

平成15年3月終了

博士学位論文

「CNN型トライアングル理論にならう地方放送局の変革」

**The Change of the Local TV Stations  
Learning from the Triangle Theory of CNN**

～ ネット受信放送局から情報発信機能の拡充へ～

The expansion of the information sending function  
from TV network station

平成14年12月27日

高知工科大学大学院 工学研究科基盤工学専攻 起業家コース

学籍番号 1036014

尾崎 正敏

Masatoshi Ozaki

## 目次

はじめに（研究の概要・キーワード・各章の成り立ち）

### 第1章 日本の地方民間放送局の現状

- 1 - 1 民間放送局の誕生とネットワーク体制
  - 1 - 1 - 1 民放の誕生 ----- 7
  - 1 - 1 - 2 ネットワーク組織の成立 ----- 8
  
- 1 - 2 民放の経営形態
  - 1 - 2 - 1 資本構成 ----- 12
  - 1 - 2 - 2 広告費 ----- 14
  - 1 - 2 - 3 テレビ営業収入 ----- 19
  - 1 - 2 - 4 ラジオ営業収入 ----- 21
  - 1 - 2 - 5 地上波テレビ営業収入の長期展望 ----- 23
  - 1 - 2 - 6 地方放送局の収入構造 ----- 25

### 第2章 「CNN」の成功事例に学ぶ

- 2 - 1 「CNN」の躍進
  - 2 - 1 - 1 アメリカ放送業界の現況 ----- 28
  - 2 - 1 - 2 「CNNの誕生」 ----- 29
  - 2 - 1 - 3 「CNN」の更なる発展 ----- 31
  
- 2 - 2 「CNN」のトライアングル理論
  - 2 - 2 - 1 「トライアングル理論」 ----- 34
  - 2 - 2 - 2 「トライアングル理論」の応用 ----- 37

### 第3章 マーケティング理論の準用

- 3 - 1 市場と消費者・顧客をつかむ「マーケティング手法」 ----- 39
- 3 - 2 「テキストマイニング」活用法 ----- 41

### 第4章 放送産業イノベーション

- 4 - 1 社内変革
  - 4 - 1 - 1 経営予測 ----- 44
  - 4 - 1 - 2 変革の必要性 ----- 47
  - 4 - 1 - 3 企業内起業の可能性 ----- 49
  
- 4 - 2 社外連携
  - 4 - 2 - 1 『県民による県民の為の放送局』モデル ----- 52
  - 4 - 2 - 2 「CATV（ケーブルテレビ）」との連携 ----- 57

第5章	21世紀に生き残る地方民間放送局の経営戦略	
5-1	地域情報基地への変革	
5-1-1	ローカリズムの波	60
5-1-2	「地域情報発信基地」構想	63
5-1-3	産業クラスターとしての役割	64
5-2	デジタル化と地方局	
5-2-1	デジタル化の流れ	66
5-2-2	デジタル放送の事業性	68
5-2-3	デジタル情報流通の問題点	70
5-2-4	デジタル化と地方局	72
第6章	地方民放と地域産業の連携実績	
6-1	「馬路村の産業振興」	74
6-2	「室戸海洋深層水の事業展開」	78
6-3	「北川村モネの庭で村おこし」	83
6-4	「よさこい祭り50年」	86
6-5	連携事業の実績と今後の課題	92
第7章	結論	95
付録		96
謝辞		105
参考文献		106

はじめに

### < 研究の概要 >

地方民間放送局が誕生してから50年、地方においても半世紀にわたって成長を続けてきた。しかし、今、全国の民間放送局が閉塞感に包まれている。長引く景気低迷による広告予算の削減で営業収入が落ち込み、さらに、目前にせまったデジタル化に伴う大型設備投資が待ち構えているからである。景気低迷の中で準備を進めなければならないだけに放送局の経営的負担は重い。とりわけ経営基盤が脆弱な地方民間放送局にとっては死活問題であり公共事業としての責務をまっとうできるかの瀬戸際に立つ数ある民間放送局はこの難局にどう対処していこうとしているのであろうか？民間放送局がこの難局を切り開いて行くには、これまでの旧態依然とした考え方ではなく、全く新しい発想をしなければ未来への展望はないと考える。

アメリカの放送局「CNN」が成功を遂げたのは何故か？それは創業者のテッド・ターナーが何度か失敗の後にたどり着いた「24時間ニュース専門チャンネル」というこれまでになかった新しい視点に立ちアメリカの放送業界を変革したことであった。彼の発想の根底にあるものは放送局・視聴者・広告主の三者をマーケティングで結びつけた「トライアングル理論」が基礎になっていると考える。「トライアングル理論」は私が命名したものであるが、広告事業家であった彼ならではの視点である。ターナーは、放送局は生産者であり、視聴者は生産物の購入者である。視聴者は何を欲しているのかを考え、新商品の開発に知恵をめぐらした。そして「24時間ニュース専門チャンネル」という新商品を生み出した。小説や劇やスポーツではなく「事実は小説より奇なり」というが『事実』、つまり『NEWS』が新商品であることに行きついた。生産物は情報、解説がソフト、そして24時間、丸1日中が購買の対象であると考えた。さらにその市場を世界中に求めたのである。その結果、視聴者の反響に広告主は驚きスポンサーとなって「CNN」の今日の繁栄に結び付いたのである。ターナーは又、一方で地方放送局や他の「CATV」とも連携をし、その中継網は衛星を通して世界に広がっている。冒頭に述べた日本の民間放送局が現在おかれている今の窮地を乗り越える為には「CNN」でターナーが成功した様に、これまでとは違った全く新しい発想をする必要がある。

本研究では「CNN」の「トライアングル理論」の構図をもとにエンドユーザーの立場に立ってのものづくりを考え、顧客の声を企業経営に取り入れる「テキストマイニング」の手法を採用した新しい放送局づくりを提案する。仮称『おらんく放送局』はそうした地域に特化した放送局の立ち上げであり、これまでのようにキー局主導のネット番組編成に依存するのではなくて、地方が必要とするものは何かを考え、地域住民の視点に立った生活情報を提供する放送局の設立である。編成面では地域住民の関心事である「健康」「福祉」「教育」などの専門チャンネルを設け、また、南海・東南海地震に備え「防災情報」や四国の文化である「八十八ヶ所めぐり」そして日本全国に広がった「よさこいまつり」などのコンテンツを全国発信することによって地方発中央行きの構図を創り出し日本の放送業界を地方から変革することを提案する。日本の高知から全国に向けて新しい風を吹かせたいと考えている。

<キーワード>

- ・「CNNのトライアングル理論」 triangle theory of CNN
- ・「テキストマイニング」 text mining
- ・「地域情報発信基地」 base of areal information
- ・「産業クラスター」 industrial cluster
- ・「地域密着型ネットワーク」 local-oriented network
- ・「おらんく放送局」 our broadcasting station

< 各章の成り立ち >

## 第 1 章 日本の地方民間放送局の現状

地方民間放送局が今、置かれている立場を置局の歴史と経営面から考える。法に守られ「最後の護送船団方式」といわれる民間放送局特有の「ネットワーク体制」は全国紙の新聞資本とキー局が中心となって誕生した。このネットワーク体制下においては東京のキー局の力は強力でローカル局に対しては別会社でありながら大きな発言権を持っている。キー局からのネット配分金は地方局にとっては大きな経営収入であるがゆえにキー局の意向を受け入れざるを得ないのが現状である。また、ナショナルスポンサーの広告料の決定も東京・大阪・名古屋の大都市圏で行われる。メディア広告宣伝費に占めるローカル民放局の位置づけを考え、地方民間放送局が置かれている経営上の問題を指摘する。  
(現状分析)

## 第 2 章 「CNN」の成功事例に学ぶ

アメリカのアトランタという地方の町で誕生した「CNN」テレビは今や、世界 210ヶ国、10億人もの人に視聴されている。創始者であるテッド・ターナーは、広告代理店出身者であり、彼は放送局と視聴者との関係を番組の生産者と購入者・消費者と考えた。そして生産物は情報、解説はソフトであると考え、「24時間ニュース専門チャンネル」を新商品とする、これまでにない新しい考え方で、市場を世界中に求め今日の成功を勝ち取った。彼の考えかたは「放送局」「視聴者」「広告主」の三者の関係を見直し、新しい視点に立った経営、言い換えればプロデューサーの立場に立ったことである。この成功の鍵『トライアングル理論』を検証し、我が国の地方民放局に準用できないかを考える。  
(検証)

## 第 3 章 マーケティング理論の準用

放送局には顧客が二人いる。一つは視聴者であり、もう一つは広告主(スポンサー)である。放送局から視聴者にむけて情報(番組・商品情報)を提供し、エンドユーザーである視聴者からは番組(紹介した商品)に対する意見をもらう。そして、それを番組制作に活かしてゆくことは内容の充実に繋がると同時に顧客満足度を高める。(テキストマイニングの手法)一方、視聴者は広告主にとっても顧客であり、顧客の情報(視聴者の反応)をつかみ営業情報として返すこと(フィードバック、一方通行から双方向へ)は営業戦略上貴重な要素になると考える。この製造業のマーケティングの理論を今後の民間放送局経営の中に積極的に取り入れてゆく。  
(考察)

## 第4章 放送産業イノベーション

地方民放が21世紀も生き続け、地域から必要とされるには、自らの変革の必要性を感じることである。一つは社内の改革がある。社内の改革は組織の改編と従業員の意識改革である。また、イノベーションが生まれやすい環境づくりを考えるべきである。社内横断的なベンチャーチームの設置や研究開発投資費の増額などが考えられ、分社化やアウトソーシングも視野に入れる必要がある。新聞の地方紙が中央紙に対抗できている要素は何であるのか。新聞メディアの例を挙げて対比してみる。

また、もう一つは社外連携であり、地域と密接に繋がっているケーブルテレビとの提携を考えてみたい。そして、地域に特化した地元放送局、(仮称)『おらんく放送局』の設立提案をおこない、ビジネスモデルを提案する。(提案)

## 第5章 21世紀に生き残る地方民間放送局の経営戦略

これからの地方民間放送局はその原点に立ち返って地元、つまり地域と共に歩む姿勢をさらに強力に推し進めなくてはならないとの結論に達した。そして、地域の人々が求めている情報は何か？

産業・文化・福祉・医療・教育などあらゆる面の情報を保有し、発信できる機能をもった産業クラスター(房)の核(情報プラットフォーム)としての役割を担う事で、自らの存在価値を見出すことになるのではないだろうか。今後は少子、高齢化と地方自立の中で、産官学が一体となった「地域ビジネスポータルサイト」の役割を担うことが、21世紀に生き残る地方民間放送の経営戦略となるのではないだろうか。(結論)

## 第6章 地方民放と地域産業の連携実績

地域の産業が地元のメディアと連携して成功に結びつけた事例が高知県にある。「馬路村の産業振興」「室戸海洋深層水の事業展開」「北川村モネの庭で村おこし」「よさこい祭り50年」などである。これらは、いずれも販売市場を県内だけでなく、県外に求め、その時にメディアと連携し成功に結び付けた。しかしまだまだ今後の課題は多い。

次には、南海地震に備えた「防災情報」や四国の文化である「八十八ヶ所めぐり」そして日本全国に広がった「よさこいまつり」などのコンテンツを全国発信することによって地方発 中央行きの構図を造りだし日本の放送業界を地方から変革することを提案する。

(事例調査)

## 第1章 地方民間放送局の現状

### 1 1 民間放送局の誕生とネットワーク体制

#### 1 - 1 - 1 民放の誕生

1950年、民放設立（ラジオ局）の出願は70余件に達し、その事業計画内容は多彩であった。多くは全国紙や地方紙を後ろ盾とする出願が中心だったが、機能別の放送計画も出されていた。たとえば、証券取引所や株の大衆化を進める証券処理協議会が推進した「日本経済放送」、科学技術の講座をやるうとした「日本科学放送」、時刻規正放送だけをやるうとした「ラジオ時計」、鉄道・旅館関係者が観光宣伝と娯楽を放送しようとした「ラジオ東都」「ラジオ大阪」などがあった。宗教界も「日本キリスト教放送」や「日本仏教放送局」などを計画し、特定地域にあっては、筑豊炭田に気象通報と坑内向け慰安放送をするという「筑豊宣伝放送」、リンゴ市況の速報を看板にする「北日本実業放送」などがあった。

当初、放送局開設根本基準のなかに、昼間放送局、夜間放送局、特定時間放送局、全時間放送局の区別が掲げられ、昼間放送局と夜間放送局は1日最低4時間以上の放送、全時間放送局は最低8時間以上の放送をしなければならないことが規定されていた。また、民放ラジオの法人格や番組種類、事業区域、地域ごとの局数、収益形態などラジオ事業の中身については電波法・放送法、省令には一切特別な制限は加えられておらず、判断は独立した電波監理委員会に委ねられた。それにもかかわらず、政府・電波監理委員会は、各地で新聞社・地元の有力出願者を中心に統合一本化を進め、1個の周波数に単一の申請者という構図をつくり出した。

結局、日本の民放は、出願された機能別放送は影をひそめ、これ以後そのほとんどが新聞社と各地の有力企業による寡占的企業によって運営されていくことになった。1951年4月、電波監理委員会は全国14地区16社に日本で最初の民間ラジオ放送の予備免許を与えた。このうち文化放送を除く15社が新聞社を母体としていた。民間放送局の誕生により、現在の非営利で公営の公共放送・NHKと、私企業による商業放送・民放が併存する放送体制となっていく。民放ラジオ放送は、戦後の経済的環境すなわち日本経済の急テンポな規模の拡大とそれに応じて投下される「広告費」の急成長に民放の創業と発展がうまく合致したこと、また、国民経済の拡大を背景とした大衆の生活様式や生活意識の変化、そして民放の本質的なローカリティ、つまり地域社会と結びついたことによる民放独自の地域性を創出することに成功したことで、誕生から数年間、多少の変動はあったものの順調に発展してきた（日本民間放送連盟、1981）。少なくとも花形産業としての民放を支えた原因の一つは「周波数の有限性」を前提とする置局数の制限で、それは明らかに「行政の保護」なくしてはありえないものだった。しかしラジオ事業の成熟とテレビ事業の全国普及の見通しを背景に政府の姿勢は「保護育成から規制へ」と転換していった。<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 美ノ谷和成・仲佐秀雄「マスコミ論」1973年 参照



1957年、NHK7局、民放34社36局にテレビ放送の予備免許が与えられ、VHF帯をフルに活用したテレビ時代を実現させることとなった。この予備免許の下付に際して、郵政省は民放局に付帯条件を付けた。すなわち、「資本的及び人的に、一般テレビジョン放送局を開設しようとする地域社会と密接に、かつ、公正に結合していること」として、民放に対して資本的、人的に地域社会との結合を求め、さらに資本および役職員の制限についても具体的に条件をつけるものとなった。民放は免許時の行政指導により、当該地域固有の要望を満たすことが放送局の義務とされ、置局も県域ごとに行われた。これ以降、民放の免許申請に対する郵政省の方針として、放送局の地域密着性、放送局の独占の排除、マス・メディアの集中・独占化の排除などを明示し、放送事業者の資本比率や役員構成にまで政府の行政指導が及ぶようになった。1967年から68年にかけて、NHK3地区5局、民放18地区18社にUHF局の予備免許が与えられた。これがUHFテレビ局の第一次チャンネル割当計画に基づく予備免許であった。続いて、1968年に第二次の追加割当を決め14地区のUHF局の予備免許が与えられた。1970年4月1日までに第一次割当の18社、第二次割当の13社の合計31社が開局し、全国の民放テレビ局は、既存のVHF局46社と合わせて、77社に達した。

#### 1-1-2 ネットワーク組織の成立

時代は少し遡るが、1959年、予備免許を受けたテレビ局が一斉に開局し、放送界は大きな転換期を迎えた。とくに皇太子ご成婚報道は、「開局したばかりの8社を含む30社が、ラジオ東京、日本教育テレビ、中部日本放送、大阪テレビを軸とする17社と日本テレビ、フジテレビ、読売テレビ、毎日放送を軸とする13社の2系統に分かれ、NHKと並んで3系統、合計約100台のカメラと1,000人の要員を繰り出し、ヘリコプターを含む」大がかりな中継態勢を組んだ。ここでの協力関係が、民放テレビの系列化とくにニュース・ネットワークの形成の動きを強める契機となった(日本民間放送連盟、1981)。

その後、日本テレビ系列の「NNN」(1966年4月)、フジテレビ系列の「FNN」(66年10月)、東京放送を中心とする「JNN」(67年4月)、日本教育テレビ(NET)系列の「ANN」(70年1月)4系列のニュース・ネットワークがほぼ確立し、取材義務、定時ニュースのネット原則、経費の共同分担などが取り決められた。さらに、広域U局を除いてその後開局するUHFテレビの全国開局を契機にネットワークの再編が進められ、地方ローカル局が次々と加盟し、キー局と系列各社とのネット関係の強化を目的とする個別業務協定が締結された。そして、放送活動全般とその関連事業にまたがる広範な活動の連携を目的とした包括的なネットワーク組織が形成されていった。キー局とローカル局の関係はキー局主体のシステムとなった。

1968年から70年を境にして系列化が一応の定着をみせ、民放テレビのネットワークは新たな段階を迎えた。4系列にそれぞれの加盟局が編成されると、それまでの局対局の競争がネットワーク対ネットワークの競争へと変化していった。60年代の高度経済成長は経済基盤の相対的バランスの比重を東京に移行させるなかであって、放送界も東京への集中化が進み、東京の力が強まって

いった。しかし、東京を中心とする文化の中央集権化ともいえる状況が、結果的に地域局を精神的、文化的に飢餓状態に追い込んでいったという点は見落とすことのできない側面である。

また60年代から70年代にかけては、テレビジャーナリズムにとってきわめて重要な意味をもつ節目の時期でもあった。少なくともジャーナリズムの論理と資本の論理との緊張関係のなかで、民放は営利追求の情報産業へと変身していった。そこには、政府の露骨なテレビ番組への介入があった。政府が60年代半ばから執拗に「放送法・電波法改正」を企図してきたのも、言論統制の強化が必要だったからであった。

現在、民放テレビのネットワークとしては、東京放送、日本テレビ、フジテレビ、テレビ朝日、そしてテレビ東京の在京5社をキー局とする全国5系列のネットワークがある。これらのネットワークの出発点は、ニュース・ネットワークである。また、キー局と系列各局間では協定が結ばれており、ネットワーク全体としての包括的な協力関係を維持する目的で結ばれたのが「ネットワーク基本協定」である。このネットワークの基盤となる基本協定とは別にネットワーク番組の編成や営業について結んだのが「業務協定」である。

また、5系列のネットワークの存在に対し、地方の2局地区、3局地区では、2系列以上から番組をとるクロスネット局がある。クロスネット局があることにより、TBS系列とテレビ東京系列を除く系列では完全な系列局数を確定できないているが、ニュースネットワークに加盟しているかどうかネットワークに入っているかどうかの判断基準になる。クロスネット局は、近年テレビ朝日が系列局を増やしたことにより年々、減少し、2003年1月現在、福井放送、テレビ大分、テレビ宮崎の3局のみとなっている。<sup>2</sup>

#### ・日本テレビ系列（27局＋クロスネット3局）

日本テレビ（53年開局VHF） - 読賣テレビ（58年VHF） - 札幌テレビ（59年VHF中波） - 広島テレビ（62年VHF） - 中京テレビ（69年UHF） - 福岡放送（69年UHF） - 宮城テレビ（70年UHF）を中核とする系列。キー局の日本テレビがラジオをもたなかったこともあって、基幹地区ではテレビの開局後ラジオの中波放送も始めた札幌テレビを例外として、VHF単営局と後発のUHF局の混成となっている。しかし、地方ではVHFテレビ・中波ラジオ兼営社を、東京放送系列に次いで多く有している。94年は鹿児島テレビが脱会し鹿児島読賣テレビが新規加盟した。読賣新聞系。

#### ・東京放送系列（28局）

東京放送（55年テレビ開局VHF中波） - 中部日本放送（56年VHF中波） 北海道放送（57年VHF中波） - RKB毎日放送（58年VHF中波） - 毎日放送（59年VHF中波） - 東北放送（59年VHF中波） - 中国放送（59年VHF中波）を中核とする。ラジオから始まった先発の兼営社がほとんどで、VHF単営社はなく、またクロスネットはない。東京放送のラジオ時代からの友好関係、特にニュース（JNN）を中心とした結束が強いことが特徴である。キー局の東京放送と毎日新聞との間では、他の系列の新聞社との関係ほど強くない。

<sup>2</sup> 民間放送のテレビ・ラジオネットワークの現状については付録3、4に掲載

・フジテレビ系列（26局＋クロスネット2局）

フジテレビ（59年開局VHF） - テレビ西日本（58年VHF） - 関西テレビ（58年VHF）  
- 東海テレビ（58年VHF） - 仙台放送（62年VHF） - 北海道文化放送（72年UHF）  
- テレビ新広島（75年UHF）を中核とする。フジテレビは、テレビ朝日より1ヶ月遅い開局だが、積極的な全国ネット形成に乗り出して、まず主要地区2局目のVHF局をおさえ、その後67年秋以来の大量免許によって開局したUHF新局の多数を獲得した。中波兼営社は1社もない。フジ・サンケイグループとして、産経新聞、ニッポン放送、文化放送とは資本提携関係にある。

・テレビ朝日系列（24局＋クロスネット2局）

テレビ朝日（59年開局VHF） - 朝日放送（56年VHF中波） - 九州朝日放送（59年VHF中波） - 名古屋テレビ（62年UHF） - 北海道テレビ（68年UHF） - 広島ホームテレビ（70年UHF） - 東日本放送（75年UHF）を中核とする。キー局のテレビ朝日のスタートが教育専門局だった（73年から総合番組局に移行）こともあって、ネットワーク作りが遅れ、他の系列に比べて劣勢であったが、92年に秋田朝日放送、93年に山形テレビ、山口朝日放送、大分朝日放送が系列に入り、系列はクロスネット局2局を含め26局となっている。さらに、95年開局の愛媛朝日テレビ、琉球朝日放送も系列に入った。77年に社名をそれまでの日本教育テレビ（NET）からテレビ朝日（正式名は全国朝日放送）と変更、朝日新聞の系列をより鮮明に打ち出している。

・テレビ東京系列（6局）

テレビ東京（64年日本科学技術振興財団としてVHF開局、同局の廃局後、東京12チャンネルとしての開局は73年） - テレビ大阪（82年UHF） - テレビ愛知（83年UHF） - テレビせとうち（85年UHF） - テレビ北海道（89年UHF） - TXN九州（91年UHF）でネットワークを構成する。日本経済新聞社系列で、全国総世帯数のおよそ3分の2をカバーしている。テレビ東京は系列5局のほかに、関西、中京圏にエリアをもつ6つのUHF局（テレビ和歌山、びわ湖放送、奈良テレビ、京都放送、岐阜放送、三重テレビ）と番組販売を通じての結びつきを強めている。

ネットワーク形成の大きな理由としては

全国的ニュースの素材交換ができる。

番組制作費の1社当たりの負担が軽減される。

タレントや制作素材が東京・大阪で集中できる。

広告主の全国的広告の要請。

などの理由が挙げられる。

そしてネットワークが機能すると

放送番組の内容面での一定の充実と均質化が図れる。

ローカル局の主体性の減少と自主制作番組の減少が進む。

地域間の情報格差の解消となる。

視聴率をめぐる局間競争からネットワーク間競争への移行など様々な影響をもたらしているといえるが、一方で、日本の放送文化、放送産業を発展させてきた大きな要因にもなっている。

では、今後キー局とローカル局の関係はどのように変化していくのであろうか。キー局の方がローカル局に対して従来のような手厚い援助を行わないからと言って地上ネットワークを軽視することはないだろう。しかし、キー局は、地上波以外にBS、CS、ブロードバンドといった多様な伝送路の確保、キラーコンテンツとなりうる大型番組の開発や調達、さらに地上波デジタル投資と、経営を圧迫するほどの資金が必要になってくる。また収入源も将来的には広告収入だけでは賄えず、財源の多様化を図っていかねばならない状況となってくる。そうした中で、ローカル局も自立できるような、強力なビジネスパートナーとして、難局に共に立ち向かっていく新たな関係づくりに今後取り組んでいくことが必要ではないだろうか。次に民間放送局の経営形態について分析する。

## 1 - 2 民間放送の経営形態

### 1 - 2 - 1 資本構成

民間放送局は、周波数割当計画表に基づき、おおむね府県単位をサービス・エリアとし、主として広告放送の収入によってまかなわれる私企業で、ほとんどが株式会社の形態をとっている。そして、民放開始以来50年を経た今日、その数は、ラジオ単営66社、テレビ単営92社ラジオ・テレビ兼営35社、合計193社(2002年1月末現在)の多さに達した。民間放送は比較的新しい産業であり、放送機器・スタジオ・送信施設その他にかなりの設備投資を必要とするため、その資本金額は一般に大きく、現在では1億円未満の社はラジオ単営の1社(栃木放送の7500万円)を数えるにすぎない。ちなみに、『日本民間放送年鑑』所収の176社について平均資本金額を求めると、約13億7,700万円となる。なお、その設立に際しては、新聞社・大手出版社・映画会社・広告代理店などのマスコミ産業をはじめ、生保・損保・銀行・証券などの金融関係、その他さまざまな業種にわたる企業、また地方局では地場産業や地方自治体などが出資したが、一部民放では株式を上場していることもあって、その後その出資構成に変化を来した場合も少なくない。しかし、民放が資本的に今なお、新聞資本・金融資本・地元資本などに支配されているという傾向は否定できないであろう。先に見た資本金額の高さは、民放の資本構成にも反映している。次の表は『日本民間放送年鑑』による財務指標である。テレビ局の保有資産のうち負債による分は少ない。すべての負債は自己資金の範囲内であって十分なゆとりがある。(負債比率=負債/自己資本、自己資本比率=自己資本/総資本)年内受け取りの流動資産に比べ年内支払いの流動負債は少ない(流動比率=流動資産/流動負債)。R・TV(ラジオ・テレビ)兼営社では受け取り金額(流動資産)の2倍に達している。固定比率(=固定資産/自己資本)は全体でも100%以下で固定資産はほとんど自己資本の範囲内でまかなわれている。一般の企業と比較してみよう。

表1 <民間放送テレビ局各種財務指標>(1997年度。一部)<sup>3</sup>

区 分	自己資本比率	流動比率	固定比率	負債比率	総資本回転率
R.TV兼営社	65,9%	213,3%	93,2%	51,8%	0,88
TV単営社	61,8%	168,8%	91	61,8	0,94
同衛星系	-54,6	33			1,34
合 計	61,1	167,1	94,8	63,6	0,93
全産業	33,5	120,7	159,5	198,2	1
非製造業	22,9	102,4	255,7	336,1	1,08

<sup>3</sup> 生目田常義 「新時代テレビビジネス」新潮社 P113引用

全産業との比較で自己資本比率は1,82倍の高さ、流動比率は1,38倍の高さ、低い方が評価される固定比率は0,59倍で負債比率は0,32倍、総資本回転率のみが他産業より低いことになる。設備そのものが直接付加価値を生むのではないことを意味するのだろう。テレビ産業は設備産業とも言われるが、このデータからは、設備よりも現在の会計制度では表に現われない知的無形資産の方が、テレビ産業繁栄の大きな要素と言えないだろうか。このように、他産業と比較して総体的には優良な経営状態にあるテレビ産業であり、その原資である広告費の動向と目前に迫ったデジタル化対応が今後の民間放送経営の鍵を握っていると言えよう。

## 1 - 2 - 2 広告費

大手広告代理店、電通は2002年2月18日、「2001年の総広告費」を発表した。2001年の総広告費は前年比0,9%減の6兆580億円で2年ぶりに減少したが、前年に続き6兆円を超えた。テレビ0,5%減、ラジオ3,5%減など、マスコミ4媒体がそろって前年割れした。衛星メディア関連はBSデジタル放送の開始で高い伸びを示す一方、前年まで急成長を続けてきたインターネット広告費は伸び率が鈍った。IT需要の減速や米同時多発テロの影響などで多くの企業が広告費を抑制したため、前年実績を下回った。2000年度のシドニー・オリンピック、衆院選、介護保険制度の開始といったプラス要因の反動が現れた。テレビ、ラジオ、新聞、雑誌のマスコミ4媒体の広告費は総額3兆8886億円(前年比2,1%減)で、総広告費の62,4%を占める。

### ・媒体別

テレビ広告費は2兆681億円で、前年比112億円減。年初は「情報・通信」「金融・保険」の出稿が活発だったが、4月以降、企業業績の不振、IT関連企業の失速などが響き、米テロ事件の影響もあって大幅に減速した。

ラジオ広告費は1998億円で、前年比112億円減。AM、FMとも前年を下回った。「情報・通信」「金融・保険」の2業種が前年を大幅に割り込む一方、ラジオ広告費に占めるシェアが最も高い「自動車・関連品」は上向きに転じた。

新聞広告費は1兆2027億円で、前年比447億円減。雑誌広告費は4180億円で、前年比189億円減。衛星放送、CATV、文字放送などの衛星メディア関連広告費は471億円で、前年比205億円(77,1%)増。BSデジタル放送の広告費が通年で加算されたため、大幅な伸びとなった。CATVは前年比3%増、CS放送は同0,3%増となった。前年まで毎年ほぼ倍増ペースで急成長を続けてきたインターネット広告費は735億円で、前年比145億円(24,6%)増にとどまった。成長を支えてきた情報通信業界が広告費を引き締めたことなどが原因と見られる。

### ・業種別

4媒体の業種別では、21業種中9業種の広告費が増えたが、いずれも1ケタの伸びにとどまった。「自動車・関連品」「金融・保険」「薬品・医療用品」などの増加額が大きかった。

表2 <日本総広告費>

年次	広告費(億円)	前年比
平成5年	51273	93.9
6	51682	100.8
7	54263	105
8	57715	106.4
9	59961	103.9
10	57711	96.2
11	56996	98.8
12	61102	107.2
13	60580	99.1

(民放連調べ)

グラフ1 <日本の広告費>

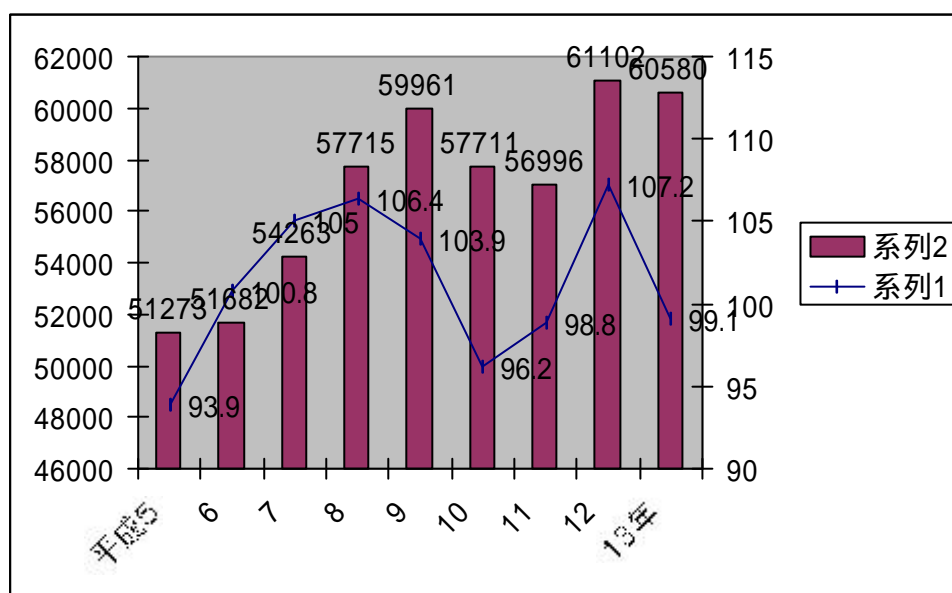


表3 <2001年媒体別広告費>

	2001年広告費 (億円)	前年比伸び率(%) 2001年(00年)	構成比(%) 2001年(00年)
テレビ	20,681	-0.5 (8.7)	34.1 (34.0)
ラジオ	1,998	-3.5 (1.4)	3.3 (3.4)
新聞	12,027	-3.6 (8.1)	19.9 (20.4)
雑誌	4,180	-4.3 (4.4)	6.9 (7.2)
インターネット	735	24.6 (144.8)	1.2 (1.0)
衛星メディア関連	471	77.1 (18.2)	0.8 (0.4)
S P	20,466	-0.2 (4.5)	33.8 (33.6)
総広告費	60,580	-0.9 (7.2)	100.0 (100.0)

(民放連調べ)



表4 &lt; 媒体別広告費の移り変わり &gt;

(金額単位 億円)

媒体 年	新聞		雑誌		ラジオ	
	広告費	前年 (%)	広告費	前年 (%)	広告費	前年 (%)
昭和 60 年	8,887		2,230		1,612	
61	9,145	102.9%	2,382	106.8%	1,633	101.3%
62	9,882	108.1%	2,577	108.2%	1,727	105.8%
63	11,267	114.0%	2,962	114.9%	1,879	108.8%
平成 1	12,725	112.9%	3,354	113.2%	2,084	110.9%
2	13,592	106.8%	3,741	111.5%	2,335	112.0%
3	13,445	98.9%	3,866	103.3%	2,406	103.0%
4	12,172	90.5%	3,692	95.5%	2,350	97.7%
5	11,087	91.1%	3,417	92.6%	2,113	89.9%
6	11,211	101.1%	3,473	101.6%	2,029	96.0%
7	11,657	104.0%	3,743	107.8%	2,082	102.6%
8	12,379	106.2%	4,073	108.8%	2,181	104.8%
9	12,636	102.1%	4,395	107.9%	2,247	103.0%
10	11,787	93.3%	4,258	96.9%	2,153	95.8%
11	11,535	97.9%	4,183	98.2%	2,043	94.9%
12	12,474	108.1%	4,369	104.4%	2,071	101.4%
13	12,027	96.4%	4,180	95.7%	1,998	95.7%

媒体 年	テレビ		SP 広告		衛星メディア関連広告 インターネット広告	
	広告費	前年 (%)	広告費	前年 (%)	広告費	前年 (%)
昭和 60 年	10,633		11,657		30	
61	10,908	102.6%	12,357	106.0%	53	176.7%
62	11,745	107.7%	13,446	108.8%	71	134.0%
63	13,161	112.1%	14,828	110.3%	78	109.9%
平成 1	14,627	111.1%	17,830	120.2%	95	121.8%
2	16,046	109.7%	19,815	111.1%	119	125.3%
3	16,793	104.7%	20,642	104.2%	109	91.6%
4	16,526	98.4%	19,757	95.7%	114	104.6%
5	15,891	96.2%	18,646	94.4%	119	104.4%
6	16,435	103.4%	18,409	98.7%	125	105.0%
7	17,553	106.8%	19,070	103.6%	158	126.4%
8	19,162	109.2%	19,730	103.5%	190	120.3%
9	20,079	104.8%	20,348	103.1%	256	134.7%
10	19,505	97.1%	19,678	96.7%	330	128.9%
11	19,121	98.0%	19,648	99.8%	466	141.2%
12	20,793	108.7%	20,539	104.5%	856	183.7%
13	20,681	99.5%	20,488	99.8%	1,206	140.9%

(民放連調べ)

グラフ2 < 媒体別広告費の移り変わり >

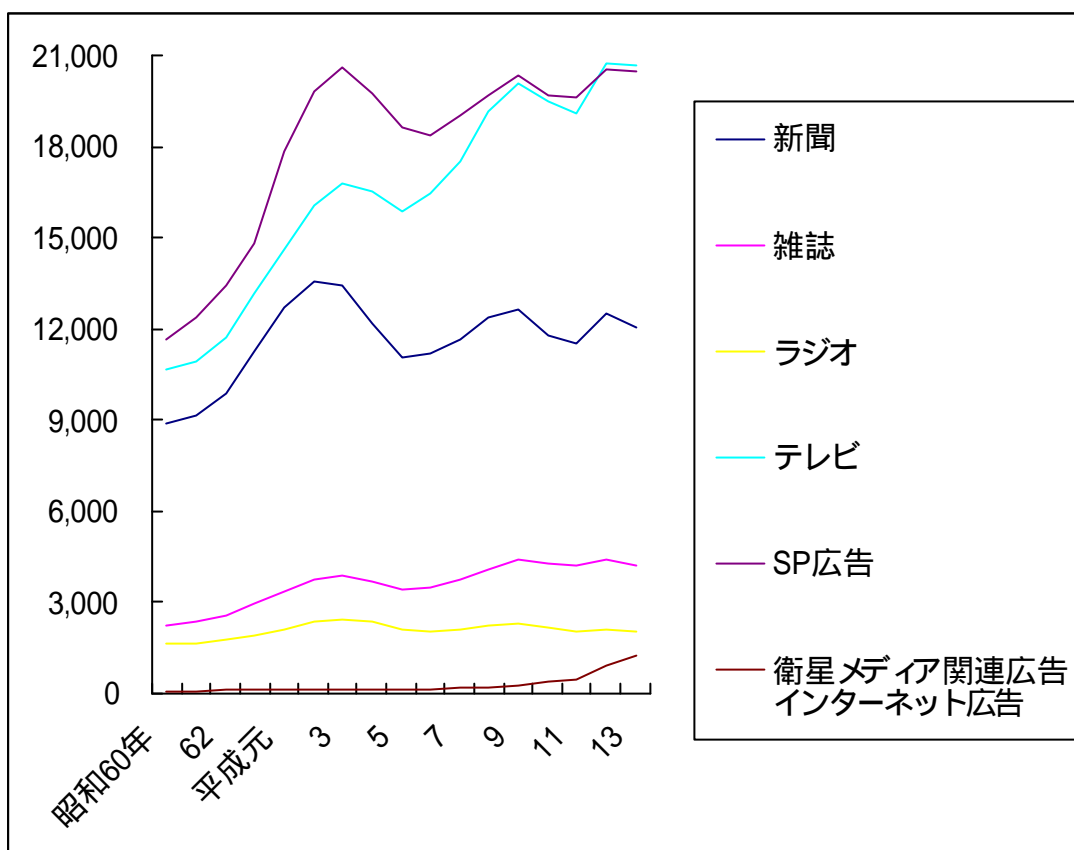
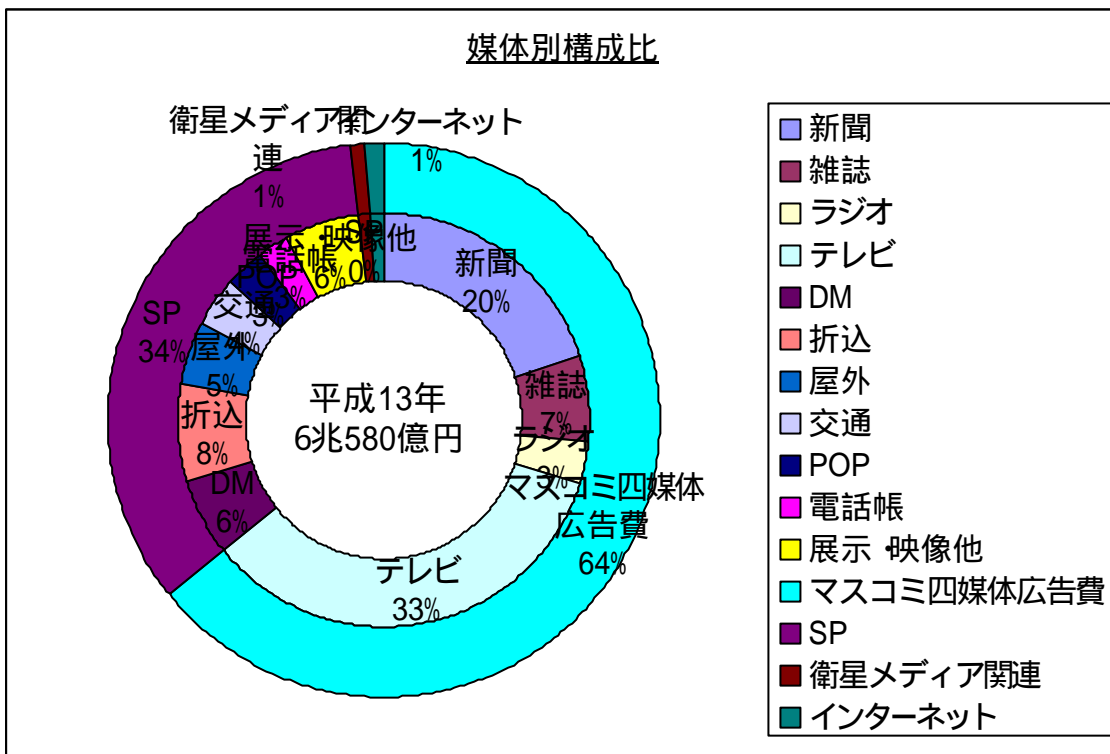


表5 < 2001年媒体別広告費 >

	2001年 広告費 (億円)	前年比伸び率(%)		構成比(%)	
		2001年	00年	2001年	00年
新聞	12,027	-3.6	8.1	19.9	20.4
雑誌	4,180	-4.3	4.4	6.9	7.2
ラジオ	1,998	-3.5	1.4	3.3	3.4
テレビ	20,681	-0.5	8.7	34.1	34.0
マスコミ四媒体広告費				64.2	
SP	20,466	-0.2	4.5	33.8	33.6
(内訳)					
DM				6.0	
折り込み				7.5	
屋外				5.0	
交通				4.1	
POP				2.8	
電話帳				2.7	
展示・映像他				5.7	
総広告費	60,580	-0.9	7.2	99.2	100.0
	471	77.1	18.2	0.8	0.4
	735	24.6	144.8	1.2	1.0

(民放連調べ)

グラフ3 <2001年媒体別広告費>



### 1 - 2 - 3 テレビ営業収入

放送事業者は、報道・教育・教養、そして娯楽を国民に提供することで公共性の側面を有しているが、利潤追求を目的とした株式会社組織となっている。このため、民放はタイム枠（番組提供枠）とスポット枠（告知枠）の広告放送から得る電波料収入と番組制作・販売を主な収入源としている。

また、民放在京キー局とローカル局とでは、全体の収入に占める電波料の比率が異なっている。これは、民放キー局では番組の多くを自局制作し、その制作費、販売費を大きな収入源としているが、ローカル局ではその番組をネットワークで放送することで多くの収入を得ている違いがある。ちなみにネットワークとは、同一の番組を2局以上の放送局で同時に放送する形態をいう。こうした財務構造をもつ民放の経営状況は、景気の低迷が長引いていたことが影響して99年度の地上テレビ事業収入はほぼ横ばいであった。金額にして2兆1342億円（テレビ単営社の事業収入と兼営社のテレビ事業収入の総額、静岡第一テレビを除く）を推計している。これは事業収入の大半を占めるスポット広告費が1,1%増、タイム広告費が1,3%減となった為である。

また、ここに至る民放の成長の変遷をたどると、テレビは1953年の放送開始以来、下記の表から明らかなように68年以降、TBSの黄金時代といわれる13年間が続き、UHFテレビの大量免許の認可で民放の系列化が進んだ。さらにカラー放送の全国化や音声多重放送の実現、そして番組の大型化や国際化もあって民間放送は発展の一途を辿った。その後、80年代に入ると民放5社のネットワーク全国網整備の進展や衛星放送の開始、視聴率ではフジテレビの独走が顕著となるなど、民放はマスメディアとして巨大化していった。90年代からは都市型CATVの普及や衛星デジタル放送の実用化、番組面では時代劇の低迷やトレンドドラマの隆盛などがあり、いっそうの多チャンネル化を迎えた。通信白書ではこの時代を「放送の革命」と表現している。下記の表はその民放テレビの成長を営業収入の面からみた記録である。

表6 <民放テレビ営業収入>（1968年～98年）[単位 百万円]

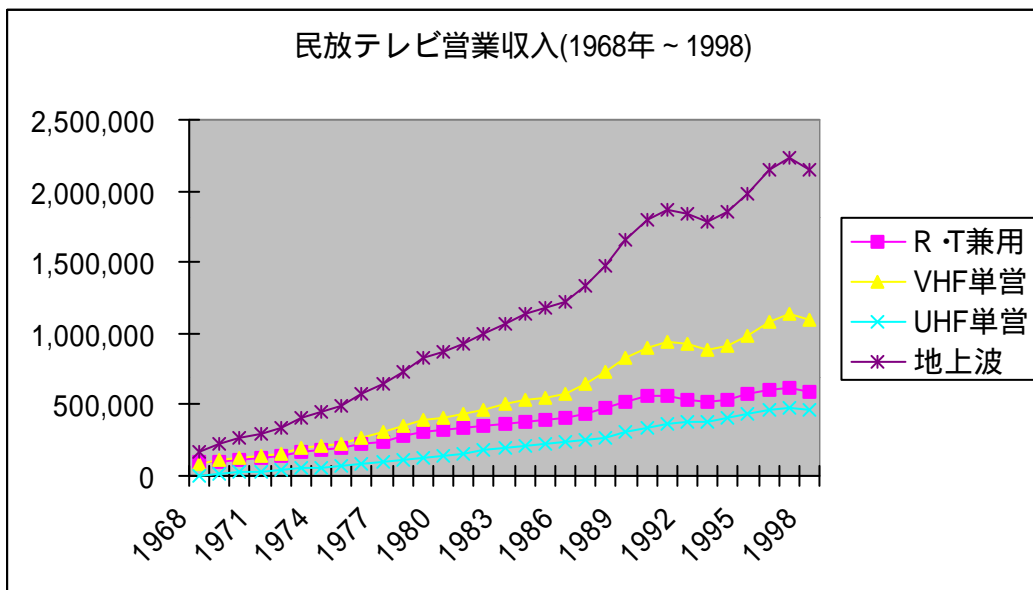
テレビ営業収入	R・T兼用	VHF単営	UHF単営	地上波
1968	91,443	81,495	663	173,601
1969	103,403	105,698	11,503	220,604
1970	117,868	128,137	23,080	269,085
1971	125,098	134,970	29,200	289,268
1972	138,298	157,169	37,842	333,309
1973	162,372	189,714	49,691	401,777
1974	177,322	207,583	59,338	444,243
1975	192,163	222,702	70,777	485,642
1976	224,719	270,561	85,643	580,923
1977	245,678	309,078	96,457	651,213
1978	276,270	348,502	111,413	736,185
1979	310,214	392,387	129,954	832,555

1980	322,219	405,336	141,173	868,728
1981	337,309	432,090	158,958	928,357
1982	352,437	464,766	179,513	996,716
1983	368,311	503,304	199,677	1,071,292
1984	383,259	534,203	215,961	1,133,423
1985	396,756	553,917	222,965	1,173,638
1986	404,880	577,822	233,775	1,216,477
1987	438,040	650,707	248,715	1,337,462
1988	478,456	724,938	271,853	1,475,247
1989	521,569	834,987	305,998	1,662,554
1990	559,868	903,656	338,846	1,802,370
1991	561,494	941,960	370,218	1,873,672
1992	539,704	925,414	376,212	1,841,330
1993	515,126	887,633	383,898	1,786,657
1994	537,981	917,176	402,906	1,858,063
1995	570,985	978,384	433,070	1,982,439
1996	602,100	1,082,112	469,874	2,154,086
1997	619,271	1,141,050	474,177	2,234,498
1998	583,935	1,100,288	460,608	2,144,831

民放エリア別収益動向 99 年

R・T 兼営 (中波ラジオ・テレビ兼営社)  
 VHF 単 (VHF 周波数使用のテレビ経営社)  
 UHF 単 (UHF 周波数使用のテレビ経営社)  
 地上波 (地上波テレビ経営社総収入額)

グラフ 4 < 民放テレビ営業収入 > (1968 年 ~ 98 年)



## 1 - 2 - 4 ラジオ営業収入

民放ラジオは1951年に開局したが、その頃の初期の放送は娯楽に重点をおいて演芸、音楽、ドラマ、クイズなどに力を注ぎ、「CBC中部日本放送」は週にクイズを11本放送し、「ラジオ東京」では賞金番組が登場している。また音楽番組では「文化放送」が力を入れ、ドラマは「ラジオ東京」が「赤胴鈴之助」や「ウツカリ夫人とチャッカリ夫人」などの話題作を多く放送している。こうしたラジオの発展の最中、テレビが登場してラジオは衰退してゆくのだが、深夜放送の全面実施やアメリカンスタイルのパーソナリティ番組の登場、そして連夜の「野球ナイター中継」などラジオ独自の番組開発が実り復興する。68年に入るとFM放送の開始でFMが全国網へと普及し、さらに外国語FM放送の登場で民放ラジオ業界はいっそう多彩な放送が実現する。こうして民放ラジオ経営は、営業収入で小幅の増減を繰り返しながらメディア事業として安定した事業に成長していった。

表7 <民放ラジオ営業収入> (1968年～98年) [単位 百万円]

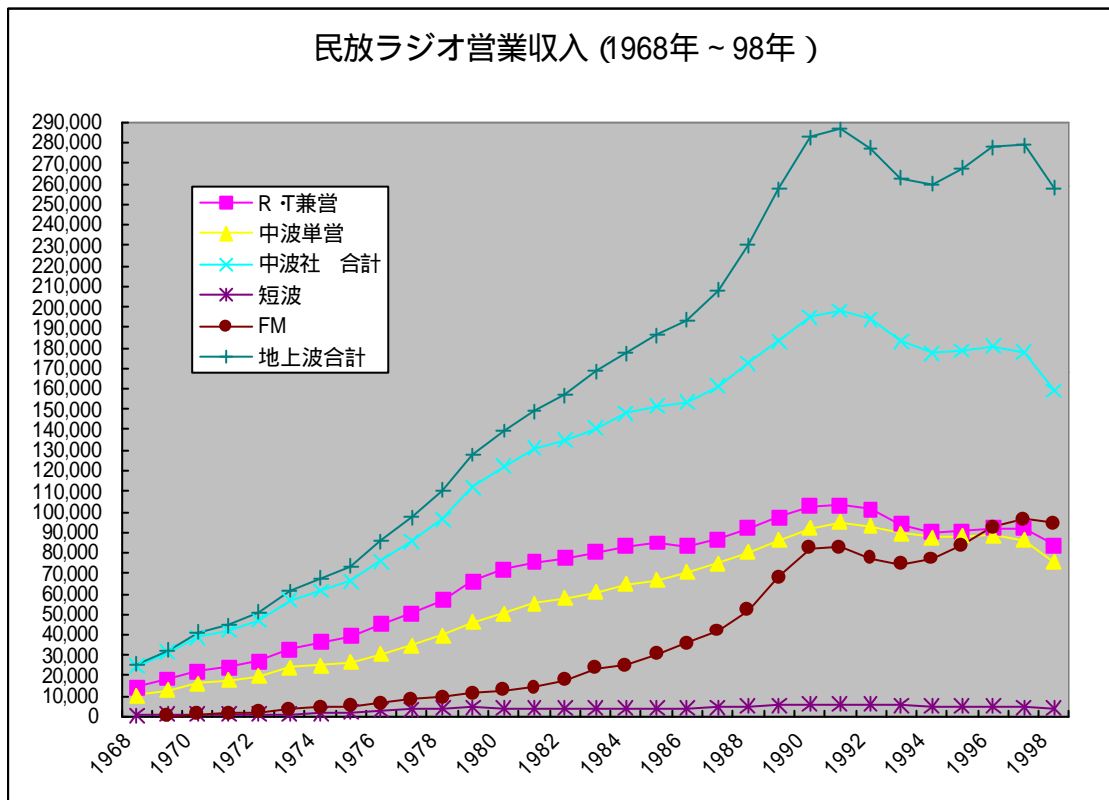
ラジオ営業収入	R・T兼営	中波単営	中波社 合計	短波	FM	地上波合計
1968	14,282	10,307	24,589	855		25,444
1969	18,359	12,931	31,290	967	52	32,309
1970	22,168	16,430	38,598	1,163	1,280	41,041
1971	23,921	17,891	41,812	1,153	1,711	44,676
1972	27,197	19,885	47,082	1,167	2,400	50,649
1973	32,680	24,085	56,765	1,265	3,460	61,491
1974	36,146	25,235	61,381	1,433	4,601	67,414
1975	39,197	26,663	65,860	2,400	5,232	73,493
1976	45,336	30,434	75,770	3,204	6,527	85,501
1977	50,464	35,012	85,476	3,714	8,265	97,455
1978	56,866	39,561	96,427	4,144	9,732	110,303
1979	65,946	45,980	111,926	4,433	11,544	127,903
1980	71,953	50,317	122,270	4,018	13,127	139,414
1981	75,598	55,248	130,846	3,810	14,254	148,909
1982	77,373	57,792	135,165	3,904	17,994	157,062
1983	80,268	60,596	140,864	4,181	23,656	168,701
1984	83,047	64,744	147,791	4,255	25,150	177,196
1985	84,847	66,750	151,597	4,069	30,568	186,234
1986	82,966	70,277	153,243	4,291	36,047	193,581
1987	86,478	74,640	161,118	4,789	42,035	207,942
1988	92,129	80,483	172,612	5,288	51,969	229,868
1989	97,294	85,915	183,209	5,665	68,333	257,207
1990	102,763	92,042	194,805	5,955	81,976	282,736
1991	103,390	94,719	198,109	6,026	82,513	286,649
1992	101,079	92,950	194,029	5,961	77,387	277,377
1993	93,868	89,254	183,122	5,663	74,085	262,871
1994	89,786	87,858	177,644	5,150	77,133	259,927

1995	90,521	88,003	178,524	5,091	83,945	267,560
1996	91,961	88,638	180,599	4,849	92,502	277,950
1997	92,034	85,938	177,972	4,679	96,421	279,072
1998	83,571	75,568	159,139	4,241	94,348	257,728

民放エリア別収益動向 99年版

- R・T 営 (中波ラジオ・テレビ兼営社)
- 中波 (中波使用のラジオ経営社)
- 短波 (短波使用のラジオ経営社)
- FM (FM 使用のラジオ社)
- 地上波 (地上波ラジオ経営社総収入額)

グラフ 5 < 民放ラジオ営業収入 > (1968年～98年)



## 1 - 2 - 5 地上波テレビ営業収入の長期展望

民放連研究所が日本経済研究センターの予測をもとに行なったシミュレーションによると、東阪名（15社）とローカル・ネットワーク系列局1社あたりの平均テレビ営業収入の実績に当てはめた2015年までのテレビ営業収入の推計結果は次の表の通りである。

表8 テレビ営業収入長期展望

(民放連研究所の調査)

視聴シェア	1局当たり テレビ営業収入 (年度)	金額(億円)				年平均伸び率(%)		
		2000	2005	2010	2015	2000 - 05	2005 - 10	2010 - 15
A	東阪名15社平均	1,089	1,041	1,213	1,577	-0,9	3,1	5,4
	(指数2000=100)	100,0	95,6	111,3	144,8			
	系列ローカル平均	66	59	62	76	-2,1	1,0	3,9
	"	100,0	89,9	94,5	114,4			
B	東阪名15社平均	1,089	979	1,009	1,294	2,1	0,6	5,1
	(指数2000=100)	100,0	89,9	92,7	118,8			
	系列ローカル平均	66	55	52	62	3,6	1,1	3,6
	"	100,0	83,3	78,8	94,0			

(視聴シェアAは地上波の広告費シェアが85%以上の水準、Bは70%を想定)

2000 - 2005年度の年平均伸び率は、東阪名でマイナス0,9%~マイナス2,1%、ローカルでマイナス2,1%~マイナス3,6%、2005 - 2010年度では東阪名でプラス0,6%~3,1%、ローカルでマイナス1,1%~プラス1,0%。東阪名は、視聴シェアAで2010年度時点の営業収入規模が2000年度を上回るが、ローカルは視聴シェアA、Bともに2010年度時点の営業収入規模が2000年度を下回る。2015年度時点の営業収入規模については、東阪名のAで2000年度時点の1,45倍、Bでも1,19倍なのに対し、ローカルでは1,14倍、Bでは2000年度時点を下回る0,94倍になる。最悪の場合、2010年度時点のテレビ営業収入は、2000年度時点を100として東阪名で現在の約93%、ローカルで80%以下になる。実現の可能性が高い視聴シェア設定Aでもローカルは2010年度時点の営業収入が現在の95%程度ということになる。地上波ローカルテレビ局(ネットワーク系列局)の平均的な経常利益率は、景気による変動はあるものの、10%前後である。地上波放送事業の場合、変動費の比率は極めて低い。費用構造が全く変化しないまま売上だけ15%も減少すれば赤字に転落する可能性が高い。現実には2010年までの期間では地上波デジタルの為に投資が必要であり、ローカル局では2005年~2006年頃より減価償却負担が急増する。また、技術関連費用やデジタル放送のサービス内容によっては番組制作費も増加する。従って2010年時点で現在よりも売り上げが15%減少するのなら、現在の費用構造を前提にすると、ローカル局は確実に赤字、それもかなり大幅な赤字に転落していることになる。それを避ける為にとれる



対応策は、 デジタル放送による売上増と、 費用の大幅な削減だが、 についてはかなり厳しく確実に利益改善効果が期待できるのは費用削減である。

## 1 - 2 - 6 地方民放局の収入構造

民放の収入は番組及びスポットを売って入る電波料がその大半を占めている。大別すると 電波料収入 番組制作・販売収入 その他となる。しかし、このうちの番組制作と番組販売収入はキー局や基幹局（大阪・名古屋などの局）が対象になるため、地方局にとって電波料にたよる以外に収入の道はない。そしてその約半分がキー局（東京局）のネットワークタイム配分（番組提供枠）と中央スポンサー（いわゆるメーカー）からのスポット（告知枠）で構成されており、それ以外を地元で販売することになる。地域の経済力の弱い県や後発の放送局（新局）ほど中央（キー局）の力に頼らざるを得ないというのが実情である。

図1 <地方民間放送の収入構造>

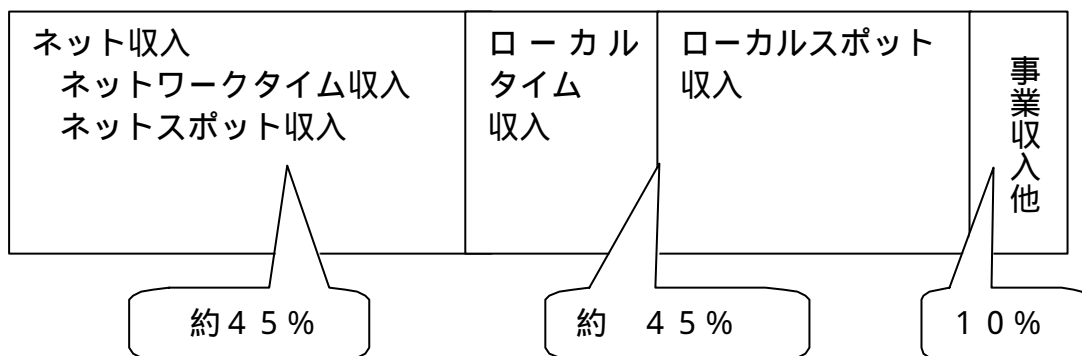
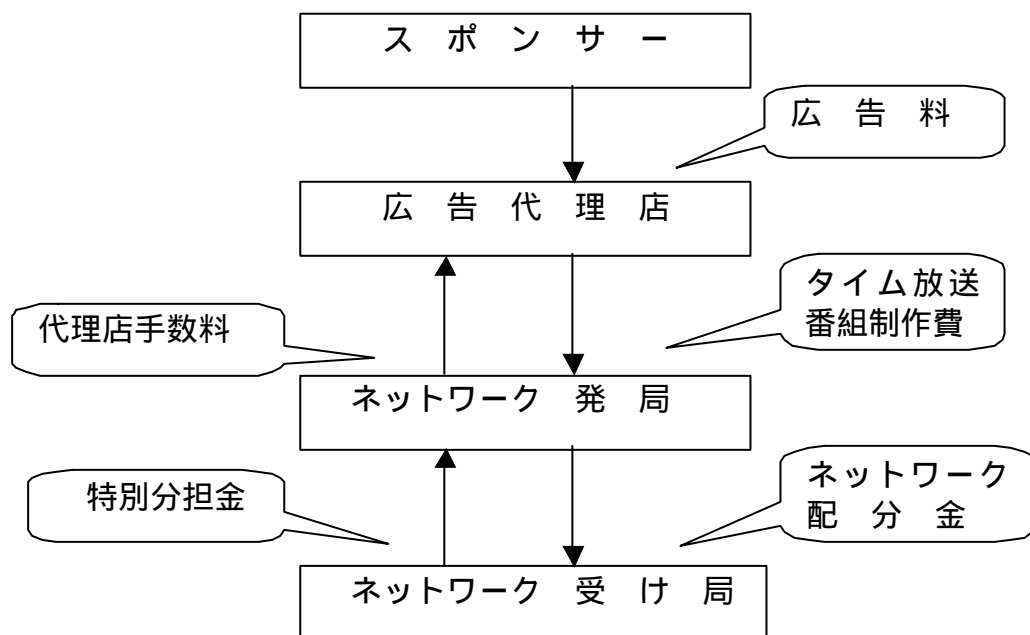


図2 <キー局・ローカル局の資金の流れ><sup>4</sup>



<sup>4</sup> 西 正 「放送業界ハンドブック」東洋経済新報社 P31引用

今後もキー局を中心として系列単位でのBS放送への参入や、地上波放送のデジタル化というインパクトを、企業経営という視点から最も強く受けることになるのがローカル局であることは間違いない。

少なくとも、これまで系列のローカル局の場合には、系列全体で全国放送を可能とするためのネットワーク・パートナーとしての一定の存在意識を示してきたといえる。しかしながら放送のオールデジタル化の流れは、ローカル局の経営にとっては大きな分岐点となり得る可能性が大きい。

簡単に言ってしまうえば、衛星放送は一波で全国をカバーすることができるメディアであるため、キー局としては衛星放送に参入することにより、苦労しながら系列ネットワークを維持していかななくても全国放送を行なうことができるようになってしまうということである。

かつて、「民放ローカル局の炭焼き小屋論」ということが言われたことがあった。すなわち衛星放送やCATVの登場などにより全国放送の一翼としての機能も失い、地域情報の送り手としての機能も奪われることから民放のローカル局は存在意義を失ってしまい、山中に取り残された炭焼き小屋のような存在になってしまいかねないというものである。各ローカル局とも、現在進行している放送業界の枠組みが進む中で、再びこうした危機意識を持たざるを得ないところに追い詰められつつある。

キー局の方ではすでに、時代の大きな変化の流れを先取りする形で、これまでの系列ネットワークの量的拡大という方針から一転して採算性や系列局の質を重視するような方向へとネットワーク運営の方針を移しつつある。収入の大半を企業広告費に依存しており、企業広告費の動向が景気に左右されやすいという特質を持つ以上、バブル経済の崩壊以降、景気の見通しが一向に明るくならないということには警戒心を持たざるを得ないであろうし、そこに持ってきてBS放送への参入と地上波のデジタル化の準備時期が重なり、地上波局経営への負担の増大が背景にあることは間違いなからう。パーフェクトVのスタート時の県別加入者状況を見てみると、宮崎県が一番高かったといわれている。同県にはNNN系列単独のテレビ局がなかったことから、プロ野球の巨人戦が時間延長されない地域に該当していたということで、「日本テレビ」の同時再送信を目当てとした加入者が殺到したということだ。このことは地上波サイドから見れば、系列のローカル局がなくとも電波が届けられるようになったということの証しということもでき、系列のローカル局が全国放送を行なうための電波の中継基地としての存在意義だけではやっていけない時代が来たことをあらわしているのである。

系列のローカル局に限らず、独立U局と呼ばれる独立系のローカル局にとっても岐路が訪れていることに変わりはない。CSデジタルの多チャンネル放送では、一定のファン層を着実に捉えていくような専門チャンネルが続々登場してきているが、これまで独立U局が中心に取り扱ってきた来たようなジャンルのソフトなどとも競合してくることが予想される。放映権の奪い合いといった事態が起こることも予想に難くないが、CS放送が全国放送であるというメディア・パワーを考えれば、必ずしも独立U局の既得権が有利だとばかりは言えない。こうした状況のなかで、97年4月に民放最後の置局である「さくらんぼテレビジョン」(山形)と「高知さんさんテレビ」(高知)の2社が新たに開

局した。両社の従業員はともに30数名程度で、先行するローカル局101社の平均値の1/4未満の規模になっている。また、番組制作担当も10数人とどまるといふことであり、自社制作はローカルニュースや天気予報などの地域向けの情報に限定しそれ以外のほとんどの番組はキー局である「フジテレビ」からの配信に依存することとしている。周知のように、系列局は資本の上でも何らかの形でキー局に従属しているものが多く、完全な独立した事業体と呼べない。「放送免許制度で放送局の地域密着性が求められながら、実質的には民放ローカル局はキー局の系列局として設立され、その機能を果たしている」<sup>5</sup>ローカル局の「地域密着性の希薄さ」が指摘されている。ローカル局の多くは現実にはキー局からの番組配給によって放送時間の多くが埋まり、経営的にも依存しているのである。とりわけ、県域ローカル局の多くは、開局当時からその依存を前提としており、ローカル各局が自前で番組を制作して行くことは一部時間帯に限定して出発したのである。本来、地方局は「その地域の県益のために」と設置されたはずであったが、情報も中央からの垂れ流しが多く、広告予算も中央で決められるとあっては地方局の主体性がまったくと言っていいほどない。それに加えて「デジタル化」による多額の設備投資が必要となっている現状の中で今後、地方局はどう生きてゆけばいいのだろうか。この混沌とした民放業界の今を突き破るヒントは今の民間放送業界には見当たらない。系列ネットワーク組織での企業経営や既存のローカル経営の範囲内では打開策は見当たらない。そこでローカルから出発し、成功を収めたアメリカの放送局「CNN」の成功事例を検証してみることにする。

---

<sup>5</sup> 「テレビ放送への提言」黒田 勇 ミネルヴァ書房 P193参照

## 第2章 「CNN」の成功事例に学ぶ

### 2-1 「CNN (Cable News Network)」の躍進

#### 2-1-1 アメリカ放送業界の現況

アメリカの放送事情についてまず述べておきたい。アメリカの放送事業の発達が日本と全く違うのは日本の放送局がコンテンツ・情報産業である新聞社グループの中で発達したのと違って、米国三大ネットワークのうち「NBC」と「ABC」はもともと、テレビやラジオの製造メーカーの関連会社として発達してきた点にある。<sup>6</sup>アメリカで放映されているテレビを大きく分けると、全米をカバーするネットワーク局と、それぞれの地域で放送される地方局（ローカル局）、そしてケーブルテレビがある。ネットワーク局には「NBC」・「CBS」・「ABC」という三大ネットワークがあり、いまではそれに「FOX」を加えて4大ネットワークと呼ばれている。それぞれのネットワーク局は、提携する地方局を通して全国に番組を放映する。たとえば、「NBC」では全米に200局以上、一番新しい「UNP」でも地方局を100局ほど抱えている。地方局と言っても、日本のようにキー局からの補助を頼りにしているのわけではなく、ローカルスポンサーを抱え、経営基盤はしっかりしている。また、ローカルニュース番組は各地方局によって作られる。今、アメリカには全部で1,248の地方局があり、その半分がVHF、残り半分がUHFである。

これらのネットワーク局が流すCMを「ネットワーク広告」と呼び、ネットワーク局に支払われた放映料は、各地方局に分配される仕組みになっている。スポンサーにとっては、各地方局と交渉しなくても、一度の買い付けで全米に放映される事が最大の魅力である。また、全国規模でなく、地域を限定して購買することも可能である。そうした中で今日、もっとも大きくシェアを伸ばしているのがケーブルテレビである。1975年には13%の家庭にしか取りつけられていなかったが、いまや80%、8,000万世帯に普及している。その代表格が「CNN」と言うわけである。

「CNN」は現在、六大陸を網羅する衛星システムを利用し、約210の国と地域に番組を送り出し、日々10億人の視聴者を見込んでいる。このような国々には、ケーブルテレビ局や衛星システムの限界、政治的な理由などで一般市民は「CNN」を視聴できないところもあるが、「CNNインターナショナル」はホテルの客室や政府閣僚のオフィス、国家元首の公邸などで広く視聴されるようになっている。ニュース取材の面では、「CNN」の世界的発展により国際ニュース支局を21局に増やし、世界中に散らばったスタッフ数はざっと3,000人に増大している。このことは、アメリカの地上波テレビ・ネットワークがアメリカ国外の支局への運営費を削減するなかで、「CNN」が発展したもっとも顕著な特徴ではないだろうか。

では「CNN」が今日の発展を遂げた足跡をたどって見ることにする。

---

<sup>6</sup> 中湖康太 「メディアビジネス」日経BP P38参照

## 2 - 1 - 2 「CNNの誕生」

「CNN」は、1980年アメリカのジョージア州アトランタで誕生した。1970年代にローカル局の番組を衛星に打ち上げ、一挙に全米に配信するスーパーステーションWTBSで成功を収めたテッド・ターナーが、次ぎの手としてニュースに進出することを考えた。「CNN」は(Cable News Network)の略であるが、ターナーは、70年代後半からアメリカで発展し始めた都市型(多チャンネル)CATVにニュースを供給することをもくろんだのである。しかし、地方都市に本社を置くケーブルテレビ向けの「CNN」が、三大ネットワークに対抗するようなニュース・メディアになるなどと考えた人はいなかった。

ターナーは、三大ネットワークと同じ事をして後を追おうとは考えなかった。新しいコンセプトを持ちこんだのである。それが、『24時間ニュース専門局』と言う考え方であった。多チャンネルのニューメディア時代にはチャンネルを専門化しなければならないと考えた向きは多かったが、その専門の内容をニュースでやってみようとしたのはターナーが初めてであった。そして、ニュース専門局なら、24時間放送してみようと考えた。この考えは、始めてみると大きな反響があった。1980年「CNN」が設立してからちょうど半年後、ニューヨークでビートルズのジョン・レノンが射殺され、多くのアメリカ人がケーブルテレビニュースを真っ先につけた。ニュースを見たい時に、常に興味深く、最新情報を提供してくれるチャンネルには顧客がついた。当時、少なくとも1,700万戸の人々が全編ニュース番組のチャンネル受信が可能であった。既存のテレビ局が決まった時間に放送するニュースに慣れていた人々にとって、ニュースチャンネルは興味と持続性(習慣性)の両方を与えた。しかし、この新しいニュース番組を有名にするにはまだ十分でなかった。アトランタに本部を置き、アメリカ合衆国に8支局しかない無名の放送局は、社会的地位を手に入れるのに努力した。諸経費はとてもなく、時々生放送中に天井の板が壊れ落ち、格安の電気機器は常に故障した。ほとんどの人がそのニュース番組の存在を知らなかった。しかし、ケーブル回線の自局に視聴者を引き込む出来事を流し続けることや放送の手段を「CNN」が改善したことで、全てが変わった。イランの捕虜となったアメリカ人が開放された時、フロリダジェット機が冷たいワシントンのポトマック川に不時着した時、スペースシャトル・チャレンジャー号がフロリダ上空で爆発した時、より多くのアメリカ人が「CNN」のチャンネルを見、24時間ずっと信用できる情報を流していることを多くの国民が知った。1987年1歳6ヶ月の赤ちゃんジェシカちゃんがテキサスの井戸に転げ落ちたとき、彼女が助けられるまでの56時間、国民は「CNN」から目を離さなかった。「CNN」はニュースを見る番組として社会的地位を得た。4年後、「砂漠の嵐」計画が決行され、アメリカのF-117がバグダッドを砲撃し始めた時、1,150万人の視聴者が包囲されたイラクの首都と周囲の砲撃場所からの放送に釘づけになった。

全米各地のCATV局は、多チャンネルの献立の中に、まず、ニュースは欠かせないと考えた。また視聴者にとっては、これまでのようにニュースの時間を待つことなく、何時でも好きな時にニュースを見ることが出来るようになった。こういう視聴者の反応を分析したターナーは、すぐに次の手を打った。

「CNN第二チャンネル」として、ヘッドライン・ニュースを始めることにし、「CNN」スタートの翌1981年12月に発足させたのである。

「CNN」は、ニュース専門チャンネルと言っても、一般ニュースばかりではなく、特集企画ニュース、討論や座談会、経済ニュースなどの報道番組を多数組んでいる。その時点のニュースを先ず知りたいという視聴者に、ヘッドライン、すなわちニュースの見出し、正確にはニュースの要約を繰り返し放送するチャンネルというコンセプトが必要だと考えた。それが、ヘッドライン・ニュースで、30分ごとに要約ニュース（一般ニュース、国際経済ニュース、スポーツ、天気などで構成）を繰り返すことにした。

「CNN」の次の発展は、24時間放送の副産物として生まれた。24時間ニュースを放送していると、アメリカの深夜には、ニュースはほとんどなく、外国のニュースで埋める必要が出てきた。必然的に国際ニュースを重視するようになった。国際ニュースが充実してくると、外国のテレビ局も興味を示し始めた。「CNN」は外国ニュースの供給源と配給収入獲得の為、世界のテレビ局をまわった。日本にも打診があったのはこの時期のだった。全米各地のローカル・ケーブル・テレビを相手に始めた「CNN」は、全米の有力なニュース・メディアにのし上がったばかりか、国際的なテレビ・ニュース局に変質していった。

創立10年後の1990年には、主なものだけでも、5つの衛星を使って全世界に放送するまでになった。

ニュース報道の上で、「CNN」の特徴となったのは、生中継の重視である。はじめは、どうしても取材力の弱かった「CNN」の苦肉の策でもあったが、三大ネットワークが中継しないようなものを、とにかくどんどん中継していった。そのことが、1986年のスペース・シャトル爆発の時、大きくものを行ったのである。三大ネットワークはどこも生中継をしていなかったからである。

「CNN」の成功は、世界のテレビ界に大きな刺激となった。イギリスでも「スカイニュース」が24時間ニュースを始めた。同じようにドイツでは1992年11月、「n-tv」がドイツ語の24時間ニュースを広くヨーロッパのドイツ語圏の人たちに向けて始めた。ヨーロッパ各国が協力して、五ヶ国語で放送する「ユーロニュース」も始まった。

アメリカ国内では、「CNN」の成功のあと、すぐに同じような計画が進められたが、「CNN」という先発専門局を乗り越えられず、成功しなかった。「CNN」の生中継ニュースは、また別の形でアメリカで発展した。生中継の内容を、さらに専門化しようというのである。連邦議会上下両院本会議や委員会を中継する「C-SPAN」(二チャンネル)がその一つでCATV各局の寄付で運営する公共的チャンネルとして定着した。アメリカでは議会中継につづいて、裁判の中継を専門とする「法廷チャンネル」が生まれ、さらには世界の紛争地点から中継する「戦争チャンネル」の構想まで生まれた。この種の生中継専門チャンネルは、さらに増える可能性がある。

今日「CNN」は世界でもっとも尊敬されているテレビニュースの地方局の1つだが、付属のチャンネルはヘッドラインや経済、スポーツを専門的に扱っている。そのほかに、スペイン語やトルコ語を含めた各国語でも放送を行っている。ラジオ局やウェブサイトにも付属チャンネルが存在する。7,800

万人のアメリカ家族や世界の1億人以上が少なくともこのうちのどれか1つのチャンネルにアクセスしている。そして、今、「CNN」の共通の親会社は世界で最も大きなインターネット会社に併合され、攻撃的な競争相手はほんの少しの遠隔操作で排除することができ、新世紀の競争に耐えうる用意ができています。

## 2 1 3 創業者ターナーのバック・グラウンドと更なる発展

ターナー（本名ロバート・エドワード・ターナー）は1938年オハイオ州シンシナティーで生まれた。彼が9歳の時、家族でジョージア州に移り、父親はそこで掲示板を専門的に扱うビジネスをしていた。ターナーはブラウン大学の討論クラブで副部長、ヨットクラブでは提督をつとめ、卒業後は、父の会社の外事部長として働いた。1960年、彼はターナー広告会社支社の1つで、総支配人になった。3年後、仕事上のトラブルで父親が自殺をし、ターナーは経営困難な会社を引き継いだ。それからの33年間は社長兼運営幹事長となり、会社を徐々に軌道に乗せていった。成功に導かれ、ターナーは1970年アトランタの「チャンネル17」を購入することで事業を拡張した。彼は3年間で、苦戦している極超短波の地方局を、地方で数少ない独立した黒字局へと一変させた。しかし、ターナーはまだ満足しなかった。

通信衛星を見出したとき、彼は世界各地のテレビ視聴者の生活が変わると直感的に感じた。1976年12月、自分のテレビ局を「WTBS」と改名した。そして、その局は、現在では内容を熱望し入手できる、海岸線の視聴者に、真っ先に通信衛星を使って“スーパーステーション”を放送した局の1つだった。同じ年、ターナーは野球チーム「アトランタブレーブス」を買収した。視聴者を確保するための計画だった。1977年、アメリカンズカップで勝利を収めたヨット“カレッジアス”の操縦士としても国民的認知を得ている中、野球チーム「アトランタホークス」を同じ目的のために買収した。小説での取り上げは、彼の予想以上にターナーテレビの収益を押し上げた。そして、それには他のケーブル地方局さえも興味をそそられた。

国営ニュースが入手できないとき、ターナーは1980年「CNN」を立ち上げた。2年後彼は、ただその日の大きな出来事を30分ごとに提供するためだけに“ヘッドライン・ニュース”を録音し直すサービスをはじめた。1985年「CNN」は世界的な番組になった。ケーブルテレビは事実上アメリカ合衆国のどこでも見られるようになったので、ターナーの各種のチャンネルが多くの視聴者を得た。しかし、初めから「CNN」の普及を妨げるものがあった。それは、おびただしい技術的な故障、無名キャストの司会者、伝統的な地方局ニュース放送番組からの公然の疑い等である。しかし、機械が改善し、アクシデントがなくなり、ニュースキャスターが支持者を築くにつれて、全てが変わっていった。

ターナーの局は良くないニュースを、心を引くニュースに堅実に変えた。1980年のレノンの殺人、1981年のイラク人質解放、1982年のフロリダジェット機の災難などは、24時間ニュースを見ることを待ち望んでいた国民を満足させるものだった。1986年チャレンジャー号の爆発や1987年のジェシカちゃん救出の時までには、次に起きるドラマに熱中している国中の視聴者の拡大に繋がる。ライブの形や感情を一定に提供できる準備ができる情



報源を「CNN」は全て持っていた。1989年天安門を戦車が通り、1991年にバグダット上空をミサイルが砲撃された時、視聴者は世界各地に広がった。

しかし、ターナーはまだ満足しなかった。1985年オリンピックの選択として“グッドウィルゲーム”が設立されたあと、彼は、「MGM/UA娯楽会社」が高い関心を示している4,000以上のフィルムとテレビ番組の書庫を買収した。そして、彼の多くの局で独占的な番組を承諾料なしで放送した。後者の取引で得た質の良いたくさんの最高級白黒フィルムのことでターナーはハリウッドの怒りをかった。両局の獲得で得た負債のため、いくつかの資財を手放さなくてはならなかった。それにもかかわらず、彼は「TNT」(ターナーネットワークテレビ)を1988年に、1992年に「アニメチャンネル」を設立し拡張を続けた。この両チャンネルは、初期の取引で彼が取り上げた映画や番組に広く頼られている。1996年、ターナーは宝くじを当て、全てを「タイム・ワーナー株式会社」に75億円で売却した。彼が所有していた会社は現在、世界で最も大きな娯楽番組の子会社になっている。ターナーはこの合併会社の副社長で(最大株主でもある)ケーブルネットワークの会長である。

ターナーや彼の仕事運営は必ずしもスムーズではなかった。「CNN」には過剰のトラブルがあり、O.J. シンプソンやクリントン大統領の弾劾事件、エイリアン・ゴンザレスの武勇伝を平等に扱うという異なった視聴者の要求に姉妹局はあわせようとしていた。1998年多くのアメリカ人に信じられないことがおきた。「CNN」の“ニューススタンド”が、1970年代にアメリカ軍がラオスで神経ガスをアメリカ人亡命者に使ったという誤情報を流したのだ。(後に、ターナーはこれを非常に恥ずかしい出来事と呼び、「CNN」はこの情報を撤回し、何人かのスタッフを首にした。)しかし、局はこの報いを常に戻そうとし、21世紀が始まるとともに、信頼できるニュースとしての地位にたどり着いた。

2000年6月1日アトランタで「CNN」は20周年記念を花火と最も重大なビデオクリップで祝った。新しい所有者になる準備も整っていた。ちょうど昨年、タイム・ワーナーがアメリカオンラインと合併したことを告げた。ターナーは新しい「AOLタイム・ワーナー」の副社長になり、今までのターナー所有物「HBO」や「シネマックス」、「ワーナーブラザーズインターナショナル」、「タイムワナーズ」や「コートTV」と「ケーブルネットワーク」が合併するのを監督している。彼はもはやこれらを直接支配することができないがそのことには憤慨している。他の良くもあり悪くもある矛盾したことは、9年間月々の料金が一番安かったことである。事実、かつては独占的な視聴者の重要な分け前をおびき寄せていた「CNBC」、「MSNBC」、「FOXニュース・チャンネル」などの新しいケーブルテレビ競争者をみなしていた。大きな一回の出来事で信用を落とす世界の中、役員は番組、ドキュメント、特別番組をもっと常時組むように改善し始めた。「AOL」と2,200万人の購読者が「CNN」をニュースのトップ番組に押し戻してくれることを望んでいる。しかし、祝うべきことはたくさんある。「CNN」は、合衆国の基本的ケーブルで最も評価されている10のニュース番組のうち9つを持ち、世界一のニュース・ネットワークを維持し、多種あるインターネットに毎年67億以上の画面

で感銘を与えている。これは世界で最も大きいテレビのニュース供給連盟で、合衆国やカナダで600以上、世界で800のネットワークがある。独自の3チャンネルとともに、「CNNfn」、「CNN/Sports Illustrated」、「CNN en Espanol」、「CNN Airport Network」、「CNNRadio」など含んだビジネスが関連している。そして、テレビ・ニュースを独力で改革することを永遠に主張して行くのである。

< CNNの沿革 ><sup>7</sup>

CNNニュース・チャンネル	サービス開始年
・ CNN	1980年
・ CNNヘッドライン・ニュース	1981年
・ CNNラジオ	1982年
・ CNNインターナショナル	1985年
・ CNNワールド・レポート	1987年
・ CNNニューソース	1987年
・ ノティチェロ・テレムンド・CNN	1988年
・ CNNエアポート・ネットワーク	1992年
・ CNNインタラクティブ(インターネット)	1995年
・ CNNfn	1995年
・ CNN - S I	1996年
・ CNNエン・エスパニョール	1997年

---

<sup>7</sup> ドンM、フラノイ「CNN 世界を変えたニュースネットワーク」P13参照

## 2 - 2 「CNNのトライアングル理論」

### 2 - 2 - 1 「トライアングル理論」 システムの変革を求めて

「世界を変えた50社」Howard Rothman 2001年 CAREER PRESS 発行によれば、ターナー（本名ロバート・エドワード・ターナー）はもともと広告会社の総支配人であった。その彼が放送局経営に乗り出すのに基本となった考え方は放送局が生産者であり視聴者は生産物の購入者であるというマーケティング理論であった。両者の良好な関係には広告主は自ずと付いてくるはずである。言いかえれば良いものは視聴率が取れ商品価値が上がり、それには広告主が自然とついてくるという考え方である。そこで彼は考えた。まず何が売れるのか？小説なのか劇なのか、はたまたスポーツなのか？いろいろ試し失敗もあったが辿りついたところは「事実は小説より奇なり」つまり「事実」・「NEWS」であった。生産物は<情報>解説は<ソフト>であると言う考えのもとに、「24時間ニュース専門チャンネル」という新商品をひっさげて市場を世界中に求めた。

「CNN」の一番の特徴は視聴者・放送局・広告主の三者を再評価したことである。つまり、放送局は生産者、視聴者は購入者と考え、いい製品には必ず広告主がつくという考え方である。この三者の図式を私は「CNNのトライアングル理論」と命名した。ではこの「トライアングル理論」を分析する。

図3 <トライアングル理論>

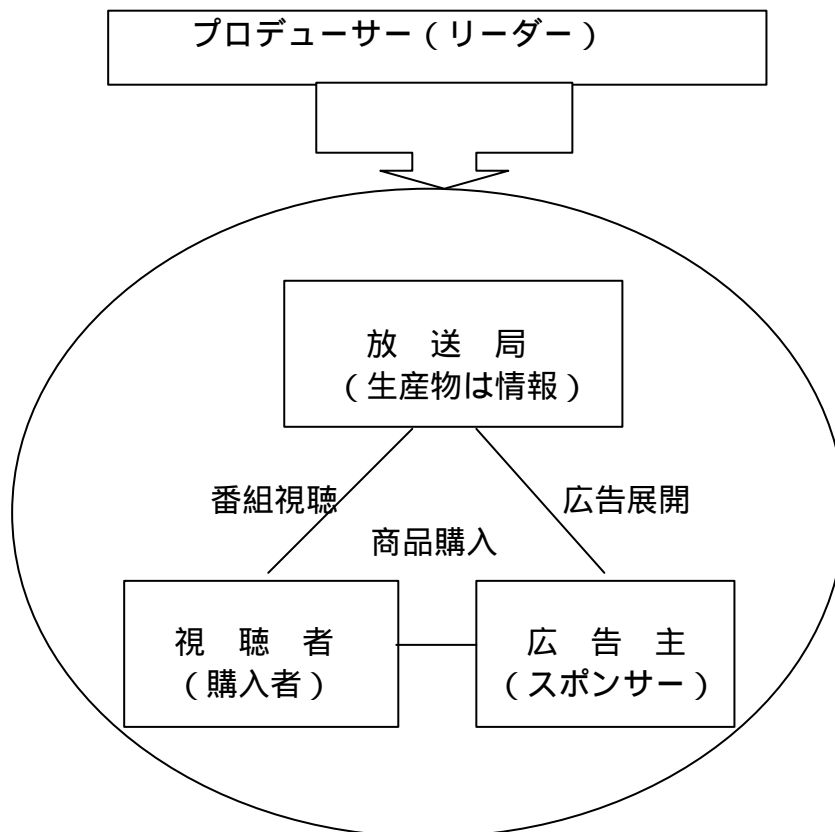
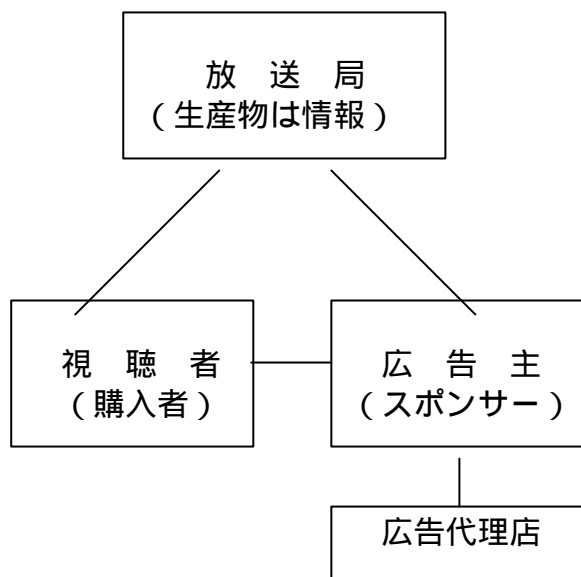


図4 <従来の考え方>



「トライアングル理論」放送局と広告主はスポンサード契約によって商取引が成立し、放送局は番組を通じて視聴者と繋がっている。そして視聴者は番組広告を介して間接的に広告主と結びついていることになる。

ここで、大事なことは、「CNN」の創業者であるターナーの立場である。彼は放送局、視聴者、広告主のどれでもなくそれらを理解しつつも、リーダーであるプロデューサーの立場に立ったのである。従来の広告主と広告代理店の関係位置ではなく第三者的な立場で市場を見極めることに徹したことが「CNN」を成功に導くことになったのである。もと広告代理店出身のターナーならではの発想であった。

これまで国内外の民間放送局は、放送局の都合により番組を制作し、放送を行っていた。極端に言えば広告主であるスポンサーの意向に沿う形で番組が制作され放送されていた向きがある。(一部の番組を除き)そこには視聴者である顧客の要望は取り入れられることは少なかった。この意識は民間放送局がその成立過程で、「放送」自体が国策に利用されていたこともあり、上意下達、「お上」から「民衆」へ伝達する意識が強かったせいでもあろう。それは Product-out、つまりこれしか出来ないという放送局側の都合の良い理論であり、放送局がイニシアティブを持っていたからである。しかし、ターナーはこれまでと違ったシステムを作ろうと考えた。だからトライアングルの中に入らず外から冷静に観察した。そして、放送のエンドユーザーはスポンサーではなく、視聴者である事を確認した。Market-in,言いかえれば「視聴者の立場に立った放送に変えよう！」と考えた訳である。

そして、それを実行したことによって、「CNN」の今日の成功が勝ち取れたわけである。その結果、放送局・視聴者・広告主のそれぞれがどう変わったのか対比してみる。

表 9

	新システム	旧システム
放 送	全世界を対象	ローカル放送
広 告 主	ありとあらゆる範囲に拡大	地元企業
視 聴 者	世界中に拡大	地元住民

新しいシステムによって市場が広がり「24時間」「世界中」が購買の対象となり得た。当然のその結果として広告主からは大きな反響があった。

この、ターナーの成功は初めから予見できたわけではない。ある程度の見通し、展望 (perspective) はあったであろうが、必ず成功するという確信はなかったはずである。多くの視聴者の反響やそれに興味を示した広告主の動向によって初めて成功に繋がったのである。

何よりも、ターナーの成功の要因には、「変革する」というリーダーの強い信念を持っていることが挙げられる。それは、企業論で言うマネジメントの「維持する」から一歩踏み込んだ「変革する」という、起業論で言うリーダーシップを持っていたからに他ならない。

両者の基本理念の違いは「企業論」ではその組織を維持する（いわゆる家康的）であるのに対して「起業論」では変革すること（信長的）であり、ここに大きな相違点を見出すことができる。

「経営機能」は以下のように示すことができる。

図 5 「企業論では」

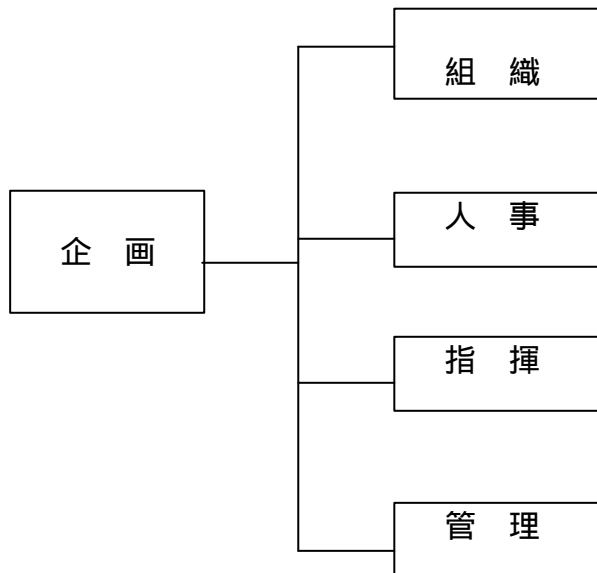
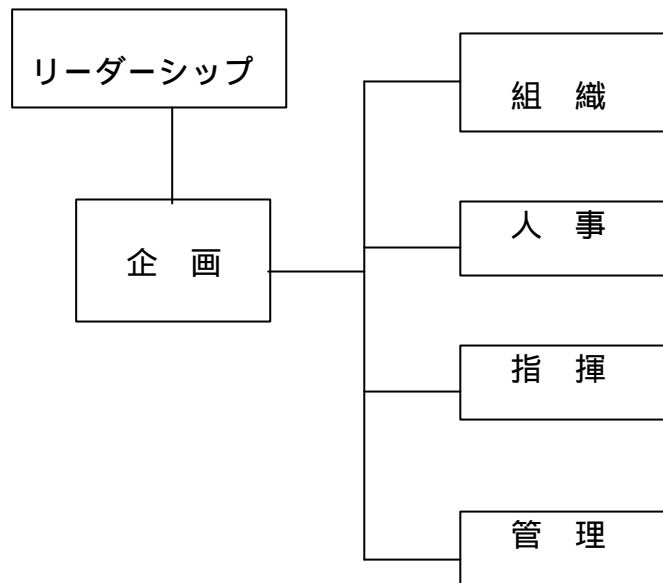


図6 「起業論」の場合は、



であり、企画を進めていく強力なリーダーシップが起業には欠かすことのできない要素である。

### 2 - 2 - 2 「トライアングル理論」の応用

私は、このターナーの「トライアングル理論」を日本の民放の再生モデルとして応用し、高知県に持ってきた時にどうすればいいのかを考えた。但し、「CNN」と決定的に違うことをまず認識しておかなければならない。それは言葉の問題である。「CNN」が世界で成功したのは「英語」であったからである。世界のどこでも通用する言葉であった為、「24時間ニュース専門チャンネル」が成功したのである。これが、日本語であるとそうはいかない。範囲は日本国内に限定される。そこで考えるのは、「高知」発「日本国内」行きの構図である。高知県は東京や大阪などの大市場から遠く離れており、県面積の84%が森林である。過疎地域が多く、生活面や教育面で何かと支障をきたしている。おまけに全国で二番目の高齢者県で、生活や行政サービスへのニーズが高いにもかかわらず、対応しきれない状況がある。しかし、考えてみれば「CNN」の本拠地もそういい条件ではなかったはずだ。ジョージア州アトランタはアメリカでも田舎である。そこで全世界からニュース素材を集め、衛星を使って今度は商品としてのニュースを全世界に流している。政治権力から離れ、大市場からも離れているが、情報なら世界を相手にした事業が可能になる。田舎でありながら、グローバルな事業展開を行い今日の成功を見たではないか。同じように高知から、四国から全国に向けて情報発信できるのではないか、それもネットでどこでもやっているものではなくて、地方が必要とするものがあるのではないかと考える。高知県が全国に秀でているものは何か。また、全国に劣ってい

るものは何か。「弱さ」を「強さ」に変え、「強さ」を「さらに強くする」手法である。

一つには『災害』に関する情報である。四国の南部で太平洋に向かい「台風常襲県」として長い間台風と戦ってきた。多くの死傷者や被害を生んだ台風も数知れない。また、台風ではないにしても大雨による土砂災害や浸水被害の数は枚挙に暇がない。高知県民の心の中にはこうした災害による被害が、ある程度折込み済みのようなところが有る。台風の接近にしても「この先の進路はどうなるか?」「雨の影響はどの程度か?」などが素人的にはあるがある程度、予測が出来る。そしてそれが大きく外れることはない。まさしく自然とうまく付き合いしてきた生活の知恵なのである。メディアにしてもしかり。1970年(昭和45年)台風10号災害では地元「高知放送ラジオ」が台風情報を流しつづけ、被災者の生活を力づけたし、1975年(昭和50年)、76年(昭和51年)の連年の台風災害でも報道メディアとしての力を十二分に発揮した。また、1998年(平成10年)の豪雨災害でも集中豪雨の模様を刻々と伝え人々を恐怖から救った。記憶に新しいところでは2001年(平成13年)に高知県西部を襲った西南豪雨では、被害を最小限に食い止める役割を果たし、防災に対する啓蒙活動も怠ることはない。いま、南海・東南海地震発生が予知されており、今後『災害報道情報システム』がますます価値を持つのではないだろうか。

次に『四国八十八ヶ所めぐり』に見られる信仰の舞台に四国がなっていることである。空海によってひろめられた真言宗の信仰は四国にある霊場、つまり、札所を廻ることによって空海の悟りの世界に一步でも近づくことができる事から行われている風習である。殺伐とした世の中で多くの人が心の問題に関心を持っている。『いやし』という言葉で代表されるように心の悩みの解決に「四国八十八ヶ所めぐり」が果たしている役割は少なくない。同行二人の白装束で、老若男女が四季を通じて遍路している。混沌とした時代に信仰への願いは、ますます広がりを見せて行くに違いない。

さらに今や日本国中に広がった『よさこいまつり』の全国展開を挙げなければならぬだろう。この祭りはもともと地元商店街の景気浮揚をねらいに50年前に始まった創られた祭りであった。それが今や北海道の『よさこいソーラン』を始めとして全国にその祭りが伝播し、200ヶ所以上の地域で商店街や地域住民のコミュニティーづくりに一役買っている。

以上の三点『防災情報システム』と『四国遍路に見る心の回帰模様』『よさこいまつりの全国展開』が高知発、あるいは四国発全国行きの情報になり得ると考える。これらのビジネスモデルは日本全国で通用するに違いない。

そのいずれもが放送局の視聴者である地域住民の視点で考え、視聴者の声や情報をどう集約し、どう生かせばメディア産業として最大の効果を生むことができるのかをその具体的手法をマーケティングの視点から考えて見ることにする。

### 第3章 マーケティング理論の準用

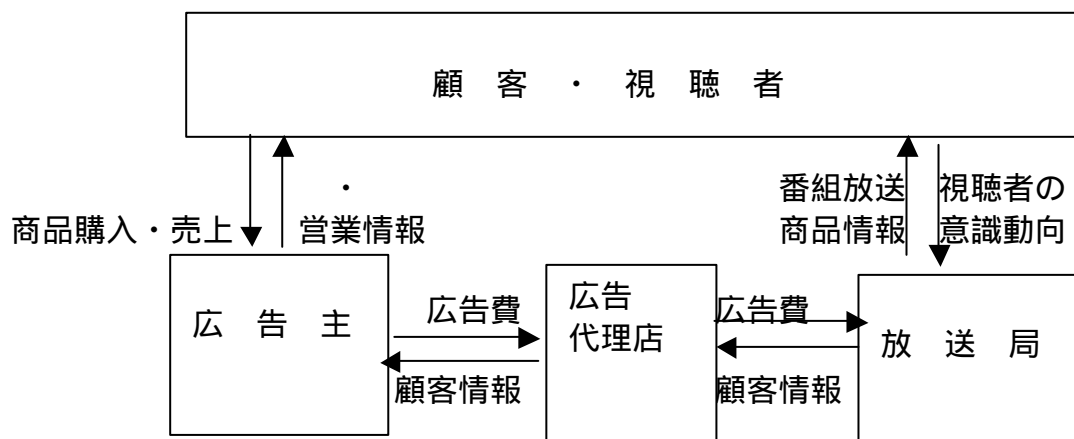
#### 3-1 市場と消費者、顧客をつかむ「マーケティング手法」

P・ドラッガーは「マーケティングとは顧客の創造とその維持である。」とマーケティングを定義しているが、もっとも一般的な米国マーケティング協会(AMA)では「マーケティングとは、個人および組織の目標を満足させる交換を創造するため、アイデア、財、サービスの概念形成(コンセプト)、価格、プロモーション、流通を計画・実行する過程である。」としている。つまり、買い手と売り手の交換を通じて市場に価値を生み出していく活動なのである。消費者のマインドを的確に捉え時代に対応していかなければこの時代のスピードに取り残されるばかりで、今後の経営を考える上で市場マーケティングはさらに重要性を増すばかりである。

そこで放送産業をマーケティング的に考えて見ると、買い手が消費者である視聴者であり、売り手にあたるのが商品である番組を製造販売している放送局である。その商品に付加価値をつけて販売しているのが広告主・スポンサーである。その意図を受けて放送局との調整の役目を果たすのが広告代理店の仕事である。日本の広告代理店の中にはスポンサーの考えに立つクライアント営業とメディア側に立つ媒体セクションに分かれており、双方が綱引きをしながら車の両輪のように走っているのが特徴である。また、1業種1社というのが当たり前のアメリカ広告業界と違って、日本ではライバル関係にある二社を同一広告代理店が受け持つといった極めて日本的な経営がまかり通っているのも日本の広告業界の特徴である。また、クライアントによっては、社の広告展開を広告代理店に一任している社もあり、マーケティング全体を受け持っているところさえある。さらには広告代理店機能を持った子会社を設立している企業もある。

では、現在のわが国では視聴者・放送局・広告主が商品(情報)を介してどのような関係にあるかを見てみる。

図 7 <放送局・視聴者・広告主の関係>





現在、放送局はスポンサーから広告料を取り、番組とCM情報を視聴者に流す。情報を得た消費者は商品を購入する。それが広告主に売上収入となって跳ね返ってくる。CM料金は商品の中に盛り込み済みである。と言う図式になっている。

そこで、新しい視点に立ってみたい。顧客は広告主の消費者であると同時に、放送局側にとっても視聴者いいかえれば顧客なのである。この点に注目し、視聴者の困り込みを行なえないだろうか。放送局と視聴者の良好な関係をスポンサーへの顧客情報として「ビジネス化」できないかと考えた次第である。

これまで、あまり気に留めていなかったことであるが、放送局を経由することによって視聴者である消費者から購買に関する意識動向を得、それを顧客情報として広告主にフィードバックする。広告主は地域の貴重なマーケットデータを営業情報として有効に活用する。そこに新たな販売ツールが形成されることになる。情報技術を活用した新しいマーケティング手法に「ワン・ツー・ワン・マーケティング」がある。それは利益を向上させる為に、顧客との対話や購買履歴をデータベースに記録し、顧客のロイヤリティの段階を補足することによって、一人一人の顧客の特性に応じた商品や価格、サービスを提供し、顧客の生涯価値確保を追及しようとする戦略行動である。この考えを先に述べた放送局と広告主・消費者三者の関係に応用すれば新しい流通経路が誕生することになる。この具体的な手法については、次に述べる「テキストマイニング」の活用法で取り組むことにする。

### 3 - 2 「テキストマイニング」活用法

現在、放送局が行なっている市場調査の代表的なものは視聴率調査である。一定期間の番組視聴をデータ化したもので、どの番組がより視聴されているか定量的に計測したものである。視聴者の動向を知る上で貴重な資料となるもので番組制作側にとって唯一、視聴者の反応を探ることが出来る調査方法である。又、広告主にとってもより多くの視聴者を持つ番組を提供することによって、自社の製品の訴求が徹底されるわけであるから注目するところである。

かつてはテレビの視聴は圧倒的に世帯単位の視聴であり、視聴者の生活時間タイプも比較的単純であったので、広告対象のテレビ視聴時間帯への配慮さえ行っておけば、世帯視聴率のみで費用対効果を管理することが出来た。しかし、テレビ視聴が個人視聴の性格を強めてきたことと、生活時間の複雑化や世帯内テレビの複数化が進展してきたことによって、現在は、世帯視聴率とともに個人視聴率がなければテレビ視聴状況は測定が困難になってきている。

同じ視聴をしている中にも積極的であるものとそうでないものが混在しており、VTR録画・後日視聴というタイムラグも現実には考えられる。更にデジタル化になればCM飛ばしの視聴スタイルなども考えられ、信憑性に乏しいところが出てくる。そこで必要になるのが定性的データである。それは、「視聴者から生の声を聞く」事である。よく行なわれているのが「視聴者センター」や「お客様相談コーナー」などの設置である。ここには視聴者からの忌憚のない意見が集まり、苦情や激励さては相談等も寄せられおり、放送局にとっては最高の資料を提供してくれている、いわば放送局と視聴者の貴重な接点である。

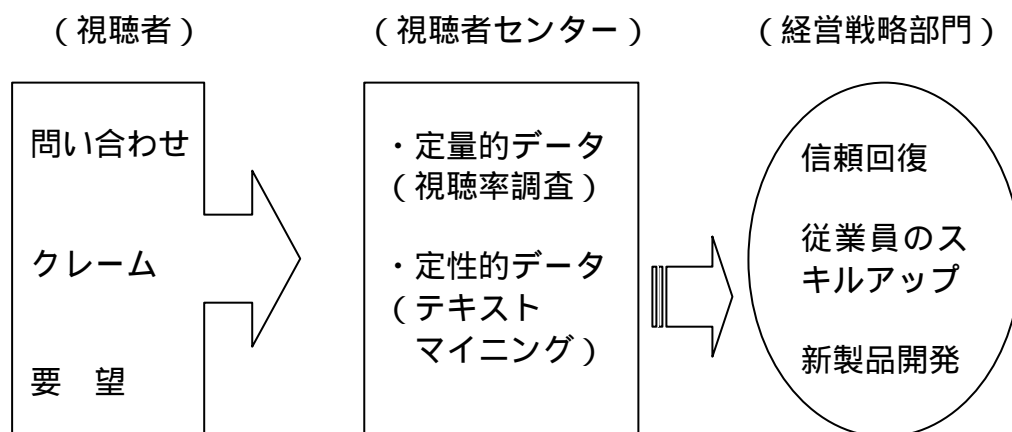
ところが、このセクションに対する放送局側の考え方が往々にして消極的である。顧客との唯一の接点であり、商品に対する感想や希望を吸収できる場所なのであるが実際は「苦情相談窓口」としての認識しかない。皮肉にもコスト削減の為にフリーダイヤル・サービスや顧客サービス業務をアウトソーシングしているところもある。

しかし、これからの時代はここでの繋がりをどう持つかによって『生涯視聴者』に出来るかどうかが決まると言っても大げさではない。うまく行けば視聴者と良好な関係を持つことによって顧客の「満足度」を更に強める為、種々のアフターケアが出来、番組（生産物）に対する反応を窺い知ることが唯一可能なセクションでもある。このことの重要性に気付いたメーカーでは、今、広告代理店を通じてこの手法の有効活用をテストケースとして模索し始めている。この手法を「テキストマイニング」と言う。マイニングとは、鉱山の金属の鉱脈を採掘（Mining）することに由来している。

テキストマイニングは、AI（Artificial Intelligence）技術と自然言語処理技術が融合した技術であり、ここ数年で実用化が進展し、現在急速に発展しつつある新しい技術分野である。すでに広く活用されているデータマイニングと比較される場合が多いが、データマイニングが数値文字列情報を取り扱うのに対して、テキストマイニングは文書情報を対象にしており、「大量の文書情報の中から、質問の趣旨に合致する文書をすばやく発見すると共に、文書間の関連性を分析して様々にグルーピングし、それらの内容と数量及びその推移を把握することで、新たな知見を得るものである。つまり、大量の文書データを数値データと同じように自由自在にハンドリングして、隠れた事実や関連性を発見す

ることを目的としており、単語だけでなく生のテキストデータを、文章全体として直接扱える点が最大の特徴となっている。この技術の最も重要な適用分野の一つに「顧客の声」<sup>8</sup>の分析があり、これは、コールセンターに寄せられる膨大な問い合わせや不具合情報を分析し、主要な要望・不満を把握することで、業務の改善や経営戦略の立案に役立てようとする活動である。企業の「コールセンター」には1日あたり数千～数万件の問い合わせが寄せられており、これらの情報は対象商品の評価ばかりでなく、市場全体の反応や顧客の動向反映していると考えられることから、文書情報化された「顧客の生の声」を分析することで、マーケティングや事業戦略の企画立案支援する局面での活用が、製造業、金融業を主体とする多くの企業で実施され始めている。このように数値情報からは抽出できない顧客の言動を捉える手段の一つとして、文書情報が大きな貢献を果たすことから、大量データの蓄積とテキストマイニング技術の進歩とが相まって、文書情報処理が急速に脚光を浴びてきたものである。

図8 <視聴者センターの位置づけ>



地方民間放送局の使命は地域に住む人々の安全と生活文化の質の向上に寄与することである。世界で起きている出来事を即時に伝えることと同時に、地域で起きている出来事を伝え、生活に必要な情報を地域住民に伝えることである。そのためには、

視聴エリア内の視聴者の心を理解すること。

視聴者をいくつかの階層に分けて当該放送局にとってより重要な視聴者のニーズを満たす放送コンテンツの提供を行うこと。(例：より重要な視聴者＝当該放送局に対するロイヤリティの高い視聴者＝一定期間の総テレビ視聴時間の25%以上が当該放送局)その他の基準として視聴姿勢(積極視聴かながら視聴か)、従来の曜日、時間帯別に視聴者構成なども変数に加える必要がある。

視聴者のニーズを瞬時に放送コンテンツづくりに反映させること。

(タイムラグは情報鮮度を下げるだけではなく、当該放送局のロイヤリティも低下させる。これは、IT化によって可能になった。)

<sup>8</sup> 石井 哲「テキストマイニング活用法」P16引用

そして、視聴者と優良な関係性を長期的に形成し、生涯視聴者にする事が必要である。

この活用によって得られるものと言えはまず、番組への要望である。

「この切り口はおかしい」「こうした話題を取り上げてほしい」から始まって、「ここにこんな隠れた情報がある」などの積極的意見も出てくるに違いない。さらに商品情報に関しては、「その商品はどこで買える？」に始まって商品に対する消費者の要望が伝わってくることもあろう。こうした声を顧客情報として広告主にフィードバックすることはステーションの持つ価値を高めることになる。ただここでは、商業放送であるが、電波の公共性という視点から考えた場合、プライバシー保護の観点からも慎重に運用しなくてはならない。いずれにしても『テキストマイニング』を活用した定性的データの活用は、地域密着を唱える地方民間放送局ならではの新しいマーケティング戦略ではないだろうか。放送局が視聴者のニーズを放送コンテンツづくりに反映させて、より良質の番組づくりに務めることは言を待たない。

## 第4章 放送産業イノベーション

### 4 - 1 社内変革

#### 4 - 1 - 1 経営予測

では実際に地方の民間放送の経営実態はどうなっているのか？先発A社の場合を例にとって検証することにする。ここ数年の売上・経常利益から見てみたい。

A社の場合（表10、グラフ6，7参照）売上高は高度成長期ほどの伸び率はないもののバブル崩壊後も微増を続けてきた。しかし、平成10年を境に売上げ高は下降線をたどり始めた。これはこのエリアに新局が誕生しその結果、市場のパイを取り合うことになったことが要因の第一に挙げられる。

当時の郵政省は情報の全国均等化をうたい文句に新局の設置を推し進め、1997年、民放最後の置局である「山形さくらんぼテレビ」「高知さんさんテレビ」の二局の設置で終了した。しかし、既存の局は広告費全体の伸び悩みの中で、ナショナル広告主の地方投下量の減少、ローカル広告主の広告マインドの沈滞、さらにはネット保障の低減に見舞われ、経営不振のただなかであった。そうした環境下での新局の開局は大きな打撃となって経営を揺るがす事態となった。

そこで、A社が取った対策は徹底的な利益確保である。具体的には固定費の圧縮である。地方民放の固定費は 人件費、番組制作費、番組購入費である。

人件費については新規社員の募集停止、アルバイト・嘱託社員の減員、関連会社への出向制度によって社員の自然減を待つというものである。また、一人二役をこなす合理化策でもあった。

番組制作費の圧縮というのは効率運用をねらったアウトソーシング（外注）制度である。更に収入と連動している番組でしか番組制作をしない。（緊急報道番組を除く）

番組購入費は提供主がついている番組（通常黒ネットという）は編成するがそうでないものは極力避け、高視聴率を確保できる番組を選んで編成する。つまり、番組編成にメリハリをつけるということである。

今、A社だけでなく全国の地方民放がそうした対策を取り始めている。それは紛れもなく2006年から地方ローカル局でもスタートするデジタル化に対する備えである。A社の場合でも40億円のデジタル設備投資が予定されている。その回収には15年の年月がかかるとも言われている。そして2010年までは現行のアナログ放送と同時放送を続けなければならない。こうした大型の設備投資支出が確実であるだけに、民放業界を取り巻く環境はかつてない厳しいものがある。

表 1 0 <先発 A 社売り上げ高の推移> 売上高・経常利益 単位百万円

年度	売上高	経常利益
1980(S55)	4121	402
1981(S56)	4276	207
1982(S57)	4503	212
1983(S58)	4678	307
1984(S59)	4874	352
1985(S60)	5043	343
1986(S61)	5028	387
1987(S62)	5387	545
1988(S63)	5650	610
1989(H1)	5944	813
1990(H2)	6262	880
1991(H3)	6468	915
1992(H4)	6461	840
1993(H5)	6375	742
1994(H6)	6310	783
1995(H7)	6559	879
1996(H8)	6851	899
1997(H9)	6646	694
1998(H10)	6157	233
1999(H11)	5871	271
2000(H12)	6045	438
2001(H13)	5723	104
2002(H14)	以下予測 5700	164
2003(H15)	5740	110
2004(H16)	5735	248
2005(H17)	5730	242
2006(H18)	5730	277

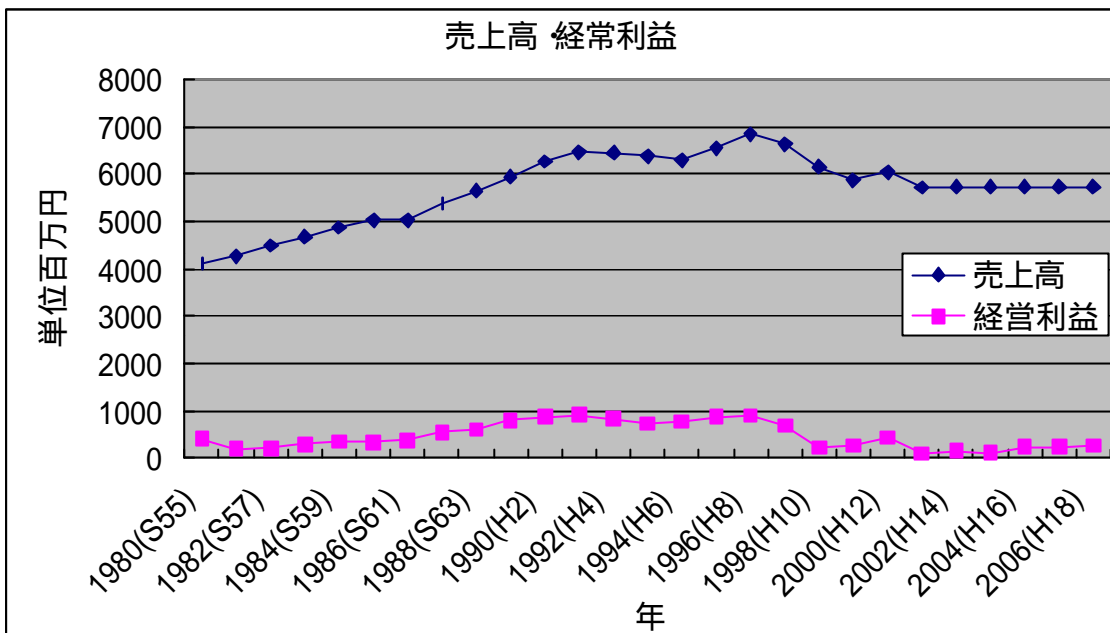
( 2 , 0 0 0 年の予測 )

上記のグラフで見られるように 1 9 9 6 年 (平成 8 年) をピークに売上高は下降し始め、それにつれて経常利益も減少し始めている。これは、1 9 9 7 年 (平成 9 年) に新局が誕生したことによる影響が一番であるが、その他にも景気の低迷による広告費の減退、さらにインターネットに代表されるニューメディアの登場による通信業界からの参入などが考えられる。

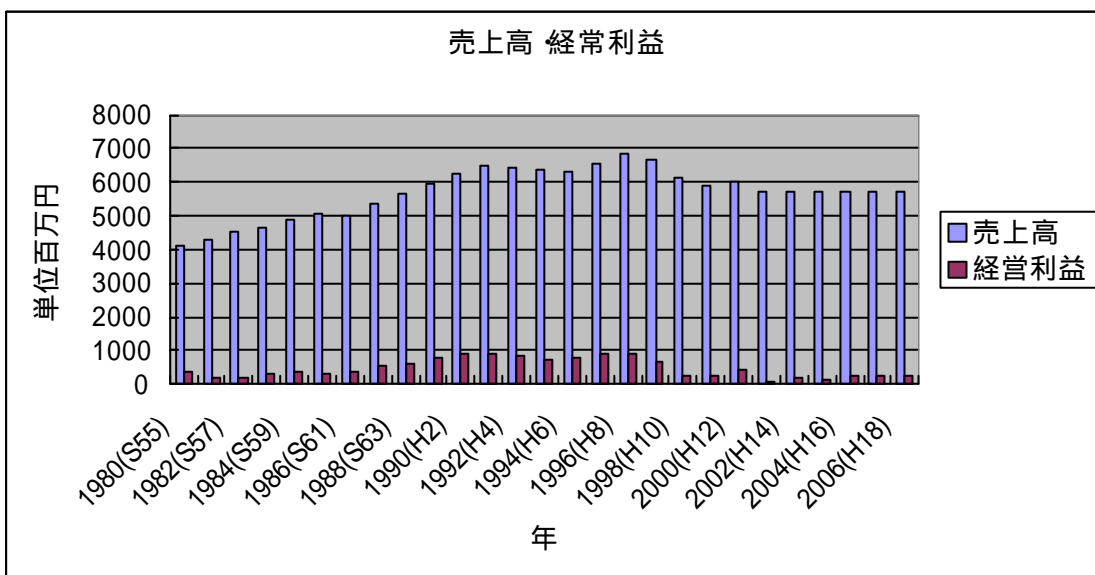
直近の数字では 2 0 0 2 年 (平成 1 4 年) の売上予測が前年より 5 億円近く下がり、5 2 億円程度になる見込みで、会社創業時以来初めての単年度赤字経営になりかねない状況に追い込まれている。

今後この傾向はしばらく続く見通しで 2 0 0 2 年以降の経営収入予測の見直しを図らなければならない。いずれにしてもこの業績は、経営母体を揺るがしかねない状況であることは間違いない。

グラフ6 < A社の売り上げ >



グラフ7 < A社の売り上げ >



#### 4 - 1 - 2 変革の必要性

先に述べたように外的要因である広告収入の伸びが期待薄であるところから自らの企業の再点検を行う必要があると考える。経営戦略の立案の第一歩となる現状把握には、「強み（S）」「弱み（W）」「機会（O）」「脅威（T）」の四つの切り口であるSWOT（スウォット）分析を用いて自己分析をする。

表10 <A社のSWOT分析>

<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル化による新市場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通信業界が攻勢をしかけている</li> <li>・技術革新が早い</li> <li>・テレビ離れが進んでいる</li> <li>・メディア規制が進む</li> <li>・新局の追い上げが急</li> <li>・ケーブルテレビ健闘</li> <li>・衛星波参入</li> <li>・先発局は体質が古い</li> </ul>
O（機会）	T（脅威）
<ul style="list-style-type: none"> <li>・速報性がありTV、R兼営</li> <li>・新聞関連企業グループを所有している（新聞・広告代理店・旅行代理店出版・デザイン・調査・事業会社）</li> <li>・貴重な放送ソフトを所有している</li> <li>・災害報道などで視聴者の信頼が厚い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広告収入に頼るのみである</li> <li>・冒険をしない</li> <li>・新聞社に気を使う</li> <li>・若年層の支持者が少ない</li> </ul>
S（強み）	W（弱み）
↓	↓
<p>さらに「強く」する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・関連企業との連携強化</li> <li>・新聞社の支局の活用</li> <li>・放送蓄積ソフトの活用</li> </ul>	<p>「弱み」を強みに変える</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・広告料以外の収入を考える</li> <li>・流通対策班の設置</li> <li>・外部アドバイザーの必要</li> <li>・新スタッフの登用</li> <li>・若者層の獲得</li> </ul>

上記の調査から「強み」と「弱み」が洗い出された。これからは「弱み」の補強は言うに及ばずであるが、「強み」のところをさらに強くし、競争に勝ち残る必要があると思われる。では地方のメディアの核として位置付けられてい「新聞」との業態比較を行なうことによって「放送」の地域における課題を再確認することにしよう。



表 1 1 <新聞・放送の業態比較> (データは高知新聞・高知放送)

	新 聞	放 送
歴 史	100年	50年
占 拠 率	83%	1/3 (3局地区)
信 頼 度	高い	後発2局に比べて高い
広 告 売 上	下降気味	急降下
購 読 料	横ばい	視聴率横ばい
その他の収入	事業収入	収入なし
悩 み	若者の活字離れ	広告収入の減少・デジタル化
中央との繋がり	共同通信・新聞協会	NTVネットワーク
速 報 性	電波に比べて遅い	速 い
社 員 数	350人	150人
ニューメディア	徐々に対応	通信業界からの参入あり
将 来 展 望	なくなることはない	合併・統合の可能性あり
労 働 賃 金		
そ の 他	地味・堅実	華やか・軽い

マスメディアの中心である新聞社と放送局の特徴を比較してみた場合、規模の大小によって多少の違いがあるがおおよそこのようである。こうしてみた場合、経営的な安定は新聞業界に見られる。まず、収入構造が新聞社の場合は広告収入と販売収入の両面があるということである。その比率はモデルケースに上げた「高知新聞」の場合で約50%づつの比率である。若者の活字離れが進んでおり、経済不況の影響で販売部数は伸びる要素は期待できないが、大きな減退もない。この事は「高知新聞」が市民生活にどっしりと根をおろしていることを示している。ちなみに「高知新聞」は県内で約83%のシェアを獲得し、その他の17%が中央紙の合計である。その意気込みは人員配置に現れている。中央紙の高知県内支局員が数名なのに対して「高知新聞」は編集局に全社員の1/2にあたる180人を配置している。当然ながら地種の取材能力は「高知新聞」が飛びぬけて高く、県民からの信頼が厚い。「高知新聞」に限らず地方紙は地域との密着、地域社会への貢献を旗印に掲げて活動しておりブロック紙(数県をカバーしている「中日新聞」や「西日本新聞」)もその本拠地では県紙のような位置にある。一般紙(朝日・毎日・読売・サンケイの各紙)が食い込む、つまり、その地域での認知権を得るには長い年月と地道な取り組みがいるであろう。こうしたマスコミ業界のオピニオン・リーダーである新聞社に比較すると放送局の支持は不安定要因が多い。収入構造が広告収入一本に頼っており、新聞社の購読料収入にあたるものがない。その為、ライバル2局との競争によって1/3のシェアしか確保できないのが現状である。広告料の地区投下量が減退すればそのまま数字になって現れる。さらに、メディアの多様化によって視聴者のテレビ離れが進んでいる。一昔前は家庭の必需品と三種の神器のように位置づけられていたテレビが今や若者は携帯電話があれば十分その機能が果たせると言う。就職希望者が以前ほど殺到することこともなく誕生から半世紀を経過した民放業界の停滞がこんな形で現れているとも言えよう。

尚、新聞社の中にも放送業界のネットワーク組織に似た繋がりが見られる。「新聞社12社連合」がそうした組織で、放送のネットワーク組織ほど関係性は持たないが、紙面展開など編集面で協力し合っている。「新聞12社連合」は東奥日報・岩手日報・秋田魁新報・静岡新聞・信濃毎日新聞・北国新聞・京都新聞・山陽新聞・愛媛新聞・高知新聞・熊本日日新聞・南日本新聞の地方新聞12社が連携して、紙面や事業展開で連携を図っている。

#### 4 - 1 - 3 企業内起業の可能性

では、このように低迷している民間放送局を社内変革出来るものは何か？それは起業家精神ではないだろうか。放送局内で起業できる環境が整っているか、はたまたベンチャーで成功する可能性があるのかをしてみることにする。

企業内起業とベンチャービジネス(独立起業家)との違いは下記の様である。

表12 <社内起業とベンチャー・ビジネスの比較>

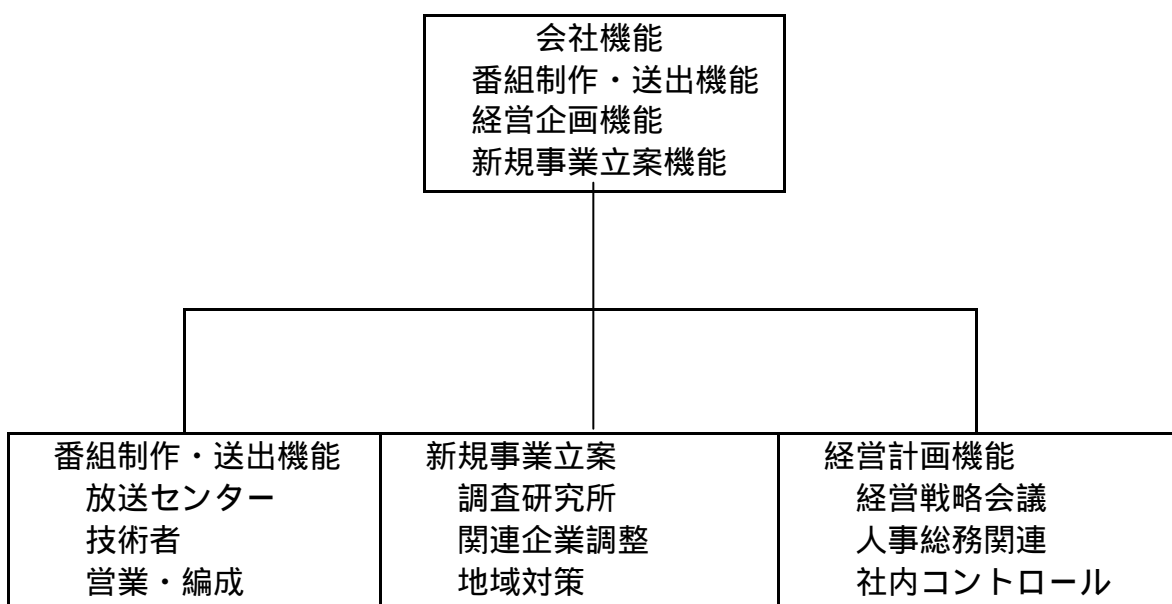
	社内起業活動	ベンチャービジネス
市場影響力	会社のネームバリューが使える (宣伝・流通関係)	独自のルート開発
人材,スタッフ	スタッフが持つ情報が使用可能	ネットワークにより確保
資金面	企業が持つ資源に安定性がある	運用資金はキャピタル出資 と自己資金
技術面	補完的製品を作り出すことがある	自身、スタッフが頼り
情報力	業界、ネットワークを通じて収集	独自収集
その他	収入に安定性がある	自由、創造性がある

社内起業活動の為に自由を与えることは、過剰な事務手続きによる管理体制を切り開かなければならない。社内起業家は事業の有効なやり方を心得てはいるが、それを経営幹部に提示する方法を持たない。そのような社内起業家から自由を奪おうとする欠陥理論に対抗できるのが「自由度」である。この自由度があるなしが、企業の環境の中で社内起業活動が効果的に行なわれるかどうかを左右するのである。<sup>9</sup>とギフォード・ビンチョーは述べている。

放送局の場合、免許事業であるわけで放送局内でやる以外には、自社を立ち上げる以外に選択肢はない。ケーブルテレビ局・コミュニティー放送局などがあるが、これとて免許を受けて企業内であることに変わりはない。そこには大変な制約があり、現経済下では成功にはかなりのリスクがあるといえよう。

では放送局内で企業内起業をする場合について考えてみる。現在の民間放送会社の組織はその規模によって違いがあるがおおかたは以下のようになっている。

図9 <放送局の組織図>



<sup>9</sup> ギフォード・ビンチョー 清水紀彦訳 イントラプルナー

この組織の中では新規事業立案のポジションがそれにあたるであろう。企業内起業をする時には、各部所内でも可能であるが外部との接触や協力が必要なだけに、時間と余裕（先ほどの自由度）を持ったセクションがいいであろう。放送局の広告収入が減退し、尚且つデジタル化に向けて膨大な支出を控え、経営面が逼迫していることはこれまでも述べてきたが、こんな時にこそ「ピンチ」を「チャンス」に変える新規事業の創出が待たれている。

それには、企業内起業家の出番であるとも言えるのである。社内横断的なプロジェクトの立ち上げやコスト管理を意識したプロダクション制作体制、さらには徹底的なアウトソーシングなど、これまでの50年間の民放のイメージを拭い去った新しい提案が必要である。そうした立場で提案し改革できるかどうか、社内起業家が生まれる環境が整っているかどうか、これは各企業の体質によって違いがあり一概には言えないであろう。

しかし、その提案が何がしか受け入れられれば企業内起業がなれば達成したといえるのではないだろうか。

## 4 - 2 社外連携

### 4 - 2 - 1 「県民による県民の為の放送局」モデル

では、新たな視点に立って高知県内の放送業界の現状を把握し新提案を行う。現在、高知県にある民間放送局TV局は3社である。

「高知放送」(RKC)NTV系列。昭和28年開局。ラジオ兼営局。

「テレビ高知」(KUTV)TBS系列。昭和45年開局。

「高知さんさんテレビ」(KSS)フジテレビ系列。平成9年開局。

の様になっており、「テレビ朝日」(ANB)系列の放送局が存在しない。但し現在の経済状況の中では「テレビ朝日」も新会社を設立する考えはなく、受け入れる地元企業もない。後ろ盾となっている「朝日新聞社」にもその意思はなく、直系の系列局の設置は考えられない。また、「日本経済新聞社」が経営母体となっている「テレビ東京」系(TX)もその意思はなく、現状のまま推移することになる。

さて、現在の各局の経営状態を見ると、非常に危機感をもたざるを得ない。まず、先発局の「高知放送」であるが、地域メディアの中心である地元紙、「高知新聞社」が母体となり誕生して50年、半世紀を経過したが、長引く不況の影響で広告宣伝料収入が低迷、加えて2006年から始まるデジタル放送の設備投資を控え経営の先行きは厳しい。今後は合理化経営による支出の軽減と新規事業創出による収入源の確保で乗り切る以外に道はない。次に「テレビ高知」であるがこちらの方はさらに深刻である。系列キー局TBSの力が落ちており、キー局からの支援が少ない上、営業面でも新局「高知さんさんテレビ」の追い上げに苦慮している。開局時に大量採用した社員が高齢化しており、だぶつき状態で、こちらもさらに輪をかけた合理化対策以外に道はないだろう。そして「高知さんさんテレビ」であるが、設立時にスリムな組織で誕生しており、合理的な運営組織になっているが、その為、放送局の製造工程である番組制作能力が乏しい。通常時は問題ないが非常時、災害時にはとても住民のニーズに応える番組づくりはできない。このように3局とも夫々の悩みを抱えており、このままでは共倒れになる可能性が大である。その時しわ寄せを受けるのは視聴者である高知県民であり、地域の産業である。

第2章で述べたがアメリカの放送局「CNN」の成功要因は「ニュース専門チャンネル」に徹したことにあるが、もう一つには、「地域の放送局との提携関係」にあった。どこでニュースになる事件が起っても「CNN」が一番にそれをつかみ、そのニュースをちょうど良い時期に適切に提供し、世界の視聴者の信頼を得られる様にする方法として、テレビ・ネットワークや通信社、そして世界の放送事業者連盟との協力関係を育て、維持することが経営の大きな柱であった。その計画に欠くことのできない部分として、地域の放送局との連携があった。その参考事例を活かすとすれば一つの出来事を複数の放送局が取材するよりも地域の放送局がまとめ、様々な角度から検証し、多岐にわたった取材を一本にまとめることがよりよいニュースを作り上げることになる。

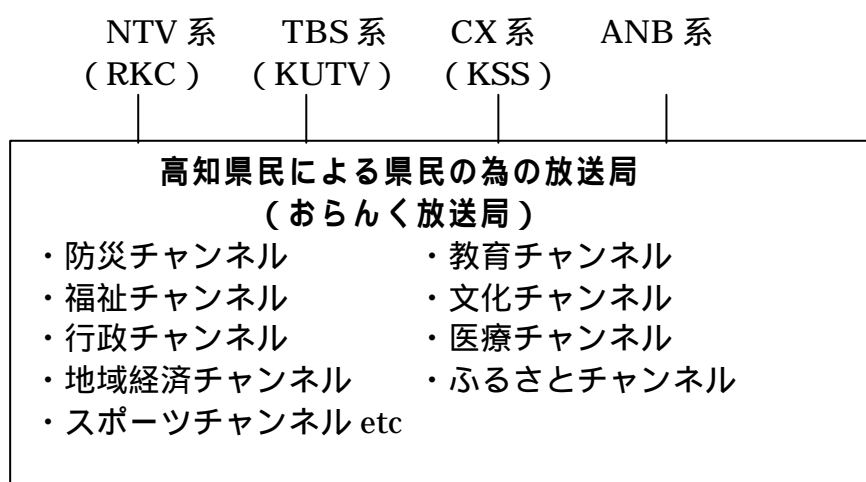
この新会社の最大の売り物は『災害報道情報』である。南海・東南海地震が

予測されており、台風・豪雨災害などの常襲地である高知県住民の安全の為に必要な情報をすばやく提供する事が『メディアの責務』であると考え。地域の放送局が連携して県民の為に奉仕する必要性は改めて言うまでもない。

**「県民による県民の為の放送局〈おらんく放送局〉<sup>10</sup>（仮称）」ビジネスモデル**

- ・ 設立目的： 地域メディアを使った情報発信で地域の経済を振興させ、地域住民の暮らしに役立つ情報を提供する放送局を設立する
- ・ 事業内容： 地域住民の生活に役に立つ情報の提供  
 災害情報・防災情報など  
 「福祉」「教育」「文化」「産業」などの専門チャンネル開設  
 地域情報の中央発信番組の放送  
 地域活性化の為の事業展開  
 住民連帯意識高揚に繋がる経営展開  
 視聴者の要望を取り入れた番組づくり（テキストマイニングの活用）
- ・ 事業計画： 新放送局（おらんく放送局）の設立  
 情報メディアセンターの設置  
 文化発信事業の開発・運用  
 高知県情報スーパーハイウェイを活用した放送システム
- ・ 新局構想

図 1 0 < 高知県における地方放送局合併モデル >



<sup>10</sup> 「おらんく」は土佐弁で「私達の」という意味です。

#### < 番組編成 >

- ・ ニュースチャンネル 一般ニュース放送
- ・ 防災チャンネル 防災に関する知識、備えの知識普及
- ・ 文化チャンネル 催事、図書、など文化普及にに関する情報提供
- ・ 行政チャンネル 県行政、市町村行政など地方自治に関する情報提供
- ・ 医療チャンネル 遠隔地医療のサポートや最新医療技術の情報提供
- ・ 福祉チャンネル 福祉関係の情報提供（独居老人話し相手チャンネル）
- ・ 地域経済チャンネル 地域の産業振興に関わる情報の提供
- ・ ふるさとチャンネル 町や村の詳細な情報の提供（訃報情報・物産情報など）
- ・ スポーツチャンネル スポーツ全般にわたる情報提供

以上のようなチャンネルを設定し、視聴者が得たい情報を、常に最新の体制で番組を編成し、視聴できるようなシステムで運用する。

#### ・ 顧客メリット

地域住民が必要とするニュース・情報の提供を受けることが可能。  
中央からのニュースや情報をセグメントして入手。  
視聴者の要望が番組制作に活かされる。  
高知発の情報を全国に発信できる。  
リスナー同士の連帯感が形成される。  
公的機間の情報入手が容易になる。

#### ・ 経営形態

本来、放送局は株式会社でなくて良い。つまり儲ける必要がないと考える。最低限、経営を維持できる資金力と運営経費があれば良いと考える。なぜなら、儲けようとして「テレビショッピング番組」や「サラリーマン金融」のCMなどを取りこみ社会悪を引き起こしているのが、現在の民間放送局の姿であり、放送メディアの社会的信用を失墜している要因になっている。新会社の基本は「儲け」ではなく「社会貢献」である。合理的経営で支出を押さえ、場合によってはNPO組織で運営することも考える。

#### ・ 顧客対策

高知県内の全県民が顧客であり、高知県内の全企業が顧客でもある。つまり、視聴者と広告主の双方が「おらんく放送局」を支えることになる。また、市場は県内は元より、四国島内、四国外の京阪神や東京など広く日本全国を考える。さらに、海外も視野に入れることとする。

#### ・ 既存局対策

既存の放送局（系列放送局）からの発展的な会社経営であり、競合するのは「CATV」とであると考える。当然、「CATV」との連携が必要であり、企業統合も考える必要がある。ラジオ局やFM放送局、コミュニティーFM局とも連携する。

・課題

従来のネットワーク組織からどう脱皮するか？キー局との関係は？  
新聞資本との関係をどうするか？地方紙は？マスコミ集中化に注意。  
ローカル統合のイニシアティブをどこが取るか？ラジオ局はどうなるか？  
対NHK、対衛星放送対策はどうするか？

・対応策

これまでのキー局の番組は選別編成。ローカル部分は共同制作。  
統合の中心となるのは、「高知放送」であり、「高知新聞社」と連携を持つ。  
統合準備委員会を結成、統合に向けて準備を進める。  
NHKに対応できる制作能力を保持する。

・キー局の立場から見た場合

どこの局から番組（NEWS）を取っても同じ。（系列局の意味がない）  
ネットワーク保障の必要性がなくなる。（チャンネル権がなくなる）  
スポンサーへの説得性がない。

・ローカル局から見た場合

いたずらに競争しない。  
ローカル番組提供者の提供メリットがない。  
新聞資本からの影響を受けない。しかし、地元紙と、より密着する。  
先発局、R・TV兼営局が中心となる。  
広く、深いものを視聴者に提供することが出来る。  
高知県に特化した放送局が誕生する。

以上、この試みはあくまで地元の視聴者に対してよりよい情報を提供することを考えての提案である。また、地方局が存続するためには、地域の系列局（例えば四国内で）が統合するよりも同一エリア内の局が統合する事が効果が大きいし現実的であると考え。実際、四国内で系列ごとの統合もささやかれているが現実面を考えた場合、同県内での合併、統合が望ましい。この構想は四国の南部、土佐湾に面している高知県だから考えられることである。四国山脈にさえぎられ他県と電波が交錯することのない高知県であるだけに実現が可能である。全国のモデルケースとしてやってみる価値はあるのではないだろうか。半世紀の歴史があるネットワーク体制を変革するには大変な努力を要する事は言うまでもない。



・収支

(収入面)

2001年度の3局の売上げは「RKC」約50億円・「KUTV」約40億円・「KSS」約27億円。3社合計で年間売上げの総合計は117億円であり、ここ数年120億円前後で推移しているところを見ると高知県の年間テレビ広告収入は約120億円と考えてよい。

広告収入以外の収入はほとんどなく事業収入が数%あるだけなので今後は新規開拓による新たな増収策が新会社によってなされることを期待する。

表13 <高知県のテレビ局収入> (百万円)

年	RKC	KUTV	KSS	地区合計
1997年	5,773	4,688	1,915	12,375
1998年	5,246	4,285	2,204	11,735
1999年	5,074	4,141	2,519	11,734
2000年	5,226	4,084	2,780	12,090
2001年	4,975	4,006	2,683	11,664

エリア別民放収入動向(民放連調べ)

(支出面)

・人件費

現在、地方民間放送の経営が成り立っていくには人口40万人に一つの放送局の設置が理想的であると言われている。つまり、高知県の人口が約80万人であるから2局体制と言うのが常識的な置局体制であった。しかし平成6年に3局目が誕生して1局あたりの収入が上記の表のように低下し、いわゆるパイの取り合いになった。今後も同じ状況で推移するとすると考えられるとローカル局のパーヘッド、一人あたりの営業収入が4,000万円と言われているところから120億÷4,000万円=300人という単純計算になる。

現在、「RKC」が150人、「KUTV」が120人、「KSS」が30人の合計300人である。もっともこれは正社員の数であり、アルバイトや嘱託の人数を入れれば大きく膨らむこととなる。つまり、新会社設立にあたって、番組制作費・番組購入費・人件費の3つが民放産業の三大固定費であるのでそのうちの人件費については単純計算で300人の雇用ができるということになる。しかし、この数字は何十年の経営実績を経て勝ち取った実績であるので、新会社にあてはまることはなく、設備投資や業界の先行き不透明を考えると可能な限り最小限の人員でスタートしなければならないであろう。

・番組制作費

新放送局体制になって一番のメリットは番組制作費のコストダウンであろう。現在各社が行っている自主制作番組を大雑把に言えば1/3に押さえられるわけである。更に一点に集中することができるので中身の濃い番組制作と

なる。更に視聴者の注目度がアップし良質の作品ができるに違いない。

「良質の商品は顧客を呼ぶ」ことはアメリカの「CNN」の成功例でも説明済みである。

#### ・番組購入費

これも、新会社になれば購入枠が少なくなりコストダウンが計られる。実質的に1/3の購入費で済み、より良いものを選択し視聴者・顧客の要望にこたえることが肝心であろう。

以上、民放の統合・合併を見据えてプランを立ててきたが、これは夢物語ではなくて、近い将来、必ず起こりうる事なのである。実際、デジタル化後には各地の民間放送局の中に赤字に転落し経営困難に立ち至る放送局が出てくると言われている。現在各社はその様にならない為に種々対策を講じているがこれまで順調に発展してきた民放業界はその危機に直面した経験をどこも持たない。新聞社のように広告以外に購読料収入の道を持つメディアはいいがそうでない放送局の場合、新事業の開拓と自浄努力のほかに解決方策はないと考える。

#### 4 - 2 - 2 「CATV」(ケーブルテレビ)との連携

地域の情報基盤としてケーブルテレビとインターネットが注目されているが、「コミュニティー帰属意識の高揚」「コミュニティーの結束力」という点では、ケーブルテレビへの期待が大きい。ケーブルテレビの地域における役割は「地域内における臨場感あふれる情報流通」が挙げられる。身近な議会の映像がリアルタイムで流れたりすると「この市町村のコミュニティー・エリアに自分は属しているのだ」と住んでいる人が感じる「コミュニティー帰属意識の高揚」が期待できるのである。また、普段、地上波のTVコマーシャルを目にしているが、そこで紹介されている商品の大半は全国を市場にするものか、せいぜい都道府県を広く商圈にするものであって、狭い特定の地域だけで意味を持つ広告についてはお目にかかることはない。テレビ広告の費用は高額なので多くの人に買ってもらえる全国ブランドでないと採算が合わないからである。しかし、自分の住んでいる町のスーパーマーケット安売り情報のように、全国や県などの広域圏の商品情報以外であっても、映像を用いて臨場感あふれる姿で多くの消費者に知ってもらいたいものは、多くある。このようなものでも、狭い生活圏域を対象に負担をかけないで、ケーブルテレビで放映できる様になっている。これらの情報のほかに、地域特有の行政情報や、災害情報などについても、住民生活の支えとなっているのがケーブルテレビの存在意義である。では、具体的にケーブルテレビはどのような運営を行っているのか検証を行う。<sup>11</sup>現在高知県には4つのケーブルテレビがあり、新たに5つ目のケーブルテレビ、「西南地域ネットワーク」が2003年4月から高知県宿毛市で放送を開始する。

<sup>11</sup> 天野 昭「メディアと人間」昭和堂 P275参照

「高知ケーブルテレビ」  
「香南ケーブルテレビ」  
「須崎ケーブルテレビ」  
「西土佐村ケーブルテレビ」が放送中である。

地上波放送局とは違い、より地域と密着した情報提供をしているケーブルテレビの実態を調査しビジネスパートナーとなりうるかどうかを探る。

#### < 香南ケーブルテレビ >

- ・ 1962年 有線放送としてスタート
- ・ 1994年 「のいちケーブルテレビ」として放送開始
- ・ 1997年 「香南ケーブルテレビ」運用開始
  - ・ 2001年4月現在 加入世帯 約5100世帯
  - ・ 自主制作番組放送2波、地上放送5波、衛星放送3波
  - ・ 通信衛星放送9波、FMラジオ放送2波、
  - ・ 多目的サービス（有線放送電話・気象観測設備）
- ・ 所在地 香美郡野市町西野581-2
- ・ 運営費 1億6千万円
- ・ 伝送距離 429Km
- ・ 従業員数 10名（うち女子3名）
- ・ 申込加入金 5万円
- ・ 月額利用料 1,700円

#### < 自主制作番組 >

- ・ ニュース 週二回 各10分～20分
- ・ スクールメール 学校便り 月1回 20分以内 幼、保、小、  
中、高など26施設を巡回
- ・ テレビ学級 2ヶ月に1回 趣味、特技
- ・ 農業改良普及センターだより 隔月
- ・ JAアワー 隔月
- ・ 議会だより 一般質問
- ・ ライブ 年3回 盆踊り、凧上げ、神祭、箸拳など

農村多元情報システム（M P I S）が特徴である。

災害時の緊急放送システム 火災時は消防署から直接火災場所を文字で放送  
気象観測設備（局地気象ロボット）各市町村に設置された農業気象観測ロボットによるデータを衛星通信で東京に送り、解析・予測して伝える

多重情報伝送設備（T D M A） 地域内の公共施設に置かれた端末機に一斉に音声告知放送やF A Xが行える。

多重情報検索設備（M I O D S）自主制作番組を再放送する。今後はライブラリー化する。

#### 「課題」

経営的には順調に推移し単年度黒字を出すまでに至った。(平成12年度約300万円)。加入者戸数も当初目標の5,000戸を突破し野市地区は人口増加地区であるため今後も加入者が増える可能性を秘めている。当面の課題はデジタル移行に伴う設備費の増大(約10億円)とインターネット事業のスタートであり新たな収入源として注目されるこの事業の1日も早い導入が待たれている。

今後も情報通信の高度化には一層拍車がかかり、次には地上波テレビのデジタル化に伴うケーブルテレビの全面的デジタル化等、終焉のないメディア間の競合と設備投資は続いていくものと思われる。

しかし、地上波放送局がキー局主導で運営されていく中で、真に地域住民のニーズを満たす地域放送を続けてゆくケーブルテレビの存在意義は大きいものがある。このケーブルテレビと連携して地上波の放送範囲をきめこまかく、また「CATV」のハード施設を活用することによって更なる地域密着が図れることになる。

## 第5章 21世紀に生き残る地方民間放送の経営戦略

### 5-1 地域情報基地への変革

#### 5-1-1 ローカリズムの波

多様なニューメディアの成長によって各地域のメディア状況は変わるだろうが、その変化のなかで、「ローカル・メディア」としての地方民間放送局の大衆把握力が低下する事はないだろう。地方民間放送局の主たる使命は、地域の文化的・経済的自立への奉仕・貢献である。いいかえれば、民放はローカル・メディアとしての性格をより強めることによって、大衆把握力を強め、地域統合機能を高める。なぜなら、衛星ケーブルといったニューメディアは、一部CATV局のローカル・オリジネーション番組サービスを除き、全般的にはナショナル・メディアとして存立していかざるを得ない、と考えられるからである。

これらメディアが事業として存立していくためには、とくに初期普及段階から成熟に至るまでの期間は、スケールメリットの追求が不可避であり、全国画一的サービスが中心になる。個別ローカル・サービスの展開は当分の間望めないとみるべきであろう。したがって、メディア環境が多様化するなかで、逆に、地方民放テレビのローカル・メディア機能が際立ってくると考えられる。アメリカでは2時間～3時間に枠をひろげたローカルニュースが、その局の媒体力の指標となり、最大の収益源になっている。衛星利用によるケーブル網が発展してきたことは事実だが、しかし、ローカル・メディア機能において地上テレビを凌駕するまでには至っていない。地上テレビ局のローカルジャーナリズムの独走態勢が確立したといえるが、日本でも十分にその可能性はある。新しいコンペティターの出現が、地方局のローカル機能を促進し、ドライブをかけたことになる。

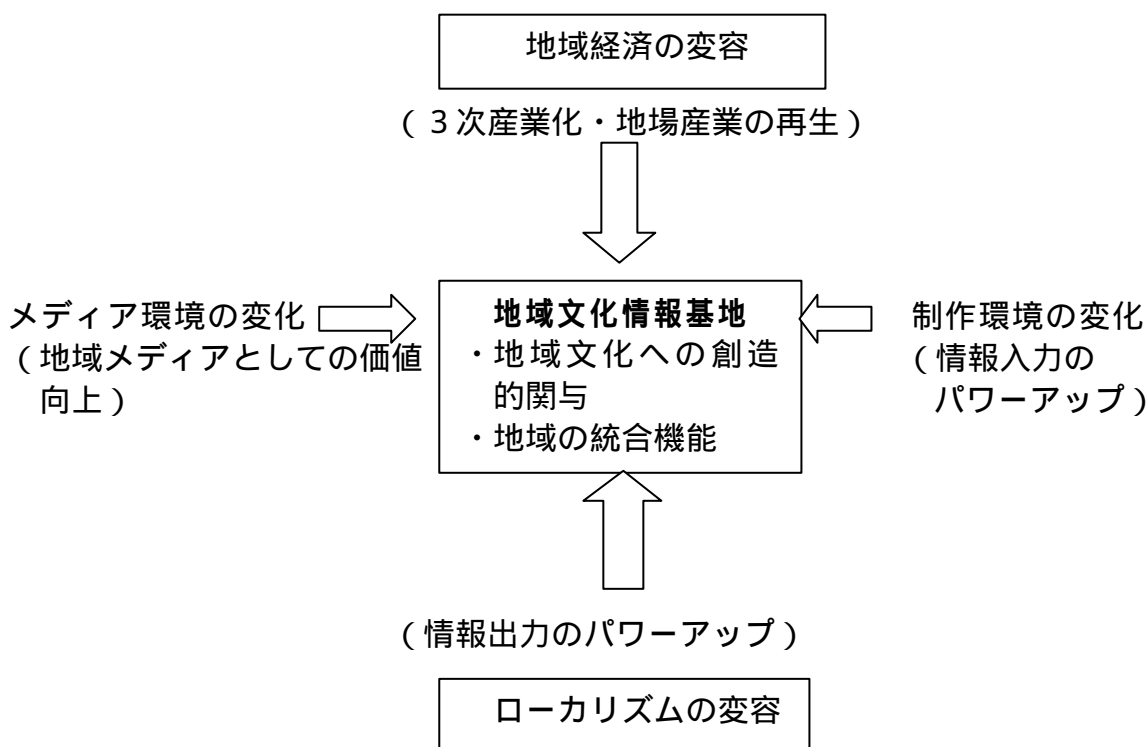
日本において1970年代に始まったこのローカリズムの流れは、「中央」対「地方」の図式の中で、地方の復権をめざすものであった。そして人びとは、新しい地域の価値を見出すべく、地域の見直し、再発見作業に取り組み、また、価値創造のためのさまざまな装置づくり（文化施設など）やイベントに“参加”した。民放テレビ（むろんラジオも同じ）は、自らその装置やイベントを提供するとともに、自治体や企業が提供するそれに人びとを参加させるツールとして機能してきた。1970年代ローカリズムは、地域に従来の「東京」とは異なる価値を発見し創造することが主題であり、“参加”というコンセプトを生み出した。

だが、いま“参加のローカリズム”は、“自立のローカリズム”に姿を変えようとしている。これには、二つの理由が考えられよう。一つは、上述のように1970年代ローカリズムにおける装置や仕掛け、いわばハードウェアづくりが一応完了し、次なる作業、ソフトウェアづくりにステップアップする段階にきたこと。もう一つは、1970年代ローカリズムの予想とは裏腹に、こと、経済に関する限りますます東京集中が進み、地方経済の空洞化、東京従属が逆に強まり、地方経済の立て直しが急務となってきたことである。最近の円高不

況が、これを加速している。もちろん、これらの状況は地方によってまちまちであり、いろいろなレベルが考えられる。しかし、全体としては、文化面でのステップアップと、経済面での立て直しの要請が、“自立のローカリズム”を促しているといつてよいだろう。地方経済の新しいコンセプトも、“自立”である。国の四全総は、「地域の自立」に基づく「地域間競争の活性化」を通じて「国土基盤の整備」を進めるという基本方針を掲げた。地方経済の目標は明らかに“自立”に向けられている。

地域の産業構造が将来、全体的な傾向として三次産業化の方向に向かうことは必須であろう。少なくとも、地域内の第三次産業が活性化することが必要である。全国に通用する特産品、あるいは加工生産物を持つ、あるいは開拓していくことはむろん重要だが、そのみでは、これまで同様、東京のプランテーションの地位に置かれたままとなる。流通、サービス、情報、レジャー産業が、地域に育たなければ、自立は画餅に帰す、そのためには地域内に多様な需要を創り出すと同時に、東京を含めた日本の他の地域、さらには海外の目を地域に向けさせ、需要を地域内に引き入れることが期待される。

図 1 1 <ローカル番組の新しい環境条件と民放テレビ><sup>12</sup>



<sup>12</sup> 民放連研究所「放送産業」東洋経済新報社 P 2 1 5 参照

「地方の時代」と言われた70年代には、マスコミ界でもコミュニティー・ジャーナリズムの重要性に対する認識が高まりを見せた。この時期、UHF局の大量開局が続き、地方民放は、複数化による競争の中で、キー局に頼る編成から抜け出し、自主制作番組を強化し始めた。70年、「青森放送」が朝の時間帯に、本格的なローカルワイド情報番組「RABニュースレーダー」を編成して視聴者を集めたことを受けて、多くの地方民放局がこれに続いた。70年代後半には、各局で夕方ローカルニュースのワイド化が進み、その後の地域放送の編成パターンを造った。各地の地域志向は、地域の問題を鋭く取り上げた秀作ドキュメンタリー番組やドラマも誕生させた。

近年、地方局には、地域情報を地域の視聴者へ提供することの充実に加えて、地域情報を全国へ向けて発信する機能も求められている。平日夕方の生ワイドローカル情報番組の開発、早朝の生ワイド情報番組への地方局参加の形態が注目されている。また、ブロック・ネットワークによる広域ローカル番組の開発や、ブロックを超えた局同士の制作協力も増えている。このような場の広がりなども生かして、また民放だけでなく「NHK」においても、問題を掘り下げ、視聴者の間での議論を呼び起こしていくという視点を、様々な番組の中で広げていくことが、総体としての地域サービスの進展に結びついていく。

その際不可欠となるのが、地域の“情報発信機能”の拡充である。そして、情報発信の武器ないしツールとして今後比重を増すのが、イベントであり、その牽引車・演出者が『地方民放局』の役目ではなからうか。この機能を地域が備えれば、地域に流行が生まれ、地域外がそれに注目、さらに需要が喚起されるフローが生まれる。こうした現象なくしては、地域の自立も達せられない。

これまで1970年代、80年代における民放テレビのローカル番組の変遷は、全体的には拡大、発展の歴史であったといえよう。単に番組表に占める時間量の増大にとどまらず、人びとの日常生活における比重、すなわち視聴者のローカル番組に対する評価の面でもいえる。その過程で地方民放局は、地域行政や地域経済に深くかかわり、ローカル・メディアとしてのレゾナントルをいっそう強固なものとした。しかし、ここにきてローカル番組をめぐる環境に大きな変化のきざしがみえてきた。そのいくつかはすでに形を見せ始め、ローカル番組に具体的な変化を及ぼしつつある。民放テレビのローカル番組は、いま再び、転機に立たされている。民放のローカル番組の変革を促す要因は、ローカリズムの変容、地域経済の変容、メディア環境の変化、制作環境の変化、に大別できよう。前2者は放送メディアに対する外的環境の変化、後2者は内的環境の変化、と分類することもできる。民放テレビのローカル番組は、この四つの要素によって、今後のありようを決定づけられる

## 5 - 1 - 2 「地域情報発信基地」構想

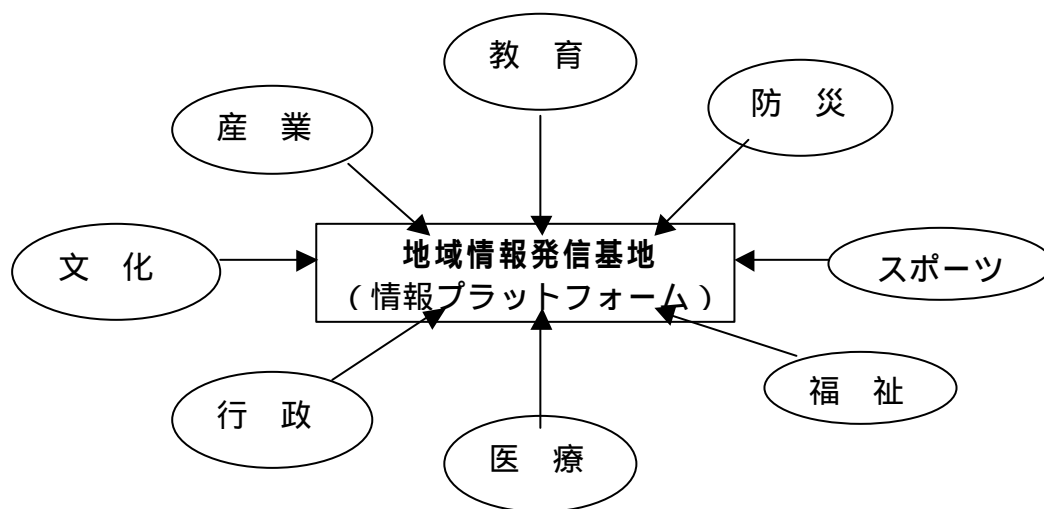
地方民放テレビの役割機能は、集約すれば、日常のローカル報道をはじめとするさまざまな番組活動、さらには事業活動をツールにして、地域文化に創造的に関与し、地域の一体感をより強固にすること（地域の統合）である。そのねらいは、前述した地域の“情報発信機能”拡大であり、“地域の自立”の実現である。そこでの地方民放テレビの媒体イメージをキャッチフレーズ的にいえば、「地域文化情報基地」ということになるだろう。地域住民、自治体、企業等々が“自立した地域”の実現をめざし、具体的アクションを起こしていくための基地、というのが、そのイメージである。

社会の関心はグローバルな世界へと広がりを見せるが、そこでのテーマも環境、福祉・医療、情報・文化、教育など、人々の日常生活の場である地域社会の課題と共通するものが少なくない。また、社会が巨大化し複雑になるほど、地域社会において生活に密着した人々の交流を活性化させ、社会への参加意識を高めていくことが重要で、その為に機能するメディアとして、放送、特に人々に馴染んでいるテレビの存在意義は大きい。

放送局は、番組の放送に加えて、地域芸能、祭りなど地域の振興・活性化への支援、教育支援、社会福祉、スポーツ振興、文化事業、文化活動支援などにも力を注ぎ、視聴者との様々なふれあいを重視すべきである。

そして、そこでのローカル・メディアである民放テレビの媒体イメージは「地域情報発信基地」であるというのが、私の考え方である。少子、高齢化そして地方自立の中で、産官学一体となった地域ビジネスポータルサイトの役割を担うことが必要ではないだろうか。

図 1 2 <地域情報発信基地（情報プラットフォーム）イメージ>





### 5 - 1 - 3 地域産業クラスターとしての役割

マイケル・ポーター（Michael E. Porter）はある特定の分野に属し、相互に関連した、企業と機関からなる地理的に近接した集団がクラスターであるとしている。クラスター（cluster）<sup>13</sup>は葡萄やサクランボの房というほどの意味で、「似たもの・ひと同士の集団」とも訳される。地域や産業の面からみると、産業の中では多様な企業が取引を通じて連鎖関係を持ち、地域の中では多様な産業がやはり取引の連鎖関係を持ちながら経済活動を行っている。したがって、産業にしる地域にしる、企業や団体、機関が共通性や補完性によって結ばれながら、産業優位や地域優位を生み出しているのであるから、クラスターの観点に立った地域産業の新しい捉え方にも合理性がある。

ポーターは『国の競争優位』で国レベルの競争力について分析しているが、別の観点からイタリアの革靴「レザーファッション・クラスター」、カリフォルニアの「ワイン・クラスター」を取り上げ、分業によるネットワークの構造、州政府や研究機関、業界団体のかかわりがどのように地域で機能しているかについて多面的に検討する中で、企業の競争優位を実現「場」を国から地域に移しながら、クラスターが地域で果たす役割を明らかにしている。そうして得られるクラスターを「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関（大学、規格団体、業界団体など）が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態」と定義している。

クラスターが形成されると、クラスターの内部で供給業者が特化と深化を強めるが、これは地元には多数の顧客が存在するので市場機会を容易に見つけることができ、市場探索・確保に要するリスクが軽減されるからである。クラスターの存在が見られる地域では、その地域に立地しようとする企業にとって、必要な資産、スキル、人材など投入資源が容易に調達でき、それらを組み合わせる新規に創業するのも他の地域で行うより容易である。いわば、クラスターの存在する地域では、新規参入コストが軽減されトータルな参入障壁が低くなるということができる。地元の金融機関や投資家にとっても地域のクラスターの実態に詳しく馴染みもあるから、投資する場合でも要求するリスク・プレミアムも低くなる可能性があり、新規創業に有利な条件を提供することになる。

このようにみると、地域への産業集積によって競争優位を獲得すると言うよりも、地域の産業集積がどのようにイノベーションを生み出しつづけることができるかと言う視点からクラスターを考察するのが、今の日本にとって必要なことであろう。地域の産業集積が持続的に競争優位をどのように維持していくかと言う視点が必要なのである。

地域プラットフォームの構想も、ポーターが指摘する既存のクラスターの生産性をどのように向上し、イノベーションをどのような仕組みで促進し、さらに新事業を創出するメカニズムは何かという観点に十分に配慮していかなければならない。政府や政策担当者はクラスターの選別を行うべきではなく、どのクラスターであっても生産性を改善し、高賃金支払いの潜在能力を持っている

<sup>13</sup> 伊藤正昭「地域産業論」学文社 P250 参照

から、まったく新しいクラスターを創出するよりも、既存クラスターの育成や振興クラスターの強化、育成に取り組むべきで、従来のように望ましい産業を選別して補助金などで保護育成する日本型の産業政策を採用すべきでないという示唆が得られるのである。

クラスターの内部で硬直性が見られるとすれば、それは、政府が競争に干渉することが多い地域で生じやすく、内部で硬直性が生まれると、クラスター内で企業や機関の改善意欲が低下しイノベーションのペースも低下してしまうとポーターは指摘している。つまり、古い産業体質のままでは内部に硬直性が生まれることによって、事業費用が予想外に速く増大することになるから、クラスターの自己革新メカニズムの機能が低下した地域ではクラスターそのもののグレードアップが追いつかなくなってしまうのである。我が国の産地が伝統地産化していく中で柔軟性を失い硬直化するにつれて、対策が間に合わないほど急速に対応コスト、政策コストの増大が加速化し、さらに衰退傾向を強めると言う悪循環に陥っているところが多い。

産業を取り巻くパラダイムが変化しており、これまでのように産業を単位とする産業論では地域産業を論じることが難しくなっている。アメリカでは、われわれが馴染んでいる産業構造（industrial structure）という概念は希薄であり、鉄鋼業、自動車産業などのようにひとつひとつの産業を取り上げて論じるよりも、産業と産業の境目をあまり意識しない業際的発想や行動がしばしば観察される。すでに産業と産業の間でもボーダレスであり、産業間のネットワーク的な関係を認識すればクラスターのもつ基本的な特徴が把握でき、その特徴を生かしていくことが地域にとって重要な指針となるのである。

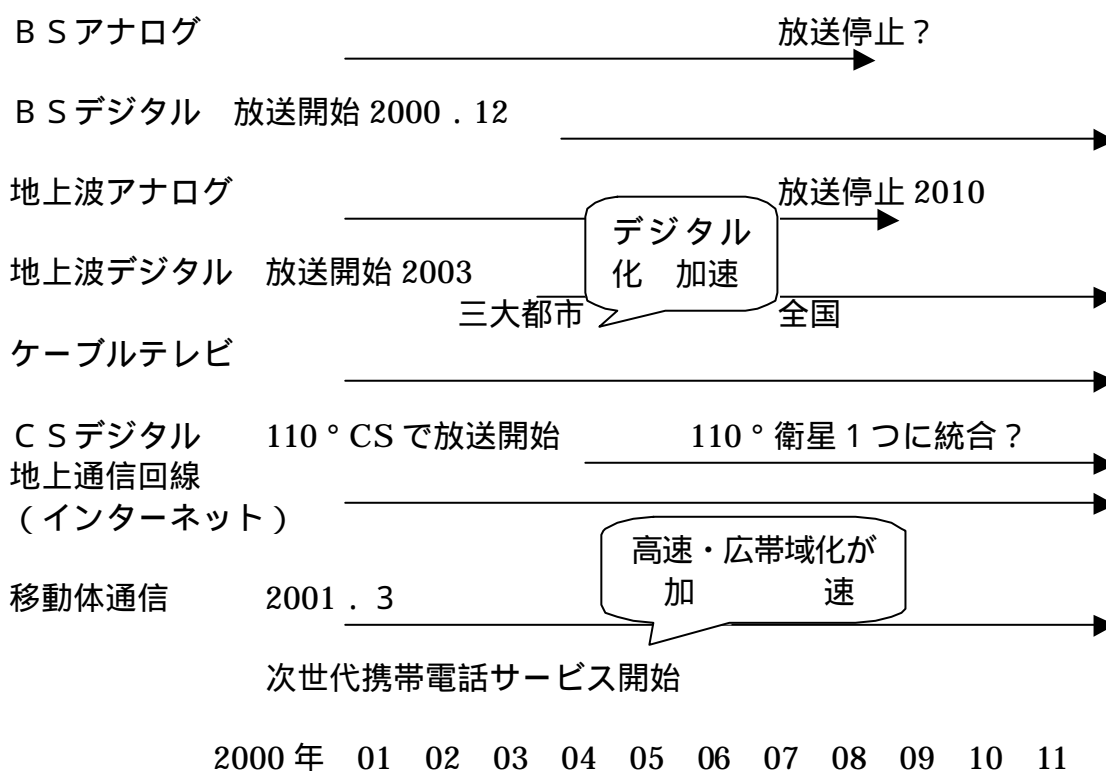
## 5 - 2 デジタル化と地方局

### 5 - 2 - 1 デジタル化の流れ

地上波デジタル・テレビ放送は、1998年の米国、2000年の英国に続き、日本でも2003年から順次開始されていく予定である。地上波テレビがデジタル化されれば、チャンネル数が増加するだけでなく、インタラクティブ性を持った視聴者参加番組などテレビ番組の多様化もすすむ、それは視聴者が大いに期待するところである。しかし一方、デジタル・テレビは現有のアナログテレビ受信機のままでは視聴できない。視聴者は、デジタル・チューナーが内蔵されたテレビ受信機を新規購入するか、またはデジタル・チューナーのみを購入して、手持ちのアナログ・テレビ受信機に接続しなければならない。加えて、UHF用の受信アンテナを新規購入しなければならない場合もある。デジタル・テレビ放送が開始されるやいなや、すべての家庭が買い換えなしに買い増しを一斉に行なうわけではない。新製品が一般家庭に浸透するには年月を要する。そこで放送局側は、デジタル放送開始後も当分の間、デジタル放送と従来のアナログ放送を同時に両方放送すること、つまり「サイマル放送」を行なう。アナログ放送では従来からのテレビ番組を引き続き放送し、デジタル放送では、アナログ放送番組を同時平行的に放送するのに加えて、デジタル用の番組も追加放送するのである。サイマル放送の期間をいつまでとするかについては、国の政策として、およそ2010年までを目安とし、加えてデジタル放送のカバレッジが100%に達していること、デジタル・テレビの普及率が85%に達していることが終了の条件となる予定である。(地上デジタル放送懇談会・1998)。こうした年限の裏付けとなっているのが、テレビの買い替えの周期が10年弱という事実なのである。伝送方式のデジタル化は、情報通信インフラとしての放送の性格を変えてしまう。デジタル帯域技術によりチャンネル数の増大や地上波でのHDTV放送が可能となり、データ、映像、音声の融合による蓄積型サービスなども可能になる。また電話回線などを放送局ないしサービスプロバイダーへの上り回線として組み合わせれば、双方向型マルチメディアサービスの提供も可能になる。また、受信端末の機能高度化や放送受信機とPCとの融合などが進展すれば、放送とインターネットとの融合型サービスが可能となる。さらに、将来、通信の加入者系伝送容量の広帯域化が大幅に進めば、放送メディアそのものの融合が起こり、放送・通信の産業自体の融合に進展する可能性も考えられる。その意味で、放送のデジタル化は通信やコンピュータ、コンテンツ、家電などの産業を含む情報通信産業全体のデジタル化と切り離して考えることは出来ない。その変化は、各種新サービスの登場や既存サービスの高度化による新規需要の創出を通じて、関連産業全体、そして日本の産業、経済全体にとってプラスに作用するものと見られている。デジタル技術の進歩による情報通信産業の発展は、高度成長期に鉄鋼や自動車、電機といった製造業が成長の牽引役となったように、1990年代以降低迷する日本経済全体の成長の牽引役としての役割を果たすことが期待されている。そうした中で、情報通信産業の主要なセクターの一つでありながら技術の進歩に大きな希望も期

待も持たず、むしろデジタル化を脅威とさえとらえる傾向の産業が存在する。いうまでもなく地上波放送産業（とくにテレビ）である。なぜ地上波放送事業者の大部分がデジタル化に大きな希望を持たないのか？あるいは持っていないように見えるのか？デジタル技術の進歩は地上波放送事業者にはプラスとならないのか？それとも現在の安定した市場構造と既得権益に安住しただけなのか？こうした疑問を抱かずにいられない。そしてその答えは 従来型のテレビ広告費は多チャンネル化してもほとんどあるいは全く増えない。新規事業については、インターネットとの融合サービスが中心となり、放送局は事実上、ポータルサイト化する。地上波民放による従来型の放送広告ビジネスの収益率はBSデジタル放送などの普及により急速に低下し、抜本的な経営システムの改革を行なわない限り、赤字化する。キー局、準キー局などではデジタル化による新規事業を放送本業との関連性や自社の「強み」が生かせる分野で積極的に開拓するべきだが、ローカル局については、大部分の局で、経費削減による経営効率の向上に重点を起しつつ、可能な範囲内で新規事業の開発を行なうことになる。<sup>14</sup>

図 1 3 <放送のデジタル化の流れ>



<sup>14</sup> 木村幹夫「デジタル放送産業の未来」日本民間放送連盟研究所 P181 参照

## 5 - 2 - 2 デジタル放送の事業性

地上波デジタル放送事業の財源を従来型と新規型に分け、従来型についてはデジタル化による需要拡大の可能性を検証し、新規型については具体的な新規サービスを検討した後、その大まかな事業性を考えてみる。

従来型の広告とは、現在のテレビ、ラジオのCMのように一方向の映像および音声によるコマーシャルメッセージのことである。地上波の伝送方式がデジタル化になれば、1事業者に割り当てられる6MHzの周波数帯域(最大23.234Mbpsの伝送容量)の中で、1チャンネルのHDTV(高精細度テレビ放送)もしくは最大3チャンネルのSDTV(標準方式テレビ放送)が可能とされている。もちろん、すべての事業者が全放送時間にわたって3チャンネルの放送を行なうことは想定しにくい。HDTV、SDTVに加えデータ放送も行なわれるため、実際のサービス内容は、限られた帯域幅をどのサービスにどのくらい割り振るかで決まってくる。一事業者から2チャンネルないし3チャンネルの複数の番組が放送されている時間は全体の放送時間の一部と考えられているが、いずれにしても現在のアナログ放送よりも番組供給量を増やすことが技術的に可能になることは、間違いない。そこで問題になるのは番組供給量を増加させた場合(=番組制作コストを増加させた場合)、それに見合った収入増が期待できるのかどうかという点である。

番組の供給量増は広告放送の場合、CMの供給量増加を意味する。CM枠の増加が広告収入の増加に結びつくのかどうかという問題は、地上波デジタルだけでなくBSやCSデジタル放送あるいはCATVとの関係でも大きな問題である。とくにBSデジタル放送は、地上波キー局が主体となって番組の編成・制作を行なううえに、放送開始から当分の間は、ほとんどすべての収入を広告収入に依存している。CSデジタル放送にも広告は挿入されているが、番組ジャンルやターゲットをかなり特化しているために1チャンネルあたりの視聴率がきわめて低い。そのうえ、(ごく一部の例外を除いては)ベーシックであっても視聴料の支払いが必要である。地上波とは財源の大部分と編成方針が大きく異なるため、地上波の競合媒体というよりは地上波の補完的な機能を果たす媒体といえよう。それに対してBSデジタル放送は、財源、放送媒体としての機能とともに地上波と同一であり、同一マーケットへの新規参入の競争相手と位置づけられる。BSデジタル放送は民放連研究所の『2005年の放送ビジョン』における推計では、開始後10年間で70%を超える世帯普及率を達成する可能性もある。BSデジタル放送では、民放の5系列が足並みをそろえて当面の間、無料放送をすることに加えて、NHKが参入すること、CATVでの再送信、パラボラアンテナの現時点での普及率のゲタ、などが大きな強みである。

BSやCS、CATVあるいは地上波自身の多チャンネル化によって放送広告費の総額が増えるかどうかを直接的に検証することは出来ない。言うまでもなく過去のデータの蓄積がないからである。CS、CATV、BS(WOWOW)に文字放送を加えた「ニューメディア広告費」については電通による推計が1988年よりなされているが、1998年(暦年)時点のニューメディア

広告費は216億円、テレビ広告費(1兆9505億円)の1.1%程度である。この程度の金額ではニューメディア広告費がテレビ広告費に影響を与えているかどうかを計量的に検証することは不可能である。

テレビ広告費の市場はすでに2兆円を超える規模に達している。地上波テレビ局は、この巨額の広告費を財源として、全国4,000万世帯に向けて放送を行なっているわけである。もしも、これと同じ事を有料放送で行おうとすればどうなるであろうか。単純計算で、4,000万世帯でテレビ広告費並みの有料放送市場を形成するとすれば、一世帯当たりの負担額は年間5万円ということになる。すなわち、全世帯が有料放送の契約をすると仮定したうえで、尚且つ各世帯が年間5万円も負担しないと現況の広告費並みの市場にはならないということである。すべての世帯が有料放送の契約をすることなどありえないとして、仮に4世帯に1世帯ぐらいなら可能としたうえで計算し直すと、1,000万世帯が有料放送の契約をすることになり、1世帯当たりの負担額は年間に20万円にも達してしまう。テレビ放送を見るために年間20万円も支払う世帯が1,000万もあるだろうか。わが国における有料放送の先駆けともいえる「WOWOW」の加入者が、現在240万件程度であるが、ここまで来るのに何年かかったということを考え併せれば、1,000万もの世帯から年間20万円も集めるということなど夢物語に近いということが判るはずである。

このように考えてくると、現在のテレビ広告費の市場というものがいかに大きなものかが理解できると同時に、有料放送の限界というのも見えてくると言わざるを得ない。収入形態ということになると、安易に有料放送という選択肢が語られることが多いようだが、有料放送では新たに築き上げられる市場の規模というものには、明確な限界があるということ認識しておくことが肝要である。

民放キー局各社としては、新たに立ち上げるメディアによって、スポンサーを開拓していくこともできるわけであり、これまで精通している市場の拡大に力を入れていくほうが効率的であろう。それだけに、有料放送については、あくまでプラスアルファ的な位置づけとして捉えていくべきなのではなかろうか。

### 5 - 2 - 3 デジタル情報流通の問題点

「デジタル」の持つ意味は想像以上に大きい。マクルーハンが言うようにメディアはメッツセージなのである。人間は自らの英知を終結したメディアという「増幅された認知媒体」によって世界構築を行なうのである。電話（1：1メディア）が世界を変えたように、テレビ（1：nメディア）が世界を変えたように、「デジタルネットワーク」（n：nメディア）もやはり世界を書き換えるのである。

昨今のデジタル多チャンネル放送に関わる放送関係者による論議の大半、あるいはジャーナリズムにおける放送のデジタル化に対する基本論調は既成の「放送」概念にとらわれており、今後大きな変化を導く要因となるデジタル化によるメディアビッグバンの奔流を看過しているようにも見える。最初に今後の情報流通のデジタル化によるグローバル化の流れの中で浮上してくるであろう基本的な問題点を指摘する。

デジタル化の本質は、すべての情報がその最少構成要素である「ビット」で表現されるため、既存のメディア情報（文字、音声、画像、動画およびそれらの組み合わせ）の伝達メディアに依存した区別が無意味化する点にある。一例として国際電話回線経由の情報伝達量は、電話よりもインターネットによるデータ転送量のほうが多くなっている。

「放送」が、ある事業者から（不）特定多数への情報供給を意味するなら、「放送」のコンテンツはもはや「番組」に限らない。P S O（point of Sales）等の経営情報、コンピュータ用のソフトウェア配信、インターネットのデータ配信等「すべてのデジタル・コンテンツ」が競合の相手となり得る。一例としてスカイ・パーフェクトTVの一番の成功例は、（同社社長によれば）デジキューブ社による、全国コンビニへの商品情報（新作ゲーム情報）配信である。この成功例の産業ジャンル区分は明らかに放送ではなく「流通」であり、コンテンツは「放送番組」ではなく「ゲームソフト」である。

空中波（地上波、衛星波）という次世代の最重要な資源である周波数帯域の重要な一部（特に日本はケーブルが未整備であるので）をどう使うかというのは「放送業界」の問題ではなく、間違いなく次世代産業・社会の死活を左右する国家戦略あるいは次世代産業のあり方の問題である。

この周波数帯域の用途、使用割り当ての自明解は、「最も社会的に投資対利益率」（ROI：Return On Investments）の高いサービスに割り当てる」ことである。国際競争に晒されて行く中で、社会病理が次々と噴出する中で、ROIの低いサービスに限られた資源を割り当てることは国力の低下に直結する。その「最も社会的にROIの高いサービス」が従来の「番組」放送経営モデルによるものである可能性はきわめて低い。

現在テレビに使われている広告宣伝費は約2兆円であり、これは世帯当たりの年間負担額にすれば約5万円である。これを主に在京の民放キー局4～5社（とその系列）で振り分けていると考えられる。デジタル多チャンネル加入会員を仮に100万人として、年間、2万円の視聴料を支払ったと仮定すると200億円を約200～300チャンネルで分配することになる。1チャンネル

当たりの調達可能な資金格差は少なく見積もって実に1,000倍以上となる。この1,000倍以上の資金格差は番組の品質に直接反映する。また、番組作成費を除外した、衛星運営コストはアップリング費用、運営経費のみで年間1チャンネル当たり約2~3億円であると推定される。(ディレクTVの場合)つまり100チャンネルの維持費で調達可能な資金は使い切ってしまう、番組作成のための費用はまったく捻出できないことになってしまう。

こういった、市場規模と番組制作資金の格差を見れば、従来の番組放送(経営モデル)がそのまま350チャンネルに拡大できると考えるのは荒唐無稽である。

この実情から考えれば、従来型放送を念頭に置いた新規参入事業者の初期投資の回収、経営の持続は極めて難しい。すでに経営資源(コンテンツ、特定されたマーケット)を持った事業者が、サービス全体のごく一部として使うことのほうが明らかに成功の可能性が高い。例えば先に挙げたデジキューブの成功例では、デジタル通信衛星放送が同事業に寄与した割合は、同社社長によれば10%~20%程度であるとのことである。

同様にデジタル・データの出力先が、茶の間のテレビと考えるのも極めて短絡的であり危険である。インターネット接続されたすべてのコンピュータ、携帯情報端末、業務用専用端末、携帯電話、カーナビ等が競合相手としてあると考えるべきである。

どの業種、サービスが最も高いROIを実現するかは、当然のことながら時代はもとより、地域、季節、時間帯によって異なる。より多様な業種、サービスを自由に参入させ、その競合の結果、空中波の周波数帯域資源配分がダイナミックに最適化されつづけるための仕組みづくりこそが最重要課題である。

いわゆるこれは「次世代の社会資本形成」に関わる問題なのである。「放送の公共性」の観点から言えばこの周波数帯域が、教育(情報リテラシー、社員教育・生涯教育等のリカレント教育)、健康・予防医療(膨大な医療費の削減)、コミュニティ形成(精神衛生、情緒安定)にかかわるサービスに有効活用されることが望ましい。公的資金の導入も十分可能であろう。



#### 5 - 2 - 4 デジタル化と地方局

地上波テレビ各局が、地上波デジタル化の前倒しに反発していた理由としては、何よりもコスト面の負担が大きいことが上げられる。民放連の試算によれば、デジタル化に伴う設備投資額の総額は地上波民放テレビ126社で6651億円にものぼるということであり、NHKを加えれば一兆円に近くなる。

民放の場合には、これだけの投資をしたからといって広告収入が増加するわけではないということで、国に対して反発の姿勢を強めていたわけである。

特に、体力のあるキー局はまだしも、ローカル各局にとっては経営の破綻に繋がりがねないほどの負担となる可能性がある。前述の民放連の試算によっても、東阪名の15局では9%近くある現在の売上高経常利益率がデジタル化投資を機に、一気に下降基調に転じ、さらに2010年時点では、BSデジタル放送の普及による地上波本体の収入低迷もあり、同3%程度まで低下すると予測している。

また、89年以降に開局したローカル局や独立U局各社は、売上高の規模も小さく財務体質も弱体であるため、デジタル化によって一気に赤字に転落し、2010年までの期間では単年度黒字への転換も困難な状況にあると指摘されている。

ローカル局の場合には、それぞれが抱える経済圏の大きさに関わらず、立地する地域の広さや地形などにより、中継局の数だけは多数保有しているケースも多い。

歴史のあるローカル局ですら利益率が低迷すると予想されているだけに、体力のないローカル局にとっては相当厳しいことになるわけだ。

政府としては早期導入に向けて金融面での支援を検討しているようであるが、ローカル局としては、いかにNHKとの協力体制を築いていくかということも重要になってくる。

これまでのローカル局は、地上波放送の全国ネットの一翼を担ってきたが、今度は、より地域色を高めたメディアを志向していかざるをえない。衛星放送の特徴は一波で全国をカバーできることにあるが、逆に考えれば特定の地域に特化した放送は不可能ということだ。ここにローカル局の強みがあるのであり、今後切り開いていくべき道があるといえよう。

多チャンネル時代にはソフト不足が顕著になるとも言われているだけに、いかにキー局といえどもローカル局の協力なしには乗り切っていくのは難しくなってくる。番組制作力の強化はローカル局にとって冬の時代を乗り越えていく術ともなりうるはずであるし、制作すれば全国ネットに乗る可能性も高まってくるというものだ。

さらには、番組制作の多くをキー局に依存してきた結果として、自ら制作した番組を売って歩く力、すなわち営業力の面でもキー局依存度が高まってきただけに、今後は自らの番組を制作して自ら売って歩くという、制作力と営業力を車の両輪として強化していくことが必要になってくる。

制作力を強化していくうえでも営業力を強化していくうえでも、地域密着メディアとして徹していくことが一番であり、全国の情報を地域の視点で斬り、

地域の情報を全国に発信していくということに尽きるといえよう。

これからのローカル局の経営は厳しくなっていく一方であるのも事実だが、考えようによっては、そこに勤務する従業員にとっては、これからは本格的なテレビマンとしての仕事の始まりだということもできる。

キー局中心の体制自体が急激に大きく変わることは考えられないが、ローカル局もキー局からの自立度を高めていくことにより、一つ一つが独立したテレビ局としてやりがいのある職場となっていくことは間違いない。

## 第6章 地方民放と地域産業の連携

地域の情報発信を県内はもとより、国内、広くは海外にまで広げている自治体や団体の活動とその時、放送が果たした役割を検証する。

- (1) 馬路村「ごっくん馬路」で地場産業振興
- (2) 室戸海洋深層水の事業化
- (3) 北川村「モネの庭」で村おこし
- (4) 「よさこい祭り50年」

### 6-1 「馬路村の産業振興」

#### \* 馬路村の沿革

12世紀のはじめは奥安田と呼ばれ、開けていなかったが、平家の落ち武者が定住し開墾されたとされている。当時、野馬がしばしば出没し、足跡が地域一帯に残ったため「馬路」という地名がついたという伝説がある。明治22年の町村制施行で馬路村と魚梁瀬村が合併し現在の馬路村が誕生。村東部と北部で徳島県に接する。昭和29年には安芸市との合併問題が持ち上がったが、人口流出と過疎化を心配する声が強くなり実現しなかった。人口動態については昭和35年頃の3,425人をピークに人口が減少、昭和40年の魚梁瀬ダム完成後、過疎に拍車がかかった。平成9年の1,269人が最少となったが様々な施策でその後は横ばいである。(表、グラフ参照)ユズ加工品が特産品となっている。

#### \* 馬路村の産業振興策

「産業がない」「学校卒業後、若者の村外流出」「過疎・高齢化が進む」などの諸課題解決の為に「若者が定住する村づくり」を目指し次のような施策を講じた。

- 柚湯ツアー（平成3年～9年） 村内男性と村外女性のカップル企画。  
10組中子供14人出産。
- 山村留学（平成9年～12年） 村内の保育園や小・中学校で受け入れ。  
9家族34人。
- ECOASU 馬路村（平成12年～）馬路村「森の情報館」建築材の販売と展示  
でIターン(働く場所の確保)8人が就業。
- 『ごっくん馬路』...「ゆず」で馬路村を全国へ発信。  
昭和40年頃 10数名で柚子の植栽を始める。  
55年頃 高知県内の山間地競争を避けて関西へ市場開拓。  
デパートの物産展、催事で販売ルート確立。
- 63年 カタログ販売開始、テレビCM開始、売上1億円達成。
- 平成 3年 中元、歳暮時は注文パニック状態。  
5年 売上12億円達成。

9年	18億円達成。
10年	20,7億円達成。
12年	25,7億円達成。
13年	27,1億円達成。

\* 成功の鍵

- ・産直システムの採用 流通業者入れずに低価格で勝負、さらに新鮮である。
- ・テレビCM効果 原価が高いので営業に出る余裕がなく、TV広告に頼った。広告媒体予算年間約1000万程度。全国ネット（ズームイン朝！）放送後は注文に対処できないほどの購入希望が殺到！
- ・市場開拓 市場の8割が県外の顧客である。見本市、百貨店の催事などに積極的に参加。

\* 課題

- ・発送費用、人件費の軽減が急務である。
- ・「新製品」の開発とサテライトショップの必要性。
- ・県外への情報をいかに発信するか？
- ・若い後継者をどう育てるか？
- ・「エコアス」の活用。生産量を拡大しようにも限界がある農業に比べ、村の総面積の96%を占める森林は大きな可能性を秘める。その鍵をにぎる「エコアス馬路村」は間伐材を使用したトレー、うちわ。近年の環境志向にマッチしているとはいえ、通常のトレーに比べて割高なため、そう大きな販売は見込めない。むしろ真価は情報発信。トレーなどの商品も、高知市に開設している「森の情報館」も、村の豊かな資源のアピールが狙い。これで生まれる消費者との繋がり、材木や木製品販売へ大きな武器となるはずだ。消費者の関心を引く活動をどうするのか？村ぐるみで森を売るという、大きな意義付けが求められる。

表14 <馬路村の人口推移>

年	人口
昭和53年	1,929人
54年	1,872人
55年	1,845人
56年	1,776人
57年	1,765人
58年	1,711人
59年	1,659人
60年	1,630人
61年	1,569人
62年	1,534人

63年	1,494人
平成 1年	1,449人
2年	1,400人
3年	1,390人
4年	1,369人
5年	1,321人
6年	1,307人
7年	1,293人
8年	1,277人
9年	1,269人
10年	1,273人
11年	1,265人
12年	1,274人
13年	1,272人
14年	1,237人

(馬路村役場調べ)

グラフ 8 <馬路村人口推移>

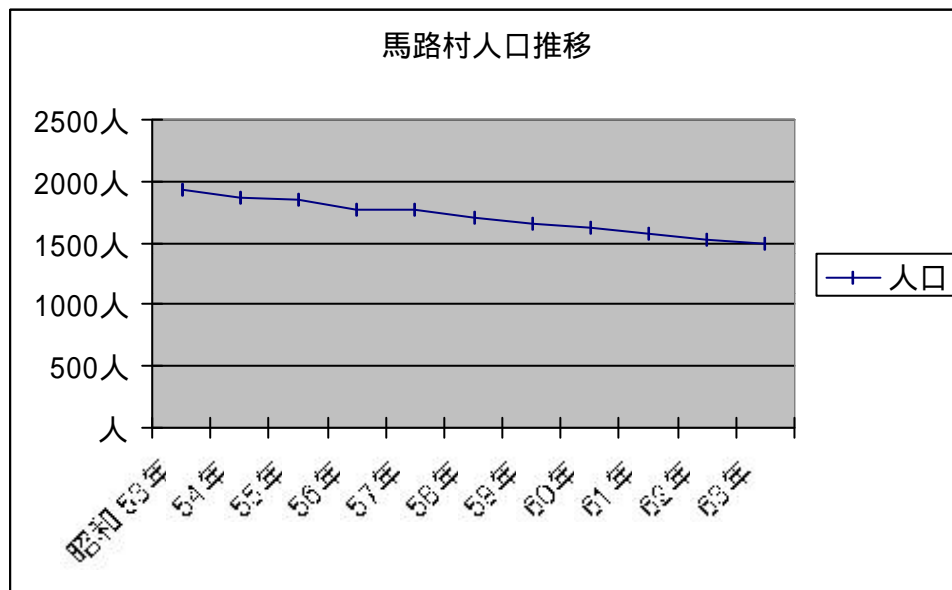
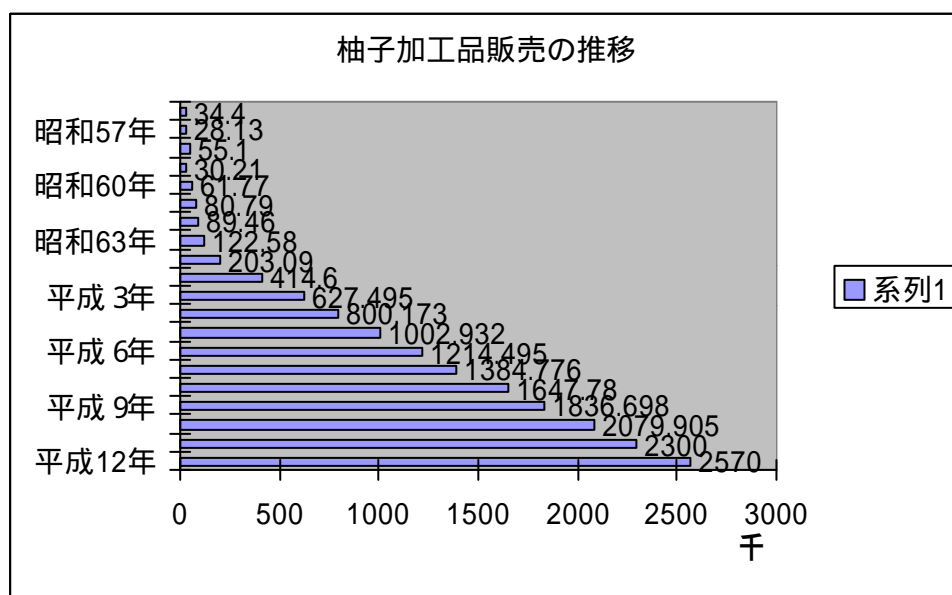


表 1 5 < ゆず加工品の販売高 >

柚子加工品販売の推移 (昭和 5 6 年 ~ 平成 1 2 年) (単位千円) (馬路役場調べ)

年次	販売高
昭和56年	34,400
57年	28,130
58年	55,100
59年	30,210
60年	61,770
61年	80,790
62年	89,460
63年	122,580
平成1年	203,090
2年	414,600
3年	627,495
4年	800,173
5年	1,002,932
6年	1,214,495
7年	1,384,776
8年	1,647,780
9年	1,836,698
10年	2,079,905
11年	2,300,000
12年	2,570,000

グラフ 9 < 柚子加工品販売の推移 >



## 6 - 2 「室戸海洋深層水の事業展開」

### \* 海洋深層水とは

一般的に光合成に必要な太陽が届かない水深約200メートル以深で、水温が急に冷たくなっている層にある海水のことである。世界で初めて海洋深層水が取水されたのは、1920年代の後半から30年代の初めにかけて、フランスの科学者によってキューバでの海洋温度差発電実験だといわれている。その後、産業資源として広範囲な分野での利用研究を始めたのは1981年のハワイが最初で、1989年には日本で最初の海洋深層水研究所が室戸市に建設された。高知県室戸岬の東部海域は、海岸から約2キロメートル先の大陸棚外縁部から急激に深く落ち込んだ海底構造となっている事に加え、古くから好漁場を形成する湧昇海域としても知られ、海洋深層水の取水環境として最適な自然条件を有している。

### 海洋深層水の特性

低温安定性...水温は表層よりかなり低く（約9, 5）週年にわたりほとんど変化しない。

富栄養性.....表層の海水に比べて植物の成長に必要な窒素、リン、ケイ酸などの無機栄養塩を多く含んでいる。

熟成性.....海洋深層水は水圧30気圧以下で長い年月を経て熟成された海水である。

ミネラル特性...海水には必須微量元素や様々なミネラルがバランス良く含まれており、海洋深層水特有の浴存状態にある元素も明らかにされつつある。

清浄性.....陸水由来の大腸菌や一般細菌に汚染されていない。また、海洋性細菌数も表層の海水に比べて非常に少ないうえ、陸水や大気からの化学物質による汚染にさらされる機会も少なく、この点でも清浄といえる。懸濁物や付着微生物が少ないこと（物理的清浄性）も重要な特性である。

### 高知県での歩み

1989年...海洋深層水の研究に着手。エネルギー、食品、生物育成、海域の肥沃化まで幅広い分野で実験、研究を行なう。

1995年...民間企業への分水開始、企業による商品開発研究進む。

1996年...日本で初めての海洋深層水商品が誕生。

2002年...食品、化粧品など110の企業活用。

### 市場動向

#### ・ 県外資本

ダイードリンコ（大阪市）商品（MIU・ミウ）竹中と提携

赤穂化成（兵庫県）

シュウウエムラ化粧品（東京都）

ダイワリゾート（大阪市）室戸海洋深層水（株）と提携  
・県内資本

室戸海洋深層水（株）  
（株）浅川自然食品工業  
小谷穀紛（株）

などが主力となり平成13年度の売上げは90億4,700万円で100億円市場に達する勢いである。しかし、前年の105億4,800万円に比べると86%に下がっている。

その要因としては  
消費不況による需要伸び悩み  
一時期のブームが去った

他県でも企業が設立され競争激化等の要因が考えられる。

確かに、北海道・富山・千葉・静岡・沖縄県で深層水事業が始まり、今後、兵庫・和歌山・三重・鹿児島県でも開始の予定である。

#### \* 深層水の今後の展望

- 1) 水産分野での利用...魚介類の飼育
- 2) 資源エネルギーの分野...地域冷房、発電所の冷却水
- 3) 食品・飲料・化粧品分野での利用...機能性食品、化粧品の開発
- 4) 健康増進分野での利用...アトピー性皮膚炎の治療、医薬品の開発

#### 課題

高知県発の海洋深層水ビジネスの波は、今、全国各地域に広がり始めている。グローバルな資源性を持つ海洋深層水が、それぞれの地域特性に根ざした研究や産業化に活かされることは大変すばらしいことだが、一方で共通の理念やルールのもとで、相互連携と相互責任を果たさなければならないことも、海洋深層水の産業利用を進める地域としての義務であり、使命ではなかるうか。紛い商品や偽物商品の出現など便乗的な商法も目に付くようになり、このまま放置すれば海洋深層水のブランドイメージや市場信頼性を著しく損なう事になりかねない状況にある。従って、企業自身もこれまで以上に科学的な視点と本物志向に根ざした商品開発研究に取り組み、より次元の高い産業化を目指すべきである。

また、高知県室戸発の海洋深層水が、新聞、テレビ、雑誌などを通じて全国に情報発信される中で、海洋深層水商品群が全国のマーケットに登場し、大きな反響を巻き起こしている。消費市場が高知県内：県外の割合が3：7であるので関西方面を中心に商談会をさらに活発に展開し、交通広告や女性雑誌掲載などターゲットを絞った広告展開を行い消費者にアピールすることが消費拡大に繋がると考える。

平成13年末までに把握できている室戸海洋深層水利用の企業は100社を超えその業種も幅広い。食品をはじめ化粧品、入浴剤など多岐にわたり今後、健康・医療・バイオテクノロジー・エネルギー面でも利用される可能性が広がっている。海洋深層水の素材としての新規性や特性のすばらしさが、



日本人志向や健康志向との相乗効果によって、新しい産業資源としてのブランドを確立しつつあると言える。

県内はもとより、大手県外資本も次々に参入しておりメディアとのタイアップでナショナルブランド化する傾向にある。今後、健康・医療やバイオテクノロジー、エネルギーまで限りない可能性を秘めた地球的資源である、海洋深層水を日本はもとより広く世界に発信出来るチャンスが果てしなく目の前に広がっている。

表 1 6 < 室戸海洋深層水の利用企業一覧 >

会社は 5 0 音順		平成 1 4 年 1 1 月末現在
	製品名	会社名
1	苦汁加工品・塩	赤穂化成(株) 深層水事務所
2	清涼飲料水・塩	(株)浅川自然食品工業
3	塩干物	旭食品(株)
4	塩干物	(株)鮎川
5	豆腐	池田食品
6	園芸用液肥	(株)泉井鉄工所
7	塩干物	出間海産物店
8	豆腐・玉子豆腐	岩川豆腐
9	塩干物	宇佐漁業協同組合
10	塩干物	(株)梅田屋
11	塩干物	(株)梅芳
12	納豆	エガワ食品
13	塩干物	(有)えびす水産
14	塩干物	(株)オオジ
15	醤油	(株)大高醸造
16	豆腐	大豊豆腐
17	コンニャク	岡林食品(有)
18	蒲鉾等練り製品	(有)岡村蒲鉾
19	炊き込みご飯・麦茶	(株)小谷穀紛
20	菓子類	菓子工房ホワイトハウス
21	豆腐	梶原食品
22	トコロテン・麺つゆ・水菓子	関西麺業(株)
23	日本酒・リキュール・焼酎	菊水酒造合資会社
24	果物ドリンク	(有)君よ知るや南の国
25	芋菓子	清岡製菓
26	塩干物	(株)久万田海産
27	農産物(ポンカン)	黒潮会
28	筍の水煮・山菜ミックスの水煮	(株)ケービーケーフーズ
29	蒲鉾等練り製品	(株)けんかま
30	ボン酢醤油	(株)ケンショー
31	清涼飲料水・トコロテン・麺つゆ	(有)郷四万十

32	化粧品	高知県化粧品小売協同組合
33	養殖うなぎ	高知県淡水養殖漁業協同組合
34	惣菜	高知県食鶏加工(株)
35	野菜加工食品	高知パック(株)
36	パン	(株)高知ヤマザキ
37	農作物(イチゴ)	小松 憲明
38	漬物	(株)坂田信夫商店
39	菓子	(株)さくら堂じゃぱん
40	パン・菓子	さんかく広場
41	紙製品	三昭紙業(株)
42	清涼飲料水・味噌・漬物	JA 吉良川町
43	コーヒー飲料	(有)システムス
44	菓子	渋谷食品(株)
45	カイワレ大根	(有)嶋本食品
46	清涼飲料水	四万十の村(株)
47	豆腐	(有)下田食品
48	化粧品	(株)シュウウエムラ化粧品 室戸工場
49	惣菜・水菓子	(株)食惣
50	清涼飲料水	(有)深層水宝水
51	日本酒・焼酎	酔鯨酒造(株)
52	日本酒	(有)仙頭酒造場
53	食品添加物	(株)ノフィ
54	豆腐	(株)第一豆腐
55	食酢・味噌・惣菜	ダイイチダルマ食品(株)
56	塩干物	(株)大海
57	日本酒	高木酒造(株)
58	菓子	(有)高瀬屋
59	豆腐	(有)高橋豆富
60	観賞魚用飼育水	(株)大自然
61	清涼飲料水	(株)タケナカ ダイドードリンコ(株)
62	豆腐・納豆	(株)タナカシヨク
63	麺つゆ・菓子	近森食品(株)
64	日本酒	司牡丹酒造(株)
65	コロッケ	(有)デリンベイク
66	漬物	(有)土居食品
67	鮓	(有)東部フーズ
68	清涼飲料水	東洋園芸食品(株)
69	清涼飲料水	(株)土佐郷
70	塩干物	土佐魚味ん芸本舗
71	日本酒・リキュール・焼酎	土佐鶴酒造(株)
72	パン	(株)永野旭堂本店
73	蒲鉾等練り製品	(株)永野蒲鉾
74	清涼飲料水	(有)ナチュラル・リメイク

75	塩飴	(株)南国製菓
76	日本酒	(有)西岡酒造店
77	木酢豚	西森畜産
78	水羊羹	バイキング吉岡
79	漬物	橋田食品(株)
80	醤油・ポン酢	(有)畠中醤油醸造場
81	紙製品	ハヤシ商事(株)
82	漬物	(有)浜金商店
83	水羊羹・菓子	(株)浜幸
84	清涼飲料水	ひまわり乳業(株)
85	ポン酢醤油	(有)福辰
86	トコロテン・麺つゆ	福原製麺所
87	日本酒	松尾酒造(株)
88	冷果・羊羹	松崎冷菓工業(有)
89	豆腐	(有)まつした食品
90	入浴剤・化粧品	松田医薬品(株)
91	ちりめんじゃこ	松村海産
92	醤油	マルバン醤油(株)
93	ワイン	南の島北川ワイン(有)
94	コンニャク	(株)ミフク
95	塩干物	宮本商店
96	清涼飲料水・塩	室戸海洋深層水(株)
97	農作物(なす)	室戸市羽根園芸研究会ナス部会
98	ウエットティッシュ	明星産商(株)
99	コンニャク	(有)森澤食品
100	鶏卵	ヤマサキ農場
101	コンニャク	山田蒟蒻製造所
102	農産物(えのき茸)	横田きのこ(有)
103	トコロテン・麺つゆ・水菓子	横山麵業(株)
104	芋菓子	横山食品(株)
105	菓子	(有)横山製麩所
106	塩干物・惣菜	(有)吉永鯉節店
107	蒲鉾等練り製品	(株)依光かまぼこ老舗
108	清涼飲料水・炭酸飲料水	(有)リアルセラピー研究所
109	ドレッシング・ふりかけ	(有)龍馬の里
110	パン	(有)ロマンド

(資料：県海洋局海洋深層水対策室)

## 6 - 3 「北川村モネの庭で村おこし」

### \* 北川村の概況

北川村の地形は、南部の一部を除いて典型的な渓谷型を形成しており、村面積の約94%は林野であり、集落は、この奈半利川に沿って26の地区が僅かな平野部に点在している典型的な山林である。また、気候は、温暖であるが上流域は年間降雨量4,000~5,000mmというわが国少数の多雨地帯である為、上流部にはダムが数多く存在する。

人口は、昭和35年(6,000人)をピークに、その後急激な過疎化現象に見舞われ、昭和45年までの10年間に3,416人(56.9%)の減少を見た。昭和55年から平成2年に至って急減傾向は緩和したものの、毎年20人前後の減少で推移し、依然として過疎化傾向が続いている。特に中学、高校新卒者の殆どが村外へ転出する為、人口の高齢化が進み、平成12年の国勢調査では、人口1,590人に対し65歳以上の人口は532人(33.5%)となっている。

産業面では、労働人口の約半数を占める第一次産業が最も多く、その殆どは農業に携わっており、その浮沈に村の将来がかかっているといっても過言ではない。その基幹産業の農業では、主に柚子やミョウガの栽培が中心となっている。なかでも柚子は全国屈指の生産量を誇り、その香りにおいては流通業界において全国区の評価を得ている。しかし、その柚子農家でさえも後継者不足や高齢者による生産意欲の衰退などきびしい現況となっている。

そこで、柚子を軸とした地域農産物等の消費拡大と地域に生きる人々の活力を合わせた新しい産業の創造と地域開発事業を検討し、高知県東部の観光・文化の拠点づくりという観点から、フラワーガーデン整備へと新たな展開を模索した。

### \* モネとの出会い

柚子とワインの交わりから出発したこのフラワーガーデン構想には、ワインの国・フランス文化の香り、そして南国土佐・北川村の豊かな自然と光という大きな要素をミックスすることとした。

フランス文化といえば芸術、その「芸術」と北川村の豊かな「自然と光」から連想できるものは、印象派といわれた画家たちである。彼らは日本人にも非常になじみが深く、ルノワール、ピサロ、セザンヌ、ゴッホなど有名どころが大勢いる。その中において、クロード・モネは印象派の代表格の一人であり、日本人にもっとも好まれている画家の一人である。しかも、彼は、浮世絵に影響を受け、自らが絵を描く為に日本の印象を深く取り入れた庭を造るほどの親日派である。

彼が造った庭は自然志向が強く、画家の目による光と影が巧みに組み合わせられ素朴感あふれるものであったことから、北川村の公園のテーマに合致し、その個性をもって大衆に受け入れられるとの判断があった。

\* 現地の協力と交流

- 1996年 北川村の担当者が渡仏、オルセー美術館・主任学芸員シルビー・パタン女史、バエ氏との交渉でプロジェクト事業が推進、村一丸となってモネの庭との交流が始まる。
- 1998年 バエ氏を北川村に迎え、整備中の公園に対するアドバイスや村民に対してのガーデニング講習会を行なう。また、この公園で活躍しようとしているボランティアの人たちと交流会を開く。
- 1999年 渡仏し、モネの庭に勤める人々や地域住民との交流を行なう。さらに、モネが咲かせることが出来なかった青い睡蓮をはじめモネが実際に仕入れた苗を購入する。
- 2000年 開園直前に、公開に向けての整備確認・監修のために、現地スタッフが来日、演出など細部にわたるチェックがなされ、無事開園の運びとなる。
- 2001年 オープン1年で20万人の来園者を記録  
県内主要観光施設の入場者数で第1位にランキングされる。  
オープン1年半で35万人を突破。

\* 課題

有料化に伴う観光客の減少が心配されるが、テレビ番組の県外放映などで県外客の獲得を狙う。県外客は1年目が約1割、2年目が約3割、3年目は5割に達する。今後は「モネの庭」「慎太郎館」「北川温泉」の三点セットで売り込む計画。

\* 予算

ハード面：道路整備・用地造成・子供の広場など  
平成6年度～12年度までで約19億5千万円

ソフト面：パンフレット作成・専門家派遣・マーケティングなど  
平成6年度～12年度までで約2億8千万円  
合計 22億3千万円  
広告媒体予算は年間500万円程度

財源内訳：国庫支出金	830万円
県支出金	1億8千万円
地方債	15億円
その他の財源	350万円
一般財源	5億円
合計	22億2千万円

表 17 < 「モネの庭」費用一覧 > 単位 千円

項目	6～8年度	9～11年度	12年度～	合計
道路及び用地造成整備ほか	694,221			694,221
野友自然森林公園		451,859		451,859
活性化エリア		565,288		565,288
子供の広場整備工事			154,000	154,000
誘導サイン		28,961		28,961
施設整備（付帯工事含む）		44,022	7,770	51,792
ハード計	694,221	1,090,130	161,770	1,946,121
ふる定モデルプラン作成	8,500			8,500
ワインパーティー等	20,500			20,500
パンフレット製作・商品開発・グループ支援ほか		32,716		32,716
パンフレット作成、レストラン等メニュー開発		37,550		37,550
CI・マーケティング		59,420		59,420
第3セクター設立関係		61,000		61,000
開園式典業務			27,164	27,164
専門家派遣		2,455	1,558	4,013
情報素材製作			30,450	30,450
ソフト計	29,000	193,141	59,172	281,313
合計	723,221	1,283,271	220,942	2,227,434

合計 / 財源内訳	国庫支出金	県支出金	地方債	その他の財源	一般財源
2,227,434	8285	177404	1536800	3500	501445

（北川村資料）

## 6 - 4 「よさこい祭り50年」

### \* 目的

昭和29年夏、当時の不景気風をふっ飛ばそうと、商工会議所有志の発起で750人の踊り子により始められた夏の祭典「よさこい祭り」は2003年夏で50回目を迎える。

150団体、17,000人の参加を経て、観光客による消費支出は40億円余り。県内経済波及効果80億円と評される程の大きなイベントに発展した。四国四島の踊りを見ても、400年の歴史をもつ「阿波おどり」は別格として、戦後生まれのイベントでは祭りの熱度等からみて急成長したといえる。ところが最近、札幌の「よさこいソーラン祭り」が有名になりお株を取られた格好で、札幌だけでなく全国各地に飛び火し、大変なブームとなっている。(表18)

よさこい祭りは、その生い立ちから他の祭りと異なった、次のような特徴があり、その特徴が原動力となって今日の繁栄を迎えている。

戦後生まれの歴史のない祭りであり、伝統や伝承とは無縁の、純粋市民の祭りである。

標準的な踊りの型ではあるが、年々新しい型を編み出し自由に踊っている。踊る人、すべてが素人であり、毎年新しいリズムと振り付けで、短期間の練習により本番を迎えている。竿燈祭りや阿波踊りのように、玄人芸ではない。好きで、自分から進んで、自分のために踊っている。サンバやロックの強烈なリズムが、若者を酔わせ、その興奮が観客を魅了している。それが今日の賑わいをつくり出してもいるが、そのことが批判のタネにもなっている。さまざまな問題を抱えながらも創造と変化の祭り、日本を代表する明るく楽しい祭りとして今後も発展してほしい。

これほどまでに「よさこい祭り」が広まった背景には、テレビ放送による影響が考えられる。

では、よさこい祭りとテレビ効果について考えてみる事にしよう。

#### ・1959年 昭和34年(第6回大会)

テレビ中継が始まった。この年に開局した民放テレビ「ラジオ高知テレビ」は8月11日、午後1時~4時まで実況中継。中継場の市役所前広場に設置されたテレビカメラの周りには、ものめずらしさも手伝って黒山の人だかり。次々と繰り込んでくる47団体、2,500人もの踊り子たちも、カメラを意識して緊張気味。一方、家庭のテレビや電気店の店頭テレビの前は、近所の人々や通行人が群がって、「だれやるさんが映っちゃう！」と大騒ぎ。空前の盛況のうちに幕を閉じた。

#### ・1962年 昭和37年(第9回大会)

NHKの全国民謡大会に代表派遣も行なった。さらにその年、「高知放送テレビ」が午後2時~5時まで、「読売テレビ」を通じて全国放送を行なった。これはまた、茶の間や店頭での『テレビ見物』を増やすこととなった。こと

にアーケード街の電気店のテレビ前は、黒山の人だかり。画面に有名な土佐闘犬「高力号」がまず登場。つづいて坂本竜馬、武市半平太、純信・お馬ら土佐ゆかりの人物に扮した先導役の後から鳴子の響きも小気味よく踊り子隊が画面に姿を見せる。見つめる人々の間から思わず歓声と拍手が沸き起こる。

- ・ 1964年 昭和39年（第11回大会）  
「NHK高知放送局」の協賛で「NHK全国ラジオ歌謡ホール」の公開録画が行なわれペギー葉山らが出演、盛況を見せた。
- ・ 1965年 昭和40年（第12回大会）  
不況風を吹き飛ばそうと「高知放送」により全国実況中継を行なう。
- ・ 1967年 昭和42年（第14回大会）  
大手筋の本部競演場では午後2時50分～午後5時40分までが「高知放送」、午後4時10分～午後5時までは「NHK」のテレビ中継で盛り上がる。
- ・ 1968年 昭和43年（第15回大会）  
「NHK」の大河ドラマ「竜馬が行く」の乙女姉さん役の水谷良重さん。「NHK」の人気番組「文五捕物絵図」のスター、杉良太郎、奈美悦子、中村竹弥さんらによるチャリティーサイン会で盛況となる。
- ・ 1969年 昭和44年（第16回大会）  
「NHK」の朝のテレビ「スタジオ102」がよさこい祭りの鳴子踊りを全国に紹介する。
- ・ 1970年 昭和45年（第17回大会）  
本部競演場を全国に実況中継。「NTV」のワイドニュースにて。
- ・ 1974年 昭和49年（第21回大会）  
「高知市民の祭り」から「県民の祭り」さらに「県外各地の行事」にも参加することになった。
- ・ 1990年 平成2年（第37回大会）  
これまでの「高知放送」に加え、「テレビ高知」、「NHK衛星第1放送」のテレビ3局初実況中継が行なわれる。
- ・ 1992年 平成4年（第39回大会）  
北海道札幌市にて「よさこいソーラン祭り」開催。
- ・ 2001年 平成13年（第48回大会）  
「スーパーよさこい2001」が東京・代々木公園で始まる。  
よさこいまつりの全国発信の新しい形として誕生。



「原宿表参道櫓会」などでつくる実行委員会が開催しており参加チームは高知県チームを含む22チーム。明治神宮などで「よさこいおどり」を披露、合わせて土佐観光や特産品を首都圏の消費者にPRするイベントも開催した。

平成14年度は参加チームも43チームに倍増し、テレビ放映もあり、土佐の夏祭り「よさこい」を全国にアピールしている。その後、出場チーム、踊り子数は増加の一途をたどっている。またその広がりには国内のみならず世界へ広がりを見せ、今や、南国土佐の夏のカーニバルとなった。この発展にテレビ放送が果たした役割は大きい。頭書、知り合いがテレビ画面に映るという事で、テレビと視聴者の距離を縮め、その後テレビに映るべく祭りに参加した人もいた。また、全国発信することによって鳴子踊りが伝播し、ひいては高知県のPRにつながり、観光客の流入をはじめ、その経済効果は計り知れないほど大きい。「よさこい祭り」が2003年の夏、半世紀の50回目を迎え、新たな展開を考える必要に迫られているが、今後とも県外発信、海外発信をし、高知県の観光産業の柱になることは間違いない。

表18 <よさこいまつり参加数>

年次	回数	団体数	踊り子参加人数	観光客数 39回より調査	海外派遣
1954年 S29年	第1回	21	750		
1955年 S30年	第2回	30	1,600		
1956年 S31年	第3回	30	1,200		
1957年 S32年	第4回	29	2,000		
1958年 S33年	第5回	37	2,000		
1959年 S34年	第6回	47	2,500		
1960年 S35年	第7回	42	2,500		
1961年 S36年	第8回	53	3,900		
1962年 S37年	第9回	48	3,260		
1963年 S38年	第10回	43	3,500		
1964年 S39年	第11回	40	3,500		
1965年 S40年	第12回	39	3,500		
1966年 S41年	第13回	34	3,000		
1967年 S42年	第14回	43	3,700		
1968年 S43年	第15回	49	4,000		
1969年 S44年	第16回	58	4,800		
1970年 S45年	第17回	45	4,000		
1971年 S46年	第18回	44	4,500		
1972年 S47年	第19回	43	3,500		フランスニース
1973年 S48年	第20回	63	5,500		フランスニース
1974年 S49年	第21回	61	5,300		
1975年 S50年	第22回	62	6,000		
1976年 S51年	第23回	59	6,000		
1977年 S52年	第24回	62	6,500		
1978年 S53年	第25回	61	6,100		

1979年 S54年	第26回	65	6,500		
1980年 S55年	第27回	66	7,000		
1981年 S56年	第28回	64	7,000		
1982年 S57年	第29回	68	8,000		中国西安
1983年 S58年	第30回	86	10,000		
1984年 S59年	第31回	91	12,000		
1985年 S60年	第32回	106	13,000		
1986年 S61年	第33回	111	13,500		
1987年 S62年	第34回	114	14,000		
1988年 S63年	第35回	110	13000		ドイツハンブルク
1989年 H 1年	第36回	123	14200		マルセイユ
1990年 H 2年	第37回	126	15000		スコットランド
1991年 H 3年	第38回	137	16200		ソルトレイク
1992年 H 4年	第39回	138	16200	855,530	ポートランド
1993年 H 5年	第40回	144	16500	899,430	フェニックス
1994年 H 6年	第41回	133	15200	851,773	ミネアポリス
1995年 H 7年	第42回	123	13300	875,578	ニューメキシコ
1996年 H 8年	第43回	123	13500	931,705	ボストン
1997年 H 9年	第44回	126	14000	983,692	シンガポール
1998年 H10年	第45回	123	14000	1,050,000	
1999年 H11年	第46回	132	15000	1,100,000	
2000年 H12年	第47回	144	16400	1,100,000	
2001年 H13年	第48回	153	17000	1,200,000	

(よさこい祭り振興会資料)

図19 <よさこい全国展開>

1	さっぽろ雪祭り	北海道札幌市	2/6 ~ 2/12
2	冬祭り	北海道北見市	2/10 ~ 2/12
3	浜松よさこい祭り	静岡県浜松市	3/19 ~ 3/20
4	よいやさあステージ	兵庫県三木市	2002/03/20
5	さくら YOSAKOI 祭り	福島県富岡町	2002/04/14
6	YOSAKOI ソーランのとまつり (加賀会場)	石川県加賀市	4/28 ~ 4/29
7	ひめじ良さ恋まつり	兵庫県姫路市	2002/05/03
8	KAKOGAWA 踊こまつり	兵庫県加古川市	2002/05/05
9	町田夢舞生ッスイ祭	東京都町田市	5/12 ~ 5/13
10	はちのへ YOSAKOI 祭り	青森県八戸市	2002/05/13
11	YOSAKOI さんさ	岩手県盛岡市	2002/05/26
12	よさこい in おいでん祭	愛知県豊川市	2002/05/26
13	城崎温泉 YOSAKOI 祭り	兵庫県城崎町	2002/06/02
14	YOSAKOI ソーラン祭り	北海道札幌市	6/9 ~ 6/10
15	ヤートセ秋田祭	秋田県秋田市	6/16 ~ 6/17
16	YOSAKOI ソーランのとまつり	石川県七尾市	6/23 ~ 6/24
17	よさこい津軽祭	青森県弘前市	2002/06/24

18	よさこい in 泉大津	大阪府泉大津市	2002/07/15
19	小鶴商店街よさこいまつり	茨城県茨城町	2002/07/20
20	どん GALAI祭り	新潟県柏崎市	2002/07/20
21	明石どんとこいまつり	兵庫県明石市	2002/07/20
22	かんおんじ銭形まつり	香川県観音寺市	7/20 ~ 7/21
23	新松戸まつり	千葉県松戸市	2002/07/21
24	よっしゃこい祭り	広島県呉市	2002/07/21
25	YOSAKOI ソーランのとまつり	石川県押水町	7/20 ~ 7/22
26	よさこいおけさ	新潟県佐渡郡	2002/07/25
27	よさこいソーズラ	静岡県伊東市	2002/07/28
28	YOSAKOI イッチョライ	福井県福井市	2002/08/04
29	あらお荒炎祭	熊本県荒尾市	2002/08/04
30	ござれ GOISHU	滋賀県甲賀市	2002/08/04
31	YOSAKOI 安曇野	長野県穂高町	2002/08/05
32	よさこいひょうたん踊り	神奈川県足柄上郡	2002/08/05
33	昭島市くじら祭り	東京都昭島市	8/4 ~ 8/5
34	大井どんたくよさこい祭り	東京都	8/4 ~ 8/5
35	よさこい祭り	高知県高知市	8/9 ~ 8/12
36	美濃源氏七夕まつり	岐阜県瑞浪市	8/10 ~ 8/12
37	よさこいおやま	栃木県小山市	2002/08/11
38	こいや祭り	大阪府大阪市	8/18 ~ 8/19
39	箕面まつり	大阪府箕面市	8/18 ~ 8/19
40	ハマこい踊り	神奈川県横浜市	8/19 ~ 8/20
41	村山徳内まつり	山形県村山市	8/22 ~ 8/23
42	にっぽんど真ん中祭り	愛知県名古屋市	8/24 ~ 8/26
43	能登 YOSAKOI かいがい祭	石川県七尾市	8/25 ~ 8/26
44	あさか彩夏祭(朝霧市民祭り)	埼玉県朝霧市	8/3 ~ 8/5
45	バサラ祭り	奈良県奈良市	8/3 ~ 8/5
46	ZAMA 燦夏祭	神奈川県座間市	8/3 ~ 8/5
47	おかやま夏まつりうらじゃおどり	岡山県岡山市	8/3 ~ 8/5
48	YOSAKOI ほろろん祭り	北海道阿寒町	8/3 ~ 8/5
49	Kesen よさ恋フェスタ	岩手県大船渡市	8/3 ~ 8/5
50	相模台夏まつり	神奈川県相模原市	2002/09/05
51	恵庭すずらん踊り	北海道恵庭市	2002/09/05
52	よっ社こいこいまつり	兵庫県加東郡社町	2002/09/08
53	相模原よさこい RANBU	神奈川県相模原市	2002/09/09
54	YOSAKOI 三海祭り	青森県三沢市	2002/09/08
55	ふくろ祭り(東京よさこい)	東京都豊島区	2002/09/24
56	みちのく YOSAKOI まつり	宮城県仙台市	9/22 ~ 9/23
57	垂水よさこいまつり	兵庫県神戸市	9/22 ~ 9/23
58	東京夜さ来い	東京都池袋	9/23 ~ 9/24
59	ふくこい祭り	福岡県福岡市	10/6 ~ 10/7
60	安濃津よさこい	三重県津市	10/6 ~ 10/7
61	夢・泉・郷 BEPPU ドリームバトル	大分県別府市	10/13 ~ 10/14

62	大江戸 人祭	東京都 代々木公園	10/27～10/28
63	大阪メチャハピー祭	大阪府大阪市	11/3～11/4
64	YOSAKOI させぼ祭り	長崎県佐世保市	11/3～11/4
65	よさこい沼津	静岡県沼津市	11/10～11/11

(よさこい祭り振興会資料)

\* なお高知市観光協会が2002年夏に行った調査では全国で95ヶ所、NPO法人「YOSAKOINET よさこい塾」調査では208ヶ所、調整の結果222ヶ所という存在することがわかった。5年前の高知新聞社の調査では29都道府県57ヶ所であったからこの5年間で4倍増となっている。

## 6 - 5 連携事業の成果と今後の課題

これまで述べてきた「地方民間放送局と地域産業の連携事業」の実績でとりあげたケーススタディのまとめと今後の課題について検証する。

馬路村「ごっくん馬路」で地場産業振興

室戸海洋深層水の事業化

北川村「モネの庭」で村おこし

よさこい祭り50年

の県内4つの「地域情報発信活動」とその時、放送産業が果たした役割について調査したところ、次のような結論を得た。

表20 <調査のまとめ>

	最初の経緯	目的	その後の動き	結果	メディアの役割
馬路村	S63年日本の101村展で大賞受賞	袖子の販売と村の活性化	放送メディアを使って全国PR	消費拡大売上高25億円	高知新聞掲載「マスコミの力はすごい！」
海洋深層水	将来のエネルギー資源として研究	産業利用と地域産業の活性化	大手県外資本の参入	売上100億突破、他県でも競争激化	新聞・テレビ・雑誌の紹介で全国展開
モネの庭	県東部の観光文化の拠点づくり	新産業の創造、地域開発事業	行政・民間挙げてのプロジェクツで開園	20万人の来園者を記録、有料化に踏み切る	テレビ番組の放映などで県外客の獲得を狙う
よさこい	S29年不景気を吹き飛ばせと商工会議所有志の発案	純粹市民の祭り	全国・世界に飛び火し、真夏のカーニバルに成長	50回目を迎えて、観光産業の目玉	テレビ中継による全国発信への効果とインターネットによる踊り子隊の参加に繋がる

そして、共通する要素として次のことが考えられる。

アントレプレブルヌールシップ（起業家精神）を持ったプロデューサーがいる。

- ・ 広い発想に立って創造性が高く、感性豊かなビジョンを描くことのできる人。
- ・ エキサイティングへの激しい感覚と具体的能力を備えている人。
- ・ 的確なプランニング力があり、説得力があり、かつ行動的である。
- ・ 情報力があり、知識・見識が豊かでかつ人との交わりのネットワークを豊富に持っている。
- ・ 事業、経営能力を備えている。

調査を行った中でお会いした、馬路村農協 東谷専務や北川村「モネの庭」の上村支配人らが明日の地域を引っ張っていく key parson であろう。

メディア、放送局との連動は必要不可欠であり、新たなビジネスを生む。

- ・地域の情報発信の武器ないしツールとして今後比重を増すのが、イベントであり、その牽引車・演出者としての役目を担うのが地方放送局ではなからうか。この機能を地域が備えれば、地域に流行が生まれ、地域外がそれに注目、さらに需要が喚起されるフローが生まれる。こうした現象なくしては、地域の自立も達せられない。テレビ、ラジオの媒体は今後も地域情報の中心となる。さらに、域外の地域からの商談もその多くがメディアとのかかわりがきっかけとなっている。さらに今後はその過程から、新しい事業展開が生まれる可能性を秘めている。

基本的なマーケティング理論を持っている。

- ・顧客の理解
- ・市場の定義づけ
- ・顧客に高い品質や価値のある製品を作りだす為に従業員を動機付ける能力を備えていること。この理論をもっている。市場については「消費拡大を県外に求めている。つまり地元で造って全国が消費地である。」

- ・「馬路村」では第三セクター「エコアス馬路村」が間伐材を利用した皿やうちわを販売しているがこのほど全国展開している「東急ハンズ」(東京)と取引を始め販路を広げている。「エコアス馬路村」は村の面積の96%を占める森林を売り出そうと平成12年4月に取りかかり13年度から間伐材を利用した商品の製造に乗り出し、皿などの販売を始めた。加工部門の昨年度の売上げは3千百万円だったが14年度は3倍強の1億円を目指し、精力的に営業活動を展開している。そのかいあって、6月から雑貨品の大型販売店を展開している「東急ハンズ」と取引を開始。現在は首都圏の4店で扱っているが、関西でも近く販売を始める。高知県内では、「ホームセンターマルニ高知店」にエコアス製品のコーナーを開設。また、「四国銀行」が本年度から販売促進用グッズに採用した。パッケージには企業名と合わせてエコアスの名前や間伐材製品の説明も書かれており、宣伝効果は大きい。さらに9月には金沢市の物販イベントに出向き、地方都市での販路開拓に着手。「神戸阪急百貨店」で9月に予定している馬路村の催事企画には新製品を出品しようと試作を進めている。

- ・「海洋深層水」

「東京ディズニーシー」(TDS、千葉県浦安市)で販売される飲料水に、室戸海洋深層水を使ったミネラルウォーターが2002年7月から採用されている。時の流れを超えて深海から湧き上がってくる深層水が、「TDS」のイメージ戦略に合致したことが採用の決め手になったようだ。「TDS」は、東京で「ディズニーランド」(TDL)の隣に平成13年9月オープンした第二のテーマパーク。海の伝説や物語を題材にしたアトラクションが売り物で、平成13年度の両施設合計の入園者数は2,200万人に上る。国民の5人に1人が訪れた計算になる人気施設に採用されたのは、室戸市室戸岬町の浅

川自然食品工業が製造する「マリンゴールド」。6月末には船便で4万本を出荷。年間100万本の需要を見込んでいる。今後の売れ行きを見て、「TDL」や関係ホテルなどで販売される可能性もあるという。関係者は、室戸海洋深層水全体のPRやイメージアップを期待している。また、インターネットを使った関連商品の試験販売も始めている。産地間競争が激化するなか、「室戸」の名前を全国に発信するのがねらいで、アクセス数や注文状況の調査を兼ねており、好評ならば将来的にネット市場への本格参入も視野に入れている。

・「北川村モネの庭」

スタートの印象はテレビ、ラジオ、新聞のメディアが必要。地道な販売促進活動（カタログ・都市での催事イベント出店）を続け、知名度を浸透させて（ブランド化）中央発信を行う。以上が調査した中での共通原理である。

各事業は放送メディアと連動することによって一定の成果を収めてきた。しかしまだ十分とは言えない。今後、さらに積極的な連携事業を推し進める必要があることは言うまでもない。

## 第7章 結論

「地方民間放送局の存在意義とは何か？」と問われれば、やはり地域メディアとしての原点に立って住民に役立つ情報の発信を行なっていくことであろう。

ただ単に地域の情報を伝えるだけでなく、地域住民の視点で、全国、さらには世界の情報を伝えていくことが求められる。ローカル局の視聴者は、必ずしもキー局が送り出す東京情報だけを求めているわけではなく、地元の目線で見た情報を求めているはずだからである。衛星デジタル放送やインターネットで全国向けの情報発信がなされているなか、最終的に需要が高いのは視聴者が生活している地域の情報の入手への要望なのである。地方放送局は「地域のポータルサイト」になることを真剣に検討すべき時が来ているということである。

第4章で地元放送局と地元新聞社を対比したが、新聞の場合は県域単位でその読者を獲得してきた歴史があって今の購買部数にまで辿りついたのである。それに引き換えテレビは発足以来、地域のニーズを二義的に考えてきたのではないだろうか。それは、高度成長期に地方から大都市に向かって人口の移動が起こったのと同じようにテレビの発達もその波に乗って中央志向に向かってしまったからではないだろうか。地方民間放送局にとって地上波放送のデジタル化に伴う資金負担の問題は確かに相当深刻な問題であるが、おそらく本当に問題になってくるのは、それを何とか乗り切った先に何かあるのかということである。ローカル局がその存立基盤を確固たるものにしていくためには、何よりもまずキー局依存の体質から脱却し、自立を進めることが必要である。そしてローカル局の存在意義でもある「地域情報メディア」としての使命を問い直すとともに、その実現に向けて取り組んでいく事が期待される。そうしたことの結果として生み出されてくることになるソフトの数々は、キー局ですらソフト不足が懸念される時代にあって、まさにローカル局にこそ新たなビジネスチャンスの芽が吹き出ていることを物語るに違いない。

本論文のポイントである「CNNのトライアングル理論」の検証でヒントを得た、「放送局」「視聴者」「広告主」の三者の関係づくりは、放送局が視聴者と良好な関係を創ること、すなわちその土地に住む消費者の動向をつかむことであるが一朝一夕には成し遂げられない。しかし、こうした関係を発展させることが地方局の生き残りの道になると考える。それは、地域の人の心を捉えているからである。これからの放送局は「この地にこの放送局があって良かった。」と利用者から思ってもらえるものにならなければならない。情報の洪水からその土地の人々に必要な情報を取捨選択して提供すべきである。娯楽や三面記事的なニュースの提供ではなく、考え方や知恵も提供すべきである。そんな思いから『おらんく放送局』(仮称)のビジネスプラン提案に至った。

当研究は、私の勤務する「(株)高知放送」の革新による発展を期したものである。しかし、対象が極めて難解で本論文の目標とその実証は十分ではない。今後実践を通じて改良してゆく必要が多々あるものとする。最後に今後のジャーナリズムのあり方のキーワードは「多様」と「選択」であると思う。それに応える放送局に成るべきである。「経営」の立場に立つ人の「儲け」と、「学」の立場にある人の「理想」がうまくマッチされることを願ってやまない。



## 付録 1

### < 研究発表 リスト >

#### OA学会 2000年10月 九州産業大学

##### 「地方放送局の生き残りをかけた地域密着型知識ネットワークづくり」

- ・ 地方放送局の現状
- ・ 生き残りの秘策
- ・ 総合メディア会社
- ・ 放送ソフトの教育への2次利用
- ・ 放送のデジタル化と教育のバーチャル化の融合

#### 組織学会 2001年6月 香川大学

##### 「IT革命下における地域産業モデルの創出」

～ 地方放送局から地域コミュニティ産業への変革～

- ・ IT導入による情報の流れの変革
- ・ トップダウンから水平連携へのシフト
- ・ 地域情報プラットフォームの創設

#### 情報通信学会 2001年6月 東洋大学

##### 「デジタル融合によるメディア産業の再構築」

～ コンテンツの技術革新に伴う新産業の創造～

- ・ 映画、出版、放送産業における新技術、新市場の変革ステップ論
- ・ 新産業創造

## 付録2 <民放のあゆみ>

1949年 [昭24]

逓信省廃止、電気通信省設置

50年 [昭25]

電波三法（電波法、放送法、電波監理委員会設置法）6月1日施行

51年 [昭26]

日本民間放送連盟設立（7，20）

初の民放ラジオ局（中部日本放送、新日本放送）開局（9，1）

民放連「日本民間放送連盟放送基準」制定（10，12）

52年 [昭27]

民放4社共同で初の大相撲ラジオ中継（1，12）

日本テレビ放送網（初の民放テレビ局）に初のテレビ予備免許（7，31）

電波監理委員会を廃止（7，31）

電気通信省廃止、電波行政を所管する郵政省を設置（8，1）

53年 [昭28]

NHKテレビ本放送開始（2，1）

郵政省「標準放送用周波数割当計画表」決定

民放労連結成（7，12）

日本テレビ放送網開局（8，28）

54年 [昭29]

力道山のプロレス中継開始（街頭テレビ時代）（2，19）

第3回アジア大会（マニラ）に民放初のラジオ代表団派遣（5，1）

日本短波放送開局（8，27）

56年 [昭31]

郵政省「テレビ周波数割当計画基本方針」決まる（2，17）

日本短波、プロ野球ナイター中継開始（5，5）

民放ラジオ、メルボルンオリンピック初中継（11，22）

57年 [昭32]

郵政省、民放テレビ34社に大量免許付与（10，22）

ラジオ東京テレビ、テレビドラマで民放初の芸術祭賞受賞（10，27）

日本テレビ（NTV）とNHKでカラーテレビ実験放送開始（12，28）

58年 [昭33]

民放番組審議会発足（1，23）

民放連、ラジオ放送基準、テレビ放送基準をそれぞれ制定（1，24）

大阪テレビ、日本初のVTR収録ドラマ初放送（6，1）

東京タワー完成、営業開始（12，23）

東海大学FM実験放送開始（12，31）

59年 [昭34]

皇太子ご成婚で大規模な中継体制(4, 10)  
放送法改正により各局番組審議会設置(5, 22)  
TBSのニュースネットワーク全国網(JNN)成立(8, 1)  
ニッポン放送24時間放送開始(10, 10)  
民放テレビ局年間収入、ラジオ局上回る(12, 31)

60年 [昭35]

電波監理審議会、カラーテレビ標準方式はNTSC方式を答申(6, 3)

61年 [昭36]

郵政省「第2次テレビチャンネル」発表、VHF12チャンネルに拡大(4, 22)  
ニールセン、テレビ視聴率調査開始(4 -)

62年 [昭37]

東京・大阪間マイクロ回線カラー化が完成(6, 10)  
民放連に放送研究所開設(9, 1)  
ビデオリサーチ社視聴率調査開始(9, 15)

63年 [昭38]

初の国産アニメ「鉄腕アトム」フジで放送開始(1, 1)  
CATV、郡上八幡にて初の自主放送(9, 2)  
日米間テレビ宇宙中継に成功(ケネディ米大統領暗殺映像を伝える)  
(11, 23)

64年 [昭39]

民放連「ラジオ自書」発表(6, 15)  
アジア放送連合(ABU)発足(7, 1)

65年 [昭40]

放送番組向上委員会発足(1, 25)  
民放ラジオネットワークJRN発足(5, 2)  
民放ラジオネットワークNRN発足(5, 3)

66年 [昭41]

カラーテレビ用マイクロ回線全国網完成(3, 20)  
フジTVのニュース全国網(FNN)が発足(10, 3)

67年 [昭42]

TBS、衛星4元中継に成功(1, 1)  
民放テレビ15社にUHF予備免許(11, 1)

68年 [昭43]

沖縄カラー化で全国放送網がカラー放送となる(55, 5)  
民放初のUHF局、岐阜で開局(9, 1)  
郵政省、FMチャンネルプラン決定(11, 29)

- 69年 [昭44]  
アポロ11号月面第1歩をテレビ中継(7, 21)  
日本経済新聞社、東京12チャンネルに経営参加(10, 27)  
民放初のFM局、愛知音楽エフエム放送開始(12, 24)
- 70年 [昭45]  
NET(現テレ朝)、ニュース全国網(ANN)発足(1, 1)  
民放連放送基準改正、テレビ・ラジオ一本化(1, 22)  
実験局FM東海閉局、エフエム東京開局(7, 15)
- 71年 [昭46]  
中波ラジオの大電力化実施(5, 19)  
兵庫県高砂市に初の農協CATV発足(6, 5)
- 72年 [昭47]  
薬品CMに文字挿入を義務化(2, 3)  
有線テレビジョン放送法公布(7, 1)
- 73年 [昭48]  
NET、東京12チャンネル、総合局に移行(11, 1)
- 74年 [昭49]  
石油ショックで各局深夜放送自粛(1, 7)  
郵政省初の通信白書発表(3, 12)
- 75年 [昭50]  
民放ネットワークのJNN、ANN、大阪系列局入れ代わる(3, 31)  
国際電気通信連合(ITU)中波割当て会議開催、78年発効(10, 6)  
75年総広告費、テレビが新聞を抜く(12, 31)
- 76年 [昭51]  
日本で初の世界放送機構(IBI)年次総会開催(8, 20)
- 77年 [昭52]  
NET、モスクワオリンピックで日本放送権独占契約(3, 9)  
日本教育テレビ、全国朝日放送に社名変更(4, 1)  
「全国独立UHF放送協議会」発足(11, 4)
- 78年 [昭53]  
日本テレビ、音声多重放送実用化試験放送開始(9, 28)  
実験用放送衛星(ゆり)打ち上げ成功(4, 8)  
中波ラジオ周波数一斉切りかえ実施(12, 28)
- 79年 [昭54]  
郵政省キャプテンシステム実験開始(12, 25)
- 80年 [昭55]  
FM局間の全国ライン網完成(4, 1)  
社団法人日本有線テレビジョン放送連盟発足(9, 9)

- 81年 [昭56]  
ラジオ単営12社「ラジオ単営社協議会」結成(1, 22)  
ジャパン・エフエム・ネットワーク(JFN)発足(5, 20)  
東京12チャンネルがテレビ東京、ラジオ関東がラジオ日本に社名変更  
(10, 1)
- 82年 [昭57]  
全日本テレビ番組製作社連盟(ATP)発足(3, 29)
- 83年 [昭58]  
NHKパターン方式による文字多重放送開始(10, 3)
- 84年 [昭59]  
初の放送衛星ゆり2号打ち上げ(BS-2a)(1, 23)  
ゆり2号一部故障のまま衛星放送開始(5, 12)  
日本衛星放送(WOWOW)設立(12, 21)  
民放テレビ、84年度売り上げ1兆円超える(12, 31)
- 85年 [昭60]  
放送大学放送開始(4, 1)  
民放連、放送基準解説書改訂(4, 20)  
日本テレビ、ハイブリット方式の文字放送開始(11, 29)
- 86年 [昭61]  
郵政省、民放の全国4局化で具体計画示す(1, 17)  
放送衛星BS-2b、打ち上げ成功(2, 12)
- 87年 [昭62]  
フジ、テレビ朝日などが週末24時間放送実施(4, 1)  
在京民放キー局24時間放送実施(10上旬)
- 88年 [昭63]  
経済企画庁、88年3月に家庭用VTR普及50%を発表(5, 19)  
全民放、放送再免許認可(今後は5年更新となる)(11, 1)
- 89年 [昭64・平成元年]  
天皇崩御により各局特番編成、民放CN2日間放送休止(1, 7)  
初の民間通信衛星JC-SAT1打ち上げ(3, 7)  
放送法・著作権法一部改正案可決、隣接権条約正式加盟(6, 22)
- 90年 [平2]  
放送衛星BS-2X、通信衛星スーパーバードB打上げ失敗(2, 23)  
放送衛星BS-3a打上げ成功(8, 28)  
民間初の衛星放送WOWOW放送開始(11, 30)  
TBS秋山豊寛、日本人初の宇宙ジャーナリストとして宇宙中継(12, 2)

91年 [平3]

湾岸戦争勃発で初の戦争生中継を放送(1, 17)  
衛星デジタル放送(Sat, GIGA)放送開始(3, 30)  
テレビ東京系のTXNネットワーク発足(4, 1)

92年 [平4]

CSテレビ放送サービス開始(4, 21)  
WOWOW、100万加入世帯こえる(8, 24)  
通信衛星テレビ6社、CS放送協議会設立(10, 7)  
北海道函館、初のコミュニティFM放送を実施(12, 24)

93年 [平5]

民放連、4月21日を「放送広告の日」「民放の日」とする(4, 21)  
日本通信衛星、サテライトジャパンの合併で日本サテライトシステムズ設立(8, 17)  
放送再免許でKBS京都とSat, GIGAが1年限定再免許、テレビ朝日条件付き再免許(11, 1)

94年 [平6]

93年度テレビ視聴率でフジテレビ12年連続三冠王(1, 4)  
ニッポン放送、首都圏ラジオ視聴率20年連続首位(1, 27)  
全国コミュニティ放送協議会(JCBA)発足(5, 17)  
放送法一部改正成立、民放の近隣諸国向け放送認可(6, 23)  
エフエム東京、FM文字多重(通称見えるラジオ)放送開始(10, 1)

95年 [平7]

94年度テレビ視聴率で日本テレビがフジを抜き三冠(1, 4)  
初の外国語FM局、関西イシターメディア開局(10, 1)  
東京メトロポリタンテレビ開局(11, 1)

96年 [平8]

CSのPCMジパング・スカイコミュニケーションズがミュージックバードに統合(10, 1)  
ニッポン放送株式上場(12, 2)

97年 [平9]

ビデオ・リサーチ、関東で個人視聴率調査のデータ提供開始(4, 1)  
番組苦情に対応する第三者機関の「放送と人権等権利に関する委員会機構」発足(5, 22)  
郵政省、地上デジタル放送を検討する懇談会設置、96年10月答申予定(6, 2)  
CATV前年比37.5%加入増で、初めて500万世帯突破(10, 1)  
郵政省、字幕普及の行政指針を策定、2007年までに字幕放送可能な番組に完全実施(11, 17)

98年 [平10]

郵政省、Vチップ導入の検討を表明(4, 27)  
CSデジタルのパーフェクトVとJスカイBが合併し、CSデジタル業界

は2社体制(2, 3)

CSデジタル委託放送事業者団体の衛星放送協会が発足(6, 16)

郵政省の懇談会で中間報告、地上デジタル放送導入計画まとまる(6, 17)

BSデジタル放送参入社確定、HDTV民放系5社をはじめSDTV1社、音声9社(10, 20)

CSデジタル、スカイパーフェクTVの加入者100万突破(12, 27)

99年 [平11]

TBSは、スポーツ、番組制作、ラジオなどの分社化を表明(2, 24)

CATVのデジタル化、2010年に完了を郵政省の諮問機関が答申(5, 31)

BSデジタルの課金管理する「CAS協議会法人化準備室」発足、NHK、民放など16社が参加(9, 3)

民放連、CMについて初の全国規模のラジオ調査を実施(11, 17)

郵政省の電波監理審議会、BSデジタル・データ放送の参入8社を決定(12, 17)

2000年 [平12]

TBS、ラジオ・制作・スポーツ三部門を全額出資子会社として分社化

CSデジタルのスカイパーフェクTVは、ディレクTVを統合し1社体制に合意(2, 28)

2001年 [平13]

アメリカニューヨークでテロ、世界のメディアが注目(9, 11)

2002年 [平14]

大手広告代理店の博報堂、大広、読売広告社は2003年秋を目途に持ち株会社を設立し、経営統合すると発表(12, 2)

### 付録3

地上波民間テレビ放送事業者の系列(2003.1.1現在)						
	JNN系列	NNN系列	FNN系列	ANN系列	TXN系列	独立局
北海道	北海道放送	札幌テレビ放送	北海道文化放送	北海道テレビ放送	テレビ北海道	
青森	青森テレビ	青森放送		青森朝日放送		
岩手	アイブシー岩手放送	テレビ岩手	岩手のんこいテレビ	岩手朝日テレビ		
宮城	東北放送	宮城テレビ放送	仙台放送	東日本放送		
秋田		秋田放送	秋田テレビ	秋田朝日放送		
山形	テレビユー山形	山形放送	さくらんぼ テレビジョン	山形テレビ		
福島	テレビユー福島	福島中央テレビ	福島テレビ	福島放送		
東京	東京放送	日本テレビ放送網	フジテレビジョン	全国朝日放送	テレビ東京	東京メトロポリタン テレビジョン
群馬						群馬テレビ
栃木						とちぎテレビ (予定)
茨城						
埼玉						テレビ埼玉
千葉						千葉テレビ放送
神奈川						テレビ神奈川
新潟	新潟放送	テレビ新潟放送網	新潟綜合テレビ	新潟テレビ21		
長野	信越放送	テレビ信州	長野放送	長野朝日放送		
山梨	テレビ山梨	山梨放送				
静岡	静岡放送	静岡第一テレビ	テレビ静岡	静岡朝日テレビ		
富山	チューリップテレビ	北日本放送	富山テレビ放送			
石川	北陸放送	テレビ金沢	石川テレビ放送	北陸朝日放送		
福井		福井放送	福井テレビジョン 放送	福井放送		
愛知	中部日本放送	中京テレビ放送	東海テレビ放送	名古屋テレビ放送	テレビ愛知	
岐阜						岐阜放送
三重						三重テレビ放送
大阪	毎日放送	読売テレビ放送	関西テレビ放送	朝日放送	テレビ大阪	
滋賀						びわ湖放送
京都						京都放送
奈良						奈良テレビ放送
兵庫						サンテレビジョン
和歌山						テレビ和歌山
鳥取	山陰放送	日本海テレビジョン 放送	山陰中央 テレビジョン放送			
島根						
岡山	山陽放送	西日本放送	岡山放送	瀬戸内海放送	テレビせとうち	
香川						
徳島		四国放送				
愛媛	伊予テレビ	南海放送	愛媛放送	愛媛朝日テレビ		
高知	テレビ高知	高知放送	高知さんさんテレビ			
広島	中国放送	広島テレビ放送	テレビ新広島	広島ホームテレビ		
山口	テレビ山口	山口放送		山口朝日放送		
福岡	アールケービー 毎日放送	福岡放送	テレビ西日本	九州朝日放送	ディーエックスエヌ 九州	
佐賀			サガテレビ			
長崎	長崎放送	長崎国際テレビ	テレビ長崎	長崎文化放送		
熊本	熊本放送	熊本県民テレビ	テレビ熊本	熊本朝日放送		
大分	大分放送	テレビ大分	テレビ大分	大分朝日放送		
宮崎	宮崎放送	テレビ宮崎	テレビ宮崎	テレビ宮崎		
鹿児島	南日本放送	鹿児島朝日テレビ	鹿児島テレビ放送	鹿児島放送		
沖縄	琉球放送		沖縄テレビ放送	琉球朝日放送		



付録 4

放送ラジオネットワーク一覧(2003年) 月1日現在)					
	JRN(24局)	JRN(40局)	JFN(26局)	JFL(6局)	その他
北海道	北海道放送	北海道放送/札幌テレビ放送	エフエム北海道	エフエム・ニュースウェーブ	
青森	青森放送	青森放送	エフエム青森		
岩手	アイビーシー岩手放送	アイビーシー岩手放送	エフエム岩手		
宮城	東北放送	東北放送	エフエム仙台		
秋田	秋田放送	秋田放送	エフエム秋田		
山形	山形放送	山形放送	エフエム山形		
福島	ラジオ福島	ラジオ福島	エフエム福島		
東京	東京放送	文化放送/日本放送	エフエム東京	エフエムジャパン	エフエムインターウェーブ
群馬			エフエム群馬		
栃木		栃木放送	エフエム栃木		
茨城		茨城放送			
埼玉					エフエム埼玉
千葉					エフエムサウンド千葉
神奈川				アーム・エフ・ラジオ日本	横浜エフエム放送
新潟	新潟放送	新潟放送	エフエムラジオ新潟		
長野	信越放送	信越放送	長野エフエム放送		
山梨	山梨放送	山梨放送			エフエム富士
静岡	静岡放送	静岡放送	静岡エフエム放送		
富山	北日本放送	北日本放送	富山エフエム放送		
石川	北陸放送	北陸放送	エフエム石川		
福井	福井放送	福井放送	福井エフエム放送		
愛知	中部日本放送	東海ラジオ放送	エフエム愛知	エフエム名古屋	
岐阜					岐阜放送
三重			三重エフエム放送		
大阪	毎日放送/朝日放送	毎日放送/朝日放送/大東放送	エフエム大阪	エフエムほろまるに	関西インターメディア
滋賀			エフエム滋賀		
京都		京都放送			エフエム京都
奈良					
兵庫				ラジオ関西	兵庫エフエムラジオ放送
和歌山	和歌山放送	和歌山放送			
鳥取	山陰放送	山陰放送	エフエム山陰		
島根	山陰放送	山陰放送			
岡山	山陽放送	山陽放送	岡山エフエム放送		
香川	西日本放送	西日本放送	エフエム香川		
徳島	四国放送	四国放送	エフエム徳島		
愛媛	南海放送	南海放送	エフエム愛媛		
高知	高知放送	高知放送	エフエム高知		
広島	中国放送	中国放送	広島エフエム放送		
山口	山口放送	山口放送	エフエム山口		
福岡	アールケービー朝日放送	九州朝日放送	エフエム福岡	エフエム九州	九州国際エフエム
佐賀			エフエム佐賀		
長崎	長崎放送	長崎放送	エフエム長崎		
熊本	熊本放送	熊本放送	エフエム中九州		
大分	大分放送	大分放送	エフエム大分		
宮崎	宮崎放送	宮崎放送	エフエム宮崎		
鹿児島	南日本放送	南日本放送	エフエム鹿児島		
沖縄	琉球放送	琉球放送	エフエム沖縄		

## 謝辞

地方民間放送局に勤務して30数年間、アナウンサー・放送記者・ディレクター・東京営業・大阪営業・本社事業などのセクションを経験することができました。これまでの職場での実務経験を体系的にまとめたいと先に龍谷大学経営学部修士課程で学んだ経営理論の上に高知工科大学の起業家コースで研究を続けてきました。このほど、博士論文としてそのまとめを書くにあたりお世話になった皆さん方に御礼を申し上げます。

高知工科大学起業家コースで論文主査をしていただいた馬場教授、副査の宮沢教授ほか起業家コースの先生方、学外から論文の副査を務めていただいた龍谷大学社会学部の押田教授、また中央から最新の情報とアドバイスをいただいた民間放送連盟研究所の木村研究員、それに不慣れなO・A編集を手伝ってくださった高知工科大学の吉良さんには特にお世話になりました。ありがとうございました。

「日本の民間放送局の研究」が学問的価値に値するのかどうかは異論のあるところでしょうが、今では「テレビ」「ラジオ」が私達の生活に欠かすことのできないものになっていることは間違いないでしょう。当然「テレビ」「ラジオ」から受ける好影響と同時に悪影響も背中併せにあるわけで新聞と共にマスメディアの代表である「テレビ」が今後も発展していくことを願っているものであり、視聴者の皆さんがその鍵を握っていらっしゃると言うのが私の考えです。

論文作成中も時代はどんどん移り変わり、放送界を取り巻く環境も激変しました。時々刻々変化するメディア状況に乗り遅れまいとするだけで精一杯の私が時代の先を読むことなど到底できませんが、逆に内部のものでなければ判らない放送界の仕組みやそのシステムが厳然とまかり通る古い体質を持ったのが放送業界でもあります。それぞれ独立した企業でありながら「ネットワーク系列」というだけで、はたまた民放業界というだけで仲間意識が存在している組織も珍しいと言えましょう。このような古い体質は21世紀には遺物となって排泄されるかと思いますが、そこから生まれ変わる民間放送局の新しい姿を何時の日か見たいものだと願っております。

誕生から50年、半世紀を経た民間放送局は新たな50年へ向けて新しいスタートラインに立った訳で、今後、放送局内で働く人たちは、創業時に味わったようなわくわくした思いを感じることは少ないでしょうが、大きな可能性を秘めたデジタル化のスタートによって、視聴者が得たい情報をより速く提供することが可能になるはずで、あらゆるメディアが誕生しても人々から愛された「テレビ」「ラジオ」のメディアがそうそう簡単にはなくなることはないでしょう。その価値を高めるも、落とすもその仕事に携わる人々の日々の努力と研鑽にかかっている事は言うまでもありません。今後の民間放送の限りない発展を願ってやまない次第です。

## 参考文献

### 第1章

- ・「マスコミュニケーション概論」 清水英夫 学陽書房 2001年
- ・「放送メディア入門」 稲田植輝 社会評論社 1996年
- ・「日本のマス・コミュニケーション」 山本 明 NHKブックス 1993年
- ・「テレビ放送への提言」 津金澤聡 廣ミネルバ書房 1999年
- ・「比較日本の会社・放送」 島野功緒 実務教育出版 2001年
- ・「図解・日本のマスメディア」 藤竹 暁 日本放送出版協会 2001年
- ・「現代マスコミ論のポイント」 天野勝文 学文社 2001年

### 第2章

- ・「CNN世界を変えたニュースネットワーク」 ドン・M・フラノイ 山根啓史訳 NTT出版 2001年
- ・「アメリカのメディア産業政策」 菅谷 実 中央経済社 1999年
- ・「メガメディアの衝撃」 死`ン`メ仁- 徳間書房 1995年
- ・「テレビジョン」 アンソニー・スミス オックスフォード大学出版 1998年
- ・「テレビの明日」 岡村黎明 岩波新書 1993年
- ・「テレビの消える日」 ジョージ・ギルダー 講談社 1993年
- ・「世界を動かした50社」 ロシュマンカラープレス 2001年
- ・「アメリカの広告業界がわかればマーケティングが見えてくる」 平久保仲人 日本実業出版社 2002年

### 第3章

- ・「テキストマイニング活用法」 石井 哲 リックテレコム 2002年
- ・「マーケティングの革新」 レビット ダイヤモンド社 1968年
- ・「エリアマーケティング」 小林隆一 評言社 2000年
- ・「よくわかる経営戦略」 西村克巳 日本実業出版社 2001年
- ・「基本マーケティング」 宮澤永光 白桃書房 2001年
- ・「CRM顧客はそこにいる」 村山 徹 東洋経済新報社 2001年
- ・「マーケティング原理」 コトラー ダイヤモンド社 2001年
- ・「21世紀のマーケティング戦略」 近藤文男 ミネルヴァ書房 2001年

## 第4章

・「ベンチャーハンドブック」	水野博之	日刊工業新聞	1998年
・「無意識のマネジメント」	馬場敬三	中央経済社	1989年
・「未来日本の構図」	橋本大二郎	くまざき社	1999年
・「日本の地方CATV」	林茂樹	中央大学社会学研究所	2001年
・「ケーブルテレビジョンの野望」	伊藤偉行	(社)電機通信協会	1995年
・「イノベーションと起業家精神」	小林宏治	ダイヤモンド社	1985年
・「イントラプルナー社内起業家」	ギフォード・ピンチョー	講談社	1985年
・「イノベーションと起業家精神」	ドラッガー	ダイヤモンド社	2002年

## 第5章

・「地域社会情報のシステム化」	斎藤吉雄	御茶ノ水書房	1999年
・「グローバル時代の地域戦略」	野間重光	ミネルヴァ書房	2000年
・「デジタル融合市場」	高橋 浩	ダイヤモンド社	2000年
・「地域社会情報のシステム化」	斎藤吉雄	御茶ノ水書房	1999年
・「21世紀の放送を展望する」	島崎哲彦	学文社	1997年
・「デジタル放送産業の未来」	日本民間放送連盟	研究所	2000年
・「放送ビッグバン第二波」	西 正	日刊工業新聞	1998年
・「図解放送業界ハンドブック」	西 正	東洋経済新報社	1998年
・「デジタル放送元年」	西 正	日刊工業新聞	2000年
・「放送デジタル化の功罪」	西 正	中央経済社	2000年
・「デジタル放送革命」	西 正	プレジデント社	2001年
・「今のテレビが使えなくなる日」	西 正	日本実業出版社	2001年
・「テクノ図解デジタル放送」	池田純一	東洋経済新報社	2000年
・「地域産業論」	伊藤正昭	学文社	2001年
・「地域振興」	植田 浩	ぎょうせい	2001年
・「情報化と地域社会」	大石 祐	福村出版	1997年
・「四国企業の挑戦」	通産省四国	通産局	2000年
・「ブロードバンドビジネス革命」	八木 勤	実業之日本社	2001年
・「近未来・映像メディア」	赤尾晃一	角川書店	2002年
・「ユビキタス・ネットワークと市場創造」	野村総合	研究所	2002年
・「放送産業」	(社)民間放送連盟	研究所	1987年

## 第6章

・「よさこい祭り20年史」	よさこい祭り振興会		1973年
・「よさこい祭り40年史」	よさこい祭り振興会		1994年
・「YOSAKOIソーラン祭り」	岩波新書		2002年
・「ごっくん馬路村の村おこし」	大歳昌彦	日本経済新聞社	1998年

## ビジネスプラン

- ・「ビジネス プラン」
- ・「ビジネスモデル特許」

ボブ・アダムス  
ヘンリー・幸田  
日刊工業新聞社

1998年  
2000年