

## 第二章 放送産業

はじめに

近年、対日直接投資額が急増している。7年前の平成7年度では、3,697億円であったが、わずか3年後の平成10年度には13,404億円となり、さらに2年後の平成12年度には31,251億円という驚異的な成長をとげている。対日直接投資件数も、平成7年度から平成12年度の5年間で500件以上の伸びとなっている（図表2-1参照）。

図表2-1 対内直接投資実績の推移

（単位：件、億円）

年 度	件数	金額
平成4（1992）	1,271	5,306
平成5（1993）	1,072	3,586
平成6（1994）	1,135	4,327
平成7（1995）	1,272	3,697
平成8（1996）	1,304	7,707
平成9（1997）	1,301	6,782
平成10（1998）	1,542	13,404
平成11（1999）	1,705	23,993
平成12（2000）	1,842	31,251

（資料）財務省「対外及び対内直接投資状況」より作成

この対日投資の大幅な増加は、外資にとって投資先としての魅力度が上昇し、参入しやすい環境が整ってきているからである。これまでの日本という、地価や人件費などのビジネス・オペレーション・コストが非常に高く、法令などの規制が厳しく、外国企業にとって進出先として検討するのに十分な状況になかった。またバブルバーストの経験による経済の衰退は、それに輪をかけるものとなっていた。

しかし、国はそういった状況を打破し、対日投資を促すため、外国企業の意見や要望を反映させたさまざまな施策を実施してきた。なかでも規制緩和に重点をおいて取り組んできていることが、市場において自由な競争を生む結果になっている。この規制緩和において大きな効果をあげているのが米国との取り組みで、1997年4月に橋本元首相とクリントン元大統領が、デンバーで日米首脳会談をした際に合意した内容をもとに、日米両国によって、「規制緩和と競争政策に関する強化されたイニシアティブ」の下に消費者が公平に低価格でサービスの提供を受けられるように、同年6月より6分野（電気通信、エネルギー、規制緩和・競争政策ワーキンググループ等）について対話が始まり、規制緩和及び競争政策に関するさまざまな対話や努力によって、両国において施策が実施されている。

そしてこのような取り組みを継続してきた結果、7年前から対日投資額は増加しはじめ、

5年間で約8.5倍にも増えていたが、2000年度の単年度とその前年度を比しても1年で約1.3倍の急成長を遂げていることがわかる。

実際、最近メディアで特集などとして華々しく取り上げられ、我々が普段目にしたり、耳にしたりする企業は、外資系企業の名が多い。例をあげれば、大阪にオープンし、すでに当初の来場者目標を大きく上回っている Universal Studio Japan (ユニバーサル・スタジオ・ジャパン)をはじめ、Starbucks Coffee (スターバックス・コーヒー) や Seattle's Best (シアトルズ・ベスト) といった米国シアトル系コーヒーショップ、またフランスのスーパーマーケット Carrefour (カルフル) 外国のブランド品の型番落ち、生産終了品(廃盤品)などを販売するアウトレットモールが横浜・軽井沢・大阪・兵庫など各地で展開中であり、これらに共通する点は、総じてイメージがよく、人気があり、消費者の心をつかんでいるということである。

図表 2-2 近年における主な外資の参入状況

企業名	概要
Universal Studio Japan (ユニバーサル・スタジオ・ジャパン)	2001年3月大阪に開園したUSJは、ユニバーサル・スタジオ社をはじめ、大阪市、ランク・グループ社、住友金属工業株式会社、住友商事株式会社、日立造船株式会社などからの出資により設立されており、非常に人気の高いテーマパークである。
Starbucks Coffee (スターバックス・コーヒー)	1995年10月に、米国スターバックス・コーヒー社グループと、株式会社サザビーの合併会社として設立され、1996年8月に東京・銀座に第一号店開店以降、2001年1月には200号店を開店し、日本において米国シアトル系コーヒーショップの地位を獲得している。
Seattle's Best (シアトルズ・ベスト)	米国シアトル系コーヒーショップとして東京では新宿店、渋谷店など数店舗、他にも関西や九州に出店している。
Carrefour (カルフル)	フランスのスーパーマーケットで、ハイパーマーケットというコンセプトとともに、2000年12月より千葉市幕張に1号店を開店して以来順調に町田市、和泉市と開店している。日本法人は親会社カルフル 100%出資会社である。
Wal-Mart Stores (ウォルマート・ストアーズ)	世界最大の小売事業者で、西友への資本参加をする形で参入(出資比率 6.1%)し、将来的には66.7%まで引き上げ予定である。
QVC (キュー・ヴィー・シー)	CS系衛星放送、CATVによる24時間テレビ通販チャンネルであり、QVC, Inc. (60%)、三井物産株式会社(40%)の出資比率。

(資料)内閣府 平成12年度「対日直接投資増加の理由と日本経済にもたらす影響に関する調査」委託調査報告書 平成13年3月 株式会社三井海上基礎研究所、及び各社ホームページ掲載のデータより作成

このような事業展開を可能にする環境を提供できるということは、国内の既存産業にとっていい意味での「刺激」となるだけでなく、国や地方自治体にとっても新たな産業・雇用・税収の創出になることから、非常にメリットが大きいと言える。また不況と言われて久しい日本において、国内産業の自力による先導が困難な状況にある今、魅力ある外資の参入が市場や消費者の行動に大きなプラスの影響を与える存在に成長している。

ただ、そのように投資先・進出先としての魅力が高まってはいるが、企業はより魅力的なターゲットを探すのが常であるということをお忘れてはならない。すなわちグローバル化が急速に進むなかで、企業は日本だけではなく、世界全体を見渡しているわけで、企業同士がメガコンペティション時代にあるなか、世界の国々も「外資獲得のためのメガコンペティション」を繰り広げるようになっているのである。

日本は長年対日投資の横ばいが続いたが、その原因の一つとして指摘されていた閉鎖性など障壁を排除していくことで、外資の参入を受け入れるようになってきている。今後も対日投資の増加が予想されるなかで、外資にとって魅力のある環境を提供していく必要がある。

このような背景のもと、本調査では、近年その融合現象について活発な議論が交わされている通信・放送分野のうちの、放送産業を軸に、これまでの外資の参入が日本経済にどのような影響をもたらし、参入する理由は何かを考察する。また同時に今後放送市場では外資によってどのような変化がもたらされ、どのような対応が求められるのかを、放送事業を営む企業と現場で活躍するアナウンサーに対して行ったヒアリング調査等を通して検討する。

具体的には、デジタル化が進展している放送産業において、外資の参入により効率化につながった経営面、株式投資という参入形態を主流とした外資規制、外資の動きが証明した日本の放送著作権の権利問題、そして今後通信と放送の融合現象がさらに活発化していくなかで参入を検討している企業の狙い、日本企業に求められるもの（方向性）を明らかにする。

## 1. 放送産業における外資の参入状況

### 1.1 規制緩和と事業者数の変化

放送産業を取り巻く環境は、ここ10年の間に大きく様変わりしている。衛星放送が始まる前までは、（難視聴地域を除き）どの家庭でも地上波放送を受信し、チャンネル数も1桁と限られていた。ところがBS衛星放送が開始され、最近ではCS衛星放送、そしてCATV（ケーブルテレビ）放送と伝送路が多種多様になり、チャンネル数もこれまでにない数の選択肢がサービスへの加入と同時に手に入るようになっている。また、通信と放送の融合現象が日常化している現代では、通信のハードを使った放送コンテンツ提供サービスも容易に受け取ることが可能となっている。

そのような目まぐるしい変化のなかで、放送産業を規制する法律も見直しが行われてきた。放送関連の法律には、電波法、放送法、有線テレビジョン放送法があるが、どの法律も時代の流れとともに出現するサービスに適応させるには限界があったのである。

そこで「規制緩和と競争政策に関する強化されたイニシアティブ」に代表される規制緩和の流れのなかで、CS 放送（東経 110 度 CS 放送は除く）と CATV 放送の施設利用の規制緩和を行い、通信インフラを利用した放送を制度化することを狙いとする、「電気通信役務利用放送法」が 2001 年 6 月に制定された。

図表 2-3 電気通信役務利用放送法の施行前後の制度概要

放送の種類	施行前	施行後
CS 放送（放送法・受委託放送制度）	衛星中継器を通信用・放送用に分離し、放送用の周波数（中継器）を国が指定 放送用周波数の枠内で認定（参入希望が枠を超える場合、比較審査・外資規制有り）	衛星事業者が必要に応じて通信用・放送用に柔軟に設備を提供 一定の適格性があれば全て登録（比較審査なく外資規制も撤廃）
CATV 放送（有線テレビジョン放送法）	通信事業者の設備を利用する場合にも、改めて有線テレビジョン法の許可が必要（電気通信事業法と有線テレビジョン法の二重許可）	有線テレビジョン法の許可を不要とし、一定の適格性があれば全て登録

（資料）「電気通信役務利用放送法の概要」『電気通信役務利用放送法の施行～通信と放送の伝送路の融合の進展に対応した法整備～』総務省ホームページより作成

図表 2-3 を見てもわかるように、これまで CS 放送では衛星中継器を国が指定し、周波数の枠を超える新規参入がある場合比較審査や外資規制が適用されていたが、今回の新制度で中継器を柔軟に設備提供可能となり、（一定の制作能力や財政基盤等の適格性さえクリアすれば登録可能となって、比較審査も外資規制もなくなったのである。また CATV 放送についても、電気通信事業法と有線テレビジョン法の二重許可が必要であったのが、適格性があれば登録可能となったわけである。

ここで注目したいのが、CS 放送において外資規制が撤廃されたことである。なぜなら今回の新制度は、より実態に則した制度にしようとするものであり、外資規制の撤廃が必要と考えられた結果である。その意味でこの外資規制の撤廃は大きな意義をもっているのである。図表 2-4 は放送における外資規制の状況についてまとめたものである。

図表 2-4 外資規制の状況

放送の種類	外資規制の割合
地上波放送事業者 BS・東経 110 度 CS の委託放送（ソフト）事業者	20% 未満
CATV 放送事業者（注） BS・東経 110 度 CS の受託放送（ハード）事業者	3 分の 1 未満

（資料）「メディア出資規制 緩和の検討始まる 地方テレビ局再編も」(2001.3.24)ちゅうぶ読賣オンライン

（注）CATV 放送：自前の設備・回線を持つ（一種電気通信事業兼営局の）CATV 事業者については 1998 年 2 月に外資規制が全面撤廃されている。

このように、放送事業の多くの分野が外資規制の対象となっているなかで、東経 110 度

を除く CS 放送事業者に対する外資規制が撤廃になったことは、自由な競争環境が前提として生まれ、外資の参入が実現しやすく、産業の活性化にもつながりやすいと言える。実はそういった環境変化によるメリットを活かすために、衛星放送事業者が現在力を入れているのが、下の枠内にもみられるような「加入者の確保」、すなわち「普及」である。

#### ヒアリング調査から得られた「加入者確保」に関する意見

- ・ 双方向サービスについては、受信機の問題としてまだ普及していないのがネックとなっている。当面の目標は、**加入者の確保**と、双方向サービスの基盤を整えることである。(衛星放送・CS系)
- ・ **力を入れているのは、加入をのばすこと**であり、デジタル化が進むなかでの時期に沢山加入を増やしておきたい。(衛星放送・CS系外資)
- ・ 基本的に **BS デジタルが普及するまでは**、BS 同志の連帯感をもつことにしており、定期的に会合を開催したり、キャンペーンを合同でしている。5 社会や 8 社会がある。(衛星放送・BS系)
- ・ 地上波のデジタル化をひかえ、それまでに **BS 放送の普及をはかりたい**。(衛星放送・BS系)
- ・ これまではプラットフォームが全面的にマーケティングを行ってきたが、これからは委託放送事業者(チャンネル)主体で取り組んでいく。もちろんプラットフォームは販促も行うが、全面にプラットフォームが出るわけではない。**加入者確保も大切**なので、委託放送事業者との協力を通して取り組んでいく。(衛星放送・CS系)
- ・ 従って、**特に力を入れているのは、「受信機の普及」**と、地上波のデジタル化に向けて「地上波との差別化」(地上波にはないもの)である。高機能、双方向、イメージ戦略を打ち出していく。(衛星放送・BS系)

意見のなかにもあるように、衛星放送は普及が思うように進んでおらず十分な加入者が獲得できずにいる。東経 110 度 CS はこれからの取り組みであるが、東経 124 度・128 度 CS 放送は既に取り組んでいる事業であり、昨年の外資規制の撤廃はこうした昨今の衛星放送をめぐる状況を踏まえた動きといえよう。外資規制撤廃によって、新規参入が期待される場所であるが、ではこれまでの参入状況はどのようになっているかをまとめたのが次頁の図表である。図表 2-5 を見ると、外資の参入が少ないことがよくわかる。これは、どちらの産業も劇的な変化の時代を経験しているが、通信産業においては 2000 年度で 53 件の対日投資があるにもかかわらず、放送産業は規制緩和が緩やかであり、外資規制が放送産業の多くの分野を対象としているため 2002 年 4 月現在で僅かに 4 社(スターチャンネル BS は、スターチャンネルの BS デジタルにおけるチャンネル名であるため同じ会社である。)となっている。

図表 2-5 放送分野別にみた外国資本の含まれる企業

放送分野	企業名
地上波放送	なし
CATV 放送	ジュピター・テレコム
BS アナログ放送	なし
BS デジタル放送	BS フジ (スターチャンネル BS)
CS デジタル放送	スカイパーフェクト・コミュニケーションズ スターチャンネル

(資料) 湯浅正敏編著『放送 vs 通信どうなるメディア大再編』2001

参入の方法を見ると、米国の CATV 大手 TCI International Inc. と住友商事株式会社の合併会社として誕生した ジュピター・テレコムを除き、いずれの企業も進出には違いないが、株式による投資という形を選んでいる。例えば、この 4 社のなかで唯一のプラットフォーム (CS 放送の受託放送事業者) である、スカイパーフェクト・コミュニケーションズであるが、オーストラリアのニュース・コーポレーションズが 8.1% の比率で、他の国内の株主と同様の比率で出資している。このニュース・コーポレーションズは、メディア王ルパート・マードック氏が CEO を勤める会社であるが、BS フジ、スターチャンネルの株主でもある。これはマードック氏が日本における衛星放送の展開に魅力を感じているからであり、今後の外資規制の動向によっては出資額の増額や買収もありえるのではなかろうか。

外資の参入の状況について、ヒアリング調査で聞いたところ、以下のような意見が得られた。

#### ヒアリング調査から得られた「外資の参入」に関する意見

- ・ 目立った外資の参入の動向はまだ見られずこれからという段階だと思う。(衛星放送・CS 系)
- ・ 株式投資のみで、事業の中身には入っていない状況にある。(衛星放送・BS/CS 系)
- ・ 通信は道路、放送は中身である。放送産業では通信のように外資が次々に参入してくるということはないと思う。外資の参入が市場に刺激を与えるという意味ではよいと思う。外国のコンテンツはものによってはなかなか受け入れられない。外資が入ってくるということでは、あまりインセンティブは働かないと思う。(衛星放送・CS 系)
- ・ 外資の参入は、資金投資、先行投資であるのではないか。多分、日本で上手くいっている企業は、日本人の特性、お金をもった顧客がいる分野のマーケットをターゲットにしたことが上手くいっている理由ではないか。(CATV)
- ・ 外資が参入したから・・・ということはありませんかと思う。(衛星放送・CS 系)

### (前頁からの意見の続き)

- ・ 各国にはその国のテレビ局があり、テレビの役目としてマスカルチャーの造成をしているわけで、大きな影響はないと思う。(衛星放送・CS系)
- ・ 外資規制の問題もあるので、もっと外資が参入しやすい環境が必要である。(衛星放送・CS系)
- ・ 外資に対する規制がうるさ過ぎるという問題がある。ハリウッド、マードックなども経営参画してきたいと思っているのではないか。(衛星放送・BS/CS系)
- ・ 規制緩和による影響はここ2~3年はあまりないが、5年すればもっと影響が出てくるのではないか。異種な衛星放送会社としてのスタンスを維持していきたい。(衛星放送・BS/CS系)
- ・ 多チャンネル化のなかでチャンネルとして参入してきている。限定されたターゲットをもっているチャンネルが入ってくる。(衛星放送・BS/CS系)

すなわち、これまでに外資の参入はあるが、目立つ程ではなく、先行投資や資金投資のような株式投資がほとんどとなっているのである。今後の外資規制の撤廃などの規制緩和が進めば参入は増えていく可能性がある。その際、放送市場にいい刺激が与えられてよいと思うが、問題はどの放送分野の市場をターゲットにし、どんなコンテンツを流すのかである。それがこれまで新しい伝送路が生まれる度に起こった外資の参入で成功するか、失敗するかを命運を分けており、日本の放送産業における外資の参入状況を表している。

## 1.2 放送デジタル化の変遷

前項で述べたように、現在5社の外資系企業が日本に参入している。しかしこれまでに参入しながら、撤退した企業もあり、特に衛星放送という新しい取り組みは試行錯誤の連続で、目まぐるしい動きをみせてきた。テレビ放送には、地上波放送、衛星放送(BSアナログ/デジタル放送、CS放送)そしてCATV放送があるが、最初にデジタル化を遂げたのがCS放送である。

1996年に始まったCSデジタル放送は、まずパーフェクTVが同年6月に63のマルチチャンネルをもつ衛星デジタル放送としてスタートしたが、その後立ち上げを予定していた外資系のディレクTV(1997年、100チャンネル、米国ヒューズ社ほかが出資した外資系日本法人)スカイデジタル(1997年、20~30チャンネル、スカイポートテレビ、委託放送事業者8社)JスカイB(1997~1998年、12チャンネルでスタートし、後に150チャンネルになったオーストラリアのニュース社とソフトバンクによって設立された会社)と続く予定であったが、パーフェクTVとJスカイBが合併してスカイパーフェクTV(スカパー)なる。そして契約者数が伸び悩んだ唯一の外資系企業ディレクTVは、2000年にスカパーに統合され、撤退してしまうのである。こうしてCSデジタル放送は、最終的に2002年春には110度CSを利用した日本テレビ等による「プラット・ワン」がサービスを開始し、スカパーと2社によるプラットフォーム体制が生まれている。

ところで、スカパーと統合され撤退したディレク TV であるが、日本に参入した理由は、米国で好調だった事業を、そのブランド力とコンテンツで日本市場でも人気を得られるものという予測を立てたからであった。しかし米国のマーケティング手法と変わらない手法にこだわり、日本の顧客ニーズを把握し、反映していく努力を怠った結果が契約数の低迷をまねいたわけである。この経験を活かすべく、統合したスカパーは積極的な広報活動を行い、米国企業のもつノウハウの良い部分のみを吸収している。またそれまでほとんど動きのなかった CS デジタル放送の新市場に競争が起こしたのも、評価すべき点である。

CS デジタル放送の次にデジタル化したのは BS 放送である。アナログ時代に NHK が中心となって強力なマーケットを形成してきた BS 放送は 2000 年 12 月よりデジタル放送を開始している。本来、アナログのハイビジョン放送 (NHK が中心となって開発してきた高画質テレビの名称であるが、本当は、Hi Definition Television [ハイディフィニション TV (高精細度テレビ)] という国際的に通用する表現が使用されるべきである) を予定して準備を重ねていたが、世界がデジタル化へ流れたため、NHK と WOWOW はアナログ視聴者のデジタルへのシフトを施しながら、アナログとデジタルの放送をしばらく続けなくてはならない状態になっている。

現在、BS デジタル放送には NHK と WOWOW に加え、新たに民間放送局系の 5 社 (下図表 2-6 参照) とスター・チャンネルの 1 社が参入している。

図表 2-6 民間放送キー局系の BS 新会社

地上波局	日本テレビ	TBS	フジテレビ	テレビ朝日	テレビ東京
BS 放送局名 (会社名)	BS 日テレ (株)ビーエス日本)	BS-I (株)ジャパン・デジタル・コミュニケーションズ)	BS フジ (株)ビーエスフジ)	BS 朝日 (株)ビーエス朝日)	BS ジャパン (株)ビーエスジャパン)
資本金	250 億円	300 億円	250 億円	250 億円	200 億円
出資会社	日本テレビ・読売新聞・読売テレビ・中京テレビ系列 26 社  グループ小計約 40%	TBS・毎日放送・CBC 系列局  グループ小計約 40%	フジテレビ・関西テレビ・東海テレビ・テレビ西日本系列局  グループ小計約 46%	テレビ朝日・朝日放送・名古屋テレビ・朝日新聞・日刊スポーツ系列局  グループ小計約 46%	日本経済新聞社・テレビ東京系列局・ラジオたんぱ等日経グループ  グループ小計 51%
	東芝・徳間書店・松下電器産業・三菱商事など	日本電気・松下電器産業・三井物産・電通・住友商事・東京エレクトロン・NTT・毎日新聞など	産経新聞・電通・東宝・松竹・伊藤忠商事・住友商事・丸紅・三菱商事・ソニー放送メディア・東芝・日本電気・豪ニユーズ社・大日本印刷など	丸紅・トーメン・住友商事・日本電気・ソニー・松下電器産業・NTT・東映・大日本印刷・電通・オフィストゥワン・東芝・博報堂など	三井物産・東芝・日本ビクター・角川書店・松竹・トミー・電通など

(資料)湯浅正敏編著『放送 vs 通信どうなるメディア大再編』2001

そうして、来年 2003 年から東京・名古屋・大阪の 2 大都市圏の一部においてスタートする予定であるのが、地上波デジタル放送である。日本のほとどの家庭を訪れてもテレビはあり、地上波アナログ放送をみることができるが、今回のデジタル化によって、ほとんどの家庭が影響を受けることになる。デジタル放送開始から僅か 3 年、2006 年のその他の全地域にあるローカル局のデジタル放送完全対応時期までにデジタル・シフトを実行しなくてはならず、放送局にとっては、デジタル化による新たな投資と、デジタル化完了までのアナログとのサイマル放送（デジタル放送へのシフトが完了するまでの間、アナログとデジタルの両方を放送すること）のコストがかかり、同じ番組（コンテンツ）を放映するため新たな広告収入は見込めず、視聴者にとっても、テレビの買い替えが必要になる場合があるため、スムーズにいくかどうか成功の鍵となる。

現在、地上波放送には外資の参入はない。以前、ニューズコーポレーションズのマードック氏がテレビ朝日の旺文社株を買収したことがあったが、その後テレビ朝日が買い戻したため、外国資本は入っていない。今後もデジタル化が進展しても、地上波放送への外資の参入はまずないと思われる。なぜなら、通信産業と違い、放送は言語の問題がまずある。そして地上波放送は地域との密着したサービスを行うのが基本であり、これまで株式投資している企業は現場のオペレーションを日本側に任せている。それは外国企業が直接取り組むことではないことを彼らが知っているからである。他にも著作権の問題などがあり、今後外資規制の撤廃など大きな環境変化がない限り参入は難しいと思われる。

#### ヒアリング調査から得られた「言葉の壁」に関する意見

- ・ 放送は外資の影響の少ない業界であり、もともと言葉の壁があって難しいのではないかと。
- ・ 外資が参入してくるのは難しいのではないかと。日本語は欧米諸国のような共通語ではないからである。（言葉の壁）（衛星放送・CS系）
- ・ 今のままだと日本はどうしようもない。外資に変えて欲しいし、参入してきてほしい。（コンテンツの充実）いいコンテンツを流通させよう。視聴者がいいコンテンツに触れる環境づくりが大切である。ただ、言葉の壁があるので、外資の参入は難しいのかも。（文化が衰退するという人がいるが、そんなことはない。）（アナウンサー）
- ・ 外資の参入という観点から放送産業をとらえたことがないので、あまり参考にならないかもしれないが、多分まず広告代理店の価格破壊が必要である。また言葉の壁があり、そう上手くはいかないものと思う。（地上波放送）
- ・ 外資という面でマイナス面はない。日本側にオペレーションは任せられている。（衛星放送・CS系）

## 2. 放送産業における対日投資増加の理由と日本経済にもたらす影響

第1節では、放送産業における外資の参入状況について、規制緩和と事業者数の変化、放送デジタル化の変遷という2つの観点から整理した。僅かではあるが、日本の放送産業に株式投資という形で参入してきており、デジタル化を控え、更なる規制の緩和など、今後の環境変化によっては新たな参入が予想される。

では、規制が緩和されている分野もあるとはいえ部分的な放送産業において、僅かながらも対日投資増加が見られる理由は何か、またその変化が放送産業にもたらす影響について、各放送分野から最低1社、計8社の放送事業者と、現場に携わる仕事をしているからこそ見える観点や視点を聞くためにアナウンサー1名に対しヒアリング調査を実施し、その調査結果をもとにファクトファイディングを行った。既に前節でその結果の一部を紹介しているが、対象企業は、BS放送事業者、BS/CS放送事業者、CS放送事業者、CATV放送事業者、地上波放送事業者で、日系企業と外資系企業（外国資本の出資がある企業）地上波放送を除き全国規模展開をしている企業である。またアナウンサーについては、地上波のデジタル化など日米の放送事情に精通している方をお願いした。

### 2.1 対日投資増加の理由

規制の緩和が徐々に進みつつある放送産業で、対日投資増加（参入）の理由は何かを尋ねたところ、以下の意見が得られた。

#### ヒアリング調査から得られた「対日投資増加（参入）の理由」

- ・ ハリウッドなどは、資本参加を通して自分たちの映画を安定的に供給したいと考えている。（衛星放送・BS/CS系）
- ・ どうしたら映画を効率よく提供していくことができるのかを考えた結果、アメリカに次いで日本の市場は大きいから劇場ではなく放送でも売れるだろうということになった。買い手が2つ以上あった方が得である。（衛星放送・CS系）
- ・ マードックが以前買収をしたが、結局、地上波の著作権をもっていないため、旨みを感じられず、撤退した。また、日本の地上波のコンテンツは海外のそれに比べて面白味がないというのも理由の一つである。（衛星放送・CS系）
- ・ 外資として参入してきたというよりも、今の日本側の主要株主である会社が、米国のコンテンツを日本で提供したいという思いがあり、実現していくなかで結果的に外資が多くなった。（衛星放送・CS系）
- ・ 有料放送が他社1社のみであったので、もう少し市場を広げようという考えがあった。（衛星放送・CS系）

今回意見が得られた企業は全て映画作品を取り扱っているが、ハリウッド映画が人気のある日本市場で様々な伝送路を使い、可能な限り効率よく作品を提供したいという想いを参入という形で実現している。また新たに参入することで視聴者にとっては選択肢が広がるだけでなく、有料にすることで良質の映像を提供できるようになるので、参入したという企業も存在する。これが、我が国放送産業市場に参入してきた理由である。今回のヒアリング調査ではそれ以外の理由は得られなかった。

その理由は、対日投資増加は現実としてあるが、自動車産業や通信産業で起こっているそれとは規模が異なり、目だった動きとは言えない、そのため、資本参加があっても基本的に日本サイドのオペレーションに任せてあるため、職場の雰囲気や仕事のやり方に大きな変化もなく、また資本参加があった企業自身も普段から「外資」ということを意識していないため、難しい質問となったようである。

ただ、一つ気になる意見があった。それは、日本のテレビ局が制作するコンテンツが世界で通用するかという点である。これはコンテンツの質や内容という点では、アニメを中心に海外でも人気があり、世界でも通用すると言える。実際、放送事業者は自社で制作した作品をアジアや欧米のテレビ局に販売している。

では、逆に世界のコンテンツを受け入れる環境が整っているかという点と、疑問が残る。そこで、外資としては、将来の我が国の放送市場の成長を見越して、魅力ある放送環境を整備するために可能な範囲ではあるものの投資をしているというのである。

我が国製造業は、魅力的な環境を用意して迎え入れてくれる中国などのアジア諸国を進出先に選んでいるが、放送産業が中国の電視台（テレビ局）の株式を取得したという話は聞いたことがない。実は中国の電視台はどれもが公営であるため、株式の取得はできないのである。外資にとって将来のマーケットとして魅力的なアジア諸国であるが、現実をみれば日本での展開がより確実であり、基本的に米国の流れのすぐ後を追っているため、わかりやすいのである。

ただ、映画の人気が高く将来的にも魅力的な日本ではあるが、マードック氏が地上波から撤退した理由の一つにもなった、著作権問題がネック（参入阻害要因）となっている。この問題は長年棚上げにされており、外資による先行投資や規制緩和により外資の参入件数はある程度増加しても、米国のようなしっかりとしたルールが作られなければ、問題の根本的な解決にはつながらないのである。これは、対日投資増加の理由ではないが、非常に重要な問題であるためあえてここで触れておくことにした。ヒアリング調査により我が国における著作権問題の現状について得られた意見を次の通りまとめた。

#### ヒアリング調査から得られた「著作権問題」に関する意見

- ・著作権の問題があるので、放送業界はスタートラインに立ったかどうかといった状態にある。（地上波放送）
- ・当社は企画・製作をし、作品の権利をもっているが、キャラクターが売れたのに広告代理店が権利をもっているため、収入面に大きな違いがでてくることがある。また、権利をもっていないため、最近のアニメのキャラクターや必殺仕事人などがパチンコの機械に使われていても、その権利使用による収入も得ることができない。（地上波放送）

### (前頁からの意見の続き)

- ・ 権利団体には地上波が放送産業のなかで No.1 という意識がある。また地上波以外の媒体にするようなことになってしまうと、権利団体もその分露出する(エアにのる)機会が減ることを恐れている。権利団体は世代交代が必要であり、年功序列が残っている。すなわち古い体質が残っており、それが大きなネックにもなっている。流通ができない環境を作っている根底にある。(地上波放送)
- ・ 著作権の権利団体の意識整理や流通ルートの整理がまず必要である。権利団体がバラバラで意識統一が出来ていないので解決してルールづくりをしなくてはならない。そうすればコンテンツ流通のシステムがきちんと出来る。現在は個々のテレビ局が話し合っている状態で、国と業界、民放+NHK と権利団体が話し合うことが必要である。コンテンツまわりは、日本では流通路がしっかり出来ていない。(地上波放送)

枠内にあるように、個々のテレビ局が話し合っている状態では限界があり、双方の主張が違えば、単にお互いの立場を主張しあうだけになってしまう。それを防ぐには権利団体の世代交代と国や事情を十分に把握している第三者機関等が問題を解決する場を提供することが必要である。テレビ局が関わる限り、制作するものには全て著作権が付帯されるわけであり、早急なる解決がなければ、双方向サービスなどを行う地上波のデジタル化の際には収拾が付かず、大変なことになりかねないのである。そうなる前に国と業界、民放+NHK と権利団体が話し合うことが求められている。すなわち、著作権問題は対日投資の増加を反対に抑止する要因となっているのである。

## 2.2 対日投資増加による放送産業への影響

前項では、対日投資増加の理由が何であるかをヒアリング結果から探したが、では対日投資増加によって放送産業に与える影響は何かを考えてみたい。

まず、今回のヒアリング調査を通して得られた意見を集約すると、国内産業にとって「いい影響」になる(参入してきた方がいい) 経営ノウハウを学ぶことが出来て導入効果があった、外資らしい物事を体系立てて整理しようとするところ、脅威とは感じないが、不況も手伝ってマーケットでの競争がより厳しくなるという4点である。経営戦略や経営手法といったマネジメント面へのメリットがあったという意見や市場そのものに競争を促し、いい刺激を受けるとという意見があげられている。

### ヒアリング調査から得られた「対日投資増加が放送産業に与える影響」に関する意見

- ・ 顧客は、最終的には「安くていいもの」を望むため、携帯の業界で競争が起こったように、もっと外資が入ってきた方がよいと思う。ボーダレスな事業展開が盛んになっている現代において、「外資」といった観点で考えるのはどうかと考える。(衛星放送・CS系)

### (前頁からの意見の続き)

- ・ もともと日本企業と米国企業が合併した企業で、当初から米国企業もっていて、日本にはなかった CATV の経営ノウハウ（経営手法）を習得することができ、非常に良かったし、導入効果があったと感じている。(CATV)
- ・ 物事を体制立てて整理しようということ マーケティングなど経営の全般の手法への影響がある。(衛星放送・CS系)
- ・ 多チャンネル時代ということで、一定の厳しさは出てくるだろうが、脅威として感じることはない。不況のなかにあって、厳しさはより一層増すものと思われる。
- ・ 外資の参入はいい影響を与えらると思う。(衛星放送・BS/CS系)

外資のもっていた経営ノウハウは既に米国で運用されていて成功していたため、あとは日本で応用できるのかということが問題であったが、上手く日本のオペレーションに活かすことができているとのことであった。いわゆるステレオタイプな「外資系企業」のもつ社風や雇用体制が全面に出るようなことはなく、社内の雰囲気として外資のいい面、例えば適度な自由さが見受けられた。

また、CATV 放送事業者のなかで唯一外資との合併によって誕生した企業は、日本の放送市場に与える影響について自身を次のように分析している。

### ヒアリング調査から得られた CATV 放送事業者の意見

- ・ 長い間「外資」という風によく言われてきたが、外資が入っていることで懸念する会社もあった。
- ・ グループ会社は全て先方からの買収依頼によって傘下になった会社である。
- ・ MSO がもっと日本の市場に出てくるべきだと思う。大きな資本（資金力のある会社）が参入しないと、業界においても、政府に対しても発言力がなく、必要なロビーイングをする力もない。大資本によるスターが出てきて欲しい。
- ・ デジタル化という点で、問題となるのが、各地域の CATV がデジタル化に備えてアップグレードするのかという点である。既に 95% をデジタル対応しているが、他社はまだその対応が出来ていない。
- ・ お金を出してくれる外資が参入しなくてはならないということはない。
- ・ CATV は地域地域でサービスエリアが別れているため、完全に住み分けが出来ている。

この CATV 放送事業者は、テレビ、電話、インターネットという IT 時代に求められる 3 つのサービスももち、全国各地にサービスエリアをもつことから、他の CATV 放送事業者と比べて、広大なマーケットと膨大な数の加入者ももち、いち早くデジタル化に備えたイ

ンフラ整備をほぼ終えている。このような対応は、先見性をもって時代を先取りし、顧客ニーズにタイムリーに応えていることから、加入者数の順調な伸びにもつながり、先行投資の部分で一時的に損失はあるものの、すぐに取り戻すことができるのである。このような外資の出現は、各地で採算的に経営困難に陥っていた CATV 放送事業者や傘下に入ることによってサービスの充実をはかろうとする CATV 放送事業者を動かすのに十分な存在となり、各社がラブコールを送るようになったわけであった。

ただ各 CATV 放送事業者は、外資という認識のもと行動を起こしたかという点、そうではない。必要にせまられたり、戦略上の理由などによって行動を起こしたわけであるが、業界のなかでその外資系企業が自然に頼られるリーダー的存在になりつつある。そのような状況のなかで、他のテレビ分野と異なり大資本が少ない CATV 放送は、顧客のニーズに合い、質の高いサービスを提供していくためには、コンペティター、それも大資本の出現を必要としている。それは、そうすることによって、CATV 放送産業に活性化が起こり、放送産業全体において公平な立場での発言力をもつことができ、より良い企業運営やサービス提供につながるからである。また基本的に CATV 放送事業者間にサービスエリアの重複はないため、大資本に自身の市場を奪われることはないが、各自がサービス向上を図らないと加入者数の減少にみまわれ、経営が苦しくなるため、単純にこれまで通り同じサービスを提供していればいいわけではなく、適度な刺激が加わることで経営に適度な緊張感がもてるのである。こうした環境を必要とする発言をしていることも、外資が放送市場に対してもたらす影響の一つと言えよう。

### 3. むすびにかえて～今後の放送産業の発展への示唆～

#### 3.1 デジタル時代におけるコンテンツの役割

これまでみてきたように、我が国放送産業においては決して外資の参入が活発に行われているわけではなく、一定の年月を越えて外資の参入が起こっているという状況にあるということを実証ファインディングによって確認した。しかしながら、通信産業において次々と新しい技術が到来（ISDN、ADSL、そして FTTH というように短いスパンで移り変わり）し、その度に価格破壊が当然のごとく行われ、しかもそれが加速度的に進むようになったここ数年の動向にも似た現象が、実は放送産業にも起ころうとしている。この利用料金下降の流れは、基本的に既存事業者よりも低い料金設定で新規事業者が参入してくることをきっかけにお互いが競い合うことで起こるが、放送のデジタル化によってビジネスチャンスが増え、既存放送事業者はこれまでにない新サービス（多チャンネルや双方向機能など）を提供するようになり、新規放送事業者は、他社との差別化によって参入するようになる。それが実現すれば、外資の望んでいた楽しい市場、すなわち「魅力のある市場」が生まれるのである。

米国では先行して放送のデジタル化が進められているが、これまでアナログ用の設備を使ってきた放送事業者にとって、デジタルへの移行には相当な投資が必要であり、視聴者側にも未だに高い価格で販売されているテレビの買い替え等ある程度の負担がかかるため、思うようにはいっていない。そこで、これから本格的なデジタル化を迎えようとしている、

我が国放送産業は、これまでの米国における状況を教訓に、冷静に分析し、どのようにしたら、最も普及していき、視聴者の求めるものを制作できるのかを学び、考え、実現させていくことが重要である。折しも、BS デジタルを例にとりて言えば、高かった受像機の価格が放送開始当初の半額程度になり、放送を楽しむ環境は整いつつある。

そのような状況のなかで、BS デジタルは放送開始当時から魅力あるコンテンツの不足が指摘されているが、2002 年春から放送サービスがスタートした東経 110 度 CS デジタルや CATV は豊富で魅力的なコンテンツをもっており、視聴者(加入者)の獲得に余念がない。しかしコンテンツがなぜ重要であるかという点、視聴者は何よりもまず観たい番組(コンテンツ)を流すことができる放送事業者を選択するからである。観たい番組(コンテンツ)をもたない放送事業者(チャンネル等)はあえて観ることはない。そして視聴者の趣味趣向が多様化しているなかで、大半の視聴者が観たいと思う番組、キラーコンテンツを提供できる資本が求められていく。そしてそのようなキラーコンテンツをもつ外資の参入も増え、我が国放送産業の一層の活性化につながると思われる。

### 3.2 外資の力～放送コンテンツ流通の専門家～

放送番組の伝送路といえば、これまでは地上波放送のみであったが、近年では BS、CS のような衛星放送、ブロードバンドによる通信インフラストラクチャーというように、多岐に渡ってきている。また、チャンネル数やコンテンツ数も急激に増えており、さまざまなメディアを介して映像が提供される、マルチ・チャンネル、マルチ・メディア化の時代となっている。

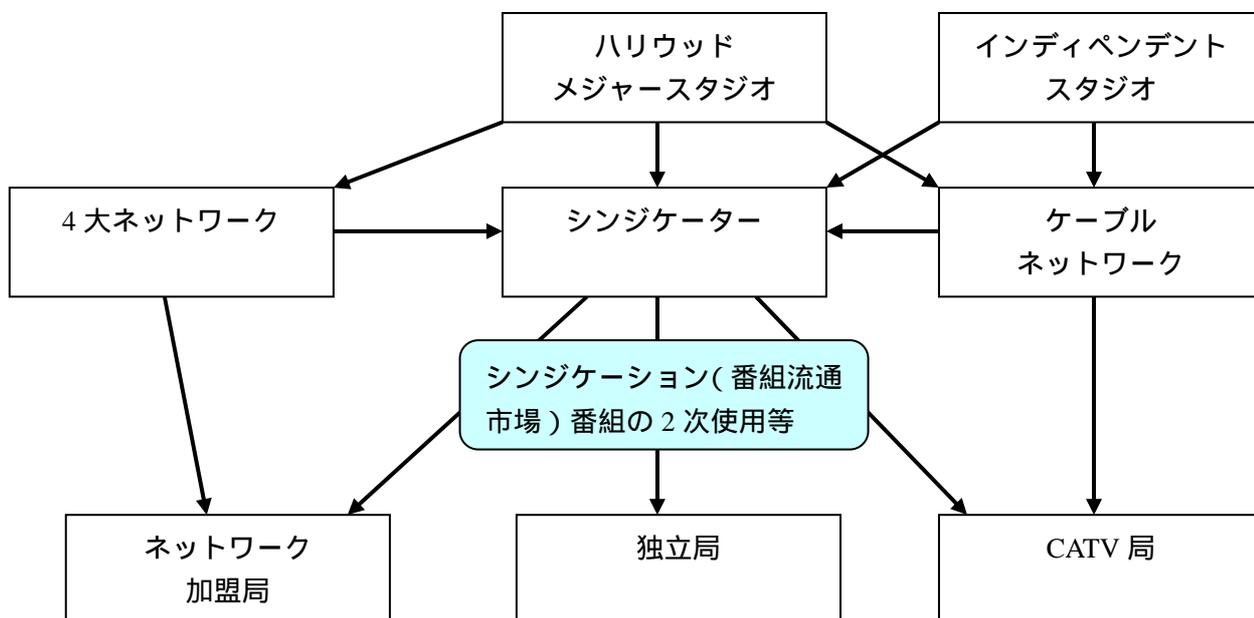
こうしたメディア環境の下では、メディアの拡大にコンテンツ供給力が追いつかない、コンテンツ不足の状況が発生させる場合がある。そこで、その差異を埋めるために、かつてヒットした番組などを 2 次利用したり、番組のマルチユースの必要性が生じてくる。そしてデジタル化されれば、コンテンツの劣化がなく、ライブラリー化やアーカイブ化は容易になり、2 次使用できる番組素材も備わってくる。

これは、特に地方局にとって重要な意味をもつ。地方局はこれまでキー局から番組の供給を受けてきたが、今後も供給されるかという点とその保障はないのが実情である。またキー局は BS という全国への直接配信のコンテンツ流通網を手中に収めており、BS の普及とともに、地上波番組を BS 番組にシフトしていくことは大いにありえる。そうした場合、地方局は配信されない番組の穴埋めを自身で行う必要が出てくる。それはある程度限界のある自主制作のみでなく、キー局や系列局以外からの番組調達を考える必要があることを表している。

米国では、オンエア後のネットワーク番組を流通させる「シンジケーション」(次頁図表 2-7 参照)と呼ばれる、番組の流通市場があり、我が国にはない第 2 の流通ネットワークが存在しているのである。

現在、日本ではシンジケーション市場は未成熟であるが、それは、米国の状況と異なる点があり、そこまでのニーズがないという現状があるが、徐々にではあるが、外資による日本での展開の動きが見られるようになってきており、地上波のデジタル化をひかえて、今後活発化するものと思われる。

図表 2-7 放送番組の流れ(米国)



ネットワーク：70%  
 シンジケーション：20%  
 自主制作：10%

シンジケーション：90%  
 自主制作：10%

(資料)湯浅正敏編著『放送 vs 通信どうなるメディア大再編』2001

### 3.3 産業の発展のため求められる放送行政のあり方

規制緩和やさまざまな施策などによって、我が国放送市場は外資にとって参入はしやすい状況になりつつあると言える。しかし、これまでの状況をみると、連携・統合・合併など協力して市場へ参入していく方法はあるが、まだまだ実効性の高い事例は少ない。それは、企業の取り組み方にも問題の一端があるかもしれないが、企業を監督する行政にも実態に則した法整備や支援策の導入が必要ではないかと考える。

外資の参入により、行政は、新たな税収入、新産業や雇用の創出、用地の売却といった様々なメリットを得るわけであり、そういった嬉しい贈り物に感謝し、外資と協力して取り組み、また既存の産業との協働も考えていく必要がある。単に対日投資増加を喜ぶのではなく、一緒に取り組んでいく必要がある。そうすることで、初めて日本経済にとって対日投資増加という大きな成果が得られていると言えるのではなからうか。

以下は、放送事業者が求める我が国放送行政についてまとめたものである。企業のニーズ、その理由や背景、実現した場合のメリットやデメリットなどを加味しながら、現場の声が出来る限り反映された対応を行っていくことが重要である。

## ヒアリング調査によって得られた我が国の放送行政に対する意見

### 許認可関係

- ・ 衛星放送において2つの会社でサービスを行っているが、一方は事業内容の関係で許認可が必要、もう一方は許認可は必要なく原則規制を受けない自由下にあるが、この差が理解できない。実態に応じた形（わけずに1本）にすべきだと思う。（衛星放送・CS系）
- ・ 公序良俗に反するものは除く必要があるが、原則的に許認可などは必要ないのではないか。（衛星放送・BS/CS系）

日本の許認可のしくみや枠組みは非常に複雑であり、一般に捉えにくい。今回のヒアリング調査においても、衛星放送事業者が言わんとしていたことは、事業内容に違いはあれど、同じ放送事業者が2つのチャンネルを使って放送をするというだけなのだから、わけずに1つにして欲しいというものであった。また原則許認可なしでいいのではないかという意見もあった。

### マスメディア集中排除の原則

- ・ マスメディアの集中排除規制の撤廃を望む。せっかく地上波、BS、CS 全ての事業を網羅したくてもこの規制で出来ない。また大きな放送局ができない。メディアという媒体のなかで大きなものを作ってはならないというのではなく、合併してもいいのではないか。（ケースバイケースの判断に）（衛星放送・BS/CS系）
- ・ マルチメディア集中排除の原則は規制緩和を。財政的に苦しんでいる地方局を助けたくても、今のままでは出来ない。（衛星放送・BS系）
- ・ マルチメディア集中排除の原則など、国では学者の方の意見ばかりが反映されている。日本はハード先行論で、そのあとにソフトが議論される。（ハード・ソフトの分離の問題もある。）（地上波放送）

マスメディア集中排除の原則は、最近緩和されるのではないかとされているもので、もともとは一事業者が放送メディアを独占支配しないようにと出資について厳しく規制したものである。しかし、放送事業者としては、独占支配よりも現実にあった対応を求めている。すなわち、マルチメディア化している今日では地上波のみ、CATV のみといった限定的な事業展開をしている放送事業者ばかりではなく、一事業者が必要に応じていくつかの放送分野をカバーする放送事業を行っていいのではないかと訴えているのである。

### 規制における枠組み

- ・ 放送局にラジオ 2 波の放送をさせる規制を課しているが、視聴者はテレビでラジオを聴くことはまずないので、やめて欲しい。(衛星放送・BS系)
- ・ HD 2 チャンネルや HD と SD 1 チャンネルずつの組み合わせを許可して欲しいが今は出来ないことになっている。帯域免許に変えて欲しい。(衛星放送・BS系)
- ・ BS、CS の制度的な垣根をはずして、全体で一つのサービスとして「110 度の衛星放送 (BS+CS)」にしてはどうか。(衛星放送・CS系)
- ・ 早く受信機を整えて(仕様を決めて)欲しい。BS CS 地上波のデジタル化というように、五月雨式に実行していつているが、それでは視聴者に混乱を招くし、メーカーも困る。(衛星放送・BS/CS系)

放送事業者は実態に則した制度を求めている。なぜならそれが自然であり、理にかなっているからである。今回のヒアリング調査で出された意見のなかに、放送局はラジオ 2 波の放送も規制で行うように義務付けしているが、実際、視聴者がテレビを使ってラジオを聴くことがあるだろうかという疑問から出されたものである。

### 外資規制

- ・ 外資による不利益もあると思うので、抑制するところも必要である。また政策による産業への後押しも重要である。(衛星放送・BS/CS系)
- ・ Public であるマスを対象にする媒体には、外資の参入は国として望ましくないのである。しかし限定されているいいものについては、外資規制をかけるのは望ましくないと考える。(衛星放送・CS系)
- ・ 規制をかけることは必要だが、理解しやすい法令を整えることが必要である。(衛星放送・CS系)

通信産業とは異なり、放送事業者は外資の参入を規制することは限定的なサービスをする者に対しては必要がなく、マスを対象にしているものは規制すべきとしている。また法律は解釈しにくいものであるから、わかりやすい表現で解説したものがあればとしている。

### デジタル化

- ・ 総務省の「衛星放送のあり方を考える懇談会」に地上波、BS、CS 局が集まり議論しているが、地上波のデジタル化を予定通り進めて欲しいという点と、BS アナログを 2007 年停止と一度公表しているが、それ以来今まであやふやな状態になってきているので、明言をしてもらい確認をしたいと考えている。ただ、これには衛星の寿命(停止時期は早めに言っている)と NHK の問題もからんでいるが・・・。(衛星放送・BS系)

## デジタル化（続き）

- ・CATVにはアナログ設備が残っている。CATV局側にはデジタル化に対して理解を示さない人が沢山いて、800万のホームパスのうち300万はデジタル化対応しているが、残りはこのままだと淘汰されていってしまう。（衛星放送・CS系）
- ・デジタル化の際には、日本のCATV局は壊滅的な状況になる。対応できていない局が多い。また地方と都市における状況も異なる。（CATV）
- ・地方自治体へ国が補助金を出して、それをCATVのデジタル化に対する支援として大きな後押しがあればと思う。（CATV）
- ・CATVが産業として力をつけるには、もっと大資本が必要である。（CATV）
- ・BSデジタルは有料化すべきではないか。資金的な余裕がないため、クオリティが悪い。お金を徴収して、いいものを作るべきだと思う。（アナウンサー）
- ・アナログの受像機の販売について、「何年以降は発売しない」というように、10年後には完全にデジタル化になるわけなのだから、明示しないといけないと思う。配慮やもう少し取り組みやすいように路線をひく必要がある。（衛星放送・BS/CS系）

放送事業者がデジタル化に対応していったなかで、CATV放送事業者でデジタル対応に取り組んでいない事業者があり、淘汰の恐れがある。国は地方自治体を通して支援する必要があるのではないかという意見である。またCATV放送産業にとって大きな資本が出現し、産業を活性化させる必要があるとの意見が出ていた。

デジタル化について関係者が取り組みやすいように、方向性を明示し、またどのように取り組んでいくべきかを普段からリードしていった欲しいという意見もあった。

## 著作権問題

- ・著作権の問題がはっきりしない（放置されている）ため、売る側、買う側の両方が困っている。（衛星放送・CS系）
- ・著作権の問題をまず解決して欲しい。米国はまず早く解決していった。日本で解決すれば、止まっていた歯車が動き出すようなことだと思う。（アナウンサー）

非常に重要な著作権の問題であるが、解決を望む声である。

## その他

- ・地上波 HDTV には懐疑的である。また HDTV = ハイビジョンというのは辞めてほしい。英語としては正しい表現ではないからである。(アナウンサー)
- ・米国は有料放送の方が強いが、日本は無料放送の方が強い。(制度の歪)ここが解決しないと難しい。(衛星放送・CS系)
- ・結局は免許事業制であるため、国の方針がまずあるという点が問題である。(地上波放送)
- ・デジタル化による新しい取り組みが進むなかで、国がフィールドワークを通して雇用創出をするような取り組みをして、放送産業を支援して欲しい。デジタル化を控えた段階において、急にそういう時代に合った人材を育てるように言われても難しく、また人材の確保についても同じことが言える。(地上波放送)
- ・データ放送の帯域は狭すぎるため、限られたサービスしか出来ない。当局がデータ放送は狭い帯域で事足りると勝手に判断したために、放送局側が困っている。(衛星放送・BS系)
- ・「e-Japan 計画」はパソコン教室をしようとしているが、なぜこれまで触れたことのない、パソコンに子供から老人までを触れさせようとするのか。テレビのリモコンのようなもっと単純なものでも出来るようにしなくては、本当の意味での普及にはならない。(衛星放送・CS系)
- ・米国も日本も難視聴対策が CATV の出発点になってはいるが、日本の CATV は第3セクターで自治体の外付けという位置付けのところが多く、あまり経営に関する危機感や顧客サービス面は充実していない。(CATV)

様々な意見が得られたが、いずれも実態に則した制度づくりを求めているのがわかる。制度を検討する際は、現場へのヒアリングを中心にして、得られた意見を可能な限り反映しながら、有識者の意見とともに形にしていくことが望まれている。

### 3.4 21世紀における企業戦略の方向性

企業にとって利益を得ることは、事業を存続していく上で非常に重要なことである。ではその利益を得るためには何が必要であるかを考えると、今まで日本には世界をまたにかける多国籍企業をはじめ、大中小のさまざまな分野の企業が進出してきたが、そのなかでどれだけの企業が、日本で本当の意味での協働、すなわち本当の意味での根を張った事業活動をしてきたのだろうかという点で疑問が残る。実際、今回のヒアリング調査において衛星放送事業者の方から、撤退した外資に対して努力不足(諦めが早い)という意見も聞かれた。

収益を確保することはもちろんであるが、いかに進出先の地域の方々との距離を短くし、顧客のニーズを事業に反映していくかが、さらに重要である。そして、地元の方との対話、現場の従業員の声、顧客から寄せられる思いなど、日本に進出するような国際企業には、

そういったソフトな面の充実が直接経営に影響を及ぼすだけに対応が求められるものと思う。

以下は、ヒアリング調査によって得られた各社の事業戦略をまとめたものである。これらを分析し、自社の取り組みとして応用、吸収していくことによって、時代や顧客のニーズにあった事業戦略を実行していくことが可能となる。

### ヒアリング調査によって得られた各社の事業戦略（方針や力を入れている点）

#### 連携

- ・ 今後は 10Base-T 対応、CATV 事業者との連携、カーナビシステムとの連携（放送・インターネットの配信サービスを検討中）、地上波テレビ局（キー局・地方局）との連携を考えている。（衛星放送・CS 系）
- ・ 今後、CATV の大手 A 社とは仲良くしていきたいと考えている。地上波では流せないコンテンツもあるので、（伝送路の一つとして魅力的であり）重要な位置付けと考えている。（地上波放送）
- ・ 米国の衛星放送会社とのコンソーシアム（連携や連合）など、世界的なインフラストラクチャーをもつことが重要になる。（衛星放送・BS/CS 系）
- ・ ゲームメーカーとともに、ゲームのデータを送信する取り組みに力を入れている。しくみは携帯と放送が連動するもので、全国一斉に同時性を狙ったもので、放送に近いものを目指す。（衛星放送・BS/CS 系）
- ・ CATV はインフラをもっているというだけでなく、もっと協力関係を築くべきで、そのようにビジネスモデルを考えるべきである。また適正価格についてもである。（アナウンサー）

海外の企業とのコンソーシアムや放送分野を超えた連携の方向性が示されている。特にデジタル化を迎えるにあたり、生き残っていくためにも必要な部分での協力が必要との見解を示すものである。

#### デジタル化

- ・ デジタル化が経営に影響を与えている。（衛星放送・CS 系）
- ・ 地上波のデジタル化は進むが、その一方でアナログを見ている人を無視するわけにはいかない。双方向についても、昔ながらの受像機でも面白く見れる様だというのが顧客の考えではないか。（衛星放送・BS/CS 系）
- ・ CS デジタルが BS デジタルのあとをついていく形で、BS と CS110 度が一体になって市場の垣根を無くしていくこと、インフラストラクチャーを整えていくことが課題である。（衛星放送・CS 系）

## デジタル化（続き）

- ・アナアナ変換（注）については、実際に実行してみないとわからない。地上波は50年かかって今の状態にしてきたわけで、何が起こるかわからない。（地上波放送）
- ・地上波のネットワーク系列のつながりをやめることはない。ただ今後局間のネットワークにおいて、デジタル化は難しいと思う。なぜなら、各局の機器はメーカーがバラバラで、デジタル放送の場合、わずかではあるものの、タイムラグが発生する。放送データを相手局に送る時、一旦データを圧縮し、その後相手の局に届いたら圧縮したデータを解凍する。その際にこのタイムラグ（1.7秒～1.8行秒）が発生する。（衛星放送・BS系）
- ・地上波のデジタル化をひかえ、それまでにBS放送の普及をはかりたい。（衛星放送・BS系）
- ・アナアナ変換で実験をすると、関東の3地域で、電波の干渉や電波の不安定さの問題が見られた。（衛星放送・BS系）
- ・地上波のデジタル化によって視聴者の分散が懸念されるが、広告収入の減少が見込まれるため、その分課金してカバーする（ただ、課金システムの構築が大変である）。（衛星放送・BS系）
- ・従って、特に力を入れているのは、「受像機の普及」と、地上波のデジタル化に向けて「地上波との差別化」（地上波にはないもの）である。高機能、双方向、イメージ戦略を打ち出していく。（衛星放送・BS系）
- ・デジタル化により高画質が実現しており、放映ジャンルとしては、スポーツが最高ではないか。（衛星放送・BS系）
- ・デジタル化によって受像機が変わってしまった。価格と機能がコンピューターと同じ状態である。普及には価格が高く、重いという点を何とかしなくてはならない。そこで、今度のボーナス商戦では、デジタル受像機をメインに販売をしてもらうように家電販売店に声をかけている。基本的にBSもCSも、内臓チップを加えたり、替えたりすれば受信できるようになっている。地上波のデジタル化を期待している。（衛星放送・BS系）

（注）アナアナ変換：デジタル化に伴い、現在使用しているアナログ波の帯域を別の帯域に移すこと

デジタル化が進むなかで、初めての取り組みであるからこそ視聴者の分散化、ネットワークにおけるタイムラグ、アナアナ変換後のノイズ発生などのトラブルの可能性もあるとの認識をもっている。しかし、まずは普及が先決と考えている放送事業者が多いことがわかった。

## コンテンツ

- ・衛星放送ではB社が有料サービスをされるが、無料でなくてもやっていけるのかと思う。またコンテンツを提供する可能性についても、現状ではサーバー型の方式は難しいと考える。（地上波放送）

## コンテンツ（続き）

- ・視聴者の個々の趣味に合ったものが求められている。傾向として視聴者が個々の好みになってきているため、マスでくくるのはどうかと思う。（地上波放送）
- ・地上波放送局として、多チャンネルをどう考えるのか。米国のように何分後かに同じコンテンツを配信するという方法も一つではあるが、日本の視聴者がそれを望んでいるのか疑問である。また今までやったことがない取り組みでもあり、人材の確保の問題もある。（地上波放送）
- ・デジタル化への対応については、カラーテレビが登場した時のようなインパクトはないだろう。高画質 インセンティブにはつながらない。新しいビジネスのターゲットとして（収入源）は、移動体（携帯など）への配信は伸びると思う。ただ現状としてE社の第3世代携帯に見られるように、放送コンテンツを配信するにはバッテリーの問題があるので、第4次世代携帯の登場に期待したい。（地上波放送）
- ・コンテンツを別の地域でも観れるようにして、視聴者本位での考え方がないといけない。いい意味での競争のためにも。コンテンツ制作能力が必要であり、CATVへのノウハウの還元が大切である。（アナウンサー）
- ・当社としては、まず作っているものを出来る限り売りやすい形にしようということで、整理しはじめたところである。（地上波放送）
- ・コンテンツの見極めは非常に重要である。どの流通経路をつかうのか、企画段階で目的意識をはっきりもつようにしている。最初からマルチコースを念頭において企画・制作している。 こういう発想は他のジャンルにも広げていかないといけない。（地上波放送）
- ・アニメはヨーロッパでは特に倫理規定が厳しい。内容によってはヨーロッパ向け販売は難しいものがある。（地上波放送）
- ・現在、当社が得ている収入のうちの大きな収入ではないが、その他の収入として自社製作作品のマルチコース（国内テレビ局と海外テレビ局への国内・海外版販）がある。（地上波放送）
- ・コンテンツは重要であり、エンターテインメントと日常生活の2つの側面をもっている。日常生活においては、通販、行政サービス、非行に関連する情報など地域に密着した情報の提供を行う。特に、行政サービスについては、C市との実験を行っているところである。いかに地域の生活を向上させていくかが重要である。（技術的なところでは、リモコンを使おう場合も、キーボードを使う場合も、あまり変わらない。）（CATV）
- ・自社で権利をもつ。（コピーガードの問題） 但し、これも「沢山お金を払ってくれるのであればコピーガードはしない」、という矛盾した外資の主張がある。（衛星放送・CS系外資）
- ・対外的（外国）にソフトを売っている。（米国・イタリア・フランス向けとアジア諸国向け）（地上波放送）

### コンテンツ（続き）

- ・コンテンツは世界共通のものであり、コンテンツ製作者になり世界進出を果たす、マードックのように世界的なコンテンツを流すしくみを作る、の両方かいずれかによって勝っていくことが出来ると思う。（衛星放送・BS/CS系）

コンテンツの重要性を各社とも十分に認識している意見が多い。デジタル時代のコンテンツの使い方（配信方法）について具体的に検討しているのがよくわかる。

### BSの取り組み

- ・G社の24時間ニュース番組の動きが気になっている。24時間ニュースをひっきりなしに流している（まるでCNNヘッドラインニュースのよう）。H社も昼の2時間のみであるが、枠を作ってニュース番組を流すようになった。（衛星放送・BS系）
- ・基本的にBSデジタルが普及するまでは、BS同志の連帯感をもつことにより、定期的に会合を開催したり、キャンペーンを合同でしている。5社会や8社会をもうけている。（衛星放送・BS系）
- ・キー局の考え＝BSの考えを反映している。他局が手を出す前に出した方がいいという考え方である。F社が累損が大きい分、取り組みに積極的である。一方で、G社は24時間ニュース番組だけに力を入れているが、他にはあまり力を入れていないので損失も大きくない。普及するまで黙ってみている方針である。（衛星放送・BS系）
- ・BSは普及台数が300万台というなかなか伸びない厳しい状況にある。すなわち広告収入に影響がある。この状況はどの局も同じである。（衛星放送・BS系）

BSは放送分野のなかでも採算的に厳しい状況にある放送事業者が多いことから、しばらくの間は協力して取り組んでいくという業界の姿勢が現れている。ある放送事業者の取り組みが他社の取り組みに影響を及ぼしている事例（24時間ニュース）がある。

### その他

- ・力を入れているのは、加入をのばすことであり、デジタル化が進むなかでの時期に沢山加入を増やしておきたい。（衛星放送・CS系）
- ・地上波のキー局（日テレ・朝日・TBS、フジなど）がブロードバンド専門の会社を立ち上げているが、そこには権利の問題が存在している。（CATV）

### その他（続き）

- ・ 来年（2003年）以降の一番の課題としては、デジタル双方向サービスをどのようにしていくかである。アメリカの最近の状況をみると、CATVが飽きられつつある。（CATV）
- ・ 業界では視聴率をしっかりと上げるというのが力を入れているところで、ブロードバンドなどの伝送路の活用をどのようにしていくかも重要な点である。（地上波放送）
- ・ 雑誌がPR媒体のメインである。（衛星放送・CS系）
- ・ 情報過多な時代に、多様な伝送路が生まれ、視聴者の分散化が生じてきている。例えば、衛星放送（CS）チャンネルの放映の影響なのか、野球の視聴率は16～17%に留まっている。（地上波放送）
- ・ 地域（例えば山梨や長野のように難聴対策の地域）によっては、CATVよりも地上波が遅れているという状況がある。（地上波放送）

情報過多な時代にあって、海外ではCATV離れの現象がみられるようになり、国内では視聴者の分散化や地上波が遅れている難聴地域の問題があるが、加入者や視聴率をあげて取り組んでいきたいという想いがみられる。

各社はこのような経営戦略とともに21世紀を発展しながら歩んでいくものと思われる。マルチメディア集中排除の原則が近々撤廃、または緩和されるのではとされているが、以下のような新しい外資の動きがあるなかで、連携、合併などパートナーとして一緒に事業を営むようになる放送事業者も出てくるであろう。その際に、荒波にのみこまれないように、デジタル化への対応と他社との差別化にすぐに取り組んでおく必要がある。

### ヒアリング調査によって得られた新たな外資参入の可能性

- ・ 米国のティーボ（ソニーと提携）、WebTV、イギリスの事業者などが、共同事業、連携など事業の可能性について検討しているようである（問い合わせがある）。（衛星放送・CS系）
- ・ 香港資本（Media-T）が今後入ってくると思う。（CATV）

（株式会社日本総合研究所 研究員 藤武献一 [fujitake.kenichi@jri.co.jp](mailto:fujitake.kenichi@jri.co.jp)）

## [参考文献等]

1. 菅谷実・清原慶子編 (1997.3.) 「通信・放送の融合～その理念と制度変容」日本評論社
2. 湯浅正敏編著(2001.12) 『放送 vs 通信どうなるメディア大再編』
3. 「規制緩和と競争政策に関する強化されたイニシアティブ」在日米国大使館ホームページ <http://usembassy.state.gov/posts/ja1/wwwhj090.html>
4. 規制緩和及び競争政策に関する日米間の「強化されたイニシアティブ」第四回共同現状報告(仮訳) 2001年6月30日 外務省ホームページ [http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/usa/keizai/kanwa/4\\_1.html](http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/usa/keizai/kanwa/4_1.html)
5. Lindner, Chuck (2001.7.21) 米国におけるデジタル放送の普及状況について筆者がNBC系列の地方局に勤めるチーフエンジニアのチャック・リンドナー氏に行ったヒアリング調査
6. 2002年戦略テーマ研究セミナー「ウォルマート、メトロの日本進出～日本企業はどのように対応すべきか～」 財団法人流通経済研究所
7. 「電気通信役務利用放送法の概要」『電気通信役務利用放送法の施行～通信と放送の伝送路の融合の進展に対応した法整備～』 総務省ホームページより作成
8. 日本の衛星業界のあゆみ ㈱アサヒデンキ「Asahi Satellite Page」より <http://www.satellite.co.jp/history.html>
9. 平成12年度「対日直接投資増加の理由と日本経済にもたらす影響に関する調査」委託調査報告書 平成13年3月 株式会社三井海上基礎研究所
10. 脇浜紀子著(2001.12) 「テレビ局がつぶれる日」東洋経済新報社
11. 「流れは規制緩和でキー局本体のBS参入へ」日経ゼロワン2002年6-7月合併号 Vol.73

付表 2-1 日本の衛星放送の歴史

年	月	衛星関係	放送通信サービス関係
1984	12		WOWOW(JSB)会社設立
1985	2	日本通信衛星株式会社(JSAT)設立	
	3	宇宙通信株式会社(SCC)設立	
	4	株式会社サテライトジャパン設立	
1986	2	BS-2b 打ち上げ	
	5		日本衛星音楽ネットワーク企画設立
	12		NHK が BS 放送 2 チャンネルの試験放送開始
1987	7		NHK の BS1 が 24 時間放送となり本格放送スタート
1988	2	CS-3a 打ち上げ	
	9	CS-3b 打ち上げ	
1989	3	日本初の民間衛星 JCSAT1 号打ち上げ	
	6	スーパーバード A 号打ち上げ	NHK BS でハイビジョン実験放送開始、BS2 も 24 時間放送開始
	7		スカイポートセンター設立
	8		スカイポートセンター事業開始(通信衛星による番組配信開始)
1990	1	JCSAT2 号打ち上げ	
	2	スーパーバード B 号打ち上げ失敗	
	8	BS3a 打ち上げ	
	11		WOWOW サービス放送開始、St.GIGA 試験放送開始
	12	スーパーバード A 号事故で運用停止	スーパーバード利用の番組配信は JCSAT へ避難
1991	2		JCSAT 利用の CS-PCM 放送 4 社放送免許取得
	3		St. GIGA 本放送開始
	4	サテライトジャパン第一種電気通信事業者免許取得	WOWOW 本放送開始
	8	BS3b 打ち上げ	
	9		SCC 利用の CS-PCM 放送 2 社放送免許取得

1992	1		サテライト放送センター（CS バーン）設立
	2	スーパーバード B 号打ち上げ	CS 放送事業者として 6 社を認定
	3		CS サービスセンター(スカイポート TV)設立
	4		CS 放送 6 チャンネル順次放送開始
	6		CS-PCM 放送 18 チャンネル順次放送開始
	12	スーパーバード A 号打ち上げ	
1993	6		SCC 利用の CS-PCM 放送 2 社が撤退し、サービス中止へ
	7		CS 放送として新たに 4 社を認定
	8	日本通信衛星とサテライトジャパンが合併、日本サテライトシステムズに	
	10		7 月に認定された CS 放送 4 社が放送開始
1994	8		BBC ワールドが 11 番目の CS 放送として放送開始
	10		PCM ジパングとラジオスカイが対等合併し PCM Z-SKY に
	11		DMC 企画(パーフェク TV の企画会社)設立 BS ハイビジョン放送を実用化試験放送
1995	2	日本サテライトシステムズが国際免許取得	
	4	宇宙通信国際免許取得.	St. GIGA がゲームのデータ放送開始
	7		ミュージックバードとサテライトミュージックによる対等合併 DMC 企画が事業会社へ移行
	8	JCSAT3 号打ち上げ	
	9		ディレク TV ジャパン(事業化調査会社)設立
	10		DMC が日本デジタル放送サービスに社名変更
	11		CS 放送が 2 チャンネル増え 13 チャンネルに
	1996	2	
6			パーフェク TV は無料放送開始 宇宙通信が「DirecPC」のサービス実験開始
7			パーフェク TV!の受信機器の出荷開始
10			パーフェク TV!本放送開始 CS 放送が 1 チャンネル増え 14 チャンネルに

			ミュージックバードとジパング・アンド・スカイコミュニケーションが合併
	12		「Jスカイ B」設立
1997	1		パーフェク TV!有料放送開始
			宇宙通信は「DirecPC」サービス開始
	2	JCSAT4 号打ち上げ	
	4	BS-4 先発機(BSAT-1a)打ち上げ	
	5		「Jスカイ B」にソニーとフジテレビが資本参加
	6		ディレク TV は「インタラク TV」を受信機へ標準搭載すると発表
	7	スーパーバード C 号が打ち上げ	
	8		ダイレクトインターネットはパンナムサット2号を利用したデータ通信サービスを開始
			ディレク TV の放送センターが茨城県の宇宙通信の衛星管制センターのとなりに完成
	10		日本サテライトシステムズは「スターストリーム」データ通信サービスを開始
			「PerfecPC」実験協議会が発足
	11		ディレク TV 用受信機器を松下より出荷開始
12	JCSAT-1B (5号機) 打ち上げ	ディレク TV 本放送開始	
		パーフェク TV と Jスカイ B が対等合併に基本合意	
1998	3		CS バーンが放送を中止しパーフェク TV!へ移行
			パーフェク TV と Jスカイ B との共用機の出荷開始
	4	BS-4 先発機 (予備) BSAT-1b 打ち上げ	NTT サテライトコミュニケーション(MegaWave) 設立
	5		パーフェク TV と Jスカイ B が対等合併しスカイパーフェク TV に
			「SKYPerfecPC」の試験放送開始
	7		スカイパーフェク TV 本放送開始
	9		スカイポート TV 放送中止しディレク TV へ移行
	10		ディレク TV 「インタラク TV」サービス開始
		BS デジタル放送委託放送事業者の認定 (民放5局、WOWOW、スターチャンネル)	
1999	1		「SKYPerfecPC」有料放送開始
			「MegaWave」サービスを開始

	2	JCSAT-4A(6号機)打ち上げ	
	4		DIRECTV は国内で初めてプログレッシブ 480P 放送を開始
	5		SKYPerfecTV!は「Music Link」サービスを開始
	12		BS デジタル・データ放送委託放送事業者 8 社 決定
			BS デジタル放送のチャンネル決定
2000	2	スーパーバード4号機(B2号) 打ち上げ	B-CAS(ビーエスコンディショナルアクセスシステムズ)設立
	3		DIRECTV と SKYPerfecTV!の統合正式発表 DIRECTV 機器販売中止・新規加入中止
			BS デジタルの受信機器テスト用実験電波が送 出し始める。
	4	日本サテライトシステムズは JSAT に社名変更	
	5		SKYPerfecPC!事業撤退発表し、新規加入停止へ
			MegaWave 衛星インターネットから事業撤退を 発表、新規加入停止へ
	6		MegaWave 衛星マルチキャスト配信の試験サ ービスを開始
			BS デジタル放送一般向けに「普及のための実験 放送」開始
			日本デジタル放送サービスはスカイパーフェク トコミュニケーションズに社名を変更
			SKYPerfecPC!はデータ放送サービスを終了
	7		WOWOW110度CSの企画会社「CSプロジェクト」 を設立
9		BS デジタル試験放送開始	
10	N-SAT-110 打ち上げ	スカイパーフェクトコミュニケーションズはマ ザーズに上場	
12		BS デジタル本放送開始	
		日本衛星放送(JSB)は社名を WOWOW に変更	
2001	3	BSAT-2a 打ち上げ	
	7	BSAT-2b 打ち上げ失敗	セント・ギガ、民事再生法申請を申請
	12		サテライトマガジン休刊発表
2002	3		110度CS 放送プラットフォーム、サービス放送開始

(資料) 日本の衛星業界のあゆみ (株)アサヒデンキ「Asahi Satellite Page」より