の特徴をまとめたものである。

そして IPTV サービスを安定的に利用するためには、ある程度以上の通信速度を確保しなければならない。例えば、IPTV サービスで HD (High Definition) 放送の番組を見るためには、最低でも 8Mbps 以上の速度を確保する必要があると言われている。

### 4.2 IPTV サービスに関連する法規制の問題

それでは IPTV サービスにはどのような法規制が必要であるか。まず既存の通信法と放送法によって規制されることが考えられる。表4は既存の通信法と放送法の主な内容を整理したものである。

<sup>7</sup> OECD は Broadband Audio-Visual Service または Internet Video、米国では IPTV、イギリスでは Telco TV、フランスでは TV over DSL、日本と香港では Broadband TV など国によって多様な名称で呼ばれている。

表 4 韓国の通信法と放送法の主な内容

区分	通信法	放送法
参入規制	基幹通信事業：情報通信部許可	地上波放送、総合有線放送、衛星放送事業：
	基準：財政的、技術的	放送委員会許可推薦、情報通信部許可
	別定・付加：登録及び申告	許可基準：公益実現可能性、地域/社会/文化的必
所有規制	基幹通信事業：外国人49%	地上波：大企業、外国人所有禁止
		総合有線：外国人49%以上禁止
	KTに対して外国人が最大株主である場合、5%以上所有禁止	衛星放送：大企業33%、外国人33%以上禁止
		地上波：1人持分30%超過所有禁止
総合有線：有線放送事業者売上高の33%超過禁止		
衛星放送：特定放送事業者持分が33%超過禁止		
内容審議	社会/倫理的側面の審議	政治/社会/倫理的側面の審議
チャンネル規制		外国放送、公共チャンネル比率規制
編成規制		娯楽、国内及び外注プログラムなど比率規制
広告規制		放送広告総量制、中間広告などメディア別広告規

IPTV サービスを既存の通信法と放送法で規制することは、幾つかの問題が発生する。例えば、第一に IPTV サービスを既存の通信法で規制する場合、番組の内容や広告、編成規制などのコンテンツに関する規定がなく、コンテンツに関する規制の空白が発生する。第二に IPTV サービスを既存の放送法で規制する場合、すでに通信法で参入や所有権の制限を受けている通信事業者が放送区域の制限、事業者の所有制限などで二重規制を受けることになる。従って、IPTV に関する新たな法律が必要になった。そのため、韓国の情報通信部と放送委員会は IPTV サービスに関連して既存の通信法と放送法を基に新しい「インターネットマルチメディア放送事業法（以下、IPTV 法）」を作ろうとした。

しかし、放送事業者と通信事業者、放送委員会と情報通信部などの関係者の意見の対立が激化し、2004 年から 2007 年の 12 月までに新たな IPTV 法が成立できなかった。この IPTV 法を巡る主な論点としては、次のような問題が議論された。第一に、支配的通信事業者である KT 社が IPTV サービスを提供する場合、子会社を分離すべきかどうかである。第二に、IPTV サービスの放送区域の分離問題である。第三に、ネットワーク中立性に関する問題として基幹通信事業がネットワークを公開する際、利用料金の設定に関する問題である。

その中で 2007 年 12 月に IPTV サービスの関連法案としてインターネットマルチメディア放送事業法が国会を通過することになった。表 5 はインターネットマルチメディア放送事業法の主要内容を整理したものである。新しい IPTV 法には表 5 のように主要な論点であった KT 社の子会社の設立許可や事業圏域として全国事業圏域、KBS1 と EBS の地上波放送の義務再送信などが決められた<sup>8</sup>。

<sup>8</sup> IPTV サービスを本格化するためには、IPTV 法に関連する施行令の裁定が必要であるが、韓国で政府組織の改革などによって計画より遅延される可能性が高くなった。今回の政府組織の改変によって既存の情報通信部が廃止され、情報通信部と放送委員会が統合され、米国の連邦通信委員会 (Federal Communication Commission)

表5 インターネットマルチメディア放送事業法の主要内容

区分	主要決定内容
受容法形態	インターネットマルチメディア放送事業法(以下、IPTV法)
規制範囲	有線IPTVのみ適用(無線IPTV除外)
許可期間	5年範囲以内で規定
事業圏域	全国事業圏域
基幹通信事業者の子会社の分離問題	基幹通信事業者であるKT社が子会社の設立可能
市場占有率制限	放送区域別国内総有料放送事業加入者数の1/3以上禁止
外国人持分制限	電気通信事業法上規制適用49%(コンテンツ事業者も適用)
放送プログラム構成と	地上波放送の義務再送信に対する規定適用(KBS1, EBS)

#### 4.3 IPTV サービスに対する各事業者の経営戦略

上述したように新たな IPTV 法を巡る論争が過熱すると、韓国の情報通信部は通信事業者に放送型サービスであるチャンネル編成を通じた地上波の実時間放送をあきらめて、まずは VOD 型のサービスのみを提供することを提案した。そこで Hanaro 社と KT 社は IPTV サービスの商用化の前段階として TV ポータルに戦略を変更することになる。

表6は韓国でIPTVサービスを提供しようとしている主な事業者とその特徴を整理したものである。表6の中で特にIPTVサービスに関連して積極的な動きを見せているのが、通信事業者である Hanaro 社と KT 社である。ここでは通信事業者である Hanaro 社と KT を中心として各事業者の経営戦略について説明する。

表6 韓国 IPTV サービスの主な事業者

事業形態	会社	サービス名	特徴
通信事業者	KT社	MegapassTV	VoDを始めニュース、天気、教育などを提供
	Hanaro社	HanaroTV	nVoDサービスを展開
ケーブルテレビ	CJケーブル	HellowD	ケーブル加入者を対象にVoD及び双方向サービス提供
家電メーカー	三星電子、LG電子などの家電メーカーを中心としてDTVポータルフォーラムを結成	365°C	開放型IPTVサービスを追求(自由にサービスに参加できるように開放)
ポータルサイト	Daum Communications社	Daum go TV	独自のTVポータルサービスの構築

図3aは韓国の三つの研究機関がIPTVサービスの加入者数の推移を予測したものである。この調査によると、韓国のIPTVサービスは2006年から本格的に普及し始めると予想された。実際に韓国でIPTVサービスが提供されるようになったのは、Hanaro社が2006年7月に「Hanaro TV」を提供してからである。図3bは2007年以後からの韓国のIPTVサービスの加入者数の推移である。

のような放送通信委員会が設置されることになった。

図 3a IPTV サービスの加入者数の展望

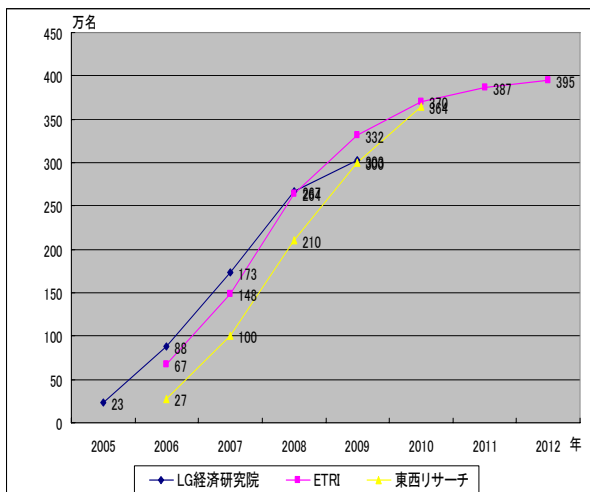
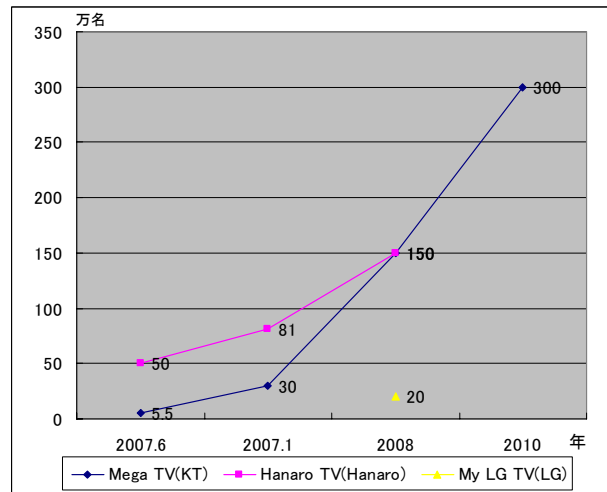


図 3b 韓国の IPTV サービスの加入者数の推移



出所) IT Soc Magazine

韓国の IPTV サービスの加入者数は図 3b のように Hanaro 社が 2007 年 12 月には 80 万の加入者を確保し、KT 社が 30 万の加入者を確保した。その結果、2007 年末には韓国の IPTV サービスの加入者数は 100 万人を超えるようになった。この数値は一番低く予想した東西リサーチの予測値と一致している。そして KT 社と Hanaro 社がメディアなどに公開した 2008 年の目標値を合計すると、約 300 万加入者にのぼる。

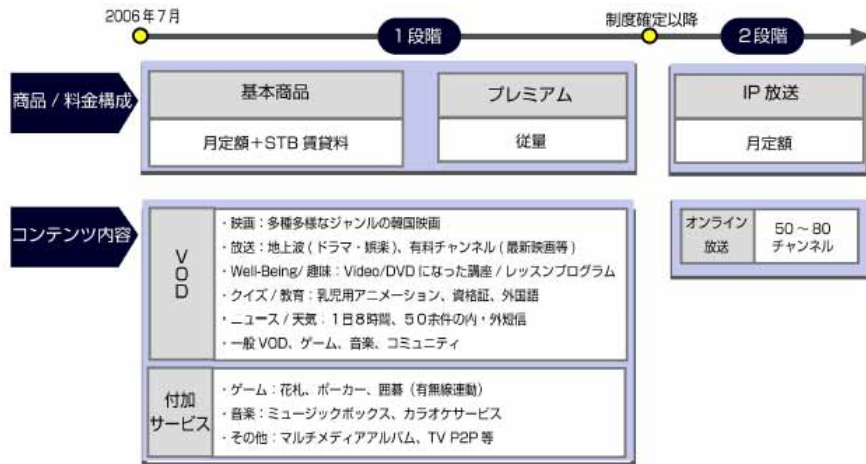
#### Hanaro Telecom 社の経営戦略

Hanaro 社の「Hanaro TV」は Hanaro TV 事業部門によって展開されている。Hanaro 社は 2006 年 4 月に IPTV サービスを担当する新組織としてコンバージェンス本部を新設し、2007 年 1 月に Hanaro TV 事業部門に改編した。Hanaro 社は 2006 年 7 月からブロードバンドと IP セットボックスを通して TV で映画・ドラマ・教育番組など多様なコンテンツを提供する VOD 型の TV ポータルである「Hanaro TV」を提供した<sup>9</sup>。

図 4 は Hanaro 社の IPTV サービス戦略を整理したものである。Hanaro 社の戦略は韓国では IPTV サービスの法制度環境が未整備だったため、先行的に TV ポータルサービス (IP 網に接続されたテレビ端末への VOD やデータ放送) のパイロットおよび商用サービスを 2006 年内に開始し、2007 年下半期に IPTV のパイロットサービスを、そして法制度環境が整備されてからは、実時間地上波再送信を含む IPTV サービスを開始するとの線表を描いていた。この戦略の特徴は、次の二つである。第一に、2007 年 12 月まで遅延されていた IPTV 法の裁定を待つのみではなく、その時点で実現できる VOD 型のサービスを中心として IPTV サービスを展開する戦略を取っていたことである。

<sup>9</sup> Hanaro 社は韓国通信事業者としては最初にブロードバンド、電話、TV ポータルを結合してトリプル・プレイ・サービス (Triple Play Service) を導入した。

図4 Hanaro Telecom 社の IPTV サービス戦略



出所) 川村 (2006b)

第二に、Hanaro社はIPTVサービスを低速でも安定的に利用できるように、Download and Play方式を採用していたことである。Hanaro社が採択したDownload and Play方式では、既存のストリーミング (streaming) 方式とは異なり、メイン画面及びコンテンツを予め1%から2%ぐらいダウンロードする必要がある<sup>10</sup>。そのため、視聴者は約10秒から30秒間コンテンツのダウンロードをする必要があるが、この方式ではIPTVサービスをストリーミング方式よりも低速でも安定的に楽しめる長所があった。図5aと図5bはHanaro社が製作した「Hanaro TV」の紹介画面の一部分である。図5aはTVリモコンによる番組検索の例である。図5bは「Hanaro TV」のDownload and Play方式を説明であり、番組を再生するためには事前に1%から2%をダウンロードする必要があることを説明している。

図5a 「Hanaro TV」の番組検索案内



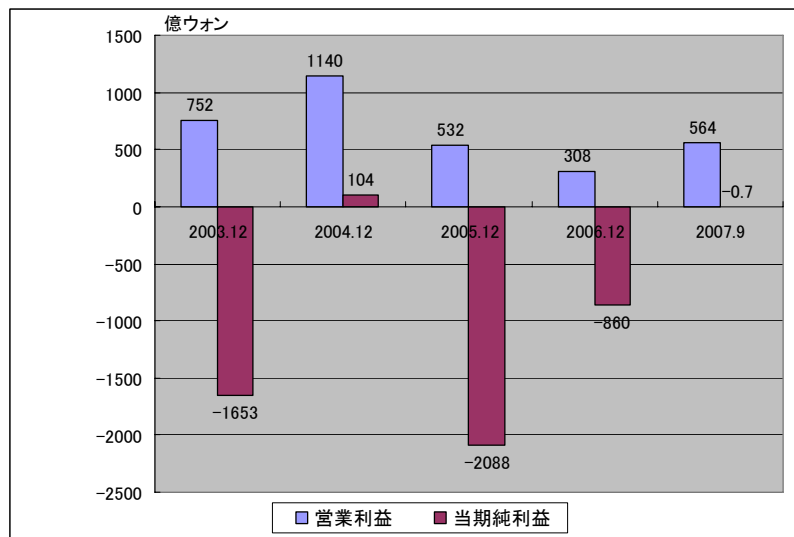
図5b 「Hanaro TV」の番組再生案内



出所) Hanaro Telecom 社のホームページから

<sup>10</sup> ストリーミングとはインターネットなどのネットワークを通じて映像や音声などのマルチメディアデータを視聴する際に、データを受信しながら同時に再生を行なう方式のことである。(IT用語辞典)

図 6 Hanaro Telcom 社の経營業績

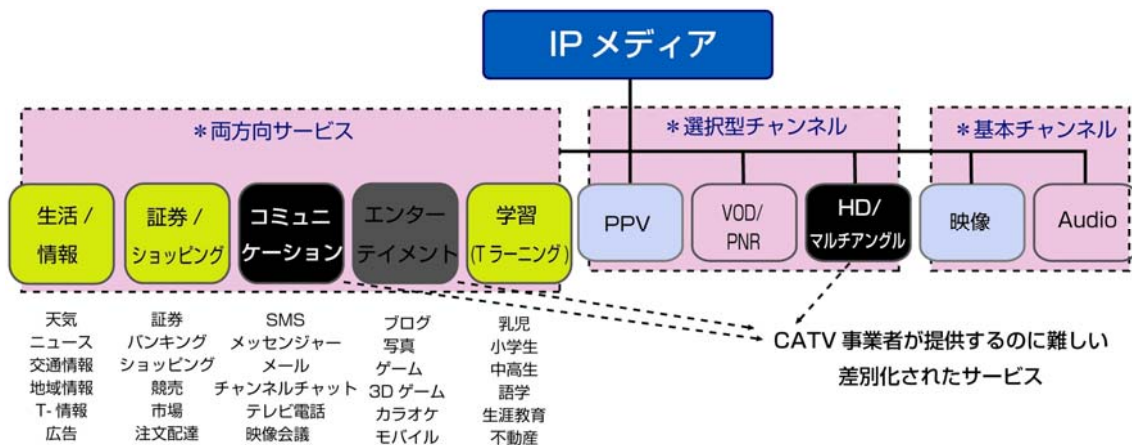


出所) Yahoo! KOREA の金融情報から

このように Hanaro 社の「Hanaro TV」は実時間地上波再送信ができなく、番組の視聴まで待ち時間が必要などの短所があるのにも係わらず、加入者を順調に伸ばしていた。その結果、IPTV サービスは Hanaro 社の経營業績にもプラスの影響を与えている。例えば、Hanaro 社はケーブルインターネットの大手である Thrunet 社を吸収合併したため、高い金融費用を支払う必要があった。その結果、Hanaro 社の当期純利益は図 6 のように 2005 年と 2006 年に大きく赤字であった。従って、Hanaro 社は 2007 年度の経営目標として、当期純利益の黒字転換を目指していたが、「Hanaro TV」のような新規事業と売上規模が小さいサービス部門が順調に成長することで当期純利益を黒字化することに成功した。「Hanaro TV」は売上面での貢献以外に、ブロードバンド市場を巡る通信事業者間の競争が激化する中、加入者の減少を止める役割を果たしていた。図 6 は最近の Hanaro 社の経營業績をまとめたものである。

#### Korea Telecom 社の経営戦略

韓国最大の通信事業者である Korea Telecom 社は 2005 年 12 月、ソウルの汝牟島 (ヨイド) にデジタルメディアセンター (DMC) を完成させ、2006 年 2 月には、IP マルチキャスト放送も可能とするセットトップボックス (Home Gateway) 開発の公示を実施、開発希望事業者の受付を完了するなど、IPTV サービスに積極的であった。KT 社は図 7 のように IPTV サービスを自社のホームネットワークサービスの一構成要素としても位置づけられていた。しかし、KT 社は Hanaro 社とは異なり、VOD 型の PreIPTV サービスには消極的で新しい IPTV 法の裁定を待っていた。そして Hanaro 社の「Hanaro TV」の成功に刺激を受けて、2007 年 7 月から実時間地上波再放送を除いたストリーミング (streaming) 方式の PreIPTV サービスである「Mega TV」サービスを開始した。



出所) 川村 (2006a)

従って、KT社の「Mega TV」はHanaro社の「Hanaro TV」より約1年遅れを取ってしまった。KT社の主な戦略は人気コンテンツの確保を通して競争力を強化する戦略を採択した。そのため、KT社は映画制作会社であるSIDUS FNH社の買収や、KTHを介して映画チャンネル事業者のOCN、および映画/DVD専門事業者のKDメディアと映画配給事業で提携していた。さらに、韓国最大ポータルサイトであるNHN社と提携し、「Mega TV」でNHNの検索サービスとコンテンツサービスを利用できるようにサービスを拡充する計画である。このように韓国ではKT社とHanaro社の相互競争関係はブロードバンド、電話にIPTVサービス部門まで拡大され、加入者獲得競争は一層激しくなると考えられる。

#### Daum Communications 社の戦略

韓国の代表的なポータルサイトであるDaum社は、KTなどの通信事業者からネットワーク網を借り、現在のインターネットのようにだれでもコンテンツを供給できる開放型IPTVサービスを計画している。Daum社の経営戦略はIPTVサービスを自社の長所であるUCCサービスなどと連携し、新たなインターネット・ビジネスモデルを構築する戦略である。

#### 360°C-DTV ホータルフォーラム

家電メーカーである三星電子、LG電子と移動通信最大手であるSK Telecom、CJインターネットを始めとする7つのコンテンツ事業者がDTVポータルフォーラムを構成し、2007年7月に開放型有料TVポータルサービスである「360°C」を提供し始めた。「360°C」は2006年9月から三星とLG系列の建設会社の新規集合住宅でサービスを提供している。

### V. IPTV サービスのビジネスモデル

Hanaro社とKT社のIPTVサービスの基本的な収益モデルは、月額基本料を基にPPV (Pay

表 6 韓国の通信事業者各社の結合商品（ブロードバンド+IPTV）の月額料金の比較<sup>11</sup>  
 （単位 ウォン）

区分	KT社	Hanaro社	LG Powercom社
ブロードバンド	29070	26730	25200
IPTV基本料	6800	9900	900
合計	35870	36630	26100

Per View) や B2B、広告収入などで構成されている<sup>12</sup>。しかし、現段階では Hanaro 社でも月額基本料以外の売上はまだ少なく、月額基本料が売上で占める割合が非常に高い状況である。それに IPTV サービスの月額基本料金は、既存のブロードバンド料金と結合商品として販売される場合が多い。例えば、表 6 は韓国の通信事業者各社の結合商品（ブロードバンド+IPTV）の月額料金の比較したものである。この表では先行する Hanaro 社の料金が一番高いことが分かる。このように各事業者が IPTV サービスから安定的な収益を得るためには、大規模な加入者の獲得が重要である。

そのためには、各事業者は人気コンテンツを視聴者に安定的に供給することが大事である。例えば、Hanaro 社と KT 社は KBS、MBC、SBS などの韓国の地上波放送局と人気ドラマなどのコンテンツを安定的に供給できる協力体制を作ることが大きな課題である。しかし、IPTV サービスは地上波放送局にとって自社サービスの代替品として認知されるおそれがあるため、協力関係を構築することは極めて難しい。実際に韓国では人気ドラマの Holdback 問題などで MBC と Hanaro 社が激しく対立したこともある。

## VI. 結論

上述したように日本は IPTV サービスを韓国より比較的早い時期に多様な形で展開されたが、まだ具体的な成果は見られていない。それに対して韓国は完全な IPTV サービスではないが、着実に IPTV サービスの普及が進んでいるように見える。本稿では韓国の IPTV サービスの現状と主要な事業者の経営戦略について紹介してきたが、そこから日本の IPTV サービスの普及に関して直接のアドバイスを提示することは困難である。しかし、日本の IPTV サービスでは Hanaro 社のように現状での問題点を突破しようとする企業の存在が必要である。日本は IPTV サービスに関して制度面では問題が少ないが、既存の放送事業者との連携がうまく行っていないと考えられる。それは放送事業者が IPTV サービスを代替財であると考えているためで、この状況では放送事業者の協力を得られにくい。今後の課題としては日本で IPTV サービスを普及させるための最適なビジネスモデルが提案できるように検討したい。

<sup>11</sup> 通信各社の光 LAN サービスの商品を 3 年契約した場合の料金を基準として整理した。Hanaro 社の「Hanaro TV」KT 社の「Mega TV」の加入者の 90% 程度がブロードバンドサービスとの結合商品の加入者であると言われている。各通信事業者のサービス別月額基本料については付録を参考してほしい。

<sup>12</sup> デジタルコンテンツをネットワークで提供する場合に、データをダウンロードした回数に応じて課金する方式のこと。例えば、VOD システムで映画を 1 本見るたびに課金するような方式を言う。(IT 用語辞典)

Korea Telecom 社のサービス別月額基本料金

(単位：ウォン)

	商品区分		約定区分	基本料	モデムレンタル料	合計(VAT)
	Megapass (KT)	LITE (10M)		無約定	30000	8000
1年				28500	免除	31350
2年				27000		29700
3年				25500		28050
Premium (FTTH, VD 50 M)			無約定	33000	8000	45100
			1年	31350	免除	34480
			2年	29700		32670
			3年	28050		30850
Special (FTTH, VD 100M)			無約定	40000	8000	52800
			1年	38000	免除	41800
			2年	36000		39600
			3年	34000		37400
NTOPIA (100M)			無約定	36000	無し	
			1年	34200		37244
			2年	32400		35284
			3年	30600		33323

出所) ブロードバンド比較サイト xpeedon から (2008年1月現在)

Hanaro Telecom 社のサービス別月額基本料金

(単位：ウォン)

	商品区分		約定区分	基本料	モデムレンタル料	合計(VAT)
	Hanafos (Hanaro Telecom)	ケーブル (スピード)	LITE	無約定	28000	8000
1年				27160	6000	36177
2年				26600	4000	33367
3年				25200	3000	30743
住宅 光LAN		W/P/T	無約定	33000	無し	35937
			1年	32010		34859
			2年	31350		34140
			3年	29700		27300
ADSL/VDSL		LITE	無約定	28000	8000	39292
			1年	27160	6000	36177
			2年	26600	4000	33367
			3年	25200	3000	30743
		PRO	無約定	38000	8000	50182
			1年	36600	6000	48741
			2年	35720	4000	43299
			3年	33820	3000	40130
E-Valley(アーパート) (100M)		無約定	33000	無し	35937	
		1年	32010		34859	
		2年	31350		34140	
		3年	29700		27300	

出所) ブロードバンド比較サイト xpeedon から (2008年1月現在)

LG Powercom 社のサービス別月額基本料金

(単位：ウォン)

XPEED (LG Powercom)	商品区分	約定区分	基本料	モデムレンタル料	合計(VAT)
	Prime-住宅 (10M)	無約定		29500	7000
1年			28025	1500	32150
2年			26550	1000	30000
3年			25000	免除	27300
光LAN-アパー ト (100M)		無約定	33000	無し	35937
		1年	31350		34140
		2年	29700		32343
	3年	28000	30492		

出所) ブロードバンド比較サイト xpeedon から (2008年1月現在)

## 参考文献

- 朴唯新 (2005), 「高速動態市場における経営戦略」, 赤岡功・日置弘一郎 (編著) 『経営戦略と組織間提携の構図』, 中央経済社
- 上田昌史 (2006), 「ブロードバンドによるメディア融合」, 日本情報処理開発協会編『情報化白書2006』, 208-217.
- Barney, J., 「資源ベース：ポジショニング重視か、ケイパビリティ重視か」, 『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』, 5, 2001.
- Eisenhardt, K.M. & J.A., Martin, “Dynamic capabilities: What are they?”, *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121, 2000.
- Eisenhardt, K.M. & D.N. Sull, “Strategy as simple rules”, *Harvard Business Review*, 1, 107-116, 2001.
- Lee, H.J, “IPTVサービス政策方向”, *Korea Telecommunications Operators Association*, 38, 2006
- Porter, M.E. “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, 3, 63-78, 2001.
- Shapiro, C. and Varian, H.R., *Information Rules*, Harvard Business School Press, 1998. (千本倭生・宮本喜一訳『ネットワーク経済の法則』IDG ジャパン, 1999 年.)

## 参考資料

- 河村公一郎、 「韓国KT Corp.のIP-TVサービス準備状況」、KDDI総研R&A、2006a.
- 河村公一郎、 「韓国Hanaro TelecomとDacomのIP-TVサービス準備状況」、KDDI総研R&A、2006b.
- Barua, A., J. Pinnell, J. Shutter, and A.B. Whinston, *Measuring the Internet Economy*, CREC 1999.