

日本の地方局による放送番組の国際展開

ークールジャパンの先鞭となったテレビ新広島グループの海外新規事業ー

渡辺圭史（首都大学東京大学院社会科学部 経営学専攻 博士後期課程所属）

放送の国際化、文化的距離、制度的距離

1. はじめに

テレビ放送番組の国際展開にとって障害とされる「文化的距離」と「制度的距離」(Ghemawat, 2007) をいかに克服するのか、テレビ新広島グループの海外新規事業『Japan in Motion』の事例を分析して解明する。

2. 放送の国際化に関する既存研究のレビュー

20世紀後半、国際経営研究が放送を含むサービス産業の国際化に対して注目し始めたが、国際経営研究に先んじて放送の国際化に伴う文化的差異の問題に注目したのはメディア研究であった。放送番組輸出等が輸入国固有の文化を変えんとする「文化の破壊」(e.g. McQuail, 2005) の議論が、第2次世界大戦直後から始まった。1980年代以降、強い資本力を持つ巨大メディア企業による海外メディア買収が活発化した。ディズニー等による放送番組輸出が文化の破壊をもたらすのをメディア研究者が問題視した。同時期、国際経営研究でも放送の国際化の議論が始まった。吉原(2015)らが注目したのは放送が持つ規制産業という特徴である。1950年代の放送産業勃興時から多くの政府は放送を免許事業とし、放送事業の外国人所有を許さず、規制産業ゆえに地元放送局が優位性を保有してきた。

2.1. 「文化的距離」と「制度的距離」の克服

メディア研究が文化的差異と文化の破壊の現実に注目したのに対し、国際経営研究では制度的差異が海外からの参入障壁の高さを生み出していることに注目した。これらを統合し放送の国際化の障害となると論じたのがゲマワットである。彼は国家間の差異を「距離」と称して「CAGE Distance Framework」というモデルを提示した。このモデルでは距離の種類が4種類存在する(文化的、制度的 / 政治的、地理的、経済的)。放送の国際化においては特に文化的距離と制度的距離が障害になるとした。企業が経営資源を分析、評価することが戦略選択の初動となるが、まず事前に距離を分析して正確に理解しておく必要がある。

文化的距離を理解するために文化を構成する要素について理解する必要がある。Ghemawat(2007)は文化を構成する要素として言語、規範等をあげている。他に、Hofstede(2010)等の研究者が複数の異なる要素をあげている。文化の構成は複雑で、文化の定義を単純化できない(Taras et al., 2009)。さらに放送番組には多くの文化の要素が入り、どの要素を優先して分析するべきか特定できない。文化は変容し(Hill, 2013)、文化的な差異も

変容する (Hofstede, 2010)。文化的距離を事前に正確に理解することは非常に困難である。

文化を正確に計測できる客観的な尺度も存在しない。Ghemawat and Reiche (2017) は過去の貿易量と言語等文化の一部のみを切り出して文化と 2 国間貿易の関連について客観化しようとしたが、成功していない。彼らの議論が抱えるさらなる問題は、文化的距離をコントロールする戦略が国単位で議論されていることである。国際経営においては、それぞれの国内の文化の多様性を考慮しなければならない (Hill, 2013)。Hofstede (1980) は国民文化研究の嚆矢とされているが、その後、国単位での文化研究は国ごとのステレオタイプを強調したり、国内の文化多様性を無視しているという批判がある (e.g. Taras et al., 2009)。

制度的距離については、国内産業を保護または規制する意向が強いために、制度が存在することが制度的距離を遠くすることが多い。多くの政府が放送を規制産業とし、制度的距離は放送の国際化の障害となる (Ghemawat, 2007)。しかし、放送番組の輸出によって文化の破壊が実際に起きている。ゲマワットがこの現実を説明できない原因は、彼が制度の多様性を無視して国単位で制度的距離をコントロールする戦略について論じているからである。

3. 事例

テレビ新広島 (以下、TSS) は広島県の地方局である。フジネットワークに属し、フジテレビに番組供給等資源依存をしている。TSS グループが 2009 年からフランスに輸出した『Japan in Motion』は我が国のクールジャパン戦略の先鞭となった。この戦略における放送番組海外輸出の促進の開始は、2011 年の東日本大震災発生を契機としている。

第 1 期 (2000 年～2011 年) において、2000 年 9 月、TSS 自社制作番組が終了したことで、TSS 傘下の制作会社 TSS プロダクションが危機感を抱いた。番組制作を請け負っていた TSS プロダクションにとって番組終了は大きな収入減をもたらし、2004 年、経営資源である番組制作能力 (番組制作機材を含む) を、映像制作能力 (放送番組、CM、PR 等あらゆる映像を含む) へと解釈修正した。番組以外の制作受注のために地元企業に営業活動して発見したことは、インターネット技術が進歩するメディア環境の変化であった。

TSS プロダクションのインターネット事業は失敗を繰り返した。同時期、ビジネス番組を制作し始め、ビジネス番組は彼らが得意とする番組ジャンルとなった。地元企業等と関わりながら、インターネットを含むメディア・ミックスによる情報流通を企画し、利益を獲得しようと考えた。しかし、2005 年、ライブドアからフジテレビジョンへの買収攻撃が起きた。この事象は、放送産業全体に危機感を与え、「インターネット vs. テレビ」という対立図式を生んだ。しかし TSS プロダクションは、2005 年以降もインターネットを利用した新規事業を模索した。その理由は、フジテレビ系列に資源依存する TSS はインターネット事業に乗り出せないが、映像制作を生業とする TSS プロダクションであれば問題がないとした。彼らは資源依存関係の意味の解釈を修正した。一方、TSS は、TSS プロダクションのインターネット事業に正当性を見出せず、事業資金等経営資源を提供できなくなった。

第 2 期 (2007 年～2011 年) において、2007 年、TSS プロダクションは新規事業への関

与者からの提案もあり、初の海外事業として外国人向け日本情報ウェブサイト『Japan Quest』を始める。同年、彼らはフランスのIPTV放送局、Nolifeと出会う。Nolifeは彼らにフランスには若年層を中心に日本アニメファンが存在することを教え、「日本人が見ても面白い」情報番組を購入したいとリクエストした。2009年、TSSプロダクションは新規情報番組『Japan in Motion』を販売することを決めた。彼らは新たな関与者であるNolifeのリクエストに応じることで、文化的差異を利用する文化的裁定戦略を共同で構築した。また、制度的距離については、Nolifeからフランスの放送規律について逐一指導が入った。

第3期(2012年～現在)において、2012年4月、『Japan in Motion』がTSSにより初めて日本国内でも放送を開始する。さらに同年7月、TSSプロダクションはきゃりーぱみゅぱみゅをフランスの日本文化博覧会『Japan Expo』に登場させた。きゃりーぱみゅぱみゅは大きな反響を呼んだ。TSSによる『Japan in Motion』の正当化と、きゃりーぱみゅぱみゅの『Japan Expo』での成功がフジテレビ系列の他局からの興味をひいた。同年10月、『Japan in Motion』はテレビ西日本(福岡)で放送スタート。翌11月、TSSが『Japan in Motion』に事業費用の出資を始める。2013年度、『Japan in Motion』は初めて黒字化する。

本事例を分析すると、第1期において、TSSプロダクションは、海外新規事業の前段階として、インターネット事業とビジネス番組制作に着手する。海外新規事業に着手する第2期において、前段階で蓄積された経営資源(インターネット制作能力)を海外向けに利用することを根拠として、戦略構築・実践(Japan Quest開始)、戦略発展(Japan in Motion開始)と進んだ。そして、それぞれの実践に関与者(Nolife等)との相互作用が影響した。つまり、「経営資源の意味の解釈→戦略構築・実施→戦略発展」を1つの新規事業実行のプロセスとし、関与者の影響のもとで新たに経営資源の意味の解釈が修正されて次のプロセスが始まる。第3期においては、『Japan in Motion』がフジテレビ系列で放送が開始された。

本稿では「関与者」と称した者が、経営資源の意味の再解釈と、文化的距離と制度的距離の克服にとって決定的に重要な役割を担ったことがよくわかる。まず第1に、TSSプロダクションは海外新規事業を展開する前に、外部の関与者の影響を受けて経営資源の意味の解釈を修正していた。一般に経営資源の分析と意味の修正は経営者が行うとされ(e.g. Barney, 1986)、経営者は分析・修正能力を持って経営環境の変化に対応するべきだとされている(e.g. Teece, Pisano and Shuen, 1997)。これに対し本稿が示したのは、経営者の能力だけでなく外部の関与者の役割を重要視し、関与者との相互作用の影響のもとで経営資源の意味の解釈が修正される(Sarasvathy, 2008)。第2に、距離の分析と理解が戦略の選択と国際展開の事前に行われるべきとするゲマワットの考え方に対し、本事例では、経営実践の日々の中で関与者が大きく貢献し、距離を逐次的に理解していった。TSSプロダクションは、環境を創出(Weick, 1979)することを通じて関与者に会い、文化的距離と制度的距離を逐次的に理解した(Sarasvathy, 2008)。不確実な状況においては、事前の準備よりも、状況に応じて経営資源や関与者との関係を調整することが重要なのである。

4. 結論

本稿は、レビューを通じて「文化的距離」と「制度的距離」(Ghemawat, 2007)を一様なものとして扱うことができないこと、それらを正確に計測できる客観的な尺度が存在しないという理論的問題を明らかにした。次に、TSSグループの『Japan in Motion』の海外新規事業展開を分析すると、関与者によって、TSS プロダクション経営資源の意味の解釈が修正されることで戦略が構築され、実践されたことが明らかになった。文化的距離と制度的距離の理解も関与者との相互依存の影響のもとで逐次的に進んでいった。海外新規事業の戦略展開の各プロセスにおいて、関与者の果たす役割が極めて重要であることを示せた。

【主な参考文献】

- Barney, J.B. (1986) Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, *Management Science*, Vol. 32, No. 10, pp. 1231-1241.
- Ghemawat, P. (2007) *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Harvard Business School Publishing Corporation. (望月衛訳『コークの味は国ごとに違うべきか ゲマワット教授の経営教室』文芸春秋, 2009年).
- Ghemawat, P., and Reiche, B., S. (2017) Cultural Distance and National Cultural Differences. in Ghemawat, P. (ed.), *The Laws of Globalization and Business Applications*. Cambridge University Press.
- Hill, C.W.L. (2013) *International Business*. The McGraw-Hill Companies. (鈴木泰雄, 藤野るり子, 山崎恵理子訳『国際ビジネス』楽工社, 2013年).
- Hofstede, G., Hofstede, G.,J, and Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of Mind*. McGraw-Hill Education. (『多文化世界 違いを学び未来への道を探る』有斐閣, 2010年).
- McQuail, D. (2005) *McQuail's Mass Communication Theory*. Saga Publications. (大石裕監訳『マス・コミュニケーション研究』慶應義塾大学出版会, 2010年).
- Sarasvathy, S.D. (2008) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing Limited. (加護野忠男・高瀬進・吉田満梨訳『エフェクチュエーション 市場創造の実効理論』碩学舎, 2015年).
- Taras, V., Rowney, J., and Steel, P. (2009) Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture, *Journal of International Management*, Vol. 15, p.p. 357–373.
- Teece, D.J., Pisano, G., and Shuen A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- Weick, K.E. (1979) *Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂, 1997年).
- 吉原英樹 (2015) 『国際経営』有斐閣.