

## 中国におけるスポーツチャンネルの成立と発展

黒田 勇・程 偉

### The Development of Sport-channels in China

KURODA Isamu and TEI Wei

#### Abstract

The broadcasting in China changed and developed as a business industry under “Reform and Open in Economy” in ‘90s, although it had functioned as an agent of propaganda for the Communist Party and the State since the establishment in 1949.

The present study focuses upon “Sport Television” which was a key factor of the industrial development in China, and investigates the birth and the way of development of “Sport Television.”

The sport channel of CCTV, which enjoyed the dominant position by using the vested interest and the resource in ‘90s, has lost the position as the result of the severe competition for the acquisitions of broadcast rights of the sports programmes with rivals including Shanghai Media. The strategy of overseas media and Chinese people’s interest to international sport-contents mainly brought this change and development of sports televisions as well as factor of China’s industrial policy.

Key words: sport-channels, mediasport, chainse media

#### 抄 録

中国における放送事業は建国以来社会主義国家の元で党・国家の宣伝機関として機能してきたが、[改革・開放政策]の下で、90年代大きく変貌を遂げ、産業として急速に発展してきた。本研究においては、その中でも、テレビの産業的な発展を牽引したスポーツテレビに焦点をあて、その成立と発展の経過を明らかにする。90年代、まず中央電視台（CCTV）のスポーツTVがこれまでの地位と資源を利用して大きく発展したが、スポーツコンテンツの争奪戦の中で、その独占的な地位が崩れ、上海をはじめ各地のスポーツTVとの競争状態が激しくなっている。スポーツTVのこの発展と変容は、政策的要因のほかに、何よりも海外のスポーツコンテンツへの中国の人々の強い関心と、それに応える海外メディアの戦略によってもたらされたものである。

キーワード：スポーツチャンネル、メディアスポーツ、中国のメディア

## はじめに

2008年の北京オリンピックを控え、中国はオリンピックブームに沸き立ち、2006年12月開催のドーハ・アジア大会にも、日本の倍近い800人の報道陣が取材にあたったと報道された。さらに、北京五輪の数種目がアメリカのプライムタイムに合わせて、午前中に行われることとなり、日本をはじめアジア各国やヨーロッパからも不満の声が上がっている。

このように、中国は急速な経済発展とともに、スポーツ分野においてもさまざまな側面での発展を見せ、さらにグローバル化したメディアスポーツビジネスに巻き込まれつつあるが、本稿では、1990年代から現在に至るまでの中国の放送とスポーツの関わり方の発展と変容について、いわゆる「スポーツチャンネル」に焦点を当てて明らかにしたい。

## 第1章 中国の改革・開放政策と放送事業

### 改革・開放への転換

「歴史の転換」といわれる1978年12月の中国共産党第十一回全国大会第三期総会後、中国は経済改革と対外経済開放に乗り出した。「改革開放」の目標は、中国を閉鎖的な社会から開放的な社会へ転換させ、従来の計画経済メカニズムから市場経済メカニズムへ移行させることであった。この改革開放路線のもとで社会主義市場経済メカニズムが次第に実体化されるにつれ、マスコミにも大きな変化が生じることとなった。その変化はテレビメディアに限っても、それがもつ社会的機能、企業の内部構造、運営方法などの様々なレベルで起こった。

周知のとおり、中国のテレビは、新聞やラジオ同様に共産党と国家の「喉と舌」としての役割を担っている。特にテレビの場合、他のマス・メディアと違って、共産党が政権を握った後に生まれた新しいメディアである。この意味において、中国のテレビは、誕生した時点から「党と政府の代弁者」という役目が付与されてきた。

新中国成立以後、上述の1978年全国大会第三期総会までは、イデオロギー闘争、階級闘争が社会主義国家の中心的な任務として強調され、資本主義は徹底的に排除されてきた。テレビメディアはすべて国家所有の下に置かれ、管理されていた。テレビは「事業式」管理方式として、政府機関と同じように営利活動は一切行なわなかった。「市場」要素は完全に「計画」要素によって抑圧され、テレビメディアはイデオロギー的な媒体とされてきた。しかし、1979年の経済改革により、政府からの財政予算が削減されたため、電波媒体も一定の範囲内での営利活動を通じて削減された部分を補足し、次第に「半企業式」へ移

行し始めた。この管理方式の変更により、ラジオ局もテレビ局も、「財務性請負制」を導入し、多角経営に乗り出し、広告をはじめ、番組の売買や関連事業の開拓などによって、国家財政補助の減った部分を補充しようとした。たとえば、1979年1月の上海テレビ局による「本日からテレビ広告業務を開始する」という広告コピーは中国における収入構成変化のさきがけとなるものであり、それ以降、各テレビ局は、広告をはじめ多様なルートから資金を獲得する努力を展開してきた。さらに、1983年の「四級制」の実施後、政府は各テレビ局に「財源を拡大し、国家財政補助不足の部分を補充する」ように要請した。こうして財源の多様化政策が提唱されて以来、各テレビ局は具体的な経営状況に応じて、全額予算管理、差額予算管理、自収自支など異なる経営方式を採用するようになった。

### 「南巡講話」以降の放送改革

1992年に鄧小平が南の経済特区を視察した後に発表した「南巡講話」、さらに同年10月に開かれた中国共産党中央第十四回全国代表大会で社会主義市場経済の建設という目標の提出を経て、中国社会において全面的な市場経済建設が展開されることとなる。ここで、テレビメディアは第三次産業と位置づけられ、経営上の「自給自足」がさらに重視され、奨励された。そして、放送局内部においても、「放送事業は産業でもあり、放送番組は商品でもある」という認識が次第に定着することとなった。

1993年3月に、社会の先行を追認する形で憲法修正案に「市場経済」が盛り込まれ、「国营」が「国有」に修正され、市場経済の競争メカニズムの導入によりテレビ局の市場意識を一層強めることとなった。そして、1996年江沢民総書記は人民日報を視察して次のように述べた。「従来われわれの媒体は宣伝ばかりを重視していた。今日の市場経済環境のもとで、媒体は宣伝も経営も重視すべきである。」<sup>1)</sup>

さらに、1998年の第九回全国人民代表大会第一次会議に提出された方針によって、テレビ局を含め、一部の事業単位は数年後完全に企業化されると決定され、政府の拠出割当金は一年ごとに三分の一が減らされ、三年後に廃止されることとなった。

2001年12月、中国は正式にWTOに加盟し、中国のテレビメディア産業も世界のテレビ産業との競争に巻き込まれていくことは必至と受け止められた。2001年8月、中央宣伝部、国家ラジオ・映画・テレビ総局などメディア産業を所掌する関係省庁は、新聞、出版、放送産業の改革を進めるための指導要領を策定した。同指導要領はメディア産業を取り巻く国内外の情勢を考慮し、以下の方針を打ち出している。

1) 万 力『媒介経営と産業化操作実務』新華出版社 p.311

- メディア産業の発展と競争力の向上
- 世論指導と営利活動の分離
- 「計画経済から市場経済」、「分散から集約」、「量的拡張から質的向上」への指導方針の変更
- メディア産業の集団化（グループ化）の推進<sup>2)</sup>

ただし、改革の目的は、放送局が党や政府の指導から離脱することを認めるものではなく、それを引き続き順守することを前提に、計画経済下で形成されたシステムを漸進的に改革していく方法がとられた。

## 第2章 スポーツチャンネルの設立と産業化経営

### 中国におけるスポーツチャンネルの設立

「社会主義市場経済論」の登場以来、第三産とされるテレビ産業とスポーツ産業は急速に成長してきた。そして、視聴者のさまざまな視聴需要に応じるために、テレビの多チャンネル化が進むなか、スポーツチャンネルもこの時期に開始された。スポーツの持つ世代や民族を越えた訴求力は、テレビソフトとしての価値を高め、そこにビジネスとの深いかわりが生じるのは、欧米の事情と変わりはない。アメリカを中心とする西側諸国におけるTVスポーツが成功した先例の影響を受け、1995年、中国最初のスポーツ専門チャンネル・CCTV-5が設立された。CCTV-5は中国におけるメディアの「人民の喉舌」という役割を重視しつつ、チャンネルの運営方針とする「経済利益の最大化追求」という理念に沿って運営された。2000年、CCTV-5は1600余りのスポーツ試合を中継し、広告利潤が4億元に達した。CCTV-5は中国TVスポーツ市場化、商業化の原点になり、全国の各級のテレビ局が見習うモデルとなった。その後の数年間、全国における各省、市級のスポーツチャンネルが次々に設けられ、2004年の年末までに46チャンネルが開設されている（図表1）<sup>3)</sup>。

中国のスポーツチャンネル放送は主に衛星放送とケーブル放送二種の形式で放送されている。それは衛星放送により全国範囲で受信可能となるCCTV放送システムと、すでに1億2千万世帯に達成したケーブルネットワークであり、TVスポーツを大衆化する基盤となっている。

2) 阎成胜 「中国—メディアグループの設立とデジタル化の推進」『海外電気通信』 2003年9月 p.12

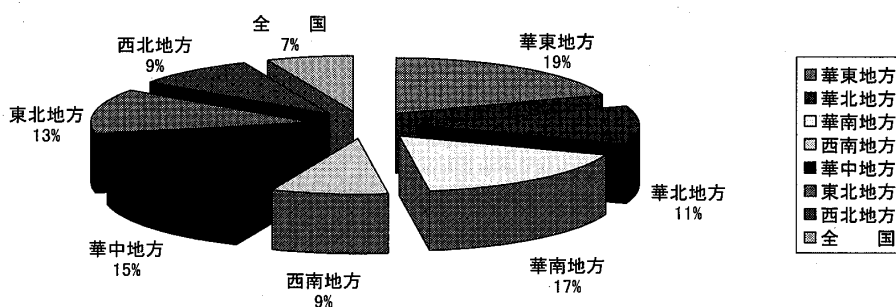
3) 『中国TVスポーツ2004白書』のデータにより作成。

図表1 中国におけるスポーツチャンネルの帰属と受信地域

範囲 \ 所属	省レベル のテレビ局	省都レベル のテレビ局	市レベル のテレビ局	中央テレビ局	海外のテレビ局
華東地方(九つ)	安徽 山東 上海 浙江	南京	寧波 無錫 青島 煙台	CCTV-5	香港衛星テレビ、 華娛衛星テレビ
華北地方(五つ)	北京 河北 內蒙古 天津	太原			
華南地方(八つ)	福建 廣東 廣西(2つ) 雲南	廣州	汕頭 深圳		
西南地方(四つ)	貴州 四川 重慶	昆明			
華中地方(七つ)	河北 湖北 湖南	武漢 鄭州	洛陽 南陽		
東北地方(六つ)	吉林 遼寧 黑龍江	沈陽	撫順 大連		
西北地方(四つ)	蘭州 陝西 新疆	銀川			
全 国(三つ)					

上述のような市場経済環境の形成と、80年代後半からの世界的なTVスポーツの発達により、スポーツ中継の放送権獲得と広告媒体としてのスポーツに注目が集まるようになった。中国における議論においても、「専門化したチャンネルが拡大し、ますます具体的に分類した番組類型とますます詳細にセグメント化された視聴者を対象として、テレビ番組の商品化過程が進んでいる」とされ、その象徴的現象としてスポーツ専門チャンネルの発展が捉えられた<sup>4)</sup>。こうした認識の拡がりとともにスポーツチャンネルの経営管理方式が改革され、試合放送権などの「商業化運営体制」が発足することとなった。TVスポーツの発展は人々をスポーツマーケットの中の消費者として育成していった。そして、消費者による消費行動の拡大がより一層スポーツマーケットの拡大を促進し、テレビメディア産業と消費者とスポーツ産業との三者関係が順調に発展する循環を見込めるようになったのである。

4) 文森特 『媒体的政治経済学』 華夏出版社 p.148



図表2 中国におけるスポーツチャンネルの地域分布<sup>5)</sup>

### CCTV - 5 の産業化経営

2002年、中国中央テレビ (CCTV) によるチャンネルの専門化後に、新しい改革としてチャンネルの「会社化」への制度改革が検討されている。この自主的な改革の動因としては、外から資本圧力はもちろんだが、より重要な要因として国内の各メディアグループ間の競争である。

「会社化制度改革」については、次のように解説される。「近代会社制度を実行することである。近代会社制度は近代企業制度の基本的な特徴を持っており、近代企業制度の基本的な組織形式である。会社制で専門チャンネルを改造するのは近代企業制度を確立することであり、会社制の基礎がはっきりした財産権関係である。これは必ず財産権改革に関わる (或いは財産権構造調整とも言え、これは私有経済環境の中でも、公有経済環境の中でも存在できる)」<sup>6)</sup>。

中央テレビ局 (CCTV) は、2003年新聞チャンネルと青少年チャンネルという二つのチャンネルを増設し、同時に、その他の専門チャンネルも徐々に商業経営を始めた。ここで言う商業経営とは、完全に市場採算を採用し、広告収入で番組の生存を決定し、TVチャンネルのビジネス化管理を実現することである。

2003年、中央テレビ局局長の趙化勇は10番組を試験的に実施すると表明した。具体的な実施方法として、この10番組の損益について自己負担とし、中央テレビ局から番組チームへの制作費支給をなくす。そして番組チームは広告会社と連携して広告による資金募集の方式で番組の運営を実現し、中央テレビ局は放送時間と広告時間帯だけ提供する。この方式では中央テレビ局番組の生存基準を視聴率から広告収入額に変えることとなった。同時に、上海文広新聞伝媒集団などのメディアグループも、積極的にチャンネルの会社制度を

5) 『中国TVスポーツ2004白書』により作成。

6) 丁聖 「入世后我国体育产业发展对策研究」『企业与经济』 2004年6月 p.22

運営し始めている。

これまでに、スポーツチャンネルの運営体制はチャンネル人材の備蓄と使用、番組制作と開拓、関係産業の開発などに発展する空間とマーケット形成に対するサポートを提供した。中央テレビ局（CCTV）は「スポーツメディア会社」を持ち、自身の影響力によって、CCTV卓球競技戦、バドミントン挑戦試合などのプロジェクトを運営することができる。北京スポーツチャンネルも類似した会社を有し、チャンネルによる制作放送と会社による資源プロジェクト運営という道を進めており、ある程度の成果を収めている。目下、会社化による運営はスポーツチャンネルに適した発展モデルであるとされている。従来、スポーツチャンネルは経営主体ではなく、経営及び利潤獲得の役割を直接には担当しなかったが、スポーツチャンネルを会社として運営し、メディアグループの内部から相対的に独立した位置に置いて、損益を自己負担にすることによって、スポーツチャンネルがスポーツ産業に参入する積極性を最大限に生かすことができると考えられたのである。

こうして1億2千万世帯を繋ぐネットワークをもつ中央テレビ局スポーツチャンネル（CCTV-5）は、中国スポーツ市場の最大の放送事業体になっていった。中央テレビ局広告部の発表によると、2002年W杯時のコマーシャル収入は1998W杯時の5倍で、4億元に達している。レギュラーシーズンのサッカー1部リーグ、バスケットリーグ、韓国釜山アジア大会を加えると、スポーツチャンネルの2002年コマーシャルの収入額は6億元超で、中央テレビ局11チャンネルの中で3位を占めている<sup>7)</sup>。利潤が増大すると、チャンネル拡大再生産に使う経費も増加され、試合放送権の購入と取材制作に必要な資金が保証され、よい循環となり、放送権、コマーシャルと試合企画経営などスポーツ産業に関連した無形資産は急速に発展することとなった。

現在、中国におけるスポーツチャンネルの運営は、日本などと同様に、広告販売と番組販売という二つのモデルによっている。広告販売とはスポーツチャンネルの時間帯をスポンサーに販売し、番組販売は、主にケーブル運営会社を通じ視聴者に番組を提供することにより、ケーブル通信料金の一部を収入とする。また、最近に電気通信とIT産業の急速発展に伴い、一部のスポーツチャンネルはこれらの新興産業と提携し、新たな経営モデルを試行している<sup>8)</sup>。

7) 余 文光 「中国体育产业与体育经济整章的若干问题分析」『杭州商学院学报』 2004年2月 p.32

8) 『中国TVスポーツ2004白書』により作成。

### 地方スポーツ専門チャンネルの成功（STVSCの例として）<sup>9)</sup>

チャンネル専門化統合以後、番組編成の制約が小さくなり、充実したスポーツ番組放送が保証されるようになったと考えられている。従来スポーツ番組は総合チャンネルの中で一、二時間程度割り当てられ、いくつかの固定番組しかなかった。とりわけ、試合中継の場合、制作スタッフは各方面に協力を求め、時間帯を調整して放送を行うしかなかった。試合延長などの突発事件が発生した場合、中継終了という事態もしばしば発生した。しかし、専門チャンネルの設立以来、毎日10数時間、ときには24時間放送できるほどの余裕ある編成が可能となった。

下の図表3は、2000年シドニーオリンピック時における、中央テレビ局スポーツチャンネル、当時開設したばかりのSTVSC（上海メディアケーブルテレビスポーツチャンネル）、共に上海の地上波テレビ局である上海テレビ局体育部和上海東方テレビ体育部の番組制作量（時間）である。

図表3<sup>10)</sup> シドニーオリンピックに関して、4チャンネルが番組制作の量（時間）

チャンネル	自局制作番組（分）	ニュース、娯楽番組（分）
CCTV-5	35057分	7557分
STVSC	8520分	8520分
上海テレビ局	3233分	3223分
東方テレビ局	5145分	5145分

このように、番組制作量は中央テレビが35057分間で、その他3社体育部門が制作した番組時間合計の2倍を超えている。CCTV-5が制作した番組の主な内容は試合中継と実況（生放送）であり、160試合を中継し、30試合の実況を放送した。STV-SCはCCTV-5より多くの総合報道番組を制作したが、試合の放送権がなく、依然として競争においては不利な状況に置かれていた。チャンネル専門化の実施後、番組競争において充実した放送資源を持つCCTV-5は、地方テレビ局のスポーツ部門に対し圧倒的優位に立つこととなった。

ただし、2年後の2002年の日韓W杯では状況はまったく違って来た。STVSCは正式放送を始めて半年ほど経っていたが、W杯放送視聴率データによると、大会後半の2002年6月17日から6月30日まで、上海市で同じ試合の中継において、STVSCは明らかに優勢と

9) 上海のテレビ事情については、両著者それぞれの現地調査による。

10) SMGの内部データにより作成。



なり、視聴率はライバルの1.5倍となっている（図表4）<sup>11)</sup>。

（図表4）2002年W杯でCCTV-5とSTVSCの視聴率の比較（6.17-6.30）

試 合	放送日	CCTV-5 視聴率%	STVSC 視聴率%	視聴率の差
ブラジル VS ドイツ	6.30	11.9	18.2	6.3
韓 国 VS トルコ	6.29	6.7	11.8	5.1
ブラジル VS トルコ	6.26	7.7	14.7	7.0
韓 国 VS ドイツ	6.25	7.8	12.7	4.5
セネガル VS トルコ	6.22	5.5	9.6	4.1
スペイン VS 韓 国	6.22	5.7	7.9	2.2
ドイツ VS アメリカ	6.21	5.3	10.8	5.5
イングランド VS ブラジル	6.21	4.7	9.9	5.2
韓 国 VS イタリア	6.18	5.8	9.6	3.8
日 本 VS トルコ	6.18	2.7	3.2	0.5
ブラジル VS ベルギ	6.17	4.1	9.9	5.8
アメリカ VS イタリア	6.17	1.8	3.3	1.9

このSTVSCの優勢については、チャンネル専門化改革後、チャンネル資源が保証され、W杯のような重要な試合時にも予め放送時間を確保でき、全試合を放送し、視聴者の視聴需要を満足させたことにあると思われる。さらに、チャンネル専門化統合後、従来の人的資源と看板番組は引き継がれ、上海地区における上海テレビ、上海東方テレビ、上海ケーブルテレビ3社によるスポーツ番組の競争は激しくなり、各局の取材制作レベルは高められ、番組品質も保証されるようになった。スポーツチャンネルは良質の制作体制を整備することでより多くの良質の番組と試合を必要とする。こうした循環によって、スポーツ産業の側も、その資源価値を高めていき、テレビメディアを介し、ますます視聴者への影響を拡大していくことは可能にした。

さらに、番組品質と制作数を高めたスポーツ専門テレビチャンネルは、視聴者の視聴需要を満足させるとともに、チャンネル自体のイメージアップも実現した。さらに、一定の視聴率が確保されることでコマーシャル量も上昇した。コマーシャル収入が依然として各テレビメディアの主要収入となっている現在、収益性の高いスポーツ専門チャンネルは各テレビ局の主な収益部門となっている。オリンピック、W杯などのメガ・スポーツイベントのある年は、スポーツチャンネルの収益力は一層目立つものとなっている。

STVSCを例にとると、正式放送を始めた2002年に直ちに高い業績を収めた。2002年末

11) SMGの内部データにより作成。

まで、上海地区で見られる34チャンネル中、STVSCの市内における視聴者人数は260万人を超え、全日とゴールデンタイムの視聴率は、上海地区三つの“伝統チャンネル”（上海テレビドラマチャンネル、上海テレビニュース総合チャンネル、上海東方テレビニュース・アンド・エンターテインメントチャンネル）に次いで4位となった。2002年のW杯の影響を除いても、上海東方テレビ文芸チャンネルにわずかに劣るだけで、ゴールデンタイムでは高い競争力を保っている。

STVSCは放送開始時、市場調査をもとに、25～44歳、学歴は短期大学以上、月収1700円以上の男性を対象視聴者と定義した。一年後比較すると、2002年STVSCのゴールデンタイム視聴率は3.1%で、ドラマチャンネルについで2位である。W杯後の視聴率も2.9%に達している。STVSCが特定の視聴者に対する吸引力が高く、視聴者群が安定し、満足度と忠誠度が高いことがわかる。コマーシャル収入の面においてもスポーツチャンネルは高い業績を収めている。年間ゴールデンタイムコマーシャルの投入時間662479秒はSMG内で3位、投入金額は396,874,630元は4位であり、しかもそれは6月W杯時を除いた数字である<sup>12)</sup>。

### 第3章 スポーツチャンネルの発展と中国メディアスポーツの変容

#### CCTVによる放送権独占の崩壊

サッカーは中国において最も早く市場化したスポーツ種目で、これまでのスポーツの産業化過程で最も成功した種目であり、その放送権も放送ビジネスの中心となりつつある。

1994年に、中央テレビ局（CCTV）は広告時間帯の形式で中国サッカー協会に象徴的な56万元の援助金を支払うだけで、全国甲Aリーグ戦の放送権を取得した。また1997年、サッカー協会は初めて1100万元の中継収入を取得した。しかし、2006年現在のマーケット状況から見ると、当時、サッカー協会はかなりの低価格で販売したと言える。CCTVは甲Aリーグ戦及びサッカーと関連したスポーツ番組の開発によって、その後3年間の利益は少なくとも約1億元、利益率は10倍もあった。

しかし、中国のメディアの中では、CCTVがその経済力、技術力及び高いカバー率を利用して放送権を低い水準に抑えてきたが、放送権の市場化する前提として、このCCTVの独占の打破が必要だった。

2000年までにCCTVによる国内放送権市場独占の状況に大きな変化はなかったが、一部の地方テレビ局が放送権購入問題について意識を高め、一部地方テレビ局が連合して、国

12) SMGの内部データにより作成。

際試合の放送権購入について、CCTVと対抗し始めた。例えば、1998年に全国ケーブルテレビ局連盟は、世界バドミントン選手権大会、タイソン対マクニーのボクシング戦、サッカーアジアカップ最終予選、“トヨタカップ”、米国NBAファイナルなどの国際試合の放送権を取得した。これだけではなく、他の国際試合の放送権マーケットの中でも、CCTVの優位を脅かすものが現れた。

2000年のW杯最終予選の前に、アジアサッカー連盟は各加盟国に“W杯予選戦アジアエリア決戦商務権利及び規程”を配布した。その中では、香港のアジアTV（亜洲電視）が最終予選の独占放送権を擁することを明確に規定している。これはCCTVが低価格での放送権取得の可能性はほとんど無くなったと意味していた。アジアTVとの交渉中に、CCTVはアジアTVの提示価格が高すぎて、購入の意志を失っていた。加えて、CCTVは中国チームの瀋陽でのホームゲーム中継を担当し、購入しなくてもホームゲームの放送権を取得できるため、交渉する余地がまだ大きいと考えていた。しかし、アジアTVの放送権に対する態度は非常に強硬で、長い交渉を経て、CCTVはアジアTVが提示した300万ドルの高価格を受けざるを得なかった。

また、国内の一部の地方テレビ局連合体は100万ドルをかけて、最終予選の数試合の放送権を取得した。最終予選の放送権交渉はCCTVに警鐘を鳴らしたが、さらに数ヵ月後、W杯決勝トーナメントのテレビ放送権料の交渉はCCTVにとってより厳しいものとなった。

## W杯の放送権

近年、国際オリンピック委員会は、TOP計画によって最も豊かで力のある国際機構となった。国際サッカー連盟（以下FIFA）はそのビジネスモデルを模倣し、商業主義的な運営を強めてきた。とりわけ2002年大会以降については、国際コンソーシアムではなくスポリスとキルヒの二社に2002年と2006年W杯の放送権をセットにして22億4千万ドルで販売した。これによって、アジア放送連盟（Asian Broadcast Union）のアジアでの特権が失われ<sup>13)</sup>、どの機構でも、中国エリアのW杯放送権の購入資金があれば、中国国内で販売できるようになった。

結局CCTVは、スポリスとキルヒの二社が期待した超高価格に応ずることができなかった。業界内の情報によると、CCTVが提示した価格として、1200万ドルで二回の放送権を

13) 2001年末までは、アジアエリアのW杯放送権はアジア放送連盟に擁され、中国内地の放送権について、CCTVはいつも当該機構から購入してきた。中国でサッカー普及を促進するために、CCTVがアジア放送連盟と戦略連盟を確立したため、CCTVの購入価格は低くおさえられていた。

取得することとなり、その内訳は2002年が500万ドル余り、2006年が700万ドル余りだった<sup>14)</sup>。もしこの時にほかの競争者の参入が無ければ、CCTVは従来通り低価格で放送権を取得するまで交渉期間を伸ばすことができたが、香港SBS<sup>15)</sup>の登場がこれまでの交渉秩序を混乱させた。SBSは2002年の中国内放送権だけで1200万ドルの価格を提示し、前金として200万ドルを支払った。この強力な競争相手に対して、CCTVは最終的に2500万ドル近くの価格でW杯の放送権を取得しなければならなくなったのである。

### 国内サッカーリーグの放送権

94年に開始されたプロリーグ戦では、前述のように、政府の介入により、CCTVが極めて低い金額で全試合の放送権を取得し、せいぜい付属広告を提供するだけだった。その後の5年間、地方テレビ局の努力にもかかわらず、CCTVによるリーグ戦放送権の独占は崩れなかったが、1999年になると、CCTVの独占的地位が脅かされる事態が発生した。サッカー協会の1ゲーム当り15万元の最低見積りに対して、中国国内スポーツ市場を伺ったESPNの提示価格は1ゲーム当り2万ドルであった。「中体産業」<sup>16)</sup>が中国教育テレビ局と甲A放送権の為に設立した中体影視公司もサッカー協会の条件に応じる構えを見せた。しかし、結局、政府の干渉により中国サッカー協会は1クール当り13万元、合計338万元の価格(26クール)で、CCTVと契約している。

2003年に、「2004中国プレミアムリーグ」計画の登場に伴い、中国サッカー協会は英国プレミアムリーグのモデルを模倣し、従来の分散経営を全体経営に転換し、福特宝会社、IMGと中広網という3社から構成された「テレビ放送委員会(臨時)」に放送権管理を委託し、三社は予めサッカー協会に1000万元余りの保証金を納付した。「テレビ放送委員会」は放送権の販売において、国際慣例に従い、著作権とニュース報道権などもバンドル販売を行った。CCTVに提示した見積り額は一ゲーム当り18万元で、年間60ゲーム、1080万元、それにダイジェスト番組の費用を加え、総額は1200万元を超えた。前シーズンの年間350万元と比べて、中継費用は倍以上に増加することになり、CCTVとの交渉は難航した。結局、甲A第一クールの試合が始まった2週間後まで合意できず、サッカーファンたちはプロ化して7年、初めてCCTVからの甲Aリーグ戦の生放送と甲Aのニュースを見ることはできなかったが、CCTVは最終的に800万元の価格でバンドル購入した。

14) 馬 天元 「中国的体育産業」2002年上海大学修士論文 p.22

15) 香港BSのスポーツチャンネル、「STARスポーツチャンネル」という。

16) 「中体産業」：中国の一つ大手スポーツ経営会社である。

### 中国プレミアムリーグの放送権

2004年の4月にはリーグ名を一新、「中超聯賽（ジョンチャオリエンサイ：プレミアムリーグ）」として生まれ変わった。中国プレミアムリーグ戦の放送権販売問題を解決するため、「テレビ放送委員会」が改めて設立され、中国プレミアムリーグ戦の放送権を管理することとなった。「テレビ放送委員会」の設立は中国サッカー事業の発展を促進し、それが、前述した国内メディア業の体制改革、つまりテレビメディアの産業化をより促進することになったのである。

とりわけ、上海メディアグループが22億円を投じて、10年間サッカー放送を独占してきたCCTVから、2004-2007年「プレミアムリーグ」の放送権を奪ったが、視聴率も、甲A時代に平均3～4%から、中国プレミアムリーグとなり約6～7%と跳ね上がった。

このように、2002年W杯と全国サッカーリーグ戦の放送権問題は中国のテレビメディアマーケットにとって、大きな分岐点となったといわれている。つまり、スポーツ番組の放送権が低価格で販売されてきた歴史の終わりであり、またCCTVがその強大な地位によって大型試合の放送権を独占する歴史の終わりでもあった。

### ESPNのインパクト

「世界貿易機構（WTO）」に加盟した後、中国のメディア業界は文化的、イデオロギー的な側面での挑戦にも直面している。「The worldwide leader in sports」をスローガンとしているスポーツチャンネルESPN（米国ディズニーグループの子会社）の中国戦略を例として挙げたい。ESPNは90年代初頭、番組を包括価格として原価割れの低価格で販売し、中国大陸市場に進出し始め、スポーツチャンネルで半分以上のシェアを占めた。一方、国内スポーツチャンネルはESPNとの協力および番組交流を通じて、「単純な物真似から創造へと進化し」、ESPNの番組を導入することによって、中国内チャンネル自身も変わってきたとされる<sup>17)</sup>。ESPNが中国内スポーツチャンネルに与えた影響は、番組の形式や内容ばかりでなく、チャンネル運営方法にも及んでいる。

ESPNが中国大陸に進出した90年代初頭、中国のスポーツテレビメディアはまだ商業化しておらず、放送権他の契約に関する法規定の多くが未整備のままであった。その当時、ESPNは収益より影響力を重視する戦略をとり、中国内ケーブルテレビとの契約金額を低くおさえていた。最初にESPNと契約した上海ケーブルテレビのスポーツチャンネルは、

17) 刘广 「论电视体育频道发展的新思路」2004年年河北大学修士論文 p.43

ESPNから一日24時間の番組を購入したが、年間契約金額は20万ドル未満だった。それにしても、上海ケーブルテレビの契約は全国すべてのケーブルテレビにおいてもっとも高い額のひとつであった。ESPNが推し進めた低価格戦略および国内ケーブルテレビの開設時期が重なったため、番組に対する大量需要が発生し、ESPNの国内における拡大政策は成功し、契約局は進出初期の1局から31局になった。CCTVも半分近くの番組をESPNから購入することとなった。ESPNのスポーツ番組は国内スポーツチャンネルの放送コストを低下させただけでなく、国内スポーツチャンネルの商業化運営に対して更なる刺激となったとされる<sup>18)</sup>。

1990年代末になると、中国の視聴者およびスポーツのファンたちにESPNのスポーツ番組が定着してきた。そして高い視聴率がより高い商業収益を生み、ますます多くの国内テレビ局がESPNの番組を購入することとなった。2001年、上海ケーブルテレビがESPNに支払った費用は25万ドルを超えている。

2001年、ESPNは中国で人気試合の放送権販売を始めた。ESPNと香港BSのBSスポーツは、それぞれ50%を出資し、「ESPN Star Sport」(以下ESS)を合弁で設立した。規模がアジア最大で、本社をシンガポールに置き、そのときから三年間のアジア地域におけるプレミアリーグの独占放送権を握っている(週に5試合)。さらに、中国内陸スポーツ試合中継市場にも参入し、湖南BSと提携を結んだ。2001年、ESPNはスポーツマーケティング会社IMGを通じて中国サッカー1部リーグの第二放送権および海外放送権を購入し、CCTVの第一放送権に挑戦し始めた。

2002年8月、湖南BSはESPNからプレミアリーグとリーガ・エスパニョーラの試合放送権を順次購入し、番組放送時にESPNのブランド宣伝を加えた。それ以前、ESPNの中国国内での視聴者数は約3000万であったが、湖南BSと提携した後、視聴者数は飛躍的に増加している。というのも、湖南BSは湖南省全域をカバーする他、北京、上海、天津、重慶4つの直轄市、23の省政府所在都市、321の市、1700の県のケーブルテレビで放送されている。湖南省以外の1500社と提携しており、5.6億あまりの人をカバーしている。提携書類では、中継時のテレビ画面には元信号を送信する局のロゴを表示、また、元信号を送信する解説を利用しなければならないとの規定があり、ESPNと湖南BSとの契約は、より広範囲にプレミアリーグとリーガ・エスパニョーラを普及させたことだけでなく、全国範囲でより多くの視聴者にESPNの知名度を高めることとなった。

この後、ESSがアジア最大のスポーツテレビネットワークになるにつれて、ESPNのア

18) 刘广 「论电视体育频道发展的新思路」2004年年河北大学修士論文 p.44

アジアにおける契約数<sup>19)</sup>は連続で増加し、CCTVの国内放送権独占地位を脅かし始めた。

さらに、中国のWTO加盟に伴い、ESPNは速やかに国内のスポーツチャンネル競争に参加してきた。ESPNの新しい経営方法は、CCTVの国内テレビ放送権市場における「唯一」の地位に動揺を与え、放送権市場における各地方のスポーツチャンネルの弱い立場を変える可能性をもたらした。

### メディアグループによるスポーツクラブの経営（中国のSMGケース）

コマーシャルを主な収益源とするスポーツチャンネルにとって、試合の放送権契約、広告営業、そして試合の広報宣伝などは当然の事業内容であるが、さらに多元化経営を試みるメディアグループにとって、スポーツ産業および実体への投資と開発は重要な戦略である。そのなかでも、日米欧において一般化しているメディアによるスポーツクラブの所有は中国でも試みられている。

上海メディアグループ（以下SMG）によるスポーツクラブ経営は、中国競技スポーツプロ化改革を進める過程で、メディアグループによるプロクラブへの出資と経営がまだ少ない中、メディアのクラブ経営のモデルとされている。SMG所有のクラブは、上海市のサッカー、バスケットボール、バレーボールクラブである。

SMGのこの動きは、会社前身の上海ラジオ映画テレビ局の傘下にある三つのテレビ局がそれぞれ一つのチームを買収したことに始まる。1996年1月5日、上海東方テレビ局は東方バスケットクラブを設立した。同年、上海ケーブルテレビは上海有線バレーボールクラブを設立した。さらに、1999年、上海テレビ局が出資した上海テレビ女子サッカークラブがスタートしている。上記三つのクラブの買収はSMGの単独出資による。

2001年12月19日、上海広電（集団）有限公司（SVA）、SMG、上海市黄浦区国有資産総公司三社は元上海申花クラブ有限公司を再編成し、上海申花SMG文广サッカークラブ有限公司として発足させた。クラブ名を上海申花SMGサッカークラブとし、チーム名を上海申花SVA文广サッカーチームとした。会社の資本金は3000万元、SMGは1875万元を出資し、50%の株を取得している。SVAは1125万元を出資し、30%の株を取得している。上海市黄浦区国有資産総公司は出資していないが、20%の株権は与えられた。

SMGはもっとも重要な「1部男子サッカークラブ」を有することとなり、元2部の「上

19) 2001年1月、ESPNによるアジアにおける世帯契約数55,231,226世帯。その中、中国大陸：22,705,449世帯、台湾：5,169,780世帯、香港：27,030世帯、澳門：2,000世帯、シンガポール：272,720世帯。出所：「ESPN大切甲A蛋糕」【21世紀経済報道】

海有線02サッカークラブ」を合併し、新しくできた上海申花SVA文広サッカークラブは上海サッカーの半分（半数の株）を傘下におくこととなった。SMGの投資形式は従来の三クラブの買収とは異なり、部分出資方式をとっている。この中国サッカー産業における最大の買収には、非商業的要素も含まれていたとされるが、少なくとも表面上では、メディア資本運用とスポーツ産業の協力関係はすでに実際の提携段階に入ったとされる。

図表6 SMGがクラブを投資した状況

年	プロクラブ	株主
1996から	上海東方男子バスケットプロクラブ	上海東方テレビ局
1996から	上海ケーブルバレープロクラブ	上海ケーブル局
1999から	上海女子サッカークラブ	上海テレビ局
2001から	上海申花・SVA文広（SMG）サッカークラブ	SVA、SMG、黄浦園資

SMGによるクラブ経営の当初の目的は、クラブの財政援助だった。プロ化改革がまだ始まったばかりで、男子サッカーリーグ以外に運営の成熟さはなく、バスケットボール、バレーボールと女子サッカーはシーズンごとにスポンサーを探さなければいけない状況が続き、体育委員会にとって重い負担だった。したがって上海放送局による資本投入はスポーツ団体の経済的困窮を救う援助に他ならなかった。その結果、当時3チームが抱えていた資金不足が解消され、強豪の上海テレビ女子サッカーは、その後、リーグ優勝と協会杯優勝を果たしている。また上海東方男子バスケットも上海市として30年ぶりの優勝を達成した。上海有線女子バレーはリーグ戦で五連覇を達成し、上海有線男子バレーも優勝を経験した。この三つのクラブは中国代表に数多くの選手を輩出している。その他、テレビ局三社は自社が関与するクラブの試合中継と報道を重視し、リーグ戦中、ホームアウェーにかかわらず報道チームを派遣し、試合を中継した。ニュース取材（特に独占取材）の面でも、クラブとテレビ局は関連会社となったことで、監督や選手からクラブ管理層まで積極的に取材に応じたため、制作した報道はそれまでより充実した内容となった。

## 結語

改革開放路線のもとでの中国において、社会主義市場経済メカニズムが次第に実体化されるにつれて、テレビメディアの組織、経営、そして番組内容には急速な変容が生じた。中国スポーツチャンネルの産業化発展は、80年代以来の新しい通信技術の利用による競争条件の変化という外圧に触発され、同時に、中国テレビメディア体制や政策の内在的要求



に応じたものであるとみることができる。

中国スポーツチャンネルの発展により、ソフト資源を充実させ、視聴者の需要を満足するために、海外メディア制作の番組と試合を大量に輸入したことは、視聴者が高いレベルの試合を享受できるという点ばかりでなく、中国メディアにとっても、制作ノウハウや運営理念を学ぶことになった。さらに、ESPNのようなメディア大手との競争によって、国内のスポーツチャンネルは自身の実力を高める必要にも迫られた。こうしてスポーツチャンネルは国内テレビの産業化の先頭に立って行政管理モデルから抜け出し組織を改革し、投資と利潤を重視する市場経済の原則と方法に従った経営をすすめてきた。スポーツチャンネルの市場化は、中国テレビ産業全体の市場化の基礎を築いた同時に、国内テレビ放送権の市場化も促進し、テレビ産業とスポーツ産業の共同の発展を実現させたと評価できる。

もちろん、テレビメディアの国際化あるいはグローバル化が言われる中で、文化と言語の障壁を越えるスポーツがもっとも注目されたのと同様に、中国国内においてもイデオロギー的障壁の少ないスポーツチャンネルという領域がテレビメディアの産業化を牽引することになったという見方もできるだろう。

—2006.12.6受稿—