

サステナビリティ方針・体制

サステナビリティ方針

TBSグループは、社会的使命を持つメディアとして、すべてのステークホルダーと幅広いパートナーシップを構築し、幸福で持続可能な社会を共創していきます。

・公正・正確な情報発信やコンテンツ、サービスの提供を通じて、環境・社会課題の解決に取り組みます。
・人権や多様な価値観を尊重し、希望にあふれる社会の実現に貢献します。
・法令や社会規範を守り、公正・透明な企業活動を行います。
・多様な働き方を認め、安全で働きがいのある創造性を発揮できる職場を作ります。

TBSグループサステナビリティ方針
https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/system.html

推進体制

当社は、コンテンツグループとしての企業価値の持続的向上と、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを強化・促進するため、サステナビリティ委員会を設置し、グループ全体のサステナビリティ経営推進に関わる重要方針や施策についての議論を行っています。また、経営に直結する重要な課題については、取締役会に報告しています。

直近の開催実績

2026/3/16　第10回サステナビリティ委員会	
主な議題	・ウエルネスWG活動報告 ・知的財産WG活動報告 ・最新ESG外部評価

2026/4/9　第7回グループ・サステナビリティ連絡会議	
主な議題	・最新ESG外部評価 ・2026年度 GHG排出量調査の方針・スケジュール ・グループ会社での個社取り組み状況

TBSグループ サステナビリティ体制



サステナビリティ経営はどのように社会価値と企業価値に結び付くか

当社の価値創造モデルを補完し、サステナビリティ経営による価値創造プロセスを詳しく解説するロジックモデルを作成しました。「事業活動」に加えて、「ESG戦略の実行」や「情報開示」「ステークホルダー・エンゲージメント」といったアクションがどのようなアウトプットを生み出し、アウトカムにつながるのか、整理を進めています。さまざまなロジックパスが想定されますが、代表的な因果関係を可視化することで、当社における「ESG戦略実行」等の意義を、社内外のステークホルダーの皆さまにご理解いただきたいと考えています。

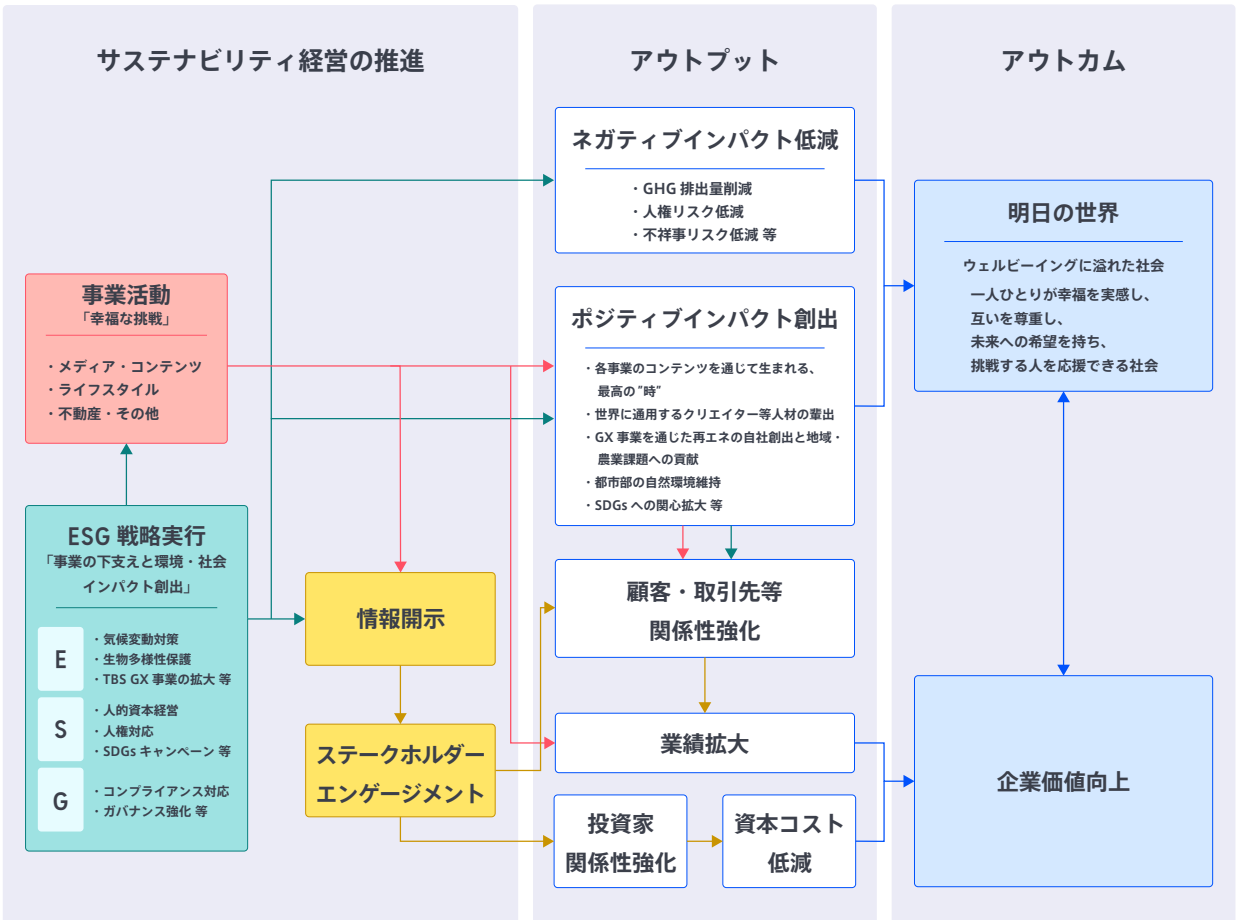
ロジックモデルの解説

～「明日の世界」と「企業価値向上」に向けて～

当社のサステナビリティ経営は、ブランドプロミスの中で示されている「明日の世界」の実現と、経済的な成功を含めた「企業価値向上」を達成することが目的です。両者はバランス良く目指すことで相互作用し、社会と当社の持続的な発展につながると考えています。

そのために、事業活動を通じた業績拡大と社会へのポジティブインパクトの創出に加えて、ESG戦略の実行を通じた事業活動の下支え（基盤強化）、ネガティブインパクトの低減、ポジティブインパクトの創出を進めます。また、事業およびESGに関する積極的な情報開示とステークホルダー・エンゲージメントによって、顧客・取引先等との関係性を強化し、業績拡大につなげるほか、投資家との対話を通じて当社への理解を広め、資本コストの低減にも注力していきます。

サステナビリティ経営のロジックモデル



ウェルビーイングがクリエイティブを育てる



CHROとして人材の大切さを見直す

7月にTBSホールディングスのCHROに就任した合田です。1990年に入社し、バラエティ番組の制作と編成畑を長く歩んできました。2020年にTBSホールディングスの執行役員に就任し、VISION2030の策定に携わったのち、2022年からはTBSテレビで、編成、制作、スポーツ、情報制作、アナウンスセンター、プロモーションセンターなどを担当しました。

「人的資本経営」という言葉が昨今、頻繁に使われます。人材を資本として捉えて、その価値を最大限引き出すことによって、中長期的に企業価値を上げていくのだ、ということです。社外取締役の八木さんは著書の中で「人間ほど生産性の向上する経営資源はない」と書いていますが、これは印象的な表現です。今、いろいろな資本政策がある中で、一番伸ばせるのは人材であって、人材を育て、職場や環境を整えることで企業価値も上げることができるという考え方です。昔の日本の雇用制度や価値観の中では、職場、人材に対してそのように考えている企業はあまり無かったのではないかと思います。極端に言えば、駒として機能してくれれば良い、そこに大きな期待はしない、最低限これだけやって欲しいと。そういう考え方では人材も企業も成長しないのだということが今の時代では明白になりました。ましてTBSではクリエイティブの力こそがコア・エンジンです。人がどれだけ力を発揮できるのか、どれだけやる気になるのか、どれだけ面白いことを考えるのかということが成長の源泉になっています。人材の大切さを今一度見直す必要があるということにこそ、今回、CHROが創設され、私が就任した意味があると思っています。

健全なクリエイティブは健全な職場に宿る

ではどのように生産性を上げるのか。CHROとしてはTBSグループのコア・エンジンとなるクリエイティブの力を最大限追求していくことがその答えだと考えています。コンテンツを創る場面だけでなく、もっと幅広くバックオフィスも含めたあらゆる仕事において、アイディアを出し工夫をこらして、積極的に自分で考えて展開して欲しいと思っています。

私がクリエイティブの前線にいた時の経験を踏まえ、クリエイティブであるためにこんな職場であるべきだと考える条件が五つあります。

一つ目は、自由に自分の考えをどんどん遠慮なく言える雰囲気、心理的安全性が担保されている職場ですね。良いものを創るためにはハラスメントのない職場が必要、というのが二つ目。三つ目は、心身ともに健康であること。クリエイティブの基礎をなす上で非常に大事なことです。四つ目は失敗を恐れない、恐れさせない風土ですね。「失敗してもいいよ」と思えるような雰囲気づくりが大事です。そして五つ目は、なんでも面白がれる職場。仕事であるかどうかを問わず面白がれる心を育てることです。この五つが、私が考える「クリエイティブを育てる職場」で、そういう職場づくりをしていくことがCHROとして大事だと考えています。

この五つは「ウェルビーイングな職場」と言い換えることができます。私は、健全な職場にこそ健全なクリエイティブが宿ると思っています。楽しい雰囲気でないと楽しいものは創れないし、自由な雰囲気でなければ自由な取材活動も新しいビジネスの発想も生まれない。ウェルビーイングとクリエイティブはセットだと考えています。TBSが「ホワイト500」に3年連続認定されたことは、放送事業を中核とした会社の中では珍しいと思われるかも知れませんが、これはすごく真っ当で誇って良いことだと思います。

他者を認め尊重するリスペクトの心を

こうしたことの大前提として大事にしたいのは、他者を認める気持ち、リスペクトの心です。急速にグループや業務内容が拡大している中で、分断されてバラバラにならないようにするために、CHROとしては、最低限、自分たちのグループ内で行われることについて関心を持とうよ、それから尊重しようよ、ということを言いたいと思います。自分はこう考えるけれどこの人はこう考えるのねと認める、これが私たちのグループでは非常に大きなテーマの一つだと思っています。私の好きな言葉で「正義の反対は悪ではなく、もう一方の正義である」というのがあります。二項対立的に捉えずに、お互いの価値観を認めた上で、議論をする、物事を進めていく、考えていくということが必要です。

自ら行動し、仕組みを創る。TBSグループが挑むサステナビリティのカタチ



新たにCSO（最高サステナビリティ責任者）に就任した井上波です。

昨年12月、前任のCSOである井田元常務が、重大なコンプライアンス違反に関わる事案により退任いたしました。ステークホルダーの皆さまに多大なるご心配をおかけしたことを、心よりお詫びいたします。社会の皆さまから信頼される企業であるために、後任として改めて襟を正し、持続可能な未来への取り組みを誠実に牽引してまいります。

ステークホルダーと共に、社会を動かす「起点」となる

私は入社以来約27年間にわたって報道記者として歩んできました。ワシントン特派員、北京支局長を含め様々な経験をしてきましたが、その中で私が最も情熱を注いだのは、貧困・差別・虐待など、さまざまな事情で社会からはじき出されたり、生きにくさを感じている人々の声を拾い、届けることでした。

2018年に報道を離れることになり、自分の経験を活かして何が出来るかと考えた時、伝えることの一歩先、「社会課題を解決へと動かす仕組み作り」に関わりたいと考え、SDGs推進に取り組むようになりました。2020年に新設された「SDGs企画部」の部長になるとともにSDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」を立ち上げ、23年に「サステナビリティ創造センター」の初代センター長、2024年からサステナビリティ担当の役員を務めています。

「地球を笑顔にするWEEK」は、TBSがメディア・コンテンツ企業としての特性を活かしながら、産官学民のさまざまな取り組みを紹介し、アクションにつなげることで、一緒に社会を良くしていきましょうと呼びかけるものです。今後特に力を入れていきたいのが、小学生から大学生が参加するコミュニティ「地球を笑顔にするACTION」。地球の将来を担っていく若者たちの課題感に寄り添い、イベントなど多様な機会を作って、彼らの挑戦を後押ししていきたいと考えています。

サステナビリティを「キレイごと」で終わらせない

サステナビリティ経営はいまや企業にとって長期的な価値向上に欠かせません。数字で成果を求められる項目も少なくありませんが、それが実態の伴わない「キレイごと」で終わっては意味がありません。例えば「女性管理職比率」。単純に上げるだけでなく、女性（だけでなくすべての性別の人）が、ライフイベントや個人の価値観に合わせて多様なキャリアの選択肢を持つことができて、自分らしく働き続けられる環境をつくっていくことが重要です。

地球環境に関しても同じです。温室効果ガス排出量の削減は、非化石証書の購入などお金をかければできることですが、メディアとして環境について発信している私たちは一歩先を行きたいと考えます。その一環として去年設立したのが、自ら再生可能エネルギーを生み出す会社「TBS Green Transformation（TBS GX）」です。今年6月には、福島県矢吹町の営農型太陽光（ソーラーシェアリング）で発電した電力が、コンテンツ制作の拠点である緑山スタジオへ供給され始めました。ソーラーパネルで日陰になった牧草地で牛たちが草を食むこの施設は、「アニマルウェルフェア（動物福祉）」の観点からも注目されています。こうした取り組みを、今後「#感動発電」と銘打って推進する計画で、その第一弾として、ドラマ「VIVANT」とのコラボレーションも実現しました。

再エネを開発しながら地域を支え、そこから生まれる「ストーリー」をコンテンツとして社会に発信し、共感の輪を広げる。これこそが、メディア企業ならではの環境アクションの形だと考えています。

「挑戦は果敢に、関係はフェアに」――人権尊重の合言葉

昨年12月にTBSホールディングスとグループ基幹6社の全社員を対象に実施した「人権デュー・ディリジェンス（人権DD）アンケート」では、長時間労働のリスクや外部スタッフがハラスメントの被害に遭いやすいといった課題が浮き彫りになりました。コンテンツやサービスを皆さまに心から楽しみ、信頼していただくために、TBSに関わるすべての仲間が年齢や性別、立場に関わらず、互いをリスペクトし、フェアな関係で「幸福な挑戦」ができる環境を整えること――それが私の最優先事項です。

一人ひとりの挑戦から生まれたコンテンツが、誰かの背中を少しだけ押し、明日の社会を良くする力に変わっていく。そんな温かい連鎖を積み重ね、誠実に、そして人間臭くサステナビリティ経営を推進してまいります。これからのTBSグループの挑戦に、どうぞご期待ください。

コンプライアンスに関する方針および体制

グループに適用される方針

当社は「TBSグループ行動憲章」を定め、お客さま・社会・働く仲間に対してどのように行動していくべきか、最上位の方針を定めています。さらに、詳細な行動要件については、「TBSグループ行動基準」として取りまとめ、全グループ社員に遵守を義務付けています。

TBSグループ行動憲章・行動基準
https://www.tbsholdings.co.jp/about/governance/statement.html

さらに、行動憲章および行動基準の中で規定している「人権の尊重」「贈収賄・腐敗の禁止」については、社会ならびに当社の持続可能性に特に重大なテーマであると考え、「TBSグループ人権方針」および「TBSグループ贈収賄・腐敗防止方針」を策定しています。

TBSグループ人権方針
https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/pdf/humanrights.pdf

TBSグループ贈収賄・腐敗防止方針
https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/pdf/anti-bribery.pdf

当社のサプライチェーンに対しては、「TBSグループ サステナブル調達ガイドライン」を定め、長期にわたる良好な関係構築と持続可能な社会への貢献に向けて遵守すべき要件をまとめました。今後、サプライチェーン全体への浸透と理解を求めていきます。

TBSグループ サステナブル調達ガイドライン
https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/pdf/sustainableprocurement.pdf

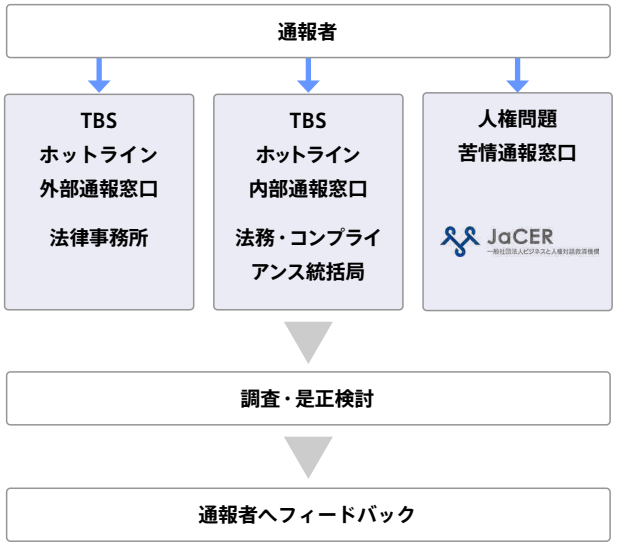
また、当社はメディア・コンテンツ、ライフスタイル、不動産・その他と3つの異なる事業を運営し、多様なお客さまと関係を構築しています。このような中でグループ社員や関係者が安心・安全に働くためには、お客さまから社会通念上許容される範囲を超えた行為があった場合にどのように対応すべきか検討を重ね、新たに「TBSグループ カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定しました。

TBSグループ カスタマーハラスメントに対する基本方針
https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/pdf/customerharassment.pdf

これらのコンプライアンスに関する方針については、新卒・中途採用時や、新任管理職の研修において、社内周知を進めています。キャリアの節目における必須研修に組み込むことで、全ての社員が定期的に研修を受講しています。また、カスタマーハラスメントについては基本方針に加えて、より具体的な対応マニュアルやハンドブックを作成し、社内の部門ごとに、向き合っているお客さまの特性に応じた研修を実施しています。

内部通報および個別事案への対応体制

当社においては、社員・スタッフに加えて共に働く取引先の皆さまがあらゆる不正行為を報告することができる「TBSホットライン」という通報窓口を社内と社外に設けています。社内窓口は法務・コンプライアンス統括局の担当者が、また社外窓口については外部の法律事務所が通報を受け付けます。なお、ハラスメントについては別途、専用の社内相談窓口も設置しています。



さらに、人権に関する苦情・相談については、2024年から一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）の「苦情通報窓口」を通じた受付も開始しました。

通報を受け付けた後は事案に応じて、外部弁護士および法務・コンプライアンス統括局が協働、ないしは単独で対応します。通報者に対しては一切の不利益が生じないように、また秘匿性が保たれるように対応を進めます。最終的には関係者・部門の中で再発防止を徹底させるとともに、もし被害にあわれた方がいれば、その方の救済に尽力していきます。

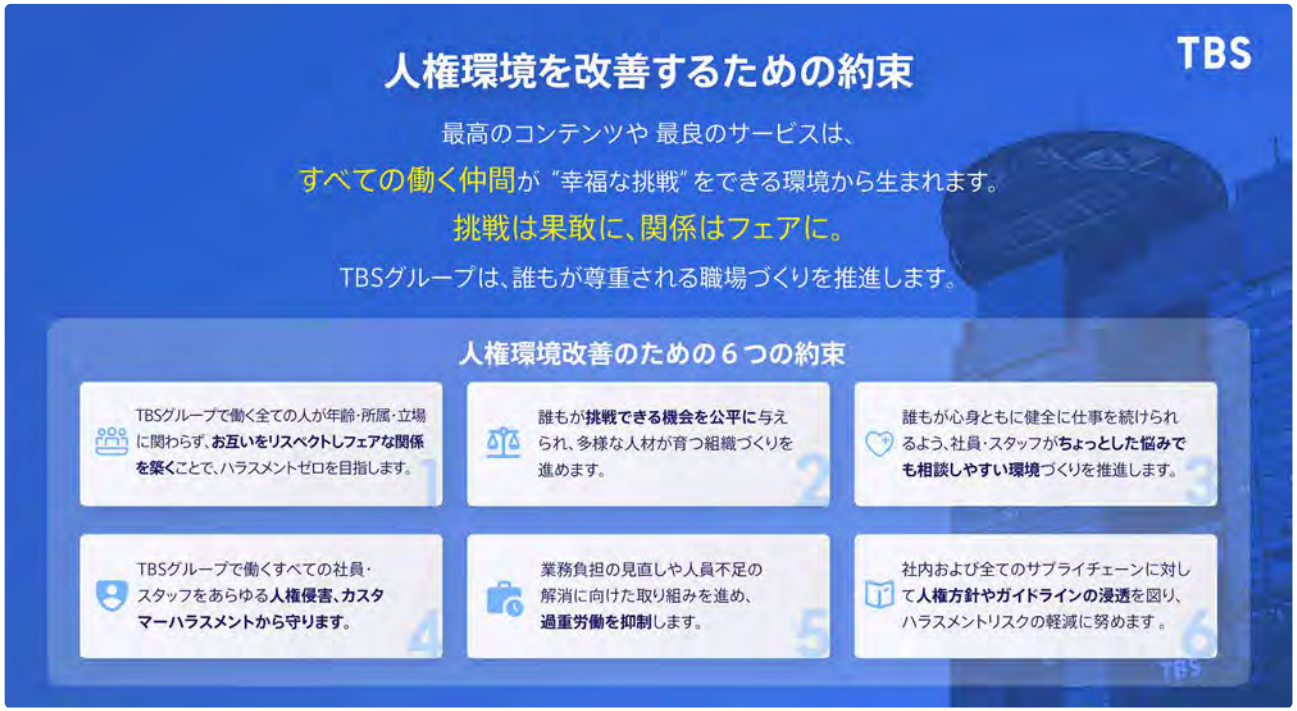
社内人権DDアンケートの実施と改善に向けた６つの約束の発信

「幸福な挑戦」ができる環境づくりと持続可能なコンテンツ制作環境の実現に向けて

TBSホールディングスおよびグループ基幹６社は、グループ内における人権リスクの状況と課題を正確に把握し、適切な環境改善を推進するため、全役職員4,646人を対象とした「社内人権デュー・ディリジェンス（人権DD）アンケート」を2025年12月に実施し、約87.1％にあたる4,047件の有効回答が集まりました。調査の結果、当社の人権方針などが制作現場まで、まだ十分に届いていない可能性が指摘されました。また、職場における人権リスクが「どの程度あると感じますか」という質問に対して、回答者の約41％が長時間・深夜労働について高いまたはやや高いと回答し、約28％がパワーハラスメントについて高いまたはやや高いと回答したほか、取引先等からのカスタマーハラスメントのリスクについても比較的高い割合での回答がありました。また、派遣など外部スタッフの人権リスクが高いと感じている人が多いこともわかりました。

今回９割近くにのぼった回答者の約４分の１にあたる1,125人から自由意見が寄せられ、人権に対する関心と意識の高さが示されました。職場環境改善についての提案などの一方で、「以前と比較して職場環境が改善している」という前向きな評価も見られました。

アンケートの結果を受け、2026年５月には全役職員を対象としたフィードバック報告会を実施するとともに、「人権環境を改善するための約束」を新たに策定しました（右図）。「TBSグループで働く全ての人が、お互いをリスペクトし、フェアな関係を築いて、ハラスメントゼロを目指していく」という思いを込めたものです。この約束に基づいて、今後各部署で改善に向けたアクションプランを策定すると共に、その実効性について継続的にモニタリングしていきます。



人権リスクに関するこれまでの取り組み

2023年３月に「TBSグループ人権方針」「TBSグループサステナブル調達ガイドライン」を策定しました。2024年４月にはコンテンツ制作パートナーに「人権DD」を実施し、2024年７月「コンテンツ制作における人権尊重のための指針」を策定。外部救済窓口を設置すると共に、アンケート回答会社への報告会を実施しました。

当社グループでは、これからも継続して人権課題の改善に取り組むと共に、グループの内外を問わずあらゆるステークホルダーの基本的人権を尊重する責任を果たすよう取り組みを進めていきます。

対話やイベントを通じた人権リスク低減への取り組み

制作スタッフ派遣元会社との対話

コンテンツ制作パートナーを対象とした人権DD（2024年実施）の結果を受け、当社ではサステナビリティ委員会・人権小委員会が主導する形で、派遣スタッフの過重労働の抑制など働き方改善のための検討を各コンテンツ制作の現場代表と進めました。2025年9月には、派遣元各社への説明・対話の場を設け、136社227名に参加いただきました。各現場からは改善のための具体的な取り組みが紹介されました。

各制作現場の代表者からは、スタッフのメンタルケアや育成を担当する「マネジメントプロデューサー」の配置や、若手が気軽になんでも相談できるよう、中堅社員による相談窓口（「お悩みの壺」）の設置が紹介されたほか、育成面では、動画やクイズを活用した事例が紹介されました。

参加者からは、こうした対話の場を継続的に設けてほしいとの声があがったほか、「女性のライフイベントを考慮し、長く現場で働くことができる環境の整備をして欲しい」などの声が寄せられました。



常識をアップデートし、表現を「新しい武器」へ
～人権WEEK2026～

2026年2月には、第3回「TBSグループ人権WEEK」を実施しました。2026年度のテーマは「常識をアップデート みんなでリスペクト」です。人権への配慮は表現を制限する「足かせ」ではなく、より多くの人に信頼されるコンテンツを生み出すための「新しい武器」だ、とするポジティブな姿勢をグループ全体で共有しました。

昼の「TGU※特別講座」では、「視覚障害とアンコンシャスバイアス」「生成AI時代のリスクと対策」「排除の空気のつくられかた」「コンテンツと人権」など、現代のメディアが直面する課題を多角的に掘り下げました。延べ769名が申込み、参加者のアンケートでは「『不自由』とは当事者が決めることだと気づいた」「人権は気分や感情ではなく、法律（ルール）であると学んだ」「炎上リスクではなく、人権のフィルターで判断する」といった声が多く寄せられました。日々のコンテンツ制作や事業活動に、人権視点を組み込む確かな手応えを得ています。夜の部では、部署や世代を超えたDE&I推進の有志プロジェクト「ボーダレス・ラボ」が企画したイベント「”先入観“を考えるメキシカンナイト!」を開催しました。

※ 社内大学TBSグループユニバーシティ



2025年大ヒットしたドラマ「じゃあ、あんたが作ってみろよ」を題材に、ドラマの食事シーンに登場したグルメを楽しみながら「ジェンダーロール」等の先入観について語り合う新感覚のイベントです。スマホのトータライザーシステムを使ったリアルタイムアンケートで対話し、「自分の中の無意識の思い込みに気づけた」という声が多くあがるなど、約100名が集い、風通しが良く相互リスペクトに満ちた対話の場となりました。

誰もが生き生きと能力を発揮できる組織風土の醸成こそが、心揺さぶるコンテンツを生み出す土台です。TBSグループは今後も人権尊重を推進し、持続的な企業価値向上と社会のアップデートに貢献していきます。



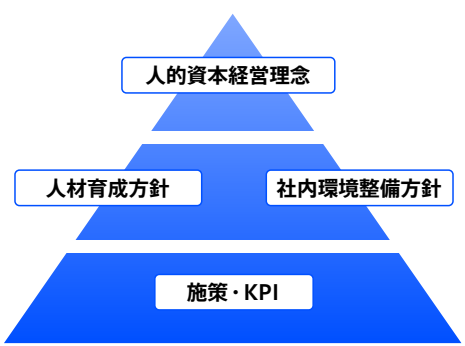
人的資本経営

TBSグループは2023年に人的資本に関する理念・戦略・施策・KPIを改めて定義しました。そして2024年に発表した「中期経営計画2026」では、より実践的かつ緻密な人的資本経営の計画を定めています。

人的資本経営の強化へ向けて

TBSグループの企業価値向上の源泉はコンテンツ創造であり、クリエイター育成に重きを置く人的資本経営がキーサクセスファクターと考え「TBSグループ人的資本経営理念」を定めています。多彩な創造性と高い専門性を備えた「自立人材」の育成、創造性を最大化できる「組織」づくり、働く仲間の幸せのための「環境」整備。これらの理念のもと、人材育成方針と社内環境整備方針それぞれに高いKPIを課し施策を進めています。

TBSグループ人的資本経営理念
https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/pdf/humancapitalmanagement.pdf

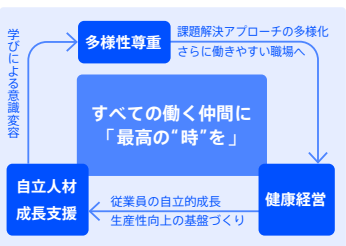


人材育成 ～世界で勝つための自立人材を育てる～

TBSグループではEDGE戦略の推進と、それを支える経営基盤の強靭化に向け、プロフェッショナル人材の獲得に注力しています。具体的には、世界水準のコンテンツを「つくる」クリエイティブ人材、デジタル・グローバル・エクスペリエンスの各領域で事業を「拡げる」専門人材、そして成長を強固に「支える」コーポレート人材の補強を進めています。これら専門的知見を既存のクリエイティブエンジン（制作力）と融合させることで、コンテンツグループへの変革を加速させる人材ポートフォリオの確立を図っています。また、コンテンツIPの価値を最大化するために、「クリエイター視点」と、それを多角的な収益へとつなげる「ビジネスセンス」を併せ持つ「両利きの人材」を育成します。社内大学「TBSグループユニバーシティ（TGU）」や短期留学制度、海外パートナー企業との人材交流などを通じ、自律的な成長を促進、相互に刺激し合い高いパフォーマンスを発揮できる環境を整えています。

「幸福な挑戦」ができる社内環境整備

独創的なIPを絶え間なく生み出すクリエイティブエンジンの維持・発展には、従業員がリスクを恐れず「幸福な挑戦」を続け、能力を最大限に発揮できる環境が不可欠です。「1on1」などの成長支援やチャレンジを称えるグループ横断の表彰制度「TBS AWARDS」は、従業員の情熱（Passion）を成果（Performance）へとつなげる触媒となっています。また、健康経営を推進して心身の活力を最大化するとともに、多様な価値観を尊重し合える組織文化を醸成します。社会的使命の遂行と持続的な成長を両立させ、誰もがウェルビーイングを実感し、生き生きと働ける強固な経営基盤を構築します。



2026年までにプロフェッショナル人材を300名キャリア採用

世界に愛され、価値を生み続ける
＝コンテンツ開発／制作のプロ
- VFXクリエイターの獲得　・ビジネス人材の獲得
- ゲーム等の新規IP開発人材の獲得

つくる CREATIVE

拡げる BUSINESS

コンテンツ拡張の「D」領域
＝デジタル／テクノロジー分野のプロ
- 配信ビジネス、アドテク人材の獲得
- デジタル基盤を強化する人材獲得

異なる能力の相互刺激でスキルアップ

コンテンツ拡張の「G」領域
＝グローバル分野のプロ
- グローバルビジネス人材の確保
- グローバルマーケティング力の強化

拡げる BUSINESS

拡げる BUSINESS

コンテンツ拡張の「E」領域
＝エクスペリエンス分野のプロ
- ライフスタイル／知育・教育人材の拡充
- ライブエンタメ人材の獲得

支える SUPPORT

事業ポートフォリオを支えるコーポレート分野のプロ
- グローバルビジネス、M&Aを支える法務、財務人材の強化
- 圧倒的信頼を得るためのコンプライアンス強化

人材育成による価値創造

人的資本経営理念に基づき、3つの人材育成方針を定めました。クリエイター人材、ビジネス人材に加えて、「つくる」「拡げる」両利きスキルを持つ人材を育成していきます。
外部採用の強化と早期戦力化、ダイバーシティを意識したマネジメント育成も進めています。

最高の"時"で、明日(あす)の世界をつくる。

VISION2030

放送の枠を超え
コンテンツを無限に広げる

売上高	5,500億円
営業利益	385億円
営業利益率	7.0%
放送事業収入	40%
放送外収入	60%
ROIC	5.0%

人的資本経営理念

価値向上の源泉は
コンテンツ創造
クリエイター育成 を
キーとする

多彩な創造性と高い専門性
備えた **人材**

創造性を最大化できる
組織 づくり

働く仲間の幸せのための
環境

人材育成 3つの方針

1. 社会への貢献と、世界で愛されるコンテンツIP開発やクリエイティブ強化を担う人材の育成
2. EDGE戦略を実行するためのビジネス系人材の育成
3. クリエイティブとビジネスを両立させ持続可能な成長を実現する経営人材の育成

施策とKPI

1. ・TGUをはじめとする講座・研修により学びと気付きの場を提供
   目標:TGU年間受講者のべ2万名(グループ)
   ・世界標準を学ぶための海外派遣
   目標:2026年度末までに若手・中堅社員の10%(グループ)
   実績:約230名(2025年度・グループ)
2. ・グループ内幹部交流、短期留学などによるクリエイティブ人材とビジネス人材の交流
   実績:310名(2025年度・グループ)
   ・2026年度までに、新規事業展開を見据えた
   プロフェッショナル人材300名を採用＆早期戦力化
   実績: キャリア採用　42名(2025年度HD/TV)
   76名(2025年度基幹6社)
   スタジオツアー付きキャリア交流会に42名参加(グループ)
3. ・経営人材候補の厚みをつくるリーダー育成
   実績:グループ合同リーダー研修　年12回(グループ)
   新任ライン長34名に対する研修(HD/TV)
   ・女性マネジメント層の育成
   ダイバーシティを推進し、多様な人材の活躍を促すため
   女性管理職を積極的に登用
   実績:女性管理職比率24.5%(25年度・グループ)

アウトプット

コンテンツIPのグローバル
展開で海外売上比率が向上

「社会を動かす起点」としての
社会的使命の遂行で信頼を獲得

オリジナルIP(非原作もの)や
新機軸コンテンツの創出で、
利益率の向上や新市場を開拓

「メディア・コンテンツ、ライフスタイル、
不動産・その他」3事業のシナジーを
生む人材層形成

女性・若手リーダーの登用が
多様なコンテンツを生み、
幅広い層の共感を獲得

ブランド価値の向上で国内および
海外ビジネスの機会が増大

社内環境整備による価値創造

人的資本経営理念に基づき、3つの社内環境整備方針を定めました。成長をサポートし「幸福な挑戦」ができる仕組みづくりや、多様な価値観や働き方を尊重する職場環境の醸成などを進めます。また、従業員の健康管理を重要な経営課題と位置づけ、安全で働きがいがあり創造性を発揮できる職場を目指します。

最高の"時"で、明日（あす）の世界をつくる。

VISION2030

放送の枠を超え
コンテンツを無限に広げる

売上高	5,500億円
営業利益	385億円
営業利益率	7.0%
放送事業収入	40%
放送外収入	60%
ROIC	5.0%

人的資本経営理念

価値向上の源泉は
コンテンツ創造
クリエイター育成 を
キーとする

多彩な創造性と高い専門性
備えた **人材**

創造性を最大化できる
組織 づくり

働く仲間の幸せのための
環境

社内環境整備 3つの方針

1. 成長をサポートし、「幸福な挑戦」ができる仕組みの形成
2. 自由な社風のもとで多様な価値観や働き方を尊重する職場環境の醸成
3. 共に働くすべての仲間と家族が幸せを感じ、心と身体を健やかに保つ健康経営の推進

施策とKPI

1. ・グループ全体でチャレンジを促す新表彰制度
   実績：「TBS AWARDS」TBSグループ 年間最優秀賞
   「乾燥さん」ビリオンコンテンツへの大躍進（SLH）
   映画『ラストマイル』大ヒット（TBSスパークル、TBSテレビ）
2. ・育児休業取得の促進
   目標：男女とも取得率100%（HD/TV）
   ・ワーク・エンゲージメントの向上
   目標：UWES3.7点以上（HD/TV）
   ・社内コミュニケーションスペースの整備でグループ社員の交流を促進
   実績：交流イベントやハッピーアワーの開催 24,000人超参加（2025年度）
3. ・健康経営優良法人に相応しい諸施策を実施
   目標：従業員の生産性向上として
   「アブセンティーイズム*の低減」（目標値：1日以下）
   「プレゼンティーイズムの改善」（目標値：70点以上）**
   実績：健康経営優良法人2026（ホワイト500）認定（HD/TV）
   新たに食育実践優良法人2026に認定（HD/TV）
   ・家族も利用できる外部EAPを導入
   実績：基幹6社で利用

*傷病手当金の受給総日数を従業員数で除して算出
**出勤しているものの健康上の問題によって完全な業務パフォーマンスが出せない状況　SPQの絶対的プレゼンティーイズムを用いた調査結果

アウトプット

- 従業員の意欲を引き出し、成長をサポートすることでコンテンツやビジネスの質が向上
- 良好な労働環境を好感し、優秀な人材が参集するとともに離職の抑制
- グループ内の活発な交流により、事業間のシナジー創出に寄与
- 優良な健康経営で底支えすることで、業務の質や生産性を向上
- サステナビリティ経営の波及効果として市場評価・社会的評価が向上
- 相互リスペクトにより人権を尊重し、すべての働く仲間に「幸福な挑戦」の機会創出

「健康経営優良法人（大規模法人部門）」～ホワイト500～に3年連続認定

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

2025年度、TBSホールディングス、TBSテレビは、経済産業省の健康経営※1優良法人認定制度において、「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」～ホワイト500～」に認定されました。民放キー局の中で唯一の認定局で、認定は3年連続です。

TBS ホールディングスは、企業価値の向上と持続的な成長、およびサプライチェーン等の支援のため、健康経営を推進しています。そして、持続可能な社会の実現に向けた取り組みをグループ全体で一層強化・加速するため、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しており、委員会傘下の「ウエルネス・ワーキンググループ」が中心となり、東京放送診療所、東京放送健康保険組合、東京放送労働組合と協力して取り組んでいます。

「サステナビリティ委員会」では、本年度の健康経営施策の結果や課題について経営層に報告を行い、次年度の取り組みについて承認を得たのちに、健康経営戦略マップに基づき健康経営を推進しています。

健康経営戦略マップ
https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/pdf/health-management2025.pdf

※1「健康経営®」は特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。

「最高の"時"で、明日の世界をつくる。」というブランドプロミスの実現に向け、サステナビリティ方針のもと、従業員の健康管理を重要な経営課題として位置づけ、「TBSグループ健康宣言」を制定。

今回の認定では特に以下の項目で高評価を得ています。

・全従業員に対する疾病の発生予防
・女性の健康保持・増進
・仕事と育児・介護の両立支援

評価の背景には、実効性の高い施策の継続的な実施があります。社内大学TBSグループユニバーシティ（TGU）では、グループ社全従業員を対象として「病気の治療」「育児や介護」と「仕事」の両立、「プレコンセプションケア」をテーマにセミナーを開催。生活習慣病対策として、運動習慣の定着と食生活の改善を目的とした「ウォーキングイベント」や「朝食食べようキャンペーン」を実施しました。更にパルスサーベイや1on1ミーティングを通じた早期の気づきと個別サポートを実施し、TBS グループで働く社員、スタッフ一人ひとりの力を遺憾なく発揮できるよう、多様な人材の心と身体を健やかに保ち、安全で働きがいがあり、創造性を発揮できる職場づくりを進めています。

これらの施策の継続により、従業員ワーク・エンゲージメントは4年連続で同水準を維持しています。

項目	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
ワーク・エンゲージメント（活力・熱意・没頭）※2（点）	3.6	3.6	3.7	3.6

※2 ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度超短縮版3項目を組み入れて測定
2025年度 n=475

社内食堂を活用した食育への取り組み

2026年4月1日、農林水産省が昨年6月に創設した「官民連携食育プラットフォーム」が認定・顕彰する初の「食育実践優良法人顕彰制度」において、「食育実践優良法人2026」に認定されました。

2026 食育実践優良法人

2024年2月に開業した社内食堂を中心とした食環境の改善と、TBSで働く従業員・スタッフの食習慣改善への積極的な取り組みを継続してきた成果が認められたものです。

交流施策のさらなる進化

社内食堂を、従業員やスタッフのシナジーをもたらす場と捉え、社内交流イベントを定期的に開催しています。2025年度は「TBSを知ろう！スタジオツアー付きキャリア交流会～グループキャリア入社集まれ！～」も開催。

グループ9社から42名のキャリア入社者が参加しました。キャリア入社者に、番組作りを体系的に見学してもらい、新たな発見や、グループ社従業員間の繋がりが生まれています。



社内食堂での交流会前に「A-Studio＋」「Nスタ」「週刊さんまとマツコ」の収録、マスター設備や各スタジオの副調整室・美術倉庫を見学。

「幸福な挑戦」に向けたTBS AWARDS

TBS AWARDS 2024
年間優秀賞… 8団体（うち2団体 TBSグループ年間最優秀賞）　**BESTチャレンジ賞**… 3団体　**U-30賞** … 3名

TBSグループ28社　そこで働く8,000人の"仲間"たちを対象に、TBS AWARDSを初開催。受賞した皆さんの成果やチャレンジを讃えあう、笑いあり涙ありの素敵な表彰式となりました。

TBS AWARDSは、グループ各社で優れた功績をあげた団体や個人を表彰することで、社員のクリエイティビティやエンゲージメントを最大化させるとともに、「世界の人々に愛されるオリジナルコンテンツを生み出す」というマテリアリティがより一層浸透することを目指して設立されました。また、受賞を通じた知の共有など、グループ横断での組織のさらなる活性化にもつながっています。

賞の種類は4種類、①新しいコンテンツやビジネスモデル創出にチャレンジした団体に贈られる「TBSグループBESTチャレンジ賞」、②業績向上に大きく貢献した30歳以下社員に贈られる「TBSグループU-30賞」、③グループの業績または企業価値向上に著しく功労のあった個人または団体に贈られる「TBSグループ年間優秀賞」。さらにその中から、最も功労のあった2団体に「TBSグループ年間最優秀賞」が贈られました。

TBSグループ　年間最優秀賞

スタイリングライフ・ホールディングス　BCLカンパニー



「乾燥さん」ビリオンコンテンツの大躍進に対して

TBSグループ内では、テレビ番組などと同じように「化粧品もコンテンツである」と捉えていただけることがとても嬉しく思いました。化粧品は、使うことで気持ちが上がる、エンタメ性を持つ商品なんだなと改めて気付かされました。チームのメンバー、会社のメンバー、モノづくりに関わってくださった皆さんと、手にとってくれるすべての方に感謝したいと思います。

TBSグループ　年間最優秀賞

TBSスパークル・TBSテレビ



映画「ラストマイル」大ヒットに対して

TBSドラマ「アンナチュラル」「MIU404」から地道に積み上げてきた「テレビの力」が結集し、映画という大きな形につながったことを大変嬉しく思います。数々の困難を乗り越え、現場のプロフェッショナルたちが一丸となって勝ち取った成果であり、関わってくださったすべての方に感謝の気持ちでいっぱいです。この背中が後輩たちのモチベーションとなり、これからも多くの人の日常に寄り添う魅力的なコンテンツを、共に生み出し続けていきたいです。

TBSグループ　BESTチャレンジ賞　**やる気スイッチグループ**



忍者ナインJNN開校プロジェクトの成功に対して

JNN系列局のやる気スイッチグループ加盟第1号として、TUF*が幼児・小学生向けスポーツ教室「忍者ナイン」を4校一斉に福島市内に開校したことを皮切りに、大分市内でもOBS*が5校開校。TBSグループとタッグを組んだことで、スピード感と規模感に驚き、もっとレベルアップできるポテンシャルを感じています。TBSの協力してくれた関係者、一緒に戦ってくれている系列局のみんなと喜びを分かち合いたいです。

*TUF: テレビユー福島、OBS: 大分放送

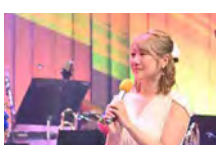
TBSグループ　U-30賞　**TBSテレビ 大西 陽一**



「音六 AI」の開発と全社展開を主導しTBSグループの制作現場におけるDX推進の貢献に対して

技術は裏方で皆さんを支えるポジションにもかかわらず、今回の受賞を通じ、自分たちの仕事にスポットライトを当てていただき、職場のみんなが自分たちのやっている仕事に改めて誇りを持てたように思います。この賞のおかげで、いろいろなプロジェクトに声を掛けていただくようになり、仕事の幅が拡がり、本当に良かったと思っています。このような貴重な経験を自分の後輩にもしてもらえるようにサポートしていくつもりです。

TBSグループ　U-30賞　**TBSスパークル 天宮 沙恵子**



「地獄の果てまで連れていく」空前の大ヒットに対して

初めてのオリジナルドラマづくりに悩み、思わず涙を流してしまうほどのプレッシャーの中、浅野プロデューサーや松田監督をはじめ、多くの先輩やスタッフ、キャストの皆さんが「天宮のために」と知恵を貸し、集まってくださいました。この賞は、周囲の多大なサポートがあったからこそいただけたものです。これからも挑戦し続けるとともに、自分が後輩たちの挑戦も支えられる存在になりたいと思います。

知的財産活用に向けた考え方

TBSは、「明日の世界」の実現と企業価値向上に向けて、コンテンツIPを中心とした知的財産経営を推進します。

当社においては、「世界に愛されるオリジナル・コンテンツを生み出す」ことをマテリアリティとして掲げ、さらには生み出されたコンテンツIPをTimeless Valueへと昇華するためのEDGE戦略を進めています。このように知的財産活用と事業戦略の一体化を図る「知的財産経営」を推進するため「TBSグループ知的財産基本方針」を定めました。この方針は、「競争力の源泉となるすべての無形資産を当社の知的財産」とし、著作権や商標権などに加えて「番組フォーマット」なども知的財産に含んでいることが大きな特徴です。

また、当社では知的財産経営によって企業価値を創出していくために、ありたい姿としてのモデルを定めました。このモデルは、5つのプロセスから構成され、各プロセスが適切に機能することで初めて、継続的に企業価値が向上すると考えています。今後は、このモデルをより効果的、効率的に取り回すための具体的施策や推進体制を整理していきます。

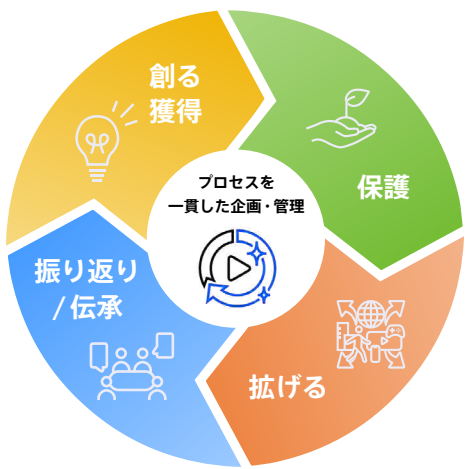
当社が保有している主な知的財産の数は右の表のとおりです。無数の著作権を生み出すことは長らく事業の強みとなってきましたが、近年は商標権や意匠権などの権利取得にも注力しています。ライセンス事業の展開はもちろんのこと、模倣対策等、知的財産保護の観点からも重要性が増しています。一方で、商標権の管理強化に向けて社内規程を改定し、グループ全社員が視聴可能なオンライン研修を開催するなど、社内での啓蒙活動も進めています。

TBSグループ知的財産基本方針

2025/4/7策定

・当社は、グループ内における創造的活動の産物で、競争力の源泉となるすべての無形資産を当社の知的財産と位置づけます。
・当社は、知的財産をもって、コンテンツ IPビジネスをはじめとする事業ポートフォリオ全体を発展させ、さらに、事業を通じたサステナブルな社会・環境の実現に貢献します。
・当社は、第三者の保有する知的財産を尊重し、適切な利用方針を定め、その啓発に努めます。
・当社は、自ら保有する知的財産が侵害されることのないよう、保護に努めるとともに、万が一、侵害された場合には適切な対応を講じます。

知的財産による価値創造モデル



主な知的財産の保有総数

TBS HD + 基幹6社	保有総数 2026年3月末 カッコ内は前年比
著作権	無数
商標権（国内）	315 (+24)
商標権（海外）	98 (+11)
意匠権	9 (+3)
特許権	23 (-1)
番組フォーマット	46 (-1)

イノベーションの源泉 TBSの独自技術

TBSでは、グループ全体のコンテンツ戦略と連携し、高品質・高効率なコンテンツ制作を実現するためのAI技術を含めた研究開発を積極的に推進しています。これらの独自技術はTBSグループ全体のDXを加速させ、コンテンツの価値最大化や新たなビジネスモデルの創出にも貢献しています。

TBSが誇る独自技術

T-Qom

中継やリモートプロダクション（遠隔操作）環境で用いるコミュニケーションアプリを独自開発しました。インターネット回線を利用し、スマートフォン・タブレットで動作します。誰でも使いやすく、TBSでは国内外問わず多くの番組でスタッフ間のスムーズな連絡や、出演者や現場スタッフへの送り返し音声としても活用され、中継の際の重要なツールとなっています。特に海外との連絡においては、国際電話の費用削減にもつながっています。

Kustamie

Kustamie（カスタミー）は、生放送やイベントにおける出演者と参加者の双方向コミュニケーションを活性化し、「参加感」を向上させるプラットフォームです。クイズやリアクション機能、マルチアングル配信などを備え、低遅延映像配信技術によりリアルとオンラインが融合した一体感を提供可能です。現在は社内外のイベントで実証実験を重ねており、将来の本格的なビジネス化に向けた開発・準備を進めています。

LMS（Live Multi Studio）

LMSは、TBSテレビとWOWOWが共同開発した、テレビ局の要求水準を満たす次世代の超低遅延映像・音声・制御信号伝送ソフトウェアです。中継にかかる費用を抑えると同時に、カメラのリモートプロダクションを容易に実現する技術として開発しました。スマートフォンで撮影した映像も高画質・低遅延で伝送可能であり、報道・情報番組からスポーツ番組まで日常的に使用されるなど、新たな演出を可能にしています。上記の点が評価され、2025年の放送文化基金賞 放送技術部門も受賞しました。また、ソニー製ポータブルデータトランスミッター向けアプリの提供開始や、三菱電機との協業によるロボット遠隔操作の実現など、他業種への展開が期待されています。



制作フローの革新 AGXGプロジェクト

国内放送局では先進的な取り組みとして、インターネット上で独自に経路制御が可能なネットワーク（AS: Autonomous System）を活用し、制作拠点を高速に接続する大容量ネットワーク基盤を自社で設計・運用しています。この強固なインフラを映像制作ワークフローへ展開するプロジェクト「AGXG」を始動させました。従来は撮影した映像素材の入ったプロ用メディアやハードディスクを直接スタジオから本社・外部ポスプロへ搬送していました。本プロジェクトにより各制作拠点をAGXGネットワークで接続することで、大容量映像素材の高速流通が可能に。PoCを実施した映画「ラストマン -FIRST LOVE-」の制作では、数百時間規模の作業時間削減と数百万円規模の関連コスト削減効果を確認しました。また「VIVANT」第2シーズンの制作では、海外ロケで撮影された素材を現地データセンター経由で国内制作環境へ転送し、確認・編集工程の早期着手を可能にするなど、制作ワークフローの効率化とコスト最適化を推進しています。

「東京2025 世界陸上」でのリモートプロダクション

TBSではNTTグループをはじめとする多くの企業と連携し、次世代の通信基盤である「IOWN（Innovative Optical and Wireless Network）」を活用したフルリモートプロダクションの実現へ向け、数多くの取り組みをしています。これらの挑戦は映像制作の在り方を根本から変える可能性を秘めており、放送業界のDXを推し進めています。

昨年の世界陸上では、ロードレース（マラソン・競歩）をIOWNによるリモプロでユニ制作しました。今年のアジア大会 愛知・名古屋ではさらに規模を拡大して実施する予定です。

コンテンツ制作の現場へ拡がるAI活用

TBSは独自技術開発においてAIの活用に注力しています。コンテンツ制作現場での業務効率の改善やクリエイティビティの向上を目指します。また、AI利用におけるガバナンスについても強化、注視していきます。

ドラマ制作におけるAI活用

「VIVANT」第2シーズンにおいてCG制作でGoogle Cloudの生成AIを活用しました。例えば火事のシーン、元となる静止画素材から画像生成 AI・Nano Bananaでリアルな火災の画像を生成、続いて動画生成 AI・Veo 3に入力し下地となる動画を作成します。これらの過程では独自のプロンプトを駆使。仕上げに手作業で質感を整えます。このフローにより背景などのシーンにおいて高品質なCG映像を短期間で制作することが可能になりました。



生成AIで下地となる映像をつくり
手作業で質感を整えて仕上げる

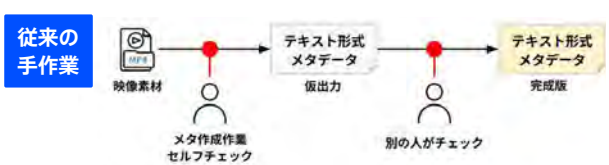


実際に放送された火災シーン、従来は2、3人で1週間ほどを要していましたが、Veo3を用いることで1人で2、3日の作業で完成させることが可能に。長年積み重ねてきたCG技術に生成AIという強力なツールが融合することで業務効率が改善するだけでなく、手の込んだ作業をしたいシーンに集中する時間が生まれることで一層のコンテンツのクオリティ向上に寄与しています。

映像解析AI Uzit

生成AIを用いて、映像を解析するアプリUzit(ユージット)を開発しました。従来、人の手作業で映像に関するメタデータを作成していましたが、映像内容のテキスト化、テロップ情報の抽出、音声の文字起こしを自動で行い、映像のタイムスタンプに紐づいたメタデータの作成を実現しました。Uzitの活用により年間数万時間の労働時間削減を見込んでいます。また、これらのメタデータは映像検索の精度を飛躍的に高めており、眠っていた膨大なアーカイブ映像の有効活用を可能にしました。コンテンツのさらなるクオリティ向上と、過去資産の二次利用など新たな価値創出の基盤となっています。







AI文章チェッカー TBS LUPE※

TBS LUPEは、長年蓄積した誤字データベースとAIを組み合わせ、テロップ・フリップ・テキスト原稿の誤字脱字や表現上の誤りを高精度にチェックするために独自開発したアプリです。現場スタッフは日々膨大な文章チェック作業に追われていましたが、TBS LUPEにより文章チェックの負荷を大幅に軽減させました。最近では社内向けの一般的な資料のチェックにも活用されるなど、ユースケースが拡大しています。2026年度から外販を開始し、社外での活用も拡大しています。

※2025年度 映像情報メディア学会 技術振興賞 進歩開発賞受賞

AI利用に対するガバナンス

TBSグループ内で拡大する生成AIの利活用にあたっては、情報漏洩や権利侵害のリスクを最小化するため、グループ共通の「生成AIガイドライン」を策定しています。また、AI技術によるイノベーション推進と社会的信頼の確保、権利侵害防止を目的とした「AI戦略・ガバナンス委員会」を新設しました。技術の利便性を享受しつつ、安全性を確保する体制を整備しています。

また、日本ディープラーニング協会(JDLA)へ賛助会員として加盟しています。同協会との連携を通じて、AI人材の育成およびAI倫理・ガバナンスに関する最新の知見を迅速に取り込み、グループ全体で「責任あるAI活用」を推進しています。

コンテンツ制作の基盤 スタジオ設備と新たな価値創造に向けて

TBSでは、グループ全体のコンテンツ戦略と連携し、高品質・高効率なコンテンツ制作を実現するためのスタジオ整備を積極的に推進しています。また、今後はスタジオ設備と独自技術双方を活用して、新たな価値と収益源の創出も目指します。

広大な創造空間「緑山」

ドラマの聖地 緑山スタジオ

TBS緑山スタジオは8万坪の敷地内に最先端のスタジオを備える国内屈指の映像制作拠点です。高品質なドラマ制作の中枢として、圧倒的な規模と充実した機能で日本の映像制作をリードしています。

広大なオープンスペースを活用した番組制作

緑山の土地を活用した「SASUKE」は国内のみならず、海外でも人気を博しています。スケートボードで難関コースを攻略する「KASSO」も若者を中心に高い人気を獲得しています。




メディア革新の拠点「赤坂」

最先端の放送設備を備えたTBS放送センターは、放送を支える送出設備やコンテンツ制作を支える11個のテレビスタジオ設備のみならず、ラジオ放送、ライブ配信、デジタル展開まで網羅している総合メディア拠点です。また隣接するTech Design Xは、テクノロジーとデザインが融合するイノベーションスペースで、コンテンツ制作の枠を超えた体験を形にし、多くのイベントを実施しています。



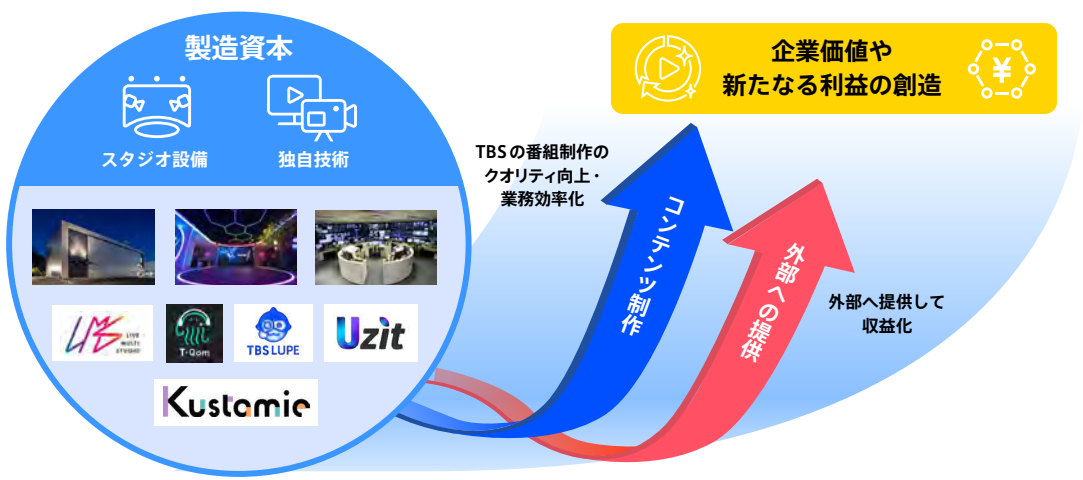


緑山スタジオ

設備・技術による新たな価値と収益源の創出

放送事業に深く根差したTBSのノウハウと技術力。近年は外部への提供を開始し、新たな収益源となっています。緑山スタジオでは最新鋭の撮影設備を用いてグローバル配信企業のドラマ撮影が行われています。

他方、独自技術についてはR&Dから外販に至るまで一気通貫で注力、放送業界のみならず他業界への広がりも見せています。加えて他業種企業の課題解決に向けた技術コンサルティングも開始しており、さらなる収益源の拡大を目指します。



SDGs 国際社会と共に目指すゴール

国連のSDGsとTBSのVISION2030。同じ年に達成を目指す両ゴールは、その価値において多くの面で一致しています。TBSのマテリアリティに「メディアとしての『社会的使命』を果たす」がありますが、SDGsのコンテンツを持続的に発信していくこともその一つです。その取り組みにより、「明日の世界」の実現と「企業価値向上」を目指します。

TBS SDGs
https://www.tbs.co.jp/SDGs_portal/

VISION2030 & TBSブランドプロミス

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

メディアとしての「社会的使命」を果たす

「SDGs達成」に向けたコンテンツで社会を動かす起点となる



インプット	アウトプット	アウトカム
グループ全体・JNNネットワークとの共創	**【社会を動かすアクション】** SDGsキャンペーン 「地球を笑顔にするWEEK」	**明日の世界** **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
地域社会(赤坂・緑山)や若者たちとの共創	**【体験が生むウェルビーイング】** SDGsイベント 「地球を笑顔にする広場」 **【次世代との価値共創】** ・若者×TBSで社会課題を解決するコミュニティ 「地球を笑顔にするACTION」	
国連SDGメディア・コンパクトとの共創	国連SDGメディア・コンパクトキャンペーン 「1.5℃の約束〜いますぐ動こう、気温上昇を止めるために。」への参加	**企業価値向上**

SDGs達成に向けたアウトプット

最新のSDGsキャンペーン視聴効果調査※では、93%が「日常生活でSDGsを意識・行動している」と回答し、69％がキャンペーンを実施しているTBSに対して「好印象」と回答しています。

※ ビデオリサーチ調べ

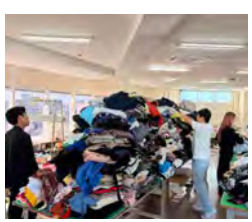
社会を動かすACTION

～ SDGsキャンペーン「地球を笑顔にするWEEK」～

当社は、メディアの発信力を基盤に、SDGsの「啓発」から具体的な「行動（ACTION）」を促すフェイズへと取り組みを進めています。その中心となるのが、2020年11月に民放各局に先駆けて開始した「地球を笑顔にするWEEK」です。2026年には、競泳の池江璃花子選手と車いすテニスの小田凱人選手がアンバサダーに就任し、「ACTION! 未来の子どもたちへ」をテーマにさまざまな番組にてSDGsへの行動を促しました。

視聴者から回収した古着をアップサイクルし、アジア大会開会式の出演者衣装として提供する取り組みも開始しています。





体験が生むウェルビーイング

～ SDGsイベント「地球を笑顔にする広場」～

赤坂サカス広場周辺で、毎年春と秋に開催される「地球を笑顔にする広場」は、SDGsを五感を使って学ぶ「実体験の場」として定着、例年のべ2万人が来場しています。11回目の開催となる2026年春は、子どもやファミリー層をターゲットとしました。「スポーツ」をメインテーマに掲げ、心身の健康である「ウェルビーイング」が社会課題解決の原動力になることを発信。日本車いすラグビー連盟と連携し、現役日本代表選手による実演や体験コーナーを設けるなど、参加した子どもたちが多様性への理解を深めたり、自身のウェルビーイングを高める契機となりました。また、高校生・大学生が「制作・運営側」として参加。主体的に社会とつながる「世代を超えた学びの創出」を実現しました。環境面では、グループ会社のTBS GXが発電する再生可能エネルギーを会場電力の一部に使用し、来場者に直接TBSの取り組みを伝えています。放送、デジタル、そして実体験をつなぐことで、次世代の具体的なアクションを引き出し、社会全体のウェルビーイング向上に寄与するメディアとしての役割を果たしています。





次世代との価値共創

～若者×TBSで社会課題を解決するコミュニティ「地球を笑顔にするACTION」～

当社は、未来を担う次世代を、単なる「視聴者」としてではなく、共に社会を変える「パートナー」として捉え、価値共創の場を拡大しています。コミュニティ「地球を笑顔にするACTION」は、SDGsに取り組む若者たちとの連携を通じて立ち上げられ、さまざまな活動を展開しています。2026年3月には「ACTION for Education」を開催し、さまざまなバックグラウンドを持つ50人の学生が集まり、日本の教育について議論を交わしました。

そのほか、2025年8月の大阪・関西万博では、国連広報センターとの共催による特別展示「つなぐ、つながる」の一環として、大学生を対象としたイベント「ACTION for Peace」を開催しました。そして、2025年から26年にかけて、全国11カ所の大学や高校で特別展示の巡回展を継続しており、このような継続した取り組みは、TBSが次世代の支持と信頼を得るための基盤となっています。TBSグループはこれからも、若者の力とメディアの力を掛け合わせ、持続可能な未来へのムーブメントを共に創り続けていきます。





気候変動への対応　～排出削減ロードマップ、リスクと機会～

TBS グループ環境方針
https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/pdf/environmental_policy.pdf

気候変動対策の強化

当社は、環境課題に関連したマテリアリティとして「命息づく地球に『最高の“時”』を」を掲げ、気候変動対策を推進しています。これらの活動を強化するため、2025年4月には「TBSグループ環境方針」を定め、事業活動を通じ、国内外の法令遵守はもちろんのこと、環境保全・負荷低減に関する取り組みを推進すること、サステナブル社会実現に貢献することなどを表明しています。

排出量削減目標および進捗

～2025年度よりスコープ1・2実績データに対し第三者保証を取得～

当社は、2024年「TBSグループ中期経営計画2026」にて、TBSグループでのサプライチェーンを含む2050年カーボンニュートラルを目指すことを発表しています。また、カーボンニュートラル達成に向けたロードマップとして、2026年度でのスコープ2排出ゼロ、2030年度でのスコープ1+2 排出ゼロを掲げています。

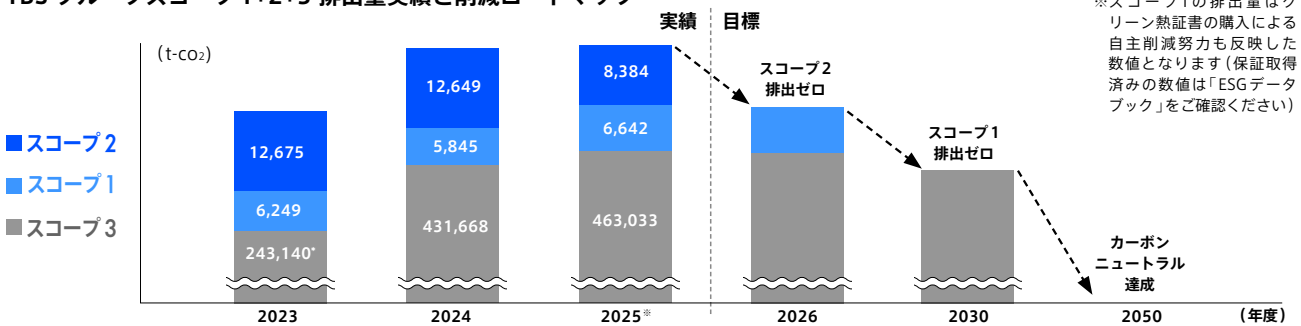
また、開示しているデータの網羅性や精度に対して社会的関心が高まる中、当社においては2025年度より、スコープ1と2の実績データに対してKPMGあずさサステナビリティ（株）より第三者保証を取得しています。

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）対応

当社は、2021年11月にTCFD提言への賛同を表明し、2022年8月に初めてTCFD報告書を公表しました。以後気候変動に係るリスクと機会について整理し、継続的な情報開示に努めています。

TBS グループスコープ1+2+3 排出量実績と削減ロードマップ

※スコープ1の排出量はグリーン熱証書の購入による自主削減努力も反映した数値となります（保証取得済みの数値は「ESGデータブック」をご確認ください）



＊2023年度はTBSホールディングス、および基幹6社（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）を対象としています。

気候変動のリスクと機会

区分	項目	影響項目	1.5℃シナリオ 影響度マイナス	1.5℃シナリオ 影響度プラス	4℃シナリオ 影響度マイナス	4℃シナリオ 影響度プラス
移行リスク	政府・業界団体等による広告主のCO_2排出量に応じた宣伝規制の導入（広告出稿量の減少）	売上	10億円未満			
移行リスク	環境対応不足による企業評価の低下（広告出稿量の減少）	売上	10億円未満			
移行リスク	脱炭素規制の導入・強化	コスト	10億円未満			
移行リスク	環境認証の取得増加	コスト	1億円未満			
物理リスク	気象災害に伴う広告市場の冷え込み	売上	10億円未満		10億円未満	
物理リスク	BCP不備に起因する広告出稿量の減少	売上	10億円未満			
物理リスク	気象災害に伴う資産や機材の毀損	コスト			10億円未満	
機会	環境対応啓蒙キャンペーンニーズの拡大（広告出稿量の増加）	売上		1億円未満		
機会	環境対応啓蒙キャンペーンニーズの拡大（メディア収入の増加）	売上		10億円未満		
機会	気象災害対策にかかる情報ニーズの増加	売上				1億円未満
機会	報道機能のレジリエンス強化要請の拡大	売上				10億円未満
機会	省エネ技術の進化	コスト		10億円未満		
機会	環境活動に対する行政補助の拡大	コスト		10億円未満		
機会	再エネ調達コストの低下	コスト		10億円未満		1億円未満
機会	素材・機材の再活用技術の進化	コスト		1億円未満		10億円未満

影響度：矢印は1億円未満、1億円以上10億円未満の財務的なインパクトを見込んでいます。なお、試算が困難であるリスク・機会の影響度については、項目における定性評価にとどめ「－」として表示しています。

気候変動への対応　～ TBS Green Transformationを通じた環境・社会課題の解決～

「メディア・コンテンツ企業としてできることは、伝えることだけだろうか」そんな問いから、2025年6月、株式会社TBS Green Transformation（以下「TBS GX」）は誕生しました。私たちは「伝える」という役割を超え、自ら気候変動対策の当事者となることで、社会の変革をリードする存在を目指します。

「伝える」から「動かす」へ

自分たちの使う電気は、自分たちで創る。TBS GXを通じ、まず私たちは再生可能エネルギー（以下「再エネ」）の創出に取り組んでいます。しかし、私たちが創るのは、ただの電気ではありません。地域環境と調和し社会課題解決にも資する、そして、コンテンツにもなるような「ストーリー性のある発電所」の開発を目指しています。第1弾の取り組みとして、私たちは農地の上に太陽光パネルを設置する営農型太陽光発電を始めました。志を同じくするパートナーと共に、新しいエネルギーのあり方を形にしていきます。

挑戦の舞台は、緑山スタジオから。営農型太陽光発電を中心とした再エネ導入を加速させ、緑山スタジオを「世界基準のサステナブル・スタジオ」へと進化させます。

また、今後は発電事業にとどまらず、グループ内外に向けて脱炭素関連事業やコンサル事業の提供を目指し、業界内の気候変動対策をリードしたいと考えています。

TBS GX
https://www.tbsholdings.co.jp/TBSGX/

営農型太陽光発電のポイント

1. **地球にやさしい**
   太陽光を利用した発電であり、CO_2を排出しない再エネ創出が可能
2. **農家の経済力の改善**
   発電事業者（TBS GX）から定期的な収入を得ることが可能
3. **作物や動物を暑さから守る**
   太陽光パネルを設置し適度な日陰をつくることで、作物の高温障害や動物の夏バテを防止

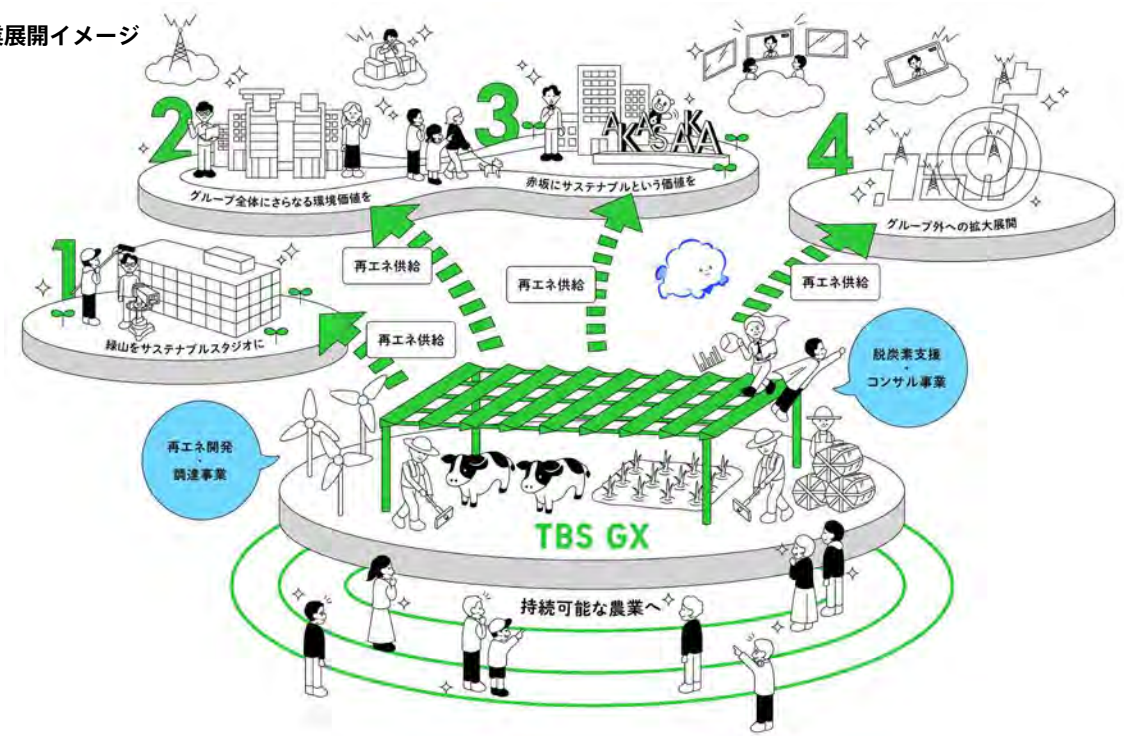


2026年4月稼働
TBS GX　営農型太陽光発電所
（福島県矢吹町）



TBS GXキャッチコピー
今後さまざまなグループコンテンツとの連動を企画中

TBS GX 事業展開イメージ



資源循環と生物多様性の保護

資源循環への取り組み

当社では、歴代の番組で使用されてきた小道具や大道具のメンテナンスを行い、中長期的にさまざまな番組で使い続けています。また、ドラマで使用頻度が高い手術室や裁判所などのセットをユニット化し、床材・壁材などの交換で異なる空間に見せるなど、セットのリユースを継続して実践しています。さらに2025年度は、番組間での利用にとどまらず、ドラマ「御上先生」「19番目のカルテ」で制作したセットをイベント「地球を笑顔にする広場」で再利用するなど、新たな形での資源循環にも取り組みました。

やむを得ず廃棄処分となる美術セットについては、ほぼ全量をチップや各種原材料へ転換する形でリサイクルしており、緑山スタジオのリサイクル率は引き続き95%を超える高い水準を維持しています。

また、昨年度初めて算出したグループ全体での廃棄物の量について、今年度も継続して算出を行いました（詳細は、「非財務データ」ページをご確認ください）。事業の状況により量が変動することが予測されていますが、資源循環施策の効果測定などのためにも、今後は継続的に算出し、廃棄物の削減を目指します。

緑山スタジオ 廃棄量とリサイクル率

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
全体廃棄量（単位：t）	634	598	651	653	727
全体リサイクル率	93.3%	96.9%	96.9%	95.7%	97.0%

生物多様性保護への取り組み

当社は、多様なアプローチで生物多様性保護に取り組んでいます。

1	発信	コンテンツを通じた社会的認知の拡大
2	共感	イベント・展示を通じた共感の醸成
3	実践	赤坂地域の生物多様性保護を自ら実践

1. 発信　～コンテンツを通じた社会的認知の拡大～

TBSグループでは、「どうぶつ奇想天外／Waku Waku」などの動物コンテンツや「世界遺産」といったドキュメンタリー番組の制作を通じ、自然環境や文化の美しさだけでなく、それが失われることによる影響について視聴者に考えてもらえるようなコンテンツ制作・発信を続けています。また、過去の番組や取材で撮影したアーカイブ映像は、さまざまな学術研究やイベント・展示などにも活用されるなど、社会にとっても貴重な知的財産となっています。



TV放送1993年10月～2009年3月まで約16年間、全582回放送



2026年4月、放送30周年を迎える。
世界遺産は1,248カ所あり、同番組で撮り終えているのは700カ所ほど。
（2026年6月4日時点）

2. 共感　～イベント・展示を通じた共感の醸成～

「発信」で生まれた興味を、より深い知識や共感へと昇華させるため、博物館や美術館と連携した「生物展」や「歴史展」などのイベント・展示を催行しています。五感を通じた体験により、来場者には深い関心や共感を持つ「ステークホルダー」となってもらい、行動変容の土壌をつくるきっかけになればと考えています。



2026年3月14日～同年6月14日【公演82日間】
国立科学博物館 累計来場者数約41万人



2025年7月12日～10月13日【公演88日間】
国立科学博物館 累計来場者数約31万人

3. 実践　～赤坂地域の生物多様性保護を自ら実践～

TBS放送センター内では、約20万匹のミツバチを飼育しています。受粉を助けるミツバチは、周辺都市部の緑化促進や生物多様性回復における重要な役割を担っています。また、近隣住民や子どもたちを対象とした養蜂・採蜜体験授業の開催を通じ、都市部における自然共生のあり方を考えるきっかけをつくるなど、地域社会における生物多様性保護活動の起点となっています。





コーポレート・ガバナンス

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

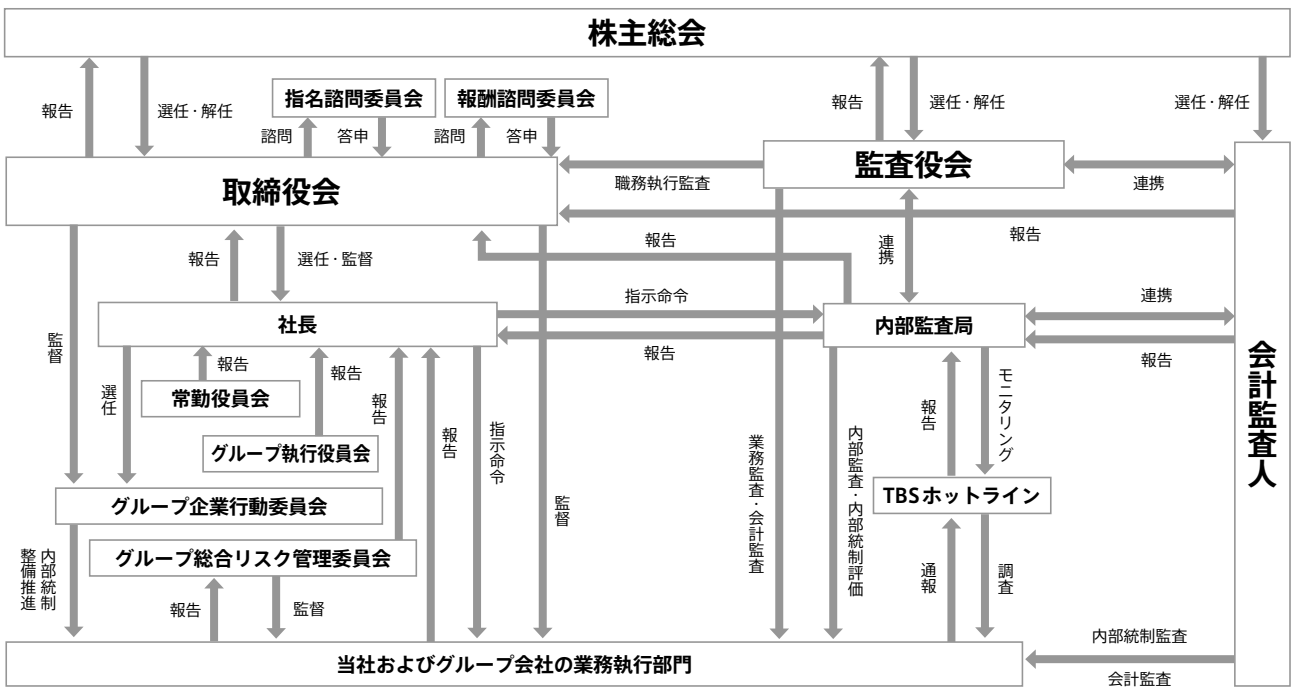
責任企業として
ガバナンスを強化する

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

コーポレート・ガバナンス体制（2026年7月1日現在）



コーポレート・ガバナンス体制

取締役会の監督機能の強化に向けた取り組み

取締役会における意思決定の迅速化と、透明性・公正性の確保を図るため、2020年6月に取締役会の員数を17名から9名に変更するとともに、2023年6月には、監督機能のさらなる強化のために、社外取締役を 1名増員し、10名の体制としました。

さらに、2026年6月には、社外取締役を2名増員した結果、取締役会における社外取締役の構成比率は50%(12名中6名)となっております。なお、当社は社外取締役および社外監査役の全9名を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ております。

取締役会の多様性について

社外取締役6名は、「企業経営」、「財務会計」、「人材マネジメント」、「法務・コンプライアンス」等の分野に秀で、豊富な経験や知識を持った人物とすることで、多様性を確保しています。

また、2025年6月には２名、2026年6月にはさらにもう１名の女性取締役を追加選任した結果、取締役会における女性取締役の構成比率は3分の１(12名中4名)となっております。

今後もジェンダーや職歴、年齢等を含む、一層の多様性を有する体制の構築に努めてまいります。

取締役会の主な審議内容

成長戦略、事業戦略、投資案件等	「中期経営計画2026」の進捗状況報告・アップデートに向けた議論、重要な事業戦略の議論、投資案件の議論等
決算、業績管理、資本政策等	政策保有株式の検証報告・売却の検討、自己株式取得の検討、月次・四半期・年度決算関連、予算関連、IR・SR活動状況報告等
サステナビリティ、監査、コンプライアンス等	サステナビリティ委員会報告、内部監査結果報告、内部通報制度運用状況報告、リスク管理状況報告、グループコンプライアンスの強化に向けた取り組み等
人事、ガバナンス等、その他	役員人事・報酬関連、指名・報酬諮問委員会審議事項報告、取締役会実効性評価結果および改善策の進捗状況報告、買収提案対応方針に関する議論、サイバーセキュリティ取組状況報告、生成AI・DX化に関する取組状況報告等

指名諮問委員会及び報酬諮問委員会

当社は指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しております。委員会としての独立性・客観性を担保するために、独立社外取締役が過半数を占め、かつ、議長を独立社外取締役が務めることとしております。

指名諮問委員会は、取締役会から諮問を受け、取締役の選解任、代表取締役社長の後継者計画および後継者候補の育成の状況等について、また、報酬諮問委員会は当社の取締役報酬体系および水準等について、取締役会で定めた方針を踏まえ、客観的かつ公正な観点から審議し取締役会に答申いたします。

2025年度は、指名諮問委員会を５回、報酬諮問委員会を４回開催しました。指名諮問委員会では取締役会における独立社外取締役比率の考え方や独立役員の独立性基準の改定の審議を、報酬諮問委員会では株式報酬制度設計の見直しや取締役の報酬構成の見直しなどについて、活発な審議を行っております。

監査役会

常勤監査役（２名）が監査環境の整備および情報収集に積極的に努め、かつ、内部統制システムの構築および運用の状況を内部監査部門等との連携により日常的に監視し検証しております。

常勤監査役は、社長と定期的に会合を開催し、経営方針、会社が対処すべきリスク、監査上の重要課題について意見の交換を行っております。また重要会議への出席、重要な決裁書類の閲覧を行い、担当取締役からの業務執行に関する報告を受けております。

また、常勤監査役は、職務上知り得た情報を社外監査役と共有するよう努めております。社外監査役は、弁護士、会社経営者、公認会計士の３名であり、独立かつ中立の立場から、経営監督機能として十分な役割を果たす体制を構築しています。

内部監査

社長直属の組織である内部監査局が、取締役会に報告される年度監査計画に基づいて当社各部門およびグループ会社に対して内部監査を実施し、当社グループの業務の適正性、有効性および効率性について評価しております。監査結果は社長に報告し、改善の指摘を行った事項について対象部門・会社に対してフォローアップを行っております。年度監査結果は取締役会に報告されます。また、同局は金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制の評価」を実施しております。

常勤監査役と内部監査局は、原則として隔週会合し内部統制の整備と運用に関する情報の共有を図っております。社外監査役は、内部監査局から監査の対象となった案件について随時報告を受けることとしております。

「TBSがやる意味」を大事に世界へ より女性が活躍できる環境整備も



「真面目すぎない真面目な会社」

佐々木　まずは牧野さん、社外取締役としてお越しいただいてから1年が経った今、TBSの印象についてどう受け止めていますか。

牧野　一言で言うと、「真面目すぎない真面目な会社だな」というのが感想です。就任時にいろいろな方にTBSのカルチャーについてお聞きした際、ある方がおっしゃった言葉ですが、本当にそうだと思います。報道はもちろん、その他の分野も取締役会の運営も、真面目で優秀な方がちゃんとやっている会社、という印象です。

同時に、進化の途中だと感じています。佐々木さんが社長の時に大きな変革をされてそれを阿部社長に引き継がれました。その延長線上だと感じる時もあれば、ここで大胆に動くんだなとワクワクしたり、たまに不安に思ったりする時もあり、ブレーキとアクセルの使い分けを一緒にやらせていただいていると感じます。

佐々木　「これは違うのでは」と思ったところや課題があれば教えてください。

牧野　去年は役員の不正問題がありました。これが氷山の一角でまだ私たちの知らない部分がある、ということの無いようにしなければいけないので、常にアラート状態でウォッチしながら改革を進める必要があります。

佐々木　八木さんは、社外取締役に就任されてから6年、TBSの変化についてどのように感じていますか。

八木　6年前は「変革がスタートするのだ」と感じ、私自身もワクワクしました。当時はテレビ局には尊大な人がいるんだろうと思っていたのですが、全然そんなことはなく、すごくオープンに、変革に真摯に取り組んでいると感じました。佐々木さんも阿部さんも、みなさんすごくチャーミングですよね。人として曲がったことをしない、人間らしくチャーミングに経営していこうという姿があって、固すぎず柔らかすぎず、変革をしっかりやっていこうというのが感じられる、すごく良い6年間でした。

「TBSがやる意味」を大事に世界へ

佐々木　もっと頑張って欲しいところはありますか。

八木　EDGE戦略のG、グローバル化していく中で、日本の良さ、価値を大事にしていただきたいと思います。アニメなど、海外に買ってもらえるものを売っていこう、そこから成長や利益を生んでいこう、というのはそれはそれで良いのですが、日本からの発信で何か新しい価値を生んで欲しいですし、それぐらいのことができる会社なのになと。そういう部分で打って出て、Gの部分をもっと強化して欲しいと思います。

佐々木　八木さんがよくおっしゃっていた言葉で、ちょっと強い表現ですが「何が何でも媚びを売って世界に出て行きましょうというのではなく、TBSがやる意味を大事にして外に出て行くのだ」というのがあります。



八木　はい。韓国でK-POPやドラマが流行ると二番煎じで追いかける、というのではなく、世界がTBSや日本に期待しているものをど真ん中に出していって欲しいですね。世界の多くの人が「日本らしさ」として認めるところもあると思うので、損得ではなく善悪で物事を見るような、「我々が見た世界」という発信があっても良いかなと思います。

佐々木　Legendary Entertainmentに関しての大きな投資をしました。未知数の部分ももちろんありますが、率直にどう捉えていますか。

八木　未来に向かうには大きな投資が必要です。しかも、アメリカの中で非常にレピュテーションの高いところに入り込んでいくわけですから、失敗のリスクだってありますよ。けれどもチャレンジしなければ成功も無いのだから、良いじゃないかと思います。業界のリーダー達と対等に向き合って、自分の思いを通していくことは素晴らしいと思います。

牧野　2024年にグローバルビジネス元年と打ち出し、実際にスタートしたのはすごく良いことです。大きな成功までには時間がかかると思いますが、マイルストーンをどう組み立てて、そこからどう学んで共有するかが大切です。Legendaryとのプロジェクト、フォーマット販売、それぞれを手掛ける人が横断的に話して、日本の常識がこんな場面で通じなかった等、情報をシェアすることが大事です。

佐々木　TBSは放送局としては突出して海外に出て行っていると思いますが、注意事項はありますか。

　郷に入っては郷に従いながら、時に先方の会社を買収して手を組んでいく、等いろいろなやり方があると思いますが、方針を決め切れていない部分もあります。

八木　郷に入って郷に従っちゃいけないと思うんですよ。譲ってはいけないことを明確にしていかないと。

　郷に入っては郷に従え、傾聴しろ、関係性を大事に、とアメリカのビジネスマンが主張しています。でも、日本人はむしろ聞き過ぎてしまう。アメリカのマネジメント論に引っ張られずに、自分達の強み、弱みを見ながらどうすれば勝てるのかを考える人が必要です。

　海外に出て行くと遠心力でバラバラになるリスクがあるから、求心力を持たせる必要があります。だから、TBSというのはこういう会社でこういう志や思いを実現しようとしているのだと、しっかり打ち出せる人が真ん中にいることが、スキルの有無よりも大事ですね。



「報道機関としての役割」も大事に

八木　一方で、報道としての役割もさらに強化して欲しいですね。放送事業の比率は中計では相対的に下げていくとしていますが、重要性ということで言えば、報道機関としての役割を、引き続きしっかりと果たしていって欲しいと思います。

佐々木　確かにそうですね。私たちの根っこの根っこにあるのは報道機関であるという部分ですし、テレビ、メディアとして多くの人に奉仕するということは常々考えています。

私たちの使命は、国民の命と財産を守ることです。今、戦争が起きて、混乱に次ぐ混乱の中、民主主義や人道主義が大事だとか、帝国主義は良くないのだとかいう価値観が壊れているところもあります。TBSは拡張戦略としての事業も推進しますが、その根っこにある報道機関として行動することが大事だとますます強く感じます。

女性活躍は働き方のカスタマイズから

佐々木　現在約8,000人がいるTBSグループで最大の課題の一つである「女性の働き方」について牧野さんはどうご覧になりますか。TBSホールディングス・TBSテレビでの女性ライン長の割合は20％を超え、前よりポイントアップしてきています。

牧野　「まだまだだな」と思います。海外のメディア企業では、管理職の約30～50％、イギリスのITVではITVスタジオの57％が女性ですから、そのくらいを目指して欲しいです。

これは数字の問題ではなく、女性が働きやすい会社をつくるということです。そのことが男性、特に若い男性が働きやすい会社の実現にもつながりますから、女性の管理職数や比率が上がることは重要です。今までのやり方のままでは到底50％には届きません。どこかで抜本的に、枠を外した考え方で、どうしたらもっと女性が働きやすいかを考える必要があります。

一番のネックは拘束時間とハラスメント。大切なのは心理的安全性です。「あなたは今どうしたいの？」と上司がきちんと聞き、その人に合った働き方をカスタマイズすれば、6カ月程度で少しずつ変わってきます。女性は特に、仕事もプライベートも大事にしないといけない、でもそんな自分は必要とされない、価値が無いのだ、と思いがちです。そんな風に思わずに働ける環境をつくり、今の状態のまま活躍して良いのだと認め、働き方を考え、整えることが大切です。

佐々木　「カスタマイズ」とおっしゃいましたが、個別にシミュレーションして、一人ひとりのスタイルをつくるということが大事なのですね。それは私たちはやっていませんでした。

牧野　男性も同じだと思います。育休を取る人も体調を崩す人も介護をする人もいます。多様性という面から考えると、上司が部下との1on1の際に、今どんな状況なのかを聞いて寄り添うことが必要です。

佐々木　女性の管理職が約20％になる一方で、役員の比率では既に30％が女性、という現状をどうご覧になりますか。

牧野　役員の女性のみなさんは優秀な方々ですし、頑張っているところが現場の人達に見えるのは良いことです。私自身が2、30代の頃、女性のロールモデルが見当たらず、先が見えずに会社を辞めたことがあります。ですから、取締役や役員に女性が増えるのはすごく良いと思います。

佐々木　女性が増えたことで取締役会は変わりましたか。

八木　もちろん女性の取締役が増えたことで多様性が活かされているということはあると思いますが、ダイバーシティというのは女性という観点だけで考えてはいけないと思います。



例えば社外役員の割合が高まる中で私が体験しているのは、自分達がマイノリティだと思わなくて良い環境になっているということです。私は報道もエンタテインメントも素人ですが、何か感じると意見を言ってみようか、と思える。多様性のある側の人達がマイノリティではなく、3割、4割と増えてきている意味がそこにあります。同質ではない人達がそれだけの数、存在することに意味がありますし、そのメリットをTBSはしっかりつかんでいると感じます。2割の女性マネージャーの意見に、他の8割の人達が本気で耳を傾けようと思えば、改革は進んでいくと思います。一つのステップとして良い方向にいっていると思いますよ。

佐々木　現場に行くと部長や局長よりプロデューサーの方が偉いんですよ。大体その人達は30代から40代なんですが、明らかに女性が増えています。

八木　私たちが緑山スタジオに行った時、女性のプロデューサーがワッ！と言うのに対してスタッフがみんなパン！と集まって、その方向性に従って動いていました。男女問わず力のある人をちゃんと使っているという姿を見せてもらった良い機会でした。上に対してもきちんと物が言える風土というのも良いですね。一般論としてはダイバーシティを促進して結果が出てくるまで3、4年かかると言われていますから、しっかりと時間をかけて見守って支援するプロセスが大事です。

問題が複雑化している時には多様な人がいた方が解決策も出てくるんです。同質化している集団は欠点も共有してしまうので物事が見えなくなりがちです。いろいろな人がいることの意味がじわりじわりと出て来ます。

佐々木　柔軟な働き方の提供という意味では、一旦TBSを辞めても5年以内なら戻って来られる「ジョブリターン制度」があります。元々は夫が海外赴任になった女性社員が復帰できるようにと始まった制度ですが、例えば男性が他の外資系企業で働きたいということで辞めた後にまた戻って来たいと言うので受け入れた、という例もあり、好評です。

牧野　とても良いですね。会長に「辞めたい」と挨拶に行ったら「いつでも戻っておいで」と言われたという話も聞き、そういった家族のような価値観、温かさのようなものがTBSにはあるんだなと感じました。

「最高の“時”で、明日の世界をつくる。」を本気で

八木　人的資本経営で大切なのは二つで、経営の戦略と人事の整合性が取れているかなんです。そこはCHROが新設されることでさらに良くなるのではないかと期待しています。また、少し違う観点から言うと、TBSはプロフェッショナルとして経験を積んだ人を他の分野で活かすということを社内でやっていますよね。社内のリソースを最大限いろいろなところで活用していこう、チャレンジしていこうということをやっているのが非常に良いと思います。

佐々木　社長や役員、リーダーシップを取る幹部に対する考え方で言うと、私たちは現在、報道やドラマ、バラエティーなどそれぞれの現場で頑張ってきた人間を、まだできるという年齢で引き剥がして幹部候補生にするということをやっています。例えば瀬戸口執行役員も、あのままドラマをまだ何本もつくれた段階でグローバルビジネスの分野に行ってもらうということをしました。阿部社長自身もバラエティーの分野で先頭を走ってきたプロデューサーでしたが、そういう人が一定の年齢で会社全体、グループ全体を見るリーダーとして勉強を始めて責任あるポジションに就く、ということをやっています。このようなリーダー育成の手法についてはどう思いますか。



八木　今のやり方でどんどんやられれば良いと思います。私は経営に必要なのはスキルではないと思っているので、TBSが目指すものを心から理解して想いがある人がポジションに就くことが大事です。あるビジネスで成功した秘訣をしっかりと言語化できている人は、他のビジネスの現場に行っても結構成功する、というケースを今まで見てきています。やっぱり、TBSというのは「最高の“時”」とか「明日の世界をつくる」とかを掲げているのですから、そういうことを本気で考えている人がキー・ポジションに就くことが大事だと思っています。

佐々木　最後に、これからのTBSに「厳しい注文」をお願いします。

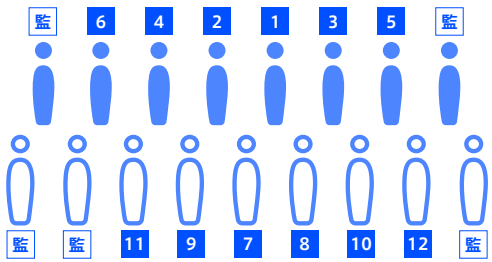
牧野　良いところと悪いところは表裏一体です。TBSって家族のような会社だと言いましたが、それがちょっとぬるま湯になったり、ぶら下がっているような人がいたり、そういうことになってはいけないので、厳しくすべきところは厳しくという、バランスが必要だと思います。

八木　視聴率でTBSは伸び率が一番良くて頑張っていると思うのですが、二番であることで満足しないで欲しいですね。日本を、世界をどうしていくのか、まさに「最高の“時”で、明日の世界をつくる。」とブランドプロミスで言っているのだから、それ、本気でやりましょうよって思います。絶対にその志を忘れずに、歯を食いしばって世の中を良くしていく、そういう存在であり続けて欲しいと思います。

取締役会のスキル・マトリックス

当社取締役会に必要なスキルセットおよび各取締役のスキルは、次のとおりです。

当社では、「TBSグループ VISION2030」を策定し、メディアグループからコンテンツグループへの変革を進めています。同計画で掲げた放送の価値向上、成長戦略「EDGE」の遂行、マテリアリティ（最重要課題）の解決、サステナビリティ経営による企業価値の向上など、その実現に必要なスキル区分となっています。



監＝監査役



番号	氏名	現在の当社における地位	取締役会出席状況	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	企業経営	財務会計	サステナビリティ	法務コンプライアンス	人材マネジメント	競争戦略	成長戦略「EDGE」		
											メディア・コンテンツ	デジタル領域	グローバル領域	エクスペリエンス領域
1	佐々木 卓	取締役会長	100%			●	●				●			
2	阿部 龍二郎	代表取締役社長	100%	○	○	●		●	●		●			●
3	龍宝 正峰	代表取締役副社長	100%	○	○	●					●	●		
4	玄馬 康志	専務取締役	100%	○	○		●				●			●
5	合田 隆信	常務取締役	-（新任）	○	○					●	●	●		●
6	中谷 弥生	取締役	100%								●	●	●	●
7	八木 洋介 社外 独立	社外取締役	100%	◎	◎	●		●		●			●	
8	春田 真 社外 独立	社外取締役	100%	○	○	●	●					●		●
9	武井 奈津子 社外 独立	社外取締役	100%	○	○			●	●			●	●	
10	ヴィランティ 牧野 祝子 社外 独立	社外取締役	100%	○	○			●		●			●	●
11	上西 京一郎 社外 独立	社外取締役	-（新任）	○	○	●		●						●
12	塚本 良江 社外 独立	社外取締役	-（新任）	○	○	●		●				●		

※◎は諮問委員会の議長を示します。
※上記スキル・マトリックスは、各取締役の有するすべての知識・経験・能力等を表すものではなく、特に期待する分野について最大５つまで●印をつけております。

役員一覧（2026年6月26日現在）



佐々木 卓
取締役会長
2015年6月就任

主な兼職	㈱TBSテレビ 取締役会長
所有株式数	77,561株



阿部 龍二郎
代表取締役社長
2024年6月就任

主な兼職	
所有株式数	28,326株



龍宝 正峰
代表取締役副社長
2024年6月就任

主な兼職	㈱TBSテレビ 代表取締役社長
所有株式数	27,826株



玄馬 康志
専務取締役
2024年6月就任

主な兼職	
所有株式数	23,184株



新任

合田 隆信
常務取締役
2026年6月就任

主な兼職	
所有株式数	20,293株



中谷 弥生
取締役
2025年6月就任

主な兼職	
所有株式数	10,788株



八木 洋介
社外取締役
2020年6月就任

主な兼職	㈱people first 代表取締役 ㈱IWNC 取締役
所有株式数	494株



春田 真
社外取締役
2020年6月就任

主な兼職	㈱エクサウィザーズ 代表取締役社長 ㈱ベータカタリスト 代表取締役CEO
所有株式数	494株



武井 奈津子
社外取締役
2023年6月就任

主な兼職	東京地下鉄㈱ 社外取締役 NTT㈱ 社外取締役
所有株式数	494株



ヴィランティ 牧野 祝子
社外取締役
2025年6月就任

主な兼職	㈱グローバル・キャリアデザイン 代表取締役
所有株式数	494株



新任

上西 京一郎
社外取締役
2026年6月就任

主な兼職	㈱オリエンタルランド 特別顧問 ㈱みずほ銀行 社外取締役 ㈱京葉銀行 社外取締役
所有株式数	0株



新任

塚本 良江
社外取締役
2026年6月就任

主な兼職	㈱神戸製鋼所 社外取締役
所有株式数	0株



藤原 哲
常勤監査役
2024年6月就任

主な兼職	㈱TBSテレビ 監査役
所有株式数	266株



津久井 直也
常勤監査役
2024年6月就任

主な兼職	㈱TBSテレビ 監査役
所有株式数	7,237株



藤本 美枝
社外監査役
2016年6月就任

主な兼職	㈱TBSテレビ 監査役 弁護士 TMI総合法律事務所 パートナー ㈱荏原製作所 社外取締役
所有株式数	0株



大島 眞彦
社外監査役
2024年6月就任

主な兼職	㈱TBSテレビ 監査役 アレス・マネジメント・アジア・ジャパン㈱ 代表取締役会長 トヨタ自動車㈱ 社外取締役
所有株式数	0株



小粥 純子
社外監査役
2024年6月就任

主な兼職	㈱TBSテレビ 監査役 公認会計士 税理士 日本調理機㈱ 社外取締役
所有株式数	0株

役員一覧（2026年6月26日現在）

執行役員

奥田 晋　重宗 宏彦
瀬戸口 克陽　井上 波
安田 淳　横井 仁
津川 卓史

グループ上席執行役員

伊佐野 英樹　石丸 彰彦

グループ執行役員

林 慎太郎　三城 真一 新任
谷澤 美和 新任　長岡 杏子 新任
志賀 順

特任執行役員

吉田 裕二　青木 ゆかり
熊埜御堂 朋子　山﨑 昌樹

新任社外役員メッセージ



社外取締役
上西 京一郎

TBSグループは、放送・配信、エンタテインメント、不動産など多様な事業を展開し、成長を続けています。一方で、事業環境の変化は加速しており、的確な対応が経営課題の一つとなっています。このような環境下で判断を行う際には、企業としての存在意義や目指す姿は何かという原点に立ち返ることが判断の確信につながると考えています。その原点は企業理念、ブランドプロミスに定義され、ブランドメッセージには創出していく価値や目指す方向性が明確に表現されており、私も強く共感しています。

前職では、訪れてくださるお客さまに最高に幸せな時間を体験していただくことを事業の価値とし、その実現に向けて、変化や挑戦を恐れず、時にはリスクを取ること、そしてメンバーが主体的に力を発揮できる環境づくりを大切にしてきました。

この考え方はTBSグループにも共通していると思います。TBSグループがお客さま、社会に約束した価値を実現していく過程では、互いに尊重し支え合う風土の醸成のもと、一人ひとりの能力や経験を最大限に活かした活発な議論と、適切にリスクを取る姿勢が重要です。

さらなる躍進の可能性を大いに秘めた組織において、企業価値の向上と持続的成長、社会への貢献の実現に向け、役割を果たしていきたいと思います。

新任社外役員メッセージ



社外取締役
塚本 良江

TBSは、EDGE戦略により「グローバルコンテンツのTBS」へ急速に進化しています。視聴者のメディアシフト（TVからスマホ）や放送業界の構造変化（リアルタイムからネット配信）に対応した、コンテンツIP強化とグローバル展開。「VIVANT」の国際的評価、「SASUKE」をもとにしたレースの五輪採用、スケボー版「KASSO」の北米展開など、その戦略性と展開スピードは真に素晴らしいと思います。

同時に、放送メディアとして「全国へ信頼される情報を届ける」社会的使命も担っています。デジタルメディア「TBS NEWS DIG」を強化し、JNN系列28局のコンテンツを「マルチプラットフォーム展開」することで、時代に合ったメディア最適化と収益強化を図る戦略にも共感いたします。

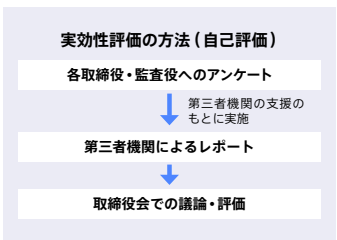
私は、IT・インターネット業界で約30年、国内初の検索エンジンなど多くのサービスをリリースしました。それら新テクノロジーは、私たちの情報取得やコミュニケーションのあり方を変革しながら社会に浸透しました。そして、その成長を支えたのは、常識を覆す革新的なビジネスモデル（データ解析に基づくリスティング広告等）でした。

新しいサービスの持続的な成長には、それを後押しするビジネスモデルが重要です。私が培ってきたデジタル領域や国内外でのビジネス創造の知見が、TBSグループの更なる企業価値向上に役立つことを願い、尽力し、また楽しみにしております。

取締役会の実効性評価

当社では、持続的な企業価値の向上および株主共同の利益の最大化を図るためには、取締役会が期待される役割を十分に果たし、その機能の向上を図ることが重要であると認識しており、より客観的な視点を得るべく第三者機関の支援のもと、取締役会の自己評価を実施し、実効性の向上に努めております。

2025年度は、各取締役・監査役へのアンケートを実施し、第三者機関の報告書をもとに取締役会において議論し、実効性について評価を実施しました。アンケートは、①取締役会の構成と運営、②経営戦略と事業戦略、③企業倫理とリスク管理、④経営陣の評価と報酬、⑤株主等との対話、⑥取締役・監査役のパフォーマンスに関する期待・要望、⑦自己評価の観点から実施しました。



2025年度評価の概要

取締役会の実効性は概ね確保されており、主に以下を当社の強みとして評価しました。

① 取締役会の構成・運営：多様性・バランスのある構成のもと、社外役員の専門的知見を活かした建設的で活発な議論がされている。議長の適切な進行と、社外役員と経営陣との間の健全な緊張関係により、会社の成長に向けた質の高い意思決定がされる体制が整っている。

② 指名・報酬諮問委員会の適切な運営等：独立社外取締役が過半数および議長を務める体制下で、役員の指名・報酬に関する適正な審議が行われている。今後、指名・報酬制度のさらなる高度化が期待される。

③ ステークホルダーとの対話・開示：各種開示資料の質は年々向上しており、サステナビリティ情報の積極的な開示も進んでいる。株主・投資家との対話を通じて得られた意見を取締役会に適切に共有している。

一方で、実効性のさらなる向上のための課題として、主に以下の内容を確認しました。

① 投資案件や重要戦略等のモニタリングを強化するとともに、人材戦略の高度化を重要課題と認識し、議論等を実施する。

② 取締役会運営のさらなる効率化に取り組み、重要議案の審議時間を十分に確保する。

③ オフサイトミーティングの継続のほか、社外役員における事業理解の促進や対話の機会の拡充を検討する。

④ 不正な経費精算事案を厳粛に受け止め、経費精算プロセスの改善を図るとともに、グループ会社も対象に含めた行動憲章等の浸透に向けた研修の実施などに取り組む。

⑤ グループ会社を含めたコンプライアンス・リスクマネジメント体制の強化に取り組む。

前回評価をふまえた主な取り組み状況ならびに今回評価をふまえた主な課題および取り組み方針

	経営課題	取締役会の役割・運営	取締役会の構成	指名・報酬諮問委員会	社外取締役に対する支援体制
前回評価による主な取り組み	・中期経営計画の進捗状況・グローバル戦略等の重要戦略の審議・モニタリングの充実、M&A後の事業等の進捗状況の管理等、より大局的な観点での議論を実施。 ・「TBSグループ 中期経営計画2026」で掲げた目標値等を前倒しで達成したことから、2026年5月14日に「TBSグループ 中期経営計画2026アップデート」を公表。	・コンテンツIPの獲得等を行う新会社SANDBを設立し、IP獲得に関して一定の権限委譲を実施。その他取締役会付議の金額基準の引き上げを実施。	・指名諮問委員会での議論を経て、新たに2名の独立社外取締役を選任。その結果、独立社外取締役が半数、女性取締役が3分の1を占める構成となった。	・指名諮問委員会において、取締役会に占める独立社外取締役の比率を審議した結果、独立社外取締役を増員。また、社外役員の独立性基準をより透明性の高い基準に改定した。	・社外役員懇談会、オフサイトミーティングを開催。 ・新任社外役員向けにコンテンツ制作の主要な設備である緑山スタジオの視察会を開催。
今回評価による主な課題および取り組み方針	・人材戦略の高度化を重要課題として認識。また、グループ会社も対象に含めたコンプライアンス意識の向上およびリスクマネジメント体制の強化に取り組む。	・重要テーマの審議注力に向けた取り組みが一定程度進んではいるものの、投資案件や重要戦略の進捗・成果検証に関する報告・モニタリングのより一層の強化が求められる。	—	・指名・報酬制度のさらなる高度化に向けた検討を行う。	・オフサイトミーティングを定期的に、かつ、複数回実施する方向で検討する。また、その他、社外役員における事業理解・コミュニケーション機会の充実につながる施策を検討する。

役員報酬

取締役報酬の基本方針と構成

取締役の報酬は、取締役会の諮問機関である報酬諮問委員会の答申に基づき基本方針を定めています。取締役の報酬体系、水準および構成等は、取締役会の諮問により「報酬等の基本方針」をふまえて報酬諮問委員会が審議し、その答申に基づき決定しています。

報酬等の基本方針

- 「企業価値の向上」「公共使命の完遂」を実現するための優秀な人材を確保・維持し、安定した経営の基盤となる報酬制度であること
- 「株主の視点」を重視し、株主様との価値共有を進める報酬制度であること
- 「報酬諮問委員会」における審議による客観的で透明性の高い決定プロセスであること

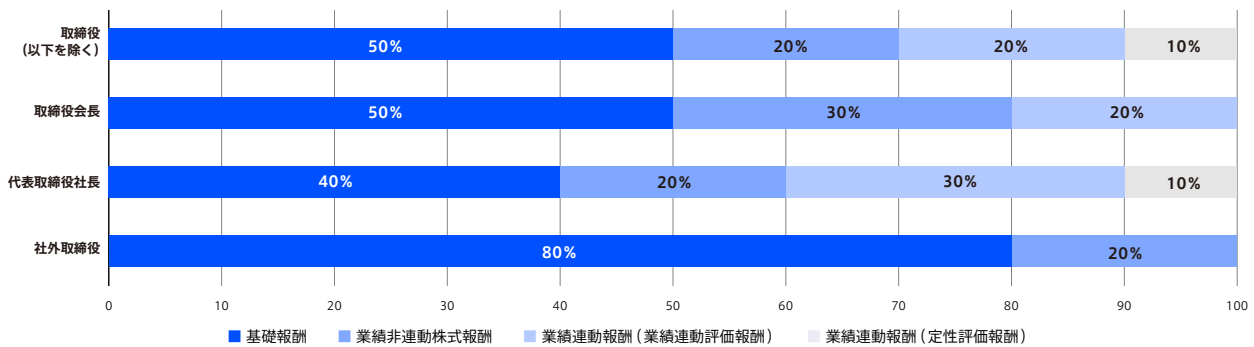
当社の取締役報酬は上記の「報酬等の基本方針」に基づき、基礎報酬、業績非連動株式報酬、業績連動報酬、中長期インセンティブ株式報酬で構成されています。

2025 年度より、中長期的な企業価値の向上に向けた貢献意欲をより高め、ステークホルダーの皆さまとの価値観の共有を深めることを目的に、社外取締役を除く取締役に対する「中長期インセンティブ株式報酬」の導入、社外取締役に対する「業績非連動株式報酬」の導入など、取締役の報酬と当社の企業価値の連動性をより明確にするための報酬制度改定を行いました。

取締役報酬の構成

項目	概要
基礎報酬	月例報酬（毎月支給） 取締役ごとに役位、担当する戦略部門、経営環境の変化などを勘案して決定
業績非連動株式報酬	取締役ごとに、役位、担当する戦略部門、経営環境の変化などを勘案して決定した金額分の譲渡制限付株式を毎年交付
業績連動報酬 **（社外取締役は対象外）**	連結営業利益の数値目標に対する達成度を毎年定量評価して支給する「業績連動評価報酬」、 各取締役が責任を有する戦略部門の達成状況を毎年定性評価して支給する「定性評価報酬」により構成
中長期インセンティブ株式報酬 **（社外取締役は対象外）**	中期経営計画期間終了ごとに、役位や役割ごとに定められる基準株式数に、中期経営計画において掲げる目標値等（資本効率指標およびサステナビリティ目標を含む）の達成状況をふまえて支給率（0～100％）を決定し、譲渡制限付株式を交付

取締役報酬の構成割合（中長期インセンティブ株式報酬は除く）



※業績連動報酬の支給率を100％とした場合の構成割合になります。なお、業績連動報酬の評価によって社外取締役を除く取締役の報酬総額は60～140％の範囲で変動します。
※中長期インセンティブ株式報酬は、中期経営期間終了ごとに評価・支給を行う点、金額基準で支給しない点で他の報酬と異なるため、上記構成割合からは除いています。仮に、業績連動報酬の支給率を100％、中長期インセンティブ株式報酬の支給率を100％、中長期インセンティブ株式報酬の1年分の交付株式数を、2026年3月31日の東証市場における当社株式終値5,591円により金額換算した場合、基礎報酬、業績連動報酬および業績非連動株式報酬の支給合計額を1.0とすると、中長期インセンティブ株式報酬の金額換算額は約0.4～0.6程度となります。

政策保有株式・買収提案への対応方針

政策保有株式

当社グループの株主共同の利益を最大化していくためには、企業価値向上に努めるとともに、認定放送持株会社としての高い公共的使命を果たすことが必要と認識しています。これらの観点から、協力関係、取引、業務提携などを総合的に勘案し、経営戦略の一環として必要と判断する企業の株式を保有します。

毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、直近事業年度末の状況に照らし、保有目的・関係性の状況、経済合理性等を総合的に勘案し、継続保有の適否を検証しています。経済合理性については、保有に伴う便益やリスクを当社の資本コストを基準に検証します。これらをふまえ、保有意義が希薄化した政策保有株式については随時売却していきます。また議決権行使にあたっては、投資先企業の経営方針を尊重しつつ、中長期的な企業価値の向上に資するか否かという観点から、議案の内容を精査し、適切に議決権を行使します。ただし、当社の企業価値を毀損するおそれがあると考えられる場合や、重大な法令違反がみられる場合などには、議案の趣旨確認等、必要に応じて投資先企業と十分な対話を行い、慎重に判断することとします。

2018年度から2023年度までの6年間で総額1,530億円規模の政策保有株式を売却しました。2024年度から2026年度の3年間では、1,350億円規模の売却を計画しており、計画を実行した場合、2018年度からの9年間の売却価額は2,880億円超となります。2024年度は約396億円、2025年度は約537億円、また2026年度も既に約162億円相当の売却を実施しており、引き続き政策保有株式の縮減に取り組んでまいります。

「当社株式にかかる買収提案への対応方針」の概要

当社は2007年2月28日の取締役会において、「当社株式にかかる買収提案への対応方針」を整備しました。2007年6月28日開催の定時株主総会において、本対応方針とその継続について、議決権を行使できる株主の議決権の過半数によるご賛同をもって承認をいただいています。

本対応方針については、会社法をはじめとする企業法制、経済産業省および法務省が発表した政府指針、東京証券取引所が発表した諸規則に則り、株主の権利内容やその行使、当社株式の市場への影響について、十分な検討を重ねて整備したものです。当社は上場企業として、市場経済の発展に寄与すべき責務を負うと同時に、有限希少の電波を預かる放送局としての公共性、また、報道機関としての中立性を堅持するための自主性、多様性および独立性の維持が必要と考えています。

本対応方針の重要な特徴として、議決権の20% 以上に相当する株式取得を企図する買収者グループが本方針対応を遵守する限り、買収提案にかかる対応措置の実施に先立ち、原則株主総会を開催し、株主に当該措置を実行するか否かの判断をゆだねることとしています。これにより、株主の皆さまに適切なご判断をいただくために十分な情報と時間を確保することと、当社経営陣が代替案を含め買収者グループの大規模買付行為等に関する提案等の評価、検討および交渉などを行うことを可能とすることを目的としています。

ただし、取締役会の諮問機関である企業価値評価特別委員会が買収提案の評価、検討を行った上で、買収提案にかかる対応措置の不発動の勧告を行った場合には、株主総会の開催を待つまでもなく、当該措置は発動されません。これにより、当社経営陣の保身のための手段として用いることを防止する策を講じています。

当社は2021年5月に「TBSグループVISION2030」を、2024年5月には、「TBSグループVISION2030」の第2フェイズとなる「TBSグループ中期経営計画2026」を策定、2026年5月には目標を一部更新する形で「TBSグループ中期経営計画2026アップデート」を策定し、事業ポートフォリオの拡充、成長戦略投資のさらなる推進といった経営改革に積極的に取り組んでいます。

短期的な利益追求等を目的に当社の変革に向けた取り組みを妨げ、企業価値を毀損しかねない大規模買付行為に対して必要かつ相当な手段として本対応方針を保持することが、現時点では有効であると考えております。

他方で、2025年6月より本対応方針の有効期間を3年間から1年間に変更しており、当社株主の皆さまの共同の利益ならびに当社の企業価値の維持および向上の観点から、引き続き取締役会において慎重に検討を重ね、然るべき時期に本対応方針が不要との判断に至った場合には速やかに対応いたします。

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

当社株式にかかる買収提案への対応方針
（会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針）
https://www.tbsholdings.co.jp/about/governance/decision.html

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制について

当社は、グループの内部統制体制を構築・推進するため、社長を委員長とする「TBSグループ企業行動委員会」を設置し、適正かつ効率的な事業遂行を達成するとともに、企業集団としての企業価値の維持・増大を図ることとしています。

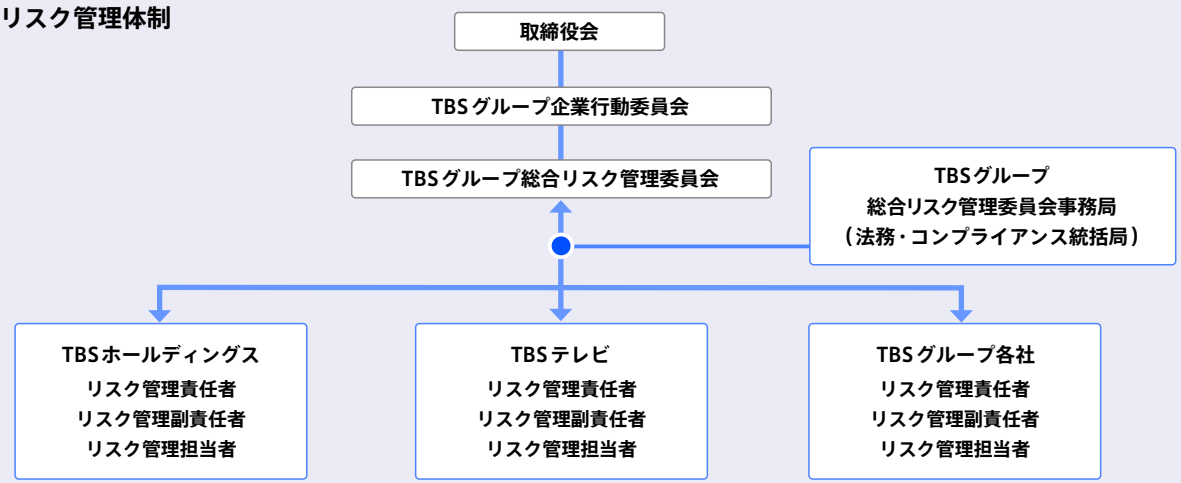
リスク管理の具体的手法については、TBS グループ企業行動委員会が監督する小委員会として設置されている「TBS グループ総合リスク管理委員会」が統括し、推進しています。同委員会は、原則として半期に一度、毎年4月と11月に開催し、当該期間中のリスク管理状況の報告を受けます。

リスクマネジメントの具体的手法

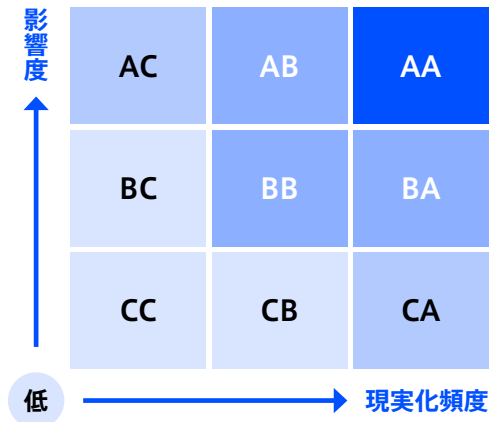
委員会では、TBS ホールディングス、およびグループ各社から報告される個別の潜在リスクを把握するとともに、それらを影響度と現実化頻度から集計しています。こうした「リスクの見える化」に取り組むとともに、仮にそのリスクが現実化した場合には、その原因を分析し、各部門において再発を防ぐための改善策を整えることで、リスクのコントロールに努めています。

地道にこうした取り組みを繰り返していくことで、グループ全体がきちんとリスクに向き合い、お客さまやステークホルダー、社会、働く仲間からも信頼される組織となることを目指しています。

総合リスク管理体制



TBSグループ潜在リスク評価区分



【影響度】以下5項目を3段階で評価

①企業イメージに対する影響
②人命・身体的損失に対する影響
③会社の損益に対する影響
④業務遂行に対する影響
⑤事業継続に対する影響

【現実化頻度】発生頻度を3段階で評価

A：1年に数回想定される　B：1年に1回程度　C：数年に1回程度

個人情報保護

デジタル化が進む中、TBSグループはプライバシー尊重を事業の基本に据えています。法令遵守に加え、自主的な管理体制の整備と透明性の確保を全社で推進し、信頼されるパーソナルデータの管理に努めています。

TBSグループのパーソナルデータ適用関係図



（2026年7月現在）

TBSグループでは2022年4月、グループ全体を包括する個人情報取扱規程を策定しました。統一的な基準に基づいて、個人情報やこれに関わるデータを適切に取り扱うため、TBSホールディングスの担当役員をCPO（Chief Privacy Officer：最高個人情報責任者）とし、その下にTBSホールディングス関係部局の局長らで構成する個人情報管理委員会、そして、常設の実務担当組織である個人情報管理事務局を設置し、情報セキュリティ部門と綿密に連携を行う強固な内部統制システムを構築しました。また、毎年全従業員を対象とした個人情報保護に関する勉強会を実施し、保護意識の継続的な向上を図っています。

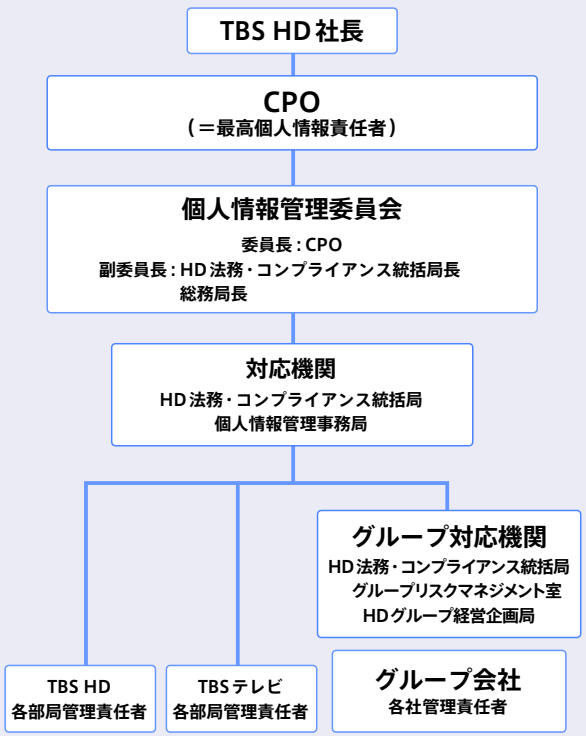
2024年7月には、TBSグループにおける個人情報やこれに関わるデータの取得・管理・利用について、わかりやすく示したWEBサイト「TBSプライバシーセンター」を公式サイト内に立ち上げました。本ページに掲載している「パーソナルデータ 適用関係図」のように、取り扱うデータの種類とその関係性を視覚的に解説するなど、透明性の確保に努めています。

トップページにはCPOのメッセージを記載した上で、テーマごとに「パーソナルデータ」「視聴・聴取データとCookie」「TBS ID」「TBSグループ各社プライバシーポリシー」「報道・著述目的の個人情報」「オプトアウト・開示手続き」「パーソナルデータを守る体制」「ご意見・お問い合わせ」の項目を設け、それぞれの取扱いについて丁寧に説明しています。

TBSグループはパーソナルデータ等の管理体制を整備し、それをユーザーの皆さまに広く示すことによって、信頼にお応えしたいと考えています。

個人情報等について
https://www.tbsholdings.co.jp/privacy/index.html

TBSグループ　個人情報管理体制



TBSプライバシーセンター
https://www.tbs.co.jp/privacy/

情報セキュリティ

デジタルテクノロジーを活用した事業拡大に伴い、サイバー攻撃や個人情報漏洩のリスクも増大します。このようなリスクの高まりに対応するため、TBSグループは情報セキュリティの強化を進めています。

情報セキュリティ体制

サイバー攻撃が高度化・巧妙化することに伴い、サイバーセキュリティは、現代の放送インフラにおいて非常に重要な要素となっています。当社は、通信事業者、放送事業者などの事業者で構成される一般社団法人ICT-ISACに加盟し、同組織が定めるガイドラインに準じて放送設備のサイバーセキュリティ確保に努めています。

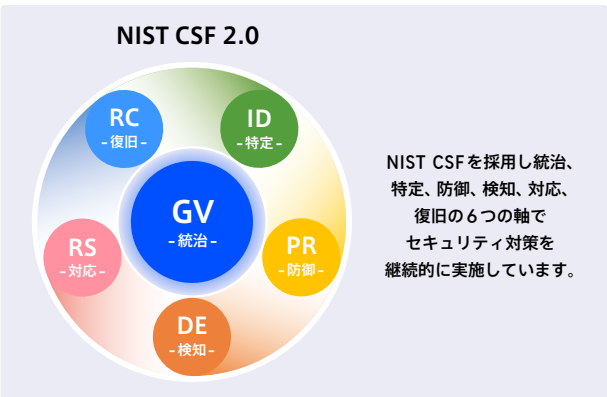
CISO（Chief Information Security Officer: 最高情報セキュリティ責任者）が任命するTBS CSIRT（Computer Security Incident Response Team）という組織を中心に、セキュリティ体制を構築しています。TBS CSIRTを中心にグループ会社の情報システム部門や、JNN系列各局、外部のセキュリティ団体との連携を図っています。CISOから取締役会へインシデント発生状況やセキュリティ対策計画の進捗と評価結果などを定期報告し共有・議論することで、経営主導のガバナンスを徹底しています。

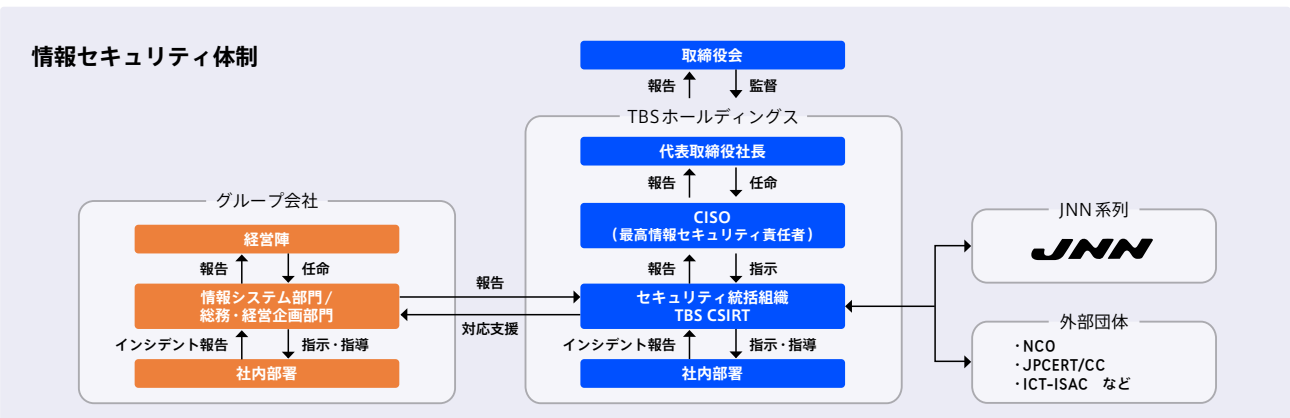
TBS CSIRTでは、セキュリティインシデント発生時の対応手順を定めたセキュリティインシデント対応要領を策定しています。国家サイバー統括室（NCO）主催の全分野一斉演習や外部講師によるCSIRT向け技術トレーニングへ参加し、有事の際の情報連携方法や対応について継続的に訓練を行っています。

継続的なセキュリティ対策の推進

TBSグループは、米国国立標準技術研究所（National Institute of Standards and Technology, NIST）が発行するセキュリティ対策の検討・推進の国際的なフレームワークであるサイバーセキュリティフレームワーク（Cybersecurity Framework, CSF）をベースに、セキュリティ対策の評価・計画・実行・改善を継続的に行っています。これにより、セキュリティインシデントの発生を未然に防ぎ、万が一発生した場合でもその影響を最小限に抑える体制を整えています。

セキュリティ対策は最新のセキュリティ技術を導入するだけでなく、一般社員のリテラシー向上のための標的型メール攻撃訓練やeラーニング、ガバナンス向上のための情報セキュリティガイドラインの整備などさまざまな観点で実施しています。さらに、自社グループ内にとどまらず、サプライチェーン全体での安全性を確保するため、「TBSグループ サステナブル調達ガイドライン」等を通じて、ビジネスパートナーへも情報セキュリティの確保を要請し、協働してリスク低減に努めています。





株主・投資家との対話

当社は、株主・投資家の皆さまとの建設的かつ透明性の高い対話を重視し、資本効率の向上や財務戦略に関する市場からの要請を真摯に受け止め、持続的な企業価値の創出とガバナンスの強化につなげております。

IR活動実績

IR活動はIR室が主体となって推進しており、2025年度は証券会社アナリスト・機関投資家向けの決算説明会を定例の中間期・通期に加えて第3四半期にも臨時に開催し、年間合計で3回開催したほか、四半期ごとの個別面談は年間合計でおよそ150回実施いたしました。

決算説明会では、定量的な情報の充実に加え、株主・投資家の皆さまの関心が高い成長領域を中心に、今後の重点施策に関する定性的な説明も強化し、わかりやすい情報提供に取り組んでいます。特に2026年2月に臨時に開催した決算説明会では、Legendary Entertainmentとの戦略的パートナーシップ締結を中心としたグローバルIP戦略を力強くアピールし、アナリスト・投資家の皆さまに理解を深めていただく工夫を凝らしました。

個別面談においては、足元の業績や来年度の見通しに加え、キャピタル・アロケーションを中心とした資本政策や財務戦略、政策保有株式の縮減、さらには生成AI活用による機会と脅威への対応方針など、より踏み込んだ対話を行いました。

これらの面談や説明会を通じて市場から頂戴した貴重なご意見・フィードバックは、IR室より取締役会や経営会議などの重要な経営意思決定機関へ定期的に報告しております。

また、経営陣と市場との直接的な対話による相互理解の深化を目指し、2026年3月にはセルサイド・アナリストを対象とした「CEO/CFOミーティング」を開催いたしました。

さらに2026年3月には、従来の国内中心の活動から一歩踏み出し、香港およびシンガポールにて海外IRを実施いたしました。この海外IRでは、現地の機関投資家と直接面談を重ね、グローバルIP戦略や、資本政策など中長期的な成長ストーリーについて、熱意ある議論を交わしました。現地投資家からは当社の成長ポテンシャルに対して高い関心と期待が寄せられました。また、その他の取り組みとして、証券会社主催の海外カンファレンスやIPをテーマとしたカンファレンスへ参加するなど、海外市場における認知度向上とともに、投資家の新たな開拓に向けた強固な土台の構築へ向かっております。

SR活動実績

2025年度のSR活動は、CFOである取締役を中心に、主にパッシブ運用を行っている約20社の国内・海外の機関投資家のESG・議決権行使担当者と約60回の面談を行いました。

テーマは、株主総会における議決権行使結果や買収提案への対応方針、資本コスト経営、人権課題への取り組み等について幅広く意見交換を行いました。また、取締役辞任に関して、速やかに説明面談を実施しました。

対話の内容は、取締役会をはじめ社内にフィードバックしており、2023年度から面談後に実施しているアンケートから得た意見や気づきも合わせて、企業価値向上の各種施策に活かし、中期経営計画の策定、実効的な取締役会の体制整備、統合報告書のアップデート等に反映しています。

2025年度に実施したアンケートの質問「次号の統合報告書で盛り込むべき内容や改善点等ありましたら、お聞かせください。」に対する機関投資家の回答の一部（原文）

統合報告書も大きく改善しており、成長戦略で示している方向性も評価できる。一方で収益性の目線は外部から見ると低いため、開示内容についても向上をお願いしたい。

事業別ROIC の開示→それをベースとした事業の分類・見直し→ROIC 改善に向けた具体的プランの策定・明示。

社外取締役と社外の人物（投資家含む）の対談、OB へのインタビューなどは、興味が湧きます。

赤坂がいかにしてメディアの発信地となり、貴社の企業価値向上につながるかについてのより解像度の高いビジョン。極力早期の政策保有株式の売却プランと、獲得資金の投資計画。

対話の中でお願いしました論点や他の投資家との対話での意見を踏まえた御社の取り組み方針や進捗など回答となる双方向のコミュニケーションツールとなることに期待しています。

過去10年の財務データ

（単位：百万円）

	2017/03期	2018/03期	2019/03期	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期
会計年度										
売上高	355,363	361,954	366,353	356,796	325,682	358,269	368,130	394,309	406,700	**424,850**
売上総利益	113,296	113,750	115,728	107,008	95,418	114,818	116,419	120,420	128,738	**141,300**
販売費および一般管理費	93,417	94,949	97,156	93,904	84,576	94,472	95,636	105,244	109,273	**116,550**
営業利益	19,878	18,800	18,572	13,103	10,841	20,346	20,782	15,175	19,465	**24,750**
経常利益	26,207	26,923	28,835	21,274	19,233	30,707	35,086	27,653	31,604	**37,373**
親会社株主に帰属する当期純利益	16,136	17,182	25,205	30,174	28,072	32,008	35,182	38,126	43,914	**52,228**
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,485	35,536	35,215	21,406	22,713	-2,853	30,632	26,535	23,283	**10,125**
投資活動によるキャッシュ・フロー	-10,078	-14,028	-21,588	5,962	-8,618	-8,154	-7,346	-29,556	13,645	**30,101**
財務活動によるキャッシュ・フロー	-36,718	-7,730	-24,387	-14,202	16,898	-8,164	-24,491	-51,012	-6,106	**9,088**
フリーキャッシュ・フロー	26,407	21,508	13,627	27,368	14,095	-11,007	23,286	-3,021	36,928	**40,226**
会計年度末										
総資産	707,063	821,737	798,481	783,024	1,100,223	1,201,632	1,067,865	1,567,504	1,296,125	**1,628,220**
流動資産	145,479	155,660	144,192	158,800	190,053	198,692	209,058	154,399	202,958	**270,188**
固定資産	561,583	666,076	654,289	624,223	910,170	1,002,939	858,807	1,413,105	1,093,167	**1,358,032**
負債	189,633	220,786	197,189	191,093	305,338	318,629	271,681	417,557	346,892	**492,830**
流動負債	77,231	93,382	80,099	81,021	86,176	75,592	104,059	94,993	109,782	**111,216**
固定負債	112,402	127,403	117,090	110,072	219,162	243,037	167,621	322,564	237,109	**381,613**
純資産	517,430	600,950	601,291	591,931	794,884	883,002	796,184	1,149,947	949,232	**1,135,390**
現金および現金同等物	67,391	81,129	72,033	85,059	116,061	98,707	97,589	43,698	74,577	**123,897**
主要な経営指標（%）										
売上高増加率	2.0	1.9	1.2	-2.6	-8.7	10.0	2.8	7.1	3.1	**4.5**
営業利益増加率	15.7	-5.4	-1.2	-29.4	-17.3	87.7	2.1	-27.0	28.3	**27.1**
営業利益率	5.6	5.2	5.1	3.7	3.3	5.7	5.6	3.8	4.8	**5.8**
親会社株主に帰属する当期純利益率	4.5	4.7	6.9	8.5	8.6	8.9	9.6	9.7	10.8	**12.3**
ROE	3.4	3.2	4.3	5.2	4.1	3.9	4.3	4.0	4.2	**5.1**
ROA	3.9	3.5	3.6	2.7	2.0	2.8	3.1	2.1	2.2	**2.6**
自己資本比率	71.1	71.2	73.2	73.9	71.0	72.3	73.1	72.6	72.2	**69.3**
総資産回転率	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	**0.3**
PER	21.5	22.9	14.0	8.7	13.2	9.5	9.1	18.8	15.6	**16.9**
配当性向	30.3	30.5	22.9	17.2	18.3	19.7	20.1	18.9	24.9	**25.3**
1株当たりの情報（円）										
1株当たり年間配当金	28.00	30.00	33.00	30.00	30.00	37.00	42.00	44.00	68.00	**84.00**
EPS	92.46	98.38	144.31	173.28	164.32	187.35	208.76	232.28	273.04	**331.42**
BPS	2,878.29	3,349.52	3,347.03	3,356.30	4,575.61	5,087.12	4,726.87	7,038.78	5,847.77	**7,192.17**

非財務データ

下記以外の非財務データについては、「ESGデータブック」もご参照ください

ESGデータブック
https://www.tbsholdings.co.jp/sustainability/ESGdatabook.html

環境 Environment

			範囲	単位	22年3月期	23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期	備考
GHG排出量*		スコープ1	TBSグループ	t-CO_2	3,867	18,010	6,249	5,845	**6,642**	
		スコープ2	TBSグループ	t-CO_2	25,355	19,984	12,675	12,649	**8,384**	
		スコープ1+2 合計**	TBSグループ	t-CO_2	29,222	37,994	18,924	18,494	**15,025**	
		スコープ3***	TBSグループ	t-CO_2	—	—	243,140	431,668	**463,033**	
		スコープ1+2+3 合計	TBSグループ	t-CO_2	—	—	262,064	450,162	**478,059**	
GHG排出係数		スコープ1+2+3 合計	TBSテレビ	t-CO_2/百万円	—	—	0.5348	0.4917	**0.5586**	百万円の売上に対し発生したCO_2相当量
エネルギー使用量****		電力使用量	TBSグループ	GJ	385,399	519,265	598,997	607,605	**498,546**	
水資源使用量		取水量合計	TBSグループ保有施設	㎥	299,166	324,058	343,404	353,513	**371,422**	
排水量		排水量合計	TBSグループ保有施設	㎥	232,918	252,236	253,115	281,633	**264,517**	
廃棄物重量***			TBSグループ	t			1,651	2,074	**1,997**	

*スコープ1排出量はグリーン熱証書の活用による自主削減努力を反映した数値となります。第三者保証取得済みのスコープ1および2排出量については、ESGデータブックをご確認ください。
**22年3月期まではTBSホールディングスおよびTBSテレビを算出範囲としています。
***24年3月期はTBSホールディングス、および基幹6社（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）を対象としています。
****21年3月期まではTBSホールディングス、TBSテレビ、およびスタイリングライフ・グループを算出範囲としています。

社会 Social

		範囲	単位	22年3月期	23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期	備考
従業員 Employees									
従業員数		TBSグループ	名	6,454	6,586	7,992	8,095	**8,518**	
女性従業員割合		TBSHD＋TBSテレビ	%	23.0	23.4	24.2	25.2	**26.4**	
女性管理職比率*		TBSHD＋TBSテレビ	%	14.3	14.3	15.8	15.9	**18.3**	
障碍者雇用率		TBSHD＋TBSテレビ	%	3.12	3.01	2.94	2.80	**2.60**	
社員離職率		TBSHD＋TBSテレビ	%	1.78	2.33	2.27	2.18	**0.88**	
TGU講座**	講座の総時間	TBSグループ	時間	440	448	400	414	**435**	
	受講者数（延べ）	TBSグループ	名	14,600	18,000	19,250	17,041	**14,021**	
地域社会 Community									
寄付金額*		TBSHD+TBSテレビ	百万円	34.1	19.1	35.8	30.6	**63.7**	

*26年3月期より、管理職の範囲を「部門長」に変更しました。
**TGU（TBSグループユニバーシティ）はTBSグループ全従業員に学びの機会を提供するための企業内大学です。

ガバナンス Governance

		範囲	単位	22年3月期	23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期	備考
コーポレート・ガバナンス Corporate Governance									
取締役数	合計	TBSHD	名	9	9	10	10	**9**	年度末時点　※2026年6月26日より12人
	女性	TBSHD	名	0	0	1	1	**3**	年度末時点　※2026年6月26日より4人
	独立社外	TBSHD	名	3	3	4	4	**4**	年度末時点　※2026年6月26日より6人
コンプライアンス Compliance									
贈収賄・腐敗に関する重大な違反件数		TBSHD＋TBSテレビ	件	0	0	0	0	**1**	
政治献金額		TBSHD＋TBSテレビ	百万円	0	0	0	0	**0**	

会社・投資家情報

株価の推移（円）



会社概要（2026年3月31日現在）

商号	株式会社TBSホールディングス
設立	1951年5月
所在地	〒107-8006 東京都港区赤坂5丁目3番6号 03-3746-1111（代表）
発行済株式総数	165,591,065株
単元株式数	100株

株主数	14,540名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
決算日	3月31日
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
資本金	54,986,892,896円
証券コード	9401
会計監査人	有限責任　あずさ監査法人

株式の所有者別状況

※単元株主数11,811名の内訳

金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等	個人その他
27.57%	1.65%	44.42%	17.79%	8.57%

大株主の状況（2026年3月31日現在）

株主名	特株数（千株）	割合（%）※
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	15,116	9.41
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 （退職給付信託口・株式会社電通口）	9,310	5.80
株式会社MBSメディアホールディングス	9,018	5.62
三井不動産株式会社	5,713	3.56
株式会社NTTドコモ	5,713	3.56
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,473	3.41
日本生命保険相互会社	5,006	3.12
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	4,867	3.03
株式会社ビックカメラ	4,190	2.61
株式会社講談社	3,771	2.35

※1 発行済株式（自己株式を除く。）の総数に対する所有株式数の割合の算定上、発行済株式総数から控除する自己株式には、株式付与ESOP信託および役員向け株式交付信託が所有する当社株式は含まれておりません。
※2 上記のほか、当社が所有している自己株式5,026千株があります。

外部評価（主要なESG指数への採用状況）

MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）	2025年12月に初選定
FTSE JPX Blossom Japan Index	2024年度より継続選定
FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index	2023年度より継続選定
FTSE4Good Index Series	2024年度より継続選定

株主優待制度
https://www.tbsholdings.co.jp/ir/stakeholders/benefits.html

株主優待（2026年度）

株数	100株以上	300株以上	500株以上	500株以上を3年以上保有	1,000株以上	1,000株以上を3年以上保有
内容	・新人アナウンサー写真入りQUOカード　額面1,000円分 ・TBS番組リハーサル参加【抽選】　「オールスター感謝祭」【抽選】、「SASUKE」【抽選】などにご招待 ・「SASUKE」　収録観覧【抽選】 ・TBSショッピング割引（2回のお買い物につき、一部商品除き30% OFF） ・TBS社内見学　株主様特別版【抽選】	「吉田類の酒場放浪記」 ファンミーティングへのご招待【抽選】	大型お笑い番組観覧【抽選】	PLAZAショッピングカード 額面2,000円分	当社出資の映画・ イベントへご招待【抽選】	番組「輝く!日本レコード大賞」観覧【抽選】

「TBS グループ統合報告書 2026」動画一覧



P07 阿部 HD 社長 黒柳徹子さんとの「教育」に関する対談企画



P10 TBS グループ合同入社式 合唱企画「僕のこと」



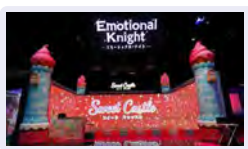
P12 「ひゃくえむ。」の成功 アニメの世界展開



P23 CGO レジェンダリー訪問 秘密の部屋公開・対談



P27 IP のグローバル展開



P29 エデュテインメント プロジェクト進行中



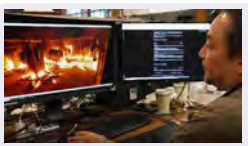
P37 スタイリングライフグループ紹介



P39 やる気スイッチグループ紹介



P41 赤坂エンタメシティ建設現場 初公開！完成図も



P56 「VIVANT」 AI 活用シーン・開発秘話



P57 緑山スタジオ紹介


ときめく
ときを。
TBS
www.tbsholdings.co.jp