

目 次
多メディア時代の放送産業の成長戦略
- デジタル化のインパクト -

要旨	2
はじめに	4
第1章 わが国テレビ放送産業の発展と現状	5
I. 放送産業の成り立ち	5
II. 競争環境と事業経営の現状	12
第2章 事業環境と競争条件の変化	17
I. テレビ広告収入拡大の限界	17
II. メディアの希少性崩壊により上昇するコンテンツ価格	24
III. One to One マーケティングの浸透とニッチメディアの拡大	27
IV. BSデジタルの普及が及ぼす競争条件の変化	37
第3章 デジタル化時代の放送産業	40
I. デジタル化の概要	40
II. デジタル化普及の見通し	45
III. 負担の大きいデジタル化投資	48
IV. デジタル化による変化	52
第4章 放送産業の方向性と放送局の成長戦略	55
I. 競争環境変化の方向性	55
II. 株式市場、財務関連諸表からのインプリケーション	56
III. マス広告市場を巡る収益構造比較	60
IV. 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	65
V. 成長戦略のポイント	71
資料	76
引用・参考文献	81

多メディア時代の放送産業の成長戦略

～デジタル化のインパクト～

<要旨>

1. テレビは人間の視覚と聴覚の両方に訴えることのできる強力なメディアであることに加え、受像機がほぼ100%近い世帯に普及している最大のリーチを持つメディアである。
このようなメディアとしての優位性を活かし、わが国経済の拡大の過程で、企業の旺盛な広告需要を一手に取り込み、テレビ放送産業は高い市場規模の拡大を成し遂げた。
これだけ高い成長が見込まれる産業には、数多くの事業者の参入があり、その中で事業者間の競争が繰り広げられるのが通常だが、放送産業は電波の希少性という制約により、参入が制度的に規制されてきた。そして、免許を得た特定の事業者のみがこの特権を有し、テレビ放送産業開始以来現在に至るまで、その事業者は高い成長と安定的に高水準な利益を享受することができた。
2. 地上波テレビ放送の発展を支えた環境を整理すれば、わが国経済の持続的成長に伴い、広告市場が一貫して拡大したこと、コンテンツの調達環境が比較的安定していたこと、テレビに対抗し得るメディアが現れなかったこと、企業のマーケティング手法がマス広告中心であり続けたこと、マス広告メディアとしてBSデジタル放送が十分に発達していないこと、などが挙げられる。
しかし、産業の成長を支えたこれらの環境が、国内経済成長の鈍化、世界的なコンテンツ価格の急騰、インターネットなどのニューメディアの台頭、企業のOne to Oneマーケティングの活用、BSデジタル受像機の普及、などによって急速に崩れつつある。
このように放送産業が大きな転換期を迎える中、更に放送局には地上波のデジタル化という新たな負担が重くのしかかってくる。
3. 広告市場の規模はその国の経済規模と商習慣に大きく依存している。過去、広告市場はわが国経済の拡大と共に順調に拡大してきたものの、今後、経済成長の陰りが広告市場へ与える影響は避けられないだろう。
これまで広告需要が拡大する局面においては、テレビ広告枠の価格は、その希少性により、一貫して上昇を続けてきた。しかし、今後の広告需要の大きな拡大が期待できない状況下では、多メディア化によって地上波テレビ広告枠の希少性は徐々に薄れ、中長期的には、需給関係のバランスが崩れ、ついには逆転が起こる可能性も否定はできないだろう。
4. 地上波テレビ放送は、圧倒的なリーチを持つメディアとして、番組調達でも番組提供者より優位な立場に立ち、価格・権利の両面で放送局に有利な条件を確保してきた。
しかし、多メディア化によって、メディア間のコンテンツ争奪は激化し、欧州を発信源とする世界的なコンテンツ価格の上昇が発生した。足許、バブル的な上昇は一部のメディア企業の破綻により沈静化したものの、コンテンツ価格の上昇を生じさせる環境には変化なく、むしろ、多メディア化の進展により徐々にわが国においてもそうした環境が熟成されつつあると言える。
世界的な多メディア化は、国際的なスポーツコンテンツや人気ドラマの価格を上昇させ、利益がメディアからコンテンツホルダーやアスリート・役者達へと移転した。わが国においても今後の多メディア化の進展によって、人気番組では、番組提供者が徐々に力をつけ、価格交渉でメディアに対して優位な立場となることも将来的には起こり得るだろう。
5. 1989年にBSアナログ放送、1996年にCS放送、2000年にBSデジタル放送が開始された。その他でもケーブルテレビやインターネットなど数多くの新メディアが登場し、少しずつ勢力を拡大しつつある。
しかし、何れも受像機の普及状況や視聴率の点などから、地上波テレビに対抗できるほどのメディアには育っておらず、新メディアの拡大による地上波テレビ放送の視聴率の低下や投下される広告費の減少などの影響は確認されていない。

しかし、中長期的には、新メディアの普及が進み¹、視聴者の「視聴の分散」やスポンサーの「メディアミックスの複雑化」によって、地上波テレビ放送への一定の影響は避けられないだろう。

特にBSデジタル放送は、マス広告市場をターゲットとしており、受像機の普及が進めば、地上波テレビ放送とのパイの奪い合いは避けられない。BSデジタル放送は実質的に地上波放送事業者によって運営されており、本格的なパイの奪い合いは起きないという見方もあるが、全てのマス広告事業者にとって十分な広告費が投下されなくなる場合には、緩やかな競争環境がそのまま温存され続けることはないだろう。

- 6．これまで放送産業の発展を支えつづけた競争環境が激変する中、2003年に開始が予定されている地上波のデジタル化は更に放送局にとって大きな負担となる。地上波のデジタル化は当面、放送局の新たな収入源とはならない上に、設備投資の償却負担やサイマル放送による追加負担が顕在化し、体力の弱いローカル局にとってその負担は非常に重くのしかかるだろう²。

また、アナログ波は2011年の停波が予定されているものの、デジタル受像機の普及によっては、停波できるのか疑問が残る。弊行試算では、地上波デジタル受像機の世帯普及率は、2011年で64%と、36%の世帯で地上波テレビを見られなくなる可能性があり、この場合停波することは実態的に難しいだろう（第3章に詳述）。こうしてアナログ停波が延期される場合、放送局へのサイマル放送負担は続き、徐々に体力を蝕んでいくことになりかねない。

負担ばかりが目につく地上波のデジタル化だが、一方でモバイル端末向けの放送は、7,000万人に行き渡っている携帯電話の普及状況に照らせば、その事業としての可能性は大きく、モバイルセグメントをいかに有力なメディアとして育てられるのかが、地上波デジタルの成功の鍵を握っているとも言えるだろう。

- 7．上述した様々な環境変化によって、中長期的に地上波ネットワーク放送はこれまでのように安定して高い利益を得ることはできなくなるだろう。

既に、株式マーケットは放送局株式のメディア（伝送インフラ）としての事業価値の将来的な縮小や収益・キャッシュフローの変動リスク拡大を織り込んでいるし、弊行の分析（収益シミュレーション）からも、伝送コストの高いマスを対象とした地上波放送は、伝送コストの低いBSの台頭やニッチ性・双方向性を活かしたメディアの台頭が起ると、収益状況が大きく悪化し、将来的に一部のネットワーク系列が、今のままの形で全国ネットワークを維持することが困難になるというシナリオが想定されている。

こうした新たな事業環境の中で成長戦略を描くために、放送局はそれぞれの体力やコンテンツの特性などによって、最適なメディアポートフォリオを選択していく必要がある。その場合、放送局毎に、現在と同じように地上波ネットワークを中心に様々な新しいメディアを組み合わせしていくケース、地上波ネットワークの代替としてBSデジタルを活用するケースなど、様々なメディアグループの事業形態が現れてくるだろう。

- 8．様々な事業形態が現れ、キー局のネットワーク戦略に跛行性が生じるとき、ただでさえデジタル化の負担が重くのしかかるローカル局の再編は必至となる。ローカル局の出資関係は開局時の経緯から非常に複雑化しており、この多数の株主の利害調整がスムーズに進められるのかは、キー局の方針に加え、ローカル局の多くに出資をする新聞社の経営戦略の方向性が大きなポイントになるだろう。

このように成長のためのメディアポートフォリオの組み替えが行なわれ、理想的なメディアグループを形成することができても、それを活かせるだけのコンテンツがなければ、そのポートフォリオの価値を上げていくことはできない。放送事業者が現在の番組制作環境の中にとどまってしまう限り、現在の放送事業者は多メディア化の中で埋もれ、単なる伝送（インフラ）事業者となってしまうリスクも否定できないだろう。

1 弊行では、2011年度末のBSデジタル世帯普及率54%、多チャンネル世帯普及率32%と予測（第3章に詳述）。

2 弊行の試算では、全体の35%の放送局で、設備投資の要償還期間が10年超に（第3章に詳述）。

はじめに

テレビ放送産業は 1953 年のサービス開始以来約 50 年もの長い期間にわたりほぼ一貫して市場規模の拡大基調を維持し続けてきた。利益面でも、2001 年度は日本企業全体で初の赤字³に陥るという経済全体の停滞を尻目に、放送産業は広告需要の低迷から減収とは言え、引き続き高い利益率を維持している、ある意味では特異な産業であると言える。

もちろんテレビが広告媒体として魅力的でその商品価値が極めて高いことには何ら異論はないところである。これだけ広く受像機が普及しているというハード面の優位性、マスに対して視覚・聴覚の両方に訴えることができる唯一のメディアであるというソフト面の優位性を考えれば、テレビに勝る広告媒体はなく、その地位そのものは今後も大きく変わることはないだろう。

これだけの魅力的なマーケットであるにも係らず、これまで参入企業の入れ替わりが全くと言ってよいほど起きなかった。通常、こうした高い収益性が見込まれる魅力的なマーケットであれば、次々と新規参入者が現れ、その中で多かれ少なかれ事業者の栄枯盛衰があり、中には産業から退出を余儀なくされる企業も現れるというのが普通だろう。

他国の例を見てもかつて米国の放送産業で圧倒的な力を誇っていた 3 大ネットワークも今では巨大企業グループの傘下にあるし、独メディア「キルヒ」の破綻や世界第二位の総合メディア企業「ビベンディ・ユニバーサル」の経営難の報道は記憶に新しい。正常に資本の論理が働く市場であれば、こうした優勝劣敗が発生するのは当然であり、産業の発展とはこうした過程を経て成し遂げられるものである。

やはり産業の特性というよりも、我が国の放送産業が特殊だと考えた方がよいのだろうか。

それでは、なぜこれ程まで、我が国の放送産業は、事業者の入れ替わりもなく、全体的に安定して収益を上げ続けられるのだろうか。そしてこの体制は、今後控えている放送のデジタル化、多メディア・多チャンネル化、インターネットの発達といった様々な経営環境の変化の後にも変わらないのだろうか。

本レポートでは、この特異とも言える放送という産業の産業構造を紐解き、今後控えている様々な環境変化によって、その構造がどのように変化していくのかについて分析を行い、産業としての中長期的な方向性について考察を加えてみたいと思う。

3 東証上場企業の 2002 年 3 月期決算（金融除く）の連結当期利益合計は▲6,168 億円に赤字転落（製造業：▲1,720 億円、非製造業：4,449 億円）。最終赤字は連結での集計を始めた 1998 年以来初めて。東京証券取引所発表「平成 14 年 3 月期決算短信（連結）集計結果」（<http://www.tse.or.jp/>）(2002 年 7 月 3 日) より
