

# テレビ業界の企業分析

日本テレビホールディングス株式会社

Nippon Television Holdings, Inc.

東京証券取引所・プライム市場 [9404]

会計基準：日本基準

決算日：3月31日（年1回）

分析期間・分析年度

6年間

2019年度（2019年4月1日～2020年3月31日）－ 2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）

株式会社 TBS ホールディングス

TBS HOLDINGS, INC.

東京証券取引所・プライム市場 [9401]

会計基準：日本基準

決算日：3月31日（年1回）

分析期間・分析年度

6年間

2019年度（2019年4月1日～2020年3月31日）－ 2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）

株式会社テレビ朝日ホールディングス

TV Asahi Holdings Corporation

東京証券取引所・プライム市場 [9409]

会計基準：日本基準

決算日：3月31日（年1回）

分析期間・分析年度

6年間

2019年度（2019年4月1日～2020年3月31日）－ 2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）

経済学部 経済学科 2 学年

2411510000

分析グレード グレード 1

## ◆テレビ業界について

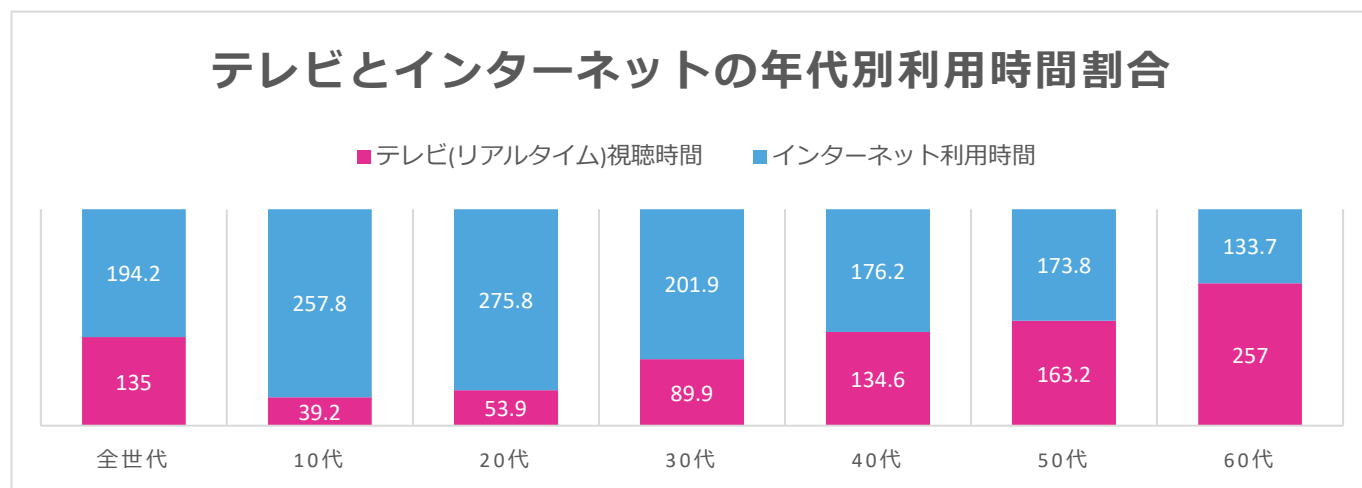
### テレビ業界の基本情報

業界規模	成長率
2兆1,623億円	0.4%↓
利益率	平均収入
2.4%↓	1,300万円～1,600万円

※2021～2022 総務省データより

### 業界の現状

近年、インターネットの普及により、若者を中心にテレビ離れが進んでいる。YouTube や Netflix などの動画配信サービスを利用する層が増加し、「テレビの前に座る」という従来のスタイルは徐々に薄れてきている。



※令和5年度〔平日〕 総務省データより

かつて「国民的メディア」として家庭の中心的存在であったテレビは現在では、「高齢者中心のメディア」へと変化している。

また、視聴率の低下に伴いテレビ局の広告収入は減少傾向にある。日本のテレビ業界は広告収入への依存度が高いため、この影響は大きな課題となっている。こうした状況を受け、各テレビ局はデジタルメディアと連携したコンテンツ展開を強化している。その一例として、民放テレビ局が連携して公式テレビポータルサイト「TVer」を開設し、地上波に限らず番組を視聴できる環境を整えている。

## 業界の特徴

テレビ業界は、ニュースや娯楽などの情報を提供する重要なメディアであり、放送局、制作会社、広告代理店などが相互に連携することで成り立っている。また、広告収入を主な収益源とする点や、コンテンツ制作に多額のコストがかかる点が業界の特徴である。

## 業界シェアランキング

No.	名称	売上高	営業利益	売上高営業利益率
1	フジ・メディア・ホールディングス	5507 億	182 億	3.3
2	日本テレビホールディングス	4619 億	549 億	11.8
3	TBS ホールディングス	4067 億	194 億	4.7
4	テレビ朝日ホールディングス	3240 億	197 億	6.0
5	テレビ東京ホールディングス	1558 億	77 億	4.9

※2025 年 9 月現在

## 視聴率ランキング

No.	全日 (6-24 時)	ゴールデン (19-22 時)
1	テレビ朝日 3.5	テレビ朝日 5.3
2	日本テレビ 3.4	日本テレビ 5.3
3	TBS 2.8	TBS 4.4
4	フジテレビ 2.2	フジテレビ 3.5
5	テレビ東京 1.2	テレビ東京 3.0

2024 年度 ビデオリサーチ調べより

# ◆企業概要

## ①日本テレビホールディングス株式会社

### 本社所在地

東京都港区東新橋一丁目 6-1

### 企業概要

日本テレビを中核とし、放送事業をはじめとするメディア・コンテンツ事業を展開する持株会社である。

### キャッチフレーズ

想像の力で、豊かな時を

### 企業理念

正確で速やかな報道、良質なコンテンツの提供と、多彩な文化の創造により、人々の生活を豊かなものにする。

### 経営ビジョン

コンテンツの力で、“世界”を変える。

(Change the ‘World ’ Through the Power of Content)

日本テレビグループが「感動×信頼の No.1 企業」として実現したいのは、一人一人が紡ぎ出す様々なサービス、プロダクトを含めた「コンテンツ」を通じて、豊かな未来を創り出すこと。

よりよい未来が広がる“世界”に向けて、「コンテンツ」を生み出し、作り、そして届けることを目指している。

### 沿革 （重要なものを抜粋）

1952 年 10 月	会社設立 日本初のテレビ放送免許を取得。
1953 年 8 月	日本初の民間放送として放送開始
1959 年 9 月	東京証券取引所に上場
1978 年 8 月	「24 時間テレビ」放送開始
2003 年 1 月	地上デジタル放送を開始
2012 年 10 月	認定放送持株会社体制へ移行

## 事業内容

株式等の所有を通じて企業グループの統括・運営を行う認定放送持株会社。

1. メディアコンテンツ事業：テレビ放送事業、日本テレビを中心とした番組制作、映画・アニメなどのコンテンツ事業
2. 生活・健康関連事業：通信販売事業、スポーツ・健康関連事業、イベント事業など
3. 不動産関連事業：本社ビルや関連施設の不動産賃貸・管理事業

## 主な連結子会社

- ・ 日本テレビ放送網(株)→地上波放送の中核会社
- ・ (株)日テレ・テクニカル・リソーシズ→放送技術・制作技術
- ・ HJ ホールディングス(株)→Hulu Japan 運営(配信事業)
- ・ (株)日テレ アックスオン→番組制作(ドラマ・バラエティ)
- ・ (株)スタジオジブリ→アニメ映画製作
- ・ 日本テレビ音楽(株)→音楽著作権管理
- ・ (株)バップ→音楽・映像ソフト制作・販売

## 従業員数

連結会社の従業員数 5,544 人、臨時従業員数の年間平均人員 5,198 人

提出会社の従業員数 227 人、臨時従業員数の年間平均人員 4 人

役員は取締役 10 人(うち 8 人は非常勤)、執行役員 12 人、監査役 5 人(うち 3 人は非常勤)

※2025 年 3 月 31 日現在

## ②株式会社 TBS ホールディングス

### 本社所在地

東京都港区赤坂 5 丁目 3 番 6 号

### 企業概要

TBS を中心に、放送事業やコンテンツ制作を行うメディアグループを統括する持株会社である。

### ブランドメッセージ

ときめくときを。

### 企業理念

TBS グループは、時代を超えて世界の人々に愛されるコンテンツとサービスを創り出し、多様な価値観が尊重され、希望にあふれる社会の実現に貢献している。

### ブランドプロミス

さまざまなフィールドで心揺さぶる時を届け、社会を動かす起点を目指す。

最高の“時”で、明日の世界をつくる。

### 沿革（重要なものを抜粋）

1951 年 5 月	「株式会社ラジオ東京」設立
1955 年 4 月	テレビ本放送開始
1960 年 9 月	社名を「株式会社東京放送」（略称 TBS）に変更
2003 年 12 月	地上デジタル放送開始
2009 年 4 月	認定放送持株会社へ移行
2020 年 10 月	「TBS ホールディングス」に商号変更

### 事業内容

認定放送持株会社。傘下子会社。

1. メディア・コンテンツ事業：TBS テレビを中心とした放送事業のほか、番組制作や配信などのメディア関連事業
2. ライフスタイル事業：小売関連事業や、やる気スイッチグループをはじめとする教育事業
3. 不動産・その他事業：赤坂エリアを中心とした不動産の賃貸・開発事業

## 関連会社

[主な連結子会社]

- ・ (株)TBS テレビ→地上波放送・番組制作の中核
- ・ (株)TBS スパークル→ドラマ・映画制作
- ・ (株)TBS グロウディア→海外向けコンテンツ販売・ライセンス
- ・ (株)スタイリングライフ・ホールディングス
- ・ (株)やる気スイッチグループホールディングス→教育事業

[主な持分法適用会社]

- ・ (株)U-NEXT→動画配信事業

## 従業員数

連結会社の従業員数 8,095 人、臨時従業員数の年間平均人員 8,535 人

提出会社の従業員数 259 人、臨時従業員数の年間平均人員 106 人

役員は取締役 9 人(うち 4 人は非常勤)、執行役員 17 人、監査役 5 人(うち 3 人は非常勤)

※2025 年 3 月 31 日現在

## ③株式会社テレビ朝日ホールディングス

### 本社所在地

東京都港区六本木 6-9-1

### 企業概要

テレビ朝日の中核とし、放送事業を基盤に多様なメディア、コンテンツ事業を展開する持株会社である。

### 社是

こころ 公正であれ 大胆であれ 輝いてあれ

### 企業使命

テレビ朝日グループは放送・その他事業を通じて、より魅力的かつ社会から求められる情報やコンテンツを提供し、夢や希望を持ち続けられる社会の実現に貢献する。

### 宣言

テレビ朝日グループは進化・成長し続けることを誓い、一致結束してこれからの約束を実行する。

### 沿革（重要なものを抜粋）

1957 年 11 月	(株)日本教育テレビ創立
1959 年 2 月	日本教育テレビ本放送開始
1977 年 4 月	社名を全国朝日放送(株)、略称をテレビ朝日に変更
2003 年 12 月	地上波デジタル放送開始
2014 年 4 月	認定放送持株会社体制に移行 株式会社テレビ朝日ホールディングスに商号変更

### 事業内容

当社収益の基盤として、必要な企業活動の人的・物的基盤、ノウハウの集積に努め、良質で付加価値の高い情報・コンテンツの継続的提供を行う。

1. テレビ放送事業：テレビ朝日を中心とした地上波放送事業に加え、BS・CSなどの放送関連事業
2. インターネット事業：インターネット配信関連事業
3. ショッピング事業：ECサイト運営やテレビ通販などの物販関連事業
4. その他事業：音楽出版事業、イベント事業、機器販売・リース事業、出資映画事業等



## 関連会社

[主な連結子会社]

- ・ (株)テレビ朝日→地上波放送の中核
- ・ (株)テレビ朝日ミュージック→音楽制作・アーティストマネジメント
- ・ (株)ロッピングライフ→テレビ通販事業
- ・ (株)テレビ朝日クリエイト→番組・映像制作
- ・ (株)EX エンタテインメント→コンテンツ・イベント事業

[主な持分法適用会社]

- ・ (株)AbemaTV→インターネット配信事業
- ・ 東映アニメーション(株)→アニメ制作
- ・ TERASA(株)→動画配信事業

## 従業員数

連結会社の従業員数 5,526 人、臨時従業員数の明記無し

提出会社の従業員数 76 人 (すべて(株)テレビ朝日からの兼務出向者)

役員は取締役 10 人(うち 3 人は非常勤)、監査役 5 人(うち 4 人は非常勤)

※2025 年 3 月 31 日現在

# ◆SWOT 分析

## ①日本テレビホールディングス株式会社

	プラス要因	マイナス要因
内部要因	<b>強み Strength</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本初の民間テレビ放送としての高いブランド力・知名度</li> <li>・バラエティやドラマ、アニメを中心とした高いコンテンツ制作力</li> <li>・『24 時間テレビ』に代表される大型チャリティ番組によるブランド価値の向上</li> </ul>	<b>弱み Weakness</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・テレビ広告収入に依存している点</li> <li>・若年層を中心にテレビ視聴時間の減少</li> </ul>
外部要因	<b>機会 Opportunity</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・連結子会社を通じてスタジオジブリをグループ化したことによる海外市場の拡大</li> <li>・hulu を通じた配信事業の拡大と新たな視聴者層の獲得</li> <li>・『Nizi Project』や『No No Girls』などのオーディション番組を通じた知的財産コンテンツの創作</li> <li>・SDGs や多様性への取り組みによる企業イメージの向上</li> </ul>	<b>脅威 Threat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メディアの多様化や配信サービスの普及によるテレビ視聴率の低下</li> <li>・グループ関係者の不祥事などによるチャリティ番組への社会的信頼低下のリスク</li> </ul>

以上から、日本テレビホールディングスは高いブランド力とコンテンツ制作力を強みとしつつ、配信事業や知的財産コンテンツの多角的活用の可能性を持つ。一方で、視聴環境の変化や信頼性リスクへの対応が今後の課題であることが分かる。

## ②株式会社 TBS ホールディングス

	プラス要因	マイナス要因
内部要因	<b>強み Strength</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ラジオ発祥の放送局として培われた報道・情報発信の信頼性</li> <li>・長年の実績に裏付けられたドラマ制作力の高さ</li> <li>・『世界陸上』の長期的な放送実績による国際的スポーツイベント制作の強み</li> <li>・『SASUKE』に代表される海外展開も進む世界的な大型番組の存在</li> <li>・赤坂エリアを中心とした不動産事業による安定した収益基盤</li> </ul>	<b>弱み Weakness</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・テレビ離れによる視聴率の低下</li> <li>・ドラマ制作に多額の費用を有する点</li> <li>・広告収入の不安定</li> </ul>
外部要因	<b>機会 Opportunity</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外のエンターテインメント企業とのパートナーシップ締結による海外展開の可能性</li> <li>・U-NEXT を通じた配信事業の拡大</li> <li>・赤坂エリアの再開発によるブランド価値・集客力の向上</li> <li>・やる気スイッチグループを連結子会社化したことによる、教育分野への事業拡大および新たな収益源の創出</li> </ul>	<b>脅威 Threat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・動画配信サービスとの競争激化</li> <li>・ヒット作の有無によって業績が左右されやすい点</li> <li>・報道内容の公平性をめぐる批判や議論により、企業イメージが損なわれるリスク</li> </ul>

以上の SWOT 分析から、TBS ホールディングスは高い報道・番組制作力や不動産事業による安定した収益基盤を強みとしつつ、配信事業や海外展開に成長の機会を有している。その一方で、視聴率低下や競争激化、報道姿勢をめぐる信頼性リスクへの対応が今後の課題であることが分かる。

### ③株式会社テレビ朝日ホールディングス

	ポジティブ	ネガティブ
内部環境	<b>強み Strength</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・報道番組・情報番組における高い制作力</li> <li>・『徹子の部屋』『ドラえもん』など、長年にわたり支持されている長寿番組の存在</li> <li>・ドラマ分野における安定した人気</li> <li>・『テレ朝 NEWS』などの SNS アカウントを活用したニュース発信力</li> <li>・テレビ放送と連動した通販事業による収益創出力</li> </ul>	<b>弱み Weakness</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・テレビ視聴時間の減少</li> <li>・長寿番組の依存が高く、新規ヒット創出や番組終了時の影響が大きい点</li> <li>・若年層向けコンテンツが他局に比べ少ない傾向にある点</li> </ul>
外部環境	<b>機会 Opportunity</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ABEMA との連携による配信事業の拡大</li> <li>・定額制動画配信サービス TELASA を活用したコンテンツ展開</li> <li>・2026 年春オープン予定の東京ドリームパークによる集客・ブランド強化の機会</li> </ul>	<b>脅威 Threat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・動画配信サービスの台頭による競争の激化</li> <li>・若年層を中心としたテレビ離れの進行</li> </ul>

以上から、テレビ朝日ホールディングスは長寿番組や報道・情報番組を強みとしつつ、配信事業や通販事業、体験型エンターテインメントへの展開といった成長機会を有している。一方で、若年層のテレビ離れや新規ヒット創出といった課題への対応が今後求められる。

## ◆コアコンピタンス分析

コアコンピタンスとは、企業の中核となる強みであり、他社には真似できない技術、ノウハウ、ブランド力、人材、経営システムである。

以下では、各社のコアコンピタンスは何かを明らかにし、それがどのように活用され、どの分野に応用されているのか整理する。

### ①日本テレビホールディングス

日本テレビホールディングスのコアコンピタンスは、民放第一号としての長年の放送経験を通じて培われた、バラエティやアニメを中心とした幅広いジャンルにおける高いコンテンツ制作力と、それらを継続的に知的財産(IP)として育成・展開する力である。

例えば、スタジオジブリ作品は国内外で高い人気を誇り、近年では『もののけ姫』のリバイバル上映が行われた。また、1985年から約40年にわたり放送されている『金曜ロードショー』では過去の名作映画を定期的に放送することで、既存のIP価値を高めると同時に、デジタル化が進む現代においても、テレビを通じた視聴体験の価値を維持している。

このように、日本テレビホールディングスは、コンテンツを長期的に活用・再価値化する仕組みを確立している点が大きな強みである。

### ②TBS ホールディングス

TBS ホールディングスのコアコンピタンスはドラマ分野における高い制作力と、大型番組をブランドとして継続的に展開する力である。

例えば、『半沢直樹』や『VIVANT』に代表されるドラマ作品は、高い視聴率だけでなく社会的な話題性も生み出し、TBSのブランド価値向上に大きく貢献している。また、『SASUKE』や『世界陸上』などの大型番組は長期にわたって放送されており、国内外での展開も進んでいる。

さらに、赤坂エリアを中心とした不動産事業による安定した収益基盤は、制作費のかかるドラマや大型番組への継続的な投資を可能にしており、質の高いコンテンツ制作を支える重要な役割を果たしている。

このように、TBS ホールディングスは、高品質なコンテンツを生み出す制作力と、安定的な事業基盤を組み合わせることで、他社には真似しにくい競争優位性を確立している。

### ③テレビ朝日ホールディングス

テレビ朝日ホールディングスのコアコンピタンスは、報道・情報番組における高い信頼性と制作力を基盤とし、長年にわたり支持されてきた番組や IP を安定的に運用・展開する力である。

例えば、『報道ステーション』をはじめとする報道番組は、正確性と迅速性を重視した情報提供により、視聴者から高い信頼を獲得している。また、『徹子の部屋』や『ドラえもん』といった長寿番組は、世代を超えて親しまれており、テレビ朝日のブランド価値を長期的に支えている。

加えて、これらの番組への高い信頼感を背景にテレビ通販を中心に展開する「ロッピングライフ」と、独自商品開発と自社 EC 事業を展開する「イッティ」を中心に、テレビ放送と連動した通販事業を展開することで、テレビ放送と連動した形で放送コンテンツを収益につなげる仕組みを確立している。

このように、テレビ朝日ホールディングスは、信頼性の高い報道力と長寿コンテンツを軸に、多様なメディア・事業へ展開することで、安定した競争優位性を築いている

## ◆連結貸借対照表

### ①日本テレビホールディングス

[単位：百万円]

連結貸借対照表	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期	7 年 3 月期
資産合計	932,089	1,032,155	1,061,571	1,035,501	1,183,299	1,232,117
流動資産	258,742	307,784	275,812	237,285	316,198	351,813
現金及び預金	54,919	85,187	63,760	75,228	112,998	93,293
有価証券	72,000	89,000	76,500	28,000	57,768	106,010
固定資産	673,347	724,370	785,758	798,215	867,100	880,304
有形固定資産	275,783	267,921	259,717	256,968	256,384	253,529
無形固定資産	27,931	13,337	29,326	26,702	32,075	29,043
投資その他の資産	369,633	443,110	496,714	514,545	578,640	597,731
繰延資産	0	0	0	0	0	0
負債合計	180,337	211,648	210,745	191,916	236,003	241,125
流動負債	94,605	104,672	107,816	105,514	118,282	118,599
固定負債	85,732	106,976	102,929	86,402	117,721	122,526
純資産合計	751,751	820,506	850,825	843,585	947,295	990,992
資本金	18,600	18,600	18,600	18,600	18,600	18,600
資本剰余金	35,408	35,453	35,787	36,051	36,051	35,266
利益剰余金	624,388	642,991	681,577	706,394	731,225	766,525
自己株式(減算)	-8,941	-9,098	-9,098	-9,099	-14,740	-19,041
株主資本合計 ⑪	669,456	687,947	726,866	751,946	771,136	801,350
その他の包括利益累計額合計 ⑫	76,189	127,142	117,875	84,812	147,457	158,332
自己資本 =⑪+⑫	745,645	815,089	844,741	836,758	918,593	959,682
株式引受権・新株予約権	0	0	0	0	0	0
非支配株主持分	6,105	5,416	6,083	6,825	28,702	31,309
負債・純資産合計	932,089	1,032,155	1,061,571	1,035,501	1,183,299	1,232,117

連結貸借対照表	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期	7 年 3 月期
資産合計	783,024	1,100,223	1,201,632	1,067,865	1,567,504	1,296,125
流動資産	158,800	190,053	198,692	209,058	154,399	202,958
現金及び預金	85,419	116,121	98,767	97,649	43,718	74,597
有価証券	800	—	10	—	20	30
固定資産	624,223	910,170	1,002,939	858,807	1,413,105	1,093,167
有形固定資産	210,669	231,883	246,744	260,348	264,159	274,118
無形固定資産	20,027	19,234	17,050	14,897	53,033	49,906
投資その他の資産	393,527	659,052	739,144	583,560	1,095,912	769,141
繰延資産	0	0	0	0	0	0
負債合計	191,093	305,338	318,629	271,681	417,557	346,892
流動負債	81,021	86,176	75,592	104,059	94,993	109,782
固定負債	110,072	219,162	243,037	167,621	322,564	237,109
純資産合計	591,931	794,884	883,002	796,184	1,149,947	949,232
資本金	54,986	54,986	54,986	54,986	54,986	54,986
資本剰余金	47,474	47,473	42,576	42,547	34,257	24,747
利益剰余金	306,150	328,723	357,818	385,868	416,582	452,389
自己株式(減算)	-3,952	-6,376	-1,552	-11,354	-17,129	-13,663
株主資本合計 ⑪	404,659	424,807	453,829	472,047	488,696	518,459
その他の包括利益累計額合計 ⑫	173,701	356,566	414,625	308,619	648,962	417,252
自己資本 =⑪+⑫	578,360	781,373	868,454	780,666	1,137,658	935,711
株式引受権・新株予約権	0	0	0	0	0	0
非支配株主持分	13,569	13,511	14,547	15,517	12,287	13,520
負債・純資産合計	783,024	1,100,223	1,201,632	1,067,865	1,567,504	1,296,125



[単位：百万円]

連結貸借対照表	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期	7 年 3 月期
資産合計	447,549	473,739	498,808	495,123	520,432	559,558
流動資産	155,532	151,540	178,525	181,797	175,300	176,941
現金及び預金	39,534	36,400	67,666	60,475	47,126	37,766
有価証券	17,405	19,099	12,399	16,008	23,898	25,981
固定資産	292,016	322,199	320,283	313,326	345,131	382,616
有形固定資産	107,221	107,582	105,378	111,708	119,641	147,143
無形固定資産	6,651	9,117	8,748	4,892	4,863	4,391
投資その他の資産	178,144	205,498	206,156	196,725	220,626	231,081
繰延資産	0	0	0	0	0	0
負債合計	95,030	97,634	105,593	100,359	96,855	111,715
流動負債	63,627	60,362	69,505	68,982	68,208	82,858
固定負債	31,403	37,271	36,087	31,377	28,646	28,857
純資産合計	352,518	376,105	393,215	394,763	423,577	447,842
資本金	36,654	36,665	36,677	36,687	36,699	36,710
資本剰余金	70,427	70,438	70,472	70,482	70,494	70,505
利益剰余金	235,961	244,232	261,466	272,756	284,581	304,032
自己株式(減算)	-9,343	-13,837	-13,637	-13,624	-13,598	-13,579
株主資本合計 ⑪	333,699	337,499	354,978	366,302	378,175	397,669
その他の包括利益累計額合計 ⑫	17,763	37,464	36,939	26,925	43,576	47,978
自己資本 = ⑪+⑫	351,462	374,963	391,917	393,227	421,751	445,647
株式引受権・新株予約権	0	0	0	0	0	0
非支配株主持分	1,055	1,141	1,298	1,535	1,825	2,194
負債・純資産合計	447,549	473,739	498,808	495,123	520,432	559,558

# ◆連結損益及び包括利益計算書

## ①日本テレビホールディングス

[単位：百万円]

連結損益及び包括利益計算書	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期	7 年 3 月期
売上高・営業収益	426,599	391,335	406,395	413,979	423,523	461,915
売上原価	288,576	267,915	253,541	271,785	281,582	298,945
売上総利益	138,022	123,419	152,854	142,193	141,941	162,970
販売費及び一般管理費	94,910	88,893	94,172	95,600	100,063	108,053
総原価	0	0	0	0	0	0
営業利益	43,111	34,526	58,682	46,593	41,877	54,917
営業外収益	6,687	8,923	6,978	5,680	8,222	11,861
営業外費用	592	505	822	498	596	1,053
経常利益	49,206	42,944	64,838	51,775	49,503	65,724
特別利益	817	30,212	7,782	486	16,376	10,325
特別損失	4,142	27,723	3,802	3,180	14,159	6,959
税金等調整前当期純利益	45,881	45,432	68,818	49,082	51,720	69,091
法人税等合計	15,154	21,854	21,292	14,486	16,266	21,663
当期純利益	30,727	23,577	47,525	34,595	35,454	47,427
非支配株主に帰属する当期純利益	172	-464	93	514	794	1,426
親会社株主に帰属する当期純利益	30,555	24,042	47,431	34,081	34,660	46,000

連結損益及び包括利益計算書	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期	7 年 3 月期
売上高・営業収益	356,796	325,682	358,269	368,130	394,309	406,700
売上原価	249,788	230,263	243,450	251,711	273,889	277,962
売上総利益	107,008	95,418	114,818	116,419	120,420	128,738
販売費及び一般管理費	93,904	84,576	94,472	95,636	105,244	109,273
総原価	0	0	0	0	0	0
営業利益	13,103	10,841	20,346	20,782	15,175	19,465
営業外収益	9,712	9,431	11,715	15,179	13,641	13,656
営業外費用	1,541	1,039	1,354	875	1,163	1,517
経常利益	21,274	19,233	30,707	35,086	27,653	31,604
特別利益	27,365	30,766	18,923	21,286	34,911	40,186
特別損失	1,772	5,823	1,834	2,389	4,844	2,085
税金等調整前当期純利益	46,867	44,176	47,796	53,984	57,719	69,705
法人税等合計	15,853	16,119	15,156	17,625	18,254	24,204
当期純利益	31,014	28,057	32,639	36,358	39,465	45,501
非支配株主に帰属する当期純利益	839	-15	631	1,176	1,339	1,586
親会社株主に帰属する当期純利益	30,174	28,072	32,008	35,182	38,126	43,914

### ③テレビ朝日ホールディングス

[単位：百万円]

連結損益及び包括利益計算書	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期	7 年 3 月期
売上高・営業収益	293,638	264,557	298,276	304,566	307,898	324,056
売上原価	218,779	193,270	211,293	225,000	231,190	237,290
売上総利益	74,859	71,287	86,982	79,566	76,708	86,766
販売費及び一般管理費	62,294	56,873	65,550	65,062	64,370	67,061
総原価	0	0	0	0	0	0
営業利益	12,565	14,413	21,431	14,503	12,337	19,704
営業外収益	19,749	3,794	5,220	8,986	7,900	9,155
営業外費用	266	226	208	332	318	326
経常利益	32,048	17,980	26,443	23,157	19,919	28,533
特別利益	310	2,223	4,655	3,336	4,956	8,174
特別損失	599	1,370	631	2,874	492	487
税金等調整前当期純利益	31,758	18,833	30,467	23,619	24,383	36,220
法人税等合計	5,199	6,147	9,333	6,777	6,955	10,034
当期純利益	26,559	12,685	21,134	16,841	17,428	26,185
非支配株主に帰属する当期純利益	160	85	134	237	290	368
親会社株主に帰属する当期純利益	26,398	12,600	20,999	16,603	17,138	25,816

# ◆連結キャッシュ・フロー計算書

## ①日本テレビホールディングス

[単位：百万円]

連結キャッシュ・フロー計算書	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期	7 年 3 月期
営業活動によるCF ①	56,385	41,097	58,503	45,461	44,669	47,898
投資活動によるCF ②	-38,721	535	-70,534	-23,724	7,493	-26,375
フリー・キャッシュ・フロー ①+②	17,664	41,632	-12,031	21,737	52,162	21,523
財務活動によるCF	-10,565	-10,953	-9,384	-9,452	-14,960	-16,065
現金及び現金同等物の 換算差額	-3	-16	47	60	28	27
現金及び現金同等物の 純増加額	7,093	30,663	-21,368	12,345	37,231	5,484
現金及び現金同等物の 期首残高	45,764	53,229	83,893	62,412	74,915	112,471
現金及び現金同等物の 期末残高	53,229	83,893	62,412	74,915	112,471	118,239

## ②TBS ホールディングス

[単位：百万円]

連結キャッシュ・フロー計算書	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期	7 年 3 月期
営業活動によるCF ①	21,406	22,713	-2,853	30,632	26,535	23,283
投資活動によるCF ②	5,962	-8,618	-8,154	-7,364	-29,556	13,645
フリー・キャッシュ・フロー ①+②	27,368	14,095	-11,007	23,268	-3,021	36,928
財務活動によるCF	-14,202	16,898	-8,154	-24,491	-51,012	-6,106
現金及び現金同等物の 換算差額	-209	9	90	87	142	55
現金及び現金同等物の 純増加額	12,956	31,002	-19,081	-1,118	-53,890	30,878
現金及び現金同等物の 期首残高	72,033	85,059	116,061	98,707	97,589	43,698
現金及び現金同等物の 期末残高	85,059	116,061	98,707	97,589	43,698	74,577

### ③テレビ朝日ホールディングス

[単位：百万円]

連結キャッシュ・フロー計算書	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期	7 年 3 月期
営業活動によるCF ①	24,513	20,596	30,126	15,300	19,106	26,520
投資活動によるCF ②	-16,450	-7,959	7,625	-25,009	-21,708	-32,504
フリー・キャッシュ・フロー ①+②	8,063	12,637	37,751	-9,709	-2,602	-5,984
財務活動によるCF	-9,878	-8,251	-4,563	-6,600	-5,818	-7,119
現金及び現金同等物の 換算差額	-7	-11	65	106	58	113
現金及び現金同等物の 純増加額	-1,823	4,353	33,254	-16,202	-8,361	-12,989
現金及び現金同等物の 期首残高	41,533	39,709	44,062	77,317	61,114	52,753
現金及び現金同等物の 期末残高	39,709	44,062	77,317	61,114	52,753	39,763

## ◆収益性分析・財政状態分析

## ①日本テレビホールディングス

財務分析表	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	6年平均
	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期	7 年 3 月期	
<b>収益性分析</b>							
ROE	4.1%	2.9%	5.6%	4.1%	3.8%	4.8%	4.2%
ROA[営業利益]	4.6%	3.3%	5.5%	4.5%	3.5%	4.5%	4.3%
ROA[経常利益]	5.3%	4.2%	6.1%	5.0%	4.2%	5.3%	5.0%
ROA[当期純利益]	3.3%	2.3%	4.5%	3.3%	3.0%	3.8%	3.4%
ROA[最終利益]	3.3%	2.3%	4.5%	3.3%	2.9%	3.7%	3.3%
売上総利益率	32.4%	31.5%	37.6%	34.3%	33.5%	35.3%	34.1%
売上原価率	67.6%	68.5%	62.4%	65.7%	66.5%	64.7%	65.9%
売上高販管費比率	22.2%	22.7%	23.2%	23.1%	23.6%	23.4%	23.0%
売上高営業利益率	10.1%	8.8%	14.4%	11.3%	9.9%	11.9%	11.1%
売上高総原価率	89.9%	91.2%	85.6%	88.7%	90.1%	88.1%	88.9%
売上高経常利益率	11.5%	11.0%	16.0%	12.5%	11.7%	14.2%	12.8%
売上高税引前利益率	10.8%	11.6%	16.9%	11.9%	12.2%	15.0%	13.1%
売上高総費用比率	94.6%	104.0%	91.9%	93.1%	97.4%	94.5%	95.9%
売上高最終利益率	7.2%	6.1%	11.7%	8.2%	8.2%	10.0%	8.6%
総資本回転率	0.46	0.38	0.38	0.40	0.36	0.37	39.2%
財務レバレッジ比率	1.25	1.27	1.26	1.24	1.29	1.28	126.4%
<b>財政状態分析</b>							
流動比率	273.5%	294.0%	255.8%	224.9%	267.3%	296.6%	268.7%
自己資本比率	80.0%	79.0%	79.6%	80.8%	77.6%	77.9%	79.1%

財務分析表	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	6年平均
	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期	7 年 3 月期	
<b>収益性分析</b>							
ROE	5.2%	3.6%	3.7%	4.5%	3.4%	4.7%	4.2%
ROA[営業利益]	1.7%	1.0%	1.7%	1.9%	1.0%	1.5%	1.5%
ROA[経常利益]	2.7%	1.7%	2.6%	3.3%	1.8%	2.4%	2.4%
ROA[当期純利益]	4.0%	2.6%	2.7%	3.4%	2.5%	3.5%	3.1%
ROA[最終利益]	3.9%	2.6%	2.7%	3.3%	2.4%	3.4%	3.0%
売上総利益率	30.0%	29.3%	32.0%	31.6%	30.5%	31.7%	30.9%
売上原価率	70.0%	70.7%	68.0%	68.4%	69.5%	68.3%	69.1%
売上高販管費比率	26.3%	26.0%	26.4%	26.0%	26.7%	26.9%	26.4%
売上高営業利益率	3.7%	3.3%	5.7%	5.6%	3.8%	4.8%	4.5%
売上高総原価率	96.3%	96.7%	94.3%	94.4%	96.2%	95.2%	95.5%
売上高経常利益率	6.0%	5.9%	8.6%	9.5%	7.0%	7.8%	7.5%
売上高税引前利益率	13.1%	13.6%	13.3%	14.7%	14.6%	17.1%	14.4%
売上高総費用比率	101.7%	103.7%	99.4%	100.0%	102.3%	102.1%	101.5%
売上高最終利益率	8.5%	8.6%	8.9%	9.6%	9.7%	10.8%	9.3%
総資本回転率	0.46	0.30	0.30	0.34	0.25	0.31	0.33
財務レバレッジ比率	1.35	1.41	1.38	1.37	1.38	1.39	1.38
<b>財政状態分析</b>							
流動比率	196.0%	220.5%	262.8%	200.9%	162.5%	184.9%	204.6%
自己資本比率	73.9%	71.0%	72.3%	73.1%	72.6%	72.2%	72.5%



### ③テレビ朝日ホールディングス

財務分析表	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	6年平均
	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期	7 年 3 月期	
<b>収益性分析</b>							
ROE	7.5%	3.4%	5.4%	4.2%	4.1%	5.8%	5.1%
ROA[営業利益]	2.8%	3.0%	4.3%	2.9%	2.4%	3.5%	3.2%
ROA[経常利益]	7.2%	3.8%	5.3%	4.7%	3.8%	5.1%	5.0%
ROA[当期純利益]	5.9%	2.7%	4.2%	3.4%	3.3%	4.7%	4.0%
ROA[最終利益]	5.9%	2.7%	4.2%	3.4%	3.3%	4.6%	4.0%
売上総利益率	25.5%	26.9%	29.2%	26.1%	24.9%	26.8%	26.6%
売上原価率	74.5%	73.1%	70.8%	73.9%	75.1%	73.2%	73.4%
売上高販管費比率	21.2%	21.5%	22.0%	21.4%	20.9%	20.7%	21.3%
売上高営業利益率	4.3%	5.4%	7.2%	4.8%	4.0%	6.1%	5.3%
売上高総原価率	95.7%	94.6%	92.8%	95.2%	96.0%	93.9%	94.7%
売上高経常利益率	10.9%	6.8%	8.9%	7.6%	6.5%	8.8%	8.2%
売上高税引前利益率	10.8%	7.1%	10.2%	7.8%	7.9%	11.2%	9.2%
売上高総費用比率	97.8%	97.5%	96.2%	98.5%	98.5%	97.3%	97.6%
売上高最終利益率	9.0%	4.8%	7.0%	5.5%	5.6%	8.0%	6.6%
総資本回転率	0.66	0.56	0.60	0.62	0.59	0.58	0.60
財務レバレッジ比率	1.27	1.26	1.27	1.26	1.23	1.26	1.26
<b>財政状態分析</b>							
流動比率	244.4%	251.1%	256.9%	263.5%	257.0%	213.5%	247.7%
自己資本比率	78.5%	79.1%	78.6%	79.4%	81.0%	79.6%	79.4%

# ◆成長性分析

## ①日本テレビホールディングス

財務分析表	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	6年平均
	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期	7 年 3 月期	
<b>成長性分析</b>							
売上高増加率	0.4%	-8.3%	3.8%	1.9%	2.3%	9.1%	1.5%
営業利益増加率	-13.3%	-19.9%	70.0%	-20.6%	-10.1%	31.1%	6.2%
経常利益増加率	-14.3%	-12.7%	51.0%	-20.1%	-4.4%	32.8%	5.4%
最終利益増加率	-21.1%	-21.3%	97.3%	-28.1%	1.7%	32.7%	10.2%
総資産増加率	-1.0%	10.7%	2.8%	-2.5%	14.3%	4.1%	4.8%
純資産増加率	0.6%	9.1%	3.7%	-0.9%	12.3%	4.6%	4.9%
利益剰余金増加率	3.6%	3.0%	6.0%	3.6%	3.5%	4.8%	4.1%

## ②TBS ホールディングス

財務分析表	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	6年平均
	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期	7 年 3 月期	
<b>成長性分析</b>							
売上高増加率	-2.6%	-8.7%	10.0%	2.8%	7.1%	3.1%	1.9%
営業利益増加率	-29.4%	-17.3%	87.7%	2.1%	-27.0%	28.3%	7.4%
経常利益増加率	-26.2%	-9.6%	59.7%	14.3%	-21.2%	14.3%	5.2%
最終利益増加率	19.7%	-7.0%	14.0%	9.9%	8.4%	15.2%	10.0%
総資産増加率	-1.9%	40.5%	9.2%	-11.1%	46.8%	-17.3%	11.0%
純資産増加率	-1.6%	34.3%	11.1%	-9.8%	44.4%	-17.5%	10.2%
利益剰余金増加率	8.8%	7.4%	8.9%	7.8%	8.0%	8.6%	8.2%

## ③テレビ朝日ホールディングス

財務分析表	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	6年平均
	2 年 3 月期	3 年 3 月期	4 年 3 月期	5 年 3 月期	6 年 3 月期	7 年 3 月期	
<b>成長性分析</b>							
売上高増加率	-2.9%	-9.9%	12.7%	2.1%	1.1%	5.2%	1.4%
営業利益増加率	-32.6%	14.7%	48.7%	-32.3%	-14.9%	59.7%	7.2%
経常利益増加率	45.3%	-43.9%	47.1%	-12.4%	-14.0%	43.2%	10.9%
最終利益増加率	66.6%	-52.3%	66.7%	-20.9%	3.2%	50.6%	19.0%
総資産増加率	2.8%	5.9%	5.3%	-0.7%	5.1%	7.5%	4.3%
純資産増加率	3.6%	6.7%	4.5%	0.4%	7.3%	5.7%	4.7%
利益剰余金増加率	15.1%	3.5%	7.1%	4.3%	4.3%	6.8%	6.9%

## ◆セグメント分析

セグメントとは、企業の事業内容を一定の基準で区分したものである。各社のセグメント情報をもとに、放送事業が実際にどの程度収益を生み出しているのかを分析する。

### ①日本テレビホールディングス

#### 1. メディア・コンテンツ事業一会社総数 75 社

テレビ広告、動画配信事業、有料放送事業、映像・音楽等の収入、映画事業、イベント事業、テーマパークの企画・運営、キャラクターグッズの企画・販売

#### 2. 生活・健康関連事業一会社総数 5 社

総合スポーツクラブ事業

#### 3. 不動産関連事業一会社総数 8 社

不動産の賃貸、ビルマネジメント、太陽光発電事業

#### 4. その他一会社総数 3 社

[セグメント]

[単位：億円]

	売上高	売上高 前年比	売上高 構成比	営業利益	営業利益 前年比	営業利益 構成比
グループ全体	4,619	+9.1%	100%	549	+31.1%	100%
メディア・コンテンツ事業	4,309	+9.5%	93.3%	521	+35.4%	94.5%
コンテンツビジネス	1,329					
広告事業	2,482					
物販事業	334					
イベント・テーマパーク事業	163	+1.1%	5.7%	1	-65.2%	0.2%
生活・健康関連事業	264					
不動産事業	45	+2.9%	0.9%	44	+3.3%	8.0%

[各セグメントの営業利益率]

グループ全体	メディア・コンテンツ事業	生活・健康関連事業	不動産事業
11.8%	12.1%	0.4%	97.8%

### 1. メディア・コンテンツ事業

2024年度のセグメント情報をもとに分析すると、日本テレビホールディングスの収益構造はメディア・コンテンツ事業に大きく依存していることが分かる。

売上高のうち、同事業は全体の約93.3%を占めており、同社の中核事業であるといえる。また、営業利益も全体の約94.5%を占めており、規模・利益の両面でグループの主要事業であるといえる。

### 2. 生活・健康関連事業

メディア・コンテンツ事業が同社の中核事業である一方、生活・健康関連事業は一定の規模を有しているものの、営業利益は1億円にとどまり、利益率は0.4%と低い水準である。このことから、現時点では収益性の高い事業とはいいがたく、グループ全体への利益貢献度は低いと考えられる。

### 3. 不動産事業

売上高45億円と売上規模は小さいものの、営業利益率は約98%と極めて高い水準にある。すなわち、安定的かつ高収益な事業であり、グループ全体の利益を支える役割を担っていると考ええる。

以上より、同社は売上規模においてはメディア・コンテンツ事業が圧倒的な割合を占めているが、収益効率の観点では不動産事業が最も高い。したがって、日本テレビホールディングスの収益構造はメディア・コンテンツ事業を中核としつつも、不動産事業などの高収益事業を組み合わせることで安定性を確保しているといえる。

## ②TBS ホールディングス

### 1. メディア・コンテンツ事業

テレビ・ラジオ放送事業及び関連事業、イベント企画・運営、ビデオソフト等の企画・制作、配信事業

### 2. ライフスタイル事業

雑貨小売販売事業、ビューティ&ウェルネス事業、個別児童塾事業、幼児教育他事業

### 3. 不動産・その他事業

土地及び建物の賃貸

[セグメント]

[単位：億円]

	売上高	売上高 前年比	売上高 構成比	営業利益	営業利益 前年比	営業利益 構成比
グループ全体	4,067	+3.1%	100%	195	+28.3%	100%
メディア・コンテンツ事業	2,969	+2.9%	73%	85	+116.2%	43.6%
ライフスタイル事業	936	+4.1%	23%	35	-16.1%	17.9%
不動産・その他事業	169	+2%	4.2%	75	+5.7%	38.5%

[各セグメントの営業利益率]

グループ全体	メディア・コンテンツ事業	ライフスタイル事業	不動産・その他事業
4.8%	2.9%	3.7%	44.4%

### 1. メディア・コンテンツ事業

全体に占める売上高構成比や営業利益構成比は高水準であることから、同社の中核を担う主力事業であるといえる。営業利益は前年比 116.2%増と大きく回復していることから、業績回復の傾向が見られる。一方で、営業利益率は 2.9%と 3 事業の中で最も低く、売上規模に比べて収益性は高いとは言えない。そのため、今後は制作費やコスト構造の見直しなどによる収益性向上が課題であると考えられる。

### 2. ライフスタイル事業

ライフスタイル事業は、売上高構成比が 23%とメディア・コンテンツ事業に次ぐ規模を有している。しかし、営業利益は前年から 16.1%減少しており、収益面ではやや伸び悩んでいる状況にある。営業利益率は 3.7%とメディア・コンテンツ事業よりは高いものの、大幅な収益源とはいえない。

### 3. 不動産・その他事業

売上高構成比は 4.2%と 3 事業のうち最も低い、営業利益構成比は 38.5%と高水準である。

また、営業利益率をみると、44.4%と極めて高く、圧倒的な収益性を誇っている。このことから、同事業はグループ全体の利益を安定的に支える重要な収益源であるといえる。

以上より、TBS ホールディングスはメディア・コンテンツ事業を中核としながらも、高収益な不動産・その他事業がグループ全体の利益を大きく支える構造となっていることが分かる。今後は主力事業の収益性向上が重要な課題であるといえる。

### ③テレビ朝日ホールディングス

#### 1. テレビ放送事業

テレビ番組の制作及び放送に係る事業

#### 2. インターネット事業

インターネットを利用した広告付動画配信や動画配信コンテンツの制作及び権利許諾等に係る事業

#### 3. ショッピング事業

テレビ通販番組やECサイトにおける通信販売に係る事業

#### 4. その他事業

音楽出版事業、イベント事業、機器販売・リース事業、出資映画事業等

[セグメント]

[単位：億円]

	売上高	売上高 前年比	売上高 構成比	営業利益	営業利益 前年比	営業利益 構成比
グループ全体	3,240	+5.2%	100%	197	+59.7%	100%
テレビ放送事業	2,368	+3.1%	73%	113	+89.1%	57.3%
インターネット事業	318	+10.7%	9.8%	37	+62.7%	18.8%
ショッピング事業	202	+1.1%	6.2%	15	+5.0%	7.6%
その他事業	509	+13.8%	15.7%	32	+17.0%	16.2%

[各セグメントの営業利益率]

グループ全体	テレビ放送事業	インターネット事業	ショッピング事業	その他事業
6%	4.8%	11.6%	7.4%	6.3%

#### 1. テレビ放送事業

売上構成比 73%、営業利益構成比 57.3%で、ともに 50%以上であることから、同社の中核事業であるといえる。また、営業利益は前年比 89.1%増と大幅に増加しており、業績は大きく改善している。

一方で、営業利益率は 4.8%とグループ全体の 6%を下回っており、売上規模に対して収益性はやや低い水準である。今後は広告収入の拡大やコスト効率化による収益力向上が課題であると考えられる。

#### 2. インターネット事業

インターネット事業は、売上高構成比 9.8%と規模は大きくないものの、営業利益率は 11.6%と最も高い水準を示している。さらに営業利益は前年比+62.7%と大幅に増加しており、成長性と収益性をもつ事業であると考えられる。

### 3. ショッピング事業

売上高構成比 6.2%と比較的小規模である。営業利益は前年比 5.0%増と増加量は少ないが、営業利益率が 7.4%であることから、一定の収益性は確保しているといえる。

### 4. その他事業

売上高構成比 15.7%と一定の規模を持ち、営業利益構成比も 16.2%である。営業利益は前年比 17.0%増であり、安定した成長がみられる。営業利益率は 6.3%とグループ全体（6%）をやや上回っている。主力ではないものの、グループ全体の利益を支える安定的な事業であるといえる。

以上より、テレビ朝日ホールディングスはテレビ放送事業を中核としつつ、収益性の高いインターネット事業や安定的なその他事業によってグループ全体の利益を支えていることが分かる。

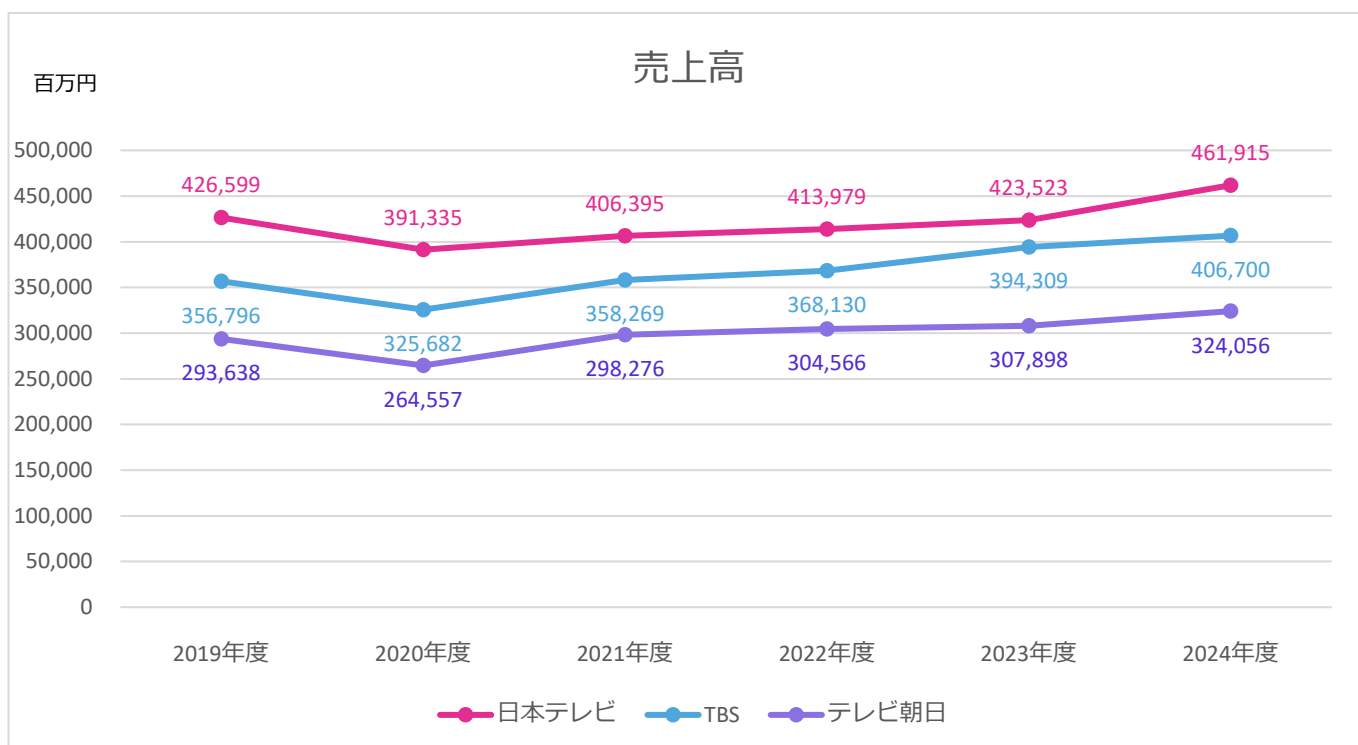
3社すべてにおいて、放送事業が売上高の中心となっていることが分かる。しかし、営業利益率の観点からみると、同事業の収益性が必ずしも高いとは言えず、不動産事業やその他事業などの非放送分野が利益を支えている構造がみられる。

一方で、日本テレビホールディングスを除く2社では、放送事業の営業利益が前年から約90%以上増加しており、主力事業の収益改善が進んでいることも確認できる。

以上のことから、放送業界は依然として放送事業を基盤としつつも、高収益な非放送事業を組み合わせることで、収益の安定を図っていると考えられる。今後は、放送事業の収益性向上と、非放送事業のさらなる強化が今後の課題となるだろう。

## ◆企業業績の分析

### 売上高



3社に共通して言えることは、2020年度の売上高が低下している点である。日本テレビホールディングス、TBSホールディングス、テレビ朝日ホールディングスのいずれにおいても、前年から15%以上の減少が見られた。これは、2020年1月頃から拡大した新型コロナウイルス感染症の影響を受けたためである。

多くのイベントが中止になったほか、テレビ番組の制作においても従来のスタジオ収録が困難になり、リモート出演の増加や番組内容の縮小が進んだ。また、ドラマやロケ番組の撮影が制限されたことで、新作コンテンツの供給が滞り、テレビ番組全体の視聴率は低下する傾向にあった。一方で、アニメ番組の視聴率が好調であったほか、コロナ禍を逆手に取った番組制作や過去作品の再放送などの工夫により、一定の視聴率を確保する動きも見られた。

その後、経済活動の再開に伴い、徐々に売上高は回復し、3社すべてにおいて現在コロナ禍以前の売上高を上回る水準まで回復している。

以下では、各社がどのような事業展開によって売上高を回復させてきたのかについて考察する。



### ①日本テレビホールディングス

コロナ禍により売上高は一時的に減少したものの、2024 年度は過去最高の売上高を記録した。増収増益の要因としては放送収入が回復したことに加え、2023 年度第 4 四半期からスタジオジブリを連結子会社化したことによる影響が大きいと考えられる。

2024 年度の売上高は、主たる事業であるメディア・コンテンツ事業において、スポット収入やデジタル収入、大阪・関西万博の受注などのコンテンツ制作収入、番組キャラクターグッズ等の物品販売収入が好調であったため、前年から増加した約 4,619 億円となった。

### ②TBS ホールディングス

TBS ホールディングスも日本テレビホールディングスと同様に、コロナ禍により一時的に売上高が低迷したものの、2024 年度には映画「ラストマイル」や「グランメゾン・パリ」などのヒット作品により増収増益となった。

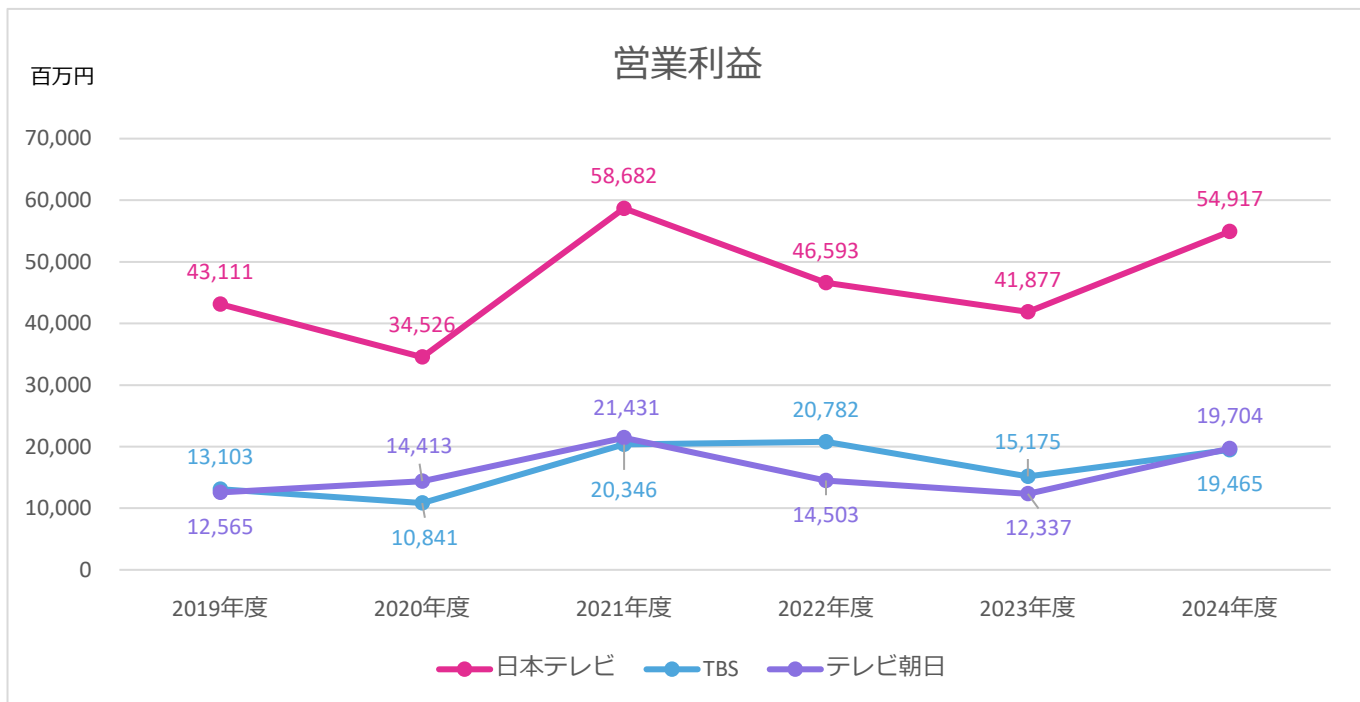
また、2021 年度および 2023 年度に売上高が大きく増加している。2021 年度は配信事業の大幅な伸長が主な要因であり、2023 年度については第 1 四半期にやる気スイッチグループホールディングスを連結子会社化したことが、売上高増加に寄与したと考えられる。

### ③テレビ朝日ホールディングス

テレビ朝日ホールディングスもコロナ禍により売上高は一時的に減少したが、2021 年度にはコロナ禍以前の水準まで回復している。この売上高回復の要因の一つとして、テレビ通販を中心としたショッピング事業の好調が挙げられる。

その後、売上高はしばらく横ばいで推移したものの、2024 年度は配信広告収入の増加を背景に再び売上高が増加した。

## 営業利益



営業利益とは、企業の本業とする事業活動によって獲得した利益を示す指標であり、企業の業績や本業における収益力を測るうえで重要な指標である。営業利益が高い企業は、本業における収益力が高いと判断される。

先ほどの売上高分析では、3社ともにコロナ禍以降、売上高は回復・上昇傾向にあった。しかし、テレビ業界における営業利益は、各社の収益構造や広告収入の動向によって大きく左右されるため、売上高と同様の上昇傾向が必ずしも見られるとは限らず、年度によってばらつきが生じている。

その中で、2021年度は3社すべてにおいて営業利益の回復が確認できる。この要因として、コロナ禍からの経済活動の回復により広告需要が持ち直したことが挙げられる。

以上の分析を踏まえ、以下では3社の営業利益の動向および今後の目標について考察する。

### ①日本テレビホールディングス

日本テレビホールディングスは2022年度から2024年度の中期経営計画において、営業利益700億円を目標に掲げた。インターネット配信事業やIP事業拡大に力を入れたものの目標は未達成となり、現在は2033年度に向けて再び営業利益700億円を目標としている。IP創出と製作機能を基軸にグローバル展開を進めることで、長期的な収益力の強化を図っている。

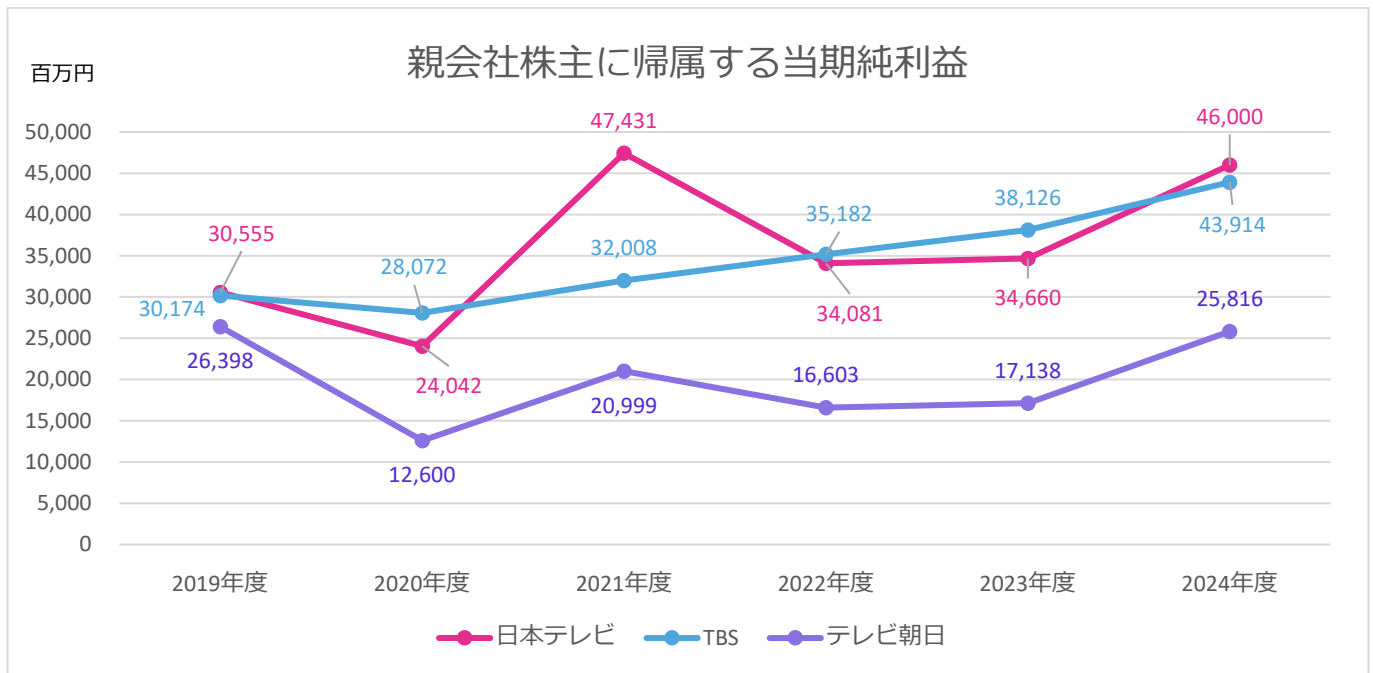
### ②TBSホールディングス

TBSホールディングスは2021年度から2030年度の中期経営計画において、営業利益385億円を目標としている。2023年度時点では順調に推移していたが、近年は伸び悩みも見られる。放送事業以外の分野で安定的な収益を創出するなど収益基盤の再構築を進めることで、目標達成を目指している。

### ③テレビ朝日ホールディングス

テレビ朝日ホールディングスは2025年度までに営業利益200億円の達成を掲げている。さらに、2026年春開業予定の東京ドリームパークを拠点に、自社IPを活用したリアルイベント等を展開し、増収増益を図る戦略である。今後はIPの活用が収益拡大の鍵となると考えられる。

## 最終利益



最終利益とは、一会計期間におけるすべての収益と費用合計の差額である当期純利益のうち、親会社の株主のみに帰属する利益を指す。

最終利益は、営業利益の推移とおおむね連動しているものの、特別利益や特別損失の影響により、一部の年度では異なる動きを示している。

以下は各社の特別利益・特別損失の表である。

		2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
特別利益	日本テレビ	817	30,212	7,782	486	596	1,053
特別損失		4,142	27,723	3,802	3,180	14,159	6,959

2020 年度の特別損失→総合スポーツクラブ事業において、スポーツクラブは運営施設を休館によるもの。

2023 年度の特別損失→ファッション事業において、急激な円安による在庫調達の難化等による影響より。

特別利益	TBS	27,365	30,766	18,923	21,286	34,911	40,186
特別損失		1,772	5,823	1,834	2,389	4,844	2,085

特別利益	テレビ朝日	310	2,223	4,655	3,336	4,956	8,174
特別損失		599	1,370	631	2,874	492	487

日本テレビホールディングス：特別利益＜特別損失

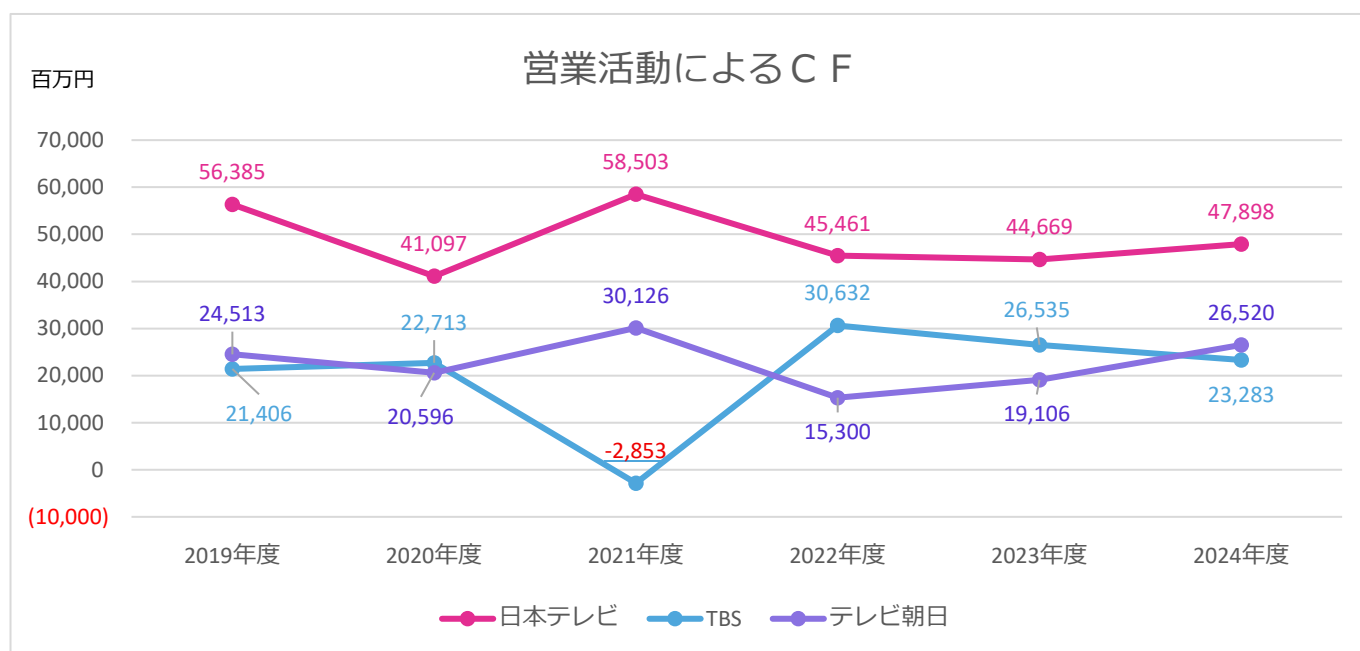
TBS ホールディングス：特別利益＞特別損失

テレビ朝日ホールディングス特別利益＞特別損失

これより、日本テレビホールディングスは営業利益が3社の中で最も高い水準にあるものの、特別利益が他社と比べて小さく、加えて特別損失が大きいため、最終利益ではTBSホールディングスと同程度の水準にとどまっていると考えられる。

## ◆キャッシュ・フロー分析

### 営業活動による CF

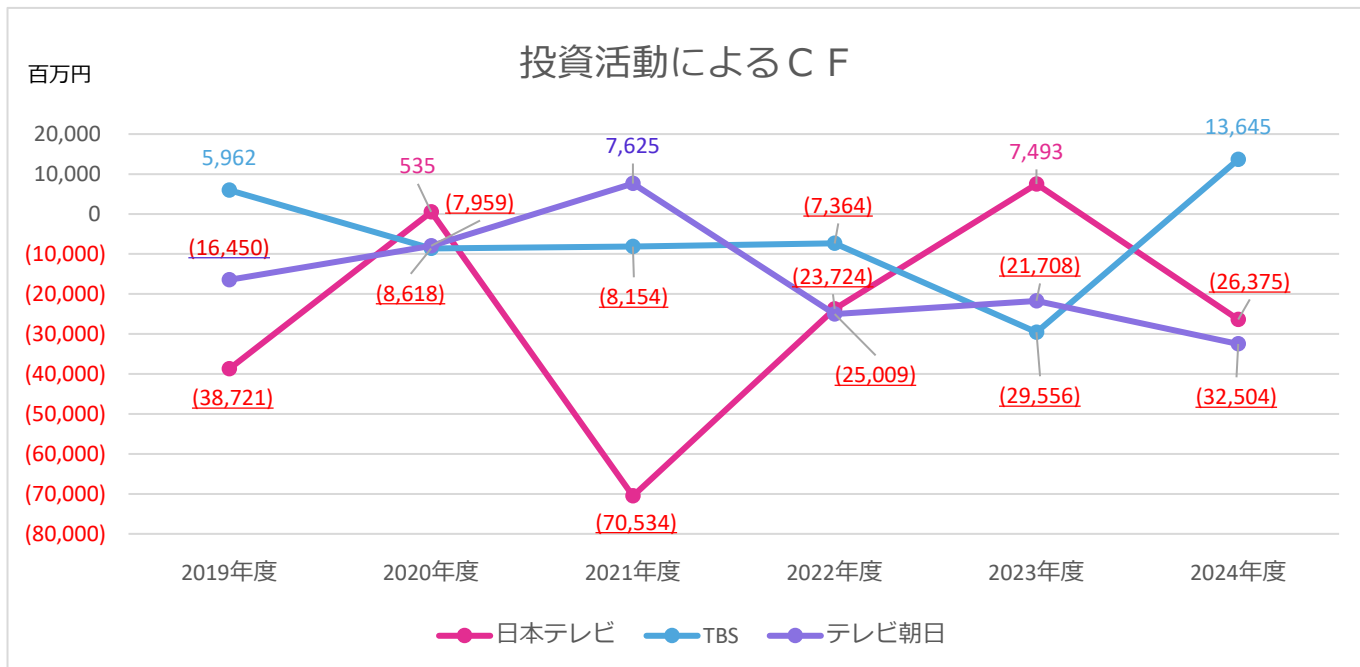


営業活動によるキャッシュ・フローは、企業集団の本業とする事業の基本業務活動において一会計期間中に生じた収入合計と支出合計の差額としての純収入金額のことである。一般的に、この金額が大きいほど、本業による資金創出力が高いと言われている。

2021 年度において TBS ホールディングスの営業活動によるキャッシュ・フローが赤字となった主な要因は法人税等の支払いによるものである。

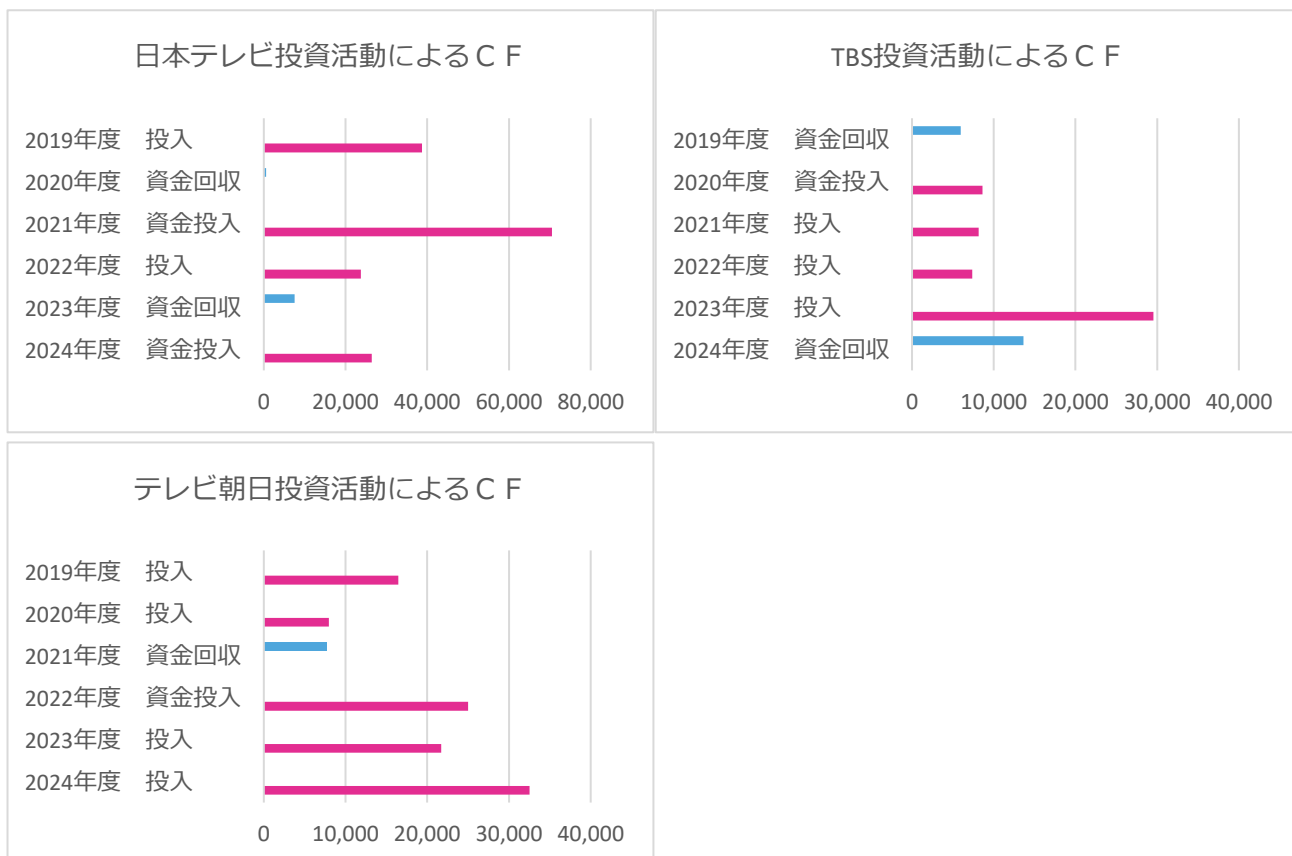
3 社とも年度によって増減は見られるものの、営業活動によるキャッシュ・フローは比較的安定して黒字を維持している。これは、放送事業を中心とした安定した収益基盤を有しているためであり、今後も黒字を維持する可能性が高いと考えられる。

## 投資活動によるキャッシュ・フロー

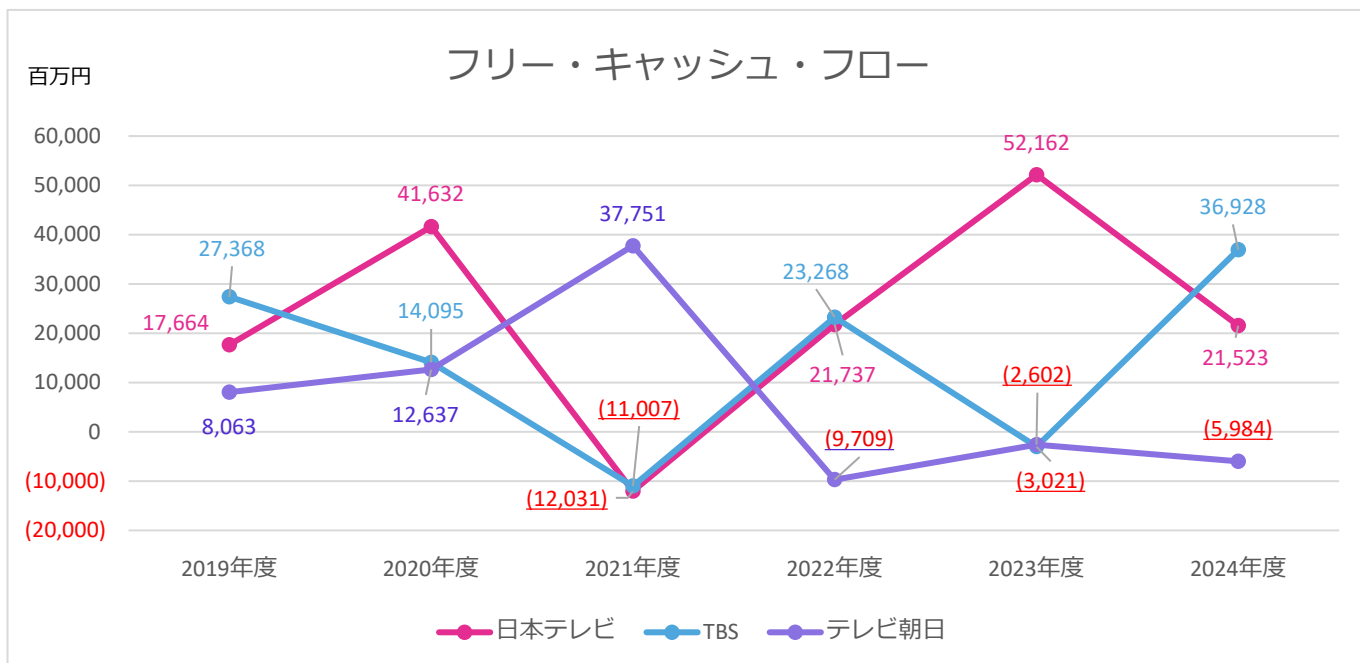


投資活動によるキャッシュ・フローとは、企業集団の投資活動において一会計期間中に生じた支出と収入の差額を示す指標である。一般に**マイナス**の場合、企業が将来の成長に向けて設備投資や投資活動を積極的に行っていることを示す。一方、**プラス**の場合は、固定資産の売却や投資の回収が行われたことを示している。

以下、各社における投資活動によるキャッシュ・フローの推移と、その主な要因を示す。



以上の結果から、3社はいずれも設備投資や事業拡大を目的とした投資活動を積極的に行っているといえる。また、テレビ業界は番組制作費やコンテンツ投資、不動産開発など大型投資の比重が高いため、他業界と比べて投資活動によるキャッシュ・フローの変動が大きくなる傾向が見られる。



フリー・キャッシュ・フローとは、営業活動によって獲得したキャッシュ・フローから、事業の維持および将来の成長のために必要な設備投資などのキャッシュ・フローを差し引いた金額である。一会計期間の間に企業が創出した、資金提供者である株主や債権者に自由に分配可能なキャッシュ・フローを意味する。

フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー  
 一般に、フリー・キャッシュ・フローを安定的に創出できる企業は、収益性が高いと評価される。

### ①日本テレビホールディングス

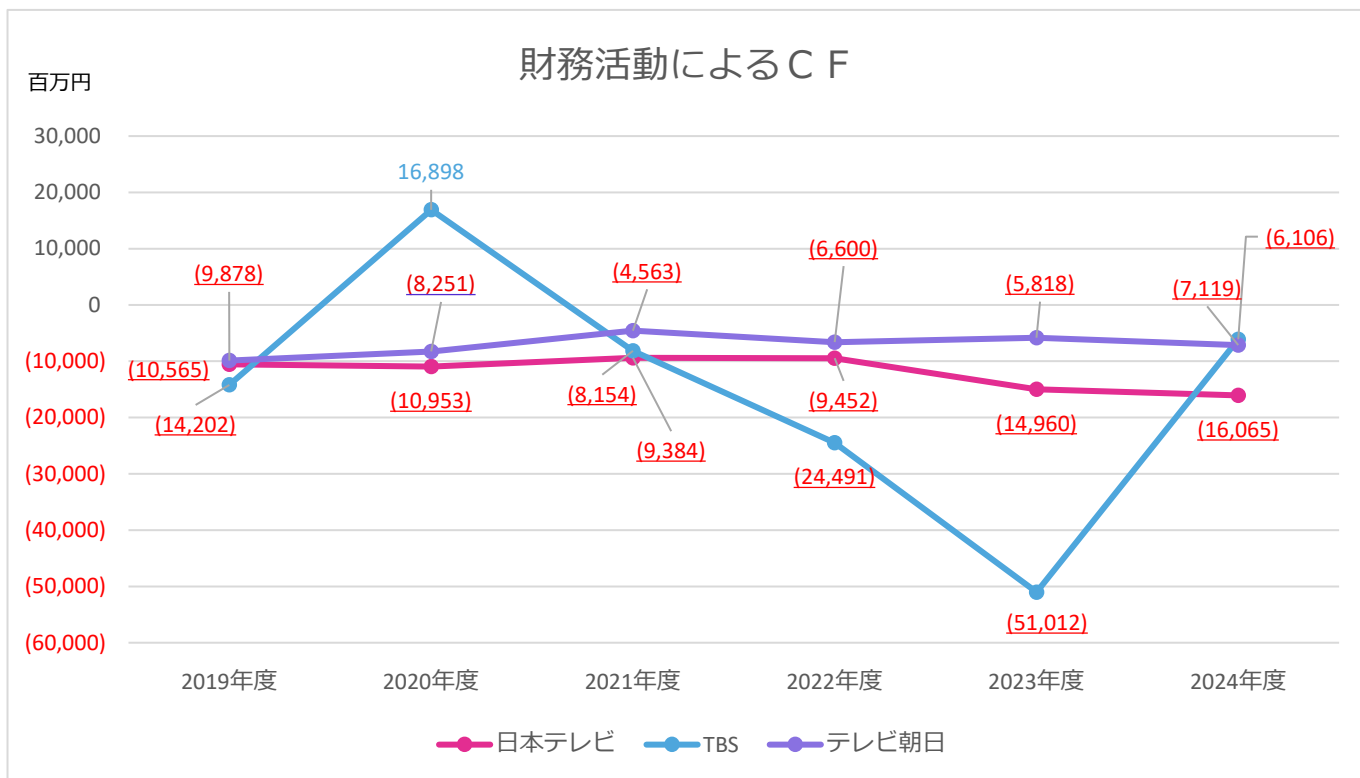
日本テレビホールディングスは2021年度、税金等調整前当期純利益や減価償却費の計上により、一定の営業活動によるキャッシュ・フローは確保されていた。しかし、投資有価証券の取得に伴う支出が増加したことで投資活動によるキャッシュ・フローが大きくマイナスとなり、結果としてフリー・キャッシュ・フローはマイナスとなった。

### ②TBSホールディングス

TBSホールディングスは2021年度、営業活動によるキャッシュ・フローが赤字であったうえ、投資活動によるキャッシュ・フローも有価証券の取得によりマイナスとなった。その結果、両者が重なり、フリー・キャッシュ・フローがマイナスに転じた。

### ③テレビ朝日ホールディングス

テレビ朝日ホールディングスは2022年度、税金等調整前当期純利益および棚卸資産の減少により、営業活動によるキャッシュ・フローが近年と比べて減少した。加えて、有価証券の返済に伴い投資活動によるキャッシュ・フローも減少したため、フリー・キャッシュ・フローはマイナスになった。

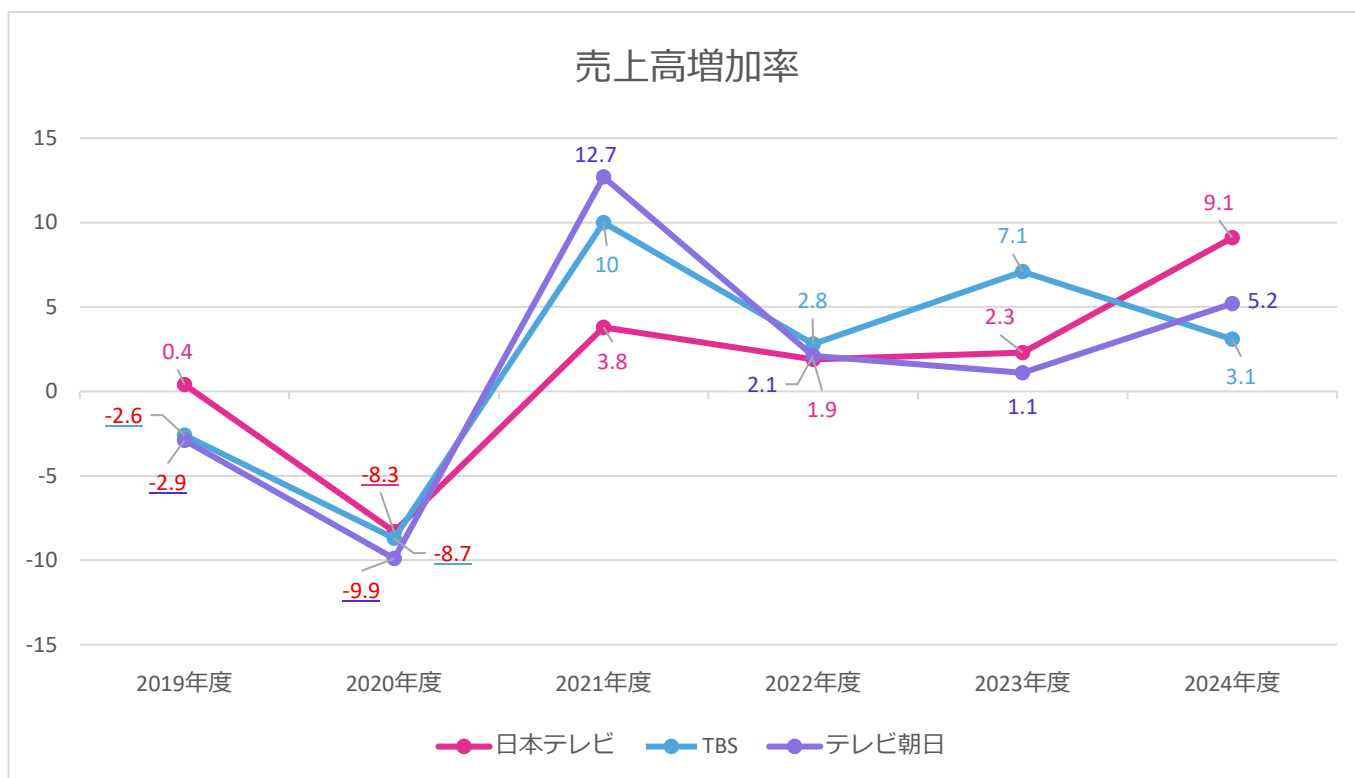


財務活動によるキャッシュ・フローは、企業集団の財務活動すなわち資金調達に関連する活動において一会計期間中に生じた収入合計と支出合計の差額としての純収支金額である。資金調達による収入と資金返済関係の支出の大小関係により、財務活動によるキャッシュ・フローはプラス(純収入)やマイナス(純支出)となる。

3社すべてにおいて、財務活動によるキャッシュ・フローがマイナスとなっている年度が多いことが分かる。日本テレビホールディングスおよびテレビ朝日ホールディングスは近年、比較的横ばいの推移を示しているのに対し、TBSホールディングスは年度ごとの変動が大きい。このことから、前者2社は借入と返済を安定的に行っている一方で、後者は借入と返済の時期を明確に分けた財務戦略を採用していると考えられる。

## ◆成長性分析

### 売上高増加率

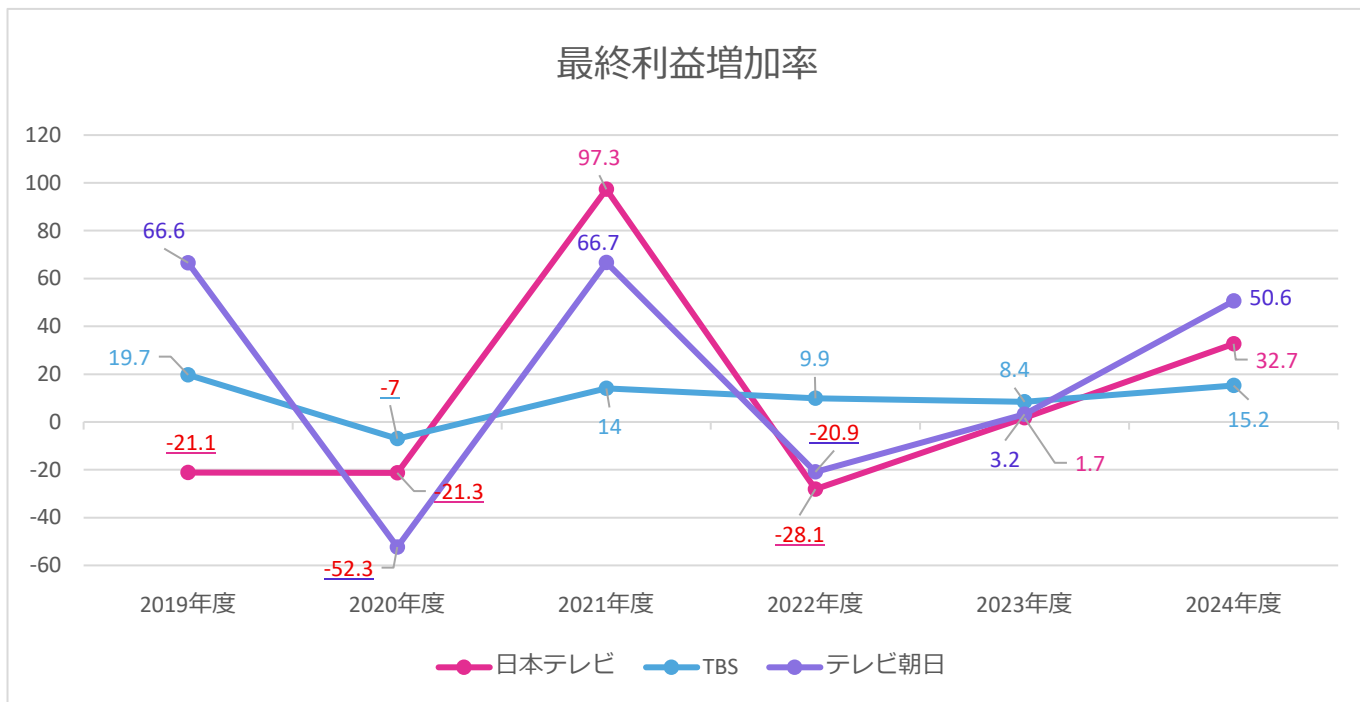


売上高増加率とは、売上高が前期と比べてどの程度増加または減少したかを示す指標である。

グラフから分かるように、売上高増加率の変動の動きは3社間で大きな差は見られず、テレビ業界全体として同様の傾向を示している。これは3社が同じ市場環境の下で展開しているためであると考えられる。一方で、売上増加率に差が生じる要因としては、テレビ番組の展開やデジタル戦略分野への取り組み、経営戦略やコスト管理の違いなどがあげられる。



## 最終利益増加率



最終利益増加率とは、最終利益が前期と比べてどの程度増加または減少したかを示す指標のことである。

売上高増加率と最終利益増加率は相互に関連していると考えられる。

一般的に両者がともに高い水準を維持していることが望ましい。しかし、2020年度はコロナウイルス感染症の影響を受け、両増加率が低下する結果になった。

一方で、2021年度において日本テレビホールディングスおよびテレビ朝日ホールディングスでは両増加率が回復している点を見ると、広告需要の回復や制作活動の再開により、業界全体が回復傾向に転じたと考えられる。

また、日本テレビホールディングスとテレビ朝日ホールディングスは年度によって売上高増加率と最終利益増加率の変動が比較的大きく、両者が概ね同様の動きを示している。一方、TBSホールディングスでは、売上高増加率と最終利益増加率の間に差が見られ、近年の最終利益増加率は横ばいで推移している。2020年度のコロナ禍による低売上高の状況においても、最終利益率の変動が小さいことから、TBSホールディングスは比較的安定して利益を創出しているといえる。

# ◆ROE 分析

## デュポン・システムを用いた ROE 分析

ROE とは、自己資本純利益率のことであり、企業が自己資本を用いてどのくらい効率よく利益を上げているかを示す指標である。

ROE は以下のように表される。

$$\text{ROE} = \frac{\text{親会社株主に帰属する当期純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} \times \frac{\text{総資本}}{\text{自己株式}}$$

これをデュポン・システムを用いて分解すると、

$$\text{ROE} = \text{売上高最終利益率} \times \text{総資本回転率} \times \text{財務レバレッジ比率}$$

となり、ROE を収益性・効率性・安全性の 3 つの観点から分析することが可能となる。また、ROE を高めるためにはこの 3 項目のどれか一つを向上させればよい。

1. **収益性** 売上高最終利益率

→売上からどれだけ最終的な利益を生み出しているかを示す。営業効率や費用構造の改善がポイントとなる。

2. **効率性** 総資本回転率

→総資本(資産)をどれだけ効率よく使って売上を上げているかを示す指標であり、資産の有効活用がポイントとなる。

3. **安全性** 財務レバレッジ比率

→自己資本に対してどれだけ負債を活用しているかを示す。適度な負債の活用で ROE を向上させるが、過度な負債はリスクを伴う。

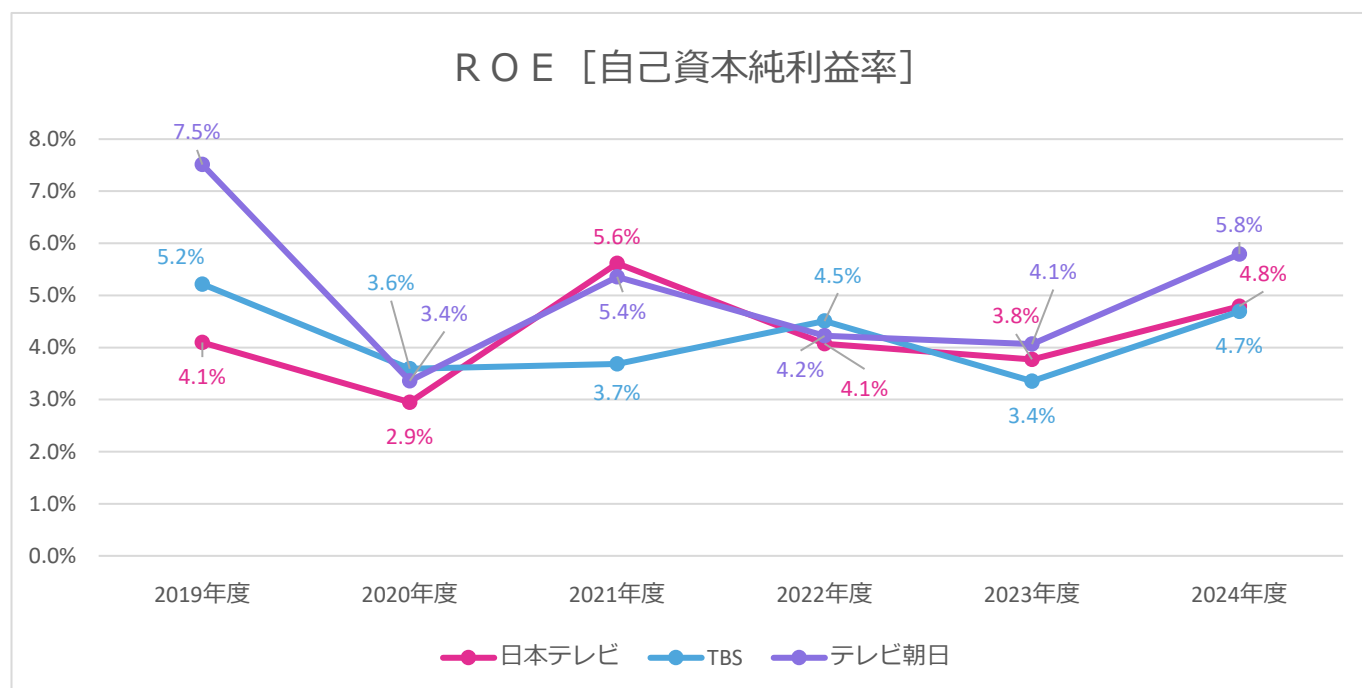
他にも、ROA[最終利益]を高めることで ROE を上昇させるという方法がある。ROA とは、企業が保有する総資産を用いてどれだけ効率的に利益を生み出しているかを示す指標である。

ROE は以下のように分解できる。

$$\text{ROE} = \text{ROA} \times \text{財務レバレッジ比率}$$

この式は、ROE が ROA と財務レバレッジ比率によって決定されることを示している。

上記の関係式を踏まえ、過去6年間に於ける日本テレビホールディングス、TBSホールディングス、テレビ朝日ホールディングス各3社について、デュポン・システムおよびROAを用いてROEの変動要因を分析する。



グラフより、ROEの変動はテレビ朝日ホールディングス、日本テレビホールディングス、TBSホールディングスの順に大きいことが分かる。

## ①日本テレビホールディングス

	売上高 最終利益率	総資本回転率	財務レバレッジ 比率(倍)	ROA[最終利益]	ROE
2019 年度	7.2%	0.46	1.25	3.3%	4.1%
2020 年度	6.1%	0.38	1.27	2.3%	2.9%
2021 年度	11.7%	0.38	1.26	4.5%	5.6%
2022 年度	8.2%	0.40	1.24	3.3%	4.1%
2023 年度	8.2%	0.36	1.29	2.9%	3.8%
2024 年度	10.0%	0.37	1.28	3.7%	4.8%

日本テレビホールディングスの ROE は最高値 5.6%、最低値 2.9%である。その差 2.7%であり、年度によってややばらつきがある。

### デュポン・システム分析

#### 1. 収益性 売上高最終利益率

日本テレビホールディングスは 2021 年度、コロナ禍からの回復により、売上高が増加するとともに、親会社株主に帰属する当期純利益が前年比 97.3%増と大きく伸びたことで、売上高最終利益率が改善し、ROE 上昇の要因になったと考えられる。

また、2024 年度は大阪・関西万博の開催に関連した収入の増加により、売上高および親会社株主に帰属する当期純利益が前年比 32.7%増となり、ROE の上昇につながったと考察できる。

#### 2. 効率性 総資本回転率

総資本回転率は、年度による大きな変動は見られず、比較的安定している。売上高に変動はあったものの、総資本が安定しているため、総資本回転率の変動は小さかったと考えられる。そのため、総資本回転率が ROE に与える影響は小さいといえる。

#### 3. 安全性 財務レバレッジ比率

財務レバレッジ比率も、総資本回転率と同様、年度による大きな変動はなく、安定して推移している。これは、同社が過度な負担に依存した経営を行っておらず、財務の安定性を重視した資金調達を行っていることを示す。

### ROA 分析

ROA [最終利益] は年度によって変動が見られ、2021 年が 4.5%と一番高く、2020 年度が最も低い水準となっている。財務レバレッジ比率に大きな変動が見られなかったことから、ROA の変化が ROE の変動に影響を与えたと考えられる。

以上より、日本テレビホールディングスにおいて、総資本回転率および財務レバレッジ比率に大きな変動はなく、効率性・安全性は比較的安定していた。一方で、売上高最終利益率と ROA には年度ごとの差が見られ、これらが ROE の変動に大きく影響したと考えられる。

したがって、日本テレビホールディングスの変動要因は収益性の変化にあるといえる。

## ②TBS ホールディングス

	売上高 最終利益率	総資本回転率	財務レバレッジ 比率(倍)	ROA[最終利益]	ROE
2019 年度	8.5%	0.46	1.35	3.9%	5.2%
2020 年度	8.6%	0.30	1.41	2.6%	3.6%
2021 年度	8.9%	0.30	1.38	2.7%	3.7%
2022 年度	9.6%	0.34	1.37	3.3%	4.5%
2023 年度	9.7%	0.25	1.38	2.4%	3.4%
2024 年度	10.8%	0.31	1.39	3.4%	4.7%

TBS ホールディングスの ROE は最高値が 5.2%、最低値が 3.4%とその差 1.8%となっている。このことから、年度ごとの変動はあるものの、比較的安定した推移をたどっているといえる。

### デュポン・システム分析

#### 1. 収益性 売上高最終利益率

TBS ホールディングスの売上高最終利益率は、過去 6 年間を通じて右肩上がりの傾向を示している。売上高最終利益率が最も高い 2024 年度の ROE が過去 6 年間で 2 番目に高い水準となっていることから、売上高最終利益率の改善が ROE に与えた影響は大きいと考えられる。

#### 2. 効率性 総資本回転率

総資本回転率は、年度ごとに上下はあるものの、極端な変動は見られなくおおむね安定して推移している。総資本回転率が最高値を示した 2019 年度は、ROE も過去 6 年間で最も高い水準となっていることから、この年度においては総資本回転率が ROE に一定の影響を与えたと考えられる。

#### 3. 安全性 財務レバレッジ比率

財務レバレッジ比率は年度による大きな変動はなく、安定して推移している。これは、同社が過度に負債へ依存することなく、財務の安定性を重視した資金調達を行っていることを示している。

### ROA 分析

ROA [最終利益] は年度によって 2.4%から 3.9%の間で推移しており、一定の変動が見られる。

一方で財務レバレッジ比率の変動は小さいことから、TBS ホールディングスの ROE の変動は、主に売上高最終利益率および総資本回転率の変化を通じた ROA の変化によって生じていると考えられる。

### ③テレビ朝日ホールディングス

	売上高 最終利益率	総資本回転率	財務レバレッジ 比率(倍)	ROA[最終利益]	ROE
2019 年度	9.0%	0.66	1.27	5.9%	7.5%
2020 年度	4.8%	0.56	1.26	2.7%	3.4%
2021 年度	7.0%	0.60	1.27	4.2%	5.4%
2022 年度	5.5%	0.62	1.26	3.4%	4.2%
2023 年度	5.6%	0.59	1.23	3.3%	4.1%
2024 年度	8.0%	0.58	1.26	4.6%	5.8%

テレビ朝日ホールディングスの ROE は、2020 年度にコロナ禍の影響で大きく低下したものの、その後は回復傾向にあり、比較的安定した水準で推移している。

#### デュポン・システム分析

##### 1. 収益性 売上高最終利益率

テレビ朝日ホールディングスの売上高最終利益率は、年度ごとに変動があり、2019 年度、2021 年度、2024 年度は高い水準であった。いずれも売上高に伴い、親会社株主に帰属する当期純利益が前年比 50%以上増加しており、例年と比べて売上高最終利益率が高かったと考えられる。

また、同年の ROE は過去 6 年間の平均値 5.1%より高いことから、売上高最終利益率が ROE に与えた影響力の大きさが表れているといえる。

##### 2. 効率性 総資本回転率

総資本回転率は、0.56～0.66 の範囲で推移しており、年度ごとに変動はあるものの、大きな差は見られない。そのため、総資本回転率が ROE に与えた影響は小さいと考えられる。

また、他社と比較しても比較的高い水準にあり、同社は資産を効率よく活用して売り上げを創出している企業であると評価できる。

##### 3. 安全性 財務レバレッジ比率

財務レバレッジ比率は年度による大きな変動はなく、安定して推移している。これは、同社が過度に負債へ依存することなく、財務の安定性を重視した資金調達を行っていることを示している。

#### ROA 分析

ROA [最終利益] は年度によって変動が大きく最高値は 5.9%、最低値は 2.7%であった。ROA が高水準であるとき、ROE の数値も比較的高いものを示していることから、ROA が ROE に与えた影響の大きさを示している。

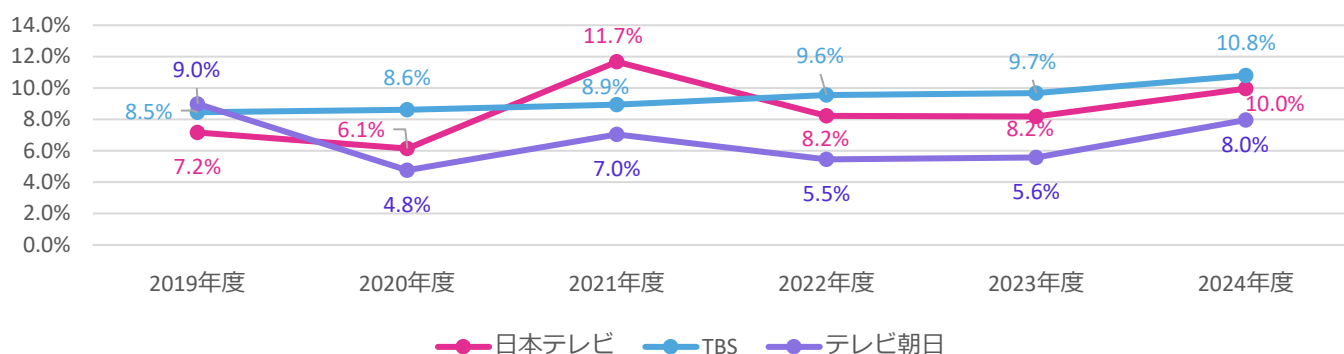
以上より、総資本回転率と財務レバレッジ比率は安定していることから、テレビ朝日ホールディングスの ROE の変動は主に、売上高最終利益率および ROA の変化によるものと考えられる。

## ◆ROE 戦略

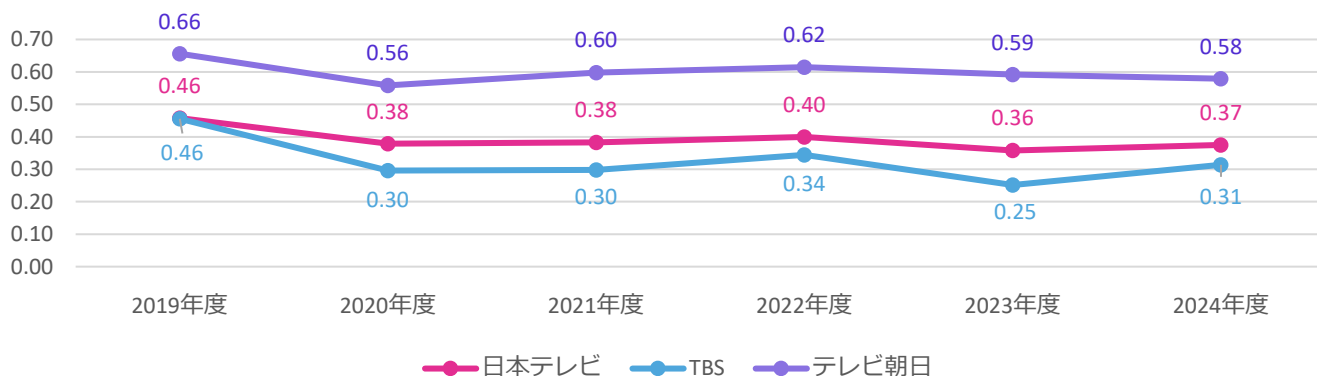
日本テレビホールディングス、TBS ホールディングス、テレビ朝日ホールディングスの ROE がそれぞれ 10%以上にし、長期持続的に 10%の ROE を維持し続けることができるようにするための戦略を考える。

一般的に、売上高最終利益率は 10%、総資本回転率は 1.0、財務レバレッジ比率は 2 倍程度、ROA および ROA は 8%~10%が良好な水準であるとされている。しかし、テレビ業界は広告収入への依存度が高く、制作費などの固定費負担も大きいため、これらの指標を下回る傾向にある。実際、テレビ業界の平均的な ROA は 2%~5%程度にとどまることが一般的である。

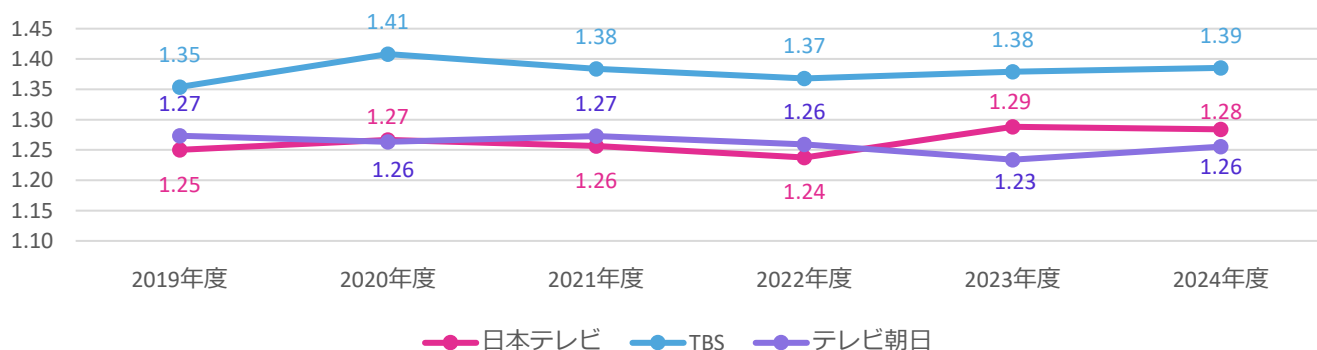
### 売上高最終利益率



### 総資本回転率



### 財務レバレッジ比率



## ①日本テレビホールディングス

日本テレビホールディングスの売上高最終利益率は高水準であり、2022 年度以降、緩やかな上昇傾向にある。この点から、同社の ROE が低水準にとどまっている要因は収益性ではなく、現在比較的低水準で推移している総資本回転率および財務レバレッジ比率が低いためであると考えられる。

まず、総資本回転率を上昇させるために、資産の見直しを行い、売上に貢献しない資産の売却を進めることが有効である。2024 年度に過去最高売上を記録していることや、スタジオジブリを子会社化したことによる海外展開・コンテンツ配信の拡大などにより、資産規模を大きく増やすことなく売上高を伸ばすことで総資本回転率を 1.0 程度まで引き上げることを目標とする。

次に、財務レバレッジ比率については、過度な負債増加は避けるべきであるものの、安定した収益基盤を生かし適切な範囲で負債活用を検討するべきである。

以上の方策により、高水準の売上高最終利益率を維持したまま、総資本回転率および財務レバレッジ比率を改善することで、ROE を 10%以上に引き上げると考えられる。

## ②TBS ホールディングス

TBS ホールディングスの売上高最終利益率は高水準であり、過去 6 年間を通じて右肩上がり推移している。財務レバレッジ比率も一般的に望ましいとされる 2 倍には及ばないものの、3 社の中で一番の高水準を維持している。以上の点から、TBS ホールディングスの ROE が上昇していない要因は収益性や安全性ではなく、総資本回転率の低さにあると考えられる。そのため、今後 ROE を高めるためには、資産の効率的な活用によって総資本回転率を改善することが重要である。

総資本回転率を上昇させるためには、資産の活用方法を見直す必要がある。2024 年度の売上高は、広告収入の増加ややる気スイッチグループ、スタイリングライフグループの化粧品事業の大幅伸長により過去最高を更新しており、今後も売上高は順調に伸びていくことが期待できる。

また、中期経営計画によると、2024 年から 2026 年の 3 年間で 900 億円以上の制作保有株式を売却する方針が示されている。これより総資本を圧縮しつつ売上高を維持・拡大することで、総資本回転率の上昇が期待できる。

以上より、売上高最終利益率および財務レバレッジ比率を維持しつつ、資産効率の改善によって総資本回転率を上昇させることで、ROE を 10%以上に引き上げ、かつ持続的に維持することが可能であると考えられる。



### ③テレビ朝日ホールディングス

テレビ朝日ホールディングスの売上高最終利益率は3社の中で一番低く、ROEが伸び悩む要因の一つとなっている。売上高最終利益率を増加させるには、売上の増加やコスト削減が有効であるが、近年同社の売上高は右肩上がりで推移していることから、コスト削減を通じた売上高最終利益率の改善がROE向上により効果的につながると考えられる。

具体的には、他二社と比較して弱いインターネット事業の強化が重要である。TELASAの会員数を増加させるとともに、国内外の制作会社と連携し、オリジナルコンテンツや既存IPの二次利用を拡充することで、制作コストを抑えながら収益を拡大し、売上高最終利益率の向上が期待できる。

一方で、総資本回転率は3社の中で最も高く、資産を効率的に活用できている点は同社の強みである。

さらに、財務レバレッジ比率は低水準であるものの、2026年春開業予定の東京ドリームパークといった将来の収益が見込める戦略投資を進めており、今後、その収益化が進めば、ROEの向上につながれると考える。

以上より、売上高最終利益率の改善を中心に、強みである高い総資本回転率を維持しつつ、戦略投資の収益化と適切な財務レバレッジ比率の活用を組み合わせることで、ROEを10%以上に引き上げ、長期的に維持することが可能である。

### ◆まとめ

今回、テレビ業界から、日本テレビホールディングス株式会社、株式会社 TBS ホールディングス、株式会社テレビ朝日ホールディングスの3社について、売上高、利益、各種キャッシュ・フロー、財務指標を中心に比較・分析を行った。

この分析を行う前は、日本テレビホールディングスが売上高で他社を大きく上回っていることから、企業間の比較は難しいのではないかと考えていた。しかし、分析を進める中で、それぞれの企業に異なる強みや特色があることが明らかになった。

日本テレビホールディングスの最大の特徴は、放送事業を中心とした収益力の高さである。営業利益は3社の中で高い水準にあり、広告収入やコンテンツ事業を安定的に確保している。一方で、特別損失の影響を受けやすく、最終利益では営業利益ほどの優位性が表れにくい点が課題といえる。今後は、高い収益力を維持しつつ、特別損益に左右されにくい経営が求められる。

TBS ホールディングスは、最終利益の変動が比較的小さく、安定した利益創出力を持つ点が特徴である。特別利益が特別損失を上回る年度が多く、不動産事業など放送事業以外の分野が業績を支えている。また、財務活動によるキャッシュ・フローの変動が大きいことから、資金調達と返済を戦略的に行っていると考えられる。安定性を重視した経営が TBS ホールディングスの強みである。

テレビ朝日ホールディングスは、通販事業などの非放送分野において一定の成果を上げている点が特徴である。営業利益や最終利益は他社と比べて控えめであるものの、総資本回転率が高く、資産を効率的に活用した経営が行われている。投資活動の影響によりフリー・キャッシュ・フローがマイナスとなる年度も見られるが、将来の成長に向けた積極的な投資と捉えることができる。

3社はそれぞれ異なる強みを持ち、それに基づいた異なる経営戦略を採用していることが明らかになった。今後も各社は、様々な事業展開を進めていくと考えられる。

テレビの視聴率低下により放送事業における収益力の低下が懸念されていたが、インターネット事業をはじめとする多様な取り組みによって収益構造の改善が見られた。この点から、テレビ業界全体としても将来性は非常に高いといえる。

## 参考文献

矢部孝太郎編著『財務報告論 第3版』中央経済社  
日本テレビホールディングス株式会社 <https://www.ntvhd.co.jp/>  
株式会社 TBS ホールディングス <https://www.tbs.co.jp/>  
株式会社テレビ朝日ホールディングス <https://www.tv-asahihd.co.jp/>