

■ 35人の社長が答えた【自由記述】

「放送 80年の放送事業はどうなっていると考えるか。」

ローカル放送局は、地域により一層密着したものになると考えている。

これからインターネットは伸長するだろうが、それだけに放送局はローカルに力を入れ「信用できる地元情報の発信源」としての評価をさらに固めていく必要がある。

また、発信源にとどまらず、積極的に地域課題の解決に貢献することで再評価されるような取り組みも進めるべきだ。一方で、放送局としてはインターネット向けの配信事業にも力を入れていくことになる。

今後は地元情報（ニュース、スポーツ、生活情報など）を放送、配信を問わず発信するとともに、他業種との協業といった多角化も進めながら経営を維持していくことになるだろう。テレビ放送は他メディアとの差別化を図り、形態を変えながら、引き続き信頼度の高いメディアとして80年を迎えていると思う。

地上波放送は持っているコンテンツビジネスの総合商社として生き続ける。

テレビ受像機やラジオ受信機で見て聴いて情報を入力する、番組を楽しむという視聴スタイルは、スマートテレビやスマホ、タブレットなどのデジタルデバイスへと確実に変化するであろう。

放送事業者はコンテンツメーカー、コンテンツプロバイダーとしての役割がより求められるようになり、放送設備もデジタルシフトが加速するのではないかと。

ローカルメディアはより良質なコンテンツを作り続けて、細やかで良質な地域情報を発信し、地域課題と向き合う企画力を高め、スポーツ・文化・芸術イベントの事業誘致などを推進し、収益を高める経営努力を重ねていかねばならない。

CTVの普及が進み、ネットコンテンツとの視聴時間の奪い合いはより一層激しくなるが、地上波テレビが地域に根ざした信頼されるニュースやエンタメコンテンツを制作し続け、発信力を強化していければ、ライブに強みのある地上波テレビは放送・ネットSNS・ライブイベントを駆使しながら、その優位性を保持できるものと理解している。

番組コンテンツ制作を続けることが最も肝要。

放送事業がどうなっているか正直想像できないが、企業として地元にとって大切な存在となれるよう努力していきたい。

合従連衡が進み、道州制のような大連立地方局ができ、スタッフ職は共有しつつ、報道機能を中心に各県域が組織される。その場合には、東京営業は道州単位で向き合う一方で、県域のスポンサーには各県域の営業マンが担当する。

道州単位のコンテンツ制作が進み、国外含めてコンテンツの流通が促進されていく。また、芸能界も道州制的なブランチをつくり、タレントの発掘もその単位内で育ててから中央に出していく。

しかしながら、現在の系列すべてが生き残るとは考えにくく、系列は4から3に減るのでは、と予想している。そのためには、できるだけ小さな政府で経営し、どこでも通用する制作マンを養成しておかないと、合従連衡の際に存続会社になれないと危惧している。

人口減少や広告費のインターネットへのシフトなどで放送事業を取り巻く環境は一段と厳しくなっていると思われる。人口が少ないエリアでは、放送事業だけに頼った局は生き残れず、ローカル局間の統合が進む可能性がある。

一方、地域に根ざしたローカル局として単独で生き残るためには放送外収入を拡大し、放送事業収入の比率を下げていく必要があると考えている。

質問があまりにも漠としていて答えにくいですが、「期待値」を中心に、以下。

放送事業、あるいは放送局、テレビ局といった旧

来の枠組みを超えた総合的、多角的なメディア事業体へのシフトが、スケールの違いこそあれ、キー局、準キー局、ローカル局を問わず進んでいるのではないか。テレビ・デジタル・イベントそれぞれの単体はもとより、連携・連動・融合させて収益サイクルを回す新しいビジネススキームがもう一つの大きな核になる。

ローカル局ならば、地域情報を軸にしたコンテンツメーカー、コンテンツプロバイダー的機能とともに、テレビ・デジタル・イベント融合型の「コンテンツ力」で地域をプロデュースする機能を高めていく。当然のことながら、発信の伝送回路は放送波を維持しつつ、デジタル回路を最大限活用していくことになる。なお、現在の最大の使命である、市民の命を守る災害・防災・減災報道やその情報発信の機能は揺るがない。

*上記で言う「コンテンツ」とは、映像や番組といった狭義のものを意味しない。イベントも、すべての融合体もまた一つのコンテンツであるとの考え方に立つ。

電波のみによる放送ではなく、ネットでのリアルタイム配信も含め、電波とネットというサイマル方式の放送になっているのではないか。また、現状のエリアの放送局すべてが残っていないのではないか。

テレビ離れはさらに広がることは間違いない。地上波とネットという「二兎を追う道」が不可欠だが、いずれにしても優れたコンテンツを生み出す制作力が重要となる。

さらに、マルチユースしていく技術力を一層磨き、地方のテレビ局から総合コンテンツ企業へと脱皮していくことが求められていく。

インターネットの台頭が続き、放送広告収入については緩やかな減少を辿っていくものとみられるが、放送コンテンツの持つ公共性、信頼性、速報性などの魅力は決して色あせることなく、基幹メディアとしての地位を保ち続けていることを期待している。

リアルタイム配信の普及などに伴い、PCでのテレビ視聴が進むなど、テレビ視聴のデバイスなどの

手段は多種多様化が進むほか、サブスクなどテレビの象徴とも言える家庭での大型モニター視聴は徐々に少なくなっていくことが容易に推察される。

インターネットとの融合や二次利用などを見据え、放送局の番組編成や番組制作、ひいては営業手法も変化を遂げていく可能性が考えられる。

インターネット広告の拡大、若者のテレビ離れ、進む人材の流出など、ローカル局の経営に明るい材料が見当たらない。しかし、地域のニュース、スポーツ・生活情報の中心的なメディアである点では変わりはない。不特定多数に無料で発信されるテレビCMの価値が大きく揺らぐとも思えない。

問題は、配信に重点を置いた番組開発とマネタイズ、テレビ映像と親和性のある放送外収入の摸索など、いかにネット社会と共存していくか。そのための具体的な手立てを講じることができるかどうかである。

若者のテレビ離れが指摘され、GRP/PUTが漸減する中、ネット広告の伸長とともに広告主のテレビCM出稿の勢いは衰えており、経営的には厳しい環境への対応、特にローカル局は生き残りへの変革に迫られている。ただ、10年後には、放送への評価は、その社会的な使命と、広告メディアとしての価値故に代替できない存在に落ち着いていると予測する。

ただし、こうした評価を得て放送事業が持続していくには、インターネットなど新しい力を使った放送の革新（アップデート）を起こす主体的努力が肝要。

映画業界がテレビ協業・シネコン化・新世代の監督・プロデューサーによって冬の時代を打開したように、テレビ放送業界がそのマスに認知を拡声する力を生かしつつ、異業種連携や進化を実装できたとき、オワコンと評されたりする現在を突破し、メディア・エンタテインメント業界の大きな一角として持続できるだろう。その姿を実現しなければならない。

視聴者、利用者にとって放送は受動的なメディアであり、時代が進んだとしても、ニーズはなくなると考えられる。ただ、放送事業を現在の事業者

が担うか否かは、現在の放送事業者が時代の変化に対応できるかによるとと思われる。

電波は通信事業者に分配され、放送は通信を経由して配信されることになる可能性が高いのではとも推察される。

現在の放送事業者は、エリアの情報集積機能を維持し、他の機能は取捨選択する必要性に迫られると思われる。現在のビジネスモデルだけでは限界がくると思われる。そのためにも、収益ソースの複合化ができるかどうか、会社の生き残りの鍵となると考えられる。

国内外の動向や災害情報などを迅速かつ正確に伝えるメディアとして最も信頼し続けると考える。

一方で、放送収入が減り、放送以外の新規ビジネスが経営基盤を支えることになると思われる。

キー局と資本関係のあるローカル局はホールディングス傘下に取り込まれるのではないかと。

IP化が進み、電波での送信と並列状態になっていると考える。また、諸々の放送システムもクラウド化が進み、従来の放送番組制作の概念が大きく変化しているはず。

ビジネスについても従来の放送ビジネス（タイムヤスロット）が今以上に拡大しているとは考えにくく、放送番組をベースにしたロングテールのコンテンツビジネスは大きく拡大していると思うが、ローカル局にとって放送番組をベースにしたコンテンツビジネスへの期待よりも、ローカルに特化された資産を、放送番組とは異なるコンテンツ化をすることによるビジネスを発掘しなければ大変厳しい状況に陥ると考える。

行政との連携、各地域のケーブルテレビ、その他ローカルメディアとの連携が不可欠な時代になっていると思う。

インターネット動画配信が拡大を続けているが、この先10年以内のある時期にピークを迎えると思われる。同様に、コネクテッドTVが普及し、TVデバイスを使った配信動画の視聴も増加するため、

視聴者は視聴したいコンテンツをより能動的に選択する傾向が強まり、テレビ放送はTVデバイスめぐり、今後ピークを迎える動画配信と、今以上に明確な競合関係となっている見通しである。

一方で、テレビ放送の競合は、複数のプラットフォームが集まった「動画配信群」であり、PUTの減少があっても、テレビ1チャンネル当たりのリーチ力は一定水準保持されていると考えられる。

それは、国民生活時間調査などによると、若者のテレビ離れが顕著である一方で、20代は51%、国民全体では79%が「テレビを見る」と回答しており、10年後の段階では、減少はあってもテレビが「マスメディア」として継続していることが見込めるからである。

また、テレビ放送は、地上波による視聴に加え、リアルタイム配信や見逃し配信など、テレビ視聴のスタイルが多様化し、現在の視聴率に変わる新視聴データの開発より、実態に見合ったリーチ力が数値化されていると予想される。

総じて10年後は、競争がさらに激しくなる一方で、前述の視聴スタイルの多様化、新たな視聴データに対応し、放送局側もコンテンツ制作力の強化を軸に、新たなセールス手法の開発、放送外収入の増収策、ローカル局は地域貢献によるプレゼンス向上などを進め、厳しい時代を生き抜いていると見込む。

報道機能の維持が最大のテーマとなっている。「いかに地域のニュースを正しく発信し続けるか」が。

ローカル局でも自社制作番組のリアルタイム配信が一部局で始まっており、放送と配信が一体となった運用が当たり前になっている可能性は高いと思う。放送事業が核であることに変わりはないものの、グループ全体における放送事業の割合は低下しているものと推察する。

総務省が主導した「デジタル時代における放送制度の在り方に関する検討会」でも議論されたように、近い将来におけるローカル局の統廃合に向けた動きは加速するのではないかと。

ただ、統廃合が進む場合、ローカル局が持つ最大の役割といっても過言ではない「地域性」をどのように担保するのか、丁寧な議論が必要となる。とりわけ災害時におけるテレビの役割と地域密着性は重大で、その部分が損なわれると、災害のダメージをより増大させてしまう恐れがある。単に効率化の問題だけでなく、ローカル局の公共性、公益性との比較考量が重要と考える。

番組の視聴全体では、テレビ放送をリアルで見る比率は低下しているが、ニュース・情報の伝え手としての重要性は変わらないと思う。ニュース・情報をきちんと届ける限り、地元の生活者からの信頼は失われない。

しかし、県内人口は約10万人減少することが予想され、産業活動を維持していけるか、広告出稿が現状のまま続いているかは懸念がある。このため、テレビ放送だけでなく、配信やリアルイベントなど、種々のバリエーションを組み合わせる展開することが当たり前になっており、その中から新たなアイデアを生み出す必要性に迫られている。

テレビ放送だけの生き残りではなく、放送事業を含めた地元の産業全体の生き残りのために重要なポジションにある。

テレビ媒体としての価値は不変であると考え、従来のスタイルからは大きく変化するかもしれない。情報発信の中心がインターネットとなり、その状況が拡大していくことを考えると、放送コンテンツの配信が主流となってもおかしくはない。

また、テレビ局と視聴者との双方向通信が大きく拡大していると思う。収入面においても放送収入中心から放送外収入の比重が大きくなっているように考える。

ラジオについては、ほとんどのローカル局がFM転換できずに、AM補完・radiko・CATVなど組み合わせながら放送を継続しているだろう。ただし、放送設備更新に難航しながら。テレビの形態もあまり変わっていないように思う。HUTは下がり続けながら……。

ローカル局は統廃合が進む。

エリアでの放送と全国への配信の両方でのマネタイズが必要。

10年後の放送事業は、現在と様変わりし、経営、収入構造、技術、その他全く別の形になっていると予想する。視聴者にとっては、コンテンツが地上波で届くのか、インターネットで届くのかの区別はすでになくなり、インターネット上のコンテンツプレーヤーと放送局は同じ土俵に立っていると思われる。

その中で、地上基幹放送局の優位性は緻密な取材、確かな情報収集力に裏打ちされた信頼性の高い地域情報を地上波だけでなく、インターネットでもいち早く届け、フェイク情報とは一線を画する総合情報メディアとしての存在感を発揮していることを期待している。

媒体価値の相対的な低下を危惧しており、経営的には厳しい状況も予想される。そのため、放送事業を収益の柱としながらも、ネット配信や放送外事業の取り組みの必要性が今以上に高まっているものと思われる。

一方で、住民にとって身近に必要な地域情報の発信においては、災害報道をはじめ、新たなコンテンツの制作・放送を、発信を通じて引き続き重要な役割を果たしているものと考えている。

これまでの放送事業は、10年後には成り立たないと考えている。放送外収入拡大の柱として「誰一人情報から取り残されない」というインクルーシブな世界が現実のものになってきており、そうした社会貢献とビジネスをいかに連動させるかが大きな課題だと思っている。

現在は、急速なテクノロジーの進歩や新たな配信サービスの普及など、大きな変化の最中であり、10年後の放送業界はさらなる技術革新や社会の変化によって、これらの状況が大きく進化している。

ビデオオンデマンドがさらに当たり前の状況となり、現在のような編成権という考え方は大きく

変わると思う。コンテンツの見せ方についても、技術革新により、テレビ媒体以外にも仮想現実技術を駆使したような没入型のデバイスを使ったコンテンツも出て来ると思う。コンテンツ制作においても、AI技術の進歩により、これまで人間でやっていたさまざまな制作プロセスが自動化されるなど、「作り方」「見せ方」も大きく変化していくと考えている。

そのような大きな変革に対応していける事業者は生き残り、対応できない事業者は退場していく状況になっていると考えている。

- ・テレビの特性である一斉同報をより生かすナマ放送系の番組が面積を拡大しているのではないかと。
- ・ドラマなどは、放送はあってもネットによる視聴が主流になっていくのではないかと。
- ・ケーブル、あるいはBBによる電波の置き換えエリアが一部で拡大している。一方で、災害対策としての放送波の役割の重要性とのバランスが問われている。
- ・ローカル局もネットによるナマ配信や見逃し視聴、アーカイブ視聴のシステムが拡大している。
- ・社会人口減に伴って広告収入の減少と社員数の減少も避けられない。業務の効率化が進まない限り、事業規模を縮小せざるを得ないこともありうる。
- ・ローカル局が減数し、いわゆるクロス局化、1社2波化、あるいはローカル局の放送内容共通化のいずれかが起こり得る。

10年後、ローカルテレビ局は現在と同じ形であるとは考えられない。時代の変化に合った変化を遂げていかなくては生き残ることはできない、と考えている。そのためには、エリアの視聴者を最も理解し、時代とともに変化し続ける視聴者の期待に応え続けられる企業でなくてはならない。

一方で、地域に根ざしたさまざまな発信、正確でタイムリーで信頼される報道など、我々がこれまで培ってきたものは10年後も同様に必要なものであり、これを安定して続けていくために我々はどうあるべきかが問われている。

信頼度とコストパフォーマンスの観点から、マス広告としての地上波の価値が再認識され、デジタル広告にシェアを奪われている現在の状況は一時的に改善される。

しかしながら、人口減少も伴い、広告投下量も減少するため、ローカル局に関しては統合が進むものと思う。

放送と通信の融合が一層進み、放送局のネットワーク体制や各地域のローカル局の在り方も大きく様変わりし局数は減少するも、地元のニュースや情報、災害対応など、放送を通じた発信媒体として一定の役割を担い続けている。

一方で、通信によるインフラも確立され、番組配信プラットフォーム（自社、他社問わず）などへのコンテンツ供給もビジネスの柱に。放送と通信の二刀流を駆使し、信頼性の高いニュースや情報の発信と教育や娯楽の提供などを通じて、ローカル地域への貢献に寄与する企業体であり続けている。

放送業界の現体制の枠組みは、技術を中心としたインフラ設備を目的に、系列内、民放連、NHKとの連携により、大きく変容すると考える。また、ローカル局は地域情報にこだわるメディアとして、その使命は残ると考えている。

この3年間のコロナ禍で状況が大きく変わっており、先行きの不透明感が強くなっている。

特にローカル局は再編が進むと思っている。

- ・ローカル局の経営が厳しさを増し、ある程度の統合（淘汰）が始まっているかもしれない。
- ・ビヨンド5Gで、放送波については、その必要の有無が議論されているかもしれない。
- ・CTVの比率が一層高まり、また、スマホもさらに進化し、放送番組はなくなってはいないが、番組をアプリで見ることが主流になっているかもしれない。
- ・人材不足を補うため、より進んだDXや、さまざまな業務の外注化が進んでいるかもしれない。