

**日本テレビグループ
中期経営計画2019-2021
日テレ eVOLUTION**

2019年5月16日

日本テレビホールディングス

本資料の内容には、
将来に対する見通しが含まれています。
しかし、実際の業績はさまざまな状況変化や要因により、
これらの見通しと大きく異なる結果となり得ることがあり、
何らの保証やコミットメントを与えるものではありません。
ご了承下さい。
また、本資料の無断転載はお断りいたします。

新中期経営計画2019-2021 日テレ eVOLUTION

- ①前中期経営計画 Change65 の実績
- ②新中期経営計画 日テレ eVOLUTION のテーマ
- ③新中期経営計画 日テレ eVOLUTION
経営目標（定性目標）
- ④新中期経営計画 日テレ eVOLUTION 定量目標
- ⑤各事業別目標
- ⑥財務方針

新中期経営計画2019-2021 日テレ eVOLUTION

①前中期経営計画 Change65の実績

中計最終年度（2018年度）の実績は連結経常利益率（13.5%）以外は、いずれも計画値に届かず。

連結売上高については、地上波テレビ広告収入は計画値を上回ったものの、大型M&A不成立、コンテンツ事業収入の伸び悩み等のため、計画値に届かなかった。

(単位：億円)		2015年度 実績	2018年度 計画値	2018年度 実績	増加分 2015→2018	2018年度 計画実績差額
連結売上高		4,147	4,600	4,249	102	△ 351
	地上波広告収入	2,478	2,525	2,559	81	34
	コンテンツ事業収入他	1,669	2,075	1,690	21	△ 385
連結営業利益		531	550	497	△ 34	△ 53
	連結営業利益率	12.8%	12.0%	11.7%	△ 1.1%	△ 0.3%
連結経常利益		577	600	573	△ 4	△ 27
	連結経常利益率	13.9%	13.0%	13.5%	△ 0.4%	0.5%

新中期経営計画2019-2021 日テレ eVOLUTION

②新中期経営計画 日テレ eVOLUTION のテーマ

「テレビを超える」

「テレビという枠」を超えて、
人々の「生活時間接触No.1」を目指す

「総合コンテンツ企業」^(注)

へと進化します。

我々は今回の中期経営計画（日テレ eVOLUTION）を通して、
磨き上げてきた「**最強のコンテンツ制作力**」を「**成長のエンジン**」とし、
新しい日本テレビグループへと進化します。

(注) 「総合コンテンツ企業」とは、映像コンテンツをはじめ、イベント・生活健康・教育等、
“国民の生活を豊かにする”コンテンツ・サービスを幅広く提供する企業を意味しています。

新中期経営計画2019-2021 日テレ eVOLUTION

③新中期経営計画 経営目標（定性目標）

【1】日本テレビグループとしての社会的責任を果たし、 更に「信頼性」を向上させる

- 1 全てのステークホルダーから「信頼」されるコンテンツやサービスを提供する
- 2 公平・公正さを保ち、迅速・正確な情報を発信する
- 3 それぞれの事業活動・リソースを通じ「豊かな時」を提供し、
社会や文化の創造に貢献する

新中期経営計画2019-2021 日テレ eVOLUTION

③新中期経営計画 経営目標（定性目標）

【2】総合コンテンツ企業として、放送・関連ビジネスを進化させ、「収益性」「生産性」を飛躍的に向上させる

- 1 「最強のコンテンツ制作集団」であり続ける
- 2 放送波ビジネスの進化と新戦略の策定
新指標制定、セールス改革、ローコストコンテンツの開発等
- 3 新技術 [AI（人工知能）や5G（第5世代移動通信システム）等] の活用とデータに基づくマーケティング等による「収益性」「生産性」の向上
- 4 アニメ・映画事業など既存ビジネススキームの抜本的見直しと、知的財産権ビジネスの積極的推進
- 5 海外市場での売上拡大へ向け、全社的な取り組みの強化

新中期経営計画2019-2021 日テレ eVOLUTION

③新中期経営計画 経営目標（定性目標）

【3】インターネット領域をビジネスの「柱」に成長させる

- 1 放送波全番組の配信対応実現とネット向けコンテンツ生産体制の構築
- 2 グループをまたがるDMP（顧客情報システム）を完成させ、生活者と直接繋がったサービス・ビジネス基盤を構築する
- 3 Hulu、無料広告動画配信事業の売上を飛躍的に向上させる
- 4 5G（第5世代移動通信システム）を活用した新サービス・コンテンツの開発とビジネス化
- 5 若年層に向けた新たなインターネットサービスを開発する
- 6 全てがインターネットでつながるIoT社会を踏まえ、コンテンツ・サービスのインターネット対応を拡大させる

新中期経営計画2019-2021 日テレ eVOLUTION

③新中期経営計画 経営目標（定性目標）

【4】起業・M&A・アライアンスを推進し、 非放送広告収入比率50%超を目指す

- 1 グループ全体での新規事業企画募集による起業の積極的推進と全社的サポート体制の確立
- 2 投資枠を1000億円に倍増し、M&A等による事業セグメントの拡大をグループ全体で進める
- 3 業種・国境を越えた「聖域なきアライアンス」の推進
- 4 生活・健康領域の「規模の倍加」と不動産事業、教育事業の拡大
- 5 グループ外からの収入比率を高める

新中期経営計画2019-2021 日テレ eVOLUTION

③新中期経営計画 経営目標（定性目標）

【5】意識・組織・常識の改革

- 1 成長のエンジンとなる「人財」の育成と確保
- 2 放送に留まらず、様々なメディア・サービスに向けたコンテンツ制作が可能となる体制・ルールの確立
- 3 全ての業務プロセスを全社的に見直し、従来業務にかける人的、物的リソースを8割程度に抑え、成長分野にリソースを振り向ける
- 4 既存の組織、制度をゼロベースで見直し、環境の変化を先取した「未来に繋がる組織・制度」に変革する
- 5 「前例踏襲撲滅」「AI（人工知能）等の新技術の導入」により、業務の軽量化・迅速化を図り、働き方改革を進める

新中期経営計画2019-2021 日テレ eVOLUTION

④新中期経営計画 定量目標

(単位：億円)		2018年度 実績	2021年度 目標値	2021年度 新規M&A分加算 目標値
連結売上高		4,249	4,500	5,000
	地上波広告収入	2,559	2,640	2,640
	メディア・コンテンツ事業収入他	1,642	1,860	1,860
	新規M&A	48	-	500
連結営業利益		497	520	540
	連結営業利益率	11.7%	11.6%	10.8%
連結経常利益		573	590	620
	連結経常利益率	13.5%	13.1%	12.4%

新中期経営計画2019-2021 日テレ eVOLUTION

⑤各事業別目標 【放送事業】

テレビ広告市場は横ばいからやや成長を想定

地上波視聴率の社内指標を
「世帯視聴率」→「個人視聴率」に移行

地上波視聴率は個人(全体)視聴率・コアターゲットで
3冠王を継続

地上波・BS広告ビジネスにおいてセールス改革を実行

地上波テレビ広告収入は在京局でシェアトップを継続

新中期経営計画2019-2021 日テレ eVOLUTION

⑤各事業別目標【インターネット事業】

Hulu、無料広告動画配信事業に
日本テレビグループを挙げてコンテンツ開発

全番組配信を可能にするための権利処理体制整備

無料広告動画配信事業等
インターネット広告収入を大幅に増加

グループ内顧客情報システムを構築して
グループ内BtoC事業の発展に活用

一定規模以上の新規インターネット事業開発と
ICT分野のM&Aを実現

新中期経営計画2019-2021 日テレ eVOLUTION

⑤各事業別目標 【コンテンツビジネス事業】

マルチ展開可能な大型アニメコンテンツの開発

IPビジネス拡大につながるオリジナル作品の企画開発

海外市場で売上拡大を狙えるドラマの開発

映画・イベント・商品化・ゲーム一体型の作品開発

新中期経営計画2019-2021 日テレ eVOLUTION

⑤各事業別目標 【新規事業開発】

新規事業・M&Aの投資枠を
500億円→1000億円に倍増

新規事業提案の体制整備と「起業」文化の醸成

生活・健康領域における着実な成長と拡大

5G(第5世代移動通信システム)・AI(人工知能)
XR等新技術の積極的活用によるビジネス開発

新中期経営計画2019-2021 日テレ eVOLUTION

⑥財務方針

- 3年間の新規事業およびM&A推進のための投資枠
500億円→1000億円に倍増
- 3年間の設備投資金額 482億円（予算ベース）
- 重要な経営指標
売上高営業利益率および売上高経常利益率
- 安定的・継続的な配当支払い

補足資料

前中期経営計画 Change65 の実績 (補足資料①)

テーマ	成果
地上波テレビ	<ul style="list-style-type: none"> ●視聴率5年連続トップ継続（世帯・コアターゲットともに年間＆年度3冠王継続） ●地上波広告収入(タイム＋スポット)5年連続トップ継続
インターネット	<ul style="list-style-type: none"> ●Hulu有料会員数202万人に到達 ●スキルアップ・ビデオテクノロジーズ（株）を2018年9月に買収 ●ショートコンテンツ動画配信「テレビバ」事業立ち上げ 動画配信事業の拡大
ポートフォリオの多様化	<ul style="list-style-type: none"> ●ティップネス「FASTGYM24」の店舗拡大 ●(株)ACMの新規連結子会社化 ●「eスポーツ事業」「Vtuber事業」「教育事業」「アナウンサー派遣事業」の立ち上げと進化
海外展開	<ul style="list-style-type: none"> ●トルコでの「Mother」「Woman」リメイク権販売・各国への番販セールスの成功 ●オリジナルドラマ「プリティが多すぎる」中国・韓国・台湾・GEMの各国成約
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> ●配当金の増加 <p>2018年3月期 34円 →2019年3月期 35円</p>

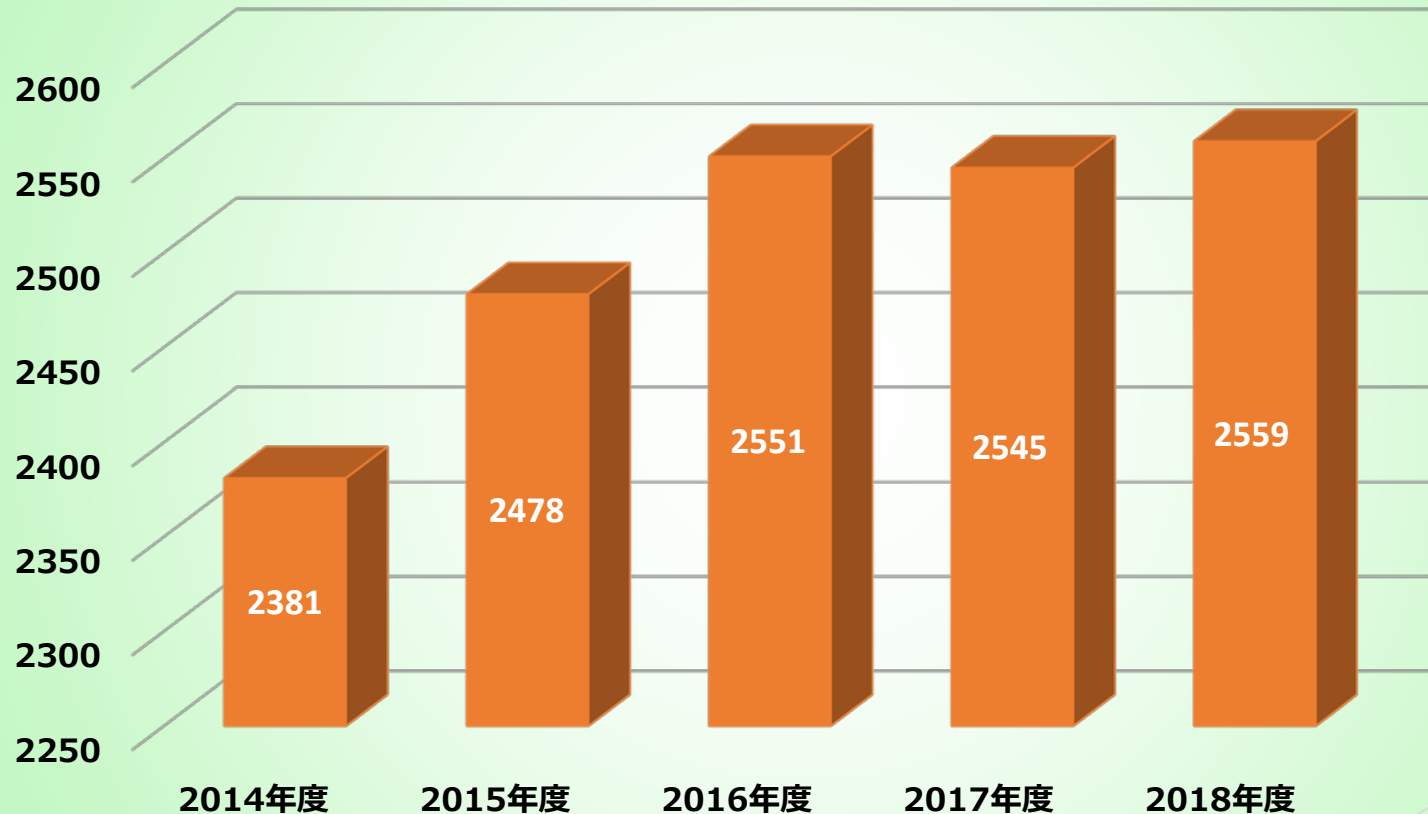
前中期経営計画 Change65 の実績 (補足資料②)

地上波世帯視聴率	2015年度	2018年度
全日(6:00～24:00)	①8.5	①7.8
プライム(19:00～23:00)	①12.2	①11.5
ゴールデン(19:00～22:00)	①12.4	①11.9

	(単位:億円)	
地上波テレビ広告収入	2015年度	2018年度
タイム	1,183	1,258
スポット	1,294	1,300
合計	2,478	2,559

前中期経営計画 Change65 の実績 (補足資料③)

地上波テレビ広告収入の推移



(単位：億円)