

ABC

# 統合報告書2023

[コーポレートレポート]

## Introduction

## 経営理念、ビジョン

## 経営理念

**朝日放送グループは、  
変化に対応しながら進化を続け、  
強力な創造集団として、  
社会の発展に寄与する。**

中期経営戦略2021 - 2025 「NEW HOPE」ビジョン

**創る、届ける、「新しいシアワセ」を**

The ABC logo is positioned on a light blue, three-dimensional geometric shape that resembles a stylized staircase or a corner of a building. The letters 'A', 'B', and 'C' are in a bold, orange font, with a horizontal line extending from the 'C' to the right. The background of the page features a large, light blue geometric shape that frames the text on the right side.

## Introduction

## 目次

## 価値創造

- 5 マテリアリティの特定
- 8 トップメッセージ
- 13 ABCの価値創造プロセス
- 14 企業価値向上へのロードマップ  
中期経営戦略「NEW HOPE」
- 15 中経2nd STAGE 重点施策1 人材交差点構想  
ABCの人材力と強化の取り組み
- 17 人材交差点構想企画特集  
「ABCカレッジ」&「ABCサロン」
- 22 中経2nd STAGE 重点施策2 DXによるビジネス創造  
推進から実践へ、DXによる新たな商流・価値の創出
- 23 中経2nd STAGE 重点施策3  
なにわ筋・中之島 ART ARC構想  
地域の価値を高め、賑わいを創出

## 事業戦略

- 25 朝日放送グループの事業内容
- 26 財務ハイライト
- 27 放送・コンテンツ事業
- 28 事業戦略 放送・コンテンツ事業
- 31 テレビの価値“再創造”への取り組み
- 32 戦略① 成長のキードライバーはアニメビジネス
- 35 戦略② ドラマをコンテンツ事業の新たな柱に
- 37 ライフスタイル事業
- 38 事業戦略 ライフスタイル事業
- 40 「ウェルビー・みのお」でアウトドア・イベント  
グループの力が一つに

## サステナビリティ

- 42 ABCの想い  
朝日放送グループのサステナビリティ

## 価値創造の基盤

- 45 社外取締役メッセージ
- 49 スキル・マトリックス
- 50 役員の紹介
- 52 コーポレートガバナンス
- 56 株主・投資家との対話
- 57 指名・報酬委員会
- 58 コンプライアンスとリスクマネジメント
- 59 情報セキュリティ・プライバシー保護

## ABCとは

- 61 ABCの軌跡
- 63 朝日放送グループの「今の姿」
- 64 11年間の財務・非財務データ(連結ベース)
- 65 連結貸借対照表
- 66 連結損益計算書／連結キャッシュ・フロー計算書
- 67 株式情報





# Value Creation 価値創造

- 5 マテリアリティの特定
- 7 特定プロセス
- 8 トップメッセージ
- 13 ABCの価値創造プロセス
- 14 企業価値向上へのロードマップ  
中期経営戦略 2021-2025 [NEW HOPE]
- 15 中経2nd STAGE 重点施策1  
人材交差点構想  
ABCの人材力と強化の取り組み
- 17 人材交差点構想企画特集  
[ABCカレッジ]&[ABCサロン]
- 22 中経2nd STAGE 重点施策2  
DXによるビジネス創造  
推進から実践へ、DXによる新たな商流・価値の創出
- 23 中経2nd STAGE 重点施策3  
なにわ筋・中之島 ART ARC構想  
地域の価値を高め、賑わいを創出





## 価値創造

## マテリアリティの特定

## 朝日放送グループのマテリアリティ

経営理念に基づき、持続可能な社会の実現と持続的な企業価値向上のために優先的に取り組むべき重要課題として、朝日放送グループのマテリアリティを特定しました。



## 価値創造

## マテリアリティの特定

## 朝日放送グループのマテリアリティ

このたび、「朝日放送グループは、変化に対応しながら進化を続け、強力な創造集団として、社会の発展に寄与する」との経営理念に基づき、当グループが優先して取り組むべき重要課題「マテリアリティ」を特定しました。特定したマテリアリティは8項目です。それぞれのマテリアリティに対し









て、具体的な取り組みも設定しています。

私たちを取り巻く事業環境はめまぐるしく変化し、サステナビリティの重要性はますます高まっています。特定したマテリアリティに対する取り組みを通じて、今後、当グループのサステナビリティ戦略を強化していきます。そして、社会

とともに成長し、より良い未来を次世代に引き継ぐことができるよう努めてまいります。

取り組み等の詳細はサステナビリティレポートをご覧ください。

 サステナビリティレポート  
<https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/report.html>

マテリアリティ			領域
	未来を創る人財を育てる	ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進による組織活性化 適応力とチャレンジ精神を生む企業風土の醸成 人も組織も成長できる職場環境や制度の充実	人的資本
	コンテンツの力で豊かな明日を創造する	世界に感動を届けるコンテンツや体験の提供 希望あふれるインクルーシブな社会への貢献 子どもたちの健やかな成長の支援	社会&事業
	地球の健康を取り戻し次世代へつなぐ	地球環境や生物多様性を守る情報発信 命と暮らしを守る防災・減災報道の強化 カーボンニュートラルの実現など環境に配慮した事業活動の促進	環境&事業
	信頼されるメディアグループであり続ける	メディアとしての公正、公平性の堅持 テクノロジーやライフスタイルの変化に対応した情報伝達 健全な情報社会の育成と、情報格差の解消	社会
	人権を尊重しすべての人々が幸福に生きる社会をめざす	人権への理解向上と人権侵害の防止 サプライチェーンに関わる人々の健康と安全への配慮 厳正な情報管理によるプライバシーの保護	人権
	ガバナンスを強化し持続的な成長を実現する	コーポレートガバナンスの高度化 コンプライアンス、情報セキュリティの強化 ステークホルダーとの対話や情報開示の充実	ガバナンス
	テクノロジーの活用で未来を照らす	デジタル技術活用によるビジネス機会の創出 事業におけるDXの推進 デジタルリテラシーの向上	テクノロジー
	輝く地域づくりに貢献する	地域の魅力や課題の発信 地域の文化、経済の活性化への寄与	地域創生

## 価値創造

## 特定プロセス

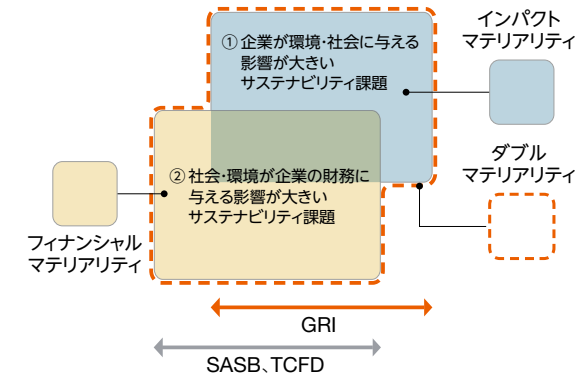
## マテリアリティ特定プロセス

マテリアリティの特定は以下の4STEPで行いました。まず、グループ横断的なプロジェクトチームを組成し、国際的な情報開示ガイドラインであるGRIなどを参考に4つの分析を実施。それにより環境、社会、経済にわたるサステナビリティ課題を抽出しました。抽出された174の課題を41課題に集約した後、ダブルマテリアリティの考え方にに基づき、それらの重要度を評価。執行役員会や担当役員審議による課題の優先付けや最終化を行い、取締役会での最終承認を経て、2023年12月にマテリアリティを特定しました。

## 今後の取り組み

今後は、特定されたマテリアリティについて具体的な行動目標やKPI等を設定し、当グループの各事業戦略と連携しながら課題解決への取り組みを推進します。また、このマテリアリティは社会環境の変化に応じて適宜見直しを実施し、情報開示を行ってまいります。

## 朝日放送グループに関連するすべてのサステナビリティ課題



## STEP 1

課題の抽出・影響分析

社内プロジェクトチームの  
組成による抽出と分析

## STEP 2

抽出された課題の  
重要度評価ホールディングス社※・朝日放送テレビ  
グループ会社社長による  
重要度評価

## STEP 3

抽出された課題の  
優先付け、最終化執行役員、担当役員による  
課題の重要度の審議、優先付け

## STEP 4

妥当性の確認・特定

最終形に対して、その妥当性の審議



## 価値創造

## トップメッセージ

「あらゆるステークホルダーのシアワセに  
創る力で応える」

朝日放送グループホールディングス株式会社の統合報告書2023をここにお届けいたします。

当グループを取り巻く事業環境は世界的規模で大きく変化しています。動画配信や生成系AIの普及により、“もの創り”の在り方も変わろうとしています。また、保有するIP (Intellectual Property 知的財産) の出口の多様化、グローバル化も更に加速しています。

このように大きな変革の時を迎えていますが、私たちは逆にこれを大きなチャンスだと捉えています。

長い歴史を持つ地上波テレビの事業ですが、今まで放送免許で限定されていた放送エリア、そしてそのマーケット内で放送事業を行ってきました。私たちはその中で、幸いにも70年余、順調に成長することができました。

そして今はコンテンツの時代です。コンテンツには放送エリアも、国境もありません。自由に世界に飛び出しているのです。

テレビやラジオの地上波放送事業から、コンテンツ、そしてライフスタイル事業をも加えた「総合コンテンツ事業グループ」として、新しいチャレンジへ、グループ全体で突き進んでいます。

そこには難しいこともあります。未経験で慣れないこともあります。山あり谷ありの険しい道のりであることは言うまでもありませんが、それでも新たな課題を設定し、それにチャレンジし、この数年着実に一步一步、会社は成長し、そして共に人材も大きく成長しつつあります。

私たちには、皆さまから信頼されるブランドがあります。

“もの創り”の、ユニークな人材があります。

それを届ける、強いプロモーション力があります。

これらを武器に、皆さまに新しいそれぞれのシアワセを創り届け、当グループも大きく成長・発展してまいります。

この数年で、次への旅立ちの準備が整いつつあります。

険しい道のりも徐々にですが見えてきています。

ここからはギアチェンジです。一段上げて、歩みのスピードを上げていかなければなりません。

私たちは今、次の未来に向けて、共に歩み創造していく社員と共に、大きな未来の絵を描く準備を始めています。

どんな未来を私たちは見ようとしているのか、どんな大きな景色が見えてくるのか今からワクワクしております。

朝日放送グループはブレません。

決して楽な道のりでないことは、分かっています。

しかし全社員と共に前を向き、何度転んでも起き上がり、そして高い頂を目指し、険しい道をこれからも歩んでいく覚悟です。

代表取締役社長

沖中 進



## 価値創造

### トップメッセージ

#### 当グループが目指す姿

#### 多様な人材が行き交う「人材交差点」

近年、生活者の視聴環境、時間に対する意識の変化や、テクノロジーの進歩により、事業環境も大きく変わり、その中で当グループは「総合コンテンツ事業グループ」であることを目指しております。

ただ、周囲の環境が変わっても、本質的な部分は変わりません。それは、最後に残るものはコンテンツであり、それを生活者の皆さまに届けるという存在であること。

そのために様々なチャレンジを行っています。

例えば2023年4月には28年ぶりのプライム帯の全国ネットのドラマをスタートさせました。

これらのチャレンジと成長の源泉になっているのは、私たちの最大の資産である「人材」そのものです。また、働き方の多様化や定年延長等様々な要因で、人材の流動化が進んでいます。そのため、当グループで働くことに魅力を感じてもらうための様々な働き方の整備や、人的資本投資を大きなテーマとしています。

その中の1つが「人材交差点」という考え方で。

多種多様なバックグラウンドを持った社内外の人材が行き交い、そして集まる、お互いに刺激し合える懐の深い場であること。この「行き交う」という考え方は、外部の才能が当社で活躍するだけでなく、当社のメンバーが当社を出て大胆に外の流れに飛び込む、そこで新たなつながりや化学反応が生まれることも想定しています。当然、外で身に付けた力を当社に戻って発揮してくれることも期待して

います。そのダイバーシティあふれるにぎやかな交流が、魅力的なコンテンツを生み出し、あらゆるステークホルダー、地域社会と共に成長していける、そんなユニークな存在でありたいと考えています。

#### 中期経営戦略の進捗

#### 「NEW HOPE」は「2nd STAGE」へ

##### 重点目標

- ① グループ全体の人材力強化と多様化の推進
- ② 放送のチカラの活用と、グループ連携の強化・深化
- ③ データ利活用体制の構築とデジタル技術の活用促進
- ④ 地域創生と社会課題の解決に資する事業の創造



**2025年度までに  
連結売上高 1,000億円を達成**

#### ● 2年間で行った基盤づくり

当グループの中期経営戦略である「NEW HOPE」は、「グループ全体の人材力強化と多様化の推進」、「放送のチカラの活用と、グループ連携の強化・深化」、「データ利活用体制の構築とデジタル技術の活用促進」、「地域創生と社会課題の解決に資する事業の創造」を重点目標とし、2025年度までに連結売上高1,000億円を達成することを目指してスタートしました。

この2年間で様々な取り組みを行いました。

まず、人材力強化については、ABC@Colorful宣言のもと、誰もが働きやすい環境の整備や、働く人の多様化を進めました。

グループ間の連携を目的とした人事交流やタウンミーティング、グループ内協業も活性化しています。

デジタル領域も、従業員のデジタルリテラシー向上を進める一方、全グループ会社のデータ利活用の最大化のための地盤を作り、併せて蓄積されたICTスキルを駆使し、法人向けのデジタルセールス事業を開始しました。

地域創生、社会課題の解決という観点では、地域の事業者や地方自治体とのディスカッションを進め、協業を開始した先も出てきました。またABCグリーン宣言でCO<sub>2</sub>フリー電力化を目指すとともにSDGsなど、社会課題の解決に特化したベンチャー企業に投資するファンドを設立し、サステナビリティ分野にも力を入れています。

#### ● 新たに3つの重点施策を追加

そして「2nd STAGE」においては、人的資本投資を最重要項目の1つと捉えております。デジタル事業においても、データ利活用からさらに、AIやWEB3.0を活用した新ビジネスへのチャレンジを始めようとしています。また、地域創生の分野では、2025年の大阪・関西万博を控え、地元関西の企業として地域に貢献していくという大きな役割もあります。

これらを踏まえ、「2nd STAGE」では、最終年度までに優先的に取り組むべき課題をまとめ、人的資本投資を加速さ

## 価値創造

## トップメッセージ

せる「人材交差点構想」、「DXによるビジネス創造」、そしてクリエイティブ集団として地域活性化に貢献し、新ビジネスを創出する「なにわ筋・中之島 ART ARC構想」を重点施策として新たに追加しました。

## ●アニメ事業に勝機、人材と資金の確保が鍵

「NEW HOPE」では、総合コンテンツ事業グループとし

て成長し、最終年度である2025年度までに連結売上高1,000億円、営業利益57億円を目指しています。

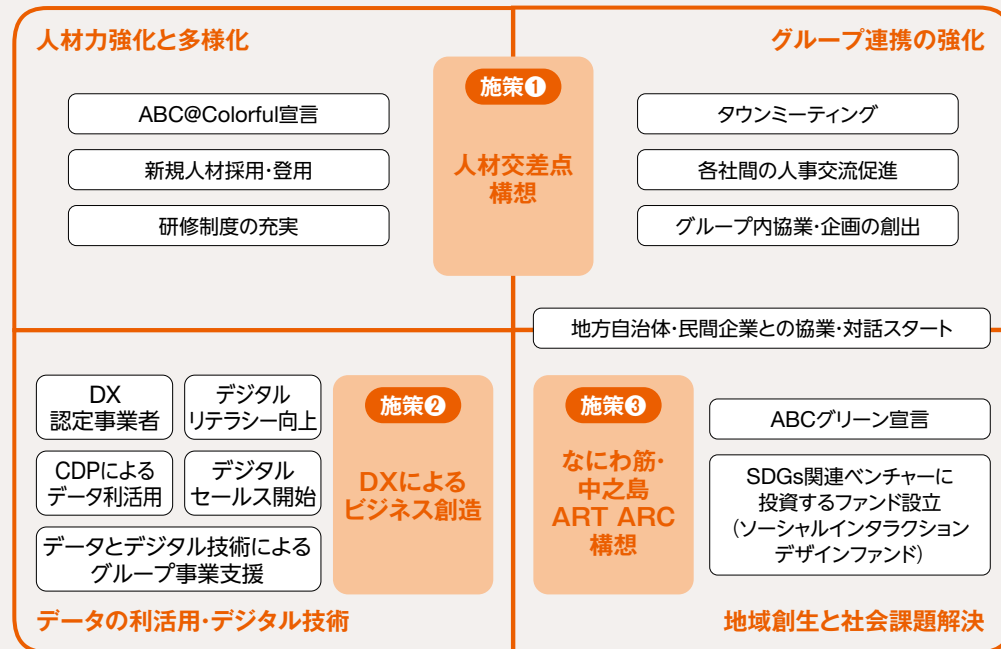
当社が持つ魅力的なコンテンツを、放送の枠を超えた、配信、海外販売、舞台化、グッズ化といったマルチ展開によって、その価値を最大化していきます。

その中でも、アニメーション事業はここ数年で最も成長しており、今後も積極的に経営資源を投下します。日本のア

ニメは海外でも人気が高く、ABCアニメーションでも積極的に海外展開を進めています。2022年9月に人気アニメの商品化を手掛ける企業をグループ化し、2023年10月には意思決定の迅速化とサプライチェーンの強化を目的としてABCアニメーションを中核としたグループ内のアニメ会社の再編を行いました。また、同月には、CG映像制作を手掛ける会社をグループ化しました。これらの取り組みを通じ

## NEW HOPE 2nd STAGE 重点施策

※  2年間で実施した施策



## 施策① 人材交差点構想

グループ内外の個の力と全体の力を最大化し、才能豊かな人材が行き交うグループとなり、より多様に、より自由に、コンテンツ、ビジネスのアイデア創造、マネタイズ展開の拡充を加速します。

## 施策② DXによるビジネス創造

DXは「推進」から「実践」フェーズに入ります。CDP(Customer Data Platform)構築、技術研究開発、デジタルマーケティング、グループ全体のデジタルリテラシーの向上等、2年間で強化してきたDX基盤を、データマーケティング・デジタルセールス・新技術・人材育成などの様々な分野につなげて、DXによるビジネス創造を目指します。

## 施策③ なにわ筋・中之島 ART ARC構想

2025年大阪・関西万博のメイン会場へのアクセスが良く、アートや健康をテーマにした開発が進む、なにわ筋・中之島・本社(大阪・福島区)周辺エリアを、当社のコンテンツを創り、届ける力を活用して、地域とともに、アート・エンターテインメント ディストリクトへ進化させることを目指します。同時に、本社周辺にコンテンツ制作拠点と地域活性化のための情報発信拠点の機能を持つ第2の創造工場を創出します。



## 価値創造

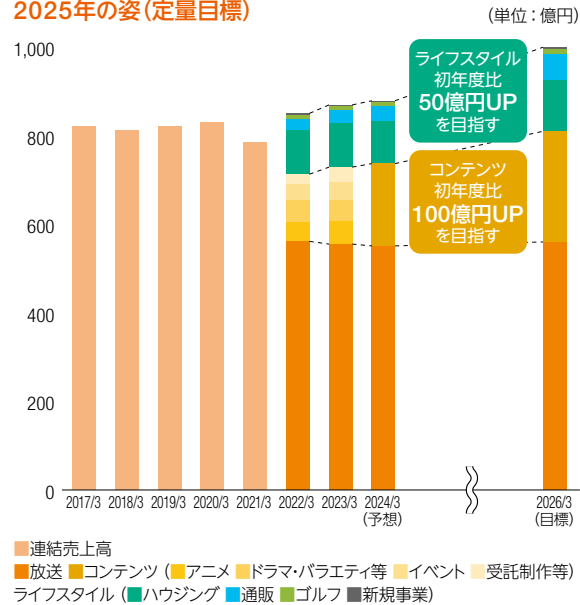
## トップメッセージ

て、制作力の強化と、収益の多角化を図ります。

ライフスタイル事業はECを中心に成長を図ります。既存事業における新たな取り組みも進めていますが、M&Aによる成長も推進してまいります。メディアの多角性を駆使し、その強みを最大限に活かし、新しいライフスタイルをwell-beingへとつながるストーリーとともに提案してまいります。

また、成長のための課題もあります。アニメ、ドラマといったコンテンツへの投資は、すべてが百発百中というわけにはいきません。したがってかなりの作品数を有した、作品のポートフォリオが必要です。そのためには中長期にわたりコンテンツを創り続けるための優れた人材、資金、そして時間も必要です。その各種リソースの強化を目的として、グループ内外のさらなる人材の強化と資金の適正な運用を含めた最適なアセットアロケーションも進めています。

## 2025年の姿(定量目標)



## 2025年までの数値計画(ローリングプラン2022)

## ローリングプラン2023

(単位: 百万円)

報告セグメント	2021年度(実績)		2022年度(実績)		2023年度		2024年度		2025年度	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
放送・コンテンツ	71,348	3,654	72,967	2,602	75,400	2,300	77,700	3,300	81,000	4,500
ライフスタイル	13,751	874	14,061	433	14,600	600	16,300	1,050	19,000	1,650
計	85,100	4,203	87,028	2,594	90,000	2,500	94,000	3,900	100,000	5,700

注) 営業利益についてはセグメント外(表外)で、「その他調整額」として2023年度△4億円、24-25年度△4.5億円を見込んでおります。



## 財務ハイライト及び資本政策

## ●好調な中で先行投資をし増収減益

2022年度はコンテンツ収入増や、前年度に立ち上げたテレビ通販の通年化効果等で増収となりましたが、コンテンツ関連費用や減価償却費が増えたことで減益となりました。

2023年度は全国ネットのテレビ放送枠の増加や、TVerの好調、配信コンテンツ増加やアニメ事業の拡大、また、新たなECサイトや既存通販の強化等で増収を見込みます。一方で、ドラマ制作にかかるコンテンツ制作費等、先行投資的な費用が引き続き増加することから、営業利益は前期比やや減少する見込みです。

## 価値創造

## トップメッセージ

(単位:百万円)

	23/3 (実績)	24/3 (予想)	前期比	増減率
売上高	87,028	<b>88,000</b>	972	1.1%
営業利益	2,594	<b>1,300</b>	△1,294	△49.9%
経常利益	2,661	<b>1,500</b>	△1,161	△43.6%
親会社株主に 帰属する 当期純利益	1,354	<b>1,000</b>	△354	△26.1%

## ●ROE5%以上を目指し成長投資へ

現在、東証は上場企業に対して、資本コストを意識した経営資源の配分を求めています。当社の資本効率改善は、中期経営戦略「NEW HOPE」および「2nd STAGE」の推進が鍵となりますが、当面の目標として2026年3月期末に向け中期経営戦略を達成し、ROE5%以上を目指します。経営資源の配分の観点では、既に成熟しきった分野から、大きな成長が見込まれる分野に経営資源を移動させる必要があり、当グループも事業ポートフォリオの最適化を進めていきたいと考えています。

また、成長のための投資局面が続く中で、政策保有株式の売却等、資産の有効活用に積極的に取り組む他、外部資金の調達も活用し、財務の健全性と財務レバレッジの適切なバランスを維持します。

これらの手法で確保した原資は、「コンテンツ事業・ライフスタイル事業それぞれのスケールアップ」、「DX領域の強化」、「人的資本強化」のための投資に活用します。

## ●安定した株主還元を目指す

株主還元も重要な要素です。当社は2023年8月に配当性向の基準を、従来の一株当たりの当期純利益から、法人税相当額を控除した連結営業利益(みなし当期利益)へと変更しました。

これは、当社の本業の利益に基づいた、安定的な還元の実現を目的としたもので、同時に配当の下限を10円から2円引き上げ、12円としました。

## ステークホルダーの皆さまへ

創業から70年以上が経過し、ラジオから始まった当グループも時代とともにその姿を大きく変え、今新たな変革

の時を迎えています。

社会が当社に対して期待する役割、当社がその責務や目標を達成するために重視すべきことを改めて整理し、マテリアリティ(重要課題)として特定しました。この課題を遂行することで社会における存在価値、企業価値を向上させてまいります。

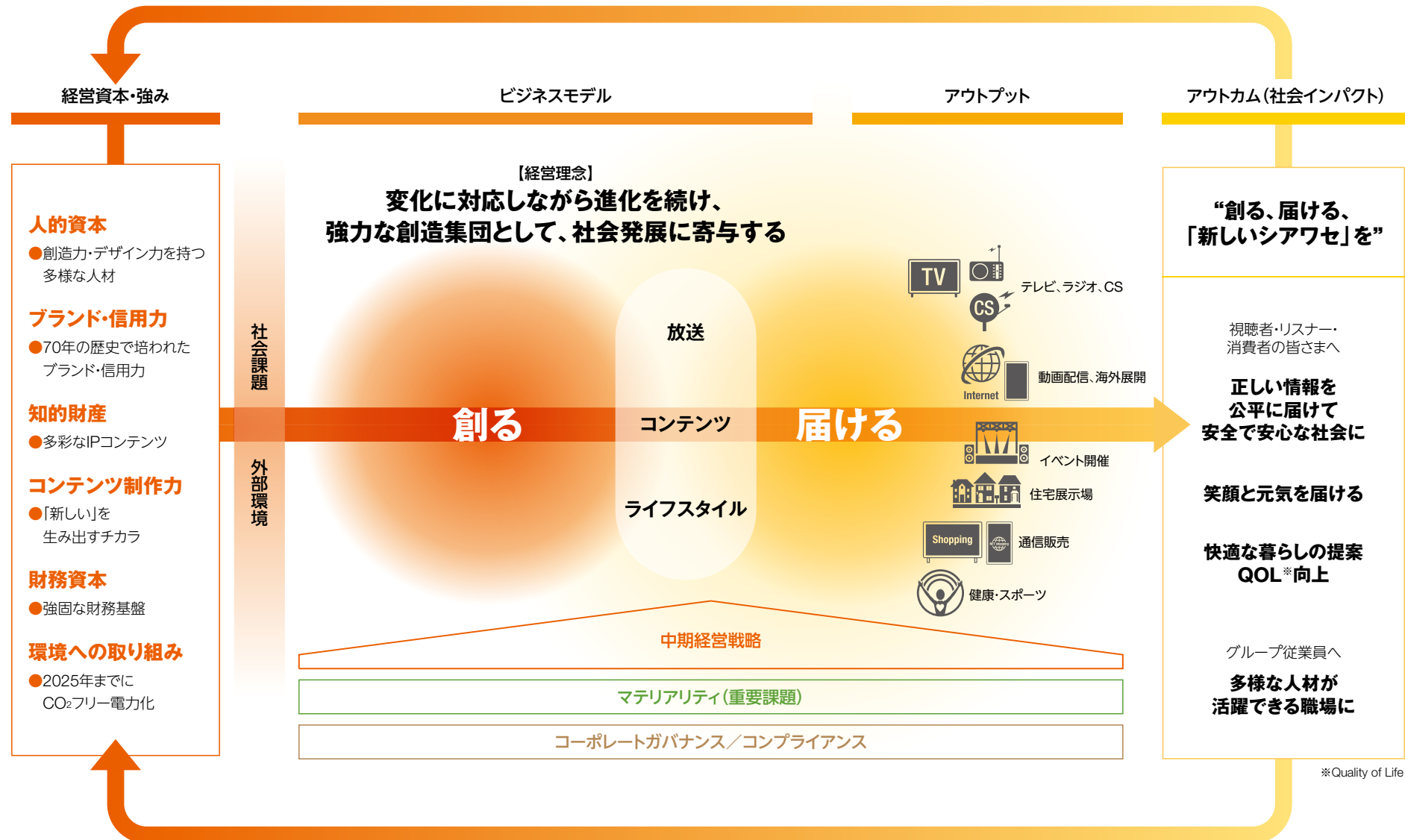
当社の最大の資産である人材と、70年かけて培ったブランドがあればどんな難局であっても切り拓いていけると信じています。

常に新しい成功体験を求めるチャレンジャーであり続ける、総合コンテンツ事業グループとしての当社の成長にご期待ください。



## 価値創造

## ABCの価値創造プロセス





価値創造 企業価値向上へのロードマップ

## 中期経営戦略 2021-2025 「NEW HOPE」

# 多彩なコンテンツを、創り、届けて、 成長を続ける

2023年、成長スピードアップに向け、  
2nd STAGEがスタート

📄 中期経営戦略  
<https://corp.asahi.co.jp/ja/ir/plan.html>

2021年5月  
中期経営戦略  
「NEW HOPE」発表

### 重点目標

1. グループ全体の人材力強化と多様化の推進
2. 放送のチカラの活用とグループ連携の強化・深化
3. データ利活用体制の構築とデジタル技術の活用促進
4. 地域創生と社会課題の解決に資する事業の創造

### 重点施策

1. 人材交差点構想
2. DXによるビジネス創造
3. なにわ筋・中之島 ART ARC構想

📄 トップメッセージ(重点施策) P10

2023年  
「NEW HOPE」は  
2nd STAGEへ

2025年  
連結目標

売上高 1,000億円  
営業利益 57億円

最終年度に向け、資本効率も改善

1

事業  
ポートフォリオの  
最適化

2

中長期目線と  
スピード感の  
両軸で投資

3

資産の有効活用  
(政策保有株式売却等)

当面の目標  
2025年度までに  
ROE5%

851億円

42億円

2021年度(実績)

■ 売上高 ■ 営業利益

1,000億円

57億円

2025年度

放送・コンテンツ事業  
2021年度比  
売上高 100億円 UP

ライフスタイル事業  
2021年度比  
売上高 50億円 UP

📄 決算説明会資料 P21  
<https://corp.asahi.co.jp/ja/ir/library/presentation/main/011/teaseritems1/012/linkList/01/link/20231120.pdf>

価値創造 中経2nd STAGE 重点施策1 人材交差点構想

## ABCの人材力と強化の取り組み

# 働く人の多様化と働きやすい職場づくりを通じて 中長期的な企業価値向上に貢献する



朝日放送グループホールディングス株式会社  
グループ戦略局 人事戦略部長  
朝日放送テレビ  
人事局長  
塩浜 昭男

**Q1** グループの人的資本(人材)に対する  
ABCの考え方を教えてください。

**A** 2023年5月に中期経営戦略「NEW HOPE 2nd STAGE」を発表しましたが、その中の重点項目として「人材交差点構想」というものがあります。これは、当グループという存在が「社内外の様々なバックグラウンドやスキルを持った人材が行き交い、その交流を通じて互いに成長できる」、そんな場でありたいという願いが込められています。グループ事業の多角化の影響ですが、業務だけでなく人材面も多様化が進んでいます。これらの多様な人材が、それぞれ持っているスキルや人脈を活かし、時には大きく異なる外部環境に身を置くことも含め、さらに多くの人たちとその往来を通じてつながっていく、その中で新たなものが生まれてくるということが理想です。

**Q2** 働き方、働く人の多様性を目指した  
ABC@Colorful宣言から1年が経過しました。  
社内にはどのような変化が見られましたか？

**A** ABC@Colorful宣言は、グループの社員の誰もが、「働き方の多様性」「働く人の多様性」の推進を通じて、お互いに思いやりを持って協力できる職場づくりを行い、一人ひと



りが、多彩な色彩で自分らしく活躍できるように、という想いから生まれました。

昨今、生活者の志向も変化しており、当グループでも若手、中堅、ベテランそれぞれが個性と経験を活かしてその変化に対応していますが、会社として、社員それぞれのライフステージに応じたサポートを提供していくことで、すべての社員が思い切ってその力を発揮できると考えています。

この1年間で社員の働き方に関する意識も随分変わってきましたが、中でも男性社員の育休取得に対する意識が変わったことが大きいです。ABC@Colorful宣言前には、男性社員の育休取得率はわずか15.4% (2021年度)でし

## 価値創造 中経2nd STAGE 重点施策1 人材交差点構想 ABCの人材力と強化の取り組み

たが、2022年度で88.2%まで上昇しました。取得率が一気に上昇した背景には、これまでほぼ不可能とされていた制作現場での取得向上が大きく寄与しており、これは他のメンバーによるカバー体制があって初めて実現できるもので、画期的なことです。2023年度には性別問わず100%を目指します。介護へのサポートもそうですが、安心して働ける環境があって初めて、クリエイティブな仕事ができるはずです。

また、2022年4月からオフィスリノベーションも開始、フリーアドレス化も順次進めています。違う部署の社員同士の交流も生まれていますし、そこから新たな仕事のアイデアにつながっていかばと思います。

### Q3 最近の取り組みについて教えてください。

**A** 人生100年時代という言葉が定着して久しいですが、近年、働く人が一人ひとりその働く意味や目的をより深く考えるようになってきているのではないのでしょうか。そのようなパラダイムシフトに対応するために、現在朝日放送テレビでは、人事制度改革「Next Stage 2.0」を進めています。これは、頑張った人が報われる人事制度の構築と、頑張りたいくなる環境づくりを主眼にしています。当社にとっての最大の資源は言うまでもなく人材ですが、反面最大のリスクもまた人材です。この改革は社員一人ひとりのキャリア形成につながる支援にも注力し働き甲斐を向上させ、その変化を生産性のさらなる向上につなげていくために必須のものと考えています。

この人事制度改革のスローガンは「よい会社からつよい会社へ」というものですが、若手からシニアに至るまで、すべての社員と会社がともに成長していける、そんな「つよい会社」でありたいという思いが込められています。

研修制度の充実にも取り組んでいます。多面的な研修制度を設けることは、社員それぞれが必要なビジネススキルを身に付けることが主目的ではありますが、社員同士の交流も活性化させたいと考えています。例えば異なる業務の社員が階層別のプログラムを通じて交流を図る、役割別のプログラムを通じて、例えば管理職同士が悩みや課題を共有でき、それがビジネススキル以外の成長につながることも願っています。

### Q4 当面の課題について教えてください。

**A** 当グループは近年、放送事業の枠を超えて、総合コンテンツ事業グループとして成長することを目指しています。その過程でグループ会社数も増加しており、その業務は多岐にわたることから求められる能力も多様化しています。また、28年ぶりに全国ネットのプライム帯のドラマ制作を進めていることもあって、その成長に必要な人材の育成と確保は課題だと言えます。先ほどの人事制度改革で働きやすくなる環境づくりについて触れましたが、社員一人ひとりの強みを把握して、変化する環境に対応するためのリスクリテラシーの推進や、マネジメントの質を高めて適切な戦力配分を行うことも私たち人事担当の重要な仕事だと考えています。人事異動による配置転換を短期的な対応策とすれば、

バランスが取れた新卒採用、キャリア採用の推進は中長期的な対応策であり、現在インターンシップ制度の充実や、人材要件の明確化、採用プロセスの磨き上げに加えて、キャリア入社した方のサポートも意識した人材育成制度の見直しのほか、NEW HOPEの推進のために最適な各種施策を並行して進めています。

朝日放送テレビの経営ビジョンでは「すべてはコンテンツのために」という言葉をスローガンに掲げていますが、そのコンテンツをつくり上げるのは人材です。総合コンテンツ事業者として、より良いコンテンツをつくり続けるためには一人ひとりの人材力の向上が必要不可欠です。いまは「人在」であったとしても成長できる環境に身を置くことでお互いが切磋琢磨して「人材」「人才」となり、やがて「人財」に至る、そのための環境を整えていくのが私たち人事担当の責務だと思っています。



価値創造 中経2nd STAGE 重点施策1 人材交差点構想

## ABCの人材力と強化の取り組み

# TOPICS

### 人材交差点構想企画特集 「ABCカレッジ」&「ABCサロン」

「NEW HOPE 2nd STAGE」では、人的資本投資に注力していくことを表明し「人材交差点構想」を発表しました。その一環として、社内外から人が集い、つながり合うことで発想豊かな人材を育て、人脈を拓ける場を創出しました。



### 1. ABCカレッジ(2023年7月オープン)

# What's ABC College?

ABCカレッジとは

— ABCカレッジの3本柱 —



### アカデミア

視野を広げ、新たな発想を生むことや、人間力アップを目的としたジャンルに捉われない、講演会やイベントです。外部からゲストをお招きしてお話しいただく内容が中心となります。

- 2023年12月現在で3回実施しましたが、全世界で活躍する「チームラボ」、サステナビリティを強く意識するコーヒー業界のスタートアップ「TYPICA」、大阪教育大学の保育学の教授という全く異なるフィールドの方々にお越しいただき、当社、グループ会社向けに講演をいただきました。
- リアルとウェビナーのハイブリッド形式などで開催しましたが、質問も活発で、普段接する機会が少ない分野の専門家の話に刺激を受けることができました。





価値創造 中経2nd STAGE 重点施策1 人材交差点構想

## ABCの人材力と強化の取り組み

# TOPICS

### 人材交差点構想企画特集 「ABCカレッジ」&「ABCサロン」

#### グループゼミ

グループ社員自らが講師となって、グループ各社や部署の取り組みを紹介するなど、ナレッジを共有することで、グループ間の理解を深めたり、コラボレーションのきっかけとなることを目的とした勉強会です。



- 近年様々な会社がグループ入りしたり、様々な経験を持ったキャリア採用の方も入社していて、グループ内の人材の多様化も進んでいます。
- グループゼミでは、各社やそのメンバーが持っている専門知識や経験を、グループ内にシェアしていくことで、組織としての底上げを図るとともに、そこから新たなアイデアが生まれることを目指しています。

#### ぐるcafe

グループ社員が業務以外で交流する懇親会です。テーマに沿って交流するものから、共通の趣味で気軽に参加できるものまで幅広くラインナップします。普段の仕事だけではなかなか増えないグループ内の接点を作る機会にしています。



- 例えば、「仕事も遊びも充実させたい!」ということで、仕事終わりにクラフトビールを飲みながら、みんなでワイワイ盛り上がった、子育てパパのランチ交流会で育児の様子や男メシレシピ、おすすめのお出かけスポットを共有するなど、アカデミアやグループゼミとは違った、楽しく気軽な雰囲気でお話してもらおうと狙っています。

## 2. ABCサロン

- この取り組みは、特に社外の方々との交流に主眼を置いたもので、2023年10月19日に第1回を開催しました。記念すべき第1回は、阪急阪神不動産株式会社の諸富隆一社長にご登壇いただき、大阪市の梅田再開発にかかる想い、関西の未来のために民間が果たすべき役割などをご自身の経験も踏まえて熱く語っていただきました。今後も各業界の著名なビジネスパーソンだけでなく、エンターテインメント業界、行政機関等からも講師をお招きして講演いただく予定です。
- ABCサロンは、環境の変化に対応して新しいコンテンツを創り続けるために、自らも変わり続ける必要があるというところから始まりました。現在当社には多様な人材がキャリア採用で入社し、良い刺激が生まれていますが、この企画ではグループの社員が主体的に外の世界・流れに飛び込んでいくことでさらなる化学変化が起こることを期待しています。そのため、ABCサロンでは、様々な企業・団体のトップの皆さまにご登壇いただくとともに、その社員等の皆さまと、当グループ社員・スタッフが交流し、新しいネットワークを生み出していきます。



価値創造 中経2nd STAGE 重点施策1 人材交差点構想

## ABCの人材力と強化の取り組み

# 「個の力」を育み、「グループの力」を最大化する

### 人材育成方針

グループ全体が持続的に成長するためには、既存事業における自己革新と、新しい事業の開発を推進するための「変化に対応できる人材」が必要です。必要な能力はリーダーシップとマネジメント力、そしてイノベティブな思考です。そうした能力を育むために、リーダー養成等の研修はもちろん、グループ外の人材との研修や社外派遣を実施します。また、グループ各社内での部門をまたぐ育成異動や抜擢人事、グループ内外との人材交流を進めていきます。

### 多面的な研修制度を構築

グループの中核の朝日放送テレビが、階層別研修、リーダー育成、他社との異業種交流を行っているほか、グループ全体でも、各社の選抜メンバーによる研修などを実施し、未来を担う多様な人材を育成しています。

また、グループインターンシップ制度を通じて、会社の壁を越え、視野を広げ、視座を高めて、グループ全体の総合力アップにつなげています。

※学生向けインターンシップも実施

朝日放送テレビは、毎年インターンシップ（オープンカンパニー）を実施しています。ホールディングス社も2023年6月、初の取り組みとしてITエンジニアに特化した長期就業型（有償）のインターンシップ募集を行い、8～9月に3名の学生の方に「データ基盤の整備・構築」などのプロジェクトに参加していただきました。

朝日放送テレビ 研修・人材育成体系図 (2023年度)

	階層別	リーダーシップ強化	ビジネススキル強化	その他
必須	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; gap: 5px;"> <div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">局長</div> <div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">ライン部長</div> <div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">新任管理職</div> <div style="background-color: #d4c08c; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">課長</div> <div style="background-color: #d4c08c; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">主任</div> <div style="background-color: #d4c08c; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">一般(7～9年目)</div> <div style="background-color: #d4c08c; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">一般(3年目)</div> <div style="background-color: #d4c08c; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">一般(入社1年)</div> <div style="background-color: #d4c08c; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">新入社員</div> </div>			<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 10px;"> <div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">評価者研修</div> <div style="background-color: #d4c08c; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">サポーター研修</div> <div style="background-color: #d4c08c; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">キャリアデザイン研修 (女性キャリア・45歳&amp;50歳&amp;55歳)</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="background-color: #d4c08c; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">コンプライアンス研修</div> <div style="background-color: #d4c08c; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">情報セキュリティ研修</div> </div> </div>
選抜		<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 5px;"> <div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">トップリーダー</div> <div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">ネクストリーダー</div> <div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">みらいリーダー</div> <div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">輝塾</div> </div>	<div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">管理職向け</div>	
公募			<div style="background-color: #d4c08c; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">オープンイノベーション (異業種参加型)</div>	<div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">グループインターンシップ</div>
自由選択 (費用補助)			<div style="background-color: #d4c08c; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">スキルアップ研修</div>	

■ 管理職 ■ コア職 ■ グループ各社も対象 ■ 管理職/コア職区分なし

価値創造 中経2nd STAGE 重点施策1 人材交差点構想

## ABCの人材力と強化の取り組み

# 人材の多様化を推進し、多彩な創造的人材を創出

### COLORFUL (カラフル)化推進取組方針

当グループは、各々が存分に能力を発揮できる企業風土の醸成が、おのずと女性の活躍できる環境を整えてゆく、と考えています。様々なコンテンツやサービスを通じて、地域社会と文化の向上に貢献するため、性別、年齢、国籍、宗教、ライフステージ、障がいの有無、性的指向などにかかわらず、1人1人が尊重され認めあえる職場環境を創出し、十人十色に多様な能力を発揮できる企業を目指します。

### 「ABC@Colorful宣言」

朝日放送グループ(ABCグループ)は働く場を、従業員の誰もが自分らしく活躍できるように、働き方の多様性、働く人の多様性の推進を通じて、お互いに思いやりを持って協働できる職場でありたいと考えます。

グループで働く人たちが多様な色彩で輝き、共生できるように、という思いを込めて「ABC@Colorful宣言」を掲げています。



### ABC@Colorful宣言の取り組み【働き方】

#### 働き方の多様性を高め、働きやすい職場づくりを推進

テレワーク制度の導入や時短勤務制度の拡充など、グループ全体で働きやすい環境の整備を目指します。また、従業員がより長く働きたいと思えるように、休暇制度等の整備や、個人としての活躍を支援する仕組みを作るなど、従業員の誰もが自分らしく活躍できるように、働き方の多様性を高める取り組みを推進します。

#### 有給休暇取得率

HD社+TV社=ホールディングス社・朝日放送テレビ合算

	2020年度	2021年度	2022年度
HD社+TV社	35.9%	38.9%	41.6%

#### 直近3年採用者の離職率

	グループ全体	HD社+TV社
2020～22年度に採用した人数(新卒・中途・契約社員等を含む)	412名	63名
直近3年の退職人数	49名	1名
直近3年の離職率 2023年4月1日現在	11.9%	1.6%
2019～21年度に採用した人数(新卒・中途・契約社員等を含む)	362名	53名
直近3年の退職人数	53名	4名
直近3年の離職率 2022年4月1日現在	14.6%	7.5%
2018～20年度に採用した人数(新卒・中途・契約社員等を含む)	351名	53名
直近3年の退職人数	48名	4名
直近3年の離職率 2021年4月1日現在	13.7%	7.5%

## 価値創造 中経2nd STAGE 重点施策1 人材交差点構想

## ABCの人材力と強化の取り組み

## ABC@Colorful宣言の取り組み [女性活躍・ダイバーシティ推進]

## 育児支援 男性育休取得率が大幅に向上

朝日放送テレビを中心にグループ社に呼びかけて「ママ交流会」「パパ交流会」を開催するなど、育休が取得しやすい職場環境づくりを推進しています。男女問わず育児ができるような制度の整備などを通じて、育児休業取得率の向上を目指しています。(朝日放送グループホールディングス・朝日放送テレビの目標：2023年度、性別問わず100%)

## 育児休業取得者数

HD社+TV社=ホールディングス社・朝日放送テレビ合算

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
グループ全体						
男性	育児休業対象者数	26名	31名	27名	32名	31名
	育児休業取得割合	3.9%	0%	18.5%	9.4%	67.7%
女性	育児休業対象者数	23名	23名	28名	24名	20名
	育児休業取得割合	100%	100%	100%	100%	100%
育児休業取得率(全体)		49.0%	42.6%	60.0%	48.2%	80.4%
育児休業復帰率		100%	100%	100%	100%	100%
HD社+TV社						
男性	育児休業対象者数	18名	15名	16名	13名	17名
	育児休業取得割合	5.6%	0%	31.3%	15.4%	88.2%
女性	育児休業対象者数	10名	11名	10名	10名	5名
	育児休業取得割合	100%	100%	100%	100%	100%
育児休業取得率(全体)		39.3%	42.3%	57.7%	52.2%	90.9%
育児休業復帰率		100%	100%	100%	100%	100%

## 女性活躍推進 女性従業員数・管理職割合ともに着実に上昇

当グループは女性活躍推進をはじめ、働く人の多様性を尊重し活かす取り組みを推進しています。グループの中核である朝日放送テレビにおいて、2027年までに女性管理職比率(管理職の中の女性の割合)を管理職年齢層(43歳以上)の女性従業員比率と等しくすること(目標17%)を目指し、さらに2030年には女性管理職比率が20%以上を達成することを目指します。

## 年代別女性従業員人数・比率

	20代	30代	40代	50代	60代	計
グループ全体	330名	434名	454名	379名	104名	1,701名
女性従業員人数	177名	165名	130名	107名	19名	598名
女性従業員比率	53.6%	38.0%	28.6%	28.2%	18.3%	35.2%
TV社原籍	82名	138名	187名	225名	57名	689名
女性従業員人数	39名	32名	36名	49名	6名	162名
女性従業員比率	47.6%	23.2%	19.3%	21.8%	10.5%	23.5%

※2023年4月1日現在

## 女性管理職人数・比率

	2021年度	2022年度	2023年度
グループ全体	289名	314名	333名
女性管理職人数	42名	52名	58名
女性管理職比率	14.5%	16.6%	17.4%
TV社原籍	168名	168名	173名
女性管理職人数	14名	16名	20名
女性管理職比率	8.3%	9.5%	11.6%

※毎年4月1日現在

## 健康と労働安全衛生の取り組み

グループ各社それぞれ規定に基づき、従業員の安全と健康への取り組みを行っています。

なお、中核子会社である朝日放送テレビでは、年に一度ストレスチェックテストを実施し、高ストレス者に対して産業医面談等のフォローを実施しています。また、定期健康診断後の有所見者フォロー制度を実施し、従業員の健康維持・増進に努めています。

## 休業災害件数

(労働災害(死亡・重篤災害含む))

	2022年度
HD社+TV社	0件

## 労働災害度数率

	2022年度
HD社+TV社	0%



価値創造 中経2nd STAGE 重点施策2 DXによるビジネス創造

## 推進から実践へ、DXによる新たな商流・価値の創出

「新しいデジタル商流の開拓と新たなサプライチェーンの形成」と「データ利活用による事業成長」の両輪で、朝日放送グループの新しい価値を生み出し、成長につなげていく。

### DXによるビジネス創造の推進体制

ホールディングス社DX・メディアデザイン局の事業マーケティングチームとデジタル・メディアチームの2チームが両輪となり、DXを活用した新たな価値とビジネスを創造し、グループの成長につなげる。

ミッション1  
デジタル商流の開拓とサプライチェーンの形成

顧客の新たなニーズを把握

デジタル商流の開拓

ABCグループで  
サプライチェーンの形成

## DXによる新しい価値の創造

CDP※を軸とした  
グループ各社データの蓄積

データの可視化と徹底した分析

分析結果を基にした  
戦略策定と実行

ミッション2  
データドリブンによる事業成長

※CDP：カスタマー・データ・プラットフォーム(グループ各社の顧客データのプラットフォーム)。グループ一体でのデータ活用のベースとなる。

### 事業マーケティングチーム

#### デジタルセールス事業(2022年6月～)で新たな商流を創る

新しいデジタル商流の開拓と新たなサプライチェーンの形成を目指してスタート。新たなデジタル市場での企業プロモーションに関する課題をデジタル商材で解決し、新規顧客の獲得は順調に伸びている。ここ1年で受注した新規顧客は40社を超え、見込み顧客となる新規リードは4,200件を獲得した。全国各地で様々な企業がデジタル施策に悩みを持ち、当チームが課題解決に向けたソリューションを提供している。並行して、既存の商流(テレビ・ラジオ広告等)に新たな顧客送客を実践してグループ全体の収益最大化を目指す。

### デジタル・メディアチーム

#### ミッションはデータ利活用によるビジネス創造

2021年に導入したCDPを軸としたデータドリブン戦略による業績改善を実施している。



例) 朝日放送テレビとABCファンライフが連携した通販特番の放送において、CDPに蓄積されたユーザーデータをもとに、過去の行動傾向を分析してニーズに合った施策・顧客体験をデザインした。放送回を重ねるごとに視聴者のサイトアクセス率・購入率・顧客単価が上昇。3回目には、初回と比較して1.6倍の売上増加を達成。過去に放送した通販特番の中で最高の売上を記録した。

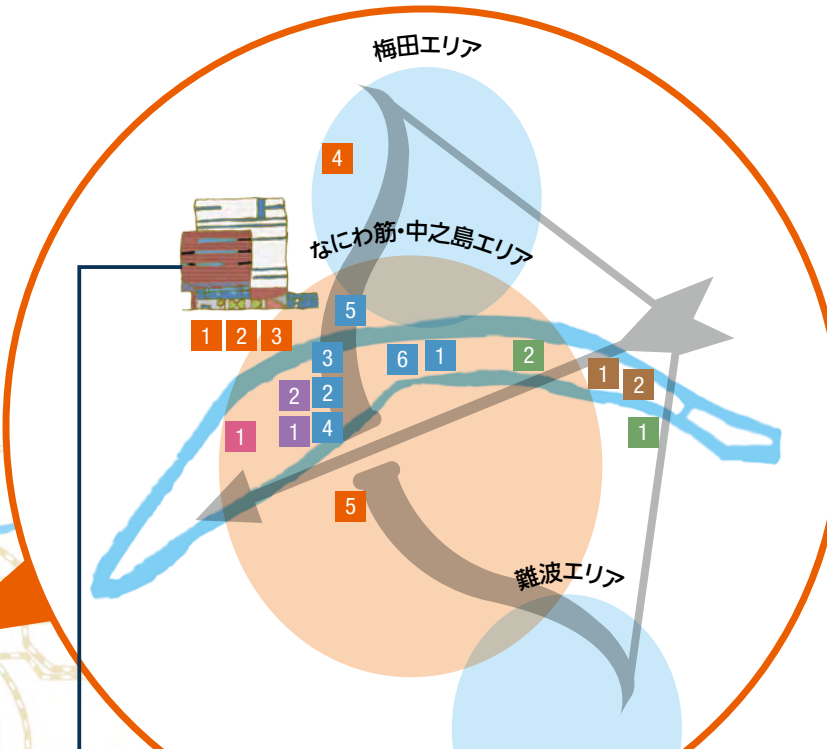
価値創造 中経2nd STAGE 重点施策3 なにわ筋・中之島 ART ARC構想

## 地域の価値を高め、賑わいを創出

本社が位置する「なにわ筋・中之島エリア」は、従来から美術館やコンサートホールなど多彩な文化施設、歴史的建造物があり、2025年に開催される大阪・関西万博会場へのアクセスも非常に良く、官民一体での再開発が行われているエリアです。こうした立地に着目し、当社は「NEW HOPE 2nd STAGE」の重点施策の一つとして、世界から大阪に注目が集まる万博を視野に、「アート」「エンターテインメント」をテーマに地域の賑わいを創出し、地域の魅力の情報発信を強化していく「ART ARC構想」を発表しました。創る、届ける力で、万博関連イベント等にも積極的に取り組み、地域の一員として貢献しながら、業績向上を目指します。

### ABC関連施設

- 1 ホールディングス社・朝日放送テレビ・朝日放送ラジオ本社
- 2 ABCホール
- 3 Art Beat Cafe NAKANOSHIMA
- 4 グランフロント大阪内/2拠点
  - ・ABC開発(ハウジング・デザイン・センター大阪)
  - ・マツシュ(スペースセールス、オペレーション管理業務)
- 5 大阪市朝公園
  - ・ホールディングス社(指定管理事業者の協力企業(24年4月~予定))



### 文化施設

- 1 フェスティバルホール
- 2 国立国際美術館
- 3 大阪中之島美術館
- 4 大阪市立科学館
- 5 堂島リバーフォーラム
- 6 中之島香雪美術館

### 学術・医療拠点

- 1 未来医療国際拠点(24年春開業予定)
- 2 大阪大学中之島センター

### 国際会議場

- 1 大阪国際会議場

### 重要文化財

- 1 大阪府立中之島図書館
- 2 大阪市中央公会堂

### 歴史的建造物

- 1 大阪証券取引所ビル
- 2 日本銀行大阪支店 旧館

### 「Art Beat Cafe NAKANOSHIMA」オープン

アート、音楽、演芸、ライブパフォーマンスなど、クリエイティブな活動にかかわり続ける人々が、より自由に表現し発信できる場として「Art Beat Cafe NAKANOSHIMA」を2023年10月にオープンしました。店内には、ギャラリーエリアやステージがあり、こだわりのコーヒーやお酒を楽しみながら、地域の皆さまが、気軽に立ち寄り、アートや音楽を身近に感じ、地域で、アートと音楽、それを創る人々を応援したくなる、そんな場所を目指します。



# Business Strategies

## 事業戦略

- 25 朝日放送グループの事業内容
- 26 財務ハイライト
- 27 放送・コンテンツ事業
- 28 事業戦略 放送・コンテンツ事業
- 31 テレビの価値“再創造”への取り組み
- 32 戦略① 成長のキードライバーはアニメビジネス
- 35 戦略② ドラマをコンテンツ事業の新たな柱に
- 37 ライフスタイル事業
- 38 事業戦略 ライフスタイル事業
- 40 「ウェルビーミーのお」でアウトドア・イベント  
グループの力が一つに





## 事業戦略

## 朝日放送グループの事業内容

## 放送事業

放送を通じてグループ最大の収益力とブランド力を持つ基幹3社からなる事業で、主な収入は広告収入。リーチ力とブランド力をさらに高めて活かしていくことで、グループ全体の収益力強化につなげていきます。

ABC テレビ

朝日放送テレビ(株)

ABC ラジオ

朝日放送ラジオ(株)

スカイA

(株)スカイA

## コンテンツ事業

グループの成長のキードライバー。より多様で高品質なコンテンツを創り続け、配信、海外販売、映画化、舞台化(演劇)、グッズ販売など、コンテンツのマルチ展開をより一層拡大させていきます。

ABC テレビ

朝日放送テレビ(株)

ABC LIBRA

(株)エー・ビー・シーリブラ

ABC FRONTIER

(株)ABCフロンティア

ABC animation

(株)ABCアニメーション

ABC ARC

(株)ABCアーク

digiasa

(株)デジアサ

i-NEX+

(株)アイネックス

HASH

(株)マッシュ

DLE

(株)ディー・エル・イー

PROCEN STUDIO

プロセンススタジオ(株)

SILVER LINK.

(株)SILVER LINK.

ちゅらっぶず

(株)ちゅらっぶず

Bestie

(株)ベスティ

ZERO GACT

ゼロジーアクト(株)

## ライフスタイル事業

住宅展示場などのハウジング、テレビ通販、ゴルフ場運営など、人々の生活を豊かにするサービスを提供する事業。今後、人々の健康や生活に寄り添った新しいサービスを開発するなど事業拡大を目指します。

abcd

ABC Development Corporation

エー・ビー・シー開発(株)

ABC GOLF CLUB

(株)ABCゴルフ倶楽部

ABC FUN LIFE

(株)ABCファンライフ

ONEDAY DESIGN

(株)ONE DAY DESIGN

ABC Glamp &amp; Outdoors

(株)ABC Glamp&amp;Outdoors

## その他の主なグループ会社

ABC DREAM VENTURES

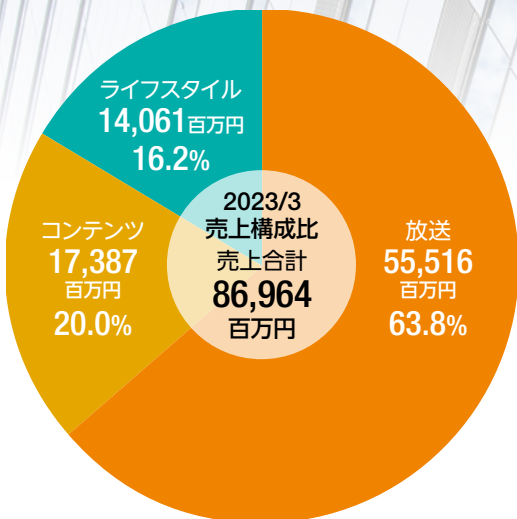
ABCドリームベンチャーズ(株)

ABC HORIZON

ABC HORIZON PTE. LTD.

ABC 興産

(株)エー・ビー・シー興産

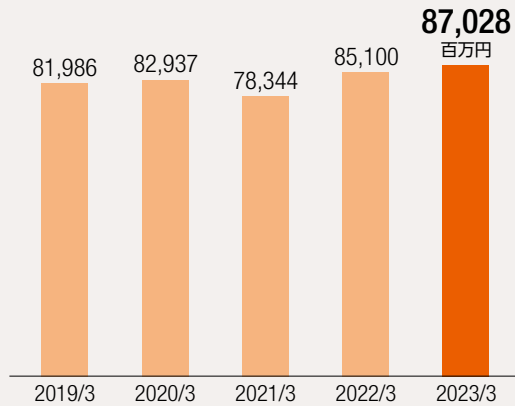




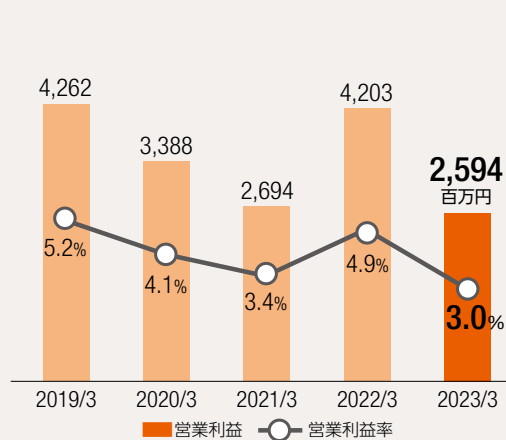
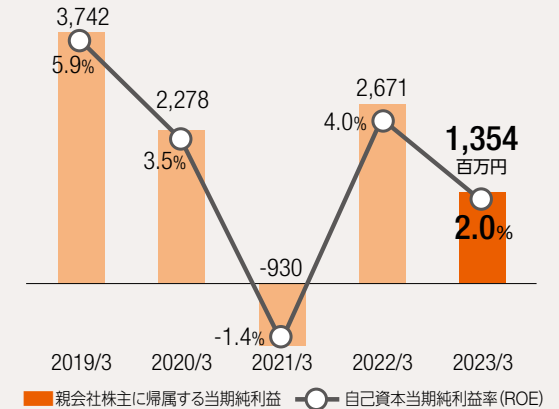
## 事業戦略

## 財務ハイライト

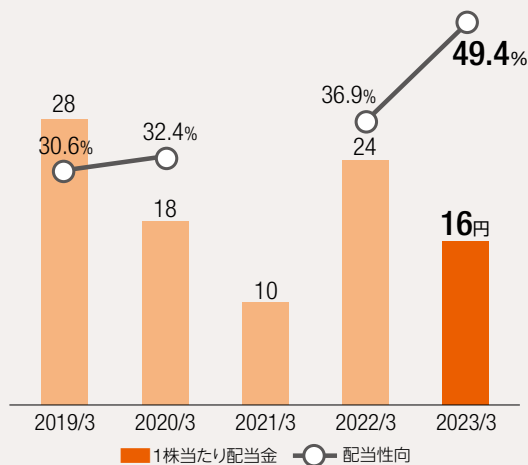
連結売上高



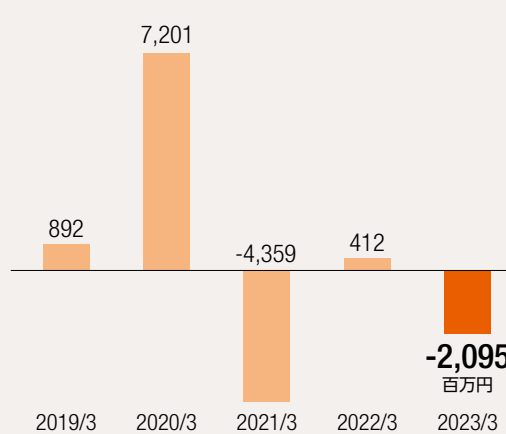
営業利益／営業利益率

親会社株主に帰属する当期純利益／  
自己資本当期純利益率 (ROE)

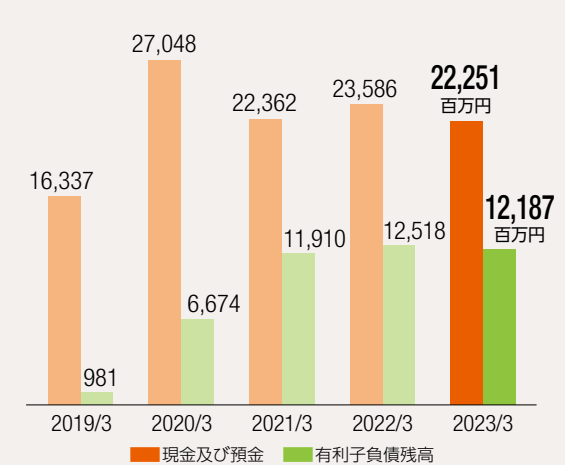
1株当たり配当金／配当性向



フリーキャッシュフロー



現金及び預金／有利子負債残高



## 事業戦略

## 放送・コンテンツ事業

70年の歴史で培ってきた「ブランド力」「コンテンツ創造力」で  
変化の時代をチャンスに変えて成長を続ける

## 目指す姿

グループの多様な力を結集して、一人ひとりの生活者の幸せに貢献するコンテンツを創り、届けて、新しいシアワセ、新しい価値を創造していきます。

## 放送事業

グループの主力である朝日放送テレビの基盤である地上波テレビ放送は、70年の間、無料の情報インフラとして、特に報道では信頼性、公平性など、ネットには無い強みを持っています。災害報道では、皆さまの安全を守る最も重要なインフラでもあります。またテレビの発信力、リーチの到達力には圧倒的な強さがあり、インターネット市場が急成長を遂げる中でも、「放送」の価値は、改めて見直されています。

グループの基幹放送事業者である朝日放送テレビ、朝日放送ラジオ、CS放送のスカイAは、「信頼性」をさらに向上させ、安全・安心な社会に貢献することでグループのブランド価値を高めると同時に、当社の強みである企画・提案力を強化していくことで、放送コンテンツ事業全体の収益力の維持、向上を目指します。

また、当グループが生み出すコンテンツを一人でも多くのユーザー・視聴者・生活者の皆さまに届けられるよう、TVerへの出資、各種配信プラットフォームとの連携等、新しい時代に沿った事業展開の強化を進めています。

## コンテンツ事業

成長のキードライバーは、引き続き「コンテンツ」。  
重点施策を通じて、より多様で高品質なコンテンツを創り、届ける。

2nd STAGEでは、3つの重点施策を通じて、多様で高品質なコンテンツを創り続ける体制をより強固なものとして、コンテンツを軸に配信、海外販売、映画化、舞台化(演劇)、グッズ販売など、コンテンツのマルチ展開をより一層拡大させ、中経期間で100億円アップを目指します。

## 1 ドラマ、バラエティ、ドキュメンタリー等

コンテンツ事業においては、地上波テレビに加え、配信を含めた多様なプラットフォームでの展開や海外市場を見据えたコンテンツを生み出すことが不可欠となっております。

2nd STAGEでは、既存のカテゴリー強化に加え、ドラマも主要コンテンツの一つにすべく取り組みを加速させます。2023年4月に日曜夜10時台に全国ネットのレギュラー枠を新設しました。28年ぶりのプライム帯(19:00-23:00)でのドラマ制作へのチャレンジとなり、グループ全社で直接的・間接的にバックアップしていきます。

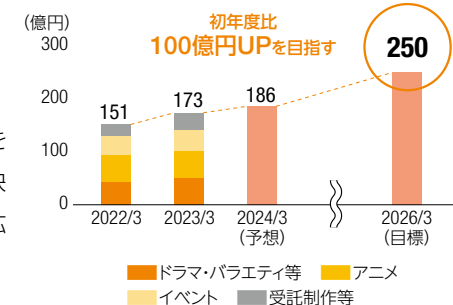
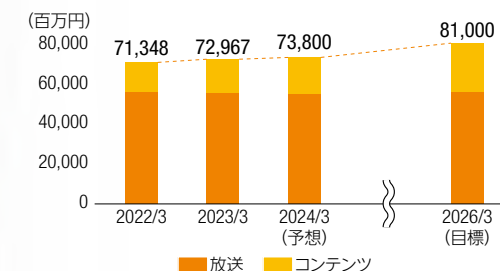
## 2 アニメ

アニメは、地上波テレビに加え、配信や海外販売等コンテンツのマルチ展開を行い、収益の多角化を図っているコンテンツ事業の主要分野の一つです。2022年度は、アニメ商品化事業を展開するゼロジーアクト株式会社をグループに加え、商品化事業も強化しました。今後、アニメ周辺事業や海外展開の一層の強化を図ります。

## 3 イベント・舞台(演劇)・音楽

グループ会社が連携して推進している催物(イベント、演劇)、音楽等は、コンテンツ事業の中でもリアルなファンとのエンゲージメントを図る場として、またコンテンツのマルチ展開の一環として、事業の幅を広げる重要な分野と位置づけております。今後も、より一層の拡充を図ります。

放送・コンテンツ事業 2025年の姿(売上高)



## 事業戦略 放送・コンテンツ事業

## 放送の力を活用してコンテンツの可能性を最大化し、新しい価値を創出していく

デジタル化が放送事業に与えた影響は大きく、成長のためには、デジタルを活用した多角的でグローバルなコンテンツビジネスへの転換が求められます。関西企業の一員として、ローカルならではの目線と、関西という規模の大きな地盤、全国ネット番組という強いリーチ力を併せ持つという強みを活かし、グループの総合力で新しい価値を創出していきます。

### 朝日放送グループの「コンテンツ」

#### 発信するサービスすべてがコンテンツ

当社は、番組やインターネット動画などの映像コンテンツだけでなく、イベントやそれらを生み出すアイデアも含めて、発信するサービスすべてをコンテンツと位置づけています。

そして、グループで最も多くのコンテンツを手掛ける朝日放送テレビ（以下 ABCテレビ）では、コンテンツ創りを支える人も技術も、すべてが大切なコンテンツとして位置づけ、2018年から「すべてはコンテンツのために」というスローガンを掲げています。

### 中期経営戦略の目標「5年で100億円アップ」に向けて

#### 稼ぐ力のあるコンテンツ開発、目標達成をグループ一体となって目指す

中期経営戦略でコンテンツ事業は、2025年度の売上高を初年度比100億円増という高い目標を掲げています。ただし放送事業は、この先広告収入の大幅増が見込めないため、コンテンツ事業でマネタイズすることが戦略の柱になります。

中期経営戦略では、コンテンツ事業戦略として①多様なニーズ・デバイスに対応できる企画・制作力の強化②コンテンツ価値の最大化と販売ルートの拡大・強化③バリュー

チェーンの最適化を掲げています。これにより、2019年度3.5億円だったコンテンツ事業の売上高は順調に伸び、今年度は59億円になると予想しています。

しかし、これからさらなる成長を遂げるためには、グループ各社が一体となって、稼ぐ力のある新たなコンテンツを開発していく必要があります。そのために、まず、グループ最大のコンテンツメーカーであるABCテレビの意識改革と体制変更、グループ横断でのコンテンツ戦略が不可欠です。

### 放送・コンテンツ事業の成長戦略① ABCテレビの“シフトチェンジ”

#### タイムテーブルに縛られない コンテンツ起点の戦略で放送の価値向上と 良質なコンテンツ増の両輪で業績向上を目指す

当社の柱であるABCテレビは、長くテレビのタイムテーブル（番組表）をもとにした広告収入で、放送以外の展開は「放送した番組の二次利用」であり副次的なものでしたが、デジタル化が進み新たなデバイスが次々と生まれたことで、テレビ以外のコンテンツの出口が増えて環境は一変しました。

そこで、当社はグループの柱であるABCテレビを中心に、今までの“放送ありき”から“コンテンツありき”へと転換を図り、コンテンツを起点とするマルチ展開を念頭に置いたコン



텐츠制作を行う一方で、最大の強みである放送を最大限活用するビジネスモデルにシフトチェンジしつつあります。

制作体制も、放送とコンテンツの両事業一体化への変革を進めています。予算もタイムテーブルに紐付いた放送ありきの予算から、コンテンツの収益を念頭に置いた予算への転換を図っているところです。コンテンツ事業は利益さへ上げれば、テレビの限られた放送枠や放送時間数に縛られず、コンテンツの数、商品量を増やすことができることは大きなメリットとなります。

また、コンテンツ起点の発想で制作費をかけ、今までのテレビの放送番組ではできなかったサービスを提供することも可能になります。コンテンツの出口が増えたことをプラスに捉え、コンテンツの価値最大化に挑戦していきます。

### ABCテレビ社内で危機感を共有して意識改革を実行、生活者の変化に対応するために「羅針盤」をアップデート

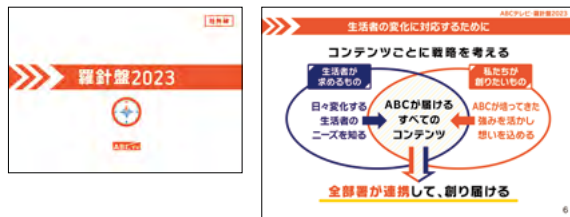
社員一人ひとりの意識改革も進めています。テレビ局は、タイムテーブル、放送ありき、競争相手は他のテレビ局という時代を過ごしてきましたが、その意識を変え、危機感を共有し、5年後のありたい姿を描くため、2023年7月に、ABCテレビは、社内で経営ビジョン会議を立ち上げました。

## 事業戦略 放送・コンテンツ事業

## 放送の力を活用してコンテンツの可能性を最大化し、新しい価値を創出していく

また、社員一丸となって事業を進めていくための今後の方向性を示した『羅針盤』を2021年に策定しました。以降、生活者のニーズの変化に対応すべく、毎年、議論を重ねながら、更新しています。

「羅針盤2023」では、「生活者が求めるもの」と「私たちが創りたいもの」が交わるものが私たちが創り届けるものとし、そして、生活者と一番近い、月～金曜の朝の情報番組と夕方の報道情報番組で、各種マーケティングデータを分析し、日々のコンテンツ制作に活かしています。

放送・コンテンツ事業の成長戦略②  
グループ横断でコンテンツを開発

## 成長のキードライバーは「アニメビジネス」※

※アニメ戦略の詳細はP32(担当執行役員インタビュー)に記載

コンテンツ事業の成長のキードライバーとして、順調に成長を続けている「アニメビジネス」は、コンテンツを起点に、映画化、商品化、海外展開と様々な形で事業拡大を続けています。20周年を迎えるプリキュアシリーズは多角的展開のモデルケースとなっていて、2023年には、映画、イベント、海外展開と活況を呈しました。

グループのアニメビジネスをけん引しているのは、2016年に設立した企画・制作・海外販売を手掛けるABCアニ

メーション(以下 アニメ社)で、有力アニメ制作会社との提携により、ヒット作品を世に送り出し続けています。2022年7月クールに深夜帯で放送した「リコリス・リコイル」も、非常に好調で、インターネット配信等を通じ、業績に貢献しました。

こうしたアニメビジネスの成長をより力強く確かなものにするため、2023年10月、組織再編を行い、このアニメ社をかじ取り役とし、2Dアニメーション制作のSILVER LINK.、アニメ商品化企画・制作のゼロジーアクト、12月にグループ入りしたCG制作会社のCGCGスタジオを一つのアニメーショングループとして、バリューチェーンを強化し、2025年度に売上高80億円を目指せる体制を整えました。

新たな柱「ドラマ」※で、  
ABCのブランド価値向上と収益力強化を狙う

※ドラマ戦略の詳細はP35

ドラマ制作力の強化に向けて、人材・資金両面の投資を始めています。強力なコンテンツを創り上げることで、目標達成へのもう一つのキードライバーにしたいと考えています。

ドラマは、2018年から関西ローカルの深夜枠での連続ドラマの制作ならびに放送を開始しました。2023年4月からは、ABC単独制作による全国ネットプライムタイム(19:00-23:00)での連続ドラマの放送(日曜夜22時～)を28年ぶりに開始しました。全国ネットのプライム帯は、競争も激しく、高いクオリティが求められますが、この枠での評価・ヒットは、放送、動画配信に加え、映画化・商品化などにつながり、国内だけでなく海外でも需要が高く、稼げるコンテンツIPの創出につながります。

そしてこの日曜22時のドラマ枠では、著名脚本家によるオリジナル脚本にこだわることで、他局との差別化と、動画配信をはじめとする各種展開の際の収益力の優位性を狙います。インターネット配信でドラマを観ることが日常化し、リアルタイムでテレビで観る視聴者が減り、視聴率が下がっていることは、連結売上高の約6割を占める放送収入(主に広告による収入)にも大きく影響しますが、「視聴者(マーケット)のニーズ」と「創りたいもの」を掛け合わせることで、リアルタイムでも、配信でも観たいと思ってもらえる魅力的なドラマコンテンツを創り上げていきたいと考えています。

アニメだけじゃない  
海外を視野に入れたコンテンツ/IP戦略

アニメビジネスにおいては、すでに海外に進出し、成果をあげていますが、ドラマやその他のコンテンツについても、海外でのマネタイズを急いでいます。

当社の海外戦略は大きく2つあります。1つは、過去に制作したコンテンツ等のいわゆる“アーカイブ”を販売したり配信プラットフォーム等に配信する二次利用ビジネス向けに、コンテンツの種類と数、つまり、商品量を増やすことです。そのため、コンテンツで稼いだお金をもう一度コンテンツに投資し、商品量を増やしてマネタイズにつなげて売上を伸ばしていくことです。タイやベトナムでは、ABCテレビが過去に制作した番組『みんなの家庭の医学』が、今でもリライセンスされ、販売され続けていますが、このような、既存番組・コンテンツの二次利用で稼ぐには、コンテンツの種類や数を増やす必要があります。



## 事業戦略 放送・コンテンツ事業

## 放送の力を活用してコンテンツの可能性を最大化し、新しい価値を創出していく

そして、今最も力を入れているのは、共にコンテンツを創る強力なパートナー（IPホルダー）との関係強化です。現地の制作会社等と提携・協業し、一緒にコンテンツを創っていくことで、小さなパイを奪い合い独り占めするのではなく、大きなパイを共に作り、分け合うような体制を作ることができれば、当社らしいスキームになると考えています。

## 朝日放送グループの強みと課題

## 関西ローカルの規模を強みに変え、東京と異なる独自戦略で差別化する

当グループは、ABCテレビを中心として評価を得ているコンテンツを「創る力」と、在阪局の中でも圧倒的なリーチ力のある「届ける力」を併せ持っています。この強みを活か

し、番組IPを軸に多様な展開で競争力を高めていきます。

例えば、関西ローカルのバラエティ番組『相席食堂』は、関西地域でのみ視聴可能な番組ですが、TVer配信により全国でも視聴できるようになりました。関西でしか見られない千鳥の面白い番組として話題になり、関西の放送局が制作したバラエティ番組において、TVerでの1年間の総再生数1位を3年連続で達成しました。また、プライムビデオと協力して、プライムビデオ限定の「相席食堂」オリジナルコンテンツを制作しました。関西限定の番組が、関西という枠を超え、日本全国、そして世界150の国と地域で配信されるコンテンツとなりました。朝日放送グループのコンテンツを「創る力」が評価された結果であり、関西でしか観られない番組が、放送に加えて配信の「届ける力」によって世に広がった事例です。

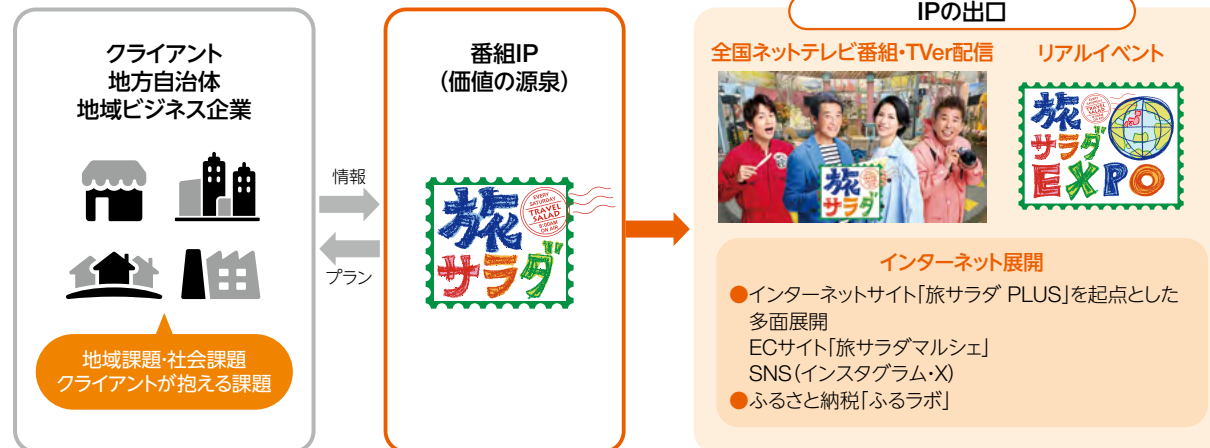
## 在阪の朝日放送グループならではの戦略で勝負

東京キー局と在阪局ではあらゆる面で規模が違います。一方、首都圏にはないローカルならではの目線は強みであり、また全国ネット番組・地元で愛されるローカル番組によるリーチ力も活かしながら、東京とは違う在阪の朝日放送グループ独自の戦略を展開していくことで差別化を図ります。

私たちは、1つのコンテンツでグループ全体をつなげ、新しい事業に挑んでいます。アニメなら、制作会社はもちろんのこと、グッズの企画制作会社もあり、イベントを企画する会社も運営する会社もあります。アニメにとどまらず各種番組も同様にグループ会社でIP展開・活用を進めて、他の放送局とは違う当グループらしさで勝負したいと考えています。

## IPのマルチ展開による価値最大化と地域創生

全国ネット番組「朝だ!生です 旅サラダ」のIPを生活者に寄り添ったスタイルでマルチ展開。IPの様々な出口は、地域情報発信の場としても利用することができます。



## 戦略を実行し、実現する人材の確保

## 人材のシフトとキャリア採用を進め、多様性を成長のエンジンにする

中経の高い目標に即した改革を実行するためには、人材の確保も必要です。特にドラマ部門の人材確保は急務であるため、まずは、制作、販売など各機能を持つグループ各社と連携しながら、総力をあげて人材の確保、制作体制の強化を進めています。そして、外部とも連携して、有能なクリエイターを集めることができるプロデューサーの育成に取り組んでいるほか、キャリア採用も強化しています。

多彩なキャリアを持つ人材が集まり、育ち、刺激を与え合いながら成長していく環境を整え、より魅力的なコンテンツを創り届ける創造集団として成長を続けていきます。

事業戦略 放送・コンテンツ事業

## テレビの価値“再創造”への取り組み

TOPICS

### 事業トピックス 若手がテレビを“リブランディング”～「ABCミライ創造ルーム」始動

メディアが多様化する中、朝日放送テレビ（以下 ABCテレビ）は、改めて“テレビ”を見つめなおし、新たな価値を創造する「リブランディング」への取り組みを2022年にスタート。2023年4月からは「ABCミライ創造ルーム」を開設し、具体的な活動を始めています。平均年齢32歳の若手20人を中心に、生活者に必要とされるメディアになるために、ABCのリブランディング、その先にテレビそのもののリブランディングを掲げ、挑戦します。



#### 目的は「テレビの未来づくり」

ABCミライ創造ルームが行う「リブランディング」の目的は、視聴者に私たちABCテレビのコンテンツや活動を改めて認識してもらうとともに、テレビそのものの価値を“再創造”すること。いわば、「テレビの未来づくり」です。

最初に、20代・30代の社員200人以上に「10年後、20年後にABCテレビをどう思われたいか、そのために必要なことは何か」をヒアリングしました。同時に、ABCテレビが世の中にどう見られているかを知

るため、生活者へのイメージ調査を行いました。その結果、重要なキーワードとして「信頼」「親近感」「ユニーク」の3つが抽出されました。



#### 生活者調査をもとに具体策を開始

「ユニーク」（ABCテレビ独自の、他にないの意）であり続けるためには、自らの意識を高めるとともに、視聴者の認知度を上げて評価を得る必要があります。イメージ調査によると、当社コンテンツの多くが、当社制作であることが世の中に認知されていないことが分かりました。そこで、当社コンテンツのユニークさをアピールするリブランディングCM「MADE IN ABCテレビ」を制作し、放送・配信を開始しました。

イメージ調査ではまた、特にZ世代のテレビ「画面」を見る時間がYouTubeや他のメディアにシフトしていること、当社コンテンツは「目新しさ」のイメージが弱いことが分かりました。テレビの魅力を引き出す新しいコンテンツを生み出すには、新たなABCカルチャーの創出が必要です。そこで、グループ間の交流の場として社屋にバーを設け、コミュニケーションの充実を図る試みも始めました。

#### リブランディングCM「MADE IN ABCテレビ」

「探偵! ナイトスコープ」「相席食堂」「M-1グランプリ」などABCテレビの人気コンテンツが当社制作であることをCMでアピール。年末には、「芸能人格付けチェック」篇も公開予定。



#### グループ間の交流の場「BAR サクイチ」

ふだん顔を合わせない社内やグループ会社の仲間が集まり新しいアイデアを生み出す——そんなクリエイティブな場として、毎月1回、本社と東京支社のエントランスに、帰宅時に気軽に参加できる無料バーをオープン。



事業戦略 放送・コンテンツ事業

## ①成長のキードライバーはアニメビジネス 組織再編による推進力強化とM&Aによる機能拡充で成長を目指す

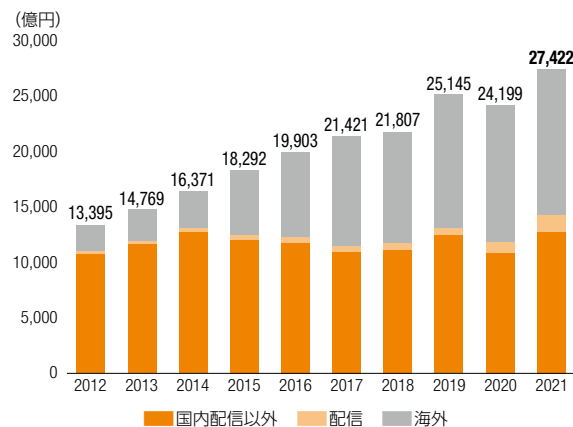


朝日放送グループホールディングス株式会社  
執行役員  
株式会社ABCアニメーション  
代表取締役会長  
西出 将之

### メディアをまたいで拡大を続けるアニメ産業市場に対応 「アニメグループ」としてラインナップを充実し、成長する

日本のアニメ産業市場は、2021年は海外販売、国内配信での収入の伸びを中心に、コロナ禍前の2019年を9.1%上回る過去最高値で、2016年に創業したABCアニメーション（以下 アニメ社）も同産業市場の伸びとともに成長してきました。

#### 日本のアニメ産業市場の推移（日本動画協会）



今後、国内市場は少子高齢化により縮小フェーズに入り、海外市場も全世界的に配信はピークアウトする、との見方がありますが、実際には、2022年のグローバルなアニメ産業市場は、3,910億米ドル以上となり、前年同期の3,724億米ドルから5%増加すると予測されています。複数のメディアにまたがる継続的な拡大により、2021年から2030

年までの10年間の年平均成長率は5%を超え、2030年までに5,870億米ドルに達すると予測されています。

出所：Precedence Research; Internet World Stats (Statista提供)  
ソース：<https://www.marketstatsnews.com/animation-market-2/>

さらに、アニメ産業全体の上昇トレンドとともに、世界の3Dアニメーション市場は新たな高みに達すると予測されています。最新の業界筋によると、2022年の市場規模は約180億米ドルと評価され、同年から2026年の間に50%以上の成長が見込まれています。

当社は、こうした外部環境に対応し、国内市場で安定的成長を図ると並行して、グローバル市場へ本格的に取り組み、アニメ事業を伸長させたいと考え、3つの戦略を軸に事業を進めていきます。



小林さんちのメイドラゴンS  
©クール教信者・双葉社/ドラゴン生活向上委員会



## 事業戦略 放送・コンテンツ事業

## ①成長のキードライバーは「アニメビジネス」

## 強固なIP・クリエイティブの創造および進化

新たなクリエイティブ、新たなビジネス、  
新たなテクノロジーをリソースとし、  
創造と進化を繰り返す。

## 「アニメグループ」として事業推進力を強化

アニメーション事業各社を統括し、  
また、事業ラインナップの拡大を継続し、  
企画・制作・二次利用のワンストップサービスを  
より進化させる。

## グローバル事業展開を拡大化

3DCGコンテンツ・キッズコンテンツを中心に、  
「日本→グローバル」という商流に加え、  
「海外→グローバル」という商流に挑戦し、  
海外市場での業績拡大を目指す。

3つの軸はいずれも、アニメ事業の成長になくてはならないものですが、3つめのグローバル市場への本格的な取り組みは、まさに、今からのチャレンジとなります。そして、スピード感のある成長に直結するのも、このグローバル事業展開だと考えています。現在の「日本で創り海外市場に展開する」という商流に加え、今後は、海外にも拠点を設け、「海外で創り海外市場に展開する」という新たな商流による業績拡大を目指していきます。

目標は、2025年度(中期経営戦略 最終年度)に80億円規模  
スケール化の課題は人材確保

アニメ社は設立当時から、社内での事業立ち上げやM&Aにより、事業ラインナップの拡充を進めてきました。事業ラインナップ拡充は、各IPから派生する利益を増大させ、またIPの収益獲得を長期化させ、売上をスケールアップするからです。そして、そこから得られる利益は今後の事業に再投資され、さらなるアニメ事業の発展につながります。

2023年10月1日のグループ再編により、2Dアニメー

ション制作のSILVER LINK.、アニメ商品化企画・制作のゼロジーアクトが傘下に入り、さらに12月にはCG制作会社のCGCGスタジオが加わり、バリューチェーンが強化されました。アニメ事業グループ各社で300人を超える規模、売上においても2025年に80億円を目指せる体制となりました。今後、ゲーム事業、海外での商品販売の事業等に加え、2030年には売上高100億円を目指します。



劇場版Free!-the Final Stroke-  
©おおじこうじ・京都アニメーション/  
岩鷲町後援会2021



ひろがるスカイ!プリキュア  
©ABC・A・東映アニメーション



リコリス・リコイル  
©Spider Lily/アニプレックス・  
ABCアニメーション・BS11



## 事業戦略 放送・コンテンツ事業

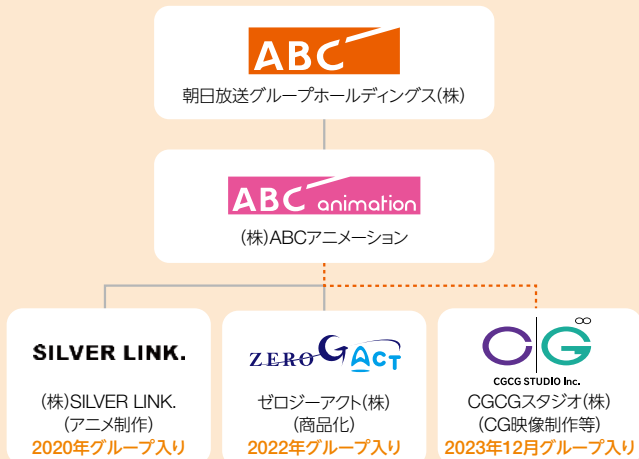
## ①成長のキードライバーは「アニメビジネス」

急速なグループの拡大には、経営管理人材・体制の整備が急務であり、アニメ各事業会社の経営層との緻密な連携も重要です。そこで、アニメ事業グループ再編に合わせ、「アニメ事業戦略会議」を設置し、アニメ事業全体の戦略を立案・実行、グループ各社の経営管理・事業戦略を統括することとしました。経営人材に関してはグループ内外を問わず、アニメ事業に経営手腕を振るえる人材を揃えるべく、朝日放送グループホールディングスのグループ戦略局

とコーポレート統括局(グループの人事戦略担当)と緻密に情報交換しています。

当然のことながら、クリエイターも増員しています。最も難しいのが、事業のキーパーソンである、企画統括人材やプロデューサーの獲得です。業界自体が狭くスピーディーには進まないものの、当グループなら、面白いことができる、創りたいものが創れる、と提供いただけるようアピールしていきます。

## 事業ポートフォリオの最適化…アニメ事業の取り組み

中経目標達成に向け成長を続ける  
アニメ事業をM&A・組織再編で、さらに強化

2023年10月1日付のアニメ事業再編で  
アニメ関連各社をABCアニメーションの子会社へ

事業ラインナップを拡充  
(M&A)

戦略的方向性を一体化、  
事業推進力を強化(再編)

事業成長を支える盤石な  
経営管理基盤を構築(再編)

もう一つの課題はIPの獲得  
“共に創る”パートナーとして選ばれ続けたい

アニメ市場の急成長とともに、コミック原作・ライトノベル小説原作の重要性は増す一方です。海外のライセンスもコミックスのレーベルや販売部数で、ライセンスのオフアール金額を決めています。当社としては、放送事業グループの強みを活かし、原作およびアニメ作品がより多くの方に視聴され、ムーブメントを起こしていけるような放送枠、プロモーション施策の提案をしていきたいと考えています。

また、原作出版各社に対しては、資本提携等による囲い込みは現実的ではなく、一つひとつの作品について、魅力的な提案をし続けていき、当社らしく“共に創る”パートナーとして、選ばれ続けることを目指します。

## 事業戦略 放送・コンテンツ事業

## ②ドラマをコンテンツ事業の新たな柱に

28年ぶりとなる“ABCテレビ単独・全国ネットの連続ドラマ枠”がスタート  
著名脚本家とのタッグによる「オリジナル作品」でコンテンツ市場に挑む

ドラマコンテンツは、日本国内だけでなくアジアを中心に海外でも高い需要があり、動画配信プラットフォームも、東京・地方問わずテレビ各局も、ドラマ制作に力を入れています。そして、海外プラットフォーム等との協業や、複数の出資者からなる製作委員会の組成などが一般的になり、資金調達のスキームが整ったことで、ドラマ制作への参入障壁が下がってきています。単独の資金力より、企画・制作を含む作品の力が、成長の重要なポイントとなってきました。

当社は、バラエティ番組では多くのヒット番組を生み出してきた実績と高い制作力がありますが、ドラマコンテンツ制作は、歴史は長いものの、12年前に全国ネットの連続ドラマ枠がなくなり、その後は、2時間ドラマや、年に数回

の特別番組を制作するにとどまっていた。しかし、動画配信を通じたドラマコンテンツ需要の高まりを受け、2018年、関西ローカル放送の深夜ドラマ枠を設定し、2020年にも深夜ドラマ枠を増設するなど、ドラマ制作力を強化し、2023年4月、全国ネットの連続ドラマ枠(日曜夜22時～)をスタートさせました。ABCテレビ単独で全国ネット・プライム帯(19～23時)の連続ドラマを制作するのは28年ぶりとなります。

東京キー局だけでなく、在阪局もすでに全国ネットドラマの制作に乗り出す中、当社のドラマを通じたコンテンツビジネスは、ようやくスタートラインに立ったところです。そんな中での差別化戦略として、当社の全国ネットドラマ枠では、

国内だけでなく海外からの評価も高い著名な脚本家とのタッグによる「完全オリジナル」にこだわって、ドラマを創っています。脚本家の方々は、時間帯の特性や視聴層などの情報を共有していて、「心から描きたいこと、伝えたいこと」と「視聴者のニーズ」を兼ね合わせた作品を世に送り出すことを目指しています。同時に、小説・漫画など“原作のある作品”ではなく、「オリジナル脚本」による「オリジナル作品」にこだわることにより、IP(知的財産)の確保という面から、ビジネス面でも大きくプラスになります。総合コンテンツ事業グループとしての成長を目指す当社にとって、この「IPを持つ」という戦略を貫くことで、ドラマを、局の新たなフラッグシップとして、力強い成長の柱に育てていきます。

## 連続ドラマ制作の歴史

	1958 9月	1968 1月	1968 3月	1969 1月		1969 4月	1977 7月	1988 3月		1991 10月	1995 9月	2002 3月	2006 4月	2011 3月	2017 3月		2018 10月	2020 10月	2023 4月	2023 5月
全国ネット			全国ネット連続ドラマ			全国ネット連続ドラマ				全国ネット連続ドラマ			全国ネット連続ドラマ ※テレビ朝日との共同制作							全国ネット連続ドラマ ※日曜よる10時～
		全国ネット連続ドラマ																		
		全国ネット連続ドラマ					土曜ワイド劇場 ※テレビ朝日と当社で週替わり制作													
関西ローカル	部長刑事シリーズ															ドラマL(関西深夜ローカル)				
																		ドラマ+(関西深夜ローカル)		
																				日曜深夜 DMMTVコラボドラマ

## 事業戦略 放送・コンテンツ事業

## ②ドラマをコンテンツ事業の新たな柱に

脚本家陣と「共に」良質な作品を創り、届ける、  
日曜夜22時の全国ネットドラマ

第1弾「日曜の夜ぐらいいは...」は、ギャラクシー賞・月間賞、民放連・優秀賞を受賞

2023年4月にスタートした日曜22時の全国ネットドラマ枠では、第1弾は岡田恵和さん、第2弾は野島伸司さん、第3弾は浅野妙子さん、と、数々の名作を送り出し続けている脚本家陣と共に、良質な作品を創り、届けています。4～6月に放送した第1弾の「日曜の夜ぐらいいは...」は、3人の女性の友情や、社会からの孤立や介護といった現代日本の社会課題などを描き、ギャラクシー賞の月間賞、日本民間放送連盟賞の優秀賞などを受賞しました。第2弾の「何曜日に生まれたの」(8～10月放送)は多くの伏線が張り巡らされ、ジェットコースターのように物語が大きく展開する作品となっていて、第3弾の「たとえあなたを忘れても」(10～12月放送)は、切なくて美しい、本格的なヒューマンラブストーリーとなっています。

全国ネットのプライム帯で、高いクオリティの作品を送り

出し評価を受けることは、放送、動画配信だけでなく、その先に、映画化・商品化という新たな展開にもつながっていきます。今後も、記憶にも記録にも残る作品を創り続けることで、ABCテレビのドラマブランドの価値を上げ、プラットフォームや海外からの評価・価値も上げ、ドラマコンテンツ市場に挑んでいきます。

プラットフォームとの協業で、地上波テレビを  
超えて、ヒットを狙う、深夜のローカルドラマ

当社は、自社プラットフォームを持たず、幅広く動画配信プラットフォームにコンテンツを供給する戦略を取っていて、プラットフォームとの共同企画にも取り組んでいます。

2023年4月には「DMM TV」とドラマ共同企画プロジェクトをスタートしました。これにより、安定的にドラマを供給でき

る間口ができ、ドラマの量産体制を整えることができるようになりました。作品を創る機会を増やすことで、制作スタッフの経験値を向上させること



ができ、ヒットを生み出しやすい土壌を育むことにつながります。インターネット動画配信の普及により、地上波テレビでは関西ローカルでしか届けることができない作品を、全国の視聴者に届けることができるようになりました。より大きな市場に挑戦し、そこでヒットが生まれれば、これまでバラエティのイメージが強かった当社のドラマ制作能力を全国にアピールすることができ、また「一緒にやろう!」というプラットフォーム(仲間)が出てくる、という好循環の創出を図っていきます。プラットフォームによって求めるものが異なりますが、今後も当社は、それぞれのオーダーに応え、共に、ヒットコンテンツを生み出していくことを目指します。

見る人の心を動かす、  
話題になる作品を生み出していきたい

"ドラマ"は、第一に、見る人の心を動かすものであるべきだと考えています。特に日曜夜22時のドラマでは、良質なオリジナル作品で、ABCテレビの局ブランド、日曜夜22時という枠のブランド、作品のブランド、制作するスタッフのブランドの価値向上を目指しています。そして、時代を切り取り、時代を先取り、話題になるものを、テレビでもインターネットでも、多様な手段で届けていきます。

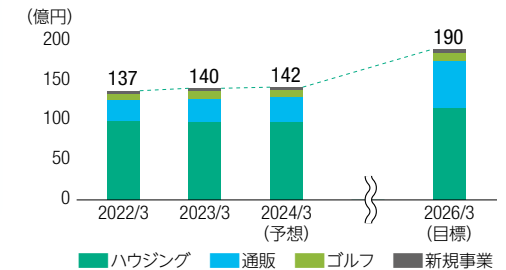


## 事業戦略

## ライフスタイル事業

生活を豊かにする商品・情報を  
より幅広く提供し、発展・進化する

ライフスタイル事業 2025年の姿(売上高)



## 目指す姿

グループが持つ、視聴者・リスナー・消費者との多様な接点・チャンネルの中で、特に「リアルな体験」と「双方向のコミュニケーション」を軸とし、住宅展示場・HDC・ゴルフ場では、リアルな体験を通じて来場者に、通販事業では生活を豊かにする情報や商品を通じて消費者に、シアワセを届けています。

## ハウジング

住まいや暮らしに関する様々な情報を発信する「複合ライフスタイル情報発信拠点」として、発展・進化することを目指します。

ハウジング事業(エー・ビー・シー開発(以下 ABC開発)が開発)は、モデルホームを集合的に展示して、来場者に“わが家”を実体験してもらう「住宅展示場事業」、キッチン等の住宅設備、インテリア、リフォームなど様々な住関連企業が出展する「ハウジング・デザイン・センター(HDC)事業」の2つが大きな柱ですが、2023年3月、住宅展示場の枠を超え、地元自治体と連携して地域活性化にも貢献する複合型施設を開場しました。また、新規事業としてチャレンジしている暮らしがもっと楽しくなるコツ、アイデアを紹介する情報発信プラットフォーム「Onnela(ABC開発と朝日放送テレビの共同運営)」は、総フォロワー数150万人に達し(2023年12月現在)、住まいづくりに関するオンライン相談を通じて住宅メーカーへ送客する「うちつく by Onnela」の事業も首都圏と関西でスタートしています。



ハウジング・デザイン・センター(HDC)



住宅展示場(草津住宅公園)

## 通販

放送のリーチ力を活かしたテレビ通販だけでなく、WEBやSNSを活用したEコマース事業も強化して事業拡大を図っていきます。

主力のABCファンライフは2023年4月に社名を変更し、より消費者・地域の皆さまの「FUN(楽しい)」「LIFE(生活)」に貢献する商品の開発・販売を目指します。同時に、日常の「暇(いとま)」に寄り添った商品を販売するECサイト「itomani(暇に)」を立ち上げました。



ECサイト[itomani]

## ゴルフ

ABCゴルフ倶楽部は、「名門ゴルフ倶楽部」としてのブランドを活かしつつ、広く、多くの方々にゴルフを通じた豊かな倶楽部ライフを提供しています。また、脱炭素や地域共生、地産地消といった社会課題にも積極的に取り組んでいます。今後も、誰もが楽しく過ごせる空間を創造することを目指していきます。



ABCゴルフ倶楽部



## 事業戦略 ライフスタイル事業

## 「生活を豊かに」をテーマに、グループ連携により成長していく

成長の要は、ハウジング事業と通販事業。ハウジング事業は、情報発信機能を強化し、より多面的に事業を展開して拡大を目指します。通販事業は、人材確保に注力し、EC領域の拡充と商品ラインナップのさらなる充実を図ります。

### ハウジング事業は「複合ライフスタイル情報発信拠点」に転換

住宅展示場を中心としたハウジング事業は、人口減少という大きなトレンドの中、住宅着工数が減少傾向にあることに加え、住宅取得に関する情報収集の方法もデジタルの活用などで多様化していることから、大きな転換期を迎えています。そこで、グループの経営理念である「創造集団としての社会貢献」、中期経営戦略ビジョンである「新しいシアワセ」に基づき、これまでの来場者を「集める」にとどまっていたスタイルから生活を豊かにする情報を積極的に発信する「複合ライフスタイル情報発信拠点」へと、トランスフォームを図っています。

2023年3月、大阪府箕面市に開業した「ABCハウジング ウェルビーみのお」は、そのシンボルです。西日本最大級の住宅展示場とカフェや公園、イベントスペース等を組み合わせた複合型施設で、オープンから半年で1万組を超える好調な来場を記録し、出展している住宅メーカー等からも高く評価されています。

開業に先立ち、箕面市と包括連携協定を締結。産官が協働でイベント等の活動を推進し、地域を活性化していきます。事業の成長と豊かな暮らし・地域創生への貢献を両立させたハウジング事業の新しい形として、今後の事業の方向性をより確かなものにしていく考えです。

当事業を担うABC開発は、住宅展示場のパイオニアであり、首都圏・関西で21会場、330棟以上のモデルホームを展開しているスケールメリットもあります。そこに、放送を持つ創造性豊かで信頼性も高い事業グループの一員であるという強みをフルに活かし、会場数増と既存展示場の“ウェルビー化”で、より生活者と住宅メーカー、双方のニーズに応じて事業を拡充していきます。

### 「ABCハウジング ウェルビーみのお」オープン

2023年3月、「サステナブルな暮らしとウェルビーイング」をテーマに、人々が集い、楽しみ、住宅を含む様々な暮らしにかかわる情報を発信する場として、「ABCハウジング ウェルビーみのお」をオープンしました。

2024年3月に新駅（北大阪急行鉄道「箕面萱野駅」）の開業を控えた注目のエリアにあり、出展住宅メーカー27社、モデルホーム42棟と西日本最大級で、カフェ、ポタニカルショップ、フィールドアスレチック、イベントガーデン等を整備した「住まい」と「暮らし」をテーマにした複合型施設です。

価値観の多様化が進む中、様々なサービスや環境を提供することで、ウェルビーイングにつながる暮らしが見つけられる場所として、出展住宅メーカーと来場者をつなぐ架け橋になることを目指します。



### 人と環境に配慮した会場づくり

高断熱サッシ・Low-Eガラス・LED照明・耐用年数が高く再利用可能な木材など、環境に配慮した構造&素材を使用しています。



## 事業戦略 ライフスタイル事業

## 「生活を豊かに」をテーマに、グループ連携により成長していく

また、30年前にスタートした様々な住関連企業が出展するHDC事業は、OMO<sup>\*</sup>(Online Merges with Offline)の広がり背景に、事業拡大のチャンスが広がっています。既存の住宅展示場やグループのネットワークを活用し、住まいや暮らしに関するショールーミングストアとして比較的小・中規模での多面展開を目指しています。

## 通販事業はダイレクトマーケティングを強化

通販事業では、放送の持つ強いリーチ力を活用して、生活を豊かにする情報と商品を提供し、顧客満足度の高いグループのファンを最大化し続けることで、グループの価値最大化の循環を生み出すことを目指しています。

通販・ECの市場は、拡大し続けています(経済産業省

『2022年度電子商取引に関する市場調査』では物販EC市場規模は前年度比5.37%増)。当グループの高い信頼性とクリエイティビティを活かし、ダイレクトマーケティングを強化してEC領域でさらに多くのライフスタイルの提案・提供を行っていきます。

※OMO(Online Merges with Offline):オンライン(インターネット)とオフライン(実店舗)の両方を使い、顧客にオンラインとオフラインの垣根を意識することなく体験を提供するマーケティング施策

DXをライフスタイル事業に活用し  
顧客満足度を向上

来場者や購入者のデータを活用したCDP(カスタマー・データ・プラットフォーム)を軸としたデータドリブン(デー

タを起点とした分析・判断による意思決定)戦略で、より顧客に寄り添った企画・サービス・商品を拡充するための取り組みも進んでいます。

ハウジング事業では、住宅展示場やHDCの来場者の顧客のニーズを効率的に捉えるため、CRM<sup>\*</sup>(Customer Relationship Management)を導入し、来場者の求める企画の創出と効果的な集客を図っています。

通販事業においては、朝日放送テレビとABCファンライフが連携する通販特別番組で、CDPに蓄積されたユーザーデータをもとに、過去の視聴・購入の行動傾向を分析して、スマートフォン対応を充実させ、サイト内での回遊と購入率アップを図っています。

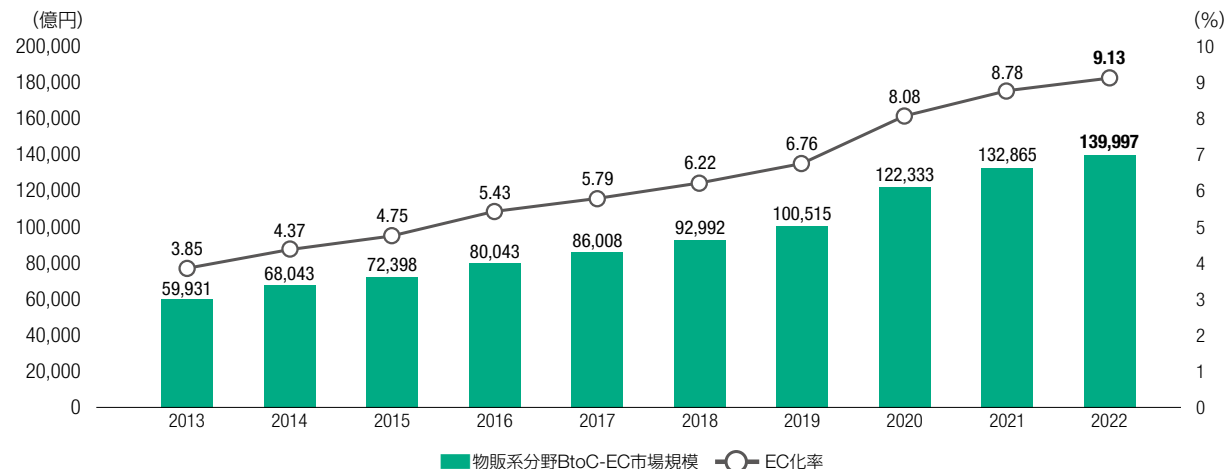
※CRM(Customer Relationship Management):顧客情報を一元管理するシステム

ライフスタイル事業×グループ連携で、  
企業価値を高める

グループ最大の強みである「高いリーチ力」を誇るテレビ・ラジオを活用した事業の推進として、ハウジング事業では、放送番組を通じたプロモーションを強化していくのはもちろんですが、グループ各社が視聴者・リスナー・顧客らとリアルな接点を持つ場として住宅展示場やHDCを活用することで、グループのファン獲得と集客の両面から会場の価値を高めていきます。

通販事業では、番組とのコラボ企画などのオリジナル商品の開発も強化しています。また、グループが持つ海外向けチャンネルも活用しながら、海外市場も見据えた商品開発・事業戦略を行っていきます。

物販系分野のBtoC-EC市場規模およびEC化率の経年推移



出所: 経済産業省「2022年度電子商取引に関する市場調査」

## 事業戦略 ライフスタイル事業

## TOPICS

## 「ウェルビーみのお」でアウトドア・イベント開催 グループの力が一つに

「ABCハウジング ウェルビーみのお」は、朝日放送グループ連携の場としても活用されています。2023年9月16日～18日に行われた「おうちキャンプ アウトドアフェスタ」もその一つ。グランピングとアウトドア企画・提案を行うABC Glamp&Outdoor（以下ABC GO）が企画し、イベント企画・運営を行うマッシュと、ABC開発が参画してグループ3社で実施しました。担当したABC GOの樋笠りえ氏、マッシュの音頭雄太氏、ABC開発の上原幸氏に話を聞きました。



## 共同作業の中で感じた、グループ連携の“可能性”

**樋笠** 当社の事業の一環として一般の方向けにイベントを開催したいという思いがあり、マッシュに相談していたところ、「ウェルビーみのお」の施設見学会で、来場者がターゲット（小さな子ども連れの家族）と合っていたことから、企画がスタートしました。

**音頭** その思いに共感し、企画・制作・運営の立場でイベントに携わることになりました。

**上原** 当社もグループの中で数少ないリアルな会場として



左から音頭氏、樋笠氏、上原氏

「ウェルビーみのお」の活用をABC GOに提案していたところでした。周辺の自然環境を活かし、来場者に自然を感じてもらえる様々な工夫を凝らした、この施設だからできるイベントだと思いました。

**音頭** 各社が協力し合うことで連携がさらに強化され、今後の財産になっていく、とも思いました。

**樋笠** 当社は、イベント開催・運営については初心者でしたので、グループ会社の力をお借りすることで実現しました。番組の取材やイベント告知など朝日放送テレビの協力もあり、グループ内の力を最大限に活かせたと感じています。

**音頭** グループ内にイベントができる会場があり、広報面でも報道や番組の協力がある。やはりグループで連携する意義は大きいと実感しました。今後、もっとうまく協力し合うことができるのではないかと考えています。

**上原** 今回のアウトドアというテーマは、施設との相性もいい。今後もライフスタイルに関するテーマで、グループ各社の強みを活かしたイベントを開催していくことで、グループを相乗的に盛り上げられるのではと思っています。

「ウェルビーみのお」から  
“豊かな過ごし方”を広げていく

**樋笠** イベントでは、キャンプ飯を体験するワークショップやプレゼント企画、アウトドアチェアやテント等でくつろげる空間などを提供しました。来場した方々にアウトドアに興味を持ってもらえたと思いますし、その魅力を今後も様々な形で伝えていこうと考えています。また「ウェルビーみのお」を通して、箕面市の近隣のグランピング場やキャンプ場にも働きかけ、アウトドアを通じた「豊かな過ごし方」を広げていきたいと思っています。





# Sustainability サステナビリティ

42 ABCの想い  
朝日放送グループのサステナビリティ





サステナビリティ ABCの想い

## 朝日放送グループのサステナビリティ

### サステナビリティ方針と関連方針

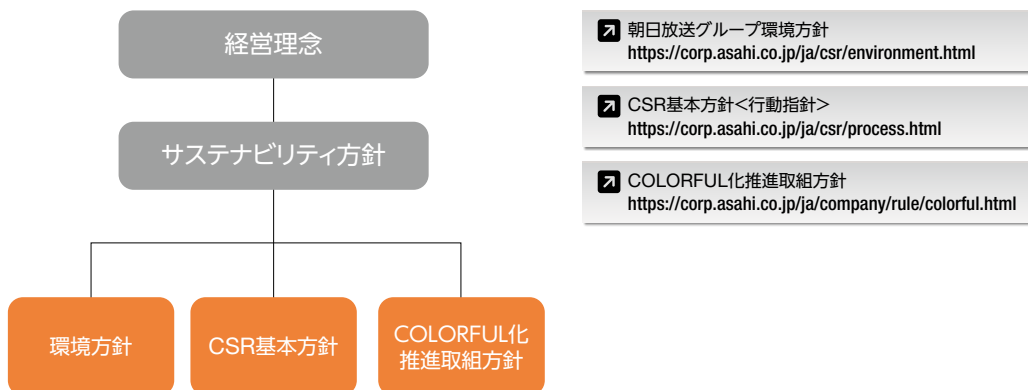
#### サステナビリティ方針

朝日放送グループは、「経営理念」に沿って、メディアの使命と責任を果たし、持続可能な社会の実現と持続的な企業価値の向上を目指します。

- SDGsの達成など社会課題解決への取り組みを加速します。
- ESG経営をグループ全社で横断的に推進します。
- グループ各社は、サステナビリティ活動によって相互の連携とシナジーを促進します。

#### 関連方針

サステナビリティの推進を図るため、関連する3つの方針「環境方針（環境課題への対応の指針）」「CSR基本方針（取り組むべき重要課題を定めたもの）」「COLORFUL化推進取組方針（一人ひとりが尊重される職場環境の指針）」に沿って、取り組みを進めています。



サステナビリティへの取り組みの詳細についてはサステナビリティレポートをご参照ください。

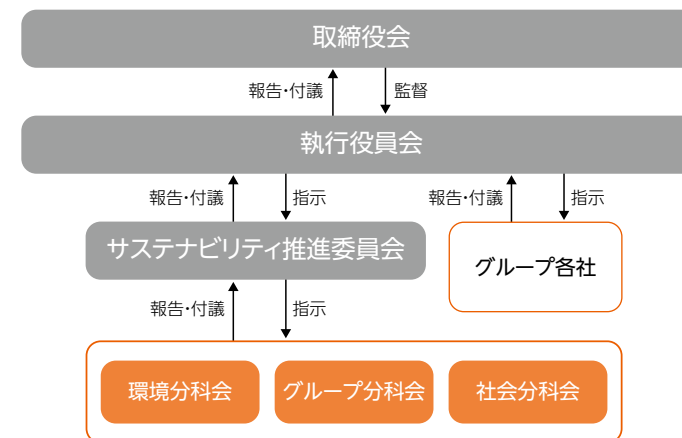
サステナビリティレポート  
<https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/report.html>

#### 推進体制

2021年8月に設置したサステナビリティ推進委員会は、朝日放送グループホールディングス（以下 ホールディングス社）サステナビリティ推進担当役員を委員長とし、ホールディングス社の経営管理部門の執行役員および幹部社員とグループ会社の代表等から構成されています。

委員会は傘下の、環境分科会（環境課題への取り組み）、グループ分科会（グループのCSR・サステナビリティ活動の推進）、社会分科会（人権の尊重や労働環境の配慮、多様化の促進等）からの提案を受け、グループのサステナビリティを高めるための議論を行います。

委員会の活動と審議事項は、執行役員会を通じて取締役会に報告・付議され、取締役会による監督が適切に図られる体制となっています。またグループ各社に対しては、必要に応じ、執行役員会を通じて指示を行うとともに、サステナビリティに関する諸課題について、グループ各社からの報告・付議を受け、審議等を行います。



サステナビリティ推進体制  
<https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/system.html>

サステナビリティ ABCの想い

朝日放送グループのサステナビリティ

## E 環境

「朝日放送グループ環境方針」に基づき、当グループにおける省エネルギー化やリサイクル、放送などのメディアを通じて自然災害への対応を最優先とした「命と暮らしを守る情報を届ける取り組み」を推進しています。

2022年1月に発表した「ABCグリーン宣言」は、グループ全社で使用する電力に着目し、CO<sub>2</sub>フリー電力化や、照明LED化の達成、太陽光発電への取り組みなどを通じて、グリーン社会の実現に貢献していくものです。

まずは2022年4月に、本社で使用する電力を実質100%CO<sub>2</sub>フリーの電力にしました。2023年にはグループ7社が入居するアネックスビルや朝日放送テレビ生駒送信所、高石ラジオ送信所のCO<sub>2</sub>フリー電力化を達成し、2025年には東京オフィスを含めたABCグループ全体でCO<sub>2</sub>フリー電力化を目指しています。また、オフィス・スタジオな


どの照明をLED化するなど、2013年より始めている太陽光発電事業と併せて、温室効果ガス削減の取り組みをしています。

本社ビルとアネックスビルでは廃棄物のリサイクル促進も進め、2018年度、2022年度にリサイクル率70%を達成し、高い水準を維持しています。グループ会社のエー・ビー・シー開発本社ビルは廃棄物の分別に力を入れ、2022年度には大阪市より「ごみ優良建築物」として決定通知されています。今後もグループ全社で環境に配慮した取り組みを行い、環境負荷の低減に貢献していきます。

 TCFD  
<https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/environment/tcf2022.html>


## S 人材

- 働き方@Colorful宣言
- 働く人@Colorful宣言

 ABCの人材力と強化の取り組み P15

## G ガバナンス

- 役員の紹介 ●スキル・マトリックス
- コーポレートガバナンス

 コーポレートガバナンス P52

### 数値目標 : CO<sub>2</sub>フリー電力化

- ・2022年には、朝日放送テレビ社屋の電力を実質100%再生可能エネルギーにしました。
- ・2025年には、ABCグループはCO<sub>2</sub>フリー電力化を目指します。

### 数値目標 : 照明LED化

- ・2025年、ABCは、放送スタジオ含むグループ全社で照明LED化を目指します。

### 太陽光発電

- ・これまでも、そして、これからも！ABCは、太陽光発電などグリーン電力で脱炭素社会に貢献していきます。





## Foundation of Value Creation 価値創造の基盤

- 45 社外取締役メッセージ
- 49 スキル・マトリックス
- 50 役員の紹介
- 52 コーポレートガバナンス
- 56 株主・投資家との対話
- 57 指名・報酬委員会
- 58 コンプライアンスとリスクマネジメント
- 59 情報セキュリティ・プライバシー保護



## 価値創造の基盤

## 社外取締役メッセージ

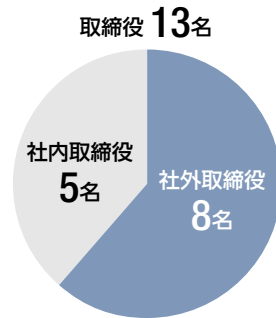
**多様性に富んだ唯一無二のメンバーで、社会性、健全性を堅持しながら、創造性豊かな、地域に愛される企業づくりを目指します。**



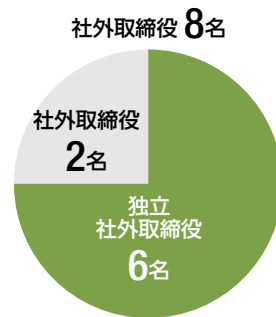
## 価値創造の基盤

## 社外取締役メッセージ

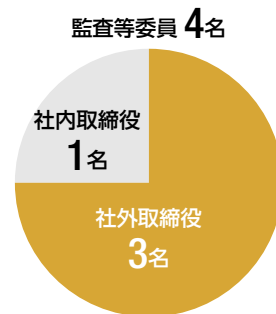
## ●取締役会に占める社外取締役人数



## ●独立社外取締役人数



## ●監査等委員に占める社外取締役人数



## 利益追求と社会課題解決の両立こそ不変の価値

私は、関西を基盤に、安全・安心で安定したエネルギー供給を通じて、お客さまの暮らしとビジネスを支える総合エネルギー企業の経営に携わっています。

企業を取り巻く経営環境は、エネルギー業界と同様、放送業界も大きく変化しています。企業には、こうした変化に対して自らが変わり、機敏に対応することが何より大切ですが、その一方で、いつの時代にも変わらぬ姿勢や価値観を貫くことも求められます。私は「利益の追求」と「社会課題を解決して世の中のお役に立つこと」の両立が、企業にとって不変の価値の一つであると考えており、当社においても、「変えるべきこと」と「変えてはならないもの」をしっかりとわきまえて業務に精励してまいります。

社外取締役の役割は、すべてのステークホルダーの方々の負託に、企業の経営が適正にかつバランスよく応えられているか、外部の目で評価し、的確な提言や助言を行うことにあると考えます。当社が取り組む未来の課題へのチャレンジに、私のこれまでの経験・知見を活かして助言、協力することで、企業の成長と経営の質の向上に貢献してまいります。

社外取締役 独立役員

**本庄 武宏**

専門性/スキル

企業経営
財務・会計
ガバナンス
サステナビリティ・ESG

## 取締役会を通じて意識の高揚を図り、変革を支える

約120年間のコクヨの企業活動は、日本人の「働く」にオフィス家具を、「学ぶ」に文房具を、「暮らす」に生活文具を提供することでした。提供価値は便利、安価、品切れ無しでした。

しかし昨今、急速に多様化が進み、提供価値はモノからコト、すなわち「働き方・学び方・暮らし方」そのものに変化してきています。企業の重要な変革ポイントにある当社の経営陣と社員が同じ目的を持って進めるよう、変化への対応を支援したいと思います。

朝日放送グループの中心にある放送事業の広告収入は、スポンサー企業の推移の影響を受けやすいため、独自のコンテンツ事業、ライフスタイル事業の確立が急務であり、既存社員の意識の改革や新しい人材の獲得が必須です。加えて、変革時におけるコンプライアンスやガバナンス対応についても、より確固たる対応が必要です。

取締役会を通じて意識の高揚を図り、社外取締役として現役員陣の支援をしてまいります。

社外取締役 独立役員

**黒田 章裕**

専門性/スキル

企業経営
ダイバーシティ
ガバナンス
サステナビリティ・ESG



## 価値創造の基盤

### 社外取締役メッセージ

#### コンテンツ制作力強化とリーチ拡大に向け提言

2022年6月にテレビ朝日ホールディングスおよびテレビ朝日の代表取締役社長に就任し、同じタイミングから当社の社外取締役を務めさせていただいております。

テレビ朝日では入社以来、主に報道番組の制作に携わり、加えて、社長就任前はインターネット戦略も担当してまいりました。放送業界は大きな変化、荒波の中にあります。そんな激動の時代をチャンスと捉え、これまでの経験を活かして当社のさらなる成長に貢献したいと考えております。

テレビ広告収入の漸減傾向が続く中、当社を含む放送各社は事業ポートフォリオの多角化を迫られています。ただ、その中心にあるのはやはりコンテンツであり、長年培ってきた視聴者の皆さまからの信頼であることに変わりはありません。

当社が「強力な創造集団として社会の発展に寄与する」ために、コンテンツ制作力の一層の強化と視聴者・利用者の皆さまへのリーチの拡大に向けて、できる限りの有益な提言をしていきたいと思っております。

社外取締役  
**篠塚 浩**  
専門性/スキル

- 企業経営
- メディア業界知見
- DX/テクノロジー
- ガバナンス



#### 顧客、女性役員、従業員…「人」の施策を推進

関西で大きな影響力を持つ当社の社外取締役に就任し、これまでの経験や知見を活かして貢献できるよう邁進いたします。

私は朝日新聞社では長らく文化やスポーツ催事に携わり、2023年4月に取締役西日本統括/大阪本社代表に着任、歴史と文化の中心地での仕事の意義を日々感じています。特にコロナ禍後に回復しているリアルイベント市場は、事業増収はもちろん、ロイヤル顧客との接点としてエンゲージメント向上につながりますので、当社でもその拡充にも寄与していきたいと思っております。

取締役会では、各分野からの多様な経験に基づく率直で活発な意見交換があり、毎回刺激を受けています。社外取締役の半数は女性です。働き方改革や女性管理職登用が進んでいるメディア企業として、さらにプロパーの女性役員の早急な実現も願っています。

また、中期経営戦略「2nd STAGE」の重点施策「人材交差点構想」での、「コンテンツ創造の源泉は人」という点に十分留意して推進したいと考えております。

社外取締役  
**堀越 礼子**  
専門性/スキル

- 企業経営
- メディア業界知見
- 組織・人材開発
- ダイバーシティ



#### 従来の時間軸や価値観とは異なるものさしで提言

今年度より社外取締役に就任いたしました。

私が長年かかわっております「いけばな」は、伝統文化であり、仏前供花から始まる長い歴史を有しています。その一方で、誰もがその楽しさ、喜びを享受できる生活文化でもあります。

形の無い「いけばな」がこれまで継続してきた「普遍的価値をどのように創り高めていくのか」「変動していく時代や社会状況にあって、その時を生きる心を捉え、社会へどのように提示していくのか」という問題意識は、“変化”に最も敏感にならなくてはならないメディアにおいても同様ではないでしょうか。情報が価値を持ち、社会を変えうるからこそ、これまでの時間軸や価値観とは異なるものさしで提言していきたいと思っております。

大阪・関西万博を来年に控え、あらためていのちが一つひとつ輝き、豊かな社会構築について問われています。関西ならではの自由さと明るさを持つ朝日放送グループが、十分に力を発揮し、その魅力を日本はもとより世界にも評価いただけるよう微力ながら努めていきます。

社外取締役 独立役員  
**池坊 専好**  
専門性/スキル

- 組織・人材開発
- ダイバーシティ
- ガバナンス
- サステナビリティ・ESG





## 価値創造の基盤

### 社外取締役メッセージ

#### 適切なリスク管理による企業価値の向上を

私は、当社が監査等委員会設置会社へ移行した2018年に取締役に就任させていただきました。この5年間でガバナンス体制は着実に前進していると思います。

取締役会の構成は、社外取締役が過半を占めているほか、女性の登用が進むなど多様性が図られております。また、経営課題に関するインフォーマルな議論の場を設けるなど、実効性の高い取締役会の在り方にも継続的に取り組んでいます。

現在、マスメディア業界は大きな転換期にあります。当社は「総合コンテンツグループ」としてさらなる成長を目指しており、各種コンテンツの拡大と収益力の強化が鍵になると思います。そのためには事業連携・M&Aによる新規ビジネスの展開などリスクテイクの一方で、これを支える適切なリスク管理が求められます。

私自身は金融業務や取引所経営に携わった経験を踏まえ、リスク管理など適切な内部統制の構築や運用に関し助言等を行うことで当社の企業価値向上に貢献してまいりたいと思います。

社外取締役 独立役員

**米田 道生**

専門性/スキル

- 企業経営
- 財務・会計
- ガバナンス
- サステナビリティ・ESG



#### 人々の気持ち、要求を汲んだ番組・商品づくりを

医療用貼付剤を中心に製造販売している帝國製薬(本社香川県)の社長をしている藤岡実佐子です。出身は兵庫県。2020年に京阪電気鉄道株式会社代表取締役会長の加藤好文氏に代わって取締役監査等委員に就任いたしました。放送法の免許事業らしく公共性や社会的責任を求められる放送事業ですが、女性として取締役に就任したのは私が初めてということでした。

今では4名の女性社外取締役がいて、しかも様々な業種の方々となり、多様性が進んできたと言えるかもしれません。電波に乗せて製品(番組)を世に出せば売れる(見てもらえる)という時代ではなく、インターネットで参入してくる異業種の人たちとの競争の時代になりました。製造業と同様、ニーズの掘り起こしが最重要です。

放送事業に求められる客観性、公正性を保ちながら、人々の気持ち、要求を汲んだ番組・商品づくりができるよう、外部の視点からお手伝いさせていただきます。

社外取締役 独立役員

**藤岡 実佐子**

専門性/スキル

- 企業経営
- 財務・会計
- ダイバーシティ
- ガバナンス



#### 変化への対応と、人・未来への投資

私は、前職では航空業界の現場と経営に携わりました。業界は異なりますが、企業が果たすべき社会的責任とリスク管理は何ら変わるところはありません。また、皆さまとつながりご支援いただいている実感は大変有難く感謝申し上げますとともに、これにお応えする使命をしっかりと心に留め、役割に努めております。

本業界は今、変化の渦中にあり、この動きに迅速に反応していくことが持続への鍵です。当社も厳しさの中で議論を進めています。メディアとして厳然と守るべきは守り、社会が求めるものに敏感になり、取り巻く環境やニーズに対応し、次世代メディアへの変革を果たさなければなりません。前職で携わったサービスでは、ニーズへの対応のみならず、想像もしない感動や価値を自ら生み出す「人」の力を感じてきました。当社の強みは人財です。厳しさへの対応とともに、人と未来に投資をし、将来価値を生み出せるような確かな舵取りをしてまいります。

社外取締役 独立役員

**大川 順子**

専門性/スキル

- 企業経営
- 組織・人材開発
- ダイバーシティ
- サステナビリティ・ESG



## 価値創造の基盤

## スキル・マトリックス

下記の一覧表は各氏の経験などを踏まえ、特に期待するスキル4つを表しております。

※取締役の有するすべての知見を表すものではありません。

役職	氏名	社外	独立	新任/再任	取締役 在任年数	取締役会 出席回数	監査等委員会 出席回数	指名・ 報酬委員会	企業経営	メディア業界 知見	財務・会計	DX/ テクノロジー	組織・ 人材開発	ダイバーシティ	ガバナンス	サステナビリティ・ ESG
代表取締役社長	沖中 進			再任	12年	10回/10回		●	●		●	●			●	
代表取締役副社長	山本 晋也			再任	12年	10回/10回			●	●			●			●
取締役執行役員	山形 浩一			再任	2年	10回/10回						●	●		●	●
	中村 博信			新任	—	—				●	●		●		●	
取締役	本荘 武宏	●	●	再任	2年	10回/10回		●	●		●				●	●
	黒田 章裕	●	●	再任	5年	10回/10回	3回/3回	●	●					●	●	●
	篠塚 浩	●		再任	1年	7回/7回			●	●		●			●	
	堀越 礼子	●		新任	—	—			●	●			●	●		
取締役 (監査等委員)	池坊 専好	●	●	新任	—	—							●	●	●	●
	田中 夏人			再任	3年	10回/10回	11回/11回				●		●		●	●
	米田 道生	●	●	再任	5年	9回/10回	10回/11回	●	●		●				●	●
	藤岡 実佐子	●	●	再任	3年	9回/10回	10回/11回		●		●			●	●	
	大川 順子	●	●	再任	1年	7回/7回	8回/8回		●				●	●		●

※1 表内の記載対象期間は、総会開催日(2022年6月23日~2023年6月28日)を基準としています。

※2 中村博信は、2020年6月から2022年6月まで取締役(監査等委員)を務めています。

※3 黒田章裕の取締役会出席回数は、社外監査等委員として3回、社外取締役として7回です。

## (社外取締役の独立性について)

当社の社外取締役の独立性に関する基準、および、(株)東京証券取引所が一般株主保護のために確保することを義務付けている独立役員の基準を満たしております。

社外取締役の独立性に関する基準  
<https://corp.asahi.co.jp/ja/ir/governance/standard.html>

当社は執行役員制度を導入しております。中期経営戦略「NEW HOPE」に基づき、取締役兼務者以外の各氏が保有する業務執行における主たるスキル4つを表しております。

役職	氏名	経営戦略・ 財務会計	メディア業界 知見	コンテンツ 事業	ライフスタイル 事業	組織・ 人材開発	DX/ テクノロジー	マーケティング	リスク マネジメント
常務執行役員	安田 卓生	●			●	●			●
	間藤 芳樹	●	●		●				●
執行役員	今村 俊昭		●	●		●		●	
	清水 厚志		●	●			●	●	
	西出 将之	●		●			●	●	
	竹田 直彦		●	●		●		●	
	浅野 智章	●			●		●		●
	野下 洋	●		●			●		●

## 価値創造の基盤

## 役員の紹介 (2023年9月末現在)

## 取締役

**沖中 進**  
代表取締役社長  
全般統括  
内部監査担当  
指名・報酬委員**山本 晋也**  
代表取締役副社長  
全般統括補佐  
放送事業統括**山形 浩一**  
取締役執行役員  
総務・IRコミュニケーション戦略、  
サステナビリティ推進、  
人事・D&I・WLB 担当

主な兼職	朝日放送テレビ(株)非業務執行取締役	朝日放送テレビ(株)代表取締役社長、(株)テレビ朝日取締役	朝日放送テレビ(株)取締役
就任	2018年4月(代表取締役)	2018年4月(代表取締役)	2021年6月
所有する当社株式	116,377株	92,821株	21,581株

**中村 博信**  
取締役執行役員  
法務・コンプライアンス、経理 担当  
内部監査 担当補佐**本庄 武宏**  
取締役  
指名・報酬委員  
社外取締役  
独立役員**黒田 章裕**  
取締役  
指名・報酬委員  
社外取締役  
独立役員

主な経歴 (社外取締役)		2015年4月 大阪瓦斯(株)代表取締役社長・社長執行役員	1989年8月 コクヨ(株)代表取締役社長 (2011年3月~同社代表取締役、社長執行役員) 2015年3月 同社代表取締役会長
主な兼職	朝日放送テレビ(株)取締役	大阪瓦斯(株)取締役会長	コクヨ(株)会長(非常勤)
就任	2023年6月	2021年6月	2018年6月 監査等委員、2022年6月 現職
所有する当社株式	3,053株	0株	0株

**篠塚 浩**  
取締役  
社外取締役**堀越 礼子**  
取締役  
社外取締役**池坊 専好**  
取締役  
社外取締役  
独立役員





主な経歴 (社外取締役)	2014年6月 (株)テレビ朝日ホールディングス取締役	2021年6月 (株)朝日新聞社取締役	1989年11月 華道家元池坊 次期家元指名
主な兼職	(株)テレビ朝日ホールディングス代表取締役社長 (株)テレビ朝日代表取締役社長	(株)朝日新聞社取締役西日本統括/大阪本社代表	池坊華道会 副理事長 京都経済同友会副代表幹事
就任	2022年6月	2023年6月	2023年6月
所有する当社株式	0株	0株	0株



## 価値創造の基盤

## 役員紹介 (2023年9月末現在)

## 取締役(監査等委員)

	 <b>田中 夏人</b> 取締役 監査等委員	 <b>米田 道生</b> 取締役 指名・報酬委員 監査等委員 社外取締役 独立役員	 <b>藤岡 美佐子</b> 取締役 監査等委員 社外取締役 独立役員	 <b>大川 順子</b> 取締役 監査等委員 社外取締役 独立役員
主な経歴 (社外取締役)		2001年4月 (株)大阪証券取引所常務取締役 2003年12月 同社代表取締役社長 2013年1月 (株)日本取引所グループ取締役兼 代表執行役グループCOO	1988年6月 扶桑化学工業(株)社外取締役 1989年3月 帝國製薬(株)取締役 1999年3月 同社代表取締役	2013年6月 日本航空(株)取締役専務執行役員 2016年4月 同社代表取締役専務執行役員 2018年4月 同社取締役副会長
主な兼職	朝日放送ラジオ(株) 監査役	住友化学(株) 社外監査役 TOYO TIRE(株) 社外取締役	帝國製薬(株) 代表取締役社長 扶桑化学工業(株) 代表取締役会長	(株)商工組合中央金庫社外取締役 KDDI(株) 社外取締役 東京電力ホールディングス(株) 社外取締役
就任	2020年6月	2018年6月	2020年6月	2022年6月
所有する当社株式	8,700株	0株	0株	0株

## 執行役員

	 <b>安田 卓生</b> 常務執行役員 ライフスタイル事業統括 不動産事業 担当	 <b>間藤 芳樹</b> 常務執行役員 イベント事業、大阪・関西万博 担当	 <b>今村 俊昭</b> 執行役員 コンテンツ事業統括	 <b>清水 厚志</b> 執行役員 DX・IT推進、メディア戦略 担当
主な兼職	イー・ビー・シー開発(株) 代表取締役社長	朝日放送テレビ(株) 取締役	朝日放送テレビ(株) 取締役	
就任	2020年4月(常務執行役員)	2022年4月(常務執行役員)	2020年4月	2021年4月
所有する当社株式	29,863株	7,704株	15,225株	45,054株

	 <b>西出 将之</b> 執行役員 コンテンツ事業 担当補佐 海外ビジネス 担当	 <b>竹田 直彦</b> 執行役員 スポーツ事業 担当 イベント事業 担当補佐	 <b>浅野 智章</b> 執行役員 ビジネス開発 担当 IR、ライフスタイル事業 担当補佐	 <b>野下 洋</b> 執行役員 グループ戦略、経営計画 担当
主な兼職	(株)ABCアニメーション代表取締役会長	朝日放送テレビ(株) 取締役	(株)ABCファンライフ代表取締役会長	朝日放送テレビ(株) 取締役
就任	2021年4月	2022年4月	2022年4月	2023年4月
所有する当社株式	10,562株	15,967株	6,177株	3,053株

## 価値創造の基盤

## コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方

当社は、会社を持続的に成長させるには、株主、視聴者、リスナー、広告主、取引先、従業員、地域社会といった多様なステークホルダーとの適切な協働が不可欠である、との考えのもと、ガバナンス環境の整備を進めています。

放送事業を中核とした企業グループとして、高い公共性と社会的責任を強く自覚し、社会と文化の発展に寄与しています。その上で、国民の財産である電波の有効利用を負託された報道機関として、市民生活の保全と発展に貢献す

る情報発信を続けられる経営基盤の維持を前提に、ステークホルダーと良好な関係を築き、その期待に応えるべく、企業価値の向上に努めます。

また、当社はコーポレートガバナンスのための機関設計として、監査等委員会設置会社を選択しています。取締役会が会社の持続的成長・企業価値の向上を推進する役割を担うとともに、社外取締役と監査等委員会が経営に対する実効性の高い監督・監査できる体制を構築します。

## (取締役会)

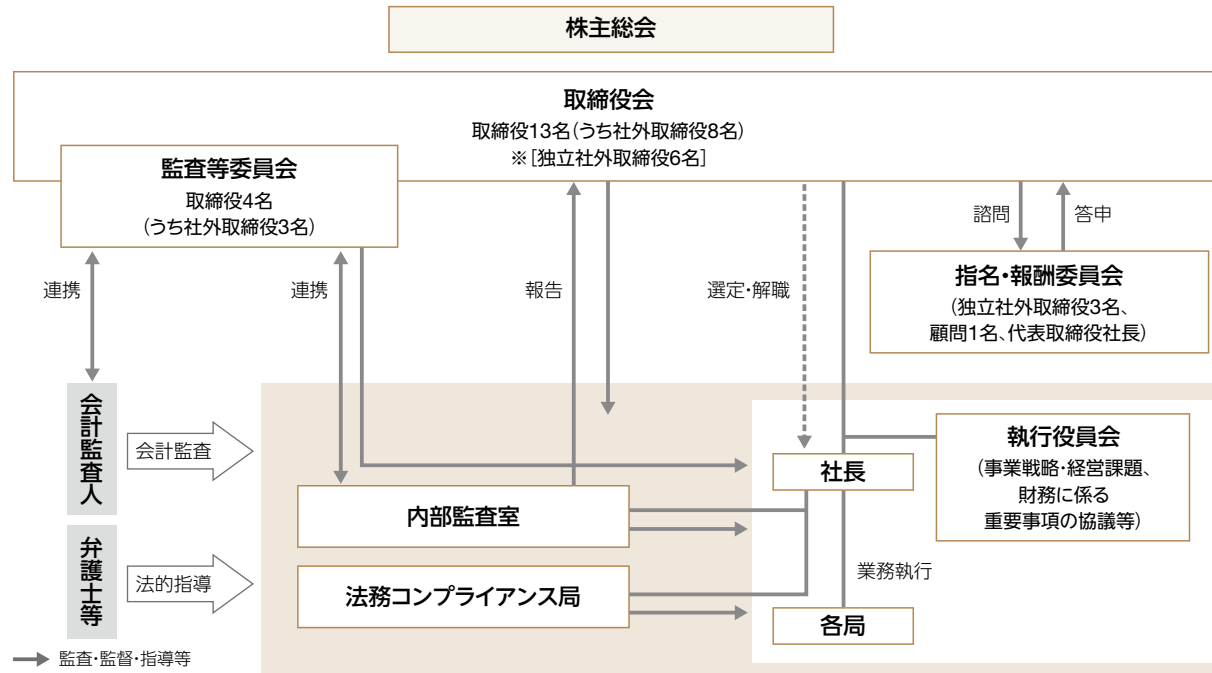
取締役会の主要な責務の一つは「経営陣・取締役に対する、実効性の高い監督」を継続することだと考えています。当社の取締役会は、放送事業を中心とする当グループの経営に関する管理・監督を健全かつ適切に遂行できる知識と経験を有し、実践的な見識と成熟した判断能力を備えた業務執行取締役、ならびに豊富な企業経営の経験・知見を持つ多様な社外取締役によって構成しています。

## (監査等委員会)

監査等委員会では業務執行全般に精通した常勤の監査等委員1名と社外監査等委員が連携し、監査等委員会のでめた監査基準に基づいた実効性のある監査を行っていくなど、業務執行取締役に対する監督機能を果たしております。また、監査等委員会事務局に業務執行者から独立した事務長を置き、監査等委員会の機能強化に向けた取り組みを実施しています。

監査等委員会による監査計画および監査実施に関しては、監査等委員会と会計監査人が定期的に報告会を開催し、期待される監督機能を果たしています。また、法務コンプライアンス局長は、当社および子会社の業務・財務に重大な影響を及ぼすおそれのある事実やコンプライアンス違反のおそれのある事実を把握した場合、ただちに監査等委員会に報告することとしています。

## コーポレートガバナンス体制



## 価値創造の基盤

### コーポレートガバナンス

#### (指名・報酬委員会)

当社は、取締役会の諮問機関として、任意の指名・報酬委員会を設置しております。詳細はP57に記載しております。

📄 指名・報酬委員会 P57

#### (内部監査室)

当社は、代表取締役社長直属の内部監査室を設置し、「内部監査規定」に基づいて、当社および子会社の業務遂行やコンプライアンス体制、リスク管理および内部統制システムなどの運用状況を監査し、その結果について、内部監査報告書により、代表取締役社長に報告し、また、取締役会および監査等委員会への報告も行っています。

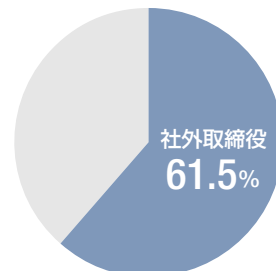
#### (執行役員会)

当社は、監督機能と業務執行機能を明確に分離し、コーポレートガバナンスを強化する目的で執行役員制度を導入しています。執行役員会では、事業戦略や経営課題、財務に係る重要事項の協議などを行い、取締役会決議に該当しない業務執行の決定も担っており、情報の共有を図っています。なお、取締役会に上程される事項は、原則として事前に執行役員会で審議します。

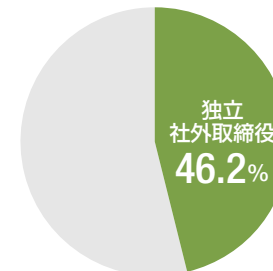
### ガバナンス強化の推移

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
取締役会	取締役会	15名	14名	13名	12名	12名	13名
	うち社外取締役	6名	6名	6名	6名	7名	8名
	うち独立社外取締役	4名	4名	4名	4名	5名	6名
監査等委員会	監査等委員会	5名	5名	5名	5名	4名	4名
	うち社外取締役	3名	3名	3名	3名	3名	3名
指名・報酬委員会	指名・報酬委員会		4名	4名	5名	5名	5名
	うち独立社外取締役		2名	2名	3名	3名	3名
ガバナンス強化の取り組み		監査等委員会設置会社移行					
		譲渡制限付株式報酬制度(RS)導入					
		執行役員制度導入					
		指名・報酬委員会設置					
上場市場		東京証券取引所市場第一部				プライム市場移行	
		サステナビリティ推進委員会設置					

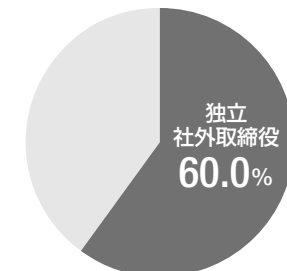
● 取締役会での社外取締役比率



● 取締役会での独立社外取締役比率



● 指名・報酬委員会での独立社外取締役比率





## 価値創造の基盤

### コーポレートガバナンス

#### 取締役会の構成

当社は、取締役の3分の1以上を社外取締役で構成し、うち複数名は独立社外取締役とすることを、取締役基本規則で定めています。また選定に当たっては、プライム市場上場会社として、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め検討しております。

2023年6月末現在の取締役会の構成は、取締役13名のうち社外取締役が8名で、3分の1以上を占めており、うち独立社外取締役は6名です。

#### 取締役の報酬

##### (取締役の報酬の設計と決定手続き)

業務執行取締役の報酬の基本設計については、指名・報酬委員会への諮問・答申を経て、取締役会で決議することとしています。各業務執行取締役の年額報酬等については、毎年、定時株主総会終了後に開催される取締役会で基本設計に則り、当社の全般を統括する代表取締役社長への一任を含め、決議して定めております。非金銭報酬(株式報酬)は、指名・報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会で取締役個人ごとの支給株式数を決議しております。

社外取締役の報酬は、業務執行から独立した立場にあることに鑑み、業績により変動する要素を排除した報酬体系・報酬水準を定めております。

監査等委員の報酬の構成は、年額報酬(固定報酬)のみであり、報酬額は、監査等委員の協議により決定しております。報酬等の額については、株主総会で決議された取締役報酬限度額の範囲内で、取締役会で決議し定めることとしております。

なお、当社は、2005年6月29日開催の定時株主総会において、役員退職慰労金支給制度を廃止しており、支給該当者もおりません。

#### (中長期的なインセンティブ報酬)

株価に対して株主と利害を共有し、経営陣に株主目線での経営を促すとともに、中長期の業績向上インセンティブを与えるといった観点から、当社は業務執行取締役に対し、金銭報酬とは別に、取締役会決議によって、金銭報酬債権として年額8,000万円、年15万株以内で譲渡制限付株式を付与し、在任期間中は売却等ができないものとしております。

#### (i) 報酬限度額

##### (2018年6月21日開催の第91回定時株主総会で決議)

取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬限度額…

年額5億円(うち社外取締役分 5,000万円)

監査等委員である取締役の報酬限度額…

年額1億1,000万円

(うち社外取締役分 3,000万円)

#### (ii) 取締役に支払った報酬(2023年3月期)

取締役(監査等委員および社外取締役を除く)

4名: 9,300万円

取締役(監査等委員、社外取締役を除く)

2名: 2,800万円

社外取締役

9名: 5,600万円

## 価値創造の基盤

### コーポレートガバナンス

#### コーポレートガバナンスの充実に向けた

#### 取り組みの実施状況

##### (取締役会)

2022年度は取締役会を10回開催しており、法令および定款等に基づく決議事項のほか、放送・コンテンツ、ライフスタイルの各事業セグメントからの報告や定期的な内部監査報告などにおいて、新規事業やグループ会社の事業領域見直しを含めた中長期的な成長やガバナンス、サステナビリティの観点から積極的な議論がなされました。

また、取締役会終了後、社外取締役との意見交換の場として、「経営課題に関する意見交換会」を適宜実施し、環境問題やDXへの取り組み、コンテンツ事業・ライフスタイル事業の成長戦略などについて意見交換を行いました。

##### (監査等委員会)

監査等委員会は、2022年度には11回開催され、十分に取締役に対する監督機能を果たしております。また、「グループ会社における内部統制・経営管理体制の整備・運用状況」および「中期経営戦略の目標達成に向けた業務遂行におけるリスクマネジメントの状況」などをテーマに業務監査を実施しました。

##### (指名・報酬委員会)

2022年度の開催回数は3回で、いずれも委員全員が出席して、執行役員の選任や取締役候補者の選定、代表取締役社長の再任などを審議しました。また2022年5月の委員会では役員報酬の基本設計と金額について審議・答申しました。

#### 上場子会社のガバナンス体制の実効性確保

当社には、上場子会社の株式会社ディー・エル・イーがあります。当社は、グループ会社に対して「朝日放送グループ会社経営管理規則」を定めて、グループ内の情報共有および業務上の報告のルールを定めるとともに、子会社が制定する「グループ会社経営管理規則」において、子会社の重要な情報についての当社への報告を義務付けていますが、ディー・エル・イーおよびその子会社に対しては、この規則を適用せず、個別にガバナンスに関する契約を結ぶことで、上場会社として独立した意思決定の担保を図っています。

#### 政策保有株式

##### (保有の方針)

当社は、純投資目的においては、株式を保有しない方針です。ただし、純投資以外の目的で、当該会社の株式(政策保有株式)を取得・保有することは否定しません。

政策保有株式を新たに取得する場合は、コーポレートガバナンス・コードの原則(1-4)を踏まえ、諮問機関である政策保有株式検討会議にて、得られる便益や効果が資本コストに見合っているかを具体的かつ十分に検討した上で、執行役員会で承認することとしています。

保有を継続する際も同様に、毎年、政策保有株式検討会議で妥当性を検討し、取締役会に報告しています。妥当性が認められない政策保有株式は、相手先企業との必要十分な対話を経た上で、執行役員会の承認を得て売却します。

※特定投資株式の保有目的、保有効果、株式数の増減理由などについては、2023年6月29日に提出した有価証券報告書に記載の通りです。

 有価証券報告書 2023年3月期(第96期)株式の保有状況 P57-58  
<https://corp.asahi.co.jp/ja/ir/library/securities.html>

## 価値創造の基盤

# 株主・投資家との対話

株主との建設的な対話を促進するための取り組みは以下のとおりです。

1. 当社は、株主・投資家との建設的な対話を促進するための体制、取り組みに関して、「IR・情報開示方針」を策定し、当社ホームページに掲載しております。
2. 原則として年に2回(5月・11月)、代表取締役社長出席の下、アナリスト・機関投資家向け決算説明会を実施し、業績や中期経営戦略の進捗状況等に関する説明を行っており、後日、質疑応答を含む、説明内容のスクリプトを当社ウェブサイトに掲載しています。
3. 株主窓口や主要なIRツールの作成については、コミュニケーション戦略局コーポレート戦略部が担当し、経理を担当するコーポレート統括局、グループ戦略を担当するグループ戦略局と連携して業務に当たっています。
4. 株主・投資家との対話において把握された意見は、必要に応じて執行役員会等で経営層に報告します。
5. IR業務に関係する担当者は、インサイダー情報の管理について十分な知識を有しております。また、四半期ごとの決算発表前3週間をサイレント期間とし、決算に関する問合せへの回答・コメントを控えております。

上記のほか、海外機関投資家向けに、四半期毎に決算短信を英訳し同時開示するとともに、業績及び財務ハイライトを英訳にてグラフ化し、当社ウェブサイト上に掲載している他、決算説明会の内容についても、後日、質疑応答を含む説明内容を英訳したスクリプトをウェブサイト上に掲載しています。また2022年度から統合報告書のダイジェストも英訳し、ウェブサイト上に掲載しています。

## 株主・投資家との対話の実施状況など

### 1. 実績と主な対応者

当社では、株主・投資家との対話を増やし、投資家との接点の一層の拡大とエンゲージメントの向上を図るため、証券会社および機関投資家のアナリストと随時、個別面談・ミーティングを実施しております。個別面談・ミーティングにおける当社サイドの主な対応者は、代表取締役社長、IR担当執行役員です。国内投資家・アナリストとの2023年度の9月現在での面談件数は5件で、下期も同程度の実施を見込んでいます。また、2023年度から海外投資家面談を本格化し、7月に欧州と米国の海外投資家との面談を計8件実施しました。

### 2. 対話を行った株主・投資家の概要

当社は、国内はメディアやエンターテインメントを担当するセルサイド・バイサイドアナリストを中心に、海外はバリュー、グロース等の様々な投資スタイルの投資家・インベストメントアドバイザー等との対話を実施しています。

## 対話における主なテーマ

- ・今後の業績見通しの背景
- ・中期経営戦略の進捗状況とコンテンツビジネスの展望
- ・株主還元等の資本政策
- ・政策保有株の保有状況と成長投資戦略

## 経営層へのフィードバックと経営への活用

対話を通じて得られた数多くの意見や課題については、必要に応じ、適宜、執行役員会や取締役会等を通じて、経営陣へのフィードバック報告を行っています。

また対話を通じた情報開示ニーズに沿えるよう開示情報の充実を図っております。具体的には、当社事業の社会課題に果たす役割など、非財務情報についての質問が増加していることを受け、統合報告書等での人的投資などの非財務情報の開示の充実に向けております。

## 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

執行役員会、取締役会で現状の分析・評価についての審議を行い、その後、審議内容をもとに取締役会で改善に向けた方針を定め、コーポレートガバナンス報告書(2023年11月8日更新版 <https://corp.asahi.co.jp/ja/ir/governance/report/main/0/teaserItems/1/0/linkList/010/link/pdfFile.pdf>)にて開示しております。

なお、取り組みの詳細については本報告書に記載しております。

→トップメッセージ「財務ハイライト及び資本政策」 P11～/中期経営戦略 P14/政策保有株式(保有の方針) P55

※サステナビリティとダイバーシティは、サステナビリティレポートもご参照ください。

→<https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/report.html>



## 価値創造の基盤

# 指名・報酬委員会

### 指名・報酬委員会の構成と取り組み

当社は、取締役会の諮問機関として、任意の指名・報酬委員会を設置しております。委員会は独立社外取締役である委員を過半数として構成し、年に複数回開催し、代表取締役社長の評価、後継者育成計画、取締役候補者選定、取締役報酬の基本設計等について、審議・答申することに行っています。現在の委員会は、独立社外取締役3名、外部有識者1名、代表取締役社長の合わせて5名で構成し、実効性の高い審議に努めています。

### 代表取締役の評価と選解任

当社の最高経営責任者である代表取締役社長は、経営方針や中長期の重点目標、短期の業績目標等を年度毎に委員会に提示し、その達成度等についてレポートを行っています。社長以外の各委員はその業績を評価し、都度適切な助言を行っています。その上で委員会として、その選解任について審議、答申を行います。

### 後継者育成計画(サクセッションプラン)

委員会の重要な仕事の1つが、後継者育成計画(サクセッションプラン)です。代表取締役社長が現在の中長期経営戦略に基づいて、次期社長となる人物に求められる資質を特定し、その要件定義にあう複数の候補者を選定しております。その上で指名・報酬委員会の各委員が候補者全員と個別面談、評価などを継続しながら、後継候補を絞り込んでいきます。

### 取締役候補者選定

定時株主総会で選任される取締役候補者(社外取締役を除く)および執行役員の任用については、代表取締役が当社の部門および当グループ会社の事業を統括するために必要な経験、知識、能力を有する人材を選出し、指名・報酬委員会に諮ります。委員会は候補者に対して審議を行い、取締役に答申しています。

### 取締役報酬の基本設計

業務執行取締役の報酬等は、株主からの負託に応えるべく優秀な人材の確保・維持、業績向上へのインセンティブの観点が必要であることを考慮し、それぞれの職責に見合った報酬体系・報酬水準を定めています。指名・報酬委員会では、社内外の情勢なども勘案しながら、報酬の基本設計について審議しています。

現在、業務執行取締役の報酬は、年額報酬および賞与で構成し、年額報酬は固定報酬としての基本報酬と役位給、代表給に加え、短期の業績連動報酬としての業績給からなっており、それぞれ算定基準を定めております。基本報酬および役位給、代表給は金銭報酬で構成し、その他の報酬は金銭報酬および長期のインセンティブとしての株式報酬で構成しております。賞与は、グループ連結経常利益が一定以上計上されることを条件として、前事業年度の業績に応じて年1回、支給することとしております。

### 指名・報酬委員会 黒田章裕委員長(2021年3月～現職)コメント

当社を取り巻く環境の変化が益々大きくなる中、諸課題に対してスピーディかつ柔軟に対応するためには、経営には柔軟な発想と強い意志、公正さが必要です。指名・報酬委員会では、最高経営責任者となる次期代表取締役社長の後継者育成においては、こうした点を重視しながら審議を重ねています。また役員報酬については当社の業績向上につながるよう適切なインセンティブを入れながら、年度毎に制度設計の審議を重ねております。

## 価値創造の基盤

## コンプライアンスとリスクマネジメント

## 内部統制システム

当社は業務の適正を確保し、株主やステークホルダーに損害を与えないようチェックする仕組みとして、内部統制システムを構築しています。グループとしての内部統制システムを構築し、システムが確実に機能するよう、コンプライアンスや内部監査、リスク管理に対する施策・体制を盛り込んだ基本方針を定めています。

📄 内部統制システム構築の基本方針  
<https://corp.asahi.co.jp/ja/ir/governance/foundation.html>

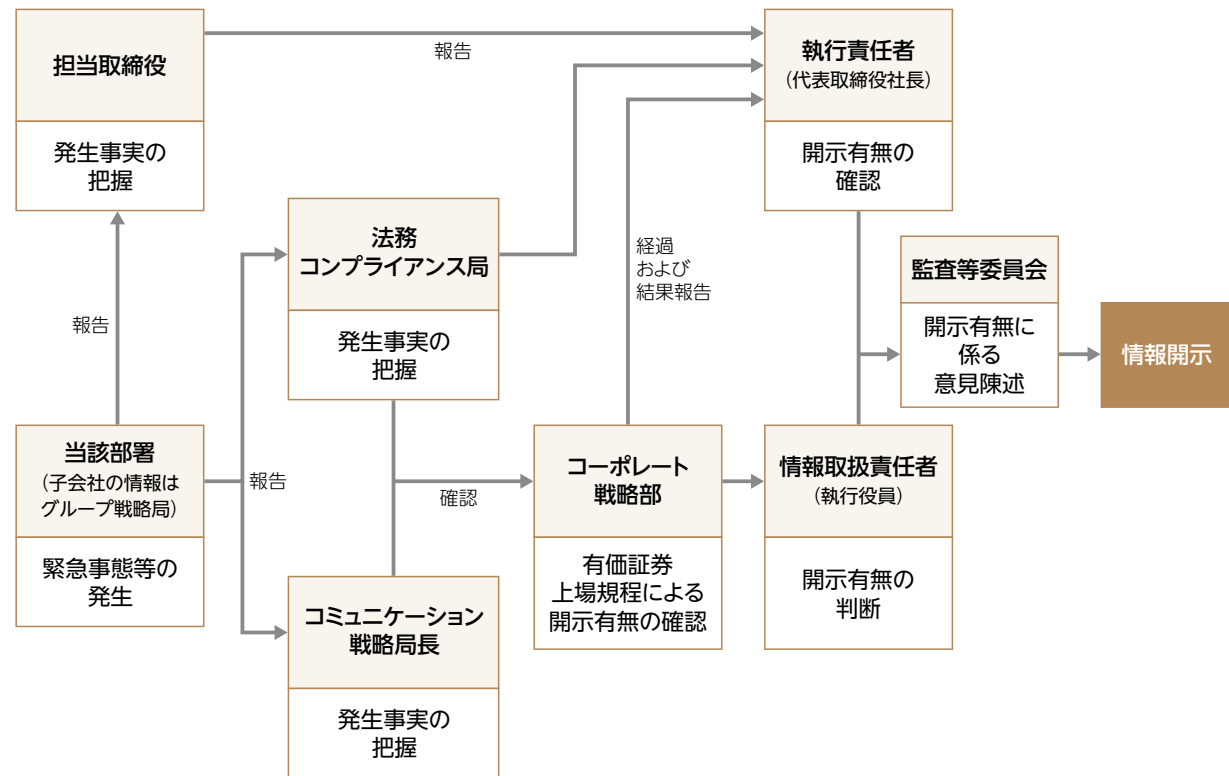
## コンプライアンスの推進体制

当グループは「朝日放送グループ コンプライアンス憲章とコンプライアンス行動規範」を制定しています。行動規範においては「反社会的な団体・個人からの圧力には毅然とした態度で臨み、一切かかわりを持たない」旨を定めた「反社会的勢力排除規定」を設け、反社会的勢力に対して利益や便宜を供与することがないよう、グループ各社の役員・従業員に徹底しています。

## (内部通報制度の充実について)

当社は、通報者および調査協力者が不利益な扱いを受けることがないよう、社内窓口と社外窓口(弁護士事務所)を設置するとともに、公益通報対応業務従事者を指定しています。また、グループ全体に向けてe-ラーニング研修を実施し、内部通報窓口の存在を改めて周知するとともに、安心して通報できることを伝えています。

## ●当グループに係る発生事実に関する情報開示の流れ



## 価値創造の基盤

# 情報セキュリティ・プライバシー保護

### 情報セキュリティ

当グループは、情報セキュリティ基本方針に従って、情報システムのセキュリティ対策や、情報セキュリティに関するリテラシー向上のための教育・啓蒙の活動を行っています。また、当社に「情報セキュリティ委員会」および委員会の下に「朝日放送CSIRT」を設置し、インシデントに対応するためのマニュアルも策定しています。この他、一部のグループ会社では、サイバー攻撃手法の動画講習や、標的型攻撃メールの訓練サービスを実施しています。

📄 情報セキュリティ基本方針  
<https://corp.asahi.co.jp/ja/security/index.html>

### プライバシー保護体制

情報の適切な管理・保持および社会に対しての発信、提供は、当グループの存立の根幹をなすことから、当グループ各社においても、情報を紛失・悪用・漏洩等の脅威から守り、あらゆる関係者の信頼を強固なものにするために「個人情報の取り扱い方針」のもと、視聴者やユーザーの皆さまからお預かりした個人情報を適切に取り扱うよう努めています。

📄 個人情報の取り扱い方針  
<https://corp.asahi.co.jp/ja/security/privacy.html>

### 朝日放送信条

- 一、平和と自由の精神を貫き、地域社会と文化の向上につくす。
- 一、進歩と寛容の理念により、品位と責任を重んじ、社会の信頼にこたえる。
- 一、報道と評論は常に中正な立場に立って、真実を正しく敏速に伝える。
- 一、番組は良識と知性を高めつつ、楽しさとやすらぎを与える。
- 一、広告は誇張を排し、清新な創意によって産業の発展を期する。

1966年に当時の朝日放送が設けた基本的なクレド(信条)であり、プリンシプル(原則)です。グループ各社のガバナンス・コンプライアンスは、この5つの信条に基づいています。

## 番組向上の取り組み

朝日放送テレビ、朝日放送ラジオ、スカイAでは、放送法に則り、「番組審議会」を設置し、放送番組の適正を図るとともに、日本民間放送連盟や衛星放送協会の放送基準や、それぞれに設けた番組・広告基準に基づいて放送を行っています。

さらに、番組等における放送倫理上の問題、とりわけ人権問題や、虚偽、ねつ造等の問題を未然に防ぐことを目的とした「放送番組検討会議」を設置し、毎週開かれる「放送番組検討作業部会」とともに、適正な放送を続けるための重要な会議として位置づけています。放送するCMについても、広告主の業態(サービス内容)とCM表現を精査し、真実かつ視聴者に役立つものであるよう細心の注意を払っています。

テレビ・ラジオの番組の多くは、制作会社・各種協力会社の協力を得て制作されています。下請代金支払遅延等防止法等の諸法令を遵守するとともに、優越的な地位を濫用した行為をすることのないよう強く戒め、発注先や商品、サービスの選定については、組織的、合理的に決定するよう努める一方、新規取引先の開拓や既存の取引先に対する取引条件に関しても、絶えず向上を図っています。



# About Us ABCとは

- 61 ABCの軌跡
- 63 朝日放送グループの「今の姿」
- 64 11年間の財務・非財務データ(連結ベース)
- 65 連結貸借対照表
- 66 連結損益計算書／連結キャッシュ・フロー計算書
- 67 株式情報

ABC

ABC Hall  
River Deck →

ABCとは

## ABCの軌跡

時代の変化に対応し、時代をけん引する番組・コンテンツを創り、届け続けてきた実績

1951～ 創業期

1980～ テレビ全盛期

1990～ 変化の時代の幕開け

ABCの出来事

●1951 ラジオ本放送開始 ●1956 テレビ本放送開始 ●1961 大証二部上場

●1964 東京オリンピック ●1970 大阪万博

●1985 バブル時代とその崩壊 デジタル時代の到来 ●1995 阪神・淡路大震災

### 躍進の始まりはお笑い路線

ラジオ・テレビを通じて  
多くのヒット作を創出

### 生活者に寄り添うDNAも 創業期から

視聴者・リスナー参加型番組を続々開発



### お笑い文化への貢献

「ABC漫才・落語新人コンクール」を  
企画・放送

### 地域に根差した 朝の情報番組がスタート

関西の朝の顔  
「おはよう朝日です」が放送開始



### 進化を続ける“お笑いのABC”

お笑い×知的好奇心(「たけしの万物創世記」等)  
お笑い×視聴者(「探偵!ナイトスクープ」等)



### 国内外の地域の魅力を届ける 全国ネット放送がスタート



### スポーツを通じ視聴者・リスナーに感動を届け続けた実績

全国高校野球選手権大会中継開始

「熱闘甲子園」テレビ朝日と共同制作

### 報道を通じて信頼を獲得してきた実績

地域ニュースの取材／日々の報道

全国ネット日曜朝「サンデープロジェクト」  
※テレビ朝日と共同制作

### 新事業へのチャレンジの歴史

日本初の住宅展示場を開発  
(現ハウジング事業)

ABCゴルフ倶楽部開場  
テレビ通販事業参入

## ABCとは

## ABCの軌跡

生活者に寄り添う姿勢を堅持して時代のニーズの応え、番組・コンテンツを軸とする総合コンテンツ事業グループへ

2000～ 伝統と革新の融合

2010～ 番組・コンテンツの多面展開本格化

●2014 東証一部上場 ●2018 認定放送持株会社に ●2021 中期経営戦略「NEW HOPE」発表 ●2022 東証プライム市場移行

●2008 リーマン・ショック ●2011 東日本大震災

●2021 新型コロナウイルス感染症世界流行

“バラエティのABC”として全国に定着



視聴者に愛される番組を創出



総合コンテンツ事業グループとして  
“新しいシアワセ”を創り、届ける

コンテンツのリッチ化  
ドラマ市場にも本格参入

アニメ市場に本格参入



深夜アニメに参入



IPの出口拡充  
イベント開発

スポーツを通じ視聴者・リスナーに感動を届け続けた実績

「バーチャル高校野球」配信開始

国境を越えたコンテンツ開発

報道を通じて信頼を獲得してきた実績

全国ネット日曜朝「サンデーLIVE!!」  
※テレビ朝日・名古屋テレビ放送と共同制作

新事業へのチャレンジの歴史

テレビ通販事業参入 EC事業本格化

生活者・地域に寄り添った  
新たな価値の提供





## ABCとは

## 11年間の財務・非財務データ(連結ベース)

(単位:百万円)

(会計年度)	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
<b>損益状況</b>											
売上高	78,847	81,484	80,691	81,059	82,302	80,991	81,986	82,937	78,344	85,100	<b>87,028</b>
売上総利益	28,766	29,131	27,823	27,104	28,514	27,985	28,522	27,977	25,951	29,518	<b>28,961</b>
販売費及び一般管理費	23,017	23,339	23,138	23,039	23,541	23,735	24,260	24,588	23,256	25,315	<b>26,366</b>
営業利益	5,748	5,791	4,684	4,064	4,972	4,250	4,262	3,388	2,694	4,203	<b>2,594</b>
経常利益	5,820	6,025	4,830	4,407	5,261	4,539	4,591	3,633	3,033	4,792	<b>2,661</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	2,774	3,254	2,203	2,372	3,416	2,691	3,742	2,278	△930	2,671	<b>1,354</b>
<b>キャッシュ・フロー状況</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,271	7,350	5,947	△126	6,806	4,803	3,286	4,546	5,952	4,689	<b>2,951</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,317	△3,934	△6,562	209	△579	△5,113	△2,394	2,655	△10,311	△4,276	<b>△5,046</b>
フリー・キャッシュ・フロー	953	3,415	△615	83	6,226	△309	892	7,201	△4,359	412	<b>△2,095</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,385	△1,576	△1,757	△1,860	△1,202	△2,260	△53	3,203	4,583	543	<b>△1,610</b>
<b>財政状態(会計年度末)</b>											
総資産	93,986	97,833	103,116	99,596	101,979	102,680	107,788	114,786	119,079	123,788	<b>122,305</b>
有利子負債残高	3,904	2,975	1,946	1,014	592	495	981	6,674	11,910	12,518	<b>12,187</b>
自己資本	56,495	58,625	54,554	53,279	56,750	61,625	65,223	65,230	66,035	66,975	<b>69,259</b>
<b>1株当たり情報</b>											
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)(EPS)(円)	67.93	79.70	53.95	58.11	83.66	65.92	91.55	55.63	△22.69	64.97	<b>32.42</b>
1株当たり純資産(BPS)(円)	1,383.45	1,435.60	1,335.91	1,304.70	1,389.70	1,509.06	1,594.83	1,591.64	1,609.44	1,604.91	<b>1,659.63</b>
配当金(円) <sup>注1</sup>	12	16	18	18	26	20	28	18	10	24	<b>16</b>
配当性向	17.7%	20.1%	33.4%	31.0%	31.1%	30.3%	30.6%	32.4%	—	36.9%	<b>49.4%</b>
<b>財務指標</b>											
営業利益率	7.3%	7.1%	5.8%	5.0%	6.0%	5.2%	5.2%	4.1%	3.4%	4.9%	<b>3.0%</b>
経常利益率	7.4%	7.4%	6.0%	5.4%	6.4%	5.6%	5.6%	4.4%	3.9%	5.6%	<b>3.1%</b>
自己資本当期純利益率(ROE)	5.0%	5.7%	4.2%	4.4%	6.2%	4.5%	5.9%	3.5%	△1.4%	4.0%	<b>2.0%</b>
自己資本比率	60.1%	59.9%	52.9%	53.5%	55.6%	60.0%	60.5%	56.8%	55.5%	54.1%	<b>56.6%</b>
設備投資	2,416	2,960	2,641	4,474	3,900	5,477	2,689	2,585	5,116	8,468	<b>7,991</b>
減価償却費	3,567	3,394	3,347	3,299	2,841	2,971	3,031	3,223	3,088	3,246	<b>3,740</b>
<b>非財務データ</b>											
連結グループ従業員数	845名	850名	869名	883名	907名	918名	1,167名	1,356名	1,456名	1,509名	<b>1,561名</b>
テレビ世帯視聴率 ※ビデオリサーチ調べ(関西)											
全日帯(6-24時) [順位]	8.1% [1位]	7.8% [3位]	7.5% [2位]	7.4% [2位]	7.6% [2位]	7.4% [2位]	7.3% [4位]	7.3% [3位]	7.5% [3位]	7.0% [2位]	<b>6.4% [2位]</b>
ゴールデン帯(19-22時) [順位]	12.8% [1位]	12.2% [1位]	11.3% [2位]	11.1% [2位]	11.1% [2位]	10.8% [2位]	10.8% [3位]	10.9% [2位]	10.8% [3位]	10.1% [3位]	<b>9.7% [1位]</b>
プライム帯(19-23時) [順位]	13.5% [1位]	12.8% [1位]	12.1% [2位]	11.7% [2位]	11.7% [2位]	11.3% [2位]	11.3% [2位]	11.5% [1位]	11.4% [1位]	10.6% [1位]	<b>10.0% [1位]</b>
プライム2帯(23-翌日1時) [順位]	9.6% [1位]	9.5% [1位]	8.8% [1位]	8.4% [1位]	8.2% [1位]	7.6% [1位]	7.1% [2位]	6.5% [2位]	6.0% [2位]	5.5% [2位]	<b>5.2% [2位]</b>
テレビ個人全体視聴率 ※ビデオリサーチ調べ(関西)											
全日帯(6-24時) [順位]	—	—	—	—	—	3.9% [2位]	3.9% [3位]	3.9% [3位]	4.0% [3位]	3.8% [2位]	<b>3.6% [2位]</b>
プライム帯(19-23時) [順位]	—	—	—	—	—	6.3% [2位]	6.5% [2位]	6.6% [2位]	6.6% [2位]	6.1% [2位]	<b>5.9% [2位]</b>
自社制作率 <sup>注2</sup>	35.7%	34.0%	34.1%	35.0%	34.9%	34.0%	33.8%	36.9%	38.0%	37.6%	<b>38.8%</b>
総廃棄量 <sup>注3</sup>	196.2t	179.9t	206.2t	210.9t	207.9t	192.4t	178.2t	195.9t	161.7t	157.5t	<b>173.1t</b>
リサイクル率	60.6%	65.7%	68.4%	68.0%	68.0%	67.2%	70.8%	72.2%	71.2%	69.7%	<b>74.0%</b>

注1: 2010年7月に1株につき10株の割合で株式分割を行いました。

注2: 自社制作率は朝日放送グループ各社制作番組時間/総放送時間(4月の基本番組表に基づく)

注3: 本社、アネックスビルの総廃棄量

## ABCとは

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2022/3	2023/3
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	23,586	22,251
受取手形、売掛金及び契約資産	15,497	15,934
有価証券	4,715	2,208
棚卸資産	3,149	2,828
未収還付法人税等	279	600
その他	2,527	2,704
貸倒引当金	△11	△142
流動資産合計	49,744	46,385
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	35,616	34,819
減価償却累計額	△16,762	△17,596
建物及び構築物(純額)	18,854	17,223
機械装置及び運搬具	23,536	23,220
減価償却累計額	△16,144	△15,954
機械装置及び運搬具(純額)	7,392	7,266
工具、器具及び備品	1,587	1,831
減価償却累計額	△1,077	△1,277
工具、器具及び備品(純額)	509	554
土地	14,252	15,512
リース資産	143	129
減価償却累計額	△86	△93
リース資産(純額)	57	35
建設仮勘定	484	590
有形固定資産合計	41,550	41,181
無形固定資産		
ソフトウェア	2,313	2,055
ソフトウェア仮勘定	60	97
のれん	986	955
その他	111	120
無形固定資産合計	3,472	3,229
投資その他の資産		
投資有価証券	16,900	17,928
長期貸付金	310	290
長期前払費用	1,561	4,681
繰延税金資産	7,426	5,582
その他	2,817	3,094
貸倒引当金	△31	△94
投資その他の資産合計	28,985	31,483
固定資産合計	74,009	75,894
繰延資産		
社債発行費	34	25
繰延資産合計	34	25
資産合計	123,788	122,305

(単位：百万円)

	2022/3	2023/3
<b>負債の部</b>		
流動負債		
短期借入金	50	202
1年内返済予定の長期借入金	513	337
1年内償還予定の社債	26	13
リース債務	21	19
未払金	8,131	8,364
未払費用	2,264	2,088
未払法人税等	1,277	180
役員賞与引当金	102	52
会場閉鎖損失引当金	—	127
その他	6,134	8,215
流動負債合計	18,520	19,601
固定負債		
長期借入金	1,852	1,593
社債	10,013	10,000
リース債務	42	21
退職給付に係る負債	13,203	9,339
長期預り保証金	6,597	6,499
繰延税金負債	1,040	389
その他	2,020	2,414
固定負債合計	34,770	30,257
負債合計	53,290	49,859
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	5,299	5,299
資本剰余金	5,984	5,999
利益剰余金	54,923	55,150
自己株式	△50	△62
株主資本合計	66,157	66,386
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,826	1,900
為替換算調整勘定	△126	△121
退職給付に係る調整累計額	△881	1,093
その他の包括利益累計額合計	818	2,872
新株予約権	8	8
非支配株主持分	3,513	3,177
純資産合計	70,497	72,445
負債純資産合計	123,788	122,305



## ABCとは

## 連結損益計算書

	(単位：百万円)	
	2022/3	2023/3
売上高	85,100	87,028
売上原価	55,581	58,067
売上総利益	29,518	28,961
販売費及び一般管理費	25,315	26,366
営業利益	4,203	2,594
営業外収益		
受取利息及び配当金	187	217
補助金収入	497	342
その他	112	160
営業外収益合計	797	720
営業外費用		
支払利息	30	32
持分法による投資損失	—	32
固定資産処分損	23	117
貸倒引当金繰入額	—	202
投資事業組合運用損	67	220
匿名組合投資損失	25	—
支払手数料	26	—
その他	33	48
営業外費用合計	207	653
経常利益	4,792	2,661
特別利益		
固定資産売却益	—	210
投資有価証券売却益	267	—
特別利益合計	267	210
特別損失		
投資有価証券評価損	121	249
減損損失	369	491
会場閉鎖損失	—	127
特別退職金	—	65
特別損失合計	491	933
税金等調整前当期純利益	4,568	1,938
法人税、住民税及び事業税	1,809	787
法人税等調整額	274	138
法人税等合計	2,083	926
当期純利益	2,485	1,012
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△185	△341
親会社株主に帰属する当期純利益	2,671	1,354

## 連結キャッシュ・フロー計算書

	(単位：百万円)	
	2022/3	2023/3
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	4,568	1,938
減価償却費	3,246	3,740
減損損失	369	491
のれん償却額	127	114
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△7	194
会場閉鎖損失引当金の増減額(△は減少)	—	127
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,308	△1,173
受取利息及び受取配当金	△187	△217
支払利息	30	32
固定資産処分損益(△は益)	23	117
固定資産売却損益(△は益)	—	△210
投資有価証券売却損益(△は益)	△267	—
投資有価証券評価損益(△は益)	121	249
投資事業組合運用損益(△は益)	67	220
匿名組合投資損益(△は益)	25	—
売上債権の増減額(△は増加)	△2,275	△428
棚卸資産の増減額(△は増加)	△160	314
仕入債務の増減額(△は減少)	1,320	299
出資金の増減額(△は増加)	△130	△201
その他	657	△686
小計	6,223	4,923
利息及び配当金の受取額	195	270
利息の支払額	△31	△32
法人税等の支払額	△1,698	△2,210
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,689	2,951

	(単位：百万円)	
	2022/3	2023/3
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△297	△290
定期預金の払戻による収入	330	427
有価証券の償還による収入	1,100	100
短期貸付金の増減額(△は増加)	△126	△102
有形固定資産の取得による支出	△3,726	△3,978
有形固定資産の売却による収入	—	1,301
無形固定資産の取得による支出	△709	△881
投資有価証券の取得による支出	△752	△1,559
投資有価証券の売却による収入	299	—
匿名組合出資金の払込による支出	△100	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△38
その他	△293	△24
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,276	△5,046
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額(△は減少)	50	5
長期借入れによる収入	1,222	130
長期借入金の返済による支出	△620	△489
社債の償還による支出	△26	△26
非支配株主からの払込みによる収入	4	30
自己株式の売却による収入	435	—
自己株式の取得による支出	—	△47
配当金の支払額	△492	△1,127
非支配株主への配当金の支払額	△11	△13
リース債務の返済による支出	△17	△22
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△49
財務活動によるキャッシュ・フロー	543	△1,610
現金及び現金同等物に係る換算差額	△0	1
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	956	△3,704
現金及び現金同等物の期首残高	26,739	27,695
現金及び現金同等物の期末残高	27,695	23,991

## ABCとは

## 株式情報

## 株式情報 (2023年3月末現在)

発行可能株式総数	144,000,000株
発行済株式総数	41,833,000株
株主数	39,674名

## 大株主の状況(上位10名)

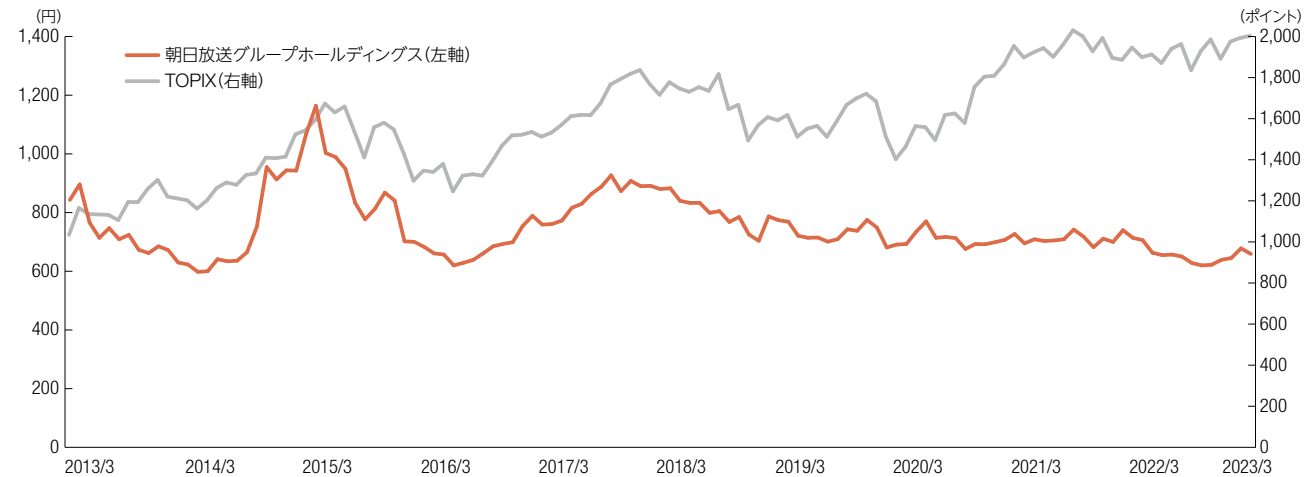
株主名	所有株式数 (株)	持株比率 (%)
株式会社朝日新聞社	6,224,900	14.92
株式会社テレビ朝日ホールディングス	3,877,600	9.29
公益財団法人香雪美術館	2,930,000	7.02
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,597,400	3.83
学校法人帝京大学	1,571,000	3.76
朝日新聞信用組合	1,500,000	3.59
大阪瓦斯株式会社	1,065,000	2.55
日本生命保険相互会社	954,900	2.29
近鉄バス株式会社	800,000	1.92
株式会社竹中工務店	776,600	1.86

(注)当社は、自己株式101,209株を保有しております。また、持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

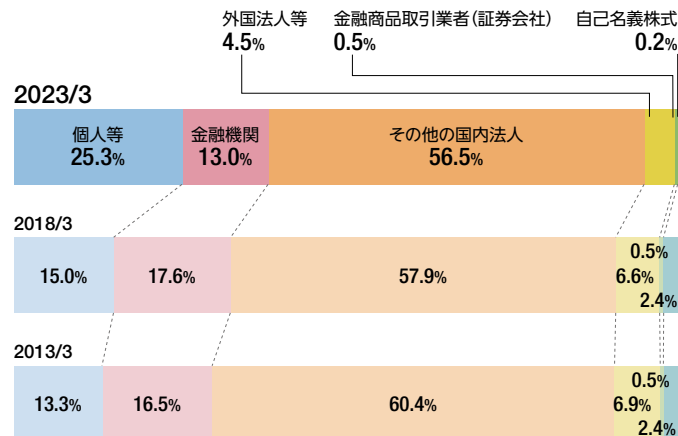
## 株主数の推移



## 株価推移(2013/3~2023/3)



## 株主構成比(所有者別株式数比率)

株主総利回り(TSR)<sup>※</sup>

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
朝日放送グループホールディングス	91.14	83.75	88.98	90.23	85.80
TOPIX(配当込み)	95.0	85.9	122.1	124.6	131.8

※株価の値上がり益(キャピタルゲイン)と配当を合わせた利回りを示し、2018年3月末日終値で投資した場合の各年3月末日終値現在の利回りです。

## 配当金・配当性向

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
配当金(円)	28	18	10	24	16
配当性向(%)	30.6%	32.4%	—	36.9%	49.4%

※2021年3月期は当期純損失であったため、配当性向を記載しておりません。

# 朝日放送グループホールディングス株式会社

〒553 - 8503 大阪市福島区福島1丁目1番30号

<https://corp.asahi.co.jp/>

## 会社概要

**名称**  
朝日放送グループホールディングス株式会社

**英文社名**  
Asahi Broadcasting Group Holdings Corporation

**代表者**  
代表取締役社長 沖中 進

**創立**  
1951年3月15日

**資本金**  
52億9,980万円

**上場証券取引所**  
東京証券取引所プライム市場(証券コード9405)

**事業内容**  
認定放送持株会社

**本社**  
〒553 - 8503 大阪市福島区福島一丁目1番30号  
06-6458-5321 (代表)

**東京オフィス**  
〒105-0013 東京都港区浜松町二丁目3番1号  
日本生命浜松町クレアタワー18階

## 情報開示体系

ウェブサイト <https://corp.asahi.co.jp/ja/>

### 財務情報

- 株主通信(事業のご報告)
- 中期経営戦略説明会資料
- 決算説明会資料
- 決算関連資料
  - ・有価証券報告書
  - ・決算短信
  - ・決算参考資料
- 招集通知

### 統合報告書 (コーポレートレポート)



### 非財務情報

#### サステナビリティレポート



サステナビリティレポート  
<https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/report.html>

- コーポレートガバナンス報告書

## IR・情報開示 基本方針

朝日放送グループホールディングスは、株主・投資家をはじめ、視聴者、リスナー（聴取者）、広告主、取引先、従業員、地域社会など、あらゆるステークホルダーの皆さまを、当グループのサポーターであり、「ABCファン」であると考えています。そうした前提で、グループの現状・業績とともに、経営方針や成長戦略を、公平に、正確に、かつ分かりやすくお伝えし、多様なステークホルダーとのコミュニケーションを充実させ、グループへの理解を深めていただくことに努めています。

## 対象期間

報告対象期間は2023年3月期(2022年4月1日～2023年3月31日)です。ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。