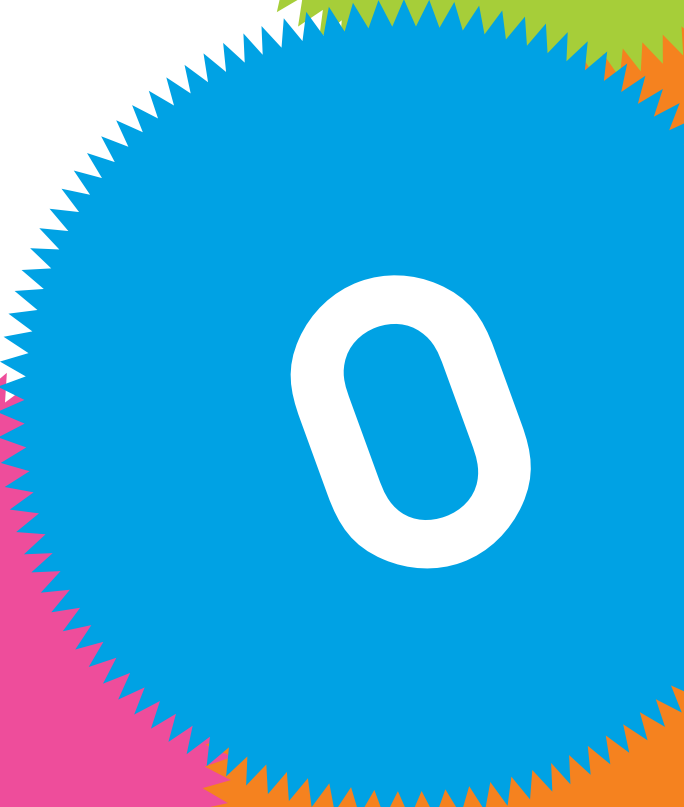




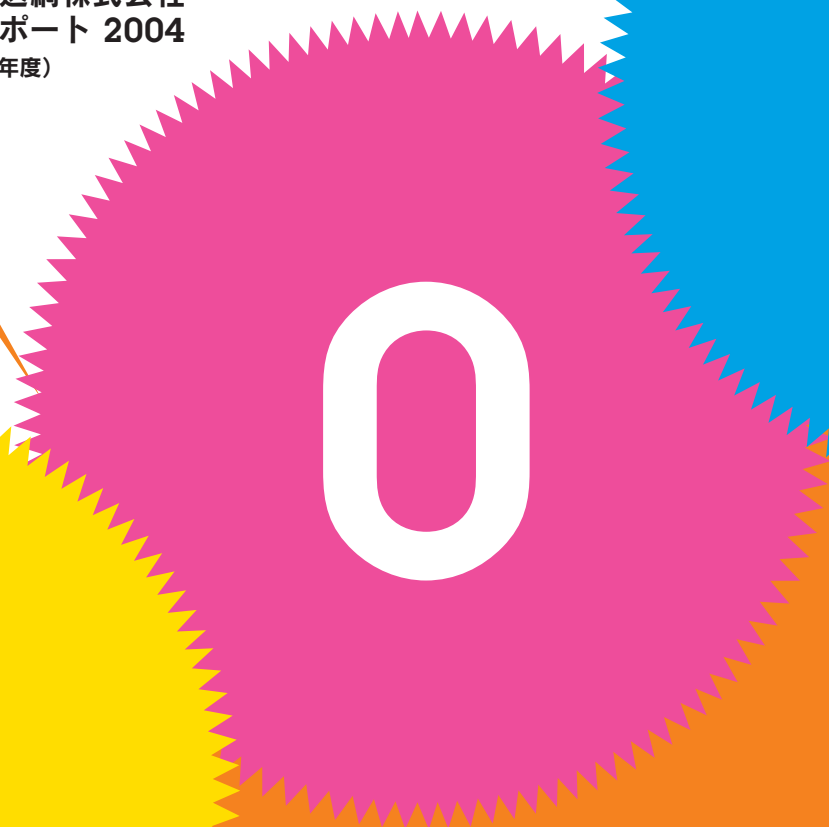
4

# A True Presence

日本テレビ放送網株式会社  
アニュアルレポート 2004  
(事業年度：2003 年度)



0



0



2

# Past...Present...And ~Channel 4...The Viewers' Choice~

1953年、日本テレビは、民放として初めて放送事業を開始しました。2003年度は開局50年を迎えるとともに、地上デジタル放送の開始、汐留新社屋での放送事業の本格的なスタートなど、大きな変革の年であり、新たなスタートの年となりました。

こうした躍進を支える日本テレビの戦略面での強みを、4チャンネルにちなんで4つの側面から紹介させていただきます。

**1**  
**Invaluable Human Resources**  
人材価値  
see page 05

**2**  
**Bold Strategy Execution**  
戦略執行能力  
see page 06

# Future

|                     |    |
|---------------------|----|
| 目次                  |    |
| 株主の皆さまへ             | 2  |
| 連結財務ハイライト           | 3  |
| コーポレート・ガバナンス        | 14 |
| 視聴率について             | 16 |
| トピックス               | 18 |
| 社会貢献活動              | 20 |
| 財務セクション             | 21 |
| 6年間の要約連結財務データ、株価の推移 | 51 |
| 日本テレビグループ           | 52 |
| 日本テレビグローバルネットワーク    | 53 |
| 日本テレビの組織体系          | 54 |
| 会社概要、取締役および監査役      | 55 |

**4**  
**Decisive Investment**  
事業拡大  
see page 10

**3**  
**Insightful Management**  
付加価値経営  
see page 09

# 株主の皆さまへ

## 2003年度の業績について

2003年度は、連結売上高が前期比2.4%減の3,283億円となり、営業利益が前期比24.2%減の359億円、当期純利益が前期比4.6%減の193億円と減収減益となりました。この主な要因は広告収入が減少した一方、本社移転関連の費用と減価償却費が大幅に増加したことによるものです。

上半期には、イラク戦争やSARSなどの問題があり、企業の広告出稿が抑制されました。

下半期は日本経済に回復の徴候が見られ、さらに2003年12月から開始した地上デジタル放送にともなって、デジタル家電関連の広告出稿が増加しましたが、全般的な需要増加には至りませんでした。

一方で当社は、開局50年の節目の年に10年連続の年間視聴率四冠王を達成することができました。また、麹町から汐留に本社を移転し、当社の今後数十年の礎となる最新鋭デジタル機能を完備いたしました。

## 変化に対応する事業基盤の構築

2003年度は、広告の本格的な回復を実感するまでには至りませんでした。

こうした中、今後日本テレビは広告主のニーズに的確に対応できる営業方法として、「提案型営業」を推進すべく、組織改革などを実施しました。

収益的には新社屋への移転で一時費用と減価償却費が増大したことが2003年度の減益の最も大きい要因であり、残念ながら減価償却のピークが訪れる2004年度も、現時点で大幅な減益を予想しています。しかし、新しい時代に適応したサービス体制を構築する努力を続けることで、厳しい環境の変化を追い風に変えていく所存です。



代表取締役 会長  
氏家 齊一郎

## 連結財務ハイライト

日本テレビ放送網株式会社及び連結子会社  
2002年及び2003年事業年度

単位: 百万円 (1株当たり情報、指標を除く)

|                    | 2002年度   | 2003年度          |
|--------------------|----------|-----------------|
| <b>事業年度:</b>       |          |                 |
| 売上高                | ¥336,299 | <b>¥328,374</b> |
| 売上原価               | 215,180  | <b>217,844</b>  |
| 営業利益               | 47,406   | <b>35,937</b>   |
| 当期純利益              | 20,295   | <b>19,359</b>   |
| <b>事業年度末:</b>      |          |                 |
| 総資産                | ¥476,634 | <b>¥513,429</b> |
| 株主資本               | 327,116  | <b>354,046</b>  |
| <b>1株当たり情報(円):</b> |          |                 |
| 当期純利益              | ¥ 801.99 | <b>¥ 771.74</b> |
| 配当金*1              | 120.00   | <b>120.00</b>   |
| <b>指標(%):</b>      |          |                 |
| 営業利益率              | 14.1     | <b>10.9</b>     |
| ROA*2              | 4.4      | <b>3.9</b>      |
| ROE*3              | 6.2      | <b>5.7</b>      |
| 配当性向               | 15.4     | <b>18.6</b>     |

注: \*1 2002年度は会社設立50周年記念配当70円を、2003年度は新本社移転記念配当70円をそれぞれ含む

\*2 当期純利益 / (期首総資産 + 期末総資産) ÷ 2 × 100で算出

\*3 当期純利益 / (期首株主資本 + 期末株主資本) ÷ 2 × 100で算出

## 収益向上戦略

2003年度は、本社の移転という中期的な設備費用の増加をとまなう大きな投資を行いました。今後はそれによって、収益という果実を獲得しなければなりません。そのための戦略として、「強い番組」作り、そして「営業力」の強化を実施しています。

はじめに「強い番組」作りですが、私たちのコアビジネスは番組制作です。当社が最大効率を達成するためには、強い商品である「強い番組」作りを行うしかありません。また、さまざまなクライアントや視聴者に支持されるバランスの取れた番組編成が、その価値をさらに高めるのです。

次に「営業力」の強化ですが、積極的な「提案型営業」の推進を目指しています。クライアントは広告宣伝戦略にきめ細かなマーケティング手法に基づいた、質の高い効率性を求めています。今後の営業は、こうしたクライアントのきめ細かなニーズを的確に捉え、それに応えるべく具体的な提案をしていくことが重要だと考えます。

例えば当社では2004年4月と7月に、本編とコマーシャルがシームレスになった形の実験ドラマ「東京ワンダーホテル」を放送し、各方面から高い評価をいただきました。このような試みも、次世代に向けた提案型営業だと考えます。今後は、クライアントのニーズと日本テレビのコンテンツ力を効果的に結びつけ、他局との差別化を図りながら、ブランドイメージも向上させたいと考えています。

## 人材こそ日本テレビの力

今申し上げたことを実行するには、優秀な人材の確保とモチベーションの向上が最も重要です。そのために、社員教育の充実と仕事の成果が報酬に正しく反映される評価制度の整備を行っています。

また女性執行役員をはじめ管理職に、女性社員の登用を積極的に行っています。視聴者の半分以上が女性であることを考え、一層女性にやさしいテレビ局を目指して、女性の管理職比率をどんどん高めたいと考えています。

**そして、なんといっても番組のクリエイターこそが当社の宝です。質の高い番組を制作し、質の高いクリエイターをこれからも輩出し続けることが、当社の永続的な発展の最大の条件といえます。**

そのためには、既にいる優秀な社員に過度に依存することなく、いかに若手社員を育成、抜擢していくかが、当社の将来のカギを握っていると考えています。

# 1

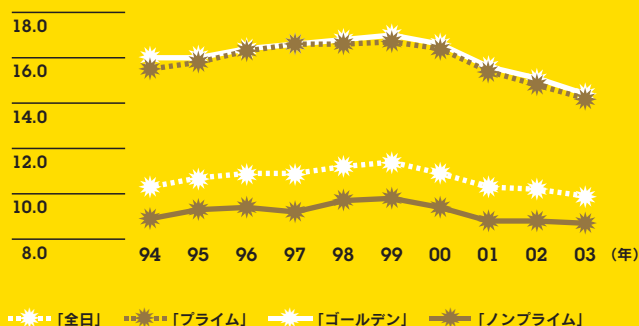
人材価値

## Invaluable Human Resources

～視聴率の高さとクリエイターの優秀性～

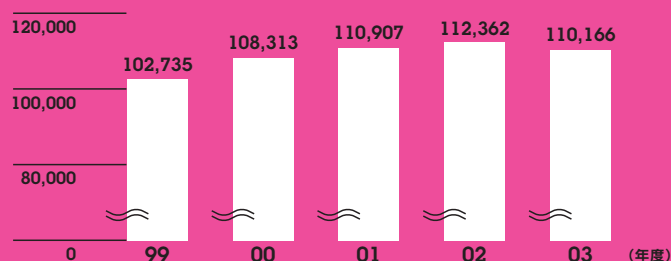
放送業界にとって最も重要なものは、優れたコンテンツ制作力といえます。2003年、日本テレビは10年連続年間視聴率四冠王を達成いたしました。これは視聴者および広告主を引きつけることのできるクリエイターを多く抱えていることを物語っています。日本テレビでは「最強・最良のコンテンツ制作集団」を目指しており、これからも高視聴率確保の努力と若手クリエイターの育成を進め、質の高い番組を制作していきます。

年間平均視聴率の推移 (単位: %)



\* 視聴率の詳細につきましては、P.17を参照ください。

番組制作費の推移(単体有価証券報告書ベース) (単位:百万円)



## 2

戦略執行能力

## Bold Strategy Execution

～番組編成の強み～

番組制作費については、費用を一律に削減することによって番組の質を落とすことは避けるべきと考えていますが、制作費を効率的に投下する方針は今後も継続していきます。

2004年4月の番組改編では「視聴率アップにつながる編成」「営業収益アップにつながる編成」「日本テレビのイメージアップにつながる編成」を意識しました。また、若手クリエイターのチャレンジ枠の設置や単発番組の積極編成に取り組み、より多くの視聴者に受け入れられやすい編成としました。





## 番組編成戦略

当社は既に業界最高の番組制作能力を自負しており、そのことは10年連続年間視聴率四冠王という実績に表れています。しかし、さらに収益を向上させるためには、番組編成のさまざまな面で、よりきめ細かな戦略が必要になります。

例えば、視聴率があまり高くない時間帯をどうするのか、営業収入をどのように向上させるのか、番組制作費をいかに効率的に運用するのかなどの課題があります。

**汐留の新社屋移転を契機に、2004年4月には大幅な番組改編を行い、このような問題の解消に努めています。タイムテーブルの「体質改善」をテーマとし、課題を抱えた時間帯の視聴率アップ、クライアントに対する訴求力のアップを実現し、収益の増加を目指しています。**

## コスト意識の向上

番組制作費のコントロールについては、番組プロデューサーのコスト管理が重要な役割を持っています。当社では、現場レベルで必要なコストと不必要なコストをきちんと見分ける「コスト意識」を持たせ、それを実践させるよう、徹底的な指導を行っています。引き続きコストコントロールの努力を制作現場から徹底していくために、重要セクションに管理責任者を新たに配置しました。

コストコントロールとは単なるコストの削減を目指すものではありません。日本テレビでは以前から特に制作費において、「必要なものには十分な費用を投下し、クオリティの高い番組制作を行う。一方で、深夜帯など時間枠を考慮し低コスト番組を制作するなど、メリハリのある制作費の配分で効率化を図る」という考え方を打ち出しています。なお制作費の中に戦略費を設け、必要なものに臨機応変に対応できる体制も整えています。

## デジタル時代の新メディア

携帯端末向けの1セグメント放送は、現在私たちがもっとも期待している新しい市場です。既に圧縮方式も決まり、2005年度中には、デジタルテレビを搭載した携帯電話が市場に登場する見通しです。1セグメント放送のゴールデンタイムは、朝の通勤時間と昼休みといわれています。アンケート調査によりますと、テレビ付携帯端末の出現で、テレビの視聴時間はおよそ1時間延びるといわれています。また、携帯電話の通信機能を利用して、番組の中の音楽、グルメ情報、ファッション情報などのサイトを楽しんでいただくことによって、有料のビジネスを展開できる可能性があります。

さらに、当社がネットワークをあげて取り組んでいるのが地域情報サービスです。家庭にしながら、簡単なリモコン操作で地域のさまざまな情報を得たり、公共施設の予約をしたり、図書館の貸し出し手続きなどができれば、私たちの生活は大変便利になります。2003年度に、岐阜市および松下電器産業株式会社と連携して行った実験は、これが技術的に十分実現可能であることを証明しました。

## 地上デジタル放送で優位性を発揮

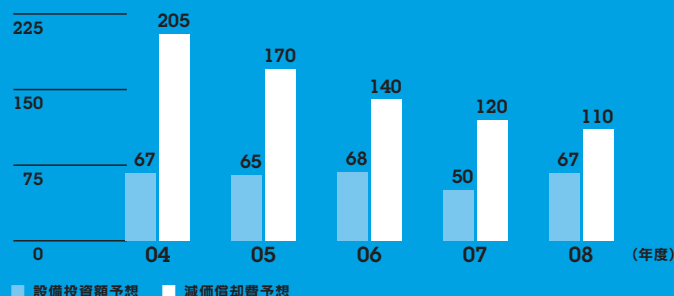
新しいデジタルメディアへの対応力では、当社は一歩先んじています。

例えば、地上デジタル放送の最大の特徴である「高画質・高音質」のHD(High Definition)放送は見事に開花し、既にスタンダードになりつつあります。当社は汐留移転によって、HD制作の番組をそのままHD放送するいわゆるピュアHD比率が60%を超えました。これは民放の中では最高の数字です。また地上デジタル放送の第2の特徴であるデータ放送では、ニュースや天気予報だけでなく、「箱根駅伝」や野球中継でその内容にリンクした番組連動データ放送を行っています。またデータ放送を使った番組の詳細情報は、視聴者・クライアント双方から高い評価を受けています。

**これらの実績には、汐留新社屋の最新鋭デジタル放送設備が大きく貢献しています。新社屋は、高画質、多チャンネル、双方向サービス、高音質のマルチサラウンドといったデジタル放送の機能を完備し、あらゆる映像・音声メディアに対応できる設備を有しています。**地上デジタル放送だけでなく、今後次々に登場する多種多様なメディアや通信手段を効果的に取り込むことによって、当社の優位性はますます鮮明になります。

ただし、良い番組作りなしに、デジタルテレビの普及を加速させることはできません。「最強・最良のコンテンツ制作集団」を目指している当社は、HD化によってさらに一歩前を進んでいます。

設備投資額と減価償却費予想(単体ベース) (単位:億円)



# 3

## 付加価値経営 Insightful Management

～多メディア時代への対応と設備投資の前倒し～

日本テレビでは、これまで培った優良なコンテンツ制作力を武器に、BS・CS放送はもちろんのこと、あらゆるメディアにマルチユースすることを多メディア時代の対応方針としています。

また、汐留本社ビル「日テレタワー」はいわばデジタル番組制作のための工場であり、このビル自体が多メディア時代の波の中での積極的かつ効率的な設備投資といえるものです。



# 4

事業拡大

## Decisive Investment

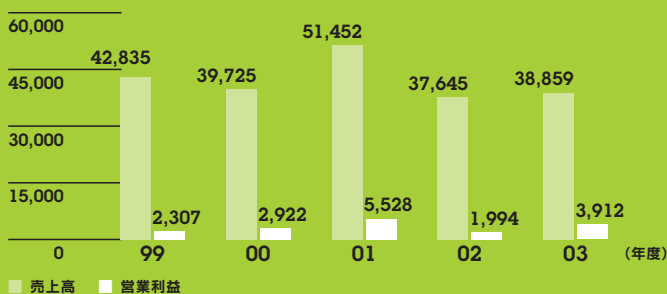
～イベント・コンテンツ部門への積極展開～

放送外収入といっても、その源はやはりコンテンツであると考えます。当社は、自社制作、他社との提携、出資・購入などにより得た、バラエティーに富んだコンテンツをバランスよくマルチユース展開しています。またこれら多くのコンテンツをグループ企業を含めた制作、流通、販売網に乗せていくノウハウを持っています。スタジオジブリとの連携は、日本テレビとの長年の良好な関係が事業に結びついた好例といえ、多くのファンが待ち望んでいた映画「ハウルの動く城」は2004年11月に公開される予定です。



©2004二馬力・TGNDDDT

文化事業セグメントの売上高、営業利益の推移  
(連結ベース) (単位:百万円)



- \* セグメント間の売上を含んだ数字となっています。
- \* 2003年度にセグメント事業区分の変更があり、2002年度分より適用しています。詳細はP.46を参照ください。
- \* イベント・コンテンツ部門の収支は文化事業セグメントに含まれます。





## 放送外収入の拡大

日本テレビの最大の強みはゆるぎないコンテンツ制作力ですが、番組の放送以外にもそのコンテンツ自体の価値をさまざまな形で活かすのが、放送外事業です。当社のコンテンツ制作力は放送以外の分野でも発揮されています。

**当社が保有するコンテンツは、国内外に向けた番組販売やビデオ・DVD化はもちろん、関連グッズや出版などでもマルチユース展開しています。**

**また、以前から映画事業ビジネスの積極展開を図っており、スタジオジブリの「千と千尋の神隠し」に代表される多くの大ヒットアニメ映画への出資も行っています。また現在は自社の制作力を活かし、日本テレビが企画制作の中心となる映画の制作も進めているところです。**

コンテンツのマルチユースの例としては、「アンパンマン」「ルパン三世」などの人気キャラクターグッズなどの積極展開や子会社の(株)フォアキャスト・コミュニケーションズによる携帯電話向け有料配信ビジネスの展開、多くの方々に支持されている「伊東家の食卓」「笑点」関連グッズの商品化などがあげられます。また、「おもいッきりテレビ」「3分クッキング」「行列のできる法律相談所」といった番組に連動させた出版物の刊行もしており、中でも「3分クッキング」は、隔月刊から月刊にしたことで、より好調な売れ行きとなっています。

## 多彩な活動によるブランド力の向上

日本テレビは、多くのイベント事業も行っています。イベント事業は、当社が直接社会との関わりを深める領域であり、当社のブランド力向上に貢献しています。

例えば、海外の美術館に所蔵されている作品の展覧会を毎年1～2回開催し、在京民放各局の追隨を許さない主催者としての、ノウハウ、パワーがあります。2003年度は、開局50年を記念した事業として「ミレー3大名画展」と「パリ マルモッタン美術館展」を開催し、東京での入場者数はそれぞれ40万人、28万人を記録するなど、多くの絵画ファンを魅了しました。

また、ミュージカル「アニー」、「ディズニー・オン・アイス」の両イベントは2005年には20周年を迎える長寿イベントとなっており、ファミリー層向けとして定着しています。他にも毎年開催しているスノーボードの国際大会「X-TRAIL JAM イン 東京ドーム」は、新たなファン層の拡大に成功し、若者達の人気イベントに成長しています。

## 競争の時代に危機感を持って

当社は10年連続年間視聴率四冠王という実績が示すとおり、番組編成の強みに関してこれまで圧倒的な存在でしたが、最近では各局が追いつけてきています。視聴率は収入に直結する部分があるため、危機感を持ってより多くの人に見ていただける良質な番組作りに取り組んでいます。

また、昨年発覚した当社元社員による視聴率不正操作は、当社の社会的な信用を大きく傷つけるとともに、これまでの事業への取り組み姿勢に根本的な改革の必要性を痛感させられることになりました。皆さまに対し多大なご迷惑をおかけしたことをお詫びすると同時に、二度と不正を起こさない、健全性と競争力とを兼ね備えた企業を目指すという強い決意で臨んでいます。

日本テレビではコンプライアンスを強化すべく、2003年12月にコンプライアンス委員会を立ち上げました。この委員会の指針のもとで不正行為再発防止の施策を行い、2004年7月1日に「日本テレビ・コンプライアンス憲章」を制定しました。(詳細については、P.14のコンプライアンス・システムをご参照ください)

またこれまで国内のテレビ放送業界においては、視聴率がただひとつの評価基準でしたが、良質な番組、視聴者に支持される番組のあり方を見直すという視点から、日本テレビ独自に自社番組の「視聴質」について新たな提言を行いました。これは今後、番組作りおよび営業ツールのひとつとしても役立てていく方針です。

なお人事制度改革として、2003年8月に他局に先駆けて、年齢に基づく定期昇給制度を廃止し、完全成果主義による賃金制度を導入しました。このような制度改革により、当社社員のモチベーションとスキルの向上を図り、中期的に経営基盤をより強固にしたいと考えています。

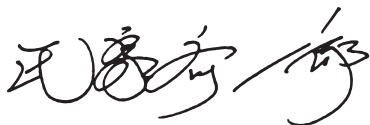
また、企業年金制度の改革にも着手しています。従来の確定給付型年金である適格年金制度を廃止し、2004年11月1日付で確定拠出型年金、いわゆる日本版401kの導入となりました。

# NTV— A Tradition of Excellence

## 汐留発の新しい時代

広告業界の長引く低成長など、当社を取り巻く状況は必ずしも楽観できませんが、汐留本社への移転を第二の創業と捉え、デジタル時代の放送業界をリードしていく所存です。また、汐留本社は単なるテレビ局の放送発信基地ではなく、さまざまなイベントを行うことで集客力を高め、この利点を十分に活かして営業力の強化、ブランド力の強化を推し進めていきたいと考えています。

汐留本社への投資は莫大な金額であり、今後数年間は大きな減価償却費の負担がありますが、この資産こそが、長期にわたる将来において、当社をさらに大きな成功へと導いてくれるものと確信しています。デジタル技術の発展によってメディアが多様化すればするほど、当社の優位性は鮮明になります。この変化の波に対応するため、当社はこれからも番組編成力の強み、優秀な人材の輩出、視聴者にとって満足度の高いコンテンツの追求を続けていきます。



代表取締役 会長

氏家 齊一郎