

# 特集：コンテンツビジネス事業における事業展開

当期より日本テレビグループは、テレビ広告収入を中心に、番組販売・商品化等のロイヤリティ収入、DVD/BD・出版物等の物品販売、映画・イベントの興行などをコンテンツビジネス事業として一つの事業セグメントとし、魅力的なコンテンツを制作することで、収益機会の最大化を図っています。今回の特集では、コンテンツ制作力の強化や魅力的なコンテンツを軸にした多様な事業展開を、グループ会社の取り組みを含めてご紹介します。



世界の果てまでイッテQ!



嵐にしやがれ



DOG×POLICE 純白の絆  
© 2011「DOG×POLICE」FILM PARTNERS



しゃべくり007



天才!志村どうぶつ園



TOYOTA プレゼンツ FIFA クラブワールドカップ UAE 2010



ワシントン・ナショナル・ギャラリー展  
印象派・ポスト印象派・  
奇跡のコレクション



ALWAYS 三丁目の夕日'64  
© 2012「ALWAYS 三丁目の夕日'64」制作委員会



怪物くん



レムbrandト 光の探求 / 闇の誘惑  
© The Rembrandt House Museum, Amsterdam



妖怪人間ベム



## テレビ放送事業

### 視聴率の動向



なんでもワールドランキング  
ネブ&イモトの世界番付



世界まる見え！テレビ特捜部



ZIP!

当期も継続的にタイムテーブルの改革に取り組み、世帯視聴率とコアターゲット視聴率とともに改善することができました。当期の平均世帯視聴率は、全日8.1%、プライムタイム12.4%、ゴールデンタイム12.3%、ノンプライムタイム6.9%と4部門すべてで2位となりました。目標であった視聴率トップの奪還はできなかったものの、首位局との差が昨年よりも大幅に縮小しており、視聴率トップ奪還に向けた施策が順調に成果をあげています。また、1年を52週とした週間平均視聴率では、四冠王を9回（昨年は7回）、プライムタイムのトップも20回（昨年は10回）獲得するなど大幅に向上しています。さらに、第4四半期（2011年1月3日～4月3日）に限って見ると、全時間帯でトップとなり四冠王を獲得しました。

足元の状況としては、2011年4月から10月2日までの26週では、全時間帯で2位となっていますが、月間平均視聴率で四冠王を獲得するなど堅調に推移しています。

### 編成方針

当社の編成方針は、基本的に視聴者およびクライアントからナンバー1の支持が得られることを目指しています。そのためには世帯視聴率をアップさせることはもちろんですが、クライアントからの要望が高いコアターゲット視聴率（13歳から49歳までの視聴率）でトップを取ることが必要となります。これまでタイムテーブルの改革を継続的に実施してきたことにより、コアターゲット視聴率では、特にC層（4～12歳）、T層（13～19歳）やF2層（35～49歳の女性）の視聴率が飛躍的に上昇しています。これは、ファミリーでの番組視聴につながるコンテンツを提供できている結果だと考えています。また、世帯視聴率においてもゴールデンタイムやプライムタイムでトップを取る週が増えるなど、着実に成果をあげています。

2011年4月にスタートした朝と昼のベルト番組は、世帯視聴率で一時苦戦したものの、新しさや話題性、コアターゲット視聴率では確実に成果を出し始めています。朝のベルト番組「ZIP!」では、携帯端末との連動企画や、地上デジタル放送の特色を生かしたデータ放送の展開などを積極的に行い好評を得ています。

また、報道分野では東日本大震災以降も、レギュラーのニュースや単発番組で震災関連の報道を続け、報道機関としての社会的責任を果たしていきます。

我々は「テレビがド真ん中!」「トップ奪還!!」の2つの目標を掲げています。いかなる新メディアが普及してもテレビが「ド真ん中」でありたいという強い思いを示すとともに、視聴率面での成果をあげ、2012年3月期こそは「トップ奪還」を目指します。

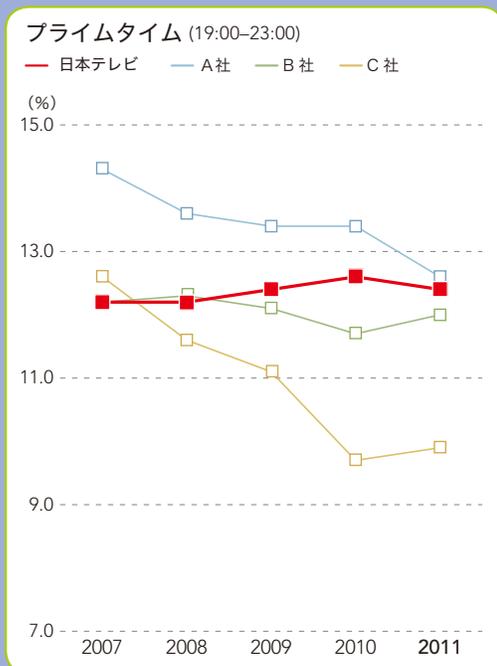
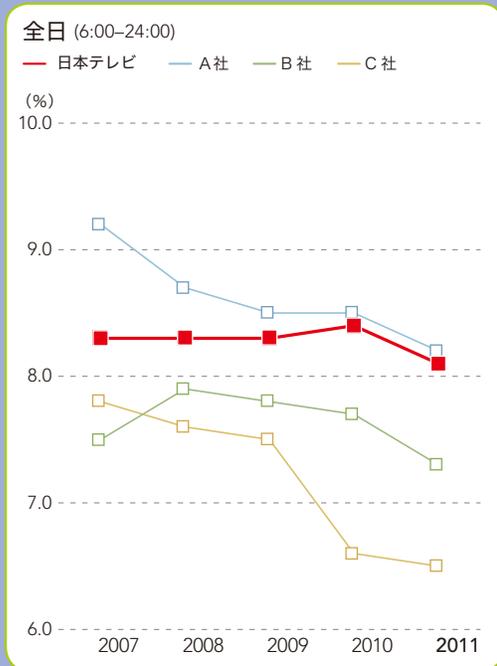


「ZIP!」携帯端末画面

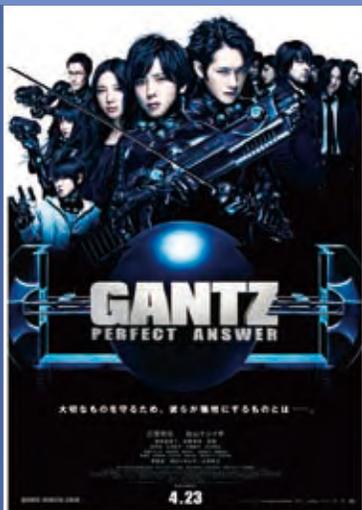


「ZIP!」人気コーナーの書籍

## 時間帯別平均視聴率の推移 (各年3月期)



## 放送外事業



GANTZ  
PERFECT ANSWER  
© 奥浩哉/集英社  
© 2011「GANTZ」FILM PARTNERS



コクリコ坂から  
© 2011 高橋千鶴・佐山哲郎・  
GNDHDDT

### 映画事業

日本テレビグループは、テレビ広告収入以外の収益源として映画事業に積極的に取り組んでおり、年間12本程度の作品に出資を行っています。

2011年3月期は、前期と比較して大型の出資案件が少なかったため、収入および費用ともに減少しました。一方、2012年3月期については、2010年3月期並みの出資案件を想定しており、映画事業としてスケールアップを図ります。

2011年4月23日公開の「GANTZ PERFECT ANSWER」は、1月に公開された「GANTZ」の後編に当たる作品となっています。「GANTZ」は日米で公開され、興行収入34億円を超えるヒット作となりました。「GANTZ PERFECT ANSWER」では、公開前日の金曜ロードショーにおいて映画版と同様に佐藤信介氏が監督を務めた完全オリジナルストーリーの「ANOTHER GANTZ」を放送するなど地上波放送との連動を図って視聴者の期待感を高めたことなどにより、興行収入が28億円を突破しました。その結果、前後編合わせて観客動員数500万人、興行収入60億円を超える大ヒット作品となりました。

また、2011年7月16日にはスタジオジブリの「コクリコ坂から」が公開されました。これは、1963年の横浜を舞台にした作品で、企画・脚本を宮崎駿氏、監督を宮崎吾朗氏が務めています。昨年の「借りぐらしのアリエッティ」に続き2年連続となる本作品は、前作同様に好調に推移しています。さらに2011年11月には、2009年に公開され興行収入22億円を突破した「カイジ 人生逆転ゲーム」の続編「カイジ2 ～人生奪回ゲーム～」、地上波放送の人気ドラマ番組「怪物くん」の3D映画版「映画 怪物くん」、2012年1月には、大ヒットシリーズ「ALWAYS 三丁目の夕日」の第3弾として3D版「ALWAYS 三丁目の夕日'64」など大型作品の公開が予定されています。

東日本大震災による映画館の一時閉館や観客の娯楽自粛ムードなどもありましたが、当社映画事業は2012年3月期はこれら大型作品のラインナップにより収益の拡大を目指します。



PON!PON!ポシュレ



浴室のリフォーム例

## 通販事業

通販事業もテレビ広告収入以外の収益源として主力事業となっています。2011年3月期は、ネットワーク系列局やBS日テレなどで放送枠を拡大したことや特別番組が好調に推移したことにより、売上が107億6,900万円と過去最高を記録し、民放キー局ではトップとなっています。さらに、2012年3月期に放送した特別番組でも、「行列のできる通販王第6弾」において歴代最高の22億円の受注を記録するなど好調を維持しています。今後は、さらなる系列局での放送枠の拡大や特別番組の拡充に加え、太陽光発電パネルの設置や家屋のリフォームなど工事付きの高額商品を取り扱うことで、収益の向上を目指していきます。

## 新規事業

日本テレビでは、2010年12月に有料動画配信サービス「日テレオンデマンド」を新たに立ち上げ、ドラマやアニメ、バラエティー、スポーツなどのアーカイブから番組コンテンツを配信しており、着実に視聴者数を伸ばしています。また、SNS上でゲームを展開する「日テレソーシャルゲーム」では番組コンテンツと連動した第1弾「DERO!」がユーザー登録数120万人を突破するなど早期の投資回収が見込まれています。また、スマートフォン向けソフトウェア「日テレアプリ」においても人気番組「ガキの使いやあらへんで!」のアプリが5万5,000ダウンロードを記録するなど、着実に成果を上げています。さらに、ニンテンドー3DS向けアプリ「いつの間にテレビ」はダウンロード数が18万件を超えました。「いつの間にテレビ」は、日本テレビ制作の3Dコンテンツを無料で視聴できるソフトで、毎日3本のコンテンツを配信しています。

## 日本テレビ音楽株式会社 吉岡社長インタビュー



それいけ! アンパンマン

© やなせたかし/フレーベル館・TMS・NTV



HUNTER×HUNTER

© POT(富樫義博) 1998年-2011年  
© VAP・日本テレビ・集英社・マッドハウス



日本テレビ音楽株式会社 代表取締役社長  
吉岡 正敏

### 会社概要

名称： 日本テレビ音楽株式会社  
所在地： 〒102-0084  
東京都千代田区二番町14  
日テレ麹町ビル南館8F  
創立年月日： 1969年10月1日  
資本金： 4,000万円

### 事業内容

当社は、1969年の創立以来、音楽著作権事業と商品化権事業を2本柱に、権利ビジネスを中心に事業展開をしている音楽出版社です。

音楽著作権事業では、日本テレビの番組主題歌などの著作権管理をはじめ、新たな楽曲を生み出すためのアーティストの発掘や育成、原盤の制作などにも取り組んでいます。

商品化権事業では、日本テレビの番組から生まれたキャラクターの商品化権を保有・管理しています。通常、アニメコンテンツなどのキャラクターの商品化権は出版元や制作会社が持つことが多く、音楽出版社が商品化権を持つことは異例ですが、「アンパンマン」や「ルパン三世」といった人気キャラクターの商品化に関する運用管理を行っています。

### 日本テレビ音楽の特長

音楽著作権や商品化権は、ともに「権利」を扱うものであり、持っているだけでは意味がありません。「権利」をいかに効果的に運用・活用していけるかが重要となります。当社はテレビ局系の音楽出版社ですから、テレビという最強のメディアを活用することができるという大きな強みがあります。それは、日本テレビの番組を通じて新たな「権利」を取り込むことができるということ、その「権利」を最大限に運用・活用し、「収益」に変えていくことができるということです。

そして、この強みを発揮するためには、「権利」のクオリティーやイメージを守り高めることが非常に重要です。例えば、日本テレビで放送されているアニメ「アンパンマン」の商品化権事業では、当社とライセンスの各玩具メーカー担当者が毎週集まり、



1番ソングSHOW



スッキリ!!

商品化の企画や商品のクオリティーチェックなどを行う「アンパンマン会議」を開催しており、開催数は累計1,000回を超えています。会議では商品の色や品質まで徹底的にチェックするため、「業界一厳格なキャラクターコントロール」と言われています。「アンパンマン」は毎年数百という新商品が作られる人気キャラクターですから、厳しくチェックすることで、商品のクオリティーだけでなくキャラクターのイメージもしっかり守っていく必要があると考えています。

### 今後の事業戦略

今後の事業戦略としては、「権利」をいかに増やし、その「権利」をいかに有効的に活用して「収益」を上げていくかということに尽きます。日本テレビグループ全体がテレビ広告収入以外の収入を拡大させる方向にあり、この流れを生かして、これまで以上に日本テレビの番組との連動を図っていく方針です。

音楽著作権事業については、音楽番組という当社にとってのフィールドが重要であると考え、「ハッピーミュージック」や「音龍門」では当社が一部制作費を負担しています。こうした音楽番組を通じて、楽曲のプロモーションやアーティストの育成が可能となるため、今後はこのフィールドをさらに広げていきたいと考えています。

また、商品化権事業については、日本テレビで放送されるアニメ番組のキャラクターをひとつでも多く「アンパンマン」や「ルパン三世」のように定番化させることが大きなテーマとなります。2011年10月からは新たに「ハンター×ハンター」の放送が開始されます。「ハンター×ハンター」は1998年から週刊少年ジャンプに連載されている超人気コミックです。この大ヒット作品のキャラクター商品化権を効率的に運用し、定番化を目指していきます。

さらに、テレビ番組と連動して、アニメキャラクター以外の新たな商品化権の発掘にも積極的に取り組んでいきます。現在、平日8:00～10:25に放送されている情報番組「スッキリ!!」の中に「スッキリ!!商品開発部」というコーナーがありますが、この中で様々な商品を企画し、当社がその商品化権を持つという仕組みを構築しています。以前、旅行ツアーが企画された際には、ツアー販売を担当した旅行代理店から、当社に番組名称使用・コンセプト利用料が支払われました。アニメキャラクターを商品に使用した際に発生するロイヤリティとは異なり、企画やフォーマットのライセンス収入となるもので、この分野も今後の大きな収益の柱に育てていきたいと考えています。

## 株式会社日テレ アックスオン 足立社長インタビュー



カイジ2  
～人生奪回ゲーム～  
© 福本伸行・講談社/  
2011「カイジ2」製作委員会



映画 怪物くん  
© 藤子スタジオ、小学館/  
2011「映画 怪物くん」製作委員会



株式会社日テレ アックスオン 代表取締役社長  
足立 久男

### 会社概要

名称： 株式会社日テレ アックスオン  
所在地： 〒102-0084  
東京都千代田区二番町14  
日テレ麹町ビル南館6F  
創立年月日： 1970年2月10日  
資本金： 5,000万円

### 事業内容

2007年4月、日本テレビグループは「コンテンツ制作力の向上による収益の極大化」を目指し、番組制作系子会社4社の再編を行いました。その際に日本テレビグループ唯一の番組制作会社として誕生したのが日テレ アックスオンです。

当社は、日本テレビの様々なジャンルの番組を制作しており、当社が手掛けた番組はタイムテーブルの約70%を占めるまでになっています。また、日本テレビが出資する映画コンテンツ「カイジ 人生逆転ゲーム」(2009年興行収入22.5億円)では、当社が製作を担当しました。2011年11月には、続編の「カイジ2 ～人生奪回ゲーム～」と人気テレビドラマを映画化した「怪物くん」が公開される予定です。

一方で、日本テレビ以外にも映像コンテンツを提供しています。BSやCSの衛星放送をはじめ、日本テレビ系列のネット局やNHK、さらには民放他局にまで事業範囲を拡大させています。

### 日テレ アックスオンの特長

当社は、「映像のあるところには、すべての映像を！映像のないところには、新たに映像を！」という経営ビジョンを掲げています。これは、テレビ番組をはじめ、映画やCM、インターネットやモバイル動画、デジタルサイネージなど、ありとあらゆる場に当社が創造した映像コンテンツを届けたいという思いが込められています。

このビジョンのもと、当社では実際にコンテンツ制作に携わっている者だけでなく、人事や総務、経理といった管理部門の社員も含め社員全員が番組やコンテンツの企画書を提出するシステムを構築しています。この「全員クリエイター主義」が当社の



なるほど!ハイスクール



一番の特長です。新入社員からトップクリエイターまでそれぞれのレベルに合わせた研修も年中行っており、その結果、2011年3月期は約2,500本の企画が生み出されました。今年も、全世界で放送されているディスカバリーチャンネルが「東日本大震災からの復興」というテーマで企画募集を行い、当社が提出したドキュメンタリー番組の企画が採用されました。また、衛星放送のWOWOWでも生放送番組やドラマの企画が採用されています。このように多くの企画を生み出すことで、日本テレビだけでなく多様なメディアでコンテンツ制作を行うことができるようになり、3期連続で増収増益を達成することができました。

## 今後の事業戦略

コンテンツ制作会社にとっては何より「人が財産」です。経営ビジョンの実現に向け、今後も絶えず人材育成に注力し、クリエイターのレベルアップを図っていきます。当社は、テレビ番組の制作会社では学生の就職人気ランキングのトップになっています。これは、人材を大切に、システムティックなトップクリエイター育成に取り組む当社の姿勢が評価されたものだと思います。この優位性を生かして優秀な人材を獲得し、より強力なクリエイター集団として企画力・アイデア力を充実させつつ、同時に営業力を高めていきたいと考えています。

また、日本テレビの番組制作においては、現在、ゴールデンタイムやプライムタイムに当社が企画から制作まですべてを担当するレギュラー番組はありませんが、2011年10月には単発番組ではあるものの、当社がすべてを担当した番組がゴールデンタイムに放送される予定です。このような実績を積み重ね、レギュラー番組の獲得につなげていきたいと考えています。さらに当社は、

日本テレビの番組や映画などのコンテンツ、番組企画などのフォーマットを海外にセールスする役割も担っており、新たな展開として、日本テレビが台湾の大手ケーブルテレビである中天電視股份有限公司と設立した合弁会社、黒剣電視節目製作股份有限公司とともに、中国を視野に入れた番組制作や番組フォーマット販売などを検討しています。一方、韓国でも2011年に開局する東亜日報の総合編成テレビ「チャンネルA」との間で、同局への企画・コンテンツ提供に関する覚書を交わしています。

当社が日本テレビ以外からの収入を拡大させていくことは、グループとして放送外収入の拡大を目指すなかで、業績に大きく貢献することになります。現状、当社の売上高に占める外部からの売上高は約15%程度ですが、これを早い段階で30%程度に引き上げることで、当社のさらなる成長につなげていきたいと考えています。日本テレビの番組制作とグループ外のコンテンツ制作、この「両輪」をともに強化していくことで、今後の事業展開を進めていきます。