

TBS

交付書面

# 第97期 定時株主総会 招集ご通知

(2023年4月1日から2024年3月31日まで)

日時

2024年6月27日(木)  
午前10時(受付開始:午前9時)

場所

東京都港区赤坂五丁目3番2号  
TBS赤坂BLITZスタジオ

議決権  
行使期限

2024年6月26日(水)  
午後5時30分まで

株式会社 TBSホールディングス

証券コード 9401

## 企業理念

TBSグループの事業の目的とその存在理由を  
簡潔に示したものであり、あらゆる経営活動の根幹をなすもの。

TBSグループは、  
時代を超えて世界の人々に愛される  
コンテンツとサービスを創りだし、  
多様な価値観が尊重され、  
希望にあふれる社会の実現に貢献してまいります。

## ブランドプロミス

TBSグループ社員一人ひとりの胸に刻む、  
お客様への約束であり、これからの未来への志し。

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、<sup>あ</sup> <sup>す</sup> 明日の世界をつくる。

From TBS

# 株主のみなさまへ

平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

当社の中核子会社のTBSテレビは、2023年度、新ファミリーコア層（男女4～49歳）の視聴率が、ゴールデン帯・プライム帯で、前年度に続いて2位を獲得しました。私たちは今年最大のテーマを「テレビ番組を強くする」ことと位置づけ、2024年度も好スタートを切っています。

2021年に打ち出した「TBSグループ VISION2030」に基づくチャレンジでは、第1フェイズの3年間で、国内有料配信プラットフォームへの出資や、知育・教育事業への進出、ライフスタイル事業の強化など、成長への種まきを続けてきました。今年度からは第2フェイズに入ります。5月に策定した「TBSグループ 中期経営計画2026」では、2024年を「グローバルビジネス元年」と位置づけました。海外戦略の新会社THE SEVENはグローバルOTT向けの作品の制作体制を強化しています。さらに、私たちはコンテンツ投資の基盤構築のため、アメリカと韓国に新たな拠点を開設するなど、中長期のグローバル戦略を立案し、集中的に経営資源を投下します。

私たちは、今まで以上に人々の信頼に応え、素晴らしいコンテンツを創ることで企業価値の向上を図り、社会的責任を果たしてまいります。株主のみなさまにおかれましては、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

株式会社TBSホールディングス  
株式会社TBSテレビ  
代表取締役社長

佐々木 卓

株主各位

証券コード 9401  
2024年6月3日

東京都港区赤坂五丁目3番6号

株式会社TBSホールディングス

代表取締役社長 佐々木 卓

## 第97期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第97期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト

<https://www.tbsholdings.co.jp/ir/stakeholders/meeting.html>



株主総会資料  
掲載ウェブサイト

<https://d.sokai.jp/9401/teiji/>



なお、当日ご出席されない場合は、インターネット又は書面（郵送）により議決権を行使することができますので、お手数ながら株主総会参考書類をご検討のうえ、2024年6月26日（水曜日）午後5時30分までに下記に従いお手続きくださいますようお願い申し上げます。

### ▶インターネットによる議決権行使の場合

上記の行使期限までに、当社の指定する議決権行使サイト（<https://evote.tr.mufg.jp/>）にアクセスいただき、画面の案内に従って議案に対する賛否をご入力ください。

### ▶書面（郵送）による議決権行使の場合

議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、上記の行使期限までに到着するようご返送ください。

敬 具

## 記

1	日時	2024年6月27日(木曜日) 午前10時(受付開始:午前9時)
2	場所	<b>TBS赤坂BLITZスタジオ</b> 東京都港区赤坂五丁目3番2号
3	株主総会の 目的事項	<b>報告事項</b> 1. 第97期(2023年4月1日から2024年3月31日まで) 事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および 監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第97期(2023年4月1日から2024年3月31日まで) 計算書類の内容報告の件 <hr/> <b>決議事項</b> <会社提案> 第1号議案 剰余金処分の件 第2号議案 資本準備金の額の減少の件 第3号議案 定款一部変更の件 第4号議案 取締役10名選任の件 第5号議案 監査役5名選任の件  <株主提案> 第6号議案 剰余金処分の件 株主提案の議案の要領は、株主総会参考書類に記載のとおりです。
4	招集にあたって の決定事項	(1) 書面(郵送)により議決権を行使された場合の議決権行使書において、議案に対する賛否の表示がない場合は、会社提案については「賛」、株主提案については「否」の表示があったものとしてお取り扱いいたします。 (2) インターネットにより複数回議決権を行使された場合は、最後に行われた議決権行使を有効なものとしてお取り扱いいたします。 (3) インターネットと書面(郵送)により重複して議決権を行使された場合は、到着日時を問わず、インターネットによる議決権行使を有効なものとしてお取り扱いいたします。 (4) 代理人により議決権を行使される場合は、当社定款の定めにより、議決権を有する他の株主さま1名に委任することができます。ただし、事前に代理権を証明する書面のご提出が必要となります。

以上

# 議決権行使についてのご案内

株主総会における議決権は、株主のみなさまの大切な権利です。  
後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。



議決権を行使する方法は、右記の3つの方法がございます。

インターネットおよび書面（郵送）の両方で議決権行使をされた場合は、インターネットによる議決権行使を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。また、インターネットにより複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

- ▶ 当日ご出席の際は、お手数ながら議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
- ▶ 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、【当社ウェブサイト】および【株主総会資料 掲載ウェブサイト】において、その旨、修正前および修正後の事項を掲載いたします。
- ▶ 書面交付請求をいただいた株主さまにお送りする電子提供措置事項を記載した書面には、法令および当社定款第16条の規定に基づき、下記の事項を記載しておりません。

## 事業報告

企業集団の現況  
事業の経過およびその成果  
対処すべき課題  
財産および損益の状況  
主要な事業内容  
主要な営業所

## 使用人の状況

主要な借入先の状況  
株式の状況  
会計監査人の状況  
業務の適正を確保するための体制  
会社の支配に関する基本方針

## 連結計算書類

連結貸借対照表  
連結損益計算書  
連結株主資本等変動計算書  
連結注記表  
**計算書類**  
貸借対照表

## 損益計算書

株主資本等変動計算書  
個別注記表

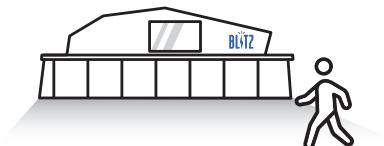
## 監査報告

連結計算書類に係る会計監査報告  
計算書類に係る会計監査報告  
監査役会の監査報告

なお、これらの事項は、会計監査人又は監査役が会計監査報告又は監査報告を作成するに際して監査した事業報告、連結計算書類および計算書類に含まれております。

## 株主総会に

ご出席される場合



議決権行使書用紙を  
会場受付にご提出ください。

日時

2024年

6月27日（木曜日）

午前10時（受付開始：午前9時）

## インターネットで

議決権を行使される場合



次のページの案内に従って、  
議案の賛否をご入力ください。

行使期限

2024年

6月26日（水曜日）

午後5時30分入力完了分まで

インターネットで  
議決権を行使される方は5ページへ

## 書面（郵送）で



議決権行使書用紙に  
議案に対する賛否をご表示のうえ、  
切手を貼らずにご投函ください。

行使期限

2024年

6月26日（水曜日）

午後5時30分到着分まで

書面（郵送）で  
議決権を行使される方は6ページへ

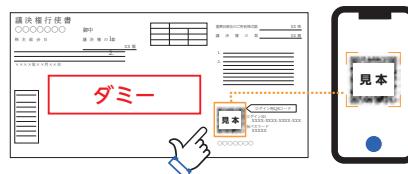


## インターネットによる議決権行使のご案内

### ① スマートフォンでQRコードを読み取る方法

議決権行使書用紙の右下に記載された「ログイン用QRコード」を読み取ることで、議決権行使ウェブサイトへログインいただけます。

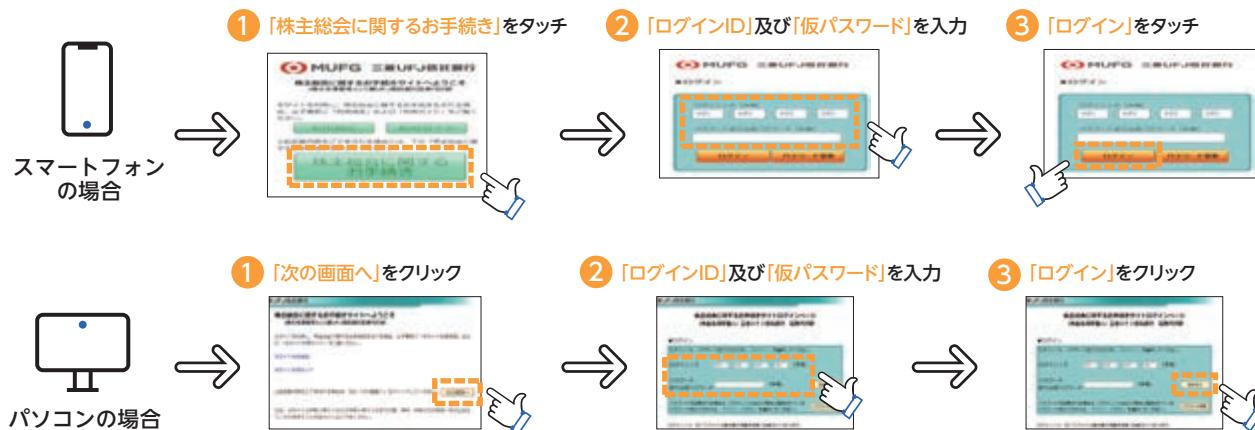
※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。



### ② 「ログインID」及び「仮パスワード」を入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

パソコンまたはスマートフォンから議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。議決権行使ウェブサイトの「ログインID」及び「仮パスワード」は、同封の議決権行使書用紙の右下に記載されています。



上記①～③以降は画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部〔ヘルプデスク〕  
0120-173-027 通話料・無料  
受付時間・9:00～21:00

機関投資家のみなさまは、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。



## 議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

### 議決権行使書

株式会社TBSホールディングス 御中 議決権の数

\_\_\_\_\_ 個

私は、2024年6月27日開催の株式会社TBSホールディングス第97期定時株主総会（継続会または延会の場合も含む。）における各議案の原案に対し次（賛否を○印で表示）のとおり、議決権を行使します。 2024年6月 日

議案	第1号	第2号	第3号	第4号	第5号
会社 提案	賛 否	賛 否	賛 否	賛 否 <small>ただし を除く</small>	賛 否 <small>ただし を除く</small>

議案	第6号
株主 提案	賛 否

→当社取締役会にご賛同の場合は、「否」に○印でご表示願います。

（ご注意） **こちらに議案の賛否をご記入ください。**

当社取締役会は、提案議案に反対しております。  
各議案の原案につき賛否の表示がない場合は、会社提案については「賛」、株主提案については「否」の表示

<会社提案> **第1号議案** **第2号議案** **第3号議案**

- ・賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- ・反対する場合 >> 「否」の欄に○印

<会社提案> **第4号議案** **第5号議案**

- ・全員賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- ・全員反対する場合 >> 「否」の欄に○印
- ・一部の候補者に反対する場合 >> 「賛」の欄に○印をし、反対する候補者の番号をご記入ください。

<株主提案> **第6号議案**

- ・賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- ・反対する場合 >> 「否」の欄に○印

**当社取締役会は、株主提案議案のすべてに反対しております。**

各議案の原案につき賛否の表示がない場合は、会社提案については「賛」、株主提案については「否」の表示があったものとしてお取り扱いいたします。

# 株主総会参考書類

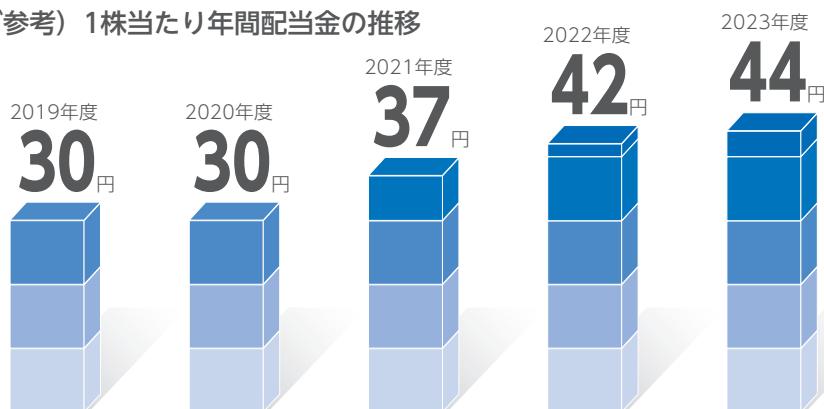
## 会社提案（第1号議案から第5号議案まで）

### 第1号議案 剰余金処分の件

当社は、株主のみなさまへの利益還元を重要な経営課題と位置づけ、年間配当は、連結の親会社株主に帰属する当期純利益の30%を目途としつつ、安定的・継続的に行うことを基本方針とし、当中期経営計画期間（2021年度から2023年度）は1株当たり30円を下限とすることとしております。2023年度の期末配当につきましては、当期決算の収益に関する諸要素や財務状況等を総合的に勘案し、次のとおりにいたします。

① 配当財産の種類	金銭といたします。
② 配当財産の割当てに関する事項及びその総額	当社普通株式1株につき金 <b>22円</b> 配当総額 3,633,665,530円 当期年間配当金は、中間配当金(22円)と合わせて1株につき44円となります。
③ 剰余金の配当が効力を生じる日	2024年6月28日

（ご参考）1株当たり年間配当金の推移



## 第2号議案

## 資本準備金の額の減少の件

### 1. 準備金の額の減少の理由

今後の機動的な資本政策に備えるとともに、「TBSグループ 中期経営計画2026」およびその先の「TBSグループ VISION2030」達成に向けて、赤坂エンタテインメント・シティ計画をはじめとする成長戦略を推進するための財務戦略上の柔軟性・弾力性を確保するため、会社法第448条第1項の規定に基づき、資本準備金の額を減少し、その他資本剰余金に振り替えたいと存じます。

### 2. 準備金の額の減少の内容

#### (1) 減少する資本準備金の額

資本準備金35,026,114,648円のうち25,000,000,000円を減少し、その減少額全額をその他資本剰余金に振り替え、減少後の資本準備金の額を10,026,114,648円といたします。

#### (2) 資本準備金の額の減少の日程

取締役会決議日	2024年5月14日
株主総会決議日	2024年6月27日（予定）
債権者異議申述公告日	2024年7月23日（予定）
債権者異議申述最終期日	2024年8月23日（予定）
効力発生日	2024年8月30日（予定）

## 第3号議案 定款一部変更の件

### 1. 提案の理由

- (1) 当社は「TBSグループ VISION2030」の実現に向けて、コンテンツクリエイティブの革新と、創ったコンテンツを無限に広げる拡張戦略「EDGE」を推し進めております。その取り組みの一環として、2023年6月29日付で株式会社やる気スイッチグループホールディングスを連結子会社とし、知育・教育事業へ本格進出するとともに、同年7月には株式会社TBSテレビを通じたゲーム事業への本格参入を公表しました。これに伴い、定款第2条に定める事業目的を一部変更するものであります。
- (2) 取締役全体の員数を適正規模に保つため、定款第21条に定める取締役の員数を、「20名以内」から「14名以内」に減員するものであります。

### 2. 変更の内容は次のとおりであります。

(下線部分は変更箇所を示しております。)

現行定款	変更案
<p>(目的)</p> <p>第2条 当社は、次の事業を営む会社（外国会社を含む）、組合（外国における組合に相当するものを含む）その他これらに準ずる事業体の株式又は持分を所有することにより、当該会社等の事業活動を支配及び管理すると共に、これら会社等の事業活動の支援等を行うことを目的とする。</p> <p>1.～12. (条文省略)</p> <p>13. コンピュータに関するソフトウェアの開発及び販売</p> <p>14.～35. (条文省略)</p> <p>36. <u>放送・通信関連及び語学・美容等に関する教育事業の経営</u></p> <p>37. 前各号に付帯関連する一切の業務</p> <p>2 当社は、前項各号の事業又はそれらに付帯関連する一切の事業を営むことができる。</p>	<p>(目的)</p> <p>第2条 当社は、次の事業を営む会社（外国会社を含む）、組合（外国における組合に相当するものを含む）その他これらに準ずる事業体の株式又は持分を所有することにより、当該会社等の事業活動を支配及び管理すると共に、これら会社等の事業活動の支援等を行うことを目的とする。</p> <p>1.～12. (現行どおり)</p> <p>13. コンピュータに関するソフトウェアの<u>企画</u>・開発及び販売</p> <p>14.～35. (現行どおり)</p> <p>36. <u>教育事業</u></p> <p>37. 前各号に付帯関連する一切の業務</p> <p>2 当社は、前項各号の事業又はそれらに付帯関連する一切の事業を営むことができる。</p>

(下線部分は変更箇所を示しております。)

現行定款	変更案
<p>(取締役の員数及び選任) 第21条 当社の取締役は、<u>20名以内</u>とし、株主総会の決議によって選任する。</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2 取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。</li><li>3 取締役の選任決議は、累積投票によらない。</li></ol>	<p>(取締役の員数及び選任) 第21条 当社の取締役は、<u>14名以内</u>とし、株主総会の決議によって選任する。</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2 取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。</li><li>3 取締役の選任決議は、累積投票によらない。</li></ol>

## 第4号議案 取締役10名選任の件

取締役10名全員は、本株主総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、10名の選任をお願いするものであります。本議案が原案どおり承認可決されますと、引き続き、社外取締役が取締役会の1/3以上、女性取締役が1名の体制になります。取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者 番号	氏名	選任後の 当社における地位	取締役会への 出席状況	指名諮問 委員会	報酬諮問 委員会
1	 <b>再任</b> さ さ き たかし 佐々木 卓	取締役会長	100%		
2	 <b>新任</b> あ べ りゅうじろう 阿部 龍二郎	代表取締役 社長		●※	●※
3	 <b>新任</b> りゅうほう まさみね 龍宝 正峰	代表取締役 副社長		●※	●※
4	 <b>再任</b> すがい たつお 菅井 龍夫	取締役副社長	85%		
5	 <b>新任</b> げんば やすし 玄馬 康志	常務取締役		●※	●※
6	 <b>新任</b> い だ しげとし 井田 重利	常務取締役			
7	 <b>再任</b> かしわき ひとし 柏木 斉	社外 独立	社外取締役	100%	◎ ◎
8	 <b>再任</b> や ぎ ようすけ 八木 洋介	社外 独立	社外取締役	100%	● ●
9	 <b>再任</b> はるた まこと 春田 真	社外 独立	社外取締役	100%	● ●
10	 <b>再任</b> たけい なつこ 武井 奈津子	社外 独立	社外取締役	100%	● ●

◎は諮問委員会の議長を表します。

※阿部龍二郎、龍宝正峰、玄馬康志の3氏が取締役選任された場合、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の委員に就任する予定です。

### 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候補者のスキルは、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（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。

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
●	●				●			
●		●	●		●			●
●					●	●		
●					●	●	●	●
	●				●			●
		●	●	●	●			
●	●			●			●	
●		●		●			●	
●	●					●		●
			●			●	●	

候補者番号

再任

# 1 さ さ き たかし 佐々木 卓

(1959年7月5日生)



所有する当社の株式の数	取締役会への出席状況
67,607株	13回/13回 (100%)

## 略歴および地位・担当

1982年 4月 当社入社  
2009年 6月 株式会社TBSテレビ経理局長  
2010年11月 当社グループ経営企画局長  
株式会社TBSテレビ経営企画室長  
2012年 4月 株式会社TBSテレビ編成局長  
2013年 4月 同社執行役員編成局長  
2014年 2月 当社執行役員  
株式会社TBSテレビ執行役員  
2015年 3月 同社取締役  
6月 当社取締役

2016年 4月 当社常務取締役  
株式会社TBSテレビ常務取締役  
2017年 6月 当社専務取締役  
株式会社TBSテレビ専務取締役  
2018年 6月 当社代表取締役社長（現任）  
株式会社TBSテレビ代表取締役社長（現任）  
内部監査室担当

## 重要な兼職の状況

株式会社TBSテレビ 代表取締役社長  
株式会社毎日新聞グループホールディングス 社外取締役

## ■ 取締役候補者とした理由

佐々木 卓氏は、当社および株式会社TBSテレビの代表取締役社長として当社グループの企業価値向上の施策を統括しております。同氏は、経営に関する豊富な経験と実績、経営環境に関する深い理解と見識を有しております。

候補者番号

新任

あ べ り ゅ う じ ろ う  
**2 阿部龍二郎**

(1964年5月11日生)



所有する当社の株式の数

17,320株

略歴および地位・担当

1988年 4月 当社入社  
2016年 4月 当社グループ経営企画局長  
株式会社TBSテレビ経営企画室長  
2017年 6月 株式会社TBSビジョン代表取締役社長  
2018年 6月 当社執行役員

2019年 1月 株式会社TBSスパークル代表取締役社長  
2020年 6月 株式会社TBSテレビ取締役  
2022年 6月 当社執行役員 成長戦略担当（現任）

■ 取締役候補者とした理由

阿部龍二郎氏は、成長戦略を担当する執行役員およびEDGE戦略本部長として、当社グループの企業価値向上に貢献しております。同氏は、経営に関する豊富な経験と実績、経営環境に関する深い理解と見識を有しております。

候補者番号

新任

3

りゅうほう  
龍宝

まさみね  
正峰

(1964年11月1日生)



所有する当社の株式の数

20,756株

#### 略歴および地位・担当

1987年 4月 当社入社  
2016年 4月 当社メディア戦略室長  
株式会社TBSテレビメディア戦略室長  
2018年 6月 当社取締役  
株式会社TBSテレビ取締役

2020年 6月 当社特任執行役員  
株式会社TVer代表取締役社長  
2022年 6月 株式会社TBSテレビ取締役（現任）

#### ■ 取締役候補者とした理由

龍宝正峰氏は、中核子会社である株式会社TBSテレビのコンテンツ戦略本部長として、DXや配信戦略等を統括、推進する立場を通じて、当社グループの企業価値向上に貢献しております。同氏は、経営に関する豊富な経験と実績、経営環境に関する深い理解と見識を有しております。

候補者番号

再任

4

すがい たつお  
菅井 龍夫

(1959年9月28日生)



所有する当社の株式の数	取締役会への出席状況
42,729株	11回/13回 (85%)

#### 略歴および地位・担当

1983年 4月 当社入社  
2010年 5月 株式会社TBSテレビ営業局長  
2012年 4月 当社グループ経営企画局長  
2013年 4月 当社執行役員グループ経営企画局長  
株式会社TBSテレビ執行役員経営企画室長  
2014年 2月 当社執行役員  
2014年 3月 株式会社TBSテレビ取締役  
2015年 6月 当社取締役

2018年 6月 当社常務取締役  
株式会社TBSテレビ常務取締役  
2020年 6月 当社取締役 成長戦略責任者 (現任)  
株式会社TBSテレビ専務取締役 (現任)

#### 重要な兼職の状況

株式会社TBSテレビ 専務取締役  
株式会社THE SEVEN 代表取締役社長  
株式会社U-NEXT 取締役

#### ■ 取締役候補者とした理由

菅井龍夫氏は、成長戦略部門の責任者としての取締役の立場で当社グループの企業価値向上に貢献しております。同氏は、経営に関する経験と実績、経営環境に関する深い理解と見識を有しております。

候補者番号

新任

5

げ ん ば  
玄馬

や す し  
康志

(1965年7月14日生)



所有する当社の株式の数

17,838株

#### 略歴および地位・担当

1989年 4月 当社入社  
2018年 7月 当社グループデザイン局長  
2019年 7月 株式会社TBSテレビグループデザイン室長

2020年 6月 当社執行役員 成長戦略担当  
2021年 6月 当社執行役員 財務戦略担当（現任）  
株式会社TBSテレビ取締役（現任）

#### ■ 取締役候補者とする理由

玄馬康志氏は、財務戦略を担当する執行役員および財務戦略本部長として、当社グループの企業価値向上に貢献しております。同氏は、経営に関する経験と実績、経営環境に関する深い理解と見識を有しております。

候補者番号

新任

6

い だ  
井田

し げ と し  
重利

(1965年11月30日生)



所有する当社の株式の数

8,064株

#### 略歴および地位・担当

1991年 4月 当社入社  
2020年 7月 当社人事労政局長  
株式会社TBSテレビ人事労政局長  
2022年 6月 同社取締役 (現任)

2022年 6月 当社執行役員 ESG戦略担当 (現任)

#### ■ 取締役候補者とした理由

井田重利氏は、ESG戦略を担当する執行役員として、当社グループの企業価値向上に貢献しております。同氏は、経営に関する経験と実績、経営環境に関する深い理解と見識を有しております。

候補者番号

再任

社外

独立

7 かしわき 柏木 ひとし 齊

(1957年9月6日生)



所有する当社の株式の数	取締役会への出席状況
0株	13回/13回 (100%)

#### 略歴および地位・担当

- 2003年 6月 株式会社リクルート（現株式会社リクルートホールディングス）代表取締役社長
- 2012年 4月 同社取締役相談役
- 12月 サントリー食品インターナショナル株式会社社外取締役
- 2016年 3月 株式会社アシックス社外取締役
- 5月 株式会社松屋社外取締役（現任）

- 2018年 6月 当社社外取締役（現任）  
株式会社TBSテレビ取締役
- 2021年 2月 キューピー株式会社社外取締役（現任）

#### 重要な兼職の状況

- 株式会社松屋 社外取締役
- キューピー株式会社 社外取締役

### ■ 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

柏木 齊氏を社外取締役候補者とした理由は、同氏は、事業会社の経営者としての豊富な経験と高い見識を有しており、引き続き「TBSグループ VISION2030」に掲げる成長戦略「EDGE」の遂行および当社グループの持続的な企業価値の向上に向けて、経営に対する有益な意見・提言や取締役の職務執行に対する監督・助言等をいただくことを期待したためであります。

候補者番号

再任

社外

独立

8

やぎ  
八木

ようすけ  
洋介

(1955年8月12日生)



所有する当社の株式の数	取締役会への出席状況
0株	13回/13回 (100%)

#### 略歴および地位・担当

- 1980年 4月 日本鋼管株式会社 (現JFEスチール株式会社) 入社
- 1999年 1月 GE横河メディカルシステム株式会社 (現GEヘルスケア・ジャパン株式会社) 人事部門長
- 6月 同社取締役人事部門長
- 2002年12月 日本ゼネラル・エレクトリック株式会社取締役
- 2012年 4月 株式会社住生活グループ (現株式会社IXIL) 執行役員副社長
- 2017年 1月 株式会社people first代表取締役 (現任)
- 株式会社ICMG取締役 (現任)
- 株式会社IWNC代表取締役会長
- 6月 株式会社IWNC取締役会長 (現任)

2020年 6月 当社社外取締役 (現任)

2021年 4月 GEヘルスケア・ジャパン株式会社監査役(現任)

#### 重要な兼職の状況

- 株式会社people first 代表取締役
- 株式会社ICMG 取締役
- 株式会社IWNC 取締役会長
- GEヘルスケア・ジャパン株式会社 監査役

### ■ 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

八木洋介氏を社外取締役候補者とした理由は、同氏は、事業会社の人事戦略責任者・経営者として豊富な経験と高い見識を有しており、引き続き「TBSグループ VISION2030」に掲げる成長戦略「EDGE」の遂行および当社グループの持続的な企業価値の向上に向けて、経営に対する有益な意見・提言や取締役の職務執行に対する監督・助言等をいただくことを期待したためであります。

候補者番号

再任

社外

独立

9

は る た まこと  
春田 真

(1969年1月5日生)



所有する当社の株式の数	取締役会への出席状況
0株	13回/13回 (100%)

#### 略歴および地位・担当

1992年 4月 株式会社住友銀行（現株式会社三井住友銀行）入行  
2000年 2月 株式会社ディー・エヌ・エー入社  
9月 同社取締役総合企画部長  
2011年 6月 同社取締役会長兼執行役員  
2015年 4月 株式会社ベータカタリスト代表取締役CEO（現任）  
2017年 3月 株式会社マネーフォワード顧問（現任）  
10月 株式会社エクサウィザーズ代表取締役会長  
2018年11月 同社取締役会長

2020年 6月 当社社外取締役（現任）  
2022年 4月 パナソニック株式会社取締役（現任）  
2023年 4月 株式会社エクサウィザーズ代表取締役社長（現任）

#### 重要な兼職の状況

株式会社ベータカタリスト 代表取締役CEO  
株式会社エクサウィザーズ 代表取締役社長  
株式会社マネーフォワード 顧問  
パナソニック株式会社 取締役

### ■ 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

春田 真氏を社外取締役候補者とした理由は、同氏は、事業会社の財務戦略責任者・経営者としての豊富な経験と高い見識を有しており、引き続き「TBSグループ VISION2030」に掲げる成長戦略「EDGE」の遂行および当社グループの持続的な企業価値の向上に向けて、経営に対する有益な意見・提言や取締役の職務執行に対する監督・助言等をいただくことを期待したためであります。

候補者番号

再任

社外

独立

# 10 たけい なつこ 武井 奈津子

(1961年2月10日生)



所有する当社の株式の数	取締役会への出席状況
0株	10回/10回 (100%)

## 略歴および地位・担当

- 1983年 4月 ソニー株式会社入社 (現ソニーグループ株式会社)
- 2013年 6月 同社業務執行役員 SVP
- 2021年 6月 同社常務  
法務、コンプライアンス、プライバシー担当  
法務部シニアゼネラルマネジャー
- 2023年 6月 当社社外取締役 (現任)  
東京地下鉄株式会社 社外取締役 (現任)

## 重要な兼職の状況

- 学校法人ソニー学園 理事
- 東京地下鉄株式会社 社外取締役

## ■ 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

武井奈津子氏を社外取締役候補者とした理由は、同氏は、事業会社の法務・コンプライアンスの責任者としての豊富な経験と高い見識を有しており、引き続き「TBSグループ VISION2030」に掲げる成長戦略「EDGE」、とりわけグローバル領域の推進および当社グループの持続的な企業価値の向上に向けて、経営に対する有益な意見・提言や取締役の職務執行に対する監督・助言等をいただくことを期待したためであります。

(注1) 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。

(注2) 柏木 斉、八木洋介、春田 真、武井奈津子の4氏は社外取締役候補者であります。

(注3) 社外取締役候補者に関する事項は、以下のとおりです。

①独立役員について

当社は、柏木 斉、八木洋介、春田 真、武井奈津子の4氏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。4氏が再任された場合、当社は引き続き4氏を独立役員とする予定です。

②社外取締役に就任してからの年数（本株主総会終結の時まで）

柏木 斉氏	6年
八木洋介氏	4年
春田 真氏	4年
武井奈津子氏	1年

③武井奈津子氏は、2024年6月20日開催の日本電信電話株式会社の第39回定時株主総会で同社の社外取締役に就任予定です。

(注4) 責任限定契約について

当社は、柏木 斉、八木洋介、春田 真、武井奈津子の各氏との間に、会社法第423条第1項の損害賠償責任を法令に定める限度額に限定する契約を締結しております。各氏が再任された場合、当社は各氏との間で当該契約を継続する予定です。

(注5) 役員等賠償責任保険契約について

当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当該保険契約の内容の概要は、事業報告「役員等賠償責任保険契約の内容の概要等」に記載のとおりです。各取締役候補者の選任が承認されますと、引き続き当該保険の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。

## 第5号議案

## 監査役5名選任の件

監査役5名全員は、本総会の終結の時をもって任期満了となります。つきましては、監査役5名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を受けております。

監査役候補者は、次のとおりであります。

候補者 番号	氏名	選任後の当社 における地位	取締役会への 出席状況	監査役会への 出席状況
1	 <b>新任</b> ふじわら 藤原 てつ 哲	常勤監査役		
2	 <b>新任</b> つくい 津久井 なおや 直也	常勤監査役		
3	 <b>再任</b> ふじもと 藤本 みえ 美枝 <span style="color: red;">社外</span> <span style="color: green;">独立</span>	社外監査役	92%	93%
4	 <b>新任</b> おおしま 大島 まさひこ 真彦 <span style="color: red;">社外</span>	社外監査役		
5	 <b>新任</b> こがゆ 小粥 じゅんこ 純子 <span style="color: red;">社外</span> <span style="color: green;">独立</span>	社外監査役		

候補者番号

新任

1

ふじわら  
藤原

てつ  
哲

(1962年2月12日生)



所有する当社の株式の数

266株

#### 略歴および地位

1985年 4月 当社入社  
2018年 7月 当社コンプライアンス（現法務・コンプライアンス統括）室長  
株式会社TBSテレビコンプライアンス（現法務・コンプライアンス統括）室長

2020年 7月 当社業務監査（現内部監査）室長（現任）  
株式会社TBSテレビ業務監査（現内部監査）室長（現任）

#### ■ 監査役候補者とした理由

藤原 哲氏は、法務・コンプライアンス統括室長、内部監査室長の経験を通じ、内部統制および監査に関する相当程度の知見を有しており、当社の監査役候補者として適任であると判断いたしました。

候補者番号

新任

# 2 つ く い な お や 津久井直也

(1964年11月28日生)



所有する当社の株式の数

6,133株

## 略歴および地位

1987年 4月 当社入社

2018年 7月 当社総務局長

株式会社TBSテレビ総務局長

2020年 6月 株式会社TBSアート&テクノロジー  
(現株式会社TBSアクト) 取締役 (現任)

## ■ 監査役候補者とした理由

津久井直也氏は、経理部長、総務局長の経験を通じ、財務および会計に関する相当程度の知見を有しており、当社の監査役候補者として適任であると判断いたしました。

候補者番号

再任

社外

独立

3

ふじもと  
藤本

みえ  
美枝

(1967年8月17日生)



所有する当社の株式の数	取締役会への出席状況	監査役会への出席状況
0株	12回/13回 (92%)	13回/14回 (93%)

#### 略歴および地位

- 1993年 4月 弁護士登録  
新東京総合法律事務所入所
- 2009年 6月 株式会社クラレ社外監査役
- 2015年 4月 TMI総合法律事務所入所 (現任)  
6月 生化学工業株式会社社外監査役
- 2016年 6月 当社社外監査役 (現任)  
6月 株式会社TBSテレビ監査役 (現任)

- 2019年 3月 株式会社クラレ社外取締役
- 2020年 3月 株式会社荏原製作所社外取締役 (現任)

#### 重要な兼職の状況

- 株式会社TBSテレビ 監査役
- 株式会社荏原製作所 社外取締役
- TMI総合法律事務所 パートナー (弁護士)

#### ■ 社外監査役候補者とした理由

藤本美枝氏は、企業法務を専門とする弁護士としての豊富な経験と高い見識を有しております。同氏は、社外役員となること以外の方法で企業経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、当社グループの経営に対して、客観的な立場から有益な意見・指摘等が期待できる人物であり、当社社外監査役としての職務を適切に遂行していただけると判断いたしました。

候補者番号

新任

社外

4

お お し ま  
大島

ま さ ひ こ  
真彦

(1960年9月13日生)



所有する当社の株式の数

0株

#### 略歴および地位

- 2019年 4月 株式会社三井住友銀行取締役兼副頭取執行役員  
株式会社三井住友フィナンシャルグループ  
執行役員副社長
- 2023年 4月 株式会社三井住友銀行 副会長  
6月 トヨタ自動車株式会社 社外取締役 (現任)
- 2024年 4月 株式会社三井住友銀行 上席顧問 (現任)

#### 重要な兼職の状況

- トヨタ自動車株式会社 社外取締役
- 株式会社三井住友銀行 上席顧問

#### ■ 社外監査役候補者とした理由

大島真彦氏は、金融機関の経営者としての豊富な経験と高い見識があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。当社グループの経営に対して、客観的な立場から有益な意見・指摘等が期待できる人物であり、当社社外監査役としての職務を適切に遂行していただけると判断いたしました。

候補者番号

新任

社外

独立

5

こ が ゆ  
小粥

じ ゅ ん こ  
純子

(1967年10月10日生)



所有する当社の株式の数

0株

### 略歴および地位

- 1991年 4月 中央新光監査法人入所
- 1994年 3月 公認会計士登録
- 2006年 9月 あらた監査法人（現PwC Japan有限責任監査法人）入所
- 2020年 1月 小粥純子公認会計士事務所開設（現任）
- 3月 税理士登録
- 4月 竹内絢子税理士事務所入所（現任）
- 12月 日本調理機株式会社 社外取締役（現任）

- 2021年 6月 株式会社日新 社外取締役（現任）
- 2022年 3月 株式会社セレス 社外取締役

### 重要な兼職の状況

- 小粥純子公認会計士事務所 公認会計士
- 竹内絢子税理士事務所 税理士
- 日本調理機株式会社 社外取締役
- 株式会社日新 社外取締役

## ■ 社外監査役候補者とした理由

小粥純子氏は、公認会計士・税理士としての豊富な経験と高い見識があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。同氏は、社外役員となること以外の方法で企業経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、当社グループの経営に対して、客観的な立場から有益な意見・指摘等が期待できる人物であり、当社社外監査役としての職務を適切に遂行していただけると判断いたしました。

(注1) 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。

(注2) 藤本美枝、大島眞彦、小粥純子の3氏は、社外監査役候補者であります。

(注3) 社外監査役候補者に関する特記事項は、以下のとおりであります。

①独立役員について

当社は、藤本美枝氏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。同氏が再任された場合、当社は引き続き同氏を独立役員とする予定です。また、小粥純子氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件を満たしており、同氏を独立役員とする予定です。

②監査役に就任してからの年数（本株主総会終結の時まで）

藤本美枝氏 8年

③藤本美枝氏が株式会社クラレの社外取締役として在任中である2019年11月、同社は浄水施設等で使用される特定活性炭の製造販売に関して独占禁止法に違反する行為があったとして、公正取引委員会から排除措置命令を受けました。同氏は、本違反行為が判明するまでその事実を認識しておりませんでした。日頃から取締役会等において法令順守の重要性について注意喚起を行ってまいりました。本違反行為の事実認識後は、取締役会等において取組みの内容を確認し、再発防止のための提言を行うなど、その職責を果たしました。

④藤本美枝氏は、2024年6月26日開催のエレマテック株式会社の第78回定時株主総会で同社の社外取締役に就任予定です。

⑤大島眞彦氏が株式会社三井住友フィナンシャルグループ（以下「SMFG」）の執行役、株式会社三井住友銀行の取締役として在任中、SMFGおよび同子会社であるSMBC日興証券株式会社は、SMBC日興証券株式会社の元役員職員が金融商品取引法第159条第3項（違法な安定操作取引）に違反した事態に関して、2022年10月に金融庁より金融商品取引法に基づく行政処分を受けました。また、SMBC日興証券株式会社は、同事態に関して2023年2月に東京地方裁判所より有罪判決を受け、同判決が確定しております。さらに、2022年10月、SMBC日興証券株式会社は、同社および株式会社三井住友銀行の役員の間で非公開情報を授受した事態に関して、金融庁より金融商品取引法に基づく行政処分を受けたほか、SMFGおよび株式会社三井住友銀行は、同事態に関して、金融庁より金融商品取引法及び銀行法に基づく報告徴求命令を受けました。大島眞彦氏は、当該事態を認識しておりませんでした。恒常的に、取締役会等において、法令遵守、業務の適切性の確保およびリスク管理等の重要性を述べるとともに、それらの徹底につき提言を行っており、事態判明後においても、取締役会等での審議等を通じて、実効的な再発防止策の策定および遂行、SMBCグループの更なる法令遵守体制および内部管理体制の強化並びに健全な企業文化の醸成に向けた取組み等を推進しました。

(注4) 責任限定契約について

当社は、藤本美枝氏との間に、会社法第423条第1項の損害賠償責任を法令に定める限度額に限定する契約を締結しております。同氏が再任された場合、当社は同氏との間で当該契約を継続する予定です。また、大島眞彦、小粥純子の各氏の選任が承認された場合には、当社は各氏との間で当該契約を締結する予定です。

(注5) 役員等賠償責任保険契約について

当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当該保険契約の内容の概要は、事業報告「役員等賠償責任保険契約の内容の概要等」に記載のとおりです。各監査役候補者の選任が承認されますと、引き続き当該保険の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。

## 株主提案（第6号議案）

議案の要領および提案の理由は、株主提案書の原文のまま記載しております。

### 第6号議案 剰余金処分の件

#### 議案の要領

剰余金の処分を以下のとおりとする。

本議案は、本定時株主総会において当社取締役会が剰余金処分の件を提案する場合には、同議案とは独立して追加で提案するものである。

#### ア 配当財産の種類

金銭

#### イ 1株当たり配当額

金360円から、2024年3月期の中間配当である金22円及び本定時株主総会に当社取締役会が提案し本定時株主総会において承認された当社普通株式1株当たりの剰余金配当額があれば当該金額を合計した額を控除した金額

#### ウ 配当財産の割当てに関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき上記イの1株当たり配当額(配当総額は、1株当たり配当額に2024年3月31日現在の当社発行済み普通株式総数(自己株式を除く。))を乗じて算出した金額)

#### エ 剰余金の配当が効力を生じる日

本定時株主総会の日

#### 提案の理由：

当社は昨年末時点で8千億円以上の投資有価証券を保有し、純資産合計の80%以上を占めます。提案株主と投資一任契約を締結するひびき・パース・アドバイザーズは昨年5月に当社に対して、企業価値向上施策ご提言書 ([https://hibiki-investment-news.com/eng/tbs\\_20230511/](https://hibiki-investment-news.com/eng/tbs_20230511/))を送付し、一般に公開しました。同書7～11頁に記載のとおり、当社経営戦略は高く評価しますが、利益水準を上回る定額配当を一定期間継続する、覚悟あるバランスシートマネジメントでのみROEの改善とPBR1倍以上が実現すると考えます。

本議案は、過去3年の平均配当額の約10倍の水準ですが、規律ある投資有価証券の流動化により財務健全性の悪化は回避できると考えます。

本議案が可決される場合、同額の定額配当を最低で5年、可能ならば10年は継続し、ROEの継続的改善に努めていただきたく存じます。

## 当社取締役会の意見

### **当社取締役会は、本議案に反対いたします。**

当社は、本年5月14日に「TBSグループ 中期経営計画2026」（以下、「中計2026」といいます。）を発表いたしました。

中計2026は、2021年5月に発表した当社グループの長期経営ビジョン「TBSグループ VISION2030」（以下、「VISION2030」といいます。）の第2フェイズに該当するものであり、TBSグループがメディアグループからコンテンツグループへ進化するための成長戦略、及びそれを実現するための財務戦略等をお示ししたものとなります。

中計2026は、多様なスキルセットを有する社内外の取締役が長期にわたり検討したものであり、特に財務戦略に関しては、社会のライフラインである基幹メディアとしての社会的使命を果たしつつ、成長戦略を推進するための投資（以下、「成長投資」といいます。）を引き続き積極的に行うことで、企業としての持続可能な成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、同時に、そうした成長を通じて、株主のみなさまへの利益還元を更に充実させるための施策を両輪で推進していくことを明示しております。

株主のみなさまへの利益還元に関しては、資本市場の変化を考慮した真摯な検討に基づき、着実に拡充しております。この結果、前中期経営計画（以下、「中計2023」といいます。）では、当初、剰余金処分による配当と自己株式の取得により、総額250億円規模（2022年5月に公表した中計2023アップデート）の株主のみなさまへの利益還元を計画しておりましたが、（2023年度の期末配当が、本株主総会において、会社提案「第1号議案 剰余金処分の件」のとおり承認された場合）実績値は、総額約440億円と大きく拡大いたします。

さらに、配当性向については、中計2023では連結ベースで30%を目処としておりましたが、中計2026では同40%を目処に引き上げるとともに、総還元性向を意識し自己株式の取得も機動的に実施することで、総額600億円規模の株主のみなさまへの利益還元を予定しております。

同時に、当社グループが持続的に成長を続けるためには、事業ポートフォリオの拡充が必要不可欠であり、中計2023期間中には、総額1,451億円（計画値1,400億円）の成長投資を行い、株式会社やる気スイッチグループホールディングスの連結子会社化、株式会社U-NEXTの持分法適用会社化をはじめ、VISION2030で掲げるEDGE戦略を積極的に推進してまいりました。中計2026期間中には、総額1,600億円規模での成長投資の継続を予定しております。

以上のような株主のみなさまへの利益還元、成長投資のための原資確保、さらには、コーポレートガバナンス・コードの遵守、及びバランスシートの改善に向けて、政策保有株式の売却を着実に進めており、中計2023期間中には、計画値600億円を大きく上回る814億円の売却を実施いたしました。中計2026期間中には、これをさらに拡大し、総額900億円以上の売却を予定しております。

当社といたしましては、中計2026で掲げた成長戦略及び財務戦略等の実現、また、これを通じた株主のみなさまへの利益還元こそが、当社の中長期的な企業価値の向上に資するものと考えております。

中計2026の財務戦略を含む詳細については、当社ホームページ上で公開している下記の資料をご参照ください。

[https://www.tbsholdings.co.jp/about/pdf/plan\\_2026.pdf](https://www.tbsholdings.co.jp/about/pdf/plan_2026.pdf)

他方、本株主提案は、年間配当金として1株当たり360円を求めるものですが、これに従った場合、配当性向は約155%にも達することになります。同時に、提案株主は、同額での定額配当を最低でも5年間、可能ならば10年間継続することを求めています。このような過大な水準の剰余金処分を5年継続した場合の総額は約3,000億円、10年間継続した場合は約6,000億円規模となることが予想されます。

こうした規模の剰余金処分は、当社グループの基幹メディアとしての経営の安定性の確保、並びに、中計2026期間中に実施予定の総額1,600億円規模の成長投資をはじめ、持続可能な成長を実現するための財務基盤に著しい影響を及ぼす恐れが高く、当社の中長期的な企業価値の向上を考慮されていないものと考えざるを得ません。

さらに、本株主提案は、剰余金処分の効力発生日を本株主総会の当日と指定していますが、本株主提案の効力発生日では、株主のみなさまに確実かつ円滑に配当をお渡しすることは事実上不可能であり、この点でも本株主提案は不適切なものと考えております。

以上の理由から、当社取締役会は、VISION2030の実現に向けて、中計2026で掲げた成長戦略及び財務戦略等を着実に実施することで、中長期的な成長を実現し、安定的かつ継続的に株主のみなさまへ利益を還元するという当社の方針と相容れない本株主提案については反対いたします。

【ご参考】

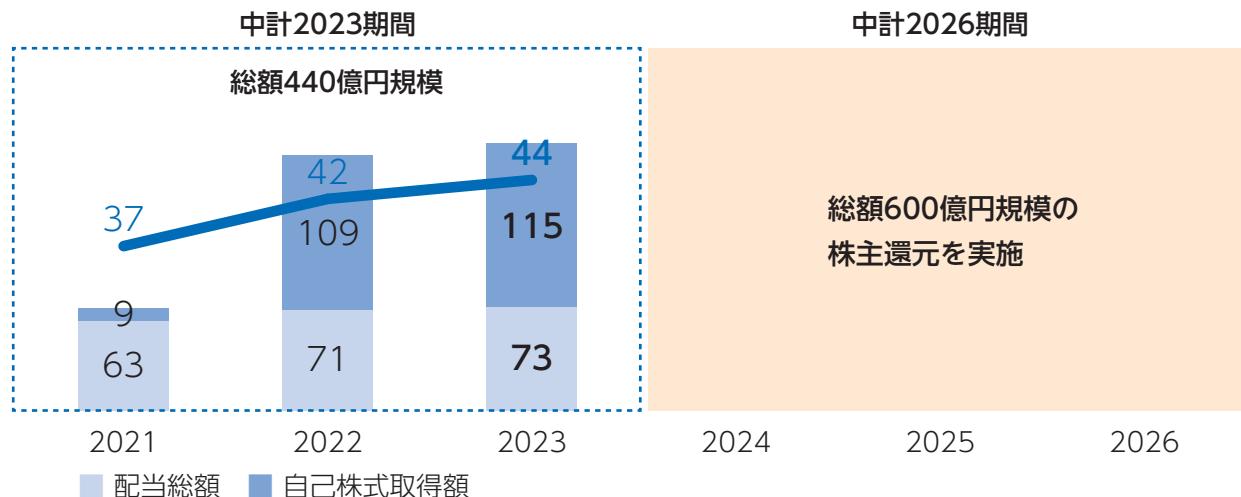
## 株主還元の実績と方針について

当社は、株主のみなさまへの利益還元を重要な経営課題と位置付けております。

これまでの「TBSグループ 中期経営計画2023」期間において、連結ベースの配当性向30%を目処に安定的かつ継続的に実施し、機動的におこなった自己株式の取得と合わせた株主還元（配当総額+自己株式取得の総額）は約440億円規模となる見込みです。

新しい「TBSグループ 中期経営計画2026」においては、株主のみなさまへの利益還元をさらに充実させるため、配当性向40%を目処に引き上げ、安定的かつ継続的に実施するとともに総還元性向を意識し、自己株式の取得も機動的に実施してまいります。期間の3年間で、総額600億円規模の株主還元を実施する予定です。

「TBSグループ 中期経営計画2026」 [https://www.tbsholdings.co.jp/about/pdf/plan\\_2026.pdf](https://www.tbsholdings.co.jp/about/pdf/plan_2026.pdf)



## 【ご参考】

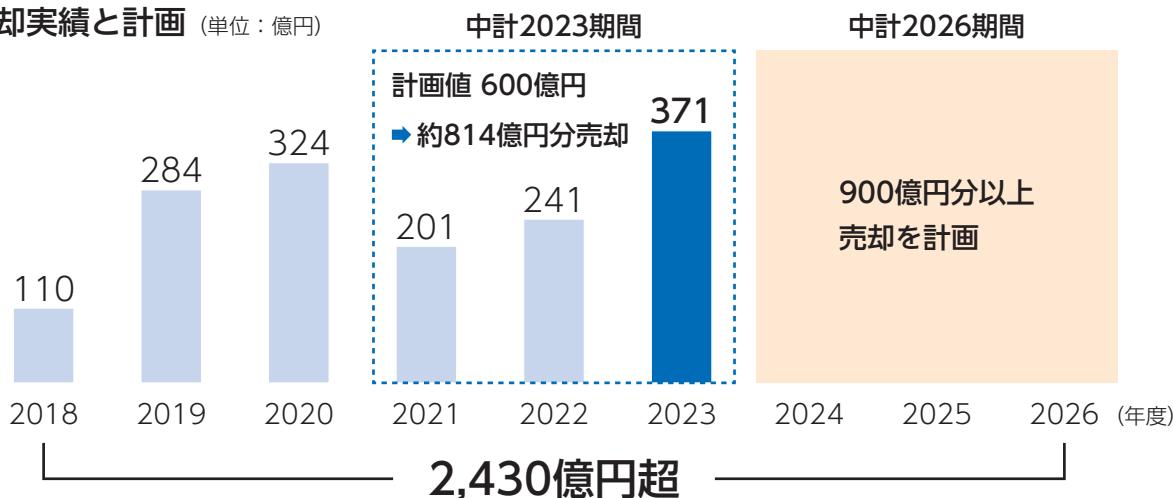
### 政策保有株式について

当社は、コーポレートガバナンス・コードに則り、政策保有株式の縮減を進めています。

毎年、取締役会で保有目的・関係性の状況、資本コストに照らした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。政策保有株式を、①JNN系列局や広告会社など中核事業戦略上必要不可欠なグループ、②CMスポンサーなどビジネス上のパートナー、③成長戦略に活用するための原資という3つのグループに分類しています。①と②は、保有意義が希薄となったと判断した銘柄は随時売却しております。③は戦略的投資のため機動的に売却しております。

「TBSグループ 中期経営計画2023」の3年間で約814億円分を売却し、新しい「TBSグループ 中期経営計画2026」にあたる2024年度からの3年間で900億円以上の株式の売却を計画しています。計画を実行した場合、2018年度からの9年間の売却価額は2,430億円超となります。

### ■売却実績と計画 (単位：億円)



# 「TBSグループ 中期経営計画2026」の概要

基本方針と定額目標～定額目標～

## 資本効率の向上を目指すKPIの設定 ～ROIC 5% 以上へ～

従来の収益基盤であった「メディア・コンテンツ」セグメントにおける、地上波広告市場の急速な状況変化を踏まえつつも、「コンテンツIPの企画・制作力強化と活用」の推進と、コンテンツをより多面的に収益化するための「レバレッジを掛けることのできる成長投資」を引き続き実施し、これら両輪により、グループを着実に成長軌道に乗せていきます。

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2026年度	2030年度
売上(億円)	3,256	3,582	3,681	3,943	4,000	4,500	5,500
営業利益(億円)	108	203	207	151	165	240	385
営業利益率[%]	3.33%	5.68%	5.65%	3.85%	4.13%	5.33%	7.00%
ROIC (税後営業利益) [%]	1.9%	3.6%	3.5%	2.6%	2.8%	3.3%	5.0%

収益基盤の再構成により、2030年度までにROIC 5%以上を目指します。

※ 将来的には、ポートフォリオ別の資本効率の管理を検討していきます。



事業ポートフォリオ拡充に向けたドメイン別戦略とKPI

## 新規事業創出を通じた事業ポートフォリオの拡充

コンテンツIPの「ショーケース」となる放送を起点として、EDGE領域にコンテンツIPをアロケーション  
 新規事業を創出するとともに、「選択と集中」を加速することで、事業ポートフォリオの不断の見直しを行い  
 安定収益領域、成長注力領域、種まき領域を明確化。



基本方針と定量化目標～財務戦略の全体像～

## 資本効率を意識したキャピタル・アロケーション

- 資本コストを意識した成長投資を実行し、営業キャッシュ・フロー拡大の連鎖を創出。
- 借入を含む多様な資金調達の実施。
- 政策保有株式の縮減、株主還元の推進により、バランスシートの改善を加速。

### キャピタル・アロケーションのポイント

#### キャッシュ・イン

1 グリーンファイナンスをはじめとした多様な資金調達方法を検討

2 株式売却により得られたキャッシュは、成長投資及び株主還元のための原資として活用

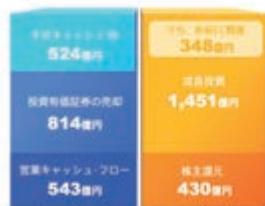
3 成長投資で着実に成果をあげ、投資リターンによる営業キャッシュ・フロー拡大の連鎖を創出

#### キャッシュ・アウト

4 営業キャッシュ・フロー等をKPIにし、選別をモニタリング

5 経還元性向上を重視し、自己株取得等も積極的に実施

### 中計2023 実績



キャッシュ・イン

### 中計2026



キャッシュ・イン

キャッシュ・アウト

# 事業報告 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

## 1 企業集団の現況

### (1) 設備投資の状況

当連結会計年度における設備投資の総額は149億円です。

設備投資の内訳は、当社が47億円、株式会社TBSテレビが69億円、スタイリングライフグループが10億円などでした。

当社の主な設備投資は、緑山スタジオ内に建設したM6スタジオ、赤坂エンタテインメント・シティ計画関連です。株式会社TBSテレビの主な設備投資は、放送センター内設備の更新、スタジオ設備の更新です。スタイリングライフグループの主な設備投資は、PLAZAの新規店舗出店や店舗改装、システム設備投資です。

### (2) 資金調達の状況

当連結会計年度において、株式会社やる気スイッチグループホールディングスを新規連結したことにより、同社グループの借入残高37億8千3百万円を当社グループの有利子負債残高として認識しております。一方で、返済期日が到来した長期借入金200億円全額を返済いたしました。これにより、当連結会計年度末において、当社グループの有利子負債残高は37億8千3百万円となっております。(リース債務を除く)

連結子会社であります株式会社スタイリングライフ・ホールディングスは、運転資金の機動的な確保を目的として、当連結会計年度末において、株式会社三井住友銀行など2社と合計50億円のコミットメントライン契約を締結しております。(借入実行残高なし、借入未実行残高50億円)

### (3) 重要な組織再編等の状況

当社は、2023年6月29日付で、知育・教育事業における成長戦略の一環として、「株式会社やる気スイッチグループホールディングス」の株式の78%を取得し、同社およびその子会社3社を連結子会社といたしました。また、同社の株式を2023年7月31日付で追加取得し、当社の議決権比率は81%となっております。

また、当社は、「株式会社U-NEXT」の株式を2023年4月1日付で取得、資本業務提携を強化するため2023年6月29日付で追加取得したことで、同社を持分法適用関連会社といたしました。

## (4) 重要な親会社および子会社の状況

### ① 親会社の状況

当社には該当する親会社はありません。

### ② 重要な子会社の状況 (2024年3月31日現在)

会社名	資本金 (百万円)	議決権の所有割合 または被所有割合(%)	主要な事業内容
株式会社TBSラジオ	100	100	ラジオ放送 ラジオ番組の企画・制作
株式会社TBSテレビ	100	100	テレビ放送 テレビ番組等の企画・制作・販売
株式会社BS-TBS	5,844	100	放送衛星を利用する委託放送事業、各種放送番組の 企画、制作および販売等
株式会社TBSスパークル	50	100	番組制作（ドラマ、バラエティ、報道、情報、スポーツ他）、 コンテンツ制作等
株式会社TBSグロウディア	50	100	番組販売・ソフト販売、ショッピング事業、 イベントおよびラジオ番組の企画・制作、デジタル技術
株式会社TBSアクト	50	100	番組制作・コンテンツ制作等における技術および美術・ CG関連業務
株式会社THE SEVEN	50	100	コンテンツ企画・制作・配信および販売
株式会社TBSメディア総合研究所	12	100	放送・マルチメディアに関する調査・研究、メディア 情報の収集・提供
TOKYO BROADCASTING SYSTEM INTERNATIONAL,INC.	328 万米ドル	100	米国地域におけるメディア情報収集・ニュース取材
株式会社日音	50	100	著作権管理・開発、アーティストの発掘・育成、 楽曲提供、レコード原盤の企画・制作等
株式会社Seven Arcs	10	100	テレビアニメや劇場作品、ゲーム等の企画・制作や 物販、版權管理等
株式会社CS-TBS	100	90	通信衛星を利用する認定基幹放送事業

会社名	資本金 (百万円)	議決権の所有割合 または被所有割合(%)	主要な事業内容
TCエンタテインメント株式会社	200	51	映像・音楽ソフト、コンピュータ・ソフトウェアの企画・制作・複製等
株式会社マンガボックス	100	51	電子書籍事業
株式会社スタイリングライフ・ホールディングス(注3)	100	70	事業持株会社としての経営戦略の立案、輸入生活雑貨小売、化粧品等の製造・販売等
株式会社ライトアップショッピングクラブ	100	※ 100	衣料品・スポーツレジャー用品・電気製品・家庭用品等の通信販売、店舗販売
株式会社CPコスメティクス	100	※ 100	化粧品、医薬部外品等の開発・製造・販売等
株式会社やる気スイッチグループホールディングス(注4)	208	81	持株会社およびグループ全体の経営管理等
株式会社やる気スイッチグループ(注4)	10	※ 100	個別指導塾・英会話スクール・幼児教育・民間型託児保育の経営およびそれらのフランチャイズ事業
株式会社やる気スイッチキャリア(注4)	30	※ 100	やる気スイッチグループ内の採用関連業務等
株式会社YPスイッチ(注4)	50	※ 50	プログラミング教室の経営等
株式会社緑山スタジオ・シティ	100	100	建物・スタジオ等の運営管理
株式会社TBS企画	150	100	駐車場の運営管理、保険代理業
株式会社TBSサンワーク	40	100	建物および付属設備の運用・保守・管理、人材派遣業等
株式会社TBSヘクサ	100	100	不動産事業
赤坂熱供給株式会社	400	70	熱供給事業法による熱供給事業

(注1) 当社の連結子会社は、上記の重要な子会社26社であります。

(注2) ※印は、子会社、緊密な者および同意している者による出資を含む比率であります。

(注3) 株式会社スタイリングライフ・ホールディングスは、2023年9月27日付で、自己株式の取得を行ったため、議決権の所有割合に変更があります。

(注4) 当社は、2023年6月29日付で、知育・教育事業における成長戦略の一環として、株式会社やる気スイッチグループホールディングスおよびその子会社3社を連結子会社といたしました。(事業報告1(3)「重要な組織再編等の状況」参照)

(注5) 当事業年度の末日における特定完全子会社の状況は、次のとおりであります。

特定完全子会社の名称	株式会社TBSテレビ
特定完全子会社の住所	東京都港区赤坂五丁目3番6号
当社および当社の完全子会社における特定完全子会社の株式の帳簿価額	243,580百万円
当社の総資産額	1,211,256百万円

## 2 当社の現況

### 会社役員の状況

#### ① 取締役および監査役の状況（2024年3月31日現在）

地位	氏名	担当
取締役会長	武田 信二	取締役会議長
代表取締役社長	佐々木 卓	内部監査室
代表取締役	河合 俊明	財務戦略責任者
取締役	菅井 龍夫	成長戦略責任者
取締役	渡辺 正一	競争戦略責任者
取締役	菑木 雅哉	ESG戦略責任者
取締役	柏木 斉	
取締役	八木 洋介	
取締役	春田 真	
取締役	武井 奈津子	
常勤監査役	西野 智彦	
常勤監査役	市川 哲也	
監査役	北山 禎介	
監査役	藤本 美枝	
監査役	竹原 相光	

(注1) 取締役のうち、柏木 斉、八木洋介、春田 真、武井奈津子の4氏は社外取締役であります。

(注2) 監査役のうち、北山禎介、藤本美枝、竹原相光の3氏は社外監査役であります。

(注3) 当社は、取締役の柏木 斉、八木洋介、春田 真、武井奈津子、監査役の北山禎介、藤本美枝、竹原相光の7氏を東京証券取引所に独立役員として届け出ております。

(注4) 監査役 竹原相光氏は、公認会計士として会計および財務に精通しており、会計および財務に関する相当程度の知見を有するものであります。

(注5) 当事業年度にかかる取締役および監査役の重要な兼職の状況は、次のとおりであります。なお、社外役員（※）の各兼職先と当社との間に特別な関係はありません。

区分	氏名	兼職する法人等	兼職の内容
取締役	武田 信二	株式会社TBSテレビ 株式会社MBSメディアホールディングス 中部日本放送株式会社	取締役会長 社外取締役 社外取締役
	佐々木 卓	株式会社TBSテレビ 株式会社毎日新聞グループホールディングス	代表取締役社長 社外取締役
	河合 俊明	株式会社TBSテレビ	取締役副社長
	菅井 龍夫	株式会社TBSテレビ 株式会社THE SEVEN 株式会社U-NEXT	専務取締役 代表取締役社長 取締役
	渡辺 正一	株式会社TBSテレビ	常務取締役
	菅木 雅哉	株式会社TBSテレビ	常務取締役
	柏木 斉 (※)	株式会社松屋 キューピー株式会社	社外取締役 社外取締役
	八木 洋介 (※)	株式会社people first 株式会社ICMG 株式会社IWNC GEヘルスケア・ジャパン株式会社	代表取締役 取締役 取締役会長 監査役
	春田 真 (※)	株式会社ベータカタリスト 株式会社エクサウィザーズ 株式会社マネーフォワード パナソニック株式会社	代表取締役CEO 代表取締役社長 顧問 取締役
	武井 奈津子 (※)	学校法人ソニー学園 東京地下鉄株式会社	理事 社外取締役
監査役	西野 智彦	株式会社TBSテレビ 株式会社TBSグロウディア 株式会社BS-TBS 株式会社TBSアクト	監査役 監査役 監査役 監査役
	市川 哲也	株式会社TBSテレビ 株式会社TBSラジオ 株式会社TBSスパークル 株式会社日音 株式会社スタイリングライフ・ホールディングス	監査役 監査役 監査役 監査役 監査役
	北山 禎介 (※)	株式会社TBSテレビ 株式会社三井住友銀行 株式会社ダイセル	監査役 名誉顧問 社外取締役
	藤本 美枝 (※)	株式会社TBSテレビ TMI総合法律事務所 株式会社荏原製作所	監査役 パートナー（弁護士） 社外取締役
	竹原 相光 (※)	ZECOOPARTNERS株式会社	取締役会長

## ② 取締役および監査役の報酬等の額

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の数 (名)
		基本報酬	業績連動 報酬等	非金銭 報酬等	
取締役 (うち社外取締役)	436 (36)	238 (36)	109 (-)	88 (-)	10 (4)
監査役 (うち社外監査役)	87 (27)	87 (27)	-	-	5 (3)
合計 (うち社外役員)	523 (63)	325 (63)	109 (-)	88 (-)	15 (7)

(注1) 上記の取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

(注2) 社外監査役に対し、兼職先の当社子会社から報酬は支払われておりません。

(注3) 業績連動報酬等は、「業績連動評価報酬」と「定性評価報酬」から構成されています。「業績連動評価報酬」の額または数の算定方法は、前年度末決算短信で公表した評価対象期の連結営業利益の業績予想に対する実績値の比率としており、実績としての達成率86%をもとに、支給率を決定しています。また、「定性評価報酬」は、取締役の戦略責任者としての定性的な実績および達成状況について、対象となる取締役を7段階で評価し、支給率を決定しています。

(注4) 非金銭報酬等の内容は、株式報酬として譲渡制限付株式報酬 (RS) とし、株主総会および取締役会で決議された内容としています。具体的内容は、普通株式を年90,000株以内とし、譲渡制限付株式の付与のために支給する報酬は金銭報酬債権とします。支給される金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式の交付を受けるものとし、交付される株式については、譲渡制限期間、退任時の取扱い、譲渡制限解除、組織再編等に関する取扱いを定めています。

(注5) 上記の譲渡制限付株式報酬に係る報酬等の総額には、当事業年度における費用計上額を記載しております。

## ③ 取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

取締役の金銭報酬の額は、2014年6月27日開催の第87期定時株主総会において年額9億円以内 (うち、社外取締役年額6,000万円以内) と決議されております (使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない)。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は14名 (うち、社外取締役は4名) です。また、前記報酬枠の範囲内において、当該金銭報酬とは別に、2019年6月27日開催の第92期定時株主総会において、株式報酬の額を年額1億8,000万円以内、株式数の上限を年90,000株以内 (社外取締役は付与対象外) と決議しております。当該定時株主総会終結時点の取締役 (社外取締役を除く) の員数は13名です。株式報酬については、2023年6月29日開催の第96期定時株主総会において、対象取締役の在任期間に係る譲渡制限の解除条件について「当社の取締役の地位」から「当社又は当社の子会社の役員員の地位のうち当社の取締役会が予め定める地位」に変更する決議をしております。なお、当該定時株主総会においては、取締役の報酬限度額はそのままに、社外取締役の報酬分のみ改定し、年額8,000万円以内と決議しております。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は10名 (うち、社外取締役は4名) です。

監査役の金銭報酬の額は、2014年6月27日開催の第87期定時株主総会において年額1億円以内と決議しております。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は5名です。

監査役の報酬額は、年間報酬総額の限度内で監査役の協議により決定します。

#### ④ 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

##### <決定方針の決定方法>

当社は、2021年4月22日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しております。

##### <報酬の基本方針>

当社の取締役報酬は、取締役会の諮問による「報酬諮問委員会」の答申に基づき、以下を基本方針としております。

- ・「企業価値の向上」「公共的使命の完遂」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。

##### <取締役報酬の体系等>

当社の取締役報酬体系、水準及び構成等は、取締役会の諮問により「報酬の基本方針」を踏まえて「報酬諮問委員会」が審議し、その答申に基づき決定しております。

##### <報酬の決定方針>

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（以下、「決定方針」という。）を次のように定めております。

取締役の個人別の報酬等の額またはその算定方法の決定方針として、基本となる報酬である『基礎報酬』は、「固定・金銭報酬」で、「月例報酬」として取締役毎に、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し、毎月支給します。

業績連動報酬等にかかる業績指標の内容および業績連動報酬等の額または算定方法の決定方針として、『業績連動報酬』は「変動・金銭報酬」で、「年次インセンティブ報酬」として単年度の業績達成を動機づける

ことを目的に、中期経営計画における連結営業利益の数値目標に対する達成度、および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し、報酬諮問委員会における審議を経て、取締役会で決定し、支給します。

当該業績指標の内容、および当該業績指標を選定した理由は、単年度の業績達成と持続的な企業価値の向上を動機づけることで、株主との利益共有に適するためであります。

非金銭報酬等の内容および非金銭報酬等の額または算定方法の決定方針として、『株式報酬』は、株価に連動する「長期インセンティブ報酬」として、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を毎年交付します。

取締役の個人別の報酬等の基礎報酬・業績連動報酬・非金銭報酬の割合の決定方針として、取締役の報酬は、基礎報酬、業績連動報酬および非金銭報酬からなり、社外取締役は、基礎報酬のみとし、取締役会の諮問により「報酬の基本方針」を踏まえて「報酬諮問委員会」が審議し、その答申に基づき決定しております。

当該事業年度における取締役の個人別の報酬等の内容は、報酬諮問委員会への諮問による審議を経て、その答申を踏まえて取締役会で決定することとしていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

#### ⑤ 取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る委任に関する事項

当社においては、取締役会の委任決議に基づき、代表取締役社長佐々木卓が、報酬諮問委員会における答申を経て取締役個人別の報酬額等を決定することとしています。

個人別の報酬等の決定権限を委任した理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ、各戦略部門の責任者である取締役の業績を評価して報酬の内容を決定するには、業務執行を統括する代表取締役社長による決定が適していると考えためであります。

取締役会は、当該権限が代表取締役によって適切に行使されるよう報酬諮問委員会による審議を経て、その答申を踏まえて取締役会の授権の範囲内で決定する措置を講じており、当該手続きを経て取締役の個人別の報酬額が決定されていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

#### ⑥ 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役および社外監査役の責任限定契約に関する規定を定款に設けております。

当該定款に基づき、当社が社外取締役および社外監査役の全員と締結した責任限定契約の内容の概要は次の

とおりであります。

- ・ 社外取締役および社外監査役は、本契約締結後、会社法第423条第1項の責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がなかったときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度として損害賠償責任を負担するものとする。

## ⑦ 役員等賠償責任保険契約の内容の概要等

### (a) 被保険者の範囲

当社の取締役、監査役および執行役員  
株式会社TBSテレビの取締役および監査役

### (b) 補償の概要

被保険者が、役員としての業務上の行為（不作為を含む）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や訴訟費用等を補償するものであります。ただし、贈収賄などの犯罪行為や意図的に違法行為を行った役員自身の損害等は補償対象外とすることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じております。保険料は全額当社が負担しており、1年毎に契約更新しております。次回更新時には同内容での更新を予定しております。

## ⑧ 社外役員に関する事項

### 当事業年度における主な活動状況

#### 社外取締役

氏名	取締役会出席状況	発言等の状況および期待される役割に関して行った職務の概要
柏木 斉	13/13回	事業会社の経営者としての豊富な経験と高い見識から、TBSグループVISION2030に掲げる成長戦略「EDGE」の遂行および当社グループの持続的な企業価値の向上に向けて、経営に対する有益な意見・提言や取締役の職務の執行に対する監督・助言等を行うなど、適切な役割を果たしております。
八木 洋介	13/13回	事業会社の人事戦略責任者・経営者としての豊富な経験と高い見識から、TBSグループVISION2030に掲げる成長戦略「EDGE」の遂行および当社グループの持続的な企業価値の向上に向けて、経営に対し有益な意見・提言や取締役の職務の執行に対する監督・助言等を行うなど、適切な役割を果たしております。

氏名	取締役会 出席状況	発言等の状況および期待される役割に関して行った職務の概要
春田 真	13/13回	事業会社の財務戦略責任者・経営者としての豊富な経験と高い見識から、TBSグループ VISION2030に掲げる成長戦略「EDGE」の遂行および当社グループの持続的な企業価値の向上に向けて、経営に対し有益な意見・提言や取締役の職務の執行に対する監督・助言等を行うなど、適切な役割を果たしております。
武井 奈津子	10/10回	事業会社の法務・コンプライアンス責任者としての豊富な経験と高い見識から、TBSグループ VISION2030に掲げる成長戦略「EDGE」、とりわけグローバル領域の推進および当社グループの持続的な企業価値の向上に向けて、経営に対し有益な意見・提言や取締役の職務の執行に対する監督・助言等を行うなど、適切な役割を果たしております。

(注) 取締役武井奈津子氏は、2023年6月29日開催の第96期定時株主総会において新たに選任されたため、取締役会の開催回数が他の取締役と異なっています。

## 社外監査役

氏名	取締役会 出席状況	監査役会 出席状況	発言等の状況
北山 禎介	12/13回	12/14回	金融機関の経営者としての豊富な経験と高い見識に基づく質問・助言等を行っております。
藤本 美枝	12/13回	13/14回	企業法務を専門とする弁護士としての豊富な経験と高い見識に基づく質問・助言等を行っております。
竹原 相光	13/13回	14/14回	公認会計士・企業経営者としての豊富な経験と高い見識に基づく質問・助言等を行っております。

以上



# 定時株主総会会場ご案内図



会場

## TBS赤坂BLITZスタジオ

東京都港区赤坂五丁目3番2号



総会当日、会場出席の株主さまへは  
SDGsのPRグッズをお渡しいたします。



交通

- 地下鉄千代田線 → 赤坂駅 3b出口方面 大階段上り 徒歩約1分
- 地下鉄銀座線・丸の内線 → 赤坂見附駅 10番出口より 徒歩約8分
- 地下鉄銀座線・南北線 → 溜池山王駅 11番出口より 徒歩約8分

※駐車場の用意はいたしておりませんので、お車での来場はご遠慮くださいますようお願い申し上げます。



見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォント  
を採用しています。