

2023 年 1 月 4 日

早河洋代表取締役会長「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。皆さん健やかな新年を迎えられたことと心からお慶び申し上げます。

2022 年の年間視聴率は、個人全体でプライムトップ、世帯では全日、プライムの 2 冠という素晴らしい結果でした。また元日を含む最終週では圧倒的な 3 冠、三が日は元日の「芸能人格付けチェック！2023 お正月スペシャル」「相棒 season21 元日スペシャル」が素晴らしい視聴率で、ゴールデンは 9 年連続、プライムは 15 年連続でトップでした。その他にも、いろいろな番組が活躍してくれて、関係のスタッフには心から感謝と敬意を表したいと思います。今年もまた、実に幸先の良いスタートだったと言えると思います。

さて、私はここ 4, 5 年、年頭挨拶を含め、機会あるごとにテレビ朝日が「新しい時代」を構築しなければ生き残っていけないのではないかと言いつけてきました。そこで、今日は新しい時代とは一体何かという考察を試みたいと思います。

今年にはテレビ放送が始まって 70 年目です。1953 年、NHK と日本テレビが開局しテレビの時代が始まりました。人々は街頭テレビに殺到し、力道山が外国人レスラーを空手チョップで倒すプロレス中継に見入りました。遠くの出来事を目の前で見るができる、テレビのライブ機能に感動しながら熱狂したものであります。

黎明期の人々のテレビに対する向き合いを敢えて熱狂時代と規定しますと、それは歴代視聴率に表れています。歴代ベスト 50 のトップは 1963 年 12 月 31 日の NHK 「紅白歌合戦」で 81.4%、第二位は 1964 年の「東京オリンピック女子バレー日本対ソ連」の 66.8%、以下「サッカーワールドカップ日本対ロシア」、力道山のプロレスやファイティング原田のボクシング中継が続きます。

このほか視聴率ベスト 50 には、局名は省かせていただきますが、「おしん」などのテレビ小説、大河ドラマ「赤穂浪士」、ドラマ「ありがとう」、「8 時だヨ！全員集合」などエンターテインメント系が並び、ニュース系では田中元総理中国訪問、連合赤軍事件、吉展ちゃん誘拐事件など、いずれも 50%以上の番組が入っており、60 年代から 80 年代のテレビ全盛期の熱狂を窺い知ることができます。

世紀が変わり、テレビをめぐる環境は劇的に変わります。デジタル化という世界的な潮流とインターネットの急速な普及を見据え、テレビ業界は 2011 年完全デジタル化に踏み切りました。その成果として今私たちは高精細、高音質など多機能のテクノロジーを享受しています。現在テレビ朝日は地上波を本業としながら、BS、CS 3 波、SVOD の TELASA、動画広告の UltraImpression というメディア群に加えインターネット多チャンネル放送の

ABEMA に深く関わっています。地上波のリアルタイム配信もまもなく本格化し、上昇基調の TVer にも参画しています。こうしてみると 20 世紀のテレビ放送全盛期とは全く趣を異にする多様な複数の陣形と言えらると思います。言うまでもなくこれが一義的には「新しい時代」の姿です。テレビ朝日は、この体制を「テレビ朝日 360° 戦略」とし、保有メディアを 360° 展開するとともにあらゆるコンテンツを 360° 創出する戦略を掲げています。

それぞれ善戦健闘していますが、ここにきて不安要素が出てきました。昨年の春から PUT、HUT いわゆる全体視聴率が急降下したことです。以前からある若年層のテレビ離れに加え、コロナ禍で在宅時間が増えたシニア層がテレビのリアルタイム視聴から、動画配信などを選択するようになったことが主な原因です。熱心にテレビに向き合ってくれていたお客様が、テレビから離れたことは、コアターゲットに含まれないから影響はないと、果たして言い切れるかどうか考える必要があります。

テレビ朝日の陣容の多様化に触れましたが、テレビの受け手側の多様化も急速に進んでいます。その代表例である視聴者層の 3 世代を見てみます。

ミレニアル世代は年齢で言えば、25 歳から 40 歳ぐらい、生まれた時から IT 技術とともに歩む世代でパソコン、スマホを自在に使いこなし SNS を多用、人とのつながり、共感を求める世代と言われます。

Z 世代は 12 歳から 25 歳ぐらいで、スマホネイティブ、デジタルネイティブといわれ、他の世代とは異なる価値観やライフスタイルです。新聞やテレビ媒体から離れ、WEB メディアでの情報収集が当たり前で、特にタイパ、タイムパフォーマンスと呼ばれる時間効率を意識した消費行動が注目されています。例えば動画配信の倍速再生モードや音楽はサビだけ聴くなど、自分の時間を目いっぱい楽しむことが特徴です。デジタルツールの卓越したユーザーとも言われています。

もうひとつアルファ世代が新たに登場しています。ミレニアル世代を親に持つ小学生が中心で、21 世紀に生まれ育った最初の世代で、今後の消費行動が企業のマーケティング戦略に大きな影響を与える世代です。

これから難しいのは 10 年もたてば、この 3 世代は全て私たちのメインターゲットに繰り上がることです。同時に例えばテレビ朝日のコンテンツ制作の中心はこの 3 世代が担うこととなります。これが新しい時代の二つ目のポイントです。デジタル化、インターネットの影響で視聴者層の細分化が一層複雑多岐になっているのが現状です。

こうした複雑な視聴環境における、テレビ朝日の新しい時代とは何か。それはテレビ朝日が古き良き時代を乗り越え、自ら独自の方法で新しい地平を切り開くこと、別の言い方をすれば独創的かつ挑戦的な戦略を駆使して、新しい時代の変化に向き合うこと、こうした努力によって自分たちの時代が構築できるのではないか、そう確信しています。

直近の具体例を挙げてみます。まず昨年のサッカーワールドカップです。テレビ朝日は試合の放送権を ABEMA と共同購入しました。11 月 27 日の日本対コスタリカの視聴率は個人全体 30.6%、世帯 42.9%、推計 6080 万人が視聴、ABEMA は 1400 万人を突破し、単純に

合算すると約 7500 万人が視聴した計算になります。視聴率に置き換えるとざっと 50%を超え、日本人の半分以上が地上波テレビ朝日とインターネット TV ABEMA を選択していたことになります。番組制作ではテレビ朝日が経験を活かし全面支援し、ABEMA は全 64 試合を中継し、インターネット多チャンネルテレビの存在を日本全国に認知させる結果になりました。本田圭佑さんの解説が人気で相互乗り入れにもトライしました。ABEMA との合言葉だった一枚岩の対応で、かつて言われた放送と通信の融合の形が実現し、これこそまさに新しい時代の姿そのものであって、将来に向けた大きな成果となりました。

もうひとつは近未来の計画、臨海部有明地区の東京ドリームパークの開発です。春には着工し、2025 年度内完成の運びになりますが、約 4000 坪の敷地に、最大 5000 人収容の多目的ホールと 1500 人収容の劇場、デジタルアート展示場、フードコート、ショップ、屋上庭園、スタジオなどエンターテインメントとテクノロジーを融合させた空間を建設します。毎年延べ 500 万人を集めた「テレビ朝日・六本木ヒルズ SUMMER STATION」の会場にもなり得ます。テレビとデジタルとリアルイベントを合体させることによって、熱狂を創り出せる未来に向けた夢多き開発計画です。

新しい時代の象徴といえば、3次元のインターネットといわれるメタバースです。昨年メタバース部とプロジェクトをスタートさせ、1時間番組を拠点に活動を始めました。まだほんの入り口ですが、トライ&エラーの精神でモチベーションの高い社員が、時代を切り開こうと日夜奮闘しているところです。アニメ事業もアニメ・ゲーム事業部に一本化し、IP ビジネスの全体的視野をイメージできる体制を整えました。

以上が新しい時代に向けたテレビ朝日の挑戦の一端です。2020 年代から 30 年代にかけて時代は猛スピードで進んでいくと思います。リニア中央新幹線が走り、高速道路では EV 電気自動車があふれ、自動運転も当たり前になり、ドローンの飛行も日常的になっていると思われれます。

繰り返しますが、私たちテレビ朝日グループはこのような時代の歩みのスピードに負けないよう、テレビとデジタルとリアルイベントを融合させた全く新しいテレビ局の完成形をめざし、一体となって戦いを続けることができれば、成長を持続していけるのではないかと確信しています。

篠塚浩代表取締役社長「年頭挨拶」

明けましておめでとうございます。会長からもありましたように今年も大変幸先の良いスタートを切ることができました。番組を担当された方々、大変お疲れさまでした。休みを取れなかった方も数多くいらっしゃると思います。年末年始働いた方は、各部署で工夫して休みを取っていただければと思います。

去年の PUT の低下は、社員の皆さん、グループ会社の皆さんにとって大変心配な出来事だったと思います。視聴者のコンテンツ利用の変化がコロナを経てさらに加速していて、これはもはや後戻りはしない状況だと思っています。私たちテレビ朝日グループはコンテンツ企業グループであり、ヒットするコンテンツをどう生み出していくかが最も重要な仕事であるということに変わりはないと思います。それに加えて、そのコンテンツをどう視聴者・利用者に届けるか、どう宣伝・マーケティングするか、さらにどうマネタイズするかも、これまで以上に大事になっていることを痛感しています。

会長がおっしゃったように、視聴者・利用者はさらに多様化しています。それに合わせて放送、配信、イベントなど 360° あらゆるプラットフォームを駆使してコンテンツリーチを最大化しマネタイズしていかなければなりません。昨年納会での会長のベストテンに挙げたように、「キョコロヒー」や「ハマスカ放送部」といったバラバラ大作戦の番組では、関連リアルイベントを EX シアターで開催すると同時にネットで有料配信し、さらに関連グッズを販売して高い収益を上げるという素晴らしい取り組みがありました。まさに 360° 展開の見本です。

そんな時代に私たちが持っている強みは何でしょうか。私はやはりこれまで培ってきた「ノウハウ」「実績」と「信頼」だと思っています。「夢や希望を持ち続けられる社会の実現に貢献する」というグループ理念をもう一度思い起こし、改めて世のため人のために「信用される」「信頼できる」コンテンツを生み続けたいと思います。

ワールドカップの日本代表の躍進を伝えた地上波、ABEMA での放送・配信は日本社会に久々の明るい話題を提供しました。まさにこのグループ理念が実を結んだ良い例となりました。地上波 10 試合に加えて、ABEMA の全 64 試合の配信は、編成、スポーツ、技術、報道などの皆さん、そして実況を行ったアナウンサーの皆さん、彼ら彼女らの頑張り、これまでの経験・ノウハウがなくしては、なしえなかった成果です。この成果に対しては、昨年末の納会で社長賞を贈ることが決まりました。労をねぎらいつつ、今後は爆発的に認知された ABEMA の次のステップに引き続き一枚岩で取り組んでいきたいと思っています。ワールドカップは、私たちの「ノウハウ」「実績」を証明しましたが、もうひとつ私が強みだと思う「信頼」に関してです。去年から継続して開催されている、総務省の「デジタル時代における放送の将来像と制度の在り方に関する検討会」の内容については聞いていらっしゃる方も多いと思います。もし知らないという方は是非総務省のホームページからフォローしてみてください。この検討会では NHK の在り方など様々な論点が議論されているのですが、全体を

通じて「フェイクニュースやアテンションエコノミー、フィルターバブルが跋扈する中で、情報空間の健全性、インフォメーションヘルスを確保しなければならない」という問題意識が通底しています。そして、その情報空間の健全性のためには、「信頼できる」放送局由来のコンテンツが広く利用されることが重要であると強調されています。私たちのコンテンツはこの社会にとって欠かせないものだという評価です。

一方で、いま挙げたような「ノウハウ」、「信頼」だけでは、可処分時間をめぐる競争に勝てないのもまた当たり前のことです。「信用」「実績」という強みの上に成り立った「選ばれるにたる」コンテンツを作りあるいは提供し、「選ばれるように」マーケティングするという営みが必要だと思います。

4月からスタートするリアルタイム配信の本格セールスはその挑戦の一つになると思います。現在はセールスがトライアルということもあり、活発な周知活動も行っていないので、利用者はそれほど多くはありませんが、この4月からは様々な手法を駆使して新たなリーチの獲得を目指していきます。地上波とは別の商品になるので、キャッチアップなどと組み合わせた多彩なセールス手法が検討されます。UltraImpressionはこの時に備えた開発を進めていて、他局よりも技術的な優位性があります。このあたりのウルプレの機能役割とAVOD、TELASA、ABEMAを含めた配信事業については、4月の本格セールス開始に合わせて、全社的な勉強会を行うよう準備を進めています。

勉強会といえば、先月開かれたデータソリューションセンターの勉強会には多くの方が参加してくれました。今後はコンテンツ制作、営業、配信事業、通販など多くの分野でデータを有効利用しなければ競争には勝っていきません。東京ドリームパークに代表されるメディアシティ、イベント事業でもデータの利活用が大きな武器になります。勉強会の後には早速、様々な部署からデータソリューションセンターに、「こんなことができないのか」「こんな使い方がしたい」といった問い合わせやリクエストが来ているということです。来月には2回目の勉強会が予定されていますので是非参加してください。

また、DX（デジタルトランスフォーメーション）推進についても全社的な勉強会をやりたいと思います。ルーティンワークはできる限り自動化し自分の頭で考えるクリエイティブな仕事にできるだけ専念できる環境を目指したいと思います。

配信戦略についてもデータ戦略についても、あるいはそれ以外の分野でも同じですが、担当部署だけでは新しい発想はなかなか生まれません。コンテンツ編成局の企画募集「そだてれば」には2回合わせて517件、新規ビジネスの公募には355件もの応募があったことは、これまで何度もお伝えしてきました。「そだてれば」は現在3回目の企画募集を行っています。また、このような勉強会や企画募集以外の日常の仕事の中でも全社、全グループで様々な情報を共有し、「あれはできないか」「これは可能か」といったコミュニケーションを活発にして、イノベーションを積み上げていきたいと思っています。

最後になりますが、現在の経営計画は2025年までで、この3月で前半の3年を終えます。この間、コロナ禍にもかかわらず、皆さんの懸命の努力で会社はまずまずの業績を上げてき

ました。そして、来年 2024 年は開局 65 周年、再来年 2025 年は東京ドリームパークの竣工
と言う大きな節目を迎えます。つまり、この 2025 年までの後半 3 年間は「新しいテレビ朝
日」を構築するうえでとても大事な 3 年になります。そこで、去年打ち出した成長戦略を加
味しながら、経営計画をより精緻なものにするための全社的な議論を、この年頭から始めたい
と思います。新しいテレビ朝日を築き上げるための活発な議論を期待して、私の年頭挨拶
を締めくくりたいと思います。今年一年、よろしく願いいたします。

※視聴率はビデオリサーチ調べ・関東地区

以上