

## 第4章 放送産業の方向性と放送局の成長戦略

第2章、第3章でマス広告市場を取り巻く環境変化とそれに伴う競争条件の変化について指摘した。第4章ではこれらの変化を踏まえ、マス広告市場の中長期的な方向性と、それを踏まえた放送局の成長戦略について考えていきたい。

### 競争環境変化の方向性

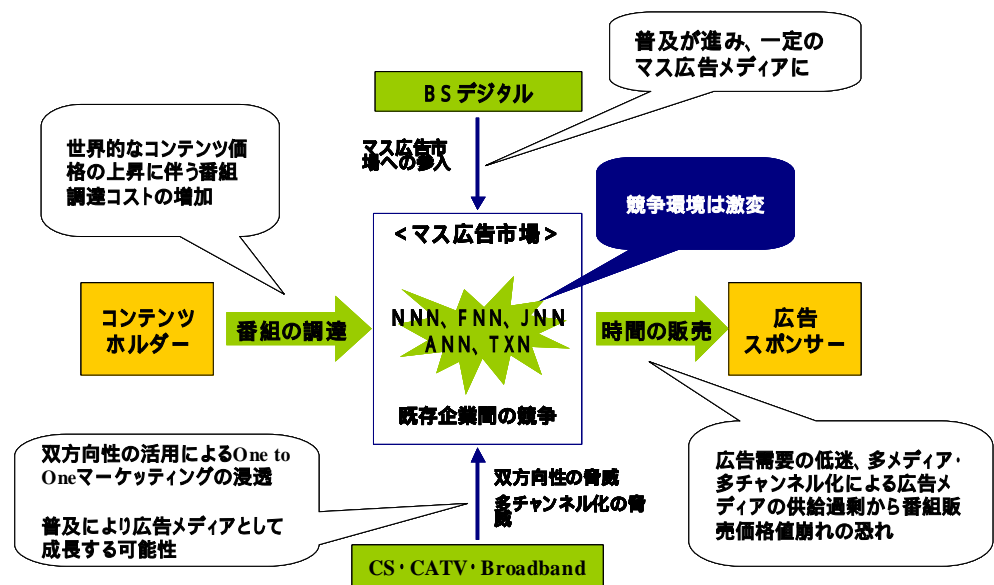
まず、第2・3章で取り上げた環境変化をまとめると【図表4 - 1】のようになる。

さまざまな環境変化はマス広告市場にどういった影響を与えようとしているのか

- ◆ 広告需要の低迷と多メディア化の進展によって広告スポンサーは、より安く、より効果のある広告メディアを選ぼうとするだろう。
- ◆ 多メディア時代には、有力なコンテンツホルダーは力をつけ、価格交渉力はメディアからコンテンツホルダーへ移行するだろう。
- ◆ CS、CATV、ブロードバンドなどの新しいメディアは専門性、双方向性といったそれぞれの強みを活かして、広告メディアとして一定の力を持つだろう。
- ◆ BSデジタルは地上波と同じくマス広告をターゲットとしており、今後の受像機の普及によっては、その低コストな収益構造が地上波にとって脅威となってくる可能性があるだろう。
- ◆ 地上波のデジタル化は中長期的には新たなビジネス領域拡大への可能性は秘めているものの、当面は設備投資の負担やランニングコストの上昇という形で放送局の経営を圧迫するだろう。

こういった様々な環境変化を踏まえ、地上波放送のコア領域であるマス広告市場においてどのような変化が起ころうとしているのか、そしてその変化の中で放送局はどのように成長戦略を描くべきなのかについて見ていきたい。

【図表4 - 1】マス広告市場の競争環境の変化



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

・株式市場、財務関連諸表からのインプリケーション

まずは、株式市場が放送産業をどのように評価しているのかを分析をしながら、マス広告市場で起ころうとしていることのインプリケーションを探りたい。

1. 事業価値からのインプリケーション

放送関連事業者の中で圧倒的に大きいキー局の事業価値

利益率に関してキー局と準キー局・ローカル局の間に大きな差はない。売上総利益率では準キー局・ローカル局は番組調達の多くをキー局から調達しており、制作費の負担が小さいことから、むしろキー局よりも利益率が高い。営業利益率では概ね同水準である。

利益率の水準では準キー局・ローカル局はキー局に対して遜色は無いが、株式市場からの評価には非常に大きな差が存在する。

キー局のキャッシュフロー水準(EBITDA)に対する企業価値(EV)はEV/EBITDA =11.0倍~13.7倍と、準キー局・ローカル局のEV/EBITDA =3.3倍~5.4倍とは大きな隔りがある。

株式市場の評価は、将来の当該事業から生み出されるであろうキャッシュフローを現在価値に割り引いたものという考え方が一般的であり、こうした考え方に従えば、中長期的に見ても、キー局の事業は準キー局やローカル局の事業に比して、より大きなキャッシュフローを生み出すと考えられている。

逆に準キー局やローカル局のEV/EBITDAの水準の低さはこの事業から生み出される将来キャッシュフローの減少を織り込んでいた表れと言えよう[図表4-2]<sup>69</sup>。

このことは第2章で指摘した地上波放送枠の希少性の崩壊、つまり放送局が自局エリアの消費者(視聴者)に対して放送できるということ自体の付加価値が、今後の広告需要の低迷や多メディア化によって崩れていくと考えられているからに他ならない。

[図表4-2]放送関連企業の財務関連データ比較

	日本テレビ放送	フジテレビジョン	東京放送	全国朝日放送	朝日放送	中部日本放送	RKB毎日放送	スカパー	WOWOW	スターキャット
EV/EBITDA	11.0	13.2	12.2	13.7	3.3	4.3	5.4	-	124.6	15.4
EV/Sub.(円)	18,965	18,377	12,399	6,510	1,309	3,393	3,289	92,670	15,550	54,806
Rev./Sub.(円)	8,872	10,807	7,204	5,440	3,891	4,167	4,949	19,537	24,473	22,772
PER	22.1	42.8	30.3	42.5	5.2	-	8.3	-	-	14.8
PBR	2.37	1.98	1.34	1.17	0.53	0.62	0.35	2.62	7.47	1.58
売上総利益率	39%	38%	34%	32%	38%	50%	44%	35%	38%	38%
営業利益率	18%	11%	11%	6%	6%	14%	8%	-17%	-3%	16%
自己資本比率	73%	78%	64%	75%	52%	51%	51%	75%	9%	36%
事業価値(億円)	6,821	6,709	4,261	1,544	169	248	140	1,796	339	136
Subscribers(万人)	4,043	4,043	4,043	4,043	2,086	1,101	502	304	267	28

(注)決算データは各社2002/3期連結、株価は2002/3末の数字

(注)EV=時価総額+有利子負債額、EBITDA=営業利益+減価償却費

(注)Subscribersは有料放送は加入者数、広告放送はエリア内人口

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

69 キャッシュフローをゼロ成長と置いてもWACCは20~30%となることから、キャッシュフローのマイナス成長が織り込まれ、株価は純資産価値によって下値が支えられている水準と言えよう。

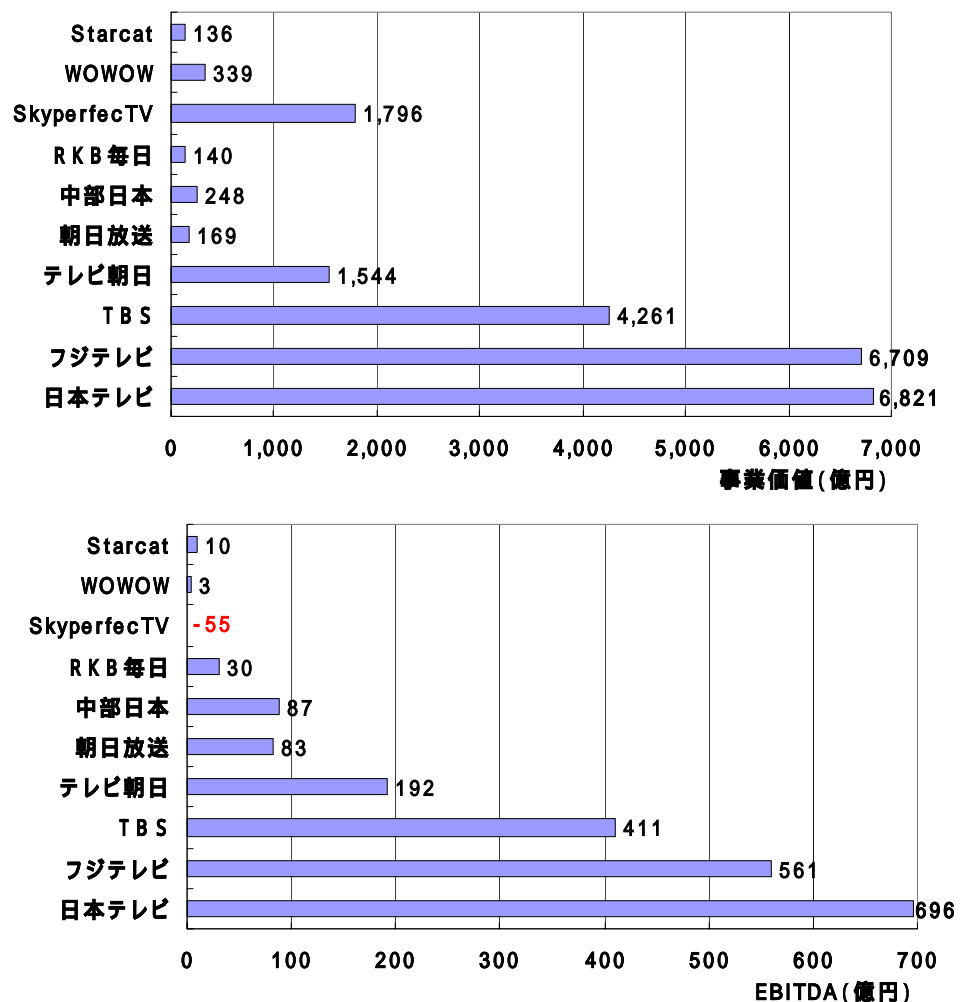
エリア人口当たりの売上高(Rev./Sub.)は現状では同系列の局同士で比較すると1.5倍<sup>70</sup>程度であるにも関わらず、それを企業価値(EV/Sub.)にすると3倍～5倍<sup>71</sup>に拡大してしまうのだ。タイム収入は概ね人口比で配分されるし、スポット収入がそれ程までに拡大することは考え難く、この差は、コンテンツのマルチユースなどによる収入増など、従来の地上波放送における収入以外のものが織り込まれていなければ説明できないものと言える。

因みに、スカパーの加入者当たり企業価値が加入者当たり売上高よりも(他の放送事業者に比して)高いのは、同社の将来的な加入者増加への期待が織り込まれていると考えられる。

各社の事業価値とキャッシュフローの水準をグラフ化したのが【図表4-3】だが、やはり準キー局・ローカル局の事業価値がキャッシュフロー(EBITDA)の水準に比して極端に低いのが確認されよう。

さて、このように今でこそ、地上波局では、キー局ばかりに事業価値が集中し、ローカル局に対する評価がそのエリアの人口に比して低い状況となっているが、以前は

【図表4-3】放送関連企業の事業価値とEBITDAの比較



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

70 TBS/CBC = 7,204/4,167 = 1.73 倍、ANB/ABC = 5,440/3,891 = 1.40 倍

71 TBS/CBC = 12,399/3,393 = 3.65 倍、ANB/ABC = 6,510/1,309 = 4.97 倍

現在の状況と比べて、ローカル局に対する評価はむしろ高かった。10年間の株価データが取得可能なキー局、準キー局の事業価値を見てみると、1991年度末のキー局事業価値は準キー局事業価値の概ね3~5倍程度であったのに対し、足許では17~40倍にまで拡大してしまっている【図表4-4】。

事業価値の差が急激に広がったのはこの10年間

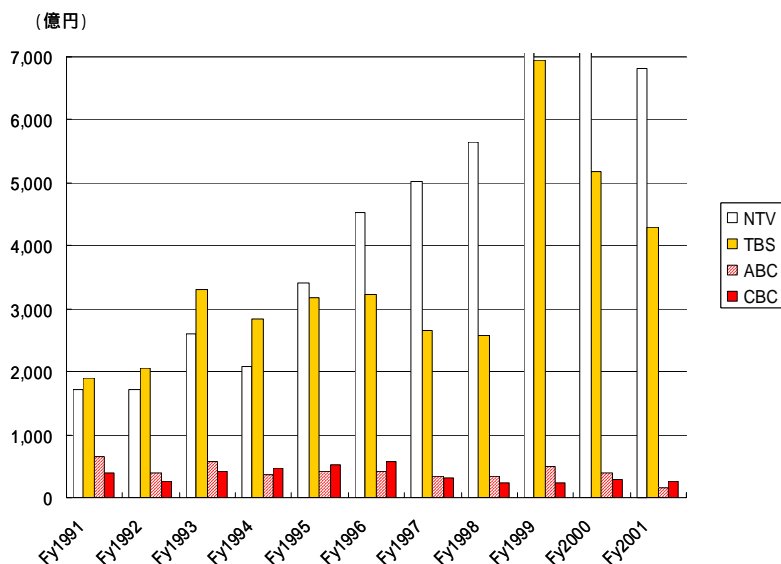
これは、この間にキー局は事業価値を2倍~4倍に拡大したのに対し、準キー局は事業価値を2/3~1/4に縮小させているからである<sup>72</sup>。なぜ、基本的には同じビジネスモデルである筈のキー局と準キー局がこの間、キー局は価値を上げ、一方、準キー局は価値を下げたのだろうか。

前述したとおり、放送局のビジネスモデルがクライアントの広告を視聴者に届けるということである以上は、その企業価値はある程度エリアの人口や経済力にリンクしたものとなるはずである。しかしながらこの期間に関東広域圏と近畿広域圏・中京広域圏の人口や経済力がこれだけ変化したという事実はない。

放送局のビジネスモデルは「番組の調達」と「時間(広告枠)の販売」である。「時間の販売」とは時間と視聴者数に大半は依存しており、それほど大きくは変わりようがない。そうすると、「番組の調達」に関する部分についての差、乃至は、地上波放送以外のビジネス領域の差ということになるだろう。

「番組の調達」に関わる部分の違い、つまり、番組の調達の大部分を自局で制作している事業者と、その大部分をキー局からの提供に頼っている事業者との差は大きいだろう。且つ、自局のコンテンツであれば、今後の多メディア時代の中で、CS放送、ブロードバンドといった新たなメディアへのコンテンツ提供による収入増が期待できる。その他、DVDやキャラクター販売などにおいても知名度のあるキー局の力は大きく、こういった従来とは違う事業からのキャッシュフローが織り込まれていると言えるのではないか。

【図表4-4】キー局、準キー局の事業価値推移



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

72 日本テレビ：1,725 6,821 億円 (3.95 倍) TBS：1,901 4,286 億円 (2.25 倍) ABC：644 169 億円 (0.26 倍) CBC：385 284 億円 (0.74 倍)

2. (ベータ)値<sup>73</sup>からのインプリケーション

放送局の は上昇 リ  
スクの高まり

【図表4 - 5】は放送局と他の「規制業種」と言われる(又は言われた)通信、電力、ガス業界とのインプライド の推移を1985年から足許まで表したものである(各業界の 値は各業界を代表する上場企業の平均を取った)。

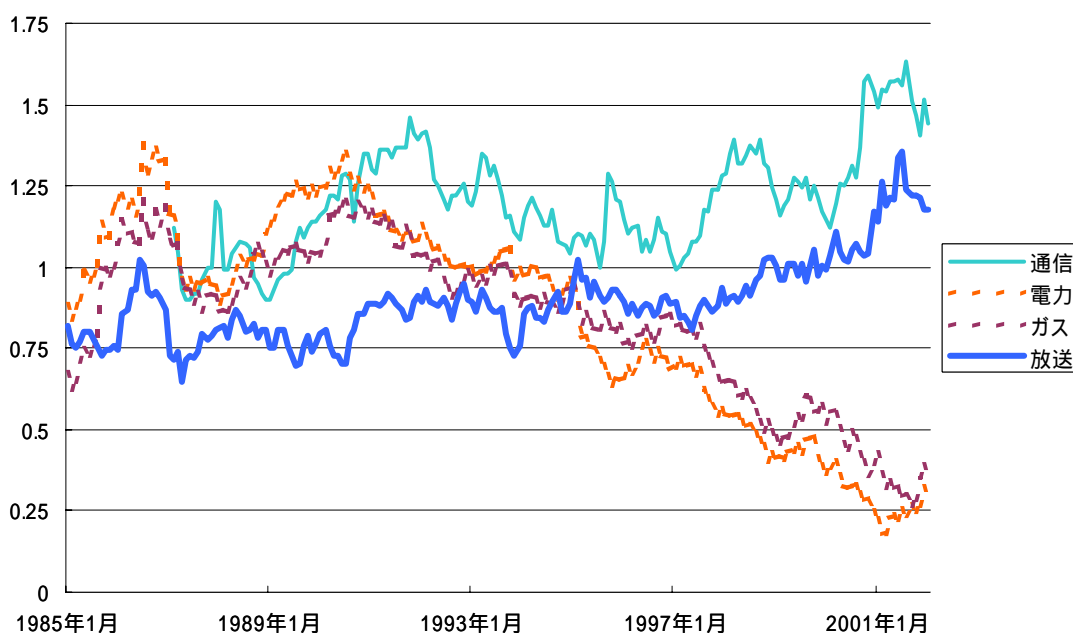
この図表が示唆するように放送局の 値はトレンドとして上昇している。1980年代から1990年代前半の放送局の 値は1以下の水準で推移しており、収益が安定した規制業種特有の形をしているのが確認できる。それが、90年代後半から足許にかけて一貫して上昇している。

このことは放送局の経営が徐々に規制の緩和等何らかの要因によってボラタイルなものになってきていると、投資家が見ていると言える。株式市場が見ているように、今後放送局の経営は多メディア化等による競争環境の変化により、益々ボラタイルなものとなっていくという仮説も成り立つだろうか。

電力・ガスといった業界  
に対し、放送・通信の  
は特徴的

なお、他の規制業種を見てみると、電気・ガスといった典型的な規制業種のベータ値は長い低下トレンドにあることが確認される一方、通信業界は放送業界と同様に従来は典型的な規制業種と考えられていたものの、現在では、規制緩和や規制緩和への可能性から徐々にベータ値が上昇傾向にあることが分かる(80年代後半の電気通信事業法の改正や90年代後半の外資規制の緩和をきっかけとして上昇に転じていると考えられるのではないか)。

【図表4 - 5】放送局と他の規制業種のベータ値推移比較



(注)通信: NTT・KDDI・日本テレコム3社平均、電力: 東京電力・関西電力・中部電力3社平均、ガス: 東京ガス・大阪ガス2社平均、放送: 日本テレビ・TBS2社平均値

(出所)みずほ第一フィナンシャルテクノロジー社データをもとにみずほコーポレート銀行産業調査部作成

73 個別証券の市場ポートフォリオに対するリスク量を表したものである。= 1の場合、その証券のリスクは市場全体と同じような動き方をすることを意味する。1以上の場合、市場ポートフォリオ(正確には市場に存在する全てのリスク証券であるが、通常は東証株価指数 TOPIX などを用いる)よりもリスクが高いことを示す。

## ・マス広告市場を巡る収益構造比較

### 1. BSと地上波のコスト比較

BSに比して高コストな  
地上波の収益構造

キー局またはBS放送局から全国一斉にテレビ電波を各家庭へ届けるのに必要なコストを地上波とBSを比較してみると、BS放送ではBS放送局からアップリンクされた電波は衛星で増幅され、全国に放送電波が行き渡る。これにかかる主なコストは年間数億円程度のトロン使用料くらいのものである。

一方、地上波では、キー局のエリアで東京タワーや100を超える中継局(含むサテライト局)から電波が届けられ、これらの維持管理運営にかかる費用全てが電波を送り届ける為のコストだと言える。ローカル局もそれぞれが50~150くらいの中継局を所有し、これらを経由して電波が送り届けられる。ローカル局はネットワーク系列毎に20数局あるので、ネットワーク全体の中継局数は1,000を超える。更に、キー局からローカル局へは、通信事業者のマイクロ波を使って送られ、ここでもコストがかかってくる。

地上波とBSとをコストの面から比較すると、地上波はマイクロ波使用料だけでも、BSトロン使用料のざっと10倍程度と言われている。これにローカル局で支払われる数々の費用(ローカル局の減価償却費、人件費、中継局の維持管理費用)を加えれば、そのコスト差は歴然であり、全国一斉放送を行う場合のBSと地上波のコスト差は火を見るより明らかだ。

### 2. BSと地上波の収益構造

キー局のタイム収入から  
の利益は殆ど無く、利  
益はスポットで稼ぐ

地上波放送を使って全国一斉放送(ネットワーク番組)を行う場合、キー局がネット局から番組時間枠を預かり、まとめて営業を行う。通常、キー局は広告代理店を通して番組時間枠を販売し、ネット局の取り分(電波料・ネットワーク費)を支払うという形をとっている。この販売に対しネット局はキー局へネットワーク分担金という販売手数料的なものを支払っており、差し引きでキー局からネット局に支払われる電波料は各局概ね年間300億円程度<sup>74</sup>である。

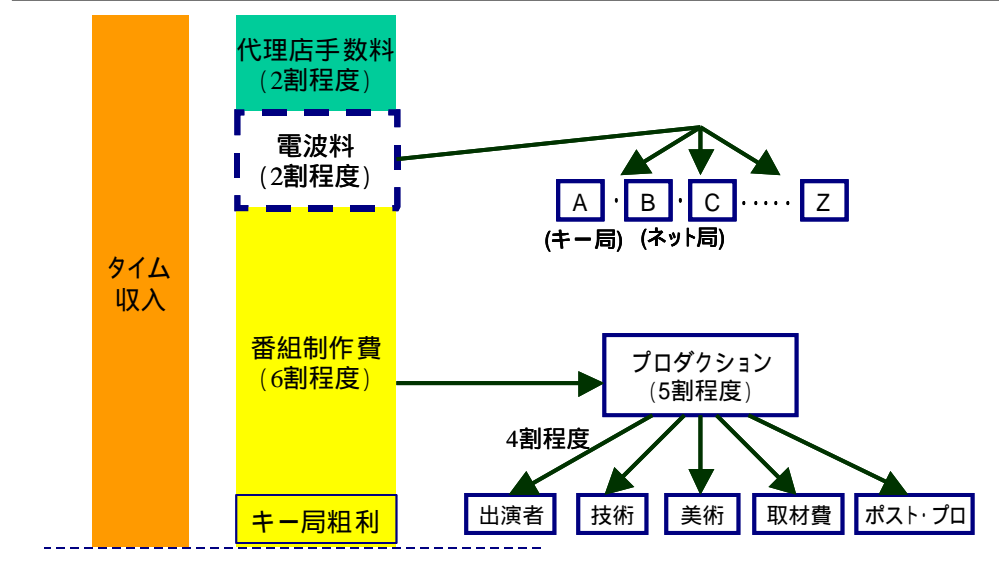
この約300億円という金額は、概ねキー局単体のタイム営業収入の2割程度<sup>75</sup>を占めており、タイム営業収入の6割程度に相当する番組制作費、同じく2割程度に相当する広告代理店手数料とを合わせると概ねタイム収入に見合うような構造になっている【図表4-6】。こうした構造の背景には、もともと「企業が番組を提供する」という考え方があり、番組を提供するために必要な制作費と電波料はタイム広告料で賄うという基本的な仕組みをとっている。

このようにタイム収入からのキー局の利益はそれ程大きいものではない。それにもかかわらずキー局が高い利益を上げることができるのは、スポット収入の存在があるからである。スポット収入はそのまま放送局の粗利に結びつくもので、経営上なくてはならないものとなっている。

74 2000年度のキー局からネット局に支払われた電波料・ネットワーク費は次の通り。日本テレビ：362億円、フジテレビ：292億円、TBS：282億円、テレビ朝日：226億円(各社有価証券報告書より)

75 2000年度のキー局単体テレビ事業収入に占める電波料・ネットワーク費の割合は次の通り。日本テレビ23.2%、フジテレビ18.6%、TBS：24.5%、テレビ朝日：23.8%(各社有価証券報告書より)

【図表4 - 6】タイム収入とコスト配分



(出所) 各種資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

非常に高価な地上波放送の提供

スポンサーの側から見てみると、全国放送をする場合、全国の放送局への電波料をカバーできるだけの金額を支払わなければならない。更にそれだけの金額を賄えるだけの視聴率の取れる番組が必要となり必然的に番組制作費も上昇し、トータルの番組提供料は高価なものとなる。

このような番組価格の上昇は1社提供による全国放送を困難にし、最近では殆どが複数社による共同提供となっており、企業イメージに合った番組作りを行うことが困難になっている。なお、仮に番組制作費の全てを払っていても番組の著作権を得る訳でもないので、別のメディアで2次的に使うこともできない。

1社提供も比較的安価なBS

このように1社提供が困難になりつつある地上波放送に対して、BS放送ではネット配分金(電波料)を支払う必要がなく、それに比べれば格段に安いトラポン代で済むことから、損益分岐点売上高が下がり、従って視聴率も地上波ほどに取らなくても済むため、番組制作費を削る余地が生まれ、その結果、スポンサーにとって番組提供費がかなり低下し、1社提供も今よりは間違いなく容易になるだろう。

BSデジタル放送は、受像機が普及するまでの間は、こうした低コスト構造であるメリットを活かし、地上波放送と差別化して生き残っていく方法が考えられよう。

### 3. 地上波が高い伝送コストを賄える理由

高い伝送コストを上回る高い収入の理由

【図表4 - 7】は民放地上波放送のエリア内の人口とそのエリア内の放送局のテレビ営業収入の関係を示したものである<sup>76</sup>。ここから、広告収入はターゲットとなる人口に完全に一次比例するものではなく、ターゲットとなる視聴者が多ければ加速度的に広告も多くなるという二次関数的な項も含まれるという傾向が見られた<sup>77</sup>。

76 【図表4 - 7】は横軸にエリア人口 (cf. 中京エリアで言えば、愛知県・岐阜県・三重県の人口合計)、縦軸に当該エリアのテレビ営業収入 (cf. 中京エリアで言えば、準キー局4局、テレビ愛知及び独立U局2局) を全地域エリア、広域エリアについてプロットした。テレビ営業収入は番組をどこで作っているのかに大きく影響を受けるためにキー局のある首都圏エリアは営業収入が多くなる。また、人口以外にもその地域の経済力やエリア外受信にも影響を受けることには注意が必要。

77 【図表4 - 7】においてエリア内人口とエリア内局の営業収入の合計の関係は、一次関数のみの場合よりも、二次関数項を含む場合



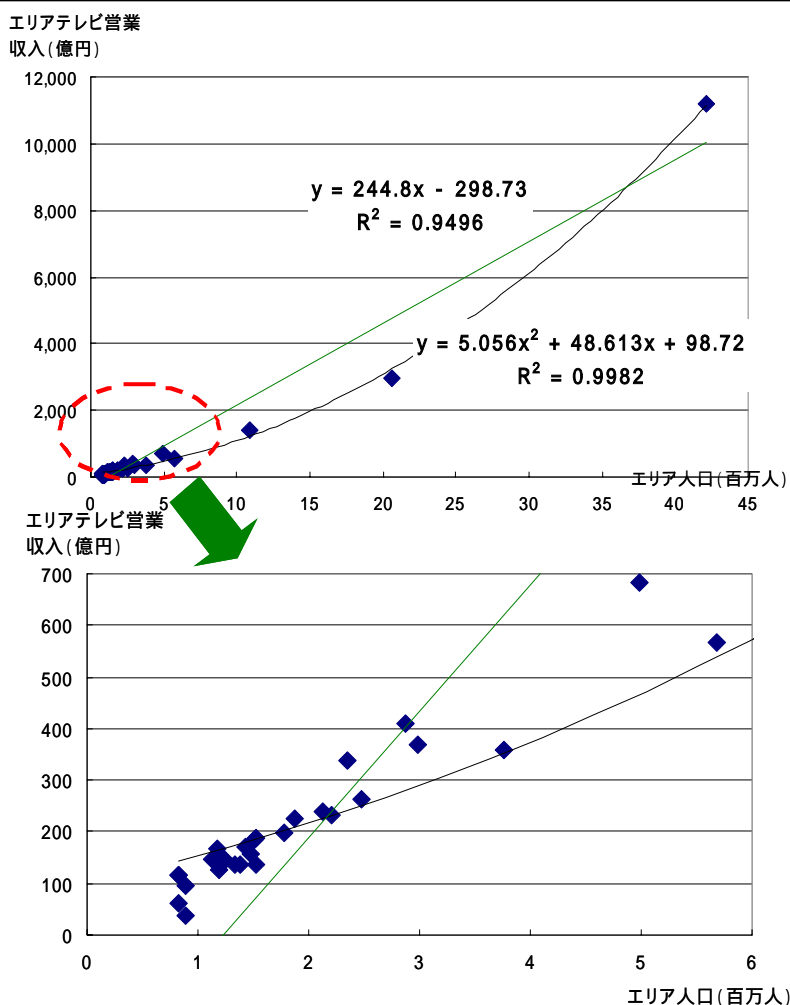
二次曲線に近似される  
エリア人口と広告費の  
関係

こうした人口の集積度によって加速的に投下量が増加するという広告の特徴は、国別の広告費と人口との関係でも見られた関係であり、ある程度ターゲット数と広告費の関係を説明する特徴であると考えられる<sup>78</sup>。

なお、営業収入の中には概ね人口比例によって配分される全国ネット放送の配分金(電波料)が含まれることから、その部分を控除して比較すればより顕著な傾向が見られるものと推測される。

また、この図表は全て地上波放送に関するものであるが、これにCATVやCSなどのより視聴者数の少ないメディアを加えればこの傾向はより鮮明になると考えられる。

【図表4 - 7】地上波テレビ放送のエリア内人口と営業収入の関係



(出所)日本民間放送連盟「民放エリア別収益動向2001年版」等をもとにみずほコーポレート銀行産業調査部作成

ターゲットが増える時も  
二次曲線で増えるが減  
るときも然り

このように地上波放送では、ターゲットとなる視聴者と収入との関係は一次比例の関係ではなく、二次曲線へ近似された。

注意されるべきは、ターゲットとなる視聴者数が減少した時のインパクトも加速度的に減少することとなり、人口の減少が続いているローカル地区においては、現在の放送局を維持で

に、決定係数 ( $R^2$ : アールスクエア) はより高い値 (1に近い) を示す結果となった。

78 【図表4 - 7】では線形近似した時の一次項が244であるのに対し多項近似では、一次項が48と2割であり、8割は二次関数で説明される部分であった。

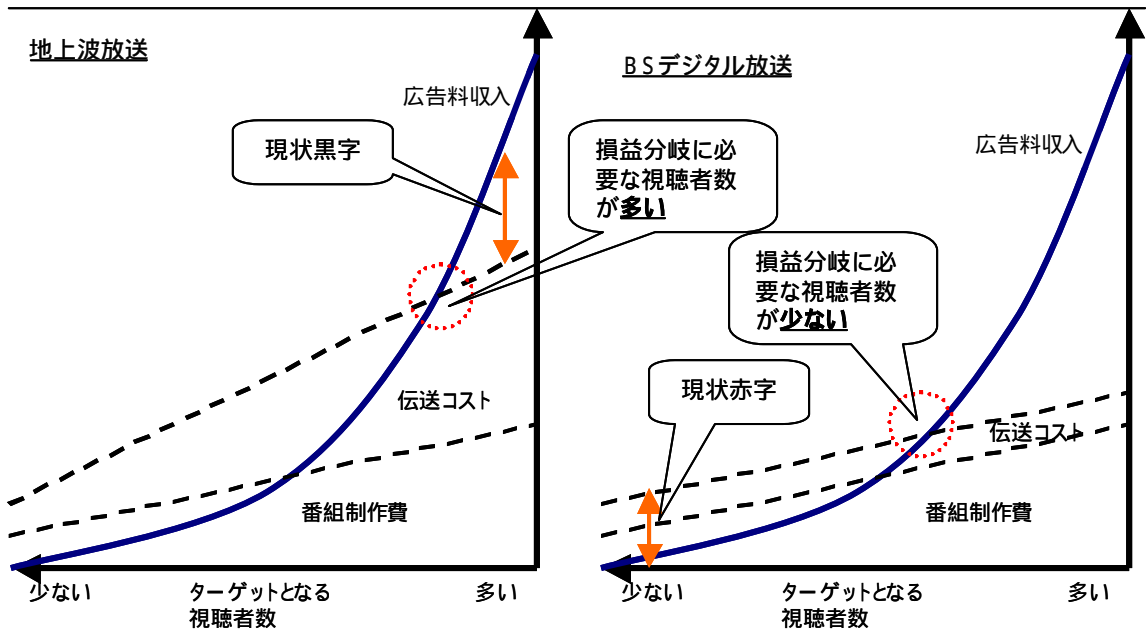


地上波放送は高い伝送コストを賄うだけの収入が得られている

きるだけの広告費が投下されなくなる危険性を持っていることである。

【図表4 - 8】は、「ターゲットとなる視聴者の数と広告料の関係」及び「ターゲットに対して放送する上でのコスト(番組制作費・伝送コスト)の関係」のイメージを表したものである。地上波放送の費用は、より多くのターゲットを得ようとすればそれだけ多くの局を使って放送することになり、ターゲットの数と伝送コストは概ね一次比例の関係であると考えてよいだろう<sup>79</sup>。番組制作費も、より多くの視聴者が見る番組にはそれだけ費用がかけられていると言えるだろう。このように、地上波全国放送に必要なコストは非常に大きいものの、収入は人口に対して二次関数的に増加するために、その多額のコストを上回ることができる。一方、ローカル地区のみの番組では番組にコストをかけられず、視聴率も取れないので、収入が得られず、そのコストをなかなか賄いきれない状況となっている<sup>80</sup>。

【図表4 - 8】地上波・BS放送のターゲットとなる視聴者数と収入・費用の関係(イメージ)



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

視聴者の増加に関わらず一定なBSの伝送コスト

BS放送については、そもそも全国にリーチを持つことのできるメディアのため、ターゲットの増加とは無関係に伝送コストは一定となる<sup>81</sup>。番組制作費は、現在は広告収入が少なく、制作費が収入を上回るという状況かと思われるが、将来的には地上波と同様に広告収入の範囲内のものとなるだろう。このように理論的には衛星放送はターゲットとなる視聴者が増えても伝送コストが増えないことから、損益分岐点売上高に必要な視聴者の数が地上波に比してはるかに少なく済み、また、一旦黒字化すれば、その後は急激に利益が拡大すると考えられる。

BSはプラスのスパイラルに入れるか？

しかしながら、足許の状況は、受像機が十分に普及していないことから「実質的な視聴者ターゲットが少ない 広告が付かない 番組に制作費がかけられない 輪をかけて視聴者が取れない」という負のスパイラルに入っていると思われる。この状況を打開するのは何と言っても受像機の普及であり、ある地点を境にプラスのスパイ

79 キー局からローカル局へ配分される電波料は人口や地域の経済力などで比例配分される。

80 勿論、全てのローカル番組が赤字ではないだろうが、ローカルコンテンツでは十分な視聴率が取れていないのが実情のようである。

81 データ放送の双方向システムは視聴者の増加によって設備の増強等が必要である。

ラルに入ったとき、BS放送の真価を發揮するかもしれない。  
その地点は500万台とも1000万台とも言われている。ちなみに、幣行の予想では2003年度中に500万台、2006年度中に1000万台を超えると見ている。

地上波放送に必要な普及率は78%、BSは5.6%

なお、【図表4-8】における地上波放送とBSデジタル放送の損益分岐点となるターゲット視聴者数であるが、収入と視聴者数を結びつける正確な方程式は存在せず、あくまでも【図表4-7】と同じ考え方<sup>82</sup>で試算したところ、現在の地上波放送のターゲット視聴者数を100とした場合、地上波放送の損益分岐点は78、BSデジタル放送は5.6と算出された。つまり、地上波放送は22%の視聴者ターゲットを失うと現在のコスト構造を賄うだけの収入が得られなくなり、BSデジタル放送は5.6%(約720万人)のターゲットを得られれば黒字化するという結果となり、改めて衛星放送の低コストな収益構造が確認されたと言えるだろう。

キー局の戦略を左右する地上波とBSのコスト構造の違い

このような地上波放送とBS放送の収益構造の違いは将来的にキー局の戦略を左右するだろう。確かに現在の地上波による全国ネット放送は高い収益性を誇っているが、今後、先に述べた「視聴の分散」が生じ、ターゲットとなる視聴者が減少したときにはその高い伝送コストが重荷となることも否定はできない。そして、いままでプラスだった地上波のスパイラルが一転マイナスのスパイラルに入ってくるようなことが起こるなら、地上波ネットワーク全体に深刻な影響を与えるだろう。更に、前章でも述べたデジタル化投資やサイマル負担によるコストの増加は伝送コストをさらに押し上げ、負のスパイラルへのきっかけになってしまう虞もある。

82 営業収入(売上高)は【図表4-7】と同じ方法で、地上波放送局のエリア内人口と営業収入の関係( $y = 5.1591x^2 + 79.154x$ (y軸との交点は0とした))を用いて算出した(地上波放送・BSデジタル放送共に)。地上波放送の損益分岐点売上高は17,477億円(1991年度から2000年度の民放地上波局営業収益と営業費用をプロットし近似線を引き、固定費(5,610億円)、変動比率(67.9%)を求めて算出)とした。BSデジタル放送の損益分岐点売上高は611億円(BSデジタル放送5社の2001年度費用の合計に営業収入増加分の代理店手数料を考慮したもの)とした。

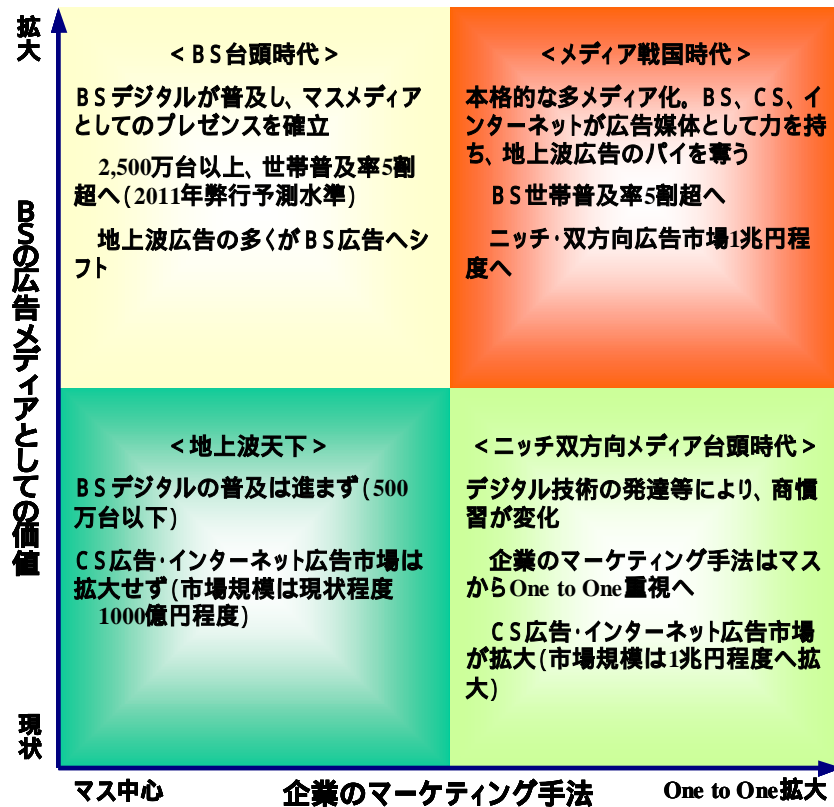
・マス広告市場の中長期的方向性に関するシミュレーション

マス広告市場の方向性を占う重要なファクターは ニッチ双方向広告市場の拡大、BSデジタルのメディアとしての方向性

中長期的なマス広告市場の方向性を考える上で重要となるファクターとは何であろうか。デジタル技術の発展及び前章でも挙げたような様々な新メディアの普及によって起こる企業のマーケティング手法の変化【図表3 - 10】、つまり、 One to One 型のマーケティングへの傾斜によるレスポンス型広告市場(本章では、双方向広告市場と呼ぶ)の拡大、 インプレッション型広告市場の中のメディアミックスの変更によって生じるニッチメディアの広告市場(本章では、ニッチ広告市場と呼ぶ)の拡大が今後の中長期的なマス広告市場全体の方向性を考える上で重要なファクターであろうと考えられる。

次に、マス広告市場の中で従来は地上波テレビが確保していた市場に、同じ「マスに対する広告テレビ放送」というビジネスモデルのBSデジタル放送が参入し、今後の受像機の普及によっては、地上波テレビと競合し、マス広告のパイの配分がどうなるのかということが重要なファクターになり得ると考える【図表4 - 9】。

【図表4 - 9】広告市場の方向性の分類



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

この2つのファクター、すなわち「双方向広告市場」の拡大及び「ニッチ広告市場」の拡大によってマス広告市場がどの程度影響を受けるのか、マス広告市場の中でBSデジタル放送の普及により、地上波放送とBSデジタル放送のシェアがどうなるのか、を軸にとり、現在想定でき得る範囲において変動させ、地上波放送・BSデジタル放送・ニッチ双方向メディアの市場規模及び地上波放送・BSデジタル放送の営業利益の状況についてシミュレーションをおこなった。

### 1. BS拡大による影響

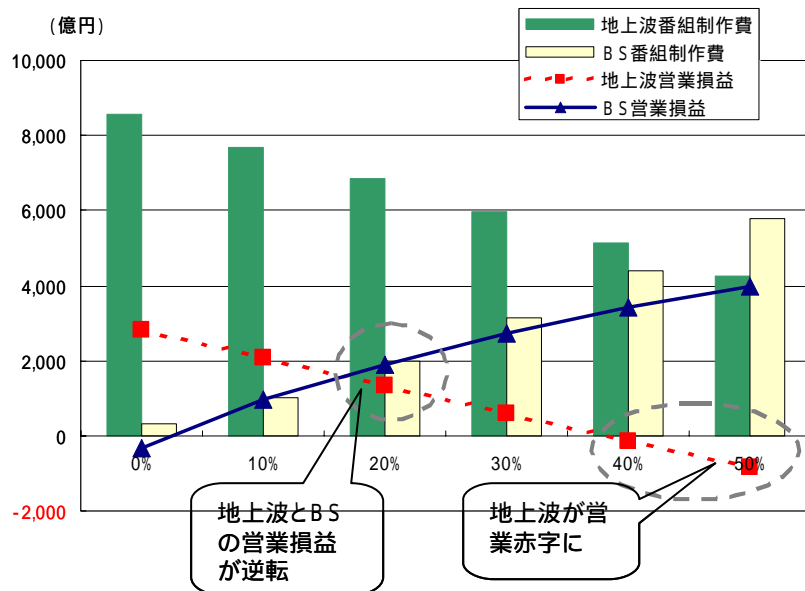
シミュレーションの最大値は地上波のタイム5割がBSへシフトすると設定

BSデジタルの普及について、BSアナログが殆どNHKだけの牽引により1,300万世帯まで普及したことを考えれば、BSデジタルはNHK及び民放系5社が牽引することに加え、CS110度との相乗効果も期待できることから、中長期的に2,000万世帯を超え、普及世帯率5割超ということも十分に可能性があるだろう<sup>83</sup>。  
 こうした普及状況が生まれるなら、現在の地上波テレビ広告の何割かはBS広告へシフトしてしまうことも考えられる。

シミュレーションは、現在のマス広告市場規模を一定と置き、地上波放送のタイム広告の何割かがBSへシフトした時に地上波放送とBS放送の営業収入・営業損益がどうなるのかを検証した<sup>84</sup>【図表4-10】。

タイムの2割がBSデジタルにシフトすれば地上波とBSの営業利益は逆転

【図表4-10】BS普及状況を軸にしたシミュレーション



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

タイムの4割がBSデジタルにシフトすれば地上波は全体で赤字に

このシミュレーションからは、例えば2割のタイム広告のシフトが起こると、地上波とBSの営業損益が逆転し、4割のタイム広告のシフトが起こると地上波放送全体として赤字に陥ると試算された<sup>85</sup>。このようにBSへの広告のシフトが進むなら、BSは番組内容を充実させなが

83 民放連の2010年におけるBS普及率前提は55%。弊行の2011年におけるBSデジタル普及予測は54%。

84 地上波の固定費と変動費は1991年度から2000年度の民放地上波局営業収益と営業費用をプロットし近似線を引き求めたもの(固定費:5,610億円、変動比率:67.9%、損益分岐点売上高:17,477億円)。本来、放送局の固定費は高いというのが一般的であるが、今後の環境変化はある程度の期間の中で起こっていくものと考えられ、長い期間の中では、固定費も変動費に変えていけることから、10年間の営業収益と営業費用の関係から近似的に数字を算出した(なお、同様な手法で5年間で試算すると、固定費:10,370億円、変動比率:49.2%、損益分岐点売上高:20,413億円となった)。スポット広告はより地域特性が強く地上波に優位性があることから、タイム広告よりも運行してBSへシフトすると仮定した。地上波の番組制作費はタイム収入の65%とし、BSの番組制作費はタイム収入の増加に伴ってその比率も65%から100%まで拡大すると仮定した。その他の費用については各種資料等より弊行が推定した。

85 なお、BSは運営コストが安いことから、地上波を上回る番組制作費用をかけながらも、高い営業利益を出すことができると試算された。

ら、しかも高い利益も出すことが可能ということもあり、加速度的にBSへの広告のシフトが進み、地上波を凌駕してしまうかもしれない。

地上波とBSの競合は起こるか？

BS受像機の普及が進めば、マス広告を狙うという同じビジネスモデルである地上波放送とBS放送の競合は激しさを増すのが必然であろう。しかし、地上波もBSも結局は実質的に運営している事業者は同じであり、本当の意味での競争は起こらないのかもしれない。しかし、もしその様な馴れ合いの状態が続き、番組の向上が図られないのであれば、CS・ブロードバンドといった代替サービスの台頭により、地上波とBSデジタルの視聴率は下がり、両者がメディアミックスの中でシェアを落としていくという事態にもなり兼ねないだろう。また、仮にBS受像機の普及が進んだとしても実質的な視聴者が増えなければ広告メディアとしての価値は上がらず、地上波からのシフトも起こらない。その場合には今の業績が改善せず、最終的にはBSデジタル放送事業者の再編というシナリオも考えられるだろう。

BSへのタイム広告の3割シフトは想定しておくべき水準と考える

【図表4 - 10】のシミュレーション上はあくまでも極端なケースまで想定した(タイム広告の5割がシフト)。では、現実的どの程度なら、地上波からBSへ広告のシフトが起こってもおかしくないのか。また、経営戦略上、どの程度の水準までは想定しておくべきだろうか。受像機の普及予想【図表3 - 5】を前提にすれば、2011年のBSデジタル受像機の世帯普及率は5割を超えており、タイム広告の3割<sup>66</sup>がBSへシフトするというシナリオは起こり得るものではないだろうか。この時、地上波放送全体の営業利益は約600億円、BSは約2,700億円である。こうした状況下では、多くの地上波局が赤字になり、ローカル地域を中心に存続が困難になる放送局が続出するだろう。逆にBSは現在の地上波並みの利益を計上するまでになり、キー局の中にはネットワークから撤退し、BSへ経営資源を集中させる局も現れ、放送産業全体での再編は必至な状況である。

## 2. ニッチ双方向メディア拡大による影響

ニッチ双方向広告市場の拡大によるマス広告市場への影響

デジタル化の進展や多メディア化によって、CSやインターネットなどを媒体にしたニッチ広告や双方向広告のマーケットが拡大することが考えられる。マス広告にとってOne to One型の広告が脅威になってくる可能性はよく指摘されているが、実際には両者は補完的に使われている場合が多く、現状ではまだあまり脅威にはなっていないと思われる。

しかし、今後前章で指摘したようにブロードバンドの普及率が3割を超え、スポンサーが本格的にメディアミックスを取り入れてくるようになった時、マス広告市場が全く影響を受けないということは有り得ないだろう。

また、将来的に「e-Japan 計画」の中で目標とされているほどにブロードバンドが普及するならば、それは商習慣をも変化させる力を持ち、企業のマーケティング手法そのものが、マスからニッチへ、片方向から双方向へと変化するとも考えられるだろう。その場合のマス広告市場への影響は甚大なものとなるだろう。

確かに地上波放送もデジタル化で双方向性を持つようになるだろうが、当面はアナログが中心(デジタル化完了予定は2011年)となる地上波放送が、One to Oneマーケティングの主役になるとは考え難く、むしろ足許急速に普及が拡大しているブロードバンドがこうしたマーケティング手法の中で活用される最有力メディアとなるであろう。

さて、ニッチ双方向メディアの広告市場への影響は、双方向広告市場の拡大による広

シミュレーションの最大値は13,000億円に

設定率予測【図表3 - 5】を前提にすれば、2011年の受像機世帯普及率は、BSデジタル54%であり、普及世帯数は地上波：BS = 100：54となる。普及世帯数のみで考えると、タイム広告のシェアは、地上波：BS = 100/154：54/154 = 65%：35%となるが、二次関数を含む増え方を考える広告の性質を考慮して地上波を少し増やし、地上波：BS = 7：3を理論上の最大値とした。

告市場規模全体の拡大、 ニッチ広告市場の拡大によるメディアミックスの変化が考えられる。

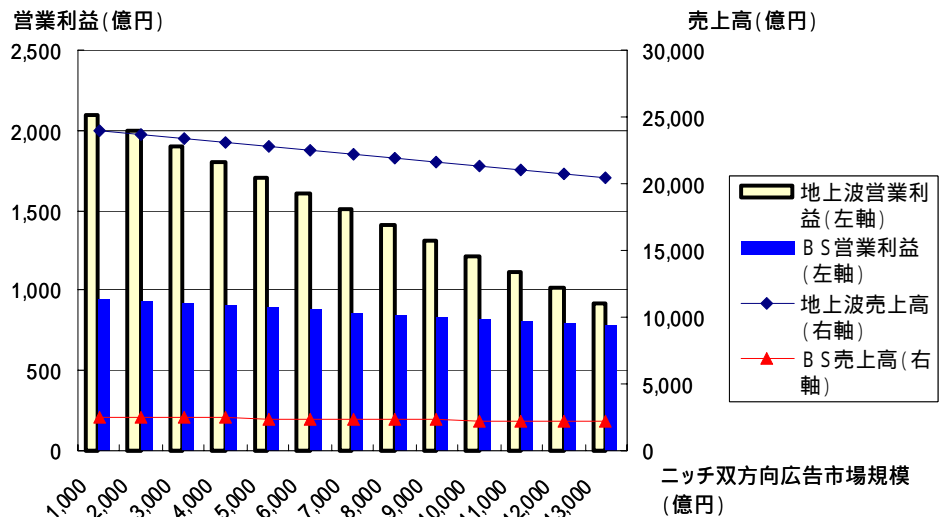
足許は、CS放送広告とインターネット広告を合わせたニッチ双方向市場は1,000億円程度の規模であるが、今後の普及によっては、最大で現在の地上波放送市場規模の約半分である13,000億円<sup>87</sup>くらいに成長するシナリオまで想定した。

シミュレーションは、ニッチ双方向広告市場の拡大は、企業の流通費用やマーケティング費用を獲得することによる拡大を3分の2、メディアミックスの変更に伴う拡大を3分の1として行った。

つまり、ニッチ双方向広告市場が3,000億円拡大する場合、双方向広告市場が2,000億円を現在の広告市場以外の市場から獲得し、残りの1,000億円はニッチ広告市場がメディアミックスの中でマス広告市場(地上波放送・BS放送)からパイを奪うことによる拡大とした。

なお、この際のマス広告市場における配分(地上波とBSの関係)は、前のシミュレーションにおいて地上波・BSどちらも生き残っていけるであろう「タイム広告が10%シフトしたケース」を元にした【図表4-11】。

【図表4-11】マーケティング手法の変化を軸にしたシミュレーション



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

米国並みの水準(9,000億円:テレビ広告の4割)は想定可能なシナリオ

【図表4-11】のシミュレーション同様に、あくまで極端なケースまで想定してみた(ニッチ双方向広告市場13,000億円)。では、現実的どの程度なら、ニッチ双方向広告市場は拡大する可能性があるのだろうか。そして、経営戦略上、どの程度の水準までは想定しておくべきだろうか。ここでは、【図表2-11】の米国の水準を参考にニッチ双方向広告市場規模9,000億円<sup>88</sup>はあり得るシナリオと考えた。

ニッチ双方向広告市場が9,000億円に拡大する過程では、マス広告市場から、その3分の1の3,000億円強のパイを奪うとすると、地上波の営業利益は現在の半分以下(約1,300

87 各所の予測ではインターネット広告市場規模は2006~2007年で5000~6000億円、CS広告は2007年で1,200億円という予測数字もある。本レポートではその更に5年程度先を想定していることやあくまでも極論として取り上げたいことから最大で13,000億円としてシミュレーションした。

88 【図表2-11】から、現在の米国では、CATVやインターネットを中心にしたニッチ双方向市場がテレビ広告市場の40%強の水準を占める。確かに米国ではCATVは発達しているというバックグラウンドがわが国とは異なるものの、今後のブロードバンドの拡大などを考えれば、9,000億円(テレビ広告市場の約3分の1)は理論最大値としては想定しておく水準であろうと考えた。



億円)まで減少してしまうと試算された。この水準はバブル崩壊後の1992～1994年頃の水準であるが、当時は多くのローカル局が赤字に陥っている。こうした状況が常態化するようであれば、ローカル地区での系列を越えた再編や淘汰が進む可能性があるだろう。

新たに生まれる6,000億円の広告市場

しかしこの場合でも単純には悲観すべきではないだろう。広告市場全体では、新たに6,000億円の市場が生まれるのであり、放送事業者もこの市場を取りにいき、成長につなげていくべきであろう。それには、ニッチ双方向広告市場の主役になるであろう、ブロードバンドやCSを用いた新しいマーケティングメディアへ経営資源の一部をシフトさせることも必要だろう。

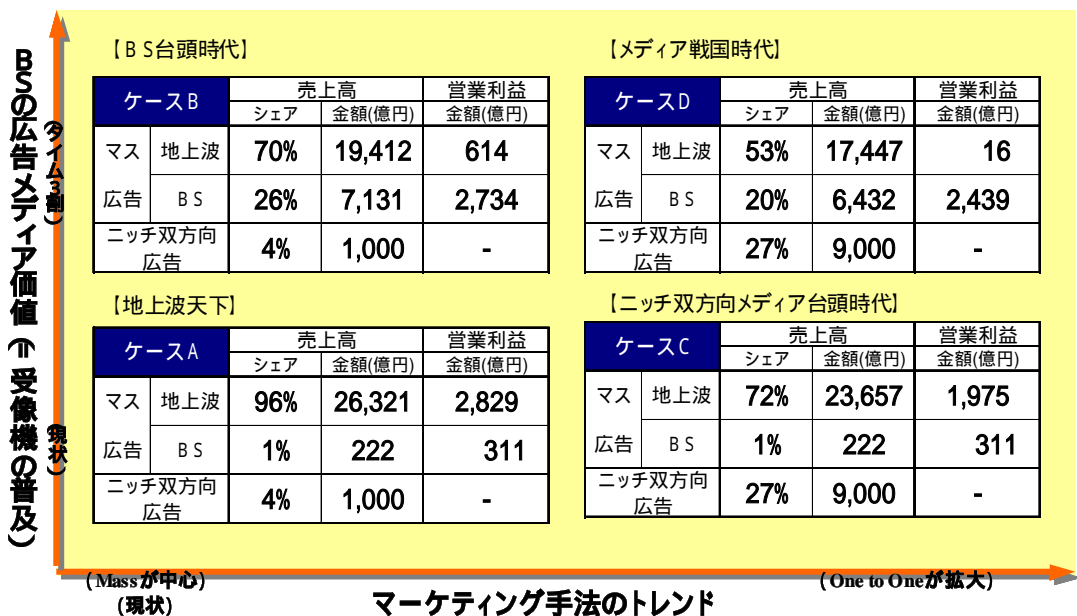
### 3. シミュレーションのまとめ

地上波、BS、ニッチ双方向広告市場の将来シミュレーション

中長期的なマス広告市場の方向性を左右する大きなファクターとして上述のようにBSデジタルの方向性とCSやインターネットの登場によるニッチ・双方向メディアの動向が上げられた。

前段で行ったシミュレーションを縦横で組み合わせると【図表4-12】になる。このようなシナリオをおき、中長期的な方向性を見ると、BSやCS・インターネットなどがメディアとしての力をつけ、地上波からの広告シフトが起こった場合には、地上波放送の地盤沈下は避けられないことになるだろう。

【図表4-12】シミュレーションのまとめ



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

シミュレーション上、営業利益がマイナスとなっているケース(D)や大幅に縮小しているケース(B)ではいくつかの地上波放送事業者が撤退を余儀なくされるだろう。逆にBSが全くメディアとしての価値を表さないようなケース(A、C)では、キー局はBSからの撤退などの対策が必要となるだろう。

現在の放送事業者の中長期的な戦略は、ケースABCの間くらいのシナリオを前提に考えられていると思われる。即ち、地上波は現在と同じように将来的にもマスメディアの王様で、その広告媒体としての地位は殆どゆるがない、BSデジタルはそこそこ伸びて黒字化するが地上波を脅かすような存在にはなり得ない、CSやブロードバンドが普及してもインプレッション型の広告市場において大きなメディアミックスの変更は発生しない、デジタル



化の発達は一対一マーケティングを推し進める可能性はあるものの、それによってマス広告市場が脅かせることはない、というものだろう。

本当に全てのネットワーク系列がこのようなシナリオを描き、将来的に地上波もBSもCSもブロードバンドもメディアに持つという全方位戦略を続けていけるのだろうか。ケースABCのちょうど間にうまく市場を落ち着けることは非常に難しいし、それは事業者サイドの意思でどうにかなることでもないであろう。

ケースBではBSが主流になり、地上波再編は必至

もし、ケースB「BS台頭時代」のようにBSが予想以上に力を持った場合、地上波のネットワークを今のまま維持できるのは2~3系列だろう。その時、残りの系列は今の形での地上波ネットワークを維持する路線から、BS特化の路線へと大きく事業戦略の舵を切る状況も考えられる。

これらのケース下では、一部のローカル地区において再編は避けられないだろうが、キー局自体は今よりも大きな利益を手にし、次世代においても広告メディアの主役はテレビであるという意味において放送産業としては楽観シナリオと言えるかもしれない。

ケースCでは今の放送産業の枠組みに大きな変化

もし、ケースC「ニッチ双方向メディア台頭時代」のようにマス広告市場がニッチ双方向の広告市場に脅かされる場合には地上波放送事業者にとって事態は相当深刻である。つまり、ブロードバンド、CS、CATVなどの新たなメディアに、市場の一部がシフトしてしまうという状況である。

勿論、こうした新たな市場の拡大に備え、積極的に取り組んでいる事業者もあるが、本格的なブロードバンド時代、多チャンネル時代が到来した時に、今の日本の放送事業者が世界中のメディア企業と伍して争っていきけるだけのコンテンツを持っている訳ではないし、新たなコンテンツを制作するだけの体制が整っている訳でもない。

もし今の状態でケースCの世の中を迎えるのなら、5つのキー局を中心に成り立っている現在の放送産業の枠組み自体に変化が生じる場合もあり得るだろう。

ケースDではメディア間の優勝劣敗が激しく生じ、コンテンツが勝敗の鍵に

ケースD「メディア戦国時代」では、名前の通り、あらゆるメディア(地上波以外にも、BS、CS、ブロードバンド、CATV、携帯電話)が力を持ち、企業のメディア戦略は非常に複雑化しているだろう。

こうした時代には、メディアの希少性は薄れ、強いコンテンツを持つものが勝者になる時代となる。

わが国においてこうした時代が訪れるなら、勝者の第一候補は、何と言っても日本における最大のコンテンツプロバイダーであるキー局を中心とする放送局であるのは間違いない。

但し、それには条件があり、前述のコンテンツ制作力の問題をクリアし、更にメディアは地上波放送に拘らず、その時代のクライアントのニーズに合致したウィンドウ(メディア)戦略を展開するということが前提になるのは言うまでも無い。

成長戦略のポイント

1. キー局のメディア戦略の方向性

キー局は将来的にどのようなメディアのポートフォリオを組んでいくべきか

キー局の経営戦略において、今後もマスに対する放送がコア事業であることは変わらないと思われるが、少なくとも、マス広告主体の経営リスクは、コンテンツ価格の上昇や広告需要のシクリカルな動きなどから高まりつつあることも事実だろう。  
また、CS放送やブロードバンド・携帯電話といった新しいメディアが伸びてくることも間違いなく、最低限、自局のコンテンツを有効に流すことによる安定収益源の確保は取り組んでおく必要がある。

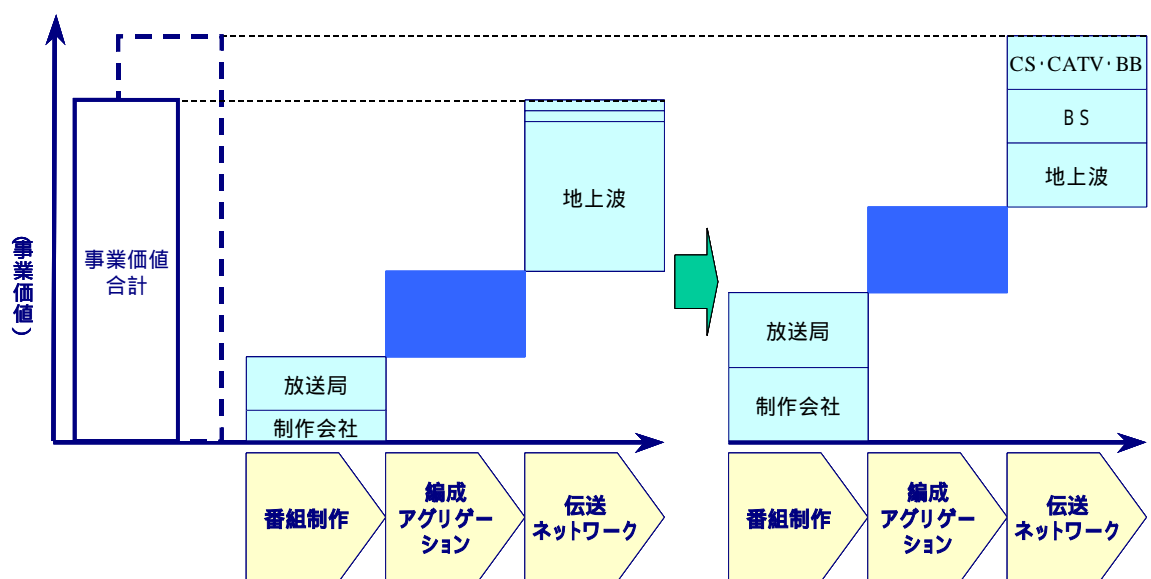
いつまでもローカル局と運命共同体で行けるのか？

それだけで十分かと言えば、そうではない。【図表4 - 12】で考えた極論的な世界が10年後の放送業界に訪れないとも言い切れず、そうした状況への対応は今から考えておくべきである。  
特に、今はコアメディアであっても、将来的には、その高コスト構造ゆえに比較的簡単に赤字に転落するリスクの大きい「地上波放送」を、今後もコアメディアに位置付けていけるのかどうかについては、新しいメディアの発展など今後の放送産業の方向性を見ながら柔軟に対応していくべきであろう。少なくとも、「ローカル局とは運命共同体である」との方針を堅持し、仮に系列のローカル局が経営難に陥った場合に、キー局としての支援のあり方そのものが、自社の株主をはじめとするステークホルダーから合理的な説明を問われる局面も出てくるのではないかと。

伝送部分(メディア)の価値は分散

そこで、キー局が多メディア時代を睨み、どのように経営資源を投下させていくべきかについて考えたい。【図表4 - 13】で、放送産業のバリューチェーンにおけるそれぞれの事業価値の方向性を確認したい。  
まず大きな変化は伝送部分(メディア)の価値の分散である。これは地上波放送のみにメディアとしての価値が集中していた時代から、多メディア化による価値の移転によって生じる。次に、番組制作の価値の拡大である。これはメディアの増加によって当然に拡大するものと考えられる。

【図表4 - 13】放送事業バリューマップの方向性



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

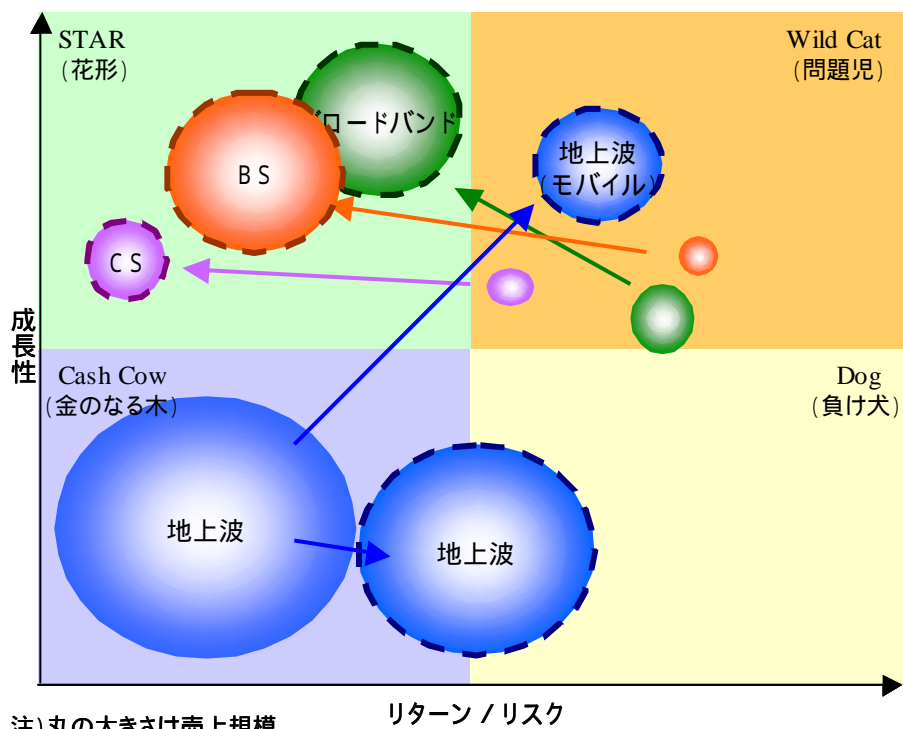
このような大きな2つの変化を踏まえれば、番組制作力の強化とメディアの持ち方が経営の最重要ポイントとなる。

それでは、どういうメディアをポートフォリオとして持っておけば良いのだろうか。前出のシミュレーションの極端なケース(ケースD「メディア戦国時代」)の結果をもとに、ボストン・コンサルティング・グループのPPM<sup>89</sup>の考え方を参考にして、各メディアの方向性を示していきたい。

全ての事業者が地上波ネットワークに固執するならば、地上波は「Cash Cow」から「Dog」へ

【図表4-14】は、前述のケースDに相当するシナリオである。この場合、地上波ネットワークは「Cash Cow」から「Dog」に、BSやニッチメディアは「Wild Cat」から「Star」にという状況である。

【図表4-14】各メディアの成長性/収益性マトリックス上の位置付け「メディア戦国時代」



注) 丸の大きさは売上規模

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

従来型のポートフォリオでは企業価値が毀損

こういう状況下において、もし全ての事業者が従来型のビジネスモデル(地上波中心)に固執し続けるならば、放送業界は全体として中長期的な収益率の低下と収益変動リスクの増大を招き(リスクに対するリターンは低下し)、結果として全体の企業価値を毀損させてしまうだろう。

それでも、キー局はBSの収益寄与が期待でき、BSを含むキー局単体としては一定の利益水準を確保することは可能と思われるが、ネットワークの維持に多額の負担を毎年強い

89 Product Portfolio Management : 企業の各事業が属する市場の魅力度、企業の市場内でのポジションから、企業がどの組織からどの組織に経営資源を配分すべきかを分析するフレームワーク。中でも特にボストン・コンサルティング・グループのPPMは「市場の魅力度(=市場の成長性)」と「市場内の競争力(シェア)」の二つを軸にキャッシュフローの観点から事業を分類し、成長期にある事業で自社のシェアが高い事業を「Star」、成熟期にある事業で自社のシェアが高い事業を「Cash Cow」、成長期にある事業だが自社のシェアが低い事業を「Wild Cat」、成熟期にある事業である上に自社のシェアも低い事業を「Dog」と位置付けている。なお、本レポートでは、「市場の競争力」を当該事業のリスクに対するリターンとおいた。

れることになるだろう。

更に、その負担をBSからの収益でカバーできている内は良いが、そういう足枷をつけられた経営状態を多メディア大競争時代にどのくらい続けることができるのだろうか。

## 2. 再編を進める上でのハードル

ネットワーク再編のハードルとは

キー局がネットワークの維持に拘らず、ネットワーク以外のメディアへの経営資源のシフトという成長戦略を描くなら、ローカル局の再編は必然的なものとなるだろう。

再編シナリオを描く場合、既存株主(特に新聞社)の経営戦略が再編の方向性を大きく左右すると考えられる。

【図表4-15】は新聞社別、キー局・準キー局別のネットワーク局への出資状況をディスクローズされている範囲でまとめたものである。これによれば、キー局・準キー局の出資は殆どが同じネットワーク系列局への出資であるのに対して、新聞社の出資は必ずしも親密なネットワーク系列局だけに対する出資ではないことが確認できる。

【図表4-15】新聞社・キー局のローカル局への出資件数

系列局	読売新聞	産経新聞	毎日新聞	朝日新聞	日経新聞	その他紙
NNN28局	18	1	0	6	1	15
FNN28局	7	11	0	6	2	22
JNN28局	6	3	7	8	0	20
ANN24局	6	6	0	22	9	14
TXN6局	1	1	1	2	6	5
独立U13局	7	0	2	5	0	17

注) 読売新聞には大阪読売新聞を含む

今の資本関係のまま、機動的な再編は可能か？

系列局	日本テレビ	フジテレビ	TBS	テレビ朝日	テレビ東京	準キー局
NNN27局	18	1	0	1	0	6
FNN27局	0	18	0	0	0	9
JNN27局	0	0	9	0	0	2
ANN23局	1	1	0	21	0	6
TXN5局	0	0	0	0	4	0
独立U13局	0	0	0	0	0	0

注) 局数は「日本民間放送年鑑2001」に開示されているベース

注) 系列局数にはキー局を除く

注) クロスネット局は片寄せ

(出所)「日本民間放送年鑑2001」をもとにみずほコーポレート銀行産業調査部作成

地元企業のローカル局離れは進むか？

こうした株主構成のあり方も時代の流れの中で、徐々にその形を維持することが難しくなってくる局面も今後想定される。

それは、日本企業全体のリストラや本業回帰の動きである。かつて開局時に株式を引き受けた地元の名門企業の中には、長期間にわたる景気の低迷の影響を受け、その企業体力が弱体化し、放送事業が自らの本業と直接的に大きなシナジーの見込まれないと考えるな

らば、放送局の株式売却という動きに出ること自体は決して不自然なことではない。現実に一部のローカル局の株主ではこうした動きが徐々に顕在化してきている。こうしたニーズを背景に、ローカル局のデジタル化が開始される 2006 年に向けて資本の動きが本格化する可能性も十分に考えられる。

再編にはマスメディア集中排除原則の緩和・撤廃が必要

この株式の受け皿として考えられるのはキー局・準キー局である。現在の出資比率は「マスメディア集中排除原則」があるために 20%以内に限定されているが、前述したように「マスメディア集中排除原則」は既に形骸化しており、今後のメディア激動の時代においては、この規制がネットワークの迅速な経営判断を阻害する要因にさえなり兼ねない。

重要なファクターとなる新聞社の動向

また、これまで通り、新聞社も候補先に挙げられるものの、今後のデジタル・多メディア時代において、テレビ局の株主として新聞社が高い出資比率を持つことに関しては疑問が残る。

勿論、ニュースネットワークとしての意義は今後も変わらないし、コンテンツ提供の面からもこれまで同様、新聞社と放送局の利害が一致し、お互いに成長戦略を描けるケースは今後もあるだろう。しかしながら、新聞社と放送局はメディアとしての性質が異なり、また資本形態も異なることから、今後両者の成長戦略が全て一致するとは限らないだろう。

そして今後のデジタル化・多メディア化の中で巻き起こってくるであろう大変革時代に、キー局がネットワーク局の位置付けをどうするのか、ネットワーク全体が深く関わる親密新聞社との協力関係をどのようにしていくのかといったことについて方針を明確にしておかなければ、変革の中で埋もれてしまうことになり兼ねない。

### 3. メディア産業のトップランナーとなるために

メディア戦国時代で生き抜く方法

このように将来の放送産業の青写真はいろいろなパターンが描け、どのシナリオが最も確からしいのかを予想することも難しい。また、そのパターンは事業者ごとにも様々な形態が現れるだろう。

事業者としては、地上波、BS、CS、CATV、ブロードバンド、携帯電話など、まずは可能な限りあらゆるメディアに参入し、その動向を睨みながら、どういう場合が起こっても対応できる体制にしておくということが今は重要である。

全てのメディアを満たすにはコンテンツが不足

しかし、今の放送局のコンテンツ制作力でこれら全てのメディアを満たすコンテンツを供給し、全ての事業を拡大、成長させてゆくことはできるのだろうか。現状では「ノー」と言わざるを得ないだろう。しかし、もし仮にそうした状況が続き、重要なコンテンツの調達を第三者の提供者に依存するようであれば、わが国の放送業界の力関係は、キー局を中心とする地上波放送局から、コンテンツ提供者(ハリウッドや日本の中でも力をつけたプロダクション)に移り、キー局は単なる伝送路としてのメディアに成り下がってしまうだろう。

その場合、伝送路のみを持ち、コンテンツを持たない放送局間でコンテンツ確保のバトルが繰り広げられた欧州で起こったのが、コンテンツバブルとその高値掴みによるメディア企業の破綻であったことが記憶されるべきである。

メディア企業がコンテンツ制作力を強化すべきことは言うまでもない

コンテンツの価格に左右されず、安定して良質なコンテンツを自らの伝送路に流していくには、やはり自らがホルダーになる以外にはない。

良質なコンテンツのホルダーになるには、保有しているアニメ(キャラクター)やスポーツイベントなどのコンテンツに、自らの影響力を生かしながら人々の関心を集め、キラーコンテンツを育成していくこと、将来キラーコンテンツになる可能性の高いコンテンツへ先行投資することなどが考えられるが、やはり何と言っても自らの制作力を強化するというに尽きるのでないだろうか。

TBSの横浜ベイスターズの子会社化、日本テレビやフジテレビによる映画ビジネス(「千と千尋の神隠し」「冷静と情熱のあいだ」)への出資や制作への関与はこういった動きに他なら

ない。また、各局とも従来の番組制作体制の見直しを行っているなど着実に将来への布石を打ちつつある。

メディアは絶対的なものから相対的なものに

これまで放送産業の成長を支えてきたのは確かにネットワークの力であった。しかし、こうして見てきたような環境変化が今後起きるのならば、必然的に競争力の源泉であったネットワークはその力を失いはじめることとなる。

それでは、全ての事業者から撤退すればよいのかと言うとそうではない。確かに地上波ネットワークの価値は下がるだろうが、引き続きその価値が高いことには変わりなく、事業者が整理され、そのチャンネル数が適正なものであれば、高い利益を生み出すメディアであることには変わりがない。

また、新メディアの価値は現在よりも上昇するだろうが、地上波に比べれば低いことには変わりなく、且つ比較的容易に参入できるメディアが多いことから、事業者の数が増え過ぎれば、利益を出すことが難しいメディアになってしまうこともあり得るだろう。

コンテンツは相対的なものから絶対的なものに

結局、メディア毎の収入は、全体に投下される広告費とメディア間の相対的な位置付けで決まり、事業者毎の収入はメディアに投下される広告費と事業者間の相対的な位置付けで決まってくる。

逆に、コンテンツは、これまでは、例え制作費をかけた自信作でも、同じ時間帯に他局がそれを上回る番組をぶつけてくれば、その自信作は視聴率を取れない普通の番組となってしまった。つまり、コンテンツの価値は相対的なものであった。

多メディア化が進めば、人気のあるコンテンツは二次利用、三次利用、パッケージ販売などマルチユースによって、収益機会が増えることにより、相対的な要素がゼロになる訳ではないものの、概ねコンテンツの価値は絶対的なものとなるだろう。

メディア産業のトップランナー候補はキー局

これまでの放送産業とは、絶対的な地上波というメディアの存在と相対的なコンテンツの使い方であった。そこに編成のノウハウも存在した。

次世代の放送産業における成長の鍵は、絶対的なコンテンツの保有と、相対的なメディアの使い分けになるだろう。つまり、従来メディアインフラに集中していた経営資源をコンテンツ制作へと集中させ、そこで生まれたキラーコンテンツを自社又は自社以外のメディアに流し、トータル収入を最大化していくというものであろう。その姿は、もはや放送産業というよりもメディア産業である。

「放送産業の成長戦略」とは、メディア産業への脱皮であり、地上波ネットワークというインフラに固執した過去の成長戦略からの決別である。それが実行に移されるなら、わが国の放送メディア産業は日本国内市場に止まらず、海外市場にも目が向けられた成長産業へと変貌するだろう。その時、キー局は次世代のわが国の放送メディア産業を支えるトップランナーとなるだろう。

(産業調査部 情報通信チーム 佐藤 勇一)

yuichi.sato@mizuho-cb.co.jp