

2026年1月5日

テレビ朝日ホールディングス 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。素晴らしいお正月を迎えられたこととお慶び申し上げます。

さて、最後まで確定しなかった、2025年の年間視聴率の結果が出ました。テレビ朝日は個人全体、世帯とも「全日」、「ゴールデン」、「プライム」のトップを獲得し、2年連続の三冠を達成しました。ゴールデンが接戦となりましたが、10月クールで追い上げトップに並び、快挙を実現しました。

テレビ朝日はいま、2026年度から2029年度までの4年間の経営計画を策定中です。先月、各局現場の局長から、それぞれの計画の発表会がありました。その内容を経営レベルで精査し、来月にも正式に決定します。それに先立って、経営計画の骨子をお伝えしておきます。

キャッチフレーズは「スタートUP テレ朝!!」です。スタートアップは、特にインターネット時代になって革新的な技術やビジネスモデルで、急成長と大きな市場の創造をめざす新しい事業の事といわれます。

テレビ朝日は視聴率三冠を達成し、テレビ局として大きな目標を実現しましたが、それに留まることなく新しく大きな事業目的を掲げ、更なる成長を達成すべき時、という意味を込めました。その経営計画のゴールは、開局70周年の年である2029年としました。各局の事業目的は沢山ありますが、敢えて5つのキーストラテジー、カギとなる戦略目標に絞ってお話をします。それは、東京ドリームパーク（TDP）・ABEMA・IP戦略・コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）、それにAI戦略です。

まず、東京ドリームパークです。TDPは音楽、演劇などを展開する5千人収容可能な多目的ホールと1500人収容の劇場、それにゴッホなど世界の名画のデジタル展示に加え、アジアツアーで大人気だったドラえもんデジタル展を行うイベントスペース、各種の催し物が可能な屋上ドリームテラス、それにフードコートやサテライトスタジオなどで構成されており、前例のない複合型の多目的エンタテインメント空間となります。

一昨年から、私を含めた関係役員、局長やイベントの世界を歩んできたベテラン勢が総がかりで関係先に演目の協力を呼びかけてきました。その結果、多くのプロダクションやタレントの皆様から、参加、協力の意思表示がありました。ご祝儀の意味合いもあったと思いますが、現時点で2つのシアターともほとんど演目が内定しています。長い間エンタテインメント系の番組やイベントを催してきたテレビ朝日を評価して頂き、新しい事業への賛同の意思を表明して頂いたことは、TDPの行く末を占う意味でも感動的な出来事でした。

続いて IP 戦略です。視聴率トップを維持するのは、経営計画の大前提です。特にテレビ朝日の場合、報道・情報番組の貢献が際立っており、週末の各番組も健闘しています。5つのベルト番組のうち「羽鳥慎一モーニングショー」「報道ステーション」は揺るぎないトップ、「グッド!モーニング」「大下容子ワイド!スクランブル」もトップレベル、夕方の「スーパーJチャンネル」も上昇基調になっており、今年中にはトップをとらえる雰囲気が出てきております。テレビ朝日の報道・情報番組が視聴者に支持されていることは、SNS との対比で考えると大きな意味があります。SNS 空間で行き交う情報とは一線を画し、日々の生活や仕事に有益な情報を発信し、災害など非常時における速報や丁寧な対応が頼りにされているわけで、その影響は一般の番組への支持に繋がると考えられるからです。

その報道分野に強力な援軍が加わることになりました。ドローンです。テレビ朝日と KDDI スマートドローン株式会社は、ドローンの空港、つまりドローンポートを活用した遠隔操作による災害報道の実現に向けた取り組みを開始しました。今回の連携によって、ドローンポートを全国1000箇所に配備し、遠隔操作することによって発災直後の初動の空白時間を埋め、安全かつ迅速に被災状況を視聴者に伝達する、新たな報道体制の構築を目指します。発災時には、テレビ朝日の要請に基づき、現地のドローンが自動離陸し、撮影した映像を報道フロアに伝送する形になります。

コンテンツ編成面で力点をおくポイントは、権利保有する自社コンテンツ IP を2029年、開局70周年までに大量に生み出す仕掛けを掲げていることです。特にアニメ IP は増枠し、10枠を目指していきます。ここ数年、大手出版社との戦略的なアライアンスを追求し、なお関係会社などと将来設計を重ねており、一步一步計画が実現しています。さらなる諸条件が整い次第、アニメ IP 垂直統合型の組織をつくり、世界でも戦えるプロフェッショナル集団を目指していきます。

キーストラテジー、次は、CVC、コーポレートベンチャーキャピタルです。テレビ朝日の将来の成長や新規事業創出のために、自社の事業と関連のあるベンチャー企業へ出資、戦略的支援を行う活動を意味します。イノベーションの促進、技術・知見の獲得などによるシナジー効果を目指し、成長を加速させる狙いがあり、すでにプロジェクトがスタートしています。

外部ファンドと連携し、現在ベンチャー企業3社への出資が内定しています。著しい成長を示す、まさにスタートアップ企業との戦略・提携につながることを大いに期待しながら、敢えて経営計画にリストアップしました。

最後になりますが、新しい経営計画を作成するにあたって、かつてよく使われた「イノベーション」という言葉の意味を再確認しました。イノベーションとは、新しい技術やアイデアを既存の“モノ”“仕組み”“サービス”“組織”“ビジネスモデル”などに取り入れることによって、新しい価値を創造し、大きな変革をもたらすこと——革新や新機軸を創造し、企業の競争力を維持、成長させる概念とされています。実は、東京ドリームパークの開発は、一大イノベーションとして真っ先に位置付けたもので、残りの4つの戦略目標もその

理念で組み立てました。ご理解いただいた上で、経営計画を読み込んでいただければ幸いです。キーストラテジーのうち、AI と ABEMA については西社長が説明します。

#### テレビ朝日 西新代表取締役社長「年頭挨拶」

皆さん、明けましておめでとうございます。また年末年始も休むことなく、放送やビジネスに携わってくれたスタッフの皆さん、本当にお疲れ様でした。

そして早河会長から発表がありました。2年連続の視聴率三冠、本当におめでとうございます。2024年に当社は三冠を達成しておりますので、当然各局からのマークが厳しくなる環境の中でのこの2年連続の三冠は、テレビ朝日グループの一人一人が積み重ねた努力の結晶であり、本当に誇りに思います。おめでとうございます！

さて、先ほど早河会長から頂いたお話で、皆さんの中でも新しい中期経営計画で我々が挑戦すべき「イノベーション」の輪郭が、鮮明になってきたかと思えます。

では、私から残る2つのキーストラテジー、AI と ABEMA についてお話しをさせていただきます。まずAI がもたらす変革です。AI のインパクトは大きく三つの側面で現れると考えています。

第一に、「制作の効率化と変革」です。ニュース原稿の下書き、テロップの校正、ドラマ・バラエティのロケハンなど、AI は我々が行っていたルーティン作業を代行・支援し、スピードアップと、コスト効率化を実現します。そして、これにより生まれる多くの時間を我々はクリエイティブに活用出来ることとなります。

そして第二に、「視聴者体験のパーソナライズ」があります。AI は誰が、いつ、どこで、何を、どれくらい見たかという膨大なデータを分析し、個人の嗜好と行動パターンを予測します。これにより、それぞれの視聴者に「次に見てほしい番組」をレコメンドしますので、この時に選ばれるコンテンツを我々が作っているのか？ここが大きなポイントとなり、シビアに問われる時代になります。

そして第三は、「収益構造のデジタル化」です。地上波の持つ「マスに一気に広げる力」と、デジタルの持つ「ターゲットに深く刺さる力」をAI で結合して新しい広告システムを開発する事で、市場で最も強力な新しい収益の柱を確立出来ると考えています。

大切なのは、まずは皆さんがAI を日常的に活用する文化を築くこと。そして、AI を単なるコスト削減ツールにしないことです。AI によって生み出された時間とリソースを、私達人間にしか生み出せない「共感や感動を生むクリエイティビティ」に集中投資をしていく。これこそが、AI 時代のテレビ局の存在意義を再定義する道ではないかと考えています。

その象徴的な取り組みとして、社内の生成 AI クリエイターを集めた「AI クリエイティブ・スタジオ」を今年新たに立ち上げ、これから始まるAI によるコンテンツ競争でも、しっかりとリードしていきたいと考えています。

そして、このようなAI 時代を勝ち抜くための我々の強力な仲間、それが ABEMA です。テ

レベ朝日と ABEMA の関係は、日本のメディア業界で最も優位性のあるリニアとデジタルのハイブリッドモデルですが、この連携を更に強化し、次の時代に向かいたいと思っています。

具体的には三つの柱になります。

一つは、「コンテンツの相互補完・流通強化」です。お互いのヒットコンテンツを双方で展開、また報道やスポーツではそれぞれのプラットフォームで、相互乗入れをより進めてテレビ朝日・ABEMA の連携によるブランド価値を最大化します。

二つ目は、「データ基盤の統合と活用」です。両プラットフォームの視聴データを AI で統合・分析することで、新しいターゲティング能力を手に入れることができます。もちろん個人データの保護などセキュリティ面には、徹底した対策を施すことが大前提とはなりませんが、これは他局にはない、我々の大きな強みになると考えます。

そして三つ目は、「次世代の収益モデルの共同開発」です。広告やサブスクに留まらず、アニメや EC 事業、そしてコンテンツのグローバル展開、さらには UGC を基軸とした、共創型 IP の構築など、新しい領域にも先進的な技術を持つ ABEMA と共に、積極的に挑戦したいと思います。AI を最大限に利活用しながら、ABEMA との連携をより深めていく、この両輪を密接に回すことが、次の時代を生き抜く強力な戦略の 1 つになるのではないかと考えています。日本で最も革新的なメディアを目指して、今年もどんどん進化していきましょう。

今回は中期経営計画の流れで ABEMA について話しましたが、もちろん今後のネット戦略において、TELASA や TVer との連携が重要な項目であることは言うまでもありません。

改めて AI は、私たち人間にしかできない、創造的な仕事に集中するための時間や機会を与えてくれます。そんな新しい時代の中で、我々の背骨である報道機関としての役割を全うする事、そして我々の DNA である誰かの心に響くコンテンツを生み出すという、この情熱を持ち続けていけば、きっと新しいステージが見えてくると思います。

まさにスタート UP の精神で、新しく逞しいテレビ朝日を一緒に目指しましょう。本年もどうぞ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