HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	地方放送局によるコンテンツ発信と管理会計
Author(s)	吉見, 明希
Citation	地域経済経営ネットワーク研究センター年報, 10, 29-32
Issue Date	2021-03-26
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/80981
Type	departmental bulletin paper
File Information	040REBN_10_029.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

地域経済経営ネットワーク研究センター年報　第 10 号
北海道大学　2021. 3

＜2019 年度第 6 回研究会報告書＞

地方放送局によるコンテンツ発信と管理会計

吉見　明希

Ⅰ　はじめに

日本の放送産業は，民間放送局と公共放送局，および首都圏の主幹放送局と首都圏外の地方放送局によって構成される放送網からなる。このうち地方放送局は，地域経済に対する情報の提供を担ってきた。しかしながら近年では，地方放送局の事業継続やコンテンツ発信に関わる課題が生じている。放送番組をはじめとしたコンテンツは，市場志向によって価格付けがなされる。そのため，ビジネスとして成立するためには，マーケティングおよび管理会計との関わりが重要となる。

そこで本報告は，地方放送局におけるコンテンツ発信の取り組みの抱える問題点を明らかにするとともに，現在実際に行われている，コンテンツの多様な発信方法について整理することを目的とした。なお，本報告は民間の地方放送局におけるビジネスモデルを念頭に考察している。

Ⅱ　地方放送局の特徴

1. 放送産業の概要

放送産業は，マス・メディアの 1 つであると同時に，コンテンツ産業の 1 角として扱われる産業でもある。コンテンツ産業とは，大衆文化の要素をもって創造される「コンテンツ」を創造し，大量に複製して販売するビジネスの総体である。

ここで，コンテンツとは，大衆文化の要素をもって創造される無形の財である。また，「面白さ」という経験が，本質的価値として消費される。コンテンツは，しばしばメディアを介して複製される。したがって，放送産業はコンテンツを創造し，マス・メディアの機能をもって複製して流通させる産業である。藤原（2009）では，放送産業には電波による情報提供機能があることと，番組制作によるコンテンツ創出機能を併せ持っており，前者をハード，後者をソフトと称している（p.195）。なお，このほかに，現在では衛星放送（CS）や，インターネット配信事業が登場している。ただし，ハードの機能には設備投資及び維持費用がかかり，放送産業への新規事業の参入の障壁となっている。

また，放送産業はコンテンツ産業の中でも，法的規制とのつながりが強い。それぞれの放送局は，放送法に基づいて特定の周波数を利用するための免許を取得する必要がある。河島（2009）は，この法的規制の背景として，放送産業には公共財である電波の有限希少性があることと，メディアを介して国民を文化的に操作できることを指摘している（pp.207-209）。

2. 日本の放送産業

日本においては，いずれも東京都にある日本テレビ放送網，テレビ朝日，TBS テレビ，フジテレビジョン，テレビ東京の 5 局（以下，キー局）を中心として，全国各地の地方放送局を含めた放送網を構成している。キー局と地方放送局では，収入構造に大きな違いがみられる。

キー局では，ドラマ番組やアニメーション番組などの，比較的予算規模の大きな番組を制作することができる。このとき，国内の同系列局の放送網を利用して，地方放送局の放送枠を購入することで，広く全国に番組を放送する。キー局の収入源は，主に放送枠中にスポンサー企業のコマーシャル（CM）を放送することによる宣伝料となる。したがって，全国でCMを同時に放送することを前提とすれば，宣伝能力は極めて高くなる。そのため，キー局では宣伝料の収入による一定額の番組制作費の確保が可能となっている。

一方で，地方放送局の多くは，キー局から提供される番組の放送料（ネット料と呼ばれる）が，大きな収入源となる。もちろん，地方放送局においても番組は制作されるものの，キー局と比較して宣伝料収入は少なくなり，結果として，番組制作費も少なくなる。番組制作費は放送局の利益を担保するために，スポンサー企業から得られる宣伝料から，利益分を引いた残額となる。

地方放送局では，その地域に限定した情報提供が主となることも多く，当初から全国で放送することを目的としていない番組を他地域へ販売する際には，販売先への営業を行う必要がある。以上より，キー局と地方放送局では，番組制作における予算規模が異なり，それが結果的に制作内容にも大きな影響を与えているといえる。

Ⅲ　コンテンツ発信の方法と変化

近年では，インターネット配信事業が登場したことにより，通信産業と放送産業がハードの面において，同様の機能をもつようになった。また，番組の録画機能の普及や，インターネットへの番組の無断転載が行われる事例をみるに，従来の，放送産業が電波に乗せて流通させたコンテンツによって利益を得るモデルは崩壊しつつある。河島（2009）によると，従来のモデルは，①番組を見ている視聴者がそのままCMをみること，②直近の放送における実績視聴率ベースで価格が決まること，③世帯視聴率の採用によって消費者の個人の属性が無視されることによって成り立っているとしている（pp.211-212）。すなわち，録画やインターネットの登場は，その時点で視聴しなくともよい仕組みを構築してしまい，また，CMが省略されることにより，広告効果が薄れてしまうのである。

そこで，本報告では，前述した藤原（2009）によるハードとソフトの区分を援用し，それぞれの機能を用いた地方放送局の取り組みを整理する。放送産業において，コンテンツは，ソフトによって創出され，ハードによって流通する。そこで，コンテンツ発信の方法を多様化するには，ハードの変更によって，コンテンツの流通先を変える方法と，ソフトの変更によって，コンテンツの形態を変える方法が存在する。

ハードの変更においては，国内外での番組販売，DVD販売，インターネット配信が含まれる。また，ソフトの変更においては，フォーマット販売や素材販売があげられる。以下に，それぞれの方法についての説明を付す。

（1）国内での番組販売

国内での番組販売は，系列局間による比較的安価で，一定の値段での取引となる。多くの系列局で放送されれば，追加の権利処理費用などは特に必要がないために，安定した収益につながりやすい。全国で放送する番組の場合には，放送網から漏れた放送局への販売も，これに含まれる。もしくは，番組を単体で販売先を探すこともある。しかし，近年では民放・公共放送ともに，インターネットでの番組配信を始める取り組みもみられている。この取り組みが拡大すれば，個別の番組販売の必要性は薄れる可能性がある。

（2）DVD販売

DVD販売では，制作時に追加編集やブックレットなどの付録をつけることによって，コン

テンツに付加価値を与えることができる。一方で，インターネット技術の発達に伴って，DVD の内容の映像が無断で流出するなどの問題も起こっており，現在は販売数の低下につながっている。なお，吉見（2020）では，DVD 制作の企画においては，企画時点での原価の作り込みと，費用の調整のための取り組みが見られることを明らかにしている。

（3）海外での番組販売

「TIFFCOM」や「FILMART」などのマーケットを通じて，番組は海外へと販売することができる。国ごとの法律および文化・習慣に基づいた編集と，放送にともなう権利処理費用が追加で発生する。ただし，地方放送局が販売できる可能性のある日本のローカル番組の販売市場については，その規模は大きいとはいえない。なお，吉見（2019）では，すでに放送した番組を二次利用として再編集し，海外へと販売する事例を扱っている。そこでは，本放送で費用を回収しているために，低コストで利益率の高いプロジェクトとなることを明らかにしている。

（4）フォーマット販売・素材販売

フォーマット販売とは，番組の脚本や構成部分のみを販売する方法である。素材販売においては，風景などの映像素材を，秒単位で販売する方法である。

（5）その他

放送局オリジナルのキャラクターを作成し，関連するグッズ販売や広告を行うキャラクタービジネス，ライブやイベントへの出資，映画制作費用への出資，通販番組の自営や放送枠の非放送産業への販売など，他業種を交えた多角化といった方法が考えられる。

なお，DVD やグッズといったものは，特定のメディアを介することで，コンテンツが有形の財の形を伴って販売することを可能にしている点は興味深い。

それでは，地方放送局はどのような方法がとられているのか。従来は，キー局から配信される番組を流通させる，いわばハードを利用した収益獲得方法であった。もしくは，自身で番組を制作する場合でも，放送時点でスポンサーからの収入で費用が回収できるようにして，消費者への直接的取引はなくプロジェクトを完結させる方法がとられていた。

そこで，ソフトで新たに利益を稼ぐ方法が模索されている。そこでは，消費者への直接的取引が活発に行われる。たとえば，地方の特色を生かした番組を制作し，海外に販売する事例がある。さらには，自社インターネットテレビの開発・運営に乗り出す地方放送局も存在する。ビデオオンデマンドや，民間放送局が合同でプラットフォームを作成した「TVer」などがその例である。ただし，自社インターネットテレビの開発・運営には，設備の構築にあたって，システムの維持やプラットフォームのライフサイクルの短期化といったリスクが存在する。そこで，他社のインターネットテレビとの契約を行う例もみられる。「Netflix」や「Hulu」など，既にプラットフォームとしての基盤を確立しつつあるインターネットテレビに番組を販売する。

このほかにも，複数の放送局によって合同で番組制作を行うことで，制作費を多く確保することもある。さらに，各都市に設置されたフィルムコミッションや，政府による放送コンテンツ海外展開強化事業など，公的機関による番組制作の助成を利用して番組を制作する例もある。ただし，地方放送局の場合はなおも，予算規模の大きな番組制作やフォーマット販売に対するノウハウが，キー局と比べても乏しく，こうした方法を拡張していくには課題が残る。

特に北海道においては，各局において海外への番組販売事業を先駆的に展開している例がみられる（吉見（2019））。北海道自体が観光資源の豊富な場所として世界的に認知されているために，北海道の地域性を伴った番組は魅力的なコンテンツとして成立している。主にアジア地域を中心として，ある程度の市場を開拓できている。

Ⅳ 地方放送局によるコンテンツ発信の問題点

以上より，地方放送局においてコンテンツを展開する際には，コンテンツの販売方法を広く検討することが必要となる。さらには，コンテンツの制作を自身で行い，コンテンツの販売元になることで，ソフトによる収入源を確保しなければならない。キラーコンテンツと呼ばれるアニメーションやドラマ番組の作成，フォーマット販売ができる番組の作成は，地方放送局において大変重要であると考えられる。ただし，制作費の低減策もしくは，制作費の調達リスクの分散方法を考える必要がある。

さらに，地方の特色と，多メディア展開によるニッチおよびロングテールなコンテンツの販売を狙う必要がある。現在すでに，既存番組を再編集することによる活用や，映像のアーカイブ・データ化が取り組まれている。コンテンツがもつマルチソース・マルチユースの特徴を生かし，販売方法を企画に織り込んだ制作が必要となる。

一方で，管理会計の視点から見た場合には，問題点が3点存在する。第1は，番組の制作が重視されるために，その企画限りにかかわる費用管理が行われる慣習が存在することである。加藤（2014）も同様の指摘を行っており，スタッフの給料など，常時かかる費用が企画の計算に組み込まれていないために，より正確で効率的な費用管理が行われづらい状況にある。

第2に，コンテンツの制作はその大部分が労働集約的な活動で構成されており，結果として費用の多くが固定費となることである。制作費の低減を行う際には，通常の原価計算で検討される変動費の低減ではなく，固定費の低減策を検討する必要がある。

第3に，良いコンテンツを作りたい下請けの制作会社と，収益をあげたい放送局にはコンフリクトが存在し得ることである。デジタル化にともなって，コンテンツの品質はより高まる傾向にある。したがって，組織間活動についての検討も必須であろう。

Ⅴ おわりに

本報告では，放送産業の独自の仕組みを説明しつつ，地方放送局におけるコンテンツ発信の取り組みを整理した。地方ならではの番組の制作能力を拡張する取り組みが，コンテンツの制作・流通における管理方法の探求とその促進につながるものと考える。

内外における地元の認知度を高めるために，プラットフォームの拡張（ライブ・イベントなどへの取り組みも含む）や，コンテンツの増産・貯蔵・派生が行われている。

他方，地方放送局における制作費削減と安定したコンテンツ制作の展開のためには，まずは正確な費用計算ができるモデルの構築が必要である。より具体的には，本放送のみならず，放送後のコンテンツの展開までを含めた費用・収益の計算モデルを確立することや，現金支出のみならず，内製される従業員のコスト等を踏まえたプロジェクト管理システムの構築が肝要となろう。

参考文献

加藤典生（2014）ローカル放送会社におけるコスト管理の現状と課題－サービス産業の原価計算導入効果に関する一考察」『企業会計』No.66-12，pp.127-133。

河島伸子（2009）『コンテンツ産業論－文化創造の経済・法・マネジメント』ミネルヴァ書房。

藤原正弘（2009）「通信・放送融合の論点」出口弘・田中秀幸・小山友介編著『コンテンツ産業論－混淆と伝播の日本型モデル』第7章所収，東京大学出版会，pp.189-214。

吉見明希（2019）「コンテンツ販売におけるマーケティングと管理会計－地方放送局番組の海外販売事例による検討」『原価計算研究』No.43-1，pp.81-90。

――――（2020）「原価企画の視点からみたコンテンツの制作」『会計理論学会年報』No.34，pp.83-92。