

# テレビ東京 全配信時代 への 挑戦

～新組織が切り開くコンテンツビジネスの未来～

テレビ東京ホールディングスは2021年度を“全配信元年”と位置づけました。テレビ東京に配信ビジネス局と総合マーケティング局が新たに発足し放送と配信の相乗効果でコンテンツの価値と利益の最大化を図ります。コンテンツ統括担当の松本篤信と新設2局を指揮する福田一平が組織改編がもたらす利点とコンテンツ事業の未来像を語り合いました。



松本篤信

MATSUMOTO ATSUNOBU

(株)テレビ東京ホールディングス 専務取締役  
コンテンツ全般(編成、制作、営業、配信統括)、  
コンテンツ統括会議議長  
(株)テレビ東京 専務取締役 コンテンツ統括、  
総合編成局担当



福田一平

FUKUDA IPPEI

(株)テレビ東京ホールディングス 常務執行役員  
コンテンツ統括補佐  
(株)テレビ東京 常務取締役 配信ビジネス局、  
総合マーケティング局担当

## 配信を念頭に置いた コンテンツ制作を推進

松本 今回はテレビ東京グループが打ち出した「全配信時代」について、また、その実現のために新たに発足した「配信ビジネス局」と「総合マーケティング局」についてご紹介したいと思います。これらの施策は、グループのコンテンツ収益の最大化を目指すために、どのような方法論があるかを各局の長が一堂に会して話し合う「コンテンツ統括会議」で議論と検討を重ね、実現に至りました。

これからの時代、一つのコンテンツを有効活用するために配信は欠かせません。今後は常に配信を頭に入れてコンテンツ作りをするという全社を挙げての意識改革と考えていただければと思います。

福田 我々がここ数年で直面した現実をお話すると、テレビ東京に限らず民放各局は、多大な収益をもたらしてきた既存のビジネスモデルに固執した結果、インターネットという革命的なインフラが登場した際に、残念ながらややや出



まつもとあつお ●1985年入社。入社以来、制作現場でバラエティ制作に従事。編成部長、制作局長、事業局長、BSジャパン(現BSテレビ東京)取締役などを経て、取締役となる。2020年6月にテレビ東京ホールディングス/テレビ東京の常務取締役、2021年6月に同専務取締役に就任。制作からコンテンツ戦略まで携わってきた広範かつ多岐にわたるキャリアを活かし、コンテンツ統括局長、コンテンツ統括会議議長を務めている。

## データを活用することで まだまだ成長できます

遅れてしまいました。その結果、テレビの広告収入をネット広告が上回る事態を招きました。その状況を覆し、テレビ東京が今後大きく発展していくためには、テレビの作法にとらわれない、インターネットの作法で勝負していく必要に迫られたわけです。

松本 放送局にとってインター

ネットが敵だとは考えていません。放送に加え、配信の収益をどう積み上げていくか。そこで立ち上げたのが、配信戦略をコントロールする配信ビジネス局と個人視聴データやイベント事業の顧客データなど様々なデータを駆使して視聴率だけではない新たな指標作りを行う総合マーケティング局です。

### クライアントと視聴者のニーズに応える体制を実現

福田 この2つの部門はテレビ東京のDX\*を大きく前進させるための組織です。

配信ビジネス局は、今まで個別に運用してきたTVerなど広告付き無料動画配信のAVOD\*、Paraviやテレ東BIZなど月額有料動画配信のSVOD\*を一括管理する組織です。これまでも各々が頑張っただけで利益を生んできましたが、近年では別々に動くことによ

る効率の悪さも表れ始めました。そのため配信ビジネス局に配信事業を集約し、ワンコンテンツ・マルチユースで人的リソースやコンテンツ制作費を効率運用することで配信利益の最大化を実現します。

一方、総合マーケティング局は番組の視聴率調査のみならず、広告、配信、イベントなどビジネスに直結するデータ分析を強化します。昨今の広告主は、視聴者がどんな属性で、どんな嗜好で、自社商品の購買行動とどうつながるのかなど、データの裏付けのある広告プランを強く求めています。このニーズに応えるべくテレビ局の強みである視聴データとネットデータを組み合わせ、我々の媒体価値をアピールしていきます。総合プロモーション部も合流したので、番組宣伝にも、こうしたデータを活用して精度を高めていく。DXを強化することで、広告主に

も視聴者にも、さらに喜んでもらえる番組提供が可能になります。

松本 この施策によって配信収益を伸ばすことで、ステークホルダーの皆様にも十分ご恩返しができると思っています。

### 全配信時代に活かせる テレビ東京の強み

松本 今年度を「全配信時代」の「元年」と位置づけて歩みだしたわけですが、テレビ東京には厳しい状況下においても、常に独創的なアイデアに基づいたオリジナリティに溢れた番組コンテンツを作ること得意としてきた実績があります。これまで培ってきたその強みを、放送と配信の双方でどう

活用していけるかという点にも、皆様にはぜひ期待していただきたいです。配信事業においても、テレビ東京らしさを追求する姿勢が大切だと感じています。

福田 もともとテレビ東京のコンテンツは配信と相性がいいんです。「勇者ヨシヒコ」や「孤独のグルメ」「きのう何食べた?」などのドラマがその代表で、配信でご覧いただくファンが非常に多く、再生数を上げています。そういうエッジの効いた番組を制作できるDNAを持っているわけですから、これを活かさない手はありません。4月クールも「珈琲いかがでしょう」の初回が、見逃し配信で169万回の再生数を記録しています

## DXが大きく前進します 新組織でテレビ東京の



ぶくだいっぺい ●1987年入社。映画投資部門で「TAXI」「プレア・ウィッチ・プロジェクト」「湯を沸かすほどの熱い愛」を担当。報道局では「ガイアの夜明け」「カンパリア宮殿」初代プロデューサーを務める。その後、編成部長、コンテンツビジネス局長を歴任し、2021年4月から新たに発足した配信ビジネス局、総合マーケティング局を担当、6月に常務取締役に就任。コンテンツを地上、BS、配信の三位一体で運用する推進役として指揮を執る。

し、Paraviの週間ランキングでも瞬間的にですが、テレビ東京のコンテンツが上位の半分を占める現象も起こっています。

松本 テレビ東京は特定のファンを獲得するのが非常に得意です。その点からも、番組コンテンツをマルチユースで提供できる体制が整ったことは、より多くの方にご覧いただけるチャンスが増え、商機も一層広がると捉

## テレ東BIZ

4月12日に誕生した「テレ東BIZ」。「テレビ東京ビジネスオンデマンド」と「テレ東NEWS」を統合して、「WBS」をはじめ、5万本以上の経済動画を配信する日本最大級の経済動画配信サービスに



DX▶デジタルトランスフォーメーションの略。デジタル技術やデータを活用して、ビジネスや社会全体の質を高めていくよう変革していく取り組みを指す。

AVOD▶広告付き無料動画配信サービス。テレビ東京では「ネットもテレ東」、在京民放キー局5局が中心となって運営する見逃し配信サービスのTVerに参加している。

SVOD▶定額の有料動画配信サービス。テレビ東京ではTBS、日本経済新聞社、WOWOW、電通などと「Paravi」に参加。日本最大級の経済動画コンテンツ数を配信する「テレ東BIZ」を自社で運営している。



1週間で150万回を超える再生数を記録した「珈琲いかがでしょう」  
©「珈琲いかがでしょう」製作委員会



秋元康×中井貴一&鈴木京香×大根仁の「共演NG」。配信でも再生数が好調に推移  
©「共演NG」製作委員会

### 広告付き無料動画配信 100万回を超えた作品ベスト5

- 「珈琲いかがでしょう」169万回 2021年4月クール放送
- 「きのう何食べた?」155万回 2019年4月クール放送
- 「共演NG」130万回 2020年10月クール放送
- 「死役所」124万回 2019年10月クール放送
- 「アノニマス〜警視庁「指殺人」対策室〜」121万回 2021年1月クール放送

\*1週間の無料動画配信で、第1話の再生回数が100万回を超えた作品



番組だけでなく、オンラインイベントも配信事業に欠かせない重要なコンテンツ。エンタメ、経済、社会貢献など、テレビ東京らしい多彩なラインアップを用意

もちろん、それは新設された2局だけで実現できることではありません。周りの全部署がいかに協力するにかかっています。放送局にとって既存のビジネスモデルが崩れた、先の見えにくいこの時代を生き残っていくためには、新入社員や関連会社社員に至るまで、テレビ東京グループの全員が一つになって戦わなければなりません。福田 その決意は、今回の組織改編における部署の配置でも明らか

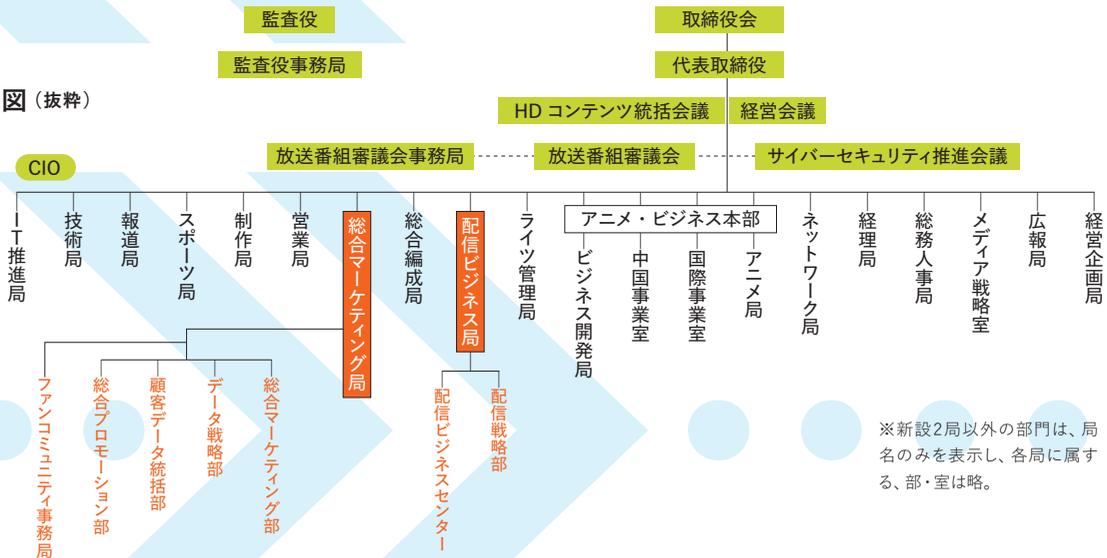
えています。

になりました。今までテレビ局の心臓部である総合編成局は、制作現場や営業と向き合って、視聴率と広告収入を上げていくことを主眼に取り組んできました。今回は、その総合編成局の横に配信ビジネス局の配信戦略部が机を並べました。これは紛れもなくテレビ東京が配信を強く意識し、社全体で取り組もうと考えている証しです。

テレビ業界にとって、今は大転換期です。これまで先達作り上げてきたテレビ文化は見事なもので、私もそれが好きでテレビ業界に入りましたが、それだけではもう戦っていきません。ここから

は「全配信時代」という新しい文脈。挑戦するハードルは高いけれども、やりがいを感じています。松本 一人でも多くの視聴者を確保するというこれはこれまでと同じですが、これからはデータマーケティングを活用しながら、クライアント、視聴者というお客様に対してきめ細やかなコンテンツを作り、収入につなげていきます。その手法で、地上、BS、インターネットの3波に加え、イベント事業を含めた総合コンテンツの企画制作からお届けするまでを担う会社になれば、テレビ東京はまだまだ成長できると自負しております。

テレビ東京 組織図 (抜粋)  
2021年4月1日現在



和田佳恵

配信ビジネス局局长

わだよしえ ●1992年入社。報道局で「WBS」「ガイアの夜明け」「カンブリア宮殿」などを担当。2013年からコンテンツビジネス局で配信事業を担当してきた経験を活かし、新局のかじ取りを担う。

配信事業が一体化した効果で収益アップを目指します

配信事業を新部署に統合してAVODとSVODを一体運営できるようになり、効率を上げてより利益を生み出せる環境が整いました。

SVODでは約8年前からドラマの配信が始まり、「孤独のグルメ」など配信でもヒット作品が生まれてきました。先行したドラマに比べてバラエティで配信できるものが少なかったため、今年度はバラエティの配信をスピーディーに強化し、Paraviの会員獲得にもつなげたいと考えています。

また、4月12日より会員数約10万人の有料動画配信サービス「テレビ

東京ビジネスオンデマンド」と、登録者数約97万人のYouTubeチャンネル「テレ東NEWS」を統合し、5万本以上の経済動画を配信する日本最大級の経済動画配信サービス「テレ東BIZ」をスタートさせました。経済動画は配信でも人気がありますが、より魅力的なサービスにしていきたいと考えています。

今後は総合マーケティング局とも連携してデータを分析し、放送と配信の両方でヒットする作品を生み出して利益につなげられるよう尽力したいと思います。

## コンテンツ運用の核となる新設2局キーパーソンに聞く



白石公子

総合マーケティング局局次長

しらいしきみこ ●1993年入社。スポーツ局で「世界卓球」の初代プロデューサーなどを務めた後、編成局マーケティング部に異動。新局の次長と総合マーケティング部長を兼任するデータ分析のスペシャリスト。

テレビ東京が持つ新たな価値をデータ戦略で伝えていきます

これまで複数の部署に分散していたマーケティングの組織を一つに集約することで、効率化を図るとともに、視聴者と広告主の両方のお客様に、細かいところまで行き届いた対応ができるようになりました。

広告主に対しては、これまで配信分野でデータ戦略を行ってきたチームの知見を活かし、データを使ってテレビ東京の新しい価値を伝えていく態勢が整い、成果が表れ始めています。また、番組とのコラボや地方創生のお手伝い、共同でのグッズ開発など、広告出稿以外のセールスも

広げられるよう取り組んでいます。視聴者に対しては、新しいファンを獲得するべくプロモーション施策を考えると同時に、ファンとコミュニケーションを図るためのファンコミュニティ事務局が立ち上がりました。

テレビ東京は他局にないものを生み出そうという意識が強い会社です。私たちが新たなマーケティング手法を実現し、総合マーケティング局が新設されたことで他がやっていないことができたね、と言っていただけよう頑張りたいと思います。