

■ 新経営計画(2026-2029)説明会 質疑応答要旨

《テレビ広告》 中長期の広告市況等について

① 新経営計画の数値目標(売上高・営業利益)において、地上波広告市場およびデジタル広告市場の成長率についてどのような前提を置いているのか。
また、テレビ放送収入の前提がある場合、教えてほしい。特に、地上波広告はマイナス成長が想定される中で、どのように単価改善に取り組むのか。

- まずは、今後の広告市場について、地上波については、足元の景気回復をはじめインフレ状況やリーチメディアの再評価などポジティブな要素もあるが、マクロ的には微減が続く前提である。当社としてはこの3年間と同様に、シェアを伸ばしていくことで売上を伸ばしていく考えだ。1位局との売上差は400億円規模であり、このギャップを埋めていく可能性は十分にあると考えている。
- 一方、配信広告市場については、引き続き高い成長率を示していくと考えている。
- 今後の広告収入について、2026年度は、フジテレビ事案によって生じた市場のねじれが解消され、取引が正常化する年度と捉えている。4カ年計画のスタートの年としては、地上波と配信とをあわせて若干弱含みになると思うが、その後の3年間は持続的に売上を伸ばし、グループ全体の目標売上の50%以上を確保する考えだ。
- その成長カーブを実現する方法としては、1つは値上げだ。インフレ状況のメリットを享受する形で、安定した視聴率と在庫を戦略的に活かしていく。
- もう1つは、テレビ朝日独自のマーケティングソリューションだ。東京ドリームパーク(TDP)、ABEMA、デジタル配信のいずれも大きな可能性を秘めた新しい広告メディアとして捉えており、様々な形で臨機応変に組み合わせた連携的なソリューション施策を講じることで、テレビ広告の価値を高めていけると考えている。
- とりわけ、TDPは消費者とのリアルな接触とコミュニケーションの場となるため、放送番組やCMキャンペーンと組み合わせることで、これまでになかったマーケティング効果を発揮できると考えている。広告主のリアル接触へのニーズは高まるばかりであり、テレビ朝日独自の取り組みを重ねることで、当社の魅力を高めて料金も上げていきたい。

- ▶ 最後のポイントは、AI の活用を通じた広告主との共同作業の進化だ。今説明したマーケティングソリューションを広げていくためにも、広告主との密接なコンテンツデザイン作業を増やしていく。AI の力を借りれば、例えば番組と連動した企画なども、広告主と当社が一緒になって、具体的な映像作品のパターンを確認し合いながら、クリエイティブの質とスピードを高めることが可能だ。マーケティング施策を広告主と共同で開発していくため、取引関係はより深く、より広くなり、ひいては取引高の増加につなげていけるものと考えている。

《東京ドリームパーク》 業績の見通しについて

- ② 東京ドリームパークがまもなく開業され、「TDP・イベント事業」は 2029 年度に営業利益 40 億円を目標としているが、業績見通しもしくは業績を予想するにあたっての考え方などを教えてほしい。
特に、初年度(開業年度)からどの程度の利益寄与を想定しているのか、最終年度に向けた利益成長のステップ(稼働率・イベント件数・物販等)について可能な範囲で教えてほしい。

- ▶ 東京ドリームパークは経営計画の主軸をなす一大新拠点だ。当社のこれまでの音楽番組やイベント事業などで築き上げてきた経験やノウハウを総動員した未来志向の事業となる。
- ▶ テレビ広告市況に不透明感もあるなか、それらを補完する中長期にわたって東京ドリームパークを起点に、収益の柱となるよう大きく成長させていく方針だ。
- ▶ 開業直後は減価償却費など一定の費用負担も見込まれるが、利益拡大をはかり、2029 年度の TDP・イベント事業で掲げる営業利益目標 40 億円のうち、一定の割合を占める想定だ。
- ▶ 当社 IP の戦略的な展開や、有明エリアの賑わいづくり、東京ドリームパークを起点とするイベントの国内・海外展開など通じて、業績を積み上げていく。
- ▶ また、東京ドリームパークをきっかけに、テレビと連動し、あらたなコンテンツ・IP が生まれることも想定している。このような革新的な挑戦により、短期の収支はもとより、中長期を見据えて収益の柱とすることを目指していく。

《定量目標》 利益の推移について

- ③ 経営計画の最終年度に向けた利益推移について、新年度はテレビ広告収入の特需剥落が見込まれるが、それらも含めて初年度から増益基調が続くのか、それとも初年度は東京ドリームパーク等への投資期として位置づけ、利益水準は一旦弱含むのか。
- また、5つのキーストラテジーがそれぞれどのように、どの程度、どのような時間軸で、定量目標の売上や営業利益に対して貢献していくのか。

- 経営計画初年度となる来期予算について、現在、策定作業を進めている。
- 広告収入の今期特有な要因や東京ドリームパークで減価償却費などの費用増加を想定しているが、少しでも業績を積み上げられるよう検討していく。
- また、5つのキーストラテジーの展開にあたっては、その価値の源泉は「コンテンツ・IP」にある。
- 強いコンテンツ・IPを大量に創り出し、それらをマルチ展開して価値の最大化に努めていくことから定量目標のなかで各年度、利益貢献を積み上げていく計画だ。4年後、それら集大成としての定量目標としている。

《AI活用》

- ④ AIの活用について、どの程度の投資を行っていくのか、また、それによりどの程度の効率化の効果が見込めるのか。

- 現在進めている経営計画およびDXの一環として、AIツールの導入と業務フローの抜本的な見直しによって、この4年間で全社で年間15万時間の業務時間削減を目標にしている。
- これを社員一人当たりのインパクトにすると、1日あたり30分、月間で約10時間の効率化に相当する。この具体的な数値を全社的な共通目標として、現在施策を進めている。
- この効率化で生み出された時間を単なるコストカットではなく、クリエイティブ領域への集中投下にし、長期的な収益を生むIP開発や、ビジネスの創出へつなげていきたいと考えている。
- さらに、AIの投資はクリエイターの創作を直接拡大するような目的でも行いたいと考えている。

- 具体的には、コンテンツ企画立案のサポートや、AI 動画の生成、さらには当社のコンテンツと連動した AI による CM 制作などに加えて、アニメにも応用範囲が広がると想定している。
- これによって、放送と配信両面でのコンテンツ力の強化、しいては収益性の向上につなげていくサイクルの構築を考えている。
- 具体的な投資額それから対処ツールについては、近日中に具体的な施策含めてまとめていく。

《グローバル戦略》

⑤ グローバル戦略において、充当する人員規模、投資規模、マネタイズ機会規模などの計画について教えてほしい。

- グローバル戦略については、これまでの海外番販中心のスタイルから、5つのキーストラテジーにあるように、IPを軸にしたビジネスへのシフトを加速させていく。
- 具体的な収支規模等については公表していないが、海外拠点の見直し・新設の検討などもおこない、着実にグローバル展開のための体制強化を図っていく。

《資本効率》 ROE 目標について

⑥ ROE7%台、さらに2030年代早期に8%を目指す、自己資本水準の前提やROE改善に向けた具体的な施策(利益率向上・資産効率改善など)について、どのように考えているか。

利益計画からは自己資本水準によっては2029年度にROE8%到達も可能な印象だが、目標を「7%台」とやや保守的に設定された背景や考慮したリスク要因はなにか。

- ROE水準の改善向上は、重要な経営課題と位置付けている。
- 今回示した目標を実現するためには、まずは経営計画全体に基づく革新的な挑戦を行い、利益の絶対額を伸ばしていく。
- 具体的には、親会社株主に帰属する当期純利益は今期予想より100億円規模の増益を目指すことにしている。
- 同時に、分母にあたる自己資本の適切なコントロールも、基本方針として配当性向40%、それから機動的な自己株式の取得を新たに示した通り進めていく。
- ただし、放送局を傘下に持つ認定放送持株会社としては、報道機関としての公共的な役割は、何が起きようともしっかりと果たしていかなければならないと考えてお

り、例えば大規模災害時などの緊急のときでも、放送を継続する企業基盤を常に確保するため、一定程度の内部留保は必要だ。

- そうしたバランスをとることを踏まえて、この経営計画の期間内に一気に ROE8%を達成することは、現状ではなかなか難しい。
- まずは4年後に7%台を達成して、それをステップに2030年代の早期に8%を目指すという計画だ。

《資本効率》 ROE 目標へのコミットメントについて

⑦ 市況影響などで利益が伸び悩んだ場合、自己資本水準のコントロールなどを通して、ROE 目標達成にコミットすることも選択肢としてあるか。

- ROE 水準の改善・向上、ROE 目標の達成は、経営の重要課題の1つと位置付けている。
- 市況の影響の程度にもよるが、指摘があった自己資本のコントロールや政策保有株式の縮減額の増額なども含め、その時々々の状況を踏まえ適切に対応していく。

《株主還元》 配当方針について

⑧ 配当性向40%を導入したが、配当のフロアは設けるか。

- 配当方針について適時開示をしており、その中で、「急激な経営環境の悪化による著しい業績低迷時等を除き、1株当たりの年間配当金の下限を60円」とすることを明示している。
- 業績低迷等の程度にもよるが、現状の普通配当の水準(1株当たり60円)を下限とする方針だ。

《IPビジネス》 ABEMAとの次世代収益モデルの開発について

⑨ 重点戦略の1つとして、ABEMAとの連携を強化し、次世代収益モデルの開発に取り組むということだが、例えば ABEMA と共同出資してグローバル向けのコンテンツを作っていくなど、具体的にどのようなことを検討しているのか。

- ABEMAとの連携については、大きく3つある。
- 1つは、コンテンツの相互補完で、一緒に作ることなどだ。
- それから、お互いが保有する視聴ログなどのデータの結合がある。
- また、2社で全く新しいビジネスを創作したいという思いもある。
- 質問にあった制作物に関して、大型のドラマや時代劇、あるいはスポーツでも、アーバンスポーツを含め、お互いに権利を取得し合い、大会を作っていくなど、前を向いた色々な施策を考えている。
- バリエーションに関しても、今もお互いにソフトを交換し合ったり、深夜で共同制作しているものがあるが、こういった取り組みをより協力して進めていきたい。

《アニメビジネス》

⑩ アニメIPの数を2倍に、事業収支を1.5倍に拡大する計画の中、他社では、出資を増やしたもののヒットせず営業損失になるなどの例も見られたが、アニメの出資の数を増やしていく上で、リスクをどのように考えているか。
また、グループにシンエイ動画という強いスタジオがあるが、どのようにヒットの確度を上げていこうと考えているか。

- IPを増やしていくリスクについて、当社は、シンエイ動画というスタジオがあるほか、関連会社には東映アニメーションもある。また、原作という面では、BookLiveとの提携によって様々な原作もあり、垂直統合型で、グループ内で完結できるものを目指している。
- さらに、地上波としての枠があるのでそこでの広告収入や、グッズやTDPでのイベントなど様々な360度展開に取り組み、あらゆる角度で収益性を高め、リスクを極力少なくしてヒットIPを作っていくという方針だ。

《定量目標》 目標達成に向けて

⑪ 定量目標の達成のために優先的に取り組まなくてはならない課題と、特に気にしているリスク要因をセグメントごとに教えてほしい。

- 「メディア・コンテンツ事業」セグメントについては、当社のベースとなっていることは間違いない。広告収入において TVer を含めて着実な増収を図っていくこと、また、地上波の広告単価のアップを図っていくことが大きなところだ。
- 「TDP・イベント事業」セグメントについては、今後様々な展開が考えられる。現時点で具体的な目標は個別に開示していないが、トータルでは 2029 年度で 460 億円を目指している。

《グローバル戦略》

⑫ グローバル戦略の海外 IP 展開で掲げている海外拠点の見直し・新設について、多くの人的リソースの投下が想定されるが、それに伴う投資金額、および人的リソースの状況について教えてほしい。
特に、海外拠点の立ち上げに関わる人材を今後採用していくのか、それとも社内のリソースを活用して、比較的早い立ち上げを期待できるか、見通しを教えてほしい。

- 人的リソースに関しては、すでにテレビ朝日には長い国際戦略の歴史があり、海外とのパイプを持ったスタッフが充実している。それらのスタッフを、海外拠点の見直し等を行って、更に有効に活用する方針である。
- 例えば、北米戦略に関しては、当社は既に「テレビ朝日アメリカ」という会社があり、そこでのパイプをより太くした中で、このグローバルコンテンツ展開を図れるように、スタッフの配置等を新たに考えていきたい。
- コンテンツに関しては、政府の成長戦略の中で、グローバルでのジャパンコンテンツを広げていくという戦略があるため、その流れに乗った形でのグローバル成長を図っていく方針だ。

《番組制作費》

⑬ 放送事業の制作費に関して、従来、得意であったスポーツ分野などで、制作費見直しが進められているとの認識である。現状の水準を維持するのか、それとも取捨選択を進めていくのか、中期的な、中計上の制作費の考え方を教えてほしい。

- スポーツに関しては、これまで通り、取捨選択を続けていく。IP 戦略をしっかり打ち出しており、どれだけ長期的に収益を上げるかという視点で取捨選択していく。
- その上で、IP 倍増に向けて、アニメの枠数を増やしたり、深夜帯を大改造するなど、IP を生み出すための様々なソフトを予定しているので、そういうところに重点的に投下していく考えだ。
- 番組制作費は、現状では増えることを想定している。IP を増やすため投資して、それに対して収益を上げるという考えである。

以上