



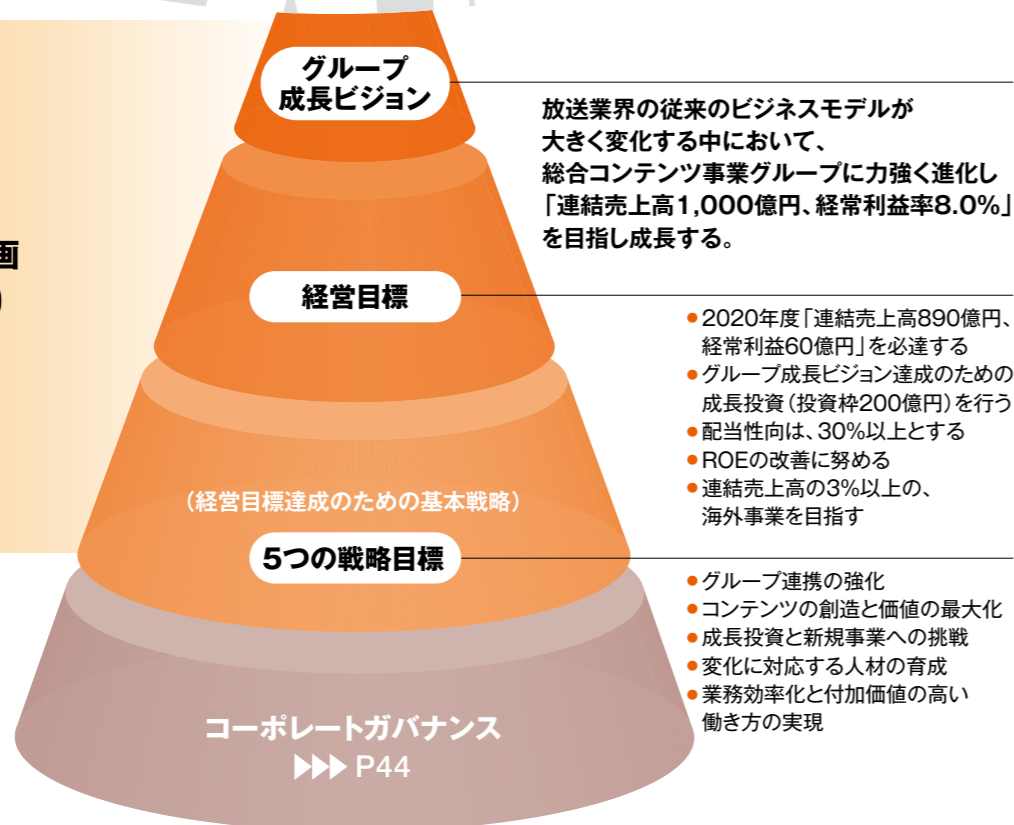
# Corporate Report 2020

朝日放送グループホールディングス  
コーポレートレポート

## 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。

中期経営計画  
2018-2020



## CSR基本方針

▶▶▶ P30~

私たち朝日放送グループは、様々なコンテンツを通じて明日の生活をより幸せで豊かにするため、進化を続けます。

## 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
- 中期経営計画説明会資料
- 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

### コーポレートレポート



### 非財務情報

#### CSR活動報告



- コーポレートガバナンス報告書

## CONTENTS

2

経営理念

4

ABCグループの使命  
(朝日放送グループ)

6

価値創造の歩み

- 6 朝日放送グループの歩み
- 8 朝日放送グループの事業領域
- 10 会計セグメント情報
- 12 財務・非財務ハイライト

14

トップメッセージ

放送収入だけに頼らない  
収益構造の確立と、  
新たな事業分野の  
開拓を目指していきます

20

事業活動の成果と未来

20

放送事業・コンテンツ事業

24

ライフスタイル事業

26

特集

投資によりバリューチェーンを構築して  
総合コンテンツ事業グループとしての  
収益力を強化し、  
企業価値の向上を目指す

28

豊かな社会の実現に向けて

- 28 創造集団を支える人材戦略
- 30 朝日放送グループのESG(CSR)
- 32 CSRの取り組み ~その先のSDGsへ~
- 34 環境・社会への取り組み
- 38 ステークホルダーへの取り組み

40

コーポレートガバナンス

- 40 社外取締役 対談
- 42 役員の紹介
- 44 コーポレートガバナンス
- 48 リスクマネジメント

49

財務・非財務情報

- 49 2020年3月期の損益の状況
- 50 11年間の財務・非財務データ(連結ベース)
- 52 連結財務諸表

54

会社概要・株式情報

## 編集方針

「働き方改革」「ガバナンスの強化」「ダイバーシティの推進」といった社会の要請に対して、私たちは、皆さまとともに多彩な視点を出し合うことから始めたいと考えています。

その上で、社会や文化をリードし、生活の豊かさに貢献する最適な答えを地道に模索し創造していく企業集団でありたいと思っています。

このコーポレートレポートが、メディアとして企業価値向上に取り組む原点に立ち返る羅針盤となり、同時に、皆さまとの対話をより深める一助になれば幸いです。

## 対象期間

報告対象期間は2020年3月期(2019年4月1日~2020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。

## 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、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、当社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、当社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。

## 報道機関としての責任

当社には、公共メディアの一端を担う役割として、地域情報を発信し続ける責務があります。このため、緊急事態宣言中も、解除後も、スタッフの体調管理や職場の衛生管理には細心の注意を払いながら、朝・夕の報道情報番組の放送を継続しています。

私たちの暮らし、ひいては、日本の社会や経済の仕組みが大きく変わろうとしている中で、世論を二分するテーマを扱う場面が増え、インターネット上でもフェイクを含めた情報が錯綜していますが、冷静かつ事実を徹した情報を届けるとともに、とりわけ、コロナ以前の「日常」を失い、極限状態に陥っている「犠牲者」や社会的弱者になってしまう人たちの声を埋もれさせないよう意識した報道を続けていきます。

社会に何を問いかけていくべきかを考えながら今後も生活者に寄り添う番組づくりを続けていきます。



夕方の報道番組「キャスト」ではコロナと戦う様々な業態の人たちの奮闘を追い、「苦難の時こそ」と題したシリーズ企画を30本超制作

「キャスト」、朝の情報番組「おはよう朝日です」、当社公式youtubeチャンネル「プカピ」で、高校生の部活動を応援する「雨のち晴れ。」というシリーズ企画を展開

[Asahi Broadcasting Group Holdings Corporation]

# ABCグループの使命

## 報道機関の責任とエンタメのチカラ

2020年、年明けからの新型コロナウイルス感染症の拡大により、多くの人の暮らしが変わりました。そして、いつ元に戻るかわからないという状況で、不安やストレスを抱える人々が増えるとともに、報道やエンタメ番組に対する見方にも、様々な変化が出てきています。そうした状況を踏まえ、私たち朝日放送グループは一層、視聴者の思いや感覚に寄り添い、テレビ・ラジオというマスメディアを持つ発信元の責任として、朝日放送創業当時の基本姿勢である「Accurate information (正しい報道) Beautiful expression (美しい表現) Cheerful programs (楽しい番組)」を胸に、番組・コンテンツを創り続け、届け続けていきたいと考えています。

## エンタメのチカラ

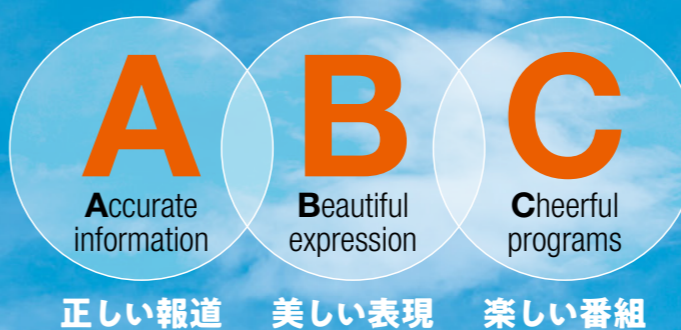
当社のもう1つの使命は、健全な娯楽・エンタテインメントを創り、届けることで、視聴者・リスナー(聴取者)の皆さまに、楽しんで笑っていただき、明るい気持ちになっていただくことです。今回のコロナ禍のような大きな問題により、社会に閉塞感が漂い、人々の心が休まる余裕がない時にこそ、その意義は大きいと考えています。

一時は、ストップしていた番組ロケも、緊急事態宣言解除後、飛沫防止や、取材対象者・出演者・スタッフ間で、安全・安心な距離を取るなどの感染防止対策を徹底する「withコロナの制作体制」の下、少しずつ再開できるようになりました。様々な制限はありますが、当社には、これまでも、時代の変化やそれに伴う様々な制約に対応しながら、どの局にも負けないエンタメを創り続けてきた基盤があります。色々なルール・制限の中でこそ、生まれる多様な企画・アイデアがあると考えています。視聴者の皆さまに、楽しい番組を創り、届けたい、というスタッフの思いは、非常に高くなっていますし、まさに、エンタメに向き合ってきた当社の腕の見せ所です。

私たちは、視聴者・リスナーの皆さまの気持ちに寄り添いながら、何か1つでも笑いを届けたい、エンタメを届けたいという強い気持ちをエネルギーにして、これからの時代に求められる半歩先のエンタメづくりに挑戦し続けていきます。

## 報道取材・報道番組制作体制

社内から報道経験がある応援スタッフを募って人員を補充し、2班体制で3密を回避。リモート取材等も駆使して安全な距離を取ることを徹底し、取材を継続



## 番組ロケ・収録体制

放送局の社会的責任を重く認識し、一般の方々はもちろん、社内外の関係者の感染防止対策を最大限に行って、番組制作を継続

「やすとものいたって真剣です」(木曜夜11時17分~関西ローカル)  
番組収録の様子



出演者の間にアクリル板を設置



スタッフの人数は、最小限に抑えて3密を回避

## リモート編集環境を整えて、報道フロアの3密回避を実現

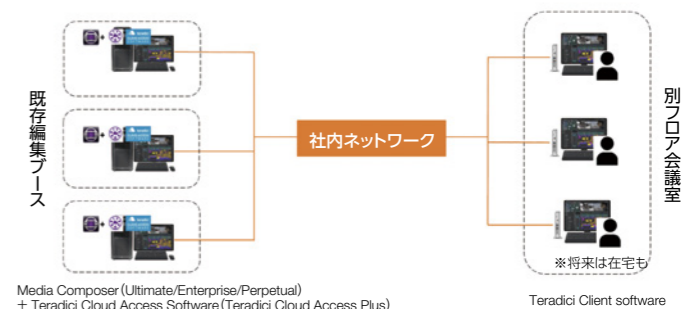
担当者 渡辺雄介 (朝日放送テレビ・技術局・主任)

### 操作感を変えず、可能な限り早く

「不特定多数の編集者が操作する編集ブースは、担当者の固定ができないため、当初は、作業が終了するたびに編集ブースのすべてを消毒していました。ただ、いくらこまめに消毒をしたとしても、即時性が求められる報道の特殊性から、作業時間が集中することは避けられず、『編集ブースを別の場所へ移動できないか?』という話が持ち上がりました。

しかし、移動させるにも、テレビの編集ブースは1つにつき、PCモニター3台、SDIモニター1台、VUメータ等、周辺機器を含めるとかなり大がかりな設備で、編集の操作性に問題がないよう移動させるには、移動先のスペースにも限りがあります。新しいシステムを導入すれば、費用も時間もかかります。その一方で、感染者は日に日に増加し、一刻も早い課題解決が求められていました。

そこで思いついたのが、既存の社内ネットワークを活用し、クラウド編集などで使用されているリモートアクセスツールを使って、離れた会議室から直接、編集機にアクセスする方法です。既存のシステムを拡張することで、検討開始から10日で、リモートでも快適な編集環境を実現することができました。このシステムでは、操作感を変えずに、編集はもちろん、テロップ入れや送出サーバーへの転送等、これまで編集ブースで行ってきたことがそのままできます。また、VPN接続を行うことで、社外(自宅等)からの編集作業も可能になりました。今後、もし地震やその他の災害で、オフィスに来ることができない状況が発生しても、対応可能になりました。」



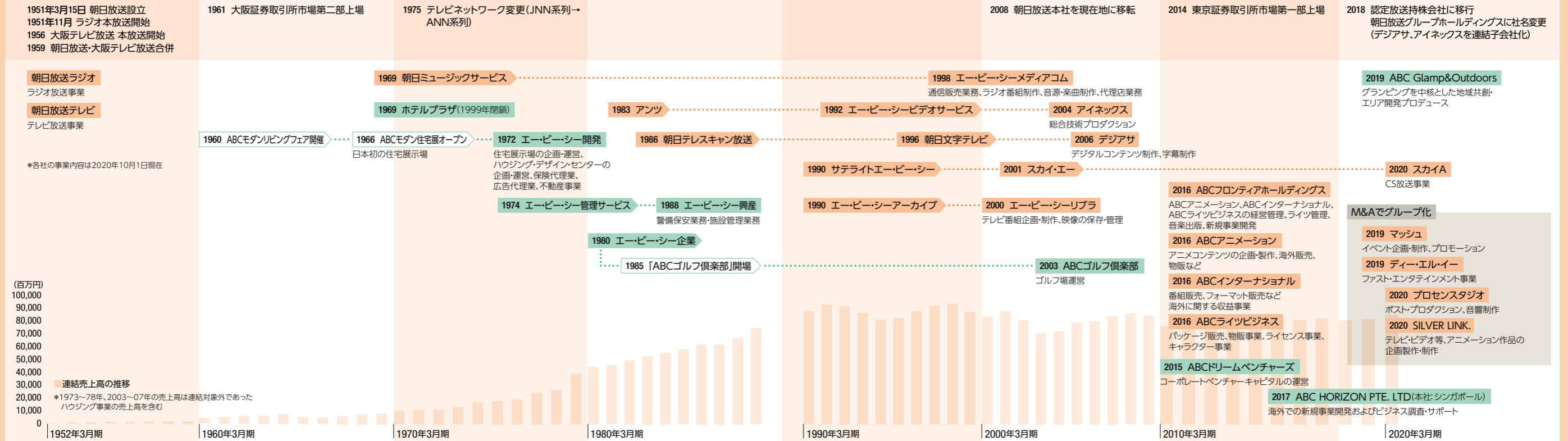
会議室を使用したリモート編集

# 朝日放送グループの歩み

## 日本の放送界の流れ

1950's	1960's	1970's	1980's	1990's	2000's	2010's	2018~	2020 現在
<b>ラジオ放送の確立</b> 1925 東京放送局、大阪放送局 1926 東京放送局、大阪放送局、名古屋放送局、中波ラジオ放送開始 1945 終戦の詔書を録音放送 1950 特殊法人日本放送協会(NHK)設立 1951 日本初の商業ラジオ放送(中部日本放送、新日本放送)開局 <b>テレビ放送の幕開けからカラー化へ</b> 1953 NHK、総合テレビ本放送開始 民放初のテレビ局・日本テレビ放送網開局 1959 明仁皇太子ご成婚	1960 カラー放送開始 1962 テレビ受信契約者数1000万突破 1964 東京オリンピック	1970 大阪万博 1972 沖縄返還 <b>有線テレビジョン放送法成立</b> 1972 あさま山荘事件 1975 媒体別広告費、テレビ放送が新聞を抜き初首位に	1982 テレビ受信契約者数3000万突破 1987 BSアナログ放送開始 1989 昭和天皇崩御	<b>放送技術の発展と進化</b> 1990 湾岸戦争、東西ドイツ統一 1991 日本衛星放送(JSB、愛称WOWOW)本放送開始 1992 CSアナログ放送開始 1994 関西国際空港開港 1995 阪神淡路大震災、地下鉄サリン事件 1996 日本初のCSデジタル放送「パーフェクTV」が放送開始 1998 CSデジタル放送の「パーフェクTV!」「スカイB」が合併し「スカイパーフェクTV!」に	2000 BSデジタル放送開始 2001 米同時多発テロ事件 <b>デジタル放送時代の到来</b> 2003 地上デジタル放送開始(東名阪3大広域圏) 2006 「ワンセグ」放送サービス開始 2007 YouTube 日本語版提供開始 2008 世界金融危機	<b>メディア環境の多様化</b> 2010 IPサイマルラジオ radikoサービス開始 2011 東日本大震災 地上デジタル放送に完全移行(東北3県を除く)、テレビ受信契約者数4000万突破 2014 radiko プレミアム(エリアフリー聴取)開始 2015 民放公式テレビポータル・TVerサービス開始 Netflix 日本でのサービス開始 Amazonプライムビデオ 日本でのサービス開始 ラジオFM補完放送開始(大阪)	2018 新4K8K衛星放送開始 2020 新型コロナウイルス感染症世界で流行	

## 朝日放送グループの沿革



## コンテンツ制作の歴史

当初からお笑い路線の番組を発信

- 1952- 全国高校野球選手権大会実況中継
- 1955-1971 蝶々雄二の夫婦善哉
- 1957- 全国高校野球選手権大会実況中継
- 1962-1968 てなもんや三度笠
- 1963-1975 夫婦善哉

聴取者・視聴者参加型の番組や独自のワイド番組を展開

- 1966-1986 ABCヤングリクエスト
- 1971-1977 おはようパーソナリティ中村鋭一です
- 1971- 新婚さんいらっしゃい!
- 1975- パネルクイズ アタック25
- 1977- おはようパーソナリティ道上洋三です
- 1979- おはよう朝日です
- 1980- ABC漫才・落語新人コンクール(現ABCお笑いグランプリ)
- 1988- 探偵!ナイトスクープ
- 1989-2010 サンデープロジェクト(テレビ朝日・朝日放送共同制作)

バラエティ・お笑いのABC ニュースのABC

- 1991-2009 ABCミュージックパラダイス

時代のニーズに対応し、伝統と革新を融合させたコンテンツを創造

- 2001- M-1グランプリ
- 2004- ドッキリ!ハッキリ!三代澤康司です
- 2005- 芸能人格付けチェック
- 2012- 水曜アニメ<水もん>
- 2014- バーチャル高校野球
- 2012- 朝日放送テレビYouTube公式チャンネル

自社製作深夜アニメスタート

- 2014- よなよな...
- 2017- サンデーLIVE!!(テレビ朝日・朝日放送テレビ・名古屋テレビ共同制作)
- 2018- ポツンと一軒家
- 2018- ぶかび 部活ONE (YouTube)
- 2020- 虎パン 阪神タイガース応援チャンネル (YouTube)



# 朝日放送グループの事業領域

事業の起点は、ラジオ・テレビの放送事業者として、皆さまに番組を「創り、届ける」ことです。  
 そして現在、デバイスやエンタテインメント体験の多様化に合わせて  
 コンテンツを創って展開する事業全般を『コンテンツ事業』、  
 創って届ける力を活用して日常をより快適で豊かにする事業全般を『ライフスタイル事業』として、  
 それぞれ最大価値を生み出すための体制を構築して、グループ全体の成長・拡大を目指しています。

## 放送事業領域

- 地上波放送  
※関西2府4県のテレビ・ラジオ
- CS放送

## コンテンツ事業領域

- 番組企画・制作
- イベント企画・運営
- 通販

- アニメ企画・プロデュース・制作
- 著作権ビジネス
- ゲームアプリ制作
- ファストエンタテインメント企画・制作
- 字幕・HP等デジタルコンテンツ制作
- コンテンツ投資

## ライフスタイル事業領域

- 住宅展示場 ●ハウジング・デザイン・センター
- マンション賃貸 ●不動産販売 ●ゴルフ場運営
- グランピング企画・コンサルタント

### 会計セグメント

放送事業

ハウジング事業

ゴルフ事業

### 収益構造

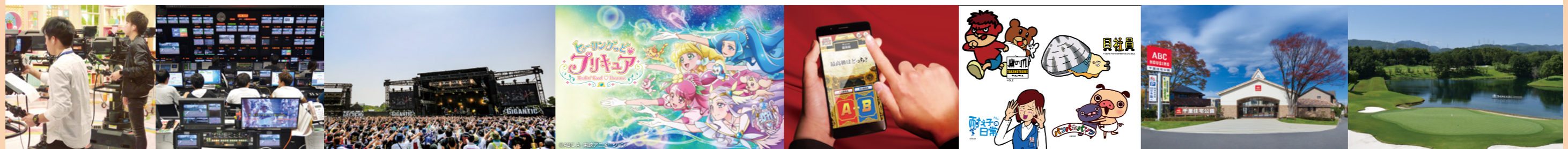
●広告収入

- イベント関連収入 ●海外事業収入
- 動画配信収入 ●物販収入
- 著作権収入

- 住宅展示場収入
- ハウジング・デザイン・センター収入
- 広告代理店収入 ●保険代理業収入

●ゴルフプレイ関連収入

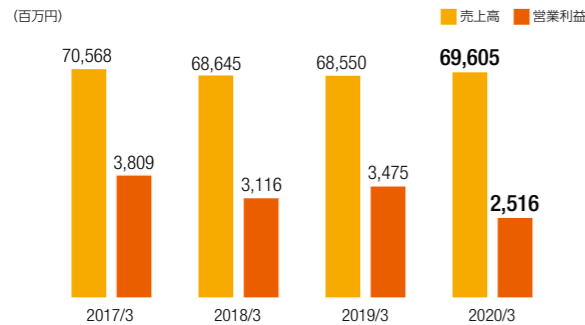
### 連結会社 (2020年9月末現在)



# AT A GLANCE 会計セグメント情報

## 放送事業

### 2020年3月期の概況



放送事業の売上高は696億500万円で、前期に比べて10億5,400万円(1.5%)の増収となりました。テレビスポット収入は減収となりましたが、全国ネット番組・朝のローカル番組が好調でテレビタイム収入が増加したことやコンテンツ関連の収入が好調だったことに加え、新規連結子会社の増加により増収となりました。一方で、新規連結に伴う原価の増加により営業費用が2.9%増加したことや利益率の高いスポット収入が減少した影響で、営業利益は25億1,600万円となり、9億5,900万円(△27.6%)の減益となりました。

### 事業の概要

当社グループの中核事業で、放送法に定めるテレビおよびラジオ放送を行う朝日放送テレビ・朝日放送ラジオを中心とするグループ17社(2020年3月末現在)で構成されています。報道・情報・バラエティ・スポーツ・アニメ・ドラマなど、多様な番組を企画・制作しており、これらのコンテンツをテレビ・ラジオの地上波やCSで放送するだけでなく、海外のメディアや国内外の様々な配信プラットフォームへ販売しています。また、通販事業や、イベント開催など、幅広く事業を展開しています。2020年1月にはアニメや映画の吹替音響制作やテレビ番組などのポストプロダクション事業を手掛けるプロセンススタジオが加わりました。既存のグループ会社と連携し、多面的な展開に取り組んでいます。

### TOPICS

#### ヒットコンテンツピックアップ

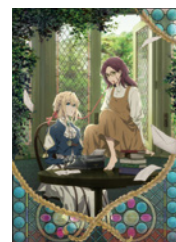
#### テレビ

- 「ポツンと一軒家」  
高視聴率が続き動画配信も好調
- 「探偵!ナイトスクープ」  
松本人志新局長就任で新時代突入



#### アニメ

- 映画  
「ヴァイオレット・エヴァーガーデン外伝」  
興行収入8.3億円の大ヒット



©磯住奈・京都アニメーション/  
ヴァイオレット・エヴァーガーデン製作委員会

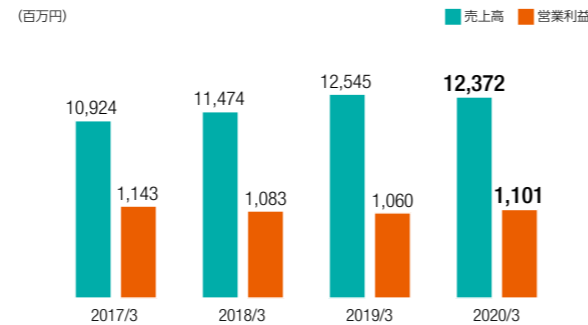
- 映画  
「青春ブタ野郎は  
ゆめみる少女の夢を見ない」  
興行収入5億円の大ヒット



©2018 舞志田 一/KADOKAWA  
アスキー・メディアワークス/青ブタ Project

## ハウジング事業

### 2020年3月期の概況



ハウジング事業の売上高は123億7,200万円で、前期に比べ1億7,300万円(△1.4%)の減収となりました。前期に一部の住宅展示場が契約満了でクローズしたことや広告事業収入の減収が主な要因です。一方、営業費用は、住宅展示場のクローズの影響等により、1.9%減少しましたので、営業利益は11億100万円と、前期に比べて4,100万円(4.0%)の増益となりました。

### 事業の概要

1966年に大阪で日本初の住宅展示場「ABCモダン住宅展」を開業したことが、この事業の始まりです。現在では、モデルハウス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と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)事業を2つの柱としています。どちらも会場に出展する住宅メーカーや、住宅設備関連会社などから出展料収入を得るビジネスモデルで、特に住宅展示場事業の業績は業界トップクラスです。

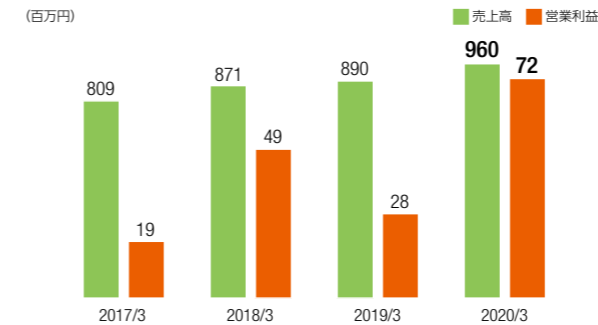
### TOPICS

- 2019年5月「神戸駅前住宅公園」第二期  
8棟満棟でオープン



## ゴルフ事業

### 2020年3月期の概況



ゴルフ事業の売上高は9億6,000万円で、前期に比べ6,900万円(7.8%)の増収となりました。新規会員権募集に伴う登録料収入の増加が主な要因です。来場者数も、今年3月は新型コロナウイルス感染拡大の影響で減少したものの、1年を通じて堅調に推移しました。一方、営業費用は、労務費等の増加により、2.6%増加しました。この結果、営業利益は7,200万円となり、前期に比べて4,300万円(152.1%)の増益となりました。

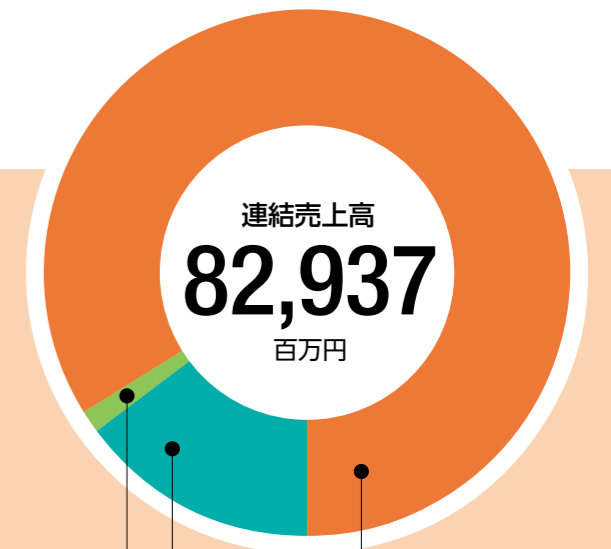
### 事業の概要

当時「日米ゴルフ対抗戦」を放送していた朝日放送(現朝日放送テレビ)が母体となって、日本一テレビ映えるゴルフ場を目指して1985年に開場した「ABCゴルフ倶楽部」を運営しています。1988年の「ラクカップ」以降、数々の名場面を生み出した大会の舞台となり、現在は男子ツアーの「マイナビABCチャンピオンシップゴルフトーナメント」と女子ステップアップツアーの「SkyレディースABC杯」を毎年開催しています。

### TOPICS

#### 当期の話題・名場面

- 女子ステップ・アップ・ツアー「Skyレディース ABC杯」  
仲根澄香選手が最小打数更新
- 「マイナビABCチャンピオンシップ」  
今平周吾選手と熱い接戦の末、ハン・ジュンゴン選手が逆転優勝



### 放送事業

**83.9%**  
**69,605**百万円

### ハウジング事業

**14.9%** **12,372**百万円

### ゴルフ事業

**1.2%** **960**百万円

## その他非連結会社

### エー・ビー・シー興産

1974年設立。朝日放送グループホールディングス本社屋等にかかわる施設警備・受付・サービスカウンター業務・その他サービス業務に携わっています。

### ABCドリームベンチャーズ

2015年設立。当社グループ初のコーポレートベンチャーキャピタル。投資対象は、メディア・コンテンツ・エンタテインメント領域や地元関西のベンチャー等で、これまでの出資先は駐車場予約サービスのakippa、グルメサイトRetty、C CHANNELなど28件(1号ファンド19件、2号ファンド9件)です。(2020年9月末現在)

### ABC HORIZON

アジアを中心とした海外ビジネスのさらなる拡大と新規ビジネスの調査、研究、開発を目的として、シンガポールに設立した現地法人です。各国の放送局や映像会社と協力してオリジナルコンテンツを制作しているほか、マーケティングリサーチ、コンサルティングなどを行っています。

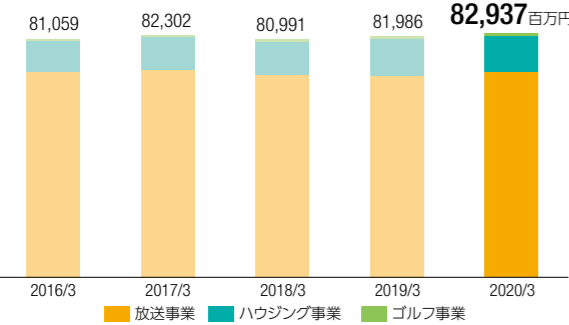
### ABC Glamp&Outdoors

2019年10月設立。グランピングを中核とした地域共創・エリア開発プロジェクトを行っています。

# PERFORMANCE 財務・非財務ハイライト

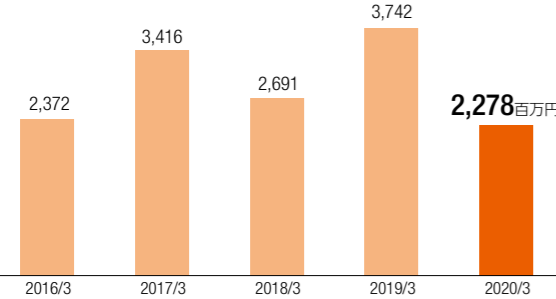
## 財務ハイライト

### 連結売上高



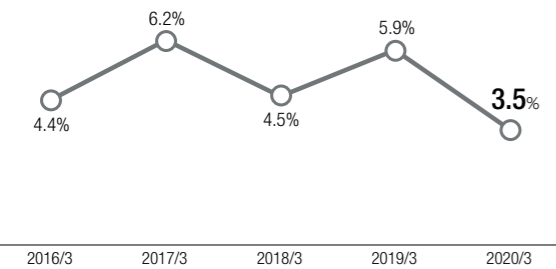
ハウジング事業は減収となったものの、放送事業はテレビネット収入等の増加に加え、新規連結子会社の増加により増収となり、連結売上高は前期に比べて9億5,000万円(1.2%)の増収となりました。

### 親会社株主に帰属する当期純利益



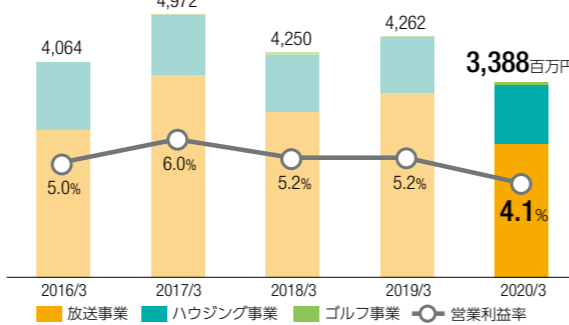
前期はホールディングス化に伴って法人税等調整額が大きく減少したことにより当期純利益は大きく増加しましたが、当期はそのような影響はなかったため、当期純利益は前期から14億6,400万円(△39.1%)の減収となりました。

### 自己資本当期純利益率(ROE)



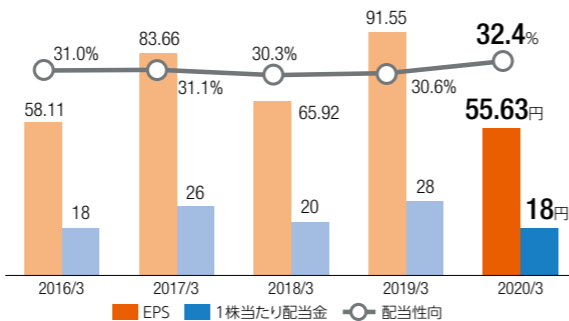
親会社株主に帰属する当期純利益が減少したことから、ROEは前期より2.4ポイント悪化し、3.5%となりました。

### 営業利益/営業利益率



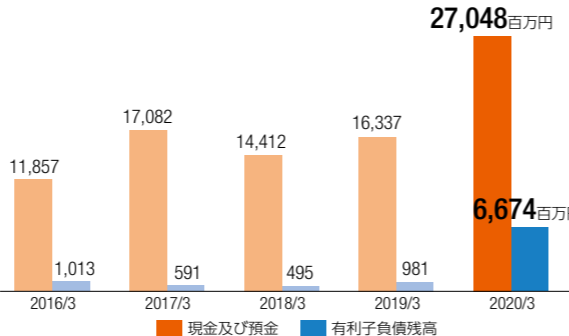
売上原価や販売費及び一般管理費が増加したため、前期に比べて営業利益は8億7,400万円(△20.5%)の減益となり、営業利益率も1.1%減少しました。

### 1株当たり当期純利益(EPS)/1株当たり配当金/配当性向



EPSは55.63円となり35.92円減少しました。配当性向30%以上の基本方針に基づき、年間配当金は18円となりました。

### 現金及び預金/有利子負債残高



社債の発行や新規連結に伴って、現金及び預金と有利子負債残高はともに増加しました。

## 非財務ハイライト

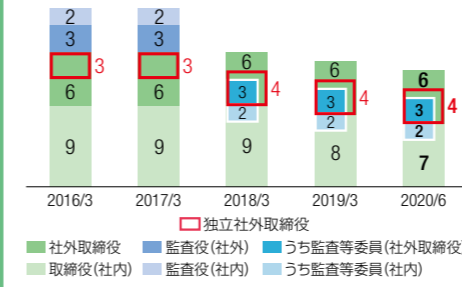
### テレビ視聴率/順位(関西地区)

	2016年 3月	2017年 3月	2018年 3月	2019年 3月	2020年 3月	2020年 4月～6月
全日帯 (6-24時)	2位 7.4%	2位 7.6%	2位 7.4%	4位 7.3%	3位 7.3%	3位 8.2%
プライム帯 (19-23時)	2位 11.7%	2位 11.7%	2位 11.3%	2位 11.3%	1位 11.5%	1位 12.6%

出所: ビデオリサーチ調べ(関西)

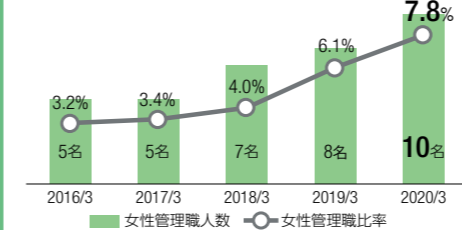
2020年4月～6月は、新型コロナウイルス感染拡大防止のために出された緊急事態宣言(4月7日～5月25日)の影響もあり、全体的にテレビ視聴率は上昇しました。新型コロナウイルス関連ニュースの需要拡大が要因で、平日夕方に放送している「キャスト」などのニュース番組の視聴率も上昇しています。また、日曜日に放送している「ボソソ〜軒家引き」引き続き好調で、プライム帯は1位を維持しています。

### 取締役/社外取締役等 人数の推移 (名)



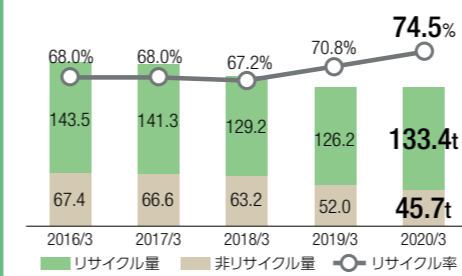
2018年6月より監査等委員会設置会社へ移行しています。

### 女性管理職人数/女性管理職比率 (朝日放送テレビ・グループホールディングス)\*



女性管理職人数・比率ともに近年上昇しています。  
\*2018年3月期以前は朝日放送(当時)、2019年3月期以降は朝日放送テレビ・グループホールディングスの女性管理職(部長級以上)の人数および全管理職に占める女性管理職の割合を示しています。

### リサイクル量/リサイクル率



社屋全体の廃棄量は2016年3月期以降着実に減少し、2019年3月期からはリサイクル率も上昇しました。

### 主な受賞歴(2014年以降)

ホールディングス(オレンジ) テレビ(黄緑) ラジオ(緑) CS(スカイA)(青)

表彰名	受賞タイトル	受賞年/年度
テレビ報道番組 優秀	「笑顔の村」	2020年
テレビエンターテインメント番組 優秀	「M-1アナザーストーリー～漫才人生、果てなき道～」	2020年
放送と公共性 優秀	震災アーカイブプロジェクト	2020年
ラジオCM第2種 (21秒以上) 最優秀	伊藤ハム「ポールウインナー/ロンゴセラー」篇	2020年
技術部門 優秀	空間認識技術を活用したバーチャルスタジオ用センサーMoVRの開発	2019年
ラジオCM第2種 (21秒以上) 最優秀	ピタットハウスネットワーク 企業CM/玄関前 篇	2019年
ラジオ教養番組 最優秀	「ラジオと童謡と～「サッちゃん」の阪田寛夫が残したもの」	2018年
ラジオCM第2種 (21秒以上) 最優秀	淀川製鋼所 ヨド物置 エスモ「荷物」 篇	2018年
技術部門 優秀	シングルボードコンピュータとクラウドデータベースを用いたネットワーク型タリ-伝送装置の開発	2018年
ラジオCM第2種 (21秒以上) 最優秀	キリンビール 「一番搾り 大阪づくり/度合い」 篇	2017年
技術部門 優秀	ライブ動画配信制作・送出システムの開発	2017年
ラジオCM第1種 (20秒以内) 最優秀	伊藤ハム 元祖あぶり焼チキン/アプリ 篇	2016年
ラジオCM第2種 (21秒以上) 最優秀	ライオン グロンサン強力内服液/やるしかない 篇	2016年
技術部門 優秀	3Dシミュレータと運動可能な次世代調光操作卓	2015年
ラジオ報道番組 最優秀	「ダウン症は不幸ですか? 新型出生前診断スタートから1年 ダウン症への思い」	2014年
テレビ部門 奨励賞	「ボソソ〜軒家2時間半スペシャル」	2019年度
ラジオ部門 選奨	「伊藤史隆のラジオノゾト」	2019年度
テレビ部門 選奨	「M-1アナザーストーリー あの日、人生が変わった」	2018年度
テレビ部門 奨励賞	「相席食堂～有名人が生まれ故郷に凱旋SP～」	2018年度
ラジオ部門 選奨	「[10.19]～7時間33分の追憶～」	2018年度
テレビ部門 奨励賞	「生き直したい」	2017年度
ラジオ部門 優秀賞	「ラジオと童謡と～「サッちゃん」の阪田寛夫が残したもの」	2017年度
ラジオ部門 選奨	「ダウン症は不幸ですか? 新型出生前診断スタートから1年 ダウン症への思い」	2014年度
テレビ部門 選奨	「世界の子供がSOS! THE☆仕事人マチャアキ JAPAN8」	2013年度
報道活動部門 優秀賞	「空白の68年～日朝両国に眠る遺骨～」	2013年度
放送文化基金賞	番組部門 テレビエンターテインメント番組 奨励賞 個人・グループ部門 放送文化 「激震の記録1995 取材映像アーカイブ」の取り組みと公開	2020年
文化庁芸術祭賞	番組部門 テレビエンターテインメント番組 奨励賞 「世界への挑戦状! 行け! ジャパンプライド2」	2014年
日本放送文化大賞	テレビ・ドラマ部門 優秀賞 「ABC創立65周年記念スペシャルドラマ『氷の轍(わだち)』」	2017年度
ラジオ・準グランプリ	「三木鶏郎に挑む! 平成の仕事師たち」	2015年
坂田記念ジャーナリズム賞	坂田記念ジャーナリズム賞 特別賞 坂田記念ジャーナリズム賞 坂田記念ジャーナリズム賞 「笑顔の村」 「生き直したい」 「勇鯨(いさな)～揺れる太地町～」 「ベトナム戦争の真実」 「日朝遺骨問題」	2019年 2018年 2017年 2016年 2014年
衛星放送協会オリジナル番組アワード	番組部門(中継) 最優秀賞 番組部門(中継) 最優秀賞 「プロ野球ドラフト会議 supported by リポビタンD」 「エビバデ!ダンススタジアム～日本高校ダンス部選手権 冬のバトルトーナメント～」	2020年 2019年
日本照明家協会賞	奨励賞 新人賞 「報道STATION企画中継【夜汽車の風景】」 「京都丹後鉄道・宮舞線」 「サタデーステーション 京都実相院紅葉中継」	2017年度 2017年度
日本プロ音楽録音賞	審査員特別賞 「第28回全日本マーチングコンテスト」より「Moonlight Serenade～Swing Swing Swing」玉名女子高等学校	2016年
デジタルアーカイブ産業賞	貢献賞 「阪神淡路大震災25年 激震の記録1995 取材映像アーカイブ」	2020年
ニューヨーク・フェスティバル	Human Concerns 部門 銅メダル History & Society 部門 入賞 「勇鯨(いさな) ～揺れる太地町～」 「語られなかった英雄たち～ベトナム戦争40年目の真実～」	2018年 2016年
アメリカ国際フィルム・ビデオ祭(USIFVF)	ドキュメンタリー・歴史部門 [Silver Screen]受賞 「満州崩壊はここから始まった～モンゴルに眠るソ連秘密基地の謎～」	2017年

当社グループ全体での多彩なメディア展開に伴い、テレビ社、ラジオ社などの番組、CMだけでなく、放送の技術開発や映像のアーカイブ等、受賞の幅が広がっています。



## 放送収入だけに頼らない収益構造の確立と、 新たな事業分野の開拓を目指していきます

新型コロナウイルス感染症に罹患された方々、影響を受けられた方々に心よりお見舞い申し上げます。また、全国の医療従事者はじめ感染防止にご尽力されている関係者に敬意と深い感謝を申し上げます。

1951年、ラジオ局として開局した当社は、テレビ創成期の1956年にテレビ放送も開始しました。以来、長きにわたりグループを支えてきたテレビ・ラジオを取り巻く環境は、近年大きく様変わりし、2018年4月1日、当社は認定放送持株会社体制に移行しました。グループ各社の連携を最大限に活かして、さらに価値が高いコンテンツを創造していくことが最大の目的です。また、同時に中期経営計画「SUNRISE」をスタートさせました。グループの収益の柱は放送事業の広告収入ですが、放送収入だけに頼らない収益構造の確立と、新たな事業分野の開拓を目指しています。

コロナ禍では、人と人とのコミュニケーションが分断されました。それを補完するものがオンラインです。オンラインを活用するという流れの中に、新しい働き方、新しいショッピング、新しいメディアの在り方、番組の作り方があります。一方で、様々な情報が錯綜する時代において、テレビ・ラジオ等放送メディアの価値が再評価されています。収束に向け、真に役立つ情報を絶えず発信していくことで、報道機関としての責務を果たし、より質の高い番組・コンテンツを提供していくことが社会に貢献していくことにつながります。

「強力な創造集団」として、パラダイムシフトで生まれた新たなニーズに応えるための新しい価値を創造し、さらなる企業価値の向上に取り組み、社会に貢献する“総合コンテンツ事業グループ”への進化を加速させていきます。

代表取締役社長

沖中 進



2020年3月期の業績概要と中期経営計画「SUNRISE」の進捗

グループ連携が進み、事業としての芽が育つ

2020年3月期の業績は、グループ連結では増収減益となりました。全体的には、当社グループの軸である朝日放送テレビにおいて、スポットCM収入の大幅な減少や、終盤のコロナ禍で開催予定のイベントが中止になったことが利益に大きく影響しました。一方、M&Aでの新規連結効果や、CS放送のスカイAやABCフロンティアグループのコンテンツ関連が堅調だったことが売上を下支えし、増収は確保しました。

中期経営計画「SUNRISE」の進捗ですが、ホールディングス化以来、成長路線を歩んできたものの、コロナ禍の拡大が業績に大きく影響すると見込まれ、経営目標の達成は残念ながら難しい状況です。成長投資は、これまでに約70億円の投資を実行してきました。いずれも成果が出るのはこれから

ですが、コンテンツ関係を軸にしたグループ連携が進んでおり、事業としての成長の芽が出てきています。これによりグループの総合力が向上し、「コンテンツを創造」する力と、コンテンツを活かす力が強化されてきています。体制面でも、ホールディングス社にコンテンツ開発室を設置するなどの整備をしました。今後さらにグループ連携を強化し、実績につなげていきます。

海外事業は、コロナ禍もあり、海外へのセールス、インバウンド需要ともに、前期の終盤から動きが鈍り、目標との乖離が出てきています。ただし、海外での動画配信の需要は伸びており、新たなセールスの手法を模索しながら、今後の成長を目指していきます。

また、2018年の中期経営計画「SUNRISE」発表以降、グループ内では業務最適化を含む様々な制度改革を行ってきました。特に、この4月に新組織を発足させた「データのビジネス活用」「テクノロジーの調査・研究・開発」「効率化」を柱とするDX (Digital Transformation) Projectは、コロナ禍での新しい働き方・日常への対応が急務となったこともあり、一気に前に進みました。

● 2020年3月期実績

(単位:百万円)

	2019/3	2020/3	前期比
売上高	81,986	82,937	+1.2%
営業利益	4,262	3,388	△20.5%
経常利益	4,591	3,633	△20.9%



事業領域を明確化

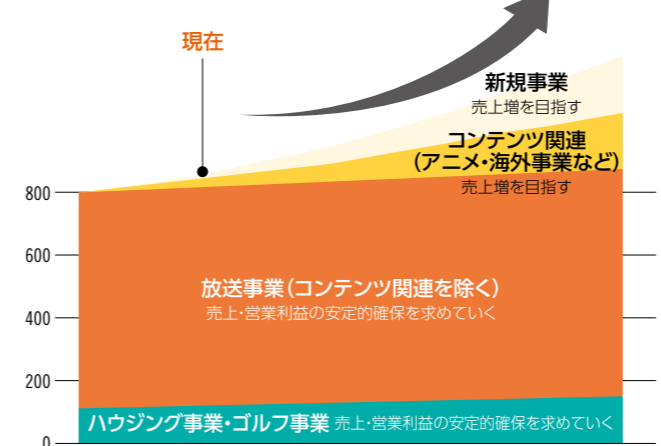
事業領域を明確にして、さらなる成長を目指す

今期、役員の担当を「放送事業」「コンテンツ事業」「ライフスタイル事業」の3つに分けました。これまで放送事業の一角として扱っていたコンテンツ関連事業の「コンテンツ」というキーワードを前に出したのは、「コンテンツ事業」を成長の柱として位置づけているからです。また、ハウジングとゴルフをまとめ、グランピングも加えて「ライフスタイル事業」としました。「人々の暮らしを豊かにする」という私たちの事業の根幹に立ち返って、住宅関連事業やゴルフ事業といった個別事業を見直した時、改めて、「生活・日常」をより楽しく、快適にしたいという大きな目標が見えてきました。

こうした中で、グループ全体戦略の方向付けを行うのが朝日放送グループホールディングスです。不確実性の高い時代だからこそ、存在意義をより意識しながら、全事業会社のマネジメントとモニタリングを行い、事業ポートフォリオを最適化してグループの成長・拡大を目指していきます。

● 朝日放送グループ成長イメージ

(売上高:億円)



リスクと機会

リスクの中から機会を見出し、事業展開の幅を広げる

現在の当社グループの収益構造の基盤である広告ビジネスにおいて、コンテンツを提供するデバイスが増えたことで、広告主の選択肢が増えてきています。さらに、コロナ禍が長引けば、広告主が広告費全体を削減する可能性もあり、これは大きな脅威です。そのため、地上波広告収入以外の収入源を拡大、確保することが急務だと認識しています。

また、人口の減少で、人材が不足し、当社グループのコン



텐츠制作力や情報信頼度の維持向上のための人材確保が難しくなる可能性もあり、優秀な人材の確保は最重要課題の1つです。より魅力的な創造集団であり続けることで、優秀な人材を確保していきたいと考えています。

そして、喫緊の課題であるコロナ禍への対応については、個の孤立が進む中、つながりへの欲求が高まっている今だからこそ、我々の創造するコンテンツを観たり、体験していただくことを通じて、人々のコミュニケーションのきっかけにしたいと考えていて、放送はもちろん、様々なルートを用いて、皆さまに我々のコンテンツを届けていきたいと考えています。今回のコロナ禍で、業務や生活の中でのオンライン化が加速し、届ける手法もより多様多彩になりました。当社グループとしても、近畿2府4県という放送エリアを超えて、国内外の市場を相手に、幅広い事業展開を行っていきます。

SDGs実現に向けて

デバイスが増えたとは言え、放送は依然、社会インフラであることに変わりはありません。災害時にこそ、メディアの情報の信頼性を高めなければなりません。そのためのBCP(事業継続計画)を策定し、ハード、ソフト両面で整備しています。

気候変動など地球規模の環境リスクやSDGsに対しては、事業活動の中でリスク低減策を講じるとともに、情報発信者・コンテンツ提供者として、人々のリテラシー向上に資する情報提供を行っていきます。国連のSDGメディア・コンパクトにもグループとして加盟しており、常に課題を意識し、そこから価値を生み出し、持続的な発展につなげていきたいと考えています。

経営資源の配分

**200億円の投資枠を使い、成長領域への投資を積極的に行う**

「既存の放送収入のビジネスモデルだけに頼らないグループ全体としての収益構造の確立、新たな収益の柱の構築を目指す」。これが成長投資によって実現させたいことです。当社グループは、長期のビジョンとして「連結売上高1,000億円、経常利益率8.0%」を目指しています。

このビジョンに向け、「200億円の投資枠を使い、成長領域への投資を積極的に行う」ことを経営目標としています。投資戦略の方向性として主に、  
「放送事業を中心にグループ各社の強化・補完」  
「IP・コンテンツの拡充・開発」  
「既存事業以外の新たな収益の柱」  
という領域に対し、M&A、コンテンツ投資、ベンチャー投資の3つの分野で取り組んでいます。

私たちの主軸は、コンテンツを創り、届けることによって社会に貢献することです。これまでの、テレビやラジオで放送するためだけにコンテンツを作っていましたが、現在は、コンテンツを「創造する力」を放送以外にも活かしていく施策を展開中です。

このコンテンツの力は今後、さらに重要になると考えており、M&Aや新規事業開発を通じてこれを強化しています。投資先企業はハンズオン方式でサポートしながら価値を上げていく方針です。

業績面から見ても、コンテンツを地上波以外に活かし、放送による広告収入を維持しながらそれ以外の収入の割合を高めていくことが重要です。次期の新たな中期経営計画では、そうした目標指標も打ち出していく考えです。

●投資枠200億円のアロケーションモデル



人材の育成

**「変化に対応する人材」を育てる**

当社グループがより魅力的な「創造集団」であり続けるためには、コンテンツ制作力や情報信頼度の維持、向上のための人材育成が不可欠であり、私の経営課題の中でも最上位に位置づけています。

かつてないスピードで視聴者・消費者のニーズが変化する時代に、特に大切だと考えているのは、中期経営計画「SUNRISE」の戦略目標の中でも掲げている「変化に対応する人材の育成」です。社会の発展に寄与する、クリエイティブな能力を持ちつつ、高度なビジネス感覚を身に付けた人材を育成していくことが必要です。そのため、当社事業の要であるクリエイティブ人材、そして経営人材の育成・確保に力を入れています。具体的には、M&A等で新しい人材・技術をグループへ取り込み、社内外での幅広い研修制度を活用した人材育成の仕組みを本格的に構築しました。

2018年4月のホールディングス化により、グループ内の垣根をなくし人事交流は活発化しています。また、グループ外の企業への研修制度を設けるなど、異なる業務を体験することで視野を広げるきっかけを作ったり、放送事業分野に限らず様々な専門性を持つ多彩な人材を採用したりして、変化への対応力を強化しています。一人ひとりの可能性を広げることで、新たな価値創造に果敢に挑戦する企業であり続けることを目指します。

コーポレートガバナンスの体制と取り組み

**独立社外取締役の人数を全体の3分の1にまで高めたい**

当社は従来、多くの社外取締役で取締役会を構成してきましたが、さらに独立性の高い取締役の割合を増やしています。今後は独立社外取締役の人数を全体の3分の1にまで高めたいと考えています。

取締役会の内容も、投資や経営戦略に関する議題を増やし、活発な質問や意見が出されるようになってきており、実効性は高まっています。年に一度、取締役会の実効性について取締役全員にアンケートをするとともに、その回答に基づいて議論をし、そこで出された意見に沿って、改善を図っています。

当社は執行役員制度を導入し、業務執行については社長も含む執行役員が行い、取締役は業務の監督と、重要事項の決定を行う役割を担うものとして分離しました。その方針に沿って、社内取締役の人数を徐々に減少させています。

社内の取締役・執行役員は、当社グループの中で業務執行の経験が豊富であり、各分野の事業遂行やマネジメントのスキルが高い者を選任しています。社外の取締役については、いずれも企業の経営者もしくは経営経験のある人ばかりです。今年6月に、当社は女性の社外取締役を選任しました。今後は女性の執行役員の起用が課題です。



資本施策と株主還元方針

**高配当を維持しつつ成長への投資を実行**

企業は利益を投資に回して成長し、株式価値を上げることで株主に還元するのが本来の姿ではありますが、投資による成長がまだ十分に実現できていない当社の現状では、ある程度は配当によって株主に還元すべきであると考えています。そのため、安定的、継続的に配当を行うこととし、2020年3月期は18円で、放送各社の中では比較的高い配当利回り2%台を実現しました。

成長投資には十分なキャッシュが必要です。そこで、利益から生み出すだけでなく、借入れや社債発行によってキャッシュを確保する方針を採っています。現在、ROEなどの資本効率についての経営指標は示していませんが、稼ぐ力を強化し、利益を上げることで、自ずと資本効率は向上するものと考えており、そのためには、事業の効率化を図る一方で、成長事業についてはトップラインの向上に重点を置き、グループとしての成長を図っています。

成長のための投資については、「創る力」の強化と「届ける力」の拡充を軸に行っています。現在、コロナ禍の影響でグループ内の各事業はいずれも厳しい状況ですが、業績や資金の状況をにらみながら、引き続き投資を実行していきます。

朝日放送ホールディングスの存在意義

**信頼に応える情報を発信し、安全で豊かな暮らしに貢献する**

私たちの存在意義は、「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」というグループ経営理念そのものです。私は重大な経営判断をする際、必ずこの言葉を読み返しています。

当社グループの根幹は、放送というインフラに載せる「番組（コンテンツ）」を生み出してきたこと、そして、生み出した「番組（コンテンツ）」という、情報や娯楽を届けることで、人々の生活を安全にしたり、豊かにしたり、相互のコミュニケーションを活発にして人と人とのつながりを生み出してきたことにあります。一番信頼される正確な報道を目指さないとテレビの価値はありません。私たちは、免許事業者としてその責務があると自負しています。伝送手段が放送からそれ以外に変わっても、私たちが創造するコンテンツへの信頼度は維持・強化していきます。視聴者の期待に応える情報を発信し、良質な娯楽を提供し続けることで、人々の暮らしをより安全に豊かにしていくことが、当社グループの存在意義であると考えています。

# 放送事業・ コンテンツ事業



## 担当役員メッセージ

**テレビの、  
その先を目指して。  
私たちは、変革し続ける。**

放送業界は今、大きな変革を求められています。視聴者の生活様式の変化や、コンテンツを届けるデバイスの多様化によるテレビ・ラジオへの接触率の低下。また、なによりインターネット広告の台頭は、当社グループの経営にも大変な影響を与えています。これらの厳しい状況を打破するため、私たちは、「従来のテレビ・ラジオ」という枠を越えた「総合コンテンツ事業グループ」へ、モデルチェンジを急いでいます。

代表取締役副社長  
**山本 晋也**

## 『放送事業』と『コンテンツ事業』に分類 放送セグメントの「2大事業」を明確にし、成長を加速する

当社グループの中で、一番大きな収益を担っているのが放送セグメントです。この主力事業のさらなる飛躍を目指し、放送セグメントを『放送事業』と『コンテンツ事業』の2つの領域に分類しました。

『放送事業』は、グループが創る『コンテンツ』を“放送”というプラットフォームにのせ、多くの視聴者・リスナーに届けることで、主に広告収入を得るビジネスモデルです。この『放送事業』を担うのが、朝日放送テレビ、朝日放送ラジオ、スカイAの基幹放送事業者3社です。

一方、『コンテンツ事業』はグループが創る『コンテンツ』を、動画配信・映画・イベント・アプリなどを通じて生活者に提供し、主に“放送広告”以外の方法でマネタイズする事業です。近年、多様化の一途をたどる生活者のニーズに寄り添うため、当社グループではABCフロンティアグループ、ディー・エル・イー、マッシュなど『コンテンツ事業』に特化した事業会社を置き、コンテンツのマルチ展開を推進しています。

そして、両事業の要となる『コンテンツ創り』を制作面・技術面で支えるグループ会社として、ABCリブラ・ABCメディアコム・アイネックス・デジアサ・プロセスタジオ・SILVER LINKなどがあります。

今回、このような形で放送セグメントを分類したのは、『放送広告収入の維持・拡大』と、『コンテンツのマルチ展開による収益の多角化・伸長』という、当社グループの2大成長課題を明確にするのが主な目的です。もちろん両事業は密接な関係にあり、切り離せるものではありません。互いを活かし合い、今まで以上に効率的な関係性を追求することで、『総合コンテンツ事業グループ』へのモデルチェンジを加速させていきます。

## 『放送事業』はDX・マーケティングを強化 「リーチ力のデータ化」で収益を確保する

インターネットの普及によって、放送業界は新たな局面を迎えています。地上波広告収入は従来のような伸びが期待できず、厳しい環境にあると認識しています。

こうした状況を打破するためには、慣習や前例にとらわれることなく、様々な面で「デジタル時代に対応したビジネスモデル」に変革することが急務だと考えています。

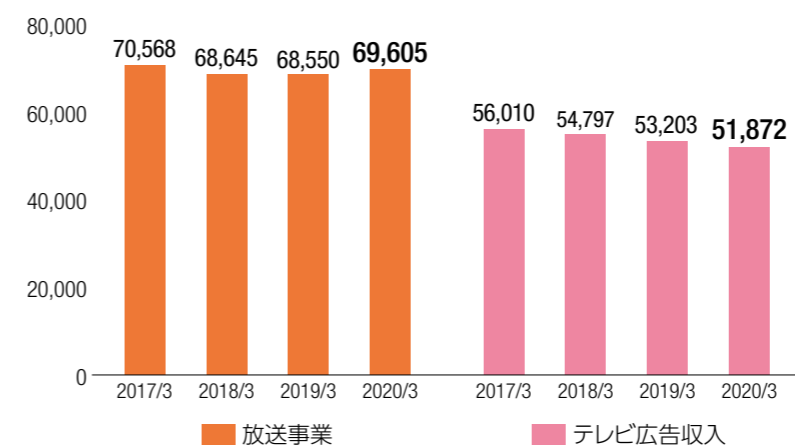
その1つの例が、広告取引に用いられるデータや指標のリッチ化です。インターネット広告急伸の背景には、ターゲティング広告という効率的な手法が用いられていることが挙げられます。テレビの世界でも「世帯視聴率」から「個人視聴率」へと広告価値のシフトが進んでいますが、ターゲットを「狙い撃ち」できるインターネット広告に対抗するには、さらに詳細なデータを示す必要があります。

そのため、朝日放送テレビでは2020年4月に総合編成局にあったマーケティング部門をマーケティング局として独立させ、ホールディングス社にあるDX部門と連携して「テレビのリーチ力のデータ化」を急ぐこととしました。

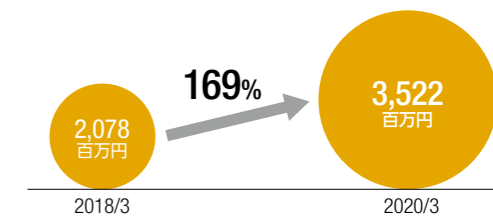
私は今でも、テレビのリーチ力、プロモーション力は他のメディアにはない強大な武器だと信じています。だからこそ、テレビが「誰にどれだけ届いているか」を「見える化」し、「テレビの価値」を改めて証明することが、『放送事業』の維持・拡大につながると考えています。

また、ラジオやCS放送も同様に放送広告収入は厳しい環境にあります。ラジオは近年radikoの普及により、若年層リスナーの開拓やデータ活用など、新たなビジネスの芽も出てきました。また、災害が多発する時代に、非常時に必要な情報、人命を守る情報を提供する、という役割も見直されています。CS放送のスカイAも、メインコンテンツであるタイ

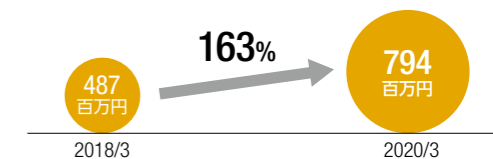
●放送事業とテレビ広告収入の推移 (単位:百万円)



●コンテンツ関連事業の増加率(参考値) (単位:%)



●海外事業の増加率(参考値) (単位:%)



ガース戦だけでなく、女子プロゴルフの「ステップ・アップ・ツアー」を独占放送するなど、競合他社と差別化できるコンテンツを供給し続けています。

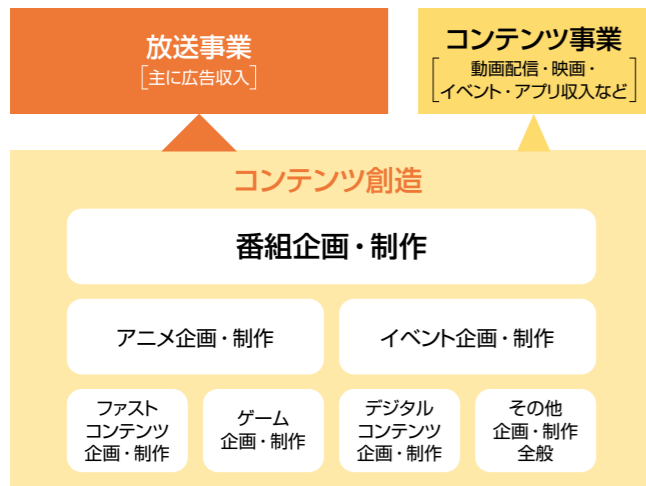
当社グループでは、地上波テレビ、ラジオ、CS放送それぞれの媒体価値向上はもちろん、複数の放送波を所有している利点も活かし、『放送事業』の収益確保・成長を図っていきます。

『コンテンツ事業』は  
“マネタイズの多角化”を推進  
“放送ありき”ではなく、「IP」で稼ぐ

放送業界を取り巻く厳しい状況の中でグループとして成長を続けるためには、『放送事業』を安定的に維持すると同時に、保有するコンテンツの「マネタイズ強化」、つまりマルチ展開可能なコンテンツ開発が急務です。今の時代のコンテンツビジネスは、「放送コンテンツの二次利用」にとどまっているのではなく、成長に限界があります。「放送ありき」ではないコンテンツ制作、ビジネス展開を視野に、新たな収益を獲得していく必要があります。

この考えを実現するため、2019年10月には『放送事業』の枠にとられないコンテンツビジネスを推進することをミッションとした「コンテンツ開発室」をホールディングス社に設置しました。ホールディングス社に組成したグローバル・コンテンツ・ファンドを活用してアニメやドラマなどを制作し、配信や舞台、グッズ販売など多岐に展開することで放送広告収入だけに頼らない収益化を推進しています。

そして、ホールディングス社に「コンテンツ開発の司令塔」を置いたことで、アニメ事業やライセンス事業、海外へのコンテンツ販売を行うABCフロンティアホールディングスや、近年新たにグループに加わったマッシュ、DLEなどとの連携もスムーズになり、マネタイズの横展開も急速に進んでいます。



また朝日放送テレビにおいても、同様の取り組みを進めています。2020年4月には、編成・営業・マーケティング部門を横断した「事業戦略会議」を立ち上げました。本業である『放送事業』のリフトアップはもちろんのこと、動画配信事業の拡大や、マルチ展開を意識した新たなIPの創出など、コンテンツ戦略とマネタイズ戦略の一元化をスピードアップすることで、グループの中核会社として『コンテンツ事業』推進の先導役となることを期待しています。

このように、当社グループでは今後も『放送事業』と『コンテンツ事業』を効率良くつなぎ、相乗効果を生み出すことを目指していきます。

『すべてはコンテンツのために』  
ポスト“コロナ”時代も、根幹は絶対に揺るがない

2020年初頭に起きたコロナ禍は、世の中を大きく変えました。「新たな日常」が求められ、以前の生活様式に戻ることは難しいと言われています。中には「時代を10年進めた」という人がいるように、私は、時代の変化はさらに早く、激しくなっていくと思っています。

また、近年は地震や台風、大雨などの災害が毎年のように日本を襲うようになり、景気の不透明感も相まって、多くの生活者が将来が見えない不安の中で暮らしています。そんな不確実性の高い時代だからこそ、今後、生活者はより一層、安心と安定を求めるようになるのではないかと私は考えています。

その中で私たちメディアができるのは、生活者に安心を与える「信頼できる情報」を提供すること、そして、生活者を「笑顔にするコンテンツ」を提供していくことです。

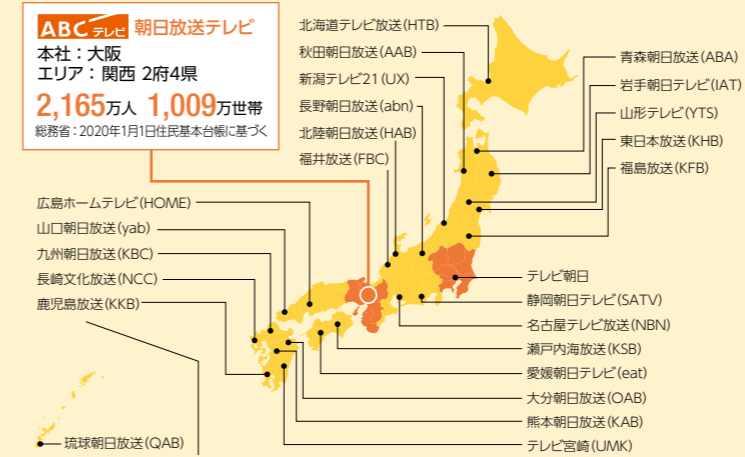
すべてはコンテンツのために――

どんなに時代が変わっても、『生活者を幸せにするコンテンツを創り、多くの人に届ける』という当社グループの根幹は、絶対に変わることはありません。裏を返せば、その目的のためには、あらゆる変化を恐れることもありません。重要なことは、「生活者にいかに寄り添うか」です。

このメディアとしての原点を忘れず、当社グループはこれからもその使命を果たし続けていきます。

グループの柱・朝日放送テレビの放送事業

●朝日放送テレビのネットワーク(ANN)



●テレビCM収入の種類と仕組み

	タイムCM	スポットCM
内容	広告主が個別の番組を提供し、その番組中に含まれるCM放送枠を使用する広告	番組と番組の間および番組内のタイムCM枠外のCM放送枠を使用する広告
期間・時間帯	原則2クール(6ヵ月契約)固定	商品やキャンペーンごとに設定自由
単位	30秒から	15秒から
放送エリア	全国ネットもしくはローカル(各局エリア)	ローカル
特徴	番組ごとに設定される目的とする対象へ効率良く訴求できる	多くの幅広い対象に訴求できる

ABCテレビの価値は、ABCが発信する

広告主から求められるテレビCMへ～マーケティング局×営業局の新たな取り組み

デジタル動画広告の市場拡大や、視聴環境の変化により、今、テレビCMは大きな変革期を迎えています。ITが進化し、多種多様な場面で生活者の行動データの収集が可能となり、企業のマーケティング活動は大きく変化し、テレビCMに求められる役割も変容しつつあります。

この大きな変化に対応すべく、当社では新たにマーケティング局を設立しました。様々なテレビ視聴データを活用した視聴率向上のための番組分析とともに、マーケティング視点から広告主の課題解決にテレビメディアが貢献できるよう、新しい取り組みを始めています。例えば、視聴者の購買行動や特性に合わせたCM枠セールスや、朝の人気番組「おはよう朝日です」のブランドを活かした生活者に強く訴求できる番組連動CMなどの新しい商品開発やセールス支援を営業局とともに進めています。

今後も広告主の期待に応える存在であり続けるために、ABCテレビの広告価値は私たち自身が発信していかねばならないと考えています。広くあまねく生活者に情報を届けることのできるマスメディアの魅力を活かして、広告効果を最大化させる取り組みをさらに強く進めてまいります。



「おはよう朝日です」番組連動CM  
OA後の広告効果も測定しています

**西崎 毅**(マーケティング局マーケティング戦略部 主任・東京駐在)  
2006年入社。イベント事業部でのクラシックコンサートの企画運営や、東京営業部でのスポットデスク、営業を担当。昨年6月から1年間、マーケティングリサーチ会社での社外研修で、テレビCMの評価方法を学び、2020年6月より現職。研修での知見を活かし、広告主の目線に立ったテレビCM商品の開発に努めている。



# ライフスタイル事業



取締役常務執行役員  
千原 邦義

## 担当役員メッセージ

### 人々の暮らしをより豊かに する取り組みを強化

#### ハウジング事業とゴルフ事業を併せ 『ライフスタイル事業』に

1966年、朝日放送は日本で初めての住宅展示場となる「モダン住宅展」を開催し、「夢の住まいと暮らし」を実際に見ていただくことで大きな人気を博しました。それが当社グループのライフスタイル事業の始まりであり、以来、グループの強みであるコンテンツを創造する力と、広くプロモートする力が活かされてきました。

今般、「ライフスタイル事業」をグループの事業として改めて明確化することで、人々の暮らしをより豊かにする取り組みをさらに強化し、発展させていきたいと考えています。

『ライフスタイル事業』を展開する主な事業会社は、エー・ビー・シー開発、ABCゴルフ倶楽部、ABC Glamp&Outdoors（非連結）の3社です。エー・ビー・シー開発では、住宅展示場やハウジング・デザイン・センター（HDC）で様々な企画を展開することで、多くの人々に足を運んでいただき、モデルハウスや住宅設備を比較検討し、夢やアイデアを育てていただくハウジング事業を展開しています。ABCゴルフ倶楽部は、そこで開催されるトーナメントのテレビ中継を通じてゴルフの魅力を伝え、豊かな娯楽を心地よい環境にて提供しています。また、ABC Glamp&Outdoorsは、放送、イベント等を通じて新たな余暇のスタイルを紹介し、自然豊かなレジャーの場を構築することで、地域創生にも貢献します。グループにおける事業の柱の1つとして、3社間、あるいはその他のグループ各社とのシナジー効果を実現していくとともに、消費者との接点拡大を図っていきたくと考えています。

#### コロナ禍で起きた生活の変化に対応し DXも活用した新しい事業展開を目指す

コロナ禍で、インターネットの活用が進展しました。「オンライン」「リモート」が積極的に利用されていることにより、働き方の選択肢が広がり、「働く場所と暮らす場所」「時間の使い方」などについて考え直す動きがあります。

この期間に起きた変化は、アフターコロナでも元通りにはならないでしょう。私たちのライフスタイル事業でも、ニーズの変化にスピーディに対応して新たなサービスを展開する必要がありますし、インターネットを活用してデジタルメディアでの新事業展開も検討していきます。

また、2020年4月、ホールディングス社に発足したデジタルトランスフォーメーション（DX）プロジェクトチームと連携して、現行の事業における様々な新規トライアルを進めます。

## ハウジング事業について (住宅展示場・HDC・不動産事業など)

### ビジネスモデル・現状について

エー・ビー・シー開発の基幹事業は住宅展示場の企画・運営です。立地等条件の良い場所を確保して多くのハウスメーカー様にご出展いただき、イベント等企画の実施やPRによる集客でハウスメーカー各社の販売促進のお手伝いをして収益を得るビジネスモデルです。来場者は一箇所で多くの住宅の比較検討ができるメリットがあります。

エー・ビー・シー開発は住宅展示場を中心に「より良い暮らしの提案」に取り組む中で、事業の幅を広げてきました。キッチン、インテリア、リフォーム等、暮らし全体をコーディネートする総合施設「ハウジング・デザイン・センター（HDC）」は1994年に神戸で生まれ、グランフロント大阪、大名古屋ビルヂングにも拠点を置いています。HDC名古屋は、2020年11月末で閉場しますが、事業コンセプト自体の価値は高く、今後も新たな拠点への展開を検討していきます。また、生活を支える保険事業、メディアグループの中で重要な役割を持つ広告代理業、レジデンスやオフィスビル等の企画・賃貸・販売の不動産事業にも着実に取り組んでいます。

### リスク対応とインフラ整備について

現在、コロナ禍によって、危機対応力を試されていますが、急速、暫定的なテレワーク環境を実現し機能させることができました。他のグループ会社と同様に自然災害等を想定したリスクとその対応については定期的に見直しており、今期スピーディに実施する本格的なITインフラ改修によって、さらに対応力を強化できるものと考えます。

## ゴルフ事業について (ABCゴルフ倶楽部運営)

### ビジネスモデル・現状について

2021年3月期はコロナ禍で法人利用が激減し、コンペについてはプライベートなものも含めてほとんど引き合いがない状態となりましたが、個人の集客に注力した結果、7月と8月の来場者数は前年並みに回復できました。

今般のコロナ禍で、セルフプレーやスループレーなど純粋にゴルフのみを楽しむゴルファーが増えたと言われていました。また、長らくゴルファーの中心的存在であり続けた団塊世代の高齢化で、アクティブなゴルフ人口の減少が予想されます。こうしたことから、今後、ある程度は従前の環境に戻るにしても、日本のゴルフ文化そのものが転換していく状況があります。

### 今後の展望について

長期の課題としては、開場以来育まれてきた当倶楽部への信頼と高評価にさらに磨きをかけて、ご来場いただいたゴルファーの満足度向上を図る必要があります。また、当倶楽部の美しく快適な環境を活かして、あらゆる世代がゴルフを身近に感じられる空間とサービスの提供も視野に入れた総合的な集客力アップ策を検討していきたいと考えています。



### 今後の展望について

社会におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）が進む中、家づくりの検討におけるインターネット活用も拡大しており、コロナ禍でその傾向はさらに強まっています。住宅展示場における来場者サポート機能の強化、オンラインコミュニケーションの充実が必要です。一方、戸建注文住宅の建設戸数が長期的に漸減する中、住まいや暮らしの理想像をリアルに確認できる場所として、戸建注文住宅の魅力のさらなるアピール機能を追求することも重要でしょう。

コロナ禍は働き方と暮らし方に影響を与え、ライフスタイルの多様化が加速することが予想されます。マンション暮らしやリフォームを望むなどの様々なユーザーのニーズに応えるため、HDCを中心に取り組む領域を広げていくべきだと考えています。

不動産事業においても、若い世代を対象とする都心の賃貸マンションを中心に、幅広いライフスタイルに対応する事業を展開します。広告、保険の事業においては、DXに対応しつつ、グループの中でのさらなる貢献を図ります。

暮らしにかかわる事業領域を広げていく中で、2020年7月にABCテレビのOnnela（オンネラ／暮らし関連のインターネット動画メディア）に共同事業として参画しました。Onnelaはエー・ビー・シー開発の主要な取り組みをデジタルメディア領域に広げるチャンスをもたらしています。コンテンツを充実させ、より多くの集客を図るとともに、収益を生む新たなサービスも今期中に開発する予定です。

## ABC Glamp&Outdoors（非連結）について (グランピング企画・プロデュース)

### ビジネスモデルと現状・今後の展望について

企業等が主導するグランピングやアウトドア施設のための企画開発やBtoBコンサルティングを主たる事業としています。

2019年10月にスタートしたばかりの会社ですが、まずはグランピング等の新規施設を実現させることによって単年度黒字を目指すとともに、知名度と信頼度を向上させていきたいと思っています。

コロナ禍のために事業主体の投資意欲は良好とは言えませんが、政府や自治体のサポートは通常年を上回っています。この事業環境をプラスの力に変えていくことが短期的に必要です。

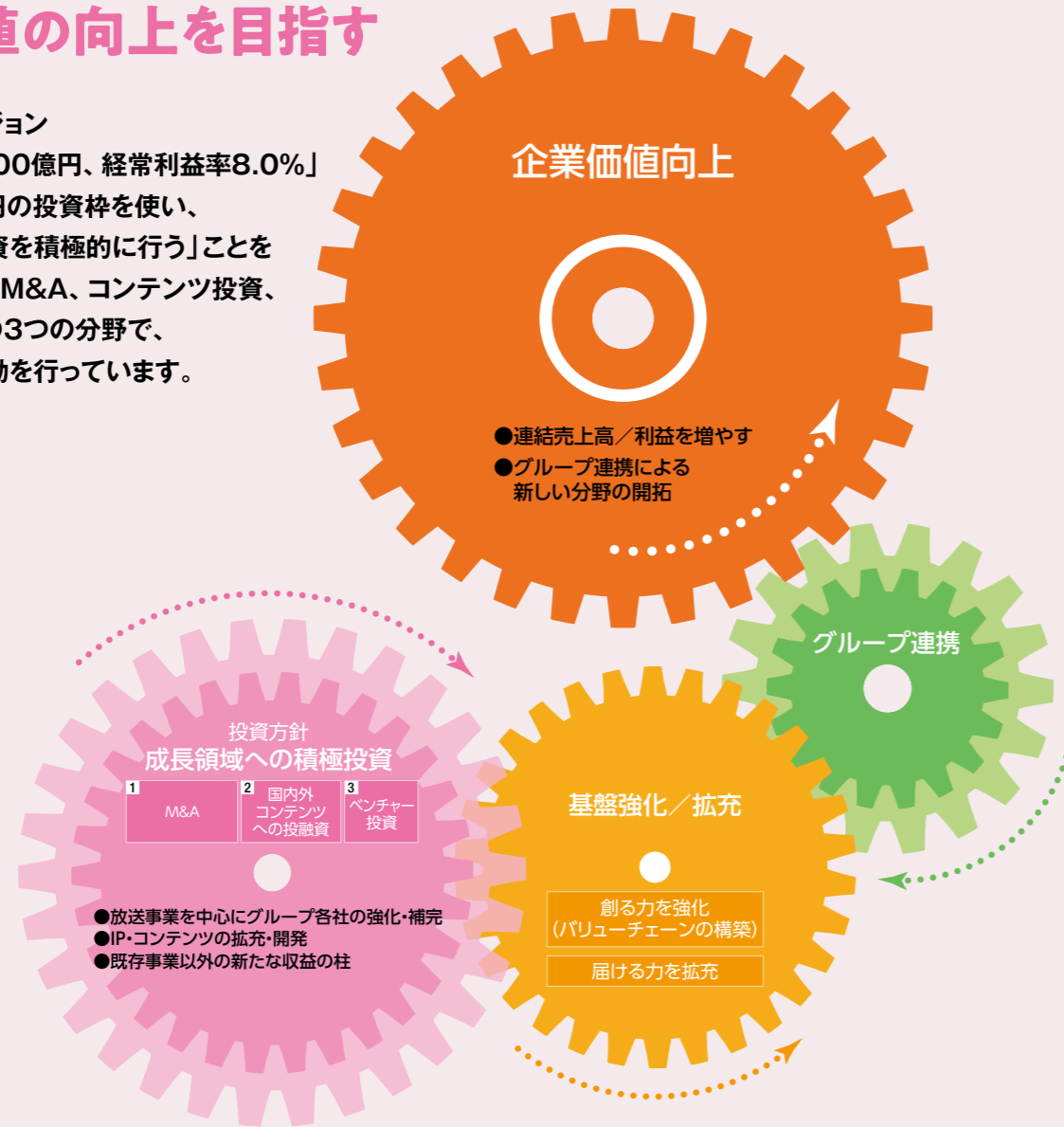
また、いわゆる「3密」を避けられるレジャーとして、グランピングやアウトドア施設は現在活況を呈しており、今の社会に求められている事業だと言えます。また、コロナ後も含めて、その価値は継続するものと考えています。



# 投資によりバリューチェーンを構築して 総合コンテンツ事業グループとしての収益力を強化し、 企業価値の向上を目指す

## グループ成長ビジョン

「連結売上高1,000億円、経常利益率8.0%」  
に向け「200億円の投資枠を使い、  
成長領域への投資を積極的に行う」ことを  
経営目標に掲げ、M&A、コンテンツ投資、  
ベンチャー投資の3つの分野で、  
積極的に投資活動を行っています。



### 1 M&A

M&Aの方針は大きく2つあります。1つは、グループ各社の事業のバックアップ、補強のための投資。もう1つは異なる分野への投資です。これまでにイベント企画・運営の「マッシュ」、ファストエンタテインメント創造の「ディー・エル・イー」、ポスプロ・MAを手掛ける「プロセusstudio」、そして2020年10月には、アニメ制作会社の「SILVER LINK.」をグループに迎えました。いずれも、グループの強化・補強を目的としたもので、すでにグループ各社と様々な連携や協業が始まっており、私たちが目指す「総合コンテンツ事業グループ」への大きな一歩となっています。

### 2 国内外コンテンツへの投融資

当社グループはコンテンツ事業者であり、多くのリソースのストックがあります。しかし、メディアの多様化による競争が急増する中、私たちは、より強力なIPを備えたコンテンツホルダーである必要があり、それが最重要ポイントだと考えています。そのために、国内にとどまらず海外へも範囲を広げ、製作委員会、共同制作などへの出資や投資を行っています。

### 3 ベンチャー投資

「夢をはぐくむ、夢をひろげる、夢をつなげる」をミッションとして「未来の主役たち=仲間たち(ベンチャー)」を応援しています。

1号ファンド(2015年7月~)	2号ファンド(2019年1月~)
対象：動画・アドテクノロジー、メディア、ライフスタイル等	対象：優れたIP、コンテンツ、テクノロジーを生み出すベンチャー企業
投資先 19件、投資合計 8.8億円	投資先9件(2020年9月末現在) 運用総額18億円、運用期間10年
2020年4月 NTT西日本と当社の共同で、次世代AIカメラ(Pixellot)を活用したスポーツ映像事業を展開する合併会社NTTSportictを設立 2020年9月 東証マザーズ上場承認、IPO時に株式売却予定	2020年10月 神戸市で里山の保全・活用に向けた初の実証実験を実施

## Message

ビジネス開発局 局長  
浅野 智章



### M&A、新規事業投資の目的について

当社グループは2018年4月にスタートした中期経営計画(2018-2020)において、事業環境の変化に対応していくため「総合コンテンツ事業グループに力強く進化する」というグループ成長ビジョンを打ち出しています。私が担当するビジネス開発局は、この成長ビジョンを実行していくためのフロントランナーとして、投資に取り組む体制を整備するため、専門性の高い外部人材も登用して、現中計スタートと同時に発足しました。

投資戦略は、IPやそれを起点にしたマネタイズの手段を獲得してバリューチェーンを内部構築し、収益力を掛け算として高めることです。IPやコンテンツを「創る」力は当社グループの収

益の源泉であり、放送をはじめ「届ける」メディアとしてリーチ力を最大化し、多様な「稼ぐ」マネタイズ手段で活用していく、という連のバリューチェーンを自ら実現できるのが、当社のような放送事業を持つ「総合コンテンツ事業グループ」の最大の強みだと考えています。

そして、この2年半のM&Aを通じて、これら「創る」「届ける」「稼ぐ」力を高めることを目指して、グループの既存事業領域や成長事業領域において欠けていたり足りなかったりした機能を補ってきました。このほか、未来の社会をリードしていくような先進性の高い分野にチャレンジすることを目的として、JV会社設立やCVCによるベンチャー投資も行っています。

### 投資の現状について

M&Aにより、グループに参画した会社は「マッシュ(イベント運営)」「ディー・エル・イー(ファスト・エンタテインメント)」「プロセusstudio(ポスプロ・MA)」、直近では2020年10月に参画した「SILVER LINK.(アニメ制作会社)」の4社です。連結業績への大きな利益貢献にはまだ至っていませんが、いずれの会社も蓄積されてきた資源・人材の多様性があります。グループ内で互いに刺激し合うことで、事業に広がりが出てきており、新たな取り組みを考える際に、相互連携をして企画を具体化していく機会も増えてきました。バリューチェーンの構築という面では、「プロセusstudio」と「SILVER LINK.」のグループ参画により、市場規模が大きいアニメ分野で、企画・制作・流通をグループ内に持つことができるようになりました。

また、グループ外との連携で合併会社を設立し、先進性・革新性の高い新たな事業モデルにもチャレンジしています。2019年10月に当社と電通など4社が共同で地域共創・エリア開発を

プロデュースするABC Glamp&Outdoorsを設立しました。各社の持つ企画力、開発力、営業力、プロモーション力を結集し、日本の豊かな自然を活かした新たなライフスタイルを提供することで地域の新たな価値創造を実現していきます。2020年4月に当社とNTT西日本(株)が共同で設立したNTTSportictは、当社CVC(ABCドリームベンチャーズ)の投資先Pixellotの次世代AIカメラを活用したスポーツ映像のソリューション事業を展開する合併会社です。スポーツ団体やスポーツ施設保有者等に撮影から配信、マネタイズまで先進的なパッケージを低コストで活用いただけるものです。

このほか、ディー・エル・イーが、音楽主体のショートコンテンツプラットフォームの「TRILLER」に同じくファンド投資を行いました。放送という強いメディアプラットフォームに加えて垣根のないデジタル領域でもプラットフォーム構築にチャレンジしていくことが将来への道筋につながると考えています。



### これからの投資について

放送を取り巻く事業環境は、従前から大きな変革期を迎えていると言われてきましたが、今回のコロナ禍で、その変革速度は加速しました。私は「オンライン」と「地域」が、今後の大きなテーマとして捉えています。それらは「創る」「届ける」「稼ぐ」のいずれにもかかわる大切なキーワードで、それらが備わっている事業に高い付加価値が付いていくのだと考えています。また、変革する社会環境の中で当社は、「創る」を「共に創る」へ、

「届ける」を「つなぐ」へと進化させ、当社の社会的存在意義も深化させていきたいと考えています。

不確実性が高まる今の時代においては、そうした新しい価値観・複眼的な視点で、投資に取り組むことに大きな意味があります。今後は、これまでに得た新しい視点・視野をグループ内に広く情報提供しながら、それぞれの会社や事業部門の声を聞き、その中から、チャレンジに資する取り組みを見出していきたいと考えています。

## 創造集団を支える人材戦略

グループ全体での業務最適配置を見据え、グループ各社の従業員、それぞれの役割とあるべき姿、採用・育成方針を明確にした上で、グループ全体の人材戦略を構築していきます。



### 創造集団を支える基盤

#### 1. グループのコンテンツ制作を支える人材

##### すべてはコンテンツのために

朝日放送グループは、人々に愛され信頼されるコンテンツを生み出す多彩な人材の宝庫です。メディア環境には大きな変化の波が訪れています。その変化を一人ひとりがポジティブに捉え、新しいことに果敢に挑戦しながら進化しています。すべてはコンテンツのために。朝日放送グループは、グループ一丸となって新たなコンテンツを創出する、強力な創造集団です。

#### コンテンツを創出するクリエイティブ人材の一例(朝日放送グループ)

プロデューサー 161名	ディレクター 238名	記者 33名	カメラマン 46名	アナウンサー 39名
-----------------	----------------	-----------	--------------	---------------

(2020年6月現在)

#### 2. 変化への対応力とチャレンジ精神を強化する取り組み

##### 人材育成のための研修制度を構築

放送業界を取り巻く環境が劇的に変化する中、当社グループが勝ち抜いていくための人材を継続的に育成しています。朝日放送テレビでは、未来を担う人材を育てるべく、社外研修制度を設けています。未知の世界に飛び出し、新たな経験と幅広い知識と技能を持ち帰り、社内に新たな革新と躍動をもたらすことを目的としています。

今後は、研修制度の対象を、朝日放送テレビ・朝日放送グループホールディングス、および、グループ各社リーダー(約700名)に広げ、グループ全体での共通意識の醸成と人材育成を目指していき

ます。研修テーマは多種多様で、リーダーシップ、イノベーション推進、ロジカルシンキングなど、社員個々の強みや可能性を伸ばし、弱点を補強するなど、フォローアップ&キャリアアップを支援する内容の研修を設定しています。また、「働き方改革」で生まれた時間的余裕の中で従業員が自主的にスキルアップを図る研修には補助を出すなど、「スキルアップ研修」システムを新設します。

さらに「ABCマインド」醸成のためにグループと共通言語を持ち、グループがワンチームになるための勉強会などを定期的開催していきます。

#### ●近年の社外研修実績(朝日放送テレビ)

募集期	人数	内容	研修先	派遣期間
2011年度	3名	広告ビジネス研究	アメリカ(大学・広告代理店・テレビ局他)	2011年12月~2012年6月
		スマホアプリ開発力向上	アメリカ(アプリ開発等を手掛けるソフトウェア会社)	2011年9月~2012年3月
		IT分野の技術・ビジネスモデル研究	インド(IT専門ビジネススクール)	2012年6月~2013年4月
2012年度	—	採用なし		
2013年度	2名	デジタルコンテンツ連動番組制作等	アメリカ(大学・テレビ局他)	2013年7月~2014年7月
		災害対応の強化	国内(防災系研究所)	2014年5月~2015年4月
2014年度	1名	ローカルから世界への発信のノウハウ・宣伝手法を学ぶ	国内(イベント企画・メディア運営会社)	2014年12月~2015年11月
2015年度	2名	著作権と商標権を学ぶ	国内(特許事務所)	2015年10月~2016年1月
		動画コンテンツのビジネス展開	イギリス(大学)	2016年8月~2017年9月
2016年度	1名	動画広告事業のノウハウを習得	国内(インターネット広告会社)	2017年6月~2018年5月
2017年度	1名	東南アジアのコンテンツ制作・ビジネスを学ぶ	ベトナム(テレビ番組制作会社)	2018年6月~2019年5月
2018年度	1名	データサイエンティストとしての基礎スキルを学ぶ	国内(市場調査会社)	2019年6月~2020年5月
2019年度	1名	国内の大手企業へ、社内ベンチャーの新規事業の創出等を学ぶ研修を予定していたが、コロナ禍の影響により中止		

#### 3. 多様な人材の活躍を推進し、多彩な創造的人材を創出する取り組み

##### COLORFUL化(ダイバーシティ・多様性)を推進し、創造集団の基盤を作る

当社グループは、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、障害の有無、性的指向などにかかわらず、一人ひとりが尊重され認め合える職場環境をつくり、十人十色に多彩な能力を発揮できる企業を目指します。

#### 女性活躍推進

女性の従業員は、人数、割合ともに上昇傾向にあります。特に女性管理職については、1986年の男女雇用機会均等法施行前には、女性社員を定期的に採用していなかったため、現時点では多くはありませんが、今後、増加する見込みです。

#### ●年代別女性従業員比率 (朝日放送テレビ・グループホールディングス)

	20代	30代	40代	50代	60代	計
女性	32	27	47	38	5	149
全体	80	106	200	189	28	603
比率	40.0%	25.5%	23.5%	20.1%	17.9%	24.7%

(2020年3月末現在)

#### ●女性管理職人数・比率 (17年度以前朝日放送・18年度以降朝日放送テレビ・グループホールディングス)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
女性管理職人数	5	5	7	8	10
管理職人数	157	146	174	131	129
女性管理職比率	3.2%	3.4%	4.0%	6.1%	7.8%

\*2020年4月1日現在のグループ全体での女性管理職人数は39名(13.9%)です。

#### ワークライフバランス

#### ●育児休業取得者数(朝日放送テレビ)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
男性	0	1	0	0	0
女性	6	5	6	2	9
全体	6	6	6	2	9

#### ●育児時短取得者数(朝日放送テレビ)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
男性	2	2	2	2	0
女性	18	16	18	20	21
全体	20	18	20	22	21

#### 4. 健康と労働安全衛生の取り組み

新型コロナウイルス感染症の拡大に対し、構内労働者の安全を守るため、感染リスクを限りなく抑え、濃厚接触者を出さないための施策を実施しています。クラスターを発生させないために、ソーシャルディスタンス、マスク着用、構内の消毒体制の拡充を図り、一方で感染リスクを抑えるため、家族を含めた発熱者報告の義務

化、出社前および入構時の検温、時差出勤やテレワークを推奨するなどしてグループ従業員の安全を図ってきました。

また放送業務遂行のために、業務スタッフを2班体制にし、緊急時にも別班で放送できる体制を報道・制作スタッフ内で確立しています。

## 朝日放送グループのESG(CSR)

当社グループは、持続可能な(サステナブル)社会の実現に貢献するCSR(企業の社会的責任)の取り組みについて、毎年5月「CSR活動報告」を公開しています。本レポートでは、CSR活動報告2019のダイジェストとともにガバナンス情報を併せて記載し、非財務情報(ESG情報)として開示しています。

### 朝日放送グループCSR基本方針

私たち朝日放送グループは、様々なコンテンツを通じて明日の生活をより幸せで豊かにするため、進化を続けます。

#### 明日の大人たちへ…

メディアとしての責任を果たし、子どもたちへより良い社会を手渡します



エビシー教室「小中学生!夏休みABC社内授業2019」

放送番組やイベントなど朝日放送グループの様々なコンテンツを通じて、子どもたちが将来に希望を持てる社会を目指します。ニュースやドキュメンタリーをはじめ、各種放送番組を通じて、社会が抱える様々な課題についての事象や知見を分かりやすく伝え、とりわけ少子高齢化や情報社会の進展・複雑化など、子どもたちを取り巻く環境の変化に対応する活動に積極的に取り組みます。



#### 明日の暮らしへ…

地球環境と人の営みを大切に、命と暮らしを守る情報を届けます



「激震の記録1995取材映像アーカイブ公開サイト」

頻発するあらゆる自然災害に対して、災害発生時の報道を迅速に行い、防災・減災に役立つ情報伝達を適切に実施するとともに、過去の災害などの知見を活用し、啓発活動にも取り組んでいます。



#### 朝日放送グループ環境方針

“地球環境”と“人の営み”

これらはともに密接に関係しあって、同じ地球上に息づいています。だからこそ、地球上の人もそれ以外の生物も共に命を大切にしていきたい。

その実現のため

「今、どんな暮らしや考え方が必要とされているのか?」

私たちは、多くの人たちと共に考え、情報を発信し、自ら行動していきます。

とりわけ、いま頻発するさまざまな自然災害への対応を最優先とし、「命と暮らしを守る情報を届ける取り組み」を推進していくことを約束します。

1. 環境保全に関する法規を遵守するとともに、持続可能エネルギーの有効利用、エネルギー消費の抑制、廃棄物の減量化やリサイクルなどを推進し、当社グループの事業活動によって生じる環境負荷の低減を図ります。
2. かけがえのない地球環境を次の世代を担う子ども達に残していくため、当社グループが制作する番組や開催するイベントなどを通じて、地球環境の課題についての問題提起や啓発活動を行います。
3. 地球環境の変化などにより頻発する自然災害に対して、防災・減災に役立つ情報伝達を、放送などのメディアを通じて、適時、適切、確実に実施します。
4. グループ従業員の環境問題に対する意識を高め、地域社会とともに、地球環境保全に寄与する活動に取り組みます。

#### 明日の文化へ…

歴史ある関西の文化を支え、さらに豊かな文化を育み続けます



第118回ABCラジオ「上方落語をさく会」千秋楽の様

放送番組やイベントなど朝日放送グループの様々なコンテンツを通じ、有形無形の文化財についての情報を国の内外問わず広く伝えることで、歴史ある関西の文化を支えます。また、お笑い芸能文化をはじめ、スポーツ健康文化や、ドラマ・音楽・演劇・アニメーションほか各種エンタテインメントなど、生活に喜びと豊かさを与える文化芸術活動の振興に一層取り組んでいきます。地域住民や近隣企業、自治体等と協力し、イベントなどを通じて、地域文化の活性化と賑わい創出のための取り組みを進めます。



#### SDGメディア・コンパクトに加盟

2020年8月に、当社グループは、国連がSDGs達成に向けて世界各国の報道機関に参画を呼びかけている「SDGメディア・コンパクト」へ加盟しました。

メディアを中心としたグループ企業として、世界規模での多様な社会課題の解決に貢献するため、放送番組やイベント等の各コンテンツを通じて、SDGsの存在やその内容を社会に広く分かりやすく伝え、SDGsの17目標に対して私たちがさらに貢献できることを考え取り組みを進めていきます。



#### コーポレートガバナンス

当社(朝日放送グループホールディングス株式会社)におけるコーポレートガバナンスは、グループ経営理念(P1)を実現するための重要な経営基盤の1つです。

当社グループは、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するとともに、ステークホルダーの皆さまと良好な関係を築き、その期待に応えるべく、ガバナンス環境の整備を進め、企業価値の向上に努めています。こうした認識のもと、当社は、経営に対する実効性の高い監督・監査を実行するためのコーポレートガバナンス体制構築に向け継続的に取り組んでまいります。



## CSRの取り組み ~その先のSDGsへ~

朝日放送グループのCSR方針は、グループの経営理念を基本としており、持続可能な社会実現のための私たちの決意を表明したものです。そして、メディア企業グループとして、事業を通じたCSR活動の推進により、その先のSDGsの目標達成にも貢献していきます。

**朝日放送グループCSR基本方針**

**私たち朝日放送グループは、様々なコンテンツを通じて明日の生活をより幸せで豊かにするため、進化を続けます。**

≪朝日放送グループCSR基本方針≫は当社グループのCSRを推進する上での総合ビジョンです。

**3つの行動指針**

<p><b>明日の大人たちへ…</b></p> <p>メディアとしての責任を果たし、子どもたちへより良い社会を手渡します</p>	<p><b>明日の暮らしへ…</b></p> <p>地球環境と人の営みを大切に、命と暮らしを守る情報を届けます</p>	<p><b>明日の文化へ…</b></p> <p>歴史ある関西の文化を支え、さらに豊かな文化を育み続けます</p>
--	---	---

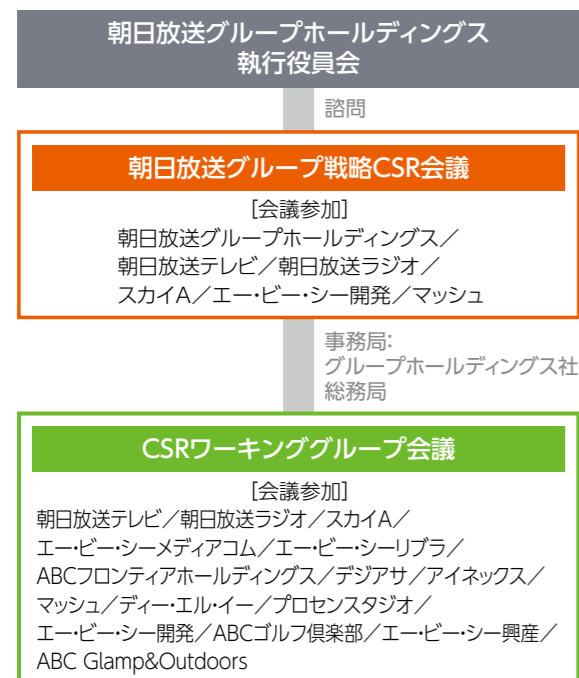
<p>ニュース情報/社内出前授業/ TABLE FOR TWO/アナ福祉施設訪問ほか</p>	<p>防災減災情報発信や取り組み/みんなの木/ リサイクル推進/太陽光発電ほか</p>	<p>地域文化支援イベント/文化財番組/メセナ活動/ 健康スポーツ文化支援ほか</p>
--	---	---

**行動指針の各活動と関連する主なSDGs目標**

### 朝日放送グループCSRの基本的考え方

「朝日放送グループCSR基本方針」は、「メディアを中心とした朝日放送グループの事業は『CSRそのもの』」との観点の下、当社グループ各社が取り組んでいる本来の事業活動の中にある様々なCSR事例を再確認し、さらに発展させていこうというものです。そして、それら本業を通しての実践活動が様々な社会課題の解決を図り、今後の朝日放送グループと社会の持続的な成長に結びついていくものと考えています。

### CSR推進体制



### グループCSRとSDGsについて

2015年9月の国連「持続可能な開発サミット」にて、世界共通の目標である「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択され、また、一般社会や投資の世界でもESGやCSRなどがより多く語られるようになってきました。何のために企業活動をしているのか——社会における「企業の存在価値」そのものが問われる時代です。

そんな中、私たち朝日放送グループも、2018年4月のホールディングス体制移行に伴い、グループ一体となった新たなCSR体制の推進強化を掲げ、従来のCSR方針を改定。新たにグループCSR基本方針を策定しました。

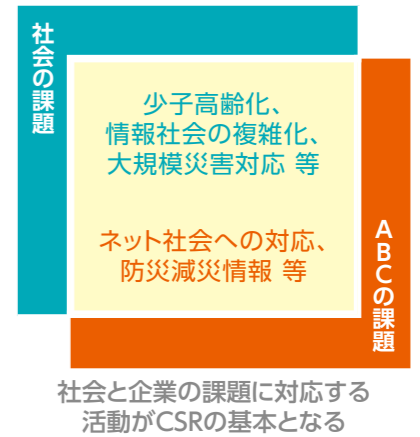
### 国連「SDGメディア・コンパクト」加盟

そして、2020年8月、朝日放送グループは「SDGメディア・コンパクト」に加盟しました。放送や各社事業を通じてSDGsを分かりやすく伝え、またグループCSRを推進することで、17目標の達成にも貢献していきます。



## 経営理念と戦略的CSR ~社会と企業、双方の課題に対応

経営理念が示す「時代と共に発生する様々な企業環境の変化に確実に対応」しながら、『戦略的CSR』(CSV)の視点で求めた社会課題と朝日放送グループ独自の課題の両方に取り組み、社会と企業の双方により大きなメリットをもたらす活動に集中することを目指しています。



### 重要課題(3つの行動指針)の特定プロセス

#### すでにあるCSR事例抽出と当社らしさの再発見

これまでのCSR的意味合いの高い番組やイベント等の事例を抽出、整理、言語化するための社内リサーチを実施。特に、ABCが長い歴史の中で築き大切にしてきた「当社らしさ」をポイントに、グループ内でのヒアリングなど社内対話を重ねました。

#### リサーチ結果とキーワード

ABCの課題、社会にとっての課題の両方を満たし多くのステークホルダーの皆さまからも期待される要素は何か? 浮かび上がった番組や取り組みなどに共通するキーワードは、「子ども」「環境と暮らし」「文化」でした。

### ABCと社会共有の課題~3つのキーワードから~

#### 「子ども」

少子化・貧困・いじめ・虐待・自殺・犯罪の若年化…。次世代を担う子どもや青少年を取り巻く多くの課題が横たわる時代。さらにネットメディアの台頭が進み、今後はAIやフェイクニュースなど情報社会の複雑化に直面します。メディア企業グループとして次のより良い社会のためにどんな情報を発信していくのか、今最も重要な課題と捉えています。

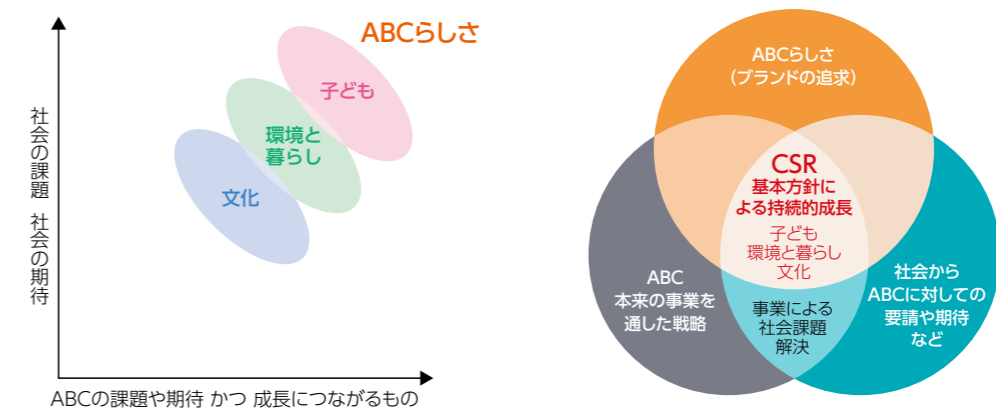
#### 「環境と暮らし」

台風、豪雨、大地震など、近年頻発する大規模自然災害。南海トラフ地震、都市型大地震はもはや避けられず、あらゆる社会が一体となった防災・減災の取り組みが求められています。また地球温暖化を少しでも食い止める企業活動や暮らしの変革も待たなしの状況です。報道機関および情報メディア企業グループとして、今後さらに地球環境と人の営みを大切に、命と暮らしを守る情報を確実に届けていきます。

#### 「文化」

私たちの住む関西は、歴史ある神社仏閣や伝統芸能など世界に誇る多様な日本文化の宝庫です。海外観光客増や情報グローバル化が進む今、これらを大切に守り、またその姿を正しく内外に伝えることができているでしょうか? 有形無形の文化財の正しい情報発信や、放送・イベント等を通して生活に喜びと豊かさをもたらす地域文化や芸術活動の振興に、一層取り組んでいきます。

**今後、グループのCSRとして優先的に取り組む重要課題を上記3項目に絞り込み、そこに寄せる考えを【朝日放送グループCSR基本方針】および【行動指針】としてまとめました。**



# 環境・社会への取り組み

詳細は、CSR基本方針  
<https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/>

本来の事業を活かした様々なCSR活動を通じて、より多くのステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントや対話を大切にしながら、信頼と期待をいただけるよう努めています。

## ●新CSR方針に基づき、2019年度に当グループが重点的に取り組む事項

2019年度グループCSR重点目標		2020年度グループCSR重点目標	
重点目標 1 土台づくり	「新グループCSR方針」に基づいて各社各自が自身の業務を見つめ直し、CSR意識の醸成と盛り上げを図る。	重点目標 1 土台づくり	グループ各社は、さらにパートナーシップを発揮し「グループCSR方針」と、キャッチメッセージ「明日の大人たちへ」に基づいた活動の浸透と盛り上げを図る。
重点目標 2 命と暮らしを守る 情報発信と取り組み	近年の大規模自然災害の頻発に鑑み、 ●明日の暮らしへ… 「地球環境と人の営みを大切に、命と暮らしを守る情報を届けます」に、より注力する。	重点目標 2 命と暮らしを守る 情報発信と取り組み	近年の大規模自然災害の頻発に鑑み、 ●明日の暮らしへ… 「地球環境と人の営みを大切に、命と暮らしを守る情報を届けます」に、より注力する。

2019年度のCSR活動の推進テーマは、グループ内でCSRの浸透を図る「土台づくり」と、頻発する自然災害に対応する「命と暮らしを守る情報発信と取り組み」を進めることでした。時に世界的な感染症蔓延という新たな課題対応にも迫られる中、引き続き、このテーマが当社および社会の重要課題と捉え、2020年度も継続して重点目標として進めています。

### 【重点目標2 関連】

#### 「グループCSR勉強会」の開催 ～CSRの土台づくり～

19年9月、初の「グループCSR勉強会」を開催しました。講師に中央大学大学院戦略経営研究科フェローの細田悦弘氏を迎え、「『先進のCSR』でつかむ！時代が求める新しい企業競争力」と題し、参加従業員との対話を通じCSR、CSV、SDGs、ESGなどについて体系的に整理しました。勉強会は20年度も同テーマで継続開催し、加えて「役員ガバナンス研修会」も同日開催。コロナ時代における企業の社会課題対応力や事業の持続性などについて、改めてCSR視点で取り組む重要性を学ぶ「土台づくり」となりました。



19年9月「グループCSR勉強会」

### 【重点目標2 関連】

#### 高石送信所 太陽光発電は稼働7年目

2013年11月稼働の大阪府高石市・ラジオ送信所の太陽光発電事業では、約29,000㎡に約1万枚の太陽光パネルを設置し1990kWを出力、関西電力に売電しています。グリーン電力の創出を通じ、環境に配慮し地球にやさしい放送局を目指しています。

<参考>2019年5月実績：発電電力 358,256kWh

現在のABC本社(グループホールディングス社・テレビ社・ラジオ社)の使用電力 1,023,575kWh  
 ⇒約35%を高石送信所の太陽光発電でまかなった計算です



高石送信所太陽光発電

### 【重点目標1 関連】

#### 情報リテラシー教育の支援「エビシー教室」もリモートで！

情報リテラシー教育支援や放送への親しみや理解を深めてもらう「エビシー教室～出前授業～/～社内授業～」は、2011年から実施し多数の子どもたちやエリア市民に親しまれてきましたが、新型コロナウイルス感染症発生に伴い20年2月の授業を最後に中断したままです。そこで9月、新たに「リモート授業」を開講。感染症という新たな社会課題に対応した遠隔授業を実施し、参加ステークホルダーの方々の健康や安全にも配慮しながら放送事業理解の機会提供を継続しています。



20年9月「エビシー教室～リモート授業～」

### 【人権】

#### ABCラジオでラグビー実況！試合に視覚障害リスナーをご招待

「ワールドカップ2019日本大会」でラグビーブームに沸く中、「この熱が届かず、取り残されている人はいらっしゃる……」と、番組「伊藤史隆のラジオノート」での会話がきっかけとなり、2月の「SDGsマッチ 神戸製鋼 vs NTTドコモ」の試合に視覚障害者と介助者10組20人をご招待、伊藤アナウンサーと番組共演の谷口真由美さんがラジオ実況でゲームを伝えました。「ラジオだからできること」「ラジオにしかできないこと」。視覚障害者に寄り添うメディアならではの取り組みです。



神戸総合運動公園 ユニバー記念競技場

### 【人権】

#### アナウンサーによる児童福祉施設支援などの取り組み～児童虐待増加の中で～

ABCアナウンサーは、2010年度より毎年「大阪市児童福祉施設連盟」加盟の児童養護施設を訪問、また連盟主催イベントのサポートなど、様々な支援活動を行っています。

「言葉」「コミュニケーション」などの専門性を活かした朗読や実況、司会などのプロボノ活動を通じ、朝日放送テレビ・ラジオの事業エリアの深刻な社会課題に向き合う活動となっています。(全国の児童養護施設入所児童の66%が虐待を経験：2020年厚生労働省調べ)



20年2月 児童養護施設訪問の様子

### 【重点目標2 関連】

#### ～「阪神淡路大震災25年企画」～ 震災取材アーカイブ映像を一般公開(専用ウェブサイト)

朝日放送グループホールディングスは、グループCSR活動として、阪神淡路大震災発生25年を迎えた2020年1月より、当社保有の震災映像をネットメディアなどで公開する『「阪神淡路大震災」取材映像アーカイブプロジェクト』に取り組んでいます。

あの震災は、発生の瞬間から復興まで映像でつづさに記録された世界初の大地震で、ABCのライブラリーには、貴重な取材映像が多く収められていますが、近年の肖像権意識の高まりなどから活用が不十分なままでした。そこで、約800時間の映像の再検証、震災未経験の大学生ワークショップ、災害アーカイブや肖像権等に詳しい学者との研究会開催等を経て、専用ウェブサイトを構築し映像公開に踏み切りました。放送局として阪神淡路大震災の記録映像をかつてない規模で公開するこのプロジェクトは、メディアの社会的責任として、あの自然災害を後世に伝え、映像記録の教訓を、頻発する自然災害の「防災・減災」に活かそうとするものです。今後も、自然災害の映像記録が、広く多様な社会に還元されるシステム創出に寄与し持続的利活用が図られることを目指していきます。

阪神淡路大震災25年 激震の記録1995 取材映像アーカイブ  
[https://www.asahi.co.jp/hanshin\\_awaji-1995/](https://www.asahi.co.jp/hanshin_awaji-1995/)



- ▶▶ 当社グループの主な受賞歴 P13
- 「2020デジタルアーカイブ産業賞」
  - 「第46回 放送文化基金賞」
  - 「2020年日本民間放送連盟賞」各受賞

### 【重点目標2 関連】

#### 「交通障害情報のエリア限定強制表示」に向けた共同研究を開始 一朝日放送テレビ、法政大学、交通分析の中央復建コンサルタンツによる 共同研究(発表：2019年12月)

鉄道の運転見合わせ情報は、出勤・登校前の視聴者には貴重な生活情報ですが、字幕やデータ放送の「表示時間が短い」「相対的利用者の少ない路線の情報が不十分」などの課題がありました。そこで「災害情報のエリア限定強制表示」と同じ仕組みを利用し、地域ごとに必要な交通障害情報に絞り情報発信する最適な方法を探る共同研究を開始しています。上記三者の共同研究により放送での実証実験を行うなど早期実用化を目指しています。



## ステークホルダーへの取り組み

当社は、株主・投資家をはじめ、当社グループの視聴者、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が、当社グループのサポーターであり、「ABCファン」であると認識しています。当社のグループ経営理念を永続的に実行していくことで、あらゆるステークホルダーの皆さまからの期待に応えていきます。

### 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フレド（信条）であり、プリンシプル（原則）です。現在でも、朝日放送グループの根幹をなす企業理念であり、グループの各社は、この5つの信条に基づいて事業を行っています。

### 視聴者・聴取者への責任

#### 法令等の遵守

朝日放送テレビ、朝日放送ラジオでは、放送法や電波法をはじめとする関係諸法令、日本民間放送連盟の放送基準とともに、両社がそれぞれに設けた放送の基本原則と番組基準、広告基準に基づいて放送を行っています。また、CS放送局であるスカイAでは上記に加えて衛星放送協会の放送基準にも準拠して放送しています。

#### 番組審議会

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、放送番組の適正化を図るため、「番組審議会」を設置しています。審議会委員は、大学教授、弁護士、絵本作家、主婦など、多種多様な立場の方々で構成されています。また、朝日放送テレビ・ラジオでは、審議の概要を放送番組およびウェブサイトで公表しています。

 朝日放送テレビ  
<https://corp.asahi.co.jp/ja/tv/objective/commission2.html>

 朝日放送ラジオ  
<https://corp.asahi.co.jp/ja/radio/objective/commission2.html>

#### 放送番組検討会議

当社グループでは、テレビ、ラジオの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て、「放送番組検討会議」を設置しています。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。

### CM審査

広告は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うという考えの下、広告主の業態（サービス内容）とCM表現を精査しています。

### 取引先への責任

#### 広告主との取引

朝日放送テレビ、朝日放送ラジオ、スカイAでは、放送時間を広告主に提供し、広告主は購入した放送時間でCMを放送することで、消費者である視聴者・聴取者の方々に自社の商品や企業自体をPRしています。

広告主の皆さまに対しては、視聴者・聴取者の方々に強く共感していただける番組を提供するとともに、そのニーズに応じた放送をするよう心掛けています。また、CM枠の放送については、仲介する広告代理店と協力しつつ、膨大なCMを事故なく適切に放送できるように日夜努力しています。

（特に朝日放送テレビでは2017年4月以降、CM放送の連続無事故記録を更新中です。2020年8月末現在）

#### 制作会社、その他の各種協力会社との取引

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。

当社グループ各社は、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。（特に、朝日放送グループホールディングス、朝日放送テレビ、朝日放送ラジオでは、番組制作発注の自主基準として「外注・購買管理規定」を定めています。）

### 従業員への責任

#### 労働組合との対話

当社グループでは、朝日放送テレビなど事業会社4社に、労働組合とその支部があり、各組合はいずれも自由に加入、脱退できるオープンショップ制を採用しています。

会社と労働組合は、良好な関係のもと、団体交渉や労使協議会を通じて、建設的な意見交換や議論をしています。

### 働き方改革について

当社グループでは、長時間労働等の是正が、従業員の健康を守り、ワークライフバランスを充実させる重要な課題と考えています。「すべてはコンテンツのために」というテーマのもと、時に、ものづくりの現場では、長時間の取材や編集等が避けられないことでもあります。時間外労働・休日労働に関する協定（いわゆる36協定）を遵守することはもちろん、業務の棚卸しや人員の再配置、業務の効率化を進める各種デジタル機器の配備等により、全社の時間外労働は着実に減少しています。また朝日放送テレビでは、2020年は新型コロナウイルス感染拡大防止対策として、在宅で業務ができるようパソコンをリモート仕様に変更し、テレワークを3月より試験的に導入しました。今後のテレワーク本格導入に向け、情報共有や報告などのコミュニケーションが円滑に行えるよう、テレビ会議やビジネスチャットを活用した新たなワークスタイルを推進していきます。

私たちはこうした取り組みによって、単なる労働時間の抑制ではなく、より良い創造集団を生み出す企業文化、風土の醸成を目指しています。

### 株主・投資家との対話

当社（朝日放送グループホールディングス株式会社）は、株主・投資家の皆さまは、当社グループのサポーターであり、「ABCファン」であると認識し、コミュニケーションを充実させ、当社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。

### 株主総会での取り組み

当社は、最高意思決定機関である株主総会において、株主の皆さまとの建設的な対話がなされ、株主の権利行使が適正に確保されるよう、法令等で定められた事項に加えて、様々な施策を検討し実行しています。2020年の株主総会では、新型コロナウイルス感染拡大防止対策として、株主総会への来場自粛を呼びかけ、議決権の事前行使をお願いしました。ご来場いただけない代替措置として、事前質問を受け付け、株主の皆さまの関心が高かった質問については株主総会で回答し、当社のウェブサイトで開催しています。



#### ●日程

第一集中日を避けて設定しています。（第93回定時株主総会は、2020年6月23日に開催しました。）

#### ●場所

株主の皆さまに放送局の現場を見ていただけるよう、本社建物内のテレビスタジオを会場としています。

#### ●招集通知

早期発送に努めています。また、発送より前に東証と当社のウェブサイトに掲載しています。

また、取締役候補者の顔写真など、法令等で定められた事項以外の情報も掲載しています。（第93回定時株主総会では、法定期日の6営業日前に当たる6月3日に発送し、さかのぼって5月26日に東証と当社のウェブサイトに掲載しました。）

#### ●インターネットによる電子行使

2003年から電磁的方法による議決権行使制度（インターネットによる電子行使）を導入しています。

#### ●英文開示

招集通知と添付する参考書類のサマリーを英訳して東証に開示するとともに、当社のウェブサイトにも掲載しています。

### 機関投資家・アナリストとの対話

当社は、機関投資家・アナリスト向けに決算説明会を開催（東京で年2回）するとともに、四半期ごとの決算発表前3週間のサイレント期間を除いて随時、個別面談を実施しています。面談や説明会等を通じて、寄せられた意見や提案については、記録・保存し、随時、代表取締役、IR委員会、執行役員会、グループ報告会等に報告し、今後の経営計画やIR活動方針に反映させています。

### 情報公開の取り組み

当社は、グループの現状や業績とともに、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することを大原則とするIR・情報開示方針を設けています。その中で、法令等に基づく開示を適時適切に行うとともに、法令等に基づく開示以外の事項についても積極的に公表することを定めています。

 IR・情報開示方針  
<https://corp.asahi.co.jp/ja/ir/policy.html>

### 地域社会への取り組み

▶▶ CSRの取り組み P30-35

 CSR基本方針  
<https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/>

## 社外取締役 対談

報道、広報、経営戦略などを歴任し社内事業の幅広い知見を持つ井上取締役執行役員と、170年余の歴史を有する帝國製薬の経営者として豊富な経験を有する藤岡社外取締役に、ガバナンスや取締役会の在り方、働き方改革など今後の方向性について語り合ってもらいました。



取締役執行役員  
井上 隆史

社外取締役(監査等委員)  
藤岡 実佐子

### テレビ時代からインターネットへ、 過渡期にある放送業界

**井上** 1985年に入社以後、2012年まで27年間、報道畑を歩み、様々な事件や事故取材して伝えることが中心の日々を過ごしました。2012年に朝日新聞社に2年間の出向となり、当時、紙媒体だけではなくデジタル化をしなければ将来はないという考えが社内に浸透しつつある時期で、時代の変化を体験することができました。当社に戻ってからは広報部に所属、ここはある意味で守りの部署で、例えば不祥事が起こった際に、どう対応するのか、あるいはいかに会社を守るか、つまりコンプライアンスやガバナンスについて意識したのがその時期でした。

**藤岡** 私の実家は、帝國製薬という創業173年目を迎える会社で、社長に就任したのは2011年のことです。それ以前に、コンプライアンスという考え方が浸透し始めた2002年、私自身も社内にコンプライアンス委員会を立ち上げ、委員として社員の意見を聞き、例えば評価手法で男女間に差別があるのではないかという声を反映し、改善、是正を行うなどの経験をしてきました。

**井上** 当社入社後の30数年間は、テレビを含めた放送の優位性がどんどん失われてきたことを感じさせられてきました。特に、この15年はその変化が大きく、今は過渡期にあると感じています。かつては、家に帰ってテレビを見る、深夜はラジオを聞くという、いわば昭和のスタイルで情報を新聞以外はテレビ・ラジオで得ていました。それが、今ではとても大きく変化しています。いくつかのポイントがあると思いますが、1つはPCの普及、一般的に言えば2000年以降です。その後、携帯電話、特にiモードが普及して、その後にスマートフォンの登場でさらに大きな変化が生じています。

**藤岡** 私の両親が、見る、見ないに関係なく一日中テレビをつける習慣があったので、私も今でもテレビをつけっぱなしにすることがよくあります。天気予報など気になる情報があれば見るという感じです。インターネットで情報を取るというのは能動的なものなので、流して情報を得るという意味では、テレビは欠かせないと感じています。

**井上** インターネットで得られる情報も、実は情報の出元はウェザーの会社であったり、あるいは通信社であったりします。テレビとネットをどう組み合わせるか、あるいは利用する側もどう組み合わせるかというところに、今後の方向性が見えてくるのかもしれない。

### 様々な視点、立ち位置で 議論を交わす取締役に

**藤岡** 取締役会については、当社はきわめて真面目な会社だと感じています。出席者は、意見をはっきり述べられ、議事録もとても詳細です。他社ではなかなか見られないのですが、質問とそれに対する回答、説明まで細かく記されています。

**井上** 経営戦略部門にいた時に、もちろん、その当時は役員ではありませんが、「経営戦略と経理、総務局長は取締役会での議論は聞いておきなさい」と言われていた期間がありました。その当時は、それほど活発な議論がなされていたわけではありませんでしたが、徐々に変わってきていると思います。社外取締役も多様性のある陣容になっており、経験談も含めて、内部とは異なる視点の意見も出てきて、なるほど、そういう見方なのかと気づかされることも多くなっています。放送は女性の視点と男性の視点が全然違うと思います。藤岡さんのように、女性の立場で会社を運営されていると、気

がつくところが違うのではないかと感じています。その意味で、取締役会で議題のみの議論に終始するのではなく、もっと幅広い視野を持って話し合うと、取締役会はもっと有効になると考えています。

**藤岡** 様々な視点、立ち位置で議論を交わすことは非常に貴重だと思います。私たちの立場としては、単に議題にとどまらず、例えばこのコロナ禍におけるガバナンスの問題や従業員の安全、働き方などについても議論すべきだと考えています。ただ、取締役会の時間は短く、議題も多いため、当社に限らずどの会社であっても難しい部分はあるかと思いますが、決められた議案以外にも大きな課題があると考えています。

**井上** ぜひ、そうした機会を設けたいと思います。現在、取締役会とは別の形で具体的に準備を進めていこうとしているところですが、一方で、当社は来年度からの新しい中期経営計画を発表する予定ですので、取締役会の議論としてご意見を、ぜひ、いただきたい。当社は、現在、大きな過渡期を迎えていて、スポット広告の売上が前年比マイナスを続けていま

す。今後の見通しも不透明な中で、今回のコロナ禍が大きな影響を及ぼしています。もちろん、すべてをコロナ禍のせいにはできないと思っていますが。

### コロナ禍における、より多様な働き方と意識改革を

**井上** コロナ禍に関しては、どれだけ収束に時間がかかるかわかりませんが、いずれにしても今後も続いていくと想定されます。これから、コロナとどうやって一緒に生活するか、ニューノーマルというもののようですが、その中で放送界はどうあるべきなのか、当然、従業員の安全・健康ということも見逃せないテーマになります。今までの働き方がどうだったのかを検証し、新しい働き方に変えられるチャンスだと考えています。現在、総務局と人事局で具体的なプランを作成しているところですが、放送局の働き方というのは、多少時間がかかっていいものを作りたいという意識がスタッフ全員にあります。ですから、ある程度は日曜も働くことが当たり前という側面を持っています。そうではなくて、もっと自分の余暇を活かせるような働き方もあるという、今、コロナ禍の中で色々な問いかけが出てきているところですが。

**藤岡** それは、両面あるのだと思います。これまでは、例えば9時から5時まで必ずオフィスにいる、満員電車で通勤する。それが、サラリーマンなら当然だという考え方がありました。一方で、出勤は週に2、3回でいい。あるいは、調べ物やメールですむものであれば在宅でできる、というように本当に必要なことに集中できるようになるチャンスでもあると思います。私たちはメーカーですので、例えば工場では今までも十分注意してきましたが、それ以外では消毒のやり方や換気など今までと異なる対応が必要です。変わる部分と変わらない部分があって、変わってもいいところは変えていきます。

放送業界も同じです。コンテンツを制作する際に、どうしてもある程度の人数が集まる必要がある場合など、このやり方ではできない、というものはそのままいいのだと思います。しかし、もう少しスペースや時間にゆとりを持たせることも可能で、インタビューをするならたくさんの人に一度に聞くのではなく、1対1で何回かに分けて実施するとか、マインドを変えればできることはあると思います。仕事は会社でやるにしろ、自宅でするにしろ、1日にこれだけの仕事をしなくてはいけないというものがありますね。時間の割り振りは、それぞれの持ち時間として自由に使えるということ、これが1つのターニングポイントになってくると考えています。

### 監査等委員として、異なる視点からチェックを

**藤岡** 監査等委員としての私の役割についてですが、チェック機能をきちんと果たしているかどうかということは、女性であるかにかかわらず、私自身のスキルの問題だと思います。このような役割を担うのは初めてなので、しっかり身を引き締めて臨む考えです。一方で、私の体験してきたことからまったく業界が異なりますので、違う視点でものを見て、話をすることはできるかもしれない、と実はわくわくしています。もちろん、女性活躍などダイバーシティなども、異なる立ち位置からしっかりチェックして、より良い環境づくりをサポートしたいと思っています。

**井上** 今、おっしゃったのは、まさに多様性ですね。私たちが当たり前のように思っていることが、「それはそうなの?」と言ってくれただけで気づくことが、多々、あると思います。違う世界で仕事をされ、力を発揮されてきた方から様々な発信をしてもらうことが、私たち取締役会の実効性拡大にもつながるはずです。

### 従業員が働きやすい、力を発揮しやすい環境を作る

**藤岡** 最後に、お願いしたいことが2つあります。まずは、放送の在り方として透明で公平・公正であることは、必須だということです。みんなの朝日放送グループという位置づけで、すべての人に目を行き届かせているという姿勢と、フラットな視点で物を見るという放送局であってほしい。自分たちの期待や見方よりも、視聴者、人々が何を望んでいるかをきちんと調査した上で、コンテンツづくりをしてほしいと思います。もう1つは、労働環境です。放送業態というのは、とても大変だと承知した上なのですが、従業員が働きやすい、力を発揮しやすい環境を作ることは非常に重要だと思います。

**井上** ありがとうございます。かつてのように「時間をかけなかったから番組のデキが悪いんだ」と言わないこと、それは上司がしっかり指示をしなければ、意識を変えることはできません。そのために、取締役をはじめ経営層もしっかり認識して取り組む覚悟です。すでに、そうした仕組み、体制づくりを進めているところですが、今後とも、様々なご意見、提言をお願いいたします。



# 役員紹介 (2020年9月末現在)



**代表取締役**  
指名・報酬委員\*

**代表取締役社長**  
全般統括、内部監査 担当

**沖中 進** 所有する当社株式：80,486株

- 1978年 4月 当社入社
- 2005年 4月 当社経理局長
- 2011年 6月 当社取締役 経営戦略室長兼嘱
- 2014年 4月 当社常務取締役
- 2017年 6月 当社常務取締役 総合ビジネス、海外ビジネス、リバーデック活性化担当 経営戦略、関連事業担当補佐
- 2018年 4月 当社代表取締役社長 全般統括、経営戦略、ビジネス開発、内部監査担当
- 2018年 6月 朝日放送テレビ株式会社非常勤取締役(現任)  
株式会社テレビ朝日ホールディングス 社外取締役
- 2019年 4月 当社代表取締役社長 全般統括、内部監査担当(現任)



**代表取締役**

**代表取締役副社長**  
放送事業、コンテンツ事業 担当

**山本 晋也** 所有する当社株式：56,930株

- 1979年 4月 当社入社
- 2006年 4月 当社編成本部編成局長
- 2010年 4月 当社総合ビジネス局長
- 2011年 6月 当社取締役 総合ビジネス局長兼嘱
- 2014年 4月 当社常務取締役
- 2017年 6月 当社常務取締役 経理、経営戦略、関連事業担当
- 2018年 4月 当社代表取締役副社長 経理担当  
経営戦略担当補佐(テレビ事業担当)
- 2018年 6月 朝日放送テレビ株式会社代表取締役社長(現任)  
当社代表取締役副社長  
経営戦略担当補佐(テレビ事業担当)
- 2019年 4月 当社代表取締役副社長(テレビ放送事業担当)
- 2020年 4月 当社代表取締役副社長  
放送事業、コンテンツ事業担当(現任)
- 2020年 6月 株式会社テレビ朝日ホールディングス社外取締役(現任)  
株式会社テレビ朝日取締役(現任)



**業務執行取締役・執行役員**

**取締役常務執行役員**  
ライフスタイル事業、不動産事業 担当

**千原 邦義** 所有する当社株式：35,475株

- 1979年 4月 当社入社
- 2009年 4月 当社技術局長
- 2013年 4月 当社役員待遇 技術局長兼嘱
- 2013年 6月 当社取締役 技術局長兼嘱
- 2014年 1月 当社取締役
- 2014年 4月 当社取締役 技術・ラジオ担当 BCP担当補佐
- 2018年 3月 当社取締役 退任
- 2018年 4月 朝日放送テレビ株式会社常務取締役
- 2019年 4月 当社常務執行役員  
エー・ビー・シー開発株式会社代表取締役社長(現任)
- 2019年 6月 当社取締役常務執行役員 ハウジング担当
- 2020年 4月 当社取締役常務執行役員  
ライフスタイル事業、不動産事業担当(現任)



**社外取締役**

**社外取締役**  
独立役員  
指名・報酬委員\*

**尾崎 裕** 所有する当社株式：0株

- 1972年 5月 大阪瓦斯株式会社入社
- 2002年 6月 同社取締役
- 2005年 6月 同社常務取締役
- 2008年 4月 同社代表取締役、取締役社長
- 2009年 6月 同社代表取締役社長、社長執行役員
- 2011年 6月 当社取締役(現任)
- 2015年 4月 大阪瓦斯株式会社代表取締役会長(現任)
- 2015年 12月 大阪商工会議所会頭(現任)
- 2019年 6月 塩野義製薬株式会社社外取締役(現任)



**社外取締役**

**社外取締役**

**亀山 慶二** 所有する当社株式：0株

- 1982年 4月 全国朝日放送株式会社  
(現 株式会社テレビ朝日ホールディングス)入社  
同社編成制作局長
- 2005年 6月 同社常務取締役
- 2009年 6月 同社取締役(現任)
- 2010年 6月 株式会社テレビ朝日取締役
- 2014年 4月 株式会社テレビ朝日取締役
- 2014年 6月 同社常務取締役
- 2016年 6月 株式会社ビーエス朝日監査役
- 2017年 6月 株式会社テレビ朝日専務取締役  
東映アニメーション株式会社社外取締役(現任)  
株式会社テレビ朝日代表取締役社長・COO(現任)  
当社取締役(現任)



**社外取締役**

**社外取締役**  
指名・報酬委員\*

**中村 史郎** 所有する当社株式：0株

- 1986年 4月 株式会社朝日新聞社入社
- 2009年 4月 同社東京本社広告局長補佐
- 2010年 4月 同社広島局業務推進部長
- 2012年 3月 同社編成局長補佐
- 2013年 6月 同社広告局長
- 2015年 4月 同社パブリックエディター
- 2018年 6月 同社ゼネラルマネージャー兼東京本社編集局長
- 2019年 6月 同社執行役員 編集担当兼ゼネラルマネージャー兼  
東京本社編集局長
- 2020年 6月 同社代表取締役副社長(現任)  
当社取締役(現任)



**業務執行取締役・執行役員**

**取締役執行役員**  
総務、人事 担当

**井上 隆史** 所有する当社株式：9,340株

- 1985年 4月 当社入社
- 2018年 4月 当社経営戦略局長
- 2019年 4月 当社執行役員 経営戦略担当
- 2020年 4月 当社執行役員 総務、人事担当  
朝日放送テレビ株式会社取締役(現任)
- 2020年 6月 当社取締役執行役員 総務、人事担当(現任)



**業務執行取締役・執行役員**

**取締役執行役員**  
コンプライアンス・広報、経理 担当  
内部監査 担当補佐

**小倉 一彦** 所有する当社株式：2,436株

- 1983年 4月 株式会社朝日新聞社入社
- 2013年 4月 同社経営企画室室長
- 2014年 12月 同社取締役東京本社代表/管理・労務・WLB/  
コンプライアンス担当
- 2017年 6月 同社取締役大阪本社代表  
当社社外取締役
- 2018年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)  
朝日放送テレビ株式会社監査役
- 2020年 4月 当社執行役員 コンプライアンス・広報、経理担当  
朝日放送テレビ株式会社取締役(現任)
- 2020年 6月 当社取締役執行役員 コンプライアンス・広報、  
経理担当 内部監査 担当補佐(現任)



**執行役員**

**常務執行役員**  
経営戦略 担当

**安田 卓生** 所有する当社株式：16,390株

- 1984年 4月 当社入社
- 2014年 1月 当社総務局長
- 2017年 6月 当社取締役 人事、労務、IR、BCP担当  
リバーデック活性化担当補佐
- 2018年 4月 当社取締役 総務・IR、人事担当  
朝日放送テレビ株式会社取締役
- 2018年 6月 北陸朝日放送株式会社社外取締役(現任)
- 2019年 4月 当社取締役執行役員 総務・IR、人事担当
- 2020年 4月 当社取締役常務執行役員 経営戦略担当  
朝日放送テレビ株式会社常務取締役(現任)
- 2020年 6月 当社常務執行役員 経営戦略担当(現任)



**監査等委員**

**取締役**

**田中 夏人** 所有する当社株式：8,700株

- 1985年 4月 当社入社
- 2017年 4月 当社人事局長
- 2020年 4月 朝日放送テレビ株式会社監査役(現任)
- 2020年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)



**監査等委員**

**取締役**

**中村 博信** 所有する当社株式：0株

- 1985年 4月 株式会社朝日新聞社入社
- 2013年 4月 同社大阪本社編集局長補佐
- 2014年 4月 同社管理本部人事部長
- 2017年 6月 同社取締役 管理・労務・WLB/  
コンプライアンス担当兼管理本部長
- 2019年 6月 同社取締役 管理・労務・人材戦略・働き方改革/  
コンプライアンス担当兼管理本部長
- 2020年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)  
朝日放送テレビ株式会社監査役(現任)



**監査等委員**

**社外取締役**  
独立役員  
指名・報酬委員\*

**米田 道生** 所有する当社株式：0株

- 1973年 4月 日本銀行入行
- 1995年 7月 同行秋田支店長
- 1998年 5月 同行札幌支店長
- 2000年 4月 大阪証券取引所常務理事
- 2001年 4月 株式会社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 株式会社日本取引所グループ取締役兼  
代表執行役員グループCOO、  
株式会社東京証券取引所取締役
- 2015年 6月 株式会社整理回収機構社外監査役
- 2016年 6月 川崎重工業株式会社社外取締役
- 2018年 6月 住友化学株式会社社外監査役(現任)  
当社取締役(監査等委員)(現任)
- 2020年 3月 TOYO TIRE株式会社社外取締役(現任)



**執行役員**

**執行役員**  
ビジネス開発、海外ビジネス 担当

**小濱 直人** 所有する当社株式：11,061株

- 1989年 4月 ソロモンラザーズアジア証券株式会社東京支店  
投資銀行部門M&Aグループ入社
- 1998年 8月 フレディスイズファーストボストン証券会社  
デレクター M&A部門ヘッド
- 2002年 11月 日本産業パートナーズ マネージングディレクター
- 2005年 1月 オリオンキャピタル 在日代表
- 2007年 6月 京都きもの友禅株式会社取締役
- 2010年 6月 同社代表取締役社長
- 2011年 6月 株式会社オフィス小浜設立、代表取締役
- 2018年 4月 当社役員待遇
- 2018年 6月 当社ビジネス開発局長
- 2019年 4月 当社執行役員 ビジネス開発担当
- 2020年 4月 当社執行役員 ビジネス開発、海外ビジネス担当(現任)



**執行役員**

**執行役員**  
コンテンツ事業 担当補佐

**今村 俊昭** 所有する当社株式：6,236株

- 1985年 4月 当社入社
- 2012年 2月 当社制作局長
- 2016年 1月 当社人事局付局長同等(局長待遇)・出向体職  
(株式会社エー・ビー・シー リブラ)
- 2018年 4月 朝日放送テレビ株式会社役員待遇・出向  
(株式会社エー・ビー・シー リブラ)
- 2018年 6月 株式会社エー・ビー・シー リブラ代表取締役社長(現任)  
株式会社エー・ビー・シー リブラ
- 2019年 4月 当社役員待遇・出向  
(株式会社エー・ビー・シー リブラ)
- 2020年 4月 当社執行役員 コンテンツ事業担当補佐(現任)



**監査等委員**

**社外取締役**  
独立役員

**黒田 章裕** 所有する当社株式：0株

- 1972年 4月 ココ株式会社入社
- 1977年 12月 同社取締役
- 1981年 12月 同社常務取締役
- 1985年 12月 同社専務取締役
- 1987年 12月 同社代表取締役副社長
- 1989年 8月 同社代表取締役社長
- 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
- 2017年 5月 関西経済同友会代表幹事
- 2018年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
- 2020年 3月 ココ株式会社社長(非常勤)(現任)



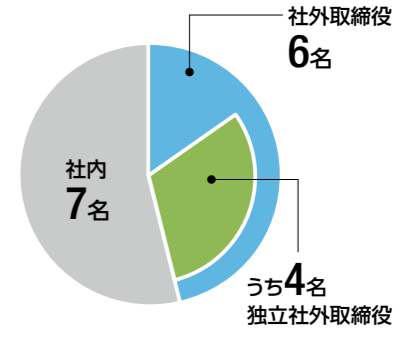
**監査等委員**

**社外取締役**  
独立役員

**藤岡 実佐子** 所有する当社株式：0株

- 1988年 6月 扶桑化学工業株式会社入社 同社取締役
- 1989年 3月 帝國製業株式会社入社 同社取締役
- 1999年 3月 同社代表取締役
- 2011年 3月 同社代表取締役社長(現任)
- 2017年 6月 扶桑化学工業株式会社代表取締役会長(現任)
- 2020年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

●取締役に占める  
社外/独立社外取締役人数



\*当社は2019年6月に任意の指名・報酬委員会を設置しました。

# コーポレートガバナンス

当社グループはコーポレートガバナンスの強化を重要課題の1つと位置づけています。

健全なガバナンス体制を構築することが、迅速かつ透明性の高い意思決定を促し、

効率的な経営、さらに企業価値の持続的な向上につながると考えています。

株主の平等性を確保しつつ、全てのステークホルダーが当社への理解をより一層、深められるよう、

今後もコーポレートガバナンスの内容の充実を目指していきます。

## コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社(朝日放送グループホールディングス株式会社)は、東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードを尊重しています。会社を持続的に成長させるには、株主、視聴者、聴取者、広告主、取引先、従業員、さらに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。

当社はコーポレートガバナンスを充実させるため、以下の事項に取り組んでいます。

- ▼ 株主の権利と平等性の確保
- ▼ 積極的な情報開示と株主・投資家との対話の促進
- ▼ 社会貢献と多様性の促進
- ▼ 取締役等の機能強化
- ▼ 内部統制システムの整備と実効性のある運用

## 監査等委員会設置会社および執行役員制度を導入した理由

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を監督・監査しています。

監査等委員会は、常勤委員2名と社外委員3名で構成され、社外委員のうち1名は女性です。社外委員の各氏はいずれも企業等の代表取締役を現在もしくは過去に務め、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

監査等委員は、株主の負託を受けた独立性の高い立場であることを自覚し、取締役の業務執行を、適法性および妥当性の観点から監査する責務を認識しています。

このような体制とすることで、業務執行取締役や執行役員に対する監督機能が強化され、公正かつ迅速な意思決定を促す効果が期待できるほか、外部からの意見を採り入れることで、取締役会の活性化も図れると判断しています。

また当社は、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、2019年4月1日に執行役員制度を導入しました。業務執行役員で構成する執行役員会は月2回程度、開催し、常勤監査等委員も出席しています。

## コーポレートガバナンス体制

### (取締役会の構成)

コーポレートガバナンス・コードの原則(4-3)にも明記されている通り、当社は、取締役会の主要な責務の1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社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。

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。2020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6名で、3分の1以上を占めています。

独立社外取締役は、経営陣から独立した立場でステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させ、取締役会の重要な意思決定の際には、知見に基づく助言・指摘を加えて、経営を監督しています。2020年6月末現在、当社の独立社外取締役は4名です。

\*当社は社外取締役の独立性に関する基準を定め、これに当てはまる社外取締役を選任します。社外取締役の独立性に関する基準は、有価証券報告書および「コーポレートガバナンス報告書」に記載するほか、当社のウェブサイト(<https://corp.asahi.co.jp>)に掲載しています。

### (執行役員会)

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ます。また、取締役会決議に該当しない業務執行の決定も担い、情報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。

### (監査等委員会)

当社の監査等委員会は、実効性の高い監査を実施するため、以下の方針で構成しています。

- ▼ 監査等委員の員数は5名以内とする。
- ▼ 会社法第331条6項に基づき、監査等委員のうち過半数を社外取締役とする。
- ▼ 監査等委員には、財務・会計に関する相当の知見を有する者を1名以上選任する。
- ▼ 監査等委員会は、当社の業務遂行に精通し、情報収集能力の優れた常勤監査等委員と、強固な独立性を有する社外の監査等委員で構成する。

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するほか、その他の案件があれば、その都度、意見を交換しています。業務執行全般に精通した常勤の監査等委員と社外監査等委員が連携し、監査等委員会で定めた監査基準に基づいた実効性のある監査を継続するなど、業務執行取締役、執行役員に対する監督機能を十分に果たしています。

また当社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。

### (内部監査室)

当社は代表取締役直属の内部監査室を設置しています。毎年度初頭に「内部監査計画」を立案し、その計画に基づいて内部監査を実施します。2019年度は、全グループ会社を対象に、業務上のリスク要因の「棚卸し」と、管理状況について確認する「リスク自己点検」を行いました。

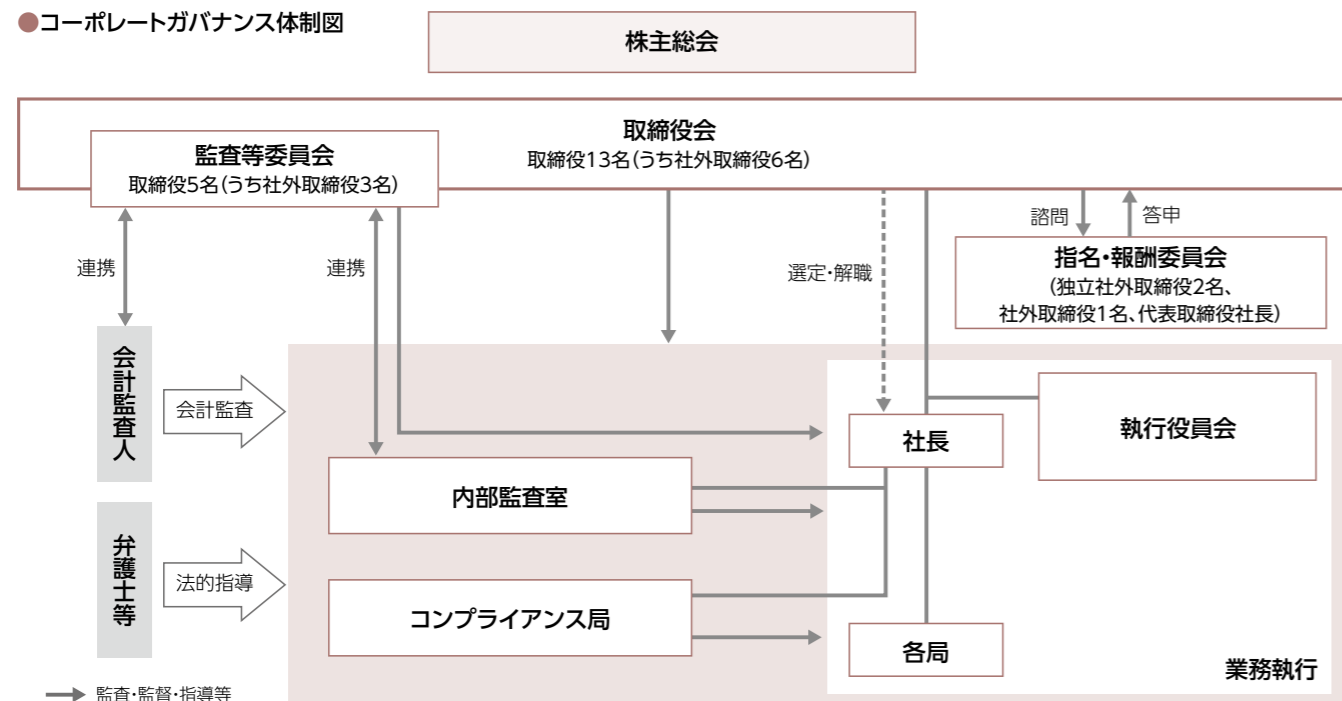
また監査等委員会とは、内部監査のテーマや、社長に報告した内部監査報告書についての内容を共有するなど、緊密に連携を図っています。

### (指名・報酬委員会)

当社は2019年6月、取締役会の諮問機関として、社外取締役を中心メンバーとした任意の指名・報酬委員会を設置し、年に数回のペース(2019年8月、2020年1月、5月、8月に開催。いずれも委員全員が出席)で、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、相談役制度の廃止などを審議しました。また2020年5月の委員会では役員報酬の設計について検討し、社外取締役の助言を踏まえて、取締役会に答申しました。

取締役候補者の選定に当たっては、取締役の選任方針や適格性を踏まえ、当該候補者の経歴、知見、実績、評価等と、取締役会全体の構成を考慮し、代表取締役社長が提案するものとし、指名・報酬委員会への諮問・答申を経て、取締役会が決議します。

●コーポレートガバナンス体制図



### 取締役の報酬

#### (取締役の報酬の設計と決定手続き)

当社は株主からの負託に応えるべく、当社の取締役選任基準に適合する優れた人材の確保が重要であることを考慮に入れて、取締役の基本報酬を定めています。

取締役報酬の基本設計は、取締役会が指名・報酬委員会への諮問・答申を経て決議します。取締役会は基本設計に則り、会社の業績と業務執行取締役の業績評価などを考慮することを条件として、代表取締役及各取締役の報酬額の決定を一任できる仕組みを採用しています。

業務執行取締役の年額報酬は、基本報酬、業績手当、役位手当および代表手当からなり、それぞれ算定基準を定めています。業務執行取締役の賞与は、グループ連結経常利益が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います。

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を勘案し、業績によって変動する要素を排除した報酬体系・報酬水準を定めています。

監査等委員の報酬の構成は年額報酬のみであり、2018年6月21日開催の第91回定時株主総会で決議された報酬限度額(年額1億1000万円。うち社外監査等委員分は年額3000万円以内)の範囲内で、監査等委員会の協議によって決定します。

役員報酬の内容は以下の通りです。

- (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)
  - 年額5億円(うち社外取締役分は5000万円以内)
- (ii) 取締役に支払った報酬(2020年3月期)
  - 取締役(監査等委員および社外取締役を除く) 7名  
…1億4600万円
  - 取締役(監査等委員。社外取締役を除く) 2名  
…3600万円
  - 社外取締役 7名…3700万円

#### (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對し、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8000万円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います。

### 上場子会社のガバナンス体制の実効性確保

当社はグループ会社を対象に「朝日放送グループ会社経営管理規則」を定め、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当社への報告を義務付けています。また「グループ報告会」を定期的開催し、経営上の重要情報の共有に努めています。

当社グループのうち、上場子会社の株式会社ディー・エル・イーとの間では、個別にガバナンスに関する契約を結び、上場子会社の少数株主の利益を考慮しています。併せて、上場子会社としての独立した意思決定を担保しつつ、適切なガバナンスを効かせて、グループ利益の最大化の視点から経営管理をしています。

### 取締役会の運営

#### (主な審議事項と議論内容)

取締役会は、法令および定款ならびに取締役会規則の定めに従い、当社の業務執行の重要な意思決定を行うとともに、取締役の業務執行を監督して、会社の持続的成長と企業価値の向上を推進する役割を担います。

2019年度は取締役会を計11回開催し、社債の新規発行やグループ会社のガバナンス体制、事業領域の拡充に向けた取り組み、成長戦略投資・M&A案件などを審議しました。独立性を有する社外取締役が、様々な視点から各案件に関する質問、指摘、意見表明を重ねることで、いずれのテーマについても活発な議論が展開されました。

また、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う業況の分析や事業継続計画(BCP)の再確認、グループ会社への影響などについても丁寧に議論し、情報共有と意思決定を進めました。

#### (実効性評価と改善の取り組み)

当社はコーポレートガバナンスの強化に向けた取り組みの一環として、取締役会全体の実効性について、監査等委員会によるモニタリングを行うとともに、毎年、取締役全員を対象に、前期の取締役会に関するアンケートと意見ヒアリングを実施し、自己評価を行っています。

2019年度の取締役会については、概ね適切な運営であると自己評価した結果を得ました。すでに重要案件については、社外取締役に資料を事前配付した上で、必要に応じ、社外取締役に業務執行取締役が、社外監査等委員には常勤監査等委員が、それぞれ事前説明を実施する仕組みを構築しています。さらに今後、取締役会の実効性を一層向上させるべく、放送業界・ネットメディアの環境変化など、当社グループを取り巻く状況を適宜、報告し、当社グループの事業内容や事業環境への理解をより深めていただけるよう、努めていきます。

### 経営の最高責任者の選解任と後継者の育成

当社は、代表取締役社長を経営の最高責任者としています。当社グループの主力である放送事業には、公共性と社会的責任が強く求められ、かつ当社グループの発展には創造性も必要です。こうした事業の特性を考慮し、取締役会による人物評価が適切に実行できるよう、代表取締役社長は当社グループの業務執行経験がある取締役の中から育成・選任します。

選任に当たっては、指名・報酬委員会が経営理念や経営計画などを踏まえた選任理由を検討した上で、客観性のある審議と答申を行い、取締役会が決議することとしています。

代表取締役社長の業績評価は、会社の業績および職務執行の状況などを踏まえて、毎年、指名・報酬委員会が行います。任期中で、会社の業績などを踏まえ、経営の最高責任者としてふさわしくないと指名・報酬委員会が判断し、解任を答申した場合、もしくは代表取締役社長が辞職を申し出た場合は、取締役会の決議を経て、代表取締役社長の職を解きます。

経営の最高責任者の後継者については、指名・報酬委員会の諮問・答申を経て策定した要件や育成プラン、育成状況のモニタリングなどを踏まえて、取締役会が、十分な時間と資源をかけて育成します。

### 政策保有株式

#### (保有の方針)

当社は、株価の値上がりや配当収益を期待する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、事業における取引関係や、地域および放送の発展に資する協力関係の構築・維持など、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、執行役員会の諮問機関である投融資等検討会議にて、その目的、意義、リスクに加え、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、投融資等検討会議で、当該会社の経営状況や当社との関係性、保有継続の妥当性を検討し、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。

当社が保有する非上場株式以外の株式(特定投資株式)11銘柄のうち、2銘柄については、取引関係の維持・強化のためとして保有していましたが、議決権行使への影響がなく、かつ市場での流動性もあるため、2020年1月に売却の方針を決定しています。

\*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、2020年6月24日に提出した有価証券報告書に記載の通りです。

#### (議決権行使の方針)

当社が株式を保有する他社の株主総会における議決権行使については、原則として、取得の経緯などを踏まえた上で、総務担当または経営戦略担当の執行役員が決裁し、必要に応じてその内容を執行役員会に報告します。ただし、議案の重要性に鑑み、執行役員会の承認が必要であると担当執行役員が判断した場合は、執行役員会の決議を求めることとしています。

 有価証券報告書 2020年3月期(第93期)株式の保有状況 P39-40  
<https://corp.asahi.co.jp/ja/ir/library/securities.html>



# 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。子会社を含めた内部統制システムの整備は、コーポレートガバナンスを充実させ、グループ企業価値の中長期的な向上を支える必要不可欠な経営課題だと認識しています。そうした観点から、内部統制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>

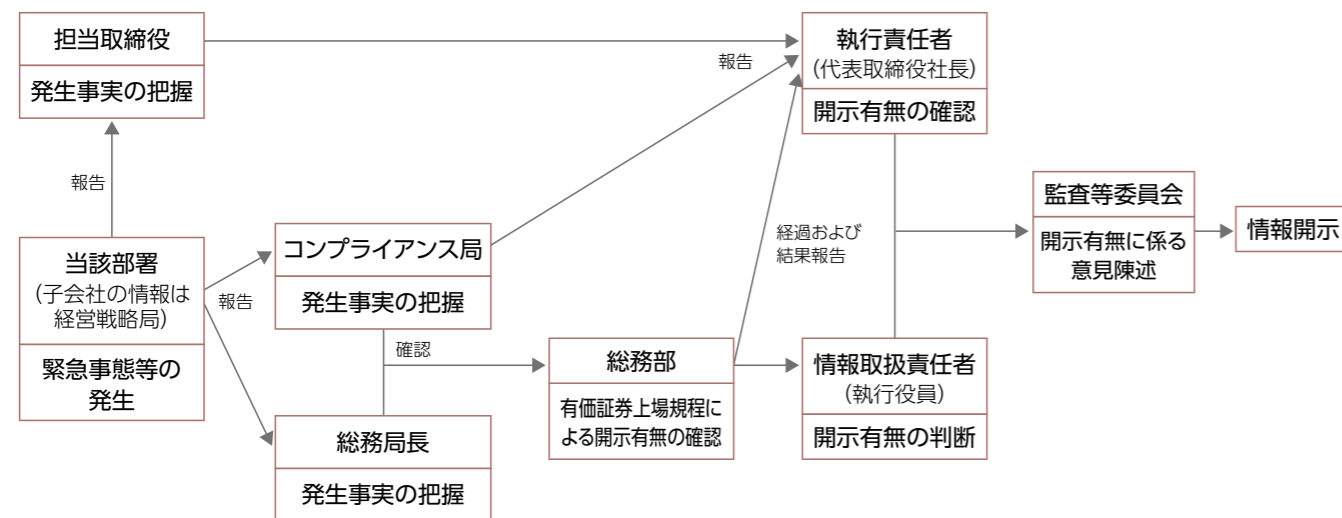
## コンプライアンス

当社グループは「朝日放送グループコンプライアンス憲章」と「朝日放送グループコンプライアンス行動規範」を制定し、社会的良識に基づいてコンプライアンス経営を行っています。

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、一切かわりを持たない」旨を定めています。また当社および子会社は「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に、役員・従業員に徹底しています。

今後も、当社および子会社の取締役および従業員のコンプライアンスに関し、体制の整備を進めていきます。

### ●当社グループに係る発生事実に関する情報開示の流れ



# 財務・非財務情報

## 2020年3月期の損益の状況

当期(2019年4月1日から2020年3月31日まで)の日本経済は、堅調な企業収益や雇用情勢が続いていましたが、長引く米中の貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症の世界的大流行により、海外経済同様に悪化の一途をたどっています。

このような経済状況の中、当社グループが主力事業を展開する放送事業の売上高は、テレビスポット収入は減少しましたが、テレビネットワーク収入等の増加に加え、新規連結子会社の増加により増収となりました。ハウジング事業の売上高は、広告事業収入の減少等により、減収となりました。ゴルフ事業の売上高は、新規会員募集に伴う登録料収入の増加等により、増収となりました。

以上の結果、当連結会計年度における当社グループの売上

高は829億3千7百万円となり、前年同期に比べて9億5千万円(1.2%)の増収となりました。一方、費用面では売上原価が549億5千9百万円で、前年同期に比べて14億9千6百万円(2.8%)増加しました。販売費及び一般管理費については245億8千8百万円となり、3億2千8百万円(1.4%)増加しました。

この結果、営業利益は33億8千8百万円となり、8億7千4百万円(△20.5%)の減益、経常利益は36億3千3百万円で9億5千8百万円(△20.9%)の減益となりました。また株式売却益やハウジング事業における事業用不動産売却益による特別利益18億3千7百万円を計上する一方、ハウジング事業での会場閉鎖損失やのれん等の減損損失による特別損失17億7千6百万円を計上しました。

### ●2020年3月期実績

(単位:百万円)

	2019/3	2020/3	前期比
売上高	81,986	82,937	+1.2%
売上総利益	28,522	27,977	△1.9%
販売費及び一般管理費	24,260	24,588	+1.4%
営業利益	4,262	3,388	△20.5%
経常利益	4,591	3,633	△20.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	3,742	2,278	△39.1%

## 11年間の財務・非財務データ(連結ベース)

(会計年度)	(単位:百万円)										(単位:百万円)
	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
<b>損益状況</b>											
売上高	76,068	76,691	78,162	78,847	81,484	80,691	81,059	82,302	80,991	81,986	82,937
売上総利益	24,965	26,563	27,104	28,766	29,131	27,823	27,104	28,514	27,985	28,522	27,977
販売費及び一般管理費	22,645	22,957	22,697	23,017	23,339	23,138	23,039	23,541	23,735	24,260	24,588
営業利益	2,320	3,605	4,406	5,748	5,791	4,684	4,064	4,972	4,250	4,262	3,388
経常利益	2,446	3,748	4,637	5,820	6,025	4,830	4,407	5,261	4,539	4,591	3,633
親会社株主に帰属する当期純利益	1,613	2,438	574	2,774	3,254	2,203	2,372	3,416	2,691	3,742	2,278
<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	7,626	5,823	7,610	6,271	7,350	5,947	△126	6,806	4,803	3,286	4,546
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,742	△1,796	△1,568	△5,317	△3,934	△6,562	209	△579	△5,113	△2,394	2,655
フリー・キャッシュ・フロー	4,884	4,027	6,042	954	3,416	△615	83	6,227	△310	892	7,201
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,936	△3,998	△1,373	△3,385	△1,576	△1,757	△1,860	△1,202	△2,260	△53	3,203
<b>財政状態(会計年度末)</b>											
総資産	94,921	93,139	94,621	93,986	97,833	103,116	99,596	101,979	102,680	107,788	114,786
有利子負債残高	10,769	7,806	6,862	3,903	2,974	1,945	1,013	591	495	981	6,674
自己資本	51,828	53,079	53,465	56,495	58,625	54,554	53,279	56,750	61,625	65,223	65,230
<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)	385.70	59.11	14.06	67.93	79.70	53.95	58.11	83.66	65.92	91.55	55.63
1株当たり純資産(BPS)(円)	12,389.46	1,299.80	1,309.24	1,383.45	1,435.60	1,335.91	1,304.70	1,389.70	1,509.06	1,594.83	1,591.64
配当金(円) <sup>※1</sup>	100	10	9	12	16	18	18	26	20	28	18
配当性向	25.9%	16.9%	64.0%	17.7%	20.1%	33.4%	31.0%	31.1%	30.3%	30.6%	32.4%
<b>財務指標</b>											
営業利益率	3.1%	4.7%	5.6%	7.3%	7.1%	5.8%	5.0%	6.0%	5.2%	5.2%	4.1%
経常利益率	3.2%	4.9%	5.9%	7.4%	7.4%	6.0%	5.4%	6.4%	5.6%	5.6%	4.4%
自己資本当期純利益率(ROE)	3.2%	4.6%	1.1%	5.0%	5.7%	4.2%	4.4%	6.2%	4.5%	5.9%	3.5%
自己資本比率	54.6%	57.0%	56.5%	60.1%	59.9%	52.9%	53.5%	55.6%	60.0%	60.5%	56.8%
設備投資	1,305	1,427	1,596	2,416	2,960	2,641	4,474	3,900	5,477	2,689	2,585
減価償却費	4,057	3,991	3,899	3,567	3,394	3,347	3,299	2,841	2,971	3,031	3,223
<b>非財務データ</b>											
連結グループ従業員数	851名	856名	852名	845名	850名	869名	883名	907名	918名	1,167名	1,356名
<b>テレビ視聴率(関西地区)</b>											
全日帯(6-24時) (順位)	8.8% (1位)	8.4% (2位)	8.3% (2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)
ゴールデン帯(19-22時) (順位)	12.8% (2位)	12.4% (2位)	12.6% (1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)
プライム帯(19-23時) (順位)	14.0% (1位)	13.5% (1位)	13.3% (1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)
プライム2帯(23-翌日1時) (順位)	10.2% (1位)	10.2% (1位)	9.4% (1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)
自社制作率 <sup>※2</sup>	36.3%	36.4%	35.9%	35.7%	34.0%	34.1%	35.0%	34.9%	34.0%	33.8%	36.9%
総廃棄量 <sup>※3</sup>	187.4t	197.7t	192.3t	196.2t	206.7t	206.2t	210.9t	207.9t	192.4t	178.2t	179.1t
リサイクル率	61.6%	62.0%	62.5%	60.6%	65.7%	68.4%	68.0%	68.0%	67.2%	70.8%	74.5%

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)

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

朝日放送グループホールディングス株式会社および連結子会社  
2019年および2020年3月31日現在

	2019/3	2020/3		2019/3	2020/3
(単位:百万円)					
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>		
流動資産			流動負債		
現金及び預金	16,337	27,048	1年内返済予定の長期借入金	240	586
受取手形及び売掛金	13,550	12,825	1年内償還予定の社債	—	26
有価証券	200	204	リース債務	1	15
たな卸資産	5,114	4,668	未払金	6,475	5,970
未収還付法人税等	312	262	未払費用	1,866	1,724
その他	2,345	2,314	未払法人税等	934	567
貸倒引当金	△9	△15	役員賞与引当金	113	102
流動資産合計	37,852	47,307	会場閉鎖損失引当金	—	272
固定資産			その他	3,497	4,383
有形固定資産			流動負債合計	13,129	13,647
建物及び構築物	34,706	34,744	固定負債		
減価償却累計額	△14,985	△16,348	長期借入金	740	931
建物及び構築物(純額)	19,721	18,396	社債	—	5,065
機械装置及び運搬具	20,289	21,701	リース債務	—	51
減価償却累計額	△14,609	△15,630	退職給付に係る負債	17,092	16,512
機械装置及び運搬具(純額)	5,679	6,070	長期預り保証金	7,487	7,486
工具、器具及び備品	1,791	1,910	繰延税金負債	1,049	988
減価償却累計額	△1,243	△1,417	その他	1,239	1,011
工具、器具及び備品(純額)	548	493	固定負債合計	27,609	32,047
土地	10,769	10,363	負債合計	40,738	45,694
リース資産	38	108	<b>純資産の部</b>		
減価償却累計額	△25	△39	株主資本		
リース資産(純額)	13	69	資本金	5,299	5,299
建設仮勘定	1,104	1,551	資本剰余金	5,775	5,847
有形固定資産合計	37,837	36,944	利益剰余金	53,241	54,415
無形固定資産			自己株式	△470	△426
ソフトウェア	1,167	1,195	株主資本合計	63,846	65,135
ソフトウェア仮勘定	105	144	その他の包括利益累計額		
のれん	—	22	その他有価証券評価差額金	3,018	1,941
その他	109	122	退職給付に係る調整累計額	△1,641	△1,846
無形固定資産合計	1,381	1,485	その他の包括利益累計額合計	1,377	94
投資その他の資産			新株予約権	—	0
投資有価証券	18,406	17,299	非支配株主持分	1,826	3,860
長期貸付金	73	108	純資産合計	67,049	69,091
長期前払費用	1,479	1,086	負債純資産合計	107,788	114,786
繰延税金資産	8,571	8,255			
その他	2,196	2,310			
貸倒引当金	△10	△35			
投資その他の資産合計	30,716	29,024			
固定資産合計	69,935	67,454			
繰延資産					
社債発行費	—	24			
繰延資産合計	—	24			
資産合計	107,788	114,786			

## 連結損益計算書

朝日放送グループホールディングス株式会社および連結子会社  
2019年および2020年3月31日に終了した連結会計年度

	2019/3	2020/3
(単位:百万円)		
売上高	81,986	82,937
売上原価	53,463	54,959
売上総利益	28,522	27,977
販売費及び一般管理費	24,260	24,588
営業利益	4,262	3,388
営業外収益		
受取利息及び配当金	269	247
その他	113	165
営業外収益合計	383	412
営業外費用		
支払利息	8	20
固定資産処分損	19	8
投資事業組合運用損	14	49
匿名組合投資損失	—	64
その他	12	25
営業外費用合計	54	168
経常利益	4,591	3,633
特別利益		
固定資産売却益	52	1,089
投資有価証券売却益	23	747
特別利益合計	76	1,837
特別損失		
会場閉鎖損失	—	943
減損損失	—	566
関係会社株式評価損	70	19
固定資産売却損	—	167
特別退職金	106	80
特別損失合計	176	1,776
税金等調整前当期純利益	4,491	3,694
法人税、住民税及び事業税	1,369	1,222
法人税等調整額	△651	371
法人税等合計	718	1,594
当期純利益	3,773	2,099
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	31	△179
親会社株主に帰属する当期純利益	3,742	2,278

## 連結キャッシュ・フロー計算書

朝日放送グループホールディングス株式会社および連結子会社  
2019年および2020年3月31日に終了した連結会計年度

	2019/3	2020/3
(単位:百万円)		
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	4,491	3,694
減価償却費	3,031	3,223
減損損失	—	1,076
のれん償却額	—	40
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△0	△1
会場閉鎖損失引当金の増減額(△は減少)	—	272
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,120	△1,229
受取利息及び受取配当金	△269	△247
支払利息	8	20
有形固定資産売却損益(△は益)	△52	△922
固定資産処分損益(△は益)	19	8
投資有価証券売却損益(△は益)	△23	△747
投資有価証券評価損益(△は益)	70	19
投資事業組合運用損益(△は益)	14	49
匿名組合投資損益(△は益)	—	64
売上債権の増減額(△は増加)	△431	1,248
たな卸資産の増減額(△は増加)	△2,993	624
仕入債務の増減額(△は減少)	509	△877
出資金の増減額(△は増加)	—	△309
その他	928	△24
小計	4,181	5,983
利息及び配当金の受取額	344	262
利息の支払額	△8	△20
法人税等の支払額	△1,230	△1,679
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,286	4,546
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△273	△319
定期預金の払戻による収入	273	323
有価証券の売却による収入	1,400	—
有形固定資産の取得による支出	△3,185	△1,616
有形固定資産の売却による収入	563	1,720
無形固定資産の取得による支出	△530	△299
資産除去債務の履行による支出	△78	△315
投資有価証券の取得による支出	△879	△326
投資有価証券の売却による収入	227	874
投資有価証券の償還による収入	—	800
匿名組合出資金の払込による支出	—	△75
匿名組合出資金の払戻による収入	—	10
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	1,597
貸付けによる支出	△75	△10
貸付金の回収による収入	10	14
その他	152	279
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,394	2,655
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
長期借入れによる収入	1,000	140
長期借入金の返済による支出	△190	△637
社債の発行による収入	—	4,972
社債の償還による支出	—	△16
自己株式の取得による支出	△0	△0
配当金の支払額	△817	△1,104
非支配株主への配当金の支払額	△13	△17
リース債務の返済による支出	△32	△14
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	—	△119
財務活動によるキャッシュ・フロー	△53	3,203
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	839	10,404
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	15,076	16,239
<b>新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額</b>	323	—
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	16,239	26,643

# 会社概要・株式情報

## 会社の概況

**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** 東京証券取引所市場第一部(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1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2丁目3番1号  
日本生命浜松町クレアタワー18階

## 役員

**代表取締役社長** 沖中 進  
**代表取締役副社長** 山本 晋也  
**取締役常務執行役員** 千原 邦義  
**取締役執行役員** 井上 隆史  
**取締役執行役員** 小倉 一彦  
**常務執行役員** 安田 卓生  
**執行役員** 小濱 直人  
**執行役員** 今村 俊昭  
**社外取締役** 尾崎 裕  
**社外取締役** 亀山 慶二  
**社外取締役** 中村 史郎  
**取締役(常勤監査等委員)** 田中 夏人  
**取締役(常勤監査等委員)** 中村 博信  
**社外取締役(監査等委員)** 米田 道生  
**社外取締役(監査等委員)** 黒田 章裕  
**社外取締役(監査等委員)** 藤岡実佐子

## グループ会社一覧 (2020年10月1日現在)

-  **朝日放送テレビ(株)**  
テレビ放送事業
-  **朝日放送ラジオ(株)**  
ラジオ放送事業
-  **(株)スカイA**  
CS放送事業
-  **(株)エー・ビー・シーメディアコム**  
通信販売業務、ラジオ番組制作、音源・楽曲制作、代理店業務
-  **(株)エー・ビー・シーリブラ**  
テレビ番組企画・制作、映像の保存・管理
-  **(株)ABCフロンティアホールディングス**  
(株)ABCアニメーション、(株)ABCインターナショナル、(株)ABC  
ライツビジネスの経営管理、ライツ管理、音楽出版、新規事業開発
-  **(株)ABCアニメーション**  
アニメコンテンツの企画・製作、海外販売、物販など
-  **(株)ABCインターナショナル**  
番組販売、フォーマット販売など海外に関連する収益事業
-  **(株)ABCライツビジネス**  
パッケージ販売、物販事業、ライセンス事業、キャラクター事業
-  **(株)デジタルアサ**  
デジタルコンテンツ制作、字幕制作
-  **(株)アイネックス**  
総合技術プロダクション
-  **(株)マッシュ**  
イベント企画・制作、プロモーション
-  **(株)ディー・エル・イー**  
ファスト・エンタテインメント事業
-  **ちゅらっぴす(株)**  
ゲームコンテンツ企画・開発・運営
-  **プロセンスタジオ(株)**  
ポスト・プロダクション、音響制作
-  **(株)SILVER LINK.**  
テレビ・ビデオ等、アニメーション作品の企画製作・制作
-  **エー・ビー・シー開発(株)**  
住宅展示場の企画・運営、ハウジング・デザイン・センターの企画・  
運営、保険代理業、広告代理業、不動産事業
-  **ハウジングサポート(株)**  
エー・ビー・シー開発(株)が主催する住宅展示場「ABCハウジング  
住宅公園」の運営管理業務および労働者派遣事業
-  **(株)ABCゴルフ倶楽部**  
ゴルフ場運営
-  **ABCドリームベンチャーズ(株)**  
コーポレートベンチャーキャピタルの運営
-  **ABC HORIZON PTE.LTD.**  
(本社:シンガポール)  
海外での新規事業開発およびビジネス調査・サポート
-  **(株)エー・ビー・シー興産**  
警備保安業務、施設管理業務
-  **(株)ABC Glamp&Outdoors**  
グランピングを中核とした地域共創・エリア開発プロデュース

## 株式情報 (2020年9月末現在)

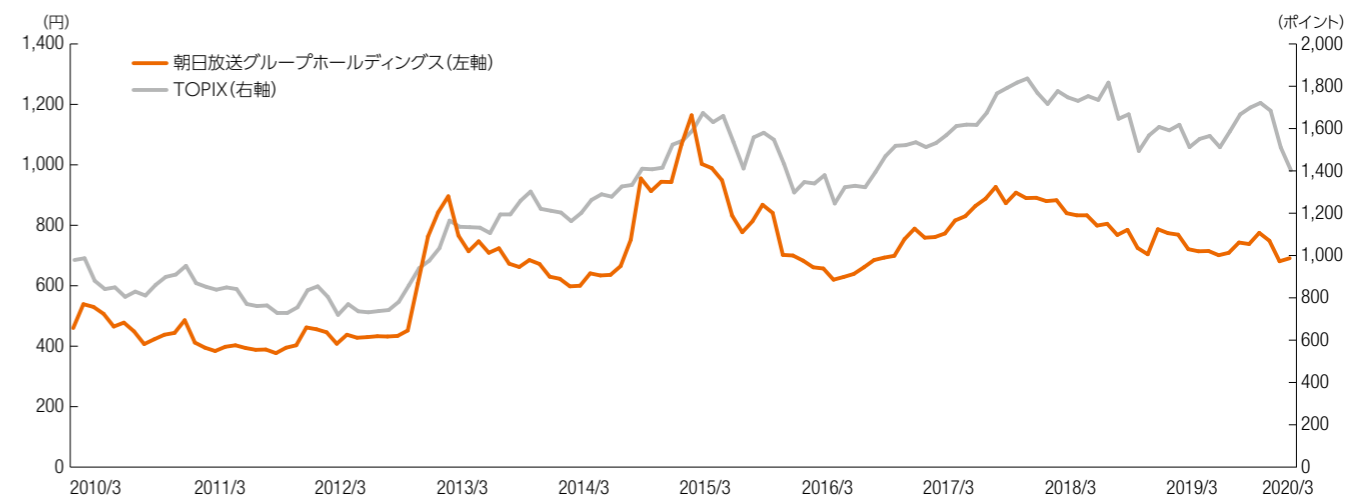
**発行可能株式総数** 144,000,000株  
**発行済株式総数** 41,833,000株  
**株主数** 32,047名

## ●大株主の状況(上位10名)

順位	株主名	所有株式数(株)	持株比率(%)
1	株式会社朝日新聞社	6,224,900	15.2
2	株式会社テレビ朝日ホールディングス	3,877,600	9.5
3	公益財団法人香雪美術館	2,930,000	7.1
4	学校法人帝京大学	1,571,000	3.8
5	朝日新聞信用組合	1,500,000	3.7
6	大阪瓦斯株式会社	1,065,000	2.6
7	日本生命保険相互会社	1,005,200	2.4
8	近鉄バス株式会社	800,000	1.9
9	株式会社竹中工務店	776,600	1.9
10	株式会社りそな銀行	763,500	1.9

(注)当社は、自己株式802,674株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

## ●株価推移(2010/3~2020/3)



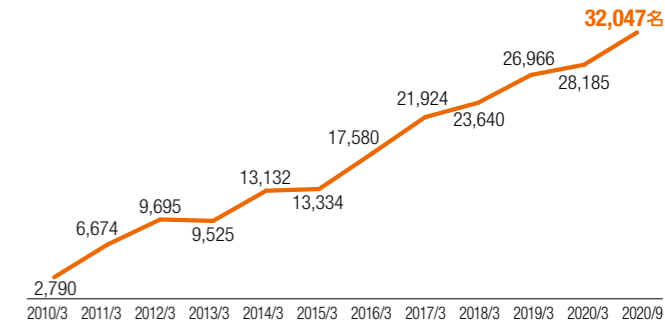
\*朝日放送株式会社(当時)は2010年7月1日付で、普通株式1株につき10株の割合で株式分割を実施しました。株価を連続的に捉えるため、このグラフでは分割前の値を、分割後の値に換算しています。

## ●株主総利回り(TSR)\*

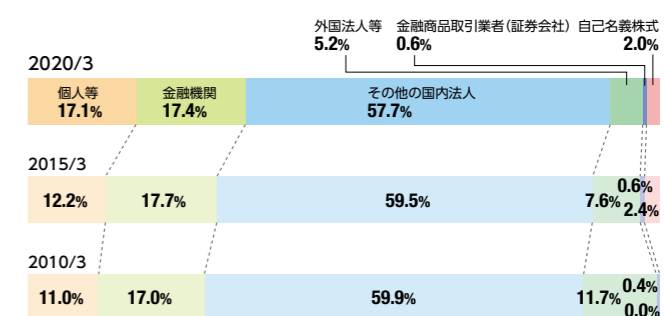
	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
朝日放送グループホールディングス	65.7%	75.3%	88.5%	81.2%	75.1%
TOPIX(配当込み)	89.2%	102.3%	118.5%	112.5%	101.8%

\*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、2015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算出しています。

## ●株主数の推移



## ●株主構成比(所有者別株式数比率)



## ●配当金・配当性向

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
配当金(円)	18	26	20	28	18
配当性向(%)	31.0%	31.1%	30.3%	30.6%	32.4%

**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/>