

## 19. テレビ朝日の5メディア戦略

河田 隆\*

\*株式会社テレビ朝日 経理局経理部

\*kohda@tv-asahi.co.jp

テレビ視聴者を取り巻くメディア環境は、インターネットを利用したサービスの普及に伴い、大きく変化している。スマートフォンが幅広い年代で利用されるようになり、ソーシャルメディアの利用やビデオオンデマンドサービスの視聴が手軽になった。テレビを見ながらスマートフォンを利用する、いわゆる「ながら視聴」を行う人々も多く存在している。

本稿では、このようなテレビ視聴環境の変化に対応するためにテレビ朝日が策定したテレビ朝日グループの五ヶ年中期経営計画となる「デジタル5ビジョン 2ndステージ」の概要を示すとともに、中期経営計画の一年目となった2014年度の決算内容の振り返りと、今後の事業展開に関してこれまでテレビ朝日が示してきた内容について概説する。

### TV Asahi's "5 media Strategy"

Takashi KOHDA\*

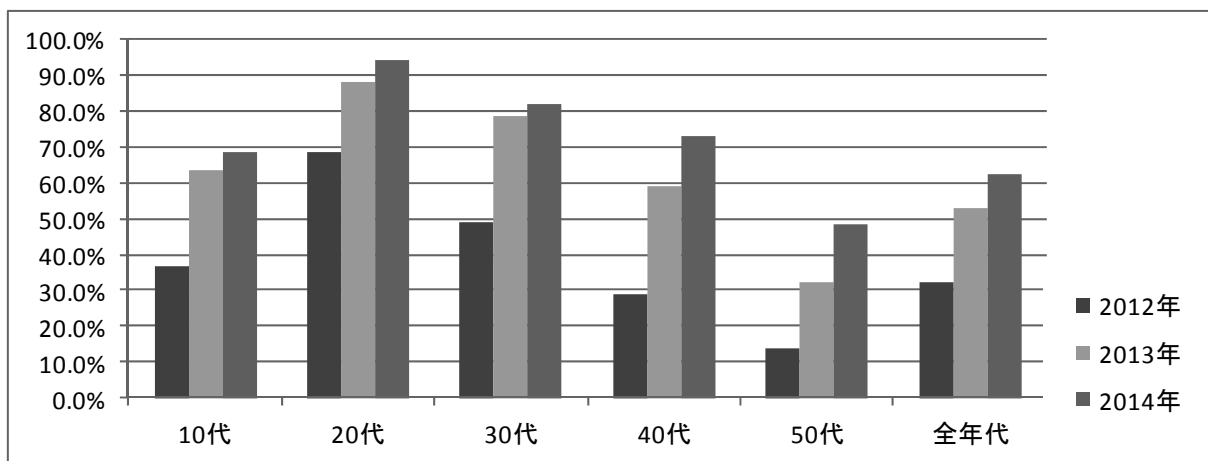
\*Account Department, Finance Division, TV Asahi Corporation

\*kohda@tv-asahi.co.jp

#### 1. テレビを取り巻く環境の変化

地上波テレビ放送を取り巻く環境は、急激に変化している。NHK放送文化研究所が2014年11月に実施した全国個人視聴率調査によると、テレビの一日の視聴時間（週平均）は3時間42分で、この10年間で見ると微減傾向にある[1]。2010年に実施された国民生活時間調査においても、テレビの接触時間は若年層ほど短くなる傾向にある。特に、若年層の平均視聴時間が低下傾向にあり、NHKの「2010年国民生活時間調査」[2]によると、テレビを15分以上視聴する人の割合が、20代では男女ともすべての曜日で80%以下となっている。

一方、インターネット上のメディアの利用は増加傾向にある。特に、昨今のスマートフォンの普及がその牽引力になっているものと考えられる。総務省の「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書」[3]によると、2014年の調査においてスマートフォンの利用率が全体で60%を超えた。図1に示したように、20代から30代の利用率は、80%から90%と特に高水準にある。また、全世代とも2012年の調査と比べて、利用率が大幅に伸びている。



(情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書より引用)

図 1 スマートフォン利用率 (2012年～2014年)

このスマートフォンの利用者の増加を背景に、インターネットの平均利用時間も増加傾向にある。同調査によると、2014年度は50.5分と2012年度比で34%増加している。また、スマートフォンの利用と相性の良いソーシャルメディアの利用率も全体の6割超となっている。テレビのリアルタイム視聴時間は横ばいに推移しているものの、インターネット利用との「ながら視聴」を行う人々がある程度の割合で存在することが確認されている。現在のテレビ環境は、スマートフォンをインタフェースとするインターネットメディアと併存し、互いに重複もしくは連携された空間になっているものと考えられる[4]。

このようなメディア環境の変化をとらえて、インターネット関連事業者やテレビ受信機メーカーも、自らの事業領域とテレビ事業領域を連携させた新しいサービスを模索する動きが近年盛んになっている。ブロードバンド・インターネット接続されたテレビ受信機に対して、放送事業者以外の事業者でも動画配信サービスが提供できるようになった。ウェブ・ソーシャルメディアの

表 1 主なスマートテレビサービス一覧

製品／サービス名	事業者名	対象端末
アクトビラ	アクトビラ	TV, DVR
iPlayer	BBC	PC, TV, スマートフォン他
Hulu	Hulu	TV, STB, DVR, PCスマートフォン他
もっとTV	電通、民放キー局	TV, DVR, スマートフォン
Netflix	Netflix	TV, ゲーム機、PC
YouView	BBC, iTV, Chanel4他	STB
Hybridcast	NHK	TV, STB
AppleTV	apple	STB
GoogleTV	Google, SONY他	TV, STB
SmartTV	Samsung	TV
VIERA Connect	Panasonic	TV, STB

(平成 24 年版の情報通信白書より引用)

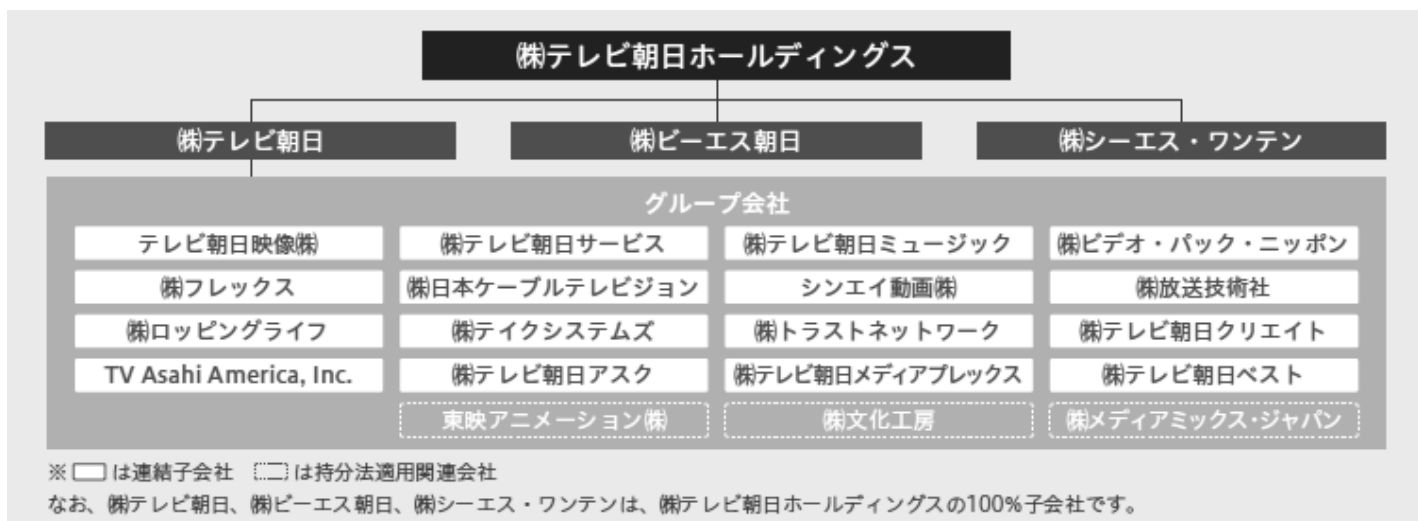
利用、アプリの利用、デバイス間連携などといった機能拡張を実現するテレビ端末ないしセット・トップ・ボックスを総称して「スマートテレビ」と呼ばれる。現在の主なスマートテレビサービスを表1に示した。

テレビ朝日を含む民間テレビ放送事業者は、これまで同業種内で視聴率の競争を行い、多くの広告収入を獲得するための施策を行ってきたが、今後はこのようなスマートテレビサービスとの競争もいよいよ本格化するものと考えられる。

## 2. 認定放送持株会社体制への移行

1に示したテレビを取り巻く環境の変化に対応するため、テレビ朝日は日本でトップグループのコンテンツ総合企業を目指すための基盤整備の一環として、2014年4月に認定放送持株会社体制に移行した。認定放送持株会社とは、2008年4月に施行された改正放送法によって認められた制度で、一定の範囲内の地上放送局、BS局そして110度CS局を100%子会社化することができる。

2014年4月、テレビ朝日は「株式会社テレビ朝日ホールディングス」に商号変更し、同時に株式交換により、「株式会社ビーエス朝日」が「株式会社テレビ朝日ホールディングス」の100%子会社になった。その結果、テレビ朝日グループは図2に示した体制となり、これにより、地上波放送・BS放送・CS放送という三つの放送波を一体的に運用できる体制を確立したことになる。



(テレビ朝日ホールディングス第74期報告書より抜粋)

図2 テレビ朝日ホールディングス体制図

### 3. 五ヶ年中期経営計画「デジタル5ビジョン 2ndステージ」の概要

テレビ朝日では、開局 60 周年を迎える 2018 年度までに、日本でトップグループのコンテンツ総合企業になることを目指すための経営計画となる「デジタル5ビジョン 2ndステージ」を推進している。具体的には 2014 年度から 2019 年度までの 5 ヶ年を「日本でトップグループのコンテンツ総合企業」になるための成長期間と位置付け、以下の 5 つの戦略目標を掲げている。

① 「地上波のさらなる強化と 3 波一体編成により、コンテンツ価値を最大化」

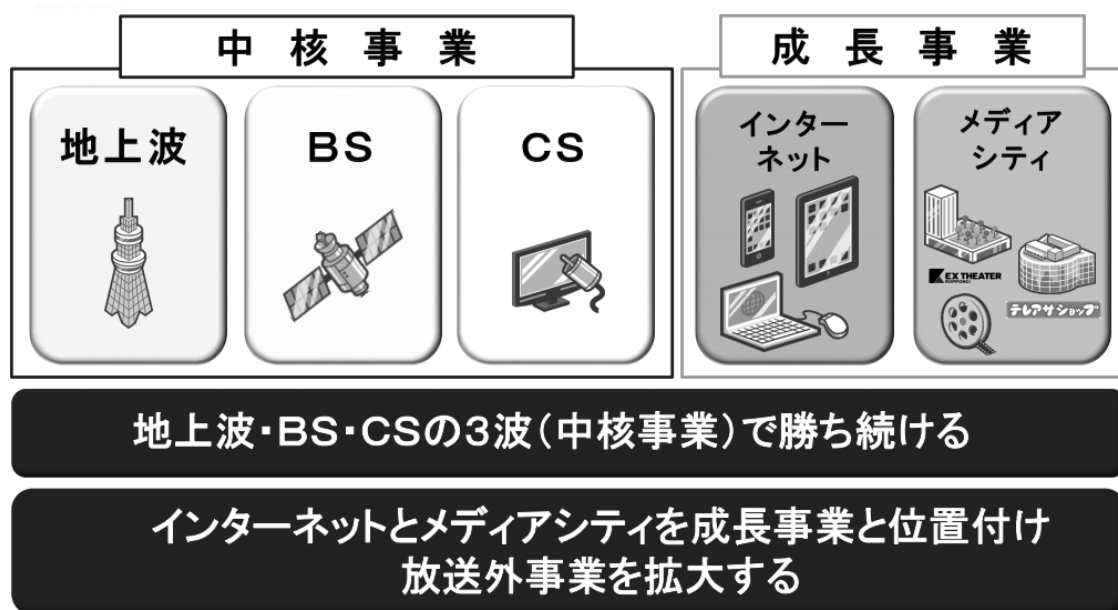
テレビ朝日の本業である放送事業をまずは中核事業に据え、2018 年度までに視聴率 4 冠（全日視聴率（6 時～24 時）、ゴールデンタイム（19 時～22 時）、プライムタイム（19 時～23 時）、プライム 2（23 時～25 時）の四つの指標で視聴率 1 位）を目指す。グループ全体として BS、CS 放送事業をトータルで捉えて番組制作や放送スケジュールの編成を行う。

② 「新たな広告価値の創造により広告売上トップグループ入り」

視聴率向上に連動し広告収入を向上させるとともに、3 波一体編成やインターネットなどの新しい媒体とのシナジーを利用した新しい広告価値を創造する。

③ 「インターネットとメディアシティを成長事業と位置付け、放送外事業を拡大」

テレビ朝日がこれまで展開していたインターネット向けコンテンツ配信サービス（テレ



(テレビ朝日ホールディングス 2015 年 3 月期決算説明会資料より抜粋)

図 3 テレビ朝日の 5 メディア戦略



## コンテンツカ・最高の立地・インフラをフル活用 3波・インターネットと連動・連携したリアルな空間

(テレビ朝日ホールディングス次期経営計画資料より抜粋)

図 4 メディアシティ概要

朝動画[5]やニュースEX[6]など)に加え、新たなインターネット上の新規開拓を行う。テレビ朝日の社屋、EXシアター、六本木ヒルズ全体を総称した「メディアシティ」を中心に、リアルイベントを展開する。

#### ④ 「グループ経営の効率化・競争力強化で強靱なホールディングス体制を確立」

2にて説明したとおり、認定放送持株会社体制への移行に伴い、新規事業に対応するための事業提携、資本政策を実施する

#### ⑤ 「グループの結束力強化とテレビ朝日グループのブランド確立」

ホールディングス体制に即した経営理念の構築と、ゴーちゃん. のグループ展開によりテレビ朝日グループのブランドを確立する。

また、定量目標として、2018年度までに連結売上高 3000 億円、連結営業利益 200 億円の実現を目指している。公共性や社会的責任を全うできるよう良質なコンテンツの提供に努め、さらなる成長と企業価値の拡大を目指している。

### 4. テレビ朝日グループにおける 2014 年度決算の内容

2014年度の日本経済は、消費税率引き上げにともなう駆け込み需要の反動などがあったものの、企業部門に改善が見られるなど、緩やかな回復基調が続いている。東京地区の広告の出稿量もおおむね順調に推移した。

テレビ朝日グループは、テレビ放送事業はもとより、音楽出版事業やその他事業においても収益確保に努め、当連結会計年度の売上高は 2764 億 7300 万円（前期比+3.2%）となったものの、売上原価、販売費及び一般管理費の合計が 2,613 億 3500 万円（同+4.5%）となった。結果、営業利益は 151 億 3800 万円（同△14.7%）、経常利益は 167 億 1200 万円（同△15.4%）、当期純利益は 109 億 9400 万円（同△5.9%）となった。

本稿では、5メディア戦略と関連させて今年度の取り組み内容を説明するために、テレビ朝日の決算説明のうち、テレビ放送事業とその他事業の二つのセグメントに関して記している。

#### 4.1. テレビ放送事業

2014 年度は、全日視聴率（6 時～24 時）7.1%、ゴールデンタイム（19 時～22 時）10.9%、プライムタイム（19 時～23 時）11.3%、プライム 2（23 時～25 時）7.3%となり、全日・ゴールデンタイム・プライムタイムともに 2 位、プライム 2 は 10 年連続の 1 位を維持している。当年度は、期末期首、年末年始、スポーツ特番等の特別編成に加え、「ここがポイント!!池上彰解説塾」「林修の今でしょ!講座」「世界が驚いたニッポン!スゴ〜イデスネ!!視察団」など、改編ごとにレギュラー編成の視聴率を向上させてきた。「とんねるずのスポーツ王は俺だ!!夏決戦スペシャル」や「真夏の無人島 0 円生活」も好評を博し、月～木曜 23 時台のネオバラエティーも堅調で、引き続き若い世代の高い支持を得ている。

連続ドラマでは、平成 27 年 1 月クール連続ドラマで第 1 位となる平均視聴率 18.3%の「相棒」や、平成 26 年の連続ドラマで年間 1 位の快挙となった平均視聴率 22.9%の木曜ドラマ「ドクター X ～外科医・大門未知子～」などが安定した高視聴率を獲得した。

スポーツでは、4 大会連続での日本戦の中継となった「2014FIFA ワールドカップブラジル 日本×コロンビア」が 37.4%の高視聴率を獲得。フィギュアスケートでは「グランプリファイナル男子ショート」が 16.8%を記録した。

報道情報番組では、放送開始 10 周年を迎えた「報道ステーション」が年度平均視聴率 12.4%を獲得しました。また、「スーパー J チャンネル」も歴代 4 位となる年度平均視聴率 8.2%を獲得している。

タイム収入は、景況感が順調に推移し、安定的な広告枠の確保を図る動きが見られた。レギュラー番組のセールスでは、「ここがポイント!!池上彰解説塾」、木曜ドラマなどを中心に、単価の上昇を達成したことで、増収となった。「2014FIFA ワールドカップブラジル」「AFC アジアカップ 2015」などの大型スポーツ特番や、松本清張二夜連続ドラマスペシャル「坂道の家」「霧の旗」などで売上を確保した結果、タイム収入合計は 882 億 100 万円（前期比+0.3%）であった。

スポット収入は、第 3 四半期までは、市況が好調に推移するなかで、単価の上昇を図ってセールスしたことなどから、増収となったものの、消費税率引き上げにともなう駆け込み需要の反動などにより第 4 四半期が大幅な減収となり、通期では減収となった。業種別では「薬品・医療用品」「趣味・スポーツ用品」「情報・通信」「化粧品・トイレットリー」など全 21 業種中、10 業種が前期を上回ったものの、「飲料・嗜好品」「流通・小売業」「出版」「自動車・関連品」「食品」「金融・保険」などの市場規模の大きな業種で伸び悩んだ。

以上の結果、スポット収入は 1023 億 4 500 百万円(同△1.1%)であった。

その他、番組販売などを含め、テレビ放送事業の売上高は 2441 億 6700 万円 (同+4.9%)、営業費用は 2310 億 3100 万円 (同+6.1%)、営業利益は 131 億 3600 万円 (同△12.9%)であった。

## 4.2. その他事業

出資映画事業は、「STAND BY ME ドラえもん」が興行収入 83 億 8 千万円の大ヒットとなり、出資映画の過去最高を記録するとともに、日本アカデミー賞最優秀アニメーション作品賞を受賞した。また、「ドラえもん」「クレヨンしんちゃん」などの恒例作品も歴代上位の興行成績となり、「相棒-劇場版Ⅲ-」も好評であった。

イベント事業は、初の大型イベント「テレビ朝日・六本木ヒルズ夏祭り SUMMER STAT ION」を 7 月 19 日から 37 日間にわたって開催したほか、恒例の大型音楽イベント「テレビ朝日ドリームフェスティバル 2014」などを開催。また、「EX THEATER ROPPONGI」では、「ガムシャラ J's Party!!」の番組連動公演をはじめとして、音楽、舞台、歌舞伎、試写会など様々なイベントが開催され、高い稼働率で堅調な運営を行った。

DVD 販売は、「ドクターX ～外科医・大門未知子～」「相棒」「アメトーーク」「死神くん」など様々なタイトルをリリースしました。商品化においては、地上波番組と連動した商品を開発・販売。さらに出版では、「モーニングバード！」内のコーナー「プロ技キッチン！」を書籍化したレシピブックなどが好調に販売部数を伸ばした。

PC・携帯向けサービスは、他社の動画配信サービスに向けてアニメやドラマを積極的に展開したほか、専門性を持った動画・テキストコンテンツを展開するポータルサイトとして、新日本プロレスリング株式会社と共同で開始した「新日本プロレスワールド」や、ガールズコンテンツ情報サイト「L o G i R L」などを立ち上げ、順調に会員数や再生回数を伸ばした..

さらに、KDDI 株式会社、株式会社朝日新聞社と共同で開発・提供しているニュースサービス「a u ヘッドライン」は、デザインを一新するとともに、新規コンテンツを投入し、順調に訪問者数を伸ばした。

以上の結果、その他事業の売上高は 355 億 7 000 万円 (前期比+5.0%)、営業費用は 344 億 4800 万円 (同+4.5%)、営業利益は 11 億 2200 万円 (同+22.2%) となった。

## 5. テレビ朝日の今後の事業計画について

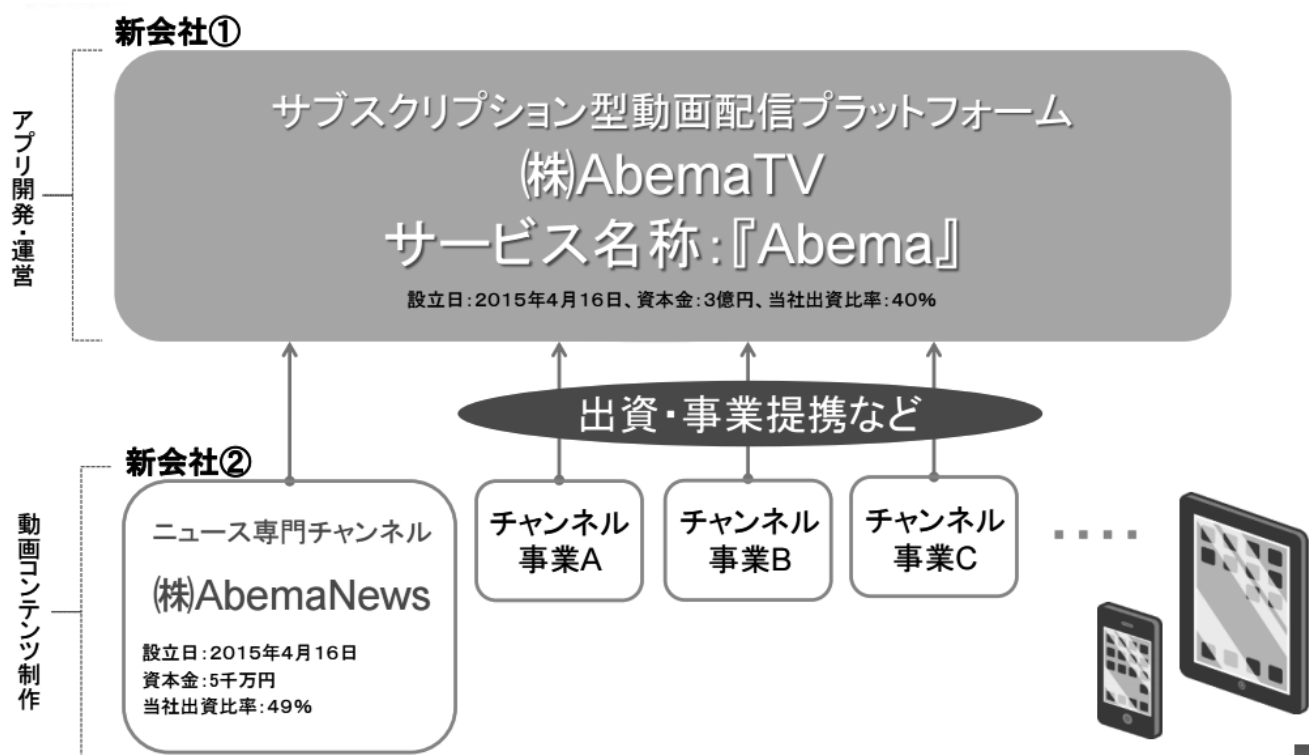
テレビ朝日グループの売上高に大きな影響をおよぼすテレビ広告市場は、安定的に推移するものと想定されることから、テレビ広告収入拡大に向けた取り組みを行うほか、音楽出版事業、その他事業においても、収益拡大に継続的に注力する方向である。テレビ朝日が 2015 年度以降進めようとしている主な事業計画について、以下に列挙する。

## 5.1. サイバーエージェント社と新会社の設立

サイバーエージェントとテレビ朝日は今年 4 月、動画配信事業会社「AbemaTV」およびニュースチャンネル事業会社「AbemaNews」の 2 社を共同出資で設立した。サイバーエージェントが持つスマートフォンサービスの開発力および運用力と、テレビ朝日が持つ映像コンテンツの制作・放送実績など、両社グループが有する経営資源を活用した動画配信サービスの開発・運営を行う。

「AbemaTV」は、スマートデバイス向けネイティブアプリとして、様々なジャンルの専門チャンネルを有するサブスクリプション型（定額制）動画配信プラットフォーム「Abema」の開発・運営を担当する会社である。様々なコンテンツプロバイダや、地上波・CS 放送局などとの提携を通じ、多チャンネルを有する動画配信プラットフォーム事業を展開する計画である。

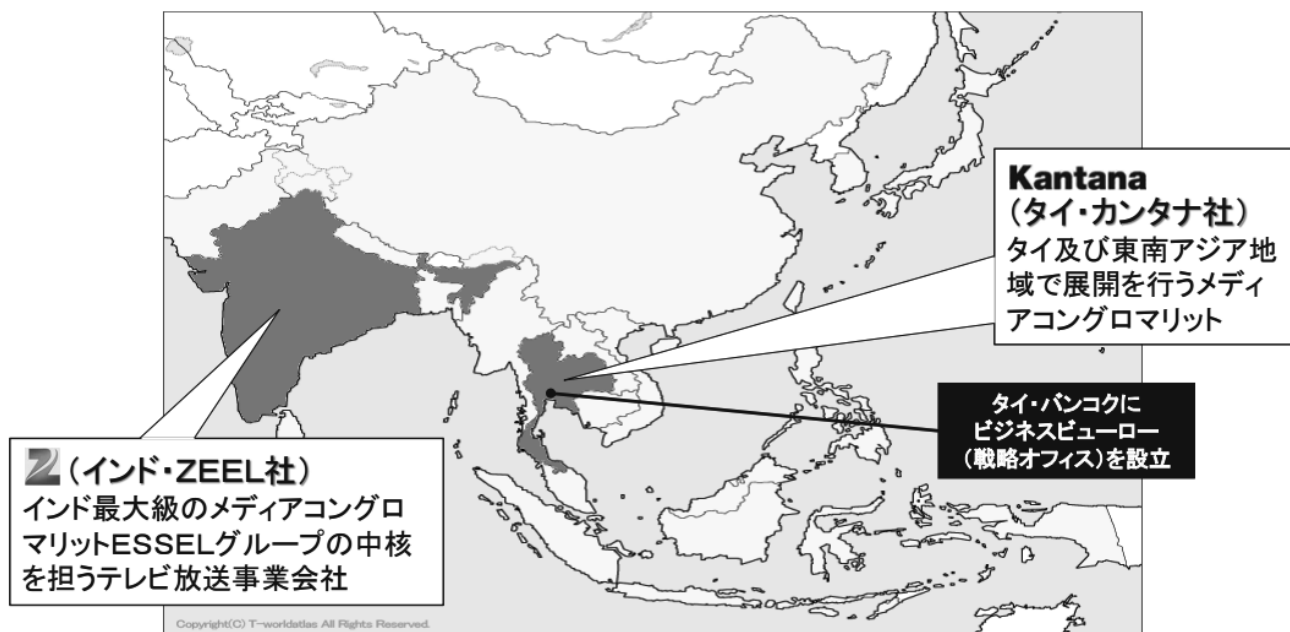
「AbemaNews」は、「Abema」上で展開するニュース専門チャンネルを運営する。サイバーエージェントが保有するスマートフォンサービスの運営実績および潤沢な開発リソースと、テレビ朝日の保有する報道取材や番組制作におけるノウハウを活用した企画制作を行い、新しいニュースコンテンツを提供していく。



(テレビ朝日ホールディングス 2015年3月期決算説明会資料より抜粋)

図 5 動画配信事業会社「AbemaTV」、ニュースチャンネル事業会社「AbemaNews」の概要





(テレビ朝日ホールディングス 2015年3月期決算説明会資料より抜粋)

図 6 新アジア戦略の概要 (バンコクビジネスビューロー)

## 5.2. タイ・バンコクにビジネスビューロー設立

テレビ朝日は、アジア戦略強化の一環として、タイのメディア複合企業「Kantana Group Company Limited (カンタナ)」, 並びにインドのテレビ放送事業会社「ZEE Entertainment Enterprises Limited (ZEEL)」とそれぞれビジネス協力に関する協定を締結した。2社との提携関係をより確実なものとし、アジア全域でのビジネス強化を目指すため、バンコクにビジネスビューローを設置する予定である。

## 5.3. テレビ朝日・六本木ヒルズ 夏祭り「SUMMER STATION」の開催

昨年度は来場者数 445 万人を記録したテレビ朝日・六本木ヒルズ夏祭り「SUMMER STATION」を今年も開催する。期間は7月18日から8月23日。ことしはさらにエリアを拡充し、都市とテレビがコラボレーションした「ミライの都市型夏祭り」というテーマが設定されている。音楽ライブ、人気番組関連の飲食ブース、番組アトラクションなど様々なエンターテイメント体験を展開する計画である。

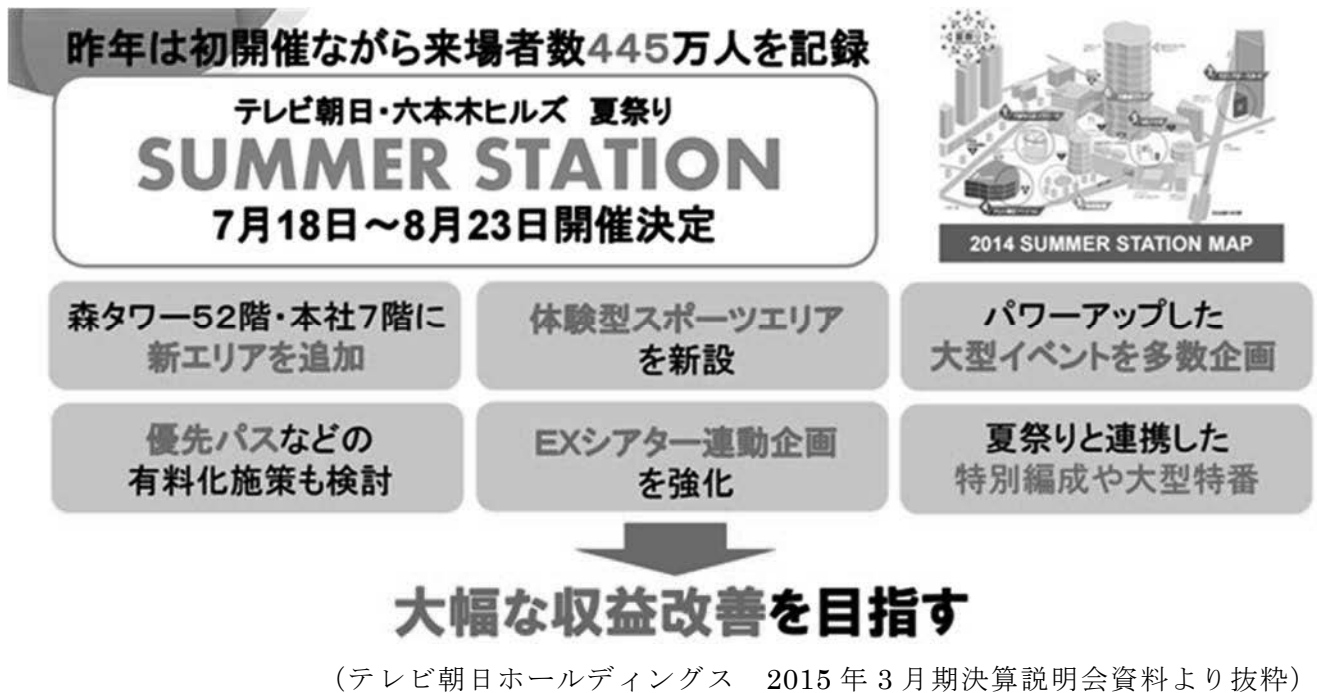


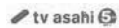
図 7 テレビ朝日 SUMMER STATION 概要

注・文献

- [1] テレビ・ラジオ視聴の現況：2014年11月全国個人視聴率調査から。放送研究と調査 65(3), 64-75, 2015-03, NHK 放送文化研究所。
- [2] NHK 放送文化研究所。2010年国民生活時間調査報告書。2011年2月。
- [3] 総務省, 平成26年情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書。2015年5月。
- [4] 筆者は, 以前実施した研究にて, 旧来のテレビ視聴環境に対し, インターネット上のメディア, 特に情報の送り手と受け手が混在するような CGM (Consumer Generated Media) が加わった新しいメディア環境を「複合メディア環境」として定義している。  
河田 隆, 永田 治樹, 「複合メディア環境」におけるテレビ視聴者行動—「テレビ指向グループ」と「ネット指向グループ」に対する質問票調査から—, 情報メディア研究, Vol.11, No.1, 2012, pp.15-31.
- [5] テレ朝動画とは, テレビ朝日が運営するインターネット上の動画配信サービスであり, 2009年6月より開始している。テレビ朝日等で過去放送された番組をはじめ, オリジナル番組も配信している。http://www.tv-asahi.co.jp/douga/index.php
- [6] ニュースEXとは, KDDI, 朝日新聞社, テレビ朝日の3社が, au 携帯電話向けに行うニュース配信サービス。最新ニュースや芸能ニュース, 交通情報, 占い等の記事や動画を配信, 2008年に開始した。2010年9月に会員100万人を突破。

## テレビ朝日の5メディア戦略

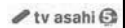
株式会社テレビ朝日  
経理局経理部  
河田 隆



## 自己紹介①

- 河田 隆 (こうだ たかし)
  - 2001年4月入社
    - 2001年4月 技術局技術開発センター
    - 2003年10月 アーカイブ推進室
    - 2008年10月 コンテンツビジネスセンター
    - 2013年7月 経理局経理部
  - 主な担当業務
    - 地上デジタル放送の技術仕様の策定、放送設備の開発
    - 放送番組、制作素材のアーカイブ業務
    - インターネットメディアを用いた番組連動企画に対するインフラ構築
    - 事業会社の予算、実績の管理、決算、業績分析

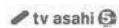
-2-



## 自己紹介②

- 研究活動
  - 博士(情報学)学位取得(2015.3)
    - 筑波大学大学院図書館情報メディア研究科
    - 論文タイトル「複合メディア環境」におけるテレビ視聴者行動
- 発表論文(査読付き)
  - 河田 隆, 永田 治樹, 「複合メディア環境」におけるテレビ視聴者行動-「テレビ指向グループ」と「ネット指向グループ」に対する質問票調査から-, 情報メディア研究, Vol.11, No.1, 2012, pp.15-31.
  - 河田 隆, 永田 治樹, 「複合メディア環境」における家庭用録画機器の利用状況~テレビ視聴に活用される動画共有サイトと家庭用録画機器~, 情報メディア研究, Vol.13, No.1, 2014, pp.15-31.

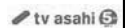
-3-



## 本日の講義内容

- テレビ朝日の事業内容
- テレビを取り巻く環境の変化
- 認定放送持株会社体制への移行
- 五ヶ年中期経営計画の概要
- 2014年度の決算内容
- 今後の事業計画について

-4-



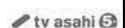
## テレビ朝日の事業内容

## テレビ朝日の事業内容

- 会社名 株式会社テレビ朝日
- コールサイン JOEX-DTV(デジタル放送)
- チャンネル 5ch(デジタル放送)
- 所在地 本社: 〒106-8001 港区六本木6-9-1
- 送信所 東京スカイツリー
- 事業目的 放送法による基幹放送事業および一般放送事業
- 支社・支局
  - 関西支社 名古屋支局 アメリカ総局 ニューヨーク支局 ワシントン支局
  - ロンドン支局 モスクワ支局 カイロ支局 バンコク支局
  - 中国総局(北京) ソウル支局 バリ支局(ABC) 上海支局(ABC)

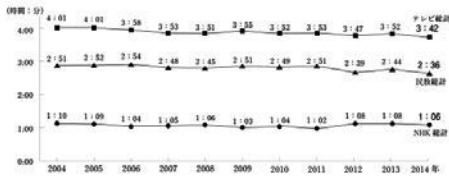


-6-





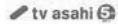
## 一日あたりのテレビ視聴時間が微減傾向に



(NHK放送文化研究所の文献より抜粋)

- 2014年11月に実施した全国個人視聴率調査
  - テレビの一日の視聴時間(週平均)は3時間42分
  - この10年間で見ると微減傾向にある
- 2010年に実施された国民生活時間調査においても、テレビの接触時間は若年層ほど短くなる傾向にある
  - 特に、若年層の平均視聴時間が低下傾向にありテレビを15分以上視聴する人の割合が、20代では男女ともすべての曜日で80%以下

-13-



## 一方、スマートフォン利用率は増加傾向に

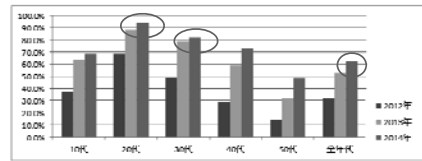
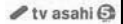


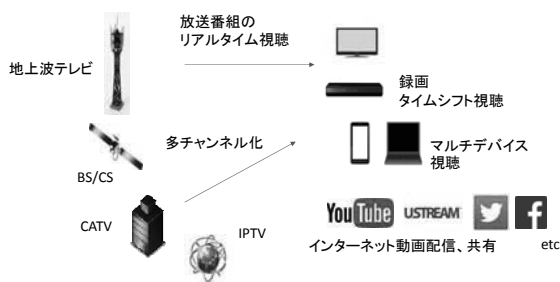
図1 スマートフォン利用率 (2012年～2014年)

- スマートフォンの利用率が全体で60%超え
  - 20代から30代の利用率は、80%~90%と高水準
  - 2012年比で、全世代とも利用率が大幅に向上
- インターネットを利用した「ながら視聴」
  - スマートフォン、タブレットを利用しながらテレビを見る

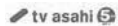
-14-



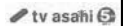
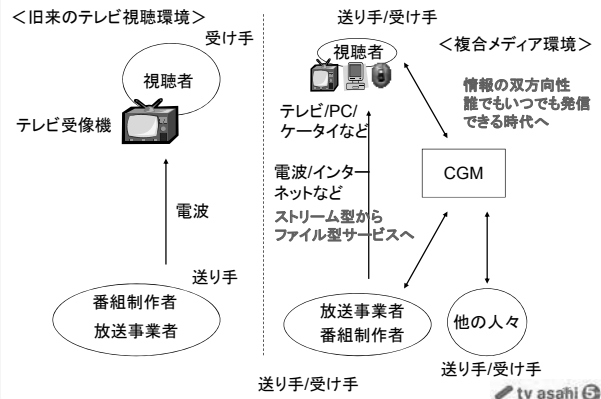
## テレビ視聴環境の変化



15



## 「複合メディア環境」(河田、永田(2012))

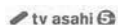


## インターネット動画配信サービスの隆盛

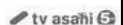


日本への上陸が2015年秋に迫る「映像配信の巨人」、Netflix(ネットフリックス)。2014年第4四半期の段階で、世界に5740万加入という圧倒的な規模を誇り、月額8.99ドルからの定額制でサービスを提供している。1ユーザーあたり月間35~40時間視聴されており、これは米国におけるテレビ視聴の25%を占める。(東洋経済オンライン記事より)

-17-



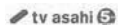
## 認定放送持株会社体制への移行



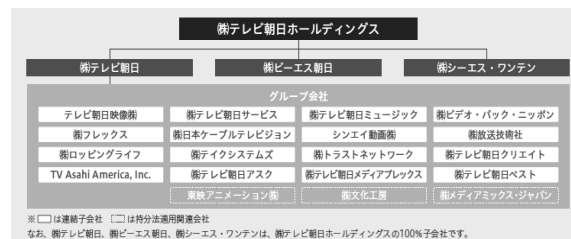
## 放送持株株式会社体制への移行

- テレビを取り巻く環境の変化に対応するため、2014年4月に認定放送持株会社体制に移行
- 認定放送持株会社とは、2008年4月に施行された改正放送法によって認められた制度
  - 一定の範囲内の地上放送局、BS局そして110度CS局を100%子会社化することができる。
- 2014年4月、テレビ朝日は「株式会社テレビ朝日ホールディングス」に商号変更
- 株式交換により、「株式会社ビーエス朝日」が「株式会社テレビ朝日ホールディングス」の100%子会社に
- 地上波放送・BS放送・CS放送という三つの放送波を一体的に運用できる体制を確立した

-19-

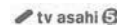


## テレビ朝日グループ体制図



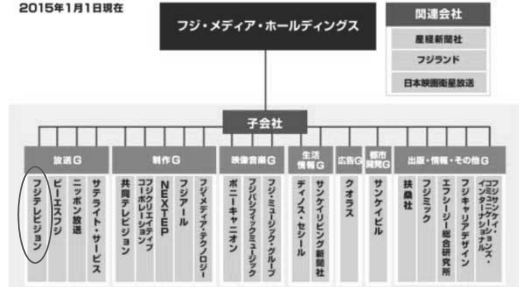
(テレビ朝日ホールディングス第74期報告書より抜粋)

-20-

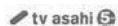


## 他社は・・・？

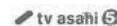
・フジテレビHD  
2015年1月1日現在



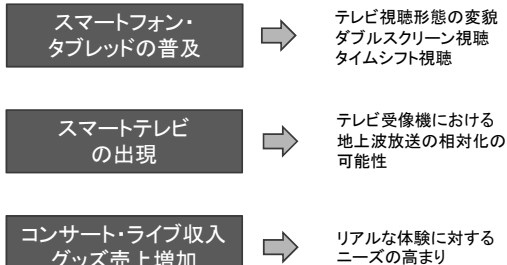
-21-



## 五ヶ年中期経営計画 「デジタル5ビジョン 2NDステージ」 の概要

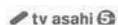


### 当社をとりまく環境の整理(中期経営戦略)

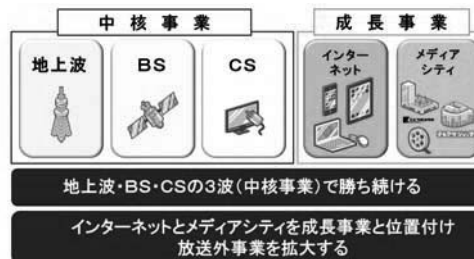


(テレビ朝日ホールディングス中期経営戦略資料を参照)

-23-

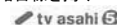


### 「デジタル5ビジョン 2ndステージ」概要



- 「デジタル5ビジョン 2ndステージ」
  - 開局 60 周年を迎える2018年度までに、日本でトップグループのコンテンツ総合企業になることを目指すための中期経営計画
  - 2014年度から2019年度までの5ヶ年を「日本でトップグループのコンテンツ総合企業」になるための成長期間と位置付け、5つの戦略目標を掲げている。

-24-

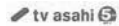


### 5つの戦略目標

- ①「地上波のさらなる強化と3波一体編成により、コンテンツ価値を最大化」
- ②「新たな広告価値の創造により広告売上トップグループ入り」
- ③「インターネットとメディアシティを成長事業と位置付け、放送外事業を拡大」
- ④「グループ経営の効率化・競争力強化で強靱なホールディングス体制を確立」
- ⑤「グループの結束力強化とテレビ朝日グループのブランド確立」

➡ 連結売上高3,000億円、連結営業利益200億円を目指す

-25-



### 要するに...

- テレビ受像機にて視聴可能なメディアの中で選択率トップのチャンネルを目指す

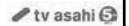


←放送だけでなくネットメディアも競合に。それでも、「何か見たい!」ときに「5チャンネル」を選択してもらえるように

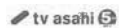
地上波だけでなく、BS・CSも含めてシナジー効果が出るように

- インターネットを通じてテレビ朝日の番組を積極的に展開し、収益力を向上
- テレビ朝日自社運営のシアターの活用、集客力向上

-26-



### 2014年度決算内容

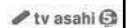


### 連結業績

(単位:百万円)

	2013年度	2014年度	前年比	増減率
売上高	267,928	276,473	+8,545	3.2%
営業利益	17,748	15,138	△2,610	△14.7%
経常利益	19,751	16,712	△3,039	△15.4%
当期純利益	11,678	10,994	△683	△5.9%

-28-



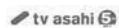
### セグメント別実績



【単位:百万円】	売上高				営業利益			
	2013年度	2014年度	前年比	増減率	2013年度	2014年度	前年比	増減率
テレビ放送	232,807	244,197	+11,390	+4.9%	15,062	13,136	△1,945	△12.9%
音楽出版	11,787	8,037	△3,749	△31.8%	1,820	871	△949	△52.1%
その他事業	33,886	35,570	+1,684	+5.0%	917	1,122	+204	+22.2%
調整額	△10,552	△11,302	△750	+7.1%	△72	7	+80	-
合計	267,928	276,473	+8,545	+3.2%	17,748	15,138	△2,610	△14.7%

(テレビ朝日ホールディングス2015年3月期決算資料より)

-29-

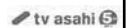


### タイム収入

(単位:百万円)	2013年度	2014年度	前年同期比	増減率
1Q	21,527	23,006	+1,479	+6.9%
2Q	21,688	21,865	+177	+0.8%
上期	43,215	44,871	+1,656	+3.8%
3Q	23,066	22,608	△457	△2.0%
4Q	21,668	20,720	△947	△4.4%
下期	44,734	43,329	△1,405	△3.1%
通期	87,950	88,201	+251	+0.3%

2013年度は「ソチ五輪」や「開局55周年ドラマ」があり、今季はその反動減による減収。

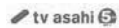
-30-



## スポット収入

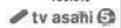
(単位:百万円)	2013年度	2014年度	前年同期比	増減率
1Q	26,888	27,168	+ 280	+ 1.0%
2Q	22,318	23,683	+1,364	+ 6.1%
上期	49,207	50,852	+1,644	+ 3.3%
3Q	27,007	27,022	+ 14	+ 0.1%
4Q	27,271	24,470	△2,800	△10.3%
下期	54,279	51,493	△2,785	△ 5.1%
通期	103,486	102,345	△1,141	△ 1.1%

-31-



## スポット業種別動向(地上波)

	2015年1-3月		2014年1-3月	
	前年同期比	シェア	前年同期比	シェア
エネルギー・素材・機械	99.5%	0.5%	59.3%	0.4%
食品	92.8%	7.1%	99.8%	6.9%
飲料・嗜好品	89.7%	8.6%	107.4%	8.6%
薬品・医薬用品	118.3%	7.4%	128.0%	5.6%
化粧品・トイレットリー	65.7%	3.8%	134.9%	5.2%
ファッション・アクセサリー	88.0%	1.9%	98.7%	1.9%
事務機器・事務用品	159.2%	1.0%	127.2%	0.5%
家電・AV機器	102.5%	2.2%	152.6%	1.9%
自動車・関連品	82.0%	9.7%	113.5%	10.6%
家庭用品	84.6%	1.1%	89.4%	1.2%
趣味・スポーツ用品	106.6%	6.3%	103.6%	5.3%
不動産・住宅設備	95.6%	6.0%	123.1%	5.7%
出版	67.0%	2.6%	117.9%	3.5%
情報・通信	96.7%	13.7%	108.0%	12.7%
流通・小売業	71.0%	3.2%	108.8%	4.0%
金融・保険	71.9%	8.2%	107.8%	10.2%
交通・レジャー	82.8%	7.2%	119.4%	7.8%
外食・各種サービス	116.7%	5.8%	107.9%	4.5%
公官庁・団体	162.4%	0.8%	73.0%	0.5%
教育・医療サービス・宗教	90.8%	2.8%	105.9%	2.7%
その他	10.2%	0.0%	164.7%	0.1%
合計	89.7%	100.0%	111.3%	100.0%



## 地上波視聴率

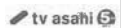
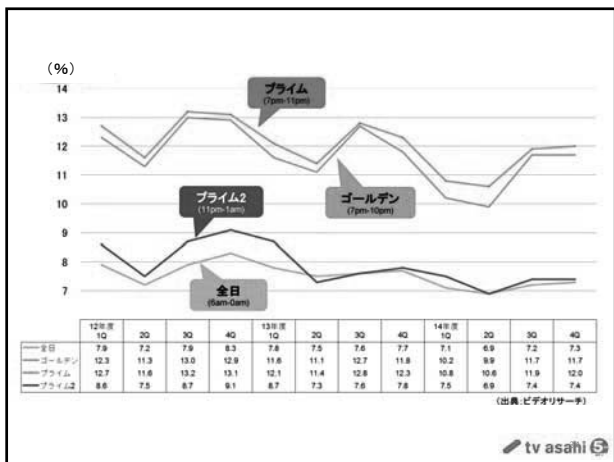
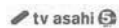
1月クール(2014/12/29~2015/3/29)					
	テレビ朝日	日本テレビ	TBS	フジテレビ	テレビ東京
全日	② 7.3 -0.4	① 9.3 +0.7	④ 6.1 ±0.0	③ 6.9 -0.4	⑤ 3.2 -0.2
GH	② 11.7 -0.1	① 13.8 +1.0	④ 9.7 ±0.0	③ 9.8 -0.7	⑤ 6.9 -1.0
PT	② 12.0 -0.3	① 13.5 +0.9	④ 9.5 ±0.0	③ 10.0 -0.7	⑤ 6.6 -0.8
PT2	① 7.4 -0.4	① 7.4 +0.7	③ 5.1 +0.3	④ 5.0 -0.6	⑤ 2.6 -0.4

2014年度(2014/3/31~2015/3/29)					
	テレビ朝日	日本テレビ	TBS	フジテレビ	テレビ東京
全日	② 7.1 -0.6	① 8.6 +0.5	④ 5.9 -0.3	③ 6.7 -0.3	⑤ 3.1 +0.1
GH	② 10.9 -0.9	① 12.8 +0.7	④ 9.5 -0.2	③ 9.8 -0.7	⑤ 7.0 -0.2
PT	② 11.3 -0.8	① 12.7 +0.7	④ 9.3 -0.3	③ 10.0 -0.6	⑤ 6.7 -0.1
PT2	① 7.3 -0.5	② 7.1 +0.7	④ 4.8 +0.3	③ 5.0 -0.4	⑤ 2.7 -0.1

(出典:ビデオリサーチ) ※○の数字は見込値、右側の数字は前年同期比

-33-



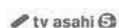
## その他事業

(単位:百万円)	2013年度	2014年度	前期比	増減率
売上高	33,886	35,570	+1,684	+ 5.0%
営業利益	917	1,122	+ 204	+22.2%

主なその他事業収入 (単位:百万円)				
	2013年度	2014年度	前期比	増減率
ショッピング	8,762	7,069	△1,693	△19.3%
イベント	4,160	5,084	+ 923	+22.2%
インターネット	4,832	5,206	+ 373	+ 7.7%
出資映画	2,431	3,727	+1,295	+53.3%
機器販売・リース料	3,379	3,884	+ 504	+14.9%
DVD	2,566	2,551	△ 15	△ 0.6%

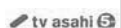
-35-



## その他事業(分析)

ショッピング	<ul style="list-style-type: none"> <li>下期以降回復基調にはあるものの、消費税と上期の通販縮小の影響で大幅な減収減益</li> <li>テレビ通販の落ち込みを支えるため、カタログ通販の強化などを実施</li> </ul>
イベント	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ポール・マッカートニー ジャパン・ツアー2014」が中止になったものの、「METROCK2014」「まんぱく」相棒展などが好調だったほか、当社初となる夏の大型イベント「テレビ朝日・六本木ヒルズ夏祭り」を開催し増収</li> </ul>
インターネット	<ul style="list-style-type: none"> <li>「dビデオ」や「auビデオパス」などのS-VODサービスの売上が好調で増収</li> <li>昨年12月から順次スタートしているコアポータル事業など、ネットメディア構築のための先行投資を行っている影響で、収支はほぼ前年並み</li> </ul>
出資映画	<ul style="list-style-type: none"> <li>「STAND BY ME ドラえもん」が興行収入83億円を超える大ヒットを記録</li> <li>さらに、昨年4月公開の「クレヨンしんちゃん」や今年3月公開の「ドラえもん」も好調で、大幅な増収増益を達成</li> </ul>
機器販売・リース	<ul style="list-style-type: none"> <li>系列局のシステム構築請負増などの影響で増収</li> </ul>
DVD	<ul style="list-style-type: none"> <li>「死神くん」や「TRICK」などの売れ行きが大変好調だったが、昨年好調だった「探偵はBARにいる」などの反動減により微減収</li> </ul>

-36-





## 今後の事業計画について

## 2015年度 業績予想

### 連結予想

(単位:百万円)

	第2四半期(累計)				通期			
	2014年度	2015年度	前年同期比	増減率	2014年度	2015年度	前期比	増減率
売上高	138,571	141,500	+2,928	+2.1%	276,473	283,500	+7,026	+2.5%
営業利益	7,352	7,200	△ 152	△ 2.1%	15,138	15,000	△ 138	△ 0.9%
経常利益	8,303	8,200	△ 103	△ 1.2%	16,712	17,000	+ 287	+1.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	6,084	5,000	△1,084	△17.8%	10,994	10,500	△ 494	△4.5%

## 注目の番組

**深夜から生まれた  
新感覚バラエティ**

月曜よる37時  
お笑いバラエティ  
ぶっちゃけ寺  
経団3HSP視聴率  
11.1%

月曜よる8時  
しくじり先生  
見間違いにもなる  
経団3HSP視聴率  
12.8%

**木村拓哉  
テレビ朝日連続ドラマ初主演**

木曜よる9時  
**アイムホーム**  
I'm Home  
専制によって過去5年間の記憶を失った真が  
身分探しを行う、新しいタイプのホームドラマ  
前期視聴率  
16.7%

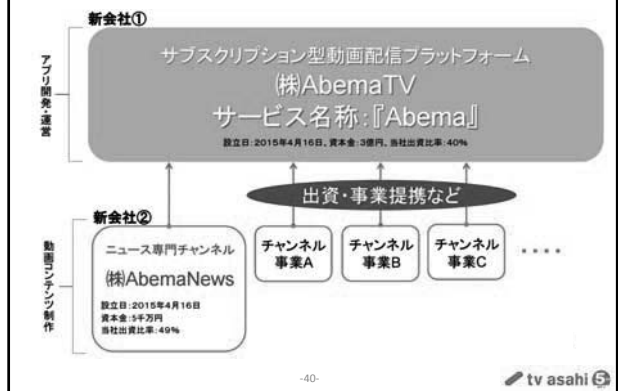
**世界水泳  
ロシア・カザン2015**

世界水泳  
ロシア・カザン2015  
7月25日～8月9日

**絶対に  
負けられない戦いが、  
そこにはある**

サッカー・AFC U-23  
アジアカップ2016 兼  
リオ五輪アジア地区最終予選  
2016年1月 カタール

## サイバーエージェントとの新会社設立



## ポータル事業の積極展開

新日本プロレスファンのためのポータルサイト  
**NJPW WORLD**

- 2014年12月1日開設
- 月額999円で45分分の試合映像や主要大会の配信映像等が見放題
- 会員数2万2千人突破

アイドルや女性アーティストなど“girl”に特化したポータルサイト  
**LoGiRL**

- 2015年1月17日開設
- 平日夜7時から11時にかけて、一日最大4時間連続のインターネット配信を実施

釣り好きのためのポータルサイト  
**BITE**

- 2015年3月12日開設
- 有名釣り師のオリジナル番組や釣り雑誌ライターのコラム等を配信

## SUMMER STATION開催概要

昨年は初開催ながら来場者数44.5万人を記録  
テレビ朝日・六本木ヒルズ 夏祭り  
**SUMMER STATION**  
7月18日～8月23日開催決定

森タワー52階・本社7階に  
新エリアを追加

体験型スポーツエリア  
を新設

優先バスなどの  
有料化施策も検討

EXシアター連動企画  
を強化

パワーアップした  
大型イベントを多数企画

夏祭りと連携した  
特別編成や大型特番

**大幅な収益改善を目指す**

## 大型イベント今年も続々！

「大 関ヶ原展」 3月28日～5月17日（江戸東京博物館）

- 国宝や重要文化財、本邦初公開を含む  
武将たち由縁の品々250点以上を展示
- 東京会場は、来場者数20万人以上
- 京都（6～7月）・福岡（8～10月）も巡回予定



「ポール・マッカートニー ジャパン・ツアー2015」  
4月23・25・27日（東京ドーム）、28日（日本武道館）

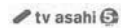
- 待望の再来日が実現し、大盛況のうちに終了



「METROCK 2015」 5月23日・24日（新木場・若洲公園）

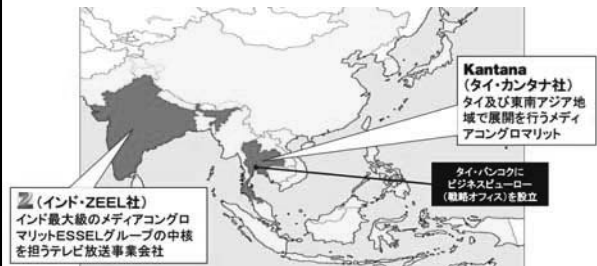
- 3年目となる当社企画の大型野外ロックフェスティバル
- チケットは今年も即日完売

-43-



## アジア新戦略

### ・ バンコクビジネスビューロー設立



タイ・コミコン2015

-44-

