

# TBS

## TBS GROUP INTEGRATED REPORT 2022

TBSグループ統合報告書 2022



## 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「6つのマテリアリティ」

最高の“時”をつくり、届けるための重要課題を特定

01



世界に愛されるオリジナル・  
コンテンツを生み出す

02



メディアとしての  
「社会的使命」を果たす

03



テクノロジー開発・活用で  
仕事を変革する

04



命息づく地球に  
「最高の“時”」を

05



すべての働く仲間に  
「最高の“時”」を

06



責任企業として  
ガバナンスを強化する

2021年に公表した長期ビジョン「TBSグループ VISION2030」と「TBSグループ 中期経営計画 2023」を実現・達成するために、2022年、私たちが「すべきこと」は何かを議論し、事業領域で3つ、サステナビリティ領域で3つ、合わせて6つのマテリアリティを特定しました。それぞれにはさらに具体的な目標を掲げています。それらを着実に追求することで、ブランドプロミスでお約束した「心揺さぶる」「最高の“時”」をつくり、届けていきます。→P.20





マテリアリティ 04

## 命息づく地球に「最高の“時”を」

「地球を笑顔に」を合言葉に、SDGsに取り組んできたTBSグループ。

地球温暖化や気候変動への対策にも先進的に取り組み、「社会を動かす起点」となります。

マテリアリティの一つとして掲げた「カーボンゼロに向けた目標設定と実践」の第一歩として、以下の目標を掲げます。

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

実現範囲は Scope1（燃料の燃焼などによる直接排出）および Scope2（購入した電気の使用等による間接排出）となります。

CO<sub>2</sub>削減の取り組みや中長期的目標については「TCFD提言に基づく情報開示」→P.64



# 目次 (本報告書の全体構成)

本報告書は、TBSグループがどのような「最高の“時”」を、どのような「コンテンツ・サービス」をつくり・届けることで、どのように企業価値を向上させ、成長を持続させるかについて、体系立ったご理解をいただくことを目的としています。以下の各ページのボックスをクリックして、直接アクセスすることができます。

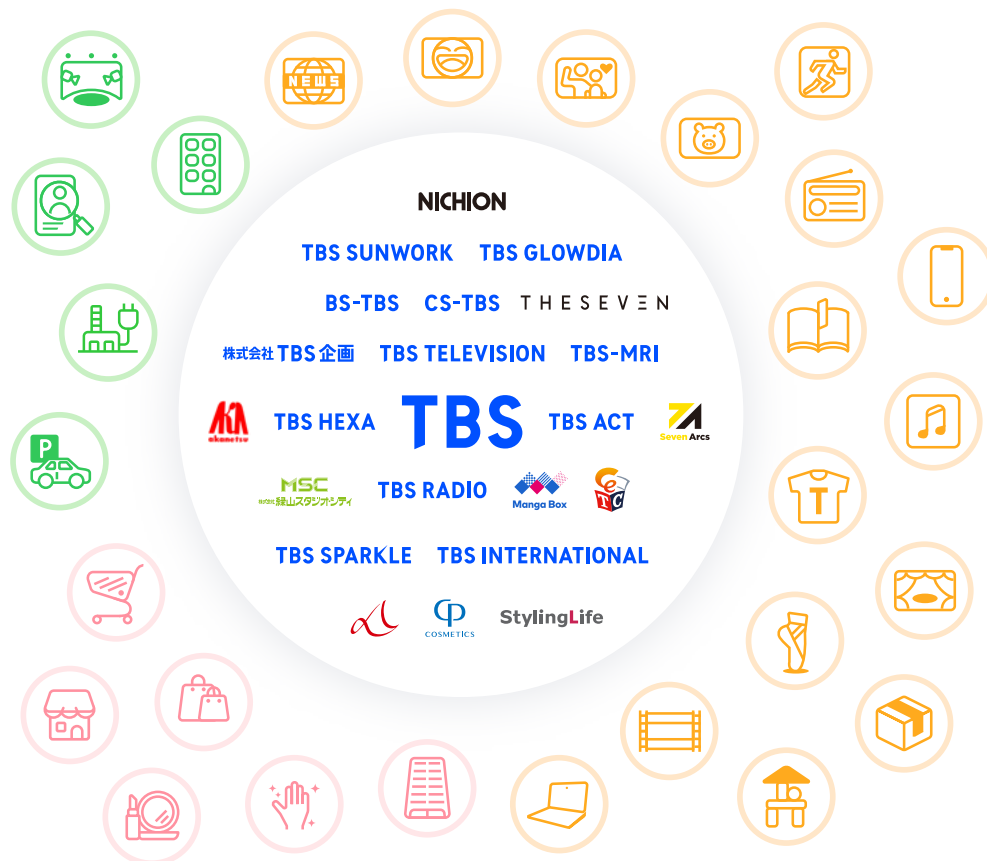
最高の“時”を つくり・届けて	P.01 企業理念 ブランドプロミス	P.02 TBSグループ 「6つのマテリアリティ」	P.05 TBSグループ At a Glance	P.06 TBSグループ この1年	P.07 トップメッセージ					
	P.14 TBSグループ VISION2030の進捗	P.15 「中計2023」 アップデート	P.16 競争戦略責任者 メッセージ	P.17 成長戦略責任者 メッセージ	P.18 コンテンツ拡張 戦略「EDGE」	P.19 赤坂エンタテイン メント・シティ計画	P.20 TBSグループ マテリアリティ			
	P.23 「社会的使命」と 「圧倒的信頼」	P.24 財務戦略責任者 メッセージ	P.28 財務・非財務 ハイライト							
	P.31 成長の軌跡	P.33 価値創造プロセス	P.34 コンテンツの LTVを最大化	P.36 人的資本	P.40 知的資本	P.46 製造資本	P.47 社会関係資本			
	P.52 事業別戦略 メディア・コンテンツ事業	P.54 事業別戦略 ライフスタイル事業	P.56 事業別戦略 不動産・その他事業							
	P.59 ESG戦略責任者 メッセージ	P.60 サステナビリティ 推進体制の強化	P.61 SDGs達成に 向けて	P.64 TCFDに基づく 情報開示	P.70 環境への取り組み	P.73 社会への取り組み	P.74 役員一覧 スキル・マトリックス コーポレート・ガバナンス			
	P.82 コンプライアンス	P.83 TBSグループ 行動憲章	P.85 グループ内部統制 およびリスクマネジメント	P.90 会長・社外取締役座談						
	P.94 財政状態および 経営成績等の分析 (MD & A)	P.100 過去10年の 財務・非財務データ	P.102 会社概要	P.103 株式情報						

**【編集方針】**  
2021年4月～2022年3月のTBSグループについての報告を原則としますが、重要・最新事項を記述するため上記期間以前・以後の事象も盛り込んでいます。編集にあたってはValue Reporting Foundation「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」などの開示指標を参照しました。



# TBSグループ At a Glance

放送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



**メディア・コンテンツ /  
不動産・その他 (1社)**

(株) TBSテレビ

**ライフスタイル (3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

**メディア・コンテンツ (13社)**

(株)TBSラジオ  
(株)BS-TBS  
(株)TBSスパークル  
(株)TBSグローディア  
(株)TBSアクト  
(株)CS-TBS  
(株)Seven Arcs  
TCエンタテインメント(株)  
TOKYO BROADCASTING SYSTEM  
INTERNATIONAL, INC.  
(株)TBSメディア総合研究所  
(株)日音  
(株)マンガボックス  
(株)THE SEVEN  
(2022年8月1日 (株)THE Factoryから商号変更)

**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

計22社



# TBSグループ この1年





時代を超えて愛されるコンテンツ・サービスを通じてすべての人々に最高の“時”を提供

<p>4/1 株式会社TBSアクト稼働</p> 	<p>7/22-11/14 「地球を笑顔にするHOUSE」を赤坂サカスにて展開</p> 	<p>10/1 「サステナビリティ委員会」を設置 「サステナビリティ方針」を策定</p>	<p>11/1-7 「地球を笑顔にするWEEK」第3弾を実施</p> 	<p>1/7 海外戦略の新会社株式会社THE Factory(2022年8月1日株式会社THE SEVENに商号変更)を設立</p>	
<p>4/15 TBS×ZEE「The Spiceman Trails Asia」の企画開発進む</p>	<p>4/26-5/5 SDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」第2弾を実施</p>	<p>8/26 TBS独自のリモート出演システム「TBS BELL」が日本映画テレビ技術協会「技術開発賞」を受賞</p> 	<p>10/6 NETFLIXと新作3本の全世界同時配信決定を発表</p>	<p>11/11 TCFD提言への賛同を表明</p> 	<p>2/10 自己株式取得にかかる事項の決定および自己株式の消却に関するお知らせ</p>

2021年

2022年



<p>5/13 緑山スタジオが2021年度に実質100%再エネ化を発表</p> 	<p>5/14 「TBSグループVISION2030」「TBSグループ中期経営計画2023」公表</p>	<p>8/30 初の統合報告書「TBSグループ統合報告書2021」を発行</p>	<p>9/2 東証の新市場区分において「プライム市場」を選択</p>	<p>11/18 赤坂二・六丁目地区開発計画が国家戦略特別区域計画に認定</p>	<p>3/30 「復活!風雲!たけし城(仮題)」2023年よりAmazon Prime Videoで全世界独占配信決定を発表</p> 
<p>6/15 韓国の総合エンタテインメント企業CJ ENMと戦略的パートナーシップ協定を締結</p>	<p>9/17 2021年日本民間放送連盟賞技術部門において、字幕生成システム「もじば」と「TBS BELL」が優秀賞を同時受賞</p> 	<p>12/17 TBS独自のチケットサービス「TBSチケット」がスタート</p>	<p>12/25 TBSラジオ開局70周年</p> 		

新型コロナウイルス全国感染者数



2021年 4月

東京オリンピック

東京パラリンピック

第49回衆議院議員総選挙

2022年 1月

北京オリンピック

北京パラリンピック

ロシア ウクライナ侵襲





# Top Message

トップメッセージ

トップメッセージ

# 圧倒的信頼の獲得へ放送の枠を超え、 オリジナル・コンテンツで「最高の“時”」を提供する

㈱TBSホールディングス  
㈱TBSテレビ  
代表取締役社長

佐々木 卓

## Top Message

### < TBSの社会的意義 >

#### 正確な情報発信を通じて最高の“時”を提供し続ける

今、この世界で起きている戦争や自然災害を報道するTBSの社会的意義とは何か。ロシアによるウクライナ侵攻のニュースはそのことを改めて明確に示したように思います。

TBSが届けたい「最高の“時”」は、本来人の心をあたたかく揺さぶるものであり、多くの人を安心させるものです。しかし「戦争の“時”」はその対極にあります。人々から笑顔を奪い、人々を傷つける。私たちは「最高の“時”」を届けて、戦争で傷ついた人を癒したい。メディアを通じて戦争を阻止したい。「正しい“時”」を正しく伝えて安心してもらう」という役割を担うことこそが私たちの目的であり、社会的意義なのだと思います。

そのための前提となるのが「圧倒的信頼」→P.23の獲得です。事実を曲げることなく正確な放送を継続し、時間をかけてでも新たな信頼を築き上げていく。たとえ大きな災害に見舞われても常に視聴者の皆さまの生命と財産を守るために活動する心構えを



持って臨む。過去のミスや過ちからそのための訓練も積んできていますが、一人ひとりがこうした心構えを持って臨む先にインターネットも含めた全方位での「圧倒的信頼」につながる“時”がつけれると思います。

テレビやラジオに限定せず、映画や舞台、配信、あるいは教育や小売など、そのすべてがTBSのコンテンツです。混迷する時代だからこそ、「世界に愛されるオリジナル・コンテンツ」によって安心し微笑んでいただける「ちょっといい時間」や、放送の枠を超えて「最高の“時”」を提供する企業であり続けることが私たちの価値でもあります。

### ＜この1年、「VISION2030」と「中期経営計画2023」の進捗＞

#### 質を高め、自らが変わり動き出すことで 新たな“拡がり”が形になってくる

2021年5月に公表した「TBSグループ VISION2030（以下、「VISION2030」）」→P.14と「TBSグループ 中期経営計画2023（以下、「中計2023」）」→P.15の初年度となる2021年度の業績ですが、営業利益が中計最終年度の2023年度目標である185億円を上回り、ホールディングスとなった2009年度以降最高となりました。そのため2023年度を最終年度としたまま、現状の「中計2023」をアップデートしました。なお「VISION2030」のゴールである2030年度の定量目標については据え置き、

Phase2となる「中計2026」の公表の際、蒔いた種の実り具合をふまえて見直すことにします。

今回「中計2023」の目標値を想定以上に上回ることができた理由の一つに、スポット収入の好調があげられます。これは地上波におけるテレビCMの価値が見直されたことが一因と考えています。地上波のテレビCMはその効果がカウントしにくいと言われており、TBSをはじめ民放各社もテレビCMの訴求力や購買効果等についての調査を行い、効果測定を進めていたところ、ネットCMより実は単価が安く、訴求力が高いといった結果を得ました。コロナ禍からの経済回復の流れもあると思いますが、いち早くテレビCMの価値をお客さまに見直していただいた結果ともいえます。

テレビ離れといわれる時代ですが、TBSグループはお届けする番組やCMの品質に責任を持って、特に次世代視聴者の開拓や訴求力の拡大に注力しながらテレビの価値を再構築していきます。

具体的な競争戦略としては、収益的に重要課題であった朝のベルト番組、GP帯のバラエティの改編と強化をはじめ、若手クリエイターの育成によって次世代視聴者を開拓できるコンテンツ作りをこれまで以上に加速します。さらに大型スポーツイベントやSDGs WEEK→P.61を通じて「放送の力と価値」を向上させ、社会に提案していきます。テレビCMについてもログをとり、視聴者データを改めて分析・活用することでコンテンツターゲティングを進め、広告主のニーズに沿った提案を目指します。現在TBS

が「新ファミリーコア」と呼んでいる4～49歳の男女層をターゲットに、番組制作においても質を高めていくことで訴求力を向上させていきます。テレビCMの価値を評価につなげられれば、提供料金や出稿料金の上積みも自ずと図れると思います。

「VISION2030」では放送以外の事業の売上高比率60%を目指していますが、そのための成長戦略のベースとなるのがEDGE戦略（EDGE＝Expand Digital Global Experience）→P.14です。「VISION2030」を掲げてから1年経ち、この取り組みは着実にスピーディに進んでいます。これまで思ってもみなかった企業から自然と声がかかるようになり、海外企業との連携も広がり始めています。自らが変わり動き出すことで、周囲も変化に応じてくると改めて感じました。

例えばグローバルで拡大している電子マンガについて、韓国の最大手IT企業NAVERのグループ会社NAVER WEBTOON Ltd.やマンガ制作会社SHINE Partnersと共同で韓国にwebtoon制作の新会社Studio TooNを設立しました。日韓の優れたクリエイティブ力を結集させて世界に向けたオリジナル作品を開発し、韓国国内にとどまらず、英語圏やアジアに展開。TBSで映像化することで価値の最大化を図れるようにします。

TBSからのさらなる仕掛けとして、日本発のコンテンツを海外に供給する専門商社の役割を果たす海外戦略の新会社(株)THE SEVEN(2022年8月1日(株)THE Factoryから商号変更)→P.18を

設立し、IPビジネスに注力します。世界のマーケットで勝負できるように、総額300億円規模の予算を準備し、ハイエンド・コンテンツの企画・開発に特化して5年以内に世界的ヒット作を2~3本出すことを目標としています。こうしたグローバル展開を推進する拠点として、緑山に世界基準のスペックを持つ国内最大級のスタジオを建設し、4K HDRといった高精細映像や5.1サラウンドサウンドに対応できるスタジオ機能を実現させます。新たな販売ルートを開拓するとともに、海外でも人気が高い「風雲！たけし城」や「SASUKE/Ninja Warrior」→P.35のような番組のフォーマット自体の販売にとどまらず、新しく開発されたコンテンツをNETFLIXやAmazon Prime Video、Home Box Office(HBO)、イギリスのBBCなどに



売り込むための人材の雇用や育成にも注力します。

NETFLIXのような動画配信会社はライバルであると同時にパートナーでもあります。「日本沈没—希望のひと—」の放送同日配信だけでなく、2023年にはTBSの新作ドラマ「離婚しようよ」の海外独占配信も決定しました。地上波の各テレビ局に対するスタンスも同じで、無料配信サービスTVerで行っているように連携を図りながらも時には競い合う姿勢を持つといった柔軟なスタンスで臨んでいきたいと思っています。

EDGE戦略のうちExperienceについては、コンテンツ、空間をプロデュースするリアルティ戦略局を設置しました。「VISION2030」の達成に向けて現場が組織の壁を超えて活動できるようにすることが狙いです。単に不動産を管理するだけでなく、不動産を空間と捉えてプロデュースしていくためには部署間の協業が必須であるため、このリアルティ戦略局が組織の壁を超えて活躍することになります。

赤坂二・六丁目地区の再開発のみならず、既存エリアと一体的に新しい街づくりに取り組んでいる赤坂エンタテインメント・シティ計画 →P.19は2028年の竣工・稼働を目指して予定通りに進んでいます。今回、赤坂から世界へ、最先端のエンタテインメントを発信していくためのエリアコンセプト「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」を発表しました。

Shake the World. AKASAKAを体現する第1弾として7月8日に舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」が開幕しました。世界を震わすライブエンタテインメントのアジア初上陸であり、ロングランに挑みます。地下鉄の駅を出た瞬間からハリー・ポッターの世界観で覆われた赤坂の街で、まさに体験する“時”を過ごしていただきます。年間動員数50万人を目標に、観劇前後の時間も十分に楽しんでいただくため、エリアの一角にショップとその世界観を楽しんでいただくHarry Potter Cafeもオープンしました。

こうしたIP(知的財産)を核として、映画、ライブエンタテインメントなどマルチ展開によってビジネス領域を拡大し、グローバルコンテンツブランドへと成長していきます。

私には、TBSグループをウォルト・ディズニー・カンパニーのように世界中の人々のさまざまな生活の場面でブランド力を発揮できるような企業体になりたいという夢があります。ウォルト・ディズニー・カンパニーはおおよそ100年も続く企業であり、知的財産の数は計り知れず、まさにEDGE戦略の手本であり、私たちの大先輩だと思っています。同社は1995年にテレビネットワークのABCを傘下におさめ、放送局をそのプラットフォームに加えたわけですが、私たちは放送局からスタートしてエンタテインメントだけでなくニュースもお届けしながら社会的意義を果たし、さらに幅広いプラットフォームで成長しようとしています。放送局としての社会的使命を果たすことが根っこにあり、そのう



えでしっかり収益を上げていく。そうした根っこがあるからこそ、EDGE戦略が生きてくると思っています。

## ＜マテリアリティ＞

### 6つのマテリアリティで最高の“時”を具現化する

2021年に初めて発行した統合報告書に対して、さまざまなステークホルダーから事業戦略の実現可能性や道筋の説明、定量的な目標への言及、マテリアリティ→P.20 策定などのご指摘を受けました。特にマテリアリティ策定については私たちも課題の一つと認識していましたので、取締役会において経営陣の問題意識を喚起しながら検討を重ねました。そして「中計2023」のアップデートにおいて、TBSグループが取り組むべき重要課題として、事業領域で3つとESG戦略で3つの合わせて6つを掲げました。

事業領域における3つのマテリアリティは、成長戦略における課題となります。

まず「世界に愛されるオリジナル・コンテンツを生み出す」ですが、権利関係が複雑になると、地上波はOKでも舞台化や映画化、海外展開ができないこともあるため、できる限りTBSオリジナルのIPの開発が重要になります。この「IPで稼ぐ」に対する社内の意識は、繰り返し伝え続けたことでかなり浸透してきたように感じています。

2021年12月にグループのアニメ制作会社Seven Arcsに対

して総額25億円の増資を決議しました。TBSテレビの映画・アニメ事業部とTHE SEVENの企画プロデュース力を軸に、(株)マンガボックスによる原作の開発や(株)Seven Arcsのアニメ制作を活用し、グループ内でアニメビジネスの上流から下流までのバリューチェーンを構築できるようにします。

また今後の成長にはメディアグループからコンテンツグループへの転換が欠かせませんが、その決意を示すため私が率先してクリエイターを尊敬し、あえて「モノづくりのできる人が最も偉い」と言い切っています。クリエイターを支えるバックヤードの社員ももちろん大切ですが、これまで以上にクリエイターの力が重要となりますので、彼らをエキスパート職と位置づけ、突出した成果をあげたクリエイターが報われるインセンティブを設けました。その指標としては視聴率だけでなく、コンテンツの「LTV (Life Time Value : 顧客生涯価値)」→P.34 を重視します。放送終了後も継続して利益をもたらしてくれる、あるいはTBSのブランド価値を高めてくれるような長生きするコンテンツを評価するシステムとして、その管理と活用体制を整備します。

「メディアとしての「社会的使命」を果たす」については冒頭でも述べましたが、あらゆるコンテンツで「圧倒的信頼」の獲得を前提としてTBSの社会的意義を浸透させるためには、規範・体制整備が課題となります。さらに私はメディアとしてのTBSが「SDGs先進局」を自称できるリーディングカンパニーになりた

いということを発信していますので、「SDGs達成」に向けたコンテンツで社会を動かす起点となることについてもマテリアリティの一つとして位置づけました。

「テクノロジー開発・活用で仕事を革新する」については、大容量のファイルを高速で転送できる「STORM」、大人数リモート出演システム「TBS BELL」、文字起こしサービス「もじこ」などTBSは独自開発技術の宝庫ですが、引き続き「コンテンツの品質向上」のための独自技術開発と活用を進めるとともに、「データドリブン」に向けた分析基盤の強化などを課題としてあげました。

一方、ESG戦略におけるマテリアリティでは、「命息づく地球」と「すべての働く仲間」に「最高の“時”」を提供すること、そのためにも「責任企業としてガバナンスを強化する」ことを課題としてあげました。

カーボンゼロに向けた目標を設定して(2023年度にTBS放送センター・赤坂サカス文化施設・緑山スタジオでのカーボンニュートラル実現)→P.68、その実践に向けて動くとともに、地球に優しい「持続可能なコンテンツ制作」を常に意識していきます。また、クリエイターをはじめ多様な人材が活躍できるよう公正で心身に安全な労働環境づくりや、働く仲間のスキルアップのための教育訓練の充実なども欠かせません。ガバナンス面でも事業ポートフォリオ変革に伴う戦略的意思決定とリスクの管理強化を図るとともに、取締役・執行役員のスキルとジェンダーなどの

「多様性」確保などが課題となります。

こうしたマテリアリティにスピーディに取り組みながら、長期的視点に立って自社と社会の持続的成長を目指します。今後の懸案としてはKPIの策定ですが、ステークホルダーの皆さまにとってわかりやすい指標をご提示できるよう引き続き検討しています。

### <ステークホルダーと向き合い、グループを一体化>

#### 「組織の壁」を超え、「放送」を超え、 「東京」を超え、世界と向き合う

コンテンツグループへの転換はTBSグループが企業体として新たな道へと進んでいることを意味します。70年を超える歴史を持つTBSだけに、これまで一定の壁の中で判断してきたことは否めません。ですが、「VISION2030」に向けて大きな転換期であるこの“時”を超えていくためには、私たちがこれまで当然だと思っていたことや、逆に不必要だと切り捨ててきたことなどをどちらもゼロベースで考え直し、ステークホルダーに向き合う姿勢を示していかなければなりません。

そのため、グループ間でランチミーティングを実施したり、意識的にグループ一体で考えるような取り組みも進めています。

2021年度に実施したグループ再編によって、コストの適正化、優秀な人材の獲得といった効果を得ましたが、何よりも従来の縦割りの壁を超える動きが出始めるなど、TBSグループとして

の存在意義や「圧倒的信頼」についての考え方などの理解促進が加速しているように思います。

SDGsに関しても、グループ会社が自発的に「SDGs先進局」にリンクする動きが出てきています。例えば㈱TBSスパークルでは、番組制作の過程で出るCO<sub>2</sub>やゴミの量を数値化し、削減への貢献度から3段階の認証が与えられる「アルバート認証」→P.70を取得した番組を制作しました。SDGsを発信する「地球を笑顔にするWEEK」でも、メディアやイベントを通じて、全グループが一人心の生活者と触れ合って一緒に考えていけるようなBtoCを意識した取り組みができていているように思います。

社外取締役 →P.90 からは、株主・投資家をはじめステークホルダーに対する上場会社の意義について経営陣の意識変化を促されるなど、第三者の視点から会社が大きく変わるきっかけとなる意見を数多くいただきます。私たちの固定観念を壊す貴重な存在として役割を担ってもらっています。

TBSは今「世界標準」でものを考える人材の集合体になりつつあります。放送の枠を超えたコンテンツやサービスで創り出す「最高の“時”」を世界に提供することで、持続的社会的発展に貢献する企業として価値向上を図っていきます。引き続きTBSグループの進化にご期待ください。





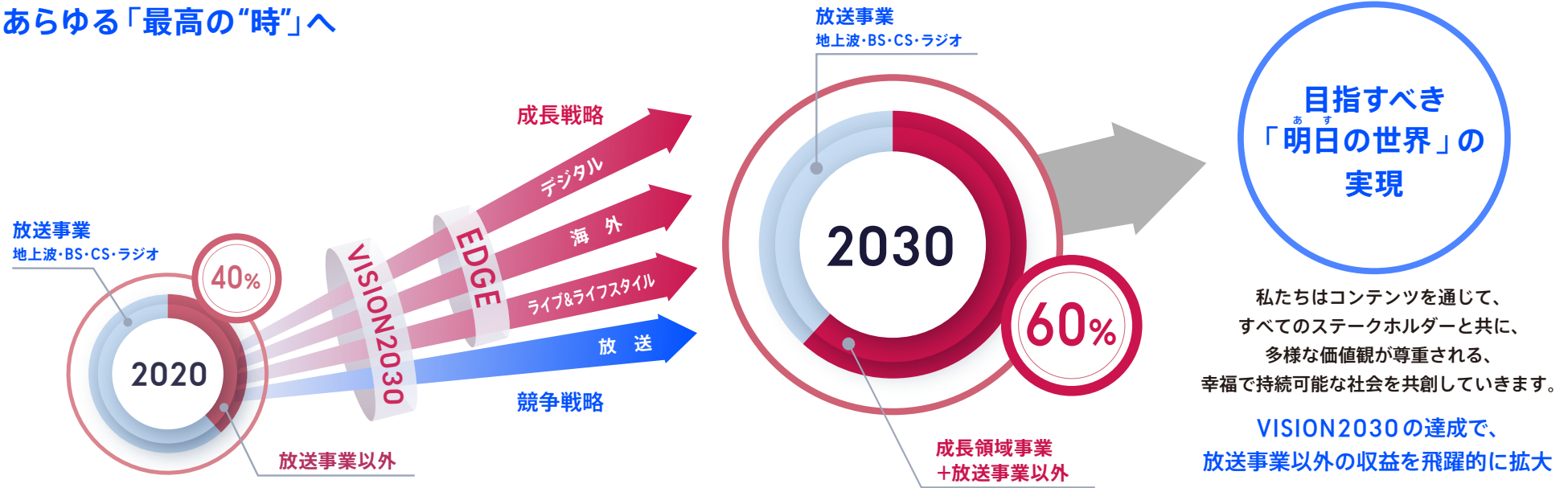


TBS Group VISION 2030  
and  
Medium-term  
Management Plan  
2023

TBSグループ VISION2030  
中期経営計画2023

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



中期経営計画 2023 アップデート  
「ポストコロナを見据えた成長への種まき」

Digital・Global 領域 世界市場を前提としたコンテンツ制作へ

■ 海外戦略新会社 THE SEVEN (2022年8月1日 (株) THE Factory から商号変更) 設立・緑山に新スタジオ建設

Experience 領域 赤坂拠点の活用～最高の“時”を届ける街へ

■ 舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」のロングラン公演を 2022年7月より開始

TBSグループ マテリアリティを特定

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**	395億円

\*\*簡易 EBITDA : 営業利益 + 減価償却費

放送事業外収益シェア: 全体の47.0%に(2021年度より3.6ポイント増)

成長投資

3年間総額 1,400億円以上

資産売却は政策保有株式の売却を想定  
成長投資機会を積極的につかみ資産売却資金をシナジーある投資に

「中計2023」アップデート

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

■ 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 (以下、「中計2023」)」は「TBSグループ VISION2030 (以下、「VISION2030」)」のPhase1 (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。

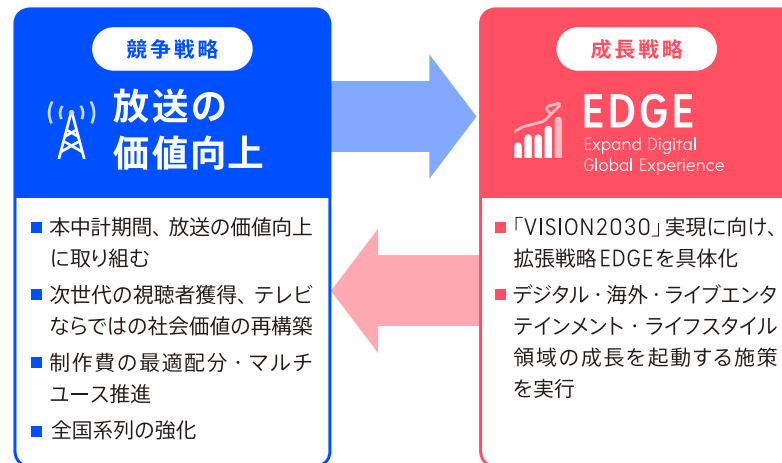
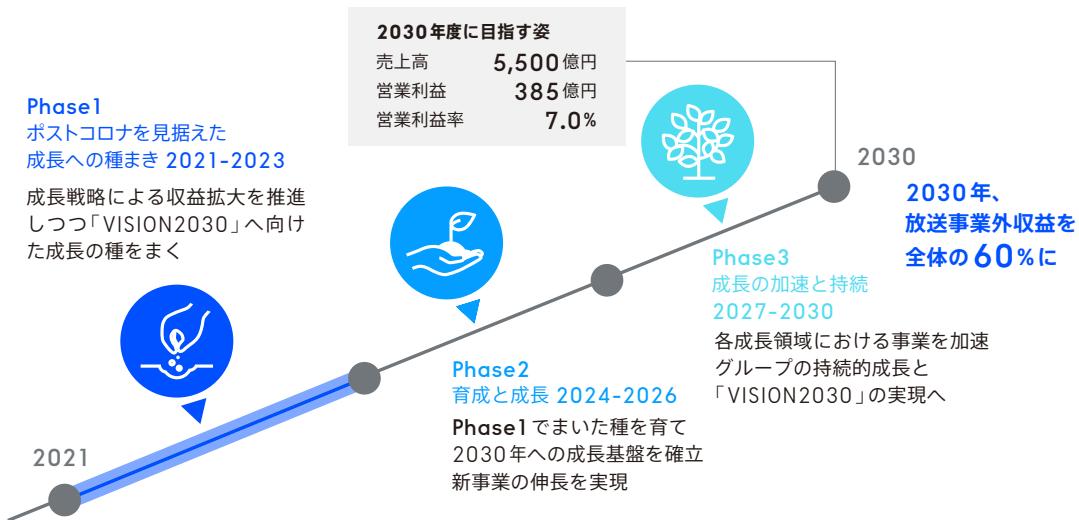
■ アップデートの背景

アップデートの背景としては、当社グループの収益に影響を与える事象として、多くの業界がポストコロナを見据えて動き出していること、地上波テレビ広告の回復、コンテンツ供給形態の多様化を、また利益に影響を与える事象としては、新型コロナをきっかけとしたコスト抑制意識の定着や、技術革新の加速などをあげています。そして、当社グループに非財務的な影響を与える事象として、自然災害による電源喪失リスク、サイバーテロ、ウクライナ情勢を中心とするロシア・ファクターなどをあげています。

■ 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。





## 競争戦略責任者メッセージ

## コンテンツカンパニーとして最高の“時”を届ける



(株)TBSホールディングス取締役 競争戦略責任者  
(株)TBSテレビ常務取締役

渡辺 正一

心や生活を豊かにするもの、「心揺さぶるもの」すべてがコンテンツであると私たちは考えています。コンテンツを創造する力はTBSグループ最大の武器です。時代や環境に流されない価値を提供し、信頼関係を深化させるコンテンツグループが私たちTBSです。

2019年以来、TBSは新ファミリーコア（新Fコア：男女4～49歳）を戦略ターゲットとしています。広告主ニーズが強い属性という理由だけでなく、次世代のTBSファンを獲得するための訴求力強化方針でもあります。

新Fコアは放送事業の収益を強化するとともに、どの世代からも信頼される報道機関であり続けるためのキーワードです。実際に新Fコア層が拡充し、2021年度は地区投下量の伸びを上回る売上増となり、在京5局のスポット広告シェアが13年ぶりに20%を超えました。

TBSが追求するのはオリジナルIP（知的財産）づくり・獲得です。一例をご紹介しますと、年間12枠のGP帯（ゴールデン・プライムタイム19時～23時）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は2019年度はわずか1本でしたが、2022年度は11本がオリジナルドラマです。オリジナルIPはコンテンツ制作過程や、スピノフドラマ制作、シリーズ化などでアイデア本位を貫くことが可能になります。他の媒体・プラットフォームへの展開、キャラクターグッズ製作などによる収益が直接TBSグループにもたらされます。

TBSの無料配信は、2021年度の平均月間再生回数5,205万回（前年比151.7%）、平均月間ユニークブラウザ（UB）数906万（前年比135.8%）と2年連続でいずれも民放1位でした。無料配信のなかでも無料配信サービスTVerは2022年3月に月間再生回数が2億5,000万回を超えて最高記録を更新しました。さらにこれからは「TVer ID」を活用してユーザーに最適なサービスを一人ひとりに提供することを目指し、テレビ放送とのデータ連携を模索して、テレビ

コンテンツを起点とした従来にはないサービスを提供していきます。また、2022年4月にはWebサイトTBS NEWS DIG Powered by JNN [→P.49](#) をTBSおよびJapan News Network（JNN）で立ち上げ、ネットニュースのスピード感にJNNの信頼感を加えて、全世代へ向けた新しいビジネスをスタートしました。さらに、2023年の年明けにはグループ社員が自由に最先端技術を手に行ける空間「TBS Tech Design X」が運用開始されます。LEDを使ったバーチャルプロダクションや、5GやIPv6などの次世代ネットワークを使用したリモートプロダクションが行える最先端環境を設備し、3D動画によるリアルタイムリモート出演など、さまざまなチャレンジに取り組みます。世界水準のスタジオを備えた日本最大級の緑山スタジオと共に、コンテンツ価値の最大化に挑みます。

インターネットは今や生活の一部となり、情報が氾濫しています。このような世界においてTBSは多様性を尊重し、社会貢献をなし、コンテンツグループとして経済的価値だけでは計ることのできない「社会的使命」を全うします。いつでも、どこでも、人々に寄り添って「最高の“時”」を届け、放送価値の向上を極大化していきます。



## 成長戦略責任者メッセージ

## EDGE : 変革と成長 放送“も”つくる会社を目指す



(株)TBSホールディングス取締役 成長戦略責任者  
 (株)TBSテレビ専務取締役

菅井 龍夫

2020年10月、私たちは商号を変更しました。それまでの「東京放送ホールディングス」から「TBSホールディングス」へ。その際のスローガンは「東京を超えろ。放送を超えろ。」です。放送事業者としての価値と責任を維持・拡大しながらも、それを越えたコンテンツ・サービス（配信・映画・舞台・小売など）を世界に届けていくことで、さらなる飛躍を目指す決意を、商号変更を通じて内外にお示ししました。

私たちが目指す成長の方向性と規模は、2021年5月に公表した

「TBSグループ VISION2030」→P.14 に、より具体的に盛り込みました。現在、「6:4」の比率である放送事業と放送事業外収入を2030年には「4:6」に。放送事業はもちろん拡大させながら、それを上回る成長を「放送事業外」で遂げることを自らに課しています。柱となるのはEDGE戦略、デジタル、グローバル（＝海外）、エクスペリエンス（＝体験型サービス）の拡張で、「TBSグループ 中期経営計画2023」のアップデート →P.15 では、成長のための投資を1,400億円としています。

成長を実現するために最重視しているのが「バランスシートに載らない価値＝クリエイティビティ」です。70年前の創業時から培ってきた、“誰も見たことのない”コンテンツ・“社会に向き合い、声なき声をすくい上げる”コンテンツを「つくる力」と、より多くの人に「届ける力」、そしてそれに共感・支持していただいた視聴者・聴取者・顧客の存在こそが私たちの成長の「源泉」だと考えています。

EDGE戦略の推進のため、今いくつかの準備を急ピッチで進めています。世界基準の制作能力を持つ新スタジオの建設（緑山）→P.18 や、世界配信に特化した新会社THE SEVEN（2022年8月1日 (株)THE Factoryから商号変更）、韓国でのIP開発のための合併会社、赤坂を世界へ向けたコンテンツ発信の基地とするための再開発（赤坂エンタテインメント・シティ計画）→P.19。アート領域での新会社、

知育・教育分野への投資。世界中から集まるクリエイターが自由に新しい作品を作り出すための投資も積極的に行っていきます。

「放送ビジネスの限界」少子高齢化でそうした言葉がしばしば聞かれます。しかし私たちはそうした環境下でこそ、放送の価値を堅持・向上させ、放送事業外で多様な施策を講じ、それらを可能な限り速やかに開花させようとしています。優れたコンテンツとサービスの力で「東京を飛び出し、放送を超える」。そしてその先の「世界」で支持を得るためには「メガヒット」が必要と考えています。現在想定する目標は「5年以内に世界的ヒットを3本」。幸いにも私たちにはそれを実現することのできる“人と資金”があります。

放送をつくる会社から、放送“も”つくる会社へ。変革と成長をぜひ見守っていただきたいと思います。



## コンテンツ拡張戦略「EDGE」

# 「デジタル」「海外」「体験」で飛躍的成長を

### Digital・Global 領域

## 世界市場を前提としたコンテンツ制作へ

DigitalおよびGlobal領域では、2021年度に開始した海外配信プラットフォームでのコンテンツ世界配信を推進しつつ、世界市場への流通を前提としたコンテンツ制作に着手し、海外クリエイターとの協業を拡大していきます。

### 海外戦略新会社 THE SEVEN<sup>※</sup>設立

総額300億円規模のコンテンツ制作費予算を準備し、地上波とは一線を画した、グローバル市場をターゲットとするハイエンド・コンテンツの企画・開発に特化します。

5年以内に世界的ヒットを2～3本実現し、そのIPを核として、映画・ライブエンタテインメントなどへマルチ展開し、ビジネス領域を拡大していきます。

※ 2022年8月1日 (株)THE Factoryから商号変更

### 緑山に新スタジオ建設

国際標準のスペックを持つ、国内最大級のスタジオが2023年6月に竣工予定です。THE SEVENが手がけるハイエンド・コンテンツの制作拠点となる予定で、今後、緑山スタジオ内にスタジオのさらなる増設も計画しています。

### 動画配信事業の好調継続

無料配信サービスTVerなどの無料配信領域において2021年度、TBSコンテンツの再生回数は累計6億2,400万回(前年比51.7%増)でした。またユニークブラウザ数(端末ごとの重複のないユーザー数)も前年比35.8%増で、再生回数、ユニークブラウザ数ともに民放全局中トップでした。今後もドラマ、バラエティの両面で、1位を維持していきます。

NETFLIX ×



Disney+ ×

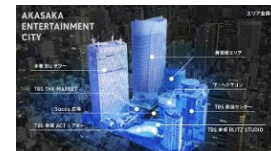


### Experience 領域

## 赤坂拠点の活用 ~最高の“時”を届ける街へ

### 赤坂エンタテインメント・シティ計画

Experience領域では、アジア初上陸となる舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」のロングラン公演を2022年7月より開始。また赤坂二・六丁目地区開発計画(2028年竣工予定)は2021年11月、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認定されました →P.19。



### スタイリングライフ グループ

雑貨小売店PLAZAを運営するプラザスタイルカンパニーにおいて、新型コロナウイルス感染症をめぐる緊急事態宣言解除後、売上は回復基調です。

海外領域での新たな試みとして、2021年度、中国での知的財産と製造販売権を管理する合弁会社BCL China Inc.を設立。

また、スタイリングライフ グループの新たな価値創造を狙って、VISION2030プロジェクトを始動しています →P.54。





## 赤坂エンタテインメント・シティ計画

# 赤坂の街を最先端エンタテインメントの発信源に

TBSではこのたび、国家戦略特区として認定を受け、2028年竣工・稼働を目指す赤坂二・六丁目地区開発計画および既存エリア（TBS放送センター、赤坂サカス、TBS赤坂BLITZスタジオ、TBS赤坂ACTシアター、赤坂Bizタワー）におけるエリアコンセプトを決定しました。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」となります。このエリアコンセプトは、ブランドプロミス「最高の“時”で、明日の世界をつくる。」の前文、「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。」の「心揺さぶる」の部分を意識したもので、「私たちTBSが創業以来70年間ともに歩み続けてきた赤坂という街と一緒に、人の心を揺さぶることの素晴らしい価値に本気で取り組んでいきたい。心が動く楽しさや驚きや歓びを、世界中の人々に、食・音楽などのあらゆる領域に、ひろげていき

たい。そして赤坂の街を最先端のエンタテインメントの発信源にしていきたい。」という想いが込められています。

また、エンタテインメントに興味のある国内外次世代層に対して

1. 「世界に発信する街、赤坂」へ
2. 若手クリエイターが集まる街に
3. 勢いがある、面白い街に
4. 常に進化する街に

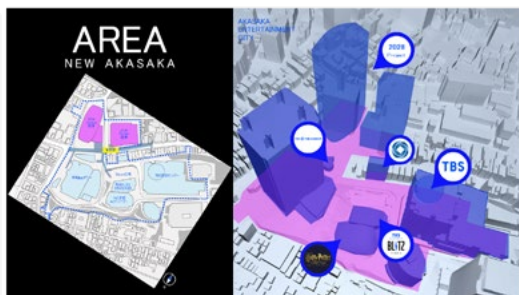
を目標に具体的な体験を通じて赤坂を盛り上げていきます。

その第1弾が、7月8日に開幕した舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」になります。2016年6月のロンドン・ウエストエンドでの開幕以降、まさに世界を震わせているライブエンタテインメントのアジア初上陸公演に挑みます。



© & ™ Warner Bros. Entertainment Inc. Publishing Rights © JKR. (s22)

**Shake  
the World.  
AKASAKA**



TBSグループマテリアリティ

## VISION2030 達成に向けて取り組むべき重要課題を公表



### 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
- 「**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

- 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

- 「**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

- 「**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

- 「**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

- 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

TBSの企業理念・ブランドプロミスをふまえ、「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、2022年5月に特定・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、株主の皆さま・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については具体的な目標設定（数値目標を含む）を進め課題解決・目標達成を進めていきます。



※ 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取り組み

## 事業戦略、非財務資本の向上、ESGを推進



**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
- 「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


**「放送の価値向上」と「EDGE戦略」の実現にかかるマテリアリティ**

〈主な関連ページ〉

- ・p.36 人的資本
- ・p.47 社会関係資本
- ・p.34 LTV



**メディアとしての「社会的使命」を果たす**

- 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**


**「放送の価値向上」と「EDGE戦略」の実現にかかるマテリアリティ**

〈主な関連ページ〉

- ・p.61 SDGs
- ・p.19 赤坂エンタテインメント・シティ計画



**テクノロジー開発・活用で仕事を革新する**

- 「**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**


**「放送の価値向上」と「EDGE戦略」の実現にかかるマテリアリティ**

〈主な関連ページ〉

- ・p.40 知的資本


**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
- 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


**「気候変動」への対応「地球環境・生物多様性」保護にかかるマテリアリティ**

〈主な関連ページ〉

- ・p.08 トップメッセージ
- ・p.70 環境



**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
- 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


**「放送の価値向上」と「EDGE戦略」の実現ならびに「人権」にかかるマテリアリティ**

〈主な関連ページ〉

- ・p.08 トップメッセージ
- ・p.47 社会関係資本


**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**」
- 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**」


**「ガバナンス」にかかるマテリアリティ**

〈主な関連ページ〉

- ・p.08 トップメッセージ
- ・p.24 財務戦略責任者メッセージ
- ・p.77 コーポレート・ガバナンス

## 「社会的使命」と「圧倒的信頼」

# メディアとしての「社会的使命」を果たすために「圧倒的信頼の獲得」を目指す

国民共有の財産である「電波」を預かる放送事業者として誕生したTBSは、私企業でありながら「公的機関」としての社会的使命も負って70年あまりの年月を歩んできました。

コンテンツ・サービスを通じた発信では「真実を公正に伝える」、規模・頻度ともに近年増大している自然災害時（地震・津波・豪雨などの異常気象・火山の噴火など）には「情報ライフライン」として人々の生命・生活を支える、そして地球や世界が直面する数々の問題を社会全体で解決するための「起点」となる。それがTBSに課せられた「社会的使命」です。

地球が、世界が、社会が今本当に必要としている情報は何か、常にそれを見つめ続ける精神が、ニュース・情報番組・ドラマ・バラエティ・スポーツにいたるまで、TBSのコンテンツには貫かれています。

こうした社会的使命を果たすため、社長の佐々木が社内に向けて強調するのが「圧倒的信頼」を寄せていただける存在になるということです。インターネットに情報が氾濫する時代に、TBSが発信する情報・コンテンツをどこよりも信頼していただくという挑戦の気持ちと、どんなによいコンテンツ・サービスを

くっても、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、佐々木は通り一遍の“信頼”という言葉ではなく、“圧倒的に信頼される存在になりたい”という言い方で働く仲間呼びかけているのです。

2022年、マテリアリティの特定の際にもそれが議論され、事業領域の重要課題として「社会的使命を果たす」そしてそのために「圧倒的信頼の獲得を目指す」ことが盛り込まれました。

### メディアとしての「社会的使命」を果たす

- 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**



### 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

全国を隅々までカバーするJNNネットワークに立脚した取材力と放送・ネットをフルに駆使した情報発信力

- 災害特番の機動的編成
- 特設サイトでの生活関連の豊富な情報の提供



### あらゆるコンテンツで「圧倒的信頼」を獲得するための規範・体制整備

取材・編集・オンエア時のさまざまな事例について分析を加えた「報道倫理ガイドライン」を発行し随時改訂、スタッフで共有しています。企業内大学TBSグループユニバーシティ(TGU)などを通じて規範面の研修も充実させています。



### 「SDGs達成」に向けたコンテンツで社会を動かす起点となる

2020年にスタートした大型のSDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」。メディアによる同規模のキャンペーンは世界でも例がなく、先進的な取り組みとして国連にも評価され、2020年アントニオ・グテーレス国連事務総長への単独インタビューという成果につながりました。こうした放送だけでなく、体験型のイベント「世界を笑顔にする広場」の実施や「地球を笑顔にするSDGs ACTION BOOK」の刊行など、取り組みは多岐にわたります。

→P.61



TBS SDGsプロジェクト



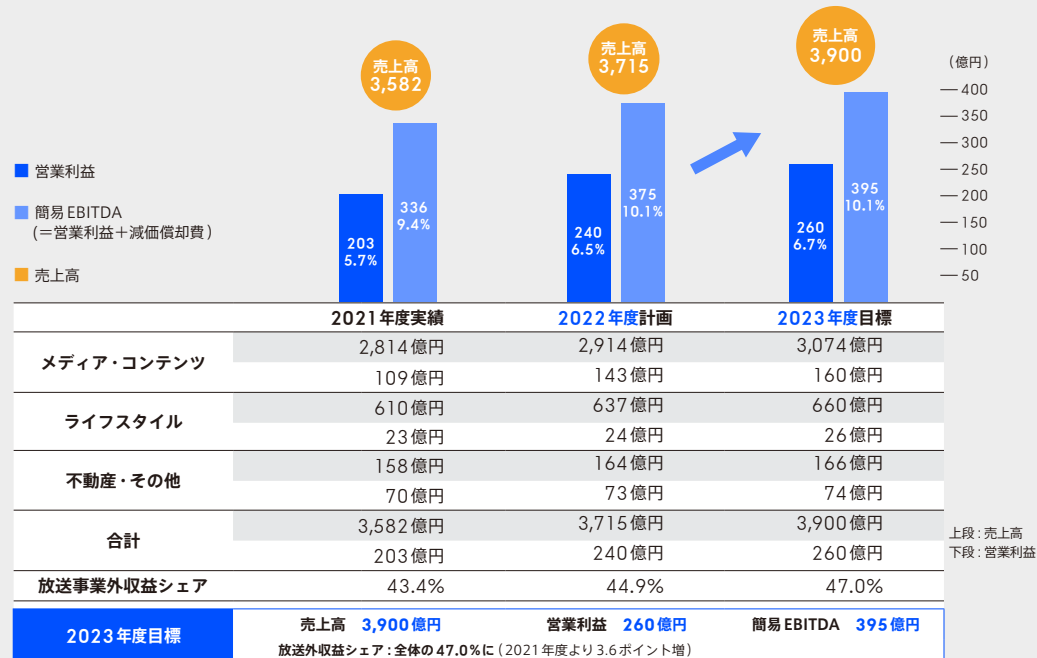
## 財務戦略責任者メッセージ



# 「中計2023」 2年目に向けて

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

**河合 俊明**



### ■ 「中計2023」の進捗

当初計画目標を大幅に上回った初年度。

「中計2023」をアップデートへ

この1年は、新型コロナウイルスによる厳しい制限が緩和される一方、東京および北京の二つのオリンピック・パラリンピックが同じ年度に開催されるなど大変特殊な環境でした。このよ

うな中、当社グループは、「TBSグループ VISION2030 (以下、「VISION2030」)」→P.14 のPhase1および「TBSグループ 中期経営計画2023 (以下、「中計2023」)」→P.15の初年度として「回復と種まき」を掲げ、さまざまな施策に取り組みました。2021年度の連結業績は増収増益でした。売上高、営業利益は共に新型コロナウイルス感染症拡大前の実績を上回りました。営業利益は、第3四半期に業績予想でお示した215億円には到達しませんでした。

ホールディングス化した2009年度以降、最高益となる203億円でした。また、親会社株主に帰属する当期純利益も、投資有価証券売却益により増加しました。

売上につきましては、スポット収入を中心に、新型コロナウイルス感染症の影響が残る前提での予算計画に対して、コロナ禍からの回復が想定以上のスピードで進捗しました。今後の中期経営計画を立案するうえでの教訓として、今回のアップデートでは、

メディアが置かれている事業環境の分析と現在取り組んでいる施策の振り返りを改めてしっかり行っただけで、実質に沿った計画を再設定しました。

コスト面においては、新型コロナウイルス感染症拡大によるコスト抑制として二つの側面が見られました。一つは海外ロケや大勢の出演者が集まる企画ができず、制作費が抑制されたこと。これについては、感染が収まれば元に戻ります。一方で、リモートワークやWeb会議、自社開発したITツールによるコスト削減については今後も定着していくものと考えており、コロナ禍における成果の一つと考えています。

コロナ禍で改めて気づかされたのは不動産事業 [→p.56](#) の安定性です。主力のメディア・コンテンツ事業 [→p.52](#) は景気動向に左右されやすく、コンテンツの当たり外れもあります。ライフスタイル事業 [→p.54](#) も新型コロナウイルスの影響を大きく受けました。それに対して都心の一等地に位置する保有不動産は、景気変動も新型コロナウイルスの影響も比較的少ない状況でした。信頼性の高い報道を維持し、良質なコンテンツをつくり続けるためにも、変動の大きいメディア・コンテンツ事業と安定的な収益のある不動産事業はよい補完関係にあると考えています。

不動産事業についてはどのように差別化するのか、という質問をよく受けますが、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ているのは当社しかないと自負しています。

このたびリアルティ戦略局を設置したのもその一環で、従来は大手デベロッパーに任せて最終的な管理のみでしたが、今後は同局を中心に積極的に都市開発をしていきます。街並みができれば、そこに位置するオフィスビルの不動産価値も上がるということを鑑みると、不動産を所有する意味は非常に大きいと考えます。

原材料の高騰、スポンサーによるキャンペーンの先送りなどウクライナ情勢による影響が懸念材料となりますが、連結売上高3,900億円、営業利益260億円、簡易EBITDA395億円、放送事業外収益のシェア47%の2023年度目標を目指します。

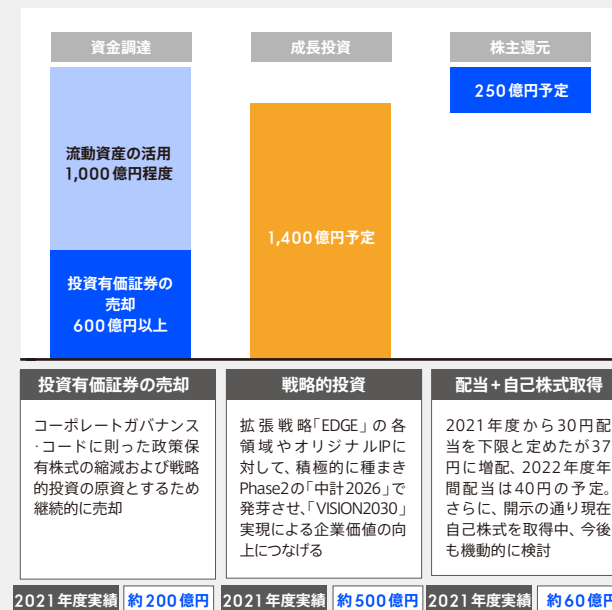
### ■ 成長投資

#### EDGE領域を中心に、3年間で積極的な種まき

EDGE戦略(EDGE = Expand Digital Global Experience)に沿って、2021年度には500億円以上の成長投資を実施しました。赤坂エンタテインメント・シティや、海外向けのコンテンツをプロデュースする新会社THE SEVEN (2022年8月1日 ㈱THE Factoryから商号変更)の設立に向けた投資がメインでしたが、アニメ制作会社Seven Arcsや、マンガ雑誌アプリを運営するマンガボックスへの増資など、IP獲得のための投資も並行して進めています。引き続き、海外関連、DX関連、知育・教育、コンテンツ関連のテクノロジー開発などに力を入れていきます。

また、働き方改革の一環として、気持ちよく、やる気を持って働

いてもらうための投資、優秀なクリエイターを集めるための投資を進めようとしています。当社保有のTHE HEXAGONビル最上階の景色がよいスペースを、企業内大学TBSグループユニバーシティ(TGU) [→p.37](#) のキャンパスにして、従業員らが集まって研修・教育を受ける場としています。その下のフロアは新しい技術を開発するためのインキュベーションセンターにしたり、バーチャルプロダ



クションの設備を入れ配信ができるようにしたりと、人材への投資につながる設備投資を進めています。

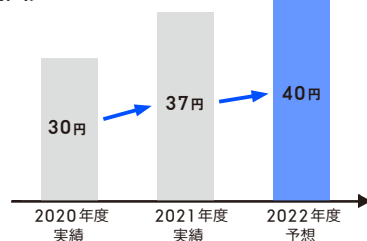
環境負荷低減 **→P.70** への取り組みにも注力しており、当社が出資する「みんな電力(株) (現 (株)UPDATER)」からの供給により、TBSラジオ戸田送信所、緑山スタジオ、TBS赤坂ACTシアター、赤坂BLITZなどの赤坂サカス関連の建物は100%再エネ化が済んでいます。多少のコストアップはありますが、照明のLED化や機器の省電力化でトータルでは吸収できると考えており、再エネ化への取り組みをさらに進めていきます。

### ■ 株主還元

#### ポストコロナを見据え、継続的な安定配当と自己株式取得

2021年度は7円増配の37円といたしました。「中計2023」では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を考慮し、当社として初

#### 配当金の推移



めて配当に30円の下限を設けました。新型コロナウイルスの影響が大きくても利益がなくても30円はきちんと配当するというメッセージを打ち出す意図でした。本中計期間は配当性向30%となります。ただし、中長期的な利益のための成長投資に使う政策保有株式 **→P.81** の売却益は特殊要因として、配当性向には含めていません。

自己株式取得については東証へのリリースなどでも発表している通りですが、外資規制があるとはいえ、十分ではないという声も確かにあります。ただTBSホールディングスとなってから外国人株主が20%を超えたことはなく、保有株式も成長投資への原資と考えていますので、自己株式取得については今後も機動的に行っていきます。

株価向上のためには、何より企業価値の向上、持続的な成長の姿を示すことが重要と認識しています。株主や投資家との日常的な面談から生まれるエンゲージメント、情報開示やIR活動も重要であると認識しており、最近は積極的な対応を心がけています。長期的な株主を増やせるように、TBSのファンになっていただくための施策も充実させていきます。

### ■ 財務基盤の健全性

現時点で、借入れや社債発行などは想定していませんが、格付けの維持は必要と考えています。

「中計2023」で、バランスシートの計画として、キャッシュ・アロケーションを開示したことは、当社にとって大きな変化でした。キャッシュ・アロケーションを考えることで、政策保有株式の売却など、バランスシートの本質的な改善に向けた取り組みにつながっています。

政策保有株式は、事業上の関係性や資本コストとも比較した経済便益などについて、個別銘柄の保有意義を毎年取締役会で議論しており、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います。

当社では、政策保有株式を3つのグループに分類して検証しています。一つ目はJNN系列局や広告会社など中核事業戦略上必要不可欠なグループ。二つ目はスポンサーなどビジネス上のパートナー。これについては検証の上、売却をしています。そして最後の一つは成長戦略に活用するための原資であり、戦略的投資のため機動的に売却しています。

### ■ 経営指標 (KPI)

ROEなどの資本効率の数値が重要な経営指標であることは十分認識しています。ただし2つの理由で「中計2023」ではROE目標は掲げていません。電波をお預かりする報道機関としての公共性から、ある程度の自己資本は保持する必要があり、数値から見れば資本効率の低下となるからです。もう一つの理由としては、当社の自



己資本に占める保有有価証券の割合が高いことがあります。過大な政策保有株式は、削減するには時間が必要です。急に大幅削減できるわけではない中で、これら政策保有株式の時価変動によりROEの分母が大きく左右されるため、現時点では経営目標数値とはしていません。

ROEが示す資本効率性を意識した経営努力、投資を強化しながら、ROEもしくはそれに代わる指標を次回の中期経営計画公表時にはお示したいと思えます。

## ステークホルダーの皆さまとの 対話を通じた価値創造へ

IRに対する私たちの意識は劇的に変わりました。私自身4年ほど前から、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまとの対話や情報発信を積極的に進めており、対話の回数・密度ともに大いに増えました。エンゲージメントを通じて寄せられたご意見やご要望にもできる限りお応えしていくという姿勢は今後も続けます。

「当社株式買収にかかる提案への対応方針（買収防衛策）」→P.81  
についてお話しします。当社には公共の電波を預かる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に一定の独立性が必要であると考えていますが →P.82、当社の保有するテレビ、ラジオといった電波を「公正・中立」という、ないがしろにされてはな

らない価値観を度外視し、自らの利益のために利用しようとする人が出てくる可能性は否定できず、そうした事態はあってはならないと強く考えています。そのためにこうした「対応方針」を維持しているわけですが、発動に際しては、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を評価・検討したうえで、買収防衛策の不発動を勧告した場合には発動されません。同特別委員会は、6名の委員のうち、2名が独立社外取締役、2名が独立社外監査役、2名が大学教授と弁護士という構成で、4名は株主が選んだ方ということになります。委員長も社外取締役に務めていただいています。株主の皆さまからのご意見をふまえて同特別委員会のあり方も徐々に変えていることをお伝えします。

もちろん、永久に買収防衛策を持つと考えてはいません。当社の企業価値をより一層上げていくことを大きな課題として認識しており、「中計2023」や「VISION2030」に目標を設定し、放送だけではない新しい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。その結果として企業価値が向上すれば買収のリスクも低減していくと考えているところです。

以上の「対応方針」について、株主・投資家の皆さまからのご質問にお応えすべく、5月に発出したりリリースでも当社の考え方や仕組みなどについてご説明していますのでご確認ください。

また今年は、マテリアリティ（重要課題）の特定を行いました。これは統合報告書第1号を昨年発行した際、投資家の方からご指摘を

いただいたところに端を発しています。社内ですら十分に議論したうえで特定に至ったもので、今後は各項目のKPIを設定し、モニタリングしながら企業価値向上へとつなげていこうと考えています。

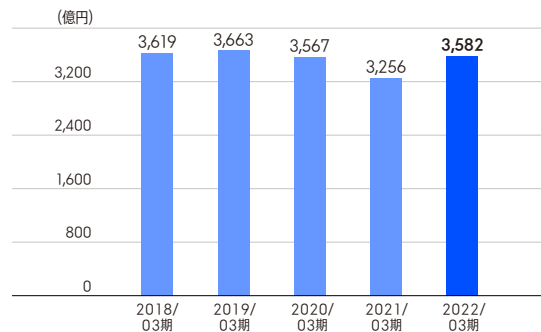
デジタル、グローバル、エクスペリエンスを成長戦略の柱とし、企業価値向上に取り組むなかで、これまで以上に投資家の皆さまとは積極的にミーティングを行い、エンゲージメントにつなげていきます。株主、投資家の皆さまをはじめ、視聴者、顧客、従業員、スタッフ、出演者、取材先、スポンサー、クライアント、共同事業者、地域社会、地球環境などすべてのステークホルダーのために、持続性のある企業グループを目指します。

 「当社株式にかかる買収提案への対応方針」の更新について  
<https://ssl4.eir-parts.net/doc/9401/tdnet/2125343/00.pdf>

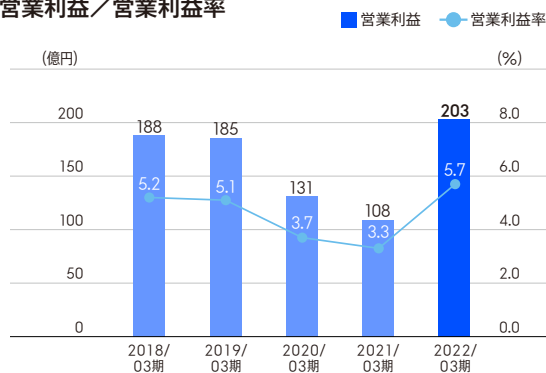


## 財務ハイライト

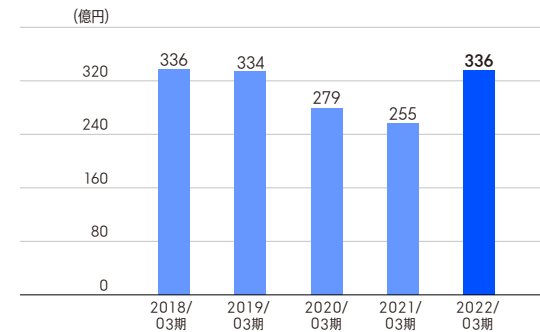
### 売上高



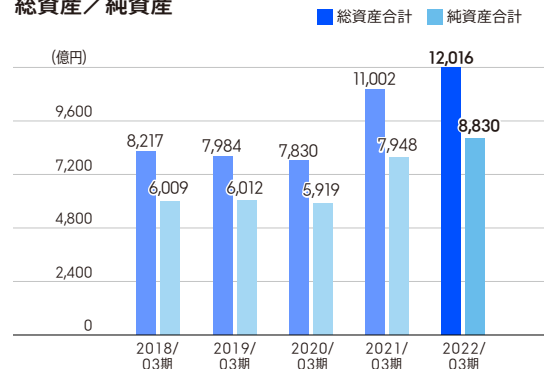
### 営業利益／営業利益率



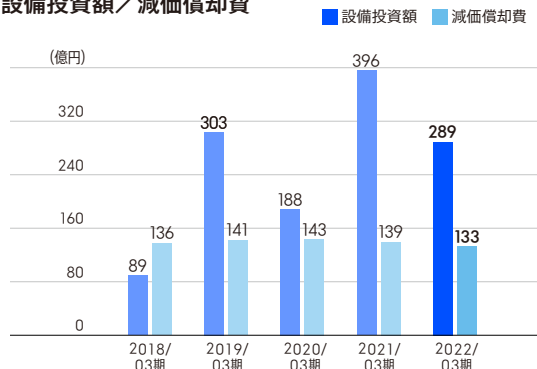
### 簡易 EBITDA (営業利益+減価償却費)



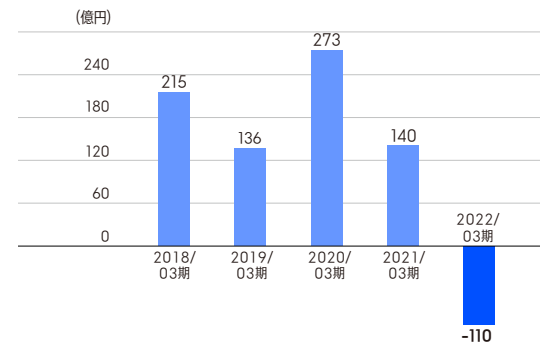
### 総資産／純資産



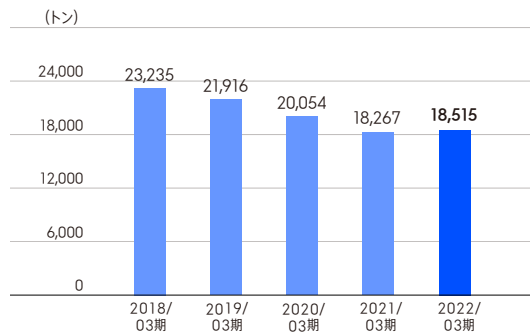
### 設備投資額／減価償却費



### 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 **161** 講座  
 延べ受講者数<sup>※</sup> **14,600** 名  
 (2021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

※申込者ベース

## SDGsへの取り組み

総放送時間 **75** 時間  
 延べ番組数 **125** 番組

(2020年11月23日～29日、2021年4月26日～5月5日、  
 2021年11月1日～7日、2022年5月2日～8日)

SDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」で  
 報道・情報・バラエティなどの番組が参加し  
 SDGsキャンペーンを実施

## アルバート認証



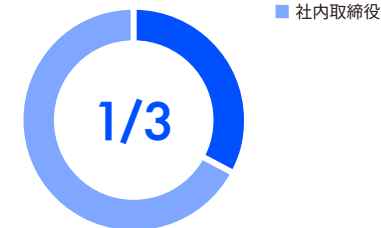
民放テレビ番組で初めて  
 「Sustainable Production (持続可能な番組制作)」と  
 認められた番組に与えられる  
 「アルバート認証」で「2つ星」を取得

## 女性管理職比率 (TBSテレビ 2022年2月1日時点)

**14.3%**

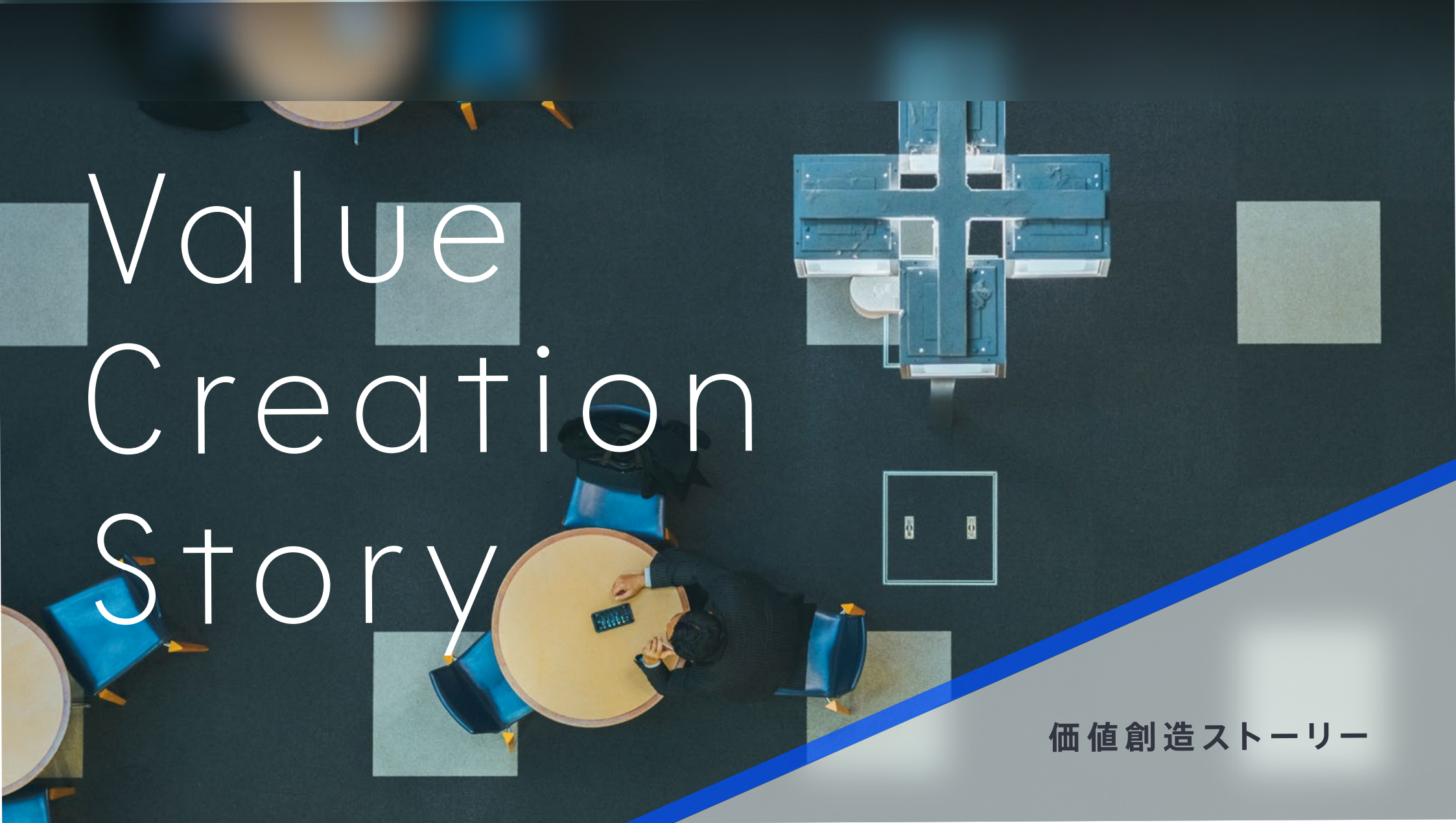
2026年度までに女性管理職比率20%以上を目指し、  
 育成や風土醸成の取り組みを推進中

## 社外取締役比率



2020年以降、取締役会メンバー 9名のうち3名を  
 社外取締役に





# Value Creation Story

価値創造ストーリー

成長の軌跡 ① 1951～2000年

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のあゆみ

創業(1951-1976)

高度経済成長期にテレビは驚くべきスピードで普及しました。1959年8月、他に先駆けて全国16社とJNNニュース協定を結び、日本で初めて明確なテレビネットワークを形成したTBSは、緊密な取材協力関係を構築しました。人気ドラマを次々と世に送り、さらにマスターズゴルフなどスポーツ中継も開始し、他の放送局を牽引して視聴率トップを取り続けました。

成長と衰退(1977-1995)

『放送は時間を守るだけでなく、価値を売るもの』という考えのもとに、放送史に残る秀作を送り出しました。ビデオリサーチ社が視聴率調査を開始して以来、ほぼ20年にわたり年間平均視聴率首位の座を維持し、視聴率と業績の両面でトップに立ち続けてきましたが、やがて他局の躍進により競争が激化、編成改革や経営路線転換に取り組むものの期待したような結果は得られず、低迷していきました。

前進と挑戦(1996-2000)

新たな視聴者獲得のために次々と番組改革を行うとともに、経営陣を一新するなど、復調へ努めてきました。また、インターネットの急速な進展は人々の情報リテラシーの高度化をもたらし、メディアを取り巻く環境は大きく変化する時代を迎えました。TBSはデジタル技術開発に取り組むとともに、多メディア・多チャンネル化を積極的に進め、新世紀のメディア展開に備えました。

主な出来事

1951 ラジオ本放送開始 1955 テレビ本放送開始 1960 東証一部上場 1981 緑山スタジオ竣工 1987 24時間放送スタート 1994 TBS放送センター竣工 1998 CSニュース放送開始 2000 BS放送開始

報道・情報番組



「ニュースコープ」

“報道のTBS”への第一歩

キャスターが映像を見ながらわかりやすくニュースを伝える、映像だけに依存しない伝え方を確立。テレビの速報性と取材力から得られる情報量で、報道機関としての地位を築いた。



「筑紫哲也NEWS23」

斬新な報道番組

大型化・ワイド化の道を辿り、取り上げるニュースや情報の幅が広がった。今では定番となったヘッドラインニュースなど、新たな演出を生み出し、番組の独自色を強めた。



「はなまるマーケット」

情報番組の大改革

爽やかな朝の生活情報番組「はなまるマーケット」、ファッションチェックといった企画が中心のワイドショー「ジャスト」など、新形式の情報番組は、女性視聴者を中心に支持を得た。

ドラマ



「私は貝になりたい」

多彩なドラマの展開

開局以来徐々に積み重ねてきた努力が実を結び、芸術祭賞を次々と獲得。視聴者のニーズに応じて、ホームドラマや社会派ドラマといった多彩なドラマを世に送り出した。



「3年B組金八先生」

長く愛される作品の誕生

従来の学園ドラマとは一線を画す「3年B組金八先生」、トレンドドラマが流行しているなかであえて家族視聴を求めた「渡る世間は鬼ばかり」など、後にシリーズ化される人気作が誕生。



「Beautiful Life～ふたりでいた日々～」

新たな世界を描くTBSドラマ

バリアフリーという言葉を広げた「Beautiful Life～ふたりでいた日々～」、チャレンジングな企画で話題となった「聖者の行進」など、新しい切り口でヒット作を連発。

バラエティ



「8時だよ!全員集合」

卓抜な舞台装置 奇想天外な場面構成

生放送が中心だった創業期、徹底的に練り上げた笑いや緊張感のある場面転換、「見切れない」巧みなセットデザインで数々のバラエティ番組を制作し、娯楽番組の花として地位を確立。



「世界ふしぎ発見!」

テレビの新たな可能性を開くユニークな新番組

世界の歴史や文化への関心に応える「世界ふしぎ発見!」、痛快なアクションバラエティ「風雲! たけし城」など、笑いだけではなく新しいバラエティ番組を次々と生み出す。



「学校へ行こう!」

新規視聴者獲得を目指した個性的なバラエティ

『刺激的で心ゆくかなテレビ』を編成スローガンとし、ミュージックバラエティ「うたばん」、学校を舞台にしたバラエティ「学校へ行こう!」など、個性的な番組で視聴者の興味を惹きつけた。

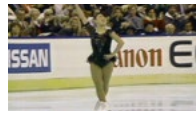
スポーツ



「WBA世界ジュニアフライ級タイトルマッチ ファン・ホセ・グスマン×具志堅用高」

同時進行のスリルと興奮

生中継の迫力と臨場感が「見て楽しむスポーツ」の風潮をつくり、視聴者の支持を得た。TBSはゴルフやプロレスなど積極的に新分野を開拓し、特にボクシングは類のない成果をあげた。



「世界フィギュアスケート選手権」

世界を舞台へ 中継技術の飛躍

国際スポーツ大会の放送がレギュラー化し、中継技術が飛躍的に進化。東京で開催された「世界フィギュアスケート選手権」では海外18ヶ国へ独占中継をし、世界規模の放送を実現した。



「マスターズゴルフ」

新世紀へ向けて技術展開

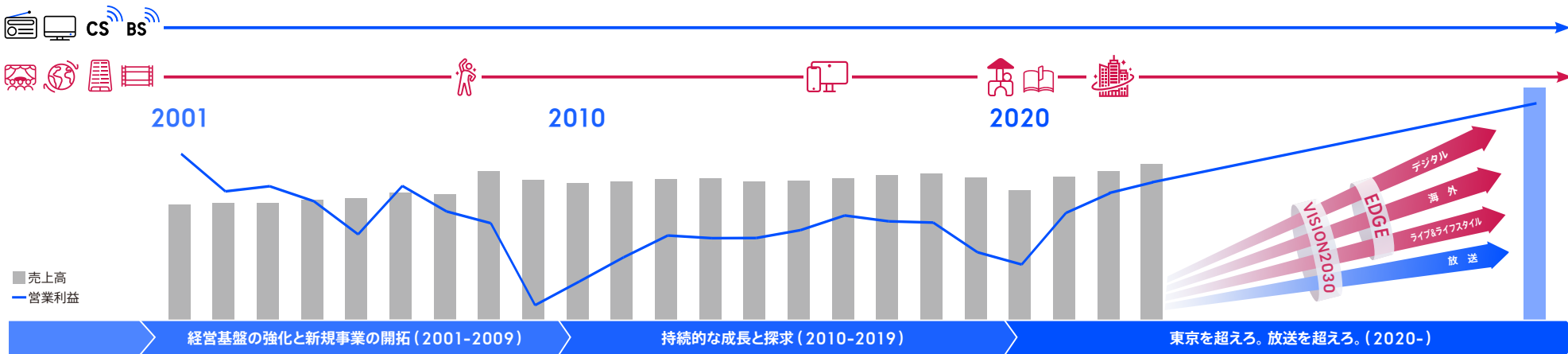
より興味深く見られる放送を目指し、パッティングシミュレーターやカーブトラッキングカメラなど新機材を開発。技術力を駆使した新しい映像は、選手の活躍をダイナミックに伝えた。

成長の軌跡 ② 2001年～

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

TBSの  
あゆみ

21世紀を迎え“IT革命”という言葉が流行するなか、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、進化を遂げてきたTBSは、時代や生活様式の移り変わりに寄り添いながら、心を豊かにするコンテンツの提供を志すことで“メディアグループ”から“コンテンツグループ”へと変革を進めています。



主な出来事	2008 赤坂Bizタワー開業	2008 スタイルングライフを子会社に	2015 TVerに参加	2017 IHIステージアROUND東京開業	2018 Paravi開始	2022 TBS赤坂ACTシアターリニューアルオープン
-------	-----------------	---------------------	--------------	------------------------	---------------	-----------------------------

放送



「JIN -仁-」

“ドラマのTBS”

ドラマ史上に残る高視聴率をマークした「GOOD LUCK!!」、映画と共に一大ブームを起こした「世界の中心で、愛をさけぶ」、後にシリーズ化した「JIN -仁-」など、数々の大ヒット作品を世に送り出し、“ドラマのTBS”を改めてアピールした。



「半沢直樹」

社会現象となるヒットコンテンツ

“倍返し”が流行語大賞を受賞した「半沢直樹」、”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、「マツコの知らない世界」「ジョブチューン」など、今も続くバラエティ番組が誕生した。



「ユニコンに乗って」

LTV最大化を見据えたオリジナルIPの創造

2022年7月期のGP帯レギュラードラマは、LTV最大化を見据えて、全てマルチ展開に有利な“原作なしのオリジナル作品”で編成されている。放送の価値向上に取り組みとともに、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。

放送外



映画「ROOKIES -卒業-」  
(©2009映画「ROOKIES -卒業-」製作委員会)

エンタテインメントの拡大

歴代TBS映画興行収入第1位の「ROOKIES-卒業-」、米国アカデミー賞を受賞した「おくりびと」など、劇場映画でも数々の成功を収めた。さらに、赤坂Bizタワーの開業、ライフスタイル事業への進出など、より盤石な収益の柱を築き上げた。



舞台「鬨城の七人」(©2017「鬨城の七人」花ノTBS・ウィレッチ・劇団「新感線」【撮影：田中亜紀】)

イノベーションによる新機軸の確立

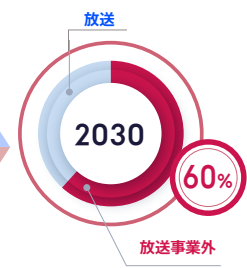
360度回転劇場「IHIステージアROUND東京」で公演された舞台「鬨城の七人」シリーズがロングラン。さらに、スタイルングライフグループの大ヒット商品「Saborino(サボリーノ)」など、映像コンテンツ以外にも大きな利益を生み出した。



配信「未来日記シーズン2」

コンテンツを無限に拡げる～EDGE～

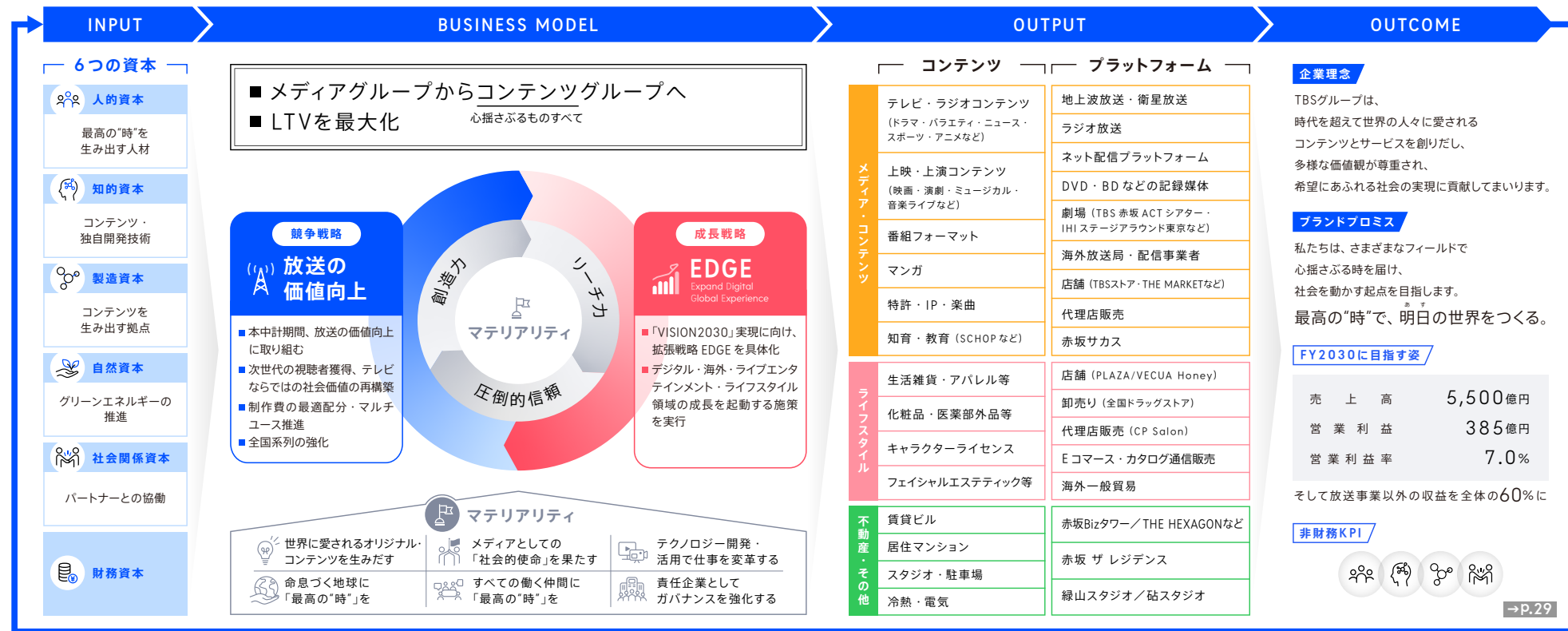
「未来日記」など、数々の世界配信オリジナルコンテンツを制作し、また、ロングラン公演に挑む舞台「ハリ・ポッターと呪いの子」が開幕した。コンテンツ価値を最大化する拡張戦略EDGEに積極的投資を実行し、さらなる成長を続ける。





## 価値創造プロセス

# 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



→P.29

外部環境認識		
ポストコロナを見据えての対応	感染症拡大をきっかけにコスト抑制意識が定着	社会の様相の変化
地上波テレビ広告の回復	技術革新の加速	SDGsに向けた取り組みの加速
コンテンツ供給形態の多様化	経済状況・金融市場の動向	法的規制(ソフト・ローを含む)

ステークホルダー					
視聴者・聴取者・顧客	株主・投資家	広告主	従業員	ビジネスパートナー	社会 自然環境

TBSグループが価値創造において重視するのがコンテンツの「LTV（顧客生涯価値）」。  
オリジナル・コンテンツを生み出し、さまざまなプラットフォームで届けることでコンテンツの「LTV」を最大化しています。

## コンテンツのLTV（顧客生涯価値）を最大化 ①

### 多様なプラットフォームの活用 多彩な創造力を活かしたオリジナルIPの多角的展開

## TBSの強み「創造力」×「リーチ力」 LTV最大化のモデルケースを確立

ドラマやアニメをはじめとするTBSの制作物は、配信プラットフォームによるネット配信などの映像コンテンツの二次利用、映画化や配信用スピンオフドラマなどの二次創作、グッズ化やノベライズといったライセンス事業など、TBSグループが持つ多様なプラットフォームと多彩な人材によるクリエイティビティを活かして多角的に展開・利活用されています。

なかでも2020年6月に放送した「MIU404」は、劇中に登場する「まるごとメロンパン号」の全国キャラバンといったユニークな施策が呼び水となり、グッズ販売や国内番組販売など他プラットフォームにも活況をもたらし、LTV最大化のモデルケースを確立しました。

TBSグループとして、本作のような「放送と二次利用が相互に高め合う作品」を意識的に制作し、LTVの最大化を図ります。

### MIU404の多角的展開



#### ネット配信 2020年6月-

無料配信サービスVer、TBS FREE、GYAO!、  
有料配信Paraviにて配信（現在はParaviのみ）。  
Paravi限定で未公開トークの配信も実施。

#### Blu-ray&DVD 2020年12月-

2020年12月25日の発売からわずか3カ月間  
でBlu-ray・DVDの売上が2020年度のTBS  
ランキングで2位、7億8,400万円を記録した。

#### ラジオ 2020年8月

主題歌を担当した米津玄師と脚本家野木亜紀子  
の対談企画、「米津玄師×野木亜紀子「MIU404」  
対談」が実現。

#### SNS 2020年6月

ジャック企画として、Instagram、Twitter、  
Facebook、YouTube上で同時ライブ配信を実施。  
YouTubeでは約220万回視聴された。

#### グッズ販売 2020年6月-

150種類以上の番組オリジナルグッズ、書籍など、  
TBS SHOPPING（オンラインストア）とTBSストア  
（実店舗）にて販売。TBS販売実績歴代1位。

#### ディスプレイ 2020年9月-

ドラマ内で実際に使用した「まるごとメロンパン号」の全国  
キャラバンが約2年間にわたり実施された。キャラバンに合  
わせて限定グッズも販売し、各地でイベントを盛り上げた。

#### 国内番組販売 2020年1月-

JNN系列局を中心に全国のテレビ局に対して番組販売を  
実施。「まるごとメロンパン号」の全国キャラバンでは、イベ  
ントに連動して再度番組販売を展開し、各地で番組を放送。



## コンテンツのLTV (顧客生涯価値)を最大化 ②

### フォーマット販売 IPを最大限活用し、グローバルコンテンツへ

TBSのフォーマット販売

「SASUKE/Ninja Warrior」の世界展開

#### TBSの海外展開の歴史

1961年「私は貝になりたい」の放送権を販売し、西ドイツで放送されたのがTBSコンテンツの海外展開の始まりです。そして1985年に「わくわく動物ランド」を韓国KBSに販売したことを契機に、他社に先駆けフォーマット販売に取り組んでいます。TBSの海外展開は60年以上の歴史があり、特にフォーマット販売においては世界的にもパイオニアと称されています。

**海外番組販売** —— 日本で放送された番組の放送権/配信権などを海外へ販売。日本語を翻訳して放送/配信される。  
**フォーマット販売** —— 番組コンセプトや制作ノウハウを販売。販売先が現地版番組を制作する。

フォーマット販売されたTBSコンテンツは、自国タレントの起用など、各国の特色に合わせて制作され、現地版番組に生まれ変わります。

特に、「SASUKE/Ninja Warrior」は、アメリカをはじめ、世界規模で人気が沸騰し、海外展開している日本の実写テレビコンテンツとしては最大の成功例となっています。

#### 「SASUKE/Ninja Warrior」の主な実績

海外番組販売

165カ国で  
放送

フォーマット販売

25カ国で  
現地版制作

マルチ展開

商品化  
タイアップ  
テーマパーク等

#### TBSフォーマット販売の強み

フォーマット販売をはじめた早期の段階からBellon Entertainment社をはじめとする海外エージェントや取引先との信頼関係を得ることができ、さらにTBSの持つコンテンツ制作能力や海外展開に対する社内理解という強みを活かし、現地版番組販売権も含んだ有利なフォーマット販売契約の締結や、商品化・タイアップなど、さまざまなビジネス展開を実現してきました。

#### フォーマット開発で世界に最高の“時”を

TBSが販売している数あるフォーマットの中でも、「SASUKE/Ninja Warrior」「加トちゃんケンちゃんごきげんテレビ-おもしろビデオコーナー」「風雲!たけし城」という3つのコンテンツは、世界中に展開され、特に大きな収益を長期間にわたって計上しています。

これらに次ぐフォーマット開発として、世界的ヒット番組「The Masked Singer」を手がけたSmart Dog Media社と「Love by A.I.」を共同開発するなど、着実に種まきを行っています。







最高の“時”を生み出す人材

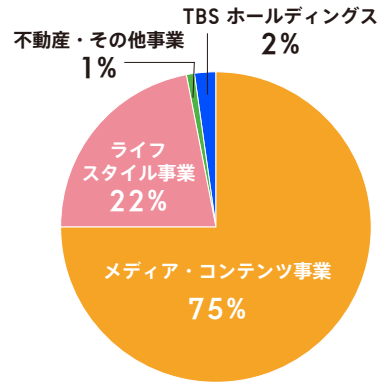
## 企業内大学で「TBSクオリティ」にさらなる磨きを

TBSは、コンテンツグループへの転換を目指す企業グループとして、放送、映像、文化、動画配信、不動産、ショッピング事業などを展開しています。「TBSグループ VISION2030」の実現には、各分野で活躍する人材の採用・育成は重要な課題です。採用面では新卒社員と並行してキャリア社員の積極的な採用を進めるほか、育成面では社員の学びを支援する企業内大学TBSグループユニバーシティ (TGU) を拡充させるなど、さまざまな取り組みを進めています。

人材育成と並行して、社員が健康で生き生きと働くことのできる環境づくりも重要です。ハラスメントや差別をなくすために、各種ハラスメントセミナーやLGBT理解促進セミナーを定期的で開催しています。多様な働き方を推進するために、2019年にテレワーク勤務制度を開始。2020年2月からは、コロナ禍に対応して感染拡大防止策としてテレワーク勤務の対象者を拡大しました。

公共性の高い企業グループであることを自覚しながら、経営面でも発展していくためには、倫理観を持ち、自ら学び、成長しようとする人材が不可欠です。当社は、人材育成施策をさらに充実させ、希望にあふれる社会、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する人材を育成していきます。

TBSグループ従業員内訳 (全6,454名)



### マテリアリティの実現に向けた人的資本戦略



世界に愛される  
オリジナル・コンテンツを生みだす

- 「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



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安全な環境作り
- 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

→P.73

## 人的資本向上への取り組み

# 「チャレンジ」「海外展開」「スキルアップ」を後押し

### ■「チャレンジ」を支えることができる風土・仕組みづくり

#### 最大限の能力を引き出す人事施策

「TBSグループ VISION2030」の達成に向けて社員のチャレンジをサポートする新たな人事施策を次々と始めています。

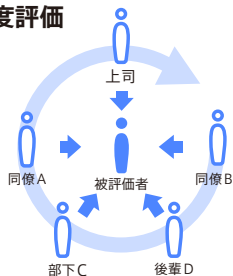
同一部署に5年以上在籍する社員を対象に異動希望を支援する「社内FA制度」に加え、2022年度からは新プロジェクトの人材を部署を越えて募る「社内公募制度」、幅広いスキルを獲得するため期間限定で異動を行う「短期社内留学制度」を導入しました。

社員を守り育てる施策も始めています。「360度評価」では、部下や同僚など複数の目から仕事の様子を観察した結果を管理職社員にフィードバックします。「1on1ミーティング」では上司が部下と1対1で向き合い、定期的に部下の話に耳を傾ける取り組みを実施。風通しのよい職場づくりを目指します。

**20分/月**

上司と部下が1対1で行う面会のベース  
(目安)

#### 360度評価



### ■「海外展開」のための人材獲得と体制強化

#### デジタル・海外に精通するキャリア人材を積極採用

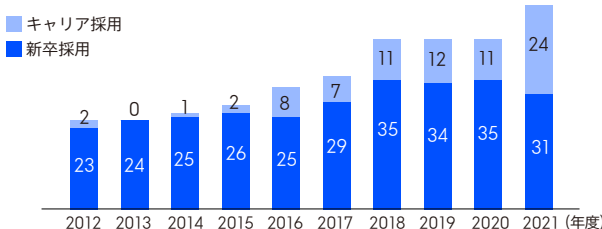
放送事業以外の収益を拡大させるため、新卒社員の採用と並行して2016年度からキャリア社員の採用を積極的に進めています。採用にあたっては放送事業への情熱があることはもちろん、配信事業への進出に伴いニーズの高まるデジタル系の人材、さらに投資、法務、会計、不動産開発など高度な専門性を有し、TBSの成長戦略に資する人材を中心に採用しています。2021年度のキャリア採用社員は24名にのぼり、新卒採用の31名に迫る数となりました。

特にここ数年はEDGE戦略を念頭に、国際的なライセンスビジネスや外国との映像配信ビジネスの経験者など、海外進出をサポートできる人材を多く採用しています。

**43%**

2021年度TBSテレビ採用者におけるキャリア人材の割合

#### TBSテレビ採用者数の推移(名)



### ■働く仲間の「スキルアップ」のための教育訓練の充実

#### “企業内大学”のリアルキャンパスがオープン

TBSグループユニバーシティ(TGU)はTBSグループ約7,000名に学びの機会を提供するために2018年に開学した企業内大学です。2022年1月には、TBS放送センターに隣接するビル内に、念願のリアルキャンパスをオープンしました。最新のメディア事情をはじめエンタテインメントビジネス、デジタル技術の動向、さらにはSDGs、ブランディング、人権・放送倫理からビジネススキルの講座まで多彩なプログラムを提供し、EDGE戦略を担う人材を育成する拠点としています。

2021年度はリモート講座を確立し、161講座を開催。延べ約14,600名(申込者ベース)が受講しました。

新型コロナウイルスの収束後はキャンパスを交流の場としても広く活用し、社員の成長への架け橋となります。

**14,600名**

2021年度の受講者数  
(延べ)



## TBSの人的資本①

ドラマ制作プロデューサー・ディレクター

## 「ドラマのTBS」を支える「伝承」と「創造」



(株)TBS スパークル  
エンタテインメント本部 ドラマ映画部  
エグゼクティブクリエイター

塚原 あゆ子

## profile

1997年入社。2018年TBS金曜ドラマ「アンナチュラル」  
2020年TBS金曜ドラマ「MIU404」 → P.34  
2021年TBS金曜ドラマ「最愛」など、多数の作品を演出  
2018年、映画「コーヒーが冷めないうちに」で映画監督デビュー  
映画第2作として、2023年春に公開予定の「わたしの幸せな結婚」を演出  
2020年度（第71回）「芸術選奨・文部科学大臣新人賞」など多数受賞

働き方改革やコロナ禍によって、制作の現場も大きく変わりつつあります。「ドラマのTBS」を支えてきた人材育成などの「伝承」や、クリエイターとして今後目指していきたいことについて、ドラマ制作の第一人者が語りました。

## 「働き方改革」やコロナ禍の人材育成

昔は、先輩監督と映画を見に行ったりして、芝居のつけ方などを学びました。監督の家で、監督が作った過去の作品を皆で見ることもあって、現場の外で教わり、先輩から受け継ぐ部分が大きかったんです。

でも、今は8時間の勤務時間で交替している後輩たちもいる中で、今までとまったく違う方法で、私が教わったようなことを、後輩に教えることができるかという課題は感じています。

答えが出るのはあと4、5年後ですかね、この働き方改革をやってみて、もっとこうして欲しかったということが、次の世代にいい形でアップデートされていけばいいんだろうと思います。

それにコロナ禍も大きいですね。苦しんでいる姿も含めて先輩の背中を見せてもらっていましたが、今は全部家でやってしまうから、そのような姿は後輩たちに見せられていない。そこをどう工夫して成立させていけばいいのかと考えて、探っています。

## コンテンツの垣根を超えていきたい

海外との垣根があまりなくなって、プラットフォームもいろいろな形が出てきているなかで、いろいろなコンテンツを作っている人と同じ土俵に立っているのだなという感覚は、前より強くなったかなと思います。クリエイター集団というように、コンテンツをつくっていること自体を重要視するというのは素晴らしいと思いますね。例えば「ドラマ“最愛”を作ったチームが次に何をやるのか」というようなことが売れる時代になってきているなと思います。

映画とドラマの垣根がなくなり、映画の人にドラマを撮ってもらうとか、ドラマのカメラマン、ドラマの監督が映画の畑に行くということが、新しい人材の育成にもなるだろうし、発想の広がりにもなるでしょうから、アニメも含めて、CGクリエイターも含めて、いろいろな人と出会う、そして一緒に仕事をしていくことを垣根なくやれたらいいなと思います。





## TBSの人的資本②

## 報道番組制作プロデューサー

## “フツー”の生活感覚を番組にする



「Nスタ」制作プロデューサー  
 ほうが あや  
**法 穴 順**

## profile

1996年入社

報道局カメラマン、社会部記者、朝の情報番組プロデューサー、昼ニュース編集長などを経て現職。社会部では8年間、警察取材を担当。記者時代に産休・育休を取得。

コロナ禍によって加速した働き方改革の波は、長時間勤務が当たり前だったニュースの現場にも押し寄せています。男女比が半々で多くが子育て中のママ・パパという番組スタッフ。しかし、その日常にこそ視聴者を引きつける秘訣があったのです。

## サステナブルな職場づくりを目指して

番組の運営に関わる編集長やデスクの男女比率は半々で、120名以上いるスタッフも男女比はちょうど半々です。

男女を問わず、子を持つスタッフは出勤前にこどもの勉強をみたり保育園の送迎をしたりと、仕事と家庭をうまく両立させています。

「Nスタ」は放送が終わるのが午後7時。翌日に向けた準備を終えて会社を出るのが午後9時、10時になる日もあります。毎日そんな生活をしていたら家庭が破綻するため、“当番”の日は頑張るけれど帰れる日は5時帰りもテレワークもOKというように、勤務にメリハリをつけています。

プロデューサーである私も、たまには子どもと夕食を共にしたい！と週に一度は番組が放送中でも代理を立てて堂々と帰宅します。そうした姿勢をみせることで皆が家庭や個人的な事情を話しやすい雰囲気にして、「妻が体調悪くて……」「きょうは子どものお迎えの当番なので」といった相談や声をあげやすい職場づくりを目指しています。家庭を大切にすることで、例えば食品の値上げや学校休校の大変

さなど世間の“フツー”の生活感覚を実感していることは、番組づくりにも活かされ、結果として幅広い年代の視聴者を獲得することにもつながっていると感じています。

## 20代が中心となりSNS発信も強化

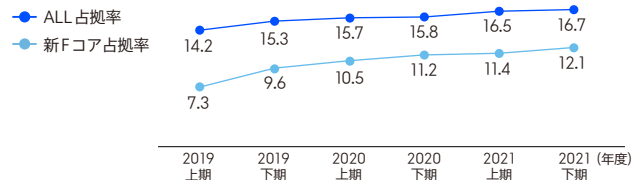
ニュース番組とはいえマネタイズも求められる時代にあって、「Nスタ」では地上波放送だけでなくSNSでの発信にも力を入れています。ここで力を発揮するのがデジタルネイティブの20代のスタッフたちです。

Twitter、Instagram、TikTokそれぞれの利用者の特徴ごとに発信内容を使い分け、キャスターの素顔も垣間見える楽しい展開を工夫してくれています。

各局による激しい視聴率競争が続く夕方の時間帯ですが、SNS発信は、若い世代を中心に「Nスタ」を見てもらうきっかけづくりにつながります。



## 「Nスタ」第2部(17:50～19:00)の占拠率





コンテンツ・独自開発技術

## 「心揺さぶる最高の“時”」を届けるために、デジタルの力でコンテンツを創る力を加速

### TBSグループの知的資本の概要

TBSの知的資本は、創業以来放送局として、そして現在は放送の枠を超えて創出する膨大な「コンテンツ群」およびコンテンツを創るためのノウハウ、スキル、独自の技術です。「心揺さぶる最高の“時”」を届けるという価値観のもと、「TBSグループVISION2030」では、デジタルの力でコンテンツを創る力を加速します。

膨大な「コンテンツ群」と、それを生み出し届けるために「独自開発された技術」、TBSを代表する知的資本はこの2つです。

放送番組をはじめ、映画、舞台公演と、フィールドは国内から海外に広がっていますが、その制作過程で培われた専門的スキル（取材・構成・編集・台本づくり・演出などのノウハウ）が世代を通じて継承され、日々磨かれています。

TBSは内部制作比率が高く、その分スキルの「内部留保」が高いという強みを持っています。

コンテンツは、番組が放送されておしまいというわけではなく、それぞれ著作権を持って、インターネット配信のほか、DVD販売などでも視聴者のもとに届き、海外に対しても番組の販売や「フォーマット販売」という形で複層的に収益を生み出します（コンテンツのマルチユース）。コンテンツが流通する際の広告効果などマーケティングに関する知見も日々高められていきます。

TBSでは、コンテンツ制作や伝送のために積極的に独自技術を開発していますが、当初は自社の放送のためと想定した技術が、同業他社や学術研究の分野で利用されることも増えています。

### マテリアリティへの取り組みで知的資本を強化する



#### 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
- 「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



#### テクノロジー開発・活用で 仕事を革新する

- 「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

### TBSの知的資本

#### 特許・商標

		注 記	
特許	登録済み存続中	20	含む共有
	出願中	9	
商標	日本・登録済み存続中	175	共有14件を含む・HD/TV/Rのみ
	日本・出願中	11	すべて単独保有・HD/TV/Rのみ
	海外・登録済み存続中	89	すべて単独保有・HD/TV/Rのみ
	海外・出願中	6	すべて単独保有・HD/TV/Rのみ

#### コンテンツ

メディア・コンテンツ	テレビ・ラジオコンテンツ (ドラマ・バラエティ・ニュース・スポーツ・アニメなど)
	上映・上演コンテンツ(映画・演劇・ミュージカル・音楽ライブなど)
	番組フォーマット
	マンガ
	特許・IP・楽曲
	知育・教育(SCHOPなど)

#### コンテンツを 創出する力

- ・コンテンツ制作の専門的スキル(取材・構成・編集・台本づくり・演出などのノウハウ)
- ・コンテンツ制作を通じ蓄積してきた著作権群
- ・放送技術を中心としたコンテンツ伝送・伝達の専門技術
- ・広告効果などマーケティングに関する知見
- ・独自開発技術(AI音声認識技術を使った文字起こしエディタ「もじこ」は経済産業大臣賞など各賞受賞)

## TECH VISION 2030

# テクノロジーでコンテンツの質を高め、届け、体験していただく

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。「コンテンツの質を高め、そのコンテンツを届け体験していただく」。そのために国内外からさまざまなIPを獲得、IP管理体制の強化・再構築に取り組みます。

TBSテレビのメディアテクノロジー局とTBSアクトには、世界を狙えるコンテンツをつくる能力を備える人材が豊富に存在しています。

配信・体験型事業という新たな分野が加わるなど、テクノロジーにより映像視聴の形が大きく変革する今、世界に通用するコンテンツを創り出すためには、従来のやり方に加え、放送エン

ジニア自らが変わり、新しい道を切り開く必要があります。

このため現在、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。

TBSのテレビステーションには世界に誇る正確さと安定度でサービスを実現するテクノロジーがあります。プロダクションは番組制作で培ったエンタテインメントの本質を熟知しています。

私たちは、赤坂エンタテインメント・シティと緑山スタジオから、または身近なデバイスから、いかなる場所においてもどのような時でもコンテンツに触れていただく機会をつくり続けます。放送業界は巨大な設備産業から変革を遂げようとしています。

テレビマスターがクラウドに存在し、カメラマンが自宅からカメラを動かし編集室には誰もいない、そんな時代が目の前に来ています。

一方で、広告主からはCMの視聴実績と購買行動に対するデータの提示が求められています。今まで当たり前としてきた設備投資とサービス内容を変えていかない限り未来はありません。放送の未来は自分たちで切り開いていきます。

## 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したシステムの構築</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>
放送コンテンツを 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>・4K HDR 5.1ch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>・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>・アーカイブとサーバセキュリティ対策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・放送と通信の融合</li> <li>・セントラルキャストینگ</li> <li>・他局との設備共有化 ・地上波4K検討</li> </ul>



## 独自開発技術と技術を支える体制

### コンテンツ品質向上のための独自技術の開発と活用

#### 独自開発技術

##### 新技術

###### ■ LMV

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」)



###### ■ STORM

海外中継に耐えられる高速  
ファイル転送ソフトウェア



##### データドリブ

###### ■ 「TBSグループID」

連携



コンテンツ配信 & 顧客データの分析・活用  
「TBSグループID」

既存のTBSグループのユーザーデータを統合



セキュアな個人情報管理・  
データ分析の基本体制構築



##### 業務効率化

###### ■ 独自開発の業務効率化システム

業務効率化のために独自開発のシステムを構築・導入・運用



自動文字  
起こし



AI字幕生成  
システム



セキュア  
素材PVシステム



ニュース一元  
配信システム

## TBSのテクノロジーを支える体制

### TBSテレビメディアテクノロジー局

TBSグループの技術を支える中心組織です。放送設備や番組制作を担う部署を中心に組織されている中で、新技術や実験開発において代表的な2つの体制をご紹介します。

#### ■ 未来技術設計部

コンテンツに直結した開発(番組制作等・短期的な開発)を中心とし、5G、AI、XRの新技術の研究開発やリアルタイム配信などの新サービスの開発・実証実験を行っています。「LMV」や「TBS BELL」の開発、XR技術をいち早く番組に取り入れるための開発や2022年4月から開始したネット同時配信システムの開発を行っています。

#### ■ メディアソリューション部

中長期的な、「コンテンツを創るための基盤となる開発」を中心とし、TBSグループにおいてコンテンツ制作ワークフロー・アーカイブ管理やマルチ

ユースを円滑に行うシステムの開発・検証を行います。TBSグループで局内のコンテンツ管理を担うシステムの開発の大部分を担っています。その他にも高速ファイル伝送ソフトウェア「STORM」や2022年4月ローンチ「TBS NEWS DIG Powered by JNN」へのニュース配信を行うシステム「NewsPublisher」の開発を行いました。

### TBS Tech Design Lab

TBSテレビ、TBSアクト、TBSグロウディアといったTBSグループの技術・芸術系メンバーを中心に結成された有志の研究・開発集団です。



面白いと感じた技術や施策を共有・研究し、番組やイベントに活用できるヒントを探しながらトライ&エラーを重ね、最終的には新たなコンテンツ・プロダクト・ツールを生み出すという、「アジャイル」開発を行っています。

チームとして3つのMissionを掲げ、日々の活動に取り組んでいます。

- ① TBSグループの先進テクノロジー & デザイン能力の向上
- ② TBSグループの人材育成
- ③ TBSグループのテクノロジーの発信

### R&D制度

TBSグループでは通常の設備予算とはまったく異なり、新たな技術に対して挑戦するエンジニアへの研究開発制度を設けています。過去3年で11件予算が採択され、業務効率化において活躍している「もじば」「千里眼」はR&D制度を足掛かりにプロジェクトが進展しました。



## 新技術事例：Live Multi Viewing (LMV)

### マルチアングル配信でリアルを超えるライブ感を実現

#### 「Live Multi Viewing」

#### イベント会場の映像をマルチアングル配信

TBSテレビが開発した映像処理エンジンによるマルチアングル配信アプリケーションであるLive Multi Viewing。複数のカメラ映像を低遅延で切り替えられる特徴を持ち、麒麟チャレンジカップ・ニューイヤー駅伝・オールスター感謝祭等での放送連動での使用実績があります。

Live Multi Viewingは、社内利用のみならず、社外の企業からのニーズも高く、(株)WOWOW、WOWOWエンタテインメント(株)と3社でライセンス販売事業を展開中で、放送局やスポーツ施設などに導入実績があります。

また、大型スポーツイベント等を中心にイベント受託事業も行い、ライセンス販売事業と合わせて、2019年度以降で累計約1億7,000万円超の利益を計上しました。

#### 実績

2018年11月	麒麟チャレンジカップ
2019年6月	麒麟チャレンジカップ
2020年8月	ゴールデンランプリ陸上
2020年10月	プリンセス駅伝
2020年11月	クイーンズ駅伝
2021年1月	ニューイヤー駅伝
2021年3月	オールスター感謝祭



#### マルチビュー・超低遅延

- 多視点・会場ビューイング
- 0.1秒遅延を実現
- ライブ感を演出します！



#### マルチデバイス

- スマートグラス、ウォッチ
- HMDにも対応
- 次世代を創造します！



#### クラウド対応

サーバをクラウドに置けばネット配信も可能。拡がりは無限大！



## TBSの知的資本を支える人

メディアテクノロジー局エキスパート

## 「何か良くしよう」「改善できることはないか」という気持ちで日々開発



株式会社TBSテレビ  
メディアテクノロジー局メディアソリューション部  
エキスパート職

半澤 秋

## profile

2001年入社後、開発局システム開発部に配属される。放送の基幹システムである当放システムや社内ネットワークの構築、社内システムを統合IDでユーザー管理するシステムを担当  
2007年に技術局技術推進部（現メディアテクノロジー局メディアソリューション部）に配属され、IP伝送を中心に社内のニーズに応えるように、超低遅延送り返しシステムLivebackや、放送業界だけでなく医療・ゲーム業界等でも活躍する高速ファイル伝送ソフトSTORMを開発。テープが主流だった放送業界において完全メディアレスのシステムの提案・開発に携わる。現在は、緑山ドラマ制作のDX化や放送と配信の垣根をなくした納品システム開発を担当

&lt;受賞歴&gt;

第72回日本映画テレビ技術協会 技術開発奨励賞  
2020年日本民間放送連盟賞技術部門 優秀賞

放送分野にとどまらず、独自技術を開発し現場にフィードバックしてきた開発の第一人者に話を聞きました。

## TBSにおける開発の考え方

TBSの技術者はこだわりが強い。昔からメーカーによく言われてきました。

職人気質でありながら新しいことを取り入れていくマインドもありました。私も新しいモノづくりやチャレンジできる環境を求めて開発をしてきました。

開発の時には、無駄な作業をなるべくなくして効率の良い、使って良かったと感じられるものをつくりたい。このような発想を持たずにシステムをつくってしまうと、無駄な作業が増えるだけのシステムになってしまいます。

常に「何か良くしよう」「改善できる事はないか」という気持ちを持って日々開発に取り組んでいます。

入社当初からTBSの技術には、他の人がやらないようなことを実践し知見を得る部署が存在していました。

## 新技術に対するTBSの環境

最近の若手はよりチャレンジングで新しいものをつくりたいと考える人材が増えてきていると感じます。そして、R&Dなどそれを後押しする制度もあります。

また、私は新しいものを開発するにあたり、自らアンテナをはって最新の放送技術やIT技術を情報収集しトライアンドエラーを繰り返

してきましたが、近年、放送技術と情報システム技術の垣根がなくなりつつあり、両者のよい文化が融合し始めていると感じます。

最近は異業種からのキャリア採用も増えており、TBSグループ全体で技術知識を共有する「TBS Tech Design Lab」のようなテック集団もあり、知識の融合が今後より進んでくると思います。

## EDGE戦略について

非常に素晴らしい目標であると同時に、難しい部分もあります。新しいことをするには「余裕」が必要です。そのためにも、技術による業務効率化で「余裕」を生み出せることが一番よいのではないかと感じています。すぐには改善できなくとも、細かな積み重ねが従来の業務に余裕を生み、また新たな仕事ができると考えています。

## 技術とビジネスについて

STORMの開発時には、放送業にとどまらず使用できる技術というイメージがありました。従来、技術局（現メディアテクノロジー局）はお金を使う部署で、お金を稼ぐ部署ではなかった。そこに一石を投じたいという想いがありました。

「TBSグループVISION2030」を意識することで、社内でも技術開発からビジネスにつなげるという感覚が少しずつ浸透してきたと思います。結局は、自分の作ったものをいろんな人に使ってもらいたいということ。それが、社内なのか社外なのかという違いだけだと思っています。



## データドリブン事例：「TBSグループID」

## 「最高の“時”」を届けるコンテンツとユーザーをマッチング

## データドリブン「TBSグループID」

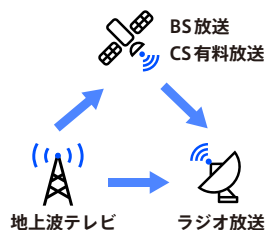
これまでのテレビやラジオといったマスメディアは、公共性の高い事業ということもあり、誰に対しても同じようにコンテンツを届けられることを重視してきました。しかし、人々の行動や価値観が多様化する現代では、一律にコンテンツを届けるのではなく、ユーザーがその時求めているコンテンツを届けられることが重要になってきました。

それはつまり、コンテンツとユーザーをマッチングさせる仕組

みをつくることであり、この変革を成し遂げるためには、顧客情報（＝ID）の基盤整備と、そこで得られるデータの利活用が不可欠です。これを開発するべく、私たちは2021年8月にプロジェクトを始動し、2022年7月には新たに二つの事務局を立ち上げました。具体的には、利活用が可能なTBSグループIDの構築および運用を担うTBSグループID事務局と、そのリスク管理を担う個人情報管理事務局です。

TBSグループIDの実現は、「TBSグループ VISION2030」を達成するうえでの要衝の一つであると位置づけており、グループ全体のさまざまなビジネスによって集められるデータを、さらなるビジネス拡大に活かしていけば、収益源を多様化していくことにつながるものと見込んでいます。また、エンタテインメント業界では今後もコンテンツが増えていくことが予想されるなかで、ユーザーから選ばれ続けるための競争力の源泉になっていくと考えています。

## これまでのコンテンツの届け方



これまでは、電波塔や人工衛星を介した放送でコンテンツを届けており、すべてのユーザーに対し、同じタイミングで同じコンテンツが届けられるようにすることを重視してきた。

※ 電波という公共財を利用する以上、当社の使命として、引き続き重要な考え方であると捉えている。

## 現在の取り組み：準備体制の構築

〈ベネフィットの創出を担う〉

TBSグループID  
事務局

IDの収集・利活用のための  
基盤開発および運用準備

〈リスクの管理を担う〉

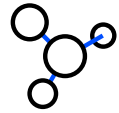
個人情報管理  
事務局

IDの利活用によるリスク  
の検討とそれをふまえた  
開発・運用のサポート

## これからのコンテンツの届け方



これからは、ユーザーの嗜好や行動に即して最適なコンテンツを提供する。その際、すべてのタッチポイントで得られたデータをIDで紐づけることにより、グループ全体が抱えるコンテンツを横断的に最適化できるようにする。その過程で、事業間の連携をさらに密なものとし、シナジーの創出を図る。



コンテンツを生み出す拠点

## 「つくる」「届ける」施設と設備を随時開発・刷新

### 投資開発

#### TBS 赤坂 ACT シアター・THE HEXAGON・赤坂 Biz タワー 赤坂エンタテインメント・シティ計画

赤坂エンタテインメント・シティ計画推進にあたり、赤坂のエリアを一体的にリニューアルしました。

その第1弾として、TBS 赤坂 ACT シアターを舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」の専用劇場とし、2022年7月からロングラン公演を開始しています。その開幕に合わせ、周辺商業施設も積極的に連動させ、エリア一体で賑わいを醸成していきます。隣接する赤坂 BLITZ (2020年に一旦閉館) は、2022年10月

に観覧機能付きのTBS 赤坂 BLITZ スタジオとして再開予定。2019年に取得したビル THE HEXAGON では、エンタテインメント発信機能の強化のため「王様のブランチ」とのコラボレストランがローンチ予定です。また、2028年竣工予定の赤坂二・六丁目地区開発計画も進んでいます。

赤坂エリアを一体的に盛り上げ、さらなる事業シナジーを生むエンタテインメントの発信基地にしていきます。

### 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。主にTBS で放送するテレビ番組を中心に、「技術・美術・CG」3つの部門を担当しています。

**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・運営も行っています。

**TBS GLOWDIA**

## 製造資本

### 新たなコンテンツ制作スタジオの建設

#### 緑山に国際標準スペックを持つM6スタジオ TBS 赤坂 BLITZ スタジオはバラエティ制作に特化

緑山には国際標準スペックを持つ、国内最大級のスタジオが2023年6月竣工予定。新会社 THE SEVEN (2022年8月1日 ㈱ THE Factory から商号変更) が手がけるハイエンド・コンテンツの制作拠点となります。また、今後、緑山スタジオ内にさらなる増設も計画しています。

赤坂では、上述のTBS 赤坂 BLITZ スタジオをバラエティ

制作に特化するほか、さらなるコンテンツ制作の拠点を整備しています。

赤坂で一番古いCスタジオについては、大型番組に対応できるスペックを備えるべく17年ぶりに設備を更新、4K制作やバーチャル番組にも対応できるよう整備しました。また、赤坂界隈に設置したカメラを用いたコンテンツ制作も可能とする、中枢サブとしての機能も備えています。



### 幅広い流通網と市場のニーズを開拓する製造開発機能

スタイリングライフ グループは、PLAZAを始めとする小売店舗を全国的に展開し、主要分野であるビューティ & ウェルネスにおいては専門店や量販店から美容サロン、さらに通販まで広範な流通網を備えています。また、大ヒット商品である「Saborino (サボリンノ)」を生み出した実績を持ち、新たな市場ニーズを開拓する「需要創造型」ビジネスを可能とする強固な製造開発機能を保有しています。

これらの販売機能と製造開発機能の双方をグループ内に保持することで、他にない「製販一体」の優位性を活かし、より収益性の高い商品やサービスの開発・提供をし続けることが可能となっています。

StylingLife  
GROUP

PLAZASTYLE

BCL  
Beauty Creative Lab.

CP  
COSMETICS

LightUp Shopping Club

#### 体制

- リアルティ戦略局、赤坂エンタテインメント・シティ推進室
- メディアテクノロジー局/ICT局/Tech Design Labなどの開発機関
- 設備計画部会、投融資部会等の審議機関
- 番組の品質管理機関 (番組考査等)

#### 設備投資

2021年度実績

289億円

2022年度予想

353億円



パートナーとの協働

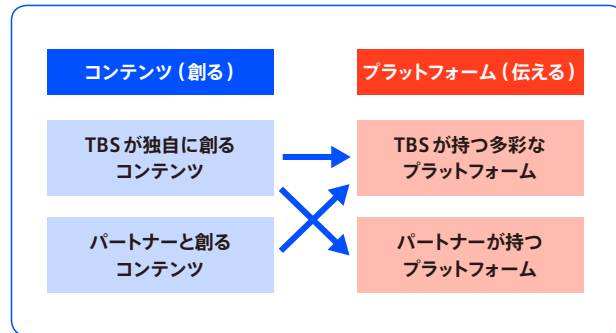
## 「世界のすべての人々・組織」とのパートナーシップで

### TBSの「社会関係資本」

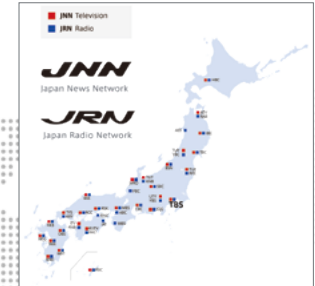
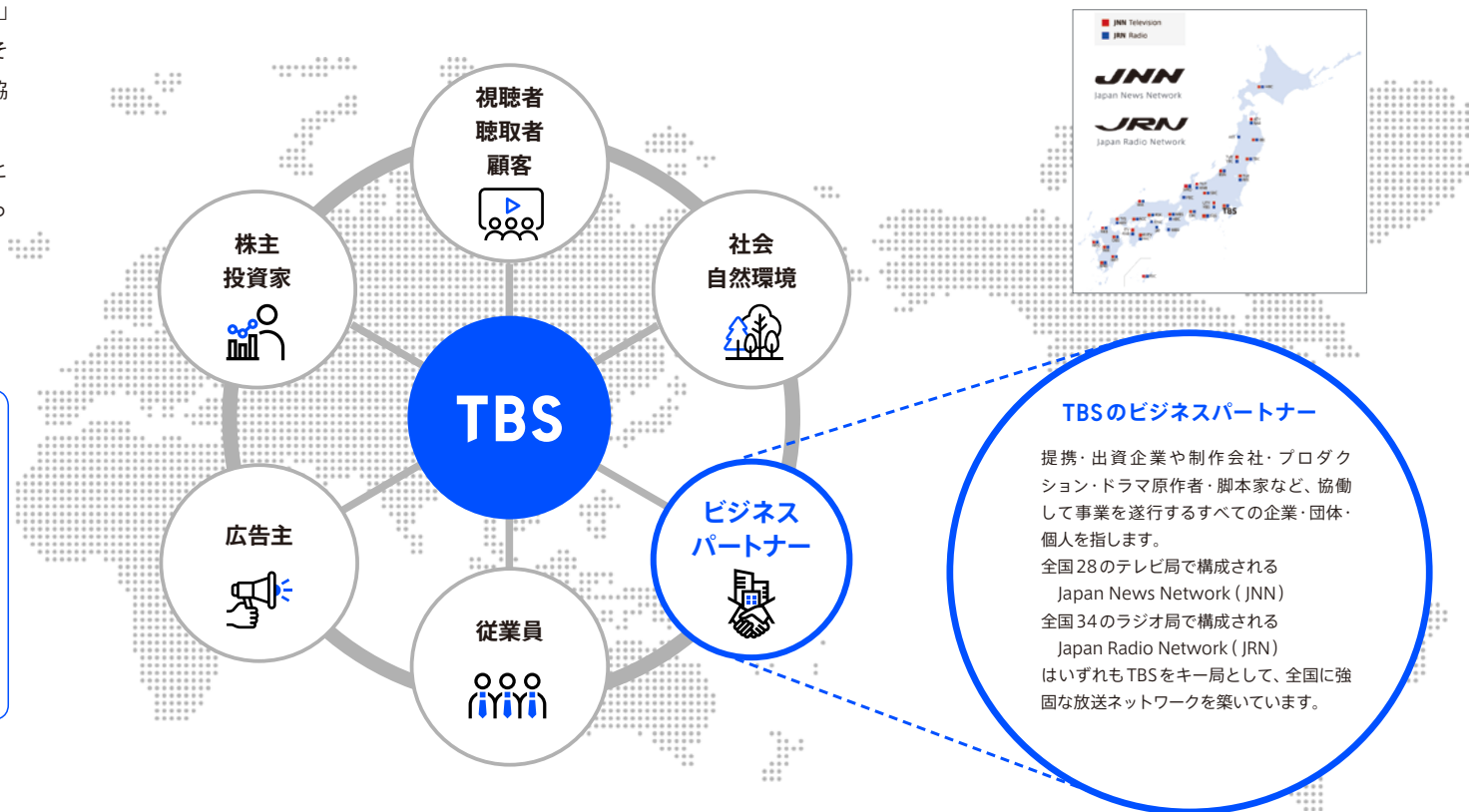
コンテンツ企業としてのTBSの仕事は、社外の方々との「共創」なくしては、何一つ成立しないと言っても過言ではありません。その意味で、TBSが定義する「社会関係資本」は、制作や取材にご協力いただく「世界のすべての人々・組織」ということができます。

なかでも「コンテンツを作り」「プラットフォームで伝える」というビジネスモデル上のさまざまな「パートナー」の存在によって、TBSは拡大していくことができます。

### ビジネスパートナーとともに価値を拡大する コンテンツとプラットフォーム



### TBSのパートナー：制作や取材にご協力いただく「世界のすべての人々・組織」





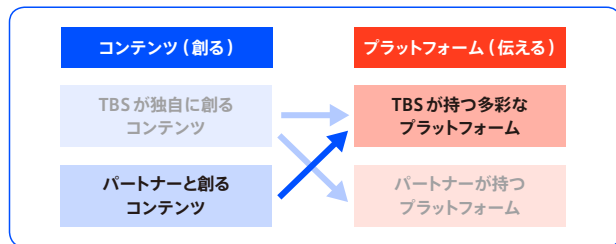
## パートナーシップ

パートナーシップ①

### 加速・拡大するビッグプロジェクト

#### 2022年7月からTBS赤坂ACTシアターで ロングラン公演開始

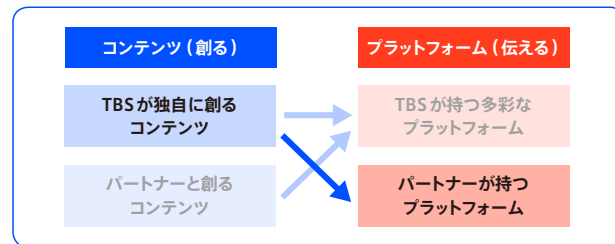
「ハリー・ポッターと死の秘宝」の19年後を舞台化するため、原作者J.K. ローリングを中心に、世界最高峰のクリエイターが集結。ハリー・ポッターの世界と観客が一体となる、魔法の舞台を実現。新たに誕生した専用劇場のみならず、地下鉄の駅を出たときから赤坂の街がプラットフォームとなり、ハリー・ポッターの世界観に包まれます。



TBSの「コンテンツ＝創造力」「プラットフォーム＝リーチ力」をさらにパワーアップするために、コンテンツをパートナーと共創する、独自のコンテンツをパートナーのプラットフォームに乗せるなどの「クロスパートナーシップ」を加速・拡大させています。

#### Amazon Prime Video で全世界独占配信 「復活！風雲！たけし城」(仮題・2023年)

1980年代にTBSで制作・放送し、空前のブームを巻き起こ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」。海外でも「Takeshi's Castle」等の名で大ヒットとなった伝説のプログラムの新作が、世界屈指のインターネットプラットフォームAmazon Prime Videoで復活します。TBSのオリジナル・コンテンツが新プラットフォームで世界に興奮と笑いの「最高の“時”」を届けます。



#### 「EDGE」の世界戦略を パートナーシップで着実に実行

- 韓国CJ ENMと戦略的パートナーシップ協定を締結
- ドラマ「日本沈没－希望のひと－」をNETFLIXで、「TOKYO MER ～走る緊急救命室～」をDisney+で全世界配信
- グローバル市場を狙う海外戦略新会社THE SEVEN (2022年8月1日(株)THE Factoryから商号変更)を設立、300億円規模のコンテンツ制作費予算を準備
- 国際標準のスペックを持つ国内最大級のスタジオ緑山に2023年6月竣工予定

NETFLIX



## パートナーシップ

### パートナーシップ②

## 全国をカバーするテレビ・ラジオの強固なネットワーク

TBSをキー局として強固な放送ネットワークを構築しているのが、全国28のテレビ局で構成されるJapan News Network (JNN) と、全国34のラジオ局で構成されるJapan Radio Network (JRN) です。

JNN・JRNのいずれも、TBSの資本が入っていない局もあり、独立した会社同士の契約関係が基本ですが、放送業界を取り巻く昨今の環境変化に対応するため、系列局間の共同での事業開発や、設備・システムの共用などの取り組みによって、系列全体の収益拡大と費用削減・効率化を進めています。2020年7月に「JNN系

別強化経営者会議」を発足し、左記の目的を達成するため、さまざまな施策を計画、実施してきました。

2022年4月よりJNNとしてインターネットのニュースプラットフォーム「TBS NEWS DIG Powered by JNN」を開始。システムを一新し全国ニュース配信を強化するとともに、運用型ディスプレイ広告を導入するなどマネタイズ強化も図ります。

また、新規事業開発を目的とした事業提案制度「JNN Business Challenge」は、2021年度の開始以降、参加範囲が拡大し、TBSグループのみならずJNN系列局も含めた取り組みを進めています。

JNNはテレビ、JRNはラジオ、全国規模の放送を実現する重要な「共創パートナー」です。JNNではテレビの枠を超えて新時代のニュースプラットフォームを設立し、新規事業開発・DX化・コスト削減も推進しています。

放送設備・システムでは2023年のデータ放送設備のセンター集約化をはじめ、系列全体のシステムのDX化と共用を進め、設備投資や運用費用の圧縮・軽減を図っていきます。

その他、JNN系列局12社の東京支社がシェアオフィスに集まることで連携強化、コスト削減を図る取り組みなども継続しています。引き続き系列ネットワークによるパートナーシップを強化していきます。



### パートナーシップ③

## 共にコンテンツを作り、価値を生み出す仲間

TBSは、ニュース・ドラマ・バラエティ・スポーツ・音楽・アニメなどの番組や映画、舞台・展覧会・コンサートなどのイベント、ほかに多種多様なコンテンツを制作し、放送・配信・運営しています。制作現場は、番組制作会社・技術美術会社・派遣会社など約200社、3,000名を超える専門性を兼ね備えた個性的なスタッフの力により支えられています。このTBSグループで働く社内外すべてのスタッフが、充実して力を発揮することこそが、TBSとしての新たな成長、ひいては「TBSグループ VISION2030」の原動力になると考えています。

新たな成長のために、TBSはグループで働くすべての人々に「働きがい」「新しい就業環境」「研修機会」を提供しています。豊かな創造力が求められる職場では、社内外のあらゆるスタッフがアイデアを出し合い、持てる力を存分に発揮し、それらが評価されて「働きがい」を感じることができるように、TBSとしては新たな表彰制度を拡充することで、誰もがチャレンジする意識を強く持てるようにしています。また「新しい就業環境」であるテレワークやリモート会議、リモート取材の拡充や、企業内大学TBSグループユニバーシティ

クリエイティブのスキルを持つ社内外スタッフが存分に力を発揮できるよう最善を尽くす。テレワーク・リモート取材・学びの場も社員と同等の環境をととのえています。

(TGU)の設立により、自ら積極的に学び成長する「研修機会」をTBSグループで働く多くのスタッフに広く提供しています。TBSは、番組やイベント等のコンテンツのさらなる価値向上を目指し、放送事業を新たなステージに押し上げるべく、制作に携わるパートナーである制作会社や派遣会社、そして多くのスタッフ達と共に成長し、新たな価値を創出、提案していきます。



# Business Strategy

事業別戰略

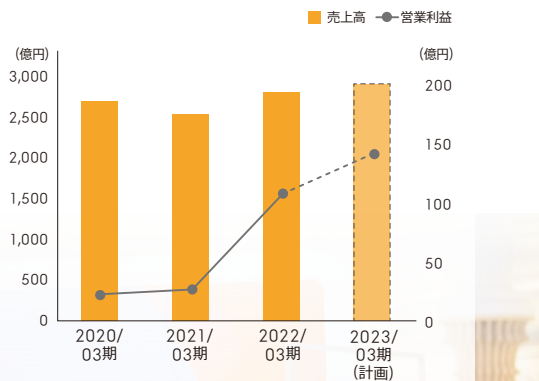


事業の概要

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

メディア・コンテンツ事業

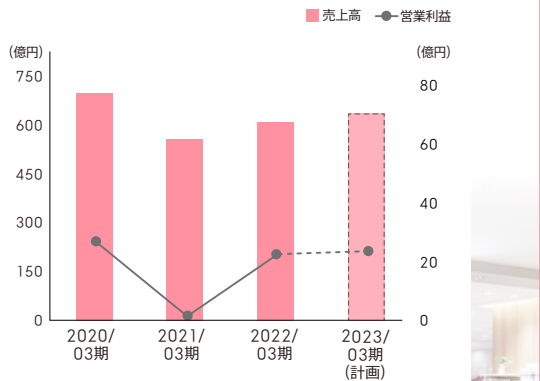
TBSの基幹6社を中心として構成される、グループ最大の収益力を持つ事業セグメント。主力事業である放送事業の価値を高めながら、配信事業・海外ビジネス・ライブエンタテインメントの3分野を成長領域とし、TBSグループ全体の業績を牽引すべくさらなる収益力の強化を推進しています。



Media Contents

ライフスタイル事業

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&ウェルネスでは、「製販一体」の優位性を活かし、収益力に優る商品やサービスを今後さらに開発し提供することを目指します。

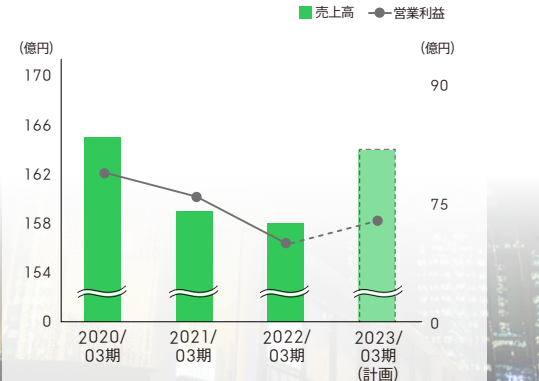


Lifestyle

不動産・その他事業

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。



Real Estate/  
Others

## 事業別戦略

## メディア・コンテンツ事業

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

## 主なKPI

- ・地上波視聴率
- ・視聴満足度
- ・動画配信数
- ・ラジオ聴取率
- ・CS加入者数
- ・来場者数
- ・興行収入

Media  
Contents

## 基幹6社

## TBS TELEVISION

(株)TBSテレビ

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

## TBS RADIO

(株)TBSラジオ

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

## BS-TBS

(株)BS TBS

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

## TBS SPARKLE

(株)TBSスパークル

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

## TBS GLOWDIA

(株)TBSグロウディア

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

## TBS ACT

(株)TBSアクト

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

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

メディア・コンテンツ事業セグメントには、上記基幹6社の他にも、通信衛星基幹放送事業者、アニメ制作会社、映像パッケージ事業会社、海外活動拠点、メディア環境の調査研究所、音楽著作権関連事業、マンガ事業、海外戦略会社があり、あらゆる側面からコンテンツを創造し広げることを可能とする会社で構成されている。

※2022年8月1日 THE Factoryから商号変更

## メディア・コンテンツ事業の実績と戦略

### 事業セグメントの強み

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。

### 市場概況

#### 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

### 「TBSグループ 中計2023」初年度の振り返り

#### テレビ広告の価値再評価と配信事業の伸長による大幅な増収増益

新型コロナウイルス感染症により大幅に落ち込んだ放送事業収入は、多くの業界において想像を上回る速度で回復しました。また、ドラマを中心として無料・有料動画配信が大幅に伸長し、加えて興行や映画の回復もあり、全体として大幅な増収増益となりました。

さらに、300億円の制作費予算を投じた海外戦略を担う新会社 THE SEVEN の設立、アニメーション制作会社の体制強化のための Seven Arcs への追加投資、IP 創出企業として位置付けられるマンガボックスの連結子会社化など、オリジナルIP創出のための施策を打ち出しました。

### 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を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」のロングラン公演が始まりました。

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。



### TBSテレビ業績Topics

#### 放送事業収入

地上波放送収入	2021年度実績 (億円)	前年比
タイム収入	818	+4.3%
スポット収入	845	+21.0%
関東地区投下量 5局シェア	— 20.1%	+19.0% +0.4%

#### 無料見逃し配信



#### 再生回数

在京5局で **1位** (2021年度)

月間平均 **5,205万回** (前年比151.7%)

#### 売上高

前年比 **160.8%**

#### チケット販売システム (事業部門)

**TBS TICKETS** (名称「TBSチケット」)

2021年12月にスタートし、

**会員数27万人を突破**

(2022年8月現在)



## ライフスタイル事業

お客さまに  
自分らしく  
心地よい  
ライフスタイルを

### 主なKPI

- ・ 購買者数・購買単価
- ・ 購買者層
- ・ 店舗・通販会員数・会員層
- ・ 店舗数（直営・卸先ほか）
- ・ 美容サロン代理店数
- ・ 美容サロン数
- ・ 海外売上比率（BCL）
- ・ 対売上高営業利益率

Lifestyle

## スタイリングライフ・ホールディングス グループ構成

### スタイリングライフ・ホールディングス グループ経営プラットフォーム

プラザスタイル カンパニー  
雑貨小売販売事業

生活雑貨小売 直営店事業  
フランチャイズ事業 ライセンス事業

BCL カンパニー  
ビューティ&ウェルネス事業

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

CPコスメティクス  
ビューティ&ウェルネス事業

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

ライトアップショッピングクラブ  
通信販売事業

衣料品、電気製品、家庭用品、時計、靴、酒類  
などの通信販売、店舗販売

### ライフスタイル

#### コンテンツ

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

#### プラットフォーム

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

#### 店舗数

PLAZA 121店	CP Salon 1,240店	LightUp 4店	BCL (VECUA・ROA) 14店
---------------	--------------------	---------------	---------------------------

#### PLAZA PASS

PLAZA 会員数 <b>437</b> 万人 前年比 105%	PLAZA アプリ <b>483</b> 万件 前年比 138%
--	--

※ 数字はすべて2022年3月末現在です。PLAZAアプリは累計ダウンロード数

## ライフスタイル事業の実績と戦略

### 事業セグメントの強み

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、プラザ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。

### 市場概況

#### 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

### 「TBSグループ 中計2023」初年度の振り返り

#### 小売販売・通信販売事業が引き続き好調に推移。全体として増収増益

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、緊急事態宣言の再発出で店舗休業や時短営業を強いられたものの、宣言の解除後に客数が増加に転じ、増収となりました。加えて、前期に巣ごもり需要の拡大で伸びた通信販売事業のライトアップショッピングクラブは当期も好調が続き、顧客数および顧客単価を伸ばし増収になるなど、全体として増収増益となりました。新型コロナウイルス感染症の出現前の水準には届いていませんが、着実に回復傾向にあり、2022年度も増収増益を見込んでいます。

### 成長戦略

#### 「衣・食・住+美」の成長と新たな事業領域への挑戦

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】」を採り育て、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。





## 不動産・その他事業

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

## 主なKPI

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

Real  
Estate/  
Others

## TBSHD / TBSテレビ / TBSヘクサ

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、並びに賃貸・保守管理業務を主たる事業としている。

## 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。

## 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。

## 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 / 砦スタジオ

## 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 / 砦スタジオ / TBSハウジング ほか

## 不動産・その他事業の実績と戦略

### 事業セグメントの強み

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。

### 市場概況

#### 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

ポストコロナを見据えた対応の必要性

- コロナ禍での外食事業の低迷に伴うテナント稼働率の低下やオフィスレス化の潮流
- テナントキャパシティの有限性による事業拡張性の限界
- 賃貸等不動産市況の変化に伴う賃料収入への影響
- 赤坂周辺の不動産時価高騰に伴う設備投資額の増加
- 不動産取得に伴う運営コストの増加

### 「TBSグループ 中計2023」初年度の振り返り

微減収減益も、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

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、微減収に抑えることができました。一方、放送機材の更新をはじめ、修繕費が増加したことにより、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。

TBS赤坂ACTシアターはハリリー・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。

### 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

赤坂エンタテインメント・シティ計画の一環として、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。

2022年7月にTBSホールディングスにて新設したリアルティ戦略局を中心に、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。







# Sustainability

サステナビリティ



## ESG 戦略責任者メッセージ

## 「社会を動かす起点」として地球・世界・社会のサステナビリティに貢献する



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

ちきまさや  
首木 雅哉

TBSは創立以来、環境や人権、自由、平和、差別、教育、貧困など社会課題を直視し、その解決に向けたメッセージを発信し続けてきました。報道・情報番組から、戦争の不条理を問いかけたドラマ「私は貝になりたい」(1958年)、中学生の妊娠やLGBTを正面から取り上げた「3年B組金八先生」(1979年～)まで [→P.31](#)、一貫しているのは「コンテンツを通じて世の中をより良くし、人々に

希望や元気を持ってもらいたい」という想いです。先達から脈々と受け継がれた、いわば「TBSのDNA」です。

気候変動により大規模災害が頻発し、差別、偏見が消えない今の世界で、「TBSのDNA」は「メディアとしての社会的使命」として、これまで以上に重さを増しています。地球・世界・社会のサステナビリティを支えるという大きな使命を果たすため、当社グループらしいサステナビリティへの取り組みを推進していきます。

その代表的な取り組みが、2020年から毎年春と秋に実施しているSDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」 [→P.61](#) です。パートナー企業の皆さまと共にSDGsが掲げる社会課題の解決に挑み、TBSの持つ情報伝達プラットフォームを総動員して社会にその姿を届けています。一個人や一企業では解決の難しい問題も、多くの人々の共感を力に社会全体で解決していこう……。私たちはその「ハブとしての役割」を果たしていきます。こうした取り組みは、パートナー企業の皆さま、視聴者・聴取者の皆さまからも高い評価をいただくと同時に、TBSの成長にもつながっており、大変よい循環が生まれています。

2021年10月には、持続的成長と価値創造を確かなものとするため、サステナビリティ委員会を設置し、各種の施策を充実させています。TCFD提言 [→P.64](#) への賛同と気候変動シナリオ分析に

基づいた情報開示や、コンテンツグループの「力の源泉＝人材」の確保・育成、職場環境の整備も進めています。これらの重要課題をTBSのマテリアリティ [→P.20](#) として特定し、2022年5月に公表しました。8月にはESGマテリアリティを受けてのKPIの一つとして、2023年度にTBS放送センターと赤坂サカス文化施設、そして緑山スタジオでのカーボンニュートラルを実現することを目標設定しました [→P.70](#)。

TBSは企業理念 [→P.01](#) にある通り、「多様な価値観が尊重され、希望にあふれる社会の実現への貢献」を目指しています。そのためには、真実を伝えるメディアの使命を果たす覚悟を持つこと、そして社会から「圧倒的に信頼していただける存在となること」をグループの一人ひとりが胸に刻まなければなりません。ブランドプロミスにも盛り込まれている「社会を動かす起点」として、地球・世界・社会のサステナビリティに貢献していきます。



## 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

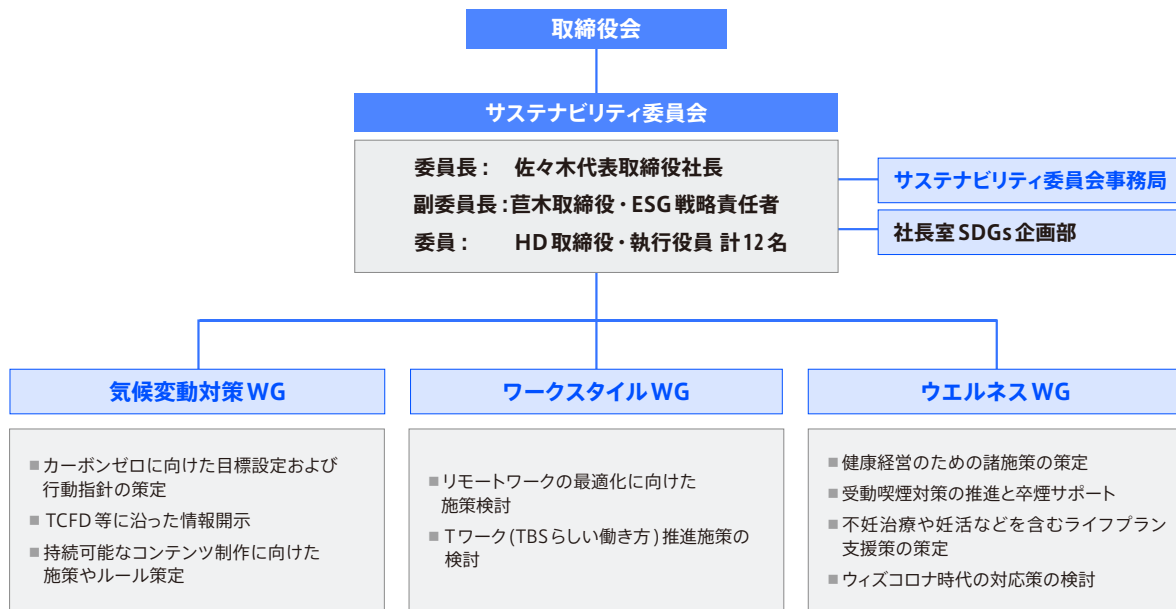
TBSホールディングスは、持続可能な社会の実現に向けた取り組みをグループ全体で一層強化・加速するため、2021年10月1日付で、代表取締役社長を委員長、ESG戦略責任者である取締役を副委員長とするサステナビリティ委員会を設置しました。また、同年11月には同委員会にて「サステナビリティ方針」を策定

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。

2021年度は「気候変動対策」「ワークスタイル」「ウェルネス」

の3つのワーキンググループ(WG)を設置し、活動しています。「ワークスタイルWG」では、社員が個々の能力を発揮できるように多様な働き方を提案し、実現させていきます。また、「ウェルネスWG」では、社員が元気で生き生きと働ける環境づくりを進め、健康経営の強化に向けて取り組んでいます。



## 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作ります。

### 〈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。





SDGs達成に向けて

## コンテンツで未来に向けたアクションを促す



### SDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」

2020年にスタートしたSDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」。2022年のキャンペーン大使は杏さん、麒麟の川島明さん、井上咲楽さんと国山ハセアナウンサーで、「やってみようよ、SDGs!」をテーマに、身近にできる行動から始めましようと呼びかけています。

5月2日～8日に実施されたキャンペーン第4弾では、TBSテレビから28の報道・情報・バラエティ番組が参加してSDGsの17の目標すべてをカバー。日本各地や世界で実際にアクションを起こしている人に焦点をあてるなどしてSDGsを“深掘り”しました。

TBSラジオでは社会課題の解決に興味を持ち、いろいろなアプローチで行動を起こしている若者たちを“challengers”と呼んで連日さま

ざまな番組で紹介。BS-TBSからは過去最多の15番組が参加し、日本各地のSDGsの取り組みを紹介する旅番組や、日本のジェンダー平等の歴史を紐解くなど、BSならではの切り口でSDGsを伝えました。無料配信サービスTVerやCSのTBSチャンネル、YouTube、SNSなど、あらゆるプラットフォームでも展開しています。

キャンペーンを支えているのは、SDGsに積極的に取り組むさまざまな“パートナー企業”。同業排除なしで参画していて、それぞれが力を入れている社会課題や関連する取り組みを番組内で取り上げるなどしています。

SDGsにおいてメディアが最も貢献できる分野の一つが目標17「パートナーシップで目標を達成しよう」であるとの認識のもと、当社グループではキャンペーンなどを通して、さまざまな社会課題の解決に向けて「産（企業）官（政府・自治体）民（市民・団体）学（教育・研究機関）」をつなぐ役割を果たしたいと考えています。



### 社会課題解決のためのACTIONに貢献

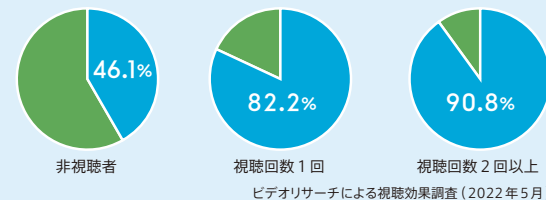
SDGsの認知率が86%に達し<sup>\*</sup>、次は目標の達成に向け「行動に移す」ことが社会全体の課題となるなか、これまでに4回実施した当社のSDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」を継続して視聴した人のうち、SDGsのために何かを「やってみた」あるいは「やってみたい」と回答した割合は90.8%に達し、非視聴者の46.1%を大きく上回りました。「やってみようよ、SDGs!」をテーマに、視聴者にアクションのきっかけを提供し、行動を促すことを目標としたキャンペーンが、一定の成果をあげていることを物語っています。

SDGsにおいては「マイバッグ」「マイボトル」といった、取り組みやすいもの以外へのアクションの広がりが課題となっていますが、キャンペーンを視聴した10代の若い層は「人権」「ジェンダー」「働き方」など幅広い分野で行動意欲が高いという結果が出ています。“若者のテレビ離れ”が顕著ななか、SDGsがテレビと若者をつなぐ新たなツールとなることが期待されます。

<sup>\*</sup> 2022年4月 電通「第5回・SDGsに関する生活者調査」

#### 「地球を笑顔にするWEEK」第4弾 視聴効果調査（2022年5月）

■ SDGsのために行動を起こした、起こしたい





放送を超えて広がるSDGsキャンペーン

さまざまな取り組みで「社会を動かす起点」となる

#### 体験する

### 「地球を笑顔にする HOUSE presents ～もったいない広場」

SDGsキャンペーン第3弾に合わせて、2021年11月3日～7日の5日間、赤坂サカス広場で親子で地球温暖化について楽しく学べるイベントを開催しました。

自転車を漕いでつくった電気で動かす「人力発電ミニSL」や、TBS放送センター8階のテラスで飼育しているミツバチたちが広場に出張しての「ミツバチ教室」、海のプラスチックごみでつくる万華鏡ワークショップなど、体験したお子さんは5日間で延べ3,000名超となりました。



#### 体験する

### 「世界を笑顔にする広場」

SDGsキャンペーン第4弾に合わせて、2022年のゴールデンウィークの3日間、赤坂サカス広場ほかで開催し、港区が後援しました。

ウクライナ侵攻が続く中、テーマにしたのは「世界と平和」。世界の国々のこと、人々の生活習慣や文化を知って、お互いへの理解が深まれば、争いの種が減って、“誰ひとり取り残さない”平和な世界につながるのではないかと…そんなコンセプトで、世界の遊びや食べ物を体験したり、紛争地のこどもたちのことを学べるワークショップやステージイベントを実施しました。

TBSの人気番組が楽しく世界のことを学べるブースやステージで盛り上げたイベントの様子は、連日情報・報道番組でも取り上げられ、参加した人はお子さんを中心に3日間で延べ1万3,000名を超えました。



## 共創する

## 国連気候変動対策キャンペーンへの参加

TBSグループは、気候変動に歯止めをかけるために具体的な行動をしようと呼びかける国連「SDGメディア・コンパクト」のキャンペーン「1.5℃の約束～いますぐ動こう、気温上昇を止めるために」に参加しています。このキャンペーンは、東京の国連広報センターが日本のSDGメディア・コンパクト加盟社約170社に呼びかけたもので、国連総会や国連気候変動枠組条約第27回締結国会議（COP27）などに合わせ、2022年9月から11月までを強化月間として行われます。TBSもさまざまな番組やニュースを通して、気候変動への理解と取り組みを広く呼びかけていきます。

国連の「SDGメディア・コンパクト」は、報道機関に対してSDGsに関する社会の認識を高め、ゴールの達成に向けてさらなる行動の活性化を支援することを求めています。TBSは2019年8月にグループとして加盟。また、2021年11月12日付で、日本のテレビネットワークとして初めて、JNN系列28社全社の加盟が完了しました。今後、ネットワーク全体で、さらに連携を強化していきます。



## 共創する

## 「地球を笑顔にする MUSEUM」

赤坂サカス広場の工事用仮囲いにSDGsに関わるアート作品を展示するプロジェクトで、2020年10月から実施しています。

これまでに、ベンチャー企業㈱ヘラルポニーとのコラボレーションで知的障がいのある全国のアーティストの作品を展示したり、障がいのある人の共同作業所などが会員となっている「きょうされん」から提供された作品や、世界的に活躍するフォトグラファーのレスリー・キー氏が都内の養護施設のこどもたちを撮影した作品などを展示しました。

2022年5月から実施した第4弾では、「世界一大きな絵」プロジェクトで世界のさまざまな国や地域のこどもたちが描いた作品を展示しました。このプロジェクトは、国や宗教・人種を超えてこどもたちの平和を愛する気持ちを育むことをゴールとしており、2024年のパリ五輪に合わせての展示も目指しています。



## 刊行する

## 「地球を笑顔にするSDGs ACTION BOOK」

2021年11月に、これまでのTBSのSDGsに関する取り組みをまとめた「地球を笑顔にするSDGs ACTION BOOK2021-2022」を刊行しました。SDGsに取り組む学校や若者たちのグループ、就職活動中の学生などに無料で配布するほか、TBSのホームページでも公開しています。

巻頭では、「一緒に考えよう。SDGsのこと、地球のこと」と題して、小学生、中学生、高校生の3名が佐々木社長にインタビューしました。そのほかにもパートナーとの連携例や環境対策やサステナブルを意識した社内の働き方などについて紹介しています。

巻末では、これからの地球を担っていく若者たちに「TBSと一緒にアクションしましょう！」と具体的なアクションの提案を呼びかけています。



アクションブックは毎年刊行する予定です。







## TCFDに基づく気候変動対策に関わる情報開示 責任ある企業として気候変動に対応



TBSは、脱炭素社会の実現に向けて、2021年11月に気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言に賛同しました。今後、気候変動が事業に与えるリスク (脅威) と、ビジネスや成長につながる機会 (チャンス) の両面に関して、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」などの観点から、積極的な情報開示を進めていきます。また、当社グループ全体で、これまで以上に多様なメディアを有するコンテンツグループとしての発信力を活かし、地球規模の気候変動問題に対する認知向上、イノベーションや行動変容の促進を実施し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



 **TCFDに基づく開示の詳細**  
[https://www.tbs.co.jp/TBS\\_sustainability/report/](https://www.tbs.co.jp/TBS_sustainability/report/)

TCFD 開示推奨 4 項目	TBSの取り組み				
ガバナンス 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社長を委員長、ESG 戦略責任者の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、TBS ホールディングスの取締役・執行役員が参加</li> <li>■ 気候変動対策ワーキンググループにおいて、脱炭素やエネルギー効率の向上など、気候変動に関わる目標と施策の策定に向けた検討を行い、サステナビリティ委員会が承認、その結果を取締役に報告</li> <li>■ 気候変動を含むサステナビリティに関する方針、方向性、長期目標などの意思決定の迅速化と監督機能の強化を図るため、組織体制の見直しを継続的に検討</li> </ul>				
戦略 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 気候変動に関するリスク・機会を特定し、事業インパクト評価を実施するとともに、対応策を検討</li> </ul>				
リスク管理 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社長が委員長を務める、TBS グループ企業行動委員会のもとに、TBS グループ総合リスク管理委員会を設置し、気候関連のリスクを含めたTBSグループにおいて業務上発生する可能性のある重要リスクを統括・対応を推進</li> <li>■ TBS グループ総合リスク管理委員会が暫定的に検討した気候関連のリスクの中から、主管担当部署はその影響度と発生可能性を勘案して重要リスクを洗い出し、分析・評価のうえ、対応方針を決定・実施する予定</li> <li>■ TBS グループ総合リスク管理委員会は、原則として半期に一度、4月と11月に当該期間中のリスク管理状況を報告することとしている</li> </ul>				
指標と目標 	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1041 850 1131 963"> <b>目標</b> </td> <td data-bbox="1131 850 2096 963"> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2023年度にTBS放送センター、赤坂サカス文化施設 (TBS 赤坂 ACT シアター・TBS 赤坂 BLITZ スタジオ・赤坂サカス広場)、緑山スタジオの主要3施設のカーボンニュートラルを実現 (Scope1+2)</li> <li>■ 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、Scope3 排出量の算出およびグループ各社においても温室効果ガス (GHG) 排出量の算出と削減に着手予定</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1041 976 1131 1102"> <b>実績</b> </td> <td data-bbox="1131 976 2096 1102"> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ TBS 放送センターと文化施設棟の CO<sub>2</sub> 排出量を 2002～2004年の平均排出量比 42%削減、2015年度比でも 25%削減を達成</li> <li>■ TBS ラジオ戸田送信所、TBS 赤坂 ACT シアター等の文化施設 3カ所、緑山スタジオを 100%再エネ化</li> <li>■ SDGs キャンペーン「地球を笑顔にする WEEK」を年に 2 回実施し、気候変動や地球温暖化を含むさまざまな社会課題について行動を呼びかけ</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>目標</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2023年度にTBS放送センター、赤坂サカス文化施設 (TBS 赤坂 ACT シアター・TBS 赤坂 BLITZ スタジオ・赤坂サカス広場)、緑山スタジオの主要3施設のカーボンニュートラルを実現 (Scope1+2)</li> <li>■ 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、Scope3 排出量の算出およびグループ各社においても温室効果ガス (GHG) 排出量の算出と削減に着手予定</li> </ul>	<b>実績</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ TBS 放送センターと文化施設棟の CO<sub>2</sub> 排出量を 2002～2004年の平均排出量比 42%削減、2015年度比でも 25%削減を達成</li> <li>■ TBS ラジオ戸田送信所、TBS 赤坂 ACT シアター等の文化施設 3カ所、緑山スタジオを 100%再エネ化</li> <li>■ SDGs キャンペーン「地球を笑顔にする WEEK」を年に 2 回実施し、気候変動や地球温暖化を含むさまざまな社会課題について行動を呼びかけ</li> </ul>
<b>目標</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2023年度にTBS放送センター、赤坂サカス文化施設 (TBS 赤坂 ACT シアター・TBS 赤坂 BLITZ スタジオ・赤坂サカス広場)、緑山スタジオの主要3施設のカーボンニュートラルを実現 (Scope1+2)</li> <li>■ 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、Scope3 排出量の算出およびグループ各社においても温室効果ガス (GHG) 排出量の算出と削減に着手予定</li> </ul>				
<b>実績</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ TBS 放送センターと文化施設棟の CO<sub>2</sub> 排出量を 2002～2004年の平均排出量比 42%削減、2015年度比でも 25%削減を達成</li> <li>■ TBS ラジオ戸田送信所、TBS 赤坂 ACT シアター等の文化施設 3カ所、緑山スタジオを 100%再エネ化</li> <li>■ SDGs キャンペーン「地球を笑顔にする WEEK」を年に 2 回実施し、気候変動や地球温暖化を含むさまざまな社会課題について行動を呼びかけ</li> </ul>				

## リスクと機会

## 1.5℃、4℃シナリオ別にリスクと機会を整理



## リスク

1.5℃  
シナリオ4℃  
シナリオ

## 移行リスク

気候変動政策および規制や、技術開発、市場動向、市場における評価等の変化によってもたらされるリスク

## ① 脱炭素規制の導入・強化

CO<sub>2</sub>排出量の削減目標等が年々厳しくなり企業活動に影響をおよぼす

→各企業の排出削減コストが上昇することで景気が悪化するリスク

企業のCO<sub>2</sub>排出量に炭素税が課税されることやCO<sub>2</sub>排出が少ない設備・機材の採用義務などによるコストの増加

→炭素税やカーボンオフセット費用による財務的インパクト

→設備の更新サイクルの短縮等による財務的インパクト

※TBSもクライアント企業も共に存在するリスク



## ② 環境対応外圧の強化（企業・視聴者・投資家等）レピュテーションリスク

社会の期待通りに報道機関としての役割を果たせていなかったり、脱炭素等の環境対応ができていない場合に、批判の対象となったり、広告出稿の減少につながるリスクあり

脱炭素社会に向けた政策強化や外部環境（世論）の変化が大きなリスクになりうる

## 物理リスク

気候変動によってもたらされる災害等による急性あるいは慢性的な被害のリスク

## ① 気象災害に伴う放送内容の変更

災害特番の増加により通常番組の放送時間が短縮

## ② 事計継続計画（BCP）導入・強化政策の展開

激甚に耐えるシステムの導入（これまで以上に強固なシステムが求められる）



自然災害の激甚化に伴う対応費用の増加は景気にも影響し大きなリスクになりうる

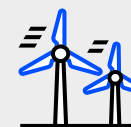
## 機会

1.5℃  
シナリオ

## ビジネスになりうるチャンス

## ① 環境対応啓蒙キャンペーンニーズの拡大

気候変動や環境課題解決に資するコンテンツ創出や広告キャンペーンのニーズ拡大に伴う収益の増加



## ② 省エネ技術の進化

省エネ技術の進化による使用エネルギー量の削減とそれに伴う電気料金の削減  
低炭素番組制作フレームワーク等の外販による収益の増加

## ③ 再生エネ調達コストの低下

再生可能エネルギー利用の拡大に伴う調達コストの低下



## ④ 素材・機材の再利用技術の進化

素材・機材共同利用、素材の再利用促進等によりコストが低減

4℃  
シナリオ

## ビジネスになりうるチャンス

## ⑤ 気象災害対策にかかる情報ニーズの増加

視聴者や広告主からの気象、災害に関する番組・情報ニーズの拡大に伴う収益の増加



## ⑥ 報道機能のレジリエンス強化要請の拡大

激甚災害の多発に伴い報道機能のレジリエンス確保によるレピュテーションの向上



## 事業・戦略・財務におよぼす影響

## シナリオ別にTBSの事業・戦略・財務におよぼす影響を分析



## リスク・機会の特定および財務影響の評価

シナリオ分析に基づき特定した気候関連のリスクと機会項目について、TBSグループの事業活動に与える財務的な影響を右表の通り評価しています。1.5°Cシナリオでは、脱炭素規制の導入・強化によるコスト増や、4°Cシナリオでは気象災害によって被災した場合の修繕コストなどが予想されます。また両方のシナリオで、広告市場の冷え込みによる売上げ減少がリスクとしてあげられています。

一方で、いずれのシナリオでも情報のニーズが拡大し、当社グループの根幹である報道機関としてしっかりと役割を果たすことによりレピュテーションが向上し、収益拡大につながると分析しています。

## シナリオ分析参考情報

シナリオ	参考情報
1.5°C	RCP2.6 / SDS (Sustainable Development Scenario) / IEA NZE2050 (Net Zero Emissions by 2050)
4°C	RCP8.5 / STEPS (Stated Policies Scenario)
RCP2.6、RCP8.5をベースとして財務インパクトの算出や対応施策立案のため炭素価格について記載のあるIEAや、より厳しい規制が行われるSR1.5を補足的に使用	

## 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・機材の再活用技術の進化	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。



## リスク・機会への対応策

## 直近・中長期に分け、これからすべきことを明確化



TBS が率先して行うこと	直近の施策	中長期的施策
<p> 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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SDGs WEEKやチャレンジCO<sub>2</sub>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</li> </ul> <p> 自社の脱炭素に積極的に取り組む</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量の物理的な削減とともに、エネルギー源の切り替え等総合的な対応を実施</li> <li>TBS放送センターや緑山スタジオなどの放送制作設備のカーボンニュートラル対応を皮切りに将来的には他セグメントも通したネットゼロを目指す</li> <li>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</li> </ul>	<p><b>SDGs WEEK等のキャンペーンを積極的に実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>世の中の気候変動対策について積極的に情報を提供。視聴者のニーズを満たす</li> </ul> <p></p> <p><b>省エネ・再エネの導入推進と環境関連情報の積極的な開示</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自らも実践していることを開示していくことで、発信に対する信憑性が向上</li> </ul> <p></p>	<p><b>脱炭素型コンテンツ制作プロセスの開発</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>番組制作におけるCO<sub>2</sub>排出量の見える化など、環境に優しい制作手法を開発</li> <li>その手法をライセンス化することで、収益化も期待できる</li> </ul> <p></p> <p><b>脱炭素分野への積極的な投資</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素分野に積極的なスタートアップへの投資・協業により新たな可能性を高める</li> <li>低炭素エネルギー源の開発および確保</li> </ul> <p></p>
<p> 視聴者から信頼される「災害報道」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>災害の激甚化に対応し、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</li> <li>地上波だけでなく「TBS NEWS DIG Powered by JNN」等のネット環境も活用し、さまざまなチャンネルで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</li> </ul>	<p><b>気象災害対策に関わる情報発信の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>気象や災害対策に関わる番組・コンテンツの企画</li> <li>多様なチャンネルを使っての自然災害情報発信</li> </ul> <p></p> <p><b>激甚化する自然災害への対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>激甚災害の多発に対応する報道機能のレジリエンス強化</li> </ul> <p></p>	<p><b>より環境に配慮した番組制作</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>既存の資源・アセットの再利用を前提とした番組作りの実践</li> <li>セットの再利用などのリサイクル強化</li> <li>CO<sub>2</sub>排出削減を念頭に置いた効率的な撮影・編集プロセスの構築</li> </ul> <p></p> <p><b>激甚化する自然災害への対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>BCP強化に資する最新機材・設備への更新</li> </ul>

## 指標と目標

## エネルギー消費量の削減と消費電力の再エネ化に取り組む



## Scope1 および Scope2 の削減

## エネルギー消費量の削減

TBS放送センターでは、これまでにスタジオの使用電力を照明のLED化などで約30%削減したほか、冷暖房設備のインバーター化や稼働時間の短縮によって電気使用量の削減を進めてきました。今後もスタジオの設備更新などによる電力使用量の削減を進めていきます。また、当社では停電時や災害時に電力を確保し、報道機関の責務として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トン削減することができます。

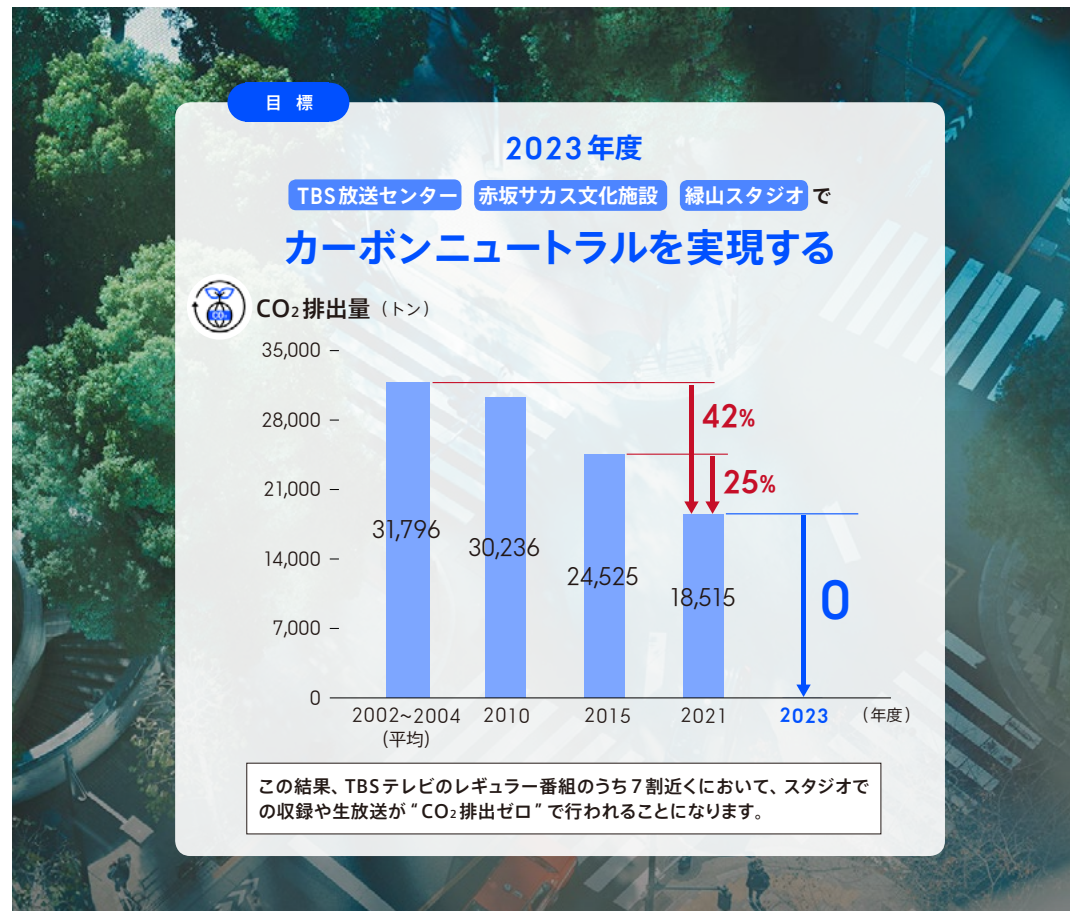
中長期的にはさらに高効率な機材への変更も検討するなど、削減努力を進めていきます。

## 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のみんな電力㈱（現㈱UPDATER）と資本業務提携を行い、再生可能エネルギーの利用を促進してきました。2018年12月にAM波の基幹送信所であるTBSラジオ戸田送信所、2019年10月にはTBS赤坂ACTシアター等の文化施設3カ所を100%再エネ化しました。

また、2021年度には緑山スタジオでも使用電力の再エネ化を完了し、日本最大規模の「100%再エネスタジオ」が誕生しました。2021年4月クールから放送しているTBSの各ドラマのスタジオ撮影部分は、再エネで制作されていることとなります。

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。



## 指標と目標

## 気候変動に対して責任を果たす



## TBSグループとしての責任

TBSでは2020年より全社的なSDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」を年に2回実施。「やってみようよ、SDGs!」をテーマに、気候変動や地球温暖化を含むさまざまな社会課題について行動を起こすことを呼びかけています。調査※では、番組を継続して視聴した人の90.8%が「SDGsのために行動を起こした、起こしたい」と答え、非視聴者（46.1%）の倍近くに達しました。キャンペーンは2030年まで継続し、企業や自治体、視聴者を巻き込んだ具体的なアクションにつなげていきます。

社内の取り組みと社員・スタッフの意識向上にも力を入れています。

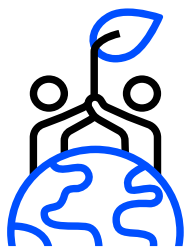
ニュース番組「Nスタ」では、2022年4月より放送における原稿などの紙印刷を廃止してタブレット化することにより、1回の放送で使われる紙の使用量を58%削減することに成功しました。

ドラマでも、使用頻度の高い手術室や裁判所などをユニット化するなど、セットのリユースを促進しています。廃棄される木材やスチロールについては、細分化することで90%前後と高いリサイクル率を実現しています。

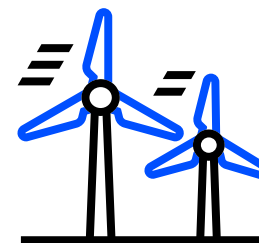
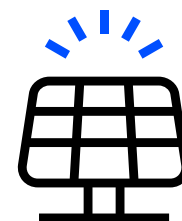
また、SDGsキャンペーンと並行して全社員・スタッフが参加する「3Rキャンペーン」も実施しており、2022年春の「リデュースキャンペーン」では、各職場における紙の利用を減らし、前年比9.4%の紙ゴミ削減を達成しました。

これからも報道機関であり、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」となっています。

※ビデオリサーチによる視聴効果調査(2022年5月)



地球を  
笑顔にする  
WEEK





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

再生可能エネルギーの利用促進

2021年度に緑山スタジオの  
実質100%再エネを実現

TBSグループでは、これまでに、TBSラジオ戸田送信所やTBS赤坂ACTシアターなどの文化施設の100%再生可能エネルギー化を進めてきました。

2021年度には新たに緑山スタジオの使用電力を100%再エネ化しました。初年度は国内の住宅に設置された太陽光発電設備により創出された再エネ電力由来の「J-クレジット」を購入することで調達しました。これにより緑山スタジオは日本最大級の「100%再エネスタジオ」となり、2021年4月クールから放送しているTBSの各ドラマも、スタジオ撮影部分にかかる電力は100%再生エネルギーによって制作されていることとなります。

また、TBS放送センタービルでは、2010年から年間使用電力のうち100万kWh※を自然エネルギー由来のグリーン電力で賄っています。今後は省電力を推進するとともに、TBS放送センターでも使用電力の100%再エネ化に取り組んでいきます。

※2021年度放送センター総電力使用量2,450万kWhの4%に相当



これまでに再生可能エネルギーを導入した  
TBSグループの施設

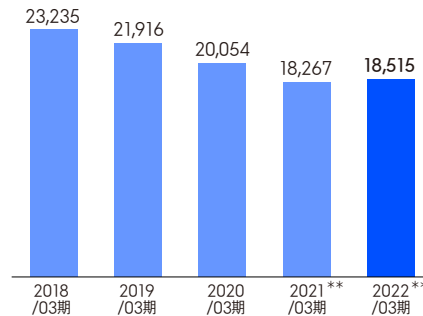
2018年12月 TBSラジオ戸田送信所

2019年10月 TBS赤坂ACTシアター、赤坂サカス広場、赤坂BLITZ

2021年度 緑山スタジオ

いずれも各設備で使用電力の100%を再生可能エネルギー化

TBS放送センター※内のCO<sub>2</sub>排出量 (トン)



※放送センター・文化施設棟

\*\*2020・2021年度は新型コロナウイルスによる緊急事態宣言の影響も含まれます

国内民放初の「アルバート認証」取得

番組制作で排出されるCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みで、  
イギリス「アルバート認証」の「2つ星」を獲得

TBSスパークルが制作し、BS-TBSで放送中の番組「Style2030 賢者が映す未来」(2022年3月)が、CO<sub>2</sub>排出削減などの面で“Sustainable Production”(サステナブルな作品)と認められた番組に与えられる「アルバート認証」の「2つ星」を獲得しました。認証の取得は日本の民放番組としては初めてのことであります。

「アルバート認証」とは

イギリスのBBCが立ち上げた業界コンソーシアム「アルバート」が管理する認証制度です。番組制作の過程で使用するエネルギーや廃棄物量などを元にライフサイクル全体を通して排出されるCO<sub>2</sub>排出量“Carbon Footprint”を算出し、削減の貢献度により3段階の認証が与えられます。2014年にスタートし、これまでに世界で約2,500作品以上が認証を取得しています。



## ■限りある資源の有効活用

### セットのリデュース・リユース・リサイクル

番組制作の現場では日々多くの大道具や小道具などのセットを使用しています。TBSグループでは、歴代の番組で使用されてきた小道具や大道具のメンテナンス・リペアを行い、中長期にわたりドラマ・情報・バラエティなどさまざまな番組で大切に使い続けることで、セットのリデュースを実践しています。

また、ドラマで使用頻度の高い手術室や裁判所などをユニット化し、床材・壁材などの資材で異なる空間に見せるなど、セットのリユースを促進しています。

最終的に廃棄処理される大道具などの番組セットについても民間の産業廃棄物処理業者の協力を得て、緑山スタジオ・シティに運搬し処理しています。木材・スチロールなど材質別に細分化しリサイクルに取り組んだ結果、90%前後という高いリサイクル率を実現しています。

# 93%

緑山スタジオ・シティ全体の  
リサイクル率  
(2020年度)

■リユースの一例：1979年放送の学園ドラマ「3年B組金八先生」で使用した学童机は2021年放送の「ドラゴン桜2」でも使用され、40年以上にわたり現役で活躍中

#### ■主なリユース品

小道具：郵便ポスト、看板、照明器具、椅子、テーブル、皿など  
大道具：床材や柱など

### 「Nスタ」で放送1回当たりの紙使用量を58%削減

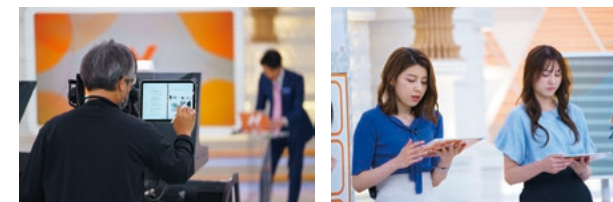
TBSテレビでは2022年5月のSDGsキャンペーンに合わせ、ニュース番組「Nスタ」において、放送原稿や進行表などを紙印刷から電子タブレットへ切り替えました。

従来のニュース番組などの現場では、生放送におけるトラブルを避けるため、紙を使用して番組を進行してきました。しかし、視聴者の皆さまからの声を受け、また自らも時代に合わせた変革の必要性を感じていたことから、ペーパーレス化の試行に踏み切りました。その結果、放送1回当たりの紙使用量を58%削減することができました。加えて、生放送中に当初の予定から変更した箇所を全スタッフに一斉伝達できるため、直後の番組配信の迅速さや正確さの観点でも、高い効果を発揮することが実証されました。

今後も時代に合わせた手法を取り入れ、放送の品質維持と、環境負荷削減や働き方改革などの両立に取り組んでいきます。

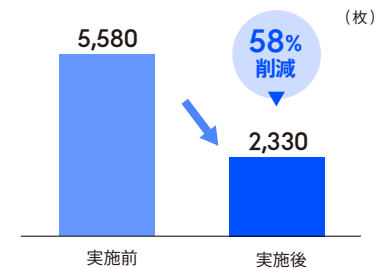


リユースの一例：ドラマ「A LIFE ～愛しき人～」(2017年)で作成した手術室をユニット化し、その後の「コウノドリ(第2シリーズ)」などでも引き続き使用



「Nスタ」におけるペーパーレスな番組進行。アナウンサーなどの出演者もタブレットを持ち生放送を行う

### 「Nスタ」におけるペーパーレス化の効果(概算)



## ■生物多様性への取り組み

### 映像の力で「命のつながり」を伝える

TBSテレビでは「わくわく動物ランド」「どうぶつ奇想天外!」などで、40年以上をかけて世界中の野生動物を撮影してきました。その民放随一と言われる貴重映像を駆使してYouTubeチャンネル「どうぶつ奇想天外・WakuWaku」を配信中です。2020年10月の開設以来、環境の変化でもう二度と撮影できないかもしれない400本以上の貴重な動画を配信し、総再生数1億回、チャンネル登録者31万人を超える日本有数の動物YouTubeチャンネルに成長しています。当チャンネルの視聴者は10代から30代前半が50%以上を占め、親子視聴をする人も多く、「自然、環境について楽しく学べる教育的コンテンツ」として若い世代を中心に幅広く認知され、日本だけでなくアメリカや、インドを中心としたアジア圏でも視聴され始めています。

このチャンネルの動画制作で忘れてはならない“柱”は二つ。一つは動物の「かわいい」という一面だけにこだわらず「なんで、こんな行動するんだろう?」「なぜ、こんな姿をしているんだろう?」といった視聴者の疑問に研究者と共に向き合い、昆虫から爬虫両生類、そして哺乳類まで、地球に暮らす仲間であるすべての生き物の不思議、魅力を発見すること。

もう一つは地上波放送当時の監修者であった故千石正一先生の「命はみんなつながっている(たった一種類の動物がいなくなっても自然は成り立たない)」という言葉です。

この二つの柱をコンセプトに、多種多様な生き物たちが複雑に絡み合って生きる自然本来の姿を紹介し、生物多様性の重要性を伝えています。私たちTBSにできることは、「伝える」こと。このYouTubeを通じて一人でも多くの人に環境、自然、生物多様性について知ってもらうことが、未来につながると考えています。



YouTubeで配信中の「どうぶつ奇想天外・WakuWaku」。40年以上をかけて撮影してきた世界各地の貴重な野生動物の動画が、日本、アメリカ、アジアの幅広い年代の層に視聴されています。



### 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放送センター内でみつばち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・採蜜や、こ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。

2021年度は行政とも協力し、TBS放送センター周辺の公園や小学校にミツバチ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受粉を手伝い、実を結ぶ助けになっています。





## 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らしい働き方「T-work」の推進

## 多様な価値観・発想を持つ人が共に働く環境づくり

TBSは2020年4月から、多様な価値観・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」を推進しています。

T-workの「T」はTBS、タイムマネジメント、テレワークを意味します。育児をしながら働く社員が活躍できる環境づくりとしてテレワーク勤務の推進のほか、事業所内保育園「はなさかす保育園」を設置し、育児や介護、病気治療などを抱える社員でも働きやすい環境を整備しています。また、人材の多様性の確保に向けて、企業内大学TBSグループユニバーシティ(TGU)におけるLGBT研修など、さまざまな価値観を学び、実践に結びつくような研修プログラムを行い、多様な個性が尊重される風土醸成に取り組んでいます。



## ■ ダイバーシティ施策の充実

## 女性など多様な人材が活躍できる雇用環境の整備

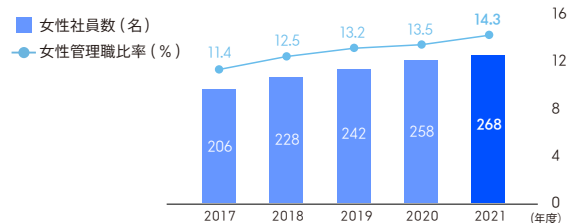
TBSは女性管理職の登用を進め、2026年度までにその比率を20%以上とする目標を掲げています。そのなかで、TBSテレビは深夜残業など放送業界特有の労働環境の改善に取り組み、2022年7月1日時点では、事業の中核を担うライン局長、センター長、ライン部長などの管理職のうち女性が21名、全体の15.1%となりました。

また、育児・介護・病気治療等のさまざまなライフイベントのなか、多様な人材が働き続けられる環境の整備も進めています。若手からシニアまでの各世代におけるキャリアサポート研修、管理職へのイクボス研修を実施しています。こうした取り組みにより、2019年度に子どもが生まれたケースでは、女性の育児休暇取得率は100%、また男性も19.1%で、前年度から上昇しました。

14.3%  
女性管理職比率  
(テレビ)\*

\*2022年2月1日時点

## 女性社員数および女性管理職比率\*の推移



\*TBSテレビ2月1日時点

## ■ 持株会を活用した福利厚生の拡充

## インセンティブ付与で加入率が9割に

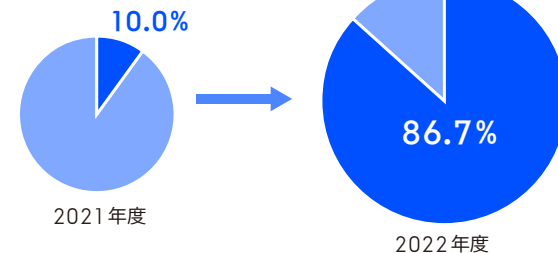
TBSでは従来から従業員持株会を通して社員の資産形成を支援してきましたが、開局70周年を機に新たなインセンティブとしてのキャンペーンを展開したところ、新規入会を希望する社員が相次ぎ、これまで1割だった入会率が9割近くにまで大きく上昇しました。

従業員持株会制度は福利厚生施策の一つとして社員の将来設計を財産面で支援します。また、自社の株式を保有することで、社員には経営への参画意識が育まれます。

「TBSグループVISION2030」という目標に向かって社員が一丸となって進み、TBSグループの企業価値をさらに向上させることで、それぞれのライフプランをより充実したものへとつなげていきます。

4,961名  
従業員持株会の  
加入者数

## 従業員持株会加入率

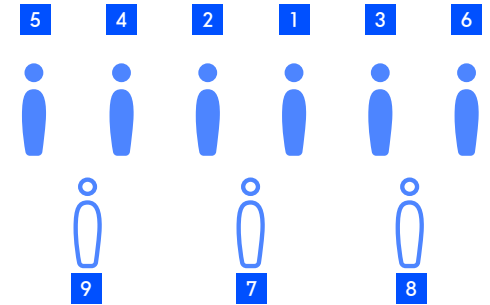


## 役員一覧

### 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。



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			
											メディア・コンテンツ	デジタル領域	グローバル領域	エクスヘリエンス領域
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 <span style="border: 1px solid black; padding: 1px;">独立</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 1px;">社外</span>	13/13回(100%)	◎	◎	○							○	
8	八木 洋介	社外取締役 <span style="border: 1px solid black; padding: 1px;">独立</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 1px;">社外</span>	13/13回(100%)	○	○	○				○			○	
9	春田 真	社外取締役 <span style="border: 1px solid black; padding: 1px;">独立</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 1px;">社外</span>	13/13回(100%)	○	○	○	○					○		○

◎は議長

## 役員一覧 (2022年6月29日)

## ■ 取締役

**武田 信二**  
取締役会長

(株)TBSテレビ 取締役会長  
(株)スタイリングライフ・ホールディングス取締役  
(株)MBSメディアホールディングス取締役

## 兼職

## 就任時期

## 所有株式数

2007年6月

54,345株

**佐々木 卓**  
代表取締役社長

(株)TBSテレビ 代表取締役社長

2015年6月

50,069株

**河合 俊明**  
代表取締役

(株)TBSテレビ 取締役副社長

2014年6月

39,295株

**菅井 龍夫**  
取締役

(株)TBSテレビ 専務取締役

2015年6月

30,335株

**渡辺 正一**  
取締役

(株)TBSテレビ 常務取締役

2018年6月

18,891株

**菅木 雅哉**  
取締役

(株)TBSテレビ 常務取締役

## 兼職

## 就任時期

## 所有株式数

2018年6月

21,384株

**柏木 斉**  
独立社外取締役

(株)アシックス 社外取締役  
(株)松屋 社外取締役  
キユーピー(株) 社外取締役

2018年6月

0株

**八木 洋介**  
独立社外取締役

(株)people first 代表取締役  
(株)ICMG 取締役  
(株)IWNC 取締役会長  
GEヘルスケア・ジャパン(株)監査役

2020年6月

0株

**春田 真**  
独立社外取締役

(株)ベータカリスト 代表取締役 CEO  
(株)エクサウィザーズ 取締役会長  
(株)マネーフォワード顧問  
パナソニック(株) 取締役

2020年6月

0株



■ 監査役



**西野 智彦**  
常勤監査役



**市川 哲也**  
常勤監査役



**北山 禎介**  
社外監査役

(株)三井住友銀行名譽顧問



**藤本 美枝**  
社外監査役

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

兼職

■ 執行役員

執行役員

阿部 龍二郎  
玄馬 康志  
横井 仁  
井田 重利  
竹内 明

グループ上席執行役員

國分 幹雄  
園田 憲  
伊佐野 英樹

グループ執行役員

高橋 啓志  
三村 孝成  
井上 一茂

特任執行役員

徳井 邦夫

## コーポレート・ガバナンス

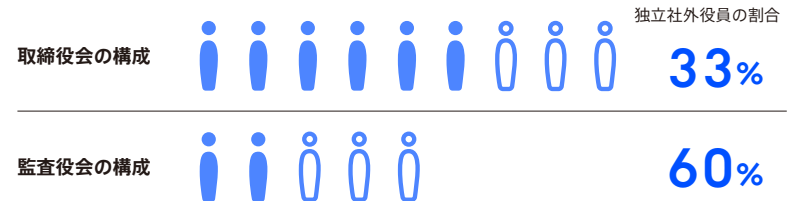
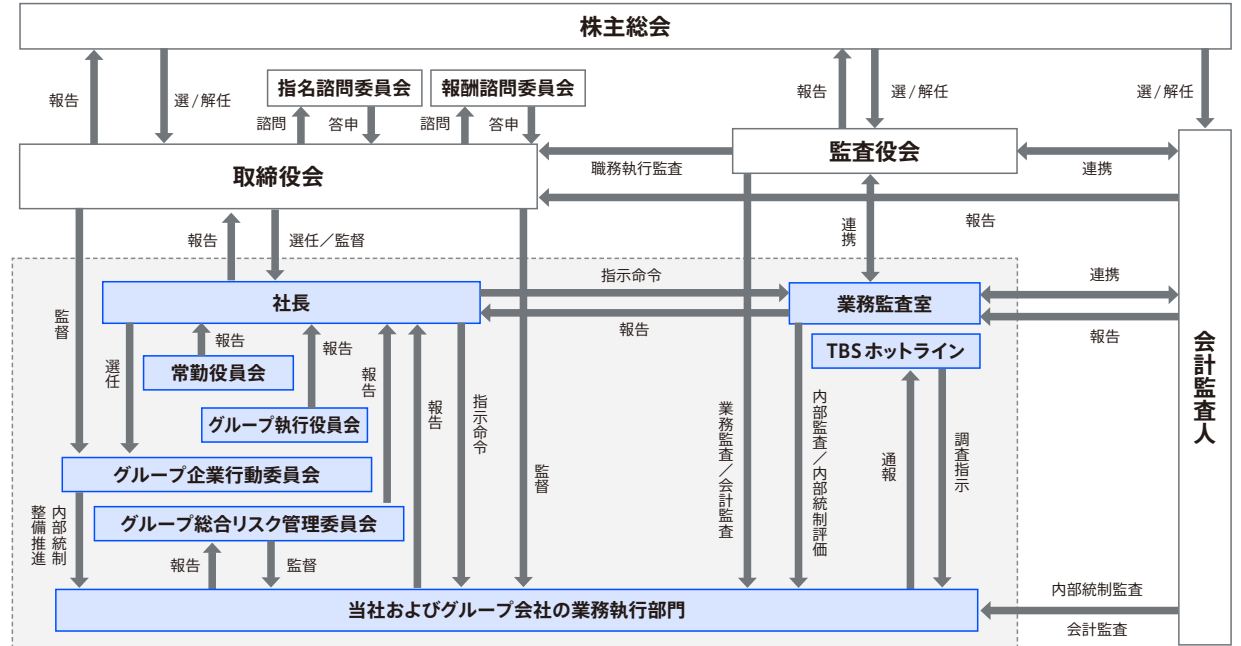
### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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

### 会社の機関の内容

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

コーポレート・ガバナンス体制 (2022年6月29日)



## 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名に変更しました。これにより、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。

## 取締役会の多様性について

社外取締役3名は、いずれも「企業経営」の経験を有し、「財務会計」や「組織人事」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、多面性を確保します。

また、現在女性の取締役は選任していませんが、適任な方が選任できるよう努めていきます。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。

## 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解任を審議する指名諮問委員会を設置しています。委員会の構成は、社外取締役を半数とし、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・客観性を担保しています。

同委員会では、代表取締役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。

2021年度の開催回数は3回（2020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。

## 報酬諮問委員会

当社は、取締役の報酬体系および水準を審議する報酬諮問委員会を設置しています。委員会の構成は、社外取締役を半数とし、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・客観性を担保しています。

同委員会では、取締役会で定めた方針をふまえ、取締役の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。

2021年度の開催回数は4回（2020年度の開催回数は5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。

## 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。2021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

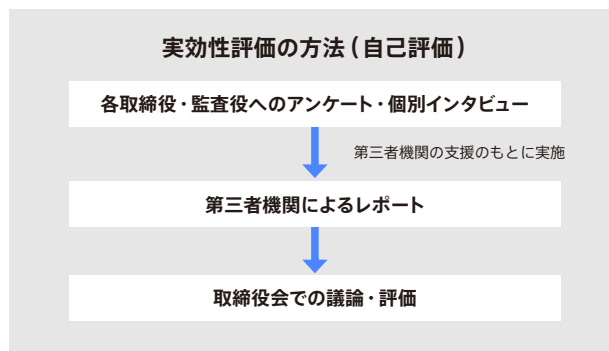


## 取締役会の実効性評価

### 取締役会の実効性の評価・分析

当社では、持続的な企業価値の向上および株主共同の利益の最大化を図るためには、取締役会が期待される役割を十分に果たし、その機能の向上を図ることが重要であると認識しています。取締役会の実効性を向上するため、2015年度から取締役会の自己評価をしています。

2020年度には、取締役会の構成の変更、独立社外取締役の増員を行いました。その実効性の評価の過程においては、より客観的な視点を得るべく、第三者機関としてボードルーム・レビュー・ジャパン(株)の支援のもと、各取締役・監査役へのアンケート、および個別インタビューを実施しました。第三者機関の報告書をもとに取締役会において議論し、実効性について評価を実施しました。



### 実効性評価の概要と今後の課題

<b>評価の概要</b>	<p>取締役会実効性評価の結果、取締役会として、以下の内容を確認しました。</p> <p>① <b>取締役会の規模・構成</b> 規模、構成割合、構成メンバーは概ね適切なものであると評価されている。</p> <p>② <b>取締役会の運営</b> 取締役会の構成の変化によって、議論に緊張感が生まれ、経営戦略の柱である新たなTBSグループ 中期経営計画2023やTBSグループVISION2030の策定に関して、活発な議論が行われるようになった。</p> <p>③ <b>グループガバナンス</b> 当社と中核子会社の取締役会の構成を分けたこと、ならびに子会社再編によって、グループの中長期的な計画の達成に向けて、ホールディングスとしてグループ全体の監督が効く体制が整った。</p>
<b>今後の課題</b>	<p>今回の実効性評価をふまえて、取締役会が今後取り組んでいく課題として、以下の内容を認識しました。</p> <p>① <b>中期経営計画2023・VISION2030の継続的検証</b> 事業環境の変化に対応するために、中長期的なビジネスモデルの転換に向けた経営資源の配分や財務戦略について議論を行い、TBSグループ 中期経営計画2023やTBSグループ VISION2030の進捗の監督、執行状況のフォローアップ等を継続的に検証していく。</p> <p>② <b>取締役会における議論を支える仕組みの充実</b> 社外役員に執行側の意思決定過程がわかるような報告方法の工夫や社外取締役と監査役の情報共有や意見交換の機会を拡充していく。</p> <p>③ <b>グループリスクマネジメントの強化</b> グループ再編を経て体制が整備されたことで、グループ執行役員会やグループ監査役会を活用したグループガバナンス・リスクマネジメントを強化していく。</p> <p>④ <b>指名・報酬諮問委員会の役割と取締役会のコミュニケーション</b> 指名・報酬諮問委員会の構成や運営は概ね評価されている一方、諮問委員会で検討されているサクセッションプランについて、積極的に取締役会に連携し、情報共有を図る。</p>

当社は、これらの評価結果をふまえて、引き続き、取締役会の実効性の向上を図っていきます。

## 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。

### 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	<b>月例報酬（毎月支給）</b> 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	<b>年次インセンティブ報酬</b> 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	<b>長期インセンティブ報酬</b> 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。

2021年度売却実績 201億6,100万円

8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VISION2030」と、その達成に向けた「TBSグループ中期経営計画2023」を策定し、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」の更新について  
<https://ssl4.eir-parts.net/doc/9401/tdnet/2125343/00.pdf>

## 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。

■ 自由闊達な職場作り

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作ります。

■ 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

## 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。

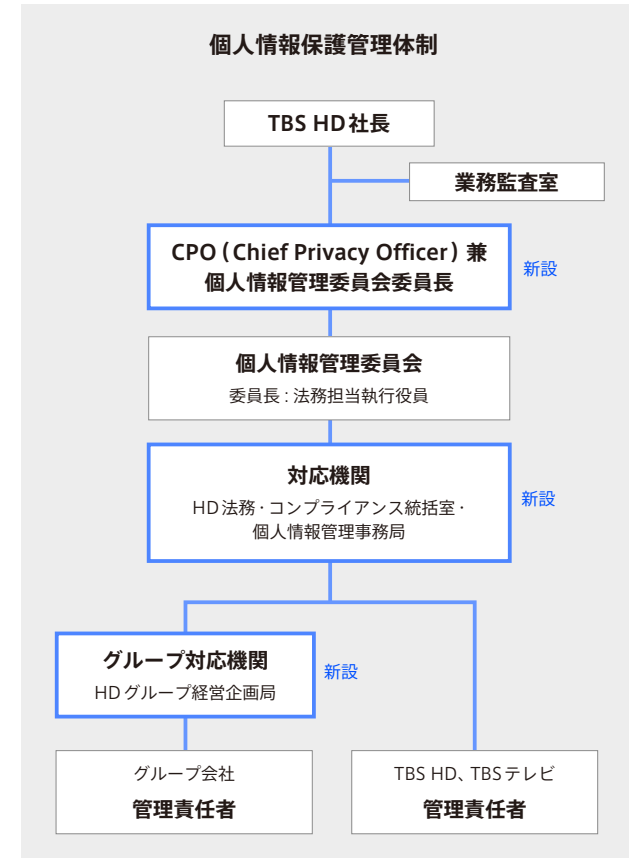
また、独自の取り組みとして、セキュリティに関する専門組織TBS CSIRTを立ち上げ、さまざまなセキュリティ対策を講じています。

### 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) を新たに任命するとともに、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ました。

さらに、TBSグループの主要各社にある取扱ルールを集約し、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

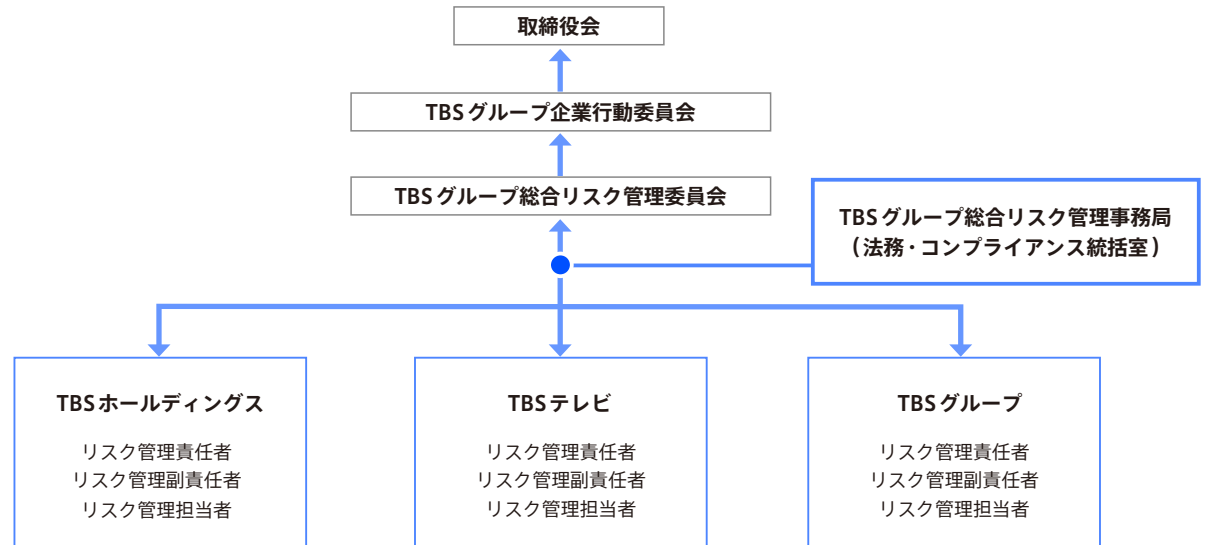
### リスクマネジメント体制について

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。

## 主なリスクと対応策

### ■主なリスク

#### メディア・コンテンツ事業に関するリスク

##### 1 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

地上波テレビ収入は、広告主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。さらに、新型コロナウイルス感染症拡大も一つの契機となり、広告主は、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。また、2019年にインターネット広告収入が地上波テレビ広告収入を上回って以来、広告主のデジタルシフトも目立ち始めています。

#### 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がよいことです。新型コロナウイルス感染症拡大が一息つく中でテレビの価値が再評価されて急回復しました。
- 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）拡大に取り組んでいます。

ポストコロナのもと依然消費動向は不透明であり、社会不安が存在しています。また、ロシアのウクライナ侵攻による政情不安、エネルギー価格の上昇、穀物不足、サプライチェーンの不安定化、アメリカの急激なインフレなど日本経済に与える影響は計り知れません。このため、個人消費は冷え込み、広告市場縮小の可能性あります。

#### TBSの対応策

- こうした環境の変化に対応すべく、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い、きめ細かいスポンサーニーズに対応しています。この他、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。

##### 2 メディア間の競争およびコンテンツの獲得について

テレビを中心とした映像・音声の伝送メディアは、地上波、衛星（BSおよびCS）、ケーブルテレビに加えてインターネット上の配信サービスの普及が進展するなど多様化して、さらなる“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。一方でコンテンツ需要が高まり、配信プラットフォームが成長することで収益の裾野が持続的に拡大しています。

#### TBSの対応策

- 無料配信サービスTVerや、(株)テレビ東京ホールディングス等と共に立ち上げた(株)プレミアム・プラットフォーム・ジャパンで運営する有料配信サービスParaviで配信を進める他、大手プラットフォーム NETFLIXやDisney+などにも積極的にコンテンツを提供しています。こうした「多様な出し口」には多くの視聴者が存在し、その人々の“時”を囲い込むことで「リーチの極大化」を追求していきます。あわせてコンテンツそのものへの投資スピードも加速させます。



## ■主なリスク

### 3 著作権等の知的財産権について

当社グループはコンテンツをマルチユース展開する際、さまざまな著作権者等の権利に十分配慮しながら展開していますが、権利者からの使用許諾が得られなかった場合や、万一、著作権者等に対して不適切な対応をとった場合には、放送の差し止めや損害賠償請求などにより、当社グループの経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。

### 4 設備投資について

当社放送事業・配信事業を支える基幹設備につきまして、従来の特定用途に限定される専用の機器から汎用装置へ転換を進めています。この際、重要なデータの喪失、あるいは開発したソフトウェアの予期せぬ障害による業務の中断等の可能性があります。

また、規模が大きいソフトウェアの開発でのコストの予期せぬ増大や、重要かつ不可欠なシステムの開発の大幅な遅延、場合によっては中止などが、事業継続に影響をおよぼす可能性があります。

### 5 テクノロジー、システム、セキュリティについて

近年の技術革新スピードや消費者ニーズの変化はととも速く、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等、当初計画以上の再投資が必要になる場合、さらに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、固定資産の減損および減価償却費の増加等、当社グループの経営成績および財政状態に影響を与える可能性があります。

#### TBSの 対応策

- 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を意識的に充実させていきます。併せて、制作部門・管理部門で業務の効率化を促進するなど技術革新に努めていきます。

各業務のインターネット接続やクラウド化が進んでサイバーテロによるシステム破壊やランサムウェアによる個人情報・秘匿情報の漏洩が起るリスクがあります。

#### TBSの 対応策

- 当社グループは専門のセキュリティ対応チーム（TBS-CSIRT）を強化し、さまざまなセキュリティ対策を講じています。万一の事態に備え、サイバーセキュリティ保険加入などの対応をとっているものの、規模によっては、当社グループの経営成績および財政状態に影響を与える可能性があります。

## ■主なリスク

### ライフスタイル事業に関するリスク

#### 6 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新型コロナウイルス感染症の長期化のなか、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や財政状態に大きな影響をおよぼす可能性があります。

#### TBSの 対応策

- 巣ごもり需要ではネット通販や配信事業が大幅に拡大しました。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。

### 不動産・その他事業に関するリスク

#### 7 賃貸等不動産市況について

新型コロナウイルス感染症の影響が生じ、テナント企業の収益悪化やテレワークはじめ勤務形態の変化によるオフィスの縮小や退去が予想されます。

#### TBSの 対応策

- 「モノ消費」から「コト消費」へと言われるように、商品やサービスの購入で得られる体験に価値を見出す消費傾向があります。当社グループではそうした事象をふまえ、リアルティ戦略局を設置し、不動産を従来のように管理だけではなく、有効活用すべく検討を進めています。

#### 8 投資有価証券の時価評価について

投資有価証券の時価評価額の増減はキャッシュ・フローに直接影響するものではありませんが、経営成績および財政状態を示す指標に影響をおよぼす可能性があります。また、保有する投資有価証券は連結会計年度末に適切な評価を行っており、減損処理などによって経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。

#### 9 個人情報等の取り扱いについて

当社グループは、各種データを社内のデータベースや外部のクラウドサービスを利用して保管しています。個人情報等の取り扱いにつきましては、十分な注意を払い、また、高度なセキュリティ対策を講じていますが、万が一個人情報の漏洩や不正アクセス、不正利用、ランサムウェアによる情報漏洩・システム破壊などの事態が発生した場合は、当社グループに対する信頼性の低下や損害賠償の責任により、当社グループの経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。

## ■主なリスク

### 10 法的規制の影響について

当社は、放送法が定める認定放送持株会社として放送法ならびに関係の法令に規制されています。また、テレビ放送事業は、電波法、放送法等の法令に規制されています。

なお、放送法に定める外国人等が直接間接に占める議決権の割合が当社の議決権の5分の1以上を占めることとなるときは、放送法の規定に従い、外国人等が取得した当社株式について、株主名簿に記載または記録することを拒むことができるとされています。また、放送法および放送法施行規則の規定により、一の者が有し、または有するものとみなされる当社株式の保有割合の合計が、当社総株主の議決権に占める割合の33%を超えることとなるときは、当該超過部分の議決権を有しないとされています。

### 11 新型コロナウイルス感染症拡大の影響について

新型コロナウイルスによる厳しい状況が徐々に緩和される中、当社グループのメディア・コンテンツ事業セグメントはテレビ広告市況の回復に伴い、またライフスタイル事業セグメントも店舗への来客数の増加に伴い増収増益となりました。しかし当該感染症の影響については、事業遂行上の大きなリスクと認識しています。

#### TBSの 対応策

- 番組演出の刷新で制作過程でのお金の使い方が変化。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。
- 劇場やコンサートなどのライブエンタテインメントが観客動員制限されたものの、ライブ配信ビジネスが新規に開発され、受け入れられ、利益率向上に貢献しています。また、ライブ配信は会場のキャパシティを超える売上が可能になり、リピーターの獲得にも成功しています。
- ライブ配信コンテンツに工夫を施し（カメラの台数や配置でチケット額に差をもうけるなど）一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。

### 12 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づけられています。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、事前に予定されている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。

#### TBSの 対応策

- また、当社はTCFDの提言に賛同し、現在、気候変動が事業に与えるリスク・機会の両面について分析を進めています。

## 会長・社外取締役座談

健全・活発な議論でスピード感ある変革を後押しし、  
「VISION2030」「中期経営計画2023」の目標を達成する

TBSグループ VISION2030 および中期経営計画2023 公表後のこの1年の進捗とTBSグループおよびTBS取締役会の変化について、柏木氏、八木氏、春田氏に社外取締役としてのお考えを伺うとともに、TBSホールディングス取締役会長武田信二との意見交換をしていただきました。



柏木 斉

独立社外取締役

春田 真

独立社外取締役

八木 洋介

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

## ■この1年間の振り返り

“大きな方向感”を定め企業価値向上に向けた  
議論へと進化させる

武田 「VISION2030」「中期経営計画2023」→P.14、P.15 が策定されて1年が経ちました。この1年の取締役会を振り返ってどのように評価されますか。

柏木 我々社外取締役の役割は、社内の状況を客観的な視点で検証し、課題を指摘することと考えています。「VISION2030」「中期経営計画2023」についての議論を通じてわかったことは、社内の皆さんがとても真面目に計画の進捗をモニタリングしていることです。そしてその状況に対する我々の指摘や意見をしっかり受けとめていただいています。

次のステップとしては、取締役会の議論を活性化させることで

す。特にVISIONのような新しいことを始める時は、我々のようなまったく違った観点からの投げかけがあることで、より深い議論が実現し、さらに面白い展開になるのではないかと思います。

春田 当社の取締役会は意見を出しやすく健全な雰囲気だと感じています。2021年は「VISION2030」という長期視点や中期経営計画、新型コロナウイルス感染症対策といった“大きな方向感”が見える議論ができたことは大きな成果でした。

今年はどこまでその議論を深めることができるかが課題です。特に気になるのは、社内の皆さんの株価 →P.103 に対する意識はどうかということ。企業価値をいかに向上していくか、についての議論は必要です。

八木 「この取り組みがVISIONとどう関係があるのか」と我々が問い続けてきたことで、社内の皆さんの目標に対する意識が強くなったのではと思っています。「VISION2030」「中期経営計画2023」を掲げた以上は、その達成に向けて行動していただきたい。社外の視点からの発言をきっかけに、社内のガバナンスとオペレーションが統合されつつあると実感しています。

武田 新会社設立や新スタジオ建設など →P.18、EDGE戦略の実現に向けてさまざまな動きを加速させています。赤坂エンタテインメント・シティ計画 →P.19 の一環として舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」のロングラン公演も始まります。「マテリアリティ」を特定して公表 →P.21 したのもその一環だといえます。去年掲げた戦略や計画を具体化させることを、この1年、全グループあげて取り組んできました。まだ道半ばですが。



## ■ 変革に向けてすべきこと

### 社外の立場からの意見を変革の契機に スピード感をもって結果を出すべくチャレンジする

**武田** 社外取締役お三方からの問いかけに非常に強い刺激を受け、VISION2030を軸にさまざまな議論を始めています。

**柏木** より深い議論にしていくために、社内役員が自身の担当以外の部門にもっと口を挟んでもいいと思います。他部門についての発言を遠慮する雰囲気があるかもしれませんが、もっと自由に発言する空気があってもよいのではないのでしょうか。

**八木** そのためには、社外取締役が社内の方に対する“対立軸”になることがあってもよいのではないかと思います。意見の対立があると新しいアイデアが生まれる可能性があります。喧嘩する必要はありませんが、臆することなく、むしろ議論を楽しんでいきたいと思っています。

そして変革をする際には、「いつまでに変える」というターゲッ



トセティングをすることが大切です。

**柏木** ゴール設定という意味ではよい変化もあります。当社はここ数年で「経営の数字」を意識するようになりました。我々社外取締役の「もっとこういう数字を出したほうがよい」という意見をふまえ、執行の皆さんの意識は大きく変わってきたと感じています。

次の課題はその数字を経営にとどめるのではなく、株主の皆さまのための情報につなげていくことであり、それは当社のためにもなるはずです。改善した点を伝えることで、投資家との対話がより充実したものになってくるはずです。

また、VISIONや中期経営計画を掲げることは大きな前進ではありますが、今までにないものにチャレンジするような積極性もあってよいのではないかと、思います。達成できなければ批判を受けるし責任も伴いますが、プロセスを分析して積み重ね、次のやり方を探していけばと思っています。株主の皆さまも当社に対して期待されているのではないのでしょうか。

**春田** 「株価を上げるんだ」「こういう会社にするんだ」と言うからには、実現する覚悟が必要です。アピールする、イコール「言い切るカルチャー」が不足しているのではないのでしょうか。

**八木** 1位になることはたやすくありませんが、チャレンジする気概が欲しいと思います。

**武田** 変化が激しいなかでも「放送業界はあまり変わらない」ことを今の株価は示していると思います。一歩先に行こうとVISION2030で発信したことに対して、株価がついてくるにはどうしたらよいか。ここを突破していく力をつけなければなりま



せん。それを現経営陣もですが、TBSの次の世代ができるように取り組んでいかなければいけないのではないかと思います。

ここまで課題を伺ってきましたが、企業価値を高めるうえでTBSの伸ばしていくべき長所は何でしょうか？

**八木** チャレンジ精神を育むためには心理的安全性が大切ですが、TBSには何ごととも真面目に課題を解決していこうという姿勢があり、それがどんなことでも言える安心感につながっていると思います。

**春田** 経営層の「変革しよう」とする意志が強いこと。それを社員はすぐ見ているし、会社が変わろうとしている姿勢が認識されている、それは他社と違うところです。そういうトップがいて、社内取締役がいて、我々のような社外取締役がいて、一緒に中計をつくる。「チャレンジしよう」という空気が徐々に出てきていると感じます。

ただし、その中で結果を出さなければいけません。結果を出せば自信も出てくるし、それを社内に共有し、社外にも発信していく。



現状はまだ「ゆっくりでいい」という雰囲気を感じます。変革に時間がかかることを組織が受け入れては駄目です。それを変革することで、組織は健全になっていくと思います。

#### ■ 人的資本戦略

### 新しい力・外の力を活用し、TBSの価値を最大化する

**武田** 近年当社はキャリア採用 [→p.37](#) に力を入れています。社外取締役の立場で当社の人材戦略をどのようにご覧になっていますか。

**柏木** TBSの強さは「よいものを創る力」や「やりきる力」であり、それを実現するのが人材です。もう一つよいのはオープンで隠しごとがない文化です。そういう環境では人は力を発揮しやすい。実際に女性や若い人の登用を進めていることも評価しています。

一方で、社員の皆さんには、TBSの枠を超えて自分のキャリアを描いて欲しいと思います。「TBSの枠の中で成功すればよい」という気持ちでは、今までの仕事の仕方と変わりません。キャリアアップに向けて「TBSを利用しよう」ところの発想を持つ人を増やす必

要があります。そのためには、新しい力や外の力を活かしていくことが必要です。

また、社員自らが従来の働き方に縛られないよう意識することも大切です。社員の皆さんがさらに成長していくことで、持続的によいコンテンツを生み出し続ける文化ができると期待しています。

**八木** ダイバーシティに関してはCSRではなく経営戦略の一つであると考えて重要です。多様なアイデアが出てくることで会社に活力が出てくるのが大切です。ダイバーシティがある会社の方が健全性が高いと私は思います。違う意見に耳を傾けるということです。そういう戦略を実行するためには数値目標を持つのが当たり前です。

また、企業内大学TBSグループユニバーシティ (TGU) [→p.37](#) はとてもよい取り組みだと思います。社内にある「報道出身」とか「営業出身」という垣根を破り、TGUを通じて「TBS (の成長) を考える人」を育成していこう、という強い意志を感じます。

**柏木** 当社はチャレンジできる機会がとて増えています。こうした場では、今までの序列をあまり気にせず、どんどん若い人を起用してもよいのではないかと思います。若い人を抜擢する機会が増えれば、他の人も「自分たちももっと頑張らないといけない」と発破をかけられるでしょう。

**武田** キャリア採用にも力を入れていますと言いましたが、2021年度は新卒約30人に対して、キャリアを20人以上採用しています。

**八木** キャリア採用の本質的な意義を理解することが大切です。長年かけて作り上げてきた「調和」の組織に、外から人が加わって

「競争」の原理をいかに浸透させていくかというのがキャリア採用の要諦です。

ただし競争をすることで選ばれなかった人のモチベーションが下がるのはいけません。そのために、これまでの仕組みとまったく違うことを社員に理解してもらうことが必要です。そして社員が切磋琢磨するために、当社が1番になれる力をつける。そうすれば「一番になるためにこの会社に入りました」という人が増え、好循環につながっていくのではないかと思います。

**武田** この1年、当社は自己変革を進め、新規事業を加速させてきたという自負はあります。一方で本日ご指摘いただいたような「チャレンジする気風」「スピード感」「切磋琢磨の風土」など、まだまだ磨きをかける必要のある課題も山積しているということも忘れてはならないと思いました。お三方には引き続き、刺激的な問いかけとご助言を賜りたいと思います。

本日はありがとうございました。





# Performance and Corporate Data

業績・企業情報



## 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

2021年度におけるわが国経済は、新型コロナウイルス感染症による厳しい状況が緩和される中で、持ち直しの動きが見られます。先行きについては、感染症対策に万全を期し、経済社会活動が正常化に向かう中で、各種政策の効果や海外経済の改善もあって、景気が持ち直していくことが期待されますが、ウクライナ情勢等による不透明感がみられる中で、原材料価格の上昇や金融資本市場の

変動、供給面での制約等による下振れリスクに十分注意する必要があります。また、感染症による影響を注視する必要があります。

テレビ広告市況は多くの業種で景況が回復しており、スポット広告費の関東地区投下量は前年比119.0%と改善しました。

このような状況のもと、2021年度における当社グループの連結売上高<sup>①</sup>は、タイム・スポットの大幅な増収などにより、3,582億6,900万円(前年比10.0%増)となりました。

売上原価と販売費および一般管理費を合わせた営業費用は、東

京オリンピック・パラリンピックなどの番組制作費や代理店手数料の増加などにより、3,379億2,300万円(同7.3%増)となりました。

この結果、営業利益<sup>②</sup>は203億4,600万円(同87.7%増)となりました。また、経常利益は受取配当金の減少などにより307億700万円(同59.7%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は特別利益に投資有価証券売却益が計上されたことなどにより320億800万円(同14.0%増)となりました。

図1 売上高

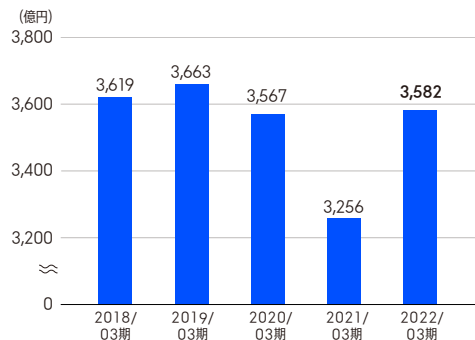


図2 営業利益/利益率

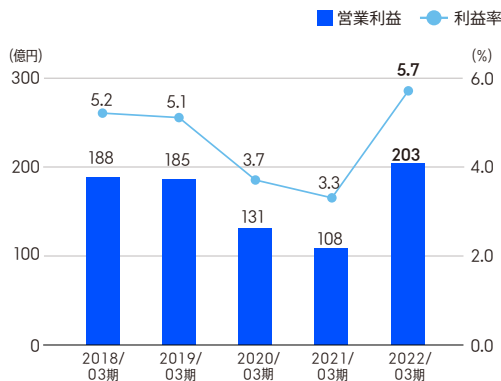
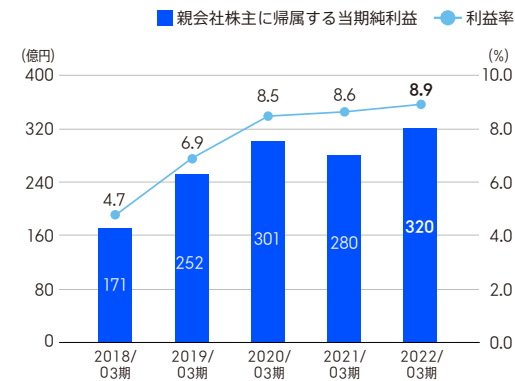


図3 親会社株主に帰属する当期純利益/利益率





## 【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2021年度の売上高<sup>④</sup>は2,814億1,400万円(前年比10.9%増)、営業利益は、109億3,300万円(同279.5%増)となりました。

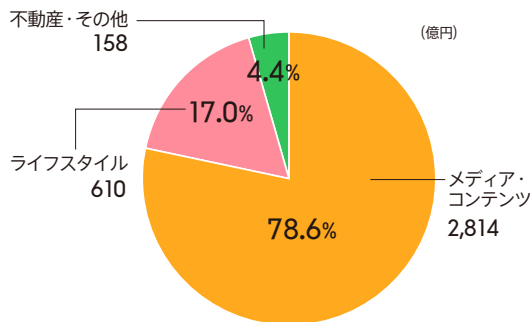
(株)TBSテレビのテレビ部門の2021年度の売上高につきましては、244億6,900万円増収の1,926億1,600万円(前年比14.6%増)となりました。このうち、タイム収入が818億3,100万円(同4.3%増)、スポット収入が845億5,900万円(同21.0%増)、国内番販や無料動画配信での広告収入を含むコンテンツ収入が209億8,100万円(同32.2%増)となりました。タイム収入については「東京オリンピック・パラリンピック」などの大型単発や年末年始セールス、SDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」などが牽引役となり、増収となりました。スポット収入は、広告主による関東地区投下量の前年比19.0%増が大きく貢献し、大幅な増収となりました。5局シェアは20.1%と前年比0.4ポイント増、特に第4四半期は0.7ポイントアップと年度末に向け実績を伸ばしました。コンテンツ収入は、前年同期の巣ごもり需要による国内番販の活況からの反動減があったものの、ドラマを中心とした無料・有料動画配信の好調によって大幅な増収となりました。

(株)TBSテレビの事業部門の2021年度の売上高につきましては、33億7,800万円増収の218億2,000万円(前年比18.3%増)と

なりました。

興行では、「スタンディングオベーション」や「スターズ・オン・アイス ジャパンツアー 2021」「舞台『刀剣乱舞』无伝 夕紅の士 大坂夏の陣-」などが上演され、催事では「ゴッホ展 響きあう魂 ヘレーネとフィンセント」の好調により増収となりました。映画事業では「99.9-刑事専門弁護士-THE MOVIE」のヒットにより増収となり、アニメは「五等分の花嫁」や「プラチナエンド」の海外番販収入により増収となりました。海外事業は、「SASUKE/Ninjya Warrior」などのフォーマット販売が復調傾向だったものの、減収となりました。メディア事業は、CS事業がアロケーションの向上

セグメント別連結売上高構成 (2021年度)

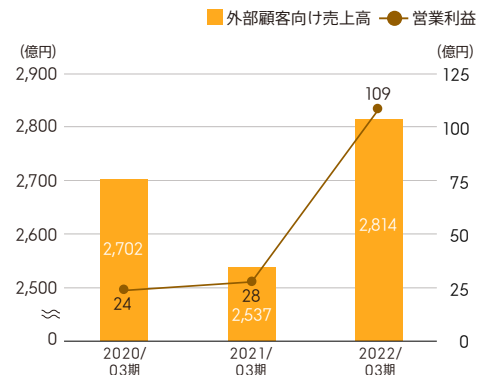


などにより好調でしたが、有料配信事業のテレビ部門への移管により、減収となりました。マーチャンダイジングセンターは、前年同期の巣ごもり需要の反動減で減収となりました。

(株)TBSラジオの2021年度の売上高につきましては、タイムセールスが堅調に推移し、2億5,000万円増収の87億4,300万円(前年比3.0%増)となりました。

(株)BS-TBSのタイムセールスはレギュラーの脱落をオリンピックやバレーボールなどの単発セールスで補い増収となりました。また、スポットセールス、ショッピングは通販スポンサーに支えられ大幅増となり、10億4,900万円増収の164億2,400万円(前年比

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)



6.8%増)となりました。

㈱TBSグロウディアは、ショッピング部門の巣ごもり需要の反動減や、前年のDVDヒットからの反動減により、49億1,700万円減収の275億3,900万円(前年比15.1%減)となりました。

㈱日音は、洋楽収入が落ち込んだことにより、16億5,100万円減収の83億8,400万円(前年比16.5%減)となりました。

TCエンタテインメント(株)は、前年のDVDヒットからの反動減により、1億7,800万円減収の81億8,200万円(前年比2.1%減)となりました。

費用面においては、レギュラー番組の制作やスポーツ単発の復活による制作費の増加に加え、㈱TBSテレビの事業部門も催事・興行の再開などにより費用が増加しました。また、㈱TBSテレビのテレビ部門収入の増加に伴い、広告代理店手数料も増加しました。

以上の結果、同セグメントにおける**営業利益**は80億5,200万円増益となる109億3,300万円(前年比279.5%増)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2021年度の**売上高** [図5](#) は、610億2,300万円(前年比9.0%増)、**営業利益**は23億6,200万円(同740.5%増)となりました。

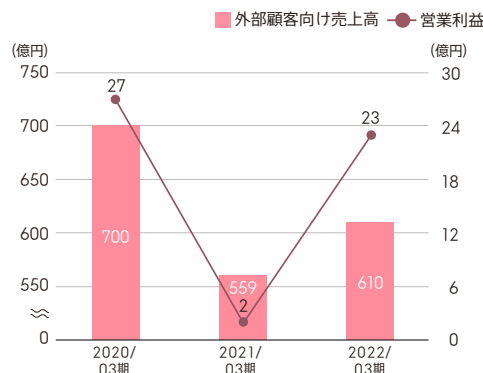
スタイリングライフグループでは、中核の雑貨小売販売事業のブラザースタイルカンパニーは、緊急事態宣言の発出による店舗休業や

時短営業を強いられたものの、10月には宣言が解除され客数が増加したことや、シーズンギフトの好調で増収増益となりました。

通信販売事業の㈱ライトアップショッピングクラブは、巣ごもり需要拡大基調のなか、顧客数および顧客単価を伸ばし増収増益となりました。

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、海外事業は苦戦するものの、国内事業は緊急事態宣言解除後よりセルフ・直営店共に復調傾向にあり徐々に実績を上げたこと、また㈱CPコスメティクスにおいてもホームケアセットおよびサプリメントが堅調を維持したことで、全体で増収増益となりました。

**図5** セグメント別売上高／営業利益(ライフスタイル事業)

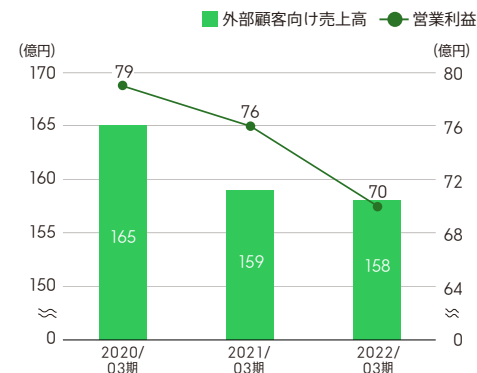


### ■ 不動産・その他事業セグメント

不動産・その他事業セグメントの2021年度の**売上高** [図6](#) は158億3,100万円(前年比0.6%減)、**営業利益**70億6,200万円(同8.0%減)となりました。

収入面は減収ながら堅調に推移し、費用面で修繕費が増加したことにより減益となりました。

**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】

2021年度末における**総資産合計** **図7**は1兆2,016億3,200万円で、前連結会計年度末に比べて1,014億800万円の増加となりました。現金および預金が法人税等の支払い、配当金の支払いや有形固定資産の取得等により173億5,400万円減少した一方、受取手形、売掛金および契約資産が前期末の受取手形および売掛金と比べ236億8,000万円増加、保有する株式の含み益の増加等により投資有価証券が805億1,100万円増加したことなどによります。

**負債合計**は3,186億2,900万円で、前連結会計年度末に比べて132億9,100万円の増加となりました。未払法人税等が117億

5,900万円減少した一方、未払金が12億3,800万円増加、保有する株式の時価の上昇に伴い繰延税金負債が253億3,500万円増加したことなどによります。

**純資産合計**は8,830億200万円で、前連結会計年度末に比べて881億1,700万円の増加となりました。親会社株主に帰属する当期純利益の計上や配当金の支払いにより、利益剰余金が差し引き290億9,500万円増加、その他有価証券評価差額金が578億7,500万円増加したことなどによります。

この結果、**自己資本比率** **図8**は72.3%、1株当たりの純資産は5,087円12銭となっています。

【キャッシュ・フローの状況】

2021年度末における現金及び現金同等物は987億700万円で、前連結会計年度末に比べて173億5,400万円減少しました。各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次の通りです。

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

**営業活動によるキャッシュ・フロー** **図9**は、28億5,300万円の支出になりました（前年同期は227億1,300万円の収入）。主な増額要因は、税金等調整前当期純利益477億9,600万円、減価償却費133億4,800万円、利息及び配当金の受取額111億8,100

図7 総資産 / 純資産

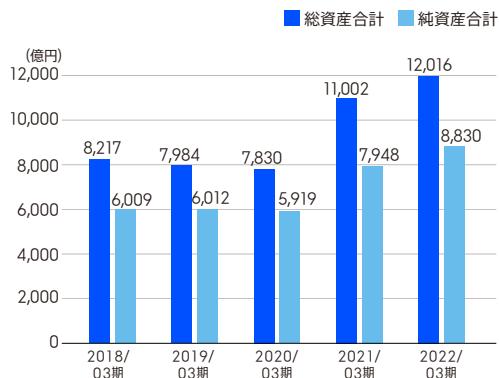


図8 自己資本比率

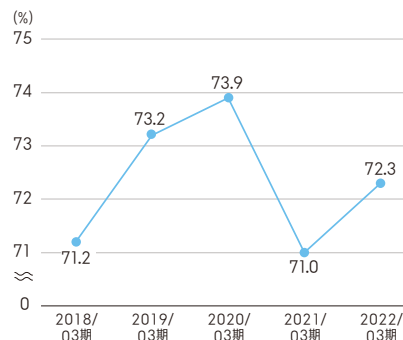
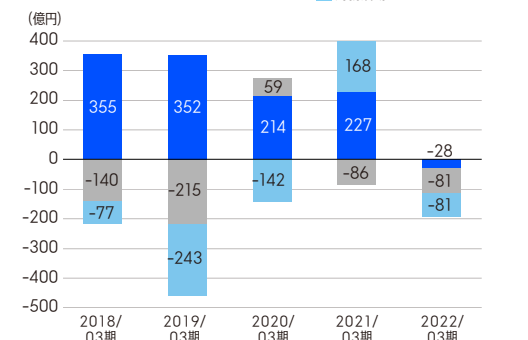


図9 営業CF/投資CF/財務CF



万円など、一方、主な減額要因は、投資有価証券売却損益188億1,800万円、法人税等の支払額307億9,700万円などです。

#### ■ 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、81億5,400万円の支出となりました（前年同期は86億1,800万円の支出）。主な内訳は、投資有価証券の売却による収入202億7,700万円、有形固定資産の取得による支出258億8,400万円、関係会社株式の取得による支出6億3,900万円などです。

#### ■ 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、81億6,400万円の支出となりました（前年同期は168億9,800万円の収入）。主な内訳は、長期借入金の返済による支出16億円、自己株式取得による支出9億800万円、配当金の支払額51億2,500万円などです。

#### 【資金の源泉】

2021年度のキャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フローは前年を255億6,600万円下回りました。投資有価証券の売却による収入202億7,700万円などを計上した一方、有形固定資産の取得による支出258億8,400万円を計上したことなどにより、手元資金は173億5,400万円減少しました。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】

2021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277億1,600万円です。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61億5,300万円です。

その主なものは、(株)TBSテレビのスタジオ設備等放送センター放送設備32億円、その他通常設備の更新等です。

なお、2021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5億300万円です。

その主なものは、通常設備の更新等です。

なお、2021年度において重要な設備の除却、売却等はありません。

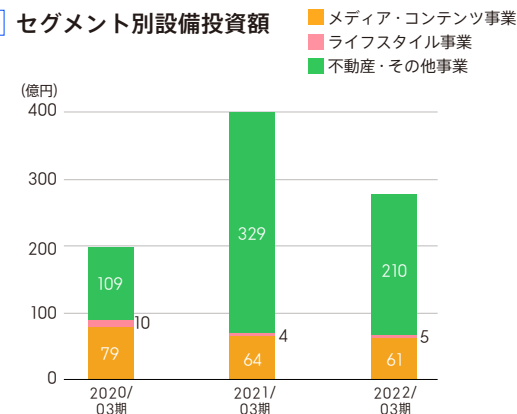
#### ■ 不動産・その他事業

設備投資額は210億5,900万円です。

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161億3,200万円、その他通常設備の更新等です。

なお、2021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仮想現実および拡張現実技術と360度映像を用いたXRステージの開発、②ネットワーク回線を利用したリモートプロダクションシステムの開発、③画像認識AI技術および音声認識AI技術を用いたニュース配信システムの開発などです。特に①については、北京オリンピックの放送でも使用し、コロナ禍において現地への出演者やスタッフの渡航に限られるなか、東京のステージから、まるで現地にいるかのような臨場感を伝えることができました。今後の制作において、大いに活用を進めていく予定です。

研究開発費の金額は、2,200万円です。

#### ■ライフスタイル事業

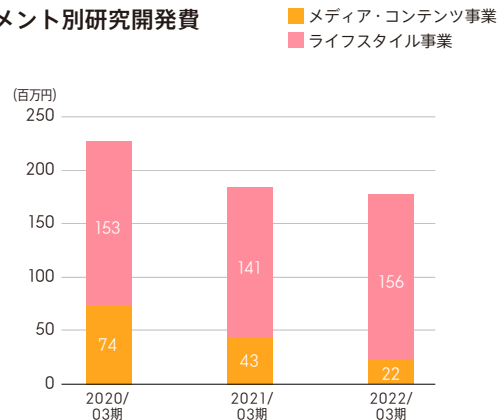
現代女性のための理想的なスキンケアの研究に取り組んでおり、消費者ニーズ、市場性等と他社との差異化の観点から製品コンセプトを企画し、企画された製品コンセプトをもとに製品開発を行っています。基礎研究においては主に新規原料の開発等を行っています。また、先端的な研究を効率的に応用できるように外部研究機関との共同研究も行っています。

研究開発費の金額は1億5,600万円です。

#### ■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

	2013/03期	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
<b>会計年度</b>										
売上高	352,351	354,338	347,817	348,539	355,363	361,954	366,353	356,796	325,682	<b>358,269</b>
売上総利益	107,164	108,839	106,665	107,072	113,296	113,750	115,728	107,008	95,418	<b>114,818</b>
販売費及び一般管理費	90,975	93,142	90,936	89,893	93,417	94,949	97,156	93,904	84,576	<b>94,472</b>
営業利益	16,188	15,696	15,728	17,179	19,878	18,800	18,572	13,103	10,841	<b>20,346</b>
経常利益	17,671	18,096	18,915	22,678	26,207	26,923	28,835	21,274	19,233	<b>30,707</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	9,173	9,644	12,811	14,497	16,136	17,182	25,205	30,174	28,072	<b>32,008</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	28,156	23,038	27,851	32,337	36,485	35,536	35,215	21,406	22,713	<b>-2,853</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	-13,649	-11,326	-2,326	-8,956	-10,078	-14,028	-21,588	5,962	-8,618	<b>-8,154</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	-25,475	-23,567	-25,242	-5,326	-36,718	-7,730	-24,387	-14,202	16,898	<b>-8,164</b>
フリーキャッシュ・フロー	14,507	11,712	25,525	23,381	26,407	21,508	13,627	27,368	14,095	<b>-11,007</b>
<b>会計年度末</b>										
総資産	559,626	579,039	653,732	649,970	707,063	821,737	798,481	783,024	1,100,223	<b>1,201,632</b>
流動資産	139,130	130,262	131,127	149,478	145,479	155,660	144,192	158,800	190,053	<b>198,692</b>
現金及び現金同等物期末残高	68,031	56,312	56,728	74,734	67,391	81,129	72,033	85,059	116,061	<b>98,707</b>
固定資産	420,496	448,777	522,604	500,492	561,583	666,076	654,289	624,223	910,170	<b>1,002,939</b>
負債	215,152	193,068	197,613	191,762	189,633	220,786	197,189	191,093	305,338	<b>318,629</b>
流動負債	96,090	83,117	63,072	95,278	77,231	93,382	80,099	81,021	86,176	<b>75,592</b>
固定負債	119,062	109,951	134,541	96,483	112,402	127,403	117,090	110,072	219,162	<b>243,037</b>
純資産	344,473	385,971	456,118	458,208	517,430	600,950	601,291	591,931	794,884	<b>883,002</b>
<b>主要な経営指標 (%)</b>										
売上高増加率	1.7	0.6	-1.8	0.2	2.0	1.9	1.2	-2.6	-8.7	<b>10.0</b>
営業利益増加率	33.1	-3.0	0.2	9.2	15.7	-5.4	-1.2	-29.4	-17.3	<b>87.7</b>
営業利益率	4.6	4.4	4.5	4.9	5.6	5.2	5.1	3.7	3.3	<b>5.7</b>
親会社株主に帰属する当期純利益率	2.6	2.7	3.7	4.2	4.5	4.7	6.9	8.5	8.6	<b>8.9</b>
ROE	2.9	2.8	3.2	3.3	3.4	3.2	4.3	5.2	4.1	<b>3.9</b>
ROA	3.2	3.2	3.1	3.5	3.9	3.5	3.6	2.7	2.0	<b>2.7</b>
自己資本比率	58.7	63.3	66.7	68.3	71.1	71.2	73.2	73.9	71.0	<b>72.3</b>
総資産回転率	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	<b>0.3</b>
PER	23.4	19.5	19.2	21.0	21.5	22.9	14.0	8.7	13.2	<b>9.5</b>
配当性向	29.9	31.0	27.8	30.1	30.3	30.5	22.9	17.2	18.3	<b>19.7</b>
<b>1株当たりの情報 (円)</b>										
1株当たり年間配当金	18.00	19.00	22.00	25.00	28.00	30.00	33.00	30.00	30.00	<b>37.00</b>
EPS	60.27	61.22	79.12	83.12	92.46	98.38	144.31	173.28	164.32	<b>187.35</b>
BPS	2,158.00	2,263.65	2,689.56	2,545.60	2,878.29	3,349.52	3,347.03	3,356.30	4,575.61	<b>5,087.12</b>

## 過去10年の非財務データ

	2013/03期	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
期末従業員数(名)	5,234	5,634	5,585	5,641	5,610	5,552	6,090	6,155	6,134	<b>6,454</b>
CO <sub>2</sub> 排出量(トン)*	26,952	26,019	25,336	24,525	24,123	23,235	21,916	20,054	18,267	<b>18,515</b>
CO <sub>2</sub> 削減量(トン)*	4,844	5,777	6,460	7,271	7,673	8,561	9,880	11,742	13,529	<b>13,281</b>
CO <sub>2</sub> 削減率(%)*	15.2	18.2	20.3	22.9	24.1	26.9	31.1	36.9	42.5	<b>41.8</b>
リサイクル率(%)*	73.7	72.7	72.2	67.5	67.8	70.7	68.4	71.3	72.3	<b>69.2</b>
水使用量水道(m <sup>3</sup> )*	100,392	103,508	98,972	97,322	80,258	73,558	73,840	74,759	53,855	<b>74,549</b>
水使用量下水(m <sup>3</sup> )*	109,322	115,897	102,169	106,967	102,376	96,064	99,032	96,254	75,526	<b>94,668</b>
育児休業取得率(男性)(%)*	—	—	—	—	—	—	7.5	18.2	19.1	
育児休業取得率(女性)(%)*	—	—	—	—	—	—	100.0	100.0	100.0	
女性管理職比率(%)**	9.7	10.2	10.1	10.4	11.2	11.4	12.5	13.2	13.5	<b>14.3</b>
障がい者雇用比率(%)**				2.1	2.1	2.0	2.2	2.5	3.2	<b>3.2</b>

\* TBS放送センター内(放送センター+文化施設棟)に限る    \*\*ホールディングス+TBSテレビ    \*\*\* TBSテレビ、2月1日時点の数値

## 会社・投資家情報

### 会社概要 (2022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	6,454名
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	13,707名
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部 (現プライム市場)
決算日	3月31日
定時株主総会	6月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
資本金	54,986,892,896円
証券コード	9401
URL	<a href="https://www.tbsholdings.co.jp/">https://www.tbsholdings.co.jp/</a>
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

### 外部評価

#### 受賞一覧

番組・技術	受賞名
日曜劇場「半沢直樹」	第26回AMDアワード「AMD理事長賞」
「もじば」(音声認識AI活用生字幕放送)	映像情報メディア学会「コンテンツ技術賞」
「千里眼」(社外映像プレビューシステム)	映像情報メディア学会「進歩開発賞」
オトラクシオン	コンテンツアジア・アワーズ Best Asian Original Game Show
「TBS BELL」(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」
「もじば」「TBS BELL」	日本民間放送連盟賞技術部門優秀賞
「半沢直樹」	釜山アジアコンテンツアワード 審査員特別賞
串岡良太郎デザイナー	第48回 伊藤薫朗賞 新人賞
「第62回 輝く!日本レコード大賞」のサウンド	第27回日本プロ音楽録音賞 放送部門 2chステレオ 受賞
須賀川拓記者	ボーン・上田記念国際記者賞
「最愛」	デジタル・コンテンツ・オブ・ジ・イヤー '21 / 第27回AMDアワード大賞 総務大臣賞
「最愛」	TVerアワード2021ドラマ大賞
磯山 晶プロデューサー	令和3年度芸術選奨 文部科学大臣賞
BS-TBS「Style2030 賢者が映す未来」(TBSスパークル制作)	「アルバート認証」
「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
「3Dイルミリンク」(照明・電飾シミュレーションCGシステム)	映像情報メディア学会・技術振興賞コンテンツ技術賞
「最愛」	第59回ギャラクシー賞 テレビ部門 選奨
「報道特集」東京五輪めぐる調査報道キャンペーン	第59回ギャラクシー賞 報道活動部門 優秀賞
中川清志(「第63回 輝く!日本レコード大賞」の照明)	日本照明家協会賞 大賞および文部科学大臣賞
AI利用文字起こしエディタ「もじこ」	日本DX大賞・優秀賞



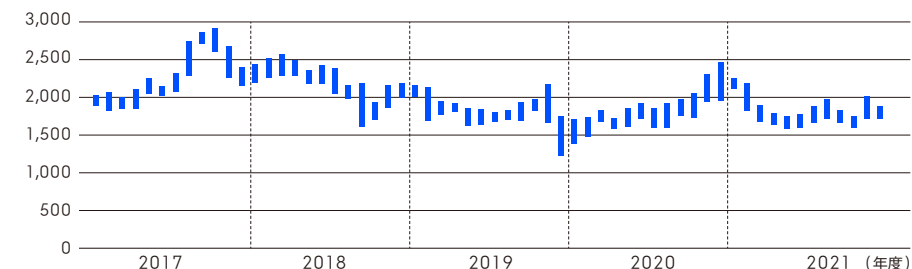
株式情報

大株主の状況 (2022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	27,616	16.17
株式会社MBSメディアホールディングス	8,848	5.18
株式会社日本カストディ銀行	6,277	3.67
三井不動産株式会社	5,713	3.34
株式会社NTTドコモ	5,713	3.34
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	2.93
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	4,435	2.59
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	2.51
株式会社ビックカメラ	4,190	2.45
株式会社講談社	3,771	2.20

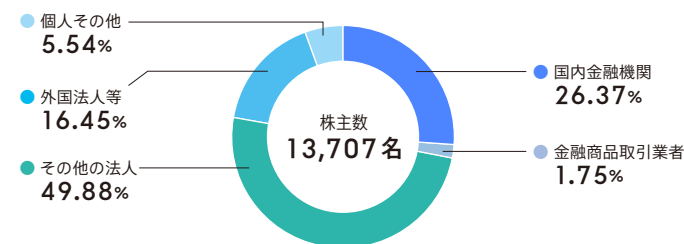
\*発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合

株価の推移(円)



	2017	2018	2019	2020	2021
株主総利回り(%)	115.0	105.1	80.3	115.4	97.9
最高株価(円)	2,920	2,573	2,183	2,470	2,255
最低株価(円)	1,825	1,612	1,232	1,390	1,590

所有株式数の割合



**TBS**

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