

TBS

TBS GROUP INTEGRATED REPORT 2024

TBSグループ 統合報告書 2024



届けたい「ときめくときを。」

2023年秋、TBSグループは新たにお客様とのコミュニケーションワードである「ブランドメッセージ」として
「ときめくときを。」を作成しました。

企業理念・ブランドプロミスから導いたこのメッセージを様々なコンテンツとサービスに込め、
グループの発信をさらに強化していきます。

企業理念

TBSグループの事業の目的とその存在理由。
あらゆる経営活動の根幹をなすもの。



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

ブランドプロミス

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



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

最高の“時”で、明日の世界をつくる。

From TBS

ブランドメッセージ

企業理念とブランドプロミスを凝縮した、
お客様や社会と
コミュニケーションするための言葉。

ときめくときを。

「今を時めく」時代を捉えた
コンテンツとサービスで、
「心、ときめく」ときをお届けし、
より良い世界をつくっていく、という
TBSグループの普遍的な約束と志を
込めていきます。

目次(本報告書の全体構成)

TBSグループは、VISION2030達成に向けた「中期経営計画2026」で「コンテンツIPのTimeless Valueの追求と提供」を打ち出し、価値創造と持続的成長を実現しようとしています。

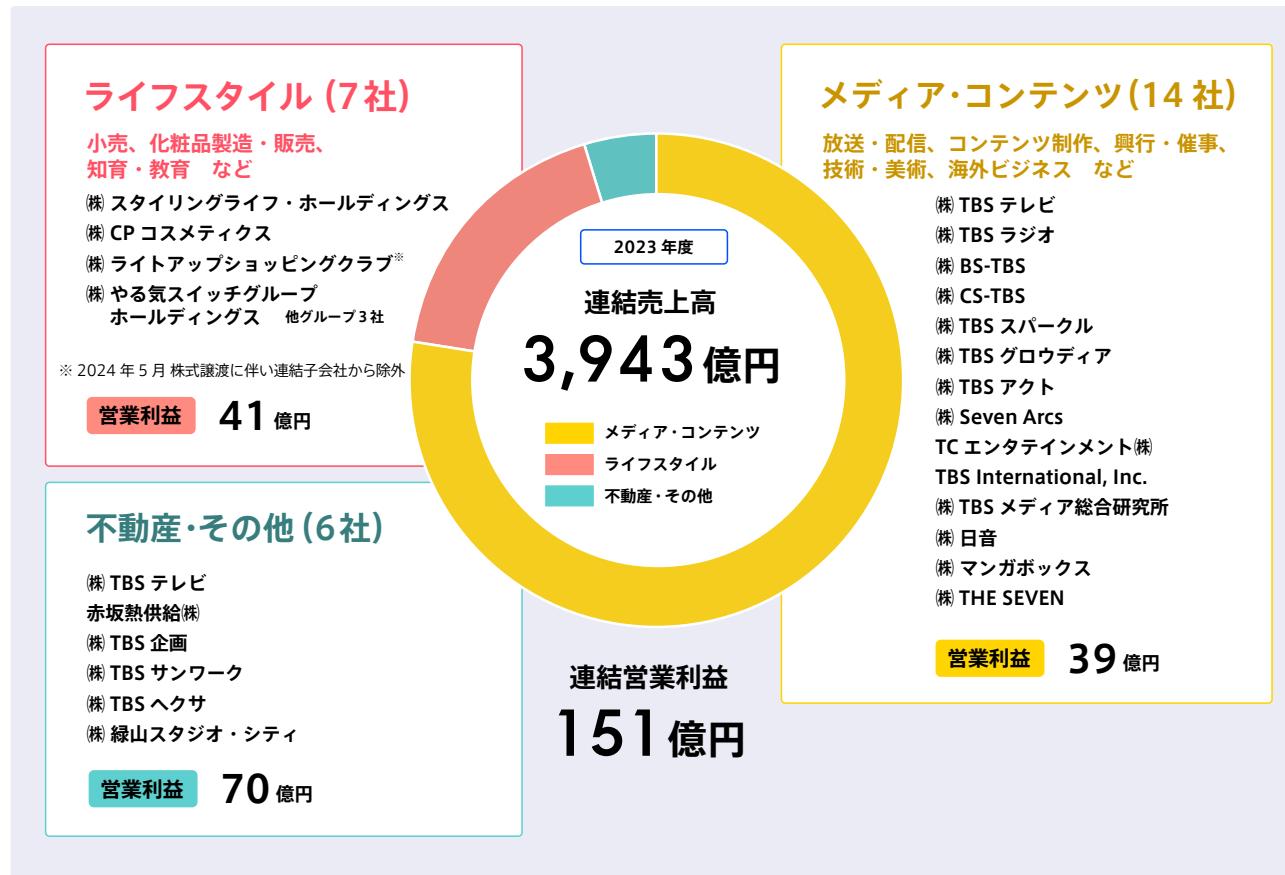
本報告書は、当社グループがTimeless Valueを創出するための戦略・基盤、ならびにガバナンスについて体系的に記述しています。

※PDF版では、以下の各ページのボックスをクリックすることにより、直接アクセスすることができます。

コンテンツIP Timeless Value 追求・提供のための 戦略	P.01 企業理念・プロミス ブランドメッセージ >	P.03 TBSグループ At a Glance >	P.04 トップメッセージ >	P.09 TBSグループ この1年 >	P.10 成長の軌跡 >	P.12 価値創造モデル >
	P.14 中期経営計画2026 >	P.21 マテリアリティ >	P.22 CGOメッセージ >	P.24 TBSテレビ社長 メッセージ >	P.26 CFOメッセージ >	P.32 Timeless Value 追求と提供 >
	P.38 事業別戦略 >	P.39 メディア・コンテンツ 事業 >	P.41 ライフスタイル 事業 >	P.44 不動産・その他 事業 >		
コンテンツIP Timeless Value 追求・提供のための 基盤	P.47 人権 >	P.51 人的資本 >	P.59 知的資本 >	P.65 製造資本 >	P.67 社会関係資本 >	
	P.70 CSOメッセージ >	P.72 社会的使命 >	P.74 気候変動への 取り組み >	P.77 生物多様性への 取り組み >	P.78 SDGs達成に向けて >	
コンテンツIP Timeless Value 追求・提供を支える ガバナンス	P.81 会長・ 社外取締役 対談 >	P.84 コーポレート・ ガバナンス体制 >	P.85 取締役会の スキル・マトリックス >	P.89 取締役会の 実効性評価 >	P.91 政策保有株式 買収防衛策 >	
	P.92 コンプライアンス >	P.94 情報セキュリティ 個人情報保護 >	P.95 リスクマネジメント >	P.99 株主・投資家の 皆様との対話 >		
企業情報	P.101 業績・企業情報 >	P.105 財務10年データ >	P.106 非財務データ >	P.107 会社・投資家情報 >		
					【編集方針】	
					2023年4月～2024年3月のTBSグループについての 報告を原則としますが、重要・最新の情報を記述するた め上記期間以前・以後の事象も盛り込んでいます。	
					編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレーム ワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対 話ガイド」、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」などの開示指標を参照しました。	

TBSグループ At a Glance

放送・配信、コンテンツ制作、エンタテインメントから不動産事業まで多岐にわたる事業を展開しています。



Top Message

株式会社TBSホールディングス
代表取締役社長 CEO

阿部 龍二郎



仲間の“幸福な挑戦”の実現。
社会に感動や喜びを届け続け、
人々を勇気づける組織として、
永続するグループへと成長させる

イントロダクション

この度、TBSホールディングスの代表取締役社長に就任しました
阿部龍二郎です。

私は「ザ・ベストテン」に始まり、「中居正広の金曜日のスマイルたちへ」や「COUNT DOWN TV」、「小田和正のクリスマスの約束」など数多くのテレビ番組の制作に従事してきました。時には寝食も忘れ、社会や人々に感動や喜びを届ける番組を作ることにひたすら情熱を注ぎ、邁進してきました。

“現場上がり”の私だからこそ、現場の力と社員の総力を信じて、グループの先頭に立って、テレビメディアが直面する大きな変化と地殻変動の危機を突破していきたいと考えています。そして、“オリジナルコンテンツで世界を目指す”今、だからこそ、イノベーションを促進する組織文化を醸成していきたいと思っています。

TBSの「存在意義」 社会的使命

TBSグループは変革の時代にあって、テレビだけではなく多様なジャンルへの挑戦を進めています。しかしながら、テレビやラジオというマスメディアとしての社会的使命や信頼を失うことはあってはなりません。今年の元日に発生した能登半島地震をはじめ、日本国内では近年、地震や台風、土砂災害など自然災害が相次いでいます。また、世界を見渡せば、様々な紛争や混乱も続いている。私たちTBSグループは日本を代表する報道機関の一つとして、災害報道や戦争報道によって、多くの国民の命や財産を守り、また世界中の人々の安全・安心を訴え続ける社会的責務を果たします。

その一方で、私が子どもの頃にテレビで見た、音楽番組やバラエティ、ドラマ、スポーツの「ワクワクやドキドキ」の感動や感激を次の世代にも引き継いでいきたいと考えています。私は“テレビの力”を信じています。

昨年の「音楽の日」では、総勢90人によるダンスコラボ企画を実現し、大きな話題を集めました。スポーツではパリオリンピックに向けて男女のバレー、ボルダリングが大きく注目される中、TBSは地上波やBSで生中継し、オリンピックでの選手の活躍を後押ししました。さらに、去年夏に放送された日曜劇場「VIVANT」は全話を通じた視聴者総数5,286万人と、社会現象になりました。

5月に発表した「TBSグループ 中期経営計画 2026」(以下、「中計 2026」といいます)では、こうしたコンテンツが持つ影響力や重要性を改めて再確認し、「コンテンツ IP(知的財産)の企画・

制作力」の強化を柱の一つとして掲げました。グループ全体で質・量ともに充実したコンテンツを作り続けることで、Timeless Value(時代を超えた価値)を追求・提供し、放送はもちろんのこと、2021年に発表した長期経営ビジョン「TBSグループ VISION2030」(以下、「VISION2030」といいます)で打ち出した「EDGE(Expand Digital Global and Experience)」領域に展開していくことで、世界中の人々に今後も感動や感激を届けていきたいと考えています。

TBSグループの中心は人・仲間である

オリジナルコンテンツを創出し、世界を目指すTBSグループにとって、最も大事にしたいのが、グループ8,000人の社員とTBSの仕事に携わる全ての方々です。私は全ての人々を何よりも大切な“仲間”であると考えています。

私が大切にしている言葉に「門」という漢字があります。門に人が現れる様を表しています(「門の中に人がいる」、門の外から門に向かって入ろうとする時に、「門の中に人が瞬間に通り過ぎるのを見る」というところから成り立った文字だといいます)。コンテンツを創り出すには「門(ひらめ)き」が重要ですが、それ以上に私が大切だと考えているのは「中心に居るのは、人」だということです。門を開けば、きらめく人が現れる。門を開けば、外に新しい世界が広がる。こうした思いから、設立時に私が初代社長を務めたTBSスパークル^(※注1)の社名にも「門」という字を使いました。



TBSグループの中心は「人」です。仲間の皆さん一人ひとりにとって働きがいのある・働きやすい職場を作ることは私に課せられた使命だと思っています。

その一環として、新たな食堂が今年2月にオープンしました。佐々木前社長のリーダーシップの下、「食堂を中心に人の輪を広げていこう」「みんながほっと一息つける場所を」というコンセプトで、1年かけて完成しました。単なる食堂にとどまらず、定期的にイベントを開いたりすることで、仲間が気軽に集い、意見を交わし、自由な発想で、新たなコンテンツを生み出す空間になっています。TBSの仕事に携わる仲間全員が幸せに働くため、私たちにとってとても大事な場所です。

また、TBSホールディングス、TBSテレビならびに東京放送健康保険組合は今年3月に「健康経営優良法人2024 大規模法人部門(ホワイト500)」^(※注2)に初めて認定されました。民放キー局

の中で唯一の認定局です。健康を最優先に、職場環境のさらなる改善を図ります。例えば、泊まり勤務の負担を減らしたり、休日勤務や深夜労働の抑制を進めます。また、女性の活躍促進やダイバーシティ（多様性）も尊重し、仲間が幸せになる健康経営を一段と進めていきます。

さらに、以前はテレビの制作現場と言えば、長時間労働で大変張り詰めた職場のイメージがあったと思います。ただ、TBSでは現在、生成AIを使って誤字脱字を自動でチェックしたり、映像素材の検索を簡略化することで生産性を向上させています。また、DXも積極的に推進し、番組制作の作業負担を軽減させ、職場環境の改善に取り組んでいます。グループ社員のみならず共に番組を作り続けてきた制作会社の皆さんの作業負担を減らし、コンテンツ創りに専念してもらえる環境作りを行うことで、グローバルに通用するコンテンツを生み出すことができると考えています。

EDGE戦略 / TBSグローバルビジネス元年

～コンテンツIP（知的財産）に「レバレッジ」を掛け、EDGEの成長を加速～

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・制作力強化と獲得」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」を引き続き実施することで、市況に左右されないビジネスモデルを構築します。

「中計2026」では、TBSグループが日本のメディアグループから世界に向けたコンテンツグループに生まれ変わることを目指し、2024年を「グローバルビジネス元年」と位置づけました。

TBSのコンテンツはこれまで着実に海外で受け入れられてきました。例えば、「SASUKE」のフォーマットは世界160以上の国と地域で展開されており、国際的な人気を誇っています。さらに、Netflix向けに制作したドラマ「離婚しようよ」は、2023年6月末より190カ国31言語で世界に配信され、TBS作品として初めて「グローバル週間TVランキング（非英語）」にTOP10入りを果たしました。

「VISION2030」の第1フェイズでは、世界水準のハイエンドコンテンツを制作することを目的として2022年にTHE SEVEN（※注³）を設立した他、ハリウッドやグローバルなコンテンツ配信サービスからも実力を認められているVFX（視覚効果）制作会社Megalisに資本参加するなど、ハイエンドコンテンツを世界にお届けするための“種まき”を実施してきましたが、今後もそうした動きを加速していきます。

世界中で人気のある日本のアニメ事業をグループとして強化する取り組みも加速しています。グループとして、ハイエンドなコンテンツを一気通貫で提供できる体制を整備することで、オリジナルIP（知的財産）による作品展開をはじめ、2030年までにグローバル展開が可能なメガヒット作品を継続的に生み出す体制を構築します。

こうした日本発のコンテンツIPを海外に展開したり、逆に海外

発のコンテンツIPを国内に展開することを目的として、北米と韓国にビジネス拠点を設置しました。北米ではコンテンツIP販売代理店を子会社化し、今後は米国のエンタメ企業との協業やIP開発などを行い、北米や中南米、欧州などでコンテンツ開発や販売を強化します。さらに、米大手ライブエンタメ企業John Gore Organizationとも連携し、ブロードウェイ作品等への直接出資も実施。グローバルでの収益獲得ならびに今後の日本での展開も視野に入っています。また、アジア地域をターゲットとする戦略拠点を韓国にも開設しました。世界的に注目される韓国ドラマや韓国映画、K-POPなどに50億円規模を投資し、韓国のエンタメ企業とのIP開発体制を構築し、TBSグループのコンテンツを世界に向けて販売していきます。

海外企業との提携も着実に進んでいます。5月には世界に金融・経済情報を発信するアメリカのブルームバーグメディアと戦略的パートナーシップを結びました。日米の両メディアが連携して共同の経済・金融コンテンツを提供する新しいニュースサイトを年内に立ち上げ、日本のみならず世界に発信していきます。また、子会社であるスタイリングライフ・ホールディングスが、イギリスのライフスタイルブランドであるCath Kidston（キャス キッドソン）の日本市場における独占輸入販売権とライセンスを取得しました。日本市場のみならずアジア各国へも商品展開をしていく予定で、ライフスタイル事業をさらに拡充させます。私たちは、これらの取り組みを着実に進め、さらなる市場拡大とグローバルなブランド強化によって、2026年度には海外売上比率5%、

2030年度には海外売上比率10%を目指します。

また、Tech Design X（テック デザイン クロス）^(※注4)を活用したデジタル技術の高度化に取り組んでおり、XRスタジオやバーチャルプロダクションといった技術を活用したコンテンツ制作が実際に始まっています。3月には、TBSが特許を保有するLive Multi Studio（超低遅延かつ安定性のある映像・音声・制御信号伝送ソフトウェア）をアメリカ・テキサス州オースティンで開催された最先端テクノロジーの祭典「サウス・バイ・サウスウェスト2024」に出演しました。出展会場から東京にあるTech Design Xの照明や映像の操作、カメラの切り替えなどをデモンストレーションしました。多くの来場者の方から関心が示され、テックビジネスの強化につながる収穫がありました。

プロフェッショナル人材の結集

世界に向けたコンテンツグループとなるために必要不可欠なのが、世界に通用するプロフェッショナル人材です。これまでにグローバルビジネスにおけるマーケティング人材など100名（2019年度～23年度）を採用しました。さらに、2026年までに300名のキャリア採用を掲げています。キャリア採用された社員は、現在、経営企画やファイナンスの管理職としてそのスキルを活かしています。今後もグローバルで活躍できる優秀な人材の獲得を積極的に進めていきます。

また、TBSコンテンツが世界で勝つためには、クリエイターたちが「創る」と「拡げる」の両利きのスキルを獲得する必要があ

ります。TBSホールディングスは昨年6月に幼児から高校生までを対象に総合教育事業を展開する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て迎えました。将来的には、やる気スイッチグループの教育ノウハウをTBSグループの社内教育にも活用することを検討しています。また、TBSが持つクリエイティビティやコンテンツ制作力、多様な映像アーカイブを活かして、やる気スイッチグループの教育コンテンツの拡充やさらなる海外展開も想定しています。

企業を買収して、売上や利益を積み増すだけにとどまらず、社員教育の強化や人材の育成といったグループ内でのシナジーを生み出したり、投資先のグループ企業に適切なプロフェッショナル人材を採用することで、大きな成長や拡大につなげ、投資額以上のリターン・付加価値をもたらせると考えています。

ステークホルダーへのメッセージ

「VISION2030」の第1フェイズである「中計2023」の期間中には、「VISION2030」で掲げるEDGE戦略を推進するために1,451億円（計画値1,400億円）の成長投資を実施しました。これにより、去年、やる気スイッチグループを連結子会社化し、知育・教育事業に進出したほか、株式会社U-NEXT HOLDINGSの子会社で映像配信プラットフォームを運営する株式会社U-NEXTの持分法適用関連会社化や、世界水準の映像コンテンツ制作を目指すTHE SEVENの設立など、事業領域の拡大や強化を進めてきました。こうした取り組みの結果、2023年度には連結全体で過去最高の売上高

を更新しました。「中計2026」においても、テレビ事業を核にしつつ、2026年度に向けて、新たに1,600億円規模を投資し、M&Aや出資などを通じてオリジナルIPの開発や獲得に加え、コンテンツIPのグローバル展開や知育・教育事業のさらなる拡充を図ります。

不動産事業における成長戦略の中心として位置づけている「赤坂エンタテインメント・シティ計画^(※注5)」も2028年の竣工に向けて順調に推移しています。中でも、2022年7月からTBS赤坂ACTシアターでロングラン公演を行っている舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」は、今夏には総観客数が100万人を突破する勢いなど、赤坂の盛り上げに大きく寄与しています。

このような成長戦略、財務戦略を通じて、資本収益性の向上を目指しており、「中計2026」では、2030年度までにROIC5%以上を目指す旨を明示致しました。



私たちにとって、現状維持は後退を意味します。徹底した「選択と集中」を行いながらも、成長を加速させる事業への投資を今後も積極的に行い、常に変化し続けることで、グループの企業価値を最大化し、株主の皆様に還元していきたいと考えています。

なお、中計目標を実現するうえで、TBSグループが取り組むべき最重要課題、マテリアリティについて、具体的な施策の見直しを行いました。「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」、「テクノロジー開発・活用で仕事を変革する」、この3つは事業推進の上で欠かせません。

そして、「命息づく地球に『最高の“時”』を」、「メディアとしての『社会的使命』を果たす」、「責任企業としてガバナンスを強化する」、この3つは社会の一員として、ステークホルダーとの共生の視点から、必要な取り組みととらえ、TBSグループと社会のサステナビリティに向け取り組んでいきます。

仲間の“幸福な挑戦”の実現/ プラスのスパイラルの創出

最後になりますが、改めて、私はTBSグループの仕事に携わる全ての仲間の“幸福な挑戦”を実現したい。そのために、一人ひとりが、自らのクリエイティビティを発揮できる環境づくりには、最大限の応援と支援を行っていきたい。

例えば、TBSには以前から「社内短期留学」という人事制度があります。3ヶ月の間、社内の希望する部署に「留学」できる制度で

す。去年、スポーツ局から事業投資戦略局に短期留学した社員がアメリカ発祥の「ピックルボール（テニス・バドミントン・卓球の要素を組み合わせたスポーツ）」を日本でブームにしようと考えました。アメリカでの競技人口は約900万人、関連市場規模は1兆円以上と推定される世界で最も成長しているスポーツですが、日本ではまだ多くの人に知られていません。仲間の熱意に共感したTBSでは、赤坂のど真ん中に期間限定でコートを作り、元全米



チャンピオンを日本に招きました。仲間の情熱を意気に感じて、TBSグループ全体が動き、さらには三井不動産株式会社とタッグを組んで、日本で大きなムーブメントを起こそうとしているのです。仲間の幸福な挑戦を実現するためなら、どんな支援も惜しみません。必要があれば、グループを超えた企業などにも積極的に協力や連携を呼びかけ、実現に向けて全力でサポートします。

社会や人々に感動や喜びを届け続けるためのあらゆるコンテンツを生み出すのは人です。それは、番組のようなIPに始まり、あらゆる領域に共通することです。

全員が幸福な挑戦に向き合うことができれば、クリエイティビティを発揮する仲間が自然と集まり、創り出されたコンテンツの質が高まっていく。こうした“プラスのスパイラル”を創出することで、TBSグループを社会に感動や喜びを届け続け、人々を勇気づける組織として、永続するグループへと成長させていきます。

（※注1）TBSビジョンやドリマックス・テレビジョンなど11社が統合して設立したTBSホールディングスの連結子会社です。

（※注2）経済産業省および日本健康会議が実施する健康経営優良法人認定制度で、特に優良な健康経営を実践している法人を認定・公表しています。大規模法人部門において認定法人の中でも上位500法人以内に「ホワイト500」が認定されます。

（※注3）全世界に向けたハイエンドなコンテンツの企画開発やIPの開発・管理なども行い、TBSグループの海外戦略の中核を担っています。

（※注4）XRやバーチャルプロダクションなど最先端の技術を使った演出を実験できるTBSグループ初のイノベーション施設です。

（※注5）東京・赤坂にてオフィスや店舗、ホテル、劇場・ホールなどで構成される再開発「赤坂二・六丁目地区開発計画」と赤坂サカスエアのリニューアルを含めた開発計画です。

TBSグループ この1年

2023年

6/29
TBSとU-NEXT さらなる資本業務提携強化に基づくパートナーシップ協定締結



6/29
株やる気スイッチグループホールディングスの株式取得(連結子会社化)



7/5
TBSテレビ、ゲーム事業に本格参入

TBS
GAMES



10/2
TBSグループブランドメッセージ「ときめくときを。」を作成

10月～ TBSアニメ 日曜夕方に全国ネット枠 スタート

10/6
PLAZA NEWSSTAND
赤坂店オープン



10/25
TBSグループの新たな共通ID「TBS ID」サービス開始

11/22
旧ジャニーズ事務所問題に関する調査報告書の公表と「TBSレビュー」放送

11/28
人権小委員会の設置および人権デュー・ディリジェンスの実施を公表

12/1
M6スタジオ
オープン

12/11
株主優待制度の拡充

12/22
Studio Toon初連載作品が日韓で配信スタート

12/25
TBSホールディングス「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に初選定

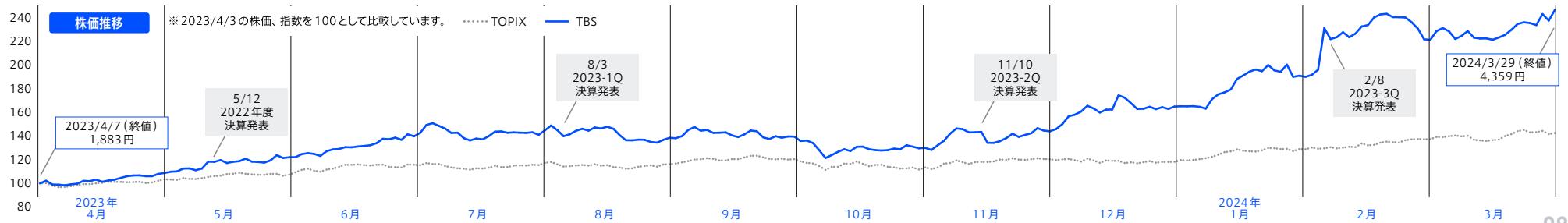


2024年

2/6
CDPが発表した「気候変動レポート2023」で「B」スコア獲得

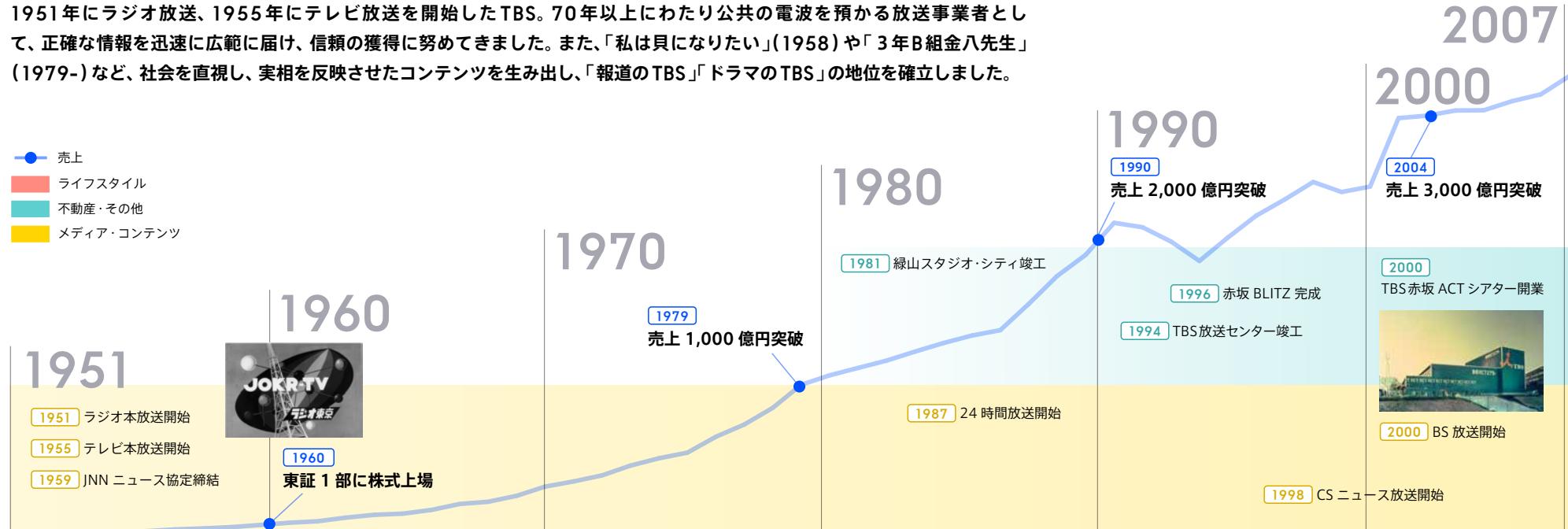


3/4
SLHがKNT365の株式を100%取得



成長の軌跡 1951～2007

1951年にラジオ放送、1955年にテレビ放送を開始したTBS。70年以上にわたり公共の電波を預かる放送事業者として、正確な情報を迅速に広範に届け、信頼の獲得に努めてきました。また、「私は貝になりたい」(1958)や「3年B組金八先生」(1979-)など、社会を直視し、実相を反映させたコンテンツを生み出し、「報道のTBS」「ドラマのTBS」の地位を確立しました。



代表的な番組



「私は貝になりたい」



「8時だヨ! 全員集合」



「水戸黄門」



「ザ・ベストテン」



「3年B組金八先生」



「筑紫哲也 NEWS23」
クリントン米大統領（当時）出演



「世界の中心で、愛をさけぶ」

成長の軌跡 2008 ~ 2024

2009年に認定放送持株会社化したTBSは、放送事業を中心としながらも、商業施設の運営やライフスタイルなど事業の多角化を推し進めています。SNSの時代が到来しエンタテインメントの楽しみ方が劇的に多様化する中でも、社会や人々の生活様式の移り変わりに寄り添い、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届けることを目指しています。



代表的なコンテンツ



TBSグループ 値値創造モデル



中期経営計画 2026

「レバレッジ」など新たなビジネスモデルを打ち出した中期経営計画2026。
グローバルビジネスへの挑戦についても解説します。

中計 2026 VISION2030へのフェイズ2

TBSグループVISION2030のフェイズ2となる新中期経営計画2026（以下「中計 2026」）では、コンテンツの力の徹底強化と、「レバレッジ」の手法でさらなる拡張を目指します。さらに本中計期間を世界に挑む「グローバルビジネス元年」と位置づけました。



TBSグループVISION2030達成へのフェイズ2と位置づけた「TBSグループ中期経営計画2026」を、2024年5月に公表しました。

（全文は、<https://www.tbsholdings.co.jp/about/plan.html>でご覧いただけます）

「中計 2026」は、前中計 2023 の成果と課題を分析した上で、「コンテンツ IP の Timeless Value の追求・提供」や「Creative Engine FUNNEL Model」によるクリエイティビティのさらなる強化、「レバレッジ」による拡張戦略 EDGE[※]の加速を打ち出しています。

当社の経営課題の一つである資本効率については、ROIC目標を設定し、それを意識した適切なキャピタル・アロケーションを策定、前中計を上回る成長投資（1,600億円）を計画しています。

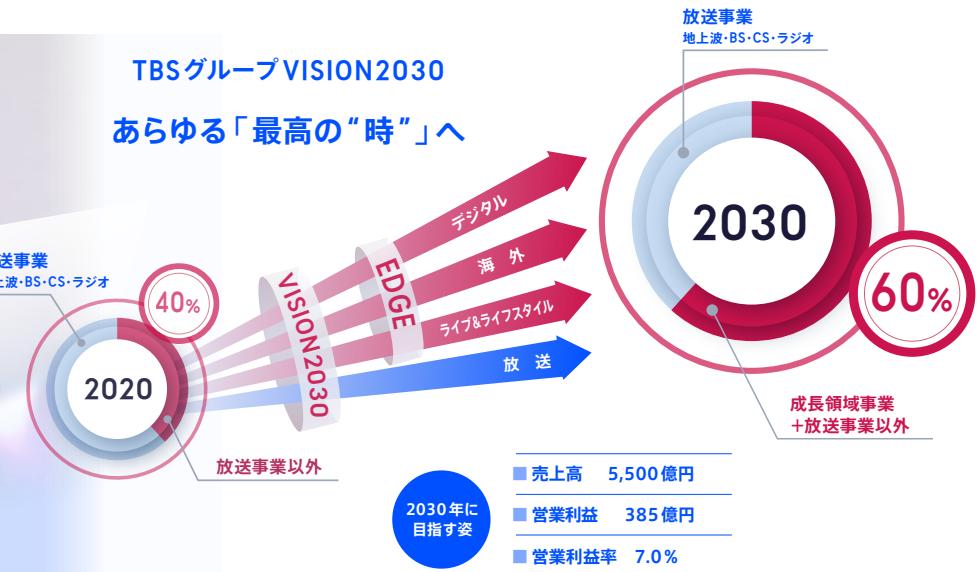
また、政策保有株式売却の加速（900億円超）と、それらを原資とする株主還元（期間中総額600億円規模）を予定しています。

2024年を「グローバルビジネス元年」と位置づけ、海外戦略拠点の開設や海外事業者とのパートナーシップを積極的に進めます。

※ EDGE : Expand Digital Global Experience の略

TBSグループVISION2030

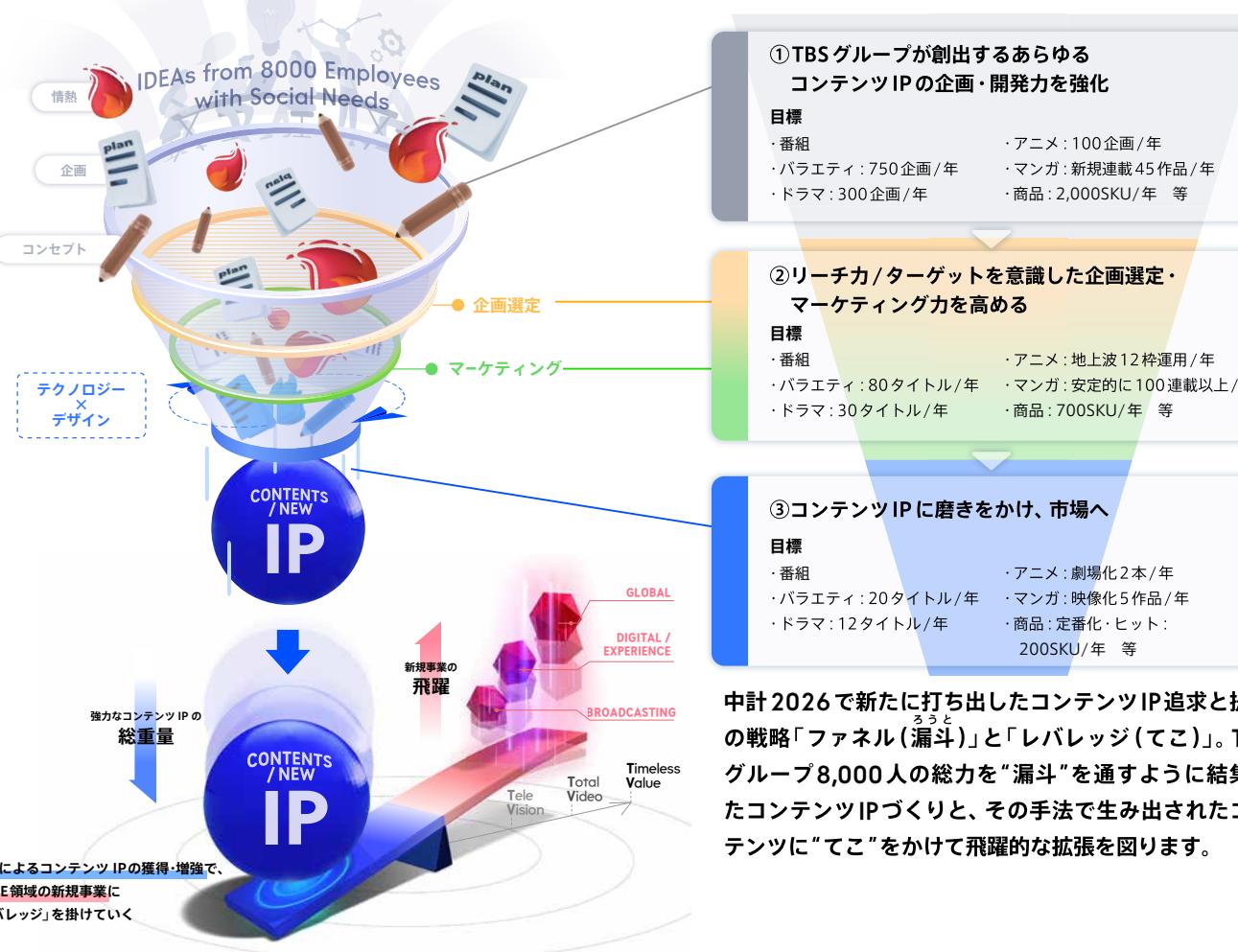
あらゆる「最高の“時”」へ



前中計（2023）ふり返り

- 2021年度以降、毎年增收、2023年度は売上高3,943億円と計画（計画値3,900億円）を達成も、営業利益は、積極的な種まき等もあり、2023年度151億円と計画（計画値260億円）に届かず。
- 利益構造の改善は着実に推進。広告市況に左右されにくい「ライフスタイル」セグメントは確実に伸長し、2023年度も計画値を上回る利益を達成。「メディア・コンテンツ」セグメントも、有料配信等の広告市況に依存しない事業は安定的に伸長。

中計 2026 “ファンル”でつくり“レバレッジ”で拡げる



「世界で勝つ」ためにTBSがすべきこと、その第一歩は「コンテンツ力」のさらなる強化です。限られた一部の才能や制作現場に任せるのではなく、TBS グループの8,000人が総力を挙げて社会のニーズを十分にくみ取りながら、リサーチ、企画、選定、制作の力を「ファンル=漏斗」に投入し、選ばれ磨かれたコンテンツを届ける“総力戦”を挑む決意に貫かれています。

グループがクリエイティブエンジンファンルを通じて総力で作り上げた強力なコンテンツIPは、世界に向けていわば「高い重量」を伴ったものとなります。

強力なコンテンツIPの総重量を、EDGE戦略に則って整えてきた多彩なプラットフォーム（放送・デジタル・エクスペリエンス・グローバル）という「レバレッジ=てこのアーム」に落とし込むことにより、新規事業を飛躍させることを目指しています。

VISION2030で打ち出したEDGE戦略による各プラットフォームの整備は、重量級のコンテンツIPを受け止めるに十分な長さ、強靭さにまで進められており、テレビジョン（TV）を超えて、あらゆる映像コンテンツ（TV=Total Video）に時代を超えた価値（Timeless Value=TV）を与え得るものとなっています。

中計 2026 で新たに打ち出したコンテンツ IP 追求と提供の戦略「ファンル（漏斗）」と「レバレッジ（てこ）」。TBS グループ 8,000 人の総力を「漏斗」を通して集めたコンテンツ IP づくりと、その手法で生み出されたコンテンツに“てこ”をかけて飛躍的な拡張を図ります。

中計 2026 経営目標

地上波広告市場の急速な変化を踏まえつつ、収益基盤の再構成により、2030年度までにROIC5%以上という目標を設定、資本効率について経営の意思を明確化します。

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・制作力強化と獲得」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できる成長投資」を引き続き実施し、これらを両輪として、グループを着実に成長軌道に乗せてていきます。

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。

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2026年度	2030年度
売上高 [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%

※ 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。

中計 2026 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し、借入を含む多様な資金調達を検討・実施します。
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させます。

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・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、
成長投資およ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

キャッシュ配分

4 営業キャッシュ・フロー等をKPIにし、
進捗をモニタリング

5 総還元性向を意識し、
自己株取得等も機動的に実施

中計 2026 成長投資

中計 2026 では、成長投資について前中計（2023）を大きく上回る総額1,600億円を計画しています。コンテンツ力強化とEDGE戦略の推進に加え、持続可能な社会への貢献も実現します。

環境分野に特化したグリーンファイナンスをはじめ、借入や債券を含む多様な資金調達を検討し、資本効率を向上させます。さらに、引き続き、株式売却により得られたキャッシュも原資の一部として活用していきます。

営業キャッシュ・フローへの貢献等に対する、KPI設定とモニタリング体制を構築し、徹底した「選択と集中」を実施します。持続可能な社会づくりに貢献するソーシャルビジネス等、ESG領域へも積極的に投資を検討しています。

中計 2023 : 1,451 億円投資を実施

中計 2026 : 成長を加速する投資を 1,600 億円の規模

主な成長投資実績



StylingLife
Z世代へのリーチ力強化
(資本再構成)



有料配信
事業強化



知育・教育事業への
進出・展開



赤坂エンタテインメント・シティ計画
(2028年竣工予定)

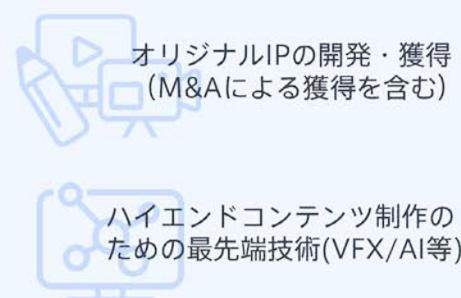


オリジナルIP
開発力強化



アニメ
事業強化

コンテンツIP企画・制作力強化



オリジナルIPの開発・獲得
(M&Aによる獲得を含む)

ハイエンドコンテンツ制作の
ための最先端技術(VFX/AI等)

顧客とコンテンツ
をつなぐ
TBSグループID
を拡大

EDGE戦略の推進



コンテンツIPのグローバル展開



知育・教育事業のさらなる拡充



エクスペリエンス領域のさらなる拡充

持続可能な社会への貢献



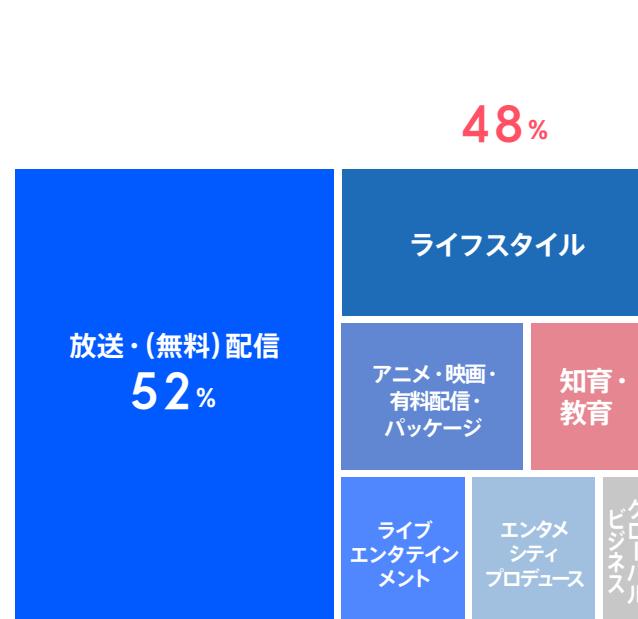
人的資本拡充／DX
に資する設備投資



省エネ／GXに
資する設備投資

中計 2026 事業ポートフォリオ

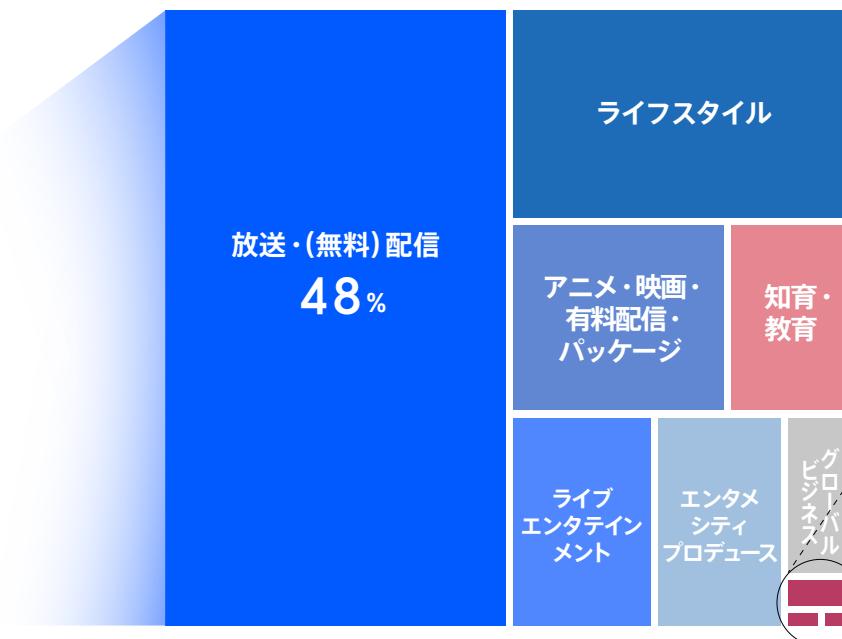
コンテンツIPの「ショーケース」となる放送を起点として、EDGE領域にコンテンツIPをアロケートしていきます。新規事業を創出するとともに「選択と集中」を加速することで、事業ポートフォリオの不断の見直しを行い、安定収益領域、成長注力領域、種まき領域を明確化させます。



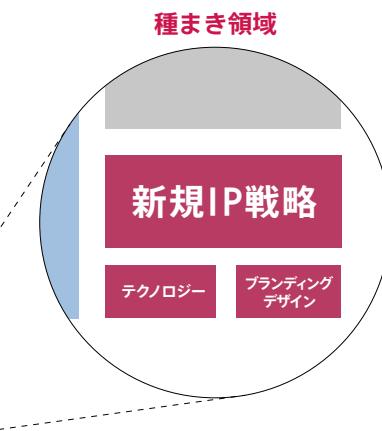
2023年度売上構成(実績) : 3,943 億円

中計 2026 成長注力領域

52%



2026年度売上構成(目標) : 4,500 億円



中計 2026 「グローバルビジネス元年」

TBSは日本のメディアグループから世界にTimeless Value（時代を超えた価値）を届けるコンテンツグループへと進化します。

世界のあらゆる人々に、感動を、楽しさを。2024年はTBSが創出するコンテンツIPが世界に拡がる「グローバルビジネス元年」です。

①北米＆韓国にビジネス拠点を設置

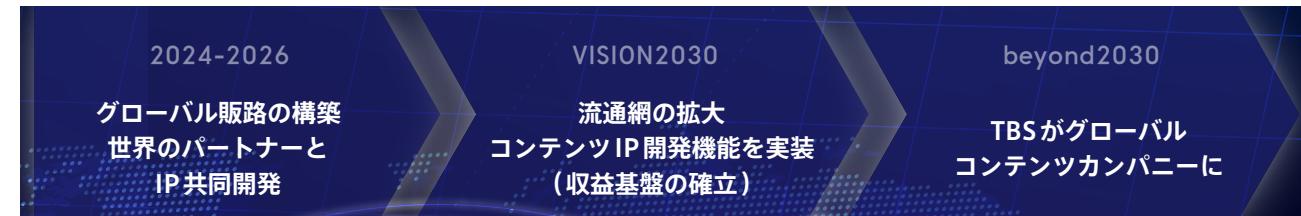
「グローバルビジネス元年」の第一歩として、北米と韓国に戦略拠点を開設しました。

北米では、コンテンツIPの販売代理店を子会社化し、北米、中南米、欧州に販路を開きました。米国エンタメ企業との協業、IP開発を進めています。

一方、韓国にはアジア地域をターゲットとする戦略拠点を開設、ドラマ番販／リメイク販売、韓国エンタメ企業とのIP開発体制を構築し、ドラマ、映画、K-POP等に50億円規模の投資を予定しています。

これら拠点を通じて、世界のパートナー企業とコンテンツの共同開発、積極投資によるIP獲得を行い、コンテンツIPの強靭化を図ります。さらに、将来的には欧州・中東や南アジア等にも戦略拠点の設置を検討します。

こうした取り組みにより、現在2%強である海外売上比率を、中計2026期間を経て5%に、そして2030年度には10%に伸長することを目指します。



②Creative Engineの力で世界へ

世界標準のハイエンドコンテンツ企画会社THE SEVENは、Netflixシリーズ実写「幽☆遊☆白書」で、週間グローバルTOP10（非英語シリーズ）初登場1位を獲得、また、世界的大ヒットを記録した「今際の国のアリス」のシーズン3に制作協力するなど、実績を積み上げています。Netflix配信作品をはじめ、4本以上制作・グローバル配信し、2025年度には売上100億円程度を見込んでいます。

また、世界水準のVFXスタジオMegalisに出資し、ハイエンド作品の制作体制を強化するとともに、多国籍のアーティスト、エンジニアと連携し、当社内にスペシャリストを養成していきます。

積極的な投資とグループシナジーにより、グローバル市場でのTBSコンテンツIPの価値を向上させます。



③グローバルコンテンツカンパニーとしての新たな取り組み

－日本から世界へ－

- ・TBSのニュース配信プラットフォームTBS NEWS DIGが米Bloomberg社と戦略的パートナーシップを締結しました。新たな企業向けプランデッドコンテンツを世界展開。
- ・英大手制作会社All3Mediaと推理ゲームショーのフォーマットを共同開発、世界各国で販売。
- ・知育・教育事業では、やる気スイッチグループがアジア各国に教育事業のブランド展開や海外コンテンツの取り込みを検討。

－世界から日本へ－

- ・英人気ブランドCath Kidstonの独占輸入販売権＆ライセンス権獲得。国内で製造販売へ。
- ・ソウルStudio TooN制作作品が韓国最大のプラットフォームで年5～6作品連載。国内でもアニメ・実写化へ。
- ・米大手ライブエンタメ企業John Gore Organizationと連携。米プロードウェイ、英ウエストエンド作品等への直接出資を実施。

TBS 6つのマテリアリティ

中計 2026 の策定に合わせ、TBS が取り組むべきマテリアリティ（重要課題）について施策を見直しました。

コンテンツ IP の Timeless Value の追求・提供や、ビジネスと人権に対する意識向上などに焦点を当て、VISION2030 達成と持続的価値向上を目指します。

世界に愛されるオリジナル・コンテンツを生み出す

- ・コンテンツ IP 強化のための Creative Engine FUNNEL Model による企画・開発、マーケティング力等の強化
- ・コンテンツ IP を Timeless Value へと昇華する EDGE 戦略への積極的な投資
- ・TBS グローバルビジネス元年を強力に推進するための人材の獲得および流通体制の構築

すべての働く仲間に「最高の“時”」を

- ・2026 年度までに「拡げる」領域で 300 名キャリア採用
- ・世界水準の“両利きクリエイター”的育成に向けた、人材育成プログラムの拡充と社内環境整備の推進
- ・勝つための人事制度改革「意欲ある若手登用、成果に応じた報酬」

テクノロジー開発・活用で仕事を変革する

- ・テクノロジーとデザインの領域で、产学連携等を通じて、オープンイノベーションを推進し、人材を重層化
- ・開発したテクノロジーや、デザインによる新たな価値を体験できる場を積極的に提供するとともに、技術、サービスを社会実装し、競争力を高める

命息づく地球に「最高の“時”」を

- ・2026 年度までにグループ全社の再エネ電力比率 100% を達成 (CO₂ 排出量 2022 年比 50% 減)
- ・基幹 6 社 + SLH で Scope 3 排出量を算出。2050 年までのカーボンニュートラル達成に向けたロードマップを作成

メディアとしての「社会的使命」を果たす

- ・災害発生時に、放送・配信など、あらゆるプラットフォームから「命を守るために情報」を発信
- ・隠された社会問題を主体的に取材する「調査報道部」を設置
- ・全国ニュースネットワークの維持・強化のため、JNN 系列各局との共同事業、人材交流を推進

責任企業としてガバナンスを強化する

- ・サプライチェーンでの人権への負の影響を防止・軽減するために人権 DD を実施
- ・人権侵害発生時の効果的な救済措置
- ・全社員のコンテンツ発信者としての人権意識の向上

マテリアリティ検討の経過

2021.11 サステナビリティ委員会で検討開始

2021.12 財務・非財務領域の各種指標を検証

2022.02 事業領域・ESG 領域の候補リストを作成

2022.02 TBS テレビ常勤取締役会で検証・討議

2022.03 佐々木社長（当時）による選考・特定

2022.04 TBS テレビ常勤取締役会で検討

2022.04 TBS ホールディングス取締役会で検討・承認

2022.05 TBS マテリアリティを特定・公表

2024.05 新中期経営計画策定と並行し、
施策を見直し
TBS ホールディングス取締役会で承認

コンテンツ制作・発信「まったく違うアプローチ」で



（株）TBSホールディングス
取締役副社長 CGO
菅井 龍夫

「蒔いた種」に芽吹きと「開花」

TBSホールディングスのCGOを務めています、菅井です。CGOの「G」は「Growth=成長」ですので、前の中期経営計画2023期間中にも担当していた成長領域を引き続き担当します。世界標準のハイエンドコンテンツ企画制作会社THE SEVENの代表取締役も務めていますので、主に当社の世界戦略を中心にご報告したいと思います。

前半2023は「成長のための種まき」と位置づけてきました。その一環がコンテンツ世界戦略会社THE SEVENの設立（2022年）でしたが、当初はこの会社の将来像についてステークホルダーの皆さんから懸念の声もお聞きしました。どのような収益モデルなのか？海外の巨大OTT*とつきあっていけるのか？何より

日本発のコンテンツが世界市場に受け入れられるのか？などです。交渉や契約の関係もあり、コンテンツ制作の具体像や配信、収益見通しなど申し上げにくかった時期もありましたが、昨年、2025年の売上げ見通しを100億円と数字も示せるようになりました。蒔いた種が芽吹いて、刈り取りも見通せる段階に入ったことをお示しできるようになりましたと考えています。これは私たちが想定していたベースより若干早いという感触を持っています。

THE SEVENに所属するプロデューサー森井輝が世界的なヒット作「今際の国のアリス」シリーズを手がけてきたことや「幽☆遊☆白書」の制作に参画したことにより、海外の認知度が高まり、現在協業のオファーを様々にいただいていることを有り難く思います。

「これまでのつくり」から切り離した「全く違うアプローチ」

TBSグループには、中核のTBSテレビ、制作部門のTBSスパークルと、コンテンツ作りには豊富なノウハウを有する会社があります。そして、「Ninja Warrior（米国版SASUKE）」のように、世界で受け入れられているコンテンツ・フォーマットも持っていますが、そこからは敢えて切り離し、独立した存在としてTHE SEVENを立ち上げたのは、「改めて世界に挑むために、これまでのもの作りの延長線から切り離した会社が必要」との考えからでした。

もう4～5年前からですが、海外OTTを通じて大きな成功を収めている先輩とも言える韓国の代表的なプロダクションのシス

テムを徹底的に学びました。彼らが作るコンテンツが世界で次々にヒットするさまに、率直に「悔しい」と思いましたし、その悔しさを燃料に、追いつき、互角に戦うにはどうすればいいか、研究したわけです。もちろん、韓国といえども成功例だけではなく、大きな失敗をするプロダクションもあります。そうした教師・反面教師が目の前にいて、しかも意外にもフランクに私たちにノウハウを伝えてくれるという環境が、私たちが世界に打って出る準備の期間を短くしてくれたのだと今となっては思います。

世界向けのコンテンツ、と言うと壮大なスケールのいわゆる超大作を思い浮かべがちですが、スケールは必須、または最重要というわけではありません。そこで要求されるのは例えば著作権の問題、世界で公開が出来るかというライツのクリアが前提ですし、そもそも私たちは「自分たちが作りたいもの」を作り、テレビをはじめ「自分たちのプラットフォーム」にのせていくことで皆さんにお届けしていたわけですが、世界的OTTを通じたコンテンツ提供では、まずOTTが制作に同意すること（これをグリーンライトが点く、といいます）が前提です。技術的なことを言えば、地上波テレビは現在帯域の問題から4K解像度でつくる必要はありませんが、“世界標準”は4Kを前提としている。制作期間についてもそうです。地上波テレビのスタンダードで出演者・スタッフの方にお願いする期間よりもはるかに長い時間、出演者・スタッフに制作に関わっていただく必要があり、労働時間の制限から計算すると、必然的に制作期間は長くなります。

このように、私たちがこれまでのもの作りのメソッドを一旦

*OTT（オーバー・ザ・トップ）：インターネットを介した動画などのコンテンツサービス

まるまる忘れて、新たに構築する必要がありました。それは一つ一つ、これまでよりお金がかかるということでもあります。THE SEVENが制作費を300億円用意すると最初に発表した時、その額は多い、少ない、と受け止め方は様々でしたが、その本気度は伝わったと自負しています。TBSグループの財務基盤の強さが幸いしたと思いますが、海外パートナーと会話を始める時に、まず第一に議論になるのは財務基盤です。緑山に完成し、既に稼働しているスタジオ「M6」(総工費20億円、世界標準の映像品質に対応しています)の存在も、海外パートナーがTHE SEVENと組もうかと考える際の重要な判断材料となっています。そしてTHE SEVENは社内の体制も、TBSの子会社でありながら、雇用・給与のシステムが全く違います。有期雇用、成功報酬を大きく反映出



来るシステムとしました。ロスで成功したらとてつもない金額を手にできるのに、日本ではなぜそれが出来ないのかという、これもまた世界標準と言える体制になっています。世界で戦えるクリエイターに集まつてもらう環境もととのえているところです。

「グローバルビジネス元年」の意味

中計2026では、改めて「グローバルビジネス元年」を宣言しました。これまでもテレビで作ったコンテンツやプログラムフォーマットを送り続けてきましたが、新たに北米・韓国に拠点を作り、そこからの発信をしていくことに挑戦します*。THE SEVENは日本にヘッドクオーターを置き続ける企業ですが、新たな海外拠点は、そこで市場を把握し、戦略を立て、コンテンツを、これはドラマだけではなく各映像分野もカバーしますが、送出してビジネスを展開するという戦略です。THE SEVENを含めたこれまでのTBSの海外ビジネスモデルから、さらに大きな一步を踏み出すことになります。

言い換れば「販売中継店として日本のものを売る」のではなく、「新拠点発で全く新しいものをつくり、売る」ということです。日本のモノは既に(先人の努力によって)世界で売っています。その経験を踏まえながらも、その延長線ではない、まったく新しいもの作りと発信を推し進めるための準備を、現在急ピッチで進めています。

世界で勝負するために必要な市場把握とはどういうことでしょうか。それは、世界の視聴データを読み取り、分析し、市場に合わ

せた新しいものを生み出していくことです。去年Netflixが視聴時間ランキングを出したことを例に挙げるとこれまで、そこに「日本の作品がいくつ入った」と一喜一憂するというのが実情でした。正直なことを申し上げますと、3年前のTHE SEVEN立ち上げ時には、そうした緻密なデータ把握、分析が出来ていたとはいいにくい状況でした。しかし今は“リングに上がったからこそ得られる”データと体験があり、そして、これは現在まだ詳細には申し上げませんが、有望な市場セグメントの輪郭がつかめてきています。私達は今後、的確な市場把握で、世界にリーチしてゆきます。

中計2026では「海外売上5%」という目標を掲げました。この数字は生易しいものではなく、先ほど申し上げたような「まったく新しいビジネス」を確立しない限り達成できない数字だと考えています。だからこそですが、財務や技術の基盤、新拠点の設立や報酬体系もととのえ、今「TBSで世界に打って出たい」と考える優秀なクリエイターに安心して働いてもらえる環境ができつつあるのではないかと自負しています。私はよくビジネスを「妄想・構想・実走」と三段階で表現するのですが、TBSが世界へ、と申し上げた時に「何をしたいのかわからない」とご心配いただいた向きもおられると思います。この「妄想」がしっかりした基盤の上に立つ「構想」であり、そこでためた力で次の「実走」の段階に持つていけるよう、挑んでいきたいと思っています。

* 北米では5月にBellon Entertainment Inc.の全株式を取得したTBS International, Inc.を、また韓国では6月に設立したTOKYO BROADCASTING SYSTEM KOREA, INC.を拠点とします。

クリエイティブの力で、改めて「テレビを強く」



このたび、TBSテレビの代表取締役社長に就任しました龍宝正峰です。前任の佐々木はTBSホールディングスとTBSテレビの社長を兼務していましたが、両社の所管業務が非常に広汎・複雑になっていることに鑑み、担当を分けてそれぞれの業務に全力を注ぐべきとの考え方から、ホールディングスは阿部龍二郎、テレビは私と、担当を分けました。その上でTBSテレビについて私は改めて「テレビを強くする」ことを自身と当社の使命として宣言したいと思います。

確かにテレビ広告市場は縮小の傾向にあり、私も無料配信動画サービス会社TVerの社長を務めた経験などから、お客様がコンテンツをご覧になる“テレビ以外”的なプラットフォームの成長・拡大を身にしみて知っています。それでもなお「テレビを強くす

る」と言いますのは、テレビが持つ潜在的なコンテンツ発信力は現状評価されているよりはるかに大きい、つまり、より大きな媒体価値があるという考え方からです。また、テレビはインターネットという新しいメディアの力と合わせることで、その価値をさらに高められると信じています。

ここからは少し自身の反省を踏まえて申し上げます。私が営業の現場にいた頃は、テレビがメディアの王者だった頃の先輩世代の財産をそのまま受け継いでセールス活動を行うのみで、テレビの本来の価値を、広告主や視聴者の皆様など社会に対してしっかりとお伝えし、ご理解いただくということを怠っていたのではないかという思いが私にはあります。今、私の後輩世代は、マスメディア広告がシルencingしていくという厳しい環境にありながら、「テレビの持つ価値」をお伝えする努力を地道に続けていますが、後輩達に報い、支援することも私の務めだと考えています。

全国規模で、同時に圧倒的多数の視聴者の皆様に情報やコンテンツをお届けするテレビは、個別のスクリーン（スマホ・PC）に多次にわたってアクセスするネットメディアとは全く別のコミュニケーション力を持っていると考えています。前任の佐々木（現TBSホールディングス会長）は、その大きな力は国民からお預かりした公共財である電波に根ざすものであり、その電波を使わせていただくには、社会から「圧倒的信頼」を寄せていただかないといけないと当社グループ全体に強く呼びかけてきましたが、私も全く同じ思いでいます。

では、どうやってテレビを強くするか、そこに奇手奇策はあり

ません。「コンテンツクリエイティブ力を上げていく」、これに尽きると思います。当社は長らく、コンテンツを作り続けてきて、口はばったい言い方ですが、強力なノウハウを有しています。そうして作り出したコンテンツやお伝えすべき情報を放送に加えて多様なプラットフォームを通じて多くの人にお届けするのですが、すべてのバックボーンは依然としてテレビが担っていると考えています。これは少し前に打ち出した「テレビを超える」というTBSグループのスローガンに反する「先祖返り」とも受け止められるかも知れませんが、そうではありません。コンテンツ制作力の源泉はテレビにあり、それをもっともっと強め、磨いていくことです。

今回打ちました「TBSグループ 中期経営計画2026」では、「クリエイティブ・ファネル」という漏斗に、グループ8,000人のノウハウを入れて、いわば総力戦でコンテンツを生み出していくという構想を示しています。マーケットリサーチ、企画、選定、制作、そして伝達にかかるすべてのノウハウを込めた「重量のあるコンテンツIP」を、当社が従前打ち出しているEDGE[※]でレバッジ（てこ）をかけて、世界に拡げようというものです。コンテンツに重みがあり、それがEDGEで世界に広がってゆく、それが「中計2026」で当社が提唱する「Timeless Value（時代を超えた価値）」を生むことになると確信しています。

※EDGE: Expand Digital Global Experience の略

「1位を目指す」は必然 そのための道標を設定

こうした挑戦の中でTBSテレビは「1位をとる」という目標を掲げました。それまでは「とにかく2位に這い上がろう」と歯を食いしばってきて、新ファミリーコア（4歳～49歳）という指標で2年連続2位（ゴールデン・プライム帯）という結果を出すことが出来ました。そしてそこから必然的に「1位を目指す」という新たな目標が出てきたわけです。

ファミリーコアをターゲットとするというのは私たちの意識改革の第一歩でした。そしてそこでの手応えを経て1位を、さらにALL（個人全体視聴率）でも1位になる必要がある。そのため当社では「LTV4-59」という、新たな指標を設定しました。「4-59」というのはターゲットの年代層を表しています。つまり「4



歳から59歳」に向け、強く訴求するコンテンツをつくり、コアとALL両方の視聴率を獲得していくというものです。いわば両利きで支持を獲得するための挑戦を始めます。

課題は「組織・人・費用」こう変えていきたい

テレビ自体の価値をより社会にご理解いただき、その中でより多くの視聴者にご覧いただく、そこにはどのような課題が横たわっているのでしょうか。当社の若手とも対話を続けていますが、「組織・人・費用」について解決すべき事が数多くあると考えています。

組織については、8,000人の総力戦、といいながら、テレビ社の1,300人の社員の中だけでも、部署間、会社間の“タテの壁”がまだ完全には取り払われていない、加えて、経営層と従業員層の“意識の壁”もあると思っています。経営陣が考える変革の意味が、日々の放送を支える現場のメンバーに完全に浸透しているか、という自問自答は常にあります。多忙な日々の中で現場の人たちが近い将来や未来を思う余裕を、私たちがしっかり保証することは大切だと思います。ありきたりな言い方かも知れませんが、「風通しをもっと良くすること」が急務です。

そして人についてですが、「心理的安全性」というキーワードを気にかけています。TBSで働くすべての人が、自由に発言して意見を交換し合える、発言によって阻害されることは絶対ないという環境を作ることが大事です。そして、議論をしあって生み出された結論に対しては全員一丸となって推進する、そのような会

社にしていきたいという思いです。その上で失敗を恐れず一歩踏み出すことが大事です。もちろん、放送上のミスはないことが望ましいですが、失敗を恐れて一歩を踏み出さないことが問題だと思います。「まず一歩踏み出そう、一歩踏み出せば今ここで見えている風景とは違うものがみえるはず」ということを意識していこうと考えています。

魅力的なコンテンツをつくり、そして働く仲間が安心できる環境をととのえる、そこには必然的に費用の問題が生じます。野放図な支出を続けるつもりはもちろんありません。費用の問題を乗り越えるのは、上で色々申し上げた「組織・人」の面での改革を進めることで可能にしたいと考えています。

風通しの良い組織で人と人が積極的にコミュニケーションを取り、知恵を出し合っていく。そして一人一人が自身のスキルを磨いてそれぞれの一歩を踏み出すことで、新たなアイディアが生まれる。TBSには技術面でも高度な開発能力があります。こうしたことを通じて「合理的な選択と集中」も可能になるでしょうし、冗費削減もかなうのではないかと思っています。「上意下達の費用節減」とは違った経済効率性の向上を実現しようと考えています。

テレビは強いメディアだ、それを自信をもって言っていく、そして私自身が一歩、さらにもう一歩を踏み出す。そこから始めたいと思います。

事業ポートフォリオ拡充と「選択と集中」を加速



「中計 2023」の総括

成長投資により広告市況に依存しない事業の礎を築く

「中計 2023」は、いろいろな意味でトラスティックな転換を果たした3年間となりました。コロナ禍で落ち込んだ業績が回復し、配信事業が急速に伸長したこと、「中計 2023」をアップデートしましたが、その後、一転して地上波放送のスポット市況が激しく冷え込みました。一方で当初、1,000億円規模で考えていた成長戦略投資については、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、U-NEXTの持分法適用会社化をはじめ、拡張戦略EDGEのDigitalとExperienceを中心に約1,451億円実行し、広告市況に依存しない事業ポートフォリオの礎を築くことができました。



結果、2023年度の売上高目標は達成できたものの、営業利益に関しては目標に遠く及ばなかったという現状は、まさにその転換の3年間を表した数字だと思います(売上高・計画3,900億円→実績3,943億円、営業利益・計画260億円→実績151億円)。

また、当社の株価の上昇とTBSグループで働く従業員の株価への意識の向上は「中計 2023」の一つの成果と考えています。「中計 2023」開始前の2021年3月31日には、2,172円だった株価が、2024年3月29日には4,359円となり、年平均成長

率は26.1%と、TOPIXの成長率12.3%(1,954円→2,768.62円)のおよそ2倍を記録しました。こうした株価の上昇に加え、従業員持株会の対象を全ての連結会社(海外法人除く)に拡大したことや、いくつかのインセンティブ・プランも実施したことにより、株価や企業価値に対する従業員の方々の意識が高まったと肌で感じます。株価上昇や企業価値向上という意識のベクトルがグループ内において揃い始め、またこの統合報告書も含めて、積極的な開示に努めてきたことで、株主・投資家の皆様と目線が揃うようになってきたのではないでしょうか。

「中計 2026」の財務目標

ROICを経営指標として企業価値向上につなげる

「中計 2026」では、売上高 4,500 億円、営業利益 240 億円という従来掲げていた定量目標に加えて、資本効率を表す KPI として ROIC (投下資本利益率) を採用しました。そして ROIC の目標は 2030 年度に 5.0% 以上、2026 年度は 3.3% としています。

多くの企業が採用している ROE (自己資本利益率) ではなく ROIC を経営指標にした理由は 2 つあります。

まず、ROIC が、本業の利益である営業利益による資本効率性を客観的に示す指標であるからです。TBS グループは「中計 2026」でお示ししているように、最も重きを置く「コンテンツ IP」をしっかりと強化した上で、さらにレバレッジを掛けることによって、事業ポートフォリオを拡充することを目標にしています。このプロセスに則って、成長戦略投資による効率的なリターンが営業活動のキャッシュ・フロー拡大の連鎖を引き起こすことができるか、を示す必要があるためです。

2 つ目として、ROIC であればセグメント別に目標を設定し、管理することが可能になります。但し、現状、メディア・コンテンツ事業セグメントの中に安定収益領域と成長領域が混在しているため、安定収益領域か、成長領域か、を明確化すべく、次の中期経営計画に向けてセグメント変更を検討しています。また、「コンテンツ IP」の Timeless Value、すなわち、一つのコンテンツでいかに長く収益を得られるか、を具現化することも、セ

グメント変更と密接に関係しているので、70 年間続く放送事業ならではの原価計算も、根本的に変えることが必須です。

もちろん、2030 年度の目標 ROIC が低い数値であるという

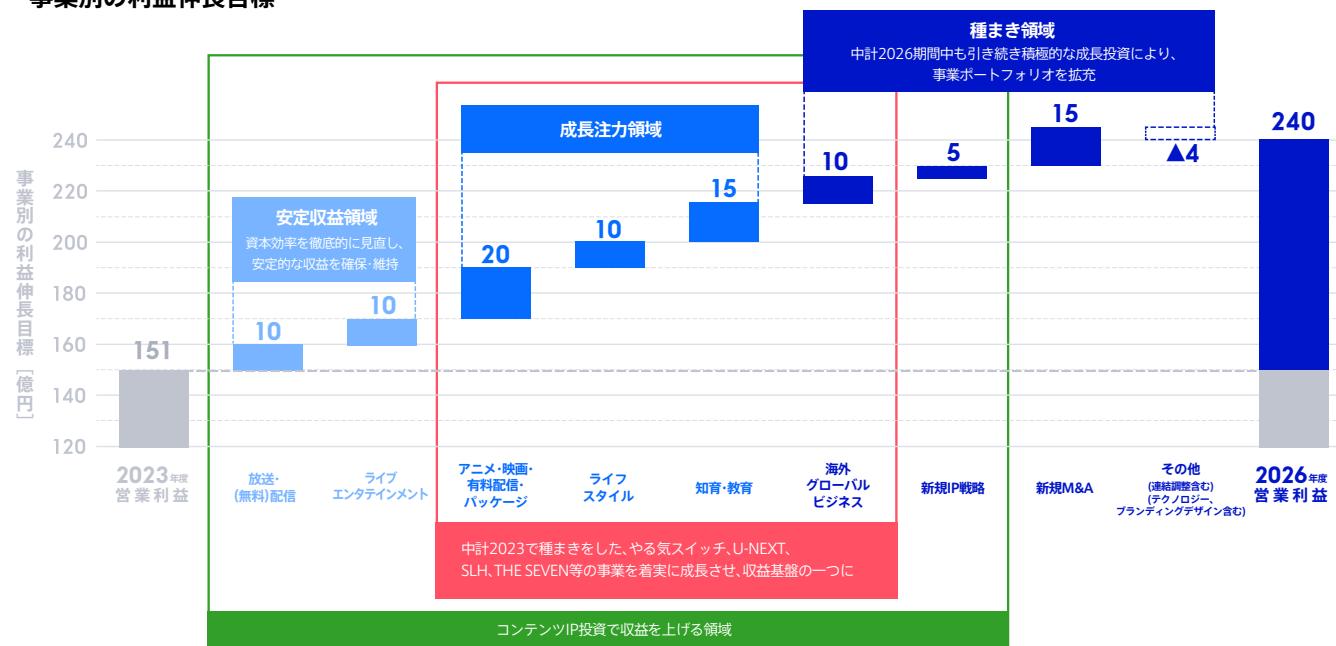
ことは認識しておりますので、できるだけ早期に目標を達成し、2030 年度に向けてより高い目標を提示できるように努めます。

また、当然、ROE も企業にとって重要な指標ですから、ROIC と

事業ポートフォリオ拡充に向けたドメイン別戦略と KPI

事業別の利益目標の明確化による「選択と集中」の加速

事業別の利益伸長目標



ともに向上させていくことが重要な経営課題であると認識しています。

キャピタル・アロケーションについて

(成長投資/株主還元/政策保有株式) →P.17

持続的な成長を果たすためには、リターンを多角的にモニタリングすることが必要

「VISION2030」の第2フェイズである「中計2026」においても、社会のライフラインである基幹メディアとして社会的使命を果たすことはもちろん、成長戦略投資を引き続き推進することによって、企業価値の持続可能な成長を目指します。そうすることで、株主還元のさらなる充実という目標も同時に実現できると考えています。



基本方針と定量目標～総還元性向を意識した配当・自己株式取得等～

総額600億円規模の株主還元

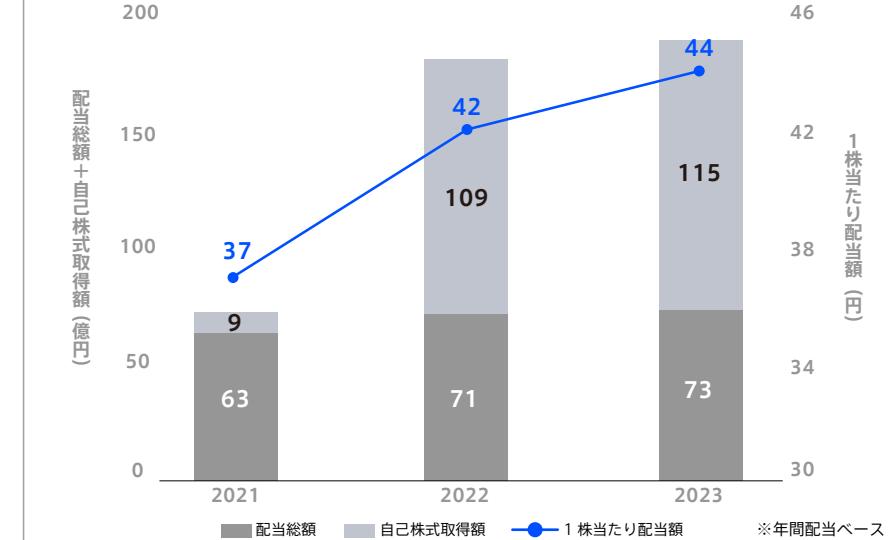
基本方針

- 成長投資へ積極的に取り組み、中長期的な利益拡大により企業価値を向上。
- 連結ベースの配当性向40%を目処として、安定的かつ継続的に配当を実施するとともに、総還元性向を意識したうえで、自己株式の取得も機動的に実施。

※「特殊な要因」で利益が大きく変動する場合等については、別途その影響を考慮して配当額を決定いたします。

中計2023期間中の実績

配当と自己株式の取得で総額440億円規模の還元を実施



その具体的な定量方針が「中計 2026」でお示しした、キャピタル・アロケーションです。「中計 2023」の期間においては、想定した規模を上回る政策保有株式の売却、株主還元、そして成長戦略投資を実行しました。その結果、「中計 2023」の成長戦略投資から「中計 2026」期間中にEBITDAで200億円規模のリターンを生み、営業活動のキャッシュ・フローが拡大していく連鎖が始まったと考えております。この流れを加速するために、次の3年間で、政策保有株式の売却900億円、さらに借入も含む多様な資金調達を原資として、「中計 2023」を上回る、成長戦略投資1,600億円、株主還元600億円を最低限の目標と考えています。

まず、成長戦略投資に関しては、「中計 2026」で掲げている「TBSグローバルビジネス元年」に相応しくG=Global領域への投資（すでに、5月にBellon Entertainment Inc.を連結子会社化、6月にTOKYO BROADCASTING SYSTEM KOREA, INC.を設立）、そして、より効果的にレバレッジを掛けるために、その根幹となる「コンテンツIP」強化に資する投資、の2つが中心になると考えております。それぞれの案件において、TBSグループが保有する経営資源どのようなシナジーが発揮できるか総合的に勘案した上で、IRR（内部収益率）がハードルレートであるWACC（加重平均資本コスト）を上回るか等、詳細に検証して、成長戦略投資を実行します。また、この3年間に赤坂エンタテインメント・シティ計画関連の成長戦略投資も行いますが、再開発の竣工が次の中計期間の2028年の予定ですので、

「中計 2026」の営業活動のキャッシュ・フローには貢献いたしません。ですので、成長戦略投資に対するリターンを多角的にモニタリングできる体制を構築し、事業ポートフォリオの選択と集中を果たしていきます。

株主還元につきましては、「中計 2026」のスタート年度である2024年度から特殊な要因を除いた配当性向を30%目処から40%目処に引き上げ、2024年度の年間配当は10円増配となる54円を予定しています。また、総還元性向を意識して、自己

基本方針と定量目標～財務バランスを改善～ 政策保有株式900億円超売却

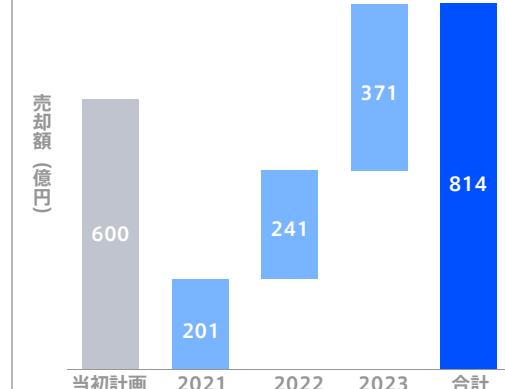
基本方針

- ・コーポレートガバナンス・コードの遵守、および、資本効率を意識した経営推進に向け、政策保有株式の売却を加速。
- ・株式売却により得られたキャッシュは、[成長投資および株主還元のための原資](#)として活用。

中計 2023期間中の実績

計画値を上回る政策保有株式の売却を実施

計画値:600億円 → 実績値:814億円



政策保有株式の縮減に向けた取り組み・プロセス

取締役会で年1回以上、
政策保有株式の保有意義を検証

保有意義が希薄化したものは売却

事業拡大のための
成長投資ニーズの発生

多面的な資金調達方法を検討した上で、
必要に応じて機動的に原資として活用

中計 2026期間中の3年間で
900億円以上の政策保有株式を売却

VISION2030に向けてバランスシートの改善に取り組む

株式の取得も引き続き機動的に実行していきます。その3年間合計の「お約束」が600億円になる訳ですが、持続的な企業価値の成長を果たすことも掛け合わせて、株主の皆様へ、より高いレベルの利益還元を実現できるように努めます。

以上のような成長戦略投資と株主還元の原資となるのが、営業活動で得たキャッシュはもちろん、サステナビリティ・ファイナンスをはじめとした多様な借入、そして政策保有株式の売却です。政策保有株式に関して、コーポレートガバナンス・コードに則り、保有意義の適否を取締役会において検証し、希薄化した株式については売却しています。加えて、成長戦略資本と位置づけている政策保有株式は、成長戦略投資等の規模に応じて、適宜、活用しますので、先ほど、成長戦略投資の最低限の目標を1,600億円と申し上げた通り、売却額が900億円を上回る可能性も十分にあると考えています。

以上の財務戦略を「中計 2026」の期間中、積極的に進め、「VISION2030」達成に向けて、資本効率の向上を意識した経営を推進することで、バランスシートやPBR(株価純資産倍率)のさらなる改善にも取り組んでまいります。

ステークホルダーの皆様へ

自らの言葉でエンゲージメントを深め企業価値を向上する

当社が保持する事前警告型買収防衛策について、少々、説明させてください。当社は放送局としての公共性と報道機関としての中立性を維持するため、一定の独立性が必要であると考え、

事前警告型買収防衛策を保持しています。取締役会でも毎年、今後の保持について議論していますが、企業価値の向上こそが最大の対応策と認識しており、事前警告型買収防衛策を永久に持ち続けるべきとは考えておりません。企業価値向上のためには、「VISION2030」の達成、つまり、目指しているコンテンツグループへ昇華することが不可欠ですので、さらなる成長への種まきを継続する第2フェイズ、「中計 2026」の重要性を強く意識しています。

また、この買収防衛策についての考え方をはじめ、引き続きステークホルダーの皆様とのエンゲージメントや情報発信を積極的に進めることも、株価や企業価値の向上につながる大きなファクターだと思っています。

ステークホルダーの皆様とは自らの言葉で真摯に向き合うことが必要と考えております。最近では、以前にも増して、どうすればTBSグループの企業価値を上げることができるか、一緒にになって考えてくださる方々も多く、当社の戦略について理解を深めていただいている、という手ごたえを感じると同時に、従前以上に、大いに学ばせていただいている。今後はステークホルダーの皆様と、財務・非財務両面でのエンゲージメントを進めるため、井田重利CSO(チーフ・サステナビリティ・オフィサー)と連携していきます。

CFOの最も重要な役割は、事業ポートフォリオが拡充していく中で、不断の見直しをすることだと思っています。TBSグループのように、積極的かつ多面的な成長戦略を進めている場



合、資金面はもちろん、特に人材面におけるリソースが課題となり、それらの有限のリソースを有効に活用するために選択と集中を推進し、従来、当たり前であった事業を見直すこと、転換すること、そしてやめることも必要になります。

その選択に使う目利き力こそが将来のTBSグループを左右すると信じて邁進し、株主や投資家、視聴者や顧客、従業員、スタッフ、出演者、取材先、クライアント、共同事業者、地域社会等、全てのステークホルダーの皆様のためにも、持続的な成長を成し遂げるTBSグループを目指します。

Timeless Value の追求・提供

「コンテンツIPのTimeless Value（時代を超えた価値）」を
生み出すための理念とメカニズム、実例をまじえ説明します。

強いコンテンツを多彩なプラットフォームで

TBSグループはコアコンピタンスである「コンテンツ制作力」を武器に、強力なコンテンツIPを創出してきました。そして近年は蓄積してきた豊富なコンテンツをEDGE領域の様々なプラットフォームに多角的に展開することで、収益をあげ、世界の人々にTimeless Valueを提供しています。

放送コンテンツが放送を超え、様々な領域で価値を生み出す展開例を右に示します。「ラヴィット！」は番組グッズ等で、「バナマンのせっかくグルメ!!」は番組で紹介したグルメのお取り寄せ等で大きな収益を上げ、また「風雲！たけし城」、ドラマ「Eye Love You」は放送終了後も、国内にとどまらず海外でも多くのファンを獲得しています。

次ページ以降で、ドラマ「VIVANT」、バラエティ「SASUKE」、アニメ「五等分の花嫁」の多角的展開例を紹介します。



中期経営計画2026より

2023年度の主な展開

・海外番版: 159の国と地域 (累計)
・海外フォーマット販売: 10の国と地域 (累計)
・海外配信: prime video

・海外番版: 120以上の国と地域 (累計)
・海外配信: Netflix

・ラッピーマーケット
・ラヴィット！カフェ
・全国50か所ラッピーポップアップSHOP
・LOVE IT! ROCK 2023

・ゲーム「風雲！たけし城」
Robloxでリリース

・ECサイトでのグルメ販売
・京都・大阪でイベント
・グッズ

・写真展
・写真集
・グッズ
・LINEスタンプ
・ファンミーティング

・U-NEXT有料配信
「つかみ-1 グランプリ」

・昭和版
U-NEXT prime video
・令和版
prime video

・U-NEXT有料配信

・U-NEXT有料配信

2021年3月29日放送開始
現在、毎週月曜～金曜
8:00～放送中

1986年5月2日から
1989年4月14日まで放送

2014年6月28日放送開始
現在、日曜19:00～放送中

2024年1月23日から
2024年3月26日まで放送

「ラヴィット！」

「風雲！たけし城」

「バナマンのせっかくグルメ!!」

火曜ドラマ
「Eye Love You」

GLOBAL

EXPERIENCE

DIGITAL

BROADCAST

世界に愛される
オリジナル・コンテンツ
を生みだす

『VIVANT』多角的展開を実現したグループの力

最高視聴率9.5%（新Fコア*）、無料配信再生数クール累計5,000万回（局内連ドラ歴代最高）2023年度最も記憶に残る日曜劇場『VIVANT』。多角的展開がグループの総合力で実現しました。



福澤克雄監督による原作から番組が生まれ、番組制作のほとんどをグループ各社でまかなっただけでなく、音楽の著作権を日音が管理、イベント・グッズ化・パッケージ化・書籍化といった多角的展開をTBSグロウディアやTCエンタテインメントを中心に繰り広げ、外に利益を漏らすことなく、コンテンツ Timeless Value の最大化につながっていました。

ECサイトの売上は8,000万円超、ノベライズ本も15.5万部の大ヒット、ファンミーティングや「ドラムに会いに行こう」キャラバンの開催など、カスタマーとの様々な接点を作り得たのは、TBSグループの多彩なプラットフォームあってこそと言えます。

* 新ファミリーコア：4～49歳の視聴者層

TBSグループでの多角的展開



制作: **TBS TELEVISION / TBS SPARKLE** 技術・美術・CG: **TBS ACT**

番組制作

音楽コーディネート: **NICHION**

撮影スタジオ: **緑山スタジオ・シティ**



イベント・グッズ・パッケージ化

TBS TELEVISION TBS GLOWDIA



TCエンタテインメント株式会社

ファンミーティング、島根県地巡礼ツアーオーケストラコンサート「ドラムに会いに行こう！」全国キャラバン、LINEスタンプ、ノベライズ本、DVD&Blu-ray、別班饅頭ほか各種グッズ販売

配信

U-NEXT NETFLIX

「ドラマのTBS」だからできた壮大なチャレンジ

2023年大きなムーブメントを巻き起こした日曜劇場「VIVANT」。前代未聞のスケールで撮影されたこのドラマはどのように制作されたのか?監督・プロデューサーが語りました。



株TBSテレビ コンテンツ制作局ドラマ制作部

福澤 克雄

profile

1989年入社。

「3年B組金八先生」シリーズや「砂の器」「華麗なる一族」「南極大陸」「半沢直樹」「下町ロケット」「陸王」「ノーサイドゲーム」など数々のヒット作を制作。「VIVANT」では原作も手がける。

飯田 和孝

profile

2005年入社。

「アンチヒーロー」「マイファミリー」「ドラゴン桜(2021)」「義母と娘のブルース」などヒット作を多数プロデュース。2024年エランドール賞プロデューサー賞を授賞。

「VIVANT」が目指したもの

福澤 近年、韓国ドラマが海外OTT*を通じて世界に出ていくのを目の当たりにし、日本のドラマはこのままではいけないという危機感がありました。そんな中で、韓国ドラマの模倣ではなく日本のコンテンツで世界にチャレンジする、ということを目指して制作しました。

*OTT(オーバー・ザ・トップ):インターネットを介した動画などのコンテンツサービス

受け継がれるTBSのノウハウ

福澤 海外の優秀なドラマは「これは一体何だろう?」という面白さがあって、今回は「大脱走」じゃないけど、「逃げる」という1つのテンポを盛り込むことで「得体のしれない面白さ」を作ろうとしました。

飯田 そういうシーンを作る上で、今回のチームは福澤監督をはじめ技術・美術も「ジャパニーズアメリカンズ」「南極大陸」「リーダーズ」などの大作をやってきていて、ヤギ3,000頭が走るなんていう無茶な演出にもチャレンジできました。このスタッフだったら実現できるんじゃないかなという信頼感がそこにはありました。

福澤 TBSには、石井ふく子さんや久世光彦さんなど、一流のクリエイターから脈々と受け継がれてきたノウハウがあって、今回また若い世代が大規模な撮影を経験したことで、もう何千人のエキストラを仕切るくらいは全然平気みたい、そういう積み重ねですよね。



ヤギ3,000頭が登場したシーン

コンテンツ Timeless Value の最大化

飯田 放送・配信が盛り上ると、SNSでもどんどん拡散されていて、さらにはファンミーティングや赤坂サカスのモニュメントにお客さんが集まってくれたりして、一つのコンテンツがグループ全体を巻き込んで施策が実現していった感じがかつてより大きかったです。「半沢直樹」の時はまた違う大きな渦を感じましたよね?

福澤 いろんなことを経て、結局みんなリアルタイム視聴に戻ったというのを聞きました。なぜかというと後で観るとネットでネタバレされているというですね。これはいいな、と思いました。

飯田 人それぞれの楽しみ方で最大化につながったと思います。



長期間に及んだモンゴルロケ

さらなる飛躍を

福澤 ドラマが世界中で観られているということは、需要はなくならない。「外国にウケるのはこれ」みたいに媚びないで、日本独特のものを作り続けていきたいですね。

飯田 日本の作品を作って海外に売る。近い将来、TBSの作品が海外マーケットにどーんと並ぶ可能性は大いにあると思います。

福澤 TBSが、日本で社会現象化するドラマを作り続けているということを考えると、将来そういう作品を作りたい学生はみんなTBSを目指すようになると思います。

若い人たちが目指したいと思う企業になるというのは非常に大きいんじゃないかなと思います。

世界展開『SASUKE』からオリンピック競技誕生

「名もなきアスリートたちのオリンピック」をテーマに始まった『SASUKE』。海外番版は世界165カ国、現地制作も欧米から中東・アジア25カ国にまで拡大し、ついに『SASUKE』をもとにしたオリンピック競技が誕生しました。

「様々なな肩書を持った100人の出場者が跳ぶ・泳ぐ・ぶら下がる」極めてシンプルなコンセプトを掲げ、成功すれば誰もが賞賛される場所、それが『SASUKE』。己を鍛錬して障害を乗り越え、限界に挑み続けた先に「一般の挑戦者たち」が輝ける舞台で繰り広げる「ヒューマンドキュメンタリー」こそが、『SASUKE』が民族や国境を越えて世界中で愛されるコンテンツとなった最大の理由です。

1997年に第1回大会が行われ、ここまで41回の放送を数える『SASUKE』ですが、視聴率はここ4年で上昇を続け、2023年度は



『SASUKE』緑山スタジオ

TBS年末年始全番組の中でトップ視聴率(ALL)を獲得しました。

その勢いは国内にとどまらず、海外では「Ninja Warrior」として人気を博し、海外番版はこれまで165カ国、現地制作も欧米をはじめ中東やアジアなど25カ国にまで拡大。さらにはSASUKEパークとしてイギリス18カ所を含む世界3カ国で常設展開され、他に類を見ない拡がりを見せてきました。

そして2023年10月、『SASUKE』をもとに考案された障害物レースが2028年ロサンゼルスオリンピックの実施競技として採用され、世界水準のコンテンツに育ちました。



イギリス版SASUKE 「UK Ninja Warrior」

- リバプールなど全英18都市で常設テーマパークを展開
「Ninja Warrior UK Adventure Park」

国内でのコンテンツマルチ活用

2023年は「新章突入」をテーマに5年ぶりに新たなエリアが登場、2024年には『SASUKEワールドカップ』として初の世界大会を実施。コンテンツ自体の進化に挑みつつ、マルチ展開でIPとしての価値向上にも取り組んでいます。

- グッズ販売、公式ブック発売、イベント展開
 - SASUKE キッズアドベンチャー
 - SASUKE 甲子園、レジェンドと行く沖縄ツアー
 - 公式 YouTube「SASUKE チャンネル」、TVer、U-NEXT配信
- 【今後の展開】
- 2024年「マンガ化」「メタバースゲーム化」
 - 2025年「玩具化」
 - キッズ版SASUKE



アメリカ版SASUKE 「American Ninja Warrior」

- 現在Season16まで制作
- シーズン毎に、延べ1億人以上が視聴
- 14週連続ゴールデン帯トップを記録
- カリフォルニアで常設テーマパークを展開
「American Ninja Warrior Adventure Park」

世界を視野にアニメ・ゲームを推進

アニメ地上波放送から配信、商品化、イベントなど、多方面に展開する『五等分の花嫁』



アニメは広く長く愛されるコンテンツとしてTimeless Valueを創出し大きな収益を上げています。2019年に放送がスタートした『五等分の花嫁』は、下図の通り主題歌のヒットに加え、イベント開催、ゲーム配信、グッズ販売など多角的に展開。第2期『五等分の花嫁∬』以降は、映画にも進出。

5周年を迎える今年は記念ソングを配信・リリース。今後もアニメを起点に、ファンの方と『五等分の花嫁』をつなぐ様々な企画を継続的に展開していきます。

当社は、2023年を「アニメブースト元年」と位置づけ、地上波3枠でアニメ放送を開始しました。またグローバル展開も視野に入れ「オリジナルIP開発」を重視。2017年にTBSグループに仲間入りしたアニメ制作会社 Seven Arcs をはじめ、2021年にはマンガアプリ会社マンガボックスも子会社化。今年はアニメIP強化を目指し松竹との業務提携に合意するなど、アニメ事業を強力に推し進める仕組みができあがりつつあります。

ゲーム事業など新領域にも参入 世界に広がるオリジナルIP開発を目指して

当社は、これまでリーチしていなかった領域でも新たなIP開発、獲得に向け動き始めています。2023年7月には新たに“TBS GAMES”ブランドを発足。TBS GAMESでは「まだ見ぬ“最高の時”をゲームで」をコンセプトに、TBSの番組IPを活用したゲーム開発(2024年3月発売 Nintendo Switch用「アイ・アム・冒險少年 超・脱出島」等)に加えて、オリジナルゲームの企画・開発(2024年5月Fortniteでグローバルに向けTBSオリジナルゲーム「JAPANESE ZOMBIE SURVIVAL」を展開)などにも着手しており、新規IP開発に向けた様々な取り組みを行っています。

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
原作	8/9 講談社「少年マガジン」連載開始				2/19 連載完結			
放送				1/11～3/29 TVアニメ 「五等分の花嫁」OA	1/8～3/26 TVアニメ 「五等分の花嫁∬」OA		9/2、9/9 TVアニメ 「五等分の花嫁∞」OA	TVアニメ 「五等分の花嫁」シリーズ 放送5周年記念 プロジェクト
配信								
映画						5/20～映画 「五等分の花嫁」上映	7/14～「五等分の花嫁∞」 特別先行上映	9/20～「五等分の花嫁＊」 特別先行上映
音楽	1月、3月 主題歌など リリース			2月、3月、4月 主題歌など リリース	5月 映画主題歌など リリース	7月 主題歌など リリース	4月 5周年記念ソング リリース	
イベント	5月 スペシャルイベント	8月 作品展		4月 スペシャルイベント	5月 作品展	4月 スペシャルイベント 12月 アニメ原画展	4月 スペシャルイベント	
ゲーム		10月 ソーシャル ゲーム配信		3月 ゲーム発売	6月 ゲーム発売 10月 VRゲーム 発売	9月 ゲーム発売		
グッズ								キャラクターグッズ、フィギュア、飲食店コラボメニュー、コンビニタイアップ、など随時展開

