日本テレビの成長戦略：マルチコンタクトポイント戦略

「テレビ局」から「トータルメディア企業」へ

2011年の地上アナログ放送の停波に向けて、テレビ局は、2003年から地上デジタル放送を開始しました。これに伴ってテレビ番組はデジタル方式で制作されるようになり、番組コンテンツをあらゆるデジタル映像端末に展開することが可能になったのです。放送・通信業界の技術革新は、とどまることなく凄まじい勢いで進展し続けています。最近では、テレビ視聴が可能な携帯電話が急速に普及し、サーバ型放送やVoDサービスが登場したことによって映像メディアの視聴機会は飛躍的に増大しており、日本最大の映像コンテンツメーカーであるテレビ局にとって、いよいよ大きなビジネスチャンスが到来しています。日本テレビは、あらゆる映像端末に向けてコンテンツ流通ビジネスをスタートさせています。さらに、消費者へのダイレクトアクセスビジネス、映画、ライツビジネスなどにも積極的に取り組み、「マスメディア＋インタラクティブメディア＝トータルメディア企業」へと進化していきます。

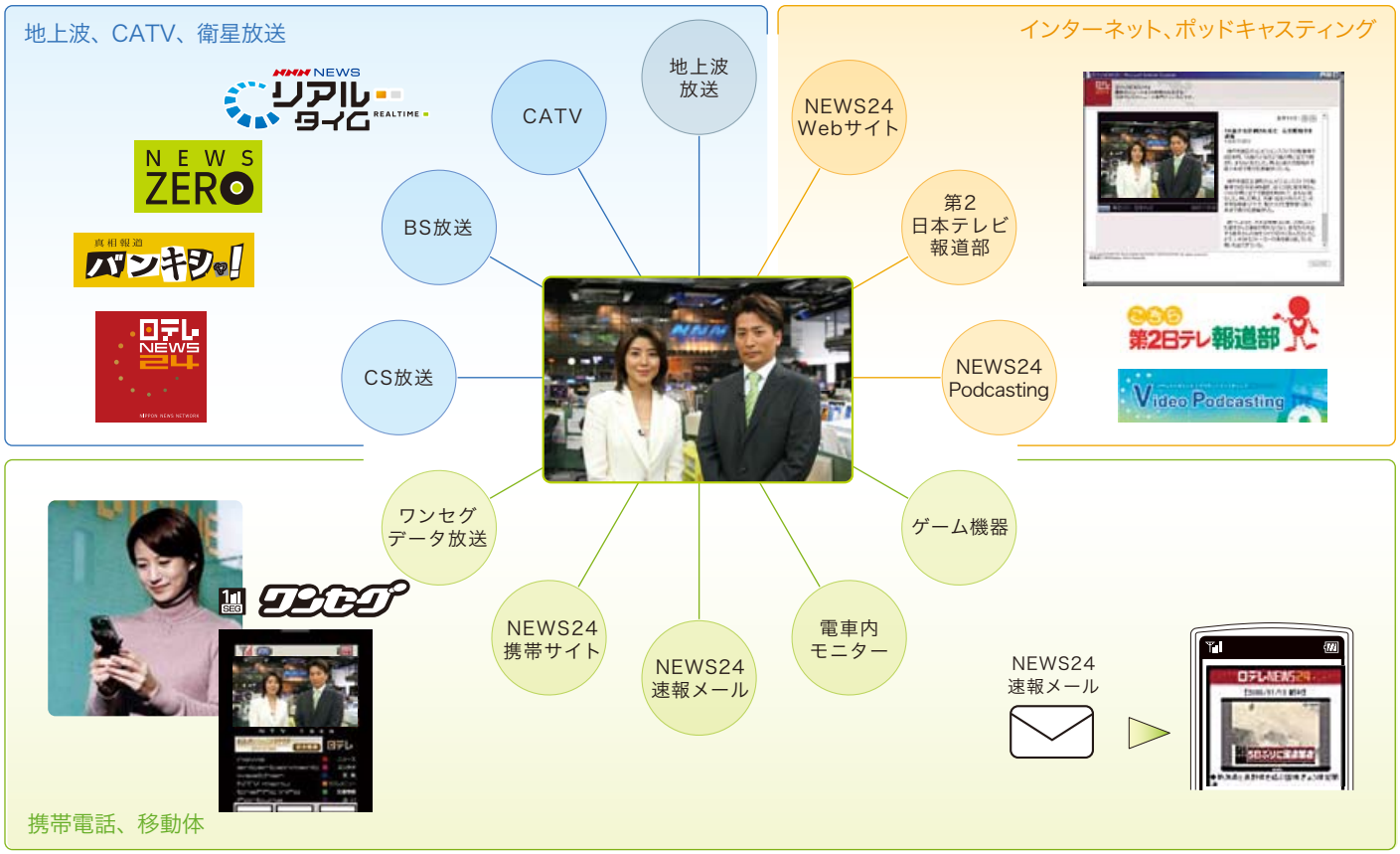
いつでもどこでも日本テレビ

多様な映像端末の登場は、オリジナルコンテンツの制作力を最大の強みとする日本テレビにとっては非常に大きなチャンスです。これまで家の中のテレビというワンコンタクトポイントしかなかったビジネス機会が、インターネットや携帯電話、家庭用ゲーム機、さらには電車の中や駅構内、あるいは屋外の大型ビジョンにまで広がり、1日24時間のタイムテーブルに限られていた売り場が無限に増えているのです。日本テレビの今後の成長は、視聴者が日本テレビのコンテンツに接触する機会をどれだけ増やせるかにかかっています。当社では、いつでもどこでも日本テレビに触れていただける環境の実現を目指して、マルチコンタクトポイント戦略を推進しています。映像端末ごとにビジネスモデルをつくりながらコンテンツのマルチユース展開を拡大しており、地上波テレビ放送以外の放送収入は年々大きく増加しています。

現在、マルチコンタクトポイント戦略の先陣を切って進んでいるのはニュース番組です。衛星放送、インターネット、携帯電話、家庭用ゲーム機、そしてJR中央線（東京）の車内モニター向けに映像コンテンツを配信し、他局には追随できない仕組みを構築しています。

「日テレNEWS 24」JR中央線の車内モニター

■ニュース番組のマルチコンタクトポイント展開



「クレイモア」
© 八木教広／集英社・「CLAYMORE」製作委員会

「ラジかるッ×ポシュレ」

コンテンツのマルチユース

映画事業もマルチユースで大きな成果を上げています。大ヒット作品となった「デスノート」は、映画を前後編に分けて2回興行するという新しい手法で製作し、前編・後編の間に地上波で前編の放送を行いました。このテレビとの連動が非常にうまく働き、地上波放送では20%の視聴率を上げ、後編の興行収入は前編から倍増しました。2次利用のDVD販売、海外への番組販売も記録的な売上となっています。

アニメやドラマでは、2006年2月に（株）NTTドコモと共同で設立したLLP（有限責任事業組合）「D.N.ドリームパートナーズ」を通じて、ファンドを番組制作費に充てる新たな試みをスタートしています。マルチユースを前提にして作品をつくり、最初に地上波で放送して、それをDVDやグッズ販売などの2次利用・3次利用へ展開していくビジネスモデルです。トータルで収益回収するという考えに基づいているため、制作コストの抑制という面でも効果を上げています。

また、テレビショッピング事業は、情報番組＋テレビコマース番組というテレビ番組と連動して通販事業を行う新しい取り組みを実施し、着実に売上を伸ばしています。

マルチユースのポテンシャルはまだまだ無限です。今後も日本テレビの「コンテンツ制作力」と「媒体力」を様々な形で活用し、ビジネスを拡大させていきます。

進む番組フォーマットの海外販売
「仮装大賞」がフランスで視聴率1位を獲得

日本テレビでは、番組フォーマット（番組制作のノウハウ・アイデアなど）の海外販売にも取り組んでいます。2006年7月には、フランス最大の民放局TF1でフランス版「仮装大賞」が放送され、占拠率34.7%の高視聴率をマークし、この時間帯の堂々1位を獲得しました。現地のマスコミでも大きく取り上げられ、他の国々からもオファーが寄せられています。日本テレビでは、番組制作のノウハウをまとめた情報をTF1に提供したほか、番組スタッフが現地で監修にあたりました。

また、米国のフォーマット市場における販売強化に向けて、2006年5月に米国の総合エンターテイメントマネジメント会社である International Creative Management, Inc.（本社：ロサンゼルス）とエージェント契約を結びました。米国ではすでに日本テレビが番組フォーマットを提供した「ワールド☆レコーズ」等が放送（アメリカABC）されていますが、今後は同社の幅広い人脈とノウハウを活用し、全世界に向けた番組フォーマットの開発・販売を推進していく方針です。

新たなブロードバンド展開

■第2日本テレビ

「第2日本テレビ」は、2005年10月に、地上波テレビ局として初めて自らが事業主体となってスタートしたインターネット向け動画配信サービスで、他のVoDサービスとは一線を画し、ニュース番組など地上波テレビ放送とより密接に連動したコンテンツや、オリジナルコンテンツの提供に力を入れています。有料課金コンテンツ収入とスポンサーからの広告収入によって運営され、2007年6月末現在の登録会員数は61万1,925人となっています。

2年目を迎えた2007年3月期には、地上波番組との連動企画を一層強化し、数々のドラマやバラエティー番組の舞台裏、未放送映像などで人気を集めました。また、「24時間テレビ」をはじめ人気番組の特別動画を配信し、番組注目度を高める取り組みも成功を収めました。さらに、最近話題を集めている動画投稿サービスも開始するなど、幅広いユーザーに支持されるサービスへと成長を続けています。

第2日本テレビ

■ワンセグサービス

「ワンセグサービス＝1セグメントサービス」とは携帯端末等で視聴可能な地上デジタル放送サービスで、テレビ映像が鮮明に見られるというだけでなく、テレビとインターネットを連携させたサービスが提供可能です。日本テレビでは、ワンセグ事業の根幹となる「端末仕様」や「基本サービスモデル」の開発に早期から取り組み、特性を最大限に生かすサービスを種々開発し提供しています。例えば、「プロ野球2007」では、データ放送部分にスコアボードなど「試合状況に応じて変化すべきコンテンツ」を配置し、「選手名鑑」などデータベース検索を必要とするサービスはインターネット上に掲載するなど、複合的にテレビとネットが連携していくサービスを実施しています。

こうした日本テレビの取り組みは各方面から高く評価され、「モバイルプロジェクトアワード2006」をテレビ局で初めて受賞しました。また、放送と通信の連携を見据えたコンテンツ制作システムをつくり、その技術力が評価されて「MCPCアワード2007」を受賞しました。

現在、ワンセグサービスでは、テレビ放送と同じ映像の放送（サイマル放送）が義務付けられていますが、日本テレビでは、今後のサイマル放送解除に向けて、独自コンテンツや広告等ビジネスモデルの開発にも積極的に取り組んでいます。

ワンセグサービス+データ放送

インターネット

Key Person Interview 01

テレビの媒体価値を高める編成戦略——編成局長　小杉善信

視聴率トップを目指してタイムテーブルの大改革を進めています。

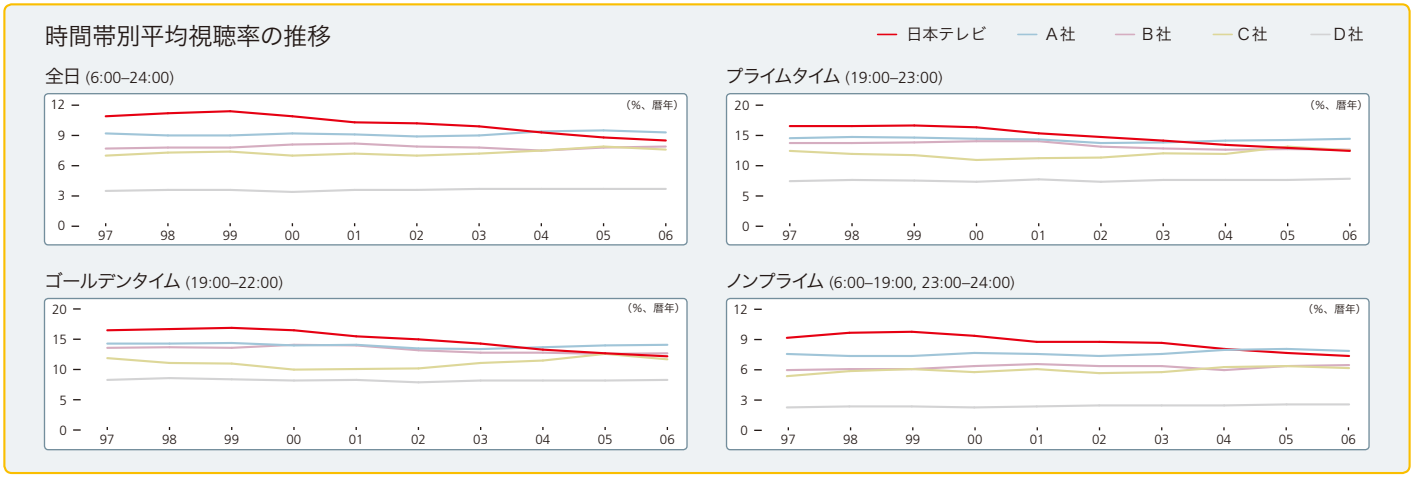
日本テレビでは昨年来、視聴率の向上を目指したタイムテーブルの大改革を進めています。単に視聴率を高めるだけではなく、最も企業ニーズの高い、13歳から49歳までのコアターゲットの年代層が高く反応する番組を増やし、放送収入の拡大に結びつけていくことが大きな狙いです。

2007年春の編成（4月）では、「GP（ゴールデン・プライム）帯の構造改革」として全体の33%を超える番組を入れ替えるという近年にない大改編を実施しました。これにより、土・日曜日の視聴率は大幅に向上しました。2007年秋の編成（10月）では、春の改編の成果を見ながら、再度GP帯の見直しを行う予定です。そして2008年春の編成（4月）でもう一度すべてを総括して見直しを実施し、「視聴率トップの座の奪還」というゴールに向けて、完成形に近づけていく計画です。

4つの「よかった」を充たす番組づくりを推進します。

編成局では、視聴者の皆様からは「見てよかった」、スポンサーの皆様からは「出稿してよかった」、出演者の皆様からは「出てよかった」、そして制作会社や社員クリエイターからは「つくってよかった」と思える番組が満載のタイムテーブルをつくり上げようと思います。

まずは番組づくりの原点に立ち返り、視聴率は何のためにとるのか、ということをみんなで共有していきたいと思っています。最近は視聴率をとるために、例えば、番組を引っ張るだけ引っ張って結果は来週、といった視聴者を裏切るような演出が各局で押しなべて目立つようになっています。これではテレビメディア全体の信頼を損なってしまいます。視聴率は目的ではなく、あくまでも、「日本テレビというブランド価値を高め、そして業績を上げるための手段である」ということをはっきりと示し、視聴者の信頼感を高めるコンテンツを強化していこうと思っています。



そして、制作スタッフの士気やクリエイティブ力を高めるために、外部から注目され、評価されるような企画や取り組みを増やしていきます。今年の夏休み期間中には、日本テレビの様々な番組が共同で「教育・学校を考える」というキャンペーン企画を実施しました。テレビ局全体が1カ月間にわたり取り組むキャンペーン企画は、業界初の新しい試みです。こういう枠組みを積極的に打ち出していくことで、オリジナリティーをどんどん創出できるような環境・風土を醸成していきたいと思います。

「学校ってなに？」キャンペーンを実施

マルチユースを意識した番組を積極的に投入していきます。

マルチユースを意識した番組制作としては、（株）NTTドコモと共同で設立したLLP（有限責任事業組合）の基金を利用して様々な企画に取り組んでいます。今年の6月には、マルチユースを見据えて企画した初のゴールデン枠の番組「ガリレオの遺伝子」を放送し、携帯サイトとの連動、出版との連動、そしてDVD販売など、新しい試みを多面的に取り入れて注目を集めました。このほか、2次利用を前提としたドラマとバラエティー番組を深夜枠に放送しています。アニメ番組は、「デスノート」と「NANA」の海外への番組販売とDVD販売が非常に好調でしたので、今後も、放送後の展開を意識した作品を投入していきたいと思います。

また、日本テレビでは2008年1月から2009年3月までの期間に、開局55周年記念番組の放送やイベントの開催を行う予定です。現在、その準備を進めており、「新しいことに挑戦する」「発明品をつくる」という日本テレビのDNAを生かした、日本テレビならではのオリジナリティーあふれる企画に練り上げているところです。「テレビの歴史55年の中で、こんなものは見たことない」という番組を放送したいと考えています。

「ダウンタウンのガキの使いやあらへんで!!」
DVDの売上も好調

ワンセグ事業の本格展開に向けて「ワンセグプロジェクト2007」スタート

ワンセグサービスに対応した携帯電話の普及台数は2008年3月期中に1,000万台を突破し、その後も急拡大すると見込まれています。そして、近くワンセグサービスの独自編成が解禁になる可能性が高まっています。日本テレビでは、編成局長をリーダーとする「ワンセグプロジェクト2007」を立ち上げました。これまでのワンセグサービスで培ってきたノウハウ・成果を結集し、日本テレビならではのサービス・番組編成・ビジネスモデルを具現化していきます。ワンセグサービスの媒体特性を生かした独自の放送コンテンツや、放送と通信を連携させた「新型SP（セールスプロモーション）広告」の開発にも取り組んでおり、ワンセグサービスのリーディングカンパニーとして先陣を切って独自放送を開始し、更なる発展を目指します。

Key Person Interview 02

多メディア時代の営業戦略——営業局長　高田真治

視聴環境の変化に対応する新たな視聴データの開発を急がねばなりません。

近年、企業が広告費の費用対効果を重視する中で、テレビ広告費が伸びない状況が続いています。これは、テレビのメディアとしての影響力がなくなってきたからではなく、テレビ広告の有効性を表すマーケティング・データが不十分で、投入予算が確保しづらいことが原因です。

日本はテレビ視聴の先進国で、PCや携帯電話、ハードディスクなど多様なデジタルデバイスを介して視聴されています。しかしながら、テレビの最も重要な指標になっている視聴率は、家の中のテレビでのリアル視聴しか測定されていません。まずは新たな視聴環境に対応してマーケティング・データ化することが必要です。インターネットのトラッキング機能やインタラクティブ性を活用して今までの視聴率データを補強し、テレビ広告をトリガーにしたマーケティングの仕組みづくりを進める必要があると考えています。それによって、日本テレビに出稿すれば企業のWebサイトにアクセスする数が多く、かつ購買率・成約率が高いことをデータとして証明し、広告収入を増加させていきたいと思います。

企業の広告費以外の予算を積極的に取り込んで放送収入の拡大を図ります。

企業にとって魅力的・効果的な新しい企画を提案し、テレビ広告費以外の販売促進費やWebサイトの予算などあらゆる財源を取り込むための仕掛けづくりも推進しています。制作スタッフにも、この番組によってどういう収益が上がるのか、どういう付加価値をつけられるのかという視点を常に持って番組制作に取り組むよう、意識改革を進めています。

今年2月に（株）リクルートの提供で、タレントの次長課長が会社紹介をするという番組を全国ネットで放送しました。これは、広告宣伝費ではなく、就職活動のための企業の人材採用の予算で放送された番組です。まったく新しい財源を取り込み、かつ企画としても非常に面白かったと評価を受けました。こうした新しいチャレンジを次々に行っています。

最先端のクロスメディア＆マルチユース企画「ガリレオの遺伝子」を放送

「ガリレオの遺伝子」

2007年6月14日の夜7時から、2時間番組「ガリレオの遺伝子」を放送しました。現代の常識や科学では解明できない摩訶不思議な「仮説」を世界中から紹介し、携帯電話による視聴者投票で最も「ありえない」と判断された仮説の研究者に「研究費1万ドル」を進呈するという、まったく新しいタイプのサイエンスバラエティーです。本放送に先立ち、4月から公式携帯サイト「MY日テレ」で各仮説のダイジェスト映像を配信し、放送当日まで携帯電話による視聴者投票を実施。さらに、放送翌日に番組DVDをスピードリリースし、6月30日には書籍も発売するなど、「携帯サイトで盛り上げ、テレビ放送し、DVD・書籍でより楽しむ」という、これまでにない多面的なクロスメディア展開を実現しました。

今後も、放送と通信を連携させた新たなコンテンツ・サービスの提供を実現していきます。

Key Person Interview 03

テレビ局が手がける映画事業のパワー――映画センター長　奥田誠治

日本テレビは製作委員会方式のもとで映画事業を展開しています。

製作委員会方式とは、作品ごとに製作委員会を組織し、多くの企業が参加して出資し合う日本独特の映画製作の仕組みです。映画は劇場公開だけではなかなか収益を上げることが難しい事業ですが、製作委員会方式のもとでは、グッズ・DVD販売、テレビ放映などマルチユースでの収益回収が前提になるため、数年で収支が合ってきます。その上でヒット作品が出れば大きな収益が望めますので、最近は当社も出資を増やし、主幹事となる作品を多く手がけています。主幹事は製作委員会の中心となって企画・製作に関与し、諸権利をコントロールする役割を担います。「プロデュース」はテレビ局本来の得意分野ですから、日本テレビが映画事業に本格的に乗り出して試行錯誤を繰り返し、3年目から「ALWAYS　三丁目の夕日」や「デスノート」などの大ヒット作品を生み出すことができました。

「デスノート」はテレビと連動した形での成功例です。1本の作品を前編と後編に分けて公開するという映画界でもかつてない手法をとって、後編の劇場公開の前に特例として地上波の番組「金曜ロードショー」で前編を放送し、番組の視聴率も、劇場公開の観客動員数も伸長させることができました。今後は地上波で放送したドラマの映画化も含めた展開を進め、映画事業を飛躍的に発展させていきたいと思います。

映画には収益以外にも様々な波及効果を及ぼす力があります。

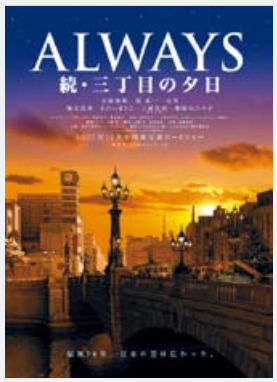
映画はもともとマルチユースに適したコンテンツです。1次利用として劇場公開を行い、2次利用としてビデオやDVD、それから海外セールス、地上波テレビ放送、衛星放送、インターネットなど、あらゆるところに展開できます。また、映画は著作権が70年ありますので、長期的・多重的に収益に貢献することができます。そして、日本テレビがつくった作品が、地上波放送以外のところで世界中のいろいろな人の目に触れていくということでは、PR・IRの面でも大きな役割を果たしています。

さらに、日本の文化を輸出するという意味でも貢献しています。一昨年の「ALWAYS 三丁目の夕日」は日本の生活、文化、日本人の考え方を表した作品として高く評価され、国内外で数多くの映画賞を受賞しました。

注目作品が目白押し
2008年3月期公開の5大主幹事作品

主幹事作品では、「東京タワー　オカンとボクと、時々、オトン」（4月）、「舞妓Haaaan!!!」（6月）、「ALWAYS 続・三丁目の夕日」（11月）、「マリと子犬の物語」（12月）、「スピンオフL」（2月）の5作品が公開されます。「舞妓Haaaan!!!」は、映画と連動した特別宣伝スポットを売店で流したり、映画の主人公が作る「あんさんのラーメン」を製品化して販売したりと、企業タイアップで様々な仕掛けを取り入れたチャレンジ企画です。「ALWAYS　続・三丁目の夕日」は、前作が2006年日本アカデミー賞で13部門中12部門の賞を独占しました。また、「スピンオフL」は「デスノート」のスピンオフ作品で、ハリウッドからも非常に注目されています。

今期はこの5大主幹事作品を中心に、トータルで1,200万人動員を目指します。



「ALWAYS 続・三丁目の夕日」
© 2007「ALWAYS 続・三丁目の夕日」製作委員会