序章

二〇一三年一月二日。

東京・港区六本木にあるテレビ朝日は、異様な熱気に包まれていた。

「二〇一二年の年間視聴率、プライムタイムで開局以来初の一位！」

お祝いに駆けつけた広告代理店やテレビ番組制作会社の人々がごった返す様は、満員電車のようだったという。

それは、ある種の衝撃だった。

テレビ業界で密やかに囁(ささや)かれてきた、「三強一弱一番外地」の一弱、「あの」テレビ朝日が視聴率争いで、遂にトップの座に就く時代が到来したのだ。「三強」と呼ばれるフジテレビ、日本テレビ、ＴＢＳと比べ、いまだ売り上げでは一千億円単位で及ばないテレビ朝日が、どうやって視聴率のトップ争いに加わることができたのだろうか？

その秘密を探っていくとテレビと視聴者の関係、そしてテレビ業界の構造自体が大きく変化していることに気付かされる（一番街地がどこなのか……は説明不要だと思うが念の

ため。テレビ東京だ）。

プライムタイムというのは一九～二三時、テレビ番組において花形の時間帯だ。視聴者の在宅率が高く、視聴率も高くなる傾向にある。当然、番組スポンサーが支払うＣＭ料金も高い。どんな番組をどんな順番で放送するのかを決める「編成」、その番組を「売って」利益を上げる「営業」、そして実際に番組を作る「制作」、すべての部署にとって「主戦場」とも言える。

ちなみにこのプライムタイムでの数字は一二・五％でテレビ朝日がトップ、一二・二％で日本テレビが続き、三位のフジテレビが一一・六％となっている。

ゴールデンタイム（一九～二二時）でも一位の日本テレビ（一二・三％）にわずか〇・一％及ばなかったものの一二・二％で堂々の二位。三位のフジテレビ（一一・五％）を大きく引き離している。全日（六～二六時）でもフジテレビを抑えて二位の座に踊り出た（数字はビデオリサーチ社調べ）。

二〇〇四～二〇一〇年はフジテレビが三冠（ゴールデンタイム、プライムタイム、全日）、二〇一一年は日本テレビが三冠と、いわゆる「二強」時代が長く続いていた。これにテレビ朝日が割って入る大躍進を果たした理由は、偏（ひとえ）に「一点突破全面展開」にある。

いわば「弱者の戦法」だ。先に述べたように他局に比べて圧倒的に売り上げ額が少なく……ということは制作費も低くなる傾向にあるわけで、どの番組にも万遍なく力を入れて頑張りましょう、なんてことはできない。テレビ朝日はそれを逆手にとって、とにかく視聴率の取れそうな番組（コンテンツ）を繰り返し（同じものという意味ではない）、長時間放送し続けるという作戦に出た。『痛快！　ビッグダディ』『アメトーーク！』『シルシルミシルさんデー』『お試しかっ！』『Qさま!!』『ロンドンハーツ』といったお馴染みのバラエティー番組が、年間を通じて安定した高視聴率を記録していることに着目し、その「拡大版」を特番として、これでもかと放送した。特番セットや出演者はもちろん、スタッフまでも使いまわせるため、他の特番と比べて制作費は格段に安くあげられるし、何より高視聴率が見込める。ギャラの安い芸人や素人を使って深夜枠から育て上げてきた、格安の優良コンテンツだ。

もちろん一方で、サッカーW杯ブラジル大会アジア最終予選や、フィギュアスケートGPシリーズなどの大型スポーツ番組でも高視聴率を獲得したし、ドラマでも（僕も大好きな）『相棒』シリーズに続いて、米倉涼子主演の『ドクターX～外科医・大門未知子～』が民放ドラマでは年間一位となる大ヒットを記録するなど、全社的な「上げ潮」ムードも好調をキープした大きな要因だろう。どんな業界でもそうだが、負け

て「下り坂だな……」と思いはじめると事態はどんどん悪い方向へ転がっていってしまうものだ（なお余談だが、テレビ朝日では何らかの番組が高視聴率となると、ご祝儀的な意味合いを込めて、食堂が全番組全スタッフに向けて無料で開放されている）。

しかし逆に考えてみると、このやり方では「視聴率」の取れない番組は企画自体が通らなくなるし、視聴率を取るためには、かなりの確度で視聴者に迎合する必要があるとも言える。テレビ朝日が長年放送し続けてきた『ネイチャリングスペシャル』などの良質なドキュメンタリー番組は、まったく放送されなくなったし、他局でもドキュメンタリーの枠自体が視聴率戦争にほとんど関係のない深夜帯に押し込められている。夕方のニュースの番組『スーパーJチャンネル』が、年間で視聴率横並びトップとなったことも、今回の勝利の大きな要因のひとつだが、これも番組自体の……報道局の制作力の勝利というよりも、前番組（直前に放送される番組のこと）に『相棒』を毎日繰り返し再放送した「編成の勝利」の意味合いが強い。再放送でも前番組が二桁（一〇％超え）を取るお化けコンテンツだったら、続く番組も視聴率は良くなって当たり前なのだ。

これが何を意味するのかというと、これまでテレビが担ってきた、視聴率は取れなくても良い番組、つまり「文化的である」内容から決別することに他ならない。またそこに拘(こだわ)り続けると、いかに「三強」といえども、その座から滑り落ちてしまうことを意味している。先に述べたように、この一〇年間ほどはフジテレビ、日本テレビという「二強」を中心にテレビ業界は動いてきた。残る「一強」、TBSはかつて民放の雄と呼ばれていたが、今では見る影もなく悲惨な状況にある。「振り向けばテレビ東京」という「一番外地」を揶揄(やゆ)する表現（視聴率が落ちはじめるとテレビ東京に抜かれちゃうぞ、という意味）があるが、もしかしたら視聴率的に「一番外地」が「三強」の座に取って代わる時代が、すぐそこまで来ているのかもしれない。であるからこそ、各局は必死になって視聴率の取れる、そしてなおかつ「新しい」テレビ番組の形を模索しはじめている、そんな状況の中で、二〇一三年は明けた。

テレビ業界の構造自体が大きく変革しつつある今、番組を制作する人間に求められることは一体何なのか、といったところで、僕の自己紹介を少しだけ。特に自慢するようなことはないけれど、この本を書くにあたっての「基準値」、指針のようなものなので、頭の片隅に置いておいて頂ければ幸いである。

職業・テレビディレクター
年齢・三九歳
趣味・料理、散歩、ゲーム（ドラクエX）
座右の銘・耐雪梅花麗（雪に耐えて梅花震し。雪や寒さに耐えた梅の花が春になって一層美しく咲く様子）

名古屋生まれの岐阜県育ち。大学からは東京で生活。あまりにも大学生活が楽しすぎた（？）ので卒業までに六年もかかってしまったが、在学中からテレビ番組の制作にのめり込み、そのままズルズルとこの業界に居着いてしまったよくあるパターンの一人である。元々は新聞記者になりたくて上京してきたわけなのだが、報道番組を制作するディレクターをしていたサークルの先輩の手伝いで、テレビの取材現場に連れて行ってもらい、そこで「映像の強さ」に魅了されてしまったのが、そのきっかけである。

今はテレビ番組の企画を考えたり、取材をしたり、編集をしたり、ナレーション原稿を書いたり、いろいろとテレビ制作全般の仕事をしている。アラフォーとはいえ、まだまだ現場に出て取材もするし、プロデューサー業務に専念する気もない、報道やド

キュメンタリー畑を中心に歩いてきた「いち」ディレクターだ。景気の良かった頃のテレビ業界の空気も（ギリギリだけど）知っているし、昨今のちょっと落ち目な業界も、よーくわかっている。

そんなテレビ業界を、現場のディレクターがどう見ているのか、どう考えてるのか、「現場ならでは」の視点で綴ったのが本書だ。よくある業界暴露本、みたいなノリになっていないのが良いのか悪いのかわからないが、兎にも角にもテレビ業界の「現場感」にこだわってみた。ちょっと長いが最後までお付き合い頂ければ幸いである。