

## TBSグループ 統合報告書 2021

最高の“時”で、あす明日の世界をつくる。

66.6°

23.4°

## 企業理念・ブランドプロミス

### 企業理念

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

### ブランドプロミス

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

From TBS

## TBSグループ行動憲章

### 心を豊かにするコンテンツ、情報、サービスを提供する ～お客様への誓い～

#### ■ 一人ひとりに「最高」の時間を

私たちは、常に創造的姿勢で業務に取り組み、時代や地域を超えて、心を豊かにする、良質で魅力あふれるコンテンツ・イベント・商品・サービスを提供していきます。

#### ■ 公平・公正・正確な情報発信

私たちは、表現の自由を貫き、公平・公正・正確な情報の発信に努め、報道機関としての使命を果たします。

#### ■ 視聴者・聴取者・顧客の声を大切に

私たちは、視聴者・聴取者・顧客の皆様の声に真摯に耳を傾け、より多くの人に価値ある時間を提供するための取り組みを続けます。

### 多様な価値観を尊重し、希望にあふれる社会の実現に貢献する ～社会への誓い～

#### ■ 人権と多様性の尊重

私たちは、人権を尊び、多様な価値観を重んじ、いかなる差別・偏見とも決別します。

#### ■ 社会貢献と環境保全

私たちは、社会とのつながりや自然との共生を大切に考え、持続可能な社会と、よりよい地球環境の実現に努めます。

#### ■ 法令遵守

私たちは、メディア・グループの一員としての高い倫理観を持ち、法令や社会規範を守り、信義を重んじ、公正・透明な企業活動を行います。

### 自由の気風で理念の実現を目指す ～働く仲間への誓い～

#### ■ 魅力的な「人材」の育成

私たちは、豊かな感性を持ち、未来を切り拓く力のある、魅力ある「人材」を育成します。多様な働き方を認め、常に未来、世界を見据えて挑戦を続けます。

#### ■ 自由闊達な職場作り

私たちは、互いを認め合い、自由の気風を大切にし、それぞれが創造性を最大限に発揮できる職場を作ります。

#### ■ グループの一員として

私たちは、TBSグループの一員としての自覚を持ち、理念の実現に向けて、働く仲間とともに「最良」のメディア・グループを目指します。

2020年4月1日

TBS

## 統合報告書発行にあたって／編集方針／目次

### 統合報告書発行にあたって

2020年から2021年にかけてTBSは大きく生まれ変わりました。

企業理念・ブランドプロミス・グループ行動憲章を制定し（2020年4月）、商号もこれまでの「東京放送ホールディングス」から「TBSホールディングス」に変更しました（2020年10月）。

また、「放送を超え、東京を超え」、自社の「ありたい姿」を見極めるべく、「TBSグループ VISION2030」を策定しました（2021年5月）。合わせてグループ再編を順次進め、経営資源の集約・強化を図っています。

世界を覆うコロナ禍をはじめ先行きの不透明な時代に、TBSグループの果たすべき社会的使命は改めて重みを増しています。良質なエンタテインメントと、命をつなぐ「情報ライフライン」を提供することを柱に、新時代の世界に「最高の“時”」を届け、たゆまぬ自己改革を続けて成長する企業グループを目指します。

この決意と自己改革の経過を、株主・投資家の皆さまをはじめすべてのステークホルダーの方々にお伝えするべく、TBSグループは本年、初めて統合報告書を発行します。本報告書が皆さまにTBSグループの全体像と、「過去・現在・未来」にわたる持続的成長に向けての取り組みをご理解いただくための一助となることを祈念しています。

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

佐々木 卓

### 編集方針

#### 〈対象組織〉

TBSホールディングスおよびTBSグループ各社（別記：連結子会社20社）の活動について報告しています。

#### 〈対象期間〉

基本的には、当財務報告期間である「2020年4月～2021年3月」を対象期間としていますが、最新の情報、重要な情報を提供するために上記期間の前後にわたるものも含んでいます。

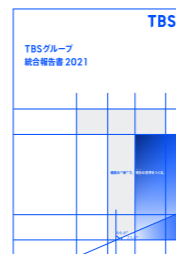
#### 〈掲載情報〉

本報告書の掲載情報は、TBSホールディングスおよびTBSグループ各社の短・中・長期の価値創造に対する重要度とステークホルダーへの影響度に鑑み、重要性の高い事項を掲載することとしています。

#### 〈参考ガイドライン〉

本報告書では、統合報告の国際的なフレームワークである「国際統合報告評議会（IIRC）」の「Integrated Reporting（IR）」および経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参考に、TBSグループの価値創造に向けた事業や諸活動を報告しています。

サステナビリティに関する各種情報については、環境省発行の「環境報告ガイドライン2018年版」、Global Reporting Initiativeの「GRIサステナビリティ・レポートング・スタンダード」などを参考にしています。



#### 〈表紙について〉

本報告書の表紙にはTBSの「T」の文字にブランドプロミスを重ねました。「T」の足元にある「66.6°（TBSのチャンネルにちなんだもの）」と「23.4°（地球の地軸の角度）」は、TBSの新ロゴのデザインで採用されたものです（P4で詳述）



### 目次

#### 第1章 イントロダクション

企業理念・ブランドプロミス	
TBSグループ行動憲章	1
統合報告書発行にあたって／編集方針／目次	2
TBS この1年	4
トップメッセージ	6
SDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」	11

#### 第2章 長期ビジョンと中期経営計画

TBSグループ VISION2030	12
TBSグループ 中期経営計画2023	14
赤坂エンタテインメント・シティ計画	16
財務戦略責任者メッセージ	17
財務・非財務ハイライト	20

#### 第3章 価値創造ストーリー

TBS At a Glance	22
TBS 成長の軌跡	24
コンテンツの成長の軌跡	26
強みとビジネスモデル	28
コンテンツとプラットフォーム	29
価値創造プロセス	30

#### 第4章 事業別戦略

事業の概要	32
メディア・コンテンツ事業	34
ライフスタイル事業	36
不動産・その他事業	38

#### 第5章 非財務資本

TBSの非財務資本と強み	40
人的資本	42
知的資本	44
社会関係資本	46
製造資本	47

#### 第6章 価値創造を支える取り組み

TBSが考えるサステナビリティ	48
環境への取り組み	50
社会への取り組み	52
ガバナンスへの取り組み	54
役員一覧	56
コーポレート・ガバナンス体制の概要／グループガバナンス	58
コンプライアンス	59
リスクマネジメント	60
会長・社外取締役対談	62

#### 第7章 業績・企業情報

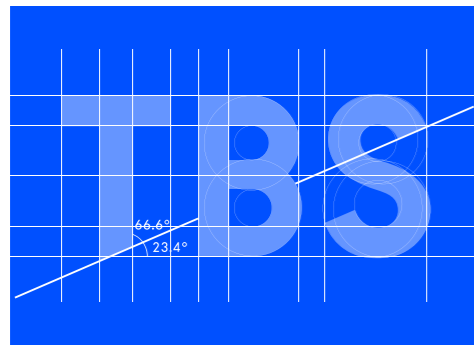
財政状態および経営成績等の分析（MD&A）	64
過去10年の財務・非財務データ	70
会社・投資家情報	72

# TBS この1年

2020年から2021年、新型コロナウイルスとの闘いを続ける一方、未来を見据えた改革を進めてきました。

「TBSのありたい姿」—良質なエンタテインメントを提供し、命を守るため信頼の「情報ライフライン」となる—を目指すという

“社会的使命”を強く、深く再認識した1年となりました。



## ▶ 2020年4月 ブランドロゴのデザインを刷新

2020年4月よりTBSの事業活動のあらゆる場面で使用を開始した新ロゴには、創業以来70年にわたる歴史を踏まえ、新たな時代に向けたTBSグループの思いが託されています。

「TBSブルー」を基調とし、直線と真円で構成されたシンプルな書体で社名を表記したうえでTとSには「右肩上がりのライン」を入れています。ラインの角度「66.6度」は地上波のチャンネル「6」を象徴し、(90度-66.6度=)「23.4度」は地球の地軸の角度を表すことで、地球を意識し、世界に向けてコンテンツを発信する私たちの意志を込めました。

## 新型コロナウイルス対策



正面玄関



副調整室(サブ)内の消毒液



サブ内もアクリル板で仕切り

2020

### ▶ 2月

- 新型コロナウイルス対策のため「緊急テレワーク」実施
- 社内に消毒液完備
- 社員・スタッフにマスクを配布

### ▶ 3月

WHOが新型コロナウイルス「パンデミック」を宣言

### ▶ 4月

- 2024年度内に「女性管理職20%以上」の努力目標設定

### ▶ 5月

- 「緊急テレワークアンケート」90%以上がテレワークを実施

### ▶ 6月

- 取締役会体制を変更(社外取締役を3分の1に)
- ESG担当取締役を選任
- グループ執行役員制度・グループ執行役員会設置

### ▶ 7月

- 「SDGs企画部」を新設

### ▶ 10月

- 商号を「東京放送ホールディングス」から「TBSホールディングス」に変更
- ライフスタイル事業担当として特任執行役員を選任
- TBSラジオ「チャレンジ・ゼロ〜CO<sub>2</sub>削減キャンペーン」実施

2021

### ▶ 2月

- 社内にPCR検査機を導入

### ▶ 1月

- 指名・報酬諮問委員会の構成を変更



TBS系SDGsプロジェクト

### ▶ 11月

- SDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」を1週間にわたり実施
- アントニオ・グテーレス国連事務総長の単独インタビューを実現
- 音声認識AI文字起こしエディタ「もじこ」が企業情報化協会主催「IT賞」を受賞

### ▶ 4月

- 技術・美術関連の関係会社12社を統合した「TBSアクト」が事業開始
- SDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」第2弾を実施

### 2021年4月 日本最大級、匠集団・誕生!



報道機関として正確な情報を提供し続けるため、新型コロナウイルスの感染拡大が始まるやいなや、TBSもBCP(事業継続計画)の施策を講じる必要に迫られました。WHOによるパンデミック宣言の1ヶ月前の時点(2020年2月)で「緊急テレワーク」を実施、TBSで働くすべての人にマスクを継続的に配布しました。TBSらしい働き方「T-Work」を整備する一環でテレワークの環境づくりを進めていたことと、新型コロナウイルス以前から感染症のパンデミックに備えてマスクを備蓄していたことが功を奏した形です。2020年4月に女性管理職割合引き上げの努力目標を設定、6月には取締役会の体制を変更するなどガバナンス改革も進めました。7月にはSDGs企画部を新設し、グループを挙げてSDGsキャン

ペーンを実施しています。新型コロナウイルスのため閉塞感に覆われがちな社会に良質なエンタテインメントをお届けするため、自社で独自にPCR検査機を導入し、出演者の皆さまの感染防止を徹底しています。2021年4月にはグループ再編の成果「TBSアクト」\*が事業を開始、5月には「TBSグループ VISION2030」と「TBSグループ 中期経営計画2023」を発表しました。新型コロナウイルスと闘う社会を支え、同時に、未来を見据えた自己改革を進めてきた1年でした。

\* TBSアクト: グループ12社が結集して誕生した“日本最大級の総合プロダクション”。主にTBSで放送するテレビ番組を中心に、<技術・美術・CG>3つの部門を担当。

### ▶ 5月

- 「TBSグループ VISION2030」「TBSグループ 中期経営計画2023」発表
- 「緑山スタジオの使用電力を2021年度に100%再エネ化」発表



## トップメッセージ

# メディアグループからコンテンツグループへ 最高の“時”で、明日の世界をつくる

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

佐々木 卓

### TBSグループの社会的使命と存在意義

#### いかなる時も、人々に「ちょっといい時間」 で微笑んでいただくことを喜びとする

統合報告書を発行するにあたり、改めてTBSグループの存在意義について考えてみました。

私たちは、多くの方々に「そっと微笑んでいただく」ことを喜びとする会社でありたい。そのためのサービス業だと考えています。

例えば災害に遭われた方々が、私たちの放送を視聴することで安心し、ちょっと微笑む。また、仕事で疲れて帰宅した人が、感動的なドラマで涙を流した後、すがすがしく微笑む。こどもたちがTBSの番組を見て、将来こんなスポーツ選手になりたいなどと夢を持つ。いかなる時にも多くの人々に「ちょっといい時間」で微笑んでいただくことが私たちの存在意義だと考えます。

言い換えると、私たちの仕事の根幹は「ギブアンドテイク」ではなく、まずはギブ、つまり奉仕するところであると理解しています。大災害が起きても、私たちは放送を絶対に止めず、国民のために放送を継続させる、という強い信念のもと行動しますし、そのための訓練を日頃から行っています。

また、私たちは電波を通じて広範囲に影響を与えうる存在でもあります。人々の役に立つだけであればよいのですが、予期せぬマイナス影響を及ぼすかもしれない危険もはらんでいます。そうした電波を大切に、そして正しく使いながら70年という年月を私たちは歩んできました。その経験を踏まえ、人々の役に立ちたい「奉仕」の気持ちをDNAとして継承しています。災害から人々を守り、そして平和を守ることで、国民の財産と生命を守る。それがTBSグループの社会的使命であると考えます。

さまざまなメディアからの情報が氾濫する中で、正確かつ公正な情報発信をしていく、また良質なクオリティのコンテンツを送り続ける。その「信頼性」こそ私たちが提供する最大の価値であると考えます。

### TBSグループの意識改革

#### メディアグループから コンテンツグループへ変革する

これまで私たちは「最大の放送局よりも最良の放送局であれ」という考え方を大事にしてきました。これはかつてテレビ局がメディアとして最大の影響力を持っていた時代に、驕らず謙虚であれと私たち自身を戒める言葉でした。しかしテレビ放送がインターネットに広告費を抜かれるという現在の状況下では、過去の延長上ではないまったく新しいTBSへと再構築する必要があると感じました。

そこで、2020年4月に新しい企業理念とブランドプロミスを策定し、TBSのロゴも刷新しました。さらに同年10月には「東京放送ホールディングス」から「TBSホールディングス」へと商号変更しました。“東京”というローカル性、“放送”という限定性を取り払い、「東京を超える。放送を超える。」という強いメッセージを通じて、放送だけの未来に甘んじないという姿勢を明確にしたのです。

ブランドプロミスで掲げた「最高の“時”で、明日の世界をつくる。」には、心揺さぶられるものすべてをコンテンツと定義し、社会を動かす起点を目指す、という私たちの意思が込められています。新しい企業理念は、経営陣が1年ほど議論を重ねて策定しましたが、このブランドプロミスは、その企業理念をもとに若手の社員がプロジェクトを組んで策定したものです。彼らが導き出した「明日の世界をつくる」という言葉からも、つくることを楽しめようとする人材が揃っている集団であることがわかり、モノづくりへの想いが伝わります。

日本のテレビメディアは、海外のメディアとは異なり放送や電波を流すこととコンテンツを創ることを両方同時に行っているという特徴がありますが、TBSは、今後コンテンツ創りにこれまで以上に注力し、世界水準にまで高めていきたいと考えています。「ちょっといい時間をつくっていききたい」という願いはこれまでとは変わりませんが、単に番組として届けるだけでなく、情報やイベントや教育など、人々に楽しんでもらえるような、優れたコンテンツ、つまり“時”として届けていきます。TBSはこれまで高品質のコンテンツ創りを実践してきましたが、「メディアグループからコンテンツグループへ」とさらに高みを目指すことで、ビジネススケールを世界水準にまで到達させ、海外市場においても存在感を示していきます。

### 前中期経営計画の振り返り

#### 投資とグループ再編により、 変革の素地をつくる

前中期経営計画「TBSグループ 中期経営計画2020」では「投資とグループ再編による総合メディアの多様化と挑戦」を目標に掲げ、動画配信、デジタル分野、知育、赤坂の次世代再開発など、中長期的な成長に向けて500億円規模の投資を実行しました。

また、グループ再編として、80を超える子会社を基幹6社中心に集約しました。放送関連の会社はTBSテレビ、TBSラジオ、BS-TBSの3社にまとめ、番組制作に関してはTBSスパークル、番組販売やデジタル系、テレビショッピングをTBSグロウディア、技術、美術、CG機能をTBSアクトとしました。各社が独立した企業ではあるけれど、できるだけ壁を取り払い、一つの目的に向かってお互いに協力し合い切磋琢磨する体制を構築していきます。組織再編によりさまざまな費用が発生しましたが、経営の効率化も図られてきま

したし、長期的に質の高いコンテンツを生み出し続ける体制が整備されてきたと考えています。

グループ再編の効果はリクルーティングにも表れています。これまでそれぞれの会社の規模が小さかったため人材を募集してもなかなかうまくいきませんでした。一例としては、合併後の会社「TBSスパークル」で新卒採用募集をかけたところ、TBSの基幹グループ会社で幅広い仕事ができるというイメージが学生さんに浸透し、理解されたようで、応募者数が年々着実に増えています（2020年度の倍率35.1倍・2021年度38.5倍（推計値））。

このようにして巨大なクリエイター集団をつくり、人を集め、クリエイターを大事にすることで、新たなコンテンツを創造していくという素地ができたと考えています。

また、この度の再編で、これまでの複雑な多重構造が解消されたことにより、各社ごとに常勤監査役を配置し、業務監査やコンプライアンスの責任者を置くことも可能となり、グループ全体としてコンプライアンス、ガバナンスの面においても強化を図ることができるようになりました。

## TBSグループ VISION2030

### デジタル（D）、グローバル（G）、 エクスペリエンス（E）により EDGEの効いたコンテンツを無限に拡げる

2021年5月に発表した「TBSグループ VISION2030」は、私たちのコンテンツ創造の力を軸に、放送だけに留まらない、あらゆる“時間”や“場所”に「最高の“時”」を提供していく企業となることを10年後のありたい姿として示したものです。この理想の実現に向けてコンテンツを“創る”ことの変革、コンテンツを“拡げる”ことの変革、の二つの側面から革新していきます。

コンテンツを“拡げる”ための拡張戦略「EDGE\*（エッジ）」では、放送事業以外のデジタル分野、海外市場、エクスペリエンス（ライブ＆ライフスタイルなど、体験するリアル事業）の3分野を最重点領域として、エッジの効いた存在として提供価値と共に収益の飛躍的な拡大を目指します。

「デジタル分野」では、配信におけるコンテンツ拡充とプラットフォーム強化に取り組みます。

配信では、民放動画配信サービスTVerと有料配信Paraviに注力します。TVerは、地上波放送で見逃した番組を、次の放送までに好きな時に視聴できるというもので、TVer自体の成長と共に地上波放送の安定成長のためには欠かせない存在であり、ここで利益を増やしていくことを考えています。

一方、Paraviは、NetflixやAmazon Prime Videoの

ようにオリジナルドラマや世界の映画を購入して配信するのではなく、TBSの強みであるドラマやバラエティ番組に特化し配信しますので、ドラマというコンテンツをさらに伸ばして世界水準に育てていこうとしているTBSにとって、優位性を示すことのできるプラットフォームと位置づけています。

「海外市場」へのさらなる飛躍としては、最初から海外視聴者をターゲットとしたドラマコンテンツを創ることに挑戦します。かつて「JIN-仁-」というドラマが世界的にヒットしましたが、その要因は、海外の視聴者にとっては時代劇というよりも、過去の医療の黎明期を通して現在の医療体制の課題提起が響いた点にありました。このように、TBSには海外にも通用するコンテンツ力はありますが、海外市場では米国や韓国・中国といったアジア勢など競合も多く、海外の視聴者をターゲットにするということは、クリエイターの確保をはじめ海外事業者とのアライアンスやM&Aなども視野に入れる必要があります。リスクも伴う話ですが、TBSのコンテンツが海外市場で高い評価を得ることができれば、収益は飛躍的に拡大すると考えています。

「エクスペリエンス」の拡大とは、放送だけでなく、生活者のあらゆる「最高の“時”」にリーチしていくことであり、私たちが運営するTBS赤坂ACTシアター、IHIステージアROUND東京の2つのライブエンタテインメント劇場がそのプラットフォームとなります。メディアに加え劇場をプロデュースする能力も活用することにより、B to Cビジネスとしての提供価値をさらに高めていきます。

赤坂エンタテインメント・シティ計画においては、2022年、TBS赤坂ACTシアターが舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」の専用劇場になるのをはじめ、2028年にはもう一つ劇場が完成し、オフィス、商業施設、ホテルなどが入るビルが誕生して、赤坂がライブエンタテインメントの街として生まれ変わります。赤坂に来ていただいたお客さまへ、芝居やイベントに加え放送などを通してさまざまなコンテンツを提供することで、赤坂を人々の喜びと幸福に寄り添い、最高の“時”を届ける街にすることを目指します。

一方、将来の世界を担うこどもたちの可能性を伸ばすため、知育・教育分野においても、私たちのコンテンツの力を活かしていきます。受験勉強ではなく情操教育の分野なら私たちのモノづくりの手法も活かします。デジタルの力も活用し、エンタテインメントを取り入れながら、こどもたちが目指す希望にあふれる未来の実現を応援していきます。

\*EDGE: Expand Digital Global Experience の頭文字



## TBSグループ 中期経営計画 2023

### 「TBSグループ VISION2030」 の実現に向けて種まきをする

「TBSグループ VISION2030」の実現に向け、「TBSグループ 中期経営計画 2023」の3年間は、コロナ禍からの回復と成長への種まきの期間と位置づけています。

収益の柱であったスポットCMが低調に推移していること、コロナ禍で消費者も当面は出費を控えることなどを踏まえると、これまでの常識にはとらわれずに、さまざまな無駄を早期になくす必要があります。一方で、放送の変革、成長戦略を加速するためには重点分野に投資していかなければなりません。例えば海外事業を推進するためには、海外企業との協業や海外向けコンテンツ創りにも必要な投資を行っていくことで、コロナ禍が明けた時の成長に拍車をかけていくことを狙います。

「種まき」の端緒になっているのが舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」です。これまでの常識では、1つの劇場での上演期間は3カ月程度ですが、「ハリー・ポッター」は、TBSとして初めて期限を定めないロングランを前提としています。これは、公演が終わったあと、次の演目のための準備期間を考えると1年の半分程度しか稼働していない劇場のあり方を根本から覆すもので、普通は上演に合わせて直前に行く宣伝も長期のスパンで計画を立てようとしています。赤坂駅から劇場へ続く大階段をつくるなど、赤坂の街も変わります。そうした設備投資も行い、小さいこどもさんが「小学3年生になったらハリー・ポッター観ようね」というような長いスパンのファン、リピーターを増やして成功へとつなげます。

最終年度（2023年度）の営業利益は2018年度の水準である185億円を目指します。成長への種まきをしながら利益目標を達成するのはかなりチャレンジングではありますが、動画配信ビジネス、海外展開、知育・教育など種まきの動きを活性化させながらの目標値ですので、スポットCMで大きく利益を得ていた2018年度とは意味合いの異なる姿になるはずで

## 競争力の源泉

### 突出した個性を活かすことで組織を活性化し 優れたコンテンツを世界に届ける

TBSの最大の強みは、映画に準じる質の高いドラマを制作できることです。これはもちろん優秀なクリエイターが集まった結果とみることもできますが、個々の尖った個性を尊重するTBSの企業文化も寄与しています。

ドラマ制作の場合、編成部で企画を立案した後、マーケティングやリサーチを実施して、タイトルなどを会議で練り上げながらつくっていきませんが、大勢の合意を経て制作したものは平均点を取りやすいものの、大化けしない傾向が強いと感じます。個性を尊ぶ気風があることで尖ったアイデアも受け入れる土壌があるからこそ、「半沢直樹」や「逃げるは恥だが役に立つ」のような大ヒットドラマが生み出されるのだと考えます。

例えば「半沢直樹」は私が編成局長の時に放送されたドラマですが、企画を最初に持ち掛けられたとき、ラブストーリーではなくビジネスをテーマとしたドラマで高い視聴率を取るのには難しいのではと、当初は放送には反対でした。しかし実力ある担当ディレクターの才能とこのドラマへの熱意に賭けGoサインを出したところ、結果的には、初回から視聴率が20%台に迫る大ヒットとなりました（初回の世帯視聴率は19.4%、最終話は42.2%）。

その時に気づいたのは、自分が学生時代にやっていたラグビーと同様、組織力を高めることは個性を殺すこととは違うということです。大切なのはみんなが同じように考え、集団の規律を守って行動するのではなく、個の役割を組織の中で位置づけ、個々が自らの役割を果たすこと、そのうえで突出した個性を持つこと。個のパフォーマンスを最大限に発揮することにより、組織全体が活性化し、より強くなるのではないかと考えます。言い換えれば、突出した個性を効果的に発揮させることができる組織こそが勝つのです。



## TBSが考えるサステナビリティ

### 「チャレンジとフェア」「継承と創造」により持続的に成長し続ける

企業であるからには高い収益性を目指し、勝つことにこだわり続けたいと考えています。ただし、アンフェアなことをして勝つことはあってはなりません。たとえ勝負に負けてもやり直しはききますが、信用が壊れたらビジネスができなくなってしまうからです。そのため「チャレンジせよ。ただしフェアであれ」というメッセージを、大切な価値観として常に従業員に伝えていきます。

また、最近SDGsへの取り組みを開始しました。社会の要請に応える意味合いもありますが、私たちの意識改革の意味合いもあります。これまで私たちは、木を切って儲けるところまではよいのですが、植林するところまではいかないという「消費型」のビジネスしてきた歴史があります。そのため、SDGsに継続して取り組むことにより、サステナビリティ自体がいかに大切か、企業としても社会としてもサステナビリティを考えることで人間関係や組織をつくり上げていこうと考えています。まずはSDGsを多くの人々に身近に感じてもらうように、2020年から「地球を笑顔にするWEEK」プロジェクトをTBSグループ全員に加え、趣旨に賛同していただける企業の皆さまに、一緒にSDGsを推進する「パートナー」という位置づけでご参加いただきました。これまでに2回実施し、視聴者のSDGsへの認知度を高めるなど、「社会を動かす起点」としての役割を果たし、既に効果は表れています。

また、「継承と創造」もTBSグループがサステナブルであるために大切な考え方です。これまで、優れた番組を制作する人材がいても、その経験やスキルが次に引き継がれない状況がしばしば見受けられました。しかしそれではいけないと考えています。そのため、評価の上でも、例えばクリエイターや記者として一人前と認められた時点で70点、自分が取得した経験やノウハウを後輩に、全部譲り渡すことができた時点で100点満点とするなど、意識改革を進めていきます。先輩が学んできたすべてのことを後輩に渡し、継承して

創造してさらに吸収するということが損得勘定なしにできるのであれば、強い会社になれるはずですが、

また、TBSグループ全体の企業価値を向上させていくために、グループの一体感を浸透させていきます。今年、70年の歴史の中で初めて入社式を基幹6社合同で開催しました。このことは、TBSはグループ一体でコンテンツの創造に向けて取り組む会社であることの意味表示です。経営の効率化やグループガバナンス強化などを、これまで以上に図っていきます。

## ステークホルダーの皆さまへ

### あらゆる最高の“時”を皆さまと共につくり、お届けし、共有することで成長していきます

TBSグループはニューノーマルといわれる時代においても強い会社でいられるように、新たなことにチャレンジし続けていきます。責任ある放送を基盤としながら、コンテンツグループとして、ステークホルダーの皆さまと共にあらゆる最高の“時”を提供し、多様な価値観が尊重される、幸福で持続可能な豊かな社会の実現に貢献していきます。変わりゆくTBSグループにご期待ください。

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

佐々木 卓

Pick Up

## 「社会を動かす起点となる」取り組み



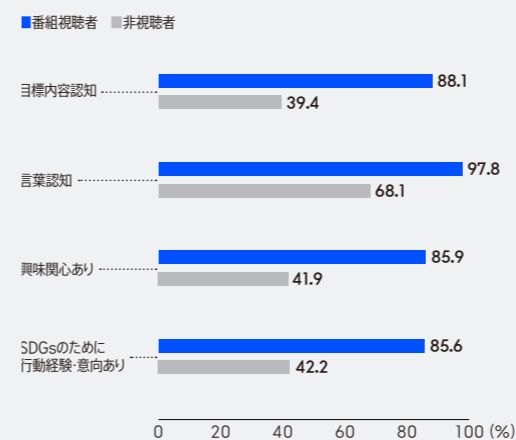
## SDGs キャンペーン 「地球を笑顔にするWEEK」

TBSグループは、ブランドプロミスで掲げている「社会を動かす起点」となる取り組みの一つとして、2020年11月に世界的にも例を見ない大型のSDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」をスタートしました。TBSテレビ、TBSラジオ、BS-TBS合わせて40以上の番組がSDGsのさまざまな課題や国内外の取り組みを取り上げたこのキャンペーンは、その先進的な取り組みが認められ、期間中にアントニオ・グテーレス国連事務総長が異例の単独インタビューに応じるなど、高い評価を受けました。

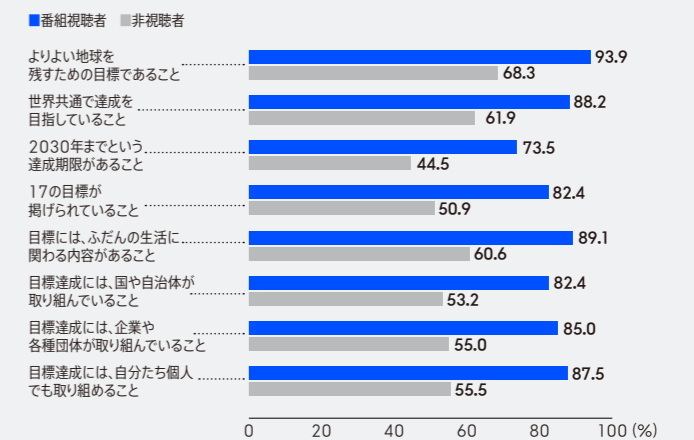
2021年4月26日～5月5日のゴールデンウィークを含む10日間には、キャンペーンの第2弾を実施。「やってみようよ、SDGs」をテーマに、自分にできることから始めてみようと呼びかけ、連動企画として子どもたちがSDGsを楽しく学べるオンラインイベントを配信するなど、さらに幅広いキャンペーンを展開しました。このキャンペーンは国連がSDGs達成期限とする2030年まで続けていく予定です。

ビデオリサーチ社による視聴効果調査では、「地球を笑顔にするWEEK」の番組視聴者は、SDGsの認知、理解、興味、関心すべてにおいて、非視聴者を大きく上回るという結果が出ました。さらに、第1弾と第2弾の2回連続で視聴した人のほうが、SDGsについて具体的な行動を起こそうという意識が高くなっています。キャンペーンを継続していることの効果が顕著に表れており、まさにこのキャンペーンが「社会を動かす起点」となっていることを示しています。

### SDGsへの認知・興味関心・行動経験/意向

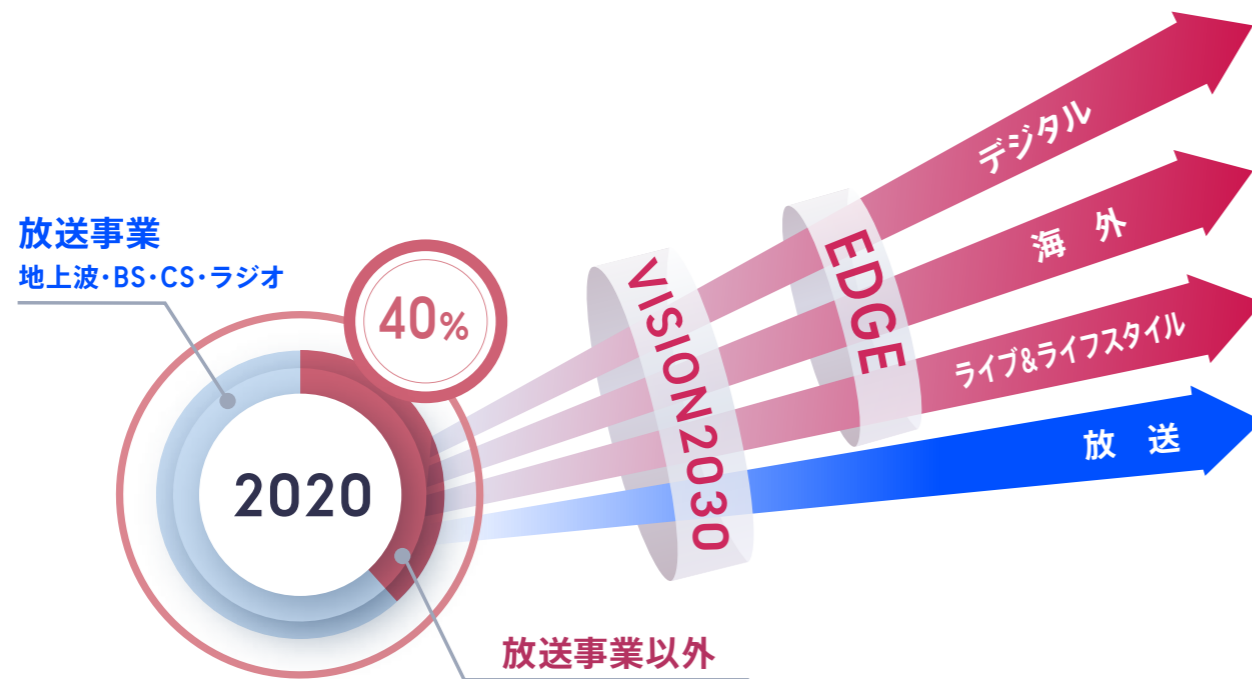


### SDGsへの理解度



## TBSグループ VISION2030

### 放送の枠を超え コンテンツを無限に広げよう あらゆる「最高の“時”」へ



TBSグループにとって最大の武器は“コンテンツ創造”の力で、ライフスタイルの多様化、インターネットの台頭などメディア環境が激変する中で、今まで以上に人々の“信頼”に応え、心や生活を豊かにする素晴らしいコンテンツを“創り”、さらに放送の枠を超えて“広げる”（届ける）。「心揺さぶるもの」すべてをコンテンツと定義し、その価値を最大化するコンテンツグループを目指します。

具体的には、オリジナルIP（知的財産）の開発を推進し、クリエイティブを強化していきます。そして、創ったコンテンツを無限に広げる拡張戦略「EDGE※」を推進します。

配信強化とデジタルコンテンツの開拓を推進し（Digital）、海外市場へのさらなる飛躍を追求し（Global）、ライブエンタテインメントやライフスタイルを“体験する”事業の拡大（Experience）へリソースを集中していきます。

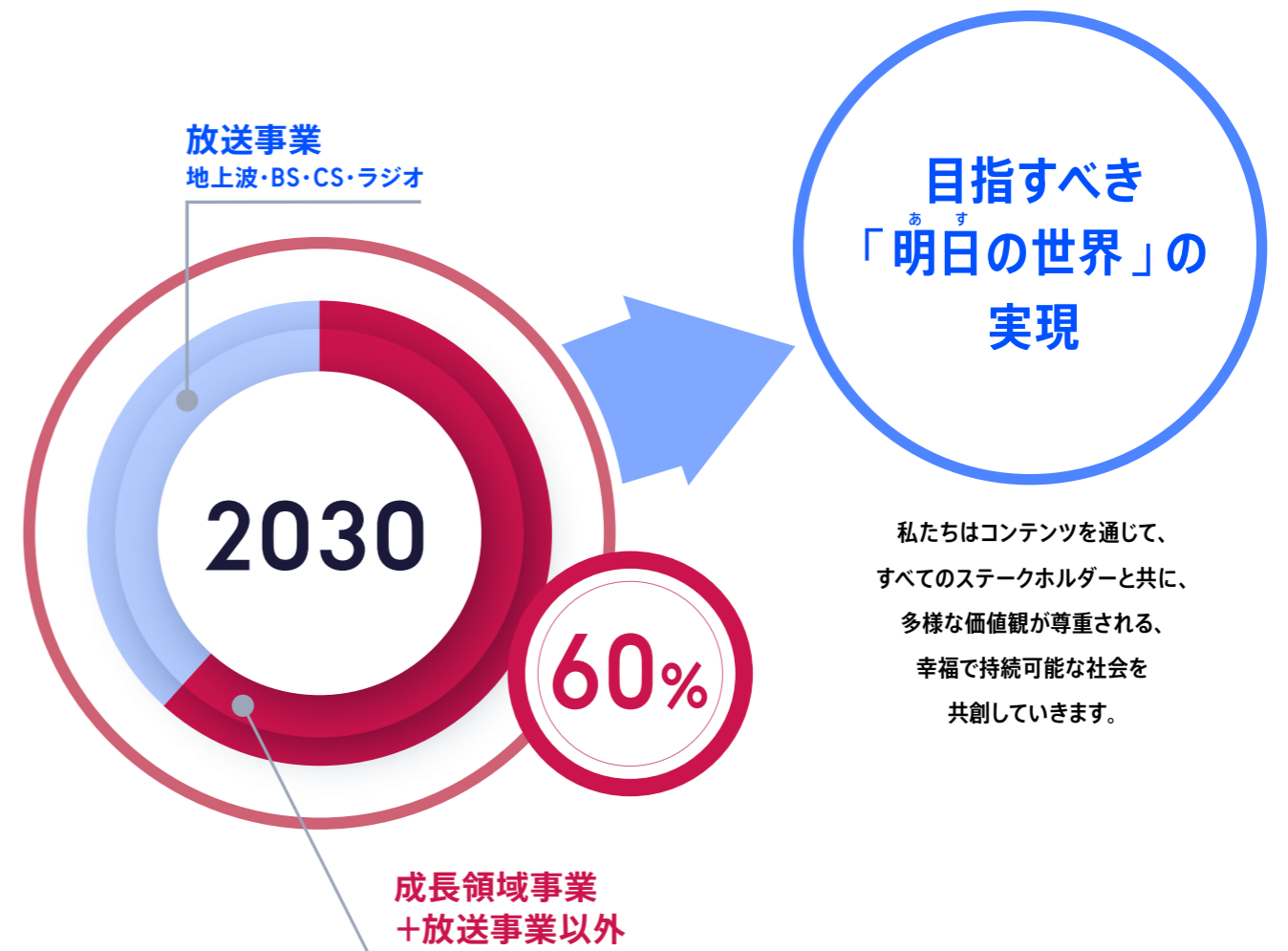
そして、拡張戦略「EDGE」によって、成長事業領域・放送事業以外がグループ売上の60%を占めるまで拡大することにより、グ

ープの成長を目指します。

とはいえ、放送事業はこの成長の土台であり、放送事業の価値向上を目指すことに変わりはありません。これからの放送事業は、これまで培った価値“信頼”をさらに深化させ、広告媒体の機能を超えて価値共創のハブとなり、パートナーと新たな価値を提案すること、また、データマーケティング推進によるメディアパワーの進化を目指していきます。

公共的・社会的使命をもつメディアを包含するグループならではのESG経営として、私たちが暮らす地球に（E）、社会や働く仲間（S）、責任企業として（G）「最高の“時”」を提供するためさまざまな施策を講じていきます。私たちはコンテンツを通じて、すべてのステークホルダーと共に、多様な価値観が尊重される、幸福で持続可能な社会を共創していきます。

※ EDGE: Expand Digital Global Experience



目指すべき  
「明日の世界」の  
実現

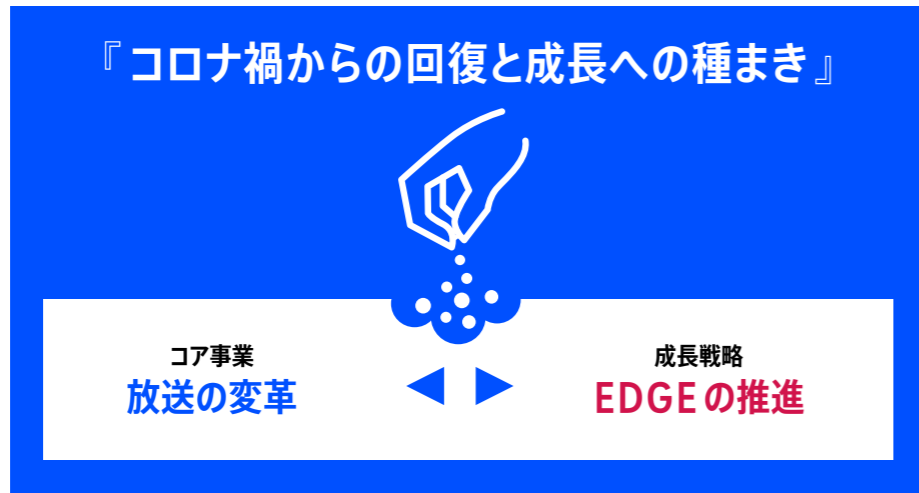
私たちはコンテンツを通じて、  
すべてのステークホルダーと共に、  
多様な価値観が尊重される、  
幸福で持続可能な社会を  
共創していきます。

### VISION2030の達成で、放送事業以外の収益を飛躍的に拡大





# TBSグループ 中期経営計画 2023



## ■テーマは「回復と種まき」

「TBSグループ 中期経営計画 2023」は、「TBSグループ VISION2030」の対象期間（2021年度～2030年度）のPhase1にあたり、テーマは「回復と種まき」としました。新型コロナウイルスショックからの回復と成長戦略による収益拡大を推進しつつ「TBSグループ VISION2030」へ向けた成長の種をまきます。

## ■コア事業「放送の変革」

当中期経営計画期間の喫緊の課題として、コア事業である放送の変革に取り組みます。

次世代の視聴者獲得、社会価値の再構築のため、新ファミリーコア（男女4～49歳の個人視聴率）を重点ターゲットとしつつ、リーチの最大化も目指します。また、データ連携の強化でメディア価値の説明と提案をしていきます。

そして、「社会を動かす起点となる」発信のため、社会課題や夢をテーマに大型企画、番組横断の展開を推進、信頼とリーチをもとに提供価値を再構築していきます。

全国系列の効率化・競争力向上のため、系列全社共同で経営基盤の強化策を推進します。

## ■コンテンツの拡張戦略「EDGE」

成長戦略としては、「TBSグループ VISION2030」に掲げたコンテンツの拡張戦略「EDGE」の具体化として、まず、Digital領域で、配信強化とデジタルコンテンツの開拓を推進します。動画配信の利用を毎期伸長して収益拡大しつつ、ニュースのリーチ拡張、デジタルコンテンツビジネスの新規開発も追求します。

そして、Global領域では海外市場へのさらなる飛躍を目指し、販路再構築とフォーマットビジネスの拡充、海外市場への流通を前提としたグローバル流通コンテンツの制作、その他の海外パート

ナーとの新規ビジネス開発を、アライアンスの拡充やM&Aも活用して推進します。

さらに、Experience領域では、ライブエンタテインメント“体験する”事業の拡大へ、アジア初上陸となる舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」ロングラン公演を開始するほか、オリジナル企画の開発とマルチユース展開、さらに赤坂エンタテインメント・シティ計画の実現に向け、赤坂サカスエリアで観覧機能付きスタジオの開設等を進めます。

この他、ライフスタイル事業は、スタイリングライフ グループの構造改革とグループ内連携などで収益力を回復し、コロナ禍から早期の成長軌道回復を目指します。さらに、知育・教育領域の体験価値事業の開発に取り組みます。

## ■経営基盤の強化とESG経営の推進

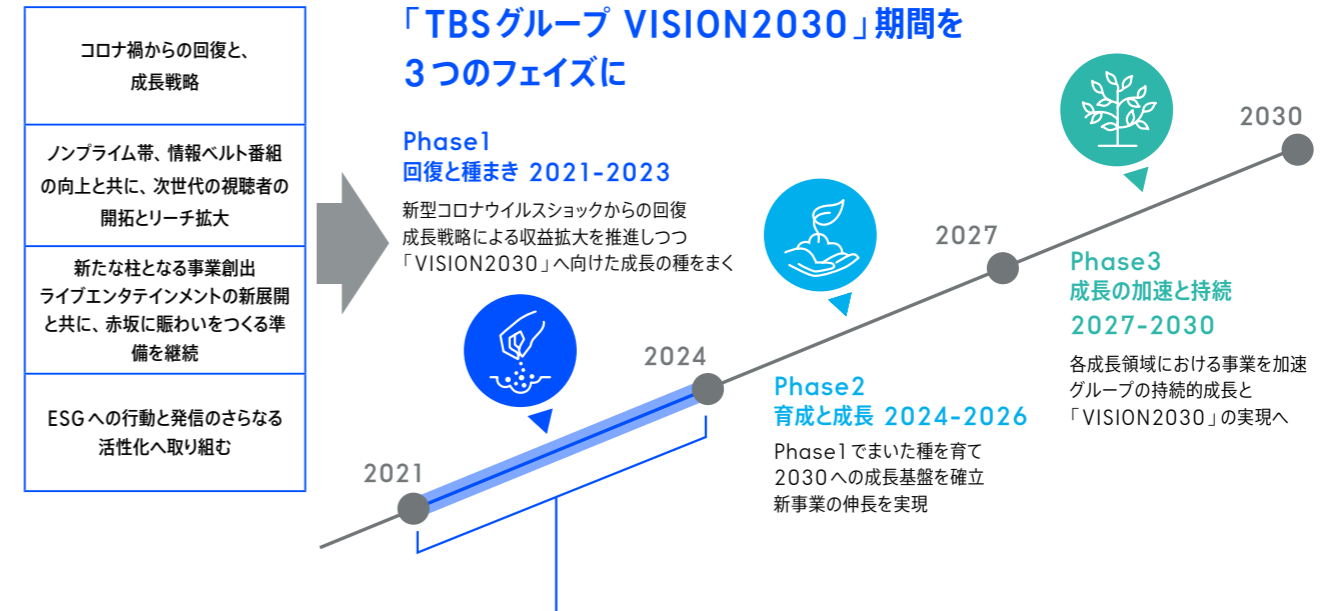
戦略を支え、推進する経営基盤としては、コーポレートブランドの強化と、グループ再編による組織強化を継続していきます。

また、成長ドライバーとして、戦略的投資、デジタルテクノロジーによる競争力・成長力の実装、および独創性を持つ挑戦志向の人材による組織力の向上を図ります。

TBSらしいESG経営としては、メディアの社会的使命と責任を遂行するため、事実を公正、正確に伝え、信頼できる情報を発信、また、社会課題を問い、一人ひとりを動かし社会を動かす起点となるよう取り組みます。2030年のSDGs達成へ貢献するため、さまざまなパートナーと共に取り組みます。

## ■定量目標

「TBSグループ 中期経営計画 2023」では上記のような取り組みの結果として、2023年度の定量目標を、連結売上高3,700億円、連結営業利益185億円、売上高営業利益率5.0%としています。



コア事業

- 成長への戦略的投資
- クリエイティブ、デジタル人材の育成獲得
- テクノロジーによる競争力実装
- コーポレートブランド強化、一体感の醸成
- グループ再編による成長の土台固め



ESG経営

- メディアの社会的使命と責任の遂行
- 環境・社会の課題に取り組み SDGs達成に貢献
- ガバナンス強化

## 定量目標

売上高	3,700億円
営業利益	185億円
営業利益率	5.0%
簡易 EBITDA*	325億円

\*簡易 EBITDA：営業利益+減価償却費

## 成長投資

3年間総額1,000億円以上

～長期保有株式の時価上昇による資産を、事業変革と中長期の成長に活用～

### 拡張戦略「EDGE」にもとづく成長投資

- ・事業拡張、人材等の組織能力強化のためのM&A
  - ・収益拡大の源泉となるコンテンツ、IP投資
  - ・赤坂エンタテインメント・シティ計画への投資
- 新たなTBSグループの姿への飛躍につながる投資機会が得られた場合は、この想定を超える規模の投資を実行する

## 株主還元

3年間は、配当を安定継続  
1株当たり30円を下限に

Pick Up

## ライブエンタテインメントを“体験する”事業の取り組み

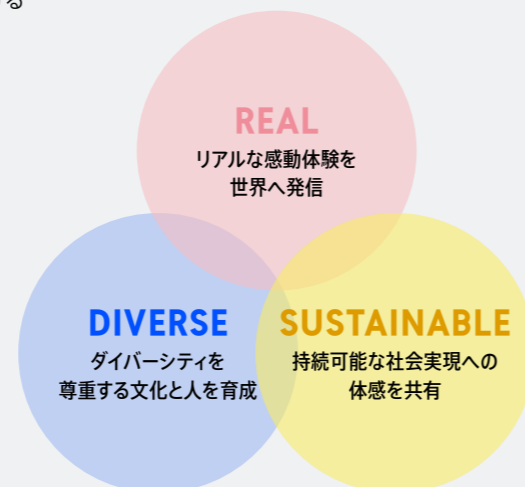
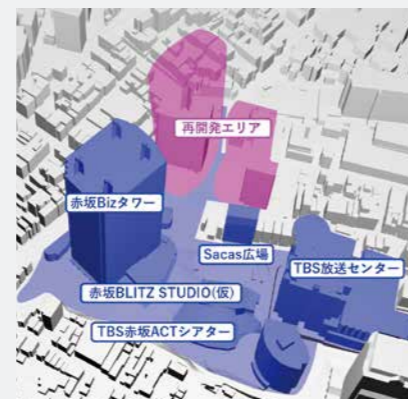


TBSグループの力を結集することで、赤坂を、人々の喜びと幸福に寄り添い、最高の“時”を届ける街にすることを目指します。

## 赤坂エンタテインメント・シティ計画

赤坂エンタテインメント・シティ計画は、TBSグループのブランドプロミス「最高の“時”で、明日の世界をつくる。」「TBSグループ VISION2030」と連動し、TBSグループの力を結集することで、赤坂を人々の喜びと幸福に寄り添い、最高の“時”を届ける街にすることを目指しています。その目標を達成するために、「REAL」「DIVERSE」「SUSTAINABLE」を3つの柱とし、TBSならではのエンタテインメント性にこだわり、社会的関心の高い持続可能な社会実現へ向けこの計画を進めていきます。TBSがこれまでライブエンタテインメントで得たすべての知見を活かし、世界水準のコンテンツを発信し続ける劇場。そして多目的に使い、ライブ配信も可能なホールから、最高の“時”を世界にお届けします。

2022年夏には、TBS開局70周年記念 舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」のロングラン上演が開幕し、秋には赤坂BLITZが観覧機能付きスタジオに生まれ変わる予定です。そして、2028年に赤坂二丁目・六丁目地区再開発が竣工する予定です。



## 財務戦略責任者メッセージ



10年後のありたい姿に向けて  
スピード感を持って種まきに臨む

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

河合 俊明

## TBSグループ 中期経営計画2020の総括

環境変化が加速する中、  
将来の成長に向けた投資を実行

2018年度にスタートした「TBSグループ 中期経営計画2020」では、地上波テレビのファミリーコア視聴率が向上し、民放動画配信サービスTVerの視聴回数と売上は民放トップ、ラジオ聴取率も1位をキープしました。また、BS-TBSの視聴率調査でも世帯、個人共に全日、ゴールデン、プライム帯で3冠を獲得するなど順調に推移しました。また、「ドラマのTBS」というブランド力はこの3年間でかなり向上し、TBS全体のブランディングにつながったと考えています。

しかしながら、テレビ広告費の漸減傾向の影響が大きく、連結売上高、営業利益共に未達に終わりました。背景としては新型コロナウイルスの影響もありましたが、刻々と進行する環境変化に私たちの経営改革が追いつかなかったことが最大の課題です。

500億円規模の投資は計画通り実施しました。赤坂エンタテインメント・シティ計画、デジタル技術やIP戦略への投資などは中長期的な成長に向けた投資ですので、この期間中に利益面に表れるところまではいきませんでした。グループ再編や、働きやすい環境整

備については標準化・効率化が飛躍的に向上するなど投資以上の効果が表れました。また、TBSラジオ送信所、TBS赤坂ACTシアター、赤坂BLITZなど施設の再エネ化が進み、ドラマの拠点である緑山スタジオも、2021年度中には実質100%再エネ化を実現します。

今後10年間で放送事業以外と  
成長領域事業の売上比率を60%に伸長

「TBSグループ VISION2030」の定量面のメッセージとして最も重要なのは、放送事業以外と成長領域事業の売上比率を全体の40%から60%に伸ばすことです。実額では、現在の1,300億円を3,300億円程度に成長させるイメージであり、デジタル(D)・グローバル(=海外・G)・エクスペリエンス(=ライブエンタテインメントやライフスタイル・E)の各領域を複層的に拡張させる「EDGE」により、D・G・E3領域の売上を3倍にすることを目指します。放送事業の比率は相対的に40%に下がることとなりますが、現在の2,000億円を2,200億円程度へと10%伸ばす計画です。

「TBSグループ 中期経営計画2023」は、「コロナ禍からの回復」と、「TBSグループ VISION2030」実現に向けた成長への「種まき」のフェイズと位置づけて、連結売上高3,700億円、営業利益185億円、営業利益率5.0%、簡易EBITDA 325億円を定量目標として掲げました。メディア・コンテンツ事業で放送収入、ライブエンタテインメントを回復させつつ配信事業を拡大します。また、ライフスタイル事業ではスタイリングライフ グループの業績回復を図ります。

### 資産売却資金等を活用し、成長投資を実行 中長期的に利益拡大、資本効率の向上を目指す

期間中のバランスシートの計画としては、キャッシュの流れをイメージしていただけるように、3年間のキャッシュ・アロケーション計画を示しました。

このうち「資産売却等600億円以上」は、主に政策保有株式の売却を想定しています。過去3年間でも718億円の保有株を売却してきましたし、成長戦略につながるよい案件があれば投資に向けてさらなる売却も考えています。

一方、キャッシュの使い先としては、中長期の収益拡大を目指しデジタル、海外、エクスペリエンスという3つの成長領域に1,000億円以上の投資を検討しています。デジタル分野、海外事業をスピード感をもって伸ばしていくために、M&A、設備投資、人材獲得に投

資します。赤坂エンタテインメント・シティ計画の実施を通して赤坂の付加価値を高め魅力的な場所にしていくことにより不動産の価値を高め、TBSのブランド価値も上げていきます。

また、コロナ禍での安全性を考慮して運転資金の借入れを実施しましたが、中計期間中に予定通り返済する計画です。株主還元についても、その下限値をキャッシュ・アロケーションに組み入れています。

### 安定的かつ継続的な配当方針へ

株主還元について、リーマンショック後に赤字決算となったことから、当時主流であった業績連動型の配当方針へと変更し、連結当期純利益の配当性向30%としました。その後すぐに業績が回復したこともあり、2018年度までは毎年増配で推移してきました。2019年度は政策保有株式の売却を除くと増収基調でなくなってしまうために方針通り減配としたのですが、これは株主、特に個人株主からお叱りを受けるなど影響が大きくなってしまいました。2018年度から進めている保有株の売却利益は成長戦略投資の原資としたこともあり、当期純利益と配当の関係がわかりづらくなってしまったことは確かでした。

現在はコロナ禍からの業績回復途上の時期ですが、配当を積極的、かつ予測しうるものにするために、下限30円とした安定的、かつ継続的な配当方針へと変更しました。中期経営計画期間は30円を維持し、大幅な増益となった場合には特別配当や自己株式取得で

対応していきます。今後もTBSを応援していただける株主の皆さまを増やしていきたいと考えており、次期中期経営計画では下限値を増額できるように努めています。

### ステークホルダーの皆さまと共に成長し、 企業価値向上につなげていく

ここで投資家の皆さまと対話をする中で論点の一つとなる買収防衛策について私たちの考え方を説明しておきたいと思えます。

TBS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、報道機関としての不偏不党を堅持するための自主性、多様性、独立性の維持が必要と考えています。公共性としては、今回の新型コロナウイルスのような感染症の拡大や東日本大震災のような大災害時には、たとえ収入がなくても、「情報のライフライン」として人と機材を投入して放送を続けるという社会的使命があります。メディアとしての独立性としては、ネットの伸長で影響力が下がったとはいえ、テレビやラジオの影響力はまだまだ大きい中、特定の考え方や個社の利益のみに放送を利用しようとするのではないようにしなければなりません。

以上の使命を遂行するためには、人材が重要な資源であり、出演者やクライアントなどとの長期的な信頼関係も重要であり、これが長期的な企業価値の向上につながるものと考えます。

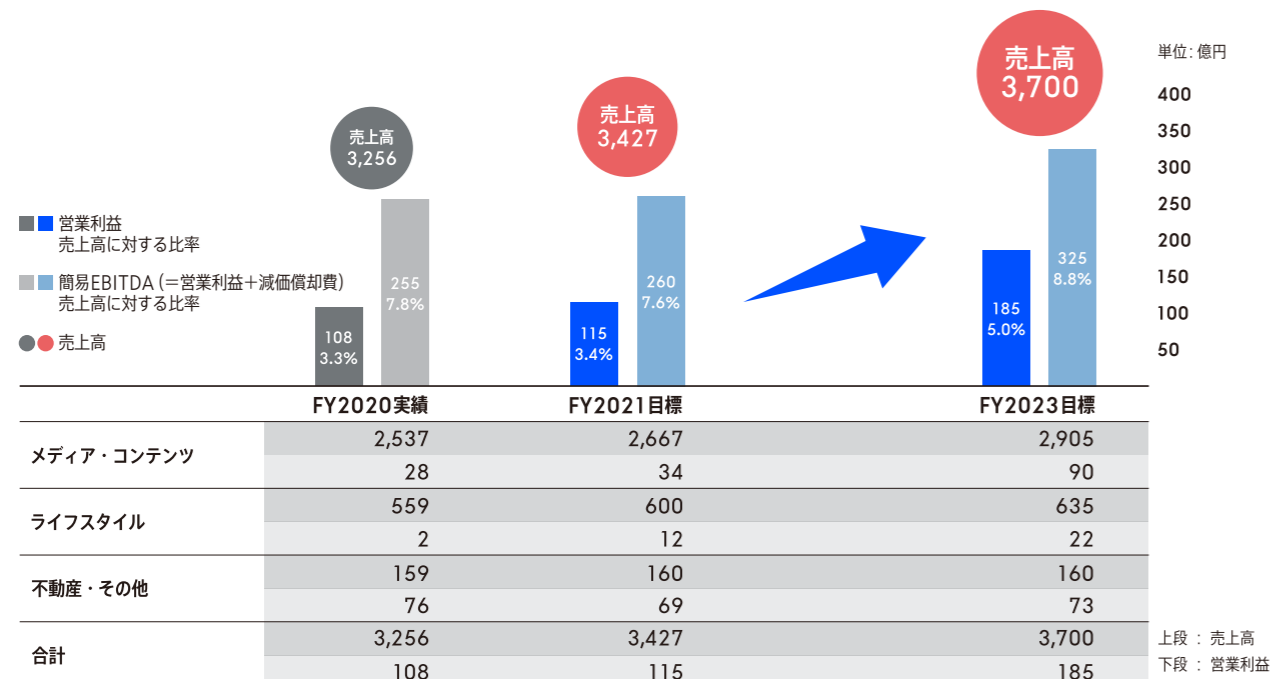
買収防衛策（P58で詳述）などTBSグループの経営については、

投資家をはじめ社外の方々からのご意見を積極的に取り入れていくことを考えており、投資家の方との対話の場も積極的に増やしています。実際に中長期戦略、政策保有株式や株主還元、そしてこの統合報告書の発行に至るまで、エンゲージメントの中でいただいた意見を活かしてきており、今後もそうした姿勢はとり続けていきます。また、経営体制に関してもよりよい体制づくりに向け積極的に取り組んでいます。2020年には9名の取締役のうち3名を独立社外取締役とし、取締役会の実効性評価も新たに開始いたしました。

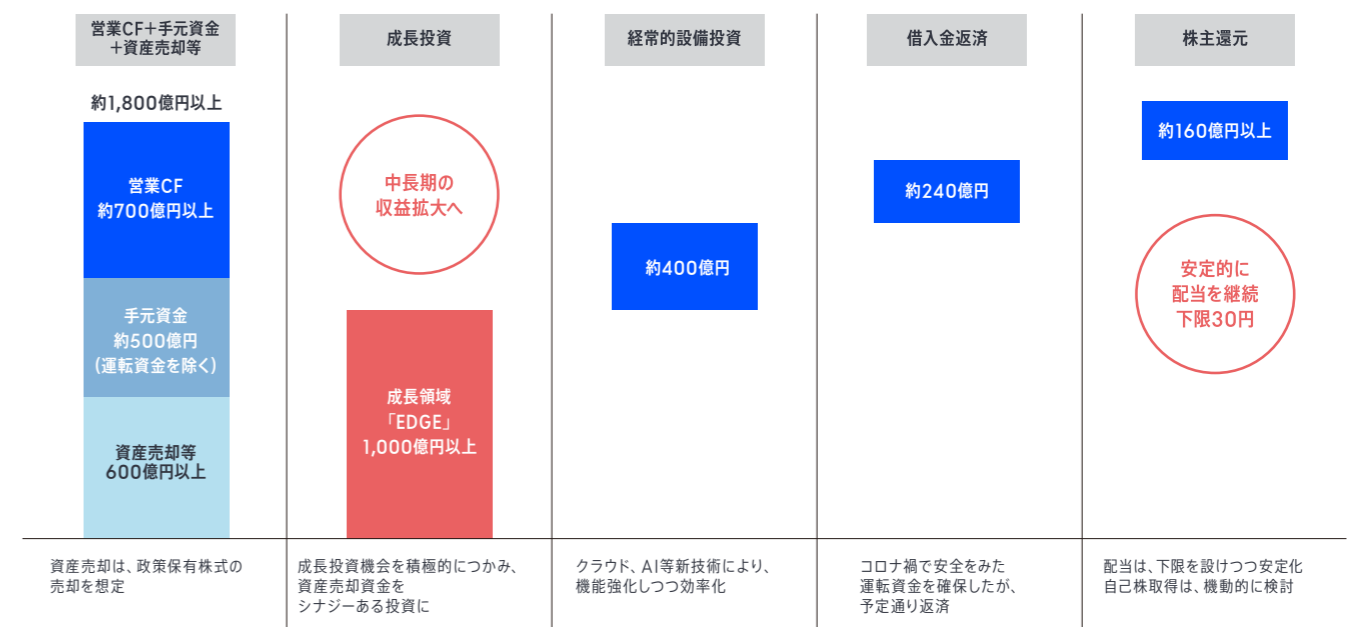
視聴者、お客さま、従業員、コンテンツを創り上げるスタッフや出演者、取材先、協力会社、地域社会と地球環境も含め、すべてのステークホルダーと協働し、メディアエンタテインメント企業らしい価値提供でお返ししながら持続性のある企業に育っていきたく考えています。引き続きTBSグループへのご理解ご指導のほどよろしくお願い申し上げます。



### 連結売上高・営業利益・簡易EBITDA



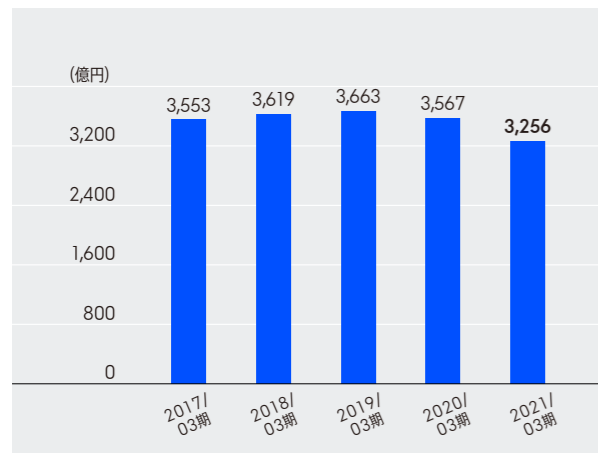
### 3年間のキャッシュ・アロケーション計画



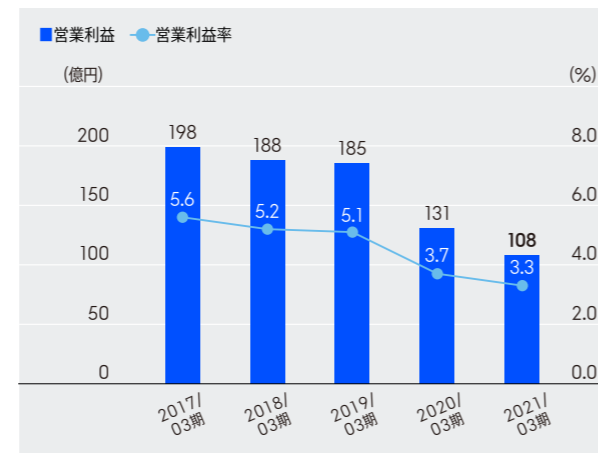
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

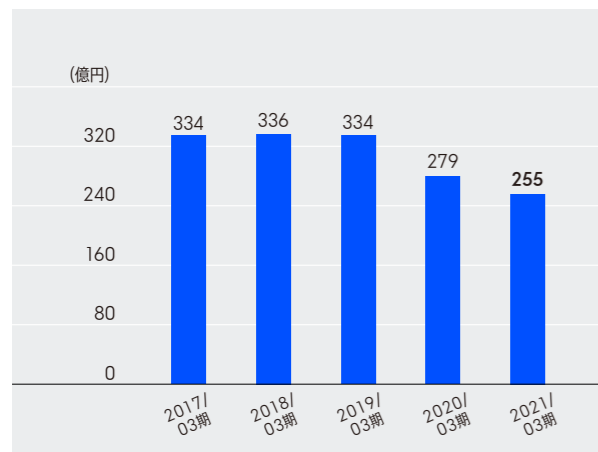
### 売上高



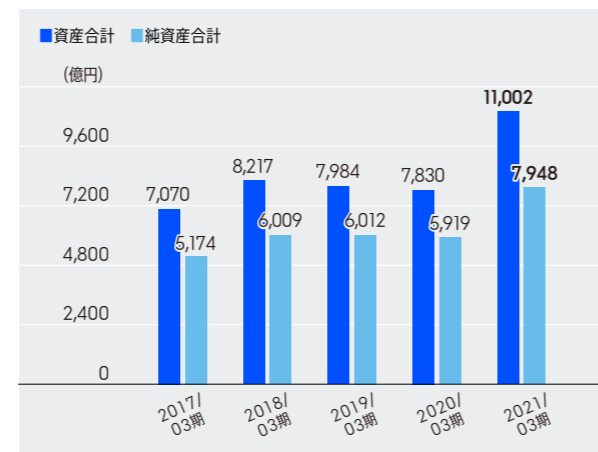
### 営業利益／営業利益率



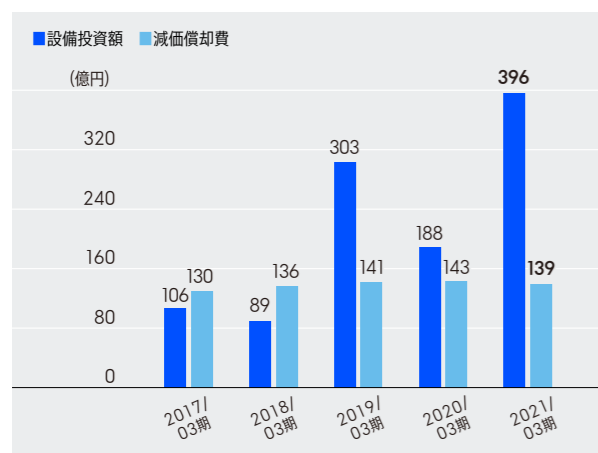
### 簡易 EBITDA (営業利益 + 減価償却費)



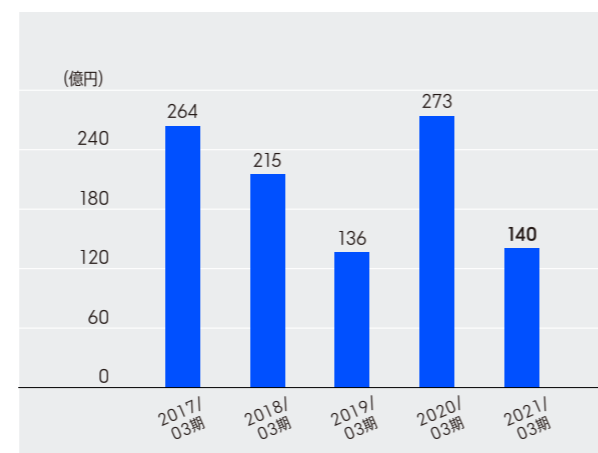
### 総資産／純資産



### 設備投資額／減価償却費

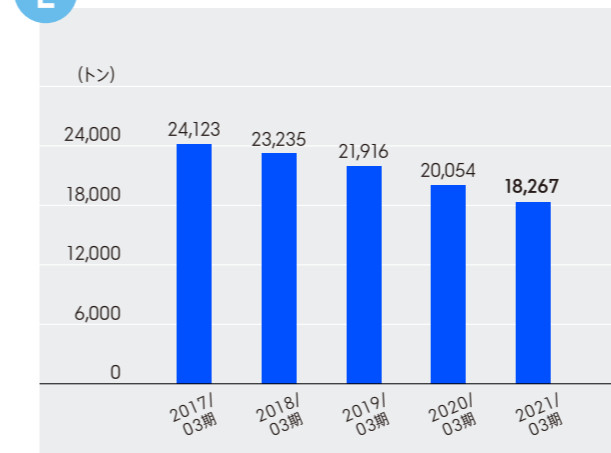


### フリーキャッシュフロー (営業キャッシュ・フロー + 投資キャッシュ・フロー)



## 非財務ハイライト

### E CO<sub>2</sub> 排出量 (放送センター・文化施設棟)



### E リサイクル率 (放送センター・文化施設棟)



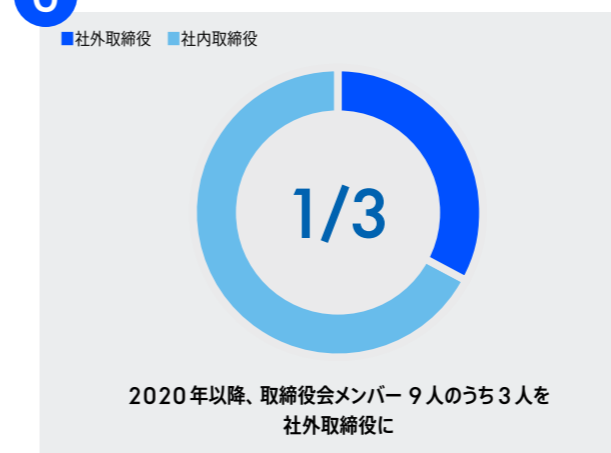
### S 男女育児休業取得率



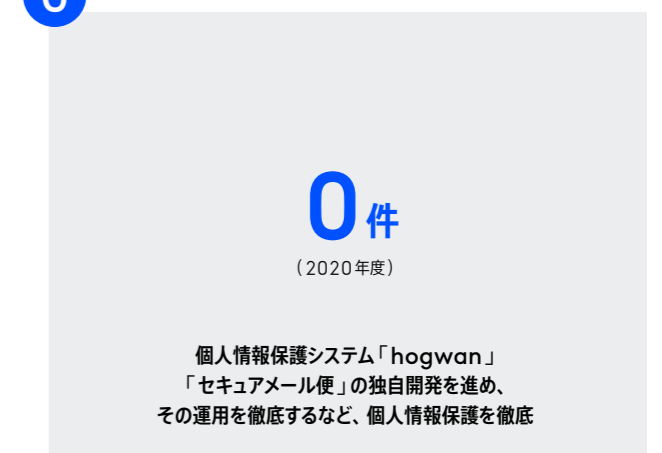
### S 女性管理職比率 (TBSテレビ・2021年2月1日時点)



### G 社外取締役比率



### G 個人情報関連重大事故報告件数



# TBS At a Glance

時代を超えて愛されるコンテンツとサービスを通じて、すべての人々に最高の“時”を提供し、多様な価値観が尊重され、希望にあふれた持続可能な社会の実現に貢献しています。

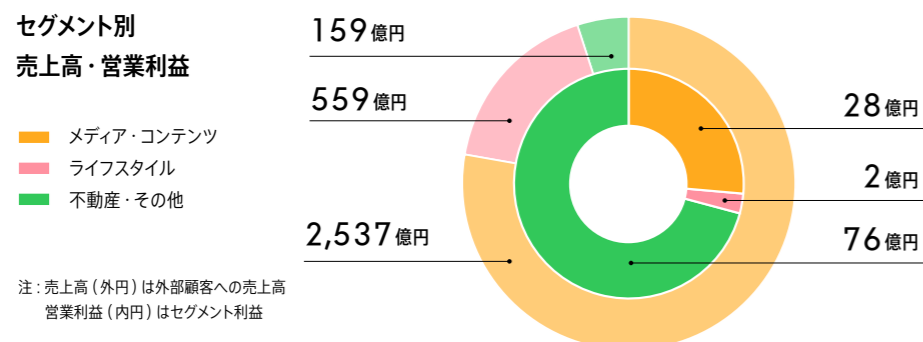


## 放送事業を超えて、多岐にわたるサービスを提供しています

TBSグループは、テレビ・ラジオの放送事業に加え、映像や音声ソフトの制作・販売、文化事業、ライフスタイル事業、不動産賃貸業に至るまで、多岐にわたるサービスを提供しています。

### TBSホールディングス

メディア・コンテンツ事業	
<p>(基幹6社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① TBSテレビ</li> <li>② TBSラジオ</li> <li>③ BS-TBS</li> <li>④ TBSスパークル</li> <li>⑤ TBSグロウディア</li> <li>⑥ TBSアクト</li> <li>⑦ CS-TBS</li> <li>⑧ Seven Arcs</li> <li>⑨ TCエンタテインメント</li> <li>⑩ TBS INTERNATIONAL</li> <li>⑪ TBSメディア総合研究所</li> <li>⑫ 日音</li> </ul>	<p>TBSグループの中核であるTBSテレビを中心とし、地上波・ラジオ・衛星放送など、あらゆるメディアを通じた良質な映像コンテンツの提供を、上流から下流までトータルで展開する事業です。</p> <p>扱うメディアは類を見ず幅広く、グローバル化や昨今のDX化の流れにも柔軟に対応する基盤を備えています。</p> <p>さらに、催事や興行などライブエンタテインメントにも力を注ぎ、TBSグループの力を結集して、常に新しい形のエンタテインメントを皆さまに提供することを目指しています。</p>
ライフスタイル事業	
<ul style="list-style-type: none"> <li>⑬ スタイルライフ・ホールディングス (プラザスタイルカンパニー・BLCカンパニー)</li> <li>⑭ CPコスメティクス</li> <li>⑮ ライトアップショッピングクラブ</li> </ul>	<p>日本全国に店舗を展開するプラザスタイルカンパニーでの小売や通信販売、主力のビューティ&amp;ウェルネス事業など、生活者のあらゆるシーンに密接にリーチし、新しいライフスタイルをお客さまに提供する事業を中心にしています。顧客データなど、TBSグループシナジーの拡大に寄与できる膨大なデータを独自に保有しているのも大きな特徴です。</p>
不動産・その他事業	
<ul style="list-style-type: none"> <li>⑯ 赤坂熱供給</li> <li>⑰ TBS企画</li> <li>⑱ TBSサンワーク</li> <li>⑲ TBSヘクサ</li> <li>⑳ 緑山スタジオ・シティ</li> </ul>	<p>TBS放送センター、赤坂Bizタワーを筆頭に、TBSグループの保有する不動産の運用・管理業務を主たる事業としているセグメントです。また、赤坂を「世界最高の感動体験を届ける街にする」べく、赤坂周辺の都市開発事業等も手がけています。</p>



2021/03期

■ 連結売上高 **3,256 億円**

■ 連結営業利益 **108 億円**

## TBSのコンテンツはさまざまなメディアを通じて幅広い支持を得ています

TBSテレビの2020年度のファミリーコア視聴率はゴールデン帯、プライム帯とも2位を獲得。TBSラジオは19年10カ月連続聴取率1位(2021年4月時点)。民放動画配信サービスTVerなどの無料見逃し配信は、通期の再生回数が在京5局で1位を獲得しました。また、有料配信Paraviはアプリのダウンロード数が1,000万を超えました。TBSのコンテンツは各メディアにおいて高い支持を得ています。ライフスタイル、不動産においても独自の価値をお届けします。

2020年度ファミリーコア視聴率(13-59歳男女)

**G帯、P帯 2位 ↑** ※1997年の個人視聴率調査開始以来、初

	全日	ゴールデン	プライム	ノンプライム
<b>TBS</b>	③ 2.4 (+0.4 UP)	② 4.5 (+0.4 UP)	② 4.6 (+0.4 UP)	③ 1.8 (+0.4 UP)
日本テレビ	① 4.5	① 7.2	① 6.9	① 3.8
テレビ朝日	③ 2.4	④ 4.0	④ 4.3	③ 1.8
テレビ東京	⑥ 0.9	⑥ 2.4	⑥ 2.2	⑥ 0.5
フジテレビ	② 2.8	② 4.5	③ 4.5	② 2.4
NHK	⑤ 1.4	⑤ 3.3	⑤ 2.8	⑤ 1.0
PUT	15.9	28.0	27.3	12.6

[2020/3/30 ~ 2021/3/29: 週ベース] ビデオサーチ調べ: 関東地区

- TBSラジオ 19年10カ月連続聴取率1位(2021年4月時点)
- BS-TBS 全日・G帯・P帯で3冠(個人・世帯共)

無料見逃し配信

TVer TBS FREE GYAO!

再生回数 在京5局で **1位** (2020年度)  
月間平均3,285万回(前年比142%)

売上高 前年比 **146%**

アプリのダウンロード数

Paravi

**1,000万超**  
(前年同期比 約2倍)

【スタイルライフ グループ各社の店舗数※】

- PLAZA ..... 122店舗
- CP Salon ..... 1,240店舗
- LightUp ..... 4店舗
- BCL ..... 28店舗

※2021年3月現在

【不動産その他】

————— TBSグループが運営する不動産 —————

TBS放送センター/赤坂Bizタワー/赤坂ザレジデンス/  
TBS赤坂ACTシアター/ザ・ヘクサゴン/緑山スタジオ・シティ/  
砦スタジオ/TBSハウジング ほか

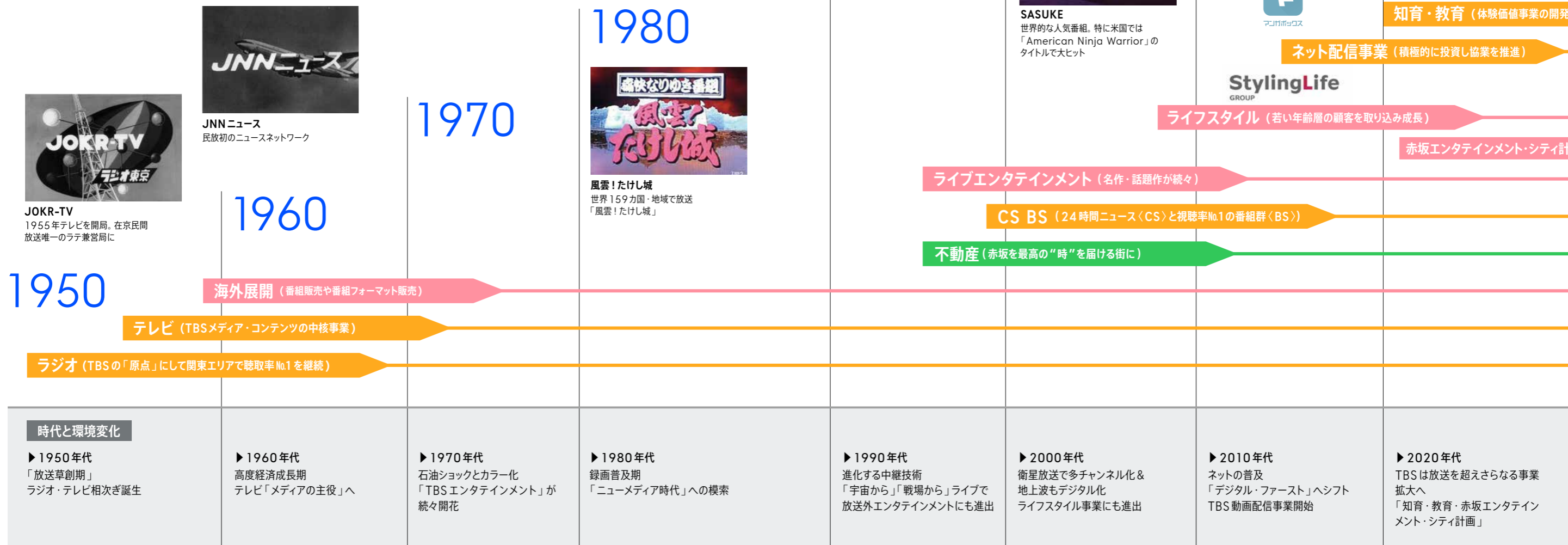
# TBS 成長の軌跡

TBSグループは、創立以来、放送事業を中核としながら、映画・舞台・不動産・小売など幅広い事業を展開し、さまざまなコンテンツ・サービスを通じて、視聴者・聴取者・顧客の皆さまに「最高の“時”」をお届けしてきました。

1951年の創立から70年を迎えるTBSグループが常に大事にしてきたのは、良質なコンテンツをお届けしようという熱意です。一人ひとりが、心揺さぶる体験や、世の中に埋もれた真実を伝えようと日々努力してきました。放送事業者としてテレビ・ラジオ放送を中核としながら、映画・舞台・不動産・小売など幅広い事業を展開

してきました。多チャンネル化、デジタル化という時代の変化に対応して、民放動画配信サービスTVerや有料配信Paraviなど動画配信サービスにも力を入れています。2022年夏には、世界中で大ヒット中の舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」を赤坂の専用劇場で開演します。

- メディア・コンテンツ
- ライフスタイル
- 不動産・その他



時代と環境変化	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代	2020年代
時代と環境変化	▶ 1950年代 「放送草創期」 ラジオ・テレビ相次ぎ誕生	▶ 1960年代 高度経済成長期 テレビ「メディアの主役」へ	▶ 1970年代 石油ショックとカラー化 「TBSエンタテインメント」が 続々開花	▶ 1980年代 録画普及期 「ニューメディア時代」への模索	▶ 1990年代 進化する中継技術 「宇宙から」「戦場から」ライブで 放送外エンタテインメントにも進出	▶ 2000年代 衛星放送で多チャンネル化& 地上波もデジタル化 ライフスタイル事業にも進出	▶ 2010年代 ネットの普及 「デジタル・ファースト」へシフト TBS動画配信事業開始	▶ 2020年代 TBSは放送を超えさらなる事業 拡大へ 「知育・教育・赤坂エンタテイン メント・シティ計画」
新規事業	51年 TBSラジオ開局 55年 TBSテレビ開局				95年 「赤坂ミュージカル劇場(のちにTBS赤坂ACTシアターと改称)」開業 96年 ライブハウス「赤坂BLITZ」開業 98年 CSニュース「ニュースバード」放送開始 00年 BS放送「BS-i(現BS-TBS)」開局 08年 赤坂Bizタワー開業 08年 スタイリングライフを子会社に	15年 民放動画配信TVerに参加 17年 IHIステージアラウンド東京開業 18年 有料配信Paravi開始 20年 次世代教育開発会社「スコップ」設立 28年 赤坂エンタテインメント・シティの赤坂二丁目・六丁目地区再開発竣工予定		

## コンテンツの成長の軌跡

TBSのコンテンツ群(番組・配信や映画・公演)の多くは「社会を見据え」「時代を先取り」してつくられています。心を揺さぶり、癒やし、未来を見つめるヒントを見つけて、「最高の“時”」をお過ごしいただくために。

「十五歳の母(3年B組金八先生)」「バリアフリー(Beautiful Life ~ふたりでいた日々~)」「アラフォー(Around40 ~注文の多いオンナたち~)」「倍返し(半沢直樹)」「ムズキュン(逃げるは恥だが役に立つ)」いずれも、TBSのコンテンツ(ドラマ)を起点に人々の間に広まった言葉です。その時々々の社会の“気分”や、未だ掘り起こされていない問題など、TBSのコンテンツは視聴者の強く

広い共感を得て「社会を動かす起点」ともなってきました。一過性のエンタテインメントにとどまらず、それに触れた人の心に長く残り続け、時にその人の人生にもよき影響を与えうるコンテンツ群。最高の“時”を経験していただくこと、その集積が「明日の世界をつくる」ことに結びつくと信じて、クリエイターたちは今も、多くのパートナーと共に作品を生み出し続けています。

# 1958~

ドラマ  
私は貝になりたい 1958



C級戦犯として処刑される市民を描き“戦争と平和”を世に問うた記念碑的作品

報道  
ニュースコープ 1962



日本初の“キャスターニュース”  
現在に続くテレビ報道の先駆的番組

バラエティ  
8時だヨ!全員集合 1969



回転舞台など大がかりな仕掛けでのコントで一時代を築いた生放送バラエティの“金字塔”

音楽番組  
ザ・ベストテン 1978



さまざまなジャンルの楽曲をランキング形式で紹介する音楽番組。後に続く音楽番組の“新機軸”となる

ドラマ  
渡る世間は鬼ばかり 1990



長きにわたり愛され続ける国民的ホームドラマ。家族の日常の機微を活写

特別番組  
TBS創立40周年記念事業  
日本人初、秋山特派員宇宙へ 1990



“日本人初宇宙へ”と題した壮大なプロジェクトをソビエト連邦宇宙総局との共創で実現

# 1990~

特別番組  
筑紫哲也 NEWS23  
クリントン大統領  
スペシャル 1998



来日中の現職(当時)の米大統領をスタジオに招き、日本の市民との対話を実現

ドラマ  
半沢直樹 2013



総合視聴率44.1%を誇る大ヒットドラマ。  
“倍返しだ”はサラリーマンの合い言葉に

2021



ドラマ  
1 2021年1月スペシャルドラマ「逃げるは恥だが役に立つ ガンバレ人類!新春スペシャル!!」  
/ 2 4月期日曜劇場「ドラゴン桜」/ 3 4月期火曜ドラマ「着飾る恋には理由があって」/ 4 4月期金曜ドラマ「リコカツ」

# ~2021

### 海外販売(番組・フォーマット)

TBSのコンテンツの海外展開には60年以上の歴史があります。TBSが制作を手がけるドラマやアニメ、映画などの販売のほか、番組のコンセプトや制作ノウハウを販売する「フォーマット販売」では世界的なパイオニアです。近年は、海外との共同制作や配信、IP(Intellectual Property=知的財産)活用のマルチ展開など、活動が拡大しています。

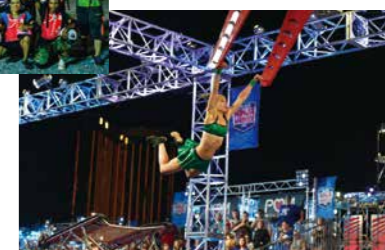
TBS発の世界的ヒット番組には、「しあわせ家族計画」「わくわく動物ランド」「けいおん!」など、多数あります。特に「風雲!たけし城」は、1987年以降、世界159カ国・地域で放送され、2003年から販売をはじめた「SASUKE/Ninja Warrior」も、165カ国・地域で親しまれています。特に、アメリカでは「American Ninja Warrior」というタイトルで、2009年以降、地上波NBCの看板番組として現地制作版がゴールデンタイムで放送され、現在も人気を博しています。

これらに加えて、アメリカでは、全米流通網の実店舗やオンラインを活用した200種類以上の商品化展開や、イギリスでは、10都市以上で、テーマパーク展開なども行われており、活動が多様化しています。



タイ版  
「風雲!たけし城」

アメリカ版「SASUKE」



## 強みとビジネスモデル

最高の“時”を「つくり」「届ける」ことがTBSグループの価値創造です。

創出したコンテンツをステークホルダーと「共有」することでさまざまな気づきを得て「成長」し、さらなる価値創出を目指します。

TBSの強みの原点は、テレビ・ラジオ制作を通じて培い、受け継いできた「創造力」です。時代や社会を映し出す、あるいは時代に先駆けて社会問題に焦点を当てた良質なコンテンツを「つくり」「届ける」ことで多くの方の共感を得て、独自の価値を築き上げてきました。私たちが生み出すコンテンツは現在、放送の枠にとどまらず、ネット配信、映画、演劇、小売、教育、不動産に至るまで領域

の幅を広げ、新たな価値を創造し続けています。放送・劇場・店舗など多彩なプラットフォームを活用した力強い「リーチ力」により、国内外に「最高の“時”」を届け、視聴者・聴取者・顧客の皆さまと「共有」し、「信頼」を得ることで、持続可能な企業グループに向けてさらなる「成長」を目指していきます。

### TBSのビジネスモデル 最高の“時”で、明日の世界をつくる。



## コンテンツとプラットフォーム

TBSは放送の枠を大きく超えて多種多様なコンテンツやサービスを生み出しています。

それらを皆さまにお届けするのが多彩なプラットフォームです。

放送局として誕生したTBSにとって「コンテンツ」とは当初、地上波に乗せて視聴者・聴取者・顧客の皆さまにお届けする「番組」でした。ドラマ・バラエティ・ニュース・スポーツ・アニメなどで「心揺さぶる時」を届けてきたTBSは、時代と共に事業・サービスを拡大していきます。衛星放送・映画・演劇・ミュージカル・音楽ライブ・不動産・小売・VR/XR、そして新たな挑戦として知育・教育・マンガなどの事業を立ち上げていますが、これらすべての領域を貫く価値観は「心揺さぶる最高の“時”をお届けしたい」というものであり、

事業を通じて生み出すすべてのものを「広義のコンテンツ」と考えています。

こうした「コンテンツ」を支えているのが各種のプラットフォームです。国民からお預かりしている有限希少な電波をはじめ、映画館・劇場・ネット配信・不動産・店舗、そして赤坂エンタテインメント・シティ計画などがTBSのコンテンツのための主なプラットフォームです。

### 主なコンテンツとプラットフォーム

	コンテンツ	プラットフォーム
メディア・コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレビ・ラジオコンテンツ (ドラマ・バラエティ・ニュース・スポーツ・アニメなど)</li> <li>上演コンテンツ (映画・演劇・ミュージカル・音楽ライブなど)</li> <li>番組フォーマット</li> <li>マンガ</li> <li>特許・IP・楽曲</li> <li>知育・教育 (SCHOPなど)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地上波放送・衛星放送</li> <li>ラジオ放送</li> <li>ネット配信プラットフォーム</li> <li>DVD・BDなどの記録媒体</li> <li>劇場 (TBS赤坂ACTシアター IHIステージアラウンド東京など)</li> <li>海外放送局・配信事業者</li> <li>店舗 (TBSストア THE MARKETなど)</li> <li>代理店販売</li> <li>赤坂サカス</li> </ul>
ライフスタイル	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活雑貨 アパレル等</li> <li>化粧品 医薬部外品等</li> <li>キャラクターライセンス</li> <li>フェイシャルエステティック等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗 (PLAZA VECUA Honey)</li> <li>卸売り (全国ドラッグストアー)</li> <li>代理店販売 (CP Salon)</li> <li>Eコマース・カタログ通信販売</li> <li>海外一般貿易</li> </ul>
不動産・その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>賃貸ビル</li> <li>居住マンション</li> <li>スタジオ 駐車場</li> <li>冷熱 電気</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>赤坂Bizタワー ザ・ヘクサゴンなど</li> <li>赤坂 ザ レジデンス</li> <li>緑山スタジオ 砦スタジオ</li> </ul>



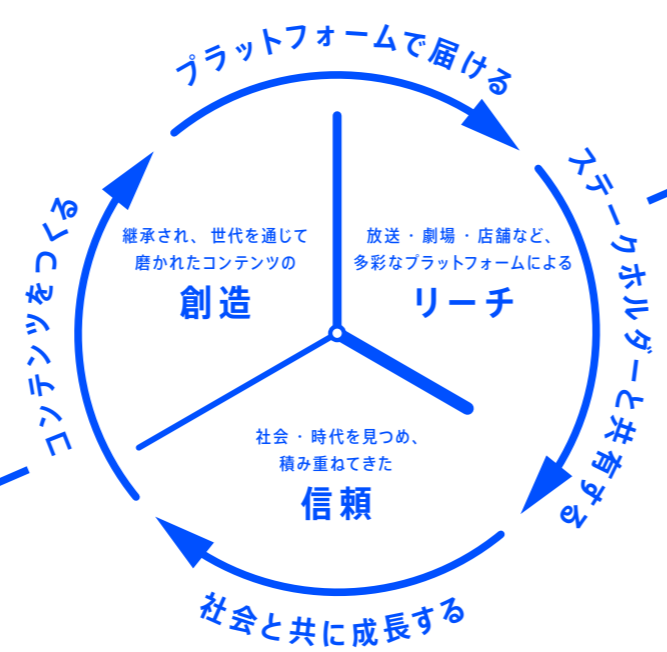
# 価値創造プロセス

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出し、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いきます。

生活の中で人が自由に使うことのできる「可処分時間」、そのうちのより長い“時”をTBSのコンテンツ・サービスに接していただけるよう全力で取り組むことが、私たちの価値創造の原動力です。「良質なエンタテインメント」や、命と暮らしを支える「情報ライフ

ライン」を、多くのパートナーと共に「創造」し、電波・劇場・店舗といった多彩かつ広汎なプラットフォームを通じて「リーチ」します。より多くの視聴者・聴取者・顧客の皆さまに「最高の“時”」を過ごしていただき、フィードバックに真摯に応え「信頼」を積み上げていくことで自社の成長を目指すと共に、「明日の世界」をつくることに寄与したいと考えています。

6つの資本	
<b>人的資本</b> 最高の“時”を生み出す人材	<b>社会関係資本</b> パートナーとの協働
<b>知的資本</b> コンテンツ・独自開発技術	
<b>製造資本</b> コンテンツを生み出す拠点	
<b>自然資本</b> グリーンエネルギーの推進	
<b>財務資本</b>	



コンテンツ
ドラマ・バラエティ・ニュース
スポーツ・イベント
映画・演劇・音楽公演
マンガ・IP・独自開発技術

多彩なプラットフォーム
地上波放送・衛星放送
インターネット
劇場・店舗・各種媒体



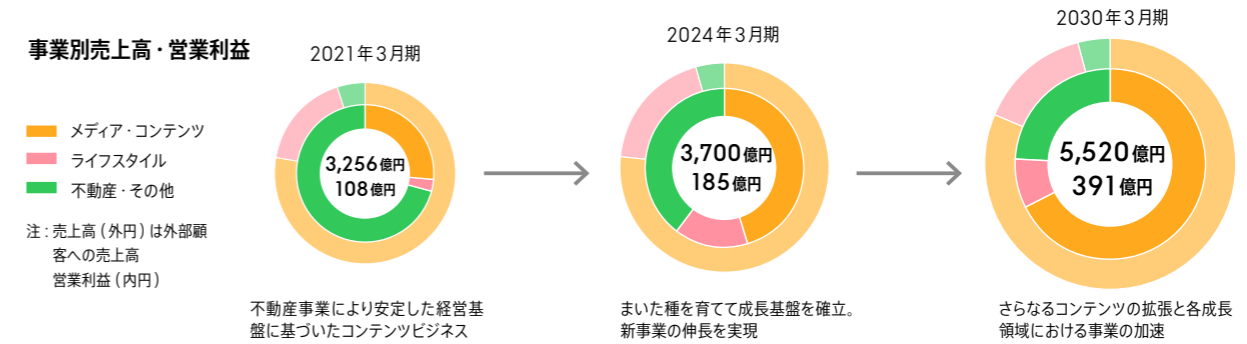
平和・自由・人権が守られる社会
多様な価値観の尊重
公正・正確な情報発信
環境保護と社会課題解決
知育・教育の充実



# 事業の概要

TBSグループは事業セグメントを3つに分けています。

主力事業の「メディア・コンテンツ」事業、生活に寄り添う「ライフスタイル」事業、安定的な収益をもたらす「不動産・その他」事業。これら3事業が三位一体となり、ベストバランスを追求し、安定と成長の両立を図ります。



## 事業セグメント

## 事業の概要

Media Contents

### メディア・コンテンツ事業

P.34

TBSグループの中核であるTBSテレビ、基幹放送事業者であるTBSラジオ・BS-TBS、番組制作事業および映像・文化事業の機能を集約したTBSスパークル・TBSグロウディア、そして技術・美術・CG関連業務を担うTBSアクト、これら基幹6社を中心として構成される、グループ最大の収益力を持つ事業セグメントです。主力事業である放送事業の価値を高めながら、配信事業・海外ビジネス・ライブエンタテインメントの3分野を成長領域とし、「TBSグループ VISION2030」に向けて、TBSグループ全体の業績を牽引すべくさらなる収益力の強化を推進しています。また、赤坂エンタテインメント・シティ計画においても、コンテンツプロバイダーとして皆さまに最高の“時”をお届けする役割を担っています。

## 主なコンテンツとプラットフォーム

## 主なKPI

	コンテンツ	プラットフォーム
メディア・コンテンツ	・テレビ・ラジオコンテンツ (ドラマ・バラエティ・ニュース・スポーツ・アニメなど)	・地上波放送・衛星放送
	・上演コンテンツ (映画・演劇・ミュージカル・音楽ライブなど)	・ラジオ放送
	・番組フォーマット	・ネット配信プラットフォーム
	・マンガ	・DVD・BDなどの記録媒体
	・特許・IP・楽曲	・劇場 (TBS赤坂ACTシアター IHIステージアワード東京など)
	・知育・教育 (SCHOPなど)	・海外放送局・配信事業者
		・店舗 (TBSストア THE MARKETなど)
		・代理店販売
		・赤坂サカス

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

Lifestyle

### ライフスタイル事業

P.36

スタイリングライフ グループはプラザスタイル カンパニー (雑貨小売業)とBCLカンパニー (化粧品開発製造販売業)を中核とし、ライトアップショッピングクラブ (通信販売業)、CPコスメティクス (美容サロン業)と共に、市場の新たなニーズを開拓する「需要創造型」ビジネスを展開。主要分野であるビューティ&ウェルネスでは、製品の開発製造と、専門店や量販店から美容サロン、通販に至る幅広い流通網を併せ持つ、ほかにはない「製販一体」の優位性を活かし、収益力に優る商品やサービスを今後さらに開発し提供することを目指しています。

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

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

Real estate/Others

### 不動産・その他事業

P.38

TBS放送センターをはじめ、赤坂サカスや緑山スタジオ・シティなど、不動産運営を手がけている事業セグメントです。また、都市開発事業として、赤坂を「世界最高の感動体験を届ける街にする」(赤坂エンタテインメント・シティ計画)ことを目指しています。

	コンテンツ	プラットフォーム
不動産・その他	・賃貸ビル	・赤坂Bizタワー ザ・ヘクサゴンなど
	・居住マンション	・赤坂 ザレジデンス
	・スタジオ 駐車場	・緑山スタジオ 砦スタジオ
	・冷熱 電気	

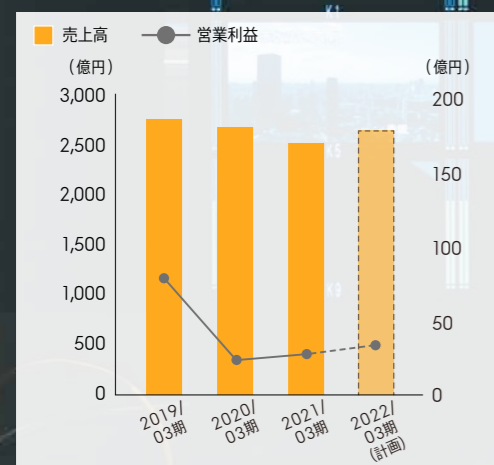
- ・稼働率
- ・入居率
- ・再エネ率
- ・CO<sub>2</sub>削減率

# 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

## メディア・コンテンツ事業

# Media Contents

メディア・コンテンツ事業売上高・営業利益



### ■セグメントの強み・課題

#### [強み]

- ・メディア業界最大のリーチ力
- ・長年培ってきたコンテンツ制作力、総合プロモーション力
- ・情報氾濫の中での情報の信頼性
- ・劇場の自社保有
- ・フォーマットセールスの知見
- ・膨大な番組映像素材・アーカイブ
- ・グループ再編により結集されたTBSグループのコンテンツ力

#### [課題]

- ・地上波テレビ広告収入への依存
- ・テレビ広告市況の縮減

### ■成長の軌跡と2020年度の概況

#### [成長の軌跡]

- ・放送事業者としてテレビ・ラジオを中核とし、メディアの王様として良質なコンテンツをさまざまなプラットフォームを通じてお茶の間に届けてきた
- ・昨今ではネットの普及に伴い、地上波・衛星放送のみならず「デジタル・ファースト」へシフト
- ・映像コンテンツのみならずライブコンテンツについても、持ち前の総合演出力をもってエンタテインメントの提供を行ってきた
- ・有料配信 Paravi 開始(2018年4月～)
- ・IHI ステージアROUND東京(2017年3月～)
- ・SASUKE: 世界165カ国で展開

#### [2020年度の状況]

- ・2020年日本の広告費(暦年、電通発表)
  - 日本の総広告費: 6兆1,594億円(前年比11.2%減)
  - 地上波テレビ広告費: 1兆5,386億円(同11.3%減)
  - インターネット広告費: 2兆2,290億円(同5.9%増)
- ・スポット広告市場の縮減によるスポット収入の減少
  - スポット収入: 698億円(前年比11.9%減)
  - ・関東地区投下量: 前年比13.6%減
  - ・5局シェア: 19.7%(同0.4ポイント増)



- ・新型コロナウイルス感染症拡大に伴うスポーツイベントやライブ事業の中止・縮小
  - タイム収入: 784億円(前年比10.0%減)
  - 催事・興行収入: 26億円(同63.3%減)

- ・巣ごもり需要に伴う配信事業やショッピング事業の好調
  - コンテンツ収入: 158億円(前年比45.7%増)
  - ・無料見逃し配信: 在京5局1位 月間平均3,285万回
  - ライセンス事業収入: 22億円(同76.8%増)

### ■市場概況

#### [リスク]

##### 地上テレビ広告収入への依存と国内景気変動について

テレビ広告収入はグループ収益の大きな割合を占めているが、広告主である企業の業績や国内景気との連動性が高く、急激な下降局面に入ることもあります。

##### メディア間の競争およびコンテンツの獲得について

放送事業から配信事業へ展開するにあたり、従前から競争相手や競争サービスが増え、競争が激化、さらに優良なコンテンツ獲得を巡る同業者間・メディア間の競争も激化しています。

##### 映画・イベント事業について

企画製作や出資について、収益性を吟味して決定していますが、集客や物販の状況が計画を下回った場合に回収できない可能性があります。

##### 著作権等の知的財産権について

原作者・脚本家・実演家など、多くの著作権や著作隣接権が密接に組み合わさっていますが、マルチユース展開する際に不適切な対応を取った場合に放送・配信の差し止めや損害賠償責任が生じる可能性があります。

##### 設備投資について

放送インフラの維持・更新に加え、デジタルメディアの拡張により、新技術に対する投資を行っていく必要がありますが、追加コストが収入に見合わず、回収できない可能性があります。

##### テクノロジー、システム、セキュリティについて

地上波および衛星放送事業における基幹システムの更新・改修、動画配信事業におけるシステムの開発、5Gといった新しいテクノロジーへの対応を行っていますが、近年の技術革新のスピードや消費者ニーズの変化に対応するため当初計画値以上の再投資が必要になる場合があります。

また、近年のサイバー攻撃の手口の高度化・巧妙化に対応するため、さまざまなセキュリティ対策を講じていますが、これらを超える新たなセキュリティ上の脅威が生じた場合や、個人情報の漏洩をはじめとするリスクが顕在化した場合に対応・対策として多額の投資やコストが発生する可能性があります。

### ■成長戦略

#### [機会]

- ・配信等デジタルビジネスの伸長・拡大
- ・ボーダーレスなコンテンツ流通
- ・「コト・トキ・エモ」消費行動、体験・充足ニーズ
- ・企業・団体・個人の社会課題への取り組み

#### 取り組むべき課題

- ・コンテンツの充実と拡大
- ・プラットフォームの多角展開
- ・イノベーションの加速
- ・放送事業者としての責任
- ・人材育成・働き方改革
- ・人材投下、組織改革
- ・成長戦略投資、R&D

#### 「TBSグループ VISION2030」での姿

- ・動画配信事業の伸長、収益拡大
- ・XRコンテンツ等の事業開拓
- ・世界流通を前提とするコンテンツ制作
- ・赤坂サカスのライブエンタテインメントを次のステージに
- ・既存領域の放送事業の拡大
- ・放送事業の価値向上
- ・知育・教育事業の成長

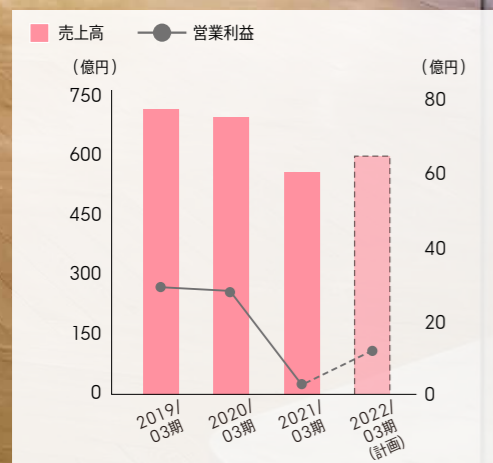
# お客さまに 自分らしく 心地よい ライフスタイルを

## ライフスタイル事業

# Lifestyle

PLAZA

ライフスタイル事業売上高・営業利益



### ■セグメントの強み・課題

#### [強み]

- ・製販一体機能を活かし収益力を改善
  - BCLの開発製造機能を活かしPB商品導入(小売事業)
  - 小売事業のデータを活かした開発を実施(化粧品事業)
- ・PLAZAの認知度を活かし「Z世代」を開拓

#### [課題]

- ・コロナ禍など非常時に向けデジタル機能強化
  - 店舗顧客のECへの誘導推進、さらに未出店地域補完
  - Web、SNS強化による顧客接点の維持
- ・主に都市部に偏在する直営店舗網をカバー
  - フランチャイズ(FC)事業推進
- ・国内への事業集中緩和のため海外ビジネス加速

### ■成長の軌跡と2020年度の概況

#### [成長の軌跡]

- ・小売事業：雑貨小売店PLAZAを運営するブラザスタイルカンパニーにおいて、若年層の女性顧客数の増加、化粧品分野の好調等を背景に売上が拡大。
- ・化粧品事業：化粧品開発製造販売のBCLカンパニーにおいて、朝用フェイスマスクという新たな市場の需要を生み出した「サボリーノ」の大ヒットを中心とし、大きな売上と利益を創出。

#### [2020年度の状況]

- ・新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、スタイリングライフグループにおいても、緊急事態宣言等への対応による臨時休業や時短営業、テレワークやリモート授業の普及等を通じた人流の停滞傾向が大きく影響し、厳しい市況にあった。
- ・こうした状況下、グループの中でも会員化された顧客層をターゲットとしたビジネスを行う、ライトアップショッピングクラブ(通信販売業)、CPコスメティクス(美容サロン業)は堅調な業績にて推移。特にライトアップは、消費者の巣ごもり需要を捉え、食品・生活雑貨分野を中心に前年を大きく上回る売上と利益を獲得。



### ■市場概況

#### [リスク]

##### 人口動態・ライフスタイルの変化への対応

少子高齢化や人口減、またライフスタイルの変化が、商品開発や販売に影響を与えた場合、海外市場への進出強化などにより対応するものの、グループの成長を低下させる可能性があります。

##### 災害の多発・激甚化、天候不順の頻発への対応

地震や台風、新型感染症拡大といった災害などの発生時は製造や物流、営業の停止が想定され、対応策は講じているものの、財政状態や経営成績に甚大な影響を及ぼす可能性があります。

### ■成長戦略

#### [機会]

##### 消費者のマインド・行動の変化に対応

- 化粧品需要が高まる若年層に向け、製販一体で提案強化
- 店舗とWEB、SNSの連動強化で接触機会・時間拡大

##### マーケットの変化に対応

- 「ウイズ/ポストコロナ」→通販・地方(FC)開拓強化
- ドラッグストア市場再編→大手流通向け提案加速

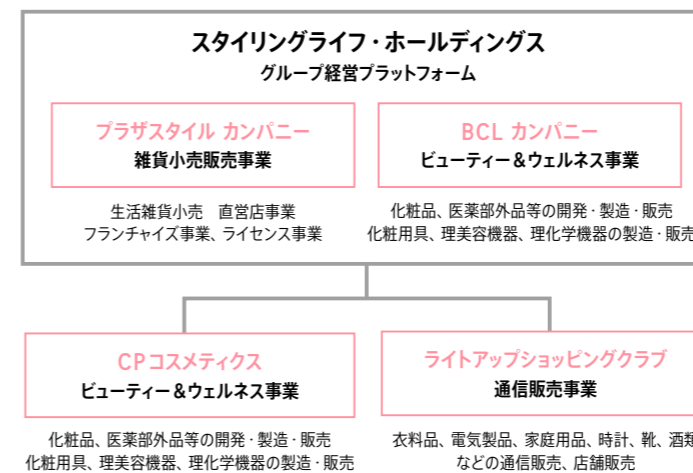
#### 取り組むべき課題

- ・コロナ禍から早期の成長軌道への回復
- ・ブラザスタイルカンパニーの構造改革による収益力の再生
- ・高収益分野(ビューティ&ウェルネス)の拡充
  - ドラッグストア市場再編で大手流通へ提案強化

#### 「TBSグループVISION2030」での姿

- ・「衣食住+美」の生活提案型事業の拡大
- ・デジタル(WEB/SNS/EC)施策の加速
- ・グループ内、事業SEEDの発掘育成
  - ブランド価値の向上
  - 海外進出の強化(生産・販売)
- ・グループ外企業との事業アライアンス

### スタイリングライフ・ホールディングス グループ構成



### スタイリングライフ・ホールディングス

店舗数			
PLAZA 122店	CP Salon 1,240店	LightUp 4店	BCL (VECUA・ROA) 28店

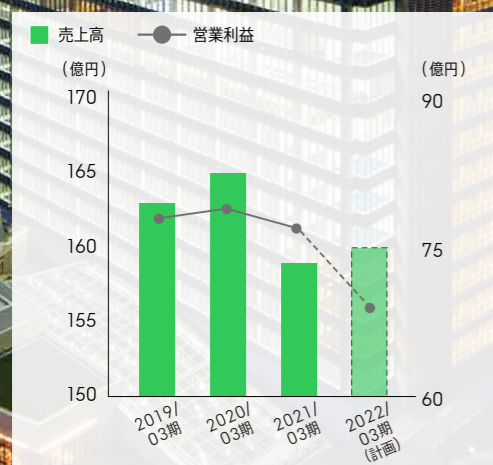
PLAZA PASS	
PLAZA 会員数 416万人 前年比105%	PLAZA アプリ 350万件 前年比186%

※数字はすべて2021年3月末現在です。PLAZAアプリは累計ダウンロード数

不動産・その他事業

# Real estate / Others

不動産・その他事業売上高・営業利益



## 赤坂を人々の喜びと幸福に寄り添い 最高の“時”を届ける街へ

### ■セグメントの強み・課題

#### [強み]

- ・赤坂 Bizタワーをはじめとした赤坂周辺に保有する地盤
- ・安定した借主による利益創出の実現

#### [課題]

- ・テナントのキャパシティは有限であるため、事業拡張性に限度がある
- ・コロナ禍における外食事業の低迷に伴うテナント稼働の低下や、オフィスの潮流など、外部環境の変化による影響が大きい

### ■成長の軌跡と2020年度の概況

#### [成長の軌跡]

- ・不動産賃貸業において安定した利益を創出してきた
- ・「ザ・ヘクサゴン」など、赤坂近辺の土地やビルの取得を進めてきた
- ・「TBSヘクサ」を設立し、不動産運営管理体制の強化を推進

#### [2020年度の状況]

- ・新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、テナント稼働が低下し、賃料収入が減少
- ・赤坂エンタテインメント・シティ計画関連で、さらなる設備投資を実行

### ■市場概況

#### [リスク]

- ・賃貸等不動産市況の変化に伴う賃料収入への影響
- ・赤坂周辺の不動産時価高騰に伴う設備投資額の増加
- ・不動産取得に伴う運営コストの増加

### ■成長戦略

#### [機会]

- ・赤坂周辺の不動産取得に伴う賃料収入の増加
- ・赤坂エンタテインメント・シティ計画に伴い、既存施設への顧客誘引による収入増加

#### 取り組むべき課題

- ・「世界最高の感動体験を届ける街」の実現
- ・地球環境問題解決への取り組み

#### 「TBSグループ VISION2030」での姿

- ・赤坂エンタテインメント・シティ計画の竣工・運営
- ・プロードウェイと並ぶ街「AKASAKA」へ

### Topics

「TBSの未来像」を摸索し、つなげていく事業が、グループ内のさまざまな場所で芽吹いています。海外の幅広い層にコンテンツで訴求するTBS、未来を担う子どもたちの実践的創造力を養うTBS、そしてグループ内のチャレンジ精神を形にしていけるTBS。3例をご紹介します。

#### Topic 1 韓国 CJ ENM と戦略的パートナーシップ協定を締結

CJ ENMはカンヌ国際映画祭や米アカデミー賞などで数々の賞を受賞した映画「パラサイト 半地下の家族」の投資・配給を手がけ、Netflixで2020年に話題になったドラマ「愛の不時着」を生み出したスタジオドラゴン傘下に擁する韓国最大のコンテンツ企業。今後、TBSグループ選りすぐりのクリエイター陣と共同で、グローバル市場をターゲットとするドラマやバラエティ番組、映画などのコンテンツ開発・制作を目指すほか、音楽や演劇などのライブエンタテインメントや、アニメ・漫画といった双方が強みを持つさまざまな分野での協業に加え、クリエイターの相互人材交流といった多角的な取り組みを共同で推進していきます。



© CultureDepot. © STUDIO DRAGON Corp. ALL RIGHTS

#### Topic 2 実践的創造力養成…スコープなど知育・教育事業を充実

TBSが電通・エデュソルと3社共同で設立した次世代教育開発会社「スコープ」。スクールでは、子どもたちがただ学ぶだけでなく、課題の本質や仕組みを理解した上で、自由に発想を飛躍させ、不確定な社会で自分らしく生き抜く本質的な力を育てます。常に社会に関わる学びを提供し、社会で活躍するクリエイターの実績と知見に加え、世界のさまざまな教育理論を基に独自に設計したメソッドによって、「実践的創造力」の成長循環を導いていきます。

その他、体験型デジタルテーマパークを企画・運営するプレースホルダ社への出資や、ソーシャル経済メディア「NewsPicks」で知られるユーザベース社との業務提携など、TBSの知育・教育事業は幅広い世代の「学び」を支えています。



#### Topic 3 組織横断でアイデアが結集 JNN Business Challenge

「5年後、総合メディア業界を勝ち抜いていくためには何が必要か」という視点に立ち、①新規事業モデルの創造、②ビジネスマインドの醸成の2つを目的に2018年度にスタートした事業提案制度「TBS Group Business Challenge」。

過去3回2案ずつが採択され、事業化が進んでいます。2021年からは、事業提案の募集をTBSグループからJNN系列各局にも拡げ、名称も「JNN Business Challenge」となりました。(P45で詳述)

#### 過去の採択企画一覧

- 2018年度 「スマホファースト動画コンテンツ・イベント事業」(PURPOSE) 「VR/AR事業」(かいじゅうのすみか -VR Adventure-)
- 2019年度 「動物コンテンツを活用した教育エンタテインメント事業」(どうぶつ奇想天外 YouTubeチャンネル) 「最高の“時”を提供するウェルネス事業」(赤坂サウナプロジェクト)
- 2020年度 「物語を追体験できるドラマ空間貸切サービス」(逃げ恥レンタルスペース) 「ダンス好き専用の動画投稿サービス」(CYPHER(仮称))



# TBSの非財務資本と強み

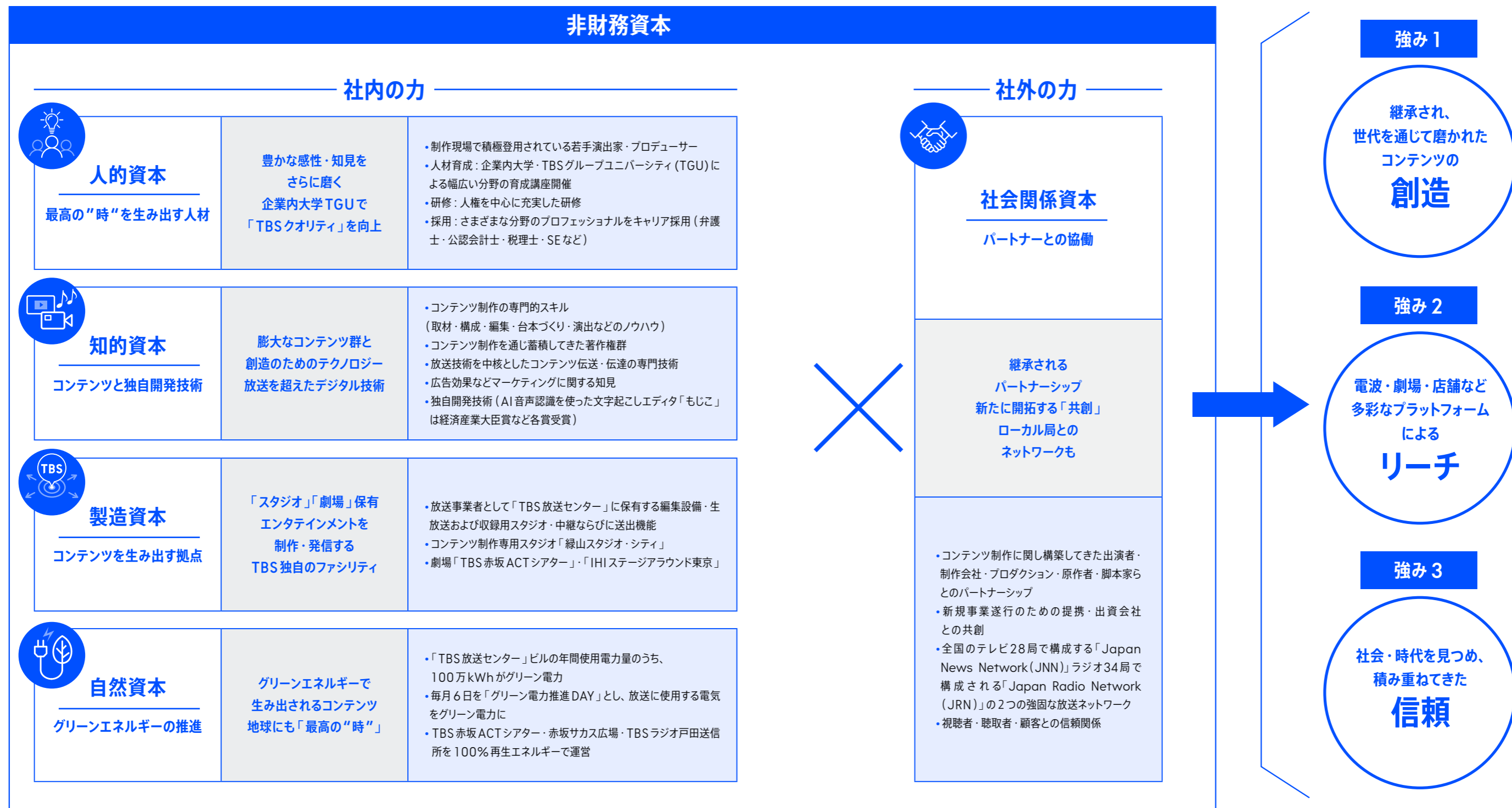
継承され、世代を通じて磨かれたコンテンツの「創造」、電波・劇場・店舗など多彩なプラットフォームによる視聴者・聴取者・顧客への「リーチ」、社会・時代に向き合い、積み重ねてきた「信頼」  
この3つの強みを私たち独自の非財務資本で強化し続けています

2020年TBSブランドの刷新を行った際、企業のあり方を「人」と見立て「人格」の検証・設定を行いました。外部の意見も届きながら、これまで培ったもの、目指すものとして次のような言葉が抽出されました。「理知的な」「誠実な」「元気な」「チャレンジ精神のある」…TBSの非財務各資本は、このようなキャラクターや考え方に裏打ちされています。

中核となるのは「人の力」です。「プロフェッショナルな人材の獲得・養成(=人的資本)」を柱に、「コンテンツ制作を通じて培ってきた広汎なパートナーシップ(=社会関係資本)」「活発な研究開発による独自技術や蓄積された映像アーカイブなどのIP群(=知的資本)」

本)」「制作のためのスタジオや編集設備、劇場(=製造資本)」を保有しています。「地球に優しい事業の進め方(=自然資本)」についても恒常的に検証と改善を続けているところです。

これら非財務資本を通じて、コンテンツを「創造」し、国民からお預かりした電波をはじめ、劇場や店舗も含めた多彩なプラットフォームで生活に「リーチ」し、社会に向き合い、さまざまな声を真摯に受け止めることで「信頼」を積み重ねていきたいと考えています。「創造・リーチ・信頼」を3つの強みに「最高の“時”」をお届けすることを目指していきます。



## TBSの人材（人的資本）



### 最高の“時”を生み出す人材

「TBSグループ 中期経営計画 2023」の経営基盤の一つに「独創性を持つ、挑戦志向の人材による組織力の向上」を掲げ、人材増強、働きがい・能力発揮、成果を出せる組織体制構築に取り組みます。「組織の活性化」「スキルの継承」「TGUなどを通じた積極的な研修」「女性管理職比率向上」などを進めています。

#### TBSの人材の特徴・強み

#### 豊かな感性・知見を持つ人材

##### 制作現場に若手演出家・プロデューサーを積極登用

TBSの制作現場に貫かれているのが「継承と創造」という理念です。秀でたクリエイター達の「属人的な能力」に依存するのではなく、先輩によって蓄積されたノウハウは「継承」され共有されて、後輩は新しい時代感覚でそれに磨きをかけてコンテンツを「創造」していきます。

若い感性が必要とされるバラエティ部門は、レギュラー番組では8つの番組に2010年以降入社のプロデューサーが、また単発では、この1年で10以上の番組に、2010年以降入社のプロデューサーやディレクターが名を連ねています。

ドラマでは、2009年以降入社社員（10人、うち8人が女性）がプロデューサー、ディレクターを務めたものは14作品にのぼり、入社3年目の女性プロデューサーが担当した「3人のパパ」という作品も話題になりました。

##### 報道局の女性活躍

報道局では、番組の方向性やニュース項目の決定権限を持つ「編集長」を務める女性が近年大幅に増えています。

平日夕方放送の「Nスタ」と夜の「news23」では、総計8人いる編集長のうち5人が女性。社歴25年前後の世代が中心ですが、最も若い女性編集長は入社16年目です。

皆、豊富な取材・番組制作経験を活かし、日々のニュース番組制作を支えています。

土曜日放送の「報道特集」の編集長も女性。重要度を増すニュースのデジタル展開でも、1999年入社女性社員が統括の役割を担っています。

報道の世界は長らく「男社会による価値観の偏り」が指摘されていますが、TBSでは急速に改革を進めています。

##### 多彩なバックグラウンドを持つ人材を採用

公認会計士や弁護士といった有資格者のほか、さまざまな業界からの積極的なキャリア採用により、TBSには多彩なバックグラウンドを持つ人材が集まっています。

著名なIT企業や電機メーカー、商社出身のキャリア採用社員が事業戦略立案に携わり、電力会社からの転職者がライブエンタテインメント部門に参画、変わり種としては元プロ野球選手（ドラフト1位）の営業マンも。報道局には有力週刊誌や新聞などの、取材手法の異なるメディアから記者が集まり取材に厚みを加えているほか、新幹線の運転士が前職という報道マンが鉄道事故などの際の的確な解説を行っています。

新卒では、医師資格を持って入社し、医療ドラマに参画する社員や薬剤師の資格を有する編成マンもいて、それぞれがTBS事業の各分野に新風を吹かせています。



#### TBSの人材戦略

#### 豊かな感性・知見をさらに磨く

##### 「TBSグループ 中期経営計画 2023」経営基盤

##### 独創性を持つ、挑戦志向の人材による組織力の向上 人材増強、働きがい・能力発揮、成果を出せる組織体制

- ・ 専門知見・能力を持つキャリア人材を拡充
- ・ 「EDGE」対応クリエイティブ人材をグループで育成・獲得
- ・ デジタル人材を、柔軟な働き方が可能な組織で確保

##### 「TBSグループ全体の成長力の底上げ」 「TBSグループの一体感を高める」 「イノベーションを生み出す風土の醸成」

TBSは、総合メディアグループとして、放送、映像、文化、動画配信、不動産、ショッピング事業などを展開しています。新時代に向けて展開の翼をさらに広げており、各分野で活躍する人材の採用と育成は、最重要課題の一つであると位置づけています。

社員の採用においては、新たに掲げた経営理念・ブランドプロミスを具現化できる人材の採用に注力しています。テレビ事業への志向の強さだけでなく、テレビの枠を超えて「新たなことにチャレンジする意欲のある人材」を選考の基準としています。

社員の育成面では、入社時、2年目、3年目、5年目、8年目、35歳時に、集合型の「階層別研修」を実施。定期的に行う個別面

談とあわせて、社員一人ひとりが自らのキャリアを考えながら成長、挑戦できるようサポートしています。管理職向けの各種研修の一環として、経営層の育成を主眼とする「次世代リーダー研修」「部長選抜研修」を行い、研修の成果は経営トップに直接プレゼンテーションしています。

2018年には人材育成施策の目玉といえる企業内大学・TBSグループユニバーシティ（TGU）を開学しました。TGUでは、TBSグループで働く6,000人を対象に、選択可能な学びの機会を提供しています。「社会に貢献し続けるため、TBSグループの持続的成長を目指し、激変する環境に適応できる人材の育成」を理念として、「TBSグループ全体の成長力の底上げ」「TBSグループの一体感を高める」「イノベーションを生み出す風土の醸成」を目指しています。

TGUでは、先進ビジネスに必須である各種ビジネス講座から、日常業務と関係が深い放送・メディア・人権講座、ゲストを招いての講演会、他社との共同講座、海外視察研修など多彩なプログラムを用意し、2018年度は121講座4,339人、2019年度は137講座4,150人が受講しました。2020年度はコロナ禍でありましたが、リモートを中心に95講座3,800名が受講しました。

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

## TBSの知的財産（知的資本）



### コンテンツと独自開発技術

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

#### TBSの知的資本の特徴・強み

### 膨大なコンテンツ群とコンテンツを創出し続ける力

#### TBSの知的資本の概要

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

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

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

#### TBSの特許・商標

		注 記	
特許	登録済み存続中	18	含む共有
	出願中	10	
商標	日本・登録済み存続中	120	すべて単独保有・HD/TV/Rのみ
	日本・出願中	25	すべて単独保有・HD/TV/Rのみ
	海外・登録済み存続中	75	すべて単独保有・HD/TV/Rのみ
	海外・出願中	10	すべて単独保有・HD/TV/Rのみ

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

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

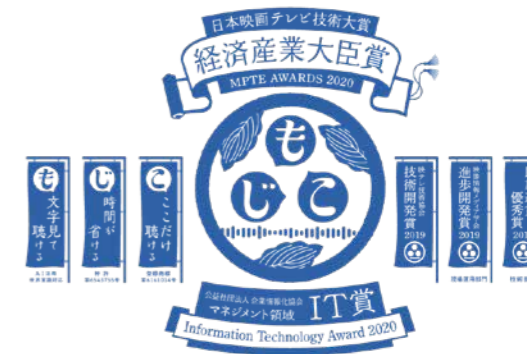
#### コンテンツ

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

コンテンツを創出する力	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンテンツ制作の専門的スキル</li> <li>(取材・構成・編集・台本づくり・演出などのノウハウ)</li> <li>コンテンツ制作を通じ蓄積してきた著作権群</li> <li>放送技術を中心としたコンテンツ伝送・伝達の専門技術</li> <li>広告効果などマーケティングに関する知見</li> <li>独自開発技術 (AI音声認識技術を使った文字起こしエディタ「もじこ」は経済産業大臣賞など各賞受賞)</li> </ul>
-------------	---



ファイル転送ソフト「STORM®」商品情報WEBページより



文字起こしの負担を軽減するAI活用アプリ「もじこ」

#### TBSの知財戦略

### コンテンツを創出し続ける力をさらに強く、加速する

#### 「TBSグループ 中期経営計画2023」成長戦略

#### Digital : 配信強化とデジタルコンテンツの開拓

- ・動画配信事業を伸長、収益拡大
- ・ニュースのリーチ拡張、収益化
- ・デジタルコンテンツビジネスの新規開発

#### 超高速ファイル転送ソフト「STORM®」とAI活用文字起こしエディタ「もじこ」

TBSが独自に開発し特許を取得したソフト「STORM®」。海外などで取材した映像・音声といった大容量のデータをインターネットの一般回線で「速く、安全に送る」ことを当初目的としていましたが、DVD1枚分のファイルを1分もかからず伝送可能という圧倒的性能から、放送局のみならず大手メーカーや通販会社、医療関係企業、国の研究機関にまで利用が広がって、さまざまな産業に貢献するまでに成長しました。

インタビュー内容の書き起こし作業の「地獄」から番組制作スタッフを解放するために開発し、特許を取得したAI音声認識エンジン活用の文字起こしエディタ「もじこ」。文字起こしを必要とするすべての仕事場で働き方改革のツールとして導入され、「経済産業大臣賞」をはじめ、「IT賞」(公益社団法人 企業情報化協会)など各賞を受賞するなどさまざまなコンテンツやサービスと共に、独自開

発の技術もこのように「放送を超えて」、社会のあらゆる分野に価値を提供しています。

#### 事業提案制度の採択企画が収益化

事業提案制度「TBS Group Business Challenge」(2021年度より「JNN Business Challenge」)では、過去3回、2案ずつが採択され、事業化が進んでいます。2019年度の採択企画の一つが「動物コンテンツを活用した教育エンタテインメント事業」(どうぶつ奇想天外 YouTube チャンネル)。TBSが人気動物番組「どうぶつ奇想天外!」(「わくわく動物ランド」などで撮影・収集してきた動物の映像アーカイブをインターネット環境での視聴に最適化し、教育エンタテインメント事業を展開するというものです。今では撮影不可能なものも多く、TBSの貴重な知的財産となっている動物たちの生態記録映像を、新たな形で社会に提供し、生物多様性への知識を深めてもらうというビジネスモデルは広く受け入れられ、2020年9月に開設したYouTube公式チャンネル「どうぶつ奇想天外・WakuWaku」はスタートから1年足らずで登録者数18.8万人(2021年8月現在)、海外にも多くのファンを獲得し、再生回数が396万回というコンテンツもあり、収益化を実現しています。





## パートナーとの共創（社会関係資本）



### 創業以来「共創」がDNAとして組み込まれています

放送局として産声をあげた時からTBSは「パートナーとの共創」で成長してきました。

番組の出演者、取材対象者、放送を全国に届けるためネットワークを組む地方局や外部制作会社…

どのパートナーを欠いても事業が立ちゆかないと言えるほど、TBSには「共創」がそのビジネスにDNAとして組み込まれています。

#### TBSの社会関係資本の特徴

### 幅広いパートナーとの価値共創

#### 米合衆国政府との共同プロジェクト「クリントン大統領（当時）と日本の市民の直接対話（1998年）」

ソ連宇宙総局（当時）とのパートナーシップで実現した「日本人初の宇宙特派員（1990年）」や、米合衆国政府との共同プロジェクト「クリントン大統領（当時）と日本の市民の直接対話（1998年）」など、過去にも手を携え、価値創造のハブとなることで「最高の“時”」を実現してきたTBSですが、今も、そして未来も「パートナーとの共創」で社会・世界に価値を提供していきます。2022年にはじまるパートナーシップは、イギリス発の大ヒット作「ハリー・ポッター」の舞台公演（舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」）。ロンドン、ニューヨークなどでロングラン中の本公演が、アジア圏で上演されるのは初めてです。



2008年3月  
ブレア元英首相と市民対話



1998年11月  
クリントン米大統領（当時現職）と  
市民対話



2003年6月  
盧武鉉韓国大統領（当時現職）と市民対話



舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」

#### TBSグループのビジネスパートナー

TBSグループのビジネスパートナーとは、提携・出資企業や制作会社・プロダクション・出演者など、共同して事業を遂行するすべての企業・団体・個人を指します。

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

JNN・JRNのいずれも、地域の老舗放送局が多く、TBSの資本が入らない局がほとんどで、独立会社同士の契約関係ですが、放送局をとりまく昨今の環境変化に対応するため、「系列間の協働」でのDX化を進め、共同での事業・イベント実施や、各社の東京支社を「シェアオフィス化」して（13局が結集）賃料も含めて効率化するなど、パートナーシップはさらに強化されています。

#### 「世界と共創」SDGs達成に向け踏み出す

TBSが近年注力するパートナーとの共創の代表は、やはり「SDGs達成への貢献推進」です。2019年10月、国連の「SDGメディア・コンパクト」に加盟して、SDGs達成のために国連や各国メディアと積極的に連携していく姿勢を内外に示しました。TBSテレビはシリーズで「海を殺すな プラスチック汚染」「SDGs2030年の世界へ」を継続的に報じ、TBSラジオも「チャレンジ・ゼロ～CO<sub>2</sub>削減キャンペーン」を展開してきました。そうした取り組みをさらに強化し、スケールアップしたのが2020年11月と2021年4月～5月に実施したSDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」（P11で詳述）です。「パートナー企業」との共創を今後も進めていきます。



「地球を笑顔にするWEEK」第1弾では、アントニオ・グテーレス国連事務総長への単独インタビューも実現



## TBS独自のファシリティ（製造資本）



### コンテンツを生み出す拠点

TBSの価値創造サイクル「つくる」「届ける」を実現する機材や設備である「製造資本」をご紹介します。

東京・赤坂の放送センターには、コンテンツを「つくる」ためのスタジオ・副調整室（サブ）・編集設備や、コンテンツを電波にのせて「届ける」ための回線センター・主調整室（マスター）などが備えられています。

放送センター以外にも、映像・音声を「届ける」移動中継車や、各地に常設され、災害時などに現地の状況を伝える情報カメラのほか、東京スカイツリーには送信施設を保有しています。さらに、演劇やライブを上演するTBS赤坂ACTシアターなどの劇場（つくる・届ける）、広大なスペースを誇るドラマ専用スタジオの緑山スタジオ・シティ（つくる）など、TBSの製造資本は多岐にわたります。

#### 放送事業者として「TBS放送センター」に保有する編集設備・生放送および収録用スタジオ・中継ならびに送出機能



SNG中継車



Nサブ



回線センター



スカイツリー送信施設

#### コンテンツ制作専用スタジオ「緑山スタジオ・シティ」



緑山スタジオ・シティ外観



緑山スタジオ内

#### 劇場「TBS赤坂ACTシアター」「IHIステージアROUND東京」



TBS赤坂ACTシアター



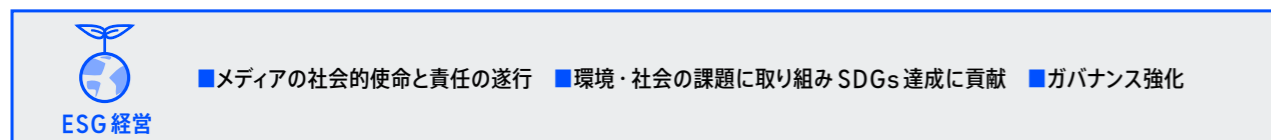
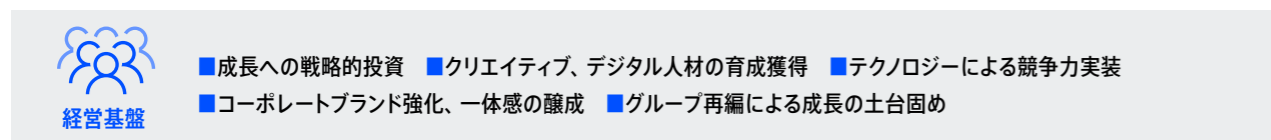
IHIステージアROUND東京

## TBSグループが考えるサステナビリティ

# 幸福で持続可能な社会を共創

### ～メディアの社会的使命の遂行・SDGs貢献～

TBSグループは、社会的使命を持つメディアとして、企業・非営利団体・地域社会その他すべてのステークホルダーと幅広いパートナーシップを構築し、幸福で持続可能な社会を共創していきます。私たちが暮らす地球に(E)、社会や働く仲間(S)、責任企業として(G)「最高の“時”」を提供するために、さまざまな経営上の施策を講じていきます。また、メディアの社会的使命をこれまで以上に自覚し、社会を動かす起点としてその責任を遂行します。国際社会が2030年を期限として自らに課した「SDGs(持続可能な開発目標)」の達成に向け行動します。また、2020年6月には、「ESG戦略」担当役員を新たに置き、ESG経営を一層推進していく体制を整えました。



### ESG推進体制

TBSでは、これまでCSR推進部を中心に、サステナビリティの取り組みを進めてきました。環境面においても、「省エネルギー推進委員会」を設置し、エネルギーの合理的な使用を推進し、地球温暖化対策推進に寄与する活動を続けてきました。

2020年には、さらなるグループの持続的な成長と企業価値の向上を実現していくため、ESG戦略について、取締役1名が

責任者を務め、執行役員1名が担当する体制を整えました。また、グループ全体でSDGsやESGを推進していくため、社長室にSDGs企画部を新設しました。

さらに、ESGの重要課題への対応を通じたサステナビリティ経営を、TBSグループ全体で横断的にスピード感をもって推進していくための組織づくりを進めています。



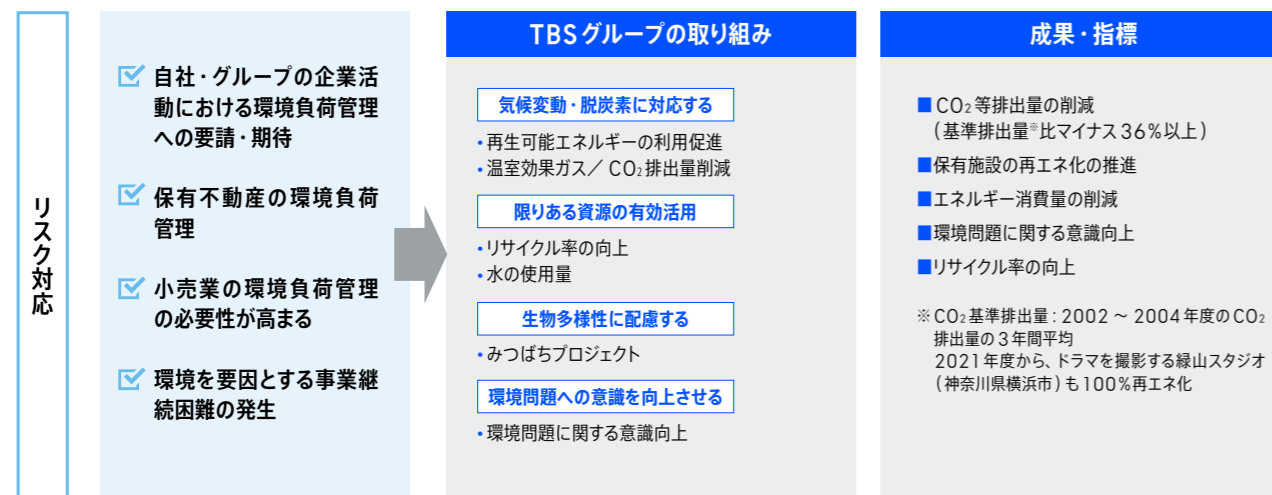
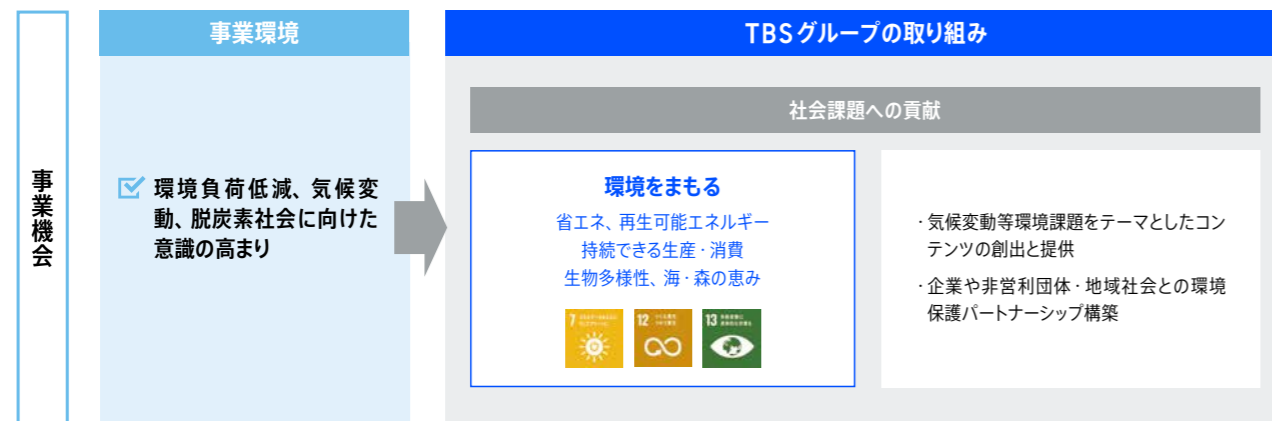
## 環境への取り組み

# E nvironment

## 私たちが暮らす地球に最高の“時”を



TBSは2011年から「みつばちプロジェクト」を立ち上げ、赤坂の住民の方々と共に養蜂・採蜜や、子どもたちを対象とした体験授業などの活動を通じて、地域全体で「自然との共生」を考えてきました。みつばち達が、地域の無数の花々に飛んで受粉を手伝い、実を結ぶ助けとなる…。1匹のみつばちが一生涯に集めるはちみつ量は「ティースプーン1杯分(0.5g)」と言われますが、小さな羽音と共にもたらされるその「0.5g」は、命をつなぎ、自然を豊かにし、人々に滋養を提供する貴重な「価値」を有しています。TBSグループはこうした独自の取り組みも含め、地球環境保護の推進に貢献しようとしています。



## 地球環境問題の解決

### 「TBSグループ環境ビジョン」

TBSは、2007年1月に「TBSグループ環境ビジョン」を作成し、世界共通の課題である「美しい地球を次の世代へ残すため」に明確な活動目標を立てて行動することを宣言し、「環境自主行動計画」を策定しました。

2021年5月に発表した「TBSグループ VISION2030」や「TBSグループ 中期経営計画2023」においても、地球環境を守り、地球環境問題の解決に取り組んでいくことを掲げています。

### 気候変動・脱炭素に対応する

#### 再生可能エネルギーの利用促進

TBSグループでは、みんな電力をパートナー企業として、2018年12月にTBSラジオAM波の基幹送信所である戸田送信所を100%再生エネルギー化しました。

2019年10月にはTBS赤坂ACTシアター、赤坂BLITZ、赤坂サカス広場の3施設同時に、100%再生エネルギーへの切り替えを行いました。TBS赤坂ACTシアターは、大型劇場としては日本初の、ブロックチェーン技術を活用した電源由来証明による「100%再生エネ劇場」となりました。

また、2021年度にはTBS緑山スタジオの使用電力を100%再生エネ化します。今回の再生エネ化は、「J-クレジット(再生電力由来)」を活用して行われるもので、国内の住宅に設置された太陽光発電設備より創出された再生電力由来の「J-クレジット」を、みんな電力を通じて購入します。

これによって緑山スタジオは日本最大規模の「100%再生エネスタジオ」となり、2021年4月から放送しているTBSの各ドラマも、スタジオ撮影部分にかかる電力は100%再生エネルギーによって制作されることになります。

「J-クレジット(再生電力由来)」制度とは、再生可能エネルギーの活用による温室効果ガスの排出削減量を、「クレジット」として国が認証する制度です。今回の取り組みでは、国内の住宅に設置された太陽光発電設備より創出された「J-クレジット」を活用することで、ゼロカーボンと再生可能エネルギー100%を実現しています。

TBSグループは、引き続き再生エネ化の検討と推進を行ってまいります。

#### <みんな電力との協業について>

みんな電力は日本各地から調達する再生電力を、独自の電子取引プラットフォームで販売するエネルギー・ベンチャーです。各社に先んじてブロックチェーン技術を活用した電源由来証明に関して実装に取り組んでおり、先進的な技術開発においても注目を集めています。みんな電力は、2020年12月、第4回「ジャパンSDGsアワード」で、SDGs達成に極めて顕著な功績があったと認められる企業として「SDGs推進本部長(内閣総理大臣)表彰」を受賞しています。

## TOPICS

### 「緑山スタジオ100%再生エネ化」と「地球を笑顔にするHOUSE」



【緑山スタジオ】  
およそ80,000坪の広大な敷地をもつスタジオが100%再生エネ化



#### 【地球を笑顔にするHOUSE】

2021年夏、赤坂サカスの一角にSDGsの取り組みを発信する新たな拠点としてオープンした「地球を笑顔にするHOUSE」。TBSテレビ、TBSラジオ、BS-TBSで放送されたSDGs関連企画と連動して、実際に見て触れることができる体験型展示のほか、オンラインやリアルワークショップなども実施し、訪れた人がSDGsを「自分ごと」にするきっかけを提供する場となりました。第1弾展示では江戸時代の暮らしの知恵からSDGsを学ぶ展示や、バラスポーツのルールを学び、道具を体験できる展示など、子どもたちが夏休みの自由研究に活用できるような内容を揃えました(2021年11月まで開設の予定)。



#### 【社内のゴミ分別】

「TBSカラーBOX」でゴミ分別をわかりやすく、弁当容器の中の残りは家畜のエサになります

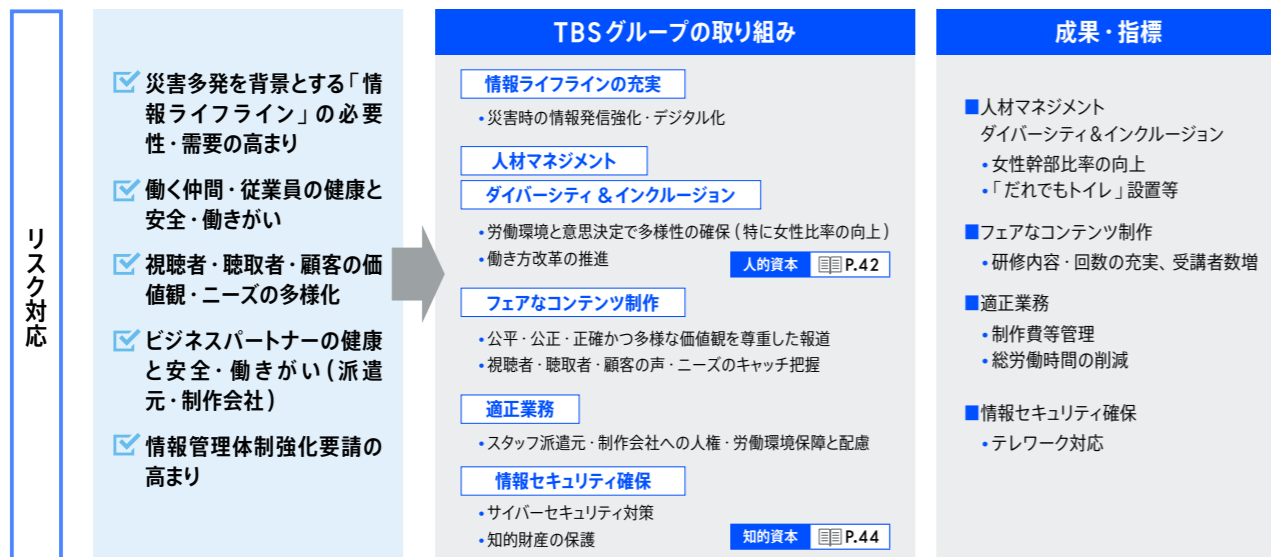
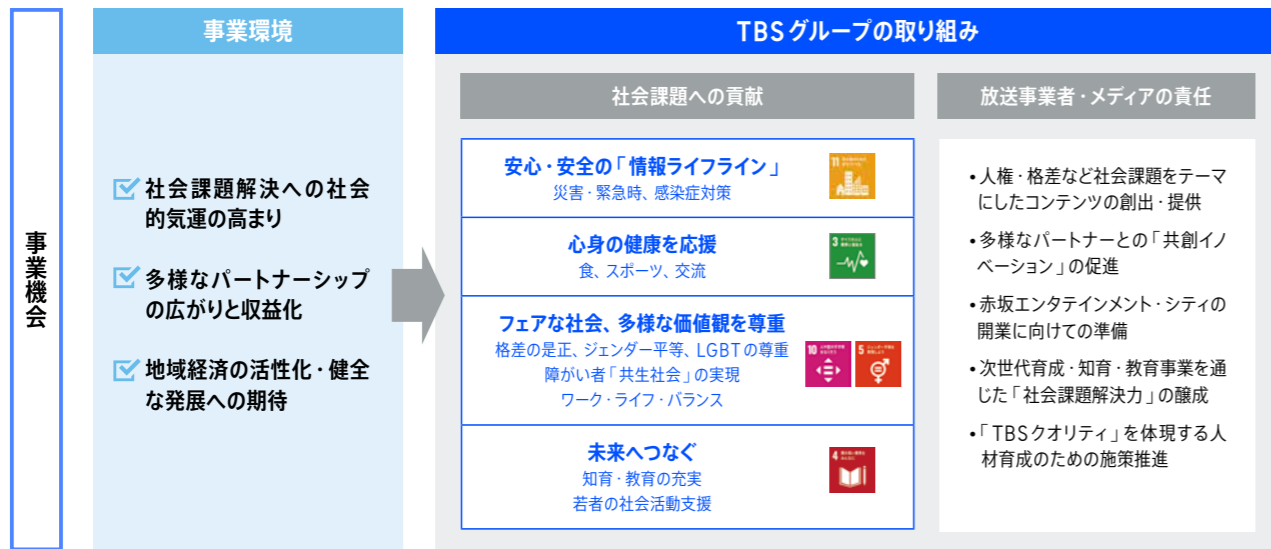
# 社会への取り組み



## 社会のすべての人々に最高の“時”を



メディアとしての責任を果たしながら、社会課題を問いかけ、解決へのきっかけを探ることがTBSグループの社会への取り組みです。グループ内には企業内大学「TGU」が置かれ、TBSで働く仲間が多様な視点や価値観に触れる場を提供しています。事業所内保育所「はなさかず保育園」も開設、子育て社員の支援が進められています。



### 放送事業者・メディアの責任

TBSは、社会的使命を持つメディアとして、平和と自由、人権がまもられる社会や民主主義の礎となり、災害発生や感染症対策を要するときは「情報ライフライン」の役割を果たすなど、放送事業者としての責任を果たしています。

### ダイバーシティ&インクルージョン (働き方改革推進・人材育成)

#### TBSらしい働き方を推進

多様な価値観・発想を持つ人が共に働き、新たな価値を創り出すTBSらしい働き方を「T-Work」と名付け、推進しています。



2018年に開校したTBSグループ内の学びの場である企業内大学・TBSグループユニバーシティ(TGU)は、派遣スタッフも含めたTBSグループで働くすべての人々の自ら学ぶ姿勢をサポートしています。

2018年4月には、子育て社員の復職支援とキャリアプランへの貢献、および地域への貢献を目指して、博報堂、博報堂DYメディアパートナーズと共同で「はなさかず保育園」を開園しました。地域にも開放し、常に定員を上回る人気を得ています。

このように、「T-Work」は、TBS社員にとどまらず、派遣スタッフや地域など、さまざまな人々と共に進めています。

#### 多様性を確保

2019年、人事部に「ダイバーシティ推進室」を設置しました。女性社員に対するキャリアサポート研修や管理職に向けての女性部下育成セミナー、育児中の社員を部下に持つ管理職へのイクボス研修、多様性を推進する風土づくりのためのセミナー(各種ハラスメントセミナー、LGBT理解促進セミナーなど)を継続して実施します。



また、女性が活躍できる雇用環境の整備を推進しています。計画期間内(2020年4月1日~2025年3月31日の5年間)に、女性管理職の割合を全体の20%以上にするを目標とし、取り組みとして、1. 昇格判定の精査 2. ダイバーシティ&インクルージョンを意識した研修 3. 育児をしながら働く社員が活躍できる環境づくりを掲げています。

※TBSテレビの女性管理職比率13.5%(2021年2月1日現在)  
 ※TBSHD・テレビ社合わせての女性職員の割合23.0%(2021年2月1日現在)

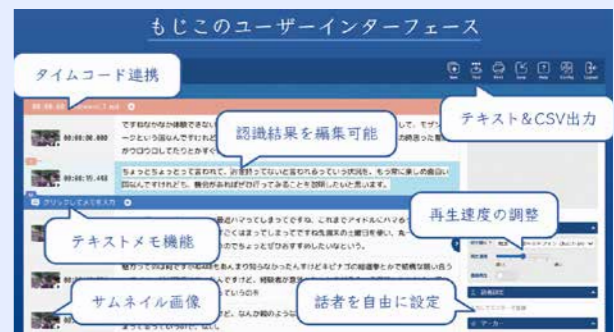
#### 適正業務

#### スタッフ派遣元・制作会社への人権・労働環境保障と配慮

TBSは、労働者派遣法の2015年抜本改正を受け、従来労政部担務の派遣制度管理について、労務サポート部を新設して強化するなど、就業環境整備を推進しています。2015年は派遣免許許可制をテーマに、2020年は同一労働同一賃金(派遣制度)をテーマに、特定社会保険労務士を講師に招いて法令解説セミナーを開催し、参加者から高評価を得ています。また、TBSは「SDGメディア・コンパクト」に加盟し、SDGs達成に向けた世の中の動きを後押ししています。第8のゴール「ディーセント・ワーク」実現に向け、TBSグループで働くすべての人に、働きがい、研修機会、新しい就業環境(テレワーク等)がいきわたるよう、日々取り組んでいます。



災害時には特設サイトで生命と生活を支える情報を発信



AI活用文字起こしエディタ「もじこ」で労働時間を削減

## ガバナンスへの取り組み



## 責任企業としてのあり方に最高の“時”を



TBS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。

	事業環境	課題	アプローチ	成果・指標
事業機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営意思決定の迅速化と透明性・公正性の確保</li> <li>グループ会社経営の強化を通じたコンテンツ価値の拡大</li> <li>経営人材の育成</li> <li>積極的なIR活動を通じた株主・投資家との対話</li> </ul>	取締役会の実効性	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の体制変更</li> <li>特任執行役員を選任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役 3分の1</li> <li>報酬・指名諮問委員会の独立社外取締役委員を増員</li> </ul>
		グループのガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連子会社 30社を再編 (TBS スパークル・TBS グロウディア・TBS アクト)</li> <li>グループ執行役員制度の導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ経営効率化</li> <li>コンプライアンス徹底</li> <li>適正なグループ決算</li> </ul>
		政策保有株式の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会で個別銘柄ごとに保有意義を検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年度 約324億円売却による縮減</li> </ul>
リスク対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンテンツや業務執行でのコンプライアンス違反およびトラブルの防止</li> <li>情報セキュリティの強化</li> <li>破局的災害発生時への備え</li> <li>公平な株式市場形成への説明責任</li> </ul>	情報セキュリティ確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバーセキュリティ対策 ICT-ISAC への参加 社内に専任チーム (TBS CSIRT) の創設</li> <li>個人情報保護 個人情報保護システム「hogwan」や「セキュアメール便」の独自開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人情報漏洩など重大事故 報告0件 (2020年度)</li> </ul>
		リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>総合リスク管理：内部監査、考査</li> <li>コンプライアンス (汚職、不正防止)</li> <li>B C P (事業継続計画)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理目標設定と評価</li> </ul>



### コーポレート・ガバナンスの概要

#### 取締役会の実効性

TBSホールディングスの取締役会は、2020年にその体制を大きく変更しました。9人の取締役のうち3名に独立した社外取締役を迎えています。社外取締役はそれぞれがテレビ・ラジオ出身者とは違った「企業経営」の経験を持ち、「財務会計」や「組織人事」の分野のスキルに秀でています。このようにガバナンスの多面性を確保すると同時に、2021年には外部機関に委託しての取締役会の実効性評価も新たに開始します。TBSホールディングスは、取締役会設置会社、監査役会設置会社、会計監査人設置会社であり、指名諮問委員会ならびに報酬諮問委員会を設置しています。

### ガバナンスピックアップ

#### 特任執行役員の選任 (2020年10月1日取締役会で決議)

特任執行役員は、常勤・非常勤にかかわらず、社外から専門的な知識・経験を活かし、優れた能力を発揮してもらうために設けたものです。

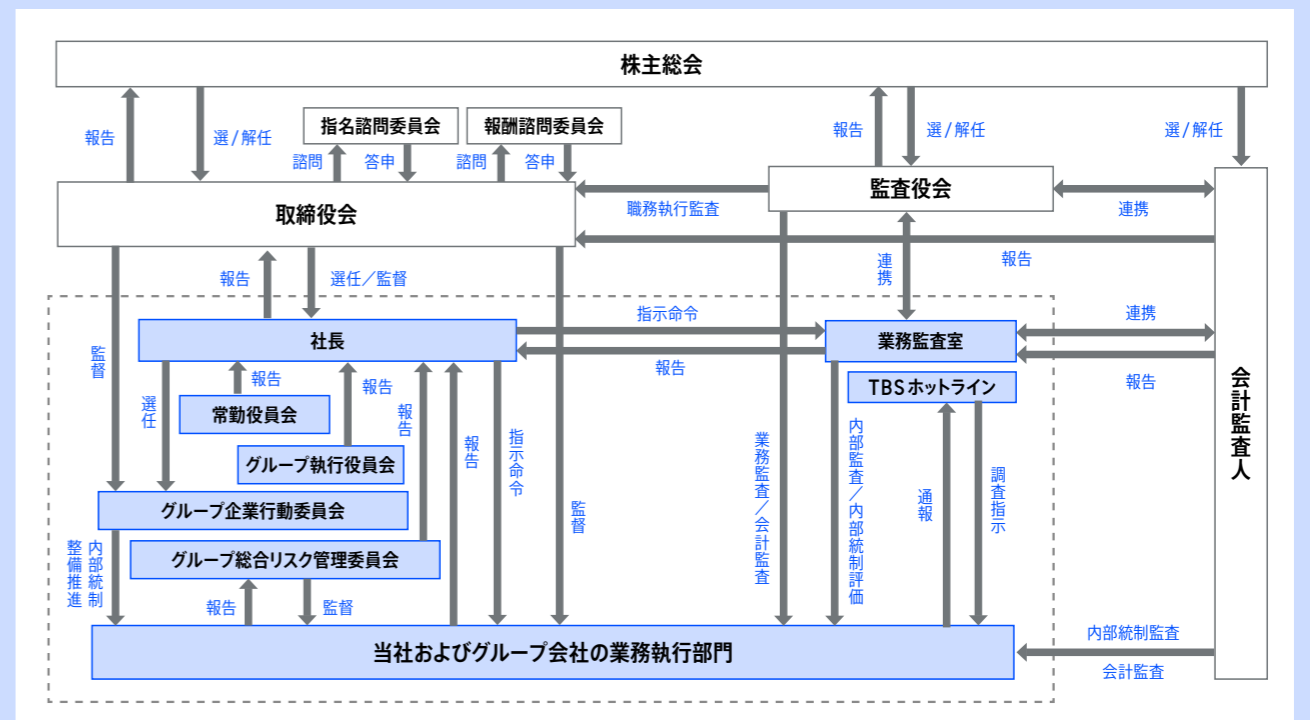
#### 指名 & 報酬諮問委員会の構成変更

2021年1月、社外取締役3名を構成員にしています (委員6名中、社内取締役3名、社外取締役3名。委員長は社外取締役)。

#### 役員報酬に「譲渡制限付株式報酬制度」を導入

役員報酬制度の見直しを行い、「譲渡制限付株式報酬制度」の導入を決議し、第92期定時株主総会で承認されました。本制度は、当社の社外取締役を除く取締役を対象にした当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブであり、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的としています。2020年6月の役員体制変更により、執行役員にも導入しています。

### コーポレート・ガバナンス体制 (2021年6月29日現在)



# 役員一覧 (2021年6月29日現在)

取締役										監査役					
															
役職	武田信二 取締役会長	佐々木卓 代表取締役社長	河合俊明 代表取締役	菅井龍夫 取締役		渡辺正一 取締役	菅木雅哉 取締役	柏木 育 独立社外取締役	八木 洋介 独立社外取締役	春田 真 独立社外取締役					
担当	取締役会議長	業務監査室	財務戦略責任者	成長戦略責任者		競争戦略責任者 総編成本部長	ESG 戦略責任者								
兼職	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱TBSテレビ 取締役会長</li> <li>● ㈱スタイリングライフ・ホールディングス取締役</li> <li>● ㈱MBSメディアホールディングス取締役</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱TBSテレビ 代表取締役社長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱TBSテレビ 取締役副社長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱TBSテレビ 専務取締役</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱TBSテレビ 常務取締役</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱TBSテレビ 常務取締役</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱アシックス 社外取締役</li> <li>● ㈱松屋 社外取締役</li> <li>● キュービー㈱ 社外取締役</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱people first 代表取締役</li> <li>● ㈱ICMG 取締役</li> <li>● ㈱IWNC 取締役会長</li> <li>● GEヘルスケア・ジャパン㈱ 監査役</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱ベータカリスト 代表取締役 CEO</li> <li>● ㈱マネーフォワード顧問</li> </ul>					
略歴	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社営業本部営業局長</li> <li>● 当社取締役経営メディア本部長</li> <li>● 当社代表取締役社長</li> <li>● ㈱TBSラジオ 取締役会長</li> <li>● ㈱BS-TBS 代表取締役社長</li> <li>● ㈱TBSテレビ 代表取締役社長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社経理局長</li> <li>● 当社グループ経営企画本部長</li> <li>● ㈱TBSテレビ 編成局長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱TBSテレビ 技術局長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱TBSテレビ 営業局長</li> <li>● 当社グループ経営企画局長</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱TBSテレビ 制作局長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社社長室長</li> <li>● 当社総務局長</li> <li>● 当社人事労政局長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱リクルート (現 ㈱リクルートホールディングス) 代表取締役社長</li> <li>● サントリー食品国際㈱ 社外取締役</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● GE横河メディカルシステム㈱ (現 GEヘルスケア・ジャパン㈱) 取締役人事部門長</li> <li>● 日本ゼネラル・エレクトリック㈱ 取締役</li> <li>● ㈱住生活グループ (現 ㈱LIXIL) 執行役員社長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱ディー・エヌ・エー 取締役会長</li> </ul>					
取締役就任時期	2007年6月	2015年6月	2014年6月	2015年6月		2018年6月	2018年6月	2018年6月	2020年6月	2020年6月					
所有株式数 (2021年3月末現在)	39,912	39,758	31,322	23,049		12,705	15,198	0	0	0					
取締役会出席状況 (2020年度)	13回/13回 (100%)	13回/13回 (100%)	13回/13回 (100%)	13回/13回 (100%)		13回/13回 (100%)	13回/13回 (100%)	13回/13回 (100%)	10回/10回 (100%)	10回/10回 (100%)					
所属委員会															
指名諮問委員会		○	○					○ (議長)	○	○					委員に占める社外役員の割合 3/6
報酬諮問委員会		○	○					○ (議長)	○	○					3/6
専門性															
企業経営	○	○	○					○	○	○					企業経営
事業戦略	○	○	○	○		○									事業戦略
財務会計			○							○					財務会計
ESG									○						ESG
法務コンプライアンス									○						法務コンプライアンス
組織人事									○						組織人事
															
役職	西野智彦 常勤監査役	市川哲也 常勤監査役	北山禎介 社外監査役	藤本美枝 社外監査役	竹原相光 社外監査役										
			<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱三井住友銀行 名誉顧問</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 弁護士</li> <li>● TMI総合法律事務所 パートナー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公認会計士</li> <li>● ZECOOパートナーズ㈱ 取締役会長</li> </ul>										

## コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制として、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審議機関として常勤役員会を置いており、常勤役員会は現在10名（男性10名）の常勤の取締役・執行役員で構成され、原則として週1回開催し、取締役会付議事項に関する事前審議ならびにグループ経営を含む全般的経営管理の執行方針についての事前審議を行っています。さらに、常勤役員会の下には予算部会、投融資部会、設備計画部会を置いて、当社およびグループの予算や投融資について検討し、当会議に報告しています。取締役報酬に関する取締役会の諮問機関として、報酬諮問委員会を設置しています。

## グループガバナンス

グループ会社に対して、経営戦略を機動的に実行し、業務執行の実効性を向上させることを目的に、「グループ執行役員」制度を導入しました。今年度は、グループ6社の社長が就任しました。「グループ執行役員会」はTBSホールディングス取締役、グループを担当する執行役員とグループ執行役員をメンバーとし、

当社は、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制として、(1)当グループが最良の企業体として成長していくための企業理念を掲げて、「TBSグループ行動憲章」を制定し、すべての役職員が守るべき基本的誓約としています。また、同意章を具体的に実現するための基準を、「TBSグループ行動基準」として定め、これらの遵守の徹底を図っています。(2)「TBSグループ情報開示基本方針」を策定し、適時かつ適切な情報開示を行い、当グループとしての説明責任を果たすこととしています。(3)当社社外取締役・社外監査役および外部の有識者からなる「企業価値評価特別委員会」は、取締役会の諮問に応じ、企業価値最大化を実現する方策としての的確性を検討し、検討結果を取締役に勧告することとしています。

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、2020年7月14日より月2回開催しています。なお、この会議体は、コーポレート・ガバナンス体制の一部として組み込まれています。

### 「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日の当社取締役会において、「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日開催の当社定時株主総会において、対応方針とその継続について、議決権を行使できる株主の議決権の過半数によるご賛同をもって承認をいただいています。本対応方針については、会社法をはじめとする企業法制、経済産業省および法務省が発表した政府指針、東京証券取引所が発表した諸規則に則り、株主の権利内容やその行使、当社株式の市場への影響等について、十分な検討を重ねて整備したものです。本対応方針については、3年ごとに開催される定時株主総会において、廃止する旨の決議がなされない限り、3年間自

動的に更新されることとなっています。

買収防衛策の重要な特徴として、買収者グループ（議決権の20%以上に相当する株式の取得を企図）が、本対応方針を遵守する限り、買収防衛策（買収提案にかかる対応措置）の実施に先立ち、原則株主総会を開催し、株主に当該措置を執行するか否かの判断を委ねることとしています。

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、検討を行った上で、買収防衛策の不発動の勧告を行った場合には、株主総会の開催を待つまでもなく、当該措置は発動されません。

「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、その内容を公開しています。

## コンプライアンス

### コンプライアンスの基本的な考え

TBSグループはメディア企業として公共的な使命を自覚し、高い倫理観と責任感を持って行動することが求められています。企業活動において法令を順守し、不正を行わないことはもちろん、信頼される企業であり続けるために、常に公正で良識のある行動を心掛けています。放送コンテンツについては、視聴者・聴取者の皆さまの信頼を裏切ることのないよう、倫理観の向上に努めています。

### コンプライアンスの体制

TBSグループにおけるコンプライアンス推進の中核として、法務・コンプライアンス統括室の傘下にコンプライアンス部を置き、法令違反、社内規則違反、倫理違反、ハラスメント等が発生しないよう、従業員、スタッフを指導・監督しています。コンプライアンス上の問題が発生した場合は担当部署や人事労政局と連携し、必要に応じて外部の弁護士に助言を求め、速やかに調査を行い、社内処分、原因究明、再発防止策の策定等、適切な措置を取るための体制を整えています。

### 社内研修・セミナー

グループ新入社員だけでなく、中堅スタッフや管理職も対象に、人事労政局とコンプライアンス部が共催でコンプライアンス関連のセミナーを行っています。

### 放送倫理の向上

TBSグループは番組の制作にあたり、放送法や日本民間放送連盟の放送基準に違反しないことはもちろん、視聴者の皆さまからの信頼を失うことのないよう、公正で健全なコンテンツを制作していきます。制作現場だけではなく、社内の各委員会、定例会議等で常に議論を重ね、放送倫理の向上に努めています。

### 内部通報制度

TBSグループから一切の不正行為を追放するため、「TBSホットライン」を設置しています。不正行為を見聞きした場合は、TBSグループで働く従業員、スタッフだけでなく退職者や取引先の方もこのホットラインで通報ができます。通報者の秘密は厳守され、通報者に対する不利益な扱いは禁止されています。窓口は社内のほか、外部の弁護士事務所に置かれています。

また、「TBSホットライン」とは別に人事部に「ハラスメント担当窓口」を置き、セクシャルハラスメント、パワーハラスメントに関する相談を常時受け付けています。ハラスメント行為が認められた場合は、就業規則にもとづく処分が行われます。

### 「TBS放送基準」について

TBSは、放送の社会的責任と公共的使命を認識し、メディアの特性を十分に活用して、文化の普及と向上に努め、平和で民主的な世界、より良い社会環境、地球環境の実現と、公共の福祉に貢献することを使命とする。TBSは、電波が国民のものであるという原則にもとづき、基本的人権と世論を尊び、公正な立場を守り、自律を確保することによって、表現の自由を貫き、広告、宣伝の社会的効用を高め、国民の期待と信頼にこたえる。このため、TBSは、放送番組を次の基準によって編成する。

1. 広く内外の放送事業者及び関係者と緊密な連携を保ち、放送内容の充実にも努め、国際的な相互理解を図る。
2. 放送番組は、報道、教養、教育、芸術、娯楽、スポーツ、広告の分野にわたるとともに、メディアの特性と放送時間を考慮して、放送番組相互の間の調和を図る。
3. 放送番組審議会の意見を尊重し、放送番組の適正を図る。
4. 常に世論と視聴者の要望を把握し、これを放送番組に反映させる。
5. 広告主の意図を理解し、広告の媒体としての効果をあげることに努める。
6. 政治、経済、その他社会上の諸問題に対しては、公正な立場を守り、意見が対立している問題については、できるだけ多くの角度から論点を明らかにする。
7. 社会の良識や良俗に反する放送は行わない。
8. 報道番組は、すべての干渉を排し、事実を客観的かつ正確、公平に取り扱うとともに、電波の特性を生かして機動性と速報性の発揮に努める。ニュースと意見は、区別して取り扱う。
9. 教養番組は、視聴者の教養を高め、知識を豊富にし、社会問題の判断と実生活に役立つよい資料となるように努める。医療、学術に関する番組は、正確を期し、科学的根拠を尊重し、慎重に取り扱う。
10. 教育番組の放送に当たっては、放送の対象とするものにとって内容が有益適切であり、組織的かつ継続的であるようにする。
11. 芸術、スポーツおよび娯楽番組は、視聴者に健全な楽しみを提供して、生活内容を豊かにするとともに、それらの育成に努める。
12. 児童向け番組は、児童の健全な常識と豊かな情操を養うことに努め、心理的に悪い影響を及ぼすおそれのあるものは取り扱わない。
13. 広告は、真実を伝え、関係法令に従い、視聴者に対して責任を負うものとする。
14. 放送が事実と相違することが明らかになったときは、すみやかに訂正または取り消しを行う。
15. この基準に定めるもののほか、細目については、日本民間放送連盟放送基準を準用する。

# リスクマネジメント

## グループ内部統制およびリスクマネジメント

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共に、企業集団としての企業価値の維持・増大を図ることとしています。同委員会は、当社および当グループの取締役ならびに外部委員（弁護士）で構成し、以下の事項を所管しています。

1. 内部統制体制の整備・評価・改善に関すること
2. 企業倫理の確立に関すること
3. リスクの管理および適正で効率的な業務の推進に関すること
4. 情報開示体制に関すること
5. 当グループ各社の取締役会の諮問に関すること

リスク管理の具体的手法については、TBSグループ企業行動委員会が監督する小委員会として設置されている「TBSグループ総合リスク管理委員会」が統括し、推進しています。総合リスク管理委員会は、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について

委員会では、TBSホールディングス、およびグループ各社から報告される個別の潜在リスクを把握すると共に、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」に取り組むと共に、仮にそのリスクが現実化した場合には、なぜ現実化したのかを分析し、各部門において再発を防ぐための改善策を整えることで、リスクのコントロールに努めています。地道にこうした取り組みを繰り返していくことで、グループ全体がきちんとリスクに向き合い、お客さまやステークホルダー、社会、働く仲間からも信頼される組織となることを目指しています。

## 主なリスク

### 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リスク  
地上波テレビ収入は、広告主の業績やその購買者である消費者心理と強く連動しており、景気の不透明感から、企業は広告費を固定費から変動費へとシフトさせています。

### メディア間の競争／コンテンツの獲得競争

映像では、地上波、衛星（BSおよびCS）、ケーブルテレビに加えて、ネット上の配信サービスが普及し、可処分時間の奪い合いが激化しています。スポーツコンテンツは、放送権料が高騰、優良コンテンツの獲得競争も激しさを増しています。

### 映画、イベント事業への出資と回収

当社グループは、映画の企画製作・出資、そして東京都内に2つの劇場を所有し、演劇等の企画製作・出資を行っていますが、予期せぬ社会状況の変化で事業収入が計画を下回るリスクがあります。

### 著作権等の知的財産権展開利用の可否

当社グループはコンテンツを地上波放送以外にも、衛星放送や配信に展開しています。この際、さまざまな著作権者等の権利に十分配慮していますが、権利者からの使用許諾が得られなかった場合など、放送の差し止めや損害賠償請求などのリスクがあります。

### 設備投資に伴うデータ喪失、コスト増大リスク

当社放送事業・配信事業を支える基幹設備を汎用装置へ転換しつつあります。このため、記憶媒体の破損によるデータの喪失、開発したソフトウェアの予期せぬ障害等のリスクがあります。規模が大きいソフトウェアの開発は、開発コストの予期せぬ増大につながるリスクが想定されます。

### 技術革新とニーズの変化の速度

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速く、開発・投資した技術やシステムが当初の予想を超えて陳腐化する等、当初計画値以上の再投資が必要になる場合もあり、固定資産の減損および減価償却費の増加等のリスクがあります。

### セキュリティリスク

サイバー攻撃が高度・巧妙化し、各種システムのセキュリティリスクは年々高まっています。新たなセキュリティ上の脅威が発覚し、対策として多額の投資の必要が発生、あるいは個人情報の漏洩をはじめとするリスクがあります。

### ライフスタイル事業に関するリスク

ライフスタイル事業は、消費者の嗜好や購買行動の変化、流通・生産コストの高騰等に加えて、感染症拡大による緊急事態宣言発出等で店舗の休業・時短、インバウンド需要の消失等により収益機会が減る可能性があります。

### 不動産事業に関するリスク

当社グループは賃貸等不動産を保有しています。感染症拡大により、施設の休館や時短に伴うテナント家賃減免等の影響が生じ、収益性の低下が現実化しています。

### その他の事業リスク

投資有価証券の時価評価額の増減は、経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。また、時価の無い投資有価証券は年度末に適切な評価を行いますが、投資企業の業績悪化などの場合には、減損処理等によって経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### 個人情報等の取り扱い

当社グループは、多くの個人情報を保有しているため、昨今の高度化・巧妙化したサイバー攻撃により個人情報の漏洩や不正利用等が発生するリスクがあります。取扱には十分な注意を払い、高度なセキュリティ対策を講じています。

### 法的規制の影響

当社は、放送法<sup>※</sup>が定める認定放送持株会社として放送法等に規制されています。また、テレビ放送事業は、電波法、放送法等の法令に規制されています。

※放送法上、外国人等が当社の議決権の5分の1以上を占めることとなるときは、当社は株主名簿に記載または記録することを拒むことができ、当社株式の保有割合の合計が議決権の33%を超えるときは、当該超過部分の議決権を有しません。

### 感染症拡大の影響

新型コロナウイルス感染症により広告収入が大きく減少したほか、番組制作・スポーツ等イベント・主催イベントの中止・延期などで大きな影響を受けました。ライフスタイル事業セグメントにおいても、店舗営業の制限などさまざまな影響が出ました。

### 気候変動・災害発生等の影響

災害が発生した場合またはそのおそれがある場合には、被害予防または軽減のための放送を行うことが放送法上の義務です。災害発生時に緊急に報道特別番組を放送することにより、予定のCMが休止となり収入が減少するリスクがあります。



## 会長・社外取締役対談



### 八木洋介

2020年6月よりTBSホールディングス独立社外取締役  
主な著書・論文に『戦略人事のビジョン 制度で縛るな、ストーリーを語れ』  
『守りの人事から攻めの人事へ』がある

### 武田信二

TBSホールディングス  
取締役会長

TBSグループは2020年に取締役会の実効性強化の一環として、構成メンバーの3分の1を社外取締役とする変更を実施しました。その際に迎えた社外取締役八木洋介と、取締役会の議長を務めるTBSホールディングス取締役会長武田信二が「TBSのガバナンス」をテーマに語り合いました。

### 外から見たTBS 中から見たTBS

**武田** 八木さんに社外取締役をお願いして1年になります。TBSに対する見方は変わりましたか？

**八木** 変わりましたね。テレビの世界ですから、非常に派手な世界を想像していたのですが、中に入ってみると非常に落ち着いたというんなことに取り組んで、真面目に議論されているのは驚きでした。一方で、これは予想していたのですが、ガバナンスで言うと女性の方が少ないなという感じで「おじさんばかりだなあ」と…。

**武田** それは私たちの大きな課題です。

**八木** 私に（取締役就任の）声をかけていただいたのは、グローバルな見方を意識されているのかと思いますが、やっぱりもう少しグローバルな動きがあってもいい、とは感じます。

**武田** 現状は、スタイリングライフを入れても海外売上高比率が低いことは自覚しています。今回「TBSグループ VISION2030」で改めていろんな議論をして、成長戦略の柱の一つに「グローバル」を

掲げました。

**八木** 私は海外に住んだこともありますが、その時日本の報道機関が世界に出ていないのは、なんとかできないかと思うことがありました。日本は今自信をなくしていますが、SDGsを例にとっても、300年以上前に「三方よし」とその理念を先取りしていたのです。日本企業は世界に打って出ているようなものを持っているし、TBSもそういうメディアになって欲しいという期待がすごくあります。

**武田** 逆にTBSの中に「時代の残滓」のようなものを感じることはありますか？

**八木** 取締役会でお話しされているのを聞いていても、もう少し「跳ねた議論」があってもいいかなと思います。多様な人材がいらっしゃるので、もっと自由闊達に。私たち社外取締役はまったく躊躇しないで発言しているので、社内の皆さんとキャッチボールができていないという感じになれば、ガバナンスという観点から非常にいいと思います。

### TBSのガバナンスのレベルは？



**武田** 八木さんは外資を含めいろいろな企業の経営に参画してこられました。TBSのガバナンスはどの辺まで来ていると思われませんか？

**八木** 指名委員会や監査役会設置会社だともきちんとしていて、そういう形の部分もあります

が、私は形より議論だと思っていて、実質的な議論をTBSはきちんとされていますからレベルはかなり高いと思います。ガバナンスというのは「企業が健全に発展していくこと」だと思っています。コンプライアンスや不正を起こさない「守りのガバナンス」は基本。ただ個人的には「守りに行きすぎてんじゃない？」という感じはあります。

日本に元気がいい会社が少なくなっているという現状から見ても、もっと「発展」という方に力を注ぐべきじゃないかと思えます。今回の「TBSグループ VISION2030」や「TBSグループ 中期経営

計画2023」も「攻め」というか「我々にはこんな強さがあって発展に活かしていきたい」というメッセージをステークホルダーにどう送れるかにこだわったし、そういうことをやっていくのがガバナンスじゃないかという風に思っています。

**武田** 「クリエイター集団としてコンテンツに基盤を置くというなら、もうちょっととんがれよ」と…。

**八木** グローバルっていうのなら「日本で作ったものを海外に持っていきます」にとどまらず、日本のメディアとして持っているパワーでもっと積極的に攻めていっていい。視聴率なんかも、2位で満足してはダメで、日本で一番になる、その先に世界があるのだ、と意識していく。それがなくなかなかチャレンジできない。

経営やガバナンスを強化していくという意味で、会社の意思が強く表れているものとして「企業内大学・TBSグループユニバーシティ(TGU)(P43で詳述)」がいいですね。企業の無形資産で一番大切なのは「人」だと思えます。TBSが持っているお金以外の総合的な実力を伸ばしていこうという意思が表れていると見ています。

### TBSの“人材”“トップ後継者候補”をめぐって

**武田** TBSやグループ各社のトップ後継者に、どのような人材が必要とお考えですか？

**八木** 「言われたことをやる」という経験をいくら積んでも「誰にも言われないことをやる」という人材は育ちません。自分がトップになったらこの会社をどうしたいのかを、繰り返し問うていくこと、そしてそういう覚悟を持った人材をいかに育てるか、これがベースだと思います。そし

てそのスタートを、TBSは切っていると思います。成功率が50%を超えていることは誰でもやるので「確率は5%だけだろう」という強い思いを持って、決めていけるトップ候補を育てることが大事だと思います。「サクセッション(後継者育成)」というのは、社長が替わるときに3人くらい候補がいる状態を作っていくことだと思います。それができれば、ものすごく経営の質が上がっていくのではないのでしょうか。

### 経営と脳科学・AI 注目する理由

**武田** 八木さん、最近「脳科学」に注目されていると…。

**八木** はい。人間はどういうときにやる気が出るか、モチベーションは、お金だけだと割と早く消えてしまうけど、ドーパミンが出るためにはどうしたらいいかなど、わかってきています。ダイバーシティの推進に「アンコンシャス(無意識の)バイアス」はどうかかわって、どう克服するかとかも…。

脳科学以外にAIなども、わかっていることを経営に取り込んでいけると、やっぱり勝てないということだと思うのです。ディープラーニング\*がどのように進化し、経営に活用できるかは注目しています。アメリカでも一部の会社でそういうことが始まっています。AIの得意分野を活用する一方で、AIが苦手とすること、すなわち、「人ならで

はの価値」をしっかりと見極めて、経営を差別化することが大事です。

今の時代、トップが一人で決められるほど生易しいものじゃない。だから、社員の皆さんが、好奇心を持って世の中の最先端で起こっていることに着目し、自由闊達に発言、議論する風土をつくるのが大事です。一人ひとりのリーダーシップと経営トップの意思決定が噛み合っていくことが大事ですね。



\*ディープラーニング：人間が手を加えなくてもコンピュータが自動的に大量のデータからそのデータの特徴を発見する技術のこと。AI(人工知能)のアルゴリズムの中でも本丸のアルゴリズム。画像の分類、音声の認識、物体の検出、コンテンツの説明など、数値以外のデータに適用するアプリケーションが数多くの分野で実用化されており、ビジネス分野でも研究と実装が進んできている。

【本対談は2021年5月17日(月)に実施・収録されました。文字起こしには、TBS独自開発のAI音声認識活用文字起こしシステム「もじこ」(P45で詳述)を使用しています】

# 財政状態および経営成績等の分析 (MD&A)

## 【経営成績】

### 業績概況

2020年度におけるわが国経済は、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行により大きな影響を受け、4月に発出された緊急事態宣言以降、景況は急速に悪化しました。5月の緊急事態宣言解除後は、政府の経済対策の効果により持ち直しの動きも見られましたが、1月に感染が再拡大し、以降複数回にわたって緊急事態宣言が発出されるなど、依然として先行きの不透明な状態が続いています。

こうした環境下、「2020年日本の広告費」(暦年、電通発表)によりますと、日本の総広告費は6兆1,594億円(前年比11.2%減)と、東日本大震災の2011年以来、9年ぶりのマイナス成長となりました。そのうちの地上波テレビ広告費は1兆5,386億円(同11.3%減)、衛星メディア関連は1,173億円(同7.4%減)、ラジオ広告費は1,066億円(同15.4%減)となりました。一方、インターネット広告費は、2兆2,290億円(同5.9%増)と、前年を上回りました。

また、テレビ広告市況はスポット広告費の関東地区投下量が前年比86.4%と大変厳しい状況で推移しました。

このような状況の下、2020年度におけるTBSグループの連結売上高(図1)は、タイム・スポット収入の大幅な減収、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴うイベントの中止、延期、入場制限による興行収入の減収などにより、3,256億8,200万円(前年比8.7%減)となりました。

売上原価と販売費及び一般管理費を合わせた営業費用は、前年度の大型スポーツ単発に係る制作費や放送権料の反動減や広告代理店手数料の減少などにより、3,148億4,000万円(前年比8.4%減)となりました。

この結果、営業利益(図2)は108億4,100万円(前年比17.3%減)となりました。また、経常利益は受取配当金の減少などにより192億3,300万円(同9.6%減)、親会社株主に帰属する当期純利益(図3)は特別利益に投資有価証券売却益が計上されたことなどにより280億7,200万円(同7.0%減)となりました。

図1 売上高

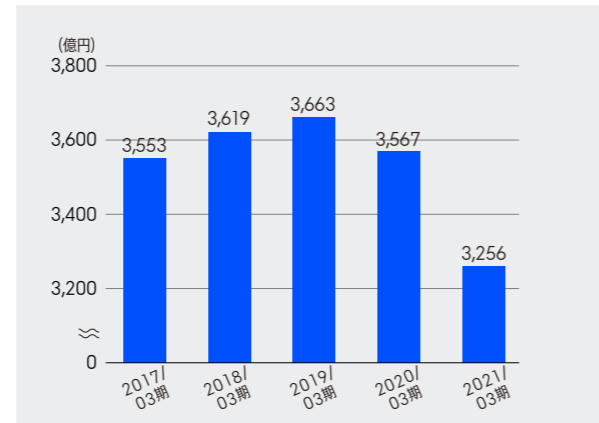


図2 営業利益/利益率

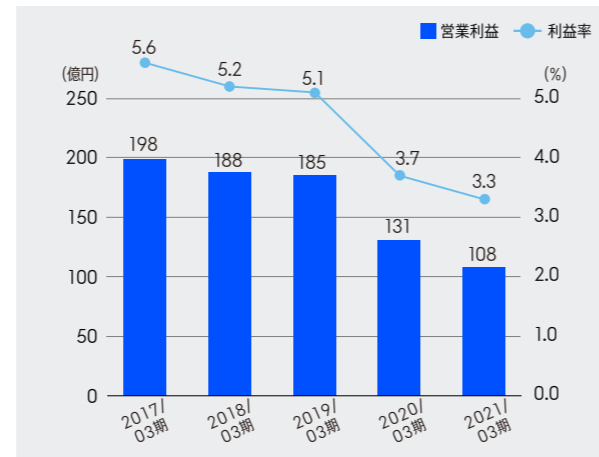
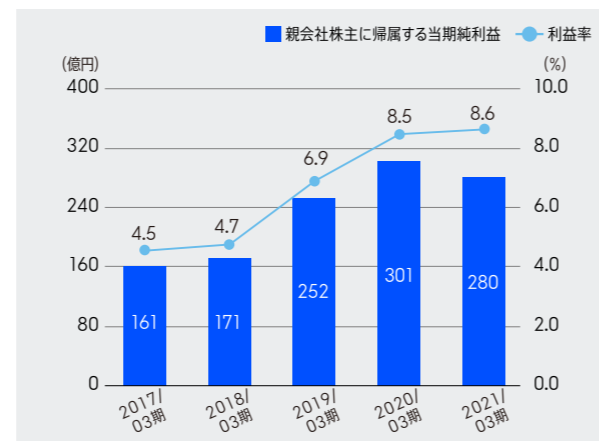


図3 親会社株主に帰属する当期純利益/利益率



### セグメント別業績

#### ◆メディア・コンテンツ事業セグメント

メディア・コンテンツ事業セグメントの2020年度の売上高(図4)は2,537億7,800万円(前年比6.1%減)、営業利益は、28億8,100万円(同19.6%増)となりました。

TBSテレビのテレビ部門の2020年度の売上高につきましては、139億3,600万円減収の1,681億4,700万円(前年比7.7%減)となりました。このうち、タイム収入が784億6,700万円(同10.0%減)、スポット収入が698億7,900万円(同11.9%減)、国内番組販売や無料動画配信での広告収入を含むコンテンツ収入が158億7,000万円(同45.7%増)となりました。タイム収入については、前年度の「世界陸上2019ドーハ」の反動に加え、新型コロナウイルス感染症による「東京オリンピック2020」の延期を筆頭に、スポーツ番組を中心とした大型単発の中止・延期が相次ぎ、さらにレギュラーセールスも低調に推移したことにより大幅な減収となりました。スポットセールスについては、5局シェアは19.7%と前年比で0.4ポイント増加したものの、広告主の関東地区投下量が前年比13.6%減と大変厳しい市況となり、前年を割り込む結果となりました。コンテンツ収入については、緊急事態宣言発出以降の生活スタイルの変容により高まった巣ごもり需要を捉え、無料動画配信収入、有料動画配信収入共に大幅な増収となりました。

TBSテレビの事業部門の2020年度の売上高につきましては、68億6,200万円減収の184億4,100万円(前年比27.1%減)となりました。

催事・興行では、緊急事態宣言解除後も新型コロナウイルス感染症対策のための入場制限を継続したため、大幅な減収となりました。映画事業においては「糸」と日向坂46ドキュメンタリー「3年目のデビュー」がロングラン公演となりましたが、前年同期の収入規模には至らず減収となりました。海外事業では、アジア市場を中心に市況の改善の動きが一部みられるものの、依然として厳しい市況が続いており減収となりました。

メディア事業は、CS事業が各プラットフォームからのチャンネル単価の改善により増収となりましたが、配信事業をテレビ部門に移管したため減収となりました。ライセンス事業はショッピング番組やDVD販売が好調に推移し、「MIU404」など高視聴率ドラマの関連商品のヒットなどがあり増収となりました。

BS-TBSの2020年度の売上高につきましては、新型コロナウイルス感染症の影響によるスポーツ単発番組の減少や、レギュラー

セールスの不振により、14億7,500万円減収の153億7,400万円(前年比8.8%減)となりました。

TBSラジオの2020年度の売上高につきましては、厳しいラジオ広告市況の中、10億7,400万円減収の84億9,200万円(前年比11.2%減)となりました。

費用面において、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う番組収録の中止や延期による制作費の大幅な減少に加え、事業部門もイベント・公演中止により費用が減少しました。

以上の結果、同セグメントにおける営業利益(図4)は4億7,100万円増益となる28億8,100万円(前年比19.6%増)となりました。

セグメント別連結売上高構成(2020年度)

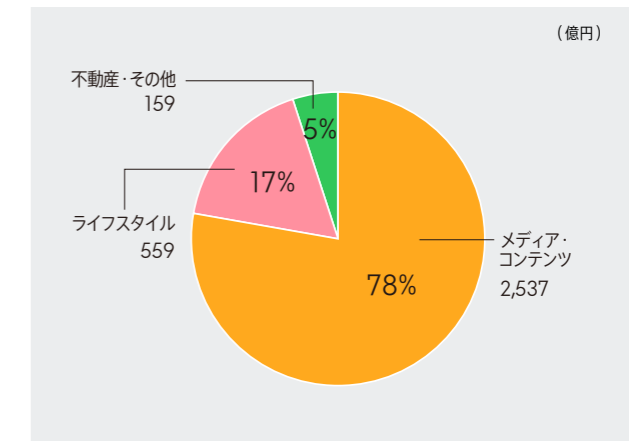
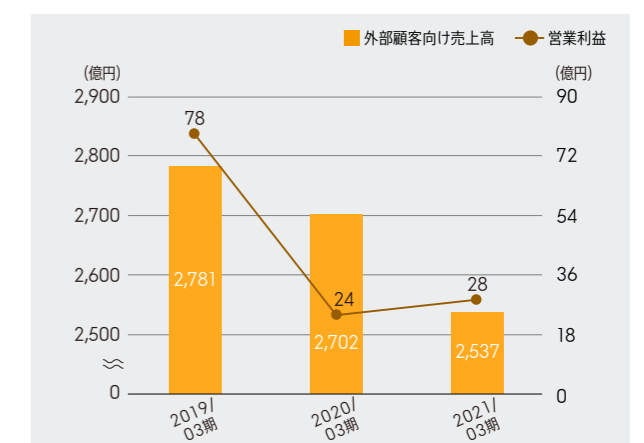


図4 セグメント別売上高/営業利益(メディア・コンテンツ事業)



## 財政状態および経営成績等の分析 (MD&A)

### ◆ライフスタイル事業セグメント

ライフスタイル事業セグメントの2020年度の売上高(図5)は、559億8,300万円(前年比20.0%減)、営業利益は2億8,100万円(同89.8%減)となりました。

スタイリングライフグループでは、通信販売事業のライトアップショッピングクラブが巣ごもり需要拡大により増収増益となりましたが、中核の小売事業プラザスタイルカンパニーの店舗における臨時休業や時短営業の影響が大きく、大幅な減収減益となりました。

### ◆不動産・その他事業セグメント

不動産・その他事業セグメントの2020年度の売上高(図6)は159億2,000万円(前年比3.6%減)、営業利益76億7,900万円(同3.3%減)となりました。

収入面では、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う赤坂Bizタワーの稼働低下により、減収となりました。費用面では、営業時間短縮により費用が抑制されたものの、減益となりました。

図5 セグメント別売上高/営業利益 (ライフスタイル事業)

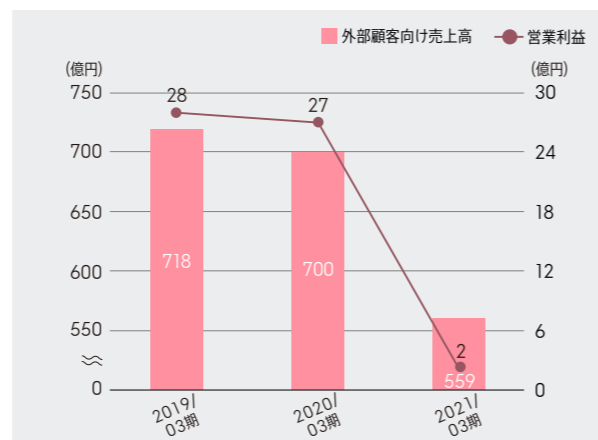
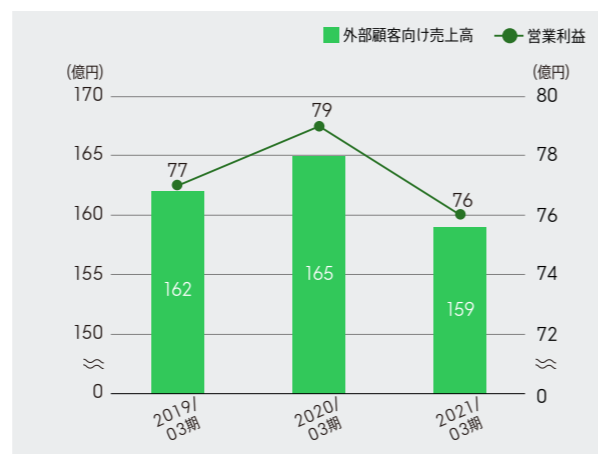


図6 セグメント別売上高/営業利益 (不動産・その他事業)



### 【財政状態】

2020年度末における資産合計(図7)は1兆1,002億2,300万円、2019年度末に比べて3,171億9,900万円の増加となりました。現金および預金が307億200万円増加、有形固定資産が土地の増加等により212億1,300万円増加した一方、保有する株式の含み益の増加等により投資有価証券が2,666億1,500万円の増加したことなどによります。

負債合計は3,053億3,800万円で、2019年度末に比べて1,142億4,500万円の増加となりました。未払金が20億7,100万円減少した一方で、未払法人税等が58億9,100万円増加、借入の実施および返済に伴い長期借入金(1年内返済予定分含む)が258億円増加、保有する株式の時価の上昇に伴い繰延税金負債が837億3,100万円増加したことなどによります。

純資産合計は7,948億8,400万円で、2019年度末に比べて2,029億5,300万円の増加となりました。親会社株主に帰属する当期純利益の計上や配当金の支払いにより、利益剰余金が差し引き225億7,200万円増加、その他有価証券評価差額金が1,826億900万円増加したことなどによります。

この結果、自己資本比率(図8)は71.0%、1株当たりの純資産は4,575円61銭となっています。

### 【キャッシュ・フローの状況】

2020年度末における現金及び現金同等物は1,160億6,100万円で、2019年度末に比べて310億200万円増加しました。各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりです。

#### ・営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー(図9)は、227億1,300万円の収入になりました(前年同期は214億600万円の収入)。主な増額要因は、税金等調整前当期純利益441億7,600万円、減価償却費147億5,100万円、利息および配当金の受取額88億7,200万円など、一方、主な減額要因は、投資有価証券売却益297億5,100万円、法人税等の支払額140億6,200万円などです。

図7 総資産/純資産

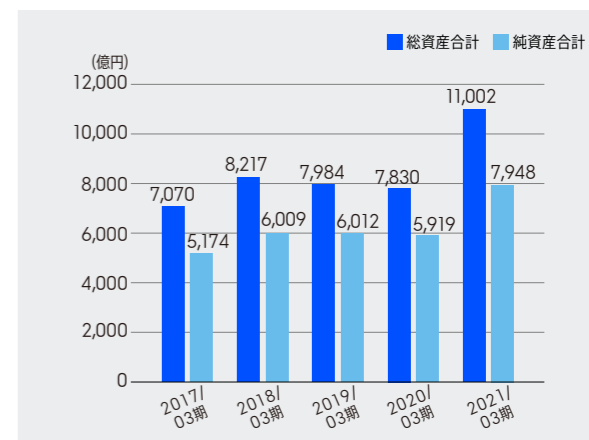


図8 自己資本比率

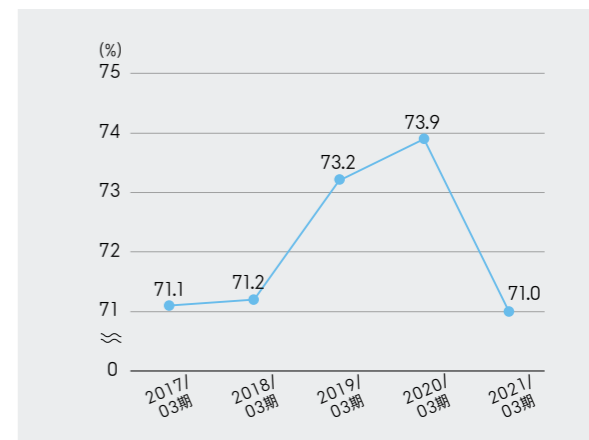
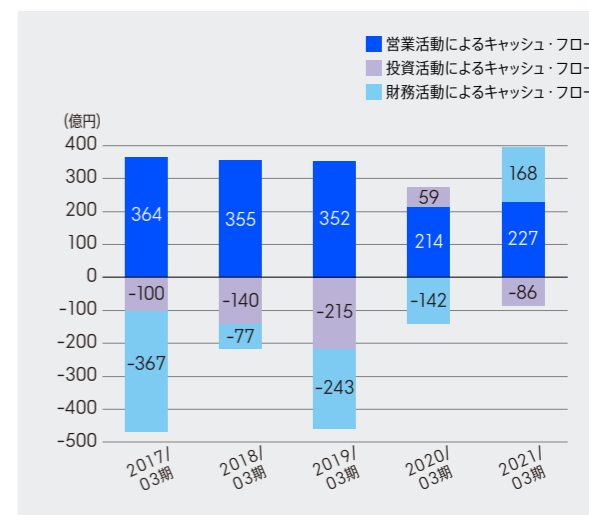


図9 営業CF/投資CF/財務CF



## 財政状態および経営成績等の分析 (MD&A)

### ・投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フロー(図9)は、86億1,800万円の支出となりました(前年同期は59億6,200万円の収入)。主な内訳は、投資有価証券の売却による収入330億5,000万円、有形固定資産の取得による支出388億1,400万円、関係会社株式の取得による支出30億2,600万円などです。

### ・財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フロー(図9)は、168億9,800万円の収入となりました(前年同期は142億200万円の支出)。主な内訳は、長期借入れによる収入270億円、長期借入金の返済による支出12億円、自己株式取得による支出26億500万円、配当金の支払額54億9,100万円などです。

### 【資金の源泉】

2020年度のキャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フローは前年を13億円上回り、投資有価証券の売却収入330億円を計上したほか、長期借入れによる収入270億円がありました。また、有形固定資産の取得による支出388億円を計上し、手元資金は310億円増加しました。短期的な設備投資や戦略的投資は、現在のところ手元資金と通年の営業キャッシュ・フローで賄える見込みです。

### 【設備投資の状況】

2020年度の設備投資額(図10)(無形固定資産を含み、資産除去債務は含まない)は399億4,600万円です。報告セグメントごとの設備投資につきましては、次のとおりです。

#### ◆メディア・コンテンツ事業

設備投資額は64億8,100万円です。

その主なものは、TBSテレビのスタジオ設備等放送センター放送設備22億4,300万円、TBSグロウディアのショッピングシステム構築等6億円、その他通常設備の更新等です。

なお、2020年度において重要な設備の除却、売却等はありません。

#### ◆ライフスタイル事業

設備投資額は4億8,000万円です。

その主なものは、プラザスタイル カンパニーの店舗設備等で3億6,200万円、その他通常設備の更新等です。

なお、2020年度において重要な設備の除却、売却等はありません。

#### ◆不動産・その他事業

設備投資額は329億8,400万円です。

その主なものはTBSの赤坂エンタテインメント・シティ計画関連296億1,000万円、TBSテレビの放送センター入退室設備更新20億300万円、その他通常設備の更新等です。

なお、2020年度において重要な設備の除却、売却等はありません。

#### ◆ライフスタイル事業

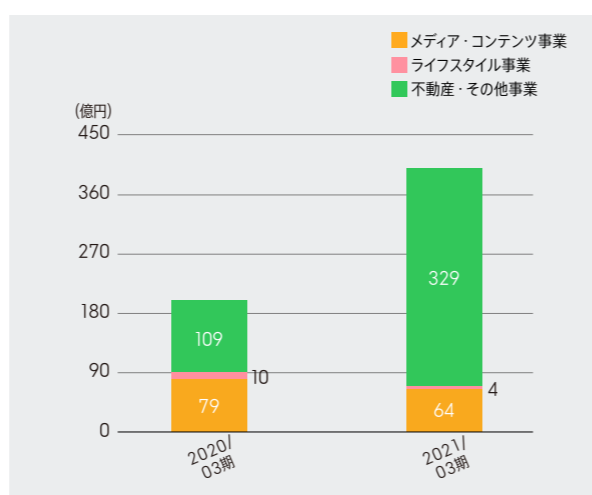
現代女性のための理想的なスキンケアの研究に取り組んでおり、消費者ニーズ、市場性等と他社との差異化の観点から製品コンセプトを企画し、企画された製品コンセプトをもとに製品開発を行っています。基礎研究においては主に新規原料の開発等を行っています。また、先端的な研究を効率的に応用できるように外部研究機関との共同研究も行っています。

研究開発費の金額は1億4,100万円です。

#### ◆不動産・その他事業

特に研究開発活動は行っていません。

図10 セグメント別設備投資額



### 【研究開発の状況】

TBSグループは、公共の電波を用いて国民に高品位で多様なサービスを提供すると共に次世代のデジタル放送の実用化に貢献すべく、新しい番組制作、伝送、放送技術等の研究開発を行っています。

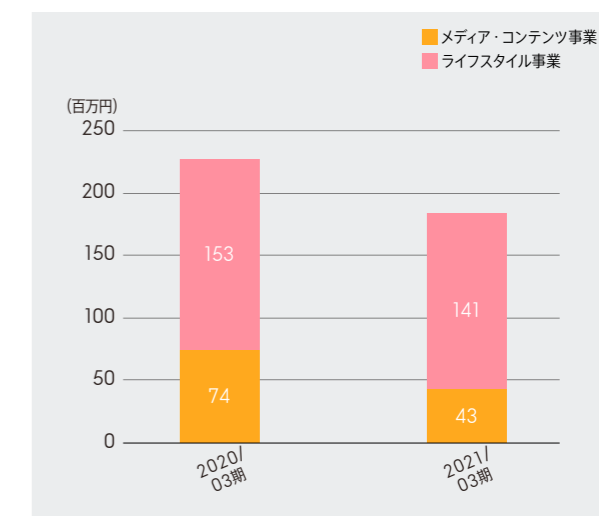
2020年度の報告セグメント別の研究開発活動を示すと、次のとおりです。

#### ◆メディア・コンテンツ事業

主な研究開発活動は、①会議システム開発フレームワークを利用したリモート出演システムの開発、②空中写真測量を活用した3D・CG化システムと閲覧WEBアプリケーションの開発、③音声認識AI技術とタッチパネル操作を用いた生放送字幕システムの開発などです。特に①については、番組でのリモート出演においてリアルタイムで柔軟性の高い演出を可能とするものであり、ウィズコロナ、ポストコロナ時代の新しいエンタテインメントのあり方も見据えたシステムとして、今後も大いに活用が期待できるものです。

研究開発費の金額は、4,300万円です。

### セグメント別研究開発費



## 過去10年の財務・非財務データ

単位:百万円

	2012/03期	2013/03期	2014/03期	2015/03期	2016/03期	2017/03期	2018/03期	2019/03期	2020/03期	2021/03期
<b>連結財務関連データ</b>										
会計年度:										
売上高	346,538	352,351	354,338	347,817	348,539	355,363	361,954	366,353	356,796	325,682
売上総利益	102,451	107,164	108,839	106,665	107,072	113,296	113,750	115,728	107,008	95,418
販売費及び一般管理費	90,288	90,975	93,142	90,936	89,893	93,417	94,949	97,156	93,904	84,576
営業利益	12,162	16,188	15,696	15,728	17,179	19,878	18,800	18,572	13,103	10,841
経常利益	14,313	17,671	18,096	18,915	22,678	26,207	26,923	28,835	21,274	19,233
親会社株主に帰属する当期純利益	11,671	9,173	9,644	12,811	14,497	16,136	17,182	25,205	30,174	28,072
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,072	28,156	23,038	27,851	32,337	36,485	35,536	35,215	21,406	22,713
投資活動によるキャッシュ・フロー	-5,731	-13,649	-11,326	-2,326	-8,956	-10,078	-14,028	-21,588	5,962	-8,618
財務活動によるキャッシュ・フロー	-16,993	-25,475	-23,567	-25,242	-5,326	-36,718	-7,730	-24,387	-14,202	16,898
フリーキャッシュ・フロー	24,341	14,507	11,712	25,525	23,381	26,407	21,508	13,627	27,368	14,095
会計年度末:										
総資産	555,159	559,626	579,039	653,732	649,970	707,063	821,737	798,481	783,024	1,100,223
流動資産	146,368	139,130	130,262	131,127	149,478	145,479	155,660	144,192	158,800	190,053
現金及び現金同等物期末残高	78,801	68,031	56,312	56,728	74,734	67,391	81,129	72,033	85,059	116,061
固定資産	408,790	420,496	448,777	522,604	500,492	561,583	666,076	654,289	624,223	910,170
負債	232,561	215,152	193,068	197,613	191,762	189,633	220,786	197,189	191,093	305,338
流動負債	95,156	96,090	83,117	63,072	95,278	77,231	93,382	80,099	81,021	86,176
固定負債	137,405	119,062	109,951	134,541	96,483	112,402	127,403	117,090	110,072	219,162
純資産	322,597	344,473	385,971	456,118	458,208	517,430	600,950	601,291	591,931	794,884
主要な経営指標 (%)										
売上高増加率	1.1	1.7	0.6	-1.8	0.2	2.0	1.9	1.2	-2.6	-8.7
営業利益増加率	57.8	33.1	-3.0	0.2	9.2	15.7	-5.4	-1.2	-29.4	-17.3
営業利益率	3.5	4.6	4.4	4.5	4.9	5.6	5.2	5.1	3.7	3.3
親会社株主に帰属する当期純利益率	3.4	2.6	2.7	3.7	4.2	4.5	4.7	6.9	8.5	8.6
ROE	3.6	2.9	2.8	3.2	3.3	3.4	3.2	4.3	5.2	4.1
ROA	2.5	3.2	3.2	3.1	3.5	3.9	3.5	3.6	2.7	2.0
自己資本比率	55.5	58.7	63.3	66.7	68.3	71.1	71.2	73.2	73.9	71.0
総資産回転率	0.6	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4
PER	16.5	23.4	19.5	19.2	21.0	21.5	22.9	14.0	8.7	13.2
配当性向	20.1	29.9	31.0	27.8	30.1	30.3	30.5	22.9	17.2	18.3
1株当たりの情報 (円)										
1株当たり年間配当金	15.00	18.00	19.00	22.00	25.00	28.00	30.00	33.00	30.00	30.00
EPS	74.71	60.27	61.22	79.12	83.12	92.46	98.38	144.31	173.28	164.32
BPS	2,025.89	2,158.00	2,263.65	2,689.56	2,545.60	2,878.29	3,349.52	3,347.03	3,356.30	4,575.61
<b>非財務関連データ</b>										
期末従業員数 (人)	5,271	5,234	5,634	5,585	5,641	5,610	5,552	6,090	6,155	6,134
CO <sub>2</sub> 排出量 (トン)*	27,242	26,952	26,019	25,336	24,525	24,123	23,235	21,916	20,054	18,267
CO <sub>2</sub> 削減量 (トン)*	4,554	4,844	5,777	6,460	7,271	7,673	8,561	9,880	11,742	13,529
CO <sub>2</sub> 削減率 (%)*	14.3	15.2	18.2	20.3	22.9	24.1	26.9	31.1	36.9	42.5
リサイクル率 (%)*	71.6	73.7	72.7	72.2	67.5	67.8	70.7	68.4	71.3	72.3
水使用量 水道 (m <sup>3</sup> )*	102,090	100,392	103,508	98,972	97,322	80,258	73,558	73,840	74,759	53,855
水使用量 下水 (m <sup>3</sup> )*	118,840	109,322	115,897	102,169	106,967	102,376	96,064	99,032	96,254	75,526
育児休業取得率 (男性) (%)**	-	-	-	-	-	-	-	7.5	18.2	-
育児休業取得率 (女性) (%)**	-	-	-	-	-	-	-	100.0	100.0	-
女性管理職比率 (%)***	9.9	9.7	10.2	10.1	10.4	11.2	11.4	12.5	13.2	13.5

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

## 会社・投資家情報

### 会社概要 (2021年3月31日)

商号	株式会社TBSホールディングス
設立	1951年5月
所在地	〒107-8006 東京都港区赤坂5丁目3番6号 03-3746-1111 (代表)
連結従業員数	6,134人
発行済株式総数	174,709,837株 (自己株式を含む)
単元株式数	100株
株主数	10,789人
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
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



### 外部評価

#### 受賞一覧

番組・技術	受賞名
「もじこ」(文字起こしWebアプリ)	映像情報メディア学会・進歩開発賞 日本映画テレビ技術協会・技術開発賞 経済産業大臣賞・日本映画テレビ技術大賞 2020年度IT賞・IT賞(マネジメント領域)
「第61回輝く!日本レコード大賞」 「LiDARセンサーを使った演出」	映像情報メディア学会・コンテンツ技術賞
「TBS MEDIABOXシステムの開発」	民放連賞・技術部門・優秀賞
「はるすけ」(サイネージWEBアプリ)	2020年度IT賞・IT賞(コラボレーション領域)
報道ドキュメンタリー「SCRATCH 差別と平成(TBSラジオ・RKB毎日放送)」	アジア太平洋放送連合(ABU)審査員特別賞
TBSのブランディングに対する取り組み	Japan Branding Awards 2020 Winners
日曜劇場「半沢直樹」	デジタルメディア協会「AMDアワード」・AMD理事長賞
「もじば」(音声認識AI活用生字幕放送)	映像情報メディア学会・コンテンツ技術賞
「千里眼」(社外映像レビューシステム)	映像情報メディア学会・進歩開発賞
「報道特集」40年の歩みとこれから	ギャラクシー賞・報道活動部門・大賞
金曜ドラマ「俺の家の話」(TBSテレビ・スパークル)	ギャラクシー賞・テレビ部門・優秀賞
金曜ドラマ「MIU404」(TBSテレビ・TBSスパークル)	ギャラクシー賞・テレビ部門・選奨

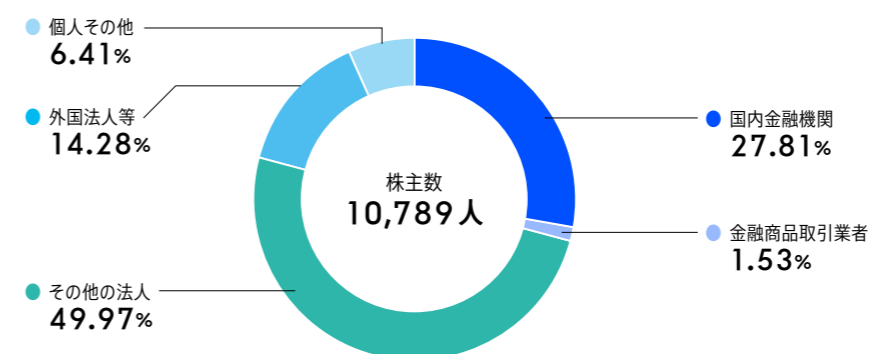
### 株式情報

#### 大株主の状況 (2021年3月31日)

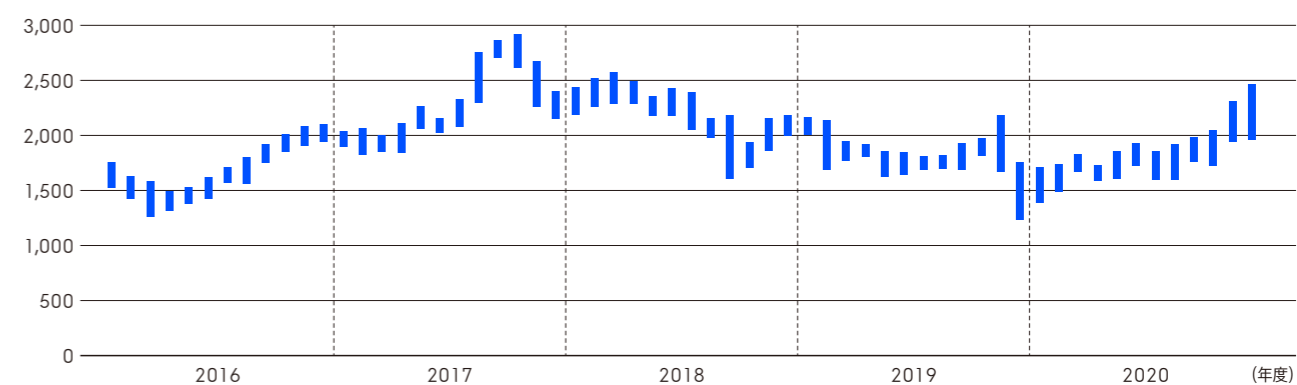
氏名又は名称	所有株式数(千株)	割合(%)*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	21,369	12.51
株式会社日本カストディ銀行	15,384	9.00
株式会社MBSメディアホールディングス	8,848	5.18
三井不動産株式会社	5,713	3.34
株式会社NTTドコモ	5,713	3.34
日本生命保険相互会社(常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	5,006	2.93
三井物産株式会社(常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	4,288	2.51
株式会社ビックカメラ	4,190	2.45
パナソニック株式会社	3,813	2.23
株式会社講談社	3,771	2.20

\*発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合

#### 所有株式数の割合



#### 株価の推移 (円)



	2016	2017	2018	2019	2020
株主総利回り(%)	115.6	132.7	121.4	93.2	133.2
最高株価(円)	2,106	2,920	2,573	2,183	2,470
最低株価(円)	1,265	1,825	1,612	1,232	1,390

---

## 株式会社 TBS ホールディングス

〒107-8006 東京都港区赤坂 5 丁目 3 番 6 号  
03-3746-1111 (代表)



<https://www.tbsholdings.co.jp/>

---