

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。

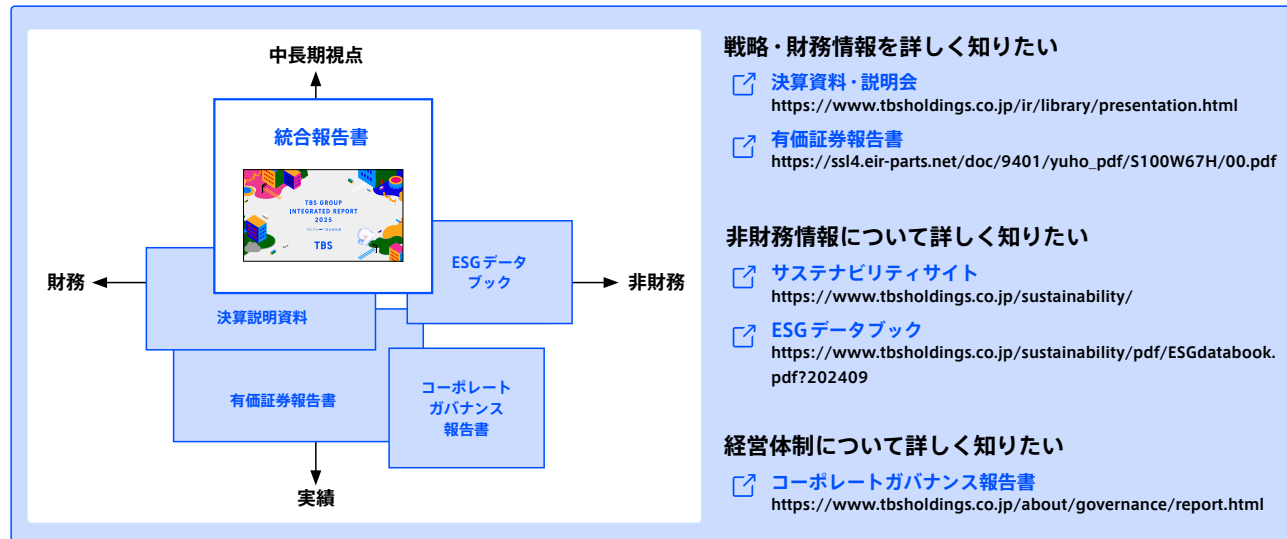
【報告の範囲】

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	>
		すべての働く仲間に 「最高の“時”」を		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	>
		テクノロジー開発・ 活用で仕事を革新する		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	>						
		命息づく地球に 「最高の“時”」を		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	>
	メディアとしての 「社会的使命」を果たす		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	>	
企業情報			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	>					
			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

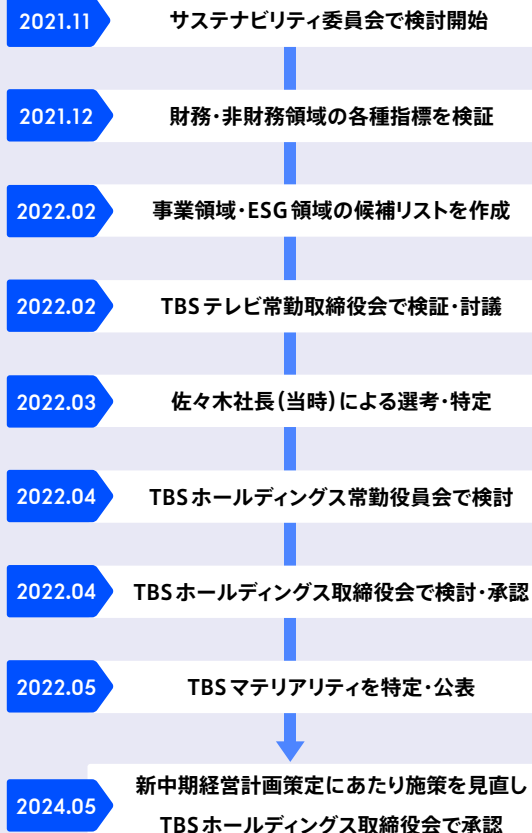
メディアとしての「社会的使命」を果たす

- 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

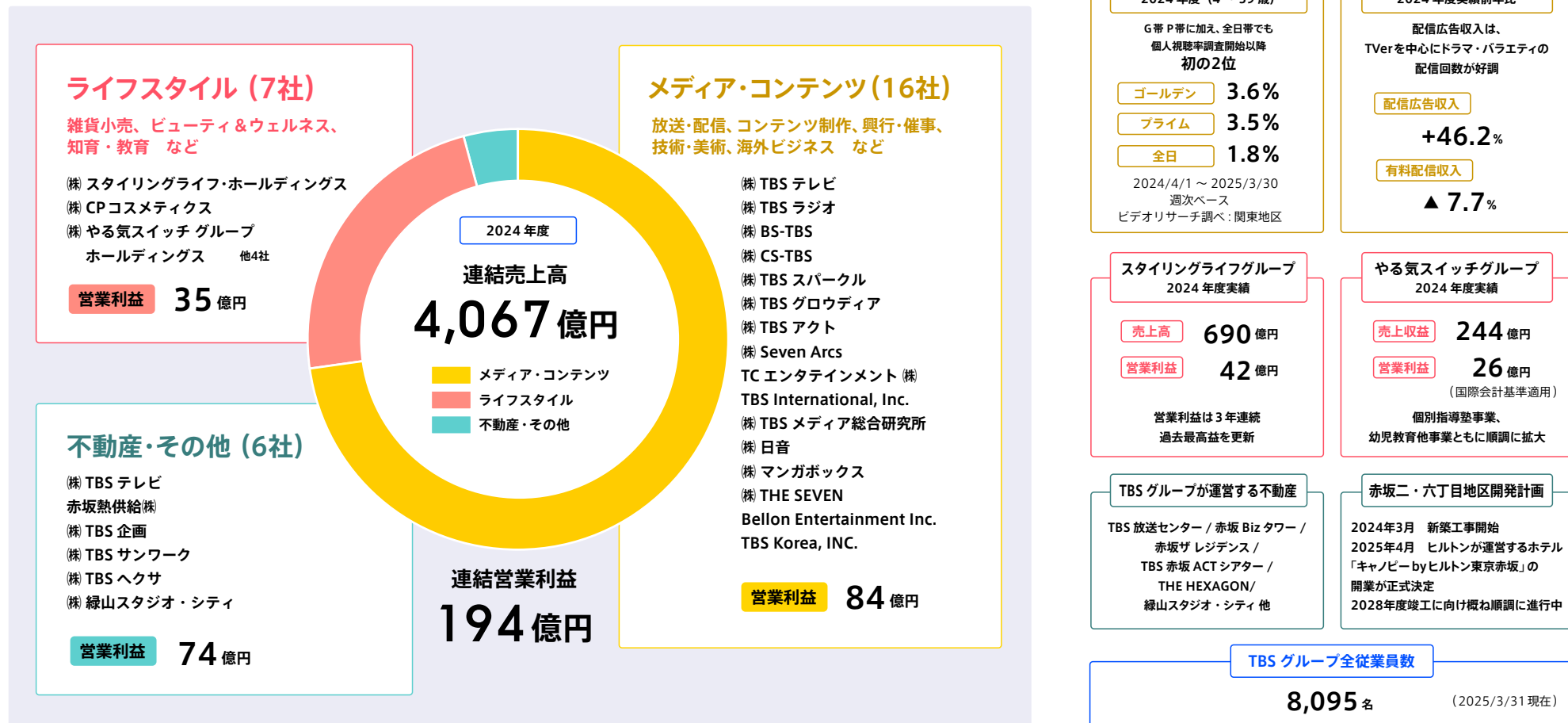
- サプライチェーンでの人権への負の影響を防止・軽減するために人権DDを実施
- 人権侵害発生時の効果的な救済措置
- 全社員のコンテンツ発信者としての人権意識の向上

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け、「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

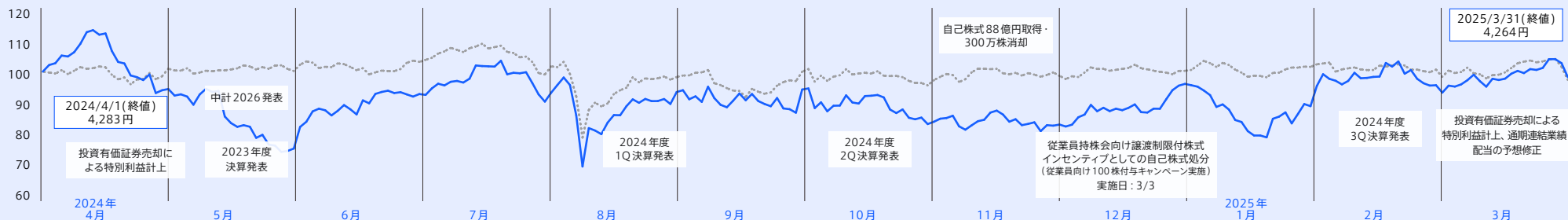
3/10

「健康経営優良法人 2025～ホワイト500～」に昨年度に続き認定



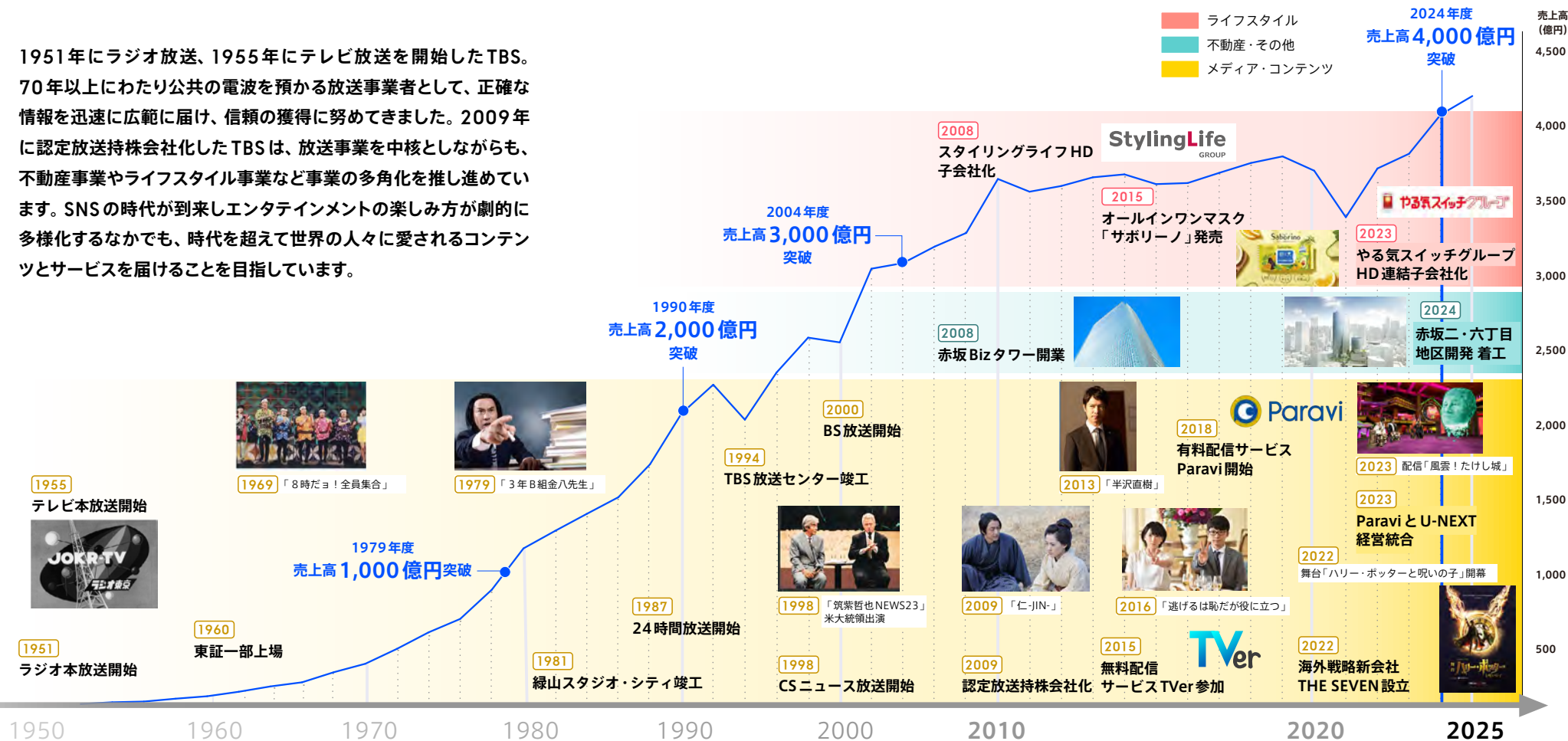
株価推移

※ 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」として良い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駆け、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、語り合って“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

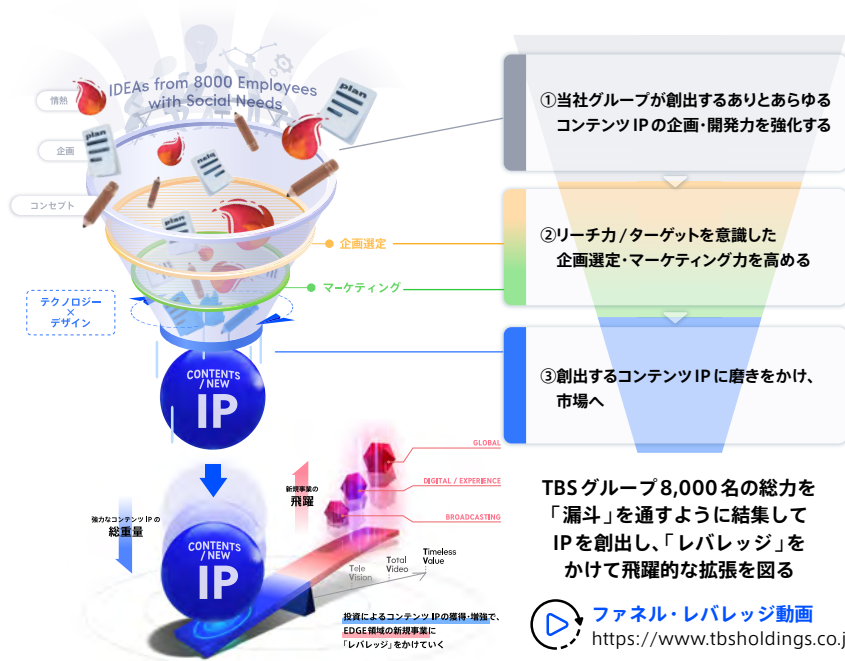
TBS IDによるデータドリブン加速

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



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

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。

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)



- 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
- 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。

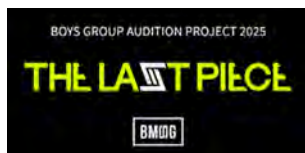
IP の獲得

- **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。



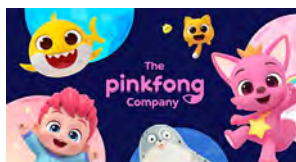
ヒト IP 事業

- 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



サバイバルマネー番組「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「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、それ以外のスイッチ、

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

やる気スイッチグループ

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。

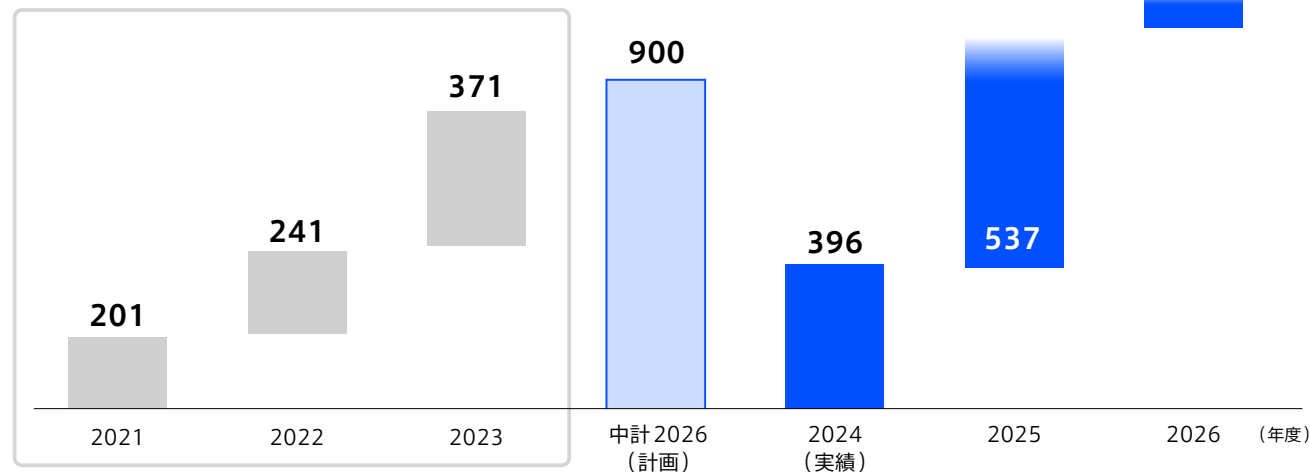
中計2026の進捗状況 ～定量目標～ 政策保有株式の縮減

- 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

単位: 億円



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。

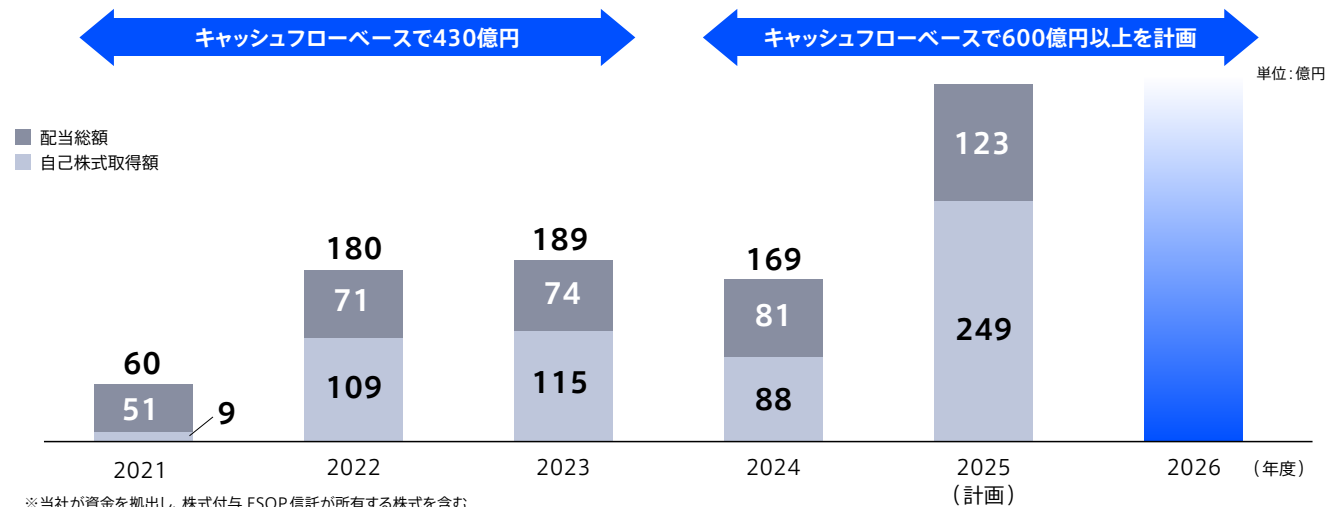
配当方針と配当予想

(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、

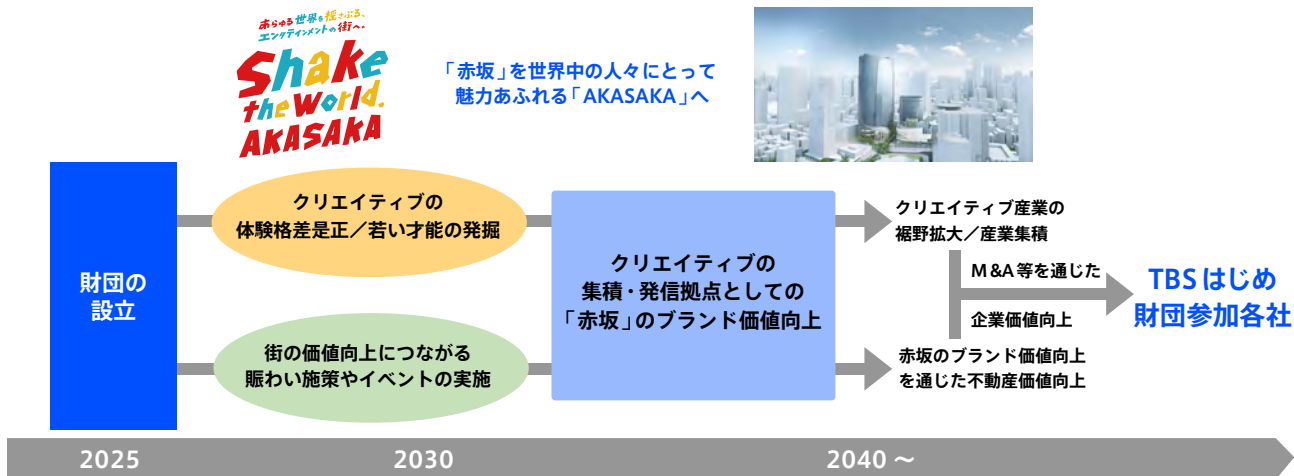
つくること、伝えることの意義や価値を大切にするための環境を、「赤坂」において整備しなければいけません。これが「赤坂エンタテインメント・シティ計画」の本質です。

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グローバル企業へ



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。今後も、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AACAA（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

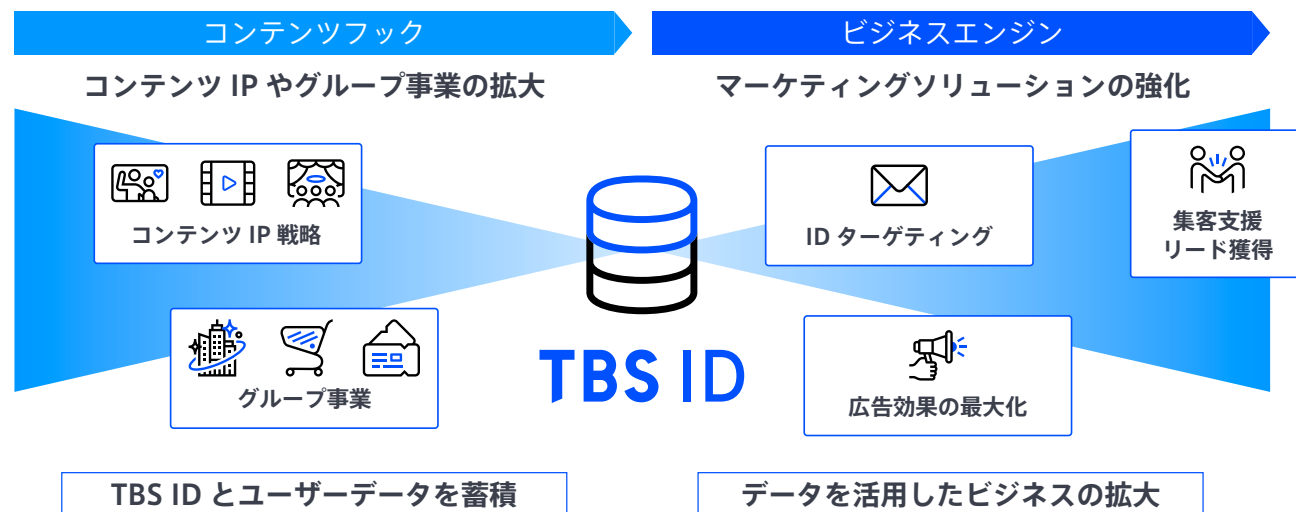
TBS IDは2023年10月よりサービスを開始し、「TBS FREE」「TBS チケット」「TVer」と連携、会員数119万人を達成しました(2025年5月時点)。

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。



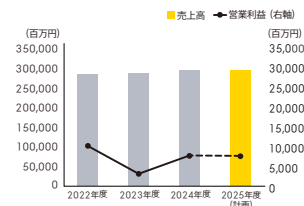
不動産・その他事業

赤坂を、新たなエンタテインメントを創出する街に

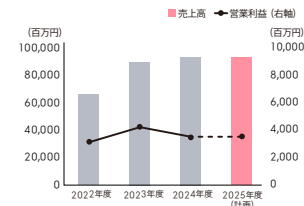
TBSのIP/資源の最大活用、常識にとらわれないコンテンツグループならではのインフラ・環境づくり、街との密接な連携によって、赤坂全体の価値を向上させ、年間1,000万人の来街者を中心とした新たな経済圏の創出、そこに新しい文化を創造していくことを目指しています。

売上高/営業利益

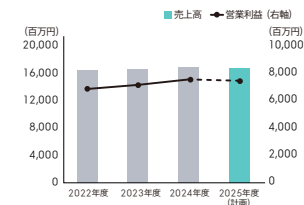
メディア・コンテンツ事業



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。

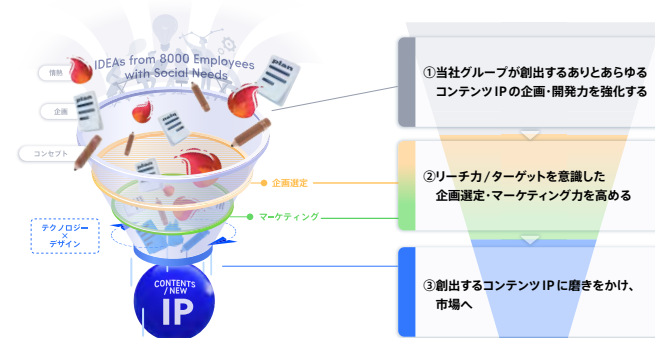
強いコンテンツIPを生み出すためにはその種をたくさん集める必要があります。そのためにTBSグループ8,000名全員がコンテンツの創り手となれる環境を整備し、集めたプランの中から可能性を見極める確かな目を養い、マーケティング力を強化していきます。さらに選び抜いたコンテンツIPに一層磨きをかけることでより強力なコンテンツIPを数多く生み出していきます。

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。

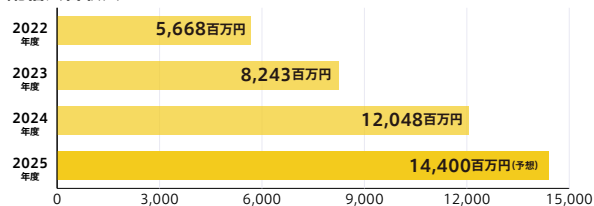


コンテンツ価値最大化の取り組み

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。



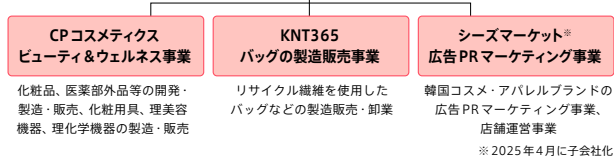
さらに、マス広告の枠を超えたマーケティングソリューションの展開をグループ横断的に強化し、digital施策をマーケティング領域から強く推進するため、WACUL社が2025年よりTBSグループに加入しました。

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」はお客さま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。

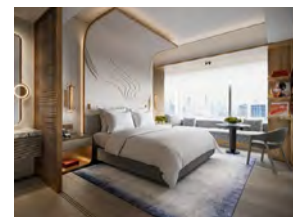
これらの施設との連動により、駅を起点に、赤坂の街全体を重層的なエンタテインメント発信拠点とする事業を推進していきます。



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）

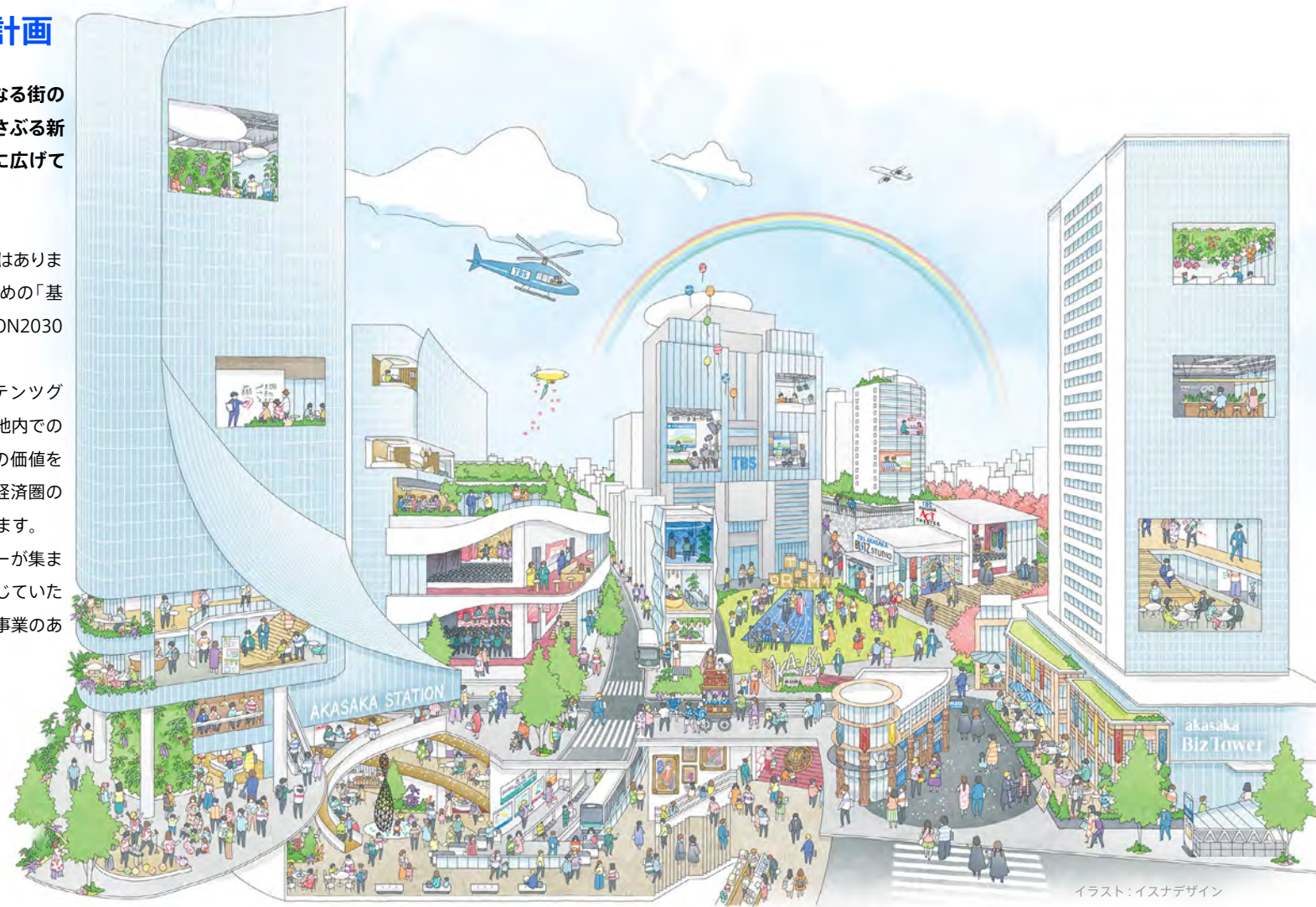
赤坂エンタテインメント・シティ計画

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」と思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