

放送業界の脱ガラパゴス化

電波に依存しない放送メディアへの変化

山口 毅

松本崇雄

三宅洋一郎

山下達朗



CONTENTS

- I 変わりゆく「広告」
- II 地上波民放の状況
- III 放送業界を取り巻く環境変化と今後のシナリオ
- IV クロスメディアによって生きる放送メディア
- V 今後の地上波民放の進むべき方向性

要約

- 1 経済状況の急速な変化により、広告宣伝費が見直されることと同時に、若年層においては、テレビ離れとインターネットのマスメディア化が進行している。
- 2 テレビ広告のインパクトの低下に伴い、地上波民間放送局（以下、民放）の業績が悪化しており、赤字に転落した局も発生した。各民放は、業績をカバーするために「放送外事業」の収入を伸ばしているが、このことは、放送局の本業である、良い放送番組を制作することへの比重が下がってきていることのように見受けられる。
- 3 2011年7月24日に予定されている地上アナログ放送の停波時点で、日本のテレビの普及台数は、現状の1億台から8300万台程度にまで減少すると見込まれる。また、IP（インターネットプロトコル）放送の本格普及や、モバイルマルチメディア放送、次期BS（放送衛星）デジタル放送の開始など、今後は放送サービスがより充実し、視聴メディアの分散がさらに進む。
- 4 民放は、多メディア展開を意識したコンテンツ制作の強化、広告効果や収益性向上をねらったプラットフォーム獲得、および自社中核能力に集中するための共同運用型ビジネス展開により、「ガラパゴス化」からの脱却を目指すべきである。

I 変わりゆく「広告」

1 削減される広告宣伝費

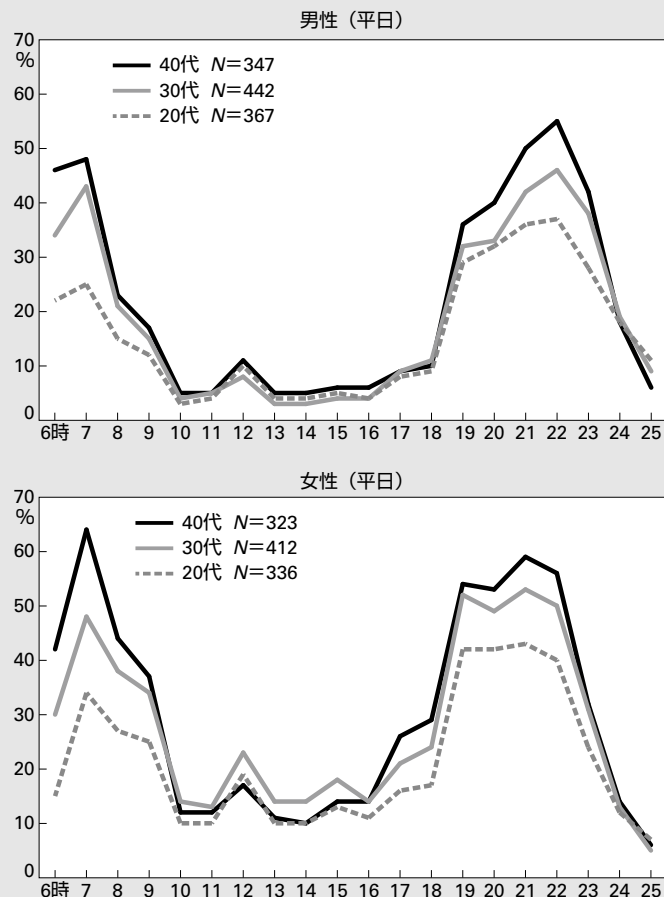
実感を伴わない好景気が終焉し、サブプライムローン（米国の低所得者向け住宅ローン）問題に端を発する金融市場の混乱を受け、企業は生き残りをかけて費用の削減に奔走している。なかでも広告宣伝費は、交通費、交際費と並ぶ「費用削減の3K」の代表であり、実際に日経広告研究所の「有力企業の広告宣伝費調査」の集計結果を見ても、2007年度の広告宣伝費は4年ぶりに前年度を割り込み、1.96%減の3兆3924億円となっている。また、売上高に対する広告宣伝費の比率も0.92%となり、2001年に1.00%を記録して以来、減少傾向にある。

このような逆風のなか、業界を騒然とさせたのは、トヨタ自動車が、2009年度のマスメディア向け広告宣伝費を前年度比で約3割削減するという報道であった。トヨタ自動車といえば、毎年1000億円前後の広告宣伝費を投下しており、1995年以来13年にわたりトップの座を維持してきただけに、その影響は小さくない。日用雑貨や飲料メーカーでも同様の方針を公表したところがあり、また、これまで広告塔の一翼を担っていた企業スポーツ（ホンダのF1〈フォーミュラ・ワン〉や西武のアイスホッケー部等）にも撤退や廃部など大きなメスが入れられており、景気後退が広告宣伝費の減少に大きく影響を与えている。

2 若年層に急速に広がる「インターネットのマスメディア化」

一方、生活者のメディア接触状況も大きく変化している。

図1 時間帯別のテレビ視聴率

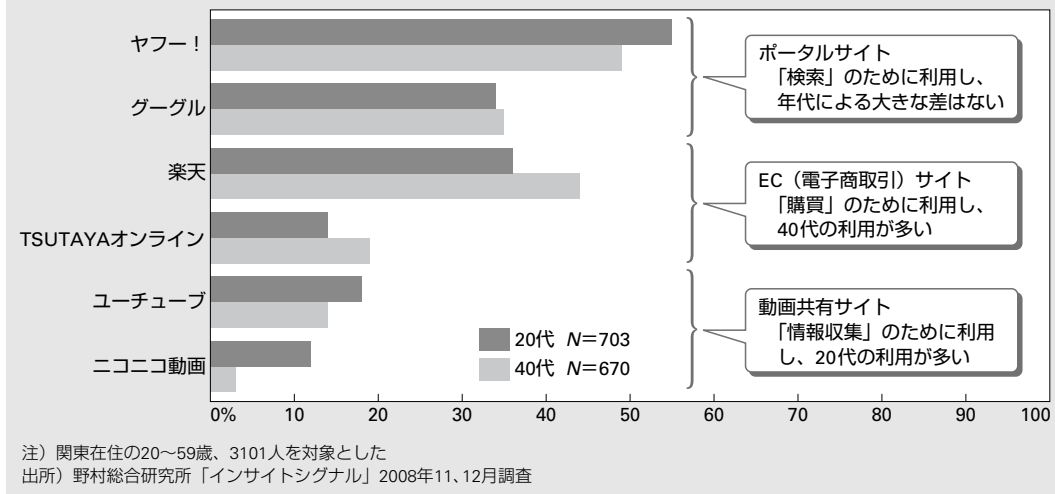


注) 関東在住の20~59歳、3101人を対象とした
出所) 野村総合研究所「インサイトシグナル」2008年11、12月調査

まず、NHKの「全国個人視聴率調査」から1日当たりのテレビ接触時間を見ると、2008年6月の調査は3時間45分で、10年前の1998年の3時間42分と、統計上はほとんど変化していないように見える。しかし、実態はどうなのであろうか。

図1は野村総合研究所（NRI）が定期的に調査している各媒体への生活者の接触状況で、20代から40代の平日のテレビ視聴率を時間帯別に示したものである。これを見ると、若年層のテレビ離れの深刻さがうかがえる。男性の20代は、40代と比較して、朝や夜間の

図2 主要インターネットWebサイトのアクセス率



視聴率が低く、同等なのは深夜くらいである。女性ではこの傾向がますます顕著になり、朝では30%もの差がつく。

次にインターネットのWebサイトの接触状況を比較する。総務省の「社会生活基本調査」によると、1日当たりのWebサイトの接触時間は、2006年で2時間21分だった。2001年は1時間45分だったので、利用時間が急速に拡大していることがわかる。さらに、接触状況を年代別に比較すると、利用方法に大きな違いがあることもわかる。

図2は、NRIがWebサイトのアクセス先を年代別に調査したものである。40代は、楽天やTSUTAYAオンラインなど、商品を購入する手段としての利用が多いのに対し、20代は情報を収集する手段としての利用が多い。なかでも20代は、40代に比べて「ユーチューブ (YouTube)」や「ニコニコ動画」などの動画共有サイトへのアクセス率が高い。これは、従来テレビが担ってきたマスメディアとしての役割が、20代ではインターネットに移行していることの現れであろう。

今の20代が社会の中心となる10年後には、テレビの視聴率は低下することが予測され、インターネットをマスメディア代わりに使うという傾向がより強まっていくであろう。

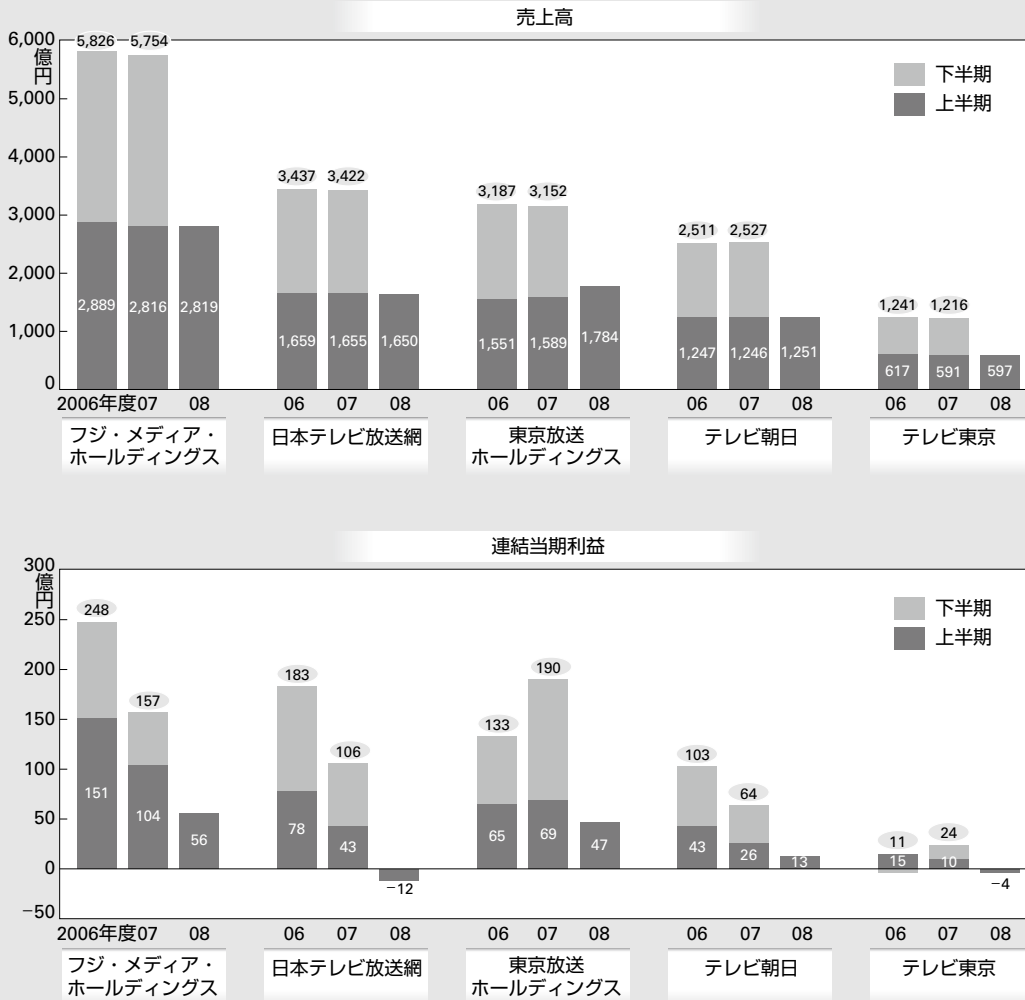
II 地上波民放の状況

1 地上波民放の業績

テレビの視聴率の低下に伴い、地上波民間放送局（以下、民放）の業績が悪化している。図3に民放在京キー局の2006年度から08年度上半期までの連結の業績を示す。売上高は横ばいの傾向にあるが、当期利益は減少傾向にあることがわかる。特に2008年度上期は、日本テレビ放送網とテレビ東京の連結当期利益が赤字に転落してしまっている。

放送事業だけの動向を見るために、各民放在京キー局の2008年度上半期の単体の業績を表1に示す。業績が軒並み悪化していることがわかる。フジテレビを除き、各社とも前年同期と比べて営業減益となっている。これには、前年同期と比較して約10%程度と大幅に

図3 地上波民間放送局（民放）在京キー局の業績（連結）



出所) 各社公開資料より作成

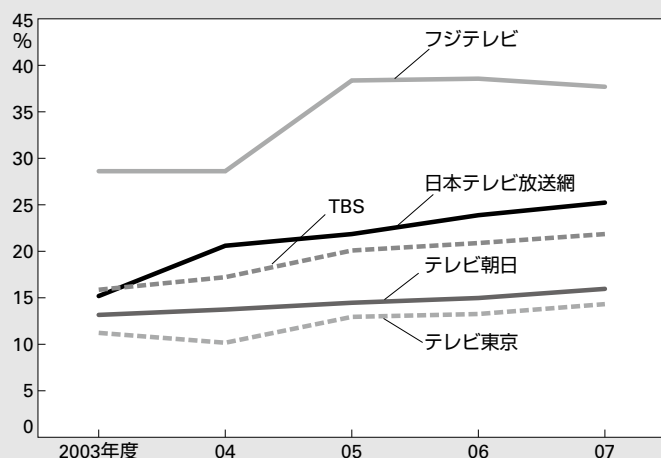
表1 2008年度上半期（4～9月）の民放在京キー局の業績（単体）

単位：億円、（ ）内：前年同期比伸び率（%）、▲：マイナス

社名	売上高			営業利益	発表されている今後の対応策
		内) タイム広告収入	内) スポット広告収入		
日本テレビ放送網	1,397 (▲0.3)	667 (0.8)	471 (▲9.6)	▲6 (▲109.1)	番組制作費の選択と集中。8月から役員報酬の一部削減
東京放送 (TBS)	1,390 (1.3)	631 (▲4.1)	433 (▲11.7)	70 (▲18.9)	番組制作費を、通年で33億円削減予定。7月から役員報酬の一部削減
フジテレビ	1,762 (▲8.4)	786 (0.2)	583 (▲11.3)	103 (38.4)	番組制作費を、上半期で前年同期比58億円削減。役員賞与の一部削減
テレビ朝日	1,138 (▲2.8)	465 (3.3)	493 (▲10.6)	22 (▲70.0)	番組制作費を、通期で933億円を906億円に修正。7月から役員報酬の一部削減
テレビ東京	535 (▲0.7)	311 (▲0.1)	122 (▲10.2)	▲12 (▲226.5)	番組制作費を、通期で前年同期比28億円削減。7月から常勤取締役の役員報酬削減

出所) 各社公開資料より作成

図4 民放在京キー局の売上高に占める放送外事業収入の割合



注) 各社の内部取引消去前連結売上高に占める放送事業以外の売り上げの割合を放送外事業の割合とした
出所) 各社公開情報より作成

減少したスポット広告収入が影響している。この状況に対応するために、すべての民放在京キー局は、役員報酬・賞与の削減や番組制作費の削減、設備投資の抑制などで、強引に利益確保を図る方針を打ち出している。

民放在京キー局以外も業績は悪化している。準キー局でも営業赤字に陥った局がある。民放地方局（以下、地方局）については、広告費の減少のインパクトも大きいですが、それ以前に、地上デジタル放送に対する投資が業績を非常に悪化させている。

このような各局の業績の悪化は景気のせいだけではない。前述のように、各局の当期利益は景気が悪くなる前から減少傾向にある。テレビ広告収入の低下による業績への影響は、一過性のものではなく構造的なものになってしまっているのである。

2 放送外事業収入の拡大

このように業績が悪化しているなか、各民放は、「放送外事業」の収入を伸ばしてい

る。放送外事業とは、主にテレビ広告収入で成り立っている放送事業以外で収入を得ている事業で、映画やDVD、VOD（ビデオ・オン・デマンド）などの映像コンテンツ制作・販売事業や、イベントの開催、テレビショッピングなどの通信販売などを指す。民放在京キー局の売上高に占める放送外事業収入の比率を図4に示す。同収入の割合が増加しているのわかる。テレビ広告収入が減少するなかで各民放在京キー局の連結売上高が低下していない理由は、放送外事業収入を伸ばすことができているからである。

その有効な手段となっているのが、民放在京キー局の持つ高いプロモーション能力である。これらの局は、自社で製作する映画やイベントを、自社チャンネルの情報番組、バラエティ番組、報道番組など全番組横断で一気に広告することが可能であり、他の一般企業であれば非常に費用がかかるプロモーションを容易に実現することができる。放送外事業のなかでも収入面で大きな割合を占めるのが、テレビショッピング事業と映画・DVDソフトなどの映像コンテンツ事業である。

特に、各局はテレビショッピング事業に力を入れており、多くの民放で放送されている。地上波では昼や深夜が中心だが、BS（放送衛星）放送では、放送時間の半分以上がテレビショッピングである放送局もある。さらに、ケーブルテレビやCS（通信衛星）放送などでは、テレビショッピング専門のチャンネルも存在する。テレビという普段見慣れたメディアを利用し、親しみのある芸能人などが商品説明をすることで、消費者に安心感を与え、購買意欲を高めて購入してもらうというビジネスモデルである。テレビショッピン

グは、番組制作費もあまりかからず、商品販売が売りに直結するため、民放が収益を上げる際の重要な番組になっており、今後も拡大を続けると想定される。

このように、これまで順調に放送外事業収入を伸ばしてきた民放であるが、次の成長の源となる一手が見えてきていない。テレビショッピングについては、1日24時間という放送枠を超えて放送することは不可能であるため、ある程度以上の成長は見込みにくい。映画・DVDソフトの市場も、現在は横ばいもしくは微減傾向にあり、今後大きく増加するとは考えにくい。

そこで各民放は、自社のブランド力を利用して、放送との関連性が少ない事業にも進出してきている。たとえばフジテレビは、ストーリーアという会社を設立し、婚礼プロデュース事業を立ち上げた。また、TBS（東京放送）も輸入雑貨販売のプラザ（旧ソニープラザ）などの会社を傘下に持つスタイリングライフ・ホールディングスを買収し、小売り事業に進出している。それ以外にも、民放の多くは、自社が保有する不動産を活用して賃貸ビジネスなども展開している。

これらのビジネスは、ブランド力とプロモーション力のある民放が実施すれば、確かにある程度の売り上げ増が見込める。しかし、番組制作費を削り、放送との関連性の低いビジネスに力を入れることが、放送免許を保有する放送事業者が力を入れるべき事業なのかは疑問が残る。民放の高いブランド力は、多額の番組制作費をかけて、品質の高い放送番組をつくり、多くの人々がそれらを視聴した結果、築かれてきたものである。番組制作費を減らすと、放送番組の質の低下につながり、

視聴者はその局の放送番組を見なくなって、ブランド力が低下することが懸念される。そしてそれに伴い、放送外事業の売り上げが低下してしまう可能性は否定できない。

民放の本業は、良い放送番組を制作し、多くの視聴者に放送番組を見てもらって広告を集めることである。そもそも民放が、自社の放送外事業収入拡大のために、自社の放送番組でプロモーションを行うことは、電波の公共性という観点からも問題がある。今一度、事業の方向性を検討する必要があるのではないだろうか。

Ⅲ 放送業界を取り巻く環境変化と今後のシナリオ

1 地上アナログ放送停波によるテレビ普及台数の減少と視聴メディアの分散

前章まで、地上波放送のメディアとしての価値の変化と各民放在京キー局の業績、および各局の現在の戦略について述べてきた。民放のこうした状況は、インターネットの普及にも一因がある。世界最高水準にある日本のインターネット普及率は、光ファイバー回線の伸長にも後押しされ、一層の高速化とともに今後も進んでいくだろう。

地上波放送局には、こうしたマスメディア化したインターネットの普及に加え、今後さらなるリスクが待ち構えている。それは、地上波放送の完全デジタル化（地上アナログ放送停波）に伴う視聴テレビ台数の減少と、多チャンネル放送の普及や新たな放送メディアの登場による視聴メディアの分散である。

2 地上アナログ放送停波により テレビ普及台数が1700万台減少

2011年7月24日に予定されている地上アナログ放送の停波時点でも、相当数のテレビが地上デジタル放送に未対応であり、このままでは、日本で地上波放送を視聴できるテレビの普及台数は大幅に減少する。

NRIが「自宅のテレビのデジタル放送への対応状況」を調査した結果を図5に示す。これは、現在家にあるテレビを、地上アナログ放送が停波するまでに地上デジタル放送に対応させる予定があるかどうかを調査したものである。なお、調査対象はテレビに限定しており、携帯電話機やテレビチューナー付きのパソコンは対象としていない。

このアンケート調査結果を見ると、「すでに現在あるすべてのテレビが地上デジタル放送に対応している」、または「現在あるすべてのテレビを地上デジタル放送に対応させるつもりである」と回答した割合は、両者を合計しても60.6%である。つまり、2011年の地上アナログ放送の停波時点において、現在家にあるテレビのすべてが地上デジタル放送に対応できている世帯は6割程度しかいないの

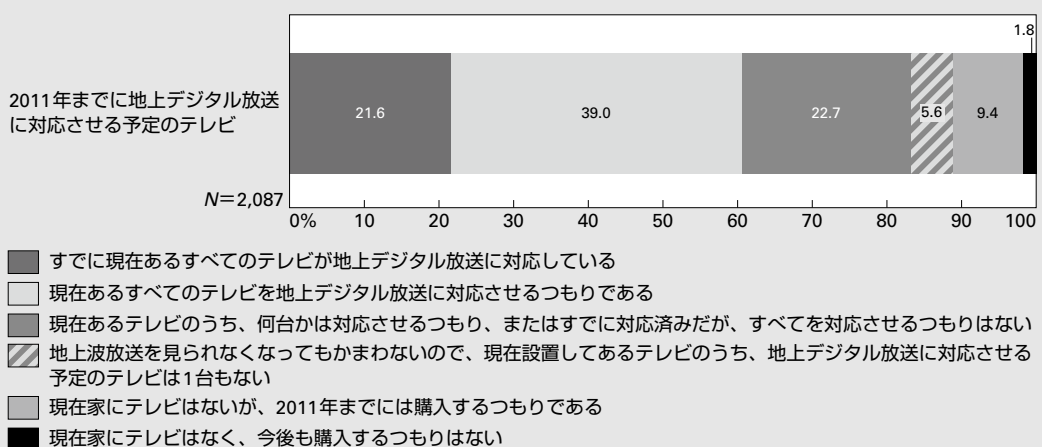
である。

これに対して、「現在あるテレビのうち、何台かは対応させるつもり、またはすでに対応済みだが、すべてを対応させるつもりはない」が22.7%であり、「地上波放送を見られなくなってもかまわないので、現在設置してあるテレビのうち、地上デジタル放送に対応させる予定のテレビは1台もない」が5.6%となっている。

つまり、現在家にあるテレビの何台かを地上アナログ放送の停波時点で廃棄、またはDVDやゲームなどのディスプレイ専用にする予定の回答者が28.3%いることになる。

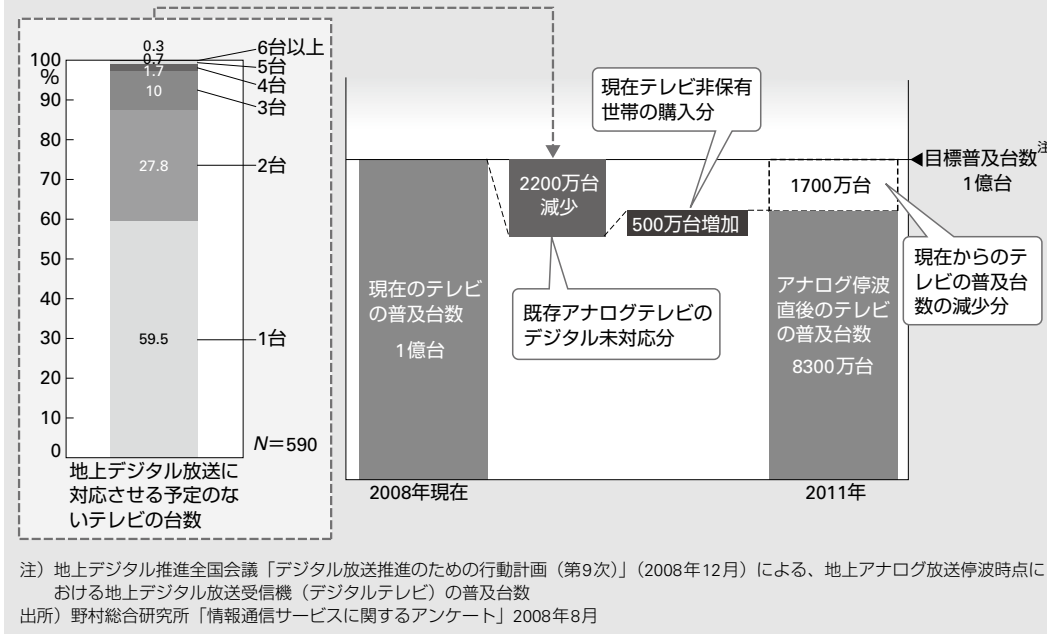
この28.3%の回答者に対しては、さらに具体的に、何台程度を未対応のままにしておく予定かをたずねた。その結果を図6の左側のグラフに示した。それによると、約6割の回答者が、「地上デジタル放送に未対応のままにしておくテレビは1台だけ」と答えているが、残りの4割は「複数台のテレビを未対応のままにしておく予定」と答えている。この結果から試算すると、現在あるテレビのうち、2200万台程度が地上デジタル放送に未対応のままになる。

図5 現在家にあるテレビの地上デジタル放送への対応状況



出所) 野村総合研究所「情報通信サービスに関するアンケート」2008年8月

図6 テレビの普及台数の推計



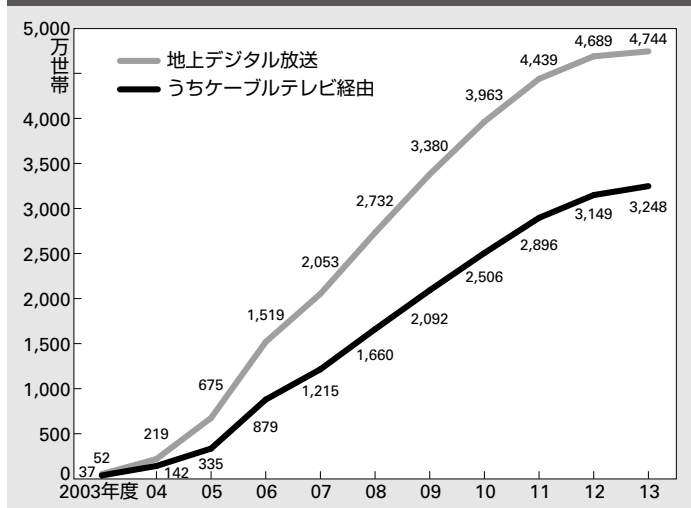
一方で、「現在家にテレビはないが、2011年までには購入するつもりである」と回答した世帯もある。現在テレビ非保有世帯がテレビを購入することにより、地上アナログ放送の停波までには一定数のテレビが増加すると考えられる。これらの回答者の世帯が、2011年までに地上デジタル放送対応テレビを各世帯1台購入した場合、テレビの増加分は約500万台となる。この増加分と、前述の2200万台の未対応分の差である1700万台が、現在よりも減少するテレビ普及台数となる(図6)。

2008年時点の日本のテレビの普及台数を約1億台程度とすると、2011年の地上アナログ放送停波直後には、日本のテレビの普及台数は8300万台程度にまで減少すると推計される。地上デジタル放送推進全国会議の「デジタル放送推進のための行動計画（第9次）」によると、地上アナログ放送停波時点における地上デジタル放送受信機の普及台数の目標

は1億台となっているが、この目標の達成は、前述の推計によれば非常に困難な状況といえる。

前述のアンケート調査結果に加え、2008年時点での地上デジタル放送受信機の普及状況、および地上デジタル放送視聴世帯数の推移などを加味し、2013年までの地上デジタル放送視聴世帯数をNRIが予測した結果を図7

図7 地上デジタル放送視聴世帯数の実績と予測



に示す。NRIでは、2011年度末時点で、地上デジタル放送の視聴世帯数は約4440万世帯と予測しており、この時点で、約600万世帯が地上デジタル放送を視聴していないと見ている。

3 ケーブルテレビやIP放送の普及による視聴メディアの分散

図8に、これまでの多チャンネル放送の普及世帯数および今後の普及世帯数の予測を示す。多チャンネル放送の普及世帯数とは、ケーブルテレビ、CSデジタル放送、IP（インターネットプロトコル）放送それぞれにおいて、月額有料番組視聴料金（パッケージおよび個別選択時の料金）を支払っている契約世帯数を表している。多チャンネル放送は、2007年度末時点で1112万世帯にまで普及しており、13年度末時点では1452万世帯にまで拡大すると予測している。

今後の多チャンネル放送の普及は、主にケーブルテレビが牽引すると考えられる。ケーブルテレビは、地上デジタル放送、BSデジ

タル放送の再送信が可能であることから、他の多チャンネル放送に比べ、放送番組の内容面での優位性がある。地域に根づいた豊富な営業人員を持ち、放送サービスの販売ノウハウを持っている点も大きな強みといえるだろう。

そして今後はケーブルテレビだけではなく、IP放送の本格普及も予想される。IP放送は、2007年度末時点で普及世帯数は23万世帯程度にとどまっているが、13年度末には122万世帯まで拡大すると予測される。現在、地上デジタル放送の再送信は一部の地域に限定されているが、今後は対象地域の拡大が予想される。また、ハイビジョン番組の増加など放送番組の質での充実も期待できる。

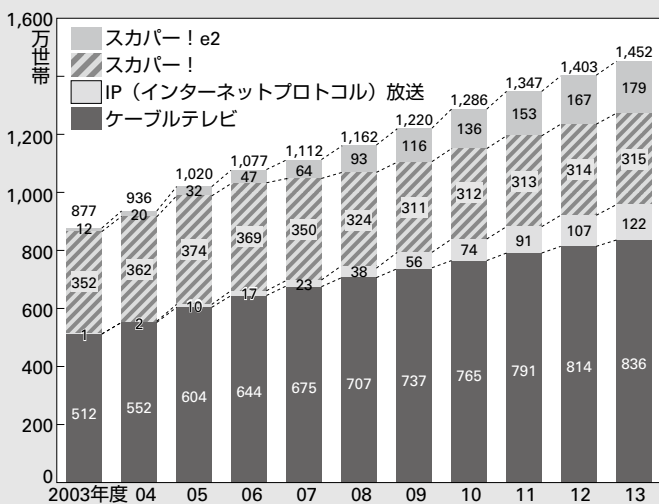
さらに、IPTV（IP放送、VOD）の規格が標準化されたことにより、今後はIP放送対応チューナーを内蔵したテレビの普及も予想される。FTTH（ファイバー・トゥ・ザ・ホーム：家庭まで光ファイバー回線を敷くこと）の普及もIP放送の普及を後押しするだろう。

このように、今後は多チャンネル放送のさらなる普及が予想され、地上波放送以外の選択肢を持つ世帯が増加する。インターネットの普及だけではなく、多チャンネル放送のさらなる普及が視聴メディアの分散に拍車をかけるだろう。

4 新たな放送メディアの登場により視聴メディアの分散が加速

2011年以降、地上アナログ放送の空き帯域を利用して開始される予定のモバイルマルチメディア放送と、BSアナログ放送の空き帯域や新たに割り当てられる周波数帯を利用して開始される予定の次期BSデジタル放送の

図8 多チャンネル放送の普及世帯数の実績と予測



出所) スカパー！、スカパー！e2は公開資料（実績）。IP放送は、2006、07年は総務省公表資料、03～05年はNRI推計。ケーブルテレビの合計は『放送ジャーナル』（2007年8月号、放送ジャーナル社）。2008年度以降はすべてNRI推計

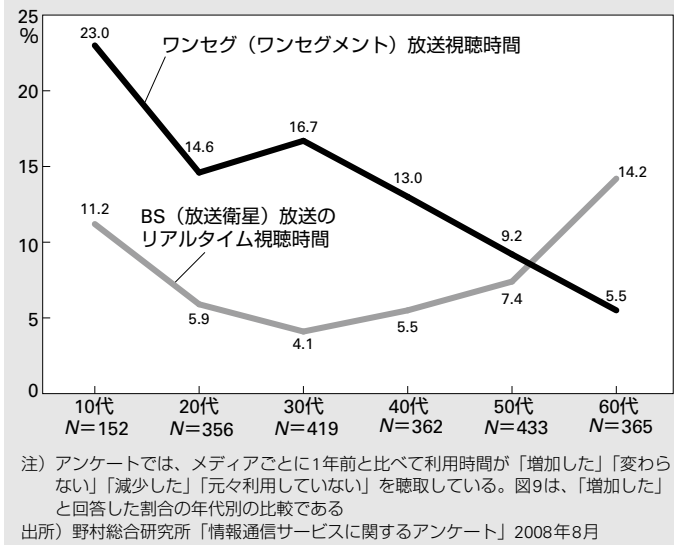
2つの放送メディアが相次いで登場する予定である。これらの新たな放送メディアは、訴求するセグメントがそれぞれ異なり、視聴メディアの分散はさらに進むだろう。

図9に、過去1年間のワンセグ（ワンセグメント）放送およびBS放送のリアルタイムでの視聴時間の変化を年代別に見た調査結果を示す。これを見ると、ワンセグ放送の視聴時間が「増加した」と回答している割合は、若年層のほうが高いことがわかる。携帯電話との接触時間が長い若者は、携帯電話で放送番組を視聴するようになってきているからである。他方、BS放送のリアルタイム視聴時間が「増加した」と回答している割合は、若年層の10代と60代以上の高齢層で高い傾向がある。

携帯電話やパソコンといった端末をあまり使わない高齢層は、BS放送を視聴する傾向が強まっている。地上波放送には飽きたが、映像コンテンツはテレビで視聴したいという高齢者が、BS放送へと移行していると推測される。モバイルマルチメディア放送と次期BSデジタル放送の登場により、若年層は携帯電話で放送番組を、高齢層はBS放送を視聴する時間がそれぞれ長くなる可能性がある。

地上波放送局にとって、地上アナログ放送の停波によるテレビ台数の減少、メディアの多様化による視聴メディアの分散といった今後起こりうる変化は、もはや避けられない状況になっている。しかし、放送番組の制作力という面では、今後も地上波放送局が優れているという状況は変わらないだろう。地上波放送局にとっては、その強みを最大限に発揮し、前述のような変化を乗り越えるための、

図9 ワンセグ放送とBS放送のリアルタイム視聴時間が増加した割合



次の一手を打つ時期が来ている。

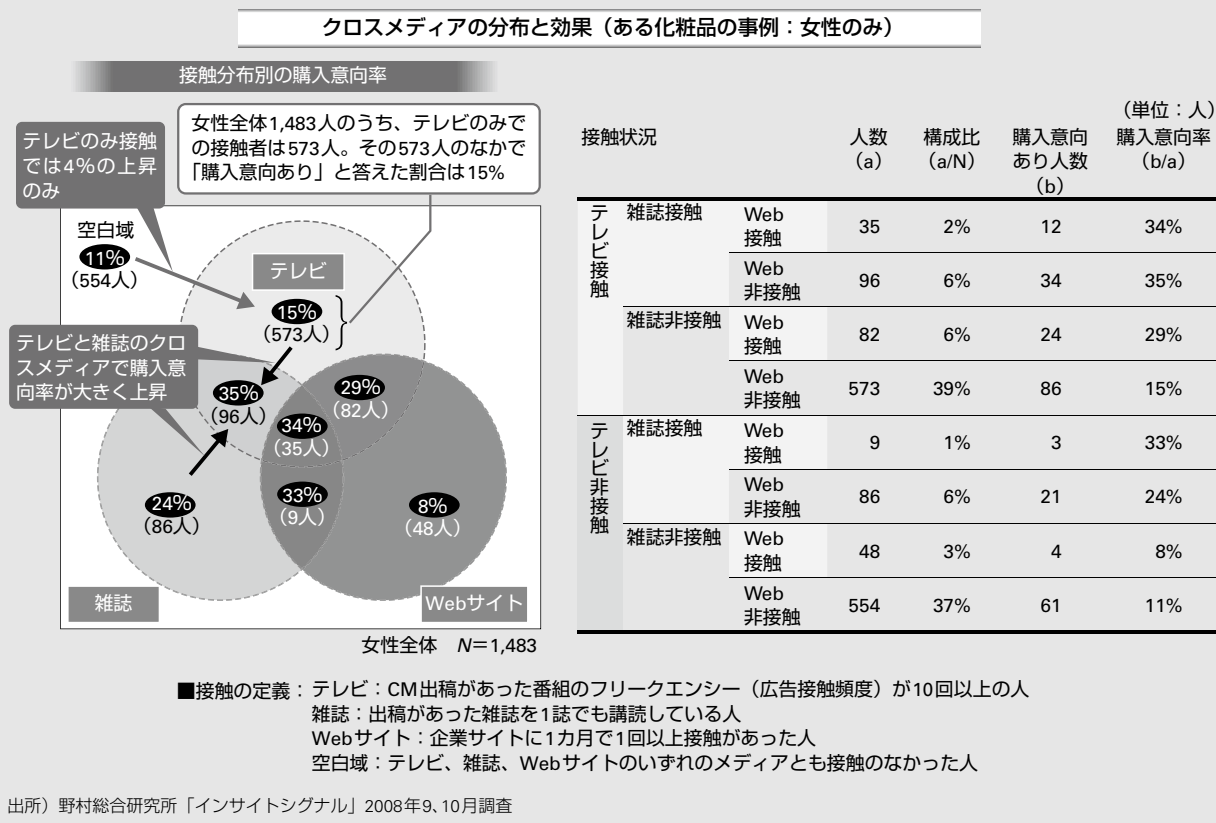
IV クロスメディアによって生きる放送メディア

1 リーチ拡大だけの活用から、クロスメディアによる購入意向の喚起へ

前述のように放送業界には厳しい環境が迫っているが、このまま耐え忍ぶしかないのだろうか。いや、放送メディアは多くの生活者に情報を同時に届けることができるという意味で、依然として影響力が非常に強く、また放送番組を中心とした魅力的なコンテンツも多数保持している。本章では、クロスメディア展開における放送メディアの役割について考察する。

第I章で、テレビ視聴が減少し、インターネットがマスメディア化する可能性を述べたが、単純に切り替わるわけではない。それぞれのメディアが別の役割を持って共存するこ

図10 メディア接触別の購買行動プロセス



とが生活者にとって有益であるという事例を、効果的な広告という側面から具体的に検証する。

まず前提として、メディアの広告効果を評価するに当たり2つのポイントがあることを考慮しておく。

1点目は、生活者は複数のメディアから影響を受ける場合があるため、メディア別に広告効果を評価できるようにしておくこと、2点目は、広告効果といっても認知率だけではないので、どのステップに影響を与えたのかを判別できるようにしておくことである。この2つのポイントを解決する方法として、NRIは「シングルソースによる生活者行動調査」^{注1}という調査を実施し、その結果から

それぞれのメディアの役割を追うこととした。

図10は、2008年9、10月、ある化粧品の広告に接触した女性1483人の接触メディア別の分布と、接触分布別の購入意向を示したものである。

最初に、接触状況を把握しておく。まず、この化粧品の広告に「テレビのみ」で接触した人は573人である。同様に「雑誌のみ」は86人、「Webサイトのみ」は48人である。

次に、2つのメディアでの接触、つまりクロスメディアによる接触は、「テレビと雑誌」の接触者が96人、同様に「テレビとWebサイト」が82人、「雑誌とWebサイト」が9人である。さらに、3つのメディアすべてと

接触したのは35人で、逆にどのメディアとも接触しなかった人（「空白域」と定義）は554人であった。合計すると、テレビの「リーチ（到達）力」は53%（786人）で、雑誌15%（226人）やWebサイト12%（174人）に比べ大きいことがわかる。

ただし、各メディアの広告効果を測るのはリーチ力だけではない。そこで、これらのメディア接触が、生活者の意識にどう影響を与えたのかを、「購入意向率」から捉える。

まず、「テレビのみ」の接触者の場合、15%が「購入意向あり」と答えている。これは、テレビ、雑誌、Webサイトいずれのメディアの広告とも接触しなかった空白域の購入意向11%に比べ、4%高い。しかし、雑誌のみ接触者の購入意向24%と比較すると、その効果は小さい。そもそも雑誌はターゲットが絞られたメディアでリーチ力も小さいのでその点は考慮する必要があるが、重要なのは、テレビと雑誌が重なったクロスメディアで接触した人々の変化である。この分布の購入意向は35%で、片方だけのメディア接触者より大幅に上昇する。

同じことがWebサイトにもいえ、「Webサイトのみ」の接触者の購入意向が8%であるのに対し、「テレビとWebサイト」接触者の購入意向は29%となり、やはり購入意向は大幅に上昇する。この化粧品は、テレビCMで商品を知らしめ、雑誌やWebサイトで細かい仕様や効能を伝えるというプロモーションを実施し、それが成功した例である。数は多くないが、「すべてのメディア」の接触者の購入意向も34%と高い。

もちろん、すべての商品でクロスメディアの効果があるわけではないが、テレビは単に

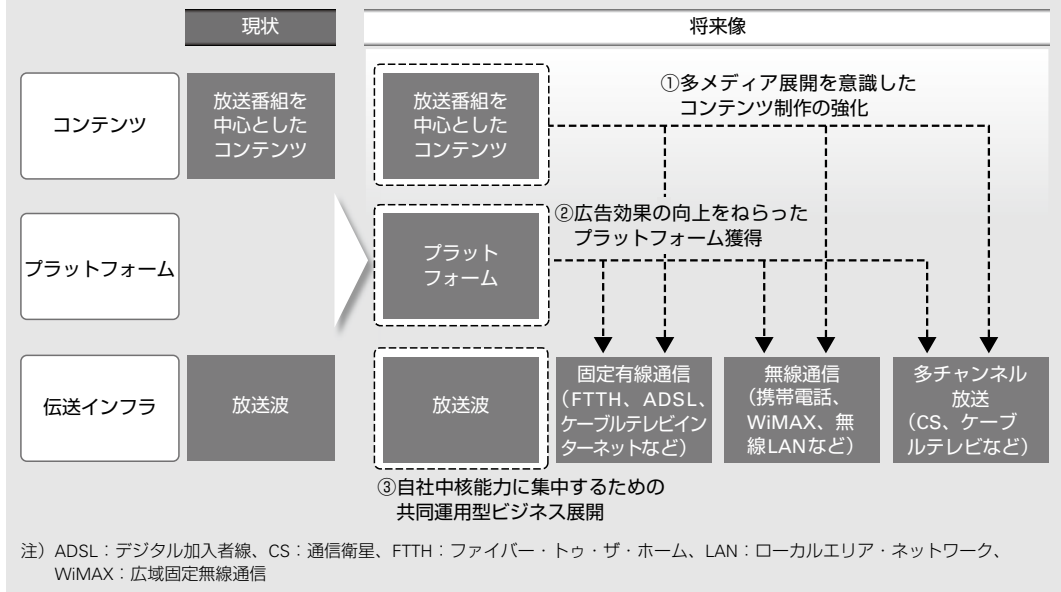
認知率を向上させるだけでなく、他のメディアとうまく組み合わせることで、メディアとしてより有益な力を発揮させることも可能である。

2 放送メディアの都合ではなく、クライアントの立場に立った広告戦略

前述のような生活者に響く有効な広告を展開するには、従来の「放送メディアありき」の戦略では効果が限定される。生活者の行動シナリオを想定し、あらゆるメディアを中立的に捉え、それらを必要に応じて組み合わせることにより、トータルな広告戦略を立案することが重要である。しかし、本来その役割を担う日本の広告代理店は、メディアの代理とクライアント（広告主）の代理という双方の役割を持つ構造となってしまうため、実際にはその役割を十分果たせていないことが多い。

欧米では「インタラクティブエージェンシー」という業態が急速に台頭しており、彼らは、①メディアではなく生活者を軸とした広告戦略の立案、②広告枠買い付け会社（メディアバイイング会社）への指示、③広告制作企業への指示または制作そのもの——などの役割を担っている。インタラクティブエージェンシーは特定のメディアに偏らない戦略をクライアントとともに立案し、生活者に届けている。必ずしも日本も同様の形態を取る必要はないが、このような業界が成長し、一方で、放送メディアも自分の都合だけでなく、他メディアを含め、広告戦略をトータルで展開する提案力をつけることができれば、クライアントにとって有益な広告を提供でき

図11 民放の進むべき方向性



るようになる。

V 今後の地上波民放の進むべき方向性

1 「ガラパゴス化」からの脱却

放送産業は、日本の経済成長とともに発展を続けてきた。そして企業は、多くの生活者に効率的にアプローチできる民放に多くの広告費を投下してきた。しかし、日本はすでにモノやサービスが行き渡った成熟市場であり、同時に市場の縮小に直結する人口減少時代を迎えている。そのような状況のなかでは個人の嗜好やライフスタイルは多様化しており、企業のマーケティング活動もそれに対応するため変化しつつある。

今後、経済状況が好転したとしても、広告費が従来のように戻ってくる保証は全くない。このような状況だからこそ、放送業界は変容を遂げなくてはならない。すなわち、国

内市場で「放送波」に依存した事業を展開している放送業界には、日本のなかだけに閉じた垂直統合の生態系（事業）である「ガラパゴス化」からの脱却が求められるのである。

では、民放はどのような方向に進むべきだろうか。NRIではそれは、①多メディア展開を意識したコンテンツ制作の強化、②広告効果の向上をねらったプラットフォーム獲得、③自社中核能力に集中するための共同運用型ビジネス展開——であると考えている（図11）。

2 多メディア展開を意識したコンテンツ制作の強化

日本の民放は、放送番組を自社の放送波で流すことを前提に制作をしている。念頭にあるのはリアルタイム放送の広告収入をいかに維持するかで、そのため、視聴率の低下につながると考えられる放送番組の多メディア展開はしてこなかった。しかし、昨今の企業の広告費削減は民放の番組の制作費削減につな

がり、それが放送番組の質の低下を招けば、消費者のテレビ離れを今まで以上に加速化する可能性がある。そしてその結果、視聴率が下がれば、広告費はさらに下がるという悪循環に陥る。こうした事態に陥りつつある国内の民放にとっては、米国の事例が参考になる。

米国の民放に放送番組を配信している地上波ネットワークは、視聴メディアの分散化に伴い、パソコン向けだけでなく、すでにケーブルテレビや携帯電話向け放送、あるいは「iPod」向けなど多くのメディアに、放送番組を中心としたコンテンツを積極的に提供している。

このようなことが可能なのは、多メディア展開を前提にしたコンテンツの制作や調達をしてきているからである。

米国の地上波ネットワークは、放送メディアの価値が下がることを懸念して、数年前まで、インターネットへの放送番組流出を阻止しようとしてきた。しかし、ユーチューブなどの動画共有サイトで地上波放送が流れることが宣伝となって、逆にファン層が広がり視聴率が上がるという効果が現れた。それを見た地上波ネットワークは、ユーチューブなどの事業者を、自分たちの競合と見なすのではなく、逆にパートナーとして位置づけ、インターネット経由で放送番組を中心としたコンテンツを提供し始めている。さらに、インターネット向けに、広告を付与した配信を別に展開して広告収入を得るような地上波ネットワークも出現してきている。

一方、日本の民放が強みとしてきた放送波（放送メディア）は、特に若年層を中心に、メディアのなかでの位置づけが低下し始めて

きているのは前述のとおりである。そのため、今までのような放送波に依存した展開ではなく、米国のように多メディア展開を意識した質のコンテンツづくりに経営資源をシフトすべきである。リアルタイム放送の広告収入だけではなく、トータルな収益を前提としたコンテンツ制作・展開こそが、今後民放が強化すべき点である。幸いにも、日本の放送局のブランド力は非常に高くイメージも良い。このブランド力やイメージを核としてさまざまなメディア上でコンテンツを展開することは、他事業者と比較してもきわめて優位であると考えられる。

海外展開を意識した放送番組の制作もあろう。自国以外の展開を意識した米国の放送番組の制作のように、日本の民放も、海外展開を前提に放送番組を制作するのである。成長余力のある海外市場に向けて放送番組を制作・展開することで、放送産業は成長産業として息を吹き返すことができるかもしれない。たとえば文化様式が比較的近いアジア地域向けである。当初、単独での展開は難しいため、当面は地場の放送局と提携するなどして放送番組の制作から展開までを行うのである。

一般的に、こうした多メディア化を意識したコンテンツの制作は、自主制作率の高い放送局（主に民放在京キー局）が取り組むべき事業として受け取られがちである。しかし、仮に民放在京キー局の業績悪化が続けば、キー局への依存度が高い地方局の業績はさらに悪化しかねない。そのため、地方局も自身の存在意義について今一度問いただし、多メディア展開を意識したコンテンツの自主制作についても検討すべきである。

表2 一般的なプラットフォーム機能の例

ユーザー認証	ランキング
ユーザー管理	オークション
ユーザー課金・決済	広告配信
シングル・サイン・オン	アグリゲーション (ID (識別符号)、パスワードの一括管理)
高度セキュリティ	お勧めコンテンツ (レコメンデーション)
コンテンツ配信	パーソナライゼーション
検索	プレゼンス制御
位置情報	QoS制御
DRM (デジタル著作権管理)	

注) QoS (Quality of Service) : サービスの品質を保証する技術

3 広告効果の向上をねらった プラットフォーム機能の獲得

業績が悪化した企業は広告宣伝費を削減する方向にあり、その限られた費用のなかでいかに広告効果や収益性を向上させるかが課題になっている。民放は、それへの対策を企業に提示しなければならない。

こうした課題に対しては、プラットフォーム機能の獲得による効果的な広告配信が、民放の一つの方向性として考えられる。ここでいうプラットフォームとは、「双方向性のある伝送インフラを経由して、端末にコンテンツやアプリケーションソフトウェアを流通させるための機能」と定義することができ、代表的な機能には、ユーザー認証、ユーザー管理などが挙げられる (表2)。

これらのうち、民放にとって利用価値の高いプラットフォーム機能を持つことができれば、生活者 (サービス利用者) の許諾を得ることが前提だが、生活者の行動を、必要に応じてその属性や状況、嗜好などに関連づけ、さまざまなマーケティング活動が行えるようになる。

プラットフォーム機能は、これまで、近年

注目を集めているインターネット広告の「行動ターゲティング広告」のように、インターネット関連の事業者が活用する機能として考えられてきた。しかし、同様の機能は放送分野でもすでに可能になり始めている。たとえば、広告付きの無料VODが普及し始めている米国では、双方向性機能のあるSTB (セット・トップ・ボックス) が設置されていれば、視聴者の属性に応じたリアルタイム広告が挿入できる。ただし、このようなことができるのは、前述のようなプラットフォーム機能のある双方向性を持ったメディア (ケーブルテレビ、IPTV (IP放送、VOD)、携帯電話など) であり、単方向メディアである地上波放送ではできない。

このため民放は、収益を分配するようなビジネスモデルを前提に、ケーブルテレビ事業者やIPTV事業者、携帯電話事業者と連携して、彼らの双方向性メディアの特性を活かして視聴者特性を把握し、効果的な広告配信を行うことで、放送波以外での広告収益の獲得を検討すべきである。

民放自らがクレジットカード会社を買収したり、顧客基盤を保有する企業 (たとえば携帯電話事業者) とジョイントベンチャーを設立したりすることで、直接生活者と接点を持つということもありうる。

前述のようなプラットフォーム機能を獲得できれば、さらにその先にはユーザーの視聴属性に応じた「お勧めコンテンツ (レコメンデーション)」のような新たなサービスも可能になる。また、広告ではなく、課金・決済機能を活用した有料のビジネスモデルへの本格的な展開もできる。たとえば、携帯電話事業者との提携により、コンテンツ購入に対す

る障壁が低い携帯電話利用者をターゲットにすることも可能である。

4 自社中核能力集中のための 共同運用型ビジネス展開

民放は、現在、自社の放送波を利用して自社で放送番組を提供する垂直統合型のビジネスモデルを展開している。これは、日本の放送免許制度が、放送設備（ハードウェア）と番組制作（ソフトウェア）の一致を原則としているからである。このハード・ソフト一致のビジネスモデルを分離しようとする議論は過去からあったが、地上波放送局は、緊急災害時に迅速かつ的確な情報を提供することなどを理由に反対しており、これまで制度的な変更はされてこなかった。

しかし、ハード・ソフト一致が、地上波放送局のデジタル化投資やコンテンツの多メディア展開のためのインフラ整備の負担増につながって、放送番組の制作にコストがかかりなくなってきたのであれば、やはりハードウェアへの依存度を下げる体質に変えていかなければならない。地上波放送局の中核能力である放送番組の制作力を活かせる環境づくりは重要である。ただし、こうした制度設計に関する議論は時間を要するため、制度にかかわらない、地上波放送局が自ら取り組めるものを検討していくべきである。

それにはたとえば、地上デジタル放送用の設備投資が済んでいるのなら、一部で実施済みであるが、NHKや民放が共同で設備の保守・メンテナンス事業者を設立するなどが考えられる。あるいは、VODなどの双方向型メディアサービスを提供する場合、配信イン

フラの構築・運用コストは事業者の大きな負担になるため、このような設備を共同で運用することなども考えられる。

こうした取り組みにより、インフラにかかるコストが削減できるとともに、コンテンツの強化が可能になると考えられる。

注

- 1 各メディアへの接触状況およびそれらの浸透状況、さらに生活者の購買行動プロセスを、同一の調査対象者から収集する調査。サービス名称は「インサイトシグナル」(<http://www.is.nri.co.jp>)

著者

山口 毅（やまぐちたけし）

情報・通信コンサルティング部主任コンサルタント
専門は情報通信分野、放送メディアにおける事業戦略立案、新規技術・サービス戦略、マーケティング戦略立案など

松本崇雄（まつもとたかお）

サービス事業コンサルティング部主任コンサルタント
専門はマーケティング戦略立案、広告・販売促進施策立案、eソリューション支援、新規事業立ち上げなど

三宅洋一郎（みやけよういちろう）

情報・通信コンサルティング部副主任コンサルタント
専門は情報通信分野、放送メディア・コンテンツ分野における事業戦略およびマーケティング戦略など

山下達朗（やましたたつろう）

情報・通信コンサルティング部コンサルタント
専門は情報通信分野、放送メディア・コンテンツ分野における事業戦略およびマーケティング戦略など