

# 「テレ東らしさ」より「テレ東にしかない」！＝スペシャリティの追求

開局 55 周年を記念して、「これまでとこれからのテレビ東京」をテーマにテレビ東京と同じ年代の 4 名による座談会を開催。事業環境の変化や技術の進歩など、目まぐるしく時代が変わっていくなかでテレビ東京が培ってきたもの、これから目指す未来について語り合っていました。



## 執行役員 押田 裕一

1989 年入社。26 年間にわたり営業局に勤務の後、アニメ事業を担当。編成局長、テレビ東京コミュニケーションズ代表取締役社長、アニメ局長を経て、2019 年 6 月 25 日に執行役員ビジネス開発局長に就任。

## 上席執行役員 福田 一平

1987 年入社。報道局で『ガイアの夜明け』『カンブリア宮殿』の立ち上げに携わる。編成部長、コンテンツ事業局長、ビジネス開発局長を経て、2019 年 6 月 20 日に株式会社プレミアム・プラットフォーム・ジャパンの常務取締役就任。

## 上席執行役員 長田 隆

1987 年入社。営業局、スポーツ局、編成局を経て、コンテンツ事業局へ。その後、編成局に戻り、編成部長、編成局長を経て、2019 年 6 月 25 日に上席執行役員営業局長に就任。

## 技術局長 前進

1986 年入社。以来、技術局で一貫して番組の制作技術に携わる。2016 年の本社移転プロジェクトでは放送設備を担当。昨年技術局長に就任。

▶「テレビ東京らしさ」を打ち破った先に見えるもの

— 皆さんにとって「テレビ東京らしさ」や「テレビ東京の強み」とは何でしょうか？

**長田** 「テレビ東京らしさ」という言葉は普段からよく使っていますが、その根底にあるのは「番組の個性を際立たせて他局との差別化を図ろう」という考え方です。これは企画段階から強く意識していることであり、長い歴史の中で培われてきたテレビ東京の文化ともいえるものです。一方で未来に目を向けると、「らしさ」についてはより視野を広げて考えていかねばならないと感じています。そのきっかけとなったのが、開局 55 周年の番組プロジェクトに向けてテレビ東京らしさとは何かを徹底的に議論したこと。「個人的であることは変えるべきではない。けれど時代が変わっていくなかで『テレビ東京らしさ』の受け止め方は違ってくるのでは？」という結論になり、キーワードとしてあがったのが「新たな違和感」でした。自分たちがイメージする「テレビ東京らしさ」にこだわりすぎないほうが、既存の枠を超え出る番組を生み出すことにつながるのではないのでしょうか。

**福田** 「らしさ」を追求し始めると、それはもう「テレビ東京らしさ」ではなくなりますがね。「テレビ東京らしさ」というのは、常に新しさを生みだしていこうとするパワーのこと。過去や現在をそのまま踏襲していても新しいものはできません。今いわれている「テレビ東京らしさ」を打破することでこそ、より一層「テレビ東京らしさ」が磨かれていくのだと思います。

**押田** テレビ東京の強みの一つが編成です。特にアニメに関しては子供向けからハイターゲットのジャンルまで網羅しており、番組数が非常に多いのが特徴です。これも他局との差別化のために生まれた発想ですが、結果としてアニメの映像事業の拡大につながっています。これからの時代も環境変化に合わせて新たな強みをつくっていくことは必要ですし、そのためには「らしさ」の議論も続けていくべきだと思います。

**前** 予算が少ない、人がいないという厳しい状況が長く続いてきたなかで、それでもめげずに新しいことをやろう、おもしろいことをやろうという明るい空気が昔からあるのは、テレビ東京ならではの良き風土だと感じています。ちょっとバカバカしいけれどチャレンジ精神を感じられる、これまでに感じたことのないおもしろさがある番組をつ

くれることが我々の強み。こうした独自性は今後も究めていくべきだと思っています。

▶進化を続けるテクノロジーをいかに早く取り入れ活用するか

— VR（仮想現実）、AI（人工知能）4K、5G など、急速に技術革新が進んでいます。こうした事業環境の変化をどのようにとらえていますか？

**前** NHK さんは番組放送とインターネットの同時配信に向けて動いていますし、今年度は総務省による地上波での 4K 放送の実証実験が始まります。新たな取り組みには莫大な設備投資が必要ですが、体力が続く限り、我々も積極的に進めていくべきだと考えています。何より大事なのはコンテンツであり、それをしっかりと下支えしていくのが技術の役割だと感じています。

**福田** 目まぐるしく環境が変化するなか、スピード感を持って対応していかなければ生き残ることはできないでしょう。テレビ東京は機敏性がある小回りが利きますから、綿密に計画を立てて満を持して乗り込むというよりも、バスが走り出したら

考える前にとりあえず乗るというスタンスです。4K 放送に関してはいち早くドラマ制作に着手し、深夜ドラマも含めて現在はほとんどのドラマが4K制作となっています。これはインターネット配信における付加価値を見据えたもので、BSテレビ東京での4K放送スタートに合わせた取り組みでもあります。現時点で民放キー局のなかでは4K制作番組の本数はテレビ東京が一番多いでしょう。また、今後大きなマーケットになると予測されるVTuberにも注目しており、4月からはテレビ史上初となるVTuber主演ドラマを放送しています。テレビ東京は新しいもの好きで、トレンドをキャッチしてチャレンジにつなげていく土壌があると感じます。

**長田** 我々はコンテンツメーカーですから、技術革新によってコンテンツが魅力を増すということは非常に歓迎すべきことで

すよね。もちろん予算や現場の動きをどうするかなど課題もありますが、うまくバランスをとりながら、未来への投資をしていくことは重要だと思います。

**押田** 新たな技術によって今まで表現できなかったコンテンツを生みだしたり、放送と通信の融合を図ったりと、様々なものを組み合わせることで新たなビジネスの可能性が見えてくるはずですよ。5Gについてもまさしく通信との融合をどうするかを考えていくことが新しいコンテンツやビジネスの創出につながっていくと思いますし、こうしたチャレンジがテレビ東京の進化へと結びついていくことを期待します。

#### ——番組やコンテンツ制作における課題はありますか？

**押田** ネットの出現によってコンテンツのタッチポイントが飛躍的に増えた結果、視聴者やユーザーのニーズは非常に多様化しています。最近打ち合わせをしてよく出てくるのが、「これは放送向きなの？ネット向きなの？」というフレーズです。非常に難しいテーマですが、テレビ局としてどう向き合っていくかは重要な課題だと感じています。

**福田** もともとテレビ業界はネットの世界になかなか入って

いこうとせず、テレビとネットのカニバリゼーションが起こるのではないかと懸念を抱えていました。その間にYouTubeが爆発的にヒットして巨大なマーケットを生みだしましたが、そこで見られているのはYouTuberが作り出したショートコンテンツであり、テレビ局が制作したリッチコンテンツではありません。だからといって我々が今からショートコンテンツを量産し始めるのは正解ではないと思いますし、ネットユーザーの嗜好がこうだから、それに合わせてこういうものをつくりましょうという発想も我々にはありません。自分たちが信じるものをしっかりつくって観ていただくという部分は今後も変える必要はないと感じています。一方、2020年の春から5Gの商用サービスが始まりますが、これにより通信容量制限から解放され「動画元年」が始まるといえます。テレビ局が制作した長尺なコンテンツもスマホで好きなだけ見ることができ、テレビとネットで同じ世界が展開されるわけですが、やはり100%ユーザー視点だけを反映したものづくりというのはテレビ東京らしくない気がします。

**前** 電車での移動中にYouTubeやTikTokの動画を見ている若い方はたくさんいますから、タレントさんにショートムービーに出演していただいて10代のユーザーの関心を集めるなど、今の状況をうまく利用していくという考え方をしていけばいいのではないのでしょうか。あらゆるコンテンツが溢れているからこそ、制作側の思いが伝

わるような芯のあるコンテンツができれば、テレビ東京の個性を一層際立たせることができると思います。

**長田** マーケティングデータはコンテンツをつくるうえで絶対的に必要な材料ですが、多様性の時代だからこそ、データだけにとらわれない柔軟な発想が必要であり、それが「テレビ東京らしさ」につながっていくのではないのでしょうか。よく議論されることですが、データからつくり上げた企画は合格点に届くことはできても、視聴者の想像を超えることはできません。番組を見て驚いたり笑ったり、そういった体験を通じてテレビ東京に対するイメージは形づくられています。ヒットコンテンツを生み出すには、つくりたいものをつくる「プロダクトアウト」と視聴者のニーズを反映する「マーケットイン」の融合が必要です。企画段階ではリスクがあるとされながらも結果的にヒットした企画も多くありますから、チャレンジを続けていき、時には失敗して、それでも新しいものをつくるサイクルを回していけばと思います。編成に関していえば、デバイスの多様化に伴って宣伝プロモーションの幅も広がっていかねばならないと感じます。デジタルネイティブ世代にとってはスマホやタブレットから情報を得ることが当たり前ですから、コンテンツの内容だけでなく、伝え方も工夫する余地があると思います。

**押田** アニメでも、デジタル分野での宣伝について、いかに放送の方に引き入れ

ながら立体的なプロモーションができるかという部分に注力しています。テレビでのプロモーションだけでは成立しない時代が来ていますから、事業展開を図るうえで大きなポイントになりそうですね。

▶守りに入らず  
果敢に攻め続ける

#### ——テレビ東京の次代を担う若手社員にどんなことを期待していますか？

**長田** 放送業界だけの話ではないと思いますが、非常に大きな変化の波が押し寄せてきています。テレビ東京は1つのビジネスモデルを50年以上続けてきましたが、若手社員には変化が訪れている今こそチャンスだと伝えています。大きな動きもなく安定している時には、誰も変革を起こそうとは思いませんよね。そうすると組織は年功序列になりがちで、現場の意見はなかなか上に上がっていきません。しかし、これからの時代は従来のやり方にこだわっていきませんし、若い人にもたくさんの方が生まれています。そういった点でやりがいを感じてほしいと思いますし、優秀な人材が活躍することで会社に新たなエネルギーが生まれ、テレビ東京のさらなる成長につなげてほしいと思っています。



**福田** 人が少ないからこそ、若手の頃から大きな仕事を任せられ鍛えられて大きく育てていくというテレビ東京ならではの文化もありますからね。この先も守りに入って普通の会社になるのではなく、若くて能力のある人材を最大限に活用し独自性を築いていくことは我々世代の使命でもあるでしょうね。

**長田** まさに長年受け継がれてきたテレビ東京のDNAを発揮すべき時が来ている実感があります。

**前** そうですね。技術を始め、あらゆる現場において若手世代が力を発揮できる土壌がありますから、今まで以上にチャレンジの機会を与えることができたらいいですね。

**押田** 1つの分野の知識だけでは動ける範囲も限られてきてしまいますから、一人何役にもチャレンジして成長してほしいと思

います。ただし知識だけを持っていても行動しなければ意味がありませんから、自分で考えて動くことを意識してほしいですね。また、組織面については各部門をつなぐパイプをより太くして連携力を高めていくことも重要だと思います。一つのテーマに丸となって取り組める環境ができれば、事業のスピードも加速させることができるでしょう。

▶ “テレビ局”だからこそ  
発信できる社会への貢献とは

——テレビは非常に大きな影響力を持つメディアで、社会と様々な関わりを持つ業態であり、その責任も非常に大きいと思います。テレビ東京がステークホルダーに提供すべき価値とはどのようなものでしょうか？



**押田** 会社が目指す方向性として「地上波放送、BS放送、インターネット配信の一体的な運用」が掲げられていますが、その大前提として、バラエティ＝笑って楽しむ、報道＝信頼感があるといった自分たちなりの基準をクリアした安心感のあるコンテンツづくりを続けることが必要不可欠だと考えています。50年以上にわたり築き上げてきた視聴者の皆さんとの信頼関係は大切な財産であり、将来において新しいビジネスやコンテンツを生み出すうえでの土台となるものです。チャレンジすることを恐れてはいけませんが、基本的に立ち返って自分たちの役割をしっかりと果たしていくことも忘れてはならないと思います。

**福田** 業界内では警報や避難警報をテレビの受信機で表示するなどの取り組みが進んでいますが、我々は視聴者の皆さんに喜んでいただく、あるいは問題提起をするといった役目を全うすべきだと思います。これは媒体が何であろうと変わることはありませんが、テレビに加えネット配信という新たな流通経路を確保することは、これまでテレビ東京の番組をご覧いただけなかった方たちとの接点が生まれるということです。大きなビジネスチャンスであり、テレビ東京にとって非常におもしろい

時代が到来していると感じています。

**前** 「情報を伝える」という社会インフラの役割を維持しつつ、CSR活動としては校外学習プログラムを実施し、社外から高評価をいただいています。エンターテインメントの枠の中で地域活性化や女性活躍推進といった社会課題をテーマにした番組づくりをすることは非常にハードルが高いのですが、実現可能性が見えたならば、ぜひ取り組んでいこうと感じています。

**福田** 今年8月に共催する高校生を対象とした全国eスポーツ大会は、社会貢献の側面もあるのではないのでしょうか。eスポーツはオリンピックの正式種目としても検討されている注目の競技であり、この大会を通じて高校生たちが夢を叶えるサポートをすることは非常に意義深いと感じています。テレビ東京としても新しい試みであり、デジタル領域における一つの成果となるイベントと位置づけています。

**押田** テレビに加え、ネットの世界でも我々が社会に貢献できることは多くあると思います。今や動画配信プラットフォームにはたくさんのコンテンツが上がっていますが、中には虚偽のものや信用できないものもあるでしょう。我々はメディアとして明確な線引きをしていく必要があると思えますし、それにより安心感や信頼感といった

メディアならではの価値を示すこともできると思います。動画コンテンツの広告の是非について議論がされ始めていますが、テレビ局として放送と通信の融合に取り組みつつ、バランスをとっていくことが大事だと考えています。

**長田** これだけ多くのメディアが生まれているなかでテレビ東京が50年以上支持され続けることができているのは、期待してくださる視聴者の方々の期待に応えようと努力し、地道に信頼関係を紡いできたからこそだと思います。CSR活動も重要ですが、番組づくりにおいて社会的なテーマを意識しすぎると企画そのものが型にはまってしまうのではないのでしょうか。『池の水ぜんぶ抜く』も結果的には環境保全というテーマにつながっていますが、先に環境保全をテーマにした番組をつくろうとしていたら、あの企画は生まれなかったと思います。

**福田** 極論をいえば、良い番組をつくり続けるということがテレビ局にできる最大の社会貢献なのかもしれません。芸人さんが人を笑わせることも、人や社会を幸せにするという意味で立派な社会貢献ですね。テレビ局もお笑い番組では笑いを、ドラマでは感動を、経済番組では国民の皆さんの生活に役立つ情報を提供しています。社会貢献のために何か新たに始めるというのではなく、自分たちがつくっているものが結果として社会のためになっていると

いうのが一番の理想形ではないでしょうか。

**長田** まさに、情報、感動、笑い、癒し、そういったものをあらゆる番組を通じて提供していくのがテレビ局の役割ですよね。作り手として日々の生活の中で感じる疑問や不安を番組づくりに活かしていくことが、我々だからこそできる社会貢献の在り方なのだと思います。

——最後に、ステークホルダーの皆様に向けてメッセージをお願いします。

**福田** 事業環境の変化は、テレビ東京にとって最大のチャンスととらえています。系列局が少ないといった物理的なハンデもネットの領域ではありませんから、そこでどんなコンテンツをつくって発信していかけるかは努力次第です。厳しい時代を乗り越えてきた分だけ、荒波に慣れているのも我々の強みです。これからテレビ東京が大きく成長していくのを温かく見届けていただければ嬉しいです。

**長田** 制約があるからこそ知恵が生まれるというように、諸先輩方の頑張りによりどんな困難にも負けずに強く生き残ってきた我々ですから、今後訪れる変化の波もウェルカムという気持ちで構えていたい



思います。時には失敗もするかと思います。皆様に叱咤激励いただきながら、前に進み続けていきたいと思っています。

**押田** これまで会社を支えてきた多くの仲間たちの背中を見て育ってきた私たちは、これからも前のめりでチャレンジする姿勢を持ち続けていきます。環境変化のなかでどんどんチャンスをつかまえ、日々新たな挑戦を続けていきます。

**前** 技術革新のスピードはこれからも加速していくでしょう。そのなかでテレビ東京にしかできないこと、我々にしか提供しえない価値が必ずあるはず。それを追求し続け、唯一無二の存在を目指していきます。どうぞご期待ください。