



# 0テレ

中期経営計画  
2022-2024

2022/05/12

0テレホールディングス

©タツノコプロ



## 目次

---

### 【1】新経営方針・基本姿勢

### 【2】中期経営計画 2022-2024

- ・スローガン
- ・重点目標
- ・目標数値
- ・「コンテンツの価値最大化」
- ・「新規ビジネス創出の加速」
- ・「ウェルネス経済圏の構築」

### 【3】戦略的投資方針

### 【4】財務方針

### 【5】中期経営計画 2019-2021 振り返り

## 【1】新経営方針

# 感動 × 信頼のNo.1企業へ

生活者にとってのいちばんに、クリエイターにとってのいちばんに。

日本テレビホールディングスはあらゆる感動を創造し、信頼されるNo.1企業を目指します。



## 報道の信頼性向上

当社グループは、すべてのステークホルダーから信頼されるコンテンツ・サービスを提供し、報道機関として迅速・正確な報道の強化に努めます。

- ▶ 報道機関として公平・公正さを保ち、迅速・正確な情報を発信し、信頼性を高めます。
- ▶ 言論および表現の自由を確保し、健全な民主主義の発展に尽くすことで社会の信頼に応えます。
- ▶ 放送とインターネットの両輪による安心・安全な情報の発信に努めます。

### 「信頼」

正確で速やかな報道により、生活者のファーストチョイスとなる

### 「持続」

よりよい未来に向けた人・仕事・地球のための施策

### 「成長」

放送とネットの両輪で、より多くの生活者にリーチ



## サステナビリティへの恒常的な取り組み

サステナビリティポリシーにのっとり、あらゆる活動をクリエイティブに発想し、持続可能な未来に向けて積極果敢に取り組みます。

「Good For the Planet」を通年企画化し、地上波にとどまらない発信を行います

(※) Good For the Planet

2020年からスタートした日本テレビ系SDGsキャンペーン。

「地球のため、未来のため、より良い暮らしのために今できること」を

情報・バラエティ・スポーツ・報道番組が「オール日テレ系」で一丸となって取り組みます。

健康経営推進委員会を設置し、健康経営の推進やDXによる  
ワークライフバランスを実現します

2030年度までの再生可能エネルギー比率100%を実現するため  
この3か年において照明LED化、高効率機器への更新によるエネルギー削減等、  
電力の再生可能エネルギー比率を段階的に高めていきます



## DXによる改革

## すべての人の「働きやすさ」の実現

- ・番組制作におけるクラウドシステムの導入等、  
ポスプロ改革による働き方・コンテンツ制作フロー構築。
- ・デジタル活用による「いつでも、どこでも、誰とでも」をコンセプトに  
効率的かつ多様性のある働き方を実現。

## テクノロジーを活用したコンテンツ開発

- ・市場と技術トレンド（XR・ブロックチェーン/NFT・AI・VFX等）  
にフィットしたコンテンツ開発。
- ・様々な業種との共創や、最先端のテクノロジーとクリエイターによる  
次世代コンテンツ開発。

**クリエイター×テクノロジーで  
あらゆる感動を創造するNo.1企業へ**

## 【2】中期経営計画 2022-2024

スローガン

# テレビを超える、 ボーダーを超える。

感動×信頼のNo.1企業として、  
メディア、国境、固定概念、すべての境界を超えた新しい感動体験を創造しよう



## 【2】 中期経営計画 2022-2024

## 重点目標

コンテンツの価値最大化

新規ビジネス創出の加速

ウェルネス経済圏の構築

## 目標数値

売上高	5400億円
営業利益	700億円

## 中期経営計画 2022-2024 目標数値

最終年度（2024年度）に、過去最高となる**連結売上高5,400億円**（うち M&A加算額400億円）  
**連結営業利益700億円**（うち M&A加算額20億円）を目指します。

	2021年度 実績	2024年度 目標
<b>連結売上高</b>	<b>4,063億円</b>	<b>5,400億円</b>
メディア・コンテンツ事業	3,797億円	4,640億円
広告収入	2,655億円	2,840億円
うち 地上波広告	2,456億円	2,430億円
うち デジタル広告	45億円	250億円
コンテンツ事業収入他	1,141億円	1,800億円
生活・健康関連事業他	266億円	360億円
新規M&A	—	400億円
<b>連結営業利益</b>	<b>586億円</b>	<b>700億円</b>
(連結営業利益率)	(14.4%)	(13.0%)
うち 新規M&A	—	20億円

# コンテンツの価値最大化

「コンテンツ中心主義」

- ▶ ① コンテンツ戦略本部の設立
- ② 知的財産（IP）コンテンツの開発
- ③ 新たな共創体制の構築





## コンテンツ中心主義とは…

あらゆるプラットフォーム・デバイスに最適なコンテンツ制作



### コンテンツ戦略

生活者接点の最大化

コンテンツのPF最適化

コンテンツの価値最大化

## コンテンツの価値最大化

## ①コンテンツ戦略本部の設立

顧客体験価値（カスタマーエクスペリエンス）を重視し、これまで以上にメディア横断的に生活者が見たいコンテンツを届けるための制作・指揮組織を作ります。

## コンテンツ戦略本部

コンテンツのPF最適化  
生活者接点の最大化に向けた  
コンテンツ制作の指揮コントロール



生活者接点No.1を実現



コンテンツの価値最大化

コンテンツ戦略

世界市場に向けたコンテンツ強化

戦略的パートナーDisney等とのコンテンツ共同開発により世界配信強化を図ります。



×

0テレ



2022年4月期 日曜ドラマ

「金田一少年の事件簿」初のグローバル配信

ウォルト・ディズニー・ジャパンとの戦略的協業により、日テレ系連続ドラマ初のグローバル配信を実現。

今後は**世界市場**に向けたコンテンツの**共同開発**を目指します。



コンテンツの価値最大化

コンテンツ戦略

海外展開を軸としたアニメ事業の強化

アニメ事業の強化を行い、利益最大化での配信を目指します。

全世界同時配信の  
強化

海外PFの効率的な活用

編成戦略の拡充と  
系列局との連携強化

新規施策の推進

原作元との  
関係強化

優良原作の確保

グループ活用

マッドハウス  
タツノコプロ制作の  
アニメ拡大

月が導く異世界道中



転生したらスライムだった件



ルパン三世



原作：モンキー・パンチ ©TMS・NTV

トモダチゲーム



## コンテンツの価値最大化

## コンテンツ戦略

Hulu × 地上波の連携深化 

地上波連動によるオリジナルコンテンツ開発を更に推進します。



## 『君と世界が終わる日に』 シーズン3

シーズン1 2021年1月期 日本テレビ系にて放送  
 シーズン2 Huluオリジナル 2021年3月から独占配信  
 シーズン3 Huluオリジナル 2022年2月から独占配信



## 『パンドラの果実』 シーズン2

2022年4月期日テレ × Hulu共同開発 新土曜ドラマ  
 シーズン2 Huluオリジナル 2022年6月から独占配信



## 『&amp;AUDITION - The Howling -』

日本テレビ・Huluにて2022年7月より放送・配信  
 HYBE LABELS JAPAN初の  
 グローバルボーイズグループ・オーディション

コンテンツの価値最大化

コンテンツ戦略

AVODの中心となるTVerの成長

TVer

配信サービスの拡大×コンテンツ拡充で「日テレのコンテンツ」ユーザーを拡大させます。

リアルタイム配信  
拡大0テレ系  
ライブ配信

拡大

0テレ系  
リアルタイム配信

プライムタイム番組

民放5系列

2021年10月よりスタートした「日テレ系ライブ配信」に続き、  
2022年4月より民放5系列揃っての「リアルタイム配信」開始  
「好きな番組を好きな場所で」視聴可能に  
⇒ユーザーファーストによるTVerユーザーの拡大

コンテンツ  
拡充

地上波番組との連動に加え「TVerオリジナル」など、  
市場拡大に向けた積極的な新規プロモーションを実施  
⇒ユーザーの獲得（確固たるシェアの確立）



## コンテンツの価値最大化

## コンテンツ戦略

## メディア横断的にコンテンツを届ける取組み

地上波の枠にとらわれない多様なコンテンツを創造し、価値最大化を図ります。



「朝ドラマ」プロジェクト  
サヨウナラのその前に



- ZIP!にて主要キャストとなる「新人俳優オーディション」を実施。  
本編放送前からSNSにコンテンツを配信して若い世代の話題の中心に。
- TVer先行配信と地上波放送（ZIP! 内7:52～7:59）で毎朝の話題化を図る。



「Zドラマ」プロジェクト  
卒業式に神谷詩子がない



- 「Z世代に向けたエール」をコンセプトに、ドラマの世界観をメディアや手法にとらわれず、SNS、楽曲、ライブ配信、映画、舞台など自由なカタチで描き出すドラマプロジェクト。
- TVer、Huluでの配信に加えInstagram、TikTok、YouTube等で登場人物視点のショート動画を配信。

# コンテンツの価値最大化

「コンテンツ中心主義」

- ① コンテンツ戦略本部の設立
- ▶ ② 知的財産（IP）コンテンツの開発
- ③ 新たな共創体制の構築



## コンテンツの価値最大化

## ②知的財産（IP）コンテンツの開発

開発したIPを活かしたデジタルや海外での展開を推進。

## IP開発の進化

- ・ LDHと組んだHI-AX LLP
- ・ ドラマ、映画を起点としたIP開発
- ・ 地上波と連携したIP開発  
(有吉の壁LIVE/kougu維新など)
- ・ 国内芸能事務所／レーベルと連携したIP
- ・ アーティストと組んだIP
- ・ 海外芸能事務所とのアライアンス

## デジタル展開の拡大

自社が関与したIPを活かしたライブ配信、デジタル課金、ファンクラブ、NFT、ゲーム、メタバースなど

## 海外進出の強化

自社が関与したIPを活かした海外展開

## テレビと連携することで急成長を狙うIP事例

2020 NiziU



2021 BE:FIRST



SKY-HI

2022 PRIKIL



©FNC ENTERTAINMENT JAPAN

コンテンツの価値最大化

## ②知的財産（IP）コンテンツの開発

ビーグリーとの共創で「世界でヒットするコンテンツ」を生み出します。



- ・クリエイターの発掘、育成、支援
- ・原作の相互利用
- ・メディアミックス展開
- ・相互プラットフォーム強化



## 「THE TOKIWA」2022年放送予定

人気原作者と共に「次世代スター漫画家」を見つけるオーディション。  
選考過程は日本テレビ「THE TOKIWA」で放送。  
優勝者は『まんが王国』で連載することが約束される。



# コンテンツの価値最大化

「コンテンツ中心主義」

- ①コンテンツ戦略本部の設立
- ②知的財産（IP）コンテンツの開発
- ▶ ③新たな共創体制の構築





コンテンツの価値最大化

## ③新たな共創体制の構築

ムラヤマ、ビーグリー、Disneyに続く協業体制の構築機会を追求します。



- ・ イベント事業
- ・ 電子コミックPF
- ・ グローバル配信PF  
など

共創

- ・ 映像コンテンツ
- ・ リアルイベント
- ・ 新規事業  
など

コンテンツ

視聴者・ユーザー

世界



国内

0テレ

- ・ クリエイター
- ・ リーチ力
- ・ グループリソース



コンテンツの価値最大化

## ③新たな共創体制の構築

アフターコロナ時代に向け、共創によるリアルイベント制作体制を強化します。



世界を目指す！  
ジャパン  
「OMOTENASHI」  
+クオリティー

空間の  
企画力 設計力  
技術力 営業力

共創

イベント事業  
不動産開発  
企画力・演出力  
プロデュース・運営  
映像企画立案

0テレ

0テレイベント

0テレアート



新規イベント事業を創出

- ・音楽ライブイベント
- ・スポーツイベント
- ・VTuberライブイベント



# 新規ビジネス創出の加速

- ①社内インキュベーションからの新規事業確立
- ②新規事業領域への投資機会の追求



## 新規ビジネス創出の加速

## ①社内インキュベーションからの新規事業確立

分社化と人材採用強化で『VTuber事業』へ進化させます。



VTuber、YouTuber、TikTokerなど  
インフルエンサーに特化した  
エンターテインメント企業

## ◆ ネットワーク事業

世界最大級のVTuberネットワークをさらに拡張し、独自の強みを生かしたインフルエンサーネットワークを構築。VTuberやYouTuber、TikToker等のインフルエンサーの活動をサポート。

## ◆ プロダクション事業

VTuberを起用した仮想空間における『バーチャルコンテンツ』を中心として、番組やイベントなどを創り出していく。



市場規模

約 5 兆円

2027年における世界の  
インフルエンサーマーケティング市場規模

年平均成長率

32%

2021年-2027年の  
インフルエンサーマーケティング  
の世界市場の年平均成長率

Vtuberの数

1万6千人  
以上

## 新規ビジネス創出の加速

## ①社内インキュベーションからの新規事業確立

0テレHR



## 日テレHR（人事支援サービス）の更なる拡大

企業向け研修サービス市場は  
前年比 8.9%増の 5,250億円（2021年度）と  
コロナ禍以前を超える水準で市場が拡大。

**強みを生かした研修とオリジナルサービスの拡充で  
更なる事業拡大を目指します。**

XR・メタバース コンテンツ制作&amp;開発支援サービス

## 『日テレXR』の提供を2022年4月よりスタート

ミクスタ（mixta）を内包する形で事業範囲を拡大。

**AR事業からXR事業へと進化します。**

XRコンテンツ制作

XRプロトタイプ開発

XRオリジナルプロダクト

0テレ  
XR



## 新規ビジネス創出の加速

## ②新規事業領域への投資機会の追求

当社グループならではの価値を創造できる領域の探索・進出を行い、M&Aを含め、収益の柱となる事業領域への投資機会を追求します。

社内インキュベーションからの新規事業

+

M&Aによる事業領域拡大

新規M&A

新たな社内インキュベーション

新規事業の規模拡大

Dream Coaching



ClaN

0テレHR

0テレ  
XR

事業領域  
の拡大

# ウェルネス経済圏の構築

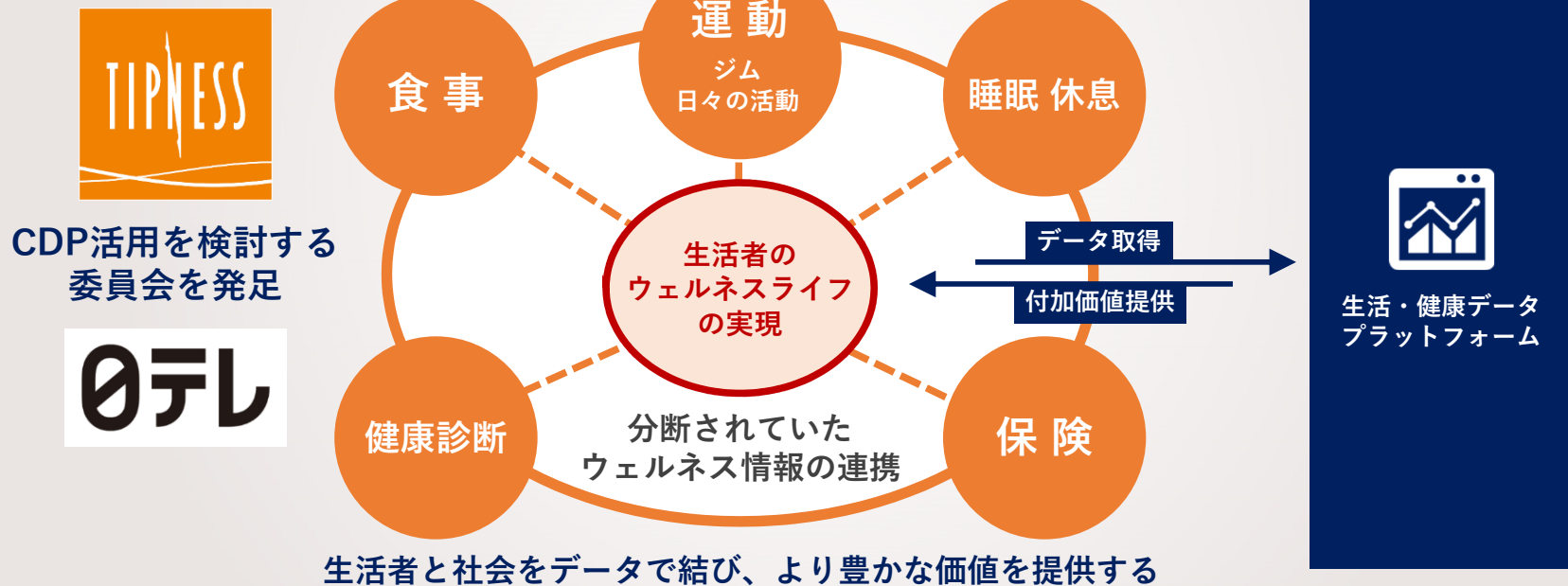
- ① CDP（顧客情報システム）によるウェルネス経済圏
- ② ティップネスの再成長
- ③ 健康事業部の設置



## ウェルネス経済圏の構築

## ① CDP（顧客情報システム）によるウェルネス経済圏構想

ティップネスを始めとする生活・健康領域を強化するために、外部企業との連携によりウェルネスデータを蓄積し、生活者個々に寄り添ったウェルネスライフの実現に寄与します。



## ウェルネス経済圏の構築

## ② ティップネスの再成長

ティップネスはコロナ禍影響からの早期回復を図り

CDP活用により健康ニーズに迅速・的確に応える「コンテンツ・サービス企業」へと進化します。



顧客満足度  
の向上

新サービス  
新コンテンツ  
による新規顧客増

カスタマー  
サクセスの実現

## ③ 健康事業部の新設

生活・健康関連事業をさらに強力に推進するために、当社グループに統括する部門を設置します。



- ・生活・健康関連事業におけるアライアンス推進（投資含む）
- ・ティップネス事業・JSS事業の推進



## 【3】 戦略的投資方針

投資枠1,000億円を継続し、成長領域への投資を実行します。

## メディア・コンテンツ事業領域

- ▶ 知的財産（IP）開発
- ▶ コンテンツ制作体制の強化

## 新規事業領域

- ▶ XR領域、メタバース領域をはじめとする成長テクノロジー投資
- ▶ HR事業の拡大

## 生活・健康関連事業領域

- ▶ CDP構築のためのデータ保有企業との連携
- ▶ ウェルネス経済圏構想の具体化

## サステナブル投資

- ▶ 社会に貢献する事業への積極的な投資



2022年5月にサステナブル投資第2弾として絵本ナビ社に出資



## 【4】財務方針

## （1）重要な経営指標

事業の規模と成長の尺度である「売上高」と、事業の収益性の尺度である「営業利益」とします。また、事業資産の効率的な利用と金融資産を活用した積極的な投資により「ROE（自己資本利益率）」の向上にも努めてまいります。

## （2）株主還元政策

事業環境の変化への対応や収益基盤の強化、成長領域への投資の調和を図りながら、持続的な収益の拡大・成長に努め、業績動向など諸要素を勘案しながら継続的で安定的な株主還元を行うことを基本方針とします。

# 補足資料

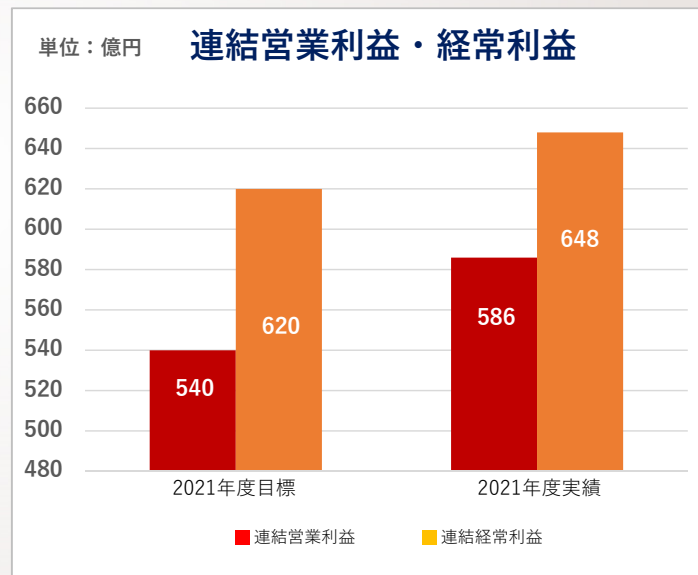
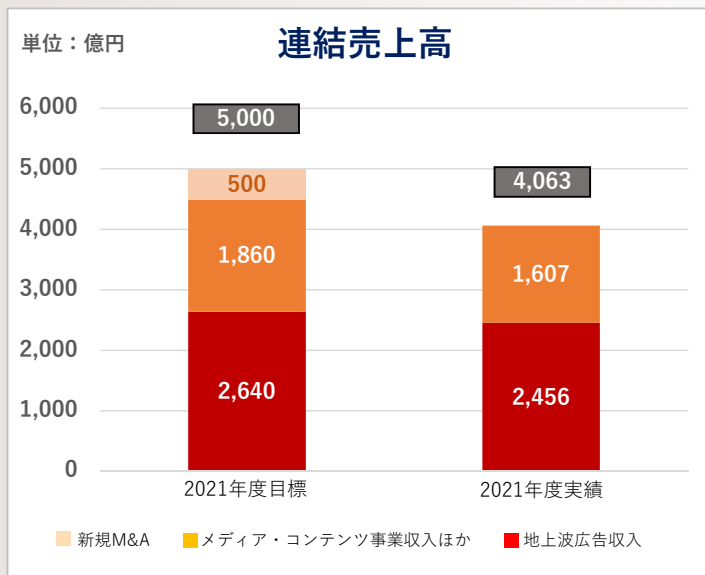
## 中期経営計画2019-2021 振り返り



## 【5】 中期経営計画 2019-2021 振り返り

## ① 売上目標・利益目標

連結売上高はコロナ禍による各事業への影響や大型M&A成立も売上高への反映は2022年度以降となることなどから未達の方、連結営業利益・経常利益はコストコントロールなどにより、当初の目標を達成しました。

















※なお、この定量目標は2020年7月31日付「中期経営計画における定量目標の取下げに関するお知らせ」にて、コロナ禍による経済環境の悪化の影響により取下げております。

## 【5】 中期経営計画 2019-2021 振り返り

## ② 視聴率目標

## 年度 個人&amp;コアターゲット 全ゾーン制覇

		個人視聴率			コアターゲット視聴率		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
全日	(6時～24時)						
プライム	(19時～23時)						
ゴールデン	(19時～22時)						
ノンプライム	(全日-プライム)						
プラチナ	(23時～25時)						

※コアターゲット視聴率：当社のオリジナル指標で、個人全体のうち男女13～49歳を母数として算出した視聴率

## 【5】中期経営計画 2019-2021 振り返り

## ③ テレビを超えた取り組み

人々の「生活時間接触No.1」を目指し、放送・関連ビジネスを進化。  
インターネット領域の成長と非放送広告収入拡大を図り、ポートフォリオの多角化を推進。



Dream Coaching

テレビを超えろ。  
から生まれた新規事業立ち上げ



TVerでの民放初LIVE配信  
SDGs大型キャンペーン



Hulu×地上波連携による  
知的財産（IP）コンテンツ開発



SoundFun













資本業務提携  
サステナブル投資



## 【5】中期経営計画 2019-2021 振り返り

## ④ 投資実績

※新たに当社グループに加わった主な会社

	2012-2015 Next60	2016-2018 Change65	2019-2021 日テレeVOLUTION
メディア・ コンテンツ事業	  	   	  
生活・健康 関連事業ほか	 フィットネスクラブ ティップネス		
その他含めた 総投資額	<b>380億円</b>	<b>220億円</b>	<b>290億円</b>

直近3年間の投資額 2019年度 **31億円** / 2020年度 **28億円** / 2021年度 **231億円**