

放送を巡る諸課題に関する検討会（第3回）  
 富山和彦氏（（株）経営共創基盤 代表取締役CEO） 説明資料

- ・電波の独占性によるレントを対価に公共責任を果たさせる民放の規制産業型ビジネスモデルは、インターネットの普及で地方から崩壊する。これは止められない。
- ・ネットフリックスなどのストリーミングによる動画画質が、通常のテレビ視聴環境で放送と同等になった時点で、キー局のビジネスモデルの崩壊も次第に加速する。言語的障壁で日本というナショナル型ビジネスモデルでどこまで生き残れるか。
- ・グローバルなメディアビジネスの競争は既にスマイルカーヴ現象の真ただ中（自前のコンテンツ制作能力が弱く、顧客とのインターフェースも弱い従来の放送モデルは、カーヴの底へ）
- ・産業的な課題：我が国のメディア産業、コンテンツ産業が共倒れの的にグローバルプレーヤー（メディアコングロマリットやネットプラットフォーマー）に席卷される懸念←コンテンツ産業や広告産業は、放送メディアの規制独占が生み出すレントにぶら下がる構造
- ・公共的な課題：「国民の知る権利」「表現の自由」を担保する経済基盤を既存のメディア産業が失う一方で、ネットメディアがそれを代替できない懸念
- ・地方局問題：ローカル（L）型ビジネスモデルとしての生き残り戦略
  - －広域統合（経済的なクリティカルマスの維持）と範囲の経済性（L型ビジネスモデルのメディア業種群の統合）の追求でどこまで生き残れるか？
  - －時間を作りながら次のビジネスモデルを模索できるか？
- ・キー局問題：ナショナル（N）型ビジネスモデルで打開戦略？グローバル（G）型ビジネスモデルに打って出る？
  - －範囲の経済性（N型ビジネスモデルのメディア業種群の統合）？
  - －新たなグローバル・メディアコングロマリットモデルを創造しアジアを中心に展開？
  - －グローバルモデルは「スマイルカーヴ」現象に対応する必要
  - －もっとも確率の高いシナリオは、このまま、ゆでガエルの的に徐々に衰退するパターン
- ・コンテンツ産業問題：いずれにせよ良くも悪くも放送メディアのレントにぶら下がる構造からは脱却させるべき→この際、非対称規制の導入等、高付加価値産業化（≒スマイルカーヴの両端を抑えるプレーヤーへの進化）を促す規制体系を模索すべき
- ・公共性と事業性の両立問題：正々堂々と公共料金モデル？どこか別のところに新たな規制でレントを作る？独占的なプレーヤーにCSR的に担わせる？NPO型モデル？

# 「スマホ時代の地上波テレビ局の生き残り戦略」

---

---

## 放送を巡る諸課題に関する検討会資料



2015年12月18日

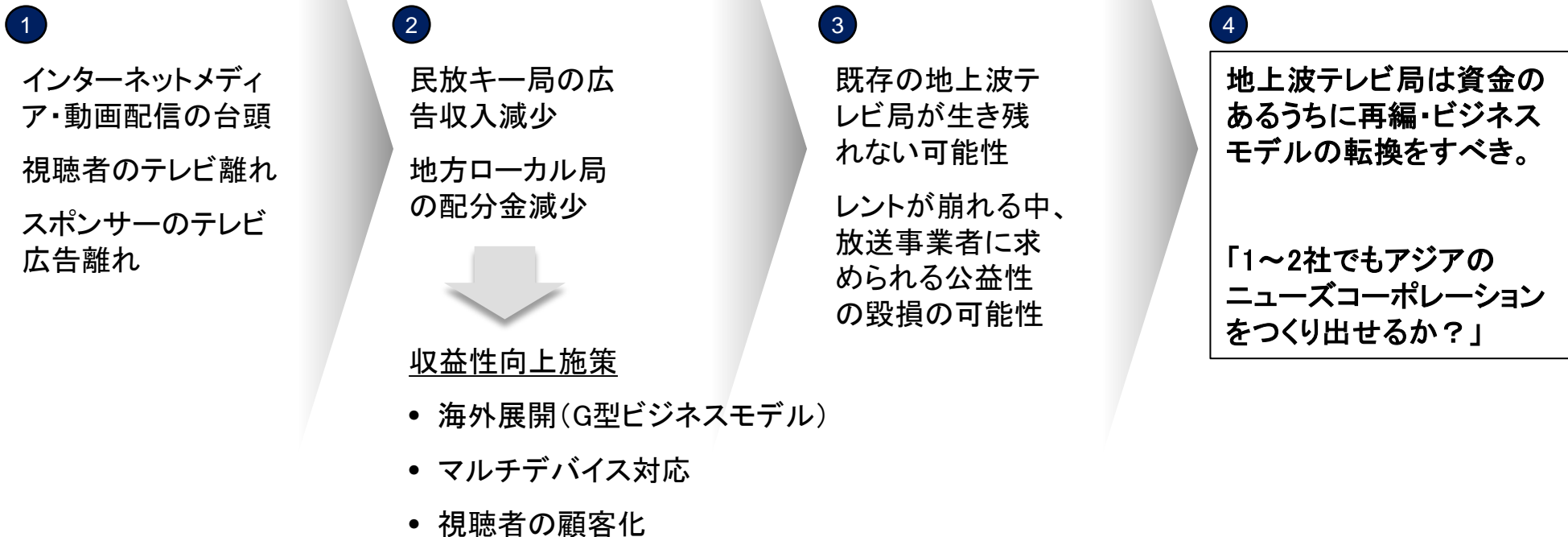
株式会社 経営共創基盤 CEO 富山和彦

Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI)

# 地上波テレビ局の諸課題

- ◆ 地上波テレビ局の電波利用料と広告収入の差額による高利益率(周波数独占のレント)がインターネットメディアの台頭で崩れる。地上波テレビ局は資金のあるうちにアジアのニュースコーポレーションになれるか？

## 地上波テレビ局の諸課題



1. 地上波テレビ局の売上合計は約2.3兆円\*1、電波利用料は51億円\*2であり、民放キー局の電波利用料は約4億円に対し広告収入は約1800億円。
2. 民放キー局と地方ローカル局の間には「ネットワーク協定」が結ばれ、民放キー局が番組とスポンサーをパッケージして、地方ローカル局に供給し、地方ローカル局はネット配分金を受け取り、収益としてきた。
3. 平成13年(2001年)電気通信役務利用放送法、平成18年(2006年)「通信・放送の在り方に関する懇談会(竹中懇)」や著作権法改正などで放送がデジタル時代に適応すべく制度改革が行われてきた。
4. 地上波テレビ局の収益の4分の3を占める広告収入が、インターネットメディアの台頭による視聴者のテレビ離れ、スポンサーのテレビ広告離れ(高精度のインターネット広告の予算配分)により減少傾向にある。
5. 米国で成功したNETFLIXに代表されるインターネット動画配信の台頭により、視聴者のテレビ離れは今後、加速する可能性がある。
6. 地方ローカル局は視聴範囲を分割した「県域免許制度」に守られ、ネット配分金を収益としているが、インターネットによって業界構造が変化した際に、経営が立ち行かなくなる可能性がある。
7. 産業構造の変化によって、将来的に放送事業者が疲弊した際に、放送事業者に求められる公共性(国民の知る権利等)が損なわれる懸念がある。

## インターネット時代に即した制度改革の変遷

- ◆ 平成18年(2006年)「通信・放送の在り方に関する懇談会(竹中懇)」  
「インターネットは全国で見られるのに、なぜ放送番組は見られないのか？」と問題提起される。
- ◆ 平成18年(2006年)著作権法改正  
有線放送は「有線放送」、IPマルチキャスト放送は「自動公衆送信」として著作権法上は別の概念とされていたが、IPマルチキャスト放送が著作権上において不利なため、同様に扱うこととなった。

技術の進展に合わせ、制度改革を行ってきたが・・・

視聴者のハードディスクドライブによる録画・再生や、インターネット動画配信事業者の出現により、放送番組のリアルタイム視聴からオンデマンド視聴へと変わってきており、今後はテレビ局のインターネット同時配信が加速する可能性がある。

- ◆ 平成26年(2014年)放送法改正 NHKが実施基準に基づき、放送中・放送前の番組のインターネット配信が可能となった。

テクノロジーの進展が  
制度を追い越し、従来  
のレートの破壊者に！

視聴者からはテレビ放送とインターネット配信が事実上同じに。

(英BBCや米HBOが先行)

地上波テレビ局は資金のあるうちに、本気の海外展開、マルチデバイス化、視聴者の顧客化を急ぐべき。

変わらなければ「ゆでガエル」的な衰退か？

## 放送の定義

「放送」とは、公衆によつて直接受信されることを目的とする電気通信の送信をいう。(放送法2条1項)

## 一般的な放送規制の根拠

「周波数の希少性」、「放送の重大な社会的影響力」

## 放送局の公共的性格

公権力や特定の民間事業者からの介入を回避する(権力の監視機能)

市場の独占・寡占を防止し多様性の実現を担保する

国民＝一般視聴者が誰でも視聴を享受できる

## 放送に課される国家的要請(例)

戦争時、災害時の放送(平成16年(2004年)武力攻撃事態等における国民の保護のための措置に関する法律)

国際放送

候補者放送

等

電波の独占性によるレントを対価に公共責任を果たさせる民放の規制産業型ビジネスモデルは、インターネットの普及で地方から崩壊する。地方局の存立基盤が危うくなる際に公共性を担保できるのか？

公共料金モデル？ 新たな規制でレント創出？ CSR型？ NPO型(米国で進展)？

## 放送局の成長戦略

### 1. 海外展開(G型化) 「日本から1~2社でもアジアのニュースコーポレーションを出せるのか？」

1. 従来から「海外番組販売は出張費にもならない」と言われてきたが、民放各局は国内市場の収益性が高いこともあり、海外で大きな投資と事業開発をすることがなかった。
2. アジアでの韓国タレント・ドラマの人気の高さは初期投資の大きさも寄与したからであり、我が国の放送事業者も海外展開への思い切った経営資源の配分と投資が必要である。

### 2. マルチデバイス対応 「スマホの画面でもテレビのコンテンツは視聴率を稼げるのか？」

ユーザ(視聴者)から見れば、地上波テレビも動画配信サービスも差異がなくなっていることを認識し、デバイスを意識しないシームレスな視聴が可能な制度設計、環境対応を促進し、競争力を維持する。

### 3. 視聴者の顧客化 「通販だけでなく、データ解析を使った真のライフスタイル提案者になれるか？」

従来の法人を広告スポンサーとするビジネスモデルから、事業者が取り組んでいる通販に加え、視聴者を顧客化するサービス開発(アプリやIoT等)を促進する。