TBSグループ 統合報告書

TBS GROUP INTEGRATED REPORT 2026

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、
お客さまへの約束であり、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、明日（あす）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。**

目次

イントロダクション
企業理念・ブランドステートメント 01
目次・編集方針 02
成長の軌跡 03

戦略

トップメッセージ
トップメッセージ 05
TBSテレビ社長メッセージ 11

グループ概観
At a Glance 14
マテリアリティ 15
価値創造モデル 16

中期経営計画2026
経営目標に対する進捗 17
CFOメッセージ 18

成長戦略
CGOメッセージ 22
グローバル戦略 26
新規IP戦略 27
エデュテインメント戦略 29

事業別戦略
メディア・コンテンツ事業 30
ライフスタイル事業 37
不動産・その他事業 41

サステナビリティ

事業を支える基盤
サステナビリティ経営方針 42
CHROメッセージ 44
CSOメッセージ 45
コンプライアンス 46
人権 47
人的・知的・製造資本 49
環境・SDGs 58

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス体制 63
会長・社外取締役鼎談 65
役員・取締役会 69
政策保有株式・買収提案への対応 74
リスクマネジメント 75
株主・投資家との対話 78

業績・企業情報
財務10年データ 79
非財務データ 80
会社・投資家情報 81

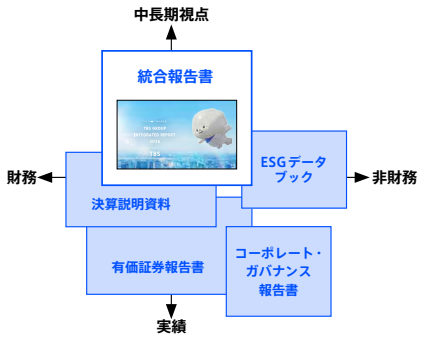
編集方針

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。

本統合報告書は、株主・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、「戦略」「サステナビリティ」「ガバナンス」についてご理解いただくことを目的としております。

皆さまとの日々の対話の中でいただいた前号へのフィードバックを踏まえ、今号では読みやすさを重視し要点を絞ってページを削減。外部リンクを利用することで内容をより筋肉質にし、財務・非財務情報の連携を深める記述といたしました。また、コンテンツ企業としての知見を活かし、誌面でお伝えしきれない内容につきましては動画を作成しリンクさせることで、皆さまのニーズにより深くお応えできる内容を目指しました。本統合報告書が、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに当社グループをご理解いただく一助となりましたら幸いです。

企業情報のランドスケープ



関連するWEBサイト

- 株主IR情報 https://www.tbsholdings.co.jp/ir/
- サステナビリティサイト https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/
- ESGデータブック https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/ESGdatabook.html
- コーポレート・ガバナンス報告書 https://www.tbsholdings.co.jp/about/governance/

参考にしたガイドライン

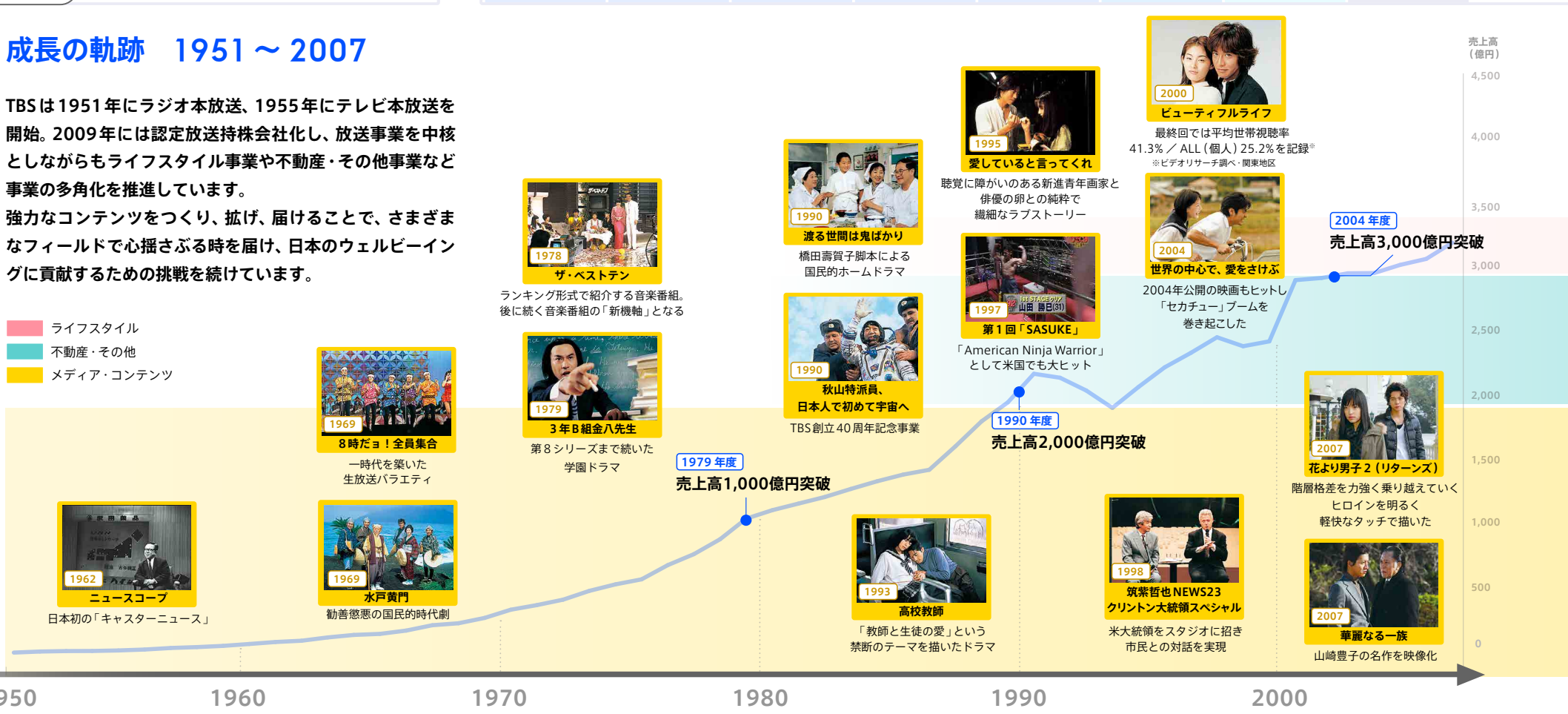
編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」などを参照しました。

※2025年4月から2026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。

成長の軌跡　1951 ～ 2007

TBSは1951年にラジオ本放送、1955年にテレビ本放送を開始。2009年には認定放送持株会社化し、放送事業を中核としながらもライフスタイル事業や不動産・その他事業など事業の多角化を推進しています。
強力なコンテンツをつくり、拡げ、届けることで、さまざまなフィールドで心揺さぶる時を届け、日本のウェルビーイングに貢献するための挑戦を続けています。

ライフスタイル
不動産・その他
メディア・コンテンツ



主な出来事

1951 ラジオ本放送開始　1955 テレビ本放送開始　1960 東証上場　1981 緑山スタジオ・シティ竣工　1987 24時間放送スタート　1994 TBS放送センター竣工　1998 CSニュース放送開始　2000 BS放送開始

成長の軌跡　2008～2026

売上高（億円）

2024年度
売上高4,000億円突破

2008
スタイリングライフHD子会社化

2008
赤坂Bizタワー開業

2008
映画「おくりびと」
©2008映画「おくりびと」製作委員会
日本映画界初、米アカデミー賞外国語映画賞を受賞

2009
JIN ―仁―
国内外の賞を33冠達成

2013
半沢直樹
最終回の視聴率世帯42.2%／ALL（個人）26.3%を誇る※大ヒットドラマ
※ビデオリサーチ調べ・関東地区

2015
オールインワンマスク「サボリーノ」発売
累計販売数12億枚を突破

2016
逃げるは恥だが役に立つ
「恋ダンス」が社会現象に

2015
TVer
無料配信サービスTVer参加

2018
義母と娘のブルース
10年にわたる義母と娘の愛と成長を描いたハートフルストーリー

2018
Paravi
有料配信サービスParavi開始

2021
保湿に特化した「乾燥さん」シリーズ発売
美容アワード55冠獲得

2021
ラヴィット！
番組企画と連動した商品やイベントを展開

2022
海外戦略新会社THE SEVEN設立

2022
舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」開幕

2023
やる気スイッチグループHD子会社化

2023
VIVANT
「敵か味方か、味方か敵か―」限界突破のアドベンチャードラマ

2024
赤坂二・六丁目地区開発着工

2024
不適切にもほどがある！
「ふてほど」が流行語大賞に

2025
IP収益最大化を目指す会社SAND B設立

2025
東京2025世界陸上
1997年アテネ大会から現在まで30年近く「世界陸上」を独占放送

2025
じゃあ、あんたが作ってみろよ
無料配信再生数が5,800万回以上※を記録
※再生数はTVerとTBS FREEの合計値
※TVer DATA MARKETINGにて算出
（2025年10月7日～2026年1月13日までの期間）

4,500
4,000
3,500
3,000
2,500
2,000
1,500
1,000
500
0

2008　2010　2015　2020　2025　2026

主な出来事

2008 赤坂Bizタワー開業　2009 認定放送持株会社化　2015 TVerに参加　2018 Paravi開始　2022 JNN28局と共にTBS NEWS DIG Powered by JNN開始　2023 ParaviとU-NEXT経営統合　2024 赤坂二・六丁目地区開発着工
2008 スタイリングライフHD子会社化　2023 やる気スイッチグループHD子会社化



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

Top Message

TBSが誇る日本最大規模のコンテンツ制作拠点・緑山スタジオにて

AI革命の時代だからこそ、人間の価値を問い続ける

昨年の統合報告書で、私は「JAPAN as No.1をもう一度目指したい」という決意を申し上げました。それは、かつて世界第二位の経済大国であった日本を、再び経済規模で頂点へ押し上げたいという意味ではありません。私が思い描く「JAPAN as No.1」とは、一人ひとりが幸福を実感し、互いを尊重し、未来への希望を持って生きることのできる国です。世界から、「ウェルビーイングのリーディングカントリー」と認められる日本。その実現に、TBSグループが少しでも貢献できるのであれば、それほど誇りある使命はありません。

一方、現実に目を向ければ、凄惨な戦争はなお続き、社会の剣呑な分断は深まり、不確実性は日々増しています。日本もまた、人口減少、少子高齢化、物価上昇など、数多くの課題に直面しています。しかし私は、日本という国の未来を悲観してはいません。この国には、世界を魅了する文化があります。世界に誇る技術があります。そして何より、人を思いやり、支え合い、ともに生きるという精神があります。どれほど時代が変わろうとも、この価値だけは決して失われない。私は、そのことを信じています。

そして今、私たちは産業革命やインターネット革命にも匹敵する、あるいはそれを超える歴史的な転換点に立っています。AI革命です。AIは、私たちの働き方を変えます。産業の姿を変えます。社会の仕組みそのものまで変えていくでしょう。放送の世界でもAI音声がニュースを読むことも始まりました。やがて、人と見分けがつかないAIアーティストが世界中の人々を魅了する時代も訪れるかもしれません。

その変化は想像を超える速度で進んでいくでしょう。しかし私は、その技術革新そのものよりも、もっと大きな変化が始まっていると感じています。それは、「人間とは何か」が改めて問われる時代になったことです。この問いこそが、AI革命の本質だと考えています。

知識を蓄えること。情報を整理すること。効率を高めること。そうした能力の多くをAIは担うようになるでしょう。だからこそ、人間にしか果たせない役割が、かつてないほど重要になります。人を思いやること、誰かの心を震わせること、まだ誰も見たことのない価値を創り出すこと、異なる価値観を持つ人々と信頼を築き、ともに未来を切り拓くこと。人間の価値とは、知識の量ではありません。人と人との間に、新しい希望を生み出す力です。

TBSグループは創業以来、一貫して、その「人」と向き合ってきました。報道は、命と暮らしを守るために。ドラマやバラエティは、人々に笑顔や涙、勇気や希望を届けるために。スポーツは、人が限界に挑む姿を伝え、その尊さを分かち合うために。私たちが七十五年にわたり磨き続けてきたものは、番組を制作する技術だけではありません。人の喜びを理解し、人の悲しみに寄り添い、人の挑戦を信じる力です。それこそが、TBSグループの原点であり、最も大切な資産です。AIが進化するほど、この力の価値は、むしろ大きくなる。私は、そのように確信しています。

AIは、人間の能力を大きく広げてくれるでしょう。しかし、幸福そのものを創り出すことはできません。幸福は、人と人との信頼から生まれます。思いやりから生まれます。挑戦から生まれます。そして、未来への希望につながっていきます。だから私たちは、AIを恐れません。徹底的に活用します。しかし、AIを目的にはしません。目的は、あくまでも人間の幸福です。テクノロジーは、人を幸せにするための手段であるべきだと考えています。

私は、TBSグループを単なる放送会社として成長させたいとは考えていません。目指すのは、人々の心を動かし、社会に新たな価値を生み出し、人と社会のウェルビーイングを創造する企業グループです。AIが未来を変える時代だからこそ、未来を創るのは人である。その信念こそが、私の経営の原点であり、すべての戦略の出発点です。

変化を恐れず、未来を創る

私はAI革命の本質を、テクノロジーの進歩ではなく、「人間の価値そのものが問われる時代の到来」だと考えています。では、その時代に、TBSグループはどのような企業であるべきなのか。私の答えは明確です。変化に適応する企業ではなく、自ら変化を創り出す企業になること。もちろん、放送という事業の価値が失われるとは考えていません。地上波放送は、災害時には命を守り、平時には社会をつなぐ、かけがえのない公共的インフラです。その使命は、これからも変わることはありません。

一方で、人々がコンテンツに触れる方法は、大きく変わりました。視聴者は、放送時間に合わせるのではなく、自ら見たいものを、見たい時に選ぶ時代になりました。広告市場もまた、大きな転換期を迎えています。AIの進化は、マーケティングそのものの姿さえ変えようとしています。こうした変化を前にして、過去の成功体験にとどまる企業に未来はありません。変化を恐れないこと。むしろ、自ら変化の先頭に立つこと。それこそが、今、経営者に求められている責任だと考えています。だから私は、もはやTBSグループを「放送会社」という枠で捉えていません。

私たちの本当の強みは、放送設備でも、放送免許でもありません。人の心を深く理解し、新しい体験や感動を生み出す力です。七十五年にわたり積み重ねてきたその力は、放送だけに生かされるものではありません。世界へ届けることもできる。新しいIPを育てることもできる。教育へ広げることもできる。街そのものを、新しい体験の舞台へ変えることもできる。私は、その可能性を信じています。だからこそTBSグループのすべての事業を「コンテンツ」という視点で捉えています。

コンテンツとは、番組だけを意味する言葉ではありません。教育もコンテンツです。イベントもコンテンツです。街づくりも、生活サービスも、人々に新しい体験や価値を届けるものであれば、すべてコンテンツです。人を理解し、社会を理解し、新しい価値を創造する。その本質は変わりません。この「コンテンツを核とした経営」こそが、TBSグループの未来を切り拓くと確信しています。

未来は、偶然やって来るものではありません。待っていて与えられるものでもありません。自ら選び、自ら創るものです。だから私は、変化を恐れません。AI革命という歴史的な転換点を、新たな成長への出発点に変えていきます。そのために、経営資源を未来へ向けて大胆に振り向ける決断をしました。

世界へ挑戦すること。新たなIPを育てること。そして、未来を担う人を育てること。この三つを、これからのTBSグループの成長を支える柱として位置づけています。その挑戦について、お話しします。

三つの成長エンジンは、一つの未来につながっている

限りある経営資源を、どこに集中させるのか。この決断こそが経営です。だからこそ、未来を見据え、どこに投資し、どこに挑戦するのかを明確にしなければなりません。

私は、TBSグループの持続的な成長を支える柱として、三つの成長エンジンに経営資源を集中します。

グローバル、コンテンツIP、そしてエデュテインメント

一見すると、それぞれ異なる事業のように映るかもしれません。しかし、すべて一本の線でつながっています。世界へ挑戦すること。世界中の人々に愛されるIPを育てること。そして、未来を担う人を育てること。そのすべては、「人の心を動かし、人と社会を豊かにする」という、TBSグループの使命から生まれた一つの戦略です。

世界を市場とする経営へ

日本市場だけを前提とした経営には限界があると考えています。人口減少が進む日本で持続的な成長を実現するには、世界を市場とする経営へ転換しなければなりません。しかし、それは日本で制作したコンテンツを海外へ販売することだけを意味するものではありません。世界で本当に存在感を発揮するためには、世界のトップクリエイターとともに作品を創り、世界中のファンに長く愛されるIPを育てる仕組みが必要です。

その第一歩として、米国Legendary Entertainmentと戦略的パートナーシップを結びました。さらに、韓国CJ ENMとの協業、THE SEVENを通じた国際共同制作、世界配信を前提とした新たな作品づくりなど、挑戦は着実に広がっています。

NETFLIXをはじめとするグローバルプラットフォームを通じて、日本発のコンテンツが190を超える国と地域へ届けられる時代になりました。日本の作品を世界へ届けるだけではありません。世界が求めるIPを、日本から生み出していく。その挑戦を、本格的に始めています。

アニメを、「次の産業」へ

社長就任以来、最も強い意思を持って取り組んできた分野の一つが、アニメです。アニメは世界中の人々が国境や世代を越えて共有し、何十年にもわたって価値を生み続ける文化であり、IPそのものだと考えています。

今年、ロサンゼルスで開催された「Anime Expo」を訪れ、その熱気を目の当たりにしました。そこには、日本のアニメを愛する世界中のファンが集い、作品を通じて国境を越えてつながる姿がありました。その光景は、日本が世界に誇る文化の可能性を改めて確信させてくれました。だから私は、この分野への投資を迷いません。SAND Bを設立し、グループ内外のクリエイターや制作スタジオとの連携を進めています。新たにゼノトゥーンを迎えたことも、その挑戦の一環です。目指しているのは、一つのヒット作品ではありません。世界中で愛されるIPを、継続的に生み出す仕組みを築くことです。作品をつくる企業ではなく、IPを創り続ける企業へ。そこに、TBSグループの競争力を築いていきます。

学ぶことを、もっと面白く

三つ目の柱が、エデュテインメントです。私は、この事業を新規事業とは考えていません。日本の未来への投資です。AIが進化する時代

動画はこちら



「あそび！学び！×CREATIVE KIDS CAMP」で、未来を創る子どもたちと

だからこそ、「知識を覚える力」以上に、「感じる力」「考える力」「創造する力」が重要になります。その力を育てる教育こそ、これからの社会に求められます。

TBSグループは、人を夢中にさせるコンテンツを創り続けてきました。その力を教育へ生かす。それが私たちのエデュテインメントです。すでに、文部科学省の採択事業「AI for School」をはじめ、日本を代表するNTTとの協業、やる気スイッチグループとの連携など、挑戦は理念ではなく実践の段階へ入りました。私たちが目指しているのは、新しい教育サービスを提供することではありません。子どもたちが、「学ぶことは楽しい」と心から感じられる社会を実現することです。その挑戦は、日本の未来を育てる挑戦でもあります。

三つの挑戦、その先にあるもの

グローバル。コンテンツIP。エデュテインメント。この三つは独立した事業ではありません。世界へ挑戦することは、日本の価値を広げることです。IPを育てることは、未来へ受け継がれる文化を育てることです。教育に取り組むことは、未来を担う人を育てることです。そのすべてが、人を信じ、未来を創るという、私の経営思想につながっています。

私たちは、コンテンツだけを創っているのではありません。未来を創っています。世界へ挑戦することも、新しいIPを生み出すことも、子どもたちの学びを変えることも、そのすべては、日本の未来を、より豊かにするための挑戦です。私は、TBSグループを「人の心を動かす会社」から、「未来を動かす会社」へ進化させたい。その変革を、これからも力強く続けていきます。

信頼は、企業価値を支える資本である

企業は、志だけでは成長できません。挑戦だけでも未来は築けません。未来を描く力と、着実に実現していく規律。その二つが揃って初めて企業価値は生まれると考えています。だから私は、資本市場との対話を、経営における最も重要な責任の一つと位置付けています。現在のTBSグループに対する市場評価を、経営者として真摯に受け止めています。

私たちには、世界へ広がるコンテンツ、多様な事業基盤、そして長年培ってきた創造力があります。しかし、それらの可能性が企業価値として十分に評価されているとは、まだ考えていません。だからこそ、積極的に市場とコミュニケーションを図っていきます。私たちの戦略は、本当に未来へつながっているのか。成長への投資は、資本を上回る価値を生み出しているのか。挑戦は、成果へ結び付いているのか。その考えを形にしたものが、ROIC(※注)を軸とする資本政策です。

ROICは、単なる財務指標ではありません。限りある経営資源を、どこへ投下するのか。その投資は、五年後、十年後にどのような価値を生み出すのか。一つひとつの経営判断を、未来への投資という視点と、資本効率という視点、その両方から見つめ直すための「経営の規律」です。

私はこの夏、ロンドンを訪れ、世界の機関投資家の皆さまと率直に意見を交わしました。そこで受け取ったのは、期待に満ちた激励ではなく、期待ゆえの厳しい問いでした。「放送局からの変革という戦略には共感する。しかし、成長投資が収益として表れ、その成果が数字で示されて初めて投資を決断できる」。「将来への投資であるほど、その資金の使途とリターンを、明確な目標と共に示してほしい」。

この言葉は、私の胸に深く刻まれました。世界はTBSグループの可能性を信じています。しかし、その期待はまだ未来への約束に過ぎません。資本市場が求めているのは、魅力的なストーリーではなく、それを裏付ける「結果」です。収益として形になり、数字で示されて初めて、期待は揺るぎない信頼へと変わります。だからこそ私たちは、言葉だけで戦略を語ることはしません。私たちが描く未来を、確かな実績と数字で証明し続けることこそが、資本市場と向き合う覚悟であり、約束です。

一方で、企業価値は財務資本だけで決まるものではありません。人を育てる企業文化。挑戦を後押しする風土。世界へ挑むクリエイター。新しい価値を生み出す創造性。社会との信頼関係。こうした無形資産こそが、長期的な企業価値の源泉です。だから私は、人への投資を惜しみません。創造への投資を止めません。未来への投資をためらいません。優れた人材が集い、挑戦し続けること。社会から信頼される企業であり続けること。透明性の高いガバナンスを貫くこと。その積み重ねが、中長期的な企業価値を支えています。

経営とは「信頼を積み重ねる仕事」だと考えています。株主・投資家の皆さま、視聴者・リスナー、ユーザーの皆さま、ビジネスパートナーの皆さま、地域社会の皆さま、そして、未来をともにつくる社員一人ひとり、すべてのステークホルダーから信頼される企業であり続けること。その積み重ねこそが、企業価値となり、次の挑戦への力になります。そして、その成果を資本市場へ誠実に示し続けます。それが、私たちが株主・投資家の皆さまにお約束する経営です。

※注　投下資本利益率。事業活動に投じた資本で、どれだけ利益を生み出したかを示す指標。

創造は、場から生まれる
赤坂を、世界のクリエイティブが集う「AKASAKA」へ

優れたコンテンツは、一人の才能だけから生まれるものではありません。異なる個性が出会い、互いに刺激し合い、新しい発想が生まれる。その積み重ねが、時代を動かす作品や文化を生み出してきました。だから私は、「創造できる環境」をつくることも、経営者の大切な仕事だと考えています。

TBSグループは、これまで七十余年にわたり赤坂を拠点に、多くの番組や文化を生み出してきました。私は、この街を今までのように「放送局のある街」として発展させるだけでは満足していません。世界中から才能が集まり、新しい挑戦が始まり、新しい文化が育つ。そ

のような創造の拠点へ進化させたいと考えています。その思いから、私たちは「赤坂エンタテインメント・シティ」構想を進めています。この構想の本質は、不動産開発ではありません。未来を創る人々が出会い、挑戦し、共創するための舞台をつくることです。

AIがどれほど進化しても、創造の原点は変わりません。AIは、知識を整理し、情報を共有することはできます。しかし、人と人が偶然出会い、思いもよらない会話から未知の発想が生まれ、その場で未来が動き始める―そうした創造の瞬間をAIが生み出すことはできません。イノベーションは、偶然の出会いから生まれます。だから私は、「場」に投資します。

私が思い描くAKASAKAには、多様な人々が集います。世界を目指すクリエイター。映像、音楽、アニメ、ゲームなど、次代の文化を担う才能。AIやテクノロジーに挑戦するスタートアップ。教育に新しい価値を生み出そうとする研究者や企業。そして、世界中のエンタテインメント企業。異なる才能が交わり、日常の中から新しい挑戦が生まれる。そのような街を赤坂につくりたいのです。

目指しているのは、次々と新しいコンテンツが生まれ続ける街です。世界中のクリエイターが、「次の挑戦をするなら、AKASAKAへ行こう」。そう思える場所。若い才能が、「ここなら世界へ羽ばたける」。そう感じられる場所。新しい企業が、「ここなら、ともに未来を創る仲間と出会える」。そう期待できる場所。そのような創造のエコシステムを、この街に育てていきたいと考えています。

そして、この街から生まれるものは、エンタテインメントだけではありません。教育も、テクノロジーも、地域との共創も、新しいビジネスも、さまざまな挑戦が交わり、新しい文化となって育っていく。私は、この構想を単なる都市開発とは考えていません。日本から世界へ、新しい価値を発信し続ける「創造のプラットフォーム」を築く挑戦だと考えています。

人は、志を同じくする仲間と出会うことで、自分一人では決して思い描けなかった未来を描くことができるようになります。異なる経験や価値観が交わることで、未知の発想が生まれ、挑戦が始まり、やがて世界を動かすイノベーションへと育っていきます。創造とは、才能だけで生まれるものではありません。人と人が出会い、互いに刺激し合い、信頼を育みながら、未来の価値を共創するところから始まるものです。

だから私は、この街に投資します。建物に投資しているのではありません。人に投資しています。出会いに投資しています。創造に投資しています。未来に投資しています。ここから生まれる新しい才能。ここから育つ新しいIP。ここから始まる新しい文化。その一つひとつが、日本を豊かにし、世界へと広がっていく。その未来を信じています。未来は人と人が出会う場所から生まれる。私はその場所AKASAKAをつくりたいのです。

幸福な挑戦　未来を創るのは、いつの時代も人である

ここまで、AI革命という時代認識、未来への決断、三つの成長戦略、資本市場との約束、そしてAKASAKAという創造の舞台についてお話ししてきました。しかし、最後にお伝えしたいことがあります。

私は、どれほど優れた戦略を描こうとも、いかに大胆な投資を行っても、未来を創るのは、いつの時代も人だと信じています。企業の競争力は、設備でも、資本でも、AIでもありません。人です。

私は、TBSグループで働く8,000人を超える仲間こそが、このグループの最大の財産だと考えています。一人ひとりが、それぞれの持ち場で知恵を絞り、挑戦し、人の心を動かそうと努力している。その積み重ねが、今日のTBSグループをつくってきました。そして、その力こそが、未来を切り拓く原動力になると確信しています。

今年の入社式で、私は一つの演出を用意しました。先輩社員の歓迎の合唱に、やがて新入社員も加わり、会場にいる全員が一つになって歌う。予定にはなかった、その瞬間です。私は、その「想定外」の出来事に、一つの願いを託しました。

社会に出れば、計画どおりに進む仕事の方が少ない。思いがけない出来事に直面したとき、人は試されます。立ち止まるのか。諦めるのか。それとも、知恵を出し合い、仲間と力を合わせ、新しい価値へと変えていくのか。私は、後者を選ぶ人であってほしい。そして、その挑戦を楽しめる人であってほしい。それが、私の考える「幸福な挑戦」です。

私は、社員に完璧を求めているわけではありません。求めているのは、挑戦する勇気です。挑戦には失敗が伴います。しかし、挑戦しなければ、新しい価値は決して生まれません。

私は、「失敗しない会社」を目指したいのではありません。「挑戦し続ける会社」をつくりたいのです。失敗を責めるのではなく、挑戦を讃える風土。互いの成功を喜び、努力を認め、次の挑戦を応援し合う文化。その文化こそが、TBSグループ最大の競争力であり、未来を切り拓く力になると信じています。

「幸福」とは、誰かから与えられるものではないと思っています。誰かの役に立った時、仲間と困難を乗り越えた時、昨日の自分を少しだけ超えられたと感じた時、人は、自らの挑戦の中に幸福を見いだし

ます。だから私は、挑戦そのものが、人を豊かにすると信じています。そして、その挑戦が社会を豊かにし、やがて日本の未来を豊かにしていく。「幸福な挑戦」とは、個人の成長と社会への貢献が重なり合う営みなのです。

AIは、これからも驚くべき速さで進化を続けるでしょう。社会も、想像を超えるスピードで変わっていくでしょう。しかし、一つだけ、決して変わらないものがあると信じています。人は、人によって勇気づけられるということ。人は、人によって励まされるということ。人は、人によって成長するということ。そして、人は、人によって幸せになるということです。

昨年、私は「JAPAN as No.1をもう一度目指したい」と申し上げました。その思いは今、さらに強くなっています。私が目指す「JAPAN as No.1」とは、経済的な豊かさだけを競う国ではありません。一人ひとりが幸福を実感し、互いを尊重し、未来への希望を持ち、挑戦する人を応援できる国です。

TBSグループは、エンタテインメントの力で人の心を動かすことができます。教育を通じて、人の可能性を広げることができます。世界へ挑戦することで、日本の価値を高めることができます。私は、その力を信じています。日本の未来を信じています。そして何より、ともに挑戦する仲間を信じています。

未来は、待つものではありません。未来は、誰かが与えてくれるものでもありません。未来は、人が創るものです。だから私は、人を信じます。仲間を信じます。日本を信じます。そして、人の心を動かす力を信じます。その信念を胸に、TBSグループはこれからも、世界へ向けて新しい価値を創造し続けます。

人からはじまる未来。
人を信じ、未来を創る。
ともに、「幸福な挑戦」を続けてまいります。

動画はこちら



TBSグループ入社式で、66人が挑戦した合唱後の最高の笑顔



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

テレビのメディア価値を強め、さらにそれを拡張していく

国立競技場から世界に広がる波。
それが「テレビの力」

2025年9月。国立競技場に地鳴りのような歓声が響き渡りました。

「東京2025世界陸上」、世界中から集まったトップクラスのアスリートの真剣勝負。その熱狂を一人でも多くの人に届けるために、私たちTBSグループは総力を挙げて取り組んできました。2023年の8月に前回大会がヨーロッパの古都ハンガリー・ブダペストで開催されました。陸上競技が最も盛んなヨーロッパで、3万人を超えるキャパシティのスタジアムが超満員。熱狂的な観客が選手を後押しする中、女子やり投げの北口選手が最終投擲で逆転の金メダルをとった瞬間から、この大会を超えるイベントにしようという強い思いが私たちの中に生まれました。

この世界陸上に向けて私たちが掲げた目標は、

① ９日間通じての国立競技場のフルスタジアムの実現
②「東京2025世界陸上」というイベントの社会現象化とコンテンツの最大活用
③ 視聴者・観客に圧倒的な満足感を届ける

という、単に放送を届けることだけではなく、私たちが起点になって社会現象を起こし、日本の元気を世界に発信することでした。

目標を立てたのはよいのですが、何と言っても国立競技場は、ブダペストの競技場のキャパシティを大きく上回る、7万人規模の大きな会場です。中継の制作を担うスポーツ局だけでなく、社内のさまざまなセクションから集まったメンバーは「このスタジアムを一杯にするにはどうしたらよいか」、そして「社会現象とするには何をすべきか」ということを2年間、毎週議論してきました。まず私たちは、この大会の機運醸成を担当し、デザインセンターを中心に「紫」を基調とした洗練されたキービジュアルを作成し、それをベースに、港区内の小学生と協力してキャラクター「りくワン」をつくり上げました。一方で、バラエティ番組や報道・情報の番組でも、多くの仲間たちがそれぞれの言葉で大会・競技の魅力を紹介してくれました。部門の垣根を越えた「チームTBS」が、多くの人気番組で陸上の魅力を発信し、視聴者の「見たい」という気持ちを醸成していくことで、国立競技場を「フルスタジアム」へと変える原動力となり、9日間で延べ62万人を動員することができたのです。選手がトラックを走る中、満員の客席が揺れ、ウエーブでアスリートに声援を送る。そして、アスリートがその声援にこたえて限界を超えたパフォーマンスを披露する。最高の盛り上がりがスタジアムを埋め尽くします。さらに、JNNネットワークの仲間を通じて、放送でも全国でのべ8,000万人近くもの人が世界陸上を視聴しました。まさに、「テレビの力で日本中の視聴者の心を動かす」ことが実現した瞬間でした。

スタジアムで感じた震えるような興奮、そして放送を通じて日本中に伝播したあの熱量。私たちの、テレビの力が大きく貢献したことは間違いありません。その瞬間、私は確信しました。「テレビには、まだこれほどまでに人を熱狂させ、社会を動かす力がある」ということを。このテレビのメディア価値を信じ、さらにそれを拡張していくことで、もっと社会に貢献できるということを。そして、強い思いをもって、このビジネスを推進していこうという気持ちを新たにしました。

→P33

LTV4-59戦略の成果とTimeless Value的発想の浸透「放送」で火をつけ、「多角化」で稼ぐ

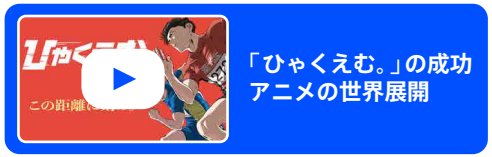
私たちTBSホールディングスが「VISION2030」を発表し、その第2フェイズとして作成した「中期経営計画2026」も今年度が最終年度となりました。この中期経営計画を達成するために努力をする中で、やはり私たちはコンテンツを中心に置いて発展していくグループなのだということがはっきりわかりました。グループ内では、テレビ放送以外の部門でも挑戦を続けており、特に、ライフスタイル部門の拡大は目覚ましいものがありました。新しいビジネスを構築し、それを拡げていく。VISION2030の考え方がグループの中で浸透したことは言うまでもありません。そして、その教育や流通などの事業拡大にも、私たちが作り出す映像やイベントなどのコンテンツの力で、貢献することができることを実感しました。

そのためには、放送で評価されるコンテンツを充実させること、すなわち「テレビを強くする」ことがスタートになります。一昨年から私たちは、LTV4-59という、4歳から59歳をターゲットにした視聴率を上げていくことを目標にしました。これからの日本を支えていく世代の皆さまに評価してもらって、その上の世代の皆さまの評価につなげていくという戦略で、2025年度ではこのターゲットの視聴率が関東の放送局の中で唯一アップしています。さらには、そのターゲットも含む個人全体の視聴率も増やすことに成功しています。



LTV4-59の視聴率を獲得し、それを拡げていく戦略が徐々に結実し始めていると言えると思っています。このように、まずは、「テレビを強くする」ことを目標に掲げたのは、それが私たちが先輩から引き継いだコンテンツづくりのもとになるものだからです。

ただしこれからは、そのコンテンツが放送という枠の中にとどまるだけでは意味がありません。「東京2025世界陸上」の盛り上がりをそのまま引き継ぎ、アニメ映画「ひゃくえむ。」では、陸上選手の奥深い心の悩みや思いを細やかに描いた映画をつくることができました。世界陸上を楽しんでいただいた多くの陸上ファンに、今度はアニメ映画という手法で新しいコンテンツを届け、スマッシュヒットを飛ばすことができました。また、ドラマ「じゃあ、あんたが作ってみろよ」は、放送でも盛り上がりを見せましたが、それ以上にTVerでの再生数で記録的な数字をたたき出し、TBS歴代最高記録を塗り替えました。もはや「放送か配信か」という二者択一は過去のものです。「放送で話題をつくり、配信でその熱を増幅させ、世界中へ届ける」。このデジタル戦略が、若年層を含む幅広い層へのリーチを可能にしました。多くの皆さまに評価をいただいている日曜劇場は、2025年度も「ザ・ロイヤルファミリー」や「リブート」などのヒット作品を連発しました。その上で、「東京MER～南海ミッション」「ラストマン」など、日曜9時の放送枠から映画に展開を拡げる作品も大成功を収めました。



一つの良質なIP（知的財産）が、テレビ画面を飛び出し、スクリーンへ、そしてリアルな体験へと広がっていく。この「作品の多角化」こそが、放送外収入を支える強固な柱となっています。改めて今、自らを「放送局」という枠組みから解き放ち、コンテンツの価値を全方位に拡張する「総合コンテンツ・グループ」への進化をさらに推し進めていかないといけないと思っています。毎日のテレビ番組の放送だけでなく、マルチに展開するコンテンツへの拡張についてすべての番組の制作者が意識するようになり、その成果はさらに次のチャンスを導くようになってきています。私たちが目指す、Timeless Valueの考え方は、放送の時間軸や国境という枠組みを超えて、大きく展開していくものになりつつあります。

グローバルへの挑戦

そして、このようなコンテンツ制作の先にあるのはグローバルへの挑戦です。ハリウッドや韓国の制作会社との提携を発表して、私たちのコンテンツの海外展開のパートナーをもっと広げていこうという取り組みを強化しています。海外に向けて、オリジナルのコンテンツを新しくつくっていこうという挑戦です。私たちが最も得意としているのは、ドラマや映画の制作ですが、それだけではありません。

グローバルで最も強い日本のコンテンツはアニメです。アニメの放送枠を増やし、海外に通用する新しいIPをつくるという挑戦を、これか

ら本格的に進めていきます。

一方で、これまで私たちがつくってきたコンテンツをもっとグローバルに展開していこうという取り組みも強化しています。すでに、「SASUKE」や「風雲!たけし城」などのバラエティをフォーマット化して全世界に展開していますが、それをさらに拡大していきたいと考えています。「KASSO」というスケートボードを使った新しいコンテンツでは、「SASUKE」に続く新しいコンテンツとして、映像での展開だけでなく、イベントや商品展開でグローバルに挑戦しようという取り組みも始めています。また、配信ではセールスも海外商流に挑戦しており、年々規模を拡大しています。TBSは欧州の放送局が中心となって構成している、テレビ・ラジオ広告に関する国際業界団体「EGTA」に、アジアで唯一、2010年代から加入しています。これにより、テレビ業界の発展を目的とした知識・情報の交換、業界の調査や分析などが可能となっているほか、配信広告だからできる欧州の広告会社との取引を拡げています。

これらの挑戦を支える、社会からの信頼

私たちのチャレンジはまだまだこれからもっと広がっていきます。ただ、そのチャレンジをするためには、そもそもの私たちの原点を、さらに強くしていく必要があります。その私たちの原点は、70年以上にわたり築き上げてきた報道機関としての「信頼」です。フェイクニュースが氾濫する時代だからこそ、私たちTBS報道が発信する情報の正確性は、社会の灯台でなければなりません。誠実に、そして真摯に社会情勢と向き合い、国民の皆さまが必要とする情報を送り届けること。これが私たちの信頼のベースとなる姿勢です。この「信頼」という資産があるからこそ、私たちはエンタテインメントの世界でも大胆に挑戦できるということを忘れてはいません。

私たちは、この「信頼」を届けるサービスとして、「TBS NEWS DIG」「TBS CROSS DIG with Bloomberg」というニュースサイトを始めました。これまでの放送を通じて情報を届けるという手法だけでなく、一刻も早く、ユーザーに正確なニュースを届けるために、報道の手法においても新たな挑戦を続けています。

相互リスペクトが創る未来

但し、これらの挑戦を進めていくのは「人間」です。TBSグループで働くメンバーであり、それを支えてくれる社外の仲間たちの力によるものです。

私は大学時代、ボート部に所属していました。究極の団体競技とも言われるこの競技は、4人ないし8人の漕ぎ手が、気持ちを一つにして、一糸乱れぬテンポで漕がないとスピードが出ないという競技です。私は、その競技を通じて「一艇ありて一人なし」という言葉を魂に刻みました。8人の漕ぎ手の中に、たった一人、身勝手なリズムで漕ぐ者がいれば、ボートは瞬時に失速します。全員が同じ目標を見つめ、仲間のオールが水を切る音に耳を澄ませ、リズムを合わせる。その時初めて、艇は驚くべき速さで加速します。

TBSグループも、まさに一艇のボートです。コンテンツを制作するクリエイター、コンテンツ戦略、技術、営業、番組宣伝、そしてスパークル・グロウディア・アクトというコンテンツ制作を支えるグループの仲間たち。さらには、バックヤード部門で活躍しているメンバーやライフスタイルの仲間も加え、このグループのメンバーは誰が主役というわけでもありません。互いの専門性を深くリスペクトし、同じ気持ちでオールを漕ぐことを、何よりも大事にしてもらいたいと思っています。昨今のガバナンスや人権意識の課題を乗り越える唯一の道も、この「相互リスペクト」にあります。すべての仲間がお互いをリスペクトし、誰もが笑顔で「最高の"時"」を追求できる、日本一クリエイティブな職場をつくることが、私の最大の使命です。

最後に。2026年度、TBSグループは世界中の人々に「最高の"時"」を届け、明日の世界をつくる企業として、日本のエンタテインメントを引っ張っていきます。

ステークホルダーの皆さま。

私たちのボートは今、かつてない速度で加速しています。まずは一歩前に出ること。歩を進めることで、見える景色は変わってきます。私たちは挑戦を続け、より良い社会をつくることに貢献していきます。この挑戦の先に待つ景色を、ぜひ共に分かち合ってください。



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。

ライフスタイル（8社）

雑貨小売、ビューティ＆ウェルネス、
知育・教育　など

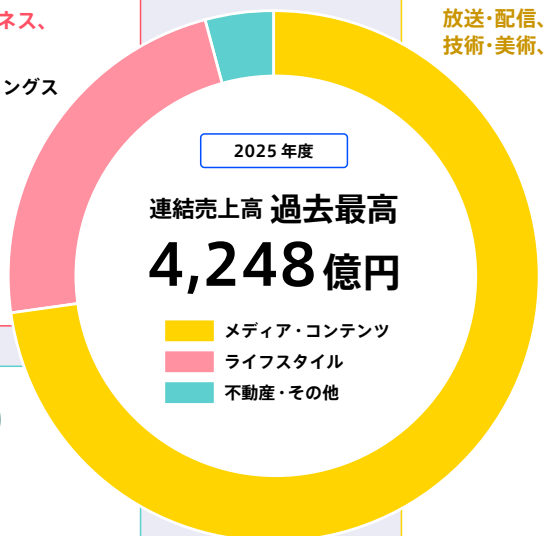
㈱スタイリングライフ・ホールディングス
㈱CPコスメティクス
㈱ビコーズ
㈱やる気スイッチグループ
ホールディングス　他4社

営業利益 **28**億円

不動産・その他（6社）

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

営業利益 **72**億円



メディア・コンテンツ（19社）

放送・配信、コンテンツ制作、興行・催事、
技術・美術、海外ビジネス　など

㈱TBSテレビ
㈱TBSラジオ
㈱BS-TBS
㈱TBSスパークル
㈱TBSグロウディア
㈱TBSアクト
㈱CS-TBS
㈱日音
㈱TBSメディア総合研究所
TCエンタテインメント㈱
㈱Seven Arcs
㈱マンガボックス
㈱THE SEVEN
㈱WACUL
㈱100
TOKYO BROADCASTING SYSTEM INTERNATIONAL, INC.
Bellon Entertainment Inc.
THE SEVEN US, INC.
TOKYO BROADCASTING SYSTEM KOREA, INC.

営業利益 **146**億円

LTV4-59 視聴率
2025年度（4～59歳）

以下の時間帯で昨年を
上回る視聴率を獲得

ゴールデン 3.9%
プライム 3.7%
全日 1.9%

2025/3/31～2026/3/29
週次ベース
ビデオリサーチ調べ：関東地区

配信事業
2025年度実績前年比

配信広告収入は、
TVerを中心にドラマ・バラエティの
配信回数が好調

配信広告収入
+18.8%
有料配信収入
▲16.8%

スタイリングライフグループ
2025年度実績

売上高 696億円
営業利益 43億円

営業利益は4年連続
過去最高益を更新

やる気スイッチグループ
2025年度実績

売上収益 260億円
営業利益 23億円
（国際会計基準適用）

教室数および生徒数の増加により増収

TBSグループが運営する不動産

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

赤坂二・六丁目地区開発計画

2024年3月　新築工事開始
2025年4月　ヒルトンが運営するホテル
「キャノピーbyヒルトン東京赤坂」の
開業が正式決定
2028年度竣工に向け概ね順調に進行中

TBSグループ全従業員数

8,518名　（2026/3/31現在）

※個々のコンテンツについては「TBS OFFICIAL BOOK」をご覧ください。
https://www.tbsholdings.co.jp/about/officialbook.html

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・サステナビリティ・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・コンテンツを生みだす

- 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（CO_2排出量2022年比50％減）
- 基幹6社＋SLHでScope3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

2021.11	サステナビリティ委員会で検討開始
2021.12	財務・非財務領域の各種指標を検証
2022.02	事業領域・ESG領域の候補リストを作成
2022.02	TBSテレビ常勤取締役会で検証・討議
2022.03	佐々木社長（当時）による選考・特定
2022.04	TBSホールディングス常勤役員会で検討
2022.04	TBSホールディングス取締役会で検討・承認
2022.05	TBSマテリアリティを特定・公表
2024.05	新中期経営計画策定にあたり施策を見直し TBSホールディングス取締役会で承認

TBS グループ価値創造モデル

ブランドプロミス　最高の”時”で、明日（あす）の世界をつくる。

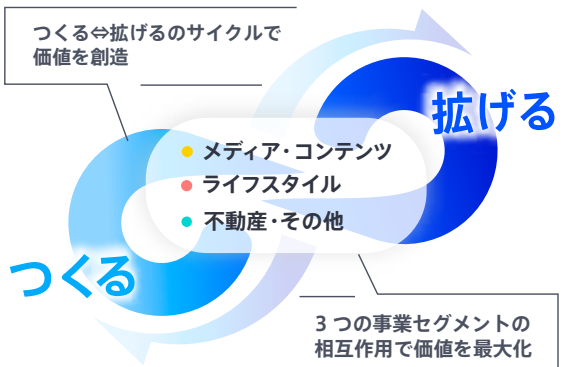
インプット

- 「つくる」人材 「拡げる」人材
- 蓄積された 無数の IP
- 最新の 制作技術と設備
- グローバルな パートナーシップ
- 安定した財務基盤

事業モデル

幸福な挑戦

つくる⇔拡げるのサイクルで価値を創造



3 つの事業セグメントの相互作用で価値を最大化

マテリアリティ

- 世界に愛されるオリジナル・コンテンツを生みだす
- すべての働く仲間に「最高の“時”」を
- テクノロジー開発・活用で仕事を変革する
- 命息づく地球に「最高の“時”」を
- メディアとしての「社会的使命」を果たす
- 責任企業としてガバナンスを強化する

アウトプット

最高の”時”

メディア・コンテンツ

心揺さぶる
社会を動かす起点となる
ニュース、ドラマ、アニメ、
映画、イベント など

ライフスタイル

自分らしさ、心地よさにつながる
商品とサービス
一人ひとりを輝かせるための
教育

不動産・その他

進化を続けるまち

営業利益		
	26年度目標	230 億円
	30年度目標	385 億円

アウトカム

明日（あす）の世界

ウェルビーイングに溢れた社会

一人ひとりが幸福を実感し、
互いを尊重し、
未来への希望を持ち、
挑戦する人を応援できる社会

企業価値向上



中期経営計画を上方修正

営業利益・営業利益率・ROIC目標を１年前倒しで達成

当初計画	2024年度	2025年度	2026年度
売上	4,000	4,250	4,500
営業利益	165	215	240
営業利益率	4.13%	5.06%	5.33%
ROIC	2.8%	3.2%	3.3%

単位：億円

実績	2024年度	2025年度
売上	4,067	4,248
営業利益	194	247
営業利益率	4.79%	5.83%
ROIC	3.1%	3.8%

Updated P18

投資有価証券の売却・株主還元の目標を１年前倒しで達成



2. 投資有価証券の売却実績

934 億円

5. 株主還元の実績

542 億円

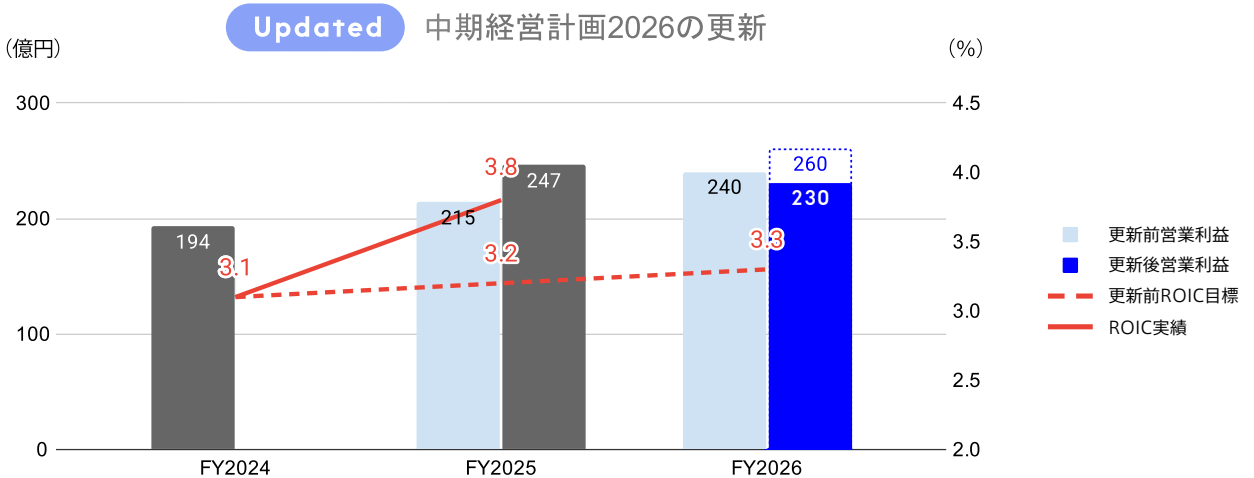
（配当 204 億円、自己株式取得 338 億円）

※数値は2024年度・2025年度の合算値

Updated P20

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





中期経営計画2026の前倒し達成とさらなる成長に向けたアップデートについて

「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」は、成長戦略の推進による営業キャッシュ・フロー拡大の連鎖こそが、中長期的な企業価値の向上、ステークホルダーの皆さまへのさらなる利益還元、そして適正な株価につながるという考えのもと、策定しました。その「中計2026」の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したが、2年目の2025年度、TBSグループで働く方々をはじめとするステークホルダーの皆さまのおかげで、営業利益247億円と最終年度の営業利益目標を1年前倒しで達成することができました。

2025年11月、営業利益の業績予想を240億円へ上方修正した時点から、2026年度、中計2026のアップデートをするか、それとも新中計を走らせるか議論を開始した中で、私たちが最も重視したことは、資本効率を意識した経営を推進するため、中計2026から導入したKPI、「ROIC（投下資本利益率）」です。次期中期経営計画では、事業単位の収益性管理というROICの基本に従って、セグメントの見直しを行う必要があるものの、残念ながら、1年前倒しで開示するには検討が不十分という結論に達し、アップデートを選択しました。但し、後ほど詳細を説明するとおり、「中計2026アップデート」において、次期中期経営計画のアクションのうち、先行できるものは先行する、ということが資本市場に対する私たちの意志です。

ROIC導入に向けふたつの改革を推進中

ROICに関して、2025年度は3.8%と、2030年度の5%に向けて順調に進捗しています。TBSテレビの好調な広告収入に牽引された営業利益の伸長が主な要因です。また、「赤坂二・六丁目再開発計画」に関する建設費の支払いタイミングの適正化をはじめ、投下資本の精査も寄与する一方、成長戦略投資が想定と若干、乖離していることもプラスに働きました。その分、2026年度は成長戦略投資を最優先するため、ROICの予想は2025年度並みと予想しています。

そして、次期中期経営計画を見据えた「中計2026アップデート」では、主に2つの方針を念頭に置きました。

第一に、従来の中計は、損益計算書関連の指標が中心でしたが、ROIC経営を推進するため、バランスシートの複合的な改革を目標とします。

まず運用サイドである資産に関してです。流動資産は事業別に運転資本回転率を分析し、改善を試みます。固定資産は「選択と集中」によりポートフォリオを入れ替えていくことで、成長を加速させる計画です。

他方、次期中期経営計画に向けたこのアップデートをバランスシートの右側、即ち、調達サイドの改善に着手するフェイズと位置付けました。

セグメントごとのROICに対し、適切なWACC（加重平均資本コスト）を設定しますので、必要に応じ、負債調達の積極活用へと転換します。純資産、中でも自己資本については、政策保有株式の時価上昇等の現状をしっかりと認識した上で、規律ある資本コントロールを果たすことが最大の目標と捉えています。

二つ目は、ROIC経営のセグメントごとの解像度を上げることです。

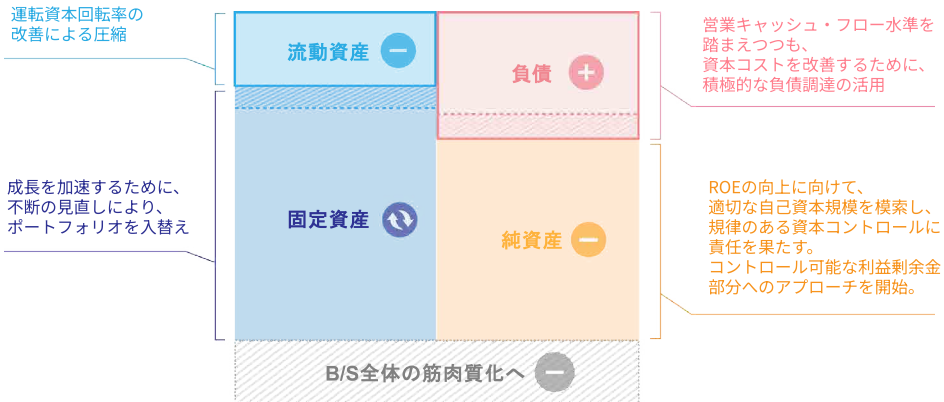
前述しているとおり、次期中期経営計画で、セグメント別のROICとWACC、そしてROICスプレッドを開示することにより、2030年度の全体目標である「ROIC5%達成」に向けた道筋を明確化します。

その一環として、2026年4月1日付けで、TBSテレビ保有のTBS放送センターをTBSホールディングスへ移管しました。

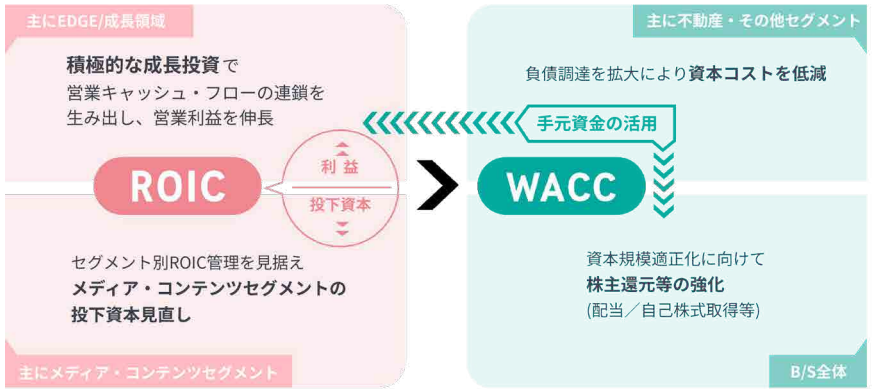
従来、大部分がメディア・コンテンツ事業セグメントの資産であった放送センターを、移管に伴って不動産・その他事業セグメントの投下資本として管理します。メディア・コンテンツ事業セグメントは適切な賃料を負担した状況で、不動産・その他事業セグメントは投下資本に見合うよう、それぞれ収益目標を設定することで、セグメントごとの目標管理の明確化につながる訳です。



バランスシートの複合的な改革



セグメントごとのROICスプレッド開示に向けて



キャピタル・アロケーションの更新

以上の方針のもと、2027年度から始まる次期中期経営計画を念頭に置いて、キャピタル・アロケーションを更新しました。まずキャッシュ・イン側の負債調達は、「赤坂二・六丁目地区開発計画」を含む新たなセグメントのWACCにレバレッジをかけるため、440億円から840億円へ拡大します。投資有価証券の売却は、成長戦略投資への再配分および株主還元への充当に適切なアロケーションをすべく、ミニマムコミットを1,100億円から1,350億円に引き上げました。営業キャッシュ・フローについては、投資有価証券の売却規模拡大に伴う税負担の増加、さらに、収入の多様化を目指すLTV展開に伴う支出先行という新たな商流が響き、計画を下方修正しました。但し、成長投資のリターン、EBITDA200億円はキープできる見込みです。一方、キャッシュ配分側、最優先すべき成長戦略投資は1,600億円のままながら、コンテンツIPの企画・制作力の強化、EDGE戦略の推進等に資する案件がある場合、さらなる投資を実行し、連動して投資有価証券の売却による資金調達も拡大する可能性があると考えています。そして、今回から新たに放送高度化に資する大型の設備投資に対する150億円を新規に割り当てました。

株主還元は、中計2026当初の600億円から1,050億円規模まで増やしました。具体的には、2025年度の期末配当を38円から49円に上方修正し、さらに2026年度は16円増配の年間配当100円とした上で、2026年度中に360億円の自己株式を取得する予定です。中計2026の目標利益を前倒しで達成したこと、現預金が想定よりも積み上がっていること、コンテンツIP等への成長戦略投資は「初期ROIC」が低いこと等を勘案し、積極的な還元を決定しましたが、これが次期中期経営計画に向けた「先行アクション」です。

中長期的には、成長戦略投資を通じた将来の超過収益力から営業キャッシュ・フロー拡大の連鎖を生み出し、企業価値とステークホルダーの皆さまへの利益還元の向上を目指すことが大前提ながら、次期中期経営計画では、バランスシート等の現況を捉えますと、少し異なる視点を持たなければなりません。つまり、成長戦略に伴う利益創出に必要な資本を見極めた上で、「規律ある資本コントロール」により、あるべき自己資本水準の再定義を図る、そのような利益還元の方針を模索してまいります。

しかしながら、8月6日の第1四半期決算において、中東情勢はじめ、不透明な世界経済を受けた広告市況の軟化を鑑み、2026年度の営業利益の予想を260億円から一旦、230億円に引き下げました。このような状況下においても、今後、新たな収益源の模索や精緻な費用コントロール等を推進することで利益確保に努めると共に、より一層、投下資本の精査を行うことによって、目標とするROICを達成すべく努めてまいります。

Updated

キャッシュ・イン

1 次期中計からのセグメント別ROIC経営を見据え、WACCを適切に管理するために、**セグメント毎の投下資本の見直しに着手。** 赤坂二・六丁目地区開発計画における資金調達を全面的に見直し、**負債調達を440億円から、840億円に拡大。**

2 2年間及び決算発表時点までの売却実績を踏まえ、中計2026期間中の**売却規模を更に拡大し、1,350億円へ。** 引き続き、**成長投資の進捗によって機動的に対応。**

3 足元の好調な業績や成長投資リターンによる営業キャッシュ・フロー拡大に取り組むも、政策保有株式の売却増による税負担増や、売上規模拡大に伴う一時的な運転資本の増加等により、計画を下方修正し、610億円へ



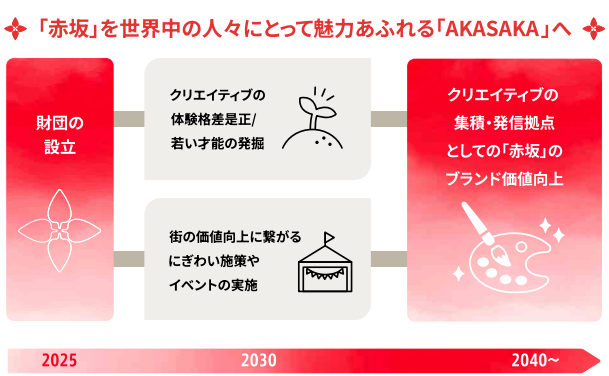
キャッシュ配分

4 **コンテンツIPの獲得・拡大に向けた投資**
(株)SAND B設立
(株)ケイコンテンツ子会社化
(株)WACUL子会社化
グローバルビジネス元年の推進
Legendary Entertainmentへの出資
CJ ENM Co., Ltd 及び U-NEXTと合弁会社設立
ライフスタイル事業の拡大
(株)スタイリングライフ・ホールディングス
完全子会社化
EduTainmentの事業開発／拡大 等
合計**714億円**の成長投資を実施済み

5 企業価値の向上を通じた株主還元に積極的に取り組み、2025年度は中計2026の計画の一部を前倒しで達成したことも踏まえ、**還元規模を拡大し、3年間総額で1,050億円へ。**

赤坂エンタテインメント・シティ計画の中核たる財団の設立について

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、発信地にする「赤坂エンタテインメント・シティ計画」の一つの核とするべく、「一般財団法人赤坂クリエイティブ財団」を設立しました。理事には、赤坂に縁のある企業の皆さま、評議員は、芸者として初めて「旭日双光章」を受章されている赤坂育子姐さん、東京藝術大学理事の國谷裕子さん、東京大学公共政策大学院教授の鈴木寛さんをお迎えし、2025年10月から理事会を開催、どのような活動がクリエイティブの発展につながるのか、議論を進めています。今年の1月に財団の公式ホームページを開設し、2025年度の助成事業の公募を行いました。その中から、選考委員会の審査により採択された4件を実施し、赤坂を伝統と未来が融合するクリエイティブなプラットフォームへ築き上げる着実な一歩となっています。2026年度の助成事業も、既に公募を開始しており、その他の活動状況も随時、ホームページに公表していきます。



買収提案への対応方針について

私たちが保持する事前警告型の「買収提案への対応方針」について、5月14日に1年間更新することを開示しました。認定放送持株会社であるTBSホールディングスは、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、一定の独立性が必須であると考え、「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、否定的な見解を有するものではありません。但し、資本市場において濫用的なアクティビズムへの対応が最重要課題として認識されているように、短期的な利益追求を目的とし、コンテンツグループへの成長戦略を妨げ企業価値を毀損しかねない大規模買付行為には対抗しなければならず、現時点では「対応方針」を保持することが必要かつ相当な手段であると結論付けました。なお、コーポレートガバナンス・コードの指針に従い、公正性を高め、客観性を担保すべく、企業価値評価特別委員会の構成を社外役員のみに変更しています。

当然、買収提案への対応方針を永続的に保持することは想定しておらず、「中計2026アップデート」および次期中期経営計画によって、企業価値および株価の向上を果たすことが、ステークホルダーの皆さまの利益の最大化につながり、かつ濫用的なアクティビズムへの最善の対応策になると考えています。今後も取締役会等で引き続き、慎重に検討を重ね、不要との判断に至ったタイミングで、速やかに対応する考えです。



次期中期経営計画は、私たちが資本市場から指摘されている課題の解決に向けたターニングポイントとなるべく、現在、策定しています。VISION2030、そしてその先のTBSグループがあるべき姿を指し示すことで、株主の皆さまのみならず、すべてのステークホルダーの皆さまに一層、私たちがなりたい姿を理解いただき、適正な評価として株価に反映させることを目指してまいります。



成長戦略

CGOメッセージ
グローバル戦略
新規IP戦略
エデュテインメント戦略

世界に愛される
オリジナル・コンテンツ
を生みだす

世界で注目されるエンタテインメントグループに



成長戦略本格始動　大きく羽ばたく準備整う

成長戦略分野ではコンテンツIPにレバレッジを掛け、EDGEの成長を加速させるため、成長投資に積極的に取り組んでいます。具体的な成長戦略のトピックスは「グローバル」「IP」「エデュテインメント」です。

TBSは2024年に「グローバルビジネス元年」を宣言して以降、海外展開を加速させ、着々と成果が出始めています。世界向けコンテンツ戦略会社のTHE SEVENでは、2026年度から続々と大型の作品をローンチしラインナップを拡充することで、2026年度の売上高は63億円、2027年度は81億円を予想しており、4月にはウォルト・ディズニー・ジャパンと共同開発契約を締結しました。ディズニーが、日本の制作会社と長期的かつ継続的なコンテンツ開発契約を結ぶのは今回が初めてです。TBSは日本から、世界中を魅了する革新的なコンテンツを生み出し続けていきます。

また、2025年10月、北米にTHE SEVEN USを新設し、ネットワークの拡充や投資機会を模索する基盤を構築しました。そしてこのTHE SEVEN USを軸に、全世界向けコンテンツ開発を推進しています。

北米では、ハリウッドの最高峰の映画製作会社、Legendary Entertainmentに約240億円を投資、日本IPの映像企画・開発に関する戦略的パートナーシップを1月に締結しました。Legendaryは「DUNE/デューン 砂の惑星」「マインクラフト」「ゴジラ」をはじめとしたモンスターヴァースシリーズなど、国際的な人気を誇る作品を数多く生み出してきただけでなく、「名探偵ピカチュウ」や「ストリートファイター」を手がけるなど、日本のIPや文化に対しても深いリスペクトを持ち、それを世界中の人が楽しめるエンタメに広げる力を持っています。映画部門の累計世界興行収入は210億ドルを超え、これまで27作品が全米初登場1位を獲得。アカデミー賞、エミー賞、ゴールデングローブ賞といった主要アワードを席巻する、世界でもトップクラスの製作スタジオです。現在、LegendaryとTBS・THE SEVENとは企画開発会議を積極的に行い、具体的なIPの議論が熱を帯びています。本格的にハリウッドに挑戦するTBSにとって、非常に心強い、強力なパートナーになりますので、一刻も早く一緒に世界のヒットコンテンツをつくり、そのコンテンツにさらなる投資をしていきたいと考えています。

一方アジアでは、TBS、韓国トップエンタメ企業CJ ENM、U-NEXTホールディングスの3社で、合弁会社StudioMonowaを設立しました。CJ ENMはグローバルヒット作品をつくり続けるスタジオドラゴンやCJスタジオズを抱えていますが、この事業の目的は制作だけではなく、制作から二次展開までを一貫して担う、「総合IPビジネス」への転換です。

TBSの企画・演出力、CJ ENMの世界基準の制作ノウハウ、U-NEXTのプラットフォーム知見を融合し、生み出したコンテンツIPから息長く

持続的に収益を得られるモデルを確立し、アジア発のグローバルヒットを目指します。欧州では、「SASUKE」の国際展開に向け、昨年10月に世界最大規模の制作会社グループBanijay Entertainmentと協業を開始しました。さらに海外でのイベントでは、米・カリフォルニア州で3月に「KASSO FEST SKATE&SOUND」を2日間開催し、アパレル展開など商品化にも注力しています。

次に、アニメ・キャラクター・IPのジャンルでは、昨年立ち上げたSAND Bを中心にIPなどの創出に注力しています。SAND Bは総額300億円の投資枠を活用し、将来性のあるIPの発掘と育成を推進、NHK「おかあさんといっしょ」で放送されるアニメIP「こんなこいるかな」に出資したほか、次世代型スタジオ、ゼノトゥーンを仲間に迎えました。ゼノトゥーンは、SNS総フォロワー数630万人を超える安田現象氏の3Dアニメスタジオを擁し、最新技術とマーケティング力を強みとしており、海外で人気のIPを多数保持しています。アニメ事業を加速し、新規IPの発掘・育成に加え、メガIP獲得も目指します。

エデュテインメント事業では「映像とAI」を軸としたサービス開発を加速させます。文部科学省の実証事業に採択された「AI for School」では、ニュース素材を活用した信頼性の高い学習環境を提供。NTTと共同で取り組む「e6 project」ではオリジナルIPを展開し、「AIテーマパーク」の事業化も視野に、デジタルとフィジカルの新たな学びを創出します。

TBSはこのようにあらゆるIPを創出し、グローバルに大きく飛躍する準備が整いました。サッカーの「サムライブルー」が海外に揉まれて強くなったように、TBSも海外企業と協業し、世界で注目される、強いエンタテインメントグループに進化してまいります。

SPECIAL INTERVIEW

TBS × LEGENDARY



Legendary Entertainment本社（米・ロサンゼルス）にて



「TBSは唯一無二のユニークな企業」

中谷　パートナーシップの相手としてTBSを選んでくださった理由は何ですか。

グロード　日本市場へさらに深く参入する方法を考えていた時に求めていたのは、日本のエンタメ業界に深くルーツを持ち、広く尊敬されていること、そして特定の相手に縛られず私たちが柔軟に動けることでした。そして何より私たちが一番重視したのは、Legendaryが大切にしているのと同じように、IPをリスペクトし、その権利と制作過程を尊重してくれるパートナーである、という点でした。最初の話し合いの席で、TBSこそがそれらの条件をすべて満たす唯一無二のユニークな企業だと気づいたのです。

中谷　最初に休暇で日本に滞在していたジョシュさんにお会いしてEDGE戦略についてお話しした際、あなたは「TBSには多くのクリエイターがいて、高いクリエイティブ能力がある」と評価してくださり、「本当に世界に行きたいのか？」と聞かれました。

グロード　はい。私たちはTBS、そしてTHE SEVENの皆さんと一緒に仕事ができることに本当にワクワクしています。TBSには「今際の国のアリス」のような素晴らしい作品群があります。これらの世界を一緒に掘り下げ、世界に拡張していけることを楽しみにしています。私はこのパートナーシップを本当に誇らしく思っています。日本で最も面白いIPを生み出している第一線のクリエイターの方々が「TBSと組んでいるLegendaryなら信頼できるパートナーだ」と、私たちのことを見てくれているからです。

ところで逆に、皆さんがLegendaryに惹かれた理由は何ですか。

中谷　私たちはアメリカ、そしてグローバルで組めるパートナーを探していました。TBS内で約半年をかけてさまざまな可能性を検討し、その中でLegendaryが圧倒的に素晴らしいと確信したのです。Legendaryは、もちろん、素晴らしい企画力や、IP、ハリウッドの信頼、すべてを持ち合わせている上に、日本IPを愛し、日本IPをヒットに導く戦略性が極めて素晴らしい。それが、私たちが最も高く評価したキーポイントでした。このような素晴らしいパートナーとであれば、私たちのクリエイティビティがさらに生き生きと発揮され、共に素晴らしいものを創り上げていけると強く感じました。現在、実務のワーキングチームが活発に議論を重ねていますが、その中でさま

ざまな日本のIPについて真剣に向き合ってくださっていることに、心から感謝しています。

「文化の翻訳者」の重要性

中谷　ジョシュさんは日本のIPのどこにそれほどの可能性を感じ、興味を持ってくださっているのでしょうか。

グロード　素晴らしい質問ですね。私たちは、ストーリーの「背景にあるもの」に注目しています。世界中には多種多様な漫画、アニメ、映画、テレビ番組、本が存在します。しかし、そのストーリーの裏側に深く踏み込み、そこに込められた「感情（エモーション）」を理解した時こそ、私たちは最も興奮するのです。「普遍的なテーマ」が存在するからです。

日本の膨大なIPとクリエイティブ経済が持つエネルギーを見渡すと、そこには非常に深く豊かなストーリー・テリングの伝統があります。だからこそ、日本の作品は世界中で人々の共感を呼ぶのだと



思います。

中谷　私たちのことを「文化の翻訳者」と表現してくださっていますが、「文化の翻訳者」の大切さ、重要性とは何でしょう。

グロード　文化的な接点における翻訳者であるということは、実は極めて繊細で難しい役割なのです。私たちは常に「IPのクリエイター」を最大限にリスペクトしなければなりません。作品の本質を損なうことなく世界中で通用する作品にするために「どこまで変更を加えるべきか」のバランス調整は非常にデリケートです。私たちはやはり「アウトサイダー」ですから、その文化の境界線を越えるために必要な要素を翻訳し、商業的かつクリエイティブな視点の両方から私たちに伝えてくれるTBSの能力は、このパートナーシップにおいて絶対に不可欠で重要な要素なのです。

私たちは、その作品を生み出したクリエイターこそが、私たちが逆立ちしても敵わないほど作品のことを深く知っているという前提に立っています。だからこそ、私たちはクリエイターの皆さんを私たちのオフィスにお招きし、時には一緒に寝食を忘れるほど親密かつ密接な距離感でプロジェクトに取り組みます。それによって素晴らしい結果を生み出せるからです。そこにTBSが加わってくださったことで、私たちとクリエイターの間の「架け橋」となってくれる心強い仲間を得ました。IPをどのように表現すべきか、世界へ持っていくために「越えてよい境界線」と「守るべき一線」はどこかという相互理解を、TBSが示してくれます。

TBSの皆さんに入っていただき、映画の表面的なビジュアルだけでなく、その「背景にあるストーリー」を深く理解してもらう。その上で、日本のIPをベースに私たちがハリウッドでつくった映画を、



TBSの力を借りて日本の観客の心に深く響くような形で再び日本へと「文化的に翻訳」していく。そう考えると、非常にクールで美しい循環の例だと思いませんか。

中谷　TBSグループのクリエイターたちも、Legendaryと組めることにとてもワクワクしています。私たちがグローバルレベルへと進化し、世界的なヒットを生み出すにはどうすれば良いと思いますか。

グロード　最適なクリエイターを見つけること、そして彼らが創り出したものを深く読み込み、世界共通の普遍的なテーマを見つけ出すことです。その上で、その素材をより広い世界の人々に伝わるストーリーへと「翻訳」していくのです。言うのは簡単でも、実践するのはとてつもなく難しいことですが。例えば「DUNE/デューン 砂の惑星」における感情の拠り所は何かと言えば、愛し合いながらも結ばれることのかなわない少年と少女の物語です。どこか「ロミオとジュリエット」に似ていますよね。そうした本質を見つけ出し、キャラクターが誰であり、彼らがどんな旅をするのかを深く理解す

ること。それこそが、世界中で愛される映画を創り出すことを可能にするのです。

中谷　Legendaryは「DUNE/デューン 砂の惑星」や「マインクラフト」そして「ゴジラ」など、数多くの世界的大ヒット作を世に送り出しています。世界的ヒットには、どのような要素が必要だとお考えですか。

グロード　もし完璧な方程式（レシピ）があるなら、私たちはいつもそれを実践していますよ。残念ながらそんな完璧なレシピはありませんが、すべては「ストーリー」から始まります。人々が心から感情移入できるキャラクターがいて、そのキャラクターたちの行動の動機がしっかり理解できれば、映画はその設定の中で彼らのストーリーを雄弁に語り始めてくれます。



We are all in!

中谷　いよいよ今年10月には、Legendary企画・製作の「ストリートファイター／ザ・ムービー」が世界公開され、日本での映画プロモーションが本格的に始まります。

グロード　この映画には本当に興奮しています。これもまた普遍的なテーマを持っており、関係を修復しようと葛藤する二人の兄弟の物語です。日本が生んだ偉大なIPであり、世代を超えて愛されている素晴らしいゲームです。エキサイティングなビジュアルに満ちた魅力的な物語になります。

これは、新しいコンテンツをゼロから創ること以外での、TBSとLegendaryの素晴らしいタッグのケース・スタディになると考えています。

中谷　私たちのパートナーシップについて、将来的なビジョンや「共にこれを成し遂げたい」という目標はありますか。

グロード　共に取り組みたいのは、素晴らしいストーリーを生み出し、魅力的なキャラクターを構築している日本国内の「クリエイティブな才能」を発掘すること、そのストーリーを世界中の人々に届けるために、どのように一緒に伝えていくかを考えていくことです。それがアニメなのか映画なのかはまだわかりません。未知の才能を見つけ、素晴らしいストーリーを持つIPや、最高のWebコミックや漫画を発掘すること。それこそが私たちを興奮させるのです。

クリエイティブなプロセスにおいて「正しい答え」や「間違った答え」はありません。すべては表現と意見の対話であり、円卓を囲む全員の意見に価値があります。私たちはできるだけ多くの情報を集め、最もしっくりくる適切な答えを導き出したいのです。

TBSの皆さんは日本のIPの調達にとどまらず、私たちと共にグローバルフランチャイズを創り上げていくにあたって、どのような希望がありますか。



中谷　TBSとしては、日本やTBSグループのIPを一つでも多く世界的なヒットコンテンツとして世に送り出すため、企画開発に注力したいと考えています。また、グループ内には数多くの優秀なクリエイターがいます。今回、ジョシュさんのご厚意でLegendaryの撮影現場への研修を調整していただいていますが、私たちのクリエイターが実際の現場に参加させていただくことで、その制作クオリティを少しでも世界標準に近づけ、世界クラスへと成長していけるようにしたいと強く願っています。

グロード　素晴らしいですね。ありがとうございます。私たちは全力で皆さんをサポートしますよ（"We are all in"）！

中谷　全力サポートですね！ありがとうございます。

海外パートナー企業との協業でTBSコンテンツをグローバル展開

TBSは、"Inspiring Global Love for Japan through Timeless Moments"をグローバルビジネスのパーパスに掲げ、IPの最大活用のために、各地域を最も深く理解している現地パートナーとの協業を大切にしています。市場を熟知した彼らの知見を取り入れながら継続的に「種」を撒き続け、事業としての成功事例を着実に増やし、積極的に投資を継続しています。

欧州 Banijay Entertainmentで「SASUKE」の世界展開を加速

2025年10月、「SASUKE/Ninja Warrior」の北米・アジアを除く全世界フォーマット配給権をBanijay Entertainmentへライセンスし、さらなる世界展開を加速させています。

世界最大規模のグローバルディストリビューターのFremantleやAll3Mediaとも連携し、世界基準のバラエティフォーマットの共同開発を推進しています。



左からFremantle，All3Media，CJ ENMとの共同開発作品。26年MIP LONDONより世界販売

アジア 韓国CJ ENMと共にアジアから世界へ

TBSは、CJ ENMと連携し、東アジア発のグローバルコンテンツ開発を推進。TBSドラマはU-NEXTとの協業によりHBOMaxを通じて世界展開されていますが、加えて2026年4月にCJ ENMとU-NEXTの3社でStudioMonowaを共同設立。制作と流通網を同時に強化し、収益化を加速させていきます。

また、Vietnam Television（VTV）との戦略的パートナーシップのもと、「SASUKE」のベトナム版制作も決定しており、成長著しい東南アジア市場への展開も強化しています。

北米 Legendaryと戦略的パートナーシップ

2026年1月、THE SEVENの北米拠点THE SEVEN US, INCを軸にLegendary Entertainmentと日本発のIPを原作とする共同企画・開発に関する戦略的パートナーシップを締結し、全世界向けコンテンツ開発を推進しています。また2028年のロサンゼルス五輪では「SASUKE/Ninja Warrior」に着想を得た近代五種競技の新種目が登場します。それに伴い2026年3月に国際近代五種連合（UIPM）とライセンス契約を締結し、6月にプレスイベントを開催しました。


「SASUKE/Ninja Warrior」のプレスイベント



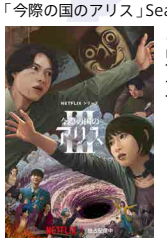
Legendaryとのパートナーシップ締結

THE SEVEN 日本制作の映像を全世界へ

「愚か者の身分」


「愚か者の身分」
第30回釜山国際映画祭で最優秀俳優賞を受賞
©2025映画「愚か者の身分」製作委員会

「今際の国のアリス」Season3（制作協力）



©麻生羽呂・小学館/ROBOT
NETFLIX週間グローバルTOP10（非英語圏）で2位、世界87の国と地域でTOP10入り
（2026年5月26日時点）

2022年海外戦略スタジオのTHE SEVENを設立。世界展開を前提とした作品制作・配信をNETFLIXやDisney+と連携して推進し、映画・ドラマなどの制作を経て、現在は利益を確保していくフェイズに移行しています。2026年度の売上高は63億円超、2027年度には81億円超を見込みます。

フェイズ1	フェイズ2	フェイズ3
ブランド構築	海外パートナーとの連携 新ビジネスモデル構築	IP保有した上での 世界的ヒット

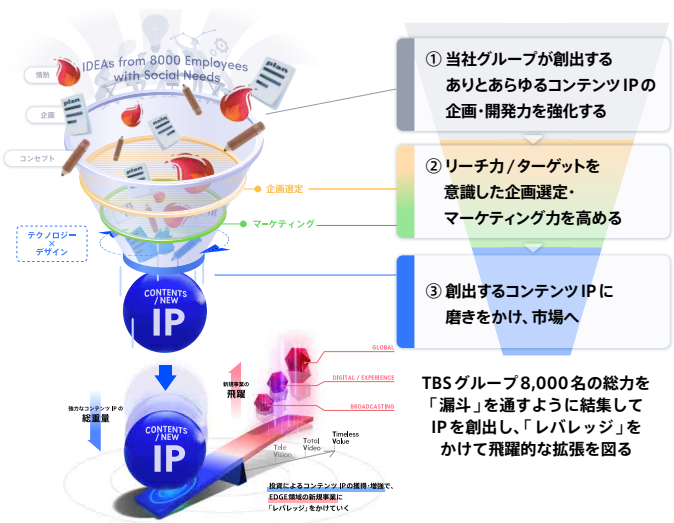
IP創造・獲得で全世界に最高の”時”を

IP事業で重要なのは、自由に、スピード感を持ったフレキシブルな展開を可能にする「オリジナルIP」の保有です。そのためにTBSは「新規IPのゼロからの創造」と「確立されたIPを持つ企業の取得」という二つの戦略をとっています。

IP 創造

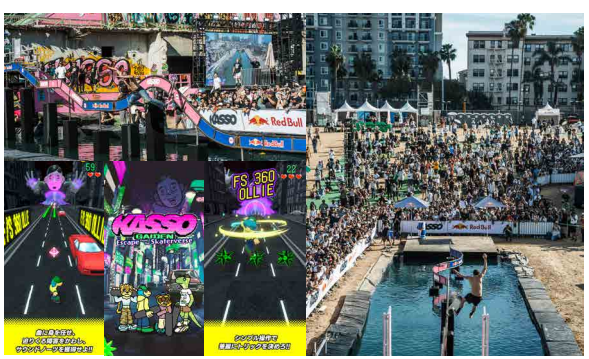
Creative Engine FUNNEL Modelによる IPの創出とレバレッジで価値最大化

TBSは「TBSグループ中期経営計画2026」において「コンテンツIPのTimeless Valueの追求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の加速を打ち出しています。Creative Engine FUNNEL Modelとは、TBSが創出するあらゆるコンテンツIPの企画・開発力を強化することで、ターゲットを意識したマーケティング力を高め、IPを磨き上げるモデルです。このファネルモデルから生まれた良質なIPに、EDGE戦略に則りレバレッジをかけることで新規事業の飛躍的な成長につなげ、IPの価値を最大化させていきます。



「KASSO FEST SKATE&SOUND」 TBS初の北米でのイベント主催

2025年3月から不定期に放送してきたスケボー版SASUKE、「KASSO」。これをグローバル向けストリートブランドに成長させるべく、2026年3月にイベント「KASSO FEST SKATE&SOUND」を米・カリフォルニア州ロングビーチで2日間開催。TBSが北米でイベントを主催したのは今回が初めてです。アパレル展開のほか、2026年2月にゲーム「KASSO GAIDEN: Escape from the Skaterverse」をAndroid/iOS向けにリリースする等、KASSOを360度で展開中です。



©Daniel CABRAL

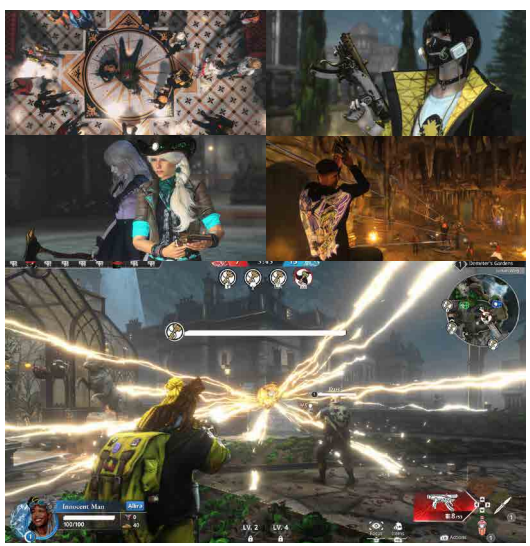


IPのグローバル展開

SQUARE ENIXとの共同開発 「KILLER INN」発売



SQUARE ENIXと共同開発を続けてきた新作オリジナルゲーム「KILLER INN」早期アクセス版の配信を2026年2月にSteamにて開始。本作は、「力で解決するハイスピードミステリーバトル」をコンセプトにした対戦ゲームとして、国内外のユーザからの注目を集めています。今後は正式ローンチに向け、ユーザの声を取り入れ、さらなるクオリティアップを図り、ユーザ体験・IPのブランド価値の向上を目指します。



IP 獲得

「キキとポップ」YouTube各言語圏で着実に成長

韓国・The Pinkfong CompanyとTBSが共同制作した新作ファミリー向けアニメ「キキとポップ」。2025年10月のYouTube公開1年弱で、英語版チャンネルでは75万人、日本語版で8.6万人、韓国語版で6.9万人、スペイン語版で2.7万人を超える登録者数を達成するなど、各言語圏で着実に成長を続けています（数字は2026年8月時点）。



©The Pinkfong Company

BMSG 3rd Boys Group「STARGLOW」デビュー

2025年7月～9月にTBSで放送、YouTubeで配信してきた「THE LAST PIECE」から、BMSG所属の3rd Boys Group「STARGLOW」が2026年1月にデビュー。デビュー曲「Star Wish」はオリコン週間1位を獲得、英音楽メディアNMEから「世界注目アーティスト100」に日本から唯一選出されるなど、今後、国内外での活躍が期待されます。

STARGLOW



©BMSG

Hi-Fi Un!corn アジア５都市でライブツアー敢行

2026年3月にメジャー1stアルバム「FIRST MOVE」をリリース。さらにHi-Fi Un!cornの3度目となるアジアツアー「Hi-Fi Un!corn 2026 ASIA LIVEHOUSE TOUR -FIRST MOVE-」を2026年4月～6月にアジア5都市（大阪、東京、台北、香港、ソウル）で開催。アジアでのファンダムを拡大しています。



©FNC ENTERTAINMENT JAPAN INC.

SAND Bによるゼノトゥーンのグループ会社化

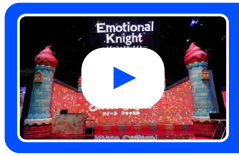
2026年5月15日、SAND Bは総額300億円の投資枠を活用し、川瀬好一氏が代表を務めるゼノトゥーンの株式の51%を取得。ゼノトゥーンはSNS総フォロワー数630万人超を誇るアニメ作家・安田現象氏が率いる3DCGアニメスタジオなどを保有するSNSファースト・クリエイターファーストの分散型アニメスタジオで、WEB3・AI・XRなどのテクノロジーを活用し、アニメの資金調達・制作・流通の民主化に挑戦しています。今後SAND BはTBSグループのアニメ事業を加速し、新規IP発掘や育成、メガIPの獲得も目指していきます。



©ケイコンテンツ / ヒューマンバグ大学・マリマリマリー
©トクサンTV

©安田現象 / Xenotoon・メイクアガールプロジェクト

「AI for School」「e6 project」事業化見据え本格始動



エデュテインメント
プロジェクト進行中

放送で培ったコンテンツ創出力を活かし、子どもたちが楽しく学べるよう、エデュケーションとエンタテインメントを融合。
報道機関としての信頼を礎にした学習ツールや新規IPを開発し、エデュテインメント分野での将来的な収益化を目指します。

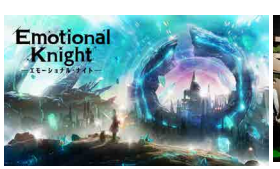
「AI for School」事業

2025年7月、文部科学省「学びの充実など教育課題の解決に向けた教育分野特化の生成AI実証研究事業」に採択。2026年2月まで全国5都県13校の小中学校で実証実験を行い、約9割の児童・生徒に学習意欲および理解度の向上が確認されました。こうした実証実験や教育業界最大の展示会であるEDIXなどで高い評価を得た「AI for School」は、ニュースと学校教育を生成AIで結び付ける学習支援ツールです。JNN28局が配信する「TBS NEWS DIG Powered by JNN」(約40万件の記事を内包)を対象に、独自のAIによりニュースが持つ教育的価値を分析。一人ひとりの興味関心に近いものを提供することで、知識偏重の教育から、自ら学ぼうという内発的動機を誘発する、新しい学びの実現を目指します。2026年度は協力校に導入し教育現場と連携しながら、最適化に向けた本格開発を行い、2027年度中の小中学校への本格導入を予定しています。

	2027年度 1年目	2028年度 2年目	2029年度 3年目	2030年度 4年目	2031年度 5年目
AI for School	・小中学校無料導入	・小中学校拡大 ・他社連携	・高校導入	・新サービス追加	
小学校	AI for School STEP1				
中学校					
高等学校		AI for School STEP2			
塾・予備校			AI for School STEP3		
大学					

「e6 project」事業

TBSとNTTは、生成AIの普及が進む社会において、子どもたちが「自分で決める力」を育む次世代エデュテインメントを創出する共同プロジェクト「e6 project(イーシックス・プロジェクト)」を2026年2月10日に始動。完全オリジナルIP「感情騎士 ー エモーショナル・ナイト ー」の開発と、その世界観をリアルに体験できる常設拠点「AIテーマパーク」の事業化を両輪として推進しています。3月に赤坂サカス広場、赤坂BLITZスタジオで開催した「あそび！学び！フェスタ」では「感情騎士 ー エモーショナル・ナイト ー」が試遊できる大型ブースを展開。8月に「e6合同会社」を設立し、子どもたちが夢中で遊びながら、自分の「好き」や「こうしたい」を選び取る「原体験」を、エンタテインメントとして社会に実装していきます。



「感情騎士 -エモーショナル・ナイト-」



今年3月赤坂BLITZスタジオにて
3コンテンツのPoC展開



事業別戦略

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

世界に愛される
オリジナル・コンテンツ
を生みだす

メディアとしての
「社会的使命」を果たす

メディア・コンテンツ事業

事業のシナジーで「時代を超えた価値」を

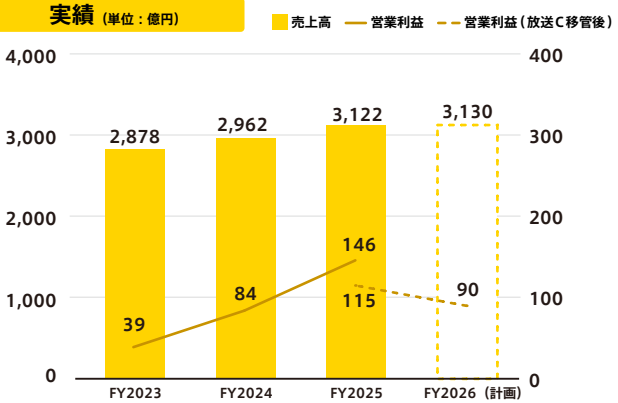
構成会社 合計19社

基幹6社

TBS TELEVISION　TBS RADIO
BS-TBS　TBS SPARKLE
TBS GLOWDIA　TBS ACT

CS-TBS/日音/TBSメディア総合研究所/TCエンタテインメント/Seven Arcs/
マンガボックス/THE SEVEN/WACUL/100/TBS INTERNATIONAL/
Bellon Entertainment/THE SEVEN US/TBS KOREA

実績（単位：億円）



市場環境認識

項目	対策
地上波広告収入への依存と世界情勢、国内景気の変動	従来の手法にとらわれない柔軟なタイムセールス 人件費・燃料費などの高騰に応じた価格転嫁
メディア間競争とコンテンツ獲得競争激化	U-NEXTとの協業強化 TVer、NETFLIXなどへのコンテンツ提供 SAND Bを通じたコンテンツへの出資促進
特にアニメ業域における人材難と人件費高騰	企画、制作、権利収入を通貫したバリューチェーンの構築と強化
グローバル競争の激化	Legendary Entertainmentとの協業 SASUKE/Ninja Warriorなど企画プラットフォームの販売強化
設備投資・更新コストの肥大	専用機器から汎用機器への切り替え
IT活用とサイバー攻撃対策	TBS IDやAIナレーションの活用 セキュリティ基本方針/規程/ガイドライン整備 専門のインシデント対応チームによる対策強化

※個々のコンテンツについては「TBS OFFICIAL BOOK」をご覧ください。
https://www.tbsholdings.co.jp/about/officialbook.html

レバレッジド・コンテンツ Timeless Value

人口減少とPUT（総個人視聴率）の低下が避けられないトレンドとなる中、従来の地上波ビジネスの水準を維持するのは難しい局面を迎えると予想されます。TBS は、既存の事業の強化と、これを起点とした収益源の多角化・拡張を推進しています。

既存事業強化×拡張戦略＝Timeless Value創出

TBSは強力なコンテンツIPの創出とセールス力の強化を両輪に、既存事業を拡充。これをベースにレバレッジをかけ、地上波の枠を飛び越え「出口」を増やすことで、収益源を多角化しています。これにより、時代も国境もメディアも超えた、コンテンツのTimeless Valueを生み出し、テレビの可能性を継続的に拡張していきます。

時を超える

ドラマ「花より男子」が初めて放送されたのは2005年10月でしたが、2026年4月1か月でのTVerでの再生数は400万回を超えています。





また、「五等分の花嫁」は2019年に1期が放送されてから継続的に映画やスペシャルアニメを制作、2026年5月にはファン・イベントを行い8,000人を集客。新たなスペシャルアニメの放送も予定しています。

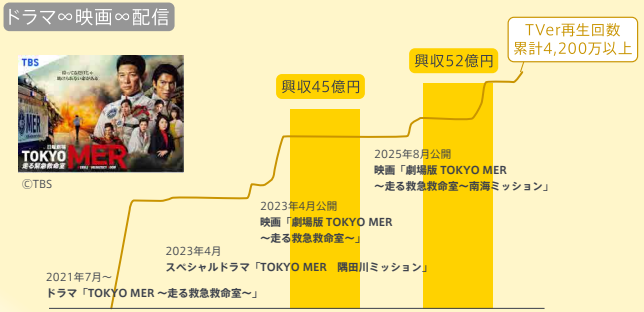
メディアを超える

「TOKYO MER」は2021年7月に地上波で放送後、スペシャルドラマを経て2本の劇場版を公開、いずれも大ヒットを記録。ドラマの放送から5年が経過していますが、高い人気を維持していると同時に、TVerなどでの再生回数は劇場版公開とリンクして跳ねあがり、相乗効果をもたらしています。
「ラヴィット！」や「CDTVライブ！ライブ！」などの地上波の番組からのスピンオフイベントも好調。企画段階からグッズ販売を視野に入れたショートアニメ、「リラックマ」や「キャンディーカリエス」のポップアップカフェも話題となりました。

事業モデル



ドラマ∞映画∞配信

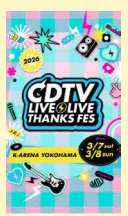


©TBS

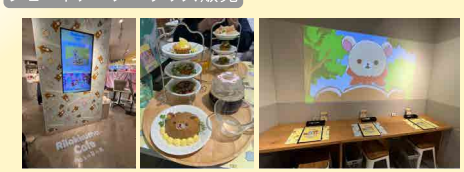
番組∞イベント







ショートアニメ∞グッズ販売





©SAN-X / チームリラックマ
©Tomoki Misato /WIT STUDIO/ トゥースフェアリーズ

国境を超える





©タイザン５/集英社・「タコピーの原罪」製作委員会
©あいだいろ／SQUARE ENIX・「地縛少年花子くん２」製作委員会

配信アニメとして制作した「タコピーの原罪」は海外の賞でノミネートされるなど高く評価され、映画「タコピーの原罪 –ありがとう、また明日–」の公開も決定。
「地縛少年花子くん」シリーズは北米を中心に人気を誇り、番組・グッズ販売も好調です。

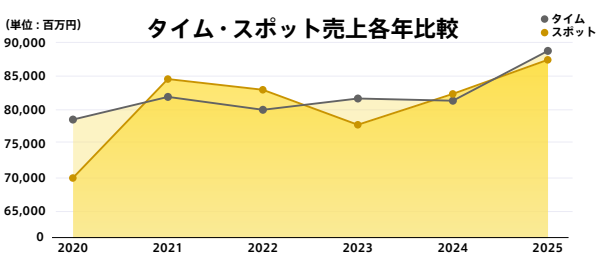
「東京2025世界陸上」で最大売上達成　次世代型テレビ広告運用への進化

地上波広告ビジネスでは、「東京2025世界陸上」として単独の放送局の案件で過去最高の売上を達成するなど、戦略的なセールスを展開。また、物価上昇に伴う制作費の高騰を価格転嫁に努め、単価の適正な引き上げも実現する努力を継続しています。一方で、新たな広告技術を取り入れ、従来の地上波CMでは不可能だった、スポンサーニーズへの迅速かつ柔軟な対応を可能にすることで、地上波広告の価値を再定義し、新たなビジネス機会の創出につなげていきます。

2025年度はタイム・スポット共に大きく伸長

2025年度のタイム･スポット売上は共に前年を上回る実績となり、テレビ広告に対する底堅い需要を確認できた一年となりました。スポット売上は市況変化に対し柔軟かつ戦略的なセールスを展開し、前年比106.1％とエリア平均(103.4%)を上回りました。タイム売上も、GP帯の「バナナサンド」「マツコの知らない世界」など人気番組が安定して推移したことに加え、「東京2025世界陸上」がセールスを牽引しました。年末年始の特別編成も寄与し、タイム全体で前年比109.1％での着地となり、広告主の皆さまからのテレビ広告への期待の大きさを改めて実感しています。

しかしながら、2026年度の地上波売上は、中東情勢の影響を受ける広告主も多く、特にスポット市況で不透明感が高まっています。こうした厳しい環境変化に機敏に対応しつつ、タイムでは好調なレギュラー番組や「アジア大会愛知･名古屋2026」をはじめとする大型単発案件の価値を最大限に活かし、堅実なセールス展開と着実な収益の確保を目指していきます。



制作費高騰への対応と適正な価格転嫁

グラフが示す通り、地上波の広告売上(タイム･スポット)はコロナ禍の落ち込みから回復基調にあり、安定的な軌道に乗っています。

一方で、昨今のインフレや良質なコンテンツ制作･放送事故の無い安定した放送ファシリティの確保に伴う「制作費の高騰」は、放送業界全体が直面する大きな課題です。このコスト増を吸収し、サプライチェーンを守るべく、「適正な価格転嫁」にも努めています。具体的には、TBSが独自に導入しているLTV4-59(個人全体4～59歳)を軸にした好調な視聴率を背景に、広告主の皆さまへ番組の価値を丁寧に説明し、ご理解いただいております 。加えて、スポットでの企画パッケージセールスなど、柔軟なセールス手法を掛け合わせることで、地上波広告全体の収益性改善を着実に進めています。

LTV4-59戦略の成果

※【】内は前年差　単位：%

	全日	ゴールデン	プライム	ノンプライム
TBS	1.9【+0.1】↑	3.9【+0.3】↑	3.7【+0.2】↑	1.3【0.0】
PUT	10.2【▲0.4】↓	19.1【▲0.5】↓	18【▲0.6】↓	8【▲0.4】↓

2025/3/31 ～ 2026/3/29：週ベース　　ビデオリサーチ調べ：関東地区





次世代型テレビ広告運用にむけて

テレビ広告の利便性と柔軟性を飛躍的に高めるため、テクノロジーを活用した「運用の高度化」を推進しています。

その最大の目玉として、2025年10月より、スポットCMの素材変更を放送番組開始の「20分前」まで可能にする「リードタイムゼロサービス」の提供を開始しました 。従来、CM素材は放送4営業日前までの指定が必須でしたが、本システムの開発により直前でのシームレスな差し替えが可能となりました。これにより、当日の天候や気温、トレンドに応じた素材の出し分けや、緊急時のAC素材への瞬時の切り替え(ブランドセーフティの確保)など、広告効果の最大化に直結する運用が実現しています。さらに、日本テレビと「Ad Reach MAX(アド･リーチ･マックス)」の業界共通プラットフォーム化に向けた基本合意を締結しました。2027年春の稼働を視野にCM枠取引のオンライン化を進め「買いやすく･出しやすく･アカウンタビリティの高い」次世代のテレビ広告モデルを構築します。

TBS LEAD TIME ZERO

Ad Reach MAX

Timeless Value確立の成功例「東京2025世界陸上」

TBSは「東京2025世界陸上」において、「人々の豊かな心の醸成とウェルビーイングへの貢献」「TBSブランドの価値向上と無限の拡大」をミッションに掲げました。これにより、社内での連携、他企業との協業を通じ、大会の熱狂を一過性のものにとどめないTimeless Valueを実現。TBSの企業価値向上にも大きく貢献しました。

日本中が目撃した、心を動かした９日間

34年ぶりの東京開催（9月13日～21日）となった世界陸上競技選手権大会。

観客動員数は日本陸上競技史上最高の61.9万人。TBSテレビは9日間連続GP帯視聴率で全局1位を獲得し、視聴者数は7,977万人（ビデオリサーチ調べ）を記録。また、配信ではすべての競技を観たいという視聴者ニーズに応えるべく、TVerで４チャンネル同時LIVE配信を実施。再生数は760万回を超えました。事後調査では東京大会開催について肯定的回答は65.2%、特に18～29歳の若年層では男性で70.1%、女性で69.3%という高い支持を獲得。またテレビ視聴満足度は85.1%が「満足」と回答しました。

資料　Q.「東京2025世界陸上」が開催されて良かったと感じますか。

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	そう思う計	そう思わない計
全体 (n=2274)	35.3	29.9	29.9	2.6	2.4	65.2	4.9
男性 18-29 歳	41.6	28.4	23.4	2.5	4.1	70.1	6.6
男性 30-39 歳	32.8	30.6	31.1	3.3	2.2	63.3	5.6
男性 40-49 歳	35.1	30.5	29.4	2.7	2.3	65.6	5.0
男性 50-59 歳	27.1	28.7	38.6	2.8	2.8	55.8	5.6
男性 60-69 歳	38.6	27.9	28.3	2.4	2.8	66.5	5.2
女性 18-29 歳	34.6	34.6	25.1	2.8	2.8	69.3	5.6
女性 30-39 歳	38.0	24.6	32.4	2.8	2.2	62.6	5.0
女性 40-49 歳	35.6	29.6	30.3	2.2	2.2	65.2	4.5
女性 50-59 歳	32.5	31.3	32.1	2.0	2.0	63.9	4.0
女性 60-69 歳	38.3	32.4	26.2	2.3	0.8	70.7	3.1

%

電通 スポーツ未来研究所「「東京2025世界陸上」の観戦実態・メディア接触調査」より

放送を超えたマルチユース





「TBS SPORTS FES」
9月12日～ 20日に新宿住友ビル三角広場で開催。スポーツ・バラエティ・情報番組による飲食・体験ブースやアサヒビール・味の素・TOYOTAの企業協賛ブースを出展。8万人以上が来場。

「BATA BATA PAINT」
塗り絵したオリジナルキャラクターでデジタルコースを走る体験ゲームをリトプラと共同開発。丸の内や大阪万博など全国で展開。

「アートプロジェクト」
TBS・ASICS・SEIKO・Hondaが協力。赤坂・銀座・原宿など5カ所に大会注目選手の壁画を掲出。



劇場アニメ「ひゃくえむ。」
観客動員54万人、興行収入8億円超え（2026年5月現在）を記録した「陸上100m」が題材の映画。第49回日本アカデミー賞優秀アニメーション作品賞受賞。劇中のスプリンターの走りは朝原宣治氏のフォームをリアルに再現。



©魚豊・講談社／『ひゃくえむ。』製作委員会





「大会公式コアグラフィック開発」「大会マスコット制作」
ポスター・会場装飾・グッズなど統一の世界観や公式マスコット「りくワン」を制作。中期経営計画に掲げた「ブランディングデザイン領域における新規事業創出」のモデルケースに。

「バトンプロジェクト」
当大会を「こどもに夢を届ける大会」として東京都内の全小学校、特別支援学校1,383校へバトンを寄贈。陸上教室など社会貢献活動を開催。



「マラソン・競歩国際映像制作＆世界配信」
大会主催・世界陸連から国際映像制作を受託。世界231の国と地域に配信されました。映像は世界陸連から高評価を受け、世界に「TBSの中継制作能力の高さ」をアピール。



GP帯のバラエティや「THE TIME,」「ひるおび」「Nスタ」「news23」など報道・情報番組で特設枠を設けるなどALL TBSでブームアップ。大会認知拡大や番組高視聴率獲得に貢献。



TBS ブランド価値向上

ALL TBS でブームアップ

配信で一番選ばれた放送局に　そして、世界へ

2025年度、TBSは放送事業とデジタル事業のシナジーとコンテンツ価値の最大化を目指した結果、TVer、TBS FREEで「三冠」を達成。世界基準の制作力を武器に、グローバル戦略も拡張しています。

無料配信サービスで「三冠」達成

2025年度、TBSは、民放公式テレビ配信サービス「TVer」および自社配信サービス「TBS FREE」において、総再生数、ユニークブラウザ(UB)数、総再生時間の主要３項目すべてで民放1位となる「三冠」を達成しました。

また、2025年度は「水曜日のダウンタウン」や「じゃあ、あんたが作ってみろよ」といった強力なキラーコンテンツの継続的なヒットに加え、過去のヒット作品を戦略的に配信しました。配信番組数は1,100番組、総エピソード数は1万3,000本を超える圧倒的なコンテンツ・ポートフォリオを誇ります。これにより、ユーザーをTBSの多様なコンテンツ群の中で回遊させる「コンテンツ・ループ」を構築し、総再生数および総再生時間は当社としての歴代最高記録を更新しました。



デジタル・プラットフォームにおける主要KPIの実績

- 総再生数：約10億9,000万回（民放1位/歴代最高）
- 総再生時間：約5億時間（民放1位/歴代最高）
- ユニークブラウザ（UB）数：約4,900万UB（民放1位）

放送の枠を超え、世界へ

TBSグループは、経営指針「VISION2030」において、放送という枠組みを超え、世界市場で競争力を持つ「グローバル・コンテンツ・グループ」への変革を掲げています。2025年度は、その中核戦略である「EDGE」を具現化する年として、強力な外部IPの獲得、世界水準の制作体制の構築、そしてグローバル・パートナーとの戦略的提携を加速させました。

また、配信を最優先の出口戦略（配信ファースト）と位置づけ、特定のプラットフォームに依存しない柔軟かつ多角的な展開を推進し、IP価値の最大化を図っています。

このように、TBSは日本発の物語をグローバルIPへと昇華させ、ブランド戦略のブランドパーパスである「Inspiring Global Love for Japan through Timeless Moments」を掲げ具現化していきます。

TBS×U-NEXT×THE SEVENの戦略的タッグ

大型ジャパニーズ・ソードアクションドラマ「ちるらん 新撰組鎮魂歌」は、TBSでの放送に始まり、U-NEXTとの連携により国内配信に加え、米国の動画配信サービスHBOMaxなどを通じた北米・グローバル展開を視野に入れた「世界基準」の制作体制を構築。これにより、のべ47カ国でHBOMaxでTOP10入り（6月15日時点）を果たしました。



「ちるらん 新撰組鎮魂歌」
©橋本エイジ・梅村真也/コアミックス
©THE SEVEN

NETFLIXとの継続的な共同制作

THE SEVEN制作の「今際の国のアリス」シーズン3がNETFLIXで世界独占配信され、非英語シリーズ部門で週間全世界1位を獲得するなど、メガプラットフォームとの強固な関係を維持し、日本発IPのグローバルヒットを狙っています。



「今際の国のアリス」シーズン1~3 NETFLIXにて独占配信中
© 麻生羽呂・小学館／ROBOT
「今際の国のアリス」シーズン3

ウォルト・ディズニー・ジャパンとの戦略的提携

2026年4月に、Disney+を通じた世界展開を目的とした共同開発契約を締結。THE SEVENのクリエイティブ能力とディズニーのストーリーテリングの知見を融合させ、企画の萌芽段階から世界中の視聴者の共感を呼ぶグローバルIPの育成に取り組んでいます。

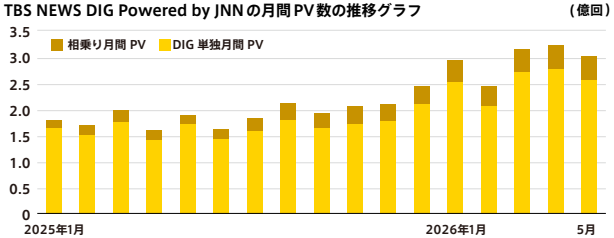
報道機関としての「社会的使命」を果たす

国民共有の財産である「電波」を預かるTBSは、営利企業であると同時に、報道機関としての「社会的使命」を担っています。積み上げてきた信頼を大切にしつつ、デジタル化の波にも柔軟に対応し、より広く、正確で迅速な情報伝達を実現し、時代に即した形で、視聴者の信頼に応える報道機関であり続けます。

放送法の精神とデジタル化への対応

戦後80年、「健全な民主主義の発展への貢献」を謳う放送法と共に歩んできたテレビ放送は、時代に合わせ、柔軟に形を変えながら、国民の知る権利に応えてきました。TBSは1951年にラジオ放送、1955年にテレビ放送を開始。地上波のみでの放送形態から、BS放送、CS放送とチャンネルを増やしました。2022年にはJNN28局と共にニュースサイト「TBS NEWS DIG Powered by JNN」を立ち上げ、いち早く正確な情報・動画を届けるべく、デジタル配信にも力を入れています。TBS NEWS DIGは、月間３億ＰＶを超え、YouTubeでも328万人と登録者数を増やしており、新聞などを含む国内の報道機関の中でトップクラスの実績を誇ります。2024年にBloombergと組んでローンチしたTBS CROSS DIG with Bloombergを含め、地上波放送のための人的・物的リソースを活かしながら、デジタル報道の分野でも、確実に成長を続けています。

TBS NEWS DIG Powered by JNNの月間PV数の推移グラフ　（億回）





各党政策を地上波とNEWS DIGで報道



「news23」で党首討論を放送

民主主義の根幹　選挙報道の模索

テレビ報道とデジタル報道の比較の中で、これまで課題として指摘されてきたテーマの一つが選挙報道です。放送法をはじめとする各種法令の対象となっているテレビの選挙報道は、各政党の扱いをできるだけ公平にしようという観点から、「量的公平性」を重視した内容になっていた面がありました。一方で、SNSをはじめとするインターネット上では、個人の意見や政治的主張も含む自由な発信が広く行われ、テレビや新聞などのメディア不要論にもつながっていました。TBSではJNN各局と共に、2025年7月の参議院選挙から、地上波などのテレビ報道と、NEWS DIGなどのデジタル報道で連携し「選挙の日、そのまえに。」のキャンペーン報道を始めました。さらに、2026年2月の衆議院選挙の際には、「質的公平性」をさらに重視し、TBSの報道番組だけでなく、情報番組やJNN各局に枠を広げ、事前報道の「量」も増やしました。視聴者の関心が高い消費税や外国人問題など、具体的政策についても各党の主張の違いを示し、投票行動に資する放送を展開。NEWS DIGでは、地上波で放送したコンテンツを配信するだけでなく、党首の公示後第一声を全編ノーカットでアップするなど、デジタル報道の強みを活かした独自のコンテンツも作成しています。

国民の生命と財産を守る　災害報道の進化

2025年12月、青森での震度６強の地震をきっかけに、初めて「北海道三陸沖後発地震注意情報」が発表されました。2024年の「南海トラフ地震臨時情報」に続き、政府が、国民に地震への備えを呼びかける２つの地震が、相次いで発生しました。TBSでは、西日本のJNN各局と「南海トラフ地震臨時情報」に対応した訓練を行ってきた一方で、東北地方の各局と「北海道三陸沖後発地震注意情報」への備えも進めていたことで、初の後発地震注意情報が発表された際も、地震発生から深夜まで、充実した特別番組を放送できました。

地震だけでなく、台風や豪雨、大雪、山林火災など自然災害が増加するなか、JNNでは、災害の当該地域以外の各局から、記者やカメラクルーを派遣して、系列全体で災害報道をカバーする「チームＪ」の運用を続けていて、視聴者の関心も高い災害時に、国民の生命と財産を守るための報道を目指しています。

また、速報性というデジタル報道の強みを活かして、災害時には、CS「TBSチャンネル」の報道特別番組をJNN各局でローカル放送しているほか、NEWS DIGやYouTubeでも同時配信を行っています。また、気象庁から発表される情報をベースに、AIを活用した自動記事生成システムを構築し、即時に、NEWS DIG上で、速報しています。



進化するJNNネットワークとビジネス改革

JNN（ジャパン・ニュース・ネットワーク）はTBSテレビをキー局とする系列28局のネットワークです。外部環境の急激な変化に対応し、持続可能なネットワークに「進化」させるために、現在、一層の連携強化に取り組んでいます。その軸の一つがビジネス面での連携です。テレビCMという既存の価値を守りつつ、新規ビジネス領域で各局の「稼ぐ力」を高めることを目指し、TBSグループとの連携や、各局の好事例の共有など、知恵を出し合っています。

「JNNビジネス＆グロース2025」の成果と成功事例の全国波及

系列全体の事業成長を加速させるピッチイベント「JNNビジネス＆グロース2025」では、各局の自立を象徴する革新的なアイディアが結集しました。応募数が243件と過去最多を記録し、JNN系列局からの応募も125件に急増。最終審査に残った7チームのうち、過半数を超える4チームがJNN系列局（JNN中四国連合、BSS山陰放送、MRT宮崎放送、RBC琉球放送）で占められるという結果となり、系列全体のビジネス創出意欲の高さが証明されました。

2023年度のMBC南日本放送の「温泉ばらだいす」はリブート案件として採用され、放送のリーチ力を活かして宿泊在庫を売り切るこのモデルは、さまざまな局で採用されました。



2025年6月に始動したOBS大分放送では、会員数が2万人を超えるという驚異的なスピードで成長しています。数か月で1万人に迫ったTUYテレビユー山形の先行事例を大きく上回るペースであり、系列全体で横展開することで、JNNの新たなネットワーク構築が着実に進んでいます。



JNN28局のニュースメディア「TBS NEWS DIG Powered by JNN」を活用した記事タイアップ広告を全国で展開

JNN28局が総力を挙げて展開するニュースメディア「TBS NEWS DIG Powered by JNN」を活用した記事タイアップ広告は、従来の放送の枠を超えた、系列局間の強固なデジタルの共同事業として急成長を遂げています。

本施策では、日本全国に根差したJNN28局が各地域における顧客窓口となり、地元企業や自治体が抱える見えざる課題や独自の魅力を深く掘り起こします。こうして発掘されたローカルな情報や素材をベースに、運営会社であるTBS・JNN NEWS DIG合同会社と各系列局が緊密に連携。テレビ局ならではの確かなコンテンツ制作力を融合させることで、極めて信頼性の高いタイアップ記事を構築しています。

これによって「ローカルから全国へ」リアルタイムで価値ある情報を届ける流れが実現しました。広告実績は前年度比で2倍以上の受注数で急成長を遂げ、そのうち3分の2が系列局経由の案件で占められており、地方の有力企業や自治体が全国へ情報発信・進出する際の強力な支援プラットフォームとして機能しています。

TBS NEWS DIG Powered by JNN

「やる気スイッチグループ」とJNN各局とのビジネスシナジーについて

科学の力で運動能力を伸ばすキッズスポーツ教室「忍者ナイン」では、先行して開校した3局（TUFテレビユー福島、TUTチューリップテレビ、OBS）で開校エリアを広げ、現在は生徒数が200名を超えて堅調に推移。加えて2025年10月には、新たにIBC岩手放送も開校しました。KUTVテレビ高知はスクールIE教室を開校。JNN各局とやる気スイッチグループのビジネス協業が徐々に加速しています。

個別指導 スクールIE　忍者ナイン

「ビジネス推進委員会」への改組と「まねタイズプロジェクト」の始動

各局でつくるJNNネットワーク協議会は、従来の「営業情報委員会」を「ビジネス推進委員会」へと改組しました。これまでのスポンサーを招いた講演会中心の運営を変え、新規ビジネス面での各局の成功事例の共有＝横展開や、系列局一体になったビジネス研究などに取り組んでいます。この改革の柱となるのが「まねタイズプロジェクト」です。本プロジェクトは、系列各局が持つ独自の成功事例（勝ちパターン）を「真似」して横展開することで、B2B（広告）に頼らないB2C領域などの新たな収益源構築を支援します。RKK熊本放送の番組グッズ展開やMBCの宿泊予約サービス、RBCのイベント展開など、地方局同士の等身大の成功事例を共有することで、各局が既存リソースを活かして自立し、系列全体の収益最大を目指します。

JNN まねタイズプロジェクト

ライフスタイル事業（雑貨小売・ビューティ＆ウェルネス）



- 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1,000億円を目指します（2030年度）。

構成会社

スタイリングライフ・ホールディングス
グループ経営プラットフォーム

プラザスタイル カンパニー
雑貨小売事業
生活雑貨小売、直営店事業
フランチャイズ事業、ライセンス事業

BCL カンパニー
ビューティ＆ウェルネス事業
化粧品、医薬部外品等の開発・製造・販売
化粧用具、理美容機器、理化学機器の製造・販売

NBD本部
新規事業
Cath Kidston、Happy Socksなど海外ブランドの
輸入販売・ライセンス事業、新規事業の展開

CPコスメティクス
ビューティ＆ウェルネス事業
化粧品医薬部外品等の開発・製造販売、化粧用具・理美容機器・理化学機器の製造販売

ビコーズ
洋傘の企画・卸売事業
洋傘を中心とするウェザーグッズの商品企画・製造・卸売事業※
※2025年7月に連結子会社化

シーズマーケット
広告PRマーケティング事業
韓国コスメ・アパレルブランドの広告PRマーケティング事業、店舗運営事業

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等）
- 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	Happy Socks	CP Salon
139店（前年比±0）	13店（前年比＋2）	7店（前年比＋5）	1店（前年比＋1）	約1,240店

PLAZA PASS会員数

617万人（前年比110%）

※2026年3月31日時点

市場環境認識

項目	対策
インフレ継続、物価高、為替変動	消費者ニーズ分析、高付加価値製品の提供 コスト増に伴う仕組みの見直し
国内人口減少、高齢化、インバウンド増加	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
原材料・資材の調達コスト高騰、供給遅延	在庫の早期確保、発注タイミングの見直し

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、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・販売を進めています。また、店舗・SNSを活用した宣伝販促にも注力し、トレンド発生起点としても注目されています。

課題

「OMO戦略※によるPLAZA ECの規模拡大」

2024年11月のPLAZAオンラインストアリニューアル後、継続的な機能追加と利便性向上による購買体験の進化に加え、EC限定MDの拡張でチャネル価値を高め、OMO戦略の中核としてオムニ利用の促進と顧客拡大を推進しています。 商品マーケティング・店舗送客の役割を明確に持たせ、ECの影響力を拡大することで全社売上・成長へ貢献を図ります。

※OMO戦略：Online Merges with Offline戦略 オンライン店舗と実店舗の垣根をなくし顧客の購買データや行動履歴等を一元管理して有効活用する戦略。

基本戦略と KPI

	基本戦略	重要KPI
SLH	業務提携、M&A、海外展開	業務提携数、直営店舗数、卸売先数
PLAZA	新店舗出店、既存店リニューアル、 OMO、オリジナル商品強化	PLAZA店舗数、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、ブランドカテゴリー数、 配荷店舗数、直営店舗数
CPC	新規サロン出店、F1層の獲得	代理店数、サロン数、顧客数
ビコーズ	コラボ・OEM拡大、海外展開	取引先数、卸売先数、SKU数

売上高実績および見通し

（単位：億円）

事業別	売上高		
	2024年度	2025年度	2026年度（計画）
雑貨小売事業	472	488	525
ビューティ＆ウェルネス事業	178	197	202
新規事業（NBD）	1	11	22
洋傘企画卸売事業（ビコーズ）	-	2	17

2025年度は、前年比で増収・増益となりました。雑貨小売事業のプラザスタイルは衣料品・雑貨カテゴリーの好調、各種プロモーション施策が牽引し、過去最高売上を更新、増収増益。ビューティ＆ウェルネス事業のBCLは、主力の「サボリーノ」と「乾燥さん」の好調が増収に大きく寄与しています。新規事業では、新たにスウェーデン発のレッグウェアブランド「Happy Socks」の独占輸入販売権・ライセンス権を獲得し、2025年9月にルミネエスト新宿に1号店をオープン。「Cath Kidston」も計画を大きく上回るEC拡大・新規出店を実現。さらに、洋傘を中心とするウェザーグッズを展開するビコーズを新たにグループに迎え入れ、商品開発強化や海外展開などに取り組んでいます。

新しく楽しいライフスタイル《衣食住＋美》を



「成長」ステージ中間点、過去最高益を更新

私たちスタイリングライフ グループは「衣・食・住」に「＋美」と「＋顧客体験」の価値を加え、ライフスタイルエンタテインメントグループへの成長を目指しています。

新中期事業計画では、「成長に大きく舵を切る」という方針を掲げ、雑貨小売事業・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、グループ外企業連携やM&Aを活用した非連続的な成長によるグループポートフォリオの拡張を狙います。これらを通じてグループ最大目標の2030年度売上高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。

新中期事業計画における「成長」ステージの中間年度にあたる2025年度は、連結売上高696億円・営業利益43億円と、前年比で増収増益の力強い着地となるとともに、営業利益は過去最高を更新いたしました。

雑貨小売事業のプラザスタイルでは、新規出店９店舗・既存店改装３店舗と、計画通りの店舗戦略を実行。さらに、店舗受取やLINEギフトなど新たなサービスの拡大、ライセンスキャラクターのポップアップストアなど新規収益軸の推進により、実店舗・オンラインストア共に前年比で売上高が増加いたしました。

ビューティ＆ウェルネス事業では、BCLのスキンケア商品「乾燥さん」「サボリーノ」が、TVCMをはじめとする積極的な販促費投下によりブランド認知度を拡大させ、売上高は前年比110％まで伸長し、強力なブランドに成長しております。また、海外事業では中国越境EC向け商品開発や北米・EUローカルマーケット向けのパッケージ開発等に取り組み、売上を牽引しました。

新規事業では、「Cath Kidston」のEC・店舗網拡大に加え、前年度末に日本市場における独占輸入販売権・ライセンス権を取得したスウェーデンのレッグウェアブランド「Happy Socks」の直営店、EC、PLAZA等での展開を順次開始。グループ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。









「コンテンツ・IP」「グローバル」強化でさらなる成長へ

新中計の最終年度となる2026年度は、前年比で増収増益計画（売上高760億円、営業利益50億円）で、過去最高益更新を目指します。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いたします。

2025年7月には洋傘を中心とするウェザーグッズを展開する株式会社ビコーズの発行済全株式を取得。新たにグループに迎え入れ、各事業との連携強化に加え、商品開発強化・販売チャネルの多様化・海外展開・サプライチェーン強化などに取り組みます。特に、海外展開においてはビコーズを柱の一つと位置付け、中国・韓国および東南アジア市場をメインターゲットに、各種施策を推進いたします。

さらに、2026年3月、TBSホールディングスによる当社株式の追加取得により、当社はTBSグループの完全子会社となりました。これにより、メディア・コンテンツセグメントとのシナジーを深化させ、「コンテンツ・IP」のマーチャンダイズ戦略の強化やリテールメディア戦略などを推進し、ライフスタイル領域のさらなる事業拡大を図ります。





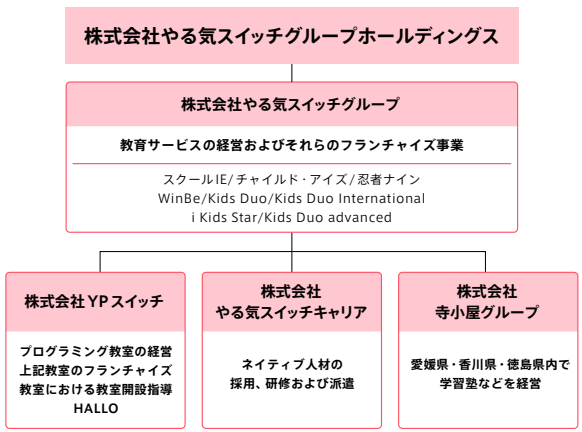


ライフスタイル事業（知育・教育）

- 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します（2027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※を推進し、2026年度は教室売却をより強化
- コンテンツ・サービス開発の推進
- M＆A活用の検討
- グローバル展開の検討・推進
- JNN系列局のフランチャイジー化推進
- ガバナンス強化・安心安全な教室づくり

※ 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指す

展開ブランドおよびセグメント



市場環境認識

- 少子化が進む一方、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
- メディア・テクノロジーを掛け合わせたIP教育創出力

重要課題（KPI）

- 既存ブランドの拡大と盤石化（教室数 - 直営およびフランチャイズ）
- 入会者数向上（生徒数 - 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）

当期業績サマリ

教室数・生徒数の拡大や寺小屋グループの連結等により増収。
一方で人件費の増加等により減益。

2025年度実績および2026年度予想

教室数2025年度実績：2,489校

	生徒数※	売上収益※	営業利益※
2025年度実績	約138,000名	26,050百万円	2,303百万円
2026年度予想	140,000名以上	28,900百万円	3,100百万円

※ 2025年3月～2026年2月実績、2026年3月～2027年2月予測（連結）

「自ら幸せな未来を創るチカラ」を地域へ、世界へ。

少子化や担い手不足、地域による教育格差、AI技術への対応など、教育業界を取り巻く環境は困難を極めています。しかし、2030年の学習指導要領改訂に向けて教育への関心が高まりつつある中、私たちが掲げてきた「子どもたちが自ら幸せな未来を創るために必要なチカラを育むこと」は、今まさに世の中が求めているものです。やる気スイッチグループでは人間力を高める教育メソッドを、さまざまなアプローチで日本中へ、そして世界へ広げていく取り組みを続けています。



地方塾の子会社化とパートナーシップによる市場開拓

2024年に連結子会社化した愛媛県の学習塾グループ「寺小屋グループ」においては、2025年9月に集団塾「TERAKOYA」を「Prep Academy(プレップ・アカデミー)」として新たにスタートさせた結果、同年秋以降、問い合わせ数が大幅に増えました。やる気スイッチグループとしても愛媛県初となる英語で預かる学童保育「Kids Duo(キッズデュオ)」と知育・受験対策「チャイルド・アイズ」を開校。松山空港での大型懸垂幕掲示は



松山空港の大型懸垂幕

愛媛県での存在感を示し、2026年は寺小屋グループのフラッグシップとなる拠点を設置予定など、今後も地方における教育再編と地域格差の解消に向け、こうした取り組みを全国に展開していきます。

2024年にスタートの株式会社サンリオと開発した没入型英会話スクール「We Act!」は、2025年に今後のフランチャイズパッケージ開発と拡販・導入支援を実施するための合弁会社「株式会社サンリオやる気エデュテイリング」を設立しました。2026年3月には新たに2校を開校するなど順調に推移しています。

また、TBSグループとの取り組みでは、JNN系列局が運営する「忍者ナイン」のフランチャイズ展開は33ラボへと拡大。各局のプロモーションによりエリア全体が活気づくなど地域活性化を加速させています。さらに、バイリンガル幼児園KDIが企画・監修を担いTBSテレビが制作した幼児向け英語教育番組「リッスン♪リッスンHello English!」をTVerとBS-TBSで配信・放送。そして、TBSテレビがパートナーシップ提携を結ぶThe Pinkfong Companyの人気コンテンツ「Bebefinn(ベベフィン)」の英語×知育本に対し、やる気スイッチグループが企画協力・監修を行いました。好評のため2026年6月には第2弾も発売。子どもの夢中と学びを融合させ、保護者が安心できる教育コンテンツの提供をしています。



一方、新たな取り組みもスタートしました。世界レベルのAIを開発する株式会社Preferred Networksとの合弁会社である株式会社YPスイッチは、わずか1分で詳細な添削結果を返す「AI添削 小論文対策コース」を2026年春から本格始動。従来、指導者が抱えていた「主観的な評価」や「時間と労力」などの小論文指導における課題を、AIによる客観的かつ圧倒的なスピードで解決する革新的なパッケージです。PoCでは高評価を得ており、外販も含めて展開を強化していきます。

また、2026年度より親子で学ぶ体験型教育旅行「スタディツアー」を本格始動します。事前学習から現地での"ホンモノ"の体験、そして振り返りまでを一体で設計することで、子どもたちの好奇心を深い探究心へと昇華させます。そして2026年1月には、海外留学サービスを手がける株式会社リアブロードとの資本業務提携を締結しました。これにより、これまで点として存在していた国内学習、海外体験、帰国後のキャリア形成を一本の線でつなぐ、独自の教育体験を提供していきます。

今後は東南アジアへの進出を加速するなど、国内外において"やる気メソッド"を拡充し、理念である「人々が幸せに生きる社会の創造」の実現に向けさらに邁進していきます。

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ます。

構成会社

TBS HOLDINGS　TBS TELEVISION

TBS企画　緑山スタジオ・シティ　赤坂熱供給

TBS SUNWORK　TBS HEXA

市場環境認識

- 資材の高騰や金利の変動、天災や戦争等に伴う工期の遅延などの事業上の不確実性
- 現時点（2026年8月末現在）で工期の遅延なし

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・CO_2削減率）

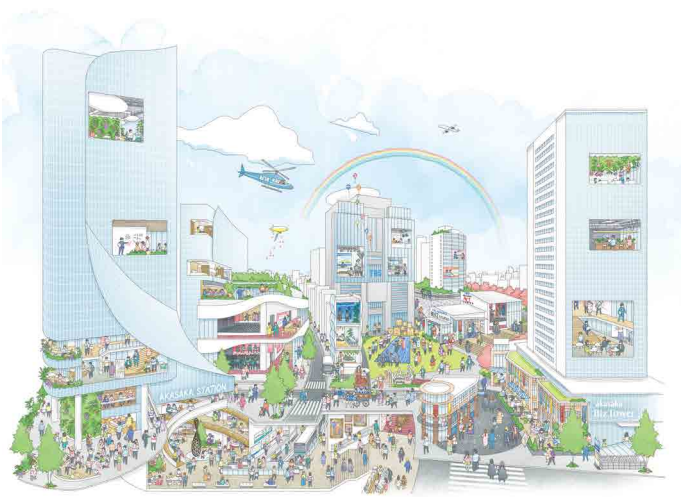
※目標来街者数：年間1,000万人

赤坂エンタテインメント・シティ計画とは

赤坂エンタテインメント・シティ計画は、単なる不動産事業ではありません。集客のための箱づくりだけではなく、放送局というソフトのプロが「街」という巨大なハードそのものを、自分たちのコンテンツにあわせてつくり変える試みです。

TBSのコンテンツ力を起点に、リアルエンタテインメントで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・シティ計画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。

常に変化し続け、来街者を魅了し続けられる街・赤坂をつくりあげるために、TBSの挑戦はこれからも続きます。





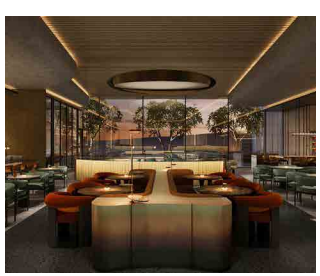
赤坂エンタメシティ 建設現場初公開！ 完成図も

赤坂エンタテインメント・シティ計画の進捗

赤坂エンタテインメント・シティ計画のPhase1として建設中のビル2棟の竣工（2028年3月末）に向けて、工事は順調に進捗しています。赤坂駅から直接、開発中の東側のビル地下2階にアクセスでき、目の前には地上まで吹き抜ける大空間が広がります。360度のサイネージを備え、季節を感じる演出等により年間を通じて来街者の日常を彩ります。また、番組コンテンツや広場でのイベントと連動し、吹き抜け空間をジャックすることで、本開発の象徴の一つにする構想です。

また、西側に竣工するビルには、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」の関東初進出が決定しており、下層階に整備する劇場やホールとの連携や体験の連続性等を念頭に置き、ワンランク上の快適な滞在をお届けします。







サステナビリティ方針・体制

サステナビリティ方針

TBSグループは、社会的使命を持つメディアとして、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。

・公正・正確な情報発信やコンテンツ、サービスの提供を通じて、環境・社会課題の解決に取り組みます。
・人権や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します。
・法令や社会規範を守り、公正・透明な企業活動を行います。
・多様な働き方を認め、安全で働きがいのある創造性を発揮できる職場を作ります。

TBSグループサステナビリティ方針
https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/system.html

推進体制

当社は、コンテンツグループとしての企業価値の持続的向上と、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを強化・促進するため、サステナビリティ委員会を設置し、グループ全体のサステナビリティ経営推進に関わる重要方針や施策についての議論を行っています。また、経営に直結する重要な課題については、取締役会に報告しています。

直近の開催実績

2026/3/16　第10回サステナビリティ委員会	
主な議題	・ウエルネスWG活動報告 ・知的財産WG活動報告 ・最新ESG外部評価

2026/4/9　第7回グループ・サステナビリティ連絡会議	
主な議題	・最新ESG外部評価 ・2026年度 GHG排出量調査の方針・スケジュール ・グループ会社での個社取り組み状況

TBSグループ サステナビリティ体制



サステナビリティ経営はどのように社会価値と企業価値に結び付くか

当社の価値創造モデルを補完し、サステナビリティ経営による価値創造プロセスを詳しく解説するロジックモデルを作成しました。「事業活動」に加えて、「ESG戦略の実行」や「情報開示」「ステークホルダー・エンゲージメント」といったアクションがどのようなアウトプットを生み出し、アウトカムにつながるのか、整理を進めています。さまざまなロジックパスが想定されますが、代表的な因果関係を可視化することで、当社における「ESG戦略実行」等の意義を、社内外のステークホルダーの皆さまにご理解いただきたいと考えています。

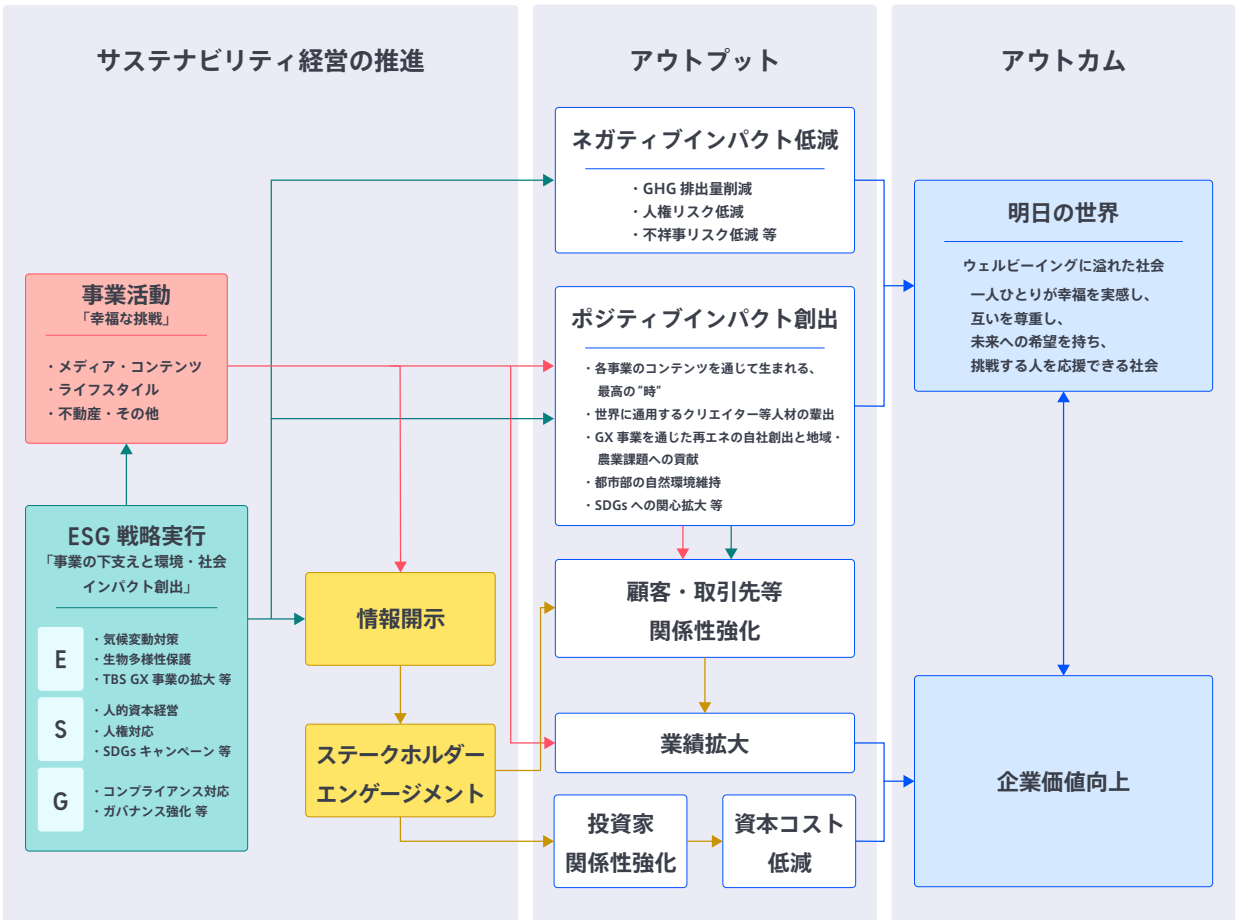
ロジックモデルの解説

～「明日の世界」と「企業価値向上」に向けて～

当社のサステナビリティ経営は、ブランドプロミスの中で示されている「明日の世界」の実現と、経済的な成功を含めた「企業価値向上」を達成することが目的です。両者はバランス良く目指すことで相互作用し、社会と当社の持続的な発展につながると考えています。

そのために、事業活動を通じた業績拡大と社会へのポジティブインパクトの創出に加えて、ESG戦略の実行を通じた事業活動の下支え（基盤強化）、ネガティブインパクトの低減、ポジティブインパクトの創出を進めます。また、事業およびESGに関する積極的な情報開示とステークホルダー・エンゲージメントによって、顧客・取引先等との関係性を強化し、業績拡大につなげるほか、投資家との対話を通じて当社への理解を広め、資本コストの低減にも注力していきます。

サステナビリティ経営のロジックモデル



ウェルビーイングがクリエイティブを育てる



CHROとして人材の大切さを見直す

7月にTBSホールディングスのCHROに就任した合田です。1990年に入社し、バラエティ番組の制作と編成畑を長く歩んできました。2020年にTBSホールディングスの執行役員に就任し、VISION2030の策定に携わったのち、2022年からはTBSテレビで、編成、制作、スポーツ、情報制作、アナウンスセンター、プロモーションセンターなどを担当しました。

「人的資本経営」という言葉が昨今、頻繁に使われます。人材を資本として捉えて、その価値を最大限引き出すことによって、中長期的に企業価値を上げていくのだ、ということです。社外取締役の八木さんは著書の中で「人間ほど生産性の向上する経営資源はない」と書いていますが、これは印象的な表現です。今、いろいろな資本政策がある中で、一番伸ばせるのは人材であって、人材を育て、職場や環境を整えることで企業価値も上げることができるという考え方です。昔の日本の雇用制度や価値観の中では、職場、人材に対してそのように考えている企業はあまり無かったのではないかと思います。極端に言えば、駒として機能してくれれば良い、そこに大きな期待はしない、最低限これだけやって欲しいと。そういう考え方では人材も企業も成長しないのだということが今の時代では明白になりました。ましてTBSではクリエイティブの力こそがコア・エンジンです。人がどれだけ力を発揮できるのか、どれだけやる気になるのか、どれだけ面白いことを考えるのかということが成長の源泉になっています。人材の大切さを今一度見直す必要があるということにこそ、今回、CHROが創設され、私が就任した意味があると思っています。

健全なクリエイティブは健全な職場に宿る

ではどのように生産性を上げるのか。CHROとしてはTBSグループのコア・エンジンとなるクリエイティブの力を最大限追求していくことがその答えだと考えています。コンテンツを創る場面だけでなく、もっと幅広くバックオフィスも含めたあらゆる仕事において、アイディアを出し工夫をこらして、積極的に自分で考えて展開して欲しいと思っています。

私がクリエイティブの前線にいた時の経験を踏まえ、クリエイティブであるためにこんな職場であるべきだと考える条件が五つあります。

一つ目は、自由に自分の考えをどんどん遠慮なく言える雰囲気、心理的安全性が担保されている職場ですね。良いものを創るためにはハラスメントのない職場が必要、というのが二つ目。三つ目は、心身ともに健康であること。クリエイティブの基礎をなす上で非常に大事なことです。四つ目は失敗を恐れない、恐れさせない風土ですね。「失敗してもいいよ」と思えるような雰囲気づくりが大事です。そして五つ目は、なんでも面白がれる職場。仕事であるかどうかを問わず面白がれる心を育てることです。この五つが、私が考える「クリエイティブを育てる職場」で、そういう職場づくりをしていくことがCHROとして大事だと考えています。

この五つは「ウェルビーイングな職場」と言い換えることができます。私は、健全な職場にこそ健全なクリエイティブが宿ると思っています。楽しい雰囲気でないと楽しいものは創れないし、自由な雰囲気でなければ自由な取材活動も新しいビジネスの発想も生まれない。ウェルビーイングとクリエイティブはセットだと考えています。TBSが「ホワイト500」に3年連続認定されたことは、放送事業を中核とした会社の中では珍しいと思われるかも知れませんが、これはすごく真っ当で誇って良いことだと思います。

他者を認め尊重するリスペクトの心を

こうしたことの大前提として大事にしたいのは、他者を認める気持ち、リスペクトの心です。急速にグループや業務内容が拡大している中で、分断されてバラバラにならないようにするために、CHROとしては、最低限、自分たちのグループ内で行われることについて関心を持とうよ、それから尊重しようよ、ということを言いたいと思います。自分はこう考えるけれどこの人はこう考えるのねと認める、これが私たちのグループでは非常に大きなテーマの一つだと思っています。私の好きな言葉で「正義の反対は悪ではなく、もう一方の正義である」というのがあります。二項対立的に捉えずに、お互いの価値観を認めた上で、議論をする、物事を進めていく、考えていくということが必要です。

自ら行動し、仕組みを創る。TBSグループが挑むサステナビリティのカタチ



新たにCSO（最高サステナビリティ責任者）に就任した井上波です。

昨年12月、前任のCSOである井田元常務が、重大なコンプライアンス違反に関わる事案により退任いたしました。ステークホルダーの皆さまに多大なるご心配をおかけしたことを、心よりお詫びいたします。社会の皆さまから信頼される企業であるために、後任として改めて襟を正し、持続可能な未来への取り組みを誠実に牽引してまいります。

ステークホルダーと共に、社会を動かす「起点」となる

私は入社以来約27年間にわたって報道記者として歩んできました。ワシントン特派員、北京支局長を含め様々な経験をしてきましたが、その中で私が最も情熱を注いだのは、貧困・差別・虐待など、さまざまな事情で社会からはじき出されたり、生きにくさを感じている人々の声を拾い、届けることでした。

2018年に報道を離れることになり、自分の経験を活かして何が出来るかと考えた時、伝えることの一歩先、「社会課題を解決へと動かす仕組み作り」に関わりたいと考え、SDGs推進に取り組むようになりました。2020年に新設された「SDGs企画部」の部長になるとともにSDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」を立ち上げ、23年に「サステナビリティ創造センター」の初代センター長、2024年からサステナビリティ担当の役員を務めています。

「地球を笑顔にするWEEK」は、TBSがメディア・コンテンツ企業としての特性を活かしながら、産官学民のさまざまな取り組みを紹介し、アクションにつなげることで、一緒に社会を良くしていきましょうと呼びかけるものです。今後特に力を入れていきたいのが、小学生から大学生が参加するコミュニティ「地球を笑顔にするACTION」。地球の将来を担っていく若者たちの課題感に寄り添い、イベントなど多様な機会を作って、彼らの挑戦を後押ししていきたいと考えています。

サステナビリティを「キレイごと」で終わらせない

サステナビリティ経営はいまや企業にとって長期的な価値向上に欠かせません。数字で成果を求められる項目も少なくありませんが、それが実態の伴わない「キレイごと」で終わっては意味がありません。例えば「女性管理職比率」。単純に上げるだけでなく、女性（だけでなくすべての性別の人）が、ライフイベントや個人の価値観に合わせて多様なキャリアの選択肢を持つことができて、自分らしく働き続けられる環境をつくっていくことが重要です。

地球環境に関しても同じです。温室効果ガス排出量の削減は、非化石証書の購入などお金をかければできることですが、メディアとして環境について発信している私たちは一歩先を行きたいと考えます。その一環として去年設立したのが、自ら再生可能エネルギーを生み出す会社「TBS Green Transformation（TBS GX）」です。今年6月には、福島県矢吹町の営農型太陽光（ソーラーシェアリング）で発電した電力が、コンテンツ制作の拠点である緑山スタジオへ供給され始めました。ソーラーパネルで日陰になった牧草地で牛たちが草を食むこの施設は、「アニマルウェルフェア（動物福祉）」の観点からも注目されています。こうした取り組みを、今後「#感動発電」と銘打って推進する計画で、その第一弾として、ドラマ「VIVANT」とのコラボレーションも実現しました。

再エネを開発しながら地域を支え、そこから生まれる「ストーリー」をコンテンツとして社会に発信し、共感の輪を広げる。これこそが、メディア企業ならではの環境アクションの形だと考えています。

「挑戦は果敢に、関係はフェアに」――人権尊重の合言葉

昨年12月にTBSホールディングスとグループ基幹6社の全社員を対象に実施した「人権デュー・ディリジェンス（人権DD）アンケート」では、長時間労働のリスクや外部スタッフがハラスメントの被害に遭いやすいといった課題が浮き彫りになりました。コンテンツやサービスを皆さまに心から楽しみ、信頼していただくために、TBSに関わるすべての仲間が年齢や性別、立場に関わらず、互いをリスペクトし、フェアな関係で「幸福な挑戦」ができる環境を整えること――それが私の最優先事項です。

一人ひとりの挑戦から生まれたコンテンツが、誰かの背中を少しだけ押し、明日の社会を良くする力に変わっていく。そんな温かい連鎖を積み重ね、誠実に、そして人間臭くサステナビリティ経営を推進してまいります。これからのTBSグループの挑戦に、どうぞご期待ください。

コンプライアンスに関する方針および体制

グループに適用される方針

当社は「TBSグループ行動憲章」を定め、お客さま・社会・働く仲間に対してどのように行動していくべきか、最上位の方針を定めています。さらに、詳細な行動要件については、「TBSグループ行動基準」として取りまとめ、全グループ社員に遵守を義務付けています。

TBSグループ行動憲章・行動基準
https://www.tbsholdings.co.jp/about/governance/statement.html

さらに、行動憲章および行動基準の中で規定している「人権の尊重」「贈収賄・腐敗の禁止」については、社会ならびに当社の持続可能性に特に重大なテーマであると考え、「TBSグループ人権方針」および「TBSグループ贈収賄・腐敗防止方針」を策定しています。

TBSグループ人権方針
https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/pdf/humanrights.pdf

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

当社のサプライチェーンに対しては、「TBSグループ サステナブル調達ガイドライン」を定め、長期にわたる良好な関係構築と持続可能な社会への貢献に向けて遵守すべき要件をまとめました。今後、サプライチェーン全体への浸透と理解を求めていきます。

TBSグループ サステナブル調達ガイドライン
https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/pdf/sustainableprocurement.pdf

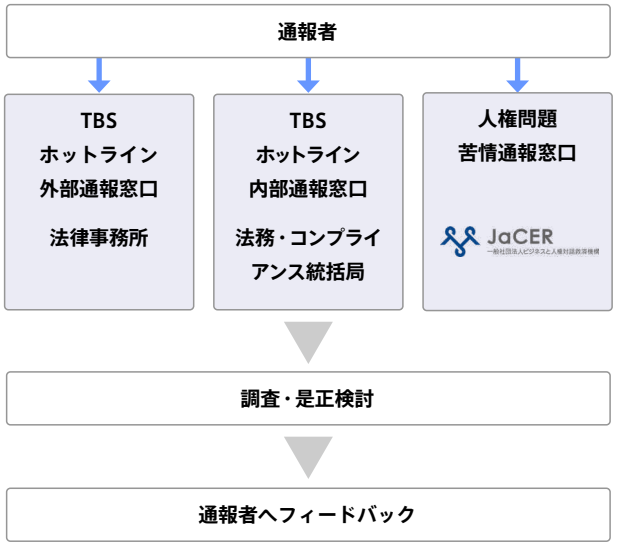
また、当社はメディア・コンテンツ、ライフスタイル、不動産・その他と3つの異なる事業を運営し、多様なお客さまと関係を構築しています。このような中でグループ社員や関係者が安心・安全に働くためには、お客さまから社会通念上許容される範囲を超えた行為があった場合にどのように対応すべきか検討を重ね、新たに「TBSグループ カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定しました。

TBSグループ カスタマーハラスメントに対する基本方針
https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/pdf/customerharassment.pdf

これらのコンプライアンスに関する方針については、新卒・中途採用時や、新任管理職の研修において、社内周知を進めています。キャリアの節目における必須研修に組み込むことで、全ての社員が定期的に研修を受講しています。また、カスタマーハラスメントについては基本方針に加えて、より具体的な対応マニュアルやハンドブックを作成し、社内の部門ごとに、向き合っているお客さまの特性に応じた研修を実施しています。

内部通報および個別事案への対応体制

当社においては、社員・スタッフに加えて共に働く取引先の皆さまがあらゆる不正行為を報告することができる「TBSホットライン」という通報窓口を社内と社外に設けています。社内窓口は法務・コンプライアンス統括局の担当者が、また社外窓口については外部の法律事務所が通報を受け付けます。なお、ハラスメントについては別途、専用の社内相談窓口も設置しています。



さらに、人権に関する苦情・相談については、2024年から一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）の「苦情通報窓口」を通じた受付も開始しました。

通報を受け付けた後は事案に応じて、外部弁護士および法務・コンプライアンス統括局が協働、ないしは単独で対応します。通報者に対しては一切の不利益が生じないように、また秘匿性が保たれるように対応を進めます。最終的には関係者・部門の中で再発防止を徹底させるとともに、もし被害にあわれた方がいれば、その方の救済に尽力していきます。

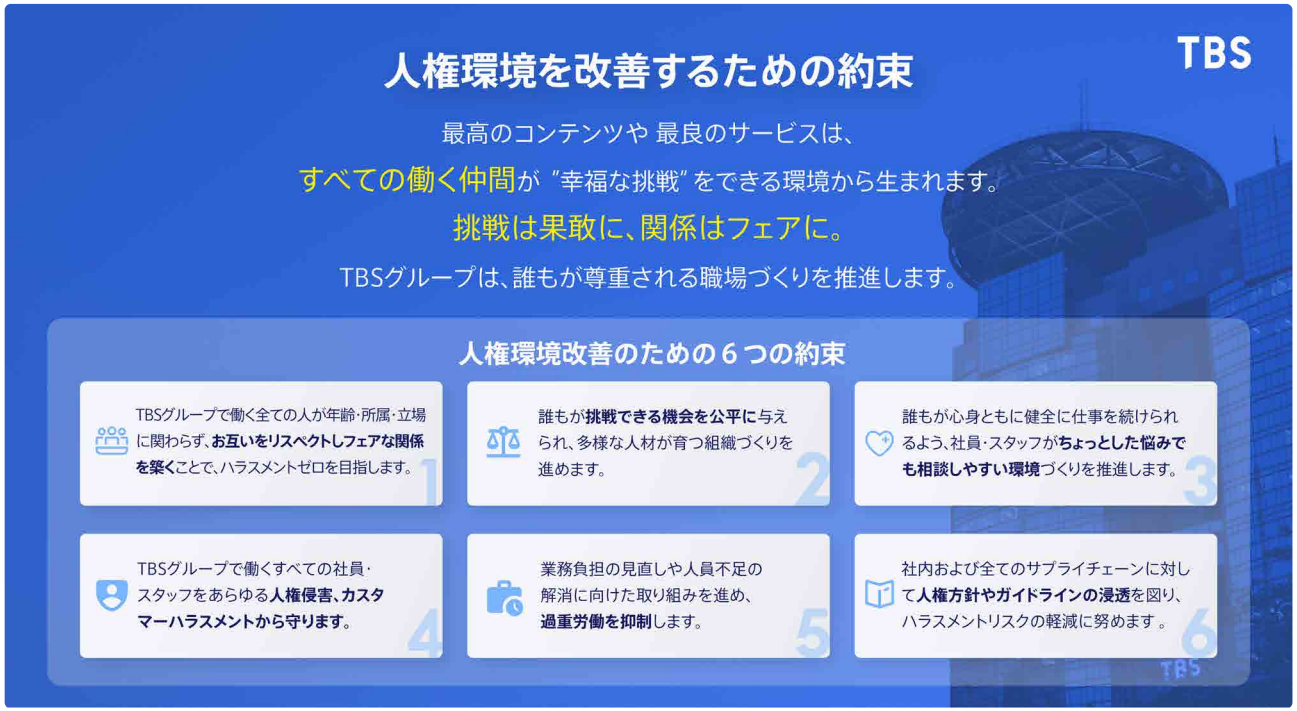
社内人権DDアンケートの実施と改善に向けた６つの約束の発信

「幸福な挑戦」ができる環境づくりと持続可能なコンテンツ制作環境の実現に向けて

TBSホールディングスおよびグループ基幹６社は、グループ内における人権リスクの状況と課題を正確に把握し、適切な環境改善を推進するため、全役職員4,646人を対象とした「社内人権デュー・ディリジェンス（人権DD）アンケート」を2025年12月に実施し、約87.1％にあたる4,077件の有効回答が集まりました。調査の結果、当社の人権方針などが制作現場まで、まだ十分に届いていない可能性が指摘されました。また、職場における人権リスクが「どの程度あると感じますか」という質問に対して、回答者の約41％が長時間・深夜労働について高いまたはやや高いと回答し、約28％がパワーハラスメントについて高いまたはやや高いと回答したほか、取引先等からのカスタマーハラスメントのリスクについても比較的高い割合での回答がありました。また、派遣など外部スタッフの人権リスクが高いと感じている人が多いこともわかりました。

今回９割近くにのぼった回答者の約４分の１にあたる1,125人から自由意見が寄せられ、人権に対する関心と意識の高さが示されました。職場環境改善についての提案などの一方で、「以前と比較して職場環境が改善している」という前向きな評価も見られました。

アンケートの結果を受け、2026年５月には全役職員を対象としたフィードバック報告会を実施するとともに、「人権環境を改善するための約束」を新たに策定しました（右図）。「TBSグループで働く全ての人が、お互いをリスペクトし、フェアな関係を築いて、ハラスメントゼロを目指していく」という思いを込めたものです。この約束に基づいて、今後各部署で改善に向けたアクションプランを策定すると共に、その実効性について継続的にモニタリングしていきます。



人権リスクに関するこれまでの取り組み

2023年３月に「TBSグループ人権方針」「TBSグループサステナブル調達ガイドライン」を策定しました。2024年４月にはコンテンツ制作パートナーに「人権DD」を実施し、2024年７月「コンテンツ制作における人権尊重のための指針」を策定。外部救済窓口を設置すると共に、アンケート回答会社への報告会を実施しました。

当社グループでは、これからも継続して人権課題の改善に取り組むと共に、グループの内外を問わずあらゆるステークホルダーの基本的人権を尊重する責任を果たすよう取り組みを進めていきます。

対話やイベントを通じた人権リスク低減への取り組み

制作スタッフ派遣元会社との対話

コンテンツ制作パートナーを対象とした人権DD（2024年実施）の結果を受け、当社ではサステナビリティ委員会・人権小委員会が主導する形で、派遣スタッフの過重労働の抑制など働き方改善のための検討を各コンテンツ制作の現場代表と進めました。2025年9月には、派遣元各社への説明・対話の場を設け、136社227名に参加いただきました。各現場からは改善のための具体的な取り組みが紹介されました。

各制作現場の代表者からは、スタッフのメンタルケアや育成を担当する「マネジメントプロデューサー」の配置や、若手が気軽になんでも相談できるよう、中堅社員による相談窓口（「お悩みの壺」）の設置が紹介されたほか、育成面では、動画やクイズを活用した事例が紹介されました。

参加者からは、こうした対話の場を継続的に設けてほしいとの声があがったほか、「女性のライフイベントを考慮し、長く現場で働くことができる環境の整備をして欲しい」などの声が寄せられました。



常識をアップデートし、表現を「新しい武器」へ ～人権WEEK2026～

2026年2月には、第3回「TBSグループ人権WEEK」を実施しました。2026年度のテーマは「常識をアップデート みんなでリスペクト」です。人権への配慮は表現を制限する「足かせ」ではなく、より多くの人に信頼されるコンテンツを生み出すための「新しい武器」だ、とするポジティブな姿勢をグループ全体で共有しました。

昼の「TGU※特別講座」では、「視覚障害とアンコンシャスバイアス」「生成AI時代のリスクと対策」「排除の空気のつくられかた」「コンテンツと人権」など、現代のメディアが直面する課題を多角的に掘り下げました。延べ769名が申込み、参加者のアンケートでは「『不自由』とは当事者が決めることだと気づいた」「人権は気分や感情ではなく、法律（ルール）であると学んだ」「炎上リスクではなく、人権のフィルターで判断する」といった声が多く寄せられました。日々のコンテンツ制作や事業活動に、人権視点を組み込む確かな手応えを得ています。夜の部では、部署や世代を超えたDE&I推進の有志プロジェクト「ボーダレス・ラボ」が企画したイベント「”先入観“を考えるメキシカンナイト!」を開催しました。

※ 社内大学TBSグループユニバーシティ



2025年大ヒットしたドラマ「じゃあ、あんたが作ってみろよ」を題材に、ドラマの食事シーンに登場したグルメを楽しみながら「ジェンダーロール」等の先入観について語り合う新感覚のイベントです。スマホのトータライザーシステムを使ったリアルタイムアンケートで対話し、「自分の中の無意識の思い込みに気づけた」という声が多くあがるなど、約100名が集い、風通しが良く相互リスペクトに満ちた対話の場となりました。

誰もが生き生きと能力を発揮できる組織風土の醸成こそが、心揺さぶるコンテンツを生み出す土台です。TBSグループは今後も人権尊重を推進し、持続的な企業価値向上と社会のアップデートに貢献していきます。



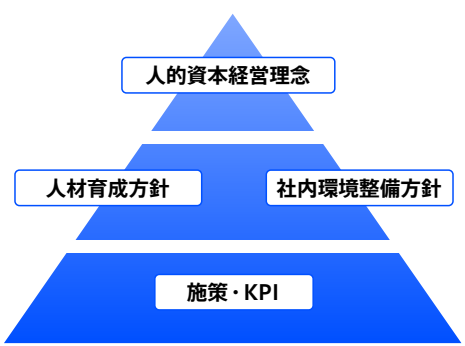
人的資本経営

TBSグループは2023年に人的資本に関する理念・戦略・施策・KPIを改めて定義しました。そして2024年に発表した「中期経営計画2026」では、より実践的かつ緻密な人的資本経営の計画を定めています。

人的資本経営の強化へ向けて

TBSグループの企業価値向上の源泉はコンテンツ創造であり、クリエイター育成に重きを置く人的資本経営がキーサクセスファクターと考え「TBSグループ人的資本経営理念」を定めています。多彩な創造性と高い専門性を備えた「自立人材」の育成、創造性を最大化できる「組織」づくり、働く仲間の幸せのための「環境」整備。これらの理念のもと、人材育成方針と社内環境整備方針それぞれに高いKPIを課し施策を進めています。

TBSグループ人的資本経営理念
https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/pdf/humancapitalmanagement.pdf

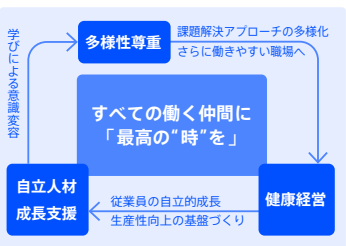


人材育成 ～世界で勝つための自立人材を育てる～

TBSグループではEDGE戦略の推進と、それを支える経営基盤の強靭化に向け、プロフェッショナル人材の獲得に注力しています。具体的には、世界水準のコンテンツを「つくる」クリエイティブ人材、デジタル・グローバル・エクスペリエンスの各領域で事業を「拡げる」専門人材、そして成長を強固に「支える」コーポレート人材の補強を進めています。これら専門的知見を既存のクリエイティブエンジン（制作力）と融合させることで、コンテンツグループへの変革を加速させる人材ポートフォリオの確立を図っています。また、コンテンツIPの価値を最大化するために、「クリエイター視点」と、それを多角的な収益へとつなげる「ビジネスセンス」を併せ持つ「両利きの人材」を育成します。社内大学「TBSグループユニバーシティ（TGU）」や短期留学制度、海外パートナー企業との人材交流などを通じ、自律的な成長を促進、相互に刺激し合い高いパフォーマンスを発揮できる環境を整えています。

「幸福な挑戦」ができる社内環境整備

独創的なIPを絶え間なく生み出すクリエイティブエンジンの維持・発展には、従業員がリスクを恐れず「幸福な挑戦」を続け、能力を最大限に発揮できる環境が不可欠です。「1on1」などの成長支援やチャレンジを称えるグループ横断の表彰制度「TBS AWARDS」は、従業員の情熱（Passion）を成果（Performance）へとつなげる触媒となっています。また、健康経営を推進して心身の活力を最大化するとともに、多様な価値観を尊重し合える組織文化を醸成します。社会的使命の遂行と持続的な成長を両立させ、誰もがウェルビーイングを実感し、生き生きと働ける強固な経営基盤を構築します。



2026年までにプロフェッショナル人材を300名キャリア採用

世界に愛され、価値を生み続ける
＝コンテンツ開発／制作のプロ
- VFXクリエイターの獲得　・ビジネス人材の獲得
- ゲーム等の新規IP開発人材の獲得

つくる CREATIVE

拡げる BUSINESS

コンテンツ拡張の「D」領域
＝デジタル／テクノロジー分野のプロ
- 配信ビジネス、アドテク人材の獲得
- デジタル基盤を強化する人材獲得

異なる能力の相互刺激でスキルアップ

コンテンツ拡張の「G」領域
＝グローバル分野のプロ
- グローバルビジネス人材の確保
- グローバルマーケティング力の強化

拡げる BUSINESS

拡げる BUSINESS

コンテンツ拡張の「E」領域
＝エクスペリエンス分野のプロ
- ライフスタイル／知育・教育人材の拡充
- ライブエンタメ人材の獲得

支える SUPPORT

事業ポートフォリオを支えるコーポレート分野のプロ
- グローバルビジネス、M&Aを支える法務、財務人材の強化
- 圧倒的信頼を得るためのコンプライアンス強化

人材育成による価値創造

人的資本経営理念に基づき、3つの人材育成方針を定めました。クリエイター人材、ビジネス人材に加えて、「つくる」「拡げる」両利きスキルを持つ人材を育成していきます。
外部採用の強化と早期戦力化、ダイバーシティを意識したマネジメント育成も進めています。

最高の"時"で、明日(あす)の世界をつくる。

VISION2030

放送の枠を超え
コンテンツを無限に広げる

売上高	5,500億円
営業利益	385億円
営業利益率	7.0%
放送事業収入	40%
放送外収入	60%
ROIC	5.0%

人的資本経営理念

価値向上の源泉は
コンテンツ創造
クリエイター育成 を
キーとする

多彩な創造性と高い専門性
備えた **人材**

創造性を最大化できる
組織 づくり

働く仲間の幸せのための
環境

人材育成 3つの方針

1. 社会への貢献と、世界で愛されるコンテンツIP開発やクリエイティブ強化を担う人材の育成
2. EDGE戦略を実行するためのビジネス系人材の育成
3. クリエイティブとビジネスを両立させ持続可能な成長を実現する経営人材の育成

施策とKPI

1. ・TGUをはじめとする講座・研修により学びと気付きの場を提供
   目標:TGU年間受講者のべ2万名(グループ)
   ・世界標準を学ぶための海外派遣
   目標:2026年度末までに若手・中堅社員の10%(グループ)
   実績:約230名(2025年度・グループ)
2. ・グループ内幹部交流、短期留学などによるクリエイティブ人材とビジネス人材の交流
   実績:310名(2025年度・グループ)
   ・2026年度までに、新規事業展開を見据えた
   プロフェッショナル人材300名を採用＆早期戦力化
   実績: キャリア採用　42名(2025年度HD/TV)
   76名(2025年度基幹6社)
   スタジオツアー付きキャリア交流会に42名参加(グループ)
3. ・経営人材候補の厚みをつくるリーダー育成
   実績:グループ合同リーダー研修　年12回(グループ)
   新任ライン長34名に対する研修(HD/TV)
   ・女性マネジメント層の育成
   ダイバーシティを推進し、多様な人材の活躍を促すため
   女性管理職を積極的に登用
   実績:女性管理職比率24.5%(25年度・グループ)

アウトプット

コンテンツIPのグローバル
展開で海外売上比率が向上

「社会を動かす起点」としての
社会的使命の遂行で信頼を獲得

オリジナルIP(非原作もの)や
新機軸コンテンツの創出で、
利益率の向上や新市場を開拓

「メディア・コンテンツ、ライフスタイル、
不動産・その他」3事業のシナジーを
生む人材層形成

女性・若手リーダーの登用が
多様なコンテンツを生み、
幅広い層の共感を獲得

ブランド価値の向上で国内および
海外ビジネスの機会が増大

社内環境整備による価値創造

人的資本経営理念に基づき、3つの社内環境整備方針を定めました。成長をサポートし「幸福な挑戦」ができる仕組みづくりや、多様な価値観や働き方を尊重する職場環境の醸成などを進めます。また、従業員の健康管理を重要な経営課題と位置づけ、安全で働きがいがあり創造性を発揮できる職場を目指します。

最高の"時"で、明日（あす）の世界をつくる。

VISION2030

放送の枠を超え
コンテンツを無限に広げる

売上高	5,500億円
営業利益	385億円
営業利益率	7.0%
放送事業収入	40%
放送外収入	60%
ROIC	5.0%

人的資本経営理念

価値向上の源泉は
コンテンツ創造
クリエイター育成 を
キーとする

多彩な創造性と高い専門性
備えた **人材**

創造性を最大化できる
組織 づくり

働く仲間の幸せのための
環境

社内環境整備 3つの方針

1. 成長をサポートし、「幸福な挑戦」ができる仕組みの形成
2. 自由な社風のもとで多様な価値観や働き方を尊重する職場環境の醸成
3. 共に働くすべての仲間と家族が幸せを感じ、心と身体を健やかに保つ健康経営の推進

施策とKPI

1. ・グループ全体でチャレンジを促す新表彰制度
   実績：「TBS AWARDS」TBSグループ 年間最優秀賞
   「乾燥さん」ビリオンコンテンツへの大躍進（SLH）
   映画『ラストマイル』大ヒット（TBSスパークル、TBSテレビ）
2. ・育児休業取得の促進
   目標：男女とも取得率100%（HD/TV）
   ・ワーク・エンゲージメントの向上
   目標：UWES3.7点以上（HD/TV）
   ・社内コミュニケーションスペースの整備でグループ社員の交流を促進
   実績：交流イベントやハッピーアワーの開催 24,000人超参加（2025年度）
3. ・健康経営優良法人に相応しい諸施策を実施
   目標：従業員の生産性向上として
   「アブセンティーイズム*の低減」（目標値：1日以下）
   「プレゼンティーイズムの改善」（目標値：70点以上）**
   実績：健康経営優良法人2026（ホワイト500）認定（HD/TV）
   新たに食育実践優良法人2026に認定（HD/TV）
   ・家族も利用できる外部EAPを導入
   実績：基幹6社で利用

*傷病手当金の受給総日数を従業員数で除して算出
**出勤しているものの健康上の問題によって完全な業務パフォーマンスが出せない状況　SPQの絶対的プレゼンティーイズムを用いた調査結果

アウトプット

- 従業員の意欲を引き出し、成長をサポートすることでコンテンツやビジネスの質が向上
- 良好な労働環境を好感し、優秀な人材が参集するとともに離職の抑制
- グループ内の活発な交流により、事業間のシナジー創出に寄与
- 優良な健康経営で底支えすることで、業務の質や生産性を向上
- サステナビリティ経営の波及効果として市場評価・社会的評価が向上
- 相互リスペクトにより人権を尊重し、すべての働く仲間に「幸福な挑戦」の機会創出

「健康経営優良法人（大規模法人部門）」～ホワイト500～に3年連続認定

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

2025年度、TBSホールディングス、TBSテレビは、経済産業省の健康経営※1優良法人認定制度において、「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」～ホワイト500～」に認定されました。民放キー局の中で唯一の認定局で、認定は3年連続です。

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

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

健康経営戦略マップ
https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/pdf/health-management2025.pdf

※1「健康経営®」は特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。

「最高の"時"で、明日の世界をつくる。」というブランドプロミスの実現に向け、サステナビリティ方針のもと、従業員の健康管理を重要な経営課題として位置づけ、「TBSグループ健康宣言」を制定。

今回の認定では特に以下の項目で高評価を得ています。

・全従業員に対する疾病の発生予防
・女性の健康保持・増進
・仕事と育児・介護の両立支援

評価の背景には、実効性の高い施策の継続的な実施があります。社内大学TBSグループユニバーシティ（TGU）では、グループ社全従業員を対象として「病気の治療」「育児や介護」と「仕事」の両立、「プレコンセプションケア」をテーマにセミナーを開催。生活習慣病対策として、運動習慣の定着と食生活の改善を目的とした「ウォーキングイベント」や「朝食食べようキャンペーン」を実施しました。更にパルスサーベイや1on1ミーティングを通じた早期の気づきと個別サポートを実施し、TBS グループで働く社員、スタッフ一人ひとりの力を遺憾なく発揮できるよう、多様な人材の心と身体を健やかに保ち、安全で働きがいがあり、創造性を発揮できる職場づくりを進めています。

これらの施策の継続により、従業員ワーク・エンゲージメントは4年連続で同水準を維持しています。

項目	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
ワーク・エンゲージメント（活力・熱意・没頭）※2（点）	3.6	3.6	3.7	3.6

※2 ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度超短縮版3項目を組み入れて測定
2025年度 n=475

社内食堂を活用した食育への取り組み

2026年4月1日、農林水産省が昨年6月に創設した「官民連携食育プラットフォーム」が認定・顕彰する初の「食育実践優良法人顕彰制度」において、「食育実践優良法人2026」に認定されました。

2026 食育実践優良法人

2024年2月に開業した社内食堂を中心とした食環境の改善と、TBSで働く従業員・スタッフの食習慣改善への積極的な取り組みを継続してきた成果が認められたものです。

交流施策のさらなる進化

社内食堂を、従業員やスタッフのシナジーをもたらす場と捉え、社内交流イベントを定期的に開催しています。2025年度は「TBSを知ろう！スタジオツアー付きキャリア交流会～グループキャリア入社集まれ！～」も開催。

グループ9社から42名のキャリア入社者が参加しました。キャリア入社者に、番組作りを体系的に見学してもらい、新たな発見や、グループ社従業員間の繋がりが生まれています。



社内食堂での交流会前に「A-Studio＋」「Nスタ」「週刊さんまとマツコ」の収録、マスター設備や各スタジオの副調整室・美術倉庫を見学。

「幸福な挑戦」に向けたTBS AWARDS

TBS AWARDS 2024
年間優秀賞…８団体（うち２団体 TBSグループ年間最優秀賞）　**BESTチャレンジ賞**…３団体　**U-30賞**…３名

TBSグループ28社　そこで働く8,000人の”仲間”たちを対象に、TBS AWARDSを初開催。受賞した皆さんの成果やチャレンジを讃えあう、笑いあり涙ありの素敵な表彰式となりました。

TBS AWARDSは、グループ各社で優れた功績をあげた団体や個人を表彰することで、社員のクリエイティビティやエンゲージメントを最大化させるとともに、「世界の人々に愛されるオリジナルコンテンツを生み出す」というマテリアリティがより一層浸透することを目指して設立されました。また、受賞を通じた知の共有など、グループ横断での組織のさらなる活性化にもつながっています。

賞の種類は４種類、①新しいコンテンツやビジネスモデル創出にチャレンジした団体に贈られる「TBSグループBESTチャレンジ賞」、②業績向上に大きく貢献した30歳以下社員に贈られる「TBSグループU-30賞」、③グループの業績または企業価値向上に著しく功労のあった個人または団体に贈られる「TBSグループ年間優秀賞」。さらにその中から、最も功労のあった２団体に「TBSグループ年間最優秀賞」が贈られました。

TBSグループ　年間最優秀賞

スタイリングライフ・ホールディングス　BCLカンパニー



「乾燥さん」ビリオンコンテンツの大躍進に対して

TBSグループ内では、テレビ番組などと同じように「化粧品もコンテンツである」と捉えていただけることがとても嬉しく思いました。化粧品は、使うことで気持ちが上がる、エンタメ性を持つ商品なんだなと改めて気付かされました。チームのメンバー、会社のメンバー、モノづくりに関わってくださった皆さんと、手にとってくれるすべての方に感謝したいと思います。

TBSグループ　年間最優秀賞

TBSスパークル・TBSテレビ



映画「ラストマイル」大ヒットに対して

TBSドラマ「アンナチュラル」「MIU404」から地道に積み上げてきた「テレビの力」が結集し、映画という大きな形につながったことを大変嬉しく思います。数々の困難を乗り越え、現場のプロフェッショナルたちが一丸となって勝ち取った成果であり、関わってくださったすべての方に感謝の気持ちでいっぱいです。この背中が後輩たちのモチベーションとなり、これからも多くの人の日常に寄り添う魅力的なコンテンツを、共に生み出し続けていきたいです。

TBSグループ　BESTチャレンジ賞　**やる気スイッチグループ**



忍者ナインJNN開校プロジェクトの成功に対して

JNN系列局のやる気スイッチグループ加盟第１号として、TUF*が幼児・小学生向けスポーツ教室「忍者ナイン」を４校一斉に福島市内に開校したことを皮切りに、大分市内でもOBS*が５校開校。TBSグループとタッグを組んだことで、スピード感と規模感に驚き、もっとレベルアップできるポテンシャルを感じています。TBSの協力してくれた関係者、一緒に戦ってくれている系列局のみんなと喜びを分かち合いたいです。

*TUF：テレビユー福島、OBS：大分放送

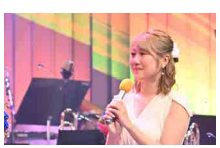
TBSグループ　U-30賞　**TBSテレビ 大西 陽一**



「音六 AI」の開発と全社展開を主導しTBSグループの制作現場におけるDX推進の貢献に対して

技術は裏方で皆さんを支えるポジションにもかかわらず、今回の受賞を通じ、自分たちの仕事にスポットライトを当てていただき、職場のみんなが自分たちのやっている仕事に改めて誇りを持てたように思います。この賞のおかげで、いろいろなプロジェクトに声を掛けていただくようになり、仕事の幅が拡がり、本当に良かったと思っています。このような貴重な経験を自分の後輩にもしてもらえるようにサポートしていくつもりです。

TBSグループ　U-30賞　**TBSスパークル 天宮 沙恵子**



「地獄の果てまで連れていく」空前の大ヒットに対して

初めてのオリジナルドラマづくりに悩み、思わず涙を流してしまうほどのプレッシャーの中、浅野プロデューサーや松田監督をはじめ、多くの先輩やスタッフ、キャストの皆さんが「天宮のために」と知恵を貸し、集まってくださいました。この賞は、周囲の多大なサポートがあったからこそいただけたものです。これからも挑戦し続けるとともに、自分が後輩たちの挑戦も支えられる存在になりたいと思います。

知的財産活用に向けた考え方

TBSは、「明日の世界」の実現と企業価値向上に向けて、コンテンツIPを中心とした知的財産経営を推進します。

当社においては、「世界に愛されるオリジナル・コンテンツを生み出す」ことをマテリアリティとして掲げ、さらには生み出されたコンテンツIPをTimeless Valueへと昇華するためのEDGE戦略を進めています。このように知的財産活用と事業戦略の一体化を図る「知的財産経営」を推進するため「TBSグループ知的財産基本方針」を定めました。この方針は、「競争力の源泉となるすべての無形資産を当社の知的財産」とし、著作権や商標権などに加えて「番組フォーマット」なども知的財産に含んでいることが大きな特徴です。

また、当社では知的財産経営によって企業価値を創出していくために、ありたい姿としてのモデルを定めました。このモデルは、5つのプロセスから構成され、各プロセスが適切に機能することで初めて、継続的に企業価値が向上すると考えています。今後は、このモデルをより効果的、効率的に取り回すための具体的施策や推進体制を整理していきます。

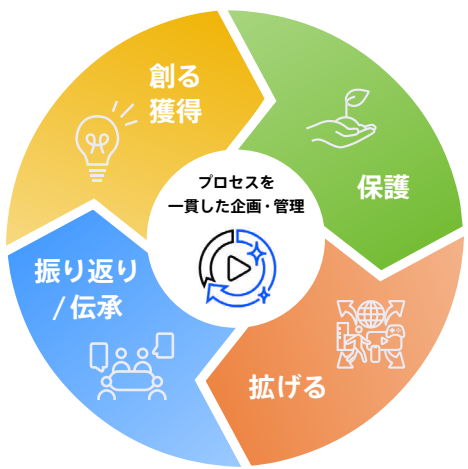
当社が保有している主な知的財産の数は右の表のとおりです。無数の著作権を生み出すことは長らく事業の強みとなってきましたが、近年は商標権や意匠権などの権利取得にも注力しています。ライセンス事業の展開はもちろんのこと、模倣対策等、知的財産保護の観点からも重要性が増しています。一方で、商標権の管理強化に向けて社内規程を改定し、グループ全社員が視聴可能なオンライン研修を開催するなど、社内での啓蒙活動も進めています。

TBSグループ知的財産基本方針

2025/4/7策定

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

知的財産による価値創造モデル



主な知的財産の保有総数

TBS HD + 基幹6社	保有総数 2026年3月末 カッコ内は前年比
著作権	無数
商標権（国内）	315 (+24)
商標権（海外）	98 (+11)
意匠権	9 (+3)
特許権	23 (-1)
番組フォーマット	46 (-1)

イノベーションの源泉 TBSの独自技術

TBSでは、グループ全体のコンテンツ戦略と連携し、高品質・高効率なコンテンツ制作を実現するためのAI技術を含めた研究開発を積極的に推進しています。これらの独自技術はTBSグループ全体のDXを加速させ、コンテンツの価値最大化や新たなビジネスモデルの創出にも貢献しています。

TBSが誇る独自技術

T-Qom

中継やリモートプロダクション（遠隔操作）環境で用いるコミュニケーションアプリを独自開発しました。インターネット回線を利用し、スマートフォン・タブレットで動作します。誰でも使いやすく、TBSでは国内外問わず多くの番組でスタッフ間のスムーズな連絡や、出演者や現場スタッフへの送り返し音声としても活用され、中継の際の重要なツールとなっています。特に海外との連絡においては、国際電話の費用削減にもつながっています。

Kustamie

Kustamie（カスタミー）は、生放送やイベントにおける出演者と参加者の双方向コミュニケーションを活性化し、「参加感」を向上させるプラットフォームです。クイズやリアクション機能、マルチアングル配信などを備え、低遅延映像配信技術によりリアルとオンラインが融合した一体感を提供可能です。現在は社内外のイベントで実証実験を重ねており、将来の本格的なビジネス化に向けた開発・準備を進めています。

LMS（Live Multi Studio）

LMSは、TBSテレビとWOWOWが共同開発した、テレビ局の要求水準を満たす次世代の超低遅延映像・音声・制御信号伝送ソフトウェアです。中継にかかる費用を抑えると同時に、カメラのリモートプロダクションを容易に実現する技術として開発しました。スマートフォンで撮影した映像も高画質・低遅延で伝送可能であり、報道・情報番組からスポーツ番組まで日常的に使用されるなど、新たな演出を可能にしています。上記の点が評価され、2025年の放送文化基金賞 放送技術部門も受賞しました。また、ソニー製ポータブルデータトランスミッター向けアプリの提供開始や、三菱電機との協業によるロボット遠隔操作の実現など、他業種への展開が期待されています。



制作フローの革新 AGXGプロジェクト

国内放送局では先進的な取り組みとして、インターネット上で独自に経路制御が可能なネットワーク（AS: Autonomous System）を活用し、制作拠点を高速に接続する大容量ネットワーク基盤を自社で設計・運用しています。この強固なインフラを映像制作ワークフローへ展開するプロジェクト「AGXG」を始動させました。従来は撮影した映像素材の入ったプロ用メディアやハードディスクを直接スタジオから本社・外部ポスプロへ搬送していました。本プロジェクトにより各制作拠点をAGXGネットワークで接続することで、大容量映像素材の高速流通が可能に。PoCを実施した映画「ラストマン -FIRST LOVE-」の制作では、数百時間規模の作業時間削減と数百万円規模の関連コスト削減効果を確認しました。また「VIVANT」第2シーズンの制作では、海外ロケで撮影された素材を現地データセンター経由で国内制作環境へ転送し、確認・編集工程の早期着手を可能にするなど、制作ワークフローの効率化とコスト最適化を推進しています。

「東京2025 世界陸上」でのリモートプロダクション

TBSではNTTグループをはじめとする多くの企業と連携し、次世代の通信基盤である「IOWN（Innovative Optical and Wireless Network）」を活用したフルリモートプロダクションの実現へ向け、数多くの取り組みをしています。これらの挑戦は映像制作の在り方を根本から変える可能性を秘めており、放送業界のDXを推し進めています。

昨年の世界陸上では、ロードレース（マラソン・競歩）をIOWNによるリモプロでユニ制作しました。今年のアジア大会 愛知・名古屋ではさらに規模を拡大して実施する予定です。

コンテンツ制作の現場へ拡がるAI活用

TBSは独自技術開発においてAIの活用に注力しています。コンテンツ制作現場での業務効率の改善やクリエイティビティの向上を目指します。また、AI利用におけるガバナンスについても強化、注視していきます。

ドラマ制作におけるAI活用

「VIVANT」第2シーズンにおいてCG制作でGoogle Cloudの生成AIを活用しました。例えば火事のシーン、元となる静止画素材から画像生成 AI・Nano Bananaでリアルな火災の画像を生成、続いて動画生成 AI・Veo 3に入力し下地となる動画を作成します。これらの過程では独自のプロンプトを駆使。仕上げに手作業で質感を整えます。このフローにより背景などのシーンにおいて高品質なCG映像を短期間で制作することが可能になりました。



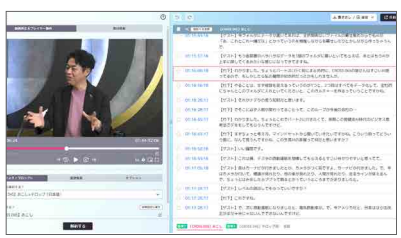
生成AIで下地となる映像をつくり
手作業で質感を整えて仕上げる

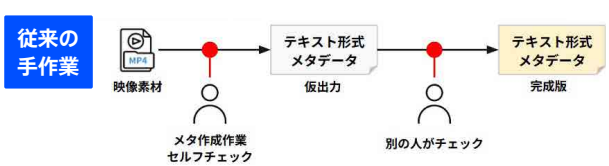


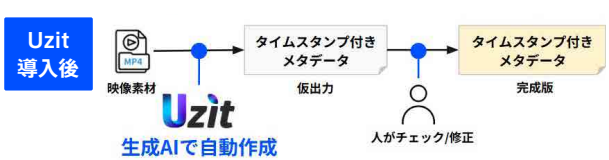
実際に放送された火災シーン、従来は2、3人で1週間ほどを要していましたが、Veo3を用いることで1人で2、3日の作業で完成させることが可能に。長年積み重ねてきたCG技術に生成AIという強力なツールが融合することで業務効率が改善するだけでなく、手の込んだ作業をしたいシーンに集中する時間が生まれることで一層のコンテンツのクオリティ向上に寄与しています。

映像解析AI Uzit

生成AIを用いて、映像を解析するアプリUzit(ユージット)を開発しました。従来、人の手作業で映像に関するメタデータを作成していましたが、映像内容のテキスト化、テロップ情報の抽出、音声の文字起こしを自動で行い、映像のタイムスタンプに紐づいたメタデータの作成を実現しました。Uzitの活用により年間数万時間の労働時間削減を見込んでいます。また、これらのメタデータは映像検索の精度を飛躍的に高めており、眠っていた膨大なアーカイブ映像の有効活用を可能にしました。コンテンツのさらなるクオリティ向上と、過去資産の二次利用など新たな価値創出の基盤となっています。









AI文章チェッカー TBS LUPE※

TBS LUPEは、長年蓄積した誤字データベースとAIを組み合わせ、テロップ・フリップ・テキスト原稿の誤字脱字や表現上の誤りを高精度にチェックするために独自開発したアプリです。現場スタッフは日々膨大な文章チェック作業に追われていましたが、TBS LUPEにより文章チェックの負荷を大幅に軽減させました。最近では社内向けの一般的な資料のチェックにも活用されるなど、ユースケースが拡大しています。2026年度から外販を開始し、社外での活用も拡大しています。

※2025年度 映像情報メディア学会 技術振興賞 進歩開発賞受賞

AI利用に対するガバナンス

TBSグループ内で拡大する生成AIの利活用にあたっては、情報漏洩や権利侵害のリスクを最小化するため、グループ共通の「生成AIガイドライン」を策定しています。また、AI技術によるイノベーション推進と社会的信頼の確保、権利侵害防止を目的とした「AI戦略・ガバナンス委員会」を新設しました。技術の利便性を享受しつつ、安全性を確保する体制を整備しています。

また、日本ディープラーニング協会(JDLA)へ賛助会員として加盟しています。同協会との連携を通じて、AI人材の育成およびAI倫理・ガバナンスに関する最新の知見を迅速に取り込み、グループ全体で「責任あるAI活用」を推進しています。

コンテンツ制作の基盤 スタジオ設備と新たな価値創造に向けて

TBSでは、グループ全体のコンテンツ戦略と連携し、高品質・高効率なコンテンツ制作を実現するためのスタジオ整備を積極的に推進しています。また、今後はスタジオ設備と独自技術双方を活用して、新たな価値と収益源の創出も目指します。

広大な創造空間「緑山」

ドラマの聖地 緑山スタジオ

TBS緑山スタジオは8万坪の敷地内に最先端のスタジオを備える国内屈指の映像制作拠点です。高品質なドラマ制作の中枢として、圧倒的な規模と充実した機能で日本の映像制作をリードしています。

広大なオープンスペースを活用した番組制作

緑山の土地を活用した「SASUKE」は国内のみならず、海外でも人気を博しています。スケートボードで難関コースを攻略する「KASSO」も若者を中心に高い人気を獲得しています。




メディア革新の拠点「赤坂」

最先端の放送設備を備えたTBS放送センターは、放送を支える送出設備やコンテンツ制作を支える11個のテレビスタジオ設備のみならず、ラジオ放送、ライブ配信、デジタル展開まで網羅している総合メディア拠点です。また隣接するTech Design Xは、テクノロジーとデザインが融合するイノベーションスペースで、コンテンツ制作の枠を超えた体験を形にし、多くのイベントを実施しています。

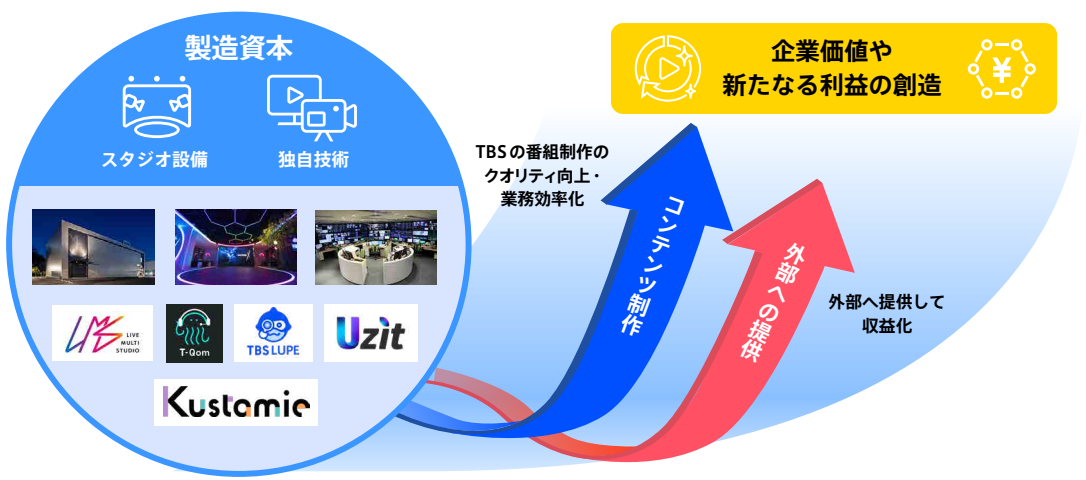





設備・技術による新たな価値と収益源の創出

放送事業に深く根差したTBSのノウハウと技術力。近年は外部への提供を開始し、新たな収益源となっています。緑山スタジオでは最新鋭の撮影設備を用いてグローバル配信企業のドラマ撮影が行われています。

他方、独自技術についてはR&Dから外販に至るまで一気通貫で注力、放送業界のみならず他業界への広がりも見せています。加えて他業種企業の課題解決に向けた技術コンサルティングも開始しており、さらなる収益源の拡大を目指します。



SDGs 国際社会と共に目指すゴール

国連のSDGsとTBSのVISION2030。同じ年に達成を目指す両ゴールは、その価値において多くの面で一致しています。TBSのマテリアリティに「メディアとしての『社会的使命』を果たす」がありますが、SDGsのコンテンツを持続的に発信していくこともその一つです。その取り組みにより、「明日の世界」の実現と「企業価値向上」を目指します。

TBS SDGs
https://www.tbs.co.jp/SDGs_portal/

VISION2030 & TBSブランドプロミス

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

メディアとしての「社会的使命」を果たす

「SDGs達成」に向けたコンテンツで社会を動かす起点となる



インプット	アウトプット	アウトカム
グループ全体・JNNネットワークとの共創	**【社会を動かすアクション】** SDGsキャンペーン 「地球を笑顔にするWEEK」	**明日の世界** **ウェルビーイングに溢れた社会** 一人ひとりが幸福を実感し、互いを尊重し、未来への希望を持ち、挑戦する人を応援できる社会
地域社会(赤坂・緑山)や若者たちとの共創	**【体験が生むウェルビーイング】** SDGsイベント 「地球を笑顔にする広場」 **【次世代との価値共創】** ・若者×TBSで社会課題を解決するコミュニティ 「地球を笑顔にするACTION」	**企業価値向上**
国連SDGメディア・コンパクトとの共創	国連SDGメディア・コンパクトキャンペーン 「1.5℃の約束〜いますぐ動こう、気温上昇を止めるために。」への参加	

SDGs達成に向けたアウトプット

最新のSDGsキャンペーン視聴効果調査※では、93%が「日常生活でSDGsを意識・行動している」と回答し、69％がキャンペーンを実施しているTBSに対して「好印象」と回答しています。

※ ビデオリサーチ調べ

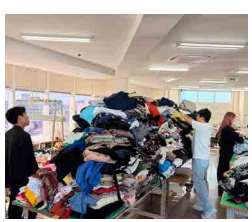
社会を動かすACTION

～ SDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」～

当社は、メディアの発信力を基盤に、SDGsの「啓発」から具体的な「行動（ACTION）」を促すフェイズへと取り組みを進めています。その中心となるのが、2020年11月に民放各局に先駆けて開始した「地球を笑顔にするWEEK」です。2026年には、競泳の池江璃花子選手と車いすテニスの小田凱人選手がアンバサダーに就任し、「ACTION! 未来の子どもたちへ」をテーマにさまざまな番組にてSDGsへの行動を促しました。

視聴者から回収した古着をアップサイクルし、アジア大会開会式の出演者衣装として提供する取り組みも開始しています。





体験が生むウェルビーイング

～ SDGsイベント「地球を笑顔にする広場」～

赤坂サカス広場周辺で、毎年春と秋に開催される「地球を笑顔にする広場」は、SDGsを五感を使って学ぶ「実体験の場」として定着、例年のべ2万人が来場しています。11回目の開催となる2026年春は、子どもやファミリー層をターゲットとしました。「スポーツ」をメインテーマに掲げ、心身の健康である「ウェルビーイング」が社会課題解決の原動力になることを発信。日本車いすラグビー連盟と連携し、現役日本代表選手による実演や体験コーナーを設けるなど、参加した子どもたちが多様性への理解を深めたり、自身のウェルビーイングを高める契機となりました。また、高校生・大学生が「制作・運営側」として参加。主体的に社会とつながる「世代を超えた学びの創出」を実現しました。環境面では、グループ会社のTBS GXが発電する再生可能エネルギーを会場電力の一部に使用し、来場者に直接TBSの取り組みを伝えています。放送、デジタル、そして実体験をつなぐことで、次世代の具体的なアクションを引き出し、社会全体のウェルビーイング向上に寄与するメディアとしての役割を果たしています。





次世代との価値共創

～若者×TBSで社会課題を解決するコミュニティ「地球を笑顔にするACTION」～

当社は、未来を担う次世代を、単なる「視聴者」としてではなく、共に社会を変える「パートナー」として捉え、価値共創の場を拡大しています。コミュニティ「地球を笑顔にするACTION」は、SDGsに取り組む若者たちとの連携を通じて立ち上げられ、さまざまな活動を展開しています。2026年3月には「ACTION for Education」を開催し、さまざまなバックグラウンドを持つ50人の学生が集まり、日本の教育について議論を交わしました。

そのほか、2025年8月の大阪・関西万博では、国連広報センターとの共催による特別展示「つなぐ、つながる」の一環として、大学生を対象としたイベント「ACTION for Peace」を開催しました。そして、2025年から26年にかけて、全国11カ所の大学や高校で特別展示の巡回展を継続しており、このような継続した取り組みは、TBSが次世代の支持と信頼を得るための基盤となっています。TBSグループはこれからも、若者の力とメディアの力を掛け合わせ、持続可能な未来へのムーブメントを共に創り続けていきます。





気候変動への対応　～排出削減ロードマップ、リスクと機会～

TBS グループ環境方針
https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/pdf/environmental_policy.pdf

気候変動対策の強化

当社は、環境課題に関連したマテリアリティとして「命息づく地球に『最高の“時”』を」を掲げ、気候変動対策を推進しています。これらの活動を強化するため、2025年4月には「TBSグループ環境方針」を定め、事業活動を通じ、国内外の法令遵守はもちろんのこと、環境保全・負荷低減に関する取り組みを推進すること、サステナブル社会実現に貢献することなどを表明しています。

排出量削減目標および進捗

～2025年度よりスコープ1・2実績データに対し第三者保証を取得～

当社は、2024年「TBSグループ中期経営計画2026」にて、TBSグループでのサプライチェーンを含む2050年カーボンニュートラルを目指すことを発表しています。また、カーボンニュートラル達成に向けたロードマップとして、2026年度でのスコープ2排出ゼロ、2030年度でのスコープ1+2 排出ゼロを掲げています。

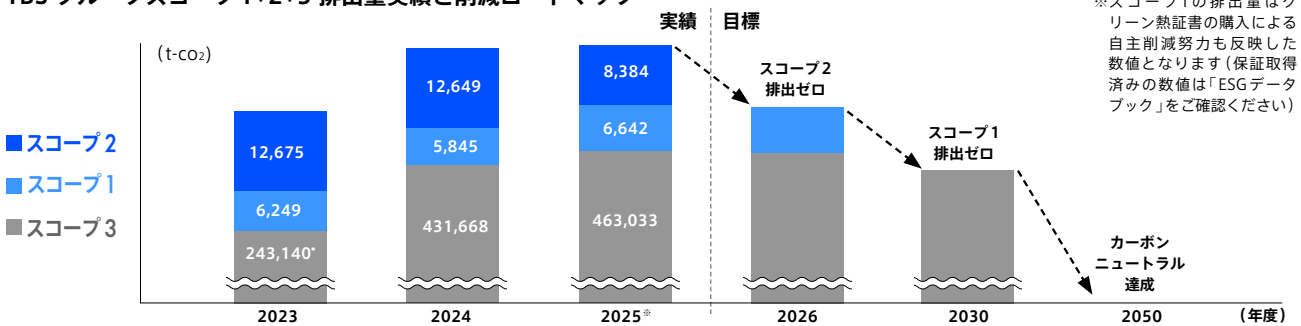
また、開示しているデータの網羅性や精度に対して社会的関心が高まる中、当社においては2025年度より、スコープ1と2の実績データに対してKPMGあずさサステナビリティ（株）より第三者保証を取得しています。

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）対応

当社は、2021年11月にTCFD提言への賛同を表明し、2022年8月に初めてTCFD報告書を公表しました。以後気候変動に係るリスクと機会について整理し、継続的な情報開示に努めています。

TBS グループスコープ1+2+3 排出量実績と削減ロードマップ

※スコープ1の排出量はグリーン熱証書の購入による自主削減努力も反映した数値となります（保証取得済みの数値は「ESGデータブック」をご確認ください）



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

気候変動のリスクと機会

区分	項目	影響項目	1.5℃シナリオ 影響度マイナス	1.5℃シナリオ 影響度プラス	4℃シナリオ 影響度マイナス	4℃シナリオ 影響度プラス
移行リスク	政府・業界団体等による広告主のCO_2排出量に応じた宣伝規制の導入（広告出稿量の減少）	売上	10億円未満			
移行リスク	環境対応不足による企業評価の低下（広告出稿量の減少）	売上	10億円未満			
移行リスク	脱炭素規制の導入・強化	コスト	10億円未満			
移行リスク	環境認証の取得増加	コスト	1億円未満			
物理リスク	気象災害に伴う広告市場の冷え込み	売上	10億円未満		10億円未満	
物理リスク	BCP不備に起因する広告出稿量の減少	売上	10億円未満			
物理リスク	気象災害に伴う資産や機材の毀損	コスト			10億円未満	
機会	環境対応啓蒙キャンペーンニーズの拡大（広告出稿量の増加）	売上		1億円未満		
機会	環境対応啓蒙キャンペーンニーズの拡大（メディア収入の増加）	売上		10億円未満		
機会	気象災害対策にかかる情報ニーズの増加	売上				1億円未満
機会	報道機能のレジリエンス強化要請の拡大	売上				10億円未満
機会	省エネ技術の進化	コスト		10億円未満		
機会	環境活動に対する行政補助の拡大	コスト		10億円未満		
機会	再エネ調達コストの低下	コスト		10億円未満		1億円未満
機会	素材・機材の再活用技術の進化	コスト		1億円未満		10億円未満

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

気候変動への対応　～ TBS Green Transformationを通じた環境・社会課題の解決～

「メディア・コンテンツ企業としてできることは、伝えることだけだろうか」そんな問いから、2025年6月、株式会社TBS Green Transformation（以下「TBS GX」）は誕生しました。私たちは「伝える」という役割を超え、自ら気候変動対策の当事者となることで、社会の変革をリードする存在を目指します。

「伝える」から「動かす」へ

自分たちの使う電気は、自分たちで創る。TBS GXを通じ、まず私たちは再生可能エネルギー（以下「再エネ」）の創出に取り組んでいます。しかし、私たちが創るのは、ただの電気ではありません。地域環境と調和し社会課題解決にも資する、そして、コンテンツにもなるような「ストーリー性のある発電所」の開発を目指しています。第1弾の取り組みとして、私たちは農地の上に太陽光パネルを設置する営農型太陽光発電を始めました。志を同じくするパートナーと共に、新しいエネルギーのあり方を形にしていきます。

挑戦の舞台は、緑山スタジオから。営農型太陽光発電を中心とした再エネ導入を加速させ、緑山スタジオを「世界基準のサステナブル・スタジオ」へと進化させます。

また、今後は発電事業にとどまらず、グループ内外に向けて脱炭素関連事業やコンサル事業の提供を目指し、業界内の気候変動対策をリードしたいと考えています。

TBS GX
https://www.tbsholdings.co.jp/TBSGX/

営農型太陽光発電のポイント

1. **地球にやさしい**
   太陽光を利用した発電であり、CO_2を排出しない再エネ創出が可能
2. **農家の経済力の改善**
   発電事業者（TBS GX）から定期的な収入を得ることが可能
3. **作物や動物を暑さから守る**
   太陽光パネルを設置し適度な日陰をつくることで、作物の高温障害や動物の夏バテを防止

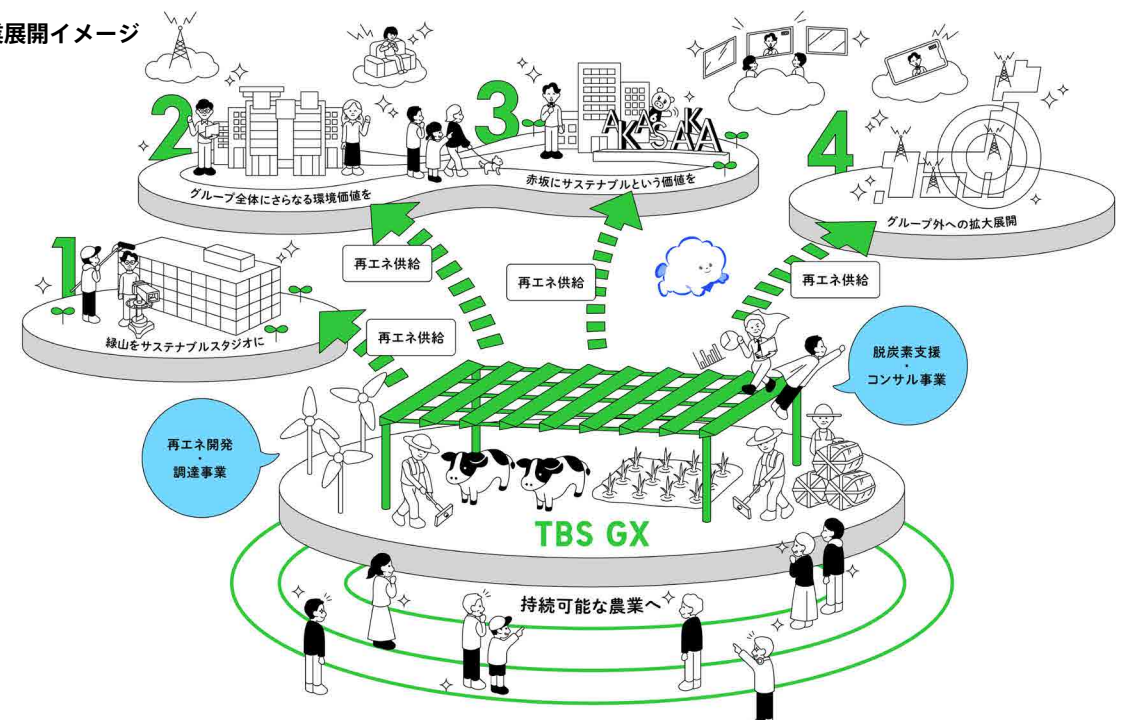


2026年4月稼働
TBS GX　営農型太陽光発電所
（福島県矢吹町）



TBS GXキャッチコピー
今後さまざまなグループコンテンツとの連動を企画中

TBS GX 事業展開イメージ



資源循環と生物多様性の保護

資源循環への取り組み

当社では、歴代の番組で使用されてきた小道具や大道具のメンテナンスを行い、中長期的にさまざまな番組で使い続けています。また、ドラマで使用頻度が高い手術室や裁判所などのセットをユニット化し、床材・壁材などの交換で異なる空間に見せるなど、セットのリユースを継続して実践しています。さらに2025年度は、番組間での利用にとどまらず、ドラマ「御上先生」「19番目のカルテ」で制作したセットをイベント「地球を笑顔にする広場」で再利用するなど、新たな形での資源循環にも取り組みました。

やむを得ず廃棄処分となる美術セットについては、ほぼ全量をチップや各種原材料へ転換する形でリサイクルしており、緑山スタジオのリサイクル率は引き続き95%を超える高い水準を維持しています。

また、昨年度初めて算出したグループ全体での廃棄物の量について、今年度も継続して算出を行いました（詳細は、「非財務データ」ページをご確認ください）。事業の状況により量が変動することが予測されていますが、資源循環施策の効果測定などのためにも、今後は継続的に算出し、廃棄物の削減を目指します。

緑山スタジオ 廃棄量とリサイクル率

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
全体廃棄量（単位：t）	634	598	651	653	727
全体リサイクル率	93.3%	96.9%	96.9%	95.7%	97.0%

生物多様性保護への取り組み

当社は、多様なアプローチで生物多様性保護に取り組んでいます。

1	発信	コンテンツを通じた社会的認知の拡大
2	共感	イベント・展示を通じた共感の醸成
3	実践	赤坂地域の生物多様性保護を自ら実践

1. 発信　～コンテンツを通じた社会的認知の拡大～

TBSグループでは、「どうぶつ奇想天外／Waku Waku」などの動物コンテンツや「世界遺産」といったドキュメンタリー番組の制作を通じ、自然環境や文化の美しさだけでなく、それが失われることによる影響について視聴者に考えてもらえるようなコンテンツ制作・発信を続けています。また、過去の番組や取材で撮影したアーカイブ映像は、さまざまな学術研究やイベント・展示などにも活用されるなど、社会にとっても貴重な知的財産となっています。



TV放送1993年10月～2009年3月まで
約16年間、全582回放送



2026年4月、放送30周年を迎える。
世界遺産は1,248カ所あり、同番組で撮り終えているのは700カ所ほど。
（2026年6月4日時点）

2. 共感　～イベント・展示を通じた共感の醸成～

「発信」で生まれた興味を、より深い知識や共感へと昇華させるため、博物館や美術館と連携した「生物展」や「歴史展」などのイベント・展示を催行しています。五感を通じた体験により、来場者には深い関心や共感を持つ「ステークホルダー」となってもらい、行動変容の土壌をつくるきっかけになればと考えています。



2026年3月14日～同年6月14日【公演82日間】
国立科学博物館 累計来場者数約41万人



2025年7月12日～10月13日【公演88日間】
国立科学博物館 累計来場者数約31万人

3. 実践　～赤坂地域の生物多様性保護を自ら実践～

TBS放送センター内では、約20万匹のミツバチを飼育しています。受粉を助けるミツバチは、周辺都市部の緑化促進や生物多様性回復における重要な役割を担っています。また、近隣住民や子どもたちを対象とした養蜂・採蜜体験授業の開催を通じ、都市部における自然共生のあり方を考えるきっかけをつくるなど、地域社会における生物多様性保護活動の起点となっています。





コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制
会長・社外取締役鼎談
役員・取締役会
政策保有株式・買収提案への対応
リスクマネジメント
株主・投資家との対話

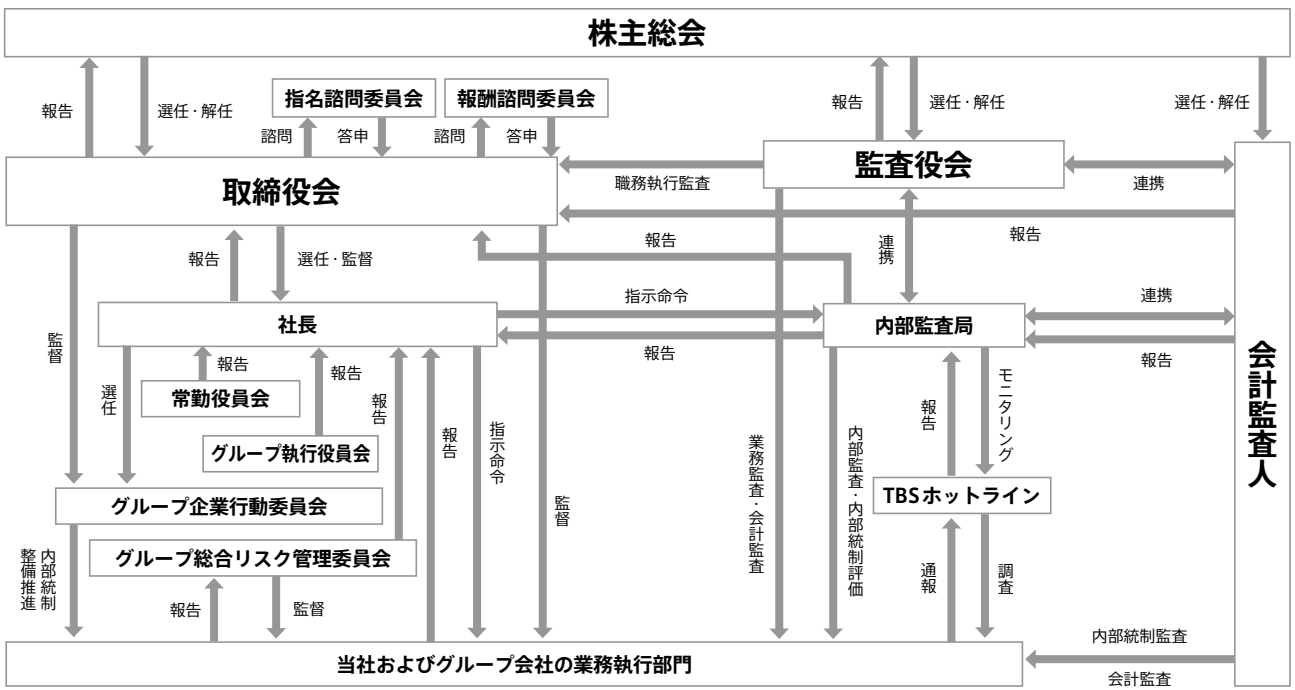
責任企業として
ガバナンスを強化する

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

コーポレート・ガバナンス体制（2026年7月1日現在）



コーポレート・ガバナンス体制

取締役会の監督機能の強化に向けた取り組み

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

さらに、2026年6月には、社外取締役を2名増員した結果、取締役会における社外取締役の構成比率は50%(12名中6名)となっております。なお、当社は社外取締役および社外監査役の全9名を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ております。

取締役会の多様性について

社外取締役6名は、「企業経営」、「財務会計」、「人材マネジメント」、「法務・コンプライアンス」等の分野に秀で、豊富な経験や知識を持った人物とすることで、多様性を確保しています。

また、2025年6月には２名、2026年6月にはさらにもう１名の女性取締役を追加選任した結果、取締役会における女性取締役の構成比率は3分の１(12名中4名)となっております。

今後もジェンダーや職歴、年齢等を含む、一層の多様性を有する体制の構築に努めてまいります。

取締役会の主な審議内容

成長戦略、事業戦略、投資案件等	「中期経営計画2026」の進捗状況報告・アップデートに向けた議論、重要な事業戦略の議論、投資案件の議論等
決算、業績管理、資本政策等	政策保有株式の検証報告・売却の検討、自己株式取得の検討、月次・四半期・年度決算関連、予算関連、IR・SR活動状況報告等
サステナビリティ、監査、コンプライアンス等	サステナビリティ委員会報告、内部監査結果報告、内部通報制度運用状況報告、リスク管理状況報告、グループコンプライアンスの強化に向けた取り組み等
人事、ガバナンス等、その他	役員人事・報酬関連、指名・報酬諮問委員会審議事項報告、取締役会実効性評価結果および改善策の進捗状況報告、買収提案対応方針に関する議論、サイバーセキュリティ取組状況報告、生成AI・DX化に関する取組状況報告等

指名諮問委員会及び報酬諮問委員会

当社は指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しております。委員会としての独立性・客観性を担保するために、独立社外取締役が過半数を占め、かつ、議長を独立社外取締役が務めることとしております。

指名諮問委員会は、取締役会から諮問を受け、取締役の選解任、代表取締役社長の後継者計画および後継者候補の育成の状況等について、また、報酬諮問委員会は当社の取締役報酬体系および水準等について、取締役会で定めた方針を踏まえ、客観的かつ公正な観点から審議し取締役会に答申いたします。

2025年度は、指名諮問委員会を５回、報酬諮問委員会を４回開催しました。指名諮問委員会では取締役会における独立社外取締役比率の考え方や独立役員の独立性基準の改定の審議を、報酬諮問委員会では株式報酬制度設計の見直しや取締役の報酬構成の見直しなどについて、活発な審議を行っております。

監査役会

常勤監査役（２名）が監査環境の整備および情報収集に積極的に努め、かつ、内部統制システムの構築および運用の状況を内部監査部門等との連携により日常的に監視し検証しております。

常勤監査役は、社長と定期的に会合を開催し、経営方針、会社が対処すべきリスク、監査上の重要課題について意見の交換を行っております。また重要会議への出席、重要な決裁書類の閲覧を行い、担当取締役からの業務執行に関する報告を受けております。

また、常勤監査役は、職務上知り得た情報を社外監査役と共有するよう努めております。社外監査役は、弁護士、会社経営者、公認会計士の３名であり、独立かつ中立の立場から、経営監督機能として十分な役割を果たす体制を構築しています。

内部監査

社長直属の組織である内部監査局が、取締役会に報告される年度監査計画に基づいて当社各部門およびグループ会社に対して内部監査を実施し、当社グループの業務の適正性、有効性および効率性について評価しております。監査結果は社長に報告し、改善の指摘を行った事項について対象部門・会社に対してフォローアップを行っております。年度監査結果は取締役会に報告されます。また、同局は金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制の評価」を実施しております。

常勤監査役と内部監査局は、原則として隔週会合し内部統制の整備と運用に関する情報の共有を図っております。社外監査役は、内部監査局から監査の対象となった案件について随時報告を受けることとしております。

「TBSがやる意味」を大事に世界へ より女性が活躍できる環境整備も



「真面目すぎない真面目な会社」

佐々木　まずは牧野さん、社外取締役としてお越しいただいてから1年が経った今、TBSの印象についてどう受け止めていますか。

牧野　一言で言うと、「真面目すぎない真面目な会社だな」というのが感想です。就任時にいろいろな方にTBSのカルチャーについてお聞きした際、ある方がおっしゃった言葉ですが、本当にそうだと思います。報道はもちろん、その他の分野も取締役会の運営も、真面目で優秀な方がちゃんとやっている会社、という印象です。

同時に、進化の途中だと感じています。佐々木さんが社長の時に大きな変革をされてそれを阿部社長に引き継がれました。その延長線上だと感じる時もあれば、ここで大胆に動くんだなとワクワクしたり、たまに不安に思ったりする時もあり、ブレーキとアクセルの使い分けを一緒にやらせていただいていると感じます。

佐々木　「これは違うのでは」と思ったところや課題があれば教えてください。

牧野　去年は役員の不正問題がありました。これが氷山の一角でまだ私たちの知らない部分がある、ということの無いようにしなければいけないので、常にアラート状態でウォッチしながら改革を進める必要があります。

佐々木　八木さんは、社外取締役に就任されてから6年、TBSの変化についてどのように感じていますか。

八木　6年前は「変革がスタートするのだ」と感じ、私自身もワクワクしました。当時はテレビ局には尊大な人がいるんだろうと思っていたのですが、全然そんなことはなく、すごくオープンに、変革に真摯に取り組んでいると感じました。佐々木さんも阿部さんも、みなさんすごくチャーミングですよね。人として曲がったことをしない、人間らしくチャーミングに経営していこうという姿があって、固すぎず柔らかすぎず、変革をしっかりやっていこうというのが感じられる、すごく良い6年間でした。

「TBSがやる意味」を大事に世界へ

佐々木　もっと頑張って欲しいところはありますか。

八木　EDGE戦略のG、グローバル化していく中で、日本の良さ、価値を大事にしていただきたいと思います。アニメなど、海外に買ってもらえるものを売っていこう、そこから成長や利益を生んでいこう、というのはそれはそれで良いのですが、日本からの発信で何か新しい価値を生んで欲しいですし、それぐらいのことができる会社なのになと。そういう部分で打って出て、Gの部分をもっと強化して欲しいと思います。

佐々木　八木さんがよくおっしゃっていた言葉で、ちょっと強い表現ですが「何が何でも媚びを売って世界に出て行きましょうというのではなく、TBSがやる意味を大事にして外に出て行くのだ」というのがあります。



八木　はい。韓国でK-POPやドラマが流行ると二番煎じで追いかける、というのではなく、世界がTBSや日本に期待しているものをど真ん中に出していって欲しいですね。世界の多くの人が「日本らしさ」として認めるところもあると思うので、損得ではなく善悪で物事を見るような、「我々が見た世界」という発信があっても良いかなと思います。

佐々木　Legendary Entertainmentに関しての大きな投資をしました。未知数の部分ももちろんありますが、率直にどう捉えていますか。

八木　未来に向かうには大きな投資が必要です。しかも、アメリカの中で非常にレピュテーションの高いところに入り込んでいくわけですから、失敗のリスクだってありますよ。けれどもチャレンジしなければ成功も無いのだから、良いじゃないかと思います。業界のリーダー達と対等に向き合って、自分の思いを通していくことは素晴らしいと思います。

牧野　2024年にグローバルビジネス元年と打ち出し、実際にスタートしたのはすごく良いことです。大きな成功までには時間がかかると思いますが、マイルストーンをどう組み立てて、そこからどう学んで共有するかが大切です。Legendaryとのプロジェクト、フォーマット販売、それぞれを手掛ける人が横断的に話して、日本の常識がこんな場面で通じなかった等、情報をシェアすることが大事です。

佐々木　TBSは放送局としては突出して海外に出て行っていると思いますが、注意事項はありますか。

　郷に入っては郷に従いながら、時に先方の会社を買収して手を組んでいく、等いろいろなやり方があると思いますが、方針を決め切れていない部分もあります。

八木　郷に入って郷に従っちゃいけないと思うんですよ。譲ってはいけないことを明確にしていかないと。

　郷に入っては郷に従え、傾聴しろ、関係性を大事に、とアメリカのビジネスマンが主張しています。でも、日本人はむしろ聞き過ぎてしまう。アメリカのマネジメント論に引っ張られずに、自分達の強み、弱みを見ながらどうすれば勝てるのかを考える人が必要です。

　海外に出て行くと遠心力でバラバラになるリスクがあるから、求心力を持たせる必要があります。だから、TBSというのはこういう会社でこういう志や思いを実現しようとしているのだと、しっかり打ち出せる人が真ん中にいることが、スキルの有無よりも大事ですね。



「報道機関としての役割」も大事に

八木　一方で、報道としての役割もさらに強化して欲しいですね。放送事業の比率は中計では相対的に下げていくとしていますが、重要性ということで言えば、報道機関としての役割を、引き続きしっかりと果たしていって欲しいと思います。

佐々木　確かにそうですね。私たちの根っこの根っこにあるのは報道機関であるという部分ですし、テレビ、メディアとして多くの人に奉仕するということは常々考えています。

私たちの使命は、国民の命と財産を守ることです。今、戦争が起きて、混乱に次ぐ混乱の中、民主主義や人道主義が大事だとか、帝国主義は良くないのだとかいう価値観が壊れているところもあります。TBSは拡張戦略としての事業も推進しますが、その根っこにある報道機関として行動することが大事だとますます強く感じます。

女性活躍は働き方のカスタマイズから

佐々木　現在約8,000人がいるTBSグループで最大の課題の一つである「女性の働き方」について牧野さんはどうご覧になりますか。TBSホールディングス・TBSテレビでの女性ライン長の割合は20％を超え、前よりポイントアップしてきています。

牧野　「まだまだだな」と思います。海外のメディア企業では、管理職の約30～50％、イギリスのITVではITVスタジオの57％が女性ですから、そのくらいを目指して欲しいです。

これは数字の問題ではなく、女性が働きやすい会社をつくるということです。そのことが男性、特に若い男性が働きやすい会社の実現にもつながりますから、女性の管理職数や比率が上がることは重要です。今までのやり方のままでは到底50％には届きません。どこかで抜本的に、枠を外した考え方で、どうしたらもっと女性が働きやすいかを考える必要があります。

一番のネックは拘束時間とハラスメント。大切なのは心理的安全性です。「あなたは今どうしたいの？」と上司がきちんと聞き、その人に合った働き方をカスタマイズすれば、6カ月程度で少しずつ変わってきます。女性は特に、仕事もプライベートも大事にしないといけない、でもそんな自分は必要とされない、価値が無いのだ、と思いがちです。そんな風に思わずに働ける環境をつくり、今の状態のまま活躍して良いのだと認め、働き方を考え、整えることが大切です。

佐々木　「カスタマイズ」とおっしゃいましたが、個別にシミュレーションして、一人ひとりのスタイルをつくるということが大事なのですね。それは私たちはやっていませんでした。

牧野　男性も同じだと思います。育休を取る人も体調を崩す人も介護をする人もいます。多様性という面から考えると、上司が部下との1on1の際に、今どんな状況なのかを聞いて寄り添うことが必要です。

佐々木　女性の管理職が約20％になる一方で、役員の比率では既に30％が女性、という現状をどうご覧になりますか。

牧野　役員の女性のみなさんは優秀な方々ですし、頑張っているところが現場の人達に見えるのは良いことです。私自身が2、30代の頃、女性のロールモデルが見当たらず、先が見えずに会社を辞めたことがあります。ですから、取締役や役員に女性が増えるのはすごく良いと思います。

佐々木　女性が増えたことで取締役会は変わりましたか。

八木　もちろん女性の取締役が増えたことで多様性が活かされているということはあると思いますが、ダイバーシティというのは女性という観点だけで考えてはいけないと思います。



例えば社外役員の割合が高まる中で私が体験しているのは、自分達がマイノリティだと思わなくて良い環境になっているということです。私は報道もエンタテインメントも素人ですが、何か感じると意見を言ってみようか、と思える。多様性のある側の人達がマイノリティではなく、3割、4割と増えてきている意味がそこにあります。同質ではない人達がそれだけの数、存在することに意味がありますし、そのメリットをTBSはしっかりつかんでいると感じます。2割の女性マネージャーの意見に、他の8割の人達が本気で耳を傾けようと思えば、改革は進んでいくと思います。一つのステップとして良い方向にいっていると思いますよ。

佐々木　現場に行くと部長や局長よりプロデューサーの方が偉いんですよ。大体その人達は30代から40代なんですが、明らかに女性が増えています。

八木　私たちが緑山スタジオに行った時、女性のプロデューサーがワッ！と言うのに対してスタッフがみんなパン！と集まって、その方向性に従って動いていました。男女問わず力のある人をちゃんと使っているという姿を見せてもらった良い機会でした。上に対してもきちんと物が言える風土というのも良いですね。一般論としてはダイバーシティを促進して結果が出てくるまで3、4年かかると言われていますから、しっかりと時間をかけて見守って支援するプロセスが大事です。

問題が複雑化している時には多様な人がいた方が解決策も出てくるんです。同質化している集団は欠点も共有してしまうので物事が見えなくなりがちです。いろいろな人がいることの意味がじわりじわりと出て来ます。

佐々木　柔軟な働き方の提供という意味では、一旦TBSを辞めても5年以内なら戻って来られる「ジョブリターン制度」があります。元々は夫が海外赴任になった女性社員が復帰できるようにと始まった制度ですが、例えば男性が他の外資系企業で働きたいということで辞めた後にまた戻って来たいと言うので受け入れた、という例もあり、好評です。

牧野　とても良いですね。会長に「辞めたい」と挨拶に行ったら「いつでも戻っておいで」と言われたという話も聞き、そういった家族のような価値観、温かさのようなものがTBSにはあるんだなと感じました。

「最高の“時”で、明日の世界をつくる。」を本気で

八木　人的資本経営で大切なのは二つで、経営の戦略と人事の整合性が取れているかなんです。そこはCHROが新設されることでさらに良くなるのではないかと期待しています。また、少し違う観点から言うと、TBSはプロフェッショナルとして経験を積んだ人を他の分野で活かすということを社内でやっていますよね。社内のリソースを最大限いろいろなところで活用していこう、チャレンジしていこうということをやっているのが非常に良いと思います。

佐々木　社長や役員、リーダーシップを取る幹部に対する考え方で言うと、私たちは現在、報道やドラマ、バラエティーなどそれぞれの現場で頑張ってきた人間を、まだできるという年齢で引き剥がして幹部候補生にするということをやっています。例えば瀬戸口執行役員も、あのままドラマをまだ何本もつくれた段階でグローバルビジネスの分野に行ってもらうということをしました。阿部社長自身もバラエティーの分野で先頭を走ってきたプロデューサーでしたが、そういう人が一定の年齢で会社全体、グループ全体を見るリーダーとして勉強を始めて責任あるポジションに就く、ということをやっています。このようなリーダー育成の手法についてはどう思いますか。



八木　今のやり方でどんどんやられれば良いと思います。私は経営に必要なのはスキルではないと思っているので、TBSが目指すものを心から理解して想いがある人がポジションに就くことが大事です。あるビジネスで成功した秘訣をしっかりと言語化できている人は、他のビジネスの現場に行っても結構成功する、というケースを今まで見てきています。やっぱり、TBSというのは「最高の“時”」とか「明日の世界をつくる」とかを掲げているのですから、そういうことを本気で考えている人がキー・ポジションに就くことが大事だと思っています。

佐々木　最後に、これからのTBSに「厳しい注文」をお願いします。

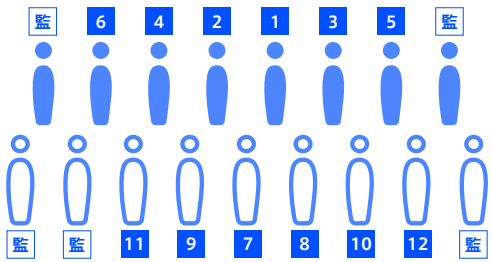
牧野　良いところと悪いところは表裏一体です。TBSって家族のような会社だと言いましたが、それがちょっとぬるま湯になったり、ぶら下がっているような人がいたり、そういうことになってはいけないので、厳しくすべきところは厳しくという、バランスが必要だと思います。

八木　視聴率でTBSは伸び率が一番良くて頑張っていると思うのですが、二番であることで満足しないで欲しいですね。日本を、世界をどうしていくのか、まさに「最高の“時”で、明日の世界をつくる。」とブランドプロミスで言っているのだから、それ、本気でやりましょうよって思います。絶対にその志を忘れずに、歯を食いしばって世の中を良くしていく、そういう存在であり続けて欲しいと思います。

取締役会のスキル・マトリックス

当社取締役会に必要なスキルセットおよび各取締役のスキルは、次のとおりです。

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



監＝監査役



番号	氏名	現在の当社における地位	取締役会出席状況	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	企業経営	財務会計	サステナビリティ	法務コンプライアンス	人材マネジメント	競争戦略	成長戦略「EDGE」		
											メディア・コンテンツ	デジタル領域	グローバル領域	エクスペリエンス領域
1	佐々木 卓	取締役会長	100%			●	●				●			
2	阿部 龍二郎	代表取締役社長	100%	○	○	●		●	●		●			●
3	龍宝 正峰	代表取締役副社長	100%	○	○	●					●	●		
4	玄馬 康志	専務取締役	100%	○	○		●				●			●
5	合田 隆信	常務取締役	-（新任）	○	○					●	●	●		●
6	中谷 弥生	取締役	100%								●	●	●	●
7	八木 洋介 社外 独立	社外取締役	100%	◎	◎	●		●		●			●	
8	春田 真 社外 独立	社外取締役	100%	○	○	●	●					●		●
9	武井 奈津子 社外 独立	社外取締役	100%	○	○			●	●			●	●	
10	ヴィランティ 牧野 祝子 社外 独立	社外取締役	100%	○	○			●		●			●	●
11	上西 京一郎 社外 独立	社外取締役	-（新任）	○	○	●		●						●
12	塚本 良江 社外 独立	社外取締役	-（新任）	○	○	●		●				●		

※◎は諮問委員会の議長を示します。
※上記スキル・マトリックスは、各取締役の有するすべての知識・経験・能力等を表すものではなく、特に期待する分野について最大５つまで●印をつけております。

役員一覧（2026年6月26日現在）



佐々木 卓
取締役会長
2015年6月就任

主な兼職：㈱TBSテレビ 取締役会長
所有株式数：77,561株



阿部 龍二郎
代表取締役社長
2024年6月就任

所有株式数：28,326株



龍宝 正峰
代表取締役副社長
2024年6月就任

主な兼職：㈱TBSテレビ 代表取締役社長
所有株式数：27,826株



玄馬 康志
専務取締役
2024年6月就任

所有株式数：23,184株



新任
合田 隆信
常務取締役
2026年6月就任

所有株式数：20,293株



中谷 弥生
取締役
2025年6月就任

所有株式数：10,788株



八木 洋介
社外取締役
2020年6月就任

主な兼職：㈱people first 代表取締役
㈱IWNC 取締役
所有株式数：494株



春田 真
社外取締役
2020年6月就任

主な兼職：㈱エクサウィザーズ 代表取締役社長
㈱ベータカタリスト 代表取締役CEO
所有株式数：494株



武井 奈津子
社外取締役
2023年6月就任

主な兼職：東京地下鉄㈱ 社外取締役
NTT㈱ 社外取締役
所有株式数：494株



ヴィランティ 牧野 祝子
社外取締役
2025年6月就任

主な兼職：㈱グローバル・キャリアデザイン 代表取締役
所有株式数：494株



新任
上西 京一郎
社外取締役
2026年6月就任

主な兼職：㈱オリエンタルランド 特別顧問
㈱みずほ銀行 社外取締役
㈱京葉銀行 社外取締役
所有株式数：0株



新任
塚本 良江
社外取締役
2026年6月就任

主な兼職：㈱神戸製鋼所 社外取締役
所有株式数：0株



藤原 哲
常勤監査役
2024年6月就任

主な兼職：㈱TBSテレビ 監査役
所有株式数：266株



津久井 直也
常勤監査役
2024年6月就任

主な兼職：㈱TBSテレビ 監査役
所有株式数：7,237株



藤本 美枝
社外監査役
2016年6月就任

主な兼職：㈱TBSテレビ 監査役
弁護士 TMI総合法律事務所 パートナー
㈱荏原製作所 社外取締役
所有株式数：0株



大島 眞彦
社外監査役
2024年6月就任

主な兼職：㈱TBSテレビ 監査役
アレス・マネジメント・アジア・ジャパン㈱ 代表取締役会長
トヨタ自動車㈱ 社外取締役
所有株式数：0株



小粥 純子
社外監査役
2024年6月就任

主な兼職：㈱TBSテレビ 監査役
公認会計士 税理士
日本調理器㈱ 社外取締役
所有株式数：0株

役員一覧（2026年6月26日現在）

執行役員

奥田 晋　重宗 宏彦
瀬戸口 克陽　井上 波
安田 淳　横井 仁
津川 卓史

グループ上席執行役員

伊佐野 英樹　石丸 彰彦

グループ執行役員

林 慎太郎　三城 真一 新任
谷澤 美和 新任　長岡 杏子 新任
志賀 順

特任執行役員

吉田 裕二　青木 ゆかり
熊埜御堂 朋子　山﨑 昌樹

新任社外役員メッセージ



社外取締役
上西 京一郎

TBSグループは、放送・配信、エンタテインメント、不動産など多様な事業を展開し、成長を続けています。一方で、事業環境の変化は加速しており、的確な対応が経営課題の一つとなっています。このような環境下で判断を行う際には、企業としての存在意義や目指す姿は何かという原点に立ち返ることが判断の確信につながると考えています。その原点は企業理念、ブランドプロミスに定義され、ブランドメッセージには創出していく価値や目指す方向性が明確に表現されており、私も強く共感しています。

前職では、訪れてくださるお客さまに最高に幸せな時間を体験していただくことを事業の価値とし、その実現に向けて、変化や挑戦を恐れず、時にはリスクを取ること、そしてメンバーが主体的に力を発揮できる環境づくりを大切にしてきました。

この考え方はTBSグループにも共通していると思います。TBSグループがお客さま、社会に約束した価値を実現していく過程では、互いに尊重し支え合う風土の醸成のもと、一人ひとりの能力や経験を最大限に活かした活発な議論と、適切にリスクを取る姿勢が重要です。

さらなる躍進の可能性を大いに秘めた組織において、企業価値の向上と持続的成長、社会への貢献の実現に向け、役割を果たしていきたいと思います。

新任社外役員メッセージ



社外取締役
塚本 良江

TBSは、EDGE戦略により「グローバルコンテンツのTBS」へ急速に進化しています。視聴者のメディアシフト（TVからスマホ）や放送業界の構造変化（リアルタイムからネット配信）に対応した、コンテンツIP強化とグローバル展開。「VIVANT」の国際的評価、「SASUKE」をもとにしたレースの五輪採用、スケボー版「KASSO」の北米展開など、その戦略性と展開スピードは真に素晴らしいと思います。

同時に、放送メディアとして「全国へ信頼される情報を届ける」社会的使命も担っています。デジタルメディア「TBS NEWS DIG」を強化し、JNN系列28局のコンテンツを「マルチプラットフォーム展開」することで、時代に合ったメディア最適化と収益強化を図る戦略にも共感いたします。

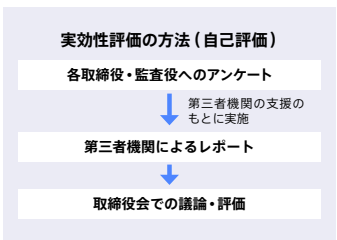
私は、IT・インターネット業界で約30年、国内初の検索エンジンなど多くのサービスをリリースしました。それら新テクノロジーは、私たちの情報取得やコミュニケーションのあり方を変革しながら社会に浸透しました。そして、その成長を支えたのは、常識を覆す革新的なビジネスモデル（データ解析に基づくリスティング広告等）でした。

新しいサービスの持続的な成長には、それを後押しするビジネスモデルが重要です。私が培ってきたデジタル領域や国内外でのビジネス創造の知見が、TBSグループの更なる企業価値向上に役立つことを願い、尽力し、また楽しみにしております。

取締役会の実効性評価

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

2025年度は、各取締役・監査役へのアンケートを実施し、第三者機関の報告書をもとに取締役会において議論し、実効性について評価を実施しました。アンケートは、①取締役会の構成と運営、②経営戦略と事業戦略、③企業倫理とリスク管理、④経営陣の評価と報酬、⑤株主等との対話、⑥取締役・監査役のパフォーマンスに関する期待・要望、⑦自己評価の観点から実施しました。



2025年度評価の概要

取締役会の実効性は概ね確保されており、主に以下を当社の強みとして評価しました。

① 取締役会の構成・運営：多様性・バランスのある構成のもと、社外役員の専門的知見を活かした建設的で活発な議論がされている。議長の適切な進行と、社外役員と経営陣との間の健全な緊張関係により、会社の成長に向けた質の高い意思決定がされる体制が整っている。

② 指名・報酬諮問委員会の適切な運営等：独立社外取締役が過半数および議長を務める体制下で、役員の指名・報酬に関する適正な審議が行われている。今後、指名・報酬制度のさらなる高度化が期待される。

③ ステークホルダーとの対話・開示：各種開示資料の質は年々向上しており、サステナビリティ情報の積極的な開示も進んでいる。株主・投資家との対話を通じて得られた意見を取締役会に適切に共有している。

一方で、実効性のさらなる向上のための課題として、主に以下の内容を確認しました。

① 投資案件や重要戦略等のモニタリングを強化するとともに、人材戦略の高度化を重要課題と認識し、議論等を実施する。

② 取締役会運営のさらなる効率化に取り組み、重要議案の審議時間を十分に確保する。

③ オフサイトミーティングの継続のほか、社外役員における事業理解の促進や対話の機会の拡充を検討する。

④ 不正な経費精算事案を厳粛に受け止め、経費精算プロセスの改善を図るとともに、グループ会社も対象に含めた行動憲章等の浸透に向けた研修の実施などに取り組む。

⑤ グループ会社を含めたコンプライアンス・リスクマネジメント体制の強化に取り組む。

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

	経営課題	取締役会の役割・運営	取締役会の構成	指名・報酬諮問委員会	社外取締役に対する支援体制
前回評価による主な取り組み	・中期経営計画の進捗状況・グローバル戦略等の重要戦略の審議・モニタリングの充実、M&A後の事業等の進捗状況の管理等、より大局的な観点での議論を実施。 ・「TBSグループ 中期経営計画2026」で掲げた目標値等を前倒しで達成したことから、2026年5月14日に「TBSグループ 中期経営計画2026アップデート」を公表。	・コンテンツIPの獲得等を行う新会社SANDBを設立し、IP獲得に関して一定の権限委譲を実施。その他取締役会付議の金額基準の引き上げを実施。	・指名諮問委員会での議論を経て、新たに2名の独立社外取締役を選任。その結果、独立社外取締役が半数、女性取締役が3分の1を占める構成となった。	・指名諮問委員会において、取締役会に占める独立社外取締役の比率を審議した結果、独立社外取締役を増員。また、社外役員の独立性基準をより透明性の高い基準に改定した。	・社外役員懇談会、オフサイトミーティングを開催。 ・新任社外役員向けにコンテンツ制作の主要な設備である緑山スタジオの視察会を開催。
今回評価による主な課題および取り組み方針	・人材戦略の高度化を重要課題として認識。また、グループ会社も対象に含めたコンプライアンス意識の向上およびリスクマネジメント体制の強化に取り組む。	・重要テーマの審議注力に向けた取り組みが一定程度進んではいるものの、投資案件や重要戦略の進捗・成果検証に関する報告・モニタリングのより一層の強化が求められる。	—	・指名・報酬制度のさらなる高度化に向けた検討を行う。	・オフサイトミーティングを定期的に、かつ、複数回実施する方向で検討する。また、その他、社外役員における事業理解・コミュニケーション機会の充実につながる施策を検討する。

役員報酬

取締役報酬の基本方針と構成

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

報酬等の基本方針

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

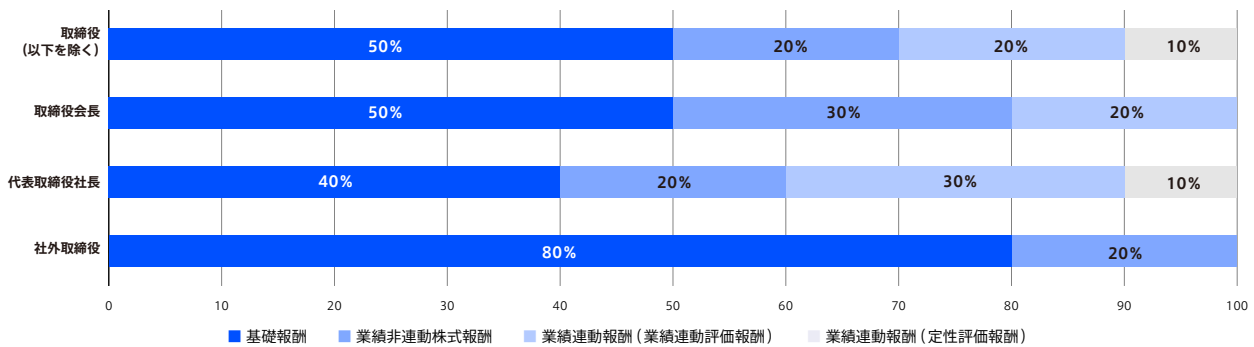
当社の取締役報酬は上記の「報酬等の基本方針」に基づき、基礎報酬、業績非連動株式報酬、業績連動報酬、中長期インセンティブ株式報酬で構成されています。

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

取締役報酬の構成

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

取締役報酬の構成割合（中長期インセンティブ株式報酬は除く）



※業績連動報酬の支給率を100％とした場合の構成割合になります。なお、業績連動報酬の評価によって社外取締役を除く取締役の報酬総額は60～140％の範囲で変動します。
※中長期インセンティブ株式報酬は、中期経営期間終了ごとに評価・支給を行う点、金額基準で支給しない点で他の報酬と異なるため、上記構成割合からは除いています。仮に、業績連動報酬の支給率を100％、中長期インセンティブ株式報酬の支給率を100％、中長期インセンティブ株式報酬の1年分の交付株式数を、2026年3月31日の東証市場における当社株式終値5,591円により金額換算した場合、基礎報酬、業績連動報酬および業績非連動株式報酬の支給合計額を1.0とすると、中長期インセンティブ株式報酬の金額換算額は約0.4～0.6程度となります。

政策保有株式・買収提案への対応方針

政策保有株式

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

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

2018年度から2023年度までの6年間で総額1,530億円規模の政策保有株式を売却しました。2024年度から2026年度の3年間では、1,350億円規模の売却を計画しており、計画を実行した場合、2018年度からの9年間の売却価額は2,880億円超となります。2024年度は約396億円、2025年度は約537億円、また2026年度も既に約162億円相当の売却を実施しており、引き続き政策保有株式の縮減に取り組んでまいります。

「当社株式にかかる買収提案への対応方針」の概要

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

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

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

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

当社は2021年5月に「TBSグループVISION2030」を、2024年5月には、「TBSグループVISION2030」の第2フェイズとなる「TBSグループ中期経営計画2026」を策定、2026年5月には目標を一部更新する形で「TBSグループ中期経営計画2026アップデート」を策定し、事業ポートフォリオの拡充、成長戦略投資のさらなる推進といった経営改革に積極的に取り組んでいます。

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

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

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

当社株式にかかる買収提案への対応方針
（会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針）
https://www.tbsholdings.co.jp/about/governance/decision.html

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制について

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

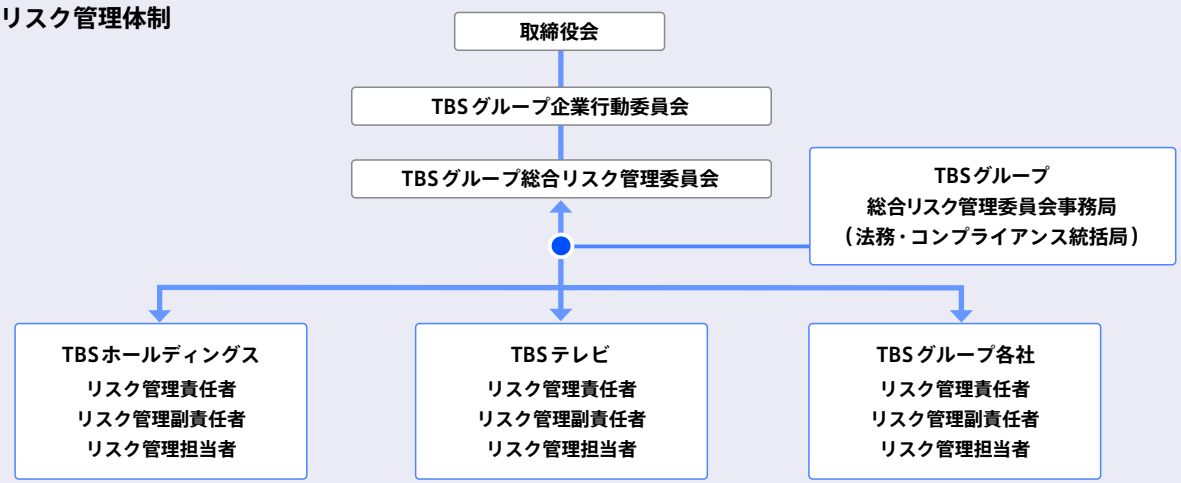
リスク管理の具体的手法については、TBS グループ企業行動委員会が監督する小委員会として設置されている「TBS グループ総合リスク管理委員会」が統括し、推進しています。同委員会は、原則として半期に一度、毎年4月と11月に開催し、当該期間中のリスク管理状況の報告を受けます。

リスクマネジメントの具体的手法

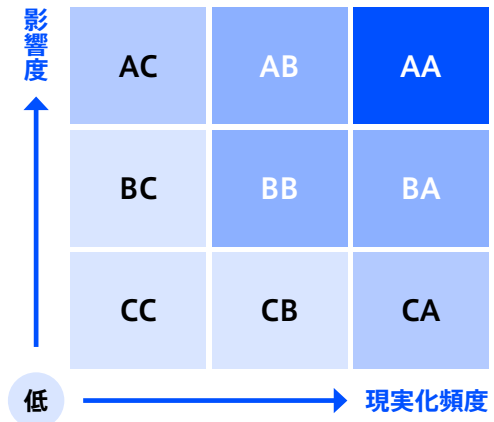
委員会では、TBS ホールディングス、およびグループ各社から報告される個別の潜在リスクを把握するとともに、それらを影響度と現実化頻度から集計しています。こうした「リスクの見える化」に取り組むとともに、仮にそのリスクが現実化した場合には、その原因を分析し、各部門において再発を防ぐための改善策を整えることで、リスクのコントロールに努めています。

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

総合リスク管理体制



TBSグループ潜在リスク評価区分



【影響度】以下5項目を3段階で評価

①企業イメージに対する影響
②人命・身体的損失に対する影響
③会社の損益に対する影響
④業務遂行に対する影響
⑤事業継続に対する影響

【現実化頻度】発生頻度を3段階で評価

A：1年に数回想定される　B：1年に1回程度　C：数年に1回程度

個人情報保護

デジタル化が進む中、TBSグループはプライバシー尊重を事業の基本に据えています。法令遵守に加え、自主的な管理体制の整備と透明性の確保を全社で推進し、信頼されるパーソナルデータの管理に努めています。

TBSグループのパーソナルデータ適用関係図



（2026年7月現在）

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

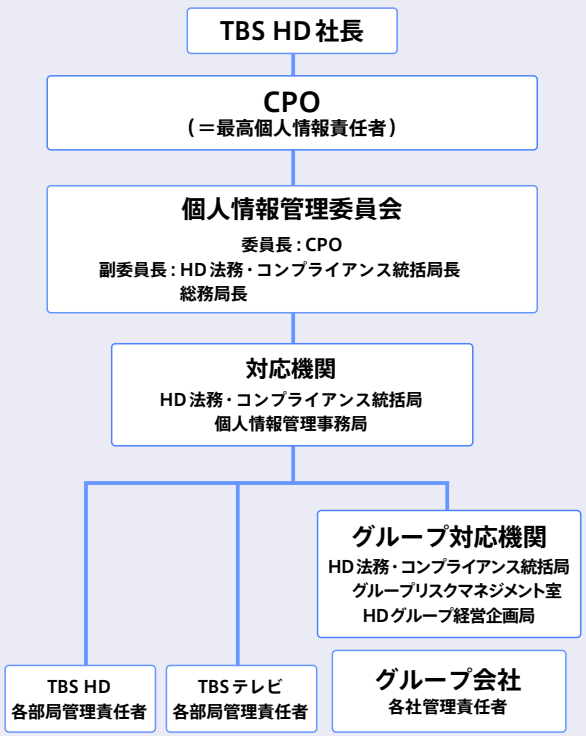
2024年7月には、TBSグループにおける個人情報やこれに関わるデータの取得・管理・利用について、わかりやすく示したWEBサイト「TBSプライバシーセンター」を公式サイト内に立ち上げました。本ページに掲載している「パーソナルデータ 適用関係図」のように、取り扱うデータの種類とその関係性を視覚的に解説するなど、透明性の確保に努めています。

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

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

個人情報等について
https://www.tbsholdings.co.jp/privacy/index.html

TBSグループ　個人情報管理体制



TBSプライバシーセンター
https://www.tbs.co.jp/privacy/

情報セキュリティ

デジタルテクノロジーを活用した事業拡大に伴い、サイバー攻撃や個人情報漏洩のリスクも増大します。このようなリスクの高まりに対応するため、TBSグループは情報セキュリティの強化を進めています。

情報セキュリティ体制

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

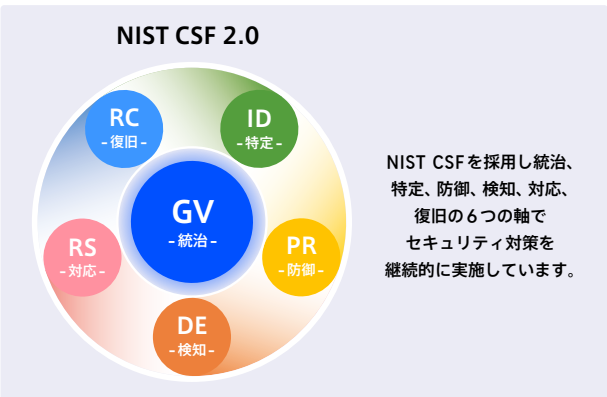
CISO（Chief Information Security Officer: 最高情報セキュリティ責任者）が任命するTBS CSIRT（Computer Security Incident Response Team）という組織を中心に、セキュリティ体制を構築しています。TBS CSIRTを中心にグループ会社の情報システム部門や、JNN系列各局、外部のセキュリティ団体との連携を図っています。CISOから取締役会へインシデント発生状況やセキュリティ対策計画の進捗と評価結果などを定期報告し共有・議論することで、経営主導のガバナンスを徹底しています。

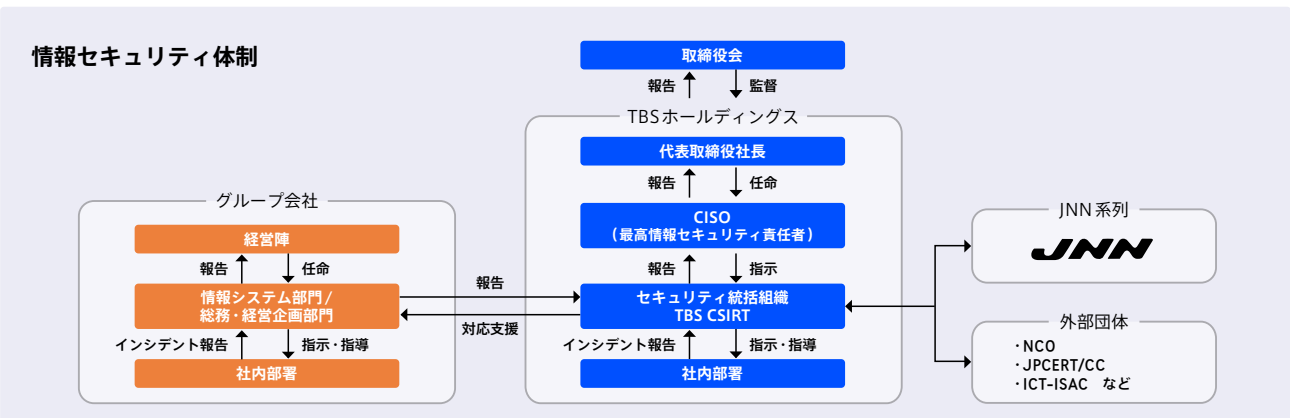
TBS CSIRTでは、セキュリティインシデント発生時の対応手順を定めたセキュリティインシデント対応要領を策定しています。国家サイバー統括室（NCO）主催の全分野一斉演習や外部講師によるCSIRT向け技術トレーニングへ参加し、有事の際の情報連携方法や対応について継続的に訓練を行っています。

継続的なセキュリティ対策の推進

TBSグループは、米国国立標準技術研究所（National Institute of Standards and Technology, NIST）が発行するセキュリティ対策の検討・推進の国際的なフレームワークであるサイバーセキュリティフレームワーク（Cybersecurity Framework, CSF）をベースに、セキュリティ対策の評価・計画・実行・改善を継続的に行っています。これにより、セキュリティインシデントの発生を未然に防ぎ、万が一発生した場合でもその影響を最小限に抑える体制を整えています。

セキュリティ対策は最新のセキュリティ技術を導入するだけでなく、一般社員のリテラシー向上のための標的型メール攻撃訓練やeラーニング、ガバナンス向上のための情報セキュリティガイドラインの整備などさまざまな観点で実施しています。さらに、自社グループ内にとどまらず、サプライチェーン全体での安全性を確保するため、「TBSグループ サステナブル調達ガイドライン」等を通じて、ビジネスパートナーへも情報セキュリティの確保を要請し、協働してリスク低減に努めています。





株主・投資家との対話

当社は、株主・投資家の皆さまとの建設的かつ透明性の高い対話を重視し、資本効率の向上や財務戦略に関する市場からの要請を真摯に受け止め、持続的な企業価値の創出とガバナンスの強化につなげております。

IR活動実績

IR活動はIR室が主体となって推進しており、2025年度は証券会社アナリスト・機関投資家向けの決算説明会を定例の中間期・通期に加えて第3四半期にも臨時に開催し、年間合計で3回開催したほか、四半期ごとの個別面談は年間合計でおよそ150回実施いたしました。

決算説明会では、定量的な情報の充実に加え、株主・投資家の皆さまの関心が高い成長領域を中心に、今後の重点施策に関する定性的な説明も強化し、わかりやすい情報提供に取り組んでいます。特に2026年2月に臨時に開催した決算説明会では、Legendary Entertainmentとの戦略的パートナーシップ締結を中心としたグローバルIP戦略を力強くアピールし、アナリスト・投資家の皆さまに理解を深めていただく工夫を凝らしました。

個別面談においては、足元の業績や来年度の見通しに加え、キャピタル・アロケーションを中心とした資本政策や財務戦略、政策保有株式の縮減、さらには生成AI活用による機会と脅威への対応方針など、より踏み込んだ対話を行いました。

これらの面談や説明会を通じて市場から頂戴した貴重なご意見・フィードバックは、IR室より取締役会や経営会議などの重要な経営意思決定機関へ定期的に報告しております。

また、経営陣と市場との直接的な対話による相互理解の深化を目指し、2026年3月にはセルサイド・アナリストを対象とした「CEO/CFOミーティング」を開催いたしました。

さらに2026年3月には、従来の国内中心の活動から一歩踏み出し、香港およびシンガポールにて海外IRを実施いたしました。この海外IRでは、現地の機関投資家と直接面談を重ね、グローバルIP戦略や、資本政策など中長期的な成長ストーリーについて、熱意ある議論を交わしました。現地投資家からは当社の成長ポテンシャルに対して高い関心と期待が寄せられました。また、その他の取り組みとして、証券会社主催の海外カンファレンスやIPをテーマとしたカンファレンスへ参加するなど、海外市場における認知度向上とともに、投資家の新たな開拓に向けた強固な土台の構築へ向かっております。

SR活動実績

2025年度のSR活動は、CFOである取締役を中心に、主にパッシブ運用を行っている約20社の国内・海外の機関投資家のESG・議決権行使担当者と約60回の面談を行いました。

テーマは、株主総会における議決権行使結果や買収提案への対応方針、資本コスト経営、人権課題への取り組み等について幅広く意見交換を行いました。また、取締役辞任に関して、速やかに説明面談を実施しました。

対話の内容は、取締役会をはじめ社内にフィードバックしており、2023年度から面談後に実施しているアンケートから得た意見や気づきも合わせて、企業価値向上の各種施策に活かし、中期経営計画の策定、実効的な取締役会の体制整備、統合報告書のアップデート等に反映しています。

2025年度に実施したアンケートの質問「次号の統合報告書で盛り込むべき内容や改善点等ありましたら、お聞かせください。」に対する機関投資家の回答の一部（原文）

統合報告書も大きく改善しており、成長戦略で示している方向性も評価できる。一方で収益性の目線は外部から見ると低いため、開示内容についても向上をお願いしたい。

事業別ROIC の開示→それをベースとした事業の分類・見直し→ROIC 改善に向けた具体的プランの策定・明示。

社外取締役と社外の人物（投資家含む）の対談、OB へのインタビューなどは、興味が湧きます。

赤坂がいかにしてメディアの発信地となり、貴社の企業価値向上につながるかについてのより解像度の高いビジョン。極力早期の政策保有株式の売却プランと、獲得資金の投資計画。

対話の中でお願いしました論点や他の投資家との対話での意見を踏まえた御社の取り組み方針や進捗など回答となる双方向のコミュニケーションツールとなることに期待しています。

過去10年の財務データ

（単位：百万円）

	2017/03期	2018/03期	2019/03期	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期
会計年度										
売上高	355,363	361,954	366,353	356,796	325,682	358,269	368,130	394,309	406,700	**424,850**
売上総利益	113,296	113,750	115,728	107,008	95,418	114,818	116,419	120,420	128,738	**141,300**
販売費および一般管理費	93,417	94,949	97,156	93,904	84,576	94,472	95,636	105,244	109,273	**116,550**
営業利益	19,878	18,800	18,572	13,103	10,841	20,346	20,782	15,175	19,465	**24,750**
経常利益	26,207	26,923	28,835	21,274	19,233	30,707	35,086	27,653	31,604	**37,373**
親会社株主に帰属する当期純利益	16,136	17,182	25,205	30,174	28,072	32,008	35,182	38,126	43,914	**52,228**
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,485	35,536	35,215	21,406	22,713	-2,853	30,632	26,535	23,283	**10,125**
投資活動によるキャッシュ・フロー	-10,078	-14,028	-21,588	5,962	-8,618	-8,154	-7,346	-29,556	13,645	**30,101**
財務活動によるキャッシュ・フロー	-36,718	-7,730	-24,387	-14,202	16,898	-8,164	-24,491	-51,012	-6,106	**9,088**
フリーキャッシュ・フロー	26,407	21,508	13,627	27,368	14,095	-11,007	23,286	-3,021	9,638	**-19,976**
会計年度末										
総資産	707,063	821,737	798,481	783,024	1,100,223	1,201,632	1,067,865	1,567,504	1,296,125	**1,628,220**
流動資産	145,479	155,660	144,192	158,800	190,053	198,692	209,058	154,399	202,958	**270,188**
固定資産	561,583	666,076	654,289	624,223	910,170	1,002,939	858,807	1,413,105	1,093,167	**1,358,032**
負債	189,633	220,786	197,189	191,093	305,338	318,629	271,681	417,557	346,892	**492,830**
流動負債	77,231	93,382	80,099	81,021	86,176	75,592	104,059	94,993	109,782	**111,216**
固定負債	112,402	127,403	117,090	110,072	219,162	243,037	167,621	322,564	237,109	**381,613**
純資産	517,430	600,950	601,291	591,931	794,884	883,002	796,184	1,149,947	949,232	**1,135,390**
現金および現金同等物	67,391	81,129	72,033	85,059	116,061	98,707	97,589	43,698	74,577	**123,897**
主要な経営指標（%）										
売上高増加率	2.0	1.9	1.2	-2.6	-8.7	10.0	2.8	7.1	3.1	**4.5**
営業利益増加率	15.7	-5.4	-1.2	-29.4	-17.3	87.7	2.1	-27.0	28.3	**27.1**
営業利益率	5.6	5.2	5.1	3.7	3.3	5.7	5.6	3.8	4.8	**5.8**
親会社株主に帰属する当期純利益率	4.5	4.7	6.9	8.5	8.6	8.9	9.6	9.7	10.8	**12.3**
ROE	3.4	3.2	4.3	5.2	4.1	3.9	4.3	4.0	4.2	**5.1**
ROA	3.9	3.5	3.6	2.7	2.0	2.8	3.1	2.1	2.2	**2.6**
自己資本比率	71.1	71.2	73.2	73.9	71.0	72.3	73.1	72.6	72.2	**69.3**
総資産回転率	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	**0.3**
PER	21.5	22.9	14.0	8.7	13.2	9.5	9.1	18.8	15.6	**16.9**
配当性向	30.3	30.5	22.9	17.2	18.3	19.7	20.1	18.9	24.9	**25.3**
1株当たりの情報（円）										
1株当たり年間配当金	28.00	30.00	33.00	30.00	30.00	37.00	42.00	44.00	68.00	**84.00**
EPS	92.46	98.38	144.31	173.28	164.32	187.35	208.76	232.28	273.04	**331.42**
BPS	2,878.29	3,349.52	3,347.03	3,356.30	4,575.61	5,087.12	4,726.87	7,038.78	5,847.77	**7,192.17**

非財務データ

下記以外の非財務データについては、「ESGデータブック」もご参照ください

ESGデータブック
https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/ESGdatabook.html

環境 Environment

			範囲	単位	22年3月期	23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期	備考
GHG排出量*		スコープ1	TBSグループ	t-CO_2	3,867	18,010	6,249	5,845	**6,642**	
		スコープ2	TBSグループ	t-CO_2	25,355	19,984	12,675	12,649	**8,384**	
		スコープ1+2 合計**	TBSグループ	t-CO_2	29,222	37,994	18,924	18,494	**15,025**	
		スコープ3***	TBSグループ	t-CO_2	—	—	243,140	431,668	**463,033**	
		スコープ1+2+3 合計	TBSグループ	t-CO_2	—	—	262,064	450,162	**478,059**	
GHG排出係数		スコープ1+2+3 合計	TBSテレビ	t-CO_2/百万円	—	—	0.5348	0.4917	**0.5586**	百万円の売上に対し発生したCO_2相当量
エネルギー使用量****		電力使用量	TBSグループ	GJ	385,399	519,265	598,997	607,605	**498,546**	
水資源使用量		取水量合計	TBSグループ保有施設	㎥	299,166	324,058	343,404	353,513	**371,422**	
排水量		排水量合計	TBSグループ保有施設	㎥	232,918	252,236	253,115	281,633	**264,517**	
廃棄物重量***			TBSグループ	t			1,651	2,074	**1,997**	

*スコープ1排出量はグリーン熱証書の活用による自主削減努力を反映した数値となります。第三者保証取得済みのスコープ1および2排出量については、ESGデータブックをご確認ください。
**22年3月期まではTBSホールディングスおよびTBSテレビを算出範囲としています。
***24年3月期はTBSホールディングス、および基幹6社（TBSテレビ、TBSラジオ、BS-TBS、TBSスパークル、TBSグロウディア、TBSアクト）を対象としています。
****21年3月期まではTBSホールディングス、TBSテレビ、およびスタイリングライフ・グループを算出範囲としています。

社会 Social

		範囲	単位	22年3月期	23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期	備考
従業員 Employees									
従業員数		TBSグループ	名	6,454	6,586	7,992	8,095	**8,518**	
女性従業員割合		TBSHD＋TBSテレビ	%	23.0	23.4	24.2	25.2	**26.4**	
女性管理職比率*		TBSHD＋TBSテレビ	%	14.3	14.3	15.8	15.9	**18.3**	
障碍者雇用率		TBSHD＋TBSテレビ	%	3.12	3.01	2.94	2.80	**2.60**	
社員離職率		TBSHD＋TBSテレビ	%	1.78	2.33	2.27	2.18	**0.88**	
TGU講座**	講座の総時間	TBSグループ	時間	440	448	400	414	**435**	
	受講者数（延べ）	TBSグループ	名	14,600	18,000	19,250	17,041	**14,021**	
地域社会 Community									
寄付金額*		TBSHD+TBSテレビ	百万円	34.1	19.1	35.8	30.6	**63.7**	

*26年3月期より、管理職の範囲を「部門長」に変更しました。
**TGU（TBSグループユニバーシティ）はTBSグループ全従業員に学びの機会を提供するための企業内大学です。

ガバナンス Governance

		範囲	単位	22年3月期	23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期	備考
コーポレート・ガバナンス Corporate Governance									
取締役数	合計	TBSHD	名	9	9	10	10	**9**	年度末時点　※2026年6月26日より12人
	女性	TBSHD	名	0	0	1	1	**3**	年度末時点　※2026年6月26日より4人
	独立社外	TBSHD	名	3	3	4	4	**4**	年度末時点　※2026年6月26日より6人
コンプライアンス Compliance									
贈収賄・腐敗に関する重大な違反件数		TBSHD＋TBSテレビ	件	0	0	0	0	**1**	
政治献金額		TBSHD＋TBSテレビ	百万円	0	0	0	0	**0**	

会社・投資家情報

株価の推移（円）



会社概要（2026年3月31日現在）

商号	株式会社TBSホールディングス
設立	1951年5月
所在地	〒107-8006 東京都港区赤坂5丁目3番6号 03-3746-1111（代表）
発行済株式総数	165,591,065株
単元株式数	100株

株主数	14,540名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
決算日	3月31日
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
会計監査人	有限責任　あずさ監査法人

株式の所有者別状況

※単元株主数11,811名の内訳

金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等	個人その他
27.57%	1.65%	44.42%	17.79%	8.57%

大株主の状況（2026年3月31日現在）

株主名	特株数（千株）	割合（%）※
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	15,116	9.41
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 （退職給付信託口・株式会社電通口）	9,310	5.80
株式会社MBSメディアホールディングス	9,018	5.62
三井不動産株式会社	5,713	3.56
株式会社NTTドコモ	5,713	3.56
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,473	3.41
日本生命保険相互会社	5,006	3.12
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	4,867	3.03
株式会社ビックカメラ	4,190	2.61
株式会社講談社	3,771	2.35

※1 発行済株式（自己株式を除く。）の総数に対する所有株式数の割合の算定上、発行済株式総数から控除する自己株式には、株式付与ESOP信託および役員向け株式交付信託が所有する当社株式は含まれておりません。
※2 上記のほか、当社が所有している自己株式5,026千株があります。

外部評価（主要なESG指数への採用状況）

MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）	2025年12月に初選定
FTSE JPX Blossom Japan Index	2024年度より継続選定
FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index	2023年度より継続選定
FTSE4Good Index Series	2024年度より継続選定

株主優待制度
https://www.tbsholdings.co.jp/ir/stakeholders/benefits.html

株主優待（2026年度）

株数	100株以上	300株以上	500株以上	500株以上を3年以上保有	1,000株以上	1,000株以上を3年以上保有
内容	・新人アナウンサー写真入りQUOカード　額面1,000円分 ・TBS番組リハーサル参加【抽選】　「オールスター感謝祭」【抽選】、「SASUKE」【抽選】などにご招待 ・「SASUKE」　収録観覧【抽選】 ・TBSショッピング割引（2回のお買い物につき、一部商品除き30% OFF） ・TBS社内見学　株主様特別版【抽選】	「吉田類の酒場放浪記」 ファンミーティングへのご招待【抽選】	大型お笑い番組観覧【抽選】	PLAZAショッピングカード 額面2,000円分	当社出資の映画・ イベントへご招待【抽選】	番組「輝く!日本レコード大賞」観覧【抽選】


ときめく
ときを。
TBS
www.tbsholdings.co.jp