

# TBS

## TBS GROUP INTEGRATED REPORT 2024

TBSグループ 統合報告書 2024



## 届けたい「ときめくときを。」

2023 年秋、TBS グループは新たにお客様とのコミュニケーションワードである「ブランドメッセージ」として「ときめくときを。」を作成しました。

企業理念・ブランドプロミスから導いたこのメッセージを様々なコンテンツとサービスに込め、グループの発信をさらに強化していきます。

### 企業理念

TBS グループの事業の目的とその存在理由。  
あらゆる経営活動の根幹をなすもの。

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だし、  
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まいります。

### ブランドプロミス

TBS グループ社員一人ひとりの胸に刻む、  
お客様への約束であり、これからの未来への志。

私たちは、  
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します。

最高の“時”<sup>あす</sup>で、明日の世界をつくる。

From TBS

## ブランドメッセージ

企業理念とブランドプロミスを凝縮した、  
お客様や社会と  
コミュニケーションするための言葉。

## ときめくときを。

「今を時めく」時代を捉えた  
コンテンツとサービスで、  
「心、ときめく」ときをお届けし、  
より良い世界をつくっていく、という  
TBS グループの普遍的な約束と志を  
込めています。

## 目次 (本報告書の全体構成)

TBSグループは、VISION2030達成に向けた「中期経営計画2026」で「コンテンツIPのTimeless Valueの追求と提供」を打ち出し、価値創造と持続的成長を実現しようとしています。本報告書は、当社グループがTimeless Valueを創出するための戦略・基盤、ならびにガバナンスについて体系的に記述しています。

※ PDF版では、以下の各ページのボックスをクリックすることにより、直接アクセスすることができます。

コンテンツIP Timeless Value 追求・提供のための <b>戦略</b>	P.01 企業理念・プロミス ブランドメッセージ >	P.03 TBSグループ At a Glance >	P.04 トップメッセージ >	P.09 TBSグループ この1年 >	P.10 成長の軌跡 >	P.12 価値創造モデル >
	P.14 中期経営計画 2026 >	P.21 マテリアリティ >	P.22 CGOメッセージ >	P.24 TBSテレビ社長 メッセージ >	P.26 CFOメッセージ >	P.32 Timeless Value 追求と提供 >
	P.38 事業別戦略 >	P.39 メディア・コンテンツ 事業 >	P.41 ライフスタイル 事業 >	P.44 不動産・その他 事業 >		
コンテンツIP Timeless Value 追求・提供のための <b>基盤</b>	P.47 人権 >	P.51 人的資本 >	P.59 知的資本 >	P.65 製造資本 >	P.67 社会関係資本 >	
	P.70 CSOメッセージ >	P.72 社会的使命 >	P.74 気候変動への 取り組み >	P.77 生物多様性への 取り組み >	P.78 SDGs達成に向けて >	
コンテンツIP Timeless Value 追求・提供を支える <b>ガバナンス</b>	P.81 会長・ 社外取締役 対談 >	P.84 コーポレート・ ガバナンス体制 >	P.85 取締役会の スキル・マトリックス >	P.89 取締役会の 実効性評価 >	P.91 政策保有株式 買収防衛策 >	
	P.92 コンプライアンス >	P.94 情報セキュリティ 個人情報保護 >	P.95 リスクマネジメント >	P.99 株主・投資家の 皆様との対話 >		
	P.101 業績・企業情報 >	P.105 財務10年データ >	P.106 非財務データ >	P.107 会社・投資家情報 >		

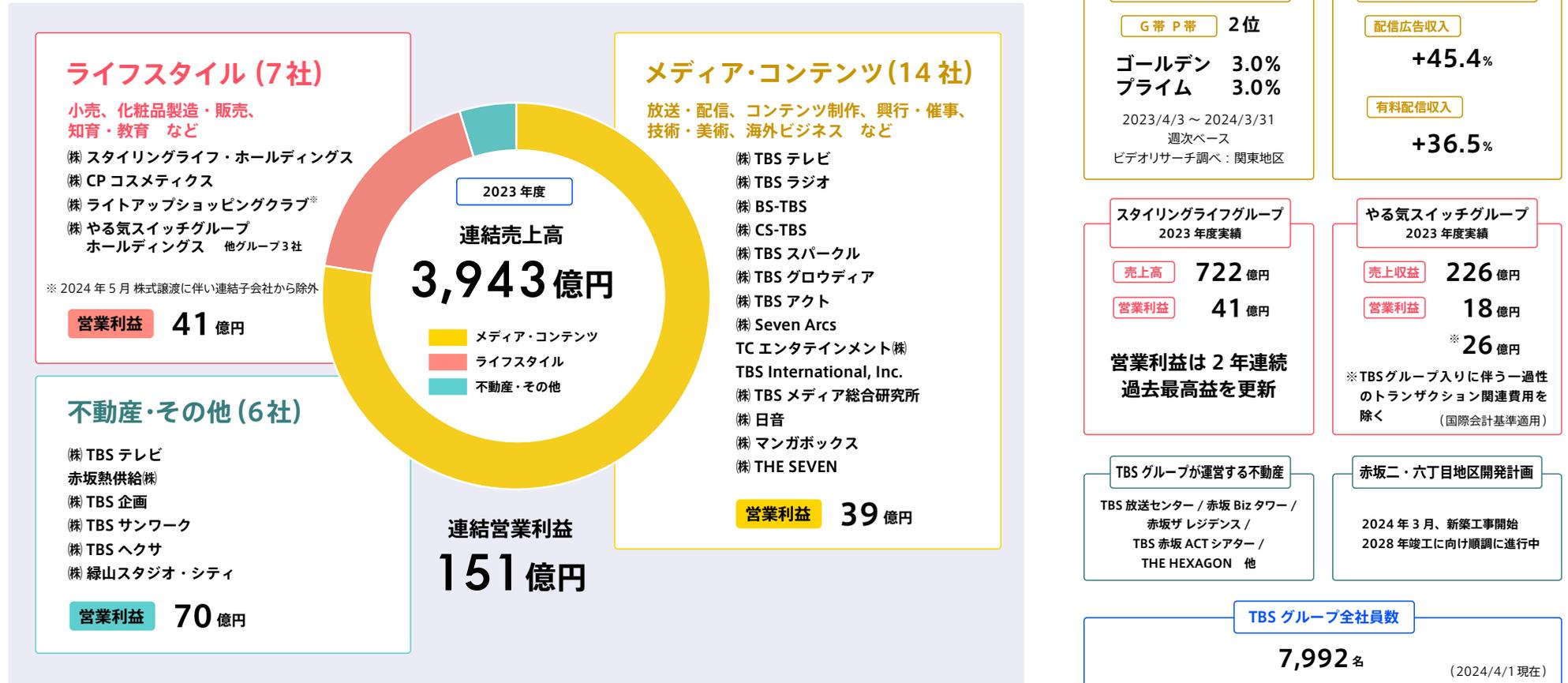
### 【編集方針】

2023年4月～2024年3月のTBSグループについての報告を原則としますが、重要・最新の情報を記述するため上記期間以前・以後の事象も盛り込んでいます。

編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」などの開示指標を参照しました。

## TBSグループ At a Glance

放送・配信、コンテンツ制作、エンタテインメントから不動産事業まで多岐にわたる事業を展開しています。



# Top Message

㈱TBSホールディングス  
代表取締役社長 CEO

阿部 龍二郎

**仲間の“幸福な挑戦”の実現。  
社会に感動や喜びを届け続け、  
人々を勇気づける組織として、  
永続するグループへと成長させる**

## イントロダクション

この度、TBSホールディングスの代表取締役社長に就任しました阿部龍二郎です。

私は「ザ・ベストテン」に始まり、「中居正広の金曜日のスマイルたちへ」や「COUNT DOWN TV」、「小田和正のクリスマスの約束」など数多くのテレビ番組の制作に従事してきました。時には寝食も忘れ、社会や人々に感動や喜びを届ける番組を作ることにひたすら情熱を注ぎ、邁進してきました。

“現場上がり”の私だからこそ、現場の力と社員の総力を信じて、グループの先頭に立って、テレビメディアが直面する大きな変化と地殻変動の危機を突破していきたいと考えています。そして、“オリジナルコンテンツで世界を目指す”今、だからこそ、イノベーションを促進する組織文化を醸成していきたいと思っています。

## TBSの「存在意義」 社会的使命

TBSグループは変革の時代にあって、テレビだけではなく多様なジャンルへの挑戦を進めています。しかしながら、テレビやラジオというマスメディアとしての社会的使命や信頼を失うことはあってはなりません。今年の元日に発生した能登半島地震をはじめ、日本国内では近年、地震や台風、土砂災害など自然災害が相次いでいます。また、世界を見渡せば、様々な紛争や混乱も続いています。私たちTBSグループは日本を代表する報道機関の一つとして、災害報道や戦争報道によって、多くの国民の命や財産を守り、また世界中の人々の安全・安心を訴え続ける社会的責務を果たします。

その一方で、私が子どもの頃にテレビで見た、音楽番組やバラエティ、ドラマ、スポーツの「ワクワクやドキドキ」の感動や感激を次の世代にも引き継いでいきたいと考えています。私は“テレビの力”を信じています。

昨年の「音楽の日」では、総勢90人によるダンスコラボ企画を実現し、大きな話題を集めました。スポーツではパリオリンピックに向けて男女のバレーボールが大きく注目される中、TBSは地上波やBSで生中継し、オリンピックでの選手の活躍を後押ししました。さらに、去年夏に放送された日曜劇場「VIVANT」は全話を通じた視聴者総数5,286万人と、社会現象になりました。

5月に発表した「TBSグループ 中期経営計画2026」(以下、「中計2026」といいます)では、こうしたコンテンツが持つ影響力や重要性を改めて再確認し、「コンテンツIP(知的財産)の企画・

制作力」の強化を柱の一つとして掲げました。グループ全体で質・量ともに充実したコンテンツを作り続けることで、Timeless Value(時代を超えた価値)を追求・提供し、放送はもちろんのこと、2021年に発表した長期経営ビジョン「TBSグループVISION2030」(以下、「VISION2030」といいます)で打ち出した「EDGE(Expand Digital Global and Experience)」領域に展開していくことで、世界中の人々に今後も感動や感激を届けたいと考えています。

## TBSグループの中心は人・仲間である

オリジナルコンテンツを創出し、世界を目指すTBSグループにとって、最も大事にしたいのが、グループ8,000人の社員とTBSの仕事に携わる全ての方々です。私は全ての人々を何よりも大切な“仲間”であると考えています。

私が大切にしている言葉に「閃」という漢字があります。門に人が現れる様を表しています(「門の中に人がいる」、門の外から門に向かって入ろうとする時に、「門の中に人が瞬間的に通り過ぎるのを見る」というところから成り立った文字だといえます)。コンテンツを創り出すには「閃(ひらめ)き」が重要ですが、それ以上に私が大切だと考えているのは「中心に居るのは、人」だということです。門を開けば、きらめく人が現れる。門を開けば、外に新しい世界が広がる。こうした思いから、設立時に私が初代社長を務めたTBSスパークル<sup>(※注1)</sup>の社名にも「閃」という字を使いました。



TBSグループの中心は「人」です。仲間の皆さん一人ひとりにとって働きがいのある・働きやすい職場を作ることは私に課せられた使命だと思っています。

その一環として、新たな食堂が今年2月にオープンしました。佐々木前社長のリーダーシップの下、「食堂を中心に人の輪を広げていこう」「みんながほっと一息つける場所を」というコンセプトで、1年かけて完成しました。単なる食堂にとどまらず、定期的にイベントを開いたりすることで、仲間が気軽に集い、意見を交わし、自由な発想で、新たなコンテンツを生み出す空間になっています。TBSの仕事に携わる仲間全員が幸せに働くため、私たちにとってとても大事な場所です。

また、TBSホールディングス、TBSテレビならびに東京放送健康保険組合は今年3月に「健康経営優良法人2024 大規模法人部門(ホワイト500)」<sup>(※注2)</sup>に初めて認定されました。民放キー局

の中で唯一の認定局です。健康を最優先に、職場環境のさらなる改善を図ります。例えば、泊まり勤務の負担を減らしたり、休日勤務や深夜労働の抑制を進めます。また、女性の活躍促進やダイバーシティ（多様性）も尊重し、仲間が幸せになる健康経営を一段と進めていきます。

さらに、以前はテレビの制作現場と言えば、長時間労働で大変張り詰めた職場のイメージがあったと思います。ただ、TBSでは現在、生成AIを使って誤字脱字を自動でチェックしたり、映像素材の検索を簡略化することで生産性を向上させています。また、DXも積極的に推進し、番組制作の作業負担を軽減させ、職場環境の改善に取り組んでいます。グループ社員のみならず共に番組を作り続けてきた制作会社の皆さんの作業負担を減らし、コンテンツ創りに専念してもらえ環境作りを行うことで、グローバルに通用するコンテンツを生み出すことができると考えています。

## EDGE戦略 / TBS グローバルビジネス元年

### ～コンテンツIP（知的財産）に「レバレッジ」を掛け、EDGEの成長を加速～

従来の収益基盤であった「メディア・コンテンツ」セグメントにおける、地上波広告市場の急速な状況変化を踏まえつつも、「コンテンツIPの企画・制作力強化と獲得」の推進と、コンテンツをより多面的に収益化するための「レバレッジを掛けることのできる成長投資」を引き続き実施することで、市況に左右されないビジネスモデルを構築します。

「中計2026」では、TBSグループが日本のメディアグループから世界に向けたコンテンツグループに生まれ変わることを目指し、2024年を「グローバルビジネス元年」と位置づけました。

TBSのコンテンツはこれまでも着実に海外で受け入れられてきました。例えば、「SASUKE」のフォーマットは世界160以上の国と地域で展開されており、国際的な人気を誇っています。さらに、Netflix向けに制作したドラマ「離婚しようよ」は、2023年6月末より190カ国31言語で世界に配信され、TBS作品として初めて「グローバル週間TVランキング（非英語）」にTOP10入りを果たしました。

「VISION2030」の第1フェーズでは、世界水準のハイエンドコンテンツを制作することを目的として2022年にTHE SEVEN<sup>(※注3)</sup>を設立した他、ハリウッドやグローバルなコンテンツ配信サービスからも実力を認められているVFX（視覚効果）制作会社Megalixに資本参加するなど、ハイエンドコンテンツを世界にお届けするための“種まき”を実施してきましたが、今後もそうした動きを加速していきます。

世界中で人気のある日本のアニメ事業をグループとして強化する取り組みも加速しています。グループとして、ハイエンドなコンテンツを一気通貫で提供できる体制を整備することで、オリジナルIP（知的財産）による作品展開をはじめ、2030年までにグローバル展開が可能なメガヒット作品を継続的に生み出す体制を構築します。

こうした日本発のコンテンツIPを海外に展開したり、逆に海外

発のコンテンツIPを国内に展開することを目的として、北米と韓国にビジネス拠点を設置しました。北米ではコンテンツIP販売代理店を子会社化し、今後は米国のエンタメ企業との協業やIP開発などを行い、北米や中南米、欧州などでコンテンツ開発や販売を強化します。さらに、米大手ライブエンタメ企業John Gore Organizationとも連携し、ブロードウェイ作品等への直接投資も実施。グローバルでの収益獲得ならびに今後の日本での展開も視野に入れていきます。また、アジア地域をターゲットとする戦略拠点を韓国にも開設しました。世界的に注目される韓国ドラマや韓国映画、K-POPなどに50億円規模を投資し、韓国のエンタメ企業とのIP開発体制を構築し、TBSグループのコンテンツを世界に向けて販売していきます。

海外企業との提携も着実に進んでいます。5月には世界に金融・経済情報を発信するアメリカのブルームバーグメディアと戦略的パートナーシップを結びました。日米の両メディアが連携して共同の経済・金融コンテンツを提供する新しいニュースサイトを年内に立ち上げ、日本のみならず世界に発信していきます。また、子会社であるスタイリングライフ・ホールディングスが、イギリスのライフスタイルブランドであるCath Kidston（キャス キッドソン）の日本市場における独占輸入販売権とライセンスを取得しました。日本市場のみならずアジア各国へも商品展開をしていく予定で、ライフスタイル事業をさらに拡充させます。私たちは、これらの取り組みを着実に進め、さらなる市場拡大とグローバルなブランド強化によって、2026年度には海外売上比率5%、

2030年度には海外売上比率10%を目指します。

また、Tech Design X(テック デザイン クロス)<sup>(※注4)</sup>を活用したデジタル技術の高度化に取り組んでおり、XRスタジオやバーチャルプロダクションといった技術を活用したコンテンツ制作が実際に始まっています。3月には、TBSが特許を保有するLive Multi Studio(超低遅延かつ安定性のある映像・音声・制御信号伝送ソフトウェア)をアメリカ・テキサス州オースティンで開催された最先端テクノロジーの祭典「サウス・バイ・サウスウエスト2024」に出展しました。出展会場から東京にあるTech Design Xの照明や映像の操作、カメラの切り替えなどをデモンストレーションしました。多くの来場者の方から関心が示され、テックビジネスの強化につながる収穫がありました。

### プロフェッショナル人材の結集

世界に向けたコンテンツグループとなるために必要不可欠なのが、世界に通用するプロフェッショナル人材です。これまでにグローバルビジネスにおけるマーケティング人材など100名(2019年度～23年度)を採用しました。さらに、2026年までに300名のキャリア採用を掲げています。キャリア採用された社員は、現在、経営企画やファイナンスの管理職としてそのスキルを活かしています。今後もグローバルで活躍できる優秀な人材の獲得を積極的に進めていきます。

また、TBSコンテンツが世界で勝つためには、クリエイターたちが「創る」と「拡げる」の両利きのスキルを獲得する必要があります。

ります。TBSホールディングスは昨年6月に幼児から高校生までを対象に総合教育事業を展開する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として迎えました。将来的には、やる気スイッチグループの教育ノウハウをTBSグループの社内教育にも活用することを検討しています。また、TBSが持つクリエイティブ力やコンテンツ制作力、多様な映像アーカイブを活かして、やる気スイッチグループの教育コンテンツの拡充やさらなる海外展開も想定しています。

企業を買収して、売上や利益を積み増すだけでなくとどまらず、社員教育の強化や人材の育成といったグループ内でのシナジーを生み出したり、投資先のグループ企業に適切なプロフェッショナル人材を採用することで、大きな成長や拡大につなげ、投資額以上のリターン・付加価値をもたらせると考えています。

### ステークホルダーへのメッセージ

「VISION2030」の第1フェイズである「中計2023」の期間中には、「VISION2030」で掲げるEDGE戦略を推進するために1,451億円(計画値1,400億円)の成長投資を実施しました。これにより、去年、やる気スイッチグループを連結子会社化し、知育・教育事業に進出したほか、株式会社U-NEXT HOLDINGSの子会社で映像配信プラットフォームを運営する株式会社U-NEXTの持分法適用関連会社化や、世界水準の映像コンテンツ制作を目指すTHE SEVENの設立など、事業領域の拡大や強化を進めてきました。こうした取り組みの結果、2023年度には連結全体で過去最高の売上高

を更新しました。「中計2026」においても、テレビ事業を核にしつつ、2026年度に向けて、新たに1,600億円規模を投資し、M & Aや出資などを通してオリジナルIPの開発や獲得に加え、コンテンツIPのグローバル展開や知育・教育事業のさらなる拡充を図ります。

不動産事業における成長戦略の中心として位置づけている「赤坂エンタテインメント・シティ計画<sup>(※注5)</sup>」も2028年の竣工に向けて順調に推移しています。中でも、2022年7月からTBS赤坂ACTシアターでロングラン公演を行っている舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」は、今夏には総観客数が100万人を突破する勢いなど、赤坂の盛り上げに大きく寄与しています。

このような成長戦略、財務戦略を通じて、資本収益性の向上を目指しており、「中計2026」では、2030年度までにROIC5%以上を目指す旨を明示致しました。



私たちにとって、現状維持は後退を意味します。徹底した「選択と集中」を行いながらも、成長を加速させる事業への投資を今後も積極的に行い、常に変化し続けることで、グループの企業価値を最大化し、株主の皆様へ還元していきたいと考えています。

なお、中計目標を実現するうえで、TBSグループが取り組むべき最重要課題、マテリアリティについて、具体的な施策の見直しを行いました。「世界に愛されるオリジナル・コンテンツを生み出す」、「すべての働く仲間に『最高の“時”』を」、「テクノロジー開発・活用で仕事を変革する」、この3つは事業推進の上で欠かせません。

そして、「命息づく地球に『最高の“時”』を」、「メディアとしての『社会的使命』を果たす」、「責任企業としてガバナンスを強化する」、この3つは社会の一員として、ステークホルダーとの共生の視点から、必要な取り組みととらえ、TBSグループと社会のサステナビリティに向け取り組んでいきます。

## 仲間の“幸福な挑戦”の実現/ プラスのスパイラルの創出

最後になりますが、改めて、私はTBSグループの仕事に携わる全ての仲間の“幸福な挑戦”を実現したい。そのために、一人ひとりが、自らのクリエイティビティを發揮できる環境づくりには、最大限の応援と支援を行っていききたい。

例えば、TBSには以前から「社内短期留学」という人事制度があります。3カ月の間、社内の希望する部署に「留学」できる制度で

す。去年、スポーツ局から事業投資戦略局に短期留学した社員がアメリカ発祥の「ピクセルボール(テニス・バドミントン・卓球の要素を組み合わせたスポーツ)」を日本でブームにしようと考えました。アメリカでの競技人口は約900万人、関連市場規模は1兆円以上と推定される世界で最も成長しているスポーツですが、日本ではまだ多くの人に知られていません。仲間の熱意に共感したTBSでは、赤坂のど真ん中に期間限定でコートを作り、元全米



チャンピオンを日本に招きました。仲間の情熱を意気を感じて、TBSグループ全体が動き、さらには三井不動産株式会社とタッグを組んで、日本で大きなムーブメントを起こそうとしているのです。仲間の幸福な挑戦を実現するためなら、どんな支援も惜しみません。必要があれば、グループを超えた企業などにも積極的に協力や連携を呼びかけ、実現に向けて全力でサポートします。

社会や人々に感動や喜びを届け続けるためのあらゆるコンテンツを生み出すのは人です。それは、番組のようなIPに始まり、あらゆる領域に共通することです。

全員が幸福な挑戦に向き合うことができれば、クリエイティビティを發揮する仲間が自然と集まり、創り出されたコンテンツの質が高まっていく。こうした“プラスのスパイラル”を創出することで、TBSグループを社会に感動や喜びを届け続け、人々を勇気づける組織として、永続するグループへと成長させていきます。

(※注1) TBSビジョンやドリマックス・テレビジョンなど11社が統合して設立したTBSホールディングスの連結子会社です。

(※注2) 経済産業省および日本健康会議が実施する健康経営優良法人認定制度で、特に優良な健康経営を実践している法人を認定・公表しています。大規模法人部門において認定法人の中でも上位500法人以内に「ホワイト500」が認定されます。

(※注3) 全世界に向けたハイエンドなコンテンツの企画開発やIPの開発・管理なども行い、TBSグループの海外戦略の中核を担っています。

(※注4) XRやバーチャルプロダクションなど最先端の技術を使った演出を実験できるTBSグループ初のイノベーション施設です。

(※注5) 東京・赤坂にてオフィスや店舗、ホテル、劇場・ホールなどで構成される再開発「赤坂二・六丁目地区開発計画」と赤坂サカスエリアのリニューアルを含めた開発計画です。

# TBSグループ この1年

2023年

6/29

TBSとU-NEXTさらなる資本業務提携強化に基づくパートナーシップ協定締結



6/29

株やる気スイッチグループホールディングスの株式取得(連結子会社化)



7/5

TBSテレビ、ゲーム事業に本格参入



10/2

TBSグループブランドメッセージ「ときめくときを。」を作成



10月～

TBSアニメ 日曜夕方全国ネット枠 スタート

10/6

PLAZA NEWSSTAND 赤坂店オープン



10/25

TBSグループの新たな共通ID「TBS ID」サービス開始

11/22

旧ジャニーズ事務所問題に関する調査報告書の公表と「TBSレビュー」放送

11/28

人権小委員会の設置および人権デュー・ディリジェンスの実施を公表

12/1

M6スタジオオープン



12/11

株主優待制度の拡充

12/22

Studio Toon初連載作品が日韓で配信スタート

12/25

TBSホールディングス「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に初選定



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

1/25

松竹株式会社との資本業務提携

2024年

2/6

CDPが発表した「気候変動レポート2023」で「B」スコア獲得



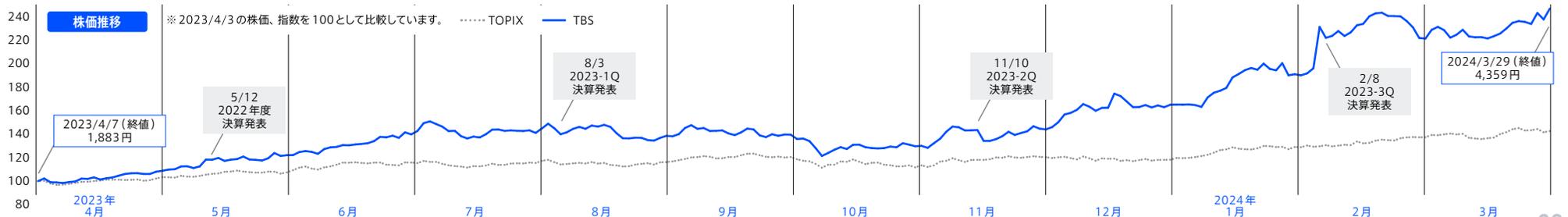
3/4

SLHがKNT365の株式を100%取得



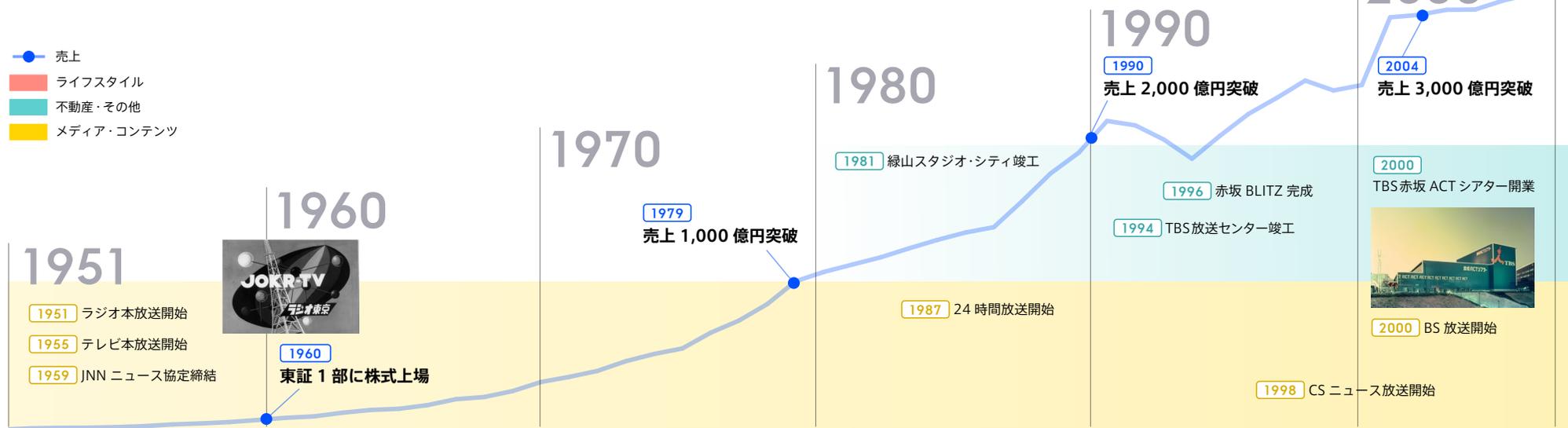
3/13

赤坂二・六丁目地区開発計画新築工事着手



## 成長の軌跡 1951～2007

1951年にラジオ放送、1955年にテレビ放送を開始したTBS。70年以上にわたり公共の電波を預かる放送事業者として、正確な情報を迅速に広範に届け、信頼の獲得に努めてきました。また、「私は貝になりたい」(1958)や「3年B組金八先生」(1979-)など、社会を直視し、実相を反映させたコンテンツを生み出し、「報道のTBS」「ドラマのTBS」の地位を確立しました。



### 代表的な番組



「私は貝になりたい」



「8時だヨ!全員集合」



「水戸黄門」



「ザ・ベストテン」



「3年B組金八先生」



「筑紫哲也 NEWS23」  
クリントン米大統領 (当時) 出演



「世界の中心で、愛をさけぶ」

## 成長の軌跡 2008～2024

2009年に認定放送持株会社化したTBSは、放送事業を中核としながらも、商業施設の運営やライフスタイルなど事業の多角化を推進しています。SNSの時代が到来しエンタテインメントの楽しみ方が劇的に多様化する中でも、社会や人々の生活様式の移り変わりに寄り添い、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届けることを目指しています。



### 代表的なコンテンツ



2009

「仁-JIN-」



2013

「半沢直樹」



2016

「逃げるは恥だが役に立つ」



2020

「MIU404」



2021

「TOKYO MER  
～走る緊急救命室～」



2023

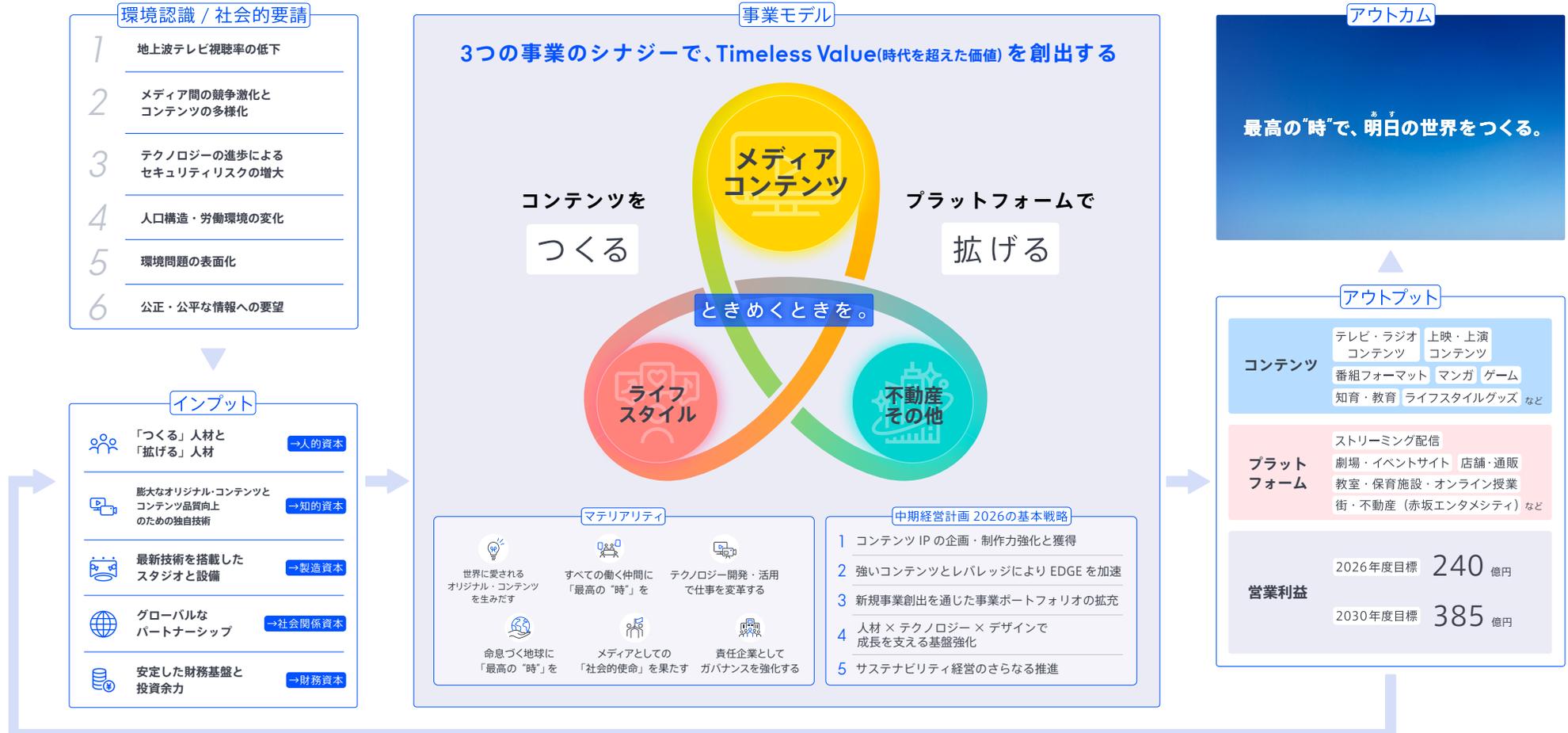
配信「風雲! たけし城」



2023

「VIVANT」

# TBSグループ 価値創造モデル



# 中期経営計画 2026

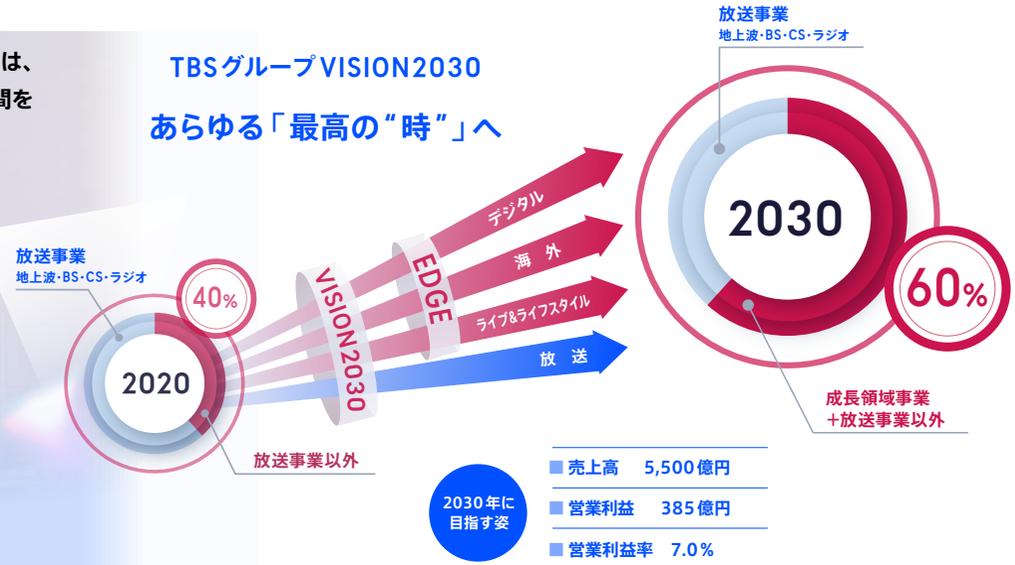
「レバレッジ」など新たなビジネスモデルを打ち出した中期経営計画2026。  
グローバルビジネスへの挑戦についても解説します。

## 中計 2026 VISION2030へのフェイズ2

TBSグループVISION2030のフェイズ2となる新中期経営計画2026（以下「中計2026」）では、コンテンツの力の徹底強化と、「レバレッジ」の手法でさらなる拡張を目指します。さらに本中計期間を世界に挑む「グローバルビジネス元年」と位置づけました。



TBSグループVISION2030  
あらゆる「最高の“時”」へ



TBSグループVISION2030達成へのフェイズ2と位置づけた「TBSグループ 中期経営計画2026」を、2024年5月に公表しました。

（全文は、<https://www.tbsholdings.co.jp/about/plan.html>でご覧いただけます）

「中計2026」は、前中計2023の成果と課題を分析した上で、「コンテンツIPのTimeless Valueの追求・提供」や「Creative Engine FUNNEL Model」によるクリエイティブ力のさらなる強化、「レバレッジ」による拡張戦略EDGE※の加速を打ち出しています。

当社の経営課題の一つである資本効率については、ROIC目標を設定し、それを意識した適切なキャピタル・アロケーションを策定、前中計を上回る成長投資（1,600億円）を計画しています。

また、政策保有株式売却の加速（900億円超）と、それらを原資とする株主還元（期間中総額600億円規模）を予定しています。

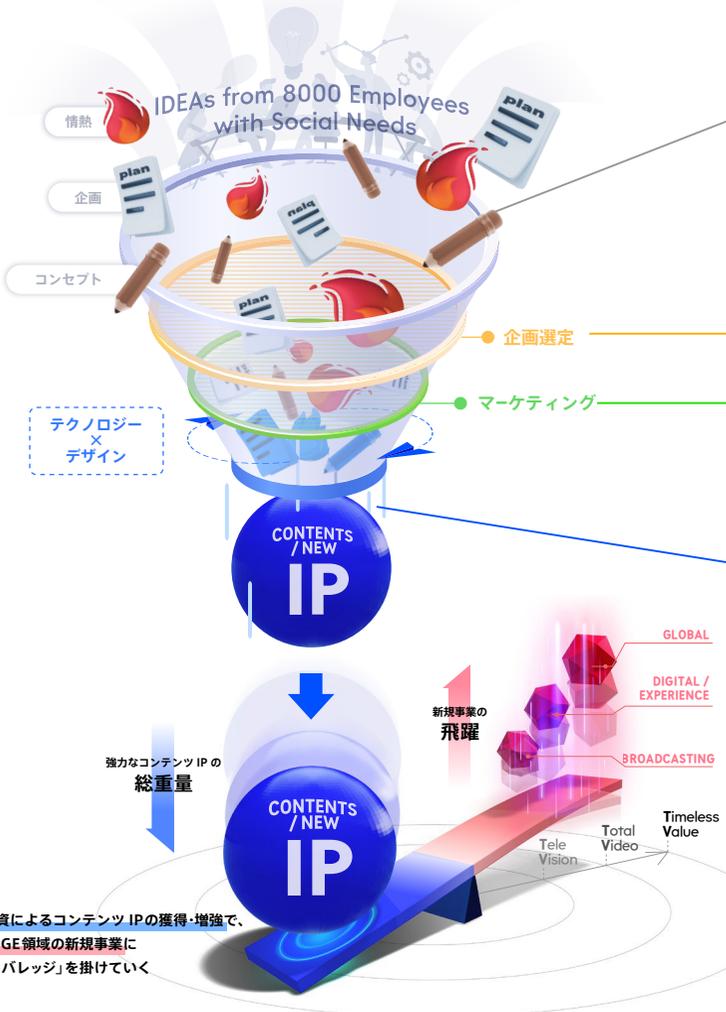
2024年を「グローバルビジネス元年」と位置づけ、海外戦略拠点の開設や海外事業者とのパートナーシップを積極的に進めます。

※EDGE：Expand Digital Global Experience の略

### 前中計（2023）ふり振り返り

- 2021年度以降、毎年増収、2023年度は売上高3,943億円と計画（計画値3,900億円）を達成も、営業利益は、積極的な種まき等もあり、2023年度151億円と計画（計画値260億円）に届かず。
- 利益構造の改善は着実に推進。広告市況に左右されにくい「ライフスタイル」セグメントは確実に伸長し、2023年度も計画値を上回る利益を達成。「メディア・コンテンツ」セグメントも、有料配信等の広告市況に依存しない事業は安定的に伸長。

## 中計 2026 “ファネル”でつくり“レバレッジ”で拡げる



### ① TBSグループが創出するあらゆるコンテンツIPの企画・開発力を強化

#### 目標

- ・番組
- ・バラエティ: 750企画/年
- ・ドラマ: 300企画/年
- ・アニメ: 100企画/年
- ・マンガ: 新規連載45作品/年
- ・商品: 2,000SKU/年 等

### ② リーチカ/ターゲットを意識した企画選定・マーケティング力を高める

#### 目標

- ・番組
- ・バラエティ: 80タイトル/年
- ・ドラマ: 30タイトル/年
- ・アニメ: 地上波12枠運用/年
- ・マンガ: 安定的に100連載以上/年
- ・商品: 700SKU/年 等

### ③ コンテンツIPに磨きをかけ、市場へ

#### 目標

- ・番組
- ・バラエティ: 20タイトル/年
- ・ドラマ: 12タイトル/年
- ・アニメ: 劇場化2本/年
- ・マンガ: 映像化5作品/年
- ・商品: 定番化・ヒット: 200SKU/年 等

中計2026で新たに打ち出したコンテンツIP追求と提供の戦略「ファネル(漏斗)」と「レバレッジ(てこ)」。TBSグループ8,000人の総力を“漏斗”を通すように結集したコンテンツIPづくりと、その手法で生み出されたコンテンツに“てこ”をかけて飛躍的な拡張を図ります。

「世界で勝つ」ためにTBSがすべきこと、その第一歩は「コンテンツ力」のさらなる強化です。限られた一部の才能や制作現場に任せるのではなく、TBSグループの8,000人が総力を挙げて社会のニーズを十分にくみ取りながら、リサーチ、企画、選定、制作の力を「ファネル=漏斗」に投入し、選ばれ磨かれたコンテンツを届ける“総力戦”を挑む決意に貫かれています。

グループがクリエイティブエンジンファネルを通じて総力で作り上げた強力なコンテンツIPは、世界に向けていわば「高い重量」を伴ったものとなります。

強力なコンテンツIPの総重量を、EDGE戦略に則って整えてきた多彩なプラットフォーム(放送・デジタル・エクスペリエンス・グローバル)という「レバレッジ=てこのアーム」に落とし込むことにより、新規事業を飛躍させることを目指しています。

VISION2030で打ち出したEDGE戦略による各プラットフォームの整備は、重量級のコンテンツIPを受け止めるに十分な長さ、強靭さにまで進められており、テレビジョン(TV)を超えて、あらゆる映像コンテンツ(TV=Total Video)に時代を超えた価値(Timeless Value=TV)を与え得るものとなっています。

## 中計 2026 経営目標

地上波広告市場の急速な変化を踏まえつつ、収益基盤の再構成により、2030年度までにROIC5%以上という目標を設定、資本効率について経営の意思を明確化します。

従来の収益基盤であった「メディア・コンテンツ」セグメントにおける、地上波広告市場の急速な状況変化を踏まえつつも、「コンテンツIPの企画・制作力強化と獲得」の推進と、コンテンツ

をより多面的に収益化するための「レバレッジを掛けることのできる成長投資」を引き続き実施し、これらを両輪として、グループを着実に成長軌道に乗せていきます。

### 収益基盤の再構成により、2030年度までにROIC 5%以上を目指します。

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2026年度	2030年度
売上高 [ 億円 ]	3,256	3,582	3,681	3,943	4,000	4,500	5,500
営業利益 [ 億円 ]	108	203	207	151	165	240	385
営業利益率 [%]	3.33%	5.68%	5.65%	3.85%	4.13%	5.33%	7.00%
ROIC ( 税後営業利益 ) [%]	1.9%	3.6%	3.5%	2.6%	2.8%	3.3%	5.0%

※ 将来的には、ポートフォリオ別の資本効率の管理を検討していきます。

## 中計 2026 キャピタル・アロケーション

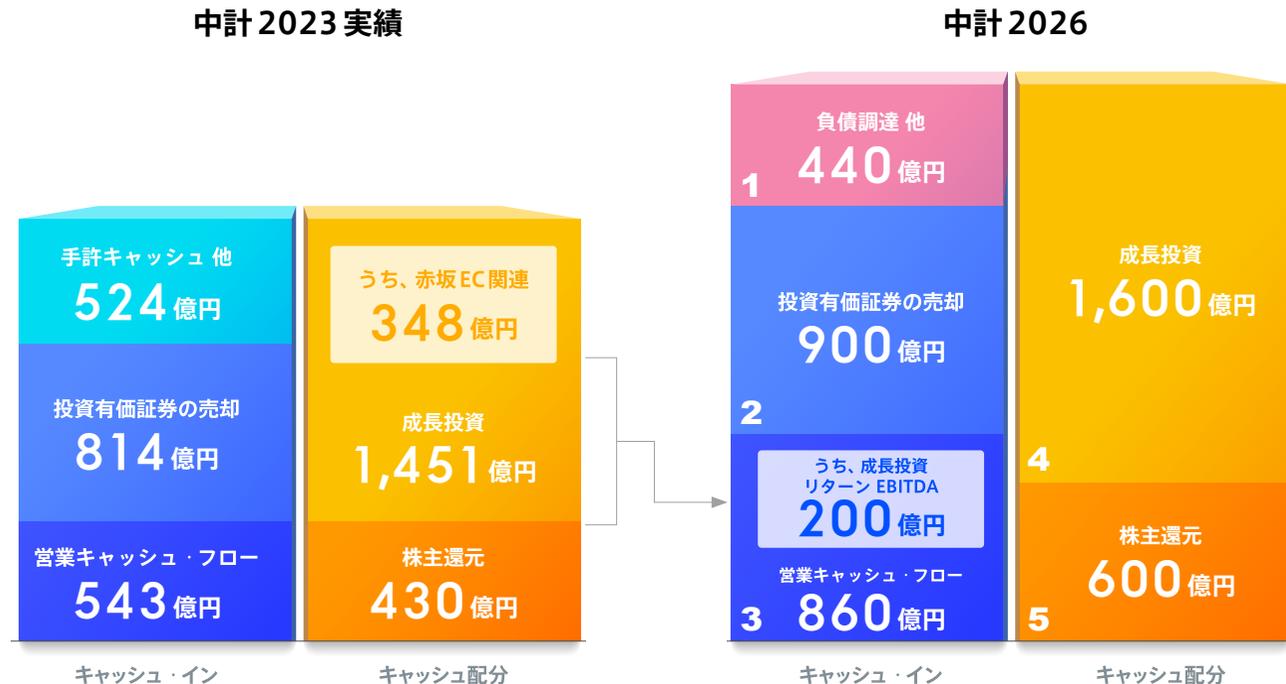
資本コストを意識した成長投資を実行し、営業キャッシュ・フロー拡大の連鎖を創出し、借入を含む多様な資金調達を検討・実施します。政策保有株式の縮減、株主還元の推進により、バランスシートの改善を加速させます。

### キャッシュ・イン

- 1 | グリーンファイナンスをはじめとした多様な資金調達方法を検討
- 2 | 株式売却により得られたキャッシュは、成長投資および株主還元のための原資として活用
- 3 | 成長投資で着実に成果をあげ、投資リターンによる営業キャッシュ・フロー拡大の連鎖を創出

### キャッシュ配分

- 4 | 営業キャッシュ・フロー等をKPIにし、進捗をモニタリング
- 5 | 総還元性向を意識し、自己株取得等も機動的に実施



## 中計 2026 成長投資

中計 2026 では、成長投資について前中計 (2023) を大きく上回る総額 1,600 億円を計画しています。コンテンツ力強化と EDGE 戦略の推進に加え、持続可能な社会への貢献も実現します。

環境分野に特化したグリーンファイナンスをはじめ、借入や債券を含む多様な資金調達を検討し、資本効率を向上させます。さらに、引き続き、株式売却により得られたキャッシュも原資の一部として活用していきます。

営業キャッシュ・フローへの貢献等に対する、KPI 設定とモニタリング体制を構築し、徹底した「選択と集中」を実施します。

持続可能な社会づくりに貢献するソーシャルビジネス等、ESG 領域へも積極的に投資を検討しています。

中計 2023 : 1,451 億円投資を実施

中計 2026 : 成長を加速する投資を 1,600 億円の規模

### 主な成長投資実績

THESEVEN  
ハイエンドコンテンツ  
制作力強化

StylingLife  
Z世代へのリーチ力強化  
(資本再構成)

Manga Box  
オリジナルIP  
開発力強化

やる気スイッチグループ  
知育・教育事業への  
進出・展開

U-NEXT  
有料配信  
事業強化

Seven Arcs  
アニメ  
事業強化

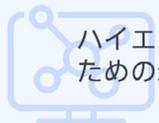


赤坂エンタテインメント・シティ計画  
(2028年竣工予定)

### コンテンツIP企画・制作力強化



オリジナルIPの開発・獲得  
(M&Aによる獲得を含む)



ハイエンドコンテンツ制作の  
ための最先端技術(VFX/AI等)

顧客とコンテンツ  
をつなぐ  
TBSグループID  
を拡大

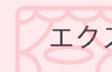
### EDGE戦略の推進



コンテンツIPのグローバル展開



知育・教育事業のさらなる拡充



エクスペリエンス領域のさらなる拡充

### 持続可能な社会への貢献



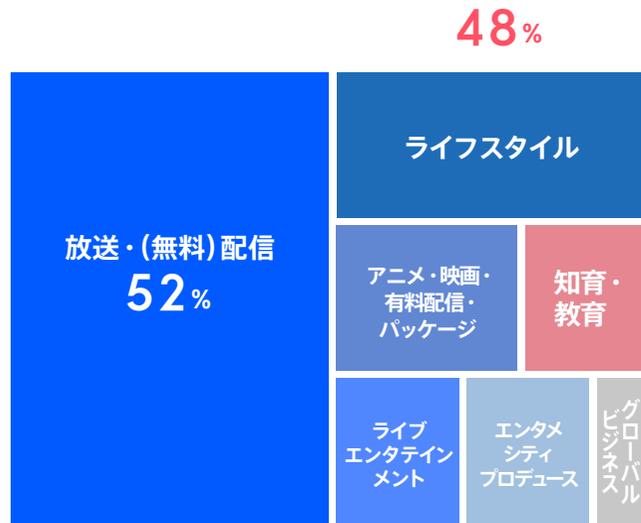
人的資本拡充/DX  
に資する設備投資



省エネ/GXに  
資する設備投資

## 中計 2026 事業ポートフォリオ

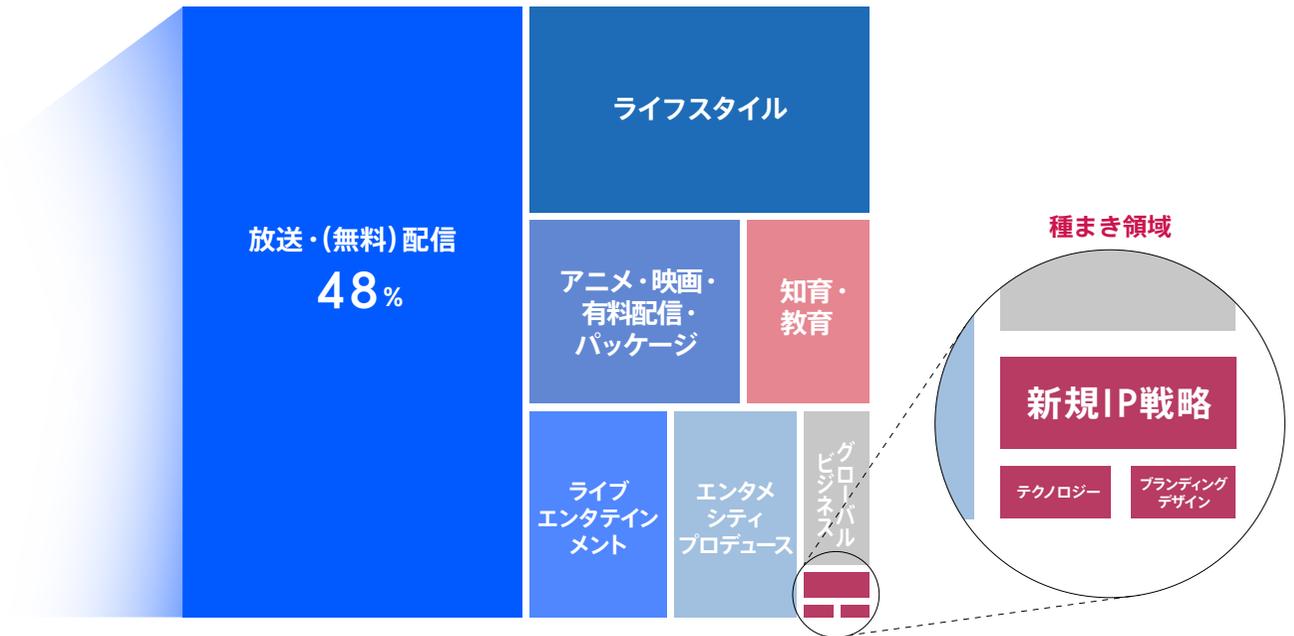
コンテンツIPの「ショーケース」となる放送を起点として、EDGE領域にコンテンツIPをアロケートしていきます。新規事業を創出するとともに「選択と集中」を加速することで、事業ポートフォリオの不断の見直しを行い、安定収益領域、成長注力領域、種まき領域を明確化させます。



2023年度売上構成 (実績) : **3,943** 億円

## 中計 2026 成長注力領域

52%



2026年度売上構成 (目標) : **4,500** 億円

## 中計 2026 「グローバルビジネス元年」

TBSは日本のメディアグループから世界にTimeless Value (時代を超えた価値)を届けるコンテンツグループへと進化します。

世界のあらゆる人々に、感動を、楽しさを。2024年はTBSが創出するコンテンツIPが世界に広がる「グローバルビジネス元年」です。

### ①北米 & 韓国にビジネス拠点を設置

「グローバルビジネス元年」の第一歩として、北米と韓国に戦略拠点を開設しました。

北米では、コンテンツIPの販売代理店を子会社化し、北米、中南米、欧州に販路を開きました。米国エンタメ企業との協業、IP開発を進めていきます。

一方、韓国にはアジア地域をターゲットとする戦略拠点を開設、ドラマ番販/リメイク販売、韓国エンタメ企業とのIP開発体制を構築し、ドラマ、映画、K-POP等に50億円規模の投資を予定しています。

これら拠点を通じて、世界のパートナー企業とコンテンツの共同開発、積極投資によるIP獲得を行い、コンテンツIPの強靱化を図ります。さらに、将来的には欧州・中東や南アジア等にも戦略拠点の設置を検討します。

こうした取り組みにより、現在2%強である海外売上比率を、中計2026期間を経て5%に、そして2030年度には10%に伸長することを目指します。



### ② Creative Engine の力で世界へ

世界標準のハイエンドコンテンツ企画会社 THE SEVEN は、Netflix シリーズ実写「幽☆遊☆白書」で、週間グローバルTOP10(非英語シリーズ)初登場 1位を獲得、また、世界的大ヒットを記録した「今際の国のアリス」のシーズン3に制作協力するなど、実績を積み上げていきます。Netflix 配信作品をはじめ、4本以上制作・グローバル配信し、2025年度には売上100億円程度を見込んでいます。

また、世界水準のVFXスタジオ Megalisに出資し、ハイエンド作品の制作体制を強化するとともに、多国籍のアーティスト、エンジニアと連携し、当社内にスペシャリストを養成していきます。

積極的な投資とグループシナジーにより、グローバル市場でのTBSコンテンツIPの価値を向上させます。



### ③ グローバルコンテンツカンパニーとしての新たな取り組み

#### —日本から世界へ—

- TBSのニュース配信プラットフォームTBS NEWS DIGが米Bloomberg社と戦略的パートナーシップを締結しました。新たな企業向けブランドドコンテンツを世界展開。
- 英大手制作会社All3Mediaと推理ゲームショーのフォーマットを共同開発、世界各国で販売。
- 知育・教育事業では、やる気スイッチグループがアジア各国に教育事業のブランド展開や海外コンテンツの取り込みを検討。

#### —世界から日本へ—

- 英人気ブランドCath Kidstonの独占輸入販売権 & ライセンス権獲得。国内で製造販売へ。
- ソウルStudio TooN制作作品が韓国最大のプラットフォームで年5~6作品連載。国内でもアニメ・実写化へ。
- 米大手ライブエンタメ企業John Gore Organizationと連携。米ブロードウェイ、英ウエストエンド作品等への直接出資を実施。

## TBS 6つのマテリアリティ

中計 2026 の策定に合わせ、TBS が取り組むべきマテリアリティ（重要課題）について施策を見直しました。コンテンツ IP の Timeless Value の追求・提供や、ビジネスと人権に対する意識向上などに焦点を当て、VISION2030 達成と持続的価値向上を目指します。

### 世界に愛されるオリジナル・コンテンツを生み出す

- コンテンツ IP 強化のための Creative Engine FUNNEL Model による企画・開発、マーケティング力等の強化
- コンテンツ IP を Timeless Value へと昇華する EDGE 戦略への積極的な投資
- TBS グローバルビジネス元年を強力に推進するための人材の獲得および流通体制の構築

### すべての働く仲間に「最高の“時”」を

- 2026 年度までに「拡げる」領域で 300 名キャリア採用
- 世界水準の“両利きクリエイター”の育成に向けた、人材育成プログラムの拡充と社内環境整備の推進
- 勝つための人事制度改革「意欲ある若手登用、成果に応じた報酬」

### テクノロジー開発・活用で仕事を変革する

- テクノロジーとデザインの領域で、産学連携等を通じて、オープンイノベーションを推進し、人材を重層化
- 開発したテクノロジーや、デザインによる新たな価値を体験できる場を積極的に提供するとともに、技術、サービスを社会実装し、競争力を高める

### 命息づく地球に「最高の“時”」を

- 2026 年度までにグループ全社の再エネ電力比率 100% を達成 (CO<sub>2</sub> 排出量 2022 年比 50% 減)
- 基幹 6 社 + SLH で Scope 3 排出量を算出。2050 年までのカーボンニュートラル達成に向けたロードマップを作成

### メディアとしての「社会的使命」を果たす

- 災害発生時に、放送・配信など、あらゆるプラットフォームから「命を守るための情報」を発信
- 隠された社会問題を主体的に取材する「調査報道部」を設置
- 全国ニュースネットワークの維持・強化のため、JNN 系列各局との共同事業、人材交流を推進

### 責任企業としてガバナンスを強化する

- サプライチェーンでの人権への負の影響を防止・軽減するために人権 DD を実施
- 人権侵害発生時の効果的な救済措置
- 全社員のコンテンツ発信者としての人権意識の向上

## マテリアリティ検討の経過



2024.05

新中期経営計画策定と並行し、  
施策を見直し  
TBS ホールディングス取締役会で承認

## コンテンツ制作・発信「まったく違うアプローチ」で



株式会社TBSホールディングス  
取締役副社長 CGO

菅井 龍夫

### 「蒔いた種」に芽吹きと「開花」

TBSホールディングスのCGOを務めております、菅井です。CGOの「G」は「Growth＝成長」ですので、前の中期経営計画2023期間中にも担当していた成長領域を引き続き担当します。世界標準のハイエンドコンテンツ企画制作会社THE SEVENの代表取締役も務めておりますので、主に当社の世界戦略を中心にご報告したいと思います。

前中計2023は「成長のための種まき」と位置づけてきました。その一環がコンテンツ世界戦略会社THE SEVENの設立(2022年)でしたが、当初はこの会社の将来像についてステークホルダーの皆さまから懸念の声もお聞きしました。どのような収益モデルなのか？海外の巨大OTT\*とつきあっていけるのか？何より

\*OTT(オーバー・ザ・トップ): インターネットを介した動画などのコンテンツサービス

日本発のコンテンツが世界市場に受け入れられるのか？などで。交渉や契約の関係もあり、コンテンツ制作の具体像や配信、収益見通しなど申し上げにくかった時期もありましたが、昨年、2025年の売上げ見通しを100億円と数字も示せるようになり、蒔いた種が芽吹いて、刈り取りも見通せる段階に入ったことをお示しできるようになったと考えています。これは私たちが想定していたベースより若干早いという感触を持っています。

THE SEVENに所属するプロデューサー森井輝が世界的なヒット作「今際の国のアリス」シリーズを手がけてきたことや「幽☆遊☆白書」の制作に参画したことにより、海外の認知度が高まり、現在協業のオファーを様々なにいただいていることを有り難く思います。

### 「これまでのつくり」から切り離れた「全く違うアプローチ」

TBSグループには、中核のTBSテレビ、制作部門のTBSスパークルと、コンテンツ作りには豊富なノウハウを有する会社があります。そして、「Ninja Warrior(米国版SASUKE)」のように、世界で受け入れられているコンテンツ・フォーマットも持っていますが、そこからは敢えて切り離し、独立した存在としてTHE SEVENを立ち上げたのは、「改めて世界に挑むために、これまでのもの作りの延長線から切り離れた会社が必要」との考えからでした。

もう4～5年前からですが、海外OTTを通じて大きな成功を収めている先輩とも言える韓国の代表的なプロダクションのシステ

ムを徹底的に学びました。彼らで作るコンテンツが世界で次々にヒットするさまに、率直に「悔しい」と思いましたし、その悔しさを燃料に、追いつき、互角に戦うにはどうすればいいか、研究したわけです。もちろん、韓国といえども成功例だけではなく、大きな失敗をするプロダクションもあります。そうした教師・反面教師が目の前にいて、しかも意外にもフランクに私たちにノウハウを伝えてくれるという環境が、私たちが世界に打って出る準備の期間を短くしてくれたのだと今となっては思います。

世界向けのコンテンツ、と言うと壮大なスケールのいわゆる超大作を思い浮かべがちですが、スケールは必須、または最重要というわけではありません。そこで要求されるのは例えば著作権の問題、世界で公開が出来るかというライツのクリアが前提ですし、そもそも私たちは「自分たちが作りたいもの」を作り、テレビをはじめ「自分たちのプラットフォーム」にのせていくことで皆さんにお届けしていたわけですが、世界的OTTを通じたコンテンツ提供では、まずOTTが制作に同意すること(これをグリーンライトが点く、といいます)が前提です。技術的なことを言えば、地上波テレビは現在帯域の問題から4K解像度でつくる必要はありませんが、“世界標準”は4Kを前提としている。制作期間についてもそうです。地上波テレビのスタンダードで出演者・スタッフの方をお願いする期間よりもはるかに長い時間、出演者・スタッフに制作に関わっていただく必要があり、労働時間の制限から計算すると、必然的に制作期間は長くなります。

このように、私たちがこれまでのもの作りのメソッドを一旦

まるまる忘れて、新たに構築する必要がありました。それは一つ一つ、これまでよりお金がかかるということでもあります。THE SEVENが制作費を300億円用意すると最初に発表した時、その額は多い、少ない、と受け止め方は様々でしたが、その本気度は伝わったと自負しています。TBSグループの財務基盤の強さが幸いしたと思いますが、海外パートナーと会話を始める時に、まず第一に議論になるのは財務基盤です。緑山に完成し、既に稼働しているスタジオ「M6」(総工費20億円、世界標準の映像品質に対応しています)の存在も、海外パートナーがTHE SEVENと組もうかと考える際の重要な判断材料となっています。そしてTHE SEVENは社内の体制も、TBSの子会社でありながら、雇用・給与のシステムが全く違います。有期雇用、成功報酬を大きく反映出



来るシステムとしました。ロスで成功したらとてつもない金額を手にできるのに、日本ではなぜそれが出来ないのかという、これもまた世界標準と言える体制になっています。世界で戦えるクリエイターに集まってもらう環境もとのえているところです。

### 「グローバルビジネス元年」の意味

中計2026では、改めて「グローバルビジネス元年」を宣明しました。これまでテレビで作ったコンテンツやプログラムフォーマットを送り続けてきましたが、新たに北米・韓国に拠点を作り、そこからの発信をしていくことに挑戦します<sup>※</sup>。THE SEVENは日本にヘッドクォーターを置き続ける企業ですが、新たな海外拠点は、そこで市場を把握し、戦略を立て、コンテンツを、これはドラマだけでなく各映像分野もカバーしますが、送出してビジネスを展開するという戦略です。THE SEVENを含めたこれまでのTBSの海外ビジネスモデルから、さらに大きな一歩を踏み出すこととなります。

言い換えれば「販売中継店として日本のものを売る」のではなく、「新拠点発で全く新しいものをつくり、売る」ということです。日本のモノは既に(先人の努力によって)世界で売られています。その経験を踏まえながらも、その延長線ではない、まったく新しいもの作りと発信を推し進めるための準備を、現在急ピッチで進めています。

世界で勝負するために必要な市場把握とはどういうことでしょうか。それは、世界の視聴データを読み取り、分析し、市場に合わ

せた新しいものを生み出していくということです。去年Netflixが視聴時間ランキングを出したことを例に挙げるとこれまでは、そこに「日本の作品がいくつ入った」と一喜一憂するというのが実情でした。正直なことを申し上げますと、3年前のTHE SEVEN立ち上げ時には、そうした緻密なデータ把握、分析が出来ていたとはいいいく状況でした。しかし今は“リングに上がったからこそ得られる”データと体験があり、そして、これは現在まだ詳細には申し上げませんが、有望な市場セグメントの輪郭がつかめてきています。私達は今後、的確な市場把握で、世界にリーチしてゆきます。

中計2026では「海外売上5%」という目標を掲げました。この数字は生易しいものではなく、先ほど申し上げたような「まったく新しいビジネス」を確立しない限り達成できない数字だと考えています。だからこそですが、財務や技術の基盤、新拠点の設立や報酬体系もとのえ、今「TBSで世界に打って出たい」と考える優秀なクリエイターに安心して働いてもらえる環境ができつつあるのではないかと自負しています。私はよくビジネスを「妄想・構想・実走」と三段階で表現するのですが、TBSが世界へ、と申し上げた時に「何をしたいのかわからない」とご心配いただいた向きもおられると思います。この「妄想」がしっかりした基盤の上に立つ「構想」であり、そこでためた力で次の「実走」の段階に持っていけるよう、挑んでいきたいと思っています。

<sup>※</sup> 北米では5月にBellon Entertainment Inc.の全株式を取得したTBS International, Inc.を、また韓国では6月に設立したTOKYO BROADCASTING SYSTEM KOREA, INC.を拠点とします。

## クリエイティブの力で、改めて「テレビを強く」



(株)TBSホールディングス 代表取締役副社長  
(株)TBSテレビ 代表取締役社長

**龍宝 正峰**

このたび、TBSテレビの代表取締役社長に就任しました龍宝正峰です。前任の佐々木はTBSホールディングスとTBSテレビの社長を兼務していましたが、両社の所管業務が非常に広汎・複雑になっていることに鑑み、担当を分けてそれぞれの業務に全力を注ぐべきとの考えから、ホールディングスは阿部龍二郎、テレビは私と、担当を分けました。その上でTBSテレビについて私は改めて「テレビを強くする」ことを自身と当社の使命として宣明したいと思います。

確かにテレビ広告市場は縮小の傾向にあり、私も無料配信動画サービス会社TVerの社長を務めた経験などから、お客様がコンテンツをご覧になる“テレビ以外”のプラットフォームの成長・拡大を身にしみて知っています。それでもなお「テレビを強くす

る」と言いますのは、テレビが持つ潜在的なコンテンツ発信力は現状評価されているよりはるかに大きい、つまり、より大きな媒体価値があるという考えからです。また、テレビはインターネットという新しいメディアの力と合わせることで、その価値をさらに高められると信じています。

ここからは少し自身の反省を踏まえて申し上げます。私が営業の現場にいた頃は、テレビがメディアの王者だった頃の先輩世代の財産をそのまま受け継いでセールス活動を行うのみで、テレビの本来の価値を、広告主や視聴者の皆様など社会に対してしっかりとお伝えし、ご理解いただくということを怠っていたのではないかという思いが私にはあります。今、私の後輩世代は、マスメディア広告がシュリンクしていくという厳しい環境にありながら、「テレビの持つ価値」をお伝える努力を地道に続けていますが、後輩達に報い、支援することも私の務めだと考えています。

全国規模で、同時かつ圧倒的多数の視聴者の皆様に情報やコンテンツをお届けするテレビは、個別のスクリーン（スマホ・PC）に多次にわたってアクセスするネットメディアとは全く別のコミュニケーション力を持っていると考えています。前任の佐々木（現TBSホールディングス会長）は、その大きな力は国民からお預かりした公共財である電波に根ざすものであり、その電波を使わせていただくには、社会から「圧倒的信頼」を寄せていただかないといけないと当社グループ全体に強く呼びかけてきましたが、私も全く同じ思いでいます。

では、どうやってテレビを強くするか、そこに奇手奇策はあり

ません。「コンテンツクリエイティブ力を上げていく」、これに尽きると思います。当社は長らく、コンテンツを作り続けてきて、口はばった言い方ですが、強力なノウハウを有しています。そうして作り出したコンテンツやお伝えすべき情報を放送に加えて多様なプラットフォームを通じて多くの人にお届けするのですが、すべてのバックボーンは依然としてテレビが担っていると考えています。これは少し前に打ち出した「テレビを超える」というTBSグループのスローガンに反する「先祖返り」とも受け止められるかも知れませんが、そうではありません。コンテンツ制作力の源泉はテレビにあり、それをもっともっと強め、磨いていこうということです。

今回打ち出しました「TBSグループ 中期経営計画2026」では、「クリエイティブ・ファネル」という漏斗ろうつとに、グループ8,000人のノウハウを入れて、いわば総力戦でコンテンツを生み出していくという構想を示しています。マーケットリサーチ、企画、選定、制作、そして伝達にかかわるすべてのノウハウを込めた「重量のあるコンテンツIP」を、当社が従前打ち出しているEDGE<sup>※</sup>でレバレッジ（てこ）をかけて、世界に広げようというものです。コンテンツに重みがあり、それがEDGEで世界に広がってゆく、それが「中計2026」で当社が提唱する「Timeless Value（時代を超えた価値）」を生むことになると確信しています。

※EDGE：Expand Digital Global Experience の略

## 「1位を目指す」は必然 そのための道標を設定

こうした挑戦の中でTBSテレビは「1位をとる」という目標を掲げました。それまでは「とにかく2位に這い上がろう」と歯を食いしばってきて、新ファミリーコア（4歳～49歳）という指標で2年連続2位（ゴールデン・プライム帯）という結果を出すことが出来ました。そしてそこから必然的に「1位を目指す」という新たな目標が出てきたわけです。

ファミリーコアをターゲットとするというのは私たちの意識改革の第一歩でした。そしてそこでの手応えを経て1位を、さらにALL（個人全体視聴率）でも1位になる必要がある。そのために当社では「LTV4-59」という、新たな指標を設定しました。「4-59」というのはターゲットの年代層を表しています。つまり「4



歳から59歳」に向け、強く訴求するコンテンツをつくり、コアとALL両方の視聴率を獲得していこうというものです。いわば両方で支持を獲得するための挑戦を始めます。

## 課題は「組織・人・費用」こう変えていきたい

テレビ自体の価値をより社会にご理解いただき、その中でより多くの視聴者にご覧いただく、そこにはどのような課題が横たわっているのでしょうか。当社の若手とも対話を続けていますが、「組織・人・費用」について解決すべき事が数多くあると考えています。

組織については、8,000人の総力戦、といいながら、テレビ社の1,300人の社員の中だけでも、部署間、会社間の“タテの壁”がまだまだ完全には取り払われていない、加えて、経営層と従業員層の“意識の壁”もあると思っています。経営陣が考える変革の意味が、日々の放送を支える現場のメンバーに完全に浸透しているか、という自問自答は常にあります。多忙な日々の中で現場の人たちが近い将来や未来を思う余裕を、私たちがしっかり保証することは大切だと思います。ありきたりな言い方も知りませんが、「風通しをもっともっと良くすること」が急務です。

そして人についてですが、「心理的安全性」というキーワードを気にかけています。TBSで働くすべての人が、自由に発言して意見を交換し合える、発言によって阻害されることは絶対ないという環境を作ることが大事です。そして、議論をしあって生み出された結論に対しては全員一丸となって推進する、そのような会

社にしていきたいという思いです。その上で失敗を恐れず一歩踏み出すことが大事です。もちろん、放送上のミスはないことが望ましいですが、失敗を恐れて一歩を踏み出さないことの方が問題だと思います。「まず一歩踏み出そう、一歩踏み出せば今ここで見えている風景とは違うものがみえるはず」ということを意識していこうと考えています。

魅力的なコンテンツをつくり、そして働く仲間が安心できる環境をととのえる、そこには必然的に費用の問題が生じます。野放図な支出を続けるつもりはもちろんありません。費用の問題を乗り越えるのは、上で色々申し上げた「組織・人」の面での改革を進めることで可能にしたいと考えています。

風通しの良い組織で人と人が積極的にコミュニケーションを取り、知恵を出し合っていく。そして一人一人が自身のスキルを磨いてそれぞれの一歩を踏み出すことで、新たなアイデアが生まれる。TBSには技術面でも高度な開発能力があります。そうしたことを通じて「合理的な選択と集中」も可能になるでしょうし、冗費節減もかなうのではないかと考えています。「上意下達の費用節減」とは違った経済効率性の向上を実現しようと考えています。

テレビは強いメディアだ、それを自信をもって言っていく、そして私自身が一歩、さらにもう一歩を踏み出す。そこから始めたいと思います。

## 事業ポートフォリオ拡充と「選択と集中」を加速



株式会社TBSホールディングス 常務取締役  
CFO

玄馬 康志

### 「中計2023」の総括

#### 成長投資により広告市況に依存しない事業の礎を築く

「中計2023」は、いろいろな意味でドラスティックな転換を果たした3年間となりました。コロナ禍で落ち込んだ業績が回復し、配信事業が急速に伸長したことで「中計2023」をアップデートしましたが、その後、一転して地上波放送のスポット市況が激しく冷え込みました。一方で当初、1,000億円規模で考えていた成長戦略投資については、やる気スイッチグループホールディングスの連結子会社化、U-NEXTの持分法適用会社化をはじめ、拡張戦略EDGEのDigitalとExperienceを中心に約1,451億円実行し、広告市況に依存しない事業ポートフォリオの礎を築くことができました。



結果、2023年度の売上高目標は達成できたものの、営業利益に関しては目標に遠く及ばなかったという現状は、まさにその転換の3年間を表した数字だと思います(売上高・計画3,900億円→実績3,943億円、営業利益・計画260億円→実績151億円)。

また、当社の株価の上昇とTBSグループで働く従業員の株価への意識の向上は「中計2023」の一つの成果と考えています。「中計2023」開始前の2021年3月31日には、2,172円だった株価が、2024年3月29日には4,359円となり、年平均成長

率は26.1%と、TOPIXの成長率12.3%(1,954円→2,768.62円)のおよそ2倍を記録しました。こうした株価の上昇に加え、従業員持株会の対象を全ての連結会社(海外法人除く)に拡大したことや、いくつかのインセンティブ・プランも実施したことにより、株価や企業価値に対する従業員の方々の意識が高まったと肌で感じます。株価上昇や企業価値向上という意識のベクトルがグループ内において揃い始め、またこの統合報告書も含めて、積極的な開示に努めてきたことで、株主・投資家の皆様と目線が揃うようになってきたのではないのでしょうか。

## 「中計2026」の財務目標

### ROICを経営指標として企業価値向上につなげる

「中計2026」では、売上高4,500億円、営業利益240億円という従来掲げていた定量目標に加えて、資本効率を表すKPIとしてROIC（投下資本利益率）を採用しました。そしてROICの目標は2030年度に5.0%以上、2026年度は3.3%としています。

多くの企業が採用しているROE（自己資本利益率）ではなくROICを経営指標にした理由は2つあります。

まず、ROICが、本業の利益である営業利益による資本効率性を客観的に示す指標であるからです。TBSグループは「中計2026」でお示しているように、最も重きを置く「コンテンツIP」をしっかりと強化した上で、さらにレバレッジを掛けることによって、事業ポートフォリオを拡充することを目標としています。このプロセスに則って、成長戦略投資による効率的なリターンが営業活動のキャッシュ・フロー拡大の連鎖を引き起こすことができるか、を示す必要があるためです。

2つ目として、ROICであればセグメント別に目標を設定し、管理することが可能になります。但し、現状、メディア・コンテンツ事業セグメントの中に安定収益領域と成長領域が混在しているため、安定収益領域か、成長領域か、を明確化すべく、次の中期経営計画に向けてセグメント変更を検討しています。また、「コンテンツIP」のTimeless Value、すなわち、一つのコンテンツでいかに長く収益を得られるか、を具現化することも、セ

グメント変更と密接に関係しているため、70年間続く放送事業ならではの原価計算も、根本的に変えることが必須です。

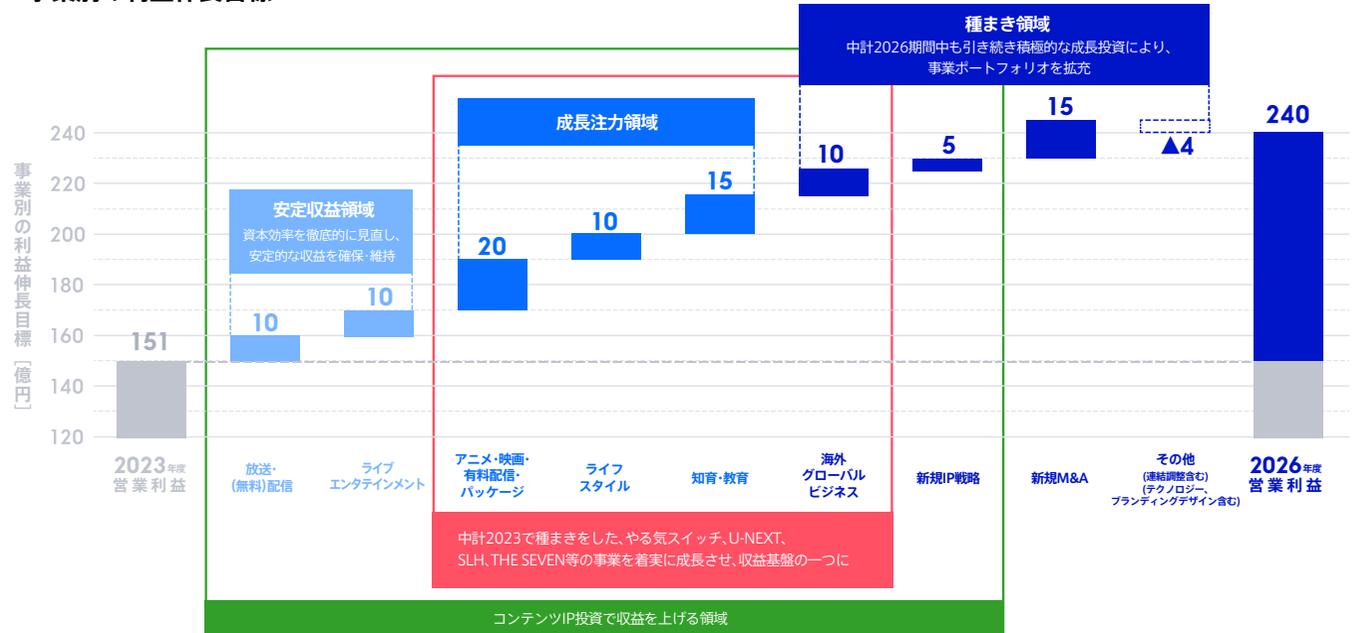
もちろん、2030年度の目標ROICが低い数値であるという

ことは認識しておりますので、できるだけ早期に目標を達成し、2030年度に向けてより高い目標を提示できるように努めます。

また、当然、ROEも企業にとって重要な指標ですから、ROICと

## 事業ポートフォリオ拡充に向けたドメイン別戦略とKPI 事業別の利益目標の明確化による「選択と集中」の加速

### 事業別の利益伸長目標



ともに向上させていくことが重要な経営課題であると認識しています。

## キャピタル・アロケーションについて

(成長投資 / 株主還元 / 政策保有株式) →P.17

持続的な成長を果たすためには、リターンを多角的にモニタリングすることが必要

「VISION2030」の第2フェーズである「中計2026」においても、社会のライフラインである基幹メディアとして社会的使命を果たすことはもちろん、成長戦略投資を引き続き推進することによって、企業価値の持続可能な成長を目指します。そうすることで、株主還元のさらなる充実という目標も同時に実現できると考えています。

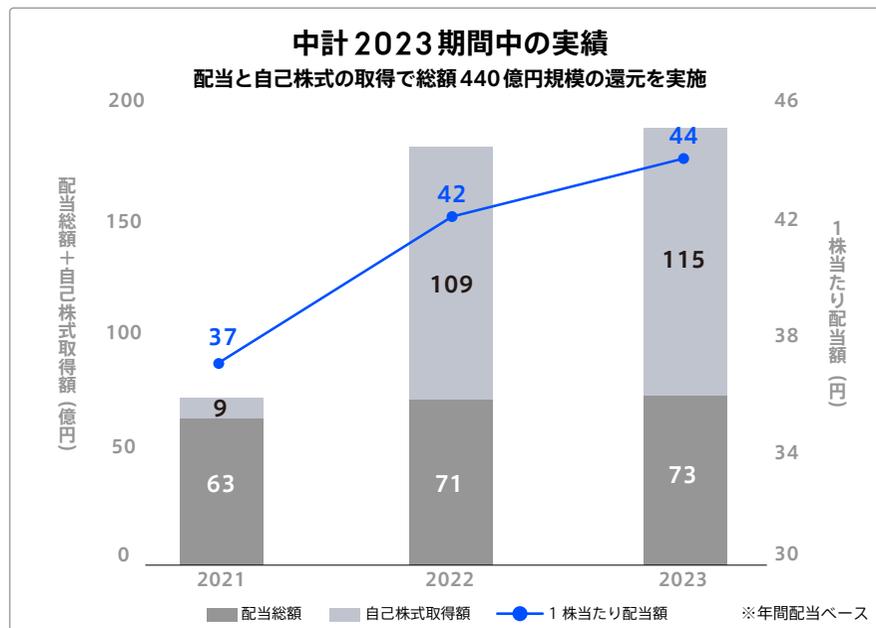


## 基本方針と定量目標 ～総還元性向を意識した配当・自己株式取得等～ 総額600億円規模の株主還元

### 基本方針

- 成長投資へ積極的に取り組み、中長期的な利益拡大により企業価値を向上。
- 連結ベースの配当性向40%を目処として、安定的かつ継続的に配当を実施するとともに、総還元性向を意識したうえで、自己株式の取得も機動的に実施。

※「特殊な要因」で利益が大きく変動する場合等については、別途その影響を考慮して配当額を決定いたします。



その具体的な定量方針が「中計2026」でお示した、キャピタル・アロケーションです。「中計2023」の期間においては、想定した規模を上回る政策保有株式の売却、株主還元、そして成長戦略投資を実行しました。その結果、「中計2023」の成長戦略投資から「中計2026」期間中にEBITDAで200億円規模のリターンを生み、営業活動のキャッシュ・フローが拡大していく連鎖が始まったと考えております。この流れを加速するために、次の3年間で、政策保有株式の売却900億円、さらに借入も含む多様な資金調達を原資として、「中計2023」を上回る、成長戦略投資1,600億円、株主還元600億円を最低限の目標と考えています。

まず、成長戦略投資に関しては、「中計2026」で掲げている「TBSグローバルビジネス元年」に相応しくG=Global領域への投資（すでに、5月にBellon Entertainment Inc.を連結子会社化、6月にTOKYO BROADCASTING SYSTEM KOREA, INC.を設立）、そして、より効果的にレバレッジを掛けるために、その根幹となる「コンテンツIP」強化に資する投資、の2つが中心になると考えております。それぞれの案件において、TBSグループが保有する経営資源とどのようなシナジーが発揮できるか総合的に勘案した上で、IRR（内部収益率）がハードルレートであるWACC（加重平均資本コスト）を上回るか等、詳細に検証して、成長戦略投資を実行します。また、この3年間に赤坂エンタテインメント・シティ計画関連の成長戦略投資も行いますが、再開発の竣工が次の中計期間の2028年の予定ですので、

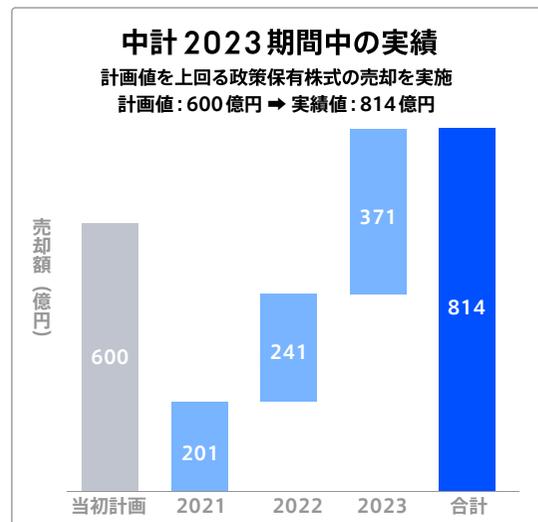
「中計2026」の営業活動のキャッシュ・フローには貢献いたしません。ですので、成長戦略投資に対するリターンを多角的にモニタリングできる体制を構築し、事業ポートフォリオの選択と集中を果たしていきます。

株主還元につきましては、「中計2026」のスタート年度である2024年度から特殊な要因を除いた配当性向を30%目処から40%目処に引き上げ、2024年度の年間配当は10円増配となる54円を予定しています。また、総還元性向を意識して、自己

### 基本方針と定量目標 ～財務バランスを改善～ 政策保有株式900億円超売却

#### 基本方針

- ・コーポレートガバナンス・コードの遵守、および、資本効率を意識した経営推進に向け、政策保有株式の売却を加速。
- ・株式売却により得られたキャッシュは、**成長投資および株主還元のための原資**として活用。



#### 政策保有株式の縮減に向けた取り組み・プロセス

取締役会で年1回以上、  
政策保有株式の保有意義を検証

保有意義が希薄化したものは売却

事業拡大のための  
成長投資ニーズの発生

多面的な資金調達方法を検討した上で、  
必要に応じて機動的に原資として活用

中計2026期間中の3年間で  
**900億円以上の政策保有株式を売却**

VISION2030に向けてバランスシートの改善に取り組む

株式の取得も引き続き機動的に実行していきます。その3年間合計の「お約束」が600億円になる訳ですが、持続的な企業価値の成長を果たすことも掛け合わせて、株主の皆様へ、より高いレベルの利益還元を実現できるように努めます。

以上のような成長戦略投資と株主還元の原因となるのが、営業活動で得たキャッシュはもちろん、サステナビリティ・ファイナンスをはじめとした多様な借入、そして政策保有株式の売却です。政策保有株式に関して、コーポレートガバナンス・コードに則り、保有意義の適否を取締役会において検証し、希薄化した株式については売却しています。加えて、成長戦略資本と位置づけている政策保有株式は、成長戦略投資等の規模に応じて、適宜、活用しますので、先ほど、成長戦略投資の最低限の目標を1,600億円と申し上げた通り、売却額が900億円を上回る可能性も十分にあると考えています。

以上の財務戦略を「中計2026」の期間中、積極的に進め、「VISION2030」達成に向けて、資本効率の向上を意識した経営を推進することで、バランスシートやPBR（株価純資産倍率）のさらなる改善にも取り組んでまいります。

## ステークホルダーの皆様へ

### 自らの言葉でエンゲージメントを深め企業価値を向上する

当社が保持する事前警告型買収防衛策について、少々、説明させていただきます。当社は放送局としての公共性と報道機関としての中立性を維持するため、一定の独立性が必要であると考え、

事前警告型買収防衛策を保持しています。取締役会でも毎年、今後の保持について議論していますが、企業価値の向上こそが最大の対応策と認識しており、事前警告型買収防衛策を永久に持ち続けるべきとは考えておりません。企業価値向上のためには、「VISION2030」の達成、つまり、目指しているコンテンツグループへ昇華することが不可欠ですので、さらなる成長への種まきを継続する第2フェイズ、「中計2026」の重要性を強く意識しています。

また、この買収防衛策についての考え方ははじめ、引き続きステークホルダーの皆様とのエンゲージメントや情報発信を積極的に進めることも、株価や企業価値の向上につながる大きなファクターだと思っています。

ステークホルダーの皆様とは自らの言葉で真摯に向き合うことが必要と考えております。最近では、以前にも増して、どうすればTBSグループの企業価値を上げることができるか、一緒になって考えてくださる方々も多く、当社の戦略について理解を深めていただいている、という手ごたえを感じると同時に、従前以上に、大いに学ばせていただいています。今後はステークホルダーの皆様と、財務・非財務両面でのエンゲージメントを進めるため、井田重利CSO（チーフ・サステナビリティ・オフィサー）と連携していきます。

CFOの最も重要な役割は、事業ポートフォリオが拡充していく中で、不断の見直しをすることだと思っています。TBSグループのように、積極的かつ多面的な成長戦略を進めている場



合、資金面はもちろん、特に人材面におけるリソースが課題となり、それらの有限のリソースを有効に活用するために選択と集中を推進し、従来、当たり前であった事業を見直すこと、転換すること、そしてやめることも必要になります。

その選択に使う目利き力こそが将来のTBSグループを左右すると信じて邁進し、株主や投資家、視聴者や顧客、従業員、スタッフ、出演者、取材先、クライアント、共同事業者、地域社会等、全てのステークホルダーの皆様のためにも、持続的な成長を成し遂げるTBSグループを目指します。

# Timeless Value の追求・提供

「コンテンツIPの Timeless Value（時代を超えた価値）」を  
生み出すための理念とメカニズム、実例をまじえ説明します。

## 強いコンテンツを多彩なプラットフォームで

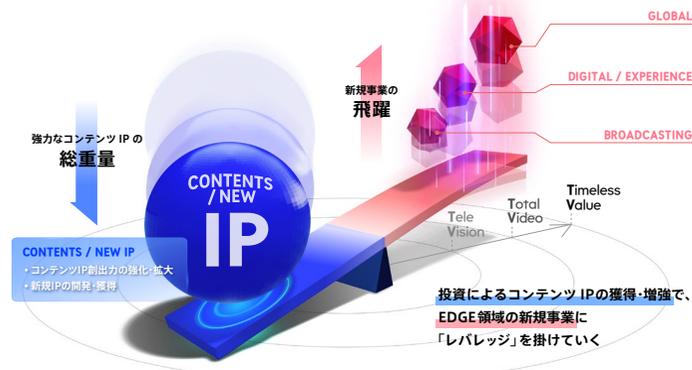


世界に愛される  
オリジナル・コンテンツ  
を生みだす

TBSグループはコアコンピタンスである「コンテンツ制作力」を武器に、強力なコンテンツIPを創出してきました。そして近年は蓄積してきた豊富なコンテンツをEDGE領域の様々なプラットフォームに多角的に展開することで、収益をあげ、世界の人々にTimeless Valueを提供しています。

放送コンテンツが放送を超え、様々な領域で価値を生み出す展開例を右に示します。「ラヴィット!」は番組グッズ等で、「バナナマンのせっかくグルメ!!」は番組で紹介したグルメのお取り寄せ等で大きな収益を上げ、また「風雲! たけし城」、ドラマ「Eye Love You」は放送終了後も、国内にとどまらず海外でも多くのファンを獲得しています。

次ページ以降で、ドラマ「VIVANT」、バラエティ「SASUKE」、アニメ「五分の花嫁」の多角的展開例を紹介します。



中期経営計画 2026より

### 2023 年度の主な展開



## 『VIVANT』多角的展開を実現したグループの力

最高視聴率9.5%（新Fコア\*）、無料配信再生数クール累計5,000万回（局内連ドラ歴代最高）2023年度最も記憶に残る日曜劇場『VIVANT』。多角的展開がグループの総合力で実現しました。



福澤克雄監督による原作から番組が生まれ、番組制作のほとんどをグループ各社でまかなっただけでなく、音楽の著作権を日音が管理、イベント・グッズ化・パッケージ化・書籍化といった多角的展開をTBSグローディアやTCエンタテインメントを中心に繰り返し広げ、外に利益を漏らすことなく、コンテンツTimeless Valueの最大化につながっていきました。

ECサイトの売上は8,000万円超、ノベライズ本も15.5万部の大ヒット、ファンミーティングや「ドラムに会いに行こう」キャラバンの開催など、カスタマーとの様々な接点を作り得たのは、TBSグループの多彩なプラットフォームあってこそと言えます。

※ 新ファミリーコア：4～49歳の視聴者層

### TBSグループでの多角的展開



番組制作

制作：TBS TELEVISION / TBS SPARKLE 技術・美術・CG：TBS ACT

音楽コーディネート：NICHION 撮影スタジオ：緑山スタジオ・シティ



イベント・グッズ・パッケージ化

TBS TELEVISION TBS GLOWDIA



TCエンタテインメント株式会社

ファンミーティング、島根聖地巡礼ツアー、オーケストラコンサート「ドラムに会いに行こう!」全国キャラバン、LINEスタンプ、ノベライズ本、DVD&Blu-ray、別班饅頭ほか各種グッズ販売

配信

U-NEXT NETFLIX

## 「ドラマのTBS」だからできた壮大なチャレンジ

2023年大きなムーブメントを巻き起こした日曜劇場「VIVANT」。前代未聞のスケールで撮影されたこのドラマはどのように制作されたのか？監督・プロデューサーが語りました。



（株）TBSテレビ コンテンツ制作局ドラマ制作部

### 福澤 克雄

#### profile

1989年入社。  
「3年B組金八先生」シリーズや「砂の器」「華麗なる一族」「南極大陸」「半沢直樹」「下町ロケット」「陸王」「ノーサイドゲーム」など数々のヒット作を制作。「VIVANT」では原作も手がける。

### 飯田 和孝

#### profile

2005年入社。  
「アンチヒーロー」「マイフェアミリー」「ドラゴン桜(2021)」「義母と娘のブルース」などヒット作を多数プロデュース。2024年エランドール賞プロデューサー賞を授賞。

### 「VIVANT」が目指したもの

福澤 近年、韓国ドラマが海外OTT\*を通じて世界に出ていくのを目の当たりにし、日本のドラマはこのままではいけないという危機感がありました。そんな中で、韓国ドラマの模倣ではなく日本のコンテンツで世界にチャレンジする、ということを目指して制作しました。

\*OTT(オーバー・ザ・トップ): インターネットを介した動画などのコンテンツサービス

### 受け継がれるTBSのノウハウ

福澤 海外の優秀なドラマは「これは一体何だろう?」という面白さがあって、今回は「大脱走」じゃないけど、「逃げる」という1つのテンポを盛り込むことで“得体のしれない面白さ”を作ろうとしました。

飯田 そういうシーンを作る上で、今回のチームは福澤監督をはじめ技術・美術も「ジャパニーズアメリカンズ」「南極大陸」「リーダーズ」などの大作をやってきていて、ヤギ3,000頭が走るなんていう無茶な演出にもチャレンジできました。このスタッフだったら実現できるんじゃないかという信頼感がそこにはありました。

福澤 TBSには、石井ふく子さんや久世光彦さんなど、一流のクリエイターから脈々と受け継がれてきたノウハウがあって、今回また若い世代が大規模な撮影を経験したことで、もう何千人のエキストラを仕切るくらいは全然平気みたいなの、そういう積み重ねですね。



ヤギ3,000頭が登場したシーン

### コンテンツTimeless Valueの最大化

飯田 放送・配信が盛り上がると、SNSでもどんどん拡散されていって、さらにはファンミーティングや赤坂サカスのモニュメントにお客さんが集まってくれたりして、一つのコンテンツがグループ全体を巻き込んで施策が実現していった感じがかつてより大きかったです。「半沢直樹」の時とはまた違う大きな渦を感じましたよね?

福澤 いろんなことを経て、結局みんなリアルタイム視聴に戻ったというのを聞きました。なぜかという後で観るとネットでネタバレされているというですね。これはいいな、と思いました。

飯田 人それぞれの楽しみ方で最大化につながったと思います。



長期間に及んだモンゴルロケ

### さらなる飛躍を

福澤 ドラマが世界中で観られているということは、需要はなくなる。「外国にウケるのはこれ」みたいに媚びないで、日本独特のものを作り続けていきたいですね。

飯田 日本の作品を作って海外に売る。近い将来、TBSの作品が海外マーケットにどーンと並ぶ可能性は大いにあると思います。

福澤 TBSが、日本で社会現象化するドラマを作り続けているということを考えると、将来そういう作品を作りたい学生はみんなTBSを目指すようになると思います。

若い人たちが目指したいと思う企業になるというのは非常に大きいんじゃないかと思っています。

## 世界展開『SASUKE』からオリンピック競技誕生

「名もなきアスリートたちのオリンピック」をテーマに始まった『SASUKE』。海外番販は世界165カ国、現地制作も欧米から中東・アジア25カ国にまで拡大し、ついに『SASUKE』をもとにしたオリンピック競技が誕生しました。

「様々な肩書を持った100人の出場者が跳ぶ・泳ぐ・ぶら下がる」極めてシンプルなコンセプトを掲げ、成功すれば誰もが賞賛される場所、それが『SASUKE』。己を鍛錬して障害を乗り越え、限界に挑み続けた先に「一般の挑戦者たち」が輝ける舞台で繰り広げる「ヒューマンドキュメンタリー」こそが、『SASUKE』が民族や国境を越えて世界中で愛されるコンテンツとなった最大の理由です。

1997年に第1回大会が行われ、ここまで41回の放送を数える『SASUKE』ですが、視聴率はここ4年で上昇を続け、2023年度は



『SASUKE』線山スタジオ

TBS年末年始全番組の中でトップ視聴率（ALL）を獲得しました。

その勢いは国内にとどまらず、海外では「Ninja Warrior」として人気を博し、海外番販はこれまで165カ国、現地制作も欧米をはじめ中東やアジアなど25カ国にまで拡大。さらにはSASUKEパークとしてイギリス18カ所を含む世界3カ国で常設展開され、他に類を見ない拡がりを見せてきました。

そして2023年10月、『SASUKE』をもとに考案された障害物レースが2028年ロサンゼルスオリンピックの実施競技として採用され、世界水準のコンテンツに育ちました。



## 世界を視野にアニメ・ゲームを推進

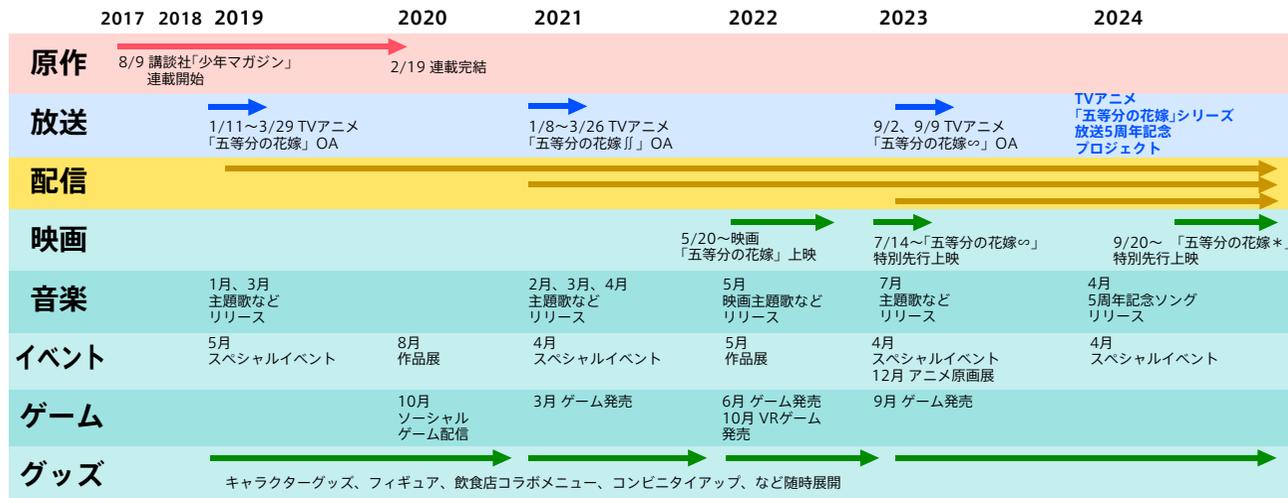
### アニメ地上波放送から配信、商品化、イベントなど、多方面に展開する『五等分の花嫁』



アニメは広く長く愛されるコンテンツとしてTimeless Valueを創出し大きな収益を上げています。2019年に放送がスタートした『五等分の花嫁』は、下図の通り主題歌のヒットに加え、イベント開催、ゲーム配信、グッズ販売など多角的に展開。第2期『五等分の花嫁II』以降は、映画にも進出。

5周年を迎える今年は記念ソングを配信・リリース。今後もアニメを起点に、ファンの方と『五等分の花嫁』をつなぐ様々な企画を継続的に展開していきます。

当社は、2023年を「アニメブースト元年」と位置づけ、地上波3枠でアニメ放送を開始しました。またグローバル展開も視野に入れた「オリジナルIP開発」を重視。2017年にTBSグループに仲間入りしたアニメ制作会社 Seven Arcsをはじめ、2021年にはマンガアプリ会社マンガボックスも子会社化、今年はアニメIP強化を目指し松竹との業務提携に合意するなど、アニメ事業を強力に推し進める仕組みができあがりつつあります。



### ゲーム事業など新領域にも参入 世界に広がるオリジナルIP開発を目指して

当社は、これまでリーチしていなかった領域でも新たなIP開発、獲得に向け動き始めています。2023年7月には新たに“TBS GAMES”ブランドを発足。TBS GAMESでは「まだ見ぬ“最高の時”をゲームで」をコンセプトに、TBSの番組IPを活用したゲーム開発（2024年3月発売 Nintendo Switch用「アイ・アム・冒険少年 超・脱出島」等）に加えて、オリジナルゲームの企画・開発（2024年5月Fortniteでグローバルに向けTBSオリジナルゲーム「JAPANESE ZOMBIE SURVIVAL」を展開）などにも着手しており、新規IP開発に向けた様々な取り組みを行っています。

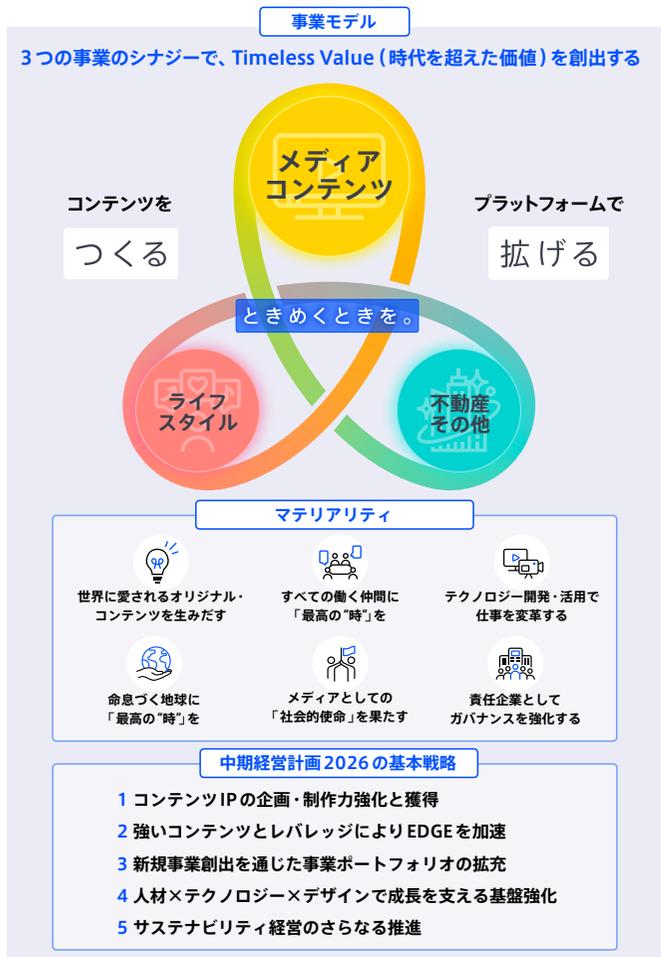


# 事業別戦略

「メディア・コンテンツ」「ライフスタイル」「不動産・その他」  
3つの事業セグメント別戦略と相互のシナジーをお伝えします。

ときめくと  
TE S DRAMA  
★☆☆

## 3事業のシナジーで「時代を超えた価値」を



### 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

### 事業の概要

#### 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

TBSグループの中核であるTBSテレビ、基幹放送事業者であるTBSラジオ・BS-TBS、番組制作事業および映像・文化事業の機能を集約したTBSスパークル・TBSグロウディア、そして技術・美術・CG関連業務を担うTBSアクト、これら基幹6社を中心として構成される、グループ最大の収益力を持つ事業セグメントです。

主力事業である放送事業の価値を高めながら、配信事業・海外ビジネス・ライブエンタテインメントの3分野を成長領域とし、「TBSグループ VISION2030」に向けて、TBSグループ全体の業績を牽引すべくさらなる収益力の強化を推進しています。

#### お客様に自分らしく心地よいライフスタイルを

スタイリングライフグループは、価値観が変化するいつの時代においても、お客様が自分らしく心地よいライフスタイルを実現できるよう、新しく質の良い商品・空間・サービスを提供し続けることを目指し、ショップやサロンなどを事業展開しています。

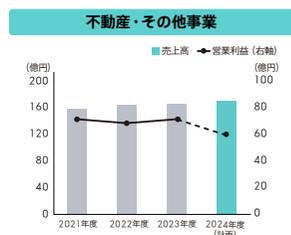
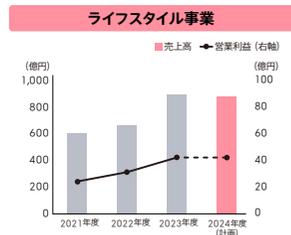
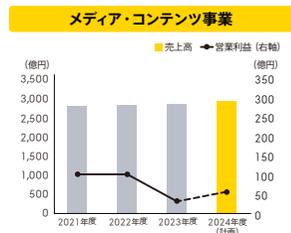
#### やる気スイッチという一生の財産を、すべての子どもたちへ

やる気スイッチグループは、40年間にわたる教育現場での指導経験から導き出した独自のメソッドを教育の柱としています。勉強も勉強以外も、自分を信じて努力を続けられる。夢に向かって積極的にチャレンジできる。自分らしく輝き、幸せな人生を歩んでいける。その実現のために、子どもたち一人ひとりが持っている無限の可能性にアプローチしていきます。

#### 赤坂を、新たなエンタテインメントを創出する街に

TBSのIP/資源の最大活用、常識にとらわれないコンテンツグループならではのインフラ・環境づくり、街との密接な連携によって、赤坂全体の価値を向上させ、年間1,000万人の来街者を中心とした新たな経済圏の創出、そこに新しい文化を創造していくことを目指しています。

### 売上高/営業利益



## メディア・コンテンツ事業

### 構成会社

基幹6社

### TBS TELEVISION

(株)TBSテレビ

テレビ放送事業の他、配信や映画などの映像コンテンツ事業、ライブエンタテインメント事業、海外事業やライセンス事業など、多岐にわたってエンタテインメントを創出するTBSグループの中核会社。

### TBS RADIO

(株)TBSラジオ

ラジオ放送事業を主たる事業とする他、イベントや映画出資、さらにハウジング事業（総合住宅展示場）などを展開している。

### BS-TBS

(株)BS TBS

BSデジタル放送を行っているTBS系列の衛星基幹放送事業者。2018年より4K放送を開始し、リアルで臨場感のある超高精細映像の制作を実現した。

### TBS SPARKLE

(株)TBSスパークル

ドラマ・バラエティ・ドキュメンタリー・映画・アニメから、報道・情報・スポーツまで、あらゆるジャンルの番組・コンテンツを手がける日本最大級の映像制作会社。

### TBS GLOWDIA

(株)TBSグロウディア

興行・催事、番組販売、物品販売、DVD・配信等の映像関連事業、ラジオ番組制作、放送技術・デジタル技術など、幅広いサービス提供を行っている。

### TBS ACT

(株)TBSアクト

技術・美術・CG業務を行う日本最大級の総合プロダクション。放送、ステージ、イベント、配信など、あらゆるコンテンツ制作に対応可能な機材・人材を持つ。

（株）CS-TBS、（株）Seven Arcs、TCエンタテインメント（株）、TOKYO BROADCASTING SYSTEM INTERNATIONAL, INC.（株）TBSメディア総合研究所、（株）日音、（株）マンガボックス、（株）THE SEVEN

### 目指す姿

TBSはコンテンツクリエイティブに徹底的にこだわります。

私たち独自のコンテンツ創出モデルをファネル、つまり漏斗のかたちで表現。強いコンテンツIPを作り出すために、企画・開発、選定とマーケティング、IPを磨く、この3つのフェイズで取り組みを強化します。

強いコンテンツIPを生み出すためにはその種をたくさん集める必要があります。そのためにTBSグループ8,000人全員がコンテンツの作り手となる環境を整備し、集めたプランの中から可能性を見極める確かな目を養い、マーケティング力を強化していきます。さらに選び抜いたコンテンツIPに一層、磨きをかけることでより強力なコンテンツIPを数多く生み出していきます。

フェイズごとにKPIを設定することでこのプロセスを強化し、コンテンツIPの質、量、強化のために、自らコンテンツIPを開発するだけでなく、投資によるIPの獲得も積極的に行ってまいります。

### 成長戦略

中期経営計画2026では中計2023の実績額1,451億円を上回る1,600億円を成長戦略へ投資することを表明しました。

2023年9月末には持分法適用会社となったU-NEXTの有料会員数が400万人を突破しましたが、メディア業界最大のリーチ力、長年培ってきたコンテンツ制作力と総合プロモーション力、情報氾濫の中での圧倒的な信頼性、これらの強みを活かし、主力

事業である放送事業の価値を高めながら、さらに配信事業・海外ビジネス・ライブエンタテインメントの領域で多面的な事業展開を拡大していきます。



### 事業トピックス・事例紹介

＜TVerをはじめ配信やテレビの外でもTBSのコンテンツが席卷＞

2023年の「VIVANT」のみならず、2024年1-3月 総合番組再生数ランキングではTBSドラマ「不適切にもほどがある!」「Eye Love You」が1位、2位を獲得するなどTBSのドラマ・バラエティのコンテンツは多くの人々を惹きつけています。

TBS赤坂ACTシアターでは舞台「ハリ・ポッターと呪いの子」のロングラン公演で総観客数は100万人を突破。第30回読売演劇大賞の選考委員特別賞や第48回菊田一夫演劇大賞を受賞するなど、高い評価を獲得しています。



## 国内配信シェア拡大 世界展開も着々

### U-NEXTが2022年、2023年と2年連続国内シェア2位を獲得 TBSコンテンツがシェア拡大に貢献



**TBS | U-NEXT**

動画配信プラットフォーム会社 株式会社U-NEXTは2023年6月にTBSが発行済み株式の20%を取得し持分法適用関連会社となり、事業成長に向けた協業をより強固にしてきました。こうした中、「動画(VOD)市場5年間予測(2024年-2028年)レポート(GEM Partners発行)によると、国内市場の定額制動画配信サービス別シェア推計ではU-NEXTが15.0%(前年比+2.4pt)を獲得し、同シェアで2位となりました。1位との差は前年の9.7ptから6.7ptと3pt縮まっていて、U-NEXTは1位に迫る勢いでシェアを拡大しています。

要因の一つとして、約1万本におよぶTBSのドラマやバラエティ、スポーツコンテンツが視聴可能になったことが挙げられます。TBSのコンテンツ供給力とU-NEXTの配信力という双方の強みが生んだビジネスシナジーであり、今後も両社協力のもとでさらなるシェア拡大が期待されます。

### ハイエンド作品・オリジナルIPでTHE SEVENブランドを世界へ

TBSのEDGE戦略の中核として、ハイエンドコンテンツの製作を行う海外戦略会社THE SEVEN。300億円規模の予算を準備し、グローバルOTTで世界と戦える人材のスタッフィングを完了しました。2023年12月には、専用スタジオ「M6スタジオ」も稼働。企画立案からポストプロダクションまで単独で行う環境を構築し、2025年度には売上高100億円を見込んでいます。

THE SEVENは、戦略フェイズを3つに分け、世界展開と段階的な利益率の向上を目指します。



現在は「今際の国のアリス シーズン3」を含むNetflixシリーズ4作品の製作が進行中。また、Netflixで大ヒットしたドラマ「今、私たちの学校は…」のイ・ジェギュ監督とTHE SEVEN森井輝プロデューサーによる世界市場向けアクション大作の共同製作をはじめとして、海外パートナーとの協業も続々と決定しています。

THE SEVENブランドの確立に向けて、最高品質の作品を送り出していきます。

### 世界水準のVFXクリエイター集団 Megalisへ資本参加



近年、映画や海外OTTなどのハイエンドコンテンツには優れたVFXが欠かせないものとなっていますが、TBSグループは国内を拠点とするVFX制作会社Megalisへ資本参加しました。Megalisは2017年に発足し、これまで海外の映画やNetflixの作品等で実績を重ねてきた、海外での評価も高い注目のグローバルVFXスタジオです。

同社は、「幽☆遊☆白書」のVFX制作にも参加しており、前述の海外戦略会社THE SEVENとの間で戦略的パートナーシップを締結しました。今後、Megalisとのシナジーで、グローバル向けのVFX制作体制を強化し、TBSグループが創出するコンテンツをグローバル水準に引き上げてゆくことを目指します。

## ライフスタイル事業 (雑貨小売・ビューティ & ウェルネス)

お客様に自分らしく心地よいライフスタイルを

### 構成会社

スタイリングライフ・ホールディングス グループ構成

#### スタイリングライフ・ホールディングス グループ経営プラットフォーム

##### プラザスタイル カンパニー 雑貨小売販売事業

生活雑貨小売 直営店事業  
フランチャイズ事業 ライセンス事業

##### BCL カンパニー ビューティ&ウェルネス事業

化粧品、医薬部外品等の開発・製造・販売  
化粧品用具、理美容機器、理化学機器の製造・販売

##### CPコスメティクス ビューティ&ウェルネス事業

化粧品、医薬部外品等の開発・製造・販売  
化粧品用具、理美容機器、理化学機器の製造・販売

##### ライトアップショッピングクラブ 通信販売事業

衣料品、電気製品、家庭用品、時計、靴、書類  
などの通信販売、店舗販売

2024年5月全株式を売却

### コンテンツ

- 生活雑貨・アパレル等
- 化粧品・医薬部外品等
- キャラクターライセンス
- フェイシャルエステティック等

### プラットフォーム

- 店舗 (PLAZA/VECUA Honey)
- 卸売り (全国ドラッグストア)
- 代理店販売 (CP Salon)
- Eコマース・カタログ通信販売
- 海外一般貿易

### 店舗数

PLAZA 132店	CP Salon 1,235店	LightUp 6店	BCL (VECUA-ROA) 8店
---------------	--------------------	---------------	-----------------------

### PLAZA PASS

PLAZA会員数 <b>511</b> 万人 前年比109%	PLAZAアプリ <b>680</b> 万件 前年比116%
--------------------------------------	--------------------------------------

### 市場環境

- ・経済の低成長と物価高、円安
- ・国内人口減少、高齢化
- ・デジタルシフトの加速
- ・環境・社会問題への意識の高まり
- ・インバウンド需要の回復

### 重要課題と KPI

他社の事業個性を磨き、ブランド価値を最大化する

→最重要 KPI: 店舗数 / 顧客数

### <施策>

- ・消費者ニーズに応えるための分析と高付加価値製品の提供
- ・新たな商品やサービスの創造、海外進出
- ・人材育成による労働の質向上、制度改革、デジタルの活用
- ・商品構成の再編によるリスク分散
- ・コスト増に対応するための仕組みの見直し

### 目指す姿

- ・既存事業の成長に加え、グループのポートフォリオを拡張していくことで2030年グループ売上高1,000億円を目指す



### 競争優位性

グループ内にメーカー機能、小売販売機能を持ち、Z世代とのタッチポイントを多く有しています。

その優位性を活かして、ライフスタイルの変化を的確に捉えた積極的な新製品の開発・投入を進めています。また、SNSを使った宣伝販促にも注力し、トレンド発信起点としても注目されています。

### 2023 年度実績

(単位: 百万円)

事業別	売上高*		
	2022 年度	2023 年度	前年差
雑貨小売販売事業	36,650	41,741	+5,090
通信販売事業	16,437	15,723	△ 713
ビューティ&ウェルネス事業	13,644	15,082	+1,438
本社およびその他	△ 316	△ 311	+5
計	66,415	72,237	+5,822

※事業別の売上高は管理会計上の数値



雑貨小売販売事業の「プラザカンパニー」は、顧客数増と化粧品、雑貨、アパレルなどが伸長したことにより、大きく増収。通信販売事業は、受注の減少により、減収。ビューティ & ウェルネス事業は、化粧品の国内・海外販売が引き続き好調で増収。

※ 2024年3月末時点 PLAZAアプリは累計ダウンロード数

## ライフスタイル事業 (知育・教育)

### スクール事業×映像コンテンツでTBSグループのシナジー効果を最大化

#### 構成会社

- 株やる気スイッチグループホールディングス
- 株やる気スイッチグループ
- 株やる気スイッチキャリア
- 株YPスイッチ

#### 市場環境

- ・新学習指導要領などによる子どもの学びの進化
- ・教育市場：一世帯あたりの教育関係費が上昇傾向
- ・学習塾市場：少子化による生徒数減少の一方、売上は増収傾向。個別指導塾が拡大傾向にあり、集団指導塾に代わり業界をけん引見込み。
- ・保育市場：共働き世帯増による需要拡大。子育て支援拡充による市場成長。
- ・幼児英才教育市場：幼児期からの知能教育や能力開発に関する市場が伸長

#### 競争優位性

- ・生徒・保護者との信頼関係を高めるフォローアップシステム
- ・時代に先駆けたサービス(バイリンガル保育・プログラミングほか)
- ・子どもの能力を早期から目覚めさせる幼児教育
- ・独自の個性診断や学力診断を行い、脳科学や教育心理学に基づくアプローチで子どものやる気を引き出す個別指導
- ・自社研究所における最先端の教育研究

#### 展開ブランドおよびセグメント



#### 事業目標

- ・TBSグループとしてシナジー効果を最大限に発揮して、教室事業拡大の質、スピードを加速
- ・オンラインコンテンツのパッケージ化を進め、プラットフォーム事業を推進
- ・個別指導塾から知育・保育・学童といった教室事業を直営・FC双方において運営品質の向上と新規出店を強化
- ・各ステークホルダーとのアライアンスや、M&Aの活用を通じた事業開発およびグローバル展開を検討・推進

#### 重要課題 (KPI)

- ・既存ブランドの拡大と盤石化(生徒数、教室数)
- ・コンテンツの他塾への外販(外販先企業数)
- ・新規コンテンツ開発(事業化数)
- ・やる気スイッチプレミアムクラブ(有料情報配信)加入数の拡大(会員数)

#### 2023 年度実績

教室数 *	生徒数 *	売上収益 **	営業利益 **
2,397 校	132,865 名	22,691 百万円	1,821 百万円

\* 2024年2月末時点  
\*\* 2023年3月～24年2月実績

## ライフスタイル事業 トップメッセージ



株式会社ライフ・ホールディングス  
代表取締役 執行役員社長

北村 博之

### グループポートフォリオを拡張し、事業規模拡大を目指す

前中期経営計画では「回復と成長」をキーポイントとし、トレンドに対応した柔軟な商品展開や出店戦略、販路の拡大等に取り組んで参りました。赤坂サカスにオープンした「PLAZA NEWSSTAND」は、Z世代に情報発信しながら、TBSグループ内のコミュニケーションをあげる役割も果たしてくれています。また、TBSテレビ番組から生まれたIP「ラッピー」のグッズ販売やメディアを活用した宣伝広告などTBSグループが持つ経営資源を活用し、一体となって企業価値の向上に努めました。その結果、売上高、営業利益共に新型コロナウイルス感染症発生前の業績を大きく超え、完全復活を達成することができました。

2024年度から始まる中期経営計画は、改めて各事業会社における成長のポテンシャルとグループの目指すべきポートフォリオを再確認し、「成長」に大きく舵を切るステージと位置づけています。

グループ各社は個社の事業個性を磨き、ブランド価値を最大化するとともに、既存事業の領域を超えて、成長才能を持った種を育てていくオーガニック戦略を実行していきます。VISION2030（中長期戦略）の中で1つの柱として掲げているグループ外企業との連携強化、新たな事業領域への挑戦について、(株)KNT365の株式取得や英国人気ブランド「Cath Kidston」の日本市場における独占販売権とライセンス権の取得を行いました。今後もM&Aや新規事業開発に積極的に取り組み、グループの成長を加速させていきます。



株式会社やる気スイッチグループホールディングス  
代表取締役社長

高橋 直司

### 「自分力」「共創力」「想像力」を子どもたちへ

変化が激しいVUCAの時代、教育業界においてもニーズの変化が生まれています。進学や成績向上はもちろんですが、「英会話」「プログラミング」「保育」「STEAM教育」などの分野ではさらに市場が広がると予測します。

加えて「生きる力」をキーワードに学校教育が変わってきており、我々も時代のニーズにあった教育を提供していくことが求められています。我々には、大切にしている3つのチカラがあります。自分で考え、自分で決め、自分で行動する「自分力」、自分を取り巻く環境にあるモノやコトの活用や他者と協力しながら新しい価値を創造する「共創力」、未知の世界を思い描いたり、未来を予想する「想像力」。この3つのチカラを

身につけ、発揮できる子どもを育てていきたいと思っています。

2024年度から始まった中期経営計画では、海外戦略強化を視野に入れていきます。子どもの成長に合わせた“やる気メソッド”は海外、特にアジア圏などにも拡大できるものと考えます。それをTBSの映像や配信などとの相乗効果でより発展させて参ります。

また、昨今、過疎地域では民間教育を受ける機会が十分になく、教育格差が生まれていると考え、大きな課題だと感じています。我々は自治体などと積極的に提携し、“やる気メソッド”を全国津々浦々に広めたいと構想しています。

今後も教育企業としての誇りを持ち、「多様な価値観が尊重され、希望にあふれる社会の実現」に貢献していく所存です。

## 不動産・その他事業

### 構成会社

#### TBS HOLDINGS / TBS TELEVISION

TBSHD/TBSテレビが保有する土地・建物の不動産賃貸業、TBS放送センターの保守・運用などと共に、赤坂エンタテインメント・シティ計画エリアの都市開発も担い、グループのエンタテインメントをインフラ・フィニッシュ面から支える。

#### 緑山スタジオ・シティ

日本最大規模のテレビスタジオを中心に、オープンロケ地、美術制作施設などの運営を主たる事業としている。

#### TBS SUNWORK

TBS放送センターの設備維持管理、保安警備、人材派遣、経理・総務・給与事務の受託などグループ全体のインフラを支え、側面支援を担っている。

#### TBS企画

駐車場の運営および管理や、保険代理店業を行っている。

#### TBS HEXA

資産・施設管理、その他不動産業務を行っている。

#### 赤坂熱供給

赤坂5丁目赤坂サカスエリアの建物・施設への冷暖房や給湯用の熱供給を主要な事業としている。

### 保有不動産



TBS放送センター



赤坂Bizタワー



赤坂ザレジデンス



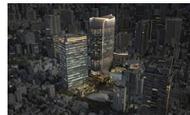
THE HEXAGON



緑山スタジオ・シティ



TBS赤坂ACTシアター  
TBS赤坂BLITZスタジオ



赤坂エンタテインメントシティ計画  
(2028年～※予定)

その他：戸田送信所・TBSハウジング ほか

### 目指す姿

TBSのIP/資源の最大活用、常識にとられないコンテンツグループならではのインフラ・環境づくり、街との密接な連携によって、赤坂全体の価値を向上させ、年間1,000万人の来街者を中心とした新たな経済圏の創出、そこに新しい文化を創造していくことを目指しています。

### 重要課題とKPI

- ・赤坂の街のリブランディング（来街者数・来街者属性・来街目的）
- ・継続的な集客イベントの実施（来街者数・来街者属性）
- ・集客イベントと既存施設とのシナジー（店舗売上）
- ・回遊性（滞在時間）
- ・安定的な不動産賃貸収入（稼働率・入居率）
- ・環境負荷の低減（再エネ率・CO<sub>2</sub>削減率）

### 2023年度実績と2024年度見通し

（単位：百万円）

	2022年度	2023年度	2024年度 見通し
外部顧客への売上高	15,831	16,552	17,100
セグメント利益	7,062	7,066	5,900

### 施策事例

#### TOKYO CREATIVE SALON 2024への参加

「東京を世界一のクリエイティブシティにする」というビジョンのもと、東京を代表するエリアが共創し、パリ、ミラノ、ニューヨーク、ロンドンに次ぐ5大ファッション・デザイン都市と位置づけることを目指しています。街とも連携して、赤坂のプレゼンス向上を狙い、第5回となる2024年から毎年参加を予定。今回、子どもや外国の方々など多様な属性の方、およそ6万人が来場しました。

TCS  
2024



#### 「ラヴィット！」2・3周年企画イベント

「ラヴィット！」2周年企画として、TBS赤坂BLITZスタジオホワイエにて「ラヴィットミュージアム」、3周年企画としてTHE HEXAGON1階ブランチパークにて「ラッピーマーケット」をTBSグロウディアと開催。「ラヴィットミュージアム」は約4カ月間で12万人超、「ラッピーマーケット」は14日間で1万5,000人が来場しました。



## 赤坂エンタテインメント・シティに込める想い



TBSが創業以来70年間歩み続けてきた赤坂で、さらなる街の価値向上と賑わいづくりに貢献しながら、人の心を揺さぶる新たなコンテンツの数々を創出し、これを世界中の人々にひろげていきたい。

### コンテンツグループであるTBSにとっての

#### 「まちづくり」事業とは？

TBSグループが長年放送を通じて培ってきた、コンテンツ分野における人的資本や制作力、情報伝達力。これらを結集したまちづくり事業として当社は「赤坂エンタテインメント・シティ事業」を構想し、現在、2028年の竣工を目指して、国家戦略特区「赤坂2丁目・6丁目計画」に着手しています。赤坂駅直結である利点を最大限に生かし、駅まち空間、劇場、ホール、ホテルといった賑わい創出の起点となる施設、オフィスビル、さらに、クリエイティブ人材を育成するためのイン

キュベーション施設を作り出していく予定です。そして、ここを拠点とし、高品質なコンテンツの数々を創出し世界に発信していくことを目指しています。また、この事業のなかでは赤坂の街と共に、SDGsのような社会課題から街特有の日々の課題に至るまで、一つ一つ丁寧に向き合いながら、街の価値向上とさらなる賑わいの創出に向けて、最大限の貢献をしていきたいと考えています。

TBSグループのまちづくり事業は、単に当社関連敷地内での事業にとどまらず、赤坂の価値向上によって年間1,000万人の来街者による経済効果の創出、そして文化的価値の向上を目指しています。そのなかで、「人々を楽しませたい」と想うクリエイターが集まり、自然と共創活動が生まれ、多くの人々にときめきを感じていただける街にすることが、赤坂エンタテインメント・シティ事業のありたい姿であり赤坂のまちづくりに込める想いでもあります。

### 舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」の世界観を存分に 演出したエアーマネジメント

世界的なコンテンツである、舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」の世界観を街に染み出させる試みは、年々少しずつ形を変え、ソフト・ハード共に街と呼応して、観劇体験の前後をシームレスに演出する試みとして進化し続けています。街の回遊性の向上にもつながり、周辺の商業施設売上にも寄与し、オフィスワーカー中心であった来街者属性も大きく変化し始めています。

### コンテンツグループであるTBSらしいリアル店舗事業の展開

番組関連イベントを中心としたお客様とのリアルなタッチポイントの演出も年々拡大させています。特に、前述のラッピーマーケット/ラヴィットミュージアムについては非常に多くの方々にお越しいただき、関連グッズの売り上げはもちろん、周辺店舗への好影響も大きく、改めてコンテンツファンの皆様の熱量を肌で感じています。

### サカス広場でのイベント開催や

#### 「TOKYO CREATIVE SALON 2024」参画を通じての、 赤坂の街の活性化とクリエイターが集まる土壌創り

さらに、TBSグループのコンテンツ力をリアルな場で発信する取り組みと、赤坂の街への連携を深めることを目的に、赤坂サカス広場での各種イベントを通年で積極開催をする仕組みを創り上げました。大ヒットドラマ「VIVANT」のモニュメント展示や、SDGs WEEKにあわせての「地球を笑顔にする広場」の開催、地域防災イベントへの協力、「TOKYO CREATIVE SALON 2024」参画など各種実施いたしました。このような活動を継続することで、当社敷地と赤坂の街全体に賑わいを生みだし、クリエイターが集まる街へとつなげていきたいと考えています。



# 人権

当社とサプライチェーンによるビジネス全てで守られるべき人権。  
アンケートやリスク分析など人権への取り組みを説明します。

TBS GROUP

おそれず  
知ろう

一緒に  
考えよう

人権  
WEEK

## サプライチェーンに人権アンケートを実施

人権をめぐる問題でメディア業界に厳しい目が向けられる中、「人権デュー・ディリジェンス」を実施。コンテンツ制作環境における人権リスクの傾向を把握するとともに、防止・解消に向けた対応策を検討しています。

### 健全で安心なコンテンツ制作環境を目指して

国連が2011年に「ビジネスと人権に関する指導原則」を採択して以来、国際社会では、ビジネスの分野において人権問題にいかに向き合うかというテーマが重要な経営課題の一つと捉えられるようになりました。当社では2023年3月に「TBSグループ人権方針」「TBSグループサステナブル調達ガイドライン」を定め、人権尊重の取り組みを推進してまいりました。

2023年11月、大手芸能事務所の問題に関する特別調査委員会による報告書において、「人権尊重の意識向上に向けた全社の方策の策定」を求められたことを受けて、TBSホールディングスサステナビリティ委員会（委員長：阿部龍二郎代表取締役社長）に「人権小委員会」を設置。TBSテレビのコンテンツ制作部門を中心に、グループ基幹6社の代表など計約20名が、外部専門家の助言を受けながら「人権デュー・ディリジェンス（人権DD）」に着手しました。

今回は当社グループの事業領域の中で潜在的に重大なリスクが多いと考えられる「コンテンツ制作」の分野に絞って調査を実施することに決め、想定されるリスクの洗い出しを行ったうえで、リスクの有無と程度を尋ねる「人権DDアンケート」を作成。2022年度の取引高上位社を中心としたコンテンツ制作パートナー152社を対象に調査を行いました。

アンケートではTBSグループ側から被害を受ける人権侵害リスク



メディアとしての  
「社会的使命」を果たす



責任企業として  
ガバナンスを強化する

と、アンケート回答社が加害側となる人権侵害リスクの有無について、大いにある どちらかと言えばある どちらかと言えばない ない の4段階から回答を選択したほか、各社の人権方針の策定状況や、人権尊重に関する社内体制の整備状況や取り組みについて尋ねました。

アンケートには152社中132社が回答。回答率は86.8%にのぼり、人権問題への関心の高さがうかがえる結果となりました。

#### 人権DD アンケート 実施概要

実施期間：2024年4月10日～26日

対象：TBSグループの取引高上位200社に含まれるコンテンツ制作関連事業者など5グループ計152社（①芸能事務所・レコード会社 ②制作会社・協力会社 ③広告会社 ④権利者・出版社 ⑤JNN系列各社）

回答方式：WEB回答

回答社数：132社 回答率：86.8%

### STEP 1

#### 優先事業領域の特定

##### スコーピング

リスクが重大な  
事業領域を特定

2023年11月

### STEP 2

#### 負の影響の発生過程の特定

##### サプライチェーン可視化

サプライチェーンの可視化と  
想定される人権リスクの洗い出し

12月

1月

### STEP 3

#### 負の影響と自社の関わりの評価および優先順位づけ

##### 情報収集

アンケートの設計

アンケートの実施

##### 評価

アンケートの  
集計・分析

2月

3月

4月

2024年5月

## コンテンツ制作過程の人権リスクマップ

### 代表的な6つの人権リスクの存在を認識

人権DDアンケートの回答を分析した結果、コンテンツ制作のどの過程に、どのような人権リスクが、どの程度存在するかの傾向が明らかになりました。それらのリスクと向き合い、今後防止につな

げていく目的でマッピングしたのが下の表です。

コンテンツ制作においては、企画・編成から制作、放送・配信にいたるまでの過程の中で、①長時間労働・労働環境リスク、②ハラスメントなど6つの代表的な人権リスクが存在します。コンテンツ制作にあたって関係者とこの表を確認し、特にどの過程でリスクが

高まるかの認識を共有することで、より健全な制作環境の構築を目指します。

コンテンツの内容が視聴者や第三者の人権を侵害するリスクと合わせて、当社グループ内のみならず、業界全体の人権尊重に対する意識を高める必要があると考えています。

	企画・構成	制作	放送・配信	視聴
① 長時間労働・労働環境リスク	当社グループおよび、制作・協力会社	当社グループおよび、制作・協力会社、出演者、所属事務所	当社グループおよび、制作・協力会社	
② ハラスメント	当社グループおよび、制作・協力会社、出演者、所属事務所	当社グループおよび、制作・協力会社、出演者、所属事務所	当社グループおよび、制作・協力会社、出演者、所属事務所	
③ 働く人に正当な報酬が支払われないリスク	△	制作・協力会社	△	
④ 権利者、出演者の人権侵害リスク	出版社・原作者 (著作者人格権)	出版社・原作者 (著作者人格権)	出演者、所属事務所 (名誉・プライバシー)	
⑤ 出演者らの事故安全リスク		出演者・所属事務所 制作会社・協力会社	△	
⑥ コンテンツ内容による人権侵害		△	△	視聴者を含む 第三者への人権侵害

■：人権リスクが高いと考えられる箇所とリスク内容 △：人権リスクはあるが、比較的低いと考えられる箇所

## TBSグループとしての受けとめと今後の対応

### 「コンテンツ制作における人権尊重のための指針」策定と救済窓口の新設

人権DDの結果をふまえて、コンテンツ制作過程のリスクに対応するために「TBSグループ コンテンツ制作における人権尊重のための指針」を策定しました。この指針を前頁の「コンテンツ制作過程に存在する人権リスクマップ」と合わせてパートナーの皆様とも共有し、人権尊重に対する意識の向上に努めます。同時に、人権リスクが現実化した場合に備えて、新たに外部救済窓口を設置いたしました。今後は、TBSグループ内での研修なども積極的に行い、コンテンツ制作環境における人権課題の改善に取り組んでまいります。

#### コンテンツ制作における人権尊重のための指針

##### 1. 長時間労働の防止

コンテンツ制作の現場では、限られた期間で、より質の高いコンテンツ制作を目指していく過程で、長時間労働が行われ、安全で衛生的な労働環境が損なわれやすいリスクがあります。

そこで、働き方のルール作りを進めるとともに、積極的にICTなども活用した業務負担軽減に取り組むことなどで、長時間労働が行われることの防止に努めてまいります。

##### 2. ハラスメントの防止

コンテンツ制作の現場では、多種多様なパートナーが協働して制作作業が進められる中で、その立場の優劣や力関係を背景として、各種ハラスメント（パワーハラスメント、セクシャルハラスメント、カスタマーハラスメント、パートナーの自由な意思決定に対して不当な圧力を掛けることなどを含む）が行われやすいリスクがあります。そこで、ハラスメント防止研修やハラスメント被害救済を充実させることで、このようなハラスメントが行われることの防止に努めてまいります。

##### 3. 働く人に正当な対価が支払われないことの防止

コンテンツ制作の現場では、発注者と受注者との間で、事前の十分な説明・協議が行われないまま、発注が行われること、あるいは、発注者が優位な立場を利用してしまふことにより受注者（結果として働く人）に、正当な対価が支払われないリスクがあります。そこで、発注前に業務内容と対価との関係性を明確にすること、発注後に業務内容や対価を変更するときには十分な説明を行うとともに、双方が対等なパートナーとして真摯に協議を行うことを通じて、正当な対価

が支払われないことの防止に努めてまいります。

##### 4. 権利者が保有する権利が守られないことの防止

コンテンツ制作の場面では、権利者が保有する著作権、著作人格権その他の権利関係が明確にされないまま、コンテンツ制作が進められることで、権利者が保有する権利が守られないリスクがあります。そこで、権利者が保有する権利とこれをどのように尊重するかを明確にし、十分な協議を行うことで、権利者の権利が守られないことの防止に努めてまいります。

##### 5. 出演者・実演家の人権が侵害されることの防止

コンテンツ制作の場面では、制作者の意図や演出の内容によっては、出演者・実演家が事件・事故に遭う危険に晒されたり、出演者・実演家の名誉・信用・プライバシーが侵害されやすいリスクがあります。そこで、制作者が出演者・実演家の労働衛生安全や名誉・信用・プライバシーに十分配慮することで、出演者・実演家の人権が侵害されることの防止に努めてまいります。

##### 6. コンテンツの放送・配信により関係者の人権が侵害されることの防止

完成したコンテンツを放送・配信する過程においては、その内容によっては、マイノリティへの差別を助長したり、関係者がSNS等で人権侵害を受ける契機となりやすいリスクがあります。そこで、コンテンツの内容については、マイノリティへの差別を助長したり、関係者がSNS等で人権侵害を受ける契機とならないように十分配慮することで、関係者の人権が侵害されることの防止に努めてまいります。

#### 外部救済窓口の新設



一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）は「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠して、非司法的な立場から会員企業の苦情処理の支援、推進を行うことを目指す組織です。

TBSグループでは2024年7月、このJaCERに正会員として加盟いたしました。JaCERは非司法的な苦情処理プラットフォームである「対話救済プラットフォーム」を提供しており、この窓口を通じて、TBSグループのステークホルダーの皆様から、ビジネスと人権課題に関係する、国際行動規範、各国の国内規範等への違反、もしくは違反が疑われる案件の通報に対応いたします。

##### 外部通報窓口：

一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構

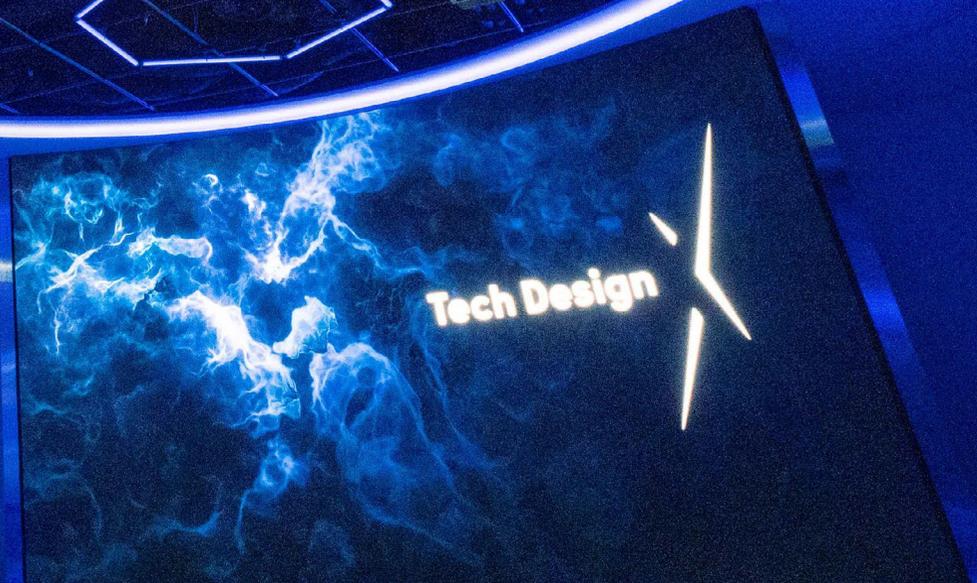
Japan Center for Engagement and Remedy on Business and Human Rights (JaCER)

<https://jacer-bhr.org/index.html>

番組・コンテンツの内容に起因する人権侵害事案につきましては、引き続き社内窓口である視聴者センターにて対応いたします。

# 非財務資本

競争優位性の源泉となる人的 / 知的 / 製造 / 社会関係の各資本。  
戦略と施策、KPI、そして克服すべき課題を詳述します。



## 人的資本経営



メディアとしての  
「社会的使命」を果たす

TBSグループは2023年に人的資本に関する理念・戦略・施策・KPIを改めて定義し、コンテンツグループとしての価値向上の源泉は「人的資本」であると、経営の根幹に据えました。そして2024年に発表した「中期経営計画2026」では、より実践的かつ緻密な人的資本経営の計画を定めています。

### TBSグループ 人的資本経営理念

TBSグループの企業価値向上の源泉はコンテンツ創造であり、クリエイター育成に重きを置く人的資本経営がキースuccessファクターだと考え、以下の理念を定めます。

多彩なクリエイティビティと高い専門性を持ち、刻々と変化する社会環境・事業環境に適応できる自律した「個人」を育成します。合わせて、自由な社風の下で互いの価値観を認め合いチームとして創造性を最大限に発揮できる「組織」をつくります。そして、共に働く全ての仲間が幸せを感じる「環境」を整えます。

TBSグループはこの人的資本経営を通じて企業価値向上を図ります。

上記「人的資本経営理念」を踏まえ、「中期経営計画2026」では、事業ポートフォリオ変革に即した人材ポートフォリオを、右のように実践化・精緻化しています。

世界に通用するコンテンツ企業になっていくためには、異なる能力を持つプロフェッショナル人材を結集し、相互に刺激し、高め合うことのできる人材ポートフォリオを構築していくことが必要です。人材ポートフォリオを拡充するため、プロフェッショナル人材の獲得を積極的に進めていきます。

### 2026年までにプロフェッショナル人材を300名キャリア採用

世界に愛され、価値を生み続ける  
=コンテンツ開発/制作のプロ

- ・VFXクリエイターの獲得
- ・ビジネス人材の獲得
- ・ゲーム等の新規IP開発人材の獲得

つくる  
CREATIVE

拡げる  
BUSINESS

コンテンツ拡張の「D」領域  
=デジタル/テクノロジー分野のプロ

- ・配信ビジネス、アドテク人材の獲得
- ・デジタル基盤を強化する人材獲得

異なる能力の相互刺激で  
スキルアップ

コンテンツ拡張の「G」領域  
=グローバル分野のプロ

- ・グローバルビジネス人材の確保
- ・グローバルマーケティング力の強化

拡げる  
BUSINESS

拡げる  
BUSINESS

コンテンツ拡張の「E」領域  
=エクスペリエンス分野のプロ

- ・ライフスタイル/知育・教育人材の拡充
- ・ライブエンタメ人材の獲得

支える  
SUPPORT

事業ポートフォリオを支えるコーポレート分野のプロ

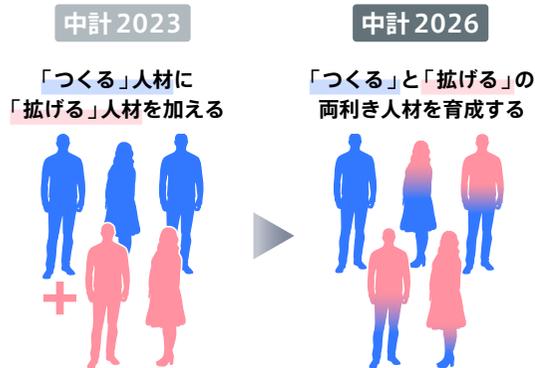
- ・グローバルビジネス、M&Aを支える法務、財務人材の強化
- ・圧倒的信頼を得るためのコンプライアンス強化

## 世界で勝てる“自立”人材を育成

「グローバルビジネス元年」を宣する中期経営計画 2026 では、人的資本経営でも「世界で勝つ人材」の育成を推し進めることが必須となります。

グループの人材育成方針・社内環境整備方針共に高いKPIを課して“自立”した人材を育てていきます。

### 1 世界標準の“両利きクリエイター”の育成



### 2 勝つための人事制度改革

## Bet on Passion, Pay for Performance

意欲ある若手登用、成果に応じた報酬

世界で勝つためには、クリエイターたちが「つくる」「拡げる」の両利きスキルを獲得する必要があります。TBSグループユニバーシティなどで数多くの「学びと気付きの場」を提供し、自ら学び、行動し、成果を出し続けることができる“自立”人材を育成します。

#### 人材育成方針

#### ～世界で通用する“自立”人材を育てる～

TBSグループユニバーシティで「学びと気付きの場」を提供

▶ 目標：年間受講者延べ2万人

グループ内短期留学制度で「両利きスキル」育成

▶ 目標：若手・中堅社員の10%

世界標準を学ぶための海外派遣

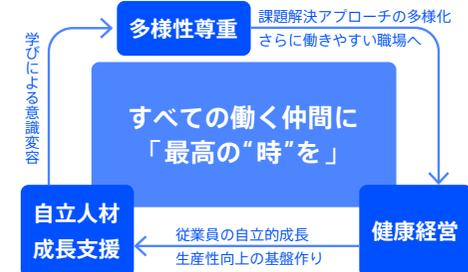
▶ 目標：若手・中堅社員の10%



韓国CJENMとの人材相互交換研修（2024年3月）

#### 社内環境整備のKPI

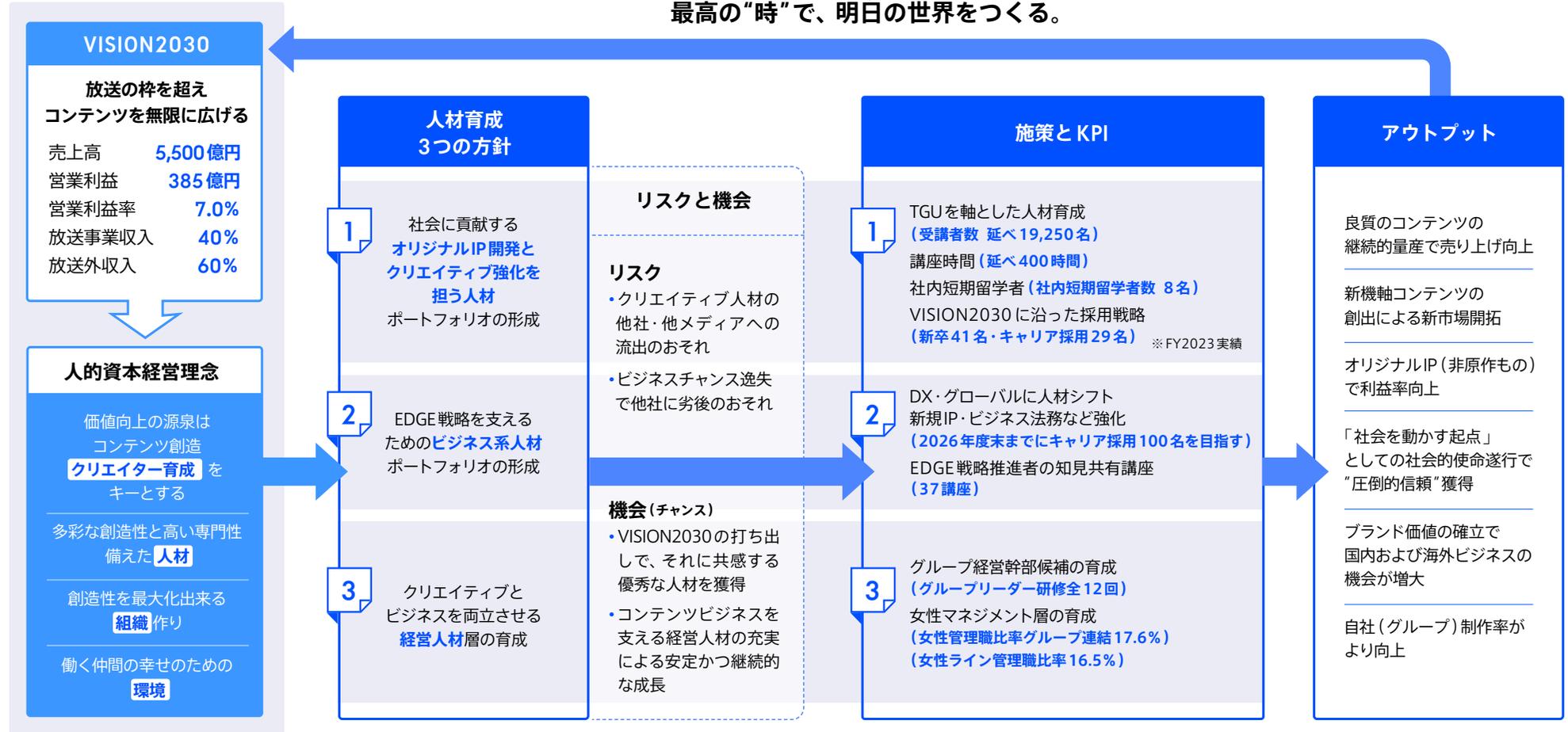
- 女性管理職比率 20%
- 男性社員の育児休業取得率 100%
- 生成AIなど最先端技術による業務効率の向上
- 健康経営の一層の推進。「健康経営銘柄」へ
- チャレンジ促進「1on1」実施率 100%



人材育成と環境整備に10億円/年を直接投資 ▶ 「従業員一人当たり売上高」13%UPを目指す

## TBSの人材育成方針とVISION2030

最高の“時”で、明日の世界をつくる。



## 価値向上のための健康経営

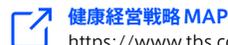


TBSホールディングスは、持続可能な社会の実現に向けた取り組みをグループ全体で一層強化・加速するため、2021年10月1日付で、代表取締役社長を委員長、ESG戦略責任者である取締役を副委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しました。

2023年にはTBSグループで働く社員、スタッフ一人ひとりの力を遺憾なく発揮できるよう、多様な人材の心と身体を健やかに保ち、安全で働きがいがあり、創造性を発揮できる職場をつくることを「TBSグループ健康宣言」として策定しました。

健康経営は、「サステナビリティ委員会」傘下の「ウエルネス・ワーキンググループ」とウエルネス推進部が中心となり、TBSグループをはじめ、東京放送診療所、および東京放送健康保険組合と協力して取り組んでいます。

「サステナビリティ委員会」は、ワーキンググループから本年度の活動結果や課題の報告を受け、次年度の取り組み方針の承認を行います。その方針を落とし込んだ健康経営戦略マップに基づき活動が行われます。



[https://www.tbs.co.jp/TBS\\_sustainability/pdf/health-management2024.pdf](https://www.tbs.co.jp/TBS_sustainability/pdf/health-management2024.pdf)

※「健康経営®」は特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。

2023年度は、健康経営で解決したい経営課題において従業員の生産性向上指標のプレゼンティーズムが8.2ポイント向上いたしました。

**健康経営で解決したい経営課題** ※TBSHDとTBSテレビが対象

項目	単位	2022年度	2023年度	目標値
アブセンティーズム <sup>※1</sup>	日	0.3	-	1以下
プレゼンティーズム <sup>※2</sup>	点	70	78.2	70以上
ワーク・エンゲージメント(活力・熱意・没頭) <sup>※3</sup>	点	3.6	3.6	3.6以上

※1 傷病手当金の受給総日数を従業員数で除して算出

※2 出勤しているものの健康上の問題によって完全な業務パフォーマンスが出せない状況 SPQの絶対的プレゼンティーズムを用いた調査結果 2023年度 n=401

※3 エトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度超短縮版3項目を組み入れて測定 2023年度 n=401

2023年度は、この取り組みが認められ、株式会社TBSホールディングス、株式会社TBSテレビは、経済産業省の健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人2024大規模法人部門(ホワイト500)」に初めて認定されました。民放キー局の中で唯一の認定局となります。

2024年度は、長時間労働は正に向けた連続有給休暇の積極的な取得を促進するキャンペーンや事業所内喫煙所の段階的廃止を行います。

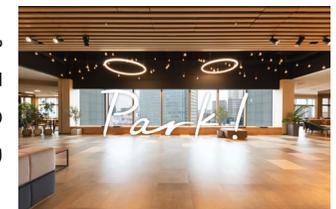
TBSホールディングスは、健康経営を通じて、企業価値の向上と持続的な成長、およびサプライチェーン等の支援に努めています。

### 健康経営における 社内食堂リニューアルオープンの意義

構想から5年の歳月と約14億円の工事費をかけて、社内プロジェクトチームのコンセプトを具現化したTBS放送センターの社内食堂が、2024年2月にリニューアル・オープンしました。社内食堂は「Park! Kitchen」と「Park! Cafe & Bar」と名づけられ、良質な食事提供とともに、コミュニケーションやリフレッシュスペースとして、最高の“時”を届けるため、誰もがいつでもほっと一息つける場所に生まれ変わりました。

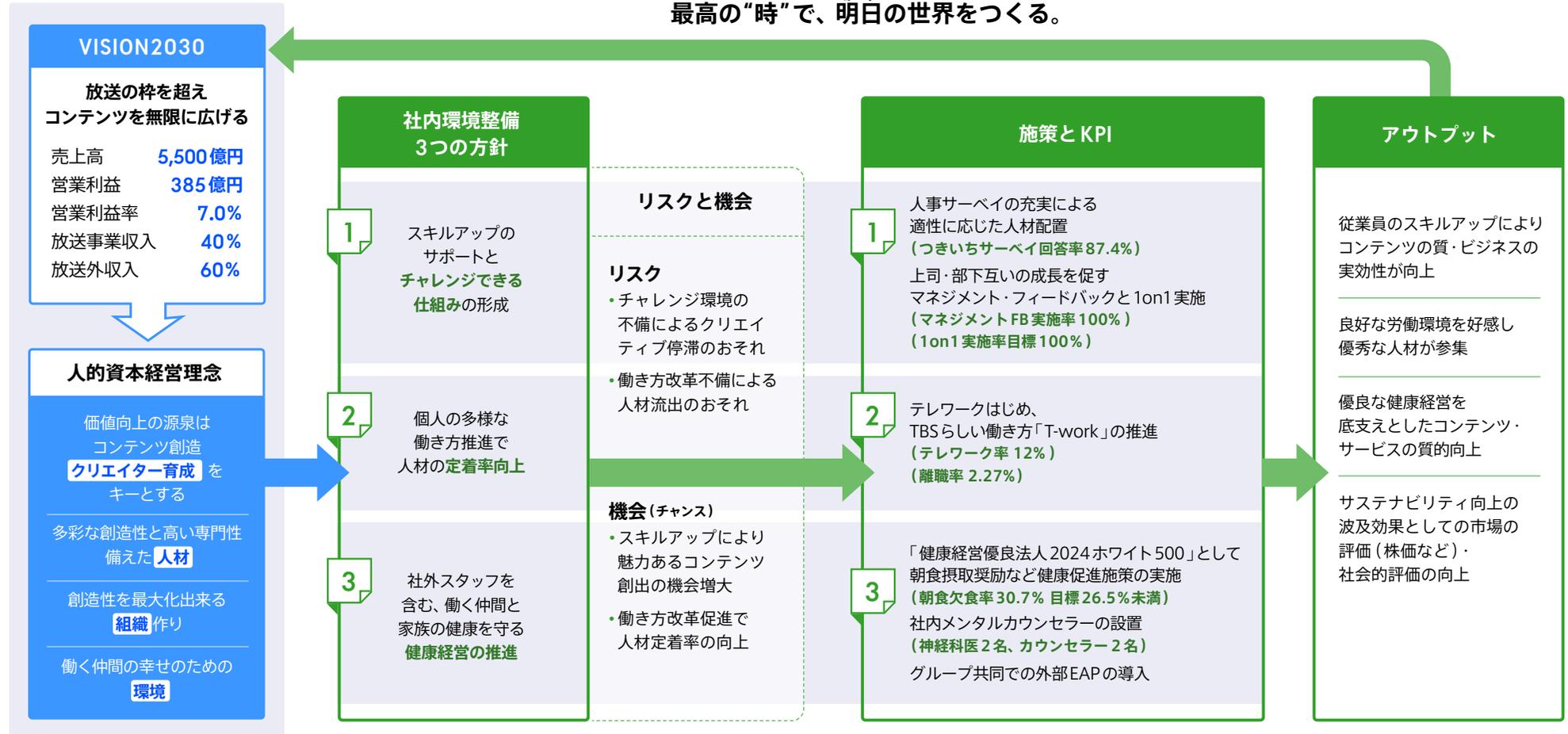
TBSホールディングスは、リニューアルされた社内食堂を、単に食事環境の改善だけでなく、従業員やスタッフの健康増進、生産性向上、企業イメージの向上など、様々な効果をもたらす重要な施策ととらえています。

特に、従業員やスタッフ同士の交流を促進するような食堂レイアウトを採用。社内交流イベントも定期的開催し、コミュニケーションの促進や活性化に取り組んでいます。



## TBSの社内環境方針とVISION2030

最高の“時”で、明日の世界をつくる。



## 仕事と育休 男性従業員が語った“変化”

TBSは男性従業員の育児休業取得率100%を目標に定め、取得を奨励しています。アナウンサー、記者、赤坂エンタメシティ担当、いずれも30歳代の従業員3人に、育休取得をきっかけに社内環境と自身に訪れた“変化”について聞きました。



アナウンサー

熊崎 風斗

育休3週間  
(第三子)

報道局経済部

樫尾 昂

育休計6カ月間  
(第一子・第二子)赤坂エンタテインメント・  
シティ事業局

猶原 広大

育休1カ月間  
(第二子)

### 育休はスムーズに取れましたか？ ——

熊崎 私の場合、1人目・2人目の時には育休を取っておらず「3人目は絶対取るぞ」と心に決めていたので…。

樫尾 私は1年半で2回取ったのですが、職場の先輩には「後輩にもつながらることだから、ぜひ」と言われました。実は妻には育休の期間を「3カ月」にすることは伝えていませんでした。それを伝え



た時、妻が涙したんです。それだけ一人での子育ては不安で、プレッシャーを感じていたんだと思い知らされました。猶原 妻の妊娠を報告したら上長の口からは、「おめでとう。育休いつ取る?」という言葉が当然のように出ました。部署には育休取得者が何人もいますし、育休は取って当然という空気を感じました。

### 周囲とは事前にどのような相談を？ ——

熊崎 「Nスタ」等の帯番組のほか、スポーツ中継なども担当していたのですが、プロデューサーからは「育休取得の経験は、これから父親として番組に還元できる機会が絶対あるから」と言ってもらえました。その頃、大きなスポーツ中継の担当予定もあったので、デスクと一緒にスケジュールをいらんで「このタイミングで取れそうだね」とプランを立てました。

樫尾 先輩からは会社の制度のほか、自分が休んでいる間、業務をカバーしてくれる仲間たちへの感謝の示し方などもアドバイスしてもらえましたね。

### 育休とはいえ、仕事を離れる不安は？ ——

猶原 一定期間、仕事に穴を開けるという意味では、チームに申し訳ない気持ちはありましたが、自分が抜けても絶対にカバーしてくれるんだという信頼感みたいなものもありましたし、それほど不安

はなかったですね。

樫尾 私は記者として省庁なども担当していて、取材に穴が空かないかと心配もしましたが、育休取得初日に鳴った電話の回数は、前の日の100分の1で…。自分が休んでいても仲間が代わりに支えてくれていると改めて感じました。

熊崎 画面に出て伝える仕事ですので、3週間とはいえ、出演の機会が無いというのは正直不安がないこともなかったのですが、これからの世の中、男性の育休はスタンダードになっていくだろうという思いもありましたので。

### 育休中の生活は？ 感じたこと、考えたことは？ ——

熊崎 改めて「子育てってこんなに大変なんだな」と。

仕事の傍ら…、ではなくて、24時間子どもに向き合っ、ご飯、お風呂、寝かしつけという生活は個人的には仕事しているよりほど大変でした。そして、それを知った上で仕事に復帰すると、家族へ

の感謝の思いとかも全然違ってきますね。

猶原 妻はあんなに大変な思いをしているんだ。なるべく早く帰ろう、と思うようにもなりました。



### 職場復帰後、自分のパフォーマンスに変化は？ ——

熊崎 カメラの前に立ち原稿を読んだ時、ちょっと感覚が鈍ったかな、というの



はありましたが、それよりも、自分がいなくても当たり前には社会は回っていくんだなという意味で理解できましたし、その上で自分はどうか働くべきなんだろうと意識出来るようになったのが収穫でした。

榎尾 仕事をしている間、妻が何をしているか具体的に想像できるようになったのが大きいですね。私にとっては「育休期間中に子育てをしっかりとできた」ではなく、「育休から復帰しても子育ては“継続”だ」と強く意識するようになりました。

猶原 私の場合、赤坂エンタテインメント・シティ開発に携わっているのですが、育休をひと月とっても仕事が劇的に変わっていたということはありませんでした。一方、ひと月の子どもの成長はとても大きく、それに向き合えたのは大きな収穫です。もちろん、育休をとったから仕事上の評価が下がるなんてこともありません。

榎尾 自分は後輩達にも「育休取ってすみません」なんて言う必要はないよ。どんどん育休を取って子育てを続けよう伝えたいです。

育児休業取得率

年度	男性	女性
2021 年度	49%	100%
2022 年度	76%	100%
2023 年度	96%	100%

※TBSテレビ・TBSホールディングス社員の育児休業および育児目的休暇、育児目的での有給休暇の取得率

管理職評定制度の改革で企業価値向上へ

TBSホールディングスは、「VISION2030」へ向け、「中期経営計画2026」において成長を支える基盤強化を行っています。これまでの管理職の評定制度は、年功的要素がきわめて強い職能等級制度を基本としており、下方硬直性と若手の人材登用への障壁が課題でした。

そのような中で、当社の中核を担うTBSテレビは、管理職のさらなる成長と活躍が必須と捉え、下記の4つの基本理念を掲げ、競争優位性が高いコンテンツ制作を軸とした評定制度を2023年度より導入しました。

新たな4つの理念

1. Pay For Performance (「成果(評定)」に応じた報酬)
2. Creator & Professionals First (全員がクリエイター、専門人材を目指すキャリアパスの構築)
3. Bet on Passion (年齢に関わらず、意欲の高い人材の登用)
4. Development Support (人材育成・マネジメント・評定力強化を促進できる組織改革)

組織活性化に向けて ~成果主義の導入~

新評定制度に基づいた報酬は、年齢ではなく、成果により資格内のグレードが変動することで決定されます。極めて高度な専門性を持ち、目覚ましい成果を上げた従業員には、より高い魅力的な報酬が約束されます。

また、公平で透明性の高い評定制度を担保するためには、ライン職のマネジメント力の向上が必須です。ライン職の評定能力が低い場合には、自身の評価に反映される仕組みを導入し、ライン職の評定能力の強化を促進しています。同時に、ライン職が精度の高いマネジメントを行えるよう、2024年7月1日に組織改革を行いました。さらに、目標レベルの認識と評定者による評定のバラつきを防止するため、目標確認会議と代表取締役や担当役員を含む評定会議を新設しました。

当社は、管理職の評定制度改革を、当社のコアコンピタンスであるCreative Engine (=制作力)を高め、世界に通用するコンテンツ企業になっていくために、異なる能力を持つプロフェッショナルを結集し、相互に刺激し、高め合う人材ポートフォリオ構築に寄与し、中長期的な企業価値の向上と事業の持続的な成長に必要な改革と位置づけています。

## 障がいがあってもドラマの現場で

「息つく暇なく動きまわる」ことが求められるドラマ制作の現場で、足に障がいがありながら助監督を務める従業員がいます。現場でどう働いているのか、仲間たちはどう支えているのか、聞きました。



（株）TBSスパークル  
エンタテインメント本部ドラマ映画部

かのん  
**今村 佳暖**

profile

2022年入社。ドラマ制作の助監督やAP（アシスタント・プロデューサー）を務める。

これまでの担当番組「アンチヒーロー」「マイ・セカンド・アオハル」「埼玉のホスト」「私がヒモを飼うなんて」「いちげき」

### 現場ではどんな仕事を？

助監督の仕事は、制作に関わる様々な環境を整えることで、楽屋の準備、収録時に使うインカムの事前チェック、台本配りや出演者の誘導など、スタジオの内外を駆け回る毎日です。

私は今走れますし、実際、現場でも走っていますが、先天性の下肢障がいがあり、歳と共に足が不自由になると言われていて、足元

の不安定なところは苦手です。今担当しているドラマの現場でも、高いところの掛け時計の針を調整するために脚立にのぼる必要があったのですが、「すみません、代わりにお願いできますか」と声を上げて、先輩スタッフにフォローしてもらったこともありました。

### 「特別扱い」でない「支え合い」を実感

将来はドラマ監督になりたいと思い、学生時代から映像制作を学んできました。TBSグループのコンテンツ制作を担うTBSスパークルに入社しました。制作現場で働くことを希望して、ドラマ映画部に配属された際、人事の担当者として「障がいのことを周囲に打ち明けたほうがいいのか」と話し合い、ドラマ映画部の全員を前に障がいの内容や配慮してほしい事項を自分から説明しました。スタッフもそれを受け止めてくれていると思います。新たな作品に入るごとに仲間とのコミュニケーションを大切にしていますし、それが無理なく出来る環境だと感じています。

特別扱いされて「動かなくてもいい」と言われることはありません。リサーチや現場でも自分で出来ることを見つけて動くことで、支えられてもいるし、支えてもいると思っています。AP（アシスタント・プロデューサー）も経験させてもらいました。APはドラマを見てもらうための番宣などの発信を担当するのですが、ドラマに関わるということについて色々な道を示してもらっているのかなと思っています。



日曜劇場「アンチヒーロー」撮影現場で

### ドラマの現場は変わってきていますか？

入社前はやはり、ドラマの現場は過酷で帰れないイメージがあったのですが、労働時間もシフトで管理されていますし、私を含め同期入社はみんな徹夜業務を経験したことはほとんどありません。よくドラマの撮影で使用される緑山スタジオは、仮眠室やシャワー室もきれいに整備されていると思います。

私は今入社3年目ですが、若手社員にも企画書を提出する機会があって、月に一度「企画相談会」があります。若手のアイデアに監督やプロデューサーがアドバイスをしてくれます。「それいいじゃない、面白いよ」という、フランクな雰囲気です。助監督としてステップアップして行って、いずれ監督になりたいと考えていましたが、この3年くらいで自分の企画を通して、作品になっただろうな、というのも目標になりました。

障がいがあってもドラマの現場を目指したいという後輩もいます。そんな人には自分の身体のことも話して、みんなとちゃんとコミュニケーションをとれば大丈夫だよ、と伝えたいです。

### TBSスパークル 障がい者雇用の主な取り組み

#### 新卒採用の方針

- ・若手人材のキャリア形成のサポート
- ・番組制作に特化した人材育成

#### 支援管理体制

- ・通院休暇制度の導入（1回/月・有給）
- ・専用休憩室の設置
- ・定期的な人事面談

#### 理解促進

- ・配属先の社員向け【障がい者雇用理解研修】の実施



## TBSの「知的資本・製造資本」とは

TBSは多様な知的資本を保有しており、これらは大きく2つに分類されます。それらを支える強力な製造資本も有していることが強みです。

TBSが持つ1つ目の知的資本として創業以来培い、蓄積してきた「多様なコンテンツ」が挙げられます。番組だけでなく、映画、アニメ、グッズ、ゲームなどが、様々なプラットフォームで世界中に届けられ、「ときめくときを。」を生み出す原動力になっています。ドラマ制作などにおいてオリジナル・コンテンツが多いことや、海外に人気番組のフォーマットを販売していることもTBSの特徴です。これらの著作権や商標権の管理も進め、収益確保につなげています。

2つ目の知的資本は、コンテンツを生み出し、届けるための「独自技術とデータ」です。TBSはグローバル展開も視野に入れ、新しいコンテンツや効率的な制作を実現するための先進的な技術研究・開発を積極的に行っています。また、データドリブン事業の実現に向けて、効率的なデータ管理や連携を実現するための技術開発を進めています。なお、有望な技術やデザインについては、特許や意匠権を取得し、今後の競争力の源泉としていきます。

TBSの製造資本とは、独自技術とデータを用いて、コンテンツを制作するためのスタジオ設備です。赤坂および緑山において、日本最大級かつ最新のスタジオ設備を有しています。

なお、1つ目の知的資本である「多様なコンテンツ」の詳細については、「Timeless Value」→P.32 をご確認ください。本章においては、2つ目の知的資本である「独自技術とデータ」および「製造資本」について、解説します。



世界に愛される  
オリジナル・コンテンツ  
を生みだす



テクノロジー開発・活用  
で仕事を変革する

### 多様なコンテンツ

#### 番組 (TV・配信・ラジオ)



#### 映画・アニメ



#### キャラクター・グッズ



#### ゲーム



### IP の保護

特許	取得	22 件
	出願中	4 件
商標	日本・取得	185 件
	日本・出願中	10 件
意匠	海外・取得	103 件
	海外・出願中	20 件
意匠	取得	2 件
	出願中	1 件

### 独自技術・スタジオ設備

#### 赤坂スタジオ



#### 緑山スタジオ



#### Tech Design X



AI テクノロジー



TBS BELL



業務改善系技術

TBS Qs



開発体制



プロダクション系技術

### データ連携

2つのIDで価値を最大化

#### ・TBS ID

顧客ごとに割り当てて  
コンテンツを届ける

#### ・コンテンツID

コンテンツごとに  
割り当てて、管理する

## TBSが目指すテクノロジー活用のロードマップ

「TBSグループ VISION2030」の実現向け成否のカギを握るのがテクノロジーです。  
テクノロジーを活用したイノベーションにTBSは挑戦しています。



## ロードマップ① コンテンツの質を高める独自技術

TBSの武器である「コンテンツ創造の力」。そのコンテンツの質をさらに上げるために、他社にはない開発力を駆使し、自社で多くの独自技術も生み出しています。これらは多くの独自演出を生み出す原動力となっています。

### プロダクション系技術

#### Live Multi Studio (LMS)



かんたん接続、超低遅延！  
制御信号も送れる映像伝送ソフトウェア  
特許第7431207号

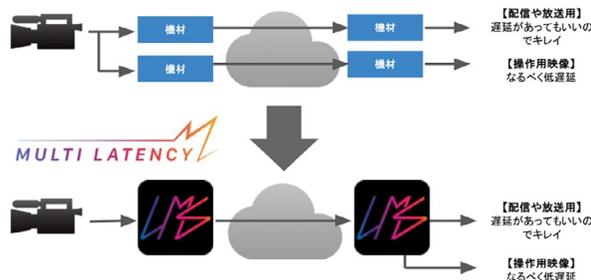
LMSは、TBSテレビとWOWOWが共同開発した、テレビ局の要求水準を満たす次世代の超低遅延映像・音声・制御信号伝送ソフトウェアです。中継費用を抑える「リモートプロダクション」を支える技術として開発しました。自局でのコスト効率アップや独自演出に向けた積極的な取り組みはもちろんのこと、2024年3月からは一般向けのソフトウェアとしてリリースし、現在、同様のクオリティを求める映像業界はもとより、VTuber業界、建設業界等からも注目を集め、多くのユーザー様に様々なシーンでご利用いただいております。大きな反響を呼んでいます。

#### LMSの特徴

- ・100msec以下の超低遅延。リアルタイムに遅延設定も可能
- ・超低遅延映像と安定映像を一本の帯域で伝送できる特許技術「Multi Latency (マルチレイテンシー)」
- ・制御信号も送ることができる
- ・ネットワークの難しい設定不要でつながる簡単UI
- ・時刻同期もバッチリ。リップシンクもリアルタイムに調整

#### LMSではMulti Latency伝送を実現

一般的なリモートプロダクションでの映像伝送



- ・TBSの番組でも多くの利用実績  
「世界陸上オレゴン」「ゴールデングランプリ陸上2024」  
「全日本高校女子サッカー選手権」「マスターズゴルフ」  
「野球中継」「バレーボール ネーションズリーグ2024」等

#### バーチャルプロダクション

LED映像を背景に撮影し、リアルタイムに合成する技術。カメラを通して生成される映像はリアルな背景と見分けがつかないほど。「アンチヒーロー」「トリリオンゲーム」等のドラマで使用しており、映像表現の深化と撮影効率・コスト効率のアップにつながっています。

#### XR (Extended Reality)

CGのみで世界を作り上げる“VR”、現実世界に違和感なくCGを重ね合わせる“AR”等の総称。「輝く！日本レコード大賞」や「CDTVライブ！ライブ！」などの音楽番組での、リアル空間以上の最新演出や、戦地の様子を再現・体験してもらう報道イベントでの利用など、幅広い取り組み実績があります。

#### TBS Qs

- ・視聴者参加型リアルタイムクイズシステム
- ・スマホで気軽に参加でき、番組やイベントで新たな体験を提供しています。



#### T-Qom

- ・テレビ局の運用に特化したコミュニケーションアプリ
- ・国内外問わず多くの番組で運用中



#### TBS BELL

- ・TBSオリジナルの多人数リモート出演システム
- ・これまでに「水曜日のダウンタウン」「東大王」等の番組で利用され、各種イベント等でも活躍しています。



## ロードマップ② コンテンツとユーザをマッチングする「TBS ID」

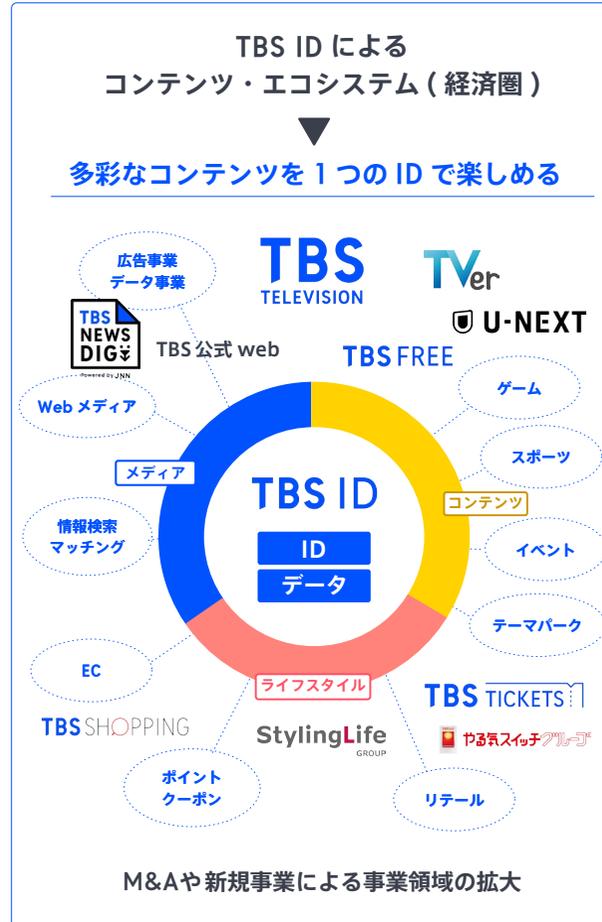
「TBS ID」は、放送、配信、劇場、店舗といったTBSグループの多様なタッチポイントを1つのIDで横断的に利用できる共通IDとして、2023年10月にサービスを開始しました。

### TBSグループの共通ID「TBS ID」



### データドリブン戦略でデジタル時代の事業成長を後押し

TBS IDは、デジタル時代の事業成長に欠かせない「顧客基盤」「データドリブン」を担うマーケティング・インフラです。多彩な番組やコンテンツ・サービスを通じて集めたユーザーIDや視聴・購買データをTBSグループ全体で集積し、グループを横断したデータドリブンによる事業運営の実現、コンテンツマッチングの強化、サービスをまたがって利用するメリットの充実といった利便性向上に活用していきます。これにより、個々の事業ではなしえないTBSグループの総合力による事業成長を促し、TBSグループ全体の広告媒体としてのさらなる価値向上やTimeless Valueの追求・提供を実現します。



### コンテンツ・エコシステム (経済圏) の確立へ

TBS ID で利用できるサービスの総売上や顧客1人あたりの売上高 (ARPU) の拡大を目標に、会員ID数や利用できるサービス数の拡大を図り、エンタテインメント分野でNo.1のIDサービス (顧客マーケティング基盤) を目指します。

TBSグループが手がけるメディア、コンテンツ、ライフスタイルのコア事業をTBS IDで接続し、事業間のシナジーや新規事業の継続的創出による新たな価値を提供していきます。TBSグループが持つコンテンツIPやサービスのさらなる充実と、TBS IDによるグループ事業の連携を通じて、それらを1つのIDで楽しめる「コンテンツ・エコシステム (経済圏)」に発展していくことで、TBSグループの持続的な成長に貢献していきます。

### 経済産業省が定める「DX認定事業者」

TBSのこれらの取り組みについて、デジタル技術による社会変革を踏まえて経営者に求められる事項を取りまとめた「デジタルガバナンス・コード」に対応し、経営ビジョンの策定やDX戦略・体制の整備など、DX推進の準備が整っていると認められ、2024年、TBSホールディングスが「DX認定事業者」に認定されました。



## ロードマップ③ テクノロジーで業務効率化

TBSはテクノロジーを活用した「業務効率改善」「省力化」にも力を入れており、近年はAIテクノロジーの活用やDX推進にも取り組んでいます。

### AI関連の開発

#### AI誤字チェッカー TBS LUPE

制作段階でのフリップ・テロップ・原稿に誤字や文脈上の誤りがないか、LLM(大規模言語モデル)と独自の誤字リストを活用してチェックします。スマートフォンやチャットツールで簡単に利用でき、制作現場の負担を大幅に削減しています。



#### AI放送監視

オンエア映像において、提供クレジットとスーパーの重なり(提供かぶり)や、誤字・登録商標・不要な情報の映り込みを自動検出し、制作関係者に瞬時に通知することで、24時間365日の放送監視をAIで支援しています。

#### AIアナウンサー

定型業務の文章を読む際やJアラートや緊急地震速報のような素早い対応が必要なもの等での利用を想定し、開発しています。

実際のアナウンサーの声をAIに学習させ、PoCを実施中です。

#### 音六AI

・コンテンツ制作時のプレビュー段階での代理ナレーション業務、外国向け配信コンテンツの外国語ナレーション業務など

#### もじこ・もじば

- ・自動文字起こし、自動字幕生成
- ・特許取得



#### AI活用プロジェクト

AIの活用が急務となっていることを受け、「AI活用プロジェクト」が始動しました。生成AIツールの社内導入を進めるほか、ガバナンスの強化とリスクマネジメントを行っています。適切なガイドラインを設け、データのプライバシー保護やセキュリティ対策にも万全を期しています。これにより、AIの利便性を最大限に引き出しつつ、企業全体の持続可能な成長を目指します。

#### IP映像伝送の独自技術

##### メディアブランチ

- ・オンライン番組納品ソフトで、マルチユース展開の拡大につれて急増する様々なパターンの素材の納品業務を一元管理し、非効率なダビング、コピー作業、素材待ちを一掃し、制作現場における負担を大幅に軽減しました。



#### STORM

- ・高速にファイル転送するためのアプリケーション
- ・ネットワーク環境に左右されずに高い信頼性の確保と高速なファイル転送を実現しています。

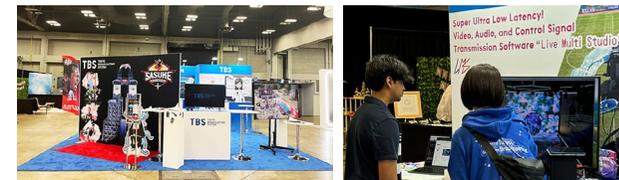


### TBS 開発技術の海外展開へ

#### テクノロジーの祭典「SXSW2024」への出展

これらの開発した技術はTBS内での活用にとどまらず、グローバルビジネスとして世界に販売する試みを続けています。

アメリカ・テキサス州オースティンで毎年開催されるテクノロジーの祭典「SXSW2024」へは昨年に続き出展し、TBSが誇るIP(コンテンツ・技術)を世界に発信することはもちろん、世界のトレンドやエンタテインメントを本場で直接学び、体験し、TBSの知的資本の未来を創造していくことを目的としています。



またコンテンツのグローバル化を意識した出展としては「SASUKE VR体験」を展示、TBSの技術とApple Vision Proを用いたVR体験を組み合わせることによって、多くの人にSASUKEの面白さを伝える新しい体験を提供しました。



## 独自技術を生む開発・研究・実践

テクノロジーのロードマップ、および具体的な独自技術について紹介してきましたが、TBSは有志集団、および会社組織の両面で開発を進めていることが大きな特徴です。

### TBS Tech Design Lab



2019年に誕生したTBSグループの有志のテック・デザイン集団、「TBS Tech Design Lab」。放送や配信、イベントで勝負するための映像技術を、TBSグループ内の人材でも進化させていかなければならないという強い問題意識から結成されました。現在に至るまで、様々な開発・研究・実践を繰り返し、外部との接点を積極的に持ちつつ、グループの力を醸成しています。

決められた開発目標やスケジュール、部門長等は一切存在しません。コンテンツ制作における新規演出の創出や、様々な技術課題の解決のために会社や組織の壁を越えて有志が集まり、協業することによって開発を進めています。

活動場所として、2023年には、赤坂にあるTHE HEXAGON 9階にイノベーションスペース「TBS Tech Design X(読み方: ティービーエス テックデザインクロス)」をオープンしました。

このように、自由闊達に開発を進められる集団や活動場所、そしてそれを許容する組織文化が、独自技術を生み出す大きな原動力となっています。

### TBSテレビ メディアテクノロジー局

TBSグループの技術を支える中心組織。主に放送設備や番組制作を担当しますが、新技術や実験開発、また、独自技術のビジネス化も推進しており、その体制について、紹介します。

#### 未来技術設計部

コンテンツに直結した開発はもちろん、AI、XR、最新の通信技術などの研究開発や、新しい技術サービスの創出に向けた開発・実証実験を行っています。

#### メディアソリューション部

中長期的な、「コンテンツをつくるための基盤となる開発」を中心とし、TBSグループにおいてコンテンツ制作ワークフロー・アーカイブ管理やマルチユースを円滑に行うシステムの開発・検証を行います。TBSグループで局内のコンテンツ管理を担うシステムの開発の大部分を担っています。

#### テックビジネス推進室

2023年10月に新規設立。メディアテクノロジー局やTech Design Labで生まれた独自技術について、外販力と事業化を強化していきます。

### 独自技術のみならず、コンテンツ、 ノウハウなど様々な知的財産の 創出・活用・保護に向けた 「知的財産ワーキンググループ」の発足

TBSホールディングスは、持続可能な社会の実現に向けた取り組みをグループ全体で一層強化・加速するため、「サステナビリティ委員会」を設置しています。その傘下において、グループの知的財産・無形資産の把握・分析を行い、知的財産戦略の方向性を明確化するための「知的財産ワーキンググループ」が2023年11月に設置されました。

ワーキンググループにおいてはまず、技術領域に焦点をあて、継続的に創出されてきた背景などについて、整理を進めてきましたが、今後はコンテンツやノウハウなど、TBSが保有する様々な知的財産についての分析を行います。

その上で、経営戦略と整合した知的財産戦略を打ち出し、各種開示を通じて、方針や取り組みを発信していきます。

## 赤坂 - 最先端のエンタメ発信拠点に

赤坂は単なる「番組制作の拠点」ではなく「最先端のエンタメ発信拠点」へ。TV生放送、イベント、舞台、グッズ販売なども実施しています。

### TBS 放送センター

2022年10月オープンした TBS 赤坂 BLITZ スタジオをはじめ、TBSは赤坂に11個ものスタジオを設備し、コンテンツ制作・発信の主要拠点となっています。また「赤坂ミニマラソンの心臓破りの坂」「サカス広場」など、赤坂の土地を活用した番組作りも多く実施されています。(オールスター感謝祭、SASUKE、ラヴィット、音楽の日など)



TBSが持つ複合エンタテインメント施設「赤坂サカス」の一角に位置する「サカス広場」では、前述の通り多くの番組や視聴者を巻き込んだイベントなども実施しています。



### TBS 赤坂 BLITZ スタジオ

赤坂11番目のスタジオとして2022年10月にオープンし、多くのバラエティ制作・番組収録で運用しています。収録用途がメインのスタジオではあるものの、TBS放送センターと光回線で接続されており、生放送を行うことも可能です。



さらにエンタメを意識したイベントスペースも併設されています。1階に人気番組とコラボレーションした展示スペース、3階にスタジオでの撮影の様子を観ることができる観覧スペースも併設されており、これまで「ラヴィット!ミュージアム」など番組や企業とコラボした様々なイベントを実施しています。

またTBS赤坂BLITZスタジオはTBS制作の番組はもちろん、外部にも貸出可能なスタジオとしてマルチユースな特徴を持ち、番組用途のみにとどまらず、サカス広場でのイベント用途など多岐にわたる運用も期待されています。



### Tech Design X

2023年に赤坂 THE HEXAGON 9階にオープンしたイノベーションスペース「TBS Tech Design X (読み方: ティービーエス テックデザインクロス、以下TDX)」。TBSグループのTechnologyとDesignを軸にした研究、アジャイル開発をする場としてオープンしたTDXは1年間で延べ100社・600名以上の方々と外部交流を行い、共創・シナジー創出に向けた取り組みを行っています。

大きな特徴である幅6m・高さ3.4mの巨大なLEDウォールを使い、「第65回輝き!レコード大賞」や「CDTVライブ!ライブ!」などで使用されたXR、「ペンディングトレイン」「トリリオンゲーム」などで使用しているバーチャルプロダクションなど、最先端の映像制作技術の研究・トライアルも行っています。

### 多くの公開イベントでも活用

「Tech Design 2024」「Tokyo Creative Salon」「ACTION for Peace」「Tech Design Camp (ハッカソン)」「夏休み職業体験 (高校生向け)」「SDGs イベント (小学生向け)」他



## 緑山 - 世界に誇るコンテンツ制作の“聖地”

緑山スタジオは国内最大級の映像スタジオ設備でTBSドラマのクオリティを支える重要拠点です。

### 日本最大規模の映像スタジオ設備 「緑山スタジオ」

TBSが持つ緑山スタジオは神奈川県横浜市青葉区緑山の80,000坪にもなる広大な敷地の中に位置しており、TBSが誇る高いクオリティのドラマを制作する中心拠点となっています。敷地内にはテレビコンテンツ撮影用のM1～M5の5つのスタジオに加えて、2023年12月にはTHE SEVEN専用となるM6スタジオが完成、さらに大規模なセットを設置できる広大なオープンスペースや撮影に必要な大道具等を制作できる美術工房、スタッフや出演者のためのホスピタリティ施設も兼ね備えており、日本でも最大級を誇る映像スタジオ拠点となっています。



### 世界標準の制作を意識した「M6スタジオ」



ドラマ・映画を中心にグローバルOTTや海外の放送局向けにハイエンドな作品を開発・展開していくTBS子会社「THE SEVEN」専用となるM6スタジオが昨年12月に完成しました。日本最大級のスタジオ（面積300坪、高さ10メートル）で大規模セットを組んだ室内撮影が可能であり、さらに撮影映像データを即座に確認できるDIT (Digital Imaging Technician) ルームを完備し、大きなデータの送信に適した高速の通信インフラも確保しています。これにより、世界標準の映像品質が求められるグローバル配信プラットフォーム向けの作品の撮影と、撮影後の仕上げ作業であるポストプロダクションにも最適な環境となっています。

スタジオ完成後は早速Netflixシリーズ「今際の国のアリス」のシーズン3のセット撮影を行いました。今後も多くの作品の撮影スタジオとして稼働していく予定です。

### 広大なオープンスペースを活用



スタジオのみならず広大な土地を活用した番組作りも行われています。160以上の国と地域で展開されており、オリンピック種目のもとにもなった「SASUKE～NINJA WARRIOR～」はこの緑山の地で生まれ、広大なオープンスペースは現在もSASUKEの撮影に使われています。また2023年にAmazon Prime Videoで復活した「風雲! たけし城」の屋外セットや、スケボー版SASUKEとして創出したフィジカルゲームショー「KASSO」の撮影にも緑山は使われ、多くの海外向けコンテンツの製造資本となっています。



## 世界の全てのパートナーと環境変化を“好機”に



世界に愛される  
オリジナル・コンテンツ  
を生み出す

### 「世界の全ての人々・企業・団体」が 社会関係資本

TBSの社会関係資本は「世界の全ての人々・企業・団体」です。コンテンツを創り、伝える上で、不可欠な存在であるパートナーとともにTBSは事業を拡大し、成長させています。例えば、出演者・取材対象者など画面に登場する方々や、カメラの後ろにいる演出や技術のスタッフ・シナリオライター・制作会社も重要なパートナーであることはもちろん、異色のパートナーシップとしては、アメリカや中国、韓国、イギリス政府などとタッグを組み、大統領や首相（経験者を含む）を東京・赤坂のスタジオに招いて、日本の市民との「タウンホール・ミーティング」を開催するというコラボを実現させた例もあります。

コンテンツを伝えるプラットフォーム（視聴や体験の手段）が近年急速に拡充し、受け手の嗜好も多様化する中、旧来の業界の壁を超えた「同業種/異業種のコラボ」でシナジーを生もうという気運が高まっており、TBSも様々なコンテンツクリエイター・プロバイダーと積極的にパートナーシップを結んでいます。



アメリカ・  
クリントン  
大統領



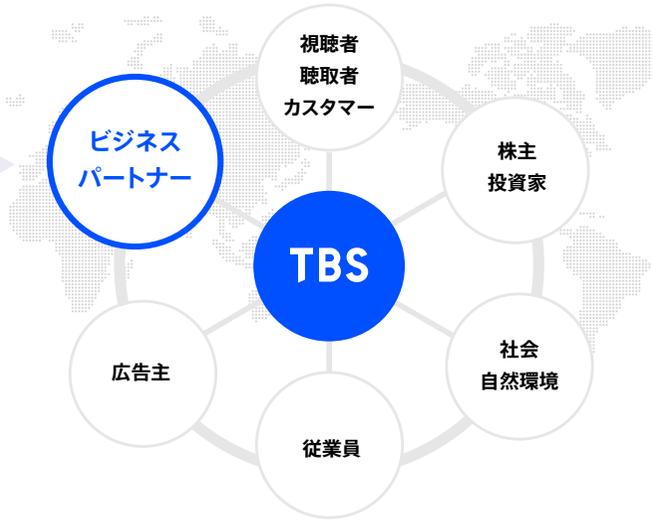
中国・  
朱鎔基首相



韓国・  
盧武鉉大統領



イギリス・  
ブレア首相



### 英国の世界的コンテンツ制作配給会社と 組んだグローバルな動き

例えば、2024年3月に放送された新感覚バラエティ「Lovers or Liars? ~本物の夫婦はどれ?~」は、イギリスの最大級のコンテンツ制作配給会社All3Media InternationalとTBSが共同制作したものです。

4月にはフランス・カンヌで行われたコンテンツ見本市「MIPTV」でも発表。イギリス・アメリカ・ドイツ・オランダ・ニュージーランドに拠点を置く世界的コンテンツ制作配給会社



「Lovers or Liars?  
~本物の夫婦はどれ?~」

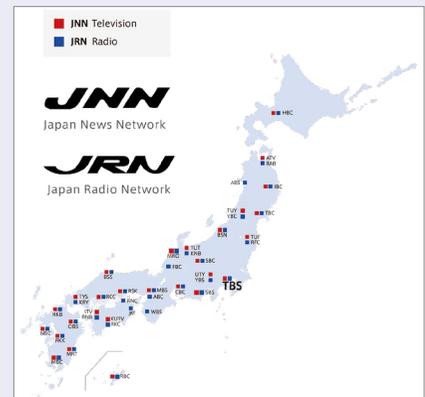
のグループであるAll3Media Internationalと、国内屈指のコンテンツ制作力を自負するTBSとのタッグによって、日本国内にとどまらない、グローバルでのヒットコンテンツを発信していきます。

### 全国の放送局による強固な ネットワークを構築

一方で地上波放送のネットワークを基礎に、全国28の民放各局で構成するJNN (Japan News Network・テレビ) は、災害や事件では取材・放送・配信などで広域の協力体制を構築する日本有数の強固なパートナーシップを維持しています。

またラジオにおいてはJRN (Japan Radio Network・ラジオ) という全国34のラジオ局との幅広いつながりを持っています。

事業のあらゆるフェイズでパートナーと手を結ぶことの重要性は年々増しており、TBSのビジネスの根幹をなすといっても過言ではありません。



## パートナーとの共創でより強いコンテンツを

### 日本を代表する映画・演劇企業



様々なコンテンツ企業や映画会社とパートナー関係を構築しているTBS。2024年1月には、松竹株式会社と資本業務提携を合意しました。

国内にグループで運営するスクリーン251を持ち、長年日本の映画産業や歌舞伎をはじめとする演劇界をリードしてきた松竹。その松竹とコンテンツ制作に強みを持つTBSの協力によって、アニメーションIP開発と映像コンテンツの共同製作を軸に、エンタテインメント企業としての価値を最大化することを目指します。

### 世代を超えた“ヒーロー”を生み出す企業



地域、世代を超えて愛される「ウルトラマンシリーズ」をはじめ、国民的ヒーローを生み出し続ける円谷プロダクションとTBSが、再びタッグを組みました。アジア地域や北米を中心に海外での展開を加速させている円谷プロと、EDGE戦略で海外戦略を進めるTBS。両者の強みを活かすために、パートナーシップ提携を締結し、革新的で創造性の高い、新たなコンテンツの開発と共に、世界に羽ばたくオリジナルIPを生み出します。



「ウルトラマン」 (1966) © 円谷プロ (1967) © 円谷プロ



### 金融・経済情報で世界的影響力を持つ企業



2024年5月に、米国・BloombergとTBSは戦略的パートナーシップを締結。TBSをキー局とするJNN系列28局の統合ニュースサイト「TBS NEWS DIG Powered by JNN」とBloombergの共同ブランドで新たな経済ニュースサービスを立ち上げ、オリジナルの経済・金融コンテンツを配信します。互いの専門分野におけるノウハウを共有し、デジタルに特化した新たなブランドスタジオも設立。経済・金融ニュース部門を強化し、コンテンツを日本のみならず世界に発信することでビジネス面での拡大も狙います。



マイケル・R・ブルームバーグ氏と佐々木卓会長

### キャラクタービジネスの世界的企業



450以上ものオリジナルキャラクターを擁し、国内外におけるキャラクタービジネスで大きな影響力を持つ企業、株式会社サンリオ。TBSでは、サンリオの人気キャラクター「シナモロール」のもう一つの世界を描いた新しいキャラクター「アイシナモロール」とコラボビジネスを展開中。TBSテレビというプラットフォームでの新規コンテンツの放送や様々なコラボグッズの企画・販売を多角的に進めています。



© 2024 SANRIO CO., LTD. Sanrio/TBS

### メタバースの最新技術を有する企業



TOPPANホールディングスとTBSは2018年3月に資本業務提携契約を締結。TOPPANグループのメタバースの技術/ノウハウとTBSの保有する映像コンテンツやIPなどを組み合わせ、自然環境への興味/関心の対象を広げる知育コンテンツ「メタバース動物園」を共同で開発し、子どもたちが地球環境について考えるきっかけづくりに貢献することを目指します。

# サステナビリティ

地球、社会、自社のサステナビリティをいかに守っていくか。  
TBSグループが掲げる理念と戦略、各種の施策をご覧ください。

TBS

地球を笑顔にする広場

TBS系SDGsプロジェクト



## 地球・世界・社会のサステナビリティのために



㈱TBSホールディングス  
常務取締役 CSO

**井田 重利**

### 私たちが目指すサステナビリティ

#### ～報道機関としての使命～

「地震発生時の激しく揺れる映像を本社に送りました。いま能登空港にいます」。TBSスパークルの菅原佐和子は、夫と2人の子どもと帰省中に能登半島地震に遭いました。地震発生から3分後には、自らスマホで撮影した映像を送り終え、その後も、2歳の娘を抱きながら生放送での電話リポートや被災状況の撮影に奔走し、空港の駐車場で一夜を明かしました。彼女の仕事はニュース映像の編集で、取材記者ではありませんが「使命感というか、人の役に立ちたいという思いで動き回りました」と振り返ります。この日、TBSテレビはJNN系列局の取材力を結集させ、9時間にわたる報道特番を放送 →P.73。ラジオ、BS、CS、インターネットで

も地震情報を伝え続け、「情報ライフライン」の役割を果たしました。報道機関であるTBSグループは「自社のサステナビリティ」の追求という枠を超えて、人々の命と安全を守る「社会のサステナビリティ」に対する責任があると考えています。災害報道をはじめ、人々の生活に資する報道や、質の高いコンテンツ発信を通してサステナブルな社会をつくることを目指しています。

#### 「メディアの沈黙」の教訓 ～人権への取り組み～

数多くの人気アイドルを世に出してきたジャニーズ事務所が、故ジャニー喜多川氏による性加害を認めて社会に衝撃を与えました。事務所が設置した再発防止特別チームは、被害が拡大した背景に「マスメディアの沈黙」があったと指摘しました。「社会のサステナビリティに責任を持つ」などと公言しても、何よりも大切な「人権」をないがしろにすれば、その目標は意味がありません。性加害を認定した20年前の判決を、なぜ報道しなかったのか？性加害は、なぜ長く見過ごされてきたのか？私たちは人権感覚が希薄だったことを深く反省し、ジャニーズ問題についての特別調査委員会を設置。調査結果を放送するとともに、当社ホームページで調査報告書の全文を公表しました。

報告書では、外部委員として調査に加わった2人の弁護士から「再発防止のための提言」が示されました。その中で強く求められたのが、TBSと取引先企業における人権リスクを洗い出して、リスクに対応する人権デュー・ディリジェンス（人権DD）の実施です。初めての取り組みで苦労はありましたが、専門家のサポート

と、取引先企業の皆様の協力を得て人権DDを行い、結果をまとめました →P.47。人権リスクをしっかりと認識し、対策を講じて参ります。

#### 地球のサステナビリティへ

気候変動は人類に脅威を与えています。私たちは、希望ある未来のために「地球のサステナビリティ」にも貢献する責任があります。

前号の統合報告書でお示した、「2023年度にTBS放送センターなど主要3施設のカーボンニュートラルを実現」という目標を達成。マテリアリティに掲げた「カーボンゼロ」へ、新たな施策の準備を進めています。さらに今年は、生物多様性を守るため、2030年までに陸と海の30%を保全する「30by30アライアンス」に参画しました。

環境を守る取り組みの大きな柱が、SDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」です。2020年から継続しており視聴者の認知度も高まっています。キャンペーンを牽引してきた井上波執行役員は、2023年9月に国連SDGサミットのメディアイベントに招かれてキャンペーン内容を紹介するなど、TBSの活動は高く評価されています。キャンペーンには、多くのパートナー企業の皆さまに参加していただいております。TBSの収益向上と成長にもつながっています。私たちは、これからも様々な企業や団体との「共創のハブ」の役割を担い、さらに共創の輪を広げていきます。

## コンテンツを「世界」に発信するために

TBSは、2024年を「グローバルビジネス元年」と位置づけました。グローバル展開するためには、サステナビリティも世界水準でなければなりません。これまで以上に、人権尊重、コンプライアンス遵守に注力します。ビジネスを拓げるためには人材も重要です。「中期経営計画2026」では、300人のプロフェッショナル人材をキャリア採用していくと打ち出しました。人材に投資し、人材を育成し →P.51、多様な仲間たちが健康で働ける環境整備を進めていきます →P.54。

7月にスタートした新たな経営体制では、サステナビリティを担う役員の呼称を、ESG戦略責任者からCSO(チーフ・サステナビリティ・オフィサー)に変更しました。サステナビリティ経営をさらに推進することがCSOのミッションです。責任は重いですが、「コンテンツで世の中を良くしたい」という良き伝統を受け継いで、新たな時代を創っていきます。



## TBSグループ サステナビリティ体制



### ■ 気候変動対策WG

- ・カーボンゼロに向けた目標設定および行動指針の策定
- ・TCFD等に沿った情報開示
- ・持続可能なコンテンツ制作に向けた施策やルール策定

### ■ 人的資本WG

- ・グループの人的資本についての分析
- ・経営戦略の一つとしての人的資本経営方針の明確化
- ・各種開示を通じ、人的資本経営方針・取り組みを発信

### ■ 知的財産WG

- ・グループの知的財産・無形資産の把握分析
- ・経営戦略と整合した知的財産戦略方針の明確化
- ・各種開示を通じ、知的財産方針・取り組みを発信

### ■ ウェルネスWG

- ・健康経営のための諸施策の策定
- ・職場環境改善に資する諸施策の策定
- ・生活習慣病対策とメンタルヘルス対策の諸施策の実施
- ・社員の健康に関するデータの集計と開示

### ■ 人権小委員会

- ・人権デュー・ディリジェンスの実施
- ・グループ全企業活動を通じて人権尊重に必要な施策の策定

### ■ グループ・サステナビリティ連絡会議

- ・サステナビリティ委員会、各WGや小委員会の情報共有
- ・グループ全体のサステナビリティ意識の向上

## 報道機関としての社会的使命を果たす

国民共有の財産である「電波」を預かる放送事業者として誕生したTBSは、営利企業であると同時に、報道機関としての社会的使命を負う存在です。

### 報道機関としての存在意義とは

規模・頻度共に近年増大している自然災害に対して、「情報ライフライン」として人々の命と暮らしを支え、地球や世界が直面する数々の問題を社会全体で解決するための「起点」となること。それがTBSに課せられた「社会的使命」であり、その社会的使命を果たすことが、報道機関としてのTBSの存在意義です。放送法にもそのことは記されています。

#### 放送法 108 条 災害の場合の放送

基幹放送事業者は、国内基幹放送等を行うに当たり、暴風、豪雨、洪水、地震、大規模な火事その他による災害が発生し、又は発生するおそれがある場合には、その発生を予防し、又はその被害を軽減するために役立つ放送をするようにしなければならない。

TBSの“社会的使命”を果たす前提として、社内で共有されていることが“圧倒的信頼”を獲得しようというものです。

視聴者・聴取者・顧客を裏切る行為があれば、信頼は一瞬にして地に墜ちるという危機感を常に抱き、放送事業に従事することをTBSに関わる全スタッフが努めています。

### 命を守る情報を届けるために

TBSは市民の情報ライフラインとして、いついかなる状況でも命を守る情報を速やかに発信するべく、24時間体制で“その時”に備えています。同時に過去の災害の経験から、様々な報道システムの構築を続けています。



### 災害報道の流れ



メディアとしての  
「社会的使命」を果たす

#### 過去の災害から学ぶ ①

### 系列局共通のコミュニケーションツール

2016年4月に発生した「熊本地震」を契機に、災害報道などをJNN系列局が一体となってカバーするため「チーム」という枠組みを構築。同時に、災害報道の取材や、放送に関わる全てのスタッフとの情報共有が不十分だった経験をもとに、JNN系列も含めた報道関係者全員と一気に連絡を取ることが可能なコミュニケーションツールを導入。現在、TBSテレビ報道局員など約1000人とJNN28局の報道現場における情報伝達の主な手段として活用しています。また、記者の位置情報も把握できることから、取材時の安全確保にも有効活用されています。

#### 過去の災害から学ぶ ②

### 報道ドローン専門チームを設置

2021年7月に発生した「熱海土砂災害」。直後の被害状況を映像として十分に取材出来なかった経験から、迅速に上空からの取材を行える「ドローン取材専門チーム」を報道局内に設置。ヘリコプターなど、救助の妨げになるとも指摘される騒音を伴う空撮取材。それに変わる新しい方法としてドローンを活用し、操作技術の向上から、行政へのスムーズな申請手続きまでをカバーするチームが稼働しています。2024年1月の「能登半島地震」でも、津波被害の実態をドローン取材によって、どの放送局よりも迅速且つ正確に伝えました。



## 能登地震への対応 ~“情報ライフライン”として~

2024年元日、石川県で最大震度7を観測した「能登半島地震」では、甚大な被害が次第に明らかになる中、発災2分で特番を立ち上げ、大津波警報をはじめ、刻々と変化する被災地の状況を伝え続けました。

### 9時間にわたり特別番組放送を継続



能登半島地震 発災からの動き	
1月1日	16:10 緊急地震速報 石川県能登地方を震源とする地震が発生
	16:12 速報「震度6強 能登」
	16:12 全国ネット特番(J特)入り
	16:15 速報「震度7 能登」
	16:23 大津波警報
1月2日	1:15 津波警報→注意報切り替え
	1:24 全国ネット特番(J特)終了 (民放キー局で唯一9時間あまり報じ続ける)

### JNN17局からのべ1,200人が被災地入り 取材・放送インフラ補修で現地局を支援(41日間)

「能登半島地震」では、被災者の「情報ライフライン」を維持し、間断なく情報を届けられるよう、結成されたJNN取材団が被災地に入り、被害の実態を克明に伝えました。取材の際は簡易トイレを持ち込むなど、被災地へ負担をかけないよう細心の注意を払っています。



また、被災局となった北陸放送を支援するため、TBSから遠隔でニュースのパッケージ化・動画の配信などを行い、TBSの技術陣も放送復旧のための応援に入りました。



北陸放送へWEB 動画制作・配信支援：  
夕方ローカルニュースだけで50本以上(発災~3月末)

### WEBで被災者に迅速に情報を届ける



報道情報をWEBやアプリで発信する「TBS NEWS DIG」では、「能登半島地震」の際、放送で培った情報伝達のノウハウや、JNN28局の取材力を活かし、いち早く正確な情報を伝えました。発災直後のライブ配信の累計再生回数は406万回。また地上波では伝えきれないオリジナルコンテンツも発信しています。



TBS NEWS DIG 2024年1月の月間PV数: 2億超

### “国内最速レベル”の情報で最善の避難を



1秒でも早く情報を伝え、利用者にとって最善の避難行動につなげてもらうため、「TBS NEWS DIG」アプリでは、2023年から、地震発生の際リアルタイムに実測の揺れの強さを確認できる、「強震モニタ」\*を追加し、防災機能を強化。能登半島地震でも“国内最速レベル”で情報を発信しました。

\*「強震モニタ」は、国立研究開発法人 防災科学技術研究所(以下、防災科研)の開発した仕組みを活用し、防災科研の観測データを可視化するサービス。  
防災科研・ゲヒルン株式会社と、地震計の観測データを役立てる相互協力協定を締結

## 事業を通じた GHG 排出量の継続的削減



命息づく地球に  
「最高の“時”」を

2050年までのカーボンニュートラル  
(Scope 1+2+3 排出ゼロ)に向けて、  
2026年度: Scope 2 排出ゼロ  
2030年度: Scope 1+2 排出ゼロ  
を目指します。

TBSグループは、報道機関として、地球環境のサステナビリティに対しても責任を負っています。

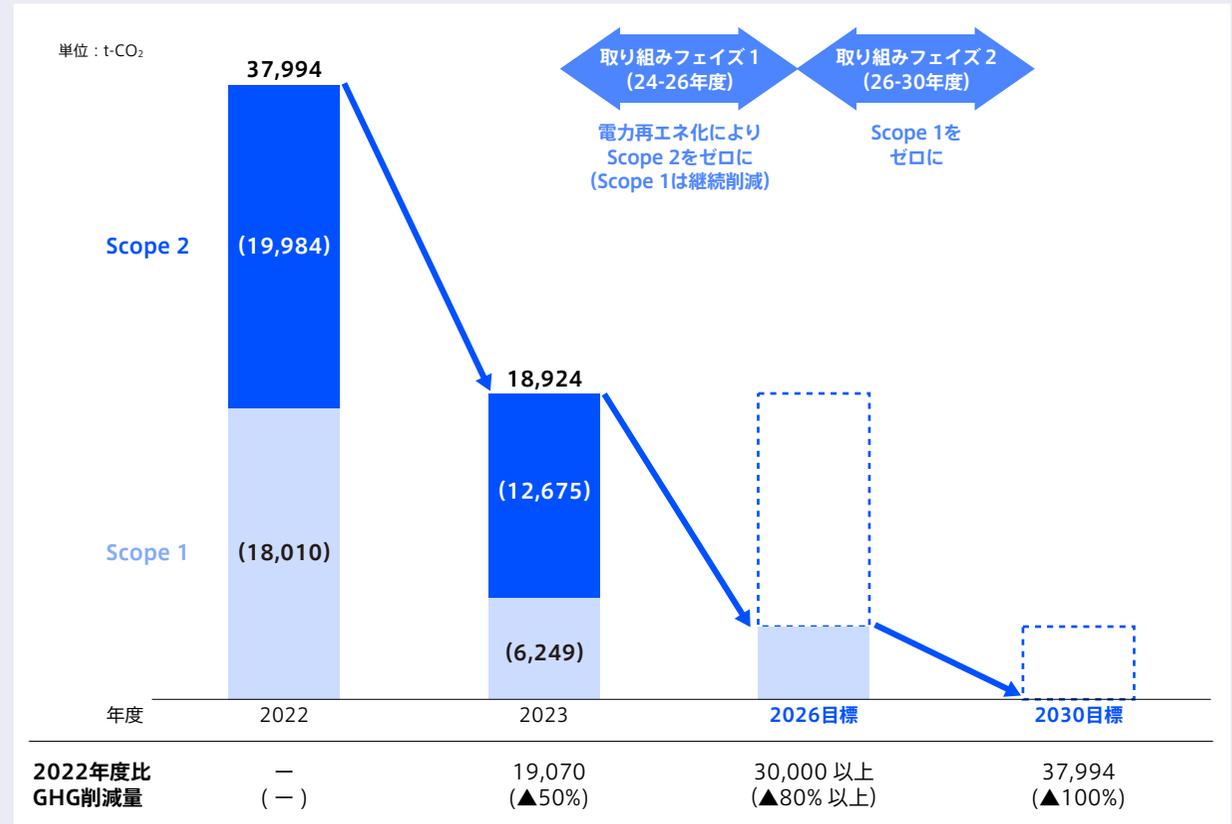
2022年度、グループ全体の Scope 1+2 排出量の測定と開示を開始し、Scope 3 排出量の把握に向けた取り組みも開始しました。

そして、2023年度は、赤坂の放送センター、赤坂サカス文化施設、緑山スタジオのグループ主要3施設において、カーボンニュートラルを達成し、GHG排出量は前年度比で50%の削減となりました。

今後は、2026年度を目標に、グループ全体の電力を100%再生可能エネルギーへ切り替え、Scope 2 排出量ゼロを目指します。これに向けては、グリーン電力証書等の活用だけでなく、なるべく多くの電源を再生可能エネルギー由来のものに切り替えていく予定です。さらに、2030年度に向けては、Scope 1 排出量ゼロを目指します。

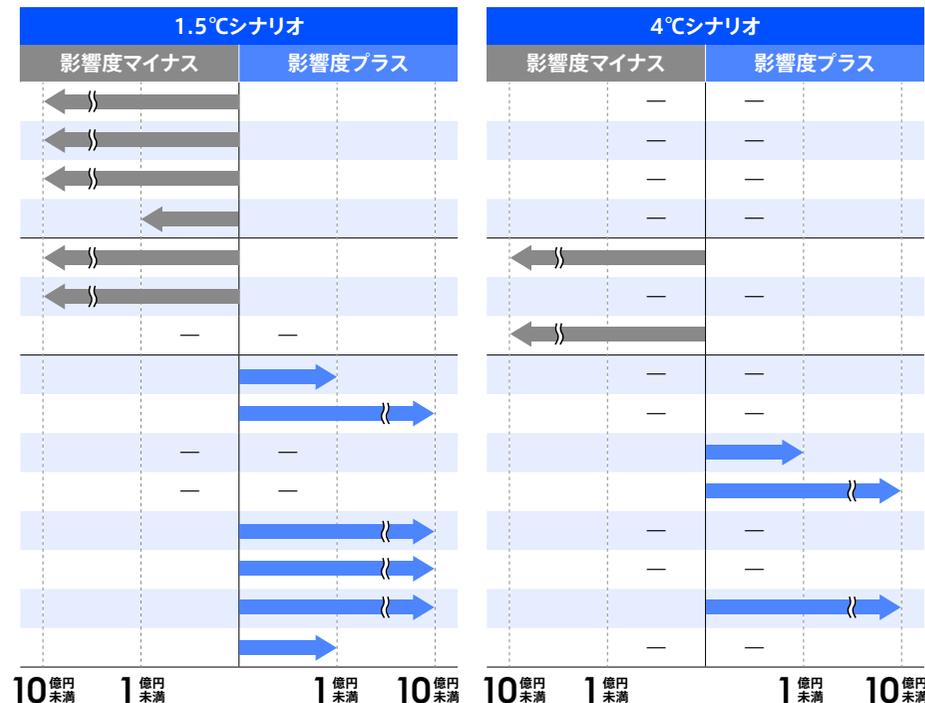
2050年までのサプライチェーン全体のカーボンニュートラル達成に向けては、中計2026期間中にグループの Scope 3 排出量を可視化して、ロードマップを作成します。

### TBSグループ Scope 1+2 排出量の実績と今後の目標



## 気候変動 リスクと機会を把握し情報開示を推進

区分	項目	影響項目
移行 リスク	政府・業界団体等による広告主のCO <sub>2</sub> 排出量に応じた宣伝規制の導入(広告出稿量の減少)	売上
	環境対応不足による企業評価の低下(広告出稿量の減少)	売上
	脱炭素規制の導入・強化	コスト
	環境認証の取得増加	コスト
物理 リスク	気象災害に伴う広告市場の冷え込み	売上
	BCP不備に起因する広告出稿量の減少	売上
	気象災害に伴う資産や機材の毀損	コスト
機会	環境対応啓蒙キャンペーンニーズの拡大(広告出稿量の増加)	売上
	環境対応啓蒙キャンペーンニーズの拡大(メディア収入の増加)	売上
	気象災害対策にかかる情報ニーズの増加	売上
	報道機能のレジリエンス強化要請の拡大	売上
	省エネ技術の進化	コスト
	環境活動に対する行政補助の拡大	コスト
	再エネ調達コストの低下	コスト
	素材・機材の再活用技術の進化	コスト



### 日本の放送局として初めてCDP「B」評価を獲得

TBSホールディングスは、企業・自治体などの環境情報開示を評価する国際的なNPO「CDP」が発表した「気候変動レポート2023」において、8段階中上から3番目にあたるスコア「B」を獲得しました。「B」スコアはマネジメントレベルとされ、「自社の環境リスクやその影響を認識し、行動している」と評価されたことを示しています。日本

の放送局が「B」スコアを獲得したのは初めてのことです。TBSホールディングスでは、2021年11月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明、2022年8月に初めてのTCFD報告書を公表しました。



※影響度：矢印は1億円未満、1億円以上10億円未満の財務的なインパクトを見込んでおります。なお、試算が困難であるリスク・機会の影響度については、項目における定性評価にとどめ、「—」として表示しております。

## CO<sub>2</sub>削減 コンテンツ制作の現場でさらに

### 放送に伴うCO<sub>2</sub>排出を可能な限り削減

TBSグループでは、2023年度にTBS放送センター、赤坂サカスカ文化施設（赤坂ACTシアター、Blitzスタジオ、サカスカ広場）、緑山スタジオの主要3施設のカーボンニュートラルを達成。電力については再生可能エネルギー由来のものに切り替えました。それに伴い、TBS放送センターからのTBSテレビ、TBSラジオ、BS-TBSの放送は“CO<sub>2</sub>排出ゼロ”で送出されていることとなります。

2023年から春と秋に実施するSDGsキャンペーン『地球を笑顔にするWEEK』では、東京スカイツリーや全国のJNN各局の送出電力についてもグリーン電力証書を活用して、一週間通して“CO<sub>2</sub>排出ゼロ”放送を実現しています。

毎年元日に放送している『ニューイヤー駅伝』では、選手たちの走りを伝える中継車にCO<sub>2</sub>を一切排出しない世界初の水素中継車『地球を笑顔にするくるま』を導入している他、それ以外の車両についてもグリーン熱証書を活用してオフセットしています。



### 制作現場でますます広がるペーパーレス化

TBSテレビでは、番組制作の現場でペーパーレス化への取り組みがますます広がっています。2022年5月にニュース番組「Nスタ」がそれまで紙で印刷していた原稿や進行表などに電子タブレットを導入したのに続いて、2022年10月には「news23」、2023年1月には「ひるおび」、2023年11月には「THE TIME」と、報道局と情報制作局が制作する平日のすべての帯番組で電子タブレットを使用するようになりました。

これにより、放送1回あたりの紙の使用量を平均約60%削減することができました。さらに、原稿や進行表などの修正点を全スタッフがリアルタイムで共有できるようになり、作業効率が大きく上がっています。

このほか、バラエティ番組「世界くらべてみたら」では、2024年4月から番組の進行中に変更点などを出演者に伝える「カンペ」の電子システムを導入しています。



### TBSグループのSLHが リサイクル繊維を利用した ニットバッグ事業を展開

TBSホールディングス子会社のスタイリングライフ・ホールディングスが2024年3月に、リサイクル繊維を使用したニットバッグの製造販売事業を行う株式会社KNT365の発行済株式を全て取得しました。

KNT365は、地球にやさしく社会貢献できるブランドを作りたいというコンセプトのもと、リサイクル繊維を使用したバッグ等のD2Cビジネスを展開。写真のサイズのニットバッグは、ペットボトル約2本分の再生ポリエステルを使って作られています。デザインの再現性の高さから多くのアーティストやキャラクターとコラボレーションしたバッグを販売し、人気を博しており、KNT365のバッグはSLHプラザスタイルカンパニーの「PLAZA」でも多くのお客様にご購入いただいています。

KNT365のSLHグループ入りにより、SLH各事業との連携をさらに強化し、サステナブルファッションの普及に取り組んでいきます。



## 生物多様性保全へ メディアの特性を活かして

TBSグループは、人間の経済活動による環境破壊や地球温暖化などの要因から急速に失われつつある生物多様性の保全に向け、メディアの特性を活かし、コンテンツなどを通じて“社会を動かす起点”となることを目指しています。

### 「30by30 アライアンス」に参画

TBSグループは2024年6月、環境省が発足した「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画しました。陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする世界共通の目標の達成に向けて、メンバー企業や団体等とも連携しながら、メディア・コンテンツ企業として貢献してまいります。

TBS放送センター南側の公園には、都会ではあまり見られないモリアオガエルの卵が発見されるなど、貴重な動植物が生息するビオトープがあります。南公園とビオトープは、SDGsイベントの際に「都会で暮らす生きものワークショップ」を開催するなど、地域の子どものための教育の場としても活用されており、民間の取り組みによって生物多様性が図られている「自然共生サイト(OECM)」として登録することを目指しています。



### 長寿ドキュメンタリーで学ぶ 自然遺産の普遍的な価値



1996年4月にスタートしたドキュメンタリー『世界遺産』は、放送29年目、放送回数は1,300回におよびます。ユネスコ世界遺産リスト(2023年10月現在)に登録されているサイトは約1,200カ所。文化遺産・自然遺産・複合遺産の貴重な映像を撮影し、その魅力をTBSのネットワークを通じ全国にお伝えしています。

放送開始から現在まで、世界各地のフィールドで自然環境と生態系を高画質の映像で記録。絶滅のおそれがある貴重な生きものたちが暮らし、生物多様性の保全ために重要な自然遺産を紹介し続けており、アジアゾウなど絶滅危惧種の貴重な映像もアーカイブされています。



### ネットを通じネイチャーポジティブの一助に ～「どうぶつ奇想天外・WakuWaku」の拡がり～

YouTubeチャンネル「どうぶつ奇想天外・WakuWaku」は、2024年6月時点で登録者数55.4万人、視聴回数2.8億回を超えており、海外の視聴者からも高い支持を得ています。

TBSテレビが長年にわたり取材し、今では撮影不可能なものも含む貴重な野生動物映像を、親しみやすいストーリーで紹介しており、子ども達にも動物の自然な姿を身近に感じてもらうことを目指しています。2024年4月からは、U-NEXTでも配信がはじまりました。

また、2024年3月16日から6月16日まで東京・国立科学博物館で開催された『大哺乳類展3 一わけてつなげて大行進』(総入場者数283,548人)の展示にも、野生動物映像を提供しました。

民放随一の動物映像アーカイブを、多彩なプラットフォームを通じて世界の人々に提供し、生物多様性の大切さ、それが失われることへの危機感を実感してもらうことで、ネイチャーポジティブ(自然再興=生物多様性の損失を食い止め、回復傾向へと向かわせること)の一助になろうとしています。それはTBSグループの「社会的使命」でもあります。

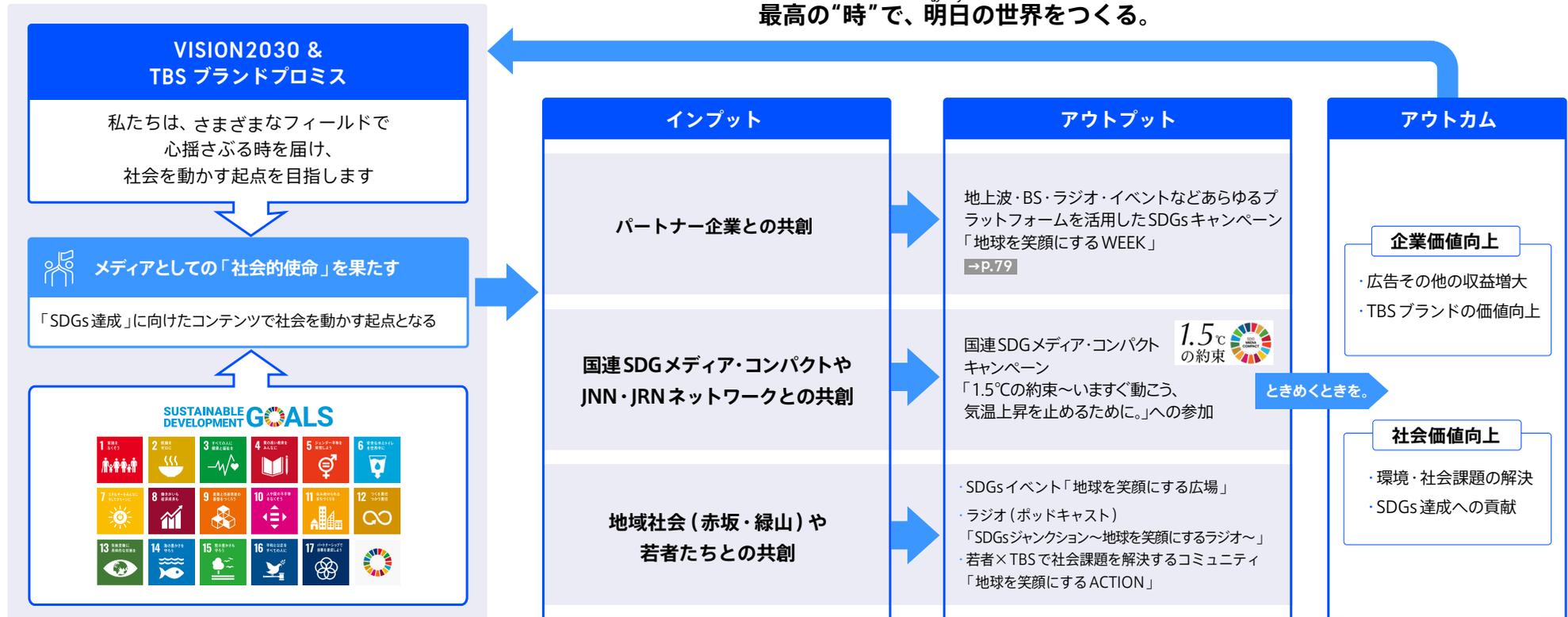


## 2030年へ 国際社会のゴールとTBSのゴール



国連のSDGs（持続可能な開発目標）とTBSのVISION2030。同じ年に達成を目指す両ゴールは、その価値観に於いて多くの面で一致しています。当社のマテリアリティの一つに「メディアとしての『社会的使命』を果たす」がありますが、SDGsをめぐるコンテンツを持続的に発信していくことも当社の重要な社会的使命です。その取り組みにより、企業価値・社会価値両面の向上を目指します。

最高の“時”で、明日の世界をつくる。



## SDGs 広がり深まるパートナーシップ

「社会を動かす起点となる」という決意のもと、当社はSDGsに関して様々な企業・団体とパートナーシップを結び、コンテンツ発信を行ってきました。この共創を通じて収益性も確保しています。

### のべ約145社「パートナー企業」と歩む

2020年11月に開始したSDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」は、“企業との共創でSDGsを推進する”という民間放送ならではのビジネスモデルを確立したキャンペーンです。スポンサー企業を、CM枠を買っていただくだけでなくとどまらず、SDGs達成に向けて共に社会課題を解決する「パートナー企業」と位置づけ、各社の取り組みや課題を共有・議論し、一緒に考えながら、番組・コンテンツ作りを進めています。このスタイルは、既に4年目に入り、毎年春と秋に実施するキャンペーンを通じてのべ約145社とのパートナーシップが実現、双方の収益性にも貢献するという好循環が生まれています。

テレビ（地上波・衛星）やラジオという国民共有の電波を預かるメディアとして、その伝達力・波及力を地球が直面する「待たなしの諸課題」解決に役立てたいという自覚はTBSグループの日々の事業に浸透しており、「地球を笑顔にするWEEK」は2030年までの継続が決まっています。

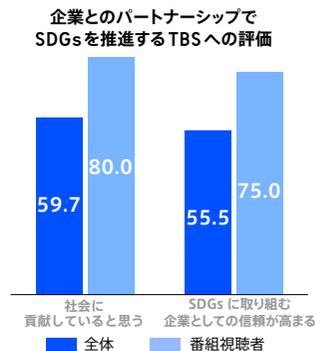


### パートナーシップで価値向上を

「地球を笑顔にするWEEK」の視聴効果調査によると、番組視聴者全体の80%がパートナー企業について「好感がもてる」と回答しました。さら

に、「その企業の商品やサービスを、利用・購入してみたいと思う」と答えた番組視聴者も約7割と高い数字で、特に35歳から49歳の男性では、82.5%にのぼりました。パートナー企業にとってSDGsキャンペーンへの参加がブランディングの向上のみならず、視聴者の購買意欲にもつながっていることを示しています。

企業とのパートナーシップは、当社の価値向上にも寄与しています。各企業とパートナーを組んでSDGsに取り組んでいることについて（TBSの）企業としての信頼が高まる」と答えた視聴者は、全体で55.5%だったのに対し、番組視聴者では75%、「社会に貢献していると思う」は全体59.7%に対し、番組視聴者は80%にのぼりました。「報道や情報関連のコンテンツへの信頼が高まる」と答えた人も、全体では5割弱なのに対し、番組視聴者では7割を超えており、SDGsキャンペーンが放送局としての信頼性にもつながっていることがわかります。



### 地域や若者とのパートナーシップ

東京・赤坂、TBS放送センター前のサカス広場と周辺施設で毎年春と秋に開催しているSDGsイベント「地球を笑顔にする広場」は2024年の春で7回目を数えました。SDGsの様々なゴールに関連した課題を来場者が楽しく遊び、学べる“体験の場所”として、2024年元旦に発生した能登半島地震で高まる防災意識を背景に「いのちを守るまち」、温暖化をくいとめる「地球に優しいまち」、多様性を重んじる「一人ひとりが輝くまち」をテーマに50あまりのステージやワークショップを展開。子どもを中心にのべ2万人が参加しました。



### 「平和と公正をすべての人に」

SDGsの目標の一つに掲げられながら、世界で絶えない紛争。TBS×若者による社会課題の解決を目指すコミュニティ「地球を笑顔にするACTION」では、2024年3月に大学・高校生ら50人を招いて、イベント「ACTION for Peace」を開催しました。ニュース映像に記録された紛争地の「映像や音」を、東京大学・渡邊英雄研究室などの協力も得てバーチャル体験するという新たな試みのイベントで、参加者は紛争現場のリアルを体感した上で、「今から、自分たちができることは何か」を議論しました。



# コーポレート・ガバナンス

2024年6月に就任した新たな経営陣の紹介をはじめ、責任企業としてのガバナンス強化の現状を詳述します。

## 世界で戦うため「規範と基盤」の整備を



(株)TBSホールディングス  
社外取締役  
**武井 奈津子**

(株)TBSホールディングス  
取締役会長  
**佐々木 卓**

### 健全で豊かな土壌の上に木は育つ

**佐々木** 武井さんに社外取締役にご就任いただきまして一年が過ぎました。テレビ局をコアとする会社の取締役と言われて、最初のご印象はどうだったでしょうか？

**武井** TBSさんはコンテンツを中心に会社として変革を進めておられるのを存じていました。そこが魅力的だと感じていましたし、商号からは「東京」を外されましたけれども、東京から世界へ発信

されるものに関わっていききたいという気持ちもありましたので、声をかけていただいて嬉しく思いました。

**佐々木** 前におられた会社（ソニーグループ）は、世界的エンタテインメント企業ですけれども、それと比較して当社の社風というか風土についてどう感じられましたか？ ちょっとガサツに見えたのではないのでしょうか？

**武井** 全然そんなことはないです（笑）。

**佐々木** 当社は70年前に放送局として創業したときは“ベンチャー”だったわけですね。新聞という先輩がいて、映画という先輩がいて、そういう意味ではやんちゃな、壊す力というか荒々しいパワーやスタイルは残っているんですけど、上場もして会社の規模も大きくなっていく中で、ガバナンスなどの大事なことが世界標準から見て、まだまだ未成熟なのではないかと心配しているんですが、例えば取締役会の議論についていかがでしょうか？

**武井** きちんと議論されていると思います。関連に語り合っていますし、私自身も言うべきことはしっかりお伝えできています。ガバナンスをより良いものにしていこうという姿勢もあります。投資家の期待や世界のスタンダードを意識しながらも、当社の発展に見合う形で進化させて行くことが大事であると思います。また、どんな会社にもその会社の企業風土がありますが、良い企業風土を維持・熟成していくこともガバナンスの一重要項目です。世界に舞台を拡げるなら、トラブルや事件、不正も多様化し、対応するためには、費用のみならず、働く皆さんの時間や気運も大きく影響を受けますから、予防や管理の仕組みをしっかりとっておく。皆さんがいきいきとプレーできる、力を発揮することに集中できるように、コンプライアンスやリスク管理だけでなく、人的資本経営などもそうですが、土台をしっかりとっておくという使命が取締役会にはあると思います。健全で豊かな土壌の上に木は育つというようなイメージです。

**佐々木** 私たちも、頭でわかっていても実際の動きが鈍くなっていないかという懸念はあって、例えば人権デュー・ディリジェン



スについて、取締役会で武井さんから早い時点でアドバイスをいただき、今作業を進めていますが、そういう意識の切り替えにつながる議論が出来たことは非常に良かったと思っています。さらに事業全体についてうかがいますと、当社はこれまで「テレビをしっかりやっていこう」という、いわば職人であることが美しいと言ってきたのを、VISION2030、中期経営計画2023あたりから、もっと幅広く拡張していこうとしています。武井さんがご覧になっていかがでしょうか？そうした動きに欠けたところ、死角はありませんか？率直にここはダメ、と言っていたでもいいです。

**武井** 当社にはまず企業理念があってVISIONがあって中計があるという、その一貫性はとてもいいと思っています。取締役会での個別の案件の議論でも「これはVISIONに照らしてどこにいるんだっけ」という位置確認がきちんとされています。一方で数字の連続性ですね。VISIONで掲げている数字があって、中計2023の到

達点と中計2026で計画する数字、これらをしっかりとつなげていくことが大事であると思います。もちろん、各事業は、今後、強みを活かしてピボットしていくと思いますが。

### 世界に出て行くため「本社がすべきこと」は

**佐々木** グローバルビジネス元年と宣言したのは、これまで日本で作ったコンテンツをこつこつ世界に売ってきたのを、これからはもっと手広くやりましょう、最初から海外でのヒットを狙いましょうと挑戦を始めたわけです。国際法務をご専門とされてきた武井さんから注意しなければいけないこと、大切なことについてアドバイスいただけますか？

**武井** 当社がこれまでと違うフェーズに行こうとしている、その挑戦に私もわくわくしているんですけども、「この船は次はどこに行こうとしているの？」ということはよく考えます。具体的に世界のどのような視聴者をターゲットとしていくのか、そこにどうアプローチするのかといった絞り込みを、海外子会社やグローバルビジネス局で議論するものだと思いますが、中計2026で掲げた「海外売上げ5%」の目標を達成するためにはこの絞り込みが重要と思っています。そして海外での仕事ですと、例えば著作権など様々な権利の確保・保護を適用法令に従って行う必要があります。各国のルールも理解し、自分たちも動きやすくする仕組みを早めを作って、従業員の方々が「ここをしっかり押さえておけば大丈夫」という当社としての行動規範やルールを持つようにすることが大事です。

**佐々木** クリエイティブと財務と法務、それぞれに大切なんだと思っています。ここまで、クリエイティブと財務には神経が行き届いているつもりですが、国際法務面ではまだまだすべきことがある、足りないところがあるという自覚がありましたが、やはりそうですね。市場については、アメリカに行きたいと思っています。一口にアメリカと言っても広くて、どの層をターゲットにするかを今後もっと絞り込む必要があります。韓国について言いますと「韓国を通じてアメリカに行きたい」という思いです。これまでも当社のドラマはアジアで評価いただいてきましたのである程度の自信はあるのですが、ではアメリカ、さらにアメリカのどこを目指すのか、しっかり見極めていかないといけないですね。

**武井** 私は世界でエンタテインメントを展開する会社の一員でしたが、実は個人的には衣食住と違い「エンタメはひょっとして世の中になくても困らないものなのかな」と思っていた時期もあったんです。でも子ども達が育つ過程を見ながら、また新型コロナの際にも、エンタテインメントが人間にとってどれだけ大切かを痛感しまして。人が笑って、涙して、歌ってというのが、なんて大事なことなんだと再認識しました。

**佐々木** その世界的エンタテインメント企業での仕事の経験から、グループ・ガバナンス面でのベーシックな、大切なものとは何だとお考えでしょうか？

**武井** エンタテインメントという意味では、現場の創造性や表現の自由を尊重して、そこには口を出さないことではないでしょうか。表現の自由、言論の自由、倫理、これらを尊重しない会社や人

間集団は相手にされません。グループガバナンスという意味では、権限委譲です。何を本社が決め、何を現場に任せるのか。ここまでは本社が決めますよ、あるいはグループ全体のルールに従ってもらいますよ、あとはのびのび自由にやれますよ、という風に二つの力の両立を意識することが大事だと思っています。その上で本社は海外事業であっても目を離さず、コミュニケーションを積み重ねることで人と人との絆を維持することが大切だと思います。

**佐々木** なるほど、私が社内に対して常々言っているのは「突出した個性が出てきたら組織の方がその個性に合わせる」ということですが、そういう遠心力を伸ばす一方で求心力も保ってバランスさせるということですね。



事業を多角化しようとしている中、求心力を保ってバランスさせるためには、本社は小さいなりに強いコーポレート機能を一元的に持つ必要が出てくると思います。

**佐々木** 武井さんは前職では、文字通り世界を飛び回っていらっしゃいましたね。世界中のソニーのコンプライアンスを一手に引き受けていらっしゃるということにびっくりしました。

**武井** 本社の強いコーポレート機能は必要ですが、本社からすべてをハンズオンでやることはできませんので、現場の人達とのチームワークを大事にしていました。頻繁にコミュニケーションを取ることを心掛けていましたし、会いに行くこともその一つで、あとは「ちょっと電話で話そうか」という感じで私はやっていました。

**佐々木** そうしたコミュニケーションを自分が取ってきたかという、大いに反省するところがあります…。さて当社は今、様々な事業ポートフォリオの変革をしていますが、その「スピード感」についてはいかがですか？以前は熟慮を重ねて準備して、いざ始めてみたら遅かった、という例もあって、今は「とりあえずやってみる」ということで、NEWS DIGなんかはそういうスピード感でやっとうまくいったかなという実感はあるんですが。

**武井** スピード感についてはケースバイケースというところでしょうか。時に「遅いな」と思うこともありますが、スピーディーに進めておられるなど感じることももちろんありますので。トランスフォーメーションと挑戦を先導し、かつ後押しする役割は重要だと思います。取締役会はスピード感をもって進んで行きた



いですね。

**佐々木** 新しいことを始めようとするとき、やはり担当者は失敗したくないので拙速を嫌いますよね。それで色々なことが遅くなる。私のような立場の者としては、「失敗も許容する、挑戦することの方が大事だ」と呼びかけることはこれまで以上に必要だと感じています。そうしてスピード重視でやったことの成功体験を積みみたいですね。例えばスタジオドラゴンとの協業でも、最初は「とにかく握手してきます」だったんです。その「早めの握手」が功を奏した。そうしたことを糧に出来ればと思います。新しいことにスピード感をもって、しかも担当者が安心感をもって挑戦出来るようにするには、どのようなガバナンスを構築すれば良いか、今後ともアドバイスをいただければと思います。今回は有り難うございました。

**武井** こうした機会での議論が出来たこと、良かったと思います。有り難うございました。

## コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

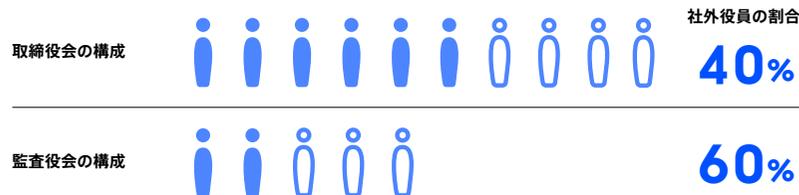
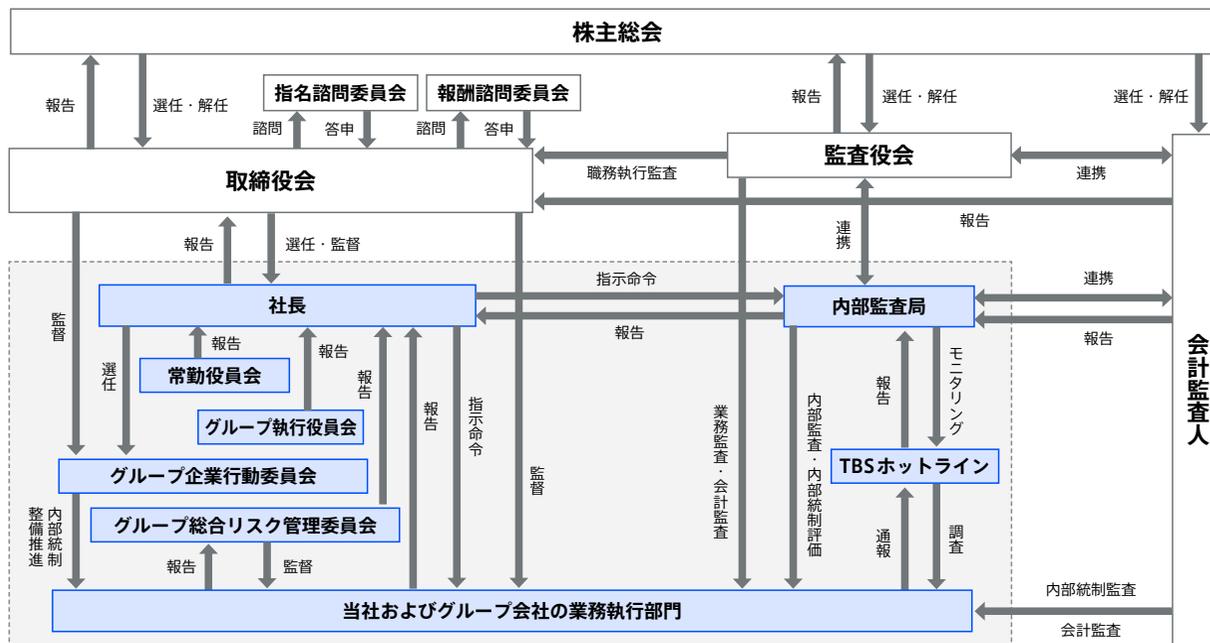
当社は、上場企業として市場経済の発展に寄与すべき責務を負うと同時に、有限希少の電波を預かる放送事業者を傘下に持つ認定放送持株会社として、高い公共的使命を与えられている企業です。グループ経営の効率性を向上させ企業価値を最大化していくと同時に、認定放送持株会社としての社会的責任を果たしていくことを、コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としています。

### 会社の機関の内容

当社は、取締役会、監査役会によるガバナンス体制を採用しています。当社の取締役会は原則として月1回開催され、会社の重要な業務執行の決定と重要事項の報告が行われています。また、社長の意思決定および業務執行のための諮問機関として常勤役員会を置いており、グループ経営を含む経営管理全般の執行方針等について協議を行っています。現在、常勤役員会は、常勤取締役および執行役員によって構成し、原則週1回開催しております。さらに、常勤役員会には、専門の審議のために、予算や投融資等に関する各部会を設置しています。



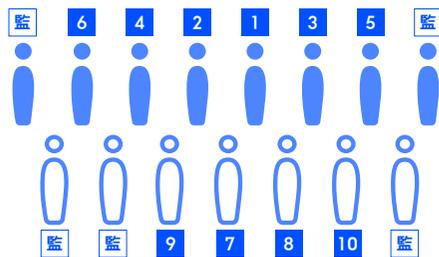
### コーポレート・ガバナンス体制(2024年7月1日)



## 取締役会のスキル・マトリックス

当社取締役会に必要なスキルセットおよび各取締役のスキルは、次の通りです。

当社では、「TBSグループ VISION2030」を策定し、メディアグループからコンテンツグループへの変革を進めています。同計画で掲げた放送の価値向上、成長戦略「EDGE」の遂行、マテリアリティ（重要課題）の解決、サステナビリティ経営による企業価値の向上など、その実現に必要なスキル区分となっています。



監＝監査役 →P.87



番号	氏名	現在の当社における地位	取締役会出席状況	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	企業経営	財務会計	サステナビリティ	法務コンプライアンス	人材マネジメント	競争戦略			成長戦略「EDGE」		
											メディア・コンテンツ	デジタル領域	グローバル領域	エクスペリエンス領域		
1	佐々木 卓	取締役会長	100%			○	○				○					
2	阿部 龍二郎	代表取締役社長		○	○	○		○	○		○					○
3	龍宝 正峰	代表取締役副社長		○	○	○					○	○				
4	菅井 龍夫	取締役副社長	85%			○					○	○	○			○
5	玄馬 康志	常務取締役		○	○		○				○					○
6	井田 重利	常務取締役						○	○	○	○					
7	柏木 斉	社外取締役	100%	◎	◎	○	○			○				○		
8	八木 洋介	社外取締役	100%	○	○	○		○		○				○		
9	春田 真	社外取締役	100%	○	○	○	○					○				○
10	武井 奈津子	社外取締役	100%	○	○				○			○	○			

◎は議長

## 役員一覧 (2024年6月27日)

### 取締役

	 <p><b>佐々木 卓</b> 取締役会長</p>	 <p><b>阿部 龍二郎</b> 代表取締役社長 CEO</p>	 <p><b>龍宝 正峰</b> 代表取締役副社長</p>	 <p><b>菅井 龍夫</b> 取締役副社長 CGO</p>	 <p><b>玄馬 康志</b> 常務取締役 CFO</p>
兼職	㈱TBSテレビ 取締役会長 ㈱MBSメディアホールディングス 社外取締役 中部日本放送㈱ 社外取締役	㈱毎日新聞グループホールディングス 社外取締役	㈱TBSテレビ 代表取締役社長	㈱THE SEVEN 代表取締役社長 ㈱U-NEXT 取締役	㈱スタイリングライフ・ホールディングス 取締役
就任時期	2015年6月	2024年6月	2024年6月	2015年6月	2024年6月
所有株式数	67,607株	17,320株	20,756株	42,729株	17,838株
	 <p><b>井田 重利</b> 常務取締役 CSO</p>	 <p><b>柏木 斉</b> 独立社外取締役</p>	 <p><b>八木 洋介</b> 独立社外取締役</p>	 <p><b>春田 真</b> 独立社外取締役</p>	 <p><b>武井 奈津子</b> 独立社外取締役</p>
兼職		㈱松屋 社外取締役 キュービー㈱ 社外取締役	㈱people first 代表取締役 ㈱ICMG 取締役 ㈱IWNC 取締役会長 GEヘルスケア・ジャパン㈱ 監査役	㈱ベータカタリスト 代表取締役 CEO ㈱エクサウィザーズ 代表取締役社長 パナソニック㈱ 取締役	学校法人ソニー学園 理事 日本電信電話㈱ 社外取締役 東京地下鉄㈱ 社外取締役
就任時期	2024年6月	2018年6月	2020年6月	2020年6月	2023年6月
所有株式数	8,064株	0株	0株	0株	0株

## 役員一覧 (2024年6月27日)

### 監査役



新任

**藤原 哲**  
常勤監査役



新任

**津久井 直也**  
常勤監査役



**藤本 美枝**  
社外監査役

TMI 総合法律事務所 パートナー弁護士  
株式会社原製作所 社外取締役  
エレマテック株式会社 社外取締役

兼職



新任

**大島 真彦**  
社外監査役



新任

**小粥 純子**  
社外監査役

トヨタ自動車株式会社 社外取締役  
アレス・マネジメント・アジア・ジャパン株式会社 会長

小粥純子公認会計士事務所 公認会計士  
竹内絢子税理士事務所 税理士  
日本調理機株式会社 社外取締役  
株式会社日新 社外取締役

兼職

### 執行役員

#### 執行役員

奥田 晋

竹内 明

中谷 弥生 **新任**

瀬戸口 克陽 **新任**

横井 仁

吉田 裕二

青木 ゆかり

#### グループ上席執行役員

園田 憲

伊佐野 英樹

#### 特任執行役員

徳井 邦夫

井上 波 **新任**

#### グループ執行役員

林 慎太郎

安田 淳

重宗 宏彦 **新任**

石丸 彰彦 **新任**

## 取締役会の監督機能強化

### 取締役会の監督機能の強化に向けた取り組み

当社は、意思決定の「迅速化・透明性・公正性の確保」を図るために、2020年6月に取締役会の員数を17名から9名に変更し、取締役会における独立社外取締役の構成比率は3分の1以上となっております。さらに、2023年6月には、監督機能をさらに強化するため、社外取締役を1名増員し、10名の体制としています。

また、指名・報酬諮問委員会では、従来より社外取締役が議長を務めていることに加え、2021年1月、社外取締役を半数とする体制に、2023年6月には、社外取締役を過半数とする体制に変更・強化しました。

今後も監督機能と執行機能の役割を明確にすることで、当社のコーポレート・ガバナンスの実効性を高めていきます。

### 指名諮問委員会

当社は、取締役の選解任、代表取締役社長の選定・解職を審議する指名諮問委員会を設置しています。委員会の構成は、社外取締役を過半数とし、かつ議長を社外取締役が務めることで、委員会としての独立性・客観性を担保しております。

同委員会では、代表取締役社長の後継者計画および後継者候補の育成の状況について議論し、その結果を適切な範囲内で取締役会に答申しています。

2023年度の開催回数は5回です。

#### 主な審議内容

- ・株主総会に提案する取締役候補者と総会後の取締役会で選任する執行役員候補者
- ・取締役会に必要なスキルセットと各取締役候補者のスキル
- ・代表取締役社長の後継者計画の進捗状況
- ・ボードサクセッションの検討状況

### 取締役会の多様性について

社外取締役4名は、いずれも事業会社での「企業経営」や部門責任者としての経験を有し、「財務会計」や「組織人事」、「法務・コンプライアンス」の分野に秀で、豊富な経験・知識を持った人物とすることで、多様性・多面性を確保しています。

また、2024年6月には、女性取締役1名、女性執行役員3名を選任し、ジェンダーや職歴、年齢等を含む、一層の多様性を有する体制の推進へ努めていきます。なお、当社においては、放送法の定めにより、外国人を取締役とすることはできません。

### 報酬諮問委員会

当社は、取締役報酬体系および水準を審議する報酬諮問委員会を設置しています。委員会の構成は、社外取締役を過半数とし、かつ議長を社外取締役が務めることで、委員会としての独立性・客観性を担保しております。

同委員会では、取締役会で定めた方針を踏まえ、取締役報酬体系および水準を審議し、取締役会に答申しています。

2023年度の開催回数は3回です。

#### 主な審議内容

- ・前事業年度の業績（連結営業利益）を踏まえた取締役の業績連動評価報酬の評定
- ・各取締役の定性評価報酬の評定
- ・取締役会に提出する取締役の報酬総額（基礎報酬・業績連動報酬・株式報酬）
- ・株式報酬の制度設計の見直し

### 取締役会の具体的な検討内容

経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中計2026策定に向けた審議およびEDGE戦略の推進</li> <li>・赤坂エンタテインメント・シティ計画</li> <li>・事業会社への投資、資本業務提携</li> <li>・グループ会社のVISION2030の取り組み状況</li> <li>・予算編成方針および予算の策定</li> <li>・資本コストを踏まえた政策保有株式の検証・売却</li> <li>・自己株式の取得および消却</li> <li>・「企業買収における行動指針」公表後の当社株式にかかる買収提案への対応方針</li> </ul>
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ総合リスク管理状況</li> <li>・内部通報制度の運用状況</li> <li>・取締役会実効性評価</li> <li>・機関投資家等との対話状況（エンゲージメント）</li> <li>・サステナビリティ委員会報告（TCFD、人権デュー・ディリジェンス等）</li> <li>・コーポレートガバナンス・コードの実施状況</li> <li>・サイバーセキュリティの取り組み状況</li> <li>・年度決算・四半期決算、計算書類等の承認</li> </ul>

### グループ執行役員制度

グループ会社に対して経営戦略を機動的に実行し、業務執行の実効性を向上させることを目的に、「グループ執行役員」制度を導入しています。2023年度は、グループ会社5社の社長および代表取締役が就任しました。

「グループ執行役員会」はTBSホールディングス取締役、グループを担当する執行役員とグループ執行役員をメンバーとし、TBSホールディングス社長の業務執行を補完するため、各社間の連絡・協議機関として、原則として毎月開催しています。なお、この会議体は、コーポレート・ガバナンス体制の一部として組み込まれています。

#### TBSグループ企業行動委員会

**役割**：適正かつ効率的な事業遂行を達成するとともに、企業集団としての企業価値の維持・増大を図る

**構成員**：当社および当グループの取締役ならびに外部委員

**所管**：1. 内部統制体制の整備・評価、改善に関すること

2. 企業倫理の確立に関すること

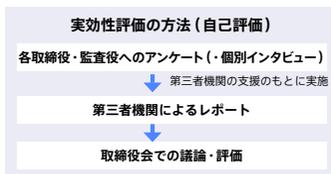
3. リスクの管理および適正で効率的な業務の推進に関すること

4. 情報開示体制に関すること

5. 当社グループ各社の取締役会の諮問に関すること

## 取締役会の実効性評価

より客観的な視点を得るべく、2020年度より第三者機関の支援のもと、取締役会の実効性評価を実施しております。2023年度は、「TBSグループ VISION2030」(VISION2030)や「TBSグループ 中期経営計画2023」(中期経営計画2023)の進捗・達成状況の取締役会による監督についての検証、レビューとしての意味も含めて、各取締役・監査役へのアンケートを実施し、第三者機関の報告書をもとに取締役会において議論し、実効性について評価を実施しました。



### 2023年度評価の概要

#### 1. 取締役会の規模・構成

取締役会の多様性が高まり、取締役会の議論の質も高まったとの認識であり、概ね適切であるとされている。

#### 2. 取締役会の運営

取締役会議長の適切な議事進行のもと、取締役、監査役それぞれが忌憚らない意見を発し、適切な意思決定が行われている。

最も重要な経営課題はVISION2030の実現であり、第2フェイズとなる「TBSグループ 中期経営計画2026」(中期経営計画2026)の策定に向けて、成長戦略や資本政策等を含めた活発な議論に加えて、有効な監督ができておりと認識されている。

#### 3. 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の状況

指名諮問委員会・報酬諮問委員会の規模や構成については、社外取締役比率が過半数となったことで、より議論の透明性・客観性が確保され、両諮問委員会と取締役会とのコミュニケーションも行われていると考えられている。

#### 4. 投資家・株主との関係

資本市場の声は適切に取締役会に報告され、その内容が取締役会の議論に生かされている一方、成長戦略や、株主還元策を含む資本政策については、資本市場との対話を継続して理解を求めていく。

### 前回評価を踏まえた取り組み状況と今回評価を踏まえた課題と取り組み方針

	経営課題	取締役会の役割・運営	取締役会の構成	指名・報酬諮問委員会	社外取締役に対する支援体制
前回 (2022年度) 評価による 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画2026の策定に向けて資本コストを分析し、KPIを検討</li> <li>政策保有株式の検証を行い、保有意義の薄れた株式や成長戦略の原資となる株式を売却</li> <li>中期経営計画2026の内容となる「人的資本経営」について、サステナビリティ委員会・人的資本WGが中心となって検討した内容を取締役会で審議</li> <li>IR説明会や5R面談等の実施内容を定期的に取締役会に報告し共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画2023の実現のため、複数の戦略的投資を決定・実施</li> <li>中期経営計画2026策定に向けて、事業ポートフォリオ拡充に向けた審議を複数回実施</li> <li>グループのリスク管理状況は、定期的に取締役会で審議し、グループ会社のVISION2030の進捗状況を取締役会で確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性の社外取締役が就任したことで、取締役会のダイバーシティが高まり、取締役会の議論の質も高まった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外監査役のサクセッションについては、指名諮問委員会にて審議</li> <li>諮問委員会の審議の概要は、取締役会に報告し共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員懇談会を複数回実施</li> <li>コンテンツ制作の主要な設備である緑山スタジオ・シティで取締役会を開催</li> </ul>
今回 (2023年度) 評価による 課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>VISION2030の実現に向けて、成長投資を積極的に行っているが、資本効率や資本コストについての議論は、十分とはいえない</li> <li>人的資本・人材戦略について、取締役会でモニタリングを実施しているが、本質的な審議には至っていない</li> <li>IR説明会の実施や機関投資家との対話など多くの機会を設けているが、成長戦略や資本政策の具体的な説明、投資家の理解をさらに得られるようにすることが必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会によるグループ会社のモニタリングは中・長期的な課題の解決に向けた継続的な議論が必要で、子会社への権限分配・責任範囲は、わかりづらい点がある</li> <li>グループリスク管理の観点から、取締役会への報告は行われているが、適時性や十分な検証には課題がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の構成は概ね適切となり、議論の質も高まってきたとの評価が多くなり、さらなる多様性と質の向上を図る</li> <li>議案の説明時間が長く、実質的な議論の時間が制約されることがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>諮問委員会としての議論は活発に行われているので、十分な情報提供と、議論の深化が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員の当社グループの経営や事業に関する理解を深める機会は有効である一方、社外役員間で情報共有や意見交換をする機会は提供できていない</li> </ul>
今後の 取り組み方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>VISION2030や中期経営計画2026に基づき、資本コストの改善や、成長投資などEDGE戦略の進捗状況の確認、監督を強化</li> <li>中期経営計画2026の策定により、取締役会では、サステナビリティ、とりわけ人的資本にフォーカスした戦略的な議論、進捗の監督を行う</li> <li>EDGE戦略で掲げるコンテンツグループとなるための成長戦略とそれを支える資本政策・財務戦略をあわせて定量的で持続的な企業価値向上策として投資家・株主に説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的なグループモニタリングを実施し、TBSテレビを含むグループ会社の機動的な意思決定との峻別・明確化、ポートフォリオのあり方等議論を行う</li> <li>グループリスクの監督、特に人権デュー・ディリジェンスや内部通報制度の検証などを適切に実施する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内役員の多様性や社外役員の構成比率の向上、テクノロジーやサステナビリティ等の議論の深化を図るためのスキルセットの検討</li> <li>資料の高度化、効果的な事前説明と取締役会当日の効率的な説明により、議案の審議時間を十分に確保する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>諮問委員会での十分な情報提供と新たなサクセッションや報酬制度の見直しの審議を行い、取締役会への審議内容の定期的な報告による情報共有の継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会のチームビルディングをさらに強化するため、社外役員へのグループ事業に関する理解を深める会合等を定期的を実施し、社外役員間で意見交換等ができる機会を検討する</li> </ul>

## 役員報酬

### 役員報酬に関わる方針と手続き

当社では、2014年6月27日の株主総会の決議により、取締役全員および監査役全員のそれぞれの報酬総額の最高限度額を年額9億円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない）、年額1億円以内と決定しています。

2019年6月27日の株主総会では譲渡制限付株式制度を導入し、社外取締役を除く取締役については、上記金額のうち譲渡制限付株式の付与のための報酬総額の最高限度額を年額1億8,000万円以内と決定しています。

取締役報酬は、取締役会の諮問機関である「報酬諮問委員会」の答申に基づき基本方針を定めています。取締役の報酬体系、水準および構成等は、取締役会の諮問により「報酬の基本方針」をふまえて「報酬諮問委員会」が審議し、その答申に基づき決定しています。

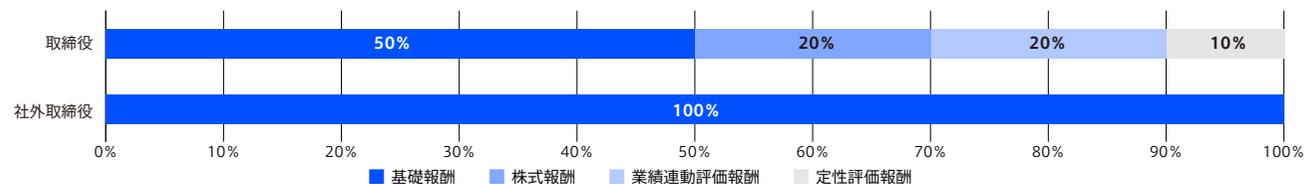
取締役報酬は、「基礎報酬」「株式報酬」および「業績連動報酬」により構成します。なお、業務執行から独立した立場である社外取締役は「基礎報酬」のみとします。監査役の報酬額は、年額報酬総額の限度内で監査役の協議により決定します。

#### 役員報酬等の基本方針

- 「企業価値向上」「公共使命の完遂」を実現するための優秀な人材を確保・維持し、安定した経営の基盤となる報酬であること
- 「株主の視点」を重視し、株主様との価値共有を進める報酬制度であること
- 「報酬諮問委員会」における審議による客観的で透明性の高い決定プロセスであること

### 取締役報酬の構成

項目	支給形式	概要
基礎報酬	固定・金銭	月例報酬（毎月支給） 取締役ごとに役位、担当する戦略部門、経営環境の変化などを勘案して決定
株式報酬	変動・株式	長期インセンティブ報酬 中長期の株主価値の向上を動機づけ、株主様と価値を共有することを目的に譲渡制限付株式報酬（RS）を毎年交付
業績連動報酬	変動・金銭	年次インセンティブ報酬 単年度の業績達成を動機づけることを目的に、(i) 連結営業利益の数値目標に対する達成度、および(ii) 各取締役が責任を有する戦略部門の達成状況を定性評価



取締役の報酬等は、役位や役割ごとに標準となる報酬額が定められていますが、標準を100%とした場合、構成の比率は、月例報酬としての「基礎報酬」が50%、長期インセンティブ報酬としての「株式報酬」が20%、年次インセンティブ報酬としての「業績連動評価報酬」が20%、「定性評価報酬」が10%となります。（取締役会長の報酬は、「基礎報酬」50%、「株式報酬」30%、「業績連動評価報酬」20%で構成されます）

業績連動評価報酬は、前年度期末決算短信で公表した業績予想「連結営業利益」に対する実績値の比率によって、達成率100%を

標準とした場合、8段階ある0%～200%で支給率を決定します。

定性評価報酬は、各取締役の役割に応じて定められた定性的な目標に対する達成状況に応じて、目標達成100%を標準とした場合、7段階ある0%～200%で支給率を決定します。

年次インセンティブ報酬としての「業績連動評価報酬」、「定性評価報酬」の評価によって、取締役個人の報酬は、標準を100%とした場合、総額が70%～130%の範囲で変動します。

社外取締役の報酬は、基礎報酬のみとなります。

## 政策保有株式・買収防衛策

### 政策保有株式

当社グループの株主共同の利益を最大化していくためには、企業価値向上に努めるとともに、認定放送持株会社としての高い公共的使命を果たすことが必要と認識しています。これらの観点から、協力関係、取引、業務提携などを総合的に勘案し、経営戦略の一環として必要と判断する企業の株式を保有します。

直近事業年度末の状況に照らし、保有の意義が認められないと判断した政策保有株式については売却していきます。毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、保有目的・関係性の状況、経済合理性等を総合的に勘案し、継続保有の適否を検証しています。

なお、経済合理性については、保有に伴う便益やリスクを当社の資本コストを基準に検証します。

また議決権行使にあたっては、投資先企業の経営方針を尊重しつつ、中長期的な企業価値の向上に資するか否かという観点から、議案の内容を精査し、適切に議決権を行使します。ただし、当社の企業価値を毀損するおそれがあると考えられる場合や、重大な法令違反がみられる場合などには、議案の趣旨確認等、必要に応じて投資先企業と十分な対話をし、慎重に判断することとします。

2018年度からの3年間では、政策保有株式719億円分を売却しました。「TBSグループ 中期経営計画2023」の3年間でさらなる見直しを行い、約814億円分を売却、「TBSグループ 中期経営計画2026」期間中の2024年度からの3年間では900億円以上の株式の売却を計画しています。

### 「当社株式にかかる買収提案への対応方針」の概要

当社は2007年2月28日の取締役会において、「当社株式にかかる買収提案への対応方針」を整備しました。2007年6月28日開催の定時株主総会において、対応方針とその継続について、議決権を行使できる株主の議決権の過半数によるご賛同をもって承認をいただいています。

本対応方針については、会社法をはじめとする企業法制、経済産業省および法務省が発表した政府指針、東京証券取引所が発表した諸規則に則り、株主の権利内容やその行使、当社株式の市場への影響について、十分な検討を重ねて整備したものです。当社は上場企業として、市場経済の発展に寄与すべき責務を負うと同時に、有限希少の電波を預かる放送局としての公共性、また、報道機関としての中立性を堅持するための自主性、多様性および独立性の維持が必要と考えています。

当社の買収提案への対応方針の重要な特徴として、議決権の20%以上に相当する株式取得を企図する買収者グループが本方針対応を遵守する限り、買収防衛策（買収提案にかかる対応措置）の実施に先立ち、原則株主総会を開催し、株主に当該措置を実行するか否かの判断をゆだねることとしています。これにより、株主の皆さまに適切な判断をいただくために十分な情報と時間を確保すること、当社経営陣が代替案を含め買収者グループの大規模買付行為等に関する提案等の評価、検討および交渉などを行うことを可能とすることを目的としています。

ただし、取締役会から独立した諮問機関である企業価値評価特別委員会が買収提案の評価、検討を行ったうえで、買収防衛策の不発動の勧告を行った場合には、株主総会の開催を待つまでもなく、当該措置は発動されません。これにより、当社経営陣の保身のための手段として用いることを防止する策を講じています。

2021年5月には、10年後を見据えた「TBSグループ VISION 2030」(「VISION2030」)と、その達成に向けた「TBSグループ 中期経営計画2023」を策定しました。また、2024年5月には、VISION2030の第2フェイズとなる「TBSグループ 中期経営計画2026」を策定し、資本効率の一層の強化を目指して経営に取り組んでおり、その成果が発揮され、適正な株価が形成されるまでには一定の時間がかかるものと考えており、その意味で本対応方針の維持が必要です。

なお、VISION2030の達成に向けた進捗の確認、経済産業省の「企業買収における行動指針」や金融商品取引法改正等の外部環境の変化を踏まえて、取締役会では本対応方針の不断の検証を実施しています。

「当社株式にかかる買収提案への対応方針」の内容については、当社ホームページにおいて公開しています。

 「当社株式にかかる買収提案への対応方針」  
(会社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針)  
<https://www.tbsholdings.co.jp/about/governance/pdf/decision.pdf?20240514>

## コンプライアンス

### 内部監査

#### 内部監査の基本的内容

社長直属の組織である内部監査局は、取締役会で承認される年度監査計画に基づいて当社およびグループ各社の対象部門に対して内部監査を実施し（定期監査）、当社グループの業務の適正性、有効性および効率性について評価しています。監査結果は社長に報告し、改善の指摘を行った事項について対象部門・会社に対して進捗状況の確認を行っています（フォローアップ監査）。年度監査結果は取締役会に報告されます。なお、必要に応じて、臨時監査も行っています。

また、内部監査局は、金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制の評価」を実施しています。

#### 内部監査の実効性の確保

監査役と内部監査部門である内部監査局は、原則として常勤監査役と隔週で会合を開催し、内部統制の整備と運用に関する情報の共有を図っています。社外監査役は、内部監査局から監査の対象となった案件について監査役会を通して情報を共有しています。また、内部監査局は、監査役会に対して、年度監査計画および実施した内部監査の結果等について定期的に報告しています。

このように、社長直轄の組織としての活動および取締役会への報告と、監査役への定期的な報告、情報共有によって、内部統制の実効性の確保を図っています。

### 番組向上への取り組み

TBSでは開局の年（1951年）に独自に定めた「TBS放送基準」（随時改訂）と「日本民間放送連盟放送基準」を準用しながら番組向上に努めています。

日本が武力攻撃を受けるなどした場合に警報や避難の指示・解除の情報伝達を通じて国民を保護することを目的とした「TBSテレビ国民保護業務計画」を策定、「反社会的勢力排除に向けた指針」で番組制作の健全化を図っています。

放送法で設置を義務づけられた「番組審議会」では、TBSの諮問に応じて答申や意見が述べられ、TBSはこれを尊重し必要な措置をとっています。

また「視聴者とTBSをつなぐ窓口」として検証番組「TBSレビュー」を月2回放送（第2・4日曜朝）、TBSおよび放送全般が抱える問題について幅広く取上げ、検証しています。

外部の制作会社との番組制作委託取引においては、「番組制作委託取引に関する自主基準」を定め放送文化を担う対等な立場のパートナーであることを常に念頭に置き、緊密な相互の協力関係を維持発展させるとともに、公正性・透明性が確保された取引を積極的に推進する基本姿勢をとっています。

日本民間放送連盟（民放連）および日本放送協会（NHK）が放送事業の公共性と社会的影響の重大性をふまえて、正確な放送と放送倫理の向上に寄与することを目的として発足させた「放送倫理・番組向上機構（BPO）」では、言論・表現の自由を確保しつつ、視聴者の基本的人権を擁護するため、放送への苦情や放送倫理上の問題に対し、自主的に、独立した第三者の立場から対応しています。

 「TBS放送基準」（随時改訂）

<https://www.tbsholdings.co.jp/tbstv/regulation/regulation.html>

 「TBSテレビ国民保護業務計画」

<https://www.tbsholdings.co.jp/tbstv/regulation/protection.html>

 「反社会的勢力排除に向けた指針」

<https://www.tbsholdings.co.jp/tbstv/regulation/antisocial.html>

 検証番組「TBSレビュー」

<https://www.tbsholdings.co.jp/tbstv/regulation/tbsreview.html>

 「番組制作委託取引に関する自主基準」

<https://www.tbsholdings.co.jp/tbstv/regulation/production.html>

## TBSグループ行動憲章

### 心を豊かにするコンテンツ、 情報、サービスを提供する ～お客様への誓い～

- 一人ひとりに「最高」の時間を

私たちは、常に創造的姿勢で業務に取り組み、時代や地域を超えて、心を豊かにする、良質で魅力あふれるコンテンツ・イベント・商品・サービスを提供していきます。

- 公平・公正・正確な情報発信

私たちは、表現の自由を貫き、公平・公正・正確な情報の発信に努め、報道機関としての使命を果たします。報道の編集権は、外部・内部を問わず不当な干渉を排し、報道局が自主、自律的に判断することを尊重します。

- 視聴者・聴取者・顧客の声を大切に

私たちは、視聴者・聴取者・顧客の皆様の声に真摯に耳を傾け、より多くの人に価値ある時間を提供するための取り組みを続けます。

### 多様な価値観を尊重し、 希望にあふれる社会の実現に貢献する ～社会への誓い～

- 人権と多様性の尊重

私たちは、人権を尊び、多様な価値観を重んじ、いかなる差別・偏見とも決別します。

- 社会貢献と環境保全

私たちは、社会とのつながりや自然との共生を大切に考え、持続可能な社会と、よりよい地球環境の実現に努めます。

- 法令遵守

私たちは、メディア・グループの一員としての高い倫理観を持ち、法令や社会規範を守り、信義を重んじ、公正・透明な企業活動を行います。

### 自由の気風で 理念の実現を目指す ～働く仲間への誓い～

- 魅力的な「人材」の育成

私たちは、豊かな感性を持ち、未来を切り拓く力のある、魅力ある「人材」を育成します。多様な働き方を認め、常に未来、世界を見据えて挑戦を続けます。

- 自由闊達な職場づくり

私たちは、互いを認め合い、自由の気風を大切にし、それぞれが創造性を最大限に発揮できる職場をつくります。

- グループの一員として

私たちは、TBSグループの一員としての自覚を持ち、理念の実現に向けて、働く仲間とともに「最良」のメディア・グループを目指します。

2024年2月8日

### TBSグループ贈収賄・腐敗防止方針

TBSグループは、従前より「TBSグループ行動憲章」「TBSグループ行動基準」において、事業活動を通じた腐敗行為、贈収賄行為の防止に努めて参りましたが、腐敗が持続可能な社会実現に向けて大きな障害になるという認識のもと、2023年3月、一層高い倫理観と厳しい基準で贈収賄を含む腐敗行為を一切許容しない方針を貫くための基本的な遵守事項となる「TBSグループ贈収賄・腐敗防止方針」を定めました。



TBSグループ 贈収賄・腐敗防止方針

[https://www.tbs.co.jp/TBS\\_sustainability/pdf/anti-bribery.pdf](https://www.tbs.co.jp/TBS_sustainability/pdf/anti-bribery.pdf)

## 情報セキュリティと個人情報保護

拡張戦略「EDGE」の重要な柱の一つが、多様なデバイスへのコンテンツへの配信強化とデジタルコンテンツの開拓による「デジタル分野」への拡張です。ユーザーデータを活用したデータドリブンなコンテンツ配信や、デジタルテクノロジーを活用したコンテンツ制作の進展に伴い、サイバー攻撃や個人情報漏洩のリスクも増大します。このようなリスクの高まりに対応するため、TBSは情報セキュリティおよび個人情報管理体制の強化を進めています。

### 情報セキュリティ

サイバー攻撃が高度化・巧妙化するのに伴い、サイバーセキュリティは、現代の放送インフラにおいて非常に重要な要素となっています。当社は、通信事業者、放送事業者などの事業者で構成される一般社団法人ICT-ISACに加盟し、同組織が定めるガイドラインに準じて放送設備のサイバーセキュリティ確保に努めています。

また、独自の取り組みとして、セキュリティに関する専門組織TBS CSIRTを立ち上げ、様々なセキュリティ対策を講じています。

### 個人情報保護

高度情報通信社会の進展によって、個人情報を含むデータの流通量は国内外問わず増え続けており、企業には厳しい管理が求められています。

TBSグループでは2022年4月、個人情報やこれに関わるデータを適切に取り扱うため、HDの担当役員をCPO（Chief Privacy Officer: 最高個人情報責任者）とし、その下にHD関係部局の局長らで構成する個人情報管理委員会、そして、常設の実務担当組織である個人情報管理事務局を設置するなど、強固な内部統制システムを構築しました。その上で、グループ全体を包括する個人情報取扱規程を策定し、統一的な基準に基づいて、適切な個人情報等の管理ができるよう改めました。

また、2024年7月には、TBSグループにおける個人情報等の取得・管理・利用について、わかりやすく示したWEBサイト「TBSプライバシーセンター」を公式サイト内に立ち上げました。

トップページにはCPOのメッセージを記載した上で、テーマごとに「パーソナルデータ」「視聴・聴取データとCookie」「TBS ID」「TBSグループ各社 プライバシーポリシー」「報道・著述目的の個人情報」「オプトアウト・開示手続き」「パーソナルデータを守る体制」「ご意見・お問い合わせ」の項目を設け、それぞれの取扱いについて説明しています。

TBSグループは個人情報等の管理体制を整備し、それをユーザーの皆さまに広く示すことによって、信頼にお応えしたいと考えています。



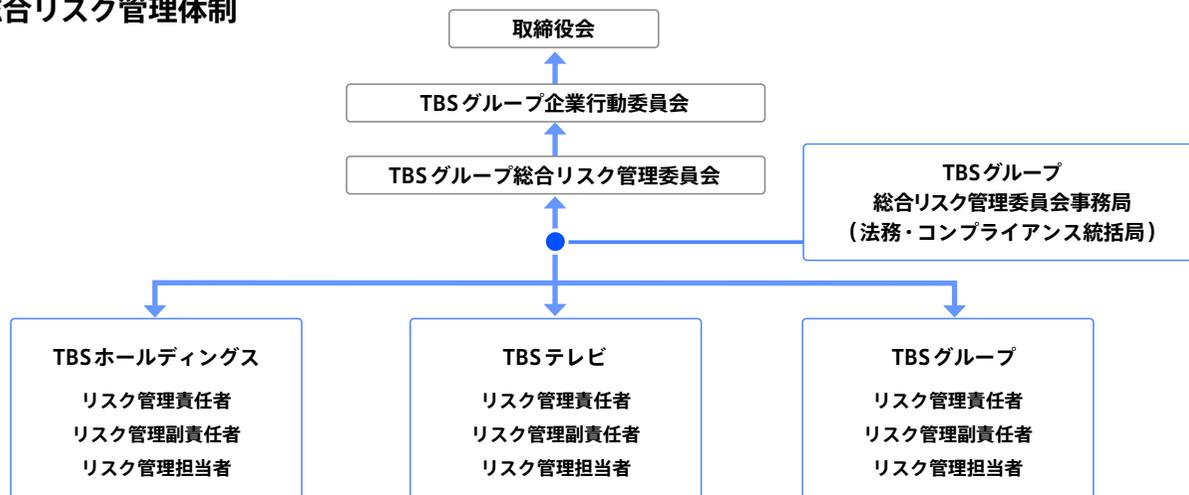
## リスクマネジメント

### リスクマネジメント体制について

当社は、グループの内部統制体制を構築・推進するため、社長を委員長とする「TBSグループ企業行動委員会」を設置し、適正かつ効率的な事業遂行を達成するとともに、企業集団としての企業価値の維持・増大を図ることとしています。

リスク管理の具体的手法については、TBSグループ企業行動委員会が監督する小委員会として設置されている「TBSグループ総合リスク管理委員会」が統括し、推進しています。同委員会は、原則として半期に一度、毎年4月と11月に開催し、当該期間中のリスク管理状況の報告を受けます。

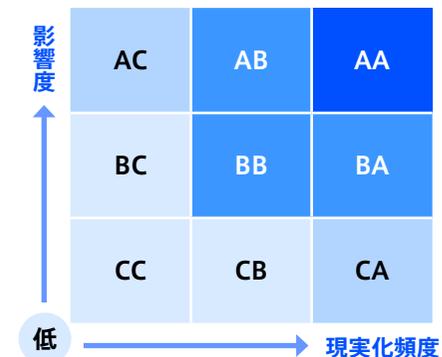
### 総合リスク管理体制



### リスクマネジメントの具体的手法

委員会では、TBSホールディングス、およびグループ各社から報告される個別の潜在リスクを把握するとともに、それらを影響度と現実化頻度から集計しています。こうした「リスクの見える化」に取り組むとともに、仮にそのリスクが現実化した場合には、なぜ現実化したのかを分析し、各部門において再発を防ぐための改善策を整えることで、リスクのコントロールに努めています。地道にこうした取り組みを繰り返していくことで、グループ全体がきちんとリスクに向き合い、お客様やステークホルダー、社会、働く仲間からも信頼される組織となることを目指しています。

### TBSグループ潜在リスク評価区分



#### 【影響度】以下5項目を3段階で評価

- ①企業イメージに対する影響
- ②人命・身体的損失に対する影響
- ③会社の損益に対する影響
- ④業務遂行に対する影響
- ⑤事業継続に対する影響

#### 【現実化頻度】発生頻度を3段階で評価

A: 1年に数回想定される B: 1年に1回程度 C: 数年に1回程度

### 事業等のリスク (有価証券報告書記載)

また、株主・ステークホルダーの皆様に向けての開示事項として、経営成績およびキャッシュフローの状況に重要な影響を与える可能性があるリスクについて有価証券報告書に記載しています。

(主要項目について、次ページ以降に記載)

## 主なリスクと対応策①

### 主なリスク（有価証券報告書記載）

#### メディア・コンテンツ事業に関するリスク

#### 地上波テレビ広告収入への依存と国内景気変動について

当社グループ売上の大きな割合を占める地上波テレビ収入は、広告主である企業の業績やその購買者である消費者心理と強く連動しています。2023年度は、資源価格の高騰などに起因するコストアップ・企業収益の圧迫や、各国中央銀行の利上げの影響などから、地上波テレビ広告への出稿は、全体としては前年度比でマイナスとなりました。

ロシアのウクライナ侵攻に代表される国際情勢の不安定化、資源の更なる高騰、各国の金融政策の動向などにより、今後の経済動向が悪化し、広告市場、なかでも地上波テレビ広告市場が大幅に縮小した場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### TBSの対応策

広告主である企業は、広告費を固定費（半期を契約期間とするタイムセールス）から変動費（タイム単発・スポットセールス）へのシフトを続けていますが、当社は、クライアントのニーズにあったセールスを行うべく、従来の「半期」を契約期間とするセールス手法にとらわれない柔軟

なタイムセールスを更に拡大することで、クライアントのニーズを取り込んでいます。そのような取り組みもあり、2023年度はネットタイムセールスのレギュラーベースはプラス改定となりました。今後も、ネットタイム・スポット枠の柔軟な運用などを通して、クライアントのニーズに合わせて売上を最大化する取り組みを継続してまいります。

#### メディア間の競争およびコンテンツの獲得について

テレビを中心とした映像・音声の伝送メディアは、従来型の放送、すなわち地上波、衛星（BS及びCS）、ケーブルテレビに加えてインターネット上の配信サービスの普及が進展するなど多様化し、メディア間の競争も本格化しており、更なる可処分時間の奪い合いが激しくなることが予想されます。また、スポーツコンテンツについては、放送権料が高騰する傾向にあり、優良なコンテンツの獲得をめぐるメディア間の獲得競争も激化しています。

配信プラットフォームの急速な多様化を受けて、コンテンツ需要が高まるとともに、コンテンツへの投資速度は早まっています。今後、競争環境が厳しく、事業が計画通りに伸びない場合など、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### TBSの対応策

当社グループでは、民放公式テレビポータル「TVer（ティーバー）」などを利用した無料動画配信を提供しています。有料動画配信サービスについては、2023年4月にPPJと経営統合したU-NEXTとの協業を主軸に展開しています。2023年7月にはPPJの運営していたParaviとU-NEXTはUI/UXも統合され、現在有料会員数で400万と順調に伸張し、国内勢プラットフォームとして圧倒的な首位を走っています。2023年度は、海外プラットフォームにおいても存在感を示すため「Netflix」や「Disney+」へのコンテンツ提供を継続し、無料動画配信・有料動画配信共に大幅な増収となりました。今後もコンテンツ供給を促進し、2022年4月にスタートしたリアルタイム配信も合わせて収益の裾野を持続的に広げていくとともに、一層強いコンテンツを生み出し、最適なウィンドウコントロールを行うことで利益を最大化してまいります。

## 主なリスクと対応策②

### 主なリスク（有価証券報告書記載）

#### テクノロジー、システム、セキュリティについて

近年の技術革新のスピードや消費者ニーズの変化はとても速く、開発・投資した技術やシステムが当初の予想を超えて陳腐化することにより、計画値以上の再投資が必要になる場合や、投資額に見合った増収あるいは業務の効率化が見込めない場合には、固定資産の減損及び減価償却費の増加等、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。また、各業務システムのインターネット接続やクラウド化が進んでいますが、近年はサイバー攻撃の手口が高度化・巧妙化していることから、各種システムのセキュリティリスクは年々高まっており、ランサムウェアや最先端の技術による、想定を超えるような新たな脅威が発覚するリスクがあります。

##### TBSの対応策

2023年度、SASE（Secure Access Service Edge）というネットワークセキュリティモデルの考え方にに基づき、ゼロトラスト基盤を導入しました。情報の場所や動き方に囚われず、全ての通信を検査し、安全なリモートアクセスが可能となっています。

専門のセキュリティ対応チーム（TBS-CSIRT）を強化し、

様々なセキュリティ対策を講じています。専門的な知見を持つ人材をキャリア採用し、セキュリティ担当者を増員するなど、体制の強化も行なっております。内閣サイバーセキュリティセンター（NISC）主催の分野横断演習にも参加し、有事の際の情報連携方法や体制など、様々な課題を発見し、改善を実施しております。

#### ライフスタイル事業に関するリスク

#### 消費者のライフスタイルの変化とコスト構造について

ライフスタイル事業については、景気停滞や原材料価格の高騰などのマクロ経済環境の変化に加え、消費者需要の変化、購買行動のオンライン化や商業施設の集客力低下、異常気象及び季節性による需要の偏りといった要因により滞留在庫が発生する可能性があることなどから、収益機会を逃し当社グループの経営成績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。これらに加え、人材の確保、固定資産の減損、店舗閉鎖損失、為替リスク、法規制、情報漏洩、自然災害などのリスクを有しております。

#### 人口構造の変化・レピュテーションリスクについて

知育・教育事業は、全国に展開する様々な教育ブランドの教室や園を運営しております。長期的な出生率の低下に伴う少子化は、生徒数確保の競争激化、また、小学校、中学校、高等学校、大学を始めとする各種学校の学制、休暇時期、年度の変更は各講習・生徒募集時期のズレが発生、さらに、当社は、国籍、性別、年齢等において多様な人材確保に努めておりますが、労働人口の減少は人材の確保が困難となり、競合他社との競争が激化する可能性があります。また、食中毒・誤飲・アレルギーなどの事故、従業員による不正・不祥事などが発生することで、企業の信頼性・イメージが低下し、経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

## 主なリスクと対応策③

### 主なリスク（有価証券報告書記載）

#### 不動産・その他事業に関するリスク

#### 賃貸等不動産市況について

当社グループは港区赤坂を中心に不動産開発を行い、賃貸等不動産を保有しております。新型コロナウイルスの影響は緩和されましたが、一定の割合で定着したテレワークなどの勤務形態や、都心部でのオフィスビルディング新築物件の増加によって、オフィスタナント需要の変化が続く見込みです。加えて、不動産開発関連工事においては、資材調達費や人件費の高騰が長期化、また既存不動産ビル運営における燃料費等の上昇により、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### TBSの対応策

2023年度、不動産事業関連の組織を「赤坂エンタテインメント・シティ事業局」に統合しました。不動産について、従来のように大手デベロッパーに任せて最終的な管理のみをするのではなく、メディア・エンタテインメント企業として赤坂を一体的に開発し、世界中の人々にとって赤坂の「街」に来訪すること自体が目的となるような、街づくりを継続的に推進しています。

#### 人材の確保について

コンテンツ業界を取り巻く環境は急速に変化し続けており、支配的なプラットフォームはグローバルに刻々移り変わるほか、コンテンツの受け手の嗜好も多様化しています。こうした状況のもと、クリエイターは言うに及ばず、DXビジネスのスペシャリストなど、グループの今後の成長に必須である人材の獲得競争は激しさを増しています。また、当社グループから優秀な人材、蓄積されたスキルやノウハウが流出してしまう懸念も高まっており、更なる競争の激化に直面した場合、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### TBSの対応策

2022年度、人的資本経営について理念や戦略などを新たに定め、大きな柱となる「人材育成方針」の戦略として「社会に貢献するオリジナルIP開発とクリエイティブ強化を担う人材ポートフォリオ形成」「EDGE戦略を支えるためのビジネス系人材ポートフォリオ形成」などを掲げました。また、「社内環境整備方針」の戦略も策定し、スキルアップ支援や多様な働き方の推進などを通じて、人材の定着率を高めることを目指しています。

#### 気候変動・災害等の影響について

放送事業者は放送法により、災害が発生した場合またはそのおそれがある場合には、その発生の予防または被害軽減のための放送を行うことが義務付けられております。気候変動の影響が懸念される大規模な災害等が発生した場合には、緊急に報道特別番組を放送することにより、CM放送の休止などにより収入が減少することがあります。それ以外にも、自然災害や大規模災害等が発生した場合には、広告収入の中長期的な減少、放送設備等の被災による影響などにより十分な収入が得られず、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### TBSの対応策

当社はTCFDの提言に賛同、2022年8月、初めてとなる報告書『TCFD提言に沿った情報開示2022』を公表し、気候変動が事業に与えるリスク・機会の両面について1.5℃/4℃の2つのシナリオで分析し、その結果をまとめました。災害報道の充実にはコストを伴う一方で、社会からの要請に十全に答えることで企業価値を向上させると考え、あらゆるデバイスで命と暮らしを守るための情報を提供することを進めています。

## 株主・投資家との対話

### IR 活動実績

投資家の皆様との建設的な対話に積極的に取り組み、対話で得られた貴重なご意見を経営にフィードバックすることで、さらなる企業価値の向上につなげています。

IR活動は、広報・IR部が主に対応し、2023年度は、四半期ごとに証券会社アナリスト・国内・海外の機関投資家と年間約150回の個別面談を行いました。面談では、決算や業績見通しのほか、「TBSグループ VISION2030」や「TBSグループ 中期経営計画 2023」の進捗状況、資本政策や財務戦略などについて対話を行いました。

決算説明では、定性的な説明を強化しつつ、配信事業や事業部門の開示形式を改善するなど、わかりやすい内容となるよう努めております。

面談や開示物等に対するフィードバックをいただくことにより、投資家の皆様のご意見を踏まえたタイムリーかつ公平な情報開示の改善に努めています。

こうした取り組みの結果、「2023年度 証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」における「ディスクロージャーの改善が著しい企業」にも選定されました。

また、証券会社アナリスト・機関投資家向けの決算説明会を年2回開催、代表取締役社長とのスモールミーティングや施設見学なども実施しました。

2024年2月には「緑山スタジオ・シティ施設見学会」を開催しました。証券会社アナリスト・機関投資家の皆様をお招きし、完成したばかりの「M6スタジオ」内でTHE SEVENの展望を説明したり、ドラマのセットやアーカイブセンターなど、TBSグループのコンテンツ制作力の源泉を見学していただきました。



「緑山スタジオ・シティ施設見学会」にて。M6スタジオの様子

また、個人投資家の皆様向けに、WEB配信による会社説明会も行いました。代表取締役と高柳光希TBSアナウンサーが登壇し、TBSグループの成長戦略や株主還元などについて、セッション形式で説明を行いました。



個人投資家向けオンライン会社説明会（2024年2月）

### SR 活動実績

2023年度のSR活動は、財務戦略責任者の代表取締役と財務戦略担当の執行役員が担当し、主にパッシブ運用を行っている国内機関投資家のESG担当や議決権行使担当アナリスト約20社と面談を行いました。

テーマは、株主総会における議決権行使結果や政策保有株式の縮減、買収への対応方針、資本コスト経営、人的資本等について幅広く意見交換を行いました。また、面談後には各投資家へのアンケートを実施し、「当社の説明は充分であるか」、「指摘やアドバイスは、経営にフィードバックされているか」、「当社の次期中期経営計画に何を期待するか」といった設問に丁寧に回答いただきました。

そこから得た意見や気づきは、企業価値向上の各種施策に生かし、「TBSグループ 中期経営計画 2026」の策定、実効的な取締役会の体制整備等に反映いたしました。

2024年度には、新役員体制に移行したため、SR活動における対話は、CFO（Chief Financial Officer）である取締役、それを補佐する執行役員が担当しています。

IR・SR活動の内容は、取締役会に適宜報告しており、報告内容を踏まえて、取締役会では、EDGE戦略で掲げるコンテンツグループとなるための成長戦略とそれを支える資本政策・財務戦略をあわせた企業価値向上策を審議・検討しています。



TBS

## 業績・企業情報

2023年度のグループ実績をはじめ、会社の概況や財務・非財務の各データ、外部評価などについて記載しています。

## 経営成績等の概況①

### 当期の経営成績の概況

当連結会計年度（2023年4月1日～2024年3月31日）におけるわが国経済は、新型コロナウイルス感染症の位置づけが5類感染症に引き下げられ、行動制限の緩和が進んだこと等により、経済活動は正常化の動きが見られました。一方で、原材料価格の高騰による物価上昇等により、個人消費の持ち直しには足踏みも見られ、為替変動や中国経済の先行き不安、中東情勢など、海外景気の下振れが国内景気を下押しするリスクに注意が必要な状況となりました。

このような状況の下、当連結会計年度における当社グループの連結売上高は、テレビの広告収入で減収となったものの、配信事業の伸長に加え、やる気スイッチグループの新規連結により3,943億9百万円（前年比7.1%増）となりました。

売上原価と販売費および一般管理費を合わせた営業費用は、番

組制作費等の増加や、やる気スイッチグループの新規連結により3,791億3千4百万円（前年比9.2%増）となりました。

この結果、営業利益は151億7千5百万円（前年比27.0%減）となりました。経常利益は276億5千3百万円（同21.2%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は投資有価証券売却益の増加等により381億2千6百万円（同8.4%増）となりました。

#### ■メディア・コンテンツ事業セグメント

メディア・コンテンツ事業セグメントの当連結会計年度の売上高は2,878億5千4百万円（前年比0.9%増）、営業利益は、39億2千7百万円（同64.0%減）となりました。

（※）TBSテレビのテレビ部門の当連結会計年度の売上高につきましては、放送収入の減収を配信がカバーし、78億3千6百万円増収の2,011億2千8百万円（前年比4.1%増）となりました。この

うち、タイム収入はレギュラー番組のセールス好調に加え、「世界陸上2023 ブダベスト」や「アジア大会 中国・杭州」などの大型スポーツ単発や、過去最高の売り上げを記録した年末年始特別番組のセールスが貢献し、815億9千9百万円（同2.1%増）となりました。スポット収入は、関東地区投下量が推計で前年同期比94.2%と、前年を大幅に下回る大変厳しい市況により、777億7千7百万円（同6.3%減）となりました。一方、配信広告収入は、「VIVANT」や「不適切にもほどがある！」など、話題となったドラマやバラエティがTVerを中心に好調で、82億4千3百万円（同45.4%増）となりました。また、有料配信収入は「風雲！たけし城」や「離婚しようよ」等の海外配信収入が貢献し、121億4千6百万円（同36.5%増）となりました。その他収入は、メディア事業が事業部門から移管したこと等により、213億7千1百万円（同34.9%増）となりました。

表1 連結損益計算書

（単位：百万円）

連 結	2022年度	2023年度	前年差	増減率
売上高	368,130	394,309	+26,179	+7.1%
営業利益	20,782	15,175	△5,607	△27.0%
経常利益	35,086	27,653	△7,433	△21.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	35,182	38,126	+2,944	+8.4%

## 経営成績等の概況②

㈱TBSテレビの事業部門の当連結会計年度の売上高は、88億9千3百万円減収の189億2千3百万円（前年比32.0%減）となりました。映画は劇場版「TOKYO MER ～走る緊急救命室～」や映画「わたしの幸せな結婚」、「ラーゲリより愛をこめて」等のヒット作に恵まれ増収となりました。ライブエンタテインメントでは、TBS開局70周年記念 舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」のロングラン上演や、Kバレエ「眠れる森の美女」が好調でしたが、前年のサッカー「パリ・サン＝ジェルマン ジャパンツアー 2022」の反動を埋めるには至らず減収、アニメは前年大ヒットした映画「五等分の花嫁」の反動により減収となりました。加えて、第2四半期連結会計期間よりメディア事業をテレビ部門へ移管したため、部門全体で減収となりました。

費用面においては、番組制作費等が増加したことに加え、配信収入に連動して費用が増加しました。この結果、同セグメントにおけ

る営業利益は69億8千3百万円減益となる39億2千7百万円（前年比64.0%減）となりました。

### ■ ライフスタイル事業セグメント

ライフスタイル事業セグメントの当連結会計年度の売上高は、899億3百万円（前年比35.4%増）、営業利益は41億7千8百万円（同36.3%増）の増収増益となりました。

スタイリングライフグループでは、中核の雑貨小売販売事業の「プラザスタイルカンパニー」は、原価率の上昇や店舗運営のコストが増加したものの、化粧品、雑貨等が伸長したことにより、増収増益となりました。

通信販売事業の㈱ライトアップショッピングクラブは、受注の減少により、減収減益となりました。

ビューティ & ウェルネス事業は、化粧品の開発・製造・販売を

行っている「BCLカンパニー」の国内・海外販売が引き続き好調で増収増益となりました。この結果、スタイリングライフグループ全体で増収増益となりました。

やる気スイッチグループは、個別指導塾事業および幼児教育事業を展開しており、新規連結によりセグメントの売上高、営業利益は共に増加となりました。

### ■ 不動産・その他事業セグメント

不動産・その他事業セグメントの当連結会計年度の売上高は165億5千2百万円（前年比0.3%増）、営業利益70億6千6百万円（同3.9%増）となりました。

賃料収入の増加等により増収増益となりました。

表2 セグメント別損益計算書

（単位：百万円）

	外部売上				営業利益			
	2022年度	2023年度	前年差	増減率	2022年度	2023年度	前年差	増減率
メディア・コンテンツ	285,230	287,854	+2,624	+0.9%	10,911	3,927	△6,983	△64.0%
ライフスタイル	66,391	89,903	+23,511	+35.4%	3,064	4,178	+1,113	+36.3%
不動産・その他	16,508	16,552	+43	+0.3%	6,798	7,066	+268	+3.9%
調整額	—	—	—	—	8	3	△5	—
連結	368,130	394,309	+26,179	+7.1%	20,782	15,175	△5,607	△27.0%

## 財政状態の概況

### 資産

当連結会計年度末における資産合計は1兆5,675億4千万円で、前連結会計年度末に比べて4,996億3千8百万円の増加となりました。現金および預金が(株)やる気スイッチグループホールディングス株式や(株)U-NEXT株式の取得等により539億3千万円減少した一方、保有する株式の含み益の増加等により投資有価証券が5,108億5千2百万円増加したこと等によります。

### 負債

負債合計は4,175億5千7百万円で、前連結会計年度末に比べて1,458億7千5百万円の増加となりました。保有する株式の時価の上昇に伴い繰延税金負債が1,465億7千9百万円増加したこと等によります。

### 純資産

純資産合計は1兆1,499億4千7百万円で、前連結会計年度末に比べて3,537億6千3百万円の増加となりました。親会社株主に帰属する当期純利益の計上や配当金の支払いにより、利益剰余金が差し引き307億1千4百万円増加、その他有価証券評価差額金が3,394億1千9百万円増加したこと等によります。

この結果、自己資本比率は72.6%、1株当たりの純資産は7,038円78銭となっております。

表3 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2023年3月末	2024年3月末	比較		2023年3月末	2024年3月末	比較
流動資産	209,058	154,399	△54,658	流動負債	104,059	94,993	△9,066
				固定負債	167,621	322,564	+154,942
				負債合計	271,681	417,557	+145,875
固定資産	858,807	1,413,105	+554,297	自己資本	780,667	1,137,659	+356,992
				非支配株主持分	15,517	12,287	△3,229
				純資産合計	796,184	1,149,947	+353,763
資産合計	1,067,865	1,567,504	+499,638	負債純資産合計	1,067,865	1,567,504	+499,638

## キャッシュ・フローの概況

当連結会計年度末における現金および現金同等物は436億9千8百万円で、前連結会計年度末に比べて538億9千万円減少しました。各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次の通りです。

### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、265億3千5百万円の収入になりました（前年同期は306億3千2百万円の収入）。主な増額要因は、税金等調整前当期純利益577億1千9百万円、減価償却費142億7千7百万円等、一方、主な減額要因は、投資有価証券売却損益348億5千9百万円、法人税等の支払額192億2千9百万円等であります。

### 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・フローは、295億5千6百万円の支出となりました（前年同期は73億4千6百万円の支出）。主な内訳は、投資有価証券の売却による収入372億3百万円、関係会社株式の取得による支出271億4千1百万円、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出267億7千5百万円等であります。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、510億1千2百万円の支出となりました（前年同期は244億9千1百万円の支出）。主な内訳は、長期借入金の返済による支出203億円、自己株式の取得による支出117億1千6百万円、子会社の自己株式の取得による支出105億4千9百万円、配当金の支払額74億1千2百万円等であります。

表4 連結キャッシュフロー計算書

（単位：百万円）

	2022年度	2023年度	前年差
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,632	26,535	△4,096
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,346	△29,556	△22,210
財務活動によるキャッシュ・フロー	△24,491	△51,012	△26,521
現金および現金同等物の増減額	△1,118	△53,890	△52,772
現金および現金同等物の期首残高	98,707	97,589	△1,118
現金および現金同等物の期末残高	97,589	43,698	△53,890

## 過去10年の財務データ

(単位:百万円)

	2015/03期	2016/03期	2017/03期	2018/03期	2019/03期	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期
<b>会計年度</b>										
売上高	347,817	348,539	355,363	361,954	366,353	356,796	325,682	358,269	368,130	<b>394,309</b>
売上総利益	106,665	107,072	113,296	113,750	115,728	107,008	95,418	114,818	116,419	<b>120,420</b>
販売費および一般管理費	90,936	89,893	93,417	94,949	97,156	93,904	84,576	94,472	95,636	<b>105,244</b>
営業利益	15,728	17,179	19,878	18,800	18,572	13,103	10,841	20,346	20,782	<b>15,175</b>
経常利益	18,915	22,678	26,207	26,923	28,835	21,274	19,233	30,707	35,086	<b>27,653</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	12,811	14,497	16,136	17,182	25,205	30,174	28,072	32,008	35,182	<b>38,126</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,851	32,337	36,485	35,536	35,215	21,406	22,713	-2,853	30,632	<b>26,535</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	-2,326	-8,956	-10,078	-14,028	-21,588	5,962	-8,618	-8,154	-7,346	<b>-29,556</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	-25,242	-5,326	-36,718	-7,730	-24,387	-14,202	16,898	-8,164	-24,491	<b>-51,012</b>
フリーキャッシュ・フロー	25,525	23,381	26,407	21,508	13,627	27,368	14,095	-11,007	23,286	<b>-3,021</b>
<b>会計年度末</b>										
総資産	653,732	649,970	707,063	821,737	798,481	783,024	1,100,223	1,201,632	1,067,865	<b>1,567,504</b>
流動資産	131,127	149,478	145,479	155,660	144,192	158,800	190,053	198,692	209,058	<b>154,399</b>
固定資産	522,604	500,492	561,583	666,076	654,289	624,223	910,170	1,002,939	858,807	<b>1,413,105</b>
負債	197,613	191,762	189,633	220,786	197,189	191,093	305,338	318,629	271,681	<b>417,557</b>
流動負債	63,072	95,278	77,231	93,382	80,099	81,021	86,176	75,592	104,059	<b>94,993</b>
固定負債	134,541	96,483	112,402	127,403	117,090	110,072	219,162	243,037	167,621	<b>322,564</b>
純資産	456,118	458,208	517,430	600,950	601,291	591,931	794,884	883,002	796,184	<b>1,149,947</b>
現金および現金同等物	56,728	74,734	67,391	81,129	72,033	85,059	116,061	98,707	97,589	<b>43,698</b>
<b>主要な経営指標 (%)</b>										
売上高増加率	-1.8	0.2	2.0	1.9	1.2	-2.6	-8.7	10.0	2.8	<b>7.1</b>
営業利益増加率	0.2	9.2	15.7	-5.4	-1.2	-29.4	-17.3	87.7	2.1	<b>-27.0</b>
営業利益率	4.5	4.9	5.6	5.2	5.1	3.7	3.3	5.7	5.6	<b>3.8</b>
親会社株主に帰属する当期純利益率	3.7	4.2	4.5	4.7	6.9	8.5	8.6	8.9	9.6	<b>9.7</b>
ROE	3.2	3.3	3.4	3.2	4.3	5.2	4.1	3.9	4.3	<b>4.0</b>
ROA	3.1	3.5	3.9	3.5	3.6	2.7	2.0	2.8	3.1	<b>2.1</b>
自己資本比率	66.7	68.3	71.1	71.2	73.2	73.9	71.0	72.3	73.1	<b>72.6</b>
総資産回転率	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.3	0.3	<b>0.3</b>
PER	19.2	21.0	21.5	22.9	14.0	8.7	13.2	9.5	9.1	<b>18.8</b>
配当性向	27.8	30.1	30.3	30.5	22.9	17.2	18.3	19.7	20.1	<b>18.9</b>
<b>1株当たりの情報 (円)</b>										
1株当たり年間配当金	22.00	25.00	28.00	30.00	33.00	30.00	30.00	37.00	42.00	<b>44.00</b>
EPS	79.12	83.12	92.46	98.38	144.31	173.28	164.32	187.35	208.76	<b>232.28</b>
BPS	2,689.56	2,545.60	2,878.29	3,349.52	3,347.03	3,356.30	4,575.61	5,087.12	4,726.87	<b>7,038.78</b>

## 非財務データ

			範囲	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	備考	
環境 Environment	気候変動 Climate Change										
	GHG 排出量*	SCOPE 1	TBSグループ	t-CO <sub>2</sub>	4,645	4,394	3,867	18,010	6,249		
		SCOPE 2	TBSグループ	t-CO <sub>2</sub>	25,126	24,539	25,355	19,984	12,675		
		計	TBSグループ	t-CO <sub>2</sub>	29,771	28,933	29,222	37,994	18,924		
	GHG 排出量 (GHG プロトコル基準)	SCOPE 1	TBSグループ	t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	18,010	18,544		
		SCOPE 2	TBSグループ	t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	19,984	12,675		
		計	TBSグループ	t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	37,994	31,219		
	エネルギー使用量**	電力使用量	TBSグループ	GJ	400,855	365,561	385,399	519,265	598,997		
	水資源使用量***	取水合計	TBSグループ保有施設	m <sup>3</sup>	368,802	275,709	299,166	324,058	343,404		
		排水量	排水量合計	TBSグループ保有施設	m <sup>3</sup>	287,597	203,827	232,918	252,236	253,115	

\*GHG Protocol基準で算出した後、Scope 1については、グリーン熱証書の活用による自主削減努力を反映しています。2021年度までは、TBSホールディングスおよびTBSテレビを算出範囲としています。2023年度実績の開示に合わせて、2022年度実績を再計算しています。

\*\*2021年度までは、TBSホールディングス、TBSテレビ、およびスタイリングライフ・グループを算出範囲としています。2022年度の数値に誤りがありましたので、2023年度実績の開示に合わせて、訂正致します。

\*\*\*2019～2022年度の数値に誤りがありましたので、2023年度実績の開示に合わせて、訂正致します。

			範囲	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	備考	
社会 Social	従業員 Employees										
	従業員数		TBSグループ	人	6,155	6,134	6,454	6,586	7,992		
	女性従業員割合		TBSHD + TBSテレビ	%			23.0	23.4	24.2		
	女性管理職比率		TBSHD + TBSテレビ	%			14.3	14.3	15.8	※4月1日付 ※全管理職中の女性割合	
	障害者雇用率		TBSHD + TBSテレビ	%			3.12	3.01	2.94		
	社員離職率		TBSHD + TBSテレビ	%			1.78	2.33	2.27		
	TGU* 講座	講座・研修の総時間	TBSグループ	時間			440	448	400		
		受講者数(延べ)	TBSグループ	人			14,600	18,000	19,250		

TGU (TBSグループユニバーシティ) はTBSグループ全従業員に学びの機会を提供するための企業内大学です。

地域社会 Community										
寄付金額*		TBSHD+TBSテレビ	金額(百万円)	31.1	25.9	34.1	19.1	35.8		

TBSグループは寄付以外に災害募金活動も行っています。詳しくはURL [https://www.tbs.co.jp/csr/support/bokin\\_hokoku.html](https://www.tbs.co.jp/csr/support/bokin_hokoku.html) をご確認ください。

			範囲	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	備考	
ガバナンス Governance	コーポレート・ガバナンス Corporate Governance										
	取締役数	女性	TBSHD	人	0	0	0	0	1	年度末の人数	
		男性	TBSHD	人	17	9	9	9	9	年度末の人数	
		計	TBSHD	人	17	9	9	9	10	年度末の人数	
	コンプライアンス Compliance										
	腐敗に関する法令違反件数		TBSグループ	件	0	0	0	0	0		
	腐敗に関する罰金額		TBSグループ	金額(百万円)	0	0	0	0	0		
	腐敗に関する懲戒解雇		TBSグループ	件	0	0	0	0	0		
	政治献金額		TBSグループ	金額(百万円)	0	0	0	0	0		

## 会社・投資家情報①

### 会社概要（注記無しは2024年3月31日）

商号	株式会社TBSホールディングス
設立	1951年5月
所在地	〒107-8006 東京都港区赤坂5丁目3番6号 03-3746-1111（代表）
連結従業員数	7,992名
発行済株式総数	168,591,065株
単元株式数	100株
株主数	12,979名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
決算日	3月31日
定時株主総会	6月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
資本金	54,986,892,896円
証券コード	9401
URL	<a href="https://www.tbsholdings.co.jp/">https://www.tbsholdings.co.jp/</a>
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

### 主な受賞一覧

年月	コンテンツ・技術・クリエイター	受賞名
2023年8月	TBSグロウディアの社内交流サイト「グロウディアずかん」	第8回HRテクノロジー大賞 奨励賞
2023年9月	「メディアブランチ」メタ付とAIプラットフォーム	民放連賞優秀賞
2023年9月	「アトムの童」	コンテンツアジア賞2023 ドラマ部門最優秀賞
2023年10月	「VIVANT」	MIPCOM BUYERS' AWARD for Japanese Drama 2023 グランプリ
2023年10月	TBSDOCSドキュメンタリー映画 「人生クライマー 山野井泰史と垂直の世界 完全版」	蔚山蔚州山岳映画祭NETPAC賞 (The Network for the Promotion of Asian Cinema Award)
2023年11月	「第64回輝く！日本レコード大賞」	日本映画テレビ技術協会・第76回映像技術賞 美術部門受賞
2023年11月	「VIVANT」	第117回サテlevisionドラマアカデミー賞 最優秀作品賞
2023年12月	映画「ラーゲリより愛を込めて」製作委員会	「第9回シベリア抑留記録・文化賞」特別賞
2024年3月	「水曜日のダウンタウン」	TVerアワード2023バラエティ大賞
2024年3月	「VIVANT」「ラヴィット！」	TVerアワード2023特別賞
2024年3月	「VIVANT」	デジタル・コンテンツ・オブ・ジ・イヤー'23/第29回AMDアワード 年間コンテンツ賞「大賞/総務大臣賞」

### 外部評価

#### ディスクロージャー優秀企業

証券アナリストによる  
「ディスクロージャーの改善が  
著しい企業」に選定

#### ESGインデックス

「FTSE Blossom Japan  
Sector Relative Index」に  
初選定

#### DX認定事業者

経済産業省が定める  
「DX認定事業者」に認定



#### 社債発行体格付

**A**（シングルエー）  
（R & I）

#### 健康経営優良法人

2024大規模  
法人部門  
（ホワイト500）  
民放キー局で  
初めて認定



#### ESG評価機関「CDP」

日本の放送局  
として初めて  
「B」評価を獲得



#### 統合報告書2023

GPIFの  
国内株式運用機関が選ぶ  
「改善度の高い統合報告書」  
に選定

## 会社・投資家情報②

### 大株主の状況 (2024年3月31日)

氏名又は名称	所有株式数(千株)	割合(%)*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,514	8.79
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (退職給付信託口・株式会社電通口)	9,310	5.64
株式会社MBSメディアホールディングス	8,848	5.36
三井不動産株式会社	5,713	3.46
株式会社NTTドコモ	5,713	3.46
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	5,006	3.03
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	4,317	2.61
株式会社ビックカメラ	4,190	2.54
株式会社講談社	3,771	2.28
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,556	2.15

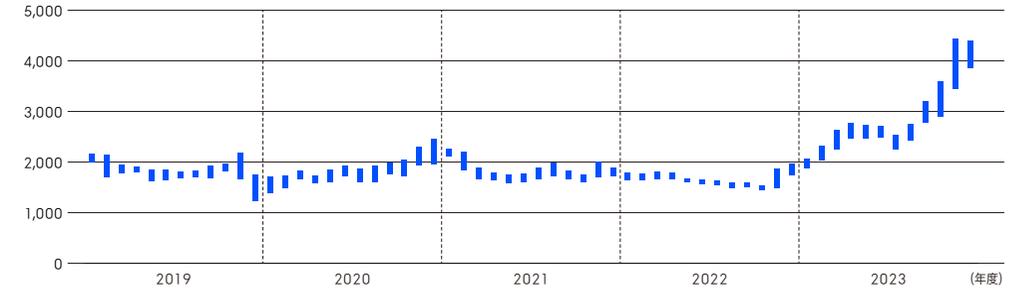
※発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合  
発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合の算定上、発行済株式総数から控除する自己株式には、ESOP信託および株式交付信託が所有する当社株式を含めておりません。

### 所有株式数の割合

※株主数: 12,979名

金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等	個人その他
26.11%	2.07%	47.81%	16.41%	7.60%

### 株価の推移(円)



	2019	2020	2021	2022	2023
株主総利回り(%)	75.7	110.2	93.0	100.9	224.2
最高株価(円)	2,183	2,470	2,255	1,974	4,428
最低株価(円)	1,232	1,390	1,590	1,456	1,882

### 株主優待

オリジナルのQUOカード1,000円分の提供などに加えて、当社コンテンツIPに触れていただく機会を積極的に提供しています。



「オールスター感謝祭」リハーサル参加

ときめく  
ときを。

TBS

[www.tbsholdings.co.jp](http://www.tbsholdings.co.jp)