

**TBS**

TBSグループ 統合報告書

TBS GROUP

INTEGRATED REPORT

2023

## 企業理念

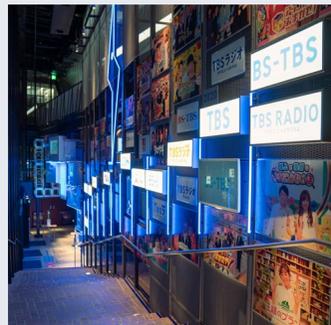
TBSグループは、  
時代を超えて世界の人々に愛される  
コンテンツとサービスを創りだし、  
多様な価値観が尊重され、  
希望にあふれる社会の実現に貢献してまいります。

## ブランドプロミス

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。

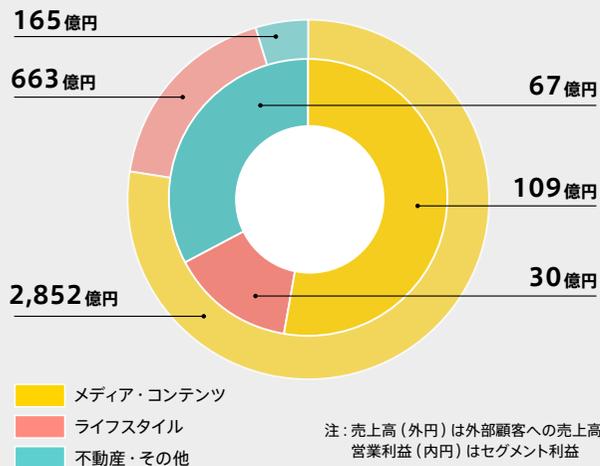
From TBS



# TBSグループ At a Glance

放送事業からコンテンツ制作、文化事業、ライフスタイル事業、不動産事業まで、多岐にわたる事業を展開

## セグメント別 売上高・営業利益



2023/03 期

■ 連結売上高

**3,681 億円**

■ 連結営業利益

**207 億円**

2022年度  
新ファミリーコア視聴率(4~49歳)

**G 帯 P 帯 2 位**

ゴールデン 3.1% プライム 3.0%

2022/4/4 ~ 2023/4/2 週次ベース  
ビデオリサーチ調べ：関東地区

配信事業  
2022年度実績前年比

配信広告収入	有料配信収入
<b>+16.4%</b>	<b>+43.5%</b>

スタイリングライフ グループ 2022年度実績

売上高	営業利益
<b>664 億円</b>	<b>37 億円</b>

営業利益はコロナ前の水準を上回り  
**過去最高益を更新**

TBSグループが運営する不動産

TBS 放送センター／赤坂 Biz タワー／赤坂 ザ レジデンス／TBS 赤坂 ACT シアター／The Hexagon／緑山スタジオ・シティ 他

赤坂二・六丁目地区開発計画

施工会社決定 (鹿島建設、大林組)  
2028年竣工に向け順調に進行中

メディア・コンテンツ /  
不動産・その他 (1 社)

(株) TBS テレビ

メディア・コンテンツ (13 社)

(株) TBS ラジオ	(株) CS-TBS	(株) TBS メディア 総合研究所
(株) BS-TBS	(株) Seven Arcs	(株) 日音
(株) TBS スパークル	TCエンタテインメント(株)	(株) マンガボックス
(株) TBS グロウディア	TBS International, Inc.	(株) THE SEVEN
(株) TBS アクト		

ライフスタイル (7 社)

(株) スタイリングライフ・ホールディングス  
(株) CP コスメティクス  
(株) ライトアップショッピングクラブ  
(株) やる気スイッチグループホールディングス  
他グループ 3 社 (2023 年 6 月 29 日 連結子会社化)

不動産・その他 (5 社)

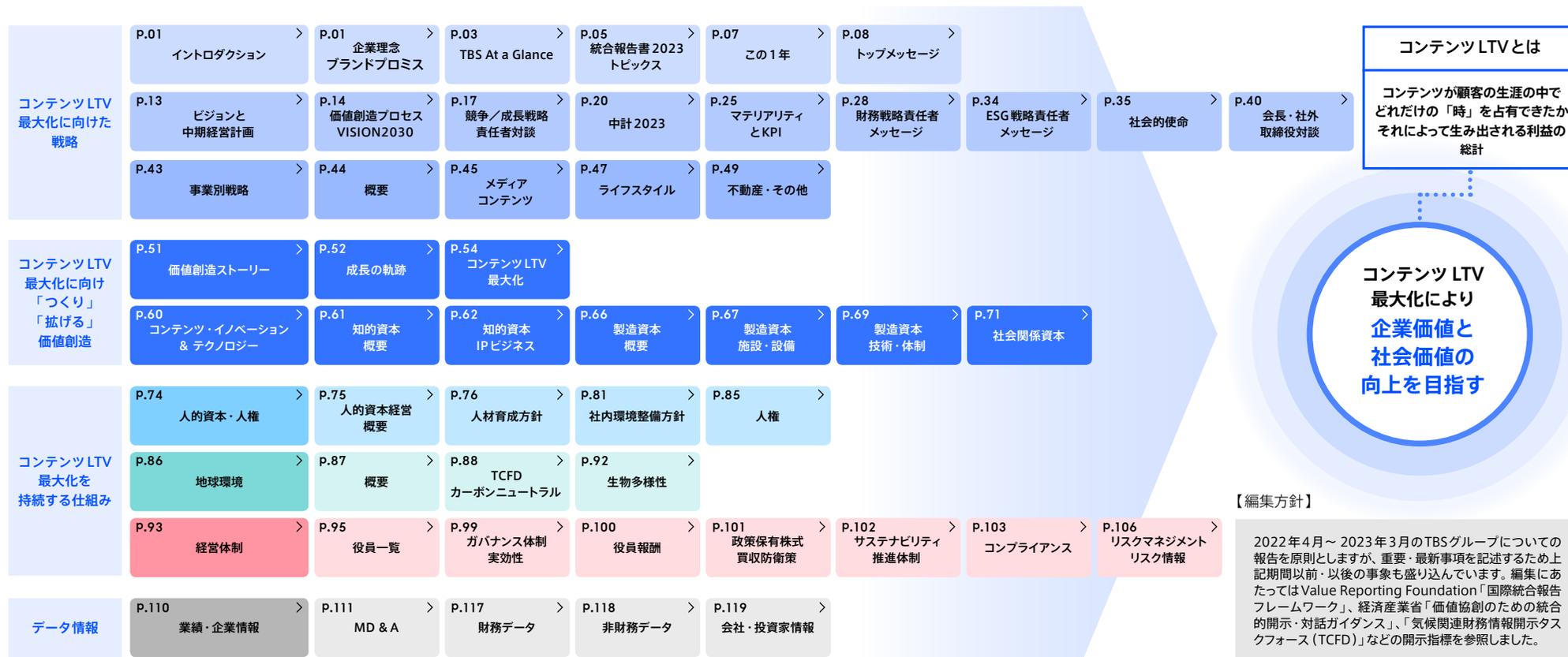
赤坂熱供給(株)  
(株) TBS 企画  
(株) TBS サンワーク  
(株) TBS ヘクサ  
(株) 緑山スタジオ・シティ

# 目次 (本報告書の全体構成)

TBSグループでは「コンテンツLTVの最大化」を、目下取り組むべき最優先のテーマと位置付けています。

コンテンツLTV (ライフタイムバリュー＝顧客生涯価値) とは、コンテンツが顧客の生涯の中でどれだけの「最高の“時”」を占有できたか、それによって生み出される利益の総計です。

その最大化によって企業価値向上を目指すという視点のもと、本報告書を構成しました。



# TBSグループ統合報告書 2023 新たなトピックス

## Topic 01

### コンテンツLTV最大化に向けた 取り組みの推進

グループ全体の一大テーマ「コンテンツLTV(ライフタイムバリュー＝顧客生涯価値)の最大化」。その実現に道筋をつけるための取り組み、「TBSグループID」や「コンテンツID」の導入に向けたプロジェクトの進捗などについて詳述しました。→p.06 →p.54

## Topic 02

### 当社価値創造における 赤坂エンタテインメント・シティの 位置付けを明確化

赤坂エンタテインメント・シティは「コンテンツが生み出される場」であり、同時に「訪れた人々がコンテンツを楽しむ場」でもあります。この街づくりが、VISION2030の達成にどのように繋がるかを示しました。→p.16

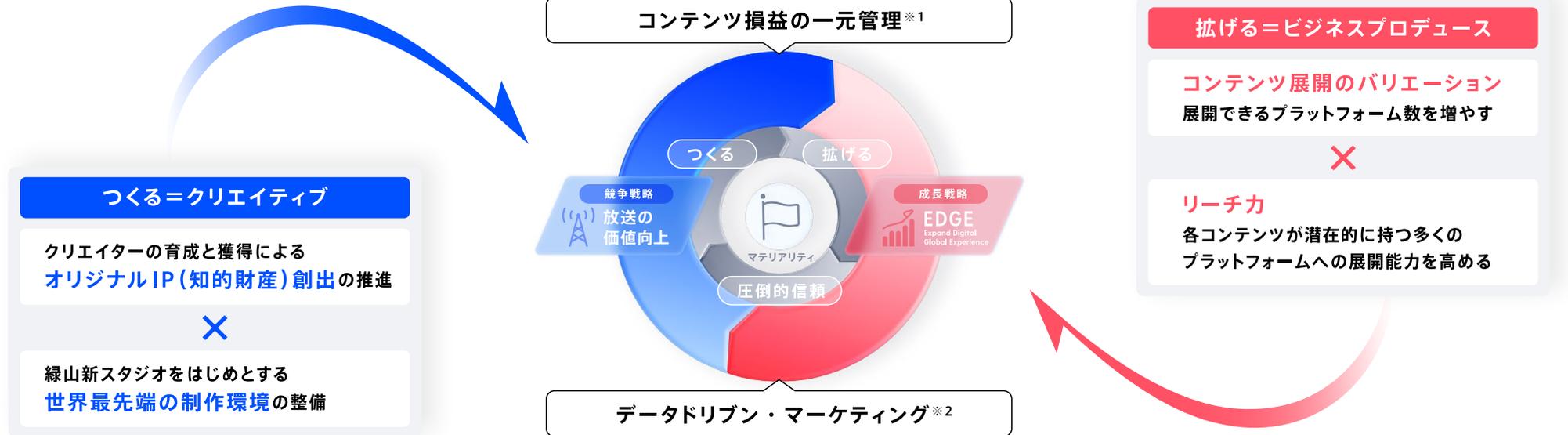
## Topic 03

### TBSグループ 人的資本経営を明文化

TBSグループの企業価値向上の源泉はコンテンツ創造です。その基礎となるのは「人」であり、「TBSの人」という無形資産がどのような競争優位性を持つかをお伝えするため、人的資本経営の理念とともに、戦略・施策・KPIを整理しました。→p.75

## コンテンツ LTV（顧客生涯価値）の最大化とは より多くの人に、より深く長く愛されるコンテンツを育てる

かつて TBS が生み出すコンテンツのほぼ全ては「地上波放送用番組」でしたが、そのような時代はもう過ぎました。そこで、ひとつのコンテンツが顧客の生涯の中でどれだけの「時」を占有できたか、それによって様々な事業領域を横断して生み出される利益の総計を「コンテンツ LTV（ライフタイムバリュー＝顧客生涯価値）」と定義し、その最大化を目指します。



※1 事業横断でコンテンツの財務指標（売上 / 原価 / 利益 etc.）を一元管理し、投資判断することで TBS グループにおけるコンテンツ全体を最適化

※2 非財務指標（新規獲得ユーザ数 etc.）による施策効果検証を通じたコンテンツ単位の最適化

# TBSグループ この1年

最高の“時”を届けるために VISION2030に向けた種まきを加速

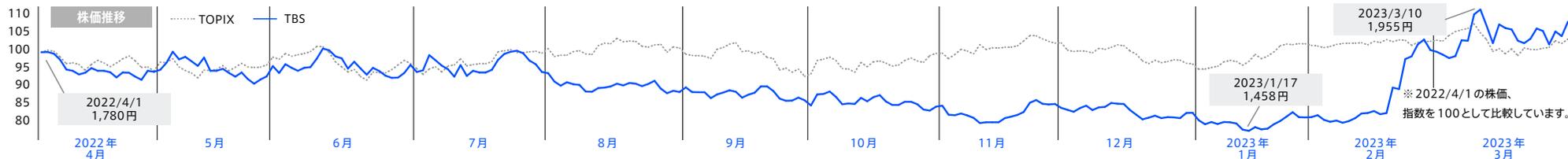
主なニュースリリース（日付はリリース日）

<p><b>4/11</b></p> <p>地上波リアルタイム配信 TVerで開始</p>	<p><b>4/18</b></p> <p>JNN28局の総合ニュース サイト「TBS NEWS DIG powered by JNN」開始</p> 	<p><b>7/8</b></p> <p>舞台『ハリー・ポッターと 呪いの子』東京公演開幕</p>	<p><b>7/20</b></p> <p>㈱The Chain Museumへ 出資・業務提携契約締結</p>	<p><b>10/7</b></p> <p>ブランディングフォント TBS Sans TP 「2022年度グッドデザイン賞」受賞</p>	<p><b>1/27</b></p> <p>㈱ Amazing Sports Lab Japanに追加出資 関連会社化</p>
<p><b>4/13</b></p> <p>BS-TBS「Style2030 賢者が映す未来」 日本の民放TV番組で初の アルバート認証取得</p>		<p><b>7/19</b></p> <p>㈱K-BALLETと 資本業務提携契約締結</p>	<p><b>8/10</b></p> <p>㈱VOXX設立 ビデオアド ソリューション事業展開</p>	<p><b>10/31</b></p> <p>世界初の水素中継車 「地球を笑顔にするくま」 導入</p> 	<p><b>2/14</b></p> <p>「世界陸上オレゴン大会でのXRスタジオ」 デジタル・コンテンツ・オブ・ジ・イヤー'22/ 第28回AMDアワード年間コンテンツ賞優秀賞</p>

2022年

2023年

<b>4月</b>	<b>5月</b>	<b>6月</b>	<b>7月</b>	<b>8月</b>	<b>9月</b>	<b>10月</b>	<b>11月</b>	<b>12月</b>	<b>1月</b>	<b>2月</b>	<b>3月</b>
<p><b>5/13</b></p> <p>「TBSグループ中期経営計画 2023Update」を公表</p>	<p><b>5/17</b></p> <p>「3Dイルミリンク」 映像情報メディア学会で 技術振興賞コンテンツ技術賞</p>		<p><b>8/31</b></p> <p>初のTCFD報告書 主要3施設での2023年度カーボンニュートラル発表</p> 			<p><b>11/8</b></p> <p>THE SEVENとNetflix 戦略的提携契約締結</p> 			<p><b>2/17</b></p> <p>U-NEXTとParaviの 統合発表 有料動画配信で 国内勢最大の プラットフォームに</p> 	<p><b>3/8</b></p> <p>TBSHD 「健康優良法人2023」 に認定</p>	
<p><b>5/14</b></p> <p>縦読み電子マンガWEBTOON 制作の新会社 「Studio TooN」設立</p>	<p><b>6/29</b></p> <p>文字起こしエディタ 「もじこ」 日本DX大賞で優秀賞</p>	<p><b>8/31</b></p> <p>「TOKYO MER ～走る緊急救命室～」 コンテンツアジア賞2022 ベストアジアドラマ部門 最優秀賞</p>	<p><b>9/16</b></p> <p>「北京オリンピック中継における 360°映像を用いた XRステージの構築」 2022年日本民間放送連盟賞 技術部門優秀賞</p>			<p><b>12/13</b></p> <p>港区と 「赤坂地区の発展」に 関する協力協定締結</p>	<p><b>12/13</b></p> <p>株主優待制度の 拡充を発表</p>			<p><b>3/22</b></p> <p>TBSテレビと 円谷プロダクション パートナーシップ提携</p>	



## トップメッセージ

# コンテンツ LTV の最大化に向け、 世界水準のオリジナルコンテンツを「つくり」「拡げる」

## ■イントロダクション

### 「Tech Design X (テック デザイン クロス)」より

今回のメッセージは、私たちのR&D (=研究開発) 拠点であり、イノベーションセンターでもある「Tech Design X (テック デザイン クロス)」から発信します。こちらはその名の通り「テクノロジーとデザインを掛け合わせる」をコンセプトに、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場所です。さまざまなジャンルのクリエイターたちが世界に向けて新しいエンタテインメントを発信する拠点として新設しました。

TBSグループが「未来志向」であることを象徴し、未来に向かって改革を続ける企業・グループ体であることを社内外にお示しするのに最適な場所です。→P.68

この「Tech Design X」にグループ8,000人の社員はもちろんのこと、社外の皆様にも足を運んでいただき、TBSグループがテクノロジーの世界で先進性を発揮し、未知の領域へと歩み始めていることを感じ取っていただければと思います。

株式会社TBSホールディングス  
株式会社TBSテレビ  
代表取締役社長

佐々木 卓

Top Message

## ■TBSの「存在意義」 社会的使命 「マスメディア」としての本質を持って 放送を超え、東京を超える

この1年の出来事の中で、私自身にとって強烈なインパクトがあったのはWBC（ワールドベースボールクラシック）でした。世界一の栄冠を掴んだ日本チームの活躍は私たちに大きな勇気を与えてくれ、日本社会を明るくしました。WBCの日本戦7試合で、9,400万人の人たちがリアルタイムで視聴しました。中でも一番多くの方がご覧になったのはTBSが放送した日韓戦で6,200万人でした。日本の全人口のおよそ半数の人々がテレビで同じ試合を見て「心を揺さぶられた」計算になります。6,200万人もの人が体験を共有できるというのは、インターネットの世界という「バズる」とか「炎上する」とは桁が違います。スポーツが持つ力の素晴らしさと同時に、テレビというマスに到達できるメディアの強さ、そして「マスメディア」が負う使命の重さ、大切さを再認識した瞬間でした。

そして、WBCで特徴的だったのは、普段あまり野球に興味がないという女性の視聴者の方々が多かったことです。自分の興味のある好きなものをより深く探索するのがインターネットとするならば、テレビというメディアには、あまり興味や関心のない人たちにも「心を開かせる」訴求力があることを示したのではないかと感じました。

TBSグループは変革の時代にあって、テレビだけでなく放送を

超え、東京を超えて多様なジャンルへの挑戦を進めていますが、一方で私たちはマスメディアの存在意義を肝に銘じないといけません。災害報道によって多くの国民の命と財産を救うためには、マスメディアの機能を失うことがあってはいけません。私たちが求める「圧倒的信頼」とはマスメディアであるための条件であり、だからこそ、訴求力を誤った方向に使わないようにしなければならぬと肝に銘じています。→P.35

## ■この1年の振り返り 放送の価値向上 「新ファミリーコア」の視聴率が躍進 若い世代にも魅力的なテレビコンテンツを届ける

私たちが重要視している新ファミリーコア（4歳～49歳まで）層の視聴率が、2022年度通期でGP帯（ゴールデン・プライムタイム 19時～23時）で第2位と大きく躍進しました。テレビ離れと言われる次世代をターゲットとしたアグレッシブな挑戦で手応えを感じる出来事でしたが、一方で、テレビ派生のコンテンツがYouTubeやインターネット上で視聴されていることにも目を向けると、若い方々もコンテンツ自体から離れているわけではないと考えています。新ファミリーコア層というターゲットに向けて魅力的なコンテンツを発信することで、若者のテレビコンテンツ離れを阻止したい、という狙いもあります。年代別視聴率の計測を開始してから初めてGP帯で2位になったということは、大きな成果であり、放送の価値を押し上げることが出来たのではと考えています。

## ■EDGE戦略 「創造」「改善」「淘汰」という3つのチャレンジで 変革をスピードアップ

EDGE戦略については、予想外のスピードで進んでいると感じています。ビジネスは考え抜いてから立ち上げることも大事だとは思いますが、「まず立ち上げてしまう」ことで物事が加速していくことを実感しています。

例えば、テレビ中心に考えがちだった報道情報をWEBで発信するNEWS DIGについては、これまでは技術的にも体制的にも準備が整うまでじっくりと時間をかけていたものを、たった半年で立ち上げました。準備不足や課題を走りながら改善していくアプローチは私たちにとって初めてのチャレンジでしたが、早期に立ち上げることによって、民放テレビ局のニュースサイトでは後発だったTBSが、アクセスPV（Page View）で1位を獲得するまでに成長したのは大きな成果だったと考えています。→P.73

また、スマートフォン等で読む「縦型スクロールマンガ」を発信する会社Studio TooNについては、拙速といっても良いぐらいのスピード感で韓国に乗り出して設立しました。人材確保を含めて相当時間がかかると思っていたのですが、韓国で乱立していたウェブトゥーンの会社の再編が始まっているタイミングでしたので、予想以上に早く人材が集まり、早くも新作2つが立ち上がりました。→P.72

動きながら、走りながら考えるというスタイルで事業を拡大

していく機運は、とにかく面白いことにチャレンジしよう、という方向に社員の意識が変化してきたことに起因します。私は常々「新しい発想を持って創造する」「長く続けてきたルーティンワークを変える、改善する」「いらぬものを思い切って淘汰する」という3つのチャレンジをして欲しいと社員に伝えていますが、最も大切なのは「長く続けてきたルーティンワークを変える、改善する」です。考え抜いてから動き出すという古いルーティンワークから脱して、走りながら考えるというスタイルで事業を拡大していきたいと思っています。その意味では、今のVISION2030の方針やEDGE戦略にアドオンするものが、もっとも出てきて良いと思っています。

## ■グローバル・教育・配信

### EDGE戦略に基づく連携強化で ビジネスシナジーを追求

現在進めている取り組みの中でもTHE SEVENは「映像コンテンツに特化した、世界に向けて発信する会社」としてEDGE戦略の「G」すなわちグローバル領域の大きな柱として最も力を入れています。さらに配信サービスについては、ParaviとU-NEXTの統合により、国内最大のプラットフォームを誕生させることができました。U-NEXTが得意とする韓国ドラマや映画に私たちが得意とするテレビドラマを足すだけではなく、一緒に新しいコンテンツやジャンルを作り上げていくことで生み出されるシナジー

効果にも期待しています。→P.21

7月にはグローバルビジネス局という組織を社内に作りました。映像コンテンツの世界発信については、既にTHE SEVENで始めていますが、それ以外のジャンルも含めてより幅広くグローバルに発信する「ヘッドクォーター」が必要と考えてのことです。グローバルビジネス局はTHE SEVEN以外の映像クリエイターたちが世界に配信したり、映像コンテンツではないジャンルのクリエイターが文化や芸術を世界に発信できるビジネスを模索する、新たな創造をアドオンすることをやりたいと思っています。そういう動きを加速させたいと思っています。→P.22

そして、EDGE戦略の重点分野としている知育・教育の分野では6月にやる気スイッチグループホールディングスを連結子会社化しました。当社が持つコンテンツ制作力・豊富なアーカイブと、同グループの教育ノウハウと顧客基盤を掛け合わせることで、新たな知育・教育サービスを開発し、未来を担う子どもたちに、自ら課題を解決する力を育んでもらいたいと考えています。→P.23

## ■赤坂エンタテインメント・シティ

### 赤坂という街に命を吹き込み、 未来の文化の拠点にする

赤坂エンタテインメント・シティにつきましては、これまでの計画で、ハードの部分、つまり街としての基本的な骨格を固めてきました。現在は、そこにどのようなソフトコンテンツを用意して

いくか、いわば新しい赤坂の街に命を吹き込む作業に入ったところです。世界中からクリエイターが集まる仕組みをつくり、最先端のテクノロジーが集約される場にしていきたいと考えています。

かつて赤坂は酔客の多い夜の街でしたが、現在は若い人たちや家族連れで賑わうようになってきています。今後さらにクリエイターや外国人観光客の方々が集まるようになれば、世界からも注目され、国際性も高まります。さまざまな人が集まることで赤坂が新しい文化を創造する街として進化し、赤坂を拠点とするTBSのブランド力が高まっていく未来が間近に迫っています。→P.16 →P.50



## ■コンテンツLTVの最大化

### オリジナルコンテンツを横展開し、長く継続して、深く「拡げる」

現在、映画でも地上波のドラマでもTBSのオリジナルコンテンツを増やしています。自社で権利を持つオリジナルコンテンツであれば、テレビドラマだけで終わることなく映画化、配信、海外への売り込みなどにより、エリア、ジャンル、時間軸を「拡げる」息の長いコンテンツにすることが可能です。おかげさまで映画「TOKYO MER～走る緊急救命室～」が大ヒットとなりましたが、完全オリジナルだからこそ、すべてにTBSがイニシアティブを発揮できた好例と言えます。

日曜劇場ドラマ「ラストマン～全盲の捜査官～」もTBSオリジナルであるため、「ダイアログ・イン・ザ・ダーク」とコラボした「ラストマン・イン・ザ・ダーク」という、視覚障がいのある主人公の日常を体感できるイベントを派生させることができました。

「ラストマン」に関連してお伝えすると、ひと昔前の障がい者に向けた副音声は、必要最小限度の音声あるいは字幕をつける程度の簡素なものでしたが、ナレーションの入れ方一つをとっても、現在は視覚障がい者にもわかりやすいように緻密に制作するようになりました。視聴率を優先させるコンテンツから、多様な視点に配慮した、深みのあるコンテンツを創っていこうという風潮に変わってきていることの表れだと思います。

「コンテンツLTV (Life Time Value) 最大化」に向けた動きのもう一つの例としては、アナウンサーやデザイナーを含めたクリエイターたちが、自らのコンテンツをいかに横展開し、コンテン

ツの寿命をどれだけ長く継続できるかを考えるようになってきています。例えばアニメの場合、実際に制作している職人の集まりであるSeven Arcsと、WEB上で配信するマンガボックス、テレビや映画を中心に展開するアニメ事業部(7月1日に映画アニメ事業部から改組)があり、それぞれが異なる立場でアニメと関わっているのですが、一つのコンテンツをつくる際にバラバラのまま進めていくと「自分たちの論理」だけで動いてしまいがちで、結果的にLTVが下がって短命の作品になってしまいます。そこで初の試みとして、TBS全体のまとめ役となるTBSグループアニメ事業統括担当の執行役員を配置しました。これらの会社や部署に横串を通して、どうすればTBSグループ全体にとって最も効率的かつ有効であり、長く愛される作品を提供できるのかを考えて実践してもらいます。→P.54

また、この度初めて女性の執行役員が誕生しました。TBSグループのデザイン統括を担当してもらいます。技術・美術領域のTBSアクトや制作機能を集約したTBSスパークル、イベントなどを担当するTBSグロウディアに加え、TBS社内の専門部署など美術、デザインというカテゴリーを管掌し、デザインの各組織を横断的に統括する位置づけになります。このようにグループ全体を俯瞰した経営を強化することで、私たちの想像を超える変化のきっかけになるのではないかと期待しています。

## ■TBSクオリティを生み出す人材

### TBSクオリティを世界水準にするための人を育てる

オリジナルコンテンツの品質を、世界水準を目指す「TBSクオリティ」にまで引き上げていくためには、コンテンツを生み出す「クリエイター」の獲得・育成が欠かせないと繰り返し申し上げます。TBSにおけるクリエイターとは、プロデューサー、ディレクター、テクノロジスト、デザイナーからアナウンサーまで幅広い人材を含みます。このような人材が生み出すコンテンツにIP (Intellectual Property: 知的財産)があることを踏まえ、クリエイターを大事に育て、外部からも集められるかにVISION2030の成否がかかっていると言って過言ではありません。そしてコンテンツファーストで持続的に成長するためにはクリエイターだけではなく、クリエイターを支える多様な人材の存在が不可欠であり、そのため多様性も重要なファクターです。TBSグループ8,000人が携わる業種は多岐にわたります。TBSグループの全員が、TBSの存在意義を忘れずに「自分事」としてとらえた上で、お互いの仕事をリスペクトし、多様性を受け入れ尊重することが肝要です。当社では今、新卒採用数に迫るほどキャリア採用に力を入れていますが、そうした即戦力と若い力が厚い層をなして仕事に取り組みれば、時代がどんなに激しく変化しても、レジリエントな組織であり続けるでしょう。多様性は未来を生き抜くための大きなパワーなのだを確信しています。

では、そうした多様な人材を組織としてどうまとめていくか。私は、組織には「必要最小限度の協調性と集団の目的意識」があ

れば良く、むしろ個性が重要だと思っています。突出した個性に組織が合わせればよいのではないかと考えています。クリエイターなどの人材については、突出した個性を持つ人を集めたい。そしてそうした才能が仮に組織にハレーションを起こすことがあったとしても、それは変革のために必要な作用と見なすべきで、個性を殺して無理に組織に合わせる必要はありません。前に向かうベクトルこそが大事で、そこに生じる摩擦をむしろ利用しながら変わってゆく…それが勝つための策だと思っています。

TBSが力を得て業界トップになれば、私たちが関わるさまざまなジャンルの中で職場の環境も、働きやすさも、報酬もトップになって当然です。人を大事にすることで将来的には利益を生み、株主をはじめとするステークホルダーに還元される「グロース&リターン」という考え方で取り組んでいこうと考えています。

#### ■ステークホルダーへのメッセージ

### あくまで勝利を目指し、強く良い会社になることで 企業価値の最大化を目指す

ステークホルダーの皆様には、TBSグループとしてはあくまで勝つことを目指し続けていくということをお伝えしたいと思います。私たちは日々、勝つためのビジネスの仕組みを磨き続けています。

しかし一方、TBSのメンバー一人ひとりが絶対に忘れてはいけないことがあります。それは「アンフェアに勝とうとしてはいけ

ない」ということです。これは絶対に許されない、アンフェアな会社だと見なされることは負けるより恐ろしいことだと機会あるごとに私はグループの一人ひとりに語りかけています。→P.35

「強く良い会社になろう」と。

多くの人材に報いながら、企業価値を向上させる。そこから生まれた利益をステークホルダーの皆様へ還元していきたいと考えています。もし私たちがSDGsの意識などに反する「良くない会社」であれば、それは結局儲けを損なうことにもなり、株主の皆様のご支援、ご期待に背き、適正な還元も出来ないという結果を招いてしまいます。

勝利を志向する強い会社であることと、社会性を持つ良い会社であること、この二つを両立させた先に企業価値の最大化があると信じています。これからのTBSにご期待ください。





# VISION and Strategy

TBSグループ VISION2030  
中期経営計画2023

『American Ninja Warrior』

©NBCUniversal Media, LLC

# メディアグループからコンテンツグループへ LTV を最大化

## INPUT

### 人的資本

連結従業員数 7,984 人<sup>\*1</sup>  
 企業内大学 TGU 受講者数のべ 18,000 名<sup>\*2</sup>  
※1...2023 年 6 月末時点 ※2...2022 年度

### 知的資本

海外 OTT 向け作品 (THE SEVEN 制作) 複数本制作許可へ  
 ドラマ (ゴールデン帯) 11/12 本がオリジナル<sup>\*</sup>  
※2022 年度

### 製造資本

緑山スタジオ (敷地 8 万坪・国内最大規模)  
 設備投資額 900 億円超<sup>\*</sup>  
※中計 2023 期間

### 自然資本

2023 年度 カーボンニュートラル実現  
 (TBS 放送センター・赤坂サカス文化棟・緑山スタジオ)

### 社会関係資本

投資組合 (TBS-IP) を通じ累計 33 件に出資<sup>\*</sup>  
 JNN (Japan News Network) 全国 28 局で構成  
※2022 年度末時点

### 財務資本

成長投資 1,400 億円以上<sup>\*</sup>  
 社債発行体格付 A (R&I)  
※中計 2023 期間

## 外部環境認識

コンテンツ供給形態の多様化  
 技術革新の加速

新型コロナを機に  
 コスト抑制意識が定着

SDGs に向けた  
 取組の加速

PUT (総個人視聴率) の低下

世界情勢の不安定化  
 (金融市場の動向含む)

新たな法的規制  
 (ソフト・ロー含む)

## ステークホルダー

視聴者 / 聴取者 / お客様

株主 / 投資家

広告主

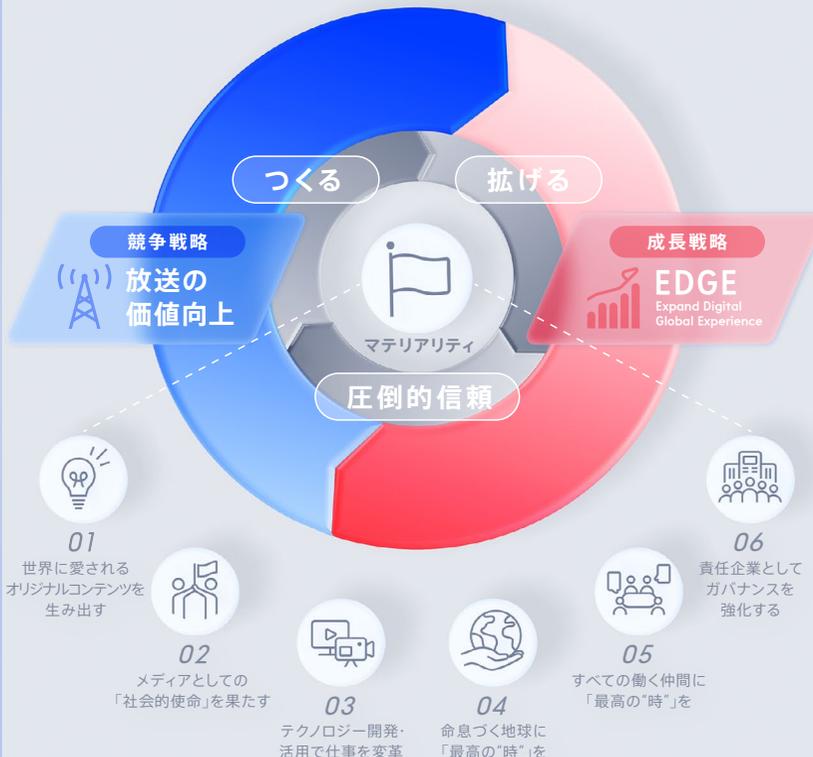
従業員

ビジネスパートナー

## BUSINESS MODEL

### コンテンツ LTV (ライフタイムバリュー) を最大化

= 心揺さぶるもの全て



## OUTPUT

### つくる (コンテンツ)

### 拡げる (プラットフォーム)

テレビ・ラジオコンテンツ  
(ドラマ・バラエティ・スポーツ・ニュース etc.)

テレビ・ラジオ  
(地上波・BS・CS・ラジオ)

上映・上演コンテンツ  
(映画・演劇・ミュージカル・音楽ライブ etc.)

ネット配信  
(国内・海外 OTT)

番組フォーマット

劇場・イベント  
(赤坂 ACT シアター etc.)

マンガ

ゲーム

実店舗・通販  
(PLAZA etc.)

知育・教育

特許・  
 ライセンス・  
 グッズ etc.

街・不動産  
(赤坂エンタテインメント・シティ)

## OUTCOME

### ブランドプロミス

最高の“時”で、<sup>あす</sup>明日の世界をつくる。

### FY2030 にめざす姿

売上 5,500 億円  
 営業利益 385 億円  
 営業利益率 7.0%

放送事業  
 以外の収益を  
 全体の 60% に

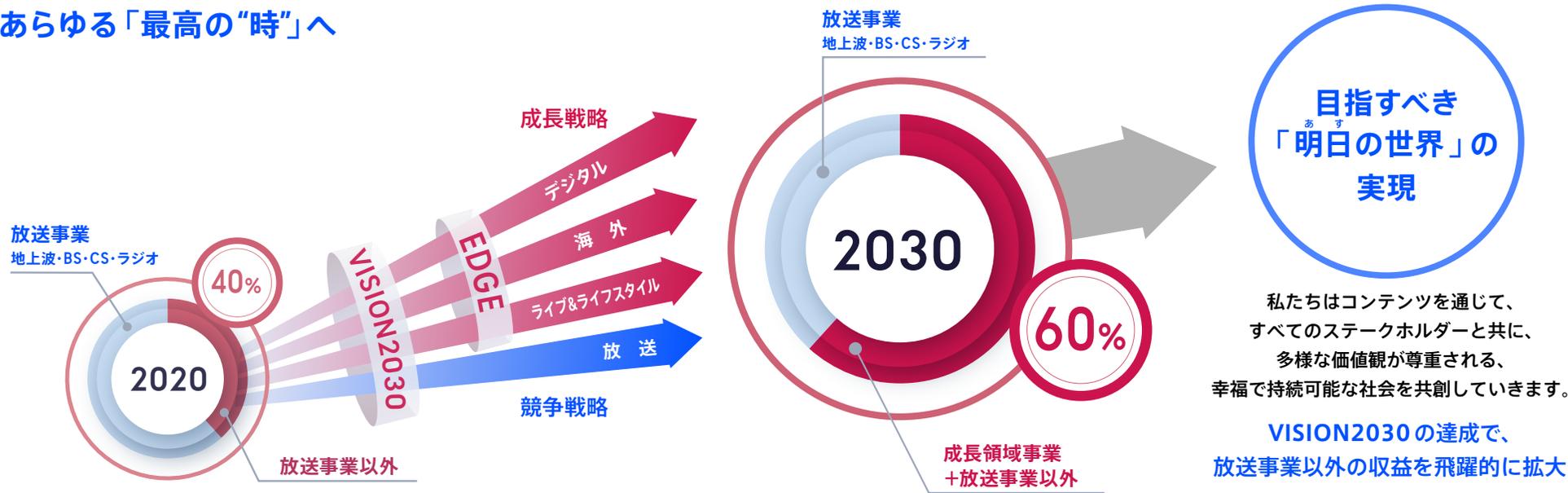
### 非財務 KPI



→ P.27

TBSグループ VISION2030の進捗

放送の枠を超えコンテンツを無限に広げよう  
あらゆる「最高の“時”」へ



1. コンテンツを軸に成長を目指す

- ① コンテンツクリエイティブの革新  
オリジナルIP開発・クリエイターの育成と強化
- ② EDGE戦略 Digital/Global/Experience  
拡張領域にリソースを集中投下

2. 放送事業の価値向上を目指す

- “信頼”の深化  
広告媒体を超え“価値共創”のハブへ  
データマーケティング推進

2030年に  
目指す姿

■ 売上	5,500 億円
■ 営業利益	385 億円
■ 営業利益率	7.0%

# AKASAKA ENTERTAINMENT CITY

## VISION2030

赤坂エンタテインメント・シティは、単なる不動産事業ではありません。TBS グループの最高のコンテンツを世界に届けるための「基地」であり、存在をアピールする「シンボル」であり、VISION2030 の達成に向けてのキーとなる拠点と位置づけています。

# Global

# Experience

# Digital

# Creator

# Midoriyama Studio

# Customer

**クリエイター発掘**

赤坂に集う才能と共創映像コンテストなども主催

**インキュベーション施設**

スタートアップやクリエイターの育成・交流機能を整備

**新たな映像表現の探求**

Tech Design X 赤坂 VFX ルーム

**データドリブンコンテンツ最適配置**

コンテンツを 1D で一元管理 最適な場に、最適な時間帯で

**配信・インターネット**

「多様な出口」に存在するユーザーの「時」を囲い込む

**Real Estate**

**Production**

**ホテル**

2028 年 新たに誘致 観光・滞在の拠点に

**ショップ・レストラン**

充実のラインナップ 「ここだけ」の「時」が自白押し

**演劇・ミュージカル**

舞台『ハリー・ポッターと呪いの子』ロングラン上演中

**劇場・ホール**

2028 年 新たに整備 あらゆるエンタメを発信

**インバウンド需要**

世界中から人々が集まる街へ



## 競争戦略・成長戦略責任者対談

## 「競争」と「成長」のスパイラルを、TBS最大の強みに



株式会社TBSホールディングス取締役 競争戦略責任者  
株式会社TBSテレビ常務取締役

渡辺 正一

株式会社TBSホールディングス取締役 成長戦略責任者  
株式会社TBSテレビ専務取締役

菅井 龍夫

## ■成長戦略の現在地

## 「種まき」は完了 芽を育てるフェーズへ

菅井 成長戦略に関しては、いわゆる「種まき」の時期が既に終わって、いよいよその芽が出てくるのを育て、成果を収穫するフェーズへと移りつつあります。昨年、海外戦略の新会社 THE SEVEN を立ち上げたのに続き、コンテンツ発信「以外」もカバーするグローバル新会社

を設立することとしました。海外でのビジネスを拡大するための司令塔です。THE SEVEN については、本格始動しました。本年度中に複数本のグリーンライト＝制作許可が海外の大手OTTから下りるところまで来ています。全世界で見られることへの対価がいただけるので、制作費、あるいはスケール感というのが全く変わってきます。EDGEにおけるG＝グローバル領域に関しては、力強く芽が出て、それが2024年度には開花し始めるという見込みになっていて、非常に

強い手応えを感じているところです。そしてグローバル以外にも、E＝エクスペリエンスでは、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で知育・教育事業も伸ばします。D＝デジタルでは配信事業のParaviとU-NEXTの統合など、U-NEXTプラットフォームへのコミットメントを強め、国内最大の配信プラットフォームビジネスを展開していきます。→P.21 →P.23

## ■競争戦略の現在地

## 「強み」を磨き上げ、「両輪」を担う

渡辺 菅井さんが担う成長領域は「国内放送を経ず海外配信」というコンテンツ作りや「赤坂をエンタメの街に変身させる」など、TBSが積み上げてきた歴史の延長線上からは外れた仕事のように見えます。一方で私が担う競争戦略が目指すのは、創業以来TBSのコア事業であり続けている放送の価値を高め、持続的に収益を上げられる基盤をつくることです。

こう言うところと成長・競争の二つの領域は一見“別物”と捉えられがちですが、実はそうではありません。「これまでと違うこと」をするためには「やってきたこと」のノウハウの分厚い蓄積が必須ですし、「やってきたこと」の価値を高めるには「これまでと違うこと」の新しい陣地を見据えていないといけません。いずれも勝ち抜くためには“他社と違う強み”を、スピード感を持って作り上げることだと考えています。

菅井 VISION2030は二つの領域を“どちらか”ではなく、“両方と

も”達成することを明確に示しています。競争戦略と成長戦略は、TBSグループが未来へ向かうための「両輪」だと思っています。

渡辺 では我々が伸ばしていくべき強みとは何か。4つあると思っています。1つ目は「クリエイティビティ」。中でもオリジナルIPは重要で、22年度はゴールデン帯のドラマ12本のうち11本をオリジナルとしました。またアニメの強化も喫緊の課題であり、10月からは全国ネット放送枠を再び設けます。2つ目は「信頼性」。急成長している「NEWS DIG」などの施策を通じて、ネット上でも信頼を獲得し、より期待される存在となっていく。3つ目は「リーチする力」です。WBC（ワールドベースボールクラシック）が良い例ですが、同じ時間帯に多くの方に一気に届ける力は他のメディアを圧倒している。新ファミリーコア層をターゲットとするのは、TBSが今後も持続的に成長するための基盤作りのためで、22年度はGP帯で2位となり、スポットのシェアも5年連続でアップしています。そして4つ目は「社会課題解決力」。SDGs先進局として、SDGsを通じて社会を動かす起点となります。

### ■競争なくして成長なし

#### 両戦略のスパイラルこそが最大の強みとなる

渡辺 かつては放送という参入障壁の高い事業構造の中で、番組のCM枠を中心に売っていただければそれなりの収益を出すことが出来ました。しかし、もうそれだけでは勝てない。テクノロジーが進化しライフ

スタイルが変化していく中で、自分たちの強みを伸ばし、新しい価値に向かってスケールアウトしていかなければならない。

菅井 しかし、私どものコンテンツに触れてくださる人の数自体が減っているかと言えば、決してそうではなくて、様々なデバイス、サービスを通じて、以前と同じように視ていただけている。だからビジネスモデルが変わってきているというだけで、競争が出来なくなっているというわけではありません。そもそもの話、「競争なくして成長なし」なのです。THE SEVENで海外向けにモノを作れば、その知見は必ず放送の現場にも返って来て、テレビコンテンツのクオリティも上がるし、それを受けてTBSのクリエイター達は、THE SEVENという最大の武器を使い、他よりも大きく前進したモノ作りへ踏み出して行ける。競争があるからこそ成長戦略が描けて、その成長戦略をもとに、さらに競争を繰り返す。このスパイラルこそが、TBSの最大の強みとなると思っています。

渡辺 まさにそうで、成長領域への挑戦はすべて、放送などの既存領域の競争力アップにつながります。コンテンツが無限に拡がる仕掛けが出来上がり、私たちの強みが更に磨かれ、ビジネスのフィールドが広がっていく。赤坂エンタテインメント・シティも、どうしても不動産業的印象で語られがちですが、私たちは「エンタテインメント空間をプロデュースする場」、未来のクリエイティブの革新に繋がる舞台と位置付けています。既存領域の価値を高めることは勿論しっかりとやりながら、今、放送の現場で頑張っているクリエイター達一人ひとりが大いにインスパイアされ、結果、成長領域のフィールドに次々と

活躍の場を広げていくことを期待しています。→P.16 →P.50

### ■VISION2030を掲げた意味 旗を掲げなくては、ステージに上がれない

菅井 VISION2030は、私どものあるべき姿を「理想」として出したのではなく、「2030年に私たちはそうなっていますよ」ということを明確に示して、それなら今の時点では、自分たちは何をしなければならぬかということを示したものです。

渡辺 掲げたのは、TBSグループ全体の「ありたい姿」です。「グループで勝つ」ための、共通イメージの旗。グループ会社同士が、VISIONを達成するための仲間として、よりフラットな関係になっていく。人材交流も活発になり、現場の意識も変わってきていると思います。



菅井 掲げなければ、ステージには上がれないわけで。たとえばTHE SEVENなら「こういうことを言っている会社だったら組んでも大丈夫だろう」ということで、海外の大手プロダクションが、今まででは考えられないほど色々な話を持って来てくれるなど、多くのポジティブな効果が生まれている。→P.22

渡辺 一方で、新しいことに挑む時には必ずこれまでの仕事の流儀とのトレードオフ、葛藤などが発生する。短期的成果が求められる現場と、中長期の視点を持つ成長領域との、時間軸の違いからくる戸惑いもあります。VISION2030では、まずはTBSブランドの源泉である放送の価値を高めることを謳っています。放送をしっかり維持しながら新しいことにも挑むということ。しかし、365日24時間の放送



を支えている現場では、人、モノ含め限られた資源を廻していかなければならないという現実に対処する苦労もあります。

菅井 とは言え、目指すところはここだということを提示しているので、今、外でキャリアを積んだ多くの人材が、これまでのTBSでは考えられないほど、その専門的な知識を携えて入ってきてくれていることも確か。やりたいことをきちんと評価されて、次のステップに出来る会社だと思えるから、選んでもらえている。

渡辺 本当にそうで、いま様々な現場に次々とキャリア採用のメンバーが加わっています。何が起きるかと言うと、過去の60年の経験の中での発想なりスピード感でやっているところに、違う人たちが入ることによって、考え方が多様化していく。仕事のやり方がどんどん変化し、上からの押し付けではなく、組織自身が自走し始めていると感じています。

#### ■今後の課題

#### 弱みを埋め「圧倒的に期待される」ブランドへ

菅井 そんな中、今後に向けてですが、会社としては自分たちの弱みをきちんと認識して、何が足りないのかを、しっかりと理解することが大事だと思っています。

渡辺 新規領域に行く時、やはり新参者なので上手く出来ないし、弱点も多い。また従来の放送業の「免許事業」という側面ゆえの保守的、同質的な風土という要素もあります。同業各社それぞれ中期計

画などを発表していますが、突き詰めるとほぼ似たようなことを言っている。

そこから抜け出すためには、他との違いを「早く」「強固に」作ることが大事だと思っているんですね。そのためには、先ほど言った四つの強みを、四つそれぞれ、一歩二歩早く「本当の強み」にしていくということが課題だと。そしてTBSこそが「未来の価値創造に一番近いところ」という立場になり、それを持続していかなくては、成長を支える人材が集まり続ける組織にはなり得ない。

菅井 この何年間かはVISION2030へ向けて「種をまいていく」と言い続ければ、それで何かしら物事が動く時期でした。まいた種の中には、芽が出ないものもあるし、ものすごく育て、刈り取りが早くなるものもある。そういった各要素をひとつずつ確認しながら、足りないもの、足りない人、足りないアイデアをどう埋めていけるか、最終的に良いクリエイター、良いビジネスマンをどれほど抱えられるかということですね。

渡辺 私たちが地上波放送の表案の中で、密度の高いコンテンツを作り続けてきたことは紛れもない事実です。そこから顔を上げて、世界に打って出ていく、今はまさに途上ですが、成長領域のプロジェクトは皆、すぐに収益化できるものでもない。だからこの期間を、競争領域の価値向上によって強力に支える。競争と成長、どちらが欠けてもVISION2030の達成は無理でしょう。両輪で向かうその先に、信頼を前提として「圧倒的に期待される」ブランドとなる、TBSの未来があると思っています。

「中計2023」アップデート

中計最終年度 放送事業以外の収益割合を47.5%に

テーマを「ポストコロナを見据えた成長への種まき」に

「TBSグループ 中期経営計画2023」は「TBSグループ VISION 2030」のフェーズ1(2021年度～2023年度)にあたり、「コロナ禍からの回復と種まき」をテーマとしていましたが、初年度にその営業利益目標を達成したことを受け、2022年5月、新たに「TBSグループ 中期経営計画2023アップデート」を策定し、テーマを「ポストコロナを見据えた成長への種まき」としました。成長戦略による収益拡大を加速・推進し、2030年のあるべき姿に向けて邁進します。

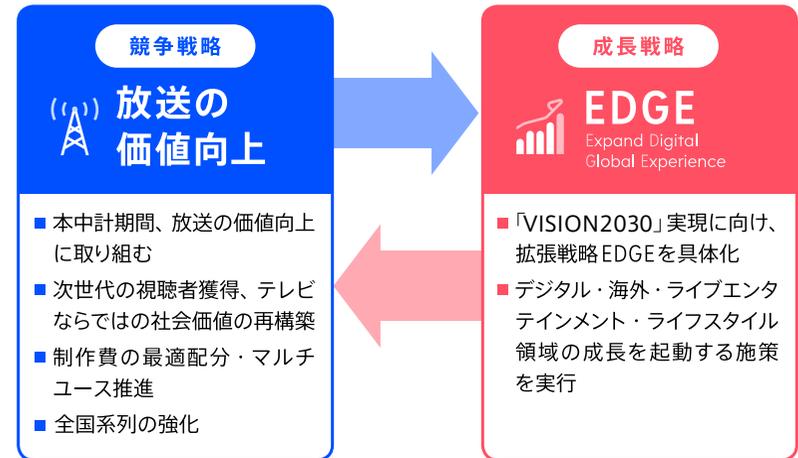
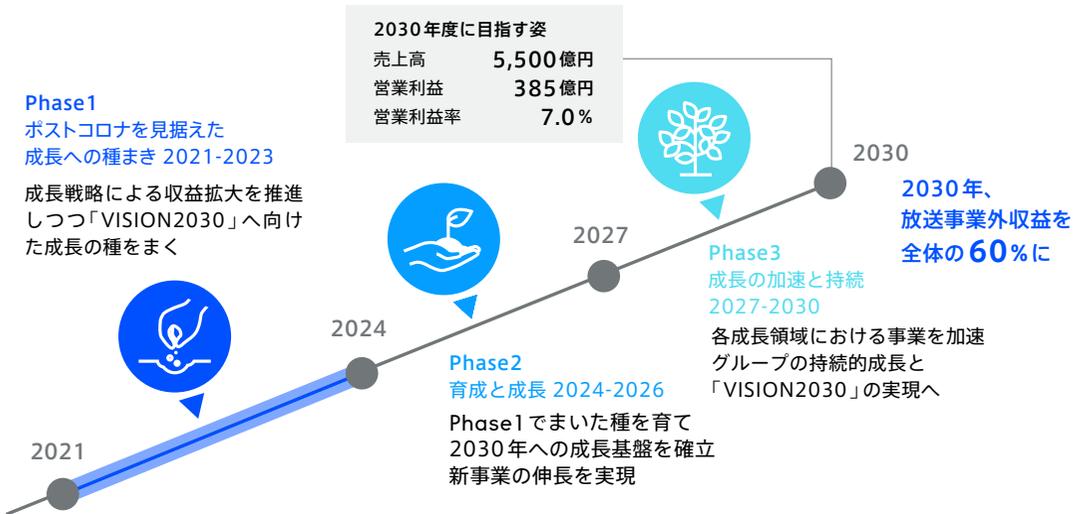
競争戦略と成長戦略の推進による相乗効果を

中期経営計画の達成に向けては、競争戦略として「放送の価値向上」に、成長戦略としてコンテンツ拡張戦略「EDGE」に取り組むことにより、ポジティブな相乗効果の発現を目指します。「放送の価値向上」に向けた取り組みとしては、新ファミリーコア(男女4～49歳)の個人視聴率を重点ターゲットとして、次世代視聴者の開拓とリーチの拡大に努めるほか、データの活用に基づいて広告主のニーズに沿った提案を行い、テレビ広告の価値の再構築を目指します。

■ 定量目標

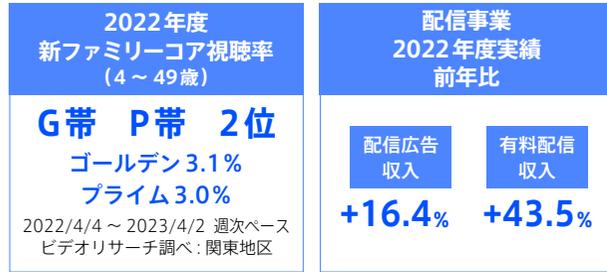
売上高	3,900億円
営業利益	260億円
営業利益率	6.67%
簡易 EBITDA <sup>※</sup>	395億円
放送事業外収益シェア	全体の47.5%に (2021年度より4.1ポイント増)
成長投資	3年間で1,400億円以上

※簡易 EBITDA: 営業利益+減価償却費



中計 2023 放送・Digital 領域の進捗

U-NEXT と資本業務提携。国内勢最大の動画配信サービスを開始!



■放送事業 2022年度の実績

新ファミリーコアでGP帯2位 配信収入も大幅に伸長

放送事業につきましては、4歳から49歳を対象とする新ファミリーコア視聴率で、ゴールデン帯とプライム帯で、ともに2位となりました。

新ファミリーコアをターゲットとするのは、放送を支えてくださる視聴者構造を全世代に広げ、10年後20年後に向けての成長の基盤を作っていくためです。収益の面では、スポット5局シェアが5年連続で改善(2022年度は20.6%)するなど、年々、着実に成果を上げています。

また、配信事業につきましては、TVerなどの無料配信の広告収入は、期中を通してセルスルー率が向上し、前年度比16.4%の増収。有料配信は、Netflixに「未来日記」「君の花になる」「100万回言えばよかった」、Disney+に「マイファミリー」「アトムの子」など多くのコンテンツを送り出し、前年度比43.5%の大幅な増収となりました。

■2023年3月31日 U-NEXTとParaviが経営統合  
国内勢最大の動画配信プラットフォーム誕生へ

2023年3月末にU-NEXTとParaviは経営統合され、Paraviで提供されていたコンテンツは7月の新サービス開始に合わせてU-NEXTに移管されました。これにより、売上高800億円以上、有料会員数385万人以上、配信コンテンツ36万本以上\*を擁する国内勢で最大の動画配信プラットフォームが誕生したことになります。

動画配信サービスの国内市場は、外資系動画配信サービスも含め競争が激化していますが、今回の経営統合でより充実したコンテンツ編成が実施できるようになり、競争力のある魅力的なサービス提供が可能となりました。



\*有料会員数、配信コンテンツ数は単純合算(2023年5月末時点)

■2023年6月30日 U-NEXTとの資本業務提携を強化  
TBSがU-NEXT株式の20%を取得し  
パートナーシップ協定を締結

また、2023年6月末にTBSはU-NEXT株式を追加取得し20%を保有するとともに、パートナーシップ協定を結びました。

U-NEXTは、コンテンツ面で元来、映画やアニメ、欧米・韓流ドラマ、スポーツ・音楽のライブ配信などに強みを持つほか、雑誌約190

誌が読み放題を含む電子書籍など豊富な領域をカバーしています。一方TBSは、日々アップデートされる見逃し配信コンテンツが提供できるというように、コンテンツ供給力に強みを持っており、アーカイブ配信においても、日本最大級のドラマ・バラエティのラインナップを揃えています。今回の両社の協業関係の強化により、更なるコンテンツラインナップの拡充やM&A等の成長投資を促進し、コンテンツ配信事業の成長を加速していきます。



■2023年7月1日より新サービス開始

そして7月よりParaviの豊富なコンテンツを含んだ配信サービスが開始され、TBSのドラマ・バラエティなど約1万本もU-NEXTで視聴できるようになりました。経営統合以降も有料会員数は順調に伸びておりますが、両者の協力体制を緩めることなくコンテンツを拡充していくと共に、両社の開発リソースを使い、ARやVRといった新技術を活用した新たなサービス開発にも取り組んでいきます。

更に、こういった取り組みの結果、協業シナジーの創出が相互確認できた場合には、更なる連携強化を図るため、TBSは追加出資によりTBSの議決権比率を30%まで高めることが可能となっています。

中計 2023 Global 領域の進捗

THE SEVEN に続き、グローバル新会社を設立へ

THE SEVEN 作品ラインアップ発表へ

2022年に本格始動した新会社 THE SEVEN は、300 億円規模の制作費予算を準備し、主にグローバルOTTなどと連携して、全世界に向けたハイエンドコンテンツの企画開発・プロデュースを行っています。

2022年11月には、Netflixと戦略的提携契約を締結。今後5年間、映像作品の共同開発を行うほか、THE SEVENのプロデューサーたちによる独自企画やプロデュース作品などと合わせて、複数の作品をNetflixを通じて全世界に発信します。

THE SEVEN NETFLIX



THE SEVEN オフィス (港区赤坂)

また、Netflixに加え、その他の海外OTTに対しても様々な企画提案を行っており、本年度中に複数本のグリーンライト＝制作許可が出る見込みで、ラインアップの発表に向けて準備を進めています。

企画開発体制においては、世界的ヒットとなった「今際の国のアリス」など数々の実績を持つプロデューサーの森井輝や、国内外のVFX界をリードする赤羽智史ら、映像業界でトップクラスの人材が加入。また、海外事業者とのビジネス交渉の経験が豊富な人材も加わっています。プロジェクトの拡大に合わせて、優秀なクリエイターをさらに増員予定です。

緑山スタジオ・シティには、世界標準のスペックを備えた配信コンテンツ向け撮影スタジオを準備、そして赤坂には専用VFXルームを設けて、様々な作品制作に対応していきます。

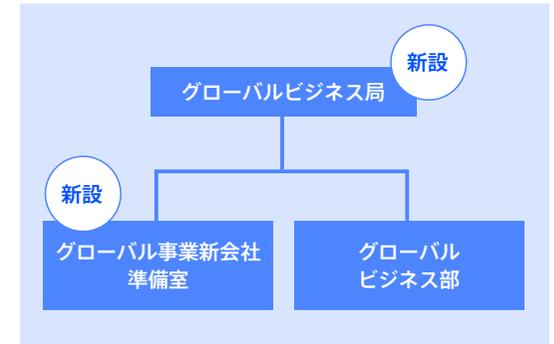


(左から) 森井プロデューサー 赤羽VFXプロデューサー 菅井CEO

グローバル新会社を設立へ  
コンテンツ発信「以外」もカバー

また、海外ビジネス拡大のための新会社も設立することとし、2023年7月には、TBSホールディングスに「グローバルビジネス局」を、そしてその直下に「グローバル事業新会社準備室」を新設しました。

設立を準備している新会社は、THE SEVENで進めている映像コンテンツの世界に向けての発信「以外」の様々なジャンルをカバーし、海外でのビジネスを拡大するための司令塔となるものです。



## 中計 2023 Experience 領域の進捗

# やる気スイッチグループ HD を連結子会社化 知育・教育事業へ本格進出

TBSはEDGE戦略の重点分野のひとつに知育・教育事業を位置付け、その推進のため2022年10月に「学びネクスト事業部」を新設しました。

未来予測が困難な「VUCA」の時代には、「自ら考え、創造する力」が益々重要になってきます。それに伴い、知育・教育業界においても「探究学習」をはじめ旧来とは違う学習スタイルが導入され始め、新たな映像コンテンツ教材の開発や新しい技術が導入されたスクーリングが模索されており、学びを深めるための映像技術の活用の重要度も高まっています。

TBSは放送事業において『世界ふしぎ発見!』や『どうぶつ奇想天外!』『世界遺産』など、様々な知的エンタテインメントを生

み出し、多くの子どもたちに喜びや感動、驚きや発見を届けてきました。そのDNAを活かし、今後は放送の枠を超えて、知育・教育事業を通し子どもたちに多くの夢や希望、そして生きる力を伝えていきたいと考えています。

そこで、教育コンテンツ開発とビジネス化に欠かせないパートナーとして、有料会員13万人という日本最大級の教育ノウハウと顧客基盤を有する「株式会社やる気スイッチグループホールディングス」に出資し、2023年6月29日、連結子会社化しました。

やる気スイッチグループHDの教育ノウハウ・顧客基盤と、TBSのクリエイティブ力・コンテンツ制作力を掛け合わせることで、新たな知育・教育事業の共創を目指します。



その他の学び  
ネクスト事業



2023年3月、白金高輪に  
新スタジオをオープン



スポーツ教育事業の基盤  
持分法適用会社化

現代アート  
推進プロジェクト



2022年9月、ドラマストリームとの美術展コラボレーション実施。今後もドラマなどのコンテンツとのコラボレーションを予定

## 赤坂エンタテインメント・シティ計画



赤坂二・六丁目地区開発計画は、東棟が鹿島建設、西棟が大森組の施工に決定し、2028年の竣工に向け順調に進行中です。再開発計画及び既存エリアのエリアコンセプトは「あらゆる世界を揺さぶる、エンタテインメントの街へ。Shake the World. AKASAKA」。その第一弾として2022年7月から開幕した舞台『ハリー・ポッターと呪いの子』は、劇場に隣接したカフェやグッズショップも含め多くの方々に好評をいただき、ロングラン上演を続けています。



舞台『ハリー・ポッターと呪いの子』©宮川舞子

リスクと対応策

**TBSグループ VISION2030 を実現するうえで、外部環境を踏まえ、整理したリスクに対して、対応策を実施しています。**



※主なリスクと対応策の詳細は →P.107

TBSグループマテリアリティ

## VISION2030の達成に向けて取り組むべき重要課題



### 世界に愛されるオリジナル・コンテンツを生み出す

01

- 「オリジナルIP」を生み出すクリエイターの育成・獲得
- 「チャレンジ」を支えることができる風土・仕組み作り
- 「海外展開」のための人材獲得と体制強化
- コンテンツの「ライフタイムバリュー」を高める管理と活用体制の整備



### メディアとしての「社会的使命」を果たす

02

- あらゆるコンテンツで「圧倒的信頼」を獲得するために規範・体制整備
- 災害時の「情報ライフライン」としての機能のさらなる充実
- 「SDGs達成」に向けたコンテンツで社会を動かす起点となる
- 「日本文化発信」の担い手としてのグローバル施策の強化



### テクノロジー開発・活用で仕事を革新する

03

- 「コンテンツの品質向上」のための独自技術の開発と活用
- 「データドリブン」に向けた分析基盤の強化
- 業務効率化・省力化（コストダウン）につながるテクノロジーの開発



### 命息づく地球に「最高の“時”を

04

- 「カーボンゼロ」に向けた目標設定と実践
- 地球に優しい「持続可能なコンテンツ制作」の推進
- 「生物多様性」維持のための各種施策強化



### すべての働く仲間に「最高の“時”を

05

- 「多様な人材」が活躍できる公正かつ心身に安全な労働環境作り
- 働く仲間の「スキルアップ」のための教育訓練の充実
- 「サプライチェーン」への適切なコミットメント推進



### 責任企業としてガバナンスを強化する

06

- 事業ポートフォリオ変革を見据えた「戦略的意思決定とリスクの管理強化」
- 取締役・執行役員のスキルとジェンダーなどの「多様性」確保
- 株主をはじめあらゆるステークホルダーへの「エンゲージメントの徹底」

## マテリアリティの特定プロセス

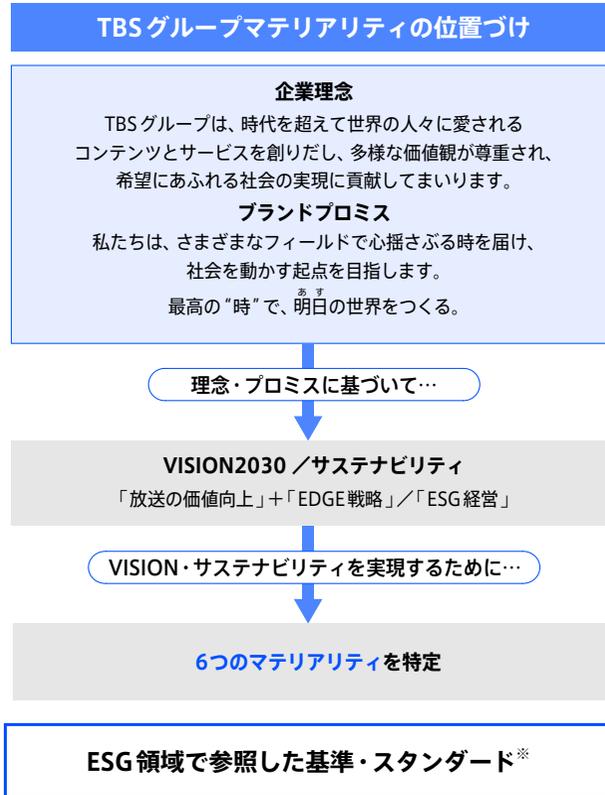
### TBSホールディングス取締役会で討議・承認

2022年5月、TBSの企業理念・ブランドプロミスを踏まえ、「TBSグループ VISION2030」で掲げた拡張戦略「EDGE」を実現し、ESG経営を推進するうえで取り組みが不可欠なマテリアリティ（重要課題）を特定・公表しました。

社長を委員長とするサステナビリティ委員会で、TBSグループの事業領域全般を総覧し、ESG領域ではGRI、SASB、WEFなど代表的な情報開示推進団体が示す情報開示項目を参照・検討し、主要ESG評価機関の評価項目も参照したうえで、グループの事業特性に沿う項目を一覧化。TBSテレビ常勤取締役会での討議、社長の佐々木自身の選定・特定を経て、TBSホールディングス取締役会で検討・承認したものです。

TBSが世界に「最高の“時”」を届けることでグループの価値を向上させ、持続的に成長するために特に必要とされる課題とは何か、メディアとしての社会的使命を果たし続けるために必須の取り組みとは何か、株主の皆様・働く仲間・従業員などすべてのステークホルダーへの責任を果たす企業の姿とはどのようなものか、SDGsの169のターゲットも念頭に、半年あまり検討・討議を続けました。

特定したマテリアリティのうち、人的資本経営や環境の分野では2022年度、KPIの設定を行いました。今後も具体的な目標設定（数値目標を含む）を進め、随時公表してまいります。



※ GRIスタンダード：Global Reporting Initiative Standards  
SASB：Sustainability Accounting Standards Board  
WEF：World Economic Forum  
SDGs：Sustainable Development Goals



マテリアリティへの主な取り組み

人的資本分野を中心に、改革の指標となるKPIを設定

※各数値 注記無ければ2022年度

01  世界に愛されるオリジナル・コンテンツを生み出す

■ 「オリジナルIP」を生み出すクリエイターの育成・獲得

**KPI** オリジナルドラマ制作本数  
(ゴールデン帯: 12本中11本がオリジナル)

■ 「チャレンジ」を支えることができる風土・仕組み作り  
■ 「海外展開」のための人材獲得と体制強化

**取組** 人的資本経営の理念・戦略を制定 →P.75

**KPI** キャリア採用比率 (43% 58名中25名)  
社内短期留学者数 (6名)  
EDGE戦略推進者の知見共有講座 (41講座) etc.

■ コンテンツの「ライフタイムバリュー」を高める  
管理と活用体制の整備

**取組** 「TBSグループID」「コンテンツID」の  
導入に向けたプロジェクトの進捗 →P.54

04  命息づく地球に「最高の“時”」を

■ カーボンゼロに向けた目標設定と実践

**取組** TCFD提言に賛同 報告書を開示 →P.88

**KPI** CO<sub>2</sub>排出量  
←目標: TBS放送センター・赤坂サカス文化施設・  
緑山スタジオでカーボンニュートラル実現

02  メディアとしての「社会的使命」を果たす

■ 「SDGs達成」に向けたコンテンツで社会を動かす起点となる

**取組** SDGsプロジェクト  
「地球を笑顔にするWEEK」の継続 etc. →P.37

**KPI** 「地球を笑顔にするWEEK」  
総放送時間 131時間 延べ番組数 213番組 (2020年以降)

05  すべての働く仲間に「最高の“時”」を

■ 「多様な人材」が活躍できる公正かつ心身に安全な労働環境作り

**取組** 人的資本経営の理念・戦略を制定 →P.75

**KPI** 女性管理職比率 (15.76%※HD+TV 2023/7/1時点)  
←目標: 2025年度末までに20%以上  
人事直送アンケート返信率 (57%)  
1on1実施率 (58%) ←目標: 80%  
テレワーク率 (17%) 離職率 (2.3%) etc.

■ 働く仲間の「スキルアップ」のための教育訓練の充実

**取組** 人的資本経営の理念・戦略を制定 →P.75

**KPI** TBSグループユニバーシティ (TGU)  
講座数 (164講座) のべ受講者数 (18,000名)  
経営幹部候補の選抜研修受講人数  
(2016年から140名) etc.

03  テクノロジー開発・活用で仕事を変革する

■ 「データドリブン」に向けた分析基盤の強化

**取組** 「TBSグループID」「コンテンツID」の  
導入に向けたプロジェクトの進捗 →P.54

■ 業務効率化・省力化 (コストダウン) につながる  
テクノロジーの開発

**取組** 文字起こしエディタ「もじこ」の開発と導入  
etc. →P.83

06  責任企業としてガバナンスを強化する

■ 事業ポートフォリオ変革を見据えた  
「戦略的意思決定とリスクの管理強化」

**KPI** 成長投資額 ←目標: 1,400億円以上 (中計2023期間)  
政策保有株売却額 (直近5年度で1,161億円)  
←目標: 600億円以上 (中計2023期間)

■ 取締役・執行役員のスキルとジェンダーなどの「多様性」確保

**KPI** 社外取締役比率 (40% 10名中4名)  
女性取締役比率 (10% 10名中1名) ※2023年度から

財務戦略責任者メッセージ

# EDGE 領域を中心に成長投資を実行



株式会社TBSホールディングス代表取締役 財務戦略責任者  
株式会社TBSテレビ取締役副社長

河合 俊明

## ■「中計2023」2年目の進捗と今後の見通し 売上高、営業利益ともに2009年度の HD化以降最高を記録

2022年度を振り返ってみますと、新型コロナウイルス感染症拡大への警戒が続く中、ウクライナ情勢に伴う資源高や物価高、半導体などの部品供給不足が広告市況に大きく影響しました。

さらに台湾問題が影を落とす米中関係、欧米での銀行破綻などもあり、厳しい環境にありました。このような中、当社グループは2022年5月に「中計2023」をアップデートし、「ポストコロナを見据えた成長への種まき」をテーマとしてさまざまな施策に取り組みました。その結果、2022年度の連結業績は増収増益となり、売上高、営業利益ともに2009年度のホールディングス化以降で最高となりました。

売上高につきましては、すべてのセグメントで増収となりました。放送事業は、グループの主力であるTBSテレビにおいて新ファミリーコア層で初めて2位になり、シェア拡大につながりました。業界全体でスポット収入が落ち込む中、当社への影響は限定的でしたが、視聴者にとってもスポンサーにとっても魅力的なコンテンツを真摯につくることが放送の価値向上につながるということの表れだと考えています。さらにEDGE戦略（EDGE=Expand Digital Global Experience）の一環として進めている配信事業のうち、TVerの広告収入が29.2%と伸長しました。特に2022年度は、有料配信とグローバル領域である海外配信が大きく伸び、収益に貢献しました。エクスペリエンス領域の柱である舞台も回復し、WBCをはじめとしたスポーツイベントも好調でした。PLAZA店舗では来店されるお客様の数が想定以上に伸び、ランチカフェ、サカスイベントなどによって赤坂の街が賑わうようになってきています。

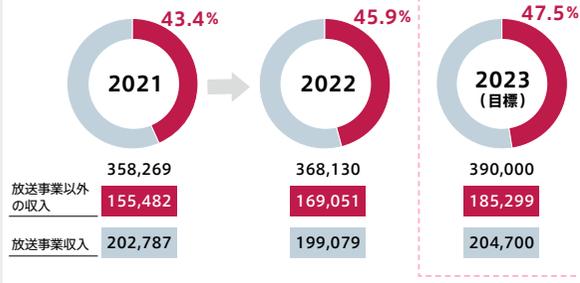


	2022年度実績	2023年度目標
メディア・コンテンツ	2,852億円	3,005億円
ライフスタイル	109億円	156億円
不動産・その他	663億円	700億円
合計	3,681億円	3,900億円
放送事業外収益シェア	207億円	260億円
	45.9%	47.5%

2023年度目標	売上高 3,900億円	営業利益 260億円	簡易EBITDA 395億円
	放送外収益シェア：全体の47.5%に（2021年度より4.1ポイント増）		

## 放送事業以外の収入割合

単位：百万円



コンテンツ制作と発信の拠点として魅力的な街を地元の方々とも連携して創り上げ、赤坂のブランド力を上げていきます。

「TBSグループ VISION2030 (以下、「VISION2030」)」の柱の一つである放送事業以外の収入割合については、EDGE戦略の推進によって、2020年度の40%から順調に拡大し、2021年度は43.4%、2022年度は45.9%と、目標値を上回る伸長となりました。2023年度は全体の47.5%まで高めていくことを目指します。

## ■ 成長投資

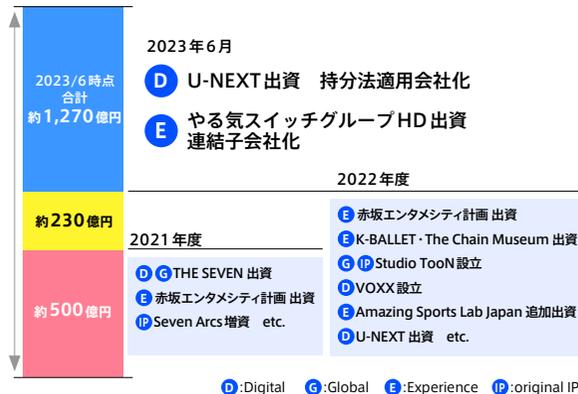
### EDGE戦略に沿って積極的な種まきを継続

成長投資については、EDGE戦略に沿って3年間に総額1,400億円以上を行う方針としています。

2021年度は約500億円投資し、2022年度の約230億円と合わせてこれまでに約730億円の成長投資を実施しました。2022年度には赤坂エンタテインメント・シティ関連に加え、K-BALLET、The Chain Museum、Amazing Sports Lab Japanなどエクスペリエンス領域を中心に、U-NEXTへの出資やVOXX設立などデジタル領域、Studio TooNの設立などグローバルIP領域への投資も合わせて実施しました。エクスペリエンス領域に比べてデジタルやグローバル領域はややスピード感に欠けているため、7月に設置したグローバルビジネス局に世界を舞台にした動きを加速させる司令

## 成長投資の推移

(中計2023期間 1,400億円以上を予定)



塔の役割を担ってもらいます。

成長投資の資金は、手元資金、営業キャッシュフローの積み上げ、政策保有株式の売却で調達しております。かねてより新たな事業を始めるときや投資を行うときには、資本コスト、IRR、ROICといった投資リターンを比較検討してきました。

2023年度は700億円超の成長投資を予定しています。6月までの代表的なものは二つです。配信サービスU-NEXTとParaviを統合し国内最大の配信プラットフォームを誕生させるに伴い、株式会社U-NEXTの第三者割当増資を引き受け、持分法適用関連会社としました。投資額は243億円です。また、知育・教育事業では、幼児から高校生まで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300億円の投資により連結子会社化しております。

Studio TooNから発生する番組やコンテンツなど、グローバルIPに注力する予定です。種をまいたものは基本的にフェーズ2において育成と成長をさせていきますが、種まき自体は継続的に実施します。

ポストコロナを見据えた成長への種まきは総じて順調、将来的に目玉となりうる案件も育ちつつあります。最終年度を迎えた「中計2023」を着実に遂行し、次期中計にバトンを渡せるよう、そして「VISION2030」の達成へと成長を続けていきたいと思っております。

## ■ 株主還元

### 安定的かつ計画的な配当を基本としつつ 機動的な自己株取得を実施

株主様への配当についてですが、社の成長に合わせた増配を進めており、2022年度は5円増配の42円としました。2023年度についてもさらに2円増配し、中間配当22円、期末配当22円の合計44円を予定しており、安定的かつ継続的な配当を基本とする方針に変わりありません。

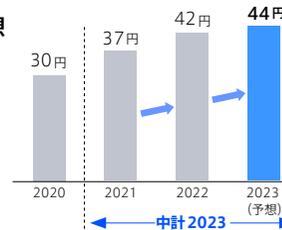
当社はここ5年間で、株主還元および資本効率の向上や、役員、従業員に対するインセンティブ・プランの導入を目的として180億円規模の自己株式の取得を実施しています。2022年度中も109億円の自己株式取得を行い、70億円の配当と合わせて180億円程度の株主還元を実施しました。

配当性向は20.1%ですが、現在行っている成長投資から将来的に利益を生み出し、それを持続的に株主の皆様へ還元していく方針であることをご理解いただけるよう、自己株式取得額を示すなど開示内容を充実させています。成長戦略に活用する投資有価証券売却益については適正に運用しています。

株価を上向かせるためにはやはり企業価値の向上、持続的な成長の姿をお見せする以外にありません。引き続き長期保有の株主を増やしていけるように、TBSグループの事業内容にご理解いただき、ファンになっていただくための株主優待なども充実させていきます。

#### 配当方針と年間配当予想

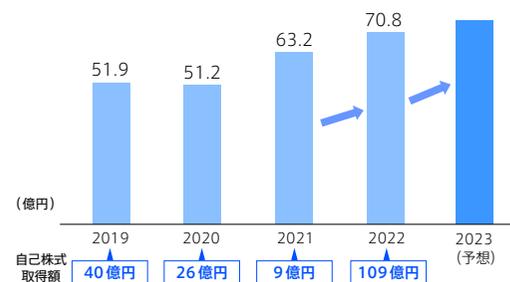
連結ベースの配当性向30%を目標  
中計2023期間は1株あたり30円  
を下限。ただし2期連続で当期利益  
を生まなかった場合は下限配当  
金を見直すことがある。



	年間配当額 (円)	配当性向 (%)	特殊な要因 (★) の影響を除いた配当性向
2019年度	30	17.3	43.0
2020年度	30	18.3	59.5
2021年度	37	19.7	30.9
2022年度	42	20.1	30.3
2023年度 (予想)	44	29.6	-

★特殊な要因 成長領域への投資の源泉として売却した投資有価証券から生じる売却損益

#### 配当総額と自己株式取得推移



## ■ 政策保有株式

### 5年間で1,161億円の売却を実施

政策保有株式についてはコーポレートガバナンス・コードに従って、事業上の関係性や資本コストと比較した経済便益など、個別銘柄について取締役会で複数回にわたって検証しています。保有意義が希薄化した銘柄については随時売却を進めており、2018年度からの5年間の縮減額は1,161億円でした。「中計2023」でお約束している600億円の縮減目標についても2022年度までに441億円を実施しており、2023年度中には目標達成の見込みです。

→P.101

ここで東京エレクトロンの株式について触れておきたいと思えます。ちょうど60年前、放送以外の新たなチャレンジとして、東京エレクトロン研究所（東京エレクトロンの前身）を、当社（当時東京放送）の100%出資子会社として社内に設立しました。

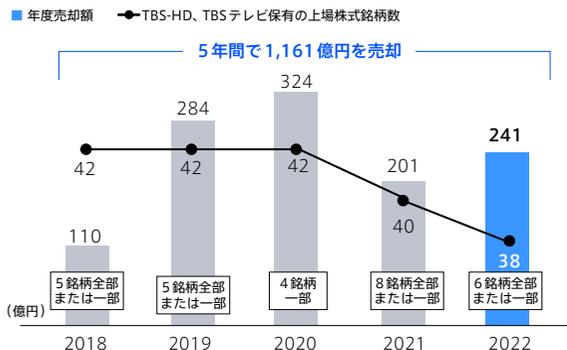
同社は、長い支援と研究の成果により、半導体ブームの中で大きな成長を遂げました。しかし、同社の業態が当社の中核となる事業と離れてきたこと、同社が上場していることもあり、株式を売却したといういきさつがあります。そして今、その資金を活用してEDGE戦略を推進し、次代につながる事業を育成し、新たな持続的成長につなげていければと考えています。

## ■ 資本効率と開示について

### 指標の打ち出しに向け検討を進める

資本効率についての当社の考えや議論についてお話しします。東

## 政策保有株式売却の推移



証からの所謂「PBR1倍割れ」に関する要請以前から資本効率を少しでも高くしているという意識は社内でも定着して、それぞれの部署に目標として落とし込み、具体的に進捗がイメージできる指標をどう設定するかについて議論を重ねています。

一方で当社は、公共の財産である電波を預かる放送事業者としての使命を負っていることを考慮する必要があります。以上を踏まえ、ROEなどの経営指標を打ち出していない現状については、引き続き丁寧な説明を続けたいと考えています。いずれにせよ、次期中期経営計画ではバランスシートの適正化についての説明と合わせて資本効率に関する指標を打ち出すべく、検討を進めているところです。

当社が買収防衛策を保持する理由についても、放送局としての公共性と報道機関としての中立性を堅持するためと説明させていただいていますが、もちろん永久に買収防衛策を持ち続けようとは考えておりません。当社の企業価値をより一層上げていくために「中計2023」や「VISION2030」に目標を設定し、コンテンツグループとしての成長を至上命題としています。結果として企業価値が向上すれば買収のリスクも低減すると考えており、成長投資によって新たに生み出した価値に再投資しながら資本効率を高めているところです。こうした舵取りの一環として、現状、買収防衛策を保持していることをご理解いただければと思っています。→P.101

赤坂に保有する土地にも様々なご意見をいただきます。これについて「赤坂エンタテインメント・シティの持続性」という側面からお話したいと思います。当社の事業の核の一つである放送は、一定の規模と性能を担保した設備・施設なしでは持続できないもので、ビルの建て替えも視野に入れておく必要があります。現在のTBS放送センターもそう遠くない未来に更新・建て替えの日が来ます。そうしたとき、当社は赤坂の敷地内に新規の放送施設を建てるのが可能で、代替地を求めてよそに移転するなどの心配がありません。

このように一つの土地を舞台にブランドを継続できるのは当社だけで自負するところで、赤坂の街と当社が持続的に共創に取り組むことが出来、「赤坂エンタテインメント・シティ」を推進できる原動力と考えています。→P.16 →P.50

## ■ 株主・投資家はじめステークホルダーの皆様へ 積極対話による成長への道筋の共有

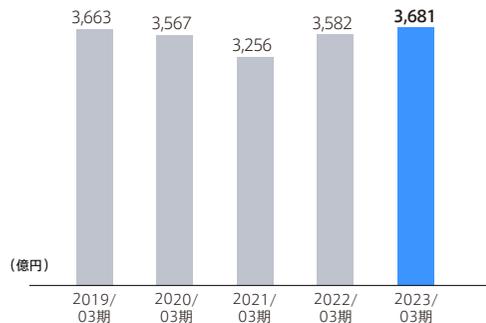
株主・投資家との対話につきましては、ラージミーティング、スモールミーティングの実施をはじめ、3月にはアナリスト向けの見学会を赤坂にある当社の複数施設内で開催しました。その際、災害対応のための地下大型発電機や冷却器なども見ていただき、公共の報道機関である私たちの事業上の備えと考え方への理解を深めていただきました。

また、国内外の機関投資家や株主の方々との個別面談や個人株主向け説明会を実施し、積極的に対話を行っています。対話を通じていただいたご意見やご要望につきましては統合報告書や決算説明資料の充実などできるところからお応えするようにして、当社の成長ストーリーを株主・投資家の皆様と共有できるようにしていきます。

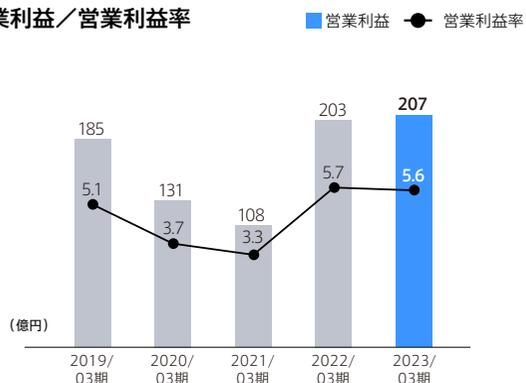
今後もグループ全体でEDGE戦略への積極投資によってクオリティの高いコンテンツを提供するTBSブランドをさらに磨いていきます。そして、株主や投資家の皆様をはじめ、視聴者、顧客、従業員、スタッフ、出演者、取材先、スポンサー、クライアント、共同事業者、地域社会など全てのステークホルダーにとって「共創のパートナー」と認めていただけるような存在を目指します。引き続きTBSグループへのご理解とご支援をお願い申し上げます。

## 財務ハイライト

### 売上高



### 営業利益／営業利益率



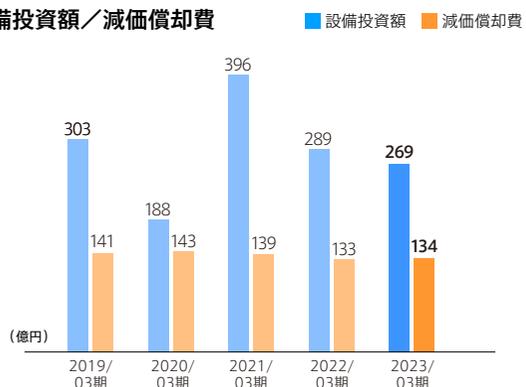
### 簡易 EBITDA (営業利益+減価償却費)



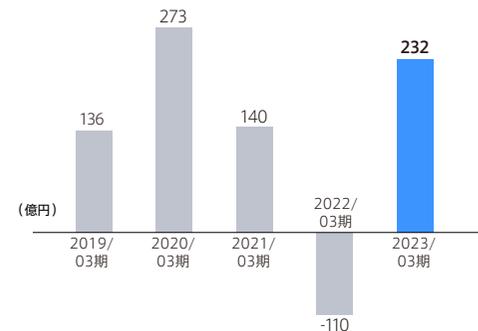
### 総資産／純資産



### 設備投資額／減価償却費

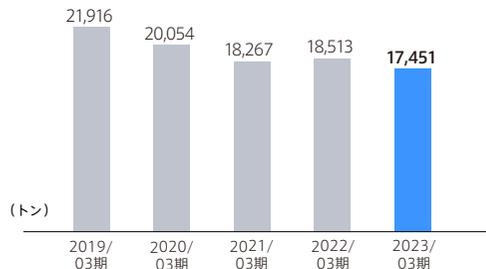


### フリーキャッシュ・フロー (営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー)



## 非財務ハイライト

### CO<sub>2</sub> 排出量 (放送センター・文化施設棟)



### 社員教育

TGU 講座数 **160** 講座  
 延べ受講者数<sup>※</sup> **18,000** 名  
 (2022年度)

企業内大学・TBSグループユニバーシティ (TGU) での研修実施により、グループ従業員の研鑽と人材交流を推進  
<sup>※</sup> 申込者ベース

### SDGsへの取り組み

総放送時間 **131** 時間  
 延べ番組数 **213** 番組

SDGsプロジェクト「地球を笑顔にするWEEK」  
 2020年から継続  
 報道・情報・バラエティなどの各番組が参加

### CO<sub>2</sub> 排出ゼロ放送

「地球を笑顔にするWEEK」  
 (2023年5月14日～20日)の期間中  
 すべて自然エネルギー由来のグリーン電力を使用して放送

**約105t-CO<sub>2</sub>削減**

杉の木約7,500本が  
 1年に吸収するCO<sub>2</sub>の量に相当<sup>※</sup>

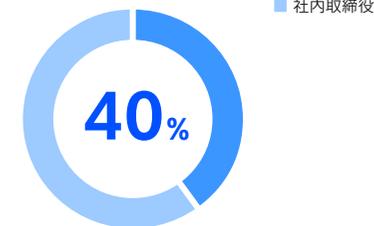
<sup>※</sup> R3年度実績・R5.1.24 環境省・経済産業省公表係数使用

### 女性管理職比率 (TBSHD+TBSテレビ 2023年7月1日時点)

**15.76%**

2025年度末までに女性管理職比率20%以上を目指し  
 育成や風土醸成の取り組みを推進中

### 社外取締役比率



2023年度、女性社外取締役1名就任  
 取締役会メンバー10名中4名が社外取締役に

## ESG 戦略責任者メッセージ

## VISION2030の旗に集う多彩な人材が持続的成長を実現する



株式会社TBSホールディングス取締役 ESG戦略責任者  
株式会社TBSテレビ常務取締役  
ちさき  
菅木 雅哉

前号、統合報告書2022では「TBSはサステナブルな世界を実現するため社会を動かす起点となる」というお話をしました。今号では、私が今一番わくわくしている『人材』についてお伝えしたいと思います。

TBSグループが掲げたVISION2030を実現するには、人々に「最高の“時”」を届けるコンテンツをつくるクリエイターとそ

れを幅広く活用しマネタイズするビジネスパーソンが必要です。

TBSには、ドラマやバラエティ、報道など長い歴史の中で読まれるコンテンツが沢山あることもあって、毎年クリエイター志望、ジャーナリスト志望の方々から新卒採用予定のおよそ200倍ものエントリーがあります。そして入社してきた新人は、概ね希望する職場に配属されます。それぞれの現場では工夫をして、若手を大事に育てています。キャリアプランを示した上で、AD（アシスタントディレクター）業務のイロハや、企画書の書き方など先輩が丁寧に教えるような職場も増えてきました。若手にチャレンジの機会を与え、番組やコーナーを任せ取り組みも進んでいます。第二第三の「半沢直樹」や「逃げ恥」を生み出す環境が整っていると考えています。

一方で、コンテンツを活用してマネタイズするビジネスパーソンについては、長く地上波に特化したビジネスモデルを続けていたこともあって、量・質とも十分とは言えない状況にありました。このため、ここ数年はそういうスキルを持った人材を重点的に採用するキャリア採用を積極的に進めているところです。

VISION2030やEDGE戦略という旗を同業他社に比べいち早く掲げたことで、「TBSのコンテンツを世界に発信したい」「コンテンツを核に新たなビジネスを開発したい」「TBSでM&Aをや

りたい」といった、これまで私たちの業界にはなかなか集まらなかった人材が応募してくれるようになり、既に即戦力として活躍しています。

また、TBSで共に働くすべての人が公正かつ安全に働けるよう、人権に関する考えを議論・整理し「TBSグループ人権方針」を明文化しました。サプライチェーンの“働く仲間”の人権にもしっかり目配りが出来るよう「サステナブル調達ガイドライン」も合わせて整えました。→P.75

VISION2030は2023年度『種まき』のフェーズを終え、2024年度から『育成と成長』という第2フェーズに入ります。それに備えて、2023年度は新卒採用を上回る規模でキャリア採用を行うことにしました。外部から迎えた人たちのスキルに、既存の社員もよい刺激を受けていて、新たなシナジーでグループ全体が大きく変わりつつあると手応えを感じています。この流れを加速させ、VISION2030に留まらず2040年、2050年へと続くTBSの価値向上を担う人材を育てたいと考えています。

近い将来、TBSは新機軸のコンテンツや新しいビジネスを生み出して、皆さまに「最高の“時”」をお届けすることをお約束します。そしてそれによりTBSの価値向上とサステナビリティを実現してまいります。今後にご注目いただければ幸いです。

## メディアとしての社会的使命

## 情報があふれる時代にこそ、信頼される存在であるために



メディアとしての  
「社会的使命」を果たす

## TBSグループが取り組む重要課題（2022年5月公表）

## マテリアリティ 02 から

- ・あらゆるコンテンツで「**圧倒的信頼**」を獲得するために  
規範・体制整備
- ・災害時の「**情報ライフライン**」としての機能のさらなる充実
- ・「SDGs達成」に向けたコンテンツで**社会を動かす**起点となる

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も負う存在です。

規模・頻度ともに近年増大している自然災害時には「情報ライフライン」として人々の命と暮らしを支える。そして地球や世界が直面する数々の問題を社会で解決するための「起点」となる。こうした社会的使命への自覚が、ニュース・情報番組・ドラマ・スポーツ・バラエティにいたるまで、TBSのコンテンツには貫かれています。

「TBSの社会的使命」を果たす前提として、社長佐々木が社内に向けて常々強調しているのが「**圧倒的信頼**」を獲得しよう」ということです。インターネットやSNSの広がりによって誰もが情報を発信できるようになりましたが、一方で世の中には真偽不明な情報もあふれています。そのような時代であって、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った危機感を常に抱き、自らを戒めていこうと働く仲間呼びかけているのです。

## 命を守る情報を届けるために

TBSは市民の情報インフラとして、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。

災害発生時には被災者にとっても放送局にとっても初動が大切です。緊急ニュースの発信拠点となる報道局では、国内で震度6弱以上（東京23区は震度5強以上）の地震が確認されたら、休日であっても深夜であっても原則として全員が出動して、速やかに特別番組を編成するなど公共の電波を預かる放送局としての責任を果たしています。

日頃の準備も大切です。報道局では原則として毎週、地震訓練を実施。災害が発生したその直後から正確な情報を混乱なく発信できるよう、新人からベテランまでが参加して初動の確認をしています。



## 全国に張り巡らせた取材ネットワーク

正しい情報を過不足なく伝えるためには、幅広い取材体制も必要です。TBSでは東京本社以外にもカバーエリアとなる関東の1都6県に駐在カメラマンらが常駐する19の拠点がおり、現地からの情報をいち早く届けています。関東以外で力となるのが、TBSをキー局として全国28のテレビ局で構築されたJNNの放送ネットワークです。大きな災害が発生したときには、まずは地元局が第一報を担い、その間にTBSを始めとするネットワーク局が現地に応援に入り継続的かつ手厚い取材と情報発信につなげています。

深刻さを増す環境問題や世界各地で絶えない紛争など、数々の不安が覆うこの時代にこそ、確固とした基盤を持つメディアは必要です。真に信頼されるメディアであるために、私たちの歩みは続きます。

## 災害報道の流れ



## メディアとしての社会的使命

## 記者インタビュー

## 防弾チョッキを身につけ、記者はきょうも戦場に向かう



中東支局長

須賀川 拓

profile

2006年にTBS入社。スポーツ局を経て2010年より報道局に配属され、社会部警視庁担当、報道番組Nスタを経て2019年からJNN中東支局長。国際報道で優れた業績をあげたジャーナリストに贈られるポーン・上田記念国際記者賞を受賞。

## コロナ禍でも紛争の最前線へ

新型コロナウイルス感染症が猛威を振るい、「世界中が停滞した」と思われた2020年。しかし私が主に取材を担当する紛争地では、それまで通りの日々が続いていました。銃撃、空爆、自爆テロ。彼らの日常はコロナウイルス以上に危険なことで溢れかえていたのです。それでも、ほぼすべての日本メディアは海外での取材を制限し、そうした厳しい日常が伝えられることは極めて少なくなっていました。

しかし、TBSだけは違いました。私たちが現場から「今こそ伝えるべきものがある」と訴えれば、安全面を最大限考慮したうえで常に現場の判断を尊重し、上長たちは取材を許可しました。最大のパフォーマンスを発揮できるように個別に判断する。それをパンデミック中でも実践できたのがTBSです。

その結果、ほとんどのメディアが現場に入らなかったレバノンの大爆発事故、300人近くが犠牲になったガザ紛争、米軍撤退に伴うアフガニスタンの混乱、そういった現場に私たちはいち早く入り、そこで苦しむ人々の声を世界に伝えることが出来ました。

## 広がる発信の場

発信の場がニュース番組以外に広がっているのもありがたいことです。ゴールデンタイムの番組「クレイジージャーニー」に出

演したことで、若い視聴者を含め多くの人たちに紛争地の現実を伝えることができました。YouTubeでの動画配信にも挑戦し、最も多いケースでは250万回再生されました。また、去年12月にはガザ、ウクライナ、アフガニスタンなどで行った取材の集大成としてドキュメンタリー映画「戦場記者」を制作し、全国35の劇場で上映することができました。

## 紛争のない世界を願って

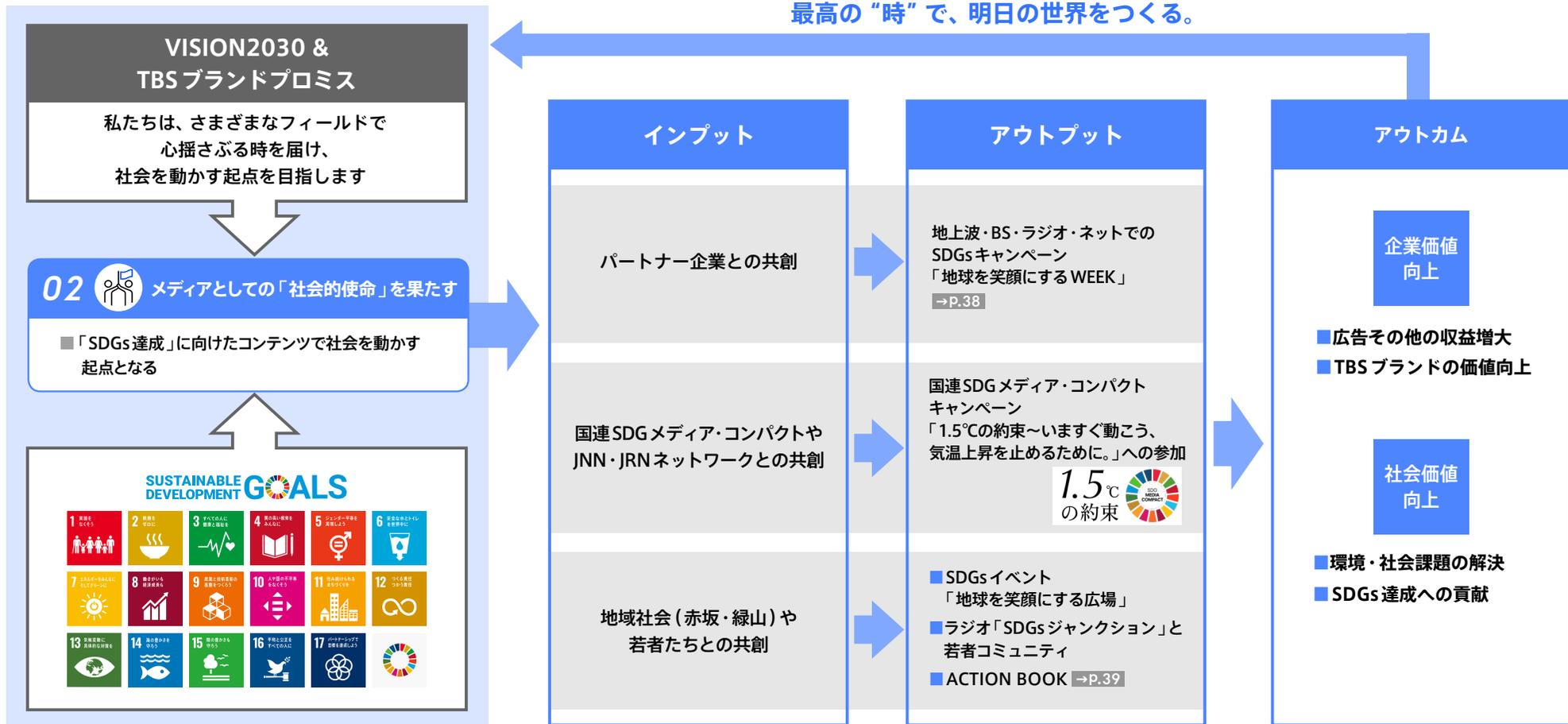
人間社会は不平等だ。月並みですが、中東・アフリカ地域の特派員を担当するようになって、一層強く感じていることです。一方で、だからこそ紛争や係争地、世界中に溢れる難民の取材を続けることに意味があるのだと思っています。正直なところ、世界中から紛争が無くなれば、人々の不幸が無くなれば私のような仕事は無くなるでしょうし、それこそが本望です。でもそうはいきません。だから報じ続けるしかない。少しでも紛争が減り、一人でも多くの難民が基本的な人権を保障される生活を送れるようになるために。



SDGsとTBSのビジネスモデル

“社会を動かす起点”として、コンテンツを通じて未来に向けたアクションを提案し、企業価値と社会価値の好循環を目指します。

最高の“時”で、明日の世界をつくる。



## SDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」

一週間すべてグリーン電力使用“CO<sub>2</sub>排出ゼロ放送”を実現

23年春で6回目を迎えたSDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」。今回は一週間すべてグリーン電力を使用して放送しました。最終日には初の試みとして8時間生放送の大型特番「一緒にやろう SDGsの日」をお届けしました。

「地球を笑顔にするWEEK」2023年のキャンペーンテーマは、これまでの「やってみようよ」から一歩進めて「一緒にやろう、SDGs」。TBSと一緒に、視聴者と一緒に、社会と一緒に、皆でSDGsに取り組もうというメッセージが込められています。

キャンペーン大使は2021年に続いて2度目のバナナマン（設楽統、日村勇紀）、上白石萌音、杉野遥亮、野口聡一と日比麻音子アナウンサー。1回目から継続して参加しているパートナー企業も多く、“SDGs先進局・TBS”を象徴するキャンペーンとなっています。

また、期間中のTBS放送センターの電力や番組の送出にかかる電力など合わせて約22万7,000kWhについて、自然エネルギー由来の「グリーン電力証書」を充当して、“CO<sub>2</sub>排出ゼロ放送”を実現しました。

これによって、約105トンCO<sub>2</sub>(t-CO<sub>2</sub>)分の二酸化炭素排出が削減されたことになります。（杉の木約7,500本が1年に吸収するCO<sub>2</sub>の量が相当）



さらに今回は初の試みとして、最終日の5月20日（土）に「一緒にやろう SDGsの日」と題して、TBSのバラエティ・報道・情報・ラジオから20を超える番組が結集し、8時間生放送の超大型特番をお届けしました。

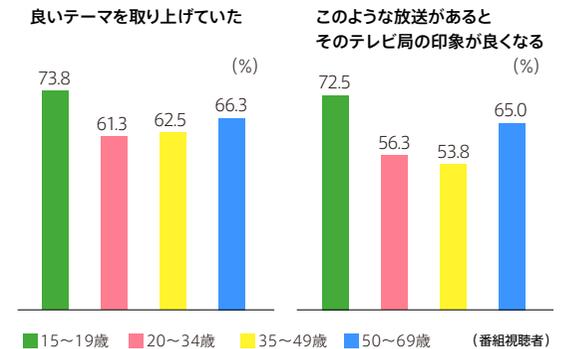
番組のテーマは「ごみを宝に！」。最も身近なSDGsの課題である「ごみ」にフォーカスし、ごみの廃棄問題や食品ロス、リサイクル、リユース、アップサイクルなどについて多角的かつ趣向を凝らした切り口で伝え、視聴者の皆さんに「一緒にやろう！」と呼びかけました。SDGsに特化したこのような大型特番は世界を見ても例がなく、国連関係者からも注目されています。



## “テレビ離れ”世代の視聴者から高評価

『地球を笑顔にするWEEK』の視聴効果調査によると、「TBSに好意を持っている」と答えた視聴者は、全体では54.8%でしたが、WEEKの番組の視聴者では83.8%にのぼり、キャンペーンがTBSへの評価につながっていることを表しています。また、その中で「良いテーマを取り上げていた」「このような放送があると、そのテレビ局の印象が良くなる」と答えた人は15～19歳で最も高い数値となり、“テレビ離れ”が指摘されている若い世代とのタッチポイントとしてSDGsが効果的であることを示しています。

## ビデオリサーチによる視聴効果調査（2023年5月）



さまざまなパートナーと共に

## 放送を超えて、SDGsの輪を広げていく

TBSは、赤坂サカス広場などでSDGsをテーマにした体験型イベントを継続的に実施しているほか、若者たちと一緒にさまざまな社会課題について考え、解決策を提案しようというコミュニティを立ち上げるなど、放送を超えてSDGsの輪を広げる取り組みを進めています。

### SDGsイベント「地球を笑顔にする広場」

TBSは2021年秋からSDGsキャンペーンに合わせて年に2回赤坂サカス広場を中心に、SDGsをテーマにした親子向けの体験型イベント「地球を笑顔にする広場」を実施しています。放送を超えたリアルな場で、SDGsの17の目標をアクションにつなげるきっかけを提供することを目指しています。2022年11月のイベントは、地球温暖化の解決策の一つとして、「サーキュラー（循環）」で未来を変えよう！をテーマに実施しました。会場の中心に、ごみを分別する「ゼロ・ウェイストハブ」を設置、お客様とスタッフが一緒になって会場から出たごみを10種類に分別しました。

「ゼロ・ウェイストハブ」は以降も継続的に設置し、設置前には22%だったリサイクル率が、2022年秋は77%、さらに2023年春は81%と向上しています。

2023年5月は、「一緒にやろう、SDGs」をテーマに過去最多の40を超えるコンテンツを実施。4日間の全期間を通じて約1万5,000人が来場し、「THE TIME,」に出演中のピアニタレント・まな

まるさんによる“廃材で作ったピアノ”演奏のステージやテレビの未来技術を体験したり、ウクライナから避難してきた方から伝統手芸を教わるワークショップなどを楽しみました。

イベントは港区と港区教育委員会の後援を受けており、今回は初めての試みとして平日の2日間校外学習を受け入れ、区内など5つの小学校から合わせて400人の児童が訪れました。



### 若者コミュニティ「地球を笑顔にするACTION」始動

TBSが若者たちと一緒にさまざまな社会課題について考え、解決策を提案しようというコミュニティ「地球を笑顔にするACTION」が始動しました。コミュニティには中学生～大学生が参加し、“若者

たちの興味・関心×TBSのメディアとしての発信力”でさまざまなACTIONを起こしています。

「地球を笑顔にする広場」では赤坂の飲食店と一緒に開発した「ミートフリー」メニューを実際に販売したり、ドラッグクイーンとして活躍するドリアン・ロロブリジーダさんをゲストに迎えて「自分らしさを見つける」をテーマにしたワークショップを開催しました。

また、「地球を笑顔にするSDGs ACTION BOOK」では、社長・佐々木卓とコミュニティメンバーたちによる座談会も実施しました。

[https://www.tbs.co.jp/TBS\\_sustainability/pdf/actionbook2022.pdf](https://www.tbs.co.jp/TBS_sustainability/pdf/actionbook2022.pdf)

2022年10月からは、TBSラジオ「SDGsジャンクション～地球を笑顔にするRADIO」(「アフター6ジャンクション」内コーナー番組・案内役は日比麻音子アナウンサー)の放送もスタートし、メンバーをはじめ多様な人々をゲストに迎えて、SDGsについて発信しています。



会長・社外取締役対談

## 「種まきしながら育成もする」ステージへ 自分たちの領域をどう広めるか



柏木 斉

独立社外取締役

武田 信二

TBSホールディングス  
取締役会長

### ■ VISION2030に向けて 新分野開拓 意思決定をもっと早く

武田 柏木さんには5年前、2018年に社外取締役へ就任いただき、以来、様々なアドバイスをいただけてきました。就任なさった頃と今を比べて、TBSホールディングスの取締役会のありようをどのようにご覧になっていますか。

柏木 一番大きいのは、VISION2030に取り組むにあたって今までの延長ではなく「自分たちの領域をどう広めるか」ということについて議論をさせていただいたことです。その中から計画を作って、経営の議論の方向性が非常にわかりやすくなっているし、時間軸の中で確認、見直しをするという仕組みが回り始めているなというのはすごく実感しています。実際に数字を掲げて積み重ねていくというのは、今まで経験の無い取り組みだと思いますが、

良い滑り出しをしていると思っています。→P.98

ただ、ここまではこれで良いとは思いますが、当然ながら、さらにスピードを上げていかなければならないとも思っています。今は種まきのフェーズですが、次の中計では育成と成長を目指し「種まきをしながら育成もする」という新たなステージに入って行くわけですから。

今までの仕事、放送なら経験もあるし、時間をかけてやってくということも考えられるかとは思いますが、新しい分野を開拓していくということに対して、どのようにすればもっと意思決定を早くできるかということは次のフェーズへ入るにあたって重要な課題だと思っています。

新しいことに取り組みたい、それをやるのが自分が仕事をする上での喜びだという人たちを会社が応援して新事業の責任者にして、彼らに意思決定をさせながら、グループ全体としてはより大きなところから事業を見ていくというような、そういう今までに無い意思決定の仕方、場合によっては組織をもっとフラットにして、いろんな能力の人たちがリーダーのもと短い動線で動き回れるような組織にしていくことなどにもチャレンジしていかなければならないのではないかと思います。

武田 権限の移譲ですね。部長などに若い人を登用したり、若手で構成するプロジェクトチームなどを次々と立ち上げたりしています。ただ、現時点でどれだけ権限移譲できているかと言えば、まだ途上かなという感じがします。



## ■ 人的資本経営

### 「居心地がいい」だけでは、組織は続かない

柏木 新しい分野に挑むというのは会社としてもリスクを取って挑戦することなのですが、それに関わる個人もある意味でリスクを取ってやることになるので、そこはやっぱり会社としては応援をしてあげる、支援をしてあげることがすごく大切だと思っています。

そうすると「上の世代はどうすればいいのか」という話になるわけですが、後は肅々と…ということではなくて、もしこの若い人のビジネスを応援する思いを持っていただければ「こういう役割をやっていただけませんか」と投げかけ、それで「よし、もう一度挑戦してみよう」ということになれば、その企業に籍を置いている新しい意味も出てきます。

年齢と立場の上下が場合によっては逆転することになるかもしれませんが、新しいものをつくるということでは一致して、それぞれが力を発揮するということであればいいのではないかなと思います。

武田 ただ、変わらないでいれば居心地がいいとか、ちょうどいい湯加減だったりするわけですね。そういう方向に行きがちでしょう。

柏木 その通りですね。ですから私などは「わざと居心地を少し悪くする」というのが経営のポリシーでもあります。

残念ながら、皆がいつまでも同じ仕事をするというのは、今の世の中、ビジネスの組み立てがどんどん変わっていく中では正直難しい。居心地のいい組織が、居心地いいだけでは続かないということ、中にいる人たちでどのようにわかり合っていくかということが大切だと思います。

その上で、もっと「突出した個」みたいなものを明るく許容していく。やっぱり先頭を走る人がより速く走ることで、全体が伸びていくという部分はあるので、特にEDGE戦略に関わるようなところは、そういう個の力にもっとスポットを当てても良いのではと感じます。そして、そういう「個」の足を引っ張るのではなく、その人に追い付け追い越せ。そうすることが、外に向かっていく力を高めていくことになると思うので。

武田 組織も個人も、キーワードは「成長」だと思います。TBSグループにいて、自分が成長する可能性が高くなる、あるいは内在的な「成長したい」という思いを、いかに引っ張り出すかです。

それこそが「人的資本経営」だと考えています。

柏木 それが個人の喜びにもなる。自分が成長して、会社も今までに無い分野に進出していけて、そういう関係の中でここは自分にとってはかけがえのない、仕事の場所だと思っていたことになる。

## ■ 改革の今後に必要なこと

### 「やめる」ことも決めていかなければならない

柏木 一方で、新しいことをやろうとする時には、同時に「やめる」ことも決めていかなければならないと思っています。

若い人たちが「こんな新しいことをやらせてくれ」と言う、これは当然、非常に良いことなのですが、経営の資源という観点か



ら言えば、特に人の配置の問題で言うと、全部に人を張っていきけるわけではないので、どこかで見直しをすることは、やはり常にやっていかなければならない。

柏木 でも、やめると言っても、その事業はTBSではやらないけれども、例えば切り出して別のところに置くとか、やり方はいくらでもあるわけです。そういう見直しが常にあるという、それこそ「居心地の悪さ」というか、常にざわざわしているというか、そうした中から次なる力が生まれてくると考えています。

ですから今、新しいものを生み出そうというのはだいぶ動き出していますが、人材の問題も含めて「今までと同じではいかないよね」ということの打ち出しに時間がかかっている、と思うところはあります。新しい部分が生まれてきていることに紐付けて



「新しい事業と一緒に創りませんか」と自ら手を挙げる人を募る等、置き換えをさらに進めていかないと、スピードは上がっていかないかも知れませんね。

### ■ これからの経営体制に求めるもの 「目指すところ」の設定を、より高く

武田 柏木さんには、指名諮問委員会の議長もやっていただいています。今後の経営体制についてどういう選択をしていくかというような話になっていくわけですが、これからのTBSに求められる経営者の資質は何か、人材のイメージはありますか？

柏木 放送会社のトップというのは、普通の経営者とは多少違う部分も当然あるのだろうと思うところもありますが、一方で、それは言っても企業として、VISION2030のように、これまでのところをきちんと伸ばしながらもそれ以外のところを広げていくということに向かう中で、さらにもっと自分たちで高い目標というか、自分たち自身が目指すところの設定をもっと大きくしてもいいのではないかと考えています。

逆にそうするためには、これまでの組み合わせだけではなくて、もっと外部の色々なところと組むということもより増やしていかなくてはならないかもしれないです。そういうことに全体で向かっていくにあたって、今までは多少様子見をしながら結果を見て修正して…といった感じがあったかもしれませんが、これからはむしろ「我々はこうだ」というものがより強く出たほうがいい。

それによって、ひょっとしたら「様々なことが変わってしまう」と思わせるかもしれませんが、変えるものは変えるしかない、一方で守るものは守るということだと思うので。そういうものがさらに出てきて、そして経営の方でそれをサポートして…というような仕組みになっていくと、今までの「放送の横並びの中で」といったところから脱却した、より楽しみな会社になっていくのではないかと思います。

武田 励みになる言葉です。変革のスピードをさらに上げていくという喫緊の課題についても、思いを新たにしました。今後も引き続き、様々な議論をさせていただければと思います。本日はありがとうございました。



# Business Strategy



事業別戦略

舞台『ハリー・ポッターと呪いの子』

©宮川舞子

事業の概要

3つの事業が一体となりベストバランスを追求し、安定と成長の両立を図る

■ TBSグループ会社

■ 各事業の概要

メディア・コンテンツ事業	<p><b>基幹6社</b></p> <p>TBS TELEVISION   TBS RADIO   BS-TBS TBS SPARKLE   TBS GLOWDIA   TBS ACT</p>	<p><b>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</b></p> <p>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。</p> <p>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。また、赤坂エンタテインメント・シティ計画においても、コンテンツプロバイダーとして皆さまに最高の“時”をお届けする役割を担っています。</p>
	<p><b>スタイリングライフグループ</b></p> <p>StylingLife         </p>	<p><b>お客さまに自分らしく心地よいライフスタイルを</b></p> <p>スタイリングライフグループは市場の新たなニーズを開拓する「需要創造型」ビジネスを展開。主要分野であるビューティ&amp;ウェルネスでは、「製販一体」の優位性を活かし、収益力に優る商品などの更なる開発と提供を目指します。また2023年6月、やる気スイッチグループHDを連結子会社化しました。</p>
	<p>TBS TELEVISION      株式会社TBS企画 TBS HEXA      TBS SUNWORK</p>	<p><b>赤坂を人々の喜びと幸福に寄り添い最高の“時”を届ける街へ</b></p> <p>TBS放送センターをはじめ、赤坂サカスや緑山スタジオ・シティなど、不動産運営を手がけています。都市開発事業として、赤坂を「世界最高の感動体験を届ける街にする（赤坂エンタテインメント・シティ計画）」ことを目指しています。</p>
	<p>WOWOW      BCL    U-NEXT         (BCL China Inc.)</p>	<p><b>放送・EDGE領域の両面でTBSグループを支える関連会社</b></p> <p>持分法適用会社には、衛星基幹放送事業者、体験型アトラクション企画開発事業会社、海外市場向け化粧品販売事業会社、スポーツ関連事業で構成されています。また2023年6月、さらに2社が追加されました。</p>

※ 2023年6月 連結子会社・持分法適用会社に追加

収益内訳

(百万円)

		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
<b>● 2022年度</b>				
地上波広告収入	タイム	81,267	-	-
	スポット	84,539	-	-
放送関連その他収入		36,979	-	-
不動産その他収入		-	-	15,831
その他事業収入		78,627	61,023	-
外部顧客への売上高		281,414	61,023	15,831
<b>● 2021年度</b>				
地上波広告収入	タイム	79,124	-	-
	スポット	82,886	-	-
放送関連その他収入		37,068	-	-
不動産その他収入		-	-	16,508
その他事業収入		86,151	66,391	-
外部顧客への売上高		285,230	66,391	16,508

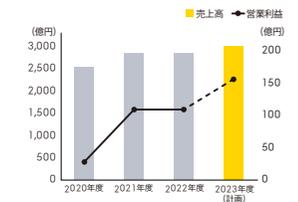
セグメント別売上高/営業利益

(2023年度計画含む)

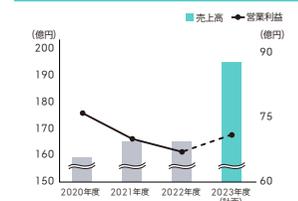
ライフスタイル事業



メディア・コンテンツ事業



不動産・その他事業



## メディア・コンテンツ事業

### 事業構成

#### 基幹6社

### TBS TELEVISION

㈱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

㈱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。

### TBS SPARKLE

㈱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

㈱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。

### BS-TBS

㈱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 ACT

㈱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。

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

### 事業環境

新型コロナウイルス感染症拡大への警戒が続く中、感染防止と経済活動の両立を目指し、まん延防止等重点措置などの行動制限がなかったことにより、個人消費を中心に景気は緩やかな持ち直しの状況を維持した一方で、世界的な金融引き締めによる海外景気の下振れリスクや、エネルギー・原材料価格の高騰による物価上昇が家計におよぼす影響に注意が必要な状況で推移しています。経済の動向に大きく左右されるテレビ広告市場においては依然として予断を許さない状況が続く中でも、外出規制の緩和に伴い催事・興行が回復基調にあること、さらに、海外OTTへの継続的な映像コンテンツの提供など、非放送事業の需要獲得が重要であると考えています。

#### 競争優位性

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行うTBSグループ最大の収益力を持つ事業セグメントです。

#### 機会

##### 競争領域と成長領域

##### あらゆるプラットフォームにリーチ

- 次世代視聴者の開拓とリーチ拡大
- 配信等デジタルビジネスの伸長・拡大
- ボーダーレスなコンテンツ流通
- 「コト・トキ・エモ」消費行動、体験・充足ニーズ
- 企業・団体・個人の社会課題への取り組み (SDGs)

#### リスクと課題

##### 多角化に伴うリスクとベネフィットの考量

- 地上波テレビ広告収入への依存と国内景気変動
- メディア間の競争およびコンテンツの獲得
- 新型コロナウイルス感染症によるイベントの自粛
- 著作権等の知的財産権
- 機材更新に伴う設備投資の増加
- テクノロジー、システム、セキュリティの陳腐化
- 人材育成・組織改革・働き方改革
- 成長戦略投資・R&D

## メディア・コンテンツ事業の戦略

### 目指す姿

2019年、テレビ広告費とインターネット広告費が逆転して以降も、TBSグループにおけるテレビ広告収入は依然として大きな割合を占めており、基幹放送事業者としての役割は重要であると認識しています。しかし一方で、メディアの多様化が加速度的に進む中、社会の需要に柔軟に対応する必要があります。「放送価値の向上」を目指すとともに、EDGE戦略を通じたリーチ力の拡大、ひいては非放送事業の売上割合を向上させることで、テレビだけではなく、より多彩な事業展開を目指しています。

### 成長戦略

#### 最高のコンテンツプロバイダーとして 常に新しいエンタテインメントを

##### 《デジタル・グローバル領域》

TBSテレビは、NETFLIXやAmazon Prime Video、Disney+など海外OTT（オーバー・ザ・トップ）に対して、TBSで放送した番組や数々のオリジナル・コンテンツを提供しています。今後は、2022年1月に設立した海外戦略新会社 THE SEVENによって、地上波とは一線を画したハイエンド・コンテンツの企画・開発がなされ、5年以内に世界的ヒット2～3本を実現することで、海外配信市場におけるTBSグループのプレゼンスを発揮していきます。

#### 《ライブエンタテインメント領域》

赤坂エンタテインメント・シティ計画の一環として、2022年7月より舞台『ハリー・ポッターと呪いの子』のロングラン上演が始まりました。赤坂の街とともに、TBSのリアルライブコンテンツはさらなる進化を目指します。

### 事業トピックス・事例紹介

#### ■ 配信事業の大幅な伸長と催事・興行の回復による増収

2022年度、地上波広告収入は大型スポーツ単発の反動などあり減収となりましたが、国内の無料動画配信や国内外の有料動画配信が好調だったこと、さらに新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた前期の反動に加え、舞台『ハリー・ポッターと呪いの子』のロングラン上演開始や、サッカー「パリ・サン＝ジェルマン ジャパンツアー 2022」の成功など、催事・興行が大幅に伸長したことにより、セグメント全体として増収を確保することができました。

#### ■ TBSとU-NEXT 更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

7月1日のParaviとU-NEXTのUI/UX統合のタイミングに合わせ、TBSはU-NEXTの株式の20%を取得し、大型ライブ配信・オリジナルコンテンツ制作など更なる協業ビジネスを推し進めます。



2023年3月31日付で、Paraviを運営していたPPIと経営統合されたU-NEXTは、その統合により売上高800億円以上、有料会員数385万人以上、配信コンテンツ36万本以上※を擁する国内勢で最大の動画配信プラットフォーム事業者となっておりますが、いよいよParaviサービスに搭載されていたコンテンツが7月1日、U-NEXTサービス内に移管されました。今回の資本業務提携の強化は、これを機に更なるビジネスシナジーを創出することを企図したものになります。

さらに今回のTBSからの増資によって、外部コンテンツの調達力やオリジナルコンテンツの企画・制作力を大幅に高めることが可能となり、大型イベントライブや配信先行スペシャルドラマなど、放送と配信のクロスプラットフォームでのビジネスを一層伸長していくことを目指していきます。

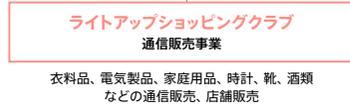
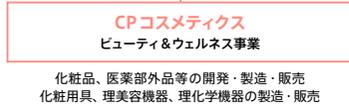
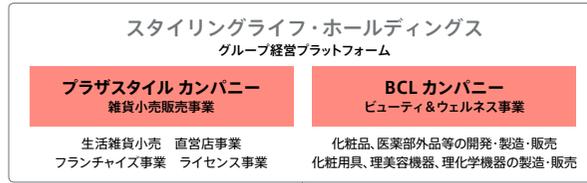
※ 有料会員数、配信コンテンツ数は単純合算（2023年5月末時点）

# ライフスタイル事業

※ 2023年6月 やる気スイッチグループHDを連結子会社化 →P.23

## 事業構成

スタイリングライフ・ホールディングスグループ構成



ライフスタイル	
コンテンツ	プラットフォーム
・生活雑貨・アパレル等	店舗 (PLAZA/VECUA Honey)
・化粧品・医薬部外品等	卸売り (全国ドラッグストア)
・キャラクターライセンス	代理店販売 (CP Salon)
・フェイシャルエステティック等	Eコマース・カタログ通信販売
	海外一般貿易

店舗数			
PLAZA 129店	CP Salon 1,240店	LightUp 4店	BCL (VECUA-ROA) 10店

PLAZA PASS	
PLAZA会員数 <b>468万人</b> 前年比107%	PLAZAアプリ <b>589万件</b> 前年比122%

※ 2023年3月末時点 PLAZAアプリは累計ダウンロード数

## 事業環境

新型コロナウイルス感染症拡大による自粛要請が解除されたことにより、人流の回復やインバウンド需要の増加など、中核の雑貨小売事業として需要回復の兆しが見えてきた一方、世界経済や海外情勢影響での急激な円安、原材料価格や物流コストの上昇などによる国内物価の高騰など、消費活動の低迷について不透明な状況が続くことが予想されます。その一方で、デジタルシフトの加速によるECの増加や、消費者の嗜好性の多様化に対応した化粧品開発やアジア市場への注力など、「製販一体」を活かした開発を進めることで、スタイリングライフグループ全体の収益力拡大を目指します。

## 競争優位性

BCLカンパニーの開発製造機能を活かしたPB商品導入による小売事業の強化、ブラズスタイルカンパニーの販売力や保有する小売事業データを活かした化粧品開発の推進、これらを通じ、強固な製品販売機能を相互に活かした「製販一体」の優位性で高い収益力を実現しています。

## 機会

### 市場の新たなニーズを開拓する「需要創造型」ビジネスの展開

- 消費者のマインド・行動の変化に対応
- 化粧品需要が高まる若年層に向け、製販一体で提案強化
- 店舗とWeb、SNSの連動強化で接触機会・時間拡大
- マーケットの変化に対応・「ウィズ/ポストコロナ」→通販・地方 (FC) 開拓強化
- ドラッグストア市場再編→大手流通に向け提案加速

## リスクと課題

### 経営環境の変化への柔軟な対応

- 少子高齢化や人口減、ライフスタイルの変遷に伴う商品開発の多様化
- 地震や台風、感染症などの災害の多発・激甚化、天候不順の頻発に向け、ECを含めたデジタル機能強化と、主に都市部に偏在する直営店舗網のカバー
- 国内への事業集中緩和のため海外ビジネス加速

## ライフスタイル事業の戦略

### 目指す姿

スタイリングライフ グループは、「既存事業に眠る【成長才能を持った芽】」「既存事業の【領域を超えて挑戦する価値あるもの】」を探し育て、それらを成長エンジンにすることでブランド価値の最大化を図ります。さらに、全国に店舗網を展開し、Z世代の顧客から絶大な支持を受けるスタイリングライフ グループの所有する膨大な顧客データは、TBSグループにおけるデータドリブン経営に資する重要な情報であり、グループシナジー拡大のために、セキュアな情報管理・分析体制を構築していきます。また、ESGを通して企業としての社会的責任と向き合い、社会問題解決に注力します。

### 成長戦略

#### 「衣・食・住+美」の成長と 新たな事業領域への挑戦を継続

PLAZAの効率的な出店戦略やブランド価値向上、IP戦略などを通じて雑貨小売事業ブラザスタイル カンパニーのさらなる強化を目指すとともに、インバウンド需要や海外市場の需要分析など、トレンド予測に基づいた商品開発やチャネル拡大、ECのさらなる強化や世代分析によるターゲット拡大を通じて、幅広いお客様にリーチすることで、既存事業を超えた新たな価値創造を目指

します。生活を豊かにするための「+1」の付加価値を付けることで他社との差別化を図った商品開発を進めていきます。

### 事業トピックス・事例紹介

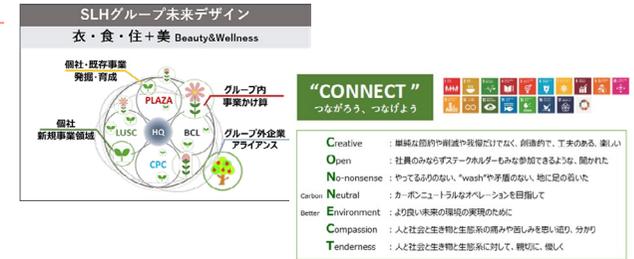
#### 小売販売が引き続き好調に推移 全体として増収増益

2022年度、スタイリングライフ グループでは、通信販売事業の糺ライトアップショッピングクラブで、前年好調であった受注の落ち着きにより、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」では依然厳しい状況が続いていますが、糺CPコスメティクスでの化粧品販売の増加等により、事業全体で増収増益となりました。また、中核の雑貨小売販売事業のブラザスタイル カンパニーは、新型コロナウイルス感染症に伴う自粛要請 解除による人流回復等で大幅な増収増益となり、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。

#### 知育・教育事業への本格参入

私たちは創業以来、放送事業において、様々な映像コンテンツを生み出し、多くの子どもたちに喜びや感動、驚きや発見を届け参りました。

そのDNAを活かし今後は、放送の枠を超えて、知育・教育コン



텐츠を通し、子どもたちに多くの夢や希望、そして生きる力を伝えていきたいと考えています。

未来予測が困難な「VUCA」の時代には、「自ら考え、創造する力」=「クリエイティブ力」がますます重要になってきます。それに伴い、知育・教育業界においても「探求学習」が導入され、学びを深めるための映像コンテンツ教材のニーズが高まっております。

この「クリエイティブ力」と「コンテンツ制作力」こそが、TBSの一番のアセットであり、この知見とノウハウを伝授していくことで、答えのない世界でも、自ら新しい価値を創造し、未来を切り開いていける人材の育成に貢献していきたいと考えます。

そして、教育コンテンツ開発とビジネス化に欠かせないパートナーとして、有料会員13万人という日本最大級の教育基盤を有し、知育・教育事業のマーケティング知見を持つ「やる気スイッチグループホールディングス」を、2023年6月29日に連結子会社化しました。



やる気スイッチグループ

## 不動産・その他事業

### 事業構成

#### TBS HOLDINGS / TBS TELEVISION / TBS HEXA

TBSHD/TBSテレビが保有する土地・建物(赤坂Bizタワーや赤坂 ザ レジデンス、The Hexagonなど)の不動産賃貸業、TBS放送センターの保守・運用なども手がけている。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、TBSグループのエンタテインメントをインフラ・ファシリティの面から支える。

#### 緑山スタジオ・シティ

日本最大規模のテレビスタジオ「緑山スタジオ」を中心としたスタジオ、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。

#### 赤坂熱供給

TBS放送センター、赤坂Bizタワー、TBS赤坂ACTシアター、赤坂パークビルなど、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。

#### 株式会社 TBSサンワーク

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、TBSグループ全体のインフラを支え、側面支援を担っている。

#### 株式会社 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。

#### 不動産・その他 コンテンツ

- 賃貸ビル
- 居住マンション
- スタジオ・駐車場
- 冷熱・電気

#### プラットフォーム

- 赤坂Bizタワー / The Hexagon など
- 赤坂 ザ レジデンス
- 緑山スタジオ

#### TBSグループが運営する不動産

TBS放送センター／赤坂Bizタワー／赤坂 ザ レジデンス／  
TBS赤坂ACTシアター／The Hexagon /  
緑山スタジオ・シティ／TBSハウジング ほか

### 事業環境

2020年に始まった新型コロナウイルス感染症拡大以降、新しい働き方としてテレワークが定着した影響もあり、東京ビジネス区のオフィス市場は賃料の下落・空室率の上昇が続いてきました。また、2022年度はロシアのウクライナ侵攻による世界的な燃料費高騰も加わり、不動産事業を取り巻く環境は厳しい状況にありました。こうした事業環境下にありながらも、赤坂Bizタワーや赤坂 ザ レジデンスをはじめとするTBS所有物件は、高い賃料水準と極めて低い空室率が続いています。

#### 競争優位性

赤坂Bizタワーをはじめとして、オフィス・店舗・居住用マンションなど、赤坂周辺に収益物件を複数保有しています。これらの物件を活用した不動産賃借業による安定した利益創出が一つの強みと言えます。赤坂エンタテインメント・シティ計画実現のため、さらに強固な地盤構築を推進していきます。

#### 機会

##### 赤坂エンタテインメント・シティ計画に伴う 新規・既存施設、両輪の収入拡大

- 赤坂周辺の不動産取得に伴う賃料収入の増加
- 赤坂エンタテインメント・シティ計画推進に伴い既存施設への顧客誘引による収入増加
- 土地、建物の取得により利活用可能な空間が増えエンタテインメントの幅が飛躍的に拡大

#### リスクと課題

- テレワークなど働き方の変化による賃貸不動産の稼働率低下
- 賃貸等不動産市況の変化に伴う賃料収入の変動
- 資材価格・エネルギー価格・人件費の高騰に伴う維持・運営コストの増加
- 不動産時価高騰に伴う投資額・コストの増大

## 不動産・その他事業の戦略

### 目指す姿

VISION2030の実現に向けて、①放送センター・スタジオ・ライブエンタメ施設の整備・強化を推進し、コンテンツ制作とエクスペリエンス事業を支え飛躍させるとともに、②オフィス不動産や自社土地を活用した不動産事業を推進し、グループ経営における収益基盤としてグループ全体の成長に貢献していきます。

### 成長戦略

#### 「空間」というコンテンツをプロデュース 赤坂を最高の“時”を届ける街へ

特に不動産事業における成長戦略の中心として位置付けているのが、赤坂エンタテインメント・シティ計画です。その一環として赤坂二・六丁目地区開発計画を立案し、2021年11月に国家戦略特別区域計画における国家戦略都市計画建築物等整備事業として、内閣総理大臣による認定を受けました。

赤坂周辺の「空間」というコンテンツをプロデュースし、最高のエンタテインメントをお届けする土壌を醸成します。そして、赤坂を最高の“時”を届ける街へと進化させていきます。

また、2023年7月には、赤坂エンタテインメント・シティ事業局を新設しました。これまで別々に存在していたリアルティ戦略局と赤坂エンタテインメント・シティ推進室を同一の局に所属さ

せ、一致団結して本計画に取り組んでいきます。

### 赤坂エンタテインメント・シティ計画関連の設備投資額

2021年度	2022年度
16,132	14,668

(百万円)

### 事業トピックス・事例紹介

#### 引き続き安定した収益基盤は健在 赤坂を盛り上げる積極投資も継続中

2022年度は、新型コロナウイルス感染症の影響が残るなかでも業績は堅調に推移し、増収となりました。一方、水道光熱費の増加等により、全体としては減益決算となりましたが、依然として安定した利益を創出しています。

#### 赤坂エンタテインメント・シティ計画の取組み

■ TBS赤坂ACTシアターはハリー・ポッターシアターに生まれ変わり、赤坂Bizタワーの街並みもハリー・ポッターの世界に装飾されたほか、Harry Potter CafeやHarry Potter - Mahou Dokoroなど、赤坂を盛り上げるため、積極的な設備投資も実行しました。

■ 人気情報バラエティ番組『王様のブランチ』がプロデュースするショップ&レストラン「ブランチパーク」がTBS放送セン

#### 主なKPI

- ・稼働率
- ・入居率
- ・再エネ率
- ・CO<sub>2</sub>削減率



ターの目の前にあるThe Hexagon 1階にオープンしました。TBSのドラマや人気アーティストとのコラボレーション、番組コラボグッズの販売などTBS体験を楽しめる空間となっています。

■ これまでライブスペースとして様々なコンテンツを届けてきた「赤坂BLITZ」が、「TBS赤坂 BLITZスタジオ」としてテレビスタジオに生まれ変わりました。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を併設しています。また、スタジオ正面スペースホワイエには、TBSがグループ全体で推進するSDGsの観点から、放送センターで使用していた廃棄予定の放送機器1.4トンを再利用してオブジェを制作し展示しています。



# Value Creation Story



価値創造ストーリー

『君の花になる』

## 成長の軌跡① 1951-2008

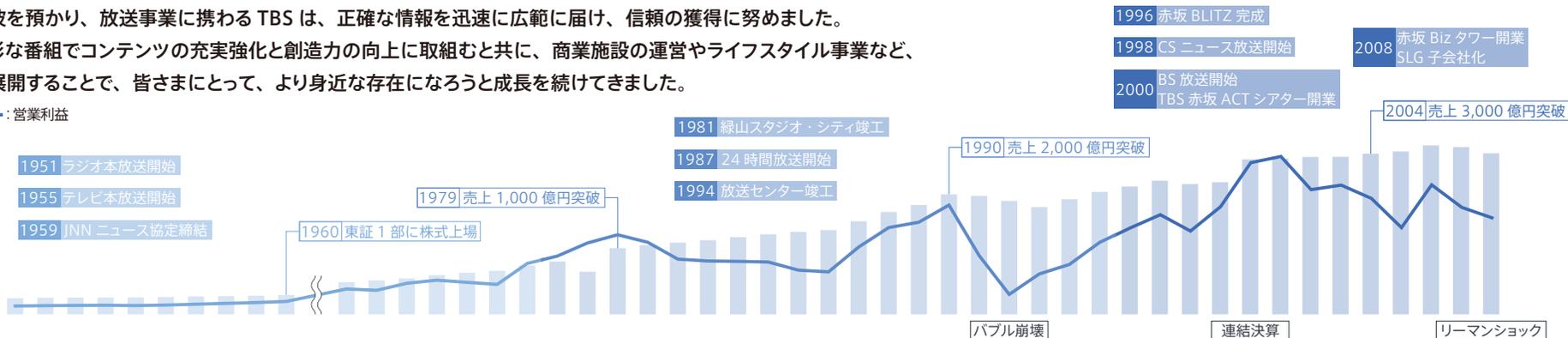
# 世代を通じて磨かれたコンテンツ創造力 信頼の獲得に向けて社会・時代を見つめた実績

TBSは1951年ラジオ放送、1955年テレビ放送を開始し、ラジオ・テレビ兼営局となりました。

公共の電波を預かり、放送事業に携わるTBSは、正確な情報を迅速に広範に届け、信頼の獲得に努めました。

また、多彩な番組でコンテンツの充実強化と創造力の向上に取組むと共に、商業施設の運営やライフスタイル事業など、多角的に展開することで、皆さまにとって、より身近な存在になろうと成長を続けてきました。

■：売上 —：営業利益



### 創業 1951-1976 | 成長と後退 1977-1995 | 前進と挑戦 1996-2008

ラジオ テレビ

JNNによる綿密な取材、ニュースキャスターの解説による説得力のある表現、現場の様相を伝える生中継など、テレビの速報性と臨場感を活かした立体的なニュースを提供し、報道機関としての地位を築いた。



「ニュースコープ」

劇場 海外展開 不動産 映画

創造力の向上に取組み、見る者に強い衝撃と深い感動を与えた「私は貝になりたい」は1961年に西ドイツでも放送され、初めて海外に輸出された日本のテレビドラマとなった。



「私は貝になりたい」

ラジオ テレビ

日本はもちろん海外からも出演者たちの姿を生中継でとらえた音楽番組「ザ・ベストテン」や、痛快アクションバラエティ「風雲!たけし城」などテレビの新たな可能性を開くユニークな新番組を相次いで編成した。



「ザ・ベストテン」

劇場 海外展開 不動産 映画

ビデオソフト「愛していると言ってくれ」は発売当期に12万本のセールスを記録し、当時としてはドラマ部門ではビデオ業界空前の大ヒットとなった。人気番組のビデオ化は新たな事業展開を成功させるカギとなった。



「愛していると言ってくれ」

ラジオ テレビ CS BS

創業より受け継がれたモノづくりのDNAから、次世代を担うプロデューサーたちが頭角を現し始め、「GOOD LUCK!!」「世界の中心で、愛をさけぶ」「ROOKIES」など、数々のヒット作が誕生した。



「世界の中心で、愛をさけぶ」

劇場 海外展開 不動産 映画 ライフスタイル

「赤坂 BLITZ」「TBS 赤坂 ACT シアター」を開業し、自社劇場運営が本格化。特に「熊川哲也 Kバレエカンパニー」はチケット即日完売となるほど、バレエ公演の常識を打ち破る人気振りとなった。



バレエ「ペートルヴェン 第九」 ©Hidemi Seto

## 成長の軌跡② 2009-2030

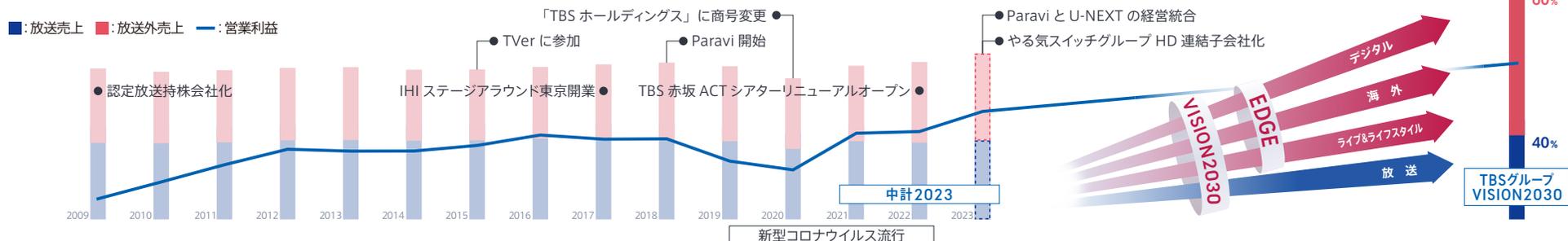
# 心揺さぶるコンテンツを広範なプラットフォームで届けるビジネスモデルの構築

スマートフォンと SNS の時代が到来し、エンタテインメントの楽しみ方は劇的に多様化しました。

放送事業を中核としながら幅広い事業を展開してきた TBS は、社会や人々の生活様式の移り変わりに寄り添いながら、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、放送に加えて豊富なプラットフォームで拡げます。

売上: **5,500** 億円

営業利益: **385** 億円



### 持続的な成長と探求

## 2009-2020

### 東京を超えろ。放送を超えろ。

## 2021-2030



「倍返し」が流行語大賞を受賞した「半沢直樹」や「恋ダンス」が人気となった「逃げるは恥だが役に立つ」など、SNS での話題も醸成する人気作品を放送した。また、「家族で一緒に見られる番組開発」という編成方針から、「マツコの知らない世界」「ジョブチューン」など、今もなお続く定番のバラエティ番組が誕生した。



「半沢直樹」



日本で唯一の 360 度回転劇場「IHI ステージアROUND 東京」で公演された舞台「髑髏城の七人」シリーズがロングラン。さらに、スタイリングライブグループでは時短フェイスマスク「Saborino (サボリーノ)」が大ヒットするなど、映像コンテンツ以外でも大きな利益を生み出した。



舞台「髑髏城の七人」  
©2017「髑髏城の七人」花/TBS・ヴィレッジ・劇団☆新感線、【撮影：田中亜紀】



「Saborino」



放送の価値向上に取り組むとともに、LTV 最大化を見据えた番組作りにも注力。2022 年度 GP 帯 (19~23 時) ドラマは、12 本のうち 11 本をマルチ展開に有利な「原作なしのオリジナル作品」で編成し、さまざまなプラットフォームでの活用と拡大の自由度をあげた。今後も IP ポートフォリオの起点となりうるコンテンツ制作を目指す。



「VIVANT」



「風雲! たけし城」や「離婚しようよ」など、数々のコンテンツを世界に配信。また、舞台『ハリー・ポッターと呪いの子』では上演とともに、赤坂サカス周辺の街並みをハリー・ポッターの世界へと変身させ、体験する“時”を提供している。コンテンツ価値を最大化する成長戦略「EDGE」に積極的投資を実行し、さらなる成長を続ける。



配信「風雲! たけし城」



劇場版「TOKYO MER ~走る緊急救命室~」  
©2023 劇場版「TOKYO MER」製作委員会

コンテンツ LTV 最大化に向けて

## コンテンツとユーザーをマッチングする仕組みづくり

ブランドプロミスに掲げる「最高の“時”」を提供するには、「ユーザーが求めるコンテンツを、求めるタイミングで提供できること」が重要だと考えています。

### 2つの「ID」と「LTV」

その実現に向け、「ユーザーとコンテンツを最適マッチングする仕組み」づくりのため、私たちは、2つのIDの基盤開発に着手しました。

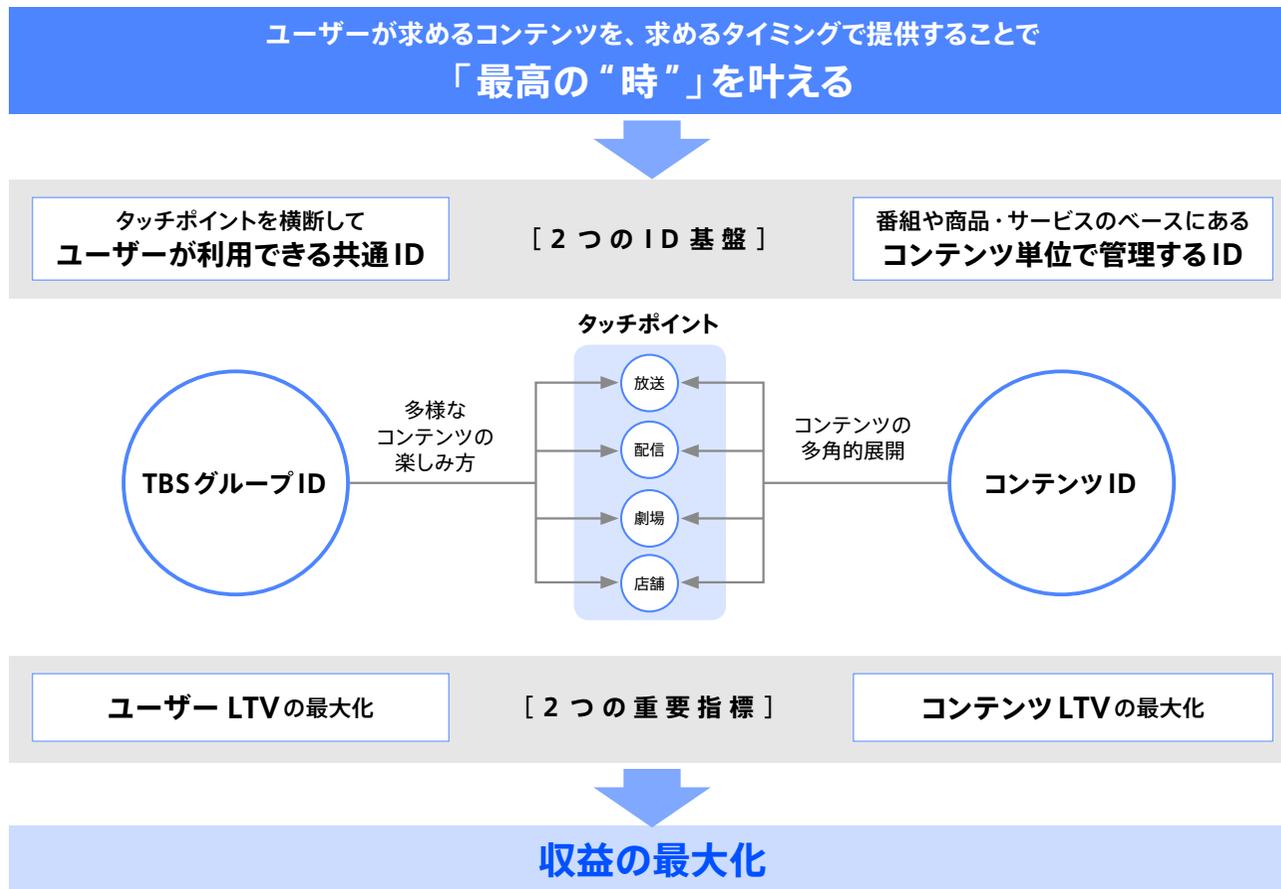
同時に、それらを収益に繋げるべく、2つのLTVを重要指標に決めました。LTVは「生涯価値」と訳され、一般には「顧客（ユーザー）生涯価値」を指す指標ですが、私たちは、長期にわたって価値を生み出す（＝長く愛される）コンテンツの評価にも、この考え方を適用します。

### ユーザー向け共通ID「TBSグループID」

放送・配信・劇場・店舗など、さまざまなタッチポイントを横断して利用することができる共通IDサービスです。

### 多展開コンテンツをつなぐ「コンテンツID」

「コンテンツの多角的展開 →P.57」を進めるにあたり、番組や商品・サービスのベースにあるコンテンツ単位でID管理することにより、ユーザーとコンテンツの最適なマッチングを、タッチポイントを横断して行えるようになります。



## TBSグループID

# ユーザーごとに最適なコンテンツを届けて最高の“時”を

私たちは、放送・配信・店舗・劇場など、さまざまなタッチポイントでコンテンツを提供しています。「TBSグループID」は、それらを横断して利用できる共通IDであり、これによってユーザーの利便性を向上します。ユーザーは、1つのIDで、TBSグループのあらゆるタッチポイントからコンテンツに触れやすくなるだけでなく、個々人のニーズに合ったコンテンツに出会いやすくなります。

### サービス開始に向けた取り組み

現在は、昨年立ち上げた「TBSグループID事務局」と「個人情報管理事務局」という2つの組織を中心に準備を進め、2023年度内でのサービス開始を目指しています。



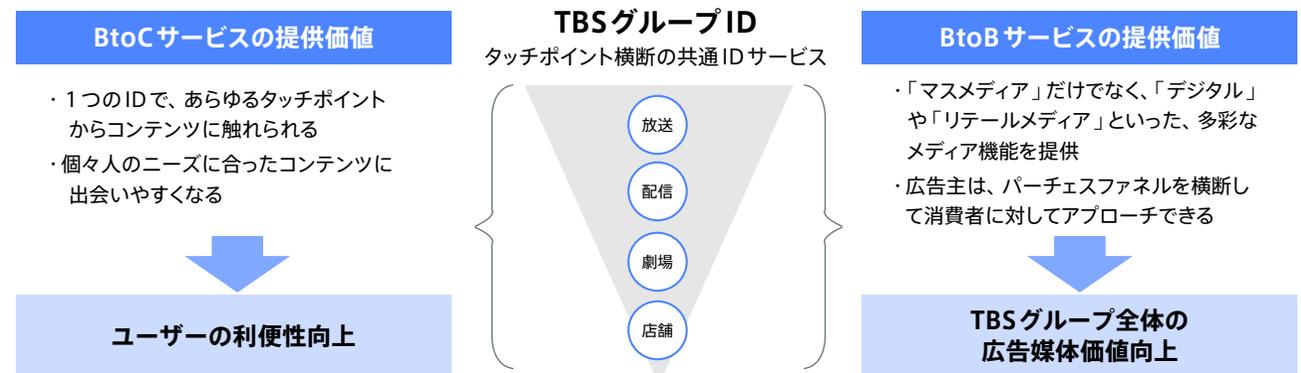
### 広告事業の成長へと繋げる将来展望

「TBSグループID」が実現すると、BtoCサービスにおける提供価値だけでなく、広告事業というBtoBサービスにおいても、提供価値が向上すると考えています。まずは、デジタル広告としての活用を想定しており、2022年8月に設立したアドテクノロジーの新会社「VOXX」との連携を見込んでいます。

また、TBSグループでは実店舗小売事業やEコマースサービスなども擁していることから、「リテールメディア広告」への進出も視野に入れています。これは、オンラインまたはオフラインの小売事業者が、自身のプラットフォーム内で提供する広告サービスを指します。その特長として、消費者が購入を検討しているタイミングで効果的に商品をアピールできることや、小売事業者が収

集する詳細な消費者データ（購買履歴、閲覧履歴など）に基づく高精度のターゲティング、といった点が挙げられます。

TBSグループが従来から提供する「マスメディア広告」に加えて、「デジタル広告」や「リテールメディア広告」が強化されることにより、広告主があらゆるパーチェスファネルの消費者に対してアプローチする手段を提供できるようになります。それによって、個々のメディアとしてではなく、TBSグループ全体としての媒体価値が向上し、高い優位性を確立することに繋げていきたいと考えています。



## コンテンツID

### コンテンツ単位でのID管理による多角的展開への対応

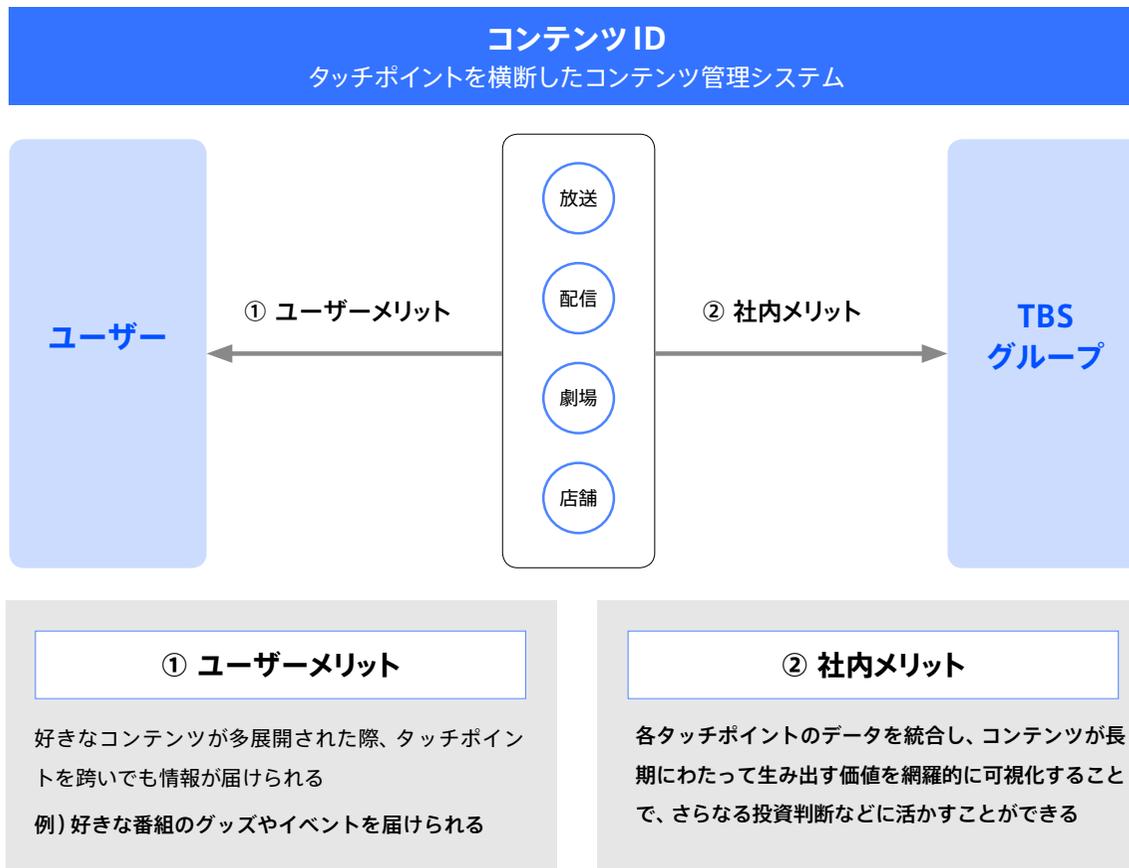
私たちは、さまざまなタッチポイントを擁する強みを活かして、1つのコンテンツを多角的に展開することが増えてきています。例えば、ドラマの映画化や、バラエティ番組のイベント開催、アニメのグッズ商品化など、展開のパターンは幅広く、これによって、制作したコンテンツをより多くのユーザーへと届けることができます。

#### 現在の取り組み

この「コンテンツの多角的展開」による収益を最大化するためには、番組や商品・サービスといった、タッチポイントごとの管理ではなく、それらベースにあるコンテンツ単位で管理する仕組みが必要になると考え、2023年1月に「コンテンツID推進プロジェクト」を発足しました。

#### コンテンツ投資に活かす将来展望

「コンテンツID」が実現すると、ユーザーに対してタッチポイントを横断して最適なコンテンツを提供できるようになるだけでなく、「コンテンツの多角的展開」によって各所で取得されるデータを統合管理し、コンテンツが生み出した価値を網羅的に可視化できるようになります。また、そのデータを活用することにより、俯瞰した目線でコンテンツを評価でき、コンテンツへの投資判断などの意思決定を、より迅速かつ確に行うことが可能になると期待しています。



## ドラマ「君の花になる」

## 多様なプラットフォームを活かした多角的展開

TBSは自社の強みである豊富なコンテンツ（ドラマ、バラエティ、アニメなど）を放送だけでなく、グループが持つ多様なプラットフォームを活かして多角的な展開を図っています。LTV最大化事例として、2022年放送ドラマ「君の花になる」の展開実績をあげます。

2022年10月期放送のドラマ「君の花になる」では、ドラマ内のボーイズグループ「8 LOOM」がリアルデビューしアーティスト活動を行うことで、これまでにない幅広い展開が叶いました。ドラマ進行と連動してのライブやイベントは、ドラマとアーティスト「8 LOOM」の相互宣伝効果を生み、ファンの育成・動員や物販にも大きな成果をもたらしました。

グッズ販売額ではTBS史上最高の売上を更新中です。



地上波放送 2022年10月～

## ドラマ「君の花になる」の多角的展開

## ネット配信

単体コンテンツとしてParavi歴代2位の  
新規獲得会員数を記録

ドラマ本編以外に、オーディションから1年間の密着コンテンツ『君の花になる』までの365日未公開映像、撮影裏話を納めた「8 LOOM～君花アフターパーティー」などのオリジナルコンテンツを提供しました。



## CS放送

3,000件を超える加入効果

CS放送TBSチャンネル1にて、8 LOOM関連の集中編成、ライブツアー完全版を独占放送。3,000件を超える新規加入獲得効果がありました。

## Blu-ray&amp;DVD

6万セットを超える売上

通常のドラマは本編のみパッケージ化しますが、「君花」ではまず本編を収録したドラマ版を2023年3月に発売し1.7万セットの売上、それだけでなく、ライブを収録したライブツアー版も5月に発売し5月末時点で5万セットの売上を記録しました。



## 音楽配信

オリジナル楽曲を5曲リリース  
ストリーミング総再生回数は2億回を突破

メンバー7人の事務所は別々でしたが、8 LOOMとして活動する間はグループ会社の日音が全楽曲の権利所有と管理を行うという契約を締結。売り上げが分散することなくTBSグループに集約できました。

## 海外配信

2023年2月～Netflixで世界配信

Netflixでは地上波放送後に国内向けの配信。そして2023年2月からは、世界に向けての配信を開始しました。

## グッズ・書籍

東京駅TV局オフィシャルショップで売上2022年度全局1位

ボーイズグループファン層のニーズを汲んだグッズを120種以上のアイテムで展開しました。「君花」効果もあり、TBSストア東京駅店の売上は民放NHKも含め、2022年度全局1位を記録しました。他にも劇中着用のルームウェアなどを人気ブランドとコラボ販売、また全国で写真展を開催し写真集の売上も伸ばしました。



## ツアー・イベント

3都市8公演のライブチケットは即日完売

様々なリアルイベントを実施することでファンの熱量が高められグッズの売上にも大きく影響しました。ライブはTBS100%出資で全8公演のチケットは即日完売。他にもドラマのメインセットを完全再現して衣装や小道具を展示した「きみはな展」、メンバーがパフォーマンス&トークを行うファンミーティング、赤坂のランチパークでは劇中の飲食メニューを再現、推しメンコンセプト飲食メニューなども販売しました。



## ドラマ「君の花になる」プロデューサー

## TBSでなければ実現しなかった!前例のないドラマ制作への挑戦

劇中グループ8 LOOMのリアルデビューも話題になり、コンテンツビジネスとしてTBS史上最高の売上・利益を更新している「君の花になる」はどのようにして誕生したのか?プロデューサーが語りました。



株式会社TBS テレビ総合編成本部編成局編成部編成課

黎景怡

## profile

2015年入社。香港生まれ、北京育ち。小学生の頃から日本のコンテンツに興味を持ち、日本語を独学して来日。2020年「この恋あなたのためですか」でプロデューサーデビュー。2021年「ドラゴン桜(2021)」で、第108回ドラマアカデミー賞最優秀作品賞を受賞

ドラマに出てくるボーイズグループを実際にデビューさせて活動をする…という発想はどのようにして生まれたのですか?

会社がオリジナルIPを生み出そうという方針の中、推し活も世の中に浸透したこの時代に“ボーイズグループ”という要素をドラマに掛け合わせたら面白いのでは、という話になり、今日ドラマで見たグループに明日にはライブで会いに行ける、グッズを買える、楽曲を聞ける…それができたら今までにないワクワク体験を視聴者にお届けできるのでは、という思いでこのプロジェクトが発足しました。TBSでも前例のない試みでしたが、会社が「挑戦」を推していることもあり社内各所の応援のおかげで実現しました。

収益をここまで上げることは最初から想像してましたか?

8 LOOMは絶対売れる、と信じてましたがコロナ禍でもあり賭けに近かったです。ドラマ放送半年前から地道に密着コンテンツを配信し、初回放送の1か月前にデビュー曲もリリースしたのですが、思ったより世の中の反応はなかったです。でも放送1週間前、地上波放送の「CDTVライブ!ライブ!」に出演したことが非常に大きな宣伝効果を生み、そこから地道に蒔いた種が一気に実を結んだように結果が現れ始めました。TV局としてこういうプロジェクトに取り組むメリットはその拡散力にあると考えます。

君花が1つのコンテンツとしてTBS史上最高とも言える収益を上げた理由はなんだと思いますか?

1つは、利益を確保しながらも何よりファンに満足してもらう施策にこだわったこと。そしてメンバーがそれに応えたこと。イベントやTikTokなどへのメンバーの参加度が大きく、ファンには本気度を感じてもらえたと思います。2つ目は、音楽の著作権をグループ会社の日音が管理したり、グッズもTBSショップだけでなく、スタイリングライフグループでも販売するなどTBSのグループ会社ですべてカバー出来たことで外に利益が漏れなかったこと。これは豊富なプラットフォームを持ち、様々なグループ会社を持つTBSだから出来たのだと思います。



世界中に「最高の“時”」を提供することを目指して

## 60年以上の歴史 進化し続けるTBSの海外展開

TBSは60年以上にわたって、番組販売や、番組コンセプトを売るフォーマット販売、ドラマ・映画のリメイク販売など多角的に海外ビジネスを広げてきました。そして、自社IPと長年培ってきたTBSの制作力を源泉に、新しいチャレンジを続けています。

### 連続ドラマを続々と世界配信

TBSは新作の連続ドラマを中心に、グローバルプラットフォームでの世界配信を続々と実施しています。連続ドラマの海外展開先は、今まではアジア圏が中心でしたが、様々なプラットフォームでの配信は、世界中の人にTBSコンテンツに触れてもらう絶好の契機となっています。

さらに新作ドラマだけではなく、『池袋ウエストゲートパーク』や『タイガー&ドラゴン』などをはじめとした過去のドラマ作品も、日本を含めた全世界に次々と配信。海外展開が番販ベースの時代には流通しなかったコンテンツもありましたが、配信ビジネスの拡大とともに、これらのコンテンツも、国内放送から最大約20年の時を経て世界展開が実現しています。先行して行った国内配信では各タイトルともに非常に話題となっていて、時代を超えて愛されるTBSコンテンツの魅力を証明する形となっています。

### フォーマット販売のパイオニア

TBSのフォーマット販売は、『カトちゃんケンちゃんごきげんテレビ』内の「おもしろビデオコーナー」や、サウジアラビアなど

複数の国で現地版が制作されている『風雲！たけし城』、そして『SASUKE』などが代表的な事例です。

特に『SASUKE』の各国版は160か国以上で放送、現地版の制作も25か国以上。また「おもしろビデオコーナー」の各国版も100か国以上で放送されています。特にアメリカ版は1989年以降、シーズン33・通算750話以上が放送され、現在も記録更新中の世界的にも珍しい最長寿番組で、『風雲！たけし城』と並びフォーマット販売の世界的な成功例となっています。

『SASUKE』に関しては、商品化やタイアップなども幅広く行われ、イギリスとアメリカではテーマパークも展開されるなど、IPを活用した「デリバティブ（派生商品）販売」の面でも成果を上げています。

さらに新規フォーマット開発にも積極的に取り組んでおり、米国版「The Masked Singer」を制作した著名なプロデューサーと、A.I.活用の恋愛リアリティ番組「LOVE by A.I.」を共同開発。2022年10月の世界最大の番組見本市・MIPCOMカンヌでワールドプレミアされました。



「American Ninja Warrior」  
© NBCUniversal Media, LLC

### 自社IPで世界展開を加速

そして、選りすぐりのクリエイター陣というTBSが誇るリソースを源泉に、海外OTTとのオリジナルIP開発と全世界配信も一気に加速。

直近の事例としては、『風雲！たけし城』の新作がAmazon Originalとして復活し、2023年4月21日より、Amazon Prime Videoで順次世界配信を開始しました。また、初のNetflixオリジナルドラマ作品として『離婚しようよ』を、グループ会社のTBSスパークルが制作。こちらは2023年6月22日から、世界配信となっています。

2022年11月にNetflixと戦略的提携契約を締結した新会社THE SEVENは、その他の海外OTTに対しても企画提案を行っており、本年度中に複数本のグリーンライト＝制作許可が出ます。進捗するTBSのグローバル展開にご期待ください。



Amazon Original  
「風雲！たけし城」



Netflixシリーズ  
「離婚しようよ」



# コンテンツ・イノベーション＆テクノロジー

最高の“時”を生み出す知的資本＝オリジナルIP

豊富なIPをマルチユースしLTVの最大化を図る



TBSグループが取り組む重要課題（2022年5月公表）

マテリアリティ 01 から

- ・「オリジナルIP」を生み出すクリエイターの育成・獲得
- ・「チャレンジ」を支えることができる風土・仕組みづくり
- ・「海外展開」のための人材確保と体制強化
- ・コンテンツの「ライフタイムバリュー」を高める管理と活用体制の整備

TBSが持つ「知的資本＝IP」は、創業以来培い蓄積してきた、膨大なコンテンツ群です。特に近年はオリジナルIP、外部の原作に頼らない自社コンテンツ制作にこだわり、放送番組のみならず、映画や、イベント、マンガなど幅広く創出しています。さらにコンテンツに加えて、番組フォーマット、番組ロゴや番組オリジナルキャラクター、そしてヒューマンパワーもIPとして捉え、収益化しています。

またTBSのIPを、多様なプラットフォームで最大限に活用するための社内整備も進んでいます。2021年7月には組織を横断するコンテンツマルチユース戦略プロジェクト →P.65 が設置され、各部署の連携による様々な事業を展開しています。

さらにグループ会社のTBSスパークルやマンガボックスがオリジナルIPを創出、日音はオリジナル楽曲を制作するほか音楽著作権も管理、またTBSグローディアがIPの二次利用、ライセンスビジネス等を幅広く展開、スタイリングライフグループは主に物販を手掛けるなどグループ全体でIPビジネスに取り組むことで、コンテンツLTVの最大化を目指します。

TBSグループが  
保有する  
多様なIP

番組（TV・ラジオ・配信）



マンガ



映画



イベント



ヒト（アナウンサー・アーティスト）



番組フォーマット



番組キャラクター



番組ロゴ・コラボ商品



## IPビジネスの事例①～近年の成果

# コンテンツホルダーからIPホルダーへ!

これまでのテレビ局は放送による広告収入がメインの短期的ビジネスでしたが、これからのTBSは放送を超えてコンテンツが広く長く愛されて収益を生む、中長期的なIPビジネスを積極的に展開していきます。近年収益を生み出しているIPビジネスの成果を紹介します。

### 放送コンテンツの配信展開

放送番組の見逃し配信に加え、2022年4月からはGP帯ネット番組のリアルタイム配信を開始。また最新作から過去の名作に至るまで豊富なコンテンツを有料配信するなど、“時間”“場所”“デバイス”という放送の制約を超えてより多くの人にコンテンツを届けています。TBSが扱う配信コンテンツの数は、2023年3月時点で有料、無料合わせ常時約1,420タイトル、約11,130エピソードに及び、**2022年度の配信広告収入は約57億円となっています。**

#### VOD 配信実績 (2022年度)

\*月平均5,585万回  
\*12月に全局歴代最高8,859万回を記録

#### TBSドラマ 再生数 TOP3

- |                |         |
|----------------|---------|
| ① 100万回言えばよかった | 2,439万回 |
| ② クロサギ(新シリーズ)  | 2,397万回 |
| ③ 夕暮れに、手をつなぐ   | 2,244万回 |

#### TBSバラエティ 再生数 TOP3

- |              |         |
|--------------|---------|
| ① 水曜日のダウンタウン | 5,359万回 |
| ② ラヴィット!     | 2,382万回 |
| ③ マツコの知らない世界 | 1,768万回 |

\*水曜日のダウンタウンは21、22年度と2年連続TVer AWARDバラエティ大賞を受賞  
\*ラヴィット!は22年度TVer AWARD 特別賞を受賞

### オリジナルキャラクターの商品展開

朝の時間帯に革命を起こした「ラヴィット!」の番組キャラクター・ラッピーのグッズをTBSストアなどで展開中。この春、番組2周年を記念してTBSのフラッグシップストアTHE MARKETでは期間限定で「ラッピーマーケット」をオープン。ラッピーグッズだけでなく番組出演者とのコラボグッズなどを販売しました。**番組グッズの累計売上は2億2,000万円を超えています。**



### 番組とのコラボなどライセンス商品展開

番組と企業とのコラボ商品では、番組認知度を上げるとともに、コラボによるライセンス料などの収益を上げています。「坂上&指原のつぶれない店」では出演者が企業商品の開発に直接携わり、その模様を放送し、実際に店舗でその商品を販売し大盛況となりました。また「アイ・アム・冒険少年」では山崎製パンの人気商品「ランチパック」との大型コラボも実現し大きな話題となりました。



### 放送内容に即した商品をECサイトで展開

日曜日の人気番組「せっかくグルメ」で紹介したお店の絶品グルメがお取り寄せできるECサイトを2022年4月TBSショッピングでオープン。**累計売上は1億円を超えました。**



### ラジオ番組発のイベント開催

2012年4月にスタートした、TBSラジオ『たまむすび』。2022年4月で放送10周年を迎えたことを記念し、有観客のイベント「たまむすび in 武道館」を開催しました。

会場の武道館に訪れた**入場者とオンライン参加者を合わせると2万人以上、グッズやDVDなどの総売上は約1億7,000万円となりました。**



## IPビジネスの事例②～新しいIP活用の取り組み

## これも、これも、これも、IP

## 報道素材を活用した新たなIPの創出

ドラマ、アニメ、バラエティだけでなく、近年特に積極的にIP活用しているのが、社会的使命を担う放送局として日々の取材から生まれる膨大な報道素材です。

## ◆TBS DOCS

取材した膨大な報道素材にはテレビでは報道されない「ニュースの続きや裏側」そして記者やディレクターの熱い想いが埋もれています…「様々なニュースをドキュメンタリー映画という手法でもっと深くじっくりと長い時間をかけて届けたい」という想いから、「TBSドキュメンタリー映画祭」を開催。さらに、TBSのドキュメンタリー映画を総括する新ブランド「TBS DOCS」を立ち上げました。豊富な報道素材から多くの映画を発信し「TBSドキュメンタリー映画祭」でソーシャルインパクトを生み出し評判が高まれば、追加取材、追加撮影を重ね、完全版劇場ムービーの全国上映展開も行いブランディング、収益化しています。さらに今後世界のマーケットも意識したIP展開、情報を発信していきます。



## 人も重要なTBSのIP

人をIPととらえ、積極活用する「ヒューマンIP」による収益化は前述の「君の花になる」のグループ、8LOOMの他にも進んでいます。

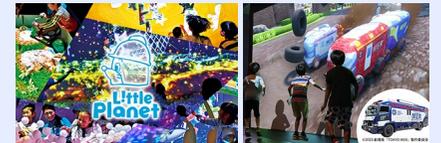
◆日韓合作ボーイズバンド結成プロジェクト「THE IDOL BAND : BOY'S BATTLE」が2022年6月に立ち上がりました。これは、韓国のバンドマネジメント会社の大手であるFNC Entertainment及び、韓国地上波放送局SBSグループとの合同プロジェクトです。アイドルバンドのオーディションからデビューまでTBSが参画することで、デビュー後もヒューマンIPとして活用し、5年間の活動で得た収益がTBSに配分される権利を持ちます。日本と韓国で行われた予選を勝ち抜いた総勢54人が、約半年にわたって数々のミッションを乗り越え、3月4日に行われた最終ラウンドで日韓5人組バンドHi-Fi Un!cornがグローバルデビューを勝ち取りました。今後、日本や韓国のみならず、全世界でのライブ活動や楽曲リリースを予定しています。



## 知育・教育領域でのIP活用

## ◆次世代テーマパーク「リトルプラネット」

TBSは2018年の出資から国内外へのリトルプラネット事業展開をサポート、共同で知育ビジネス開発に取り組んでいます。2022年2月まで放送された「オトラクション」では番組内アトラクションを協業開発し、番組内とリアル店舗両方でIPを楽しめる施策を実施しました。また映画「TOKYO MER」の世界が楽しめるコラボ企画を実施するなどデジタルとリアルが融合した新しい体験を提供しています。



## ◆局アナの戦略的マネジメント

局のアナウンサーをこれまで以上に戦略的にマネジメントし、社内の仕事に限らず社外の仕事も積極的に受けようになりました。2022年6月には蓮見孝之アナが東京都開催の『育休取得応援サミット』の司会を担当し、その後、第12回2022年のイクメンオブサイヤーに選出されるという結果に繋がりました。



## IPビジネスの事例③

## 膨大なアーカイブ 時をまたいで広がるファン

## アーカイブはTBSの競争優位性そのもの

「8時だよ!全員集合」「ザ・ベストテン」そして、数々の名作ドラマ…昭和を彩ったスターたちの姿を振り返る時、代表作として紹介されるのはいつもTBSの番組です。

TBSはその歴史を通じて、自社制作率が高いことが特徴です。

出演者、スタッフのスペシャルな能力を引き出し、高め、まとめ上げる社員プロデューサーや監督が存在し、継承されてきたことにより、時代を彩る数々のコンテンツを生み出し続けてきました。自社制作は外注よりコストも手間もかかりますが、社員が番組をつくってきたからこそ、アーカイブを最大限に活用できるのです。さらに近年のドラマ制作では原作ありの映像化より、イチから脚本家と組み上げるオリジナルストーリーを重視しています。



アーカイブは地上波再放送での広告収入、CS放送の契約料、DVD/Blu-rayなどの販売、配信収入…多くの収益が見込まれます。最近YouTubeもプロモーションにとどまらず、マネタイズ出来るコンテンツも生まれています。2020年9月に開設されたYouTube「どうぶつ奇想天外・WakuWaku」チャンネルでは、過去に放送された貴重な動物の映像を再編集し、様々な動物映像を全世界に発信。登録者数は48.8万人、総再生回数は2.2億回を超えています。(2023年8月1日時点)



## じっくりとファン獲得 長く愛されるフォーマットに

小さな試みから始め、長い時間をかけて人気コンテンツに育てていくこともTBSが強みとするところです。

代表例がBS-TBSの「吉田類の酒場放浪記」ハンチング帽がトレードマークのオジサン飲み歩き番組。2003年、当時の番組内の1コーナーとしてスタートし、徐々に反響を呼び、2008年に30分番組として独立。



世はSNS隆盛のみぎり。

ディープなファンの一体感を生み出すプラットフォームとしてTwitter(現:X)との親和性はベストマッチ。

「#俺たちの月9」「#るいほー」などのハッシュタグが毎週トレンド入りを果たします。

2010年代に入ってからローテ製菓とのコラボCM、10周年トークイベントなどのマルチユース展開も加速。2022年11月には、放送開始からほぼ20年を経て、なんとファンサイトがオープンしました。

「ひとつひとつのコンテンツに心血を注ぎ、手塩にかける」TBSが培ってきた精神は、時代や環境を超えて収益を生み出し続ける原動力です。

年間12枠のGP帯レギュラー  
ドラマ枠のうち、原作のない  
オリジナルドラマの本数

1本  
2019年度



11本  
2022年度

## IPビジネス～今後の展望

## より積極的にIP活用を促進するために

## コンテンツマルチユース戦略プロジェクト

2021年7月、TBSの持つIP活用を促進することを目的として社内の部署を横断する組織、コンテンツマルチユース戦略プロジェクトが立ち上がりました。

## もったいない！TBSの宝の山を活用しよう！

TBSは創業以来テレビ番組を制作し放送することを主な生業としてきたため、IPを育てたり活用するノウハウがまだまだ足りていません。他の企業の方から「TBSは豊富なIPを持っているのになぜ活用しないのか？もったいない！」とのご指摘を受けることもありました。

IPをつくるだけ、他者のIPを伝えるだけ、では高収益は期待できません。IPを生み出す創造力に富み、多様なプラットフォームを擁して、一気通貫のIPビジネスを展開できるのがTBSの強みです。

IPを積極的に育て、二次利用、三次利用・・・放送を主軸としながら、放送を超えるビジネス展開を目的としてIP活用を促進します。

ドラマ「君の花になる」と大手服飾メーカー・マッシュスタイルラボとのコラボはこの組織から生まれました。



10月スタート 火曜ドラマ  
君の花になる  
×  
MASH STYLE LAB

## ドラマプロデューサーがマンガの原作づくり

グループ会社のマンガボックスと協業して、オリジナルIPとなるマンガ「私がヒモを飼うなんて」を制作。それをドラマ化し、2023年3月28日から放送しました。

## マンガとドラマで二度美味しい！

マンガ原作をドラマ化するというのはよくありますが、原作があるドラマをつくると、出版社に使用許可を取ることから始まり、原作使用料の支払いも発生するだけでなく、IP活用する上で様々な制約が生じます。今回はドラマプロデューサーがマンガを企画発案。グループ会社のマンガボックスとマンガを共同制作し、その後TBSでドラマ化しました。マンガのファンがドラマに流れ、一方、ドラマを観た視聴者がマンガに流れる…という相乗効果が生まれました。

TBS × Manga Box



## オリジナルのゲームを創り届ける！

ゲーム事業への本格参入にあたり、2023年4月1日、ヤフーで新規ゲーム事業の立ち上げやコーエーテクモカナダで海外事業展開経験を持つ蛭田健司がゲーム事業のエキスパートとしてTBS テレビ・特任執行役員に就任しました。



VISION2030に掲げるEDGE戦略の実現にあたり、オリジナルIP開発、コンテンツLTVの最大化でゲームを活かします！

7月にはTBS GAMESのティザーサイトをオープン。「まだ見ぬ最高の“時”をゲームで」をコンセプトに、TBSグループの最大の武器であるコンテンツ創造の力を活かして、コンシューマー、モバイル、PC、アーケード、カード、ボードゲームなど、お客さまにとって最適な形で「心揺さぶるゲーム体験」を届け、世界中で親しまれる「オリジナルIP」の創造を目指します。

TBS GAMES



コンテンツを生み出す拠点

「つくる」「届ける」TBSの設備や施設

TBSグループが取り組む重要課題（2022年5月公表）

マテリアリティ 01 03 から

- ・「コンテンツの品質向上」のための独自技術の開発と活用
- ・業務効率化・省力化（コストダウン）につながるテクノロジーの開発
- ・「チャレンジ」を支えることができる風土・仕組み作り
- ・「海外展開」のための人材獲得と体制強化
- ・コンテンツの「ライフタイムバリュー」を高める管理と活用体制の整備

TBSが持つ製造資本は「スタジオ/設備」「施設」「独自技術」「体制」に分類され、TBSのコンテンツを「つくる」「届ける」力の源となっています。

東京・赤坂のTBS放送センターにはコンテンツを「つくる」ためのスタジオや編集設備、そして映像・音声を「届ける」中継車、コンテンツを電波に乗せて「届ける」ための回線センター・TVマスターがあります。また各地に常設され災害時などに現地の状況を伝える情報カメラなどもTBSの「スタジオ/設備」に分類されます。

映像設備のみならず、演劇やライブを上演するTBS赤坂ACTシアターや、広大なスペースを誇るドラマ専用スタジオの緑山スタジオ（つくる）も所有し、TBSの製造資本は多岐にわたります。

さらにTBSは幅広い技術の研究・開発も積極的に行っており、放送の枠組みを超えた独自技術やビジネス展開にも力を入れています。そのチャレンジを支えているのがTBSの「体制」となります。



世界に愛される  
オリジナル・コンテンツ  
を生み出す



テクノロジー開発・活用  
で仕事を革新する

スタジオ / 設備



赤坂スタジオ  
緑山スタジオ  
サブ設備



BLITZ  
スタジオ



環境改善  
「水素中継車」

製造資本



施設

The  
Hexagon



ランチ  
パーク



赤坂エンタ  
テインメント・  
シティ



Tech  
Design  
X

独自技術



TBS  
BELL

LMV

XR

TBS  
Qs

もじこ

STORM

メディア  
ランチ

AI監視

体制

スタイリング  
ライフ  
グループ

THE  
SEVEN

TBS  
アクト

TBS  
グローディア

## TBSの「スタジオ」

## 広大な不動産を保有 豊富なコンテンツ制作の一大拠点に

## 緑山スタジオ

## ■日本最大規模のTVスタジオ「緑山スタジオ」

緑山スタジオは横浜市青葉区緑山の80,000坪にもなる広大な敷地の中にあり、多様な映像制作を可能とするスタジオと様々なシチュエーションに対応できるロケーション設備を持つ日本でも最大規模のテレビスタジオです。緑山スタジオはドラマ、バラエティなど各種映像制作に使用されていますが、TBSの番組のみならずNHK大河ドラマの制作などにも使われています。



## ■広大なオープンスペースの活用

160以上の国と地域で展開されている「SASUKE～NINJA WARRIOR～」のアトラクションセットや、Amazon Prime Videoで復活した視聴者参加型のアクション系バラエティ番組「風雲！たけし城」の屋外セット、さらに2020年にはオールスター感謝祭の名物コーナー「赤坂5丁目ミニマラソン」のコース



を緑山に再現させるなど、広大なスペースを活用した様々なコンテンツづくりが行われています。

## ■M6スタジオ

民放最大級（301坪）の大型スタジオとして「M6スタジオ」が2023年竣工予定です。ドラマ制作はもちろん、海外OTTにも柔軟に対応可能で、新会社THE SEVENが手がけるハイエンド・コンテンツの制作拠点として運用する予定です。



M6スタジオ 完成外観イメージ

## ■M4スタジオ

TBSドラマ制作拠点として稼働中のM4スタジオも今年更新します。TBSとしては初めて常設設備としてシネマカメラの導入を予定し、よりシネマティックな映像制作が可能です。

## ■高速デジタル専用線により編集作業を効率化

2022年6月に緑山スタジオと赤坂TBSを結ぶ高速デジタル専用線を構築し、素材伝送用途のネットワークとして運用を開始しました。撮影した素材を収録が終わり次第赤坂へファイル伝送することによって編集作業の効率化を実現しています。

## BLITZスタジオ

## ■TBS赤坂BLITZスタジオが2022年10月オープン

バラエティ制作・収録に特化した赤坂11番目のスタジオとして2022年より運用されています。収録用途がメインのスタジオですが、TBS放送センターと光回線で接続されているため局内サブと連携して生放送を行うことも可能です。



## ■エンタメを意識したイベントスペースも

BLITZスタジオは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しています。



## ■地上波番組以外にも使用可能なマルチユース性

TBS制作の地上波番組はもちろん、配信番組やサカス広場で行われる事業案件のイベントでも使用可能なスタジオとして今後も多岐にわたる運用を予定しています。

コンテンツを生み出す「挑戦」

## 世界の潮流を意識したエンタテインメント創造・発信のために

### Tech Design X (テックデザインクロス)

#### ■TBS Tech Design Labの拠点として23年3月オープン

TBSグループを通じて初となるイノベーションスペース「Tech Design X (テックデザインクロス)」が赤坂The Hexagon9階にオープンしました(2023年3月)。TBSグループでTechnologyとDesignを軸にしたR&Dやソフトウェア・システムを開発する場として期待されています。

Tech Design



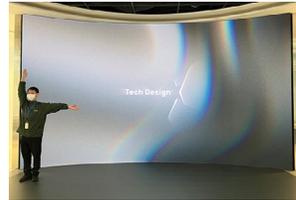
#### ■空間演出や空間音響設備も

ネットワーク経由で制御可能な照明・電飾・空間音響が常設され、放送だけでなく舞台やイベントなどの様々な空間演出の実験も可能です。



#### ■幅6m・高さ3.4mの大型LEDウォール

幅6m 高さ3.4mという巨大なLEDウォールを設置し『北京オリンピック』や『世界陸上オレゴン』で使用されたXR、日曜劇場『マイファミリー』のバーチャルプロダクションなど、最先端映像制作技術の研究、トライアルの場として利用されています。



#### ■新規事業開発、イベントなどに幅広く活用

グループ全体の研究施設として、最新技術の研究・開発はもちろん、『SDGsの日』に行われたイベントでの体験会や、他企業とのコラボイベントなども開催し、TBSのブランディング力向上のための取り組みに幅広く活用されています。



### ランチパーク

#### ■情報番組「王様のランチ」がプロデュースする ショップ&レストランがオープン(2022年10月)

TBSテレビの情報番組「王様のランチ」がプロデュースする次世代型レストラン&ショップ「ランチパーク」が2022年10月にオープンしました。赤坂駅から徒歩1分の立地で、ランチらしい見た目と味にこだわったフードやエンタメ企画などがいち早く体験できるトレンド発信の場として注目を集めています。

今後は、番組や社外コンテンツとのコラボイベントをはじめ、季節やトレンドに合わせて「王様のランチ」及びTBSテレビがオススメするメニューやグッズの展開を行っていく予定です。番組と同じように、いつもの週末が少し楽しくなるような体験をお届けするスポットとして皆様に新しい発見や驚きを提供します。



設備  
投資

2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想
289億円	269億円	210億円

## 独自開発技術

# コンテンツ品質の向上と新たな成長分野への挑戦

TBSの掲げる「TBSグループ VISION2030」の実現はテクノロジーが成否の鍵となります。TBSでは、コンテンツエクスペリエンスの向上や業務効率化、新しい成長分野への挑戦など様々な課題に取り組んでおり、それを解決するための技術開発を続けています。当社では①放送番組のクオリティを維持しながら②新しい挑戦を繰

り返す、という改革を進めています。テレビ・モバイル・PCのような身近なデバイスから、赤坂エンタテインメント・シティのような街にいたるまであらゆる場所でコンテンツに触れる機会を提供し、従来の放送事業者から大きな変革を遂げようとしています。

### エクスペリエンス

TBSが開発し提供する新しい体験

#### ■ LMV(Live Multi Viewing)

イベント会場の映像をマルチアングル配信



#### ■ TBS BELL

TBS独自開発の大人数リモート出演システム  
(日本映画テレビ技術協会「技術開発賞」)



#### ■ TBS Qs (キューズ)

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、テレビやイベントなどで新たなエクスペリエンスを提供できます。



#### ■ XR (Extended Reality) 技術

実写映像と3DCG映像をリアルタイムエンジンで合成し、大型イベント会場や未来の街並など、まるで別の場所で撮影しているように合成する技術です。(デジタル・コンテンツ・オブ・ジ・イヤー'22 / 第28回AMD アワード年間コンテンツ賞「優秀賞」)



### 業務効率化

業務を効率化し、よりクリエイティブな時間を確保

#### ■ メディアランチ

オンライン番組入稿



#### ■ AI監視

OAの自動監視システム



#### ■ もじこ・もじば

自動文字起こし・自動字幕生成



#### ■ 千里眼

セキュアな素材PVシステム



#### ■ News Publisher

ニュース一元配信システム



#### ■ STORM

高速ファイル転送ソフトウェア



## TBSのテクノロジーも海外へ

コンテンツを海外へ展開するためにはテクノロジーも海外へ展開していく必要があります。TBSの新たな挑戦として、海外の展示会に開発技術の展覧も行っています。

その取り組みの一つとして、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とエンタテインメントの祭典、「サウス・バイ・サウスウエスト 2023 (略称:SXSW 2023)」に出展しました。

SXSWは、世界中からイノベーションやクリエイティビティに溢れる企業が集まる場であり、TBSの人気番組『SASUKE』のVR体験やTBSテレビが開発した文字起こしエディタ「もじこ(英語版)」の体験(編集作業)ブースを展示しました。

今後も若手のエンジニアが自ら海外とのコミュニケーションを行い、世界に通用する技術の開発に取り組んでいきます。



## TBSの体制

## TBSテクノロジーを支えるグループ

## 日本最大級の放送技術・美術総合プロダクション

TBS アクトは、12社が結集して誕生した日本最大級の総合プロダクションです。主にTBSで放送するテレビ番組を中心に、「技術・美術・CG」3つの部門を担当します。

TBS ACT

## 放送システムやアプリ / WEBサービスの自社開発

スマホアプリやWEBサービスの企画からグラフィック・UIデザイン、開発、運用など幅広く対応。VR、AR、AIを利用したWEBアプリ開発、ECサイトのシステム運用、動画配信、番組サイト等の制作・運営も行います。

TBS GLOWDIA

AWARD

近年の主な実績

- **文字起こしエディタ「もじこ」**
  - ・ITreview Grid Award 2023 Springにて「Leader」受賞
  - ・特許取得(第6543755号)
- **「もじば」**
  - ・2021年日本民間放送連盟賞 技術部門「優秀賞」
  - ・特許取得(第7087041号)
- **北京五輪&世界陸上オレゴン大会でのXRスタジオ**
  - ・2022年日本民間放送連盟賞技術部門優秀賞
  - ・デジタル・コンテンツ・オブ・ジ・イヤー'22/第28回AMDアワードにて「優秀賞」受賞
- **照明・電飾シミュレーションCGシステム・3Dイルミリンク**
  - ・映像情報メディア学会・技術振興賞コンテンツ技術賞 受賞
- **第63回輝く!日本レコード大賞**
  - ・日本映画テレビ技術協会 映像技術賞(放送音声) 受賞

## TECH VISION 2030

以下は「TECH VISION 2030」と題し、VISION2030をベースにメディアテクノロジーの課題をまとめたロードマップです。

	得意分野・強みを伸ばす	足りない部分を社外連携で補う	社外エキスパートとのアライアンス	
放送コンテンツの つくり方を変える	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ いつでもコンテンツを届ける体制</li> <li>■ コンテンツの権利を確保する</li> <li>■ クリエイターの育成・獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クラウド・AIを活用した場所に依存しない制作</li> <li>・放送と配信を一体化システムの構築</li> <li>・プログラマー、CGクリエイターの育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高画質高音質設備を有する社外パートナーと連携</li> <li>・デジタルコンテンツの権利保護システムの開発</li> <li>・異業種からのキャリア採用強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトマネージャーの育成</li> <li>・専門性の高い社外の専門家とタイアップ</li> </ul>
放送コンテンツの 届ける範囲を広げる	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 有料配信</li> <li>■ 無料配信</li> <li>■ 新しいタイプのデジタルコンテンツ</li> <li>■ 海外市場</li> <li>■ 体験する事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有料課金コンテンツの制作体制確立</li> <li>・地上波番組起点の配信</li> <li>・R&amp;D強化、人材研修</li> <li>・4KHDR5.1chドラマ制作体制の確立</li> <li>・映像制作のノウハウを劇場、ホールに転用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IPマルチキャスト、ターゲティング広告</li> <li>・TBS IDを活用した収益源の拡大</li> <li>・キャリア採用の加速による、コンテンツサービス開発強化</li> <li>・配信プラットフォームの確保</li> <li>・AR、VRなどの体験型サービスへ進出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資戦略、M&amp;A、協業</li> </ul>
放送事業の あり方を変える	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 放送設備の共有化</li> <li>■ 業務の自動化、AI化</li> <li>■ 組織の合理化、再編</li> <li>■ 番組データ、コンテンツ管理の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しい制作体制の確立</li> <li>・オペレーションのシステム化</li> <li>・クラウド・AIの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・視聴データ分析</li> <li>・ニュースプラットフォーム、WEB、SNSの活用</li> <li>・アーカイブとサイバーセキュリティ対策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・放送と通信の融合</li> <li>・セントラルキャスティング</li> <li>・他放送局や他放送事業者との設備共有化</li> <li>・地上波4K検討</li> </ul>

世界の全ての人々・組織とのパートナーシップ

外部環境の変化に対応 よりグローバルな関係構築を



世界に愛される  
オリジナル・コンテンツ  
を生み出す



メディアとしての  
「社会的使命」を果たす

TBSグループが取り組む重要課題 (2022年5月公表)

マテリアリティ 01 から

- ・「オリジナルIP」を生み出すクリエイターの育成・獲得
- ・「海外展開」のための人材獲得と体制強化

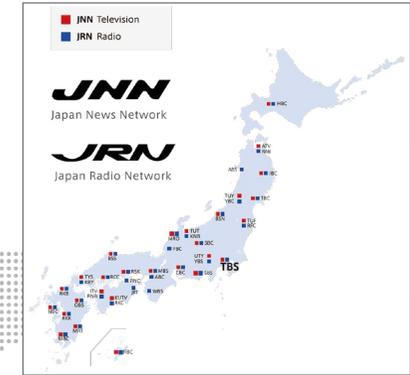
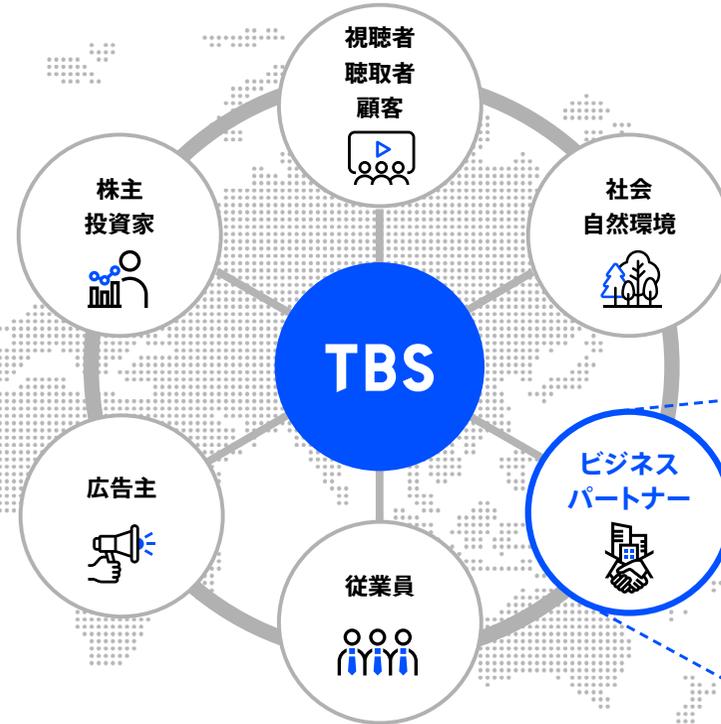
マテリアリティ 02 から

- ・あらゆるコンテンツで「圧倒的信頼」を獲得するために  
規範・体制整備

TBSの社会関係資本は、「世界の全ての人々・組織」です。中でも「コンテンツをつくり」「プラットフォームで届ける」というビジネスモデル上の様々な「パートナー」の存在によって、TBSは事業を拡大し、成長していくことができます。

コンテンツ業界全体を取り巻く環境は急速に変化し続け、支配的なプラットフォームは刻々と移り変わるほか、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では、「何を」「どこに」出すかの判断を常に更新する必要があります。外部環境の変化に対応していくためには、特に海外の人々・組織とのパートナーシップをより拡大していくことが不可欠であり、2022年度も様々な関係構築を進めました。

一方で、報道機関としての社会的使命を果たし続けることができるネットワークを、持続可能な枠組みのもとに維持・発展させていくことも重要な課題です。全国28のテレビ局で構成されるJNNの連携でスタートしたニュースサイト「TBS NEWS DIG powered by JNN」など、様々なチャレンジを行っています。



TBSのビジネスパートナー

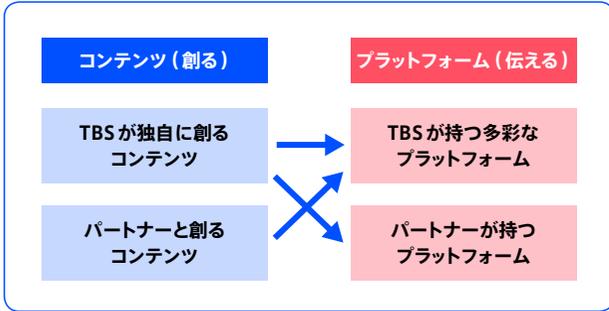
提携・出資企業や制作会社・プロダクション・ドラマ原作者・脚本家など、協働して事業を遂行するすべての企業・団体・個人を指します。

全国28のテレビ局で構成される  
Japan News Network (JNN)

全国34のラジオ局で構成される  
Japan Radio Network (JRN)

いずれもTBSをキー局として、全国に  
強固な放送ネットワークを築いています。

## 世界のパートナーとの関係構築 EDGE戦略に基づき、多方面との連携を強化



TBSが創るコンテンツを、  
パートナーのプラットフォームで



パートナーと創るコンテンツを、  
TBSのプラットフォームで



### NETFLIX

海外戦略新会社 THE SEVEN  
2022年11月  
NETFLIXと戦略的提携契約



Amazon Original  
「風雲! たけし城」  
2023年4月  
世界配信を順次開始



舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」  
© 宮川舞子

### 2022年度以降の主な提携など

#### 2022年5月

NAVER WEBTOON (韓国) などと  
縦読み電子マンガ制作会社「Studio Toon」設立



#### 2022年7月

K-BALLETと資本業務提携契約  
2023年3月、新スタジオを白金高輪にオープン  
公演とスクールの相乗効果で収益拡大を目指す



#### 2023年6月

やる気スイッチグループHDへ出資  
連結子会社化  
知育・教育事業へ本格進出



#### 2023年6月

U-NEXTとパートナーシップ協定  
7月1日のParaviとU-NEXTとのUI/UX統合に  
合わせTBSがU-NEXT株式の20%を取得  
持分法適用会社へ



## JNN 系列28局の総力を結集したニュースサイト スタートから1年で2億PVを突破

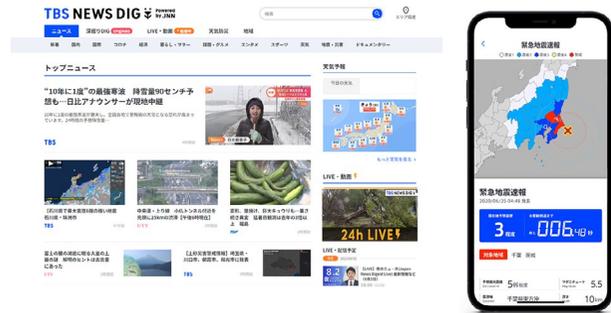


### 月間2億PVを記録 パートナーからも高い評価

「TBS NEWS DIG Powered by JNN」はTBSをキー局とするJNN系列28局の統合ニュースサイトです。テレビだけでは語りつくせないニュース・情報をデジタル (digital) の世界でDIG=深掘りすることをコンセプトとしています。2022年4月にローンチ後、わずか4か月で月間1億PVに到達、2023年6月には過去最高となる月間2億PVを突破しました。\*

Yahoo! ニュース・YouTube (チャンネル登録者160万人超) など外部配信先では月間最高7億PVを記録、SmartNews AwardsやLINEジャーナリズム賞を受賞するなど、国内外をカバーするTBS/JNNの広い取材網や深い取材力がニュースプラットフォームからも高い評価を得ています。

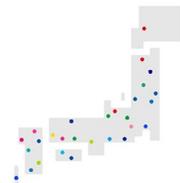
\* GoogleAnalytics 調べ / newsdigドメイン合計・外部配信先PV含まず



### JNNニュースのネットワークとしての インターネット最適化・価値向上

TBS NEWS DIGは放送業界を取り巻く環境変化に対応し、TBS/JNNニュースの発信力・ブランド力強化、さらにその結果としてマネタイズすることを目的として立ち上げられました。デジタルニュース事業の売上は前年比150%※となっています。また設備・システムの共有によって、系列全体の費用削減・効率化と収益拡大も進め、ノウハウを共有することで、TBS NEWS DIGを通じてJNNのパートナーシップをより強固なものとしています。

※2022年度はTBS NEWS DIGを運営するTBS・JNN NEWS DIG 合同会社の売上



<p>JNN取材網</p> <p>国内 <b>28局</b></p> <p>海外 <b>11支局</b></p>	<p>月間</p> <p><b>2億PV</b></p> <p>外部配信先 7億PV</p>	<p>売上</p> <p><b>150%</b></p> <p>(前年比)</p>
--	--	---

### 系列局の声

#### BSS 山陰放送 鳥取・島根エリア

NEWS DIGは地上波と違い枠が無限にあり、すべての記事が全国に届くことから、TBSとのコミュニケーションが自然と多くなりJNNの連携が強化されました。ALL JNNで取り組んだことがNEWS DIG急成長の要因です。単局での発信では読まなかった記事も、JNNが連携すれば大きな反響になるということです。NEWS DIGでは局の大小にかかわらず、等しくチャンスは転がっており、全国発信の裾野が広がったことで、若手記者のモチベーションアップに繋がりました。収益にも大きな効果があり、山陰放送の2022年度のデジタルニュース収入は前年度比456%となりました。飛躍的に収入が伸びたことで、社内でニュースが新たな収益になるという認識が広がり、報道局以外でも新たなチャレンジが始まろうとしています。

#### TUT チューリップテレビ 富山エリア

NEWS DIGが始まってローカル発の特ダネが、瞬時に全国的なニュースになりました。安倍元総理銃撃事件をめぐっては、背景に旧統一教会の問題があることをつかみ、各社に先駆けて事件3日後に元信者のインタビュー「お金お金お金、献金献金で家庭ぐちゃぐちゃ」を配信、その後も連日取材を続けました。これらの報道は全国の政界と旧統一教会の関係追及のきっかけとなりました。現場の記者たちはローカルから全国を意識した取材の動きに変わりました。限りある放送枠で入りきらなかった情報を記事化・配信することで、リアルタイムの反応を確かめ、さらに取材を継続していくという正の循環が生まれています。

# People



人的資本・人権

『THE TIME,』

人的資本分野 この1年の取り組み

人的資本経営の理念・戦略 人材育成方針と社内環境整備方針

TBSグループが取り組む重要課題（2022年5月公表）

マテリアリティ 01 から

- ・「オリジナルIP」を生み出すクリエイターの育成・獲得
- ・「チャレンジ」を支えることが出来る風土・仕組みづくり
- ・「海外展開」のための人材獲得と体制強化

マテリアリティ 05 から

- ・「多様な人材」が活躍できる公正かつ心身に安全な労働環境づくり
- ・働く仲間の「スキルアップ」のための教育訓練の充実

TBSグループは2022年度、人的資本経営の理念・戦略などを制定しました。

従業員・働く仲間を、人件費ほかのコストがかかり、働くうちに消耗する存在ではなく、無限の価値を生み出す可能性を秘めた「資本」と捉え、人だけが生み出せる魅力的なコンテンツを事業の中心に据えたVISION2030を達成する上で何が重要かを点検・議論した上で、「人材育成方針」と「社内環境整備方針」を定め、両方針に基づいた戦略・施策・KPIを整理しました。

プラットフォーム、受け手の嗜好の多様化に伴い、社会における「テレビの立ち位置」の弱体化と言われる昨今、当社は、今回開示した戦略のもと、世界に愛されるオリジナルコンテンツを「つくる」ことはもちろん、それらを「拡げる」人とのバランスが取れた組織、お互いを尊重する集団を目指します。また、良好で合理的な労働環境・コンプライアンス遵守が徹底された組織において、各々がスキルアップを実現できることを目指します。

TBSグループ 人権方針

TBSグループは社会の一員として、人権尊重の重要性を改めて認識し、役職員を含むあらゆるステークホルダーの基本的な人権を尊重する責任を果たすよう努めています。また、すべてのサプライヤーに対して本方針の遵守を期待します。→P.85

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。

戦略 1 人材育成方針

1 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

2 EDGE戦略を支えるためのビジネス系人材のポートフォリオ形成

3 クリエイティブとビジネスを両立させる経営人材層の育成

戦略 2 社内環境整備方針

1 スキルアップをサポートし、ロングタームでチャレンジできる仕組みの形成

2 「個人」の多様な「働き方」を推進し、人材の定着率を高める

3 働く仲間と家族が健康で人生を送れる健康経営の促進



世界に愛されるオリジナル・コンテンツを生み出す

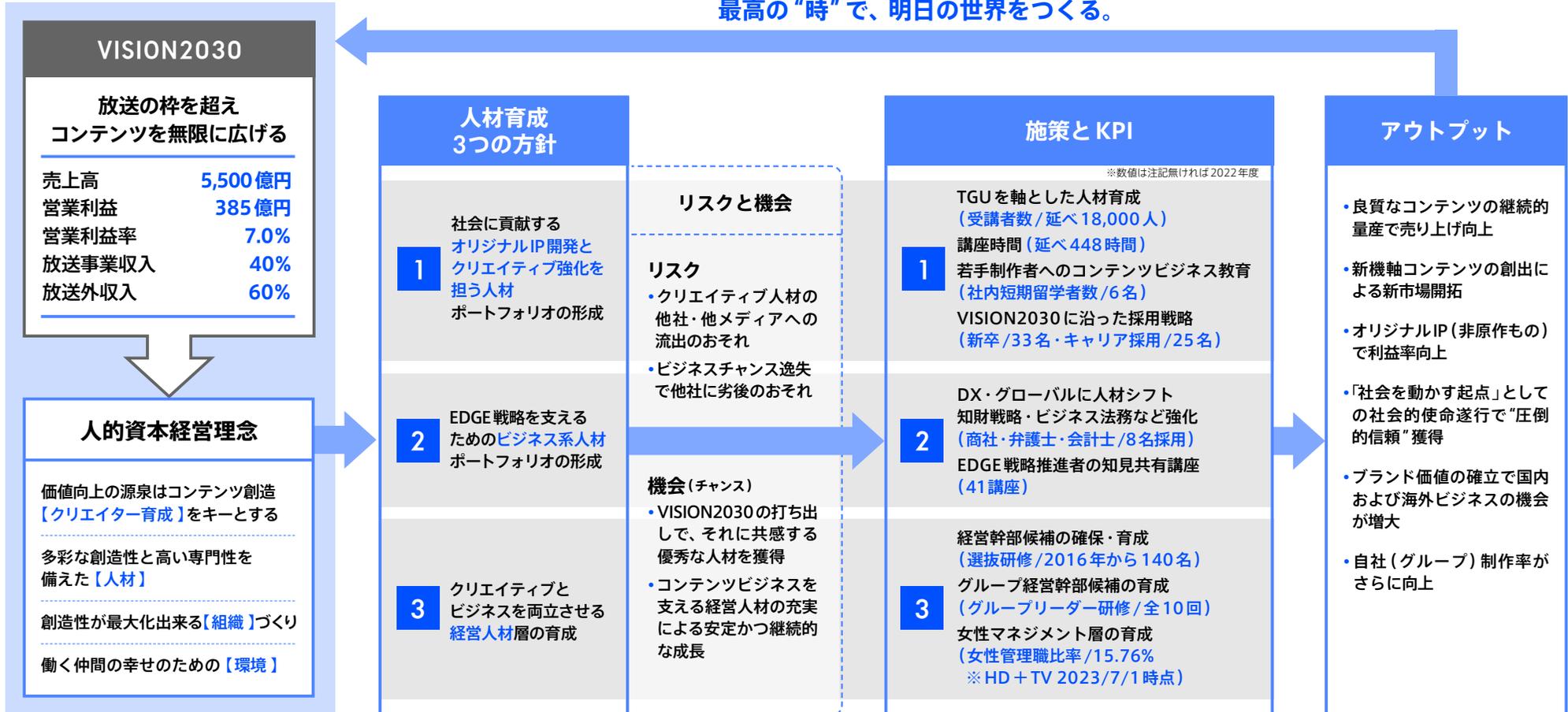


すべての働く仲間に「最高の“時”」を

## 人的資本経営 人材育成方針

## 「つくる」人材と「拡げる」人材を両輪で育成・強化

最高の“時”で、明日の世界をつくる。



## 人事労政局長メッセージ

## 未来への成長を紡ぐ — TBSグループの人的資本経営戦略と挑戦



株式会社TBSホールディングス人事労政局長

**重宗 宏彦**

profile

1998年 キャリア入社

報道局、コンテンツ事業局などを経て

人事部長、企画、シニア制度などを担当

人事部長、管理部長、経営企画局長、事業投資戦略局長を経て

2022年より人事労政局長

この度公表した「TBSグループ人的資本経営」は、昨年、人事労政局、TBSグループユニバーシティなどのメンバーを中心にWGを立ち上げ原案を策定、その後、数度にわたる経営レベルでの議論を経た上で承認されたものです。ご覧いただいた「人的資本経営理念」と「6つの戦略」は、東京放送から社名を変え、コンテンツカンパニーに脱皮中の我々が、これまで無意識に取り組んでいた施策を全て棚卸しし、「理念」と「戦略」に紡ぎなおし可視化したものですが、加えて過程で浮かびあがった強化分野も意識したものとなっています。

人材育成方針にある「クリエイティブ人材」を大切に育成することは、時々の経営方針に関わらず暗黙の了解で力を入れてきたことですし、もちろん、今の時代に合った育成方法への対応も、経営戦略云々の前に当然のようにやってきたことです。ただこれからは、様々なデバイスやマネタイズポイントに合わせて、コンテンツを創る必要が益々増えていきます。社内だけでなく外の知見も必要ですし、高い視座から戦略、施策を打っていく分野と考えています。

次に「ビジネス人材」ですが、コンテンツをEDGE戦略で拡張する、コンテンツ（商品）がわかるビジネスプロデューサーの拡充も我々には急務です。外部獲得もやりますが、コンテンツを理解している人材はやはり社内多くいて、内部育成が結果的には得策

なのではないとも考えています。作品を世界に展開することにチャレンジしたいクリエイターたちを、どう育てていくのかも課題です。

なお、人材育成については、我々には企業内大学「TBSグループユニバーシティ」(TGU)があり、その役割の一翼を担っています。TBSグループ各社が個社で人材育成を施し、更に、TGUがグループ全体の人材育成をグループ横断でサポートするという、2層構造での人材育成施策を開発、展開しています。

一方、社内環境整備についても、今回、棚卸しをやってみて、実は進んでいた面が多くあったことに気づきました。例えば、男性の育休取得が目立っていますが、人生の様々な局面に応じた働き方をサポートする休み方など、法律の定めを上回る制度も整えられています。また今年「健康経営優良法人」の認定を受けましたが、申請作業をやってみてわかったことは、業界イメージとは異なる社員の健康意識の高さでした。今後は、キャリア形成に対して多様な考えを持つ若手に対応した施策や、コミュニケーションの促進、エンゲージメントの向上など意欲的に取り組んでいきます。

この度の「人的資本経営」は“初稿”ですが、変化が続く外部環境と継続的なTBSの変革に合わせ、また、ステークホルダーの皆さまにもその有効性がより理解されやすいものになるよう、磨き続けていきます。

## 最高の“時”を生み出す人材

## 成長と変革の舞台 — 社内大学「TGU」が切り拓く未来

2018年に開校した社内大学「TGU」。学びを通じてグループ全体の一体感を高め、成長を支援しイノベーションを生み出す風土醸成を促進しています。VISION2030達成に向けた人材を育成し、総合メディア企業への変革を推進します。

TBSグループユニバーシティは2018年に従業員の要望から誕生した「社内大学」です。年間を通じて研修や講座を開催し、グループ8,000人の「学びのプラットフォーム」の役割を担っています。デジタルメディアの台頭により先を読むことが困難な今の時代、組織として強く生き残るためには一人ひとりが変化の激しい時代の波を敏感に感じ、学び、考え、次の一手に挑戦し続ける必要があります。そのような経営戦略の一環としてスタートしたTGUの運営理念は以下の3点です。

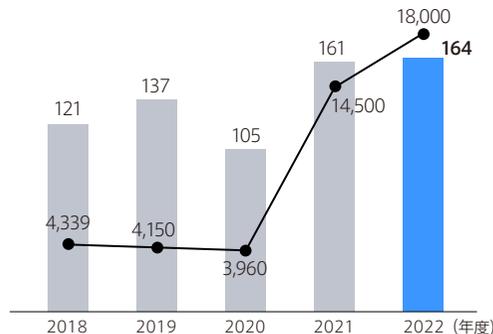
- ① TBSグループ全体の成長力の底上げ
- ② TBSグループの一体感を高める
- ③ イノベーション（新規ビジネス）を生み出す風土の醸成

グループで働くすべての人が「自律的な人材」へと成長し、新しいコンテンツやビジネスを生み出すことで企業価値をさらに高め、「永続的に勝ち続ける」ことを目指しています。

2021年に「VISION2030」が発表されてからは、さらに学びの目標が明快になりました。私たちは長年、放送事業会社としてひたむきに走ってきました。しかし、これからの時代は、私たちが誇るコンテンツ制作力を活かした「総合メディア企業」へ変革することが求められています。「VISION2030」を達成するためにもグループ全体で一層人材育成に力を入れ、人的資本をより充実させていくことに舵を切りました。グループ合同で行う研修をより充実させ、グループシナジーを発揮した新規ビジネスの開発の基盤となる人材育成を行っています。

## オンライン講座の浸透で受講者数増加

■ 講座数 ● 受講者（のべ人数）



2022年度は160に及ぶ各講座・セミナーを開催。そのうち50を超す講座が各部署・各グループ社からの自発的な企画提案によるものでした。社内講師による「ナレッジの共有と提案」が定着し、知見をグループ全体に広げることでイノベーションの契機にしたという機運が高まっています。

2022年1月には、放送センターに隣接するThe Hexagonに「TGUキャンパス」が誕生しました。TGUを一つのハブとしたグループ人的資本経営は今後も進化を続け、企業価値の向上に向けてグループで働くすべての人に「最高の学びの時」を提供します。



## 最高の“時”を生み出す人材

# 未来を見据えた人材育成 — 教育研修と1on1

EDGE戦略の鍵は、クリエイティブ人材とビジネス人材双方の育成の両立です。その実現のため、様々な教育研修を充実させるとともに、組織内の信頼関係の強化、部下の成長支援を目指して2022年度からは「1on1」も導入しました。

## 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に向けて

1996年に人事部から「教育研修部」を独立させ、「人権」「放送法」など、社会に貢献するメディア人として必須の研修を全社員に行ってきました。入社8年目（想定30歳）までは階層別研修を充実させ、新入社員研修および2・3・5・8年目の終日・集合研修を実施。8年間で、一人あたり520時間の研修時間を確保し、自律して成長出来る人材育成の基礎を固めます。

## EDGE戦略を支えるためのビジネス系人材のポートフォリオ形成に向けて

DX・海外ビジネスのエキスパート、弁護士や公認会計士、マーケティング人材などのスペシャリストを中途キャリア採用（2022年度：新卒33人に対し中途キャリア採用25人）。研修やTGUでは社内講師を務めてもらうなど、新たに加わったビジネス系人材が社内で縦横無尽に活躍、さらに成長できる機会を創造しています。

## クリエイティブとビジネスを両立させる経営人材層の育成に向けて

現場目線から視座を上げ、経営への意識改革を促すことを目的に、年次や所属を超えて一堂に会する「35歳研修」を実施しています。さらに2016年からは、次世代リーダー候補を対象とした選抜型の半年研修を導入。経営人材プールの役割を果たし、延べ140人の受講者から、これまでに役員・執行役員10人、局長29人を輩出しました。

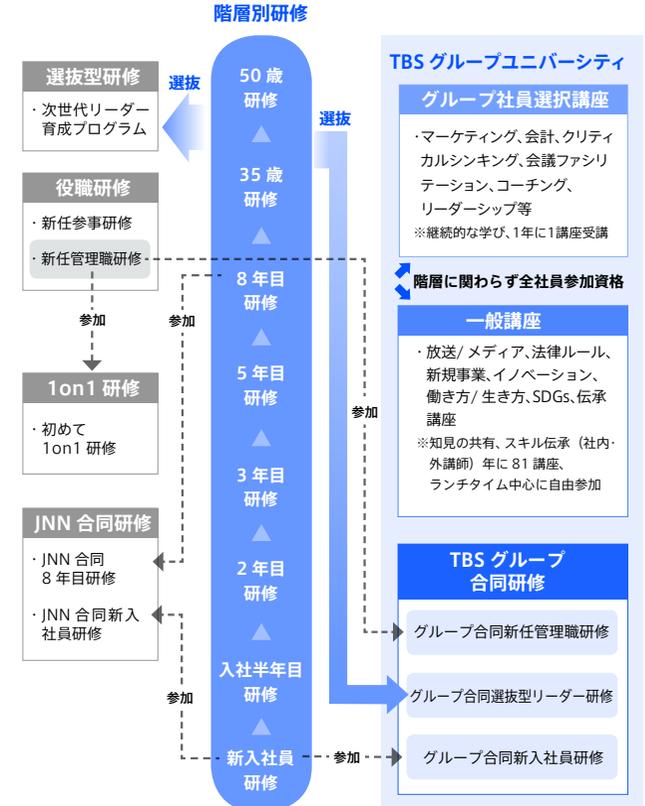


## 1on1 月に1度、部下の成長のための20分

2022年4月にスタートしたTBSテレビ社の新制度「チャレンジ促進1on1～自分の成長のために、上司が取ってくれる時間～」は、上司が部下の話を毎月1回、20分間聞く、1対1の対話です。導入に際しては、講師に本間浩輔氏（Zホールディングス(株)シニアアドバイザー）を招き、全社員向けの体験研修も実施。上司にとっては、これまで知らなかった「部下の魅力や能力を知る」きっかけになるもので、長く継続させ、TBSの文化とすることを目指します。



## 人材育成の研修と学びの体系



## バラエティ番組制作プロデューサー

## “教え、教えられる”文化を根付かせたい

TBSでは将来の経営層育成を目的に「次世代リーダー育成プログラム」を実施し、全社から選抜されたメンバーが、グループの経営課題検討に毎年取り組んでいます。コンテンツ制作の現場から参加した2022年度のメンバーに、自身や会社に起きている変化について聞きました。



株式会社TBSテレビ コンテンツ制作局バラエティ制作一部

## 高宮 望

## profile

2002年入社。  
AD、ディレクターを経てプロデューサーに。  
現在の担当番組は「CDTVライブ!ライブ!」  
「中居正広の金曜日のスマイルたちへ」「音楽の日」  
「輝く!日本レコード大賞」

## 「先輩の背中を見て育て!」からの転換

「次世代リーダー育成プログラム」に参加して、番組のプロデューサー(=リーダー)としてどうあるべきかを、改めて考える良ききっかけになったと感じています。そして、部署が違う同世代の先輩、後輩とのディスカッションからも大きな刺激を受けました。

さらに、いずれ自分が番組のプロデューサーでなくなったとしても、番組のスタッフが変わらず成長し続けていけるシステムを構築しておかなくてはいけないのでは…と考えるようになりました。私がADだった頃は“先輩の背中を見て育て!”を実践する日々でした。日夜、先輩と一緒に編集室に入り、編集していく様を間近で見て学び、先輩たちと長時間会議をしながら、どうしたらもっと面白くなるか?をとことん考える。そんな風にかつては先輩の背中を見て学ぶチャンスが沢山ありましたので、自然と育っていく環境があったように思います。しかし現在は、働く時間に限りがあり、ディレクターは自分のパソコン上で編集が完結してしまうなど、これまでの様な“先輩の背中を見て育て!”は通用しない環境に大きく変化しました。だからこそ、私自身を含めた先輩制作者たちが、“後輩を育てるのだ!”という意識を強く持つことが、これから先、非常に重要だと思っています。先輩から教えてもらった後輩は、きっと自分が先輩になった時に、“自分が教えられたことを、今度は後輩に教えないと!”という意識になるはず。 “教え、教えられる”文化が、永続的にTBSグループに根付いていくと良いなと思っています。

## クリエイティブをビジネスとして広げていく

TBSを取り巻く現状を見ると、つくった番組をビジネスとして、さらにどう広げていけるかを考えることは、制作者としてとても大切だと感じています。私が担当している「CDTVライブ!ライブ!」では、2021年からライブエンタテインメント局と組んで、外の会場で“CDTVライブ!ライブ!フェス”を始めました。始めたからこそ感じるのが、やはり一番重要なことは、まず放送している番組自体が良質なクオリティで、視聴者に支持されていないといけな!ということです。制作者として、①人気番組をつくる②さらにビジネスでも広がりを見せる、この両輪を必ず忘れてはいけないと肝に銘じています。

そして、会社は今キャリア採用をどんどん行って、様々な背景を持ったビジネス人材が増えています。放送・配信・事業・グッズ販売など、展開できる仕組みは社内に十分に整っていると思いますが、“まずこのビジネスをどう成功させるか?”を考えることについては、私たちはまだまだ素人集団です。だからこそ、日々加わる新しい仲間たちと共に、ビジネスを成功させるためにはどうすれば良いかのロードマップをしっかりと作成するなど、彼らと積極的に関わり、それぞれ“教え、教えられる”ながら、今後TBSのビジネスを広げていくことが大切だと感じています。



## 人的資本経営 社内環境整備方針

## スキルアップ支援・多様性尊重・健康経営で「安心」の環境を

最高の“時”で、明日の世界をつくる。



## 社内環境整備 働きやすい職場環境の整備

# すべての働く仲間が活躍できる職場をつくる

TBSでは、多様な価値観や発想を持つ人が共に働き、新たな価値を創り出す、TBSらしい働き方「T-work」を推進しており、2023年3月には、「健康経営優良法人2023」に認定されました。

### 「健康経営優良法人2023」に認定

TBSホールディングスとTBSテレビは、2023年3月経済産業省および日本健康会議が共同で実施する健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）」に認定されました。健康経営優良法人認定制度とは、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する認定制度です。

TBSは、2021年度に策定したサステナビリティ方針のもと、安全で働きがいのある創造性を発揮できる職場づくりを目指して、様々な施策に取り組んできました。今回の認定では、特に「従業員間のコミュニケーションの促進」「退職後の職場復帰、就業と治療の両立」「女性特有の健康課題への対応」の3項目で高評価を得ています。

働きやすい職場環境の整備として健康経営で解決したい経営課題（重点指標）を測定し、ESGデータとして公開しております。



### 重点指標

項目	範囲	単位	2021年度	2022年度	目標値
離職率	TBSHD + TBSテレビ	%	1.39		1.39以下
アブセンティーズム※1		日		1.8	1以下
プレゼンティーズム※2		点		70	70以上
ワーク・エンゲージメント (活力・熱意・没頭)※3		点		3.6	3.6以上

※1 傷病による欠勤日数

※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

※3 コトレヒト・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

### 多様な人材が活躍できる雇用環境の整備

TBSは育児・介護・病気治療等のさまざまなライフイベントの中、多様な人材が働き続けられる環境の整備を進めています。育児休業を取得しやすい環境を整え、グループ全体で特に男性の取得率を上げるため、2022年4月には社内Cloudに「育休サイト」を開設し、制度説明や体験談などを掲載しています。10月には新たに「出生時育児休業（通称：産後パパ育休）」制度を創設しました。2022年度すでに4人の男性社員が産後パパ育休を取得しています。こうした結果、2022年度のTBSの男性育休取得率（育

児休業＋育児目的特別休暇）は66.7%にも上り、前年度に比べて23.8ポイントアップしました。

また、TBSは女性管理職の登用を進めています。事業の中核を担うライン局長、センター長、ライン部長などの管理職のうち、女性が23名、全体の16.5%となりました。

### 障がい者雇用

#### ～「レポート」作成で番組制作をサポート

グループの中核を担うTBSテレビ社の障がい者雇用率は2023年4月1日現在2.9%、その多くが在宅で勤務しています。これまでは個人で完結する業務に集中していましたが、コロナ禍においてテレワーク環境が急速に進歩した結果、グループ単位の業務や、密なコミュニケーションが必要な業務も行えるようになりました。その一つが、コンテンツ制作局の「つぶやきレポート」です。障がいがある社員が、在宅で、番組に対するSNSの反応をリアルタイムで分析し、自分の感想も入れながら、社内にフィードバック。視聴者に一番近い制作スタッフとして、番組制作をサポートし、視聴率向上の一助を担っています。

レポートを通じて、このチームの活躍ぶりを多くの社員が知ることで、「障がいも個性」と理解し、多様な個性が尊重される会社全体の風土の醸成にも繋がっています。



## 社内環境整備の取り組み

# クリエイティブの現場を働きやすくサステナブルに

TBSでは、番組制作現場をさらに働きやすくサステナブルにしていくために、スタッフの業務負担軽減につながる最新技術の導入や職場環境の整備などを積極的に推進しています。

## 働き方に関する「制作会社ミーティング」を実施

2022年10月、コンテンツ制作局、情報制作局、スポーツ局の3局合同で、働き方に関する制作会社向けの説明会を初めて実施しました。

制作会社計147社に対し、制作スタッフが働きやすい職場にするためにオフィスのリノベーションを進めていることや、TBSグループ全社のコンプライアンスへの取り組みなどを説明しただけでなく、制作会社からも積極的に意見やアイデアを貰い、新たな課題について対話を進めています。制作会社と良好なパートナーシップを築きながら、さらにサステナブルな制作現場を実現していくことを目指しています。

## ICTを活用した業務負担軽減

TBSではスタッフの業務負担軽減につながる最新技術を自ら開発・導入・運用し、ICTを活用した業務負担軽減に積極的に取り組んでいます。

文字起こしエディタ「もじこ」は、番組制作の現場で多大な時間を要する「文字起こし業務」をAI音声認識技術により最小限に抑えることを可能にし、スタッフの作業負担を大きく改善したと

して高く評価されました。TBSのみならず、JNN系列27局に導入されており、外部企業に対しては代理店を通じて、計24社に導入されています。

デジタルサイネージシステム「はるすけ」は、これまで全て手書きで作成していた出演者案内及びスタジオスケジュールをWEB上で完結できるようにしたシステムです。導入によって、スタッフの労働時間を、放送センター全体で約330時間/月(推定値)削減することに成功しました。

また、2022年10月には、完成した番組データをオンラインで入稿できるシステム「TBSメディアブランチ」を導入しました。これにより、直接XDCAM(物理メディア)を運搬、納品する必要がなくなりました。

さらに2022年からは、ドラマ制作の現場で、収録後の素材の高速伝送が始まりました。緑山スタジオと赤坂の編集室の間で素材を運搬する必要がなくなったほか、収録後、短時間で編集映像を見て修正できるようになり、クオリティの向上にもつながっています。



デジタルサイネージシステム「はるすけ」



メディアブランチ

## 働きやすくサステナブルなオフィス環境へ

放送センター全体でリノベーションを進め、明るく開放的なフロア、ロケ機材の収納スペースや、動画編集用ブースの設置などを実施。全てのスタッフが気持ちよく働くことができるオフィス環境を整えています。

TBSスパークルでは2023年1月、「更なる一体化」と「SDGs」をテーマにオフィスを改修。社員とスタッフが誰でも使用できる交流スペース「LOUNGE18」を設置し、部署や立場の垣根を超えたコミュニケーションを促進させています。

ソロワークエリア、グループワークエリアをつくるなどデスクの配置にも工夫を凝らし、ワークスタイルに合わせて働く場所を自由に選ぶ、働き方の多様化を実現しています。

また、制作現場で余った物や、今までは廃棄していたものを集めてリユースする共用の備品ストッカー「SHARE DOCK」を設置。各番組で所有していた備品を社内で共有するなど、無駄の削減を図っています。



「LOUNGE18」木の温もりを感じる空間で新たな発想のイノベーションを起こす



「SHARE DOCK」ファイルやホチキス等50種類を超える備品が揃っている

## BS-TBS ドラマ制作プロデューサー

## インティマシー・コーディネーターの導入 「人を大切にする」制作現場へ

2022年10月期放送の連続ドラマ『サワコ ～それは、果てなき復讐』(BS-TBS)では、性的なシーンの撮影で俳優の身体的・精神的な安全を守り、監督の演出意図を最大限実現できるようにサポートする「インティマシー・コーディネーター」を導入しました。日本のテレビドラマでは先駆的なこの取り組みについて、プロデューサーが語ります。



株式会社BS-TBS コンテンツ編成局制作部

## 有我 健

## profile

2007年 広告会社に入社。  
新聞や雑誌媒体などの広告を扱う営業職に携わる。  
2013年 BS-TBSにキャリア入社。  
営業部、編成部などを経て2022年より現職。ドラマ、バラエティ番組、紀行番組など複数の番組においてコンテンツプロデュースを行っている。

## 「インティマシー・コーディネーター」導入への挑戦

BS-TBSでは、昨年約11年ぶりに連続ドラマを制作し、その一つとして電子コミック原作の「サワコ」を映像化することになりました。原作はラブストーリーあり、サスペンスあり、ホラーありの独特な世界観で、その中に散りばめられた性的な描写も、主人公のサワコという女性を描く上で重要な要素だと考えました。

一方、映像業界で様々なハラスメントが問題になっている昨今、性的なシーンを撮影することで生じうる課題も想像できました。どうしたら原作者の想いをうまく映像化できるだろうと考える中で、「インティマシー・コーディネーター」の浅田智穂さんとの出会いがあり、幸運にもチームに入らせていただくことになったのです。

脚本が出来上がったら、まずはプロデューサー、監督、浅田さんの三者で台本を読みながら、“インティマシーシーン”に該当する部分を確認します。その後、浅田さんは俳優とも話し、お芝居をする上で問題はないか、不安なことはないかなどを確認します。さらに、現場でインティマシーシーンの撮影に入るときは、改めて浅田さんが俳優に監督の演出意図を伝え、丁寧にコミュニケーションを重ねます。また、スタッフも声を掛け合って、現場やモニター周りは最小限の人数で撮影を行うように配慮していました。

初めての試みであったため、現場に戸惑いもあったと思いますが、監督をはじめチームの皆様にご理解とご協力をいただき、一緒に取り組めたことがとても大きかったです。

## 気持ちの良い現場で、持続可能な制作体制をつくる

今回、関係者にはハラスメントを未然に防ぐための「リスペクトトレーニング」を受けていただきました。これは、ある行為がハラスメントであるか白黒をつけるものではなく、「相手をリスペクトするとはどういうことか」、相手への「リスペクト」がある行為や言動なのかを立ち止まって考えていくプログラムです。

ドラマ制作の現場においてよりよい環境をつくるためには、インティマシーシーンだけでなく、不規則な働き方や拘束時間の長さ、休日の少なさなど、改善していかなければならない課題がたくさんあると感じています。

そうした中で、自分が携わる作品で心掛けたいと思うのは「人を大切にする」ということです。番組は人がつくり、人がお芝居するものですから、そこにはやはり“気持ち”があり、少しでも楽しく、少しでも集中できる健全な現場になるような環境づくりは大切だと感じていて、こうした積み重ねは作品にとっても良い影響があるのではないかと感じています。

BS-TBSは昨年以降、連続ドラマの制作に挑戦していますが、ドラマをつくることは、BS-TBSの認知度やブランド力を上げる手段としても非常に効果があると思います。そのためにも、持続可能な制作体制、制作環境をつくり上げていくことがとても重要と考えています。



## 持続可能な社会の実現に向けて

## 人権方針、サステナブル調達ガイドラインを制定

2023年3月には、「TBSグループ 人権方針」と「TBSグループ サステナブル調達ガイドライン」も定めました。人権方針は人的資本経営の基礎と、またサステナブル調達ガイドラインは、世界の人々・組織とのパートナーシップを維持・発展させ、持続可能な社会の実現という国際的な責任を果たすための指針と位置付けています。

## TBSグループ 人権方針

TBSグループは、従前掲げてきた「TBSグループ行動憲章」及び「TBSグループ行動基準」に沿って、事業活動を通じた人権尊重とそのための環境整備に取り組んできました。今回策定する「TBSグループ 人権方針（以下、本方針）」は、「TBSグループ行動憲章」「TBSグループ行動基準」に基づいた人権への方針・取り組みを詳述するものであり、TBSグループのすべての役職員（役員および従業員をいう）に適用します。

TBSグループは社会の一員として、人権尊重の重要性を改めて認識し、役職員を含むあらゆるステークホルダーの基本的な人権を尊重する責任を果たすよう努めていきます。また、すべてのサプライヤーに対して本方針の遵守を期待します。

1. 適用範囲 TBSグループ全役職員
2. 人権尊重へのコミットメント TBSグループの全企業活動を通じて人権を尊重します。
3. 労働者個人の尊重と差別の撤廃 人種・民族・国籍及び出身地・性別・年齢・宗教や政治的思想・経済的または社会的関係・障がいの有無・婚姻歴・子どもの有無・性的指向・性自認などを理由とした差別は認めず、すべての人に平等な機会を提供します。
4. 労働者の権利の尊重 強制労働・過重労働・低賃金労働（最低賃金を下回る労働）・児童労働・ハラスメント・いじめ、不当な扱いを認めません。従業員が就業する現地の法令を遵守し、公正な労働条件のもと、強制労働、過重労働等のない適切な労働環境を整備し、最低賃金の保証や生活賃金以上の支払いに配慮し、結社の自由と団体交渉権等を尊重します。
5. 発信・提供するコンテンツならびにサービスにおける人権保護 コンテンツグループとしての社会的責任と使命を認識し、発信・提供するすべてのコンテンツ・サービスで基本的な人権を尊び、自律・公正を確保することによって表現の自由を守り、人権侵害を防ぎ、社会の人権意識向上に貢献します。
6. 人権尊重に関連した規範や法令の遵守 日本国の人権尊重に関する法令ならびに世界の全ての人々が享有すべき基本的人権について規定した「国際人権章典」、国際労働機関（ILO）が規定した「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」等の人権に関する国際規範を支持・尊重するとともに、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」の考えに基づき、実践に取り組んでいきます。法令と国際規範に乖離がある場合は、可能な限り国際規範を尊重し優先することを目指します。

株式会社TBSホールディングス代表取締役社長 佐々木卓

## TBSグループ サステナブル調達ガイドライン

## ■ガイドラインのポイント

- |            |                |
|------------|----------------|
| 1. 法令遵守    | 5. 公正な事業活動     |
| 2. 人権の尊重   | 6. 品質の確保       |
| 3. 労働環境の整備 | 7. 情報セキュリティの確保 |
| 4. 環境への配慮  | 8. 地域社会との共生    |

「TBSグループ サステナブル調達ガイドライン」は、放送やコンテンツを中心とするサービス・商品を提供するサプライチェーン全体の基準とするものです。TBSグループの役職員がサステナブル調達を推進するうえで遵守し、調達先に実践を求める事項を定めたもので、これに基づき、調達先との相互の信頼関係に基づく良好なパートナーシップを構築します。

さらに、調達先だけでなく、調達先のサプライチェーンに対しても理解・浸透を図ることで、TBSグループの事業に関係するすべてのサプライチェーンでのサステナブル調達の取り組みを推進してまいります。



## TBSグループ サステナブル調達ガイドライン

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

# Environment

地球環境

『音楽の日』

## 地球環境の課題解決に向けて

## 発信力をフル活用し、「社会を動かす起点」となる

## TBSグループが取り組む重要課題（2022年5月公表）

## マテリアリティ 04 から

- ・「カーボンゼロ」に向けた目標設定と実践
- ・地球に優しい「持続可能なコンテンツ制作」の推進
- ・「生物多様性」維持のための各種施策強化

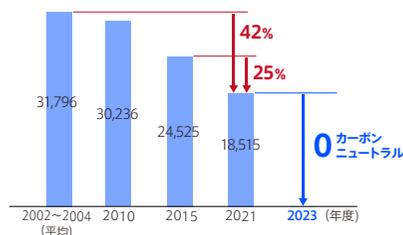
TBSはその歴史の中で一貫して、「社会課題の解決」に向けてメッセージを発信し続けてきました。地球レベルの環境問題の解決もグループ全体の重要課題と捉え、様々な施策を実行しています。

2021年、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同し、2022年には提言に沿って、気候変動が事業に与えるリスクと機会について1.5°C/4°Cのふたつのシナリオに沿って分析・検討した報告書を開示。2023年3月には、持続可能な地球環境の実現に貢献していくためのガイドラインのひとつとして「TBSグループ水資源保全方針」も定めました。

また、生物多様性についてはYouTubeチャンネル「どうぶつ奇想天外・WakuWaku」の運営など、コンテンツ企業ならではの発信を続けているほか、コンテンツ制作現場でのペーパーレス化の推進やリサイクル率の向上などの継続的な取り組みも強化するなど、平時も「SDGs先進局」を目指そうという意識はグループ全体に浸透しています。

## 目標

## 2023年度、TBS放送センター・赤坂サカス文化施設・緑山スタジオでカーボンニュートラルを実現

放送センターと文化施設棟のCO<sub>2</sub>排出量（t-CO<sub>2</sub>）

## TBSが率先して行うこと



気候変動について意識変革を促し、「社会を動かす起点」となる



自社の脱炭素に積極的に取り組む



視聴者から信頼される「災害報道」



命息づく地球に「最高の“時”」を

## SDGs プロジェクト「地球を笑顔にするWEEK」



2023年春はキャンペーン期間中に「SDGsの日」を設定、全ての放送をカーボンニュートラルで実施

→P.38

## 直近の主なトピックス

CO<sub>2</sub>排出量  
(放送センター+文化施設棟)

2022年度

17,451トン

(基準排出量\*比45.1%減)

## 美術セットリサイクル率

84%

(過去5年度平均)

生放送1回あたりの紙使用量削減率  
(ひるおび 2023年1月以降)

64%

YouTubeチャンネル「どうぶつ奇想天外」登録者数

48.8万人  
(2023年8月1日時点)

※ 2002～2004年度の平均値

## 気候変動への対応

# 2023年度に主要施設のカーボンニュートラルを達成



気候変動への対応が待たなしとなる中、TBSは2021年11月に報道機関としてはいち早く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。翌2022年8月には気候変動が事業に与える影響などをまとめた初めての報告書「TBSの気候変動対策の現状と今後の取り組みについて」を発行し、TCFDが開示を推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」のフレームワークに沿った開示を行いました。本統合報告書ではそのうち、「戦略」と「指標と目標」の概略をご紹介します。

### 指標と目標 **カーボンニュートラルに向けた計画**

短期的目標として、2023年度にTBS放送センター、赤坂サカス文化施設（赤坂ACTシアター、Blitzスタジオ、サカス広場）、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します。TBSグループのマテリアリティのひとつ「カーボンゼロに向けた目標設定と実践」の第一歩となるもので、スコープ1および2を対象にCO<sub>2</sub>の更なる排出削減と再生可能エネルギーの調達等によって実現します。これによって、TBSテレビのレギュラー番組のうち7割近くにおいて、スタジオでの収録や生放送が“CO<sub>2</sub>排出ゼロ”で行われることとなります。

今後はTBS放送センターのさらなる排出削減と再エネ導入に取り組むほか、23年度にはグループ各社のスコープ1・2GHG排出量の算出を行うとともに、スコープ3排出量の算出に向けた検討も始めます。

**2023年度**

TBS放送センター 赤坂サカス文化施設 緑山スタジオ で

**カーボンニュートラルを実現する**

### エネルギー消費量の削減

TBSでは2021年度までに放送センターと文化施設棟のCO<sub>2</sub>排出を2002-2004年の平均比42%削減、2015年度比でも25%削減を達成しています。電力使用量についても、放送センターのスタジオ照明のLED化などで約30%削減しています。また、報道機関の責務として停電時や災害時にも放送を継続するというBCPの観点から、本社地下に自家発電（CGS）を所有していますが、夜間の停止時間を現在の2時間30分から5時間に延ばすことで、CO<sub>2</sub>排出量を年間約200トンCO<sub>2</sub>削減することができます。

### 消費電力の再エネ化

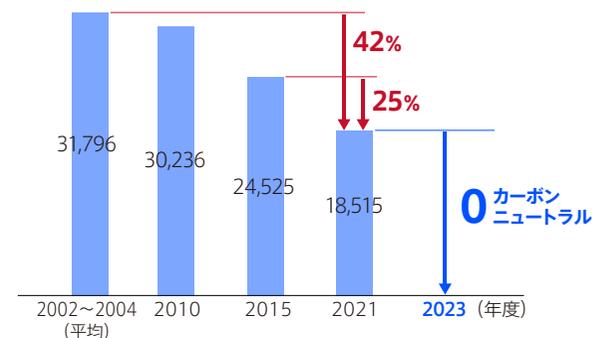
TBSグループでは2018年より、再生可能エネルギーを扱うベンチャー企業『みんな電力（現・UPDATER）』と資本業務提携を結び、再生可能エネルギーの利用を促進してまいりました。

TBSラジオAM波の基幹送信所である戸田送信所、TBS赤坂ACTシアター等の文化施設3か所に続き、2021年度にはTBS緑

山スタジオが日本最大規模の「100%再エネスタジオ」となりました。将来的には、TBS放送センターでも100%再エネ化を目指します。

今後も高効率な機材への変更など、様々な気候変動対策を実施するとともに、報道機関であり、多様なメディアを有するコンテンツグループであるTBSの責務として、その発信力・影響力を活かし、脱炭素社会の実現に向けて「社会を動かす起点」となってまいります。

### 放送センターと文化施設棟のCO<sub>2</sub>排出量 (t-CO<sub>2</sub>)



## 気候変動への対応

## 気候変動のリスクと機会を把握し、適切な事業戦略を立てる



## シナリオ別のTBSビジネスへの影響

区分	項目	影響項目	影響度	
			1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ
移行 リスク	脱炭素規制の導入・強化	コスト	↓↓	—
	政府・業界団体等によるCO <sub>2</sub> 観点での広告宣伝ルールの設定	売上	↓↓	—
	環境対応外圧の強化(環境認証の取得)	コスト	↓	—
	環境対応外圧の強化(広告主からの出稿量減少)	売上	↓↓	—
物理 リスク	気象災害に伴う広告市場の冷え込み	売上	↓↓	↓↓
	気象災害に伴う資産や機材の毀損	コスト	—	↓↓
	BCP対応不足による企業評価の低下	売上	↓↓	—
機会	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	—	↑↑	—
	再エネ調達コストの低下	コスト	↑↑	↑↑
	素材・機材の再利用技術の進化	コスト	↑	—
	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(メディア収入が増加)	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	—	↑↑

「1本矢印」は1億円未満、「2本矢印」は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います。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留め、「—」として表示しています。

(\*) 参照したシナリオ 1.5°Cシナリオ: RCP2.6 / SDS (Sustainable Development Scenario) / IEA NZE2050 (Net Zero Emissions by 2050)

4°Cシナリオ: RCP8.5 / STEPS (Stated Policies Scenario)

### TBSがこれから率先してやるべきこと (対応策)

直近

気候変動についての意識改革を促し、  
“社会を動かす起点”となる



SDGs WEEK等の番組や放送を超えたキャンペーンを積極的に実施し、視聴者やクライアントも巻き込んだムーブメントをつくっていく

中長期

自社の脱炭素に積極的に取り組む



- CO<sub>2</sub>排出量の物理的な削減と共に、エネルギー源の切り替えや放送制作設備の効率化などを進め、将来的にはグループ全体のカーボンニュートラルを目指す
- 低炭素な番組制作手法の研究・採用を積極的に進め、業界を牽引する

直近

中長期

視聴者から信頼される「災害報道」



- TBS/JNNの全国ネットワークで災害報道をさらに充実させる。地上波だけでなくTBS NEWS DIG Powered by JNNなどのネット環境も活用し、きめ細やかな情報を提供することで、視聴者の圧倒的な信頼を得る

## 地球に優しい持続可能なコンテンツ制作の推進

## 世界初の水素中継車「地球を笑顔にするくるま」

TBSグループでは、脱炭素社会の実現を目指す取り組みの一環として、世界初となる、水素を使って発電する燃料電池中継車を導入しました。走行時にCO<sub>2</sub>を排出しない水素中継車は、TBSのSDGsプロジェクトにちなんで「地球を笑顔にするくるま」のニックネームが付けられ、スポーツ中継など様々な現場で活躍します。

## トヨタ自動車株式会社をパートナーとして共同開発

「地球を笑顔にするくるま」は、SDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」のスタート以来、パートナー企業として共にSDGsの推進を行ってきたトヨタ自動車株式会社と共同開発したもので、環境省の「脱炭素社会構築に向けた再エネ等由来水素活用推進事業」にも採択されています。

マイクロバス「コースター」をベースに、動力源には「MIRAI」に搭載されているFCスタック（水素を使って発電する燃料電池）を採用しています。走行時にCO<sub>2</sub>や大気汚染物質を排出しない環境性能と、低騒音・低振動を実現しました。

ロードレースなどスポーツ中継に活用される機会が多いことから、選手や観客への環境ストレス軽減も期待されます。

中継車内部は、様々な番組や用途に対応するために機材やレイアウトが変更できるようになっており、実況席を設けることも可能です。車体のデザインは鮮やかな青に、雫や気泡をモチーフにクリーンなエネルギーである水素を表現しました。

## 2023年 ニューイヤー駅伝の中継でデビュー

「地球を笑顔にするくるま」は2023年1月1日に開催された第67回全日本実業団対抗駅伝競走大会（ニューイヤー駅伝）の第2移動中継車としてデビュー。ランナーの力走を伝えました。

中継車は100kmにも及ぶコースを約5時間走行し続けなくてはならないため、理論上は可能でも、気温など様々な条件下で実際に水素燃料が足りるのかなど、初めて故の不安もありましたが、リハーサルを重ねた結果、本番では問題なく走り切ることができました。低騒音・低振動であることから、スタッフの作業環境の改善や、沿道の歓声をクリアに集音できるなど放送の質の向上にも繋がりました。

水素中継車「地球を笑顔にするくるま」は、その後も「スターズオンアイス」や「中日クラウンズゴルフ（CBC）」など、スポーツ中継を中心に全国で活躍の場を広げていて、地球にやさしい持続可能なコンテンツ制作の推進に貢献しています。



## 従来のマラソン中継車の稼働実績

年間走行距離（実績） 約7,000km

放送機器電力 9kW × 300時間

従来のディーゼル車の排出CO<sub>2</sub>量2,835.16 kgCO<sub>2</sub>  
年/台（走行分）13.5 kgCO<sub>2</sub>  
年/台（発電分）

（地球温暖化対策事業効果算定ガイドブックより）

実質ゼロに

## 地球に優しい持続可能なコンテンツ制作の推進

コンテンツ制作に関わるCO<sub>2</sub>削減や資源循環に取り組む

TBSでは、コンテンツ制作の現場でも、ペーパーレス化や美術セットのリユースの推進などによりCO<sub>2</sub>削減に積極的に取り組んでいます。また日本で初めてカーボンニュートラルを実現した「グリーンCM」を放送しました。

## 日本初の「グリーンCM」を放送

TBSでは2022年秋の「地球を笑顔にするWEEK」第5弾に合わせて、「セブティーン・ゴールズ～未来にできること」(全5回)を放送し、日本で初めて番組とCM両方において、カーボンニュートラルを実現しました。

番組の制作時に排出されるCO<sub>2</sub>などの温室効果ガスについては、アルバート計算機(albert Calculator)<sup>※1</sup>を使って算出。

また、番組直後の提供社のCM放送については、スポンサーのスコープ3排出量<sup>※2</sup>と放送設備の電力使用に由来する排出量をそれぞれ算出します。こうして算出した温室効果ガスの排出量に相当する再エネ由来のカーボンクレジットを購入し、再生可能エネルギーの普及に貢献する形で、カーボンニュートラルを実現して

※1 アルバート計算機(albert Calculator) :

BAFTA albertが開発した、番組制作における温室効果ガス排出量を計算するシステム。

※2 温室効果ガス(Greenhouse Gas: GHG)の排出量を算定・報告する際の国際的な基準である「GHG プロトコル」に基づいて、「広告」のスコープ3(間接排出)排出量を算出。

います。このようにスポンサーと放送局の両者の排出においてカーボンニュートラルなCM放送を「グリーンCM」と名付けました。



## 番組制作の現場で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の取り組みを進めています。

報道局では、2022年5月にニュース番組「Nスタ」が電子タブレットを導入したのに続いて、2022年10月には「news23」でも放送原稿や進行表などを紙印刷から電子タブレットへ切り替えました。その結果、「news23」では、放送1回当たりの紙使用量を約52.1%削減することができました。

また、情報制作局の情報番組「ひるおび」でも2023年1月から電子タブレットの使用を開始しました。以前は、番組内で紹介するパネルやボードなどのデザイン原稿、技術スタッフや出演者のための参考資料、打ち合わせ資料などを作成するために大量のコピー用紙を使用していましたが、電子タブレットを導入したことで、放送1回当たりの紙使用量を約64%削減することができました。さらに、デザイン原稿の修正点などの情報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りました。

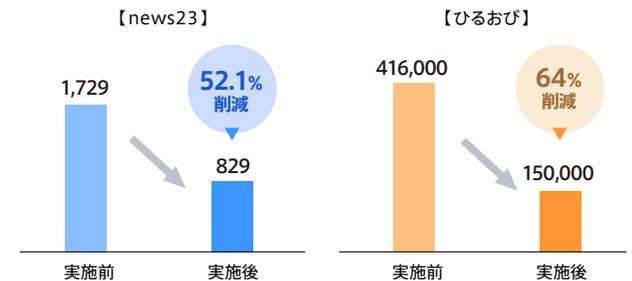


「news23」と「ひるおび」におけるペーパーレスな番組制作



## ペーパーレス化の効果(概算)

(枚)



## 生物多様性への取り組み

# コンテンツ企業ならではの発信を国内外へ

### クレイジージャーニー

「クレイジージャーニー」は、独自の視点やこだわりを持って世界を巡る旅人たちに同行し、世界のリアルをお届けする番組です。これまで危険地帯や少数民族など、様々な光景を届けてきた番組ですが、旅の道中多くの生き物が登場します。

“サファリガイド”太田ゆか氏の回では、アフリカのサバンナで起きる密猟問題に向き合うレンジャーのパトロールに同行。また、“アリマスター”島田拓氏の回では、オーストラリアのジャングルで、貴重なアリ探索をしながら、新種の可能性のある生物やヒクイドリといった、日本では自然遭遇することのない動物を発見します。

「人間と野生動物の共存」や、日本では見られない「生き物の魅力」を番組が届けるテーマの1つとして掲げ、この番組が生物多様性を知るきっかけになることを目指しています。



### YouTubeチャンネル

#### 「どうぶつ奇想天外・WakuWaku」

YouTubeチャンネル「どうぶつ奇想天外・WakuWaku」はTBSの所有する民放唯一の野生動物映像を駆使し、生き物の不思議、動物の生きる力、そして自然、動物、人、様々な命のつながり、生物多様性の大切さを視聴者に届けてきました。現在では登録者数48.8万人総再生回数2.2億回（2023年8月1日時点）の日本有数の動物YouTubeチャンネルに成長しています。海外をターゲットにした英語版もアメリカ、インドを中心に着実に再生回数を伸ばしています。

昨年はネットの世界を飛び出し、GTFグリーンチャレンジデー2022に参加、環境省と協力し「いのちはみんなつながっている！ THE TOKYO危険生物2022」と題し、外来生物問題をテーマとしたトークイベントを開催しました。

私たちTBSにできることは、「伝える」こと。配信、放送、イベント、様々な手段で日本、そして世界中の多くの人に環境、自然、生物多様性について知ってもらうことを目指しています。



### 赤坂みつばちプロジェクト

TBSグループは2011年から「みつばちプロジェクト」を立ち上げ、TBS放送センター内でミツバチの飼育を行っています。この活動では、TBSと赤坂の住民の方々との養蜂や、子どもたちを対象とした体験授業などの活動を通じて、地域全体で生物多様性や「自然との共生」について考えてきました。

2022年度は行政や近隣の小学校と協力し、みつばち教室を実施。また、ミツバチをはじめ昆虫が好きな蜜源植物の植樹を行いました。TBSのミツバチが地域の花々に飛んで蜜を集め、受粉を手伝い、実を結ぶ助けとなっています。採蜜されたはちみつは近隣の飲食店、赤坂祭りなどに無償提供しドリンクや料理に使われたり、みつばち教室でテイスティングを行ったりと、多くの皆様に味わっていただいています。



# Corporate Governance



経営体制・ガバナンス

『白鳥の湖』

©Hidemi Seto

## コーポレート・ガバナンス



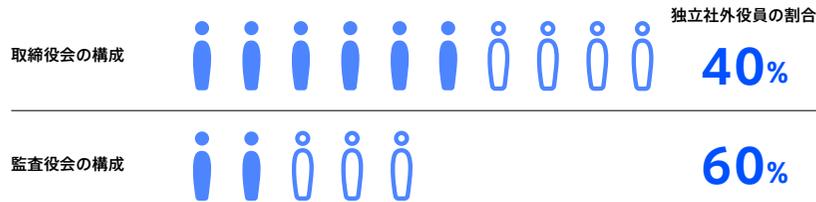
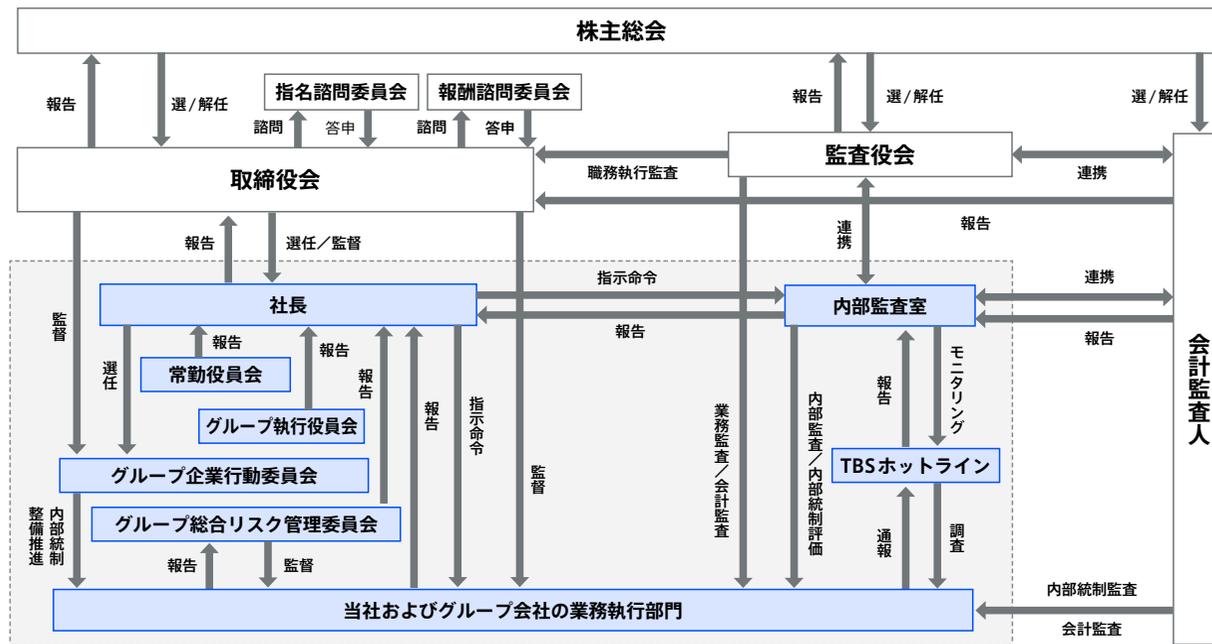
### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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回開催しています。さらに、常勤役員会には、専門の審議のために、予算や投融资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 (2023年6月29日)



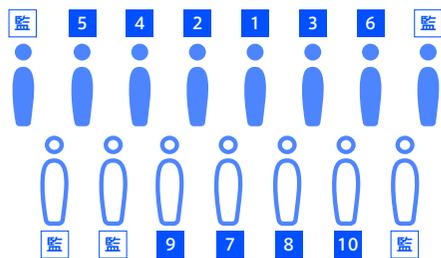
## 役員一覧

### 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 (以下、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。

「VISION2030」で掲げた放送の価値向上、拡張戦略「EDGE」の遂行、マテリアリティ (重要課題) の解決、ESG 経営による企業価値の向上などの実現に必要なスキル区分となっています。



監=監査役 →P.97



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	ESG	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	武田 信二	取締役会長	13/13回 (100%)			○					○					
2	佐々木 卓	代表取締役社長	13/13回 (100%)	○	○	○					○					
3	河合 俊明	代表取締役	13/13回 (100%)	○	○	○	○				○	○				
4	菅井 龍夫	取締役	13/13回 (100%)								○	○	○	○		○
5	渡辺 正一	取締役	13/13回 (100%)								○	○				○
6	菅木 雅哉	取締役	13/13回 (100%)	○	○			○	○	○	○					
7	柏木 斉	社外取締役 <small>独立 社外</small>	13/13回 (100%)	◎	◎	○									○	
8	八木 洋介	社外取締役 <small>独立 社外</small>	13/13回 (100%)	○	○	○				○					○	
9	春田 真	社外取締役 <small>独立 社外</small>	13/13回 (100%)	○	○	○	○					○				○
10	武井 奈津子	社外取締役 <small>独立 社外</small>	-	○	○				○						○	

◎は議長

役員一覧 (2023年6月29日)

取締役



**武田 信二**  
取締役会長

株式会社TBSテレビ 取締役会長  
株式会社MBSメディアホールディングス 取締役

兼職

就任時期

2007年6月

所有株式数

68,151株



**佐々木 卓**  
代表取締役社長

株式会社TBSテレビ 代表取締役社長

2015年6月

60,690株



**河合 俊明**  
代表取締役

株式会社TBSテレビ 取締役副社長

2014年6月

47,508株



**菅井 龍夫**  
取締役

株式会社TBSテレビ 専務取締役

2015年6月

37,840株



**渡辺 正一**  
取締役

株式会社TBSテレビ 常務取締役

2018年6月

25,263株



**菅木 雅哉**  
取締役

株式会社TBSテレビ 常務取締役

兼職

就任時期

2018年6月

所有株式数

27,756株



**柏木 斉**  
独立社外取締役

株式会社アシックス 社外取締役  
株式会社松屋 社外取締役  
キユーピー株式会社 社外取締役

2018年6月

0株



**八木 洋介**  
独立社外取締役

株式会社people first 代表取締役  
株式会社ICMG 取締役  
株式会社IWNC 取締役会長  
GEヘルスケア・ジャパン株式会社 監査役

2020年6月

0株



**春田 真**  
独立社外取締役

株式会社ベータカタリスト 代表取締役CEO  
株式会社エクサイザーズ 代表取締役社長  
株式会社マネーフォワード 顧問  
パナソニック株式会社 取締役

2020年6月

0株



新任

**武井 奈津子**  
独立社外取締役

学校法人ソニー学園 理事  
東京地下鉄株式会社 社外取締役

2023年6月

0株

## 新任社外取締役メッセージ

**武井 奈津子** 独立社外取締役

AI、量子コンピューティング、web3.0、その他様々な技術革新により、社会が大きなカーブを曲がろうとしていた、そこにパンデミックと地政バランスの変化が拍車をかけ、社会の明日が見えにくい時代に入りました。その中で「最高の“時”で、明日の世界をつくる」というTBSグループのブランドプロミスに大きな魅力を感じています。



私は、前職では、法務、コンプライアンス、プライバシー、通商等のグローバルオペレーションを統括していました。グループ企業経営における法令順守に加え、技術革新と地政バランスの変化がもたらし得るお客様の行動や社会、市場の変容に対しどう企業が活動していくのか、何が機会で何がリスクなのか、遵法的に、そして法律が整備されていない領域では倫理的に、活動していくために何をするか、世界の同僚達との対話を通じ考え、様々な取り組みに挑戦してきました。また企業活動に携わる人達が生き活きと創造やイノベーションに注力するには、健全なる企業風土がその豊かな土壌になると信じ、その促進にも力を入れてきました。

これまでのこういった経験を軸に、TBSグループが「明日の世界をつくる」ことに貢献し、TBSグループの企業価値向上に尽力していきたいと考えております。

コンテンツには人が人と感動を分かち合い、人と人がつながる力があると思います。コンテンツを成長戦略の真ん中に置くTBSグループと、新しい時代を進んでいくことを楽しみにしております。

## ■ 監査役



**西野 智彦**  
常勤監査役

兼職



**市川 哲也**  
常勤監査役



**北山 禎介**  
社外監査役

㈱三井住友銀行名誉顧問



**藤本 美枝**  
社外監査役

兼職

弁護士  
TMI総合法律事務所 パートナー



**竹原 相光**  
社外監査役

公認会計士  
ZECO パートナース(株)取締役会長

## ■ 執行役員

### 執行役員

阿部 龍二郎	玄馬 康志	<b>新任</b> 吉田 裕二 (TBSグループアニメ事業統括)
横井 仁	井田 重利	
竹内 明	奥田 晋	<b>新任</b> 青木 ゆかり (TBSグループデザイン統括)

### グループ上席執行役員

園田 憲 伊佐野 英樹

### グループ執行役員

高橋 啓志 林 慎太郎  
安田 淳

### 特任執行役員

徳井 邦夫 井上一茂

## 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、2023年6月より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。

2022年度の開催回数は4回（2021年度の開催回数は3回）であり、開催した委員会にはすべての委員が出席しています。

#### 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
- ダイバーシティ（主に女性登用）への取組状況

### 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」といった分野に秀で、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、2023年6月には、女性取締役1名、女性執行役員1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、2023年6月より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客観的かつ公正な観点から審議し、取締役会に答申しています。

2022年度の開催回数は3回（2021年度の開催回数は4回）であり、開催した委員会にはすべての委員が出席しています。

#### 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査定
- 各取締役の定性評価報酬の査定
- 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>・中期経営計画2023のアップデート及びEDGE戦略の推進</li> <li>・TBSグループマテリアリティの特定</li> <li>・赤坂エンタテインメント・シティ計画</li> <li>・グループ会社のVISION2030の取組状況</li> <li>・予算編成方針及び予算の策定</li> <li>・資本コストを踏まえた政策保有株式の検証・売却</li> </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、人的資本等）</li> <li>・コーポレートガバナンス・コードの実施状況</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」制度を導入しました。2022年度は、グループ会社6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ホールディングスの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、原則として毎週開催しています。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

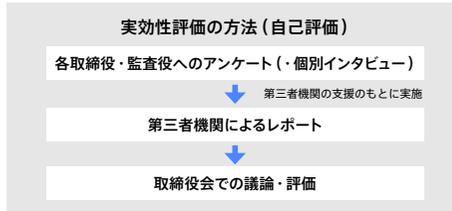
3. リスクの管理および適正で効率的な業務の推進に関すること

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としてポードルーム・レビュー・ジャパン(株)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。2020年度は、各取締役・監査役へのアンケートと個別インタビューを、2021年度ならびに2022年度は、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基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。



## 2022年度評価の概要

### 1. 取締役会の規模・構成

取締役会の規模、構成割合に対する評価は昨年よりも向上し、おおむね適切であるとされている。女性取締役を含む多様性の確保については、課題として認識されている。

### 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ない意見を発し、適時・適切な経営執行の情報をもとに、適切な意思決定が行われている。最も重要な経営課題は「TBSグループ VISION2030」の実現であり、取締役会はその役割・機能をしっかり発揮し、「TBSグループ 中期経営計画 2023」の達成に向けて、活発な議論の継続に加えて、適切な監督ができていないと認識されている。

### 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、信頼が置かれており、両諮問委員会と取締役会とのコミュニケーションは十分であるとされている。両諮問委員会では、オープンで活発な議論ができていとされている一方、十分な議論を行うための情報提供については、課題が残ると認識されている。

### 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、長期的な競争優位性が資本市場に十分に伝わるよう継続していくことが必要となる。

## 認識した課題と取組方針

	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 (2021年度) 評価による 取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要な経営課題や議題については、事前説明や審議事項として付議することで、複数回の十分な議論を実施。</li> <li>「人的資本経営」についての理念を定め、人材育成方針、社内環境整備方針を整備。具体的な人材戦略の議論は、引き続きの課題。</li> <li>IR説明会や機関投資家とのエンゲージメントを通じた説明を継続して積極的に実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ会社のTBSグループ VISION2030の取組や進捗状況の報告を順次実施。大型投資案件は、審議事項として複数回議題として取り上げて、十分な時間をかけて検討。</li> <li>TBSグループ VISION2030の達成等による企業価値向上とそれによる株価上昇を目標とした議論を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様性の確保やボードサクセッションについて、指名諮問委員会を中心に審議。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会で諮問委員会の審議内容を定期的に報告し、情報を共有。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役と社外監査役が出席する社外役員懇談会を実施。</li> </ul>
今回 (2022年度) 評価による 課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>TBSグループ VISION2030達成に向けて、成長への種まきは行われている一方、企業価値向上策についての具体的な検討が必要。</li> <li>ダイバーシティの確保を含む、人材戦略に関する具体的な検討は、「人的資本経営」としてまとめ、緒についたところ。</li> <li>株主・投資家に対する情報発信は充実してきているが、十分な投資家の信認を得られるよう継続していくことが必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TBSグループ VISION2030の進捗の監督やフェーズ2となる「育成と成長」に向けた事業ポートフォリオの見直しについて、議論の深化が必要。</li> <li>抜本的な企業価値向上に向け、取締役会としてのグループ経営管理及びフォローアップの強化が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TBSグループ VISION2030達成に向けた重要な戦略的意思決定や経営の監督の実効性確保のため、取締役会のあるべき姿や、求められる取締役のスキルの検討が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名諮問委員会・報酬諮問委員会では、活発な議論がなされている一方、審議に必要な事前の情報提供には課題。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員を構成メンバーとする会合等を実施、事前説明などを丁寧に行い、取締役会の審議の充実に一定の効果は出ている。今後も社外取締役におけるさらなる理解深耕の支援を継続する。</li> </ul>
今後の取組方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値向上のため、資本コストや株価を意識した経営戦略について、現状分析、計画策定、取組の実行と進捗を確認していく。</li> <li>中期経営計画2023の達成、中期経営計画2026の策定に向けて、必要となる人材戦略を取締役会で議論し、レビューを行う。</li> <li>EDGE戦略をはじめとする長期的な成長戦略の情報発信をさらに強め、経営戦略の深化や潜在的成長力が市場に理解されるように努める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TBSグループ VISION2030のフェーズ1最終年である「種まき」のための果敢な意思決定とフェーズ2の「育成と成長」に向けた選択と集中など経営の監督機能の強化。</li> <li>外部環境変化やリスク等を的確に認識し、グループ会社のリスクマネジメントの強化及びTBSグループ VISION2030の進捗確認とフォローアップの充実。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名諮問委員会において議論されているボードサクセッションや求められる取締役としてのスキル等の内容を取締役会で共有、議論を深め、多様性の確保をさらに推進。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEO(社長)を含むボードサクセッションに関する情報提供の充実と、取締役会との共有。取締役会へ審議内容の定期的な報告により情報共有の継続。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員間の情報共有をできる機会を継続して提供し、執行等の社内の状況について理解を深めるための機会をあわせて検討。</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」「業績連動報酬」および「株式報酬」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。

2023年6月29日の株主総会と取締役会では、TBSグループの企業価値の持続的な向上に向けた貢献意欲をより一層高めることを目的として、当社の取締役および執行役員と同様に、当社子会社の取締役および執行役員に対して、株式報酬として当社譲渡制限付株式（RS）を交付する制度を導入しました。

また、当社の株式価値との連動性をより明確にし、インセンティブを与えることを目的として、当社子会社の取締役を対象に、信託を用いて当社株式を交付する株式報酬制度を導入しています。

#### 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） 取締役毎に役位、担当する戦略部門、経営環境の変化などを勘案して決定
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
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

## 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行い、慎重に判断することとします。

2018年度以降の5年間で1,161億円を売却

2021年度実績：201億円（8銘柄の全部または一部）

2022年度実績：241億円（6銘柄の全部または一部）

### 「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。

当社の買収防衛策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お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」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、中長期的な成長に向けて大胆な経営改革を実行しています。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。また、2021年10月には、社外取締役および社外監査役による本対応方針維持についての意見交換も実施しています。

以上のようなプロセスを経て、2022年5月の取締役会において、本対応方針の継続・更新を確認しました。

「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」  
（会社の財務及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?20230629](https://www.tbsholdings.co.jp/about/governance/pdf/decision.pdf?20230629)

## サステナビリティ推進体制の強化

# 「サステナビリティ委員会」を設置し、「サステナビリティ方針」を策定

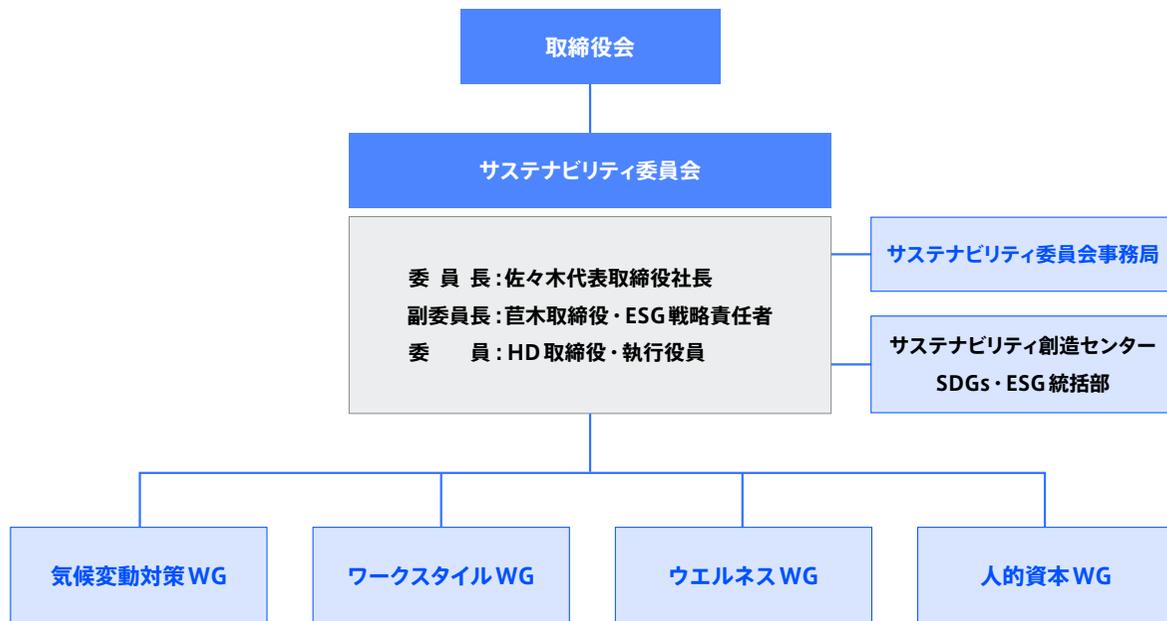
TBSホールディングスは、持続可能な社会の実現に向けた取り組みをグループ全体で一層強化・加速するため、2021年10月1日付で、代表取締役社長を委員長、ESG戦略責任者である取締役を副委員長とするサステナビリティ委員会を設置しました。また、同年11月には同委員会にて「サステナビリティ方針」を策定し、取締役会で承認されました。

サステナビリティ委員会では「気候変動対策」「人権」「労働」「環境」「ガバナンス」などのESGおよびSDGsに関連する課題に対して、具体策を検討し、実行しています。

2022年度は、「気候変動対策」「ワークスタイル」「ウエルネス」の3つのワーキンググループ(WG)に加えて、2022年11月には「人的資本WG」を設置し、活動してきました。

「ウエルネスWG」を中心に、安全で働きがいのある創造性を発揮できる職場環境づくりに取り組み、当社はTBSテレビと共同で、「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されました。

また、「人的資本WG」では、これまでの人材育成方針や社内環境整備方針を体系化した「TBSグループ人的資本経営」や、「TBSグループ人権方針」の原案の策定に取り組んできました。



## サステナビリティ方針

TBSグループは、社会的使命を持つメディアとして、すべてのステークホルダーと幅広いパートナーシップを構築し、幸福で持続可能な社会を共創していきます。

- 公正・正確な情報発信やコンテンツ、サービスの提供を通じて、環境・社会課題の解決に取り組みます。
- 人権や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します。
- 法令や社会規範を守り、公正・透明な企業活動を行います。
- 多様な働き方を認め、安全で働きがいのある創造性を発揮できる職場をつくります。

### 〈SDGs達成への貢献〉

TBSグループは、2030年のSDGs達成に向けて、多様なコンテンツやサービスの提供を通じて、社会を動かす起点となり、幅広いパートナーシップで、「誰一人取り残さない」希望にあふれる社会の実現に貢献していきます。

## コンプライアンス

### コンプライアンスの体制

TBSグループにおけるコンプライアンスの中核として、法務・コンプライアンス総括室の傘下にコンプライアンス部を置き、法令違反、社内規則違反、倫理違反、ハラスメント等が発生しないよう、従業員、スタッフを指導・監督しています。コンプライアンス上の問題が発生した場合は担当部署や人事労政局と連携し、必要に応じて外部の弁護士に助言を求め、速やかに調査を行い、社内処分、原因究明、再発防止策の策定等、適切な措置をとるための体制を整えています。

### 内部通報制度

TBSグループから一切の不正行為を追放するため、「TBSホットライン」を設置しています。不正行為を見聞きした場合は、TBSグループで働く従業員、スタッフだけでなく退職者や取引先の方もこのホットラインで通報ができます。通報者の秘密は厳守されており、通報者に対する不利益な扱いは禁止されています。窓口は社内のほか、外部の弁護士事務所に置かれています。

また、「TBSホットライン」とは別に人事部に「ハラスメント担当窓口」を置き、セクシャルハラスメント、パワーハラスメントに関する相談を常時受け付けています。ハラスメント行為が認められた場合は、就業規則に基づく処分が行われます。

### 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)

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

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

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

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

<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。

## ■ 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。

2020年4月1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・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保護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、さまざまなセキュリティ対策を講じています。

### 個人情報保護

2022年4月に改正個人情報保護法が施行され、個人情報に対する権利意識がますます高まるなか、個人情報の保護と利用のバランスの推進、外国とのデータ流通増に伴うリスクに対応するため、これまでの放送事業中心の管理体制から、インターネット上のプライバシー保護に関わる法的規制への対応など、管理体制強化を行っています。

この一環として、個人情報管理委員会による管理体制を刷新し、担当役員としてCPO (Chief Privacy Officer) を任命するとともに、内部統制の体制を整備し、常設の実務担当組織として個人情報管理事務局を設置しています。

さらに、TBSグループの主要各社にある取扱いルールを集約し、グループ全体を包括する個人情報取扱規程を制定しました。グループ全体で統一的な基準のもと、適切な個人情報管理を実現できる体制とすることで、個人情報の取扱いについては、適切な保護に努めていきます。



## グループ内部統制およびリスクマネジメント

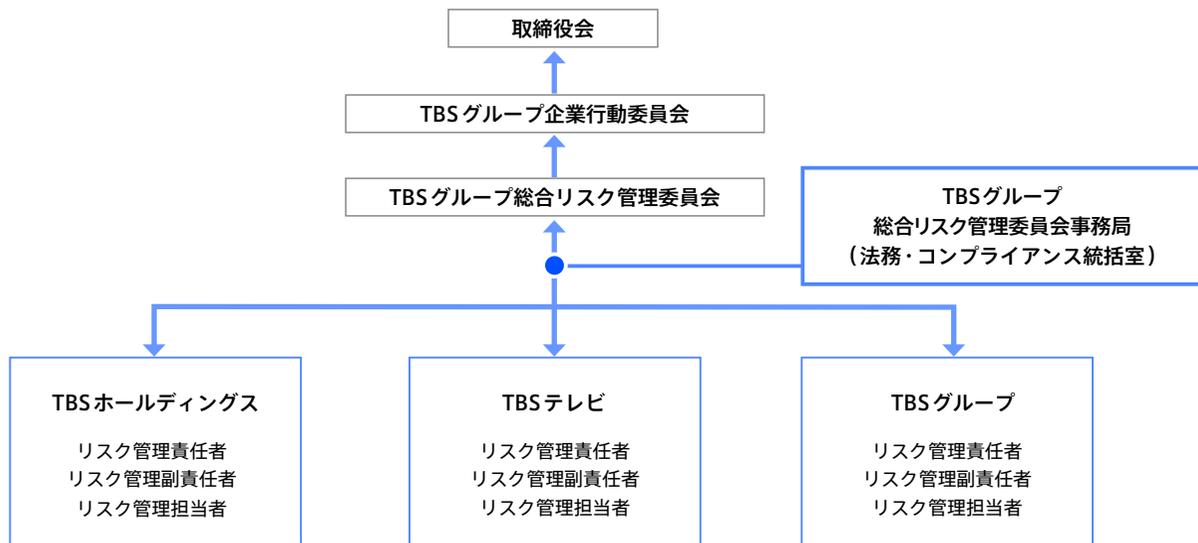
### リスクマネジメント体制について

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。同委員会は、当社および当グループの取締役ならびに外部委員（弁護士）で構成し、以下の事項を所管しています。

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

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について

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、お客さま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。

## 主なリスク(有価証券報告書記載)と対応策

### ■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

当社グループの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。2022年度は、前年度の東京五輪の反動や、ロシアのウクライナ侵攻やインフレ等に起因するコストアップによるクライアントの広告宣伝費の抑制の影響があり、地上波テレビ広告への出稿も前年比でマイナスとなりました。

新型コロナウイルス感染症拡大もひとつの契機となり、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)にシフトする動きを加速させています。これにより、広告市況以上にタイムセールスが伸び悩むリスクがあり、変動費の獲得が課題となっています。また、2019年にインターネット広告費が地上波テレビ広告費を上回って以来、広告主のデジタルシフトも加速しています。

ロシアのウクライナ侵攻による国際情勢の不安定化、資源の高騰、各国中央銀行の利上げの影響等による金融機関の破綻などに起因して、景気の不透明感が加速しており、今後の経済動向等によって、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

地上波テレビの強みは、広くリーチする力とコストパフォーマンスの良さです。視聴データの活用で広告価値の見直しを推進し、テレビ広告出稿の質的(単価)向上および量的(出稿額)拡大に引き続き取り組みます。

環境の変化に対応するべく、日付・ポジションがCM1本から指定でき、より柔軟な広告出稿が可能なSAS(スマート・アド・セールス)といった商品の展開を行っている他、クライアントの変動費を獲得できるよう、従来の半期を契約期間とするセールス手法にとられない柔軟なタイムセールスの方法も取り入れています。

また、SDGsに対する社会的認知等の醸成をパートナー企業と一体となって取り組む「SDGs WEEK」を実施するなど、企業との新しい関係づくりにも取り組んでいます。

##### ■メディア間の競争及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。

一方、動画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り、投資速度は速まっていますが、今後、動画配信市場の状況が一層厳しくなることが予想され、外資系プラットフォームのコンテンツ調達方針が急に変更になるリスクもあります。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競争も激化しています。

#### TBSの対応策

「TVer」などを利用した無料見逃し動画配信を提供しています。有料動画配信サービス「Paravi」は「U-NEXT」との統合により、U-NEXT内に移管してサービスを続けます。統合により売上高800億円以上、有料会員数385万人以上を擁する国内勢で最大の動画配信プラットフォームとなります。また、海外大手プラットフォームである「Netflix」などへのコンテンツ提供を継続していきます。こうした「多様な出し口」に存在する多くの視聴者の“時”を囲い込むことで「リーチの極大化」を追求していく他、コンテンツそのものへの投資スピードも加速させていきます。

## ■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

技術革新については、重点分野へ人材を寄せる、ICT関連人材を確保するなど、人的資源の充実を一層進めるほか、制作部門・管理部門での業務の効率化をさらに促進させていきます。セキュリティについては、専門の対応チーム(TBS-CSIRT)を強化して様々な対策を講じているほか、サイバーセキュリティ保険加入などの対応をとっています。

### 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、消費者の嗜好や購買行動の変化、流通コストや生産コストの高騰等に加えて、感染症の流行などによっては、引き続き店舗の休業や営業時間の短縮、人流の抑制による来店客の減少、インバウンド需要の消失、サプライチェーンの不安定化と混乱などにより収益機会を逃し、当社グループの経営成績及び財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。

#### TBSの対応策

当初、新型コロナウイルス感染症からの回復には相当な時間がかかると見ていましたが、多くの業界が予想以上に素早く適応しました。今後、新たな流行などの局面でも、果敢もり需要の増加に伴うネット通販の拡大などにより、業績への影響を最小限とするよう努めていきます。

### 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感染拡大による厳しい状況は緩和されつつある状況ですが、一定の割合で定着したテレワークなど勤務形態の変化によるオフィス需要の低下は依然続いております。加えて、ロシアのウクライナ侵攻による燃料費高騰が長期化することで、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

「モノ消費」から「コト消費」へとと言われるように、商品やサービスの購入で得られる体験に価値を見いだす消費傾向があります。こうした事象を踏まえ当社グループでは2022年度、リアルティ戦略局を新設しました(23年7月、赤坂エンタテインメント・シティ事業局に統合)。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、同局を中心に、メディア・エンタテインメント企業として街を一体的に開発し、価値の向上に努めていきます。

## ■主なリスク(有価証券報告書記載)

### ■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、さら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きます。

### ■感染症の大規模な流行などの影響について

2022年度におけるわが国経済は、感染防止と経済活動の両立を目指し、まん延防止等重点措置などの行動制限が無かったことにより、個人消費を中心に景気は緩やかな持ち直しの状況を維持しました。しかし、感染症の大規模な流行などについては、当社グループとしては引き続き事業遂行上のリスクと認識しており、流行の局面では、感染防止策の徹底など、その影響を最小限にとどめるよう取り組みを続けますが、新たな流行が発生し、その影響が予想以上に長期化または拡大した場合、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### TBSの 対応策

新型コロナの流行を機に、演出の刷新などにより制作過程での“お金の使い方”が変化し、従来からの慣習による無駄を排除するきっかけとなり、持続的コスト抑制構造を確立しつつあります。劇場やコンサートの観客動員制限などに対しては、代替の収益獲得手法としてライブ配信ビジネスなどを確立させ、カメラの台数や配置でチケット額に差をもうけるなどの工夫も施し、ひとつのコンテンツから複数の「商品」を提供して収益源の多角化を推進しています。

### ■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います。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 **→P.88**。災害報道の充実コストを伴う一方で、社会からの要請に十全に応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。

A promotional image for the movie 'Ranger and Love' featuring two men in military uniforms in a snowy field. The man on the left is wearing a cap and glasses, looking upwards with a surprised expression. The man on the right is leaning forward, looking directly at the camera with a serious expression. The background shows other soldiers in similar uniforms standing in the snow.

# Financial and Corporate formation

業績・企業情報

『ラーゲリより愛を込めて』

©2022映画「ラーゲリより愛を込めて」製作委員会

©1989 清水香子

## 財政状態および経営成績等の分析 (MD & A)

### 【経営成績】

#### 業績概況

2022年度のわが国経済は、新型コロナウイルス感染症拡大への警戒が続く中、感染防止と経済活動の両立を目指し、まん延防止等重点措置等の行動制限が無かったことにより、個人消費を中心に景気は緩やかな持ち直しの状況を維持しました。一方で、世界的な金融引き締めによる海外景気の下振れリスクや、エネルギー・原材料価格の高騰による物価上昇が家計におよぼす影響に注意が必要な状況で推移しました。

テレビ広告市況のスポット広告費における関東地区投下量は推計で前年同期比95.7%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 [図1](#) は、テレビのタイム収入で減収となったものの、事業部門の大幅な増収により、3,681億3千万円（前年比2.8%増）となりました。

売上原価と販売費及び一般管理費を合わせた営業費用は、番組制作費やイベント実施費用等の増加により3,473億4千7百万円（前年比2.8%増）となりました。

この結果、営業利益 [図2](#) は207億8千2百万円（前年比2.1%増）となりました。経常利益は350億8千6百万円（同14.3%増）、親会社株主に帰属する当期純利益 [図3](#) は351億8千2百万円（同9.9%増）となりました。

図1 売上高

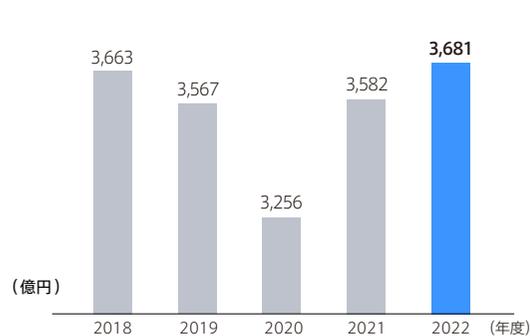


図2 営業利益/利益率

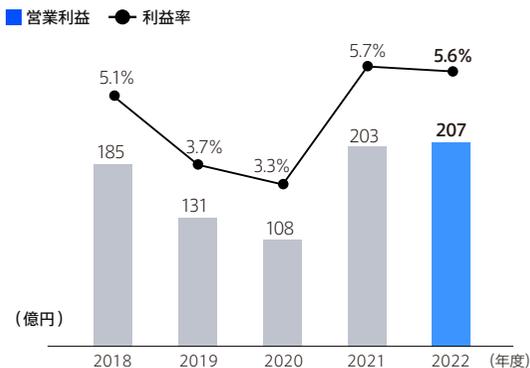
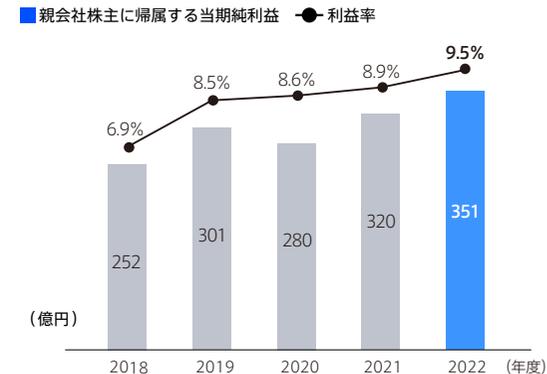


図3 親会社株主に帰属する当期純利益/利益率



## 【セグメント別業績】

### ■ 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2022年度末の売上高<sup>図4</sup>は2,852億3千万円(前年比1.4%増)、営業利益は、109億1千1百万円(同0.2%減)となりました。

㈱TBSテレビのテレビ部門の2022年度の売上高につきましては、6億7千5百万円増収の1,932億9千2百万円(前年比0.4%増)となりました。このうち、タイム収入は3年ぶりの開催となった「世界陸上2022オレゴン」や「WBC2023」のセールスが好調でしたが、前年の「東京オリンピック・パラリンピック」の反動をカバーするには至らず、799億1千6百万円(同2.3%減)となりました。スポット収入は、関東地区投下量が前年を下回り、大変厳しい市況となり、5局シェアが推計で20.6%と、前年同期比で0.5ポイント改善しましたが、829億6千9百万円(同1.9%減)となりました。一方、配信広告収入は、国内の無料動画配信が引き続き好調で、56億6千8百万円(同16.4%増)となったことに加え、国内及び海外有料動画配信も好調だったことにより、テレビ部門全体で増収となりました。

㈱TBSテレビの事業部門の当連結会計年度の売上高につきましては、59億9千6百万円増収の278億1千7百万円(前年比27.5%増)となりました。催事・興行では、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた前年の反動に加え、TBS開局70周年記

念舞台『ハリー・ポッターと呪いの子』のロングラン上演が7月より開始したことや、サッカー「パリ・サン＝ジェルマン ジャパンツアー 2022」の成功が大きく貢献し、前年に比べ大幅な増収となったほか、映画・アニメも「99.9-刑事専門弁護士-THE MOVIE」や映画「五等分の花嫁」、「ラーゲリより愛を込めて」といったヒット作に恵まれ増収となりました。マーチャンダイジングセンターは「クロサギ」や「君の花になる」等10月ドラマの商品化や、朝のベルト番組「ラヴィット!」のキャラクター「ラッピー」のIP展開が好調で、昨年の巣ごもり需要の反動をカバーし増収となりました。グローバルビジネスは「SASUKE」のフォーマット販売が引き続き

好調で増収となりました。

㈱TBSラジオは、好調なイベント収入で増収となったものの、広告収入がタイム・スポットともに減収となり、2億5千3百万円減収の84億9千万円(前年比2.9%減)となりました。

㈱BS-TBSは、タイム収入、スポット収入の増収に加えて、配信を含む事業収入も引き続き好調で、7億9千4百万円増収の172億1千8百万円(前年比4.8%増)となりました。

㈱TBSグロウディアは、ショッピング部門売上、DVD収入の減少があった一方、企画展やイベントでの集客回復等により、5千万円増収の280億8千9百万円(前年比2.0%増)となりました。

セグメント別連結売上高構成(2022年度)

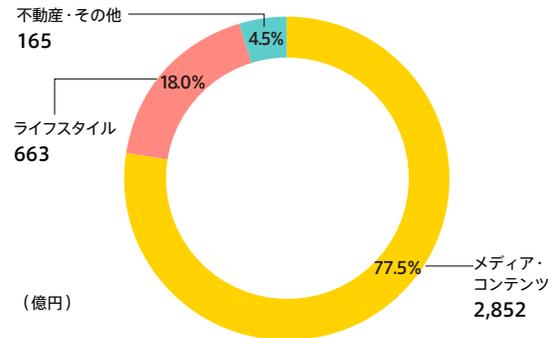
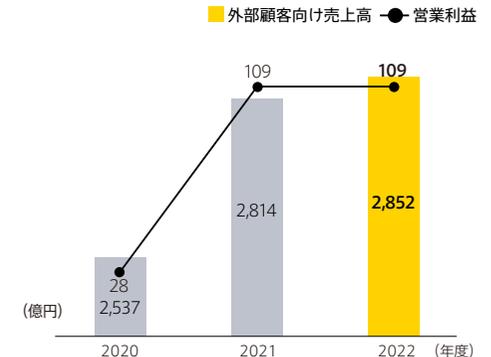


図4 セグメント別売上高/営業利益(メディア・コンテンツ事業)



㈱日音は、業務代行収入の増加により、1億9千万円増収の85億7千4百万円（前年比2.3%増）となりました。

TCエンタテインメント㈱は、DVD販売の減少により、10億6千万円減収の71億2千2百万円（前年比13.0%減）となりました。

費用面においては、番組制作費の増加に加えて、事業部門での大型イベントの実施等により、前年より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2千2百万円減益となる109億1千1百万円（前年比0.2%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2022年度末の売上高<sup>図5</sup>は、663億9千1百万円（前年比8.8%増）、営業利益は30億6千4百万円（同29.7%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、通信販売事業の㈱ライトアップショッピングクラブで、前年好調であった受注の落ち着きにより、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」では依然厳しい状況が続いておりますが、㈱CPコスメティクスでの化粧品販売の増加等により、事業全体で増収増益となりました。

また、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、新型コロナウイルス感染症に伴う自粛要請解除による人流回復等で大幅な増収増益となり、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。

### ■ 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<sup>図6</sup>は165億8百万円（前年比4.3%増）、営業利益67億9千8百万円（同3.7%減）となりました。

収入面は賃料収入の回復により増収となりましたが、水道光熱費の増加等により減益となりました。

図5 セグメント別売上高／営業利益（ライフスタイル事業）

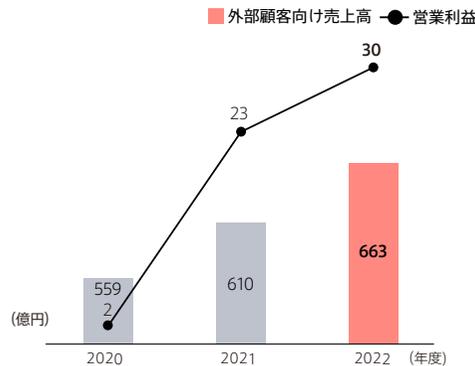
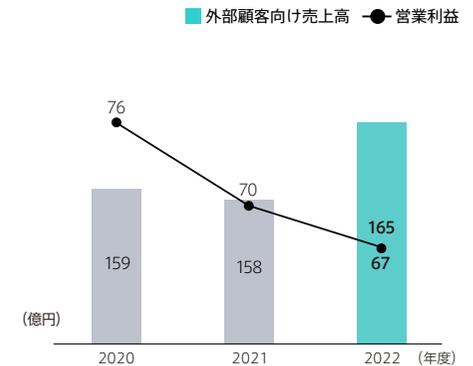


図6 セグメント別売上高／営業利益（不動産・その他事業）



### 【財政状態】

2022年度末における**総資産合計** [図7] は1兆678億6千5百万円で、前連結会計年度末に比べて1,337億6千6百万円の減少となりました。土地の取得等により有形固定資産が136億4百万円増加した一方、保有する株式の含み益の減少等により投資有価証券が1,545億1千万円減少したこと等によります。

**負債合計**は2,716億8千1百万円で、前連結会計年度末に比べて469億4千8百万円の減少となりました。保有する株式の時価の下落に伴い繰延税金負債が494億9百万円減少したこと等によります。

**純資産合計** [図7] は7,961億8千4百万円で、前連結会計年度末に比べて868億1千8百万円の減少となりました。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280億4千9百万円増加した一方、その他有価証券評価差額金が1,059億9千7百万円減少したこと等によります。

この結果、自己資本比率 [図8] は73.1%、1株当たりの純資産は4,726円87銭となっております。

### 【キャッシュ・フローの状況】

2022年度末における現金及び現金同等物は975億8千9百万円で、前連結会計年度末に比べて11億1千8百万円減少しました。各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりです。

#### ■ 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** [図9] は、306億3千2百万円の収入になりました（前年同期は28億5千3百万円の支出）。主な増額要因は、税金等調整前当期純利益539億8千4百万円、減価償却費134億7百万円等、一方、主な減額要因は、投資有価

図7 総資産 / 純資産

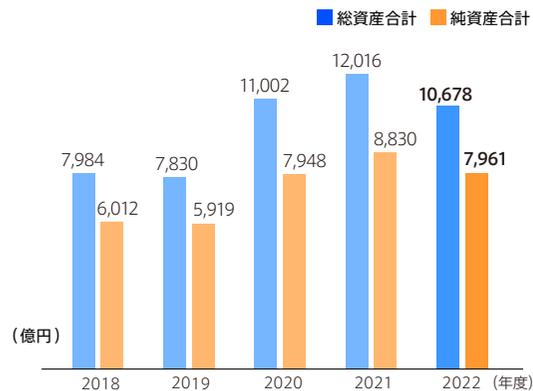


図8 自己資本比率

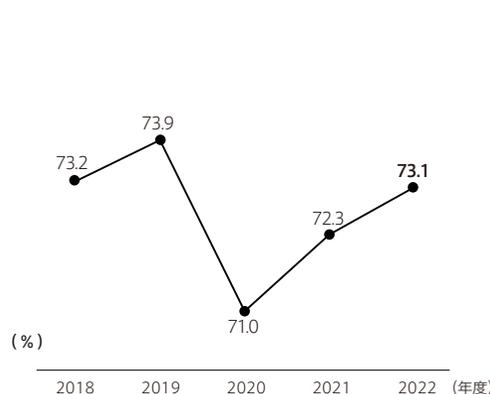
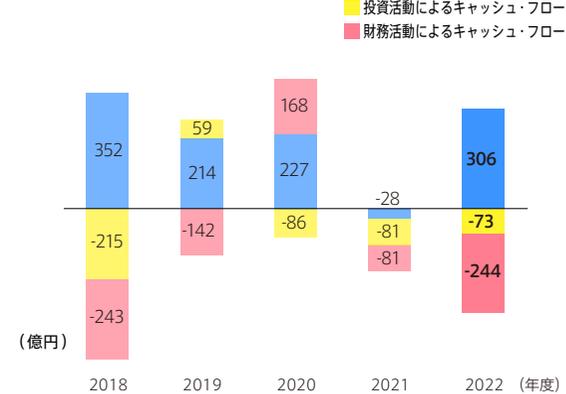


図9 営業CF/投資CF/財務CF



証券売却損益 201 億 1 百万円、法人税等の支払額 209 億 8 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** (図9) は、73 億 4 千 6 百万円の支出となりました (前年同期は 81 億 5 千 4 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 242 億 6 千 3 百万円、有形固定資産の取得による支出 261 億 1 千 4 百万円、関係会社株式の取得による支出 37 億 6 千 4 百万円、無形固定資産取得による支出 21 億 2 千 4 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** (図9) は、244 億 9 千 1 百万円の支出となりました (前年同期は 81 億 6 千 4 百万円の支出)。主な内訳は、長期借入金の返済による支出 60 億円、自己株式取得による支出 109 億 4 百万円、配当金の支払額 71 億 3 千 2 百万円等であります。

#### 【資金の源泉】

当連結会計年度のキャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フロー前年を 334 億 8 千 5 百万円上回りました。投資有価証券の売却による収入 242 億 6 千 3 百万円などを計上した

一方、有形固定資産の取得による支出 261 億 1 千 4 百万円を計上したこと等により、手元資金は 11 億 1 千 8 百万円減少しました。短期的な設備投資や戦略的投資は、現在のところ手元資金と通年の営業キャッシュ・フローで賄える見込みです。

#### 【設備投資の状況】

当連結会計年度の**設備投資額** (図10) (無形固定資産を含み、資産除去債務は含まない) は 26,923 百万円です。報告セグメントごとの設備投資につきましては、次の通りです。

#### ■ メディア・コンテンツ事業

設備投資額は 6,725 百万円です。

その主なものは、(株)TBS テレビの BLITZ スタジオ 関連設備等 3,875 百万円、その他通常設備の更新等です。

なお、2022 年度において重要な設備の除却、売却等はありません。

#### ■ ライフスタイル事業

設備投資額は 634 百万円です。

その主なものは、通常設備の更新等です。

なお、2022 年度において重要な設備の除却、売却等はありません。

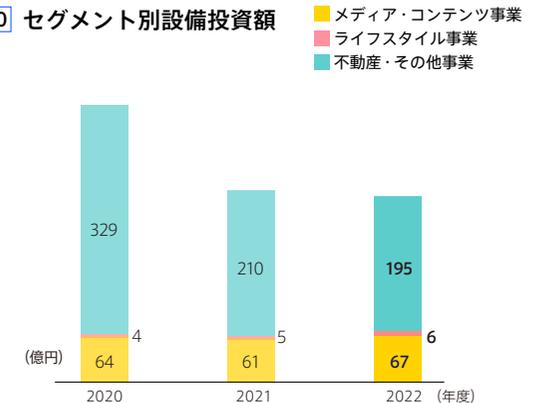
#### ■ 不動産・その他事業

設備投資額は 19,563 百万円です。

その主なものは、当社の赤坂エンタテインメント・シティ計画 関連 14,668 百万円、その他通常設備の更新等です。

なお、2022 年度において重要な設備の除却、売却等はありません。

図10 セグメント別設備投資額



## 【研究開発の状況】

TBSグループは、公共の電波を用いて国民に高品位で多様なサービスを提供するとともに次世代のデジタル放送の実用化に貢献すべく、新しい番組制作、伝送、放送技術等の研究開発を行っています。

報告セグメント別の研究開発活動を示すと、次の通りです。

### ■メディア・コンテンツ事業

主な研究開発活動は、①クラウドを利用した情報カメラ映像LIVE配信・収録システムの開発、②顔認証AI、音声認識AI、文字認識AIを利用した放送映像メタデータ付与プラットフォームの開発、③高速ファイル転送技術を用いたコンテンツのオンライン納品システムの開発などであります。特に①については、日本全国の情報カメラ映像をクラウドで一元管理するもので、災害や選挙の報道などで使用されました。災害発生時は、発生前後の現地の映像に即座にアクセスすることが可能であり、災害報道における速報性の向上や情報の正確性の向上に活用していく予定です。

研究開発費の金額は、78百万円であります。

### ■ライフスタイル事業

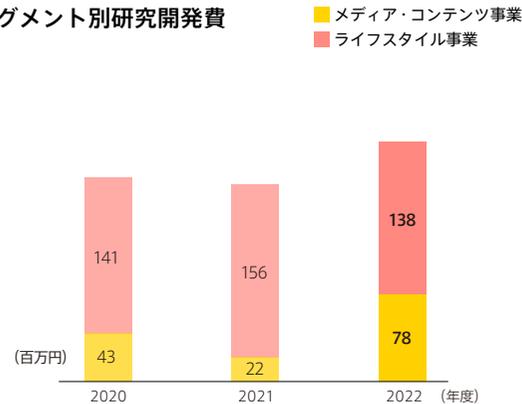
現代女性のための理想的なスキンケアの研究に取り組んでおり、消費者ニーズ、市場性等と他社との差異化の観点から製品コンセプトを企画し、企画された製品コンセプトをもとに製品開発を行っています。基礎研究においては主に新規原料の開発等を行っています。また、先端的な研究を効率的に応用できるように外部研究機関との共同研究も行っています。

研究開発費の金額は138百万円であります。

### ■不動産・その他事業

特に研究開発活動は行っていません。

セグメント別研究開発費



## 過去10年の財務データ

単位:百万円

	2014/03期	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
<b>会計年度</b>										
売上高	354,338	347,817	348,539	355,363	361,954	366,353	356,796	325,682	358,269	368,130
売上総利益	108,839	106,665	107,072	113,296	113,750	115,728	107,008	95,418	114,818	116,419
販売費及び一般管理費	93,142	90,936	89,893	93,417	94,949	97,156	93,904	84,576	94,472	95,636
営業利益	15,696	15,728	17,179	19,878	18,800	18,572	13,103	10,841	20,346	20,782
経常利益	18,096	18,915	22,678	26,207	26,923	28,835	21,274	19,233	30,707	35,086
親会社株主に帰属する当期純利益	9,644	12,811	14,497	16,136	17,182	25,205	30,174	28,072	32,008	35,182
営業活動によるキャッシュ・フロー	23,038	27,851	32,337	36,485	35,536	35,215	21,406	22,713	-2,853	30,632
投資活動によるキャッシュ・フロー	-11,326	-2,326	-8,956	-10,078	-14,028	-21,588	5,962	-8,618	-8,154	-7,346
財務活動によるキャッシュ・フロー	-23,567	-25,242	-5,326	-36,718	-7,730	-24,387	-14,202	16,898	-8,164	-24,491
フリーキャッシュ・フロー	11,712	25,525	23,381	26,407	21,508	13,627	27,368	14,095	-11,007	23,286
<b>会計年度末</b>										
総資産	579,039	653,732	649,970	707,063	821,737	798,481	783,024	1,100,223	1,201,632	1,067,865
流動資産	130,262	131,127	149,478	145,479	155,660	144,192	158,800	190,053	198,692	209,058
現金及び現金同等物期末残高	56,312	56,728	74,734	67,391	81,129	72,033	85,059	116,061	98,767	97,649
固定資産	448,777	522,604	500,492	561,583	666,076	654,289	624,223	910,170	1,002,939	858,807
負債	193,068	197,613	191,762	189,633	220,786	197,189	191,093	305,338	318,629	271,681
流動負債	83,117	63,072	95,278	77,231	93,382	80,099	81,021	86,176	75,592	104,059
固定負債	109,951	134,541	96,483	112,402	127,403	117,090	110,072	219,162	243,037	167,621
純資産	385,971	456,118	458,208	517,430	600,950	601,291	591,931	794,884	883,002	796,184
<b>主要な経営指標 (%)</b>										
売上高増加率	0.6	-1.8	0.2	2.0	1.9	1.2	-2.6	-8.7	10.0	2.8
営業利益増加率	-3.0	0.2	9.2	15.7	-5.4	-1.2	-29.4	-17.3	87.7	2.1
営業利益率	4.4	4.5	4.9	5.6	5.2	5.1	3.7	3.3	5.7	5.6
親会社株主に帰属する当期純利益率	2.7	3.7	4.2	4.5	4.7	6.9	8.5	8.6	8.9	9.6
ROE	2.8	3.2	3.3	3.4	3.2	4.3	5.2	4.1	3.9	4.3
ROA	3.2	3.1	3.5	3.9	3.5	3.6	2.7	2.0	2.8	3.1
自己資本比率	63.3	66.7	68.3	71.1	71.2	73.2	73.9	71.0	72.3	73.1
総資産回転率	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.3	0.3
PER	19.5	19.2	21.0	21.5	22.9	14.0	8.7	13.2	9.5	9.1
配当性向	31.0	27.8	30.1	30.3	30.5	22.9	17.2	18.3	19.7	20.1
<b>1株当たりの情報 (円)</b>										
1株当たり年間配当金	19.00	22.00	25.00	28.00	30.00	33.00	30.00	30.00	37.00	42.00
EPS	61.22	79.12	83.12	92.46	98.38	144.31	173.28	164.32	187.35	208.76
BPS	2,263.65	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

## 非財務データ

### 環境 Environment

	2014/03期	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
期末従業員数(名)	5,634	5,585	5,641	5,610	5,552	6,090	6,155	6,134	6,454	<b>6,586</b>
CO <sub>2</sub> 排出量(トン)*	26,019	25,336	24,525	24,123	23,235	21,916	20,054	18,267	18,513	<b>17,451</b>
CO <sub>2</sub> 削減量(トン)*	5,777	6,460	7,271	7,673	8,561	9,880	11,742	13,529	13,283	<b>14,345</b>
CO <sub>2</sub> 削減率(%)*	18.2	20.3	22.9	24.1	26.9	31.1	36.9	42.5	41.8	<b>45.1</b>
リサイクル率(%)*	72.7	72.2	67.5	67.8	70.7	68.4	71.3	72.3	69.2	<b>65.5</b>
水使用量水道(m <sup>3</sup> )*	103,508	98,972	97,322	80,258	73,558	73,840	74,759	53,855	74,549	<b>73,616</b>
水使用量下水(m <sup>3</sup> )*	115,897	102,169	106,967	102,376	96,064	99,032	96,254	75,526	94,668	<b>92,984</b>

\* TBS放送センター内(放送センター+文化施設棟)に限る

### 社会 Social

	2019/03期	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期
育児休業取得率(男性)(%)* *	—	—	54.3	42.9	<b>66.7</b>
育児休業取得率(女性)(%)* *	—	—	100.0	100.0	<b>100.0</b>
女性従業員割合(%)* *	21.1	21.8	22.4	23.0	<b>23.4</b>
女性管理職比率(%)* * *	12.3	13.2	13.2	14.3	<b>14.3</b>
障がい者雇用率(%)* * *	2.0	2.1	2.7	3.1	<b>3.1</b>
社員離職率(%)* *	1.3	1.3	2.1	1.8	<b>2.3</b>

\* \* TBSホールディングス+TBSテレビ \* \* \* TBSテレビ

注:育児休業取得率は育児介護休業法の改正に伴い、育児休職+育児目的特別休暇で算出

### ガバナンス Governance

	2021/03期	2022/03期	2023/03期
取締役数(女性)* * * *	0	0	<b>1</b>
取締役数(男性)* * * *	9	9	<b>9</b>
取締役数(合計)* * * *	9	9	<b>10</b>
腐敗に関する法令違反件数* * * * *	0	0	<b>0</b>
腐敗に関する罰金額* * * * *	0	0	<b>0</b>
腐敗に関する懲戒解雇* * * * *	0	0	<b>0</b>
政治献金額* * * * *	0	0	<b>0</b>

\* \* \* \* TBSホールディングス \* \* \* \* \* TBSグループ

## 会社・投資家情報

## 会社概要 (注記無しは2023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	7,984名 (2023年6月30日)
発行済株式総数	171,591,065株 (自己株式を含む)
単元株式数	100株
株主数	19,457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	https://www.tbsholdings.co.jp/
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

## 主な受賞一覧

コンテンツ・クリエイター・技術	受賞名
舞台『ハリー・ポッターと呪いの子』	第48回菊田一夫演劇賞「菊田一夫演劇大賞」 第30回読売演劇大賞「選考委員特別賞」
「TOKYO MER ～走る緊急救命室～」	コンテンツアジア賞2022 ベストアジアドラマ部門 最優秀賞
BS-TBS「通信簿の少女を探して～小さな引き揚げ者 戦後77年あなたは今～」	令和4年度文化庁芸術祭テレビ・ドキュメンタリー部門 優秀賞 第39回 ATP賞ドキュメンタリー部門優秀賞 JPPA AWARDS 2023 経済産業大臣賞
「水曜日のダウンタウン」	TVerアワード2022 パラエディ部門 大賞
北京オリンピック XRステージ	2022年日本民間放送連盟賞 技術部門 優秀賞
世界陸上オレゴン大会 XRスタジオ	デジタル・コンテンツ・オブ・ジ・イヤー'22 第28回AMDアワード年間コンテンツ賞優秀賞
文字起こしエディタ「もじこ」	日本DX大賞 優秀賞 ITreview Grid Award 2023 Spring 音声認識部門「Leader」
BS-TBS報道1930「激震・旧統一教会と日本政治 問われる政治との距離感は」	第60回ギャラクシー賞 テレビ部門 優秀賞
TBSラジオ「荻上チキが見たウクライナ～見過ごされる声に耳を傾けて」	第60回ギャラクシー賞 ラジオ部門 優秀賞
安住紳一郎 (TBSラジオ「安住紳一郎の日曜天国」パーソナリティとして)	第60回ギャラクシー賞 ラジオ部門 DJパーソナリティ賞

## 外部評価

## 社債発行体格付

**A** (シングルエー)  
(R & I)

## 健康経営優良法人

2023 (大規模法人部門)  
認定



## ESG評価機関「CDP」

気候変動に関する  
質問書に初回答  
ランク「C」評価

## 統合報告書2022

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

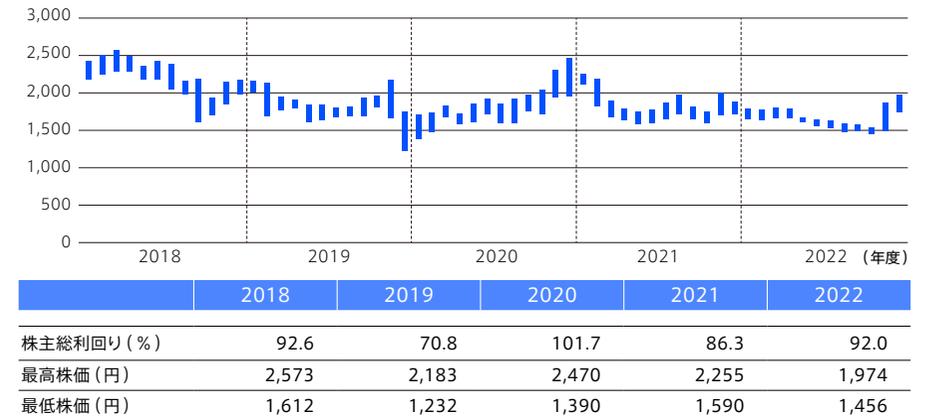
株式情報

大株主の状況 (2023年3月31日)

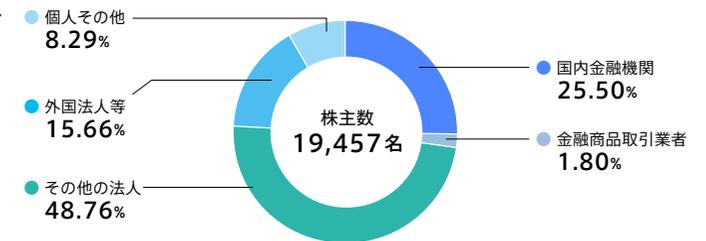
氏名又は名称	所有株式数(千株)	割合(%)*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13,966	8.29
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (退職給付信託口・株式会社電通口)	9,311	5.52
株式会社MBSメディアホールディングス	8,848	5.25
三井不動産株式会社	5,714	3.39
株式会社NTTドコモ	5,713	3.39
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	5,006	2.97
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	4,479	2.65
三井物産株式会社 (常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	4,288	2.54
株式会社ビックカメラ	4,190	2.48
株式会社講談社	3,771	2.23

※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信託が所有する当社株式を含めておりません。

株価の推移(円)



所有株式数の割合





# TBS

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