TBSグループ 統合報告書

TBS GROUP INTEGRATED REPORT 2026

TBS



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、
お客さまへの約束であり、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（あす）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、
お客さま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ます。

2023 年秋、TBS グループは新たにお客さま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さまざま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。

目次

イントロダクション
企業理念・ブランドステートメント 01
目次・編集方針 02
成長の軌跡 03

戦略

トップメッセージ
トップメッセージ 05
TBSテレビ社長メッセージ 11

グループ概観
At a Glance 14
マテリアリティ 15
価値創造モデル 16

中期経営計画2026
経営目標に対する進捗 17
CFOメッセージ 18

成長戦略
CGOメッセージ 22
グローバル戦略 26
新規IP戦略 27
エデュテインメント戦略 29

事業別戦略
メディア・コンテンツ事業 30
ライフスタイル事業 37
不動産・その他事業 41

サステナビリティ

事業を支える基盤
サステナビリティ経営方針 42
CHROメッセージ 44
CSOメッセージ 45
コンプライアンス 46
人権 47
人的・知的・製造資本 49
環境・SDGs 58

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス体制 63
会長・社外取締役鼎談 65
役員・取締役会 69
政策保有株式・買収提案への対応 74
リスクマネジメント 75
株主・投資家との対話 78

業績・企業情報
財務10年データ 79
非財務データ 80
会社・投資家情報 81

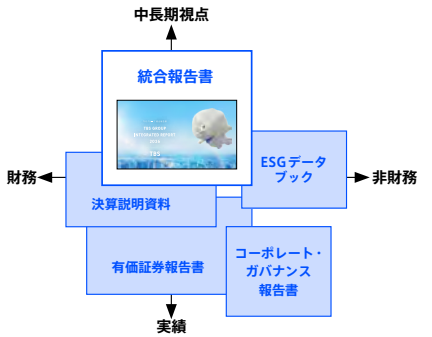
編集方針

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・提供」により、価値創造と持続的成長を実現しようとしています。

本統合報告書は、株主・投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆さまに、「戦略」「サステナビリティ」「ガバナンス」についてご理解いただくことを目的としております。

皆さまとの日々の対話の中でいただいた前号へのフィードバックを踏まえ、今号では読みやすさを重視し要点を絞ってページを削減。外部リンクを利用することで内容をより筋肉質にし、財務・非財務情報の連携を深める記述といたしました。また、コンテンツ企業としての知見を活かし、誌面でお伝えしきれない内容につきましては動画を作成しリンクさせることで、皆さまのニーズにより深くお応えできる内容を目指しました。本統合報告書が、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに当社グループをご理解いただく一助となりましたら幸いです。

企業情報のランドスケープ



関連するWEBサイト

- 株主IR情報 https://www.tbsholdings.co.jp/ir/
- サステナビリティサイト https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/
- ESGデータブック https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/ESGdatabook.html
- コーポレート・ガバナンス報告書 https://www.tbsholdings.co.jp/about/governance/

参考にしたガイドライン

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・対話ガイダンス2.0」、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」などを参照しました。

※2025年4月から2026年3月のTBSグループについての報告を原則としていますが、重要、最新情報を記述するため上記以前・以後の事象も盛り込んでいます。

成長の軌跡　1951 ～ 2007

TBSは1951年にラジオ本放送、1955年にテレビ本放送を開始。2009年には認定放送持株会社化し、放送事業を中核としながらもライフスタイル事業や不動産・その他事業など事業の多角化を推進しています。
強力なコンテンツをつくり、拡げ、届けることで、さまざまなフィールドで心揺さぶる時を届け、日本のウェルビーイングに貢献するための挑戦を続けています。

ライフスタイル
不動産・その他
メディア・コンテンツ



ニュースコープ
日本初の「キャスターニュース」



水戸黄門
勧善懲悪の国民的時代劇



8時だョ！全員集合
一時代を築いた
生放送バラエティ



3年B組金八先生
第8シリーズまで続いた
学園ドラマ



ザ・ベストテン
ランキング形式で紹介する音楽番組。
後に続く音楽番組の「新機軸」となる

1979年度
売上高1,000億円突破



渡る世間は鬼ばかり
橋田壽賀子脚本による
国民的ホームドラマ



秋山特派員、
日本人で初めて宇宙へ
TBS創立40周年記念事業



高校教師
「教師と生徒の愛」という
禁断のテーマを描いたドラマ



愛していると言ってくれ
聴覚に障がいのある新進青年画家と
俳優の卵との純粋で
繊細なラブストーリー



第1回「SASUKE」
「American Ninja Warrior」
として米国でも大ヒット

1990年度
売上高2,000億円突破



筑紫哲也 NEWS23
クリントン大統領スペシャル
米大統領をスタジオに招き
市民との対話を実現



ビューティフルライフ
最終回では平均世帯視聴率
41.3%／ALL（個人）25.2%を記録※
※ビデオリサーチ調べ・関東地区



世界の中心で、愛をさけぶ
2004年公開の映画もヒットし
「セカチュー」ブームを
巻き起こした

2004年度
売上高3,000億円突破



花より男子2（リターンズ）
階層格差を力強く乗り越えていく
ヒロインを明るく
軽快なタッチで描いた



華麗なる一族
山崎豊子の名作を映像化

売上高（億円）
4,500
4,000
3,500
3,000
2,500
2,000
1,500
1,000
500
0

1950　1960　1970　1980　1990　2000

主な出来事

1951 ラジオ本放送開始　1955 テレビ本放送開始　1960 東証上場　1981 緑山スタジオ・シティ竣工　1987 24時間放送スタート　1994 TBS放送センター竣工　1998 CSニュース放送開始　2000 BS放送開始

成長の軌跡　2008～2026

売上高（億円）

2024年度
売上高4,000億円突破

2008 スタイリングライフHD子会社化

2008 赤坂Bizタワー開業

2008 映画「おくりびと」
©2008映画「おくりびと」製作委員会
日本映画界初、米アカデミー賞外国語映画賞を受賞

2009 JIN ―仁―
国内外の賞を33冠達成

2013 半沢直樹
最終回の視聴率世帯42.2%／ALL（個人）26.3%を誇る※大ヒットドラマ
※ビデオリサーチ調べ・関東地区

2015 オールインワンマスク「サボリーノ」発売
累計販売数12億枚を突破

2016 逃げるは恥だが役に立つ
「恋ダンス」が社会現象に

2015 TVerに参加
無料配信サービスTVer参加

2018 義母と娘のブルース
10年にわたる義母と娘の愛と成長を描いたハートフルストーリー

2018 Paravi開始
有料配信サービスParavi開始

2021 保湿に特化した「乾燥さん」シリーズ発売
美容アワード55冠獲得

2021 ラヴィット！
番組企画と連動した商品やイベントを展開

2022 海外戦略新会社 THE SEVEN 設立

2022 舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」開幕

2023 やる気スイッチグループHD子会社化

2023 VIVANT
「敵か味方か、味方か敵か―」限界突破のアドベンチャードラマ

2024 赤坂二・六丁目地区開発着工

2024 不適切にもほどがある！
「ふてほど」が流行語大賞に

2025 IP収益最大化を目指す会社 SAND B 設立

2025 東京2025世界陸上
1997年アテネ大会から現在まで30年近く「世界陸上」を独占放送

2025 じゃあ、あんたが作ってみろよ
無料配信再生数が5,800万回以上※を記録
※再生数はTVerとTBS FREEの合計値
※TVer DATA MARKETINGにて算出
（2025年10月7日～2026年1月13日までの期間）

4,500 / 4,000 / 3,500 / 3,000 / 2,500 / 2,000 / 1,500 / 1,000 / 500 / 0

2008 2010 2015 2020 2025 2026

主な出来事

2008 赤坂Bizタワー開業　2009 認定放送持株会社化　2015 TVerに参加　2018 Paravi開始　2022 JNN28局と共にTBS NEWS DIG Powered by JNN開始　2023 ParaviとU-NEXT経営統合　2024 赤坂二・六丁目地区開発着工
2008 スタイリングライフHD子会社化　2023 やる気スイッチグループHD子会社化



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

Top Message

TBSが誇る日本最大規模のコンテンツ制作拠点・緑山スタジオにて

AI革命の時代だからこそ、人間の価値を問い続ける

昨年の統合報告書で、私は「JAPAN as No.1をもう一度目指したい」という決意を申し上げました。それは、かつて世界第二位の経済大国であった日本を、再び経済規模で頂点へ押し上げたいという意味ではありません。私が思い描く「JAPAN as No.1」とは、一人ひとりが幸福を実感し、互いを尊重し、未来への希望を持って生きることのできる国です。世界から、「ウェルビーイングのリーディングカントリー」と認められる日本。その実現に、TBSグループが少しでも貢献できるのであれば、それほど誇りある使命はありません。

一方、現実に目を向ければ、凄惨な戦争はなお続き、社会の剣呑な分断は深まり、不確実性は日々増しています。日本もまた、人口減少、少子高齢化、物価上昇など、数多くの課題に直面しています。しかし私は、日本という国の未来を悲観してはいません。この国には、世界を魅了する文化があります。世界に誇る技術があります。そして何より、人を思いやり、支え合い、ともに生きるという精神があります。どれほど時代が変わろうとも、この価値だけは決して失われない。私は、そのことを信じています。

そして今、私たちは産業革命やインターネット革命にも匹敵する、あるいはそれを超える歴史的な転換点に立っています。AI革命です。AIは、私たちの働き方を変えます。産業の姿を変えます。社会の仕組みそのものまで変えていくでしょう。放送の世界でもAI音声がニュースを読むことも始まりました。やがて、人と見分けがつかないAIアーティストが世界中の人々を魅了する時代も訪れるかもしれません。

その変化は想像を超える速度で進んでいくでしょう。しかし私は、その技術革新そのものよりも、もっと大きな変化が始まっていると感じています。それは、「人間とは何か」が改めて問われる時代になったことです。この問いこそが、AI革命の本質だと考えています。

知識を蓄えること。情報を整理すること。効率を高めること。そうした能力の多くをAIは担うようになるでしょう。だからこそ、人間にしか果たせない役割が、かつてないほど重要になります。人を思いやること、誰かの心を震わせること、まだ誰も見たことのない価値を創り出すこと、異なる価値観を持つ人々と信頼を築き、ともに未来を切り拓くこと。人間の価値とは、知識の量ではありません。人と人との間に、新しい希望を生み出す力です。

TBSグループは創業以来、一貫して、その「人」と向き合ってきました。報道は、命と暮らしを守るために。ドラマやバラエティは、人々に笑顔や涙、勇気や希望を届けるために。スポーツは、人が限界に挑む姿を伝え、その尊さを分かち合うために。私たちが七十五年にわたり磨き続けてきたものは、番組を制作する技術だけではありません。人の喜びを理解し、人の悲しみに寄り添い、人の挑戦を信じる力です。それこそが、TBSグループの原点であり、最も大切な資産です。AIが進化するほど、この力の価値は、むしろ大きくなる。私は、そのように確信しています。

AIは、人間の能力を大きく広げてくれるでしょう。しかし、幸福そのものを創り出すことはできません。幸福は、人と人との信頼から生まれます。思いやりから生まれます。挑戦から生まれます。そして、未来への希望につながっていきます。だから私たちは、AIを恐れません。徹底的に活用します。しかし、AIを目的にはしません。目的は、あくまでも人間の幸福です。テクノロジーは、人を幸せにするための手段であるべきだと考えています。

私は、TBSグループを単なる放送会社として成長させたいとは考えていません。目指すのは、人々の心を動かし、社会に新たな価値を生み出し、人と社会のウェルビーイングを創造する企業グループです。AIが未来を変える時代だからこそ、未来を創るのは人である。その信念こそが、私の経営の原点であり、すべての戦略の出発点です。

変化を恐れず、未来を創る

私はAI革命の本質を、テクノロジーの進歩ではなく、「人間の価値そのものが問われる時代の到来」だと考えています。では、その時代に、TBSグループはどのような企業であるべきなのか。私の答えは明確です。変化に適応する企業ではなく、自ら変化を創り出す企業になること。もちろん、放送という事業の価値が失われるとは考えていません。地上波放送は、災害時には命を守り、平時には社会をつなぐ、かけがえのない公共的インフラです。その使命は、これからも変わることはありません。

一方で、人々がコンテンツに触れる方法は、大きく変わりました。視聴者は、放送時間に合わせるのではなく、自ら見たいものを、見たい時に選ぶ時代になりました。広告市場もまた、大きな転換期を迎えています。AIの進化は、マーケティングそのものの姿さえ変えようとしています。こうした変化を前にして、過去の成功体験にとどまる企業に未来はありません。変化を恐れないこと。むしろ、自ら変化の先頭に立つこと。それこそが、今、経営者に求められている責任だと考えています。だから私は、もはやTBSグループを「放送会社」という枠で捉えていません。

私たちの本当の強みは、放送設備でも、放送免許でもありません。人の心を深く理解し、新しい体験や感動を生み出す力です。七十五年にわたり積み重ねてきたその力は、放送だけに生かされるものではありません。世界へ届けることもできる。新しいIPを育てることもできる。教育へ広げることもできる。街そのものを、新しい体験の舞台へ変えることもできる。私は、その可能性を信じています。だからこそTBSグループのすべての事業を「コンテンツ」という視点で捉えています。

コンテンツとは、番組だけを意味する言葉ではありません。教育もコンテンツです。イベントもコンテンツです。街づくりも、生活サービスも、人々に新しい体験や価値を届けるものであれば、すべてコンテンツです。人を理解し、社会を理解し、新しい価値を創造する。その本質は変わりません。この「コンテンツを核とした経営」こそが、TBSグループの未来を切り拓くと確信しています。

未来は、偶然やって来るものではありません。待っていて与えられるものでもありません。自ら選び、自ら創るものです。だから私は、変化を恐れません。AI革命という歴史的な転換点を、新たな成長への出発点に変えていきます。そのために、経営資源を未来へ向けて大胆に振り向ける決断をしました。

世界へ挑戦すること。新たなIPを育てること。そして、未来を担う人を育てること。この三つを、これからのTBSグループの成長を支える柱として位置づけています。その挑戦について、お話しします。

三つの成長エンジンは、一つの未来につながっている

限りある経営資源を、どこに集中させるのか。この決断こそが経営です。だからこそ、未来を見据え、どこに投資し、どこに挑戦するのかを明確にしなければなりません。

私は、TBSグループの持続的な成長を支える柱として、三つの成長エンジンに経営資源を集中します。

グローバル、コンテンツIP、そしてエデュテインメント

一見すると、それぞれ異なる事業のように映るかもしれません。しかし、すべて一本の線でつながっています。世界へ挑戦すること。世界中の人々に愛されるIPを育てること。そして、未来を担う人を育てること。そのすべては、「人の心を動かし、人と社会を豊かにする」という、TBSグループの使命から生まれた一つの戦略です。

世界を市場とする経営へ

日本市場だけを前提とした経営には限界があると考えています。人口減少が進む日本で持続的な成長を実現するには、世界を市場とする経営へ転換しなければなりません。しかし、それは日本で制作したコンテンツを海外へ販売することだけを意味するものではありません。世界で本当に存在感を発揮するためには、世界のトップクリエイターとともに作品を創り、世界中のファンに長く愛されるIPを育てる仕組みが必要です。

その第一歩として、米国Legendary Entertainmentと戦略的パートナーシップを結びました。さらに、韓国CJ ENMとの協業、THE SEVENを通じた国際共同制作、世界配信を前提とした新たな作品づくりなど、挑戦は着実に広がっています。

NETFLIXをはじめとするグローバルプラットフォームを通じて、日本発のコンテンツが190を超える国と地域へ届けられる時代になりました。日本の作品を世界へ届けるだけではありません。世界が求めるIPを、日本から生み出していく。その挑戦を、本格的に始めています。

アニメを、「次の産業」へ

社長就任以来、最も強い意思を持って取り組んできた分野の一つが、アニメです。アニメは世界中の人々が国境や世代を越えて共有し、何十年にもわたって価値を生み続ける文化であり、IPそのものだと考えています。

今年、ロサンゼルスで開催された「Anime Expo」を訪れ、その熱気を目の当たりにしました。そこには、日本のアニメを愛する世界中のファンが集い、作品を通じて国境を越えてつながる姿がありました。その光景は、日本が世界に誇る文化の可能性を改めて確信させてくれました。だから私は、この分野への投資を迷いません。SAND Bを設立し、グループ内外のクリエイターや制作スタジオとの連携を進めています。新たにゼノトゥーンを迎えたことも、その挑戦の一環です。目指しているのは、一つのヒット作品ではありません。世界中で愛されるIPを、継続的に生み出す仕組みを築くことです。作品をつくる企業ではなく、IPを創り続ける企業へ。そこに、TBSグループの競争力を築いていきます。

学ぶことを、もっと面白く

三つ目の柱が、エデュテインメントです。私は、この事業を新規事業とは考えていません。日本の未来への投資です。AIが進化する時代だからこそ、「知識を覚える力」以上に、「感じる力」「考える力」「創造する力」が重要になります。その力を育てる教育こそ、これからの社会に求められます。

TBSグループは、人を夢中にさせるコンテンツを創り続けてきました。その力を教育へ生かす。それが私たちのエデュテインメントです。すでに、文部科学省の採択事業「AI for School」をはじめ、日本を代表するNTTとの協業、やる気スイッチグループとの連携など、挑戦は理念ではなく実践の段階へ入りました。私たちが目指しているのは、新しい教育サービスを提供することではありません。子どもたちが、「学ぶことは楽しい」と心から感じられる社会を実現することです。その挑戦は、日本の未来を育てる挑戦でもあります。



黒柳徹子さんとの特別対談



「あそび！学び！×CREATIVE KIDS CAMP」で、未来を創る子どもたちと

三つの挑戦、その先にあるもの

グローバル。コンテンツIP。エデュテインメント。この三つは独立した事業ではありません。世界へ挑戦することは、日本の価値を広げることです。IPを育てることは、未来へ受け継がれる文化を育てることです。教育に取り組むことは、未来を担う人を育てることです。そのすべてが、人を信じ、未来を創るという、私の経営思想につながっています。

私たちは、コンテンツだけを創っているのではありません。未来を創っています。世界へ挑戦することも、新しいIPを生み出すことも、子どもたちの学びを変えることも、そのすべては、日本の未来を、より豊かにするための挑戦です。私は、TBSグループを「人の心を動かす会社」から、「未来を動かす会社」へ進化させたい。その変革を、これからも力強く続けていきます。

信頼は、企業価値を支える資本である

企業は、志だけでは成長できません。挑戦だけでも未来は築けません。未来を描く力と、着実に実現していく規律。その二つが揃って初めて企業価値は生まれると考えています。だから私は、資本市場との対話を、経営における最も重要な責任の一つと位置付けています。現在のTBSグループに対する市場評価を、経営者として真摯に受け止めています。

私たちには、世界へ広がるコンテンツ、多様な事業基盤、そして長年培ってきた創造力があります。しかし、それらの可能性が企業価値として十分に評価されているとは、まだ考えていません。だからこそ、積極的に市場とコミュニケーションを図っていきます。私たちの戦略は、本当に未来へつながっているのか。成長への投資は、資本を上回る価値を生み出しているのか。挑戦は、成果へ結び付いているのか。その考えを形にしたものが、ROIC(※注)を軸とする資本政策です。

ROICは、単なる財務指標ではありません。限りある経営資源を、どこへ投下するのか。その投資は、五年後、十年後にどのような価値を生み出すのか。一つひとつの経営判断を、未来への投資という視点と、資本効率という視点、その両方から見つめ直すための「経営の規律」です。

私はこの夏、ロンドンを訪れ、世界の機関投資家の皆さまと率直に意見を交わしました。そこで受け取ったのは、期待に満ちた激励ではなく、期待ゆえの厳しい問いでした。「放送局からの変革という戦略には共感する。しかし、成長投資が収益として表れ、その成果が数字で示されて初めて投資を決断できる」。「将来への投資であるほど、その資金の使途とリターンを、明確な目標と共に示してほしい」。

この言葉は、私の胸に深く刻まれました。世界はTBSグループの可能性を信じています。しかし、その期待はまだ未来への約束に過ぎません。資本市場が求めているのは、魅力的なストーリーではなく、それを裏付ける「結果」です。収益として形になり、数字で示されて初めて、期待は揺るぎない信頼へと変わります。だからこそ私たちは、言葉だけで戦略を語ることはしません。私たちが描く未来を、確かな実績と数字で証明し続けることこそが、資本市場と向き合う覚悟であり、約束です。

一方で、企業価値は財務資本だけで決まるものではありません。人を育てる企業文化。挑戦を後押しする風土。世界へ挑むクリエイター。新しい価値を生み出す創造性。社会との信頼関係。こうした無形資産こそが、長期的な企業価値の源泉です。だから私は、人への投資を惜しみません。創造への投資を止めません。未来への投資をためらいません。優れた人材が集い、挑戦し続けること。社会から信頼される企業であり続けること。透明性の高いガバナンスを貫くこと。その積み重ねが、中長期的な企業価値を支えています。

経営とは「信頼を積み重ねる仕事」だと考えています。株主・投資家の皆さま、視聴者・リスナー、ユーザーの皆さま、ビジネスパートナーの皆さま、地域社会の皆さま、そして、未来をともにつくる社員一人ひとり、すべてのステークホルダーから信頼される企業であり続けること。その積み重ねこそが、企業価値となり、次の挑戦への力になります。そして、その成果を資本市場へ誠実に示し続けます。それが、私たちが株主・投資家の皆さまにお約束する経営です。

※注　投下資本利益率。事業活動に投じた資本で、どれだけ利益を生み出したかを示す指標。

創造は、場から生まれる
赤坂を、世界のクリエイティブが集う「AKASAKA」へ

優れたコンテンツは、一人の才能だけから生まれるものではありません。異なる個性が出会い、互いに刺激し合い、新しい発想が生まれる。その積み重ねが、時代を動かす作品や文化を生み出してきました。だから私は、「創造できる環境」をつくることも、経営者の大切な仕事だと考えています。

TBSグループは、これまで七十余年にわたり赤坂を拠点に、多くの番組や文化を生み出してきました。私は、この街を今までのように「放送局のある街」として発展させるだけでは満足していません。世界中から才能が集まり、新しい挑戦が始まり、新しい文化が育つ。そ

のような創造の拠点へ進化させたいと考えています。その思いから、私たちは「赤坂エンタテインメント・シティ」構想を進めています。この構想の本質は、不動産開発ではありません。未来を創る人々が出会い、挑戦し、共創するための舞台をつくることです。

AIがどれほど進化しても、創造の原点は変わりません。AIは、知識を整理し、情報を共有することはできます。しかし、人と人が偶然出会い、思いもよらない会話から未知の発想が生まれ、その場で未来が動き始める―そうした創造の瞬間をAIが生み出すことはできません。イノベーションは、偶然の出会いから生まれます。だから私は、「場」に投資します。

私が思い描くAKASAKAには、多様な人々が集います。世界を目指すクリエイター。映像、音楽、アニメ、ゲームなど、次代の文化を担う才能。AIやテクノロジーに挑戦するスタートアップ。教育に新しい価値を生み出そうとする研究者や企業。そして、世界中のエンタテインメント企業。異なる才能が交わり、日常の中から新しい挑戦が生まれる。そのような街を赤坂につくりたいのです。

目指しているのは、次々と新しいコンテンツが生まれ続ける街です。世界中のクリエイターが、「次の挑戦をするなら、AKASAKAへ行こう」。そう思える場所。若い才能が、「ここなら世界へ羽ばたける」。そう感じられる場所。新しい企業が、「ここなら、ともに未来を創る仲間と出会える」。そう期待できる場所。そのような創造のエコシステムを、この街に育てていきたいと考えています。

そして、この街から生まれるものは、エンタテインメントだけではありません。教育も、テクノロジーも、地域との共創も、新しいビジネスも、さまざまな挑戦が交わり、新しい文化となって育っていく。私は、この構想を単なる都市開発とは考えていません。日本から世界へ、新しい価値を発信し続ける「創造のプラットフォーム」を築く挑戦だと考えています。

人は、志を同じくする仲間と出会うことで、自分一人では決して思い描けなかった未来を描くことができるようになります。異なる経験や価値観が交わることで、未知の発想が生まれ、挑戦が始まり、やがて世界を動かすイノベーションへと育っていきます。創造とは、才能だけで生まれるものではありません。人と人が出会い、互いに刺激し合い、信頼を育みながら、未来の価値を共創するところから始まるものです。

だから私は、この街に投資します。建物に投資しているのではありません。人に投資しています。出会いに投資しています。創造に投資しています。未来に投資しています。ここから生まれる新しい才能。ここから育つ新しいIP。ここから始まる新しい文化。その一つひとつが、日本を豊かにし、世界へと広がっていく。その未来を信じています。未来は人と人が出会う場所から生まれる。私はその場所AKASAKAをつくりたいのです。

幸福な挑戦　未来を創るのは、いつの時代も人である

ここまで、AI革命という時代認識、未来への決断、三つの成長戦略、資本市場との約束、そしてAKASAKAという創造の舞台についてお話ししてきました。しかし、最後にお伝えしたいことがあります。

私は、どれほど優れた戦略を描こうとも、いかに大胆な投資を行っても、未来を創るのは、いつの時代も人だと信じています。企業の競争力は、設備でも、資本でも、AIでもありません。人です。

私は、TBSグループで働く8,000人を超える仲間こそが、このグループの最大の財産だと考えています。一人ひとりが、それぞれの持ち場で知恵を絞り、挑戦し、人の心を動かそうと努力している。その積み重ねが、今日のTBSグループをつくってきました。そして、その力こそが、未来を切り拓く原動力になると確信しています。

今年の入社式で、私は一つの演出を用意しました。先輩社員の歓迎の合唱に、やがて新入社員も加わり、会場にいる全員が一つになって歌う。予定にはなかった、その瞬間です。私は、その「想定外」の出来事に、一つの願いを託しました。

社会に出れば、計画どおりに進む仕事の方が少ない。思いがけない出来事に直面したとき、人は試されます。立ち止まるのか。諦めるのか。それとも、知恵を出し合い、仲間と力を合わせ、新しい価値へと変えていくのか。私は、後者を選ぶ人であってほしい。そして、その挑戦を楽しめる人であってほしい。それが、私の考える「幸福な挑戦」です。

私は、社員に完璧を求めているわけではありません。求めているのは、挑戦する勇気です。挑戦には失敗が伴います。しかし、挑戦しなければ、新しい価値は決して生まれません。

私は、「失敗しない会社」を目指したいのではありません。「挑戦し続ける会社」をつくりたいのです。失敗を責めるのではなく、挑戦を讃える風土。互いの成功を喜び、努力を認め、次の挑戦を応援し合う文化。その文化こそが、TBSグループ最大の競争力であり、未来を切り拓く力になると信じています。

「幸福」とは、誰かから与えられるものではないと思っています。誰かの役に立った時、仲間と困難を乗り越えた時、昨日の自分を少しだけ超えられたと感じた時、人は、自らの挑戦の中に幸福を見いだし

ます。だから私は、挑戦そのものが、人を豊かにすると信じています。そして、その挑戦が社会を豊かにし、やがて日本の未来を豊かにしていく。「幸福な挑戦」とは、個人の成長と社会への貢献が重なり合う営みなのです。

AIは、これからも驚くべき速さで進化を続けるでしょう。社会も、想像を超えるスピードで変わっていくでしょう。しかし、一つだけ、決して変わらないものがあると信じています。人は、人によって勇気づけられるということ。人は、人によって励まされるということ。人は、人によって成長するということ。そして、人は、人によって幸せになるということです。

昨年、私は「JAPAN as No.1をもう一度目指したい」と申し上げました。その思いは今、さらに強くなっています。私が目指す「JAPAN as No.1」とは、経済的な豊かさだけを競う国ではありません。一人ひとりが幸福を実感し、互いを尊重し、未来への希望を持ち、挑戦する人を応援できる国です。

TBSグループは、エンタテインメントの力で人の心を動かすことができます。教育を通じて、人の可能性を広げることができます。世界へ挑戦することで、日本の価値を高めることができます。私は、その力を信じています。日本の未来を信じています。そして何より、ともに挑戦する仲間を信じています。

未来は、待つものではありません。未来は、誰かが与えてくれるものでもありません。未来は、人が創るものです。だから私は、人を信じます。仲間を信じます。日本を信じます。そして、人の心を動かす力を信じます。その信念を胸に、TBSグループはこれからも、世界へ向けて新しい価値を創造し続けます。

人からはじまる未来。
人を信じ、未来を創る。
ともに、「幸福な挑戦」を続けてまいります。

動画はこちら



TBSグループ入社式で、66人が挑戦した合唱後の最高の笑顔



株式会社TBSホールディングス代表取締役副社長
株式会社TBSテレビ代表取締役社長
龍宝 正峰

テレビのメディア価値を強め、さらにそれを拡張していく

国立競技場から世界に広がる波。それが「テレビの力」

2025年9月。国立競技場に地鳴りのような歓声が響き渡りました。

「東京2025世界陸上」、世界中から集まったトップクラスのアスリートの真剣勝負。その熱狂を一人でも多くの人に届けるために、私たちTBSグループは総力を挙げて取り組んできました。2023年の8月に前回大会がヨーロッパの古都ハンガリー・ブダペストで開催されました。陸上競技が最も盛んなヨーロッパで、3万人を超えるキャパシティのスタジアムが超満員。熱狂的な観客が選手を後押しする中、女子やり投げの北口選手が最終投擲で逆転の金メダルをとった瞬間から、この大会を超えるイベントにしようという強い思いが私たちの中に生まれました。

この世界陸上に向けて私たちが掲げた目標は、

① ９日間通じての国立競技場のフルスタジアムの実現
②「東京2025世界陸上」というイベントの社会現象化とコンテンツの最大活用
③ 視聴者・観客に圧倒的な満足感を届ける

という、単に放送を届けることだけではなく、私たちが起点になって社会現象を起こし、日本の元気を世界に発信することでした。

目標を立てたのはよいのですが、何と言っても国立競技場は、ブダペストの競技場のキャパシティを大きく上回る、7万人規模の大きな会場です。中継の制作を担うスポーツ局だけでなく、社内のさまざまなセクションから集まったメンバーは「このスタジアムを一杯にするにはどうしたらよいか」、そして「社会現象とするには何をすべきか」ということを2年間、毎週議論してきました。まず私たちは、この大会の機運醸成を担当し、デザインセンターを中心に「紫」を基調とした洗練されたキービジュアルを作成し、それをベースに、港区内の小学生と協力してキャラクター「りくワン」をつくり上げました。一方で、バラエティ番組や報道・情報の番組でも、多くの仲間たちがそれぞれの言葉で大会・競技の魅力を紹介してくれました。部門の垣根を越えた「チームTBS」が、多くの人気番組で陸上の魅力を発信し、視聴者の「見たい」という気持ちを醸成していくことで、国立競技場を「フルスタジアム」へと変える原動力となり、9日間で延べ62万人を動員することができたのです。選手がトラックを走る中、満員の客席が揺れ、ウエーブでアスリートに声援を送る。そして、アスリートがその声援にこたえて限界を超えたパフォーマンスを披露する。最高の盛り上がりがスタジアムを埋め尽くします。さらに、JNNネットワークの仲間を通じて、放送でも全国でのべ8,000万人近くもの人が世界陸上を視聴しました。まさに、「テレビの力で日本中の視聴者の心を動かす」ことが実現した瞬間でした。

スタジアムで感じた震えるような興奮、そして放送を通じて日本中に伝播したあの熱量。私たちの、テレビの力が大きく貢献したことは間違いありません。その瞬間、私は確信しました。「テレビには、まだこれほどまでに人を熱狂させ、社会を動かす力がある」ということを。このテレビのメディア価値を信じ、さらにそれを拡張していくことで、もっと社会に貢献できるということを。そして、強い思いをもって、このビジネスを推進していこうという気持ちを新たにしました。

→P33

LTV4-59戦略の成果とTimeless Value的発想の浸透「放送」で火をつけ、「多角化」で稼ぐ

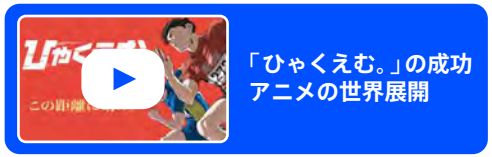
私たちTBSホールディングスが「VISION2030」を発表し、その第2フェイズとして作成した「中期経営計画2026」も今年度が最終年度となりました。この中期経営計画を達成するために努力をする中で、やはり私たちはコンテンツを中心に置いて発展していくグループなのだということがはっきりわかりました。グループ内では、テレビ放送以外の部門でも挑戦を続けており、特に、ライフスタイル部門の拡大は目覚ましいものがありました。新しいビジネスを構築し、それを拡げていく。VISION2030の考え方がグループの中で浸透したことは言うまでもありません。そして、その教育や流通などの事業拡大にも、私たちが作り出す映像やイベントなどのコンテンツの力で、貢献することができることを実感しました。

そのためには、放送で評価されるコンテンツを充実させること、すなわち「テレビを強くする」ことがスタートになります。一昨年から私たちは、LTV4-59という、4歳から59歳をターゲットにした視聴率を上げていくことを目標にしました。これからの日本を支えていく世代の皆さまに評価してもらって、その上の世代の皆さまの評価につなげていくという戦略で、2025年度ではこのターゲットの視聴率が関東の放送局の中で唯一アップしています。さらには、そのターゲットも含む個人全体の視聴率も増やすことに成功しています。



LTV4-59の視聴率を獲得し、それを拡げていく戦略が徐々に結実し始めていると言えると思っています。このように、まずは、「テレビを強くする」ことを目標に掲げたのは、それが私たちが先輩から引き継いだコンテンツづくりのもとになるものだからです。

ただしこれからは、そのコンテンツが放送という枠の中にとどまるだけでは意味がありません。「東京2025世界陸上」の盛り上がりをそのまま引き継ぎ、アニメ映画「ひゃくえむ。」では、陸上選手の奥深い心の悩みや思いを細やかに描いた映画をつくることができました。世界陸上を楽しんでいただいた多くの陸上ファンに、今度はアニメ映画という手法で新しいコンテンツを届け、スマッシュヒットを飛ばすことができました。また、ドラマ「じゃあ、あんたが作ってみろよ」は、放送でも盛り上がりを見せましたが、それ以上にTVerでの再生数で記録的な数字をたたき出し、TBS歴代最高記録を塗り替えました。もはや「放送か配信か」という二者択一は過去のものです。「放送で話題をつくり、配信でその熱を増幅させ、世界中へ届ける」。このデジタル戦略が、若年層を含む幅広い層へのリーチを可能にしました。多くの皆さまに評価をいただいている日曜劇場は、2025年度も「ザ・ロイヤルファミリー」や「リブート」などのヒット作品を連発しました。その上で、「東京MER～南海ミッション」「ラストマン」など、日曜9時の放送枠から映画に展開を拡げる作品も大成功を収めました。



一つの良質なIP（知的財産）が、テレビ画面を飛び出し、スクリーンへ、そしてリアルな体験へと広がっていく。この「作品の多角化」こそが、放送外収入を支える強固な柱となっています。改めて今、自らを「放送局」という枠組みから解き放ち、コンテンツの価値を全方位に拡張する「総合コンテンツ・グループ」への進化をさらに推し進めていかないといけないと思っています。毎日のテレビ番組の放送だけでなく、マルチに展開するコンテンツへの拡張についてすべての番組の制作者が意識するようになり、その成果はさらに次のチャンスを導くようになってきています。私たちが目指す、Timeless Valueの考え方は、放送の時間軸や国境という枠組みを超えて、大きく展開していくものになりつつあります。

グローバルへの挑戦

そして、このようなコンテンツ制作の先にあるのはグローバルへの挑戦です。ハリウッドや韓国の制作会社との提携を発表して、私たちのコンテンツの海外展開のパートナーをもっと広げていこうという取り組みを強化しています。海外に向けて、オリジナルのコンテンツを新しくつくっていこうという挑戦です。私たちが最も得意としているのは、ドラマや映画の制作ですが、それだけではありません。

グローバルで最も強い日本のコンテンツはアニメです。アニメの放送枠を増やし、海外に通用する新しいIPをつくるという挑戦を、これか

ら本格的に進めていきます。

一方で、これまで私たちがつくってきたコンテンツをもっとグローバルに展開していこうという取り組みも強化しています。すでに、「SASUKE」や「風雲!たけし城」などのバラエティをフォーマット化して全世界に展開していますが、それをさらに拡大していきたいと考えています。「KASSO」というスケートボードを使った新しいコンテンツでは、「SASUKE」に続く新しいコンテンツとして、映像での展開だけでなく、イベントや商品展開でグローバルに挑戦しようという取り組みも始めています。また、配信ではセールスも海外商流に挑戦しており、年々規模を拡大しています。TBSは欧州の放送局が中心となって構成している、テレビ・ラジオ広告に関する国際業界団体「EGTA」に、アジアで唯一、2010年代から加入しています。これにより、テレビ業界の発展を目的とした知識・情報の交換、業界の調査や分析などが可能となっているほか、配信広告だからできる欧州の広告会社との取引を拡げています。

これらの挑戦を支える、社会からの信頼

私たちのチャレンジはまだまだこれからもっと広がっていきます。ただ、そのチャレンジをするためには、そもそもの私たちの原点を、さらに強くしていく必要があります。その私たちの原点は、70年以上にわたり築き上げてきた報道機関としての「信頼」です。フェイクニュースが氾濫する時代だからこそ、私たちTBS報道が発信する情報の正確性は、社会の灯台でなければなりません。誠実に、そして真摯に社会情勢と向き合い、国民の皆さまが必要とする情報を送り届けること。これが私たちの信頼のベースとなる姿勢です。この「信頼」という資産があるからこそ、私たちはエンタテインメントの世界でも大胆に挑戦できるということを忘れてはいません。

私たちは、この「信頼」を届けるサービスとして、「TBS NEWS DIG」「TBS CROSS DIG with Bloomberg」というニュースサイトを始めました。これまでの放送を通じて情報を届けるという手法だけでなく、一刻も早く、ユーザーに正確なニュースを届けるために、報道の手法においても新たな挑戦を続けています。

相互リスペクトが創る未来

但し、これらの挑戦を進めていくのは「人間」です。TBSグループで働くメンバーであり、それを支えてくれる社外の仲間たちの力によるものです。

私は大学時代、ボート部に所属していました。究極の団体競技とも言われるこの競技は、4人ないし8人の漕ぎ手が、気持ちを一つにして、一糸乱れぬテンポで漕がないとスピードが出ないという競技です。私は、その競技を通じて「一艇ありて一人なし」という言葉を魂に刻みました。8人の漕ぎ手の中に、たった一人、身勝手なリズムで漕ぐ者がいれば、ボートは瞬時に失速します。全員が同じ目標を見つめ、仲間のオールが水を切る音に耳を澄ませ、リズムを合わせる。その時初めて、艇は驚くべき速さで加速します。

TBSグループも、まさに一艇のボートです。コンテンツを制作するクリエイター、コンテンツ戦略、技術、営業、番組宣伝、そしてスパークル・グロウディア・アクトというコンテンツ制作を支えるグループの仲間たち。さらには、バックヤード部門で活躍しているメンバーやライフスタイルの仲間も加え、このグループのメンバーは誰が主役というわけでもありません。互いの専門性を深くリスペクトし、同じ気持ちでオールを漕ぐことを、何よりも大事にしてもらいたいと思っています。昨今のガバナンスや人権意識の課題を乗り越える唯一の道も、この「相互リスペクト」にあります。すべての仲間がお互いをリスペクトし、誰もが笑顔で「最高の”時”」を追求できる、日本一クリエイティブな職場をつくることが、私の最大の使命です。

最後に。2026年度、TBSグループは世界中の人々に「最高の”時”」を届け、明日の世界をつくる企業として、日本のエンタテインメントを引っ張っていきます。

ステークホルダーの皆さま。

私たちのボートは今、かつてない速度で加速しています。まずは一歩前に出ること。歩を進めることで、見える景色は変わってきます。私たちは挑戦を続け、より良い社会をつくることに貢献していきます。この挑戦の先に待つ景色を、ぜひ共に分かち合ってください。



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。

ライフスタイル（8社）

雑貨小売、ビューティ＆ウェルネス、
知育・教育　など

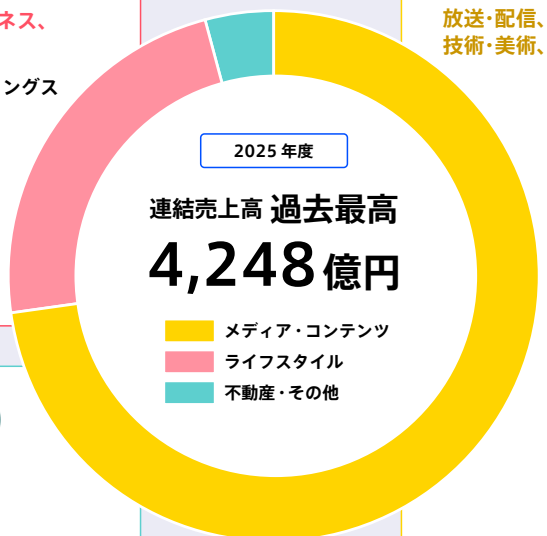
㈱スタイリングライフ・ホールディングス
㈱CPコスメティクス
㈱ビコーズ
㈱やる気スイッチグループ
ホールディングス　他4社

営業利益 **28**億円

不動産・その他（6社）

㈱TBSテレビ
㈱TBS企画
㈱緑山スタジオ・シティ
赤坂熱供給㈱
㈱TBSサンワーク
㈱TBSヘクサ

営業利益 **72**億円



メディア・コンテンツ（19社）

放送・配信、コンテンツ制作、興行・催事、
技術・美術、海外ビジネス　など

㈱TBSテレビ
㈱TBSラジオ
㈱BS-TBS
㈱TBSスパークル
㈱TBSグロウディア
㈱TBSアクト
㈱CS-TBS
㈱日音
㈱TBSメディア総合研究所
TCエンタテインメント㈱
㈱Seven Arcs
㈱マンガボックス
㈱THE SEVEN
㈱WACUL
㈱100
TOKYO BROADCASTING SYSTEM INTERNATIONAL, INC.
Bellon Entertainment Inc.
THE SEVEN US, INC.
TOKYO BROADCASTING SYSTEM KOREA, INC.

営業利益 **146**億円

LTV4-59 視聴率
2025年度（4～59歳）

以下の時間帯で昨年を
上回る視聴率を獲得

ゴールデン 3.9%
プライム 3.7%
全日 1.9%

2025/3/31～2026/3/29
週次ベース
ビデオリサーチ調べ：関東地区

配信事業
2025年度実績前年比

配信広告収入は、
TVerを中心にドラマ・バラエティの
配信回数が好調

配信広告収入
+18.8%
有料配信収入
▲16.8%

スタイリングライフグループ
2025年度実績

売上高 696億円
営業利益 43億円

営業利益は4年連続
過去最高益を更新

やる気スイッチグループ
2025年度実績

売上収益 260億円
営業利益 23億円
（国際会計基準適用）

教室数および生徒数の増加により増収

TBSグループが運営する不動産

TBS放送センター / 赤坂Bizタワー /
赤坂ザ レジデンス /
TBS赤坂ACTシアター /
THE HEXAGON/
緑山スタジオ・シティ 他

赤坂二・六丁目地区開発計画

2024年3月　新築工事開始
2025年4月　ヒルトンが運営するホテル
「キャノピーbyヒルトン東京赤坂」の
開業が正式決定
2028年度竣工に向け概ね順調に進行中

TBSグループ全従業員数

8,518名　（2026/3/31現在）

※個々のコンテンツについては「TBS OFFICIAL BOOK」をご覧ください。
https://www.tbsholdings.co.jp/about/officialbook.html

TBS 6つのマテリアリティ（重要課題）

TBSグループは2024年、「TBSグループ 中期経営計画2026」の策定に合わせ、取り組むべきマテリアリティ（重要課題）について各施策を見直しました。
コンテンツIPのTimeless Valueの追求・提供のため、「戦略・サステナビリティ・ガバナンス」にまたがるマテリアリティを前提として事業を遂行し、「TBSグループ VISION2030」の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・コンテンツを生みだす

- 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”の育成に向けた、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、産学連携等を通じて、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（CO_2排出量2022年比50％減）
- 基幹6社＋SLHでScope3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「命を守るための情報」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ホールディングス常勤役員会で検討
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にあたり施策を見直し TBSホールディングス取締役会で承認

TBS グループ価値創造モデル

ブランドプロミス　最高の”時”で、明日（あす）の世界をつくる。

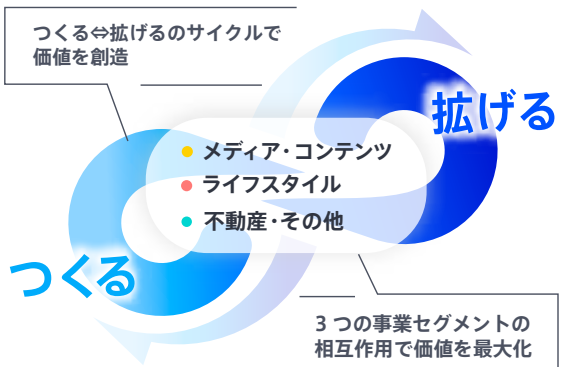
インプット

- 「つくる」人材 「拡げる」人材
- 蓄積された 無数の IP
- 最新の 制作技術と設備
- グローバルな パートナーシップ
- 安定した財務基盤

事業モデル

幸福な挑戦

つくる⇔拡げるのサイクルで価値を創造



3 つの事業セグメントの相互作用で価値を最大化

マテリアリティ

- 世界に愛されるオリジナル・コンテンツを生みだす
- 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
- 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

アウトプット

最高の”時”

メディア・コンテンツ

心揺さぶる
社会を動かす起点となる
ニュース、ドラマ、アニメ、
映画、イベント など

ライフスタイル

自分らしさ、心地よさにつながる
商品とサービス
一人ひとりを輝かせるための
教育

不動産・その他

進化を続けるまち

営業利益		
	26年度目標	230 億円
	30年度目標	385 億円

アウトカム

明日（あす）の世界

ウェルビーイングに溢れた社会

一人ひとりが幸福を実感し、
互いを尊重し、
未来への希望を持ち、
挑戦する人を応援できる社会

企業価値向上



中期経営計画を上方修正

営業利益・営業利益率・ROIC目標を１年前倒しで達成

当初計画	2024年度	2025年度	2026年度
売上	4,000	4,250	4,500
営業利益	165	215	240
営業利益率	4.13%	5.06%	5.33%
ROIC	2.8%	3.2%	3.3%

単位：億円

実績	2024年度	2025年度
売上	4,067	4,248
営業利益	194	247
営業利益率	4.79%	5.83%
ROIC	3.1%	3.8%

Updated
P18

投資有価証券の売却・株主還元の目標を１年前倒しで達成



2. 投資有価証券の売却実績

934 億円

5. 株主還元の実績

542 億円

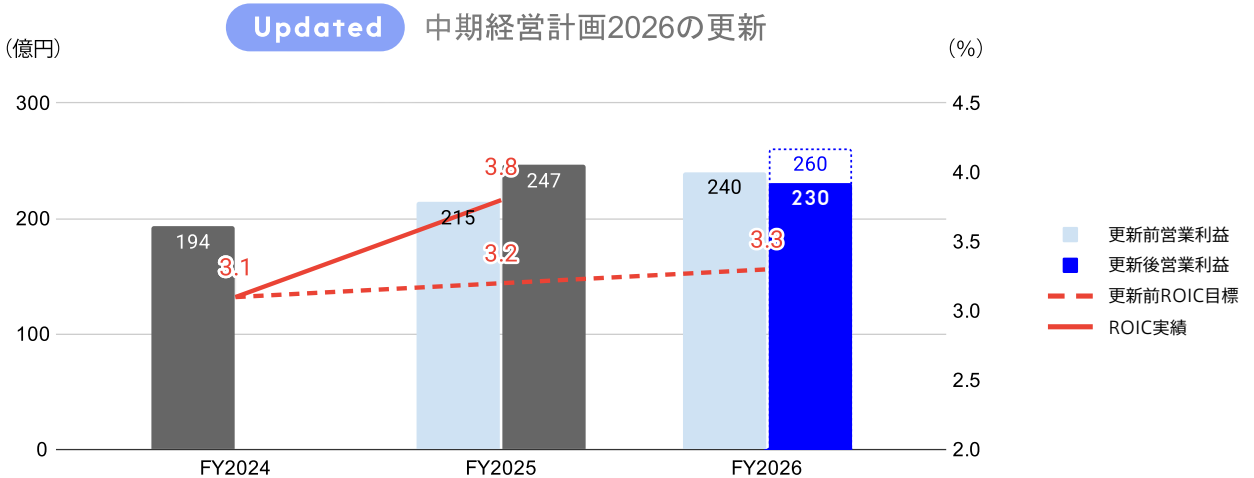
（配当 204 億円、自己株式取得 338 億円）

※数値は2024年度・2025年度の合算値

Updated
P20

企業価値向上に向けて資本効率と成長戦略投資を最適化





中期経営計画2026の前倒し達成とさらなる成長に向けたアップデートについて

「TBSグループVISION2030」の第2フェイズである「TBSグループ中期経営計画2026」は、成長戦略の推進による営業キャッシュ・フロー拡大の連鎖こそが、中長期的な企業価値の向上、ステークホルダーの皆さまへのさらなる利益還元、そして適正な株価につながるという考えのもと、策定しました。その「中計2026」の最終年度の損益目標として、連結売上高4,500億円、連結営業利益240億円を掲げていましたが、2年目の2025年度、TBSグループで働く方々をはじめとするステークホルダーの皆さまのおかげで、営業利益247億円と最終年度の営業利益目標を1年前倒しで達成することができました。

2025年11月、営業利益の業績予想を240億円へ上方修正した時点から、2026年度、中計2026のアップデートをするか、それとも新中計を走らせるか議論を開始した中で、私たちが最も重視したことは、資本効率を意識した経営を推進するため、中計2026から導入したKPI、「ROIC（投下資本利益率）」です。次期中期経営計画では、事業単位の収益性管理というROICの基本に従って、セグメントの見直しを行う必要があるものの、残念ながら、1年前倒しで開示するには検討が不十分という結論に達し、アップデートを選択しました。但し、後ほど詳細を説明するとおり、「中計2026アップデート」において、次期中期経営計画のアクションのうち、先行できるものは先行する、ということが資本市場に対する私たちの意志です。

ROIC導入に向けふたつの改革を推進中

ROICに関して、2025年度は3.8%と、2030年度の5%に向けて順調に進捗しています。TBSテレビの好調な広告収入に牽引された営業利益の伸長が主な要因です。また、「赤坂二・六丁目再開発計画」に関する建設費の支払いタイミングの適正化をはじめ、投下資本の精査も寄与する一方、成長戦略投資が想定と若干、乖離していることもプラスに働きました。その分、2026年度は成長戦略投資を最優先するため、ROICの予想は2025年度並みと予想しています。

そして、次期中期経営計画を見据えた「中計2026アップデート」では、主に2つの方針を念頭に置きました。

第一に、従来の中計は、損益計算書関連の指標が中心でしたが、ROIC経営を推進するため、バランスシートの複合的な改革を目標とします。

まず運用サイドである資産に関してです。流動資産は事業別に運転資本回転率を分析し、改善を試みます。固定資産は「選択と集中」によりポートフォリオを入れ替えていくことで、成長を加速させる計画です。

他方、次期中期経営計画に向けたこのアップデートをバランスシートの右側、即ち、調達サイドの改善に着手するフェイズと位置付けました。

セグメントごとのROICに対し、適切なWACC（加重平均資本コスト）を設定しますので、必要に応じ、負債調達の積極活用へと転換します。純資産、中でも自己資本については、政策保有株式の時価上昇等の現状をしっかりと認識した上で、規律ある資本コントロールを果たすことが最大の目標と捉えています。

二つ目は、ROIC経営のセグメントごとの解像度を上げることです。

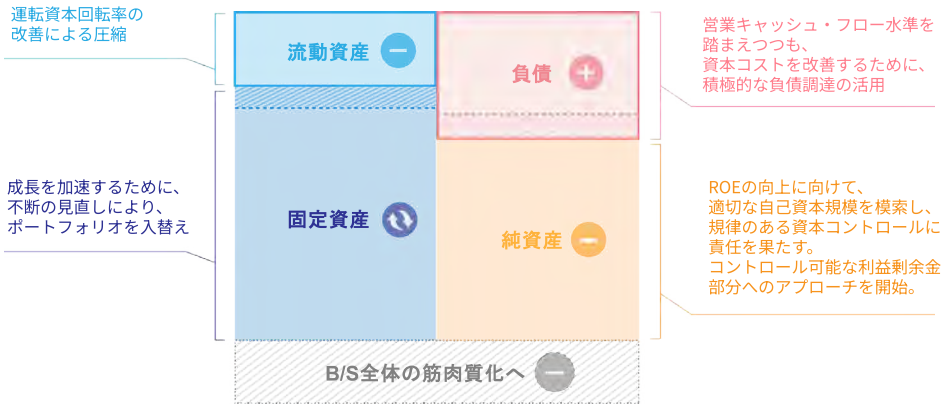
前述しているとおり、次期中期経営計画で、セグメント別のROICとWACC、そしてROICスプレッドを開示することにより、2030年度の全体目標である「ROIC5%達成」に向けた道筋を明確化します。

その一環として、2026年4月1日付けで、TBSテレビ保有のTBS放送センターをTBSホールディングスへ移管しました。

従来、大部分がメディア・コンテンツ事業セグメントの資産であった放送センターを、移管に伴って不動産・その他事業セグメントの投下資本として管理します。メディア・コンテンツ事業セグメントは適切な賃料を負担した状況で、不動産・その他事業セグメントは投下資本に見合うよう、それぞれ収益目標を設定することで、セグメントごとの目標管理の明確化につながる訳です。



バランスシートの複合的な改革



セグメントごとのROICスプレッド開示に向けて



キャピタル・アロケーションの更新

以上の方針のもと、2027年度から始まる次期中期経営計画を念頭に置いて、キャピタル・アロケーションを更新しました。まずキャッシュ・イン側の負債調達は、「赤坂二・六丁目地区開発計画」を含む新たなセグメントのWACCにレバレッジをかけるため、440億円から840億円へ拡大します。投資有価証券の売却は、成長戦略投資への再配分および株主還元への充当に適切なアロケーションをすべく、ミニマムコミットを1,100億円から1,350億円に引き上げました。営業キャッシュ・フローについては、投資有価証券の売却規模拡大に伴う税負担の増加、さらに、収入の多様化を目指すLTV展開に伴う支出先行という新たな商流が響き、計画を下方修正しました。但し、成長投資のリターン、EBITDA200億円はキープできる見込みです。一方、キャッシュ配分側、最優先すべき成長戦略投資は1,600億円のままながら、コンテンツIPの企画・制作力の強化、EDGE戦略の推進等に資する案件がある場合、さらなる投資を実行し、連動して投資有価証券の売却による資金調達も拡大する可能性があると考えています。そして、今回から新たに放送高度化に資する大型の設備投資に対する150億円を新規に割り当てました。

Updated

キャッシュ・イン

1 次期中計からのセグメント別ROIC経営を見据え、WACCを適切に管理するために、**セグメント毎の投下資本の見直しに着手。**
赤坂二・六丁目地区開発計画における資金調達を全面的に見直し、**負債調達を440億円から、840億円に拡大。**

2 2年間及び決算発表時点までの売却実績を踏まえ、中計2026期間中の**売却規模を更に拡大し、1,350億円へ。**
引き続き、**成長投資の進捗によって機動的に対応。**

3 足元の好調な業績や成長投資リターンによる営業キャッシュ・フロー拡大に取り組むも、政策保有株式の売却増による税負担増や、売上規模拡大に伴う一時的な運転資本の増加等により、計画を下方修正し、610億円へ



キャッシュ配分

4 **コンテンツIPの獲得・拡大に向けた投資**
(株)SAND B設立
(株)ケイコンテンツ子会社化
(株)WACUL子会社化
グローバルビジネス元年の推進
Legendary Entertainmentへの出資
CJ ENM Co., Ltd 及び U-NEXTと合弁会社設立
ライフスタイル事業の拡大
(株)スタイリングライフ・ホールディングス
完全子会社化
EduTainmentの事業開発／拡大 等
合計**714億円**の成長投資を実施済み

5 企業価値の向上を通じた株主還元に積極的に取り組み、2025年度は中計2026の計画の一部を前倒しで達成したことも踏まえ、**還元規模を拡大し、3年間総額で1,050億円へ。**

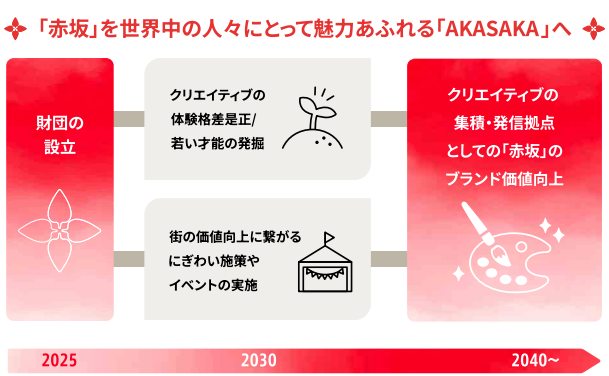
株主還元は、中計2026当初の600億円から1,050億円規模まで増やしました。具体的には、2025年度の期末配当を38円から49円に上方修正し、さらに2026年度は16円増配の年間配当100円とした上で、2026年度中に360億円の自己株式を取得する予定です。中計2026の目標利益を前倒しで達成したこと、現預金が想定よりも積み上がっていること、コンテンツIP等への成長戦略投資は「初期ROIC」が低いこと等を勘案し、積極的な還元を決定しましたが、これが次期中期経営計画に向けた「先行アクション」です。

中長期的には、成長戦略投資を通じた将来の超過収益力から営業キャッシュ・フロー拡大の連鎖を生み出し、企業価値とステークホルダーの皆さまへの利益還元の向上を目指すことが大前提ながら、次期中期経営計画では、バランスシート等の現況を捉えますと、少し異なる視点を持たなければなりません。つまり、成長戦略に伴う利益創出に必要な資本を見極めた上で、「規律ある資本コントロール」により、あるべき自己資本水準の再定義を図る、そのような利益還元の方針を模索してまいります。

しかしながら、8月6日の第1四半期決算において、中東情勢はじめ、不透明な世界経済を受けた広告市況の軟化を鑑み、2026年度の営業利益の予想を260億円から一旦、230億円に引き下げました。このような状況下においても、今後、新たな収益源の模索や精緻な費用コントロール等を推進することで利益確保に努めると共に、より一層、投下資本の精査を行うことによって、目標とするROICを達成すべく努めてまいります。

赤坂エンタテインメント・シティ計画の中核たる財団の設立について

赤坂を、最高の"時"を体験できるエンタテインメントとクリエイティブの集積地、発信地にする「赤坂エンタテインメント・シティ計画」の一つの核とするべく、「一般財団法人赤坂クリエイティブ財団」を設立しました。理事には、赤坂に縁のある企業の皆さま、評議員は、芸者として初めて「旭日双光章」を受章されている赤坂育子姐さん、東京藝術大学理事の國谷裕子さん、東京大学公共政策大学院教授の鈴木寛さんをお迎えし、2025年10月から理事会を開催、どのような活動がクリエイティブの発展につながるのか、議論を進めています。今年の1月に財団の公式ホームページを開設し、2025年度の助成事業の公募を行いました。その中から、選考委員会の審査により採択された4件を実施し、赤坂を伝統と未来が融合するクリエイティブなプラットフォームへ築き上げる着実な一歩となっています。2026年度の助成事業も、既に公募を開始しており、その他の活動状況も随時、ホームページに公表していきます。



買収提案への対応方針について

私たちが保持する事前警告型の「買収提案への対応方針」について、5月14日に1年間更新することを開示しました。認定放送持株会社であるTBSホールディングスは、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、一定の独立性が必須であると考え、「対応方針」を保持していますが、あらゆる支配株式の取得行為に対して、否定的な見解を有するものではありません。但し、資本市場において濫用的なアクティビズムへの対応が最重要課題として認識されているように、短期的な利益追求を目的とし、コンテンツグループへの成長戦略を妨げ企業価値を毀損しかねない大規模買付行為には対抗しなければならず、現時点では「対応方針」を保持することが必要かつ相当な手段であると結論付けました。なお、コーポレートガバナンス・コードの指針に従い、公正性を高め、客観性を担保すべく、企業価値評価特別委員会の構成を社外役員のみに変更しています。

当然、買収提案への対応方針を永続的に保持することは想定しておらず、「中計2026アップデート」および次期中期経営計画によって、企業価値および株価の向上を果たすことが、ステークホルダーの皆さまの利益の最大化につながり、かつ濫用的なアクティビズムへの最善の対応策になると考えています。今後も取締役会等で引き続き、慎重に検討を重ね、不要との判断に至ったタイミングで、速やかに対応する考えです。



次期中期経営計画は、私たちが資本市場から指摘されている課題の解決に向けたターニングポイントとなるべく、現在、策定しています。VISION2030、そしてその先のTBSグループがあるべき姿を指し示すことで、株主の皆さまのみならず、すべてのステークホルダーの皆さまに一層、私たちがなりたい姿を理解いただき、適正な評価として株価に反映させることを目指してまいります。



成長戦略

CGOメッセージ
グローバル戦略
新規IP戦略
エデュテインメント戦略

世界に愛される
オリジナル・コンテンツ
を生みだす

世界で注目されるエンタテインメントグループに



成長戦略本格始動　大きく羽ばたく準備整う

成長戦略分野ではコンテンツIPにレバレッジを掛け、EDGEの成長を加速させるため、成長投資に積極的に取り組んでいます。具体的な成長戦略のトピックスは「グローバル」「IP」「エデュテインメント」です。

TBSは2024年に「グローバルビジネス元年」を宣言して以降、海外展開を加速させ、着々と成果が出始めています。世界向けコンテンツ戦略会社のTHE SEVENでは、2026年度から続々と大型の作品をローンチしラインナップを拡充することで、2026年度の売上高は63億円、2027年度は81億円を予想しており、4月にはウォルト・ディズニー・ジャパンと共同開発契約を締結しました。ディズニーが、日本の制作会社と長期的かつ継続的なコンテンツ開発契約を結ぶのは今回が初めてです。TBSは日本から、世界中を魅了する革新的なコンテンツを生み出し続けていきます。

また、2025年10月、北米にTHE SEVEN USを新設し、ネットワークの拡充や投資機会を模索する基盤を構築しました。そしてこのTHE SEVEN USを軸に、全世界向けコンテンツ開発を推進しています。

北米では、ハリウッドの最高峰の映画製作会社、Legendary Entertainmentに約240億円を投資、日本IPの映像企画・開発に関する戦略的パートナーシップを1月に締結しました。Legendaryは「DUNE/デューン 砂の惑星」「マインクラフト」「ゴジラ」をはじめとしたモンスターヴァースシリーズなど、国際的な人気を誇る作品を数多く生み出してきただけでなく、「名探偵ピカチュウ」や「ストリートファイター」を手がけるなど、日本のIPや文化に対しても深いリスペクトを持ち、それを世界中の人が楽しめるエンタメに広げる力を持っています。映画部門の累計世界興行収入は210億ドルを超え、これまで27作品が全米初登場1位を獲得。アカデミー賞、エミー賞、ゴールデングローブ賞といった主要アワードを席巻する、世界でもトップクラスの製作スタジオです。現在、LegendaryとTBS・THE SEVENとは企画開発会議を積極的に行い、具体的なIPの議論が熱を帯びています。本格的にハリウッドに挑戦するTBSにとって、非常に心強い、強力なパートナーになりますので、一刻も早く一緒に世界のヒットコンテンツをつくり、そのコンテンツにさらなる投資をしていきたいと考えています。

一方アジアでは、TBS、韓国トップエンタメ企業CJ ENM、U-NEXTホールディングスの3社で、合弁会社StudioMonowaを設立しました。CJ ENMはグローバルヒット作品をつくり続けるスタジオドラゴンやCJスタジオズを抱えていますが、この事業の目的は制作だけではなく、制作から二次展開までを一貫して担う、「総合IPビジネス」への転換です。

TBSの企画・演出力、CJ ENMの世界基準の制作ノウハウ、U-NEXTのプラットフォーム知見を融合し、生み出したコンテンツIPから息長く

持続的に収益を得られるモデルを確立し、アジア発のグローバルヒットを目指します。欧州では、「SASUKE」の国際展開に向け、昨年10月に世界最大規模の制作会社グループBanijay Entertainmentと協業を開始しました。さらに海外でのイベントでは、米・カリフォルニア州で3月に「KASSO FEST SKATE&SOUND」を2日間開催し、アパレル展開など商品化にも注力しています。

次に、アニメ・キャラクター・IPのジャンルでは、昨年立ち上げたSAND Bを中心にIPなどの創出に注力しています。SAND Bは総額300億円の投資枠を活用し、将来性のあるIPの発掘と育成を推進、NHK「おかあさんといっしょ」で放送されるアニメIP「こんなこいるかな」に出資したほか、次世代型スタジオ、ゼノトゥーンを仲間に迎えました。ゼノトゥーンは、SNS総フォロワー数630万人を超える安田現象氏の3Dアニメスタジオを擁し、最新技術とマーケティング力を強みとしており、海外で人気のIPを多数保持しています。アニメ事業を加速し、新規IPの発掘・育成に加え、メガIP獲得も目指します。

エデュテインメント事業では「映像とAI」を軸としたサービス開発を加速させます。文部科学省の実証事業に採択された「AI for School」では、ニュース素材を活用した信頼性の高い学習環境を提供。NTTと共同で取り組む「e6 project」ではオリジナルIPを展開し、「AIテーマパーク」の事業化も視野に、デジタルとフィジカルの新たな学びを創出します。

TBSはこのようにあらゆるIPを創出し、グローバルに大きく飛躍する準備が整いました。サッカーの「サムライブルー」が海外に揉まれて強くなったように、TBSも海外企業と協業し、世界で注目される、強いエンタテインメントグループに進化してまいります。

SPECIAL INTERVIEW

TBS × LEGENDARY



Legendary Entertainment本社（米・ロサンゼルス）にて


レジェンダリー訪問
秘密の部屋公開・対談

「TBSは唯一無二のユニークな企業」

中谷　パートナーシップの相手としてTBSを選んでくださった理由は何ですか。

グロード　日本市場へさらに深く参入する方法を考えていた時に求めていたのは、日本のエンタメ業界に深くルーツを持ち、広く尊敬されていること、そして特定の相手に縛られず私たちが柔軟に動けることでした。そして何より私たちが一番重視したのは、Legendaryが大切にしているのと同じように、IPをリスペクトし、その権利と制作過程を尊重してくれるパートナーである、という点でした。最初の話し合いの席で、TBSこそがそれらの条件をすべて満たす唯一無二のユニークな企業だと気づいたのです。

中谷　最初に休暇で日本に滞在していたジョシュさんにお会いしてEDGE戦略についてお話しした際、あなたは「TBSには多くのクリエイターがいて、高いクリエイティブ能力がある」と評価してくださり、「本当に世界に行きたいのか？」と聞かれました。

グロード　はい。私たちはTBS、そしてTHE SEVENの皆さんと一緒に仕事ができることに本当にワクワクしています。TBSには「今際の国のアリス」のような素晴らしい作品群があります。これらの世界を一緒に掘り下げ、世界に拡張していけることを楽しみにしています。私はこのパートナーシップを本当に誇らしく思っています。日本で最も面白いIPを生み出している第一線のクリエイターの方々が「TBSと組んでいるLegendaryなら信頼できるパートナーだ」と、私たちのことを見てくれているからです。

ところで逆に、皆さんがLegendaryに惹かれた理由は何ですか。

中谷　私たちはアメリカ、そしてグローバルで組めるパートナーを探していました。TBS内で約半年をかけてさまざまな可能性を検討し、その中でLegendaryが圧倒的に素晴らしいと確信したのです。Legendaryは、もちろん、素晴らしい企画力や、IP、ハリウッドの信頼、すべてを持ち合わせている上に、日本IPを愛し、日本IPをヒットに導く戦略性が極めて素晴らしい。それが、私たちが最も高く評価したキーポイントでした。このような素晴らしいパートナーとであれば、私たちのクリエイティビティがさらに生き生きと発揮され、共に素晴らしいものを創り上げていけると強く感じました。現在、実務のワーキングチームが活発に議論を重ねていますが、その中でさま

ざまな日本のIPについて真剣に向き合ってくださっていることに、心から感謝しています。

「文化の翻訳者」の重要性

中谷　ジョシュさんは日本のIPのどこにそれほどの可能性を感じ、興味を持ってくださっているのでしょうか。

グロード　素晴らしい質問ですね。私たちは、ストーリーの「背景にあるもの」に注目しています。世界中には多種多様な漫画、アニメ、映画、テレビ番組、本が存在します。しかし、そのストーリーの裏側に深く踏み込み、そこに込められた「感情（エモーション）」を理解した時こそ、私たちは最も興奮するのです。「普遍的なテーマ」が存在するからです。

日本の膨大なIPとクリエイティブ経済が持つエネルギーを見渡すと、そこには非常に深く豊かなストーリー・テリングの伝統があります。だからこそ、日本の作品は世界中で人々の共感を呼ぶのだと



思います。

中谷　私たちのことを「文化の翻訳者」と表現してくださっていますが、「文化の翻訳者」の大切さ、重要性とは何でしょう。

グロード　文化的な接点における翻訳者であるということは、実は極めて繊細で難しい役割なのです。私たちは常に「IPのクリエイター」を最大限にリスペクトしなければなりません。作品の本質を損なうことなく世界中で通用する作品にするために「どこまで変更を加えるべきか」のバランス調整は非常にデリケートです。私たちはやはり「アウトサイダー」ですから、その文化の境界線を越えるために必要な要素を翻訳し、商業的かつクリエイティブな視点の両方から私たちに伝えてくれるTBSの能力は、このパートナーシップにおいて絶対に不可欠で重要な要素なのです。

私たちは、その作品を生み出したクリエイターこそが、私たちが逆立ちしても敵わないほど作品のことを深く知っているという前提に立っています。だからこそ、私たちはクリエイターの皆さんを私たちのオフィスにお招きし、時には一緒に寝食を忘れるほど親密かつ密接な距離感でプロジェクトに取り組みます。それによって素晴らしい結果を生み出せるからです。そこにTBSが加わってくださったことで、私たちとクリエイターの間の「架け橋」となってくれる心強い仲間を得ました。IPをどのように表現すべきか、世界へ持っていくために「越えてよい境界線」と「守るべき一線」はどこかという相互理解を、TBSが示してくれます。

TBSの皆さんに入っていただき、映画の表面的なビジュアルだけでなく、その「背景にあるストーリー」を深く理解してもらう。その上で、日本のIPをベースに私たちがハリウッドでつくった映画を、



TBSの力を借りて日本の観客の心に深く響くような形で再び日本へと「文化的に翻訳」していく。そう考えると、非常にクールで美しい循環の例だと思いませんか。

中谷　TBSグループのクリエイターたちも、Legendaryと組めることにとてもワクワクしています。私たちがグローバルレベルへと進化し、世界的なヒットを生み出すにはどうすれば良いと思いますか。

グロード　最適なクリエイターを見つけること、そして彼らが創り出したものを深く読み込み、世界共通の普遍的なテーマを見つけ出すことです。その上で、その素材をより広い世界の人々に伝わるストーリーへと「翻訳」していくのです。言うのは簡単でも、実践するのはとてつもなく難しいことですが。例えば「DUNE/デューン 砂の惑星」における感情の拠り所は何かと言えば、愛し合いながらも結ばれることのかなわない少年と少女の物語です。どこか「ロミオとジュリエット」に似ていますよね。そうした本質を見つけ出し、キャラクターが誰であり、彼らがどんな旅をするのかを深く理解す

ること。それこそが、世界中で愛される映画を創り出すことを可能にするのです。

中谷　Legendaryは「DUNE/デューン 砂の惑星」や「マインクラフト」そして「ゴジラ」など、数多くの世界的大ヒット作を世に送り出しています。世界的ヒットには、どのような要素が必要だとお考えですか。

グロード　もし完璧な方程式（レシピ）があるなら、私たちはいつもそれを実践していますよ。残念ながらそんな完璧なレシピはありませんが、すべては「ストーリー」から始まります。人々が心から感情移入できるキャラクターがいて、そのキャラクターたちの行動の動機がしっかり理解できれば、映画はその設定の中で彼らのストーリーを雄弁に語り始めてくれます。



We are all in!

中谷　いよいよ今年10月には、Legendary企画・製作の「ストリートファイター／ザ・ムービー」が世界公開され、日本での映画プロモーションが本格的に始まります。

グロード　この映画には本当に興奮しています。これもまた普遍的なテーマを持っており、関係を修復しようと葛藤する二人の兄弟の物語です。日本が生んだ偉大なIPであり、世代を超えて愛されている素晴らしいゲームです。エキサイティングなビジュアルに満ちた魅力的な物語になります。

これは、新しいコンテンツをゼロから創ること以外での、TBSとLegendaryの素晴らしいタッグのケース・スタディになると考えています。

中谷　私たちのパートナーシップについて、将来的なビジョンや「共にこれを成し遂げたい」という目標はありますか。

グロード　共に取り組みたいのは、素晴らしいストーリーを生み出し、魅力的なキャラクターを構築している日本国内の「クリエイティブな才能」を発掘すること、そのストーリーを世界中の人々に届けるために、どのように一緒に伝えていくかを考えていくことです。それがアニメなのか映画なのかはまだわかりません。未知の才能を見つけ、素晴らしいストーリーを持つIPや、最高のWebコミックや漫画を発掘すること。それこそが私たちを興奮させるのです。

クリエイティブなプロセスにおいて「正しい答え」や「間違った答え」はありません。すべては表現と意見の対話であり、円卓を囲む全員の意見に価値があります。私たちはできるだけ多くの情報を集め、最もしっくりくる適切な答えを導き出したいのです。

TBSの皆さんは日本のIPの調達にとどまらず、私たちと共にグローバルフランチャイズを創り上げていくにあたって、どのような希望がありますか。



中谷　TBSとしては、日本やTBSグループのIPを一つでも多く世界的なヒットコンテンツとして世に送り出すため、企画開発に注力したいと考えています。また、グループ内には数多くの優秀なクリエイターがいます。今回、ジョシュさんのご厚意でLegendaryの撮影現場への研修を調整していただいていますが、私たちのクリエイターが実際の現場に参加させていただくことで、その制作クオリティを少しでも世界標準に近づけ、世界クラスへと成長していけるようにしたいと強く願っています。

グロード　素晴らしいですね。ありがとうございます。私たちは全力で皆さんをサポートしますよ（"We are all in"）！

中谷　全力サポートですね！ありがとうございます。

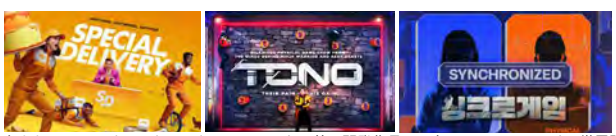
海外パートナー企業との協業でTBSコンテンツをグローバル展開

TBSは、"Inspiring Global Love for Japan through Timeless Moments"をグローバルビジネスのパーパスに掲げ、IPの最大活用のために、各地域を最も深く理解している現地パートナーとの協業を大切にしています。市場を熟知した彼らの知見を取り入れながら継続的に「種」を撒き続け、事業としての成功事例を着実に増やし、積極的に投資を継続しています。

欧州 Banijay Entertainmentで「SASUKE」の世界展開を加速

2025年10月、「SASUKE/Ninja Warrior」の北米・アジアを除く全世界フォーマット配給権をBanijay Entertainmentへライセンスし、さらなる世界展開を加速させています。

世界最大規模のグローバルディストリビューターのFremantleやAll3Mediaとも連携し、世界基準のバラエティフォーマットの共同開発を推進しています。



左からFremantle，All3Media，CJ ENMとの共同開発作品。26年MIP LONDONより世界販売

アジア 韓国CJ ENMと共にアジアから世界へ

TBSは、CJ ENMと連携し、東アジア発のグローバルコンテンツ開発を推進。TBSドラマはU-NEXTとの協業によりHBOMaxを通じて世界展開されていますが、加えて2026年4月にCJ ENMとU-NEXTの3社でStudioMonowaを共同設立。制作と流通網を同時に強化し、収益化を加速させていきます。

また、Vietnam Television（VTV）との戦略的パートナーシップのもと、「SASUKE」のベトナム版制作も決定しており、成長著しい東南アジア市場への展開も強化しています。

北米 Legendaryと戦略的パートナーシップ

2026年1月、THE SEVENの北米拠点THE SEVEN US, INCを軸にLegendary Entertainmentと日本発のIPを原作とする共同企画・開発に関する戦略的パートナーシップを締結し、全世界向けコンテンツ開発を推進しています。また2028年のロサンゼルス五輪では「SASUKE/Ninja Warrior」に着想を得た近代五種競技の新種目が登場します。それに伴い2026年3月に国際近代五種連合（UIPM）とライセンス契約を締結し、6月にプレスイベントを開催しました。


「SASUKE/Ninja Warrior」のプレスイベント



Legendaryとのパートナーシップ締結

THE SEVEN 日本制作の映像を全世界へ

「愚か者の身分」


「愚か者の身分」
第30回釜山国際映画祭で最優秀俳優賞を受賞
©2025映画「愚か者の身分」製作委員会

「今際の国のアリス」Season3（制作協力）



©麻生羽呂・小学館/ROBOT
NETFLIX週間グローバルTOP10（非英語圏）で1位、世界87の国と地域でTOP10入り
（配信開始直後の成績）

2022年海外戦略スタジオのTHE SEVENを設立。世界展開を前提とした作品制作・配信をNETFLIXやDisney+と連携して推進し、映画・ドラマなどの制作を経て、現在は利益を確保していくフェイズに移行しています。2026年度の売上高は63億円超、2027年度には81億円超を見込みます。

フェイズ1	フェイズ2	フェイズ3
ブランド構築	海外パートナーとの連携 新ビジネスモデル構築	IP保有した上での 世界的ヒット

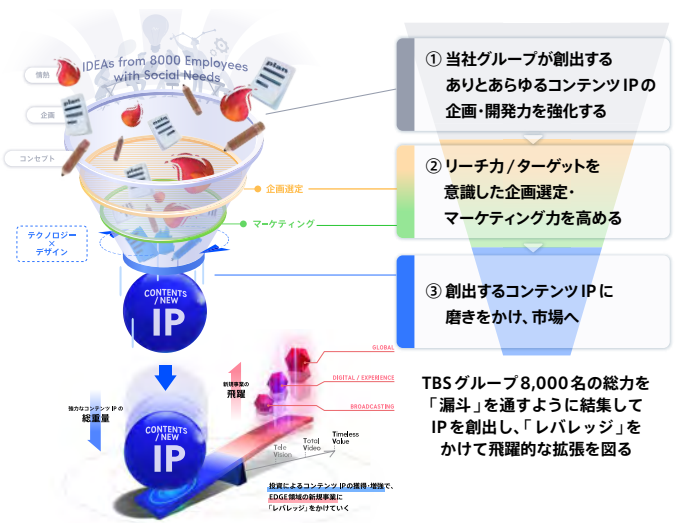
IP創造・獲得で全世界に最高の”時”を

IP事業で重要なのは、自由に、スピード感を持ったフレキシブルな展開を可能にする「オリジナルIP」の保有です。そのためにTBSは「新規IPのゼロからの創造」と「確立されたIPを持つ企業の取得」という二つの戦略をとっています。

IP 創造

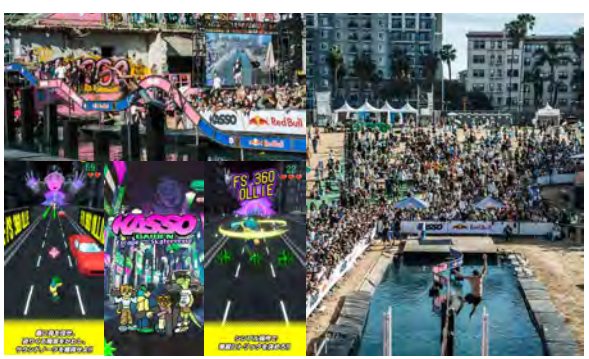
Creative Engine FUNNEL Modelによる IPの創出とレバレッジで価値最大化

TBSは「TBSグループ中期経営計画2026」において「コンテンツIPのTimeless Valueの追求FUNNEL Model」によるクリエイティブ力のさらなる強化、「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。Creative Engine FUNNEL Modelとは、TBSが創出するあらゆるコンテンツIPの企画・開発力を強化することで、ターゲットを意識したマーケティング力を高め、IPを磨き上げるモデルです。このファネルモデルから生まれた良質なIPに、EDGE戦略に則りレバレッジをかけることで新規事業の飛躍的な成長につなげ、IPの価値を最大化させていきます。



「KASSO FEST SKATE&SOUND」 TBS初の北米でのイベント主催

2025年3月から不定期に放送してきたスケボー版SASUKE、「KASSO」。これをグローバル向けストリートブランドに成長させるべく、2026年3月にイベント「KASSO FEST SKATE&SOUND」を米・カリフォルニア州ロングビーチで2日間開催。TBSが北米でイベントを主催したのは今回が初めてです。アパレル展開のほか、2026年2月にゲーム「KASSO GAIDEN: Escape from the Skaterverse」をAndroid/iOS向けにリリースする等、KASSOを360度で展開中です。

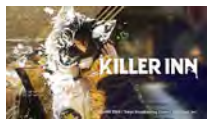


©Daniel CABRAL

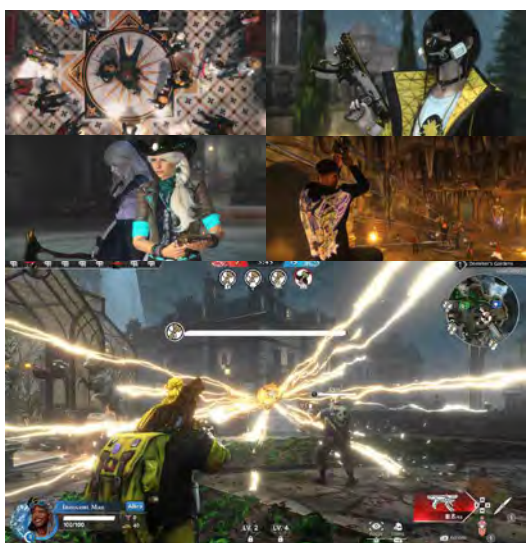


IPのグローバル展開

SQUARE ENIXとの共同開発 「KILLER INN」発売



SQUARE ENIXと共同開発を続けてきた新作オリジナルゲーム「KILLER INN」早期アクセス版の配信を2026年2月にSteamにて開始。本作は、「力で解決するハイスピードミステリーバトル」をコンセプトにした対戦ゲームとして、国内外のユーザからの注目を集めています。今後は正式ローンチに向け、ユーザの声を取り入れ、さらなるクオリティアップを図り、ユーザ体験・IPのブランド価値の向上を目指します。



IP 獲得

「キキとポップ」YouTube各言語圏で着実に成長

韓国・The Pinkfong CompanyとTBSが共同制作した新作ファミリー向けアニメ「キキとポップ」。2025年10月のYouTube公開1年弱で、英語版チャンネルでは75万人、日本語版で8.6万人、韓国語版で6.9万人、スペイン語版で2.7万人を超える登録者数を達成するなど、各言語圏で着実に成長を続けています（数字は2026年8月時点）。

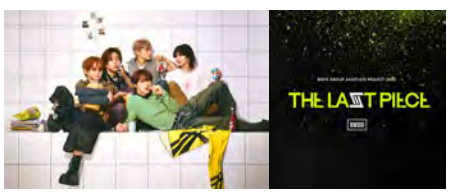


©The Pinkfong Company

BMSG 3rd Boys Group「STARGLOW」デビュー

2025年7月～9月にTBSで放送、YouTubeで配信してきた「THE LAST PIECE」から、BMSG所属の3rd Boys Group「STARGLOW」が2026年1月にデビュー。デビュー曲「Star Wish」はオリコン週間1位を獲得、英音楽メディアNMEから「世界注目アーティスト100」に日本から唯一選出されるなど、今後、国内外での活躍が期待されます。

STARGLOW



©BMSG

Hi-Fi Un!corn アジア５都市でライブツアー敢行

2026年3月にメジャー1stアルバム「FIRST MOVE」をリリース。さらにHi-Fi Un!cornの3度目となるアジアツアー「Hi-Fi Un!corn 2026 ASIA LIVEHOUSE TOUR -FIRST MOVE-」を2026年4月～6月にアジア5都市（大阪、東京、台北、香港、ソウル）で開催。アジアでのファンダムを拡大しています。



©FNC ENTERTAINMENT JAPAN INC.

SAND Bによるゼノトゥーンのグループ会社化

2026年5月15日、SAND Bは総額300億円の投資枠を活用し、川瀬好一氏が代表を務めるゼノトゥーンの株式の51%を取得。ゼノトゥーンはSNS総フォロワー数630万人超を誇るアニメ作家・安田現象氏が率いる3DCGアニメスタジオなどを保有するSNSファースト・クリエイターファーストの分散型アニメスタジオで、WEB3・AI・XRなどのテクノロジーを活用し、アニメの資金調達・制作・流通の民主化に挑戦しています。今後SAND BはTBSグループのアニメ事業を加速し、新規IP発掘や育成、メガIPの獲得も目指していきます。



©ケイコンテンツ / ヒューマンバグ大学・マリマリマリー
©トクサンTV

©安田現象 / Xenotoon・メイクアガールプロジェクト

「AI for School」「e6 project」事業化見据え本格始動



エデュテインメント
プロジェクト進行中

放送で培ったコンテンツ創出力を活かし、子どもたちが楽しく学べるよう、エデュケーションとエンタテインメントを融合。
報道機関としての信頼を礎にした学習ツールや新規IPを開発し、エデュテインメント分野での将来的な収益化を目指します。

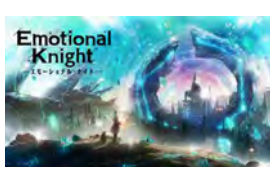
「AI for School」事業

2025年7月、文部科学省「学びの充実など教育課題の解決に向けた教育分野特化の生成AI実証研究事業」に採択。2026年2月まで全国5都県13校の小中学校で実証実験を行い、約9割の児童・生徒に学習意欲および理解度の向上が確認されました。こうした実証実験や教育業界最大の展示会であるEDIXなどで高い評価を得た「AI for School」は、ニュースと学校教育を生成AIで結び付ける学習支援ツールです。JNN28局が配信する「TBS NEWS DIG Powered by JNN」(約40万件の記事を内包)を対象に、独自のAIによりニュースが持つ教育的価値を分析。一人ひとりの興味関心に近いものを提供することで、知識偏重の教育から、自ら学ぼうという内発的動機を誘発する、新しい学びの実現を目指します。2026年度は協力校に導入し教育現場と連携しながら、最適化に向けた本格開発を行い、2027年度中の小中学校への本格導入を予定しています。

	2027年度 1年目	2028年度 2年目	2029年度 3年目	2030年度 4年目	2031年度 5年目
AI for School	・小中学校無料導入	・小中学校拡大 ・他社連携	・高校導入	・新サービス追加	
小学校	AI for School STEP1				
中学校					
高等学校		AI for School STEP2			
塾・予備校			AI for School STEP3		
大学					

「e6 project」事業

TBSとNTTは、生成AIの普及が進む社会において、子どもたちが「自分で決める力」を育む次世代エデュテインメントを創出する共同プロジェクト「e6 project(イーシックス・プロジェクト)」を2026年2月10日に始動。完全オリジナルIP「感情騎士 ー エモーショナル・ナイト ー」の開発と、その世界観をリアルに体験できる常設拠点「AIテーマパーク」の事業化を両輪として推進しています。3月に赤坂サカス広場、赤坂BLITZスタジオで開催した「あそび！学び！フェスタ」では「感情騎士 ー エモーショナル・ナイト ー」が試遊できる大型ブースを展開。8月に「e6合同会社」を設立し、子どもたちが夢中で遊びながら、自分の「好き」や「こうしたい」を選び取る「原体験」を、エンタテインメントとして社会に実装していきます。



「感情騎士 -エモーショナル・ナイト-」



今年3月赤坂BLITZスタジオにて
3コンテンツのPoC展開



事業別戦略

メディア・コンテンツ事業
ライフスタイル事業
不動産・その他事業

世界に愛される
オリジナル・コンテンツ
を生みだす

メディアとしての
「社会的使命」を果たす

メディア・コンテンツ事業

事業のシナジーで「時代を超えた価値」を

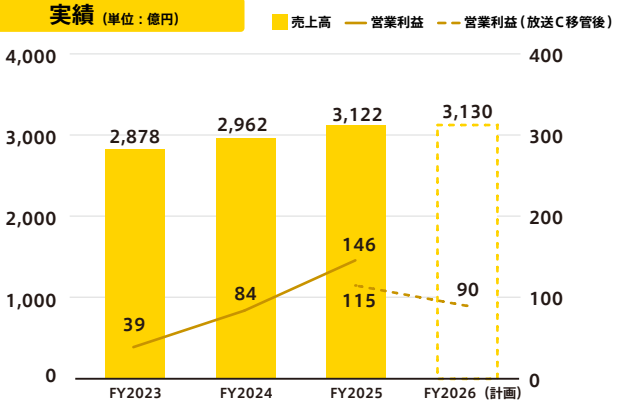
構成会社 合計19社

基幹6社

TBS TELEVISION　TBS RADIO
BS-TBS　TBS SPARKLE
TBS GLOWDIA　TBS ACT

CS-TBS/日音/TBSメディア総合研究所/TCエンタテインメント/Seven Arcs/
マンガボックス/THE SEVEN/WACUL/100/TBS INTERNATIONAL/
Bellon Entertainment/THE SEVEN US/TBS KOREA

実績（単位：億円）



市場環境認識

項目	対策
地上波広告収入への依存と世界情勢、国内景気の変動	従来の手法にとらわれない柔軟なタイムセールス 人件費・燃料費などの高騰に応じた価格転嫁
メディア間競争とコンテンツ獲得競争激化	U-NEXTとの協業強化 TVer、NETFLIXなどへのコンテンツ提供 SAND Bを通じたコンテンツへの出資促進
特にアニメ業域における人材難と人件費高騰	企画、制作、権利収入を通貫したバリューチェーンの構築と強化
グローバル競争の激化	Legendary Entertainmentとの協業 SASUKE/Ninja Warriorなど企画プラットフォームの販売強化
設備投資・更新コストの肥大	専用機器から汎用機器への切り替え
IT活用とサイバー攻撃対策	TBS IDやAIナレーションの活用 セキュリティ基本方針/規程/ガイドライン整備 専門のインシデント対応チームによる対策強化

※個々のコンテンツについては「TBS OFFICIAL BOOK」をご覧ください。
https://www.tbsholdings.co.jp/about/officialbook.html

レバレッジド・コンテンツ Timeless Value

人口減少とPUT（総個人視聴率）の低下が避けられないトレンドとなる中、従来の地上波ビジネスの水準を維持するのは難しい局面を迎えると予想されます。TBS は、既存の事業の強化と、これを起点とした収益源の多角化・拡張を推進しています。

既存事業強化×拡張戦略＝Timeless Value創出

TBSは強力なコンテンツIPの創出とセールス力の強化を両輪に、既存事業を拡充。これをベースにレバレッジをかけ、地上波の枠を飛び越え「出口」を増やすことで、収益源を多角化しています。これにより、時代も国境もメディアも超えた、コンテンツのTimeless Valueを生み出し、テレビの可能性を継続的に拡張していきます。

時を超える

ドラマ「花より男子」が初めて放送されたのは2005年10月でしたが、2026年4月1か月でのTVerでの再生数は400万回を超えています。





また、「五等分の花嫁」は2019年に1期が放送されてから継続的に映画やスペシャルアニメを制作、2026年5月にはファン・イベントを行い8,000人を集客。新たなスペシャルアニメの放送も予定しています。

メディアを超える

「TOKYO MER」は2021年7月に地上波で放送後、スペシャルドラマを経て2本の劇場版を公開、いずれも大ヒットを記録。ドラマの放送から5年が経過していますが、高い人気を維持していると同時に、TVerなどでの再生回数は劇場版公開とリンクして跳ねあがり、相乗効果をもたらしています。
「ラヴィット！」や「CDTVライブ！ライブ！」などの地上波の番組からのスピンオフイベントも好調。企画段階からグッズ販売を視野に入れたショートアニメ、「リラックマ」や「キャンディーカリエス」のポップアップカフェも話題となりました。

事業モデル



ドラマ∞映画∞配信



©TBS

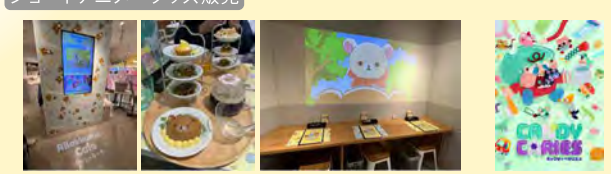
番組∞イベント







ショートアニメ∞グッズ販売



©SAN-X / チームリラックマ

©Tomoki Misato
/WIT STUDIO/ トゥースフェアリーズ

国境を超える



©タイザン５/集英社・
「タコピーの原罪」製作委員会



©あいだいろ／SQUARE ENIX・
「地縛少年花子くん２」製作委員会

配信アニメとして制作した「タコピーの原罪」は海外の賞でノミネートされるなど高く評価され、映画「タコピーの原罪 –ありがとう、また明日–」の公開も決定。
「地縛少年花子くん」シリーズは北米を中心に人気を誇り、番組・グッズ販売も好調です。

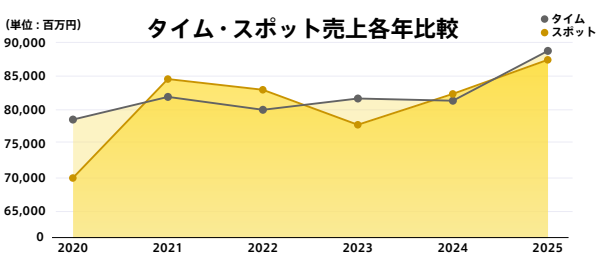
「東京2025世界陸上」で最大売上達成　次世代型テレビ広告運用への進化

地上波広告ビジネスでは、「東京2025世界陸上」として単独の放送局の案件で過去最高の売上を達成するなど、戦略的なセールスを展開。また、物価上昇に伴う制作費の高騰を価格転嫁に努め、単価の適正な引き上げも実現する努力を継続しています。一方で、新たな広告技術を取り入れ、従来の地上波CMでは不可能だった、スポンサーニーズへの迅速かつ柔軟な対応を可能にすることで、地上波広告の価値を再定義し、新たなビジネス機会の創出につなげていきます。

2025年度はタイム・スポット共に大きく伸長

2025年度のタイム･スポット売上は共に前年を上回る実績となり、テレビ広告に対する底堅い需要を確認できた一年となりました。スポット売上は市況変化に対し柔軟かつ戦略的なセールスを展開し、前年比106.1％とエリア平均(103.4%)を上回りました。タイム売上も、GP帯の「バナナサンド」「マツコの知らない世界」など人気番組が安定して推移したことに加え、「東京2025世界陸上」がセールスを牽引しました。年末年始の特別編成も寄与し、タイム全体で前年比109.1％での着地となり、広告主の皆さまからのテレビ広告への期待の大きさを改めて実感しています。

しかしながら、2026年度の地上波売上は、中東情勢の影響を受ける広告主も多く、特にスポット市況で不透明感が高まっています。こうした厳しい環境変化に機敏に対応しつつ、タイムでは好調なレギュラー番組や「アジア大会愛知･名古屋2026」をはじめとする大型単発案件の価値を最大限に活かし、堅実なセールス展開と着実な収益の確保を目指していきます。



制作費高騰への対応と適正な価格転嫁

グラフが示す通り、地上波の広告売上(タイム･スポット)はコロナ禍の落ち込みから回復基調にあり、安定的な軌道に乗っています。

一方で、昨今のインフレや良質なコンテンツ制作･放送事故の無い安定した放送ファシリティの確保に伴う「制作費の高騰」は、放送業界全体が直面する大きな課題です。このコスト増を吸収し、サプライチェーンを守るべく、「適正な価格転嫁」にも努めています。具体的には、TBSが独自に導入しているLTV4-59(個人全体4～59歳)を軸にした好調な視聴率を背景に、広告主の皆さまへ番組の価値を丁寧に説明し、ご理解いただいております 。加えて、スポットでの企画パッケージセールスなど、柔軟なセールス手法を掛け合わせることで、地上波広告全体の収益性改善を着実に進めています。

LTV4-59戦略の成果

※【】内は前年差　単位：%

	全日	ゴールデン	プライム	ノンプライム
TBS	1.9【+0.1】↑	3.9【+0.3】↑	3.7【+0.2】↑	1.3【0.0】
PUT	10.2【▲0.4】↓	19.1【▲0.5】↓	18【▲0.6】↓	8【▲0.4】↓

2025/3/31 ～ 2026/3/29:週ベース　　ビデオリサーチ調べ：関東地区





次世代型テレビ広告運用にむけて

テレビ広告の利便性と柔軟性を飛躍的に高めるため、テクノロジーを活用した「運用の高度化」を推進しています。

その最大の目玉として、2025年10月より、スポットCMの素材変更を放送番組開始の「20分前」まで可能にする「リードタイムゼロサービス」の提供を開始しました 。従来、CM素材は放送4営業日前までの指定が必須でしたが、本システムの開発により直前でのシームレスな差し替えが可能となりました。これにより、当日の天候や気温、トレンドに応じた素材の出し分けや、緊急時のAC素材への瞬時の切り替え(ブランドセーフティの確保)など、広告効果の最大化に直結する運用が実現しています。さらに、日本テレビと「Ad Reach MAX(アド･リーチ･マックス)」の業界共通プラットフォーム化に向けた基本合意を締結しました。2027年春の稼働を視野にCM枠取引のオンライン化を進め「買いやすく･出しやすく･アカウンタビリティの高い」次世代のテレビ広告モデルを構築します。

TBS LEAD TIME ZERO

Ad Reach MAX

Timeless Value確立の成功例「東京2025世界陸上」

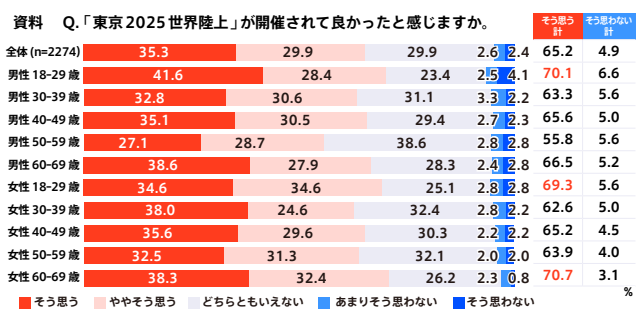
TBSは「東京2025世界陸上」において、「人々の豊かな心の醸成とウェルビーイングへの貢献」「TBSブランドの価値向上と無限の拡大」をミッションに掲げました。これにより、社内での連携、他企業との協業を通じ、大会の熱狂を一過性のものにとどめないTimeless Valueを実現。TBSの企業価値向上にも大きく貢献しました。

日本中が目撃した、心を動かした９日間

34年ぶりの東京開催（9月13日～21日）となった世界陸上競技選手権大会。

観客動員数は日本陸上競技史上最高の61.9万人。TBSテレビは9日間連続GP帯視聴率で全局1位を獲得し、視聴者数は7,977万人（ビデオリサーチ調べ）を記録。また、配信ではすべての競技を観たいという視聴者ニーズに応えるべく、TVerで４チャンネル同時LIVE配信を実施。再生数は760万回を超えました。事後調査では東京大会開催について肯定的回答は65.2%、特に18～29歳の若年層では男性で70.1%、女性で69.3%という高い支持を獲得。またテレビ視聴満足度は85.1%が「満足」と回答しました。

資料　Q.「東京2025世界陸上」が開催されて良かったと感じますか。



電通 スポーツ未来研究所「「東京2025世界陸上」の観戦実態・メディア接触調査」より

放送を超えたマルチユース





「TBS SPORTS FES」
9月12日～ 20日に新宿住友ビル三角広場で開催。スポーツ・バラエティ・情報番組による飲食・体験ブースやアサヒビール・味の素・TOYOTAの企業協賛ブースを出展。8万人以上が来場。

「BATA BATA PAINT」
塗り絵したオリジナルキャラクターでデジタルコースを走る体験ゲームをリトプラと共同開発。丸の内や大阪万博など全国で展開。

「アートプロジェクト」
TBS・ASICS・SEIKO・Hondaが協力。赤坂・銀座・原宿など5カ所に大会注目選手の壁画を掲出。

劇場アニメ「ひゃくえむ。」
観客動員54万人、興行収入8億円超え（2026年5月現在）を記録した「陸上100m」が題材の映画。第49回日本アカデミー賞優秀アニメーション作品賞受賞。劇中のスプリンターの走りは朝原宣治氏のフォームをリアルに再現。





©魚豊・講談社／「ひゃくえむ。」製作委員会

東京2025世界陸上





「大会公式コアグラフィック開発」「大会マスコット制作」
ポスター・会場装飾・グッズなど統一の世界観や公式マスコット「りくワン」を制作。中期経営計画に掲げた「ブランディングデザイン領域における新規事業創出」のモデルケースに。

「バトンプロジェクト」
当大会を「こどもに夢を届ける大会」として東京都内の全小学校、特別支援学校1,383校へバトンを寄贈。陸上教室など社会貢献活動を開催。



「マラソン・競歩国際映像制作＆世界配信」
大会主催・世界陸連から国際映像制作を受託。世界231の国と地域に配信されました。映像は世界陸連から高評価を受け、世界に「TBSの中継制作能力の高さ」をアピール。



GP帯のバラエティや「THE TIME,」「ひるおび」「Nスタ」「news23」など報道・情報番組で特設枠を設けるなどALL TBSでブームアップ。大会認知拡大や番組高視聴率獲得に貢献。



TBS ブランド価値向上

ALL TBS でブームアップ

配信で一番選ばれた放送局に　そして、世界へ

2025年度、TBSは放送事業とデジタル事業のシナジーとコンテンツ価値の最大化を目指した結果、TVer、TBS FREEで「三冠」を達成。世界基準の制作力を武器に、グローバル戦略も拡張しています。

無料配信サービスで「三冠」達成

2025年度、TBSは、民放公式テレビ配信サービス「TVer」および自社配信サービス「TBS FREE」において、総再生数、ユニークブラウザ(UB)数、総再生時間の主要３項目すべてで民放1位となる「三冠」を達成しました。

また、2025年度は「水曜日のダウンタウン」や「じゃあ、あんたが作ってみろよ」といった強力なキラーコンテンツの継続的なヒットに加え、過去のヒット作品を戦略的に配信しました。配信番組数は1,100番組、総エピソード数は1万3,000本を超える圧倒的なコンテンツ・ポートフォリオを誇ります。これにより、ユーザーをTBSの多様なコンテンツ群の中で回遊させる「コンテンツ・ループ」を構築し、総再生数および総再生時間は当社としての歴代最高記録を更新しました。



デジタル・プラットフォームにおける主要KPIの実績

- 総再生数：約10億9,000万回（民放1位/歴代最高）
- 総再生時間：約5億時間（民放1位/歴代最高）
- ユニークブラウザ（UB）数：約4,900万UB（民放1位）

放送の枠を超え、世界へ

TBSグループは、経営指針「VISION2030」において、放送という枠組みを超え、世界市場で競争力を持つ「グローバル・コンテンツ・グループ」への変革を掲げています。2025年度は、その中核戦略である「EDGE」を具現化する年として、強力な外部IPの獲得、世界水準の制作体制の構築、そしてグローバル・パートナーとの戦略的提携を加速させました。

また、配信を最優先の出口戦略と位置づけ、特定のプラットフォームに依存しない柔軟かつ多角的な展開を推進し、IP価値の最大化を図っています。

このように、TBSは日本発の物語をグローバルIPへと昇華させ、ブランド戦略のブランドパーパスである「Inspiring Global Love for Japan through Timeless Moments」を掲げ具現化していきます。

TBS×U-NEXT×THE SEVENの戦略的タッグ

大型ジャパニーズ・ソードアクションドラマ「ちるらん 新撰組鎮魂歌」は、TBSでの放送に始まり、U-NEXTとの連携により国内配信に加え、米国の動画配信サービスHBOMaxなどを通じた北米・グローバル展開を視野に入れた「世界基準」の制作体制を構築。これにより、のべ47カ国でHBOMaxでTOP10入り(6月15日時点)を果たしました。



「ちるらん 新撰組鎮魂歌」
©橋本エイジ・梅村真也/コアミックス
©THE SEVEN

NETFLIXとの継続的な共同制作

THE SEVEN制作協力の「今際の国のアリス」シーズン3がNETFLIXで世界独占配信され、NETFLIX週間グローバルTOP10(非英語シリーズ)にて1位を獲得するなど、メガプラットフォームとの強固な関係を維持し、日本発IPのグローバルヒットを狙っています。



「今際の国のアリス」シーズン1~3 NETFLIXにて独占配信中
© 麻生羽呂・小学館／ROBOT 「今際の国のアリス」シーズン3

ウォルト・ディズニー・ジャパンとの戦略的提携

2026年4月に、Disney+を通じた世界展開を目的とした共同開発契約を締結。THE SEVENのクリエイティブ能力とディズニーのストーリーテリングの知見を融合させ、企画の萌芽段階から世界中の視聴者の共感を呼ぶグローバルIPの育成に取り組んでいます。

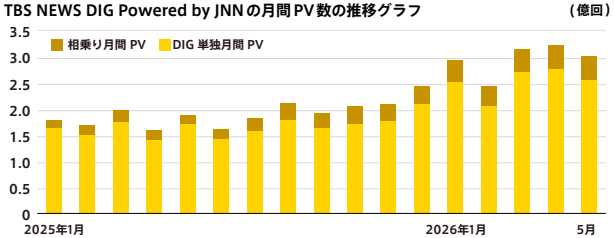
報道機関としての「社会的使命」を果たす

国民共有の財産である「電波」を預かるTBSは、営利企業であると同時に、報道機関としての「社会的使命」を担っています。積み上げてきた信頼を大切にしつつ、デジタル化の波にも柔軟に対応し、より広く、正確で迅速な情報伝達を実現し、時代に即した形で、視聴者の信頼に応える報道機関であり続けます。

放送法の精神とデジタル化への対応

戦後80年、「健全な民主主義の発展への貢献」を謳う放送法と共に歩んできたテレビ放送は、時代に合わせ、柔軟に形を変えながら、国民の知る権利に応えてきました。TBSは1951年にラジオ放送、1955年にテレビ放送を開始。地上波のみでの放送形態から、BS放送、CS放送とチャンネルを増やしました。2022年にはJNN28局と共にニュースサイト「TBS NEWS DIG Powered by JNN」を立ち上げ、いち早く正確な情報・動画を届けるべく、デジタル配信にも力を入れています。TBS NEWS DIGは、月間３億ＰＶを超え、YouTubeでも328万人と登録者数を増やしており、新聞などを含む国内の報道機関の中でトップクラスの実績を誇ります。2024年にBloombergと組んでローンチしたTBS CROSS DIG with Bloombergを含め、地上波放送のための人的・物的リソースを活かしながら、デジタル報道の分野でも、確実に成長を続けています。

TBS NEWS DIG Powered by JNNの月間PV数の推移グラフ （億回）





各党政策を地上波とNEWS DIGで報道



「news23」で党首討論を放送

民主主義の根幹　選挙報道の模索

テレビ報道とデジタル報道の比較の中で、これまで課題として指摘されてきたテーマの一つが選挙報道です。放送法をはじめとする各種法令の対象となっているテレビの選挙報道は、各政党の扱いをできるだけ公平にしようという観点から、「量的公平性」を重視した内容になっていた面がありました。一方で、SNSをはじめとするインターネット上では、個人の意見や政治的主張も含む自由な発信が広く行われ、テレビや新聞などのメディア不要論にもつながっていました。TBSではJNN各局と共に、2025年7月の参議院選挙から、地上波などのテレビ報道と、NEWS DIGなどのデジタル報道で連携し「選挙の日、そのまえに。」のキャンペーン報道を始めました。さらに、2026年2月の衆議院選挙の際には、「質的公平性」をさらに重視し、TBSの報道番組だけでなく、情報番組やJNN各局に枠を広げ、事前報道の「量」も増やしました。視聴者の関心が高い消費税や外国人問題など、具体的政策についても各党の主張の違いを示し、投票行動に資する放送を展開。NEWS DIGでは、地上波で放送したコンテンツを配信するだけでなく、党首の公示後第一声を全編ノーカットでアップするなど、デジタル報道の強みを活かした独自のコンテンツも作成しています。

国民の生命と財産を守る　災害報道の進化

2025年12月、青森での震度６強の地震をきっかけに、初めて「北海道三陸沖後発地震注意情報」が発表されました。2024年の「南海トラフ地震臨時情報」に続き、政府が、国民に地震への備えを呼びかける２つの地震が、相次いで発生しました。TBSでは、西日本のJNN各局と「南海トラフ地震臨時情報」に対応した訓練を行ってきた一方で、東北地方の各局と「北海道三陸沖後発地震注意情報」への備えも進めていたことで、初の後発地震注意情報が発表された際も、地震発生から深夜まで、充実した特別番組を放送できました。

地震だけでなく、台風や豪雨、大雪、山林火災など自然災害が増加するなか、JNNでは、災害の当該地域以外の各局から、記者やカメラクルーを派遣して、系列全体で災害報道をカバーする「チームＪ」の運用を続けていて、視聴者の関心も高い災害時に、国民の生命と財産を守るための報道を目指しています。

また、速報性というデジタル報道の強みを活かして、災害時には、CS「TBSチャンネル」の報道特別番組をJNN各局でローカル放送しているほか、NEWS DIGやYouTubeでも同時配信を行っています。また、気象庁から発表される情報をベースに、AIを活用した自動記事生成システムを構築し、即時に、NEWS DIG上で、速報しています。



進化するJNNネットワークとビジネス改革

JNN（ジャパン・ニュース・ネットワーク）はTBSテレビをキー局とする系列28局のネットワークです。外部環境の急激な変化に対応し、持続可能なネットワークに「進化」させるために、現在、一層の連携強化に取り組んでいます。その軸の一つがビジネス面での連携です。テレビCMという既存の価値を守りつつ、新規ビジネス領域で各局の「稼ぐ力」を高めることを目指し、TBSグループとの連携や、各局の好事例の共有など、知恵を出し合っています。

「JNNビジネス＆グロース2025」の成果と成功事例の全国波及

系列全体の事業成長を加速させるピッチイベント「JNNビジネス＆グロース2025」では、各局の自立を象徴する革新的なアイディアが結集しました。応募数が243件と過去最多を記録し、JNN系列局からの応募も125件に急増。最終審査に残った7チームのうち、過半数を超える4チームがJNN系列局（JNN中四国連合、BSS山陰放送、MRT宮崎放送、RBC琉球放送）で占められるという結果となり、系列全体のビジネス創出意欲の高さが証明されました。

2023年度のMBC南日本放送の「温泉ばらだいす」はリブート案件として採用され、放送のリーチ力を活かして宿泊在庫を売り切るこのモデルは、さまざまな局で採用されました。



2025年6月に始動したOBS大分放送では、会員数が2万人を超えるという驚異的なスピードで成長しています。数か月で1万人に迫ったTUYテレビユー山形の先行事例を大きく上回るペースであり、系列全体で横展開することで、JNNの新たなネットワーク構築が着実に進んでいます。



JNN28局のニュースメディア「TBS NEWS DIG Powered by JNN」を活用した記事タイアップ広告を全国で展開

JNN28局が総力を挙げて展開するニュースメディア「TBS NEWS DIG Powered by JNN」を活用した記事タイアップ広告は、従来の放送の枠を超えた、系列局間の強固なデジタルの共同事業として急成長を遂げています。

本施策では、日本全国に根差したJNN28局が各地域における顧客窓口となり、地元企業や自治体が抱える見えざる課題や独自の魅力を深く掘り起こします。こうして発掘されたローカルな情報や素材をベースに、運営会社であるTBS・JNN NEWS DIG合同会社と各系列局が緊密に連携。テレビ局ならではの確かなコンテンツ制作力を融合させることで、極めて信頼性の高いタイアップ記事を構築しています。

これによって「ローカルから全国へ」リアルタイムで価値ある情報を届ける流れが実現しました。広告実績は前年度比で2倍以上の受注数で急成長を遂げ、そのうち3分の2が系列局経由の案件で占められており、地方の有力企業や自治体が全国へ情報発信・進出する際の強力な支援プラットフォームとして機能しています。

TBS NEWS DIG Powered by JNN

「やる気スイッチグループ」とJNN各局とのビジネスシナジーについて

科学の力で運動能力を伸ばすキッズスポーツ教室「忍者ナイン」では、先行して開校した3局（TUFテレビユー福島、TUTチューリップテレビ、OBS）で開校エリアを広げ、現在は生徒数が200名を超えて堅調に推移。加えて2025年10月には、新たにIBC岩手放送も開校しました。KUTVテレビ高知はスクールIE教室を開校。JNN各局とやる気スイッチグループのビジネス協業が徐々に加速しています。

個別指導 スクールIE　忍者ナイン

「ビジネス推進委員会」への改組と「まねタイズプロジェクト」の始動

各局でつくるJNNネットワーク協議会は、従来の「営業情報委員会」を「ビジネス推進委員会」へと改組しました。これまでのスポンサーを招いた講演会中心の運営を変え、新規ビジネス面での各局の成功事例の共有＝横展開や、系列局一体になったビジネス研究などに取り組んでいます。この改革の柱となるのが「まねタイズプロジェクト」です。本プロジェクトは、系列各局が持つ独自の成功事例（勝ちパターン）を「真似」して横展開することで、B2B（広告）に頼らないB2C領域などの新たな収益源構築を支援します。RKK熊本放送の番組グッズ展開やMBCの宿泊予約サービス、RBCのイベント展開など、地方局同士の等身大の成功事例を共有することで、各局が既存リソースを活かして自立し、系列全体の収益最大を目指します。

JNN まねタイズプロジェクト

ライフスタイル事業（雑貨小売・ビューティ＆ウェルネス）



- お客さまに自分らしく心地よいライフスタイルを。
- 3事業の成長に加え、グループポートフォリオを拡張し売上高1,000億円を目指します（2030年度）。

構成会社

スタイリングライフ・ホールディングス
グループ経営プラットフォーム

プラザスタイル カンパニー
雑貨小売事業
生活雑貨小売、直営店事業
フランチャイズ事業、ライセンス事業

BCL カンパニー
ビューティ＆ウェルネス事業
化粧品、医薬部外品等の開発・製造・販売
化粧用具、理美容機器、理化学機器の製造・販売

NBD本部
新規事業
Cath Kidston、Happy Socksなど海外ブランドの
輸入販売・ライセンス事業、新規事業の展開

CPコスメティクス
ビューティ＆ウェルネス事業
化粧品医薬部外品等の開発・製造販売、化粧用具・理美容機器・理化学機器の製造販売

ビコーズ
洋傘の企画・卸売事業
洋傘を中心とするウェザーグッズの商品企画・製造・卸売事業※
※2025年7月に連結子会社化

シーズマーケット
広告PRマーケティング事業
韓国コスメ・アパレルブランドの広告PRマーケティング事業、店舗運営事業

コンテンツ
- 生活雑貨・アパレル等
- 化粧品・医薬部外品等
- キャラクターライセンス
- フェイシャルエステティック等

プラットフォーム
- 店舗（PLAZA/ROAliv等）
- 卸売り（全国ドラッグストア）
- 代理店販売（CP Salon）
- Eコマース・カタログ通信販売
- 海外一般貿易

店舗数

PLAZA	BCL（ROAliv）	Cath Kidston	Happy Socks	CP Salon
139店（前年比±0）	13店（前年比＋2）	7店（前年比＋5）	1店（前年比＋1）	約1,240店

PLAZA PASS会員数

617万人（前年比110%）

※2026年3月31日時点

市場環境認識

項目	対策
インフレ継続、物価高、為替変動	消費者ニーズ分析、高付加価値製品の提供 コスト増に伴う仕組みの見直し
国内人口減少、高齢化、インバウンド増加	新商品・サービスの創造、海外進出、適正な 人件費水準の維持、デジタル活用
実店舗への顧客回帰、EC市場の拡大	積極的な新規出店・既存店舗の改装実施、 OMO 施策の強化
原材料・資材の調達コスト高騰、供給遅延	在庫の早期確保、発注タイミングの見直し

強みの源泉と課題

強みの源泉

グループ内にメーカー機能・小売機能を持ち、Z世代とのタッチポイントを多く有しています。その優位性を活かし、ライフスタイルの変化を的確に捉えた積極的な新製品の開発・販売を進めています。また、店舗・SNSを活用した宣伝販促にも注力し、トレンド発生起点としても注目されています。

課題

「OMO戦略※によるPLAZA ECの規模拡大」

2024年11月のPLAZAオンラインストアリニューアル後、継続的な機能追加と利便性向上による購買体験の進化に加え、EC限定MDの拡張でチャネル価値を高め、OMO戦略の中核としてオムニ利用の促進と顧客拡大を推進しています。 商品マーケティング・店舗送客の役割を明確に持たせ、ECの影響力を拡大することで全社売上・成長へ貢献を図ります。

※OMO戦略：Online Merges with Offline戦略 オンライン店舗と実店舗の垣根をなくし顧客の購買データや行動履歴等を一元管理して有効活用する戦略。

基本戦略と KPI

	基本戦略	重要KPI
SLH	業務提携、M&A、海外展開	業務提携数、直営店舗数、卸売先数
PLAZA	新店舗出店、既存店リニューアル、 OMO、オリジナル商品強化	PLAZA店舗数、会員数
BCL	ブランドカテゴリー領域拡大、 海外事業強化	商品開発数、ブランドカテゴリー数、 配荷店舗数、直営店舗数
CPC	新規サロン出店、F1層の獲得	代理店数、サロン数、顧客数
ビコーズ	コラボ・OEM拡大、海外展開	取引先数、卸売先数、SKU数

売上高実績および見通し

（単位：億円）

事業別	売上高		
	2024年度	2025年度	2026年度（計画）
雑貨小売事業	472	488	525
ビューティ＆ウェルネス事業	178	197	202
新規事業（NBD）	1	11	22
洋傘企画卸売事業（ビコーズ）	-	2	17

2025年度は、前年比で増収・増益となりました。雑貨小売事業のプラザスタイルは衣料品・雑貨カテゴリーの好調、各種プロモーション施策が牽引し、過去最高売上を更新、増収増益。ビューティ＆ウェルネス事業のBCLは、主力の「サボリーノ」と「乾燥さん」の好調が増収に大きく寄与しています。新規事業では、新たにスウェーデン発のレッグウェアブランド「Happy Socks」の独占輸入販売権・ライセンス権を獲得し、2025年9月にルミネエスト新宿に1号店をオープン。「Cath Kidston」も計画を大きく上回るEC拡大・新規出店を実現。さらに、洋傘を中心とするウェザーグッズを展開するビコーズを新たにグループに迎え入れ、商品開発強化や海外展開などに取り組んでいます。

新しく楽しいライフスタイル《衣食住＋美》を



「成長」ステージ中間点、過去最高益を更新

私たちスタイリングライフ グループは「衣・食・住」に「＋美」と「＋顧客体験」の価値を加え、ライフスタイルエンタテインメントグループへの成長を目指しています。

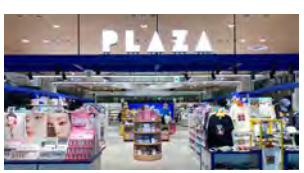
新中期事業計画では、「成長に大きく舵を切る」という方針を掲げ、雑貨小売事業・ビューティ＆ウェルネス事業・新規事業の３事業の成長に加え、グループ外企業連携やM&Aを活用した非連続的な成長によるグループポートフォリオの拡張を狙います。これらを通じてグループ最大目標の2030年度売上高1,000億円の達成を確かなものとしていきたいと考えております。

新中期事業計画における「成長」ステージの中間年度にあたる2025年度は、連結売上高696億円・営業利益43億円と、前年比で増収増益の力強い着地となるとともに、営業利益は過去最高を更新いたしました。

雑貨小売事業のプラザスタイルでは、新規出店９店舗・既存店改装３店舗と、計画通りの店舗戦略を実行。さらに、店舗受取やLINEギフトなど新たなサービスの拡大、ライセンスキャラクターのポップアップストアなど新規収益軸の推進により、実店舗・オンラインストア共に前年比で売上高が増加いたしました。

ビューティ＆ウェルネス事業では、BCLのスキンケア商品「乾燥さん」「サボリーノ」が、TVCMをはじめとする積極的な販促費投下によりブランド認知度を拡大させ、売上高は前年比110％まで伸長し、強力なブランドに成長しております。また、海外事業では中国越境EC向け商品開発や北米・EUローカルマーケット向けのパッケージ開発等に取り組み、売上を牽引しました。

新規事業では、「Cath Kidston」のEC・店舗網拡大に加え、前年度末に日本市場における独占輸入販売権・ライセンス権を取得したスウェーデンのレッグウェアブランド「Happy Socks」の直営店、EC、PLAZA等での展開を順次開始。グループポートフォリオ拡張に向けた種まきもしっかりと行うことができました。







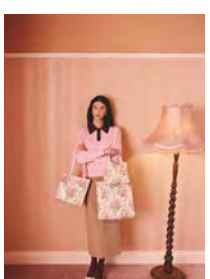


「コンテンツ・IP」「グローバル」強化でさらなる成長へ

新中計の最終年度となる2026年度は、前年比で増収増益計画（売上高760億円、営業利益50億円）で、過去最高益更新を目指します。引き続き、重点施策の「コンテンツ・IP」と「グローバル」を強化することで、成長スピードを加速いたします。

2025年7月には洋傘を中心とするウェザーグッズを展開する株式会社ビコーズの発行済全株式を取得。新たにグループに迎え入れ、各事業との連携強化に加え、商品開発強化・販売チャネルの多様化・海外展開・サプライチェーン強化などに取り組みます。特に、海外展開においてはビコーズを柱の一つと位置付け、中国・韓国および東南アジア市場をメインターゲットに、各種施策を推進いたします。

さらに、2026年3月、TBSホールディングスによる当社株式の追加取得により、当社はTBSグループの完全子会社となりました。これにより、メディア・コンテンツセグメントとのシナジーを深化させ、「コンテンツ・IP」のマーチャンダイズ戦略の強化やリテールメディア戦略などを推進し、ライフスタイル領域のさらなる事業拡大を図ります。





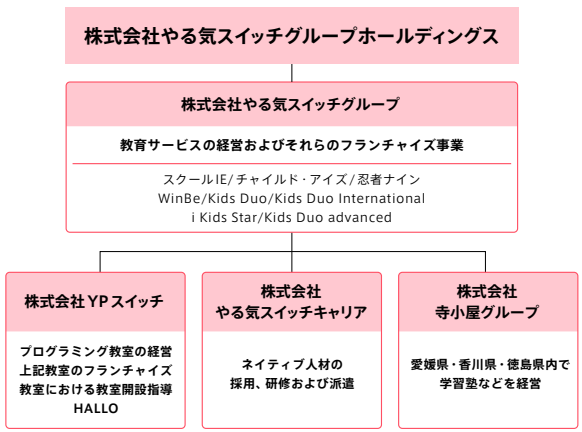


ライフスタイル事業（知育・教育）

- スクール事業×コンテンツIPでTBSグループのシナジー効果を最大化。
- 生徒数140,000名以上の達成を目指します（2027年2月末時点）。



構成会社



事業目標

- 生産性向上などによる既存教室の収益性改善
- 1教室当たりの生徒数増加
- 教室再生ビジネス※を推進し、2026年度は教室売却をより強化
- コンテンツ・サービス開発の推進
- M＆A活用の検討
- グローバル展開の検討・推進
- JNN系列局のフランチャイジー化推進
- ガバナンス強化・安心安全な教室づくり

※ 不採算フランチャイズ教室を直営化し、生産性向上などにより早期収益性改善を図り再びフランチャイズオーナーへ教室売却するサイクルを指す

展開ブランドおよびセグメント



市場環境認識

- 少子化が進む一方、1世帯当たり教育関係費は上昇傾向。さらに個人消費が持ち直してきていることから市場は緩やかに伸張していくと予想
- 共働き世帯が増加し、依然預かり保育への需要が高まっており、幼児教育業界規模としては、緩やかだが伸張傾向

競争優位性

- 成功体験を通じて、生徒のやる気を生み出す「やる気メソッド」を核に、コンテンツや社会ニーズを教育サービス化でき、時代を先取りする多様なサービスコンテンツが生みだせる
- 保護者／室長／講師の密な連携により、生徒に自発的にやる気を起こさせるサイクルを構築し、各教室での運用を徹底している
- メディア・テクノロジーを掛け合わせたIP教育創出力

重要課題（KPI）

- 既存ブランドの拡大と盤石化（教室数 - 直営およびフランチャイズ）
- 入会者数向上（生徒数 - 直営およびフランチャイズ）
- 新規コンテンツ開発推進（事業化数）

当期業績サマリ

教室数・生徒数の拡大や寺小屋グループの連結等により増収。
一方で人件費の増加等により減益。

2025年度実績および2026年度予想

教室数2025年度実績：2,489校

	生徒数※	売上収益※	営業利益※
2025年度実績	約138,000名	26,050百万円	2,303百万円
2026年度予想	140,000名以上	28,900百万円	3,100百万円

※ 2025年3月～2026年2月実績、2026年3月～2027年2月予測（連結）

「自ら幸せな未来を創るチカラ」を地域へ、世界へ。

少子化や担い手不足、地域による教育格差、AI技術への対応など、教育業界を取り巻く環境は困難を極めています。しかし、2030年の学習指導要領改訂に向けて教育への関心が高まりつつある中、私たちが掲げてきた「子どもたちが自ら幸せな未来を創るために必要なチカラを育むこと」は、今まさに世の中が求めているものです。やる気スイッチグループでは人間力を高める教育メソッドを、さまざまなアプローチで日本中へ、そして世界へ広げていく取り組みを続けています。



地方塾の子会社化とパートナーシップによる市場開拓

2024年に連結子会社化した愛媛県の学習塾グループ「寺小屋グループ」においては、2025年9月に集団塾「TERAKOYA」を「Prep Academy(プレップ・アカデミー)」として新たにスタートさせた結果、同年秋以降、問い合わせ数が大幅に増えました。やる気スイッチグループとしても愛媛県初となる英語で預かる学童保育「Kids Duo(キッズデュオ)」と知育・受験対策「チャイルド・アイズ」を開校。松山空港での大型懸垂幕掲示は



松山空港の大型懸垂幕

愛媛県での存在感を示し、2026年は寺小屋グループのフラッグシップとなる拠点を設置予定など、今後も地方における教育再編と地域格差の解消に向け、こうした取り組みを全国に展開していきます。

2024年にスタートの株式会社サンリオと開発した没入型英会話スクール「We Act!」は、2025年に今後のフランチャイズパッケージ開発と拡販・導入支援を実施するための合弁会社「株式会社サンリオやる気エデュテイリング」を設立しました。2026年3月には新たに2校を開校するなど順調に推移しています。

また、TBSグループとの取り組みでは、JNN系列局が運営する「忍者ナイン」のフランチャイズ展開は33ラボへと拡大。各局のプロモーションによりエリア全体が活気づくなど地域活性化を加速させています。さらに、バイリンガル幼児園KDIが企画・監修を担いTBSテレビが制作した幼児向け英語教育番組「リッスン♪リッスンHello English!」をTVerとBS-TBSで配信・放送。そして、TBSテレビがパートナーシップ提携を結ぶThe Pinkfong Companyの人気コンテンツ「Bebefinn(ベベフィン)」の英語×知育本に対し、やる気スイッチグループが企画協力・監修を行いました。好評のため2026年6月には第2弾も発売。子どもの夢中と学びを融合させ、保護者が安心できる教育コンテンツの提供をしています。



一方、新たな取り組みもスタートしました。世界レベルのAIを開発する株式会社Preferred Networksとの合弁会社である株式会社YPスイッチは、わずか1分で詳細な添削結果を返す「AI添削 小論文対策コース」を2026年春から本格始動。従来、指導者が抱えていた「主観的な評価」や「時間と労力」などの小論文指導における課題を、AIによる客観的かつ圧倒的なスピードで解決する革新的なパッケージです。PoCでは高評価を得ており、外販も含めて展開を強化していきます。

また、2026年度より親子で学ぶ体験型教育旅行「スタディツアー」を本格始動します。事前学習から現地での"ホンモノ"の体験、そして振り返りまでを一体で設計することで、子どもたちの好奇心を深い探究心へと昇華させます。そして2026年1月には、海外留学サービスを手がける株式会社リアブロードとの資本業務提携を締結しました。これにより、これまで点として存在していた国内学習、海外体験、帰国後のキャリア形成を一本の線でつなぐ、独自の教育体験を提供していきます。

今後は東南アジアへの進出を加速するなど、国内外において"やる気メソッド"を拡充し、理念である「人々が幸せに生きる社会の創造」の実現に向けさらに邁進していきます。

赤坂エンタテインメント・シティ計画

TBSが創業以来75年間歩み続けてきた赤坂で、さらなる街の価値向上と賑わいづくりに貢献しながら、人の心を揺さぶる新たなコンテンツの数々を創出し、これを世界中の人々に広げていきます。

構成会社

TBS HOLDINGS　TBS TELEVISION

TBS企画　緑山スタジオ・シティ　赤坂熱供給

TBS SUNWORK　TBS HEXA

市場環境認識

- 資材の高騰や金利の変動、天災や戦争等に伴う工期の遅延などの事業上の不確実性
- 現時点（2026年8月末現在）で工期の遅延なし

重要課題と KPI

- 赤坂の街のリブランディング（来街者数・来街者属性・来街目的）
- 継続的な集客イベントの実施（来街者数・来街者属性）
- 集客イベントと既存施設とのシナジー（店舗売上）
- 回遊性（滞在時間）
- 安定的な不動産賃貸収入（稼働率・入居率）
- 環境負荷の低減（再エネ率・CO_2削減率）

※目標来街者数：年間1,000万人

赤坂エンタテインメント・シティ計画とは

赤坂エンタテインメント・シティ計画は、単なる不動産事業ではありません。集客のための箱づくりだけではなく、放送局というソフトのプロが「街」という巨大なハードそのものを、自分たちのコンテンツにあわせてつくり変える試みです。

TBSのコンテンツ力を起点に、リアルエンタテインメントで多くの人々にときめきを感じていただける街にすることが、赤坂エンタテインメント・シティ計画のありたい姿であり、赤坂のまちづくりに込める想いです。

常に変化し続け、来街者を魅了し続けられる街・赤坂をつくりあげるために、TBSの挑戦はこれからも続きます。





赤坂エンタメシティ
建設現場初公開！
完成図も

赤坂エンタテインメント・シティ計画の進捗

赤坂エンタテインメント・シティ計画のPhase1として建設中のビル2棟の竣工（2028年3月末）に向けて、工事は順調に進捗しています。赤坂駅から直接、開発中の東側のビル地下2階にアクセスでき、目の前には地上まで吹き抜ける大空間が広がります。360度のサイネージを備え、季節を感じる演出等により年間を通じて来街者の日常を彩ります。また、番組コンテンツや広場でのイベントと連動し、吹き抜け空間をジャックすることで、本開発の象徴の一つにする構想です。

また、西側に竣工するビルには、ヒルトンのライフスタイルブランド・ホテル「キャノピー byヒルトン東京赤坂」の関東初進出が決定しており、下層階に整備する劇場やホールとの連携や体験の連続性等を念頭に置き、ワンランク上の快適な滞在をお届けします。



