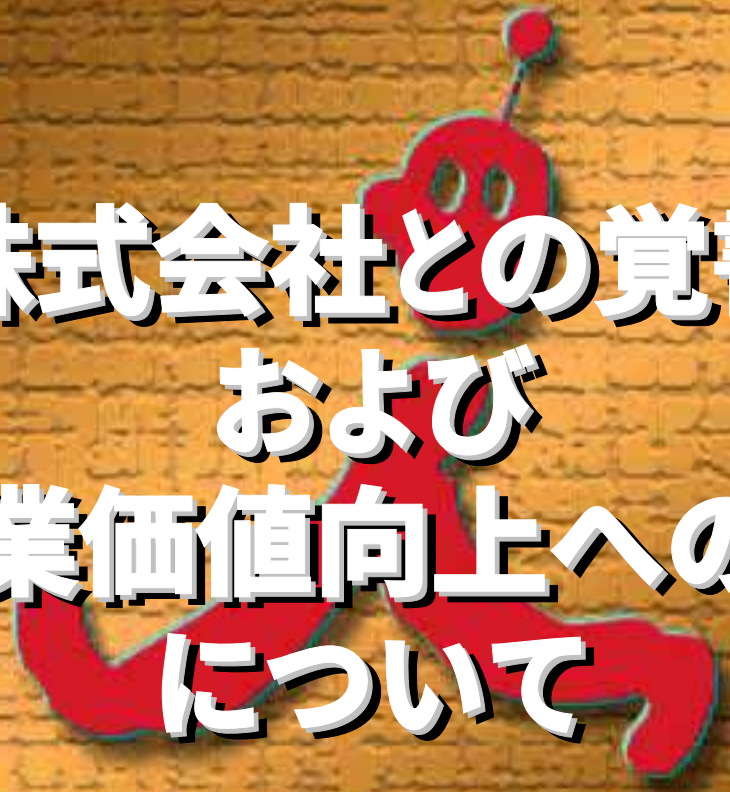
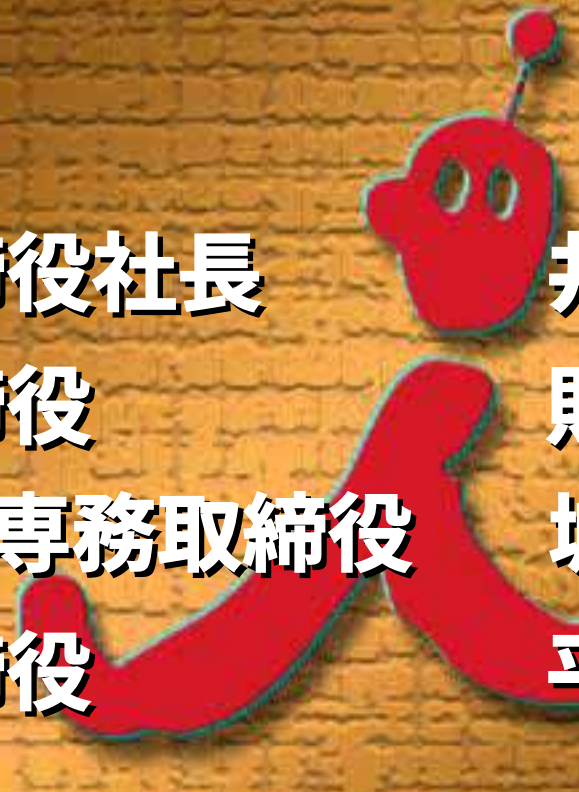
楽天株式会社との覚書締結
および
当社企業価値向上への取組み
について



株式会社　東京放送

2005年11月30日

出席者紹介



代表取締役社長	井　上　　弘
専務取締役	財　津　敬　三
TBSﾃﾚﾋﾞ専務取締役	城　所　賢一郎
常務取締役	平　本　和　生

司会：経営企画局長　山口　愼彌

楽天株式会社との覚書締結について

代表取締役社長　　井上　弘

覚書骨子

1　TBSと楽天は「放送とインターネットの連携」を実現するために真摯に協議・検討を開始。そのための業務提携委員会を発足。

2　楽天は経営統合提案を一旦取り下げる。

3　協議期間中、楽天はTBSの持株比率を10％未満まで低下させる。これを超える保有株式は、みずほ信託銀行に信託。

4　楽天のTBSに対する最終的出資比率等は、両社で協議。

5　協議期間は来年3月末日までとし、延長できるものとする。

（なお、信託されるTBS株式の議決権行使の権限は、みずほ信託に移行）

TBS Value-Up Plan 2010
事業戦略 および 財務戦略
専務取締役　　財津　敬三

TBS Value-Up Plan 2010
バリューアップ計画の概要

TBS

2010年度に向けた事業面の目標

1　**放送事業の価値最大化**
　①全日視聴率：　2010**年度**　9%
　②スポット5局シェア： 2010**年度** 25%

2　**非放送事業の価値最大化**
　不動産事業・その他事業の連結外部売上高
　2010**年度** 1,500**億円**（**前期**430**億円**）

3　**不動産部門の収益部門化**
　2008年1月（赤坂再開発竣工時）めどにセグメントを明確化

4　**コンテンツ関連の事業部門も収益責任明確化**

TBS Value-Up Plan 2010
バリューアップ計画の概要

TBS

2010年度に向けた財務面の目標

1　**連結営業キャッシュフロー**
　　2010**年度　500億円**

2　**資本効率を意識した経営**
　　ROE、ROA**を高める施策　⇒　収益アプローチと資産アプローチ**

3　**株主還元の充実**
　　①配当性向　30%　⇒　2006**年度実現をめざす**
　　②サブ指標としてDOE（**株主資本配当率**）**も活用**
　　①と②により、放送業界で実質トップクラスを今後実現していく

TBS Value-Up Plan 2010
バリューアップ計画の概要

株主還元状況

	2006年3月期連結			
	配当総額(百万円)	株主資本配当率(予想)	配当性向(予想)	ROE(予想)
フジテレビジョン	11,752	2.6%	51.1%	5.1%
日本テレビ放送網	2,536	0.7%	28.2%	2.4%
テレビ朝日	1,408	0.6%	16.2%	3.7%
TBS	4,180	1.2%	23.6%	5.0%

※いずれも平成18年3月期中間決算短信よりデータを採用おり、以下の数値を計算の基礎としている。
- 配当総額は、各社発行済株式数(自己株式含む)に当期の年間配当予想金額を乗じて計算。
- 株主資本は2005年9月期の連結ベースの数値。
- 当期純利益は、2006年3月期の連結ベースの予想値。

TBSは在京キー局比較でROEはトップクラス
配当総額・DOE(株主資本配当率)もトップクラスを目指す

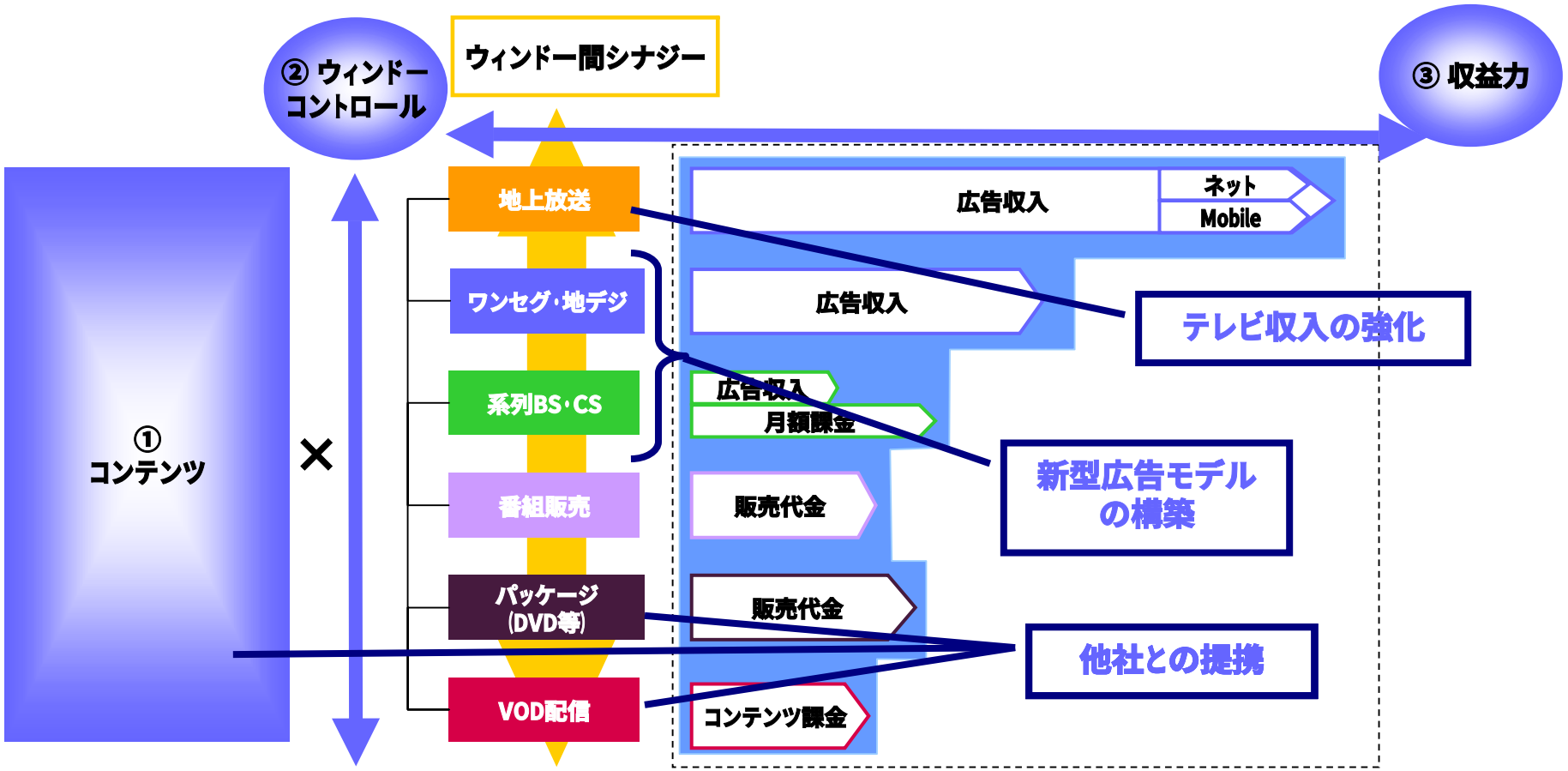
TBS Value-Up Plan 2010
バリューアップ計画の概要

事業面の目標	財務面の目標
1 放送事業の価値最大化 ①全日視聴率　2010年度　9% ②スポット5局シェア　2010年度　25% 2 非放送事業の連結外部売上 2010年度 1,500億円 3 不動産部門の収益部門化　2008年1月 4 コンテンツ関連の事業も収益明確化	1 連結営業C/F　2010年度 500億円 2 ROE、ROAを高める施策 3 株主還元充実 ①配当性向30%（2006年度実現めざす） ②サブ指標としてDOE 放送業界で実質トップクラスを今後実現

2010年度目標（9%・25%・1,500億円・500億円）に向けた
新中期経営計画
2006年2月（第3四半期決算説明時）までに策定し発表

TV広告市場を成長させる
メディア価値の最大化
TBSテレビ専務取締役　　城所　賢一郎

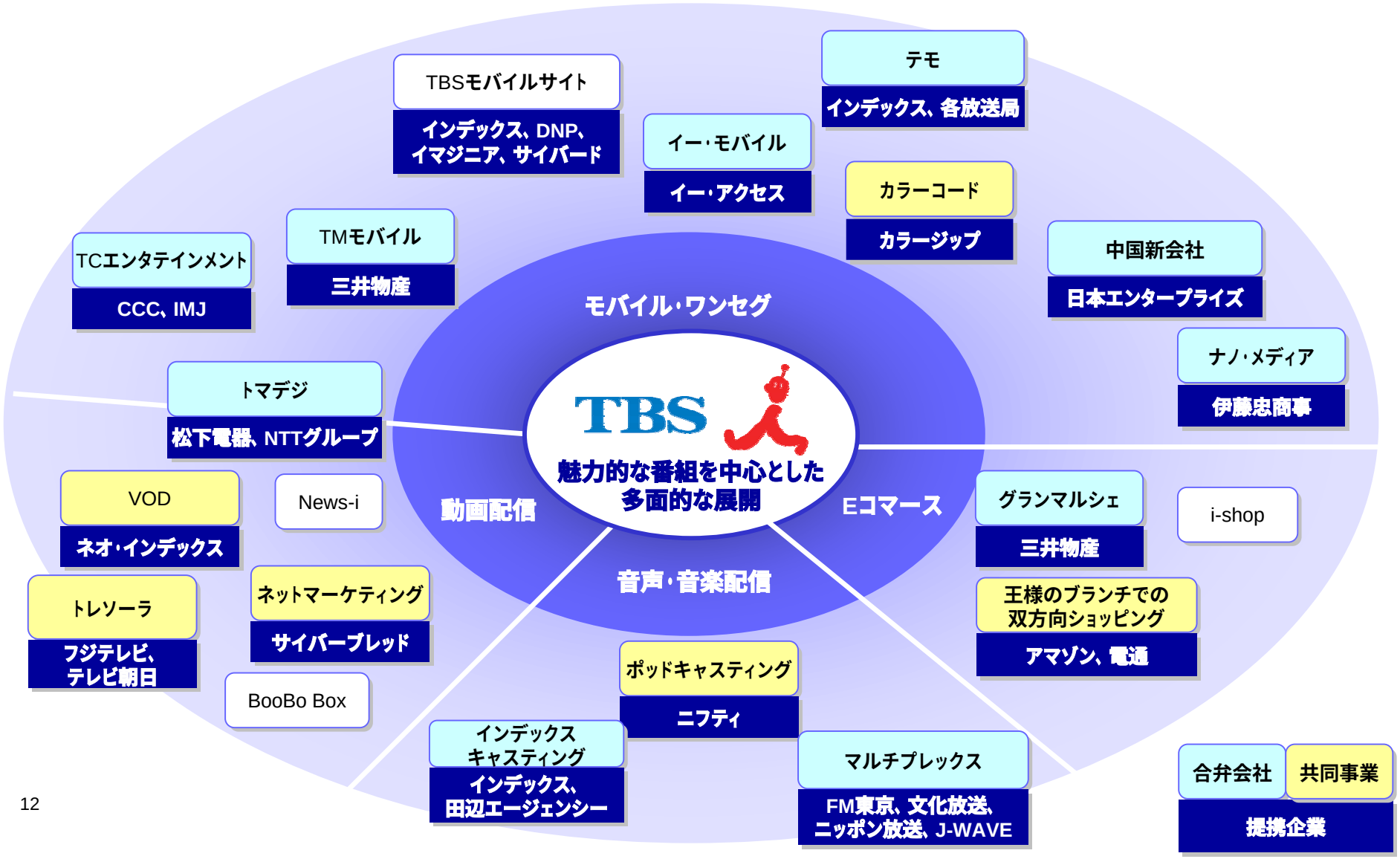
メディア価値の最大化
放送番組をコアとするウィンドー戦略



メディア価値

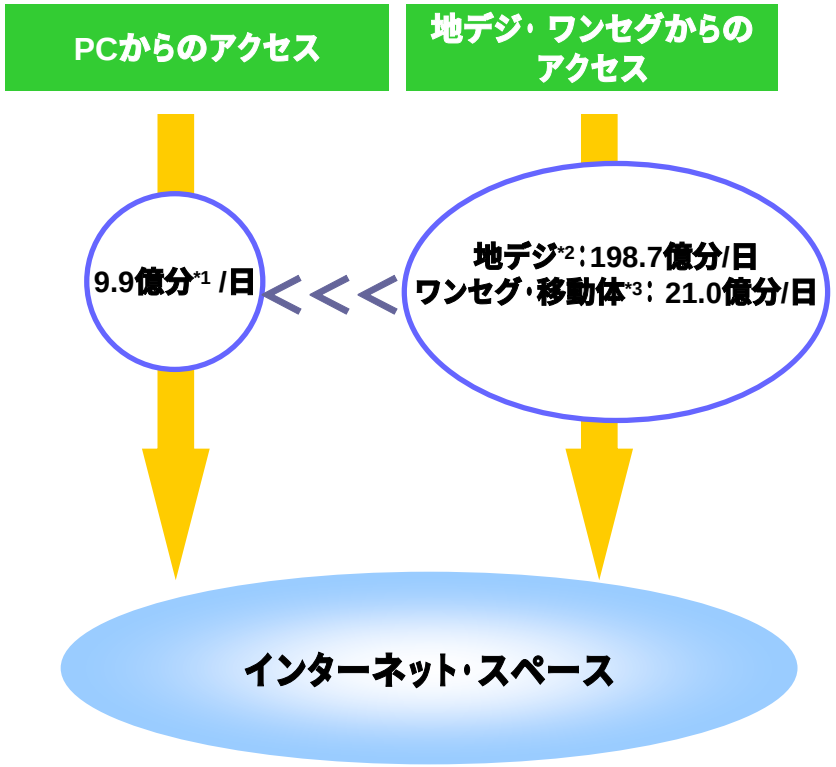
メディア価値 = ①コンテンツ　x ②ウィンドーコントロール x ③収益力

メディア価値の最大化
モバイル＆ネット分野の提携状況



メディア価値の最大化
テレビがネット広告を取り込む

地上デジタル放送の接触量は圧倒的



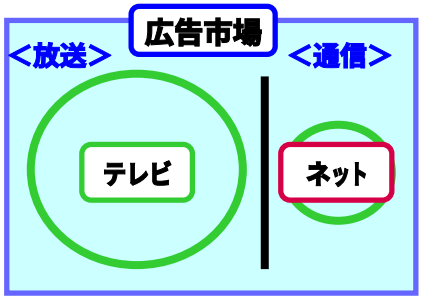
10歳～69歳までの総人口 99,872.2千人 (出所： 総務省国勢調査)
*1: 10分 x 99,872.2千人 (出所： ビデオリサーチ)
*2: 199分 x 99,872.2千人 (同上)
*3: 63.5分 x 33,130千台 (視聴時間:2001-2005博報堂/TBS調査) ×携帯端末普及台数 (電通総研/富士キメラ総合研究所/シードプランニング、2010年普及予測値平均)
*4: M (マスメディア) ×I (インタラクティブ) は株式会社電通の登録商標

新型広告市場の創出

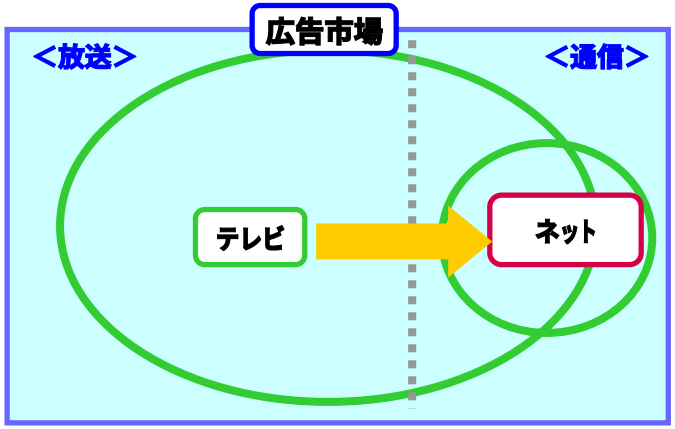
- ワンセグ・地デジ放送の開始
- 同放送によるインターネットスペースへの誘導
- ブロードバンドのさらなる普及

→

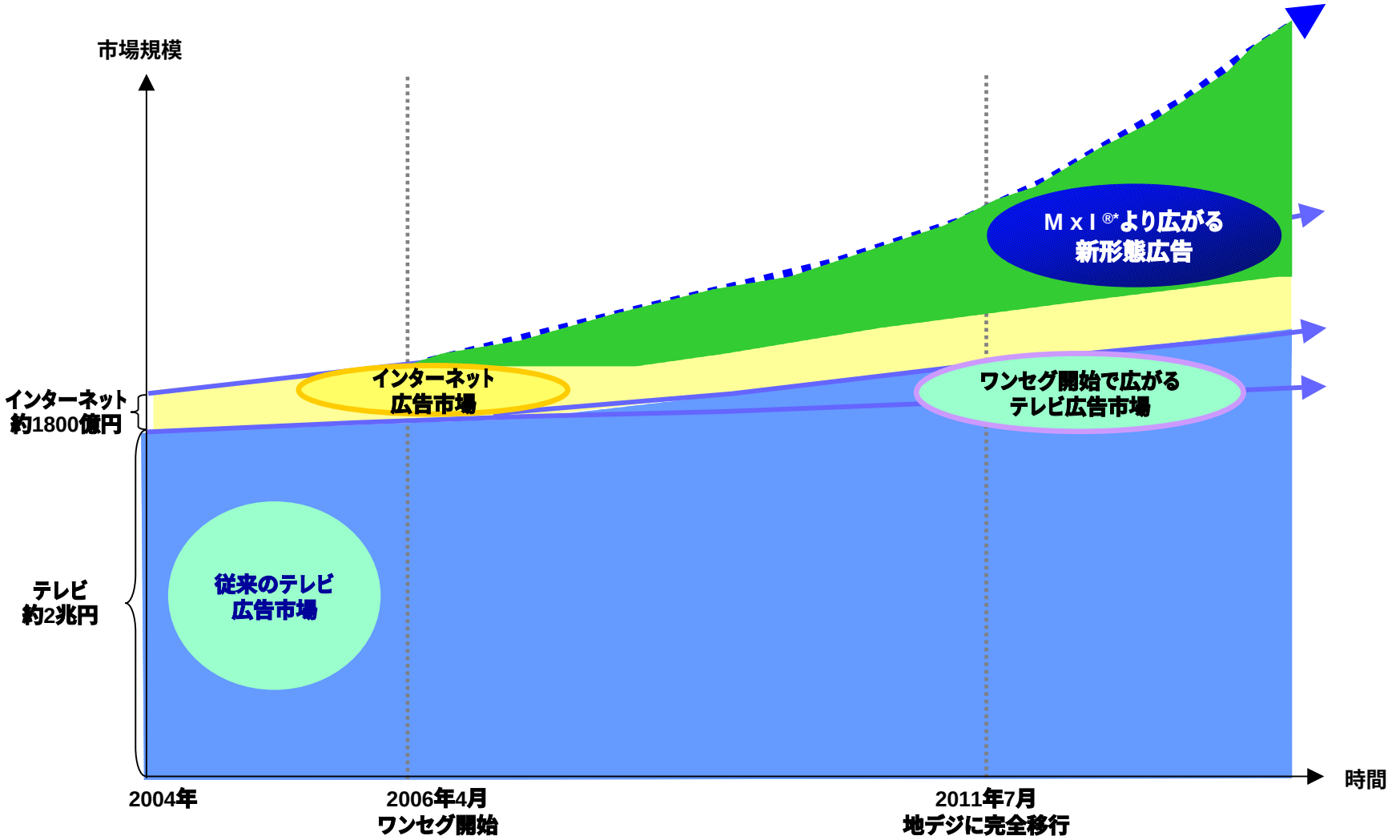
- M x I®*4による新形態広告の創出
- テレビ放送によるインターネット広告市場の取り込み



テレビ放送画面がポータル化し、PCに替わってインターネット・スペースへの大きな入り口となる



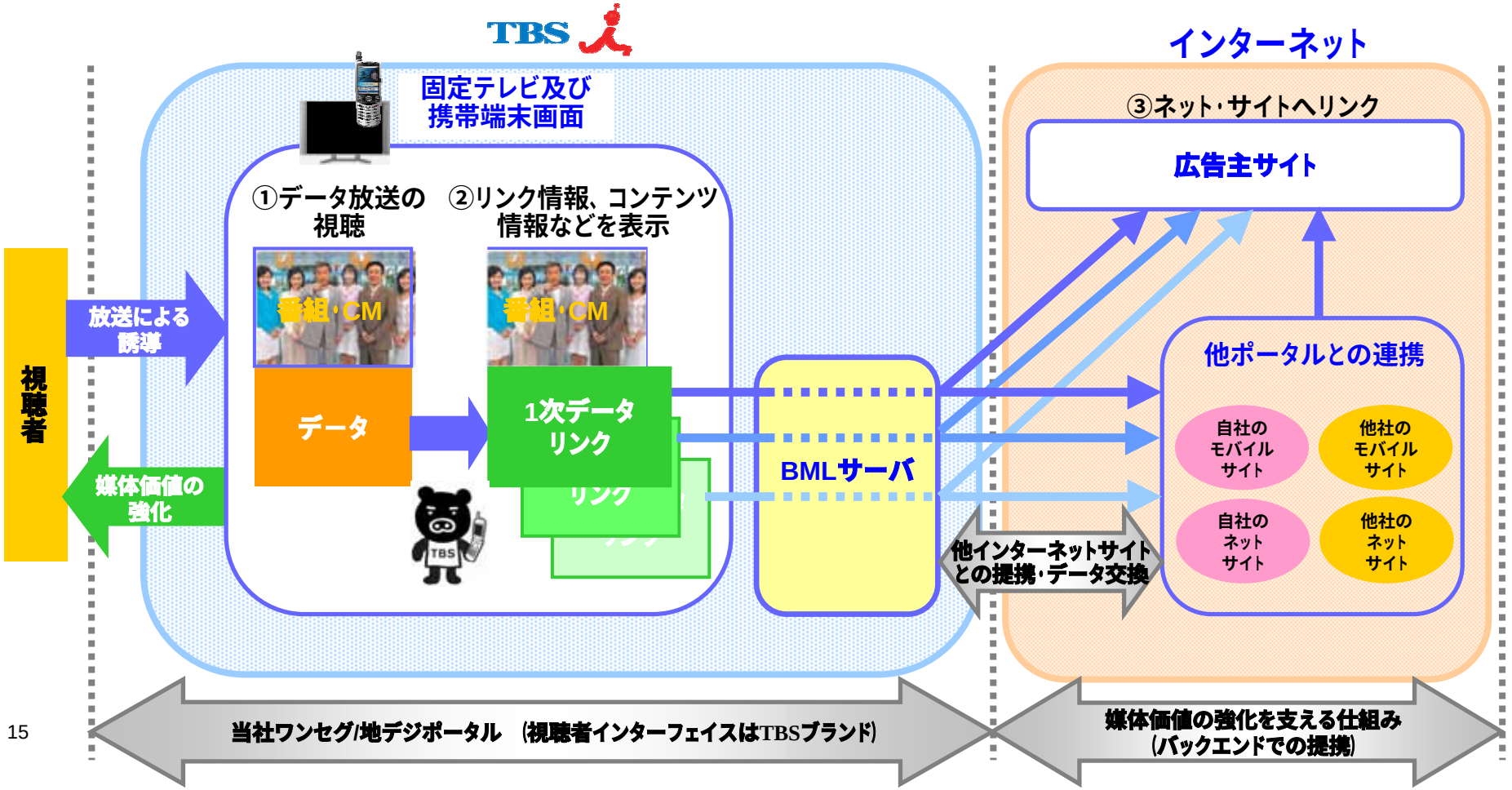
メディア価値の最大化
TV広告市場成長のタイムライン



*: M（マスメディア）×I（インタラクティブ）は株式会社電通の登録商標　　注：図は当社想定

メディア価値の最大化
デジタル技術で進化するTVのリーチ

- 放送の強みであるマスリーチを活用
- 当社による入口(1次データリンク)から出口(視聴者のサイトへの誘導)までの一括管理によるバリューチェーンの構築
- 広告主サイトへのより多くのエクスポージャを提供することによる広告価値の増加
- 視聴者に多種多様なエンターテインメント、情報、利便性を提供



地上デジタル・ワンセグサービスの
∞

地D・ワンセグサービスの∞
サービス具体例

TBS

番組・CMとの連動による新しいサービス形態の可能性

番組・CMとの連動による、新たなサービスが提供可能

情報提供・コンテンツ配信	◆ 番組を補足する情報を表示 ◆ ニュースやCMに連動した詳細情報を表示 ◆ 緊急・警報放送と連動したエリア情報を受信
広告・プロモーション	◆ ドラマ、歌番組、CM等との連動で、着メロ・待受画面を提供 ◆ CMや旅行情報などの番組との連動で、クーポンを提供
コマース	◆ ショッピング番組やCMと連動による購入を促進
視聴者の参加	◆ クイズなどの番組に携帯電話で回答(参加)を促進 ◆ 生放送との連動での電話通信
その他	◆ 料理番組との連動で、情報を携帯端末にダウンロード ◆ ドラマやスポーツ等の番組との連動で、携帯端末のスケジューラーへの登録

地D・ワンセグサービスの∞
デモ①番組連動通信による購入促進

TBS

商品情報を番組にて配信

「買う」(購入する)を選択

「話す」(通話する)を選択

そのまま携帯電話から通販の電話番号に発信

地D・ワンセグサービスの∞
デモ②CM連動の詳細情報提供で購入促進

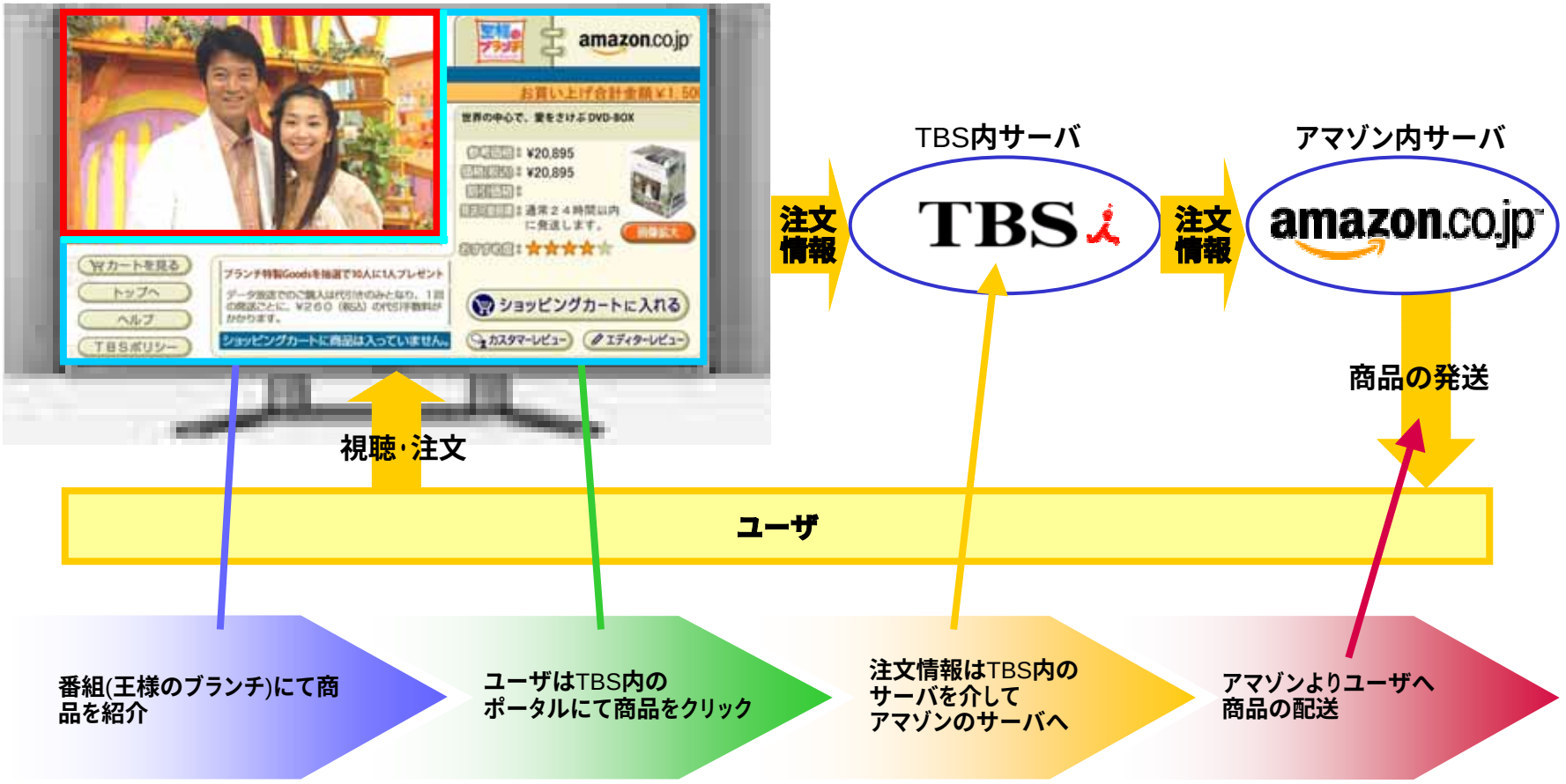
CM内容に興味を持った人が
表示ボタンをプッシュ

商品のより詳細な情報が
表示される

地D・ワンセグサービスの∞
リモコン課金決済のEコマース実験

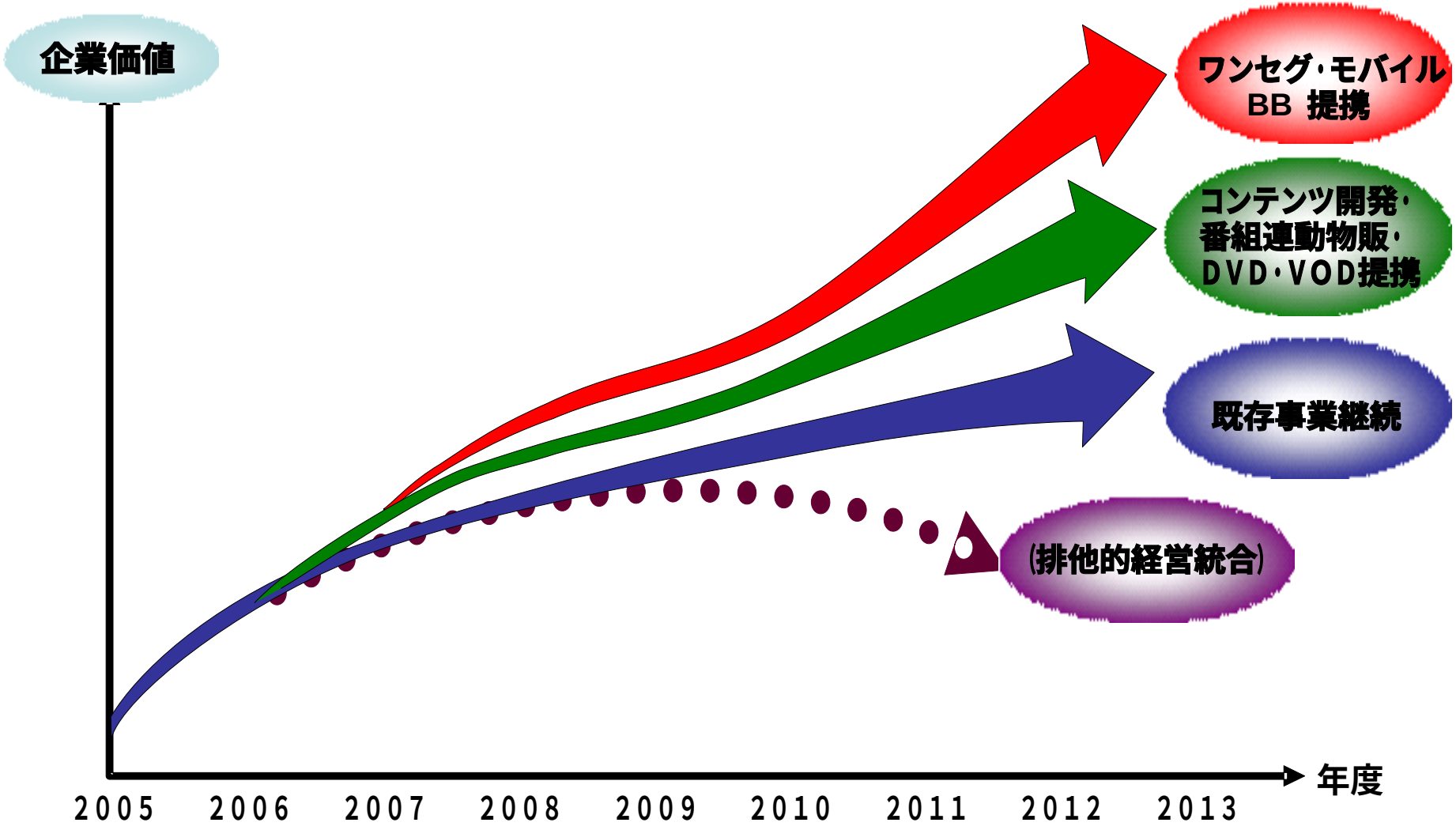
TBS

双方向性を活用したコマースサイトとの連携によるテレビコマース



当社の決意
代表取締役社長　　井上　弘

当社の決意
事業提携最適化による企業価値向上



すべての源泉は

良質の放送番組

将来見通しに関する注意事項

本資料に記載されている将来の当社業績に関する見通しほか全ての内容は、本資料成時点の当社の判断に基づくものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経済情勢、市場動向、経営環境などの変化により、記載事項と異なる可能性があることに十分ご留意下さい。

お問い合わせ先

〒107-8006
東京都港区赤坂五丁目3番6号
株式会社　東京放送
経営企画局　IR推進室
TEL：03-3746-1111（代表）
FAX：03-5571-2020

TBS for the Best
株式会社　東京放送
2005年11月30日