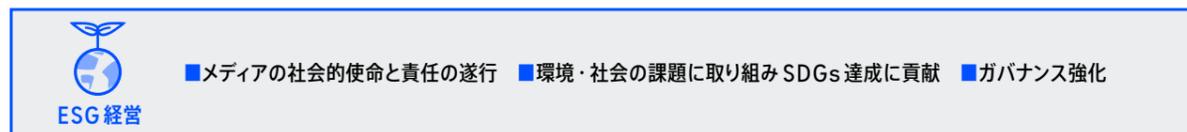
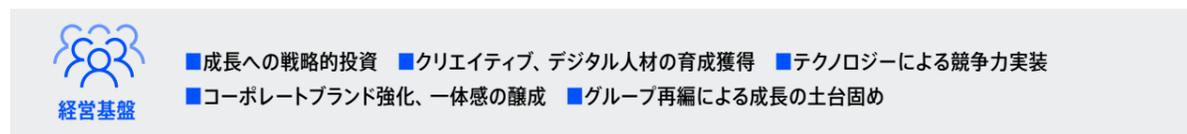


## TBSグループが考えるサステナビリティ

# 幸福で持続可能な社会を共創

### ～メディアの社会的使命の遂行・SDGs貢献～

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



### ESG推進体制

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

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

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

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



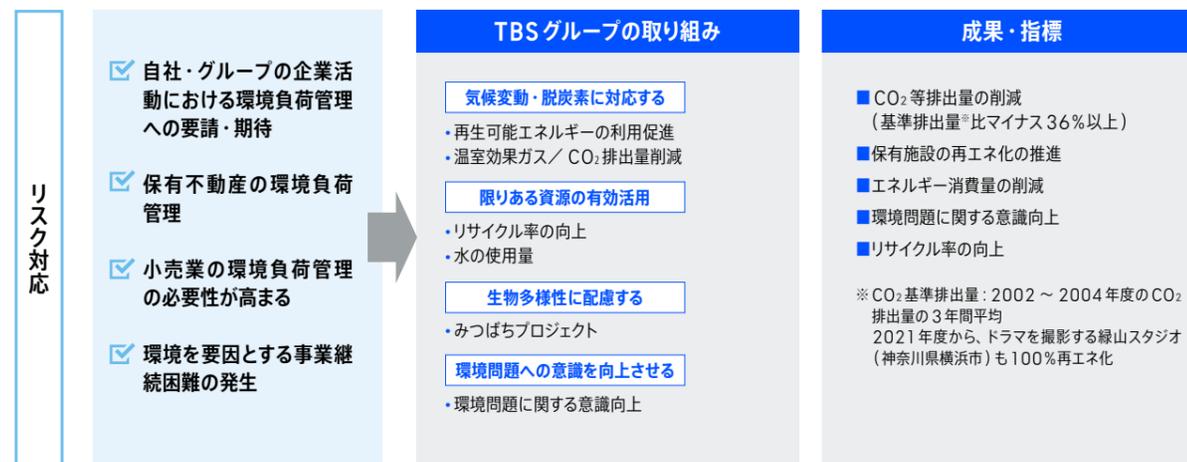
## 環境への取り組み

# E nvironment

## 私たちが暮らす地球に最高の“時”を



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



## 地球環境問題の解決

### 「TBSグループ環境ビジョン」

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

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

### 気候変動・脱炭素に対応する

#### 再生可能エネルギーの利用促進

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

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

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

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

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

TBSグループは、引き続き再生エネ化の検討と推進を行ってまいります。

#### <みんな電力との協業について>

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

## TOPICS

### 「緑山スタジオ100%再生エネ化」と「地球を笑顔にするHOUSE」



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



#### 【地球を笑顔にするHOUSE】

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



#### 【社内のゴミ分別】

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

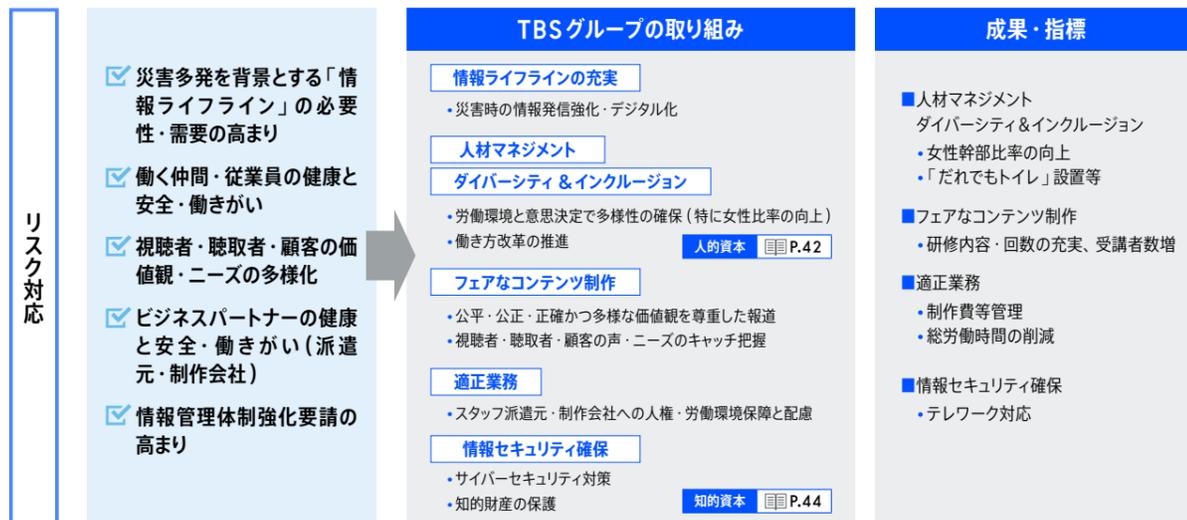
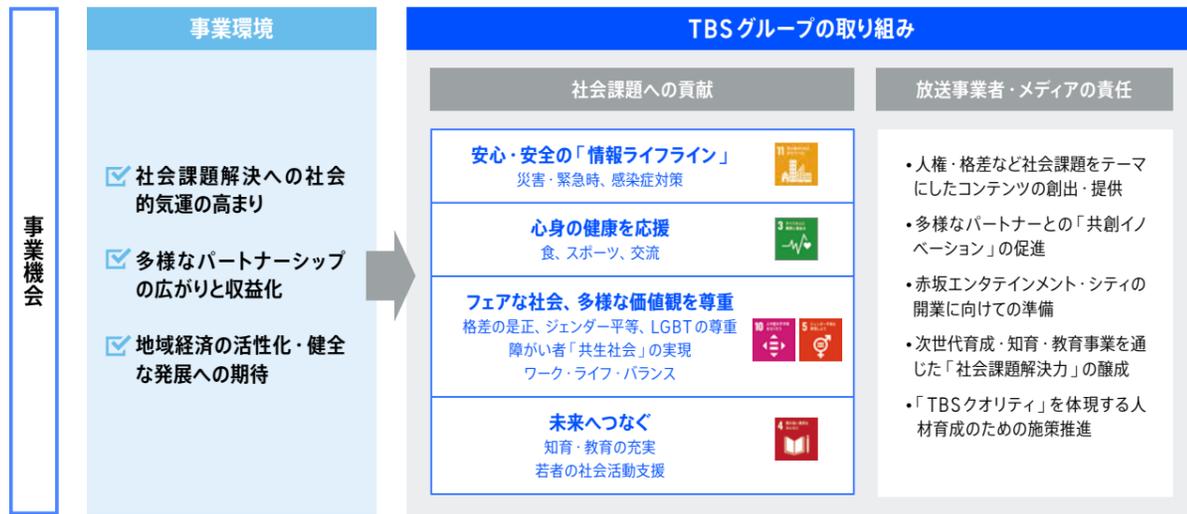
# 社会への取り組み



## 社会のすべての人々に最高の“時”を



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



### 放送事業者・メディアの責任

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

### ダイバーシティ&インクルージョン (働き方改革推進・人材育成)

#### TBSらしい働き方を推進

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



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

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

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

#### 多様性を確保

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



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

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

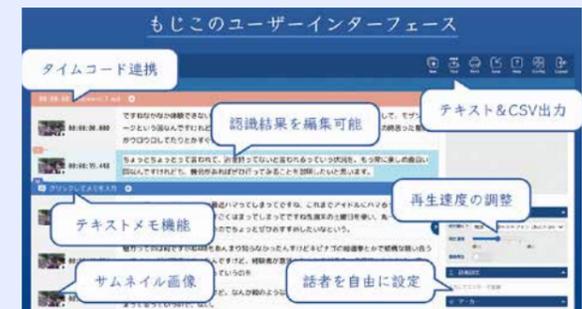
#### 適正業務

#### スタッフ派遣元・制作会社への人権・労働環境保障と配慮

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



災害時には特設サイトで生命と生活を支える情報を発信



AI活用文字起こしエディタ「もじこ」で労働時間を削減

## ガバナンスへの取り組み



# 責任企業としてのあり方に 最高の“時”を



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

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



### コーポレート・ガバナンスの概要

#### 取締役会の実効性

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

### ガバナンスピックアップ

#### 特任執行役員の選任 (2020年10月1日取締役会で決議)

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

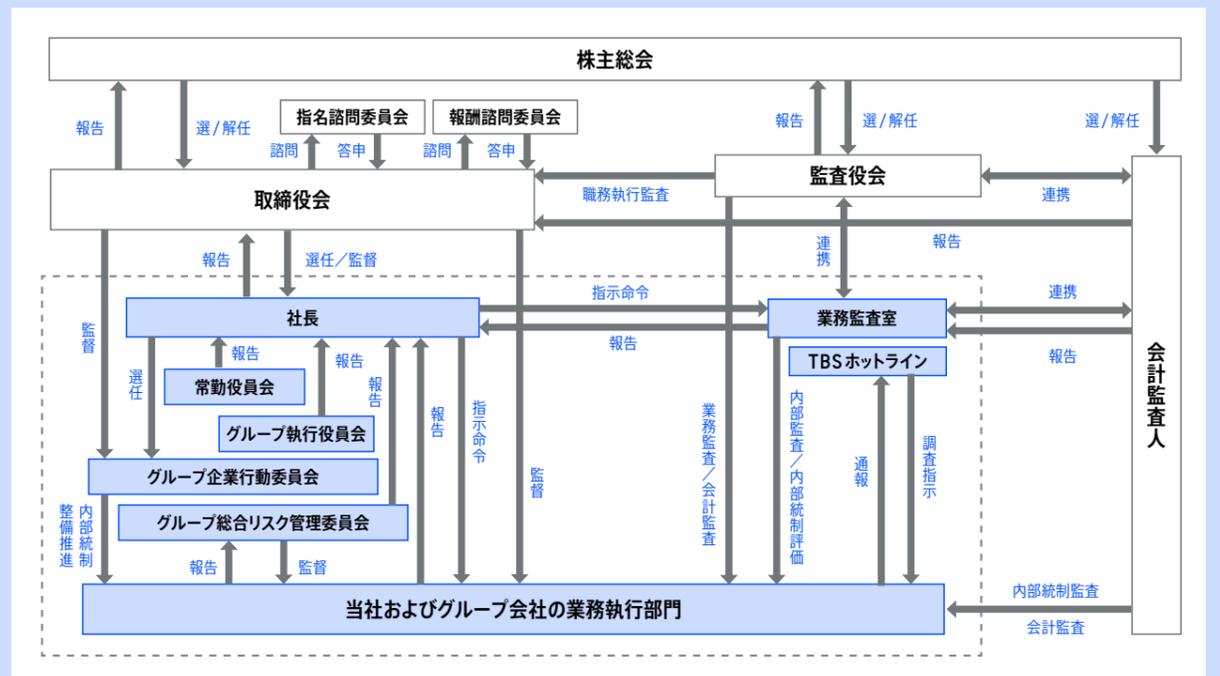
#### 指名 & 報酬諮問委員会の構成変更

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

#### 役員報酬に「譲渡制限付株式報酬制度」を導入

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

### コーポレート・ガバナンス体制 (2021年6月29日現在)



# 役員一覧 (2021年6月29日現在)

## 取締役

役職	武田信二 取締役会長	佐々木卓 代表取締役社長	河合俊明 代表取締役	菅井龍夫 取締役	渡辺正一 取締役	菅木雅哉 取締役	柏木 育 独立社外取締役	八木 洋介 独立社外取締役	春田 真 独立社外取締役
担当	取締役会議長	業務監査室	財務戦略責任者	成長戦略責任者	競争戦略責任者 総編成本部長	ESG 戦略責任者			
兼職	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱TBSテレビ 取締役会長</li> <li>● ㈱スタイリングライフ・ホールディングス取締役</li> <li>● ㈱MBSメディアホールディングス取締役</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱TBSテレビ 代表取締役社長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱TBSテレビ 取締役副社長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱TBSテレビ 専務取締役</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱TBSテレビ 常務取締役</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱TBSテレビ 常務取締役</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱アシックス 社外取締役</li> <li>● ㈱松屋 社外取締役</li> <li>● キュービー㈱ 社外取締役</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱people first 代表取締役</li> <li>● ㈱ICMG 取締役</li> <li>● ㈱IWNC 取締役会長</li> <li>● GEヘルスケア・ジャパン㈱ 監査役</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱バータカリスト 代表取締役 CEO</li> <li>● ㈱マネーフォワード顧問</li> </ul>
略歴	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社営業本部営業局長</li> <li>● 当社取締役経営メディア本部長</li> <li>● 当社代表取締役社長</li> <li>● ㈱TBSラジオ 取締役会長</li> <li>● ㈱BS-TBS 代表取締役社長</li> <li>● ㈱TBSテレビ 代表取締役社長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社経理局長</li> <li>● 当社グループ経営企画局長</li> <li>● ㈱TBSテレビ 編成局長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱TBSテレビ 技術局長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱TBSテレビ 営業局長</li> <li>● 当社グループ経営企画局長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱TBSテレビ 制作局長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社社長室長</li> <li>● 当社総務局長</li> <li>● 当社人事労政局長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱リクルート (現 ㈱リクルートホールディングス) 代表取締役社長</li> <li>● サントリー食品国際㈱ 社外取締役</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● GE横河メディカルシステム㈱ (現 GEヘルスケア・ジャパン㈱) 取締役人事部門長</li> <li>● 日本ゼネラル・エレクトリック㈱ 取締役</li> <li>● ㈱住生活グループ (現 ㈱LIXIL) 執行役員社長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱ディー・エヌ・エー 取締役会長</li> </ul>
取締役就任時期	2007年6月	2015年6月	2014年6月	2015年6月	2018年6月	2018年6月	2018年6月	2020年6月	2020年6月
所有株式数 (2021年3月末現在)	39,912	39,758	31,322	23,049	12,705	15,198	0	0	0
取締役会出席状況 (2020年度)	13回/13回 (100%)	13回/13回 (100%)	13回/13回 (100%)	13回/13回 (100%)	13回/13回 (100%)	13回/13回 (100%)	13回/13回 (100%)	10回/10回 (100%)	10回/10回 (100%)

所属委員会										委員に占める社外役員の割合
指名諮問委員会										3/6
報酬諮問委員会										3/6
専門性										
企業経営	○	○	○				○	○	○	企業経営
事業戦略	○	○	○	○						事業戦略
財務会計			○						○	財務会計
ESG						○				ESG
法務コンプライアンス						○				法務コンプライアンス
組織人事						○		○		組織人事

## 監査役

役職	西野智彦 常勤監査役	市川哲也 常勤監査役	北山禎介 社外監査役	藤本美枝 社外監査役	竹原相光 社外監査役
兼職			<ul style="list-style-type: none"> <li>● ㈱三井住友銀行 名誉顧問</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 弁護士</li> <li>● TMI総合法律事務所 パートナー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公認会計士</li> <li>● ZECOOパートナーズ㈱ 取締役会長</li> </ul>

## コーポレート・ガバナンス体制の概要

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

## グループガバナンス

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

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

TBSホールディングス社長の業務執行を補完するため、各社間の連絡・協議機関として、2020年7月14日より月2回開催しています。なお、この会議体は、コーポレート・ガバナンス体制の一部として組み込まれています。

### 「当社株式にかかる買収提案への対応方針」の概要

当社は2007年2月28日の当社取締役会において、「当社株式にかかる買収提案への対応方針」を整備しました。2007年6月28日開催の当社定時株主総会において、対応方針とその継続について、議決権を行使できる株主の議決権の過半数によるご賛同をもって承認をいただいています。本対応方針については、会社法をはじめとする企業法制、経済産業省および法務省が発表した政府指針、東京証券取引所が発表した諸規則に則り、株主の権利内容やその行使、当社株式の市場への影響等について、十分な検討を重ねて整備したものです。本対応方針については、3年ごとに開催される定時株主総会において、廃止する旨の決議がなされない限り、3年間自

動的に更新されることとなっています。

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

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

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

## コンプライアンス

### コンプライアンスの基本的な考え

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

### コンプライアンスの体制

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

### 社内研修・セミナー

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

### 放送倫理の向上

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

### 内部通報制度

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

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

### 「TBS放送基準」について

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

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

# リスクマネジメント

## グループ内部統制およびリスクマネジメント

当社は、グループの内部統制体制を構築・推進するため、社長を委員長とする「TBSグループ企業行動委員会」を設置し、適正かつ効率的な事業遂行を達成すると共に、企業集団としての企業価値の維持・増大を図ることとしています。同委員会は、当社および当グループの取締役ならびに外部委員（弁護士）で構成し、以下の事項を所管しています。

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

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

## リスクマネジメントの具体的手法について

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

## 主なリスク

### メディア・コンテンツ事業に関するリスク

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

### メディア間の競争／コンテンツの獲得競争

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

### 映画、イベント事業への出資と回収

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

### 著作権等の知的財産権展開利用の可否

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

### 設備投資に伴うデータ喪失、コスト増大リスク

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

### 技術革新とニーズの変化の速度

近年の技術革新のスピードや消費者ニーズの変化はとて速く、開発・投資した技術やシステムが当初の予想を超えて陳腐化する等、当初計画値以上の再投資が必要になる場合もあり、固定資産の減損および減価償却費の増加等のリスクがあります。

### セキュリティリスク

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

### ライフスタイル事業に関するリスク

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

### 不動産事業に関するリスク

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

### その他の事業リスク

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

### 個人情報等の取り扱い

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

### 法的規制の影響

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

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

### 感染症拡大の影響

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

### 気候変動・災害発生等の影響

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

## 会長・社外取締役対談



### 八木洋介

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

### 武田信二

TBSホールディングス  
取締役会長

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

### 外から見たTBS 中から見たTBS

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

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

**武田** それは私たちの大きな課題です。

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

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

掲げました。

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

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

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

### TBSのガバナンスのレベルは？



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

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

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

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

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

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

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

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

### TBSの“人材”“トップ後継者候補”をめぐって

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

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

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

### 経営と脳科学・AI 注目する理由

**武田** 八木さん、最近「脳科学」に注目されていると…。

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

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

はの価値」をしっかりと見極めて、経営を差別化することが大事です。

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



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

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