

これまでの50年、これからの50年



株式会社テレビ東京ホールディングス

島田 昌幸



株式会社テレビ東京

高橋 雄一



株式会社 BS ジャパン

永野 健二

中核会社であるテレビ東京が50周年を迎える今年、テレビ東京グループとしてはこの節目をどう捉え、いかに未来につなげていくのか。グループの中心であるテレビ東京ホールディングス、地上波放送のテレビ東京、BS放送のBSジャパンの3社長が、テレビ東京グループの将来に向けて語りました。

テレビ東京グループの現状については、どのように捉えていますか。

島田(テレビ東京ホールディングス代表取締役社長) 今年、50周年を迎えたテレビ東京はもちろん、2015年に15周年を控えたBSジャパン、昨年社名を刷新し、新たなスタートを切ったテレビ東京コミュニケーションズなど、ここ数年はテレビ東京グループにとって、区切りの時であると考えています。そしてこの区切りの時に、各社それぞれに勢いが出てきたことは、良い傾向だと思っています。テレビ東京グループの2014年3月期連結業績は増収増益となり、テレビ東京、BSジャパンの視聴率、接触率も

真の総合メディアグループとして、
より力強く羽ばたくために

これからが、ホールディングスとしての 真価が問われる時

——島田 昌幸



引き続き好調です。ただ、これで喜んで
いるわけではありません。かつてわれわれは、リーマンショックの頃にその勢い
を見誤り、苦い経験をしました。その時
の「もう一度原点に戻ろう」という反省
が今の番組づくりにつながり、良い結果
を生んでいます。これを忘れてはなりません。
攻勢をかけてくる他局に対して、自
分たちの足元をしっかりと固めながらも、
絶えず挑戦者の姿勢を忘れないことが
重要です。幸いなことに、社員の意気も
あがっており、全員のベクトルも合っ
ています。これは非常に心強いことです。
現状に浮かれることなく自分たちの責
務を全うすることが、本当の正念場を乗
り切る原動力になると考えています。

**テレビ東京、BSジャパン、それぞれの
強みについて、高橋社長、永野社長から
ご説明ください。**

高橋(テレビ東京代表取締役社長)

テレビ東京らしさやDNAについて話す
時、例えば「ゲリラ的である」とか「低予
算で頑張る」といった、行動様式の話し
が出てきます。テレビ東京グループ全体

として戦場全体を見て、全体の方向性と
個人の役割をきちんと認識して動かな
ければなりません。そうした進化につい
て、社員は理解してくれていると思いま
す。

社員の間には、例えば「他局の真似をし
ない」といったように、暗黙の了解が存
在します。タレントを集めて騒ぐような番
組は、おそらくテレビ東京ではつくりま
せん。「これは良い」「これはやらない」と
いう線引きの中で、おおよその自分たち
のフィールドがイメージできています。そ
ういう意味でベクトルは合っていると思
います。今はそれをもっと共有する段階
にきています。全体の方向性が合ってい
て、なおかつ、うまくいった番組があれば、
それがなぜうまくいったのかを考える。
それを次に生かしていくプロセスを重視
する時期にきていると考えています。

永野(BSジャパン代表取締役社長)

BSジャパンは二桁成長を続けて売上高
は120億円を突破しました。BS放送に
おける視聴率である接触率でもBS民
放の中で首位競争をしています。これは
地上波デジタル放送の実施に伴って広
まったデジタル放送対応テレビで、BS放

送が普通に見られるようになったことが、
業界の好調のベースにあります。BSジャ
パンとしては、その波に乗りつつ、BS民
放の中で上位を狙えるポジションを確
立せねばなりません。そのために実践し
ていることが次の3つの取り組みです。
一つは営業の強化です。これは業界の
中でも大きな伸びを示し、上位に位置
しています。二つ目に、日経のブランドや機
能を最大限に生かした番組づくりです。
4月改編での『日経プラス10』がその象
徴で、これはグループ全体で経済番組を
強化するという経営方針を受けた展開
でもあります。そして三つ目が、最大の
テーマであるBSジャパンらしい番組づ
くりです。接触率は好調を維持していま
すが、これはベースとなるBS放送の力、
グループ番組編成の力、テレビ東京の



「まっすぐ、ずっと。」挑戦する、トライする という雰囲気を維持し、高める

—高橋 雄—

番組の力などが大きく寄与しています。今後は、そこにBSジャパンらしさを出していくことが重要だと思っています。

グループの総合力を発揮するためには 何が必要でしょうか。

島田 各社にとってそれぞれ課題は違います。その意味で、これからは、よりホールディングスの真価が問われると思っています。われわれがホールディングス化した際、メディアコングロマリットを目指すという目標を掲げました。その真価が問われていくだろうと思っています。

そこには技術革新、視聴行動の変化、さらに法制を含めた規制緩和、社会の変化が絡んできます。こうした変化の中でグループ全体をどう強くするかを考えなければなりません。テレビ東京グループ

が地上波、BS波、CS波、インターネット・モバイルなど多彩な番組の提供手段を持つことで、優れたコンテンツを生み出せる、そういった相乗効果を生み出せる集団になれるかどうかがこのからのテーマだと思っています。

それぞれの事業会社が、その機能をさらに強化するのはもちろんですが、ホールディングスとしては、総合メディアグループとして、どの層にどうコンテンツを届けるか、ネットとの連携をどう考えていくか、あるいは海外展開をどう進めるか、これらを考えていかないと、本当の成果にはつながりません。

放送局のあり方は、今後10年で相当変わるでしょう。その中で、主役になれるかどうか。その時にグループとして機能しているかどうか重要です。他局から見れば体力が劣る部分はありますが、制約が少ない分、有利な面もある。それをうまく生かすことが、グループとして必要だと考えています。

高橋 やはりコンテンツの開発です。番組の種類をもう少し増やしたいですね。テレビ東京がターゲットと考える層に向けてコンテンツの新しい「カード」を創り出す。これまでテレビ東京があまりやっ

ていないジャンルで、テレビ東京独自の番組づくりをやっていく。まずそれが必要だと思っています。

視聴媒体や映像系のサービスが多様化する中で、今後は視聴方法もかなり変わっていくでしょう。好きな時間に、好きな場所でテレビを視聴する、もしくはテレビという機械を使って、テレビ番組以外のものを見るといった、多様な視聴習慣に因應するためには、多様なメディアにカスタマイズできるコンテンツを、上流工程からつくり込んでいかなければなりません。

さらに営業面では、異なるメディアに横串を通した広告展開など、新たな手法への関心も高まるでしょう。これらの変化をしっかりと掴んでいくことが、非常に大事だと思っています。

永野 BS放送では、来年4月から接触率の機械計測が始まるようになっています。地上波のように毎分計測となるかは別にして、定量化は、業界に相当な変化をもたらすと考えています。BSジャパンでは、この接触率を積極的に営業に活用していく方針です。来春以降は説得力のある数字を見せながら、ビジネスモデルを確立していく。適正な価格を構築して

変化を楽しみながら、 グループに貢献できる独自の番組づくりを

——永野 健二



いく中では、必要な道筋だと思っています。その取り組みに、世の中全般で高まっているBS放送への関心を、どう結びつけていけるかが、当面の大きなテーマだと思っています。

それと同時に、先ほども申し上げたように、BSジャパンとしての独自のコンテンツをつくっていかねばなりません。その鍵になるのが一つはニュースやスポーツを含めた生番組の強化でしょう。こうした要素をうまく生かしながら、独自性を出していきたいと考えています。めまぐるしい変化に振り回されず、むしろ変化を楽しむ感覚で、グループに貢献できる番組をつくり、アウトプットできる会社にしていきたいと思っています。

最後に、これらの取り組みを実現するために、社員に期待することは何でしょう。

島田 そんなに難しいことを考えてもらう必要はありません。制作は、いかにして面白い番組をつくるか。営業は、いかにしてそれを売るか。編成は、それをいかにして多くの人に見てもらおうか。アニメ・コンテンツは新しいビジネスをいか

に切り拓くか。技術は新たな技術にどのように対応していくか。それぞれの立場の人たちが、自分たちの役割を果たす。絶えず前を向いて変化を見据え、挑戦する。そういう意味で若い人たちが頑張ってくれる会社にしていきたいですね。芽は育ってきている、そう感じています。

高橋 社員はやはり「まっすぐ、ずっと。」です。とにかく挑戦する、トライするという雰囲気を持し、高めていかなければなりません。今は視聴率も、業績も少しずつ上昇スパイラルに入っていて、新しいことをする余裕も少し出ています。今こそエネルギーを上へ、前へ、向けていく時だということを忘れないでほしいですね。また、新しいものを生み出すためには、まずはコミュニケーションです。こういうこと考えている人間がいる、こんなスキルを持っている人間がいる、こんな発想、情報がある。そんな、自由な意見交流を実践してほしいですね。

永野 BSジャパンは、テレビ東京や日経グループから多様な人材が集まる会社です。このハイブリッドな組織の良い面を出していくために、様々な制度や組織体制を整えています。こうした中でメンバー社員も着実に増えています。これ

はとても良いことです。若い力の活躍は、必ずグループ全体の力になります。彼らにとっても、のびのびと働ける環境をつくるのが、私の役目だと思っています。一体感を持った力強い組織となり、その上でメンバーが、グループ各社とも交流していけるようにしていきたいですね。社員にも、その意識を持っていただきたいと思っています。

島田 組織というもの、やはり縦割りになりやすいものです。それを、自分たちで壊していく努力をしなければなりません。それが経営の責任です。その作業の中から、より強固な連携が生まれ、株主はじめ視聴者の皆さま、ひいては従業員や地域社会に貢献できる、総合メディアグループに成長できる。そう確信しています。