

報道各位

2020年 TOKYO FM コミュニケーションズ・グループ年賀式 ～2020年1月6日(月)午前10時30分 TOKYO FM ホール～

株式会社エフエム東京は、2020年1月6日(月)午前10時30分より、TOKYO FM ホールにて、TOKYO FM コミュニケーションズ・グループ年賀式を実施し、代表取締役社長・黒坂修が、以下の挨拶を述べました。

◇ ◇ ◇

あけましておめでとうございます。

さて、いよいよ21世紀も20年代に突入しました。そんな勢いをつけたい始まりの日ではありますが、まずもう一度申し上げざるを得ないのは、昨年からTOKYO FMは非常に厳しい環境にあるということです。正確に言えば厳しい環境はもうかなり前から始まっていて水面下で進行し昨年一気に露呈したということです。2016年より本格スタートさせたV-Lowマルチメディア放送=i-dioはTOKYO FMが事業運営会社JMBグループを全面支援して取り組んだものでしたが、事業は極めて低迷しました。また、第三者委員会報告によりますと、i-dio関連会社の損失をTOKYO FMとして故意に過小計上するなどの問題行為も露呈し経営体制は一新することとなりました。そして、2019年3月期には100億を超える特別損失を計上する事態となり、i-dio撤退を決めた現在も様々な収束作業に追われさらなる損失を覚悟せざるを得ない状態です。本日もご出席の出資をいただいた関係先や地方自治体など、様々な関係者に対して大きなご迷惑をおかけすることとなり、その収束作業はこれからが佳境期となっていきます。

さて、これからですが、そんな中迎えたこの年初めの私の話はやや長くなります。とても重要な話になります。まず私が申しあげたいのは、我々はこの重大な事態を経て、会社として大きな反省に立って教訓とし、会社組織を健全で生産的でやりがいがあり外部から愛され人に誇れる集団になっていきたいということです。それには、いろいろな側面からの取り組みが必要と思いますが、今日は、そのような組織論の前提となる、今後数年間に当社が進んでいく事業の在り方について私の考えをお話しさせていただきたいと思います。

まず、申し上げるまでもなく、放送業界はまさに開關以来の地殻変動に見舞われています。昨年は強靱だったテレビの東京キー局において、特に下期にはスポットが前年90%を割り込むという事態となりました。ラジオ業界の構造的苦境は20年位前から始まっており、やはりここにきて一段と極まりつつあります。当社は、スポンサー、広告会社のご支援と営業局をはじめ社員の努力とJFN全国ネットという基盤に支えられて昨年のスポットは前年に比べれば好調に推移しました。しかし、主力であるスポット、タイムの放送収入を長い目で見ると、今から30年前、1990年と比べると驚くべき落ち込みとなっています。1990年度の放送収入は約177億でした。それに対して、昨年度2018年度は76億でした。つまり半分以下、43%にまで落ち込んでいます。177億が76億です。放送収入は21世紀に入ってから急速に落ち始め、2008年のリーマンショック後は100億を割り込み、2009年度、2010年度、2011年度と80億前後となりその後はその水準を維持してきましたが、また、3年ほど前から徐々に落ち込みが目立っています。

ここでかなり厳しい見通しを申し上げます。私はこのまま今のビジネスモデルのみにとどまっていれば5年後はいろいろな面で今とはかなり違う組織にしなければ当社は生き残れないと思っています。しかし、そんな未来は阻止したい、むしろ厳しい環境をばねにして新しい地平を切り開き、確たる成長軌道を実現していきたい、私は皆さんとともに必ずそれを実現させていく覚悟です。それには何が必要なのか。そのカギは、我々はラジオ事業者という認識を超えて、オーディオコンテンツ事業者という認識に進んでいくことであると思います。それは、音声コンテンツクリエイティブビジネスを軌道に乗せること、またFM放送事業について、radikoと協調しながらデータマーケティングを極めていき、FM放送事業を今後さらに伸びていくインターネット広告の市場に組み入れていくこと、この二つであると思います。アメリカではすでに当たり前になっているように、ラジオ事業からオーディオコンテンツ事業へ向けての変革を急がなければ明るい未来はないという認識、言い換えればそうすれば明るい未来が広がるだろうという認識をまずは皆さんと共有したいと思っています。アメリカでも、やはりアナログラジオの収入は日本ほどではありませんが徐々に落ちていきます。しかし、ストリーミングとオンデマンドコンテンツによる

収入の伸びによっていわゆるラジオ業界は売り上げを伸ばしているんです。収入の中心はまだまだ FM や AM ですがその広告収入の減少分を主にオンデマンドコンテンツ事業が支えており、アメリカラジオ業界は年間 2% 強の収益拡大が実現しているという説明が正確です。当社は、音楽業界や広告業界、さらにはネットコンテンツ業界とも幅広く連携したオンデマンドコンテンツの集積体の創造を急ぎ、それをタイム、スポットに並ぶ第 3 の収入軸としていく必要があります。JFNC が3年半ほど前から取り組んでいる JFN PARK は、当社の代表的な番組との連携がこれからのほかかわらずすでに 40 万人に迫るマンスリーアクティブユーザーを抱え、マネタイズのお話を各方面からいただくようになっていきます。まだまだ助走期ながら一定のご評価をいただき始めているわけです。JFNPARK は名前を変えて TFM が本格的に取り組んでスケールアップしていけば半年で 100 万 MAU に達し、さらに人気ネットメディアとの連携を重ねることにより、デジタル戦略局の見立てでは3年後に 500 万 MAU を目指せるといっています。その成功のカギは、まずは楽しく面白く興味深いコンテンツを作ること、つまり、オンデマンドコンテンツとしてどんなものが面白く興味深いのか、放送とはかなり違う中身が必要かもしれませんが、わざわざそこを訪れたい中身と仕組みとは何か、それについてももちろん私には確たる結論はありません。先行するアメリカの事例なども含めて、外部の声もききながらみんなで答えに向かってほしいと思います。FM 番組と連動したコンテンツはいろいろな企画が考えられると思うし、FM と連動しないネット独自コンテンツとしては、人気映画や人気アニメのラジオドラマ版とか話題の人物のドキュメントとか、あるいは、映画会社や有力プロデューサーと組んで映画やドラマにする前にラジオドラマでテストマーケティングをするとか・いろいろなコンテンツを考えてほしい。

それから、アメリカで実現しつつあるように、オンデマンド音声コンテンツというものが生活者に対してメディア接触の新たなスタイルとして一定のご支持をいただけるまでに魅力のあるものに育てていくことだと思います。例えばスマートスピーカーとの連携は必須でしょう。それから、わざわざ番組を探すのではなく、ラジオみたいにとりあえずつけて聴いている、という簡単さも必要かもしれません。例えば、聴取履歴によりおすすめ番組が毎日 1 時間分は自動的に配信されていて、安心してとりあえずつけてみるようなことかもしれません。そんな中身と仕組みとサービス手法を備えていること、自分たちだけで完結しようとしなくて様々な専門集団とのつながりを広げていくこと、そういうことであると思います。

音声メディアは活字の次に古い表現手段ですが、昨今のスマートスピーカーの浸透などが、忙しい生活の中での音声コミュニケーションの気軽さ、手取り早さ、「ながら聴取」の便利さ、人の声の心地よさ・などの認識を若年層を含めて蘇らせてくれておりそれはこの先の本格的 IoT 時代にも広がっていくでしょう。繰り返しますが、アメリカではすでに音声コンテンツ事業の伸びが顕著となっています。さきほども同じようなことを言いましたが音声コンテンツでまずはドキュメントやドラマを配信し、その反応で映画やゲームが生み出されていくというビジネスプロセスも定着しつつあります。音声コミュニケーションは古臭い手法であるとの認識は払しょくされつつあり、その点でも音声オンデマンドコンテンツには大きな未来があるものと私は考えております。

もう一つ、そうはいっても今後もある程度の長期にわたり収益の中心であり、新たな方針のクリエイティブ面での土台、新方針のセールスを推進していくのは放送です。FM 放送局として当社はブランドカラーをより鮮明にしていくための編成改革、クリエイティブ改革に今後本格的に取り組んでいきます。超多メディア時代には、生活者にとってブランドカラーや価値観、空気感といったキャラが立った存在でなければ埋没した存在になってしまうことは明らかです。

鮮明にしていくべきブランドイメージは、もともと歴史的に TOKYO FM、エフエム東京が先輩たちの努力、我々もそこに参加してきたわけですが、それによって築き上げてきた豊かなカルチャー、クリエイティブティーではないでしょうか。我々にはそのポテンシャルが内在しています。今も我々はそれを誇りに持つべきです。音楽とその周辺にあるすべてをネットストリーミングにはない生身の言葉による興味深さ面白さで伝えるメディア、ミュージックシーンやアート、文芸、ステージ、映画など様々なカルチャーシーンのトップランナーたちの言葉や息遣いが交差する場所、そこにはもちろんスポーツやお笑いだって入ってくるでしょう。それから、リスナーと喜怒哀楽を共有できる人間性、時に世の中の動きに対して問題意識を投げかける正義感、多くの人が何かおかしいと感じている価値観、風潮に一石を投じる勇氣、おさなりでお仕事っぽいウソや建前を言わないメディア、イメージネイティブな音の景色が広がる表現、全体で心の豊かさを感じていただけるいい匂いのするメディア・きりがありませんが、私はそれを今の表現で取り戻すことがブランドカラーの再建であると思います。ブランドカラーはもちろんネットコンテンツにも貫かれていくことが大切です。ブランドカラーについては、あとはみんなで様々な場面で話をしより鮮明に煮詰めていってほしいと思います。編成の改革は、営業局はじめ全社の意識を一つにしなければ成し遂げられません。営業も、大局的には自らの売り物を強くしていく作業であり、中長期的な成果につながっていくはずで

FM 放送事業については、先ほど、今後さらに伸びていくインターネット広告の市場に組み入れていく、と言

いました。民放連研究所の予測では、2018年の売り上げ対比で5年後の2023年はラジオは86%、テレビは90%です。それに対してインターネット広告は160%と予測されています。今ラジオテレビがインターネット広告に席卷されている大きな要素は、データマーケティングの圧倒的な優劣でしょう。インターネット広告は、それを見た人の属性、つまり男か女か年齢はどうか年収はどうか何に興味を持っているか休日には何をしている人か・・・広告を見た後にどのようにアクションをしたか、などがわかりますが、ラジオもテレビもいまだに大づかみな聴取率、視聴率がメディア価値を測る指標の中心です。今、デジタル戦略局では、これまでの方針を大転換して、radikoとの深い協調体制を進めています。radikoのTFM聴取者ログデータと当社の分析システムにより、今述べたようなネット広告と同じようなリスナー分析がすでにある程度はできるようになりつつあります。ビールのCMを聞いた後、車のCMを聞いた後、聞いた人がそのメーカーのビールや車にどのように好感を持ったのか、数値で証明することができるようになるのはもうすぐです。ネット広告と同じような精度を持ったデータマーケティングを可能にすることは、さらに伸びていくネット広告市場にFM放送を参入させていく意味を持つことになるわけです。今年は営業での大きな力になっていくでしょう。

ここまで申し上げたことは、インターネットオンデマンドコンテンツの新たなメディアを創造すること、そして、その大元となるFM放送ビジネスについては編成改革を進めながらインターネット広告ビジネスの手法を取り入れ、ネット広告の更なる拡大の波に乗せていくこと、です。我々は、もはやラジオ業界ではなく、トータルでオーディオコンテンツ事業に脱皮し進んでいくこと、それが今後の当社の大方針であると申し上げたいと思います。それは、我々だけで完結できるものではありません。インターネットコンテンツクリエイティブやビジネスの掘り起こし方など、ネットビジネスはパートナーとの深い連携と提携により成立していくものであると思っています。

長くなりますが、せっかくの機会ですからもう少し話をさせてもらいます。今日の話は短期的な目標、中期的な目標、さらに超短期的な目標が混在しますが、どうか皆さんの中で咀嚼してください。

営業については、すぐに着手すべき超短期的な大テーマをもうひとつ申し上げます。これまでもこれからも行っていくタイム・スポットセールスを極めるのは当たり前ですが、すぐに着手すべきは、時代が求めてくれるであろう企画セールス、本当のプロデューサー型セールスに乗り出すことです。たとえば、我々は社会を明るくして未来に希望を持っていただく放送を行うべき公共的な存在ですが、我々の役割として、社会貢献への機運を盛り上げていくことがあると思います。それはしばらくは放送に向けた分野ではないでしょうか。社会貢献といえば、国連サミットによる持続可能な国際社会を目指すSDGsの精神が世界的な潮流となっています。気候変動や質の高い教育や健康と福祉や貧困や不平等の撲滅や作る責任・使う責任、住み続けられる街づくりなどなど、17のゴールが掲げられているのはご存じのとおりです。そして、すでに日本の一流企業や社会貢献への意識を持った企業の多くはSDGsを企業活動のポリシーに掲げています。我々にできることは、世の中のSDGsへの機運を盛り上げることで、それから、それに向けての努力を行っている企業をそれとして生活者にご理解いただき一層機運を盛り上げていくことではないでしょうか。具体的なやり方の一つとしては、例えばの話ですがスポットセールスにおいて、30秒間はSDGs持続可能な社会へ向けたメッセージ、これは美しくよい匂いがするクリエイティブが数種類用意されていなければいけません。そしてその直後にスポンサーの企業広告や商品サービス広告が20秒とか30秒が続く…。料金は20秒スポット分のみいただく。まるで営業局会みたいなかなか具体的な話になりましたが、たとえば、このような企画はインターネットよりも放送になじむやり方でもあると思います。SDGs以外にも、社会に役立つメッセージは地方創生とか教養を高める生涯学習とかいろいろあると思います。

営業局は編成制作局にもアイデアを募りながら、このようなスポット企画、あるいは平日1曜日デイトタイムの2時間番組を、地方創生とか豊かな心をはぐくむ子育てとか、働き甲斐とか、ジェンダー平等とか、街づくりとかそれらをテーマに掲げながら、推進するスポンサー企業を紹介するなどの番組企画にするべきかもしれません。すでに、営業が売ってくると制作費が膨らんで制作は怒られるなどというゆがんだ社内環境はなくなったのですから、営業と編成が一体となって話し合っただけでセールスにドライブをかけてほしいと思っています。そして、さらには、当社にはすでに力を持ちつつある放送連動のオンデマンドコンテンツがあるということをセールスの強みにしてほしいと思います。

我々放送業界はインターネット革命の渦の中で今苦境にあるわけですが、我々はコンテンツクリエイターとしての実績を活かしながら独自性をもってインターネットコンテンツビジネスを本格化させていく、そして、放送でやるべきことについては、中身ある編成論とブランドカラーを明確にすること、これまでのタイム・スポットセールスのやり方にとどまらずに、放送だから伝わることに焦点を当てた企画セールスを行い、結果として社会貢献への機運をも盛り上げていく、そして放送ビジネスもデジタルデータマーケティングの手法を強化してネット広告拡大の波に乗っていく、これらを成し遂げていったとき、当社にはかぶよく明るい未来が広がっていきます。

長くなりましたが、年頭に当たり、大切な運営方針を申し上げます。我々はオーディオコンテンツ事業者です。ご清聴ありがとうございました。