

# To Our Shareholders and Stakeholders

株主ならびにステークホルダーの皆様へ



ごあいさつ



株主ならびにステークホルダーの皆様には、平素より格別のご支援とご協力を賜り厚く御礼申し上げます。

1953年8月に民放初のテレビ放送を開始した日本テレビは、今年、開局55周年を迎えました。日本テレビが歩んできた55年間は、まさに日本におけるメディアの発展の歴史そのものです。しかし、昨今ではデジタル技術の急速な進化によって、放送メディアを取り巻く経営環境は劇的な変革期を迎えてます。業態の垣根を越えた競争も激化しており、今までの成功体験や発展の歴史だけでは、この熾烈な競争に勝ち残ることはできません。

このような経営環境の変化に対応するため、日本テレビグループは「放送事業を軸に最強の総合メディア企業として発展・成長を続ける」ことを目指し、2008年5月に「日本テレビグループ 新中期経営計画（2009年3月期～2011年3月期）」を策定しました。本経営計画の最終年である2011年7月には、地上波アナログ放送が停波し、デジタル放送へ完全移行します。日本テレビグループは、新中期経営計画を着実に遂行していくことで、デジタル時代にもリーディングカンパニーとして更なる発展を目指し、企業価値の増大を図ってまいります。

また、日本テレビは、社会の一員として、地球環境について、社会について「メディア企業として貢献できることは何か」を常に考え、実行しています。今年で31回目を迎える「24時間テレビ 愛は地球を救う」をはじめとした番組を通じて、ボランティアの活躍やチャリティーの意義、地球温暖化防止の重要性や社会が抱える問題提起など、様々なメッセージを発信しています。

日本テレビは、これから時代もステークホルダーの皆様から必要とされ、信頼されるメディア企業であり続けるために全力を尽くします。

皆様には、今後ともより一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2008年8月

細川 知正

代表取締役 会長執行役員  
細川 知正

久保伸太郎

代表取締役 社長執行役員  
久保 伸太郎

## 社長インタビュー —— 「新中期経営計画について」

事業環境の変化を踏まえ、2007年3月期から推進している中期経営計画(2007年3月期～2010年3月期)の見直しを行い、新中期経営計画(2009年3月期～2011年3月期)として新たにスタートさせました。



### 中長期の経営ビジョン

#### 長期経営ビジョン

日本テレビグループは、放送事業を軸に最強の総合メディア企業として発展・成長を続ける

#### 長期目標

1. 当グループのコンテンツが、質・量においてNo.1の評価を得ること
2. あらゆるコンタクトポイントで最優位のポジションを得ること
3. 放送に隣接した事業をさらに拡充し、収益源の多様化を進めること
4. 業界No.1の生産性を確保すること

#### 中期目標

1. 視聴率・放送収入 No.1
2. 放送外収入伸び率 No.1
3. コンテンツ流通 No.1
4. 顧客満足度 No.1

#### 中期経営計画の計数目標

(単位:億円)

	2008年3月期 (実績)	2010年3月期 (前中期経営 計画目標)	2011年3月期 (新中期経営 計画目標)
連結売上高	3,422	4,260	4,270
テレビ放送事業収入	2,619	3,160	3,100
放送収入	2,426	2,800	2,810
放送外収入	803	1,100	1,170
連結経常利益 (経常利益率)	267 7.8%	460 10.8%	500 11.7%
テレビ放送事業収入の 売上高構成比	77%	74%	73%
配当政策 (個別)	1株当たり配当金 180円 (うち記念配当30円)	配当性向 33% (1株当たり配当金 下限 150円)	配当性向 50% (1株当たり配当金 下限 180円)

## 新中期経営計画のポイント



### 新中期経営計画のポイントを説明してください。

新中期経営計画では、これまでの中期経営計画に比べて連結売上高の目標数値を若干ながら引き上げました。内訳は、従来の2010年3月期計数目標に比して、2011年3月期のテレビ放送事業収入目標が60億円減（うち放送収入は10億円増）、放送外収入が70億円増、合計売上高目標は10億円増となっています。

放送収入については、広告市場の変化を厳しく受け止めながらも、視聴率の改善を前提に「トップシェアの奪還」という目標に重きを置いた数値です。2008年3月期末のテレビ広告市場の状況が前期末比横ばいの想定で、民放キー局5社の放送収入シェア27%以上の獲得を目標にしています。テレビ放送事業収入全体の目標値が微減となっているのは、グループ会社の再編や、IT関連事業において事業の組み替えを行ったことによる。

放送外収入については、過去2年間の取り組みの成果や各事業の現状などを勘案して事業ごとに細かく見直し、映画事業、通販事業（（株）日テレ7の売上高を含む）をさらに成長させる目標としました。

また、利益目標については、売上高目標の引き上げに加えて、コストコントロールの強化により利益率（すなわち生産性）の改善を意識した経営を行う姿勢を明確に示す意図から、連結経常利益を従来計画よりも40億円増やし、やや高めの目標を設定しました。この目標は相当の努力なしには成し得ないものと認識しており、目標達成に向けて全社各人が最大限の力を発揮して取り組んでいかなければなりません。2009年3月期には北京オリンピックや開局55周年関連事業など、やや費用のかかるイベントもあり、2008年3月期と比較して横ばい圏の業績を予想していますが、2010年3月期以降はこれらの取り組みの成果が大きく表れると確信しています。



### なぜ見直しを実施したのですか。

デジタル化が急速に進み、特に技術面などで変化の速度が速まり、放送を取り巻く環境も変化しています。そうした変化に迅速かつ前向きに対処していくことが必要と考えているためです。

2007年3月期の中期経営計画スタート以来、当社の目指すべき方向は全社員に定着しつつあり、着実に実績を上げてきています。その成果を勘案して、基本方針と目標には大きな変更を加えず、主に施策の面で、より環境変化に即応し得るものへと見直しを行いました。

## 新中期経営計画における数値目標について

### 放送収入目標を設定するにあたり、テレビ広告市場の構造変化をどのようにとらえていますか。

近年、企業の業績とテレビ広告費予算が必ずしも連動しなくなっていますが、景気の回復が従来のようにテレビ広告収入の増加にはつながらないと感じています。基本的には、日本のテレビ広告市場は中期的に微減傾向または横ばいに推移すると考えています。

### 最終年度の放送収入目標として、前中期経営計画とほぼ同等の2,810億円を掲げていますが、達成は可能なのですか。

テレビ広告市場の動向から見て、2,810億円が極めて高い目標であることは事実です。しかし、「テレビ広告市場でトップに返り咲く」という目標は堅持したいと考えています。2009年3月期中に視聴率でトップを取り、それをテコにシェアアップを図っていきたいと思っています。

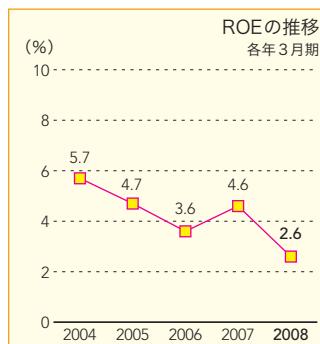
# 社長インタビュー —— 「新中期経営計画について」

テレビ放送事業収入目標を微減にした要因であるグループ会社の再編およびIT関連事業での事業の組み替えを具体的に説明してください。

グループ会社の再編については、2007年4月に実施した制作4社の再編による影響を考慮しました。再編後の2008年3月期実績に基づいて目標値を変更しています。IT関連事業での事業の組み替えは、現在計画中のIT関連の新規事業について、放送事業と放送外事業のいずれで認識するか、振り分けを実施したものです。

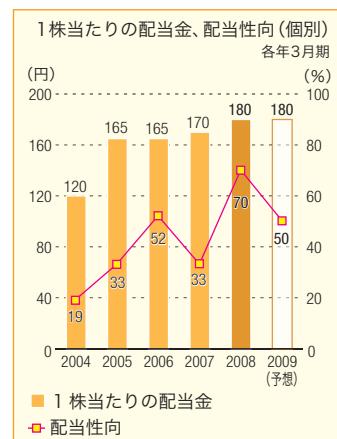
落ち込んでいるROE(自己資本利益率)の目標値が設定されていませんが、どのように改善していく方針ですか。

2008年3月期においては、投資有価証券評価損等の計上もあり当期純利益が減少したため、ROEは3%を割り込みました。ROEの改善策として、収益力の向上、自己株式取得等による自己資本比率の引き下げ等が考えられます。しかし、放送法で定める外国人等の議決権の割合(外国人持株比率)が20%以上になると、電波法によって放送免許が取り消されるため、19.99%の現状(2008年3月末現在)において、自己株式の取得により自己資本比率を大幅に下げるとは難しい状況です。このため、収益力を向上させていくことでROEの改善を図る方針です。新中期経営計画ではROE目標値は設定していませんが、売上高経常利益率を最終年度に11.7%まで高めることを目標に掲げており、この目標達成時にはROEも相応の水準まで回復する見込みです。



配当性向を増加させた意図を教えてください。

株主還元を積極的に推し進め、株主の皆様の期待にお応えしたいと思っています。当社は従来、デジタル化、法制度の変化、新規事業への投資等に備えて内部留保を比較的厚く積んできており、当面の資金需要に対しては十分対応可能な水準に到達したと判断しています。また、前述のように当社では外国人持株比率規制の関係で自己株式の取得が難しいという事情もあり、株主還元の一環として目標配当性向(個別)を33%から50%に、1株当たり配当金の下限も150円から180円に引き上げることにしました。



(注)2004年3月期は新本社移転記念配当70円、2006年3月期は第2日本テレビ開局記念配当60円、2008年3月期は開局55周年記念配当30円をそれぞれ含んでいます。なお、2009年3月期は年間配当180円(2008年8月現在)を想定しています。

## これまでの取り組みの成果

前中期経営計画(2007年3月期～2010年3月期)のこれまでの2年間を総括してください。

新中期経営計画では、前中期経営計画に引き続き、「視聴率・放送収入No.1」「放送外収入伸び率No.1」「コンテンツ流通No.1」「顧客満足度No.1」の4つのNo.1獲得を目指していきます。各目標のこれまでの成果は次のとおりです。

「視聴率・放送収入No.1」については、キー5局における放送収入シェアNo.1、想定シェア27%獲得を目標とするものです。本目標達成のため、当社はタイムテーブルの構造改革に取り組み、その結果、2008年3月期後半から視聴率の回復傾向が見られ、スポット広告収入シェアは2008年3月期に22.9%と上昇に転じました(2007年3月期は22.8%)。

さらに、2009年3月期の第1四半期には23.3%へと上昇し、改善が進んでいます。ただし、テレビ広告投下量が前年比で落ち込んでいることもあり、売上高では苦戦しています。前中期経営計画で掲げた最終年度（2010年3月期）放送収入目標2,800億円に対し、2008年3月期実績は2,426億円で、進捗率は約87%という状況です。視聴率No.1については、新中期経営計画において2009年3月期中の達成を目指しています。

■「放送外収入伸び率No.1」については、通販および映画事業が大きく成長し、すでに伸び率ではキー局No.1に位置しているのではないかと考えています。放送外収入の定義については各局独自であり、厳密な比較はできませんが、当社グループの放送外収入が2006年3月期の694億円から2007年3月期は761億円へと9.8%増加（増加額68億円）したのに対し、他局では、フジテレビ1%減、TBS8.5%増、テレビ朝日4%増、テレビ東京5%増で、2007年3月期は日本テレビが最大の伸び率・増加額を示しました。さらに、2008年3月期においても、当社グループは803億円と2006年3月期比約16%の増加（増加額109億円）を達成、フジテレビ2%減、TBS16%増、テレビ朝日14%増、テレビ東京14%増と接戦状態になってきてはいるものの、民放キー局5社においてトップクラスの放送外収入伸び率をキープしています。

（注）各数値は、各局の公表数値を当社の定義に従って組み直し、推計したものです。

■コンテンツ流通、売上No.1は、地上波テレビ放送、BS・CS放送、インターネット配信、DVD売上等でキー局No.1を目指すという目標です。当社グループでは「マルチコンタクトポイント戦略」を通じてコンテンツのマルチ展開を推進し、目標達成に尽力しています。

■顧客満足度No.1は、企業としては常に念頭に置かなければならないことです。この目標を客観的に測る指標はありませんが、視聴者、株主、スポンサー、取引先、社会という全ステークホルダーの皆様の満足度を高めるべく、担当各自がそれぞれの声を広く吸い上げ、それを現場に反映する社内の仕組みの構築・運営に注力しています。

## タイムテーブルの構造改革として 段階的に実施している番組改編の内容について 説明してください。

この2年間、当社では大胆かつ積極的に番組改編を実施してきました。2006年秋の編成（10月）では23時台の改革として「NEWS ZERO」を開始し、2007年春の編成（4月）でゴールデン・プライムタイムの大改革を実施、2007年秋の編成（10月）でノンプライムタイムの見直し・改革を実施してきました。そして、2008年春の編成（4月）ではタイムテーブル構造改革の仕上げの時期と位置付け、ゴールデン・プライムタイム・全ゾーンの補強を実施しました。

## タイムテーブルの構造改革実施によって 視聴率の改善成果は上がっていますか。

2008年3月期の世帯視聴率は、全日8.3%（前年比±0%）、プライムタイム12.2%（同±0%）、ゴールデンタイム12.1%（同+0.2%）と前年比横ばいまたは微増ですが、トップを走るフジテレビとの差を、全日では0.4%（2007年3月期は0.9%）、プライムタイムは1.4%（同2.1%）、ゴールデンタイムは1.7%（同2.2%）と縮めています。また、2008年3月期下半期の世帯視聴率は、全日8.5%（前年同期比+0.2%）、プライムタイム12.8%（同+0.6%）、ゴールデンタイム12.6%（同+0.7%）と前年同期に比べ大きく改善しています。2008年4月には、ゴールデンタイムで月間視聴率トップを獲得しています。

また、当社は単に視聴率向上を目指すのではなく、収入増に結びつく視聴率のアップを目指してきました。スポンサーニーズが最も高い13歳から49歳までのコアターゲットの視聴率アップを意識した改革を実施しており、これによりテレビ広告収入のシェアアップを果たしています。

## 放送外収入増を牽引した 通販・映画事業の成果を個別に示してください。

テレビショッピングを中心とした通販事業については、2006年3月期の売上高18億円から2008年3月期の売上高81億円へ4倍以上に成長しました。さらに、(株)セブン&アイ・ホールディングスグループほかと共同出資した(株)日テレ7が本年4月より営業を開始しており、今後の成長が期待できます。また、映画事業については、2006年3月期の売上高38億円から2008年3月期の売上高115億円へと3倍以上の成長を遂げました。



## 新中期経営計画における事業戦略について

### 新中期経営計画における 事業戦略のポイントについて説明してください。

前中期経営計画のもとでの進捗状況・成果を見極めて、良いところはさらにストレッチさせ、発展させていきます。また、デジタルが生活に急速に浸透する中で、視聴者の多様なニーズに合わせたマルチコンタクトポイント展開を加速促進させるため、様々な施策を実施していきます。

### マルチコンタクトポイント戦略の 具体例を説明してください。

当社では、日本テレビのコンテンツを、地上波テレビ放送のみならず、BS・CS放送、携帯電話、パソコン、街中、電車の中など、生活のあらゆるシーンで楽しんでいただけるようマルチコンタクトポイント戦略を展開しています。具体例としては、第2日本テレビでのインターネット配信、山手線電車内での当社ニュース配信、渋谷駅、横浜駅における電子掲示板での

当社ニュース配信などを実施しています。今後も新たな技術開発およびビジネスモデル開発に取り組み、様々なプラットフォームに向けてコンテンツを提供していく計画です。

### 放送外収入の増加に向けた戦略、 今後の展望について教えてください。

映画事業については、2008年7月にスタジオジブリ宮崎駿監督の「崖の上のポニョ」、同8月に押井守監督の「スカイ・クロラ」というアニメ2大作品が公開されます。また、人気コミックを3部作で実写映画化する「20世紀少年」や社員の水田伸生が監督を務める「252 生存者あり」など期待の作品が目白押しです。今後は海外展開も視野に入れて売上を伸ばしていきます。通販事業については、商品開発力をさらに強化とともに、日テレ7とのシナジーも追求して売上を拡大させていきます。

さらに、今後は海外でのライツビジネスを大きく伸ばしていくと考えています。これまでにも「仮装大賞」や「マネーの虎」等のフォーマット販売の成功例がありますが、2008年7月の組織改編で担当部署の強化を実施し、今後、重点的にビジネス拡大を目指します。

### ワンセグサービスには どのように取り組んでいく方針ですか。

2008年4月の改正放送法の施行に伴い、ワンセグ独自の番組を放送すること(非サイマル放送)が可能となりました。当社では、2009年3月期をワンセグトライアル期間と位置付け、一部巨人戦の中継をワンセグのみ延長してお伝えするなど新たなサービスを試験的に実施しました。2007年9月には、ワンセグで当社の番組を見ていると自動的に缶コーヒーの無料クーポンを獲得できるというサービスを試験的に行いました。スポンサー企業の販売促進と結びついたこれまでにないサービスであり、こうした新しいビジネスの開発も積極的に行っていきます。