

2022年1月4日

## 早河洋代表取締役会長・CEO「年頭挨拶」

テレビ朝日グループの皆さん、あけましておめでとうございます。

この会場には、常勤役員、局長・室長、それにグループ会社の社長にお集まりいただきました。グループ全体の社員の皆さんには館内共聴で見えていただいておりますが、皆さんには昨年1年コロナ禍のなかで、視聴率を含む業績向上に奮闘、努力していただいたことに心から感謝申し上げます。

年が明けましたので、まずは視聴率速報です。年間視聴率では、個人全体では8年ぶり、世帯は2年連続でプライムトップ。正月三が日は個人全体、世帯ともにゴールデンが8年連続、プライムが14年連続でトップでした。今年もまた快調なスタートを切ることができました。

この年頭あいさつでは、テレビメディアをめぐる環境が厳しさを増す中で、年初から展開する具体的な編成戦略からお話ししたいと思います。

昨年来、テレビ視聴に関する議論の中でターゲット論が盛んです。“世帯をとっても意味がない、個人こそ有効”とされ、コアターゲットともファミリー層ともいわれる49歳までの階層で視聴率を取らないと、潤沢な広告収入を獲得できないという考え方です。

アドバイザーも広告会社もこぞって最優先で重視する傾向にあり、必然的に民放キー局も営業効率という観点からこのゾーン、とくに若年層向けの番組の強化に取り組んでいます。

テレビ朝日は“世帯、個人全体はいいけど、この階層の個人視聴率は今一つ”と言われることがあります。しかし編成が強化に取り組んでおり、番組改編のたびに改善されてきています。

そもそも収益性や営業効率でいうなら、視聴率もさることながら、広告収入の売上高で語られるべきであり、その点では、テレビ朝日は今年度上期タイム、スポットとも2位の成績をあげており、スポットも5年連続2位ですので、営業現場は胸を張っていいと思います。編成の改善努力が実れば、より高みを目指していけると思います。

現在のターゲット論に関連して、テレビメディアの公共性について思うことがあります。放送法には、第1条に放送を公共の福祉に適合するよう規律し、その健全な発達を図ることを目的とするとあり、また、災害報道や字幕番組、解説番組などを出来るだけ多く放送するよう義務付ける条文があります。わかりやすく言えば、放送にたずさわるものは世のため人のために貢献しなければならないことが求められていると解するのが自然です。

テレビ局が49歳以下に番組編成の軸足を置くことは、営業戦略上必須の判断ですので異論は全くありません。しかし公共の福祉という視点に立つと、少子高齢化が急速に進む今こそ、50歳以上のボリュームゾーンにも目を向ける必要があるのではないかと。

総務省の「放送制度の在り方に関する検討会」のヒアリングで、放送の公共性や人口構造の変化、少子高齢化などの視点が示されていることも気になるところです。

アクティブシニア層や団塊の世代などを含む50歳以上の人口は、日本全体の約半分を占めます。かつて購買を牽引したF1、M1、F2、M2といったコアターゲット層が繰り上がった層も含まれています。現実をよく見通すと、こうしたシニア階層に商品やサービスを提供するアドバイザーは沢山存在します。

安全性がさらに高まっていく自動車をはじめ、シニア向け商材が多様化していくトイレタリー、コロナをきっかけに健康志向に拍車がかかった食品、飲料、薬品などがあります。また、利便性が再認識されたデリバリーサービスや電子決済などもあれば、寿命の延長や将来不安によって需要が増えた保険、金融、デジタルトランスフォーメーションの関連のIT企業もあります。こうしたアドバイザーに対して、テレビ朝日は49歳以下の視聴者を重視するアドバイザーと同じように向き合う、つまり言い換えると49歳以下の視聴者も50歳以上の視聴者も共に大事にする、ターゲットのハイブリッド戦略を展開していきたいと考えるに至りました。

この戦略では、番組対応もさることながら、シニア層を重視するアドバイザーと連携し、高齢化社会を前向きに捉えたうえで、シニア層の生活を豊かにする選択肢を、テレビ機能を使って増やしていくことを目的とします。新しいビジネスモデルとして、エンターテイメントサービスを提供していくこの計画は『アクティブ チョイス プロジェクト』と命名、本格スタートへ向け作業を加速させていきます。

ハイブリッド戦略以外に、テレビ朝日の営業収益を上げるために、新しい年に挑戦する戦略に触れておきます。その一つは、12月に発表した「タモリステーション」です。

身近な情報を的確に分かり易く表現することが非常に巧みなタモリさんをアンカーに、今年も大活躍が期待される大谷翔平選手のこれまでの軌跡を特集する2時間スペシャルで、今月下旬に放送を予定しています。大谷選手を語らせたならこれ以上ない絶対的な論客、世界の本塁打王 王貞治さん、侍ジャパン監督 栗山英樹さんをゲストに迎えるとともに、ベースルースをはじめメジャーリーグのルーツなどの取材を敢行しました。意図するところは、大谷選手の歴史的偉業にふさわしい、新しい形のスケールの大きな報道スペシャルに挑戦することで、それ故テレビ朝日番組の象徴である「ステーション」というフレーズをタイトルに付け加えました。この企画が、インターネットに圧倒され収縮しているとされるテレビジョンの反転攻勢のひとつのキッカケになればという願いを込めた次第です。

もう一つの編成戦略は、若手クリエイターの発掘、育成のために始めた深夜の「バラバラ大作戦」を発展、進化させた「スーパーバラバラ大作戦」です。一昨年10月に始めたこの編成では、20分という短尺バラエティ14番組を若手に制作・演出させましたが、次第に固

有のファン層を獲得、それなりの話題作、ヒット作も生まれました。アドバイザーからも新しい深夜帯という評価をいただきました。社員や視聴者による“総選挙”も実施し、上位になった番組は時間を繰り上げ、枠も拡大して若手のモチベーションに応えながら現在にいたっています。営業プレゼンテーションの前ですので、これ以上の詳細は控えますが、明確な手ごたえがあった「バラバラ大作戦」をスケールアップし、バラエティを中心に大枠のエンターテインメントゾーンを構築するというに留めておきます。ただ、私たちが陥りがちな安定的で定番、既成の番組制作ではない冒険的、挑戦的で奔放なもの作りのスタジアムのような、そんな理想郷をイメージしているところです。

さて、テレビはかなり前から 2020 年代は厳しい時代になると言われてきました。デジタル化やインターネットの急速な普及がその要因でしたが、この 2 年近くテレビの経営を苦しめたのはコロナ禍でした。しかし、日本では一応感染拡大が収まり、2021 年度の業績は大きく反転しそうな見込みになっています。

しかし、テレビを取り巻く環境をよく見ると、やはり当初言われた厳しい時代が到来しつつあります。テレビ受像機のインターネット結線率が 50%を超え、テレビ画面は動画配信などを含む映像・情報端末になりつつあります。その流れが加速していくのは確実です。テレビの映像は受像機の中で“ワン・オブ・ゼム”になってしまう、このコネクテッド・テレビへの変化はアメリカでも急速に進捗していると聞いております。

こういう時代だからこそ、私は「新しい時代のテレビ朝日」を目指さなければならないと訴え続けてきました。ABEMA、TELASA、UltraImpression など、インターネット機能を使ったビジネス群はその典型的な対応策と言えます。ABEMA は開局から 6 年目を迎えますが、7300 万ダウンロードを突破し、WU ウィークリーアクティブユーザーは恒常的に 1000 万を達成しています。ニュースや恋愛番組、将棋、麻雀チャンネルなどが人気です。大谷翔平選手のエンゼルス中継が大きく貢献しました。有料のプレミアム会員も 100 万を突破し、売り上げも堅調です。

KDDI と合弁の SVOD 事業、TELASA は 4 月で丸 2 年になりますが、順調に会員数を伸ばし黒字で推移しています。200 万人という目標を打ち立ててコンテンツの充実に邁進してまいります。

きょうここまで述べたハイブリッド戦略も編成構造の改革構想もインターネット系の新規事業もすべて変化の激しい時代に生き残るために練り上げた戦略です。時代の流れのスピードに負けないスピードで、あらゆるサバイバル作戦を次から次に展開し、厳しい時代を突き抜けていきたい。2022 年がそのスタートダッシュとなるよう、年頭にあたり覚悟の一端をお話いたしました。

締めくくりに元日のテレビ朝日について触れておきます。「羽鳥慎一モーニングショー新春特大スペシャル」から、夜の「芸能人格付チェック 2022」「相棒元日スペシャル」まで終日圧倒的な視聴率でした。私が印象に残ったのは荘厳な富士山ご来光の生中継でした。思わず画面に向かって手を合わせましたが、テレビとはやはり生ということを実感した瞬間で

した。テレビ離れが指摘される中で、一番大事にしていきたい原点だと思います。

※視聴率はビデオリサーチ調べ・関東地区

以上