

# “動脈硬化”のテレビ局をどう改革するか

～地上テレビ局「台湾テレビ」復活の立役者に聞く～

メディア研究部 山田賢一

台湾で、ケーブルテレビ向けの衛星チャンネルに押されて赤字が続いていた地上テレビ局の「台湾テレビ」(台視, TTV)が近年、劇的な復活を遂げている。もともと政府系のテレビ局として発足した台湾テレビは、民主化の進展でケーブルテレビの新規参入が進む中、その保守的な体質が災いして広告収入のシェアが激減、莫大な累積赤字を抱えたまま2007年に競売によって民営化された。落札したのは経済情報に強いケーブルテレビ向けチャンネル事業者の「非凡」(USTV)で、オーナーの黄崧氏が、その後、台湾テレビの会長を兼任する形で経営改革に努めてきた。その結果、現在では安定した黒字経営に転換、地上テレビ局の「民視テレビ」、チャンネル事業者の「三立テレビ」と並んで、台湾のテレビ界の「3強」と目されている。本稿では、黄崧会長が2014年12月に来日した際のインタビューの内容を中心に、台湾テレビの経営改革と、デジタル化時代における今後の取り組みを紹介している。

台湾テレビのここ数年の経営改善の理由について他のテレビ局の幹部は、中小企業出身の黄会長が、経営権を取得後に大規模なリストラをして人件費を削減すると共に、高級幹部全員の任期を1年として成果の出ない幹部はクビにするという、「信賞必罰」を行ったことを指摘しており、これまでの業績は高く評価することができる。

とはいえ、台湾のテレビ界は過当競争の構造問題が残ったまま、デジタル化やネットメディアの挑戦という、大きな変動期を迎えており、黄氏の真価が問われるのはまさにこれからといえそうだ。

## はじめに

台湾で、ケーブルテレビ向けの衛星チャンネル<sup>1)</sup>に押されて赤字が続いていた地上テレビ局の「台湾テレビ」(台視, TTV)が近年、劇的な復活を遂げている。もともと政府系のテレビ局として発足した台湾テレビは、民主化の進展でケーブルテレビの新規参入が進む中、その保守的な体質が災いして広告収入のシェアが激減、莫大な累積赤字を抱えたまま2007年に競売によって民営化された。落札したのは経済情報に強いケーブルテレビ向けチャンネル事業者(以下、チャンネル事業者)の「非凡」(Unique Satellite TV, USTV)で、オーナーの黄崧氏

が、その後、台湾テレビの会長(中国語で董事長)を兼任する形で経営改革に努めてきた。その結果、現在では安定した黒字経営に転換、地上テレビ局の「民視テレビ」、チャンネル事業者の「三立テレビ」と並んで、台湾のテレビ界の「3強」と目されている。日頃台湾のメディアにめったに登場せず、神秘的なイメージもあるとされる黄崧会長だが、2014年12月に来日した際に筆者によるインタビューに応じたことから、本稿ではその内容を中心に、台湾テレビの経営改革と、デジタル化時代における今後の取り組みを紹介したい。構成は以下の通りであるが、Ⅲのインタビューの部分では、前後に随時補足的な解説を入れることとする。

- I 台湾のテレビ界及び台湾テレビの歴史
- II “裸一貫”の黄崧氏が台湾テレビオーナーに至るまで
- III 黄氏に聞く経営改革の成果と今後の課題
- IV まとめ

---

## I 台湾のテレビ界及び台湾テレビの歴史

---

台湾では、戦後、蒋介石政権の軍隊が進駐し、長期にわたって国民党の単一支配による権威主義体制が続いた。こうした体制下では言論・報道の自由が制限され、当局の意向に忠実なメディアのみが認められていた。地上テレビでは、台湾テレビが1962年にまず開局、その後、1969年に中国テレビ（中視、CTV）、1971年に中華テレビ（華視、CTS）が相次いで開局した。3局はいずれも商業局だったものの、主要株主はそれぞれ政府、国民党、軍であり、この3局による寡占体制が長期間維持された。

こうした状況に変化が起きたのは民主化が始まる1980年代後半だった。テレビ界では政府当局の正式な許可がないままケーブルテレビの普及が急速に進展したが、当局は民主化推進のため、あえて取り締まりには乗り出さず、1993年にケーブルテレビ法を公布して、こうした現状を追認した。それまで政府の意向に従うことで莫大な寡占利潤を保障されていた3局は、より視聴者のニーズに敏感で、かつ多チャンネルを擁するケーブルテレビの挑戦に対抗するすべを持たなかった。テレビ広告売上高全体の中での地上テレビ局のシェアは、1993年には90%以上を占めていたが、ケーブルテレビからの攻勢で、10年後には30%以下にまで落ち込んだのである。

一方で、2000年に総統選挙で勝利して国民党から政権を奪取した民進党は、2003年に「党・政・軍のメディア撤退」政策を打ち出し、立法院（台湾の国会）でなお多数を占めていた国民党もこれを容認したため、3局に関して以下の2点が実施されることになった。

- ① 党・政府・軍が所有する株式の売却もしくは譲渡
- ② 政府や政党関係者の役員就任禁止<sup>2)</sup>

民進党政権としては、国民党が株式を所有する中国テレビは別として、政府や軍が株式を所有する台湾テレビと中華テレビについて、その処分方法を定める必要があった。当時、メディアNGOの中には公共放送拡大を要求する声が強かったが、2局共に公共化するには財源が不足していた。そこで政府系持ち株の比率が約75%と高い中華テレビを公共化し、その比率が約47%にとどまっていた台湾テレビは、入札による株式の売却を通じて民営化する方針が決まった。入札は2007年4月に行われ、チャンネル事業者の「年代」「非凡」など4社が参加したが、非凡が僅差で落札に成功した。

---

## II “裸一貫”の黄崧氏が台湾テレビオーナーに至るまで

---

台湾テレビの黄会長へのインタビューに入る前に、黄氏の経歴を簡単に紹介しておきたい。黄氏は1960年生まれの54歳、輔仁大学日本語学科を卒業後、出版社に入社したが、29歳の時、35万元（当時の日本円で約175万円）の元手で非凡出版社を設立した。児童書や文学を扱ったが、資本金が底をつく苦境に立たされ、たまたま株式評論家の書籍を出したところこれが大ヒットし、数百万元の利益を上げた。



台湾テレビ 黄松会長

そこで黄氏は、こうした株式評論家の解説をビデオに撮影して証券会社に送り届けるというビジネスモデルを立案、一時は政府に登録した証券会社300社の半数近くがこのビデオを店頭で客向けに放映するようになった。

その後、黄氏はビデオの送付先をケーブルテレビ局に切り替えたが、衛星伝送システムが整備されていなかった当初は、撮影したビデオを新竹・台中・台南・嘉義・高雄などの各都市に運送した。衛星伝送が可能になると、チャンネル事業者としてまず株式市況などを主に扱う「非凡商業」チャンネルをスタート、その後、ニュースチャンネルや週刊誌の業務にも進出して年2～3億元（約7～11億円）の利益を上げるようになった。黄氏のケーブルテレビチャンネル経営は、コスト管理に定評があると共に、「審判がプレーヤーを兼任してはならない」として、自らはいっさい株式取引に手を出さないことや、番組内容に原則として干渉せず記者やディレクターの専門性を尊重することなど、他社のオーナーにはあまり見られない哲学を持っているのが特徴とされる。

この黄氏が地上テレビ局である台湾テレビの経営権取得に動いた背景には、活力があるとはいえ経営上は様々な困難に直面するチャンネル

事業者の実情があった。台湾ではケーブルテレビの運営は47の地区に分かれているが、ケーブルテレビ局（インフラ事業者）の数は59社である。つまり大部分の地区では、1社しか運営していないため、チャンネル事業者はケーブルテレビ局を選ぶことができない。一方、ケーブルテレビ局の提供するアナログチャンネル数は80～100程度<sup>3)</sup>であるのに対し、チャンネル事業者は1社で複数のチャンネルを持つケースもあり、海外の事業者を含めるとチャンネルの総数は300に達する。ケーブルテレビ局はこの中からどのチャンネルを選んで放送するかを自由に決められるのである。契約は1年ごとに更改するので、チャンネル事業者からすると、来年自社のチャンネルが果たして視聴者のもとに届くのか分らず、先行きが不透明である。また、仮にパッケージに入れてもらえたとしても、100チャンネル視聴できる環境のもとでは、チャンネル番号が10番台と80番台では10番台が有利であり、視聴率に雲泥の差が出てくる。ケーブルテレビ局を怒らせれば、チャンネル番号を後ろの方に回されるおそれもある。一方、地上テレビ局のメインチャンネルは「マストキャリア」<sup>4)</sup>の対象となっている上、チャンネル番号も5～13番と若い数字で、より安定感があるのだ。

黄氏は台湾テレビの経営権取得に成功した後、慎重にその改革に乗り出した。非凡の幹部を大挙して送り込むのは、台湾テレビの社員を刺激すると考え、黄氏1人が会長として着任し、以下の改革に乗り出した。

- ① 政府の保護に頼る癖がついていた台湾テレビに「コスト」の概念を導入し、経費節減に努める
- ② 「地上テレビは子どもも見られる番組を」として、一部のケーブルテレビチャンネルに見ら

れる下品な内容を避け、番組の質の確保にも注力する

それまで毎年3億元（約11億円）の赤字を出していた台湾テレビは、またたくまに黒字転換を達成、2011年には、同じ伝統のある地上テレビ局の中国テレビが5,600万元（約2億1,000万円）、中華テレビが2億7,500万元（約10億2,000万円）の赤字<sup>5)</sup>だったのに対し、台湾テレビは1億7,800万元（約6億6,000万円）の利益を計上した<sup>6)</sup>。そしてリストラに耐えてきた社員への利益還元にも目を配り、2012年には開局50周年の記念式典で、全社員に1万元（約3万7,000円）のボーナスを配った。

また2014年12月には、慰安旅行で600人の社員を訪日させた。これによって、ケーブルチャンネル事業者よりも社員の待遇が良い状況を作り、優秀な人材を確保しようとしている。

### Ⅲ 黄氏に聞く経営改革の成果と今後の課題

黄会長へのインタビューは、2014年12月11日に東京で行い、①これまでの経営改革、②デジタル化対応など今後の重点、の2点について黄氏の考えを聞いた。

#### ① これまでの経営改革

**山田:**台湾テレビは黄会長が経営権を取得してから、収支が短期間に大きく改善しましたが、その理由はどこにあるとお考えですか？

**黄氏:**地上テレビ局はこれまで、考えが伝統的で保守的でした。民営化した後、私は時間をかけて社員と意思疎通を図り、彼らの考えを変えてもらいました。

#### I イベント中継権の獲得

**黄氏:**私の最初の戦略は、台湾の重要な芸能イベント「三金」を中継する権利の獲得でした。

**【解説】**「三金」とは、台湾で毎年、政府や政府関連の財団法人などが主催して、ドラマ・音楽・映画などの優秀作品を表彰するイベントを指す。具体的には、テレビとラジオの優秀な番組を表彰する「金鐘獎」(Golden Bell Awards)、優秀な歌曲や作詞家、作曲家などを表彰する「金曲獎」(Golden Melody Awards)、優秀な映画作品を表彰する「金馬獎」(Golden Horse Awards)の3つで、台湾での注目度は非常に大きい。台湾テレビは2009年と10年に「金鐘獎」の、10年と11年、12年、14年に「金曲獎」の、また14年に「金馬獎」の表彰イベントの中継権を取得している。例えば2014年の「金曲獎」授賞式では、平均視聴率が6.0%、最高で8.3%と、1%を超えれば人気番組とされる台湾のテレビ番組の中ではかなりの高視聴率を上げた。また2014年の「金馬獎」授賞式では、平均で5.1%、最高で7.3%の視聴率を記録した。

社内で「三金」獲得の方針を示すと幹部達は驚き、「政府は我々にチャンスをくれないだろう」と言いました。当時は申請する計画書の書き方も覚えていないほどでしたが、このイベントは影響力が大きいので懸命に努力し、その結果、3つとも獲得できました。この「三金」の中継を



(台湾テレビ提供)

きっかけに、テレビのリモコンでのチャンネル選  
びをケーブルテレビ局から地上テレビ局に呼び  
戻そうとしたのです。当時、ケーブルテレビに  
加入していない視聴者から、「感動した」という  
Eメールや電話が次々と寄せられました。大き  
なイベントの中継としては、さらにアメリカのグ  
ラミー賞（音楽）やアカデミー賞（映画）の授賞  
式の中継権も獲得しました。



金曲奨授賞式を中継（2014年 台湾テレビ提供）



金馬奨授賞式を中継（2014年 台湾テレビ提供）

## II 台湾版『紅白歌合戦』の制作

山田：台湾テレビでは、NHKの『紅白歌合戦』  
に相当する番組も作られたということですが？

黄氏：中国では春節（旧正月）の前夜に、家族  
がみな家に集まって中国中央テレビ（CCTV）の  
『春晚』（春節聯歡晩会）という芸能番組を見る  
習慣があります。台湾ではケーブルテレビチャ  
ンネルがこの番組を中継放送していますが、私  
は日本の『紅白歌合戦』にならって、「台湾版の



『超級巨星紅白芸能大賞』（2015年 台湾テレビ提供）

春晚』を作ろうと言いました。

【解説】「台湾版の春晚」の正式名称は『超級巨  
星紅白芸能大賞』（Super Star）で、NHKの『紅  
白歌合戦』と同様に、男性を白組、女性を紅組と  
した男女対抗形式の歌合戦となっている。2010年  
から毎年、旧正月の前夜に放送されるが、番組は  
生放送ではなく事前収録されている。今では「台  
北小巨蛋」と呼ばれる1万5,000人を収容できる  
会場を1週間借り切って実施している。

こうした旗艦番組を生み出すことで、台湾テ  
レビのイメージを「老三台」<sup>7)</sup>から「三金+紅白」  
に置き換えていこうとしたのです。

## III 高品質の番組で金鐘奨の受賞目指す

黄氏：また、通常の番組では、台湾テレビの作  
品が「三金」の1つである金鐘奨を受賞するこ  
とを目標に掲げ、芸能番組やドラマの制作に力  
を入れました。おかげで2014年は5つの賞を  
受賞し、公共テレビを除くと最高の成績でした。

【解説】2014年の金鐘奨で台湾テレビは、ドラ  
マ『雨後驕陽』で鍾欣凌がドラマ番組主演女優賞、  
陳博正が助演男優賞を獲得した。またドラマ『親  
愛的，我愛上別人了』ではシンガポールの俳優の  
李銘順が主演男優賞を、歌謡番組の『Super Star  
我要当歌手』で李麗芳が最優秀ディレクター賞を  
獲得するなど好成績を取めた。



金鐘獎を受賞(2014年 台湾テレビ提供)

最近台湾の有名な俳優は中国に高額の報酬で引き抜かれてしまうので、さほど有名ではない俳優をわが社のドラマで有名にしようと努力しています。ドラマの『親愛的，我愛上別人了』では、シンガポールの俳優を呼んできたところ、彼が主演男優賞を獲ったので、番組をシンガポールに販売することができました。

#### IV ゴールデンタイム対策

**山田:**台湾では午後8時台に各社とも長時間のテレビドラマを投入しています。台湾テレビはどう対応しているのですか？

**黄氏:**他局はコストを下げるために1話を2時間45分という長時間の番組とし、これを1年間続けるといったやり方をしています。しかし、私達はより柔軟な戦略をとり、1話1時間で80話としました。これが奏功して、視聴率は1位に躍り出ました。

**山田:**ただ、そうした番組戦略は、コストも結構かかりますよね？

**黄氏:**その点は会社の財務部門・番組部門が共に心配していました。しかし私は、ケーブルテレビ局「非凡」で経済番組の制作を長くやって

きて、コスト管理のノウハウが身についています。また、ゴールデンタイム以外の時間帯で、三立などのチャンネル事業者と協力して番組の制作・放送にあたるといった形でもコスト削減を図っています。

#### ② デジタル化対応など今後の重点

【解説】台湾では、1990年代に地上テレビ局がケーブルチャンネルの攻勢を受け長期低迷を余儀なくされたが、その原因について地上テレビ局は、「三立」や「東森」「TVBS」などのチャンネル事業者が、1社で「ニュース」「娯楽」「子ども」など複数の専門チャンネルを持っていることが、総合チャンネルを1つしかもたない地上テレビ局に対する強みになっているからだと考えた。

そこで台湾テレビ・中国テレビ・中華テレビ・民視テレビ・公共テレビの地上5局が共同で、2004年から地上デジタル放送を開始、各局が従来のメインチャンネルに加え「ニュース」「芸能」など2チャンネルのデジタル専門チャンネルを用意した。そして2012年6月末で、地上アナログ放送は終了した。しかし、台湾で普及の進んだケーブルテレビのデジタル化が遅々とした歩みのせいもあってか、地上テレビ局のデジタルチャンネルは今一つ存在感が薄いのが現状である。

**山田:**今後の課題についてですが、まずデジタル化についてお聞かせください。

**黄氏:**デジタル化は大きな革命です。今まではケーブルテレビチャンネル事業者が多チャンネルを強みに地上テレビ局を打ち破ってきましたが、地上デジタル化によって我々も多チャンネル化したので、この面でチャンネル事業者の「独占的地位」は終わりを告げたのです。地上テレビ局が新規に立ち上げているデジタルチャンネルは、セット・トップ・ボックスかチューナー内蔵型のテレビで視聴でき、現在の普及率は60～70%

まで来ています。台湾テレビのデジタルチャンネルは、ニュース・総合・経済の3つですが、無料で視聴できるので広告主の評判は良いです。

**山田:** これまでのメインチャンネルと、デジタル新規チャンネルの間で“共喰い”になるおそれはありませんか？

**黄氏:** その心配はありません。台湾ではケーブルチャンネル事業者が既に多チャンネルを武器に勢力を拡大していたので、地上テレビ局が「無料」を武器に多チャンネル化を進めることは、むしろチャンネル事業者にとっての脅威になるのです。

**山田:** HD（高画質）化の取り組みはいかがですか？

**黄氏:** 台湾テレビは2014年中にHD化の設備更新を100%完了します。これはテレビ局で最も速いスピードであり、NCC（国家通信放送委員会）がデジタルニュースチャンネルの免許を台湾テレビに出したのも、HD化が評価された面があると思います。

**【解説】** しかし、HDを含むデジタル化には多額のコストがかかる。台湾テレビは2012年、番組のHD化に向けて、インフラとコンテンツに合わせて20億元（約74億円）の投資を断行すると表明した。こうした中、2013年度の台湾テレビの損益は、最終的には3億元（約11億円）の純利益を確保しているが、そのうち不動産の処分による利益が5億7,000万元（約21億円）を占めており、不動産の処分がなければ大きな赤字だったことになる。

**山田:** 2013年の台湾テレビは、特に広告収入が大幅に減少するなど、経営指標の悪化が気になりますか？

**黄氏:** これは国際財務報告基準（IFRS）<sup>8)</sup>を2013年から採用したのが原因です。IFRSに合わせなくてもよいことになっていますが、わが

社は採用することになりました。以前の方法で比べれば、広告収入は伸びています。

**山田:** これは世界的な流れでもあるのですが、ネットメディアの普及が台湾でも進んでいます。ネットの挑戦に対し、台湾テレビはどう対応していきますか？

**黄氏:** ネットの台頭は不可逆的な趨勢です。ただ、テレビがかつて新聞に挑戦した際、新聞は生き残りました。我々は2015年にデジタル化と共にネット展開も進めていきますが、重要なことは2つあります。1つはコンテンツです。例えばドラマについて、一部のテレビ局のように韓国や日本や中国のドラマを買うだけでは競争力はつきません。もう1つは他のメディアとの協力関係です。私はケーブルテレビチャンネル事業の出身なので、年代・八大・TVBS・東森といった同業の経営者に知り合いが多くいます。午後8時台のような旗艦番組は自らの手で作る必要がありますが、その他は購入や共同制作など、様々な取り組みが考えられます。自社制作の番組のネットメディアへの販売についても、中国の騰訊（Tencent）などに既に売っていますし、シンガポールの買い手も少なくありません。

**山田:** 最後の質問ですが、台湾では、2,300万の人口に対して、ケーブルチャンネルが300もあるという、テレビ業界にとっては大変な過当競争の市場です。台湾テレビは、この中でどう生き残りを図っていきますか？

**黄氏:** 市場経済のもとで、「優勝劣敗」は当然のことです。今のケーブルテレビチャンネル事業者は昔の「老三台」のようになっていて、三立テレビ以外は投資をせずコストカットに依存してきました。一方、台湾テレビはHD化や番組制作に積極的に投資を続けた結果、現在では「民視・三立・台湾テレビの3強時代」がコ

ンセンスになっています。厳しい時代で淘汰が始まって、ブランドがある上位3社は生き残れます。この「3強」の座を不動のものにすることが、台湾テレビの今後の課題です。

## IV まとめ

台湾テレビのここ数年の経営改善は、業界内で確かに目を見張るものがあった。その理由について他のテレビ局の幹部は、中小企業出身の黄会長が、経営権を取得後に大規模なリストラをして人件費を削減すると共に、高級幹部全員の任期を1年として成果の出ない幹部はクビにするという、「信賞必罰」を行ったことを指摘している。また、かつて台湾テレビや公共テレビの社長を歴任した、国立中正大学の胡元輝准教授は、「企業精神」に基づく経営、台湾テレビと非凡テレビの統合的な運営によるシナジー効果、自作のドラマや三立テレビの協力を得て放送したドラマがヒットしたことなどを成功の要因に挙げている。基本的にはオーソドックスな企業再建策といえるが、台湾のテレビ局のオーナーには、政界とのコネを作るのが目的の人物や、目先の金儲けが目的の人物、それに番組内容に介入するワンマン経営者などが少なくない中で、黄会長のオーソドックスな手法はむしろ異彩を放っており、これまでの業績は高く評価することができる。

政治の庇護に依存してきたテレビ局が、支えを失って市場に放り出された時どう対応すべきなのかという問題は、例えばフィリピンで政府所管の放送局であるRPNとIBCの民営化が決まったケースなど、近年民主化が進むアジア諸国にとって共通の課題という側面がある。その際、台湾テレビのケースからいえるのは、新しい

経営者の改革への手腕が重要ということだろう。

とはいえ、台湾のテレビ界は過当競争の構造問題が残ったまま、デジタル化やネットメディアの挑戦という、大きな変動期を迎えており、黄氏の真価が問われるのはまさにこれからといえそうだ。

(やまだ けんいち)

注：

- 1) 台湾は、ケーブルテレビの普及率が違法受信も含めると85%に達するとされる「ケーブル王国」で、後発のDTH(衛星直接受信)はほとんど普及していない。衛星チャンネルを有する番組供給事業者はほとんどの場合、インフラ事業者であるケーブルテレビ局を通じてサービスを提供している。
- 2) 「党・政・軍のメディア撤退」政策に関する詳細は、拙稿「メディア「自立化」への第一歩」『放送研究と調査』2004年3月号参照。
- 3) 台湾では地上アナログ放送は2012年6月末で終了しているが、ケーブルテレビではデジタル化投資が遅れており、NCCの統計によると、2014年9月末現在で、ケーブルテレビのデジタル化率はようやく69.2%に達したところである。
- 4) ケーブルテレビのインフラ事業者に対し、原則としてカバーする地域の全ての地上放送局の再送信を義務付けること。台湾では、地上放送局もデジタル多チャンネル時代を迎えているが、現在はアナログ放送の頃からあるメインチャンネルのみがマストキャリアの対象である。
- 5) 中華テレビは2006年に公共化し、公共テレビを中核とする公共放送グループの一員となったが、財政難などを理由に、公共テレビのような政府交付金は割り当てられず、現在も財源は広告に依存している。しかし公共化した後はニュース番組に関してプロダクト・プレイズメント(番組の中に広告と明示しない形で商品などを入れ込んで企業から収入を得ること)を全廃するなどしたため、収支はむしろ悪化する傾向にある。
- 6) 自由時報の記事 <http://news.ltn.com.tw/news/life/paper/647046/print> 参照。
- 7) 古くからある台湾テレビ・中国テレビ・中華テレビの総称。特にここ10年ほどは、「古臭くてつまらない、赤字のテレビ局」のイメージが強かった。
- 8) International Financial Reporting Standardsの略称。国際会計基準審議会(IASB)によって設定される国際的な会計基準で、台湾では2013年から一部適用を開始している。