



TITLE Over the “Over the Top” 「OTTで勝ち組になるために」

I KEY POINTS

オーバー・ザ・トップとは設備を持たなくても、ブロードバンドインターネットを活用し、これまで設備を持つことでアドバンテージを維持してきたIT・通信・放送事業者を飛び越え、ユーザーにかつて無いサービスを直接提供するグローバルなトレンドのこと。これまでアドバンテージを維持してきた既存事業者を飛び越え、グローバルなピュアOTTプレイヤーのIT・通信・放送事業への新規参入が世界各地で相次いでいることから鎖国的な日本にも下克上ともなるディープインパクトは近い。

「既存メディア産業はOTTの脅威を機会に活かせ」、OTTサービスの魅力となる2つの要素は、優良なコンテンツとアプリケーションである。それらアプリケーションを持つプレイヤーと連携し、自らのブランドとコンテンツ資産価値を再発揮することで新たな広告市場を創造すべきである。

II LANDSCAPE

・OTTとは「新サービスで市場を席巻すること」

OTTは「オーバー・ザ・トップ」の略称で、「超えたサービスを提供する」プレイヤー及び彼らの提供するサービスの総称として2010年頃から使われるようになった。代表的な企業としては既に一般名詞になりつつある「Skype」や「YouTube」、あるいは「Hulu」や「Netflix」のようなインターネットでの動画コンテンツ配信事業者があり、配信先スクリーンとしてはテレビ、スマートフォン、タブレットなどのマルチに展開するスタイルでの事業・サービス展開が特徴である。

当初、OTTという言葉の普及はインフラ負担のフリーライド問題がきっかけとなった。例えば「Skype」はVoIPでのデータ通信を利用してインターネット上でネットワークのインフラコストの負担なしに無料通話を提供するアプリケーション。このサービスを多くの人が使うにつれて通信キャリアが持つ物理ネットワークの負担が増える。Skype自身はほとんど追加投資もいらぬ一方、キャリアはネットワークの負荷緩和のためインフラ増強の投資をしなければならないが、その見返りがキャリアには還元されにくいという問題である。インターネットの特性ではあるが、見方を変えればある意味ねじれた設備の受益者と整備者との構造がOTT勃興の背景にある。

OTTとは「設備を持たない無名の事業者でも、ブロードバンドを活用し、これまで設備を持つことでアドバンテージを維持してきた著名大型企業以上の優れたサービスを提供し、市場を席巻するコンセプト」と定義できよう。通信・放送事業者を飛び越え、ユーザーにアプリとサービスを直接提供している、正にオーバー・ザ・トップである。

・映像コンテンツ事業に見る、OTT化の「二つの源流」

HTML5-の導入が必然性を持つのはインターネット上の殆どのパケットが動画化していることであるというが、OTTが目されるのも映像コンテンツの配信の流行に関係する。OTTを発生論的に見てみると、日本では最初はTV周辺事業者から始まった。「アクトビラ」といった最初からTV受像機がIPサービスに対応しており、テレビレコーダーをインターネットに接続するという形態や、「ひかりテレビ」のように地上波ケーブルサービスとブロードバンドサービスを一体化してサービスを受けるというものである。これらの日本でのモデルはそれぞれメーカーやキャリアがその企業力を活かして製造メーカーと協力して開発したものであり、日本の産業の特徴がにじみ出ていると思われる。一方、海外では日本同様キャリア発も多数あるものの、注目されるのはネット企業が独自に進めるSTB（セットトップボックス）タイプが主流。「Apple TV」や「Google TV」といった、最新の

・更なる土管化を恐れる通信キャリアと放送局

その一方で、フリーライドの影響を蒙る通信キャリアは、ピュアOTTが伸びることによる更なる「土管化」への道を突き進む恐怖に直面するなど、脅威の面から注目しているであろう。スマートフォンのプラットフォームの提供者、例えばAppleやGoogleがOSを保持することによってアプリケーションやコンテンツまでの影響力を握るようになると、通信キャリアは、サービスコンテンツに対する主導権を失うのだ。

通信キャリア以上に深刻なのは地上波放送局であろう。CDIがASEAN諸国の民間地上波放送局の状況を調べた所によると、押並べて減収、良くて維持である。これはCATVの伸長もあるだろうが「ネットサービスに視聴者の時間と広告が盗られている」という先進国と共通する現象が背景にある。主導権だけならまだしも、「見られなくなる」存在感を無くすということはメディアとしては致命的なことである。何らかのアクションで、再び視聴者と繋がる努力の必要性を認識しているのだ。

通信キャリアも負けじとコンテンツサービスをスマートフォンのみならず、リビングの大画面に映せるようなスティック型デバイスの提供を相次いで開始している。同様に、放送局もスマートテレビの推進により、放送サービスの付随的サービスとしてのアプリケーションサービスを推進したり、「もっとTV」などの共同配信サービスを開始したりして、対抗姿勢を明確化してきている。

・「TV」が映像メディアの王座から退位するとき

「PCやスマホとTVは違う。TVは『ながら視聴』で、もたれながら番組をリモコンのボタン1つで操作出来る簡単便利さだけは変わらない」という方もおられるだろう。しかし、アプリケーションの進化は止まらない。YouTubeはLeanback（リーンバック）と呼ぶ新しい機能を導入しようとしている。リーンバックはマウスを使わずにキーボードのカーソルキーだけで操作可能なインタフェースで、それこそ、もたれながら個人毎の検索履歴などを元に、好みに合いそうなコンテンツを次々と流してくれる。最早、TVでなければならぬ理由を探す意味は無いと肝に銘じておいたほうが良い。

このようにOTTの波はメディア産業の構造改革の始まりであると捉えている。これまでネットワーク・放送インフラやデバイスメーカーが牽引してきたコンテンツ市場が、ピュアOTTコンテンツプレイヤーや、さらには複数デバイスへのコンテンツ配信とユーザー管理を行うプラットフォーマーがより主導権を握るものと想定される。

III PROSPECTS

・鎖国的な日本にもディープインパクトは近い

タブレットの普及は日本では目立たないにせよ、間違いなく映像コンテンツの視聴はTVからタブレット、スマホ、PCの各スクリーンへ分散するであろう。OTTサービスは世界的には非常に人気を博しており、利用者も右肩上がりで増えている。調査会社の資料では米国では、ユニークユーザーが1.7億人。人口割合で約54%とOTTサービスを最も多く利用している。2位のフランス、韓国はユニークユーザーが3,400万前後と人口割合として55%台まで迫っている。米国での人気OTTサービスの1位はNetflixで、約6割近くが利用している。またYouTubeは約5割近くが利用している。さらに「Netflix」等も有料サービスを開始し、「Hulu」では300万人の有料視聴を獲得して来ている。

一方、日本でのOTTユニークユーザーは2,500万人と諸外国と比較して圧倒的に低い。その理由としては、日本では長年に亘り洗練されたレンタルビデオサービスがあること、さらにはNHKや民放地上波テレビの番組の質が高く、未だ高い競争力が残されていること、少子高齢化により年配者が慣れたTVデバイスを好む等が要因であると推測している。また、優良コンテンツを多く持つ地上波放送局は、NHK同様、見逃し視聴やリバイバル作品を中心としたオンデマンド配信の強化を各局毎に行っているが、権利許諾等の問題から配信できる番組数

が限られており、OTTは十分に魅力的なサービスになっていないといった制度の古さも関与していると考えざるを得ない。しかし、諸外国のOTTサービスの普及パターンを辿ると、世代交代と共に主たるデバイスの転換が行われていること、権利関係の規制要因の改善施策から、鎖国的な日本にも有料OTTサービス人口が他のメディアサービスを圧倒するようなディープインパクトが訪れる日は近いものを言わざるを得ない。

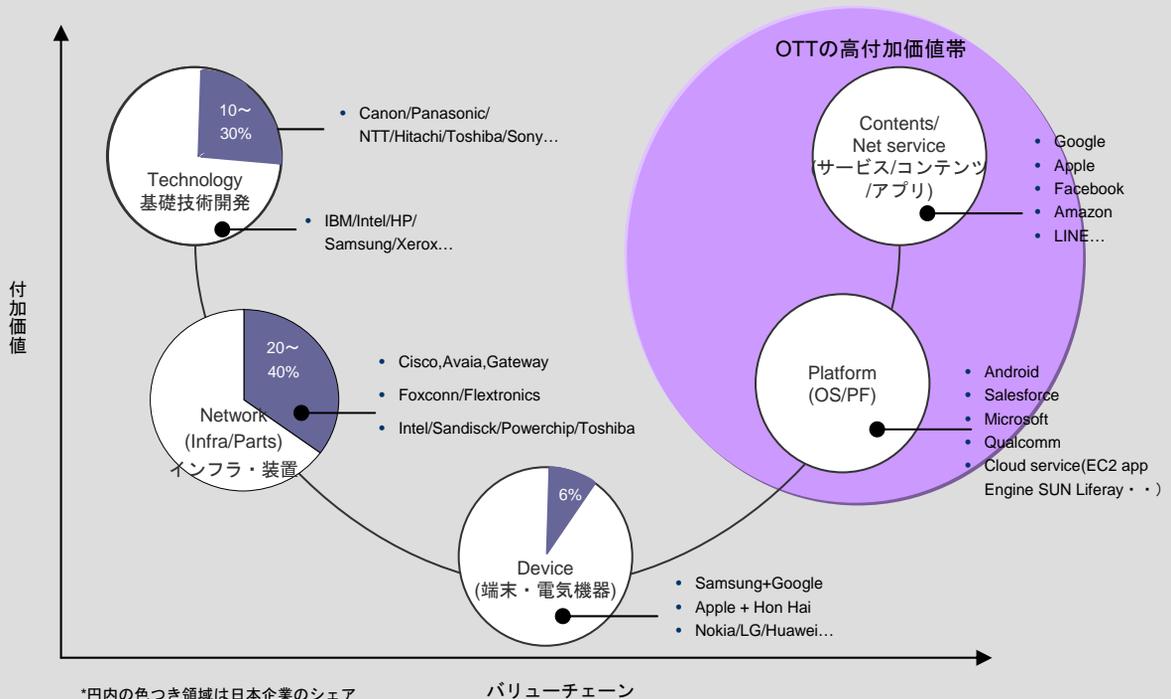
・「CPND」コンセプトで見るこれからの動き

CDIではこの構造改革の動きを（CPND）とコンセプト化している（下図参照）。コンテンツ・プラットフォーマー・ネットワーク・デバイスの頭文字をとって（CPND）と呼ぶが、これらが一連となってエコシステムを形成すれば、新たなビジネスモデルが普及するであろう。しかし、そのキープレイヤーは既にわが国産業の強みであったインフラネットワーク（通信・放送）、デバイスメーカーではない。これらの企業はOTTの脅威に対しては、メディアビジネスで生き残るためにプラットフォームを握る、もしくは参画するか有力コンテンツを確保するか、基礎技術で貢献するかといった上位の付加価値層の確保に向けた戦略を持たなければならない。

・新たなプラットフォーマーの登場を見極める

アプリケーション、サービスを仕切るのはプラットフォームであることはiOSやAndroidの事例を見れば一目瞭然である。OTT領域でのこの米国企業の牙城を崩すべく、第三OSという新たな動きに注目すべきである。例えば、日本のNTTドコモや韓国のSamsungが主導し市場化に向けて開発が進む「Tizen」である。圧倒的な数のアプリケーションを持つApple、Google陣営より開発者やユーザーの双方の支持を得られればアプリケーションのサービス基盤を自分のコントロール内に持ってくることで、より多くの良質コンテンツを収集することが可能になるかもしれない。またSamsungやLGなどが米国においてスマートテレビをベースにローカルテレビ局を巻き込んだ「mobile500アライアンス」といったコンソーシアムを形成するなど、OTTに積極参入の姿勢を示している。このように通信キャリアやデバイスメーカーがOTTサービスに対してプラットフォームやコンテンツの覇権を争奪するための施策が今後、続々と現れてくるものと想定される。

【ICT産業(Contents/Platform/Network (Infra)/Device/Technology)のCPND+T 付加価値マップ】



・スクリーンの多様化は進み、ユーザーの目は分散する

日本でも近年サービスが開始されたマルチスクリーンサービスは既存OTTプレイヤーがピュアOTTプレイヤーに対抗するひとつの手段と考えられる。「Netflix, Hulu」などの多くのピュアOTTプレイヤーの有料視聴者の獲得が、スマートフォンやタブレットを通じたコンテンツ視聴のスタイルを定着させてきている。一方、こうしたスマートデバイスの利用は、他方では消費者のケーブルTV離れなどにつながり、有料のTVサービスを解約するなど従来の課金TVビジネスにも影響を与え始めていると言われる。

そこで、英国の「Sky」や日本の「J:COM」をはじめとする多くの課金ネットワークプロバイダは、同じコンテンツを蓄積し、TV以外にもスマホで見れるようにするなどといった、いわばマルチスクリーンサービスの無料提供（一部有料）で対抗しようとしている。モバイルデバイスでの視聴サービス提供は隙間時間の確保など、特定のサービスプレイヤーへの一日の総合的なスクリーン視聴時間確保を延ばすと言われているが間違いである。コンテンツ自体がネットと連動することで、逆に、ゲームやSNSなど多くのアプリケーションの利用時間は拡大する。補完的なオンデマンドサービスの提供はサービスの圧倒的な多様化に対抗できないであろう。サービスの多様化によるスクリーンのマルチ化は進み、ユーザーの目は一層分散するであろう。

CDIの予想によると、2018年までに国内では6,000万のスマホ、タブレット利用者が（ワンセグメントを除く）TV以外のモバイルデバイスで動画コンテンツやアプリケーション、ゲームを購入する見込みである。また、世界的には2018年までに7.2億人の市場になるとしている。このことは、尺を短時間にしたデジタルコンテンツ化されたビデオクリップの量産やその再利用や編集を活性化させるクラウドシステムの導入、高性能のスマートデバイスの普及がその主原動力となるであろう。

・広告市場の「再創造」と、争奪 新たな覇権の行方

将来的には「Netflix」や「YouTube」、日本での「ニコニコ動画」などアプリケーションそれぞれがメディアとなるだろう。TV、雑誌、新聞といった既存メディアもOTTによって極めて大きな脅威を受けることになる。生き残るためにはこれら有力なアプリケーションと連携することである。ドコモの「NOTTV」では毎日、ダイジェスト版のデジタル新聞の配信が受けられるサービスが登場している。

しかしながら、スクリーンが増加しても、可処分所得の限界から有料サービスは限定されるだろう。「Apple TV」や「YouTube」など市場拡大のため2011年頃から有料チャンネルがいくつも立ち上げられたが、そのいくつかは事業を継続させられるほどの視聴者を獲得することが出来なかった。「Apple」でさえも、スマートフォンやタブレットから離れたTV向け有料映像コンテンツ配信は、大手放送局提供のTV番組を99（1話）でレンタルできるサービスを加えても思ったようには伸びていないようだ。成功者の「Hulu」でさえ有料視聴の売り上げは全体の3分の1に満たないのだ。

つまり、OTTサービスといっても課金できる利用者は、無料会員の10%以下と想定されるため、有料会員だけで成り立たせるのは容易でないのである。自ずと、既存メディアと対抗して、仁義無く広告出稿を確保しようとするであろう。OTTによる広告市場拡大効果を加味しても、必然的に広告モデルに大きく依存する地上波放送局を含むOTTプレイヤーは、スクリーンあたりの広告価値の減少をスクリーン数の増大やサービス開発などの付加価値の補強などで乗り越えなければならないであろう。

IV MANDATE

- ・既存メディア産業は優れたアプリケーションに乗るためにクラウド化を推進すべし

OTTサービスの競争優位となりうる2つの要素は、優良なコンテンツとアプリケーションである。大多数の視聴者は現在のコンテンツに100%満足しているわけではない。各人の興味やそのライフステージでより適格なコンテンツやサービスを得られるなら、間違いなくそちらを選択する。ピュアOTTプレイヤーは、市場への新規参入者であるが、激戦区で生き残ったサービスは、より高度なアプリケーション体験を提供するだろう。既存メディア事業者はそれらピュアOTTプレイヤーやグローバルプラットフォーマーと連携し、自らのブランドとコンテンツ資産の価値を發揮することでOTT市場でもポジションを獲得できるであろう。

一方、放送局やプロダクションなどの映像コンテンツ企業においては、映像コンテンツの再利用の推進、さらに国を超えた映像配信に関連する権利処理や利用実績の把握などが重荷になることから、業界共同利用型のクラウドベースの配信プラットフォームを構築することで著しい生産性の向上を図ることができる。

- ・広告エージェントはメディアミックス毎の新効果指標を提供すべし

広告エージェントはOTTを含む新たなメディアミックスのアイデアとスポンサーへの効果指標を提供できるプレイヤーの参入により、長期的には淘汰されるであろう。ピュアOTTプレイヤーやテレビ業界以外の比較的大規模な企業のOTTサービスは、市場シェアの獲得からアプリケーション単位での広告費獲得を目指さざるを得ない。

加えて、既存の地上波、ケーブル放送局はOTTをマルチスクリーンサービスなどの対抗手段として無料もしくは低価格で提供する可能性が高い。広告面としてのスクリーンは膨大化し、デバイスはTV、スマホなど多様化することから、広告出稿者は最適なメディアミックスの提案を望むようになるであろう。

また、通信デバイスにより一人ひとりの視聴行動や履歴が正確に記録できるようになることから、よりの確な広告効果を提供することが容易になる。ある視聴者がTVでもスマホでも見ているかといったデバイス連携の実績などもデータ解析することが可能になる。これらデータ活用に基づいた、より付加価値のある広告提案を行う広告エージェントの差別化が進むであろう。

- ・モバイルキャリアを中核としたエコシステムに参画すべし

全世界的にOTT市場は、ネット企業初のピュアOTTプレイヤーかモバイルキャリアがイノベーターとなる。モバイルキャリアはポストペイドやNFC決済機能等、豊富な決済手段を保有しており、LTEやWi-Fi、3Gと、豊富なコンテンツ配信が出来るhigh-wayを確保している。加えて高い処理、ディスプレイ性能を持つスマートフォン・タブレットを供給すると共に、インターネットサービスへのプラットフォームを確立するなど、CPNDの全要素を垂直統合的に取り揃え、外部にエコシステムとして提供できるOTTプレイヤーとして、極めて優位なポジションにいると考えられる。

コンテンツホルダーはモバイルキャリアのエコシステムに入れば徴収漏れや海賊版の悪夢なしにコンテンツを販売することが可能になる。加えて、モバイルキャリア自身、放送局などの既存メディア事業者と同様に土管化の脅威にさらされており、変革の痛みを理解できる間柄であることも組みやすい理由に挙げられるだろう。長年のテーマであった「通信と放送の融合」はOTTによって加速化されるであろう。

【発行者】 株式会社コーポレイトディレクション PPPパートナー 奥村 文隆

【本NLの問い合わせ】 pr@cdi-japan.co.jp

CDI PPP Management of business Technology Review 発行にあたって

<技術・産業・社会構造の変化に着目し、我国ICT/メディア産業の再成長に貢献するコンサルタント集団>

高速インターネット環境の普及や新興国企業の台頭などにより、経済のオープン化やグローバル化の動きは加速する一方である。長らく我が国の花形とされた耐久消費財中心の輸出産業やICT産業はこれら国際競争モデルの急速な変化を前に、残念ながらこれまでの強みを急速に失いつつある。

とりわけ他国企業に比べ立ち遅れが目立つICT産業では、技術～製品に渡る一連のCPNDバリューチェーン上の世界市場における影響力、すなわちセグメントの市場規模と個々の日本企業の国際競争ポジションを今一度洗い出し、定量的に把握したうえで、今後注力特化していく領域・分野を絞り込んでいくことが当面喫緊の課題であろう。一方でこれらの変化によるサービス技術の普及が、従来大きな革新が必要といわれながらも動きの鈍かった日本のメディア産業の古い構造を急速に解体し、新たな企業生命が萌じてきていることも事実である。

日本をベースとする独立系経営戦略コンサルティング会社である我々Corporate Direction（以下、CDI）は、設立以来「日本企業の変革の現実化」に向け取り組んできた。耐久消費財輸出産業を含む広義のICT・メディア関連産業が現在直面しているこれらの危機的状況を理解し、長年にわたる広範な情報ネットワークを駆使した調査・分析能力、機動力や事業の進化／産業構造の変化を踏まえた事業戦略策定ノウハウを活用し、日本企業の技術の国際化と産業・社会構造の変革の推進をより一層加速させるべく、専任部隊として「PPPチーム」を2010年に設立。以降3年が経過し、多くの実績・知見を獲得させて頂いているところである。

このたびCDI PPPチームでは、これまでの活動を通して得られた知見のエッセンス=Technology Managementに関するTipsを広くお知らせするためのコミュニケーションツールとして、本誌をデジタルデータ専門メディアの形で発行する運びとなった。ICT・メディア関連産業において「わが社こそOTT企業である」と胸をはれる日本企業がひとつでも多く増加し・成長することが我々の望みであり、このレポートシリーズが関心各層のなんらかの参考になれば望外の幸せである。

PPPパートナー 奥村 文隆

次号以降の予定テーマ

- ・オープンデータとビッグデータのプライバシーの壁：パーソナル情報基盤の将来像
- ・ネットの次の覇者の条件：アプリケーションプロバイダーとHTML-5：第三世代携帯OSのシナリオ
- ・アイデンティティ・プロバイダによるフェデレーション認証時代：セキュリティ2.0