

企業，政府，および市民の関係の一視点

——高度情報社会におけるエリア放送の研究——

奥 村 恵 一

目 次

- I 企業，政府，および市民の関係の視点
- II 民間放送会社の地域別特性—経営戦略とリーダーシップの地域別分析
- III 地方自治体を中心とした地域情報ネットワークとエリア放送
- IV 放送エリアの概念
- V エリア放送への方向づけ

I 企業，政府，および市民の関係の視点

1 「企業と政府の関係」と市民のニーズ

「企業，政府，および市民の関係」は，興味ある研究テーマである。経営学が企業を研究対象としていることは明らかであるが，これに加えて，わが国企業の行動を説明する文献には，「企業と政府の関係」を究明することに重点を置くものが少なくない。確かに今日のわが国企業の行動は，政府の行政指導との関係を抜きにして語れないのであり，「企業と政府の関係」の強さを示している。われわれが本稿で取り上げる民間放送会社は，そもそも郵政省告示660号「放送普及基本計画」（昭和63年10月）に沿って放送局として免許を受けたものであり，この計画では，放送対象地域ごとの放送系の数の目標が規定されている。

ところで「企業と政府の関係」において忘れてはならないのは，市民である。「企業と政府の関係」が強いだけに，とくにこのことを言わ

なければならない。ここで市民というのは，単に国縣市町村の中の市の住民という意味ではなく，範囲としては弾力的であり国の住民（国民）から村の住民に至る，地域住民に近い言葉である。ここで言いたいことは，市民が企業や政府からの一番の受益者であるということ，しかしこのことが強い「企業と政府」の関係のもとで忘れられがちではないかということである。

たとえば，郵政省と民間放送会社との強い関係のもとで忘れてはならないのは，視聴者の利益やニーズである。このことが本稿での研究テーマとなっている。われわれが⁽¹⁾「放送文化基金」の基金を得て，「地上放送における視聴者利益と経営基盤に関する研究」を行ったのは，また「経済合理性と地域社会合理性」との関連でCATVの位置づけを行ったのは，このテーマを確認し強調したかったためである。（放送産業経営研究会「地上放送における視聴者利益と経営基盤に関する総合研究 総括報告書」昭和62年11月。奥村恵一『経営と社会』同文館，昭和62年7月，第5章「経済合理性と共同社会合理性」。）

さらに本稿で提唱している「エリア放送」も，民間放送の放送地域基盤を，行政上の都道府県単位でなく，地域住民の人々の日常の営みを基盤とした，経済・社会・文化などの纏まりを持った空間に求めたらどうかという趣旨のもとに展開している。

他方一般私企業についても、これが顧客や地域社会の市民とどのように良好な関係を保っているかについて、検討する必要がある。わが国企業は、経営者・従業員・株主の三位一体のもとに、政府と緊密な関係を保ってきた。しかし、顧客から転換した消費者、そして地域社会の住民にたいしては、十分な対応をしてこなかったと考えられ、両者を中心として経営環境論（利害関係論）のレベル・アップが必要とされている。市民社会と調和し、コーポレート・シチズンシップを重視する企業の行動革新は、近年とくに強調されているところである。（社団法人経済同友会「90年代の企業の行動革新」、1990年5月。田淵節也監修、コーポレート・シチズン研究会編『コーポレート・シチズンシップ』講談社、1990。）われわれが「企業、政府、および市民」の関係に関心を持つゆえんがここにある。

2 政府・地方自治体の「基本構想」における企業および市民の位置づけ

(1) 「基本構想」における企業および市民の重視

つぎは、政府・地方自治体という行政機関の立場にたって、「企業、政府、および市民の関係」を探るというテーマについて論じたい。近年、国・地方自治体の多くが基本構想を発表している。通商産業省の「21世紀産業社会の基本構想」、神奈川県「明日へのかながわくづくり基本構想」、横浜市「よこはま21世紀プラン」、川崎市の「基本構想」などである。

これらは、それぞれの社会のビジョンを描いた社会システム・モデルである。新合理性主義の世界観を中心とした演繹モデルが、現実さまざまな形で展開されている。ここで関心のあることは、企業と市民が、これらの基本構想においてどのような形でどのような比重で位置づけられているかということである。その詳細は別著に譲るが（上掲書『経営と社会』、第6章「近代合理主義と「経営・社会」領域の基本的

ビジョン」）、まず通産省の「基本構想」では、その中心視点が3つに区分されている。①国際協調と国際貢献、②創造性の発揮による産業活力の保持、および③新しい生活文化の創造、の3つである。ここで、②の領域が企業であり、③の領域が市民に相当する。この報告書でとくに興味あることは、西暦2000年に予想されるM社という経営の全体像を描いていることであり、この会社は、需要停滞の中で余裕資金を財テクに振り向けないで、借金をしてでもR&Dに投資をするという方針を持っている。

他方、川崎市の「基本構想」では、人間都市を創造することがその基本目標となっている。ここで人間都市という都市像は、次の都市づくりの基本理念を踏まえて形成されている。ここで基本理念は、a. 基本的立場（平和の追求、市民主権、および自治と分権）と、b. 基本原則（市民生活最優先、民主的平等、科学的計画行政、および効率的都市経営）を意味している。これを見ると、川崎市の人間都市像は、主要な部分が市民主権と市民生活最優先という「市民のための理念」によって形成されていることが分かる。

それぞれの「基本構想」においては、企業と市民が重要視されており、それはそれで結構なことである。ただ望むらくは企業と市民を単なる数字によって扱うのではなく、膨らみのある実体として表現できないものか。また企業と市民の単なる地域別・産業別の分類でなく、これらのイメージを彷彿と具現化させる形を取れないものか。これに加え、企業や市民のばらばらの政府部局別扱いでなく、纏まりのある全体像を把握する形を取れないものか。

さらに、一方に企業を他方に市民をそれぞれ置くとき、両者が相互にかかわり合い接触する場面を画くことができないものか。両者の利益が衝突するケースは、実に様々な形で見られる。衝突する両者の利益の調整にかかわるのは、行政の役割であるが、この役割を果たすことは、価値観が多様化している今日の社会では容易な

ことではないであろう。しかし、これを何らかの形で表現できないものであろうか。

(2) 企業と市民の関係——行政による調整

企業の利益と市民の利益とが衝突する場面を例示すると次のとおりである。たとえば、企業と市民のそれぞれの税率は、徴税額が適切であるとき妥当な相対的關係が生ずるのであるが、両者が適切でなければ、一方が低ければ他方が高い税率ということになる。

また、建築基準法は、第一種住居専用地域、第二種住居専用地域、住居地域、近隣商業地域、商業地域、準工業地域、工業地域、および工業専用地域と、用途地域を区分し、それぞれの地域内での建築物の制限を行っている。この建築物の制限によって、企業と市民の「住み分け」ができていのように見える。しかし住居専用地域と工業専用地域というように截然と区別されているにしても、企業とのかかわりで市民全体の住居環境は決して好ましいものではないと思われる。とくに地価が高騰しているとき、市民生活は苦しく、土地を入手し市街地を形成できるのは、ほとんど企業に限られている。

さらに、水道や下水道の料金の支払いにおいても、企業と市民のあいだに矛盾する関係が見られる。県や市は、水や下水のサービス提供者であるが、同時にそれぞれの料金を算定し、これが議会によって決定される。県や市の水道事業と下水道事業は、独立会計のもとで行われることが近年の建て前であるから、経費負担区分の原則が設けられている。この原則によって、一般会計において税金が負担すべき経費と、水道・下水道事業会計で使用者（受益者）が負担すべき経費が明確に区分される。下水道事業で、使用者が負担すべき経費は高額になることがあ

道事業財政の在り方に関する答申」平成2年8月10日。）

さらに下水道使用者の中にあつて、小口使用者と大口使用者のあいだで利益が対立する可能性がある。それというのも、下水道使用料体系は水量区画別になっており、少量使用者は基本額だけで済むことがあり、他方大量使用者は超過額を支払わなければならない。この水量区画が多い場合には、この超過額は層を重ねることになる。基本額あるいは最小水量区画の料金と最大水量区画の料金の倍数を、累進度というが、この累進度が余りに大きいと大口使用者は水道・下水道使用料を節約するために、これらの利用から離れていくのである。このことは、市民と企業の支払いのあいだに不均衡が生じていることを意味する。この場合には、水量区画ごとに、適正な経費を算定した負担能力を勘案して、累進度を低くすることになろう。（また下水道の場合、一般排水と特定排水の区分があり、資本費の回収方法が異なることがある。）

(3) 情報通信ネットワークに関する「企業、政府、および市民」の関係

最後に、行政の立場から企業と市民のニーズを満たさなければならない重要な領域の一つに、情報通信ネットワークの構築がある。情報通信ネットワークの構築については、国のレベルや地方自治体のレベルで、幾多の計画、構想、提言が発表されている。いわば、情報通信ネットワーク構築に関する「基本構想」が表明されているのである。

ここで注目したいのは、神奈川県地域情報ネットワークの構築と地域のインテリジェント化について研究した、かながわ地域情報通信ネットワーク研究会の「報告書」（1988年12日）

している。まさに、地域情報ネットワークの構築に関連して、「企業、政府、および市民」の関係が論じられているのである。

II 民間放送会社の地域別特性—経営戦略とリーダーシップの地域別分析

1 「企業、政府、および市民」の関係の一視点としての「高度情報社会におけるエリア放送の研究」

わが国の民間放送では、政府の主導のもとに、都道府県別の県域放送と都道府県を束ねた単位の広域放送が行われている。政府の認可による民間放送であるから、放送対象地域が行政上の都道府県別になることは、止むをないであろう。ただし先に取り上げた、かながわ地域情報通信ネットワーク研究会の「報告書」では、地域のことでもありまた情報通信ネットワークの構築のこともあって、県の中に8つのゾーンを描いて、これを地域産業と地域生活のインテリジェント化の拠点としている。それだけ、企業と市民にたいしてきめ細かい地域情報通信の計画が立てられているといえよう。

われわれも、地域情報通信ネットワークとは異なるが、民間放送について県よりも小さいエリアを単位として放送する「エリア放送」を提唱することにしたい。この放送によって、「企業、政府、および市民」の関係においてややもすると忘れられがちな市民（視聴者）の利益を守ることになろう。以下われわれの論点を展開していくこととする。

2 民間放送会社の地域別特性

わが国民間放送会社は、ネットワークの編成によって全国放送を行ない、日本のナショナルスポンサーに迎合している。視聴者も、この放送にある程度は満足しているといえる。しかし、われわれは、全国放送に対応するエリア放送こそが、視聴者ニーズを満たすものと考えている。

以前われわれは、民間放送会社が全国ネットワークを組みながらも、地域別特性を持ってい

るはずであるという前提のもとに、民間放送会社の地域別特性を、その「経営戦略とリーダーシップ」に関連して抽出したいと考え、次の研究を行なった。

それは、奥村恵一稿「経営戦略とリーダーシップ——民間放送会社のタイプ別調査にもとづいて——」、『横浜経営研究』、(1)~(7)、であり次の7分冊にわたっている。

- (1) 分冊 『横浜経営研究』、第8巻第4号、昭和63年3月。
- (2) 分冊 『横浜経営研究』、第9巻第2号、昭和63年9月。
- (3) 分冊 『横浜経営研究』、第9巻第3号、昭和63年12月。
- (4) 分冊 『横浜経営研究』、第9巻第4号、平成元年3月。
- (5) 分冊 『横浜経営研究』、第10巻第1号、平成元年6月。
- (6) 分冊 『横浜経営研究』、第10巻第2号、平成元年9月。
- (7) 分冊 『横浜経営研究』、第10巻第3号、平成元年12月。

これらの研究は、民間放送会社の地域別特性をふくめたタイプ別分析である。ここで、地域（エリアの一種）とは、県単位よりも広く、①北海道・東北、②東京、③関東・甲信越・静岡、④中部・北陸、⑤近畿、⑥中国・四国、そして⑦九州・沖縄、の7地域を指している。ここで、得られた知見ならびに知見にもとづくわれわれの考えは、次の通りである。

(1) 「現在重視すべき経営環境の認識」との関連での知見

経営者の環境認識のいかんは、地域によって異なっている。東京は、「多局化の進展と局間競争の激化」をあまり感じず（28.6%）、これにたいして九州・沖縄（93.8%）と北海道・東北（78.6%）は、これを強く感知している。東京は、まだ多局化の余地を持っているといえよう。

他方、「スポンサーの広告支出の停滞」は、

スポンサーと直接接する東京（85.7%）や中国・四国（81.3%）が多い。また、「制作費の高騰」を強く認めているのは、制作に多く携わる近畿（62.5%）や東京（57.1%）である。

(2) 「長期的視点から重視すべき経営環境の認識」との関連での知見

地域別分析で明確なことは、まず「多局化の進展と局間競争の激化」が、東京で低く（14.3%）、九州・沖縄（75.0%）と北海道・東北（71.4%）で高いことである。このことは、多局化と局間競争の実勢を示しているものといえよう。

また、次の地域が、次の点をそれぞれ他の地域よりも強く感じている。東京では、「価値観・ライフスタイルの変容と多様化」（71.4%）。関東・甲信越・静岡では「人事管理上の問題の動き」（61.5%）。中部・北陸では、「ニューメディア時代の到来」（55.6%）。

近畿では、「番組制作環境の変化」（50.0%）。中国・四国では、「スポンサーの広告支出の伸び」（68.8%）。九州・沖縄では、「多局化の進展と局間競争の激化」（75.0%）。

これらを見ると、各地域の環境条件の相違の有様が、良く理解できる

(3) 「経営戦略の策定」との関連での知見

次に、地域別に、民放社の経営戦略を見ることにしよう。まず東京は、スポンサーを重視するのであり、「新スポンサーの開拓」（100%）だけでなく、「既存スポンサーへの働きかけ」（57.1%）にもかなりの力を入れる。他方東京は、「広告代理店関係」（14.3%）には力を入れていない。これは、広告代理店以外の販売手段を持っていることと、代理店とのパワー関係が同等になりつつあることを意味するのであろう。

さらに東京は、制作局であるために、「視聴者ニーズへの対応」（42.9%）をしながら、「高視聴率番組の開発編成」戦略（71.4%）を重視している。このさい、「ローカル強調」ではなく（0%）、「製作費削減」に努めることもしない（0%）。東京の局は、制作コスト意識型と

いうよりも、営業・高視聴率番組重視型であるといえる。この型は、会社の停滞期というよりも成長発展時のパターンであり、また東京には何といても経営全体に余裕があり、このことは、「管理合理化」戦略が見られない（0%）ことから理解される。

東京と対照的な戦略は、その他の各地域に見られる。九州・沖縄は、スポンサー関係の戦略が他の地域よりも相対的にやや少ないが（新スポンサー75.0%、既存スポンサー12.5%）、「営業マンの増強」に努め（56.3%）、また「制作費の削減」を怠らない（25.0%）。

北海道・東北は、「広告代理店関係」を密にしており（50.0%）、中部・北陸は、「局イメージアップ」のためにCIやイベントをいっそう強く図っている（55.6%）。また、関東・甲信越・静岡は、「副業関係会社事業」（15.4%）と「関連技術事業」（23.1%）が少なく、同様に「高視聴率番組開発編成」（23.1%）に力を入れていない。

最後に中国・四国は、「視聴者ニーズへの応答」（12.5%）が少ないが、他方「ローカル強調」（56.3%）を行い、「管理合理化」（68.8%）を図ることが多い。

(4) 「新規事業進出戦略」との関連での知見

地域別に、民放社の新規事業進出戦略を見ることにしよう。いずれの地域も「文字多重放送」を強く志向していることは、共通している。そのなかで東京は、「都市型CATV」（85.7%）と「ビデオソフト」（57.1%）を強調している。また東京が他の地域よりも目立つのは、「書籍・出版」（28.6%）と「レコード」（28.6%）が比較的多いことである。

また中部・北陸は、「キャプテン・INS」（66.7%）に、近畿と中国・四国は、「ビデオソフト」（50.0%、37.5%）に、それぞれ力を入れようとしている。

(5) 「10大株主の持ち株比率」との関連での知見

10大株主の持ち株比率を地域別に見ると、こ

れが高いのは近畿の8社59.8%であり、低いのは関東・甲信越・静岡の10社40.5%である。前者で比率を高めている3社には、資本金の小さい、開局の比較的古いラジオ局2社が含まれており、株式集中が容易であることが分かる。ただ、理由がそれだけというのではなく、この株式集中には、近畿の思考方法の地域的特性が見られるのではないかと考えられる。

(6) 新しい動きの資本参加とエリア放送

民放産業の取締役の出身母体は多様であり、その参加資本の多種性を伺うことができる。とくに40年代以降には、民放産業には、新しい動きの資本が参入してきた。それは、伝統的な新聞社・放送会社の資本とは異なる、U局やラジオ局中心の資本においてである。これらの局には、個人、地方公共団体、複数株主（筆頭株主が複数ある場合を指す）などが資本を拠出している。これらの株主は、民放社を、ジャーナリズムに関わる特別な事業としてではなく、当該株主のニュービジネス進出の対象としてみているのである。

民放社への参加資本の多種性は、民放社の地域社会への浸透、さらに地域社会の民放社への資本参加の活性をも意味している。このような地域社会での民放社と地域資本との結合の中に、われわれの研究テーマである「エリア放送」の存在意義がある。

(7) エリア放送の経営基盤——経営の理念と専門性

地域社会において、当該民放社にたいして、誰がまたどの会社がどれ程の資本拠出をするのか。誰がまたどの会社の代表者が、当該民放社の専任取締役になるのか、あるいは兼任取締役になるのか。地域社会の株主が民放社に求めるものは何か（エリア放送、企業利益、名士など）。これらの株主は、民放社の業務をどの様に監視していくのか。地域社会の資本は、放送と他のメディアをどの様に結合・調整するのか。これらの問題を扱い・解決していくことが、地域性を持つエリア放送の経営基盤を構築してい

くことになる。

エリア放送が、どのような株主構成と取締役構成を形成するかは、一重にその地域社会の地域特性に掛かっている。地域社会での経済、政治、文化についてリーダーシップを持つ人が、その地域特性に照らして、エリア放送の重要性を念頭におきつつ、地域資本などの資源を調達・分配し、他方利害関係の調整をするのである。このことが、地域社会の現状と意識を明らかにし、また将来の展望を開くのである。

このさい、財界や官庁の主導型でなく、わずかな株式を持つ一般市民株主の有り様や、多様な関係者の経営参加を含めて、エリア放送の経営基盤について十分検討することが必要である。

エリア放送については、専任の取締役が、放送や経営の知的な専門家であることが肝要である。また何にも増して、放送や経営の使命、視聴者を含めた利害関係者に対する責任について、明確な理念を持つことが重要である。

III 地方自治体を中心とした地域情報ネットワークとエリア放送

1 神奈川県地域情報ネットワーク——ゾーン概念

国の施策は、テレトピアなどを中心とした県単位の情報ネットワークを形成することであり、これに応じて神奈川県や横浜市は、それぞれ独自の地域情報ネットワークを形成する努力を払っている。

まず神奈川県では、かながわ地域情報通信ネットワーク研究会が、神奈川県知事宛てに「かながわ地域情報通信ネットワーク研究会」報告書を答申している。これによると、神奈川県下全域に亘って、各種のプロジェクトが形成されており、これらのプロジェクトが地域情報機能を持つのである。このプロジェクトというのは、新川崎インテリジェントシティ、横浜ビジネスパーク、横須賀リサーチパーク、光映像情報ネットワークなどである。

今後の地域情報ネットワークは、産業、行政、

および生活の各分野のニーズに基づいて形成されるものであり、このニーズに応じて企業向け、行政向け、および家庭向けの基本通信サービスが計画される。すなわち、家庭向けの基本通信サービスについていえば、(a)ファクシミリ通信、(b)パソコン通信、(c)ファミコン通信、(d)ビデオテックスなどである。

ここで、企業向けの行政情報サービス機関として、IRIS（財 横浜・神奈川総合情報センター）があるが、その活動は近年軌道にのってきており、注目すべきである。なお、IRISは地域経済情報サービス機関基本構想策定委員会の「報告書」（昭和59年11月）などに基づいて設立されている。

他方、県が（株）TVKの設立などに大いに力があつたものの、情報通信ネットワークの構想ではCATVを利用することのほか、地域放送など放送手段などについては十分な検討をしていないのではないと思われる。

この答申での、神奈川県ゾーン（地域）の数は次の8個であり、それぞれは、地域産業と地域生活のインテリジェント化の拠点としての性格を持っている。このゾーン概念は、われわれのエリア概念に近いものであり、参考にすべきものと思われる。①横浜・川崎リストラクチャー・エリア、②リゾート&リサーチ・エリア、③湘南渚ベルト、④ウエストコースト・ベルト、⑤箱根・湯河原リゾート・エリア、⑥グリーンバレー、⑦テクノベルト、および⑧ハイクオリティヒルズ。

2 横浜市の地域情報ネットワーク——市民エリア

横浜市においても、地域情報ネットワークの形成に努力が払われている。「人が集まるところに情報が集まる」として、「出会いの場」を作った例から理解できるとく、横浜市では、MM21地区の中心にコンベンション・センターを設置し、ここに情報産業企業（たとえば、第2KDD）を誘致して、情報サービス関連機能

を備える計画となっている。

このさい、CATVは、業者主導の形態が考えられている。また、中小企業向けの記事情報データベースの「ユーマット」は、興味深い。さらに、横浜市としては、市民生活に関する情報は間接的なものとなるが、「市民情報室」がキャプテンに情報提供を行っており、反響は少なくない。

横浜市は、キャプテンの「（株）メディアシテイ横浜」を設立し、市民の情報ニーズに対応している。ここで、市民エリアという概念をイメージするとすれば、それは、行政レベルや経済局レベルとは異なるものとなる。むしろ、交通体系とか生活圏とかが、中心となる。

3 神奈川県と横浜市における地域放送

神奈川県や横浜市における情報手段として、放送について考えてみよう。神奈川県の8つのゾーンについて想定されている放送手段は、CATVである。CATVは個人のニーズにきめ細かく応える好適の手段であり、今後は、その整備と展望が望まれる。ただし、われわれの考えているエリア放送は、有線放送とはかぎらない。現在の民間放送制度のもとで、放送局が占めている地域の広さ・範囲を、その存在理由をふくめて問題にしているのである。

横浜市のキャプテン「（株）メディアシテイ横浜」も、発想を市民に根ざしており、われわれの関心の的である。

4 横浜エフエム放送（株）と（株）テレビ神奈川

つぎに、神奈川県を中心に電波を流している「横浜エフエム放送（株）」と「（株）テレビ神奈川」に焦点を当てたい。われわれの関心は、広告料収入によって運営されている、現在の民間放送会社の在り方に向けている。

まず「横浜エフエム放送（株）」は、英語中心、若者向け放送で注目されている。この会社は、生活圏中心のエリアというよりも、若者という特定視聴者階層の分布をねらっている。その放

送の範囲は、神奈川県を越えて東京まで広がるものであり、しかもこの範囲の拡大は、広告料収入の増大を可能にするものである。同社は、若者という視聴者の階層に的を当てているのであって、視聴者のニーズを探りだし、これに応えようとするその姿勢は的確である。(小谷野修『勇氣堂々と生きる』大和出版、1988)。

「株テレビ神奈川」は、県域U局放送であり、圏内視聴者の生活に密着している点で、われわれのエリア放送の会社に近い。この会社が、県域内の視聴者のニーズに如何に真剣に応えようとしているのであろうか。「テレビ神奈川」は、昭和47年4月の開局以来、多種多様な番組制作に挑んできた。その中心となった地域情報・スポーツ・音楽の三本柱は、社員意識の中に独立局としての自覚と誇りを育て、同社の組織ダイナミクスとなっている。

同社のテレフォンサービスは、視聴者サービスのためのもので、競馬などスポーツ中継の途中経過など、幅広い内容を誇っており、視聴者の反応も上々である。同社の組織活性化メカニズムは、トップ・社員・視聴者のトリコトミー構造であり、視聴者参加型の組織概念は、示唆に富んでいる。(『株式会社テレビ神奈川』、寺本義也・永井裕著者代表『メディアとソフトウェアの組織』日本の組織第10巻、第一法規株、1988)。

Ⅳ 放送エリアの概念

1 エリア放送

われわれが、エリア放送について研究しこれを提唱するのは、エリア放送が2つのメリットを持っていると考えられるためである。1つは、これが視聴者ニーズに適合することと、2つは、これが民放社のマーケティングの上から好適であることである。

(1) エリア放送と視聴者ニーズへの適合

一般的にあって、視聴者のための放送は、これをかぎりなく細分化・個別化して個人単位のものにすれば実現できよう。しかしマス放送と

しては、この形態は能率的ではなく、望むべくもない。この意味で現在の全国的な広域放送が、能率を保ちながら視聴者のニーズを満たしていることはやむをえないことであろう。ただし、視聴者のニーズをいま以上に充足するためには、視聴者階層と放送地域について一層の検討と工夫を加えることが必要である。

視聴者階層については、民放社は、年齢ごと、職業ごとなどの中で、いずれの階層に的を当てるかについて腐心している。このさい、一つの階層を選べば他を捨てることになるから、複数の階層に適合するためには全体として一層多くのチャンネルを必要とすることになるろう。

放送地域については、まさにわれわれが論じているエリア放送の問題がある。この場合、視聴者のニーズは、行政単位ごとのものではなく、生活・文化・経済の圏域ごとの放送によって満たされよう。生活と文化を共通にしているだけでなく、経済をも共通にしている圏域をどのように見出すかが問われており、時代の変化をも反映できるエリア選びの問題を、次項2「放送エリア」の概念で取り扱いたい。

(2) エリア放送と民放社マーケティングの促進

つぎにエリア放送は、民放社のマーケティングや営業にも役立つものと考えられる。一般的に、エリア・マーケティングの特徴は、①市場を中心に考え、行動すること、②地域差に配慮すること、③細分化市場を統合すること、④競争を展開することなどである。エリア・マーケティングは、これらの点から市場の地域特性を捉えることに意味があり、これによって地域市場に最適の戦略的対応を行うことができるのである(米田清紀『エリアマーケティングの実際』日本経済新聞社、1988、pp.27~30)。

もちろん、既存の民放社から見れば、新しいエリアにアプローチすることは、ただ出費を増すだけに過ぎないかもしれないが、エリアの設定内容の如何による会社経済構造の変化に関心が持たれよう。しかし、エリア放送は、後述するごとく、地域コミュニケーションを前提とし

た地域流通経済圏に設置されるものであり、CMを提供するスポンサーがこの経済圏に的を絞れば、スポンサー企業の業績を上げることは、困難なことではない。

2 「放送エリア」の概念とこれまでの研究

エリア放送という場合、具体的にどのようなエリアを想定するのかは、難しい課題である。現在の民間放送制度のもとで、新しい、実践的な地域分割を提唱してみても、既存制度を変革する案は、民放社の経営基盤をかえって揺るがせるものとして容認しにくいであろう。しかし、行政の基準をもって地域を分割した場合、幾つかの工夫はされたとしても、それで視聴者ニーズが満たされているとはいいがたい。われわれの提唱する「放送エリア」の研究の成果を、視聴者利益を反映するための行政施策で配慮されるなど、何等かの形で役立てばと考えている。

(1) 「放送エリア」に関するこれまでの研究

放送の「エリア」概念を用いている調査研究は、少ないが次のように見られる。1つは、現在の民間放送制度を前提とした上で、行政区分（県）を中心として、エリアを描く調査である。また、エリア・マーケティングを志向して、仙台・富山・静岡の3地区でエリア・キャンペーンのモデル実験を実施した研究である（日本民間放送連盟放送研究所「エリア・マーケティング 中間報告書」1988年4月。同「エリア・マーケティング 調査営業の研究」1989年5月）。

つぎにエリア・マーケティングのために、全国の都市の成長力と民力度を測定している調査に、①週刊東洋経済『地域経済総覧』臨時増刊、1979年版と、②朝日新聞社編『89民力』1989がある。後者の民力の調査は、後で言及するごとく具体的で適用可能性を持っており、われわれの研究にとって好適の資料である。

(2) インテリジェント化拠点としての7つのゾーン（かながわ地域情報通信ネットワーク研究会「報告書」）

かながわ地域情報通信ネットワーク研究会「報告書」では、神奈川県を、上述した（7頁）8つのゾーンに区分した。このうちハイクオリティヒルズを除く7つのゾーンについて、地域産業と地域生活のインテリジェント化拠点としての適合性を探っている。両者についてそのインテリジェント化のためのプロジェクト名を示せば、次のとおりである。地域産業のインテリジェント化のプロジェクト——①サービス提供センター、②インテリジェント・ビジネスパーク、③インテリジェント・サテライトオフィス、④ソフトハウス・パーク、⑤共同VANセンターなど、計11のプロジェクト。

地域生活のインテリジェント化のためのプロジェクト——①CATVモデル事業、②文化人村、③都市型インテリジェントリゾート、④HAモデル団地、⑤インテリジェント・カルチャーコンプレックス、⑥イベントパーク、⑦インテリジェント・ハウジングマート、⑧国際文化交流村。

この研究会のいうゾーンは、今後実現する上記のプロジェクトによってインテリジェント化する産業と生活の地域である。なお、ここで想定されている映像ネットワークは、CATVやテレビ電話などである。

この「報告書」にもとづいて、県内全域の高度情報通信ネットワーク化のために、第三セクター方式の株式会社「ケイネット」が2年10月に設立される。

(3) 都道府県およびその束としての広域圏の区域（郵政省告示660号「放送普及基本計画」63年10月）

郵政省「放送普及計画」には、放送の区分、放送の区分ごとの放送対象地域、および放送対象地域ごとの放送系の数の目標が規定されている。テレビジョン放送については、一般放送事業者の放送（総合放送）が、広域放送と県域放送に区分されている。

広域放送——関東広域圏5放送系、中京広域圏4、近畿広域圏4

- 県域放送——5放送系 北海道、岡山県・香
川県の併合の2区域
4放送系 宮城県、福島県、新
潟県、長野県、静岡県など9区
域
3放送系 青森県、岩手県、鳥
取県・島根県の併合など7区域
2放送系 福井県、山梨県、山
口県、徳島県など10区域
1放送系 茨城県、栃木県、群
馬県、埼玉県など15区域

ここで、放送対象地域として区域の概念が用いられている。この区域には、広域圏単位と都道府県単位がある。広域圏は、都道府県の東であるから、結局この区域という単位は、都道府県が基盤である。この「基本計画」では、概ね各県に5～1局を普及させようということである。これにたいして、われわれのエリア区分の議論では、県を数個の文化圏に分けようというものであるから、放送局の数は、全体としてこの「基本計画」の数とそれほど変わらない。ただし、放送は、その文化圏に限られるので、県域よりも狭められる。

(4) 米田清紀氏のエリア・マーケティングの地域

地域からのマーケティング発想を論じている米田氏（『エリア・マーケティング・マネジメント』ダイヤモンド社、1986）は、地域の意味が多様であり、また地域は、視座を確かめうるならばつぎの理由から具体性を帯び、生き生きした生命力を持ちうるとしている。

① 地域は、全体社会にたいして意味を持っている。

② 地域は、ひとつの個体として独自の存在意義をもっている。地域は、歴史をもつ時間的存在であり、また環境条件（自然、社会・経済など）により独自性や固有特性——伝統——を創造している。これが、地域の多様性と差異をもたらす。

③ 地域は社会的な存在（人間によって作ら

れた、人為的な社会）である。

同氏は、これらの諸点から、地域をつぎのように定義している。すなわち、「全体域との関係から、地理的、時間的、社会的な要素を集合したある空間的な広がり」である。ここでは、②の規定が重要である。地域は、歴史ある時間的存在であり、また環境条件に制約される自然、社会・経済的存在である、ということである。

3 「放送エリア」概念にかんするわれわれの見解

先に触れたように、われわれの研究は「高度情報化社会におけるエリア放送に関する総合研究」（代表者 奥村恵一）であるが、その放送産業経営研究会のメンバーとそれぞれのエリア概念についての見解は次の通りである。

(1) 東山禎之氏のエリア概念

①放送制度上のエリア、②歴史的・文化的エリア（会津、阿波）、③生活的エリア（東京圏、通勤圏、買物圏、～町）、④経済的エリア（大阪経済圏、大阪商圏、エリア・マーケティング、経済ブロック）、⑤ファンクショナル・エリア（港町、磁器の生産地）、⑥自然的（地理的）エリア（温暖地域）。

定義。「エリアとは、政治、経済、社会、文化、歴史、自然（地理）、諸機能などを含む独自空間（広がり）の総称」。したがってエリア概念は、利用目的、内包する諸要求によって決まり、多くの側面に分類できる。

(2) 藤原功達氏のエリア概念

① 中範囲エリア設定の必要性。

ア 放送のメディア特性から——カバレッジは広いほど効率的、しかし取材範囲は狭いほど好都合。

イ 人間生活の本質から——情報化の進展に伴い関心の領域は拡大しているが、日常生活行動には一定の地理的広がり の枠が存在する。

② エリア設定の基準に関する考え方

ア 自然発生的な新しいコミュニティ枠の

存在が発見できるのではないか。

イ エリアを構成する空間は多重構造をなしているのではないか。

- * イメージ空間（情報関心など）
- * コミュニティ空間（地域関心の集中する地理的空間）
- * 日常行動空間（近隣、通勤、通学、買い物、遊びなどの空間）
 - × 家庭、職場、遊び場、教育・文化施設、商店街 etc

(3) 伊藤誠二氏のエリア概念

伊藤氏は、新聞社のエリア概念を次のように説明している。

① 配達エリア

新聞社は、新聞を主としてトラックで各地の新聞販売店へ配達する。朝刊と夕刊を二本立てにしたセット版は、道路網が整備している地域に配達される。A社の東京本社の配達エリアは、関東の1都6県、静岡東部、長野、新潟、山梨、東北6県、青森全域に及ぶ。これに対して、朝刊と夕刊を一本にした統合版は、静岡、山梨、群馬、栃木、茨城のそれぞれ山間部に配達される。このように配達エリアは、電波が到達すると同様な意味で、新聞が到達する領域である。

② 地方版エリア

これに対して地方版エリアは、県内の中の歴史的、文化的纏まりであり、土地に密着した情報の情報共有空間である。さらに、広告のちらし配布および地方版広告の掲載の区域であるともいい得る。このような地方版は、地域重視、地方紙との競合から、新聞社の細かい配慮のもとに印刷され、拡充の方向にある。この地方版エリアは、A社の東京本社版が156の地方版を持っており、神奈川県には、湘南、相模野、横浜、横浜西部、川崎という5つの地方版がある。他方地方紙のF社は、4つの地方版を持つが、これは11の藩を4つの地方に纏たという歴史的経緯がある。

われわれのいう放送エリアは、後者の地方版に相当するものである。

(4) 村瀬真文氏のエリア概念

21世紀に地上放送が存続するためには、「エリア」に着目し、「エリア」を基盤とする活動を強化し、視聴者の信頼を確保する努力を、現時点から始める必要がある。

① 住民の関心が比較的強く及ぶ範囲を『エリア』と考える。上からの行政的発想ではなく、住民の視点からの広がりとしてとらえる。調査によると甲府市民の場合は、甲府市を中心とし周辺都県に及ぶが、地理的に隣接する必要はなく、住民の関心の内容、行動範囲に応じて、可変、多様であると考えられる。

② 地上放送は、「エリア」に関する情報をキメ細かく視聴者に提供し、視聴者の期待に応えることを基本的使命とする必要がある。このためには、独自の視点に基づく情報収集と提供、番組制作を行う体制を整備、強化する必要がある。また、「エリア」内の放送局間の緊密な連携のための「エリア・ネットワーク」の構築を検討する必要がある。

(5) 「放送エリア」の定義

放送エリアの概念については、上記の諸氏の見解を筆者が要約すれば、一つの線が出るものと思われる。すなわち、放送エリアは、「放送制度上の区域（都道府県と広域圏）ではなく、各種の環境条件によって形成された、独自性をもった、一つの纏まりある空間である。それは、人々の日常の営み（生活、機能、役割）、経済、社会、文化、政治、法（慣習法）、歴史（時間、伝統）、自然（地理）などを含み、他とは異なる纏まりをもつ空間である」。たとえば、日常の営みや行動は、近隣、通勤、通学、買い物、遊び、情報・関心事の交換などのための場所を自然に発生させており、放送エリアはこのような場所を含んでいる。なお将来、エリアの中の纏まりは、インテリジェント化などの方法で、情報空間をも含むものとして持続することが期待される。

(6) 甲府市民の「エリア情報ニーズ」に関するわれわれの調査

さてわれわれは、上記研究の一部として、甲府市民の「エリア情報ニーズ」について調査を行った(1989, 4)。この調査は、視聴者の生活の現実に根ざす「地域性」に対応すると同時に、地上放送の機能にも適合する「エリア」を設定する手がかりを得るため、「エリア情報ニーズ」の把握を試みたものである。この調査の結果によると、たとえば「日常生活に関わりが深い地域の範囲」は甲府市とその周辺の地域であり(一番数値の多い項目、25.6%)、「どの県の出来事に関心があるか」というと東京都(76.5%)である。また「現在手にいれている地域情報」には多少不満があり(44.1%)、「必要な地域情報を何から得ているか」というと地元の新聞(69.8%)からである。

これらの調査結果の細目については、別途報告書で、述べることにしたい。

4 設定可能な「放送エリア」の1例

さて、このような「放送エリア」の定義と範囲に続いて、具体的にわが国でどのようなエリアを設定できるかという点、容易に線引きできるものではない。しかしここで、好適な資料として引用できるものは、朝日新聞社編『89民力』1989.である。

この資料は、全国を、110のエリアと678の都市圏に区分している。ここで、エリア(110個)については、都市を中核として、エリア・マーケティングのために標準的エリアの策定(中規模圏域——1県に2~3エリア)をしている。この策定は、「地方の時代」の考え方と、エリア・マーケティングの「地域コミュニケーション社会を前提とする地域流通経済圏」の考え方に基づいている。

また都市圏(678個)とは、全国の地域経済の核を構成しており、また人と生活・文化・経済の繋がりの中で、行政的要素の強い影響を持ちながらも、それを越えて独自の有機的な広がり展開していくものである。

東京と神奈川についてみると、まず東京には

東京狭域エリアがあり、この中に27の地域がある。つぎに神奈川県関係では、7つの地域があり、ここには2つの区部と16の都市圏がある。ここで7つの地域は、前述のかながわ地域情報通信ネットワーク研究会「報告書」での8つのゾートとほぼ同数を数えている。

ここでは、全国を110のエリアに分ける考え方を、まず優先させたい。エリア・マーケティングによる収益基盤を確立する必要がある。次に、わが国には、生活・文化・経済の纏まりの空間が、相当数あるということが、説得的であり、われわれの議論を勇気づけるのである。

V エリア放送への方向づけ

1 「民放社の経営基盤の確立と視聴者利益の充足」に関する調査

上述のごとく「放送エリア」は視聴者利益充足の視点に立っている。ここで、視聴者利益充足と経営基盤の確立について調査したわれわれの以前の研究が参考になる(本稿1頁および4頁記載(7)分冊参照)。

われわれの調査によると、民放社の経営基盤確立の視点(経営者からのアンケート回答結果)と視聴者利益充足の観点(有識者からのアンケート回答結果)とは、当然であるが次の4点について、距離がある。①経営環境の短期的認識については、経営者は収益減と費用増の側面から環境を見る。この経営者の環境認識と、ニューメディアと社会文化的変容に関わる有識者の環境認識とは、調整のしようがないほど差異が大きい。

しかし、②経営環境の長期的認識については、両者の環境認識は接近したように見える。それは、社会文化的変容と放送技術・媒体の変化の面においてである。しかし依然として、経営者は収益減と費用増を心配し、有識者は視聴者利益にとって重要な視聴動向、さらには文化教育・高度通信時代など幅広い認識を行っている。

③短期の経営戦略策定についても、経営者の回答は、さまざまな営業、制作の方法をそのま

ま示している。これにたいして有識者の回答は、番組編成の質の向上や技術研究開発に関し、まさに視聴者利益をそのまま充足させるべきという判断を表している。なお、両者がともに重要性をおいている戦略は、「ローカルの存在意義を強調する」という項目である。

④経営理念については、経営者は、広告機能、利益追及、ネットワーク番組、視聴率アップ、番組制作軽視など、経営基盤のための発想がやや強いように思われる。この点については、視聴者利益の視点から経営者の考えを少々修正することが必要と思われる。しかし、個々の項目についての経営者の順位づけは、有識者のそれとはほとんど変わらない。それというのも、建て前を旨とする理念領域での回答であるためと考えられる。（奥村恵一「経営戦略とリーダーシップ(7)―民間放送会社のタイプ別調査にもとづいて―」、『横浜経営研究』10巻3号、平成元年12月、pp.57～65.）

2 視聴者利益充足の立場

さてこの調査によると、経営者は、経営基盤の確立に力を入れており、ローカルの存在意義を強調するものの、視聴者利益の充足にそれほど強い関心を示していない。しかしおよそ私企業というものは、顧客のニーズを徹底的に充足しないかぎり、顧客から見放されてしまいその存在の将来はありえない。そのため私企業は、組織を改編し、状況に対応して高付加価値を生み出すニッチ市場を創出する。あわせて、製品を差別化し、顧客が認める最高の品質を提供し、最高のサービスを提供し、格段に敏感な顧客対応を身につけるのである。

民放社とても私企業であり、視聴者重視の姿勢を採らねばならない点では、変わるところはない。ここで視聴者重視の立場から、制度面を含めて民放社のあるべき姿を記し、あわせてエリア放送の必要性を明らかにすると次の通りである。

(1) 競争の一層の導入

上述の郵政省「放送普及基本計画」では、都道府県ごとの「放送系の数の目標」が示されているが、現実にはその区域の広告支出の増大により経営の安定が確保される見通しが立つと、局の認可が行われる。このような行政による局の認可は、地域独占をもたらし、あまり視聴者利益を追及しなくても経営の安定が保証される。認可された局は、大勢として各県で文化圏ごとの特色を示すことができないばかりか、ネット系列に加入して全国的な画一的な放送を流している。

何といても、選択可能性の大きいことが、視聴者利益につながる。ここで、放送局の自由設立を認めよとまではいわないが、「放送系の数の目標」を一層増大し、視聴者ニーズの充足が経営の確立の基盤であることを認識させるべきである。ここで主張したい目標数は、県ごとにエリアを2～3個設置し、それぞれにこれまでどおり幾つかの局を認可することである。

(2) 視聴者利益のための番組の制作・提供——多角化、差別化、高品質化、技術革新化、高付加価値化——

企業職能および管理職能の革新が、民放社をエクセレントにする条件であるが、その内容は、番組の制作・提供について多角化、差別化、高品質化、技術革新化、高付加価値化を図るといったことである。これらの事項に努めることが、視聴者のニーズに応えることになる。これらの個々の項目の説明をここでは行なわないが、ただ視聴者を階層ごとおよびエリアごとに区分し、それぞれに適合する番組を革新することが求められる。

(3) 視聴者集団地域としてのエリアの設定——市場の細分化

ここで放送エリアの意味には、次の3つがある。①放送局が発信する電波が届く範囲（放送対象地域）、②放送を受容する視聴者集団（情報要求集団）のいる地域、そして③放送される情報・ニュースのスケールの大きさ。ここでわれわれがエリアとしているのは、②の視聴者集

団（情報要求集団）のいる地域であり、これが基礎となる。そして、当然この地域にたいして、放送局は電波（情報）を発信するし、また放送される情報のスケールも中規模のものが中心となるであろう。

ここで視聴者集団の地域としてエリアを設定する意図は、市場の細分化という経営戦略の一環として、敏感な顧客対応を勧告するためでもある。現行のように、全国にネットを張って全国的番組を流し、一部ローカル番組をミックスさせて、それで良いということにはならない。民放社は、視聴者要求にフィットした情報を絶えず提供する意欲と貢献が必要である。

(4) 放送エリアにおける視聴者利益とスポンサー利益との合致

放送局が視聴者利益に今一つ関心が薄いのは、

放送局の収入が視聴者からでなくスポンサーから得られるところにある。どうしても放送局の関心がスポンサーに向いてしまうのである。これに加えて、放送局の広告収入が、中央と地方で格差があり、地方で営業や制作が容易でないことも、視聴者利益軽視の一因となっている。

この意味で真の消費者主権を確立するためには、現在の広告制度よりも直接の受信料支払い制度のほうが適している。もっとも近年スポンサーの側で、経済圏でもあるエリアにたいしてエリア・マーケティングを試み、市場戦略を講じている。そうであれば、ここでスポンサーと視聴者のあいだに相互作用が生じ、同じエリアで両者の利益が合致するといえる。局側も、エリア放送でその目的を達成することが可能となるのである。

〔おくむら とくいち 横浜国立大学経営学部教授〕