

利益計画

CATV のモデル利益計画

中小企業診断士
野崎 芳信

I 業界の概要

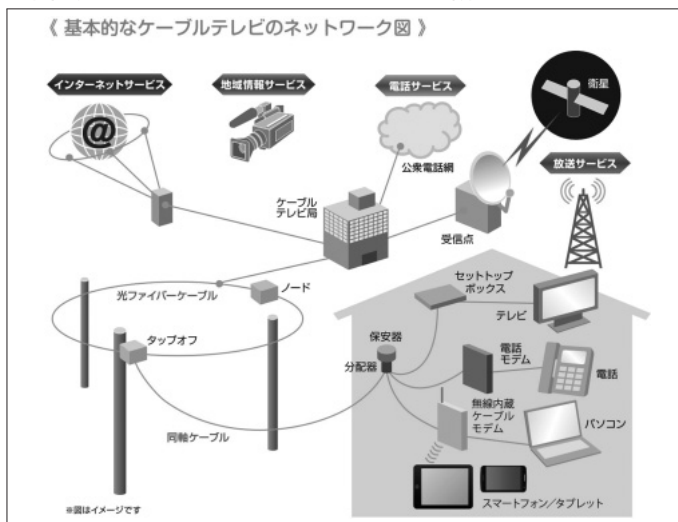
1 CATV の定義と種類

日本の CATV は、2015年に発足60周年を迎えた。1953年に始まったテレビの本放送を受け、CATV は1955年に群馬県伊香保町で開始した。難視聴対策の、共同受信システム (Common Antenna Television の略) から始まっている。

1963年には、同システムを利用した独自の放送 (Community Antenna Television) も現われ、以後技術革新と規制緩和などにより、多くのサービスが生まれては消え、機能・サービスの多様化が進んでいる。

現時点で、CATV は Cable Television の略として認知され、光・同軸ケーブルを介した放送・通信・電話を中心とした多様なサービスの提供者とされている。他分野からの市場参入が多く、サービスの高度化に伴う競争環境は厳しいものがある。

●図表-1 ケーブルテレビサービスの概要



出典：(一社)日本ケーブルテレビ連盟

(1) CATV に適用される法律

2011年に放送分野の制度の整理・合理化を図ることを目的に放送法を改正し、各種放送形態に応じて制定されていた法律・制度を放送法に統合した。同法施行規則第2条第3号「衛星一般放送」、第4号「有線一般放送」、第4号2「地上一般放送」と3つに分類された。

CATV の放送事業は、同法施行規則第2条第5号で「テレビジョンによる有線一般放送」と定義している。一定施設規模以上の事業は登録が必要であるが、一定施設規模未満の場合は届出で済む。

なお、2016年4月の法改正で、事業内容は基幹放送の再放送のみで、区域外・有料放送は行わない辺地共聴施設等の小規模な施設により行われる地上テレビジョン放送等の再放送を「小規模施設特定有線一般放送」と定義し、その業務に関する事務・権限については総務大臣から都道府県知事に移譲された。

放送法に規定する有線一般放送施設を利用するインターネット接続は、電気通信事業に当たるので、これを行う CATV 放送事業者は、電気通信事業法に基づいて登録を受ける必要がある。

(2) CATV の種類

① 難視聴対策 CATV

CATV 事業は、難視聴の山間地から始まり、都市部でも高層建築物の電波障害対策サービスとして広まった、一般放送を共聴受信アンテナで受信し、ケーブルを使って各戸に再配信するものである。

その後、同様なサービスは提供相手を変え、大規模団地や高層マンションなどに、集合住宅の共同視聴設備設置が広がった。

② 地域サービス型 CATV

地域サービス型 CATV は、再配信に独自の放送局機能を加え、地域ニュースを独自に

CATV 放送局で放送する。その経営は、地方公共団体主導の場合と、地域有力企業主導の場合がある。

③ 都市型 CATV

都市型 CATV は、衛星経由の番組配信による多チャンネル放送サービス、インターネット接続による通信サービス、電話交換機を経由しない電話サービスのトリプルプレイサービスを提供する。規制緩和で、衛星放送番組や各種コンテンツの配信が可能となり、大手企業・商社主導で CATV が各地に作られた。

④ その他 CATV

自治体の行政サービスとして作られた。

(3) CATV の主なサービス

多チャンネル放送（既存テレビ・ラジオ放送の再送信、コミュニティチャンネルの自主放送、各種防災情報サービス）、通信（インターネット接続サービス）、電話（IP 電話サービス）などのトリプルプレイは、大きな投資を必要とする CATV 事業に、比較的短期での黒字化をもたらした。

しかし、いずれのサービスも、他分野からの参入が激しく、CATV 側も独自に新たな分野（4K/8K の高画質映像配信、4G の LTE を使用したスマホサービスなど）に成長の種を見つけ参入し始めている。

① 一般テレビ放送サービス

難視聴対策・デジタル化対応に合わせ提供された、地上波テレビ放送・BS テレビ放送・CS テレビ放送・有料コンテンツ提供会社の番組などを、受信・再送信するサービスである。一度設置すれば配信先は固定化し長期的に安定した収入が見込める。

② 自主放送サービス

CATV で自主制作の地域情報を発信するサービスのことである。

この地域情報の内容・質次第で、接続率の

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務

引き上げが可能となり、各社独自の工夫をしている。地域のお祭りの完全中継、花火大会の完全中継などは、従来の送り手であるBS放送への配信にもつながっている。

乏しい人員で、番組製作・ニュース取材、ディレクター・記者・アナウンサー兼務も多い。一般放送のように外注化も見られる。

③ 防災情報サービス

本来、自治体独自で設備を持って行うべきサービスであるが、自治体が常時維持管理しておく負担を考えると、CATVの設備を、防災や災害等の非常時の情報提供手段として使える自治体のメリットは大きい。

従来地域の無線放送から移行したサービスも多い。多様な災害が、いつ起こってもおかしくない国であり、全戸配線で地域の全員に伝わる工夫もされている。

④ インターネット接続サービス

技術革新により、通信データを放送と同じケーブルにのせることが可能になったことから、このサービス提供も接続率アップにつながっている。

CATV会社の営業力・地域密着性が接続サービスのユーザー獲得に繋がる。一時DSL接続が普及の柱になっていたが、その後FTTH、モバイルへと基幹接続サービスは移り変わっている。

⑤ その他サービス

サーバー事業、企業対象事業などに広がる。また、ユーザーはサービスを受取る場所を自宅に拘っておらず、新たなサービス提供のための光回線・スマホなど利用方法の拡大がCATV会社の発展の鍵となる。

2 ● CATV業界の現状

(1) CATV業界の概要

CATVの加入世帯数は、2016年3月末現在、2,948万世帯で、漸増しているものの、か

つての伸びは見られない。

放送部門では、事業エリアの拡張工事により対象世帯数が増加しているが、多チャンネル加入世帯数は頭打ちになっている。これは、他業態からの参入に伴い選択の幅が広がった結果といえる。

通信事業は、ケーブルインターネット加入世帯数が増加基調にあり、放送事業に比して堅調な推移が見込まれる。その理由は、提供する接続サービスが高水準であることによる。

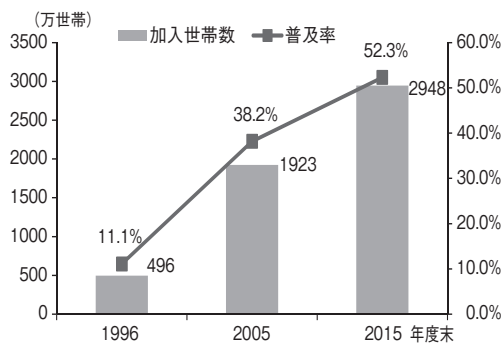
固定電話サービスは、CATVでのサービス提供開始が近年であり提供する業者も増加を続けている。加入世帯数・加入率は増加している。攻める立場の方が勢いをつけることができる。

① 市場規模と普及状況

図表-2のとおり、2016年3月末の市場規模は約5,637万世帯、ケーブルテレビ加入世帯数は2,948万世帯、普及率52.3%で成長率1.0%と、伸び率は低下傾向にある。

市場規模は、サービス提供地域世帯数で計算している。

● 図表-2 市場規模と普及状況



出典：総務省「ケーブルテレビの現状2016」

(2) 業界の勢力図

サービス開始の経緯から、地域ごとに独立していたが、2005年の規制緩和により、複数のCATV事業者を統括して広域的に事業展開することが可能になった。この結果、

●図表-3 平均的事業者の経営状況
(金額単位:百万円)

	14年度	
	金額	構成比
売上高	2,998	100.0%
(うち放送事業収入)	1,660	55.4%
(うち通信事業収入)	919	30.7%
(うち電障収入)	7	0.2%
(うちその他収入)	412	13.7%
経常損益	399	13.3%
(減価償却費)	472	15.8%
当期損益	242	8.1%
EBITDA	934	31.2%

	14年度	
	金額	構成比
総資産	4,074	100.0%
負債	1,786	43.9%
(うち有利子負債)	1,156	28.4%
純資産	2,287	56.1%
(うち資本金)	874	21.5%
(うち累計損益)	1,413	34.7%
ROE	10.6%	
ROA	5.9%	

	14年度
平均対象世帯数	141,224
平均多チャンネル加入率	20.3%
平均インターネット加入率	13.4%

出典:日本政策投資銀行2014年度決算版「ケーブルテレビ事業の現状」

MSO と呼ばれる事業者が現れた。

現在、業界最大のジュピターテレコムは、1,949万世帯を対象世帯数にする大規模事業者に育っている。

●図表-4 有線テレビ放送事業者の経営状況

(金額単位:百万円)

事業の別	区分	事業者数	営業収益 〔前年度比〕	営業費用 〔前年度比〕	営業損益 〔前年度比〕	経常損益 〔前年度比〕	当期損益 〔前年度比〕
全事業の総額		294	1,251,997 〔+18.5%〕	1,098,940 〔+18.0%〕	153,057 〔+22.2%〕	150,431 〔+23.7%〕	91,719 〔+26.3%〕
	うちCATV事業	[0.7%]	497,510 〔△1.1%〕	446,850 〔△3.0%〕	50,660 〔+19.6%〕		

出典:総務省「ケーブルテレビの現状2016」

(3) 事業別営業収益構成

図表-3のとおり、2014年度の平均的事業者の損益状況は、売上高2,998百万円、うち放送事業55.4%、通信事業30.7%、その他13.9%となっている。

累積損失を有する事業者は、2001年度の73%から2014年度は19%まで減少している。

(4) CATV の経営状況

図表-4のとおり、有線テレビジョンの放送事業者の経営状況は、昨年に引き続き黒字となっている。

日本政策投資銀行の調査によれば、CATV単年度黒字事業者は294社中248社(84%)となっている。

3 ● CATV 業界の今後の動向

(1) コンテンツ視聴環境の多様化

通信・放送業界では、通信技術の進歩を中心に、放送サービスの高度化が急速に進展している。特に、モバイルブロードバンドの高速化やタブレット・スマートフォン等の普及を背景とした、モバイル視聴や、テレビと通信の連携を実現するスマートTVサービスの登場により、通信と放送の融合が加速している。

CATV業界では、多チャンネルやインターネット回線の競争に留まらず、コンテンツの魅力の充実や加入者への多様なサービスの提供など様々なレイヤーにおいても、大手通信事業者との競争が増加している。

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務

(2) 業績動向

放送事業の売上高は当面増加が見込まれる。ただし、競争環境が厳しくなるため、営業利益率は横ばいを余儀なくされる。

通信事業と放送事業の比較では、通信事業の売上高は、放送事業の約3.5倍になっている。営業利益率も、通信事業が上回っており、その差は拡大している。この点を見れば、通信事業への投資が求められる局面にある。

II モデル企業の概要

A社の概要

業種：CATVを核にした放送・通信
 ・インターネット接続サービス
 ・広告業

創業：1987年（昭和62年）

経営者：B氏 55歳

売上高：多彩なサービス提供で漸増中

従業員：営業・サポート職中心で、勤務年数は長い 中途採用で新規業務拡大中

A社は、西日本の中核都市近郊の特例市を基盤とする、CATVを事業中核に置く放送・通信・インターネット接続・広告事業者である。新規開設許可の流れに対応し、地元財界を中心に投資設立された都市型ケーブルテレビである。

地元自治体の出資（1割程度）も受け、コミュニティ放送の機能も果たし、地元に着目した番組内容は、視聴者に好評で、対象世帯9万世帯に対し7割を超える接続率を誇っている。

国の施策にいち早く対応してきた結果もあり、放送（1988年）・通信（2007年）・イン

ターネット接続（2000年）のトリプルプレイ化を果たし、1990年代単年度黒字、2010年代はじめには累積赤字を解消するなど、安定した経営を維持している。

現在、データバックアップサービスも展開し、周辺CATV局と連携して複数の場所に保管する環境を整備している。この結果、災害対策としてのBCP（緊急事態発生時事業継続計画）や、セキュリティ対策としての最新のテクノロジーを導入している。

技術革新の速度は早く、別事業からの参入も予定されるため、経営の現状を把握し、改善策を整理した。

III 利益計画の問題点

1 外部環境分析

A社を取り巻く外部環境の変化を、PEST分析で把握した。

政治的環境：政府の電気事業改革に伴う法改正や、規制緩和と圧力がある一方、弱者である高齢者や未成年者を中心とした、消費者保護法制の強化を念頭に置く必要がある。

経済的環境：ゼロ金利長期化により、設備投資資金の低金利調達が可能である。一方で、世界的な景気減速、国内設備投資不足から、デフレ回帰も予想され、新事業拡大にはリスクを伴う状況と言える。

社会的環境：国内人口減少局面に入り、高齢化進展が見込まれる。当面影響は少ないものの、高齢者対策・省力化対策として、CATVは新たなサービス提供のインフラと見込まれている。

技術的環境：画質4K実用放送がスタートしており、画質8K放送も実現が見込める。スマホ対応の仮想移動体通信事業（MVNO）プラットフォームの導入が本格

化し、CATV事業者も参入が始まっており、加入者増加の手段として有効といわれている。

2 ● 内部環境分析（強み）

A社は、創業以来、新規事業への積極的投資継続で現在の成功に結びつけてきた。40あまりの団体からの出資を受けた第三セクターとして、組織・人が機能する仕組みが成り立っている。

- ① 創業30年、政府の施策情報を先取りして果敢に設備投資を行ない、一定の収益・経営基盤を確立している。
- ② 安定した財務基盤を維持しつつ、老舗大企業関連会社から社長を迎え、新事業進出のコツを伝授してもらい、経営革新による既存関連のトリプルプレイ化の成功、サーバー事業への進出を果たしている。
- ③ 今までは、多様かつ高品質なサービスを提供できたことから、ユーザーからは高接続率を確保している。
- ④ 地元密着のコミュニティ放送を実施していることから、長年にわたり社員の定着率は高く、Uターンの優秀な中途採用者も戦力化している。ユーザーとの交流も活発で、ニーズの掘り起こしに成功している。
- ⑤ 設備年齢は若く、周辺同業者の一步先をいくサービス提供を可能にしている。

3 ● 内部環境分析（弱み）

需要に見合った迅速な経営をしていると自負していたが、内部環境分析を進めると、補強すべき弱みも明らかになった。

- ① ここ10年間に営業範囲の人口は減少傾向にあり、中期的には契約数減少時代を迎えることになる。
- ② サービス内容の高度化の手を打つことができても、中期的に家計所得の減少から、サービス内容に応じた料金を払えず、結果

として売上減少が見える。

- ③ 新種動画配信サービスの動向次第では、多チャンネル放送受信者が減少することも考えられる。現在の事業以外で収益を確保する必要性が増してくる。
- ④ A社の光化率は15%と他社に劣後している。今後の設備投資は更に高額に、回収期間は長くなることも予想され、A社の経営規模では単独での生き残りが困難になることも考えられる。

IV ■ 問題点の改善策

東京オリンピックに向けて4K実用放送は対応済である。8Kについては業界全体で実験的取り組み開始段階にある。

当面2年間の設備投資は決定しており、A社の今後についてじっくり検討すべきタイミングと判断、現管理者クラスを中心にまず3年中期経営計画の検討を行った。

CATVスマホのための移動体対応・NTTとの光コラボ対応についての検討を踏まえて、長期計画を創業30周年の2017年3月までに策定する予定である。

1 ● 学習と成長の視点

外部環境が読みにくい時代の経営改革の第一歩は、従業員との情報共有と意思決定過程の見える化にある。

重要な決定は経営者が行ってきた結果、現在の好業績がある。しかし、ユーザーの意識変化や技術革新の進展は、会社一丸となって対策をたてることを求めている。

社員の2割に当たる、サポートセンターの要員から上がる生の情報をいかにトップまで共有できるかが鍵になる。当初は、アンケートに記入された、ネットやサポート現場のタブレットから入力された生データを社長がす

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務

べてみることから始める。

社長が重要な情報と判断した場合、即時に社内情報システムで見える化し、更に全員参加の機会に発表してもらう。月例朝礼や、月次成績発表会の場で、同じ情報を全員が共有することを実現する。

ユーザーの素朴な疑問、端末やソフトの使い方の質問、修理内容の情報、高齢者の誤操作の内容、欲しいサービス、使われていない現状のサービスなど、担当者は知っているが、営業部門・技術部門は知らない場合がある。全員が知れば、質問・相談・クレームに対する対応が誰でも可能になる。

情報を扱う企業として、重要な情報は何か、それはどこに集まってくるか、誰が対応すべきか、如何に対応・解決したかは経営の宝となる。

個々人が成長することで、組織も成長し、ユーザー満足度向上につながる。

2 ● 業務プロセスの視点

通信・放送業界においては、通信技術の進歩により、放送サービスの急速な高度化が進んでいる。

- ・自らの多様な動画配信サービスを利用してもらう
- ・遅れている FTTH（光ファイバーを使っ

た家庭向データ通信サービス)化を急ぎ、モバイルブロードバンドサービスを拡大する

- ・スマートテレビサービス告知を深め、普及促進する

いずれの分野も競争激化であるが、CATVサービス内に取込み、ピンチをチャンスに変更する。同業他社・設備メーカーとの情報交換を密にし、収益機会ロスを回避する。

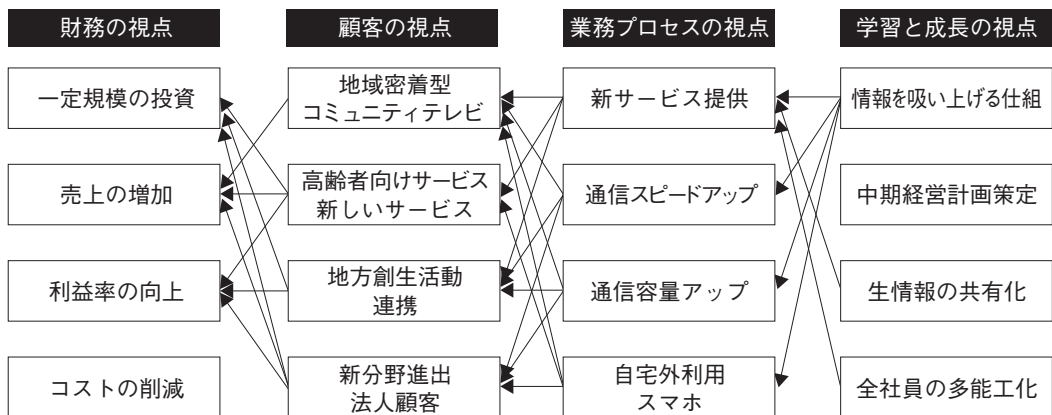
ブロードバンド市場では、ここ3年でLTEサービスが大きくシェアを伸ばしている。A社は、高いコミュニティ放送コンテンツ支持率と、地域接続率の高さを活用し、参入を決定したスマホによる仮想移動体通信の急速な積み上げを実現する。

3 ● 顧客の視点

地域密着型のコミュニティテレビの特徴を生かし、ユーザー志向の新たなコンテンツ提供を実現することにより、今まで以上の接続率増加を図る。

加入者の高齢化を受け、新たなサービス開発に努め、加入者数の落ち込みを防止する。地方創生の活動を活発化することで、コンテンツの開発・サービスの開発により新しい商材をリリースすることで、ユーザー単価の積み上げを実現する。

● 図表-5 利益計画改善戦略フロー



●図表－6 経営改善後の利益計画

(金額単位：百万円)

	直近		第1期		第2期		第3期	
		構成比		構成比		構成比		構成比
売上高	3,000	100%	3,079	100%	3,161	100%	3,247	100%
うち放送事業	1,510	50%	1,526	50%	1,541	49%	1,556	48%
うち通信事業	1,228	41%	1,265	41%	1,303	41%	1,342	41%
うちその他事業	262	9%	288	9%	317	10%	349	11%
売上原価	2,610	87%	2,679	87%	2,750	87%	2,825	87%
(減価償却)	645	22%	632	21%	619	20%	606	19%
(人件費)	435	15%	448	15%	462	15%	476	15%
営業損益	390	13%	400	13%	411	13%	422	13%

- (注1) 放送事業は、解約も一段落、微増前期比1%増を計画している
- (注2) 通信事業は、回線スピードの差から前期比3%増を計画している
- (注3) その他事業に力を入れ過去の伸びから、前期比10%増を計画している
- (注4) 営業利益アップ分の配分は毎年決めていく

新サービスは競合も多々あるが、具体的には、

- ・周辺 CATV と連携して立ち上げ済みの、地域密着型 BCP 対策支援としての個人・企業向けレンタルサーバー事業を拡大する
- ・30年にわたって培ってきた社内外人材・ノウハウ・ネットワーク活用による放送・通信・インターネット・スマホに関連する、地域を相手にする広告支援・HP 作成から始める総合サービスを提供する
- ・専門家との連携により、介護対象者・高齢者向け CATV を活用した新サービスを提供する

4 ● 財務の視点

他分野からの参入に対し、年平均4億円程度の新規技術の設備投資で対応し、安定的な収益を確保し、利益の蓄積で次の大きな投資に備える。

低金利という現在の金融環境は借入の好機であるが、ユーザー減少・希望サービスの減少などの傾向が見られ、当面は有力と見込め

る分野への重点投資を行う。

増加する経常収支で内部留保を確保し、戦略的投資を準備するとともに財務基盤を強化する。

V ■ 改善後の利益計画

第1期から第3期までは、中期経営計画に基づき、経営体制の強化期間と位置づけ、内部体制の経営革新の仕組みづくりと、現場改善を定着させる従業員の意識改革を重点的に取り組む。

並行して創立30周年の来年度に今後10年間の技術展望・現時点で取るべき戦略をもとに長期経営計画をまとめ、その内容によっては中期計画の修正も考える。

地域密着型で生き残るには何をなすべきか、技術革新の波を如何にすれば掴むことができるか、一段の飛躍に向かって投資をしていくかが鍵になる。

【のざき・よしのぶ】

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務