

配信時代における放送局の生き残り戦略に関する考察

—テレビ東京を実例として—

田淵俊彦¹⁾ (正会員)

1) (株)テレビ東京

文教大学, 桜美林大学, 相模女子大学, 宝塚大学非常勤講師

A Study on Survival Strategies of Broadcasting Stations in the Age of Webcast

—TV Tokyo as a real-life example—

Toshihiko Tabuchi¹⁾(Member)

1) TV TOKYO Corporation

Bunkyo University, J.F.Oberlin University, Sagami Women's University,
Takarazuka University Adjunct Instructor

概要

本研究の目的は、放送局が自らの「ヒト・モノ・カネ・情報」を使って「生き残り」をはかろうとしているのかを検証することである。著者はテレビ東京に入社して36年間、常に番組制作の場に携わってきた。その中で培った暗黙知や専門的な知識を詳細なデータ分析で裏づけしてゆくことで、テレビ東京が自らの「弱点」や「マイナス面」をプラスに転換していった戦略の実情を明らかにしてゆく。今回、弱点やマイナス面に着目したのは理由がある。「弱者」がマイナス面を打開しようとする方策の中にこそ、新しい「発想」が存在すると考えるからである。本論は放送業界の配信ビジネスへのパラダイムシフトが激化する今の時代にふさわしい内容であり、放送局が番組コンテンツをどうビジネスとして運用してゆくべきかというテーマを暗黙知とデータ分析、いわゆる芸術と科学という2つの領域から照射した考察はこれまでにないため、学会内で共有するべき有用な研究と考える。最終的には放送局におけるよりよい作品コンテンツ運用についての提言をおこなうことでその弊害や問題点を浮き彫りとし、放送局の未来の姿を予見したい。

Abstract

The purpose of this study is to examine how broadcasting stations try to "survive" by using their own "people, things, money, and information. The author has been involved in program production for 36 years at TV Tokyo. Through detailed data analysis of the tacit knowledge and specialized knowledge he has cultivated through his experience, he reveals the current status of TV Tokyo's strategy to turn its "weak points" and "negative" aspects into "positive" ones. There is a reason for focusing on the "weak points" and "negative" aspects in this study. We believe that new "ideas" exist in the strategies of the weak to overcome their negative aspects. This paper is appropriate for the current era of intensifying paradigm shifts in the broadcasting industry toward the distribution business, and is the first study of the theme of how broadcasting stations should manage program content as a business from the two domains of tacit knowledge and data analysis, or so-called art and science. We believe that this is a useful topic that should be shared within the society. In the end, we would like to make a proposal for better operation of program content at broadcasting stations, highlighting its harmful effects and problems, and foreseeing the future of broadcasting stations.

1. はじめに

2020年に発表されたある調査報告は放送業界を驚かせた。「意外なことに」という前置きで始まるそのネットニュースは、在京だけでなく在阪や地方局にさえも規模や視聴率、売り上げなどあらゆる面で負けていたテレビ東京が就職の人気ランキングでNHKや他の民放(民間放送)各局を抑えて業界トップに立ったというものだった。これは企業の採用などを支援するワークス・ジャパンが大学・大学院を2021年春に卒業予定の学生に就職希望先をきいたアンケートの結果であったが、テレビ東京は全体ランキングにおいて51位で業界1位となり、61位のNHKに水をあけたかたちとなった[1]。「一度だけの出来事」かと多くの人が思っただろうが、2021年の4月に発表された2022年春卒業予定の大学生や大学院生を対象にした文化放送キャリアパートナーズ就職情報研究所による「就職ブランドランキング調査」においても同様の結果が出た。こちらではテレビ東京は全体ランキング80位のNHKより下位ではあるものの、118位のTBSや150位のフジテレビより上位の114位で民放トップとなったのである[2]。

2020年度の民放各ホールディングスの実績は、純利益において日テレが21%減、テレビ朝日が52%減、TBSが7%、フジテレビが76%減と激減が続く中、テレビ東京は0.6%という微減に抑えた[3]。株価においても2022年5月2日の終値は、日本テレビ1,260円、テレビ朝日1,496円、TBS1,737円、フジテレビ1,129円に比べて2,040円と在京キー5局のうちでもっとも高値である[4]。他の在京キー4局に比べて視聴率や業績が振るわないため「振り向けばテレビ東京」と揶揄され「業界番外地」とも称せられたテレビ東京が、なぜそのような好調な実績を残せるようになったのか、弱者であった最小最弱の放送局がこのように注目を浴びるようになったのはなぜなのか。本研究では、入社後36年にわたり制作現場で番組を創り続けてきた著者が、その経験と専門的な見地からさまざまなデータを検証、分析し、テレビ東京がなし遂げた業績回復の理由を明らかにする。

放送領域において作品コンテンツをどう運用・流通してゆくのかといった研究は映像ビジネスの「キモ」と言える。しかし、放送局のビジネスモデルに関する分析をおこなったメディア研究は多くない。またそれらの限られた先行研究の中には、放送局の内情まで詳細に言及したものは見当たらない。その理由は2つある。まず1つ目は、放送番組は放送法のもとにおいて創られるためその公共性が重んじられ、個々の放送媒体の意思や思惑の表明がはばかれてきたからである。こういった傾向を戸田、佐々木(2016)は、メディアの公共性というものを極端に矮小化した偏見や勘違いであると批判している[5]。だが、公共の電波を扱う放送局が自らが創り出したコンテンツを運用して「金もうけ」をおこなうことをよしとしづらい風潮が研究の機会を阻んできたことは否めない。本来、公共性があるからこそ国民の財産でもある放送コンテンツをうまく活用してゆく方法は模索されるべきであるし、そういったビジネスモデルから新しい放送文化やメディア芸術が生まれる可能性もあるはずなのではないだろうか。

放送局のビジネス戦略の実情を明らかにした研究が皆無である2つ目の理由としては、メディア研究における暗黙知を形式知に変換することの難しさが挙げられる。テレビ制作現場での経験や専門的な知識といった暗黙知は感覚や身体で覚えることが多く、なかなか言語化しづらい。また専門的な知識は属人化する傾向があり、汎用性を欠くことがある。そのため放送局のビジネス戦略の研究においては、ビジネスシステムの設計思想である事業コンセプトという概念部分に着目することに重きを置いてきた。「事業コンセプト」とは事業のターゲットや特徴、提供価値をあらわすもので、馬場(2009)の研究はこれを「誰に(顧客への価値)」「何を(競争相手の差別化)」「いかに(自社の技術・資源)」という3つに分類して考察すべきという提示にとどまっている[6]。その後の平松(2014)はこれをなぞるようなかたちで事業コンセプトのうちの「誰に(顧客への価値)」を重要視して視聴者と放送局との関係について考察をおこなったが、先行研究の域を脱したとは言い難い[7]。進藤、鈴木(2017)は配信ビジネスのSVODに着目してアメリカの配信プラットフォームと日本の放送局の現状を比較検討し、配信ビジネスの市場規模が日本でも地上波放送局の売上を抜く可能性はあることを示唆している点で先見性が窺われるが、データや情報が今や古いものとなっている[8]。小倉(2017)はテレビ局自体が模索してきた「放送外収入」の検証と当時展開されていた配信へのパラダイムシフトに向けての動きをデータを用いて検証した点が評価できる。だが、自らが属した日本テレビのデータを分析して「2020年東京オリンピック・パラリンピックをきっかけにテレビ局の業態は放送ビジネスからコンテンツビジネスへと大きく様変わりする」と仮説を立て一般的なデータを日本テレビの例に当てはめて説明しようとしたことがかえって大局的な事態を短絡的にとらえるに至ってしまった。また放送局の成り立ちや経営に関する歴史からのアプローチをおこなったが、最も肝要であるはずの放送局自体のデータの提示や分析が少ない点が惜しまれる[9]。

以上のような先行研究のレビューを踏まえて本論では放送局、中でもビジネスモデルのパラダイムシフトが著しいテレビ東京を取り上げ、その具体的なデータや事例を吟味する。またそのデータは、売上や純利益だけでなく制作費や放送事業・ライセンス事業といった放送内外収入の数値にまで調査の視野を広げる。そしてテレビ東京のかかえてきた6つのマイナス面を糸口として、テレビ東京がそれらの弱点をどういったビジネスシステムを駆使して克服していったかを検証する。ここで重要になるのが著者が長年培った暗黙知である。著者の経験や専門知識によって立てた仮説を前述したテレビ東京のさまざまなデータで検証し、テレビ東京の「生き残り戦略」の実像をあぶり出す。すなわち主観的な暗黙知を客観的なデータで裏づけてゆくことで言語化し、形式知として示すという試みをおこなってゆくのである。このような暗黙知とデータという両面からのアプローチ方法は先行研究にはなかったものであり、充分な新規性があると考えられる。著者の暗黙知に関しては、若干の補足をしておきたい。著者はテレビ東京の社員でありながら関連会社である制作会社「テレビ東京制作(通称:プロテックス)」に2度にわた

り 23 年間出向していたため(1992-1999, 2001-2015), NHK や民放他局で番組作りをおこなうことが多かった。そのため「外から」の目線で自局のテレビ東京を客観的に観察することが可能であった。

番組制作者は番組を通じて観る者の感情に訴えかける手法を用いるためどうしても主観的になり、ロジックが後回しになりがちである。また制作手法に関しても伝承的である。しかし、デジタルの浸透によって視聴者のニーズが多様化してくると、スキルや知識を言語化や可視化してその多様性に適応することが必要になってくる。同じように企業としての放送局も、戦略的にビジネス理論を展開してゆかないと多様な視聴者のニーズには応えることができないと気がつき始めたのである。のちに述べる幾度にわたる組織改革はそのあらわれのひとつである。これから社会に出てメディア関連の実務につこうとする者は、そんな放送局の内情や思わくを知り、時にはそれをうまく利用しながら自分のやりたいことを実現してゆこうとする意識が必要である。

著者は大学の非常勤講師として「放送概論」「エンターテインメント産業論」「映像ビジネス論」などの授業を通して放送や映像ビジネスの実態を学術知として伝えている。その際、学生たちが理論や理屈を理解することには長けているが、実践的な諸問題のあぶり出しや解決においては不得手であることを実感している。そのため、本論のような暗黙知をデータというエビデンスと融合させた研究成果を社会に出たときの実践知として役立ててもらいたいと考えている。芸術作品や映像作品を発表する場としての放送局がどんなコンテンツを欲しているのかを知ることが学生諸君には有益であろう。また同時に研究者の皆さんには、通常はうかがい知ることのできない放送局の内情やコンテンツの制作意図が数字データからのアプローチで観えてくることもあるということを伝えたい。以上のことから、本論の有用性は次の3つであると言える。

1. 暗黙知をデータというエビデンスと融合させた研究成果であり、学生たちが社会に出たときの実践知として明確化していること
2. 芸術作品や映像作品を発表してゆく場としての放送局が欲しているコンテンツを分析していること
3. 同時に、通常は知ることのできない放送局の内情やコンテンツの制作意図の解説をおこなっていること

感性を取り扱う技である芸術とその対極にある科学という両領域の融合は専門分化パラダイムに抵触するという見解がある。芸術は主観を具象化する実践だが、科学は客観的な観察・計測や分析、というように両者のあり方が隔たってしまったからである[10]。しかし、大橋(1996)がこの限界を打破するうえで有効性が期待されるのは複数の領域についての情報の集積・統合・判断・想像を一個の頭脳のなかでおこなうマルチモーダルな知的インタフェースによる情報共有化であると述べるように、本論の研究は「番組制作で培った暗黙知＝芸術」と「放送局が集積・判断したデータ分析＝科学」という2つの領域のマルチ

モーダルな融合に他ならない。そういった意味でも本論は学会内で共有すべき有用なモデルケースとなるのではないだろうか。

ここまで本論執筆のきっかけ、研究の目的、また先行研究のレビューによる本論の新規性、当学会にとっての有用性を述べてきた。次の第2章では、テレビ東京が設立当初から背負っていた6つのマイナス面、いわゆる弱点を洗い出してゆく。第3章では、テレビ東京がその弱点に対してどのような対策をとり、戦略をおこなったのかを浮き彫りにする。そしてその結果、どのような効果や成果が生まれたのかを考察してゆく。それらの考察の際にはデータによる調査だけでなく当事者の立場である著者の暗黙知からの視点による分析を加え、多角的な検証を心がける。そして第4章では、それまでの検証を踏まえ放送局におけるよりよい作品コンテンツ運用についての提言をおこなうことで放送の未来の姿を予見してみたい。

2. 「業界番外地」の弱者だったテレビ局

2.1 テレビ東京の6つのマイナス面

テレビ東京は成立当初からその環境や状況ゆえの負の要素を背負っていた。生まれながらにして弱者、いわゆる「負け組」だったのである。デメリットとして挙げられるマイナス面は、以下の6つを挙げることができる。

1. 開局が他局より遅い
2. ネット(系列)局が最少である
3. 社員数が他局より少ない
4. 財産が他局より少ない
5. 視聴率が他局より低い
6. 放送から得る収入が他局より少ない

次節からこれらの分析と考察をおこなってゆきたい。

2.2 開局が他局より遅い

テレビ東京の開局は1964年で、NHKや日本テレビから遅れること11年、在京キー5局の中で最後発であった。これはスタートラインですでに後れを取っていることになり、ビジネス的にはかなり不利な状態と言える。

1956年11月にはすでに日本テレビ、中部日本放送、大阪テレビ(現・朝日放送)、ラジオ東京(現・TBS)の4社間で「テレビジョン放送番組の交流に関する四社協定覚書」が締結され、先行テレビ局による関係は強固になってゆく。同時に郵政大臣に就任した田中角栄のもとテレビ局の一斉予備免許が出され、各地で続々と民放が開局していった[11]。翌年1957年6月には「第1次チャンネルプラン」が決定され、10月には民放34社36局が続々と開局する中[12]、テレビ東京は当初から完全に出遅れてしまったのである。

2.3 ネット(系列)局が最少である

前章で挙げた「開局が他局よりも遅い」というマイナス面によって参入が遅れたため、テレビ東京は地方局を系列に組み込

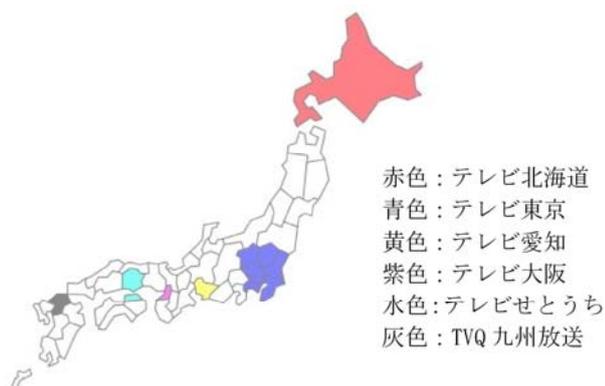


図 1. TXN のカバーエリア。(テレビ東京の資料から著者作成)

むことが適わず、ネット局は 5 局と最少である。

ここで地方局と在京キー局との関係について述べておきたい。日本の民間放送においては、東京を拠点とするキー局は全国にある地方局とネットワークを結んで番組を提供している。地方局は原則的には県域ごとに放送エリアのテリトリーを決めている。これに対して在京キー局は県域をまたいで放送することができるが、日本全域に放送できるわけではない。そのために考え出されたのが「ネットワーク協定」というシステムであった[13]。在京キー局は地方局とネットワーク協定を結び、キー局から地方局がある各地に番組やCMを流している。この協定に乗っ取ったネットワークとしては、日本テレビ系列のNNNが30局、TBS系列のJNNが28局、フジテレビ系列のFNNが28局、テレビ朝日系列のANN26局であるが、それに比べてテレビ東京系列のTXNは図1.のように北からテレビ北海道、テレビ愛知、テレビ大阪、テレビせとうち、TVQ九州放送の5局のみである。ネット局がない東北、北陸、新潟、そして四国北西部と九州南部のエリアはテレビ東京の番組が映らないため、「テレビ東京不毛地帯」と言われている。

2.4 社員数が他局より少ない

テレビ東京の社員数は、2021年3月31日の段階で763名[14]。これは同時期の日本テレビ1325名、TBSテレビ1169名、テレビ朝日1258名、フジテレビ1311名に比べると65%から58%くらいである[15]。この人数の労力で他局と同じ24時間の放送枠を埋めようとする、他局の社員の倍の時間を働かなければならない。そうすると1日8時間、1週40時間の法定労働時間を超えてしまう社員が続出するだろう。過重労働は能力や効率の低下にもつながる。番組制作の生命線とも言える人材の不足は、テレビ局にとって大きなハンデであった。

2.5 財産が他局より少ない

1964年に日本科学技術振興財団が母体となって科学技術教育番組を中心に放送する放送局として設立されたテレビ東京は、当初から経営的にゆき詰まり、開局5年目の1969年に日本経済新聞が財界からの要請を受けて経営を引き受けた。そして1973年には「東京12チャンネル」と名称を変え、1981年に再度社名変更をおこない「テレビ東京」となった[16]。そういった経

緯から1969年以来テレビ東京の親会社は日本経済新聞であり、歴代の経営者は日経新聞出身者が務めてきた。

著者がテレビ東京の入社試験を受けた当時、社屋は芝公園の東京タワーの下にあり、東京タワーの運営会社である日本電波塔株式会社からの借りものだった。ちょうど著者が入社する1986年に神谷町の新社屋に移転したが、そこは「日経電波会館」という名前が示すように親会社の資金で建てられたもので、テレビ東京は店子であった。やっとテレビ東京が自社の財産を持つようになったのは、開局から35年もたった1999年のことである。天王洲にスタジオを建てたが、これはのちの株式上場の審査基準を満たすための準備であった。2016年には現在の六本木グランドタワーに社屋を移転したが、ここも賃貸である。在京民放各社の2020年度決算報告によると、総資産額が最も多いのはフジ・メディア・HDで1兆3,360億円、次にTBS HDが1兆1,002億円、日本テレビHDが1兆321億円、テレビ朝日HD4,737億円と続くが、テレビ東京HDはフジ・メディア・HDの10分の1にも満たない1,280億円である[17]。

2.6 視聴率が他局より低い

テレビ東京の2020年度のゴールデン帯(夜7~10時)における世帯視聴率は6.8%とトップである日テレの11.5%の半分ほどしかない。全日においても日本テレビ8.4、テレビ朝日8.0、TBS6.4、フジテレビ5.8に比べて3.0とトップとの差は歴然である[18]。後発局であるテレビ東京は番組の内容においてどうしても他局がやってきたことの焼き直しになりがちであった。もともとあった全体視聴率というパイを在京局でわけあつていたところにあとから参入したかたちであったため、視聴率は伸び悩んだ。貧乏会社ゆえ制作費も他局の半分もしくはそれ以下(制作費については詳しく後述する)、制作費に応じて視聴率も半分しか取れないということが続いた。お金があれば制作費を投入して派手な手法で話題性のある番組を創ることもできただろうが、それもかなわなかったのである。

2.7 放送から得る収入が他局より少ない

テレビ東京の2020年度の全体売上高は1,390億8,400万円、トップをゆく日テレの3,913億3,500万円の3分の1ほどしかない。後発局という弱者であったテレビ東京はネット局が少ないため、これまで常にCM枠を買ってくれるスポンサーに対して営業的に不利な状況であった。「後発」「ネットが少ない」というマイナス要因は視聴者への訴求力に欠けるとされ、CM枠の値段を高く設定できなかったからである。以下にその理由を述べる。

CMには大きくわけて「タイムセールス」と「スポットセールス」がある。タイムは番組提供スポンサーを対象とするが、スポットは番組と番組の間のステーションブレイクと言われる部分を15秒単位で売るものである。タイムに比べて、スポットは企業が新商品などのキャンペーンの時期に合わせて細かく予算を立てやすいことからその売上は各局の営業の中心的存在となっている[19]。その反面、タイムの収入はスポットに比べて一般的に利益率が低いとされている。タイムは番組と連動して

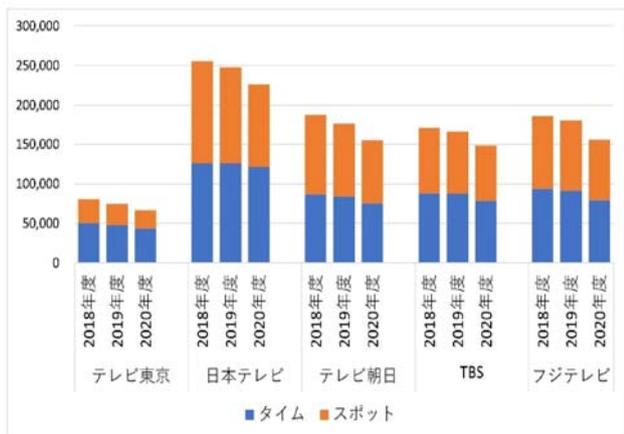


図2. 民放各局の広告収入における形態比較. (単位: 百万)
(各局の決算報告から著者作成)

いて損益段階で番組制作費などが差し引かれてしまうからである。そんな事情から、本来ではステーションパワーをあらわす「ものさし」のようなものであるスポットの売上を伸ばしたいところであるが、スポットCMの値段設定は視聴率に大きく左右されるため[20][21]、テレビ東京はスポットの売上に苦心してきたのである。

図2. は民放各局の直近3年間のタイムとスポットCMの比率を比較したものである。いずれの局も配信への広告費の流出のあおりを受けて売上高は下がっているが、テレビ東京を除き4局はスポットの売上の比率がタイムと同等かわずかに高いことが読み取れる。テレビ東京は、2018年度はタイム503億400万に比べてスポットが302億7,400万、2019年度はタイム477億4,900万でスポットは266億1,300万、2020年度はタイム436億2,300万にスポット229億6,800万という業績となっており、スポットによる売上は「38%⇒36%⇒34%」という比率で推移している。以上の数字からはテレビ東京が在京キー他局の後塵を拝している実態が浮き彫りとなり、これが長年におけるテレビ東京の悩みとジレンマになっている。

ここでテレビ局の放送による収益の仕組みについて少し補足しておきたい。NHKなどの国営放送と異なり、民放(民間放送)のビジネスの基本は放送内のCM枠を企業などのスポンサーに売ることによって収益を得ていることは既知の通りであるが、著者が大学の授業の折に説明すると必ず学生が「そうなんですか、知りませんでした」と言って驚くことがある。

「グリコのキャラメル」というお菓子がある。このキャラメルには「おまけ」がついているが、いわばこのおまけはキャラメルという本体部分を買ってもらうための工夫である。これをテレビ放送に置き換えてみる。放送は「番組」と番組の間に流れる「CM」とで構成されるが、グリコのキャラメルで言うところのどちらがキャラメルでどちらがおまけだろうか。この質問をするとだいたいの学生は「番組がキャラメルでCMがおまけです」と答える。しかし、これは間違いである。正しい答えはその逆で「CMがキャラメルで番組部分はおまけ」なのである。著者はこれを「グリコのキャラメル理論」と呼んでいるが、

民放は主にスポンサーからの広告収入で放送ビジネスをおこなっている」と述べたように民放のコンテンツ運用において最も大切な本体部分はCMなのである。テレビ局はCMを放送することでお金を得ているわけで、そのCMを見てもらうために番組をおまけとしてつけているのである。だが、番組とCMはその長さがまったく違うためどうしてもおまけの方が華やかで目立ってしまい、錯覚と思込みが生じる。以上のような仕組みを理解できれば、「後発」で「ネット局が少ない」うえに「視聴率もよくない」テレビ東京の番組は「おまけ」としての効果が小さいと考えられてしまかなか評価はしてもらえないということが納得できるだろう。

ここまでテレビ東京の6つのマイナス面を分析してきた。次章では、これまでの常識を捨ててマイナス面をプラスに変える発想の転換をおこなっていったテレビ東京の「生き残り」戦略とそれをなし遂げることができた考え方を明らかにしておく。それは配信という激変の時代の荒波を乗り越える「弱者の発想法」とも言えるものであった。これまでこういった視点でのメディア研究がおこなわれることはなかった。それは最初に述べたように、公共の放送電波というものをビジネスとして考察することに対しての躊躇があったためである。しかし、こういった自己探求がなされることでメディアの健全性が担保され、放送を芸術文化としてだけでなく国民一人ひとりの財産としてどうあるべきかといったことを見つめ直すことができると著者は考えている。また同時に、なぜ最小最弱のテレビ東京が「業界1位」の人気を獲得する勝者になれたのかという問いの答えを探ることは、「テレビメディアが自らのコンテンツをどう運用してゆけばよいのか」といった未来へ向けた検証を極めることにもつながるのである。

3. マイナス面をプラスに変える

3.1 「開局が他局より遅い」の対策法

本章では、これまで述べてきた弱点に対してテレビ東京がどのような対策をとり、戦略をおこなったのかを浮き彫りにする。そしてその結果、どのような効果や成果が生まれたのかを考察しておく。その際に、データによる調査だけでなく当事者の立場である著者の暗黙知による視点からの分析を加えるなど、多角的な検証をおこなってゆく。

「開局が他局より遅い」というマイナス面を創立当初から抱えていたテレビ東京は、いわばデパートのバーゲンセールに遅れてでかけ、目ぼしい商品が売りきれてしまっている状況と同じだった。そんなとき、通常はどういう行為をとるだろうか。あきらめて帰る者がほとんどではないだろうか。なぜなら、欲しくないものを買ってもむだになるかもしれないからである。しかし、そのときのテレビ東京はそうは考えなかった。「残りものには福がある」と考えるようにしたのである。当時はまだ一般的な言葉ではなかったが、「ニッチな番組分野」というのがこの場合の「残りもの」にあたる。それらは「子ども相手」としか思われていなかった「アニメ」、¹⁹「年寄りコア層だけのもの」とされていた「演歌」、普通のバラエティ番組より「格下」であ

った「旅」や「グルメ」などだった。スポーツ番組といえば「プロ野球」が主流であったが、後発のテレビ東京には試合中継の放送権は回ってこない。たまたまその機会に恵まれても放送権料が高額で手が届かないという悪循環だった。そこで当時はまだマイナーなスポーツであった「サッカー」に目をつけた。テレビ東京は前身である日本科学技術振興財団時代の1968年に、三菱グループの冠スポンサーによって『ダイヤモンドサッカー』の放送を始めている[22]。また同時にアメリカで爆発的人気を博していた異色スポーツ「ローラーゲーム」を取り入れた番組や女子プロレスに目をつけるなど、他局が手をつけないジャンルのスポーツを開拓していった[23][24]。報道番組においても日本経済新聞が経営参画した翌年の1970年、ビジネスマンをターゲットに当時テレビ報道のメインストリームではなかった「経済」に力を入れることにした。経済がニュースになるという発想がない時代に『株式ロビー』という番組を立ち上げ、テレビで日経平均株価の値動きを報じたのもテレビ東京が先駆けだった。その後、『あすの日経朝刊』『けいざい最前線』を経て、1988年に世界の金融市場の動きを生で伝えるという切り口の『ワールドビジネスサテライト』が開始され、「経済報道」というひとつのジャンルを確立した[25]。それらすべてに共通して言えるのは、自分から「とりにいった」というより状況的に「しかたなく」そうした、つまり「そうせざるを得なかった状況だった」ということである。だが、結果的にそれらは「ニッチで新しい分野に挑む」ことにつながっていったのである。

さらにこれらのことがきっかけで、互いに親和性がないとされてきた2つのジャンルを組み合わせるといふ新しい発想が芽生えていった。その例として挙げられるのが、「旅+グルメ」の組み合わせによって生まれた『いい旅・夢気分』や「経済+ドキュメンタリー」の組み合わせによって生まれた『ガイアの夜明け』などの番組である[26]。これらの好転はさらなるメリットを生み出してゆく。コンテンツの内容やアイデアに関して「工夫をする」というDNAがテレビ東京の社員個人に培われてゆき、「クリエイティブセンス」が養われていった。「人と違うものを創ってやる」「他局と違うことをやろう」と考える社員が増えてきたのである。そしてそのことによって結果的に数々の「個性的な」「他局にはない」ヒット番組が生まれてくるようになり、その様子を見たクリエイターたちが「テレビ東京ではおもしろいことができる」と集まり、あとに続くようになった。

3.2 「ネット(系列)局が最少である」の対策法

「ネット(系列)局が最少である」というマイナス面に関しては、実はテレビ東京には幾度かネットワークを拡張するチャンスがあった。そこに至るまでの経緯を放送ネットワークに関する歴史の変遷に沿って検証する。放送法第2条の2第1項に基づく放送普及基本計画においては、都道府県を基本単位として放送対象エリアを規定して、複数の都府県を含む「広域放送」と県単位の「県域放送」を組み合わせる地上テレビジョン放送の免許を交付している[27]。そのため当初は県域放送が原則となり、東京・大阪・名古屋などの大都市圏のみにおいて広域放送をおこなうという方針が固まった。地方によっては1県1局

のところもあったので、東京キー局は数少ない地方局やその番組枠を押えるのに躍起になった。いわゆるキー局による地方局の「陣取り合戦」が繰り返されたのである。それはひとえに自局の番組を全国ネットにしてスポンサーを獲得するためであった。この結果、地方では同じテレビ局の番組枠に日本テレビ、フジテレビ、TBS、テレビ朝日の番組が乱立することになった。この状態はどんな功罪を生み出したのか。大きなものとしては以下の2つがある。

1つ目は地方局の力が強大化したということである。在京キー局とネットワーク協定を結んで系列局となった地方局の本来の役割は全国の取材網を提供したりキー局発の番組を津々浦々に届けるということであるが、一方で大きなうま味もあった。「ネットセールス番組」である。ネットセールス番組とはキー局が一括して系列地方局分のCM枠をスポンサー企業に販売し、制作費と電波料を受け取るシステムである。キー局発でスポンサーつきのネットセールス番組が放送されるため、売り手市場の地方局の放送枠は飛ぶように売れ、地方局の懐は潤った。地方局はネットセールス番組を企業のCMを含めてそのまま流すことで、「ネット保証金」もしくは「ネットワーク分配金」や「ネット保証料」と言われるお金をキー局から受け取る仕組みになっていたからである。もう1つの功罪は、地方によって情報格差が生まれたということである。もともと都道府県によって地方局の数の違いがあるところに、さらに各キー局が売りたいCM価値が高く収益率も高い番組が集中したのであるから、そういった番組が観られる視聴者と観られない視聴者の間に情報量の差が生まれるのは当然であった。

以上のような流れの中で1986年1月、郵政省は少数チャンネル地域の住民の情報格差是正の策として「全国47の都道府県すべての民放テレビ局を最低4つにする」という目標のもと「民放テレビ全国四波化」計画を実施した[28]。四波とは日本テレビ、フジテレビ、TBS、テレビ朝日系列であり、テレビ東京は当初から除外されていた。結果的に全国47都道府県の4局化は達成できなかったものの、その後やってきたバブル景気の影響もあってテレビ東京を除く在京キー局はほぼ全国をカバーするに至った[29]。これが他のキー局とテレビ東京とのネットワーク格差が広がったいきさつである。そしてこのことは地方局優勢の力関係を一気に変えることになった。売り手市場であった地方局の放送枠が増えたため、キー局からのスポンサーつきのネットセールス番組で放送枠を埋めることが難しくなっていたからである。その結果、地方局の収益は減り自ら番組を制作したりセールスしたりしなければならなくなり、強大であった地方局の力は衰えていった。

その後の2007年、テレビ東京は大阪府に限られていた系列のテレビ大阪の受信地域を兵庫県や京都府にも拡大するように総務省へ申請すること、静岡県での新局設立を目指すことなどを明らかにし、併せて宮城、広島両県での新局も検討中だと発表した[30]。しかし、地上波がデジタル放送に完全移行する2011年が系列ネットワーク拡大の「最後のチャンス」と位置づけながらも[31]、それを実行することはなかった。テレビ東京が6局ネット以上増やそうとはしなかった理由とはいったい何だっ

たのだろうか。

6局が映る都道府県は数としては14しかないが、テレビ東京は2131.4万世帯、テレビ北海道は280.2万世帯、テレビ愛知は480.9万世帯、テレビ大阪は791.9万世帯、テレビせとうち132.1万世帯、TVQ九州放送は340.0万世帯と、テレビ東京系列のネットTXNを合計すると4156.5万世帯をカバーしている[32]。その特徴は、拠点大都市を網羅しているため全日本の69.9%をカバーする効率的な「都市型ネットワーク」であったことである[33]。先行である他局はほぼ全日本エリアをカバーしているのでそれと比べてしまうとずいぶん足りない感じがするかもしれないが、テレビ東京は「これで充分」と判断した。そして逆に他局との差別化として、14都道府県だけで7割近くをカバーできていることを「効率的な」メリットとアピールしていった。テレビ東京を除く4大キー局においては、ネットセールス番組のスポンサー企業は系列局の数である20数局分のCM料金を支払うことで全国40から45の都道府県で同時にCMを流すことができる。一方、テレビ東京系列のネットワークTXNは6局であるから、6局分のCM料金だけで全国の約7割近くの世帯にCMが流れることになる。他局に比べて非常に効率的で安上がりであることがテレビ東京の差別化戦略であった。これはまさに後発局の弱者たる「身の丈戦略」と言えるのではないだろうか。

幾度となくネットワークを増やすチャンスに恵まれながらそうしなかったテレビ東京。その判断はその後、奏功することとなる。1990年代後半になり日本各地で相次いで4局化が実現してゆくようになると地方局の番組放送枠に空きが出始めた経緯については前述した通りだが、ちょうどその頃、「番外地」と呼ばれていたテレビ東京に『出沒！アド街ック天国』や『開運！なんでも鑑定団』『TVチャンピオン』といったユニークな切り口の番組が誕生する[34][35]。これらの個性的な番組が生まれるようになった理由についてはのちに詳しく述べるが、テレビ東京系のない地域の地方局は、他系列であるにもかかわらずこれらの独自の番組を重宝し放送するようになっていったのである。地方局にとってみれば自力で番組を制作するよりは安上がりであるし、東京で人気があってそこそこ視聴率もよい番組とあらばローカルのスポンサーへの営業もしやすいという利点があった。そしてテレビ東京はTXNネットの14都道府県ではネット局にネット保証金を「払って」、番組を流す一方で、14都道府県以外の残る33府県エリアでは番組を売ってお金を「もらって」、商売をするという正反対のビジネススタイルを確立することができたのである。2020年度のネット局以外の放送局への「番組販売収入」は地上波全体売上の4.5%の45億5,300万円を占めている[36]。

3.3 「社員数が他局より少ない」の対策法

「社員数が他局より少ない」というマイナス面は放送局にとって大きなデメリットであった。まずテレビ東京はワイドショーをあきらめた。他局には必ずある朝や午前、午後帯のワイドショーはたくさんの人と時間、そしてお金がかかる。テレビ東京にはその労力はない。だから今でもテレビ東京にはワイドシ

ョーは存在しない。またテレビ東京では世間的な大事件が起こった際によくアニメやレギュラー番組をやっているという現象が観られるが、これにも社員数が関係している。各局がしのぎを削るような事件がぼつ発したときにはあえてテレビ東京はそこにはいりこまないという方針を貫いているのである。もちろん社員個人は使命感と競争心にかき立てられることもあるだろうが、そこに人員を割く余裕はテレビ東京にはない。「テレビ東京さんは独自路線で素晴らしいですね」とよいように解釈してもらっても多いが、事実はそうではなく以上のような実情があるのである。

人数が少ないというデメリットを改善するには「何かをあきらめる」という消極的な方法ばかりでは立ちゆかない。そう考えたテレビ東京は割りきった戦略に出た。「スペシャリストよりゼネラリスト」という考え方を打ち出したのである。ひとつの道を極める専門家よりも、何でもできる人が必要だと考えた。じっくり時間をかけてひとつのことをやる人材ばかりが多くなってしまうと、どうしても全体的な効率は下がる。会社全体の人数が少ない場合はある程度の効率を重視しないと放送という事業をまっとうすることはできない。スペシャリストは番組制作においてはディレクターであり、ゼネラリストはプロデューサーと言える。プロデューサーは何本も番組をかけ持つことができるが、ディレクターは複数の番組を同時に担当することは難しい。テレビ東京はディレクターよりプロデューサーの数を多くすることで効率化を優先したのである。例えば、2022年3月段階のテレビ東京の制作局ドラマ室の社員12名は全員がプロデューサーでディレクターはひとりもない。プロデューサーが何本も番組をかけ持つことで、多勢の他局と同等に闘おうとしているのである。また社員が少ない分、番組制作を制作会社に委託することが多くなる。そうやってテレビ東京は「多くの社外の人たちに助けをもらう」という選択をしていった。

社員数が少ないというマイナス面はメリットでもあった。社内の仕事において「与えられる機会」が多くなるという利点である。自分を生かすチャンスが訪れる可能性も出てくる。大変ではあるが、任せられる仕事も多くなり、自分を磨くには最適な環境である。実際、テレビ東京は他局に比べて早くプロデューサーになる。「促成栽培」「即戦力」でないと、放送業務が回ってゆかないのである。またテレビ東京では基本的に「企画者」は誰でもプロデューサーになれる。企画が通ればそれまでの実績を問われることなく突然、番組の責任者になることができる。年功序列は関係ない。また社員数が少ないためか、テレビ東京の社内の雰囲気はとてもアットホームである。人数が少ない分、それぞれが皆、顔見知りといった感覚である。部署が違ってても気軽に相談ができる気軽さがある。狭いコミュニティゆえコミュニケーションがとりやすいというメリットが生まれているのである。なんとなく上が下に命令できないような雰囲気や「物事を任せてくれる」という傾向もある。企画会議などで誰かが何か新しい発想を話すと、「じゃあ、やってみたら」という感じで決まることが多いのがテレビ東京の特徴である。直近の例としては以下のようなものがある。テレビ東京は2022年3月に「若手映像グランプリ 2022」を開催した。これは30歳以下のテレ

ビ東京社員が「予算ひとり 100 万円」「15 分以内」「ジャンル自由」というルールで映像を作って地上波放送枠をかけて競うという企画だが、この発案者は入社 3 年目の若手ディレクターだった。優勝作品に選ばれた『Raiken Nippon Hair』の制作者も同じく入社 3 年目の若手で、「架空の国のクイズ番組」という内容がインターネットで大きな話題を集めた[37]。その番組は約束通り地上波で放送されたが[38]、この企画を強く後押ししたのは他でもない社長であった [39]。

テレビ東京にはもともと「負けるのが当たり前」といった弱者気質のようなところがあるためか、「失敗するのは当たり前」「失敗したのは運が悪かっただけだ」と考える傾向があり、少々失敗を大きく責められることはない。再チャレンジが許される土壌があり、「またやってみたらいいんじゃないか」と挽回を促されることが多い。このように失敗した人をフォローするのがうまい人がテレビ東京には多いと著者は実感している。おそらく彼らもそうやって育ち、育てられてきたからに違いない。著者も視聴率が悪かったときには「内容はよかったのに惜しかった」「裏が厳しい中でよく検討した」と言われ、視聴率も内容もよくなかったとしょげていけば「キャスト(出演者)がよかった」「やる意義がある番組だった」とほめられた。このように「失敗をほめる」人が多い。ほめられ人から認められることが充実感につながり、それが「自己肯定感」を高めることは量的調査などでも実証されている[40]。同じように、ほめられることが多いテレビ東京の社員は「自己肯定感」が高くなるのである[41]。

以上のような失敗や負けを否定したり責めることなく次の成功につなげてゆくという前向きな思考は、著者が常にテレビ東京の社内で感じてきた雰囲気であり、体験してきた感覚である。こういった環境は柔軟な発想力を育むのには最適だと言えるのではないだろうか。ここまで「社員数が他局より少ない」というマイナス面をプラスに変えていった発想の転換について述べたが、次節からはテレビ東京が戦略的におこなっていった逆転の発想についてさらに吟味してゆく。

3.4 「財産が他局より少ない」の対策法

「財産が他局より少ない」というマイナス面はまさに弱者の典型「持たざるテレビ局」をあらわしているが、逆に考えれば「失うものがない」というプラス面だとも言えるのではないだろうか。テレビ東京は実際には天王洲スタジオを財産として保持しているので「まったくない」わけではないが、それでも他局の財産に比べたら見劣りする。しかし、財産が少ないので「守りに入る」ことはない。いくら攻めても、いくらチャレンジしても、失うものはないからである。テレビ東京が「思いきった」戦略をとれるのはこういった「身軽さ」にあると著者は分析している。この点については、次章で「ダウンサイジング」という視点から改めて詳しく述べたい。

3.5 「視聴率が他局より低い」の対策法

「視聴率が他局より低い」というマイナス面においてはそれを逆手にとってテレビ東京はある戦略に出た。その戦略とは「GH 帯の世帯視聴率で 7% っていれば OK」と考えるという

ものであった。もちろん公然と社外に向かってこのようなことを発表するわけではないが、社内のクリエイターたちの間では暗黙の了解となっていた。これはともすれば危険な策である。

「〇〇であれば大丈夫」「〇〇していればいい」と言われると、どうしても人間というのはそれに甘んじてしまうところがある。例えば「今月の目標はそんなに頑張らなくていい」「これくらいでいい」と言われれば、自然と安心して気が緩んでしまうところである。しかし、テレビ東京はあえてその手法を選択した。そしてその結果、この戦略は前述した「社員数が他局より少ない」というマイナス面でとった方法とあいまって有効性を発揮することになる。前述したように、社員数が少ないことで活躍の場を与えられた人材は「権限」と同時に「責任」を背負うことになった。「大丈夫」と言われても慢心することなく逆に「本当に大丈夫だろうか」と気をつけるようになり、自主性や自発力が育まれていったのである。「7% っていれば OK」という言葉は「励み」となる一方で「安心材料」となった。それ以上に現場の制作者たちが感じたのは、「思いきったことができる」という希望と「そのためにはイメージネーション(想像力)が必要だ」という緊張感であった。「7% で OK」と言われて企画した番組は斬新で個性的なものが多く、結果的に 7% を超える番組が誕生してゆくことになる。「視聴率が他局の半分以下」でもそれをよしとして突き進むという戦略は、無理せず身の丈にあった成長をめざす、さらに言えば「必ずしも成長しなくてもよいのでは」というような逆転の発想であり、弱者だからできることなのではないだろうか。

図 3. は過去 20 年間の在京民放 5 局の番組制作費の比較をグラフ化したものである。番組制作費にどのような費用を含むかはその局および年度によって異なるため留意が必要ではあるが、テレビ東京の番組制作費は常に他局の半分以下であることがわかる。直近の 2020 年度は 317 億 2,700 万円で 640 億 5,500 万のフジテレビ、669 億 7,000 万のテレビ朝日の約半分、884 億 2,100 万の日本テレビや 884 億 1,000 万の TBS の約 3 分の 1 である[42]。制作費の額だけを見れば見劣り感があるが、テレビ東京の制作費は全体売上 1,390 億 8,400 万円の 23% であり、フジテレビ 29% や TBS 27%、テレビ朝日 25% よりは比率が低いが、日テレの 23%

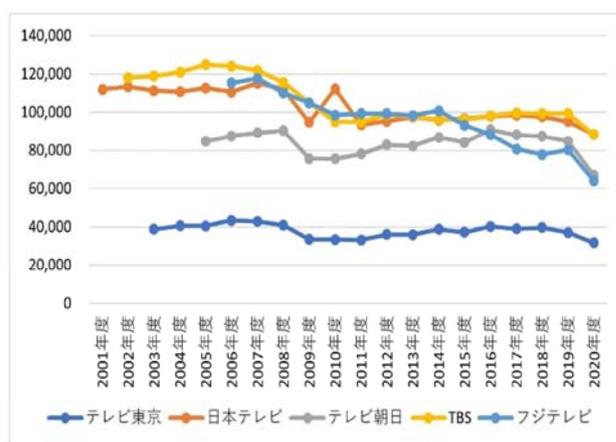


図 3. 在京民放 5 局の番組制作費推移。(単位: 百万円)
(各局の決算報告から著者作成)

と同等である。つまり他局同様の割合でコストをかけているのである。しかし、これは逆の見方をすれば、全体売上が低いためこれ以上は制作費をあげることができないと言えよう。過去20年間の制作費はほぼ横ばい状態であるが、著者が入社した1986年当時の年間制作費は公表されていないので判明している数字データから推測してみる。1986年度の売上高は395億3,000万円であることが資料に記録されている[43]。これは直近2020年度の売上高1,390億8,400万の28%ほどしかない[44]。日本銀行調査統計局が発表している資料によると1986年と2020年の国内企業物価指数(2015年平均=100, 速報)は105.3:100.3とほぼ変わらず物価水準は同等だと考えられるため[45]、全体売上における制作費の割合が現在と同様に23%程度であったとすれば1986年当時の番組制作費は現在の28%しかなかったことになる。これはかなり厳しい数字である。当時ADであった著者は、制作費もなくスタッフも半数以下の状況で「カネがないなら知恵を出せ」と常に上から言われ続けていた。ふり絞って出した知恵は大きく2つあった。当時のギャラの高いタレントは使えないため「シロウト(一般人)」を出演させる、セットは金がかかるから外ロケの番組にする、である[46]。一般の視聴者のお宝を鑑定する『開運!なんでも鑑定団』や一般人による「大食い選手権」のような『TVチャンピオン』はそういった発想から生まれたのである。

3.6 「放送から得る収入が他局より少ない」の対策法

最後に、「放送から得る収入が他局より少ない」というマイナス要素はどのようにビジネス戦略に転換されていったのかについて考察をおこなう。後発局のテレビ東京は「放送から得る収入においては、どうやっても先発の他局には勝てない」と早々に判断した。そして「放送外収入」に活路を求めたのである。それは新しいジャンルへの挑戦であり、未知なるビジネスへ踏み出すことであった。危険も多いが、そのときのテレビ東京にはそういった新しい道を進んでゆく選択しかなかった。具体的な策として、テレビ東京はいち早く他の民放に先駆け、放送番組に「製作委員会方式」を導入した。製作委員会方式は、作品を制作する際に単独で出資するのではなく複数の企業に出資してもらって収益に応じて分配する方法である。少子化の続く中でユーザーが減っていることを鑑みて、より安全な護送船団方式による作品制作方法として編み出され、劇場映画作品である『風の谷のナウシカ』や『AKIRA』などで有名になった。現在ではほとんどの映画が製作委員会方式で創られているので、映画の一番最後にクレジット表示される「〇〇〇製作委員会」(〇〇〇は映画のタイトル)をご覧になった方も多だろう。テレビにおいては1992年放送の『無責任艦長タイラー』で使われた「タイラープロジェクト」がテレビアニメーション史上初の製作委員会方式であるが、広く製作委員会方式が認知されたのは、テレビ東京が1995年に放送を始めた『新世紀エヴァンゲリオン』における「EVA製作委員会」であった[47]。出資スポンサーは近年ではテレビ局、制作プロダクション、レコード会社、広告代理店、出版社、映画会社、新聞社などの業界関係だけでなく、商社、玩具メーカー、インターネット関連会社、カードゲーム

会社、文房具メーカーなどの他業種が参入するようになってきている。

製作委員会方式は出資した作品がヒットせずに終わった場合の回収デメリットはあるが、元来は1本に投資するはずの制作費を数本の作品に分散することができるためリスク回避の効果は大きい。他の企業に制作費を分担してもらうというまさに資金力がないテレビ東京にはもってこいの手法であった。以上のような経緯から、現在ではテレビ東京の深夜ドラマは基本的に製作委員会方式をとっている。このように早くからテレビ東京は放送から得る収入だけに頼っていると業績が頭打ちになることを見越していた。放送局が「本来の放送業務を第一義に考えない」と決めるのであるからかなりの「英断」と言えるが、それは後発局という弱者の戦略でもあったのである。

ここで「放送内収入」や「放送外収入」という言葉の定義について言及しておきたい。なぜこのような解釈にこだわるかというと、それほどまでに「放送外収入」というものが重要視されるような局面にテレビ業界全体が立たされている実状があるからである。企業などのスポンサーからの広告収入が頭打ちになった今、放送以外の収入が実際にどれくらいを占めるようになってきているのかを正確に把握することは、その局の経営の健全性と先見性を見極める大切な要因のひとつである。だからこそ公表されている「決算」というデータを分析する際には、細かな項目の分類にまで気を配る必要がある。例えば、不動産事業は「放送外収入」と言えるのか、イベントはどうなのか、といったようなことである。総務省の『情報通信白書』においては、民間放送事業者の放送事業収入の大部分は広告収入であるとしながら「放送事業外収入」の例としては映画への出資、イベント企画・開催、携帯電話へのコンテンツの提供などと明示している[48]。しかし、実際に在京民放各局が発表する決算報告においては放送内収入とその他の収入との線引きが極めてあいまいになっていることを指摘したい[49]。日本テレビは放送内収入を「メディア・コンテンツ事業」というセグメントで呼び、その中にはテレビ部門、テレビの事業部門、メディア事業などのカテゴリーが混在するだけでなくラジオやイベントも合算されている。テレビ朝日は放送内収入を「テレビ放送事業」と称し、その内容をテレビ番組の制作および放送と説明している。TBSは「放送事業」と呼び、これを放送関連事業と定義づけている。このように分類の仕方もその内容も局によってまちまちであることが、全局共通の放送「内⇄外」の線引きを困難にしているのである。

図4は各局が発表した2020年度の決算の総売上高のうち、「放送内収入」とそれを除いた売上額を「その他収入」としてその比率を比較したものである。フジテレビに関しては、HD全体の総売上が5,153億3,400万円であるのに対してフジテレビ単体の総売上は2,175億7,700万円とあまりにも開きが大きすぎる。この理由としては関連会社の売上などが多いためであると判断し、フジテレビ単体の総売上高を基準とした。またTBSに関しては、TBSテレビ単体と関連会社の売上の明確な線引きが読み取れなかったためHD全体の総売上高を基準とした。そのためデータとしては放送内収入の割合が低く出てしまっている。

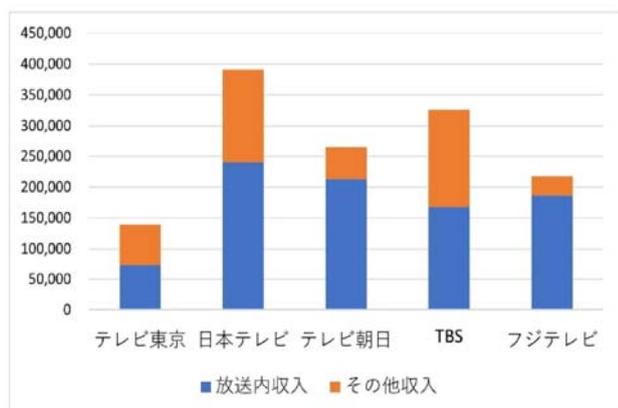


図4. 在京5局の2020年度売上高内訳。(単位: 百万)
(各局の決算報告から著者作成)

以上の点に留意しながら各局の放送内収入の割合をみてみると、テレビ東京52.4%、日本テレビ61.4%、テレビ朝日80.6%、TBS51.6%、フジテレビ85.8%となっているが、放送内収入に見逃し配信の利益や地方局やCS・BSへの番組販売を含んでいる局とそうでない局があり統一基準が取れておらず、正確な傾向をつかむことができない。それは当データにおける「その他の収入」がイコール「放送外収入」と言い切れないためである。これを改善するためには、「放送外収入」という概念自体を明確化する必要がある。従って著者が独自の観点で「放送外収入」ととらえ直し、近年のテレビ東京の決算報告書から「放送外収入」を正確に割り出し、その推移を確かめてみることにする。そこに何らかの傾向を見出すことができれば、「放送外収入」に活路を求めたテレビ東京の戦略が正しかったかどうかを検証できるのではないかと考えたからである。その際に著者が基準としたのは「ライツビジネスであるかどうか」という点である。「ライツ」とは番組や映像作品に派生する権利のことである。著者の分類では、番組を流すことで生まれるCM枠による広告費、番組販売を「放送内収入」として、それ以外の放送によって取得した権利(=ライツ、著作権)を行使する二次利用は「放送外収入」と考える。その場合の放送外収入にはDVDなどのビデオグラム販売、番組のタイムシフト視聴の際の広告収入、見逃し視聴の広告収入、AmazonやNetflixなどの配信プラットフォームへのVOD販売、さらに番組と連動するケースが多いイベント、映画などの出資・製作なども著作権というライツを行使したビジネスとして含まれる。テレビ東京は決算発表の中においても地上波放送事業すなわちテレビ東京単体の事業収支を「放送事業(地上波放送、番組販売)」と「ライツ事業(アニメ、配信ビジネス、イベントなど)」と明確に二分化しているが、それはライツ事業収支を増やしてゆくことを目標として掲げているからに他ならない。

テレビ東京は放送事業からの収支に見切りをつけたと前に述べたが、それは「あきらめた」というよりスポットCMセールスの伸び悩みからくる放送内収入の頭打ちという状況下にあったから「思い切る」ことができたというニュアンスの方が近い。テレビ東京は早くからライツ事業の重要性を認識していた。そ

の証拠に1996年にはすでにデジタル全盛時代の到来を見据えて、ライツビジネス部門の一元化に着手している。それまでは二次利用部門をネットワーク局番組推進部、ライツ推進部と映像センター(部分使用販売)に分散し、一時投資セクションはソフト開発局内の映像事業部とソフト事業部に集約していた。同年10月の組織編成では、さらなる新時代を視野に入れたライツビジネスの強化を図るため、これらを統合した「ソフトライツ局」を新設している[50]。2022年3月現在は、配信ビジネスは「配信ビジネス局」、アニメとイベントは「アニメ・ビジネス本部」とそれぞれのテリトリーを定めたセクションを設立し、全社員763名(2021年3月31日現在)のうち配信ビジネス局52名、アニメ・ビジネス本部45名、計97名(他セクションとの兼務も含む)というおよそ13%の人員を投入している。これは放送局における制作現場の要とも言える制作局と同等の割合である。

放送内収入が頭打ちになると予想し、放送外収入に舵を切らなければならなかったテレビ東京の戦略が正しかったかどうかをデータから検証してみる。放送外収入を「ライツ関係ビジネス」と設定した著者の基準に基づいて数字を整理してみた。それが次頁の表1である[51]。そしてそれをグラフ化したのが次に続く図5.である。リーマンショック(2008年)や東日本大震災(2011年)を経て放送内収入(表や図における放送事業)は漸減傾向にあることがわかる。それに比べて、アニメやコンテンツなどのライツ事業と呼ばれる放送外収入のウェイトが上がってきていることも読み取れる。2014年度にライツ事業のうちのライツ一般売上が激減しているが、これは「虎の門市場」というオンラインショッピングのEC事業を(株)テレビ東京コミュニケーションズという関連会社へ移管したためである[52]。「ライツ事業」という言葉の定義を明確化すべく、放送「内⇄外」のすみわけをはっきりとさせるための施策である。だが、表1.や図5.からは、ライツ事業のうちアニメコンテンツに関しては伸びが確認できるが(2020年度には前期比6.3%増の228億8700万円)で過去最高を記録し、全体売上のおよそ23%を占めている)、ビデオグラム、タイムシフトなどは頭打ちになっているように見える。そこで傾向を顕著化するために、視点を変えそれぞれの事業の推移を粗利益で比較してみることにした。それが図6.である[53]。すると、図5.のグラフでは読みとることができなかったある傾向が明らかになった。それはライツ事業の業績が加速度的にプラスに転じているということである。放送事業の粗利益は年によって増減があるが、ライツ事業の粗利益は過去10年間に着実かつ急激に増えている。図5.のように「売上」という視点から観ればライツ事業の躍進ぶりは看破しづらかったが、図6.によって「利益」という視点から観てみるとそれは一目瞭然となったのである。放送事業の粗利益が最高値249億3,100万円の2015年度から直近の2020年度の216億5,200万円に向けて徐々に減っているのに比べて、ライツ全体の粗利益は2011年の22億400万円から2020年度は103億1,700万円へと10年間でおよそ4.7倍に増え、ほぼ放送事業の半分近くにまで成長している。またアニメ単体の粗利益としては2011年度の8億2,300万円から2020年度の68億5,000万円へとおよそ8.3倍の躍進である。このデータは、まさに当節で

		2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
放送事業	広告収入	73,304	76,163	79,252	83,623	83,251	84,078	82,911	80,579	74,363	66,591
	番組販売	4,731	4,449	4,184	4,394	4,564	4,494	4,505	4,712	4,675	4,553
ライツ事業	アニメ	6,356	7,008	7,373	8,268	14,423	16,962	19,389	20,292	21,531	22,887
	ライツ一般	5,118	4,935	5,227	3,758	3,681	5,773	7,166	6,707	6,189	5,486
	イベント	1,653	1,335	982	2,166	1,354	825	998	1,266	1,459	740
放送計		78,035	80,612	83,436	88,017	87,815	88,572	87,416	85,291	79,038	71,144
ライツ計		13,127	13,278	13,582	14,192	19,458	23,560	27,553	28,265	29,179	29,113
合計売上		91,162	93,890	97,018	102,209	107,273	112,132	114,969	113,556	108,217	100,257

表 1. テレビ東京における「放送事業」と「ライツ事業」の売上推移. (単位：百万)
(テレビ東京の決算発表から著者作成)

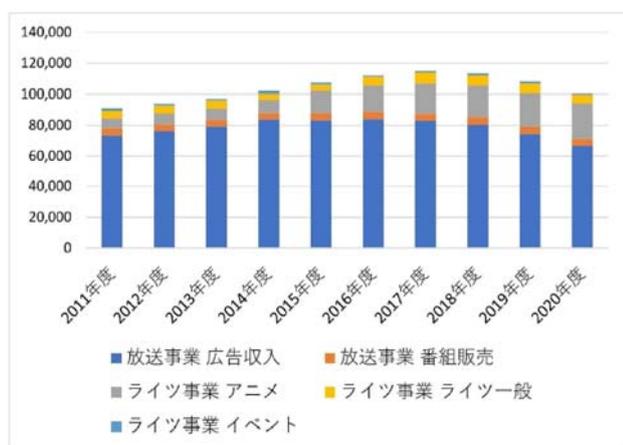


図 5. 表 1. のグラフ化. (単位：百万) (著者作成)

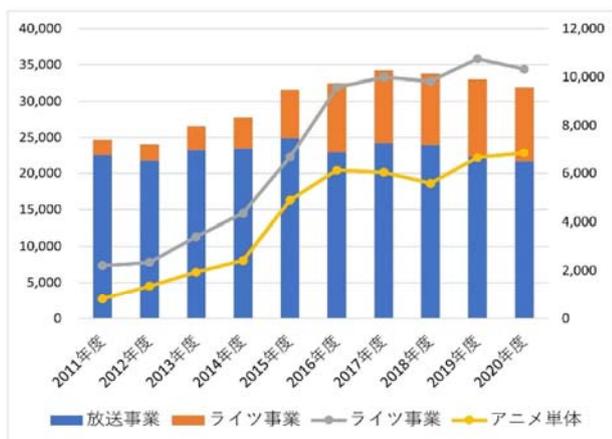


図 6. テレビ東京における「放送事業」と「ライツ事業」の粗利益比較の推移. (単位：百万)
棒グラフは左軸数値 線グラフは右軸数値
(テレビ東京の決算報告から著者作成)

著者が指摘してきたテレビ東京の放送外収入へのシフトが功を奏していることをあらわしている。

古くは「子どものもの」と思われていたアニメというニッチなジャンルに目をつけ、早くから製作委員会方式を取り入れることで数々のアニメコンテンツに投資をしてきたテレビ東京。アニメ市場はアジアを中心に世界でも活況を呈している。2020年度の全体売上228億8,700万円で、75.7%の173億2,000万が海

外によるものである。そしてそれは毎年増えている(2020年度は前年比11.1%増)[54]。アニメは版權を販売したり作品やキャラクターの書籍化や音楽配信、グッズ販売、それに付随するイベントなどの二次展開も見込まれるすそ野の広いビジネスなのである。

以上のように放送業務からライツ事業へと自局の作品コンテンツの運用の場をシフトしてきたテレビ東京のビジネス戦略を放送史やデータのエビデンス、そして著者自身による暗黙知を加味するといった新しいアプローチによって考察してきた。テレビ東京がかかえていた6つのマイナス面のうち、「開局が他局より遅い」ことによってニッチで新しい分野に挑むDNAが育まれ2つのジャンルを組み合わせるこれまでになかった番組を創り出すという発想が生まれることとなった。「ネット(系列)局が最少である」ことは、6局で全日本の70%近くをカバーするという効率重視の都市型ネットワークを構築するきっかけとなった。そしてそれが他局ネットの地方局に独自のユニークな番組を売ってゆくという販路を開くこととなった。「社員数が他局より少ない」ことによってワイドショーなどのジャンルへの進出をあきらめたが、一方で人事計画においては「スペシャリストよりジェネラリスト」という方針が明確化した。人が少ない分、与えられる機会が多くなった社員は、自己肯定感が高まり発想力が育まれていった。「財産が他局より少ない」ことで社員に「失うものが少ないから思い切りやろう」といった守りに入らない考え方を定着させた。「視聴率が他局より低い」ことは「7%とってればOK」という戦略を生み出し、「安心材料」と同時に「励み」となり、テレビ東京ならではの斬新で個性的な番組が誕生することとなった。「放送から得る収入が他局より少ない」という弱点は、他局に先駆けていち早くライツ事業へシフトさせる引き金となり、配信ビジネスなどの放送外収入の収益を激増させることに成功した。以上のようにテレビ東京の6つのマイナス面を克服することから生まれた戦略を検証することによって、放送局にとっての作品コンテンツ運用や流通というビジネスに必要なのは自らの弱点をメリットに変えてゆく逆転の発想であることも明らかになった。最後の章ではここまでの検証を踏まえ、放送局におけるよりよい作品コンテンツ運用についての提言をおこなうことで放送の未来の姿を予見してみたい。

4. 放送局における作品コンテンツの運用

4.1 「コモンズ化」と今後の課題

本章では、「コモンズ化」「ダウンサイジング」「マネタイズ」「知的財産権」の4つの観点から放送局のコンテンツ運用について提言する。

著者は、牧草地などを共同で管理する制度として日本でも「入会地」などの言葉で知られている「コモンズ」が放送コンテンツ運用のキーワードであると考えている。コモンズは昔からある概念であるが、脱成長時代の今、さまざまな分野で見直されている。学校や自治体などで各自がいなくなった本を皆の共有財産として誰でも利用できるようにすることなどをはじめとして、公園や市街地の活性化、マンションの共有スペースの活用などの公共利用分野だけでなく、さまざまな資源や情報のコモンズ化が研究、実施されつつある[55]。これらは収益を皆の利益として使うことによって、コミュニティ全体の豊かさを増進し「自覚」を高め「自治」を促すという作用がある。経済面以外にも、コモンズ活動に参加する者どうしが精神的な結びつきを強めていけるという大きな意義もあると言われている。端的に言えば、コモンズとは財産や資源の「共有」である。放送局というコミュニティ内において、この「コモンズ化」を模索してゆくことが今後のテレビメディアの未来の可能性を示唆していると提言したい。現にテレビ東京においては自らの財産である番組を社の共有コンテンツと考え、各部署で自由に運用できるシステムを構築し始めている。制作された番組をライツ担当の部署が配信に運用することはもちろんのこと、バラエティで開発したコンテンツ企画をドラマ化するなど、セクションやジャンルを超えた試みがおこなわれている。ここには弱いテレビ局であるから各部署が互いに助けあおうという互助作用が働いているであろうし、人数が少ないため意思疎通も容易におこなえるということもこのコモンズというシステムを実践しやすくしていると思われる。今後ますます配信へのシフト化やテレビ離れが起こり放送内(放送事業)収入が減り続けることは間違いない。そんな中、「放送内⇄放送外」「番組作り⇄コンテンツ運用」という枠組みを超えるコモンズ的な意識を働かせることで、「放送では赤字でも全体では黒字」といった経営状態を維持することができるのではないだろうか。そこにテレビメディアの生き残りのヒントがある。セクショナリズムはそれぞれの部署の責任を明確にし成果を可視化するという点では有効だが、テレビメディアはそういった古い考え方にとらわれるのではなく柔軟な発想で自局の番組を「ライツコンテンツ」としてとらえ、コモンズ化して運用すべきである。

テレビ東京は2021年4月にこのコモンズ的な意識をさらに推し進め、「コンテンツ統括会議」という部署を「経営会議」と同等の位置に設け、ここですべての社内のコンテンツを「財産」として束ね共有し、「どう活用したら全体の利益が増えるか」ということを考えるシステム作りをおこなった[56]。また過去の放送素材をデータ化、クラウド化して社内共有し、素材検索・貸出しの利便性をあげさまざまな局面で皆が利用できるようにするとともに、過去素材を外部へ販売・貸出して収益をあげる

アーカイブズシステムを構築し始めている[57]。これらはまさしくテレビ番組を映像コンテンツとしてコモンズ化している実践例であるが、著者が自身の先行研究において提言しているように、コンテンツ作品を収益化をはかる目的だけでなく学問の場や大衆に対して無償でいかに広く公開、共有してゆけるかが今後の発展の要となるだろう[58]。

以上のような「コモンズ化」による作品コンテンツの運用を検証してゆく中で、今後の課題も明確になってきた。コモンズ概念の理念性や理想にとらわれるあまりに、コミュニティ内での無意識な排他や競合が生まれまいかということである。コモンズはときに社会的弱者を暗黙裏に排除するための「ごまかしの方便」として利用されるという指摘がある[59]。AIやITなどの技術を活用したクラウドによるアーカイブズシステムに関しても、そういった技術を扱うのは不得手といった弱者を排除する可能性があることを意識しなければならない。さらに財産を共有化したことによって資源が枯渇してしまうという「コモンズの悲劇」が起こってしまわないかといった検証もおこなうべきである。提供する側とされる側はお互いのウィン・ウィンを目指すので、単純な二元論には常に修正が加えられ資源の使い過ぎには調整が入り、コモンズの悲劇は起こらないと述べる経済学者もいる[60]。しかし、放送は文化であることを基本としながらその文化をどう国民と共有してゆけるかに未来の展望があると著者は考える。そのためには「番組は誰のものなのか」「放送は誰のためにおこなっているのか」(制作者のためなのか、国民のためなのか、はたまた局やスポンサーのためなのか)といった議論や検証を充分におこなったうえでコモンズ化などの方法に踏み出す慎重さが必要であることを改めて述べておきたい。

この節の最後に、コモンズ思想を活用したテレビ東京の取組みに関する最新トピックについて言及しておく。テレビ東京は2019年から社内の部署横断的な「ファンプロジェクト」を立ち上げた[61]。これは「テレビ東京のプライム帯(19:00-23:00)において7割の視聴時間(≒視聴率)を作り出しているのは3割のファンである」(2019年上半期の「視聴ログ調査」より)という分析から、テレビ東京のファンは他局のファンに比べて番組に対する「共有意識」が強く、応援してくれる可能性が高いと考えられ、生み出された施策である。ファンがテレビ東京の未来を創り出すと位置づけ、ファンの「ツボ(情緒価値や社会価値)」を知って今後のテレビ東京ファンベース企画につなげようと、視聴者の会員登録制(無料)公式ファンコミュニティ「テレ東ファン支局」を開設した[62]。さらにファンの傾向をカスタマージャーニー分析して、ファンを集めた「ファンミーティング」を開催している[63]。「カスタマージャーニー分析」とは顧客のある商品・サービス利用に関して、一連の行動の旅(ジャーニー)に見立ててカスタマージャーニーマップを作成し、顧客の経験価値(商品やサービスを利用した際の、感動や満足度などの感覚的な価値)を分析する手法である[64]。顧客の購買行動を細分化し、各段階での商品との接点を明らかにすることができる。以上のテレビ東京ファンに関する取組みの主眼は、視聴者のコモンズ的な意識を喚起させて「共有」を「共感」へ、

そしてその先の視聴習慣へと結びつけてゆくというものである。これは番組のみならずテレビ東京を応援してくれるファンを育ててゆくという意味で、テレビ東京、ひいては放送局全体の未来につながる試みとして評価したい。

4.2 「ダウンサイジング」と矛盾点

著者は、テレビ東京が6つのマイナス面を克服しプラスへと変えてゆくことができたのは、ちょうどよい「サイズ感」であったからだと分析している。後発の弱者が市場に参入するためには他者とは違う「新しい発想」が必要であった。そしてそれを生み出すために社員数や財産、系列局という点において自らをスリム化し、社内の意思疎通やコミュニケーションをよくすることで自由でクリエイティブなアイデアが出るような雰囲気を作り上げていったのである。その「ダウンサイジング」の結果、テレビ東京はさまざまな独自の番組コンテンツを生み出し、コンテンツを運用してゆくうえで「ライツ事業」に注力するという方針も明確になった。そんな独立自尊的な考え方が、「はじめに」で挙げたように就職活動をする次世代の若者たちに受け入れられたのではないかと、以上のことから作品コンテンツの運用をスムーズにおこなうためには組織のダウンサイジングやスリム化は今後の放送局にとって戦略的に不可欠な要件となると言えるだろう。

しかし、そういった必要な戦略でありながら、放送局は今、ダウンサイジングに関する大きな矛盾を抱えていることを看過してはならない。2004年から2006年にかけて日本民間放送連盟や地上波東京キー局は、マスコミ媒体を一社が集中独占することを回避する「マスメディア集中排除原則」の緩和を総務省に求めた。地上波のデジタル化によって弱体化した経営基盤を強化するという名目でこれが認められ、以来、多くの放送局は持株会社制度を取り入れ、ホールディングス化を推進した[65]。2008年10月のフジ・メディア・ホールディングスを皮切りに放送業界の持株会社化が実施され、テレビ東京も2010年10月に認定放送持株会社(株)テレビ東京ホールディングスを設立、東京証券取引所市場第1部に株式を上場した[66]。このホールディングス化はグループ内の多角化を進めてグループ全体の競争力を高めることで景気変動の影響を受けにくい経営体質を作りあげてゆくためではあるが、その反面、従来は自身をスリム化しダウンサイジングをおこなうことで生き残りを遂げてきたテレビ東京にとって「かせ」となってしまうのか、機動性や社内の風通しなどの雰囲気を悪くするきっかけとならないか、そういった今後の動向を注視してゆく必要があるだろう。

4.3 「マネタイズ」の功罪

「地上波放送⇒配信」という流れが確立される近年まで、放送局の現場の創り手たちは「金もうけ」に疎かった。会社としてはCMの広告枠から収益を得ているとはいえ、放送文化を担って作品を生み出しているという自負もあったテレビのディレクターやプロデューサーは、制作費を「使って、番組を創ることを第一義としてきた。しかし、放送内収入が頭打ちとなった今、「番組は地上波で放送をして終わり」という時代を終わりを

告げ、「番組は地上波ののちはず必ず配信に回す」というようになってきた。これは、配信に売れるような企画を最初から考えて地上波の番組作りをおこなわなければならない、ということの意味している。つまり番組コンテンツを収益化(マネタイズ)して金もうけをするという意識を持っていなければこれからのテレビ制作者は務まらないということである。他局に先駆けて番組のマネタイズを進めていたテレビ東京においては、ますますその傾向が強まると著者は推測している。そして番組制作者にはこれまで以上にマネタイズ感覚を磨くことが強いられるであろう。地上波の番組企画をするときから、プロデューサーやディレクターはそのコンテンツをどのような配信プラットフォームで展開して、どれくらいのカネを生み出すのかを考えなければならない。

しかし、よりよいコンテンツ運用の論点であるマネタイズについてはコンテンツ活性化という効果がある反面、「落とし穴」もあることを指摘しておきたい。マネタイズを標榜するあまりに本来の放送局としての役割を忘れないようにしなければならない。放送法第1条には「第1号 放送が国民に最大限に普及されて、その効用をもたらすことを保障すること」「第2号 放送の不偏不党、真実及び自律を保障することによって、放送による表現の自由を確保すること」「第3号 放送に携わる者の職責を明らかにすることによって、放送が健全な民主主義の発展に資するようにすること」と述べられている。これは基幹メディアとして全国にあまねく情報と娯楽を提供することによって、平等と民主主義の実現、国民福祉と文化の発展に寄与する役割が放送にあることを示している。また日本民間放送連盟は「多メディア時代における放送の役割」のなかで、「地上波テレビは最大のコンテンツ制作工場」と述べている[67]。これらことから放送局は文化芸術の発展に寄与する役割があるものであり、その番組コンテンツは芸術文化作品であることは疑う余地がない。この「番組コンテンツ=芸術文化作品」という放送の基本原則はマネタイズを突き進めるテレビ東京において守られているのだろうか。

図7はテレビ東京におけるライツ事業のうち放送番組をインターネット配信の課金プラットフォームなどに販売している

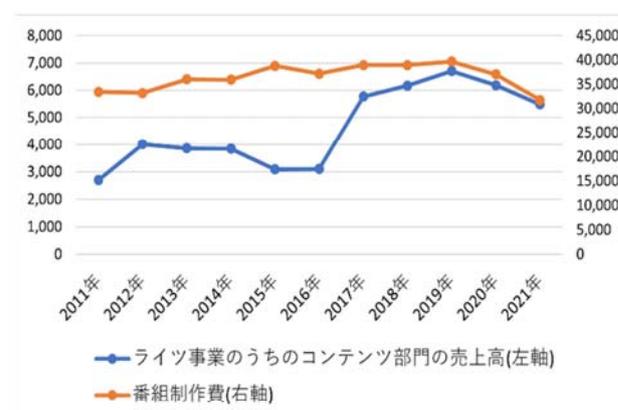


図7. テレビ東京におけるコンテンツ部門の売上高と番組制作費の推移。(単位:百万)
(テレビ東京の決算報告から著者作成)

「コンテンツ部門」の売上と番組制作費の推移である。コンテンツ部門の売上はこの10年間で2011年の26億9,600万円から54億8,600万円へと倍以上に伸びているが、番組制作費は2011年の334億2,600万円から317億2,700万円へと減少傾向にある。コンテンツ部門は基本的には地上波で番組として放送したコンテンツを二次利用して販売し、「もうけ」を出している。その売上が増えているのに元手となる制作費が減っているということは、同じ制作費で以前より多くの映像コンテンツを生み出していることになる。つまりマネタイズを遂行するために制作現場にしわ寄せがきている可能性がある。制作費をかければよい番組や芸術文化に秀でた作品ができるというわけではないが、「文化芸術の発展に寄与する」ということよりマネタイズが優先されてしまうことによってその弊害が出ないか、今後の見守りや検証が必要である。テレビ東京が放送事業をライツ事業にシフトするというビジネス戦略で実績を上げてきたことは間違いないが、マネタイズばかりが重要視されかつての初心を忘れないようにしなければならない。業績がよいことへの慢心はないかと常に自問自答しながら、「持たざる」テレビ局として原点であるモノづくりのマインドを持ち続ける努力が必要なのである。

4.4 「知的財産権」と留意点

テレビ東京を実例に放送局におけるよりよい作品コンテンツ運用についての提言をポイントを挙げ述べてきたが、最後に「知的財産権」について言及しておきたい。知的財産権の中で特に放送コンテンツに関係が深いのが「著作権」であるが、配信などのライツ事業を視野に入れて作品コンテンツを運用する場合には、放送段階の著作権だけでなく配信における権利関係もクリアしておかなければならない。その範囲は大別して、文芸（原作・脚本）、音楽（詞・曲）、レコード（原盤・実演）、映像実演、借用素材（報道・映画等の映像、新聞・雑誌等の記事、写真、イラスト、美術等）、中継権・放送権購入番組（スポーツ・音楽イベント等、映画・外国ドラマ等）の6つであるがカバーしなければならない内容は多岐にわたっている。これらの問題を限られた時間内に解決・処理しなければならないということは、放送コンテンツを配信に運用する際の権利処理上の大きな課題であると民放在京5社ライツ責任者は指摘している[68]。大量使用が見込まれる楽曲や借用素材等は事前の確認・作業が必須になるが、放送自体の作業がタイトな状況のなか、さらに配信のために別の作業が発生することは制作現場や権利処理担当者にとってかなりの重荷である。この問題に関しての対策としては、なるべく知的財産権の処理をおこなわなくてもすむようなオリジナルのコンテンツを生み出してゆくことを挙げたい。特にオリジナル脚本や劇伴をコンテンツホルダーが独自に制作することによって、ドラマコンテンツの大きな重荷となっている原作モノの映像化許諾、音楽使用の許諾、そして許諾に関わる料金交渉などをクリアにしてゆくことが放送コンテンツを配信に運用してゆくスムーズな方法であると提案したい。そしてこれからの放送業界は、このようなオリジナルコンテンツをいかに創り出せるかによってその勝敗が決まると著者は予見している。

以上の著作権などの知的財産権についても、放送コンテンツの運用上において注意を払わなければならない点がある。それは前節で挙げたコモন্ズの考え方と関連づけて説明することができる。コモন্ズの考え方が放送コンテンツの運用に有用であることは確認した通りである。だが、コモন্ズが安全に適正に活用されるためにはさまざまな権利関係がクリアにされていなければならない。もし権利がしっかりと確立されていなければ、コンテンツは無断使用されてしまうため著作権者は対価を回収できない。そして結果的にコンテンツの劣化を招くことになる[69]。これはいわゆる番組の権利関係における「コモন্ズの悲劇」と言えるだろう。またコンテンツの権利保持者が他者の二次利用を拒否し過ぎる場合にはコンテンツの運用は過少化してしまい、有効かつ健全な流通が妨げられる。これは「アンチコモন্ズの悲劇」や「反コモন্ズの悲劇」と考えれば理解しやすいだろう。例えば、権利保持者が複数いるようなコンテンツは大部分の権利がクリアにされても一部の権利がクリアにできないとそのコンテンツを運用することができず、その作品を観たい視聴者のみならず本来ならば対価を受け取れるはずの権利者の損失を生み出してしまふ。そして文化資源の非効率的利用を招き、放送法第1条の言うところの「国民のための、放送コンテンツであるべき財産を封印してしまうことになりかねない。以上のような知的財産権の乱用や私有化、知的財産の占有化が知的財産権が関係するコンテンツビジネスにおいて生じやすいということは、情報工学の専門家からも指摘がされているのである[70]。

5. おわりに

本研究の目的は、放送局がいかに自らの「ヒト・モノ・カネ・情報」を流通させて生き残りをはかろうとしているのかを検証してゆくことであった。「開局が他局より遅い」「ネット(系列)局が最少である」「社員数が他局より少ない」「財産が他局より少ない」「視聴率が他局より低い」「放送から得る収入が他局より少ない」というテレビ東京の6つのマイナス面を洗い出し、その現状をデータで分析することで36年間蓄積した暗黙知を言語化し形式知に変換することを試みた。それらの検証の過程で明らかになってきたのは、加速化する配信時代においていかに放送局が生き残るための必死な方策を模索しているかという現状であった。そして改めてメディアにかかわる放送人ひとり一人が、芸術文化の担い手として国民の電波という財産を預かりコンテンツという芸術を送り出しているという誇りと責任を持って放送局の存在意義を再考し、自らの作品コンテンツをどう運用、流通してゆくのかといったことを極め続けなければならないという思いを強くした。

これまで先行研究においては、芸術や文化の視点や暗黙知や経験則からの主観的なメディア論が多く語られてきたが、本論ではデータという科学的なエビデンスを加えることで、実際に今起こっている事象の特徴やそれに対する対策の方針を客観的かつ克明に可視化することができた。それこそまさに芸術と科学という2つの領域からのアプローチの成果であり、領域横断

的なマルチモーダルな情報共有と言えるのではないだろうか。そして最終的には、放送局におけるよりよい作品コンテンツ運用について「コモンス化」「ダウンサイジング」「マネタイズ」「知的財産権」といった具体的な提言をおこなった。そのことでより明確に未来への道筋を示すことができたのではないかと考えている。だが、同時に前述の提言が抱える問題や矛盾点、留意点などの新たな今後の課題も浮き彫りとなった。これらの点については芸術と科学の融合領域の研究テーマとして今後、さらなる探求を続け、研究をおこなってゆきたい。

参考文献

- [1] 霜田明寛. 就活人気ランキング“圏外”に 起死回生の「デジタル採用」繰り広げるテレビ局の焦燥. ITmedia ビジネスオンライン「#SHIFT」, <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2008/25/news028.html>, 2020, 参照: 2022-03-03.
- [2] 就職情報研究所. 企業ブランド調査. 文化放送キャリア・パートナーズ, https://www.careerpartners.co.jp/laboratory/employ/rank2022_01.html, 2021, 参照: 2022-03-03.
- [3] 各局発表の「2021年3月期決算短信〔日本基準〕(連結)」から抜粋
- [4] 日経会社情報 DIGITAL, マスメディア業界: 銘柄一覧を参照
- [5] 戸田桂太. 佐々木昭一郎 内なる記憶が物語を紡ぎだす. N HK 放送文化研究所(編), テレビ・ドキュメンタリーを創った人々, pp. 470-504, 2016.
- [6] 馬場康之. 日本における民放テレビ局のビジネスシステム研究. 経営戦略研究(関西学院大学経営戦略学科研究会誌), 第3号, pp. 61-74, 2009.
- [7] 平松恵一郎. テレビというビジネスモデルのこれから—民放テレビの現在・過去・未来から考察するメディア論—. 立教ビジネスデザイン研究, 第11号, pp. 119-135, 2014.
- [8] 進藤美希, 鈴木重徳. インターネット上の映像配信サービスのビジネス発展上の課題—SVODを中心に—. 日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス, vol. 6, pp. 289-299, 2017.
- [9] 小倉淳. テレビ業界におけるビジネスモデルの変容—放送ビジネスからコンテンツビジネスへ—. 江戸川大学紀要, 第27号, pp. 463-480, 2017.
- [10] 大橋力. 特集 感性と芸術表現に融合する工学—1 科学と芸術との融合 感性科学への期待. 電学誌, 116巻1号, pp. 4-7, 1996.
- [11] 村上聖一. 民放ネットワークをめぐる議論の変遷—発足の経緯, 地域放送との関係, 多メディア化の中での将来—. NHK 放送文化研究所年報, 第54集, pp. 7-54, 200.
- [12] 重田栄. テレビ放送開始30周年記念特集 1. テレビジョン放送30年の軌跡. テレビジョン学会誌, Vol. 37, No. 4, pp. 251-254, 1983.
- [13] 総務省. 放送の現状, https://www.soumu.go.jp/main_content/000384300.pdf, 2006. 参照: 2022-02-14.
- [14] 会社概要. テレビ東京 HP, <https://www.tv-tokyo.co.jp/kaisha/company/profile.html>, 2022. 参照: 2022-02-22.
- [15] 民放各局のHPを参照
- [16] 1981年度～1964年度. 通史編 テレビ東京50年史, pp. 194-229, 2014.
- [17] 在京民放各社の2021年3月期決算報告(通期)から数字データを抜粋.
- [18] 2021年3月期決算資料. 株式会社TBSホールディングズ, pp. 28, 2021
- [19] 第4章 営業 広告効果を高める. 放送ガイドブック改訂版, 日本民間放送連盟編, pp. 421, 2007.
- [20] 序章 デジタル時代の放送を考えるために 放送メディア論ノート v. 産業②広告. 放送ハンドブック[改訂版], 日本民放放送連盟編, pp. 10-11, 2007.
- [21] 第一章 発展し続ける民放 放送新時代への胎動 1-4 メディア・マーケティングと放送産業の発展. 放送ハンドブック[改訂版], 日本民放放送連盟編, pp. 31-33, 2007.
- [22] 三菱ダイヤモンドサッカー. テーマ史編 テレビ東京50年史, pp. 230, 2014.
- [23] 1968年度. 通史編 テレビ東京50年史, pp. 220-221, 2014.
- [24] 泥臭さと情熱で現場に挑め. テーマ史編 テレビ東京50年史, pp. 222-229, 2014.
- [25] 報道経済史 “経済報道のテレビ東京”の地位を築く. テーマ史編 テレビ東京50年史, pp. 186-189, 2014.
- [26] 報道経済史 ガイアの夜明け. テーマ史編 テレビ東京50年史, pp. 190-193, 2014.
- [27] 箴島専, 樋口喜昭, 吉見憲二, 木戸英晶, 関野康治, 深澤輝彦. 県域放送制度と今後のローカル局の経営課題について. メディア・コミュニケーション(慶應義塾大学メディア・コミュニケーション研究所紀要), No. 60, pp. 135-153, 2010.
- [28] ニューメディア時代における放送に関する懇談会. 放送政策の展望: ニューメディア時代における放送に関する懇談会(放送政策懇談会)報告書. 電気通信振興会, 1987.
- [29] 伊予田康弘, 八木信忠, 煤孫勇夫, 田村穰生, 野田慶人, 上滝徹也. テレビ史ハンドブック. 自由国民社, 2016.
- [30] テレビ東京系列、11年にも新局構想. 朝日新聞朝刊, pp. 37, 2007-06-01付
- [31] テレビ東京、系列網の拡大を検討——菅谷社長、「1局30—50億円投資」. 日経金融新聞, pp. 5, 2007-06-01付.
- [32] 住民基本台帳(総務省作成, 2021年1月1日時点)の世帯数をベースに, 民放テレビ局エリア調査(日本アドバタイザーズ協会)2008年版のカバレッジ数値を使用し, 各局のエリア世帯数を算出. 尚, テレビ北海道のカバレッジはテレビ東京調べ.
- [33] TXN 世帯数. テレビ東京 HP, <https://www.tv-tokyo.co.jp/kaisha/media/area.html>, 2022. 参照: 2022-02-23.
- [34] 出沒! アド街ック天国. テーマ史編 テレビ東京50年史, pp. 40, 2014.
- [35] TVチャンピオン. 開運! なんでも鑑定団. テーマ史編 テレビ東京50年史, pp. 44-47, 2014.
- [36] 2021年3月期決算短信〔日本基準〕(連結). 株式会社テレ

ビ東京ホールディングス, pp. 4, 2021.

[37] 「テレ東らしさ」はもはや死語? 「若手映像グランプリ」企画者・優勝者の3年目ディレクターに聞く、彼らが目指す新しいテレビ. YAHOO! JAPAN ニュース, <https://news.yahoo.co.jp/articles/570df077dc34545fa8d2104511d71a0ae611a903>, 2022. 参照: 2022-05-05.

[38] 「テレビ東京若手映像グランプリ 2022」優勝作決定. テレ東ファン支局 HP From テレ東 みんなへのお知らせ, <https://community.tv-tokyo.co.jp/view/post/0/112811>, 2022. 参照: 2022-05-05.

[39] 石川社長4月定例会見にて「若手ディレクターによる映像コンテストや次の収益につなげるためのトライ企画を試すことができた」と社長自ら述べ評価している. テレビ東京 HP 定例社長会見, <https://www.tv-tokyo.co.jp/kaisha/message/>, 2022. 参照: 2022-05-05.

[40] 河越麻佑, 岡田みゆき. 大学生の自己肯定感に及ぼす影響要因. 日本家政学会誌, Vol. 66, No. 5, pp. 222-233, 2015.

[41] 村尾侑哉, 小倉加奈代. 自己肯定感を向上させる「褒める」行為に着目した SNS の提案. インタラクシオン 2021 論文集 ©情報処理学会 2021, pp. 372-377, 2021.

[42] 各局発表の各年度3月期ごとの「決算説明資料」から抜粋

[43] 売上高・営業利益の推移. 資料編 テレビ東京 50 年史, pp. 18-19, 2014.

[44] テレビ東京ホールディングスの 2021 年 3 月期 決算短信 [日本基準] (連結) から数字データを抜粋

[45] 昭和 40 年の 1 万円を、今のお金に換算するとどの位になりますか?. 日本銀行 HP, <https://www.boj.or.jp/announcements/education/oshiete/history/j12.htm/>, 2022. 参照: 2022-02-23.

[46] 企画勝負の「ユニークな番組」をつくり続けるテレ東流バラエティー番組制作の歴史. テーマ史編 テレビ東京 50 年史, pp. 26-33, 2014.

[47] 中尾玲一, 小牧雅伸. コンテンツビジネス著作権の一考察 アニメーション作品の「製作委員会方式」の推移と著作の「引用」. 城西国際大学紀要, 第 21 巻第 6 号, pp. 15-27, 2013.

[48] 第 2 節: 放送事業. 平成 19 年版 情報通信白書(総務省), pp. 202-211, 2007.

[49] 放送局の経営分析に関する調査研究 結果 (概要). 総務省情報通信政策研究所, <https://www.soumu.go.jp/iicp/chousakenkyu/data/research/survey/telecom/2013/broadcasting2013.pdf>, 2012. 参照: 2022-02-23.

[50] 1996 年度. 通史編 テレビ東京 50 年史, pp. 136-137, 2014.

[51] テレビ東京ホールディングスの 2012 年から 2021 年までの 3 月期決算短信 [日本基準] (連結) から数字データを抜粋.

[52] ニュースリリース 組織変更について. テレビ東京広報局, <https://www.tv-tokyo.co.jp/kaisha/pdf/140226.pdf>, 2014. 参照: 2022-02-23.

[53] テレビ東京ホールディングスの 2012 年から 2021 年までの 3 月期決算短信 [日本基準] (連結) から数字データを抜粋.

[54] 2022 年 3 月期 (2020 年度) 通期決算補足資料. 株式会社テレビ東京ホールディングス, pp. 11, 2022.

[55] 竹之内祥子. コモンズ(共有地)論からみる現代のシェアライフ. AD STUDIES Vol. 67, pp. 62-64, 2019.

[56] ニュースリリース 組織変更について. テレビ東京広報局, https://www.tv-tokyo.co.jp/kaisha/pdf/210324_1.pdf, 2021. 参照: 2022-02-23.

[57] 民放キー局で国内最大級、13PB のテレビ映像アーカイブを Amazon S3 / S3 Glacier へ移行 年間数千万円の直接費の削減と既存コンテンツのスピーディな活用を実現, AWS, <https://aws.amazon.com/jp/solutions/case-studies/tv-tokyo/>, 2020. 参照: 2022-02-23.

[58] 田淵俊彦. 「ポスト牛山純一」時代における紀行ドキュメンタリーの考察—(テレビ制作者研究) という視点から—. 相模女子大学紀要, Vol. 85, pp. 35-48, 2022.

[59] 菅豊. 現代的コモンズに内在する排除性の問題. 大原社会問題研究所雑誌, 655 巻, pp. 19-32, 2013.

[60] 生源寺眞一. コモンズ再考. 共済と保険, 2015 年 9 月号, pp. 2-3, 2015.

[61] テレ東ファンプロジェクト、始動!!!. テレ東ファンプロジェクト HP, <https://tv-tokyo-note.com/m/mdeaf1ae41dac>, 2020. 参照: 2022-05-06.

[62] テレ東ファンのファンによるファンのためのサイト. テレビ東京 HP, https://www.tv-tokyo.co.jp/tvtokyo_fan/, 2022. 参照: 2022-05-06.

[63] テレビ東京のファンプロジェクト本格始動! 2月13日、14日ファンミーティング実施のご報告. テレ東リリ速(テレ東リリース最速情報) HP, <https://www.tv-tokyo.co.jp/information/2020/02/19/219085.html>, 2020. 参照: 2022-05-06.

[64] カスタマージャーニー分析: 商品購入までの「行動・思考・気持ち」などを時系列で可視化. CrossMarketingHP, https://www.cross-m.co.jp/process/market_journey/, 2022. 参照: 2022-05-06.

[65] 渡辺圭史. 制度決定論と戦略的構築論の制度概念の統合地上波東京キー局による制度の構築. 組織学会大会論文集, 5 巻 1 号, pp. 63-68, 2016.

[66] 会社情報 沿革. テレビ東京 HD HP, <https://www.txhd.co.jp/corporate/history/>, 2022. 参照: 2022-04-30.

[67] 多メディア時代における放送の役割. (社)日本民間放送連盟. 「通信・放送の在り方に関する懇談会」ヒアリング参考資料, 2006.

[68] 放送番組の同時配信等にあたっての権利処理の実務上の課題について. 民放在京 5 社ライツ責任者, 2019.

[69] 金野和弘. デジタルコンテンツの著作権処理に関する研究—コモンズ問題とアンチコモンズ問題—. 日本社会情報学会第 22 回全国大会研究発表論文集, pp. 128-131, 2007.

[70] 名和小太郎. コモンズの悲劇, 反コモンズの悲劇. 情報管理, Vol. 47, No. 4, pp. 286-288, 2004.

田淵 俊彦



1986年慶応義塾大学法学部法律学科学士課程修了。1986年慶応義塾大学新聞研究所(現メディア・コミュニケーション研究所)修了。同年(株)テレビ東京入社。文教大学, 相模女子大学, 桜美林大学, 宝塚大学非常勤講師。芸術科学会, 日本映像学会, 日本文藝家協会, 日本映画テレビプロデューサー協会正会員。