

「Industry Eye」 第 11 回

メディア(後編)「M&A が切り拓く日本の メディア企業の未来」

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
メディア担当
シニアヴァイスプレジデント 川上 裕義

I. はじめに

インターネットの発達を背景とした WEB メディアの登場により、メディア業界は大きく変化してきている。メディア各社は M&A を活用しながら生き残りをかけた厳しい競争を行っている。前回の「メディア(前編) M&A が切り拓く日本のメディア企業の未来」では、「メディア業界」が如何に変容し、またどのようなプレイヤーが参入するに至ったかを整理したうえで、激変する業界環境のなかでメディア企業が直面する課題とその対応策としての M&A 戦略をまとめた。

後編である本稿では過去 15 年間のメディア業界における M&A の推移を確認し、今後日本のメディア企業がとりうる M&A 戦略の方向性を議論する。

II. メディア業界における M&A のトレンド

1 小型化が進むメディア業界の M&A

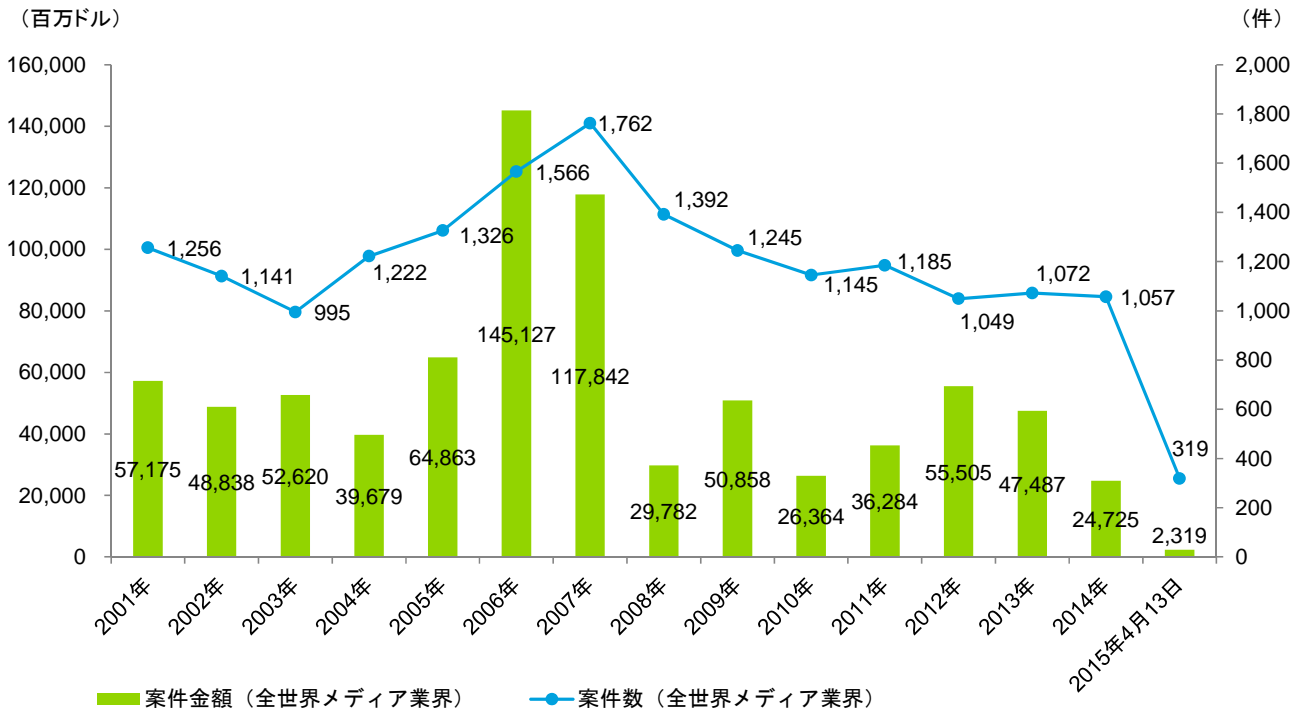
メディア業界における M&A の実態はどうなっているだろうか。図表 1 は、世界全体で見たメディア業界における M&A の金額と件数の推移である。案件数はネットバブル崩壊の影響もあり 2003 年に落ち込んだものの、その後は 2007 年まで成長。2008 年のリーマンショックの影響を受けて落ち込んだが、ここ数年は約 1100 件前後で横ばいに推移している。

一方金額で見ると、2006 年には 1450 億ドルだったが、近年は 500 億ドルを割ってきており、2014 年に至っては約 250 億ドルと大きく減少している。

図表 2 は全業種との比較を示したものだが、メディア業界における M&A の件数ベースの構成比はおおよそ 5%弱で推移しているのに対し、金額では 3%弱となっている。実際 1 件あたりの金額を見ると、2008 年のリーマンショック前の平均金額が約 5,300 万ドルだったのに対し、リーマンショック以降は約 3,400 万ドルと少なくなっており、案件の小型化が進んでいることがわかる。

世界におけるメディア業界の M&A 推移

[図表1]



[図表2]

	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
平均金額/案件(全業界)	68	53	58	72	90	105	106	66	55	73	75	74	72	55	25
平均金額/案件(メディア)	46	43	53	32	49	93	67	21	41	23	31	53	44	23	7
案件金額メディア構成比	4.0%	4.9%	4.6%	2.4%	2.8%	4.9%	3.5%	1.6%	3.7%	1.4%	1.9%	3.1%	2.9%	2.0%	1.5%
案件数メディア構成比	6.0%	6.1%	5.0%	5.4%	5.2%	5.5%	5.5%	4.8%	5.0%	4.5%	4.7%	4.3%	4.7%	4.7%	5.2%

(2015年は4月13日まで)

(単位は全て百万ドル)

出典: (図表1・2共に) トムソン・ロイター提供データよりデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社作成

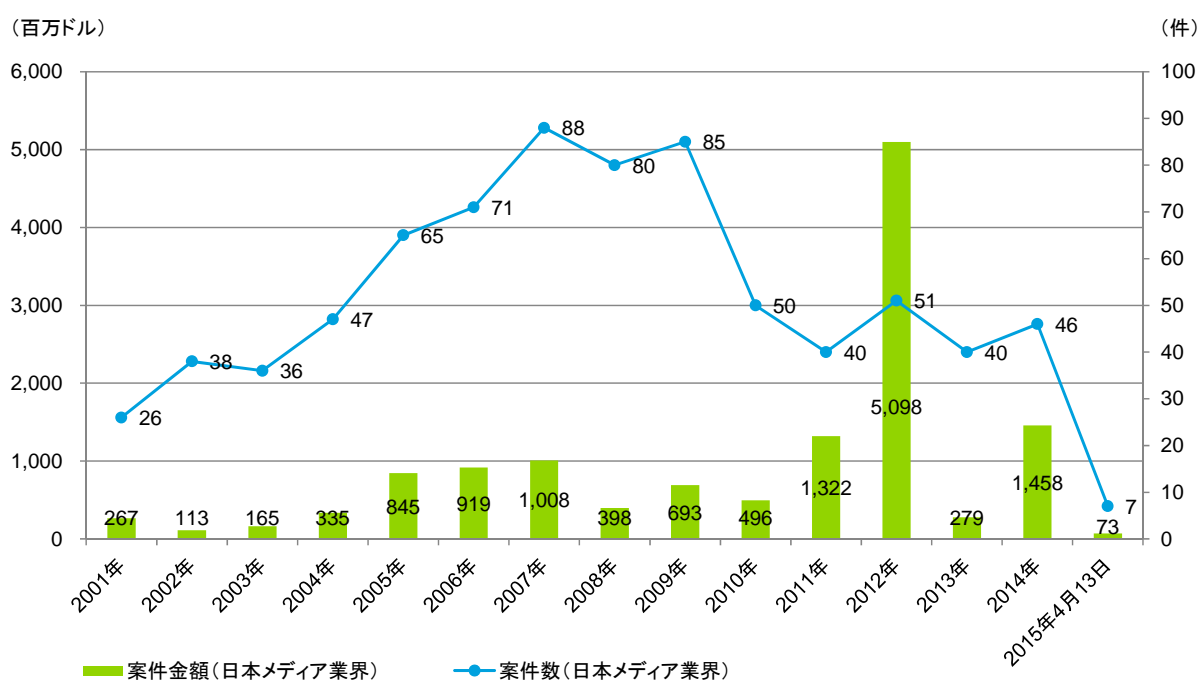
2 中型化する日本のメディア業界における M&A

図表3は、日本におけるメディア業界 M&A の金額と件数の推移である。案件数は順調に拡大し2009年には85件となったものの、世界経済停滞の影響を受けて2010年以降は50件前後で横ばいとなっている。金額も件数と同様の動きを示しているが、電通によるイージス買収により2012年のみ飛びぬけている。

興味深いのは1件あたりの金額で、案件数が増加した2009年までの平均金額は約800万ドルだったのに対し、2010年以降は、2012年を除いたとしても、平均で2,000万ドルと高額化している点である¹。全体から見ると小額案件は多いものの、中規模の案件が見られるようになっている。

日本におけるメディア業界の M&A 推移

【図表3】



【図表4】

	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
平均金額/案件(全業界)	47	40	47	45	76	48	49	38	43	50	87	99	56	42	28
平均金額/案件(メディア)	10	3	5	7	13	13	11	5	8	10	33	100	7	32	10
案件金額メディア構成比	0.5%	0.2%	0.3%	0.8%	1.3%	0.6%	0.9%	1.3%	1.4%	1.9%	3.6%	9.2%	0.6%	5.9%	3.1%
案件数メディア構成比	2.1%	3.3%	3.6%	3.8%	4.9%	4.5%	5.0%	5.7%	6.8%	4.4%	3.4%	4.9%	3.7%	4.4%	2.2%

(2015年は4月13日まで)

(単位は全て百万ドル)

出典：(図表 3.4 共に)トムソン・ロイター提供データよりデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社作成

¹ 2012年を含めると34百万ドル

3 日本のメディア企業による注目される取組み

では今後、日本のメディア企業はどのような M&A 戦略の実行が考えられるのだろうか。ここでは大きく 3 つの方向性を示してみたい。

1 つ目は従来型メディア企業と WEB メディア企業の統合であり、典型例は角川ホールディングスとドワンゴの合併である。WEB メディア企業は破壊的なイノベーションを起こす技術やプラットフォームを持っているが、常にマネタイズには課題を抱えている。一方、従来型メディア企業は制作コストが高いなか売上が減少しているものの、依然として強力なビジネスモデルとコンテンツを保有する。この 2 つを上手く組み合わせた企業が今後メディア業界に影響力を持つようになると考えられる²。

2 つ目はグローバル展開する大型メディア企業の買収であり、典型例は電通によるイージスの買収である。インターネットによりメディア業界がグローバル化された今、日本のメディア企業もグローバルに事業展開を行うためのインフラを早期に獲得する必要がある。グローバル化された企業を買収するという方法は、各国企業を順次買収するよりも圧倒的に早いスピードで事業展開を行うことができるようになるだけでなく、多数の国に存在する拠点を管理するためのグローバルマネジメントシステムも獲得できるという点で優れていると考えられる。

3 つ目はグローバルに展開する新興メディア企業に出資をし、相互にシナジー発揮の機会を探していくという方法である。例えば日本経済新聞は 2014 年 Evernote への出資を行ったが、その後 2015 年 3 月には Evernote 上で作成するノートの内容に関連深い日経の最新記事を表示し、また日経電子版のサイト上では記事に関連する Evernote 上の自分のノートが表示されるようなサービスを開始している³。支配権を獲得せずとも、強力な新興メディアに自社のサービスをリンクさせることで世界における自社メディアの価値を相対的に向上させている点は非常に興味深い。

III. 最後に —今後さらに加速するメディア業界の競争に向けて—

本稿では 2 回にわたって、少し前までクロードであった日本のメディア業界が、グローバル化・多様化・メディア化・デジタル化の流れのなかで様々なプレイヤーが参入してきており、また業界全体も大きく拡大していることを明らかにした。またその中でメディア企業が M&A を主要な戦略として展開していることを示した。

データを見ると、グローバルでは M&A 1 件あたりの金額は小型化しているものの、日本ではむしろ中型・大型の案件が始めている。だが、まだまだ日本の金額規模は世界の案件規模には及んでいない。このような状況を考えると、海外に遅れをとった日本のメディア企業も、今後はより大規模な M&A を行うことで、大胆な事業展開を進めて行く予想される。

² 「角川ドワンゴ統合の正しい解釈、川上会長の頭の中」日経ビジネス ONLINE 2014 年 6 月 2 日配信

³ <http://pr.nikkei.com/guide/evernote/>

新しいハードウェアの登場は、新しいメディアを生み出す契機となる。例えばノートPCの普及はgoogleを、スマートフォンの普及はFacebookと切り離せない。古くは多色刷り輪転機の登場が雑誌TIMEを生み出した。ウェアラブルデバイス、ドローン、3Dプリンターなどの登場により、今後も新しいメディアが登場する可能性がある。この他にもNetflixの日本市場参入など、日本のメディア企業を取り巻く環境は今後さらに急速な変化を遂げると予想される。上に挙げた幾つかの例などを参考にしつつ、本稿が日本のメディア企業における戦略展開検討の一助となれば幸いである。

本文中の意見や見解に関わる部分は私見であることをお断りする。

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、税理士法人トーマツおよび DT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約7,900名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約210,000名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。