

2015年1月5日

## 早河洋会長兼CEO 2015年「年頭挨拶」

テレビ朝日グループの皆さん、いつも一緒に仕事をしている関係スタッフの皆さん、明けましておめでとうございます。三が日は冷え込みましたが、ご家族と健やかな新年を迎えられたことをお慶び申し上げます。また年末年始も出勤され、放送、番組制作、営業、ビジネス業務等に当たられた皆さん、本当にお疲れ様でした。皆さんのそうした下支えもあって、正月第1週の視聴率はゴールデン13.2%、プライム13.3%を獲得しましたが、ともに2位でした。三が日計算では、ゴールデン14.7%、プライム15.0%と高視聴率で、トップとなりました。系列10局も同様に素晴らしい結果でした。昨年春、夏と低迷した視聴率は10月クールとこの年末年始の奮闘で復調のきっかけをつかんだ感じがします。しかしながら、今の実力でまたすぐにトップ争いができるとは私は思っていません。仕事始めにあたり、視聴率トップ争いへのカギ、あるいはヒントは、私達が創り上げてきた最近のヒットコンテンツの中にある、この絶対条件について例をあげて強調しておきたいと思いません。

まずはドラえもんです。昨年夏公開された出資映画「STAND BY ME ドラえもん」が興行収入83億円の大ヒットとなりました。「ドラえもん」のテレビアニメも毎年春に公開される二次元の映画も数えると35年にもなりますが、藤子・F・不二雄さんの原作を基にした作品群は今や世界中でみられている大ヒットコンテンツです。原作者が亡くなって18年も経ちながら原作の世界観を維持し続けているわけです。その「ドラえもん」が3DCGという今日的な新しい表現方法に挑戦しました。この作品に加わったのが「ALWAYS 三丁目の夕日」や「永遠の0」など、VFXの大ヒット作を生み出した白組の山崎貴監督たちでした。「STAND BY ME ドラえもん」の大成功から得られるヒントは、より高いレベルの興行収入や視聴率を求めるならば、才能あふれる創造的なパートナーとの新たな協業が不可欠ということです。

次は「相棒」です。「相棒」は2000年に2時間ドラマとしてスタートして以来、ここまでに15年間で240話近くが放送され、全平均視聴率は16%台を記録しています。映画版もスピンオフを含め5本製作され、興行収入の合計は120億円、1000万人の観客を動員しました。映画の他、DVD、出版、イベント等大きな収益を上げているのはご存じの通りです。15年もの間、作品の質も視聴率も落とすことなく、評価され続けている要因は何でしょうか。最大のポイントは水谷豊さんという成功体験に裏打ちされた個性的な表現力を持った俳優の存在が大きく貢献していることです。クリエイティブなセンスの主演俳優を中心軸とした「相棒ワールド」とも言える世界に共感した名だたる俳優、多彩なシナリオライター、

制作スタッフが結集した結果、容易にマネのできない独自感覚のドラマを創り上げました。「相棒」はものづくりネットワークともいえるパートナーの重要性など、ヒットコンテンツのほとんどの要件を備えており、学ぶべき点やヒントが詰まっています。

大ヒットシリーズ「ドクターX ～外科医・大門未知子～」の第3弾は全11話平均22.9%という驚異的な視聴率をたたき出し、「私、失敗しないので」「いたしません」「御意」といったセリフを含め、社会現象、ブームを起こしました。この作品の成功はヒットメーカー、それも女性3人の揃い踏みだと思います。主演の米倉涼子さんは2004年、松本清張の「黒革の手帖」を皮切りに、「わるいやつら」「けものみち」「交渉人」「ナサケの女」「氷の華」などに出演した、テレビ朝日に縁の深い女優です。というより、「ドクターX」に至るまでの10年間でテレビ朝日と最も相性が良かった女優と言っていいでしょう。その作品群に関わった内山プロデューサーとの信頼関係と、NHK「花子とアン」のシナリオライター中園ミホさんの3人が創り上げたのが「ドクターX」です。私もそのトライアングルを側面から支えてきたつもりですが、総合編成局の所属事務所との向き合いも的確で、素晴らしい結果をもたらすことができました。

ここから得られるヒントもたくさんありますが、ヒットコンテンツを生み出すには一定の時間がかかることを覚悟すること、ゆるぎないものづくりのネットワーク構築には経営トップから現場の人間までの一体感が重要ということです。テレビ朝日開局55周年記念山田太一ドラマスペシャル「時は立ちどまらない」は昨年だけで9つの賞を受賞しました。山田太一さんという優れた脚本家なしでは成り立たない作品でしたが、これもまたベテラン演出家や表現力豊かな出演者、それに山田さんとの関係を長く保っていたプロデューサーたちが紡ぎ出した快挙でした。

視点を変えてスポーツに触れます。今世紀に入って、テレビ朝日は「世界水泳」、「サッカーAFCアジアカップ」、「フィギュアスケート」などの放送権獲得にかなりの経営資源を投下してきました。いずれも大成功を収めていますが、非常にリスクな決断でもありました。中堅若手社員の熱意を受け入れた形で決断しましたが、結果責任は経営が担うとした点もその後の展開をダイナミックなものにしました。一昨年の「日本シリーズ」、電気自動車レース「FIAフォーミュラE選手権」、最近の錦織選手の「ATPワールドツアーファイナルズ」の放送権獲得は現場からの情報を信頼した、迅速な作戦が奏功したもの、と言えます。

これからの視聴率競争、とりわけトップ争いに復帰するためには、テレビ朝日が創り出したヒットコンテンツ、キラーコンテンツの中に普遍的なヒントがあることを確認できたと思いますが、大きなポイントを整理しますと、①主演俳優・タレントとの信頼関係構築、所属事務所との協力・連携、②ものづくりネットワーク、つまり主役、監督、脚本家、放送／映像作家、音楽家、制作会社等、パートナーとの人脈構築、③権利ホルダーとの友好

関係、④時間と予算をかけた中・長期戦略、⑤失敗のリスクを恐れない継続と挑戦、といった感じになります。当たり前のことばかりですが、20%級の番組・コンテンツに共通している、ヒットの絶対条件です。

結びになりますが、きょうここまで例に出さなかったバラエティに触れておきます。この10年、テレビ朝日を元気にしたバラエティ番組がここに来て元気を失っています。当たれば長寿番組になりますが、長寿ゆえに時代のニーズに合わなくなる時が訪れるという宿命がバラエティにはあります。しかし今、土曜日の「世界が驚いたニッポン! スゴ〜イデスネ!!視察団」がヒットし、深夜帯を中心に実験的、挑戦的番組やトライアルが目立ちます。年末年始も「池上彰年末SP 今年あったことは歴史に残るのか!? 今と昔を比べて知る2014」「アメトーク年末5時間SP」「夢対決2015 とんねるずのスポーツ王は俺だ!!5時間SP」「マツコ&有吉の怒り新党 お正月スペシャル」等々が健闘しました。バラエティ番組スタッフは成功体験を思い起こし、ヒット番組、ヒットコンテンツを創り出す反発力を必ずや示してくれるものと確信しております。報道分野では、全局トップレベルの「報道ステーション」「スーパーJチャンネル」のノウハウを活かし、朝、昼帯の視聴率向上に挑戦してもらいたい、と注文しておきます。

昨年4月にスタートした経営計画「デジタル5ビジョン2ndステージ」で掲げた、中核事業としての三波一体運用、成長事業としてのインターネットとメディアシティ構想の5メディア展開は、結局はコンテンツの勝負なのです。ここまで述べてきたことのエッセンスを是非くみ取って、ヒットというゴールへ向かって進んでいきましょう。目新しい物言いではありませんが、新年を迎え一番言っておきたいことです。新鮮かつクリエイティブな才能をパートナーとし、ものづくりの輪をより大きく強固なものにするために、時間はかかっても全社が一体となって、この視聴率向上の王道を歩んでいきましょう。その努力を惜しまない限り、経営計画の真ん中の年あたり、2016年ぐらいには一つの答えが出ると確信しています。

最後に、グループの皆さん、構内で働くスタッフの皆さんとご家族のこの一年のご多幸ご健勝を祈念いたしまして、年頭の挨拶とさせていただきます。

## 吉田慎一社長 「2015年頭挨拶」

明けましておめでとうございます。2015年の年頭に当たり、テレビ朝日グループの社員・役員の皆さんに、また、構内で働くすべての皆さんに、まずは謹んで新年のご祝辞を申し上げます。正月は誰もが心新たに将来と向かい合い、前進を誓う季節です。この機会に、これからのテレビ朝日を思いながら、一言、ご挨拶をさせていただきたいと思いません。

私が、今の重い仕事をお引き受けしてから半年が過ぎました。この間、外部から来た私には一つの「疑問」が頭を離れませんでした。それは、テレビ朝日の「躍進」の真の発火点はなんだったのか、「躍進」の真の源はなんだったのか、ということです。

テレビ朝日のここ10数年の「躍進」はもはやレジェンドです。ベテランの皆さんはよくご存じのように、開局40周年を超えるころの20世紀末まで、テレビ朝日は「視聴率万年4位」と言われ、そうした状況に甘んじていました。しかし、21世紀に入るところから一転、「開局以来」の成果を次々と積み重ね、競争力を持ち始めました。2012年度、2013年暦年のゴールデン、プライムでの視聴率トップがその象徴です。

テレビ朝日の社史を見ると、躍進への転換点はテレビ朝日が初めて手にした大型スポーツイベント「世界水泳2001」の大成功だったと振り返っています。編成、報道、スポーツ、営業、技術といった局の縦割りを乗り越えたばかりか、総務など間接部門も含めて、まさに全社一丸のチャレンジを繰り広げたと記録されています。その熱気とエネルギーは、次の、より大きなチャレンジになるスポーツ物件「サッカーAFCアジアカップ」に引き継がれました。また、スペシャルドラマの成功などドラマ部門の新展開にも、さらに、深夜の23時台を新しい企画の実験工場に変えるといった、バラエティ部門の大きな変革にも広がっていきました。2000年の株式上場があり、そして2003年の新社屋完成という節目を経ながら、社内のムードは徐々に明るくなり、企業を変えるプラスの好循環が生まれていったのです。

では、なぜ、それまで「万年4位」のテレビ朝日が、この時期に「世界水泳」に燃え上がり、その熱気が社内に広がったのか。それが私の一番知りたいことでした。就任以来、時間を見つけては資料を当たり、当時から経営の任にあった早河会長をはじめ当事者の方々からも話をお聞きしました。浮かび上がってきたのは、一部の若手や中堅の社員の将来に対する強烈的な危機意識が、テレビ朝日の躍進を支えてきたとわかりました。ある人は焦燥感と表現しました。

当時を振り返ると、経済構造の激変が始まり、金融危機などでかつての大手の金融機関

すら安泰とは言えない時代にすでに突入していました。IT革命も始まっていました。それなのに大きな挑戦も改革もなく過ぎていく日々。当時の中堅の一人は「このままいったら勝ち残るのはトップか2位だけ。テレビ朝日は生き残れないのではないかと思った」と話してくれました。「とにかく勝ちに行かないとだめだ」。そう信じた若手グループは、「世界水泳」の獲得を経営陣に働きかけ、その後、数年間、その「世界水泳」の成功に情熱を燃やし続けました。編成部門では、いったい何がテレビ朝日の沈滞を生んでいるのか、若手・中堅が箱根で合宿し、この会社が克服すべき課題について侃侃諤々の議論を繰り広げました。こうした流れが2002年から始まった「全社変革推進運動」に流れ込み、具体的な改革目標が、上からでなく、現場から積み上げられました。そのとき、若手からは「経営陣は本当に改革をする気があるのか」という不信が湧き上がったと聞いています。それまでの改革が、何度も計画倒れに終わっていたからです。「社長に会わせてほしい」と若手の声に押され、時の経営トップとじかに議論する会合も持たれたと聞きました。

見逃してならないのは、こうした危機意識と「ボトムアップ」の行動力を、当時の経営陣が真正面から受け止めたことです。社内には、「世界水泳」に対しても、「成功するわけがないだろう」「難しいのではないか」という冷ややかな見方や慎重論も多かったそうです。しかし、経営は、現場の感覚を信頼して大型投資を決断し、全社挙げてのプロジェクト態勢を指揮しました。「やってみなさい。そのかわり責任を持って必死で働いてほしい」。当時の経営陣はそう言って、中堅・若手を叱咤激励したそうです。この姿勢にも私は強い感銘を受けました。

さて、本日、テレビ朝日の、これまでの「躍進」の原点に敢えて触れようとしたのは、個人的興味からだけではありません。いま、まさに、その原点をもう一度、私たち全員で噛みしめなければならない状況ではないかと、私自身が感じるからです。

去年は開局55周年、ホールディング化など当社にとって大きな節目の年でした。4月には新経営計画「デジタル5ビジョン 2ndステージ」がスタートし、新しい次元の挑戦を始めました。だが、ライバル局の壁は想像以上に強靱です。インターネット配信や4K・8Kという、重い課題も急浮上しました。なにより、市場も消費者・視聴者がものすごいスピードで変わっています。去年1年が教えてくれたのは、視聴率競争でも営業のフロントでも、安定的にトップクラスに躍り出るには、そう簡単なことではないということです。「2ndステージ」の目標達成には、これまでと一味もふた味も違う努力や工夫、或いは新しい情熱が必要だということではないでしょうか。10数年前、現場の若手・中堅は「このままでは勝ち残れるかどうかわからない」と不安を抱きました。わが社を取り巻く、その不透明感は、あえて言えば現在でも、そう変わってはいないと言っているのではないのでしょうか。

ここ10数年のテレビ朝日の改革や「躍進」は、エコノミストからは高い評価を受けています。それはなぜか。経営が危機に陥ってから改革に踏み切る企業はたくさんあります。しかし、当社は、まだ企業として成長が続くなか、現場の若手の高い危機意識から、あえて変革の一步を踏み出しました。言ってみれば将来の危機を先取りし、「平時の改革」「平時の挑戦」を成功させたのです。

それをもたらした若手や当時の幹部の時代感覚や、現場から声を上げ、行動を起こす「ボトムアップ」の力こそ、テレビ朝日とそのグループの力の源、いわばDNAだと信じています。ボトムアップの手法はその後、リーマンショックへの対応、新たな経営計画の立案にも脈々と生き続けてきています。

今年は、インターネットへの更なる挑戦など、メディア激動の高まる気配が濃厚です。テレビ朝日グループの一人ひとりが、「躍進」の原点を改めて思い起こし、「平時の改革」「平時の挑戦」にもう一度、打って出るときではないでしょうか。幸い三が日の視聴率は、ゴールデンとプライムがトップでした。若い人たちを含めて、この2015年を、勇気をもって、未踏の地に踏み出す年にしていただきたいと、切に願っています。むろん、私たち経営陣も、時代に目を凝らし、変化に果敢に挑むつもりです。10数年前にそうであったように、さまざまなチャレンジを真正面から受け止める覚悟もあります。ぜひとも、力を合わせながら、テレビ朝日とそのグループの新しいページを開く一年を作り上げようではありませんか。

最後になりましたが、皆様やご家族にとりまして、今年が健康で希望に満ちた年でありますよう祈念いたしまして、私からの新年の挨拶とさせていただきます。

以上

\*視聴率は ビデオリサーチ調べ・関東地区