



～なぜフジテレビの映画がヒットするのか～

🕒 記事のポイント

サマリー

日本の映画市場に変化の兆しがある。映画の市場はどう推移してきているのか。その中でも、なぜ、フジテレビの映画にはヒットが多いのか。フジテレビで、チーフプロデューサーとして、映画・ドラマ・アニメを製作してきた、映画制作部の清水部長にインタビューした。「映画専門の監督とは異なるテレビ局社員の監督の臭覚の鋭さ」、「10年以上前から視聴率だけではなく、面白い企画はどうすればできるのか」を追及してきた、コンテンツ・ファクトリーを標榜するフジテレビの戦略が見えてきた。

主な登場者 フジテレビ プロデューサー 映画監督

キーワード 映画 テレビ 番組 視聴率 ワンソース・マルチユース

地域 日本

プロフィール

清水 賢治（しみず けんじ）

1983年フジテレビ入社。編成局編成部にて、「ドラゴンボール」「ちびまる子ちゃん」「ゲゲゲの鬼太郎」「ワンピース」「こち亀」「世に奇妙な物語」「ショムニ」などの企画プロデュース多数。1985年、国際局国際部で海外セールス担当。2003年、映画事業局映画調整担当部長としてフジテレビ映画の制作・配給調整を担当。2004年、コンテンツ投資部長として、株式会社スカイパーフェクト・コミュニケーションへ出向。2006年より、映画事業局映画制作部長。

担当者 KDDI総研 調査部 花岡 宏明 (hi-hanaoka@kddi.com)

1 日本における映画市場とその特徴

KRI: はじめに、日本における映画市場（興行収入ベース）の規模・推移等を理解したいと思い、少し質問をしたい。映画の興行収入は、2005年で約2,000億円となっている。（図表1参照）

■図表1 日本における映画市場（興行収入ベース）の規模・推移

年	全体(百万円)	邦画(百万円)	洋画(百万円)
2000	170,862	54,334	116,528
2001	200,154	78,144	122,010
2002	196,780	53,294	143,486
2003	203,259	67,125	136,134
2004	210,914	79,054	131,860
2005	198,160	81,780	116,380

(デジタルコンテンツ白書2006、社団法人映画製作者連盟のデータより
KDDI総研作成)

清水 そうだ。ここ数年、全体としては大きく変わっていない。ちょっとした上下動はあるが、変わらない。要するに、成長してないという問題だ(笑)。

KRI : ただ邦画と洋画の比率においては、少し凸凹がある。

1-1 邦画の躍進

清水 そのシェアは、今年(2006年)は特に劇的に変わっている。

KRI : 2005年では「41対59」だが。

清水 興行マーケット自体は基本的にあまり変わらないところから来ているので、その中のゼロサムゲームだが、邦画と洋画のシェアが変わってきている。今年(2006年1月から合計し、9月まで)で、その比率は「49と51」ぐらいになった。もしかすると、2006年は邦画が初めて、洋画を抜けるかもしれないところだ。^④(脚注)



^④(脚注) 社団法人日本映画製作者連盟の2007年1月30日の発表によれば、2006年の興行収入は2,025億5,400万円であり、そのうち邦画が1,077億5,200万円を占め、21年ぶりに邦画が洋画のシェアを上回った。

【コラム①】 2006年のヒット作品ベスト20

日本では、興行収入が10億円を超えると“ヒット作品”と言われている。2006年の公開本数は821本と、3年連続で増加し、過去最多となった。邦画は前年の356本から417本に増えた。(日経産業新聞2007年1月31日)

以下は、社団法人日本映画製作者連盟が発表した2006年のヒット作品ベスト20である。

順位	作品名／区分／公開月／興収（億円）／配給会社
1	ハリ・ポッターと炎のゴブレット／洋画／11月／110.0／ワーナー・ブラザーズ
2	パイレーツ・オブ・カリビアン デッド・マンズ・チェスト／洋画／7月／100.2／ブエナビスタ
3	タ・ウインチ・コート／洋画／5月／90.5／ソニー・ピクチャーズ・エンターテインメント
4	ゲト 戦記／邦画／7月／76.5／東宝
5	LIMIT OF LOVE 海猿／邦画／5月／71.0／東宝
6	ナルニア国物語第1章：ライオンと魔女／洋画／3月／68.6／ブエナビスタ
7	THE 有頂天ホテル／邦画／1月／60.8／東宝
8	日本沈没／邦画／7月／53.4／東宝
9	デスノート the Last name／邦画／11月／52.0／ワーナー・ブラザーズ
10	M:i:III／洋画／7月／51.5／UIP
11	男たちの大和／YAMATO／邦画／12月／50.9／東宝
12	Mr.&Mrs. スミス／洋画／12月／46.5／東宝東和
13	劇場版ポケットモンスター アドバンスジェネレーション ポケモンジュニアと蒼海の王子マフイー ／邦画／7月／34.0／東宝
14	ドラえもん のび太の恐竜2006／邦画／3月／32.8／東宝
15	フライトプラン／洋画／1月／31.2／ブエナビスタ
16	涙そうそう／邦画／9月／31.0／東宝
17	名探偵コナン 探偵たちの鎮魂歌（レクイエム）／邦画／4月／30.3／東宝
18	キーン・リトル／洋画／12月／26.8／ブエナビスタ
19	ワールド・トレッド・センター／洋画／10月／24.0／UIP
20	キング・コング／洋画／12月／23／UIP

KRI: これは、邦画が強くなり、ハリウッドが弱くなったことを示していると考えられています。

清水 これは見方がいろいろある。例えば、大手配給会社は、基本的には「ハリウッドの対策がないからだ」という言い方をしている。「邦画が伸びる傾向が果たして続くかどうかは分からない」というのが本音かもしれない。ただ、われわれの見方は違っており、この邦画が優位な状況というのは、たぶん今後も続いていくことになるだろうと見ており、この傾向は本物の傾向だろうと思っている。なぜかという、考えてみれば当たり前だが、昔と比べると圧倒的に邦画の製作本数が増えているからだ。東宝（株）とフジテレビを比べてみても、圧倒的にフジテレビの製作本数の方が多くなっている。

1-2 テレビ局社員の監督の強み

KRI: 映画会社よりもテレビ局の方が特に映画製作に力を入れ始めているということか。

清水 テレビ局がなぜ強いのかといえば、それは監督がトレーニングを受けているからだ。圧倒的に多い製作本数をこなしている。(映画会社の監督とテレビ局の監督を比較すると) テレビ局の監督の場合、映画だけに限らず、テレビのドラマを加えると、30歳で作品を何十本も撮っている。同じ30歳の監督でも、映画だと30歳といえばまだデビューしておらず、一本も撮ってない可能性がある。そうすると、40歳になった時の差というのは、何百本対一桁だろう。それだけの差があると、圧倒的に技術の差が出る。また、映画会社の監督というのは、(過去)あまり当たってなかったことが多いので、当たらなくてもあまり反省しないのだ。正直言って、損するのは出資者だけで、監督が反省するということはあり得ない。「いやあ、あれはコケたな」と言ってくれば、まだいいが、なかなか。(笑)

一方、テレビというのは、視聴率が放送翌日には出るわけだから、なぜ当たらなかったのか、こういうところが当たらなかったのだ、こういう客は見なかった、あなたの番組を見たお客はこういう層だということが、データとして全部出てくる。それが否が応でも気になる。そうすると、エンターテインメントに一番近くなり、どうしてもお客のことが頭にこびり付く。

KRI: つまり、テレビの番組の制作で鍛えられたテレビ局社員の監督が映画の監督をこなし、質の高いものが出てきたと。

清水 その結果、邦画が面白いエンターテインメントであるということが、若者たちにも認知されてきた。邦画の流れを大きく変えたのは、『踊る大捜査線 THE MOVIE』で100億円の興収をあげ、その後の『世界の中心で、愛をさけぶ』が80億円、『踊る大捜査線 THE MOVIE 2』で173億円という記録的な数字が出たあたりだろう。これで「なんだ、邦画って実は当たるかもしれない。お客さんも見てくれるんじゃないか」ということを映画配給大手3社も認識しはじめた。「じゃあもうかるのだったら邦画をかけよう」となる。劇場側からすると、「お客が来なければ劇場は干上がってしまう」わけなので、「邦画でも洋画でもいい、とにかく客が入るやつがいい」ということになる。

KRI: フジテレビの映画が特に好調なのは、他のテレビ局と取り組みに差があるということか。

清水 あるだろう。ただ、それは「テレビの視聴率って、だいたいメインの4系列があるとして、なぜ視聴率1位がフジテレビなんですか？」という質問とほぼ同じだが(笑)。なぜかというと、作り手側のノウハウがたまっているからだ。それと、次代のクリエイターたちを送り出す、育てるという考え方が継承されているということだ。もっと言うと、テレビ局は1局で、(映画だけでなくドラマ、報道を含め)年間1,000億円の番組制作費を使っている。映画というのは興行マーケット自

体の売上が2,000億円だから、その大きさは理解いただけるだろう。

バラエティーから、ニュースから、全部合わせて、それぞれの場で鍛えられてきた社員が、それぞれジョブローテーションをして、バラエティーをやった者がドラマに來たりしている。報道・ニュースをやっていた者がドラマに來たりもする。だから、制作するに当たって、いろんな視点を持ってやってくれるわけだ。

KRI： 昔の映画監督であれば、映画だけ……。

清水 ……しか見てなかったし、しかも作り手も、誰か一人に師事する。徒弟制度だから。そうすると、一人の監督の作り方しか分かっていない。テレビ局で育つ人間は、複数の監督にもまれ、それだけの仕事量を持っている。なおかつ、ジョブローテーションすれば、ほかのセクションにもいたことがある。そうすると、引き出しがすごく増えてくるのだ。これが面白そうだなと思うクリエイティブな発想というのは、やはりどれだけ多くのものを見て知っているかが大きい。僕は、絶対に何も見ないで、本当に100%オリジナル作品なんてあり得ないと思っている。物を作るにあたって、そんなミケランジェロやダ・ヴィンチみたいな天才というのは、何世紀に一人でしかなく、多くの天才的クリエイターと言われる人たちは、自分が見てきたものの順列・組み合わせを作っているに過ぎないのだ。偉大なるアレンジャーだと思っている。

音楽などがよい例だと思うが、聴いていいメロディーというのは、聴きやすいメロディーなのだ。すると、そのメロディーのパターンというのは、実は結構限られてくる。それをどうアレンジして変えてみせるか。ラップ調になっているから違ふとか、こういう歌詞だからいいとか、というふうになるだけのことなのだ。辿ってみると、結構この同じコード進行が多い。

映画などと同じく、ドラマも基本的なプロット設定がある。例えば、シェイクスピアが完成させた四大悲劇もそうだが、基本的なプロットパターンがあり、「身分差のある男女二人が、その身分差を乗り越え、最後は悲劇で終わる」というのは、言ってみれば『ロミオとジュリエット』パターン。ではこれを現代設定に置き換えたらどうなるか。片方はお金持ちのお嬢さんで、こっちが貧乏人の男というふうに変えて身分差を作り、間に障害を置いて、最後はハッピーエンドにするか悲劇にするか。では、そのプロット自体はだれが考えたのかというと、昔からあるじゃないかということだ。もう何度も見てきているわけで、それをどうすれば今面白く作れるのかというのは、技術の差なのだ。

それには圧倒的な知識量が必要だ。「こういうふうを作り、今の主人公の設定には、こういう職業が面白い」とか、「着ている服はこういう服のほうが格好よく見える」とか、「かける音楽はこういう音楽がいい」とか、「映像をこのように編集したほうが、スピード感があって面白い」とか。こういうことは一人の思いつきだけでは無理なのだ。今の世の中で実際に出回っている多くの成功したもの、今はやっているものを見ることにより蓄積されていくものなのだ。そのテーマによってどういう技術を使い分けたほうがいいのかとか。その能力が圧倒的に違ふと

思っている。それは修行の場が違うからだ。だからテレビ局のディレクター（監督）は強いと思うのだ。逆に言うと、本当に規格外のすごい才能が出てくるかという、それはちょっと違うのだが。（笑）

弊害として言えば、みんな当たることを考えてしまうので、「本当にこれは見たことないぞ」というような、わけの分からないものは作らない可能性があるということだ。だから、われわれは、なるべくそういう規格外のものを意図的に企画として考えようとしている。

1-3 よい監督とは

KRI: よい監督とはどういう人か。

清水 よい監督とは何かというと、これが面白いという具体的にきちんとしたイメージがある人なのだ。こういう映像を作りたい、こういう人を描きたいというイメージのある人。それさえあれば、別にどうでもいい。機械やフィルムを自分で発明しなくてもいいわけで、それは機械がやってくれる。監督の資質で一番重要なのは、「これが面白そうだ」「こっちのほうが面白い」というふうに言い切る人なのだ。A・B・Cという3つの選択肢があって、「どれにしましょうか、監督」と聞くと、「Aが一番面白い」と、きちんと言える人だ。面白いと思う判断さえあればいいわけで、あとの技術的なものは周りがサポートできるのだから。いきなりバラエティーの人を監督にするのが怖かったら、映画監督にする前にドラマを1年間担当させればいいのだ。そうすると、ドラマの作法の基本ぐらいはすぐ身に付く。一番怖いのは、面白いということが何だか分からない連中だ。その人は、いくら技術があっても無理で、何をやってもできない。何を食べたいか分かっている人は料理を選べる。コックにオーダーすればよい。「この魚を炭火焼きにして、ソースはトマトにしてくれ」というふうに言えばいいのだ。

KRI: アニメの場合でも同じか。

清水 アニメのほうが難しい。なぜかというと、アニメは絵コンテを描かなければいけないからだ。今は昔と違い、映画では絵コンテを描かない。昔の監督は全部絵コンテを描いたが、今の監督というのは、実は絵コンテをちゃんと描かない。だから「カット割り台本」といって、そこに行って指示しながらやっている。一方、アニメというのは、実物もないし、ロケバスもないから、「背景は何があるんですかと」と聞くと、「いや、湖があって」と。「じゃあ背景の家は何ですか」と聞かれたら「家はね、2階建てで……」。「どういう屋根なんですか。何色なんですか」と、全部聞かなかつたら描けないのだ。その指示をするのが絵コンテという作業だ。で、そこに描かれている通り、みんな描くわけだ。実写なら、そういう所を探してきて指示するとか、「こういう場所を探してきてくれ」と言えば済むけれども、アニメはそれを全部、絵で描かなければいけないということがあるので、多少難しいのだ。

1-4 企画の選定について

KRI: 企画はどのように選定しているのか。

清水 「企画の選び方のひとつの条件というのは、企画を選ばないこと」であり、絶対に駄目だと思われる、「絶対これだけは外れる」というのだけは除外して、「これが当たりそうだからいい」という観点で企画は選ばない。駄目なもの、外れそうなものを除外していただけた。海のものか山のものか分からないもの、それは送り出してあげる。そうでなければ新しい企画は生まれにくいからだ。

他社と違うところだと思うが、実は、企画決定する人が皆、映画が好きなのだ。だから、やはり自分の好きなものをやりたい。しかし、われわれは自分の好きなものだけやっていたら、それが一番よくないということを知っている。今の私どもの局長の亀山^{☞(脚注1)}も僕も、編成部の企画班というところで何年も何万通という企画書を見ながら、番組のどれをやるか選んでいくという作業をやっていたわけだ。その時の経験で言えることは、ヒットの法則は、いつも後付けであるということだ。必ず後付けでみんな説明するのだが、では、それで二番煎じで当たるか、三番煎じが当たるかということ、なかなか当たらない。

KRI: 同じものは飽きてしまう？

清水 二番煎じまでは結構そこそこは当たる。でも三番煎じはもう当たらない。なぜかというと、二番煎じがダーッと世の中に出回るからだ。そうすると、同じものがあると客も飽きて、そこで埋没する。それをやっている限り、駄目だ。

KRI: 新しいものは生まれないと。

清水 新しい、違うものを作ってなければ駄目なわけだ。だから、ヒット番組の真似はあまりしないほうがいい。基本的にはやめたほうがいい。ただ、真似してよいのは10年前のヒット番組だ^{☞(脚注2)}。なぜかというと、10年たっていると時代の小さいサイクルが終わり、新しいお客さんがそこにいるからだ。先ほどの、「プロットはいつの時代も不滅」と言っているのと同じことだ。例えば『ロミオとジュリエット』のプロットは永遠なものなのだと。それをその時代、その時代でアレ



^{☞(脚注1)} 一連の“踊る”シリーズのプロデュースを手がける亀山千広（フジテレビ・執行役員映画事業局局長）氏のこと。

^{☞(脚注2)} 同様にエンターテインメント系列に属するファッションや音楽でも、10年あるいは20年の「周期」があるといわれる。映画の場合に、周期があるとする、親子で楽しめる可能性もあり、ビジネスとしても売上げ向上が期待できるだろう。

ンジし直せば当たるということだ。10年前のヒット番組というのは、必ずもう一回当たる可能性がある。なぜなら人間は、基本的に面白いと思うものの根本は同じだから。何によって笑い、何によって泣くかというのは同じなのだ。ただ、それを昔のままリピートしてもしようがない。それを今の人たちのキャストで作直して、今の設定でアレンジし直すこと。そうしたら全然違う番組として認知され、また新たにヒットするのだ。それは考えてもいいが、いま目の前でヒットしたものを真似することほど愚かしいものはない。それは、決して最初にヒットしたものには勝てないからだ。

2 映画の製作について

2-1 映画はコアターゲットを決めて作る

KRI: 映画を作るときは、コアターゲット層というのを決めるのか。

清水 ターゲットはある程度決まっている。ターゲットがない映画は当たらない。コアターゲットがあればその周辺を広げることができるが、コアターゲットがないというのは怖い。

テレビ局の番組で、これだけ当たっているのに映画化されていないことでよく疑問に思われるのは、「なぜ『サザエさん』は映画にならないのか」ということだ。視聴率も高く、あれだけよい作品が三十何年も続いているので、だれもが知っているし、絶対映画化もありそうだと思うのだ。もちろん著作権関係がクリアできないという問題もあるが、ただ、クリアできたとしてもちょっと二の足を踏んでしまうのは、「でも、これってターゲットはどこだろう？」と思うからだ。『サザエさん』は日曜6時半にやっているが、過去に、急にニュースか特番が入ったときに、日曜の5時半に一度あげたことがある。1時間前倒し。そうしたら視聴率がボロボロになった。30%あった番組が1桁になってしまった。1時間ずらしただけで何で1桁になってしまうのだろうと考えると、それは、要するに、「その時間に、家で、テレビをつけている習慣の番組」だということだろう。この番組自体をどこかのほかの時間に持ってきても、見ないのではないか。

習慣としては見ているが、ではわざわざ映画館で千何百円を払って来るだろうか。実は、視聴率はいいけれども本当のコアがどこにいるか分からない。逆に、例えば『踊る大捜査線』などというのは視聴率が20%いかなかったけれども、映画化したら今度はヒットした。それは熱狂的なファン、つまりコアターゲットがいるということだ。

KRI： 視聴率とターゲット層の分析が大事だということか。

清水 そう。視聴率の分析は結構大事なのだ。企画の仕事は、映画化したときに熱狂的ファンが来るかどうか、だれが見るだろうかと考えることだ。原作があったりテレビのベースがあったりすると、そこから調べられるので分かりやすい。一番判断がつきにくいのは、おじさん企画だ。おじさん企画をやるときは、その作り手であるプロデューサーがまず惚れ込んでいることが前提になる。自分がまずターゲットなのだ。そして、自分の同好の士が何人いるかということを考える。

ターゲットがどこかということもあるが、映画を決めるときのサイズということも非常に大事である。「この企画は面白いからやりましょう」といったときに、それがいくら掛かるかを計算せずに言うのはおかしい。「この企画でやっていいよ。でも、いくらで」というのを先に言ってあげなければいけない。☞(脚注1)

2-2 パートナーについて

KRI： 次に映画を製作する際のパートナーについて、質問をしたい。フジテレビが幹事の映画製作委員会（通常、映画製作会社、テレビ局、広告会社等で構成される。）に東宝☞(脚注2)が入っているといわれているが、特別な理由があるのか。

清水 製作委員会の中に東宝も入っている。ただ、製作委員会方式における東宝の出資比率はオープンにできないが……（笑）。「配給してもらっているので少しは東宝にも分けてあげましょう」ということでやっている。本来は、あまり他社の



☞(脚注1) ここで清水氏から伺ったことと同様な指摘が、コンテンツビジネスマネジメント（日本経済新聞発行・監査法人トーマツ）では、次のように表現されている。『「好き」でなければ大成できず、かといって、「ビジネスとしての成功」の責任を負わされているプロデューサー。彼らの悩みは、「やりたいこと」をどこまで「やれるか」に尽きるともいわれています。アーティスト志向で自分のやりたいことを追求できるディレクター（監督）の手綱を握り、けん制する立場であるプロデューサーにとっては、必ずしもやりたいことすべてを実現できることは少ないようです。「やりたいこと」をどこまで「やれるか」の目算がついた段階で、一人前のプロデューサーになったと語る方もいました。』

☞(脚注2) 東宝の上位株主は、2006年3月時点では、1位阪急ホールディングス（12.06%）、2位阪急不動産（8.01%）、3位阪急百貨店（7.23%）、4位ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー（3.19%）、5位フジテレビジョン（2.61%）となっており、フジテレビは大株主である。他方、東宝はフジテレビに出資しており、1位のニッポン放送（19.53%）に次ぐ第2の大株主（6.24%）でもある。両者それぞれ株式を持ち合っていることからすれば、強い絆があると考えるのが、自然であろう。

出資を認めたくない。ただ、パートナーとして有効な関係であれば入れてもいい。

KRI: 映画製作委員会をつくるのは、リスクをヘッジするということの他に、プロモーションをうまく運ぶという、2つの狙いがあるということか。

清水 製作委員会方式をふつう取っている理由というのは、基本的にはリスク分散だ。投資家を募っているファンドみたいなもの、擬似ファンドだ。ただ、本当を言ったら、フジテレビからすると……。

KRI: 全部自分でやったほうがいいと。

清水 映画製作委員会を組む必要がないのだ。全部、100%ファイナンスできるし、別に配給も東宝にお願いすればやってもらえる。ただ100%うちのものと、パートナーがゼロになってしまい、「じゃあ少しは協力して一緒に盛り上げましょう」とはならない。やはり自分も出資してないと、なかなか本気になれない。東宝とは、関係が強いので、うちが配給をお願いして、「企画書を読んでから返答します」と言われたことはない。いつでも絶対に「必ずやります」なのだ。当然、当たってきたという実績もあるから「やります」と言うのだろうが(笑)。そういう関係もあるので、出資していただくということになっている。

【コラム②】東宝の活躍の起源は35年前のリストラ？

2006年の東宝の活躍ぶりに関しては、面白い記事があるので、紹介しておこう。日経産業新聞(2007年1月17日)は、次のように紹介している。『映画業界で東宝の一人勝ちが続いている。16日に発表した2006年の興行収入は、過去最高の588億円(05年度12%増)に達した。—(略)—東宝が牽引する形で昨年の邦画のシェアは洋画を21年ぶりに逆転する見通しだ。そこには「邦画冬の時代」に築き上げた東宝流の「必勝パターン」がある。—(略)—テレビに押され映画人口が減り続けた1971年、東宝は制作部門を切り離し、「作らない映画会社」になった。企画を外部に頼らざるをえず、そこで生れたのが映画調整部(4人)だ。現在の競争力を支える部署はリストラの産物だったのだ。—(略)—』

また、配給ルート以外にも、映画を当てるためにはイベント性が大事であると考えている。商品化が非常に大事だ。手に取って見れる商品があれば、お客さんがそれによって映画を認知する。

KRI: 手に取って見えるというのは、どういうことなのか。キャラクターとか？

清水 何でもいい。例えばキャラクターグッズでもいいのだ。『踊る大捜査線』でいえば、湾岸署の「湾岸君」というキャラクターとか。そのマークが付いたカップラーメンだとか、商品が並んでいることによって、その商品を見て、映画への参加意識も増す。

われわれが考えている映画の宣伝というのは、実はテレビの大量露出だけではなく、結構重要視しているのは「流通」であり、コンビニなどが大事だと思っている。コンビニで、ある程度の棚に映画の関連グッズを並べられるかどうか。この間やった『UDON』でも、「マルちゃん」の東洋水産（株）と、映画と同じキャストが出てきてカップうどんを食べているというタイアップCMを打っている。UDON印のカップうどんを作ったわけだが、映画とタイアップして、それが380万食も出ている。知らない人でも絶対に目に留まるのだ。そういうものは、側面支援としては非常に大事であると思っている。

KRI: 今、お話にあったようなコンビニやメーカーに映画に出資してもらっているということなのか。

清水 直接ではなく、例えば電通がそれをまとめてくれるのだったら、電通を出資者に入れるということだ。入ってくるには、当然こういうタイアップ状況をまとめられることが必要だ。

3 フジテレビのワンソース・マルチユース戦略

KRI: フジテレビのワンソース・マルチユース戦略の立案の経緯をお伺いしたい。

清水 時間は24時間しかないわけだから（笑）。そうすると、成長路線というのはソフト自体が利益を稼ぐしかない。だから10年前からワンソフト・マルチユースを展開しなきゃいけないということで、例えばマーチャндаイジングビジネスをやろうだとか、企業イベントをやろうとか、映画を作ろうだとか、ビデオを出しましょうだとか、そういうようなことをいろいろ積極的に展開して今に至っているのだ。

KRI: 他のテレビ局は、そこへの気づきがちょっと遅かったということか。

清水 当時、13年連続1位であった視聴率が最終的に危ない状況で、われわれフジテレビの中の人間には視聴率競争をやっている限界というのが見えてきた。どういうことかという、最大視聴率を狙う以上は一番大きなマスを狙わなければいけないと。そうすると、人口構成が変わりどんどん高齢化しているので、40代・50代・60代を狙わなければならない。それを取ったほうが視聴率は簡単に20%出るのだ。

ところが、面白い企画としてやるためには、実はティーンしか見ないような面白い企画を作らない限り、テレビというのは成長しない。次のお客さんが来ないのだ。でも、それをやると視聴率が1桁になってしまう。それをやるためには、深夜にかけるしかない。しかし、深夜は売れないから予算がない。ではここに予算を付けてあげればいいのかと。ふつう30分で200～300万円しか付かない予算を、例えばこれに1,000万円付けてもいいじゃないかと。そうしないとういう企画はできないから。じゃあそれをどうやって回収するんだ？　じゃあ、これをビデオにして売れないか？　そうじゃないと新しい客がつかれない。それに、視聴率競争をやればやるほど、自分たちの新しい企画がつかれないというジレンマに引きずられた。それを打開するためには、深夜でお金を掛けて作るしかない。それをやるためには回収手段をほかに求めなければいけない。それがビデオ化か何か、いわゆるワンソース・マルチユースにつながっていくのだ。だからというだけだ、単純に。それはもう必然だったのだ。

KRI： 今は、10年前にまいた種がちょうど花開いたということか。

清水 そうだ。本当にそういう新しい企画がやりたいがためということだ。それをあまり思ってなかった人たちは、その必要性はなかったということだ。単に目先の視聴率競争に勝ただけだったら簡単で、そこまで必要はなかった。ただ視聴率競争をやっていると、われわれにとってはフラストレーションがたまるのだ(笑)。自分の見たい番組が作れないわけだから。では自分の見たい番組を作るためにはどうしたらいいか、ということまで考えたのだ。

自分たちが作りたいものが視聴率にならない、というのが自分で判断できてしまう。だって、僕は人の企画を「NO」と言っているのだから。これは数字を取らないときは「はい、バツ」と。そうすると、自分の考えた企画も同列に見てしまう。これはたぶん7～8%しか取れないなと思ったら、自分に対して「はい、駄目」と言うしかない(笑)。でも、やりたい。しかし、お金がない、どうしようと。じゃあビデオ化前提でビデオ会社からアドバンスで制作費を出資してもらおうとか、そういうことを考えなければいけなかったのだ。

KRI： なるほど、フジテレビさんの番組の制作から映画への発展が一朝一夕のものでないことが、よく分かりました。お忙しいところを時間いただきまして、ありがとうございました。

📖 担当者コメント

フジテレビの映画にヒットが多いのは、単にテレビで映画を宣伝していることが原因ではない。まずは、同社が、重要経営方針として、「メディア環境の変化にも対応し得るコンテンツ制作力の更なる強化、コンテンツ価値の最大化」を掲げていることに理由を求めることができる。同社内の人事ローテーションで監督となった者には、各職場で積み重ねてきた経験がある。色々な角度で「面白さ」を追求する同社のカルチャーがあることも見逃せない。また、テレビ番組の制作部門と映画の制作部門が隣同士で連携が強く、かつ、同社内の風通しが非常によいことは、業界ではよく知られている。一般的に、テレビ局の番組は、制作プロダクションにほとんど「丸投げ」していることが多いと言われているが、フジテレビにおいては、かなり内製化されているものと思われる。

また、フジテレビの関連会社フジテレビラボLLC合同会社が提供する動画サイト「ワッチミー！TV」は注目すべきであろう。同社は、チームラボビジネスディベロップメント（東大生のベンチャーとトランスコスモスの合弁会社）とフジテレビ（60%出資）が2006年5月に設立した会社であり、YOU TUBEと比較されることが多いが、1) 独自で編集した映像と動画投稿サイトの2つの側面を有する点、2) 投稿者の中からプロを育てる意向がある点、3) 当初から広告収入をビジネスモデルとしている点で、大きく異なる。同社の企画を通じ、投稿者の中から人材が出てくることもあるかもしれない。「ワッチミー！TV」は、今後とも目が離せない存在である。

今後、KDDIのビジネスにおいて、一層コンテンツが重要になってくる中、適切なパートナーとの連携が必須である。その際、パートナーがどのような「企画・制作力」があるかを見極める必要があることは、言を俟たない。

📖 出典・参考文献

デジタルコンテンツ白書2006

コンテンツビジネスマネジメント（日本経済新聞社、編集監査法人トーマツ）

社団法人 日本映画製作者連盟 ホームページ

日本産業経済新聞 2007年1月17日・31日

【執筆者プロフィール】

氏 名：花岡 宏明（はなおか ひろあき）

所 属：調査1部

専 門：法人の情報通信利用動向、CS調査、マクロ需要予測、その他

最近の主な研究テーマ/レポート：

拡大EUにおける電気通信政策および拡大EUが世界の電気通信市場に及ぼす
影響の考察（ICF委託研究）

Email : hi-hanaoka@kddi.com