

第40回定時株主総会 株主さまからいただいたご質問

第40回定時株主総会において、株主の皆さまから事前にいただいたご質問および当日にいただいたご質問についてご回答させていただきましたので、その要旨を掲載いたします。なお、事前のご質問については、本総会の議案に関わる内容および、ご関心が高いと思われるご質問についてご回答しております。

事前のご質問

Q：資本コストを意識した経営方針について定量的に説明してください。

A：当社は近年、配信サービスとの競争激化などの外部環境の急激な変化により、5期連続で会員を減らし、2023年度も減収減益となっていることから、「資本コスト」を上回る自己資本利益率（ROE）を達成できておりません。また、利益計上による自己資本の積み上がりなども要因となり、株価純資産倍率（PBR）1倍を上回っておりません。

また当社は、「資本コスト」を算定する指標として「株主資本コスト」（CAPM）を採用し、その数字は6%程度と推計しておりますが、2023年度のROEは1.6%であるため、株主資本コストを上回っておりません。

現状、当社はROEやPBRの数値目標は設定しておりませんが、「資本コスト」を上回るROEを実現することを目指しております。その実現に向け「対処すべき課題」（招集通知 P.34）に記載しております事業改革を実行し、収益性および資本効率の改善に取り組んでまいります。

Q：低迷している株価をどうやって回復させるのですか。

A：株価につきましては、株主の皆さまに大変ご心配をおかけして申し訳ありません。株価を上げるための当社の取り組みは、業績を改善していくことが重要と考えております。

今年度は中長期的な成長に向けた収益構造の転換を実現するために、「メディア・サービス（放送・配信）における構造改革」と「新たな収益の創出」などに取り組んでまいります。

これらの取り組みを早期に実現し企業価値を高めることで、株価の回復につなげたいと考えております。

Q：株主資本配当率（DOE）を用いて配当すべきではないか、自己株式の取得、消却を行なうべきではないか、など株主還元についての考え方を教えてください。

A：株主還元につきましては、当社もその重要性を認識しているため、配当につきましては、減収減益の

状況下におきましても、継続的に安定的な配当を実施する方針を維持することといたしました。

一方、当社は現在、「対処すべき課題」（招集通知 P.34）に記載した通り、収益改善や再成長に向けた事業改革に取り組んでいるところであります。大規模な増配や自己株式の取得等を実施すると、既存事業の構造改革のために必要な投資や新しい事業投資の余力を損なうこととなり、当社の中長期的な企業価値の低下につながりかねないと考えております。ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

Q:スポーツや映画を見て楽しんでいるが、バレエ、演劇などのステージファン向けの番組が少ない。どのような基準で番組編成がされているのですか。

A: 普段より WOWOW をご視聴いただき誠にありがとうございます。番組編成につきましては、放送と配信をあわせ持つ WOWOW の強みを活かし、お客さまの視聴動向やライフスタイルの変化に合わせた柔軟な編成を行っております。

また、お客さまのご意見を広くお聴きするために WOWOW ホームページでの番組リクエストを始め、カスタマーセンターへのご意見・ご要望を電話、手紙、メールにより多数頂戴し、番組編成や番組調達の参考にさせていただいております。

引き続きお客さまの声に真摯に耳を傾け、より多くのご要望にお応えできるよう取り組んでまいります。

Q:「UEFA EURO 2024™ サッカー欧州選手権」の放送・配信の決定が遅かった理由や、今後の EURO やチャンピオンズリーグなどの契約継続の方針について教えてください。

A: 4年に一度開催される「UEFA EURO 2024™ サッカー欧州選手権」を楽しみにしていただいているお客さまには、大変ご心配をおかけいたしました。サッカーを楽しみにご視聴いただいている株主さまより、「WOWOW に感謝しています」などのメッセージも多数いただいております。

「UEFA EURO 2024™ サッカー欧州選手権」の契約交渉は、開催直前まで行っていたため、放送・配信決定のご案内が遅れましたこととお詫び申し上げます。

今後の継続を含めた契約内容の詳細に関しましては、回答は差し控えさせていただきますが、チャンピオンズリーグにつきましては来シーズン（2024-25 シーズン）の放送・配信が決定しております。ご理解を賜りたくお願い申し上げます。

Q: WOWOW オンデマンドについて、コンテンツやデバイス対応の方針は、どのように考えていますか。

A: 当社は 2021 年に、従来の加入者限定の動画配信サービス「WOWOW メンバーズオンデマンド」をより進化させた「WOWOW オンデマンド」をスタートさせました。サービス開始以降、ゴルフの日本人選手専用カメラや「Paramount+」、サッカーや音楽の TVOD（都度課金制）サービス「WOWOW オンデマンド PPV」を実装するなど、オンデマンド独自のコンテンツ強化を図っております。さらに、UI・UX の改善を実施するなど、お客さまがさまざまなデバイスやプラットフォームを通じて WOWOW オン

WOWOW

デマンドをお楽しみいただけるよう、日々サービスの改善に取り組んでおります。

今後もお客さまの声に耳を傾けながら、さらなるコンテンツ強化と利便性の向上を進めてまいります。

当日会場でいただいたご質問

Q：井原取締役の経歴を拝見すると、ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社（以下、「ディズニー」）で活躍されていたということですが、1年間を振り返って、WOWOW にあってディズニーにないところや、WOWOW に足りないところはあったでしょうか。また、足りないところがあるとすれば、今年度の方針や取り組みに、どのように活かしていくのか教えてください。

A：WOWOW にあってディズニーにはなかったものという点では、WOWOW は過去 30 年近くにわたって、有料で世界中の優れたコンテンツを観るという新しい価値を提供してきたところは大きいと思っております。そして、自ら番組を制作し発信していくところや、社会的な問題に切り込んだ番組作りをしているところも優位かと思っています。

逆に、ディズニーが強く WOWOW に無いもの、そしてこれから強化したいと考えているものは、やはりディズニーというのは IP（知的財産）の会社であり、IP をどのように展開していくのかを徹底的に考えて広げていく会社です。WOWOW は主に外部から番組を調達しているので、自ら作っているコンテンツ、自ら 100%の IP を持っているというものは少ないですが、IP 発想で展開していくことは十分にできると思います。

例えば、チャンピオンズリーグを放送・配信しておりますが、よりサッカーファンに対して新しい体験価値を提供するところに視野を広げていけば、より我々が獲得した権利を拡大して、お客さまがよりそのコンテンツを楽しめる体験をご提供できると考えております。実際に、先般イオンシネマ様と組みさせていただき、「UEFA チャンピオンズリーグ 2023-24」の決勝戦を劇場で楽しんでいただく企画を実施しましたが、午前 4 時からの開始にも関わらず、ほぼ満席状態でした。大きなスクリーン、大音響で、仲間と一緒にサッカーを楽しむ体験を新しく提供できたということが成功した要因と考えております。

このように、今後我々が放送・配信するコンテンツをより多層的なサービスに展開していく、IP 発想で展開していくということは、WOWOW の力をもってすれば十分できると考えております。それを、日本市場だけではなく海外に対しても準備を重ねて展開していけば、WOWOW の未来は明るいと確信しております。

Q：非常に多くのドラマを制作されていますが、ドラマ制作の PDCA（※）がどうなされているか教えてください。また、特に原作に沿った形での PDCA がされたのかも教えてください。

※Plan（計画）、Do（実行）、Check（測定・評価）、Action（対策・改善）

A：オリジナルドラマの PDCA ということですが、まず我々が一番力を入れているのが、Plan のところ です。原作と一部違うこともあります。脚本を作るうえで、原作者の方、出版社の方と綿密な打ち合わせを行ないながら、ドラマにした際にどうすれば面白いかという点を、原作者の許諾をいただきながら進めることを重視しております。

実際に許諾をいただいた形で映像化して放送・配信を行なっておりますが、WOWOW オンデマンドでは個別に視聴データが取得できますので、どのような方がこういったドラマを視聴されているのかを把握しています。プロデューサーはその結果を含めて次回作につなげていくことでPDCAを回しています。

またコンテンツ戦略部分では、それが次の他の作品にどのようにつなげることができるのか、どのような配信プランに取り組んでいくことが一番よいのか、戦略を立てて放送・配信をさせていただいております。

Q：WOWOWはハイビジョン3チャンネルに加え、4K放送もやっているが、現在取り組んでいる事業を見直して、選択と集中を行なう場合、チャンネルの数や4Kについてどのように検討しているか教えてください。

A：日頃WOWOWをご覧いただき、ありがとうございます。選択と集中は、常に経営課題として考えております。一例としては、さまざまな社内の業務の効率化等も含め「対処すべき課題」（招集通知P.34）に記載のとおり、構造改革や効率化を図りつつ、新たな収益拡大に向けた成長投資をするかということは、集中と選択の出発点と思っております。

なお、現在放送中のチャンネルにつきましても、チャンネル数を減らすことは考えておりません。

コンテンツにつきましても、お客さまのニーズと権利料などさまざまな状況を考えながら、どのコンテンツやジャンルは撤退して、新しいコンテンツやジャンルに投資をするなど、我々はお客さまのニーズに応えるために、常に選択と集中の取り組みをしております。

Q：取締役候補者の中で、社外取締役は自社株式を保有していません。取締役として自社株式を持つことで株価や業績向上への意識も強まると思いますが、その点についての考えをお聞かせください。

A：当社の常勤取締役、執行役員、理事は、株主のみなさまと価値を共有するために、報酬の一部を譲渡制限付き株式で受け取っております。

ご指摘のとおり、社外取締役は当社株式を保有しておりません。社外取締役の方々には、外部の経営経験やメディア業界での経験、あるいは会計や監査のキャリアなど、経営者としてのスキル・能力・知識等を活かして、外部の視点で当社の経営に率直な意見を取締役会等でいただき、より客観的な視点で、そして株主のみなさまに成り代わって考えを代弁していただくということで、経営に関与をいただいております。どうかご理解いただければと思います。

Q：江東区辰巳の放送センターで見学会が以前行なわれたという話を聞きましたが、今後も開催いただければと思います。

A：一昨年、人数限定ではありますが、WOWOWの会員の方々に江東区辰巳にある放送センターにお越しいただき、スタジオや中継車など、辰巳放送センターの設備を一通り見学いただいて実際に触っていただきました。そのあと、弊社の技術現場の実際のカメラマン、編集のエディターなどのスタッフとミーティングなどをさせていただきました。アンケートも取らせていただき、またこういう機会があれば

WOWOW

ぜひ参加したいというご意見もいただいております。

現時点では次の見学会の予定はありませんが、多くの皆さまに辰巳放送センターを見ていただいて、どのように放送・配信が行なわれているかといったところを、今後、ぜひご覧いただける機会を持たせていただければと思っております。

以上