

2025 年 1 月 6 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、新年あけましておめでとうございます。年明け早々、歴史的ともいえる大変嬉しいニュースを全社に発表しました。開局以来初めて、年間視聴率で個人全体の全日、ゴールデン、プライムの 3 冠を達成しました。世帯視聴率も 3 冠でした。幸いなことに BS 朝日も 3 冠を達成しました。この 3 冠は、経営計画に掲げた目標で、これを達成したことになります。

私自身は、日本教育テレビ、NET テレビの時代から、テレビ朝日に長く在籍していますが、この視聴率 3 冠という実績は、キー局 3 局が独占してきました。90 年代、私が編成に関わるようになってから、これを必達目標とし様々な手を打ってきました。一例を挙げますと、世界水泳、サッカー、フィギュアスケート等の展開、ドラマの 2 夜、あるいは 5 夜連続の大作、23 時台の構造改革によるバラエティの強化です。こうした強化策を現場のスタッフが必死になって実現してくれたのが、今回の快挙に繋がったわけです。

経営計画の目標が実現したのですから、誠に感慨深く感激の極みであります。社員の皆さん、グループ社員の皆さん、外部スタッフの皆さんと共に、総力を集結した結果です。心から感謝の気持ちを表明いたします。

視聴率の経過においては、今世紀に入って万年 4 位と揶揄された逆境を抜け出す兆候はありました。2007 年以降 3 位にあがり、2012 年、13 年にはゴールデン、プライムトップを記録、それ以降 2 位レベルで推移してきました。そして、2023 年には個人全体では全日、プライムの 2 冠、世帯で 3 冠を獲得し、今回の快挙に辿り着いたわけです。その成果は、報道 4 ベルト番組が全体を牽引する形で、ドラマでは「相棒」、「Believe-君にかけける橋-」、「ザ・トラベルナース」が民放上位を占め、バラエティでは、「ザワつく！金曜日」、「池上彰のニュースそうだったのか!!」など、週末の番組が奮闘、これにオリンピック、サッカー、世界野球プレミア 12 や大谷翔平特番など、スポーツ番組が貢献しました。この間、総選挙速報、アメリカ大統領選挙報道もトップレベルで大健闘し、アンカーの大越健介さん、大下容子さんに、年末会長賞を授与しました。すべての分野で勢いに乗った形となり、いわば総合力の勝利といえます。“日本で一番よく見られたテレビ局”になった皆さんの喜び、感動、感慨は極めて大きなものがあると想像します。まずは、最初のご褒美です。グループ社員全体の健闘を称え、2 月 1 日開局記念日にちなみ 2 月 3 日から 5 日間、食堂を無料開放します。

大きな区切りはつきましたが、これからも視聴率との戦いは続いていくと思います。トップを維持するという守りの発想ではなく、むしろ気分を一新し、激変するメディア環境をし

っかり見据え、新しいビジネスチャンスに果敢に挑戦する覚悟と勇気が、今こそ求められるのではないのでしょうか。辿り着いたテッペンには、ここにいるみんなで勝ち取ったものに違いありませんが、テレビの未来は決して楽観を許さない状況にあります。テレビの魅力であるその比類ない訴求力、テレビジョンの語源である遠くを見据える機能、公正でバランスの取れた表現力、感動を生み出す創造力、エンターテインメントの制作力、こうした特性を思い起こし、あらためて視聴者の期待に応える確固とした歩みを続けていくことが、私たちの新たな使命ではないかと考えます。

その意味で年頭にあたり、夢と希望を託せる未来志向の明るい事業領域をまとめました。その一つは、東京ドリームパークです。本業の広告収入は、現在復調傾向にありますが、これまで成長をもたらしてきた、人口の増加・経済成長・視聴率の3つの要因に大きな変化が起きており、これまでの成長の構図は、もはや成り立たなくなっています。このダウントレンドを補完する目的で設計したのが、東京ドリームパークです。エンターテインメント系リアルイベントにデジタル機能を融合させ、お客様をもてなすことによって収益をあげる事業です。EXシアターの運営経験、延べ500万人を集めた「テレビ朝日・六本木ヒルズ 夏祭り SUMMER STATION」の成功体験、「ミュージックステーション」などエンターテインメント系番組のイベント化などテレビ朝日ならではの実績を集約させるとともに、放送をも絡めた新しいビジネスを切り開こうとする壮大な計画です。ブランドビジョンは「夢中から、始まる」に決まり、5000人収容の多目的ホールは、ネーミングライツ契約が成立し「SGC HALL ARIAKE」と命名いたしました。また、8階のエンタメスペースでは、ゴッホ、ルノワール、モネなど、偉大な芸術家の作品を映像化する、世界でもヒットしている“デジタルアート展”の開催が決まっています。また、一階下の7階スペースでは、世界的な人気IPである「ドラえもん」をモチーフにしたファミリー層とインバウンド向けの企画を検討中です。一方、1500人収容の劇場は、すでに7割方演目が内定しています。昨年秋、イベントのプロモーターや関係会社にプレゼンテーションを行ったところ、大きな反響と問い合わせが殺到し、手ごたえを感じたところです。これと並行して、エンタメ系のタレントを抱える大手プロダクションに出演の協力要請を行いました。各社ともに積極的に参画したいという意向が示されました。

次は、ABEMAです。2016年の開局から来年10周年です。現在49チャンネルを送出しており、24時間ニュース、MLB、大相撲、サッカーなどのスポーツ中継、アニメ、恋愛リアリティ番組などバラエティ、麻雀、将棋など、幅広いコンテンツでユーザーの支持を得ています。2024年度の平均WAUは2170万、プレミアムサービス会員は150万人となっています。2022年「FIFAワールドカップカタール2022」では、テレビ朝日と連携、全64試合を中継、ABEMAの存在感をアピール、一枚岩の協力で認知拡大に成功しました。10周年を機に、念願の黒字化のフェーズに入る見込みですが、まずはABEMA10周年と東京ドリームパーク開場を記念する、両社若手による大型企画を協議中です。テレビ朝日グループに黒字化したABEMA49チャンネルが加わると、電波とインターネットを融合した一大メデ

ィアグループが本格的に稼働し、一枚岩の協力・提携関係が一層進化していくこととなります。さらにこのあと触れるテレビ朝日のアニメ IP 戦略と ABEMA のアニメ IP 戦略と ABEMA のアニメ 17 チャンネルが融合できれば、大きなビジネスチャンスが生まれると思います。

そのアニメ IP 戦略です。まず、4 月までにアニメ編成を 5 枠に拡大するとともに、グループ企業となった壽屋の大ヒットプラモデルのアニメ化、BookLive 社の原作マンガの映像化を決定しました。グループ企業が開発・保有している IP をシンエイ動画などの自社スタジオが実際にアニメ化し、視聴率を獲得した上で、グッズ展開やイベントなど大きく事業展開していきます。また、すでに「ドラえもん」、「クレヨンしんちゃん」が大きな人気を得ているインドエリアで、インドを舞台にしたストーリーの「劇場版クレヨンしんちゃん」を制作、現地での上映を展開し、大きな IP ビジネスのチャンスを創り出そうという計画が進んでいます。

次は、TRAIN TV です。聞きなれないかもしれませんが、子会社のメディアプレックスが、昨年 4 月に開局した“電車の中のテレビ”です。JR 東日本の主要 10 路線と、ゆりかもめの社内に搭載された約 5 万面のサイネージ画面にサイレント映像を放映するプラットフォームです。複数の番組と CM を 20 分で一回りする編成ですが、路線利用者は、週、延べ 8400 万人、交通広告の特性を活かし、若年層向けのコンテンツを充実させていく方針です。一方で、スマホや SNS とクロスメディア連携するメディアとして、番組コンテンツを発信しています。10 月の調査では、乗客の半数以上が TRAIN TV の放映を認知、そのうち、4 人に 3 人は、以前よりも車内サイネージを見るようになったと回答、ポジティブな反応です。様々な可能性を秘めたまさに夢を乗せたビジネスと言え、グループ企業連携してのオペレーションとなっており、将来が非常に楽しみです。

以上申し上げた 4 つの事業に対し、視聴率トップに押し上げたグループ全体のエネルギーを投入することによって、成長の勢いをさらに加速させていきたい——
これを、新年の初夢としたいと思い描いているところです。以上、記念すべき年の年頭所感です。

篠塚浩代表取締役社長「年頭挨拶」

テレビ朝日グループの皆さん、明けましておめでとうございます。そして個人全体3冠、世帯3冠、BS朝日も合わせれば9冠、改めておめでとうございます。グループの社員、スタッフ全員の努力のたまものです。本当にありがとうございます。心より感謝します。このような放送事業は今年もテレビ朝日のコア事業です。多くの視聴者の方にご覧いただけるコンテンツを作る、その信頼をもとにCM枠をアドバイザーの皆様を買っていただく、2023年時点で総額1兆7000億円ある日本のテレビ広告市場はダウントレンドですが、まだまだ相対的には大きく、その市場でシェアを上げていくことは当面は私たちの最大の収益源であり続けます。唯一無二のマスリーチメディアとして自信をもって進んでいきたいと思ひます。さらに国際的にも、またネット広告との比較においても、テレビ広告はその効果に比べて料金が過小評価されているという問題があります。昨年来、テレビ朝日として、あるいはテレビ業界全体として、広告会社やアドバイザーの皆様に対してテレビ広告の価値を正しく見ていただけるよう働きかけています。今後ともセールスプロモーション局(SP局)を中心に様々な機会でのその努力を継続していきたく思ひます。

もちろん、テレビ広告市場でシェアを上げていく努力を進めながら、他方で放送事業以外のいわゆる成長事業にもより一層注力しなければなりません。このうち早河会長が先ほどの年頭挨拶で触れられなかった何点かに関して話をさせていただきます。動画配信に関して、まずAVOD、見逃し配信ですが、局ごとにすべての番組の再生回数を足し合わせた年間の再生回数で、昨年は日本テレビを抜いて初めて3位となりました。「Destiny」や「離婚しない男-サレ夫と悪嫁の騙し愛-」、「Believe-君にかけける橋-」などのドラマが平均再生数200万回を超え、「アメトーーク」などの看板バラエティも好調でした。昨年この年頭あいさつで紹介した「夫が寝たあとに」は地上波では2回の枠移動を経て24時台の1時間番組に昇格し、AVODでは10月クールを平均して再生回数66万回を記録するコンテンツに成長しました。そして、このAVODで強調しておきたいのは、SP局やUltraImpressionの努力で、コンテンツの再生回数や再生時間を上回るスピードで売上が伸びていることです。今年度は80億円を超え、2025年度には100億円の大台が見えてきました。今後も、コンテンツの充実、SNSを中心とした宣伝施策、さらには営業努力という3つの創意工夫で市場を上回る成長を果たしていき、放送事業収入が例え目減りしても補う、あるいは上乗せできる売上を目指します。次にTELASAは会員数こそ当面の目標の20万人に届いていませんが、テレビ朝日の売上・利益には着実に貢献しています。さらにこの春には価格改定とともにコンテンツの大幅拡充を行うリニューアルを予定しています。サービス開始5年目に入るタイミングでの勝負です。ドラマ・バラエティの現場にはスピンオフの制作など現時点でも精一杯やっていますが、TELASAからの制作費の投入も増えるはずです。引き続

きよろしくお願いします。

現在の経営計画は 2025 年度が最終年となります。ということは 26 年度以降の計画の策定が今年の重要なテーマとなります。しっかり議論をして「新しい時代のテレビ朝日」を確固とする計画にしていきたいと思います。そこに盛り込むべく検討したい新しい分野の一つにデータ戦略があります。この場で初めて披露する良い話題ですが、テレビ朝日 ID が先月、300 万 ID の大台に到達しました。様々な番組の協力のおかげもあり、わずか 1 年あまりで 100 万 ID 増えました。300 万 ID を超すとビジネス上の利用の仕方も広がっていきます。おとし導入したテレ朝ポイントとともに、すでにショッピング事業やテレ朝チケットなどで売上、ロイヤルカスタマーづくりに貢献していますが、来年 2026 年にはロッピングライフの ID とテレビ朝日 ID を統合する予定で、ショッピング事業などの成長により大きく寄与するはずで。さらにその先には放送事業に活用する方法に関して、鋭意検討が進められています。放送事業者としてのデータ戦略の勝ち筋を見定めるべく戦略的に進めていきたいと思っています。

次の経営計画の策定において議論したいものには、AI の活用もあります。先月 OpenAi の「Sora」という動画生成サービスの一般利用が開始されました。まだまだ 5 秒や 20 秒という短い尺の動画で、不自然な動きもあり私たちのコンテンツに使えるまでにはなっていませんが、昨年 9 月に開催した AI セミナーでもお話しいただいた日本の AI 研究の第一人者である東京大学の松尾豊教授によれば 2、3 年後には長尺の動画が瞬時に低いコストで制作できるまで進化するということです。コンテンツ制作の一部が置き換わる可能性も視野に入れなければなりません。昨年、この年頭あいさつで立ち上げるとお伝えした部署横断の AI 推進チームは、この 1 年精力的に活動していて、具体的に業務で利用される例も増え始めています。特に制作現場の業務効率化に役立つ AI 活用に向けて幅広くヒアリングなどを実施し課題を抽出していて、今年は様々な施策の実行のフェーズにはいります。さらに数年後に向けて動画生成の技術の進歩、プライバシーや権利の関係、偽情報対策などを積極的に研究すると同時に、スタートアップを含めた AI 関連企業とどう一緒に取り組んでいくか、知恵を絞ってほしいと思います。昨年のこの場でも申し上げましたが、テクノロジーに任せられるルーティンワークはテクノロジーに任せて、人間はよりクリエイティブな作業に時間を割くという業務の効率化という視点と、コンテンツ制作に直接利用して新しい価値を生み出すという視点と二つの軸がともに重要です。AI は一部の先端的なことに関心を持つ人だけが使うものではなく、近い将来には、今のインターネットと同様に、生活や仕事のあらゆる場面で日常的に使うツールになると思います。イントラから使える Go-Chat も進化していますので、まだ、利用したことのない人は是非トライしてください。さらに、VR や AR、メタバースなどの XR は一時期ほど騒がれなくなっていますが技術開発はもちろん続いていて、遠くないうちに新たなブレイクスルーがあるのではと思います。去年、「テレビ朝日・六本木ヒルズ 夏祭り SUMMER STATION」と連動する形で開催したメタメタ大作戦ではバーチャル会場だけでのべ 15 万人に会場にいらしています。TDP での活用を含

めたコンテンツ開発を着実に進めていきたいと思ひます。

最後に以上お話しした様々な事業のベースとなる大事なことを強調しておきます。私たちのコンテンツが放送でも配信でもイベントでも、視聴者、利用者の皆様に愛され、アドバタイザーの皆様に支援していただくベースには、私たちのコンテンツに対する、そして仕事ぶりに対する信頼があります。これは報道機関としてのテレビ朝日を担う報道局に限ったことではなく、グループの全てのコンテンツ、社員、スタッフにあてはまる基本中の基本です。昨年は人権方針をまとめ、社員の皆さんのアンケートなどを実施しましたが、いわゆる人権デューデリジェンスの作業は鋭意継続してひきます。今後も人権重視とコンプライアンス強化を引き続き図ってひきますので、グループ全体にしっかりと浸透させてひきましょう。では、今年1年よろしくお願ひします。

※視聴率はビデオリサーチ調べ・関東地区

以上