

People

人的資本・人權

『THE TIME,』

人的資本分野 この1年の取り組み

人的資本経営の理念・戦略 人材育成方針と社内環境整備方針

TBSグループが取り組む重要課題（2022年5月公表）

マテリアリティ01から

- ・「**オリジナルIP**」を生み出すクリエイターの育成・獲得
- ・「**チャレンジ**」を支えることが出来る風土・仕組みづくり
- ・「**海外展開**」のための人材獲得と体制強化

マテリアリティ05から

- ・「**多様な人材**」が活躍できる公正かつ心身に安全な労働環境づくり
- ・働く仲間の「**スキルアップ**」のための**教育訓練の充実**

TBSグループは2022年度、人的資本経営の理念・戦略などを制定しました。

従業員・働く仲間を、人件費ほかのコストがかかり、働くうちに消耗する存在ではなく、無限の価値を生み出す可能性を秘めた「資本」と捉え、人だけが生み出せる魅力的なコンテンツを事業の中心に据えたVISION2030を達成する上で何が重要かを点検・議論した上で、「人材育成方針」と「社内環境整備方針」を定め、両方針に基づいた戦略・施策・KPIを整理しました。

プラットフォーム、受け手の嗜好の多様化に伴い、社会における「テレビの立ち位置」の弱体化が言われる昨今、当社は、今回開示した戦略のもと、世界に愛されるオリジナルコンテンツを「つくる」ことはもちろん、それらを「拡げる」人とのバランスが取れた組織、お互いを尊重する集団を目指します。また、良好で合理的な労働環境・コンプライアンス遵守が徹底された組織において、各々がスキルアップを実現できることを目指します。

TBSグループ 人権方針

TBSグループは社会の一員として、人権尊重の重要性を改めて認識し、役職員を含むあらゆるステークホルダーの基本的な人権を尊重する責任を果たすよう努めています。また、すべてのサプライヤーに対して本方針の遵守を期待します。→P.85

人的資本経営理念

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

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

TBSグループはこの人的資本経営を通じて企業価値向上を図ります。

戦略 1 人材育成方針

- 1 **社会に貢献するオリジナルIP開発とクリエイティブ強化を担う人材ポートフォリオ形成**
- 2 **EDGE戦略を支えるためのビジネス系人材のポートフォリオ形成**
- 3 **クリエイティブとビジネスを両立させる経営人材層の育成**

戦略 2 社内環境整備方針

- 1 **スキルアップをサポートし、ロングタームでチャレンジできる仕組みの形成**
- 2 **「個人」の多様な「働き方」を推進し、人材の定着率を高める**
- 3 **働く仲間と家族が健康で人生を送れる健康経営の促進**



世界に愛される
オリジナル・コンテンツ
を生み出す

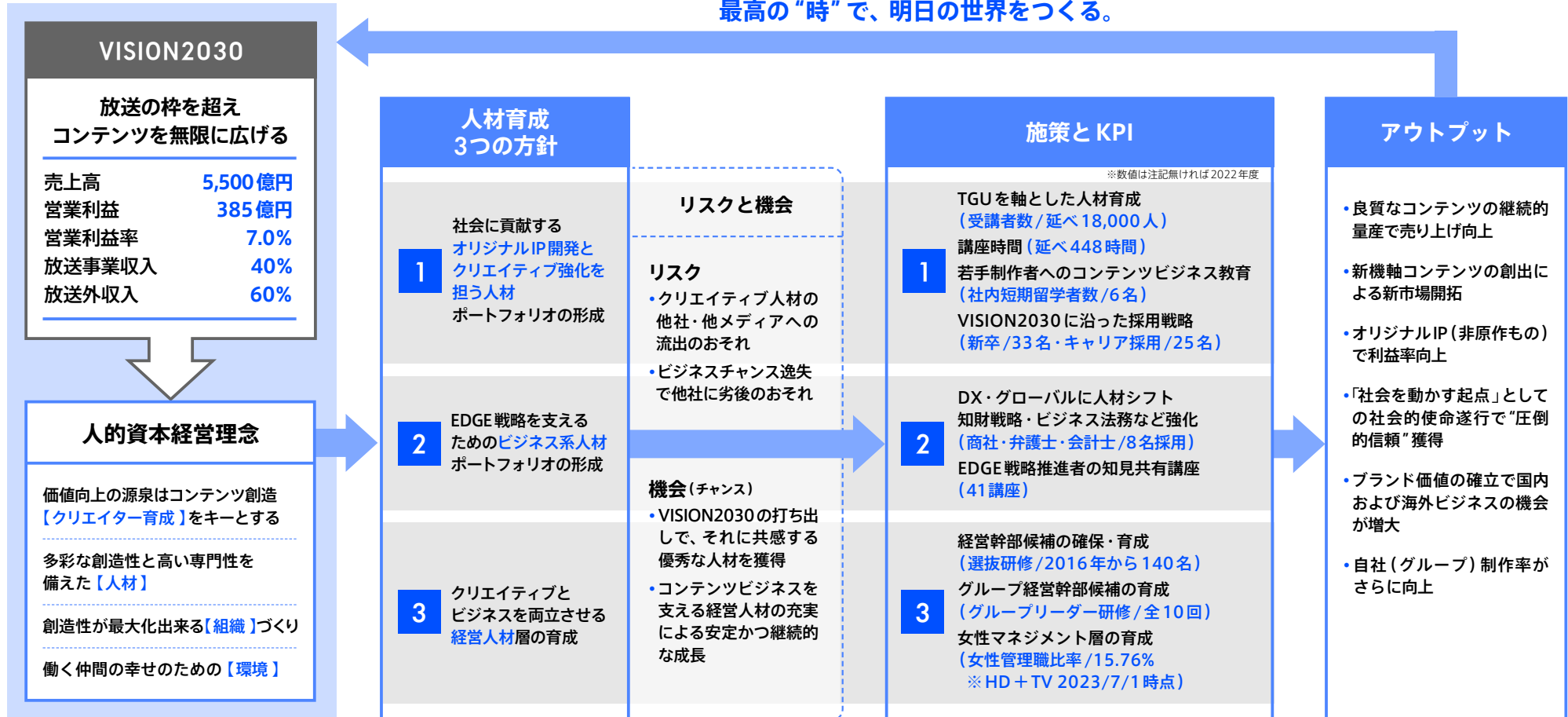


すべての働く仲間に
「最高の“時”」を

人的資本経営 人材育成方針

「つくる」人材と「拡げる」人材を両輪で育成・強化

最高の“時”で、明日の世界をつくる。



人事労政局長メッセージ

未来への成長を紡ぐ ― TBSグループの人的資本経営戦略と挑戦



株式会社TBSホールディングス人事労政局長

重宗 宏彦

profile

1998年 キャリア入社

報道局、コンテンツ事業局などを経て

人事部で採用、企画、シニア制度などを担当

人事部長、管理部長、経営企画局長、事業投資戦略局長を経て

2022年より人事労政局長

この度公表した「TBSグループ人的資本経営」は、昨年、人事労政局、TBSグループユニバーシティなどのメンバーを中心にWGを立ち上げ原案を策定、その後、数度にわたる経営レベルでの議論を経た上で承認されたものです。ご覧いただいた「人的資本経営理念」と「6つの戦略」は、東京放送から社名を変え、コンテンツカンパニーに脱皮中の我々が、これまで無意識に取り組んでいた施策を全て棚卸しし、「理念」と「戦略」に紡ぎなおし可視化したものですが、加えて過程で浮かびあがった強化分野も意識したものとなっています。

人材育成方針にある「クリエイティブ人材」を大切に育成することは、時々の経営方針に関わらず暗黙の了解で力を入れてきたことですし、もちろん、今の時代に合った育成方法への対応も、経営戦略云々の前に当然のようにやってきたことです。ただこれからは、様々なデバイスやマネタイズポイントに合わせて、コンテンツを創る必要が益々増えていきます。社内だけでなく外の知見も必要ですし、高い視座から戦略、施策を打っていく分野と考えています。

次に「ビジネス人材」ですが、コンテンツをEDGE戦略で拡張する、コンテンツ（商品）がわかるビジネスプロデューサーの拡充も我々には急務です。外部獲得もやりますが、コンテンツを理解している人材はやはり社内に多くいて、内部育成が結果的には得策

なのではないかと考えています。作品を世界に展開することにチャレンジしたいクリエイターたちを、どう育てていくのかも課題です。

なお、人材育成については、我々には企業内大学「TBSグループユニバーシティ」(TGU)があり、その役割の一翼を担っています。TBSグループ各社が個社で人材育成を施し、更に、TGUがグループ全体の人材育成をグループ横断でサポートするという、2層構造での人材育成施策を開発、展開しています。

一方、社内環境整備についても、今回、棚卸しをやってみて、実は進んでいた面が多くあったことに気づきました。例えば、男性の育休取得が目立っていますが、人生の様々な局面に応じた働き方をサポートする休み方など、法律の定めを上回る制度も整えられています。また今年「健康経営優良法人」の認定を受けましたが、申請作業をやってみてわかったことは、業界イメージとは異なる社員の健康意識の高さでした。今後は、キャリア形成に対して多様な考えを持つ若手に対応した施策や、コミュニケーションの促進、エンゲージメントの向上など意欲的に取り組んでいきます。

この度の「人的資本経営」は“初稿”ですが、変化が続く外部環境と継続的なTBSの変革に合わせ、また、ステークホルダーの皆さまにもその有効性がより理解されやすいものになるよう、磨き続けていきます。

最高の“時”を生み出す人材

成長と変革の舞台 ― 社内大学「TGU」が切り拓く未来



2018年に開校した社内大学「TGU」。学びを通じてグループ全体の一体感を高め、成長を支援しイノベーションを生み出す風土醸成を促進しています。VISION2030達成に向けた人材を育成し、総合メディア企業への変革を推進します。

TBSグループユニバーシティは2018年に従業員の要望から誕生した「社内大学」です。年間を通じて研修や講座を開催し、グループ8,000人の「学びのプラットフォーム」の役割を担っています。デジタルメディアの台頭により先を読むことが困難な今の時代、組織として強く生き残るためには一人ひとりが変化の激しい時代の波に敏感に感じ、学び、考え、次の一手に挑戦し続ける必要があります。そのような経営戦略の一環としてスタートしたTGUの運営理念は以下の3点です。

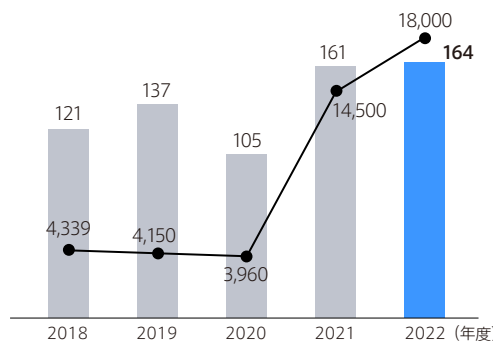
- ① TBSグループ全体の成長力の底上げ
- ② TBSグループの一体感を高める
- ③ イノベーション（新規ビジネス）を生み出す風土の醸成

グループで働くすべての人が「自律的な人材」へと成長し、新しいコンテンツやビジネスを生み出すことで企業価値をさらに高め、「永続的に勝ち続ける」ことを目指しています。

2021年に「VISION2030」が発表されてからは、さらに学びの目標が明快になりました。私たちは長年、放送事業会社としてひたむきに走ってきました。しかし、これからの時代は、私たちが誇るコンテンツ制作力を活かした「総合メディア企業」へ変革することが求められています。「VISION2030」を達成するためにもグループ全体で一層人材育成に力を入れ、人的資本をより充実させていくことに舵を切りました。グループ合同で行う研修をより充実させ、グループシナジーを発揮した新規ビジネスの開発の基盤となる人材育成を行っています。

オンライン講座の浸透で受講者数増加

■ 講座数 ● 受講者（のべ人数）



2022年度は160に及ぶ各講座・セミナーを開催。そのうち50を越す講座が各部局・各グループ社からの自発的な企画提案によるものでした。社内講師による「ナレッジの共有と提案」が定着し、知見をグループ全体に広げることでイノベーションの契機にしたという機運が高まっています。

2022年1月には、放送センターに隣接するThe Hexagonに「TGUキャンパス」が誕生しました。TGUを一つのハブとしたグループ人的資本経営は今後も進化を続け、企業価値の向上に向けてグループで働くすべての人に「最高の学びの時」を提供します。



最高の“時”を生み出す人材

未来を見据えた人材育成 — 教育研修と1on1

EDGE戦略の鍵は、クリエイティブ人材とビジネス人材双方の育成の両立です。その実現のため、様々な教育研修を充実させるとともに、組織内の信頼関係の強化、部下の成長支援を目指して2022年度からは「1on1」も導入しました。

社会に貢献するオリジナルIP開発とクリエイティブ強化を担う人材ポートフォリオ形成に向けて

1996年に人事部から「教育研修部」を独立させ、「人権」「放送法」など、社会に貢献するメディア人として必須の研修を全社員に行ってきました。入社8年目（想定30歳）までは階層別研修を充実させ、新入社員研修および2・3・5・8年目の終日・集合研修を実施。8年間で、一人あたり520時間の研修時間を確保し、自律して成長出来る人材育成の基礎を固めます。

EDGE戦略を支えるための
ビジネス系人材のポートフォリオ形成に向けて

DX・海外ビジネスのエキスパート、弁護士や公認会計士、マーケティング人材などのスペシャリストを中途キャリア採用（2022年度：新卒33人に対し中途キャリア採用25人）。研修やTGUでは社内講師を務めてもらうなど、新たに加わったビジネス系人材が社内で縦横無尽に活躍、さらに成長できる機会を創造しています。

クリエイティブとビジネスを
両立させる経営人材層の育成に向けて

現場目線から視座を上げ、経営への意識改革を促すことを目的に、年次や所属を超えて一堂に会する「35歳研修」を実施しています。さらに2016年からは、次世代リーダー候補を対象とした選抜型の半年研修を導入。経営人材プールの役割を果たし、延べ140人の受講者から、これまでに役員・執行役員10人、局長29人を輩出しました。

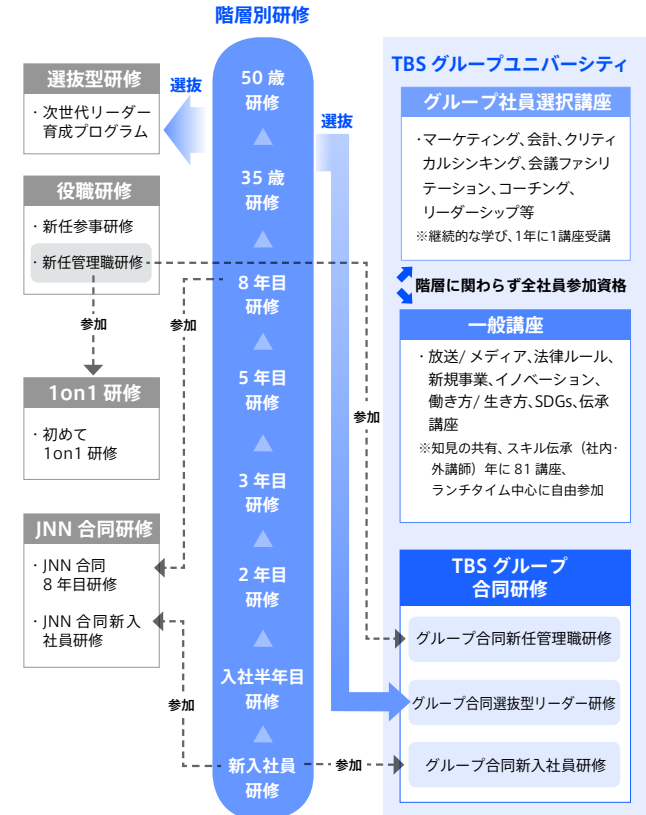


1on1 月に1度、部下の成長のための20分

2022年4月にスタートしたTBSテレビ社の新制度「チャレンジ促進1on1～自分の成長のために、上司が取ってくれる時間～」は、上司が部下の話を毎月1回、20分間聞く、1対1の対話です。導入に際しては、講師に本間浩輔氏（Zホールディングス・シニアアドバイザー）を招き、全社員向けの体験研修も実施。上司にとっては、これまで知らなかった「部下の魅力や能力を知る」きっかけになるもので、長く継続させ、TBSの文化とすることを目指します。



人材育成の研修と学びの体系



バラエティ番組制作プロデューサー

“教え、教えられる”文化を根付かせたい

TBSでは将来の経営層育成を目的に「次世代リーダー育成プログラム」を実施し、全社から選抜されたメンバーが、グループの経営課題検討に毎年取り組んでいます。コンテンツ制作の現場から参加した2022年度のメンバーに、自身や会社にかけている変化について聞きました。



株式会社TBSテレビ コンテンツ制作局バラエティ制作一部

高宮 望

profile

2002年入社。
AD、ディレクターを経てプロデューサーに。
現在の担当番組は「CDTVライブ！ライブ！」
「中居正広の金曜日のスマイルたちへ」「音楽の日」
「輝く！日本レコード大賞」

「先輩の背中を見て育て！」からの転換

「次世代リーダー育成プログラム」に参加して、番組のプロデューサー（＝リーダー）としてどうあるべきかを、改めて考える良ききっかけになったと感じています。そして、部署が違う同世代の先輩、後輩とのディスカッションからも大きな刺激を受けました。

さらに、いずれ自分が番組のプロデューサーでなくなったとしても、番組のスタッフが変わらず成長し続けていけるシステムを構築しておかなくてはいけないのでは…と考えるようになりました。私がADだった頃は“先輩の背中を見て育て！”を実践する日々でした。日夜、先輩と一緒に編集室に入り、編集していく様子を間近で見て学び、先輩たちと長時間会議をしながら、どうしたらもっと面白くなるか？をとことん考える。そんな風にかつては先輩の背中を見て学ぶチャンスが沢山ありましたので、自然と育っていく環境があったように思います。しかし現在は、働く時間に限りがあり、ディレクターは自分のパソコン上で編集が完結してしまうなど、これまでの様な“先輩の背中を見て育て！”は通用しない環境に大きく変化しました。だからこそ、私自身を含めた先輩制作者たちが、“後輩を育てるのだ”という意識を強く持つことが、これから先、非常に重要だと思っています。先輩から教えてもらった後輩は、きっと自分が先輩になった時に、“自分が教えられたことを、今度は後輩に教えたい！”という意識になるはず。 “教え、教えられる”文化が、永続的にTBSグループに根付いていくと良いなと思っています。

クリエイティブをビジネスとして広げていく

TBSを取り巻く現状を見ると、つくった番組をビジネスとして、さらにどう広げていけるかを考えることは、制作者としてとても大切だと感じています。私が担当している「CDTVライブ！ライブ！」では、2021年からライブエンタテインメント局と組んで、外の会場で“CDTVライブ！ライブ！フェス”を始めました。始めたからこそ感じるのが、やはり一番重要なことは、まず放送している番組自体が良質なクオリティで、視聴者に支持されていないといけません！ということです。制作者として、①人気番組をつくる②さらにビジネスでも広がりをさせる、この両輪を必ず忘れてはいけないと肝に銘じています。

そして、会社は今キャリア採用をどんどん行っていて、様々な背景を持ったビジネス人材が増えています。放送・配信・事業・グッズ販売など、展開できる仕組みは社内十分に整っていると思いますが、“まずこのビジネスをどう成功させるか？”を考えることについては、私たちはまだまだ素人集団です。だからこそ、日々加わる新しい仲間たちと共に、ビジネスを成功させるためにはどうすれば良いか？のロードマップをしっかりと作成するなど、彼らと積極的に関わり、それぞれ“教え、教えられる”ながら、今後TBSのビジネスを拡げていくことが大切だと感じています。



人的資本経営 社内環境整備方針

スキルアップ支援・多様性尊重・健康経営で「安心」の環境を

最高の“時”で、明日の世界をつくる。



社内環境整備 働きやすい職場環境の整備

すべての働く仲間が活躍できる職場をつくる

TBSでは、多様な価値観や発想を持つ人が共に働き、新たな価値を創り出す、TBSらしい働き方「T-work」を推進しており、2023年3月には、「健康経営優良法人2023」に認定されました。

「健康経営優良法人2023」に認定

TBSホールディングスとTBSテレビは、2023年3月経済産業省および日本健康会議が共同で実施する健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）」に認定されました。健康経営優良法人認定制度とは、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する認定制度です。

TBSは、2021年度に策定したサステナビリティ方針のもと、安全で働きがいのある創造性を発揮できる職場づくりを目指して、様々な施策に取り組んできました。今回の認定では、特に「従業員間のコミュニケーションの促進」「退職後の職場復帰、就業と治療の両立」「女性特有の健康課題への対応」の3項目で高評価を得ています。

働きやすい職場環境の整備として健康経営で解決したい経営課題（重点指標）を測定し、ESGデータとして公開しております。



重点指標

項目	範囲	単位	2021年度	2022年度	目標値
離職率	TBSHD + TBSテレビ	%	1.39		1.39以下
アブセンティーズム※1		日		1.8	1以下
プレゼンティーズム※2		点		70	70以上
ワーク・エンゲージメント（活力・熱意・没頭）※3		点		3.6	3.6以上

※1 傷病による欠勤日数

※2 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ズムを用いた調査結果

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

多様な人材が活躍できる雇用環境の整備

TBSは育児・介護・病気治療等のさまざまなライフイベントの中、多様な人材が働き続けられる環境の整備を進めています。育児休業を取得しやすい環境を整え、グループ全体で特に男性の取得率を上げるため、2022年4月には社内Cloudに「育休サイト」を開設し、制度説明や体験談などを掲載しています。10月には新たに「出生時育児休業（通称：産後パパ育休）」制度を創設しました。2022年度すでに4人の男性社員が産後パパ育休を取得しています。こうした結果、2022年度のTBSの男性育休取得率（育

児休業＋育児目的特別休暇）は66.7%にも上り、前年度に比べて23.8ポイントアップしました。

また、TBSは女性管理職の登用を進めています。事業の中核を担うライン局長、センター長、ライン部長などの管理職のうち、女性が23名、全体の16.5%となりました。

障がい者雇用

～「レポート」作成で番組制作をサポート

グループの中核を担うTBSテレビ社の障がい者雇用率は2023年4月1日現在2.9%、その多くが在宅で勤務しています。これまでは個人で完結する業務に集中していましたが、コロナ禍においてテレワーク環境が急速に進歩した結果、グループ単位の業務や、密なコミュニケーションが必要な業務も行えるようになりました。その一つが、コンテンツ制作局の「つぶやきレポート」です。障がいがある社員が、在宅で、番組に対するSNSの反応をリアルタイムで分析し、自分の感想も入れながら、社内にフィードバック。視聴者に一番近い制作スタッフとして、番組制作をサポートし、視聴率向上の一助を担っています。

レポートを通じて、このチームの活躍ぶりを多くの社員が知ることで、「障がいも個性」と理解し、多様な個性が尊重される会社全体の風土の醸成にも繋がっています。



66.7%

男性育休取得率（TV+HD）
（育児休業＋育児目的特別休暇 2022年度）

16.5%

女性ライン職比率
（2023年7月1日現在）

社内環境整備の取り組み

クリエイティブの現場を働きやすくサステナブルに

TBSでは、番組制作現場をさらに働きやすくサステナブルにしていくために、スタッフの業務負担軽減につながる最新技術の導入や職場環境の整備などを積極的に推進しています。

働き方に関する「制作会社ミーティング」を実施

2022年10月、コンテンツ制作局、情報制作局、スポーツ局の3局合同で、働き方に関する制作会社向けの説明会を初めて実施しました。

制作会社計147社に対し、制作スタッフが働きやすい職場にするためにオフィスのリノベーションを進めていることや、TBSグループ全社のコンプライアンスへの取り組みなどを説明しただけでなく、制作会社からも積極的に意見やアイデアを貰い、新たな課題について対話を進めています。制作会社と良好なパートナーシップを築きながら、さらにサステナブルな制作現場を実現していくことを目指しています。

ICTを活用した業務負担軽減

TBSではスタッフの業務負担軽減につながる最新技術を自ら開発・導入・運用し、ICTを活用した業務負担軽減に積極的に取り組んでいます。

文字起こしエディタ「もじこ」は、番組制作の現場で多大な時間を要する「文字起こし業務」をAI音声認識技術により最小限に抑えることを可能にし、スタッフの作業負担を大きく改善したと

して高く評価されました。TBSのみならず、JNN系列27局に導入されており、外部企業に対しては代理店を通じて、計24社に導入されています。

デジタルサイネージシステム「はるすけ」は、これまで全て手書きで作成していた出演者案内及びスタジオスケジュールをWEB上で完結できるようにしたシステムです。導入によって、スタッフの労働時間を、放送センター全体で約330時間/月(推定値)削減することに成功しました。

また、2022年10月には、完成した番組データをオンラインで入稿できるシステム「TBSメディアブランチ」を導入しました。これにより、直接XDCAM(物理メディア)を運搬、納品する必要がなくなりました。

さらに2022年からは、ドラマ制作の現場で、収録後の素材の高速伝送が始まりました。緑山スタジオと赤坂の編集室の間で素材を運搬する必要がなくなったほか、収録後、短時間で編集映像を見て修正できるようになり、クオリティの向上にもつながっています。



デジタルサイネージシステム「はるすけ」



メディアブランチ

働きやすくサステナブルなオフィス環境へ

放送センター全体でリノベーションを進め、明るく開放的なフロア、ロケ機材の収納スペースや、動画編集用ブースの設置などを実施。全てのスタッフが気持ちよく働けることができるオフィス環境を整えています。

TBSスパークルでは2023年1月、「更なる一体化」と「SDGs」をテーマにオフィスを改修。社員とスタッフが誰でも使用できる交流スペース「LOUNGE18」を設置し、部署や立場の垣根を超えたコミュニケーションを促進させています。

ソロワークエリア、グループワークエリアをつくるなどデスクの配置にも工夫を凝らし、ワークスタイルに合わせて働く場所を自由に選ぶ、働き方の多様化を実現しています。

また、制作現場で余った物や、今までは廃棄していたものを集めてリユースする共用の備品ストッカー「SHARE DOCK」を設置。各番組で所有していた備品を社内で共有するなど、無駄の削減を図っています。



「LOUNGE18」木の温もりを感じる空間で新たな発想のイノベーションを起こす



「SHARE DOCK」ファイルやホチキス等50種類を超える備品が揃っている

BS-TBS ドラマ制作プロデューサー

インティマシー・コーディネーターの導入 「人を大切にする」制作現場へ

2022年10月期放送の連続ドラマ『サワコ ～それは、果てなき復讐』(BS-TBS)では、性的なシーンの撮影で俳優の身体的・精神的な安全を守り、監督の演出意図を最大限実現できるようにサポートする「インティマシー・コーディネーター」を導入しました。日本のテレビドラマでは先駆的なこの取り組みについて、プロデューサーが語ります。



株式会社BS-TBS コンテンツ編成局制作部

有我 健

profile

2007年 広告会社に入社。
新聞や雑誌媒体などの広告を扱う営業職に携わる。
2013年 BS-TBS にキャリア入社。
営業部、編成部などを経て2022年より現職。ドラマ、バラエティ番組、紀行番組など複数の番組においてコンテンツプロデュースを行っている。

「インティマシー・コーディネーター」導入への挑戦

BS-TBS では、昨年約11年ぶりに連続ドラマを制作し、その一つとして電子コミック原作の「サワコ」を映像化することになりました。原作はラブストーリーあり、サスペンスあり、ホラーありの独特な世界観で、その中に散りばめられた性的な描写も、主人公のサワコという女性を描く上で重要な要素だと考えました。

一方、映像業界で様々なハラスメントが問題になっている昨今、性的なシーンを撮影することで生じうる課題も想像できました。どうしたら原作者の想いをうまく映像化できるだろうと考える中で、「インティマシー・コーディネーター」の浅田智穂さんとの出会いがあり、幸運にもチームに入っていただくことになったのです。

脚本が出来上がったら、まずはプロデューサー、監督、浅田さんの三者で台本を読みながら、“インティマシーシーン”に該当する部分を確認します。その後、浅田さんは俳優とも話し、お芝居をする上で問題はないか、不安なことはないかなどを確認します。さらに、現場でインティマシーシーンの撮影に入るときは、改めて浅田さんが俳優に監督の演出意図を伝え、丁寧にコミュニケーションを重ねます。また、スタッフも声を掛け合って、現場やモニター周りは最小限の人数で撮影を行うように配慮していました。

初めての試みであったため、現場に戸惑いもあったと思いますが、監督をはじめチームの皆様にご理解とご協力をいただき、一緒に取り組めたことがとても大きかったです。

気持ちの良い現場で、持続可能な制作体制をつくる

今回、関係者にはハラスメントを未然に防ぐための「リスペクトトレーニング」を受けていただきました。これは、ある行為がハラスメントであるか白黒をつけるものではなく、「相手をリスペクトするとはどういうことか」、相手への「リスペクト」がある行為や言動なのかを立ち止まって考えていくプログラムです。

ドラマ制作の現場においてよりよい環境をつくるためには、インティマシーシーンだけでなく、不規則な働き方や拘束時間の長さ、休日の少なさなど、改善していかなければならない課題がたくさんあると感じています。

そうした中で、自分が携わる作品で心掛けたいと思うのは「人を大切にする」ということです。番組は人がつくり、人がお芝居するものですから、そこにはやはり“気持ち”があり、少しでも楽しく、少しでも集中できる健全な現場になるような環境づくりは大切だと感じていて、こうした積み重ねは作品にとっても良い影響があるのではないかと思います。

BS-TBSは昨年以降、連続ドラマの制作に挑戦し続けていますが、ドラマをつくることは、BS-TBSの認知度やブランド力を上げる手段としても非常に効果があると思います。そのためにも、持続可能な制作体制、制作環境をつくり上げていくことがとても重要と考えています。



持続可能な社会の実現に向けて

人権方針、サステナブル調達ガイドラインを制定

2023年3月には、「TBSグループ 人権方針」と「TBSグループ サステナブル調達ガイドライン」も定めました。人権方針は人的資本経営の基礎と、またサステナブル調達ガイドラインは、世界の人々・組織とのパートナーシップを維持・発展させ、持続可能な社会の実現という国際的な責任を果たすための指針と位置付けています。

TBSグループ 人権方針

TBSグループは、従前掲げてきた「TBSグループ行動憲章」及び「TBSグループ行動基準」に沿って、事業活動を通じた人権尊重とそのための環境整備に取り組んできました。今回策定する「TBSグループ 人権方針（以下、本方針）」は、「TBSグループ行動憲章」「TBSグループ行動基準」に基づいた人権への方針・取り組みを詳述するものであり、TBSグループのすべての役職員（役員および従業員をいう）に適用します。

TBSグループは社会の一員として、人権尊重の重要性を改めて認識し、役職員を含むあらゆるステークホルダーの基本的な人権を尊重する責任を果たすよう努めていきます。また、すべてのサプライヤーに対して本方針の遵守を期待します。

1. 適用範囲 TBSグループ全役職員

2. 人権尊重へのコミットメント TBSグループの全企業活動を通じて人権を尊重します。

3. 労働者個人の尊重と差別の撤廃 人種・民族・国籍及び出身地・性別・年齢・宗教や政治的思想・経済的または社会的関係・障がいの有無・婚姻歴・子どもの有無・性的指向・性自認などを理由とした差別は認めず、すべての人に平等な機会を提供します。

4. 労働者の権利の尊重 強制労働・過重労働・低賃金労働（最低賃金を下回る労働）・児童労働・ハラスメント・いじめ、不当な扱いを認めません。従業員が就業する現地の法令を遵守し、公正な労働条件のもと、強制労働、過重労働等のない適切な労働環境を整備し、最低賃金の保証や生活賃金以上の支払いに配慮し、結社の自由と団体交渉権等を尊重します。

5. 発信・提供するコンテンツならびにサービスにおける人権保護 コンテンツグループとしての社会的責任と使命を認識し、発信・提供するすべてのコンテンツ・サービスで基本的な人権を尊び、自律・公正を確保することによって表現の自由を守り、人権侵害を防ぎ、社会の人権意識向上に貢献します。

6. 人権尊重に関連した規範や法令の遵守 日本国の人権尊重に関する法令ならびに世界の全ての人々が享有すべき基本的人権について規定した「国際人権章典」、国際労働機関（ILO）が規定した「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」等の人権に関する国際規範を支持・尊重するとともに、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」の考えに基づき、実践に取り組んでいきます。法令と国際規範に乖離がある場合は、可能な限り国際規範を尊重し優先することを目指します。

株式会社TBSホールディングス代表取締役社長 佐々木卓

TBSグループ サステナブル調達ガイドライン

■ガイドラインのポイント

- | | |
|------------|----------------|
| 1. 法令遵守 | 5. 公正な事業活動 |
| 2. 人権の尊重 | 6. 品質の確保 |
| 3. 労働環境の整備 | 7. 情報セキュリティの確保 |
| 4. 環境への配慮 | 8. 地域社会との共生 |

「TBSグループ サステナブル調達ガイドライン」は、放送やコンテンツを中心とするサービス・商品を提供するサプライチェーン全体の基準とするものです。TBSグループの役職員がサステナブル調達を推進するうえで遵守し、調達先に実践を求める事項を定めたもので、これに基づき、調達先との相互の信頼関係に基づく良好なパートナーシップを構築します。

さらに、調達先だけでなく、調達先のサプライチェーンに対しても理解・浸透を図ることで、TBSグループの事業に関係するすべてのサプライチェーンでのサステナブル調達の取り組みを推進してまいります。



TBSグループ サステナブル調達ガイドライン

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

Environment



地球環境

『音楽の日』

地球環境の課題解決に向けて

発信力をフル活用し、「社会を動かす起点」となる



命息づく地球に
「最高の“時”」を

TBSグループが取り組む重要課題（2022年5月公表）

マテリアリティ 04 から

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

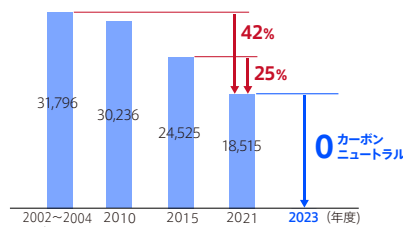
TBSはその歴史の中で一貫して、「社会課題の解決」に向けてメッセージを発信し続けてきました。地球レベルの環境問題の解決もグループ全体の重要課題と捉え、様々な施策を実行しています。

2021年、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同し、2022年には提言に沿って、気候変動が事業に与えるリスクと機会について1.5℃/4℃のふたつのシナリオに沿って分析・検討した報告書を開示。2023年3月には、持続可能な地球環境の実現に貢献していくためのガイドラインのひとつとして「TBSグループ水資源保全方針」も定めました。

また、生物多様性についてはYouTubeチャンネル「どうぶつ奇想天外・WakuWaku」の運営など、コンテンツ企業ならではの発信を続けているほか、コンテンツ制作現場でのペーパーレス化の推進やリサイクル率の向上などの継続的な取り組みも強化するなど、平時も「SDGs先進局」を目指そうという意識はグループ全体に浸透しています。

目標

2023年度、TBS放送センター・赤坂サカス文化施設・緑山スタジオでカーボンニュートラルを実現

放送センターと文化施設棟のCO₂排出量（t-CO₂）

TBSが率先して行うこと



気候変動について意識変革を促し、
“社会を動かす起点”となる



自社の脱炭素に積極的に取り組む



視聴者から信頼される「災害報道」

SDGs プロジェクト「地球を笑顔にするWEEK」



2023年春はキャンペーン期間中に「SDGsの日」を設定、全ての放送をカーボンニュートラルで実施

→P.38

直近の主なトピックス

CO₂排出量
（放送センター＋文化施設棟）

2022年度

17,451トン

（基準排出量*比45.1%減）

美術セットリサイクル率

84%

（過去5年度平均）

生放送1回あたりの
紙使用量削減率
（ひるおび 2023年1月以降）

64%

YouTubeチャンネル
「どうぶつ奇想天外」
登録者数

48.8万人
（2023年8月1日時点）

※ 2002～2004年度の平均値

気候変動への対応

2023年度に主要施設のカーボンニュートラルを達成



気候変動への対応が待ったなしとなる中、TBSは2021年11月に報道機関としてはいち早くTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明。翌2022年8月には気候変動が事業に与える影響などをまとめた初めての報告書「TBSの気候変動対策の現状と今後の取り組みについて」を発行し、TCFDが開示を推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」のフレームワークに沿った開示を行いました。本統合報告書ではそのうち、「戦略」と「指標と目標」の概略をご紹介します。

指標と目標 カarbonニュートラルに向けた計画

短期的目標として、2023年度にTBS放送センター、赤坂サカス文化施設（赤坂ACTシアター、Blitzスタジオ、サカス広場）、緑山スタジオの主要3施設のカーボンニュートラルを達成します。TBSグループのマテリアリティのひとつ「カーボンゼロに向けた目標設定と実践」の第一歩となるもので、スコープ1および2を対象にCO₂の更なる排出削減と再生可能エネルギーの調達等によって実現します。これによって、TBSテレビのレギュラー番組のうち7割近くにおいて、スタジオでの収録や生放送が“CO₂排出ゼロ”で行われることになります。

今後はTBS放送センターのさらなる排出削減と再エネ導入に取り組むほか、23年度にはグループ各社のスコープ1・2GHG排出量の算出を行うとともに、スコープ3排出量の算出に向けた検討も始めます。

2023年度

TBS放送センター 赤坂サカス文化施設 緑山スタジオ で

カーボンニュートラルを実現する

エネルギー消費量の削減

TBSでは2021年度までに放送センターと文化施設棟のCO₂排出を2002-2004年の平均比42%削減、2015年度比でも25%削減を達成しています。電力使用量についても、放送センターのスタジオ照明のLED化などで約30%削減しています。また、報道機関の責務として停電時や災害時にも放送を継続するというBCPの観点から、本社地下に自家発電（CGS）を所有していますが、夜間の停止時間を現在の2時間30分から5時間に延ばすことで、CO₂排出量を年間約200トンCO₂削減することができます。

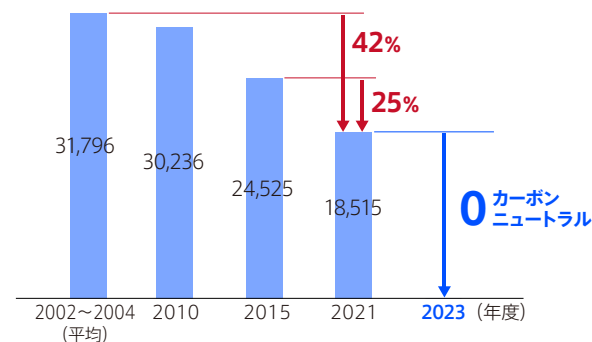
消費電力の再エネ化

TBSグループでは2018年より、再生可能エネルギーを扱うベンチャー企業『みんな電力（現・UPDATER）』と資本業務提携を結び、再生可能エネルギーの利用を促進してまいりました。

TBSラジオAM波の基幹送信所である戸田送信所、TBS赤坂ACTシアター等の文化施設3か所に続き、2021年度にはTBS緑

山スタジオが日本最大規模の「100%再エネスタジオ」となりました。将来的には、TBS放送センターでも100%再エネ化を目指します。

今後も高効率な機材への変更など、様々な気候変動対策を実施するとともに、報道機関であり、多様なメディアを有するコンテンツグループであるTBSの責務として、その発信力・影響力を活かし、脱炭素社会の実現に向けて「社会を動かす起点」となってもらいます。

放送センターと文化施設棟のCO₂排出量 (t-CO₂)

気候変動への対応

気候変動のリスクと機会を把握し、適切な事業戦略を立てる



シナリオ別のTBSビジネスへの影響

区分	項目	影響項目	影響度	
			1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
移行 リスク	脱炭素規制の導入・強化	コスト	↓↓	—
	政府・業界団体等によるCO ₂ 観点での広告宣伝ルールの設定	売上	↓↓	—
	環境対応外圧の強化（環境認証の取得）	コスト	↓	—
	環境対応外圧の強化（広告主からの出稿量減少）	売上	↓↓	—
物理 リスク	気象災害に伴う広告市場の冷え込み	売上	↓↓	↓↓
	気象災害に伴う資産や機材の毀損	コスト	—	↓↓
	BCP対応不足による企業評価の低下	売上	↓↓	—
機会	省エネ技術の進化	コスト	↑↑	—
	環境活動に対する行政補助の拡大	—	↑↑	—
	再エネ調達コストの低下	コスト	↑↑	↑↑
	素材・機材の再利用技術の進化	コスト	↑	—
	環境対応啓蒙キャンペーンニーズの拡大（広告出稿量の増加）	売上	↑	—
	環境対応啓蒙キャンペーンニーズの拡大（メディア収入が増加）	売上	↑↑	—
	気象災害対策にかかる情報ニーズの増加	売上	—	↑
	報道機能のレジリエンス強化要請の拡大	売上	—	↑↑

「1本矢印」は1億円未満、「2本矢印」は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留め、「—」として表示しています。

(*) 参照したシナリオ 1.5℃シナリオ：RCP2.6 / SDS (Sustainable Development Scenario) / IEA NZE2050 (Net Zero Emissions by 2050)

4℃シナリオ：RCP8.5 / STEPS (Stated Policies Scenario)

TBSがこれから率先してやるべきこと
(対応策)

直近

気候変動についての意識改革を促し、
“社会を動かす起点”となる



SDGs WEEK等の番組や放送を超えたキャンペーンを積極的に実施し、視聴者やクライアントも巻き込んだムーブメントをつくっていく

中長期

自社の脱炭素に積極的に取り組む



- ・CO₂排出量の物理的な削減と共に、エネルギー源の切り替えや放送制作設備の効率化などを進め、将来的にはグループ全体のカーボンニュートラルを目指す
- ・低炭素な番組制作手法の研究・採用を積極的に進め、業界を牽引する

直近

中長期

視聴者から信頼される「災害報道」



- ・TBS/JNNの全国ネットワークで災害報道をさらに充実させる。地上波だけでなくTBS NEWS DIG Powered by JNNなどのネット環境も活用し、きめ細やかな情報を提供することで、視聴者の圧倒的な信頼を得る

地球に優しい持続可能なコンテンツ制作の推進

世界初の水素中継車「地球を笑顔にするくるま」

TBSグループでは、脱炭素社会の実現を目指す取り組みの一環として、世界初となる、水素を使って発電する燃料電池中継車を導入しました。走行時にCO₂を排出しない水素中継車は、TBSのSDGsプロジェクトにちなんで「地球を笑顔にするくるま」のニックネームが付けられ、スポーツ中継など様々な現場で活躍します。

トヨタ自動車株式会社をパートナーとして共同開発

「地球を笑顔にするくるま」は、SDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」のスタート以来、パートナー企業として共にSDGsの推進を行ってきたトヨタ自動車株式会社と共同開発したもので、環境省の「脱炭素社会構築に向けた再エネ等由来水素活用推進事業」にも採択されています。

マイクロバス「コースター」をベースに、動力源には「MIRAI」に搭載されているFCスタック（水素を使って発電する燃料電池）を採用しています。走行時にCO₂や大気汚染物質を排出しない環境性能と、低騒音・低振動を実現しました。

ロードレースなどスポーツ中継に活用される機会が多いことから、選手や観客への環境ストレス軽減も期待されます。

中継車内部は、様々な番組や用途に対応するために機材やレイアウトが変更できるようになっており、実況席を設けることも可能です。車体のデザインは鮮やかな青に、雫や気泡をモチーフにクリーンなエネルギーである水素を表現しました。

2023年 ニューイヤー駅伝の中継でデビュー

「地球を笑顔にするくるま」は2023年1月1日に開催された第67回全日本実業団対抗駅伝競走大会（ニューイヤー駅伝）の第2移動中継車としてデビュー。ランナーの力走を伝えました。

中継車は100kmにも及ぶコースを約5時間走行し続けなくてはならないため、理論上は可能でも、気温など様々な条件下で実際に水素燃料が足りるのかなど、初めて故の不安もありましたが、リハーサルを重ねた結果、本番では問題なく走り切ることができました。低騒音・低振動であることから、スタッフの作業環境の改善や、沿道の歓声をクリアに集音できるなど放送の質の向上にも繋がりました。

水素中継車「地球を笑顔にするくるま」は、その後も「スターズオンアイス」や「中日クラウンズゴルフ（CBC）」など、スポーツ中継を中心に全国で活躍の場を広げていて、地球にやさしい持続可能なコンテンツ制作の推進に貢献しています。



従来のマラソン中継車の稼働実績

年間走行距離（実績） 約7,000km

放送機器電力 9kW × 300時間

従来のディーゼル車の排出CO₂量2,835.16 kgCO₂
年/台（走行分）13.5 kgCO₂
年/台（発電分）

（地球温暖化対策事業効果算定ガイドブックより）

実質ゼロに

地球に優しい持続可能なコンテンツ制作の推進

コンテンツ制作に関わるCO₂削減や資源循環に取り組む

TBSでは、コンテンツ制作の現場でも、ペーパーレス化や美術セットのリユースの推進などによりCO₂削減に積極的に取り組んでいます。また日本で初めてカーボンニュートラルを実現した「グリーンCM」を放送しました。

日本初の「グリーンCM」を放送

TBSでは2022年秋の「地球を笑顔にするWEEK」第5弾に合わせて、「セブンティーン・ゴールズ〜未来にできること」(全5回)を放送し、日本で初めて番組とCM両方において、カーボンニュートラルを実現しました。

番組の制作時に排出されるCO₂などの温室効果ガスについては、アルバート計算機(albert Calculator)^{※1}を使って算出。

また、番組直後の提供社のCM放送については、スポンサーのスコープ3排出量^{※2}と放送設備の電力使用に由来する排出量をそれぞれ算出します。こうして算出した温室効果ガスの排出量に相当する再エネ由来のカーボンクレジットを購入し、再生可能エネルギーの普及に貢献する形で、カーボンニュートラルを実現して

います。このようにスポンサーと放送局の両者の排出においてカーボンニュートラルなCM放送を「グリーンCM」と名付けました。



番組制作の現場で広がるペーパーレス化

TBSテレビでは、番組制作の現場でペーパーレス化の取り組みを進めています。

報道局では、2022年5月にニュース番組「Nスタ」が電子タブレットを導入したのに続いて、2022年10月には「news23」でも放送原稿や進行表などを紙印刷から電子タブレットへ切り替えました。その結果、「news23」では、放送1回当たりの紙使用量を約52.1%削減することができました。

また、情報制作局の情報番組「ひるおび」でも2023年1月から電子タブレットの使用を開始しました。以前は、番組内で紹介するパネルやボードなどのデザイン原稿、技術スタッフや出演者のための参考資料、打ち合わせ資料などを作成するために大量のコピー用紙を使用していましたが、電子タブレットを導入したことで、放送1回当たりの紙使用量を約64%削減することができました。さらに、デザイン原稿の修正点などの情報を全スタッフがリアルタイムで共有できるようになり、作業効率が大きく上がりました。

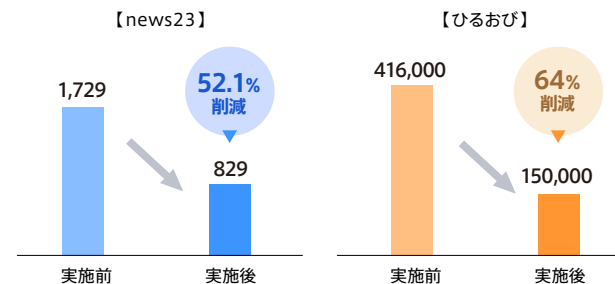


「news23」と「ひるおび」におけるペーパーレスな番組制作



ペーパーレス化の効果(概算)

(枚)



※1 アルバート計算機(albert Calculator):

BAFTA albertが開発した、番組制作における温室効果ガス排出量を計算するシステム。

※2 温室効果ガス(Greenhouse Gas: GHG)の排出量を算定・報告する際の国際的な基準である「GHG プロトコル」に基づいて、「広告」のスコープ3(間接排出)排出量を算出。

生物多様性への取り組み

コンテンツ企業ならではの発信を国内外へ

クレイジージャーニー

「クレイジージャーニー」は、独自の視点やこだわりを持って世界を巡る旅人たちに同行し、世界のリアルをお届けする番組です。これまで危険地帯や少数民族など、様々な光景を届けてきた番組ですが、旅の道中多くの生き物が登場します。

“サファリガイド”太田ゆか氏の回では、アフリカのサバンナで起きる密猟問題に向き合うレンジャーのパトロールに同行。また、“アリマスター”島田拓氏の回では、オーストラリアのジャングルで、貴重なアリ探索をしながら、新種の可能性のある生物やヒクイドリといった、日本では自然遭遇することのない動物を発見します。

「人間と野生動物の共存」や、日本では見られない「生き物の魅力」を番組が届けるテーマの1つとして掲げ、この番組が生物多様性を知るきっかけになることを目指しています。



YouTubeチャンネル

「どうぶつ奇想天外・WakuWaku」

YouTubeチャンネル「どうぶつ奇想天外・WakuWaku」はTBSの所有する民放唯一の野生動物映像を駆使し、生き物の不思議、動物の生きる力、そして自然、動物、人、様々な命のつながり、生物多様性の大切さを視聴者に届けてきました。現在では登録者数48.8万人総再生回数2.2億回（2023年8月1日時点）の日本有数の動物YouTubeチャンネルに成長しています。海外をターゲットにした英語版もアメリカ、インドを中心に着実に再生回数を伸ばしています。

昨年はネットの世界を飛び出し、GTFグリーンチャレンジデー2022に参加、環境省と協力し「いのちはみんなつながっている！ THE TOKYO危険生物2022」と題し、外来生物問題をテーマとしたトークイベントを開催しました。

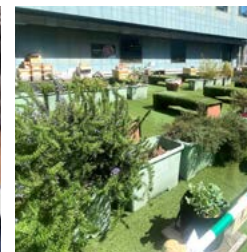
私たちTBSにできることは、「伝える」こと。配信、放送、イベント、様々な手段で日本、そして世界中の多くの人に環境、自然、生物多様性について知ってもらうことを目指しています。



赤坂みつばちプロジェクト

TBSグループは2011年から「みつばちプロジェクト」を立ち上げ、TBS放送センター内でミツバチの飼育を行っています。この活動では、TBSと赤坂の住民の方々との養蜂や、子どもたちを対象とした体験授業などの活動を通じて、地域全体で生物多様性や「自然との共生」について考えてきました。

2022年度は行政や近隣の小学校と協力し、みつばち教室を実施。また、ミツバチをはじめ昆虫が好きな蜜源植物の植樹を行いました。TBSのミツバチが地域の花々に飛んで蜜を集め、受粉を手伝い、実を結ぶ助けとなっています。採蜜されたのはちみつは近隣の飲食店、赤坂祭りなどに無償提供しドリンクや料理に使われたり、みつばち教室でティスティングを行ったりと、多くの皆様に味わっていただいています。



Corporate Governance



経営体制・ガバナンス

『白鳥の湖』

©Hidemi Seto

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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

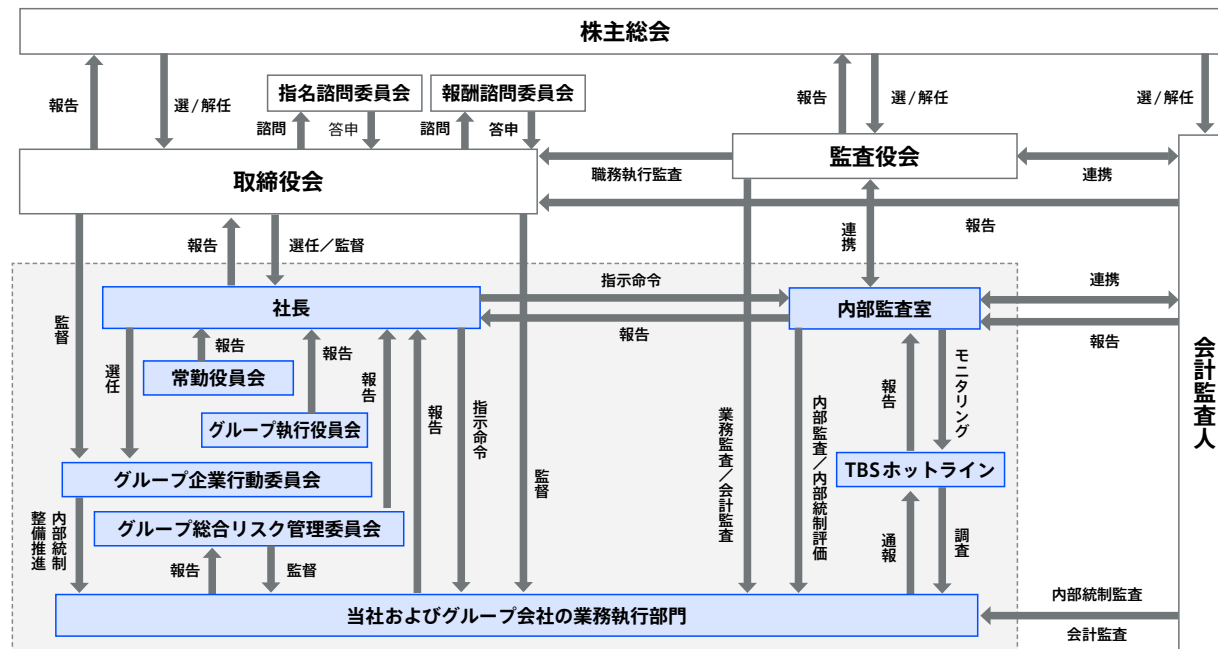
会社の機関の内容

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



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 (2023年6月29日)



取締役会の構成



独立社外役員の割合

40%

監査役会の構成



60%

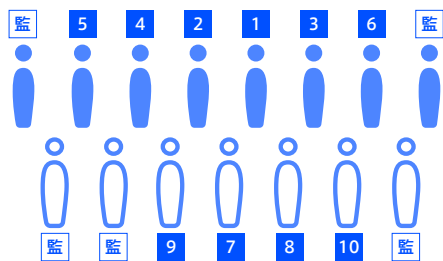
役員一覧

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、次の通りです。

当社は「TBSグループ VISION2030 (以下、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。

「VISION2030」で掲げた放送の価値向上、拡張戦略「EDGE」の遂行、マテリアリティ（重要課題）の解決、ESG経営による企業価値の向上などの実現に必要なスキル区分となっています。



監＝監査役 →P.97



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	ESG	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	武田 信二	取締役会長	13/13回 (100%)			○					○			
2	佐々木 卓	代表取締役社長	13/13回 (100%)	○	○	○					○			
3	河合 俊明	代表取締役	13/13回 (100%)	○	○	○	○				○	○		
4	菅井 龍夫	取締役	13/13回 (100%)								○	○	○	○
5	渡辺 正一	取締役	13/13回 (100%)								○	○		○
6	菅木 雅哉	取締役	13/13回 (100%)	○	○			○	○	○	○			
7	柏木 斉	社外取締役 独立 社外	13/13回 (100%)	◎	◎	○							○	
8	八木 洋介	社外取締役 独立 社外	13/13回 (100%)	○	○	○				○			○	
9	春田 真	社外取締役 独立 社外	13/13回 (100%)	○	○	○	○					○		○
10	武井 奈津子	社外取締役 独立 社外	—	○	○				○				○	

◎は議長

役員一覧 (2023年6月29日)

■ 取締役

	 武田 信二 取締役会長	 佐々木 卓 代表取締役社長	 河合 俊明 代表取締役	 菅井 龍夫 取締役	 渡辺 正一 取締役
兼職	㈱TBSテレビ 取締役会長 ㈱MBSメディアホールディングス取締役	㈱TBSテレビ代表取締役社長	㈱TBSテレビ 取締役副社長	㈱TBSテレビ 専務取締役	㈱TBSテレビ 常務取締役
就任時期	2007年6月	2015年6月	2014年6月	2015年6月	2018年6月
所有株式数	68,151株	60,690株	47,508株	37,840株	25,263株
	 荻木 雅哉 取締役	 柏木 斉 独立社外取締役	 八木 洋介 独立社外取締役	 春田 真 独立社外取締役	 武井 奈津子 独立社外取締役
兼職	㈱TBSテレビ 常務取締役	㈱アシックス 社外取締役 ㈱松屋 社外取締役 キュービー㈱ 社外取締役	㈱people first代表取締役 ㈱ICMG 取締役 ㈱IWNC 取締役会長 GEヘルスケア・ジャパン㈱監査役	㈱ベータカリスト 代表取締役CEO ㈱エクサウィザーズ 代表取締役社長 ㈱マネーフォワード顧問 パナソニック㈱ 取締役	学校法人ソニー学園 理事 東京地下鉄㈱ 社外取締役
就任時期	2018年6月	2018年6月	2020年6月	2020年6月	2023年6月
所有株式数	27,756株	0株	0株	0株	0株

新任社外取締役メッセージ

武井 奈津子 独立社外取締役

AI、量子コンピューティング、web3.0、その他様々な技術革新により、社会が大きなカーブを曲がろうとしていた、そこにパンデミックと地政バランスの変化が拍車をかけ、社会の明日が見えにくい時代に入りました。その中で「最高の“時”で、明日の世界をつくる」というTBSグループのブランドプロミスに大きな魅力を感じています。



私は、前職では、法務、コンプライアンス、プライバシー、通商等のグローバルオペレーションを統括していました。グループ企業経営における法令順守に加え、技術革新と地政バランスの変化がもたらし得るお客様の行動や社会、市場の変容に対しどう企業が活動していくのか、何が機会で何がリスクなのか、遵法的に、そして法律が整備されていない領域では倫理的に、活動していくために何をするか、世界の同僚達との対話を通じ考え、様々な取り組みに挑戦してきました。また企業活動に携わる人達が生き活きと創造やイノベーションに注力するには、健全なる企業風土がその豊かな土壌になると信じ、その促進にも力を入れてきました。

これまでのこういった経験を軸に、TBSグループが「明日の世界をつくる」ことに貢献し、TBSグループの企業価値向上に尽力していきたいと考えております。

コンテンツには人が人と感動を分かち合い、人と人がつながる力があると思います。コンテンツを成長戦略の真ん中に置くTBSグループと、新しい時代を進んでいくことを楽しみにしております。

■ 監査役

兼職	 西野 智彦 常勤監査役	 市川 哲也 常勤監査役	 北山 禎介 社外監査役 (株)三井住友銀行名誉顧問
	 藤本 美枝 社外監査役	 竹原 相光 社外監査役	
兼職	弁護士 TMI 総合法律事務所 パートナー	公認会計士 ZECO パートナース株式会社取締役会長	

■ 執行役員

執行役員				グループ上席執行役員	特任執行役員
阿部 龍二郎	玄馬 康志	新任 吉田 裕二 (TBSグループアニメ事業統括)		園田 憲 伊佐野 英樹	徳井 邦夫 井上一茂
横井 仁	井田 重利	新任 青木 ゆかり (TBSグループデザイン統括)		グループ執行役員	
竹内 明	奥田 晋			高橋 啓志 林 慎太郎 安田 淳	

取締役会の監督機能強化

取締役会の監督機能の強化に向けた取り組み

当社は、意思決定の「迅速化・透明性・公正性の確保」を図るために、2020年6月に取締役会の員数を17名から9名に変更し、取締役会における独立社外取締役の構成比率は3分の1以上となっております。さらに、2023年6月には、監督機能をさらに強化するため、社外取締役を1名増員し、10名の体制としています。

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

今後も監督機能と執行機能の役割を明確にすることで、当社のコーポレート・ガバナンスの実効性を高めていきます。

■ 指名諮問委員会

当社は、取締役の選解任、代表取締役社長の選定・解職を審議する指名諮問委員会を設置しています。委員会の構成は、2023年6月より社外取締役を過半数とし、かつ議長を社外取締役が務めることで、委員会としての独立性・客観性を担保しております。

同委員会では、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について議論し、その結果を適切な範囲内で取締役会に答申しています。

2022年度の開催回数は4回（2021年度の開催回数は3回）であり、開催した委員会にはすべての委員が出席しています。

主な審議内容

- 株主総会に提案する取締役候補者と総会後の取締役会で選任する執行役員候補者
- 取締役会に必要なスキルセットと各取締役候補者のスキル
- 代表取締役社長の後継者計画の進捗状況
- ダイバーシティ（主に女性登用）への取組状況

取締役会の多様性について

社外取締役4名は、いずれも事業会社での「企業経営」や部門責任者としての経験を有し、「財務会計」や「組織人事」「法務・コンプライアンス」といった分野に秀で、豊富な経験・知識を持った人物とすることで、多様性・多面性を確保しています。

また、2023年6月には、女性取締役1名、女性執行役員1名を選任し、ジェンダーや職歴、年齢等を含む、一層の多様性を有する体制の推進へ努めていきます。なお、当社においては、放送法の定めにより、外国人を取締役とすることはできません。

■ 報酬諮問委員会

当社は、取締役報酬体系および水準を審議する報酬諮問委員会を設置しています。委員会の構成は、2023年6月より社外取締役を過半数とし、かつ議長を社外取締役が務めることで、委員会としての独立性・客観性を担保しております。

同委員会では、取締役会で定めた方針を踏まえ、取締役報酬体系および水準を客観的かつ公正な観点から審議し、取締役会に答申しています。

2022年度の開催回数は3回（2021年度の開催回数は4回）であり、開催した委員会にはすべての委員が出席しています。

主な審議内容

- 前事業年度の業績（連結営業利益）を踏まえた取締役の業績連動評価報酬の評定
- 各取締役の定性評価報酬の評定
- 取締役会に提出する取締役の報酬総額（基礎報酬・業績連動報酬・株式報酬）
- 株式報酬の制度設計の見直し

取締役会の具体的な検討内容

経営戦略	・中期経営計画2023のアップデート及びEDGE戦略の推進 ・TBSグループ マテリアリティの特定 ・赤坂エンタテインメント・シティ計画 ・事業会社への投資 ・グループ会社のVISION2030の取組状況 ・予算編成方針及び予算の策定 ・資本コストを踏まえた政策保有株式の検証・売却
ガバナンス	・グループ総合リスク管理状況 ・内部通報制度の運用状況 ・取締役会実効性評価 ・機関投資家等との対話状況（エンゲージメント） ・サステナビリティ委員会報告（TCFD、人的資本等） ・コーポレートガバナンス・コードの実施状況 ・年度決算・四半期決算、計算書類等の承認

■ グループ執行役員制度

グループ会社に対して経営戦略を機動的に実行し、業務執行の実効性を向上させることを目的に、「グループ執行役員」制度を導入しました。2022年度は、グループ会社6社の社長および代表取締役が就任しました。

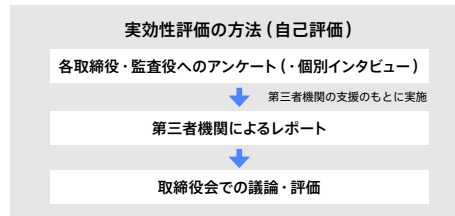
「グループ執行役員会」はTBSホールディングス取締役、グループを担当する執行役員とグループ執行役員をメンバーとし、TBSホールディングスの社長の業務執行を補完するため、各社間の連絡・協議機関として、原則として毎週開催しています。なお、この会議体は、コーポレート・ガバナンス体制の一部として組み込まれています。

TBSグループ企業行動委員会

- 役 割：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
- 構成員：当社および当グループの取締役ならびに外部委員
- 所 管：1. 内部統制体制の整備・評価、改善に関すること
2. 企業倫理の確立に関すること
3. リスクの管理および適正で効率的な業務の推進に関すること
4. 情報開示体制に関すること
5. 当社グループ各社の取締役会の諮問に関すること

取締役会の実効性評価

より客観的な視点を得るべく、2020年度より第三者機関としてボードルーム・レビュー・ジャパン(株)の支援のもと、取締役会の実効性評価を実施しております。2020年度は、各取締役・監査役へのアンケートと個別インタビューを、2021年度ならびに2022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基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。



2022年度評価の概要

1. 取締役会の規模・構成

取締役会の規模、構成割合に対する評価は昨年よりも向上し、おおむね適切であるとされている。女性取締役を含む多様性の確保については、課題として認識されている。

2. 取締役会の運営

取締役会議長の適切な議事進行のもと、取締役、監査役それぞれが忌憚ない意見を発し、適時・適切な経営執行の情報をもとに、適切な意思決定が行われている。最も重要な経営課題は「TBSグループ VISION2030」の実現であり、取締役会はその役割・機能をしっかり発揮し、「TBSグループ 中期経営計画 2023」の達成に向けて、活発な議論の継続に加えて、適切な監督ができていると認識されている。

3. 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の状況

指名諮問委員会・報酬諮問委員会の規模や構成については、信頼が置かれており、両諮問委員会と取締役会とのコミュニケーションは十分であるとされている。両諮問委員会では、オープンで活発な議論ができていているとされている一方、十分な議論を行うための情報提供については、課題が残ると認識されている。

4. 投資家・株主との関係

資本市場の声は適切に取締役会に報告され、その内容が取締役会の議論に生かされている一方、長期的な競争優位性が資本市場に十分に伝わるよう継続していくことが必要となる。

認識した課題と取組方針

	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	社外取締役に對する支援体制
前回 (2021年度) 評価による 取組	- 重要な経営課題や議題については、事前説明や審議事項として付議することで、複数回の十分な議論を実施。 「人的資本経営」についての理念を定め、人材育成方針、社内環境整備方針を整備。具体的な人材戦略の議論は、引き続きの課題。 - IR説明会や機関投資家とのエンゲージメントを通じた説明を継続して積極的に実施。	- グループ会社のTBSグループ VISION2030の取組や進捗状況の報告を順次実施。大型投資案件は、審議事項として複数回議題として取り上げて、十分な時間をかけて検討。 - TBSグループ VISION2030の達成等による企業価値向上とそれによる株価上昇を目標とした議論を実施。	多様性の確保やボードサクセッションについて、指名諮問委員会を中心に審議。	取締役会で諮問委員会の審議内容を定期的に報告し、情報を共有。	社外取締役と社外監査役が出席する社外役員懇談会を実施。
今回 (2022年度) 評価による 課題	- TBSグループ VISION2030達成に向けて、成長への種まきは行われている一方、企業価値向上策についての具体的な検討が必要。 - ダイバーシティの確保を含む、人材戦略に関する具体的な検討は、「人的資本経営」としてまとめ、緒についたところ。 - 株主・投資家に対する情報発信は充実してきているが、十分な投資家の信認を得られるよう継続していくことが必要。	- TBSグループ VISION2030の進捗の監督やフェーズ2となる「育成と成長」に向けた事業ポートフォリオの見直しについて、議論の深化が必要。 - 抜本的な企業価値向上に向け、取締役会としてのグループ経営管理及びフォローアップの強化が必要。	TBSグループ VISION2030達成に向けた重要な戦略的意思決定や経営の監督の実効性確保のため、取締役会のあるべき姿や、求められる取締役のスキルの検討が必要。	指名諮問委員会・報酬諮問委員会では、活発な議論がなされている一方、審議に必要な事前の情報提供には課題。	社外役員を構成メンバーとする会合等を実施、事前説明などを丁寧に行い、取締役会の審議の充実の向上に一定の効果は出ている。今後も社外取締役に對するさらなる理解深耕の支援を継続する。
今後の取組方針	- 企業価値向上のため、資本コストや株価を意識した経営戦略について、現状分析、計画策定、取組の実行と進捗を確認していく。 - 中期経営計画2023の達成、中期経営計画2026の策定に向けて、必要となる人材戦略を取締役会で議論し、レビューを行う。 - EDGE戦略をはじめとする長期的な成長戦略の情報発信をさらに強め、経営戦略の深化や潜在的成長力が市場に理解されるように努める。	- TBSグループ VISION2030のフェーズ1最終年である「種まき」のための果敢な意思決定とフェーズ2の「育成と成長」に向けた選択と集中など経営の監督機能の強化。 - 外部環境変化やリスク等を的確に認識し、グループ会社のリスクマネジメントの強化及びTBSグループ VISION2030の進捗確認とフォローアップの充実。	指名諮問委員会において議論されているボードサクセッションや求められる取締役としてのスキル等の内容を取締役会と共有、議論を深め、多様性の確保をさらに推進。	CEO(社長)を含むボードサクセッションに関する情報提供の充実と、取締役会との共有。取締役会へ審議内容の定期的な報告により情報共有の継続。	社外役員間の情報共有をできる機会を継続して提供し、執行等の社内の状況について理解を深めるための機会をあわせて検討。

役員報酬

役員報酬に関わる方針と手続き

当社では、2014年6月27日の株主総会の決議により、取締役全員および監査役全員のそれぞれの報酬総額の最高限度額を年額9億円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない）、年額1億円以内と決定しています。

2019年6月27日の株主総会では譲渡制限付株式制度を導入し、社外取締役を除く取締役については、上記金額のうち譲渡制限付株式の付与のための報酬総額の最高限度額を年額1億8,000万円以内と決定しています。

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

取締役報酬は、「基礎報酬」「業績連動報酬」および「株式報酬」により構成します。なお、業務執行から独立した立場である社外取締役は「基礎報酬」のみとします。監査役の報酬額は、年額報酬総額の限度内で監査役の協議により決定します。

2023年6月29日の株主総会と取締役会では、TBSグループの企業価値の持続的な向上に向けた貢献意欲をより一層高めることを目的として、当社の取締役および執行役員と同様に、当社子会社の取締役および執行役員に対して、株式報酬として当社譲渡制限付株式（RS）を交付する制度を導入しました。

また、当社の株式価値との連動性をより明確にし、インセンティブを与えることを目的として、当社子会社の取締役を対象に、信託を用いて当社株式を交付する株式報酬制度を導入しています。

役員報酬等の基本方針

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

取締役報酬の構成

項目	支給形式	概要
基礎報酬	固定・金銭	月例報酬（毎月支給） 取締役毎に役位、担当する戦略部門、経営環境の変化などを勘案して決定
業績連動報酬	変動・金銭	年次インセンティブ報酬 単年度の業績達成を動機づけることを目的に、(i)連結営業利益の数値目標に対する達成度、および(ii)各取締役が責任を有する戦略部門の達成状況を定性評価
株式報酬	変動・株式	長期インセンティブ報酬 中長期の株主価値の向上を動機づけ、株主様と価値を共有することを目的に譲渡制限付株式報酬（RS）を毎年交付

政策保有株式・買収防衛策

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。

直近事業年度末の状況に照らし、保有の意義が認められないと判断した政策保有株式については売却していきます。毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、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。

なお、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。

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年度以降の5年間で1,161億円を売却

2021年度実績：201億円（8銘柄の全部または一部）

2022年度実績：241億円（6銘柄の全部または一部）

「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、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。

当社の買収防衛策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、買収防衛策（買収提案にかかる対応措置）の実施に先立ち、原則株主総会を開催し、株主に当該措置を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にご判断をいただくために十分な情報と時間を確保することと、当社経営陣が代替案を含め買収者グループの大規模買付行為等に関する提案等の評価、検討および交渉などを行うことを可能とすることを目的としています。

ただし、取締役会から独立した諮問機関である企業価値評価特別委員会が買収提案の評価、検討を行ったうえで、買収防衛策の不発動の勧告を行った場合には、株主総会の開催を待つまでもなく、当該措置は発動されません。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。

2021年5月には、10年後を見据えた「TBSグループ VISION 2030」と、その達成に向けた「TBSグループ 中期経営計画2023」を策定し、中長期的な成長に向けて大胆な経営改革を実行しています。その成果が発揮され、適正な株価が形成されるまでには一定の時間がかかるものと考えており、その意味で本対応方針の維持が必要です。また、2021年10月には、社外取締役および社外監査役による本対応方針維持についての意見交換も実施しています。

以上のようなプロセスを経て、2022年5月の取締役会において、本対応方針の継続・更新を確認しました。

「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/pdf/decision.pdf?20230629>

サステナビリティ推進体制の強化

「サステナビリティ委員会」を設置し、「サステナビリティ方針」を策定

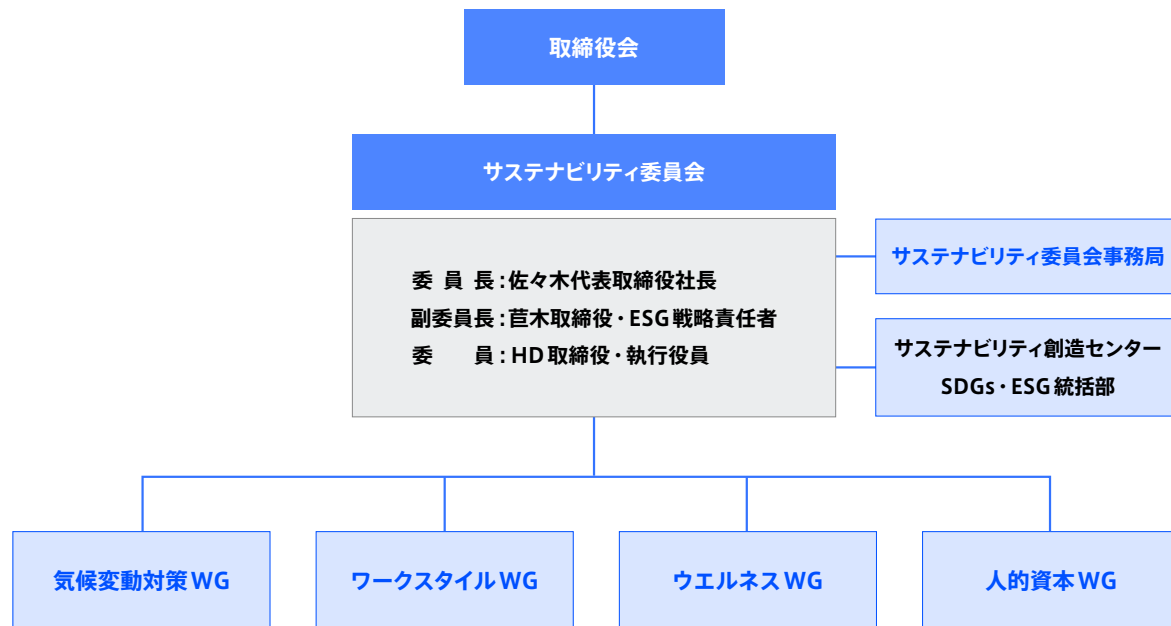
TBSホールディングスは、持続可能な社会の実現に向けた取り組みをグループ全体で一層強化・加速するため、2021年10月1日付で、代表取締役社長を委員長、ESG戦略責任者である取締役を副委員長とするサステナビリティ委員会を設置しました。また、同年11月には同委員会にて「サステナビリティ方針」を策定し、取締役会で承認されました。

サステナビリティ委員会では「気候変動対策」「人権」「労働」「環境」「ガバナンス」などのESGおよびSDGsに関連する課題に対して、具体策を検討し、実行しています。

2022年度は、「気候変動対策」「ワークスタイル」「ウェルネス」の3つのワーキンググループ(WG)に加えて、2022年11月には「人的資本WG」を設置し、活動してきました。

「ウェルネスWG」を中心に、安全で働きがいのある創造性を発揮できる職場環境づくりに取り組み、当社はTBSテレビと共同で、「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されました。

また、「人的資本WG」では、これまでの人材育成方針や社内環境整備方針を体系化した「TBSグループ人的資本経営」や、「TBSグループ人権方針」の原案の策定に取り組んできました。



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つくります。

〈SDGs達成への貢献〉

TBSグループは、2030年のSDGs達成に向けて、多様なコンテンツやサービスの提供を通じて、社会を動かす起点となり、幅広いパートナーシップで、「誰一人取り残さない」希望にあふれる社会の実現に貢献していきます。

コンプライアンス

コンプライアンスの体制

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

内部通報制度

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

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

番組向上への取り組み

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

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

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

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

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

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

 「**TBS放送基準**」（随時改訂）

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

 「**TBSテレビ国民保護業務計画**」

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

 「**反社会的勢力排除に向けた指針**」

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

 **検証番組「TBSレビュー」**

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

 「**番組制作委託取引に関する自主基準**」

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

TBSグループ行動憲章

心を豊かにするコンテンツ、
情報、サービスを提供する

～お客様への誓い～

■ 一人ひとりに「最高」の時間を

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

■ 公平・公正・正確な情報発信

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

■ 視聴者・聴取者・顧客の声を大切に

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

多様な価値観を尊重し、
希望にあふれる社会の実現に貢献する

～社会への誓い～

■ 人権と多様性の尊重

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

■ 社会貢献と環境保全

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

■ 法令遵守

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

自由の気風で
理念の実現を目指す

～働く仲間への誓い～

■ 魅力的な「人材」の育成

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

■ 自由闊達な職場づくり

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

■ グループの一員として

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

2020年4月1日

TBSグループ贈収賄・腐敗防止方針

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



TBSグループ 贈収賄・腐敗防止方針

https://www.tbs.co.jp/TBS_sustainability/pdf/anti-bribery.pdf

情報セキュリティ・個人情報保護

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

情報セキュリティ

サイバー攻撃が高度化・巧妙化するのに伴い、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。

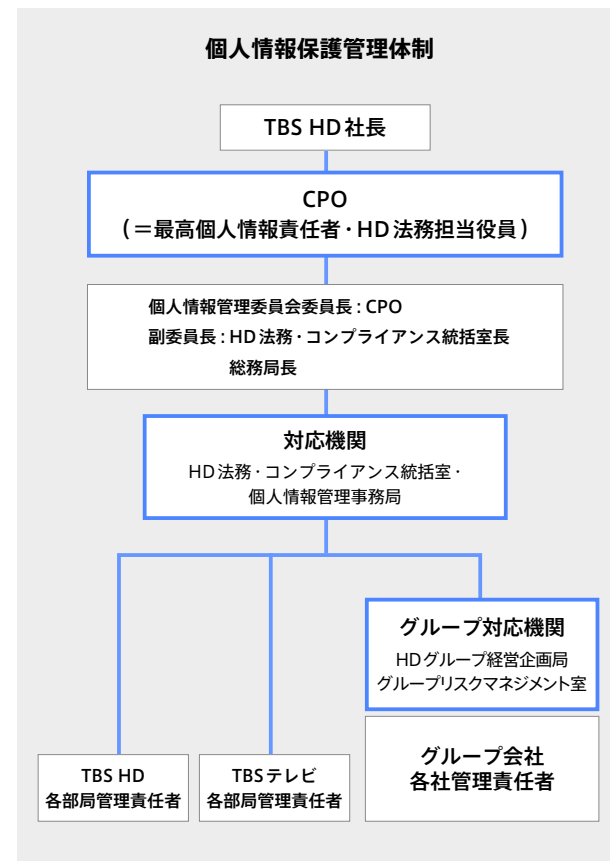
また、独自の取り組みとして、セキュリティに関する専門組織TBS CSIRTを立ち上げ、さまざまなセキュリティ対策を講じています。

個人情報保護

2022年4月に改正個人情報保護法が施行され、個人情報に対する権利意識がますます高まるなか、個人情報の保護と利用のバランスの推進、外国とのデータ流通増に伴うリスクに対応するため、これまでの放送事業中心の管理体制から、インターネット上のプライバシー保護に関わる法的規制への対応など、管理体制強化を行っています。

この一環として、個人情報管理委員会による管理体制を刷新し、担当役員としてCPO（Chief Privacy Officer）を任命するとともに、内部統制の体制を整備し、常設の実務担当組織として個人情報管理事務局を設置しています。

さらに、TBSグループの主要各社にある取扱ルールを集約し、グループ全体を包括する個人情報取扱規程を制定しました。グループ全体で統一的な基準のもと、適切な個人情報管理を実現できる体制とすることで、個人情報の取扱いについては、適切な保護に努めていきます。



グループ内部統制およびリスクマネジメント

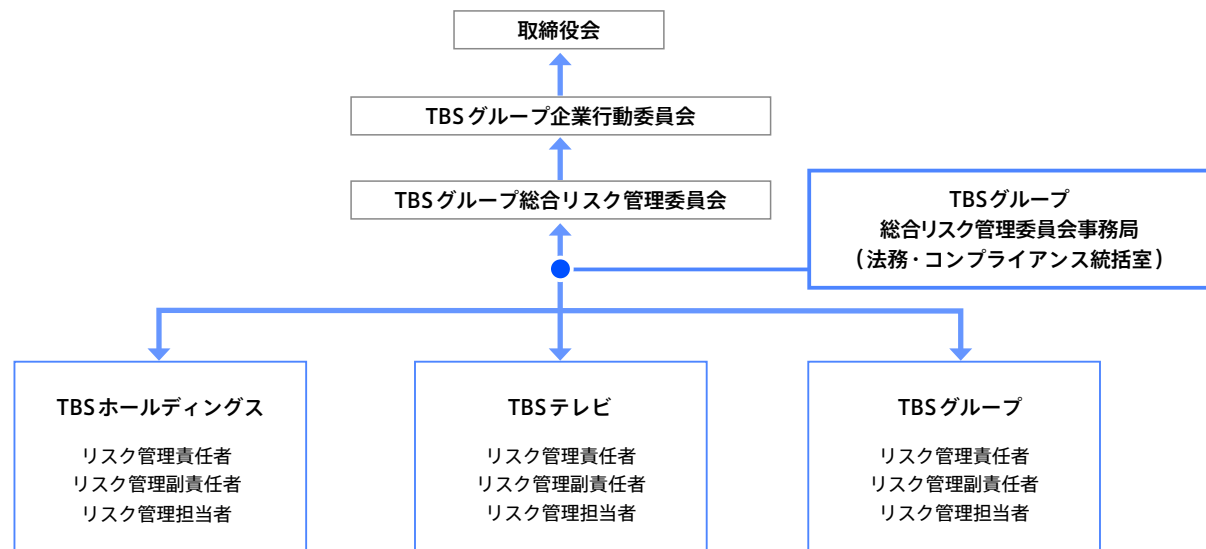
リスクマネジメント体制について

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。同委員会は、当社および当グループの取締役ならびに外部委員（弁護士）で構成し、以下の事項を所管しています。

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

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

総合リスク管理体制



リスクマネジメントの具体的手法について

委員会では、TBSホールディングス、およびグループ各社から報告される個別の潜在リスクを把握するとともに、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、

なぜ現実化したのかを分析し、各部門において再発を防ぐための改善策を整えることで、リスクのコントロールに努めています。地道にこうした取り組みを繰り返していくことで、グループ全体がきちんとリスクに向き合い、お客さまやステークホルダー、社会、働く仲間からも信頼される組織となることを目指しています。

主なリスク(有価証券報告書記載)と対応策

■主なリスク(有価証券報告書記載)

メディア・コンテンツ事業に関するリスク

■地上波テレビ広告収入への 依存と国内景気変動について

当社グループの売上の大きな割合を占める地上波テレビ収入は、広告主である企業の業績やその購買者である消費者心理と強く連動しています。2022年度は、前年度の東京五輪の反動や、ロシアのウクライナ侵攻やインフレ等に起因するコストアップによるクライアントの広告宣伝費の抑制の影響があり、地上波テレビ広告への出稿も前年比でマイナスとなりました。

新型コロナウイルス感染症拡大もひとつの契機となり、広告主である企業は、広告費を固定費(半期を契約期間とするタイムセールス)から変動費(タイム単発・スポットセールス)にシフトする動きを加速させています。これにより、広告市況以上にタイムセールスが伸び悩むリスクがあり、変動費の獲得が課題となっています。また、2019年にインターネット広告費が地上波テレビ広告費を上回って以来、広告主のデジタルシフトも加速しています。

ロシアのウクライナ侵攻による国際情勢の不安定化、資源の高騰、各国中央銀行の利上げの影響等による金融機関の破綻などに起因して、景気の不透明感が加速しており、今後の経済動向等によって、広告市場が大幅に縮小した場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

TBSの 対応策

地上波テレビの強みは、広くリーチする力とコストパフォーマンスの良さです。視聴データの活用で広告価値の見直しを推進し、テレビ広告出稿の質的(単価)向上および量的(出稿額)拡大に引き続き取り組みます。

環境の変化に対応するべく、日付・ポジションがCM1本から指定でき、より柔軟な広告出稿が可能なSAS(スマート・アド・セールス)といった商品の展開を行っている他、クライアントの変動費を獲得できるよう、従来の半期を契約期間とするセールス手法にとられない柔軟なタイムセールスの方法も取り入れています。

また、SDGsに対する社会的認知等の醸成をパートナー企業と一体となって取り組む「SDGs WEEK」を実施するなど、企業との新しい関係づくりにも取り組んでいます。

■メディア間の競争及びコンテンツの獲得について

テレビを中心とした映像・音声の伝送メディアは、従来型の放送、すなわち地上波、衛星(BS及びCS)、ケーブルテレビに加えインターネット上の配信サービスの普及が進展するなど多様化し、メディア間の競争も本格化しており、更なる可処分時間の奪

い合いが激しくなることが予想されます。

一方、動画配信プラットフォームの急速な多様化を受けてコンテンツ需要が高まり、投資速度は速まっていますが、今後、動画配信市場の状況が一層厳しくなることが予想され、外資系プラットフォームのコンテンツ調達方針が急に変更になるリスクもあります。また、スポーツコンテンツについては放送権料が高騰する傾向にあり、優良なコンテンツの獲得をめぐるメディア間の競争も激化しています。

TBSの 対応策

「TVer」などを利用した無料見逃し動画配信を提供しています。有料動画配信サービス「Paravi」は「U-NEXT」との統合により、U-NEXT内に移管してサービスを続けます。統合により売上高800億円以上、有料会員数385万人以上を擁する国内勢で最大の動画配信プラットフォームとなります。また、海外大手プラットフォームである「Netflix」などへのコンテンツ提供を継続していきます。こうした「多様な出し口」に存在する多くの視聴者の“時”を囲い込むことで「リーチの極大化」を追求していく他、コンテンツそのものへの投資スピードも加速させていきます。

■主なリスク（有価証券報告書記載）

■テクノロジー、システム、セキュリティについて

近年の技術革新のスピードや消費者ニーズの変化はとても速く、開発・投資した技術やシステムが当初の予想を超えて陳腐化することにより、計画値以上の再投資が必要になる場合や、投資額に見合った増収あるいは業務の効率化が見込めない場合には、固定資産の減損及び減価償却費の増加等、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

また、各業務システムのインターネット接続やクラウド化が進んでいますが、近年はサイバー攻撃の手口が高度化・巧妙化していることから、各種システムのセキュリティリスクは年々高まっており、ランサムウェアや最先端の技術による、想定を超えるような新たな脅威が発覚するリスクがあります。

TBSの 対応策

技術革新については、重点分野へ人材を寄せる、ICT関連人材を確保するなど、人的資源の充実を一層進めるほか、制作部門・管理部門での業務の効率化をさらに促進させていきます。セキュリティについては、専門の対応チーム（TBS-CSIRT）を強化して様々な対策を講じているほか、サイバーセキュリティ保険加入などの対応をとっています。

■ライフスタイル事業に関するリスク

■消費者のライフスタイルの変化と コスト構造について

ライフスタイル事業については、消費者の嗜好や購買行動の変化、流通コストや生産コストの高騰等に加えて、感染症の流行などによっては、引き続き店舗の休業や営業時間の短縮、人流の抑制による来店客の減少、インバウンド需要の消失、サプライチェーンの不安定化と混乱などにより収益機会を逃し、当社グループの経営成績及び財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。

TBSの 対応策

当初、新型コロナウイルス感染症からの回復には相当な時間がかかると見ていましたが、多くの業界が予想以上に素早く適応しました。今後、新たな流行などの局面でも、巣ごもり需要の増加に伴うネット通販の拡大などにより、業績への影響を最小限とするよう努めていきます。

■不動産・その他事業に関するリスク

■賃貸等不動産市況について

当社グループは港区赤坂を中心に不動産開発を行い、賃貸等不動産を保有しております。新型コロナウイルス感染拡大による厳しい状況は緩和されつつある状況ですが、一定の割合で定着したテレワークなど勤務形態の変化によるオフィス需要の低下は依然続いております。加えて、ロシアのウクライナ侵攻による燃料費高騰が長期化することで、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

TBSの 対応策

「モノ消費」から「コト消費」へとと言われるように、商品やサービスの購入で得られる体験に価値を見いだす消費傾向があります。こうした事象を踏まえ当社グループでは2022年度、リアルティ戦略局を新設しました。不動産について、従来のように大手デベロッパーに任せて最終的な管理のみをするのではなく、同局を中心に、メディア・エンタテインメント企業として街を一体的に開発し、価値の向上に努めていきます。

■主なリスク（有価証券報告書記載）

■ 人材の確保について

コンテンツ業界を取り巻く環境は急速に変化し続けており、支配的なプラットフォームはグローバルに刻々移り変わるほか、コンテンツの受け手の嗜好も多様化しています。こうした状況のもと、クリエイターは言うに及ばず、DXビジネスのスペシャリストなど、グループの今後の成長に必須である人材の獲得競争は激しさを増しています。また、当社グループから優秀な人材、蓄積されたスキルやノウハウが流出してしまう懸念も高まっており、さらなる競争の激化に直面した場合、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

TBSの 対応策

2022年度、人的資本経営について理念や戦略などを新たに定め、大きな柱となる「人材育成方針」の戦略として「社会に貢献するオリジナルIP開発とクリエイティブ強化を担う人材ポートフォリオ形成」「EDGE戦略を支えるためのビジネス系人材ポートフォリオ形成」などを掲げました。また、「社内環境整備方針」の戦略も策定し、スキルアップ支援や多様な働き方の推進などを通じて、人材の定着率を高めることを目指していきます。

■ 感染症の大規模な流行などの影響について

2022年度におけるわが国経済は、感染防止と経済活動の両立を目指し、まん延防止等重点措置などの行動制限が無かったことにより、個人消費を中心に景気は緩やかな持ち直しの状況を維持しました。しかし、感染症の大規模な流行などについては、当社グループとしては引き続き事業遂行上のリスクと認識しており、流行の局面では、感染防止策の徹底など、その影響を最小限にとどめるよう取り組みを続けますが、新たな流行が発生し、その影響が予想以上に長期化または拡大した場合、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

TBSの 対応策

新型コロナの流行を機に、演出の刷新などにより制作過程での“お金の使い方”が変化し、従来からの慣習による無駄を排除するきっかけとなり、持続的コスト抑制構造を確立しつつあります。劇場やコンサートの観客動員制限などに対しては、代替の収益獲得手法としてライブ配信ビジネスなどを確立させ、カメラの台数や配置でチケット額に差をもうけるなどの工夫も施し、ひとつのコンテンツから複数の「商品」を提供して収益源の多角化を推進しています。

■ 気候変動・災害等の影響について

放送事業者は放送法により、災害が発生した場合またはそのおそれがある場合には、その発生の予防または被害軽減のための放送を行うことが義務付けられております。気候変動の影響が懸念される大規模な災害等が発生した場合には、緊急に報道特別番組を放送することにより、CM放送の休止などにより収入が減少することがあります。それ以外にも、自然災害や大規模災害等が発生した場合には、広告収入の中長期的な減少、放送設備等の被災による影響などにより十分な収入が得られず、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

TBSの 対応策

当社はTCFDの提言に賛同、2022年8月、初めてとなる報告書『TCFD提言に沿った情報開示2022』を公表し、気候変動が事業に与えるリスク・機会の両面について1.5℃/4℃の2つのシナリオで分析し、その結果をまとめました（→P.88）。災害報道の充実にはコストを伴う一方で、社会からの要請に十全に応えることで企業価値を向上させると考え、あらゆるデバイスで命と暮らしを守るための情報を提供することを進めています。



Financial and Corporate formation

業績・企業情報

『ラーゲリより愛を込めて』

©2022映画「ラーゲリより愛を込めて」製作委員会 ©1989 清水香子

財政状態および経営成績等の分析 (MD & A)

【経営成績】

業績概況

2022年度のわが国経済は、新型コロナウイルス感染症拡大への警戒が続く中、感染防止と経済活動の両立を目指し、まん延防止等重点措置等の行動制限が無かったことにより、個人消費を中心に景気は緩やかな持ち直しの状況を維持しました。一方で、世界的な金融引き締めによる海外景気の下振れリスクや、エネルギー・原材料価格の高騰による物価上昇が家計におよぼす影響に注意が必要な状況で推移しました。

テレビ広告市況のスポット広告費における関東地区投下量は推計で前年同期比95.7%となりました。

このような状況の下、当連結会計年度における当社グループの連結売上高 [図1](#) は、テレビのタイム収入で減収となったものの、事業部門の大幅な増収により、3,681億3千万円（前年比2.8%増）となりました。

売上原価と販売費及び一般管理費を合わせた営業費用は、番組制作費やイベント実施費用等の増加により3,473億4千7百万円（前年比2.8%増）となりました。

この結果、営業利益 [図2](#) は207億8千2百万円（前年比2.1%増）となりました。経常利益は350億8千6百万円（同14.3%増）、親会社株主に帰属する当期純利益 [図3](#) は351億8千2百万円（同9.9%増）となりました。

図1 売上高

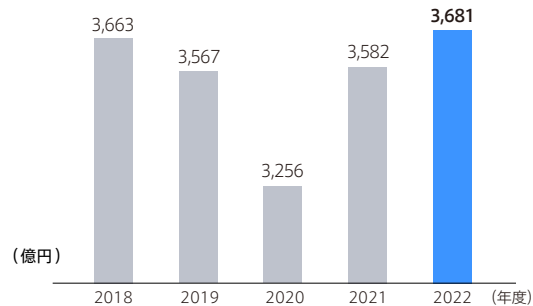


図2 営業利益/利益率

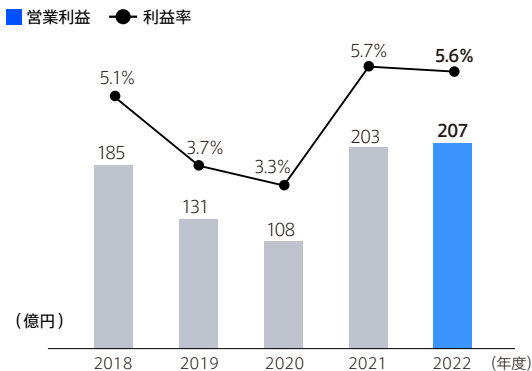
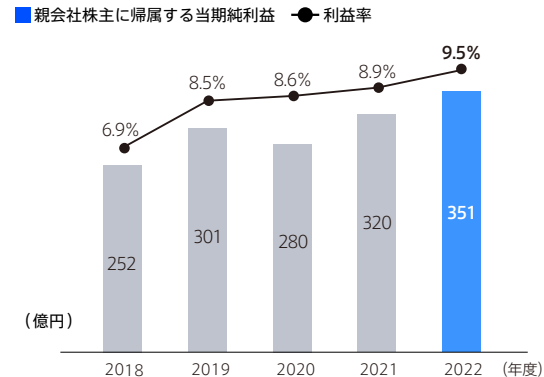


図3 親会社株主に帰属する当期純利益/利益率



【セグメント別業績】

■ メディア・コンテンツ事業セグメント

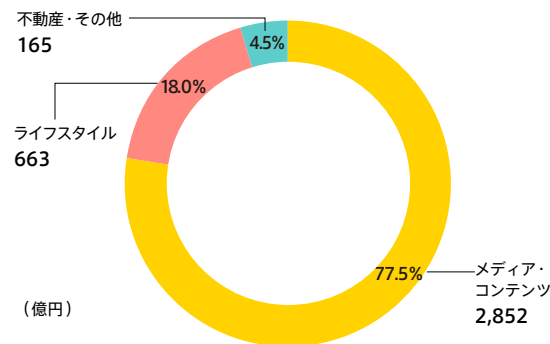
メディア・コンテンツ事業セグメントの2022年度末の売上高(図4)は2,852億3千万円(前年比1.4%増)、営業利益は、109億1千1百万円(同0.2%減)となりました。

(株)TBSテレビのテレビ部門の2022年度の売上高につきましては、6億7千5百万円増収の1,932億9千2百万円(前年比0.4%増)となりました。このうち、タイム収入は3年ぶりの開催となった「世界陸上2022オレゴン」や「WBC2023」のセールスが好調でしたが、前年の「東京オリンピック・パラリンピック」の反動をカバーするには至らず、799億1千6百万円(同2.3%減)となりました。スポット収入は、関東地区投下量が前年を下回り、大変厳しい市況となり、5局シェアが推計で20.6%と、前年同期比で0.5ポイント改善しましたが、829億6千9百万円(同1.9%減)となりました。一方、配信広告収入は、国内の無料動画配信が引き続き好調で、56億6千8百万円(同16.4%増)となったことに加え、国内及び海外有料動画配信も好調だったことにより、テレビ部門全体で増収となりました。

(株)TBSテレビの事業部門の当連結会計年度の売上高につきましては、59億9千6百万円増収の278億1千7百万円(前年比27.5%増)となりました。催事・興行では、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた前年の反動に加え、TBS開局70周年記

念舞台『ハリー・ポッターと呪いの子』のロングラン上演が7月より開始したことや、サッカー「パリ・サン＝ジェルマン ジャパンツアー 2022」の成功が大きく貢献し、前年に比べ大幅な増収となったほか、映画・アニメも「99.9-刑事専門弁護士-THE MOVIE」や映画「五等分の花嫁」、「ラーゲリより愛を込めて」といったヒット作に恵まれ増収となりました。マーチャンダイジングセンターは「クロサギ」や「君の花になる」等10月ドラマの商品化や、朝のベルト番組「ラヴィット!」のキャラクター「ラッピー」のIP展開が好調で、昨年の巣ごもり需要の反動をカバーし増収となりました。グローバルビジネスは「SASUKE」のフォーマット販売が引き続き

セグメント別連結売上高構成(2022年度)



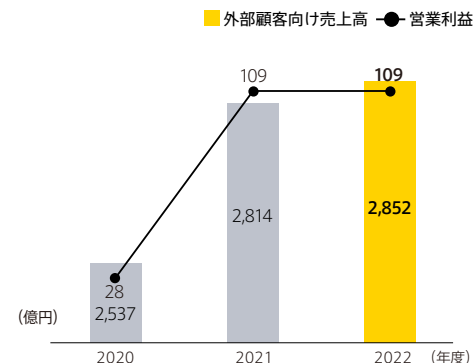
好調で増収となりました。

(株)TBSラジオは、好調なイベント収入で増収となったものの、広告収入がタイム・スポットともに減収となり、2億5千3百万円減収の84億9千万円(前年比2.9%減)となりました。

(株)BS-TBSは、タイム収入、スポット収入の増収に加えて、配信を含む事業収入も引き続き好調で、7億9千4百万円増収の172億1千8百万円(前年比4.8%増)となりました。

(株)TBSグロウディアは、ショッピング部門売上、DVD収入の減少があった一方、企画展やイベントでの集客回復等により、5千万円増収の280億8千9百万円(前年比2.0%増)となりました。

図4 セグメント別売上高／営業利益(メディア・コンテンツ事業)



㈱日音は、業務代行収入の増加により、1億9千万円増収の85億7千4百万円（前年比2.3%増）となりました。

TCエンタテインメント㈱は、DVD販売の減少により、10億6千万円減収の71億2千2百万円（前年比13.0%減）となりました。

費用面においては、番組制作費の増加に加えて、事業部門での大型イベントの実施等により、前年より費用が増加しました。この結果、同セグメントにおける営業利益は2千2百万円減益となる109億1千1百万円（前年比0.2%減）となりました。

■ ライフスタイル事業セグメント

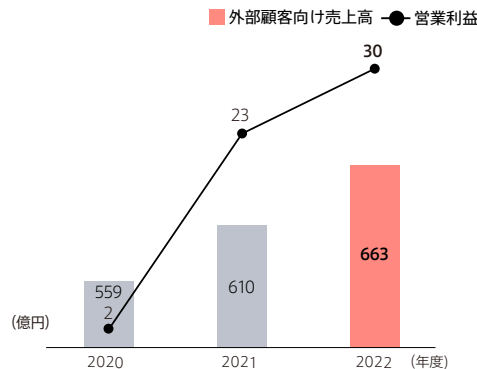
ライフスタイル事業セグメントの2022年度末の売上高^{図5}は、663億9千1百万円（前年比8.8%増）、営業利益は30億6千4百万円（同29.7%増）の増収増益となりました。

スタイリングライフ グループでは、通信販売事業の㈱ライトアップショッピングクラブで、前年好調であった受注の落ち着きにより、減収減益となりました。

ビューティ & ウェルネス事業は、化粧品の開発・製造・販売を行っている「BCLカンパニー」では依然厳しい状況が続いておりますが、㈱CPコスメティクスでの化粧品販売の増加等により、事業全体で増収増益となりました。

また、中核の雑貨小売販売事業のプラザスタイル カンパニーは、新型コロナウイルス感染症に伴う自粛要請解除による人流回復等で大幅な増収増益となり、スタイリングライフ グループ全体で増収増益となりました。

図5 セグメント別売上高／営業利益（ライフスタイル事業）

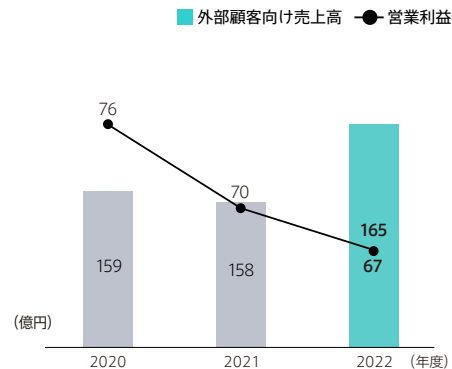


■ 不動産・その他事業セグメント

不動産・その他事業セグメントの当連結会計年度の売上高^{図6}は165億8百万円（前年比4.3%増）、営業利益67億9千8百万円（同3.7%減）となりました。

収入面は賃料収入の回復により増収となりましたが、水道光熱費の増加等により減益となりました。

図6 セグメント別売上高／営業利益（不動産・その他事業）

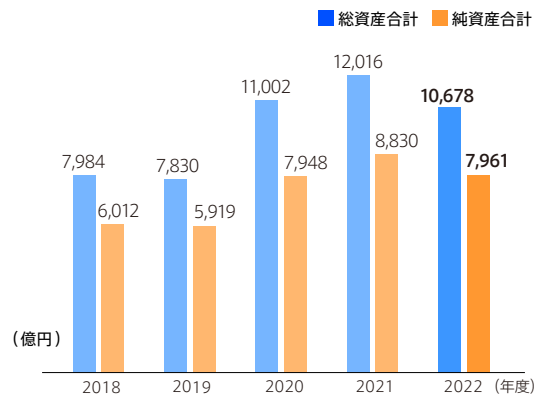


【財政状態】

2022年度末における**総資産合計** 図7は1兆678億6千5百万円で、前連結会計年度末に比べて1,337億6千6百万円の減少となりました。土地の取得等により有形固定資産が136億4百万円増加した一方、保有する株式の含み益の減少等により投資有価証券が1,545億1千万円減少したこと等によります。

負債合計は2,716億8千1百万円で、前連結会計年度末に比べて469億4千8百万円の減少となりました。保有する株式の時価の下落に伴い繰延税金負債が494億9百万円減少したこと等によります。

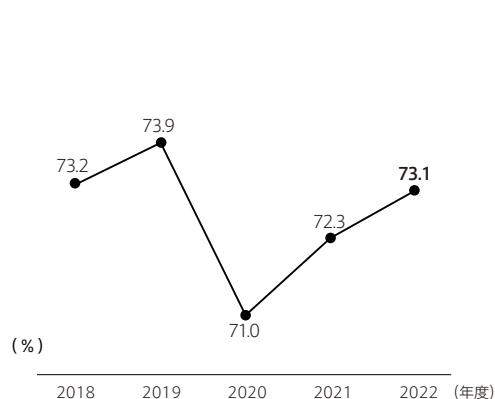
図7 総資産/純資産



純資産合計 図7は7,961億8千4百万円で、前連結会計年度末に比べて868億1千8百万円の減少となりました。親会社株主に帰属する当期純利益の計上や配当金の支払いにより、利益剰余金が差し引き280億4千9百万円増加した一方、その他有価証券評価差額金が1,059億9千7百万円減少したこと等によります。

この結果、自己資本比率 図8は73.1%、1株当たりの純資産は4,726円87銭となっております。

図8 自己資本比率



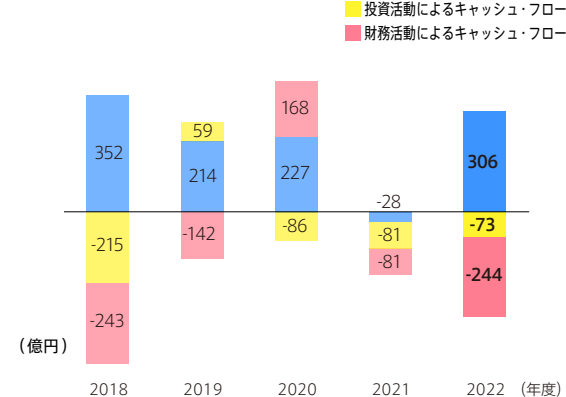
【キャッシュ・フローの状況】

2022年度末における現金及び現金同等物は975億8千9百万円で、前連結会計年度末に比べて11億1千8百万円減少しました。各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりです。

■営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー 図9は、306億3千2百万円の収入になりました（前年同期は28億5千3百万円の支出）。主な増額要因は、税金等調整前当期純利益539億8千4百万円、減価償却費134億7百万円等、一方、主な減額要因は、投資有価

図9 営業CF/投資CF/財務CF



証券売却損益 201 億 1 百万円、法人税等の支払額 209 億 8 百万円等であります。

■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フロー (図9) は、73 億 4 千 6 百万円の支出となりました (前年同期は 81 億 5 千 4 百万円の支出)。主な内訳は、投資有価証券の売却による収入 242 億 6 千 3 百万円、有形固定資産の取得による支出 261 億 1 千 4 百万円、関係会社株式の取得による支出 37 億 6 千 4 百万円、無形固定資産取得による支出 21 億 2 千 4 百万円等であります。

■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フロー (図9) は、244 億 9 千 1 百万円の支出となりました (前年同期は 81 億 6 千 4 百万円の支出)。主な内訳は、長期借入金の返済による支出 60 億円、自己株式取得による支出 109 億 4 百万円、配当金の支払額 71 億 3 千 2 百万円等であります。

【資金の源泉】

当連結会計年度のキャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フロー前年を 334 億 8 千 5 百万円上回りました。投資有価証券の売却による収入 242 億 6 千 3 百万円などを計上した

一方、有形固定資産の取得による支出 261 億 1 千 4 百万円を計上したこと等により、手元資金は 11 億 1 千 8 百万円減少しました。短期的な設備投資や戦略的投資は、現在のところ手元資金と通年の営業キャッシュ・フローで賄える見込みです。

【設備投資の状況】

当連結会計年度の**設備投資額** (図10) (無形固定資産を含み、資産除去債務は含まない) は 26,923 百万円です。報告セグメントごとの設備投資につきましては、次の通りです。

■ メディア・コンテンツ事業

設備投資額は 6,725 百万円です。

その主なものは、㈱TBSテレビのBLITZスタジオ関連設備等 3,875 百万円、その他通常設備の更新等です。

なお、2022 年度において重要な設備の除却、売却等はありません。

■ ライフスタイル事業

設備投資額は 634 百万円です。

その主なものは、通常設備の更新等です。

なお、2022 年度において重要な設備の除却、売却等はありません。

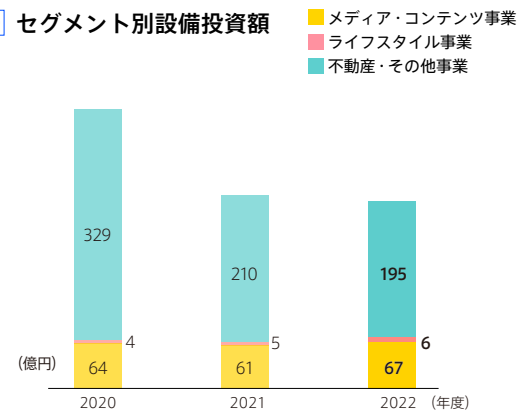
■ 不動産・その他事業

設備投資額は 19,563 百万円です。

その主なものは、当社の赤坂エンタテインメント・シティ計画関連 14,668 百万円、その他通常設備の更新等です。

なお、2022 年度において重要な設備の除却、売却等はありません。

図10 セグメント別設備投資額



【研究開発の状況】

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

報告セグメント別の研究開発活動を示すと、次の通りです。

■メディア・コンテンツ事業

主な研究開発活動は、①クラウドを利用した情報カメラ映像LIVE配信・収録システムの開発、②顔認証AI、音声認識AI、文字認識AIを利用した放送映像メタデータ付与プラットフォームの開発、③高速ファイル転送技術を用いたコンテンツのオンライン納品システムの開発などであります。特に①については、日本全国の情報カメラ映像をクラウドで一元管理するもので、災害や選挙の報道などで使用されました。災害発生時は、発生前後の現地の映像に即座にアクセスすることが可能であり、災害報道における速報性の向上や情報の正確性の向上に活用していく予定です。

研究開発費の金額は、78百万円であります。

■ライフスタイル事業

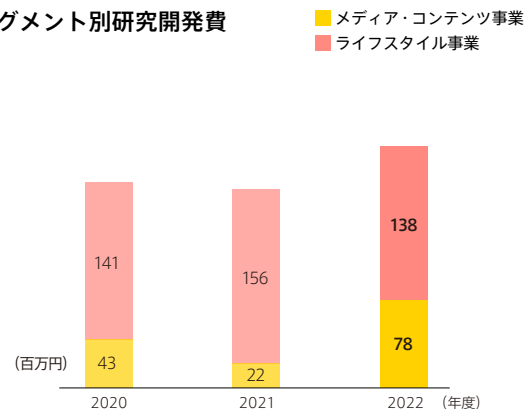
現代女性のための理想的なスキンケアの研究に取り組んでおり、消費者ニーズ、市場性等と他社との差異化の観点から製品コンセプトを企画し、企画された製品コンセプトをもとに製品開発を行っております。基礎研究においては主に新規原料の開発等を行っております。また、先端的な研究を効率的に応用できるように外部研究機関との共同研究も行っております。

研究開発費の金額は138百万円であります。

■不動産・その他事業

特に研究開発活動は行っておりません。

セグメント別研究開発費



過去10年の財務データ

単位:百万円

	2014/03期	2015/03期	2016/03期	2017/03期	2018/03期	2019/03期	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期
会計年度										
売上高	354,338	347,817	348,539	355,363	361,954	366,353	356,796	325,682	358,269	368,130
売上総利益	108,839	106,665	107,072	113,296	113,750	115,728	107,008	95,418	114,818	116,419
販売費及び一般管理費	93,142	90,936	89,893	93,417	94,949	97,156	93,904	84,576	94,472	95,636
営業利益	15,696	15,728	17,179	19,878	18,800	18,572	13,103	10,841	20,346	20,782
経常利益	18,096	18,915	22,678	26,207	26,923	28,835	21,274	19,233	30,707	35,086
親会社株主に帰属する当期純利益	9,644	12,811	14,497	16,136	17,182	25,205	30,174	28,072	32,008	35,182
営業活動によるキャッシュ・フロー	23,038	27,851	32,337	36,485	35,536	35,215	21,406	22,713	-2,853	30,632
投資活動によるキャッシュ・フロー	-11,326	-2,326	-8,956	-10,078	-14,028	-21,588	5,962	-8,618	-8,154	-7,346
財務活動によるキャッシュ・フロー	-23,567	-25,242	-5,326	-36,718	-7,730	-24,387	-14,202	16,898	-8,164	-24,491
フリーキャッシュ・フロー	11,712	25,525	23,381	26,407	21,508	13,627	27,368	14,095	-11,007	23,286
会計年度末										
総資産	579,039	653,732	649,970	707,063	821,737	798,481	783,024	1,100,223	1,201,632	1,067,865
流動資産	130,262	131,127	149,478	145,479	155,660	144,192	158,800	190,053	198,692	209,058
現金及び現金同等物期末残高	56,312	56,728	74,734	67,391	81,129	72,033	85,059	116,061	98,767	97,649
固定資産	448,777	522,604	500,492	561,583	666,076	654,289	624,223	910,170	1,002,939	858,807
負債	193,068	197,613	191,762	189,633	220,786	197,189	191,093	305,338	318,629	271,681
流動負債	83,117	63,072	95,278	77,231	93,382	80,099	81,021	86,176	75,592	104,059
固定負債	109,951	134,541	96,483	112,402	127,403	117,090	110,072	219,162	243,037	167,621
純資産	385,971	456,118	458,208	517,430	600,950	601,291	591,931	794,884	883,002	796,184
主要な経営指標 (%)										
売上高増加率	0.6	-1.8	0.2	2.0	1.9	1.2	-2.6	-8.7	10.0	2.8
営業利益増加率	-3.0	0.2	9.2	15.7	-5.4	-1.2	-29.4	-17.3	87.7	2.1
営業利益率	4.4	4.5	4.9	5.6	5.2	5.1	3.7	3.3	5.7	5.6
親会社株主に帰属する当期純利益率	2.7	3.7	4.2	4.5	4.7	6.9	8.5	8.6	8.9	9.6
ROE	2.8	3.2	3.3	3.4	3.2	4.3	5.2	4.1	3.9	4.3
ROA	3.2	3.1	3.5	3.9	3.5	3.6	2.7	2.0	2.8	3.1
自己資本比率	63.3	66.7	68.3	71.1	71.2	73.2	73.9	71.0	72.3	73.1
総資産回転率	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.3	0.3
PER	19.5	19.2	21.0	21.5	22.9	14.0	8.7	13.2	9.5	9.1
配当性向	31.0	27.8	30.1	30.3	30.5	22.9	17.2	18.3	19.7	20.1
1株当たりの情報 (円)										
1株当たり年間配当金	19.00	22.00	25.00	28.00	30.00	33.00	30.00	30.00	37.00	42.00
EPS	61.22	79.12	83.12	92.46	98.38	144.31	173.28	164.32	187.35	208.76
BPS	2,263.65	2,689.56	2,545.60	2,878.29	3,349.52	3,347.03	3,356.30	4,575.61	5,087.12	4,726.87

非財務データ

環境 Environment

	2014/03期	2015/03期	2016/03期	2017/03期	2018/03期	2019/03期	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期
期末従業員数(名)	5,634	5,585	5,641	5,610	5,552	6,090	6,155	6,134	6,454	6,586
CO ₂ 排出量(トン)*	26,019	25,336	24,525	24,123	23,235	21,916	20,054	18,267	18,513	17,451
CO ₂ 削減量(トン)*	5,777	6,460	7,271	7,673	8,561	9,880	11,742	13,529	13,283	14,345
CO ₂ 削減率(%)*	18.2	20.3	22.9	24.1	26.9	31.1	36.9	42.5	41.8	45.1
リサイクル率(%)*	72.7	72.2	67.5	67.8	70.7	68.4	71.3	72.3	69.2	65.5
水使用量水道(m ³)*	103,508	98,972	97,322	80,258	73,558	73,840	74,759	53,855	74,549	73,616
水使用量下水(m ³)*	115,897	102,169	106,967	102,376	96,064	99,032	96,254	75,526	94,668	92,984

* TBS放送センター内(放送センター+文化施設棟)に限る

社会 Social

	2019/03期	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期
育児休業取得率(男性)(%)**	—	—	54.3	42.9	66.7
育児休業取得率(女性)(%)**	—	—	100.0	100.0	100.0
女性従業員割合(%)**	21.1	21.8	22.4	23.1	23.4
女性管理職比率(%)***	12.3	13.2	13.2	14.3	14.1
障がい者雇用率(%)***	2.2	2.7	3.1	3.0	2.9
社員離職率(%)**	1.3	1.3	2.1	1.8	2.3

** TBSホールディングス+TBSテレビ *** TBSテレビ

注: 育児休業取得率は育児介護休業法の改正に伴い、育児休職+育児目的特別休暇で算出

ガバナンス Governance

	2021/03期	2022/03期	2023/03期
取締役数(女性)****	0	0	1
取締役数(男性)****	9	9	9
取締役数(合計)****	9	9	10
腐敗に関する法令違反件数****	0	0	0
腐敗に関する罰金額****	0	0	0
腐敗に関する懲戒解雇****	0	0	0
政治献金額****	0	0	0

**** TBSホールディングス ***** TBSグループ

会社・投資家情報

会社概要（注記無しは2023年3月31日）

商号	株式会社TBSホールディングス
設立	1951年5月
所在地	〒107-8006 東京都港区赤坂5丁目3番6号 03-3746-1111（代表）
連結従業員数	7,984名（2023年6月30日）
発行済株式総数	171,591,065株（自己株式を含む）
単元株式数	100株
株主数	19,457名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
決算日	3月31日
定時株主総会	6月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
資本金	54,986,892,896円
証券コード	9401
URL	https://www.tbsholdings.co.jp/
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

主な受賞一覧

コンテンツ・クリエイター・技術	受賞名
舞台『ハリー・ポッターと呪いの子』	第48回菊田一夫演劇賞「菊田一夫演劇大賞」 第30回読売演劇大賞「選考委員特別賞」
「TOKYO MER ～走る緊急救命室～」	コンテンツアジア賞2022 ベストアジアドラマ部門 最優秀賞
BS-TBS「通信簿の少女を探して～小さな引き揚げ者 戦後77年あなたは今～」	令和4年度文化庁芸術祭テレビ・ドキュメンタリー部門 優秀賞 第39回 ATP 賞ドキュメンタリー部門優秀賞 JPPA AWARDS 2023 経済産業大臣賞
「水曜日のダウンタウン」	TVer アワード2022 バラエティ部門 大賞
北京オリンピック XRステージ	2022年日本民間放送連盟賞 技術部門 優秀賞
世界陸上オレゴン大会 XRスタジオ	デジタル・コンテンツ・オブ・ジ・イヤー'22 第28回AMDアワード年間コンテンツ賞優秀賞
文字起こしエディタ「もじこ」	日本DX大賞 優秀賞 ITreview Grid Award 2023 Spring 音声認識部門「Leader」
BS-TBS 報道1930「激震・旧統一教会と日本政治 問われる政治との距離感」	第60回ギャラクシー賞 テレビ部門 優秀賞
TBSラジオ「荻上チキが見たウクライナ～見過ごされる声に耳を傾けて」	第60回ギャラクシー賞 ラジオ部門 優秀賞
安住紳一郎（TBSラジオ「安住紳一郎の日曜天国」パーソナリティとして）	第60回ギャラクシー賞 ラジオ部門 DJパーソナリティ賞

外部評価

社債発行体格付

A（シングルエー）
（R & I）

健康経営優良法人

2023（大規模法人部門）
認定



ESG評価機関「CDP」

気候変動に関する
質問書に初回答
ランク「C」評価

統合報告書2022

GPIFの
国内株式運用機関が選ぶ
「改善度の高い統合報告書」
に選定

株式情報

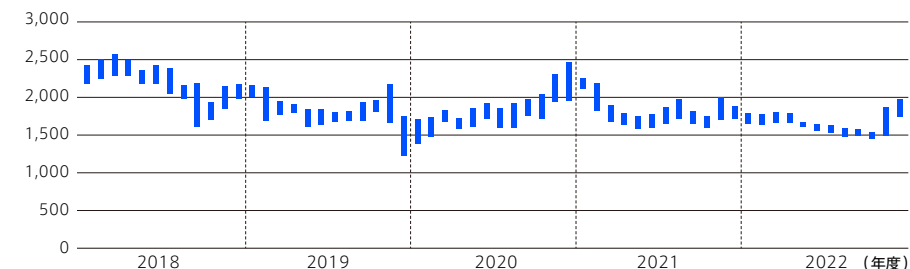
大株主の状況 (2023年3月31日)

氏名又は名称	所有株式数 (千株)	割合 (%)*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	13,966	8.29
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)	9,311	5.52
株式会社 MBS メディアホールディングス	8,848	5.25
三井不動産株式会社	5,714	3.39
株式会社 NTT ドコモ	5,713	3.39
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	5,006	2.97
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	4,479	2.65
三井物産株式会社 (常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	4,288	2.54
株式会社ビックカメラ	4,190	2.48
株式会社講談社	3,771	2.23

※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

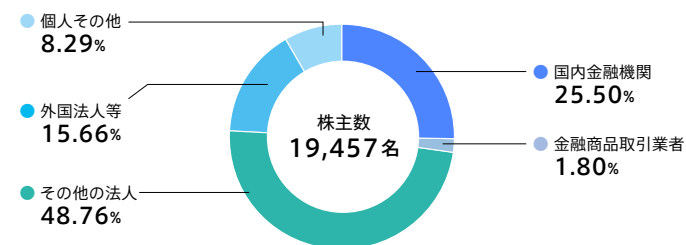
発行済株式 (自己株式を除く) の総数に対する所有株式数の割合の算定上、発行済株式総数から控除する自己株式には、ESOP 信託が所有する当社株式を含めておりません。

株価の推移 (円)



	2018	2019	2020	2021	2022
株主総利回り (%)	92.6	70.8	101.7	86.3	92.0
最高株価 (円)	2,573	2,183	2,470	2,255	1,974
最低株価 (円)	1,612	1,232	1,390	1,590	1,456

所有株式数の割合



A large, circular collage of numerous small, colorful photographs and logos, centered around the TBS logo. The collage is composed of many small, rectangular images, some of which are recognizable as Japanese television shows and logos. The TBS logo is prominently displayed in the center, rendered in a large, bold, sans-serif font. The background is white, and the collage is arranged in a circular pattern, with the images becoming smaller as they move away from the center.

TBS

www.tbsholdings.co.jp