

B O D
- Business Oriented Digitalization -
放送政策の転換点

吉田望事務所 吉田 望
国際大学 GLOCOM フェロー

12/11/2001

INDEX

1. 放送政策の根本を見直す時期がきている
2. 放送史からの教訓
3. 放送のデジタル化の基本セオリー
4. 事業化が疑問視される地上放送のデジタル化
5. 困難が予想される 110 度デジタル衛星放送
6. 求められる有料放送市場の規模拡大
7. 新しい放送の流通経路はどうか？
8. 21 世紀の放送は何を目指すべきか
9. ローカル局の未来

本論の論旨

政策目標としての「放送のデジタル化」の詳細・個別の妥当性を再検討する時期が来ている。過去の放送・通信政策を見直して、放送・通信政策全体を見た時の整合性ある大きなシナリオプランニングを早急に描き直す必要がある。

通信と違い、放送ではデジタル化の消費者メリットが顕在化しにくい。高画質・データは普及へのキラーアプリケーションではない。キラーは放送コンテンツ、ただそれのみである。

このままでは地上デジタル化は産業的実験にとどまるだろう。地上放送のデジタル化は過去の UHF 波への全面移行の議論と同様、産業的な見通しや実現可能性を欠いている。

アンテナ受信世帯数は全世帯の約半数 - 2350 万世帯

デジタル放送受信機の普及はおそらく 22 型以上のみ (約 4 割)

これをかけあわせるとデジタル地上放送の直接受信世帯はマキシマムとして 20%程度とどまると見られる。消費者の負担を考えるとアナログテレビが 10 年以内に無くなることはありえず、アナログ波停止までには最低でも数十年かかると想定される。数十年後の携帯産業のあり様は、無線 LAN の発達による現携帯産業のレガシー(旧弊)化を含め誰にも想定できず、「通信への転用を目的にした放送のデジタル化」は、政策目標としてナンセンスである。

アナ・アナ変換のコストの正確な把握は今後も困難だろう。この変換コストを電波料財源の範囲内で賄おうとした場合、アナ・アナ変換自体が 15 年以上かかることが想定される。従って 可能な地区の親局のみで試行する 電波使用料を上げてこれを促進する SDTV 放送で影響範囲を限定する デジタルデコーダーを配布する、などが論議になると予想される。これらの選択肢のいずれもそもそもの意義や財源問題で困難に直面するが、これまでの経緯より が試行される可能性が高いと思われる。

このままでは 110 度衛星デジタル放送も、BS 広告放送と CS110 度放送両者とも立ち上がらず、共倒れになる可能性が高い。つまり地上波、BS 衛星ともデジタル放送事業の経営的な見通しは、目下たっていない。

準基幹放送という概念は日本では現状 NHK のみが描きうる構想であり、広告放送では成立しにくい。BS デジタル放送と同様、地上デジタル放送も広告放送で行おうとすれば、視聴者を牽引するインパクトに欠けることになるだろう。

BS デジタル放送局は集中排除の緩和後、キー局本社内に BS 局を移行して有料化によって「多チャンネル編成」を目指す局と、ニュース・スポーツを主体に広告放送のままで年間 20-30

億程度での、負担の少ない経営を目指す方向に分かれるのではないか。いずれにせよ今後キー局が問われるのは、多チャンネルマトリックスでの編成能力であり、これがコンテンツ確保能力を決めることになるだろう。

日本は、アメリカ、イギリスの両国に比較して有料放送の市場の規模が小さい。今後求められることは日本の放送の「多チャンネル」化への明確な方向付けであり、有料放送事業の普及・市場規模拡大・多様性の道筋を探ることが重要である。

その流通手段は事業者の選択に任せたらどうか。現在のところでは ADSL、CATV、衛星放送等が、日本が目指すべき現実的な多チャンネル化への手段であり、放送政策はこれらを支援するものであってほしい。

多チャンネル化については集中排除の緩和とその緩和の実現が求められる。過去ニューメディアの発展には NHK の活躍が必要不可欠であり、今後の放送政策には NHK の事業インセンティブをどう高めるのかの議論が必要不可欠である。「NHK による数チャンネルの有料パッケージの導入」を考えることも一つの方策である。

これにあわせて、NHK と民間事業者との競争条件を整備することが求められる。番組レベルと、局レベルで経理区分やウインドウ（外部売買時期・売買価格の公表日など）、NHK の関連会社・子会社と別会社を区別しない 2 段階の「アクセサビリティ」の導入を求めたい。

ローカル局にますます求められるのは、地元でのマーケティング能力とコンテンツ制作能力であり、また上場による資金調達を目指す企業も出てくるだろう。単なる財務的な指標では、現状努力を減らせば減らすほど財務的には健全という結果が出てしまう。したがってそうした放送局としての全体的な能力を評価する指標づくりが必要であり、それに基づいた評価を行って広告会社や格付け会社にアピールしていくべきである。

その際どうしても上位 12-13 地区の企業が企業改革のリーダー役を務める必要が生じてくると思われる。人事、経理、総務などのバックオフィス機能の簡略化や、ともすれば聖域化しがちな報道部門など、今後経営改革を行っていく必要性が高まるだろう。

1. 放送政策の根本を見直す時期がきている

1994-5年からの数年間。私たちは、メディア産業人としてだけでなく一生活者として、大きな技術革新のうねりの中にいた。気がつかない間に、私たちは「情報革命」をくぐりぬけた。多くの人が電子メールを使い始め、WWWで情報を検索するようになった。また携帯電話の保有率は60%近くまで高まった。一度携帯を経験したら、携帯のない生活を想像できる人は少ないだろう。

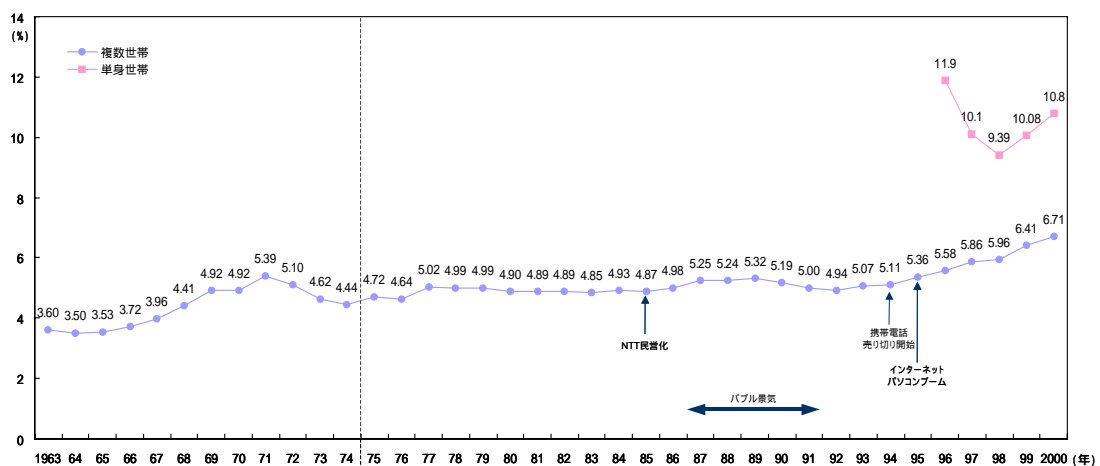
イノベーションの相次ぐ登場で、衣服住など全ての家計消費支出の比率が下がる中で、唯一拡大を続けてきているのは情報メディア支出である。(図表1) 1960年代に3%台であった情報支出は現在では7%台にまで伸びている。

しかし、情報メディア支出の伸びが、「情報メディア産業の伸び」を意味するわけではない。雑誌・出版産業は構造的不況に苦しんでいるし、新聞産業も伸びていない。既存のプロがつくるメディア産業は伸びておらず、ユーザーやプロシューマーが情報をお互いに作り出す「コミュニケーションメディア」とよばれる新たな産業が、近年の情報支出の伸びを支えてきた。

その中でほとんど唯一、テレビ産業は堅調さを見せている。若年層を含むあらゆる階層への到達とその到達効率のよさで、地上波テレビを凌ぐメディアは過去も現在も、おそらく将来も存在しない。90年代後半に、隆盛を見せるかに思えたインターネット広告も、地上テレビメディアの到達性と効率のよさの前には、立ち止まるしかない。

しかしテレビ産業が抱える課題は、地上波の持つこれほどまでの効率性が、そしてテレビ産業の持つメンタリティや規制構造が、テレビ産業の新しい進展を殺んでいることである。そして売上や収益などの数字で図られる以外の本来のメディア産業の立ち位置、社会に対するメディアの意義、価値、気迫、力量、存在感などが次第に薄れだしている、という点にあるのではないだろうか。

〈図表1 消費支出に占める情報支出の割合〉



2. 放送史からの教訓

戦後テレビ産業史の大きな潮目は、次のような項目ではないだろうか。本論の論旨を描く前に、放送史が私たちに教える教訓を振りかえってみたい。

- 1) 民放とNHKのテレビ創業の成功(1953-
- 2) 電電公社のマイクロ回線利用によるネットワーク化(1954-
- 3) それに続く報道・営業のネットワーク化
- 4) カラーテレビ化(1960-
- 5) UHF波の使用による新局の増加(1968-
- 6) 全国4波政策の強行(1980-
- 7) サテライトギャザリング・衛星中継による報道機能拡充(1980-
- 8) NHKBS放送の成功(1989-
- 9) BSデジタル放送の開始(2000

この中から現在の状況につながるキーポイントをいくつか拾い出してみよう。

1) テレビ誕生-ハッピーすぎた初体験

日本のテレビは世界的に見て、極めて順調すぎる初体験であった。これが今日まで続く民放の「ハッピー体質」の根源にある。逆にそれが、新しいメディアの立ち上がり極めて苦しい難産を必然的に伴うとの覚悟が、この業界に欠ける理由ともなっている。

主要な諸外国では第二次世界大戦後、テレビ放送が開始されている。(イギリス、ドイツ、ソ連、アメリカなどでは戦前にテレビ放送を開始)。日本でも、幻のオリンピックとなった1940年の東京オリンピックは、全世界へ向けてテレビ放送される予定になっていた。すでに昭和12年には、「東京オリンピック放送計画」が策定されていた。どちらも戦争によって実現せず、テレビ開局は戦後まで待たなければいけなかった。戦前の計画では東京・大阪間の中継は同心ケーブルで、大阪・北九州間は超短波を使うことになっていた。大会終了後も使用する恒久設備として、大阪と北九州に100キロ二重放送施設、根室、青森、米沢、福島、飯田、姫路、福山、宇和島、松山、萩、久留米、佐世保、大分など19カ所に小電力放送局を設置する計画だった。一方、国際放送用の設備としては、ヨーロッパ、米国、アジアなどへ向けての国際放送用送信機として、50キロワットタイプを五台、20キロワットタイプ用意するはずだったという。もしこのときに商業テレビ放送をはじめたら・・・日本のテレビ局も諸外国と同じく膨大な累積赤字に悩まされていたはずである。

幻の 1940 年東京オリンピックマーク



テレビへの産業的奔流はその後 15 年近く封印された。戦後起こった議論は日本の放送産業を「公的独占、民営のどちらにするのか」という議論であった。占領当初 GHQ はこの議論に対し、中、ソ、英の多数決により NHK 独占を支持し、当面の民放参入の道は絶たれた。しかし次第に米ソ対立の構造の元で米国の意向が強く働くようになり、昭和 22 年、GHQ は民放開設を認める政策転換を打ち出した。全国で民放開設論議が起こり、昭和 26 年、民放ラジオが誕生することになった。

テレビの誕生はそれよりわずか 2 年後である。1951 年に発表された「正力構想」では全国単一のテレビ放送網を作ろう、という構想が発表された。この構想は放送局が独自のマイクロ通信網を持ち、通信・放送の融合企業となろうとした点で 50 年後の現在を先取りした感がある。

朝鮮戦争を終えて急激な大衆消費社会への幕があげ始めた昭和 29 年に、NHK との激烈なトップ競争の末、同日免許申請を勝ち取った日本テレビ放送網は、開局後わずか半年で単月黒字化したという。

輸入品で 22 万円、国産で 20 万円と年収の 2 年分にものぼった受像機は、急速に安価になり世界産業史に残る快進撃が始まった。日本テレビは積極的に街頭テレビを設置、テレビブームを起すのに一役買った。



1965 年当時のテレビ受信機

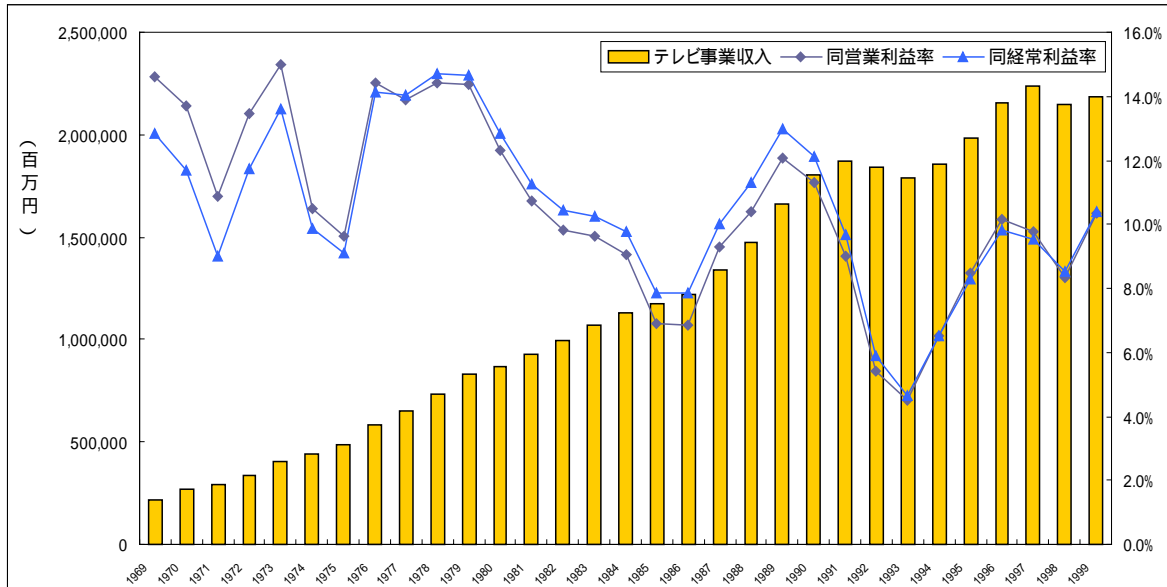
1960 年から始まったカラー化も極めて順調に進み、その年に 680 万件だった NHK の受信契約数は、61 年 1020 万件、62 年 1300 万件、67 年には 2020 万件と増加していった。

白黒からカラーへ。テレビ局にとってその転換は極めてスムーズだった。カラーテレビ化によって NHK は新しい受信契約が可能になり、また民放の広告料金はうなぎのぼりに上がったからである。白黒からカラーへ。情報には数値で測られる情報量とエモーショナルな効果の両面があるが、カラー化は視聴者の受けとるエモーショナル(感情的)な感覚差において、今回の普通画質から高画質への転換とは比べ物にならない圧倒的な魅力を生んだのである。

テレビの右肩上がりの神話は90年代に2度の市場縮小を迎えた。今回はおそらくテレビ広告市場は3度目の縮小を迎える可能性が高い(図表2)。

中長期のトレンドは今回テレビ業界の経常利益率が相当程度低くなる可能性を示している。右肩あがりの時代が終わる時代に多チャンネル化を行うには、金ではなく知恵やアイデアの勝負が競われることになるだろう。

【図表2 テレビ事業収入・営業利益率・経常利益率の推移】



(株)メディア開発総研作成

2) 新聞系列によるネットワーク化 - ローカルは交付税化・東京集中がより顕著に

その後、昭和30年代に入り最年少の郵政大臣となった田中角栄氏は、地方資本から殺到する開局申請に天才的な調整能力を示して57年10月、34社37局に免許を発行した。その利権はその後長らく田中派の金城湯池となったことはよく知られている。ローカル局の新局の経営が難しくなり、田中氏は「いろいろと考えたが新聞系列でのネットワーク以外にはないことがわかり」、現在の新聞資本による5ネットワークが完成した。日本テレビ - 読売新聞、テレビ朝日 - 朝日新聞、TBS - ローカル紙、フジテレビ - ブロック紙、テレビ東京 - 日本経済新聞の5系列である。経営集中の強い読売グループ、出身母体の人種がばらばらでなかなか融合が難しいテレビ朝日、地方の独立色が強いTBS、キー局の意思決定へ意見がまとまりやすいフジテレビ系、身軽なネットワークとして独自色を出すテレビ東京というような体質差は、こうしたバックグラウンドによるところも大きい。資本という意味でもフジテレビ、テレビ朝日に続いて来るテレビ東京の株式公開化により、新聞からの人的支配の時代は終焉を迎えつつある。

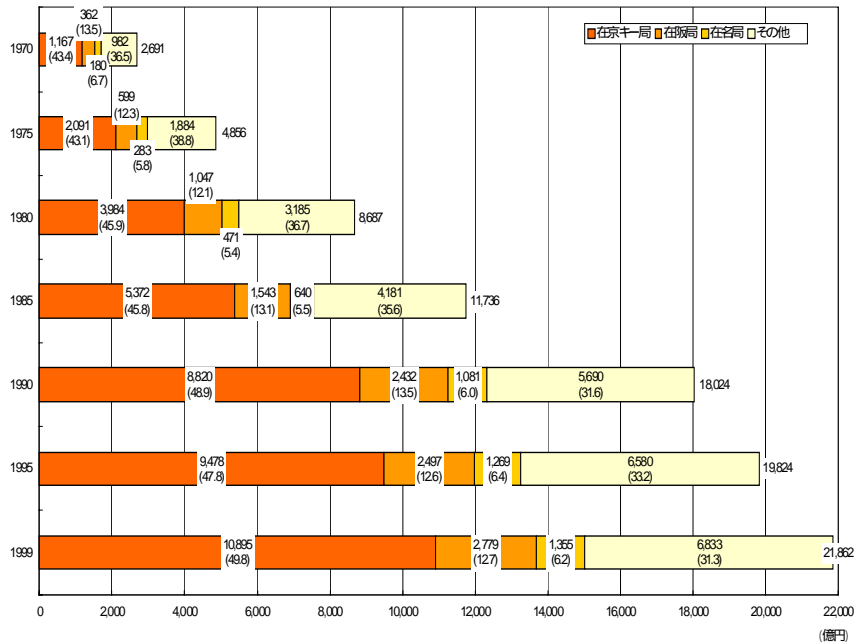
図表3は、テレビネットワークの地方別売上比である。在京キー局のシェアは43.4% 49.8%

に拡大し、シェア 5 割が目前であることを示している。現在明らかなことは民放ネットワークにおけるキー局へのますますの権限・資源の集中である。タレントが暮らす街、東京はいわば日本ハリウッド。キー局はハリウッドと、日本で最もジューシーな関東ローカル放送市場（全国の 50%）の両方を手にしているからである。今後集中排除を進めていった場合に、もし制度的な議論が起こるとすれば、東京キー局における垂直分離（プロダクションと放送機能）が検討にのぼる可能性があるだろう。

現在の 5 波の競争体制をどうみるかであるが、多くの期間 2 強 1 中 1 弱、あるいは 1 強 2 中 1 弱、2 強 1 中 2 弱、といった体制が繰り返されてきた。長らく先行局の日本テレビと TBS の独占時代が続き、その後テレビ視聴者の世代交代とともに、昭和 50 年半ばにフジテレビ TBS 時代が到来、現在はフジテレビ 日本テレビを 2 強とする体制が続いている。

私見であるが日本広告市場規模はゴールデン・首都圏では 5 ネットワークが機能するにしても、ソフトの多様性という視点からは、全日・全国では実質 3.5 ネットワーク程度が日本の市場規模ではないか、とも思われる。もし完全に集中排除を緩和して資本の論理に任せれば、局数は別として会社数としてはそれぐらいになりえ、また過去の放送研究は、一社複数局所有のほうが放送ネットワークの多様性が担保されることを示している。

【図表 3 テレビネットワークの地方別売上費】



*東京放送の「番組販売その他」にはラジオ事業分（15,812 百万円）を含む

各社有価証券報告書をもとに(株)メディア開発総研作成

3) UHF 全面移行論の教訓-歴史は繰り返す

UHF 帯はまず 1963 年に中継局用に導入され、その後佐藤内閣に入ってから小林武治郵政大臣が熱心にこれを推進することにより、本局としての利用が開かれていった。1967 年 10 月に策定されたチャンネルプランが電波管理委員会に諮問され、同年 15 社、翌年 13 社の民放が UHF 局の免許を得た。68 年 7 月の岐阜放送を皮切りに UHF 局が次々開局、現在の V・U 混波体制がスタートした。

U 波に関してはそのハンディから「V はヴェリー・ハッピー、U はアン・ハッピー」と不公平をものじる意見もあった。小林大臣の U 志向はその後止まらず、68 年 9 月の大臣懇話会で「向こう 10 年以内を目処に、テレビ放送をすべて VHF 帯から UHF 帯に移行させる」という方針を明らかにした。その表向きの理由は現在の地上デジタル放送の議論とほとんど同じで、「移動用の公共業務重要無線通信の増大が予想され、これには伝播特性が優れた UHF 帯の使用がよい」というものであった。

U 波への移行は確かに新規参入者を助け促進する可能性があるが、しかし現在 V 波を見ている視聴者を全部 U 波に動かすという政策の妥当性はあまりに薄かった。ともすれば官庁機構は「国民生活に影響が大きい問題をややもすれば簡単に独善的に技術的指向から決定する傾向」があるとの批判は当時からされていた。78 年になり、結局郵政省は全面 U 波への移行を撤回するに至った。

当時、U 波への前面移行が沙汰閣になったことについては、民放はもちろん、NHK が強固な反対論者になったことが大きい。デジタルの衣をまもってはいるが地上放送のデジタル化は地上放送のオール UHF 化に他ならず、現在ある意味ではこの時と同じ議論が蒸し返されている、ということである。

4) NHK BS 放送の普及 - なぜ NHK はデジタル BS では本気にならないのか

NHK の BS 放送は現在 1100 万世帯、実質視聴で 1700-1800 万世帯と国民の約 4 割が視聴する一大チャンネルとなっている。収入規模では 1081 億円にのぼっており、これは「準基幹放送」の名に相応しい規模といえる。NHK - BS は世界の有料放送史上、画期的な成功の一つを収めた。以下は識者が指摘する成功の理由である。

どんぶり勘定が可能だった

BS 放送事業を NHK の本体で行ったので、本体の地上契約料で初期の揺籃期に十分な投資が可能であった。番組ソフト費をつけかえたり、また本体で年間数十億円に換算されるパブリシティや広告をししたりするなど、地上波放送との経営的な連携が可能であり、NHK は複数波編成の醍醐味を味わうことができた。

時期に恵まれた

90年代は世界的に放送衛星が普及をはじめた時代。ENG（エレクトリックニュースギャザリング）や衛星中継の使用がテレビを変え、また世界史の激変期（ソ連・東欧革命や湾岸戦争）の時期に24時間放送を行った。

視聴者は「一味違った」コンテンツを求めていた

民放が似たり寄ったりの放送内容であるため、地上波視聴者はNHKか民放か、という二者択一を迫られ不満が生じていた。同時に立ち上がったWOWOWも300万近い契約を獲得するに至ったのもその理由による。

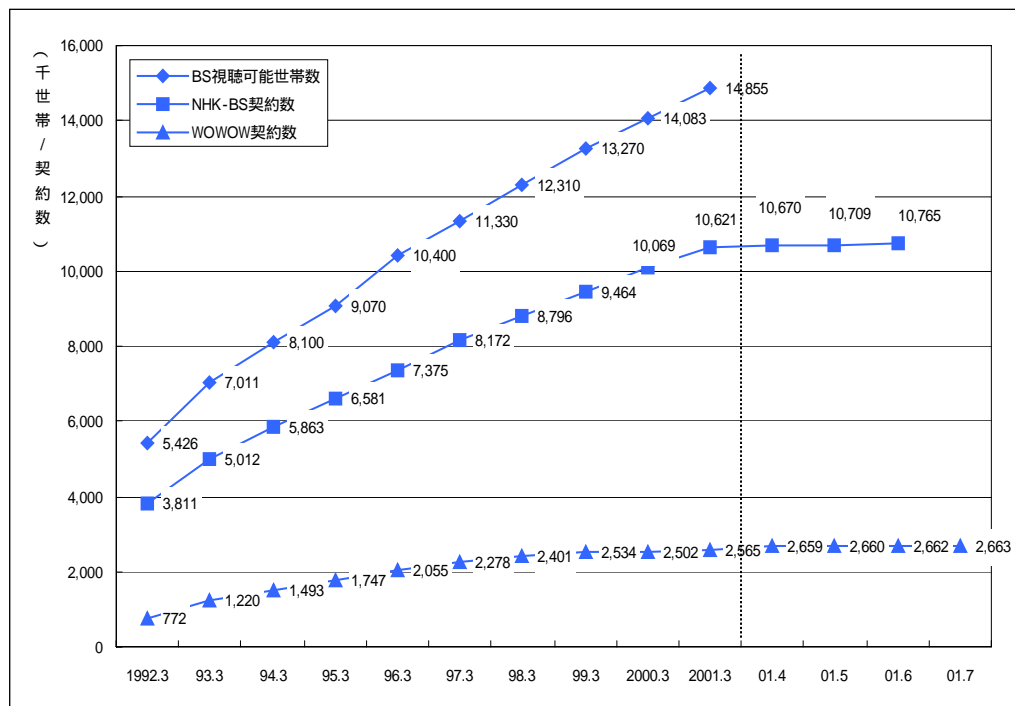
インセンティブがあった

NHKの営業セクションにしてみれば、BSは新しい収入源を確保する手段であり、事実NHKの営業員はこの契約をとることにインセンティブ増により、年収が1000万をはるかに超える場合も多かったとされる。

「先見せ後とり」だった

有料放送の課題にプロモーションが難しい点あげられるが、NHKの場合先に衛星放送をただで見せ、その後営業が契約を獲得するという手法が可能であった。順法意識に富む日本人は極めて高い（実質70%以上）の比率で契約を行う。多チャンネルではないので、衛星アンテナの所有者＝ほぼNHK-BSの視聴者という図式を描くことができた。さらに契約料という徴収方法は引越などによる自然解約を除けば「解約率」が極めて低いことも加入増に大きく貢献している。

《図表4 BS放送受信世帯数》



今回、BS デジタル放送においても結局 NHK が普及の主役になる以外にないという意見が強か

った。NHK は過去、アナログ BS 放送で世界の放送史上に残る実績を残してきた経緯があるからである。しかし冷静に考えれば、NHK にとってアナログ BS 放送はこれまでの地上波収入からの純増をもたらす「打ち出の小槌」であったのに対し、デジタル放送は当面、せいぜいがアナログ市場を代替するものであって、必ずしも収入増加をもたらすものではない。もちろん、BS デジタル放送では NHK はソフトスクランブル方式を採用しているため、将来的な営業費用の抑制効果は想定できる。しかし逆にいえば NHK の営業セクションにとって、デジタルは必ずしも積極的インセンティブを持つものではないということも事実である。むしろこれまでのアナログ市場における 3 分の 2 (NHK2、WOWOW1) という所有面積が、約 8 分の 1 になる、という意味では NHK によってデジタル化の経営的意義はそれほど大きいものではなかった可能性もある。

NHK のような公共放送は多チャンネル化の際、如何に自己の接触面積を増やすかという対応に迫られるが、肥大化批判の中で NHK の獲得した帯域は、それほど大きいものとはならなかった。NHK が得たデジタルの第 3 波は、言ってみれば既存のアナログ 2 波の番組コンテンツを混ぜた内容になっている。これは既存のアナログ 2 波の視聴者を大事にするという観点からは納得がいくものであるが、新しいデジタル BS 放送の契約者にとっては、新味がないということにほかならない。デジタル放送の普及のために NHK が新しい番組コンテンツを投入する、という戦略は、デジタルの普及のためには理想論ではあっても、組織を貫徹する冷徹なビジネスの法則からいって、なかなか難しかったのではないだろうか。

ほとんどの視聴者にとっては現在のアナログ 2 波の NHK-BS で十分であり、現状 BS デジタル放送はごく一部の AV (オーディオビジュアル) マニアのみが触手が動くという程度のサービスになっている、と思われる。また NHK も、この 40 年かけて開発してきた高画質 (ハイビジョン) の商品特徴と魅力の大きさをやや過信していたということもあるだろう。

3. 放送のデジタル化の基本セオリー

10年以上も前からその次の大きな放送の革新を、私たちは「デジタル」という言葉に託してきた。デジタルがもたらすところの高画質やデータ放送、多チャンネルなどのサービスである。通信やコンピュータの世界でここまで素晴らしい進展をもたらしてきたデジタル化が、放送の世界でも当然おこるだろう、という無条件の前提の上に私たちは立ってきた。

過去数年の放送衛星、放送、CATV などあらゆる放送の経路において同時進行的にデジタル化を進めるといふ政策がとられてきた。この政策については「放送経路の順番や事業者インセンティブ、実現可能性などの政策の妥当性を吟味していない」という批判もあれば「オールデジタル化でわかりやすい」という意見もあり、この数年は後者の勢力が優勢を占めてきた。しかし筆者はもともと前者の立場にたっており、その立場を続けてきた。その立ち位置から現在、デジタル化の是非についての詳細な妥当性をもう一度検証して、新しい政策を構想する時期が来ていると強く感じている。

1) 3つに分けて政策をきちんと整理すべき放送の「デジタル化」

筆者は放送のデジタル化は放送局内（制作加工工程）のデジタル化、伝送路のデジタル化、端末のデジタル化の3つにわかれ。これをきちんと整理して議論することが必要であると考えている。

局内のデジタル化はほとんど政策の対象外であるが、伝送路のデジタル化は放送波の希少性から政策の対象範囲となる。問題は端末のデジタル化であり、これは政策担当者だけでなく、事業モデルが複雑に絡み合う問題となる。結局「ハード」というのは放送局の送信設備だけでなく、視聴者側のアンテナ・デコーダーを含めて裾野と慣性（イナーシア）の大きな受信「ハード」を形成する。アンテナやデコーダーは、取替えコストが非常に重い長期インフラである。放送ハードを論じる時には、消費者側でのハード普及の実体を反映させるモデルでなければ、議論は難しい。このデコーダー問題は、過去事業者側の自主団体（例えばARIB）、個々の企業戦略（例えばソニー対松下）と放送政策の接する地点となってきた。

《図表5 デジタル化の整理》

	局内（製作加工工程）のデジタル化	<ul style="list-style-type: none"> ● 自然に進んでいる。オールデジタル化は時間の問題である。保存や加工上、デジタルのコストダウン効果が大きい。
	伝送路のデジタル化	<ul style="list-style-type: none"> ● 現在放送に使われていない帯域（例えば衛星）ではすでにデジタル化以外はありえない。 ● 現在頻繁に使われて産業規模が大きな伝送路（例えば地上放送）では、後述する理由でデジタル化には十数年かかるか、あるいはデジタル化が進まない可能性がある。 ● 現在使用頻度が低い帯域、利用者数が限定されている帯域は、事業インセンティブが移行コストを上回るほどに大きければ、デジタル化が可能だろう。
	端末のデジタル化	<ul style="list-style-type: none"> ● 時間をかけて進んでいくだろう。現在デコーダーモデル（CS デジタル放送：垂直型ビジネスモデル）と、デコーダー・受像機一体型（BS デジタル放送：水平型ビジネスモデル）の2つの仕組みが試みられているが、後者（水平型）はビジネスモデル上、大きな困難を抱えることになるだろう。 ● この普及には約10年程度かかると見据えて、長期的な展望を再検討するタイミングが来ていると思われる。とりわけ、アンテナやマンション共聴の仕組みの転換には、非常に大きなイナーシア（慣性）が働き、その更新には長い年月がかかるので長期の産業展望の正しさが求められる。

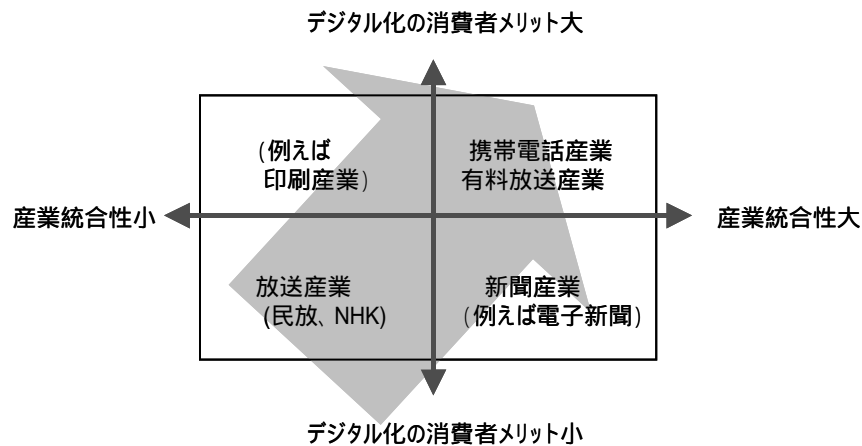
一方で、ソフト＝コンテンツとハードは、特に立ち上がり時点で、プラットフォーム機能を通じてマーケティング上、密接な関係を持たざるをえない。このソフト・ハードの首尾一貫したオペレーションを行う上で水平型ビジネスモデルには、大きな問題があったことは否定できない。

2) 高画質・データ放送は普及のキラーコンテンツではない

デジタル化導入のメリットとしては次の3点、多チャンネル、高画質、データ放送があげられた。しかし残念なことに消費者側のこれらのメリットは、例えば携帯電話におけるデジタル化の際、音質の向上やデータ通信が可能になった、というようなメリットに比べてはるかに顕在化しにくい。さらに産業には、産業の間口が狭く容易に規格の更新がしやすい産業（例えばB to B）とそうではない産業（B to C）とが別れている。

放送では図表 6 に見られるようにデジタル化のメリットが大きな有料多チャンネル事業者とそうでない地上放送事業者が対立線上にある・・・放送産業はスカイパーフェク TV！に象徴される「デジタル化メリットが大きな放送事業者」と地上波を中心とする「デジタル化メリットが大きい産業」の 2 群に大きく別れていると言える。

〈図表 6 産業の性格によるデジタル化のしやすさ〉

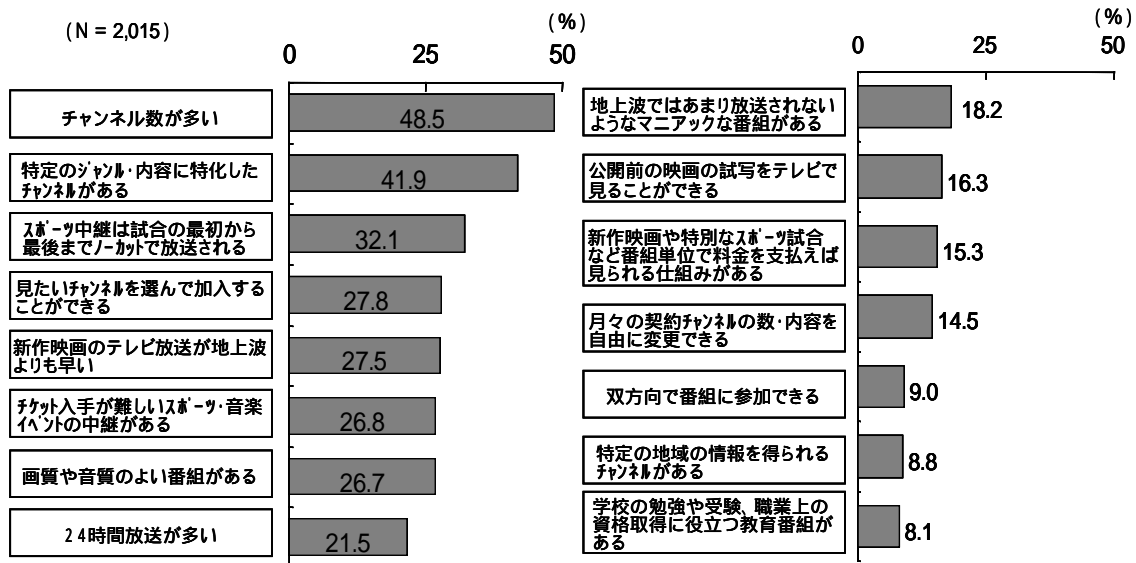


nozomu.net

この 2 つの産業がいかに融合して新しい産業を形成することができるのか。それが、放送業界が現在直面する課題である。

始まってまだ間がない BS デジタル放送を現時点で評価するのはやや酷であるが、いくつか私たちが心に留めなければならない教訓がある。それは高画質やデータ放送は、それだけでは新しい放送プラットフォームを立ち上げるのに十分なだけの「キラーアプリケーション」ではなかったという事実である。自戒を込めて言えば BS デジタル放送の立ち上がり時点に、これらの特徴に対する過大期待をこの業界が持っていた訳で、今後地上デジタル放送のビジネスモデルを考えると、この点の楽観視をすべきではない。

《図表7 生活者のデジタル放送関心事項》



ビデオリサーチMCR 2001年6月調査 (東京30km圏10～69才男女データ)
デジタル放送には有料放送も含む

Video Research Ltd.

放送サービスを開始した後、高画質やデータ放送はNHKやWOWOW、スカパーフェクTV!のような有料プラットフォーム事業者にとっては、魅力的な付加サービスになる可能性は高い。ニア・オン・デマンドで映画を高画質で見たい消費者や、ニュースや天気予報をテレビで知りたい消費者にとってはこうしたサービスは便利であり魅力的である。したがって放送プラットフォーム事業者と視聴者の新しい接点やサービスのエッジを作り、ユーザーのリテンション（再契約）の動機を高めることになるだろう。筆者の意見はその魅力を否定するということではない。機材を含めての買い替え需要を喚起するほどのインパクトには欠けると言っているのである。

3) 放送はなぜ通信よりデジタル化が困難か

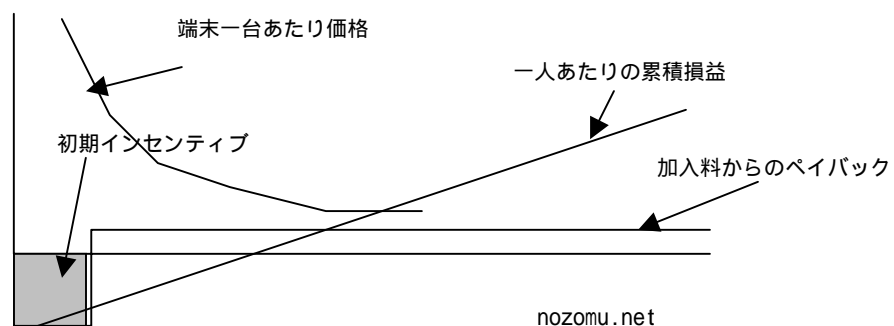
通信産業と放送産業の大きな構造差は、通信産業はユーザー自身がコンテンツを作るコミュニケーションメディア産業であるのに対して、放送産業はコンテンツ産業を抱え、ここには大きな「規模の利益」が働くという点である。コミュニケーションメディアの場合、ユーザー数が増えれば増えるほどユーザーの利便性が働く「ネットワークの利益」があり、いずれにせよユーザー数が増えれば多いほど好ましいという点では、両産業とも大きな違いはない。しかし、インターネットや通信のような「コミュニケーションメディア」の場合、コンテンツはユーザーが作るものであって、通信会社はコンテンツに関与しない。このコンテンツ産業との密接な関わり、特にミニマムギャランティを含む長期契約などのコンテンツへの初期投資リスクを負担するかどうかの差が、両産業の性格を大きく変えている。

(iモードではiモードコンテンツ産業が登場し、ある種放送産業の立ち上げ的な要素が生じ、NTT ドコモ社はゲートウェイ事業部を中心にこの統合マーケティングを非常に巧みに行ったiモードの場合、簡便な文字コンテンツ、着メロ、待ち受け画面など投資が少なくてすむコンテンツがキラートとなったため、非常にスムーズな産業の立ち上げが進んだ。しかし一度この「垂直統合マーケティング」が成功すると、独占プラットフォームとして他事業者との公平問題が生じることは、放送産業と共通する問題である)

特に新しい端末の更新を含む場合、コンテンツ投資とハード投資を非常にデリケートに統合したマーケティングサービスを提供しなければ、ユーザー数は増えない。

ユーザーは初期のハード負担を嫌がるので、有料多チャンネルプラットフォームや携帯電話会社は、図表8に見られるように初期の消費者の購入コストを下げるような販売奨励金を与え、そのリターンをその後の加入者からあげる、というモデルでのデコーダーや携帯端末の販売促進を行ってきた。例えば現在スカパーフェク TV !は加入者一人あたり 21000-26000 円のデコーダーインセンティブをつけている。これまでの加入者累計で計算すると、デコーダーの普及に投入した費用は 600 億円以上にのぼると見られる。

《図表8 インセンティブによる普及回収モデル》



ある事業者がリスクを負ってこの奨励金を発行する場合、その回収を将来的にある程度独占するという収益機会の存在が必要不可欠である。なぜならば、もし奨励金を発行したとして、それによってもたらされる収益を、奨励金を発行しない同様の事業者と分け合わなければならない、ということになれば、発行しない事業者が漁夫の利を占めることになるからである。(これはBSデジタル放送でBS日本がとっている戦略である。広告放送の場合、ある局が番組コンテンツに投資をしても次の瞬間には視聴者のチャンネル選択は他に移るから、普及がし終わるまでは本腰を入れての経費投入が難しいという根本課題がある。こうした事業モデルは「クリームスキーマー」(美味しいところだけを味わう)と呼ばれる。)

有料放送の場合、このコンテンツの初期投資リスクとデコーダーのインセンティブリスク、まったく構造も気質も異なる両面作戦を同時に行わなければならないのが非常に高い経営能力を必要とする点である。初期のWOWOWやスカパーフェク TV !は、こうした両面リスクを背負って事業を行ってきたのである。

4. 事業化が疑問視される地上放送のデジタル化

現状での地上デジタル放送は今まで述べた BS デジタル放送のビジネスモデル上の問題を、そのまま引きずることになるだろう。現状では、「その後には達つ高層ビルの収支目論見なしに地上上げを行う」プランと言わざるを得ない。(この例えで言えばアナ・アナコストは「地上げ途中の間借りコスト」であり、現在はこの賃貸客数が把握できない事が問題になっている。)

これまで地上放送局はある程度儲かってきたので、デジタル化のビジネスモデルがないと分かかっていても、多少の負担増はやむを得ず、と年貢米的な覚悟をしてきた、というのが本音であろう。現在論議されている「アナ・アナ変換コスト」の総額の把握がおそらくほとんど不可能であるという問題に加え、そもそも地上デジタル放送が実現したとして、どの程度の人に到達するのか、という点の検証が必要である。

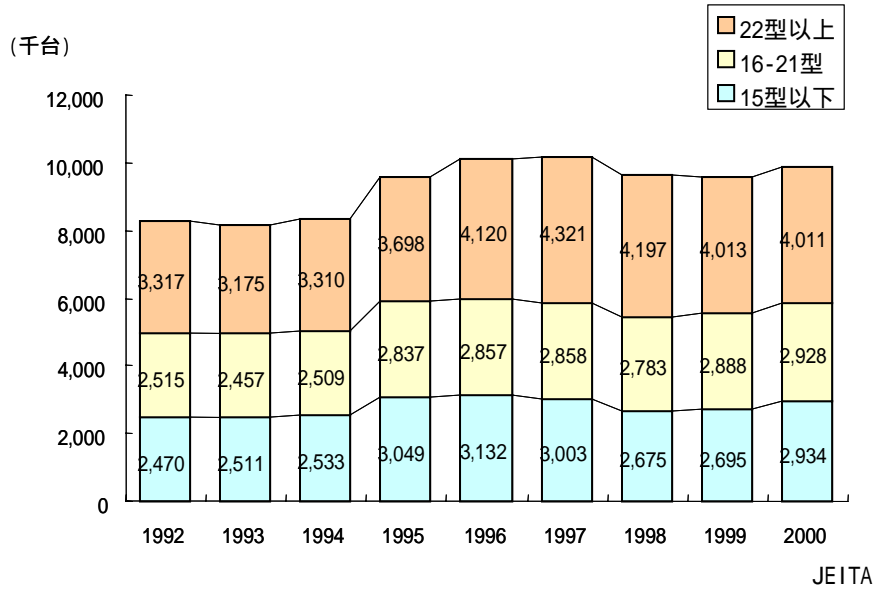
現在、放送の受信世帯数は重複を含めて以下のようにになっている。

- (1) VHF・UHF 直接受信世帯 約 2350 万世帯
- (2) 集合住宅 約 1668 万世帯
- (3) ケーブルテレビ(小規模施設を含む) 1871 万世帯(うち自主放送受信世帯 1048 万世帯)
- (4) マンション共聴など小規模施設約 600 万世帯
- (5) BS(アナログ)直接受信アンテナ 800-900 万世帯

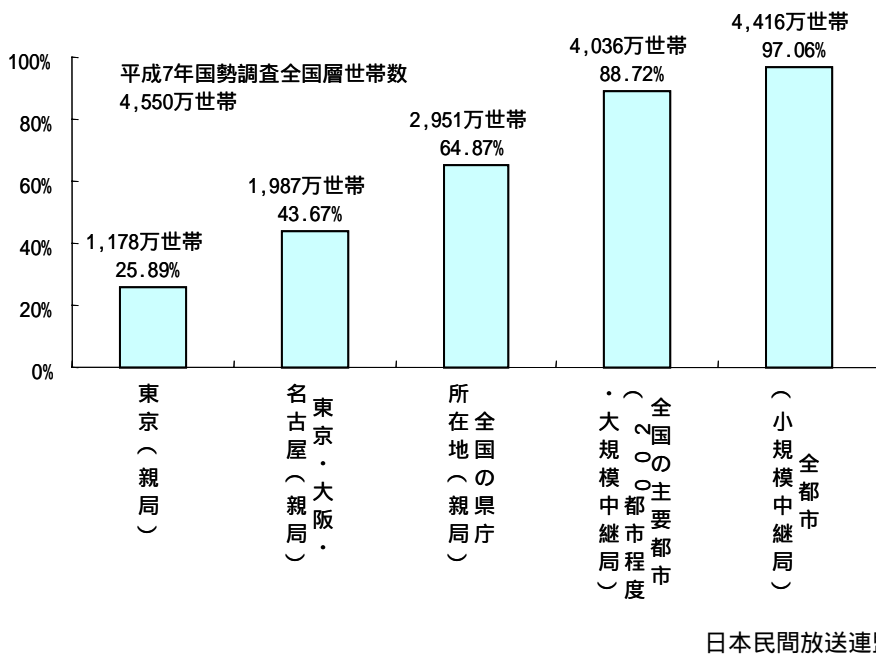
つまり日本の半数の世帯は地上波の直接受信をしていないということになる。日本の集合住宅比率は全世界の 37.7%であり、米国の 26.9%、英国の 19.4%に比べて相当に高い。

さらに地上デジタル放送はこのまま進行すると、前述のような「水平型ビジネスモデル」になり、受像機とデコーダー一体型の高画質テレビが、主たる商品になると予想される。しかしこうした高機能高画質の意義は、22 型以上のサイズでしか発揮されない(実際のところは 28 ないし 32 インチ以上)。図表 9 はカラーテレビの出荷台数であるが 22 型以上のテレビは出荷ベースで、全テレビの約 40%しかしていない。これ以下のサイズで新しい放送を楽しむためには「デコーダー」モデルが普及しなければ難しいと思われる。

《図表9 カラーテレビ出荷台数推移》



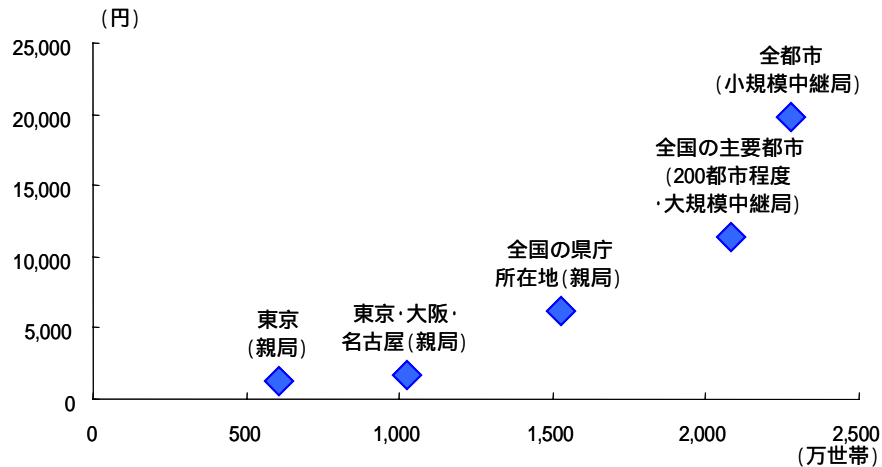
《図表10 地上デジタル放送の世帯波及推定（民放）》



さらに地上デジタル放送は「どこまで」普及すべきか、という難問に常に晒されることになる。というのはNHKのような公共放送は「あまねく(ユニバーサルサービス)」という鉄則のもとで、これまで小規模なサテライト局の投資を行っており、民放もこれに準じている。しかし今後の日本の人口の農村部での縮小、都市部への集中化などを考えると「あまねく」という思想のもとで

投資を続けていくことは他の高速道路や橋梁などの公共投資事業と同様、大いなる困難に直面するだろう。

〈図表 11 地上デジタル放送が普及していった場合の一世帯あたりコスト〉



nozomu.net

親局やそれに準じる大規模局への投資は大半の地上放送局にとってさほど経営負担にならないコストである。しかし上記の問題を考えると、地上デジタル放送を仮に行ったとしても、衛星による「サブバイパス」が必要になる、ということは自明の理であり、であれば、なるべく地上デジタル投資の範囲を限定して地域限定(スポットビーム)による衛星放送の活用を念頭におくべきということになるのではないだろうか。

現在論議されているアナ・アナ変換コストを電波料財源の範囲内で賄おうとした場合、アナ・アナの展開自体が15年以上かかることが想定される。従って可能な地区の親局のみで試行する電波使用料を上げてこれを促進するSDTV放送で影響範囲を限定するデジタルデコーダーを配布する、などが論議になると予想されるが、いずれもそもそもの意義や財源問題で困難に直面し行き詰まることが予想される。

この中で最も可能性があるのは、可能な地区の親局のみでの実施であり、その場合現行放送を高画質化した放送が行われることになるだろう。放送事業者の中で唯一このデジタル化によって利益があるとすれば、それはNHKである。衛星波が到達しない都心部のビル影を、地上デジタル放送でカバーすることが可能だからである。データ放送の試行やソフトスクランブルの展開、また現行放送2波とNHK-BS2波のパッケージ放送を行うことなどが予想される。

ちなみにこの地上波デジタル放送で最も先行した国はイギリスである。イギリスはすでに国民の4分の1に有料衛星放送(BskyB)が普及していることや、地形が平坦で電波塔投資が少なくすむことなどから、従来地上デジタル化の事業化には適した国の一つと考えられていた。しかし、地上デジタルプラットフォーム、Ondigital(ITVDigitalにブランド変更を行った)の業績はかんばしくなく、累損は2000億円にのぼると予想される。現在の加入者は約120万世帯であ

るが、問題は解約率が 25%もあることである。有料事業の場合、解約率が高いと加入者が増えるたびに解約者が増加し加入者増減の分岐点が早くきてしまうことになる。また加入者獲得のマーケティングコストが高止まりするので、損益分岐をもたらす加入者数がさらに増加する、という悪循環から抜け出せていない。

STB メーカーの Pace 社が実施した調査ではデジタルテレビの切り替えの責任に対し 20%は BBC が、22%は ITV の責任と考えている。最も懸念される点は、回答者の 92%がデジタルへの切り替えを負担するのは自分たち（視聴者）ではない、と考えている点である。また回答者の 42%はデジタルへの切り替えは「最後の瞬間まで待つ」としている。

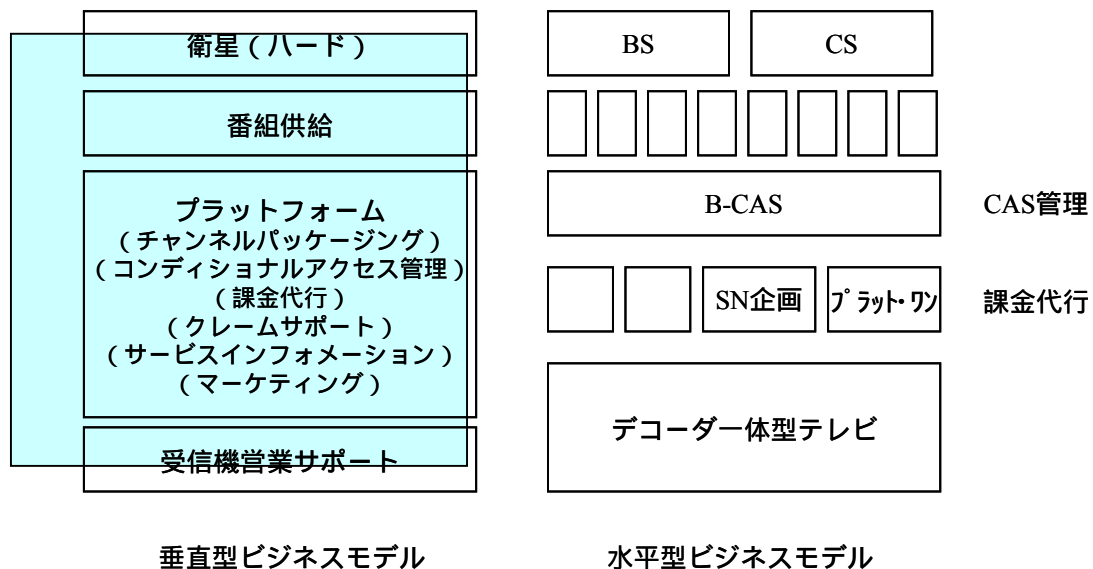
5. 困難が予想される 110 度デジタル衛星放送

このままでは 110 度デジタル放送も、BS 広告放送と CS110 度放送両者とも立ち上がらず、共倒れになる可能性がある。

1) 世界でもまれな「水平型」デジタル化モデル

BS デジタル放送のビジネスモデル上の大問題は、プラットフォームの立ち上げの責任主体が不明確な点である。受信機の普及について、受信機メーカーと放送局、どちらに主体があるのかが不明確なビジネスモデルであり、この普及と命運を共にする事業主体が欠如している。BS デジタル放送では、この受信機メーカーと放送局の中間に、ノンロス・ノンプロフィットセクターである B-CAS という会社を立ち上げ、デコーダーに組み込まれる IC カードの ID 管理を行っている。しかし BS デジタル放送の普及が伴わなければ、この会社の存続も危ういものになる、と言わざるを得ない。受信機メーカーは普及のマーケティングコストを負担し、消費者からのメンテナンス、クレーム対応を行う義務があるので、それらのコストを受像機に寄せなければならない。必然的に、そのコストがカバーできる、受信機 + デコーダー体型が普及の主役を努めることになる。しかし、そのコストは前述の「垂直型」モデル = デコーダーに比べて、相当の高止まりに留まることは避けられない。

【図表 12 110 度衛星デジタル放送で生じる日本型水平型ビジネスモデル】

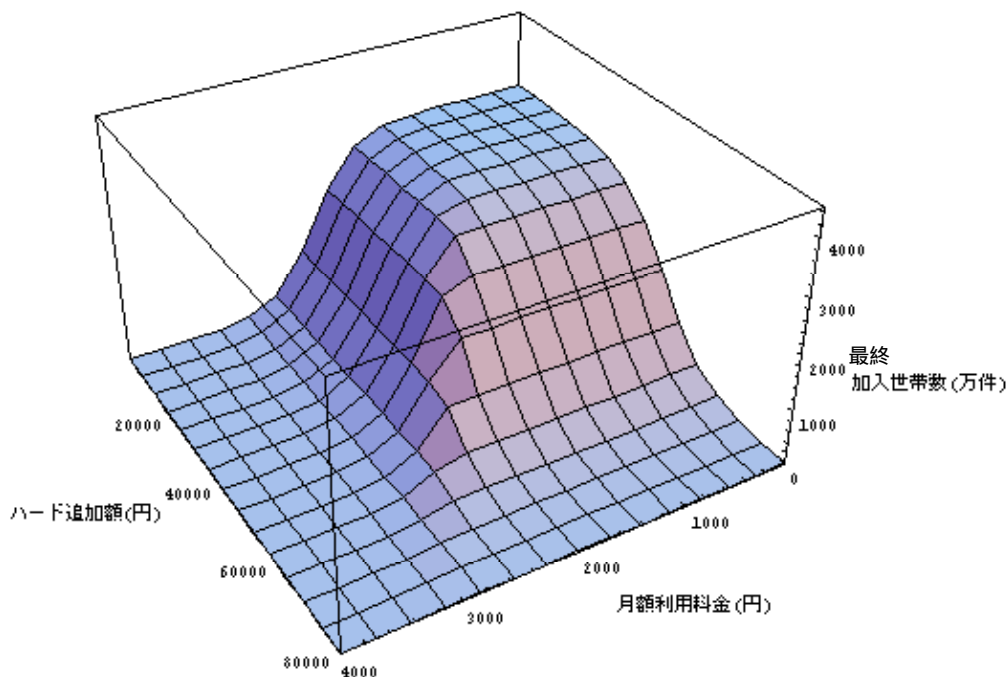


nozomu.net

CS110 度でさらに、この状況がさらにひどくなると予想されるのは、データネットワークセンター (スカイパーフェク TV!) とプラットワンという 2 つの課金代行会社が並列にある点である。これはイギリスの 1990 年代初期の BSB と SkyTV が激烈な競争の末の合併して BskyB になっ

たことに見られるように、ユーザーとコンテンツの奪い合いによって極めて成功しにくいモデルとなることは周知の事実である。例えばある月にプラットフォーム A に加入した契約者が、翌月にはプラットフォーム B に加入するというように、新聞の勧誘に見られるような契約移動が極めて容易になる。これを防ぐためには 加入料金を取る 長期契約ユーザーを優遇する策があるが、 は競争下では採用しにくく、 はサービス開始直後の時期は意味がない施策である。つまりその結果、いずれのプラットフォームもマーケティング努力をせず、普及が低調のまま推移することが容易に想像される。

《図表 13 デジタル化に立ちふさがるハード追加額と月額料金の壁》



株式会社電通総研

図表 13 は、昨年電通総研が行った調査データであるが、新しい放送パッケージがあったとして、その追加投資コストが 4 万円強を超えると市場が急激に小さくなるのがわかる。この 4 万円の壁をいかにして越えるのか、がビジネスモデルのポイントになるということである。

2) 広告による「準基幹放送」概念には無理がある

ここでの準基幹という言葉は特定のコンテンツ分野（スポーツ、報道、音楽、エンターテインメント）などに特化せず、消費者の時間選好に合わせた「総合編成局」という意味である。総合編成は、ニュース、ドラマ、バラエティなど多様なコンテンツの組み合わせが必要であり、これを

低コストで行うのは極めて難しい。

世界各国をみても、広告ネットワークによって成立する事業者数は極めて少ない。例えばアメリカを例にとると長らく3大ネットワークの時代が続き、4番目のネットワークはようやく80年代に入ってからフォックスTVによって成し遂げられた。これはCATVの発達でネットワークへの参入障壁が低くなったことが、その主な理由である。現在、TW、パクソンなど3大ネットワークに比べて非常に規模が小さいネットワークが成立しつつあるが、いずれも3大ネットワークとの統合や合併を視野に入れた展開となっている。広告放送の場合、視聴者のスイッチングコスト（チャンネルを切り替えるコスト）が非常に少く、視聴率制度によって視聴時間が収入に直結するために、マスオーディエンスを獲得する競争は「ゼロサムゲーム」に極めて近くなる。このため広告放送市場は寡占市場を形成しやすい。

広告放送では視聴者の数とその事業の全てを決めるが、地上波ネットワークが年間1000億近い番組費を投入して番組コンテンツ作りを行っている中で、仮に年間50億円の制作費を投入したとしても、その魅力は地上波のありていに言えば20分の1か、それ以下にしかならず、視聴者を吸引する魅力に欠けることになる。

スカパーフェクTV!やNHK-BS、従来のアナログWOWOWのように、一度加入した視聴者を囲い込める有料放送事業者と違い、広告放送ではある番組に引かれて訪問した視聴者をとどめて将来収入を上げることが難しい。視聴者は次の瞬間にはその番組を離れて、他の局にチャンネルスイッチングを行うからである。

もうひとつBSデジタル放送の大きな問題は、新しい広告放送の立ち上げを既存局ではなく新しい事業会社を立ち上げて行ったことである。この点で広報やパブリシティなど新局や新番組のマーケティングコストに、大きな課題を残すことになった。制作費の点でも同様である。現実にBSの番組制作はキー局側が代行する方向にあり、実質的にはキー局との統合化が進むことは避けられないことのように思える。

新局がぶつかっている大きな問題は著作権である。広告放送は視聴者数のカウントが難しく、また歴史的経緯からいって著作権者との交渉は難事である。大物タレントとテレビ局の関係は、タレント側の売り手市場化しており、BSにおける地上何放送の映像転用は、キー局と著作権者との交渉材料に使われるからである。

いずれにせよBSデジタル放送局は集中排除の緩和後、キー局本社内にBS局を移行して有料化によって「多チャンネル編成」を目指す局と、ニュース・スポーツを主体に広告放送のままで年間20-30億程度での、「より負担の少ない経営」を目指す方向に分かれるのではないかと。いずれにせよ今後キー局が問われるのは「多チャンネルマトリクスでの編成能力」であり、これがコンテンツ確保能力・開発能力を決めることになるだろう。

キー局は番組コンテンツを制作するプロダクション機能を持っているので、自局内部で番組著作権のクリアリングを行って、その番組コンテンツの蔵出しコストを調整することが出来、ミニマムギャランティも発生しないため、特に初期コストが相当軽減されるからである。例えば民放

キー局内で最も多チャンネルマトリクス経営に習熟していると思われるフジテレビが自局内に持つ二つのチャンネル、721 と 739 は開局ほどなく黒字化している。

〈図表 14 主な在京キー局の損益構成(2001年3月期)〉

	日本テレビ放送網		フジテレビジョン		東京放送		全国朝日放送	
		(売上高比)		(売上高比)		(売上高比)		(売上高比)
売上高	352,409		439,838		289,560		225,200	
テレビ放送事業	310,242	88.0%	339,644	77.2%	263,056	90.8%	213,733	94.9%
(テレビ広告収入)	291,483	82.7%	288,991	65.7%	224,241	77.4%	191,632	85.1%
(番組販売その他)	22,111	6.3%	50,652	11.5%	48,593	16.8%	15,772	7.0%
コンテンツ関連事業	39,725	11.3%	76,581	17.4%	28,010	9.7%	5,082	2.3%
その他事業	7,539	2.1%	62,467	14.2%	9,544	3.3%	11,375	5.1%
売上原価	207,743	58.9%	262,880	59.8%	186,967	64.6%	145,854	64.8%
売上総利益	114,665	41.1%	176,957	40.2%	102,592	35.4%	79,346	35.2%
販売管理費	77,362	22.0%	122,991	28.0%	66,765	23.1%	59,547	26.4%
営業利益	67,302	19.1%	53,966	12.3%	35,826	12.4%	19,799	8.8%
(テレビ放送事業)	63,896	18.1%	51,218	11.6%	28,827	10.0%	19,178	8.5%
(ソフト関連事業)	2,922	0.8%	3,320	0.8%	4,343	1.5%	190	0.1%
(その他事業)	482	0.1%	-155	-	2,649	0.9%	480	0.2%
経常利益	68,089	19.3%	53,946	12.3%	35,266	12.2%	19,188	8.5%
当期純利益	36,008	10.2%	17,601	4.0%	19,143	6.6%	9,951	4.4%

(株)メディア開発総研作成

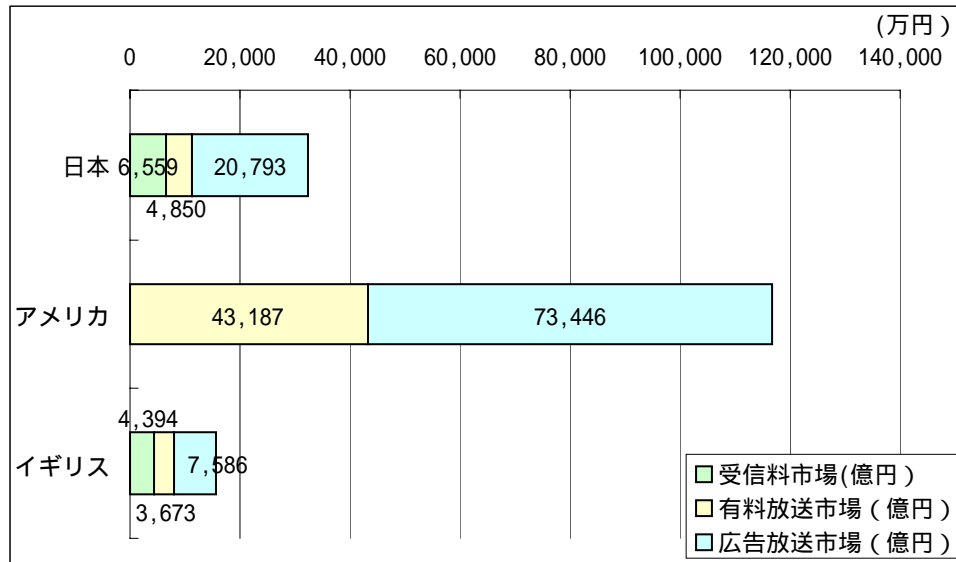
今後重要になるのはテレビ局がそのマーケティングパワーを利用していかに新しい収入をあげるか、という点である。というものはテレビタイムスポットがより買い手市場化して、空き枠をいかに有効に利用して収益をあげるかということがテレビ業界の大きな課題になってくるからである。番組のキャラクターを活かしたマーチャンダイジングによる周辺コンテンツ販売や、消費者からのレアものを募集してのオークション、その他ビデオパッケージやDVDソフトの通信販売などは放送局にとって今後重要な収入形態になっていく可能性がある。(有料放送もテレビマーケティングを使って売れる商品の一つという位置づけである)

放送のデジタル化が真に放送局経営にとって意味があるのは、小額ではあっても新しい放送の用途から新しい収入が入ってきた場合に限られる、と筆者は考えている。

6. 求められる有料放送市場の規模拡大

1) 広告に比較して小さい有料放送市場規模

《図表 15 日米英 有料・受信料・広告市場の規模比較》



電通広告年鑑・情報メディア白書他より

図表 15 は日本と、アメリカ、イギリスの有料放送と広告放送の規模を比較したものである。下は国民一人あたりの広告・有料・受信料負担規模である。

《図表 16 有料・受信料・広告市場の規模比較》

	日本	アメリカ	イギリス
受信料市場(億円)	6,559	0	4,394
有料放送市場(億円)	4,850	43,187	3,673
広告放送市場(億円)	20,793	73,446	7,586
合計(億円)	32,202	116,633	15,652
人口(万人)	12,692	28,142	5,901
一人あたり有料・受信料(円)	¥8,989	¥15,346	¥13,670
一人あたり広告費(円)	¥16,383	¥26,098	¥12,855

1 ドル = 124 円 1 ポンド = 175.6 円で換算

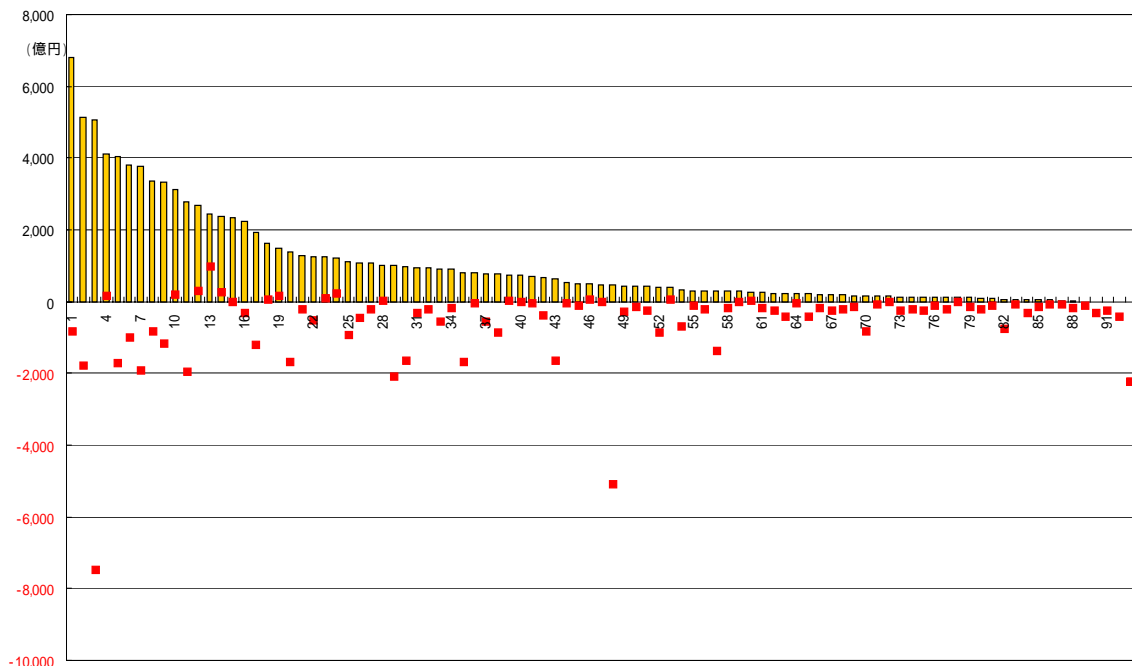
nozomu.net

日本はこの両国の制度を混合して採用しているので、広告・有料の市場規模比率はこの両国の中間程度であってもいいはずである。しかし比較してわかることは、日本はあきらかに「有料放

送」の市場規模が小さい点である。有料放送と公共放送を足した数値で比べてみても最も低い。日本はテレビ産業の広告への依存度が、すでに十分すぎるほど大きいと言える。わが国は「アングロサクソン型」というよりは「ラテン型」の番組基準を採用しており（最近厳しくなる傾向が強まっているが）、有料放送が許容するより緩やかな番組へのニーズが少ないということもその理由だろう。

今後求められる事は日本の放送のより一層の「多チャンネル」化への明確な方向付けであり、有料放送事業の普及・市場規模拡大・多様性の道筋を探ることが重要である。

《図表 17 CS 委託放送事業者の事業収入と当期損益（1999 年度）》



週刊ダイヤモンド記事をもとに(株)メディア開発総研作成

現在のところ、民間側の有料放送の核とも言える番組供給事業者であるが、今後未成熟産業の域を脱して成長ができるかどうかの、瀬戸際の場所にいる。2000 年度には当期損益 240 億円を超える赤字を抱えている。番組供給事業者のうち、本業、CS 事業ともに黒字は 12.7% (13 事業者)にとどまる。受信契約者数の増加と同時に「パックプラン」の採用で選択可能なチャンネル数が増加して、各チャンネル間での「パイの奪い合い」が激化している。

こうした事業者がサバイバルする方策の一つは勿論、有料放送市場の規模自体である。また今後拡大にあわせて衛星放送 (CS) 広告市場を拡大していったり、番組を核にしたマーチャダイジングを行って多角化を図ることが重要な施策になっていくだろう。現状では委託放送事業者の売上高上位 10 社のうち、黒字経常は 2 社のみであり、上位 20 社でも 7 社にとどまる。まだ「規模のエコノミー」が機能していないセクターにとどまっている。

私見であるが、民放キー局はこうした新局のいくつかに出資を行ない、同時に深夜番組の制作を行わせるなどの「マトリクス経営」が可能である。しかし、現在のところ民放キー局とこうした有料セクター間には数少ない梯（かけはし）しかない。

2) NHK による新しいチャンネルレパートリーの展開の可能性

もう一つ可能性があるのは NHK 自身が新しいチャンネルパッケージをつくることである。過去ニューメディアの発展には NHK の活躍が必要不可欠であり、今後の放送政策には NHK の事業インセンティブをどう高めるのかの議論が必要不可欠と思われる。（筆者は、NHK-BS 放送は視聴者を特定する（ADDRESSABLE）という意味で、実質的にはペイテレビに極めて近く、またソフトスクランブル化によってさらに私的財としての性質が強まりつつある、と考えている。）

これは勿論制度改革を含む大きな議論になることは避けられないが、新しいデジタル放送を普及するために、例えば現在の BS 放送をスポーツ、国内ニュース、海外ニュース、エンターテイメント、カルチャーという 5 波を新しいパッケージにすればおそらく 2000 円程度の徴収が可能であり、このパッケージが実現したとして加入者は数百万人にのぼるのではないか。

しかし勿論これは NHK に対する肥大化批判と裏腹の問題であり、実施していく上では、NHK と民間事業者との競争条件を整備することが求められる。個人的な意見であるが、NHK に対しては、ソフト・ハードにおける経理区分の明確化や、番組コンテンツを外部事業者が販売したいと考えた場合の、2 段階の「アクセサビリティ」の導入を求めたい。

2 段階、というのは番組レベル（対他放送局）と、局レベル（対他プラットフォーム）であり、番組のウインドウ（外部売買時期や売買価格）の明示、NHK の関連会社・子会社と別会社を区別しない公平取引が必要になると考えている。

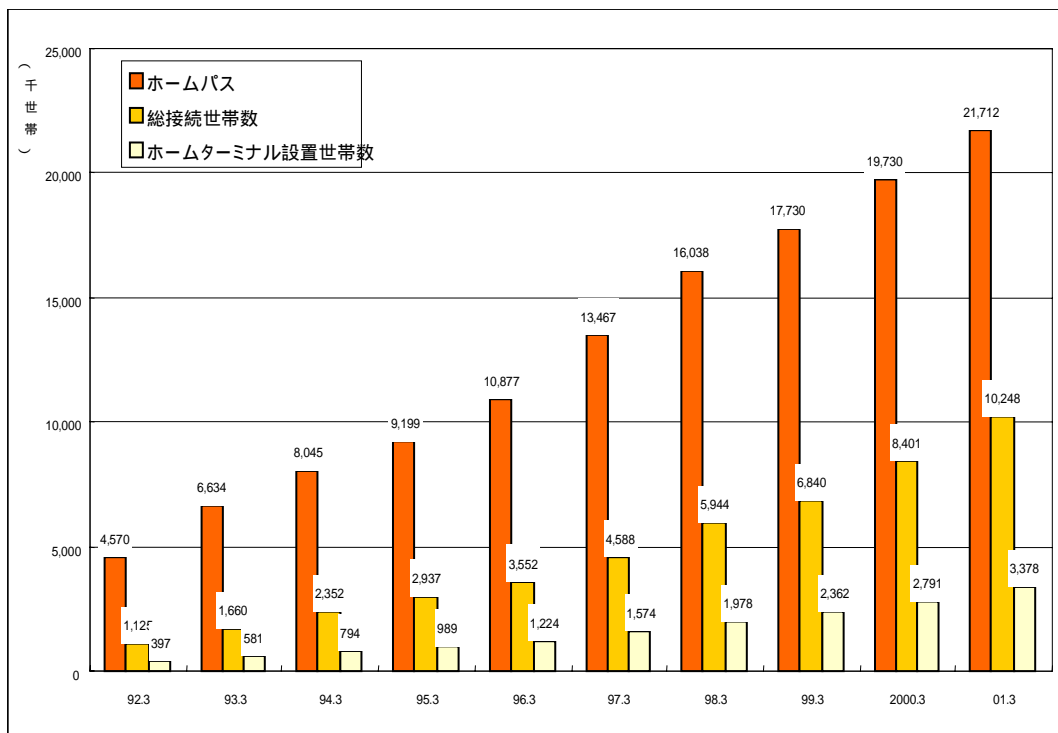
また今後 NHK が拡大をしていった場合に、とりわけ大きな問題となるのがスポーツコンテンツの取り扱いである。スポーツコンテンツは新しいプラットフォーム立ち上がりの最大のキラコンテンツであり、NHK が現在の放送枠以外にスポーツ専門チャンネルを持って地上波を含めた放映権獲得に乗り出せば、事実上、ほとんどの魅力あるスポーツコンテンツの独占が可能になるだろう。民放の方では近年のフジサンケイグループの球団経営への関心に見られるように、垂直統合を強化して交換可能なスポーツコンテンツの「駒」を増やそうという動機も強まると見られる。

7. 新しい放送の流通経路はどうか？

放送の流通経路は、政策できめるのではなく事業者の選択に任せたらどうか。現在のところでは ADSL、CATV、衛星放送等が、日本が目指すべき現実的な多チャンネル化への手段と考える。

ADSL では家庭に近い通信会社のサーバーに放送コンテンツを置けば、家庭までアクセス線は現行の 8 メガで十分であり（ただしチャンネルを変えるのには若干のタイムラグが生じるが）ADSL の普及で光ファイバー（ファイバートゥーザホーム）の需要は当面遠のいたと思われる。画質的には VHS レベル以上でなければ有料化は難しいが、ADSL は十分にそのレベルに達している。現在、アクセス先によって視聴者がどの地域から視聴しているのか、を把握する事が可能であり（<http://www.arearesearch.co.jp> がそのサービスを提供している）「送信地域の民間放送は無料にそれ以外は有料に」というような仕組みでチャンネルパッケージを作っていくことなども考えられる。現状ではインターネット放送に対する著作権者のアレルギーは大きい、有料・地域アクセス制限はそれをクリアする手段の一つである。

《図表 18 CATV 接続世帯数および HT 設置世帯数の推移》



出典：放送ジャーナル社『月刊放送ジャーナル』をもとに作成

CATV 事業者はインターネット常時接続サービスの提供で市場を伸ばしており、ケーブルターミナル設置世帯は 374 万世帯（世帯普及率 8%）、CATV インターネット加入者も 9 月末で 115 万人程度にまで増えている。CATV は地域内地上放送の再送信を行っており、衛星放送に比べて解約者が少ない、というビジネス上の大きな利点がある。J-com、iTScom（旧東急ケーブル）など、

大規模 MSO が勢力拡大をしており、赤字事業者も減少傾向にある。収益改善とともに M&A も盛んであり、産業としての体裁を急速に整えつつあるが、ADSL は新たな脅威として CATV 産業に立ちふさがりつつある。XDSL(おもに ADSL)の加入者数は 11 月末で 120 万人にのぼり、CATV インターネットを追い抜いたと見られるからである。規模の利益を目指す合併統合化はさらに加速していくと思われるし、ADSL と CATV インターネットの競合は同セクターに過酷な、しかし着実な成長をもたらすだろう。

問題は衛星放送市場と、ここに連なる委託放送事業者である。

ビジネスとしては膨大な累損を抱えつつも上場でキャッシュフローを手にしたスカイパーフェク TV / はかろうじてサバイバルしていきだろうが、CS110 度放送の開始により累損を抱える多くの委託放送事業者は更なる出血を強いられることになる。WOWOW もデジタル化への転換と新チャンネル・課金代行会社などの立ち上げでキャッシュアウトを強いられおり、多チャンネル化の中での事業形態・契約状況の見直しや、資本を含めた事業形態の根本的な見直しを迫られている。

衛星放送はアンテナやデコーダーを含めて中長期での普及の見通しをよくすることが求められており、それがなければここに長期資本を投入する事業者がいなくなってしまう。放送政策は、今日、この点に集中した議論を行うことが求められている。筆者が現在検討すべきだと考えているのは、地域別のリージョナルコードを入力することにより、ローカル局の受信が他地方でも可能になる地域別衛星放送の仕組みである。これにより衛星波で地上放送を流すことが可能になり、衛星放送は地域外再送信問題を逃れて CATV、とまでもいかないまでも、それに近いチャンネルレパートリーを獲得することが可能になる。技術的にはこの「リージョナルコード」、産業的にはテレビ局による他委託放送会社への出資や提携が進むことが、このセクターの成長につながるのではないだろうか。

8. 21世紀の放送は何を目指すべきか

1) 地域概念の多様性

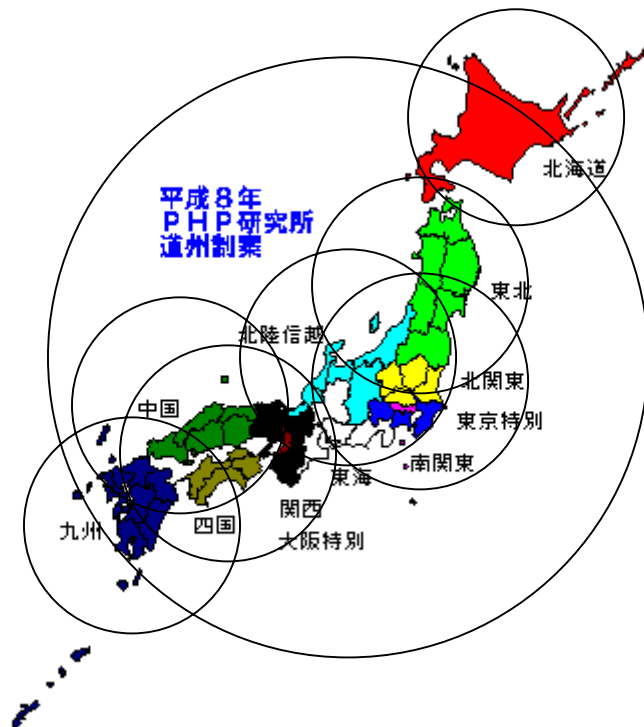
冷戦を終わらせた大きな要因に、東欧圏での衛星テレビの普及があげられる。テレビメディアが日常生活の今を映し出し、それがきっかけで大きく歴史が変わる、という経験をこの10年間私たちは経ている。ソ連や東欧の革命、湾岸戦争、そして今回の「グローバルウォー」といった歴史の場面展開とテレビメディアの発達、軌を一にしている。「グローバルメディア」の時代である。この恩恵を受けて衛星テレビは普及を続けている。衛星テレビは到達範囲が広く、普及率が低いメディアであってもある程度の契約数を獲得する事ができるため、少数のためのテレビ放送に向いている（多言語化する国家（EU、アメリカ、旧ソ連）などでは）。

一方でグローバル化の波は、私たちに新しい地域概念をもたらした。これまでの「ナショナルティ」に変わって新しい「リージョン（地域）」のアイデンティティが復活してきている。これは世界的な潮流の話であるが、日本を振り返ってみても今後、行政改革の進む中で新しい地域アイデンティティの模索が始まるだろう。とはいっても放送の場合、地域アイデンティティはその単位での商圏・経済の自立性・独立性の裏付けを持たなければならない。

民間放送が割り振られた47都道府県以外は、あまりに格差が大きすぎ、独自独歩の路線を進むことができる地方とそうではない地方とに別れてしまう欠点がある。

私たちは今後、日本を7-9ブロックに分けるような施策を試みることになるかもしれない。

《図表 19 ブロック型放送のイメージ》



もう一方で町村合併の動きも加速している。自立ということを目標に現在、3224 ある市町村の統合・合併化を進めていけば、自立可能な行政単位は、旧藩とほぼ同様の 300 程度になってくるかもしれない。市町村合併に伴って各地域の CATV のサービス範囲も広がっているが、県以下のコミュニティサービスは、おそらく CATV が中心となって、各県の中核都市圏を中心により本格化する、ということが起こってくるのではないだろうか。

これから 21 世紀日本の放送の多様性を考えた時に、県という行政単位にこだわらない、商圏や文化の自立性に従った放送コミュニティが望まれるのではないだろうか。この 2 つの行政単位「道州」と上位 150 から 200 の「広域中核地方都市」はその有力な候補であり、ローカル拠点局と CATV 局は、それぞれそこにおける有力なプレーヤーになりえる存在である。

放送の多様化とは優れて「放送地域の多様化」を含む概念である。それらの放送が成り立つためには、それぞれの地域の文化性や経済性などのインフラが必要である。私たちは衛星や CATV あるいは、今後登場するブロードバンドなど新しい流通路の多様性を持って、様々な広がりを持った放送にチャレンジしていくべきだろう。

もう一つは「スピルオーバー」である。今後日本の人口が減少することを考えると、メディアが相手にする「日本語市場」自体が衰退していくことが予想される。モノで稼ぐ時代の次はソフトやサービスで稼ぐ時代が到来する。ソフトパワー、つまり文化の力を通じて他国に影響力を行使することが重要な時代である。日本語、日本のタレント、日本の番組コンテンツ……それらが衛星やインターネットなどの「スピルオーバー」を通じて日本の近隣に影響力をもつことは、そのうちに必ず日本の国力に返ってくるだろう。

2) 家族内視聴の多様性

新しい時代のテレビは技術的にはどのような姿を目指すべきであろうか。

筆者がまず最も重視しているのは、テレビは今 1 世帯あたり 2.3 台あり、ますます個人財化しているという点である。中でも、有料放送は家計というよりは個計（個人が小遣い経費で支払う経費）で支払われるべきサービスであるが、有料放送の視聴が事実上特定のデコーダーやテレビに限定されている点に現在の課題がある。モバイルやコンピュータなど、個人を対象にするメディア財がシェアを伸ばしている。

例えばある世帯が有料放送に加入したとして、子供たちは子供たちのテレビで、両親は寝室のテレビで視聴ができれば、それはその世帯にとって非常に割があう、素晴らしいサービスになることだろう。

新しい技術としては、プラズマディスプレイや液晶テレビなど、薄型のテレビが登場してくる。プラズマディスプレイと有機 EL、液晶プロジェクターは棲み分けながら新しい市場を拡大していくだろう。また家庭内にあるコンピュータもテレビ端末として利用されることだろう。

一つの世帯がある放送サービスに入ったとして、それをその家庭にある全端末で見ることができるよう、家庭内無線 LAN の仕組みが今最もテレビを人々に身近なものにする仕組みと思われる。現在 IEEE802.11b、802.11a、802.11e といった無線 LAN の通信規格が急速に普及している。802.11a は 5GHz 帯を使って最大 54Mbps の通信が可能である。802.11b は 2.4GHz 帯を使っているが、同じく 2.4GHz 帯の上位互換規格である 802.11e は最大で同じく 54Mbps の通信が可能である。近い将来ほとんどのコンピュータは、この無線 LAN ボードを標準装備することが予想される。

同じ STB(ハードディスク内蔵セットトップボックス)で、複数の端末利用が可能になれば、個人視聴が可能になり STB の有用性ははるかに増大するだろう。もちろん、STB からの外部発信システムはスプルーオーバーや家庭外の不正規視聴のリスクをはらんでおり、著作権保護の観点からはネガティブな意見に直面する可能性があるが、外部端末の登録と「シェイクハンド」(特定端末だけで受信可能にする仕組み)により、解決ができるのではないか。現在の STB 内蔵の高画質大型テレビは、それはそれで普及を目指していくとして、日本における有料放送市場の伸びはこの家庭内複数視聴が可能になるかどうか、にかかっていると思われる。

《図表 20 STB - 世帯内複数視聴モデル》



9. ローカル局の未来

この数年のテレビ広告需要は都市部（特に首都圏）に集中しており、首都圏地域ではかろうじてテレビ広告枠の売り手市場化が続いているものの、それ以外のローカル地域では買い手市場化が顕著である。

図表 21 は放送事業収入を県内総生産で割った「地域別放送産業シェア」であるが、対県内総生産シェアはほぼ 0.4% であるが、「関東広域圏」は 0.73% と突出した数値となっている（関東、関西の広域圏内の独立 UHF 局はおおむね 0.02~0.05% にとどまっている）。キー局からのローカル配分や電通や博報堂が行う代理店配分も、ローカル地区の経済力を反映するというよりは、過去の配分をいかに固守するか、という要素で現在の配分を決めている要素は否定できない。

【図表 21 県内総生産と当該エリアの放送事業収入】

	県内総生産 (名目)	放送事業 収入	シェア		県内総生産 (名目)	放送事業 収入	シェア
北海道	19,747,304	65,153	0.33%	関西広域	82,551,321	298,082	0.36%
青森	4,562,026	17,481	0.38%	滋賀	5,681,532	2,308	0.04%
岩手	4,694,900	18,747	0.40%	京都	9,486,272	7,142	0.08%
宮城	8,615,517	37,858	0.44%	大阪	40,051,909	14,154	0.04%
秋田	3,841,386	15,563	0.41%	奈良	3,652,267	2,868	0.08%
山形	4,111,859	13,852	0.34%	兵庫	20,493,921	7,335	0.04%
福島	7,834,469	24,640	0.31%	和歌山	3,185,420	3,211	0.10%
関東広域	168,674,830	1,231,648	0.73%	鳥取・島根	4,491,692	15,770	0.35%
東京	84,680,861	7,375	0.01%	岡山・香川	11,049,498	41,210	0.37%
群馬	7,795,993	2,934	0.04%	広島	11,016,201	45,397	0.41%
栃木	7,996,186	2,845	0.04%	山口	5,579,584	15,327	0.27%
埼玉	19,963,633	4,318	0.02%	徳島	2,635,706	6,953	0.26%
千葉	18,372,095	4,184	0.02%	愛媛	4,814,608	20,544	0.43%
神奈川	29,866,062	7,331	0.02%	高知	2,341,672	12,910	0.55%
新潟	9,587,446	29,075	0.30%	福岡	16,983,414	79,395	0.47%
長野	7,950,762	26,177	0.33%	佐賀	2,848,360	3,832	0.13%
山梨	3,198,129	11,030	0.34%	長崎	4,642,620	21,253	0.46%
静岡	14,661,594	41,211	0.28%	熊本	5,758,032	24,798	0.43%
富山	4,408,730	16,271	0.37%	大分	4,296,544	16,150	0.38%
石川	4,522,951	18,374	0.41%	宮崎	3,402,641	14,262	0.42%
福井	3,242,624	13,767	0.42%	鹿児島	5,116,573	22,441	0.44%
中部広域	46,327,106	139,848	0.30%	沖縄	3,424,867	16,847	0.49%
愛知	32,747,625	11,510	0.04%	全国	498,016,898	1,767,534	0.35%
岐阜	7,307,752	3,030	0.04%				
三重	6,271,729	3,312	0.05%				

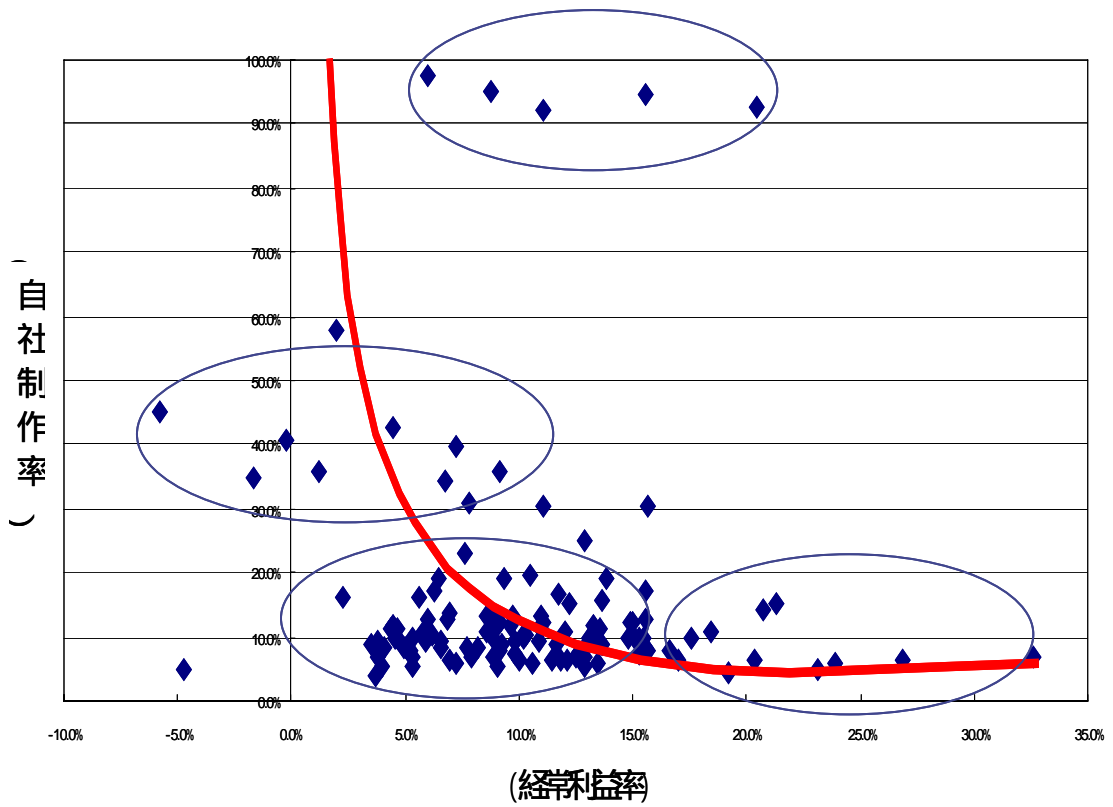
内閣府資料などをもとに㈱メディア開発総研作成

図表 22 は事業収入と自社制作率（時間ベース）の関係（2000 年度）をみたものであるが、次の 4 つのグループに分かれている。

- 制作率（高）、経常利益率（中）の在京キー局
- 制作率（中）、経常利益率（低）の独立U局
- 制作率（低）、経常利益率（低）の先発ローカル局
- 制作率（低）、経常利益率（高）の平成新局

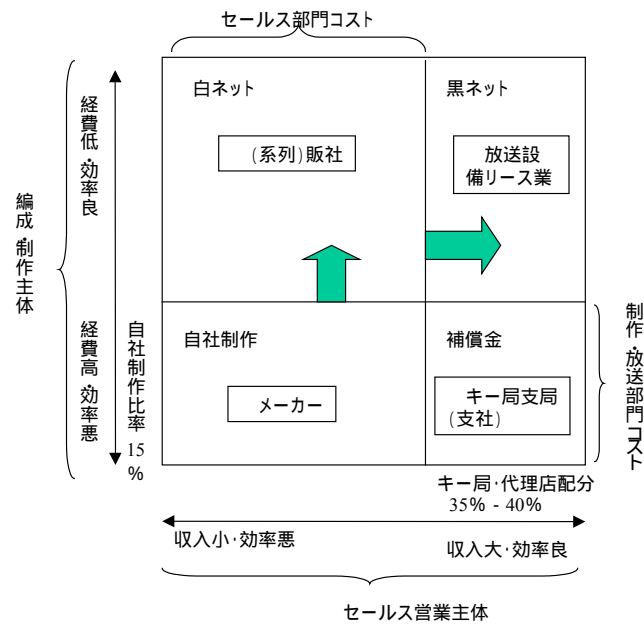
《図表 22 事業収入経常利益率と自社制作率（時間ベース）の関係（2000 年度）》

（株）メディア開発総研作成



《図表 23》

(株)電通



平成新局が自社製作比率を下げ利益をだしており、歴史のある局(とりわけラ・テ兼営局)は低めの利益となっている。しかし、この種の財務指標を見るときには注意深くそれぞれの局の実情を調べるのが重要である。現在の収入構造である限り、前向きな経営努力は、指標的には表現されないからである。ローカルテレビ局は固定費が高く、既存事業(放送)から高利潤をあげることが容易なので、新しい試みは財務的には(つまり固定費を直接コストに乗せる方法を取ると)ほぼ全て「赤字化」してしまうということがままある。報道・製作能力も営業能力にも欠けるローカル局は、県別という権益に守られた「放送設備リース業」に陥っているという厳しい指摘がある。財務的にはむしろここ(放送設備リース業)に特化した局のほうが、一見ランキングが高く見えてしまう。もちろん余分なコストを削ったり、あるいは別会社化などにより収入応分のコスト構造を作ったりすることは非常に重要であるが、そうした上で細かな努力を点数化するなどの姿勢で、ローカル局の努力にこたえる仕組みが必要と筆者は考えている。図表 24 は番組づくりなどの指標を盛り込んだランキング作りの試みである。

キー局にとっては、地区別に見て上位の 12-3 局までがキー局や代理店にとっての利益増分要因であり、それ以下は収入増になっても利益低下要因になりえる、というのが昨今の状況である。

ローカル局を巡る議論は、そのサイズや地勢によってまったく一概には論じられない。しかし東京以外の上位局が中核となって番組ソフトを作り、またその地域圏内での共同事業や関連会社の統合や交流、また CATV 局との積極的な提携を行う地域間の「職能集団」の再編成を目指すべきであると思われる。ローカル地域にこれまで不足していたのは「スター」であるが、知事が脚光を浴びる時代がきて 80 年代のアメリカ同様、知事を経由しなければ国政に関与することが難しい時代が来るだろう。ローカルにもスターが再びカムバックする時代、あるいは地方メディア

が地方に新しいスターを作り出す時代とも考えられる。おそらく地上デジタル放送の堂々巡りでふたたび沈滞しがちになることが予想されるローカルの活性化を、組織と資本の大胆な改変を伴いながら図って頂きたい、と筆者は強く願っている。

最後になるが、通信のビックバンの次には放送のビッグバンが不可避である。しかし、裾野が広く公共産業の要素の要素が強い同産業の変革の道のりは、複雑で長期にわたるものになるだろう。NHK とローカル放送、放送産業のこの2つの最も慣性が大きなセクターがいかに変わるのかが10年後に、テレビ産業が問われる最大の課題である、と思われる。

また大きな変化要因は、テレビ局の最前線の営業部隊というべき広告代理店にも訪れるだろう。上位広告会社の上場で利益圧力が高まる一方、原価開示などクライアントからの透明性への欲求はさらに強まってくるだろう。その結果、大手広告代理店と中小代理店との提携・合併、メディア部門の統合化、メディア・エージェンシーの分社化などが進むと思われる。それにあわせた契約の見直しも、今後は避けられないだろう。この変化がどのようになるのか、については次のレポートをお待ち頂きたい。

《図表 24 番組制作比率などを盛り込んだ放送局の指標例》

放送局	放送エリア	ネットワーク	指標
日本テレビ放送網	関東広域	NNN	10232.00
フジテレビジョン	関東広域	FNN	9358.64
東京放送	関東広域	JNN	6419.41
全国朝日放送	関東広域	ANN	4569.22
テレビ東京	関東広域	TXN	2188.06
読売テレビ放送	関西広域	NNN	2094.90
関西テレビ放送	関西広域	FNN	1948.41
朝日放送	関西広域	ANN	1864.62
毎日放送	関西広域	JNN	1686.44
中京テレビ放送	中部広域	NNN	1411.55
東海テレビ放送	中部広域	FNN	1222.53
中部日本放送	中部広域	JNN	1182.08
名古屋テレビ放送	中部広域	ANN	850.77
福岡放送	福岡	NNN	721.94
九州朝日放送	福岡	ANN	689.92
アールケービー毎日放送	福岡	JNN	684.62
テレビ西日本	福岡	FNN	673.38
札幌テレビ放送	北海道	NNN	664.22
静岡放送	静岡	JNN	597.62
山陽放送	岡山・香川	JNN	531.43
新潟総合テレビ	新潟	FNN	528.44
北海道放送	北海道	JNN	507.61
広島テレビ放送	広島	NNN	487.96
西日本放送	岡山・香川	NNN	487.45
中国放送	広島	JNN	486.34
テレビ静岡	静岡	FNN	476.93
仙台放送	宮城	FNN	473.45
宮城テレビ放送	宮城	NNN	468.74
テレビ神奈川	神奈川	独立 U	465.56
山口放送	山口	NNN	465.06
北海道文化放送	北海道	FNN	459.94
京都放送	京都	独立 U	454.07
テレビ宮崎	宮崎	クロス	452.81
福井放送	福井	クロス	441.22

岡山放送	岡山・香川	FNN	435.83
北海道テレビ放送	北海道	ANN	430.80
北日本放送	富山	NNN	430.50
信越放送	長野	JNN	429.57
宮崎放送	宮崎	JNN	420.11
テレビ大阪	大阪	TXN	418.14
青森放送	青森	NNN	410.43
日本海テレビジョン放送	鳥取・島根	NNN	405.74
福島テレビ	福島	FNN	405.52
四国放送	徳島	NNN	404.68
新潟放送	新潟	JNN	399.12
テレビ新広島	広島	FNN	397.84
東北放送	宮城	JNN	393.59
山梨放送	山梨	NNN	388.72
サンテレビジョン	兵庫	独立 U	384.25
広島ホームテレビ	広島	ANN	379.68
山形放送	山形	NNN	373.25
南海放送	愛媛	NNN	369.08
テレビ愛知	愛知	TXN	368.25
南日本放送	鹿児島	JNN	367.05
福井テレビジョン	福井	FNN	366.85
熊本放送	熊本	JNN	355.78
秋田放送	秋田	NNN	355.67
長崎放送	長崎	JNN	352.77
千葉テレビ	千葉	独立 U	351.59
山陰放送	鳥取・島根	JNN	350.50
琉球放送	沖縄	JNN	349.62
テレビ大分	大分	クロス	348.00
テレビ埼玉	埼玉	独立 U	345.28
高知放送	高知	NNN	345.11
大分放送	大分	JNN	344.95
テレビ新潟放送網	新潟	NNN	342.80
福島中央テレビ	福島	NNN	340.19
沖縄テレビ放送	沖縄	FNN	339.90
瀬戸内海放送	岡山・香川	ANN	338.09
テレビ熊本	熊本	FNN	335.10

愛媛放送	愛媛	FNN	334.53
北陸放送	石川	JNN	326.88
東日本放送	宮城	ANN	326.30
静岡第一テレビ	静岡	NNN	325.44
鹿児島テレビ放送	鹿児島	FNN	325.40
富山テレビ放送	富山	FNN	323.77
群馬テレビ	群馬	独立 U	323.14
三重テレビ放送	三重	独立 U	318.97
アイビーシー岩手放送	岩手	JNN	315.88
テレビ山梨	山梨	JNN	307.73
長野放送	長野	FNN	306.66
秋田テレビ	秋田	FNN	306.65
山陰中央テレビジョン放送	鳥取・島根	FNN	304.36
テレビ岩手	岩手	NNN	303.75
ティーエックスエヌ九州	福岡	TXN	300.74
青森テレビ	青森	JNN	300.46
テレビ長崎	長崎	FNN	297.69
岐阜放送	岐阜	独立 U	289.65
熊本県民テレビ	熊本	NNN	286.68
静岡朝日放送	静岡	ANN	285.92
テレビユー福島	福島	JNN	275.87
テレビ山口	山口	JNN	267.69
石川テレビ放送	石川	FNN	266.44
サガテレビ	佐賀	FNN	266.12
テレビ信州	長野	NNN	265.67
山形テレビ	山形	ANN	258.33
テレビ高知	高知	JNN	251.84
びわ湖放送	滋賀	独立 U	246.48
テレビ和歌山	和歌山	独立 U	241.66
奈良テレビ放送	奈良	独立 U	241.03
鹿児島読売テレビ	鹿児島	NNN	223.26
テレビせとうち	岡山・香川	TXN	218.30
新潟テレビ 21	新潟	ANN	216.04
鹿児島放送	鹿児島	ANN	215.75
福島放送	福島	ANN	215.12
東京メトロポリタンテレビジョン	東京	独立 U	211.50

テレビ北海道	北海道	TXN	205.11
熊本朝日放送	熊本	ANN	202.27
テレビ金沢	石川	NNN	200.29
長崎国際テレビ	長崎	NNN	188.06
テレビユー山形	山形	JNN	181.69
大分朝日放送	大分	ANN	176.40
長崎文化放送	長崎	ANN	176.11
岩手めんこいテレビ	岩手	FNN	174.82
秋田朝日放送	秋田	ANN	171.31
とちぎテレビ	栃木	独立 U	168.65
青森朝日放送	青森	ANN	168.52
長野朝日放送	長野	ANN	165.17
伊予テレビ	愛媛	JNN	154.81
北陸朝日放送	石川	ANN	152.73
チューリップテレビ	富山	JNN	143.79
山口朝日放送	山口	ANN	136.52
愛媛朝日テレビ	愛媛	ANN	107.62
高知さんさんテレビ	高知	FNN	104.05
琉球朝日放送	沖縄	ANN	102.60
岩手朝日放送	岩手	ANN	83.42
さくらんぼテレビジョン	山形	FNN	53.92