



TBSグループ 中期経営計画2023

Medium-Term Management Plan

目次

TBSグループ中期経営計画2023

TBS GROUP
Medium-Term
Management Plan
2023

01	振り返り 「TBSグループ中期経営計画2020」実績レビュー	3
----	-----------------------------------	---

02	環境認識 TBSを取り巻く環境	7
----	--------------------	---

03	位置付け 「VISION2030」における中期経営計画2023	8
----	------------------------------------	---

04	全体像 TBSグループ中期経営計画2023	10
----	--------------------------	----

05	コア事業 放送の変革	12
----	---------------	----

06	成長戦略 EDGE	14
----	--------------	----

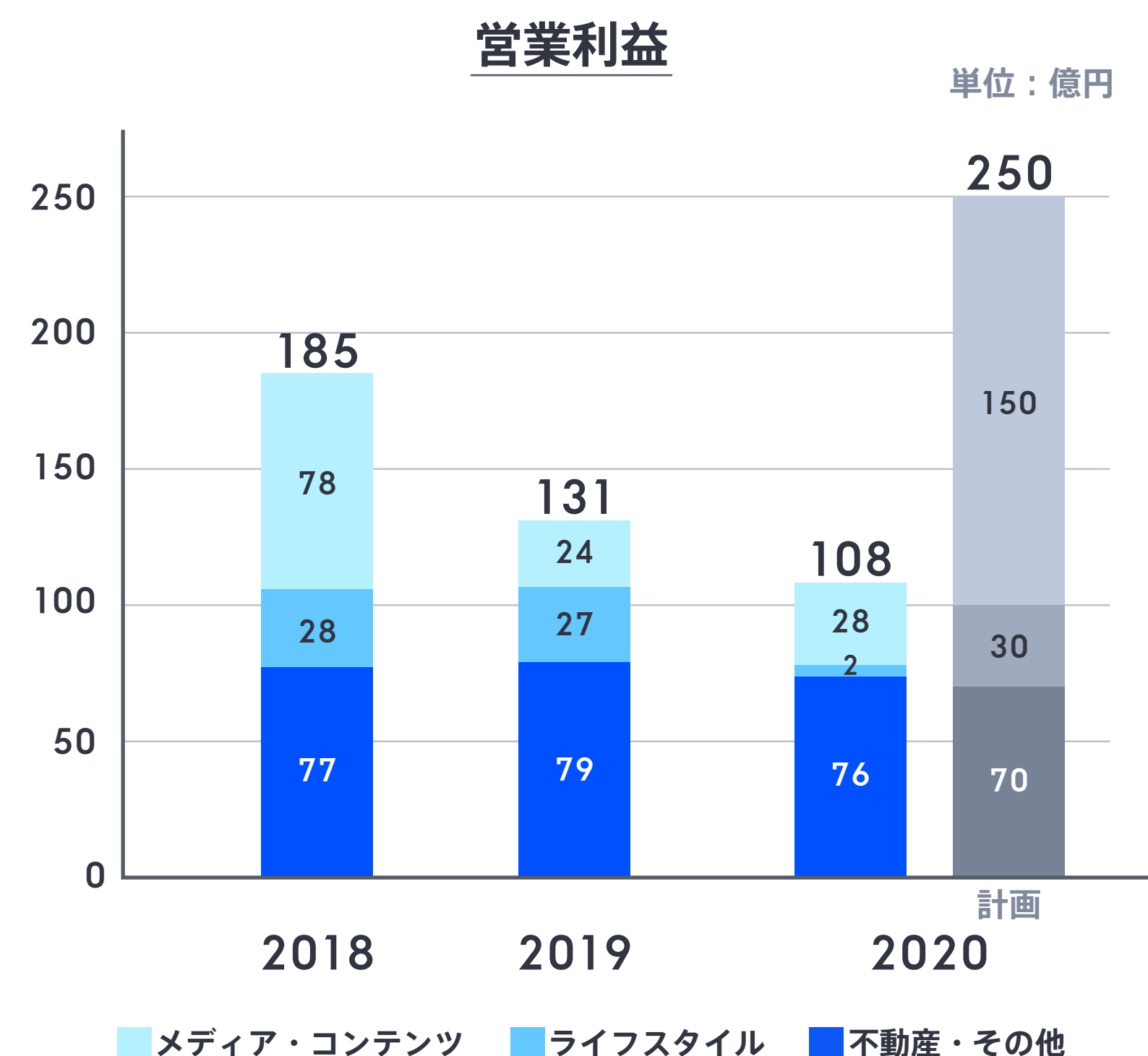
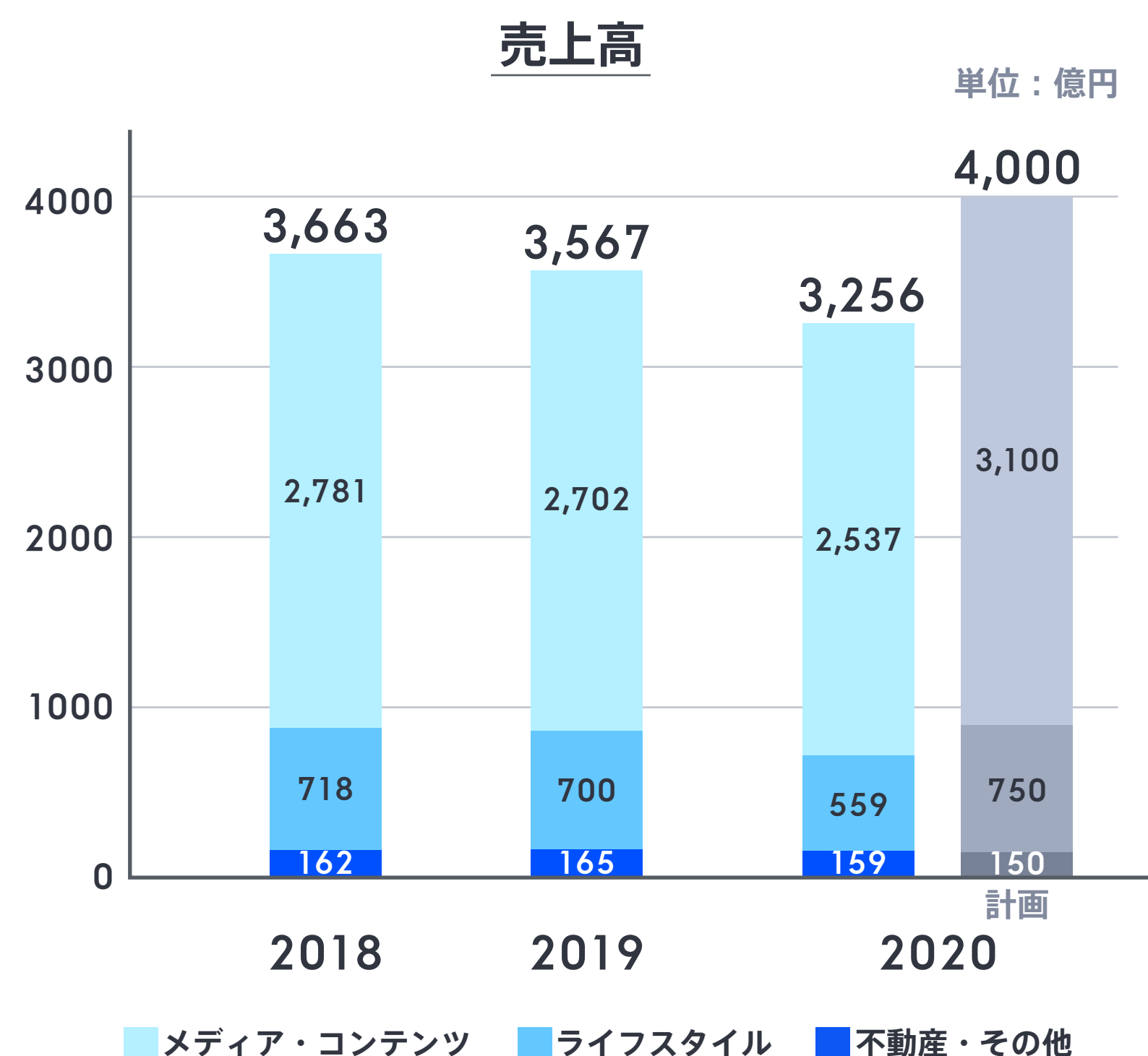
07	経営基盤	18
----	------	----

08	ESG経営	20
----	-------	----

09	定量目標	23
----	------	----

10	株主還元	25
----	------	----

テレビ広告費の漸減傾向に加え、グループ内の各事業がコロナショックに見舞われ未達



課題：コロナ禍からの回復と、成長戦略

ゴールデン・プライム帯は、ファミリーコア視聴率を2位にアップ

ファミリーコア視聴率 (13~59歳)		2018	2019	2020
全 日	1	NTV	1	NTV
	2	CX	2	CX
	3	EX	3	TBS
	4	TBS	4	EX
G帯(ゴールデン)	1	NTV	1	NTV
	2	CX	2	2 TBS
	3	TBS	3	2 CX
	3	EX	4	4 EX
P帯(プライム)	1	NTV	1	NTV
	2	CX	2	2 TBS
	3	TBS	3	3 CX
	4	EX	4	4 EX
NP帯(ノンプライム)	1	NTV	1	NTV
	2	CX	2	2 CX
	3	EX	3	3 TBS
	4	TBS	4	3 EX

2020年度にすべての時間帯で前年比0.4ポイント増、スポット収入の在京5局シェアUPに貢献、配信・DVD収入も押し上げ

課題：ノンプライム帯、情報ベルト番組の向上とともに、次世代の視聴者の開拓とリーチ拡大

投資は500億円規模を実行、再編はグループの力を結集したコンテンツ強化基盤を構築

500億円規模の投資実行

動画配信、デジタル分野、知育等に積極的に投資し協業を推進
当社拠点である東京・赤坂の次世代への再開発に投資開始

(株) プレミアム・プラットフォーム・ジャパン (Paravi) : 共同出資 (株) TVer : 追加出資
(株) ユーザベース (NewsPicks)、(株) プレースホルダ、ティフォン (株) : デジタル領域出資
(株) マンガボックス : (株) ディー・エヌ・エーと合併事業化
(株) Seven Arcs (アニメ製作) : IP事業推進
TBSイノベーション・パートナーズ合同会社 : ベンチャー投資による探索継続
赤坂エンタテインメント・シティ計画 : 劇場・ホールなどの複合施設開発

グループ会社再編に着手

コンテンツ強化のため子会社再編に着手
リクルーティング向上、経営効率改善、働き方改革、
グループ全体のガバナンス徹底などを推進

(株) TBSスパークル (コンテンツ制作)
(株) TBSグロウディア (興行・催事、コンテンツ販売、TVショッピング)
(株) TBSアクト (コンテンツ制作における、技術、美術、CG)



課題：新たな柱となる事業創出は、引き続き課題

ライブエンタテインメントの新展開とともに、赤坂に賑わいをつくる準備を継続

ESGへの積極的な対応と、SDGs企画部を設置しメディアならではのSDGs達成貢献を推進

Environment
(環境)

TBSラジオ送信所、TBS赤坂ACTシアターの使用電力を100%再エネに、国内初

Social
(社会)

災害報道ではJNN各局の連携強化(チームJ)、ライブ配信を活用。被災者が必要とするライフライン情報を提供
東日本大震災からの復興をテーマに「音楽の日」特番を10年間継続。「つなぐ、つながる」プロジェクトとして番組を横断
TGU(企業内大学)での研修実施(3年間に359講座、のべ12,407人受講)によりグループ従業員の研鑽と人材交流を推進

Governance
(ガバナンス)

2020年7月より取締役会における独立社外取締役の割合を3分の1に(9人中3人)
指名諮問委員会および報酬諮問委員会の拡充
政策保有株式については2018年度～2020年度で総額718億円相当を売却、5銘柄を削減

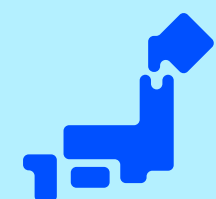
SDGsへの
取り組み

国連「SDGメディア・コンパクト」加盟
シリーズ「SDGs 2030年の世界へ」ニュース番組などで「地球規模の共通課題へ取り組む人々」を紹介。放送トピック100本超
「SDGsプロジェクト 地球を笑顔にするweek」2020年11月、30を超える番組で展開、総放送時間は9時間超

課題：行動と発信のさらなる活性化へ取り組む

テクノロジーの進化と多様化する社会には、脅威とチャンスがある TBSの強みを活かす改革とチャレンジへ

メガトレンド



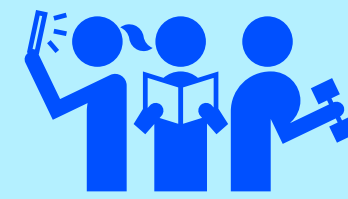
日 本

少子高齢化・人口減少



世 界

コンテンツの異文化受容



ライフスタイル

多様化・世代差
“ミレニアル・Z世代”



ICT技術の進化

デジタル化



サステナビリティ

持続可能な
社会価値観の浸透



リスク

若年層の
“テレビ離れ”

広告費の構造変化
ネット広告費増大

動画配信の進展
競争の激化

コンテンツ制作のハードル低下
“だれでも発信”



コロナ

With/After

“営業制限” “巣ごもり”



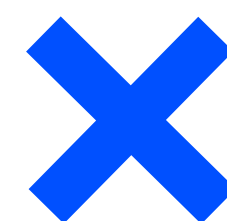
機会

配信等
デジタルビジネス機会

社会課題へ
企業・団体・個人取り組み

ボーダーレスな
コンテンツ流通

「コト・トキ・エモ」消費行動
体験・充足ニーズ



TBSの強み

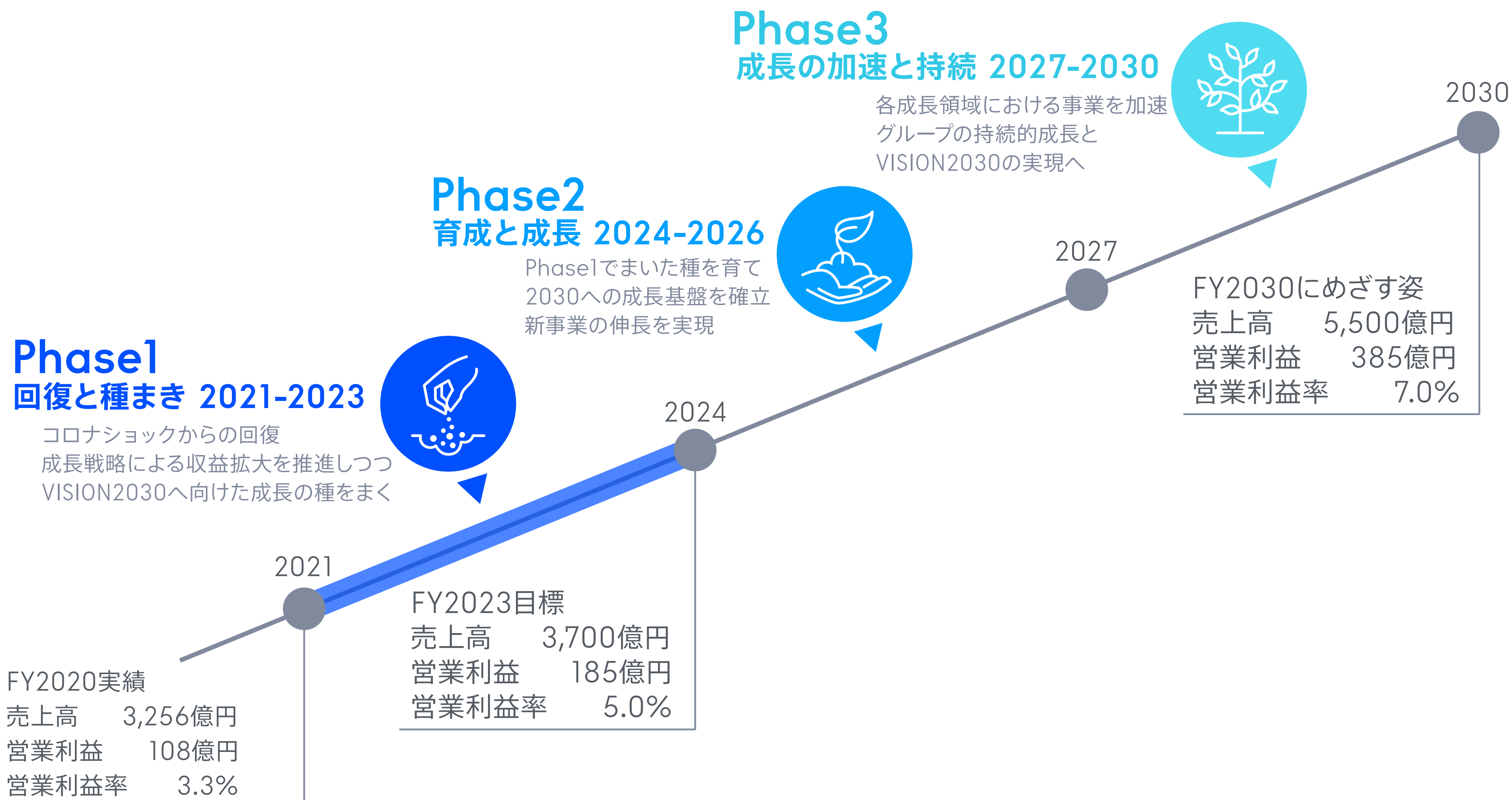
最大の
リーチメディア

ドラマをはじめとする
コンテンツ制作力

情報氾濫のなかでの
信頼性

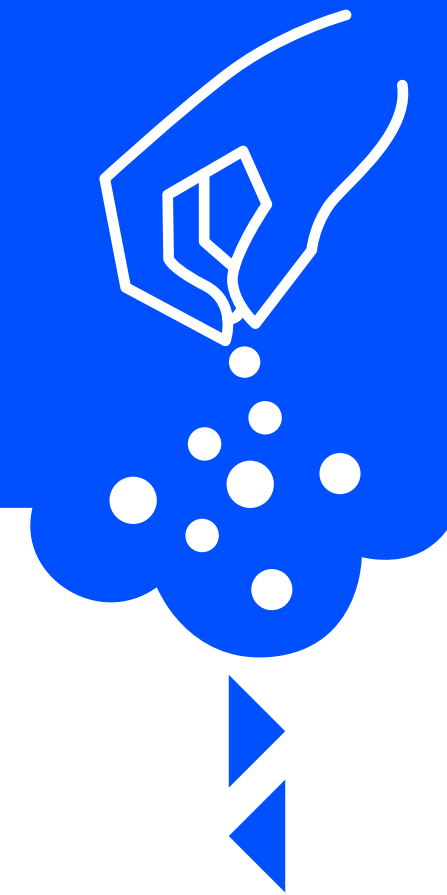
赤坂等
文化発信拠点

小売店舗・通販
生活者タッチポイント



TBSグループ 中期経営計画 2023

『コロナ禍からの回復と成長への種まき』



コア事業
放送の変革

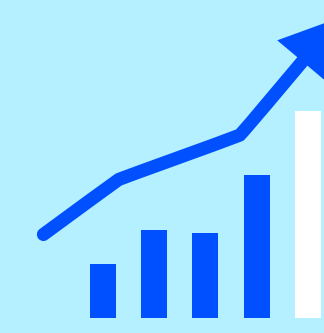
成長戦略
EDGEの推進



コア事業

放送の変革

本中計期間、喫緊の課題として、放送の変革に取り組む
次世代の視聴者獲得、テレビならではの社会価値の再構築
制作費の最適配分・マルチユース推進。全国系列の強化

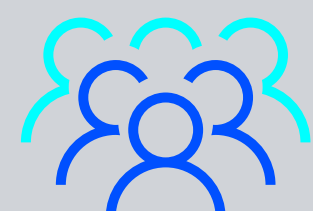


成長戦略

EDGE

Expand Digital Global Experience

「VISION2030」実現に向け、拡張戦略EDGEを具体化
デジタル・海外・ライブエンタテインメント・ライフスタイル
領域の成長を起動する施策を実行



経営基盤

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



ESG経営

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

コロナ禍からの業績回復、成長への種まきとして、EDGE戦略投資を実行

定量目標

売上高	3,700億円
営業利益	185億円
営業利益率	5.0%

簡易EBITDA	325億円
----------	-------

簡易EBITDA・・・営業利益＋減価償却費

成長投資

3年間総額1,000億円以上

～長期保有株式の時価上昇による資産を、事業変革と中長期の成長に活用～

拡張戦略EDGEにもとづく成長投資

- ・事業拡張、人材等の組織能力強化のためのM&A
- ・収益拡大の源泉となるコンテンツ、IP投資
- ・赤坂エンタテインメント・シティ計画への投資

新たなTBSグループの姿への飛躍につながる投資機会が得られた場合は、
この想定を超える規模の投資を実行する

株主還元

3年間は、配当を安定継続 1株当たり30円を下限に



新ファミリーコア導入とリーチの最大化

新ファミリーコア・ALLともに、全時間帯で2位以上を目標に

重点施策

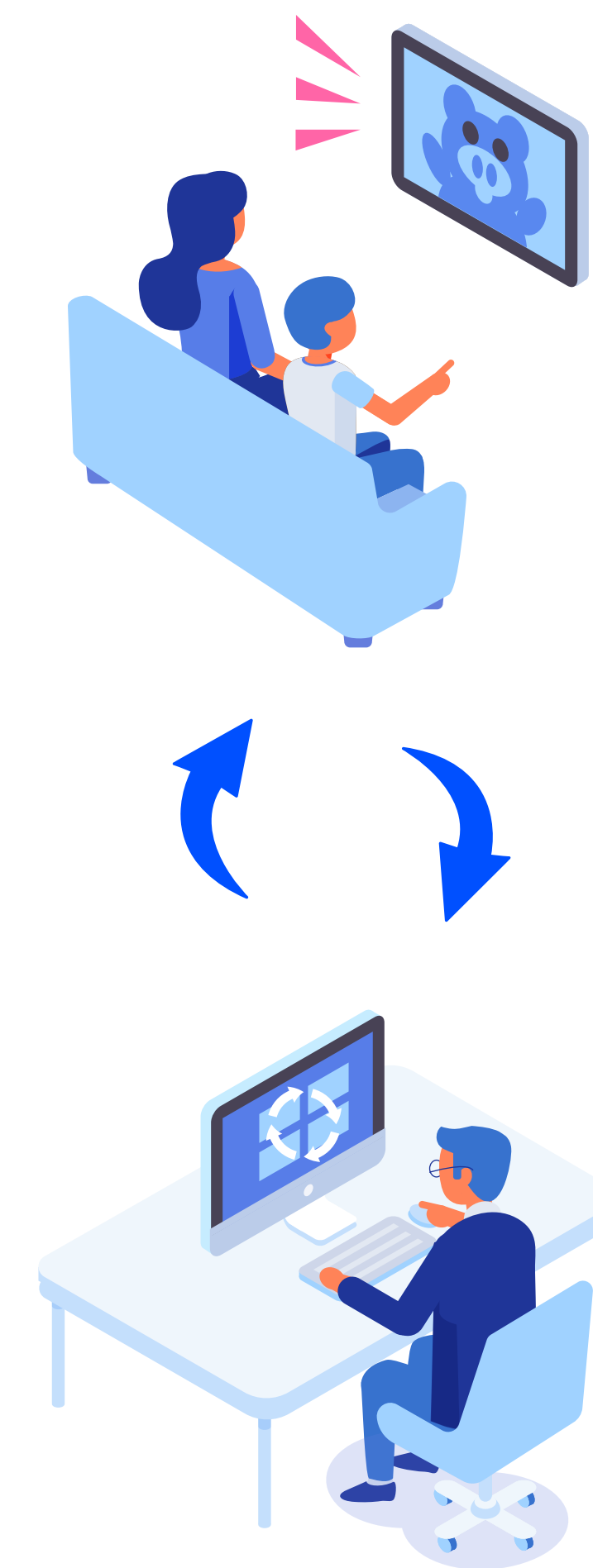
- 地上波テレビに男女4～49歳の個人視聴率「新ファミリーコア」を導入し重点ターゲットとする
- 放送とマルチユース収入を可視化、制作費配分を最適化
IP戦略による配信・海外展開連動やTBSブランド価値向上に資する企画に積極投下
- ラジオ、BS、CSも、将来に向けたターゲット改革と番組編成に取り組みつつ、メディア連携を促進

データ連携の強化

データによるメディア価値の説明と提案

重点施策

- データ収集分析、放送・配信・SNS活用の連動。ライブエンタテインメント、小売データ連携推進





社会を動かす起点となる発信

社会課題や夢をテーマに大型・番組横断の展開 信頼とリーチをもとに提供価値を再構築

重点施策

- 「SDGs 地球を笑顔にするWEEK」を継続発展
- TBSスター育成プロジェクト「私が女優になる日__」
- 大型企画「〇〇の日」(東日本大震災復興テーマの「音楽の日」、「報道の日」、「お笑いの日」)
- オリジナルIP、配信・海外展開と連動した大型企画の開発

全国系列の強化(効率化、競争力向上)

系列全社共同で経営基盤の強化策を推進

重点施策

- JNN各局との設備やシステムの共通化・共有化
- ニュースネットワークの強化
- JNN間の人材交流
- 新規事業の共同開発





動画配信事業を伸長、収益拡大

広告付き無料配信は、TVerを核に推進

TBSコンテンツの配信再生数・MUB^{*}の每期30%増と民放全局中トップを継続

2023年度に無料配信領域で、MUB 1,500万をめざす

* MUB: 月間ユニークブラウザ数(月ごとの端末単位の訪問者数)

有料配信は、Paraviを成長支援しつつ、

各プラットフォームへのコンテンツ提供総収入の每期増収をめざす



重点施策

■ 無料と有料の配信連携を促進 ■ 自社プラットフォーム成長とコンテンツ提供収益を最適化

■ 配信と放送・海外連動、IP戦略による新規コンテンツ制作を推進

グローバルプラットフォームや、国内外コンテンツ企業との共同取り組み推進

マンガボックスと制作クリエイターによる企画開発

アニメ、ゲーム連動のIP育成



ニュースのリーチ拡張、収益化

重点施策

■ ニュースのネット展開の拡大

デジタルコンテンツビジネスの新規開発

重点施策

■ SNSによるエンゲージメント拡充、ビジネス開発

コンテンツ海外販売ビジネスの伸長と、ノンオーガニックな海外市場開拓



販路再構築とフォーマットビジネスの拡充

世界25ヶ国で現地版制作が実現した
『SASUKE/NINJA WARRIOR』の知見を活用
グローバル配信プラットフォームとの協業等を含む
番組コンテンツの海外販売の効率化と販路拡大
新たな海外展開フォーマット(番組企画IP)開発

グローバル流通コンテンツの制作

ドラマやバラエティにおいて、
世界市場への流通を前提とした制作に着手、拡大へ

海外パートナーとの新規ビジネス

BtoCビジネス、ライフスタイル、
知育教育領域等海外市場への事業展開



重点施策

- 海外クリエイターと共同でフォーマット開発
- 世界市場への流通を実現・継続するための
アライアンスやM&A
- 海外IPビジネス実行体制を整備
企画開発、販売、およびそれに伴う法務、権利処理や
商標管理の組織構築、専門知見人材強化



赤坂を「ハリー・ポッター」の世界に

2022年「ハリー・ポッターと呪いの子」アジア初上陸
ロングラン開始 年間50万人以上が来場へ
ハリー・ポッターの世界に包まれ、赤坂サカスが新しい姿に
世界最高のライブエンタテインメントを届ける



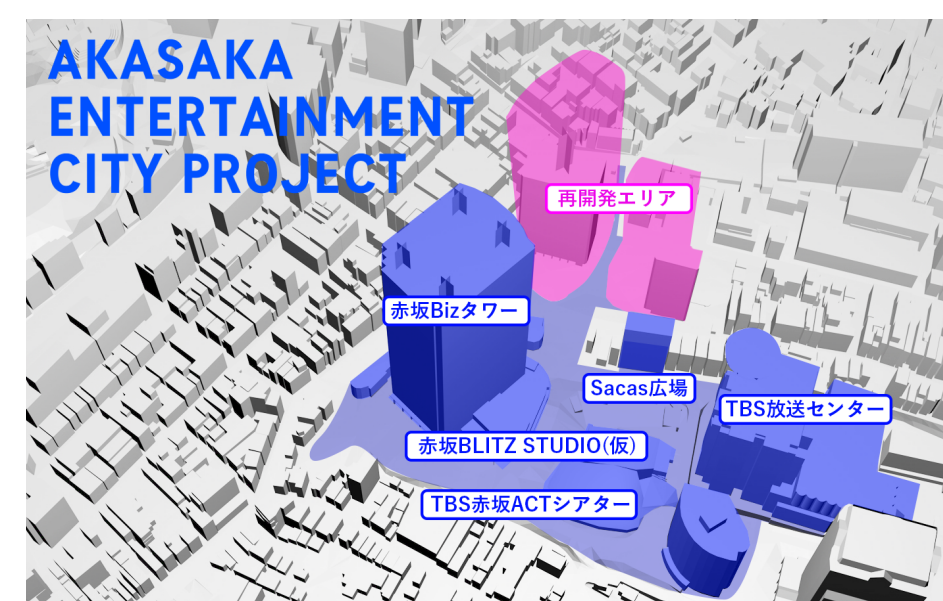
オリジナル企画開発、マルチユース展開

複数の劇場運営や、長年に渡るKバレエ運営等で
得た知見やノウハウを活かし、オリジナル企画を開発
世界配信なども展開



赤坂エンタテインメント・シティ計画

新規開発エリアが竣工する2028年に向けて
2022年には「ハリー・ポッターと呪いの子」ロングラン公演
そして観覧機能付きスタジオのオープン等により
赤坂は人々の喜びと幸福に寄り添い最高の時を届ける街へ



Experience : ライフスタイル`体験する`事業の拡大 ニューノーマル対応の構造改革と新領域開拓



生活者接点事業の回復と新たな成長軌道へ

スタイリングライフ グループのPLAZAや化粧品事業は
コロナ禍から早期の成長軌道回復を目指す
PLAZAの構造改革による収益力の再生をベースに
化粧品事業を中心としたグループ内連携による商品開発
リアル×デジタルの融合によるリテールの最適化
さらに現地生産も視野に入れた海外進出

StylingLife
GROUP



知育・教育領域の体験価値事業の開発

ファミリーエンタテインメント事業の推進
新たに開始したSCHOP事業の育成
心を豊かに意欲的に生きる力を養う体験を提供



コーポレートブランド強化の継続

東京放送からTBSへ
「東京を超えろ。放送を超えろ。」
創立70周年 一体感の醸成

TBS

東京を超えろ。
放送を超えろ。

人はテレビを見たり、ラジオを聴いたりする。
しかし、大半の時間をメディアから離れて、それぞれの
人生を生きている。そんな未来が近いという時間を、
いままでテレビやラジオに費やしていた時間としてしか
捉えていなかった時間を、しあわせで満たしていく。
そのために、TBS は変わる。
放送をつくる会社から、放送をつくる会社へ。
番組をつくる会社から、体験をつくる会社へ。
そして、東京から世界へ。その人が経験者ではなく、
生活家として生きるあらゆる時間に、
TBSが心を注ぎ出す会社に。
最高の「時」で明日の世界をつくる会社に。
さあ、君らの夢を叶えよう。

2020.10.1
東京放送ホールディングスは
TBSホールディングスに
社名変更します。

TBS

右肩上がりの成長を予感させる、T から S につながるラインには、
これからTBSが目指していく「2つの強い意志」が込められています。

① ラインの角度は 66.6 度。TBS の「6」です。

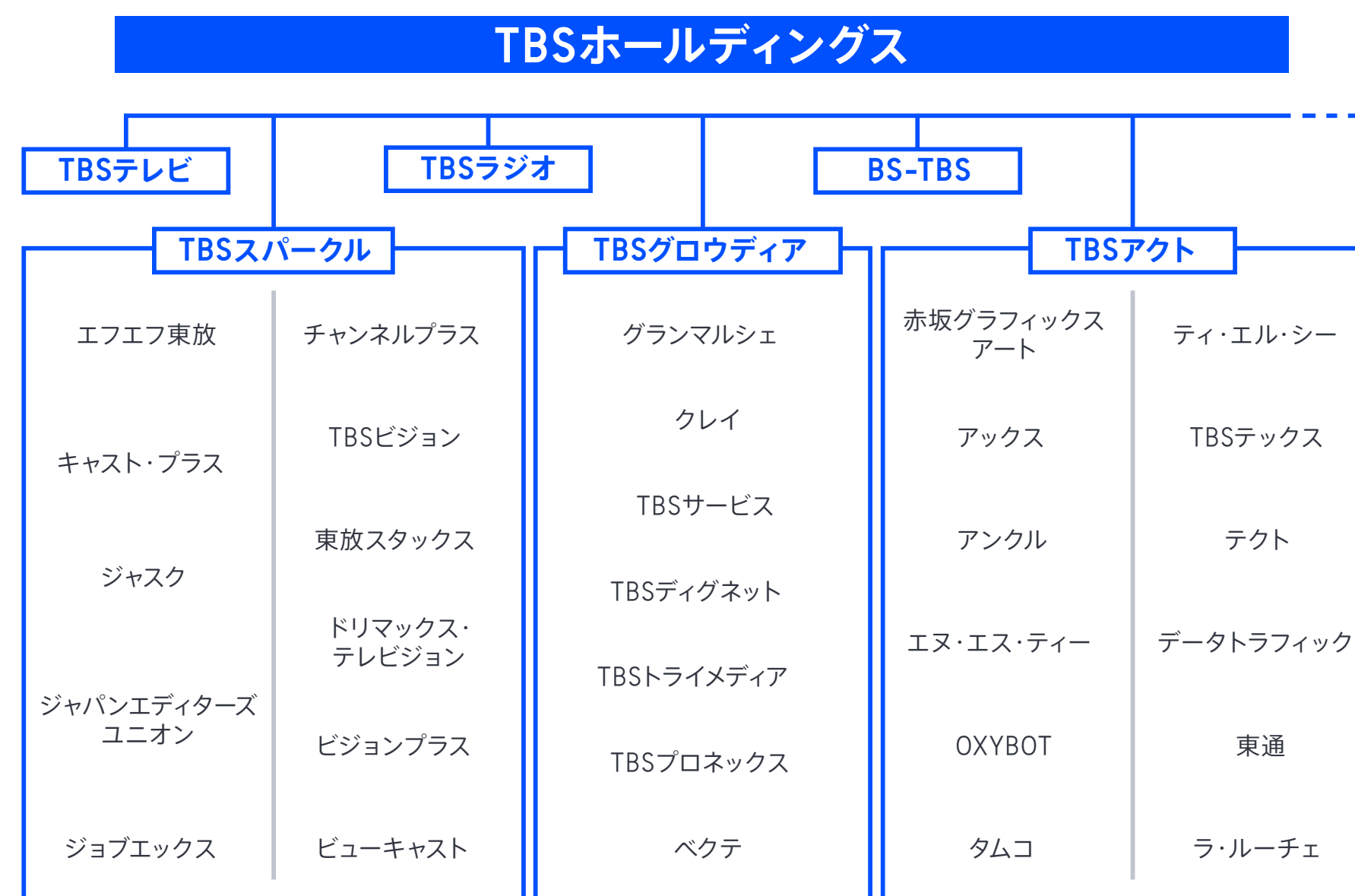
テレビ放送を軸にしながらも、あたらしい領域、
未来へ向かって右肩上がりに伸びていくという強い意志が込められています。

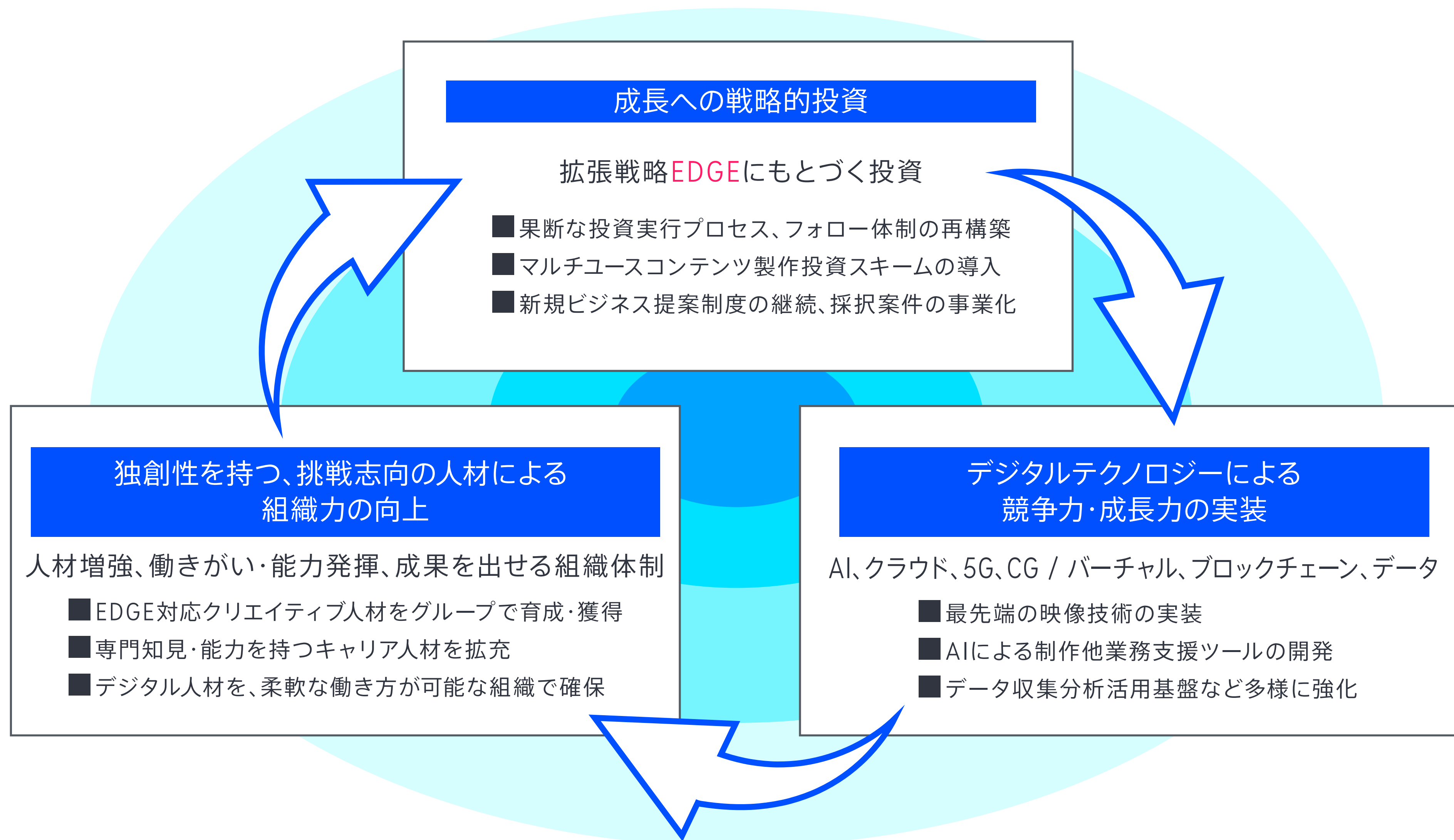
② 23.4 度は地球の地軸の角度。

地球を意識し、世界へ向けてサービスとコンテンツを作っていく、
そんな意志が込められています。

グループの再編

成長基盤の土台固めとして、TBSスパークル、
TBSグロウディアに続き、TBSアクト(2021年4月)へ再編を推進
グループの総力を挙げてコンテンツ強化体制を構築
経営効率改善とグループガバナンス強化、
リクルーティング強化など





メディアの社会的使命と責任の遂行

- 事実を公正、正確にひろく伝える。情報が氾濫するなか、信頼できる情報を発信

平和と自由、人権がまもられる社会、民主主義の礎となる



- 社会課題を問い、ひとりひとりを動かし、社会を動かす起点となる

2030年のSDGs達成へ貢献するため、
意識と行動につながる発信に、さまざまな分野のパートナーと共に取り組む

「SDGs 地球を元気にするWEEK」2021年4～5月に第2弾実施、継続・発展に取り組む



安心・安全の「情報ライフライン」
災害・緊急時、感染症対策



心身の健康を応援
食、スポーツ、交流



フェアな社会、多様な価値観を尊重
格差の是正、ジェンダー平等、LGBTの尊重
障がい者「共生社会」の実現
ワーク・ライフ・バランス



環境をまもる
省エネ・再生可能エネルギー
持続できる生産・消費
生物多様性、海・森の恵み



未来へつなぐ
知育・教育の充実
若者の社会活動支援



Environment
(環境)

課 題

地球環境問題の解決
～気候変動など～

取り組み

- 温室効果ガスの削減
再生可能エネルギー利用推進
「みんな電力」出資提携
- 省エネルギーの推進
- 資源リサイクルの推進

成果・指標

- CO2等排出量の削減（基準排出量^{*}比マイナス36%以上）
*CO2基準排出量：2002～2004年度のCO2排出量の3年間平均
- 保有施設の再エネ化の推進
2021年度に、TBS緑山スタジオの電力を実質100%再エネ化
- エネルギー消費量の削減
- 環境問題に関する意識向上
- リサイクル率の向上

課 題

ダイバーシティ&
インクルージョン

取り組み

- 多様な価値観の尊重
- 多様な人材の活躍

成果・指標

- 女性管理職比率の向上（TBSテレビ社：2024年度末に20%以上）
- 男女育児休業取得率

Social
(社会)働き方改革推進・
人材育成

- Tワーク（TBSらしい働き方）の推進
社員・スタッフの健康と安全管理
- テレワーク推進、IT活用等による労働時間短縮
- TGU（企業内大学）による研修等の充実

- テレワーク導入（2019年）がコロナ禍で有効に機能
- AI音声認識による文字起こし「もじこ」等
による負担軽減
- 研修内容・回数の充実・受講者数

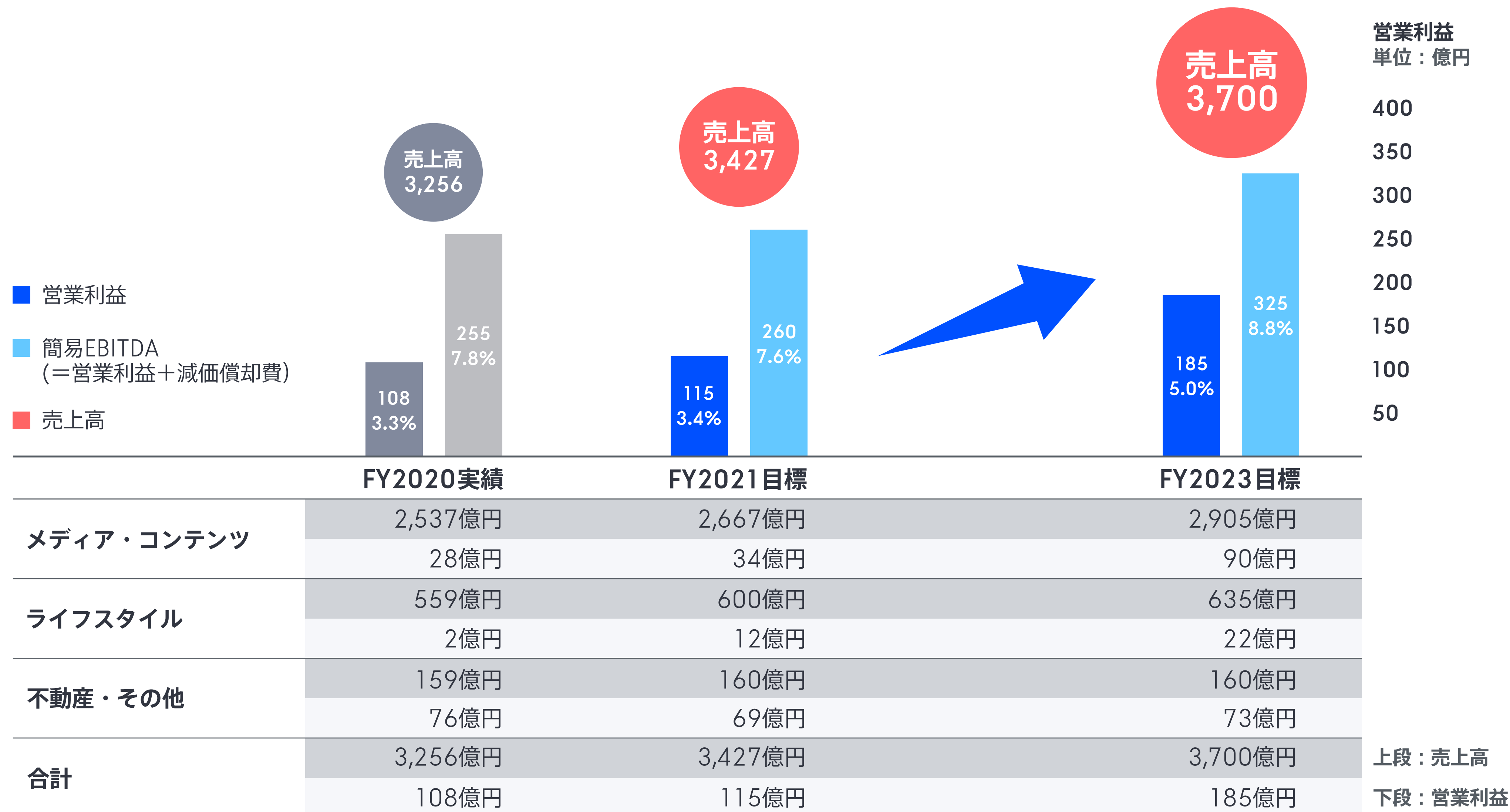
放送事業者・
メディアの責任

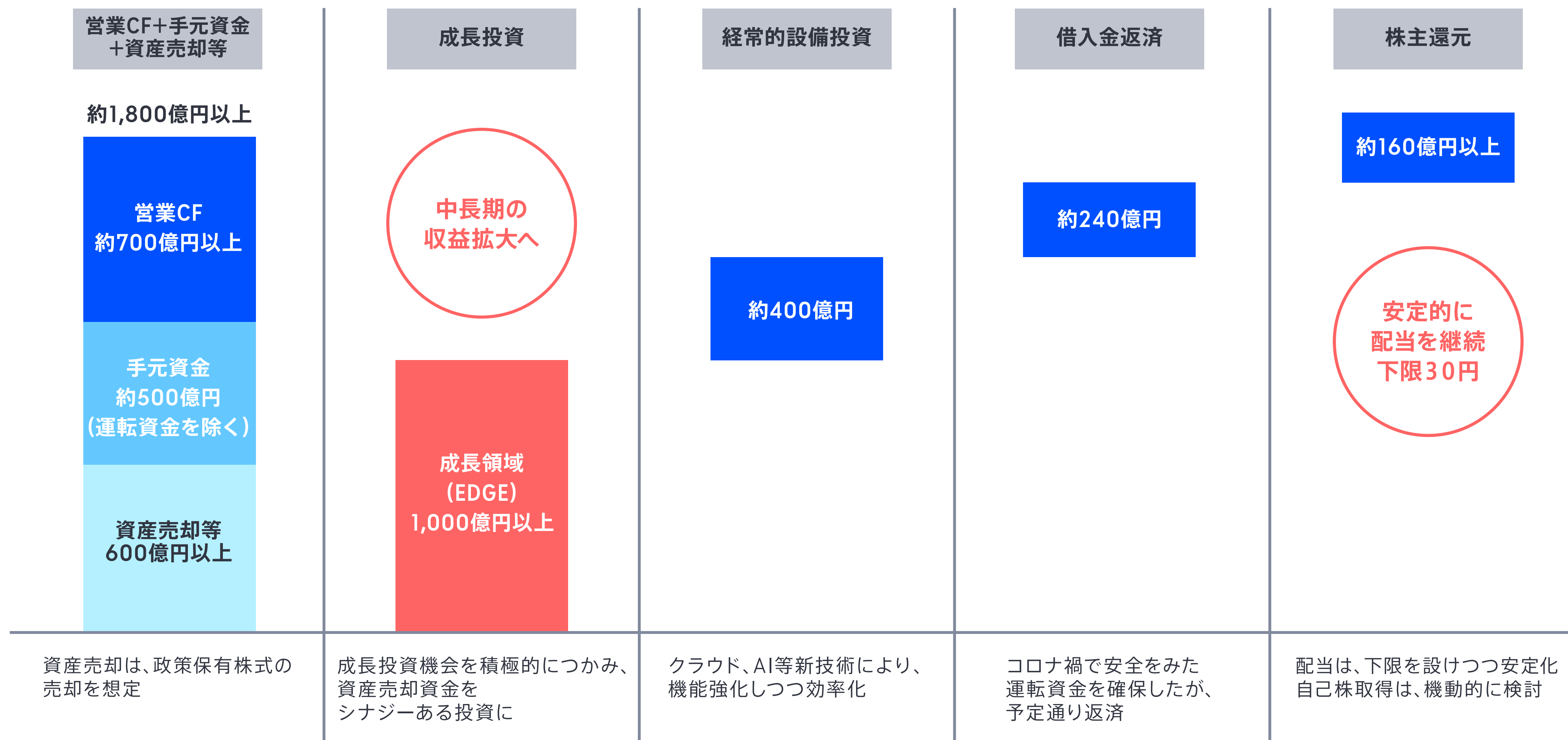
- 災害時の情報ガイドライン
- フェアな番組制作
取材・制作プロセスの検証・チェック体制

- 「報道倫理ガイドライン」定期的改訂と研修の実施
- 考査等チェック

Governance
(ガバナンス)

課 題	取り組み	成果・指標
リスク管理	■総合リスク管理:内部監査、考査 ■コンプライアンス(汚職、不正防止) ■BCP(事業継続計画)	■リスク管理目標設定と評価
取締役会の実効性	■取締役会の体制変更 ■特任執行役員の選任	■独立社外取締役3分の1 ■報酬・指名諮問委員会の独立社外取締役委員を増員
グループのガバナンス	■関連子会社30社を再編 (TBSスパークル・TBSグロウディア・TBSアクト) ■グループ執行役員制度の導入	■グループ経営効率化 ■コンプライアンス徹底 ■適正なグループ決算
政策保有株式の削減	■取締役会で個別銘柄ごとに保有意義を検証	■2020年度 約324億円売却による縮減
情報セキュリティ確保	■サイバーセキュリティ対策 ICT-ISACへの参加 社内に専任チーム(TBS CSIRT)の創設 ■個人情報保護 個人情報保護専門システム(hogwan)や「セキュアメール便」の独自開発	■個人情報漏洩など重大事故報告0件(2020年度)





- 成長投資へ積極的に取り組み、中長期的な利益拡大による企業価値の向上をめざします
- 配当については、安定的かつ継続的に行う基本方針に変更し、その充実に努めます
- 当中計期間は、コロナ禍の業績悪化からの回復途上であり、かつ先行きが不透明な状況を鑑み、下限30円を設定し安定的な配当を継続します

基本方針

株主の皆様への利益還元を重要な経営課題と位置づけ、連結ベースの配当性向30%を目処としつつ、安定的かつ継続的な配当を基本とする。業績伸長等の際には、特別配当等により還元の充実に努める。自己株取得は、これまで通り機動的に検討する

中計2023 配当方針

1株当たり30円を下限とする

ただし、2期連続で当期利益を生まなかった場合は、下限配当金を見直すことがある

2021年度 配当金_(予定)

1株当たり30円（中間15円、期末15円）

将来見通しに関する注意事項

本資料に記載されている将来の当社業績に関する見通しほか全ての内容は、
本資料作成時点の当社の判断に基づくものであり、
記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではなく、
リスクや不確実性を内包するものです。
将来の業績は、経済情勢、市場動向、経営環境などの変化により、
記載事項と異なる可能性があることに十分ご留意下さい。

◇お問い合わせ先

〒107-8006

東京都港区赤坂5丁目3番6号

株式会社TBSホールディングス

Tel:03-3746-1111(代表) HP:<http://www.tbsholdings.co.jp/ir/>

TBS

最高の“時”で、明日の^あ^す世界をつくる。