2025 年 11 月 18 日

■ 2026 年 3 月期中間期 決算説明会 質疑応答要旨

≪テレビ広告≫　　広告市況について

① 26 年 3 月期下期のタイム・スポット収入の前提条件を確認させてほしい。地区投下と在京キー局内シェアについて、どのような見通しなのか。また、来期の増収可否について教えてほしい。

- まずは、下期のタイムとスポットの前提について、端的に言うとタイムについては前年並みを見込んで計画の中に反映している。下期のスポットは、地区は前年並み、当社は＋1.7%を見込んでいる。
- 達成方法について、タイムセールスの方では、番組改編セールスにおいて固定収入を引き上げていくこと、また、年末年始の特別番組の値上げを達成すること、そして恒常的に空き枠を高額の状態で売り続けていくアプローチだ。
- スポットは、下期の東京地区は前年並みで予算が投下されると見ている。当社は好調だった昨年の実績をさらに上回り、おそらく 5%以上の結果は出せる。第 4 四半期については、ミラノ五輪で枠の減少が生じるが、その影響を最小限にとどめるべく取り組んでいく。
- 現在の足元について、改編セールスは、順調に進んでいる。人気番組は昨年対比で 10%以上の料金アップができているものも複数ある。年末の特番のセールスにおいても、料金水準と埋まり具合について、好調に推移している。
- スポットにおいては、幅広い需要が引き続き寄せられている状況だ。広告在庫は、前年対比では数パーセント下げているが、取引の価格はそれを大きく上回る形で推移しており、全体としては売上を伸ばしている。
- シェアについて、上期は 28%から 29%台で毎月推移したが、フジテレビの回復とともに下げてきている。ただ、この第 3 四半期は 25%台半ばをキープできるとみている。フジテレビ問題が生じる前の当社スポットシェアは 23%台の半ばだった。
- 来期について、構造的には今期は非常に特殊な年度であり、この反動圧力は当然のことながら生じる。特に、来年度の上期についてはそれが非常に強い。ただし、マイナス面ばかりではなく、足元の広告需要は引き続き強い。今現在、悲観する具体的な事例はない。

- 一方、24 年度以降、当社は着実に取引価格を上げており、来年度も値上げはした上でシェアを伸ばしていく。今年度は第 2 四半期に、他局の大型のスポーツ物件もあり、これがなくなることで来期は正常化ということもある。
- いずれにしても、非常にチャレンジングな年度になることは間違いなく、これまでの成功事例を重ねながら、売上づくりに励んでいく。

≪テレビ広告≫　出稿のトレンドについて

② テレビ広告収入の動向について、視聴率シェア向上によりセールスが好調とのことだが、クライアント構成や業種、出稿方法など、出稿トレンドに変化はあるか。

- クライアントの構成について、幅広い業種から需要が寄せられているが、目立っている業種として、まずビール各社がある。非常に強い需要が見て取れ、当社のターゲットとも整合性がある。
- また、人材系が増加傾向を継続しており、多額の予算が投下されている状況だ。昨今のインバウンド及び円安による国内旅行の需要が増えており、交通レジャーも増加傾向である。
- 通信キャリアが戻ってきているということと、不正や生産ラインの問題等で CM を一時期自粛していた会社が戻ってきており、いわゆる回復系のものも目立つ。
- インフレ関連で動いているものもあり、例えば、外食系は客単価が上がっているということで、業績が好調ということの結果と捉えている。インフレ対策の一環として、国内外で資金が金融や不動産に回っており、その影響で出稿が増えてきている流れもある。
- これまでの出稿方法との違いについて、1 つ言えるのは安定的な CM 枠の確保にアドバイザーが動いているということで、タイム買いが強まっている。広告需要の高まりとフジテレビの問題を受けて、アドバタイザーがなかなかスポットでは枠取りができない状況で、安定的に CM 枠を確保する手段としてのタイム買いということが起こっている。当社の場合、この 4 月と 10 月は持続してタイムの空き枠を減らしており、24 年度と比較して空き枠が 3 分の 1 ぐらいまで減っている状況である。
- 全体のトレンドとしては取引のスピードが加速していることもある。需要増によって早くに枠取りをしなければいけないという環境であり、アドバタイザーは早めに取引を行うようになっている。
- もう 1 つ言えるのは、BtoB 関連の広告ニーズが顕著に増えていることだ。IT、ソフトウェア、造船、鉄鋼、重電、コンサルティングなど、これまで我々とおつき合いのなかったクライアントが出現している。取引価格も相場に沿った適正な水準での取引をしていただいている。

- 背景には、人材確保や社名変更に伴う新規ブランディングといった構造的な課題への対策がある。この点について、ネット広告ではリーチが取れない、信頼性にも欠ける、そして効果の面でも乏しいという判断があってのことだと思う。

≪テレビ広告≫　テレビの広告媒体価値について

③ インターネット業界において、Meta 社や Alphabet 社の決算が好調で、生成 AI の活用拡大に伴って、プラットフォームの広告媒体価値が上昇トレンドをたどっている。インターネット広告媒体のリコメンド精度の向上なども踏まえた地上波広告の相対的な魅力・競争力低下リスクについて、業界や御社の競争環境の変化への対応・取り組みについて伺いたい。

- Meta 社や Alphabet 社の決算が広告事業中心に大変好調だったこと、また、その背景に生成 AI の活用があったことは報道などで承知している。一方で、当社の決算をみてもわかるように日本の地上波テレビに投下される広告費は現状、堅調だ。
- その背景について、テレビ広告とネット広告の果たす役割がアドバタイザーにとって明確化されてきていると感じている。ネット広告はより細かいターゲットに対する、より特化したリコメンドという役割を担うが、テレビ広告はマスリーチと認知促進という役割だ。
- 当社が取引している企業の多くはこのネット広告とテレビ広告の違いを理解しており、現状では棲み分けができていると思う。生成 AI がリコメンドの精緻化やクリエイティブの生成においてデジタル広告の魅力を高めているが、一方でテレビ広告の持つ効果、事業インパクトや ROI を、データをもとに分析した上でテレビ広告に出稿いただいていると考えている
- 例えば、ご質問にあったグーグルなどが、テレビに投下する予算を増やしているのが良い例であり、BtoB 企業の出稿も近年目立ってきている。
- 今後とも、当社としては、テレビコンテンツの信頼性を維持・向上させることで、アドバタイザーのブランドづくりや信頼の獲得に貢献できると考えている。それに加えて、リアルコンテンツや ABEMA・TVer など配信との連動などの新しい取組みもさらに進めていく。そういった取り組みの中には、当社による生成 AI を使ったクリエイティブの制作なども含まれてくる。さらに、視聴データに基づいた効果測定や、まだスタートしたばかりではあるが、テレ朝 ID と視聴データを連携させたテレ朝リンクを拡充して、地上波広告の価値をさらに高めていく。

≪東京ドリームパーク≫　事業計画の方向性について

④　各種演目の発表のリリースを見たが、東京ドリームパーク事業のビジネスモデルについて改めて、どうやってお金を稼いでいくのか、お伺いしたい。主な売上高や費用などの概要と、中期の方向感についても併せて教えてほしい。

- まず、東京ドリームパークの事業的な位置づけの話をさせていただく。東京ドリームパークでは、エンターテイ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を進めている。
- 電通の予想などを踏まえると、中長期的には地上波広告収入が急拡大していくことは考えにくいとみているが、そういう状況下で、東京ドリームパークはこの先、5年、10 年を見据えると、収入源の補完として期待できると考えている。
- 現在、次の経営計画の議論を行っており、東京ドリームパークは、IP アニメ開発、CVC を通じたベンチャーとの連携、AI など新たなテクノロジーの活用と並ぶ、大きな柱となる。
- 4 か月後のスタートだが、足元ではエンターテインメント系の演目は好調に推移しており、順調にスタートできる見込みだ。
- 有明が位置する臨海副都心エリアは、東京都が湾岸エリア未来都市として力を入れており、トヨタアリーナ東京など大規模アリーナ開発や国際クルーズターミナルなど、インバウンドの需要も見込める、エンターテインメントには非常に適した場所だ。このマーケットに新たな賑わいを創出し、長年の番組制作や EX シアター、あるいは夏祭りの興行などで蓄積されたノウハウを活かすことで、安定的な収益を見込めると想定している。
- 現場の状況を伝えると、東京ドリームパークは現在、春の開業に向けて順調に建設が進んでいる。開業は来年 3 月 27 日を予定しており、業績へのインパクトは 2026 年度からとなる。
- 施設の中核となる多目的ホール「SGC ホール有明」の開業を記念して、3 月 28 日から 4 月 29 日までの約 1 か月間、「こけら落としプレミアシリーズ」の開催を決定している。あらゆる音楽ジャンルから超豪華ゲストの出演を予定しており、その第一弾発表として、サカナクションさんの公演が決定している。この後も、大型の公演を続々とラインアップしている。
- 劇場の方は、「EX シアター有明」のオープニングラインナップとしてこけら落とし公演は、原作・脚本に加藤シゲアキさん、人気アーティストのなにわ男子の大さん、timelesz の寺西さんが W 主演を務める超大作舞台「AmberS-アンバース-」を届ける予定だ。第 2 弾は、今年で旗揚げ 45 周年を迎える「劇団☆新感線」の新

作舞台、そして第 3 弾はトニー賞を受賞し、日本版初演となるブロードウェイミュージカル「ディア・エヴァン・ハンセン」を準備している。

- これらの強力な魅力のあるエンターテインメントコンテンツにより、ビジネスをしっかり拡大していく。

≪AI について≫

⑤ 動画や音楽の生成 AI ツールは、短尺動画しか生成できない、コンプライアンスや権利などの課題やリスクがある。一方、中長期ではこれらの問題は軽減され、長尺の動画も生成可能になる。生成 AI の発展に伴い、御社や放送業界としてこの競争環境の変化をどのように考えているか。
また、新しい時代の下での放送業界や御社の価値はどこにあると考えているか。

- 生成 AI は放送業界に限らず、すべての業界に大きな変化をもたらすだろう。
- 今後、高品質な長尺の動画を生成できるようになれば、放送業界にとっても大きなプラスになると捉えている。これまでは、制作者のアイデアがあっても、時間やコストの面で実現できなかった新たな映像表現も可能になる。
- 一方、動画制作のハードルが下がり、競争が激しくなるので、コンセプトや企画力がますます求められるのと同時に、AI を使いこなすスキルも重要なポイントになる。
- 新しい時代の当社の価値について、生成 AI は過去の学習データをもとに生成する、あくまでもツールだ。最終的な価値を作り出すのは人間であり、当社の強みはゼロからコンテンツを生み出す新しい発想力や制作力にあると考えている。
- さらに、生成 AI によるコンテンツが溢れる時代になると、もう一つの強みである信頼性の価値が何よりも高まる。引き続き、皆さまに信頼されるコンテンツを今後もしっかり制作していく。

≪AI の活用について≫

⑥ AI の技術は、使い方次第でこれまでと変わらない品質の映像を生成可能な技術と捉えられる。株式市場の観点からは、番組制作費や制作期間の短縮にもつながり、収益性の大幅な改善が期待できる技術だ。一方、演者や制作スタッフの業界が縮小してしまうリスクもはらむ。新技術の台頭に伴う番組制作の変化の可能性をどのように考えているか。どれくらい積極的に新技術の活用に取り組むのか。

- AI の取り組みについては、次の中期経営計画の重要なテーマとなる。先日も社員を対象にした「AI ショート動画コンテスト」を実施したところ、50 を超える作品の

応募があった。いずれも作品のクオリティが高く、社員の関心の高さと、当社のコンテンツ制作の新たな可能性を示すものとなった。

- 生成 AI 技術の進化により、番組制作は大きく変化すると考えており、今まで実現できなかった映像制作や恒常的な人手不足の問題なども解決される可能性がある。今後もクリエイターを支援するツールとして、積極的な活用を進めたい。
- AI によるリスクについて、AI による効率化が必ずしも出演者や制作スタッフの仕事を奪うものではなくて、人でなければできない領域を新たに生み出すことにもなる。より創造的な仕事への配置転換が生まれるのではないかと考えている。そして、その創造性こそが我々の存在意義だと考えている。
- そのために、AI 時代に対応できる教育、ガバナンスの構築もしっかり進めていきたいと考えている。

≪次期中期経営計画について≫

⑦ 次期中期経営計画の公表時期について、現時点でどのタイミングを予定しているか。また、資本政策や成長戦略など、どういった方向性で検討しているか、教えてほしい。

- 2026 年度からの中期経営計画の議論を夏から始めており、大詰めを迎えている。
- 今の経営計画はコロナ禍の厳しい中、視聴率、業績ともに大きな成果を上げている。時代の流れや技術革新は加速度的に進化しており、今の成果に甘んじることなく気を引き締めて、新しい時代に対応していく心積もりでいる。
- タイムテーブルやコンテンツ強化の面で、特に若手の育成がダイナミズムをもって進んでいる。今後はアニメ・IP ビジネスが主戦場になると考えており、有力な IP 開発などをパートナー企業と進めるなど、新しい展開にも注力していく。
- 資本政策の面で、資本効率を意識し、成長戦略への投資や株主還元の強化などについても議論を進めている。投資家、株主の皆さまの目線についても十分に意識し、検討しているところだ。
- キャッチフレーズや発表時期を含めて、年内には方向性を固め、然るべきタイミングで皆様にご説明させて頂く。

≪資本政策≫

⑧ 会社法 308 条における「相互保有株式の議決権制限」を意識されているためか、競合比較で資本政策の積極性が乏しい印象を受ける。会社法や放送法などの規定に伴う資本政策の縛りを、中長期でどのように改善し、自由度を高めていく方針なのか。

- 以前より、株式流動性の向上や自己株式取得などの資本政策について、ご意見を頂戴してきた。
- この 4 月に、785 万株／発行済株式総数の 7.2%にあたる株式の売出しを実施したが、その目的は、当社株式の流動性向上およびに機動的な自己株式取得を可能にするための基盤の構築にある。
- 実際、流通株式は 40%近くまで上昇している。
- また、売出しの一社は主要株主の朝日新聞社であり、「相互保有株式の議決権制限」も軽減され、機動的な自己株式取得が可能な環境となった。すでに、5 月から 7 月にかけて 29 億円／114 万株規模の自己株式取得を実施した。
- 今後も、株式流動性や相互保有株式の議決権制限などもにらみながら、経営環境に対応した資本政策の実行していく。

≪株主還元≫

⑨ 株主還元施策について確認させてほしい。通期の当期利益見通し水準や、現預金の水準など、記念配当・特別配当の決議に関わる定量的な財務上のデータがあったら教えてほしい。

- 当社の配当方針は、現状、継続的な成長に主眼をおいた安定的な普通配当に加えて、記念すべき節目における記念配当や、業績動向に応じての特別配当を都度検討して、株主還元の強化に努めている。
- 普通配当金は、今年度 10 円を増配して 60 円とした。これをベースに、記念配当や特別配当を都度検討していくことになる。具体的には、業績推移などを勘案しながら検討していく。
- 自己株式の取得については、今期はすでに 29 億円／114 万株を実施しており、今後も、引き続き機動的に、自己株式取得のタイミングを図っていく。

≪アニメについて≫

⑩ グループ会社のシンエイ動画について、業績は堅調に推移していると推測している。現状のシンエイ動画の取り組みや今後の成長戦略を教えてほしい。

- シンエイ動画は、「ドラえもん」「クレヨンしんちゃん」の制作はもちろんのこと、現在公開中の「トリツカレ男」の制作もしており、若手のクリエイターを育てている。
- 先ほど AI の取り組みについて説明したが、アニメ制作が時代の変化に伴って変化していくので、新しいものを導入していくことを含めて、次世代のアニメ制作に取り組んでいる。
- 当社は、「ドラえもん」「クレヨンしんちゃん」の国民的アニメがあるが、深夜でのアニメを増やしており、海外にも戦略的に攻めていければと考えている。
- 「クレヨンしんちゃん」の映画をインドで展開しているが、垂直統合型と言う形で、シンエイ動画でアニメを制作し、当社の地上波や ABEMA 等で世に送りだし、壽屋を含めて提携している会社と一緒にグッズを制作するなど、IP を 360° に多角的に展開することが重要な戦略だ。その中でシンエイ動画は中核をなす存在だと考えている。

≪アニメビジネスについて≫

⑪ 「クレヨンしんちゃん」「ドラえもん」はインドや東南アジア諸国といった新興国で非常に高い人気があると認識している。シンエイ動画を中核としたアニメビジネスの拡大において、今後どれぐらいの収益規模に拡大させていけると考えているか。

- 今後深夜で更にアニメの枠を増やすことを考えている。海外展開できるコンテンツの一つとしてアニメは非常に有力だ。
- BookLive と当社は関係があり、（BookLive が展開する電子書籍の中にも）今後アニメになるものがたくさんある。原作を作るところから関わり、放送し、グッズやゲーム展開に至るまで、垂直統合型をグループ内で完結できればと思っている。
- それが実現すれば大きな収益を更に生んでいくと考えている。

≪日中関係の緊張の高まりの影響≫

⑫ 広告市況の影響や、今後東京ドリームパーク事業でインバウンド客の推移など、日中関係の緊張の高まりが仮に続いた場合、御社にどういった影響があり得るのか。

- 東京ドリームパークはインバウンドだけを目的にしてお客様を呼び込むのではなく、日本のエンターテイメントを選択するお客様を主体としており、インバンドがなければ成り立たたないという訳ではない。
- 日本への渡航を自粛するような政策がとられていると認識しているが、やがてこれも解決に向かっていくだろう。今後の交渉も見守りたいと思うが、インバウンドは中国だけではなく、東京ドリームパークの事業に大きな影響を与えるとは捉えていない。

以上