TBS

TBSグループ 統合報告書

TBS GROUP INTEGRATED REPORT 2023

企業理念

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

ブランドプロミス

私たちは、
さまざまなフィールドで心揺さぶる時を届け、
社会を動かす起点を目指します。

最高の“時”で、明日（あす）の世界をつくる。

From TBS




TBSラジオ
FM90.5＋AM954






Happy Halloween








赤坂


PRESS




BS-TBS
TBS
TBS RADIO


Tech
Design
TBS



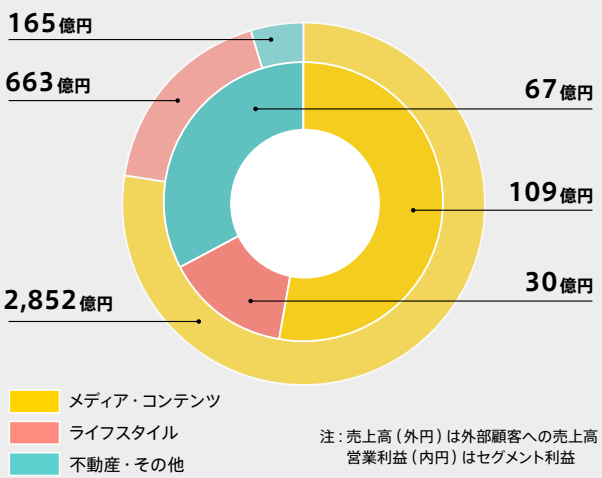




TBSグループ At a Glance

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

セグメント別 売上高・営業利益



注：売上高（外円）は外部顧客への売上高
営業利益（内円）はセグメント利益

2023/03 期

■ 連結売上高
3,681 億円

■ 連結営業利益
207 億円

2022年度
新ファミリーコア視聴率（4～49歳）

G帯P帯　2位

ゴールデン 3.1%　プライム 3.0%

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

配信事業
2022年度実績前年比

配信広告収入	有料配信収入
+16.4%	+43.5%

スタイリングライフ グループ 2022年度実績

売上高	営業利益
664 億円	37 億円

営業利益はコロナ前の水準を上回り
過去最高益を更新

TBSグループが運営する不動産

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

赤坂二・六丁目地区開発計画

施工会社決定（鹿島建設、大林組）
2028年竣工に向け順調に進行中

メディア・コンテンツ / 不動産・その他（1 社）

㈱ TBSテレビ

メディア・コンテンツ（13 社）

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

ライフスタイル（7 社）

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

不動産・その他（5 社）

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

目次（本報告書の全体構成）

TBSグループでは「コンテンツLTVの最大化」を、目下取り組むべき最優先のテーマと位置付けています。
コンテンツLTV（ライフタイムバリュー＝顧客生涯価値）とは、コンテンツが顧客の生涯の中でどれだけの「最高の“時”」を占有できたか、それによって生み出される利益の総計です。
その最大化によって企業価値向上を目指すという視点のもと、本報告書を構成しました。

コンテンツLTV最大化に向けた戦略	P.01 イントロダクション	P.01 企業理念 ブランドプロミス	P.03 TBS At a Glance	P.05 統合報告書2023 トピックス	P.07 この1年	P.08 トップメッセージ			
	P.13 ビジョンと中期経営計画	P.14 価値創造プロセス VISION2030	P.17 競争／成長戦略 責任者対談	P.20 中計2023	P.25 マテリアリティとKPI	P.28 財務戦略責任者メッセージ	P.34 ESG戦略責任者メッセージ	P.35 社会的使命	P.40 会長・社外取締役対談
	P.43 事業別戦略	P.44 概要	P.45 メディアコンテンツ	P.47 ライフスタイル	P.49 不動産・その他				
コンテンツLTV最大化に向け「つくり」「拡げる」価値創造	P.51 価値創造ストーリー	P.52 成長の軌跡	P.54 コンテンツLTV最大化						
	P.60 コンテンツ・イノベーション & テクノロジー	P.61 知的資本 概要	P.62 知的資本 IPビジネス	P.66 製造資本 概要	P.67 製造資本 施設・設備	P.69 製造資本 技術・体制	P.71 社会関係資本		
コンテンツLTV最大化を持続する仕組み	P.74 人的資本・人権	P.75 人的資本経営 概要	P.76 人材育成方針	P.81 社内環境整備方針	P.85 人権				
	P.86 地球環境	P.87 概要	P.88 TCFD カーボンニュートラル	P.92 生物多様性					
	P.93 経営体制	P.95 役員一覧	P.99 ガバナンス体制 実効性	P.100 役員報酬	P.101 政策保有株式 買収防衛策	P.102 サステナビリティ推進体制	P.103 コンプライアンス	P.106 リスクマネジメント リスク情報	
データ情報	P.110 業績・企業情報	P.111 MD & A	P.117 財務データ	P.118 非財務データ	P.119 会社・投資家情報				

コンテンツLTVとは

コンテンツが顧客の生涯の中でどれだけの「時」を占有できたかそれによって生み出される利益の総計

コンテンツLTV最大化により
企業価値と社会価値の向上を目指す

【編集方針】

2022年4月～2023年3月のTBSグループについての報告を原則としますが、重要・最新事項を記述するため上記期間以前・以後の事象も盛り込んでいます。編集にあたってはValue Reporting Foundation「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」などの開示指標を参照しました。

TBSグループ統合報告書2023　新たなトピックス

Topic 01

コンテンツLTV最大化に向けた取り組みの推進

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

Topic 02

当社価値創造における赤坂エンタテインメント・シティの位置付けを明確化

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

Topic 03

TBSグループ人的資本経営を明文化

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



コンテンツ LTV（顧客生涯価値）の最大化とは

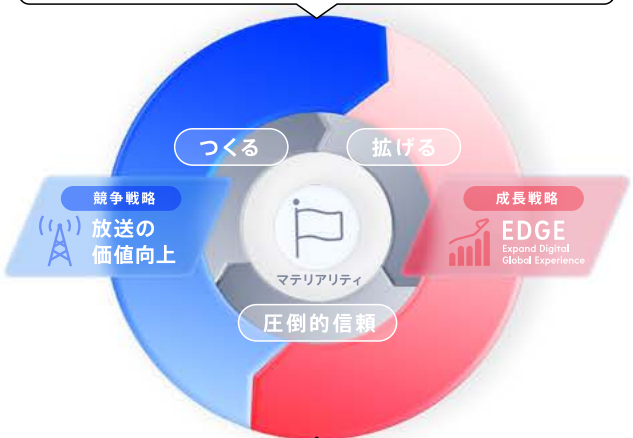
より多くの人に、より深く長く愛されるコンテンツを育てる

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

コンテンツ LTV

コンテンツが顧客の生涯の中でどれだけの「時」を占有できたか
それによって生み出される利益の総計

コンテンツ損益の一元管理※1



データドリブン・マーケティング※2

つくる＝クリエイティブ

クリエイターの育成と獲得による
オリジナル IP（知的財産）創出の推進

×

緑山新スタジオをはじめとする
世界最先端の制作環境の整備

拡げる＝ビジネスプロデュース

コンテンツ展開のバリエーション
展開できるプラットフォーム数を増やす

×

リーチ力
各コンテンツが潜在的に持つ多くの
プラットフォームへの展開能力を高める

※1　事業横断でコンテンツの財務指標（売上 / 原価 / 利益 etc.）を一元管理し、投資判断することで TBS グループにおけるコンテンツ全体を最適化
※2　非財務指標（新規獲得ユーザ数 etc.）による施策効果検証を通じたコンテンツ単位の最適化

TBSグループ この1年

最高の“時”を届けるために　VISION2030に向けた種まきを加速

主なニュースリリース（日付はリリース日）

4/11
地上波リアルタイム配信
TVerで開始

4/13
BS-TBS「Style2030
賢者が映す未来」
日本の民放TV番組で初の
アルバート認証取得

4/18
JNN28局の総合ニュース
サイト「TBS NEWS DIG
powered by JNN」開始

TBS NEWS DIG Powered by JNN

7/8
舞台『ハリー・ポッターと
呪いの子』東京公演開幕

7/19
㈱K-BALLETと
資本業務提携契約締結

7/20
㈱The Chain Museumへ
出資・業務提携契約締結

8/10
㈱VOXX設立　ビデオアド
ソリューション事業展開

10/7
ブランディングフォント　TBS Sans TP
「2022年度グッドデザイン賞」受賞

10/31
世界発の水素中継車
「地球を笑顔にするくるま」
導入



1/27
㈱Amazing Sports Lab Japanに追加出資
関連会社化

2/14
「世界陸上オレゴン大会でのXRスタジオ」
デジタル・コンテンツ・オブ・ジ・イヤー’22/
第28回AMDアワード年間コンテンツ賞優秀賞

2022年

4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月

2023年

1月 2月 3月

5/13
「TBSグループ中期経営計画
2023Update」を公表

5/14
縦読み電子マンガWEBTOON
制作の新会社
「Studio TooN」設立

5/17
「3Dイルミリンク」
映像情報メディア学会で
技術振興賞コンテンツ技術賞

6/29
文字起こしエディタ
「もじこ」
日本DX大賞で優秀賞

8/31
初のTCFD報告書
主要3施設での2023年度カーボンニュートラル発表

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

8/31
「TOKYO MER
～走る緊急救命室～」
コンテントアジア賞2022
ベストアジアドラマ部門
最優秀賞

9/16
「北京オリンピック中継における
360°映像を用いた
XRステージの構築」
2022年日本民間放送連盟賞
技術部門優秀賞

11/8
THE SEVENとNetflix
戦略的提携契約締結

NETFLIX
THE SEVEN

12/13
港区と
「赤坂地区の発展」に
関する協力協定締結

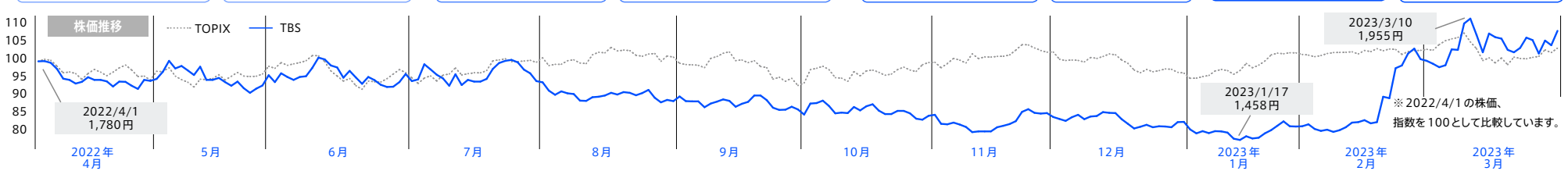
12/13
株主優待制度の
拡充を発表

2/17
U-NEXTとParaviの
統合発表
有料動画配信で
国内勢最大の
プラットフォームに

U-NEXT

3/8
TBSHD
「健康優良法人2023」
に認定

3/22
TBSテレビと
円谷プロダクション
パートナーシップ提携



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



㈱TBSホールディングス
㈱TBSテレビ
代表取締役社長
佐々木 卓

Top Message

■イントロダクション

「Tech Design X（テック デザイン クロス）」より

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

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

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

■TBSの「存在意義」　社会的使命

「マスメディア」としての本質を持って放送を超え、東京を超える

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

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

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

■この１年の振り返り　放送の価値向上

「新ファミリーコア」の視聴率が躍進若い世代にも魅力的なテレビコンテンツを届ける

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

■EDGE戦略

「創造」「改善」「淘汰」という３つのチャレンジで変革をスピードアップ

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

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

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

動きながら、走りながら考えるというスタイルで事業を拡大

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

■グローバル・教育・配信

EDGE戦略に基づく連携強化で ビジネスシナジーを追求

現在進めている取り組みの中でもTHE SEVENは「映像コンテンツに特化した、世界に向けて発信する会社」としてEDGE戦略の「G」すなわちグローバル領域の大きな柱として最も力を入れています。また、U-NEXTが得意とする韓国ドラマや映画に私たちが得意とするテレビドラマを足すだけではなく、一緒に新しいコンテンツやジャンルを作り上げていくことで生み出されるシナジー効果にも期待しています。

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

そして、EDGE戦略の重点分野としている知育・教育の分野では6月にやる気スイッチグループホールディングスを連結子会社化しました。当社が持つコンテンツ制作力・豊富なアーカイブと、同グループの教育ノウハウと顧客基盤を掛け合わせることで、新たな知育・教育サービスを開発し、未来を担う子どもたちに、自ら課題を解決する力を育んでもらいたいと考えています。さらに配信サービスについては、ParaviとU-NEXTの統合により、国内最大のプラットフォームを誕生させることができました。→P.21 →P.23

■赤坂エンタテインメント・シティ

赤坂という街に命を吹き込み、 未来の文化の拠点にする

赤坂エンタテインメント・シティにつきましては、これまでの計画で、ハードの部分、つまり街としての基本的な骨格を固めてきました。現在は、そこにどのようなソフトコンテンツを用意していくか、いわば新しい赤坂の街に命を吹き込む作業に入ったところです。世界中からクリエイターが集まる仕組みをつくり、最先端のテクノロジーが集約される場にしていきたいと考えています。

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



■コンテンツLTVの最大化

オリジナルコンテンツを横展開し、長く継続して、深く「拡げる」

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

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

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

「コンテンツLTV（Life Time Value）最大化」に向けた動きのもう一つの例としては、アナウンサーやデザイナーを含めたクリエイターたちが、自らのコンテンツをいかに横展開し、コンテンツの寿命をどれだけ長く継続できるかを考えるようになってきています。例えばアニメの場合、実際に制作している職人の集まりであるSeven Arcsと、WEB上で配信するマンガボックス、テレビや映画を中心に展開するアニメ事業部（7月1日に映画アニメ事業部から改組）があり、それぞれが異なる立場でアニメと関わっているのですが、一つのコンテンツをつくる際にバラバラのまま進めていくと「自分たちの論理」だけで動いてしまいがちで、結果的にLTVが下がって短命の作品になってしまいます。そこで初の試みとして、TBS全体のまとめ役となるTBSグループアニメ事業統括担当の執行役員を配置しました。これらの会社や部署に横串を通して、どうすればTBSグループ全体にとって最も効率的かつ有効であり、長く愛される作品を提供できるのかを考えて実践してもらいます。→P.54

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

■TBSクオリティを生み出す人材

TBSクオリティを世界水準にするための人を育てる

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

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

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

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

■ステークホルダーへのメッセージ

あくまで勝利を目指し、強くて良い会社になることで企業価値の最大化を目指す

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

しかし一方、TBSのメンバー一人ひとりが絶対に忘れてはいけないことがあります。それは「アンフェアに勝とうとしてはいけない」ということです。これは絶対に許されない、アンフェアな会社だと見なされることは負けるより恐ろしいことだと機会あるごとに私はグループの一人ひとりに語りかけています。→P.35

「強くて良い会社になろう」と。

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

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



Vision and Strategy

TBSグループ VISION2030
中期経営計画2023



『American Ninja Warrior』
©NBCUniversal Media, LLC

メディアグループからコンテンツグループへ　LTV を最大化

INPUT

人的資本
連結従業員数 7,984 人※1
企業内大学 TGU 受講者数のべ 18,000 名※2
※1…2023 年 6 月末時点 ※2…2022 年度

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

製造資本
緑山スタジオ(敷地 8 万坪・国内最大規模)
設備投資額 900 億円超※
※中計 2023 期間

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

社会関係資本
投資組合(TBS-IP)を通じ累計 33 件に出資※
JNN(Japan News Network)全国 28 局で構成
※2022 年度末時点

財務資本
成長投資 1,400 億円以上※
社債発行体格付 A(R&I)
※中計 2023 期間

外部環境認識

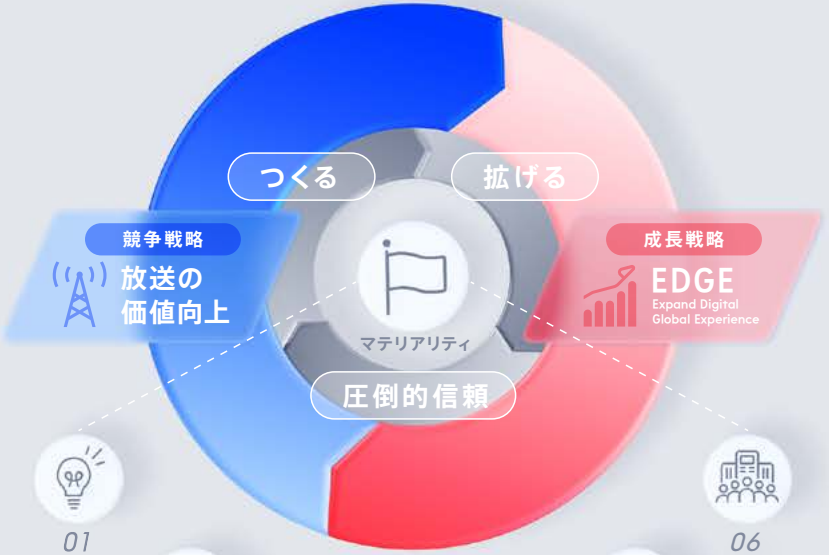
コンテンツ供給形態の多様化 技術革新の加速	新型コロナを機に コスト抑制意識が定着
SDGs に向けた 取組の加速	PUT(総個人視聴率)の低下
世界情勢の不安定化 (金融市場の動向含む)	新たな法的規制 (ソフト・ロー含む)

ステークホルダー

視聴者 / 聴取者 / お客様	株主 / 投資家	広告主
従業員	ビジネスパートナー	

BUSINESS MODEL

コンテンツ LTV(ライフタイムバリュー)を最大化
= 心揺さぶるもの全て



OUTPUT

つくる(コンテンツ)	拡げる(プラットフォーム)
テレビ・ラジオコンテンツ (ドラマ・バラエティ・スポーツ・ニュース etc.)	テレビ・ラジオ (地上波・BS・CS・ラジオ)
上映・上演コンテンツ (映画・演劇・ミュージカル・音楽ライブ etc.)	ネット配信 (国内・海外 OTT)
番組フォーマット	劇場・イベント (赤坂 ACT シアター etc.)
マンガ / ゲーム	実店舗・通販 (PLAZA etc.)
知育・教育 / 特許・ライセンス・グッズ etc.	街・不動産 (赤坂エンタテインメント・シティ)

OUTCOME

ブランドプロミス

最高の"時"で、明日(あす)の世界をつくる。

FY2030 にめざす姿

売上	5,500億円
営業利益	385億円
営業利益率	7.0%

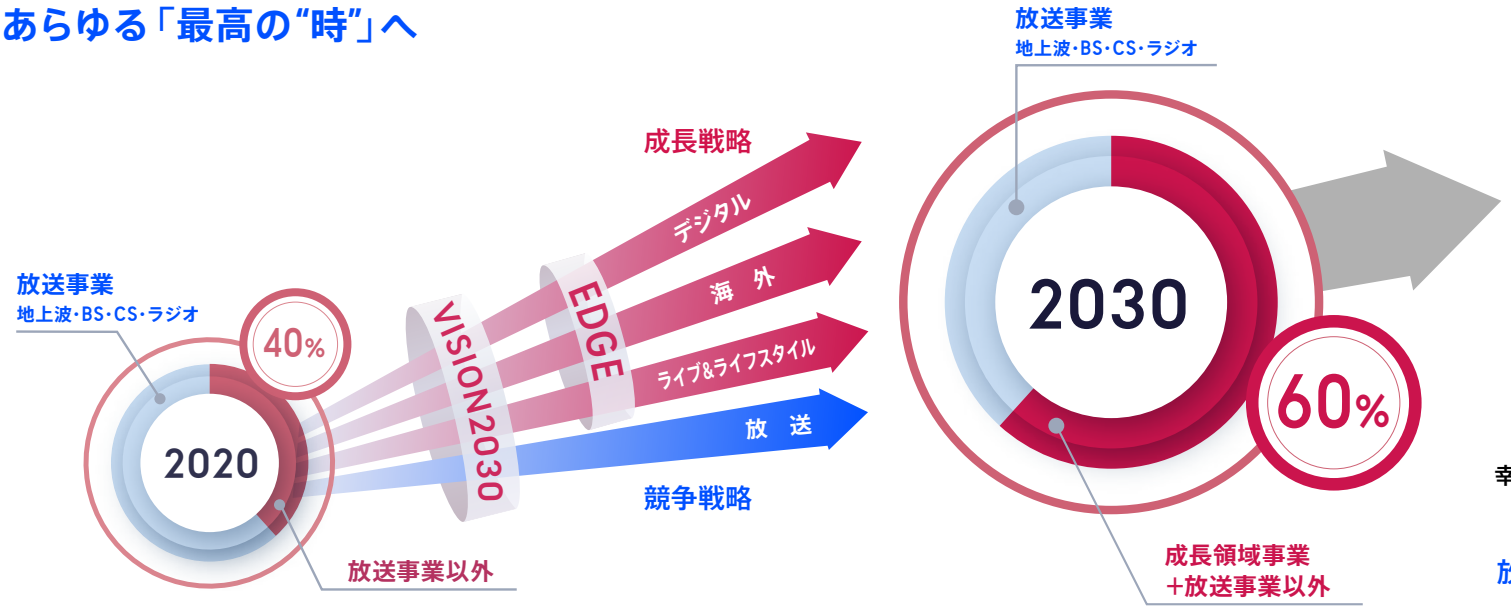
→ 放送事業以外の収益を全体の60%に

非財務 KPI

→P.27

TBSグループ VISION2030の進捗

放送の枠を超えコンテンツを無限に拡げよう
あらゆる「最高の“時”」へ



目指すべき「明日（あす）の世界」の実現

私たちはコンテンツを通じて、
すべてのステークホルダーと共に、
多様な価値観が尊重される、
幸福で持続可能な社会を共創していきます。

VISION2030の達成で、
放送事業以外の収益を飛躍的に拡大

1.コンテンツを軸に成長を目指す

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

2.放送事業の価値向上を目指す

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

2030年に目指す姿

■売上	5,500億円
■営業利益	385億円
■営業利益率	7.0%

AKASAKA ENTERTAINMENT CITY

VISION2030

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



競争戦略・成長戦略責任者対談

「競争」と「成長」のスパイラルを、TBS最大の強みに



㈱TBSホールディングス取締役 競争戦略責任者
㈱TBSテレビ常務取締役
渡辺 正一

㈱TBSホールディングス取締役 成長戦略責任者
㈱TBSテレビ専務取締役
菅井 龍夫

■成長戦略の現在地

「種まき」は完了　芽を育てるフェーズへ

菅井 成長戦略に関しては、いわゆる「種まき」の時期が既に終わって、いよいよその芽が出てくるのを育て、成果を収穫するフェーズへと移りつつあります。昨年、海外戦略の新会社THE SEVENを立ち上げたのに続き、コンテンツ発信「以外」もカバーするグローバル新会社を設立することとしました。海外でのビジネスを拡大するための司令塔です。THE SEVENについては、本格始動しました。本年度中に複数本のグリーンライト＝制作許可が海外の大手OTTから下りるというところまで来ています。全世界で見られることへの対価がいただけるので、制作費、あるいはスケール感というのが全く変わってきます。EDGEにおけるG＝グローバル領域に関しては、力強く芽が出て、それが2024年度には開花し始めるという見込みになっていて、非常に強い手応えを感じているところです。そしてグローバル以外にも、E＝エクスペリエンスでは、やる気スイッチグループホールディングスの連結子会社化で知育・教育事業も伸ばします。D＝デジタルでは配信事業のParaviとU-NEXTの統合など、U-NEXTプラットフォームへのコミットメントを強め、国内最大の配信プラットフォームビジネスを展開していきます。→P.21 →P.23

■競争戦略の現在地

「強み」を磨き上げ、「両輪」を担う

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

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

菅井 VISION2030は二つの領域を“どちらか”ではなく、“両方

とも〞達成することを明確に示しています。競争戦略と成長戦略は、TBSグループが未来へ向かうための「両輪」だと思っています。→P.14

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

■競争なくして成長なし
両戦略のスパイラルこそが最大の強みとなる

渡辺 かつては放送という参入障壁の高い事業構造の中で、番組のCM枠を中心に売っていればそれなりの収益を出すことが出来ました。しかし、もうそれだけでは勝てない。テクノロジーが進化しライフスタイルが変化していく中で、自分たちの強みを伸ばし、新しい価値に向かってスケールアウトしていかなければならない。

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

渡辺 まさにそうで、成長領域への挑戦はすべて、放送などの既存領域の競争力アップにつながります。コンテンツが無限に拡がる仕掛けが出来上がり、私たちの強みが更に磨かれ、ビジネスのフィールドが広がっていく。赤坂エンタテインメント・シティも、どうしても不動産業的な印象で語られがちですが、私たちは「エンタテインメント空間をプロデュースする場」、未来のクリエイティブの革新に繋がる舞台と位置付けています。既存領域の価値を高めることは勿論しっかりとやりながら、今、放送の現場で頑張っているクリエイター達一人ひとりが大いにインスパイアされ、結果、成長領域のフィールドに次々と活躍の場を広げていくことを期待しています。→P.16 →P.50

■VISION2030を掲げた意味
旗を掲げなくては、ステージに上がれない

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

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

菅井 掲げなければ、ステージには上がれないわけで。たとえばTHE



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

渡辺 一方で、新しいことに挑む時には必ず今までの仕事の流儀とのトレードオフ、葛藤などが発生する。短期的成果が求められる現場と、中長期の視点を持つ成長領域との、時間軸の違いからくる戸惑いもあります。VISION2030では、まずはTBSブランドの源泉である放送の価値を高めることを謳っています。放送をしっかり維持しながら新しいことにも挑むということ。しかし、365日24時間の放送を支えている現場では、人、モノ含め限られた資源を廻していかなければならないという現実に対処する苦労もあります。



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

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

■今後の課題
弱みを埋め「圧倒的に期待される」ブランドへ

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

渡辺 新規領域に行く時、やはり新参者なので上手く出来ないし、弱点も多い。また従来の放送業の「免許事業」という側面ゆえの保守的、同質的な風土という要素もあります。同業各社それぞれ中期計画などを発表していますが、突き詰めるとほぼ似たようなことを言っている。

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

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

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

「中計2023」アップデート

中計最終年度　放送事業以外の収益割合を47.5%に

テーマを「ポストコロナを見据えた成長への種まき」に

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

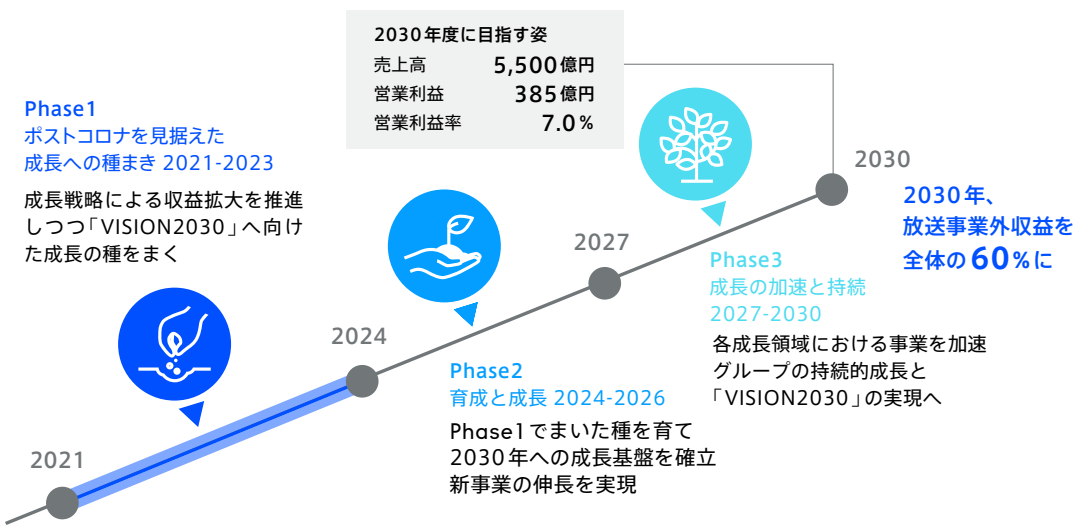
競争戦略と成長戦略の推進による相乗効果を

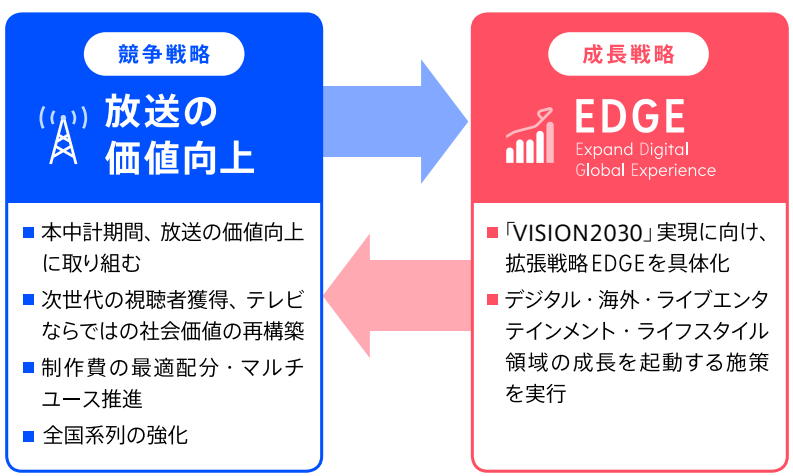
中期経営計画の達成に向けては、競争戦略として「放送の価値向上」に、成長戦略としてコンテンツ拡張戦略「EDGE」に取り組むことにより、ポジティブな相乗効果の発現を目指します。「放送の価値向上」に向けた取り組みとしては、新ファミリーコア（男女4～49歳）の個人視聴率を重点ターゲットとして、次世代視聴者の開拓とリーチの拡大に努めるほか、データの活用に基づいて広告主のニーズに沿った提案を行い、テレビ広告の価値の再構築を目指します。

定量目標

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

※簡易EBITDA：営業利益＋減価償却費





中計2023 放送・Digital領域の進捗

U-NEXTと資本業務提携。国内勢最大の動画配信サービスを開始!

2022年度 新ファミリーコア視聴率（4～49歳）	配信事業 2022年度実績 前年比	
G帯 P帯 2位 ゴールデン3.1% プライム3.0% 2022/4/4～2023/4/2 週次ペース ビデオリサーチ調べ：関東地区	配信広告収入	有料配信収入
	+16.4%	+43.5%

■放送事業 2022年度の実績

新ファミリーコアでGP帯2位 配信収入も大幅に伸長

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

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

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

■2023年3月31日 U-NEXTとParaviが経営統合

国内勢で最大の動画配信プラットフォーム誕生へ

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

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

U-NEXT Paravi

※有料会員数、配信コンテンツ数は単純合算（2023年5月末時点）

■2023年6月30日 U-NEXTとの資本業務提携を強化

TBSがU-NEXT株式の20%を取得しパートナーシップ協定を締結

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

U-NEXTは、コンテンツ面で元来、映画やアニメ、欧米・韓流ドラマ、スポーツ・音楽のライブ配信などに強みを持つほか、雑誌約190誌が読み放題を含む電子書籍など豊富な領域をカバーしています。一方TBSは、日々アップデートされる見逃し配信コンテンツが提供できるというように、コンテンツ供給力に強みを持っており、アーカイブ配信においても、日本最大級のドラマ・バラエティのラインナップを揃えています。今回の両社の協業関係の強化により、更なるコンテンツラインナップの拡充やM&A等の成長投資を促進し、コンテンツ配信事業の成長を加速していきます。



■2023年7月1日より新サービス開始

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

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

中計2023 Global領域の進捗

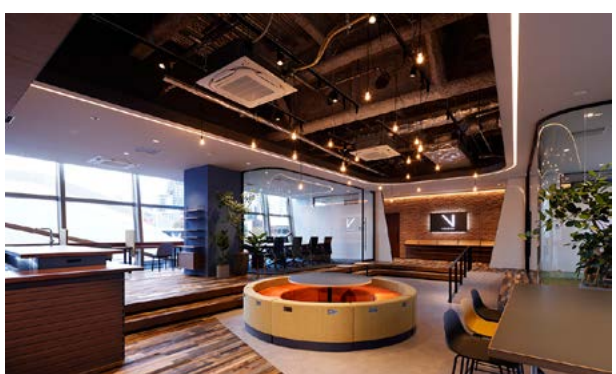
THE SEVENに続き、グローバル新会社を設立へ

THE SEVEN　作品ラインアップ発表へ

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

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

THESEVEN　NETFLIX



THE SEVENオフィス（港区赤坂）

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

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

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

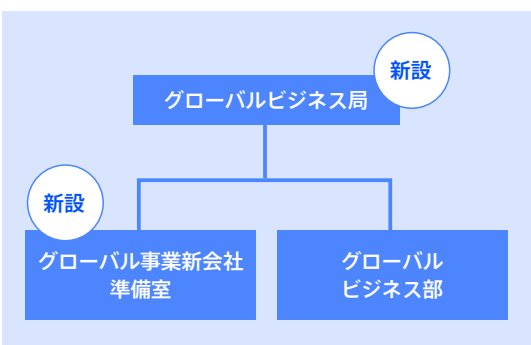


（左から）森井プロデューサー　赤羽VFXプロデューサー　菅井CEO

グローバル新会社を設立へ
コンテンツ発信「以外」もカバー

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

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



中計2023 Experience領域の進捗

やる気スイッチグループHDを連結子会社化　知育・教育事業へ本格進出

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

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

TBSは放送事業において『世界ふしぎ発見！』や『どうぶつ奇想天外！』『世界遺産』など、様々な知的エンタテインメントを生み出し、多くの子どもたちに喜びや感動、驚きや発見を届けてきました。そのDNAを活かし、今後は放送の枠を超えて、知育・教育事業を通し子どもたちに多くの夢や希望、そして生きる力を伝えていきたいと考えています。

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

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





その他の学びネクスト事業

K-BALLET
2023年3月、白金高輪に新スタジオをオープン

Amazing Sports Lab Japan
スポーツ教育事業の基盤持分法適用会社化

現代アート推進プロジェクト

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

赤坂エンタテインメント・シティ計画



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



舞台『ハリー・ポッターと呪いの子』©宮川舞子

リスクと対応策

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

TBSグループ VISION2030と外部環境

■TBSグループ VISION2030

1.コンテンツを軸に成長を目指す

①コンテンツクリエイティブの革新
→オリジナルIP開発の推進
→クリエイターの育成・強化

②EDGE戦略（Digital/Global/Experience）
拡張領域にリソースを集中投下

2.放送事業の価値向上を目指す

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

■外部環境

- 地上波テレビ視聴率の低下
- コンテンツ供給形態の多様化
- 技術革新の加速
- 企業評価の軸が「有形資産」から「無形資産」へ
- ポストコロナ　・気候変動
- 国際情勢の不安定化の継続
- 法的規制（ソフト・ロー含む）への対応要請の高まり

TBSグループのリスク

成長戦略「EDGE」に関わるリスク

- 配信プラットフォームの多様化に伴う競争の激化
- 感染症流行や国際情勢の不安定化などに起因する劇場興行の中止・縮小
- 知的財産権の防衛・侵害
- 人材の調達困難、離職増加
- 感染症流行や国際情勢の不安定化などに起因するインバウンド需要の消失
- 消費者のライフスタイルの変化

競争戦略（放送の価値向上）に関わるリスク

- 地上波テレビ広告収入への依存
- メディア間の可処分時間の奪い合いの激化
- スポーツコンテンツ放送権料の高騰
- 基幹設備の転換に伴うリスク
- 大規模ソフトウェアの開発に伴うコスト増大

その他の事業・全社に関わるリスク

- サイバーテロなどによる個人情報・秘匿情報の漏洩リスク
- 法制度の改廃などに伴う業績への影響
- テレワークの進展などに伴うオフィス需要縮小
- 気候変動に伴う大規模災害の発生などによる設備破損・電源喪失リスク

※主なリスクと対応策の詳細は →P.107

各リスクへの対応策

TBSグループマテリアリティ

事業領域・ESG領域のそれぞれで取り組むべき重要課題を公表

■様々な対応策の策定と実施

- 人的資本経営　人材育成方針・社内環境整備方針の策定
  人権方針、健康経営などについても開示
- コンテンツID推進プロジェクトの発足
  コンテンツLTVに基づく収益管理方法、組織体制などを議論
- 持続的なコスト抑制構造の確立
  コンテンツ制作過程での、従来からの慣習による無駄を排除
- セキュリティ対応チーム（TBS-CSIRT）の強化
- TCFD提言に賛同
  気候変動に関わるリスクと機会、対応策の決定と開示
- 赤坂エンタテインメント・シティ事業局を新設
  不動産管理だけではなく「街づくり」「場の創出」を目指す

TBSグループ総合リスク管理委員会

リスクの把握と分析　各リスクの影響度・重要度の評価

TBSグループマテリアリティ

VISION2030の達成に向けて取り組むべき重要課題



世界に愛されるオリジナル・コンテンツを生みだす 01

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



メディアとしての「社会的使命」を果たす 02

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



テクノロジー開発・活用で仕事を変革する 03

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



命息づく地球に「最高の“時”」を 04

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



すべての働く仲間に「最高の“時”」を 05

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



責任企業としてガバナンスを強化する 06

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

マテリアリティの特定プロセス

TBSホールディングス取締役会で討議・承認

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

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

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

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

TBSグループマテリアリティの位置づけ

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

ブランドプロミス
私たちは、さまざまなフィールドで心揺さぶる時を届け、
社会を動かす起点を目指します。
最高の“時”で、明日（あす）の世界をつくる。

↓ 理念・プロミスに基づいて…

VISION2030 ／サステナビリティ
「放送の価値向上」＋「EDGE戦略」／「ESG経営」

↓ VISION・サステナビリティを実現するために…

6つのマテリアリティを特定

ESG領域で参照した基準・スタンダード※

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

マテリアリティ検討の経過

2021.11	サステナビリティ委員会で検討開始
2021.12	財務・非財務領域の各種指標を検証
2022.02	事業領域・ESG領域の候補リストを作成
2022.02	TBSテレビ常勤取締役会で検証・討議
2022.03	佐々木社長による選考・特定
2022.04	TBSテレビ常勤取締役会で検討
2022.04	TBSホールディングス取締役会で検討・承認
2022.05	TBSマテリアリティを特定・公表

マテリアリティへの主な取り組み

人的資本分野を中心に、改革の指標となるKPIを設定

※各数値　注記無ければ2022年度

01 世界に愛されるオリジナル・コンテンツを生み出す

■「オリジナルIP」を生み出すクリエイターの育成・獲得

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

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

取組　人的資本経営の理念・戦略を制定 →P.75

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

■ コンテンツの「ライフタイムバリュー」を高める管理と活用体制の整備

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

02 メディアとしての「社会的使命」を果たす

■「SDGs達成」に向けたコンテンツで社会を動かす起点となる

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

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

03 テクノロジー開発・活用で仕事を変革する

■「データドリブン」に向けた分析基盤の強化

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

■ 業務効率化・省力化（コストダウン）につながるテクノロジーの開発

取組　文字起こしエディタ「もじこ」の開発と導入
etc. →P.83

04 命息づく地球に「最高の“時”」を

■ カーボンゼロに向けた目標設定と実践

取組　TCFD提言に賛同　報告書を開示 →P.88

KPI　CO_2排出量
←目標：TBS放送センター・赤坂サカス文化施設・緑山スタジオでカーボンニュートラル実現

05 すべての働く仲間に「最高の“時”」を

■「多様な人材」が活躍できる公正かつ心身に安全な労働環境作り

取組　人的資本経営の理念・戦略を制定 →P.75

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

■ 働く仲間の「スキルアップ」のための教育訓練の充実

取組　人的資本経営の理念・戦略を制定 →P.75

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

06 責任企業としてガバナンスを強化する

■ 事業ポートフォリオ変革を見据えた「戦略的意思決定とリスクの管理強化」

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

■ 取締役・執行役員のスキルとジェンダーなどの「多様性」確保

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

EDGE領域を中心に成長投資を実行



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

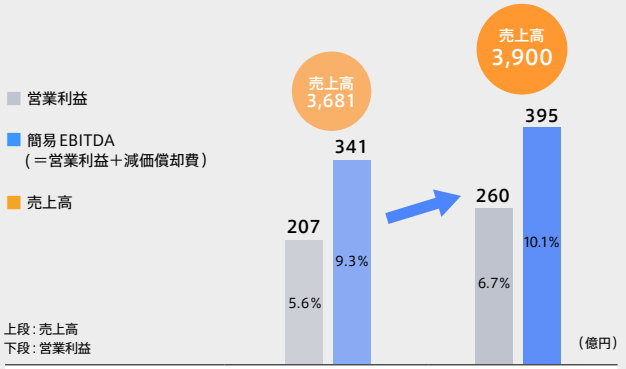
■「中計2023」2年目の進捗と今後の見通し

売上高、営業利益ともに2009年度のHD化以降最高を記録

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

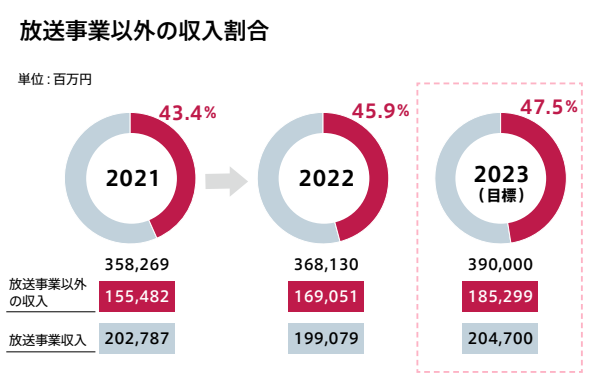
さらに台湾問題が影を落とす米中関係、欧米での銀行破綻などもあり、厳しい環境にありました。このような中、当社グループは2022年5月に「中計2023」をアップデートし、「ポストコロナを見据えた成長への種まき」をテーマとしてさまざまな施策に取り組みました。その結果、2022年度の連結業績は増収増益となり、売上高、営業利益ともに2009年度のホールディングス化以降で最高となりました。

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



	2022年度実績	2023年度目標
メディア・コンテンツ	2,852億円	3,005億円
	109億円	156億円
ライフスタイル	663億円	700億円
	30億円	33億円
不動産・その他	165億円	195億円
	67億円	71億円
合計	3,681億円	3,900億円
	207億円	260億円
放送事業外収益シェア	45.9%	47.5%

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



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

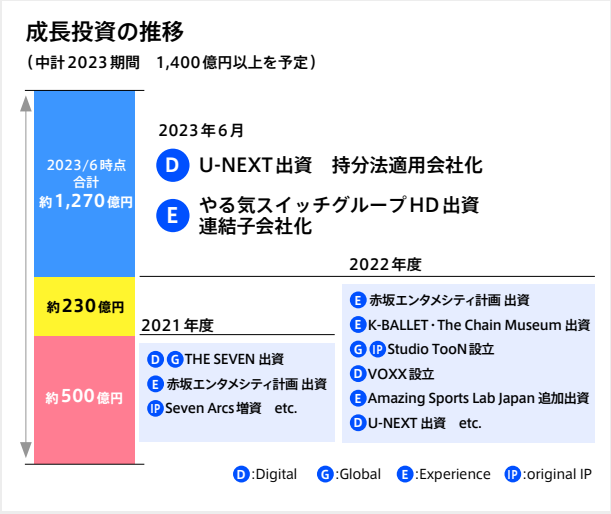
「TBSグループ VISION2030（以下、「VISION2030」）」の柱の一つである放送事業以外の収入割合については、EDGE戦略の推進によって、2020年度の40％から順調に拡大し、2021年度は43.4%、2022年度は45.9％と、目標値を上回る伸長となりました。2023年度は全体の47.5％まで高めていくことを目指します。

■ 成長投資

EDGE戦略に沿って積極的な種まきを継続

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

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



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

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

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

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

■ 株主還元

安定的かつ計画的な配当を基本としつつ機動的な自己株取得を実施

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

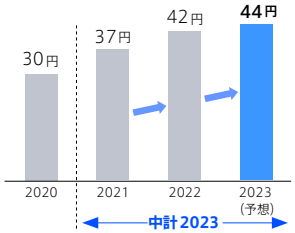
当社はここ5年間で、株主還元および資本効率の向上や、役員、従業員に対するインセンティブ・プランの導入を目的として180億円規模の自己株式の取得を実施しています。2022年度中も109億円の自己株式取得を行い、70億円の配当と合わせて180億円程度の株主還元を実施しました。

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

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

配当方針と年間配当予想

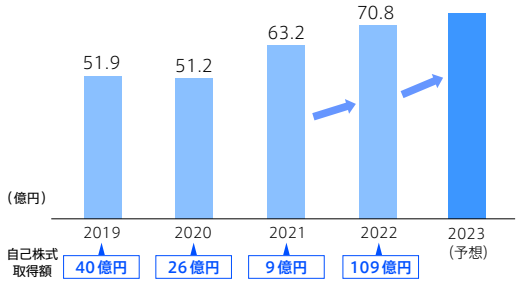
連結ベースの配当性向30%を目処
中計2023期間は1株あたり30円を下限。ただし2期連続で当期利益を生まなかった場合は下限配当金を見直すことがある。



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

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

配当総額と自己株式取得推移



■ 政策保有株式

5年間で1,161億円の売却を実施

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

→P.101

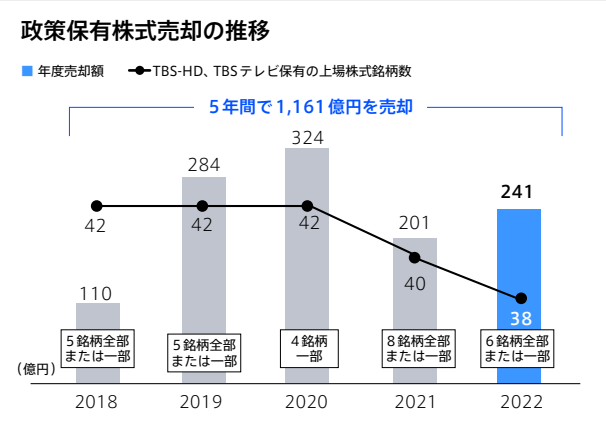
ここで東京エレクトロンの株式について触れておきたいと思います。ちょうど60年前、放送以外の新たなチャレンジとして、東京エレクトロン研究所（東京エレクトロンの前身）を、当社（当時東京放送）の100%出資子会社として社内に設立しました。

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

■ 資本効率と開示について

指標の打ち出しに向け検討進める

資本効率についての当社の考えや議論についてお話しします。東



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

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

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

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

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

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

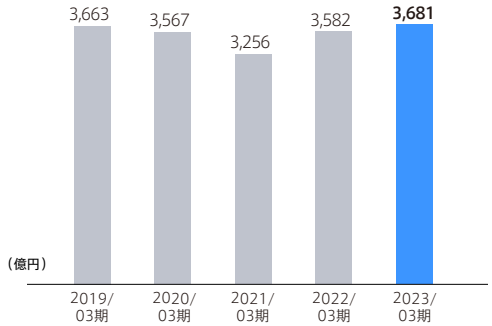
株主・投資家との対話につきましては、ラージミーティング、スモールミーティングの実施をはじめ、3月にはアナリスト向けの見学会を赤坂にある当社の複数施設内で開催しました。その際、災害対応のための地下大型発電機や冷却器なども見ていただき、公共の報道機関である私たちの事業上の備えと考え方への理解を深めていただきました。

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

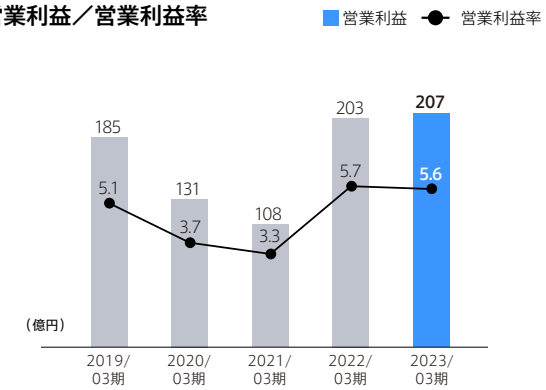
今後もグループ全体でEDGE戦略への積極投資によってクオリティの高いコンテンツを提供するTBSブランドをさらに磨いていきます。そして、株主や投資家の皆様をはじめ、視聴者、顧客、従業員、スタッフ、出演者、取材先、スポンサー、クライアント、共同事業者、地域社会など全てのステークホルダーにとって「共創のパートナー」と認めていただけるような存在を目指します。引き続きTBSグループへのご理解とご支援をお願い申し上げます。

財務ハイライト

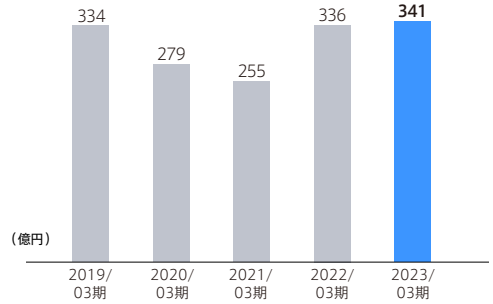
売上高



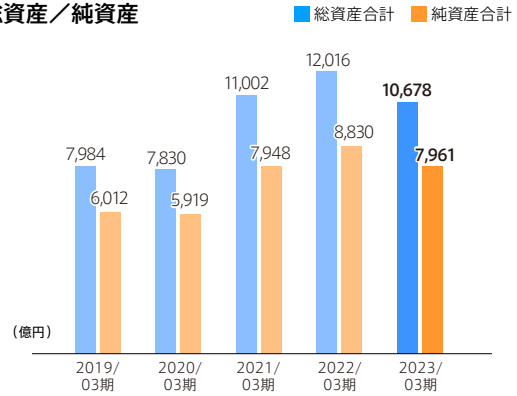
営業利益／営業利益率



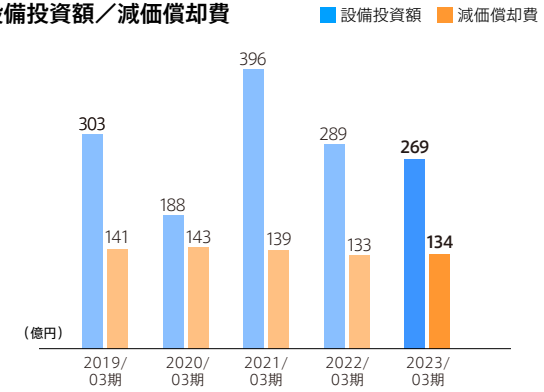
簡易 EBITDA（営業利益＋減価償却費）



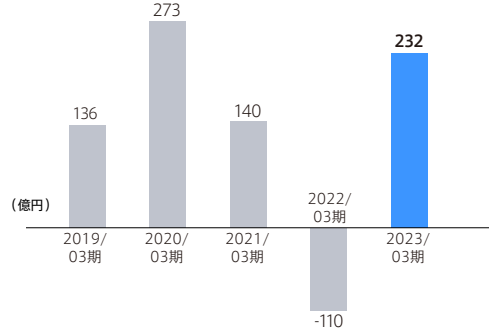
総資産／純資産



設備投資額／減価償却費

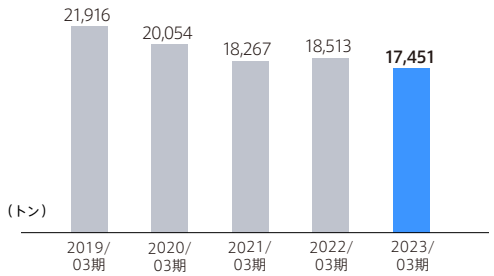


フリーキャッシュ・フロー（営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー）



非財務ハイライト

CO_2排出量（放送センター・文化施設棟）



社員教育

TGU 講座数 **160講座**

延べ受講者数※ **18,000名**

（2022年度）

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

※申込者ベース

SDGsへの取り組み

総放送時間 **131時間**

延べ番組数 **213番組**

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

CO_2排出ゼロ放送

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

約105t-CO_2削減

杉の木約7,500本が1年に吸収するCO_2の量に相当※

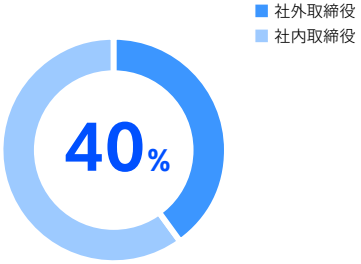
※R3年度実績-R5.1.24 環境省・経済産業省公表係数使用

女性管理職比率（TBSHD＋TBSテレビ　2023年7月1日時点）

15.76%

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

社外取締役比率



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

VISION2030の旗に集う多彩な人材が持続的成長を実現する



㈱TBSホールディングス取締役　ESG戦略責任者
㈱TBSテレビ常務取締役
苣木（ちさき） 雅哉

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

TBSグループが掲げたVISION2030を実現するには、人々に「最高の〝時〟」を届けるコンテンツをつくるクリエイターとそれを幅広く活用しマネタイズするビジネスパーソンが必要です。

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

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

VISION2030やEDGE戦略という旗を同業他社に比べいち早く掲げたことで、「TBSのコンテンツを世界に発信したい」「コンテンツを核に新たなビジネスを開発したい」「TBSでM&Aをやりたい」といった、これまで私たちの業界にはなかなか集まらなかった人材が応募してくれるようになり、既に即戦力として活躍しています。

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

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

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

メディアとしての社会的使命

情報があふれる時代にこそ、信頼される存在であるために

メディアとしての「社会的使命」を果たす 02

TBSグループが取り組む重要課題（2022年5月公表）

マテリアリティ 02 から
- あらゆるコンテンツで「圧倒的信頼」を獲得するために規範・体制整備
- 災害時の「情報ライフライン」としての機能のさらなる充実
- 「SDGs達成」に向けたコンテンツで社会を動かす起点となる

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

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

「TBSの社会的使命」を果たす前提として、社長佐々木が社内に向けて常々強調しているのが「“圧倒的信頼”を獲得しよう」ということです。インターネットやSNSの広がりによって誰もが情報を発信できるようになりましたが、一方で世の中には真偽不明な情報もあふれています。そのような時代にあって、視聴者・聴取者・顧客を裏切る行為があれば、信頼は一瞬にして地に墜ちるという危機感を常に抱き、自らを戒めていこうと働く仲間に呼びかけているのです。

命を守る情報を届けるために

TBSは市民の情報インフラとして、いついかなる状況でも命を守る情報を速やかに発信するべく、24時間体制で“その時”に備えています。

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

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

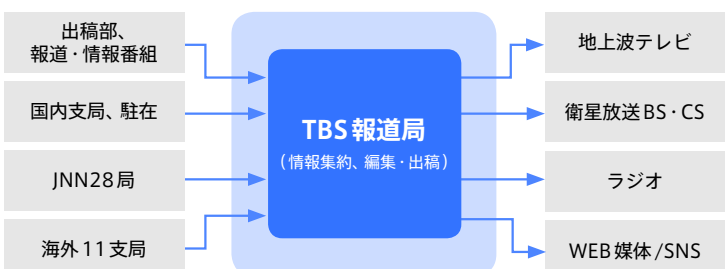
全国に張り巡らせた取材ネットワーク

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

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



災害報道の流れ



記者インタビュー

防弾チョッキを身につけ、記者はきょうも戦場に向かう



中東支局長
須賀川 拓

profile

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

コロナ禍でも紛争の最前線へ

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

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

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

広がる発信の場

発信の場がニュース番組以外に広がっているのもありがたいことです。ゴールデンタイムの番組「クレイジージャーニー」に出演したことで、若い視聴者を含め多くの人たちに紛争地の現実を伝えることができました。YouTubeでの動画配信にも挑戦し、最も多いケースでは250万回再生されました。また、去年12月にはガザ、ウクライナ、アフガニスタンなどで行った取材の集大成としてドキュメンタリー映画「戦場記者」を制作し、全国35の劇場で上映することができました。

紛争のない世界を願って

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



SDGsとTBSのビジネスモデル

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

最高の“時”で、明日の世界をつくる。

VISION2030 & TBSブランドプロミス

私たちは、さまざまなフィールドで
心揺さぶる時を届け、
社会を動かす起点を目指します

02 メディアとしての「社会的使命」を果たす

■「SDGs達成」に向けたコンテンツで社会を動かす起点となる

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

インプット	アウトプット	アウトカム
パートナー企業との共創	地上波・BS・ラジオ・ネットでのSDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」 →P.38	企業価値向上 ■広告その他の収益増大 ■TBSブランドの価値向上
国連SDGメディア・コンパクトやJNN・JRNネットワークとの共創	国連SDGメディア・コンパクトキャンペーン「1.5℃の約束～いますぐ動こう、気温上昇を止めるために。」への参加	社会価値向上 ■環境・社会課題の解決 ■SDGs達成への貢献
地域社会（赤坂・緑山）や若者たちとの共創	■SDGsイベント「地球を笑顔にする広場」 ■ラジオ「SDGsジャンクション」と若者コミュニティ ■ACTION BOOK →P.39	

SDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」

一週間すべてグリーン電力使用“CO_2排出ゼロ放送”を実現

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

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

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

また、期間中のTBS放送センターの電力や番組の送出にかかる電力など合わせて約22万7,000kWhについて、自然エネルギー由来の「グリーン電力証書」を充当して、“CO_2排出ゼロ放送”を実現しました。

これによって、約105トンCO_2(t-CO_2)分の二酸化炭素排出が削減されたことになります。（杉の木約7,500本が1年に吸収するCO_2の量に相当）

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

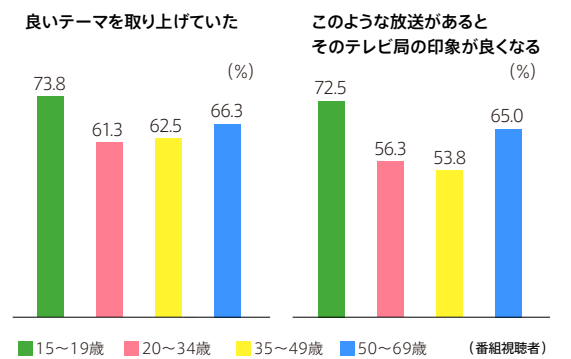
番組のテーマは「ごみを宝に！」。最も身近なSDGsの課題である「ごみ」にフォーカスし、ごみの廃棄問題や食品ロス、リサイクル、リユース、アップサイクルなどについて多角的かつ趣向を凝らした切り口で伝え、視聴者の皆さんに「一緒にやろう！」と呼びかけました。SDGsに特化したこのような大型特番は世界を見ても例がなく、国連関係者からも注目されています。



“テレビ離れ”世代の視聴者から高評価

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

ビデオリサーチによる視聴効果調査（2023年5月）



さまざまなパートナーと共に

放送を超えて、SDGsの輪を広げていく

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

SDGsイベント「地球を笑顔にする広場」

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

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

2023年5月は、「一緒にやろう、SDGs」をテーマに過去最多の40を超えるコンテンツを実施。4日間の全期間を通じて約1万5,000人が来場し、「THE TIME,」に出演中のピアノタレント・まなまるさんによる"廃材で作ったピアノ"演奏のステージやテレビの未来技術を体験したり、ウクライナから避難してきた方から伝統手芸を教わるワークショップなどを楽しみました。

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









若者コミュニティ「地球を笑顔にするACTION」始動

TBSが若者たちと一緒にさまざまな社会課題について考え、解決策を提案しようというコミュニティ「地球を笑顔にするACTION」が始動しました。コミュニティには中学生～大学生が参加し、"若者たちの興味・関心×TBSのメディアとしての発信力"でさまざまなACTIONを起こしています。

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

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

https://www.tbs.co.jp/TBS_sustainability/pdf/actionbook2022.pdf

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





会長・社外取締役対談

「種まきしながら育成もする」ステージへ　自分たちの領域をどう広めるか



■VISION2030に向けて
新分野開拓　意思決定をもっと早く

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

柏木 一番大きいのは、VISION2030に取り組むにあたって今までの延長ではなく「自分たちの領域をどう広めるか」ということについて議論をさせていただいたことです。その中から計画を作って、経営の議論の方向性が非常にわかりやすくなっているし、時間軸の中で確認、見直しをするという仕組みが回り始めているなというのはすごく実感しています。実際に数字を掲げて積み重ねていくというのは、今まで経験の無い取り組みだと思いますが、良い滑り出しをしていると思っています。→P.98

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

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

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

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



■ 人的資本経営

「居心地がいい」だけでは、組織は続かない

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

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

年齢と立場の上下が場合によっては逆転することになるかもしれませんが、新しいものをつくるということで一致して、それぞれが力を発揮するということであればいいのではないかなと思います。

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

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

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

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

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

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

■ 改革の今後に必要なこと

「やめる」ことも決めていかなければならない

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

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



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

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

ですから今、新しいものを生み出そうというのはだいぶ動き出していますが、人材の問題も含めて「今までと同じではいかないよね」ということの打ち出しに時間がかかっている、と思うところはあります。新しい部分が生まれてきていることに紐付けて「新しい事業を一緒に創りませんか」と自ら手を挙げる人を募る等、置き換えをさらに進めていかないと、スピードは上がっていかないかも知れませんね。



■ これからの経営体制に求めるもの
「目指すところ」の設定を、より高く

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

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

逆にそうするためには、今までの組み合わせだけではなくて、もっと外部の色々なところと組むということもより増やしていかなくてはならないかもしれないですし。そういうことに全体で向かっていくにあたって、今までは多少様子見をしながら結果を見て修正して…といった感じがあったかもしれませんが、これからはむしろ「我々はこうだ」というものがより強く出たほうがいい。それによって、ひょっとしたら「様々なことが変わってしまう」と思わせるかもしれないですが、変えるものは変えるしかない、一方で守るものは守るということだと思うので。そういうものがさらに出てきて、そして経営の方でそれをサポートして…というような仕組みになっていくと、今までの「放送の横並びの中で」といったところから脱却した、より楽しみな会社になっていくのではないかと思います。

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



Business Strategy



舞台『ハリー・ポッターと呪いの子』

©宮川舞子

事業別戦略

事業の概要

3つの事業が一体となりベストバランスを追求し、安定と成長の両立を図る

TBSグループ会社		各事業の概要
メディア・コンテンツ事業	基幹6社 TBS TELEVISION　TBS RADIO　BS-TBS TBS SPARKLE　TBS GLOWDIA　TBS ACT Seven Arcs　Manga Box　THESEVEN CS-TBS　TBS INTERNATIONAL TBS-MRI　NICHION	**時代を超えて世界の人々に愛されるコンテンツとサービスを** TBSグループの中核であるTBSテレビ、基幹放送事業者であるTBSラジオ・BS-TBS、番組制作事業および映像・文化事業の機能 を集約したTBSスパークル・TBSグロウディア、そして技術・美術・CG関連業務を担うTBSアクト、これら基幹6社を中心として構成される、グループ最大の収益力を持つ事業セグメントです。 主力事業である放送事業の価値を高めながら、配信事業・海外ビジネス・ライブエンタテインメントの3分野を成長領域とし、「TBSグループVISION2030」に向けて、TBSグループ全体の業績を牽引すべくさらなる収益力の強化を推進しています。また、赤坂エンタテインメント・シティ計画においても、コンテンツプロバイダーとして皆さまに最高の〝時〟をお届けする役割を担っています。
ライフスタイル事業	スタイリングライフ グループ StylingLife　COSMETICS　※	**お客さまに自分らしく心地よいライフスタイルを** スタイリングライフ グループは市場の新たなニーズを開拓する「需要創造型」ビジネスを展開。主要分野であるビューティ＆ウェルネスでは、「製販一体」の優位性を活かし、収益力に優る商品などの更なる開発と提供を目指します。また2023年6月、やる気スイッチグループHDを連結子会社化しました。
不動産・その他事業	TBS TELEVISION　MSC 緑山スタジオシティ　株式会社TBS企画 TBS HEXA　TBS SUNWORK	**赤坂を人々の喜びと幸福に寄り添い最高の〝時〟を届ける街へ** TBS放送センターをはじめ、赤坂サカスや緑山スタジオ・シティなど、不動産運営を手がけています。都市開発事業として、赤坂を「世界最高の感動体験を届ける街にする（赤坂エンタテインメント・シティ計画）」ことを目指しています。
持分法適用会社	WOWOW　LITPLA　BCL Beauty Creative Lab. (BCL China Inc.) Amazing Sports Lab Japan　U-NEXT USEN-NEXT GROUP　※　YGC　※	**放送・EDGE領域の両面でTBSグループを支える関連会社** 持分法適用会社には、衛星基幹放送事業者、体験型アトラクション企画開発事業会社、海外市場向け化粧品販売事業会社、スポーツ関連事業で構成されています。また2023年6月、さらに2社が追加されました。

※2023年6月　連結子会社・持分法適用会社に追加

収益内訳

（百万円）

● 2022年度

		メディア・コンテンツ事業	ライフスタイル事業	不動産・その他事業
地上波広告収入	タイム	81,267	–	–
	スポット	84,539	–	–
放送関連その他収入		36,979	–	–
不動産その他収入		–	–	15,831
その他事業収入		78,627	61,023	–
外部顧客への売上高		281,414	61,023	15,831

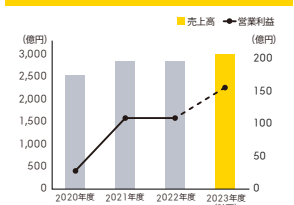
● 2021年度

		メディア・コンテンツ事業	ライフスタイル事業	不動産・その他事業
地上波広告収入	タイム	79,124	–	–
	スポット	82,886	–	–
放送関連その他収入		37,068	–	–
不動産その他収入		–	–	16,508
その他事業収入		86,151	66,391	–
外部顧客への売上高		285,230	66,391	16,508

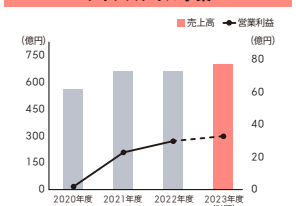
セグメント別売上高／営業利益

（2023年度計画値含む）

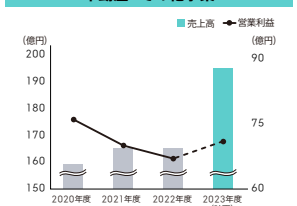
メディア・コンテンツ事業



ライフスタイル事業



不動産・その他事業



メディア・コンテンツ事業

事業構成

基幹６社

TBS TELEVISION
㈱TBSテレビ

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

TBS RADIO
㈱TBSラジオ

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

BS-TBS
㈱BS TBS

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

TBS SPARKLE
㈱TBSスパークル

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

TBS GLOWDIA
㈱TBSグロウディア

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

TBS ACT
㈱TBSアクト

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

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

事業環境

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

競争優位性

メディア業界最大のリーチ力、長年培ってきたコンテンツ制作力と総合プロモーション力、情報氾濫の中での圧倒的な信頼性、これらの強みを活かし、主力事業である放送事業の価値を高めながら、さらに配信事業・海外ビジネス・ライブエンタテインメントの領域で多面的な事業 展開を行うTBSグループ最大の収益力を持つ事業セグメントです。

機会

競争領域と成長領域
あらゆるプラットフォームにリーチ

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

リスクと課題

多角化に伴うリスクとベネフィットの考量

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

メディア・コンテンツ事業の戦略

目指す姿

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

成長戦略

最高のコンテンツプロバイダーとして常に新しいエンタテインメントを

《デジタル・グローバル領域》

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

《ライブエンタテインメント領域》

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

事業トピックス・事例紹介

配信事業の大幅な伸長と催事・興行の回復による増収

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

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

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



主なKPI

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

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

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

※ 有料会員数、配信コンテンツ数は単純合算（2023年5月末時点）

ライフスタイル事業

※2023年6月　やる気スイッチグループHDを連結子会社化 →P.23

事業構成

スタイリングライフ・ホールディングス グループ構成

スタイリングライフ・ホールディングス
グループ経営プラットフォーム

プラザスタイル カンパニー 雑貨小売販売事業	BCL カンパニー ビューティ＆ウェルネス事業
生活雑貨小売　直営店事業 フランチャイズ事業　ライセンス事業	化粧品、医薬部外品等の開発・製造・販売 化粧用具、理美容機器、理化学機器の製造・販売

CPコスメティクス ビューティ＆ウェルネス事業	ライトアップショッピングクラブ 通信販売事業
化粧品、医薬部外品等の開発・製造・販売 化粧用具、理美容機器、理化学機器の製造・販売	衣料品、電気製品、家庭用品、時計、靴、酒類 などの通信販売、店舗販売





ライフスタイル

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

店舗数

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

PLAZA PASS

PLAZA会員数	PLAZAアプリ
468万人 前年比107%	589万件 前年比122%

※2023年3月末時点　PLAZAアプリは累計ダウンロード数

事業環境

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

競争優位性

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

機会

市場の新たなニーズを開拓する「需要創造型」ビジネスの展開

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

リスクと課題

経営環境の変化への柔軟な対応

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

ライフスタイル事業の戦略

目指す姿

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

成長戦略

「衣・食・住＋美」の成長と新たな事業領域への挑戦を継続

PLAZAの効率的な出店戦略やブランド価値向上、IP戦略などを通じて雑貨小売事業プラザスタイル カンパニーのさらなる強化を目指すとともに、インバウンド需要や海外市場の需要分析など、トレンド予測に基づいた商品開発やチャネル拡大、ECのさらなる強化や世代分析によるターゲット拡大を通じて、幅広いお客様にリーチすることで、既存事業を超えた新たな価値創造を目指します。生活を豊かにするための「＋１」の付加価値を付けることで他社との差別化を図った商品開発を進めていきます。

事業トピックス・事例紹介

小売販売が引き続き好調に推移 全体として増収増益

2022年度、スタイリングライフ グループでは、通信販売事業の㈱ライトアップショッピングクラブで、前年好調であった受注の落ち着きにより、減収減益となりました。ビューティ＆ウェルネス事業は、化粧品の開発・製造・販売を行っている「BCLカンパニー」では依然厳しい状況が続いておりますが、㈱CPコスメティクスでの化粧品販売の増加等により、事業全体で増収増益となりました。 また、中核の雑貨小売販売事業のプラザスタイル カンパニーは、新型コロナウイルス感染症に伴う自粛要請 解除による人流回復等で大幅な増収増益となり、スタイリングライフ グループ全体で増収増益となりました。

知育・教育事業への本格参入

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

そのDNAを活かし今後は、放送の枠を超えて、知育・教育コンテンツを通し、子どもたちに多くの夢や希望、そして生きる力を伝えていきたいと考えています。



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

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

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

やる気スイッチグループ

不動産・その他事業

事業構成

TBS HOLDINGS / TBS TELEVISION / TBS HEXA

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

緑山スタジオ・シティ

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

株式会社TBSサンワーク

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

赤坂熱供給

TBS放送センター、赤坂Bizタワー、TBS赤坂ACTシアター、赤坂パークビルなど、赤坂5丁目赤坂サカスエリアの建物・施設への冷暖房や給湯用の熱供給を主要な事業としている。

株式会社TBS企画

駐車場の運営および管理や、保険代理店業を行っている。

不動産・その他

コンテンツ	プラットフォーム
・賃貸ビル	・赤坂Bizタワー / The Hexagonなど
・居住マンション	・赤坂 ザ レジデンス
・スタジオ・駐車場	・緑山スタジオ
・冷熱・電気	

TBSグループが運営する不動産

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

事業環境

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

競争優位性

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

機会

赤坂エンタテインメント・シティ計画に伴う新規・既存施設、両輪の収入拡大

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

リスクと課題

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

不動産・その他事業の戦略

目指す姿

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

成長戦略

「空間」というコンテンツをプロデュース 赤坂を最高の“時”を届ける街へ

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

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

また、2023年7月には、赤坂エンタテインメント・シティ事業局を新設しました。これまで別々に存在していたリアルティ戦略局と赤坂エンタテインメント・シティ推進室を同一の局に所属させ、一致団結して本計画に取り組んでいきます。

赤坂エンタテインメント・シティ計画関連の設備投資額

2021年度	2022年度
16,132	14,668

（百万円）

事業トピックス・事例紹介

引き続き安定した収益基盤は健在 赤坂を盛り上げる積極投資も継続中

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

赤坂エンタテインメント・シティ計画の取組み

- TBS赤坂ACTシアターはハリー・ポッターシアターに生まれ変わり、赤坂Bizタワーの街並みもハリー・ポッターの世界に装飾されたほか、Harry Potter CafeやHarry Potter – Mahou Dokoroなど、赤坂を盛り上げるため、積極的な設備投資も実行しました。
- 人気情報バラエティ番組『王様のブランチ』がプロデュースするショップ＆レストラン「ブランチパーク」がTBS放送センターの目の前にあるThe Hexagon 1階にオープンしました。TBSのドラマや人気アーティストとのコラボレーション、番組コラボグッズの販売などTBS体験を楽しめる空間となっています。
- これまでライブスペースとして様々なコンテンツを届けてきた「赤坂BLITZ」が、「TBS赤坂 BLITZスタジオ」としてテレビスタジオに生まれ変わりました。1階に人気番組とコラボレーションした展示スペース、3階にスタジオでの撮影の様子を観ることができる観覧スペースを併設しています。また、スタジオ正面スペースホワイエには、TBSがグループ全体で推進するSDGsの観点から、放送センターで使用していた廃棄予定の放送機器1.4トンを再利用してオブジェを制作し展示しています。

主なKPI
- 稼働率
- 入居率
- 再エネ率
- CO_2削減率







