

目次		第2章 デジタル移行における7つの間違い	80
		「デジタル移行の間違い」概論	
はじめに	6	2-1 テレビ1億台の置き換えは不可能	84
第1章 テレビが衰退する7つの理由	11	各種調査の意味するもの／主婦連からの“NO”	
「テレビの衰退」概論		2-2 受信障害対策共聴が最大のネック	90
1-1 アナログ停波で“テレビ”は激減	14	ビル陰難視の原因特定困難は、	92
乖離する普及目標と現実／現実はずでに目標を大きく下回っている！／		対策費負担者なしを意味する！	
初期購入者と後期購入者の違い／やはりテレビは減少必至		ビル陰難視の原因特定困難は、対策費負担者なしを意味する！／	
1-2 アナログ停波延期でも、テレビ局の収支は悪化	22	増える共聴受信施設経由／大幅に遅れる実態把握／	
“三惑”の矛盾が2011年へ／苦境に立つローカル民放		実態把握後のステップ／分譲マンションが原因者だと・・・／	
1-3 前門のVOD、後門のデジタル録画機	28	話し合いが拗れた場合／改修方法の選択も悩ましい	
動画共有サイトが急伸／代表格はYouTube／猛迫するニコニコ動画／		2-3 集合住宅共聴も大問題	102
際限なき利便性の追求・YouKuの挑戦／動画配信サイト／		集合住宅共聴の改修方法／複雑な事情を抱える集合住宅／	
ライブ視聴を侵食するデジタル録画機		改修費負担が決まらないもうひとつの事情／	
1-4 ネットCMの波がテレビを襲う	40	改修工事は本当に間に合うのか？	
ネット広告の趨勢／ネット広告成長の根拠【Ⅰ】：ネット環境／		2-4 「素テレビ」は切り札になるのか？	110
ネット広告成長の根拠【Ⅱ】：活用の進化／		最初に切られた「セーフティネット」カード／	
進化の詳細【Ⅰ】：固定ネット広告／		「5000円簡易チューナー」の可能性／	
進化の詳細【Ⅱ】：検索連動広告／		生活保護世帯等への配布問題／デジアナ変換は両刃の剣	
進化の詳細【Ⅲ】：モバイル広告／AISASへ一歩前進！		2-5 “先送り”体質のツケ	122
1-5 社会構造の変化は深刻	52	地デジ開始前の“皮算用”／“試算”と“現実”の落差／	
出口の見えない少子高齢化問題／業界再編の影響／		情通審の議論も“先送り”体質だった！	
国際化によるテレビへの影響		2-6 “停波”先進各国との比較	130
1-6 ローカル局衰退が波の意味を変える	60	「放送デジタル化で世界をリードする！」英国／	
ローカル民放の特徴／キー局から見たローカル局格付け／		英国が順調な理由／「帯域のオークションを実施」米国／	
そもそもは4波政策が原因？		クーポン配布も大きく貢献	
1-7 デジタル化がなくとも、衰退は必至だった！	70	2-7 トータルデザイン力の問題	138
テレビ編成の変遷／総バラエティ化がもたらしたもの		行政組織と放送インフラの関係／	
		トータルデザインなきデジタル移行のムダ！／	
		地上波・ケーブルテレビ・衛星の合理的な関係	

第3章 放送事業者による7つの闘い	145
「放送事業者の状況」概論	
電通「2008年 日本の広告」	140
3年連続の減収となる地上波テレビ／	
循環型の不況に広告市況の構造問題が重なる／	
不況下でも急伸を続けるネット広告／広告収入比率と経常利益	
3-1 フジテレビ	156
進化を続ける業界トップ／「認定放送持株会社」でも業界トップ／	
フジテレビ・進化の四半世紀／次は“ネットとモバイル”／	
番組至上主義は超克されるのか？	
3-2 TBS	166
1970年代の栄光は遠く！／人件費関係で大幅にコストカット／	
「赤坂サカス」以降、放送外収入急増！／	
“合理化”と“テレビ局再生”との間	
3-3 日本テレビ	174
視聴率とCM収入の乖離／久保体制での総合優勝路線／	
久保体制の理念の行方	
3-4 テレビ朝日とテレビ東京	180
テレビ朝日の歴史／最大の懸案は新聞社支配の問題／	
テレビ東京の問題	
3-5 準キー局(大阪・名古屋)	186
東阪名のマクロトレンド／在阪局の栄光と現実／	
“最大のローカル”の動向	
3-6 ローカル民放	192
過大なデジタル投資／長期化する経済不振／健闘するHTB／	
地域間競争に向けて／民放テレビ4波化政策とは／	
赤字30社の実態／土管が独自制作か？／2008年度以降の状況	
3-7 NHK(日本放送協会)	204
NHKトップのスピーチ／NHKの「次期経営計画」／	
第1弾はNHKオンデマンド／NHK改革で改めるべきもの／	
受信料10%還元という課題	

第4章 2011年から始まる7つの変化	213
「完全デジタル時代」概論	
4-1 情報通信法は何を目指しているのか？	216
矛盾は容易に解決するのか？／優先順位はリーダー次第	
4-2 オオバケするか？BSデジタル	220
視聴世帯増の要因Ⅰ：アナログ停波／	
視聴世帯増の要因Ⅱ：BSチャンネルの充実／	
視聴世帯増の要因Ⅲ：地上波キー局の戦略	
4-3 地上波テレビ業界の再編	226
認定放送持株会社制度／キー局と系列局との関係／	
ブロック再編の可能性／ベストは“1局2波”	
4-4 テレビ番組のネット配信	234
融合を推進する本当の要因はTV広告の不調／	
融合を成功させる本当の要因はトータルデザイン	
4-5 有料多チャンネル市場	238
有料多チャンネルの普及／有料多チャンネルの経営／	
今後は苦戦必至／チャンネル淘汰は不可避	
4-6 コンテンツビジネス	246
日本のコンテンツホルダーが犯した過ち／	
完全デジタル時代のウィンドウ戦略／	
制作力と共にマネージメント力が重要な時代	
4-7 変化の鍵を握るNHK	252

おわりに	254
-------------	-----

はじめに

「放送業界は55年体制のままで、一向に変わっていない」

「90年代に金融業界も、“今の枠内で必死に努力しているので、これで十分”と言っている内に、潰れる銀行が出始め統廃合が進んだ。放送業界は当時の銀行とそっくりで、基本的に今の枠組みを変える気がない」

これは某シンポジウムでの堺屋太一元経済企画庁長官の言葉である。産業としてのテレビは、工業社会の中で規格大量生産品を大量に販売するための、マス広告メディアとして大成功した。ところが90年代以降、規格大量生産の時代は終わり、多種少量生産のブランド品が主流で、全国一律に高コストな広告を流すのは最適ではなくなってきた。つまり放送業界は、かつての日本の銀行と同じく不合理なシステムになりつつあるにも関わらず、自ら変革しようという姿勢がないというのである。

同席した竹中平蔵元総務大臣も、同趣旨の発言をしている点が面白い。

「テレビは構造不況業種だ。従来は電波の独占で超過利潤を得ていたが、1対多の情報提供が通信でも可能となり、もはや独占は崩れた」

「だから自由度を広げた中で発展するために、“可能性を考えましょう”と問題提起をしたが、業界からは猛反発を受けた」

問題提起とは、06年に設置された竹中懇での「“通信放送融合”の推進」議論を指すが、放送業界は“融合”という言葉の使用すら厭い、一斉に反対をしたというのである。

では、業界が拘泥した現状はどうかと言えば、トリプルパンチに見舞われ、空前のピンチに追い込まれている。放送のデジタル化に向け、経営が揺らぐほどのコスト負担を強いられていたところ(パンチ1)へ、08年秋から100年に1

度と形容される不況に見舞われ、広告市場は前例のないシュリンクを始めている(パンチ2)。しかもその広告市場は、単に景気循環により痛んでいるのではなく、日本社会のさまざまな変質を受けた構造的な収縮を見せている点が深刻だ(パンチ3)。

本書でデジタルショックとしたのは、これらトリプルパンチを指す。放送業界が度し難いのは、現在の苦境は景気が回復すれば元の姿に戻っている点だ。あるいは薄々事態の重大さに気付きつつも、元に戻って欲しいという希望的観測に浸り、番組制作費や人件費などのコスト削減は行なっても、構造変化に対応する根本治療に踏み出さない局が多い点だ。

茹でガエルという言葉がある。水中のカエルが、周囲の水温がじわじわ上昇しても自覚せず、やがては茹であがって死に至るという警句である。急に熱湯に入ったカエルなら、直ちに跳びはね、脱出し、生存する可能性がある。しかし、なまじ環境適応能力を持つと、暫時的な変化は万一それが致命的なものであっても受け入れてしまう傾向を警告するものである。

では放送業界は茹でガエルなのか。状況の変化は始まって間がないので結論を下すのは早計だが、そうなる兆候は幾つもある。

そもそも放送事業は儲かり過ぎだった。経常利益率1割前後が長く続いた局が多いが、国際競争の中でかろうじて数パーセントの経常利益を出してきた製造業界にはあり得ない状況と言えよう。竹中氏が「電波独占で超過利潤を得ていた」と喝破しているが、その“電波独占”は総務省との関係で維持されてきた。1つ目のパンチ「デジタル化による過重なコスト負担」も、“電波独占”状態を維持するために業界が甘受したものである。もし経営が傾いたら、

最後は総務省が助けてくれると高を括っている。実際に総務省は07年12月に、経営が苦しいローカル民放の救済を目的として放送法を改正した(第3章-1・第4章-3参照)。この改正は実効性を持たなかったが、次の苦境が訪れても、最後は必ず手を差し伸べてくれるという甘えが業界にはある。

環境変化を正しく認識しているかも大いに疑問だ。テレビ広告費が急減し始めているが、実は今世紀に入って凋落の兆しはあった。ネットCMが急上昇を始め(第1章-4参照)、日本の社会構造の変化を背景に広告主のマインドが変化し始めていた(第1章-5参照)。広告代理店に依存する放送局は、明らかに水温の変化を認識していなかった。

広告代理店への依存だけでなく、番組制作を下請プロダクションに依存してきた点も危うい。テレビが地盤沈下を始めても、多くの業界関係者は「それでもテレビは最大のリーチメディア」と言い、“まだまだ大丈夫”と楽観視する。ところが前提は強力なコンテンツ制作力で、その大半は下請けプロダクションが担っている。つまり番組の制作力は、放送局が独占しているものではない。そこにインターネットを初め、多メディア多チャンネル化で多様な回路ができつつある。そこにYouTubeを介して、海外で大量のDVD販売に成功したプロダクションが登場した。09年5月に始まったBeeTVは、コンテンツホルダーが直接経営する新メディアだ。テレビ局の独占は確実に崩れる方向にある(第4章-6参照)。

情報消費の環境も変化が進んでいる。テレビの編成では“定曜定時”が基本だった。月曜9時は“ゲツク・ドラマ”がお決まり、という世界である。視聴者の最大公約数を確保するための勝利の方程式ともいうべきものだったが、ネット時代は明らかに変化が生じている。見たい時に、見たい情報を消費する“オンデマンドの時代”になっているからだ(第4章-4参照)。しかも若年層に

とっては、テレビ創世記に当時の若者が支持したような“テレビへの共感”は、もはやない。権力を監視するというテレビの建前はあるものの、実態は発表ジャーナリズムが中心で、テレビ局経営の都合も見え隠れしている。今やテレビが自分たちを代弁するメディアではなく、むしろエスタブリッシュメントの側にいると今の若者には見えているのである。

水温は確実に上昇を続けている。ビジネスとして見ると、テレビは変調から容易に脱することのできない日本経済や社会構造が前提となる。しかも視聴者の情報消費という、移ろい易く把握し難い生活行動が命運を握る。複雑で早い変化を認識しにくい構造になっている。ここに過去の栄光というバイアスがかかるために、業界人の認識力は一層危ういものとなっている。

「201X年 生き残るテレビ局はどこか」を言い当てるのは容易ではない。しかし生き残れないテレビ局が出る可能性は否定できない。今後メディアに就職しようとしている学生は、画面から得るイメージだけで軽々に就職先を選択しない方が良い。既にテレビ局で働く方々には、“逃げきり”だけを考える経営陣を蹴飛ばし、一早くまともな会社に更生させることをお勧めしたい。

テレビ開始以来のピンチは、完全デジタル時代に向けた“産みの苦しみ”なのだろう。無事に此岸から彼岸に渡河できるか否かは、正しい認識と適切な行動にかかっている。

2009年6月

天地 諒