

外資系テレビチャンネルの日本市場におけるブランド構築
The brand building of foreign-owned television channels in the Japanese market

大場吾郎（佛教大学）
Goro Oba, Bukkyo University

要旨

本研究は、グローバルな規模で事業展開を行い、ブランドを管理することに熟練したメディア企業による、自社テレビチャンネルの日本市場でのブランド構築に焦点を合わせている。ディズニー・チャンネル、FOX、SciFi チャンネルを事例とする複数事例研究の形を取り、ブランドの重要性に関する認識、そしてブランド・アイデンティティ、ブランド・コミュニケーションおよびブランド・イメージを考察し、各チャンネルのブランド構築のあり方を探究した。テレビ市場および番組製品の特性のため、ブランドが重要視されていること、そして、各チャンネルはそれぞれに独特なブランド・アイデンティティを有しているが、視聴者が持つブランド・イメージとはある程度の合致が見られ、その点においては、各チャンネル・ブランドがきちんと理解・共有されていることがわかった。

キーワード

外資系メディア、CS チャンネル、多チャンネル化、ブランド、マーケティング

はじめに

家庭に映像番組を届けるテレビチャンネルの増加、いわゆる「多チャンネル化」とは、視聴者数が限られたテレビ市場において、番組供給事業者がより多くのライバルとシェアを奪い合うようになることであり、競争の激化に他ならない。このような状況において、各事業者は自社チャンネルを視聴者に認知・選択されるにはどうしたら良いかを熟考する必要がある。そこで重視されるのが、消費者にとって価値があり、また、企業にとって望ましい顧客の行為・行動を生み出すようなブランドの構築である。

ブランドとは、米国マーケティング協会の定義 (American Marketing Association, 2006) によると、「ある売り手の財やサービスを特定し、他の売り手のそれとは異なると識別されるための名前、用語、サイン、シンボル、デザイン、およびそれらの組み合わせ」である。それは具体的な形のないものであるが、製品に価値や意味を付加し、顧客を魅了し、利益を生み、企業そのものの価値向上に大きく貢献している。ブランド戦略を適切に策定することで、企業は競争優位を獲得できると考えられるため、ブランドはヒト、モノ、カネ、情報と並ぶ重要な経営資源と位置づけられ、多くの経営者や実務家が今日、ブランド管理の必要性を認識している。メディア関連の企業も例外ではない。本研究では、グローバルな規模で事業展開を行い、ブランドを管理することに熟練したメディア企業が、日本市場において自社テレビチャンネルのブランド構築をどのように行っているのかを探究する。

文献レビュー

企業はブランドを通して顧客との関係性を確立・維持・強化していくと考えられるが、実際のブランド構築は企業のブランド・アイデンティティ (brand identity) と顧客のブランド・イメージ (brand image)、そしてそれら2つを結ぶコミュニケーションの3領域に関わっている。

「ブランド・アイデンティティ」は、ブランドの個性というべきものである。アーカー (Aaker, 1996) によれば、ブランド・アイデンティティとは、ブランド戦略策定者が顧客にそのブランドをどのように知覚されたいのか、そしてそのブランドから何を連想されたいかを反映したものである。より厳密には、ブランド・アイデンティティは、機能的便益、情緒的便益、自己表現的便益を含む価値の提案、換言するならば、「ブランドが顧客のためにしてくれること」を提示・約束することで、ブランドと顧客との関係を形成・強化するのに役立つなければならない (Aaker, 1996)。これらの便益に加え、フィロソフィー、製品属性、そしてブランド・パーソナリティが、ブランド・アイデンティティを構成する (Aaker, 1997; 阿久津・石田, 2002)。

一方、顧客は実際に、あるブランドに関して、抽象的な概念から具体的な事柄に至るまで様々な連想をする。それらブランド連想を反映し、顧客の心の中に存在するのが「ブランド・イメージ」であり、顧客によるブランド解釈の結果ともいえる。ブランド・イメージを構成する要素はブランド・アイデンティティの構成要素と重なるものが多いが、阿久津と石田 (2002) によれば、大きな違いは、ブランド・アイデンティティの根底に企業のフィロソフィーがあるのに対し、ブランド・イメージの根底には、顧客の価値観が存在する。

しかしながら、顧客が心に抱くイメージが企業の意図するものと異なっている可能性もあり、実際、企業が伝えたいアイデンティティと顧客が持つイメージが合致しないことが、ブランド構築における大きな問題となっている（阿久津・石田、2002）。ブランドを顧客に認知・理解・共鳴してもらい、ブランド・アイデンティティとブランド・イメージをできるだけ一致させるためには、ブランドの意味や価値を伝えるコミュニケーションが非常に重要な役割を果たすと考えられる。図1は、ここまで論じたブランド・アイデンティティおよびブランド・イメージの概念をまとめ、ブランド構築の枠組みを表現したものである。

本研究は、外資系テレビチャンネルの日本におけるブランド構築を考察するため、以下の調査課題（research questions/RQs）を設定する。

RQ1：テレビチャンネルにとってのブランドの重要性はどのように認識されているか？

RQ2：テレビチャンネルのブランド・アイデンティティはどのようなものか？

RQ3：ブランド・アイデンティティを日本の視聴者に伝えるために、いかなる取り組みがなされているか？

RQ4：テレビチャンネルのブランド・イメージにブランド・アイデンティティとの一致は見られるか？

方法論

本研究は、複数のテレビチャンネルを事例として調査する事例研究という形を取る。個人インタビューを主なデータ入手方法としているため、事例選出にあたっては便宜抽出を用い、日本で事業を展開する外資系テレビチャンネルのうちで、インタビューが実施可能である、3つのチャンネル（ディズニー・チャンネル、FOX、SciFiチャンネル）をサンプル事例として採用した（表1）。

RQ4における、各チャンネルが実際に視聴者にどのようなイメージを持たれているのかという点に関しては、日本における複数ケーブル局所有事業者の最大手であるJ:COMを展開するジュピター・テレコムから、「CSチャンネル・ブランド調査2009」の結果をデータとして入手した。調査は2009年5月29日から6月2日にかけて、インターネット調査専門会社のモニターから抽出されたCSチャンネル視聴可能者2,083名（20～69歳男女）を対象にインターネットで実施され、62のチャンネルについて、「楽しい」などのイメージがそれぞれのチャンネルに当てはまるか否かを質問している。ただし、チャンネルによって回答者数には差があり、ディズニー・チャンネルとFOXに関しては、調査対象となる2,083名全員に尋ねているが、SciFiチャンネルについては、2,083名のうち同チャンネルを認知できた116名だけを対象としている。

調査結果

消費者に対し、意思決定における情報と効率性を提供すると一般に考えられるブランドの効力に関しては、各チャンネルは共通の認識を持っており、とりわけ以下に記すような、テレビ市場および番組製品の特性のため、ブランドの重要性が強調されている。まず、テレビ市場における競争環境の変化がブランド構築の必要性を高めている。それ

ぞれのチャンネルがある番組ジャンルに特化しても、そのジャンルを専門的に扱うチャンネルは他にも複数存在しており、視聴者には一見、区別しにくい。似たようなチャンネルがいくつも存在する中で、特定のチャンネルを選ぶことの意義を視聴者に適切に伝えることができるか否かは、チャンネル・ブランドにかかっている。

さらに、チャンネルにとってのブランドの重要性は、チャンネルの主要製品である番組コンテンツの特性とも関連している。番組コンテンツは市場で購入できるものであり、また、非常によく似た番組も多く存在しているため、他のチャンネルとの差別化要素にはなりにくい。非常に類似する番組を放送するチャンネルが2つあるとして、視聴者がどちらを選ぶかは、どちらのチャンネル・ブランドに魅力を感じるかによる部分が多い。また、番組コンテンツ自体が経験材であり、視聴して初めて品質を知ることができるものであるため、視聴者に対する品質保証材料としてチャンネル・ブランドが機能する部分も大きいと認識されている。

当然ながら、各チャンネルはそれぞれに異なる、独特なブランド・アイデンティティを有している（表2）。ディズニー・チャンネルやFOXの場合、所有企業の旗艦チャンネルであり、企業理念がそこに強く反映されている。また、それぞれのチャンネルが非常に限定されたコンテンツを専門としているため、製品属性は明確である。さらに、ブランド・パーソナリティが視聴者への便益、とりわけ情緒的便益と結びついている事例（例：元気なチャンネルというパーソナリティを有し、視聴すれば元気が出る）が見られる。一方、有形かつ携帯可能な消費財ブランドと異なり、チャンネル・ブランドのアイデンティティに自己表現的便益が含まれることは少ないようだ。

各チャンネルが視聴者とブランドを共有していく上で大きな役割を果たしているのが、各チャンネルのプロモーション映像、いわゆるステーションIDである。チャンネルの意味や価値を視聴者へ伝え、ブランド認知の確立と、独特なブランド連想およびイメージの形成を目指し、個性あふれる作品が作られているが、その露出にはやや問題がある。テレビチャンネルの場合、自らが媒体であるため、当然ながらそこで集中的にプロモーション映像が放送される。従って、すでに顧客である視聴者の、さらなるブランド理解や積極的な態度形成には効果があると思われるが、潜在的顧客、とりわけ多チャンネルメディア未契約者のためのコンタクト・ポイントとはなり得ず、十分な注意を喚起することは難しい。

本研究で取り上げた3つのテレビチャンネルの場合、表2にあるように、視聴者が各チャンネルに対して持つブランド・イメージはブランド・アイデンティティとある程度の合致が見られ、その点においては、各チャンネル・ブランドはきちんと理解・共有されていると考えられる。特に、どのようなチャンネルであり、どのような視聴者に向けられたものかという点は、明確なイメージを持たれているようだ。しかし一方で、ディズニー・チャンネルでさえ認知度が多チャンネル契約者の約半数に留まっているように、各チャンネルとも認知度が高いとは言えず、結果的に視聴者のブランドに対する連想も限定的なものになっている。通常、消費者は知らないブランドに対してはいかなるイメージも持ちにくいいため、各チャンネル、特に後発のチャンネルは認知度を高めることが急務となっている。

まとめ

これまで多くの人がテレビ視聴に際し、重要視してきたのは番組内容であり、その番組がどの局で製作・放送されるかではなかった。従って、業界側でも、高いブランド価値が必要なのは放送局などのメディアよりもむしろ番組コンテンツであるという考え方が優勢だった。しかし、本研究で取り上げた各チャンネルを経営管理する実務家らは、チャンネル・ブランド構築の必要を強調する。なぜならば、番組コンテンツは似たようなものが溢れ、また市場で調達可能であるため、他チャンネルとの差別化要因にはなりにくいからである。

さらに、ブランド価値の高いコンテンツ獲得は当然ながら、高いコストを伴う。視聴者が見たい番組ありきでチャンネルを選ぶとなると、チャンネル側は常に魅力的な番組を揃え続けなければならない。そのような負担を軽減するために、チャンネル側はチャンネル・ブランドを構築しなければならないという考え方が生じつつある。映像メディアにとって「コンテンツ・イズ・キング」であることは確かであるが、同時に「ブランド・イズ・クイーン」である点も注視する必要があるだろう。

本研究では、テレビチャンネルのブランド構築をチャンネルと視聴者の間、つまり B to C の文脈で論じたが、実はテレビチャンネルにとってブランドは企業間取引、いわゆる B to B の文脈においても重要である。具体的には対多チャンネル事業者と対広告主においてである。当然ながらケーブル局は、類似するチャンネルをいくつも揃えるようなことはせず、ブランド・アイデンティティが明確化され、ロイヤルな顧客を持つと思われるチャンネルを自らのラインアップに加えたがる。また、消費者の価値観が多様化し、多くの製品・サービスにとって市場の細分化が進む中、性別や年齢、職業などで区分された特定の視聴者層に対して訴求することを広告主に伝えられるチャンネルは、媒体価値が高いと見なされるだろう。

最期に、本研究にはいくつかの弱点があるが、それらは今後の研究の興味深い方向性を示すものでもある。まず、チャンネル・ブランドへのイメージに関して、予算不足のため、独自に実行することができず、企業が行った調査のデータを提供してもらった。非常に有意義なデータではあるが、本来であれば、本研究の一部として調査が行われるべきものである。また、本研究は3つの外資系テレビチャンネルの日本市場におけるブランド構築に関して見識を示すが、限られた事例のみが調査されたに過ぎず、このため研究から得られた知見も一般に広く適応されるものではない。従って、テレビチャンネルのブランド構築に関する理解をさらに深めるために今後の研究に期待されるのは、より異なるチャンネルを事例とし、それぞれのブランド構築をさらに相対化することである。

表 1：サンプル・チャンネルのプロフィール一覧

| チャンネル名 | 所有企業 | 日本での放送開始年 | 視聴可能世帯数 | ターゲット視聴者 |
|-------------|----------------------------------|-----------|--------------------|-------------|
| ディズニー・チャンネル | ウォルト・ディズニー・テレビジョン・インターナショナル ジャパン | 2003 | 503 万 ¹ | 3～14 歳 & 家族 |
| FOX | FOX インターナショナル・チャンネルズ | 1998 | 610 万 ² | 15～49 歳 男女 |
| SciFi チャンネル | NBC ユニバーサル・インターナショナル | 2008 | 250 万 ³ | 20～40 代 男性 |

1：2009年8月時点、2：2009年4月時点、3：2009年9月時点

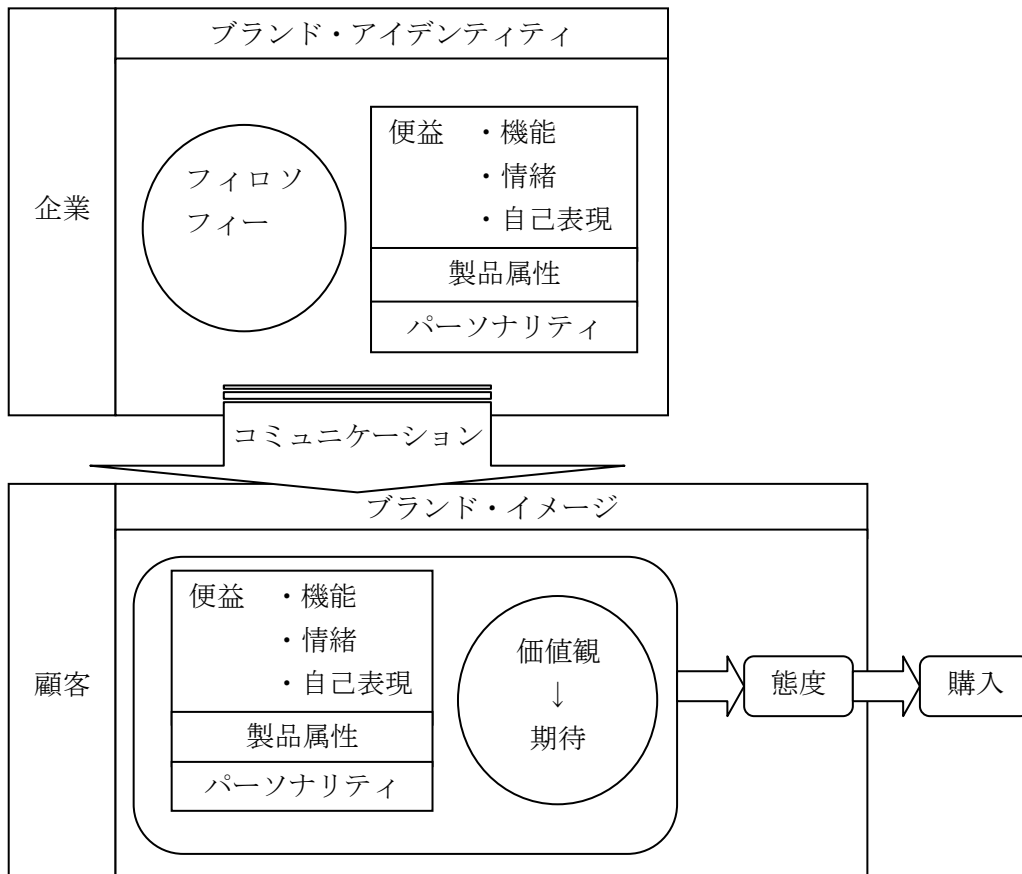
各チャンネルのピッチを基に作成

表 2：サンプル・チャンネルのブランド・アイデンティティとイメージ

| | ブランド・アイデンティティ | ブランド・イメージ |
|-------------|-----------------------|------------------|
| ディズニー・チャンネル | ウォルト・ディズニー社 | 家族向けの (47.9%) |
| | 「夢は叶う」 | 楽しい (24.4%) |
| | 楽しい、明るい、元気な | 親しめる (13.7%) |
| | 人を元気づける番組 | リラックスできる (10.2%) |
| | 「温かい気持ちになる」「勇気が出る」 | 女性向けの (5.3%) |
| FOX | ルパート・マードック | 国際的な (16.5%) |
| | 質実剛健・非官僚的 | 楽しい (16.1%) |
| | 米国最新ドラマ | 大人向けの (14.0%) |
| | カッコいい、翔んでいる、面白い | リラックスできる (6.8%) |
| | スリリングで、展開が読めないドラマ | 親しめる (6.3%) |
| | 「興奮する」「スカッとする」 | |
| SciFi チャンネル | サイエンス・フィクション | 楽しい (25.0%) |
| | ファンタジー作品 | 国際的な (16.4%) |
| | 冷たい→温かい | 本格的な (13.8%) |
| | 「創造力への刺激」「現実からの変容・逃避」 | 大人向けの (10.3%) |
| | | 知的な (9.5%) |

各チャンネルのイメージは、2,083名を対象としたジュピター・テレコム「CSチャンネル・ブランド調査 2009」の上位5つを記載した。なお、SciFiチャンネルのイメージは、同チャンネルを認知できた者（116名）のみに聞いている。

図 1：ブランド構築モデル



阿久津・石田（2002）を基に作成

参考文献

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press.
- Aaker, D.A. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- American Marketing Association. (2006). Dictionary of marketing terms. Retrieved January 15, 2006 from the World Wide Web: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>
- 阿久津聡、石田茂（2002）『ブランド戦略シナリオ—コンテキスト・ブランディング』ダイアモンド社