

# 民放テレビ地方局の経営課題

武井基純

## CONTENTS

広告費は景気の指標ではなくサービスの対価  
 営業力の強化が不可欠  
 消費者情報の収集と加工で広告販売サービスの向上を

### 要約

- 1 民放テレビの地方局は、地上波デジタル化への投資や事業環境の悪化を背景に、より合理的な経営が必要となっている。景気低迷が続くなかでスポンサー企業は、テレビ局に支払う広告費について、テレビ局側よりも精密にかつ厳しく効果測定を行っており、今後、広告費は恒常的に、現状より厳しく査定されることは確実である。広告費を景気の問題ではなく、サービスの対価ととらえる意識改革がテレビ局には必要である。
- 2 地方局が収益を向上させていくためには、2つのアプローチがある。制作力の強化と営業力の強化である。制作力の強化は広告単価を上げる手段であり、営業力の強化は広告量を増やす手段である。地域情報発信メディアとして制作の重要性は変わらないが、地方局がコントロールしうる収益向上策として相対的に営業力の強化がクローズアップされる。
- 3 現在のテレビ局の営業は、広告代理店に依存している。番組スポンサー広告枠の販売（タイム営業）は、広告代理店の営業マンがつかんできたスポンサー候補に対して、テレビ局側の営業マンが番組説明を行い値決めをするにとどまっている。現有の提供サービスでは、テレビ局の営業力強化による収益向上の可能性は限定的である。
- 4 サービスの向上を通じた収益向上を図るには、スポンサー企業のCRM（Customer Relationship Management：顧客との関係をより良質なものにして企業活動につなげようとする考え方）機能の代行サービスが有効と考えられる。テレビ局には消費者情報が非常に集まりやすい。スポンサー企業の情報発信と、消費者情報の流通機能を担うことに、地方局の活路が見出されよう。

## 広告費は景気の指標ではなく サービスの対価

### 1 地方局を支援できない キー局が出てくる

景気の低迷による広告収入の減少や、地上波デジタル化への投資、さらには「集中排除原則（他メディアへの出資比率を制限する法律）の見直し」による他社との競争の激化など、民放テレビ地方局の経営は今、厳しい環境下にある。

これまで、小規模でも景気上昇の気運があれば、好景気の手取りができていたテレビ広告収入も、現在、業界全体で長期減少の傾向にある。日本民間放送連盟は、2001年度の地上波テレビ営業収入は前年度比2.4%減、2002年度のそれは3.7%減と予測している（表1）。キー局、地方局を問わず、2001年度、2002年度と連続して、売り上げの減少を見込むテレビ局が出てきている。

広告収入の減少や地上波デジタル化の準備によるコスト増は、キー局、地方局に共通する課題であり、何らかの手を打たなければならなくなっている。このような環境下では、キー局はまず自社の利益を確保していく。

例えば、集中排除原則の見直しに対するキー局の意向は、系列地方局の支援よりも、まずは自社の収支改善を目指しているものと受け取れる。多額の出資をしたBSデジタル局（衛星デジタル放送局）の経営支援のために、キー局は出資規制の緩和を求めている。

また、事実上子会社化したBSデジタル局は、キー局と同じコンテンツを全国に同時放送することが可能になる。これは、放送時間の半分以上をキー局からのコンテンツ配信に

表1 テレビ広告費の前年度比伸び率

	(単位：%)	
	2001年度	2002年度
東名阪局	-1.9	-4.1
ローカル・ネットワーク系列局	-3.6	-2.9
独立U局	-5.3	-3.0
計	-2.4	-3.7

出所) 日本民間放送連盟「2002年度のテレビ、広告費見直し」(<http://www.nab.or.jp/html/press/topics20020129.html>)

頼る地方局にしてみれば、死活問題となりかねない。実際、キー局から地方局への電波料（キー局発のコンテンツを地方局にそのエリア内で同時放送してもらう費用）の減少も起きている。

これらのことからみると、地方局の経営がさらに厳しい局面を迎えたときに、キー局は必ずしも地方局の支援をすることは限らない。キー局の制作力や系列政策に身を任せていた地方局も、キー局が自社の経営の安定を最優先に行動し始めた場合には、地方局自身の利益を独自に守ることが必要となる。

### 2 地方局の経営コストは 増加し続ける

地上波のデジタル化が目前に迫っていることが、地方局の経営に多大な影響を与えている。地方局1社当たり40～50億円を要するといわれる地上波デジタル化への投資は、経営を圧迫している。また、デジタル化に付随した、高画質化や複数チャンネル化、サイマル放送（デジタル放送への移行が完了するまでのアナログとデジタルの2波同時放送）も、コストの増加要因となっている。著作権支払い負担の増加も、地方局ではコストを押し上げる要因である。

これらのコストの増加傾向は、売り上げの低下傾向と相まって、収益を圧迫し、地方局に経営改革を迫っている。

### 3 広告収入をサービスの対価とみる現実的アクションが必要

景気低迷が続くなかで、スポンサー企業はテレビ局側よりも厳密に、テレビ局に支払う広告費について、効果測定を行っている。今後、広告費は恒常的に、現状より厳しくスポンサーから査定されることは間違いない。

日経広告研究所によれば、広告宣伝費を最も多く使っているのはトヨタ自動車で、以下本田技研工業、花王などが上位に並んでいる(表2)。サントリーをはじめとするこれら上位企業では、全体視聴率(その放送をどれくらいの人が見ているかを%で表したもの)で広告費交渉をしようとするキー局に対して、個人視聴率(その放送をどんな人が見ているかを層別に%で表したもの)の実績や見通しによる交渉を求めているという。

右肩上がりで、しかも競合媒体が少なかった時代とは異なり、今やテレビ局は、スポンサーに対し、これまで以上に広告効果とコス

トについて説明をする必要がある。

スポンサー企業にしてみれば、社内で費用対効果の説明が困難な出費の1つがテレビの広告宣伝費である。「どのくらいの人が見ているか」というデータ1本で、数百万円、数千万円の投資判断を行うのは、一般的とはいにくい。社内で説明のできない費用は、経営環境が厳しくなるほど削減の対象となりやすい。低迷する経済環境下におけるテレビ局収入の減少は、広告費の対価であるサービスの質に問題があることを示している。

また、地方局の存在意義を考えたとき、規制産業としてエリアに独占的に免許が与えられることには2つの意義があり、テレビ局の広告宣伝サービスの質と密接にかかわっている。1つは当該エリアにおける情報発信機能、もう1つはエリアにおける広告宣伝活動の媒体としての経済活性化機能である。

このうち情報発信機能の点からすれば、地方局の数は現状より少なくても大義は通る。複数局に免許を与えなくても、エリアに最低1局あれば、情報発信の要件は満たされるからである。現在の地方局すべての存在を、規制により守っていくことが必要とはいえない。

したがって、地域経済の活性化に貢献するという使命が正当化されなければ、少なくとも広告枠が埋まらないという状況下では、民放としてエリアに複数局が存在することの意義が問われることになる。狭いエリアにおける視聴可能なチャンネル数の減少は、住民サービスの低下につながるため政策的に好まれないだろうが、複数県にまたがるエリア免許の交付によってサービス低下の問題は解決可能である。このため、地方局の合従連衡が

表2 2001年度の広告宣伝費上位企業

(単位:百万円)		
順位	企業名	広告宣伝費
1	トヨタ自動車	102,348
2	本田技研工業	60,824
3	花王	51,290
4	ケイディーディーアイ(KDDI)	50,651
5	松下電器産業	48,184
6	日産自動車	45,990
7	サントリー	43,445
8	アサヒビール	40,913
9	高島屋	40,824
10	三菱自動車工業	39,203

出所)日経広告研究所編『有力企業の広告宣伝費(平成14年版)』より抜粋

経済的合理性を持つケースも増えてくるとみられる。

広告費の増減は景気の問題ではない。広告費の対価とは何かを説明できるようなサービスを提供することが重要であり、それを実現するための体質改善が必要である。

## 営業力の強化が不可欠

### 1 制作力の強化による 収益改善効果は小さい

ある番組枠に対して、地方局が現環境下で収益を向上させていくには、2つのアプローチがある。コンテンツの強化と営業力の強化である。コンテンツの強化は広告単価を上げる手段であり、営業力の強化は広告量を増やす手段である。

地方局がコンテンツを強化するためには、制作力の向上が、その手段の1つとなる。しかし、地方局における自社制作番組が全放送時間に占める割合は10~20%にすぎない。ネットワーク地方局は各局とも、キー局などから放送時間の50%以上の番組供給を受けている。地方局が制作力を強化し、広告単価を上げようとしても、その影響は主として10%の放送時間のタイム広告費（番組スポンサー広告枠の販売）を上げることにとどまる。

経営方針として、地域情報発信力の向上を標榜し、制作力の強化を目指している地方局は複数あるが、これは地方局の存在意義を再確認したうえで、キー局に対する独立性を示す手段である。収益向上を主目的としているとは考えにくい。

地域情報発信メディアとして、制作の重要性が低下することはもちろんないが、地方局

がコントロールする収益向上策としては、営業力の強化の方が相対的に効果が大きいといえよう。

### 2 番組説明だけによる 営業からの脱却を

地方局のビジネスモデルを考えてみよう。

自社制作の収支に対する影響が小さいということは、商品の付加価値を上げることで収益の向上を目指す「製造業」とは、違うビジネスモデルであることを意味する。良い商品をそろえて、収益を向上させる点において、地方局は「流通業」のビジネスモデルに近い。

流通業のビジネスの生命線は、良い品ぞろえと販売力である。地方局に置き換えた場合、編成力と営業力ということになる。

編成への意識は各局とも高く、自社の強みを発揮できる時間帯に経営資源を注力するなど、戦略性がはっきりしている。しかし営業力については、スポンサー獲得のためのアクションとしては、番組説明が中心である。

これは、高額商品の販売戦略として、現代的ではない。流通業では、「提案営業」と呼ばれるコンサルティング販売が、高額商品を売るときの重要な戦略となっている。

高額商品の典型例として、アパートの建築請負の販売手法に置き換えてみよう。

ある企業が所有する土地に、自社にアパートを建築させてもらいたいと思う業者は、まず、その企業に、自社でアパートを建てることのメリットを説明する。その際、「建築費はいくらで、収入はいくらで、そのときのリスクは何で、そのリスクをカバーする方法は何で、…」というように、詳細かつリアルテ

ィのあるシミュレーションを提示する。自社の商品の特徴だけを説明していたのでは門前払いである。

地方局は、商品説明だけによる営業という方法論から脱却し、良きビジネスパートナーとして選択されるためのサービスの提供を、スポンサー企業に対して行う必要がある。

## 消費者情報の収集と加工で 広告販売サービスの向上を

### 1 効果が出ていない各局の対応

営業力強化のために地方局で取り組まれたいくつかの例を見るかぎり、その成果は芳しくない。広告枠の値引きや、他局が公序良俗を理由に販売対象としてこなかった企業群への広告枠の販売、営業部員の増強や、広告代理店の扱いシェアの調整などである。

各対応策とも工夫をもってなされているが、販売戦略としては現状の方法論の範囲に属するものである。

値引きは、エリア内の視聴率下位局のスポンサーをねらい、ディスカウントと相対的な高視聴率で、ある広告枠の新規スポンサーを獲得しようとするものである。さらなる工夫として、一日のどの時間帯に放送されるか取り決めのない契約（スポット広告契約）であっても、1回は特定の人気番組中で放送することを約束するというものもある。

また、地方局としては、電通や博報堂などの大手代理店に自社の広告枠の扱いが集中すると、下位局ほどその代理店自体の売り上げが下がったときに悪影響を受けやすいため、広告代理店の扱いシェアの調整を行うこともある。

### 2 視聴率に限った情報提供だけではスポンサーは満足しない

これらはいずれも、テレビ局が現在提供している広告販売を向上させるものとはなっていない。

現在のテレビ局の営業力は広告代理店に大きく依存しており、営業力の強化といっても、地方局のビジネススキームからすると、人員体制を大きく変更して、広告代理店に伍したスポンサーコンタクト量やサービスを確保するということは考えにくい。

番組スポンサー広告枠の販売（タイム営業）は、広告代理店の営業マンがつかんできたスポンサー候補に対して、テレビ局の営業マンが番組説明を行い、値決めをするにとどまっている。値決めの根拠となるデータは視聴率が中心である。

スポンサー企業は、視聴率情報の提供だけでは満足していない。スポンサー企業の社内で繰り返される「どうしてそんなに高いのか」という質問に、広告宣伝の担当者が「F1で2000GRPだからです（若い女性を狙いとして、全国民が20回見る設定だからです）」と答えても、販売戦略の細部にまで届くような答えとはなっていない。テレビ局の視聴率1本での対応は、少なくとも、それだけでスポンサー企業社内における予算獲得の機会を逸している。

提供サービスの向上を図って収益の向上を目指すのであれば、テレビ局には多くの消費者情報が集まるという特性に注目したい。

NRI 野村総合研究所が2002年に行った調査によれば、デフレ環境下において販売が伸び悩むなか、日本の大手企業の約6割は、優良顧客の囲い込みを主眼とするCRM（Cus-

Customer Relationship Management : 顧客との関係をより良質なものにして企業活動につなげようとする考え方) システムを導入している(図1)。特に、データベース・マーケティングシステムや統合顧客データベースなど顧客に関する情報システムの整備は、自社情報だけで構築可能なSFA(営業支援システム)やコールセンターに比べて整備が後手になっている(図2)。

テレビ局に集まる消費者情報を、企業活動に役立つように加工して提供することで、スポンサー企業の望む情報サービスの水準に近づく。テレビ局による提供サービスを向上させるには、スポンサー企業のCRM機能の代行サービスが有力な候補となろう。

スポンサー企業からしてみれば、従来、消費者情報を集めようとする数十万円から数

千万円の調査コストがかかっていた。また、そのようなコストがかかるために、継続的にデータを収集するのは非常に難しいことであった。ところがテレビ局では、番組のプレゼ

図1 企業におけるCRMシステムの導入率

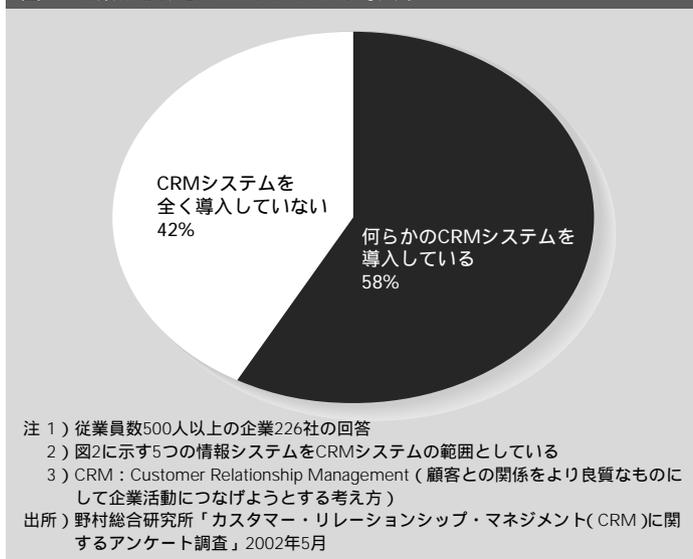
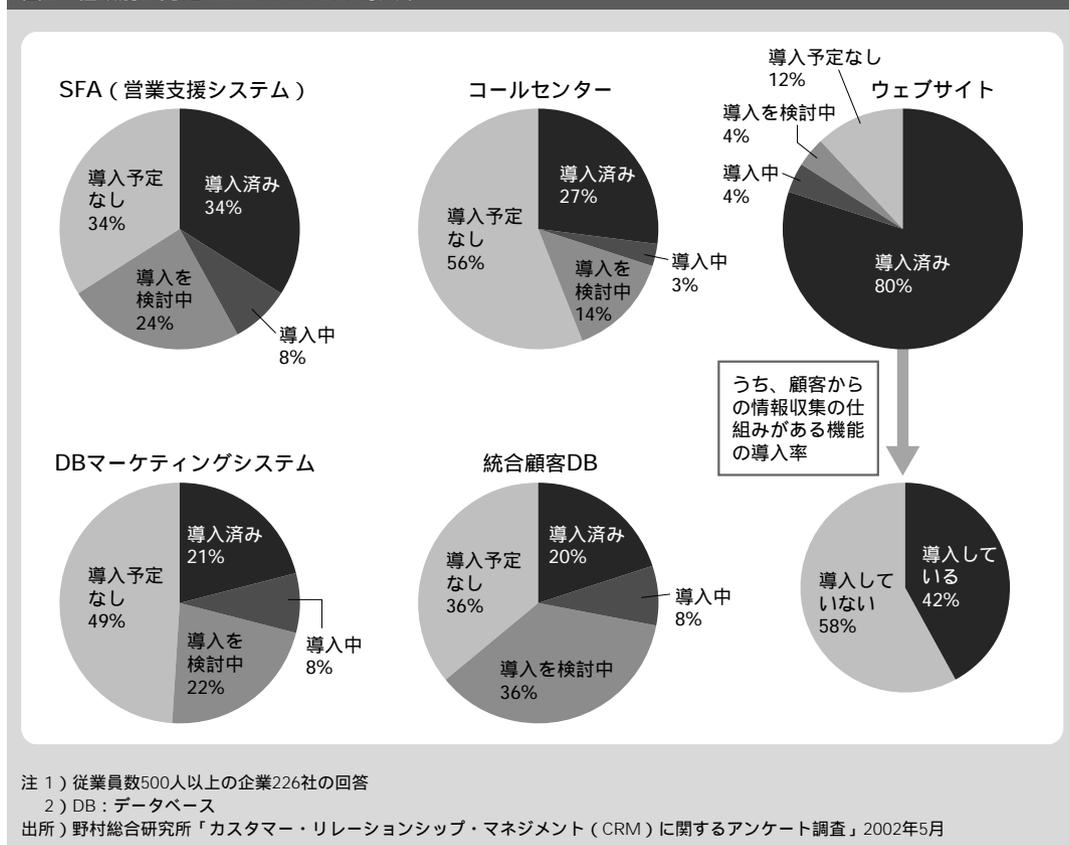


図2 種類別に見たCRMシステムの導入率



ント応募ハガキやインターネットによって、消費者情報がほとんどコストがかからずに集まる。CRM機能の代行サービスがテレビ局に可能であれば、スポンサー企業のテレビ局に対する業務依存度は高まる。

もし、テレビ局がCRM機能代行の事業化を目指すなら、スポンサー企業にとって利用価値の高いデータの収集と加工の手法を開発する必要がある。

### 3 データ収集の手法開発は 地方局から

スポンサー企業にとって利用価値の高いデータの収集と加工について、その手法開発はだれが行うのだろうか。個人視聴率調査のように広告代理店とテレビ局が業界をあげて取り組むという考え方もあるが、広告代理店やキー局は、広告収入がまだ危機的な状況にはないために、新サービス開発のニーズは低い。当面、業界全体として取り組むということは起きそうにない。

そもそも視聴率1本の方が、「どれだけの人が見たと想定されるか」という点で、大きめの数値を主張できるために、広告枠を販売する広告代理店やテレビ局側には有利である。ほかのデータは存在しません、という方が、キー局のような売り手市場においては好都合なのである。

したがって、広告枠販売に危機感を持つ地方局が、スポンサー企業に対して、利用価値の高いデータ収集・加工サービスの提供を実現するしかない。

「キー局がやっていないから、やらない」という考え方をしている地方局があれば、それは明らかに間違っている。売り上げが振るわ

ない局ほど、その局へのCM出稿が対価に当たらず、という判断をスポンサー企業からされているのだから、何らかの手を打たなければならない。

### 4 営業力強化のためのアクション

スポンサー企業に利用価値の高いデータ収集・加工サービスを提供するために、まず地方局がすべきことは、スポンサー企業における広告宣伝費の位置づけや、投資判断基準についての、情報の収集と分析である。

トヨタ自動車では、自社の提供する番組に対して、番組広告費とターゲット層に対する視聴率との割合を求め、上位の番組から一覧にして、下位番組への出稿をとりやめていく基準があり、的確に運用されている。もちろん、広告出稿の考え方は視聴率とコストの関係だけではなく、さまざまな視点による評価が行われている。

スポンサー企業について情報収集を進め、実際に役に立つ形で情報提供を行う研究が、第一歩となる。

次に地方局がなすべきは、CRM機能の代行業務を定常的に行いうる体制を社内につくっていくことだろう。

スポンサー企業においてCRMを主管するのは、おおむね営業部や営業企画部である。CRM業務のうち消費者調査に絞って考えても、1回当たり数十万円から数千万円のコストはかかっている。年間100回のデータ提供ができれば、売り上げ規模が数十億円から数百億円の間にある地方局の、10%の売り上げ向上に貢献できる。これは、継続的な形でのデータ提供契約が結べれば可能なことだろう。

地方局は、広告宣伝費の維持・向上を目指しながら、スポンサー企業のこれらのセクションが持つ予算をターゲットとしたCRM代行サービス体制を築いていくことになる。

## 5 CMとCRMの流通機能を果たす

インターネットやデジタル化による双方向機能の活用を研究している地方局は複数ある。この双方向機能の有効活用を初期目的とし、マーケティングツールとしての展開が研究されている。

しかし現状では、スポンサー企業に、マーケティングデータの提供や、提案活動をするには至っていない。ビジネスとして取り組んでいくには、スポンサー企業における広告宣伝費の、位置づけや投資判断基準の、情報収

集と分析、また、評価インセンティブにまで考慮した社内体制の確立が十分でないためである。

地方局の生き残り策としては、スポンサー企業の情報発信と、消費者情報の収集・加工機能の強化が重要である。CMを流す地上波テレビとして現状の機能を維持すると同時に、消費者情報の収集面で複数のメディアを活用するマーケティング会社の機能を備えることに、民放テレビの地上局は活路を見出すべきだろう。

著者

武井基純（たけいもとずみ）

経営情報コンサルティング部主任コンサルタント

専門はメディア開発、営業革新