

The background features a vibrant, isometric illustration of a city. In the top left, there are yellow and blue buildings on a pink textured ground. A winding road with yellow and blue stripes leads towards them. In the top right, a large blue building stands next to a circular pink and blue structure. A road with white stripes leads towards it. In the bottom left, a blue building with a yellow roof sits on a green patch of grass. In the bottom right, a white cloud character with a face and arms is sitting on a green patch of grass next to a pink and blue building. A road with blue and white stripes leads towards it. The overall style is playful and modern.

TBS GROUP INTEGRATED REPORT 2025

TBSグループ 統合報告書

TBS

企業理念

TBSグループの事業の目的とその存在理由。
あらゆる経営活動の根幹をなすもの。

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

TBSグループ社員一人ひとりの胸に刻む、
お客様への約束であり、これからの未来への志。

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、^{あす}明日の世界をつくる。

From TBS

ブランドメッセージ

企業理念とブランドプロミスを凝縮した、
お客さまや社会とコミュニケーションするための言葉。

ときめくときを。

「今を時めく」時代を捉えたコンテンツとサービスで、
「心、ときめく」ときをお届けし、より良い世界をつくっていく、
というTBSグループの普遍的な約束と志を込めています。

2023 年秋、TBSグループは新たにお客さまとのコミュニケーションワードである
「ブランドメッセージ」として「ときめくときを。」を作成しました。

企業理念・ブランドプロミスから導いたこのメッセージをさまざまなコンテンツとサービスに込め、
グループの発信をさらに強化していきます。



ブランドコミュニケーション動画

https://www.tbsholdings.co.jp/ir/report/movie/2025/movie_07.html?reportmovie_2025=link

編集方針・コミュニケーションの全体像

編集方針

TBSグループは、VISION2030達成に向けた「中期経営計画2026」で「コンテンツIPのTimeless Valueの追求・提供」により価値創造と持続的成長を実現しようとしています。本報告書では、「戦略」「基盤」「ガバナンス」について、株主・機関投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆さまにご理解いただくために体系的に記述しています。

なお、有価証券報告書やサステナビリティサイトなどの各開示媒体では、幅広い取り組み・実績等をご紹介します。本書は其中でも、特に企業価値向上に影響を与えるマテリアリティを軸にお伝えします。

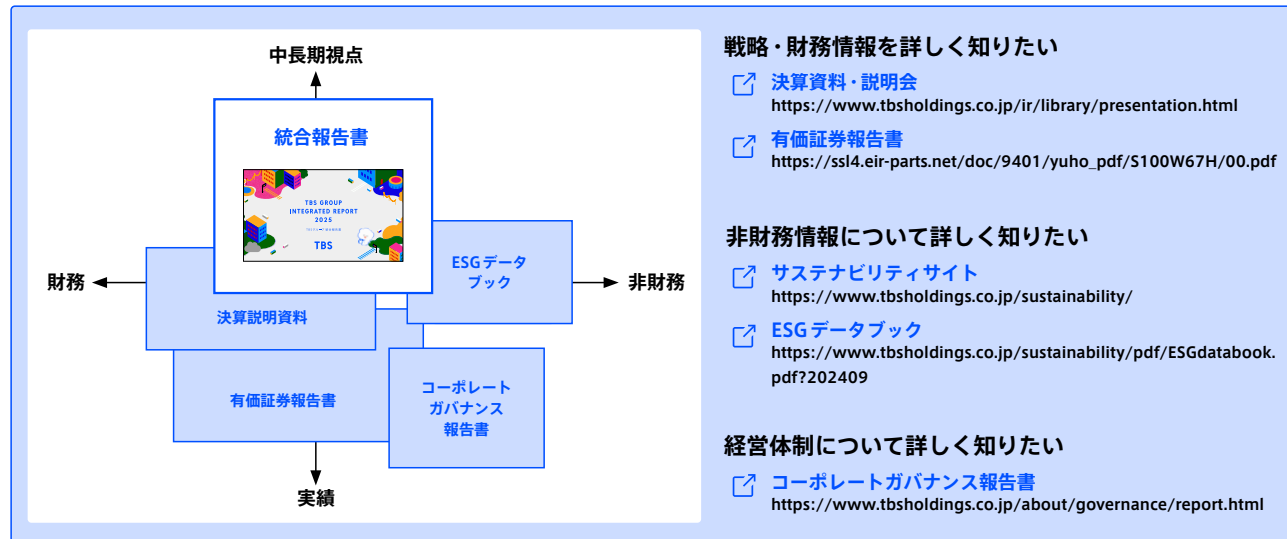
【報告の範囲】

2024年4月～2025年3月のTBSグループについての報告を原則としていますが、重要・最新情報を記述するため上記以前・以後の事象も盛り込んでいます。

【参考にしたガイドライン】

編集にあたっては、IFRS財団の「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2.0」、「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。

コミュニケーションの全体像



株主IRサイト <https://www.tbsholdings.co.jp/ir/>



サステナビリティサイト <https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/>

目次 (本報告書の全体構成)

TBSグループは、VISION2030達成に向けた「中期経営計画2026」で「コンテンツIPのTimeless Valueの追求・提供」を打ち出し、価値創造と持続的成長を実現しようとしています。本報告書では、そのための「戦略」「基盤」「ガバナンス」について体系的に記述しています。

※PDF版では、以下の各ページのボックスをクリックすることにより、当該ページに直接アクセスすることができます。

目次・全体構成	戦略	「コンテンツIPのTimeless Value」 追求・提供のための		P.01 理念・プロミス・ メッセージ	>	P.02 編集方針	>	P.03 目次	>	P.04 マテリアリティ	>	P.05 TBSグループ At a Glance	>	P.06 トップメッセージ	>
	基盤	マテリアリティ 世界に愛されるオリジナル・ コンテンツを生み出す		P.10 TBSグループ この1年	>	P.11 成長の軌跡	>	P.12 TBSテレビ 社長メッセージ	>	P.15 価値創造モデル	>	P.17 中期経営計画 2026進捗	>	P.23 CFOメッセージ	>
				P.28 CGOメッセージ	>	P.30 環境認識	>	P.31 データ分析・活用	>	P.33 事業別戦略 概観	>	P.34 メディア・コンテンツ 事業	>	P.36 ライフスタイル 事業	>
				P.40 不動産・その他 事業	>	P.41 赤坂 エンタテインメント・ シティ	>	P.43 Timeless Valueの 追求と提供	>						
				P.49 人権	>	P.53 CSOメッセージ	>	P.55 人的資本	>	P.61 知的資本	>	P.64 製造資本	>	P.67 社会関係資本	>
			P.69 社会的使命	>	P.71 環境課題への取り組み 概観	>	P.72 気候変動への 取り組み	>	P.74 生物多様性への 取り組み	>	P.75 SDGs達成に 向けて	>			
	ガバナンス	責任企業として ガバナンスを強化する		P.78 会長・社外取締役 対談	>	P.82 コーポレート ガバナンス体制	>	P.83 スキル・マトリクス 役員一覧	>	P.86 取締役会監督機能 実効性評価	>	P.88 TBSグループ 行動憲章 役員報酬	>	P.89 政策保有株式 買収提案への対応方針	>
			P.90 内部監査・番組向上への 取り組み	>	P.91 情報セキュリティ 個人情報保護	>	P.93 リスクマネジメント	>	P.96 株主・投資家の 皆さまとの対話	>					
	企業情報		P.98 財務10年データ	>	P.99 非財務データ	>	P.100 会社・投資家情報	>							

TBS 6つのマテリアリティ(重要課題)

TBSグループは2024年、「TBSグループ 中期経営計画2026」の策定に合わせ、取り組むべきマテリアリティ(重要課題)について各施策を見直しました。

コンテンツIPのTimeless Valueの追求・提供のため、「戦略・基盤・ガバナンス」にまたがるマテリアリティを前提として事業を遂行し、「TBSグループ VISION2030」の達成と持続的価値向上を目指します。

世界に愛されるオリジナル・コンテンツを生み出す

- コンテンツIP強化のための Creative Engine FUNNEL Modelによる企画・開発、マーケティング力等の強化
- コンテンツIPをTimeless Valueへと昇華するEDGE戦略への積極的な投資
- TBSグローバルビジネス元年を強力に推進するための人材の獲得および流通体制の構築

すべての働く仲間に「最高の“時”」を

- 2026年度までに「拡げる」領域で300名キャリア採用
- 世界水準の“両利きクリエイター”の育成に向けた、人材育成プログラムの拡充と社内環境整備の推進
- 勝つための人事制度改革「意欲ある若手登用、成果に応じた報酬」

テクノロジー開発・活用で仕事を変革する

- テクノロジーとデザインの領域で、産学連携等を通じて、オープンイノベーションを推進し、人材を重層化
- 開発したテクノロジーや、デザインによる新たな価値を体験できる場を積極的に提供するとともに、技術、サービスを社会実装し、競争力を高める

命息づく地球に「最高の“時”」を

- 2026年度までにグループ全社の再エネ電力比率100%を達成(CO₂排出量2022年比50%減)
- 基幹6社+SLHでScope 3排出量を算出。2050年までのカーボンニュートラル達成に向けたロードマップを作成

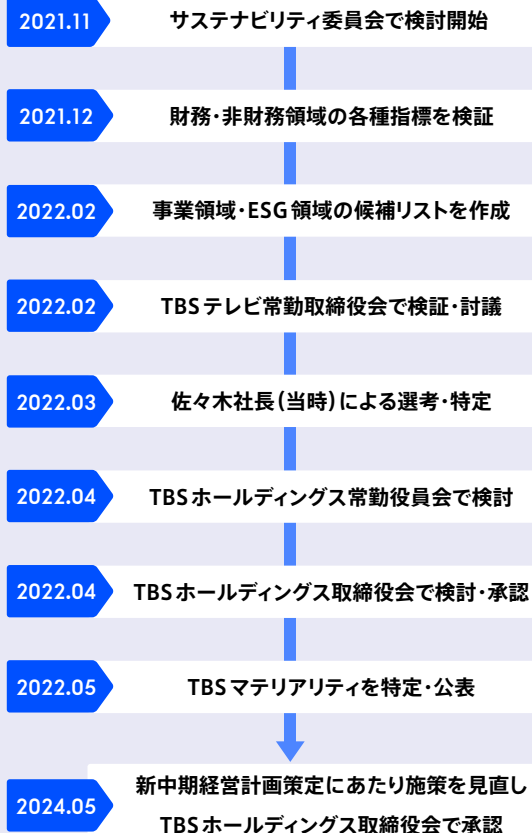
メディアとしての「社会的使命」を果たす

- 災害発生時に、放送・配信など、あらゆるプラットフォームから「命を守るための情報」を発信
- 隠された社会問題を主体的に取材する「調査報道部」を設置
- 全国ニュースネットワークの維持・強化のため、JNN系列各局との共同事業、人材交流を推進

責任企業としてガバナンスを強化する

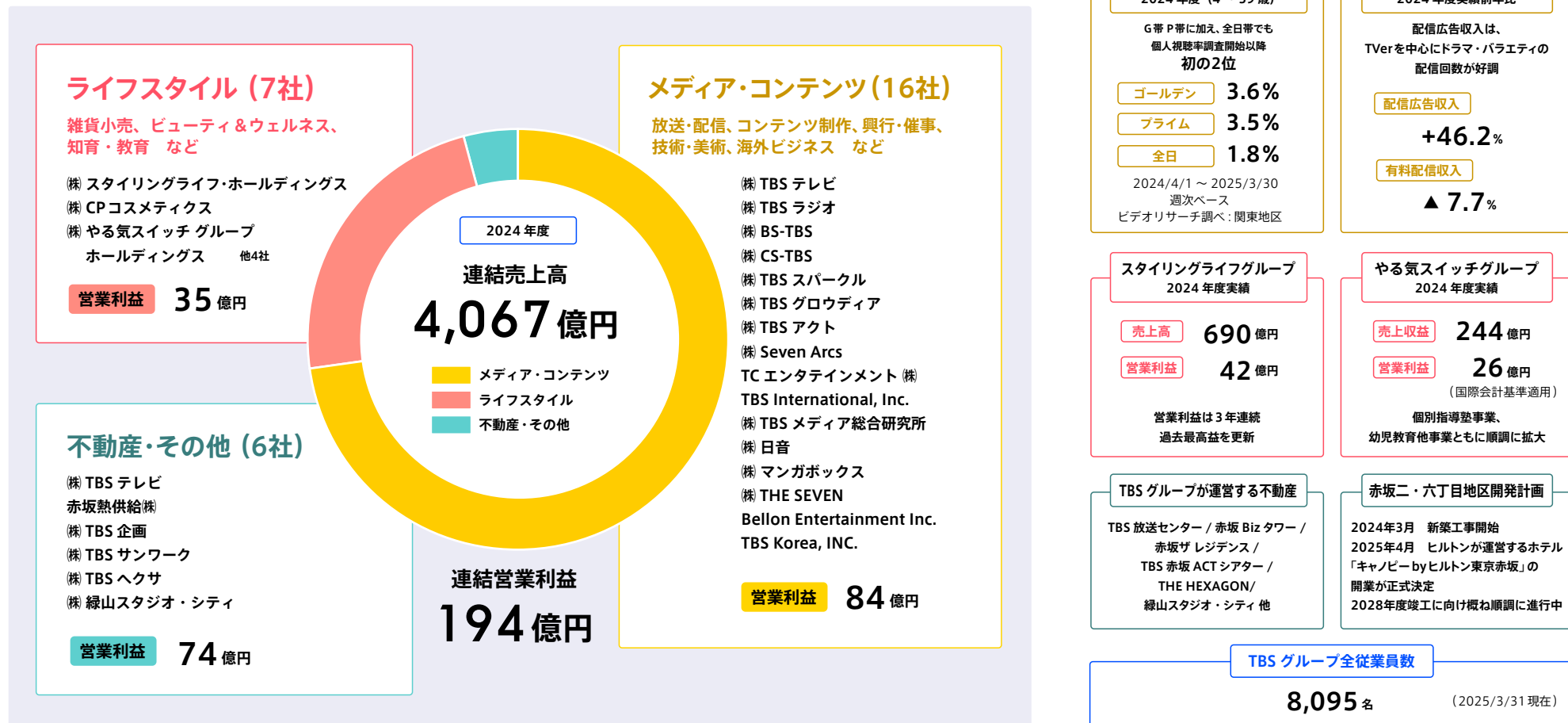
- サプライチェーンでの人権への負の影響を防止・軽減するために人権DDを実施
- 人権侵害発生時の効果的な救済措置
- 全社員のコンテンツ発信者としての人権意識の向上

マテリアリティ検討の経過



TBSグループ At a Glance

放送・配信、コンテンツ制作、エンタテインメントから不動産事業まで多岐にわたる事業を展開しています。



Top Message

株式会社 TBS ホールディングス
代表取締役社長 CEO

阿部 龍二郎

日本の未来に向けてTBSがすべきこと

私はTBSホールディングスの社長として、このグループが何をすべきか、就任以来ずっと考えてきました。事業会社として成長し、8,000人の社員とその家族の生活や幸せを守ることは大前提です。それに加えて、放送という公的な事業を担っている以上、日本のためにすべきこと、できることを考えてきました。それは、決してきれいごとではありません。むしろ、単なる利益追求ではなく、「社会的に意味のある会社でなければ、永続的に成功しない」という長期の視点を持って経営をすることが事業成長の上でも正しいと改めて思い至ったからです。

それは、「JAPAN as No.1」をもう一度目指したいということです。ただ、今考えているのは経済規模だけを争うことではありません。私が目指す未来は、幸せ・生きがい・健康という「ウェルビーイング」の「リーディングカントリー」です。

当社は、まだ占領下の1951年5月に祖業のラジオ放送を興した際、「国家再建に文化創造で貢献する」という高い志を掲げました。ときに笑顔や感動、安心を届け、ときに一歩踏み出す背中を押す。私たちは、そうして70余年、この国のウェルビーイングに貢献するべく挑戦を続けてきました。そして今改めて、私は「日本をウェルビーイングのリーディングカントリーとして発展させたい」と真剣に考えています。

コンテンツ創造のノウハウを核に、TBSグループは、「教育・IP・グローバル」をウェルビーイング増進の新たな柱といたします。そして、日本の未来に貢献し、ウェルビーイングにおける「JAPAN as No.1」に向けて力を尽くします！

TBSの強みは信頼できるコンテンツ力

TBSグループは創業以来、番組コンテンツを作り続けてきました。報道・スポーツ・ドラマ・音楽・バラエティなど。視聴者の皆さんに感動を伝えたい、真実を伝えたい、そして分かりやすく伝えたい、興味を持って欲しい、そのために工夫を重ねて、コンテンツを作ってきました。TBSグループには、こうした伝統の「コンテンツ力」があります。ドラマの日曜劇場は来年で70年となりますが、変わらぬご愛顧をいただいております。『サンデーモーニング』は38年、『ニュースキャスター』はその前身から34年ですが、今も皆様のご信頼をいただいております。さらに、スポーツの分野でも長年にわたり放送している世界陸上は、まさに今年東京で開催され、限界に挑むアスリートの姿を通じて日本中に熱狂を呼びました。良質なコンテンツを作り続ける力こそが、グループの将来を決める「コアコンピタンス（根源的な強み）」だと考えています。

情報が氾濫する今の時代、人々が求めるのは情報の正確性です。私たちはこれからも徹底的に真実と向き合い、多様な視点と透明性を通じて、マスメディアとしての社会的使命と信頼を果たしていきます。

一方で、長期的に見れば地上波広告というビジネスモデルを取り巻く外部環境には、構造的な変革が訪れることは間違いありません。

だからこそ私たちは、お客様の心を深く見つめ、「心揺さぶる感動」を創造するという強みを中心に据えて、様々な領域へとコンテンツの拡張を進めてきました。今、TBSグループが生み出すコンテンツは、放送だけでなく、知育・教育事業やライフスタイル事業、不動産事業などへと拡張しています。私たちはこれからも、人々の心

に豊かな感動をお届けして、ウェルビーイングに貢献すると同時に、広告市況に左右されない収益基盤を築いてまいります。

エデュテインメントで笑顔溢れる未来を

知育・教育は、まさにTBSグループのコンテンツ制作力が日本のために貢献できる事業だと信じています。TBSのお家芸はドラマだけではありません。『お笑い頭の体操』や『クイズダービー』、『世界ふしぎ発見!』などは楽しみながら学べる「教育的エンタテインメント」でした。AI時代に必要な教育は、知識の暗記ではなく「考え、探究し、表現する力」です。TBSは教育（エデュケーション）とエンタテインメントを融合させた「エデュテインメント」を推進します。

その一環として、私たちはTOPPAN株式会社および東京書籍株式会社と共に、「AI for School」の開発を進めています。これは、知るよろこび、学ぶたのしさに満ちたAI学習支援ツールです。今年度は、文部科学省の実証委託事業に採択され、東京都渋谷区や高知県須崎市など全国で実証を始めています。数年後の事業化を視野に入れながら、教育分野でのAI活用に貢献していきます。

また、世界中で活用されている『教育版マイクラフト』とも連携を始めました。あのゲームのように冒険とサバイバルを通じて、生き延びる力、戦略性を養います。『Minecraft カップ』にもゴールドパートナーとして参画し、未来を担う子どもたちの育成に貢献していきます。

グループ会社のやる気スイッチグループホールディングスは、株式会社サンリオと共同で子どもたちが映画制作を通じて英語を学べる新たな教育プログラム「We Act!」を展開しています。これは、



英語を能動的に使い、演じ、生きた英語力を涵養します。この他にもグループ社内外の方々と具体的なプロジェクトが動き始めていて、新規の事業開発や投資、M&Aなどを活用し、2030年度の知育・教育事業の売上高を現在の250億円規模から400億円規模まで拡大させる計画です。

TBSグループは、こうした新しいツールやエデュテインメントを通じて、子どもから大人まで主体的に能動的に「学ぶ楽しさ」を実感できる環境を広げていきます。これこそ、人生を豊かにするウェルビーイングの礎となります。そして、世界に通用する人材の育成に寄与するとともに、笑顔溢れる未来を作ること、日本に貢献したいと考えています。

日本発のIPで世界に感動と喜びを

TBSは新会社「SAND B」を設立し、総額300億円を投じてIP事業を強化します。社名の「SAND B（サンド ビー）」は、自由に想像し創造できる「SANDBOX（砂場）」から生まれ、世界へと広がる挑戦

に「共に在る(Be)」という私たちの決意が込められています。「流行より、終わりのない物語を」。誰かのもとで生まれたキャラクターやコンテンツを、ひとつの命として考え、その命がすくすくと育っていく「場」を創造するのです。



制作から配信、グッズ、イベントまでを一体で展開し、世界市場へ発信していきます。

また、私たちはTBSグループの創造精神に新たな火を灯す新会社を迎えました。Z世代に人気の『マリマリマリー』や『ヒューマンバグ大学』、『トクサンTV』という個性的な新ジャンルの動画を手がけるケイコンテンツ社です。草創期のテレビのようにゼロイチ(0→1)を生み出す「創造の跳躍(エラン・ヴィタール)(※注1)」文化を私たちに伝えてくれます。ともすれば、忘れそうになるコンテンツ作りの生命力と自由の価値を新たにしてくれます。

私たちは自らIPを創出し、愛情を込めて育成し、大きく成長させていきます。U-NEXTやアメリカの配信サービスMaxといった多様なプラットフォームと連携し、PLAZAでのグッズ販売、赤坂での体験型イベントなど、TBSグループ内でのデジタルとリアル組み合わせは無限です。これらを最大限に活用しIP価値を最大化します。

経済産業省は、日本のコンテンツの海外売上高を2023年の約5.8兆円から2033年に20兆円へと、およそ3.5倍に拡大させるアクションプランを打ち出しました。この大きな波に乗り、グループ

のネットワークとノウハウを結集すれば、日本の誇るべきアニメ文化、映像文化を海外に伝える道は大きく開けます。私たちが日本発のIPを創出し、世界中の人々に感動や喜びを届けることは、日本の未来への貢献に繋がると確信しています。

グローバル2年目 海外展開を一気に加速

国境を越えるコンテンツ流通が加速する中、TBSは米国・韓国に拠点を設立しグローバル展開を本格化しました。昨年「グローバルビジネス元年」を掲げ、2年目の今年は米国法人TBS Internationalを強化し、コンテンツIPの販売やエンタテインメント企業との協業やIP開発を推進します。韓国では、CJ ENMグループのSTUDIO DRAGONとドラマ『初恋 DOGS』を共同制作し、日本での放送と海外配信を行いました。今後もドラマや映画、バラエティなどを共同で制作する予定です。

さらに、世界の日本のマンガ、アニメに対する【深い愛】に応える新しい作品を世に問いたいと考えます。具体例として、例えばケイコンテンツ社の『ヒューマンバグ大学』は注目すべき作品です。「人間がバグる」というタイトルは、かつての「グレル」に相当し、人間の裏面や日本のダークサイドを描いていて、まるで現代のハリウッド映画ゴッドファーザーのようにグローバル市場でも成功を狙える可能性を秘めていると考えます。

海外戦略会社のTHE SEVENは、『今際の国のアリス』がNetflixで世界的な大ヒットを記録しました。Season1は世界70以上の国と地域でTOP10入り、Season2では世界90以上の国と地域でTOP10入りし、17の国と地域で首位を獲得しました。そして、9月末に世界

配信が始まったSeason3は、配信開始1週間の時点で週間グローバルTOP10(非英語)で2位を獲得、世界87の国と地域でTOP10入りしました。また、初めて企画・製作・配給を一貫して手がけた映画『愚か者の身分』が、アジア最大規模の映画祭『第30回釜山国際映画祭』で主要キャスト3人がそろってThe Best Actor Award(最優秀俳優賞)を受賞しました。今年度は『国民クイズ』『ちるらん』など数作品の撮影を同時進行し、2026年度中には5作品を超える完成を見込んでいます。

今後はドラマやドキュメンタリーの海外展開を進めます。そして、アメリカのBloomberg社との国際経済デジタルサイトも順調に伸びています。こうした取り組みを通じ、2026年度に海外売上比率5%、2030年度には10%を目標とします。

GX(グリーン・トランスフォーメーション) — 環境への挑戦

TBSグループは、再生エネルギーを創出するための新会社TBS Green Transformationを設立しました。農地の上に太陽光パネルを設置する「ソーラーシェアリング」という形で、電力を生み出します。また、記録的な猛暑が続く中、太陽光パネルが日陰を作り、農作物を高温障害から守る役割も担います。まさに、自然や地域と共存しながら再生可能エネルギーを創出していきます。

「グループ内で使う電気は、自分たちで作る」をスローガンに、まずはグループ内で再生可能エネルギーの供給と脱炭素支援を進め、将来的にはグループ外の企業に対しても脱炭素支援サービスを提供します。そのうえで、政府が掲げる2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする、カーボンニュートラルの実現に向けて貢献します。



赤坂の街を AKASAKAへ

私たちは「一般財団法人 赤坂クリエイティブ財団」を設立しました。祖業の地である「赤坂」がクリエイティブの集積・発信拠点（プラットフォーム）となり、世界中の人々にとって魅力あふれる「AKASAKA」へと進化するための活動を支援することを目的としています。本財団は、クリエイティブ人材・産業の育成や、伝統的な文化を含む多様なクリエイティブの維持・発信のための支援、インバウンド需要の創出にも資するイベントの実施などを予定しています。

また、赤坂をさらに「最高の“時”を届ける街」にするための赤坂エンタテインメント・シティ計画も2028年の竣工に向けて順調に進んでいます。私たちは創業以来、赤坂の街と人々に育ててもらい、共に成長してきました。TBSグループの使命として、街のブランド価値向上や文化の発展、そして赤坂にさらなる賑わいを創出するために貢献したいと思います。

すべての仲間に“幸福な挑戦”を

TBSグループの原動力は、社員一人ひとりの挑戦です。

今年初めて開催した社内表彰制度TBS AWARDSでは、分野を超えた挑戦を讃えています。目覚ましい活躍をした30歳以下の人たちに贈られる「U-30賞」や、新しいコンテンツ・ビジネスモデルの創出にチャレンジしたチームに贈られる「BESTチャレンジ賞」など。受賞者は世代や所属会社もバラバラですが、共通していたのは、全員が“幸福な挑戦”を実現し、「心揺さぶるコンテンツ」を作ってくれたことです。表彰式では受賞した仲間に対し、上司や同僚らが惜しみない賛辞を送りました。そして、後輩たちからは「先輩の背中を目指して頑張ります」という嬉しい言葉もありました。これこそが、私が大事にしている仲間の情熱を「意気に感じる」ということであり、私が目指すTBSグループの姿です。

また、TBS AWARDSで年間最優秀賞に輝いた化粧品『乾燥さん』の開発のように、生活者の声に応えた取り組みが新たな価値を生み出しています。『乾燥さん』はスタイリングライフ・ホールディングスのBCLカンパニーが2021年に発売し、今年年商30億円の大人気商品ですが、開発のきっかけは新型コロナだったそうです。当時はコロナ禍で、マスクによる肌の乾燥に悩む人が多かったため、保湿に特化した製品を作ろうと考えたのが始まりでした。お客様のニーズに寄り添い、お客様が喜び、感動する商品を開発・販売するという“幸福な挑戦”が、多くの人を幸せにする大ヒット商品に繋がったのです。これからも、グループ内のどの職場からでもウェルビーイングを高める企画が生まれる文化をつくっていきます。



結び

私たちはこれからも、すべての事業で良質なコンテンツを作り続け、日本だけでなく世界市場へと広げることで持続的な事業成長を実現できると確信しています。そして、株主の皆様のご期待に沿っていきたいと思います。

TBSグループは、教育・IP・グローバルの3領域を新たな柱に加え、「心揺さぶるコンテンツ」を創出し続けます。その力で「JAPAN as No.1」、すなわち「ウェルビーイングのリーディングカントリー」の実現を目指します。社員8,000人一人ひとりが経営とともに、大いにやりがいをもって「幸福な挑戦」を重ね、日本の未来に貢献してまいります。

※1 フランスの哲学者アンリ・ベルクソン（Henri-Louis Bergson）が提唱した概念で、生命の創造的・発展的な推進力や衝動を意味します。

TBSグループ この1年

2024年

- 4/5 TBSと東京藝大、産学連携プロジェクトを始動
- 4/25 Bellon Entertainment Inc.の株式取得発表
- 4/25 TBS KOREA, INC.設立発表
- 5/14 「中期経営計画2026」発表
- 5/14 SLHによる株式会社ライトアップショッピングクラブの全株式譲渡を発表
- 6/27 経営陣刷新・新体制スタート
- 7/9 TBSと公益財団法人東京2025世界陸上財団がスポンサーシップ契約締結



7/12

TBSグループキャラクター「ワクティ」誕生



9/2

人権DDの実施および人権救済外部通報窓口の設置

9/5

サステナビリティ・ファイナンス・フレームワークにより資金調達決定

9/10

TBSグループの共通ID「TBS ID」が動画配信サービス「TBS FREE」に対応

9/19

映像伝送ソフトウェア『Live Multi Studio』の開発が日本民間放送連盟賞技術部門 最優秀を受賞

10/15

TBSと米国 Bloomberg が共同ブランドでビジネス・金融ニュースを配信する新サービス「TBS CROSS DIG with Bloomberg」を正式にスタート

TBS CROSS DIG
with Bloomberg

10/28

東京ドラマアウォード2024で『VIVANT』がグランプリ、『不適切にもほどがある!』が優秀賞を受賞
TBSが最多4冠獲得



12/2

2024ユーキャン新語・流行語大賞「ふてほど」が年間大賞に

12/4

THE SEVENが制作協力した『幽☆遊☆白書』が、アジア・アカデミー・クリエイティブ・アワード 2024VFX部門でグランプリ受賞



NETFLIXシリーズ「幽☆遊☆白書」
NETFLIXにて独占配信中
©Yoshihiro Togashi 1990～1994年
原作／富樫義博「幽☆遊☆白書」
(集英社「ジャンプコミックス」刊)

2025年

1/1～

「あたまおしりゲーム」スマホアプリ販売開始 App Store有料アプリランキング 第1位を複数獲得



©Tokyo Broadcasting System Television, Inc.

1/6

世界初、IOWN APNによる地上波放送の音声リモートプロダクションを『輝く!日本レコード大賞』で実現

2/25

TBSグループ『人権WEEK2025』(～28日)

3/6

TBSホールディングス FTSE4Good Index SeriesとFTSE Blossom Japan Indexに初選定、FTSE Blossom Relative Indexは2年連続選定

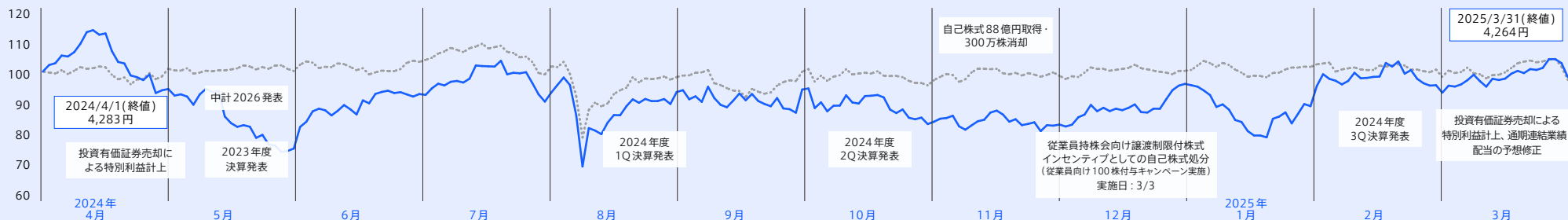
3/10

「健康経営優良法人 2025～ホワイト500～」に昨年度に続き認定



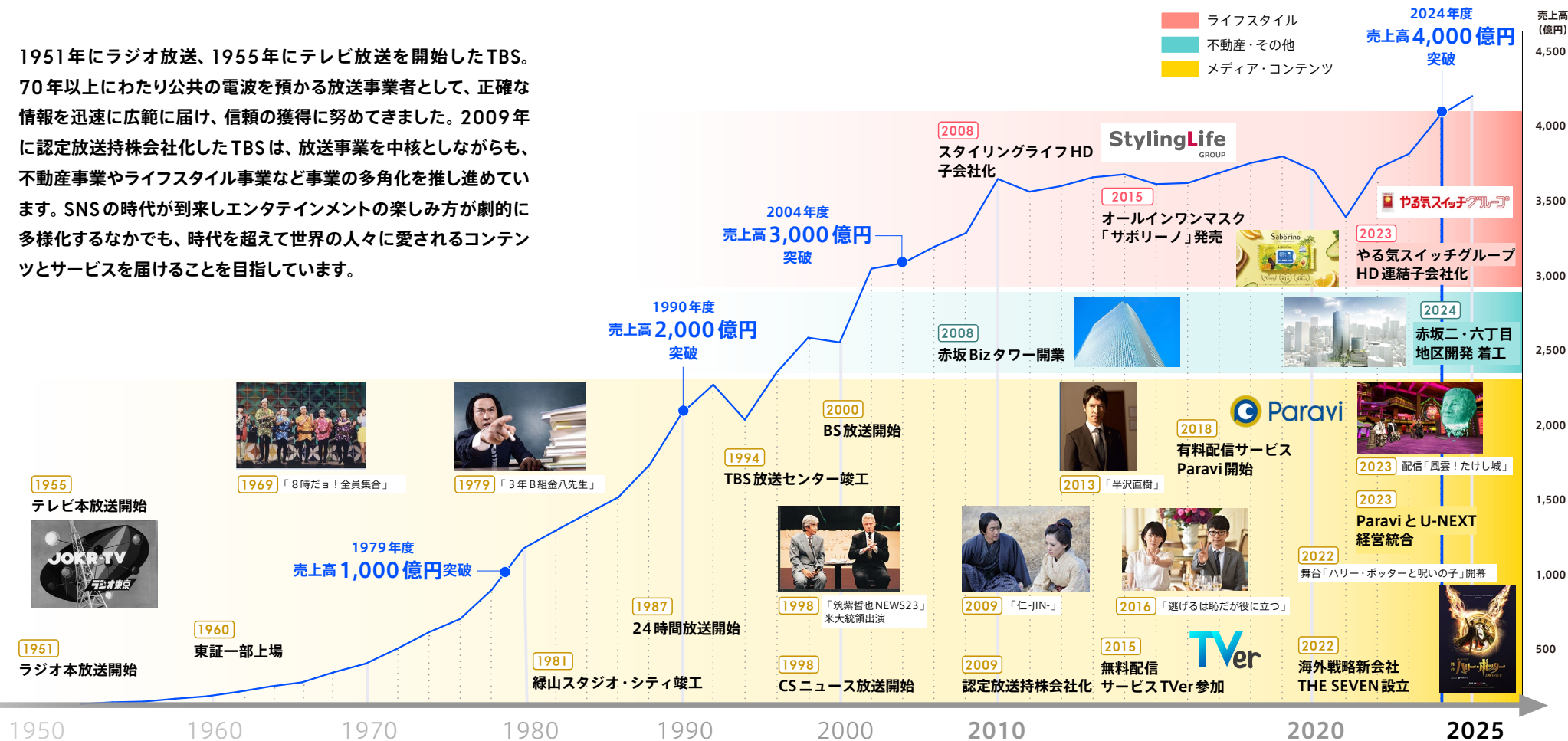
株価推移

※ 2024/4/1の株価、指数を100として比較しています。 ----- TOPIX — TBS



成長の軌跡 1951～2025

1951年にラジオ放送、1955年にテレビ放送を開始したTBS。70年以上にわたり公共の電波を預かる放送事業者として、正確な情報を迅速に広範に届け、信頼の獲得に努めてきました。2009年に認定放送持株会社化したTBSは、放送事業を中核としながらも、不動産事業やライフスタイル事業など事業の多角化を推し進めています。SNSの時代が到来しエンタテインメントの楽しみ方が劇的に多様化するなかでも、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届けることを目指しています。





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

龍宝 正峰

“データ”と“相互リスペクト”でテレビをもっと強く

「LTV4-59」目標の絞り込みで得られた成果

2024年の就任から一年が経ちました。月並みな言い方になりますが、あっという間の一年でしたし、その短い期間にテレビを取り巻く環境がこんなにも変わるのかとその激しさにも驚かされることの連続でした。

就任時、私は「テレビをさらに強くしよう」と全社に呼びかけました。それには、まず放送コンテンツの強化を図ることが必要であり、そのためにテレビの地上波視聴率の新たな目標として「LTV4-59」を打ち出しました。4歳から59歳の個人視聴率を獲得していこうというターゲット戦略で、LTVは「Leveraged Timeless Value」という造語を略したものです。コンテンツの価値を中長期的視点で拡大するために、まずはこのターゲットの視聴率を上げていこうという発想です。

これまでは、「新ファミリーコア（男女4歳～49歳）」とビジネスのカレンシーである「ALL」の2つの視聴率を求めていたため、ダブルスタンダードのような状態にありました。新ファミリーコアを狙いすぎるとALLの数字が取れなくなる、ALLを意識しすぎると新ファミリーコアが離れていくという状況が見られ、制作の現場にも戸惑いがあったと思います。

「社内目標を一本化する」ことを目的に導入した新指標「LTV4-59」でしたが、幸いなことに、2024年度はゴールデン帯（19時～22時）・プライム帯（19時～23時）に加え、全日帯（6時～24時）でも1997年の個人視聴率調査開始以来、初の2位を獲得。一定の成果をあげることができました。そして、「LTV4-59」の強化が成功することにより、ビジネスのカレンシーであるALLでもキー局で

唯一、全時間帯で視聴率は向上しています。PUT（総個人視聴率）が低下する中でこの結果は、社内外の仲間が心を合わせて取り組んだ「成功体験」として良き影響を全社に及ぼしています。

昨年度は、地上波視聴率の好調だけでなく配信でも、TVerで「総再生回数」「ユニーク・ブラウザ数」「総再生時間」で三冠を獲得することができました。地上波放送で勢いをつけて、デジタル領域でも成果を上げていくという戦略が順調に進んでいることを実感しています。

テレビの可能性を“拡張”させる

テレビの視聴率、配信実績から話を始めたことで「TBSテレビは“テレビ放送”に回帰しようとしているのか」と懸念される方もいらっしゃると思いますが、そうではありません。テレビを通じて強いコンテンツを生み出し、その上でテレビの可能性を「拡張」しようとしているのです。

私は2013年に「TVer」の立ち上げに参加し、2020年からの2年間、放送局主導の新体制を作ったときに初代の社長を務めました。立ち上げ時には「地上波視聴を阻害する」など、反対意見も多かった事業でしたが、サービス開始から一気にユーザーが拡大し、大きなサービスに拡大していく様子を実感することができました。一方で、TVerの成長の間も、生活者のメディア接触の仕方の変化とそれに伴う地上波PUTの減少、さらには広告主のネット広告シフトなど放送ビジネスの根幹を揺るがすような放送周辺環境の変化は続きました。

これまでの放送ビジネスの収入のほとんどを占めていた広告収入

は、景気動向や社会情勢を鑑みた、広告主である企業の活動に依存する要素が大きいビジネスモデルです。VUCAの時代に収入源のほとんどが広告収入という状況では立ちゆかなくなることは容易に想像できます。

そこで、地上波のタイムテーブルを飛び出し、テレビの可能性を“拡張”させ、コンテンツを多角的に収益化する必要が出てきたのです。当社はコンテンツの長期的な価値を高め、複合的な展開を行っていくという戦略に変えていきました。

そして、「TBS グループ中期経営計画2026」では、これらの戦略を明確化するために「タイムレスバリュー」という単語を作りました。これはコンテンツIPの時代を超えた価値を表す言葉であり、テレビ(TV)コンテンツがタイムレスバリュー(Timeless Value)コンテンツに進化していくことを表しています。最初に説明したLTV4・59を獲得する戦略は、この流れの中で決めたものです。時間軸を超えて、また、国境を超えて価値を高めていくコンテンツを作り出すために、4歳から59歳という、これからの日本を支える世代の視聴率を獲得しようと考えました。

今や「地上波だけが勝負」だと考えている制作者は、ほとんどいなくなってきています。自分たちの作るコンテンツは、テレビで放送する、ネットで配信する、映画として劇場でお届けする、イベントで実際にお客さまと触れ合う、ライセンス展開で商品としてお客さまの生活の場にお届けするというように、発信の手法を拡げています。テレビの放送がそれらの起点であることは確かですが、強いコンテンツを作ることで、さらにその“拡張力”を強めていきます。このEDGE戦略に沿って、TBSのコンテンツは作られている。そして着実に成

果を上げていることをお伝えしたいと思います。

その成果の一例として、映画「ラストマイル」の大ヒットが挙げられます。過去にテレビで放送した連続ドラマ「アンナチュラル(2018年)」「MIU404(2020年)」と世界線が交差する、全く新しいタイプのオリジナル作品で、観客動員数417万人、興行収入59.6億円という大ヒットを記録しました。私たちがVISION2030やEDGE戦略を発表する前から、現場のスタッフがこのようなテレビの可能性を“拡張”させたコンテンツ作りにシフトしていたわけで、このようなチャレンジの意識がTBSの財産でもあります。

戦略のベースとなるテレビ放送コンテンツでは、タイトルが流行語大賞にも選ばれたドラマ「不適切にもほどがある！」や、ドラマの世界観を大きく拡げ、映画でも多くの観客の皆さんに楽しんでいただけた「グランメゾン・パリ」などが大ヒットし、当社のストーリーコンテンツを評価していただく機会にも恵まれた1年でした。表彰式場で多くの方々からお褒めの言葉を伺うたびに、当社の制作力が強さを増していることを実感しました。

そして、バラエティでも、「水曜日のダウンタウン」はTVer アワードで4年連続でバラエティ大賞を受賞しています。報道・情報番組は、長時間の生放送で毎日新しい情報を送り続けることに挑み続けています。敢えて身内を褒めることを許していただけるなら、「うちの制作スタッフのポテンシャルは相当すごいぞ」と身震いした1年でもありました。

“データ分析・活用”で見据えるビジネス拡張の未来

そのうえで今年は、作った強いコンテンツを効果的に流通・活用



するために、データの利活用を加速させていきたいと考えています。今整備を進めている「TBS ID」は、当社グループのコンテンツ・商品・サービスを視聴・購入・利用していただくお客さま一人ひとりに、グループを横断して最適化されたサービスを提供することを目標にしています。

当社として初のTOBを通じ株式会社WACULにグループの仲間入りをしてもらったのもデータ分析・利用による拡張戦略の一環です。データマーケティングに強みを持つ同社との提携により、テレビの視聴率向上への研究はもちろん、広告媒体としてのテレビ・ラジオの価値向上に加え、コンテンツ関連の商品化や消費者への直接の商品提供など、多岐にわたるビジネス展開に貢献する、グループ横断的なマーケティング強化を図ります。

視聴者、お客さまとのコミュニケーションにおけるそれぞれの接点であるテレビ視聴と購買行動を、使用の許諾をいただいたTBS ID

のデータに第三者のデータを掛け合わせて分析することで、新しいビジネスの可能性を拡げていくことに挑戦したいと考えています。

壁を壊し、語り合っ“相互リスペクト”を醸成

TBSテレビの社長就任直前に、30代を中心とした中堅社員と話す機会を持ちました。

そこでは、「経営陣の眼はテレビ“以外”ばかりに向いていないか」「いいものを作れと言いながら制作費は削られる」「労働時間削減と人員増のバランスは？」等々、現場で歯を食いしばってモノ作りに取り組む仲間の本音を聞くことができました。「テレビが大事なことは変わらない」「制作費は減っていない。しっかり維持している」「テクノロジーを駆使して働きやすい環境を整え、モノ作りをバックアッ



プする」。そう答えましたが、まだまだ彼らとのコミュニケーションが足りていないこと、コミュニケーションは点ではなく、線・面で継続的に行わなければならないということを痛感しました。

それ以来、私は、できるだけ多くの役職員と直接対話を行うよう努めています。

組織や上下の壁はたやすく克服できるものではありませんが、これを打ち破り、「強いコンテンツを作る働きやすい職場環境」を整えることが最も重要だと私は考えています。

そこで大切なのは「一人ひとりが相互に“リスペクトしあう”こと」ではないでしょうか。コンテンツを作るのは多くの“仲間”の力が必要です。実際に制作に携わる技術・美術のメンバーを含む社内・社外のスタッフはもちろん、編成・営業・番組宣伝・マーケティングだけでなく経理・総務などのコーポレート部門も合わせて、大変な数のメンバーが協力して作り上げています。その仲間同士が、お互いを尊敬し、信頼してモノ作りを進めること、それを大事にしていきます。

昨年後半から、放送局の人権意識の問題が指摘されています。調査の結果、当社では大きな問題は認められませんでした。人権に関する意識を高めていくことは最重要課題の一つです。他者へのリスペクトがないところで人権侵害は生じます。当社は「TBSグループ行動憲章」「TBSグループ人権方針」などの策定を通じて、人権の保護にはひとときわ配慮をしてきたという自負はありますが、対話とリスペクトを欠いたとき、人権侵害は容易に発生し得ます。コミュニケーションの促進を主導し、「相互リスペクトの気風」を全社に醸成したいと考えています。

一番大事なものは「報道機関としての信頼」

TBSは、電波を使って放送を送るという公的機関としての役割・責任を負い、その“社会的使命”を果たすべく長年に亘って事業を続けてきました。この“事業”を推進するにあたって、一番大事なものは「報道機関としての信頼」にあることは間違いありません。私たちは、災害・紛争・事故などの緊迫した場面で、多くの皆さんに正確な情報を送り届けるために、カメラ・マイクを携えて“敢えて向かっていく本能”を持った者の集団です。この“向かっていく本能”は、当社の社会的使命に裏打ちされて長年に亘って受け継がれてきたもので、今現在も「情報ライフライン」としての責任を果たそうとしている現場の仲間達はその本能を大事にしています。このような放送局としての社会的責任のもと、TBSは70余年の年月を歩んできましたし、その責任の自覚は決して変わりません。そして、そのうえでさらに、「テレビをもっと強く」していきます。

「テレビ」はこれまでの開局70余年の概念とは違い、テレビ放送をベースに、我々が発信するすべてのコンテンツのことを指す言葉に進化しました。共に働く仲間、さらには投資家や株主の皆さまなどのすべてのステークホルダーと、お互いをリスペクトしあって作ったコミュニケーションを通じて、「テレビ＝コンテンツ」を強くしていきます。そして、これからまだまだ可能性が広がっていく「テレビ」を多くの人に届けることで、社会に貢献する企業としての存在感をさらに高めていきます。

TBSグループ価値創造モデル

ブランドプロミス ^{あす} 最高の“時”で、明日の世界をつくる。



Medium-Term Business Plan 2026

中期経営計画 2026

中期経営計画2026 進捗

CFOメッセージ

CGOメッセージ

外部環境認識の調査・分析

TBS IDによるデータドリブン加速

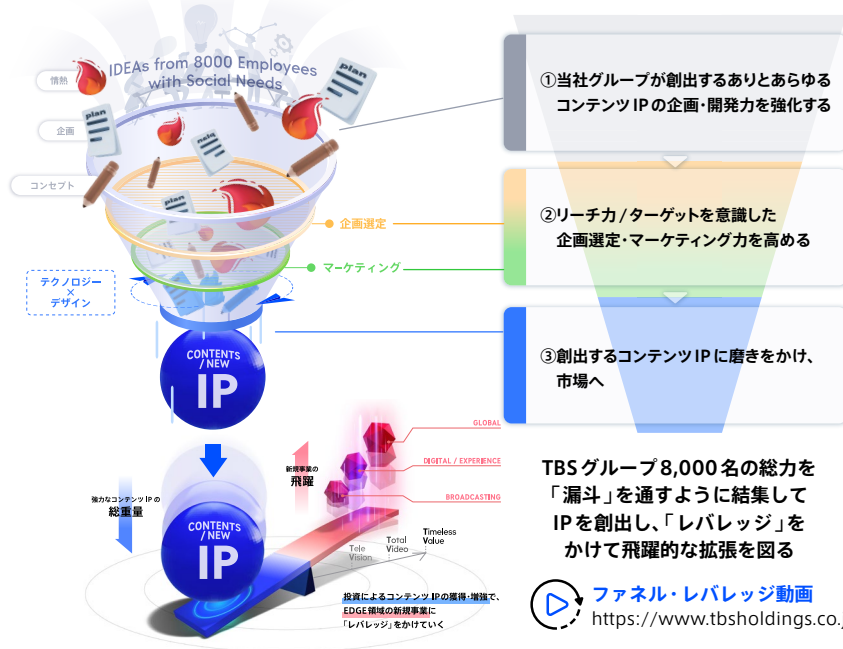
関連するマテリアリティ



世界に愛される
オリジナル・コンテンツ
を生み出す



VISION2030 達成に向けた第2フェイズ



当社は「TBSグループVISION2030」達成への第2フェイズと位置づけた「TBSグループ 中期経営計画2026(以下「中計2026」)」を2024年5月に公表しました。

「中計2026」では「コンテンツIPのTimeless Valueの追求・提供」や「Creative Engine FUNNEL Model」によるクリエイティブ力のさらなる強化、「レバレッジ」による拡張戦略EDGE(Expand Digital Global Experience)の加速を打ち出しています。

映像・音声コンテンツを取り巻く競争環境が激化するなか、2024年

度を「TBSグローバルビジネス元年」と位置づけ、海外戦略拠点の開発や海外事業者とのパートナーシップ強化を積極的に進めていますが「世界で勝つ」ためには「コンテンツ力」のさらなる強化が必要です。

「Creative Engine FUNNEL Model」を通じグループ総力で作り上げる良質なIPに、EDGE戦略に則って整備してきた多彩なプラットフォームでレバレッジをかけ、新規事業の飛躍的な成長につなげることで「時代を超えた価値(Timeless Value)」を追求・提供するグループを目指します。



「TBSグループ 中期経営計画2026」より
<https://www.tbsholdings.co.jp/about/plan.html>

本中計期間の最終事業年度にあたる2026年度に、売上4,500億円、営業利益240億円の目標を掲げております。同時に当社の経営課題のひとつである資本効率についてROIC目標を設定しております。より効率的な資本政策実現に向け、本中計期間における適切なキャピタル・アロケーションを策定しています。

具体的には1,600億円の成長投資、900億円の政策保有株式売却、600億円の株主還元などを計画しており、株価指標を意識した経営を推進します。

経営目標に対する進捗

地上波広告市場の急速な変化をふまえつつ、収益基盤の再構成により、2030年度までにROIC5%以上という目標を設定、資本効率について経営の意思を明確化します。

2024年度の進捗

- ・前年度および期初計画を上回り、**売上高4,067億円／営業利益194億円**を達成。これにより**ROICも3.1%**と計画を上回った。
- ・次期中計よりセグメント別に資本効率を管理すべく、現在セグメントの見直しを検討中。

	2023年度 (実績)	2024年度 (当初計画)	2024年度 (実績)	2025年度 (予想)	2026年度 (計画)	2030年度
売上高[億円]	3,943	4,000	4,067	4,250	4,500	5,500
営業利益[億円]	151	165	194	215	240	385
営業利益率	3.85%	4.13%	4.79%	5.06%	5.33%	7.00%
ROIC (投下資本利益率)	2.6%	2.8%	3.1%	3.2%	3.3%	5.0%

キャピタル・アロケーションに対する進捗

資本コストを意識した成長投資を実行し、営業キャッシュ・フロー拡大の連鎖を創出し、借入を含む多様な資金調達を検討・実施します。政策保有株式の縮減、株主還元の推進により、バランスシート改善を加速させます。

2024年度の進捗

- ・キャッシュ・インについては、借入枠の設定や政策保有株式の売却を積極的に進めるなど目標値に対して概ね順調な滑り出しとなった。
- ・キャッシュ配分については、成長投資を促進するための新会社設立など体制整備を進めた。
資本効率を意識しながらもEDGE/EduTainment領域を中心に積極的な投資を推進していく。

中計2026 (計画)

- 1 赤坂二・六丁目地区開発計画において合計700億円の借入枠を設定。この借入枠も一部使用しつつ、2024年度は93億円の長期借入を実施。
- 2 2024年度は総額396億円規模の政策保有株式を売却。2025年度も既に537億円の売却を実施。ミニマムコミットである900億円を達成。
- 3 2024年度の営業キャッシュ・フローは232億円。



- 4 株式会社SAND Bを設立 →P.20
株式会社ケイコンテンツを子会社化 →P.20
株式会社WACULを子会社化 →P.31
海外戦略拠点の設置、フォーマット開発等 →P.21
EduTainment事業の開発／拡大 →P.22
⇒計229億円の成長投資を実施／意思決定
- 5 2024年度は総額169億円の株主還元を実施
2025年度は一株当たり2円増配の70円と予想
約250億円の自己株式取得実施
※ 2024年度の配当は、2023年度期末配当および
2024年度中間配当を計上

コンテンツ IP に関する進捗

当社の IP 戦略を加速させるべく、コンテンツ IP の獲得およびマネタイズを目的とした株式会社 SAND B を設立しました。有望な IP パートナーとの協業を通じて、収益の多角化とグローバル展開を推進してまいります。

また、ヒト IP 事業、ブランド事業、ゲーム事業においても、それぞれの領域に強みを持つ事業パートナーとの共同 IP 開発が進行しております。これらの取り組みを通じ、より強力な IP ポートフォリオを構築してまいります。

IP の獲得

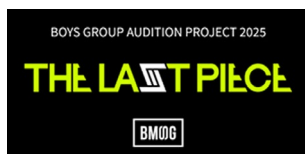
・ **コンテンツ IP の獲得およびマネタイズを目的とした株式会社 SAND B を設立。同社の投資枠として 300 億円を設定。**

・ Z 世代向け IP である「マリマリマリー」「ヒューマンバグ大学」「トクサン TV」などを創出する株式会社ケイコンテンツを子会社化。



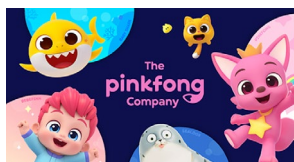
ヒト IP 事業

- ・ BE:FIRST、MAZZEL らが所属する BMSG とタッグを組み、10 代のオーディションプロジェクト「**THE LAST PIECE**」を展開。
- ・ 2025 年 4 月にソニー・ミュージックよりメジャー・デビューし 1 作目「Beat it Beat it」が USEN ランキング 1 位、オリコンウィークリーシングルチャート 3 位にランクインした **Hi-Fi Unicorn**。



ブランド事業

- ・ 高い人気を獲得している「KASSO」や、オリンピック競技でもある近代五種をモチーフとしたゲームショー「HANZO」など **新規 IP を開発中。**
- ・ **未就学児向けコンテンツの開発**で、代表コンテンツ「Baby Shark」を持つ The Pinkfong Company と協業。



ゲーム事業

- ・ 「ファイナルファンタジー」や「ドラゴンクエスト」など、数々の名作を世に提供しているスクウェア・エニックスとの協業で **完全新規オリジナル IP 「KILLER INN」** を企画・製作。



グローバルビジネスに関する進捗

Global Business Brand Purpose として「Inspiring Global Love for Japan through Timeless Moments」を掲げ、北米ではフォーマットの企画・販売体制を強化、韓国では自社原作のドラマ化など、着々とグローバルビジネスを拡大しております。THE SEVENは2025年度に2つの作品を公開予定、ほか1作品を制作中です。



Global Business Brand Purpose



Inspiring
Global Love
for Japan
through
Timeless
Moments

北米関連ビジネス



KASSOについてEndemol Shine Australia社と北米を含む英語圏でのパートナーシップ契約締結



著名 NBA 選手レブロン・ジェームズ氏が関わるFulwell Entertainment社と共同でスポーツ番組フォーマット「百武将」を開発

韓国関連ビジネス



サバイバルマナー番組「MUGEN LOOP」をCJ ENMグループのTVN制作チームと共同開発



TBSが韓国にNAVERと設立したStudio Toon社のウェブトゥーン「DOG 한 로맨스」を原案としたドラマシリーズ「初恋 DOGS」をSTUDIO DRAGONと共同制作。

THE SEVEN

- NETFLIXシリーズ「今際の国のアリス Season3」前作は90以上の国と地域でTop10入り。うち17の国と地域で首位獲得。



- 劇場用映画「愚か者の身分」第2回大蔵春彦新人賞受賞作。企画・制作から配給・二次利用まで手がける。



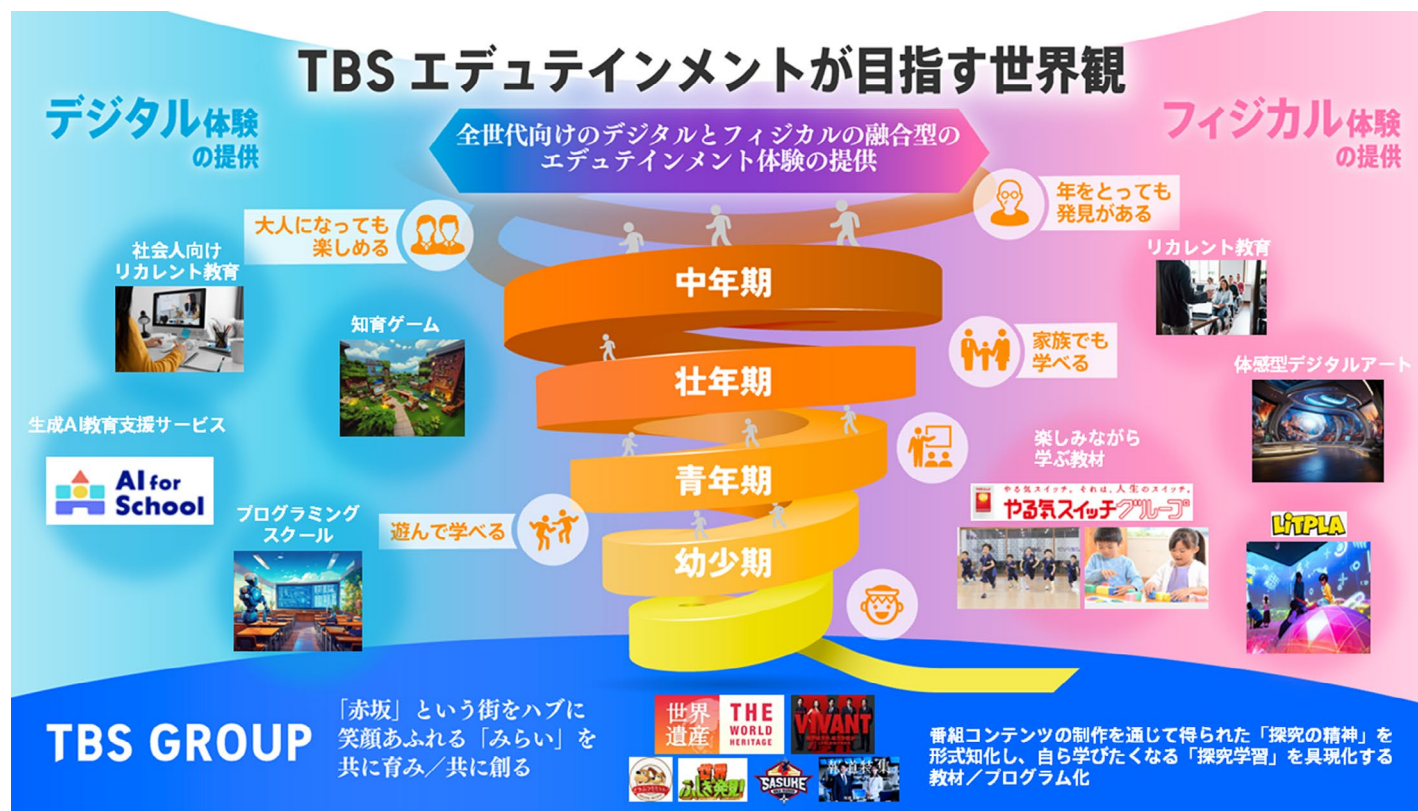
- NETFLIXシリーズ「国民クイズ」伝説的カルトコミックを山田孝之主演で映像化。初の配信向け元請作品。



EduTainmentの進捗

教育(Education) × エンタテインメント(Entertainment)を融合させたTBSにしかできない**EduTainment**事業を開始。

「人生100年 × VUCA」時代に、年代を問わず、すべての人々が自ら進んで楽しく学びたいとする「探究型の知育・教育サービス(EduTainment)」を創出し、笑顔溢れる日本の未来を共創します。事業開発および出資／ポートフォリオ管理を担う専門部署を設置し、積極投資で事業を拡大してまいります。



TBS GROUP

世界遺産 THE WORLD HERITAGE TBS CROSS DIG with Bloomberg

放送／デジタル展開している多様なコンテンツ

赤坂拠点の各種施設

2030年度までに
400億円規模の売上を目指す

やる気スイッチグループ

全国に2,400以上の教室と約13万人の生徒数を誇る教育PF

企業価値向上に向けて 資本効率と成長戦略投資を最適化



株式会社 TBS ホールディングス
専務取締役 CFO
玄馬 康志

2024年度決算:連結全体で、増収増益。 連結売上高は、過去最高を更新

「TBS グループ VISION2030」の第2フェイズである「TBS グループ中期経営計画2026」(以下、「中計2026」)は最終年度の損益目標として、連結売上高4,500億円、連結営業利益240億円を掲げています。その1年目である2024年度は売上高4,067億円、営業利益194億円と目標ラップ(期首業績予想・売上高4,000億円、営業利益165億円)を超えるスタートとなりました。これはTBSグループで働く全社員が力を合わせて生み出したものであり、大変誇りに感じています。

損益は、中計の典型的な目標数値ですが、「中計2026」においては、それ以外の2つの財務面の指標にも重点を置いています。

2024年度 決算

- ・連結全体で、増収増益。連結売上高としては、過去最高を更新。
- ・メディア・コンテンツ事業は、スポット市況の好調による放送収入の増収に加え、配信広告収入の伸長などにより、増収増益。
- ・ライフスタイル事業は、2024年6月にライトアップショッピングクラブが連結範囲から外れた影響を、スタイリングライフグループでの「サボリーノ」「乾燥さん」といった化粧品などの大幅な伸長や、2023年6月に連結したやる気スイッチグループの増加が上回り、増収。
一方、やる気スイッチグループでの人件費や広告宣伝費の増加、のれんの償却費の増加などにより、減益。
- ・不動産・その他事業は、賃料収入の増加などにより、増収増益。

資本効率を重視した経営の推進に向けROICを指標を導入、 セグメント見直しにも着手

1つ目は、初めて資本効率に対する経営指標とした「ROIC(投下資本利益率)」です。これまでは、有限希少の電波を預かる放送局としての公共性や「情報のライフライン」という特質故に、資本効率性とは相容れないことも多く、KPIとしないという歴史がありました。但しそれは、メディアグループ「東京放送」の時代の話で、コンテンツグループ「TBS」を名乗るからには資本効率も重視する経営をしていくべきと考えています。

一方、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントで、「なぜ『ROE(自己資本利益率)』ではないのか?」というご質問をよく受けます。これに対しては、『『ROE』が重要な指標であることは認識していますが、今のTBSでは、『中計2026』に則った成長戦略の着実な推進によって、本業である営業利益基準における収益性と効率性を高めること、つまり、営業キャッシュ・フロー拡大の連鎖を引き起こすことを最も重視して

連結	2023年度	2024年度	前年差
売上高	394,309	406,700	+12,391
営業利益	15,175	19,465	+4,290
経常利益	27,653	31,604	+3,951
親会社株主に帰属する 当期純利益	38,126	43,914	+5,788

単位:百万円

います。それが『ROIC』を採用した理由の一つです」とお答えしています。先ほど申し上げたとおり、2024年度は営業利益が想定を上回ったため、「ROIC」は2023年度の2.6%から3.1%に上がり、2026年度の目標である3.3%へ近づきました。但し、この数字の達成だけでは不十分であることが、「ROIC」を選択したもう一つの理由です。「ROIC」の利点は、事業単位の収益管理が可能なることにあります。現状、TBSグループで最大のセグメント、メディア・コンテンツ事業には、安定収益領域と成長領域が混在しています。どの事業が安定で、どの事業が成長か、を明確化する目的で、次の中計に向けてセグメントの見直しに着手しており、「ROIC」のセグメント別の実績と目標を開示する予定です。これによって、ステークホルダーの皆さまにとっても、TBSグループが目指している施策の解像度が上がり、より明確に見えてくると思います。そのうえで、「ROIC」をさらに改善するため、分子である営業利益の伸長に向けた成長戦略だけではなく、分母である投下資本の入れ替えも視野に入れた財務戦略も併せて推進していきます。

成長戦略投資、政策保有株式の売却、 株主還元を連動させて企業価値向上を果たす

2つ目の重点目標数値は、「ROIC」とも密接に関係している「中計2026」のキャピタル・アロケーションです。なかでも「中計2026」の3年間のミニマムコミットとしている、政策保有株式の売却900億円、成長戦略投資1,600億円、株主還元600億円の3つの数字については順調に推移していると実感しています。

まず、成長戦略投資は、コンテンツ IP の企画力と制作力の強化、そして、それを拡張するEDGE戦略、なかでも G=Global の推進に資する対象を重点領域として、新たに CGO に就任した中谷取締役を中心に検討を続けています。1,600億円という金額を目的化するのとは本末転倒ですので、各投資案件のIRR(内部収益率)が、ハードルレートと定めた「WACC(加重平均資本コスト)」を上回る収益

性になるか、TBSグループのアセットと連動するシナジーをどれほど発揮できるのか、等々を詳細に検証したうえで実行に移しています。そのため、実際の投資実行までに時間がかかり、他の2つの定量目標(政策保有株式の売却、株主還元)より遅れているように見えますが、お知らせできるタイミングで発表していきます。

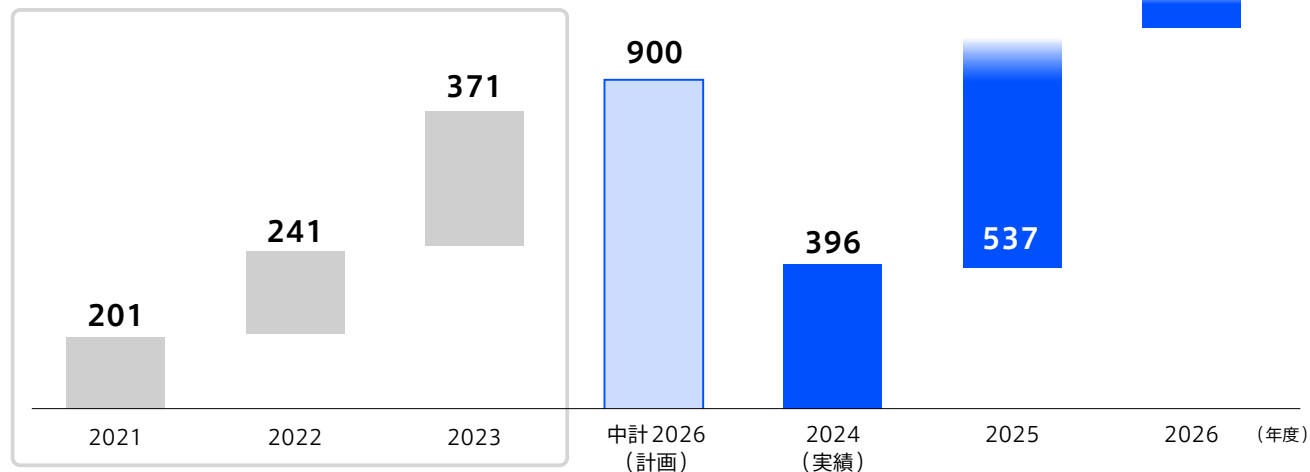
続いて、政策保有株式の売却です。コーポレートカバナンス・コードに則り、取締役会で毎年、政策保有株式の保有継続の検証を行い、

保有意義が希薄化した株式については、適切に縮減を進めていますが、いくつかの銘柄は、この検証とは別フローの「成長戦略資本」と位置づけ、成長戦略投資に応じて機動的に売却していった結果、2024年度は396億円、そして2025年度も537億円と、既に900億円というミニマムコミットを上回りました。今後の成長戦略投資によって、さらに大きな規模になると思います。

中計2026の進捗状況 ～定量目標～ 政策保有株式の縮減

- 中計2026で900億円以上の政策保有株式売却目標に対して、2024年度は396億円の売却実績。
 - 2025年度、現時点で537億円の売却を実施した結果、934億円と既に目標を達成。資本効率の改善に向けて、さらなる政策保有株式の縮減に取り組む。
- ※25年度の金額は9月30日時点

中計2023期間中は814億円分売却



最後に、株主還元につきましては、配当性向を「中計2026」より、特殊な要因を除いた30%目処から40%目処に引き上げたことで、2024年度の年間配当は68円、2025年度は70円の予定です。さらに、総還元を意識して、2024年度は88億円、そして2025年度は249億円の自己株式を取得しました。これにより2024年度と2025年度、2年間のキャッシュ・フローベースで540億円を超える想定ですから、600億円以上となることは確実です。

成長戦略投資、政策保有株式の売却、株主還元、この3つのアロケーションを適切に機能させることが、持続可能な企業価値の向上

や「PBR(株価純資産倍率)」の改善につながる鍵だと考えています。成長戦略投資を推進し、事業ポートフォリオの拡充を図ることによって、安定収益領域から成長領域まで、営業活動のキャッシュ・フロー拡大の連鎖を引き起こすことができます。その主な原資は「成長戦略資本」をはじめ政策保有株式の売却によるものですが、一方で、売却は配当や自己株式の取得にも貢献しますので、資本効率の分母の改善に寄与します。さらに営業キャッシュ・フローの拡大は将来的に、資本効率の分子の改善、さらに株主還元の拡大にもつながります。また、成長戦略投資の原資については、レバレッジを効

かせるため、そして「WACC」を下げるため、借入も選択肢に入れる必要があります。

このように、次の中計も見据えて、「中計2026」における最適なアロケーションを検討、実行することが、CFO はじめ「財務戦略」チームの当面の責務なのではないでしょうか。もちろん、すべてが上手くいくとは限りませんので、その際、どのような「手」を打つかが肝心です。ですから、「中計2026」のキャピタル・アロケーションの進捗、そして必要に応じた変更を、適宜、開示していきます。

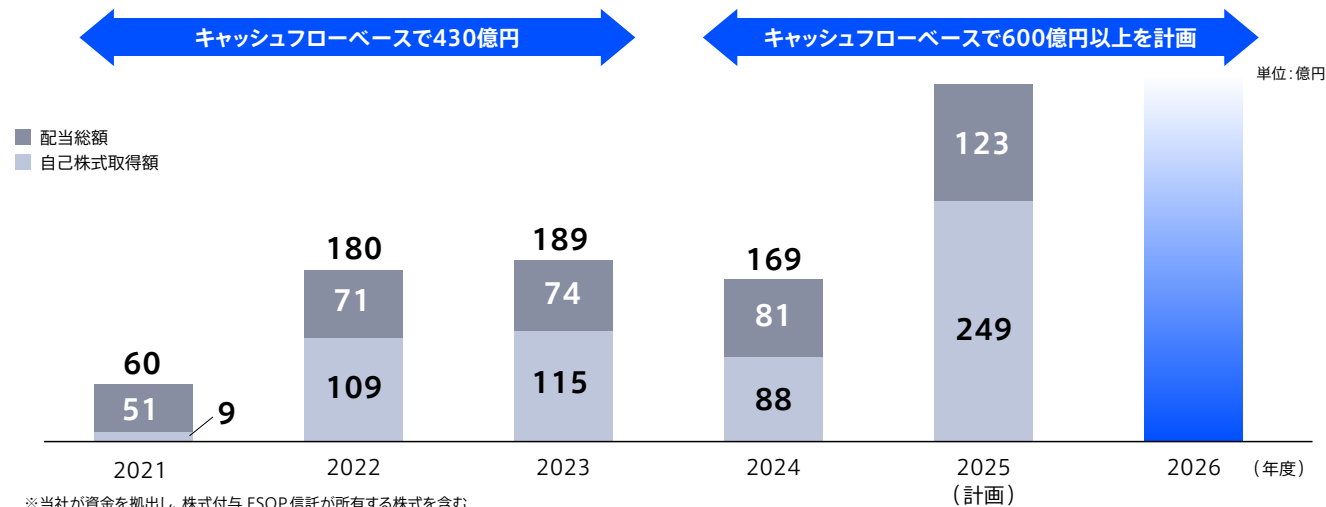
配当方針と配当予想

(年度)	1株当たり配当金(円)			配当性向 (%)	特殊な 要因 [※] の 影響を除いた 配当性向(%)
	中間	期末	年間		
2020	15	15	30	18.3	59.5
2021	15	22	37	19.7	30.9
2022	20	22	42	20.1	30.3
2023	22	22	44	18.9	34.4
2024 (予定)	27	41	68	24.9	38.9
2025 (予想)	35	35	70	40.4	-

※中長期の収益拡大を目指す成長戦略投資の原資として売却した投資有価証券から生じる売却損益は、配当額を決定するうえでは「特殊な要因」と位置づける。

中計2026の進捗状況 ～定量目標～ 株主還元

- 中計2026で掲げた株主還元を着実に推進するため、総還元性向を意識した自己株式の取得と配当を両輪で推進中。
- 2025年度の一株当たり配当は、2024年度の68円から2円増配の70円を予定。



クリエイティブな力を伝える環境を「赤坂」で整備する

現状、TBSグループは「不動産・その他事業」という形でセグメント開示を行っていますが、いわゆる不動産業を生業にすることは考えていません。「不動産・その他事業セグメント」は、現在、進めている赤坂二・六丁目地区開発も含めて、ここ「赤坂」を、最高の「時」を体験できる、エンタテインメントとクリエイティブの集積地、発信地とする「赤坂エンタテインメント・シティ計画」の上に成り立っています。

TBSグループは、放送事業者として「赤坂」から日本全国へ、さらにさまざまなメディアを通じて全世界へ、魅力あふれるコンテンツを提供し続けてきました。そのようなTBSだからこそ、より多くの人がクリエイティブなコンテンツに興味や関心を持ち、さらに、

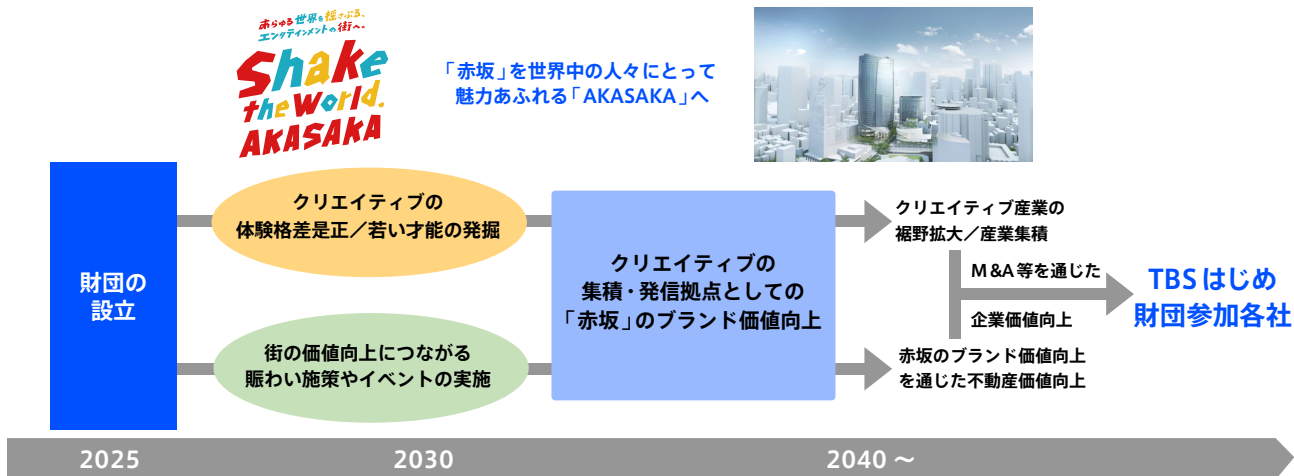
つくること、伝えることの意義や価値を大切にするための環境を、「赤坂」において整備しなければいけません。これが「赤坂エンタテインメント・シティ計画」の本質です。

当然、TBSが主体的に取り組むべきことですが、クリエイティブ人材やエンタテインメント産業を育成し、それらが「赤坂」に集積していくことによって成長するストーリーを描くうえで、街づくりを一企業のみで成し遂げることは難しく、また、直接的な利益をもたらさない費用を長期間、安定的に計上していくことも容易ではありません。

そこで、TBSではなく「赤坂」を冠した「核」となる、「赤坂クリエイティブ財団」を設立し、基本的な財源を補う原資として自己株式を拠出する形をとりました。この形であれば、広く「赤坂」の方々

および「赤坂」にちなんだ企業の皆さまの力をお借りしやすいと考えています。この財団を「核」に、一体となった活動を通じて「赤坂」に、5月の決算の際に発表した「エデュテインメント事業」はじめ、クリエイティブとエンタテインメントの産業クラスターを形成し、街自体の価値向上を目指します。それによって、TBSグループはじめ参加各社の企業価値の向上にもつながると確信しています。

つまり、TBSグループの「不動産・その他事業セグメント」は単なる不動産部門ではなく、クリエイティブやエンタテインメント性に強い「メディア・コンテンツ事業」や成長戦略と連動するプラットフォームであり、コンテンツグループとして成長を果たすために不可欠な存在であることをご理解ください。



※ (仮) 一般財団法人 赤坂クリエイティブ財団の設立と活動イメージ



株主・投資家はじめステークホルダーの皆さまへ

2025年4月24日、TBSホールディングスが保持する「事前警告型の買収提案への対応方針」（以下「対応方針」）について、有効期間を3年間から1年間に変更することを開示しました。これは2024年6月に阿部社長の体制になって以来、「対応方針」をどうすべきか、社内役員、社外役員、時にはTBSテレビの役員も交えて議論を重ねてきた結果です。

前提として、TBSホールディングスは認定放送持株会社ですから、放送局としての公共性と報道機関としての中立性を維持するため、一定の独立性が必要であると考えて「対応方針」を保持していますが、あらゆる支配株式の取得行為に対して否定的な見解を有しているわけではありません。私たちは、短期的な利益のみを目的に、コンテンツグループへのトランスフォーメーションに向けた取り組みを妨げ、企業価値を毀損しかねない、濫用的な大規模買付行為には疑念を抱き、そのような行為に対して「対応方針」を保持することが、現時点において有効かつ相当であるとの結論に至りました。

今後も、取締役会等で議論を続けていきますが、企業価値の向上

こそが最大の対応策であるという認識は変わっておらず、「対応方針」を永遠に持ち続けるつもりもありません。有効期間を3年から1年に変更したことで、「対応方針」が不要と判断した際、より速やかに対処できるようになりました。

また同じ4月24日に、株主名簿への記載等を制限された外国人等株式へ配当を支払うことも開示しました。こちらも放送法、社会環境やメディア環境の変化等を考慮しながら、継続的に議論を重ねてきた案件です。2025年3月末時点でも外国人等株式の割合が20%に満たないことは確認しましたが、「中計2026」で重きを置いているグローバル戦略と株主還元施策の一致を図ること、つまり外国人の皆さまも含めて、TBSグループへ投資する魅力をさらに引き上げることを優先した訳です。

段階的なトランスフォーメーションを経て持続的に成長した、「VISION2030」の先のTBSグループのあるべき姿を、近い将来、新たなVISIONとして、株主や投資家、視聴者や顧客、従業員、スタッフ、出演者、取材先、クライアント、共同事業者、そして「赤坂」はじめ地域社会等、すべてのステークホルダーの皆さまにお示しし、共感と適正な評価をいただけるよう、一層、努めてまいります。



日本一のエンタテインメントコングロマリット企業へ



株式会社 TBS ホールディングス
CGO
中谷 弥生

「こういう手を打っていてくれて良かった」と思われる投資を

TBSホールディングスのCGOに就任した中谷です。1992年に入社し、3年間情報番組でADやディレクターを、報道局で政治部記者を経験し、事業部門に移りました。事業でドラマやバラエティの商品化やライセンスを担当、編成局、営業推進部長、海外やCSを担当する局長や配信担当の局長の後、営業、事業、投資・赤坂地区開発の執行役員を経て、今に至ります。記者時代を楽しく過ごし、解説委員になりたいと思っていましたが、事業部門に移り、初めて会社全体を俯瞰し、民放の放送局の仕組みを理解しました。

今、TBSは、放送だけを一生懸命やってきたところから、IPのマルチユースを考え、配信でコンテンツやニュースを届けたり、海外に進出したりということを考えなければならない過渡期にあります。

CGOとして成長分野を担当するにあたり、将来、「こういう手を打っていてくれて良かった」と思われるような投資や政策を打ち出して行きたいと思っています。

中期経営計画2026では、3年間で1,600億円の成長投資を行うしていますが、投資する分野としては3つに分けられます。

1つ目はグローバル。グローバルで売上を伸ばすための投資を着実に実施していきます。2つ目はIP。2025年、「SAND B」という、300億円の投資枠を持つIPのコンテンツ戦略会社を立ち上げ、まず、Z世代に人気のIPを持つ「ケイコンテンツ社」を子会社化しました。今後、IP獲得・拡大のためにどのような会社に出資すれば良いかを研究・実行していきます。3つ目はエデュテインメント。阿部社長が、エデュケーションとエンタテインメントの融合を打ち出しました。今後、積極的に投資していきたい分野です。

「SAND B」でオリジナルIPを獲得・開発して世界へ

「オリジナルIPの獲得」には、ゼロからIPをつくり出すケースと、既にいくつかIPを持っている会社に出資し、そのIPをTBSのオリジナルIPとして育てる、というケースがあります。

ケイコンテンツ社の「マリマリマリー」は、Z世代から絶大な支持を得ているIPなので、地上波でのアニメーション化を検討しつつ、大手クライアントとのタイアップ・キャンペーンやPLAZAとの協業等を通してIPを大きくしたいと考えております。

「ヒューマンバグ大学」は「ポップアップショップ」が好評なので、事業部門と手を組み、カフェやイベントの全国展開等でより活性化させたいと思っています。また、「トクサンTV」は、選手からも「よくわかっ

ている」「痛いところを突く」と思われる深掘りするスポーツ・コンテンツです。「東京2025世界陸上」とのコラボレーションをはじめ、今後さまざまなスポーツと絡めて仕掛けていきたいです。

ケイコンテンツ社は、高いクリエイティブ能力にもかかわらず、ビジネス部門の人材不足により、大手企業からのキャンペーンオファーを断念せざるを得ない状況にありました。TBSがビジネス面から強力にサポートすることで、ポテンシャル豊かなIPを大きく成長させることが可能になります。また、新しいIPを次々と生み出すことも期待しています。

現在、世界に通用するIPが日本には数多く眠っていると私たちは考えています。TBSは、IPを大切に扱い、ブランド価値を損なうことなく運用してくれる、と信頼して下さる企業様もいらっしゃいます。「SAND B」を通じて、このような信頼関係を基盤に、有望なIPを持つ企業への積極的な投資を目指します。

また、IP戦略では、世界的ヒットIP「Baby Shark」を生み出した韓国のグローバルファミリーエンタテインメント企業、The Pinkfong Companyと協業し、新たなオリジナルIPを創出します。

日本のキャラクターは、アニメ化せずともアジアでの売上高で数百億円規模を誇るものが出てくる等、世界で通用する競争力を持っています。そういったものを一つでも多く「SAND B」で獲得・開発して世界に広げていきたいと考えています。

IPというのはたくさん仕掛けることが重要です。どれがヒットするかはわからないので、とにかく種を蒔き続けることが大事なのです。一つひとつリクープして行くのではなく、一つ当たればすべてを回収できるというビジネススタイルなので、「SAND B」という会社で投資し、数多く打ち続けることで「トータルで勝つ」ことを目指します。

海外企業との協業やデータマーケティングに注力

グローバル戦略では、フォーマット販売や海外でのイベント展開も重要です。2024年はアメリカなど世界の会社と組んで「百武将」や「HANZO」、「KASSO」の開発に取り組み、韓国のCJ ENMとは「MUGEN LOOP」というバラエティ番組を共同販売しました。韓国政府の支援のもと、サムシングスベシヤル社とのフォーマットも作り、2025年度はいよいよこれをセールスするフェーズに移行します。

また、アジアではベトナムの国営放送「Vietnam Television」と「SASUKE Vietnam」の復活や新規コンテンツの開発に向けた「戦略的アライアンス」を発表、韓国のスタジオドラゴンとも火曜ドラマ「初恋 DOGS」を共同制作しました。

2025年には初のTOBでWACUL社を買収しました。これは、社内でデータマーケティングを強化し売上を伸ばす時代を意識したものです。例えばスタイリングライフグループのBCLカンパニーとWACUL社のマーケティング専門集団とで、ヒット商品の「サボリーノ」や「乾燥さん」をさらに拡大できる可能性もありますし、商品開発の一助にもなります。専門的な知見で事業をクロスしていきたいと考えています。

赤坂をクリエイティブな街に

赤坂エンタテインメントシティには、キャノピー by ヒルトンが関東で初出店することになりました。ラグジュアリーだけでなくアーティスティックなテイストのホテルなので、エンタテインメントにぴったりのブランドだと思っています。このホテルには空港リムジンバスの乗り入れも計画し、多くのインバウンド需要を見込んでいます。赤坂を、海外の方も多く訪れるクリエイティブな街にすることが目標です。劇

場の演目や、番組等とコラボレーションした部屋を作るなど、「TBSがやっているからこのホテル、楽しいよね」と言われる、世界観に浸れるような部屋をつくって話題にしたいと考えています。

エデュテインメントで楽しみながら学習を

やる気スイッチグループでは「We Act!」という、サンリオ社の教材を使った没入型の英会話教室を始めるなど、エデュテインメントに取り組んでいます。TBSの報道コンテンツを使った展開や、AIを活用し楽しみながら学習する仕組みの開発も考えています。

エデュテインメントはテレビ局が力を発揮できる分野です。TBSは「世界ふしぎ発見!」や「どうぶつ奇想天外!」、「世界遺産」など、知的教養番組を楽しくお届けすることが得意な局なので、知見を事業に活かすことを考えています。

日本で1位のエンタテインメント・コングロマリット企業に

THE SEVENについては、配信のタイミングによって年間100億円という売上目標が今年度から来年度に持ち越されましたが、計画に大きな変化はありません。「国民クイズ」「ちるらん」の撮影が進行し、9月にNetflixで配信した「今際の国のアリス Season3」は配信開始1週間の時点で、世界87の国と地域でTOP10入りするなど世界ヒットしました。昨年は「幽☆遊☆白書」のVFXチームがAACA（アジア・アカデミー・クリエイティブ・アワード）の視覚効果賞グランプリを受賞しました。技術的に世界標準に達し、世界のプロデューサーから「一緒にできないか」とお声がけをいただいているので、一気にビジネスを広げていければと思っています。



コロナ禍で、テレビをつけると世界のコンテンツが手軽に観られる、パラダイムシフトが起こりました。海外のコンテンツとの競争が激化したわけですが、私は、日本でこれだけのクリエイティブ能力と資本力を持ってコンテンツを創っているのはTBSグループだと自負し、「日本を代表して我々が戦わずして誰が戦うのか」と思っています。

まず、TBSのコンテンツIPを世界に認知してもらい、TBSのものであるから高く買う、という状況をつくり出すことが大事です。今までは日本選手権で戦って来ましたが、ここからは世界選手権です。TBSの海外売上は全体の2%です。営業時代に知ったのは、ほかの企業はさまざまな手を打って、海外での売上を6割、9割と上げているという現実でした。海外売上をさらに伸ばしたら大きくグロスします。まだまだ伸び代があるのです。世界に通用すればリクープもできます。日本で1位、アジアで有数のエンタテインメント・コングロマリット企業を目指します。

外部環境認識の調査・分析

外部環境認識の基盤として、TBSグループでは日々の情報収集に加え、長年にわたる複数の大規模な継続調査を実施し、メディア環境や生活者の変化等を把握、分析しています。

事業を取り巻く外部環境は、社会構造の変化、テクノロジーの進化、グローバル化の進展、そして価値観の多様化などにより、かつてないスピードで複雑に変化しています。このような不確実性の高い時代においてさまざまなリスクを認識しつつ持続的な成長を実現させるため、TBSは報道や営業、マーケティング、コンテンツ戦略、経営戦略、メディア戦略等の各セクションで日々、情報収集と分析を行っています。特にあらゆる事象に関わる生活者の動向を的確に捉え、変化の兆候をいち早く認識するため、長年にわたり複数の大規模な継続調査を実施し、変化する生活者の実態と意識の把握、分析に努めています。

TBS生活DATAライブラリ/総合嗜好調査

TBS生活DATAライブラリ

TBSグループは、多様化する生活者のニーズや価値観を深く理解し、より良いコンテンツやサービスを提供するため、JNN系列28社との共同により「TBS生活DATAライブラリ(旧:JNNデータバンク)」を運営しています。本調査は、1971年より毎年11月に全国(JNN28エリアの都市部)で実施している大規模なライフスタイル調査です。13歳から69歳の男女約7,400名を対象に、メディア接触状況、商品・サービスの利用実態、生活意識といった広範なテーマについてデータを

収集・分析しています。また、首都圏においては年3回の追加調査も実施しており、変化の速い現代のトレンドや社会の動向も機動的に認識できる体制を整えています。

さらにTBSテレビ独自の「総合嗜好調査」を1975年から毎年、東京・大阪地区で実施しており、食品、人物、商品ブランドなど、日常生活を取り巻く森羅万象に対する「好き」という個人の嗜好性や価値観に特化して深く掘り下げています。約350設問、約8,500項目におよぶ他に類を見ない網羅性と綿密さにより、生活者の潜在的な好みや感性を捉えるデータを提供しています。

これらの調査結果は、データに基づいたブランディング戦略策定、ターゲット視聴者層に響く番組企画立案の基礎情報や視聴者ニーズ

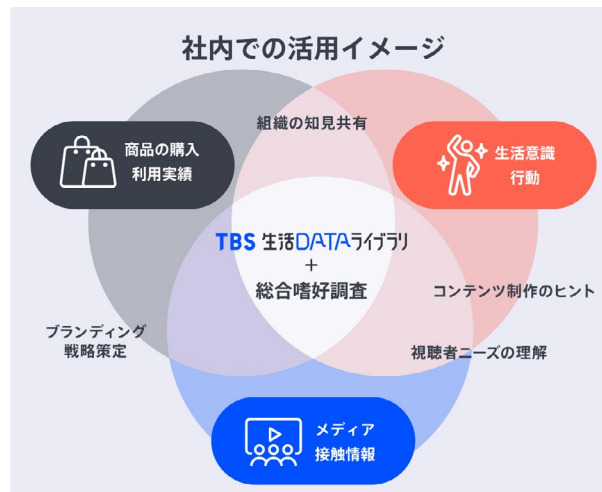
を深く理解するツールとして利用されているだけでなく、全社的な視点での戦略立案や、組織全体の知見共有を目的とした社内勉強会などにおいても、重要な基礎データとして共有・活用されています。また、これらの調査データは、当社グループ内での戦略的な活用にとどまらず、その有用性は社外からも高く評価されています。現在19社の外部企業・団体にも販売しており、多様な業界におけるマーケティング戦略や商品開発にも貢献することで、より広範な社会における価値創造にもつながっています。

TBSメディア総合研究所

TBS-MRI

TBSメディア総合研究所はTBSが放送界で培った経験・知識・人脈をもとに、デジタル時代のメディア環境を調査研究し、メディア経営の諸課題に対応する指針を提示。時事性のある話題から専門的な分析まで、多岐にわたるテーマでタイムリーな記事を発信しています。

また、1958年にTBSが創刊した「調査情報」の編集を引き継ぐ形で、2021年4月からはWebサイト上のメディアプラットフォーム「note」において「調査情報デジタル」を運営しています。2024年6月からは「TBS NEWS DIG」などの各種ニュースプラットフォームへの配信も行い、独自の考察を加えた記事を発信しています。



TBS IDによるデータドリブン加速

データドリブン加速の一環として、TBSのコンテンツやサービスを1つのIDで横断的に利用できる「TBS ID」を2023年10月に開始しました。

「TBS ID」によるデータドリブン戦略

デジタル時代の持続的な成長に不可欠な「顧客基盤の構築」と「データドリブン」。TBSグループは、その中核を担うインフラとして「TBS ID」を位置づけ、データ戦略を強力に推進しています。グループが誇る多彩なコンテンツやサービスをフックとして獲得した顧客IDと、それに紐づくデータを統合・活用することで、グループ全体の利用ユーザー数を飛躍的に拡大させ、コンテンツ Timeless Value の最大化や広告の価値向上、新規事業を実現させます。

TBSのコンテンツやサービスが顧客接点となり、集約したデータは「ビジネスエンジン」としてTBSグループ全体のビジネスを加速させます。BtoB 事業においては、放送を中心とした広告枠販売に加え、データを活用してクライアントの課題解決を支援するビジネスの創出と強化を進めます。精緻なターゲティングCMや商品開発支援といったマーケティングソリューションを提供し、クライアントの事業成長に直接貢献することで、安定的かつ高付加価値な収益基盤を構築します。また、コンテンツ IP 戦略(BtoC)においても、ユーザー一人ひとりに最適化された体験を提供することで、集客力とLTVの向上を図ります。

「TBS ID」の連携拡大に向けて

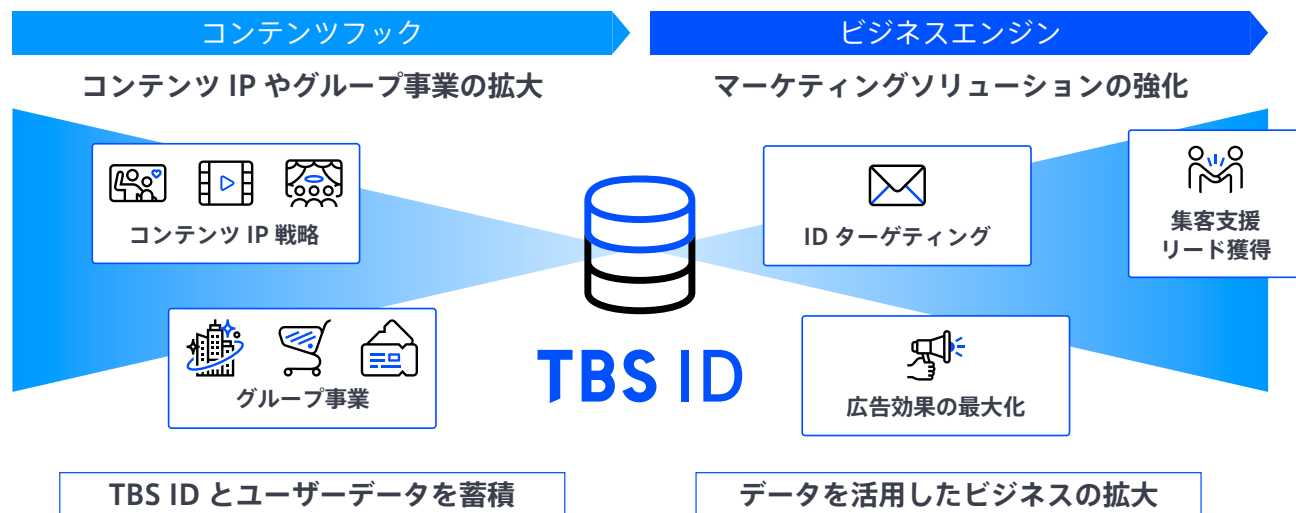
TBS IDは2023年10月よりサービスを開始し、「TBS FREE」「TBS チケット」「TVer」と連携、会員数119万人を達成しました(2025年5月時点)。

今後も連携サービスを順次拡大し、TBS IDに蓄積されるデータの質・量ともに高めていきます。これにより多様なデータの収集・分析を通じて、よりパーソナライズされたコンテンツ提供やマーケティング施策の展開を可能にします。このデータ戦略を通じて、TBSグループの持続的な成長を実現していきます。

WACUL との協業



TBSHDは2025年4月に株式会社 WACUL へのTOB(株式公開買付け)を実施し、8月に完全子会社化しました。WACULは蓄積されたデータと知見を活用し、戦略立案から施策実行・改善、内製化支援までを一貫して行っているデジタルマーケティング会社です。WACULが持つノウハウを活かし、TBS IDや視聴データの活用およびグループ横断的なマーケティング戦略の強化を図ります。





Business strategy

関連するマテリアリティ



世界に愛される
オリジナル・コンテンツ
を生み出す

事業別戦略

事業別戦略概観

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

赤坂エンタテインメント・シティ

3事業のシナジーで「時代を超えた価値」を

事業モデル



メディア・コンテンツ事業

時代を超えて世界の人々に愛されるコンテンツとサービスを

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。



ライフスタイル事業

お客さまに自分らしく心地よいライフスタイルを

スタイリングライフグループは、価値観が変化するいつの時代においても、お客さまが自分らしく心地よいライフスタイルを実現できるよう、新しく質の良い商品・空間・サービスを提供し続けることを目指し、ショップやサロンなどを事業展開しています。

やる気スイッチという一生の財産を、すべての子どもたちへ

やる気スイッチグループは、50年間にわたる教育現場での指導経験から導き出した独自のメソッドを教育の柱としています。勉強も勉強以外も、自分を信じて努力を続けられる。夢に向かって積極的にチャレンジできる。自分らしく輝き、幸せな人生を歩んでいける。その実現のために、子どもたち一人ひとりが持っている無限の可能性にアプローチしていきます。



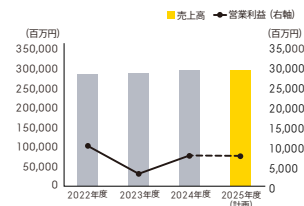
不動産・その他事業

赤坂を、新たなエンタテインメントを創出する街に

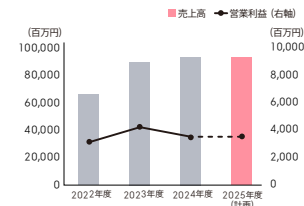
TBSのIP/資源の最大活用、常識にとらわれないコンテンツグループならではのインフラ・環境づくり、街との密接な連携によって、赤坂全体の価値を向上させ、年間1,000万人の来街者を中心とした新たな経済圏の創出、そこに新しい文化を創造していくことを目指しています。

売上高/営業利益

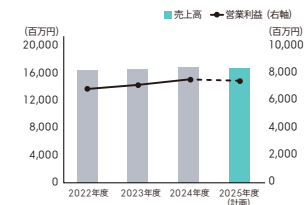
メディア・コンテンツ事業



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

構成会社

基幹6社

TBS TELEVISION

(株)TBSテレビ

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

TBS RADIO

(株)TBSラジオ

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

BS-TBS

(株)BS-TBS

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

TBS SPARKLE

(株)TBSスパークル

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

TBS GLOWDIA

(株)TBSグロウディア

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

TBS ACT

(株)TBSアクト

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

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

目指す姿

TBSはコンテンツクリエイティブに徹底的にこだわります。

独自のコンテンツ創出モデルをファネル、つまり漏斗のかたちで表現。強いコンテンツIPを作り出すために、企画・開発、選定とマーケティング、IPを磨く、この3つのフェイズで取り組みを強化します。

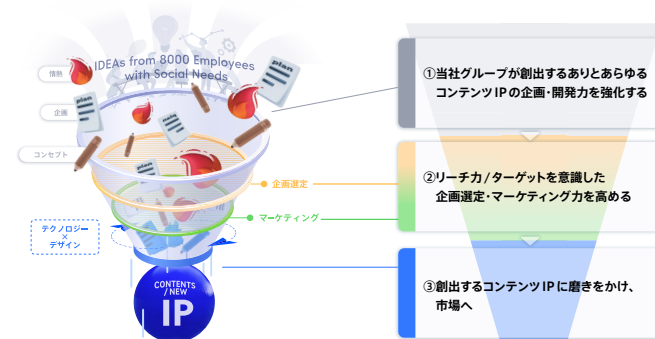
強いコンテンツIPを生み出すためにはその種をたくさん集める必要があります。そのためにTBSグループ8,000名全員がコンテンツの創り手となれる環境を整備し、集めたプランの中から可能性を見極める確かな目を養い、マーケティング力を強化していきます。さらに選び抜いたコンテンツIPに一層磨きをかけることでより強力なコンテンツIPを数多く生み出していきます。

フェイズごとにKPIを設定することでこのプロセスを強化し、コンテンツIPを質、量ともに充実させるため、自ら開発するだけでなく、投資によるIPの獲得も積極的に行ってまいります。

成長戦略

中期経営計画2026では中期経営計画2023の実績額1,451億円を上回る1,600億円を成長戦略へ投資することを表明しました。

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進めます。



クリエイティブエンジン ファネルモデル（中期経営計画 2026 より）

事業トピックス・事例紹介

TVer 3冠

公開した映画に関連したドラマ作品や、バラエティの新旧作品、オリジナルコンテンツを配信することに加え、デジタルを中心としたプロモーション施策を戦略的に実施することにより、2024年度はTVerにおける無料配信の総再生回数が約9億8,000万回となり、3年ぶりの全局1位となりました。

さらに配信での主要指標であるUB(ユニークブラウザ)は約5,300万UB、総再生時間は約4億7,000万時間となり、こちらも全局で1位を獲得、TVerでの三冠を達成しました。

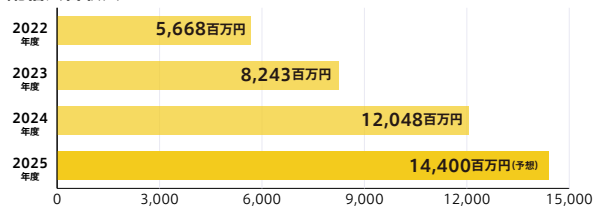


コンテンツ価値最大化の取り組み

無料配信収入の伸長

無料動画配信は、TVerのアプリダウンロード数が8,500万を突破し、2024年12月には月間動画再生数が4.96億回を突破するなど、継続して高い成長率を維持しています。その結果、2024年度TBSでの無料配信の売上は過去最高を記録することができました。

配信広告収入



「水曜日のダウンタウン」が総再生回数9,200万回を超え、この他にも「ラヴィット!」、「それSnow Manにやらせて下さい」などバラエティ番組が非常に好調なことに加え、ドラマでも2025年1月期の日曜劇場「御上先生」が、総再生回数約3,300万回と非常に好調に推移しました。また、深夜ドラマであるドラマストリーム枠において「地獄の果てまで連れていく」が総再生回数約770万となり、同枠で歴代1位の結果を出すなど、各ジャンルで無料配信が伸長しています。



9,200万回再生
(24年度)



3,400万回再生
(24年度)

地上波・BS放送・配信での協働

2024年の「バレーボール ネーションズリーグ」は、男女共にパリ五輪を見据えた試合となりました。TBSグループでは、コンテンツの価値を最大化するため、地上波・BS放送、TVer・U-NEXT等で展開していきました。地上波放送の視聴率で好結果を残し、BSではBS民放最高視聴率2.8%を記録しました。

U-NEXTの有料配信においては、ネーションズリーグの視聴人数が対前年比300%以上と大きく伸びました。また、TVerの無料配信においても好結果を残し、放送領域だけでなく、配信領域においても大きく収益貢献しました。このようにTBSではさまざまな形でコンテンツの価値最大化に継続して取り組んでいきます。



既存メディアのdigital領域への挑戦

BS-TBSでは、「天狗の台所 Season2」が民放BSで初めてギャラクシー賞を獲得しました。また、そのSeason1がNETFLIXのWEEKLYランキングにランクインするなど、放送領域だけでなくdigital領域での実績を積み上げ収益獲得に寄与しています。

また、TBSラジオにおいても既存のラジオ放送だけでなく、Podcastをさまざまな配信プラットフォームに展開するなどEDGE戦略に基づいたdigital領域の事業化を推進しています。



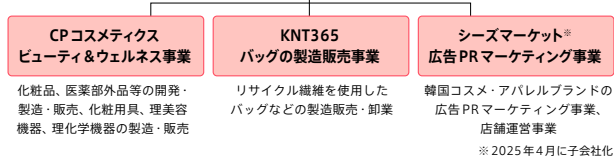
さらに、マス広告の枠を超えたマーケティングソリューションの展開をグループ横断的に強化し、digital施策をマーケティング領域から強く推進するため、WACUL 社が2025年よりTBSグループに加入しました。

ライフスタイル事業（雑貨小売・ビューティ＆ウェルネス）


[スタイリングライフグループ紹介動画](https://www.tbsholdings.co.jp/ir/report/movie/2025/movie_05.html?reportmovie_2025=link)
https://www.tbsholdings.co.jp/ir/report/movie/2025/movie_05.html?reportmovie_2025=link

- ▶ お客さまに自分らしく心地よいライフスタイルを
- ▶ 3事業の成長に加え、グループポートフォリオを拡張し売上高1,000億円を目指す（FY2030）

構成会社



コンテンツ

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

プラットフォーム

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

店舗数

PLAZA	BCL (ROAliv)	Cath Kidston	CP Salon
139店 (前年比+7)	11店 (前年比+3)	2店 (前年比+2)	約1,240店 (前年比+5)

PLAZA PASS会員数

559万人（前年比109%）

市場環境認識

項目	対策
経済不安定感と物価高の共存	消費者ニーズと高付加価値製品の提供
国内人口減少、高齢化	新商品・サービスの創造、海外進出、適正な人件費水準の維持、デジタル活用
実店舗への顧客回帰、EC市場の拡大	積極的な新規出店・既存店舗の改装実施、OMO施策の強化
環境・社会課題への意識の高まり	サステナビリティ委員会設置、リサイクル素材の製品開発・販売

強みの源泉と課題

強みの源泉

グループ内にメーカー機能、小売販売機能を持ち、Z世代とのタッチポイントを多く有しています。その優位性を活かして、ライフスタイルの変化を的確に捉えた積極的な新製品の開発・投入を進めています。また、SNSを活用した宣伝販促にも注力し、トレンド発生源としても注目されています。

課題

「PLAZA EC販売の規模拡大」

ECに関しては、世の中のEC市場の高い成長率を勘案すると、PLAZA EC販売はまだまだ成長余地があります。対策として、2024年11月にPLAZA ECサイトのリニューアルを実施しました。具体的には、ブランドサイトとECサイトを統合させたことで、シームレスな商品購入が可能となる等、顧客の購買意欲を高め購入行動を促す取り組みをしています。引き続き、EC販売の強化に注力いたします。

基本戦略と KPI

	基本戦略	重要 KPI
SLH	業務提携、M & A、海外事業展開	業務提携数、Cath Kidston・Happy Socks 店舗数
PLAZA	新店舗出店、既存店リニューアル、オリジナル商品の強化	PLAZA 店舗・会員数
BCL	ブランドカテゴリー領域拡大、海外事業強化	商品開発数、配荷店舗数、直営店舗数
CPC	新規サロン出店、F1層の獲得	代理店・サロン・顧客数

2024 年度実績

（単位：億円）

事業別	売上高	
	2024年度	前年比
雑貨小売販売事業	472	+54
ビューティ＆ウェルネス事業	178	+27
新規事業	1	+1

新中期事業計画の初年度は、前年比、増収・増益※となりました。雑貨小売販売事業のプラザスタイルは店頭プロモーションなどが奏功して増収、また、ビューティ＆ウェルネス事業のBCLは、主力の「サバリーノ」に加え「乾燥さん」の販売が好調につき、増収に大きく寄与しております。

さらに、新規事業では英国ライフスタイルブランド「Cath Kidston」の独占輸入販売権・ライセンス権を獲得し、フラッグシップとなる表参道店に続き京都ボルタ店をオープンするなど、次年度以降の業績寄与に向けた取り組みも進めています。

※ 2024年5月、株式会社ライトアップショッピングクラブの全株式を譲渡しているため、業績比較対象外

新しく楽しいライフスタイル《衣食住+美》を



新中期事業計画初年度は、好調なスタートを切ることができた

前年度より新中期事業計画がスタートいたしました。新中計では、成長に大きく舵を切るという方針を掲げております。具体的には、雑貨小売販売事業、ビューティ&ウェルネス事業、新規事業の3事業の成長に加え、M&Aを活用した非連続的な成長によりグループポートフォリオを拡張させることを謳っております。これらを通じて、グループ最大目標のFY2030に掲げる売上高1,000億円の達成を確かなものとしていきたいと考えております。

新中計達成に向けた重点施策として、外部環境認識や我々の強みの源泉や課題などをふまえ、グループ各社における成長ポテンシャルを「コンテンツ・IP」と「グローバル」の視点で強化していくことを打ち出しております。

これらを実行することで、中計初年度は好調なスタートを切ることができたと考えております。

具体的には、雑貨小売販売事業では、PLAZAは新規で8店舗の出店、既存店は6店を改装する等計画通りの店舗戦略を執ることができました。

また、効果的な店頭プロモーションなどもあり、全カテゴリーで売上高が増加いたしました。

ビューティ&ウェルネス事業は、BCLのスキンケア商品「乾燥さん」や「サボリーノ」はお客様から非常に高い評価が得られており、売上高は前年比118%まで伸長し、強力なブランドに成長しております。

新規事業では、前年度、英国発ライフスタイルブランドCath Kidstonの日本市場における独占輸入販売権とライセンス権を取得し、「コンテンツ・IP」の強化にもつながっております。さらに、2025年3月に、表参道に旗艦ショップを、同月中旬には京都ポルタ店をオープンするなど、ポートフォリオ拡張に向けた種まきもしっかりと行うことができました。

また、事業ポートフォリオを入れ替え、3事業への投資をより加速させることを目的として、2024年5月に株式会社ライトアップショッピングクラブの発行する全株式を売却いたしました。



本年度は重点施策の継続に加え、外部連携も強化

本年度は、前年比で増収増益計画(売上高700億円、営業利益44億円)としております。引き続き、重点施策の「コンテンツ・IP」と「グローバル」を強化することで、成長スピードを加速してまいります。

2025年4月に、日本と韓国に拠点をもち、韓国の人気コスメ・アパレルブランドの広告PRやマーケティング事業を行う株式会社シーズマーケットの発行済全株式を取得いたしました。シーズマーケットのグループインにより、各事業との連携をさらに強化し、韓国コスメ・アパレルブランドの日本進出や拡大の支援事業を実施し、海外戦略をさらに加速してまいります。



ライフスタイル事業（知育・教育）



やる気スイッチグループ紹介動画

https://www.tbsholdings.co.jp/ir/report/movie/2025/movie_06.html?reportmovie_2025=link

- ▶ スクール事業×コンテンツIPでTBSグループのシナジー効果を最大化
- ▶ 生徒数140,000名以上の達成を目指す（2026年2月末時点）

構成会社



事業目標

- ・生産性向上などによる既存教室の収益性改善
- ・1教室当たりの生徒数増加
- ・教室再生ビジネス^{※1}を推進
- ・コンテンツ・サービス開発の推進
- ・M&A活用の検討
- ・グローバル展開の検討・推進
- ・JNN系列のフランチャイズ化推進

※1 不採算フランチャイズ教室を直営化し、生産性向上などにより早期収益性改善を図り再びフランチャイズオーナーへ教室売却するサイクルを目指す

展開ブランドおよびセグメント

	1.5歳	2歳	3歳	4歳	5歳	小学生低学年	小学生高学年	中学生	高校生	ブランド概要
幼児教育 他事業										知育と小学校受験指導の幼児教室
										真の国際人を育てるバイリンガル幼児園
										教育と保育を融合したバイリンガル保育施設
										科学の力で運動能力を伸ばすキッズスポーツ教室
										英語で預かる学童保育・プリスクール
										フォニックスで学ぶ英語・英会話スクール
個別指導塾 事業										ワールドクラスのコンピュータサイエンス教育
										フルオーダーメイドの個別指導学習塾

市場環境認識

- ・少子化だが、1世帯当たり教育関係費は上昇傾向、さらに個人消費が持ち直してきていることから市場は緩やかに伸張していくと予想
- ・共働き世帯が増加し、依然預かり保育への需要が高まっており、幼児教育業界規模としては、緩やかだが伸張傾向

競争優位性

- ・成功体験を通じて、生徒のやる気を生み出す「やる気メソッド」を核に、コンテンツや社会ニーズを教育サービス化でき、時代を先取りする多様なサービスコンテンツが生みだせる
- ・保護者／室長／講師の密な連携により、生徒に自発的にやる気を起こさせるサイクルを構築し、各教室での運用を徹底している

重要課題（KPI）

- ・既存ブランドの拡大と盤石化（教室数一直営およびフランチャイズ）
- ・入会者数向上（生徒数一直営およびフランチャイズ）
- ・新規コンテンツ開発推進（事業化数）

2024年度実績および2025年度予想

2024年度は順調な生徒数・教室数の拡大や寺小屋グループの連結に加え、直営教室売却による事業譲渡収入増加等により増収増益

教室数 2024年度実績：2,478校

	生徒数 [※]	売上収益 [※]	営業利益 [※]
2024年度実績	約138,000名	24,488百万円	2,686百万円
2025年度予想	140,000名	28,000百万円	3,200百万円

※ 2024年3月～2025年2月実績、2025年3月～2026年2月予測

豊かな社会の創造を担う子どもたちのために

50年にわたり教育メソッドを培ってきた私たちが提供する多彩な教育サービスは、日本の、世界の未来を変えていくと信じています。子どもたちの未来に役立つチカラを、世界中どこにいても育めることを目指し、挑戦を続けています。



「しあわせな未来を創るチカラ」を育むということ

やる気スイッチグループは、すべての子どもが持つ、「その子だけの才能」を見つけ、伸ばしてきました。変化の激しいこの時代において、未知の世界を思い描き、主体性を持って、周囲の人やモノとの共創を図り新しい価値を生み出す、そのようなチカラこそがしあわせな未来を創ると私たちは考えています。すべてのブランドにおいて、このようなチカラが育まれる環境づくりに日々取り組んでいます。

新たな挑戦と連携の拡大

こうした環境を広げるため、2024年は2つの新たな歩みをスタートさせました。

ひとつは、愛媛県を中心に信頼の厚い「寺小屋グループ」の連結子会社化です。これは当グループにとって初めてのM & Aであり、中期経営計画における「教室事業の拡大」の一環です。当グループに「集団授業」という新サービスが増えるとともに、四国地域での幼児向け教育の拡大にもつながります。愛媛県内では、寺小屋グループがやる気スイッチグループの個別指導塾「スクールIE」やスポーツ教室「忍者ナイン」を開校するなど、取り組みが始まっています。今後も教育の地域差をなくすべく、こうした取り組みを全国で展開していきます。

もうひとつは、資本提携先である株式会社サンリオと共同で開発した、子どもが自分の未来を創るチカラを育むエデュテインメント英会話スクール「We Act!」です。

2024年11月にスタートしたこのスクールは、映画制作スタジオを模した教室で、子どもたちがサンリオキャラクターと共に映画制作を疑似体験します。この没入体験型の新ブランドは、これまでの英会話スクールの常識を超え、子どもたちの夢を引き出す唯一無二の教育パッケージだと考えており、今後はフランチャイズ展開を含め、さらなる教室拡大を計画しています。

また、TBSグループとのシナジーも加速し、教育サービスの提供機会を拡大しています。現在TBSとの教育コンテンツ共同開発に本格着手し、中高大学生向けに報道記者から学ぶ探究学習講座を準備しています。JNN系列局がフランチャイジーとして運営する「忍者ナイン」は3系列20ラボにおよび、他ブランドの導入も予定しています。

その他、TBSラジオでの提供番組を「子育て・教育の悩み相談」メインにリニューアルし、保護者との接点を強化しています。

さらに、第2回「AKASAKA あそび! 学び! フェスタ」に、今回もやる



© '25 SANRIO © 著作 株式会社サンリオ

気スイッチグループが出展をし、多くの子どもたちに楽しい学びに体験してもらおうなど、TBSとの新たな価値創出へとつながっています。

世界へつなぐ教育のチカラ

私たちには、すべての子どもたちに未来へつなげる教育を届ける使命があります。中期経営計画の柱の一つである「コンテンツの他塾への販売」も進行中で、オンラインライブ一斉授業「アストルム.live」の外販を強化。全国の教室が同時にオンラインでつながるこの授業は、講師の確保が難しく教室が開設できない地域でも質の高い教育を可能にし、教育の地域格差解消に貢献しています。

また、総合旅行会社との業務提携により、学びのある旅行企画も推進中です。現地での体験を通じて学びを深め、保護者と感動を共有することで、子どもたちの記憶に残る価値ある教育を提供しています。

やる気スイッチグループは、教育の力を信じ、子どもたち一人ひとりの可能性と真摯に向き合ってきました。これからも地域社会との連携を深めながら、子どもたちを未来の豊かな社会とつなげていきます。

不動産・その他事業

構成会社

TBS HOLDINGS / TBS TELEVISION

TBSHD/TBSテレビが保有する土地・建物の不動産賃貸業、TBS放送センターの保守・運用などと共に、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、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を中心に、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。

TBS SUNWORK

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グループ全体のインフラを支え、側面支援を担っている。

TBS企画

駐車場の運営および管理や、保険代理店業を行っている。

TBS HEXA

資産・施設管理、その他不動産業務を行っている。

赤坂熱供給

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。

保有不動産



TBS放送センター



赤坂Bizタワー



赤坂ザレジデンス



THE HEXAGON



緑山スタジオ・シティ

TBS赤坂ACTシアター
TBS赤坂BLITZスタジオ赤坂エンタテインメントシティ計画
(2028年～※予定)

その他：戸田送信所・TBSハウジング ほか

目指す姿

TBSのIP/資源の最大活用、常識にとらわれないコンテンツグループならではのインフラ・環境づくり、街との密接な連携によって、赤坂全体の価値を向上させ、年間1,000万人の来街者を中心とした新たな経済圏を創出し、そこに新しい文化を創造していくことを目指しています。

重要課題と KPI

- ・赤坂の街のリブランディング（来街者数・来街者属性・来街目的）
- ・継続的な集客イベントの実施（来街者数・来街者属性）
- ・集客イベントと既存施設とのシナジー（店舗売上）
- ・回遊性（滞在時間）
- ・安定的な不動産賃貸収入（稼働率・入居率）
- ・環境負荷の低減（再エネ率・CO₂削減率）

2024 年度実績と 2025 年度見通し

（単位：百万円）

	2023 年度	2024 年度	2025 年度 見通し
外部顧客への売上高	16,552	16,881	17,100
セグメント利益	7,066	7,468	6,200

赤坂エンタテインメントシティの進捗

2028年度の竣工に向けて、現時点で開発工事は概ね順調に進捗しています。当該区画に、世界13の国と地域で40軒以上展開しているヒルトンのライフスタイルブランド・ホテル「キャノピー by ヒルトン東京赤坂」の関東初進出が正式に決定しました（国内3軒目）。地元の魅力を最大限に活かした体験、洗練されたデザイン、顧客の嗜好に合わせた食事や飲み物などを通じて、ワンランク上の快適な滞在をお届けします。

同ホテルが入居するビルは東京メトロ千代田線「赤坂駅」に直結し、下層階には劇場やホールの整備も予定しています。

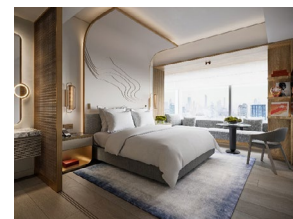
これらの施設との連動により、駅を起点に、赤坂の街全体を重層的なエンタテインメント発信拠点とする事業を推進していきます。



ホテル外観（イメージ）



レストラン&バー（イメージ）



ホテル客室（イメージ）

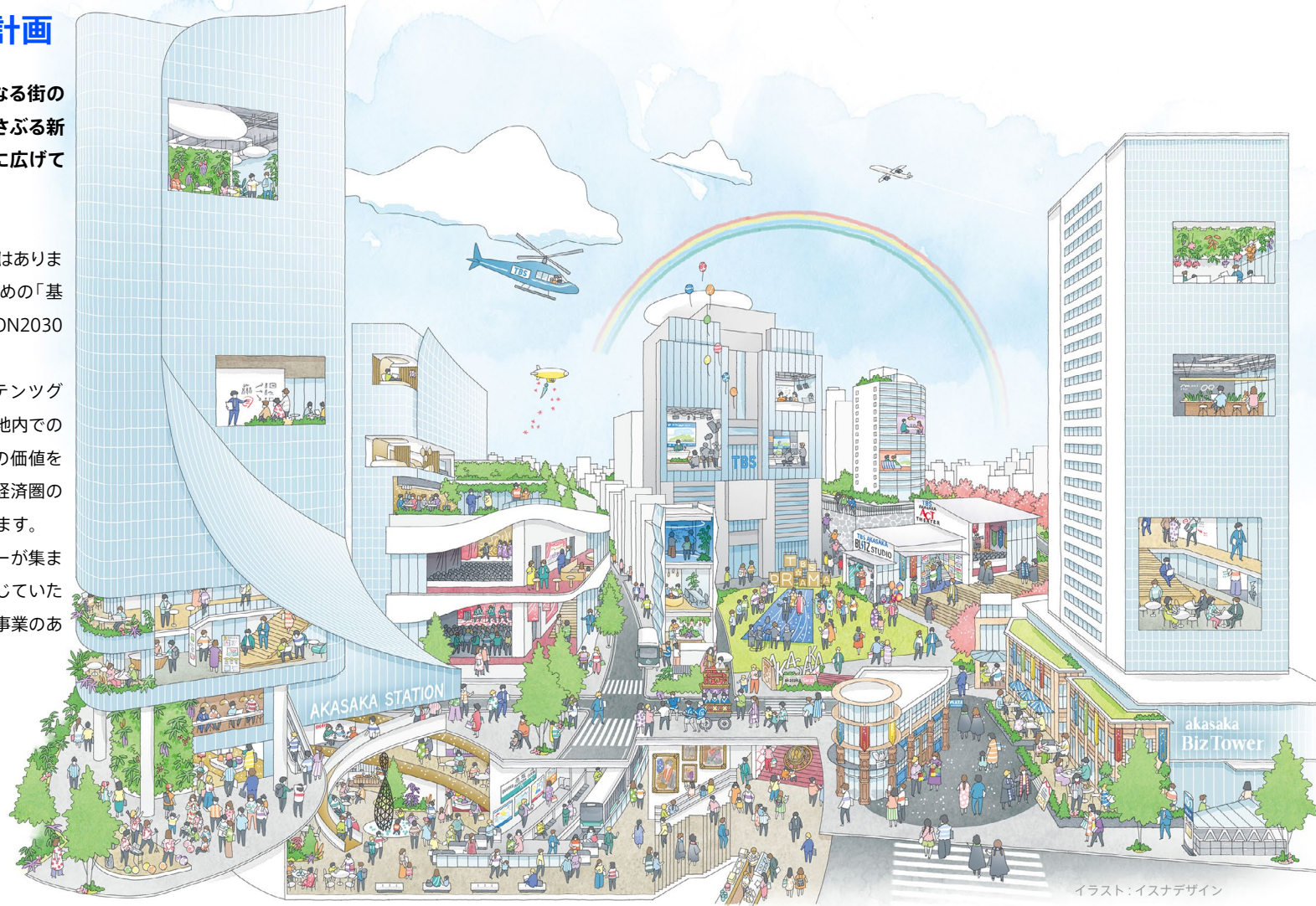
赤坂エンタテインメント・シティ計画

TBSが創業以来70年間歩み続けてきた赤坂で、さらなる街の価値向上と賑わいづくりに貢献しながら、人の心を揺さぶる新たなコンテンツの数々を創出し、これを世界中の人々に広げていきたい。

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。

TBSのIP/資源の最大活用、常識にとられないコンテンツグループならではのインフラ・環境づくり、単に当社関連敷地内での事業にとどまらず、街との密接な連携によって赤坂全体の価値を向上させ、年間1,000万人の来街者を中心とした新たな経済圏の創出、そこに新しい文化を創造していくことを目指しています。

そのなかで、「人々を楽しませたい」と想うクリエイターが集まり、自然と共創活動が生まれ、多くの人々にときめきを感じていただける街にすることが、赤坂エンタテインメント・シティ事業のありたい姿であり、赤坂のまちづくりに込める想いです。



イラスト：イスナデザイン

Timeless Value

関連するマテリアリティ



世界に愛される
オリジナル・コンテンツ
を生み出す

コンテンツ Timeless Value

コンテンツTimeless Valueの追求・提供

TBSのIP戦略

人気バラエティを起点に

アニメ 多様な展開と人材強化

「EduTainment(エデュテインメント)」とは

Timeless Valueを追求・提供するグループへ

TBSグループは創造してきたコンテンツIPがテレビ放送にとどまらず、映画、イベント、配信など多様な形で展開されることで、時代を超えて価値を持ち続ける「Timeless Value」の実現を目指しています。以下に具体的に力を入れて取り組んでいる戦略について説明します。

コンテンツの拡張とIP戦略

映画「ラストマイル」はドラマ「アンナチュラル」と「MIU404」の世界観を跨ぐ独創的な手法(Shared Universe)で興行収入59.6億円を記録しました。関連ドラマの配信視聴数やグッズ販売も好調で、コンテンツの多面的な価値を証明しました。また音楽イベント「ラヴィット!ロック2024」は配信も含め多くの観客動員を記録しました。

グローバル展開と国際協業

韓国の制作会社 Something Special 社とバラエティフォーマットの共同開発を行い、国際展開を見据えた新たなコンテンツ創出に取り組んでいます。制作協力した NETFLIX シリーズ『幽☆遊☆白書』は全世界に向けて配信し、国内外で大きな反響を呼び、TBSのコンテンツ制作力とグローバル戦略の成果を示す象徴的な作品となりました。

デジタル配信の視聴者接点の拡大

2024年度TBSコンテンツが3冠を獲得した「TVer」は、2024年度中に月間再生数4.96億回、月間ユーザー数が4,120万人を記録し、順調にサービスを拡大しています。またU-NEXTでも順調に課金ユーザーを伸ばしており、配信領域でTBSコンテンツの視聴接点はますます拡大しています。

次ページ以降では、さらに各コンテンツIPに焦点を当ててTBSグループの「Timeless Valueの追求」への取り組みについて説明していきます。



シェアードユニバースとグローバル展開

IP戦略の加速と持続的企業価値向上へのコミットメント

TBSは、戦略的なIP開発と多角的な展開を加速させ、長期的視点で知的財産（IP）の価値を創造し、エンタテインメント業界で持続的な成長と企業価値向上を推進します。今後も時代を超えた価値である「Timeless Value」を生む各種施策を打ち出していきます。



シェアードユニバースが拓くコンテンツのTimeless Value



映画「ラストマイル」は、TBSが「VISION2030」で掲げるコンテンツIP戦略、特に「コンテンツTimeless Valueの最大化」と「EDGE戦略」を具現化したプロジェクトとなりました。

本作品は、過去に放送した「アンナチュラル」（2018年）と「MIU404」（2020年）の世界観を継承・拡張する「シェアードユニバース」として企画・制作されました。このアプローチにより、単に映画が大ヒットするだけでなくとどまらず、U-NEXTやNETFLIXなどの有料配信プラットフォームで「アンナチュラル」「MIU404」の再生回数が大きく増加するなどの相乗効果を生みました。また、TVer等の無料配信においても、映画のヒットと共に再生数が増加し、TBSグループのコンテンツ価値の最大化に大きく寄与しました。このように複数のコンテンツを連携させることで、IP全体のTimeless Valueを向上させるという、エンタテインメント業界における先進的なアプローチを具現化した事例となりました。

時を超えて愛されるコンテンツ価値の最大化とグローバル展開

大ヒットした映画「グランメゾン・パリ」は公開に先立ち、スペシャルドラマの放送、「グランメゾン・パリ番外編」をU-NEXTにて独占配信しました。また、グランメゾンプロジェクトの一環として、日曜劇場「グランメゾン・東京」のほか、歴代の木村拓哉さん出演作品を、映画公開前からU-NEXTやNETFLIXなどの有料配信、TVerなどの無料配信にも展開し、映画の関心度を高めました。

さらに、映画の大ヒットと共に配信の再生回数も大きく増加し、時を超えて愛されるコンテンツが持つ無限の可能性を証明しました。

ドラマ「グランメゾン・東京」はNETFLIXの世界配信において複数の国の週間TOP10にもランクイン、トルコ・韓国でのリメイク作品の開発にも合意し、「グランメゾン」旋風は、海を越え、海外のクリエイターも引きつけるプロジェクトとなりました。



華麗なる一族

南極大陸

人気バラエティを起点に持続可能な多角的事業展開

週末に家族そろって楽しめる 日曜よるの顔「バナナマンのせっかくグルメ!!」



TBSの未来を語るうえで、今や欠かせない存在となっているのは、人気バラエティ番組「バナナマンのせっかくグルメ!!」です。2020年4月にゴールデンタイムへ進出して以降、幅広い世代から支持されるTBSの看板番組へと成長しました。この成長は、放送コンテンツの価値を最大限に活かした事業展開にもつながっています。

2020年にスタートした「全国お取り寄せグルメ通販」では、番組で紹介された絶品グルメを自宅で楽しめるといった新たな価値提案で多くの視聴者の心をつかみ、リピーターを生むなど、高い満足度を獲得しています。メディアとECの融合によるこのビジネスモデルは、TBSの収益基盤の多様化と強化に大きく寄与しています。

2023年には番組初のリアルイベント「せっかくグルメ博覧会」を京都で開催し、その後大阪や横浜などにも拡大。各会場で連日多くの

来場者を集め、大盛況となりました。テレビを起点としながらも、実店舗体験・イベント事業へと広がる立体的な展開は、番組ブランドの価値を高め、TBSのメディアとしての総合力を象徴しています。

朝番組の常識を突き破った!日本で一番明るい朝のバラエティ番組「ラヴィット!」



2021年春にスタートした「ラヴィット!」は、これまで情報やニュースを主軸としてきた朝の時間帯に、あえてバラエティ特化という新たな価値を提案しました。その戦略は若い世代を中心に高く評価され、今やTBSの新たなブランド資産となっています。

2024年8月には、番組発の大型音楽イベント「ラヴィット!ロック2024」が代々木第一体育館で開催され、配信チケットは8万5,000枚超を売り上げ、来場者と合わせ合計10万人近くを動員する大成功を収めました。

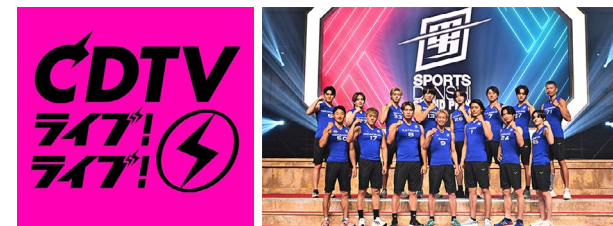
さらに、番組キャラクターの「ラッピー」の人気も急上昇。ぬいぐるみやTシャツ以外にも、番組の企画と連動した商品が話題を呼びました。また、サンリオキャラクターとのコラボ商品は、キディランド29店舗で先行販売され即完売するなど高い商品力を示しました。

「ラヴィット!」は、イベント・キャラクター・デジタルコンテンツなど多角的な展開で持続可能なビジネスモデルを牽引する存在です。

人気番組初のリアルイベントを次々開催!

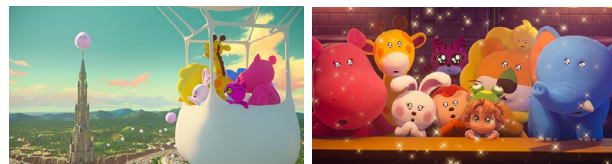
音楽番組「CDTVライブ!ライブ!」は、2025年春に2日間にわたるリアルライブイベント「CDTVライブ!ライブ!春の大感謝祭2025」をKアリーナ横浜で開催し、全席指定チケットが両日ともに完売。またTBSが長年培ってきたスポーツバラエティのノウハウが詰まった「最強スポーツ男子頂上決戦」のリアルイベントも開催。迫力ある競技とエンタメ性を融合させた構成で観客を熱狂させました。

こうしたイベントの成功は、放送を起点にリアル・デジタルを巻き込む形で価値創出を示しており、コンテンツの「持続可能なエンタテインメント」を実現。TBSの番組が多角的な展開で新たなビジネスを生み続けています。



持続可能なアニメ事業へ～多様なコンテンツ展開と人員強化～

ロングセラーのお菓子を原作にした映画 「たべっ子どうぶつ THE MOVIE」



多様な企画によるアニメの製作を通して、放送外収入の創出を今後も実現していきます。

2025年5月1日に公開された映画「たべっ子どうぶつ THE MOVIE」は、子どもから大人まで幅広く認知され、40年以上も愛されてきたお菓子のキャラクターに新しく設定と物語を作って映画を製作しました。知名度と人気の高いお菓子のIPをストーリーコンテンツに昇華させた本作は、キャラクター認知の拡大を追い風に関連グッズなどで持続的な収益を上げていきます。

「地縛少年花子くん」「五等分の花嫁＊」など テレビシリーズ放送後も事業継続

コミックスのシリーズ累計部数が1,000万部を超える「地縛少年花子くん」のアニメ第2期を2025年1月期および7月期の分割2クールで放送。本作は2020年1月に深夜の関東ローカル枠で放送した後、国内のみならず北米を中心に海外でも反響が大きく、海外セールス先のひとつであるCrunchyrollから続編の製作を切望されていました。そして、ショートアニメシリーズを挟んで、今年、満を持してTBS系全国28局ネットで放送することになりました。国内外での人気を基盤に、放送終了後も引き続き二次利用ビジネスを展開していきます。

また、アニメ放送開始から6年目に突入し、TBSアニメのブランディングに貢献してきた「五等分の花嫁＊」も、引き続き商品化を中心に収益が好調に推移しています。2024年もテレビの先行上映として「五等分の花嫁＊」を劇場公開いたしました。これまで展開してきたさまざまなメディアミックスを軸に今後もファンの期待に応え、持続的なアニメ事業の一翼を担っていきます。TBSは「地縛少年花子くん」「五等分の花嫁＊」シリーズにとどまらず、今後のアニメ製作の企画立案において、放送終了後も長きにわたって多くのファンに愛され続けるコンテンツの創出に取り組んでいます。



ショートアニメを起点とした キャラクタービジネスにも注力

しりもとが描くSNSで話題の漫画「んめねこ」をTBSが製作委員会の幹事となってアニメ化し、絶賛放送中です。

ショートアニメは、ヒットすれば商品化を中心としたキャラクタービジネスが期待できるジャンルで、今後も企画開発を積極的に進めていきます。



キャリア採用で多様な人材を確保し継続的な事業拡張を

TBSテレビで積極的にキャリア採用を行い、アニメ事業部の人員体制の強化に取り組んでいます。2022年度に2名、2024年度にも3名が入社し、プロデューサーをはじめ、製作業務を担う人材として活躍しています。また、2025年度もキャリア採用による人員確保を予定しています。

外部からの知見や人脈を積極的に取り込むことで、さらなる事業拡大を目指していきます。

© ギンビス © 劇場版「たべっ子どうぶつ」製作委員会
© あいだいろ／SQUARE ENIX・「地縛少年花子くん 2」製作委員会
© 春場ねぎ・講談社／「五等分の花嫁＊」製作委員会
© しりもと／HUNET・「んめねこ」製作委員会

知育・教育とエンタテインメントの融合「EduTainment」事業

年代を問わず、すべての人々が自ら進んで、楽しく学びたくなる
探求型の知育・教育サービス「EduTainment」を創出し、笑顔
溢れる日本の未来を共創します。 [→P.23](#)



TBSグループは、教育とエンタテインメントを融合した「EduTainment（エデュテインメント）」の強化に取り組んでいます。長年愛されてきた「世界ふしぎ発見!」「世界遺産」「どうぶつ奇想天外!」など、視聴者の知的好奇心を刺激する人気の長寿番組に加え、やる気スイッチグループが展開する学習塾や幼児教育のノウハウを取り入れた新たな教育コンテンツの創出を目指しています。これにより、知識を楽しく学べる番組やオンライン教育サービスの強化を図り、TBSが持つ映像制作力とやる気スイッチの教育メソッドを融合させた、デジタル時代に対応する次世代の教育プラットフォームを構築していきます。

パートナーシップによる教育コンテンツ創出

EduTainment事業の一環として、世界市場をターゲットに、未就学児が楽しく学べる新たなコンテンツの開発を共同で推進しています。やる気スイッチグループとの協業では「全国に展開する学習ネットワーク」を掛け合わせることで、次世代に求められる新しい教育価値を創出することを目的としています。



YouTube再生回数全世界No.1を記録しているグローバル人気IP「Baby Shark」などを手がけるThe Pinkfong Companyと



戦略的パートナーシップを締結し、キッズ・ファミリー向け新規IP
開発からコンテンツ配信、関連グッズ販売、ライセンス、イベント
に至るまで、多様な事業領域において連携を推進し、性別・年齢・
国境を超えたファン層の拡大を目指しています。

赤坂の街を舞台にした学びイベントの開催

2025年4月に開催した『AKASAKA あそび! 学び! フェスタ 2025』では子どもたちの好奇心や創造力を育む場として、赤坂サカス広場を中心に、赤坂の街とも連携しながら多彩なプログラムを展開。「EduTainment」の理念を体現するこのフェスタを通じて、地域と共に歩みながら次世代に向けた価値創造を進めてまいります。



Human rights

関連するマテリアリティ



すべての
働く仲間に
「最高の“時”を」



責任企業として
ガバナンスを
強化する

人権

人権リスク認識と対応策

人権リスク低減へのアクション

個別事案への対応と内部通報制度

人権リスクへの認識と対応策

人権をめぐる問題でメディア業界に厳しい目が向けられるなか、当社はコンテンツ制作環境における人権リスクの傾向を把握するとともに、具体的な対応策への取り組みを進めています。

健全で安心なコンテンツ制作環境を目指して

当社では2023年3月に「TBSグループ人権方針」「TBSグループサステナブル調達ガイドライン」を定め、人権尊重の取り組みを推進してまいりました。さらに、2023年11月には大手芸能事務所の問題に関する特別調査委員会による報告書において、「人権尊重の意識向上に向けた全社的方策の策定」を求められたことを受けて、TBSホールディングスサステナビリティ委員会傘下に、「人権小委員会」を設置。コンテンツ制作環境における人権リスクの傾向を把握するとともに、防止・解消に向けた対応策への取り組みを進めています。

2024年4月には、コンテンツ制作パートナー152社を対象に、「人権デュー・ディリジェンス(人権DD)」を実施し、アンケートの回答内容の分析から、6つの主要なリスクに対応する「コンテンツ制作過程の人権リスクマップ」を作成しました。コンテンツ制作のどの過程に、どのような人権リスクが、どの程度存在するかマッピングし、認識を共有することで、より健全な制作環境の構築を目指すためのものです。

さらに、6つの主要なリスクに対応する「コンテンツ制作における人権尊重のための指針」を作成し、TBSグループのコンテンツ制作にかかわるパートナーとも共有することで、サステナブルな制作環境の構築に取り組んでいます。

コンテンツ制作過程の人権リスクマップ

	企画・構成	制作	放送・配信	視聴
① 長時間労働・労働環境リスク	当社グループおよび、制作・協力会社	当社グループおよび、制作・協力会社、出演者、所属事務所	当社グループおよび、制作・協力会社	
② ハラスメント	当社グループおよび、制作・協力会社、出演者、所属事務所	当社グループおよび、制作・協力会社、出演者、所属事務所	当社グループおよび、制作・協力会社、出演者、所属事務所	
③ 働く人に正当な報酬が支払われないリスク	△	制作・協力会社	△	
④ 権利者、出演者の人権侵害リスク	出版社・原作者 (著作権人格権)	出版社・原作者 (著作権人格権)	出演者、所属事務所 (名誉・プライバシー)	
⑤ 出演者らの事故安全リスク		出演者・所属事務所 制作会社・協力会社	△	
⑥ コンテンツ内容による人権侵害		△	△	視聴者を含む 第三者への人権侵害

■：人権リスクが高いと考えられる箇所とリスク内容 △：人権リスクはあるが、比較的低いと考えられる箇所

<コンテンツ制作における人権尊重のための指針>

<https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/pdf/humanrights-contentproduction.pdf>

コンテンツ制作現場においては、「かつてはそれが当たり前だった」現場の慣行についても人権の観点から改めて見直し、制作現場で働くすべての関係者がより働きやすい環境を整えていくようさまざまな取り組みを進めています。

2025年6月には、人権DDアンケートにご協力いただいたパートナー企業の皆さまを対象に、アンケート実施報告会を開催し、業界全体として取り組むべき人権課題についても共有いたしました。参加いただいた皆さまからは「危機感を持って取り組んでいることがわかった」「業界内で各社がどのような課題を抱えているかがよくわかった」といった声をいただきました。

人権リスクの低減に向けた取り組み

「コンテンツ制作における人権尊重のための指針」に基づき、人権課題の改善、人権リスクの低減に向けた具体的な取り組みが始まっています。また、全社的な人権意識向上に向けたアクションも実施されています。

長時間労働の防止に向けた取り組み

人権DDを通じ、コンテンツ制作の現場では長時間労働が発生しやすい状況であることを改めて確認しました。当社は、昼夜問わず放送を続けるという業態から、業務が長時間化しやすい傾向にあると認識しています。そのため、各部門においては労務管理の徹底や業務効率の改善に向けて、さまざまな対策を進めています。

- ・大勢のスタッフを抱える番組については、労務のケアにあたる管理職を配置し、マネジメント体制を強化
- ・電子タブレットを活用した情報共有やペーパーレス化によって、業務の効率化を実現
- ・独自アプリの開発など、DX化の推進により、会見やインタビューの文字おこし作業時間などを効率化
- ・クラウドツールなどを活用した勤務シフトの可視化により、スタッフの時間管理や業務の集中を改善
- ・ドラマ制作において連続撮影日数や1日の撮影時間、撮影間のインターバル時間などを明確に定めるとともに、クランクイン前にはセミナーを開き、レギュレーションの遵守を確認

ハラスメントの防止に向けた取り組み

出演者やスタッフだけでなく、さまざまな立場の関係者が集まるコンテンツ制作現場においては、ハラスメントが発生しやすい状況にあることを認識したうえで、その防止に向けた具体的な社員研修を進めています。2024年度には約100人のラインマネージャーや新任の管理職に対し、外部弁護士による研修を実施しました。ますますその定義が多様化するハラスメントの最新事例等について、意見交換しながら学ぶ場としています。

また、各現場ごとに独自の取り組みも始めています。外部講師を招いての研修や、若いスタッフが、ハラスメントまでに至らないものを含めて気軽に相談できる窓口の設置などが見られます。このような好事例については、人権小委員会などを通じて社内へ情報を共有するとともに水平展開し、さらなる活動を啓発しています。

人権WEEKの実施

当社では社員・スタッフの人権意識と見識を高めることを目的に、2024年より年に1度「TBSグループ人権WEEK」を実施。期間

中はさまざまな人権課題について企業内大学TGU（TBS Group University）での特別講座や映画上映会、トークセッション等が行われます。



2025年は「メディアができること、わたしたちにできること」をテーマに、「性的マイノリティ」「SNSと人権」「マイクロアグレッション」「障がい者と災害」など6つの講座と映画上映会に、社員やスタッフなどのべ1,000人以上が参加しました。

無自覚に相手を傷つける「マイクロアグレッション」をテーマにした講座では、東京大学の田中東子教授が、「外国にルーツがあるように見える人に対して『日本語が上手ですね』と言ってしまう」、といった具体例を挙げながら、「無自覚に、あるいは偏見などによって生まれる不用意な言動が、人を傷つけ、場合によってはハラスメントにつながってしまうこともある」と述べ、日常だけでなく、コンテンツを制作するうえでも注意する必要があると訴えました。

「スマホの先にも人がいる～SNS時代にメディアはどう向き合うか」と題した講座では、「池袋暴走事故」を6年間にわたって取材してきた報道局・守田哲記者が、遺族側・加害者側、双方に対してネット上などで激しい誹謗中傷が行われたことについて、「多くの場合そのきっかけはメディア報道だった」と、取材し報道するうえでの葛藤を打ち明けました。「傷つけるのもメディア、癒すのもメディア。誹謗中傷があっても、真実を残すのがジャーナリズムの仕事。自己批判も含めて、私は報道を続けていく」という記者の言葉に、参加者からは「深く考えさせられた」という感想が寄せられました。

今後も信頼される企業・放送局を目指し、人権に関する講座や研修を積極的に行ってまいります。

個別事案への対応と内部通報制度

人権侵害が懸念される個別の事案に対しては速やかに実態調査を行い、その結果をふまえた厳粛な対応を実施しました。また、被害者の声がしっかりと届く仕組みを作ることに注力しています。

芸能関係者と当社社員をめぐる実態調査

当社は、同業他社での出演者と社員である女性との間で生じたトラブルに関する一連の報道を受け、芸能関係者と当社社員の会食等をめぐる実態調査を進めました。その結果、芸能事務所が主催する会食等に、当社社員がアナウンサーを誘って参加するケースがあったことを確認しました。ただし、そのような会食等で、参加者による不適切な言動等があった事実は確認しておりません。また、当社社員が、打ち合わせや懇親以外の不適切な目的で、芸能関係者との間で会食等を設定していた事実は確認しておりません。

一方、上記の調査を通じて、過去の事案ではありますが、番組出演者による当社社員へのハラスメントが発生し、当社の対応が不十分であったことを確認しました。その原因は、当時、ハラスメントに対する当社の認識が不足しており、研修や相談の体制も不十分だったことがあげられます。

当社は社員を守れなかった事実を深く反省し、被害を受けた方々に改めてお詫びをするとともに、今後、一緒に働くすべての仲間の人権がしっかりと守られるよう、そして自らが人権を侵害しないよう、なお一層不断の努力を続けてまいります。

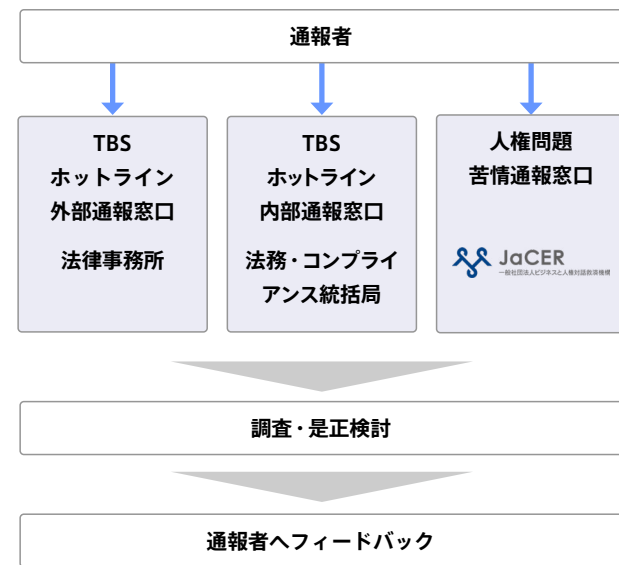
番組出演者への対応

2025年1月には、TBSラジオのパーソナリティを務める人物による重大なコンプライアンス違反が判明しました。当社は速やかに調査を実施したうえで、番組出演の継続は不可能と判断し、同氏の番組降板を決定しました。今後もTBSグループ人権方針に反する行動には厳粛に対応していきます。

声が届きやすい環境を目指して

当社で働く社員だけでなく、一緒に働く制作会社の皆さま、取引先の皆さまには、従来より人権問題を含むあらゆる不正行為を報告することができる「TBSホットライン」という通報窓口を社内と社外に設けています。社外窓口については、外部の法律事務所が通報を受け付け対応にあたります。あわせて、TBSで働く皆さまがどなたでも利用できる「ハラスメント通報窓口」も設置、運用しています。

また制作現場の関係者を含む、ステークホルダーの皆さまからの人権に関する苦情・相談については、2024年から一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)の「苦情通報窓口」を通じて受け付けています。これまでに当該窓口には数件の事案の通報が寄せられましたが、具体的な人権侵害の有無も含め、調査、対応を進めています。なお通報を受けて、JaCERが具体的な人権侵害事案に該当しないと判断したものについては、手続きを完了しています。



こうした通報窓口については、通報者の匿名性は保たれます。また、通報者に対して一切の不利益が生じないような対応を推進しています。

今後もあらゆるステークホルダーにとって安心安全で、通報しやすい仕組みの構築に努めてまいります。また、被害に合われた方を救済し、再発防止を徹底するまでが当社の責務であると認識しており、通報後の救済メカニズムのあり方についても、さらに議論を継続してまいります。

Non-financial capital and Sustainability

関連するマテリアリティ



すべての働く仲間に「最高の“時”を」



テクノロジー開発・活用で仕事を変革する



命息づく地球に「最高の“時”を」



メディアとしての「社会的使命」を果たす

非財務資本・サステナビリティ

CSOメッセージ

人的資本

知的資本

製造資本

社会関係資本

社会的使命

環境課題への取り組み概観

気候変動への対応

生物多様性への対応

SDGs達成に向けて

粘り強い ESG 経営で企業価値向上を着実に



株式会社 TBS ホールディングス
常務取締役

井田 重利

再エネ発電でも“社会を動かす起点”に

もはや“異常”と言えないほど常態化した猛暑や、頻発する豪雨。日本各地に多くのクマが出没し、気候変動の弊害を私たちに示しています。

こうしたなか、私たちは2025年6月に小さな会社を設立しました。TBS Green Transformation (TBS グリーントランスフォーメーション、以下 TBS GX) は、再生可能エネルギーを発電、調達する会社です [→P.72](#)。私たちは、2026年度までにグループ全体の使用電力を100%再生可能エネルギー(再エネ)に切り替えることを目指していますが、必要な再エネは不足しています。それならば、少しでも自前で再エネを発電して、気候変動対策を進めることにしたのです。農地の上に太陽光パネルを設置し、太陽光を作物と発電

でシェアする「営農型太陽光発電所」を通して耕作放棄地を再生して新規就農者を増やすなど、社会課題解決にも貢献するストーリー性のある脱炭素事業を目指します。TBS GX の社長に就いた当社サステナビリティ創造センター長の法^{ほう}元順は、「規模は小さいが、メディアとしての発信にも力を尽くし、ムーブメントを創出していきたい」と抱負を語ります。

このように、当社グループは、環境をはじめさまざまな ESG 施策を推進しています。今年4月には、地球環境を守る姿勢を改めて明文化した「TBS グループ環境方針」を策定。また「TBS グループ知的財産基本方針」も策定し、コンテンツ IP ビジネスを発展させること等を通して、サステナブルで豊かな社会の実現に貢献すると宣言しました。

トランプ大統領の再登場と反 ESG

しかし、海外に目を転じると、米トランプ大統領の就任を機に「反 ESG」の動きが広がりをみせています。トランプ氏は「グリーン・ニューディールは終わりにする」と明言しています。ポピュリズム的な施策は、目先の利益には寄与するかもしれませんが、コストを先送りするだけに過ぎず、持続可能な選択ではないことは明らかです。当社は、ESG に関連するデータを積極的に開示してきました。その結果、英国の ESG 評価機関 FTSE が選定する株価指数「FTSE 4Good Index Series」と「FTSE blossom japan index」の構成銘柄に組み入れられました。後者は、日本の公的年金の運用先として知られており、私たちの取り組みは企業価値の向上に着実につながっていると考えています。

信頼の重要性を改めて胸に刻む～人権への対応～

2025年、日本のメディア・エンタテインメント業界が直面した最も大きな課題は「人権問題」でした。フジテレビで重大な人権侵害とガバナンス不全が発覚し、フジテレビはこれまで築いてきた信頼を一瞬にして失いました。テレビ局をめぐる不祥事はこれまでもありました。しかし、過去の例と異なるのは、多くのスポンサーが広告出稿を取り止め、一時期フジテレビからほとんどの CM が消えたということです。時代が人権重視へと進むなかで、公共性が高いテレビ局が人権問題を起こせば経営が根幹から揺らぎかねず、崩れた信頼は容易には取り戻せないということを私たちは目の当たりにし、信頼の重要性を改めて胸に刻むことになりました。

人権 DD は「第2フェイズ」へ

当社は、他の放送局に先駆けて2023年3月に「TBS グループ人権方針」を策定し、関連する方針や指針を整備しました。人権方針をつくったのは、放送局からコンテンツグループへと進化し、世界でビジネスを展開するために必要不可欠だったからです。そして、2024年4月に、当社と取引先との間にどのような人権侵害リスクがあるのかを調査する「人権デュー・ディリジェンス」(人権 DD)を実施しました。この調査の結果は、2024年版の統合報告書に掲載したとおりです。

その後、人権 DD の取り組みは「第2フェイズ」に入っています [→P.49](#)。人権リスクとして浮き彫りになった課題、例えばハラスメントや長時間労働を防止するにはどうすればいいのか? 具体的に誰が何をすべきなのか? 毎月開催している人権小委員会には、各セ

クションから委員が集まり、アドバイザーの弁護士チームを交えて議論を重ねています。全体のまとめ役である委員長の猪谷健太郎は「これまでの業界慣習についても、改めて人権の観点から見つめなおすことで、我々が取り組むべき課題が見えてきた」と話します。

フジテレビの第三者委員会は「ハラスメントという人権課題は、フジテレビに固有のものではなくメディア・エンタテインメント業界における構造的な課題である」と指摘しました。そして、状況を放置すれば業界に人材が入ってこなくなり「人的資本が枯渇するおそれがある」と警告しました。私たちは、こうした指摘を真摯に受け止めて人権尊重の取り組みを続けていきます。人権をおろそかにすれば、私たちに未来はありません。

人権の時代をリードするコンテンツグループへ

生命をはじめ人間のあらゆる権利を奪う「最大の人権侵害」は戦争です。当社は、2019年8月に国連SDGメディア・コンパクトに加盟して以来、SDGsキャンペーン『地球を笑顔にするWEEK』を実施するなど、世界が直面する社会課題の解決にメディアとして貢献してきました。その活動が認められ、2025年8月に大阪・関西万博の国連パビリオンにおいて、国連広報センターとの共催で、1週間にわたる特別展示『つなぐ、つながる』を開催しました。戦後80年を迎えて戦争を体験した人が少なくなるなかで、今も語り続けている人と、その言葉を受け継いでいこうとしている若者たちにスポットを当てた内容です。期間中にはパビリオン内のシアターで『ACTION for Peace ～今から、私たちにできること～』と題したイベントも

実施。大学生を中心に30名余が参加し、ガザやウクライナなど紛争地の3D化した映像をVRゴーグルで体感したうえで、紛争や戦争のない世界を作るために自分たちに何ができるかを議論し、有意義なイベントになりました。

ネットメディアの伸長で、既存のテレビや新聞は「オールドメディア」と揶揄されるようになりました。しかし、国民の電波を預かる

放送局には人々の生命と財産を守る使命があります。いかに「オールド…」と言われても、この使命と責任の重さは変わりません。私たちは、これからもコンテンツを通してすべての人が安心、安全に暮らしていける平和な社会づくりに貢献し、信頼される企業を目指します。

TBSグループ サステナビリティ体制



人的資本経営

TBSグループは2023年に人的資本に関する理念・戦略・施策・KPIを改めて定義し、コンテンツグループとしての価値向上の源泉は「人的資本」とであると、経営の根幹に据えました。そして2024年に発表した「中期経営計画2026」では、より実践的かつ緻密な人的資本経営の計画を定めています。

TBSグループ 人的資本経営理念

TBSグループの企業価値向上の源泉はコンテンツ創造であり、クリエイター育成に重きを置く人的資本経営がキースuccessファクターだと考え、以下の理念を定めます。

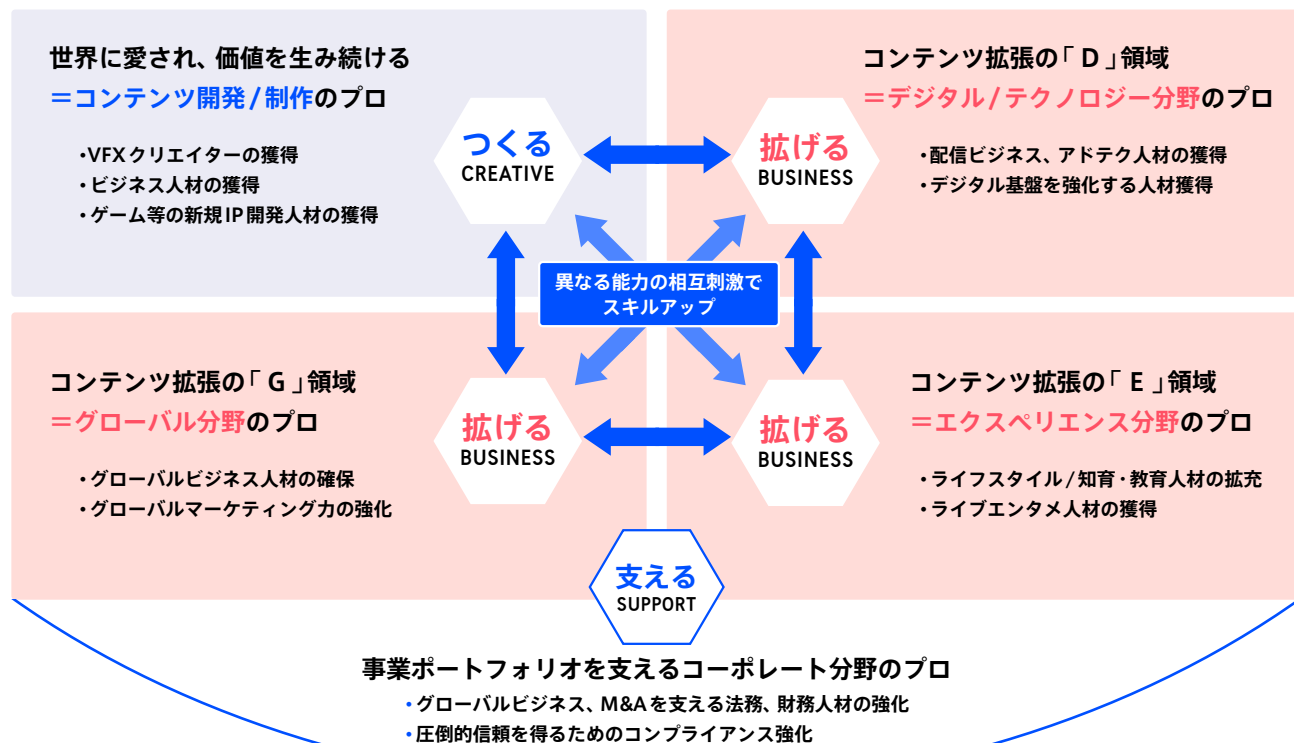
多彩なクリエイティビティと高い専門性を持ち、刻々と変化する社会環境・事業環境に適応できる自立した「個人」を育成します。合わせて、自由な社風の下で多様な価値観を認め合いチームとして創造性を最大限に発揮できる「組織」をつくります。そして、共に働くすべての仲間が幸せを感じる「環境」を整えます。

TBSグループはこの人的資本経営を通じて企業価値向上を図ります。

上記「人的資本経営理念」をふまえ、「中期経営計画2026」では、事業ポートフォリオ変革に即した人材ポートフォリオを、右のように精緻化しています。

世界に通用するコンテンツ企業になっていくためには、多様な能力を持つプロフェッショナル人材を結集し、相互に刺激し、高め合うことのできる人材ポートフォリオを構築していく必要があります。人材ポートフォリオを拡充するため、プロフェッショナル人材の獲得を積極的に進めていきます。

2026年までにプロフェッショナル人材を300名キャリア採用

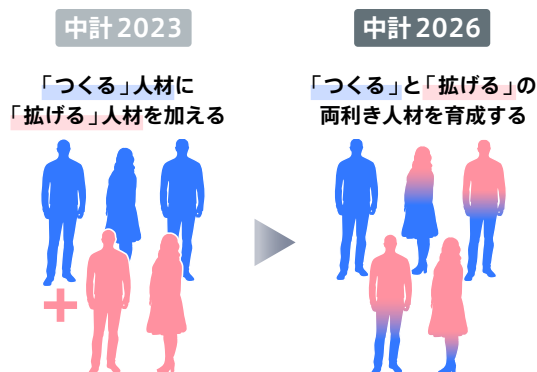


人的資本に関する中期経営計画の進捗

「グローバルビジネス元年」を宣する中期経営計画 2026 では、人的資本経営でも「世界で勝つ人材」の育成を推し進めることが必須となります。

グループの人材育成方針・社内環境整備方針共に高いKPIを課して“自立”した人材を育てていきます。

1 世界標準の“両利きクリエイター”の育成



2 勝つための人事制度改革

Bet on Passion, Pay for Performance

意欲ある若手登用、成果に応じた報酬

世界で勝つためには、クリエイターたちが「つくる」「拡げる」の両利きスキルを獲得する必要があります。

TBSグループユニバーシティなどで数多くの「学びと気付きの場」を提供し、自ら学び、行動し、成果を出し続けることができる“自立”人材を育成します。

人材育成方針

～世界で通用する“自立”人材を育てる～

TBSグループユニバーシティで
「学びと気付きの場」を提供

▶目標：年間受講者延べ2万人

グループ内短期留学制度で「両利きスキル」育成

▶目標：若手・中堅社員の10%

世界標準を学ぶための海外派遣

▶目標：若手・中堅社員の10%



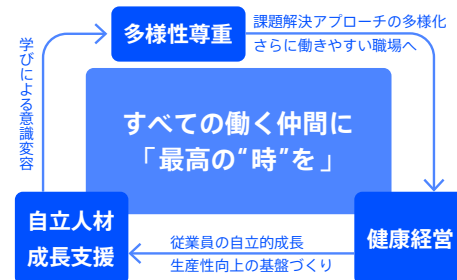
世界最大級のエンタメイベントSXSW
出展・視察団派遣（2025年3月）



AIの最先端 米国NVIDIA GTCへ派遣
（2025年3月）

社内環境整備のKPI

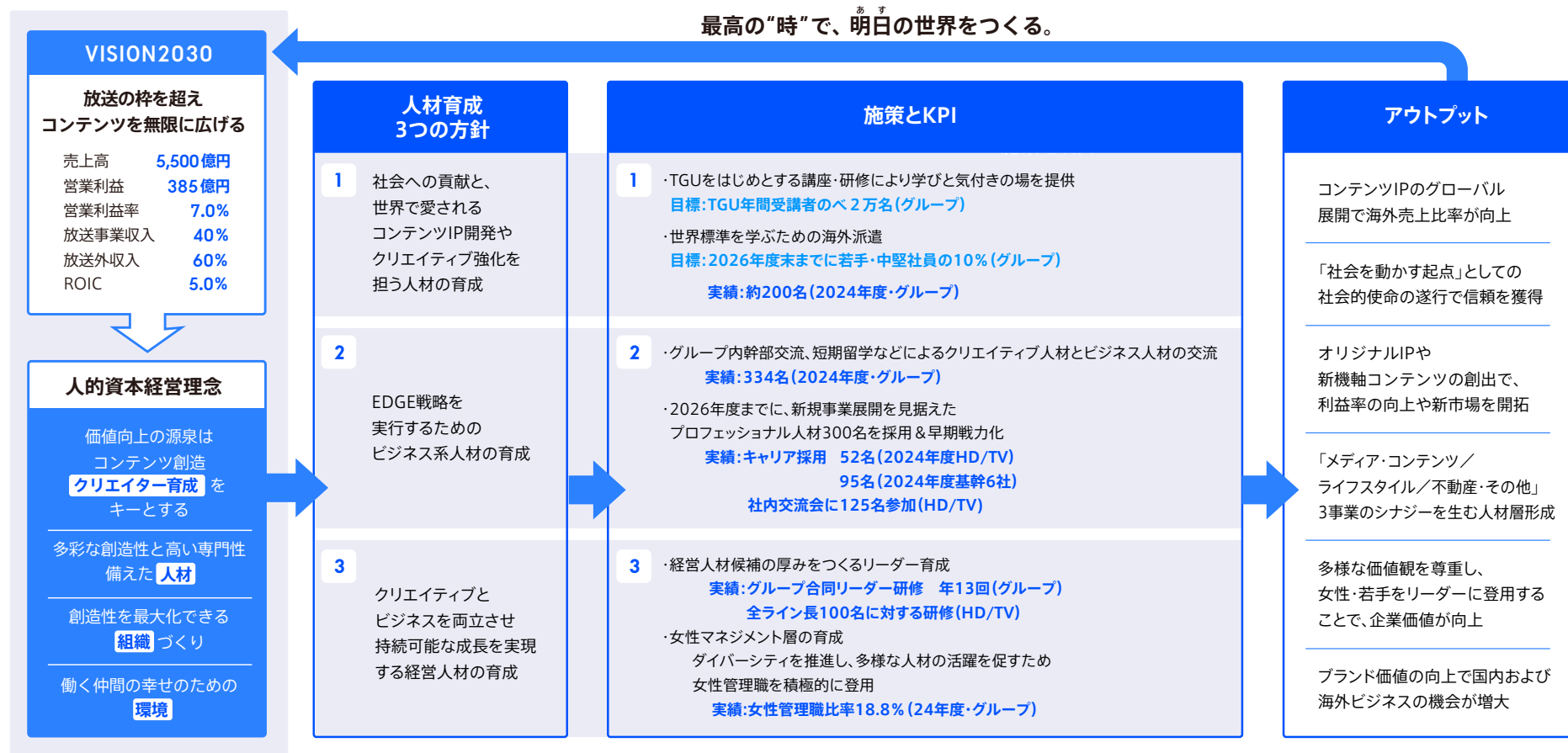
- ・女性管理職比率20%
- ・男性社員の育児休業取得率100%
- ・生成AIなど最先端技術による業務効率の向上
- ・健康経営の一層の推進。「健康経営銘柄」へ
- ・チャレンジ促進「1on1」実施率100%



人材育成と環境整備に10億円/年を直接投資 ▶ 「従業員一人当たり売上高」13%UPを目指す

人材育成による価値創造

中期経営計画 2026 で掲げた「つくる」「拡げる」の「両利き人材」を育成するため、社内外で学びの場を提供すると共に、キャリア人材の積極的な採用、人材交流などを行っています。ダイバーシティを推進し、多様な人材の活躍を促す一環として、女性管理職の登用を積極的に進めています。

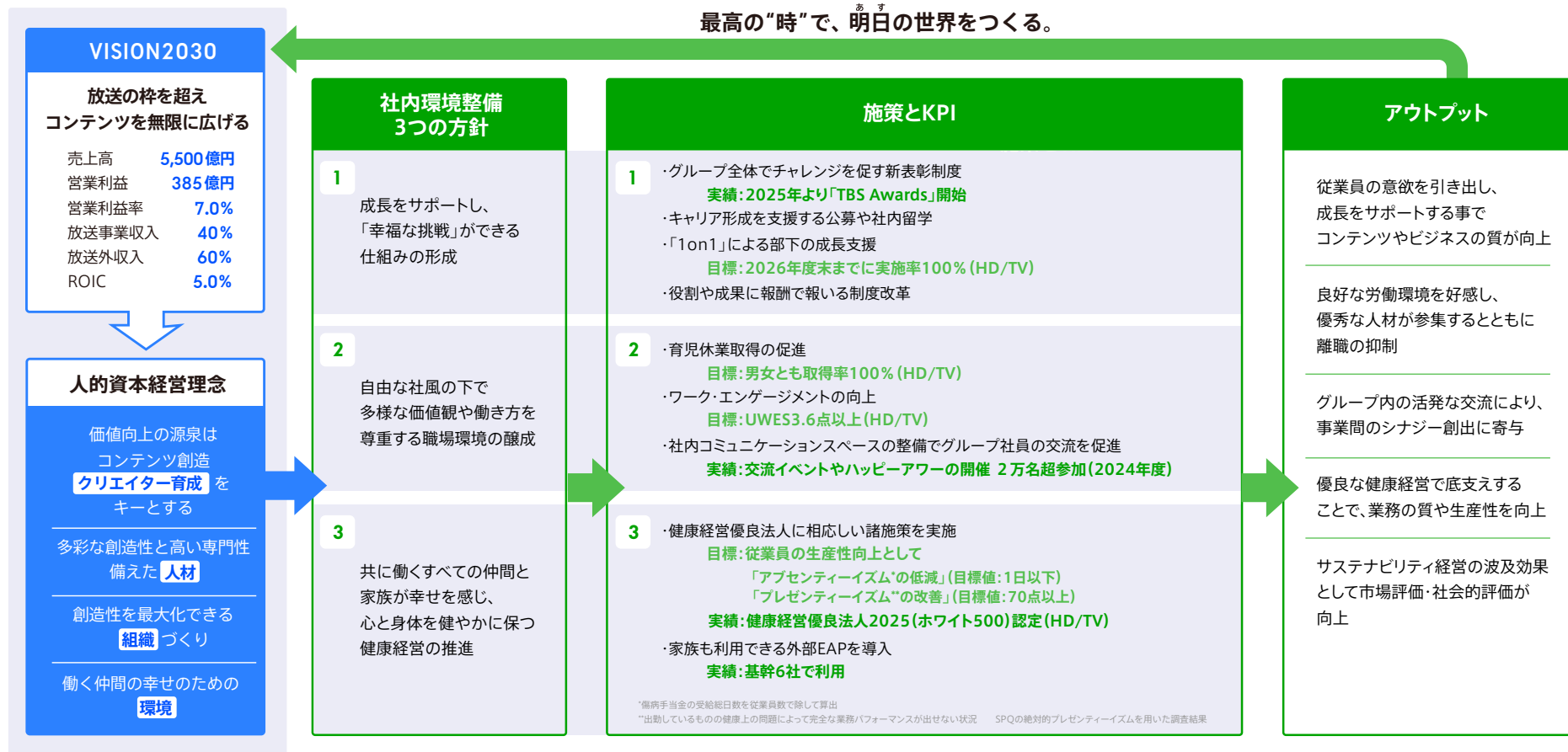


社内環境整備による価値創造

成長をサポートし「幸福な挑戦」ができる仕組み作りや、自由な社風のもとで多様な価値観や働き方を尊重する職場環境の醸成などに向け、各種の施策を推進。

従業員の健康管理を重要な経営課題と位置づけ、安全で働きがいがあり創造性を発揮できる職場を目指します。

最高の“時”で、明日の世界をつくる。^{あす}



「健康経営優良法人(大規模法人部門)」～ホワイト500～に2年連続認定



2024年度、株式会社TBSホールディングス、株式会社TBSテレビは、経済産業省の健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」～ホワイト500～に認定されました。民放キー局のなかで唯一の認定局で、認定は昨年度に続いて2年連続です。

TBSホールディングスは、企業価値の向上と持続的な成長、およびサプライチェーン等の支援のため、健康経営を推進しています。そして、持続可能な社会の実現に向けた取り組みをグループ全体で一層強化・加速するため、代表取締役社長を委員長、常務取締役CSOを副委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しており、委員会傘下の「ウェルネス・ワーキンググループ」が中心となり、東京放送診療所、東京放送健康保険組合、東京放送労働組合と協力して取り組んでいます。

「サステナビリティ委員会」では、本年度の健康経営施策の結果や課題について経営層に報告を行い、次年度の取り組みについて承認を得たのちに、健康経営戦略マップに基づき健康経営を推進しています。



健康経営戦略マップ

https://www.tbs.co.jp/TBS_sustainability/pdf/health-management2025.pdf

※「健康経営®」は特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。

TBSホールディングスは、TBSグループで働く社員、スタッフ一人ひとりの力を遺憾なく発揮できるよう、多様な人材の心と身体を健やかに保ち、安全で働きがいがあり、創造性を発揮できる職場をつくるのが最も大切であると考えています。

2024年度においては、従業員のワークエンゲージメントが0.1ポイント向上いたしました。

また、長時間労働対策のための連続有給休暇取得促進キャンペーンや、生活習慣病対策としての、運動習慣の定着と食生活の改善を目的としたウォーキングイベントや朝食食べようキャンペーンを実施しました。



項目	単位	2022年度	2023年度	2024年度
ワーク・エンゲージメント (活力・熱意・没頭) ※1	点	3.6	3.6	3.7

※1 コトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度超短縮版3項目を組み入れて測定
2024年度 n=475

社内食堂を活用した交流施策の進化

2024年2月にオープンした新しい食堂では常駐する管理栄養士によって監修されたスマートミールをはじめとした良質な食事提供を行い毎日平均1,000名以上の従業員が利用しています。

また、社内食堂を従業員やスタッフの健康増進、生産性の向上など、さまざまな効果をもたらす場ととらえ、特に、従業員やスタッフ同士の社内交流イベントを定期的に行い、社員スタッフ間の交流促進のための費用補助制度も開始し、多くの社員が活用しています。

社内食堂を活用したイベントは、TBSグループのみならず、さまざまな関連会社や取引先と有機的につながり合う、出会いや気づきのシナジー創出の場となっています。



2025/6/19
「SLH Night」
TBS・SLHグループの
従業員交流イベント



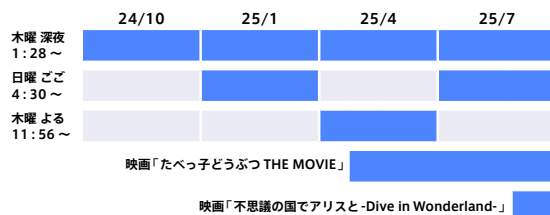
2025/5/23
「U-40イベント」
グループ13社が参加
平均年齢27歳

幅広い視野・知見で世界へ

中期経営計画2026では、2026年度までに「拡げる」領域で300名のキャリア採用を行うことを決定しました。幅広い視野と知見を持った世界標準の人材が、TBSのコンテンツIPの価値を拡大させています。

成長分野の1つ、アニメ事業部では、「人を大切に」という理念に基づきキャリア採用を積極的に行うことで、プロデューサーの人員増強を実現。年齢や性別、得意ジャンルなどが異なる層の厚い布陣の下、レギュラー枠で幹事作品数を安定的に維持・拡大しつつ、海外展開や商品化などの収益化を主体的に行えるようになりました。

TBSテレビ幹事作品数の推移 * ■ は幹事作品



3年前にレコード会社から入社したプロデューサーは世界で愛されるお菓子「たべっこどうぶつ」の映画化や、話題作「タコピーの原罪」のアニメ化など多角的に活躍。幅広い知見を持つ人材がさまざまな分野で実績を上げています。



©ギンビス ©劇場版
「たべっこどうぶつ」
製作委員会



©タイザン5 / 集英社・
「タコピーの原罪」
製作委員会

キャリア人材 さまざまな現場で活躍



石橋正人 TBS NEWS DIG Powered by JNN ビジネスプロデューサー

前職の法人広告営業で培った高度なITビジネススキルを活かし、TVerやTBS NEWS DIG Powered by JNNなどのビジネス開発を牽引するとともに、組織全体のITリテラシー向上にも尽力。「TBSはコンテンツ制作力に優れる一方、ビジネス展開には未開の領域が多い。ITビジネスの知見を駆使し、そのポテンシャルを切り拓くことに大きなやりがいを感じる」と語る。挑戦を後押しするTBSグループで、培った知見とスキルを武器に革新的なビジネスフロンティアを切り拓くことに情熱を注ぐ。



滝俊介 グローバルビジネス局

グローバルエンタメテクノロジー企業の海外CFOとして経営に携わる傍ら、インド初の本格日本アニメイベントMMAJ.JPを立ち上げ日印の文化理解とビジネス交流に貢献。その経験を活かし、TBSではコンテンツと日本の素晴らしさをグローバルスタンダードへさらに押し上げるべく、エンタメの中心地・LAを拠点に日米共同制作を推進し、ドラマ・バラエティの国際ネットワークを構築。音楽・アニメ等の多様な事業を展開し、新たなビジネス収益源創出を目指す。



田邊哲平 バナナマンのせっかくグルメ!! いくらかわかる金? プロデューサー

大手通信企業にて有料配信サービスを担当後、TBSに入社。「水曜日のダウンタウン」「櫻井・有吉 THE 夜会」のプロデューサーを担当。配信やDX領域で培った知見を活かし、視聴者ニーズに即した展開に取り組む。「新規ビジネスの可能性は広がり続けており、クリエイターたちが自由な発想で“世の中が面白い”と思えるコンテンツを生み出す場所はますます広がっている」と語る。



車賢智(チャ ヒョンジ) コンテンツ制作局ドラマ制作部 プロデューサー

韓国の総合エンタテインメント企業で約10年間番組演出のキャリアを積む。地上波にとどまらずグローバル市場を見据えた制作や新規ビジネス開拓など、より広い分野でコンテンツを創り出すというTBSの考えに共感、「異なる文化的背景を活かした貢献ができるのでは」との思いで2022年に入社。現在はドラマ制作部でプロデューサーを務め、日韓共同制作番組を手がける。

知的資本の基本的な考え方

サステナビリティ委員会傘下で活動する「知的財産ワーキンググループ」においては、当社にて知的財産経営を推進するにあたっての基本的な方針やありたい姿、今後に向けた課題などの整理を進めています。

知的財産基本方針と価値創造モデル

当社においては、「世界に愛されるオリジナル・コンテンツを生み出す」ことをマテリアリティとして掲げ、さらには生み出されたコンテンツIPをTimeless Valueへと昇華するためのEDGE戦略に積極的な投資をしています。このようにコンテンツIPをはじめとする知的財産を、事業戦略と一体化させて活用し、企業価値の最大化を図る活動について「知的財産経営」と位置づけ、その基本的な考え方となる「TBSグループ知的財産基本方針」を定めました。この方針は、「競争力の源泉となるすべての無形資産を当社の知的財産」とし、著作権や商標権などに加えて法的権利では保護されない「番組フォーマット」なども知的財産の対象に含んでいることが大きな特徴です。

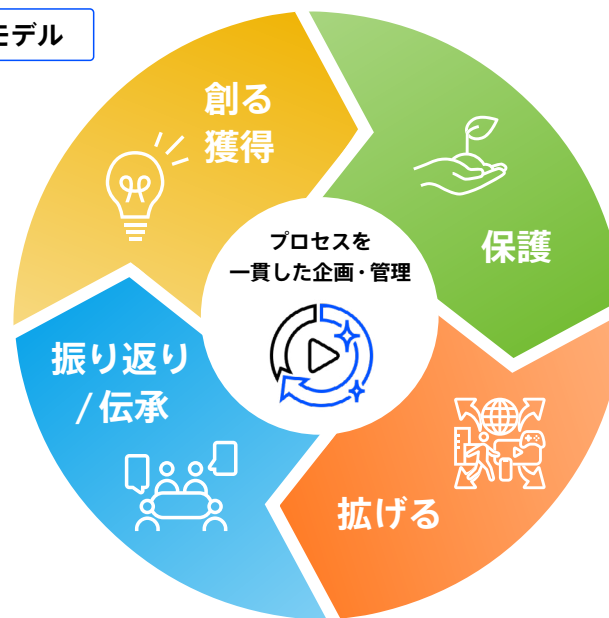
また、当社では知的財産によって継続的に企業価値を創出していくために、どのようなプロセスが必要か議論し、ありたい姿としてのモデルを定めました。このモデルは、5つのプロセスから構成され、各プロセスが適切に機能することで初めて、知的財産が企業価値向上に結びつくと考えています。今後は、このモデルをより効果的、効率的に取り回すための重要課題、そして課題解決につながる具体的施策や推進体制の整理を進めていきます。

TBSグループ知的財産基本方針

2025/4/7 策定

- ・当社は、グループ内における創造的活動の産物で、競争力の源泉となるすべての無形資産を当社の知的財産と位置づけます。
- ・当社は、知的財産をもって、コンテンツ IP ビジネスをはじめとする事業ポートフォリオ全体を発展させ、さらに、事業を通じたサステナブルな社会・環境の実現に貢献します。
- ・当社は、第三者の保有する知的財産を尊重し、適切な利用方針を定め、その啓発に努めます。
- ・当社は、自ら保有する知的財産が侵害されることのないよう、保護に努めるとともに、万が一、侵害された場合には適切な対応を講じます。

知的財産による価値創造モデル



「創る・獲得」「保護」の状況

TBSではコンテンツ制作の中でさまざまな知的財産を創出していくほか、2025年、知的財産を獲得するための新会社『株式会社SAND B』を設立。さらに創出・獲得した知的財産の保護も積極的に進めています。

【創る・獲得】

中計2026においては、Creative Engine FUNNEL Modelを掲げ、人材獲得・育成も強化するなど、コンテンツの創出を事業成長の中心に据えています。さらには、成長投資枠を活用し、コンテンツの獲得にも積極的に取り組みます。

→2024年度における主なヒットコンテンツの状況については、「コンテンツ Timeless Value」のパートをご参照ください →P.45

IP収益最大化を目指す新会社 「株式会社SAND B」設立

TBSでは2025年7月、総額300億円の投資枠を活用し、有望なIPパートナーとの協業を通じて収益の多角化とグローバル展開を加速することを目的とした新会社を設立しました。

アニメ分野において豊富な実績と知見を有するMBSからも新会社の役員が派遣されるほか、外部人材を積極的に登用し、より魅力的なIP創出と事業展開を加速させていきます。

また、「PLAZA」でのキャラクターグッズの販売やタイアップ施策、戦略的パートナーである動画配信サービス「U-NEXT」でのアニメコンテンツ配信の強化など、TBSグループとしての価値も高めていきます。

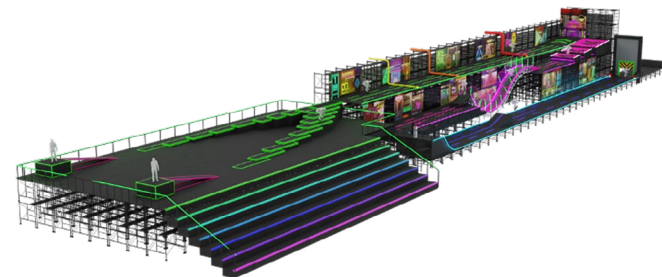
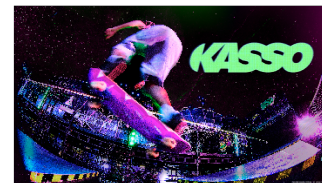
【保護】

当社はコンテンツについて、著作権だけでなく、商標権や意匠権も積極的に確保し、コンテンツのバリューチェーン拡大や侵害等のリスク低減に努めています。

特に、VISION 2030を発表しEDGE戦略を始動させた2021年から商標権の出願数は大きく増えています。番組商標を活用したイベント開催やグッズ販売など、多角的な事業展開が企画されています。

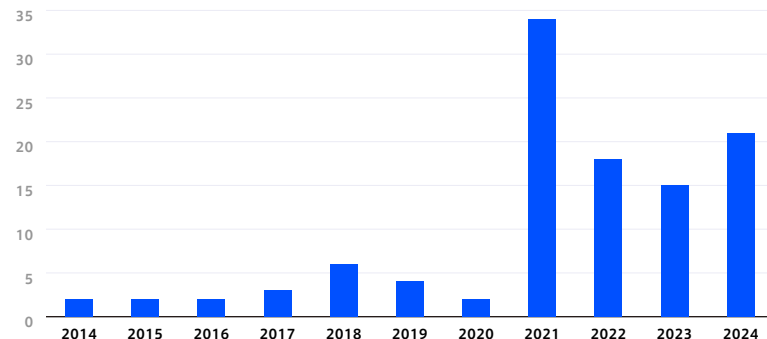
「拡げる」を見据えたKASSOの意匠保護事例

当番組では、海外への番組販売、フォーマット展開、事業展開などの「拡げる」展開を見据えて、オリジナルのコースデザインなどの意匠権登録を進めており、今後ライセンスによる事業拡大を検討していきます。



TBS HD + 基幹6社	保有総数 2025年3月末
特許権	24
意匠権	6
商標権(国内)	291
商標権(海外)	87
著作権	無数
番組フォーマット	47

TBS テレビ 商標出願数の推移



「拡げる」「振り返り・伝承」「プロセスを一貫した企画・管理」の状況

【拡げる】

中計2026においては、創出・獲得したコンテンツにレバレッジをかけ、Digital、Global、Experienceの各領域における新規事業創出を加速させることを目標としています。その代表的な事例については、右記をご参照ください。

【振り返り・伝承】

当社においては、制作された番組を総括し、その情報をナレッジデータベースとして引き継ぐなど、次世代のコンテンツ創りに活かす活動が継続されています。このように蓄積されたノウハウも、当社の定義する知的財産（競争力の源泉となるすべての無形資産）の重要な一部であり、今後も社内のあらゆる部門で、効果的にノウハウが伝承されていくための仕組みを検討していきます。

【プロセスを一貫した企画・管理】

知的財産によって継続的に企業価値を創出していくためには、「知的財産による価値創造モデル」全体を俯瞰し、プロセスをより効果的、効率的に回していく企画・管理を強化していきます。そのために必要な体制などについても、今後議論を重ねていきます。

新規IPをGlobalに“拡げる”事例

海外でのフォーマット販売を目的として、「MUGEN LOOP」「百武将-HUNDRED SAMURAI-」「HANZO」といった新規オリジナルIPを開発しました。既に国内で地上波放送をした実績を持って、海外へ展開します。

「百武将-HUNDRED SAMURAI-」

グローバルエンタテインメント企業であるFulwell Entertainmentと共同開発したプロジェクトから生まれた新しいスポーツエンタテインメント。100秒間に特化したオリジナルゲームで総勢24名の挑戦者が賞金を目指して競い合う。



IPのグローバル展開紹介動画

https://www.tbsholdings.co.jp/ir/report/movie/2025/movie_04.html?reportmovie_2025=link

「MUGEN LOOP」

韓国のエンタテインメント企業CJ ENM との初の共同制作のバラエティ番組。密室に閉じ込められた6人の挑戦者がさまざまなミッションに挑み、賞金獲得を目指すサバイバルマネーゲーム。



「HANZO」

2028年ロス五輪で採用されている近代五種をモチーフとした新しいゲームショー。イベント、パーク展開を含めて欧米でのフォーマット販売を狙う。



TBSの製造資本とは

TBSグループの競争優位性と高品質なコンテンツ創出の核となるのが、先進的な「独自技術」と日本最大級の「スタジオ設備」から成る製造資本です。

独自技術：未来を拓くイノベーションの源泉

メディアテクノロジー局では、グループ全体のコンテンツ戦略と連携した技術ロードマップに基づき、高品質・高効率なコンテンツ制作を実現するための研究開発を積極的に推進しています。これらの技術は、TBSグループ全体のDXを加速させ、コンテンツの価値最大化や新たなビジネスモデルの創出にも貢献します。

そして開発された技術は、グループ内での活用にとどまらず、外部連携や各種イベントへの出展、外販を通じてTBSグループ全体の技術的優位性を確立し、新たな価値を生み出す競争力の源泉となっています。

スタジオ設備：多様なコンテンツ制作の基盤

赤坂および緑山に保有する国内最大級の最新鋭スタジオ群は、多様化・高度化するコンテンツニーズに応える制作環境を提供し、創造性を最大限に引き出すための基盤です。

あわせて、イノベーションスペースなどの活用を積極的に推進しており、新たな価値創造を加速させています。

TBSは、これら製造資本への戦略的な投資と高度な維持管理を継続することで、その性能と品質を常に向上させ続けます。技術と創造性を高次元で融合させ、次世代の人材育成にも力を注ぎながら、視聴者、そして社会全体に豊かさをもたらす体験を提供してまいります。

TBSの「独自技術」と「スタジオ設備」をはじめとする製造資本は放送事業に深く根差しており、高い品質を誇ります。従来これらの技術は、主にTBSの番組制作のクオリティ向上や作業の効率化に貢献してきました。しかし現在では、その技術力とノウハウの外部への提供を開始し、新たな収益源となっています。

例えば、緑山スタジオでは最新鋭の撮影設備を用いて、グローバルな配信企業のドラマコンテンツ撮影が行われています。一方で独自技術である低遅延伝送システム（LMS）は放送業界のみならず、他業界への広がりも見せています。これらの成果は、TBSが持つ製造資本が放送業界内外において広く価値を認められている証と言えます。



AI時代を切り拓く、デジタル変革への挑戦

メディア業界は、デジタルを前提とした産業への転換を迫られており、AIの進化がこの流れを加速させています。コンテンツの制作手法から、視聴者への届け方、そしてエンゲージメントの深化に至るまで、あらゆる側面で根本的な見直しと大胆な発想の転換が不可欠です。

TBSグループの製造資本は、既存のインフラの延長線を超え、柔軟な発想でダイナミックな再構築に挑みます。

また、この変革を牽引するテクノロジー人材の育成と獲得に注力し、TBSグループの競争優位性の基盤を構築していきます。

「コンテンツの質を高める独自技術」×「テックビジネス」

TBSの武器である「コンテンツ創造の力」。そのコンテンツの質をさらに上げるため、我々は数多くの独自技術を開発しています。加えて2024年度から、この独自技術の一部を一般に向け販売開始。多くのユーザーから好評を得ています。

TBS が誇る独自技術

Live Multi Studio (LMS)



LMSは、TBSテレビとWOWOWが共同開発した、テレビ局の要求水準を満たす次世代の超低遅延映像・音声・制御信号伝送ソフトウェアです。中継にかかる費用を抑える「リモートプロダクション」を支える技術として開発しました。また、スマホで撮影した映像も高画質・低遅延で伝送可能であり、新たな演出の可能性に期待が寄せられています。上記の点が評価され、2024年の日本民間放送連盟賞 技術部門で“最優秀”を受賞、また2025年の放送文化基金賞 放送技術部門 も受賞しました。

【TBSでの利用実績】

「CDTVライブ！ライブ！春の大感謝2025」「野球中継」
「マスタースゴルフ2025」「ゴールデンランプリ陸上2025」
「Tokyo Creative Salon 2025」

音六AI

映像コンテンツに不可欠なナレーションをAIが読み上げるシステム。TBSのYouTube公式チャンネルでは運用が始まっています。外国向け配信コンテンツ用に外国語ナレーションも可能です。



音六技術紹介動画

https://www.tbsholdings.co.jp/ir/report/movie/2025/movie_08.html?reportmovie_2025=link



TBS LUPE

制作段階でのフリップ・テロップ・原稿に誤字や文脈上の誤りがないか、LLM（大規模言語モデル）と独自の誤字リストを活用してAIがチェックするアプリ。スマホやチャットツールで簡単に利用でき、制作現場の負担を大幅に減らしています。



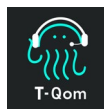
もじこ・もじば

音声・動画ファイルから、音声認識AIエンジンがテキスト化・文字起こし・字幕生成で業務の効率化を可能にしました。



T-Qom

中継やリモプロ環境でのコミュニケーションアプリ。インターネット回線を利用し、スマホ・タブレットで動作します。TBSでは国内外問わず多くの番組でスタッフ間のスムーズなコミュニケーションを実現しています。



テックビジネスの開始

2023年10月に、社内向けに培ってきた独自技術を一般へ展開し収益を上げるビジネスを展開する「テックビジネス推進室」設立。この事業を強力に推進するため、2025年7月に技術開発から販売までを一貫して担う「未来技術革新事業部」へアップデートしました。テレビ局ならではの視点から生まれるプロダクトを提供し、社会貢献を目指します。

HP上で独自技術の販売・問い合わせ受付をしています。こちらのQRコードをご確認ください。



LMSは現在までに、放送業界や映像プロダクション、VTuberのみならず、旅行業界や建設業界にもユーザーがいます。他の業界からも問い合わせが来ており、今後もユーザーは増えていく見込みです。

音六AIは2025年5月時点でJNN系列14局に導入されています。既にバラエティ番組のナレーションやラジオ番組でのアナウンスなど、コンテンツ制作現場での利用が始まっています。プロのナレーターに依頼せずともボスプロ（編集作業）が可能で費用削減に貢献していると好評を得ています。

TBS LUPEもJNNでの展開が進んでおり、今年度中には導入局が25局に達する予定です。使いやすさと、「原稿向け」「フリップ向け」で誤字認識のAIのカスタマイズができる点でも高い評価を受けています。

技術革新とコンテンツ創造を支える製造資本

赤坂と緑山に構える国内最大級の最新スタジオ群は、幅広いコンテンツニーズに対応し、従来の番組制作のみならず最新の技術革新を実現するための充実した制作インフラとなっています。

メディア革新を送出する拠点「赤坂」

Tech Design X (テックデザインクロス)

テクノロジーとデザインが融合するTech Design Xは、コンテンツ制作の枠を超えた体験を形にするイノベーションスペースで、多くのイベントも実施しています。



TBS放送センター

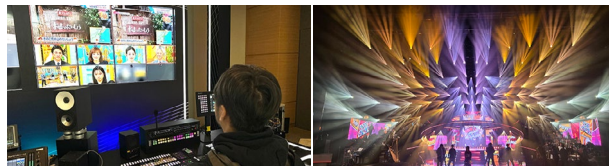
最先端の放送技術設備を備えたTBS放送センターは、放送を支える送出設備やコンテンツ制作を支える11個のスタジオ設備のみならず、ライブ配信やデジタル展開まで網羅している総合メディア拠点です。



「IOWN」を使ったリモートプロダクションの実現

次世代通信基盤「IOWN APN」を使った実証実験

TBSではNTTグループをはじめとする多くの企業と連携し、次世代の通信基盤である「IOWN (Innovative Optical and Wireless Network)」を活用したフルリモートプロダクションの実現に向け、先進的な実証実験を数多く展開しています。これらの取り組みは映像制作のあり方を根本から変える可能性を秘めており、放送業界におけるDX (デジタルトランスフォーメーション) の加速を強く後押ししています。



【実証実験など主な取り組み事例】

- ・ NTT R&D フォーラムにおいて、情報番組「ひるおび」を対象にIOWN APNを活用したリモートプロダクションの実証実験を実施。
- ・ 音楽番組「輝く! 日本レコード大賞」の生放送では、IOWNを活用した音声リモートプロダクションを国内で初めて実現。
- ・ 国際的な技術団体である IOWN Global Forumを通じて、これらの実証結果や技術的知見を世界へ積極的に発信、リモートプロダクション技術の標準化や国際連携の強化にも貢献しています。

今後もIOWNをはじめとする最先端の通信技術を活用し、映像制作の革新と業界全体の進化を牽引していきます。

ドラマの聖地、広大な創造空間「緑山」

コンテンツ制作の聖地「緑山スタジオ」

TBS 緑山スタジオは8万坪の敷地内に最先端のM1～M6スタジオやホスピタリティ施設を備える日本屈指の映像制作拠点です。高品質なドラマ制作の中核として、その圧倒的な規模と充実した機能で日本の映像業界をリードしています。設備の詳細はこちらをご参照ください。



緑山スタジオ紹介動画

https://www.tbsholdings.co.jp/ir/report/movie/2025/movie_03.html?reportmovie_2025=link

広大なオープンスペースを活用した番組

緑山の土地を活用した「SASUKE」「風雲たけし城」は国内のみならず海外でも人気を博しており、スケボー版SASUKEの「KASSO」も第三弾が放送され、若者を中心に高い人気を獲得しています。緑山はこれら海外向けコンテンツの製造資本にもなっています。



グローバルコンテンツに特化「M6スタジオ」

株式会社THE SEVENの映像制作スタジオとして2023年12月に完成したM6スタジオは、品質を厳しく求められるグローバル配信プラットフォームや映画作品に対応可能なスタジオとなっており、NETFLIX作品「今際の国のアリス Season3」「国民クイズ」の撮影にも使用されています。



世界のすべてのパートナーと新たな価値を創出

TBSの社会関係資本は「世界のすべての人々・企業・団体」です。近年、コンテンツを伝えるプラットフォーム（視聴や体験の手段）が急速に拡充し、受け手の嗜好も多様化するなか、旧来の業界の壁を超えた「同業種・異業種のコラボ」でシナジーを生もうとする気運が高まっており、TBSもさまざまなコンテンツクリエイター・プロバイダーと積極的にパートナーシップを結び、事業の拡大を進めています。

パートナーシップの成果続々

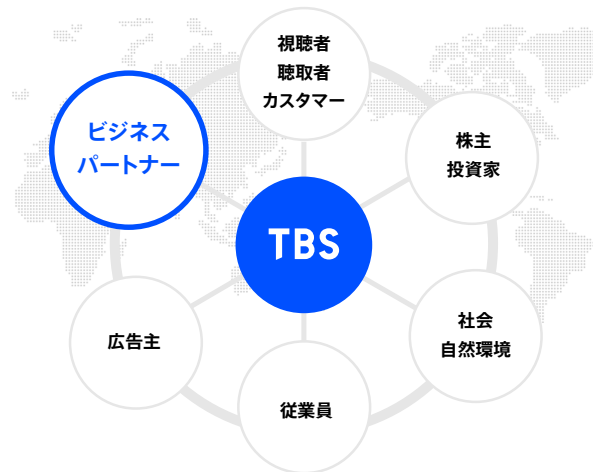
これまで発表してきたTBSとさまざまなパートナーとの協業。日本や世界を代表する企業・団体とのシナジーで、新たな成果があがっています。そして、未来への展開につながっています。

協業で劇場版アニメ



× TBS

TBSは、2024年1月に松竹と資本業務提携を合意。劇場版アニメ「不思議の国でアリスと-Dive in Wonderland-」を共同製作し、2025年8月に300館以上の劇場で全国公開しました。アニメーション制作は、「SHIROBAKO」や「パリピ孔明」などクオリティの高い作品を数多く生み出してきたP.A.WORKSが担当。高い評価を得ました。長年日本の映画産業や演劇界をリードしてきた松竹との協業により、今後もアニメーションIP開発や映像コンテンツの共同製作を進めていきます。



チャンネル登録者数 20万人超

Bloomberg × TBS

2024年5月に米国ブルームバーグとTBSは戦略的パートナーシップを締結。同年10月に共同ブランドとして新たなメディア「TBS CROSS DIG with Bloomberg」を立ち上げ、金融・経済情報の動画を中心に発信。YouTubeのチャンネル登録者数は、半年で20万人を超えました。また、ブルームバーグのノウハウにより、新たなブランドスタジオを設立。世界にクオリティの高い経済情報を発信してゆくことで、社会貢献とビジネス両面でのさらなる成長を加速させていきます。

TBS CROSS DIG
with Bloomberg

ニュースネットワークを超えビジネス面でも連携を強化

地上波放送のネットワークを基礎に、全国28の民放各局で構成するJNN (Japan News Network・テレビ) は、災害や事件では取材・放送・配信などで広域の協力体制を構築する日本有数の強固なパートナーシップを維持しています。

また、ラジオにおいてはJRN (Japan Radio Network・ラジオ) という全国34のラジオ局との幅広いつながりを持っています。

JNN各局とは近年、ビジネス面での連携をさらに強化しています。2021年に新規事業を提案・実現するTBSの社内制度を「JNNビジネスチャレンジ」としてJNN各局が参加できるよう拡充。さらに2025年からは「&グロース」が名称に加わり、より充実したプログラムに進化しています。



JNN × やる気スイッチグループ

2023年からTBSグループの一員となったやる気スイッチグループの事業をJNN各局と協力しながら展開。子ども向けスポーツ教室「忍者ナイン」を福島、富山、大分で開校し、特に本社社屋を利用して開いている教室は好評を博しています。

今後は個別指導塾の「スクールIE」、英語学童保育の「Kids Duo」、プログラミング教育「HALLO」などの新たな開校に向けてさらにJNN各局との連携を強め、全国展開、拡大を目指します。

パートナーとの共創で強力なビジネスシナジーを発揮

国内外、産学の多方面と連携。強みをかけ合わせ、時代を超えた価値の創出、最大化につなげる

お菓子から拓げる 映画・キャラクタービジネス



1978年の発売開始より長らく愛され続ける国民のお菓子「たべっ子どうぶつ」は、英語で動物名が記されたビスケットで、「おいしく、楽しく、食べて学ぶ」をテーマに世界20カ国以上で販売されています。近年、パッケージにあしらわれたどうぶつたちのキャラクターとしての人気若年層を中心に高まり、担当プロデューサーの企画によって映像化が実現しました。2025年5月に初の映画「たべっ子どうぶつ THE MOVIE」を公開しました。映画関連グッズの販売は好調で、ポップアップショップやイベントも盛況です。今後も各地で催事を開催し、映画興行と並行して多角的なビジネス展開を図ります。



オリジナルIPのゲーム 「KILLER INN」でタッグ

SQUARE ENIX

TBSテレビのゲーム事業ブランドTBS GAMESとスクウェア・エニックスが共同プロジェクトを立ち上げ、Steam®向けの新規オリジナルIPのゲーム「KILLER INN (キラーイン)」を企画・製作。24人のプレイヤーが狼と羊に分かれ、狼が正体を隠し、羊を排除することを目指す一方、羊は殺人現場に残された証拠を集め、狼を特定し倒すことを目指します。

古城を舞台にした命懸けの騙し合いが織りなす新感覚のミステリーアクションゲーム。エンタテインメントの分野で両社が培った知見を結集し、新規IPの国内外への進出・拡大を目指します。



人材育成と新価値創造



「20年後のTBSを考える」をテーマに、東京藝術大学との産学連携がスタートしました。「時代をとらえる感性・発想・実現力を持った人材の育成」を目標に、2024年度はTBSグループユニバーシティにて公開授業2コマと卒業修了作品展ツアーを実施し、延べ約660名が参加。デザイン科・箭内道彦教授、山崎宣由教授の授業を始め、藝大生の秀逸な作品に触れ、多くの参加者がクリエイティビティを刺激され、新たな気づきを得ました。今後は、公開授業だけでなく共創による新たな価値創造にもトライする予定です。



強力なアニメコンテンツを発信



「グランブルーファンタジー」や「プリンセスコネクト! Re:Dive」など多くの人気ゲームを輩出してきたCygames。累計発行部数850万部(2025年8月現在)を超える「週刊ヤングジャンプ」(集英社)で連載中の「ウマ娘シンデレラグレイ」のアニメ化を原作元のCygamesが幹事で手がけ、TBSはいち早く製作委員会に参画しました。Cygamesの強力なコンテンツ製作に、TBS系の全国ネットによる発信力をかけ合わせた大人気コミックのアニメ化は大きな話題となりました。



世界的イベントを成功に 導く強力なパートナーシップ



約200の国と地域から2,000人以上の選手が参加する世界陸上競技選手権大会を主催するWORLD ATHLETICSとTBSは、長年にわたり強力なパートナーシップを築いており、1997年のアテネ大会から28年間メディアパートナーとして、世界陸上の日本国内での放送を担ってきました。2025年9月、34年ぶりに東京開催となった「東京2025世界陸上」ではプリンパルサポーターとして放送・配信だけでなく、ロード種目における国際映像制作や大会の魅力を広く発信するなど、大会の機運醸成や陸上競技の普及にも大きく貢献する役割を担っています。



提供 フォートキシモト

新規番組・フォーマット共同開発



韓国の総合エンタテインメント企業CJ ENMとTBSグループが初の共同制作を行ったバラエティ番組「MUGEN LOOP」の放送が2025年3月に始まりしました。CJ ENMとは2021年に戦略的パートナーシップ協定を締結しており、上記バラエティ番組の他にも両社は今後3年間で3本以上の地上波ドラマ、2本の劇場用映画を共同制作することに合意しています。ドラマの日韓同時放送や、映画の同時劇場公開なども検討していく予定。



報道機関として“社会的使命”を果たす

国民共有の財産である「電波」を預かる放送事業者として誕生したTBSは、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っています。

報道機関としての存在意義とは

規模・頻度ともに近年増大している自然災害時に、「情報ライフライン」として人々の命と暮らしを支え、地球や世界が直面する数々の問題を社会全体で解決するための「起点」となること。それがTBSに課せられた「社会的使命」であり、その「社会的使命」を果たすことが、報道機関としてのTBSの存在意義です。

放送法にもそのことは記されています。

放送法 108 条 災害の場合の放送

基幹放送事業者は、国内基幹放送等を行うに当たり、暴風、豪雨、洪水、地震、大規模な火事その他による災害が発生し、又は発生するおそれがある場合には、その発生を予防し、又はその被害を軽減するために役立つ放送をするようにしなければならない。

TBSの社会的使命を果たす前提として、社内で共有されていることが『『圧倒的信頼』を獲得しよう』というものです。

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落ちるという危機感を常に抱き、放送事業に従事することをTBSに関わる全スタッフが努めています。

「命を守る情報を届けるため」の備え

TBSでは、大規模な地震発生を想定しての訓練を毎週行っており、4月には、TBSの約100人だけでなく、JNN各局約200人が参加した大規模訓練を実施しました。訓練を通じて、速報や字幕の出し方、原稿の見直しなどの課題を洗い出し、「命を守る情報を届ける」ために備えています。



2025年4月実施の訓練の様子

赤坂社屋が被災しても放送継続するために

被災によりTBS本社の番組制作および番組送出機能が喪失することも考えられます。そういったケースでも放送を継続するシステム・設備を整えています。具体的には、大阪・毎日放送が制作した番組を衛星を介し墨田基地局（スカイツリー）で受信。地上波放送を復旧します。加えて、墨田親局の地上波送信機能の喪失時に備え、予備送信所を維持しているだけでなく、BS/CS放送やラジオは元より、災害特番のインターネット配信など、さまざまなプラットフォームで情報を伝えるべく、普段から訓練を実施しております。



放送復旧訓練の様子

災害時を見据えた備蓄

赤坂の放送センターは東日本大震災後に制震補強工事を実施、建物の揺れを小さくする設計となっています。加えて、災害時のマニュアルに沿って食料や燃料の備蓄をしています。発災から72時間の帰宅困難者用の備蓄とは別に、災害報道の継続要員分として500人分の水と食料を14日分、他にも防寒シート、毛布、簡易トイレなども取り揃えています。また放送継続に必要な電力源として重油を使った非常用発電機があり、館内電気使用制限のもと1週間程度の電力供給が可能です。以上の備えを元に、いかなる災害を前にしても取材・放送を継続する使命を全うします。

「全天候型ドローン」導入で災害取材を強化

2021年発生の「熱海土砂災害」をきっかけに創設されたドローン取材専門チーム。あらたに「全天候型ドローン」を導入しました。優れた防塵防水性能を持ち、極寒の冬山から真夏で高温多湿の現場まで撮影できるこのドローンの活用により、厳しい環境下でも災害取材を続けることが可能となりました。特に、近年増えつつある豪雨災害の取材において、「全天候型ドローン」の活用が期待されていて、実際に2024年7月に発生した「山形県の大雨災害」の取材に投入。被災地の状況を正確に伝えました。



災害時も平時も生活に貢献する放送を

災害時、メディアはいかに情報発信をして人々の安心・安全に貢献するか——それは報道機関としての終わりのない問いであり、平時のさまざまな積み重ねによって「圧倒的信頼」が得られるように努めています。

初めての南海トラフ臨時情報

2024年8月8日午後4時43分頃に宮崎県で発生した震度6弱の地震を受けて、この日、南海トラフ地震臨時情報「巨大地震注意」が初めて発表されました。巨大地震が発生した場合、政府によると1都2府26県の707市町村に著しい地震・津波災害がおよぶ可能性があり、経済的被害は約270兆円、そして死者数は最大で約30万人におよぶとされています。

地震発生時、TBSは民放キー局の中でどこよりも早く通常のニュースから地震情報へ切り替えました。さらに報道局ではJNN各局と総力をあげて報じるための体制「チームJ」の発動を宣言。午後7時15分に「巨大地震注意」が初めて発表されたことを受けて午後8時まで報道特別番組を伝え続けました。この地震で死者・行方不明者はいませんでしたが、地震等の災害がいつ発生しても対応できるように平時から訓練を重ね、災害時にはいち早く情報を伝え、被害の軽減や人々の安心・安全に貢献することが報道機関としての役割だと考えます。



2024年8月8日の「Nスタ」および報道局の様子

JNN各局と連携し、被災の爪痕残る能登の大雨被害取材

2024年1月の能登半島地震によって甚大な被害を受けた能登地方はその爪痕がまだ色濃く残るなか、9月には記録的な大雨により再び深刻な被害を受けました。

TBSは放送局としての社会的使命を強く認識し、このような緊急災害時にこそ正確かつ迅速な情報発信が求められるとの考えから、JNN各局と連携して現地取材を展開しました。現地局のMRO北陸放送とも協力しながら報道活動を実施、電力・通信インフラが機能しない状況下でも、SNG（衛星中継車）を活用した伝送手段や、ドローンによる被害状況の上空撮影など、放送局ならではの技術力と機動力を最大限に活かして、現地の実情を社会に発信しました。



「ユニバーサルデザイン」を採用 多くの方にやさしい番組作り

報道番組Nスタでは2025年春から「色のユニバーサルデザイン」に基づく配色を採用しました。画面の表示で「赤と緑」「ピンクとグレー」など、特定の色の組み合わせが見分けづらいと感じる方にも伝わりやすいよう、色覚の多様性に配慮しています。文字の大きさやフォントも、読みやすいものを使用しました。慶應義塾大学と連携して脳波を使った科学的な実験に基づき、画面の下半分に表示する文字の大きさを、従来の1.3倍ほどに大きくしました。今後は、他の

番組でもユニバーサルデザインを取り入れ、より多くの方にやさしい番組作りを進めていきます。

	※改善前	※改善後
一般		
色覚特性 (P型)		

激動の国際情勢、金融、物価高… マルチな情報発信

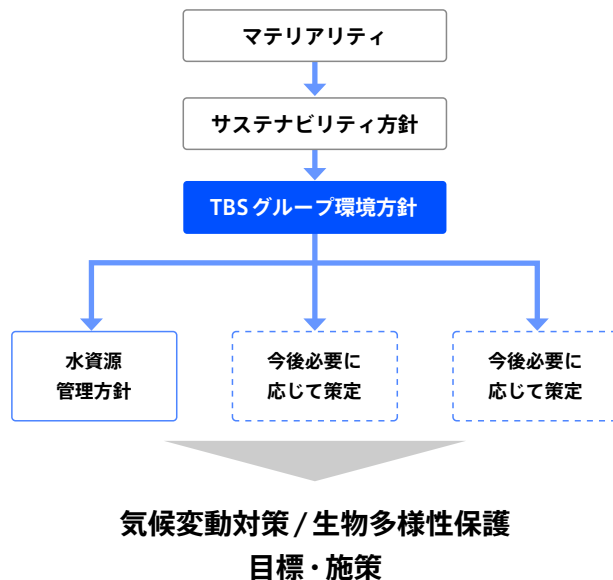
アメリカ・トランプ政権による関税措置をめくり、世界経済が混沌に陥るなか、多様なツールで情報をお届けしています。ワシントン支局では、放送で伝えきれないニュースの背景などを、週末にPodcastで配信しています。駐米大使や現地在住の専門家など多彩なゲストを迎え、最新の情報を発信。

YouTubeでは、物価の動向や世界の金融・経済などを、アナリストの分析とともにわかりやすく解説しています。現場からのホットな話題をより深く、詳しく、視聴者・ユーザーの皆さまに届けています。



環境課題に対する取り組み

TBSグループは、環境課題に関連したマテリアリティとして「命息づく地球に最高の“時”を」を掲げ、気候変動対策や生物多様性の保護に取り組んできました。これらの活動をさらに強化していくにあたり、2025年4月には「TBSグループ環境方針」を策定しました。今後は当方針に基づいて、さらに具体的な資源の管理方針やそれに基づく目標・施策を定めていきます。



TBSグループ環境方針

2025/4/7策定

TBSグループは、「TBSグループ行動憲章」で「自然との共生を大切に考え（中略）、よりよい地球環境の実現に努めます」と誓い、事業上の重要課題（マテリアリティ）に「命息づく地球に最高の“時”を」という項目を設定、「サステナビリティ方針」で「コンテンツ、サービスの提供を通じて、環境・社会課題の解決に取り組めます」と宣して、国際社会が目指す環境保全・負荷低減の一助となることに努めてきました。

「TBSグループ環境方針（以下、本方針）」は、上記環境保全・負荷低減についてのTBSグループ（以下、当社グループ）の方針・取り組みを詳述するものであり、当社グループのすべての役職員（役員および職員）に適用します。また、事業上のすべてのサプライヤーにも本方針の趣旨を周知し、理解していただき、遵守されるよう期待します。

1. 国内外の法令・規範・合意の遵守

当社グループの事業活動すべて（調達・制作・放送・配信・製造・販売・その他サービスの提供）に於いて、環境保全や負荷低減、持続可能な社会実現に向けた国内外の法令・規範・合意を遵守します。

2. 環境保全・負荷低減に関する継続的検証

温室効果ガスの排出、生物多様性の毀損やエネルギーの過剰使用、無秩序な廃棄に加え、「環境基本法」が規定する大気汚染、水質汚濁、土壌汚染、騒音、振動、地盤沈下および悪臭などを「環境に対する負荷」と捉え、すべての事業活動を通じてこれら環境負荷が生じていないかを継続的に検証し、低減に努めます。

3. 適切な環境目標の設定と進捗の開示

環境保全・負荷低減について事業上の目標を適切に設定し、継続的な改善を図ります。また目標達成までの進捗状況について透明性のある報告を行います。

4. コンテンツ・サービスを通じたサステナブル社会実現への貢献

世界規模でのコンテンツ発信・サービス提供という当社グループの事業特性を活かし、環境保全・負荷低減について情報提供や啓発を進めて「社会を動かす起点となる」ことを目指し、以てサステナブルな社会の実現に貢献します。

5. 役職員への周知・啓発

本方針を当社グループ全役職員に周知するとともに、環境に配慮した事業活動推進のための教育・意識向上を推進します。

気候変動対策に向けた新たな取り組み

グループ全体での Scope3 排出量を初めて算出

Scope3排出量については、2023年度一部のグループ会社を対象に2023年度実績を算出し、初めて外部へ開示しました。2024年度は社会的な要請もふまえ、グループ全体での2024年度実績算出に取り組みました。主なカテゴリー別の排出量は、下記の通りです。今後は算出方法の見直しや精度向上などに継続的に取り組み、2026年度までに今後の削減ロードマップを整理していきます。

2024年度TBSグループ Scope3 排出量 (t-CO₂)

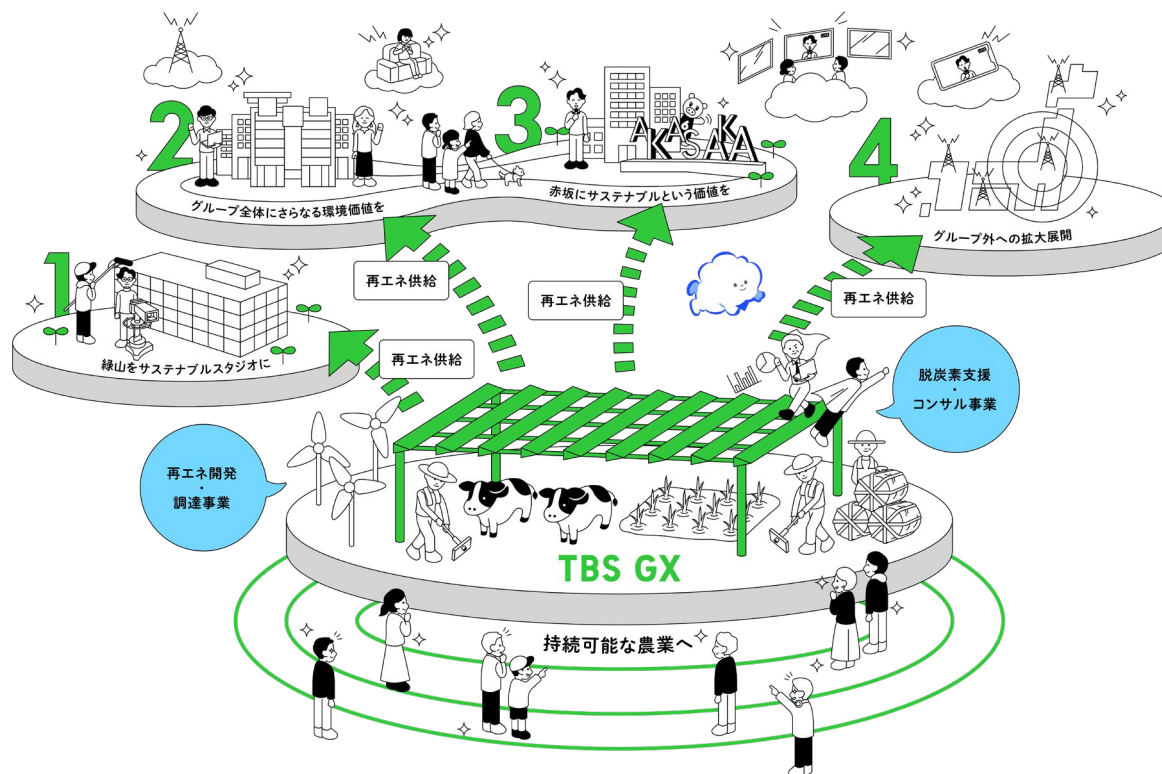
カテゴリ1 (製品・サービス購入)	330,947
カテゴリ2 (資本財)	41,739
カテゴリ14 (フランチャイズ)	20,444
その他カテゴリー	79,206
合計	472,336

(株)TBS Green Transformationの設立

グループ全体での気候変動対策を推進していくにあたり、再生可能エネルギーのプラットフォーム「みんな電力」を運営する株式会社UPDATERと共同で新会社「(株)TBS Green Transformation」(以下、「TBS GX」)を設立しました。

TBS GXにおいては、グループ内で消費する再生可能エネルギー（以下、「再エネ」）の創出に向けて営農型太陽光発電所などを建設していく再エネ開発事業、第三者からの再エネ調達事業、そしてグループ各社への脱炭素支援事業を展開します。将来的には、グループ外への事業展開も検討していきます。

再エネ開発事業においては、「追加性」（再エネの新規創出）に加えて、農業や地域社会における課題解決を意識し、社会から存在を期待される「ストーリー性のある発電所」を建設していきます。創出した再エネはまず、緑山スタジオへの供給を進め、「世界に通用するサステナブル・スタジオ」への変貌を目指します。



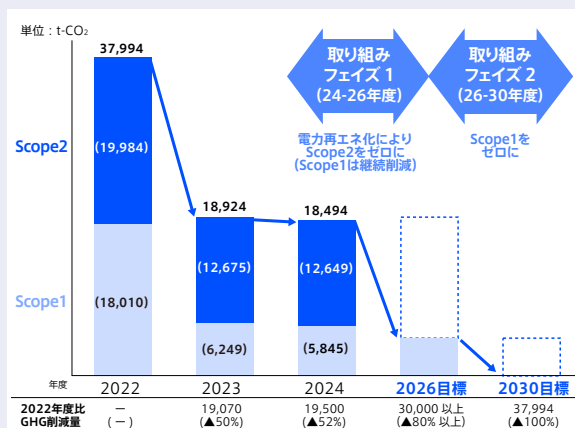
TBS GX 事業展開イメージ

気候変動対策 リスクと機会、およびScope1+2削減目標

TBSホールディングスでは2021年11月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明し、2022年8月に初めてTCFD報告書を公表しました。以後、気候変動に係るリスクと機会について整理し、継続的な情報開示に努めています。

温室効果ガス(以下、「GHG」)排出量の削減に向けては、2050年にサプライチェーン全体でのカーボンニュートラルを目指しています。さらに、2030年度でScope1+2の排出ゼロ、2026年度でグループ全社の再生電力比率100%を実現し、Scope2排出ゼロを目指しています。

TBSグループ Scope1+2 排出量の実績と今後の目標



気候変動のリスクと機会

区分	項目	影響項目	1.5℃シナリオ		4℃シナリオ	
			影響度マイナス	影響度プラス	影響度マイナス	影響度プラス
移行リスク	政府・業界団体等による広告主のCO ₂ 排出量に応じた宣伝規制の導入(広告出稿量の減少)	売上	←		—	—
	環境対応不足による企業評価の低下(広告出稿量の減少)	売上	←		—	—
	脱炭素規制の導入・強化	コスト	←		—	—
	環境認証の取得増加	コスト		←	—	—
物理リスク	気象災害に伴う広告市場の冷え込み	売上	←		←	
	BCP不備に起因する広告出稿量の減少	売上	←		—	—
	気象災害に伴う資産や機材の毀損	コスト	—	—	←	
機会	環境対応啓蒙キャンペーンニーズの拡大(広告出稿量の増加)	売上		→	—	—
	環境対応啓蒙キャンペーンニーズの拡大(メディア収入の増加)	売上		→	—	—
	気象災害対策にかかる情報ニーズの増加	売上	—	—		→
	報道機能のレジリエンス強化要請の拡大	売上	—	—		→
	省エネ技術の進化	コスト		→	—	—
	環境活動に対する行政補助の拡大	コスト		→	—	—
	再生エネルギーコストの低下	コスト		→		→
	素材・機材の再利用技術の進化	コスト		→	—	—

※影響度: 矢印は1億円未満、1億円以上10億円未満の財務的なインパクトを見込んでいます。なお、試算が困難であるリスク・機会の影響度については、項目における定性評価にとどめ、「—」として表示しています。

資源循環および生物多様性保護

資源循環への取り組み

ドラマセットのリユース

TBSグループでは、歴代の番組で使用されてきた小道具や大道具のメンテナンスを行い、中長期的にさまざまな番組で使い続けています。また、ドラマで使用頻度が高い手術室や裁判所などのセットをユニット化し、床材・壁材などの交換で異なる空間に見せるなど、セットのリユースを実践しています。



リユースの一例：裁判所をユニット化し、「アンチヒーロー」(2024年、右側写真)などで使用

やむを得ず廃棄処分となった美術セットについては、ほぼ全量をチップや各種原材料へ転換する形でリサイクルしており、緑山スタジオのリサイクル率は95%を超える水準となっています。

また、今年度はグループ全体での廃棄物の量(2024年度実績)を初めて算出しました。→p.99 事業の状況により量変動することが予測されていますが、資源循環施策の効果測定などのためにも、今後は継続的に算出し、廃棄物の削減を目指します。

緑山スタジオ 廃棄量とリサイクル率

単位：t

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
全体廃棄量	488	634	598	651	653
全体リサイクル率	91.8%	93.3%	96.9%	96.9%	95.7%

生物多様性の保護への取り組み

ミツバチ飼育14年 街に緑と賑わい提供



2011年から「赤坂みつばちプロジェクト」として、TBS放送センター内でミツバチを飼育しています。当初は約10万匹だったミツバチの数は、今では約20万匹に増えました。ミツバチは半径3キロにもおよぶ範

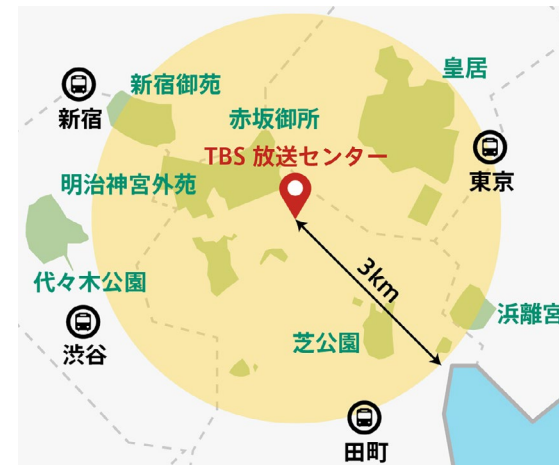
囲を飛びまわり、食料のもととなる花蜜や花粉を集めます。その過程で、花粉媒介者となり植物の受粉を助けるミツバチは環境指標動物とされ、都市部の緑化促進や生物多様性を回復させる重要な役割を担っています。

ハチミツは、赤坂周辺のレストランや地域の行事などで無償提供しており、食事やドリンクを通じて多くの方々に届けられています。



2025年5月に環境・生物多様性保全の取り組みとして「植樹アクションPROJECT」を始動しました。地域と連携し、公園などに蜜源植物の植樹を行って都市の緑化に貢献しています。この活動では、地域の方々と共に養蜂・採蜜を行ったり、こどもたちを対象とした体験授業を開催したりと、「自然との共生」について考えています。

TBSのミツバチの行動範囲



SDGs 国際社会と共に目指すゴール

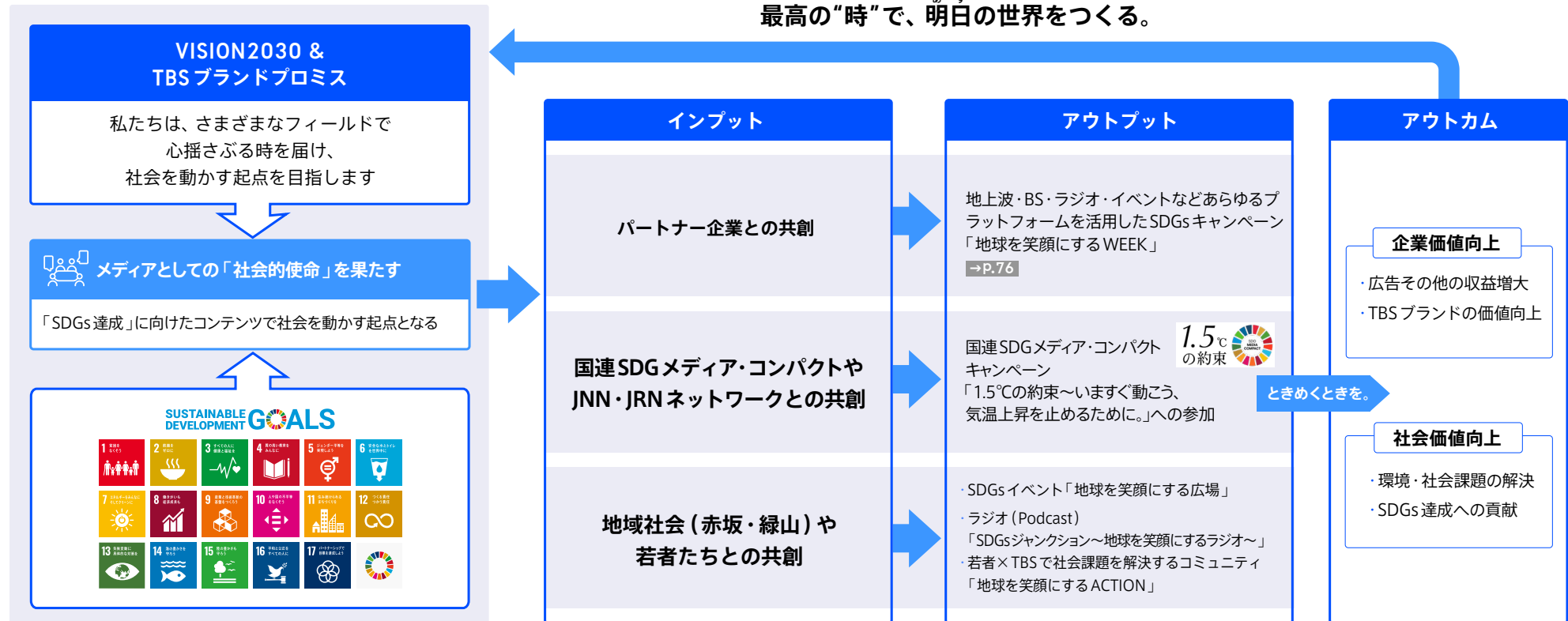
国連のSDGs（持続可能な開発目標）とTBSのVISION2030。同じ年に達成を目指す両ゴールは、その価値観において多くの面で一致しています。TBSのマテリアリティに「メディアとしての『社会的使命』を果たす」がありますが、SDGsをめぐるコンテンツを持続的に発信していくこともその一つです。その取り組みにより、企業価値・社会価値両面の向上を目指します。



TBS SDGs

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

最高の“時”で、明日の世界をつくる。



SDGs「具体的な行動」のきっかけに

「社会を動かす起点となる」という決意のもと、当社はSDGsに関してさまざまな企業・団体とパートナーシップを結び、コンテンツ発信を行ってきました。この共創を通じて収益性も確保しています。

意識・行動醸成をより高めるために



2020年11月に日本の民放各局に先駆けて初めて実施したSDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」は、2025年5月で10回目を迎えました。これまでは、SDGsの認知向上のための啓蒙(2020年～2022年)、SDGsの興味向上のための啓発(2023年～2024年)を目標に掲げてきましたが、2025年春からは、さらに具体的な行動(ACTION)を促すステージとして、そのきっかけづくりのために番組とイベントの連動も強化しました。情報番組「ひるおび」が「地球を笑顔にする広場」とコラボレーションした小学生向けの出前授業では、日本初開催となる「デフリンピック」に注目し、デフサッカー日本代表選手らを講師に迎え、番組出演者と共に子どもたちと交流しました。視聴効果調査によると、番組視聴者全体の95%がSDGsに対して「日常生活において少しでも意識したり、何かしら行動している」と回答し、SDGsに対する理解、興味関心・行動の醸成につながったことがうかがえます。

TBSコンテンツを通して楽しく学ぶ

TBS放送センター前のサカス広場と周辺施設で毎年春と秋に開催されるSDGsイベント「地球を笑顔にする広場」は、さまざまな社会課題について来場者が楽しく学べる「実体験の場所」として、例年のべ2万人が来場しています。



2024年秋には、“子どもたちのウェルビーイング”をテーマに、「こころ」と「からだ」に焦点を当てたプログラムを展開しました。特に「東京2025世界陸上」へのつながりを意識し、サニブラウン選手ら現役オリンピックによるランニング教室を実施。また、パリ2024パラリンピック金メダリストの池崎大輔選手らによる車いすラグビー教室も開催され、子どもから大人まで楽しめる貴重な機会となりました。

2024年秋には、“子どもたちのウェルビーイング”をテーマに、「こころ」と「からだ」に焦点を当てたプログラムを展開しました。特に「東京2025世界陸上」へのつながりを意識し、サニブラウン選手ら現役オリンピックによるランニング教室を実施。また、パリ2024パラリンピック金メダリストの池崎大輔選手らによる車いすラグビー教室も開催され、子どもから大人まで楽しめる貴重な機会となりました。

2025年春には、TBSの番組コンテンツとSDGs目標を融合した多様なプログラムを展開。日曜劇場「御上先生」の教室セットを用いて美術大道具・小道具のリユース技術を体感するほか、リニューアルされた報道番組「Nスタ」ワークショップでは、番組にも導入されたユニバーサルデザインの実例を紹介し、色覚の違いを学びながら、誰ひとり取り残さない情報発信について考える機会を提供しました。

イベント運営には、都内の中高生らを中心に約170人がボランティアとして参加し、世代を超えた協働が実現しています。



大阪・関西万博では戦後80年の特別企画

2025年8月には大阪・関西万博の国連パビリオンで、戦争体験を語り継ぐことの大切さをテーマとした特別展示と、紛争の現実を体感できる没入型イベント「ACTION for Peace～今から、私たちにできること～」を開催しました。特別展示では日本の戦争体験を風化させまいとする若い世代の取り組みにスポットライトをあて、小学生が絵で表現した“紛争”をWebARで体験できるしかけも。未来を担う世代の視点を取り入れました。



大学生らを対象としたイベントでは、参加者がXR技術を駆使した没入型体験を通じて、ニュース映像に記録された警報音や爆撃音をリアルに体感しました。また、東京大学大学院・渡邊英徳教授の研究協力のもと、戦争で破壊された建物や、TBS/JNNの戦後80年プロジェクトで明らかになった「悲劇の特攻機」の3Dモデルをバーチャル上で再現。井上貴博TBSアナウンサーがMCを務め、戦場ジャーナリストや平和維持活動に従事する国連職員らが登壇し、学生たちと活発な議論を交わしました。また、3月にはトランスジェンダー男性の大学生らとともに「ACTION for Gender」を開催するなど若者と共にさまざまな社会課題について考えています。

Corporate Governance

関連するマテリアリティ



責任企業として
ガバナンスを
強化する

コーポレート・ガバナンス

社外取締役・会長対談

コーポレート・ガバナンス体制

役員一覧

取締役会の機能強化

政策保有株式・買収提案への対応方針

情報セキュリティ

リスクマネジメント

株主・投資家との対話

スピード感出てきた より積極的に進捗の開示を



議論し発信する取締役会へ

佐々木 春田さんにTBSホールディングスの社外取締役をお願いしたのは5年前の2020年です。一貫して刺激的なアドバイスを頂戴して、意識改革をしていただいたと思っています。この間の取締役会の議論について、どうぞ覧になったかお聞かせください。

春田 今、当社の取締役会は議論が闊達になってきたと感じています。議事録をとるのが大変だろうと思うほど、皆さん意見をたたかわされるようになって。

佐々木 特に覚えているのは、予算方針について春田さんからかなり厳しいご指摘を戴いたことでした。ビジョンが見えない、数字の設定も不十分だと。そして株価に関しても「上場会社として本当に株価を上げる気があるんですか？」と問いかけられましたね。

春田 予算方針が、なんというかフワっとしている印象で、それを通しての事業執行で株主さんたちにどう報いていくのかを考えなければいけないのに、取締役会での議論が不十分だと、その時は率直に申し上げましたね。

佐々木 「株価を上げる意志が無いなら上場をやめたら？」という春田さんの言葉にハッとさせられ、私たちの議論が十分でなかったと大いに反省しました。春田さんのみならず、社外取締役の皆さんの、様々な視点からのご指摘が私たちの議論のあり方を変えてくれていると実感しているところです。

春田 社外取締役は、当然ですが専門領域がそれぞれ違うので、議論していて、自分と違う視点から突かれるのが大変面白いですね。TBSはもっとこんなこと、あんなことができるのではという期待感も持ちながら様々な発言が出てきています。

佐々木 取締役会について残る課題はどのようなものでしょう。

春田 社内の方々の思いがまだまだ伝わりにくいと感じます。もっと積極的に発言して、みんなで創り上げて行くんだという気持ちを一つにするというか。TBSグループが今どこにいて、どこを目指しているのかを、従業員にも、そして社外の方々にもどう伝えるかという意識がもっと出てくると、議論も活発になるのではないのでしょうか。

佐々木 年に何回か、議事録をあえて残さない集中的なディベートの場を持って、ミステイクがあっても良いからと、闊達な議論のトレーニングをすることも考えています。

春田 議論というものに絶対の正解というものは無いんですから、試行錯誤でいいと思います。

TBS新体制スタートから1年

佐々木 昨年の株主総会で新体制になり、社長をはじめ主要なメンバーが交代しました。私は社長を6年やって退きましたが、TBSス



タイトルの大幅な人事刷新をご覧になったの印象はいかがですか。

春田 私としては、中計やVISION2030を作られた方々が責任を持って最後までやった方が良いのではないかともしましたが…。

佐々木 そうですね。大きな目標を作ったのなら、その時の担当者がやりきるべきだということ、頻繁に社長が変わる必要は無いのではないということなど、相当議論が分かれたんですが、私たちは次の世代にバトンを繋いでいくことを選びました。

春田 大切なのは、理念と計画がしっかり引き継がれているかどうかですね。

人権への取り組みと課題

佐々木 人権の問題についてお聞きます。同業の放送局や、その前には大手芸能事務所で大きな問題が指摘されました。当社に対しても、上場企業としてガバナンスが機能しているか、そして報道機関として報じるべきことを報じているか、二つの側面で人権に対す

る考え方と取り組みが問われ続けています。春田さんはどうご覧になっていますか。

春田 実施されている様々な施策を見ると、きちんと真摯に対応されていると感じます。しかしながら完璧というわけではありません。取締役会にしても大部分が男性で構成されていますし、従業員、特に女性の方々がどのように思っているのか考えると、まだまだ足らざる部分も多いのではないのでしょうか。人権をめぐる不適切な言動を見聞きした時、「おいおい、それはどうなのか？」または「それはダメだ」と普通に言える土壌が無いと当事者たちも声を上げづらい。「真摯に対応はしている、しかし道半ば」という印象です。

佐々木 昔は相当立ち遅れていたなという率直な反省があります。ここ10年くらいでしょうか、社内の空気、気構えが急速に変わってきたと思っています。業界全体として人権への意識で立ち後れているとよく言われるのですが、当社はグループとして5、6年前から権力の集中を排し、経営の透明化をはかるなど、ガバナンスの問題に取り組んできましたし、女性への人権侵害を含む諸問題にもTBSグループ人権方針や人権デューデリジェンスで対応してきたという自負もあります。それでもやはり「業態全体の問題」と言われ続けている感じがですね。まだまだでしょうか。

春田 まだまだと見られるでしょうね。多くの方々は各局ごとの事情まで詳しく把握されていないわけで、ひとたび問題が生じたら、やはり放送局みんな一緒じゃないかと言われてしまいがちです。この前当社が行ったアナウンサーを含む社員を対象とする社内調査の結果を受け、私も「おかしいな」と感じる部分が確かにありました。そういう「おかしいな」という感覚は大事ですし、何よりその感

覚が養われているかが問われているんだと思います。その上で普通に仕事ができる。相手が嫌なことはしないという、小学生でも分かることが共通言語にならないと、問題が定期的に起きてしまうと思います。でも逆に言うと今は大きなチャンスですよ。きちっとしようということを外部の方との付き合いの中でも言えるわけで、放送に携わる人々全体の意識を変えていける環境になってきたんだと考える方が良いのでは、と思います。

「グローバル」「エデュテインメント」目指すべきは

佐々木 グローバルビジネス元年がいよいよ走り出し、エデュテインメント構想も打ち出して、大きな柱が2つとなりました。これらの進捗、スピードについてどう思いますか。

春田 スピードはそれなりにあるのではないかと思います。外に対してその進捗を開示する姿勢はまだまだかなと感じます。こんなにやっているのに、もっと積極的にアピールした方が良いと思います。もう一つ、よくビジネスは小さく生んで大きく育てるのは理想と言われますが、大体そういう時は結果も小さいなと私は考えています。大企業としてやるべきは、スタートアップにはできないこと、すなわち最初に大きなリソースを投入することなんだと。グローバルに発信していこう、そして教育を、と言っていて、原資もあって人もいる、だったら思い切りやりなさいよ、と思います。

佐々木 小さく始めて大きく育てようというのは、当社でも浸透している考えでしたね。

春田 ちょっと言葉は悪いかもかもしれませんが、「失敗しても自分の立場が悪くならないように」という気持ちがどこかにありませんか？」

と言いたいところもあります。

佐々木 そうした、慎重姿勢を踏み越えて、危なっかしいかもしれませんが、あえて「えいっ！」と始めてみるという、いわば挑戦をしようとしています。一例を挙げますと、報道のNEWS DIGですね。ニュースのネット展開を本格化させるというか、テレビと二本柱にしようというところで、技術がついて行くんだらうか、ヒューマンリソースは足りるんだらうか、十分な収入は得られるんだらうかと、見極めきれない中でも「とにかく始めた」んですね。最初はみんな、本当にいいんですかねっていう感じでしたが、あの時点で始めていなかったら、軌道に乗るまでもっと時間がかかったらうかと思えます。

春田 一方で、外部の企業と組んでIPを作る時には投資ファンドをバンと作ろうとする。「いきなりそんな大きく動くの？」と思うこともあります。人に任せながら大きくすることは否定しません



が、自分たちでやり続けて結果を残そうとしないと、本質的なところが残らないし、人も育たない。そういうところを持ち続けてもらいたいです。

佐々木 テレビ以外のことに踏み出すことは、私たちにとってはある種実験でもあり、そこで自信をつけたいという思いもあって、いろいろな形で挑戦してきました。

春田 新たな挑戦をするときに大事なのは、状況が変わって来た時に、「違うよね」って言って変わるかどうかということもあると思います。テレビ局の人って面白いと思うのは、例えばドラマなら、四半期単位で常に新しいものを作っているし、ニュース番組も新しいものを毎日作っているわけです。日常的に「新しいものを作る」ことに慣れている人たちのはずですよ。インターネットの世界では、改善は日々行っても、新しいコンテンツを入れるという会社はほとんどありません。でもテレビ局は違う。新しい予算で新しい内容をどんどん出せる人たちが集まっているんです。その意味で、新しい事業をするのになんでためらうの？と思います。事業についてもその流儀というか気構えでやっていけば、それが普通になるのではないのでしょうか。日々の放送では確かに問題も起こります。でもそれを前提に、様々な対処をしていくし、クリアしていますね。事業も一緒だと思います。ゼロから作り上げて、みんなが結果を出すためにどう動けるかというのが大事です。

佐々木 THE SEVEN や、やる気スイッチ、スタイリングライフは、既にチャレンジして、スタートからはだいぶ動き出している事業です。どんな感想をお持ちですか。

春田 THE SEVEN は、やる気スイッチ、スタイリングライフと全

く違いますよね。THE SEVEN は自分たちでゼロから作り上げて行く粹組みです。やる気スイッチやスタイリングライフは事業体をどのようにグループのシナジーに組み込んでいくかという形です。スタイリングライフは、テレビで商品を紹介することまでは想像できる範囲だから、まずそれをやりましょう、と。で、その後どう展開するのが大事です。やる気スイッチをコンテンツグループの中でどう位置付けて行くかは、知恵の出どころだと私は考えています。
佐々木 現在、社長の阿部が言っている「エデュテインメント」、これはある種の「スタートアップ事業」です。

春田 今年に入って特に進化が激しいAIをはじめとして、環境の変化はものすごく速くなってきています。今、小さいお子さんに何をどう教え、身につけてもらうのがいいんだらうかということは考えます。たとえば小学生にどういうことを身につけてもらったらその子たちが本当に人生を楽しく歩めるだろうと。勉強のための塾をTBSが手掛けてもしょうがないという意見も当初ありましたが、それを超えた知育・教育の形をTBSだからこそ生み出す、それこそがやるべきことだと思っています。それは、世の中に対する提言かもしれないし、未来に対するメッセージかもしれません。

コンテンツ制作とビジネスにおけるAI

佐々木 今AIのことが話題に上りましたが、私たちも事業でAIをどう利用し、組み込むのかということが大きな課題だと認識しています。当初は、AIの利用は著作権の問題なども含めてリスク面から検討することも多かったのですが、試行錯誤を経て今、ビジネスに積極的に活用していける段階に入ったと思っています。

春田 AIは圧倒的に進化しているので、コンテンツ創りにどう使っていくかが課題です。人間のサポート役にとどまらず、自立してやれることがどんどん増えていっているの、会社としてAIをこの業務にどう活かしていくのか、人員配置をどうするのか等、大きな枠組みで考える必要があります。アメリカでは既にAIの影響で人員削減が始まっていますが、日本も間違いなくそうになっていくと個人的には考えています。

佐々木 コンテンツ制作でのAIの活用といったことを超えて、AIは、企業のあり方すら変えていくということでしょうか。

春田 両方に目を向けておくことが必要でしょうね。今後どういう人材を採用するとそこに馴染むのかということまで考えないといけないと思います。実際に現在のAIに触れてみれば、「こんなにできるの？」と驚くことになるでしょう。AIとのつきあい方は、大きい企業ほど考えなければいけないテーマですね。組織のあり方は何百年と「ピラミッド構造」でしたが、果たしてこの形が妥当なのかという問いまで突きつけてきます。

佐々木 組織そのものがAIによって変わってくるということですか。

春田 情報をまとめて、それを簡単に伝播できるとなると、管理職はどれだけ必要か、現場だけで良いのではないかと、となります。現場でも、これまで5人でやっていたことがAIを使えば1人でできるようになります、という風な変化がすぐそこに来ています。そういう環境の下では、先の見通しが立ってから取り掛かる企業と、いち早くやろうとチャレンジしていく企業とで差が広がっていくだろうなと思っています。

佐々木 私たちコンテンツグループもAIの実装、活用は必須であ

ると…。

春田 先日、携帯電話の使い方について発表があって、「検索」という行為が初めて減ったそうです。「自分が検索する」ではなく「AIに聞く」ことが主流になったとき、検索連動型広告はどうなるのかという問題が出てきます。一方でテレビは、質問して答えてもらうというのとは真逆で、見ている人に自動的に情報を入れられるメディアですよ。その形は残るだろうと思うので、その価値をどう伝えるかというチャレンジが、これから問われるのではないのでしょうか。

チャレンジして生み出す「言い切る会社」へ

佐々木 2022年に春田さんがおっしゃっていたのは、TBSは『『こうするんだ』』と言い切る会社になる必要がある』ということでした。少しはそこに近づいたのでしょうか。

春田 こればかりは、私がどう思うかより、周りから見た時にどうかということですね。投資家の方たちからは、「ちょっと変わって来ましたが」という言葉をかけていただくことも増えました。その変化が今後一緒に仕事をしているプロダクションの人たちや出演者さん、スポンサーさんとの関係に出てくることで、「TBSは変わったね」と広く言っていただけるのだと思います。小さな積み重ねが大きな変化になっていくので、全社で取り組んでいくことが大事だと感じます。

佐々木 最後になりますが、春田さんからご覧になって今後のTBSへの期待はありますか。

春田 最近をよく「テレビってオワコンだね」ということを言われるのですが、私は全然そんな風に思っていない。それを世の人



たちにどういう風に示せるか考える必要があります。TBSにはお金があるしノウハウもあるし、人もいる。チャレンジがいっぱいできると思うんです。それをもっと外に見せて行く必要があると思います。私が外から見ていてもそう思うから、現場の人たちはもっと思っているはずなんです。そういう人たちの意見や気持ちをどれだけ形にしてやれるか、阿部社長はじめ経営陣が引っ張り上げて欲しいなと思います。

佐々木 チャレンジを加速しないといけないですね。

春田 面白くしないと、仕事を。TBSの仕事は「面白くできる」領域だし、エンタテインメントってそういうことだと思うんですよ。外から言われるからこう、ではなくて、それを超えて新しいものを生み出していけるといいと思います。

佐々木 本日は、ありがとうございました。

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

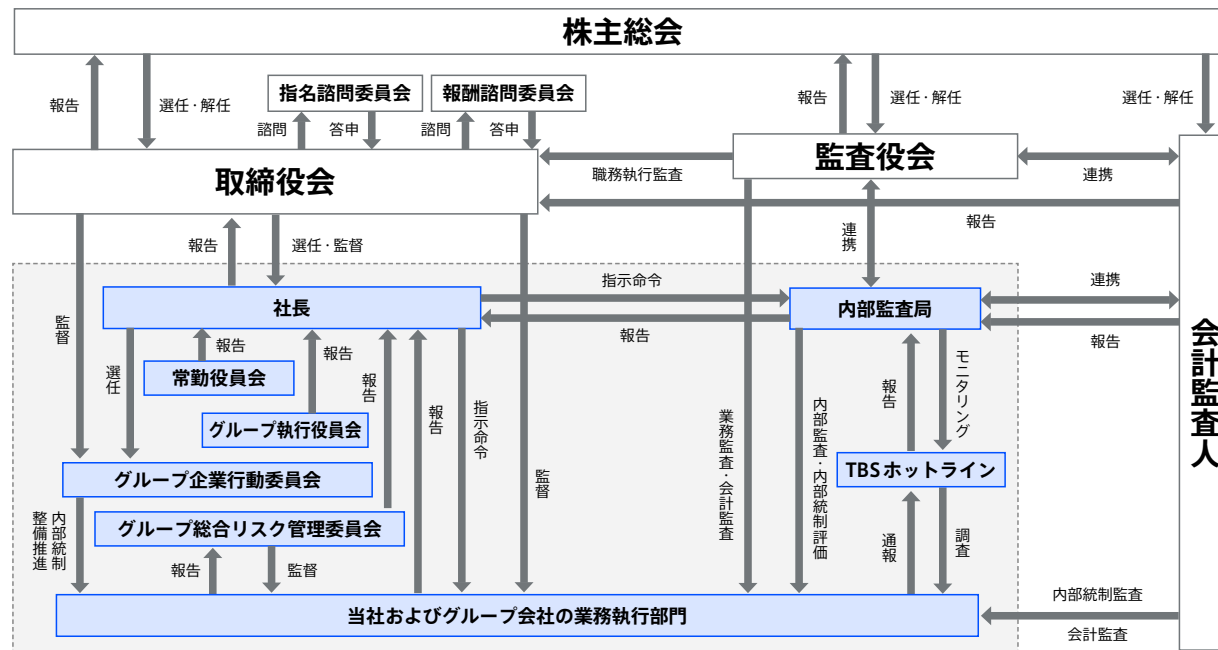
当社は、上場企業として市場経済の発展に寄与すべき責務を負うと同時に、有限希少の電波を預かる放送事業者を傘下に持つ認定放送持株会社として、高い公共的使命を与えられている企業です。グループ経営の効率性を向上させ企業価値を最大化していくと同時に、認定放送持株会社としての社会的責任を果たしていくことを、コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としています。

会社の機関の内容

当社は、取締役会、監査役会によるガバナンス体制を採用しています。

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

コーポレート・ガバナンス体制（2025年7月1日現在）



取締役会の構成



社外役員の割合

40%

監査役会の構成



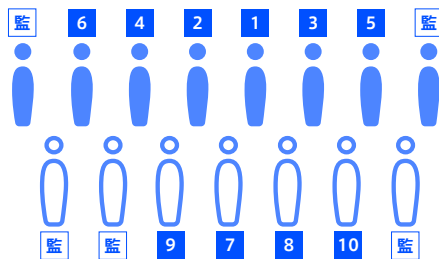
60%

・・・社外役員

取締役会のスキル・マトリックス

当社取締役会に必要なスキルセットおよび各取締役のスキルは、次のとおりです。

当社では、「TBSグループ VISION2030」を策定し、メディアグループからコンテンツグループへの変革を進めています。同計画で掲げた放送の価値向上、成長戦略「EDGE」の遂行、マテリアリティ(重要課題)の解決、サステナビリティ経営による企業価値の向上など、その実現に必要なスキル区分となっています。



監＝監査役 → P.85



番号	氏名	現在の当社における地位	取締役会出席状況	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	企業経営	財務会計	サステナビリティ	法務 コンプライアンス	人材 マネジメント	競争戦略 メディア・コンテンツ	成長戦略「EDGE」		
												デジタル領域	グローバル領域	エクスベリエンス領域
1	佐々木 卓	取締役会長	100%			○	○				○			
2	阿部 龍二郎	代表取締役社長	100%	○	○	○		○	○		○			○
3	龍宝 正峰	代表取締役副社長	100%	○	○	○					○	○		
4	玄馬 康志	専務取締役	100%	○	○		○				○			○
5	井田 重利	常務取締役	100%					○	○	○	○			
6	中谷 弥生	取締役	-(新任)								○	○	○	○
7	八木 洋介 社外 独立	社外取締役	100%	◎	◎	○		○		○			○	
8	春田 真 社外 独立	社外取締役	100%	○	○	○	○					○		○
9	武井 奈津子 社外 独立	社外取締役	100%	○	○				○			○	○	
10	ヴィランティ 牧野 祝子 社外 独立	社外取締役	-(新任)	○	○			○		○			○	○

◎は議長

役員一覧(2025年6月27日現在)

取締役

主な兼職	 佐々木 卓 取締役会長	 阿部 龍二郎 代表取締役社長	 龍宝 正峰 代表取締役副社長	 玄馬 康志 専務取締役	 井田 重利 常務取締役
	(株)TBS テレビ 取締役会長		(株)TBS テレビ 代表取締役社長		
就任時期	2015年6月	2024年6月	2024年6月	2024年6月	2024年6月
所有株式数	72,962株	21,782株	24,564株	20,515株	10,741株
主な兼職	 新任 中谷 弥生 取締役	 八木 洋介 社外取締役	 春田 真 社外取締役	 武井 奈津子 社外取締役	 新任 ヴィランティ 牧野 祝子 社外取締役
		(株)people first 代表取締役 (株)IWNC 取締役 GEヘルスケア・ジャパン(株) 監査役	(株)エクサウィザーズ 代表取締役社長 (株)ベータカタリスト 代表取締役 CEO	東京地下鉄(株) 社外取締役 NTT(株) 社外取締役	(株)グローバル・キャリアデザイン 代表取締役
就任時期	2025年6月	2020年6月	2020年6月	2023年6月	2025年6月
所有株式数	8,613株	0株	0株	0株	0株

役員一覧 (2025年6月27日現在)

新任社外取締役メッセージ

現在、日本のメディア業界は、デジタル化の急速な進展や人権意識の高まりといった多層的・複合的な変化の渦中にあります。私は、こうした転換期を「大きなチャンス」として捉えています。まさに今だからこそ、「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つくり出し、多様な価値観が尊重され、希望に満ちた社会の実現を目指す」—TBSの企業理念に深く共感しています。



社外取締役
ヴィランティ 牧野 祝子

私はこれまで、国内外10カ国でキャリアを積み、多文化・多言語環境における意思決定や組織づくりに携わってまいりました。現在もイタリアと日本を行き来するなかで、海外から日本を客観的に見る機会に恵まれ、多くの気づきを得ています。日本には、五感を震わせる伝統文化と、モダンかつ革新的なカルチャーが共存するユニークな魅力があります。こうした日本の強みをIPとして昇華し、世界に向けて発信していく—それは大きなチャレンジであり、グローバル展開を加速させるTBSの「のびしろ」に、私は心がときめいております。

また、公共の電波を預かる放送事業者として、社会に対する影響の大きさを自覚し、業界全体の信頼回復において中核的な役割を果たすことは、極めて重大な責務であると認識しています。私は、「女性」として、「障がいのある子どもを含む3人の子どもを育てる母」として、また、海外の多くの会社では「社内での唯一の日本人」として、多様性の本質に触れる機会を多く得てきました。こうした視点を、TBSのコーポレートガバナンスの強化、さらには誰もが安心して暮らせる社会づくりに活かしていければ、これに勝る喜びはありません。

監査役



藤原 哲
常勤監査役

主な兼職

(株)TBS テレビ監査役



津久井 直也
常勤監査役

(株)TBS テレビ監査役



藤本 美枝
社外監査役

(株)TBS テレビ監査役
弁護士 TMI 総合法律事務所 パートナー
(株)荏原製作所 社外取締役



大島 真彦
社外監査役

主な兼職

(株)TBS テレビ監査役
アレス・マネジメント・アジア・ジャパン(株)
代表取締役会長
トヨタ自動車(株) 社外取締役



小粥 純子
社外監査役

(株)TBS テレビ監査役
公認会計士 税理士
日本調理機(株) 社外取締役
株日新 社外取締役

執行役員

執行役員

奥田 晋
瀬戸口 克陽
横井 仁
青木 ゆかり

竹内 明
井上 波
吉田 裕二
津川 卓史 **新任**

グループ上席執行役員

園田 憲 伊佐野 英樹

グループ執行役員

林 慎太郎 安田 淳
重宗 宏彦 石丸 彰彦

特任執行役員

徳井 邦夫
熊埜御堂 朋子 **新任**

取締役会の監督機能強化

取締役会の監督機能の強化に向けた取り組み

取締役会における意思決定の迅速化と、透明性・公正性の確保を図るため、2020年6月に取締役会の員数を17名から9名に変更するとともに、2023年6月には、監督機能のさらなる強化のために、社外取締役を1名増員し、10名の体制としました。この結果、取締役会における独立社外取締役の構成比率は40%となっております。

また、指名報酬諮問委員会では、従来より社外取締役が議長を務めていることに加え、2021年1月、社外取締役を半数とする体制に、2023年6月には、社外取締役を過半数とする体制に変更・強化しました。

今後も、当社のコーポレート・ガバナンスの実効性の向上に努めます。

指名諮問委員会

当社は、取締役の選解任、代表取締役社長の選定・解職、代表取締役社長の後継者計画などを審議し、その結果を取締役に答申することを目的とする指名諮問委員会を設置しています。委員会の構成は、社外取締役を過半数とし、かつ議長を社外取締役が務めることで、委員会としての独立性・客観性を担保しております。

2024年度の開催回数は5回です。

主な審議内容

- ・株主総会に提案する取締役候補者と総会後の取締役会で選任する執行役員候補者
- ・取締役会に必要なスキルセットと各取締役候補者のスキル
- ・ボードサクセッションの検討状況

取締役会の多様性について

社外取締役4名は、「企業経営」、「財務会計」、「組織人事」、「法務 コンプライアンス」等の分野に秀で、豊富な経験 知識を持った人物とすることで、多様性を確保しています。

また、2025年6月には、女性取締役2名を新たに選任し、取締役会における女性取締役の構成比率は30%となっております。今後もジェンダーや職歴、年齢等を含む、一層の多様性を有する体制の推進へ努めていきます。

報酬諮問委員会

当社は、取締役報酬体系および水準などを審議し、その結果を取締役に答申することを目的とする報酬諮問委員会を設置しています。委員会の構成は、社外取締役を過半数とし、かつ議長を社外取締役が務めることで、委員会としての独立性・客観性を担保しております。

2024年度の開催回数は3回です。

主な審議内容

- ・前事業年度の業績（連結営業利益）をふまえた取締役の業績連動評価報酬の査定
- ・各取締役の定性評価報酬の査定
- ・取締役会に提出する取締役の報酬総額（基礎報酬・業績連動報酬・株式報酬）
- ・株式報酬・取締役の報酬構成の見直し

取締役会の具体的な検討内容

経営戦略	・中計 2026 の進捗状況のモニタリング ・重要戦略（グローバル・データ戦略、成長戦略投資等）のモニタリング ・赤坂エンタテインメント・シティ計画の進捗状況のモニタリング ・事業会社への投資 ・予算編成方針および予算の策定 ・資本コストをふまえた政策保有株式の検証・売却 ・自己株式の取得および消却 ・当社株式にかかる買収提案への対応方針
ガバナンス	・グループ総合リスク管理状況 ・内部監査結果報告 ・内部通報制度の運用状況 ・取締役会実効性評価 ・IR 面談結果報告 ・サステナビリティ委員会報告（人権デュー・デリジェンス等） ・コーポレートガバナンス・コードの実施状況 ・サイバーセキュリティの取り組み状況

グループ執行役員制度

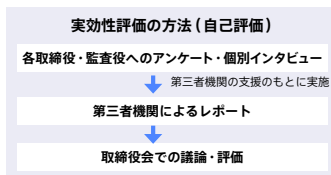
グループ会社に対して経営戦略を機動的に実行し、業務執行の実効性を向上させることを目的に、「グループ執行役員」制度を導入しています。

「グループ執行役員会」はTBSホールディングス取締役、グループを担当する執行役員とグループ執行役員をメンバーとし、TBSホールディングス社長の業務執行を補完するため、各社間の連絡・協議機関として、原則として毎月開催しています。

取締役会の実効性評価

当社では、持続的な企業価値の向上および株主共同の利益の最大化を図るためには、取締役会が期待される役割を十分に果たし、その機能の向上を図ることが重要であると認識しており、より客観的な視点を得るべく第三者機関の支援のもと、取締役会の自己評価を実施し、実効性の向上に努めております。

2024年度は、長期経営ビジョンである「TBSグループVISION2030」および「TBSグループ中期経営計画2026」の達成等に向けた経営体制の変更があったこと、また、「TBSグループ中期経営計画2026」初年度のレビューとしての意味も含めて、各取締役・監査役へのアンケートに加えてインタビューを実施し、第三者機関の報告書をもとに取締役会において議論し、実効性について評価を実施しました。



2024年度評価の概要

主に、以下の内容を当社の強みとして評価いたしました。

1. 経験豊富な社外取締役の陣容等

経験豊富な社外取締役がバランスよく選任されており、社外取締役の果たすべき役割・機能をふまえた適切な構成となっている。

2. 社外役員に対する適切な情報提供の実施

社外役員に対する取締役会の重要議題の事前説明の丁寧かつ十分な実施等、適切な情報提供を実施している。

3. 取締役会でのオープンな議論等

社外役員が自身の専門性等をもとに忌憚ない意見を発し、経営陣は真摯に社外役員の意見を受け止めるなど、適切な緊張・信頼関係の下での議論および意思決定が行われている。

4. コンプライアンス・リスク管理に対する適切な関与

経営陣が各種リスクの把握や対応等に自律的に取り組み、必要かつ十分な情報が取締役会に適時共有される等、取締役会によるコンプライアンス・リスク管理に対する適切な関与が実施されている。

取締役会の実効性のさらなる向上のために、当社取締役会が今後特に優先的に取り組むべき課題として、主に以下の内容を確認しました。

1. 取締役会の適切な議題設定等

重要戦略や中期経営計画等に対する進捗管理やモニタリングの強化を図る必要がある。その一方で、そのような重要議題の議論の時間をより確保するためにも、取締役会から経営陣への適切な範囲での権限委譲を含めた取締役会の付議基準のあり方を検討する。また、グループ横断での経営基盤に関する議題の設定など、グループ全体を俯瞰した目線を持ったうえで審議を行う。

2. 役員間のさらなるチームビルディングのための施策の実施

社外役員相互および執行役員を含む経営陣と社外役員の間における、取締役会の場以外での自由な議論や意見交換の機会等をより増加させ、役員間のさらなる信頼関係の醸成等に努める。

3. 取締役会のさらなる効率的な運営

重要議題の議論の時間の確保および議論の内容のさらなる充実化を図るべく、事前説明を含む取締役会運営の効率化に取り組む。

前回評価をふまえた主な取り組み状況ならびに今回評価をふまえた主な課題および取り組み方針

	経営課題	取締役会の役割・運営	取締役会の構成	指名・報酬諮問委員会	社外取締役に対する支援体制
前回評価による取り組み	- 成長戦略、株主還元、政策保有株式の売却を着実に進捗。 - 資本収益性の向上を目指し、中期経営計画2026において資本効率向上の定量目標を明示。 - IR説明会やSR面談等の実施内容や、IR説明会の内容について、取締役会で共有、議論を実施。	- グループ会社も含めたリスク管理状況、経営上重大な影響を与えるリスク案件を、都度取締役会で審議・報告。 - 人権DD結果や内部通報状況を取締役会に報告。	指名諮問委員会で議論を経て、グローバル、人材育成など当社の課題に強い女性の社外取締役が就任。社内取締役にも女性取締役1名が就任。	報酬諮問委員会による議論を経て新たな報酬制度を導入。	- 社外役員懇談会を複数回実施。 - 新任社外監査役向けにコンテンツ制作の主要な設備である緑山スタジオの見学会を開催。
今回評価による主な課題および取り組み方針	IP・グローバル戦略等の重要戦略の審議・モニタリングの充実、M&A後の事業等の進捗状況の管理、資本市場・グループを俯瞰した目線での議論等、より大局的な観点での議論に取り組む。	- 適切な範囲で経営陣への権限委譲が可能となる取締役会付議基準の検討や、事前説明を含めた取締役会のさらなる効率的な運営を行う。 - 取締役会でのさらなる議論の活性化に向けて、情報提供の充実等に継続的に取り組む。	ダイバーシティの観点では進捗があったが、取締役会の独立性のさらなる向上を中長期的な課題として認識。	指名諮問委員会による役員候補者への面談や、後継者計画の議論等、役員指名にかかる取り組みのさらなる充実を図る。	社外役員間又は経営陣と社外役員との間での意見交換機会を増やし、役員間のさらなる信頼関係醸成を図る。

役員報酬

取締役報酬の基本方針と構成

取締役の報酬は、取締役会の諮問機関である「報酬諮問委員会」の答申に基づき基本方針を定めています。取締役の報酬体系、水準および構成等は、取締役会の諮問により「報酬の基本方針」をふまえて「報酬諮問委員会」が審議し、その答申に基づき決定しています。

役員報酬等の基本方針

- 「企業価値の向上」「公共使命の完遂」を実現するための優秀な人材を確保・維持し、安定した経営の基盤となる報酬であること
- 「株主の視点」を重視し、株主様との価値共有を進める報酬制度であること
- 「報酬諮問委員会」における審議による客観的で透明性の高い決定プロセスであること

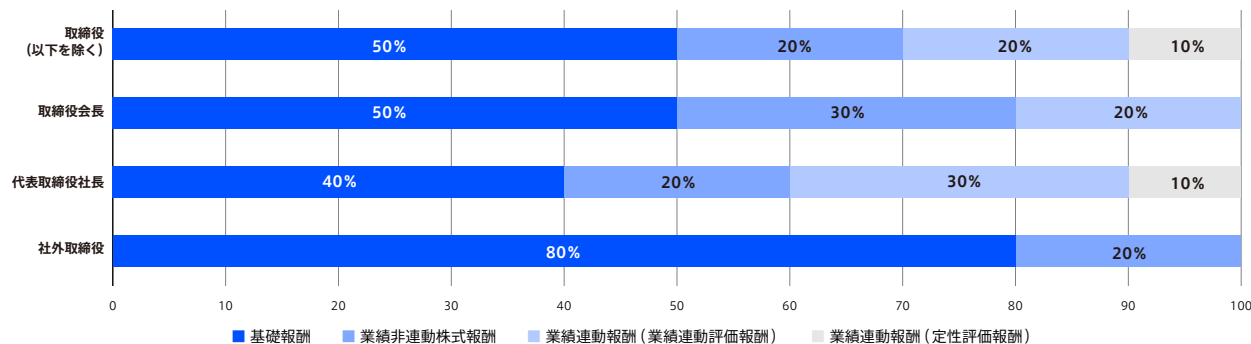
取締役の報酬は、「基礎報酬」、「業績非連動株式報酬」、「業績連動報酬」および「中長期インセンティブ株式報酬」により構成します。

2025年度より、中長期的な企業価値の向上に向けた貢献意欲をより高め、ステークホルダーの皆さまとの価値観の共有を深めることを目的に、社外取締役を除く取締役に対する「中長期インセンティブ株式報酬」の導入、社外取締役に対する「業績非連動株式報酬」の導入など、取締役の報酬と当社の企業価値の連動性をより明確にするための報酬制度改定を行いました。

取締役報酬の構成

項目	概要
基礎報酬	月例報酬（毎月支給） 取締役ごとに役位、担当する戦略部門、経営環境の変化などを勘案して決定
業績非連動株式報酬	取締役ごとに、役位、担当する戦略部門、経営環境の変化などを勘案して決定した金額分の譲渡制限付株式を毎年交付
業績連動報酬 （社外取締役は対象外）	(i) 連結営業利益の数値目標に対する達成度を毎年定量評価して支給する「業績連動評価報酬」、および (ii) 各取締役が責任を有する戦略部門の達成状況を毎年定性評価して支給する「定性評価報酬」
中長期インセンティブ株式報酬 （社外取締役は対象外）	中期経営計画期間終了ごとに、役位や役割ごとに定められる基準株式数に、中期経営計画において掲げる目標値等の達成状況をふまえて支給率（0～100％）を決定し、譲渡制限付株式を交付

取締役報酬の構成割合（中長期インセンティブ株式報酬は除く）



※業績連動報酬の支給率を100%とした場合の構成割合になります。なお、業績連動報酬の評価によって社外取締役を除く取締役の報酬総額は60～140%の範囲で変動します。
 ※中長期インセンティブ株式報酬は、中期経営期間終了毎に評価・支給を行う点、金額基準で支給しない点で他の報酬と異なるため、上記構成割合からは除いています。仮に、業績連動報酬の支給率を100%、中長期インセンティブ株式報酬の支給率を100%、中長期インセンティブ株式報酬の1年分の交付株式数を、2025年3月31日の東証市場における当社株式終値4,264円により金額換算した場合、基礎報酬、業績連動報酬および業績非連動株式報酬の支給合計額を1.0とすると、中長期インセンティブ株式報酬の金額換算額は約0.3～0.5となるように設計しています。

政策保有株式・買収提案への対応方針

政策保有株式

当社グループの株主共同の利益を最大化していくためには、企業価値向上に努めるとともに、認定放送持株会社としての高い公共的使命を果たすことが必要と認識しています。これらの観点から、協力関係、取引、業務提携などを総合的に勘案し、経営戦略の一環として必要と判断する企業の株式を保有します。

毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、直近事業年度末の状況に照らし、保有目的・関係性の状況、経済合理性等を総合的に勘案し、継続保有の適否を検証しています。経済合理性については、保有に伴う便益やリスクを当社の資本コストを基準に検証します。これらをふまえ、保有意義が希薄化した政策保有株式については随時売却していきます。また議決権行使にあたっては、投資先企業の経営方針を尊重しつつ、中長期的な企業価値の向上に資するか否かという観点から、議案の内容を精査し、適切に議決権を行使します。ただし、当社の企業価値を毀損するおそれがあると考えられる場合や、重大な法令違反がみられる場合などには、議案の趣旨確認等、必要に応じて投資先企業と十分な対話を行い、慎重に判断することとします。

2018年度から2023年度までの6年間で総額1,530億円規模の政策保有株式を売却しました。「TBSグループ 中期経営計画2026」期間の2024年度から2026年度の3年間では900億円以上の売却を計画しており、計画を実行した場合、2018年度からの9年間の売却額は2,430億円超となります。2024年度は約396億円、また、2025年度も既に約537億円相当の売却を実施しており、引き続き政策保有株式の縮減に取り組んでまいります。

「当社株式にかかる買収提案への対応方針」の概要

当社は2007年2月28日の取締役会において、「当社株式にかかる買収提案への対応方針」を整備しました。2007年6月28日開催の定時株主総会において、本対応方針とその継続について、議決権を行使できる株主の議決権の過半数によるご賛同をもって承認をいただいています。

本対応方針については、会社法をはじめとする企業法制、経済産業省および法務省が発表した政府指針、東京証券取引所が発表した諸規則に則り、株主の権利内容やその行使、当社株式の市場への影響について、十分な検討を重ねて整備したものです。当社は上場企業として、市場経済の発展に寄与すべき責務を負うと同時に、有限希少の電波を預かる放送局としての公共性、また、報道機関としての中立性を堅持するための自主性、多様性および独立性の維持が必要と考えています。

本対応方針の重要な特徴として、議決権の20%以上に相当する株式取得を企図する買収者グループが本方針対応を遵守する限り、買収提案にかかる対応措置の実施に先立ち、原則株主総会を開催し、株主に当該措置を実行するか否かの判断をゆだねることとしています。これにより、株主の皆さまに適切なご判断をいただくために十分な情報と時間を確保することと、当社経営陣が代替案を含め買収者グループの大規模買付行為等に関する提案等の評価、検討および交渉などを行うことを可能とすることを目的としています。

ただし、取締役会から独立した諮問機関である企業価値評価特別

委員会が買収提案の評価、検討を行ったうえで、買収提案にかかる対応措置の不発動の勧告を行った場合には、株主総会の開催を待つまでもなく、当該措置は発動されません。これにより、当社経営陣の保身のための手段として用いることを防止する策を講じています。

当社は2021年5月に「TBSグループVISION2030」(「VISION2030」)を、2024年5月には、VISION2030の第2フェイズとなる「TBSグループ 中期経営計画2026」を策定し、事業ポートフォリオの拡充、成長戦略投資のさらなる推進といった経営改革に積極的に取り組んでいます。

短期的な利益追求等を目的に当社の変革に向けた取り組みを妨げ、企業価値を毀損しかねない大規模買付行為に対して必要かつ相応な手段として本対応方針を保持することが、現時点では有効であると考えております。

他方で、当社株主の皆さまの共同の利益ならびに当社の企業価値の維持および向上の観点から、取締役会において慎重に検討を重ねた結果、引き続き取締役会等で議論を重ね、然るべき時期に本対応方針が不要との判断に至った場合には速やかに対応できるよう、2025年6月より有効期間を3年間から1年間に変更しております。

「当社株式にかかる買収提案への対応方針」の内容については、当社ホームページにおいて公開しています。



「当社株式にかかる買収提案への対応方針」

(会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針)

<https://www.tbsholdings.co.jp/about/governance/decision.html>

内部監査・番組向上への取り組み

内部監査

内部監査の基本的内容

社長直属の組織である内部監査局は、取締役会で承認される年度監査計画に基づいて当社およびグループ各社の対象部門に対して内部監査を実施し（定期監査）、当社グループの業務の適正性、有効性および効率性について評価しています。監査結果は社長に報告し、改善の指摘を行った事項について対象部門・会社に対して進捗状況の確認を行っています（フォローアップ監査）。年度監査結果は取締役会に報告されます。なお、必要に応じて、臨時監査も行っています。

また、内部監査局は、金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制の評価」を実施しています。

内部監査の実効性の確保

監査役と内部監査部門である内部監査局は、原則として常勤監査役と隔週で会合を開催し、内部統制の整備と運用に関する情報の共有を図っています。社外監査役は、内部監査局から監査の対象となった案件について監査役会を通して情報を共有しています。また、内部監査局は、監査役会に対して、年度監査計画および実施した内部監査の結果等について定期的に報告しています。

このように、社長直轄の組織としての活動および取締役会への報告と、監査役への定期的な報告、情報共有によって、内部統制の実効性の確保を図っています。

番組向上への取り組み

TBSでは開局の年（1951年）に独自に定めた「TBS放送基準」（随時改訂）と「日本民間放送連盟放送基準」を準用しながら番組向上に努めています。

日本が武力攻撃を受けるなどした場合に警報や避難の指示・解除の情報伝達を通じて国民を保護することを目的とした「TBSテレビ国民保護業務計画」を策定、「反社会的勢力排除に向けた指針」で番組制作の健全化を図っています。

放送法で設置を義務づけられた「番組審議会」では、TBSの諮問に応じて答申や意見が述べられ、TBSはこれを尊重し必要な措置をとっています。

また「視聴者とTBSをつなぐ窓口」として検証番組「TBSレビュー」を月2回放送（第2・4日曜朝）、TBSおよび放送全般が抱える問題について幅広く取上げ、検証しています。

外部の制作会社との番組制作委託取引においては、「番組制作委託取引に関する自主基準」を定め放送文化を担う対等な立場のパートナーであることを常に念頭に置き、緊密な相互の協力関係を維持発展させるとともに、公正性・透明性が確保された取引を積極的に推進する基本姿勢をとっています。

日本民間放送連盟（民放連）および日本放送協会（NHK）が放送事業の公共性と社会的影響の重大性をふまえて、正確な放送と放送倫理の向上に寄与することを目的として発足させた「放送倫理・番組向上機構（BPO）」では、言論・表現の自由を確保しつつ、視聴者の基本的人権を擁護するため、放送への苦情や放送倫理上の問題に対し、自主的に、独立した第三者の立場から対応しています。

🔗 「TBS放送基準」（随時改訂）

🔗 「TBSテレビ国民保護業務計画」

🔗 「反社会的勢力排除に向けた指針」

🔗 検証番組「TBSレビュー」

🔗 「番組制作委託取引に関する自主基準」

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

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

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

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

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

情報セキュリティ

拡張戦略「EDGE」の重要な柱の一つが、多様なデバイスへのコンテンツの配信強化とデジタルコンテンツの開拓による「デジタル分野」への拡張です。ユーザーデータを活用したデータドリブなコンテンツ配信や、デジタルテクノロジーを活用したコンテンツ制作の進展に伴い、サイバー攻撃や個人情報漏洩のリスクも増大します。このようなリスクの高まりに対応するため、TBSは情報セキュリティの強化を進めています。

情報セキュリティ体制

サイバー攻撃が高度化・巧妙化することに伴い、サイバーセキュリティは、現代の放送インフラにおいて非常に重要な要素となっています。当社は、通信事業者、放送事業社などで構成される一般社団法人ICT-ISACに加盟し、同組織が定めるガイドラインに準じて放送設備のサイバーセキュリティ確保に努めています。

また、CISO (Chief Information Security Officer: 最高情報セキュリティ責任者) が任命するTBS CSIRTという組織を中心にセキュリティ体制を構築しています。グループ会社の情報システム部門やJNN系列各局、外部のセキュリティ団体との連携を図っています。

TBS CSIRTでは、セキュリティインシデント発生時の対応手順を定めたセキュリティインシデント対応要領を策定し、国家サイバー統括室(NCO)主催の全分野一斉演習や外部講師によるCSIRT向け技術トレーニングへ参加、有事の際の情報連携方法や対応について継続的に訓練を行っています。

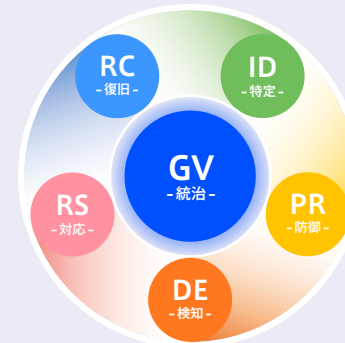
継続的なセキュリティ対策の推進

TBSグループは、米国国立標準技術研究所 (National Institute of Standards and Technology, NIST) が発行するセキュリティ対策の検討・推進の国際的なフレームワークであるサイバーセキュリティフレームワーク (Cybersecurity Framework, CSF) をベースに、セキュリティ対策の計画・実行・評価・改善 (PDCAサイクル) を継続的に実施しています。

NIST CSFに基づき、定期的にセキュリティ対策の状況を評価し、その結果明らかになった課題や新たな脅威動向をふまえ、対策計画を策定・見直し、継続的なセキュリティ強化を実施しています。

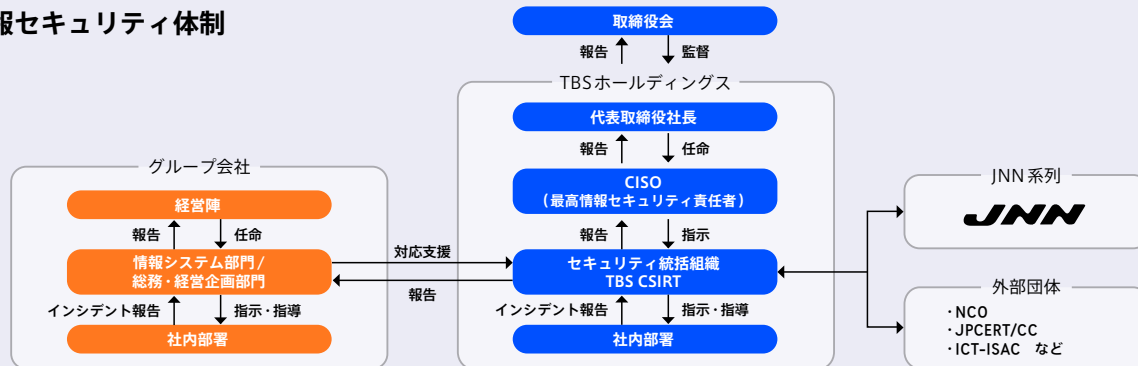
セキュリティ対策は最新のセキュリティ技術を導入するだけでなく、一般社員のリテラシー向上のための標的型メール攻撃訓練や、ガバナンス向上のための情報セキュリティガイドラインの整備などさまざまな観点で実施しています。

NIST CSF 2.0



NIST CSF 2.0では統治、特定、防御、検知、対応、復旧の6つの機能でセキュリティ対策状況の「現状」と「目標」のギャップを把握することが可能です。

情報セキュリティ体制



個人情報保護

社会のデジタル化が進むなか、増え続けるパーソナルデータの管理は、企業の信頼を左右する重要な課題となっています。TBSグループは、皆さまのプライバシーを尊重することを事業の基本と捉え、法令遵守はもちろんのこと、自主的に管理体制を整え、透明性の確保に全社を挙げて取り組んでいます。

TBSグループのパーソナルデータ適用関係図

〔適用関係図〕



(2025年5月現在)

TBSグループでは2022年4月、グループ全体を包括する個人情報取扱規程を策定しました。統一的な基準に基づいて、個人情報やこれに関わるデータを適切に取り扱うため、TBSホールディングスの担当役員をCPO(Chief Privacy Officer：最高個人情報責任者)とし、その下に関係部局の局長らで構成する個人情報管理委員会、そして、常設の実務担当組織である個人情報管理事務局を設置し、情報セキュリティ部門と綿密に連携を行う強固な内部統制システムを構築しました。また、毎年全従業員を対象とした個人情報保護に関する勉強会を実施し、継続的に意識向上を図っています。

2024年7月には、TBSグループにおける個人情報やこれに関わるデータの取得・管理・利用について、わかりやすく示したWebサイト「TBSプライバシーセンター」を公式サイト内に立ち上げました。本ページに掲載している「パーソナルデータ適用関係図」のように、取り扱うデータの種類とその関係性を視覚的に解説するなど、透明性の確保に努めています。

トップページにはCPOのメッセージを記載したうえで、テーマごとに「パーソナルデータ」「視聴・聴取データとCookie」「TBS ID」「TBSグループ各社プライバシーポリシー」「報道・著述目的の個人情報」「オプトアウト・開示手続き」「パーソナルデータを守る体制」「ご意見・お問い合わせ」の項目を設け、それぞれの取扱いについて丁寧に説明しています。

TBSグループはパーソナルデータ等の管理体制を整備し、それをユーザーの皆さまに広く示すことによって、信頼にお応えしたいと考えています。

TBSグループ 個人情報管理体制



TBSプライバシーセンター

<https://www.tbs.co.jp/privacy/>

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制について

当社は、グループの内部統制体制を構築・推進するため、社長を委員長とする「TBSグループ企業行動委員会」を設置し、適正かつ効率的な事業遂行を達成するとともに、企業集団としての企業価値の維持・増大を図ることとしています。

リスク管理の具体的手法については、TBSグループ企業行動委員会が監督する小委員会として設置されている「TBSグループ総合リスク管理委員会」が統括し、推進しています。同委員会は、原則として半期に一度、毎年4月と11月に開催し、当該期間中のリスク管理状況の報告を受けます。

リスクマネジメントの具体的手法

委員会では、TBSホールディングス、およびグループ各社から報告される個別の潜在リスクを把握するとともに、それらを影響度と現実化頻度から集計しています。こうした「リスクの見える化」に取り組むとともに、仮にそのリスクが現実化した場合には、その原因を分析し、各部門において再発を防ぐための改善策を整えることで、リスクのコントロールに努めています。

地道にこうした取り組みを繰り返していくことで、グループ全体がきちんとリスクに向き合い、お客さまやステークホルダー、社会、働く仲間からも信頼される組織となることを目指しています。

TBS ホットライン(内部通報制度)

TBSグループから一切の不正行為を追放するため、「TBSホットライン」(内部通報制度)を設置しています。

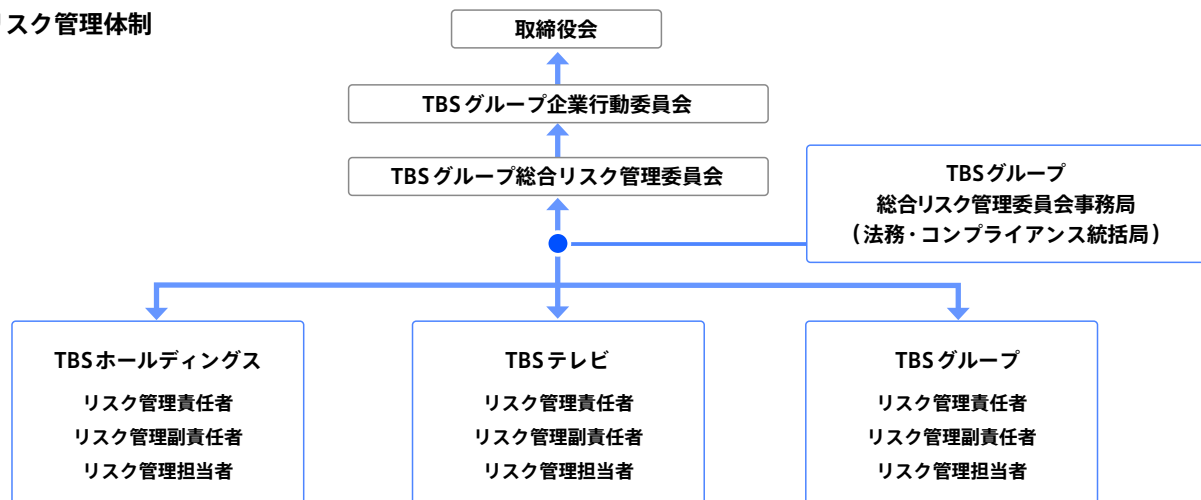
不正行為を見聞きした場合は、TBSグループで働く従業員、スタッフだけではなく、退職者や取引先の方もこのホットラインを使用して通報できるシステムです。通報者の秘密は厳守することとし、通報者に対する不利益な扱いは禁止されています。通報先は、社内のほか、外部の弁護士事務所も選択することができます。

TBSグループ贈収賄・腐敗防止方針

TBSグループは、従前「TBSグループ行動憲章」「TBSグループ行動基準」において、事業活動を通じた腐敗行為、贈収賄行為の防止に努めて参りましたが、腐敗が持続可能な社会実現に向けて大きな障害になるという認識のもと、2023年3月、一層高い倫理観と厳しい基準で贈収賄を含む腐敗行為を一切許容しない方針を貫くための基本的な遵守事項となる「TBSグループ贈収賄・腐敗防止方針」を定めました。

「TBSグループ贈収賄・腐敗防止方針」
<https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/pdf/anti-bribery.pdf>

総合リスク管理体制



主なリスクと対応策①

主なリスク(有価証券報告書記載)

メディア・コンテンツ事業に関するリスク

地上波テレビ広告収入への 依存と国内景気変動について

当社グループ売上高の大きな割合を占める地上波テレビ収入は、広告主である企業の業績やその購買者である消費者心理と強く連動しています。2024年度は、夏以降、価格引き上げが一巡し、業績好調となった業種が増加したことや、コロナ以降低調となっていた一部の業種でも広告出稿が活発となったことを受け、地上波テレビへの広告出稿は活況となりました。

地政学リスクや国際経済の不安定化、資源価格の高騰、各国中央銀行の金融政策の動向により、今後の経済動向が悪化し、広告市場、なかでも地上波テレビ広告市場が大幅に縮小した場合には、当社グループの経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。また、当社グループにおいて、視聴者や広告主、広く社会からレピュテーションリスクが発生した場合にも、当社グループの経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。

TBSの対応策

広告主である企業が、広告費を固定費（半期を契約期間とするタイムセールス）から変動費（タイム単発・スポットセールス）へのシフトを掲げていますが、当社グループは、クライアントのニーズにあったセールスをすべく、半期を契約期間とする従来

の手法にとらわれない、柔軟なタイムセールスを推進しております。加えて、人件費や電気代・燃料費などの高騰を受けて、いち早く価格転嫁、適正価格でのセールスにも取り組んでおります。そのような取り組みもあり、2024年度はネットタイムセールスのレギュラーベースはプラス改定となっており、スポットセールスにおいても前年度を大きく上回る売上となりました。今後も、クライアントのニーズにそったネットタイム・スポット枠の柔軟な運用など、売上高を最大化する取り組みを継続してまいります。

メディア間の競争および コンテンツの獲得について

テレビを中心とした映像・音声の伝送メディアは、従来型の放送、すなわち地上波、衛星（BSおよびCS）、ケーブルテレビに加えてインターネット上の配信サービスの普及が進展するなど多様化し、メディア間の競争も本格化しており、さらなる可処分時間の奪い合いが激化することが予想されます。また、スポーツコンテンツについては、放送権料が高騰する傾向にあり、優良なコンテンツの獲得をめぐるメディア間の獲得競争も激化しています。

配信プラットフォームの急速な多様化を受けて、コンテンツ需要が高まるとともに、コンテンツへの投資速度は早まっています。今後、競争環境が激化し、事業が計画通りに伸長しない場合など、当社グループの経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。

TBSの対応策

当社グループでは、民放公式テレビポータル「TVer（ティーバー）」などを利用した無料動画配信を提供しています。有料動画配信サービスについては、2023年4月に㈱プレミアム・プラットフォーム・ジャパンと経営統合した㈱U-NEXTとの協業を主軸に展開しています。2023年7月には㈱プレミアム・プラットフォーム・ジャパンが運営していた「Paravi」と「U-NEXT」はUI/UXも統合され、2025年2月現在で有料会員数は466万人超と順調に伸張し、国内勢プラットフォームとして圧倒的な首位を走っています。

2024年度は、海外プラットフォームにおいても存在感を示すため「NETFLIX」や「Disney+」へのコンテンツ提供を継続し、配信事業全体で大幅な増収となりました。今後もコンテンツ供給を促進し、2022年4月にスタートしたリアルタイム配信も合わせて収益の裾野を持続的に広げていくとともに、一層強いコンテンツを生み出し、最適なウィンドウコントロールを行うことで利益を最大化してまいります。

※有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載の内容のうち、主要なリスクを抜粋して記載しています。その他のリスクを含めた詳細は、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

主なリスクと対応策②

主なリスク(有価証券報告書記載)

テクノロジー、システム、セキュリティについて

近年の技術革新のスピードや消費者ニーズの変化はとても速く、開発・投資した技術やシステムが当初の予想を超えて陳腐化することにより、計画値以上の再投資が必要になる場合や、投資額に見合った増収あるいは業務の効率化が見込めない場合には、固定資産の減損および減価償却費の増加等、当社グループの経営成績および財政状態に影響を与える可能性があります。また、各業務システムのインターネット接続やクラウド化が進んでいますが、近年はサイバー攻撃の手口が高度化・巧妙化していることから、各種システムのセキュリティリスクは年々高まっており、ランサムウェアや最先端の技術による、想定を超えるような新たな脅威が発覚するリスクがあります。

TBSの対応策

2023年度、SASE(Secure Access Service Edge)というネットワークセキュリティモデルの考え方にに基づき、ゼロトラスト基盤を導入しました。情報の場所や働き方に囚われず、すべての通信を検査し、安全なリモートアクセスが可能となっています。

また、専門のインシデント対応チーム(TBS CSIRT)を強化し、さまざまなセキュリティ対策を講じています。2024年度は、基幹ネットワークおよび放送ネットワークの監視を行うNDR(Network Detection and Response)の導入やクラウド基盤の設定ミスおよび脆弱性検知を行うCSPM(Cloud Security Posture Management)の導入を進めました。さらに、専門的な知見を持

つ人材をキャリア採用し、セキュリティ担当者を増員するなど、体制の強化も行っております。内閣サイバーセキュリティセンター(NISC)主催の分野横断演習にも参加し、有事の際の情報連携方法や体制など、さまざまな課題を発見し、改善を実施しております。

ライフスタイル事業に関するリスク

消費者のライフスタイルの変化とコスト構造について

ライフスタイル事業については、景気停滞や原材料価格の高騰などのマクロ経済環境の変化に加え、消費者需要の変化、購買行動のオンライン化や商業施設の集客力低下、異常気象および季節性による需要の偏りといった要因により滞留在庫が発生する可能性があることなどから収益機会を逃し当社グループの経営成績や財政状態に影響をおよぼす可能性があります。これらに加え、人材の確保、固定資産の減損、店舗閉鎖損失、為替変動、法規制、情報漏洩、自然災害、設備投資などのリスクを有しております。

知育・教育を取り巻く環境の変化とレピュテーションリスクについて

知育・教育事業は、全国に展開するさまざまな教育ブランドの教室や園を運営しております。

長期的な出生率の低下に伴う少子化は、生徒数確保の競争激化、また、小学校、中学校、高等学校、大学をはじめとする各種学校の学制、休暇時期、年度の変更は各講習・生徒募集時期のズレにつながる可能性があります。さらに、当社グループは、国籍、性別、年齢等において多様な人材確保に努めておりますが、労働人口の減少は人材の確保が困難となり、競合他社との競争が激化する可能性があります。

また、食中毒・誤飲・アレルギーなどの事故、従業員による不正・不祥事などが発生することで、企業の信頼性・イメージが低下し、経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。

不動産に関するリスク

賃貸等不動産市況について

当社グループは港区赤坂を中心に不動産開発を行い、賃貸等不動産を保有しております。新型コロナウイルスの影響は緩和されましたが、一定の割合で定着したテレワークなどの勤務形態や、都心部でのオフィスビルディング新築物件の増加によって、オフィステナント需要の変化が続く見込みです。加えて、不動産開発関連工事においては、資材調達費や人件費の高騰が長期化、また既存不動産ビル運営における燃料費等の上昇により、当社グループの経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。

※有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載の内容のうち、主要なリスクを抜粋して記載しています。その他のリスクを含めた詳細は、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

株主・投資家との対話

IR活動実績

当社は、投資家の皆さまとの建設的な対話に積極的に取り組み、そこから得られる貴重なご意見を経営戦略に活かすことで、企業価値の持続的な向上を目指しております。

IR活動はIR室が主体となって推進しており、2024年度は証券会社アナリスト・機関投資家向けの決算説明会を中間期と通期の年2回開催したほか、四半期ごとに個別面談を年間合計でおよそ150回実施いたしました。

決算説明会では、定量的な情報の充実に加え、株主・投資家の皆さまの関心が高い成長領域を中心に、今後の重点施策に関する定性的な説明も強化し、わかりやすい情報提供に取り組んでいます。特に2024年5月の決算説明会では、「VISION2030」の第2フェーズにあたる「TBSグループ中期経営計画2026」を発表し、前中期経営計画の総括とともに、事業ポートフォリオ拡充戦略、成長基盤、そしてサステナビリティ経営について、動画を効果的に用いたコンテンツカンパニーとしての特色を活かした説明で、理解を深めていただく工夫を凝らしました。

個別面談においては、決算内容や業績見通しに加え、「TBSグループ中期経営計画2026」の内容、とりわけキャピタル・アロケーションを中心とした資本政策や財務戦略について、より踏み込んだ対話を行いました。面談や開示資料に対するフィードバックも真摯に受け止め、投資家の皆さまのご意見を反映した、タイムリーかつ公平な情報開示の改善に継続して取り組んでおります。

また、代表取締役社長との直接的な意見交換の場であるスモール

ミーティングを継続的に実施しているほか、TBSグループの事業活動や競争力の源泉をより深くご理解いただくための施設見学なども、国内外の投資家の皆さまに向けて随時企画・開催しております。

2024年10月には、新任のCEOならびにCFOが、セルサイド・アナリストの皆さまと直接対話するスモールミーティングを開催いたしました。この会では、新執行体制が掲げる経営ビジョンや中期的な課題認識、さらには持続的成長を実現するための具体的な戦略の方向性について、アナリストの皆さまから多岐にわたるご質問が寄せられました。数多くの建設的なご意見やご提言も頂戴し、相互理解を深める極めて有意義な機会となりました。

また、2024年12月には、前年度に開催しました「緑山スタジオ・シティ施設見学会」にご参加いただけなかった海外の機関投資家をお招きし、別途見学会を開催いたしました。実際に放映中の連続ドラマで使用されているセットや、「THE SEVEN」専用に設計された最先端の「M6スタジオ」など、TBSグループが誇る高品質なコンテンツ制作能力の源泉とも言える現場を、臨場感をもって体感していただきました。

SR活動実績

2024年度のSR活動は、CFOである取締役とそれを補佐する執行役員に加え、CSOである取締役が担当しました。主にパッシブ運用を行っている約20社の国内機関投資家のESG・議決権行使担当者と約40回の面談を行いました。

テーマは、株主総会における議決権行使結果や政策保有株式の縮

減、買収提案への対応方針、資本コスト経営、人的資本、人権課題への取り組み等について幅広く意見交換を行いました。対話の内容は、取締役会をはじめ社内にてフィードバックしており、2023年度から面談後に実施しているアンケートから得た意見や気づきも合わせて、企業価値向上の各種施策に活かし、中期経営計画の策定、実効的な取締役会の体制整備、統合報告書のアップデート等に反映しています。2025年度は、海外機関投資家のESG・議決権行使担当者との面談も積極的に行っております。

2024年度に実施したアンケートの質問「新しい役員体制に期待すること」に対する機関投資家の回答の一部(原文)

- ・ 同業他社をベンチマークするのではなく、社外取締役の知見も活かしてスピード感のある経営を行って頂きたい。
- ・ 資本効率性向上に向けた近年の経営努力はポジティブに評価しているが、新経営陣におかれましては資本効率向上に向け対策を更に加速されることを期待します。
- ・ 世界を圧倒するコンテンツプロバイダーとして飛躍すべく、豊富な経営資源を効率的に活用し、貴社独自の優位性、独自性を早急に確立する。
- ・ すぐに解決が難しい長期的な課題が残されており、取り組み規模や執行のスピードアップにより、短期で見ても今後の進捗が期待できることが株式市場から評価され、株価に反映されるような取り組みに期待しています。



Corporate data

業績・企業情報

過去10年の財務データ

非財務データ

会社・投資家情報

過去10年の財務データ

(単位: 百万円)

	2016/03期	2017/03期	2018/03期	2019/03期	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期
会計年度										
売上高	348,539	355,363	361,954	366,353	356,796	325,682	358,269	368,130	394,309	406,700
売上総利益	107,072	113,296	113,750	115,728	107,008	95,418	114,818	116,419	120,420	128,738
販売費および一般管理費	89,893	93,417	94,949	97,156	93,904	84,576	94,472	95,636	105,244	109,273
営業利益	17,179	19,878	18,800	18,572	13,103	10,841	20,346	20,782	15,175	19,465
経常利益	22,678	26,207	26,923	28,835	21,274	19,233	30,707	35,086	27,653	31,604
親会社株主に帰属する当期純利益	14,497	16,136	17,182	25,205	30,174	28,072	32,008	35,182	38,126	43,914
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,337	36,485	35,536	35,215	21,406	22,713	-2,853	30,632	26,535	23,283
投資活動によるキャッシュ・フロー	-8,956	-10,078	-14,028	-21,588	5,962	-8,618	-8,154	-7,346	-29,556	13,645
財務活動によるキャッシュ・フロー	-5,326	-36,718	-7,730	-24,387	-14,202	16,898	-8,164	-24,491	-51,012	-6,106
フリーキャッシュ・フロー	23,381	26,407	21,508	13,627	27,368	14,095	-11,007	23,286	-3,021	9,638
会計年度末										
総資産	649,970	707,063	821,737	798,481	783,024	1,100,223	1,201,632	1,067,865	1,567,504	1,296,125
流動資産	149,478	145,479	155,660	144,192	158,800	190,053	198,692	209,058	154,399	202,958
固定資産	500,492	561,583	666,076	654,289	624,223	910,170	1,002,939	858,807	1,413,105	1,093,167
負債	191,762	189,633	220,786	197,189	191,093	305,338	318,629	271,681	417,557	346,892
流動負債	95,278	77,231	93,382	80,099	81,021	86,176	75,592	104,059	94,993	109,782
固定負債	96,483	112,402	127,403	117,090	110,072	219,162	243,037	167,621	322,564	237,109
純資産	458,208	517,430	600,950	601,291	591,931	794,884	883,002	796,184	1,149,947	949,232
現金および現金同等物	74,734	67,391	81,129	72,033	85,059	116,061	98,707	97,589	43,698	74,577
主要な経営指標 (%)										
売上高増加率	0.2	2.0	1.9	1.2	-2.6	-8.7	10.0	2.8	7.1	3.1
営業利益増加率	9.2	15.7	-5.4	-1.2	-29.4	-17.3	87.7	2.1	-27.0	28.3
営業利益率	4.9	5.6	5.2	5.1	3.7	3.3	5.7	5.6	3.8	4.8
親会社株主に帰属する当期純利益率	4.2	4.5	4.7	6.9	8.5	8.6	8.9	9.6	9.7	10.8
ROE	3.3	3.4	3.2	4.3	5.2	4.1	3.9	4.3	4.0	4.2
ROA	3.5	3.9	3.5	3.6	2.7	2.0	2.8	3.1	2.1	2.2
自己資本比率	68.3	71.1	71.2	73.2	73.9	71.0	72.3	73.1	72.6	72.2
総資産回転率	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3
PER	21.0	21.5	22.9	14.0	8.7	13.2	9.5	9.1	18.8	15.6
配当性向	30.1	30.3	30.5	22.9	17.2	18.3	19.7	20.1	18.9	24.9
1株当たりの情報 (円)										
1株当たり年間配当金	25.00	28.00	30.00	33.00	30.00	30.00	37.00	42.00	44.00	68.00
EPS	83.12	92.46	98.38	144.31	173.28	164.32	187.35	208.76	232.28	273.04
BPS	2,545.60	2,878.29	3,349.52	3,347.03	3,356.30	4,575.61	5,087.12	4,726.87	7,038.78	5,847.77

非財務データ



下記以外の非財務データについては、「ESG データブック」もご参照ください

[ESG データブック](#)

URL: <https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/ESGdatabook.html>

環境			範囲	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	備考
環境 Environment	GHG 排出量*	SCOPE 1	TBS グループ	t-CO ₂	4,394	3,867	18,010	6,249	5,845	
		SCOPE 2	TBS グループ	t-CO ₂	24,539	25,355	19,984	12,675	12,649	
		SCOPE1+2 合計**	TBS グループ	t-CO ₂	28,933	29,222	37,994	18,924	18,494	
		SCOPE3***	TBS グループ	t-CO ₂	—	—	—	243,140	431,668	
		SCOPE1+2+3 合計	TBS グループ	t-CO ₂	—	—	—	262,064	450,162	
	GHG 排出係数	SCOPE1+2+3 合計	TBS テレビ	t-CO ₂ /百万円	—	—	—	0.5348	0.4917	百万円の売上に対し発生した CO ₂ 相当量
	エネルギー使用量****	電力使用量	TBS グループ	GJ	365,561	385,399	519,265	598,997	607,605	
	水資源使用量	取水量合計	TBS グループ保有施設	m ³	275,709	299,166	324,058	343,404	353,513	
	排水量	排水量合計	TBS グループ保有施設	m ³	203,827	232,918	252,236	253,115	281,633	
			TBS グループ	t				1,651	2,074	

*GHG Protocol 基準で算出した後、グリーン熱証書の活用による自主削減努力を反映しています

**2021 年度までは TBS ホールディングスおよび TBS テレビを算出範囲としています

***2023 年度は TBS ホールディングス、および基幹 6 社 (TBS テレビ、TBS ラジオ、BS-TBS、TBS スパークル、TBS グロウディア、TBS アクト) を対象としています

****2021 年度までは TBS ホールディングス、TBS テレビ、およびスタイリングライフ・グループを算出範囲としています

社会			範囲	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	備考
社会 Social	従業員 Employees									
	従業員数		TBS グループ	名	6,134	6,454	6,586	7,992	8,095	
	女性従業員割合		TBSHD + TBS テレビ	%	—	23.0	23.4	24.2	25.2	
	女性管理職比率		TBSHD + TBS テレビ	%	—	14.3	14.3	15.8	15.9	年度末時点
	障害者雇用率		TBSHD + TBS テレビ	%	—	3.12	3.01	2.94	2.80	
	社員離職率		TBSHD + TBS テレビ	%	—	1.78	2.33	2.27	2.18	
	TGU* 講座	講座・研修の総時間	TBS グループ	時間	—	440	448	400	414	
		受講者数 (延べ)	TBS グループ	名	—	14,600	18,000	19,250	17,041	

*TGU (TBS グループユニバーシティ) は TBS グループ全従業員に学びの機会を提供するための企業内大学です

地域社会 Community										
	寄付金額*		TBSHD+TBS テレビ	百万円	25.9	34.1	19.1	35.8	30.6	

*TBS グループは寄付以外に災害募金活動も行っています。詳しくは URL https://www.tbs.co.jp/csr/support/bokin_hokoku.html をご確認ください。

ガバナンス			範囲	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	備考
ガバナンス Governance	コーポレート・ガバナンス Corporate Governance									
	取締役数	合計	TBSHD	名	9	9	9	10	10	年度末時点
		女性	TBSHD	名	0	0	0	1	1	年度末時点 ※2025 年 6 月 27 日より 3 名
		独立社外	TBSHD	名	3	3	3	4	4	年度末時点
	コンプライアンス Compliance									
	腐敗に関する重大な違反件数		TBSHD + TBS テレビ	件	0	0	0	0	0	
			TBSHD + TBS テレビ	百万円	0	0	0	0	0	

会社・投資家情報①

会社概要（注記無しは2025年3月31日現在）

商号	株式会社TBSホールディングス
設立	1951年5月
所在地	〒107-8006 東京都港区赤坂5丁目3番6号 03-3746-1111（代表）
連結従業員数	8,095名
発行済株式総数	165,591千株
単元株式数	100株
株主数	12,325名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
決算日	3月31日
定時株主総会	6月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
資本金	54,986,892,896円
証券コード	9401
URL	https://www.tbsholdings.co.jp/
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

主な受賞一覧

年月	コンテンツ・技術・クリエイターなど	受賞名
2024年6月	Park! フリースペース	屋内緑化コンクール2024 一般社団法人日本インドア・グリーン協会理事長賞 受賞
2024年8月	「Live Multi Studio」	第1回テクニカルディレクションアワード デジタルサービス部門 銀賞 受賞
2024年9月	「Live Multi Studio」	2024年日本民間放送連盟賞 技術部門 最優秀 受賞
2024年10月	「櫻井・有吉THE夜会」	第28回JNN技術賞 番組技術部門 入賞 受賞
2024年10月	「VIVANT」	東京ドラマアウォード2024 連続ドラマ部門 グランプリ 受賞
2024年10月	「不適切にもほどがある！」	東京ドラマアウォード2024 連続ドラマ部門 優秀賞 受賞
2024年11月	「CDTVライブ!ライブ!」	XR施策が第77回映像技術賞 OAG部門 受賞
2024年12月	「幽☆遊☆白書」	アジアン・アカデミー・クリエイティブ・アワード2024 VFX部門 グランプリ 受賞

外部評価

社債発行体格付

A（シングルエー）
（R & I）

ESGインデックス

FTSE4Good Index Seriesと
FTSE Blossom Japan Indexに
初選定、
FTSE Blossom Japan
Relative Indexは2年連続選定

ESG評価機関「CDP」

日本の放送局
として初めて
「B」評価を獲得



DX認定事業者

経済産業省が定める
「DX認定事業者」に認定



健康経営優良法人

2025大規模
法人部門
（ホワイト500）認定
（2年連続・民放キー
局の中で唯一）



統合報告書2024

GPIFの
国内株式運用機関が選ぶ
「改善度の高い統合報告書」
に選定

会社・投資家情報②

大株主の状況 (2025 年 3 月 31 日現在)

株主名	特株数 (千株)	割合 (%) *
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	15,938	9.74
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (退職給付信託口・株式会社電通口)	9,310	5.69
株式会社 MBS メディアホールディングス	8,848	5.40
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	5,769	3.52
三井不動産株式会社	5,713	3.49
株式会社 NTT ドコモ	5,713	3.49
日本生命保険相互会社	5,006	3.06
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,934	3.01
株式会社ビックカメラ	4,190	2.56
株式会社講談社	3,771	2.30

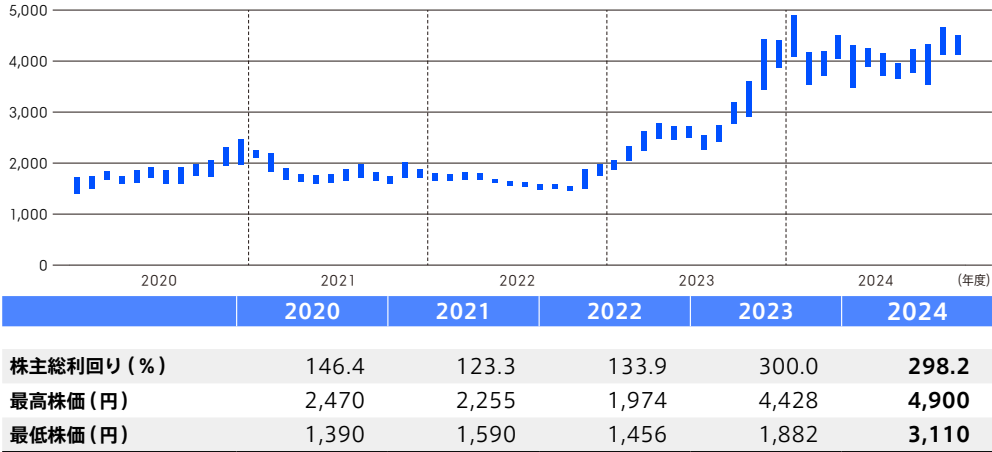
※ 1 発行済株式 (自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合の算定上、発行済株式総数から控除する自己株式には、株式付与 ESOP 信託および役員向け株式交付信託が所有する当社株式は含まれておりません。
※ 2 上記のほか、当社が所有している自己株式 1,871 千株があります。

所有株式数の割合

※株主数: 12,325 名

金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等	個人その他
28.48%	1.51%	46.82%	16.36%	6.83%

株価の推移 (円)



株主優待 (2025 年度)

株数	内容
100 株以上	・新人アナウンサー写真入り QUO カード 額面 1,000 円分 ・TBS 番組リハーサル参加【抽選】 「オールスター感謝祭」【抽選】、「SASUKE」【抽選】などにご招待 ・SASUKE 収録観覧【抽選】 ・TBS ショッピング割引 (2 回のお買い物につき、一部商品除き 30% OFF) ・TBS 社内見学 株主様特別版【抽選】
500 株以上	・東京 2025 世界陸上関連施策【抽選】 ・大型お笑い番組観覧【抽選】
500 株以上を 3 年以上保有	PLAZA ショッピングカード 額面 2,000 円分
1,000 株以上	当社出資の映画・イベントへご招待【抽選】
1,000 株以上を 3 年以上保有	番組「輝く！日本レコード大賞」観覧【抽選】

※詳細 <https://www.tbsholdings.co.jp/ir/stakeholders/benefits.html>



ときめく ときを。 TBS

www.tbsholdings.co.jp