

# オンデマンド視聴の増加に 対応を迫られる放送局

～ロイヤル・テレビジョン・ソサエティー年次大会の議論より～

メディア研究部 田中孝宜

BBCやチャンネル4、Skyなど、イギリスの主要な放送事業者がスポンサーとなって運営されているロイヤル・テレビジョン・ソサエティーの年次大会が、2016年9月27日にロンドンで開かれた。会議のメインテーマは「オンデマンド時代の番組委託、制作、配信」であった。オンデマンド時代、多様なコンテンツがグローバルに流れ、視聴者のコンテンツ消費習慣が変わる。新たな時代に放送局はどう立ち向かえばいいのか、意見が交わされた。本稿では、会議で主要なテーマとして議論された「変わる視聴者への対応」「コンテンツの国際展開」「公共放送局の課題」の3つの視点についてポイントを整理した。

## 1 はじめに

ロイヤル・テレビジョン・ソサエティー（以下RTS）は1927年、揺籃期にあったテレビの技術的な開発などを研究するために設立された。現在は技術面だけでなく、テレビをめぐるより幅広い諸問題についての講演会などを随時開いており、毎月『Television』という冊子を発行している。BBCやITV、チャンネル4、Skyなどイギリスの主な放送局の出資により運営されており、4,000人の個人会員がいる。

RTSでは、ロンドンとケンブリッジ（隔年）で年次大会を開いており、2016年は9月27日にロンドンで開かれた。今回のメインテーマは「オンデマンド時代の番組委託、制作、配信」であった。

はじめに、主催者としてアメリカのNBCユニバーサルの子会社であるイギリスに本部を置く、国際展開部門の責任者ケビン・マックレラン氏が、問題提起として、現在のメディア状況を次のように説明した。

「テクノロジーはメディアを変えている。双方向のコミュニケーションにより、（視聴者は）コンテンツを発見し、ニュースに反応し、（放送局は）データを集め、番組のターゲット広告を行う。これをチャンスととらえる人もいれば、脅威と感じる人もいる。テクノロジーは変化のきっかけだが、視聴行動が変わることでその変化は加速される。視聴者に受け入れられることが成功のカギとなる。問題は、オンデマンド時代において、消費者の行動を我々がどこまでコントロールできるかである。放送局は、より多くのオリジナル作品、より多くのスポーツ、より多くのニュース、より多くのライブ娯楽番組など、より多くの『すべて』で対応しているが、既存のビジネスモデル、プラットフォーム、ネットワークをグローバルに変えていくことが必要であろう」

マックレラン氏はこのように述べ、オンデマンド時代の視聴行動の変化に放送局がどう対応すべきか、グローバルに考える必要があると強調した。

大会では、BBCや商業放送の関係者、放

送・通信分野の監督機関であるOfcomの事務局長、OTT事業者の代表などがパネリストとして登壇した。会場には450人が集まり、以下の10のセッションが行われた。

### 【大会プログラム】

#### セッション1：基調講演

スティーブ・バーク NBCユニバーサル CEO

#### セッション2：目指すは国際か、それとも国内か

ティム・デイビー BBCワールドワイドCEO、  
マイケル・エーデルスタイン NBCユニバーサル  
インターナショナルスタジオCEOなど

#### セッション3：EU離脱に立ち向かえ

ジョッシュ・バーガー  
ワーナーブラザーズUK, Ireland & Spain CEO,  
ジョン・マクヴェイ PACT役員など

#### セッション4：テレビを持たない？視聴者の向かう先は？

ベン・マックオーウェン・ウィルソン  
YouTube パートナーシップ局長,  
サイモン・ビッツ ITV担当局長など

#### セッション5：放送・通信の監督機関Ofcomの立場

シャロン・ホワイト事務局長

#### セッション6：Netflixの海外戦略

テッド・サンダース CCO  
(チーフ・コンテンツ・オフィサー)

#### セッション7：番組委託制作の新たな動き

ザイ・ベネット Sky Atlantic局長,  
ダミアン・カブノー BBC Three編集責任者など

#### セッション8：公共サービス放送とその未来

ジェイ・ハント チャンネル4 CCO  
(チーフ・クリエイティブ・オフィサー),  
ジェームズ・バーネル BBC戦略局長,  
モニカ・マッジョーニ  
RAI (イタリア公共放送) 経営委員長など

#### セッション9：イギリス政府のデジタル政策

マット・ハンコック デジタル・文化担当大臣

#### セッション10：放送局は未来に適応できるのか？

トニー・ホール BBC会長,  
デイビッド・アブラハム  
チャンネル4 チーフ・エグゼクティブなど

本稿では、10のセッションで登壇したスピーカーの発言の中から、主要なテーマとして議論された「変わる視聴者への対応」「コンテンツの国際展開」「公共放送局の課題」の3つのポイントを中心に、大会の内容を報告する。

## 2 変わる視聴者への対応

オンデマンド視聴が増え、人々のテレビ視聴習慣が変わる中、放送局はどんな将来像を描けるのか、という問題意識が会議全体を通して底流にあった。

### 視聴習慣の変化と放送局

「かつてはテレビを観るという行為はいたってシンプルだった。数チャンネルの中から観たい番組を選び、みんなが同じ時間に同じ番組を観ていた。それが現代では、膨大な選択肢の中から観たい番組を選び、いつでもどこでも観られる。しかし、すべて観るには時間が足りない」。司会者の一人が述べた。

オンデマンド視聴の増加は、テレビ番組の質に変化をもたらしている。NBCユニバーサルのスティーブ・バークCEOは、「(かつては視聴者に受け入れられるよう)嫌われない番組、反発の少ない番組を制作すれば、ある程度の成功を収めることができた。ところが、今は無難な『真ん中』という市場がなくなり、人々は、突破力のある番組を自ら探し出す。つまり、現在では人々はただテレビをつけるということはずせず、観たいものを観て、面白くなければすぐ切ってしまうという傾向にある」と話し、インパクトのある番組が求められていると分析する。

司会者が言うように、ユーザーがメディア利用に使う時間は限られている。放送局は、



RTS ロンドン年次大会のホームページ

膨大なコンテンツをオンデマンドで提供するOTT事業者をはじめ、インターネットやソーシャルメディアなどと時間を奪い合うライバル関係にある。しかしパーク氏は、OTTとの協力関係を推し進める意欲を示した。パーク氏は、NBCユニバーサルの親会社でアメリカ最大のケーブルテレビ事業者Comcastが、自らのセットトップボックスにNetflixを組み込む計画を進めていることを紹介し、「Comcastの契約者の多くはNetflixとも契約している。これまでのようにNetflixを観るときにComcastを切ってNetflixに切り替える必要がなくなり、そのまま観られるようになる。より簡単で、シンプルで手間がかからない。利用者にとってはよりハッピーだ」と述べた。視聴者にとっての使いやすさを最優先することで双方にメリットがあることを期待しているようだ。



会場の様子

オンデマンド視聴の拡大はテレビ局にとっては脅威に見える。しかし、イギリスの調査会社によると、オンデマンドで視聴されるコンテンツの80%以上が放送番組コンテンツだという。また、若い独身時代にはテレビがなくても、家庭を持てば居間に大型テレビを買うという人が多くいる。このため、テレビ局の現状について、全体として健全な状況にあるという認識

がパネリストから繰り返し聞かれた。

## 番組の評価基準について

ソーシャルメディアも、テレビ局にとって無視できない存在となっている。ソーシャルメディアで取り上げられることが、テレビ番組の評価基準のひとつに位置づけられるようになっている。

2016年2月にテレビ放送をやめてネットでの配信のみとなったBBC Threeでは、20%程度視聴者を減らしたといわれているが、ダミアン・カバノー編集責任者は「BBC Threeが目指すのは、新しい才能を発掘し、新しいアイデアを試す、壁を突き抜けるような番組」と話し、TwitterやFacebookでの反応を重視しているという。例えば、短編コンテンツ『Things Not to Say to an Autistic Person (自閉症の人に言うてはいけないこと)』はソーシャルメディアで25万回シェアされたが、「このことは、番組の方向性が正しいことを示している」とカバノー氏は評価した。

そして、番組コンテンツの成功を測る物差しは何か、ということが議論になった。BBC Threeのカバノー氏は、「現在はいろいろな基準が混在している。なんらかの統一基準を作る必要があるだろう」と述べ、視聴率に加え、ネットやソーシャルメディアでのリーチなどを統合する新たな基準を作って各社間で共有することが求められる、と述べた。これに対して通信系の事業者からは、ソーシャルメディアを含むオーディエンスの反応を独自に解析するシステムや収集したデータを自分たちは持っており、他社との統一基準は必要ない、との反論があった。

### 3 コンテンツの国際展開

RTSロンドン大会では、コンテンツの国際展開について議論の多くが割かれた。日本でも「クールジャパン戦略」が進められているが、イギリスでも、コンテンツを世界市場に売り込みヒットさせようと放送局やプロダクションが取り組んでいる。RTSの議論では、「そもそも国際的な視聴者を視野にコンテンツを制作しヒットさせられるものなのか、それとも国内市場向けに制作し、その後、世界に売り出すべきなのだろうか」「国際展開を意識した高品質コンテンツの制作費をどうまかなえるのか」といった点が議論された。

#### 世界ヒットは予測できるか

日本でも放送されている『ダウントン・アビー』を世界的にヒットさせたNBCユニバーサルでは、「初期の編集段階で『ダウントン・アビー』を観たとき、世界に通じると思った」という。理由として「イギリスのドラマはたいてい重苦しく、世界では受け入れられにくい。しかし、『ダウントン・アビー』は、主人公を通して愛と野望という世界共通のテーマが描かれており、観る人の気分を高揚させてくれると感じた」と述べた。とはいえ、実際の販売段階では、国ごとに異なる戦略を考えたようで、例えばオーストラリアでは当初、古き良きイギリスを舞台にする時代背景が視聴者に受け入れられなかったが、その後、現代的なイメージを打ち出し、再度売り込みを図ったところ人気が出たそうである。

国によって売り方を変えるというやり方はNetflixからも聞かれた。Netflixは2016年9月現在、30本の台本番組と、5本の子ども向け番組、60本のドキュメンタリー、十数本の

映画を制作中であるという。年間の総制作費に数百億ドルという巨額の予算をかけ、ほぼ全世界でビジネスを展開している。日本に関しては、「イギリスでのNetflixは、海外制作コンテンツが7割、イギリス国内制作コンテンツ3割がめどだが、日本は全く逆で、日本国内のコンテンツが大半を占めている」と言い、国際展開とはいえ国ごとに戦略を変えていると語った。その象徴的な番組として、世界のスポーツマンが肉体の限界に挑戦する『BeastMaster』では、アメリカ版をはじめ、日本、ブラジル、メキシコ、ドイツ、韓国の6つのバージョンを作ったという。日本版では司会者も挑戦者もすべて日本人で、観ている人は「非常に日本的な番組だと感じるだろう」と話す。

海外で相次いで番組をヒットさせている制作プロダクションの代表も、「コンテンツの売り手は、個別のマーケットを見ている。また、買い手もその番組が世界でのヒット作かどうかより、国内の自分のチャンネルでヒットするかどうかを考えている」と述べている。また、「番組が世界的にヒットするかどうかは誰もわからない。ただ、売れる予感がするフォーマットを閃めくことはある。繰り返し観ても飽きないフォーマット、つまりその構成の中で多様なストーリー展開が可能なフォーマットであれば、海外に売り、その国の制作者に制作を任せることができる」と言う。「コンテンツはキングだが、フォーマットはクイーンだ」という表現がされていた。

いずれにしても、世界でヒットするコンテンツやフォーマットのアイデアはそう簡単に浮かぶものではなく、ヒット作の陰には数多くの失敗作がある。ヒット作の利益で失敗作の損失を補えればいいが、近い将来、高い制作費が放送局にとってのリスクになりうるという意見が聞かれた。

## 高騰する制作費がもたらすリスク

番組制作の本数が増え、しかも制作費が高騰している。番組制作を委託される側のプロダクションにとってはいい環境だが、発注する放送局にとっては大きなリスク要因になる。

衛星放送Skyの担当者は、「(テレビドラマは)映画に似てきている。映画スターをキャストに使うことも普通になり、高い野心を持って制作されている」との現状を分析したうえで、多額の制作費の元を取れるだけの潜在的な視聴者が本当にいるのだろうか、と疑問を呈し、「実態と投資額の差が表面化してきた中で、賢く投資しなければ、バブル崩壊へ向かっていくかもしれない」と危機感を述べた。

BBCの営利子会社で、国際展開を手掛けるBBCワールドワイドのティム・デイビーCEOも「今のパーティー気分はあと2、3年続かかもしれない。世界市場を視野に入れて制作されているドラマは今年だけで1,300本に上っている。しかし、制作費の入り口と出口を注視しておくことが必要だ」と話し、新たに制作される番組の多くが、制作費に見合うだけの収益をあげられないのではないかと心配があると述べた。

いずれにしても、現在の資金モデルだけでは、今後、予算のひっ迫は避けられず、国際的に通用するコンテンツを制作し続けるためには、政府資金であろうが基金の形であろうが、新たな資金源を開拓し、複数の資金源を組み合わせる必要があるとの意見が聞かれた。

## 4 公共放送局の課題

溢れるコンテンツの中に自社の番組が埋もれてしまうことなく、視聴者に見つけてもらうに

はどうすればいいのかという議論になり、いくつかキーワードが聞かれた。「ブランド力」「独自色」「オリジナル・コンテンツ」「視聴者との感情的なつながり」、そしてBBC Threeからは「品質と公共的価値」などが挙げられた。

オンデマンド時代には、商業放送事業者やプロダクションなど、多様な制作者のコンテンツが同じ土俵に並ぶ。公共放送にとっては自ら制作するにせよ、委託するにせよ、『公共放送の番組』としてのアイデンティティーが揺らぎかねない。BBCのジェームズ・パーネル戦略局長からは、「EPG(電子番組表)画面では公共放送のチャンネルがトップに来ているが、オンデマンド画面でも公共放送の番組を見つけやすいようにすべきだ」との意見があった。またイタリアの公共放送RAIのモニカ・マッジョーニ経営委員長からは、ケーブルテレビや衛星放送事業者に公共放送チャンネルの提供を義務づけた「マスト・キャリア・ルール」のように、オンデマンドの画面上にも「マスト・ビー・ファウンド・ルール(公共放送の番組を絶対見つけられるルール)」が必要だとの意見が出された。

また、公共放送が目指すべき「公共的価値」を持ったコンテンツは何なのか。放送と通信分野の監督機関であるOfcomのシャロン・ホワイト事務局長は、「公共放送に求められる卓越した品質」という点で、「BBCはよくやっている」と評価したうえで、改善点として黒人やアジア系などマイノリティーの話題をより一層取り上げることや、マイノリティーの出演者の比率をより高めることを求めた。ホワイト氏は、公共放送は社会の多様性を的確に反映すべきで、不十分な場合は監督機関として罰金を科すことも検討する、と述べた。

公共放送のコンテンツとして、BBCと、非営

利団体が運営する放送局チャンネル4の間で交わされた白熱した討論が興味深いものであった。両者の討論のきっかけは、BBCの人気料理コンテスト番組『The Great British Bake Off (以下、Bake Off)』が、来シーズンのシリーズからチャンネル4に移ることが直前に決まったことにある。番組の著作権を持っている『Bake Off』の制作会社がBBCに委託料の大幅値上げを要求したがBBCが拒否した。しかし、チャンネル4が7,500万ポンド(約97億5,000万円)もの金額を出すことになり、番組の移籍が実現した。これについて、BBCのパネル戦略局長は「(チャンネル4は少数派の利益を代表するような番組を制作するための) リスクを取るという使命がある。人気番組『Bake Off』をお金で買うことは、この使命に当てはまるのだろうか」と批判した。それに対してチャンネル4側は「我々は非営利だが、企業のスポンサーで運営されている。受信許可料は一銭ももらっていない」と反論した。それを受けてパネル局長は「(人気番組を高額で買うのであれば)チャンネル4を民営化すればいいという議論になる」と言い放ち、真正面からぶつかった。

この問題についてBBCのトニー・ホール会長は、直接意見を述べることを控えたが、「BBC

は委託により外部からの優れた才能やアイデアを集めることに頼らざるを得ない」と話し、BBCはベストなコンテンツが集まるプラットフォームを目指すという従来からのビジョンを繰り返した。その一方で、「『Bake Off』の問題の背景には知的所有権がある」として、著作権を押さえおかなければ同様の事態がまた起きることが危惧されるとして、BBCの内部制作の重要性も強調した。

## 5 まとめ

RTS ロンドン大会の最後に、デジタル・文化担当大臣のマット・ハンコック氏が登壇した。ハンコック氏は、イギリスの放送局について、BBCのインターネット・プラットフォームiPlayerに代表されるようにデジタル時代にいち早く対応し、クリエイティブ産業を活性化させた成功モデルだと評価した。そのうえで「経済的にも、イギリス文化を世界に見せる“ショーケース”としても重要だ」と述べ、さらに「今後も世界をリードできるようインフラ整備などを進める」と、政府としても放送局に協力する姿勢を表明した。

今回のRTSロンドン大会でのパネリストの共通認識は「これまでと同じことをやっていれば、次の10年は乗り越えられない」というものであった。しかし、どうすればいいのかという答えは簡単に見つかるわけではない。既存の放送局や新規参入のネット事業者などが一堂に会して課題を話し合い、問題意識を共有し、新たなメディア環境に立ち向かっていこうという意欲を感じたが、それは、そうしなければグローバルな競争を勝ち抜けないという危機感の裏返しにも映った。(たなか たかのぶ)



BBCホール会長(左端および大画面)