特集

中期経営計画からみる、テレビ東京グループの進化

Part 1

番組コンテンツ力の強化

らしさの追求と進化の融合で、より強いタイムテーブルを構築する

番組編成で、工夫されているのはどんなことでしょう？

タイムテーブルを作成するうえで最も留意しているのは、テレビ東京らしさを意識するということです。テレビ東京らしさの定義は少し難しいのですが、社員共通の認識としてあるのは、他局との差別化も含めた個性や独自性だと思っています。それを意識して、番組の企画開発とタイムテーブルづくりを行っています。

しかしそれだけでは、過去の継続だけに留まっているように見えてしまいます。らしさを継承しながらも、時代に合わせて進化するテレビ東京を、視聴者の皆様に感じ取っていただくことが重要です。継承と進化をいかに融合させていくかが、ここ数年のタイムテーブルづくりの大きな考え方になっています。

進化について、具体的な取り組みを教えてください。

2013年10月、金曜20時にスタートさせた連続ドラマがその一例です。まだまだ根強い連続ドラマへのニーズを取り込むため、ゴールデンタイムでは13年ぶりとなる現代ドラマを復活させました。ただ、ドラマ枠の復活だけでは十分とはいえません。重要なのはその中で、テレビ東京らしい作品を放送していくこと。13年ぶりの復活が進化であれば、テレビ東京らしさは、作品の内容で追求していかなければ

テレビ東京本社のロビーにて、『トーキョーライブ22時』のセットを展示しています。平日 14:00~17:30

なりません。幸い2作品目の『三匹のおっさん』が、視聴者の方から評価をいただき、一つの結果を残すことができました。まだまだ枠としては強化していかなくてはなりませんが、幸先の良いスタートが切れたのではないかと思っています。同様にこの10月改編では、日曜22時枠に生放送バラエティ『トーキョーライブ22時』をスタートしました。こちらもプライムタイムでは10年ぶりの生放送ということで、我々の象徴的なチャレンジの一つになっています。

一方で、時間枠の設定においては、2013年度の1年間、19時スタートの番組を30分前倒しで18時30分からスタートさせる試みにもチャレンジしました。現在は土日でその枠を実施していますが、放送時間の設定にもテレビ東京らしさを打ち出しています。

これらのテレビ東京らしさは、我々の編成理念のようなもので、自分たちが迷ったときに立ち返る原点でもあります。一時期、視聴率低迷の苦しい時代がありましたが、私自身は、あれは必要なチャレンジだったと考えています。結果的に低迷はしましたが、そのときに「原点に戻る」という考え方が再認識され、全員のベクトルが一致しました。だからこそ、現在があるのだと思っています。

今後の展開について、お聞かせください。

この10月改編で打ち出したテーマは、全日帯の強化。具体的には平日の昼間の強化です。これまでも試行錯誤しながら取り組んできましたが、さらに注力していこうと考えています。目立った変化ではありませんが、今回は平日午前及び昼帯の枠組みを見直しました。

足腰の強いタイムテーブルをつくるためには、0.1%を地道に積み上げていくことが重要です。地道な数字の積み上げげは、外部から見れば伸び悩みに映るかもしれません。ただ視聴率に慣れてしまい、大きな伸びだけを求めると、変化自体が目的になり、一気に転落する可能性もあります。その点は、編成部が社内全体に理解を求めていかなければならないところだと思っています。

幸いタイムテーブルに関しては、社内の各部署で、編成部の考えを尊重してもらっています。その期待を裏切らないように、自分たちの責任をまっとうしたいと思っています。

ステークホルダーの皆様に向けて、今後の意気込みをお願いします。

我々がやるべきことは、テレビ東京らしさの追求と進化を融合し、魅力あるタイムテーブルをつくる以外にありません。その追求が、結果的に視聴者の皆様の支持を得て、テレビ東京という企業を強くしていくと考えています。

編成部の中でも色々と議論はあり、それはあってしかるべきだと思っています。ただ、こうと決めたら全員がベクトルを合わせて進む。そんな力強い雰囲気があります。編成部としては、タイムテーブルづくりと番組の企画開発でテレビ東京の発展に貢献していく。それが、株主の皆様にも喜んでいただける結果につながると思っています。

編成局専任局長 兼 編成部長
長田 隆
1987年入社。営業局からスポーツ局を経て、2000年に編成局へ異動。2004年からコンテンツ事業局（現:コンテンツビジネス局）に勤務した後、2011年に再び編成局へ異動し編成部長を務める。

Part 2

ネット関連事業を中心とする「通信分野」の開拓 1

テレビ東京の独自性を活かし、ネットとの先進的な連携を追求する

テレビ東京コミュニケーションズの事業内容を教えてください。

テレビ東京コミュニケーションズは、2001年より携帯ビジネスを展開してきたテレビ東京ブロードバンドと、テレビ東京内でインターネットビジネスを手掛けていたデジタルビジネス部を融合して、2013年に誕生した会社です。コンテンツ配信の運営やテレビと連動したネット事業など、テレビ東京グループのインターネット関連事業全般を担当しています。

「ネット関連事業を中心とした通信分野の開拓」における具体的な取り組みをお聞かせください。

一つは、クロスメディア企画と呼んでいる取り組みです。スマートフォンやタブレット端末などの普及により、テレビを見ながらネットを使うケースは増加しています。テレビをご覧になったことをきっかけに、我々のネットサービスに接していただき、より視聴者の皆様にご満足いただけるような、放送とネットメディアをクロスさせた企画をどんどんつくっていきたいと考えています。

二つ目は、動画のネット配信です。これはテレビ東京グループがつくる番組のスピンオフ動画やオリジナル動画のネット配信という施策ですが、その一環として、この5月から「テレ東プレイ」というサイトを立ち上げ、広告型無料動画配信を開始しました。こうした展開の中で、インターネット広告も取り込んでいきたいと考えています。

三つ目は、放送と連携したネット媒体サービスです。宿・旅行の予約サービス『厳選いい宿』や、産直食品のお取り寄せサービス『虎ノ門市場』においては、番組で紹介したものを、ネットで実際に購買できるサー

テレビ東京コミュニケーションズ 代表取締役社長
齊藤 靖史

1991年入社。事業局から企画室を経て、96年に営業局へ異動。約13年間営業を務めた後、2009年の編成局、2011年のコンテンツビジネス局勤務を経て、2013年より現職。

ビスを展開しています。また、スヌーピーなどのキャラクタービジネスについても、放送との連携により新しい展開が考えられますので、この分野についても、注力していきたいと思っています。

今後の展開について、お聞かせください。

この10月にスタートした『トーキョーライブ22時』と『リトルトーキョーライブ』は、データ放送とLINEを用いて、視聴者とやり取りする仕組みをつくり、新しい形の視聴者参加型番組として放送を開始しました。また、昨年6月にBSジャパンで放送した『BLOODY TUBE』(ブラッディーチューブ)では、3Dプロジェクションマッピングを活用した映像で、視聴者がスマートフォンを使ってリアルタイムにゲームに参加できるという、新しい技術も取り入れました。

テレビ東京は個性の強い番組が多く、より先進的かつ独自性が求められるネットとの親和性は非常に高いものがあります。その優位性を活かしながら、テレビとネットの新しい連携を追求していきたいと考えています。

ステークホルダーに向けて今後の意気込みを

現在、各コンテンツに登録いただいている会員の皆様を、テレビ東京IDという一つのIDに統合する取り組みを進めており、将来的には一つのIDでテレビ東京のあらゆるネットコンテンツを活用できるようにしたいと考えています。

インターネット環境の進化で、テレビ東京コミュニケーションズが活躍できる場も増えています。新たなニーズを開拓し、お客様一人ひとりの顔が見える、テレビ東京らしいサービスを提供してまいります。

ネット関連分野を中心とする「通信分野」の開拓 2

キラーコンテンツの自社配信で、新たな収益の柱を構築する

「テレビ東京ビジネスオンデマンド」の設立の背景を教えてください。

番組の2次利用はDVDなどのパッケージビジネスが主流でしたが、インターネットの台頭によりDVD市場が縮小する中、テレビ各局が一挙にネット配信に舵を切り、ビジネス展開しているのが現状です。テレビ東京でも大手配信プラットホームへドラマやバラエティを提供して収益をあげてきました。ただ他局にないキラーコンテンツである経済報道については権利処理などの課題もあり、手つかずの状態でした。昨年、報道局と諸問題をクリアし、テレビ東京独自のプラットホームでサービスを開始したのが、「テレビ東京ビジネスオンデマンド」です。

事業の概要と今後の展開についてお聞かせください。

テレビ東京の経済番組を、1か月500円(税別)で視聴できるように設定しました。料金をビジネスマンの昼食代、ワンコインにすることで、ビジネスマンはもちろん、その予備群である学生や主婦など、幅広い層の方にご覧いただこうと考えています。スタートから1年8か月経ったこの11月1日現在で、会員数は3万7116人。毎月平均1500～2000人のペースで増加しています。現在は、経済番組以外の気軽に楽しめるコンテンツも徐々に投入し、新たなユーザー層も開拓しています。

ステークホルダーに向けて今後の意気込みを

「テレビ東京ビジネスオンデマンド」は、ユーザー層のターゲットが明確な分、将来的には会員ビジネスとしての展開も期待できます。当面の目標は、会員数10万人を獲得し、さらなる会員増へとつなぎ、テレビ東京の収益を支える柱の一つに成長させていきたいと考えています。オンリーワンのコンテンツで、経済動画ナンバーワンのプラットホームを目指します。

コンテンツビジネス局長
福田 一平
1987年入社。報道局で記者を務めた後、『ガイアの夜明け』『カンブリア宮殿』のプロデューサーを担当。2009年に編成局編成部長を担当し、2011年にコンテンツビジネス局へ異動した後、2014年より現職。

Part 3

アジア市場を重視した国際戦略

中国市場を中心に販路を拡大しながら、ゲームや商品化で収益源の多様化を図る

ビジネス促進部の業務内容について教えてください。

テレビ東京のアニメコンテンツを海外のテレビ局や配給会社に販売（ライセンス供与）し、テレビでの放送やDVDの発売、キャラクターグッズの商品化などを行う部門です。近年では、インターネット上で日本とほぼ同時に番組を提供するストリーミング配信も手掛けています。テレビでは現地で放送されるまで、多くの場合で準備に数年の期間が必要になりますが、ストリーミング配信はタイムラグがなく、ほぼ日本の放送と同時の配信が可能です。着実に実績も伸びており、今後、主力ビジネスの一つとして力を入れています。

現在のアジアの市場動向についてお聞かせください。

アニメも含めた日本の番組は、文化の違いや、表現の規制の問題もあり、欧米よりもアジア各国で人気があります。日本のアニメがテレビ放送される確率は、アメリカ ＜ ヨーロッパ ＜ アジアの順に上がっていきます。しかも人口増が続き経済も成長しているアジアには、まだまだ伸び代があります。アジア重視が重要な戦略であることは間違いありません。

特に中国は、これまで制度的な制約と無許諾配信の横行が理由で、参入が難しい市場でしたが、当社が正式な配信許諾を始めてからはライセンスが尊重されるようになり、ビジネスをしやすい環境になってきています。

©岸本斉史 スコット／集英社・テレビ東京・ぴえろ

「アジア市場を重視した国際戦略」の具体的な内容を教えてください。

対象としては、基本的に東アジアとASEAN諸国になります。中でもこれまでは、台湾、韓国、香港などが中心でしたが、現在中国が大きく伸びており、規模から考えても、今後最も注目される市場になると考えています。

こうした流れを踏まえ、2011年から中国の「土豆」という動画サイトで、日本の企業としては初めて、日本での放送直後からのストリーミング配信を開始しました。ストリーミング配信では、2009年からアメリカのクランチロールという動画配信会社と提携し、北米を中心に、新作のアニメを日本から30分～60分遅れで配信して成果をあげてきました。こうした実績を裏付けとして、中国市場でも正規ライセンスを進めて無許諾配信を抑制するため、配信に踏み切りました。これまでの約3年間で、約90タイトル、3600エピソードを配信し、好評を得ています。

ただ、中国で無許諾の配信がすべて無くなっているかというとそうではありません。一方ではこれらへの警告も続けながら、リアルタイムに近いストリーミング配信との両輪で、中国市場に取り組んでいきたいと考えています。

動画配信の他には、どのような展開を考えていますか?

動画配信はもちろんですが、キャラクターグッズやゲームなどへの展開も重要だと考えています。日本の番組をベースにして中国市場を中心にオンラインゲームを開発したいというオファーも増えており、今後は柱の一つになっていくでしょう。『NARUTO』のゲームなどは、既にスタートしており、これから伸びが期待される商品の一つです。

また、昨年放送した『トレインヒーロー』や、この10月から放送が始まった『カリメロ』など、海外をターゲットに制作した番組を日本で放送するという逆輸入の流れも生まれています。

このようにビジネスが多角的に広がるうえで、今後はどのようなパートナーと組むか、その見極めがさらに重要になってきます。配信だけでなく、ゲームに強い、あるいは商品化に強いなど、取引先にも様々な特徴があります。我々としては、相手の企業規模だけにとらわれず、そのコンテンツが一番活きる展開を考え、一緒になってコンテンツを育ててくれるパートナーを見極めていく必要があると考えています。

ステークホルダーに向けて今後の意気込みをお願いします。

テレビ東京はアニメコンテンツも充実しており、これまでの実績からも、日本で一番アニメに力を入れているテレビ局として、世界中で認識されています。このアドバンテージを活かして、さらなる販路拡大と収益源の多様化に取り組み、事業を成長させていきたいと考えています。

また現在はアジア重視の戦略を進めていますが、欧米はもちろん中東やロシアなどの市場にも将来を見据えて積極的にアプローチしていくつもりです。制度や文化、嗜好性で国の違いはありますが、最も国境を越えやすいコンテンツがアニメです。テレビ東京の海外戦略にとっても、重要な存在であるアニメを、我々の手で世界に発信してまいります。

アニメ局 ビジネス促進部長
斉木 裕明
2001年、テレビ東京メディアネット入社。入社以前から、映画やテレビ番組の配給などを手掛けており、メーカーでの輸出業務や海外商品企画の経験も持つ。2013年の組織変更に伴い、現職。