



社長インタビュー

「新中期経営計画の意図と具体策について」

日本テレビでは2007年3月期より進めてきた中期経営計画を初年度終了時点で見直し、2007年5月より、新たな中期経営計画（2008～2010年3月期）をスタートさせました。今回は、この新中期経営計画の内容と目的について、久保社長に聞きました。

新中期経営計画における前経営計画からの変更点は何ですか。



「トータルメディア企業」を目指すという長期経営ビジョン、そして「放送収入で売上No.1」「コンテンツ流通で売上No.1」「放送外収入で伸び率No.1」「顧客満足度でNo.1」となり総合優勝を果たすという中期目標の基本方針は変わりませんが、計数目標について変更しました。

前経営計画では、テレビ広告費の伸び率を1%と想定して広告収入を算定していましたが、景気が拡大してもテレビ広告費があまり伸びないという実勢を勘案して、横ばいの予測のもとで算定し直し、また、大きな伸びを示している放送外収入については、更なる拡大を目指す数値を新たに設定しました。



■ 新中期経営計画の計数目標

(単位:億円)

	2007(実績)	2010(目標)	2007実績比	成長率(年率)
連結売上高	3,436	4,260	+824	+7.4%
テレビ放送事業収入*	2,675	3,160	+485	+5.7%
放送収入	2,465	2,800	+335	+4.3%
放送外収入*	761	1,100	+339	+13.1%
連結経常利益	341	460	+119	+10.5%
連結経常利益率	9.9%	10.8%	+0.9ポイント	—
テレビ放送事業収入の売上高構成比	77.8%	74.2%	-3.6ポイント	—

* テレビ放送事業収入および放送外収入は、セグメント間の内部売上高又は振替高を含んでいません。

前中期経営計画の初年度を終了した時点で
新たに中期経営計画を策定した背景と意図を教えてください。



今回の計画見直しは、放送業界を取り巻く環境が
制度的・技術的に日々めまぐるしく変化している
ことを鑑み、外部環境の変化に対応して改定を行った

ものです。特に、デジタル技術は、予想をはるかに上回る急速な進歩を遂げています。また、そのデジタル技術の進展を背景にして、「通信と放送の融合」と言われていますが、放送事業者以外の事業者が放送に類似した事業を次々と開始しているほか、電波資源の有効活用という視点からも、国は制度的な変更を迫られています。私たちテレビ局は免許事業ですから、制度

が変われば当然、事業や収入源に大きな影響が出てきます。デジタル多チャンネルの時代になって、双方向の放送が可能になり、BS放送やCS放送もグループ内に抱えていますので、環境変化に合わせた見直しは当然実施すべきです。今後も半年ごとに社内でモニタリングを行いながら、経営計画遂行の途中であっても、随時見直しを実施していきたいと考えています。

事業環境の速い変化に対応するには、短い期間に決定して、構造改革をしていかなければ、我が社がトップカンパニーに戻り、かつそれを維持していくことは難しいと考えます。

社長インタビュー「新中期経営計画の意図と具体策について」

新たな目標を達成するための課題は何ですか。



経営計画をスタートして1年が経過し、向かうべき

方向性は全社的に確認されたと認識しています。

これからの課題は、いかに早く実行するか、つまり

スピード感です。大胆な改革や具体的な取り組みを、スピード感を持って実行しなければならないと思っています。

私たちは「総合優勝」という旗印を掲げ、中期経営計画の目標

には高い数値を設定しています。数値目標は、日本テレビがトップカンパニーであった時代のシェアから逆算したものです。とにかく視聴率トップの座を早期に奪還して、この数値目標と現状の数値の隔たりを埋めていくことによって、日本テレビが再度トップカンパニーとなるというメッセージを社内外に広く表明し、目標に向かう決意と具体策を示していきます。

具体的にどんな取り組みをするのですか。



新中期経営計画においては、6つの取り組みのポイントを掲げました。

「放送収入の回復」については、引き続き、金属疲労を起こしている番組を見直します。今期のプロ野球巨人戦の放送数の削減はその一環として我々が決断したのですが、こうした番組改善に思い切って取り組みます。そして、「発明品」と呼べるような斬新な番組を次々に生み出します。

「放送外事業全般の収益拡大」については、全く違う分野に進出するのではなく、地上波放送の番組を中心として、番組と連動した形での展開を進めていきます。そのために、コンテンツのマルチユースを効果的に実現することを目指し、編成局のもとにデジタルコンテンツセンター、映画センター、コンテンツプロモーションセンターを設置する組織改革を行いました。テレビ広告市場の大きな伸長が望めない中、放送外収入ではテレビショッピング事業やライセンス事業、映画事業などを強化し、更なる成長を目指します。

「マルチコンタクトポイント戦略の推進」では、いつでもどこでも日本テレビの実現を目指し、視聴者が自宅のテレビだけでなく外出先や電車の中など様々な場所で日本テレビのコンテンツを視聴できるよう、環境整備を進めていきます。マルチコンタクトポイント戦略に関する当社の先進的な取り組みは外部からも高く評価されており、講演会・セミナーへの依頼も多く、「モバイルプロジェクト・アワード2006」などの賞もいただきました。いまや当社が発信する番組や情報に、従来では

考えられない場所と時間、様々な手段で接することができます。今後は「スタディからビジネスへ」、これまでの研究開発成果を具体的に収益に結びつけていくビジネスモデルの開発に取り組んでいきます。

「55周年企画」は、日本テレビは2008年に他局に先駆けて開局55周年を迎えるわけですから、何か大きい企画を実施したいと思います。テレビ局がコンテンツ制作において圧倒的な力を誇る日本では、テレビ局はいわばハリウッドです。地上波テレビ局の制作力、番組情報発信力の強さを示して、「さすがテレビ局、さすが日本テレビ」と、記憶と記録に残るようなものを送り出したいと思います。

「グループ会社の競争力の向上」については、日本テレビの持っているコンテンツをもっとグループ全体で活用していくことで、収益の向上を目指します。このため、グループ全体を、価値向上に貢献できる部分とプロフィットを上げていける部分に再編し、コスト面・ビジネス面で相乗効果を発揮して、より大きな収益を上げられる体制をすでに築きつつあります。

「コンプライアンスと社会的責任」については、近年、多様な映像媒体、映像ビジネスや情報インフラが出現する中で、私たち地上波テレビ局の責任も従来に増して大きくなっていると実感しています。一度に4千数百万世帯に同じ情報を届けるという影響力の大きさを、経営陣も社員も常に認識するように徹底し、視聴者の信頼度を高めていきます。

株主価値の拡大に向けた株主還元方針、配当方針について教えてください。



日本でも証券市場が一般投資家の間に浸透して、配当に対する関心が非常に高まってきました。そういう時代の変化を踏まえ、当社では一昨年に、配当性向33%（下限150円）とする配当政策を打ち出しました。

その後、記念配当の年も含めて減配にはしていません。私どもとしては、日本テレビの企業価値を上げることによってできるだけ株主の皆様のご期待に応えていきたいと思っています。

最後に2008年3月期の市場動向や見通しはどうか。



放送収入については、テレビ広告費の大きな伸長が望めず、足元の状況は非常に厳しい状態が予想されます。当社としては、地上波テレビ放送が持っている媒体力の強さをスポンサーの皆様を知っていただくために、強力な番組を投入していくことが重要だと思っています。特に、2008年3月期はオリンピックやFIFAワールドカップ™などの大きなイベントがありませんので、テレビ局の持っている媒体価値の強さ・大きさを示すような良質の大型番組、レギュラー番組を投入していく計画です。

また、ここ1、2年のHUT*の下落で、テレビを見る世帯数が減っているのではとされていますが、この認識を早期に払拭しなければならないと思っています。これは、テレビ局にとって媒体価値の換算に関係する大きなテーマです。ゴールデンタイムのHUTの下落が言われていますが、視聴者が番組を見る時間帯が深夜や早朝に大きく広がっていることなどによるもので、決して視聴者が減少しているからではありません。また、ワンセグサービスをはじめ家庭の据え置き型テレビ以外での番組の視聴機会も増えています。今期は、視聴者のテレビと接する機会がどう変化しているかを徹底的に調査し、そこにスポンサーニーズに応えられる番組を投入して収入を上げていきたいと考えています。

放送外収入については、ワンセグサービスに対応した携帯電話の普及台数が今期1,000万台を超え、自動車など移動体向けの受信端末も将来的に1,000万台を超える規模に普及していくと予想される中で、例えばテレビ番組と携帯サイトとの連動など、新しい仕組みをつくって、ビジネスに結びつけて

いくことが大きな課題と考えています。いろいろな仕組みが考えられているのですが、そこに大胆に投資して、新しいビジネススキームをつくり、スピード感を持って取り組んでいきたいと思っています。

当社では昨年度より首都圏の電車へのニュース配信ビジネスを開始し、収益を上げ始めています。現在配信しているのは録画番組ですが、技術的には生放送で電車やバスに配信することも可能になっています。すでに実証実験を完了しましたので、このビジネスモデルをつくり上げていくことも今期の大きな課題ととらえています。

また、映画「デスノート」の大成功によって得たテレビ局による映画づくりのノウハウを駆使して、今後も映画事業の収益拡大に努めるほか、前年度比3.1倍の売上を記録したテレビショッピング事業についてもさらに力を入れ、放送収入をアップさせます。

今後とも日本テレビの最大の強みであるコンテンツ制作力を遺憾なく発揮して、ワールドワイドに皆様がいいつでもどこでも日本テレビのコンテンツに接することができるよう努力してまいります。

*HUT: HUT (Households Using Television) とは総世帯視聴率を指し、調査対象世帯のうち、放送と同時にテレビを視聴している世帯の割合です。