

マルチメディアを巡る提携戦略 Alliance Strategies for New Multimedia Market



桑原 彰
Akira Kuwahara

はじめに

マルチメディアは、コンピュータ産業、通信産業、オーディオ・ビデオ産業の融合を促進し、かつ、機器産業とソフトウェア（以下、ソフトと略記）・サービス産業との融合（図1）、さらにはビジネスの国際化をいっそう加速させるある種の産業革命とみなされている。このような広範囲な領域に及ぶ事業の成功には各領域で強い企業との提携が不可欠である。

このため、当社もマルチメディア事業を将来の事業の中核と考え、各分野で強い企業との提携を積極的に推進している。ここでは、当社の提携推進に対する基本的な方針と、現在推進中の具体的な提携事例を紹介する。

当社の提携の基本方針

当社の提携に対する基本方針はパートナーとの対等関係を基本に下記三つの領域を中心に推進している。

- (1) DFS（事実上の標準）の創造、および創造への貢献
標準化の“流れを作る”には提携が不可欠で、DVD（デ

ジタルバーサタイルディスク）事業などで各社と連携を推進している。

- (2) 技術、資金、市場の相互補完 膨大な開発投資、開発リソースを必要とする半導体分野で特に重要な提携で、この分野ではシーメンス、IBM、モトローラ社などと戦略的な提携を推進している。

- (3) ソフト・コンテンツ分野の強化 今後マルチメディア事業でますます重要となる領域で、かつ当社に欠けている領域の補完的な意味合いの提携であり、タイムワナー社との提携などがこの領域に含まれる。

各事業領域における具体的提携事例

図2に示すようにマルチメディア（ADI：Advanced-I）の事業領域は当社の得意とする電子部品、各種機器の提供事業はもとより、SI（System Integration）事業、さらには当社にとって経験の少ないサービス事業、ソフト・コンテンツ事業を含んだ幅広い領域に及ぶ。したがって、Advanced-I事業本部

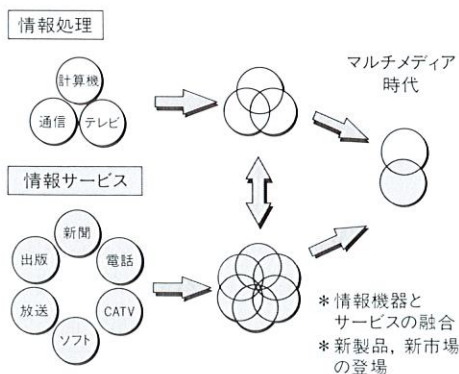


図1. マルチメディアのインパクト マルチメディアは、機器事業、ソフトサービス事業の融合を促進させ、新たな市場を生み出す。

Market impact of multimedia

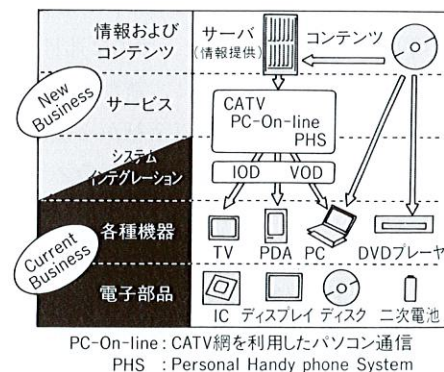


図2. マルチメディア（ADI）事業領域 マルチメディアには部品から情報およびコンテンツの提供に至る幅広い事業領域があり、事業領域間の連携が新規事業創造のかぎとなる。

Multimedia business segments (Advanced-I Project)

取締役 Advanced-I事業本部副事業本部長兼マルチメディア事業推進室長

Vice President and Director

の重要な役割であるマルチメディア分野での新規事業創造の具体的展開の一施策として、特にサービス事業、ソフト・コンテンツ事業分野を中心に、各分野で最適なパートナーとの提携戦略を推進している。以下にその一端を紹介する。

- (1) 機器事業でのDFSの創造、および創造への貢献
 - (a) 光ディスク、動画圧縮 (MPEG2: Moving Picture Experts Group 2) 技術を駆使して片面で映画1本分の容量をもつDVD規格のDFS化を推進中で、タイムワナー、松下電器、パイオニアほか各社と提携した。今般ソニー、フィリップス社を含めた世界統一規格としての一歩も決定し、今後の有望商品として1996年、当社を含め各社から商品の市場投入が予定されている。
 - (b) サンマイクロシステムズ、ネットスケープ社など、米国ソフト会社と当社の半導体、ディスプレイなどの高性能電子部品技術との連携による新しい携帯情報端末の開発を進めており、モバイルコンピュータ分野で近くPDA (Personal Digital Assistant) などの新商品の投入を準備中である。
- (2) SI領域での提携
 - (a) FSN (Full Service Network) の実験 タイムワナー社との連携による米国オーランド地域でのケーブルテレビ網を活用した、VOD (ビデオオンデマンド)、IOD (インフォメーションオンデマンド)、インタラクティブテレビ、ケーブル電話サービスなどのフルサービスの提供を旨とした実験へ参画し新技術の開発を進めており、1996年にはその成果の一端を具体化したシステムを市場に出したいと考えている。
 - (b) PCオンライン・サービス タイムワナー社の協力でケーブルテレビ網を用いた高速パソコン通信サービスシステムを開発中で、インターネットなどの普及に対応できる高速通信網の商用システムとしてサーバ、ケーブルモデムを含め、今年市場に登場させる予定である。
- (3) サービス領域での提携
 - (a) タイタス コミュニケーションズ事業 タイムワナー、USウエスト、伊藤忠、タイムワナーエンターテイメントジャパン (TWEJ) 社との連携によるMSO (Multiple Systems Operator) 形式の国内ケーブルテレビ会社事業で、米国の成功ノウハウを取り込んだシステムの構築、運営を基に1995年末一部地域でサービスを開始し、今後ケーブル電話のサービス提供も予定している。
 - (b) Peopleサービス事業 日本IBM、三菱商事、日立製作所、三菱電機の4社との連携により国内パソコン通信サービス会社ピープルワードを設立。
4社の協力によりもっとも早くGUI (Graphic User

Interface) の採用、インターネットとの接続サービス開始など、最先端技術の採用による事業を展開中で、個人市場はもとより企業向けネットワークのアウトソーシング事業としても成長してきている。

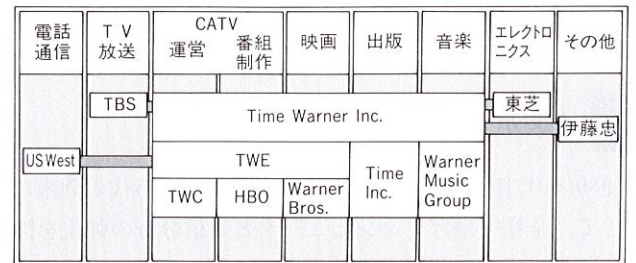
- (4) ソフト・コンテンツ領域での連携
 - マルチメディアソフトの制作、販売事業におけるタイムワナー、TWEJ、東芝イーエムアイ社との連携を推進中で、今後CD-ROMソフトの開発、特にDVDビデオプレーヤ用ソフトの開発などで市場に受け入れられる作品を準備中である。

提携の戦略拠点の設立 (米国 AITC)

さきに述べた提携をベースに、さらにマルチメディア分野での提携戦略を活発に推進するためにマルチメディアがもっとも進んでいる米国での研究開発、戦略拠点として“ADI開発センター (AITC: Advanced Information Technology Center)”を設立 (1995年7月1日) し、最新技術、市場動向の調査分析、新規事業の企画、提案、事業化支援をはじめ、将来性の高いベンチャー企業の発掘、支援などの活動を通じ戦略提携先の発掘を行っている。

おわりに

これまで述べたように当社はマルチメディアの各分野でさまざまな戦略提携を実施してきているが、図3はタイムワナー社との提携連合を示したものである。



TBS: Turner Broadcasting System, Inc.
TWE: Time Warner Entertainment Company, L.P.
TWC: Time Warner Cable
HBO: Home Box Office

図3. タイムワナー社との提携連合 マルチメディアにかかわるコンテンツ制作、配信、システム・機器提供のすべての領域を提携連合によりカバーする。

Partnership with Time Warner Inc.

マルチメディアはプラットフォーム (機器、システムなど) の提供、コンテンツ (映画、音楽、出版など) の制作、デストリビューション事業 (CATV、放送、電話事業など) の三つの事業の協力が不可欠とも言われているが、この提携連合が必要な領域をすべてカバーしていることがよくわかる。今後ともこれらの提携の成果を上げていくとともに、さきに述べた基本方針のもとAITCなどを活用してさらなる戦略的な提携を推進し、マルチメディア事業を大きく育てていきたいと考えている。