

地方テレビ放送局の現状と課題： マーケティングの視点による考察

藤 田 健

<目次>

1. はじめに
2. マーケティングとテレビ広告
3. 地方放送局の環境変化
4. 放送産業のネットワーク構造と依存関係
5. むすびにかえて：地方放送局の課題

1. はじめに

本稿は、マーケティングの視点から地方テレビ放送局の現状を分析し、今後の課題を展望することを目的とする。本稿における地方テレビ放送局（以下「地方放送局」と記す）は、電波法で無線局としての放送局の免許を与えられ、放送法によって放送事業者という地位を付与された、広告と放送番組を放送する商業放送局を指している。また本稿はマーケティングの視点から分析を試みるため、商業放送局に課せられた社会的・文化的役割を念頭に置きながらも、主に地方放送局の企業としての側面に焦点をあてて論じる。

わが国のテレビ商業放送が視聴者に広告と放送番組の無料放送を開始して、50年が経過した。しかし、近年、地方放送局が「不要である」「潰れる」と喧伝されるようになってきている（鈴木1999, 2000, 2004；石光2002；西2003）。テレビによる広告放送はマーケティングにおいて有効な販売促進手段と位置づけられるだけでなく、テレビ視聴が消費者の生活に密着していることを考

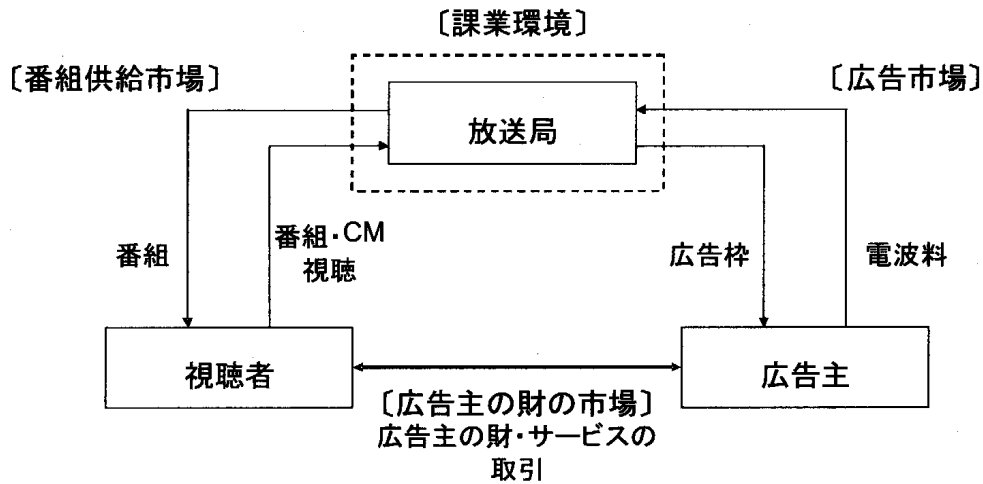
えると、地方放送局への否定的論調はいささか不可解な主張に思われる。

それではなぜ、地方放送局が「不要」あるいは「潰れる」と論じられるのか。地方放送局はどのような脅威に直面しているのか。こうした現状のもとで、地方放送局はどのような課題を抱えているのか。本稿は、このような問いに答えるために多面的な検討を行う。

本稿が中心的に扱う商業放送局は、政策的・技術的環境から影響を受けながら、他の経済主体と取引を行って企業運営を続けている。一方で商業放送局は、広告主・広告代理店と広告枠を取引し、主たる財源となる電波料を獲得する。他方で、商業放送局は放送番組を制作・編成し、放送サービスを無料で視聴者に提供するなかで、視聴率を獲得しようとする。すなわち、商業放送局は、図1にもあるように「広告市場」と「番組供給市場」という二つの市場と対峙し、取引を行っている（内山2000）。そのため、本稿は、商業放送局（特に地方放送局）を①環境要因、②広告市場、③番組供給市場の3つの視点から分析する（図1を参照のこと）。

本稿は、次のような構成になる。第2節では、マーケティングとテレビ広告の関係を検討し、マーケティングの視点から商業放送局の位置づけを明らかにする。第3節では、地方放送局が「不要である」あるいは「衰退する」という論理を環境要因の変化という点で整理し、地方放送局が直面する脅威を理解する。第4節では、放送産業のネットワーク構造を確認し、その構造内部の放送局間関係の特徴を明らかにする。第5節では、これまでの検討をふまえ、地方放送局の課題を展望する。

図1 本稿の分析枠組み



(出所) 内山隆 (2000) 「放送メディア市場の供給分析」 菅谷・中村編著『放送メディアの経済学』, 39ページ, 図表3-1をもとに筆者が改変し, 作成した。

2. マーケティングとテレビ広告

テレビの商業放送局は、その収入の多くを広告主（企業・団体）からの電波料に頼っている。そのため、広告主のマーケティング行動と広告支出の変化は商業放送局の経営に強い影響を及ぼす。そこでこの節では、企業のマーケティングとテレビ広告の関係について基礎的な検討を行う。

(1) マーケティングと広告

米谷 (2001) によれば、マーケティングは「自社の製品（もしくはサービス）の需要を創造し、販売を実現するための企業活動の総称である。そしてそれは、歴史的には、寡占的生産企業が市場問題の激化に際してとる市場獲得・維持のための一連の活動として捉えられる」¹⁾ と述べられている。この定義は、マーケティングが現代企業の需要創造と価値実現のための活動であるだけでなく、歴史的過程の中で登場した活動であることも示唆されている。そこで、マーケティングの誕生に遡って、マーケティングと広告の関係を確認する。

1) 米谷 (2001), 25ページ。

20世紀初頭の大量生産の発展によって、生産力は市場の需要を凌駕し、急速に増大した。需要量を遥かにしのぐ生産・供給は、多くの企業を販売の困難性に直面させる。そこで、寡占企業は、自らの製品の市場を獲得するためにマーケティングを必要としたのである。

この市場問題の解決は、価格競争では実現し得ない。巨大な資本をもつ寡占企業間の競争では、それが破滅的競争に陥るからである。そのため、寡占企業間の競争は、(1)競争的な販売費用を賄うに十分な市場価格を上回る価格設定と、(2)自己の市場領域の拡大を可能にする複雑で精巧な活動体形を要請した。

米谷 (2001) はマーケティング行動についてマーシャルの言葉を引用しながら次のように説明する。「彼 (=企業) は全国広告により、独占により、価格維持により、自己の支店を設立することにより、そして消費者への直接的な通信販売により、つまりあらゆる手段をつくして、市場を獲得し維持しようとしてつとめる」²⁾。これらの活動が4Pに代表されるマーケティング手段の組み合わせの原型として位置づけられる。マーケティング手段としての機能要素 (製品・価格・流通・販売促進) は、特定のターゲットを対象とした適切なマーケティング・ミックスの構築によって企業の需要創造と市場獲得に貢献した。しかし、その後の寡占企業間の競争の激化は、生産や製品開発をも巻き込んだマーケティング活動を必要とし、やがてトップ・マネジメントの視点から見た全社的なマーケティング戦略を必要とする。³⁾

(2) マーケティング戦略における広告の機能

マーケティング行動の本質的側面は取引過程にある。取引過程は売り手と買い手の情報伝達過程と彼 (彼女) の間の所有権 (あるいは使用权) と貨幣の交換過程を含んでおり、それら2つの過程は複雑に絡み合って、取引過程を形成している。この取引過程には、取引主体以外に、取引相手 (誰と取引

2) 米谷 (2001), 26ページ。原典は Marshall, L. C., *Business Administration*, The Univ. of Chicago Press, 1921, pp. 259.

3) 米谷 (2001), 25~26ページ。

するか)、対象(何を取引するか)、様式(どのように取引するか)などの基本要素があり、マーケティングはこれらの基本要素を視座として戦略的志向をもつことになる。そこから導出されるマーケティングの基本戦略は①最終顧客志向、②ブランド化、③流通組織化の3つである。⁴⁾

第一の最終顧客志向は、マーケティングを導入した企業がもっとも重要な取引相手として最終顧客(消費財企業では消費者)を設定し、数ある競合製品の中で消費者の欲求を最も満足させうる製品を提供することを成功の条件とする考え方である。第二のブランド化は、企業が個別市場を形成するために独自商品を開発し、その製品の特異性を消費者が識別できるようにすることである。第三の流通組織化は、メーカーのブランドを扱う卸売商・小売商がその商品の販売に特別な協力をしてくれるように流通を組織化して、メーカー独自の流通経路を構築することである。⁵⁾

こうしたマーケティングの基本戦略の中に広告を位置づけるとすれば、広告はマーケティング基本戦略を促進する機能を果たしていると言えよう。大石(1979)によれば、マーケティング活動における広告の機能は、(1)販売促進機能、(2)顧客の維持・拡大機能、(3)流通刺激機能の3つである。

第一の広告による販売促進機能は、消費者の潜在的欲求を顕在化させ、欲求の発生から消費行動までの期間を短縮するとともに、欲望を強化する働きを持つ。第二の広告による顧客の維持・拡大機能は、3つの側面を持つ。①ブランド・ロイヤルティを高め、買い換え時におけるブランド・スイッチを防ぐ。②広告が特定のブランドに対する精神的満足感を高めることができれば、消費者にシステム製品の補完製品の購入を促す。③広告がオピニオン・リーダーを養成し、他の消費者の購買行動に影響を及ぼす。第三の広告による流通刺激機能は、流通機関に商品取り扱い意欲を高め、積極的な品揃えや条件の良い陳列をおこない、消費者に推奨販売を引き起こさせる。⁶⁾

第一の販売促進機能は最終顧客の購買活動を促進させる役割を果たすとい

4) 田村(1998), 34~36ページ。

5) 田村(1998), 36~46ページ。

6) 大石(1979), 32~37ページおよび、大石(1994), 137~164ページ。

う点で、最終顧客志向の実現を支援する。第二の顧客の維持・拡大機能は、メーカーの独自ブランドを強化し、ブランドロイヤルティを高める点でブランド化を促進する。第三の流通刺激機能は、広告によって流通業者の商品取扱意欲を高め、消費者への販売努力を引き出す効果を持つ。つまり、これら3つの広告の機能は、マーケティングの基本戦略にそれぞれ対応し、それぞれの戦略の実行を促進する機能を果たしていると言えるだろう。

(3) 広告媒体の特性

マーケティング戦略を促進する広告は、主に4つの全国広告媒体を通して実施される。全国広告媒体とは、①新聞広告、②雑誌広告、③ラジオ広告、④テレビ広告の4つだと言われている。以下は、大石(1994)に従ってそれぞれの媒体の特性を整理する⁷⁾。

①新聞の特性

印刷媒体は電波媒体と異なり、時間的・空間的拘束がなく、受け手が何度も読め、容易に複写・保存ができる。新聞の読者の90%程度が定期購読者だといわれており、読者は能動的に新聞に接触する傾向にある。これらの特性から、新聞は多くの訴求点を論理的に説得する広告、複雑なコピーをじっくり読ませる広告などに適している。広告効果の点では、予測可能性が高く、広告効果が期待できる。

また、新聞は長い歴史をもち、報道機関として役割を果たしてきた。そのなかで新聞媒体は高い信頼感を得ている。その信頼性が広告効果に直接影響を及ぼすわけではないが、新聞の持つ信頼性が広告に何らかの影響を及ぼすと言われている。

②雑誌の特性

雑誌媒体のマーケティング面での貢献は、市場細分化戦略と適合し、特定

7) 大石(1994), 263~273ページ。

の対象に絞った編集記事や広告を提供できることである。しかも、雑誌は新聞以上に高い記録性と保存性を持っているので、読者に1週間から1ヶ月間にわたって反復して読まれる可能性もある。雑誌は微妙な色の印刷も可能なので、厳密性を要求される商品の広告、感情やムードを訴える高級品の広告に適した媒体である。

③ラジオの特性

テレビの広告出稿は計画的かつ事前に準備をすませなければならぬように、その広告の制作と放送には大がかりな設備を必要とする。しかし、ラジオは、広告スペースさえ確保しておけば、比較的簡単にCMを制作し、差し替えることができる。しかも、ラジオは突発的な事態にいつでも臨機応変に即応できるので、速報性や機動性という特性をもった媒体である。

受け手の視点から見れば、ラジオは「ながら聴取」をされることが一般的となっている。このような状況ではラジオの音は背景音になっており、聞き手の心理的抵抗感が少ない。そのため、ラジオ広告は受け手の心が開かれた状態のときに訴求するので、受け手の論理的な反発が少ないと言われている。

④テレビの特性

テレビは他の媒体と異なり、視角・聴覚の両者に訴えかける媒体であるがゆえに広告のインパクトは強い。テレビCMはタレント・イメージや番組イメージと製品のイメージをオーバーラップさせることによって、望ましいイメージを早期に形成することができる。また、製品イメージの形成だけでなく、視聴覚両方の同時訴求により、製品の説明にも強い効果がある。

視聴者の視点から見ると、従来の一般的な世帯での視聴行動は、世帯構成員が一堂に会してテレビを視聴するというものであった。このような場合、テレビ広告は、世帯構成員すなわち購入関与者を同時に訴求できるので効率的であり有効である。

このような特性により、テレビは強い広告効果をもつ媒体だと言われている

る。大石(1994)も、テレビ広告の(a)世帯所有率の高さ、(b)サーキュレーションの高さ、(c)全国の世帯への到達可能性、(d)接触可能性の高さを指摘し、それゆえにテレビは最も代表的なマス媒体であると主張する。

(4) 広告費のなかのテレビ広告

テレビが主要な広告媒体に位置づけられる論拠は、広告費の中にもあらわれている。ここでは、図2と図3をもとに、広告費の動向からテレビ広告の位置づけを捉える。

① 広告費の推移

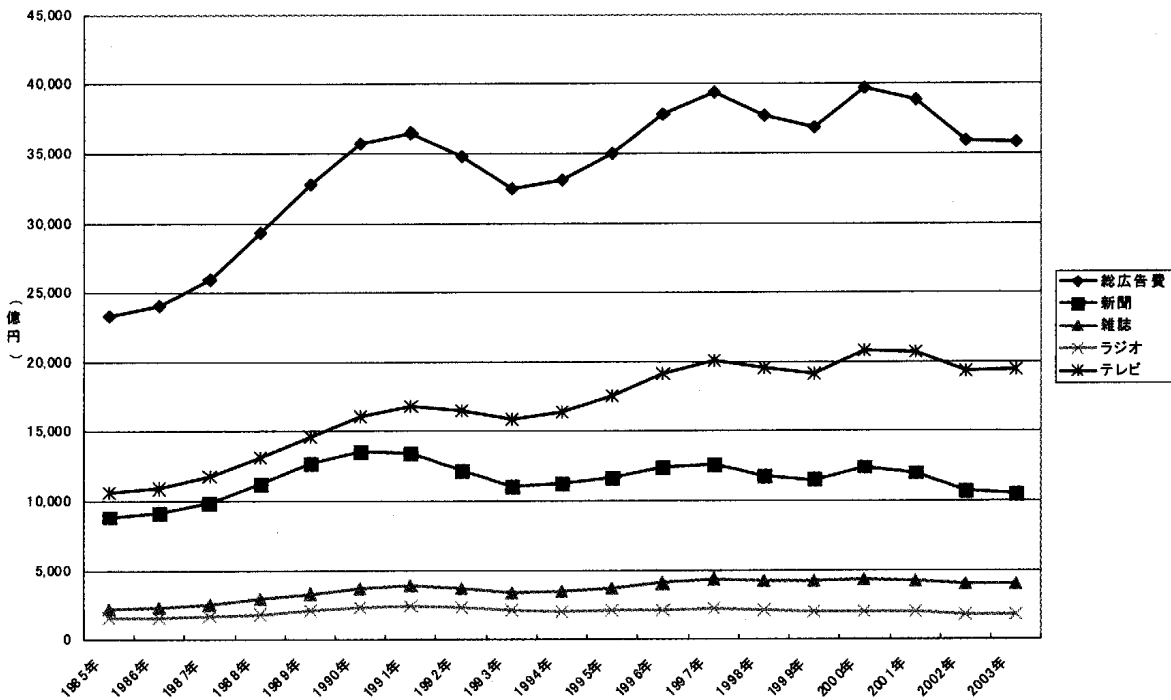
4つの媒体を合計した広告費は、1990年代前半まで一貫して増加してきた。しかし、その広告費はバブル崩壊後に減少したあと、1980年代のように総額として一貫した伸びを示すことなく、1990年代後半以降は増加と減少を繰り返している。

そのなかで媒体別広告費はどのような傾向をしめしているのでしょうか。新聞・ラジオ媒体向けの広告費は1990年代前半から減少傾向にある。それらに比べてテレビ・雑誌媒体向けの広告費は多少の増減があるものの、ゆるやかな増加傾向にある(図2を参照)。

② 媒体別構成比の推移

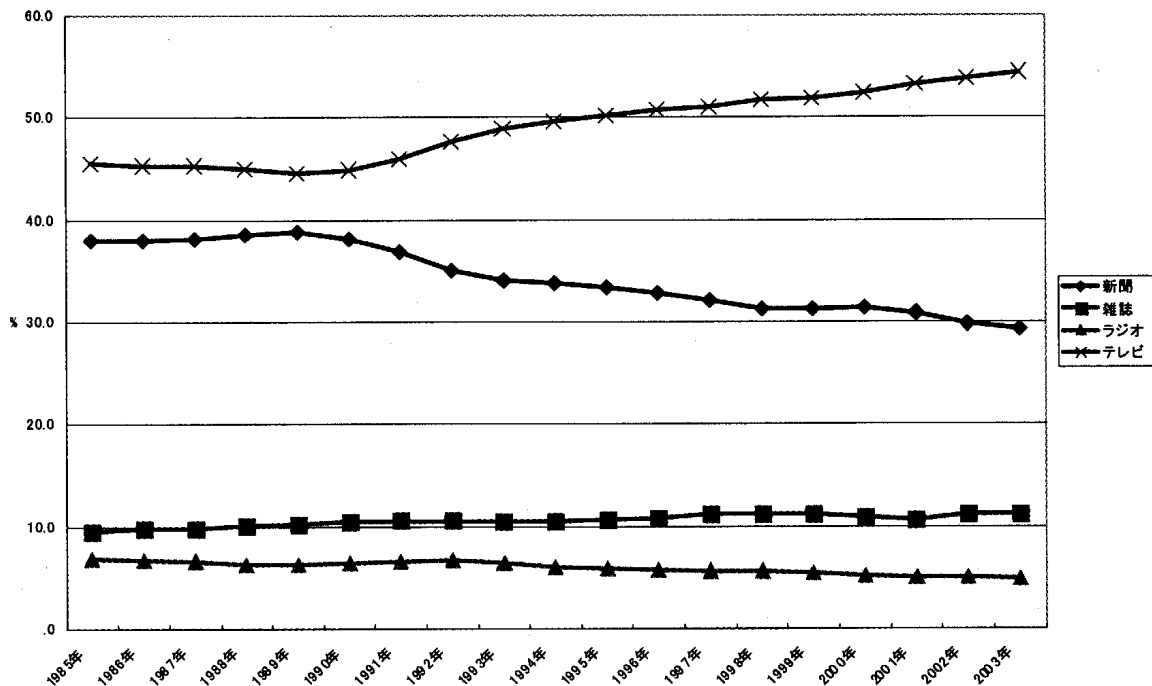
こうした全体的な広告費の減少傾向の中でも、テレビ向けの広告費は全体に占める割合を増加させている。媒体別の広告費の増減は、広告費における媒体別広告費比率を見ると明らかである(図3を参照)。1990年代に入って、テレビ媒体向けの広告費比率は一貫して増加している。それに対して、ラジオ媒体と新聞媒体向けの広告費比率は減少の一途をたどっている。

図2 4媒体広告費の推移



(出所) 日経広告研究所編『広告白書』(2003年版)「資料2-2媒体別広告費」(216ページ)をもとに筆者作成。

図3 4媒体広告費の媒体別構成比



(出所) 日経広告研究所編『広告白書』(2003年版)「資料2-2媒体別広告費」(216ページ)をもとに筆者作成。

広告費の推移を検討すると、テレビ媒体向けの広告の比率は4媒体の中で高まっていることがわかる。このことから、テレビ媒体がマーケティングのなかでとりわけ重視されている現実を理解できるであろう。

(5) 小括：マーケティングにおけるテレビ広告の位置づけ

この節では、マーケティングと広告の関係を検討するなかで、特にテレビ広告の重要性を指摘してきた。広告は、マーケティングの誕生時から重要な機能を果たしており、現在では、主要4媒体の広告費が増減を繰り返す中で、テレビ媒体への広告支出の割合は増加傾向にある。その意味で、テレビ広告は現代のマーケティングにおいて重要な手段の一つに位置づけられると考えられる。

そうであるにもかかわらず、なぜ商業放送局（特に地方放送局）が「潰れる」「不要である」と言われるのだろうか。たしかに1990年代初頭以降、テレビ向けの広告費が増減を繰り返していることから、商業放送局の企業経営は不安定になっていると考えられる。だからといって、すぐに商業放送局が潰れたり不要になったりするわけではない⁸⁾。なぜならこの節で検討したように、マーケティングは商業放送局の広告放送を必要としていることも明らかであるし、2003年のテレビ向け広告費も1990年代初頭のそれと大差ない程度で推移しているからである。広告費の一時的な減少は商業放送局の経営を圧迫する要因にはなれども、広告主がテレビ広告を必要としている限り、商業放送局がすぐさま倒産に至ったり、不要になることはなさそうだ。つまり、広告費の不安定さは商業放送局に対する衰退論を幾分か支持するとはいえず、唯一の要因ではないと考えられる。

そうだとすると、商業放送局（特に地方放送局）が「潰れる」「不要だ」という原因は、収入の不安定性だけで説明されるのではなく、地方放送局をとりまく環境要因や視聴者市場との関連で説明されなければならない。そこ

8) NHKの調査によれば、視聴者のテレビ視聴時間は1日平均3時間半程度（NHK視聴時間＋民放視聴時間）であり、ここ10年間は微増傾向を示している（cf. 視聴率グループ「テレビ・ラジオ視聴の現況」『放送研究と調査』、2004年9月、116～127ページ、白石

で、節を改めて、地方放送局が直面する環境要因の変化を検討し、その後、視聴者市場における問題点を分析する。

3. 地方放送局の環境変化

(1) 地方放送局の“炭焼き小屋”化

テレビ媒体への広告費の不安定化は放送局全体にとっての脅威であるが、見方を変えれば、1980年代のような増収を見込めなくなった状態にすぎない。そのような状況の中で、地方放送局は“炭焼き小屋”と揶揄されている。炭焼き小屋はエネルギー革命という環境変化に適応できず、廃屋と化していった。地方放送局もまた、炭焼き小屋のように環境変化に直面して衰退し、不要になると言われているのである。⁹⁾

そこでこの節では、地方放送局の衰退論・不要論を唱える論者の意見を整理し、主要な3つの環境変化を指摘する。そのうえで、環境変化が地方放送局に与える影響を考察する。

(2) 地方放送局の不要論・衰退論

地方放送局を「不要だ」「衰退する」と言わしめる環境要因は、①郵政省(現・総務省)の規制緩和により、地方放送局の一部が整理統合される可能性があること、②CS、BS、地上波デジタル放送といった放送技術革新によって、投資の増大・競争の激化・機能代置が発生すること、③地方放送局がキー局による系列化強化のなかでキー局への依存度を高めることによって、放送局としての番組制作能力の低下とキー局の中継局化が進んだことの3点である。(鈴木1999, 2004, 石光2002)

信子・井田美恵子「浸透した『現代的なテレビの見方』」『放送研究と調査』, 2003年5月, 26~55ページ)。付言すれば、広告の受け手である消費者もテレビ放送を日常的に視聴しており、テレビ放送が視聴者から見放されている状況にはないと思われる。

9) 鈴木(1999), 89ページ。

①物理的な地方放送局不要論

第一の環境変化は、郵政省（現・総務省）による放送対象地域の規制緩和である。この規制緩和の結果、地方放送局の一部が整理統合されるというのである。

1980年代からの県域放送の4局化政策により、地方放送局が全国の県域で乱立した。そうした新設放送局の登場は、地域放送市場での競争を激化させ、いくつかの地方放送局に十分な収益をもたらさなかった。そこで郵政省は①放送局の地理的事業範囲を拡大し、より広いエリアでの放送事業を認めるか、②一局一波（一つの放送局が一つの電波しか使えない）政策を改め、一つの放送局が二つの電波を利用できるようにするという構想を発表した¹⁰⁾。そのため、規制緩和は各県域に存在するいくつかの地方放送局の吸収・合併をひきおこし、いくつかの地方放送局は物理的に不要になるという主張である。

②技術革新による地方放送局衰退論

第二の環境変化は、CS、BS、地上波デジタル放送といった放送技術革新の進展である。この変化は、競争・投資・機能という三つの側面で地方放送局に影響を与える。

一つ目の競争的側面の影響についてみると、放送技術革新による多チャンネル化は視聴者の番組視聴の選択肢を広める。地方の視聴者の立場から見れば、地方放送局はNHK（総合・教育）を含めた4～6チャンネル程度の選択肢のひとつではなく、より多くのチャンネルのうちの一つになることを意味する。番組供給市場を見ると、放送技術革新以前の競争は地上波放送局間で視聴率の獲得を目指す水平的競争であったが、放送技術革新以後の競争は多様な媒体間放送局間の水平的競争になる。

この水平的競争は、視聴者に対する視聴率競争だけではなく、さらに広告市場における広告枠の販売競争としても現れる。広告枠の販売競争は視聴率

10) 鈴木(2004), 16～17ページ。1994年2月に発表された構想では、①県域を原則とした放送エリアを二県に拡大する、②一つのテレビ局に二波を認める。③放送局が他局の株を10%以上保有できるようにする「マスメディア集中排除」の緩和をうたっている(稲田(1998), 87ページ)。

をベースに行われるので、視聴率の獲得が難しくなると広告の獲得をめざす媒体間放送局間の水平的競争も激化すると予想される。そうだとすると、地方放送局の収入がいつそう不安定になるであろう。

二つ目の投資的側面の影響は、地方放送局の収益構造を悪化させる。現行の地上波アナログ放送を行う地方放送局は、地上波デジタル放送の放送技術革新に莫大な投資をせまられる。この投資は、地方放送局の財務内容を悪化させ、長期的に企業運営に支障をきたすと言われている¹¹⁾。つまり、地方放送局は、放送技術革新以前よりもさらに熾烈な競争に直面して収入が減少するとともに、過重な投資によって企業運営自体も危うくなるという主張である。

三つ目の機能的側面の影響は、他の二つの影響とは少し異なっている。BS放送やCS放送といった放送技術革新が視聴者に普及すれば、衛星放送局の全国広告機能が有効に作動し始める。そうになると、全国広告の獲得をめぐる競争が激化し、地上波放送の媒体価値が低下することも予想される。つまり、全国に広告放送の機能を一手に担っていた地方放送局が、媒体間競争によって媒体価値を低下させ、長期的に衰退することもありうるのである。

③機能的依存関係の変化による地方放送局衰退論

第三の環境変化は、キー局がネットワーク系列化を強化するなかで、地方放送局がキー局への依存度を高めることによって、商業放送局としての番組制作能力が低下し、キー局の中継局化が進んだことである。第二の変化で述べた地方放送局4局化政策で、地方放送局の多くはクロスネット局から完全な系列局になった。地方放送局は特定のキー局の放送番組に依存すると、地方放送局の放送番組制作能力は低下する。地方放送局はキー局の番組の放送局としてのみ機能し、放送局としての独自性も少なくなる。このように機能

11) 鈴木(1999)は1998年の民放連研究所の調査結果を引用して、地上波デジタル放送の投資額を明示している。すなわち、投資額は1局あたり最低30億円から100億円にのぼり、費用の増加を最小限に抑えても地方放送局の多くは2010年時点で赤字に転落するという。

的に衰退した地方放送局は、機能を縮小するか他局に吸収・合併されるのではないかと行く末を危ぶまれている¹²⁾。

(3) 地方放送局をが直面する脅威

ここでは、地方放送局の衰退・不要要因として、規制緩和による物理的不要論、放送技術革新による衰退論、依存関係の変化による機能的衰退論の3つを取り上げて、それぞれの主張を整理した。規制緩和は長期的には地方放送局の淘汰を引き起こすかもしれないが、放送技術革新による衰退論と依存関係の変化による機能的衰退論は、短期的にすべての地方放送局にふりかかる重要な問題である。

前者の放送技術革新がおこると、競争の激化によって収入の減少が見込まれる。すなわち、放送技術革新による多チャンネル化の進展で視聴チャンネルが分散し¹³⁾、視聴率が平均的に低下するとすれば、広告枠の販売競争は激しさを増し、電波料収入の獲得がいつそう困難になる。また、全国広告放送の媒体間競争の発生により、地上波放送の媒体価値が低下する可能性も否めない。

このように収入が減少するなかで、地方放送局が地上波デジタル放送への投資を行えば、過重な負債を負う結果となる¹⁴⁾。特にその加重は、累積債務を背負った新設の地方放送局に重くのしかかると予想される。

後者の依存関係の変化による機能的衰退が進むと、自主制作の放送番組による視聴率獲得と広告枠の販売が困難になる。こうなると、地方放送局の収入は、キー局からの支援に頼らざるをえない。しかし、地方放送局が収入面でキー局に依存しようとしても、地方放送局の収入はさらに減少する方向にむかうと考えられる。

この節で述べた放送技術革新は、地方放送局だけでなくキー局にも降りかかる問題である。事実、CS、BSデジタル放送などの放送技術革新はキー

12) 鈴木 (2004), 18ページ。

13) cf.土谷 (2001), 21ページ。

14) 市村 (2003), 82~85ページ, 図表3を参照のこと。

局に多大な負担を強いてきた¹⁵⁾。その過程で広告主からの電波料収入が不安定化し、技術革新による投資が増大すれば、キー局でさえ苦しい企業経営を強いられるであろう。このような条件が整いつつあるとき、機能面と収入面でキー局に依存する地方放送局は、どのような関係に立たされるだろうか。キー局は地方放送局への財政的支援を縮小し¹⁶⁾、地方放送局の収入はさらに圧迫されると考えられる。

ここでの議論は、地方放送局がキー局に見捨てられるという可能性に過剰に反応することではない。地方放送局が収入の減少を予想される中で、企業として自立して事業を継続できるかどうかの問題である¹⁷⁾。

地方放送局はキー局からの収入に依存した相対的に弱い関係のなかで、放送番組制作の機能をキー局に依存し、独力で視聴率を獲得する手段を弱体化させている。このような状況の地方放送局は、視聴率の獲得をめざし、その視聴率をもとに広告主を獲得する競争にも耐えられないかもしれない。そうであるとすれば、独自の能力で自らの収益を上げられない企業は、いかにして存続すれば良いのだろうか。地方放送局は、このような脅威を機会に変えることは可能なのだろうか。

4. 放送産業のネットワーク構造と依存関係

前節は、地方放送局を取り巻く環境要因の変化に焦点を当てて分析を行った。その結果、技術的变化だけではなく、環境要因のひとつであるキー局との関係も、地方放送局の収益獲得を困難にする問題を生み出していることを指摘した。そこで、この節では、キー局を中心としたネットワーク関係が地方放送局の企業運営上の安定をもたらすが、その依存関係が環境変化に直面

15) 鈴木 (2000), 51~52ページ。

16) 鈴木 (2000), 50~51ページ。

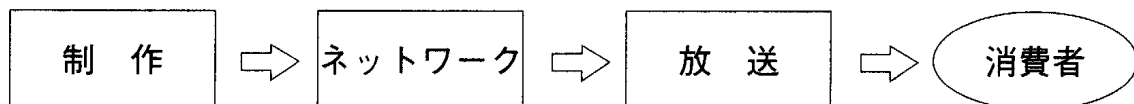
17) ここで地方放送局の自立性を強調するのは、地域社会へ奉仕し、ローカル番組の充実を求められていることとも関連する。cf.鈴木(1999), 90~91ページ。

することで不安定となり，地方放送局が自立した企業としての存続を危ぶまれている点を指摘する。

(1) 放送産業とネットワーク

菅谷（2000）は，放送番組の視聴者市場への供給という視点を採用し，放送番組を供給するための機能部門の統合体として産業の範囲の特定を試みる。彼の定義に従うと，放送産業は，「放送サービスの制作，伝送，そして最終的に消費者にサービスを提供する放送無線局からなるネットワーク型産業」¹⁸⁾と定義される。この構造の内部には①放送サービスの番組を制作する「制作部門」，②放送番組をネットワークで分配する「ネットワーク部門」，③実際に視聴者に向けて放送を発信する「放送部門」という3つの機能部門が含まれている。放送産業はこれら3つの部門が融合して成立するネットワーク型産業である（図4を参照のこと）。

図4 放送産業構造モデル



（出所）菅谷（2000），2ページ，図表1-1をもとに筆者が作成。

制作部門が生産した放送番組は，最終的に消費者（視聴者）に届けなければならない。現行の商業放送の放送産業は，政府の規制によって生産から消費までを一つの企業で直結することを許可されていない。そのため，放送産業を機能させるためには，ネットワークを通して放送番組を分配し，各地域に立地する地方放送局を通して視聴者に届けなければならない。わが国では東京を中心とするキー局（あるいは大阪の準キー局）がネットワーク機能を分担し，その他の地方放送局が専ら放送機能を担っている。この機能分担関係を規定している制度がキー局による地方放送局のネットワーク系列化であ

18) 菅谷（2000），2ページ。

る。その意味で、ネットワーク系列化は、わが国の放送産業の形成と発展において不可欠な構造となっている。

(2) ネットワーク系列化の形成要因

ネットワーク系列化を検討するにあたり、放送産業がネットワーク系列化を必要とする要因を整理しておく。ネットワーク系列化は、①政策的要因、②社会的要因、③経済的要因という3つの要因によって必要になると考えられる。

第一の政策的要因は、マスメディアの集中排除の原則に関連する規制である。マスメディアの集中排除の原則は、同一経営者によって全国の放送局を支配されないように、全国で所有可能な放送局の数と同一地域でのマスメディアの複数所有を制限するものである。ここではマスメディアの集中排除の原則の詳細には触れず、ネットワーク形式を促進する要因について示すにとどめる。

わが国では、ある放送局の他の放送局への資本参加率と県域を越えた放送地域の拡大を制限している。この規制はマスメディアの独占を排除する意味で重要であるが、商業放送局の企業経営の視点からみると、資本参加の制限は垂直統合による放送番組の分配・放送を不可能にした。

事実、商業放送局の開設当初から地域・県単位での事業しか認められず、商業放送局の全国規模の経営が否定されている。東京・大阪・名古屋の3大都市圏に位置する商業放送局は、関東地区・関西地区・中京地区のそれぞれ事業範囲を割り当てられている。それ以外の商業放送局は、岡山・香川、鳥取・島根を除いて県単位に事業範囲を限定されている。このような事業地域の規制と、他地域の地方放送局への資本参加の制限が存在したからこそ、わが国の放送産業は関東地区のキー局を中心として、独立した企業同士のネットワーク系列化を推進したと考えられる。¹⁹⁾

19) 美ノ谷 (2001), 39, 44~46ページ。

②社会的要因

ネットワーク形成の第二の要因は、上記のような政策的な規制のもとで、商業放送局が報道機関としての役割を志向する点にある。集中排除の原則と放送免許の県域制を前提として、商業放送局がジャーナリズムを追求しようとする、各商業放送局が全国規模のニュース・ネットワークを形成し、相互に協力してニュース・報道番組を制作・放送せざるを得ない。つまり、商業放送局は全国に取材網をつくるためにネットワーク系列化を志向し、それぞれの地方放送局が連携してニュース・報道番組の制作・分配・放送機関として機能することを求められる。このように、ニュース・ネットワークは、商業放送局がジャーナリストとしての社会的な使命を果たすための相互依存的な関係として成立するのである。²⁰⁾

③経済的要因

第三の経済的要因は、商業放送局の取引構造によって規定された視聴者数最大化志向である。繰り返しになるが、商業放送における放送局の主な財源は広告収入である。商業放送は広告主のために広告放送の時間枠を設け、広告主のねらいとする広告対象に向けて、広告メッセージを送る。広告主は広告枠を購入した対価として電波料を支払い、放送局はその電波料を財源として放送番組を制作し、視聴者に番組を無料で提供する。したがって、放送局は収入を得るための取引を広告主との間で行っており、視聴者の間で行っていない。ゆえに、商業放送の放送局は、視聴者に放送番組の提供を行うだけでなく、広告主にマーケティング手段としてテレビ広告を放送する事業を行っていると理解できる。内山（2000）も指摘するように、広告市場に対する放送産業の役割は「番組の供給ではなく、視聴者を“生産”し、広告主に向けて視聴者へのアクセス手段を供給する」²¹⁾ ことである。

商業放送局が、広告主のマーケティング手段として利用価値を高めようと

20) 稲田（1998），196ページ。

21) 内山（2000），40ページ。

すれば、広告をヨリ広範囲にわたって、ヨリ多くの視聴者に届け、ヨリ多くの視聴者に番組と広告を見てもらわなければならない。そのため、商業放送局は、「視聴者数最大化」の原則を志向し、そのうえで視聴率獲得競争を展開する。商業放送局はこうした原則にもとづいて事業を行うので、放送番組と広告放送を全国の視聴者まで流通させるネットワークの形成を志向するのである。²²⁾

放送産業は、規制による地理的制約を越え、報道機関としての社会的役割を追求し、媒体価値の向上を志向してネットワークを形成しようとする。現実的にはこうした要因が絡み合って、ネットワークが形成されていく。

続いて、わが国におけるネットワークの形成プロセスを概観し、ネットワーク系列化の形成過程に埋め込まれたキー局と地方放送局の関係を明らかにしていく。

(3) ネットワーク系列化の形成プロセス

ネットワーク系列化のプロセスをふり返ることは、ネットワークを主宰するキー局と地方放送局の関係のあり方を理解するために不可欠である。以下では、菅谷(1997)の歴史区分に則り、日本の商業テレビ放送産業の発展過程を三つの時期に分け、ネットワーク形成の歴史を論じる。第1期は1953年～1964年の県域局1局時代、第2期は1965年～1973年のクロスネット時代、第3期は1974年～現在までの系列化移行期である。²³⁾

①第1期 県域局1局時代 (1953年～1964年)²⁴⁾

日本における最初のテレビ商業放送局は、1953年8月28日に放送を開始した日本テレビ放送網であった。当初、同社は独自のマイクロ波ネットワーク構想を持ち、東京・大阪・名古屋を結ぶネットワークを形成しようとしてい

22) 菅谷(2000), 9ページ。

23) 菅谷(1997), 105～112ページ, 美ノ谷(2000), 179～182ページ。

24) 菅谷(1997), 106ページ。

た。しかし、政府は、同社のマイクロ波ネットワークの建設と東京以外の地域での免許を許可しなかった。そのため、それ以降の商業放送局は、日本各地に別々の資本によって設立されることになった。

1964年、関東地区が5局化、関西地区が4局化、中京地区が2局化したが、その他の地区は1局または2局のままであった。この当時、全国向けの放送番組は、東京キー局、大阪準キー局から各地方のネットワーク加盟局に送信されていた。しかし、放送番組の送り手は4局であるのに対し、受け手のネットワーク加盟局は1～2局であったこと、しかもフリー・ネットワークとして発足したこともあり²⁵⁾、キー局が地方放送局を支配するという関係は成立しえない状況であった。

②クロスネット時代 (1965年～1973年)

郵政省 (当時) はVHF帯の電波不足に対応し、UHF局を本格的に開設するためにUHF帯の電波を開放し、チャンネル割り当てを修正した。その結果、利用可能な電波が増加したので、1967年と1968年にはUHFテレビ局の予備免許が大量に与えられ、1968年～1970年はUHF局のテレビ開局ブームになった²⁶⁾。

この前後に、既存のフリー・ネットワークがニュース・ネットワークとして再構築される²⁷⁾。1959年に成立したJNN系列 (Japan News Network: 東京放送系列) 以外に、1966年にNNN系列 (Nippon News Network: 日本テレビ系列)、FNN系列 (Fuji News Network: フジテレビ系列)、1970年にANN系列 (All Nippon News Network: テレビ朝日系列) が結成された²⁸⁾。1971年にはこれらの系列局は、JNN系で24局、NNN系列で17局、FNN系列で22局となった。しかし、NETをキー局とするANN系列は10局ネットにすぎず、東京12チャンネル (現在のTXN系列) は全国的なニュース・ネットワークを構築

25) 美ノ谷 (2001), 179ページ, 高木 (1965), 41ページ。

26) 美ノ谷 (2001), 43～47ページ。

27) ニュース・ネットワークについては、市村 (2003), 89ページを参照のこと。

28) 美ノ谷 (2001), 179～182ページ。

していなかった²⁹⁾。

この時期にはニュース・ネットワークを基礎とする業務協定や基金が設立され、現在のネットワーク構造と依存関係が発生した時期であった。ニュース・ネットワークの全国化が時間とともに進んだものの、地方では依然として1地域2～3局体制が続いていたので、クロスネット局³⁰⁾が多い時期であった。そのため、キー局と地方放送局の関係は、ネットワーク協定に基づいて依存関係が強化される一方で、クロスネットであるがゆえに地方放送局の自立性も多く見られたと推察される。

③ネットワーク系列化移行期 (1974年～現在)

すでに述べたように地方放送局のネットワーク系列化は、東京12チャンネルをのぞく関東地区のキー局4局によって形成された。そのなかで系列化に遅れを取っていたのは、ANN系列とTXN系列であった。

ANN系列は教育専門局であったが、1973年に総合放送局になってからネットワーク系列化を積極的に推進していった。ANN系列は、1983年の段階でも12局ネットワーク体制にすぎなかったが、その後、1986年以降の郵政省における「1県4チャンネル」政策にのって各県に系列局を作っていった。1996年には全国で26局のネットワーク（クロスネット局2局を含む）が完成し、ようやくFNN系列やJNN系列の系列局数と肩を並べるようになった³¹⁾。

TXN系列は東京12チャンネル（現在のテレビ東京）をキー局とするネットワークである。同局は科学技術専門局という制限のもとで企業運営がうまくいかなかったこともあり、ネットワーク化が遅れていた。しかし、1973年に免許条件が科学技術専門局から一般放送局へ変更され、テレビ東京は全国の主要6地域を対象としたTXNネットワークの構築を開始した³²⁾。現在では、

29) 菅谷 (2000), 110ページ。

30) クロスネットとは、クロスネットワークの略である。クロスネットワークは、地方放送局が複数のキー局とネットワーク協定を結ぶことを言う。cf. 稲田 (1998)

31) 菅谷 (1997), 111ページ。

32) 菅谷 (1997), 111ページ。

東京・大阪・愛知・せとうち（岡山・香川）・北海道・福岡の6つの局を結ぶネットワークが完成している。

こうした経緯もあって、各系列ネットワークにおいてクロスネット局が減少し、関東地区の5つのキー局が地方放送局に対して強固な系列化を進めていった。現在の系列ごとのネットワーク系列局数は、表1のように構成されている。

表1 民放テレビニュースネットワーク

1998年1月1日現在

名 称	キー局	VHF局数	UHF局数	計	クロス局数	発足日
JNN(Japan News Network)	TBS	22	6	28	0	1959年8月
NNN(Nippon News Network)	NTV	15	15	30	3	1966年4月
FNN(Fuji News Network)	CX	6	22	28	2	1966年10月
ANN(All Nippon News Network)	ANB	6	20	26	2	1970年1月
TXN(TX News Network)	TX	1	5	6	0	1991年4月

(出所) 稲田 (1998), 15ページ, 第3表をもとに筆者作成。

④ ネットワーク系列化の進展と関係の変化

わが国のネットワーク系列化の形成を概観すると、キー局と地方放送局の関係が明らかになる。ネットワーク形成の動きは、規制による地理的制約を越え、ニュース番組の制作と放送を充実させる方向に向かうとともに、キー局は視聴者数最大化を目指して系列の地方放送局数を増やしてきたという流れであった³³⁾。

この流れの中に、キー局と系列局の関係の変化をみることができる。それは、クロスネットに代表されるオープンな関係からクローズドな関係への変化である。当初は、多数の地方放送局が複数のキー局と依存関係を結んでいたが、後にほとんどの地方放送局が単一のキー局と依存関係を結ぶようになった。すなわち、地方放送局は特定のキー局と一対一で対峙するようになり、キー局に対する依存度を高める反面、交渉力を失っていったと考えられる。

33) 系列局の拡大をめぐるキー局間競争は、美ノ谷 (2001) 第Ⅲ章に詳しい。

このような非対称な関係が形成される中で、ニュース・ネットワークとしての相互依存性よりも、地方放送局のキー局への依存関係が際だって強調されるのは、ネットワーク協定が存在しているからである。そこで以下では、ネットワーク協定にもとづく依存関係とそれによる地方放送局の経営上の安定性と不安定性を明らかにしていく。

(4) ネットワーク系列における協定の実態³⁴⁾

東京のキー局とネットワーク協定を結んだ地方放送局は、報道番組の制作・放送を行うほか、キー局と機能分担しながら放送番組の制作・放送、広告枠の販売などの業務を行っている。このような業務分担関係の形成と発展が、地方放送局の経営の安定をもたらすと考えられる。そこで、ここでは、地方放送局とキー局が業務面でどのような関係にあるのかを検討する。

わが国の5つのネットワークは、名称の違いはあるが、主に「ニュース協定」と「業務協定」によって関係を規定している。

第一のニュース協定は、報道機関としてジャーナリズムの確立・発展を目指して締結された。この協定は、ニュースおよび報道番組の共同編成・共同制作・取材連携・共同分担などを取り決めている。また、報道・ニュース番組の制作には莫大な資金が必要となるため、各ネットワークはニュース基金を設立し、国際的な取材活動や衛星中継費用を捻出している。

第二の業務協定は、商業放送局が相互に協力して媒体としての力を強めることを目指して締結された。各ネットワークにより契約内容は異なるが、広告枠の営業業務、番組の制作・編成業務に関する協力関係を取り決めている。また、番組制作・調達の資金として「番組制作特別強化金」(NNN系列)、「共同制作番組基金」(JNN系列)、「FNS番組開発基金」(FNN系列)などが準備され、それぞれのネットワークは番組の共同制作に取り組んでいる。

商業放送局間の関係を規定する制度は、ニュース協定と業務協定だけでは

34) この項で取り上げる協定の実態は、日本民間放送連盟編(2000)、523～527ページに依拠している。

ない。例えば、スポーツニュース協定(ANN系列)などの協定も独自に結ばれている。また、こうした協定はネットワーク会議・ネットワーク協議会や各種委員会活動によって支えられており、それらの組織活動の中で商業放送局間の関係維持と調整が継続的に行われている。

こうしたネットワーク関係を維持する協定の中で、地方放送局の企業経営上の安定性を規定する協定は、第二の業務協定である。この業務協定は地方放送局の収入に影響を与えるだけでなく、地方放送局の自立性の程度にも関係すると考えられる。そこで以下では、業務協定のなかで、特に番組制作業務、営業業務の分担関係に焦点をあてて見ていくことにする。

(5) 視聴者市場における垂直的關係：番組制作業務

商業放送局は、法律の定める範囲内で放送番組を編成し、機能分担しながらそれぞれの放送番組を制作している。放送番組の制作は主にキー局主導で行われており、地方放送局主導の番組制作比率は低い。具体的には、地方放送局による番組制作比率は10~20%にすぎず、残り80~90%の放送番組はキー局からのネットワーク番組や購入番組である。³⁵⁾

このように放送番組の制作機能がキー局に集中しているのは、大都市圏には多くの番組制作会社が立地しており、キー局が潤沢な予算を使って制作会社に外注し、多くの番組を制作するからである。放送産業内の分業という視点で見れば、都市部と地方の制作機能の格差を埋めるために、キー局や制作会社が制作に取り組んでいるように見えなくもない。

しかし、このように地方放送局の番組制作比率が低い水準にとどまっているのは、たんに制作機能が地方に存在しないという理由だけではない。地方放送局が番組を制作しない(あるいはできない)理由は、「番組を制作する費用がない」「番組を作るよりも買って来た方が安い」という費用的な問題によって生じていると言われる³⁶⁾。自主制作の番組が十分に高い視聴率を獲

35) 鈴木(2004), 104ページ, 市村(2003), 92ページ。

36) 西(2003), 「キー局から番組をもらって流しているだけの方が, お金がかからないからね。それに売上げだって, そっち(キー局からの番組を放送すること)のほうが大

得できないこともあり³⁷⁾、地方放送局は多くの費用をかけて放送番組を制作するよりも、放送番組を購入したほうが安い費用でより多くの利益を獲得できる。

こうした放送番組制作の外部依存は、地方放送局における番組制作能力の蓄積を困難にする。そして、番組制作能力が低ければ、地方放送局はますますキー局に依存せざるを得なくなるであろうし、独自の能力で視聴率を獲得することはさらに難しくなる。

(6) 広告市場における垂直的關係：広告枠の営業業務

① キー局の営業活動

広告枠の営業は二つの方式で行われている。一つは一括交渉方式であり、もう一つは個別交渉方式である³⁸⁾。

一括交渉方式は、キー局が中心となって番組制作の企画・広告枠の販売・収益の決定を担当し、系列の地方放送局・広告主・制作会社に対して交渉や金銭的なやりとりを行う営業体制である。ネットワーク番組の広告枠は、この一括交渉方式で行われる傾向にある。

この営業プロセスは少々複雑である。キー局は、番組を企画し、広告枠の販売料金・CM時間数・ネット局数を決定した段階で、ネットワークの地方放送局に対してネットワーク保証金という形で電波料の前払いを行う。広告が販売されていない段階にもかかわらず電波料の前払いが行われる理由は、地方放送局の放送時間を確保する手付け金（あるいは予約金）の機能を果た

きい。」(63ページのインタビューより)。同様に、鈴木(2004)、18ページも参照のこと。

37) 西 (2003)、64～65ページのインタビュー部分より。筆者の西氏がキー局のネットワーク担当役員にインタビューをしたなかで、次のような意見を記録している。「地方放送局が制作した番組よりもキー局が制作した番組の方が、高い視聴率をとれる。地方で視聴率調査ができるようになった時期に、地方放送局の制作した番組は視聴率を稼げないとわかった。それまで積極的に自主制作に取り組んでいた北海道・信越地区の放送局もあったが、自主制作をしない地方放送局がキー局に制作を押しつけた。」また、当然ではあるが、ネットワーク時間以外の時間帯は、テレビ視聴者数が少ない時間帯でもある。このような時間帯で視聴率を獲得することは本来的に困難である。

38) 内山 (1996)、134ページ。

すからである。その後、広告枠の販売は広告代理店に委ねられ、広告代理店が広告主を決定し、交渉を行う。交渉が進展すると、キー局は広告代理店の営業報告をうけて、番組企画や販売内容について最終決定を行い、番組を制作する。その後、CMが搬入されて、放送番組とともに放送される。広告が放送されるとキー局は広告主に対して代金を請求する。しかし、ここでキー局が受け取るCMの代金とすでに地方放送局に支払ったネットワーク保証金(電波料)に乖離が生じる場合があるとされる。この場合、キー局の受取金額がネットワーク保証金の合計額を上まわれれば、キー局は地方放送局に対して余剰金の再配分を行う。それとは逆に、キー局の受取金額がすでに支払ったネットワーク保証金の合計を下回った場合、キー局はその赤字分を引き受けることになる。³⁹⁾

この複雑な営業プロセスのなかに、キー局と地方放送局との関係を規定するいくつかの重要なポイントがある。第一は、キー局が広告代理店をとおして一括交渉を行うため、地方放送局は広告枠の価格を決定できない。第二は、ネットワーク保証金の前払いは地方放送局の企業運営を金融面で支援していると言える。第三は、後払いの配分金制度はキー局のリスクとなる反面、キー局が配分額の決定権を握っているため地方放送局を支援して依存関係を作りやすい。営業プロセスの中に以上のような機能分担関係と成果配分メカニズムが存在するがゆえに、キー局が営業活動において主導権を握り、地方放送局はキー局への依存度を高めるようになる。

②地方放送局の営業活動

(a) 一括交渉方式における地方放送局とキー局の関係

ネットワーク番組の広告営業はキー局主導で進んでいるが、地方放送局にはその成果配分について十分な交渉力はあるのだろうか。ネットワーク協定は、キー局とそれぞれの地方放送局が個別に契約を結んでいることが多く、1対1の交渉にならざるを得ない。しかも、ネットワーク保証金の配分に関

39) 内山(1996), 135~136ページ, 市村(2003), 91ページ。

する決定権はキー局に握られているうえに、他の局への支払額の情報も公開されていない。非対称な情報のもとでの電波料の配分交渉は、交渉と言うよりも、地方放送局がキー局にお願いに行き、キー局が配分額を「胸先三寸で決める」という状況にあると言われている⁴⁰⁾。

それにもかかわらず、地方放送局が相対的に劣位のなかで一括交渉を利用するのは、協定による強制力のほかに、地方放送局へのメリットが期待されるからであろう。第一に、広告主の多くが東京に集中していることもあり、一括交渉は効率的な営業を可能にする。第二に、地方放送局がキー局から得られる電波料収入は平均約3割を占めているため⁴¹⁾、企業経営上の安定性を確保できる。第三に、ネットワーク保証金の後払いはキー局から地方放送局の支援のために利用されると言われており⁴²⁾、この取引形態も企業経営上のリスクを軽減していると考えられる。つまり、地方放送局は一括交渉によって取引の効率性を高め、経営の安定性を高め、リスクを軽減させるというメリットを得ていると考えられる。

しかしながら、鈴木(2000)のインタビュー調査でも明らかなように、キー局は将来的に地方放送局に対するネットワーク保証金を削減する方向に向かっている⁴³⁾。すでに述べたように、キー局も放送技術革新の影響をうけて多額の資金を投資しており、今後も莫大な資金を必要とする状況にいるからである。そのなかで、新しい放送技術(例えばBSやCS)が普及し、その視聴者数が増えてきたとすれば、キー局は現在のネットワーク系列を維持し続けるかどうかは不透明であろう⁴⁴⁾。そうなったとき、地方放送局は、どのように収入を確保していけばよいのか。否、たとえそうならなくても、地方放送局は他者依存的な関係に安住しても良いのであろうか。

40) 筆者が行ったヒアリング、および鈴木(2004)、96ページ。

41) 市村(2003)、89ページ。

42) 鈴木(2000)によれば、ネット保証金は、地方放送局の収入の10~40%を閉める。特に、平成期の新局のほとんどは40%台のネットワーク保証を受けている。

43) 鈴木(2000)、50ページ。

44) 鈴木(2004)、73ページ。

(b) 個別交渉方式の現状と問題点

地方放送局に残された収入源は、個別交渉方式による営業である。個別交渉方式は、各地方放送局が個別に広告主（広告代理店）と交渉を行う取引方法である。この場合、売上分配は広告主（広告代理店）が行う。⁴⁵⁾

個別交渉方式は、地方放送局に価格設定権があり、うまく営業できれば一括交渉方式に比べて多くの収入を得られる可能性もある。しかし、営業活動をキー局に依存しないことで、地方放送局は次のような問題点に直面する。

- ① 営業活動が個別交渉になることで、営業の効率性は一括交渉に比べて低下すると予想される。
- ② 全国広告をおこなう広告主の視点から見ると、県域別の地方市場がマーケティング対象としてのどれほどの価値があるのかも不透明である⁴⁶⁾。
- ③ 県域で広告を必要とする地元企業は、地方テレビ局の営業活動によって広告費を増大させるとは思えない⁴⁷⁾。
- ④ 視聴率が低ければ広告枠が売れないという「販売の困難性」に地方放送局自身が直面することになる。

個別交渉方式では、地方放送局が保有する地方市場の広告枠を広告主に販売しようとする。しかし、地方放送局の自主制作番組は相対的に視聴率も低く、広告主にとってあまり魅力的な広告市場と見なされない可能性もある。また、主要な広告主の一つである地元企業もおりからの不景気であまり多くの広告費を支出しないかもしれない。このような「販売の困難性」に直面する地方放送局は、自らの営業努力で収入を獲得しようとするとき、①放送番組の制作能力を蓄積することで当該地域の視聴者からより高い視聴率を獲得

45) 内山 (1996), 134ページ。また、この方式は営業の強いJNN系列で比較的多く使われている (前掲書, 135ページ)。

46) 市村 (2003) によれば、視聴世帯数で見ればキー局以下10局で全世帯の80%を、同じく17局で全世帯の90%をカバーできる。

47) 1975年から1990年までの統計分析によれば、新規開設した放送局は、地元からの広告収入を他の媒体向けの広告費を吸収することで収益を上げていた (三藤1995)。その後のバブル景気の崩壊は、地方放送局が他媒体の広告費を吸収することを困難にしたほか、景気の悪化で地元企業の広告費の支出はそれほど増加しないと予想される。

し、②たとえ低い視聴率であっても広告枠を売り切るという二つの困難なマーケティング問題と対峙することになる。

(7) 放送産業のネットワーク構造に埋め込まれた地方放送局

地方放送局は番組供給市場におけるネットワーク構造に組み込まれており、そのなかで複雑な依存関係を形成している。なかでも、地方放送局の広告枠の営業と番組政策面でのキー局への依存関係は、地方放送局の経営を安定させる効果をもっていた。しかし、キー局からの経営支援が不安定化するなかで、地方放送局は次のような自立性に関する問題を抱えている。

第一の問題は、地方放送局が放送番組の制作能力を低下させていることである。この事態は、地方放送局が自ら制作した番組で高い視聴率を獲得できないことを意味している。第二の問題は、広告市場としての魅力の少なく低視聴率の県域広告枠を広告主に販売することは極めて困難であるがゆえに、地方放送局が独自の営業活動によって十分な収入を獲得できない状況に陥っていることである。

つまり、地方放送局は、独自の放送番組制作能力と営業能力の組み合わせたとしても、期待するような収益を得られない状況に立たされている。しかも「キー局に首根っこを捕まれたビジネス」⁴⁸⁾と揶揄される地方放送局の現状が、独自の収益の獲得をさらに困難にしているのである。

5. むすびにかえて：地方放送局の課題

(1) 本稿のまとめ

これまでの検討で明らかになったことは、次の3点である。

- ① マーケティングの視点から見ると、テレビ広告は有用性の高い全国広告媒体であり、現在でも主要4媒体に占めるテレビ広告費の割合は増

48) 筆者が行ったヒアリングによる。

加している。それにもかかわらず、近年、商業放送局(特に地方放送局)への不要論・衰退論が強まっている。

- ② 地方放送局の不要論・衰退論を支持する要因は、規制緩和、放送技術革新、キー局による依存関係の強化といった環境変化である。規制緩和によって地方放送局の統合・合併が起こりうる状況になり、いくつかの地方放送局が物理的に不要になることもありうる。おりしも、放送技術革新への投資が企業経営を圧迫し、キー局による依存関係の強化が地方放送局の機能を衰退させており、地方放送局の先行きがいつそう危ぶまれている。
- ③ そのなかでもキー局との強固な依存関係は、地方放送局の存続を危うくする。なぜなら、キー局は地方放送局への財務的な支援を長期的に縮小する傾向にあり、たとえ地方放送局が独自の番組制作能力と営業能力を組み合わせても、十分な収益を得るようなマーケティングを実施することは難しいと考えられるからである。

(2) ディスカッション

地方放送局は、他社依存志向の強いビジネスシステムを構築していると言える。ここでいうビジネスシステムは、統合と準統合を含めた個々の企業の担当範囲において、企業の事業システムの設計の本質を、企業とその境界を越えたシステムに求める企業のとらえ方である⁴⁹⁾。ビジネスシステムという視点で地方放送局を見ると、地方放送局はキー局や他の放送関連企業との依存関係のなかで事業を行っているが、地方放送局自身の機能だけでは生存できず、他社の機能や行動に依存することでしか自らの事業を継続できない状況にいると考えられる。

ビジネスシステム論は、ビジネスシステムの違いが持続的な競争優位をもたらすと主張する⁵⁰⁾。企業は政府の規制、取引相手や競合企業といった外部

49) 加護野・井上 (2004), 45~46ページ。

50) 加護野・井上 (2004), 46ページ。

環境に影響を受けるものの、これまでとは違ったビジネスシステムを構築できれば、従来とは異なる成長の機会と競走上の優位性を獲得できると考えられる。

地方放送局は環境の変化によって支出の増大と機能的な衰退に直面し、収益の獲得が困難になってきた。しかも、地方放送局がキー局への強い依存関係に取り込まれている限り、独自の資源獲得の能力を蓄積することもままならない。地方放送局が現在のビジネスシステムにおいて十分な収益を獲得できないのであれば、新たなビジネスシステムの構築により独自の資源調達の方法を模索することもあり得るのではないだろうか。その一つの方向性が、本稿の主張しようとする「地方放送局のマーケティング」という考え方である。

(3) 「地方放送局のマーケティング」の可能性

① マーケティングの必要性

地方放送局の直面する課題は、いかに「稼ぐ仕組み」を構築するかである。この課題は企業努力による費用の低減だけではすまされない。なぜなら、地方放送局は政策的に投資を強いられたり、自らが放送番組制作能力を蓄積したりしなければならぬ状況に直面しているため、地方放送局の費用は増大する一方である。そのため、独自の収入を確保するなんらかの手段が必要になると考えられる。

マーケティングが「明日の糧を求めて創造的・分析的に成長のしくみを構築・実行すること」⁵¹⁾ だとすれば、地方放送局は今まさにマーケティングを必要としていると考えられる。地方放送局は広告主によるマーケティングの手段としての媒体ではなく、マーケティングを実行する主体となる時期を迎えているのかもしれない。

② 「地方放送局のマーケティング」の方向性

51) 嶋口・石井 (1995), 6~7ページ。

本稿は、地方放送局のマーケティングについて詳細な検討を行うことはできない。そのため、最後にいくつかの仮説的な方向性を提示しておきたい。

(a) 営業革新

地方放送局の営業体制の革新はありえるのか。例えば、地方放送局の担当地域における地域情報をもとに、エリア・マーケティングを実施することで、より多くの広告主を獲得することは可能なのか。

(b) 地域顧客の獲得

マーケティングの基本戦略である顧客志向を重視し、地域対応・視聴者対応を強化することは可能なのか。視聴率が広告枠の販売の決め手になることを考えると、地域の視聴者に対する番組制作能力の向上とマーケティング革新は有効だと考えられる。

(c) 多様な資源獲得

マーケティング戦略は経営資源の量と質に大きな影響を与える⁵²⁾。現在の地方放送局は「収入」という量的側面の資源を必要としている。そのようなとき、営業革新だけでなく、放送番組の販売などで収益をあげることは可能なのか。あるいは、地方放送局は質的な側面で、放送番組の制作能力を蓄積したり、ブランド構築をしたりすることは可能なのか。

(4) 今後の研究課題

今後の研究課題は、次の2点である。

第一に、本稿は、放送産業を取り巻く多様な環境要因や産業内部の複雑な取引関係を捨象して分析を試みた。そのため、今後はCATVやインターネットの普及といった環境変化や、営業面での現実的な取引関係を含めて、さらに多面的な検討を必要とする。

第二に、地方放送局の成長の方向性は、本稿の検討結果から想定しえる仮説的なものにすぎない。そのため、今後の調査は、「地方放送局のマーケティング」が実現しうるかどうかを検討することを課題としたい。

52) 米谷 (2001), 17ページ。

参考文献

- ・石光 勝 (2002) 『テレビ局が潰れた日』, アートデイズ。
- ・市村 元 (2003) 「テレビの未来—地方局の視点から」『マス・コミュニケーション研究』, No.63, 72~97ページ。
- ・稲田植輝 (1998) 『最新放送メディア入門』, 社会評論社。
- ・内山 隆 (1996) 「地上波民放の経営的ネットワークの現状」『新聞研究所年報』(慶應義塾大学), No.46, 119~148ページ。
- ・———— (2000) 「放送メディア市場の供給分析」菅谷・中村編著『放送メディアの経済学』, 中央経済社, 39~59ページ, 所収。
- ・大石準一 (1979) 『広告の社会心理』, 世界思想社。
- ・———— (1994) 『広告論概説』, 世界思想社。
- ・加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略』, 有斐閣アルマ。
- ・岸田 功 (1986) 『テレビ放送人』(第2版), 東洋経済新報社。
- ・米谷雅之 (2001) 『現代製品戦略論』, 千倉書房。
- ・嶋口充輝・石井淳蔵 (1995) 『現代マーケティング[新版]』, 有斐閣Sシリーズ。
- ・菅谷 実 (1997) 「有料放送時代の地上波商業放送」郵政省郵政研究所『有料放送市場の今後の展望』, 日本評論社, 103~124ページ, 所収。
- ・———— (2000) 「放送メディアと市場の特質」菅谷実・中村清編著『放送メディアの経済学』, 中央経済社, 1~12ページ, 所収。
- ・鈴木健二 (1999) 「ローカル・テレビ局の21世紀」『成蹊大学文学部紀要』, 第34号, 89~112ページ。
- ・———— (2000) 「奈落にむかうローカル・テレビ局の21世紀」『成蹊大学文学部紀要』, 第35号, 47~66ページ。
- ・———— (2004) 『地方テレビ局は生き残れるか』, 日本評論社。
- ・西 正 (2003) 『メディアの黙示録』, 角川書店。
- ・日本民間放送連盟編 (2000) 『日本民間放送年鑑2000』, コーケン出版。
- ・高木教典 (1965) 「日本のテレビ・ネットワーク—アメリカとの比較において—」『新聞研究所紀要』(東京大学), 第13号, 33~59ページ。

- ・田村正紀 (1998) 『マーケティングの知識』, 日経文庫。
- ・土谷純二 (2001) 「多チャンネル時代の放送市場に関する調査研究」『郵政研究所月報』, 2001年8月, 4~24ページ。
- ・美ノ谷和成 (2001) 『放送メディアの送り手研究 (増補版)』, 学文社。
- ・三藤利雄 (1995) 「多局化とテレビ放送収入」『マス・コミュニケーション研究』, No.46, 113~127ページ。