

## 2023年 TOKYO FM 年頭挨拶（代表取締役社長 黒坂修）

・・・長引くコロナのパンデミックの中、ロシアによるウクライナ侵攻は悲惨な状況を極め、もう1年近くになるのに停戦の兆しすら見えていない。それと関連した欧米の急激なインフレと金融引き締め、それにより日本では極端な円安。今年は、アメリカ景気の減速の可能性が言われていて、そうなると日本経済はさらに減速する。あちこちで言われていることですね。

正月早々ですから景気のよい話をしたいところですが、よい材料が見当たらないのが今年のはじめなのです。

経済環境に加えて、ラジオ、テレビ、新聞、雑誌の既存メディアは、Web3の段階に入ったネット革命の荒波の中にある。これまでと同じビジネスをやっているならば、どんどん縮小し波にのまれていくことは皆さんよく認識されていると思います。去年秋に出た民放連のテレビラジオ営業収入見通しでも、今年度下期はラジオは対前年-0.5%、テレビは-2.4%、来年度23年度予測は、ラジオが-0.4%テレビは-3.6%。23年度のテレビスポットに至ってはなんと対前年-7.2%と予想されています。ラジオは、テレビよりは落ち幅が小さく見えますが、テレビはコロナ発生直後の2020年度の大きな落ち込みを2021年度に一気に取り返しており、ラジオは、やはり2020年度に大きく落ち込んだのに2021年度テレビと違って少ししか取り返せず、元に戻らずにずるずるとダウンしているということになります。今年度2022年度のラジオ広告費はコロナ前2019年度対比で88.6%と予想されています。つまり2019年度の1260億から今年度は1116億ということになります。そして、民放連の冊子の言葉をかりれば、2023年は戦後最大級の難局ということになります。

コロナに加えてここまでの厳しさは今期の初めには予想していなかったわけですが、・・・経済環境はちょっと置いておきまして、そんな中で、我々は、とどまることのないインターネット情報革命をチャンスと捉えて、インターネット広告市場の拡大の波に乗っていこうということを2019年度に誓い合いました。今年度2022年度の日本のインターネット広告費はコロナ前2019年度対比で135%です。ラジオは88.6%なのにインターネットは135%です。やはりとどまることを知りません。

2019年度下期からの経営方針は「FM放送事業者からオーディオコンテンツ事業者へ」ですね。もちろん、インターネットコンテンツで音声と動画を分けて捉えることに意味はありませんから、動画はやりませんと言っているわけではありません。

現状、B2B中心の当社のインターネット売り上げは、今年度はおそらく8億円弱くらいだと思います。前年度2021年度が5億6000万でしたから、対前

年度 135%前後にはなりそうです。今年度は、インターネット売り上げ 10 億円を目標に掲げていて、それには及びそうもありませんが厳しい環境の中でもがんばってくれたと言いたいと思います。2023 年度は、インターネット売上 10 億を明確に超えていく目標を作りたいと思います。10 億の売り上げになってはじめてインターネット事業は実質的に黒字化していきます。10 億を超えて、インターネットビジネスをタイムスポットに続く第 3 の会社の基幹事業と言える段階に高める画期的な年を 2023 年度としたいと思います。

10 月の全社会議動画でも申し上げましたが、会社の主な行動指針は、3 つです。ひとつは、世の中の支持をいただける楽しく面白く素敵なコンテンツ作り。これがすべての大元です。その指標である聴取率では今当社は好調を続けています。二つ目は、営業手法の改革。三つめが今お話ししているインターネットビジネスの基幹事業化です。今日はそれに絞ってお話ししています。

インターネットビジネスは、この 4 月からの 2023 年度に 10 億を超えそれ以降も 13 億 16 億 20 億と伸ばして行きたい。それによって TFM は再び成長軌道に乗ることができるわけです。そしてそれに必須なのは、オープンイノベーションであるとお話してきました。オープンイノベーションとはそれぞれ独自の強みを持った二つの企業や複数企業が連携して新たなビジネスを開発し事業として成功させることです。10 億を大きく超えていくうえで、これはもう社内だけでは仕事の分量的にも開発力やノウハウや情報力の面でも追いつきません。われわれ TFM は、番組やネットコンテンツやイベントやマーチャンダイジングなど要するにコンテンツ制作に強みを持ちます。村上春樹さんが定位置を持っているのは当社だけです。一方、ある IT 企業があるとして、その会社はそうしたコンテンツを映像化やテキスト化で他のデジタルメディアへ網の目のように足を延ばしたり、拡散させたり、ゲーム機能などを付加したりして、大きくデジタルビジネス化することが大好きで強みだったとします。これを TFM 社内でやろうとしても投資がかさみ時間がかかりすぐにはノウハウがありません。そしてそういうことが大好きな人ばかりではないかもしれない。一方、その IT 企業はコンテンツ自体を作ることは逆にあまり好きではなく得意ではない。例えば TFM とこのような IT 企業が出会って共同ビジネスを行うのです。我々がデジタルビジネスを極めて行くのは放送ビジネスのノウハウだけではできないのです。ビジネス開発力、ビジネススケールの拡大、スピード、経営資源の効率運用などの面でオープンイノベーションは必須条件なのです。今、デジタル戦略局中心に提携先候補を絞り込み一部交渉に入ってくれていますが、編成も営業も戦略プロデュースも経営管理も技術も全社でこのオープンイノベーションを推進してほしいと思います。

オープンイノベーションの推進について、組織で推進すると同時に、それ以前に、一人一人は日ごろ何ができるのでしょうか。まずは、非常に基礎的なことですが、社内外の人脈を太く多様に広げて行こうという意識を強く持ってほしいと思います。まずは社内の人脈も大事です。それは、知識や新情報やノウハウの共有になったり新企画開発へのムーブメントになったりもします。そういう動きの中からみんなが認めるリーダーが現れたりもします。

また、社外人脈を作ることが大切なのは言うまでもありません。新たなビジネスチャンスやヒントの多くは社外との交流の中にあります。また、一緒にやろうという企業の垣根を超えた化学反応は外部との人間的信頼関係の中で出来上がります。オープンイノベーション必須の時代には一人一人の人脈が直接組織の力になるのです。唐島会長が中心となって一部副業制度などが導入されましたが、これも社員の人脈作り推進の考えがあつてのことなんです。もちろん私も含めてですが、**2023**年は人脈というテーマで一人一人が何らかの内なる目標みたいなものを持つことにしましょう。

さて、インターネットの世界は **Web2** から **Web3.0** に向かつていて解説本もたくさん出ていますね。**VR** ゴーグルはかなり売れているようで、実は私も持っています。ゴーグルをして、宇宙人みたいなやつとバーチャル世界で踊ったり、南極の氷山を登ったりしながら、時々**VR** 空間で乗り物酔いみたいになったりしています。・・・今後スマートグラスやスマートコンタクトレンズの普及もそう遠くはないようですし、そのうち脳とコンピュータを直接つなぐ **BIM** という技術でよりリッチなバーチャルリアリティー体験ができるようになるのだそうです。そうするとメタバースの中で料理を味わったり、ものにふれてみたりができるかもしれない。メタバースによって、人間は一つの顔つきや体格や一つの性格や一つの社会だけに縛られずに第**2**の人生を生きられるなどとも説明されていますね。たぶんこういうことはおそらく皆さんのほうが詳しいでしょう。そして、このブロックチェーンが基盤となる **WEB3.0** はこの先たった**15**年のステージであつてその先には **WEB4.0** があるのだそうですね。

われわれ **TFM** は、こういう時代に向かつて、世の中に楽しさや感動を提供しつづけてそれをビジネスにしていくわけです。すでに関連会社のジグノシステムではメタバース内のアバターや都市デザインの事業を準備しています。インターネットが **WEB3.0** という新たなステージに向かつていくすぐその時代を考えても、我々には、オープンイノベーションが今すぐに明らかに必須であることを理解いただけるはずで