

ツーサイド・プラットフォーム論からみたメディアビジネス

——民放キー局モデルの限界と今後の展望——

青 木 孝 次*

目 次

はじめに

1. 民放キー局の現況
2. メディアビジネスのプラットフォーム論による解釈
3. プラットフォーム課題要因ととるべき戦略

おわりに

はじめに

現在テレビ民放キー各局¹⁾が置かれている経営環境は、かつての右肩上がりの成長時代から、たいへん厳しいものへと大きく様変わりしている。表面上の経営数値からは十分に窺い知ることのできない、様々な営業交渉における局面などの実態に加え、一層厳しさが増すと思われる今後の課題要因を示す。果たして一時代栄華を極めた「メディアの王様」は今後どのような選択肢がありうるのか。そもそも本稿における問題意識は、放送ビジネスはプラットフォーム構造を成していると考えられるビジネスであるにもかかわらず、なぜ民放キー各局の競争構造において収益格差がつきにくいのであろうか？なぜ圧倒的に一人勝ちする局がないのだろうか？というところに端を発している。果たしてこのまま民放キー局という「護送船団」は横並びに没していくビジネスなのであろうか？本稿の目的は、放送ビジネス全体を既存のプラットフォーム研究の視座で捉えなおし、この問いに対する要因とその関係を考察することである。さらにビジネス・エコシステムの均衡状態から

いち早く脱却すべく、ツーサイド・プラットフォーム戦略 (Eisenmann, Parker and Van Alstyne 2006) を援用し、民放キー局が今後とるべき方向性を挙げてゆく。

1. 民放キー局の現況

1. 高視聴率獲得がきわめて困難な時代

本稿を執筆しているまさにその時、「家政婦のミタ」(日本テレビ系列)というテレビドラマの最終回の平均視聴率が40%に達した(関東地区)というニュースが飛び込んできた。当の日本テレビをはじめ、マスコミはこぞって「テレビの可能性は無限」であるとか「テレビの復活」であるとか喧(かまびす)しい。確かにこの視聴率は快挙であり、久しく聞いたことのない数字であるから、テレビメディアの威力を改めて再認識したのは間違いのない。しかしだからと言って、そう簡単に嬉喜びはできないのではないだろうか。見方を換えれば、今回の「家政婦のミタ」の視聴率は、テレビ業界にとって大きな「事件」と捉えられている証拠であり、そのくらいここ10年以上テレビ業界全体が危機感に囚われていたことを自ら露呈したとも言えるのである。

民放を含めテレビ業界全体、あるいはビジネス連携をとっている広告業界にとっても昨今の構造的テレビメディア不況は深刻であった。「構造的」と表現したのは、テレビ業界を様々な脅威が複層的に取り巻いている上に、その脅威がテレビ業界の努力だけでは解決しきれない相対的な競争構造を成しているからである。つま

* 広島経済大学経済学部准教授

りテレビ業界は、構造的リスク要因とその関連や連鎖を断ち切ることのできない「蟻地獄」に、まさにはまりつつあるとさえ言えよう。世界的不況による広告主大手企業の広告費削減に加え、地上デジタル放送化のための移行関連コストなどの出費が経営を圧迫し、結果として番組制作費の削減を強いられ、コスト削減によるさらなる視聴率の低下、そしてヒット作が出ないことから番組コンテンツのマルチユースによる2次利益もでにくい、という「悪循環」から脱却できていない。さらにメディアやチャンネルの多様化やスポーツコンテンツの放映権料の高騰、違法動画サイトへの人気コンテンツの流出などのリスク要因が拍車をかけている。テレビ業界は、この「蟻地獄」「悪循環」を実感していたからこそ、今回の「家政婦のミタ事件」が当事者連中を数字以上に喜ばせたのであろう。しかし残念ながら問題が「構造的」ゆえにそう簡単に「悪循環」の連鎖を断ち切ることはできないと思われるのである。

2. 局間の「同質化」

民放キー各局のコンテンツおよび時間帯、曜日帯ごとのコンテンツ編成は非常に似通っている。出演者の違いはあるものの、幾らかの代替が効かないタレントやアーティスト、文化人ではない限り、代替可能な人材は確保できるために、企画やアイデアを模倣することは比較的容易である。結果として他局の成功番組を模倣し合うことで各局横並び状態になるのである。また大手芸能プロダクションなど人材供給側も、各局に対し基本的に全方位営業体制をとるため、差が付きにくい。一部のスポーツ利権やコンテンツ利権は数少ない模倣困難な要因であるが、これも利権獲得が非常に高額なため、一局に集中することはない。コンテンツ提供のための補完事業者²⁾の要因については後述する。

3. ネットの台頭と視聴者の奪い合い

メディア間の競争構造の中でも、特に90年代後半のインターネット環境の出現と商用化は、ネット上に様々なメディアやサービスをもたらし、生活者（消費者）の有限な生活時間からテレビ視聴時間を削らせるに至っていると思われる。「Google」や「ヤフー」などのネット上の膨大な情報を検索することができ、様々なサービスの入口的な総合サイトを筆頭に、匿名個人がテーマごとに意見や主張を自由に書く「にちゃんねる」などの掲示板サイト、「Amazon」などのネット通販サイトや「価格コム」「アットコスメ」などの評価情報サイトのように生活者（消費者）の買い物行動を激変させたサービスなど様々である。さらに2004年くらいからはネットユーザー個人が自由に情報や画像・映像を発信できるソーシャルネットワーク型のサービスとして「ミクシィ」「Facebook」「Twitter」「Flickr」「YouTube」などが登場した。このSNSサービスは視聴滞在時間が長いことが特徴で、サービスによっては一日平均3時間以上の利用も報告されている（インターネット利用動向調査「ニールセン NetView」2010年10月調査結果 PC利用ベース）。さらに「モバゲー」や「GREE」など若者の携帯利用ベースのゲームサイトに至っては、一日平均利用時間はSNSどころではない。つまり一部のゲームサイト利用の若者に限って言えば、テレビを視ている時間など全くない、というのが実態なのである。

一方、このネットを視聴・操作する際の通信コストの劇的なダウン、iPhoneに代表される端末技術の目覚ましい進化などが相互にネットワーク環境を変貌させ、生活者の時間を奪っている。かくして生活者（視聴者）がテレビと向き合っただけでじっくり番組を視聴することは確実に減少し、従って昨今テレビドラマ等人気コンテンツでも平均視聴率20%を超えることは（一部例外を除いて）極めて稀になっていると説明で

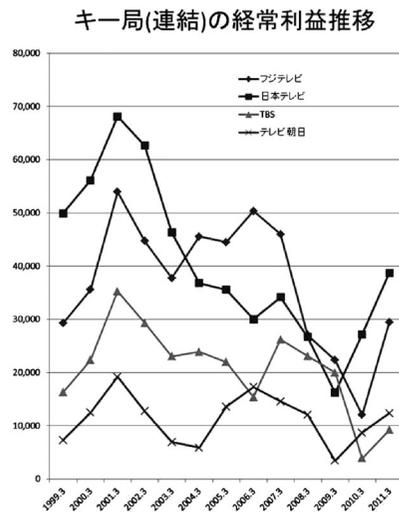
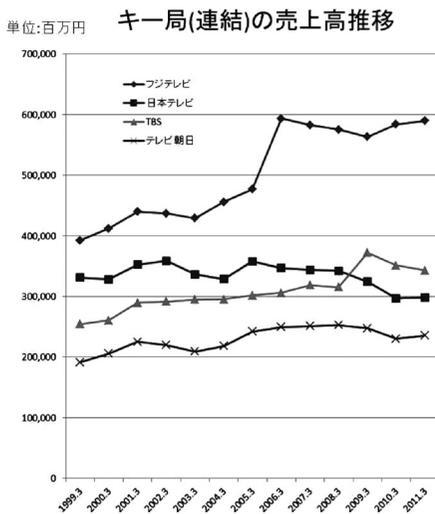
きるのである。そんな中、社団法人日本民間放送連盟 広瀬道貞会長（現任）は「インターネットなどの新しいメディア競争の環境の中で、先の明るくない話かというと私自身は決してそうは思っていない。」（2009年2月）と語っている。しかし実際には2年以上経った現在も状況が好転しているとは言い難い。

テレビ業界は、1953年民放キー局第一号として日本テレビが開局して以来、半世紀以上右肩上がりの経営をしてきた。かつてのバブル経済崩壊の時期でさえ、民放キー局はほとんど影響を受けなかったのである。現在も連結の各局売上高はほぼ横ばいを維持している。中でもフジテレビに関してはライバル局との差を益々開け、数字上は一見好況のように映る。しかしながら、2001年3月期以降の経常利益を見てみると軒並み減益傾向となっている。特にTBSは2010年3月期最終利益で赤字決算となっている。2010年3月期を底に、2011年3月期は回復基調に転じているのは、地上デジタル放送移行が一段落したこと、人件費等のコストの大幅削減効果と思われ、他の経営上の構造的リスクはまだまだ重く押し掛かってくると思われ、予断を許さ

ないのが実態だ（図1）。

4. ネットメディアがもたらす「広告価値の見える化」

生活者のテレビ視聴時間が減るということは、局所的、やがては総体的に広告費の減少をもたらす。さらに“弱り目に祟り目”なことに、脅威としてのインターネットメディア（ネット広告）は「通信」という情報交換網ゆえに、「放送」であるテレビCMでは果しえない様々なマーケティング上のベネフィットを広告主、ユーザー双方に提供している。第一に「インタラクティブ性（双方向性）」である。このことで生活者（視聴者）からのレスポンスがほぼリアルタイムに、かつ悉皆的にとれることになった。第二に「個別性」である。「インタラクティブ性」と「個別性」によって、精緻な「ターゲティング」とその反応としての「レーティング（視聴状況率）」の計測が可能となった。このことの最大のメリットは、すなわち広告主がもっとも気になる「広告効果」を、指標設定によってある程度把握できることが大きい。つまり科学的根拠に基づいて「（ある側面における）広告



(※各局データをもとに筆者作成。)

図1 民放キー各局の経営状況推移

価値の見える化」をもたらしたのがネット広告なのである。他にも様々なネットメディア（広告）のメリットは存在する。ネットメディアは広告枠の限定性が低く、さらに広告枠のフレキシビリティ（融通性）が高い。また最近の技術によって動画CMもストレスなく視聴できる。ユーザートラッキング技術として商用化はされていないにしても、個別ユーザーの視聴時間（どの動画フレームからどの動画フレームまで視聴したかという詳細な視聴行動データ）や反応さえ取得することも既に可能である。加えてiPhoneなどの端末進化はネットメディアのモバイル化を一層確かなものになっている。生活者がいつも身近に持っている携帯端末は、例えばまさに買い物途中の個人に対し、プッシュ型の広告メッセージを届けることもできる、いわゆる「リーセンシー効果」の発揮である。このようにネットメディア環境の進展は、相対的にテレビ業界を“ゆでガエル”状態に追い込んでいるといっても過言ではない。不景気という時代は、さらに広告主企業の「広告効果」絶対主義に拍車をかけ、広告集稿においてネットメディア優位へと誘導する。

5. 「テレビ×ネット」相互補完による価値創発論の台頭

このようにテレビ業界にとって益々分が悪い環境下において、一矢報いるべき反論も台頭してきている。大手広告代理店を中心に、テレビとネットは視聴者の時間を奪い合うというよりは、テレビとネットは同じ空間で同じ時間に同じ個人に利用されている傾向、すなわちネットの「ながら利用」のような互いに「補完関係」が成立しているという論調で巻き返しを図っているのである。補完関係にある双方のメディアをクロスさせることで個々のメディアの価値の総和以上の効果が期待できる、すなわち「創発」をもたらすとさえ主張するところもある。勿論、

この主張に全面的に異を唱えるものではなく、私体験や各種定量調査の結果からも一定の合点は行く。しかし、現実には番組視聴率の低減傾向が示しているように、テレビの前から視聴者は確実に減っていることは紛れもなく事実である。また広告会社は、商業的に都合よく主張する立ち位置で経営していることを忘れてはならない。DAGMARやAIDMAなど様々な理論枠組みで広告効果を訴えてきたにもかかわらず、「テレビ×ネット」については広告を視聴する態度視点で論じることを意図的に避けている。さらにテレビとネットを「代替」視点で一切論じないで、「補完」視点のみ強調するという点も、科学的な説得を得意技とする広告会社でありながらあまりにも苦しいエクスキューズと言わざるを得ない。

6. 「売り手劣位」の力学による経営の舵取り

いずれにしても民放キー局の利益率の目減り傾向は決算数字から明白なのである。経営陣としてはfiscal yearごとに株主に結果を示さなければならない。そうなる現状が構造的な問題として「蟻地獄」のまさに落ちつつある状況であろうとなかろうと、経過的対応策（対処療法）に頼（すが）るものである。この場合優先は会社組織内のコスト削減であろう。番組の質の低下を直接的に招きやすい要因は当然「最後の手段」となる。社員の給与体系の見直しにはじまり、様々な人件費・販売管理費を削ったと予想される。しかし、昨今の雑誌等の報道によると番組制作費ですら大幅に削減していると伝えられている。勿論経営者サイドは一旦膨張しすぎた制作費を正常化しているにすぎないと釈明しよう。しかしこのことは「番組の質の低下を直接的に招きやすい要因」ですらコストカットせざるを得ない、なりふり構ってられない状況であることを社内外に発信してしまっているのである。制作費の全体的な見直し、あるいは出

表1 経営環境の違いによる民放キー局の経営・営業活動の変化

(※筆者作成)

		成長・好況期 (売り手優位の力学)	低成長・後退・不況期 (売り手劣位の力学)
販売 CM 商品	タイム (CM 販売の約40%)	販売単価引き上げ 制作費を目一杯使うため利益率低い 深夜枠の拡大	販売単価引き下げ 制作費カット等による利益率の確保 深夜枠の縮小 (通販番組への切り替え) プロダクトプレイスメント等広告販売強化
	スポット (CM 販売の約60%)	販売単価引き上げ (利益率高い) A タイム枠の奪い合い 深夜枠の拡大 (広告総量規制によりスポット枠は有限)	販売単価引き下げ (利益率低い) 不人気タイム枠の売れ残り 深夜枠の縮小 番宣使用
経営・営業の方向性		広告販売営業は代理店任せ 他局との営業上の軋轢少ない	広告販売営業強化 他局との営業上の軋轢多い ネットへのコンテンツ流出取締り厳格化 放送外収益の拡大 コンテンツの2次利用促進 人件費カット
制作・編成の方向性		ギャラ高額タレントの起用優先 他局との人気タレントの奪い合い 人気作家・人気アーティストの起用 制作に広告主の意向が反映しにくい	制作費カット ギャラ高額タレントの起用見直し 制作に広告主の意向が反映しやすい 低コスト企画の提案活発化 海外 (韓国など) 低価格コンテンツの重用 通販番組の多用

演者見直しによる経費（ギャラ）の縮減、低制作費番組の企画化（例『お願いランキング』のような企業タイアップ情報の番組化、『ビッグダディ』のような出演料を極端に抑えた番組企画など）、制作費の投資配分の再検討による非プライムタイム枠の再放送・格安海外コンテンツの放送など様々な手を打っていると見られる。さらに目につくのが、（日本民間放送連盟放送基準第18章148項 純広告や案内広告の広告枠総量規制のため）通販番組などの企業タイアップによる収入源化である（表1参照）。このように経営結果を出すことがミッションである経営陣の苦渋の選択なのであろうが、視聴率の低減化傾向から脱出するどころか目先の数字を前に自らを絞めつけている現状なのである。表1には、かつての「売り手優位」であった状況から、「売り手劣位」の現状に変化している民放キー局の

経営や営業交渉における力関係比較や活動の方向性の変化を示している。（一部筆者現場経験を元にした主観による）表現は悪いが、かつての「殿様商売」から随分と様変わりしつつあることが伺えるのである。

以上民放キー局の現状に触れてきた。次にこの民放キー局のビジネスの構造分析をあらためて試みる。構造における要素（プレーヤー）間の関係を考察するために、先行する「プラットフォーム論」の分析枠組みを適用しながら以下論じていきたい。

2. メディアビジネスのプラットフォーム論による解釈

1. 「プラットフォーム・プロバイダー」としての民放キー局
放送ビジネス全体は、「放送ビジネス・エコシ

システム³⁾」と言い換えることができる(実際にはさらに全国の系列ネットワーク局を含める全国的なシステムとなる)。そうした場合、中でも核となる構造を「放送ビジネスプラットフォーム」と捉えなおすことができる。「エコシステム」とは、元来は生物学における生態系を意味するが、ビジネスにおいてはプラットフォーム事業者だけではなく、コンテンツを制作する企業や映像技術サポートをする企業など複数の協調的企業を含め、全体的に収益をあげるよう有機的に連関している体系という意味をもつ。すなわち、この視座に依拠した場合、民放キー各局はそれぞれエコシステムの核となる「プラットフォーム・プロバイダー」という位置づけになる。

ここで本稿の中心的な概念となる「プラットフォーム」であるが、語源はフランス語の“plate-forme”(台地)であるとされ、英語圏においては演説壇や駅の乗降場を指すようになったとされる。その後主にコンピュータ業界において90年代あたりから「コンピュータシステムの基盤となるハードウェアまたはソフトウェア」(日経BP社出版局編集2004)という概念解釈としての使用が一般的となっている。一方経営学分野においては、コンピュータ業界の概念解釈からさらに「事業、製品・サービスの競争優位性や企業間ネットワークにおける価値創造のメカニズムを考察する視座として、プラットフォーム概念を扱った研究の蓄積」(根来・足代2011)がなされてきている。

また放送ビジネスは民放キー各局を「プラットフォーム・プロバイダー」とした「プラットフォーム・ビジネス」と捉えることができる。「プラットフォーム・ビジネス」とは、「誰もが明確な条件で提供を受けられる商品やサービスの供給を通じて、第三者間の取引を活性化させたり、新しいビジネスを起こす基盤を提供する役割を私的なビジネスとして行っている存在」(今井・國領1994, 國領1997)と定義される。

本稿の議論を、先行する「プラットフォーム論」(図2の文脈整理参照 根来・足代2011に加筆修正)に位置付けると、「プラットフォーム製品論」における「媒体型プラットフォーム(PF)論」に適合すると思われる。Eisenmann, Parker and Van Alstyne(2006)によれば、「プラットフォームは2種類のユーザーグループ間の取引を促すインフラとルールを提供するもの」と捉えているが、これはまさにプラットフォームを「媒体型」の視点で捉えているものである。本稿においても「プラットフォーム・ビジネス」と「ツーサイド・プラットフォーム」の視点から論じる。特に「ツーサイド・プラットフォーム」戦略論を適用していく。

2. 放送ビジネス・エコシステムの「アーキテクチャーインターフェイス」

「ツーサイド・プラットフォーム」戦略分析においては、市場をどのように2面(あるいはマルチ面)に境界画定するかが分析前提となる。



(※根来・足代2011に加筆修正。)

図2 プラットフォーム論の文脈整理

そのためにこの放送ビジネスプラットフォームの構造（アーキテクチャ）をインターフェイス（外部との接点）として境界画定すると、

- ①テレビ局における放送システム間の仕切りを「ハードウェアインターフェイス」
- ②テレビ局のコンテンツ創出システム間の仕切りを「ソフトウェアインターフェイス」
- ③視聴者へコンテンツを届け、視聴状況を把握する視聴システム間の仕切りを「ユーザーインターフェイス」
- ④広告主（広告代理店）との間のビジネスシステム間の仕切りを「ビジネスインター

フェイス」

という4つの領域で仕切られる「オープン」もしくは「クローズド」のアーキテクチャとして捉えなおすことができる。表2では、これらインターフェイスごとの参加プレイヤーの事例を列挙し、かつインターフェイスごとに各局との関係が「オープン」か「クローズド」か、まとめている。「クローズド」関係とはすなわち各局と資本関係や系列関係にある、もしくは提携関係にあるなど業務上の傘下や協力会社として垂直統合関係にあるという意味である。本稿では特に③と④を2面（ツーサイド）とする市場、

表2 各インターフェイスにおけるプレイヤー事例とその関係

(※筆者作成。)

		日本テレビ	TBS	フジテレビ	テレビ朝日
ハードウェア インターフェイス	クローズド	(株)スーパーバード (株)日放 ミジェット (株)ジャパンテレビ (株)日テレ・テクニカル・リソース(NiTRo)	(株)TBSサービス (株)緑山スタジオ・シティ	(株)ニューテレス (株)八峯テレビ (株)マルチパックス (株)共同テレビジョン	(株)テイクシステムズ (株)放送技術社
ソフトウェア インターフェイス	クローズド	日本テレビ(自社) (株)日テレアクセス (株)日本テレビアート (株)マッドマックス	(株)東放制作 (株)TBSビジョン (株)東京ビデオセンター (株)TBSエンタテインメント (株)TBSスポーツ (株)TBSライブ (株)ドリマックス・テレビジョン (株)ファルコン	フジテレビドラマ制作センター (株)共同テレビジョン	テレビ朝日映像センター(株) (株)テレビ朝日クリエイト (株)フレックス
	オープン	芸能プロダクション・モデル事務所等各社 脚本家(放送作家)・作曲家・作詞家などオーサー ニュース通信会社各社 (株)東通 (株)テレビマンユニオン (株)イースト・エンタテインメント (株)泉放送制作 (株)トスプランニング (株)VSテレビ制作 (有)5年D組 東映(株)			
ユーザ インターフェイス	オープン	ビデオリサーチ(VR)			
ビジネス インターフェイス	オープン	広告代理店(広告主)各社			

さらに①と②を補完事業システムと捉えることとして以下論じたい。

(※ プラットフォームの境界画定については、民放キー各局がそれぞれプラットフォームなのか、民放キー局全体を放送ビジネス・エコシステムのプラットフォームと捉えるべきなのか、議論はあるが、視聴チャンネル競争や表2のように各局がそれなりに競争構造になっている現状を顧みると、民放キー各局がそれぞれプラットフォームとなっているという解釈が妥当と思われる。また、「ビジネスインターフェイス」は各局と広告代理店で仕切るのか、広告代理店は各局サイドに位置づけられるのかの議論については後述する。)

3. ツーサイド・プラットフォーム論による構造の理解

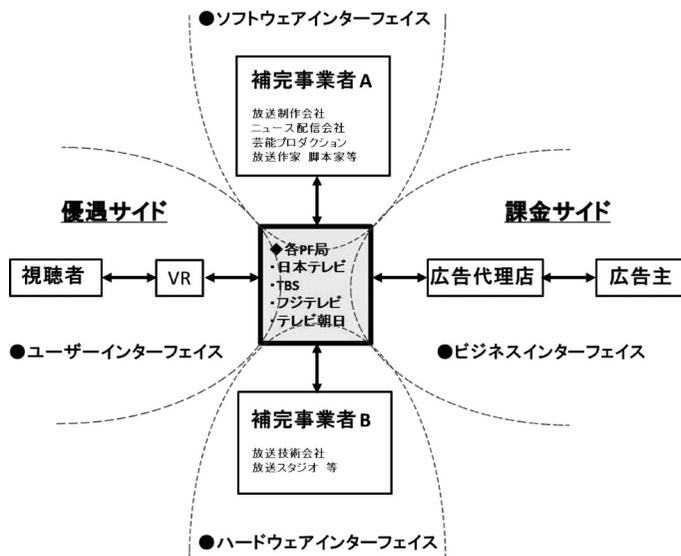
この章では、以下、プラットフォーム論による構造の理解を進めるために、関連する概念とその効果を概略まとめる。

3.1 ツーサイド・プラットフォーム

民放キー各局を「プラットフォーム・プロバイダー」とした場合、まずは視聴者（広告主の視点からは消費者）サイドの「ユーザーインターフェイス」と放送事業の駆動源としての広告収入を得るための仕組みである「ビジネスインターフェイス」の異なる2種類のユーザーグループを結びつける「ツーサイド・プラットフォーム」(Eisenmann, Parker and Van Alstyne 2006) 構造と捉えることができる。しかし実際の放送ビジネスは、コンテンツ提供事業が供給システムを持つことではじめてツーサイトが成り立つということから、補完事業者が加わる「ハードウェアインターフェイス」と「ソフトウェアインターフェイス」を含めた「マルチサイド・プラットフォーム」構造を全体として形成していると思われる(図3)。

3.2 ネットワーク効果

主に「ユーザーインターフェイス」と「ビジネスインターフェイス」を2面として捉える「ツーサイド・プラットフォーム」構造とみる場合、ユーザーすなわち視聴者が増えれば増え



(※筆者作成。)

図3 民放キー局のツーサイド・プラットフォーム構造

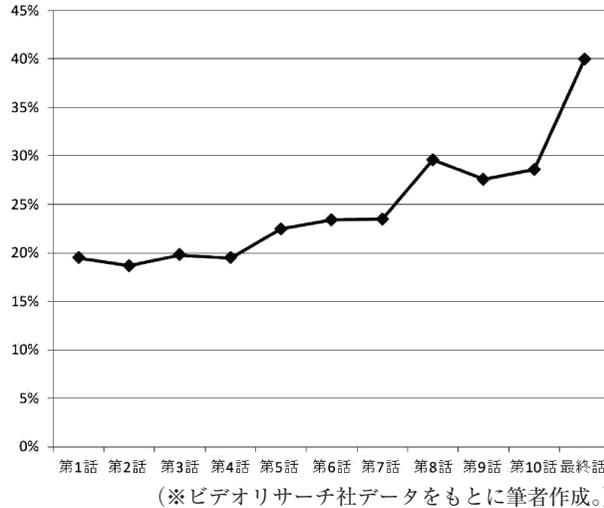


図4 テレビドラマ「家政婦のミタ」視聴率推移

るほどビジネスインターフェイスサイドへ参加する価値が増すという「ネットワーク効果」が働く。「ネットワーク効果」とは「ある製品を使う他者の数が増加することによってもたらされるユーザーの便益」(Katz and Shapiro 1985) または、「ある製品から得られる便益が当該製品のユーザーが増えるに従って増大する性質」(神戸大学大学院経営学研究室編, 1999, p. 676) のことである。もっとも代表的な事例は、「通信ネットワーク」におけるユーザー数の増加と参加価値向上の関係や、「マイクロソフト office」の利用者が市場の大半を占めているために他のソフトウェアを使えば直ちに互換性の問題から仕事に支障がでる、といったケースが挙げられよう。

さらにネットワーク効果は、「ツーサイド・プラットフォーム」構造を成す場合、①「サイド間ネットワーク効果 (cross-side network effects)」と②「サイド内ネットワーク効果 (same-side network effects)」に分類することができる。

前者①はサイドの片側のユーザーグループが増えれば増えるほど、もう一方側の参加する価値が高まるというものである。この概念はどち

らが先行して増加しても同様に効果が得られる。通信ネットワーク事業などの場合、参加者をまず増やすために優遇する戦略(端末を安くするなど)をとることが多い。結果として参加ユーザーがクリティカル・マス(経営計画上の必要ユーザー数)に到達すれば、追って通信料や付帯サービスで利益を回収することができるからだ。このような意図的に「優遇側」と「課金側」を設定する戦略を「利益格差マネジメント」と呼ぶ(余談だが、この発想は古くからマーケティングの世界では存在し、長年「ジレットモデル」と呼ばれてきた。髭剃りの柄を無料で消費者に配ることで、あとから替刃で利益回収する戦略として有名である。)

後者②は、同一サイドのユーザーグループ内で、ユーザー数が増加すればするほどそのユーザーグループが拡大しやすいという現象を指す。前述のテレビドラマ「家政婦のミタ」の視聴率を例にとると、後者②「サイド内ネットワーク効果」が作用したとすると合点がいく。開始前のティーザーの効果か、開始当初から比較的高い視聴率を示している。さらに第5話目から上昇傾向を見せ、第8話で30%近くまで上昇、最終話は40%に達した。初回から最終話までの推

移は次のとおりである（図4 関東地区・ビデオリサーチ社調べ）。第1話 19.5%，第2話 18.7%，第3話 19.8%，第4話 19.5%，第5話 22.5%，第6話 23.4%，第7話 23.5%，第8話 29.6%，第9話 27.6%，第10話 28.6%，最終話 40.0%。この結果は「(正の) サイド内ネットワーク効果」が作用したことに起因していると考えられる。つまり視聴者サイドから見た場合、視聴者数が増え世の中全般に「家政婦のミタ」について語られる機会が多くなると、それがプロモーション効果となると同時にドラマの話題を理解したり、共有したり、会話に参加しようとするために新たな視聴者が増えるのである。

3.3 補完事業者（コンプリメンターズ）

プラットフォームにおいては、「補完事業者（コンプリメンターズ）」の役割が非常に大きい。放送ビジネスにおいても同様で、例えば補完事業者のひとつである放送制作会社の存在なくしては、(放送法の観点からも) 毎日良質のコンテンツを供給することを義務づけられている放送事業は成立しがたいものとなる。

既出の表2でまとめた補完事業者は、ハードウェアインターフェイスにおいては、ほぼクローズドの関係構造を成している。これは実質、放送事業者の資本参加や系列関係、提携関係にある「ファミリー」企業と言えるだろう。

ソフトウェアインターフェイスにおいては、クローズドの関係とオープンな構造が混在しているのが特徴である。ソフトウェアインターフェイスのように創造性が要求される領域では、全てクローズドの関係では「ファミリー」となってしまう、プレイヤーが固定され、新しい企画やアイデアが生まれにくくなる。従ってオープンな関係として維持しながら、放送事業者、補完事業者双方が、上手く関わりあえる構造をとっているのである。例えば放送制作会社では、オープンな関係の場合は、仕事がなくなくなるかもしれないという将来リスクを回避する

ために、常に斬新な企画を考案したり、安定収益につながる息の長い番組を育成したり、コスト上の利便を図ったりと様々な企業努力をしていると推察される。また他のオープンな補完事業者の中には、ニュース番組に欠かせないソースとなる「ニュース配信会社」がある。しかしオープンであるがゆえに、あるいはどこの配信会社も似たようなソースをもたらすので結果として、民放各局すべてが同じようなニュース番組になってしまっている。これらはオープンソースゆえの弊害であろう。結果としてチャンネル間の差別化を図りにくい要因となっている。コンテンツ提供という点において特に重要なオープンな補完事業者として大手芸能プロダクションや人気放送作家、脚本家などの存在もある。大手芸能プロダクションは、所属タレントやアーティストを多数抱えており、人気のあるタレントやアーティストは力関係からも強く、局や番組を選ぶことさえある。つまりオープンな補完事業者であっても実態的にクローズドな状況にもなりうる。また人気タレントの出演とバーター（交換条件）で新人タレントの起用を交渉するなど、人気タレントを多く抱えているプロダクションは一層有利に働く構図である。

ユーザーインターフェイスでは、現在視聴者の視聴データを把握したり、様々な視聴者の行動データを取得する補完事業者として、各局に対してオープンな関係（公正中立さが求められる第三者的なポジションである必要があるから、ある意味当然である）を保っている「ビデオリサーチ社」のみが存在している。かつては外資系の視聴調査会社として「ニールセン社」が存在したが、オープンな構造に2社のデータを使うことの費用対効果の観点から、「ニールセン社」が撤退を余儀なくされ、電通系列の「ビデオリサーチ社」だけが現在は残っている（しかし公正中立さの担保のためには一社だけでは問題があるかもしれない）。

ビジネスインターフェイスでは、広告主企業がスポンサーとして放送ビジネスを支えているのであるが、その広告主企業と民放キー各局の間に入り、様々なメディアビジネスの課題解決の役割を担っているのが「広告代理店」(アド・エージェンシー)である。広告代理店は、広告主企業が直接放送局からCM放送枠のバイイングができないという暗黙のビジネスルールによって保護されている。しかしそれだけではなく、実際広告主企業が自らCM制作をしたり、消費者調査をしたり、企画立案をするためには相当な人材獲得コストや維持コストが必要となる。広告代理店は、広告主企業が一定のマージンを支払ってでも依頼することにはメリットがあると認識されているからこそ存在している(勿論それだけではないが)ということと言えるだろう。このように4つのインターフェイスそれぞれに「エコシステム」が体系化、維持化され、民放キー各局をプラットフォーム・プロバイダーとした全体ビジネス・エコシステムが成立している構造であると解釈できるのである。

3.4 補完事業者との力学

放送ビジネス・エコシステムの力関係や交渉力は微妙なバランス構造をなしている。掻い摘んで言えば、放送事業は、前述したとおりスポンサー企業の存在なくして経営が成り立たない。しかしそのスポンサー企業にとっては視聴者(消費者)なくしては経営が成り立たないのである。また民放キー各局間でも視聴率競争に勝っている番組を多数もち、全体的にブランド力の高い放送事業者はネットワーク効果においても全てが有利に働き、従ってパワーをもつ。オープンな関係の制作会社にとっては、当然ながらパワーのある放送事業者に対しコンテンツ提供をした方が、自社の価値向上にも貢献できるのである。クローズドな関係のハードウェアインターフェイスにおける補完事業者については、資本関係や系列関係のためどうしても放送事業

者に対して力関係で弱い、という構造であろう。これら放送ビジネス・エコシステムにおいては、どの事業者がどの事業者に対してどのように交渉をしていくのかという「ハードパワー」(様々な力関係の強いものが弱いものに対して行使する強制的交渉)と「ソフトパワー」(様々な力関係の強いものであっても弱いものに対し懐柔するように働きかける交渉)の使い分け問題が重要となる。微妙なバランスの上に成り立った構造と述べたのは、そのように複雑な関係性と力学の上で生態系を成しているのが、まさに放送ビジネス・エコシステムだからである。

3.5 視聴者の困り込みがしにくいテレビ業界

民放キー各局は、同じ時間内においては視聴者の奪い合い競争から逃れることはできない。仮に民放キー局分だけテレビ受像機をもつ家庭があったとしても、実質視聴に集中できるコンテンツはひとつだけだからである。実際には、リモコン機器技術が向上してからは、かつて「ザッピング」問題が起こったように、ひとつのテレビ受像機で目まぐるしくチャンネル切り替えをしている視聴者が大半であろう。しかしザッピングしたとしても時間あたりにはひとつのコンテンツしか視聴関与ができない、つまり視聴者の視聴能力には限界があるのである。

また、リモコン機器技術の向上は、チャンネル間(放送事業者間)のスイッチング・コスト⁴⁾のさらなる低減化を生んでいる。スイッチング・コストとは、ユーザーが利用しているサービスから他のサービスへ移動する際の経済的・心理的障壁コストのことであるが、民放システムは、これがほとんどゼロである。ゲームプラットフォームサービスでは、ゲームコンテンツに対しそれぞれ端末(ニンテンドーDSやSONYプレイステーションなど)が異なることが多いため、コスト的にも一旦ひとつのサービスを使い始めたら他に移りにくいという構造をとるが、民放の視聴システムにはそれがない。

これはある意味視聴者ベネフィットは高いが、放送事業者にとってはメリット・デメリット両方もたらずものと思われる。

このようにスイッチング・コストが実質ゼロの世界では、放送事業者は視聴者の囲い込みがしにくい。また仮に前述の高視聴率のドラマを生みだしたとしても、ドラマが終了すると次回以降またゼロからの競争になってしまう。そこが放送事業者のコンテンツ提供事業と競争の難しいところである。従って、各局はできるだけ持続的に視聴誘導するために「月9」枠のように「放送枠のブランド化」を図ったり、朝昼の帯番組枠のように「放送枠の視聴習慣化」を仕向けたりと、できるだけ囲い込み（固定ファン）を図っているのが実情なのである。

4. 「広告代理店」の存在（エコシステムのゲートキーパー）

放送ビジネス・エコシステムにおいて、またツーサイド・プラットフォーム構造において、もっとも説明しづらいプレイヤーが「広告代理店」の存在である。つまり通常の解釈では、視聴者が各局プラットフォームのコンテンツに魅力を感じ、増えれば増えるほど、ビジネスインターフェイスでは、広告主企業にとっての広告出稿価値が高まる、というネットワーク効果から市場原理が説明できる。しかしそこに広告代理店が介在することで、このような単純な構図にはならない場合がある。その理由のひとつは、広告代理店間においても力関係が異なることが挙げられる。特にテレビメディアの取引構造において、扱い広告代理店の寡占化とともに、その原因として一部の代理店と放送事業者間で提供枠などの「買い切り」が常態化していることが挙げられる。またその一部の代理店は、番組枠や企画に希少性がある場合には、広告主に対しても交渉力を発揮することがある。そのため視聴率だけで取引上の広告価格が決定するわけ

ではないのである。このように一部寡占代理店は放送事業者に対しても、広告主に対しても交渉力をもつ、その結果として民放キー各局のビジネス・エコシステム全体に深く関与しているのである。時に放送事業者側の立ち位置では、下位の放送事業者であっても脱落しないよう、ある種「護送船団」の調整役として配慮している構造と言っても過言ではない。またこのような代理店は、スポーツ利権や映画・アニメーション利権、各種ライセンスマネジメントも行っている。つまり放送事業者にとっては、広告主と調整して広告をもたらししてくれる一方、コンテンツ提供事業者（補完事業者）でもあるため、なおさら関係を複雑化させているのである。一部寡占代理店は、各インターフェイスにおいてそれぞれのプレイヤーと対峙できるような組織で構成されている。「ビジネスインターフェイス」において、広告主側に軸足を置く場合には「営業セクション」が前面に立ち、民放キー各局側の立場にたつ場合には「媒体セクション」が前面にでる。さらに「ソフトウェアインターフェイス」の補完事業者の立ち位置においては、「スポーツ事業セクション」「イベントセクション」や「コンテンツセクション」を中心として事にあたる。また「ユーザーインターフェイス」では「マーケティング・調査関連セクション」を主幹として、番組視聴データの把握と活用にあたり、他の消費者調査やトレンド調査と突き合わせてユーザー動向を捉える機能を発揮しているのである。「広告代理店」は、このように放送ビジネス・エコシステム全体において、インターフェイスごとに様々な役割を組織的に果たすことで生態系維持に関わっている「ゲートキーパー」とも言える存在なのである。

3. プラットフォーム課題要因ととるべき戦略

1. 競争構造を阻む要因

本来「(プラットフォーム・ビジネスのような) ネットワーク効果が働く市場では『収穫逓増の法則』を享受できる」(Eisenmann, Parker and Van Alstyne 2006) はずなのである。つまりユーザーが増えれば、利益は乗数的に増えるはずである。それは、ユーザーはより規模の大きいネットワークに多くの対価を支払うからである。しかし放送ビジネス・エコシステムにおけるツーサイド・プラットフォーム構造下では、ある程度の民放キー局間の収益格差はあるものの、他のプラットフォーム・ビジネスにおける“Winner Takes All”つまり「一人勝ち」のような状況にはなっていない。勿論視聴者サイドに立てば、視聴の「選択肢」が多いことは大変結構だし、キー局が複数あることで相互監視がなされ、放送業界の秩序や統制が保たれていることも事実であろう。しかし一方 NHK はもとより、BS・CS 放送(有料ケーブルテレビ)もある他チャンネル時代において、キー局が4局あることよりも、むしろ質の向上を優先する方向があってもよいと考えるのだ。このようなキー局横並びの状態を「護送船団」と揶揄したのはそのようなある種の疑問が筆者の根底にあったからである。しかし冒頭で指摘したように民放キー局を取り巻く環境は益々厳しさを増すことは自明であり、であるにもかかわらず、今後も横並びのまま仲良く下降線を辿る道を選択するのだろうか? そうではなく、一層の局間の競争構造をもたらすべきであるというのが筆者の立場である。また「差別化」された局間のポジションの明確化は視聴者にとっての利益でもあると考える。「競争構造を阻む要因」を以下整理してみたい。

1.1 戦略的プライシング(利益格差のマネジメント) がとりにくい構造

民間放送開局以来、テレビ視聴は(少なくとも表面的には) 無料であった。つまり視聴者は「優遇」されており、その無料視聴モデルは「課金側」つまり広告主企業の広告費によって賄われてきた。この発想は先見の明があったと思われる、視聴を無料とすることで受像機さえあれば、誰でもテレビ視聴ができる。結果として視聴ユーザー数が飛躍的に拡大したことでサイド間ネットワーク効果(広告価値)が高まり、放送ビジネス・エコシステム全体のお金の流れがスムーズに行くようになったのである。しかし逆にこの無料モデルがこれまであまりに上手く行き過ぎていたために、時代が大きく変わっても「民放テレビは無料」の前提を崩すことが困難となっている。また、補完事業者とのビジネスにおいても、この無料モデルありきのエコシステムで商習慣化されてきており、半世紀にも亘り変化がない。すなわち放送ビジネス・エコシステム全体が上手く機能し過ぎていたことが返ってプライシングなどのビジネス体系の変化を阻んだのである。

1.2 ツーサイドの「スイッチング・コスト」

前述したように視聴者サイドにとってプラットフォーム事業者間、すなわち民放キー各局間の視聴のスイッチング・コストはほぼゼロに等しい。物理的にはいつでも手軽にリモコン操作でチャンネルを切り替えることができるからである。これは視聴者を常時自局のチャンネルに囲い込むことを困難にする。そんな中でも囲い込む手段が全くないわけではない。ひとつは戦術的ではあるが、他局に切り替えたくない魅力的な番組を提供している時間だけは囲い込むことができる。もうひとつは戦術の積み重ねでもあり戦略的でもあるが、局全体のブランド力を高めることである。つまり視聴者にとって数ある局の中で心理的に「アンカリング」させ

ることである。もっともブランド力を高めるためには魅力的な番組やコンテンツを絶えず供給する長い期間がかかるため、経営体力や補完事業者の協力が必要となる。

一方広告主サイドのスイッチング・コストは番組提供とスポット CM によって変わってくる。番組提供の場合は、クール契約や年間契約などの期間内スイッチング・コストが大きい場合がある。しかしスポット CM は一般的には数局並行して発注するケースが多いこともあり、また広告代理店の媒体作業も変更によって大きく負担がかかるわけでもないため局間のスイッチング・コストは比較的低いと思われる。

1.3 ソフトウェアインターフェイスにおけるオープンな補完業者との関係

局間の競争においてコンテンツの質や魅力に関わる重要な要因が、ソフトウェアインターフェイスにおけるオープンな補完業者との関係であると言っても過言ではない。オープン志向しているためにどの補完事業者とも取引の交渉はできることになっており、一見局間の競争には影響しないように思われる。しかしこのインターフェイスでは、前述したようにオープンな取引関係を建前としているが、実質クローズド（囲い込む）にすることができる。そのキーとなるのはやはりサイド間ネットワーク効果を働かせることである。いかなるオープンな補完事業者とは言え、視聴者の多い成功番組に参加することは自社の様々な利益につながるからである。放送制作事業者は制作番組実績となり、業界における自社のブランド価値を高めることにつながる。同様に放送作家や脚本家も本人の実績となる上、マルチユースが行われれば著作権収入も期待できる。また芸能プロダクションやその所属タレント、アーティストにとっては、メディアへの露出は重要な機会と捉えられていると同時に、過剰な露出を控えたり、出演メディアを吟味するマネジメント課題でもある。

低ブランド局や不人気番組への出演は自らのブランド形成にも関わってくるからである。そのため様々なマスコミや視聴者の印象・評価において有利に働くためにより、できるだけ「勝ち馬」に乗りたいと考えるのである。

1.4 広告代理店が競争構造を弱める

広告代理店なかんずく一部の寡占的代理店の存在は、民放キー局間の競争をむしろ活性化させないように働く。彼らは放送ビジネス・エコシステム全体が現状のままのバランスを保ちながら持続することを願っているのである。キー局のうち一局でも脱落しようものならば、その均衡が崩れるからである。現状の局数で、現状の広告料金体系で、これまで全く上手く機能してきたのだから、「現状維持バイアス」がかかるのはある意味当然であろう。

1.5 結果としての「一人勝ち」がしにくい構造

以上「プライシング（利益格差のマネジメント）」「スイッチング・コスト」「補完事業者との関係」「広告代理店」の大きく4つの競争構造を阻む要因を挙げた。これらの要因はそれぞれ単独で作用するのみならず、さらに放送ビジネス・エコシステムの構造において相互に作用することで結果的に“Winner Takes All”つまり「一人勝ち」を極度に阻むよう複層的に働いているのである。

2. ツーサイド・プラットフォーム戦略の適用

前項で整理したいくつかの「競争構造を阻む要因」に対し、各局は生き残りを賭け、できるだけ独自の競争優位性を発揮する必要があると思われる。以下「とるべき戦略」の方向性について述べてみたい。

2.1 プライシング（利益格差のマネジメント）

2.1.1 「課金サイド」の負担軽減策

ツーサイド・プラットフォームの場合、優遇

される側と課金される側とに利益格差をつけるのが一般的であることは既述した。放送ビジネスの場合、歴史的に視聴者が優遇される側で、広告主が課金される側になる。視聴者は無料で、広告主は参加するためには、その分かなり高額な広告料が要求される。考えられるのがこれまで高額が要求されてきた広告主側の負担を一気に下げるといことがある。メリットは新規広告主の獲得と既存広告主の負担軽減である。一般的なプロモーション活動において、高額な予算がない限り民放キー局へのCM出稿はあり得ないのであるから、これまで予算の都合上CMを打てなかった広告主もこぞって出稿を決定するだろう。しかしデメリットも大きい。広告枠は有限であるため、このプライシングでは結局キー局の経営は成り立たない。また大手広告主にとっては、出稿料が極端に安くなることは一概にメリットとも言い切れない。これまで高額な広告料ゆえに中小やベンチャーのライバル企業が簡単には出稿できないという競争障壁を築いてきたからである。

2.1.2 「優遇サイド」(視聴者サイド)のさらなる優遇策

次に考えられるのが、これまでも無料(少なくとも表面的に料金請求はない)であった優遇側の視聴者に対し、さらなる優遇を施す考えである。具体的には、視聴ポイント制などの導入により視聴者を囲い込む。この場合、手法としては模倣しやすいので各局横並びに導入できそうだが、最後は経営体力やブランド力勝負の競争になるだろう。視聴者をこれまで以上に獲得することで、サイド間ネットワーク効果から徐々に広告料を引き上げるのである。その広告料高騰の原資をさらに視聴ポイント手法に投入することで、結果として他局を引き離す戦略がありうる。

2.1.3 オープンな補完事業者の取り込み ソフトウェアインターフェイスにおける

「オープンな補完事業者」の囲い込みは、他局に対し大きな差別化要因となる。例えばすでに某大手芸能事務所のようなキラータレントを擁するところは、出演する局を実質選択しているので、実態としては「オープンな補完事業者」の囲い込みは行われている。また放送制作会社についても視聴率のとれる可能性の高い局と手を組みたいと考えるはずであり、オープンでありながら偏りを生んでいるのが実態である。この場合も、プライシングや契約内容などの厚遇やオプションの見直しによって放送制作会社の囲い込みはある程度可能であろう。

2.2 スイッチング・コスト

前述のとおり、ツーサイドの「視聴者サイド」においては、現状スイッチング・コストがほぼゼロであるため囲い込みが難しい。また放送法に則った民間放送として電波帯を割り当てられている条件として、市販のテレビ受像機で受信できることなのであるから、自局だけ「独自端末」を開発するわけにもいかない。ただ通常放送のコンテンツの2次利用やストーリーの続編など、既存の放送と連動させた「てこ」として別コンテンツ化し、その上で「独自端末」開発という手法が考えられよう。以上の手法は、実は現在「独自端末」ではなく、有料BS放送やネットへの利用として行っているが、これもスイッチング・コストを高める手法として捉えられる(しかし実際には目先の営業収支に力点が置かれているため、通販番組が多かったり、コストのかからない様子見の再放送コンテンツばかりが供給されており、スイッチング・コストを高めるような競争戦略的な視点の活用がされていないのが実情である)。

「ビジネスサイド」のスイッチング・コストについては、番組提供のスイッチング・コストの強化とスポットCM出稿のインセンティブ強化が考えられる。前者は例えば、契約上の縛りの強化とともに、提供スポンサーの製品・サービ

スの訴求手法の開発、プロダクトプレイズメント (PP) の活用など、これまで以上にスポンサーとの間でマーケティング視点にたったメディア戦略の構築である。スポンサーが他局も併せて使用する目的のひとつにターゲティングと十分なリーチ確保がある。従ってこの課題を解決してあげるようなマーケティング提案を積極的にすることには意味があるのである。後者のスポット CM については、これまでも自社サイトへのサービス出稿などのインセンティブを付与している。しかし B to B のビジネスであるがゆえに、まだまだ一般の市場 (B to C) における様々なマーケティング手法を駆使しているとは言い難い。例えばスポット出稿にポイント制度を導入することで、これまでの旧態依然とした水面下での「貸し借りの商習慣」に「遊び」や「楽しみ」を取り入れるのである。水面下のビジネスを「見える化」する点でも新しい。ポイントが貯まるに従い、目標ポイントの出稿に向けてスポンサーも楽しみが増える。このことは他局への出稿を抑制する囲い込みにも貢献するのである。

2.3 資源のさらなる「選択と集中」

現状においても、平日午後帯などの非プライムタイム枠のコンテンツを安くして視聴率をある程度確保できそうな、海外コンテンツや再放送コンテンツ等でカバーしている。また他局の裏番組の視聴状況によって、自局の番組編成を戦略的に行っていると思われる。つまり現状でも「選択と集中」は行っているのであるが、各局共通して、全体最適という視点において必ずしも十分とは言えないのではなからうか。再度経営効率とブランド力向上の視点からの再考が望まれる。

2.4 ブランド力

放送事業者のブランド力については、「番組コンテンツのブランド力」、「番組放送枠のブランド力」、そして「企業としてのブランド力」と大

きく3点に分けられる。これら3点は相互に関連してブランド総合力として視聴者に影響を与えるものであるから、極めて複合的である。これまで検討してきた「プライシング (利益格差のマネジメント)」「スイッチング・コスト」「補完事業者との関係」などの要因を上手く競争に取り込むことで、それぞれブランド力向上に貢献する。「番組コンテンツのブランド力」としては「看板事業者のブランド力」を活かすことが必要となる。すなわち代替が効かない著名で自身がブランド力を有するタレントやアーティスト、放送作家、脚本家などを上手く囲い込み活用することである。また「番組放送枠のブランド力」を高めることは持続的な視聴行動を促す (視聴者囲い込み) ために重要である。そのためには継続的な「番組コンテンツのブランド力」を高めると同時に、マーケティング視点での「放送枠ブランド化」のプロモーション等が必要となる。さらに「企業としてのブランド力」は、「番組コンテンツのブランド力」、「番組放送枠のブランド力」の結果として高まることは当然ながら、一方で放送事業者としてのブランド向上施策が必要である。つまり放送外サービスや事業においてもブランドを意識した視点が欠かせない。放送サービス、放送外サービスも含めトータルの企業のマーケティング視点のポジショニングを明確にすることと、全てのアクションがそのポジショニングと相関していることが、企業のブランド力育成には必要となるのである。放送事業者は一般企業とは違い「自社メディア」という模倣困難な資源を保有しているのであるから、ブランド力育成に圧倒的有利なのである。問題はポジショニングとアクションを間違わないことである。

2.5 一人勝ちの力学「競争の好循環ループ」

民放キー各局はその構造上ひとりだけ「勝ち抜ける」ことが難しい中、これまでいくつかの対応方法を提示した。これらは鶏と卵の議論に

陥りやすい。つまり競争戦略において、決定的な必勝要因はないのである。ただ一つ言えることは、これまで提示した方法等によって「好循環ループ」をいかに機能させるかである。ブランド力の向上は、補完事業者への求心力を生み、有能で自身のブランド力のあるオープンな補完事業者の囲い込みにつながる。そしてその結果視聴率の向上がもたらされ、サイド間ネットワーク効果によって広告収入の拡大につながる。資源の潤沢な確保は、選択と集中戦略によってさらなる人気コンテンツを生み、企業ブランドを高める。この一連の「因果ループ」のスタートはどこでもよい、重要なことはループ構造をつくるように戦略的に働きかけることである。

2.6 広告代理店を味方につける

提示したいいくつかの方法論の実行は広告代理店を無視しては絶対に実行できるものではない。例えばスポット出稿のポイント制の導入などは広告販売代理である広告代理店の協力が欠かせない。また広告主のマーケティング視点にたったインセンティブも広告代理店のノウハウや資源が必要である。しかし基本的には全方位的に各局対応する広告代理店ではあるが、一方で「勝ち馬」には乗るのが広告代理店でもある。好循環ループを機能させる上で、いかなるタイミングで広告代理店の協力を仰ぎ、戦略実行するかが重要となる。

2.7 既存の民放モデルのプラットフォーム・アーキテクチャ（インターフェイス）を変える

最後にこれまで提示した様々な競争上の方法論とは違う視点で提言をしたい。それは「既存の民放モデルのプラットフォーム・アーキテクチャ（インターフェイス）を変える」ということである。例えば、本稿で4つ挙げたインターフェイスの連結・統合化、あるいは逆に分離・細分化である。また「通信と放送の融合」論の再燃ではないが、補完事業者などのプレイヤー

とネットとの連携などのアーキテクチャは十分に考慮に値する。インターフェイスを変えることは「競争の軸」を変えることにつながる。その要諦は、既存の競争の枠組みとは異なるアーキテクチャを見出し、独自戦略を構築することにある。それは既存ビジネスのスクラップアンドビルドであるから、想像を絶するエネルギーを要することは覚悟しなければならない。ビジネスは得てしてかなりの危機的状況に陥らない限り「現状」を維持しようと作用する。エコシステムを形成していればいるほどシステム全体に影響を及ぼすからだ。ましてキー局は全国の系列ネットワーク局数十社の母艦であるから、その影響は大きい。しかし逆に言えば、その母艦が沈むことは自立しにくいネットワーク局全体を路頭に迷わせることにもなるのである。まだまだ現実には想像しにくいだが、時代が変化している以上民放ビジネスが、あるいはどこかの局が「現状維持バイアス」から脱却し、いち早くアーキテクチャを変えた局が競争優位に働く可能性は完全に否定できるものではないのである。

おわりに

紙幅の関係で十分に示せなかった課題として、従来の補完事業者とモバイル通信キャリアが独自にコンテンツ配信事業⁵⁾を展開するなど「通信によるコンテンツ課金ビジネス」の可能性がいよいよ高まっていることがあげられる。しかしこの点は、放送エコシステムの「ソフトウェア・インターフェース」、つまりコンテンツ供給システムとしての成熟度において、まだまだ競合事業とはなりえていないと思われる。またモバイル視聴が非在宅時間に多い傾向からも直接の競合にはなっていない（この点は、スマートフォン等の普及で変わる可能性はあるが）。むしろネット系コンテンツ配信事業の成否のキャスティングボードを民放キー局が握っているとき

え言え、つまり「脅威」ではなく、各局のコンテンツ供給先として「機会」であると思われる。

さて、今後の放送ビジネスのシナリオはいくつか考えられる。冒頭示したように、現状においても課題は山積しているもののキー局モデルは維持されている、従って予想される全体的な傾向のひとつは、このまま中長期に亘り、現状維持する楽観的なシナリオである。もうひとつは、全体的に視聴率が下がる中で、ヒットコンテンツが出にくく、キー局全体が総弱体化することで、自然淘汰として勝ち組と負け組に分かれる悲観的なシナリオである。もっとも仮にいずれのシナリオになったにせよ、本稿のいくつかの方法論の実行が現実味を帯びてくる。

先にも述べたようにネットメディア社会やモバイルメディア社会のさらなる環境整備は進み、時代は益々変化することを余儀なくされている。それが宿命である以上、放送ビジネスやそのエコシステムが現状のまま維持できることは難しいだろう。本稿は時代とともに変わるべき放送ビジネス・エコシステム全体にとって、その生態系を変えつつも全体として生き残ることを強く願ってまとめたものである。繰り返しになるが、冒頭ドラマの高視聴率の件を取り上げたように、テレビメディアは「放送」ゆえに一度に数千万人でさえも映像と音声を高品質で視聴者に届けることのできる唯一のメディアであることは間違いなく、(定義にもよるが) まだまだ「メディアの王様」と言っても差支えなからう。しかし時代は移ろい、かつてのような視聴者の視聴態度が望めない時代背景を甘受し、次の時代のテレビの在り方や経営モデルを早めに模索することが肝要であると思われる。

注

- 1) 本稿では、分析枠組みを単純化するため、在京民放局であるものの他のキー局とは系列ネットワークの規模や性質が異なる「テレビ東京」は含めていない。また全国系列ネットワーク局はビジネス構造が

異なるために全て捨象して考察する。

- 2) Yoffie and Kwak (2006) は、「補完事業者」とは、「相互依存関係にはないが、顧客を共有し、補完的な製品やサービスを提供する企業」と定義している。「相互依存関係」とは資本関係および取引関係等を指していると思われる。事例としては、「インテル」と「マイクロソフト」、「アップル」と「レコード会社」などである。しかしながら本稿においての「補完事業者」とは、「補完製品を生みだし、プラットフォーム事業者の提供価値をより高めるための協調的存在」と定義し、相互依存関係には言及しない。
- 3) 本稿における「ビジネス・エコシステム」とは、伊丹 (2003) の言う、製品やサービスを顧客に届けるまでの仕事の仕組みを指す「ビジネスシステム」とは異なる。また「ビジネスシステム」に「収益モデル」を加えた「ビジネスモデル」という概念とも異なり、事業者単体ではなく、複数の協調的事業者間をも含めた「ビジネスモデルの複合体」という概念として解釈願いたい。
- 4) Eisenmann, Parker and Van Alstyne (2006) では、「マルチホーミング・コスト (Multi Homing Cost)」と呼んでいる。「マルチホーミング・コスト」とは、「複数のサービスを使うことによって生ずる追加コスト」であるが、本稿の事例における解釈では「スイッチング・コスト (Switching Cost)」と実質同じ概念であるため「スイッチング・コスト」としている。
- 5) 例えば、エイベックス・エンタテインメント株式会社と株式会社 NTT ドコモの合併事業である「BeeTV」が挙げられる。「BeeTV」はエイベックス通信放送株式会社が運営する携帯電話専門の有料による動画配信サービスであり、会員数約200万人 (2011年12月) となっている。

参考文献

- Eisenmann, T., G. Parker and M. V. Alstyne (2006). "Strategies for Two-Sided Markets." *Harvard Business Review*, October, pp. 92-101
- Katz, Michael L. and Carl Shapiro (1985). "Network Externalities, Competition, and Compatibility" *The American Economic Review*, Vol. 75, No. 3. pp. 424-440.
- Yoffie, David B. and Mary Kwak (2006). "With Friends Like These: The Art of Managing Complementors." *Harvard Business Review* 84, No9 September.
- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理』(日本経済新聞)
- 今井賢一・國領二郎編著 (1994) 『プラットフォーム・ビジネス』(情報通信総合研究所)
- 神戸大学大学院経営学研究室編 (1999) 『経営学大辞典 第2版』(中央経済社)
- 國領二郎 (1997) 「プラットフォーム・ビジネスの構

造」(DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー1997年11月号 pp. 34-41)
 日経 BP 社出版局編集 (2004)『情報・通信用語辞典
 2005-2006年度版』(日経 BP 出版センター)
 根来龍之・足代訓史 (2011)「経営学におけるプラット
 フォーム論の系譜と今後の展望」(早稲田大学
 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ
 No39)

参 考 資 料

インターネット利用動向調査「ニールセン NetView」
 (2010年10月調査結果)
 月刊「文化通信ジャーナル」09年2月号
 社団法人日本民間放送連盟 放送基準資料
 ビデオリサーチ社視聴率統計 (2011.12月)
 日本テレビホームページ IR データ
 TBS テレビホームページ IR データ
 フジテレビホームページ IR データ
 テレビ朝日ホームページ IR データ