

# ISP市場の行く末占う合従連衡 1000万人規模のメガISP形成へ

インターネット接続料収入に依存したISPの現在の収益モデルは、サービス料金の低価格化やブロードバンドに対応した設備投資負担の増大により行き詰まりをみせている。ビジネスモデルの転換を迫られるISPは、IMSやIP電話、コンテンツ配信サービスといった付加事業へと傾注している。一方で、電機メーカー系ISPやNTTグループ系ISPを中心に、ライバルと手を結びコスト削減を目指す合従連衡の動きも始まっている。

インターネット市場は成長期から成熟期へと移行し、コンシューマー向けISP業界の淘汰が始まろうとしている。しかし、PC以外の端末からのインターネット接続環境が広がっている情勢をみると、新しいビジネスを立ち上げる好機でもあり、各ISPはそこに事業機会を見い出そうとしている。

これまで大手ISPは、接続サービスのみならずポータル展開を促進し、検索エンジンの強化や電子メール運営など多様なサービスに着手してきた。ユーザーを大量に獲得することで接続料金収入を向上させることはもちろん、新規ビジネスを始めるにいたって競争優位を確保することができたからだ。

今後、事業者間競争の激化やブロードバンドアクセス料金の定額化で、事業者は別の収益源を確保する必要性が出てくる。低価格化・無料化しても、ユーザーの集まる仕組みを作ることが最重要とされる段階を迎えようとしている。

では、今後どのようなユーザーを取り込むべきであろうか。やはり、ブロードバンドユーザーとノンPC端末ユーザーの取り込みであろう。

## ISPを取り巻く環境の変化

ブロードバンド市場の成長は、ISP事業の構造や勢力地図を大きく変化させようとしている(図1)。ブロードバンド環境がもたらす変化要因としては、接続収入モデルの変化、設備投資の拡大、新興勢力の登場、PC市場の成熟化があげられる。ADSLやFTTH、CATVインターネットが台頭するブロードバンドアクセスは、2001年を起点とし普及し始めた。コンシューマー向けISP事業者は、ブロードバンドアクセスに対応するため接続収入モデルの転換を迫られた。

新規獲得会員の伸びと比較して、ブロードバンドアクセスサービスの定額化や他社との競争による低価格化が急速に進んだことで、ISPは接続料金に依存した収入モデルでは立ち行かなくなってきた。大手ISPの売り上げ構成の80%~90%が接続料に依存しているというが、その利幅は従来の9%前後から、現状ではコストも高まり5%前後に落ち込んできているという。

さらに、現状のブロードバンド会員は10%未満だが、ブロードバンド会員が増加してくればバックボーン回線の

設備投資や運用コスト、マーケティングコストは増大し、ますます収益率が低下せざるを得ない状況となってくる。

ADSLサービスの固定料金制は、2001年上半期まではアクセス料金、ISP料金、モデム料金を含め6000円前後であった。それが、2001年6月に登場した新興勢力Yahoo!BBが2000円台にまで下げるといことになり、既存ISP業界の競争ルールは破壊されてしまった。Yahoo!BBの発表以後、他のアクセス事業者やISP事業者も追随し対抗値下げを実施。ブロードバンドISP料金は月額3000~4000円台にまで低下した。

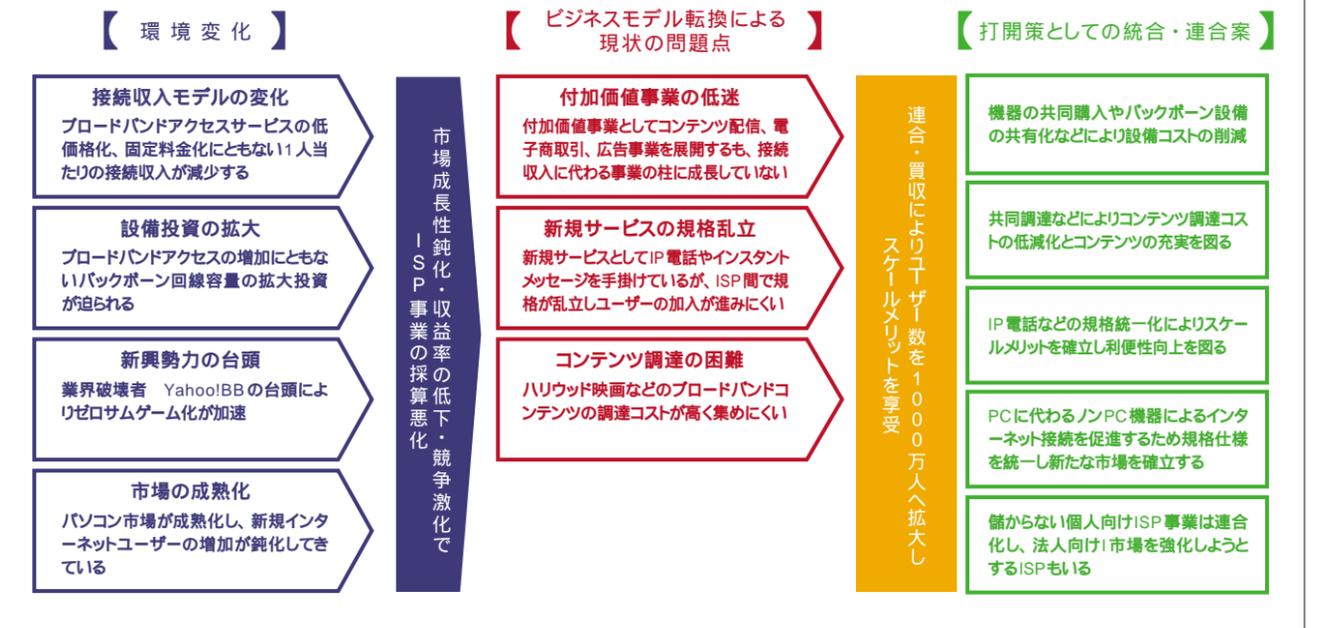
ISP各社は、潜在ユーザーを奪われることより、値下げしてでもユーザーを獲得する戦略を選択したのである。ISP間の競争構造は、市場規模は増加するものの競争が激化し決して儲からない、囚人のジレンマに陥っている。

また、ISPは新規獲得が非常に難しくなっている。1つには、1990年代後半より、インターネット市場とともに成長してきた家庭向けパソコン市場の伸びが鈍化していることがあげられる。これまでノンPC端末のインターネット接続が試みられたが、パソコン

根本昌彦  
DSE戦略マーケティング研究所  
取締役 ITビジネス部マネージャー

日本大学文理学部卒業後、富士経済、アドバンス・マネジメントを経て、2000年11月DSE戦略マーケティング研究所にてITビジネス部を創設、現職に就任。情報通信産業全般の調査・分析およびIT関連企業のコンサルティングなどを手掛ける。

図1 ISPを巡る環境変化と対応策としての合従連衡策



に匹敵する規模となる端末はまだなく、インターネット市場はパソコン市場に依存しているといってもよい。

各ISPの新規ユーザーの増加ペースは鈍化している。ニフティ(@nifty)の場合、2001年の新規ユーザー増加率は24%だが、2002年には12%、NTTコミュニケーションズ(OCN)も100%から30%にまで低下、KDDI(DION)も96%から16%にまで急落した。

ダイヤルアップ時代においては、1世帯でも個々人で別のISPアカウントを持つケースが多かったが、今後ブロードバンド化が進めば接続形態は1世帯ごとになり、契約数は減少する可能性もある。ブロードバンド化やパソコン市場の鈍化が及ぼすインターネット接続加入者数の伸び率低下は、ISP各

社が決められたパイの奪い合いをするゼロサムゲームに突入している。

## 接続収入モデルの限界

ISPはこのような環境変化を受けて、ビジネスモデルの転換を図ろうとしている。接続収入に代わるEC、広告事業など付加価値事業の展開、新規サービスとしてのインターネットメッセージングサービス(IMS)やインターネット電話(IP電話)サービスの立ち上げ、ブロードバンドに対応したコンテンツ配信サービスである。

ISPのビジネスモデルは、インターネット接続に関する設備コストを毎月の接続料金で回収するものであったが、Yahoo!BBの登場でビジネスモデルは大きな変更を迫られている。

Yahoo!BBの場合、これらコストを接続料金のみならず、コンテンツ配信手数料、広告料、EC手数料などのトータルな売り上げの中で回収しようとするビジネスモデルである。

他のISPにしても、インターネット接続料金を収益の柱としていた従来の状況から、今後は別の収益モデルの比率を高めていかなければならない。接続料の低廉化でユーザー囲い込みを狙うISPとしては、iモード型のビジネス各種プラットフォームのサービスを拡充し、コンテンツプロバイダーに採用してもらうことで手数料収入を確保するを構築したいと考えている。特に、ブランド力のあるコンテンツホルダーに参加してもらうことが重要になる。

すでに会員数を多数獲得しているISPは圧倒的に有利であるが、会員数の少ないISPは、プラットフォーム利用料を売上高の数%とするなど、コンテンツプロバイダーにとって敷居が低い割安な料金体系でコンテンツプロバイダーの誘致を仕掛ける必要があるだろう。

さらに、ポータルとしてコンテンツプロバイダーを囲い込めれば、同時にデータセンターやVPNなど一連のサービスも利用してもらえるメリットがある。こうしたいくつものアドバンテージと利益の見込めるポータル事業の成功に向けて、今後各社のユーザー囲い込み合戦、コンテンツ獲得競争はますます勢いを増す方向にある。

しかし、有力コンテンツプロバイダーにとって会員数が100～500万人程度のISPでは、マーケティングコストがかかる割にあまり魅力がない。ISPは会員数を1000万人規模にするか、ページビューを増やしてメディア価値を

高めることが必須条件となる。広告事業においても同様のことがいえる。

また、EC事業や広告事業の拡大を図ったとしても、それぞれに楽天やYahoo!などのNo.1企業があり、現在の規模のまま垂直統合化を図ろうとも、どこまで競争優位を保ち、収益を図れるのか未知数な面が大きい。

IMSやIP電話サービスなどのコミュニケーションツールの提供に関しても、新たな収益源として期待できるが、これもまた規模の経済がモノをいう。インスタントメッセージやIP電話の場合、ISP間で規格が異なるため、ユーザーは同じISP内のユーザー同士でしか使えない。今後利便性を高めるためには、他のISPとの連携も必要になってくる。

コンテンツ配信は今後、ADSLやFTTHのブロードバンドユーザーが増加する中で期待されている事業の1つである。しかし、コンテンツアグリゲー

ト事業はお金のかかる事業であり、これもプラットフォームの規模に依存する。

## ビジネスモデルの転換

接続事業依存型から脱却し、付加価値事業、新規サービス事業、コンテンツ配信事業の展開を推進するためには、1000万人規模のメガISPであることが望ましい。

現時点で、単独で1000万人の会員を抱えるISPは1社もない。日本最大を誇る@niftyでさえ、2002年3月末で518万人の契約数にしか達していない。したがって、M&Aによる合従連衡でメガISPとなることが現実解であろう。昨年12月から一部新聞で報道された@niftyとソニーコミュニケーションネットワーク(SCN: So-net)の合併話(その後交渉は断絶したと報道されている)や、NEC(BIGLOBE)のメガコンソーシアム構想、NTTグループ系ISP6社の統合化などは、まさしくこの動きである。

合従連衡によりISPは、バックボーンの設定投資などを共同化することで機器コストの削減や、ブロードバンド向けリッチコンテンツ調達に関するコスト削減、コンテンツラインナップの充実化によるコンテンツ事業の本格化、IMS、IP

電話サービスの規格統一による利便性の向上、ノンPCのネットワーク仕様統一による新規顧客獲得などを図ろうとしている。

これらの合従連衡は家庭向けISPの戦略であり、ビジネス向けISPとは切り離して展開していこうと考えている。もはや、家庭向けISPビジネスは限界にまで来ているのかもしれない。

## 淘汰の波と合従連衡

合従連衡を巡る動きは、メガコンソーシアム構想、NTTグループ系ISP6社の統合、NonPCインターネットコンソーシアム(NPCIC)の設立、@niftyとSo-netの合併話の4つに整理される(図2)。

### メガコンソーシアム構想

メガコンソーシアムは、2002年4月にNEC、KDDI、日本テレコム(ODN)、松下電器産業(hi-ho)の4社が設立した協議会である。コンソーシアムはコンテンツ会員も含めて約1000万人規模に達する。

目的はPC向けコンテンツサービスの共同展開、ノンPC機器向けコンテンツサービスの共同展開、コミュニケーションサービス(IMS、IP電話)の共同展開による普及、共同投資によるブロードバンド新サービスの共同開発、マーケティング共同展開の5つである。コストメリットを図り、規模の経済の追求を図るといふ。

現在では、メガコンソーシアムにはNTTコミュニケーションズやイー・

アクセス、楽天などのコンテンツ事業者数十社が参加し、巨大な連合体を形成している。数十社の連合体が果たしてうまく機能していくか否か不確実な点が多いが、この連合がトリガーとなり、ブロードバンド事業が加速することに期待したいところである。

### NTTグループ系ISP6社の統合

NTT持ち株会社は、2002年4月19日に公表したグループ3カ年計画に、ISP事業の段階的な統合を盛り込んだ。ISP事業を手がけるのは、NTTコミュニケーションズ、NTT東日本が出資しているぷららネットワークス(ぷらら)、NTT-ME(WAKWAK)、NTTデータとNTTドコモが共同出資するドリームネット(DreamNet)、NTTPCコミュニケーションズ(InfoSphere)、NTTドコモが出資するドコモAOL(ドコモAOL)の6社である。合計すると600万ユーザーという規模に達する。統合計画は今後3カ年で進むといわれているが、OCN主導か新規ISPになるかは未だ不透明である。

また、ISPを持つNTTグループ会社の中には、統合に関して反発している声もあり調整に時間を要するかもしれない。ドコモAOLに出資している米AOLにしても、この統合化に組み込まれる動きをするのか、それとも新たな枠組みを作るべく行動するのが注目されよう。

NTT持ち株会社は社内にブロードバンド事業推進室を設立、今後ここを中心に統合化プロジェクトを進める。

コンテンツ事業に関しては、個々にコンテンツアグリゲートするのではなく、NTTブロードバンド・イニシアティブ(NTT-BB)を軸に展開する計画だ。

### NPCICの設立

松下電器産業、三菱電機グループのドリーム・トレイン・インターネット(DTI)、東芝情報システム(InfoPepper)、三洋電機ソフトウェア(SAN-NET)4社の電機メーカー系ISPは2002年4月に、ノンPCネット接続技術開発を目的に提携し、5月15日に「NonPCインターネットコンソーシアム」を設立した。

NPCICでは、IPv6サービス開発、ノンPC向けポータル開発、さまざまな形態のノンPC接続機器向けコンテンツサービスの共同開発/運営、各ISPの相互利用、共同マーケティングを行う。この連合体には新たにNTTデータ、シャープ、ドリームネット、NEC、日立製作所の5社が参加するとともに、イー・アクセス、NTTコミュニケーションズ、NTTPCコミュニケーションズも参加を検討している。仕切り役は松下電器産業であり、今後メガコンソーシアムとの連携も十分あり得よう。

### @niftyとSo-netの合併話

昨年12月、一部の新聞で報道された合併話は2002年6月まで進められていた。ソニーが富士通からニフティ株を買収し、@niftyをソニー傘下のSo-netと統合する計画であった。実現すれば、会員数第1位と第4位のISPの

図2 合従連衡を巡る動き

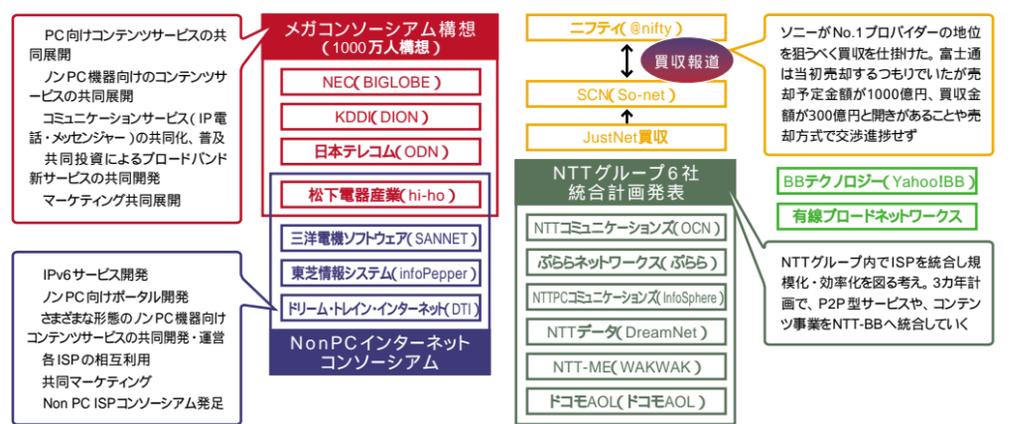
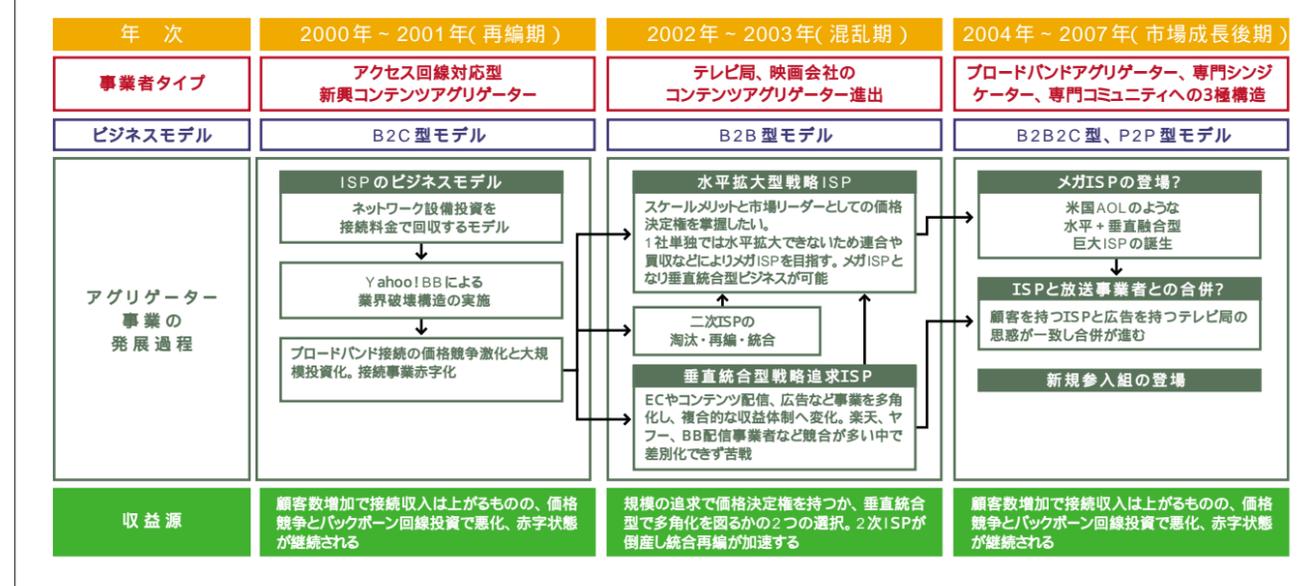


図3 ISP事業者の再編過程



合併で、約730万人のユーザーを誇る  
メガISPになる予定であった。

残念ながら交渉は暗礁に乗り上げ失  
敗となった。背景には、売り手側が  
1000億円、買い手側が300億円と開き  
があり難しかったとか、ソニーが  
SCNのトラッキングストックをベース  
に交渉を進める中で、富士通があくま  
でもキャッシュにこだわったため失敗  
した、などともいわれている。ニフテ  
ィにしてもSCNにしても、単独でメ  
ガISP化が困難な状況を見ると、メ  
ガISPに向けての新戦略の構築が必要  
となる。

### 中長期的な発展の方向性

現在、国内で活動するISPは2000近  
くあるといわれている。大半が零細  
ISPであり、地方に点在している。今

後、さらなる価格競争の激化、コンテ  
ンツ調達やバックボーン回線設備への  
投資負担増加を考えると、零細ISPが  
これに対応できる体力はない。間違い  
なく、大手ISPやCDSPなどに統合さ  
れていくものと思われる。

最終的に、国内ISPはCATVイン  
ターネットも含め4～5グループ程度  
に収斂されていくものと思われるが、  
この場合、現在進められている合従連  
衡がベースに展開されるものと思われ  
る。米国では、ISPはAOLの独り勝  
ちである。日本では独り勝ちとなるメ  
ガISPに向けての構想はまだない。し  
かし、4～5グループがさらにコスト  
メリットを図るために、ハイパーISP  
を誕生させる日もそう遠くはないだろ  
う(図3)。

メガISPが登場してこそ、ようや

く、プラットホームとして1000万人  
以上の視聴者を持つ地上波テレビ放送  
局と対等に競争できる体制が整う。ブ  
ロードバンドはデジタル地上波放送と  
連携しながらも、コンテンツ流通経路  
として2000年代のデファクトスタン  
ダードを巡る競争相手ともなる。ISPは  
ブロードバンド時代の双方向テレビ局  
となり、テレビ視聴から、ビデオオン  
デマンド、ネットワークゲーム、EC、  
予約チケット、P2Pサービス、ストレ  
ージサービス、VoIPまで行うサービ  
スステーションになっていく。

メガISPゆえにコストメリットを持  
つことから、利潤を出しながら一般ユ  
ーザー向けに低価格でサービス提供す  
ることも可能となるだろう。ブロード  
バンド市場のさらなる発展のためにも、  
メガISPの登場に期待したい。Bb