

ABC

朝日放送グループホールディングス
CORPORATE REPORT
2021

コーポレートレポート
[統合報告書] 証券コード：9405

ABC



[経営理念]

朝日放送グループは、 変化に対応しながら進化を続け、 強力な創造集団として、 社会の発展に寄与する。

編集方針

「働き方改革」「ガバナンスの強化」「ダイバーシティの推進」といった社会の要請に対して、私たちは、皆さまとともに多彩な視点を出し合うことから始めたいと考えています。

その上で、社会や文化をリードし、生活の豊かさに貢献する最適な答えを地道に模索し創造していく企業集団でありたいと思っています。

このコーポレートレポートが、メディアとして企業価値向上に取り組む原点に立ち返る羅針盤となり、同時に、皆さまとの対話をより深める一助になれば幸いです。

IR・情報開示 基本方針

朝日放送グループホールディングスは、株主・投資家をはじめ、視聴者、リスナー（聴取者）、広告主、取引先、従業員、地域社会など、あらゆるステークホルダーの皆さまを、当社グループのサポーターであり、「ABCファン」であると考えています。そうした前提で、グループの現状・業績とともに、経営方針や成長戦略を、公平に、正確に、かつ分かりやすくお伝えし、多様なステークホルダーとのコミュニケーションを充実させ、当社グループへの理解を深めていただくことに努めています。

対象期間

報告対象期間は2021年3月期（2020年4月1日～2021年3月31日）です。ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。

情報開示体系

ウェブサイト

<https://corp.asahi.co.jp/ja/>



財務情報

- 株主通信
- 中期経営計画・戦略説明会資料
- 決算説明会資料
- 決算関連資料
 - ・ 有価証券報告書
 - ・ 決算短信
 - ・ 決算参考資料
- 招集通知

コーポレートレポート （統合報告書）



非財務情報

CSR活動報告



CSR活動報告

<https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/report.html>



● コーポレートガバナンス報告書



C O N T E N T S

ABCの価値創造

朝日放送グループの歩み	4
朝日放送グループの事業	6
朝日放送グループの サステナビリティ	8
ABCグループの使命 (朝日放送グループ)	10

グループ戦略

トップメッセージ	12
グループ中期経営戦略 2021-2025の概要	18

事業戦略

放送・コンテンツ事業	20
ライフスタイル事業	28

重点目標

1. グループ全体の人材力強化と 多様化の推進	32
2. 放送のチカラの活用と グループ連携の強化・深化	36
3. データ利活用体制の構築と デジタル技術の活用促進	40
4. 地域創生と社会課題の 解決に資する事業の創出	42

支える基盤

ステークホルダーへの取り組み	44
役員の紹介	46
社外取締役 対談	48
コーポレートガバナンス	52
リスクマネジメント	56

財務・非財務情報

At A Glance (会計セグメント情報)	58
財務・非財務ハイライト	60
11年間の財務・非財務データ (連結ベース)	62
連結財務諸表	64

会社概要・株式情報

会社概要	66
株式情報	67

朝日放送グループの歩み

日本の放送界の流れ

1950-1980's

ラジオ放送の確立

- 1925 東京放送局、大阪放送局
名古屋放送局、中波ラジオ放送開始
- 1945 終戦の詔書を録音放送
- 1950 特殊法人日本放送協会(NHK)設立
- 1951 日本初の商業ラジオ放送
(中部日本放送、新日本放送)開局
- 1953 NHK、総合テレビ放送開始
民放初のテレビ局・
日本テレビ放送網開局

テレビ放送の幕開けからカラー化へ

- 1960 カラー放送開始
- 1962 テレビ受信契約者数1000万突破
- 1964 東京オリンピック
- 1970 大阪万博
- 1972 沖縄返還
- 有線テレビジョン放送法成立
- 1972 あさま山荘事件
- 1975 媒体別広告費、テレビ放送が新聞を抜き
初首位に
- 1982 テレビ受信契約者数3000万突破
- 1987 BSアナログ放送開始

1990's

放送技術の発展と進化

- 1990 湾岸戦争、東西ドイツ統一
- 1991 日本衛星放送(JSB、愛称WOWOW)
本放送開始
- 1992 CSアナログ放送開始
- 1994 関西国際空港開港
- 1995 阪神淡路大震災、地下鉄サリン事件
- 1996 日本初のCSデジタル放送
「パーフェクトTV」が放送開始
- 1998 CSデジタル放送の「パーフェクトTV」
「JスカイB」が合併し
「スカイパーフェクトTV」に

2000's

デジタル放送時代の到来

- 2000 BSデジタル放送開始
- 2001 米同時多発テロ事件
- 2003 地上デジタル放送開始
(東名阪3大広域圏)
- 2006 「ワンセグ」放送サービス開始
- 2007 YouTube 日本語版提供開始
- 2008 世界金融危機

朝日放送グループの沿革

放送・コンテンツ事業 ライフスタイル事業 その他

- 1951年3月15日 朝日放送設立
- 1951年11月 ラジオ本放送開始
- 1956 大阪テレビ放送本放送開始
- 1959 朝日放送・大阪テレビ放送合併

- 1961 大阪証券取引所市場第二部上場
- 1975 テレビネットワーク変更
(JNN系列→ANN系列)

- 2008 朝日放送本社を現在地に移転

朝日放送ラジオ

ラジオ放送事業

朝日放送テレビ

テレビ放送事業

1990 サテライトエー・ビー・シー

2001 スカイ・エー

1983 アンソ

1992 エー・ビー・シービデオサービス

2004 アイネックス

総合技術プロダクション

1986 朝日テレスキャン放送

1996 朝日文字テレビ

2006 デジアサ

デジタルコンテンツ制作、字幕制作

1969 ホテルプラザ(1999年閉鎖)

1990 エー・ビー・シーアーカイブ

2000 エー・ビー・シーリブラ

テレビ番組企画・制作、映像の保存・管理

1969 朝日ミュージックサービス

1998 エー・ビー・シーメディアコム

通信販売業務、ラジオ番組制作、音源・楽曲制作、代理店業務

1960 ABCモダン
リビングフェア開催1966 ABCモダン住宅展
オープン

日本初の住宅展示場

1972 エー・ビー・シー開発

住宅展示場の企画・運営、ハウジング・デザイン・センターの
企画・運営、保険代理業、広告代理業、不動産事業

ハウジングサポート

(エー・ビー・シー開発子会社)

1974 エー・ビー・シー管理サービス

1988 エー・ビー・シー興産

警備保安業務・施設管理業務

1980 エー・ビー・シー企業

1985 ABCゴルフ倶楽部開場

2003 ABCゴルフ倶楽部

ゴルフ場運営

コンテンツ制作の歴史 ●テレビ ▲ラジオ ★インターネット

当初から
お笑い路線の番組を発信

- ▲1952~ 全国高校野球選手権大会実況中継
- ▲1955~1971 蝶々雄二の夫婦善哉
- 1957~ 全国高校野球選手権大会実況中継
- 1962~1968 てなもんや三度笠
- 1963~1975 夫婦善哉
- ▲1966~1986 ABCヤングリクエスト
- ▲1971~1977 おはようパーソナリティ中村鋭一です
- 1971~ 新婚さんいらっしゃい!
- 1975~2021 パネルクイズ アタック25
- ▲1977~ おはようパーソナリティ道上洋三です
- 1979~ おはよう朝日です
- 1980~ ABC漫才・落語新人コンクール
(現ABCお笑いグランプリ)
- 1988~ 探偵!ナイトスクープ
- 1993~ 朝だ!生です旅サラダ
- 1989~2010 サンデープロジェクト
(テレビ朝日・朝日放送共同制作)
- 1979、1981~ 熱闘甲子園
(テレビ朝日・朝日放送テレビ共同制作)
- ▲1991~2009 ABCミュージックパラダイス
- 1999~ プロ野球ドラフト会議完全中継(スカイA)

時代のニーズに対応し、
伝統と革新を融合させた
コンテンツを創造

- 2001~2010、2015~ M-1グランプリ
- ▲2004~ ドッキリ!ハッキリ!
三代澤康司です
- 2004~プリキュアシリーズ
(第1作「ふたりはプリキュア」)
- 2005~
芸能人格付けチェック
- 2000~2016
ABC環境キャンペーン「ガラスの地球を救え」



2010's

メディア環境の多様化

- 2010 IPサイマルラジオ
radikoサービス開始
- 2011 東日本大震災
地上デジタル放送に完全移行
(東北3県を除く)、
テレビ受信契約者数4000万突破
- 2014 radiko プレミアム
(エリアフリー聴取)開始
- 2015 民放公式テレビポータル・
TVer サービス開始
- Netflix 日本でのサービス開始
Amazonプライムビデオ
日本でのサービス開始
- 2016 ラジオFM補完放送開始(大阪)
- 2018 新4K8K衛星放送開始

2020's

コンテンツのグローバル化が進行

- 2020 新型コロナウイルス感染症
世界で流行
- 2021 東京2020オリンピック・パラリンピック

*各社の事業内容は2021年9月30日現在

2016 ABCアニメーション

アニメコンテンツの企画・製作、海外販売、物販など

2016 ABCインターナショナル

番組販売、フォーマット販売など
海外に関する収益事業

2016 ABCライツビジネス

パッケージ販売、物販事業、
ライセンス事業、キャラクター事業

2016 ABCフロンティアホールディングス

ABCアニメーション、ABCインターナショナル、
ABCライツビジネスの経営管理、
ライツ管理、音楽出版、新規事業開発

2015 ABCドリームベンチャーズ

コーポレートベンチャーキャピタルの
運営

2017 ABC HORIZON

海外での新規事業開発および
ビジネス調査・サポート

2020 スカイA

CS放送事業

ABCアーク

(朝日放送テレビ子会社)

2019 マッシュ

イベント企画・制作、プロモーション

2019 ディー・エル・イー

ファスト・エンタテインメント事業 (ディー・エル・イー子会社)

ちゅらっぶす

AMIDUS.

2020 プロセススタジオ

ポスト・プロダクション、音響制作

2020 SILVER LINK.

テレビ・ビデオ等、アニメーション作品の企画製作・制作

M & Aで
グループ化

商号変更

2021 ABCフロンティア ABC&SET

ライセンス事業、音楽出版事業、(ABCフロンティア子会社)
国際事業、事業開発

2021 ベスディ

スポーツコンテンツの企画・制作・コンサルティング

2021 ONE DAY DESIGN

通信販売事業、地域創生事業、スタートアップ企業の
グロース支援事業、ブランドプロデュース事業

2019 ABC Glamp&Outdoors

グランピングを中核とした地域共創・エリア開発プロデュース

深夜アニメ事業に参入

- 2012~ 水曜アニメ<水もん>
- ★ 2012~ 朝日放送テレビYouTube公式チャンネル
- ▲ 2014~2021 よなよな...
- 2017~ サンデーLIVE!!
(テレビ朝日・朝日放送テレビ・名古屋テレビ共同制作)
- ★ 2014~ バーチャル高校野球
- 2018~ ポツンと一軒家
- ★ 2018~ ブカビ 部活ONE (YouTube)

良質なコンテンツを多様なプラットフォームで

- ▲ 2020~ ウラのウラまで浦川です
- ▲ 2021~ ABCミュージックパラダイス
- ★ 2020~ 虎バン 阪神タイガース応援チャンネル (YouTube)
- ★ 2020~ ABCテレビニュース (YouTube)
- 2021 DRAGON CHEF 2021
- 2021 アスミライ〜笑って学べるSDGs〜

サンデープロジェクト

プロ野球ドラフト会議

M-1グランプリ

ふたりはプリキュア
(プリキュアシリーズ第1作)

ポツンと一軒家



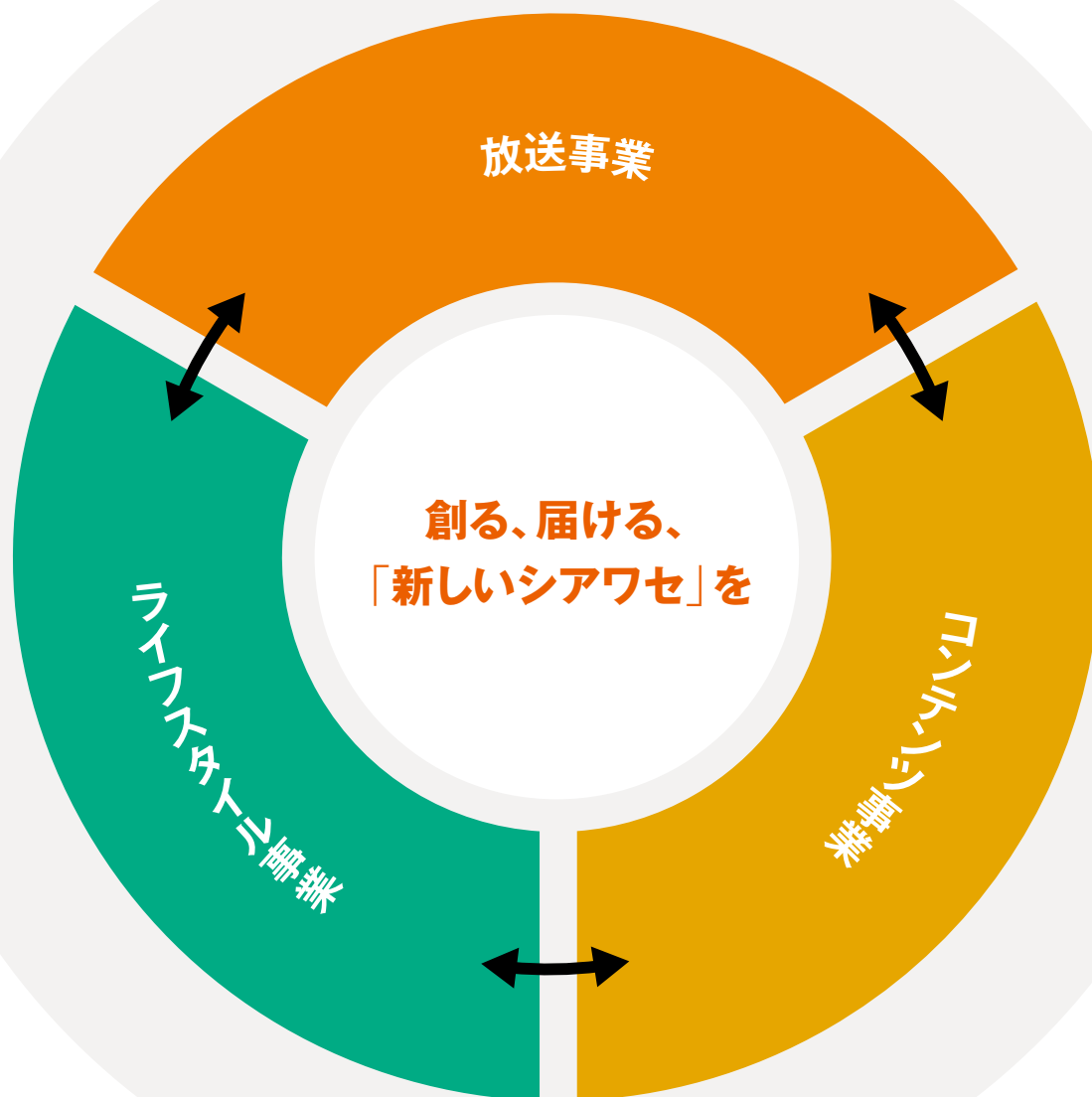
©ABC・A・東映アニメーション

朝日放送グループの事業

グループの事業の根幹は、魅力ある番組・コンテンツを「創り」、様々な手段を通じて、皆さまに「届ける」ことです。

私たちは、事業を通じて、豊かな社会づくりに貢献したい、と思っています。

そのために、私たちは、時代の変化に対応し、様々なアイデア、新しい技術を取り入れながら、進化し続ける「総合コンテンツ事業グループ」でありたいと考えています。



©ABC-A・東映アニメーション

放送事業

放送を通じて良質な番組や信頼される情報を
視聴者・リスナーに届けることで広告収入を得る事業

- 地上波放送(テレビ・ラジオ)

※放送エリア:近畿広域圏(2府4県)※テレビは+徳島・三重一部、ラジオは+岡山・香川・徳島の瀬戸内海沿岸の一部

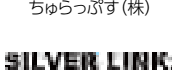
- CS放送



コンテンツ事業

質の高いコンテンツ・IPを創り、
動画配信・イベント等、多角的に展開する事業

- 番組企画・制作
- アニメ企画・プロデュース・制作
- イベント企画・制作
- 著作権ビジネス
- ゲームアプリ制作
- ファストエンタテインメント企画・制作
- 字幕・HP等デジタルコンテンツ制作
- コンテンツ投資



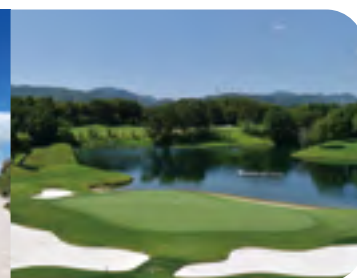
ライフスタイル事業

放送とコンテンツの力を活用し、人々の生活を豊かにし、
地域や社会に貢献するサービスを提供する事業

- 住宅展示場
- ハウジング・デザイン・センター
- マンション賃貸・不動産販売
- ゴルフ場運営
- 通販
- グランピング企画・コンサルタント



その他



朝日放送グループのサステナビリティ

私たちは、魅力ある番組・コンテンツを創り、皆さまに届けることで、社会の発展に寄与することができる創造集団でありたいと考え、その一環として、当社はこれまでも、持続可能な社会の実現を目指し、レギュラー番組内やイベントだけでなく、様々なキャンペーンを組んでの啓蒙活動（「ガラスの地球を救えキャンペーン（2000年～）」「ABC子ども未来宣言（2007年）」等）を行ってきました。また、事業会社としても、太陽光発電や省エネ・リサイクルを推進してきました。

そして、新しい中期経営戦略では、『創る、届ける、新しいシアワセ』というビジョンのもと、その思いをさらに発展させていきます。当社グループは、時代に寄り添い、社会や生活を豊かにする様々なコンテンツやサービスを創り続けることで、それぞれの時代の、それぞれの人にとっての「新しいシアワセ」を、届け続ける「総合コンテンツ事業グループ」として、放送を通じた啓蒙活動を継続することはもちろん、放送以外の持続可能な社会実現に少しでも貢献できるよう取り組みを積極的に進めていきます。

▼サステナビリティ、SDGs等に係る当社グループの方針、および、取り組みの詳細についてはウェブサイト等に掲載しています。

環境方針

<https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/environment.html>

CSR基本方針

<https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/>

人材育成方針 P34

CSR活動報告

<https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/report.html>

●CSR基本方針に基づく活動と関連する主なSDGs目標



サステナビリティ推進委員会を設置

2021年8月、中長期的な持続可能性（サステナビリティ）への対応をグループ全体で戦略的に推進していくため、従来のグループCSR活動を発展させ、サステナビリティ推進委員会を設立しました。

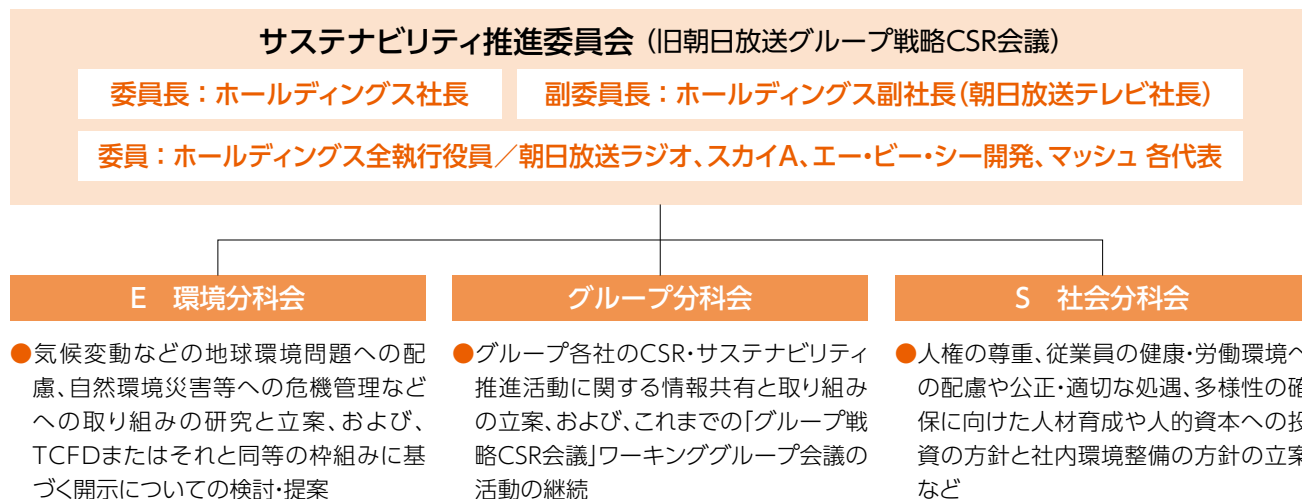
気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然環境・災害等への危機管理など、サステナビリティをめぐる諸課題に対応し、社会および当社グループの事業活動の持続的成長と中長期的な企業価値向上の推進を行うとともに、当社グループのサステナビリティへの取り組みに関する、適切かつ効果的な情報開示を進めていきます。

ESG経営の推進／SDGsなど社会課題解決への取り組みを加速／グループのサステナビリティ推進活動を把握し各社の連携とシナジーを促進

【注力課題】

ESG経営の推進／SDGsなど社会課題解決への取り組みを加速／グループのサステナビリティ推進活動を把握し各社の連携とシナジーを促進

●朝日放送グループ サステナビリティ推進体制



あすを、きょうより素晴らしく。
SDGs × 77ミライ

『あすを、きょうより素晴らしく。』をテーマにSDGsに取り組む「アスミライ プロジェクト」が始動！

朝日放送テレビは、2021年3月、「あすを、きょうより素晴らしく。」をテーマにSDGsに取り組む「アスミライ プロジェクト」をスタートしました。2025年大阪・関西万博、さらにその先の未来に向け、「そもそもSDGsとは何？」からスタートし、一人でも多くの視聴者とともに「気づき」を得て、SDGsへの理解の輪を広げていくことを目指しています。

プロジェクトの第1弾は、3月15日(月)からの2週間を「アスミライWeek」として、ニュース、情報、バラエティ番組などのレギュラー各番組でSDGsについて楽しみながら学べるコーナーを放送。3月27日(土)には、スペシャル番組「アスミライ〜笑って学べるSDGs〜」を関西ローカルで放送しました。この「アスミライ プロジェクト」では、2025年の大阪・関西万博、さらにその先の未来に向け、今後一層、取り組みを深めていきます。



アスミライ〜笑って学べるSDGs〜

今後の取り組み

- 9月27日(月)から紹介動画の新バージョンが放送となります。第1弾はABCテレビの澤田有也佳アナウンサーが出演。「アスミライ プロジェクト」のテーマである「あすを、きょうより素晴らしく。」に向けた思い・メッセージを発信します。地上波テレビ放送の15秒・30秒篇だけでなく、ウェブでは60秒のロングバージョンも配信します。
- 朝日放送グループホールディングスのグループ会社であるDLE（ディー・エル・イー）が制作するSDGsをテーマとしたミニ枠「吉田勝子のヤバイわ! SDGs 〜荒ぶる! トラブル! サステナブル!」を10月4日(月)から放送開始します。SDGsの“いま”をポップでコミカルに、かつ、分かりやすくお伝えします。(毎週月曜夜11:10-11:17関西ローカルにて放送)

SDGメディア・コンパクトに加盟

2020年8月に、当社グループは、国連がSDGs達成に向けて世界各国の報道機関に参画を呼びかけている「SDGメディア・コンパクト」へ加盟しました。

メディアを中心としたグループ企業として、世界規模での多様な社会課題の解決に貢献するため、放送番組やイベント等の各コンテンツを通じて、SDGsの存在やその内容を社会に広く分かりやすく伝え、SDGsの17目標に対して私たちがさらに貢献できることを考え取り組みを進めていきます。



環境負荷低減への取り組み 環境にやさしい放送局を目指して

大阪府高石市の高石ラジオ送信所での太陽光発電事業は、2013年11月にスタート。約29,000㎡の敷地に約1万枚の太陽光パネル(発電容量1,990kW)を設置し、発電した電気は関西電力に売電しています。例えば2020年4月から翌年3月までのABC本社の使用電力の約27.3%を発電しており、クリーンな電力の創出を通じて、環境に配慮し地球にやさしい放送局を目指しています。

●参考:2020年4月～2021年3月 実績

太陽光発電電力 **3,273,416kWh**

ABC本社※の使用電力 **11,982,529kWh**

※ABC本社：朝日放送グループホールディングス・朝日放送テレビ本社・朝日放送ラジオ本社

使用電力のうち 約**27.3%**を
高石送信所の太陽光発電でまかなった計算になります



高石送信所太陽光発電

ABCグループの使命

報道機関の責任とエンタメのチカラ

(コロナ禍で変わったこと、変わらなかったこと。そして、これからのABC)

放送・エンタメ業界は、インターネットの台頭で、近年、大きな転換期を迎えています。コロナ禍で、信頼性の高いメディアとしての「テレビ・ラジオ」の存在意義が見直されています。この不確実性が高まっている時代において、私たち朝日放送グループは、これまで以上に、視聴者・リスナーの皆さまの思いや感覚に寄り添い、テレビ・ラジオというマス媒体をもつ発信元の責任として、朝日放送創業当時の基本姿勢である「Accurate information (正しい報道) Beautiful expression (美しい表現) Cheerful programs (楽しい番組)」を胸に、番組・コンテンツを創り続け、届け続けていきたいと考えています。

報道機関としての責任

コロナ禍の今ほど、報道機関に対し、確かな情報や問題提起が求められる時代はありません。インターネットが誕生して約50年、日本での商用サービス開始から30年。あらゆるデータや情報を簡単に入手できる“情報社会”が一気に進み、生活はより一層便利になりました。

その一方で、今回のように出口の見えないパンデミックの中、人々の不安や疲労感は限界を迎えています。また不確実な情報や偏ったメッセージも容易に拡散されるようになりました。さらに少数意見が隅に追いやられ、他者に対して不寛容な言動も目立ち始めました。市民生活においては、日々の生活すら行き詰まる人々も増えています。

私たちは地域に根ざす報道機関として、これまで以上に助けの声を上げられない人たちの現場にこだわります。そのうえで、生活者に寄り添った情報を発信するとともに世の中のひずみを生む背景に焦点をあて、コロナ後の日常に明かりを照らす役割を果たしたいと考えています。



パーテーション越しの
打合せが定着

リモート編集システムにより
感染拡大局面にも
スムーズに対応



エンタメのチカラ

コロナ禍で、人との接触が制限され、思うように番組が作れなくなったことは、クリエイティブの現場にとって、非常に苦しいことでした。特に当社は、視聴者・リスナーが参加する番組を多く手掛けているため、その影響は非常に大きいものとなりました。

一方、コロナ禍は、番組・コンテンツ制作の考え方を、根本から見直すきっかけにもなりました。例えば、出演者のリモート出演が定着し、在阪局であるが故の難点であった、在京出演者の番組出演が容易になり、リモート編集などの導入も進みました。その後、試行錯誤を重ねて感染対策の手法を確立したことで、コロナ禍前に近い番組・コンテンツ創りができるようになりましたが、このコロナ禍で取り入れた技術は、今後も活かしていくことができます。

また、今回のコロナ禍では、当社の強みが「視聴者・リスナーに寄り添う番組・コンテンツ」であることを再認識するきっかけとなりました。今後も、SNSをはじめとする様々なコミュニケーションツールを使いながら、視聴者・リスナーの皆さんと一緒に笑い合える番組・コンテンツを作っていきたいと考えています。どんな時代にあっても、私たちは、日常を少し豊かにするエンタメを創り、届け続けます。

「相席食堂」(火曜夜11時17分～ 関西ローカル)
※「TVerアワード2020 特別賞」受賞



有名人×視聴者参加の番組は当社の得意分野



正しい報道 美しい表現 楽しい番組

[Asahi Broadcasting Group Holdings Corporation]

報道番組制作体制

多くのパーテーションで区切られた報道フロア



収録・放送体制

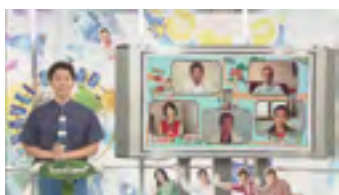
「やすとものいたって真剣です」(木曜夜11時17分～関西ローカル)



出演者間の
“パーテーションありき”の
番組作りが定着

「朝だ！生です旅サラダ」(土曜あさ8時～全国ネット)

インターネット回線を使用した
“リモート出演”が定着し、大阪からの番組でも首都圏ほか全国から出演が容易に



TOPICS

取材記録と映像を防災・減災に活用

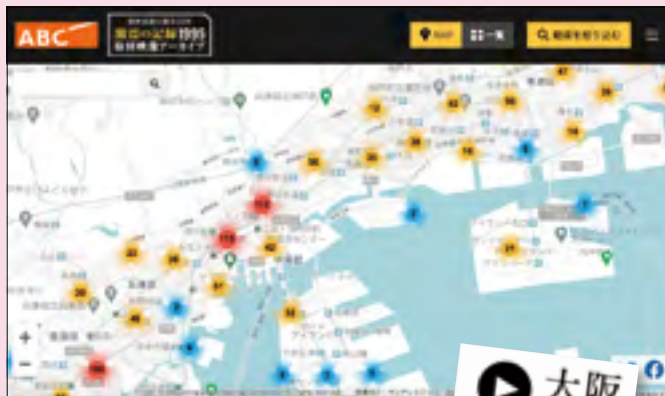
朝日放送グループでは、メディアの社会的責任として、当社保有の取材記録・映像を、防災・減災のために活用していただく施策を継続的に実施しています。



その一環として、阪神淡路大震災発生25年を迎えた2020年1月に『「阪神淡路大震災」取材映像アーカイブプロジェクト』を開始し、震災取材のアーカイブ映像をウェブサイトで一般公開しました。2020年12月には、地震直後に取材した117の出来事を時系列に並べ、357個のQRコードでアーカイブ動画にアクセスできるようにした書籍、『スマホで見る阪神淡路大震災』を刊行しました。数十年、数百年という地震災害の発生間隔の長さに対応してアーカイブを継続するには、保存に強い紙媒体の「入り口」があったほうがよいとの考えから生まれました。一般販売はもとより、すでに全国300を超える図書館に収蔵され、今後の広がりが期待されます。また2021年2月には、アーカイブを使った『「見る」「聞く』『学ぶ』バーチャルツアー 26年前の被災地を歩く』を実施。1995年の映像で被災者のリアルな声を聞くとともに、Googleストリートビューと見比べて復興を体感できるリモートイベントに、200人以上の参加者を集めました。人との接触がしにくいコロナ禍でも実施可能で、バーチャルのメリットを活かした「時空を超える防災啓発の方法」としてニーズが高まっています。



阪神淡路大震災以外の取材の記録と映像も「暮らしを襲った災害の記録 取材映像アーカイブ」としてウェブサイトに公開しており、今後も、広く自然災害対策に寄与していくことを目的として、当社グループの取材記録・映像を、様々な角度から活用していきたいと考えています。



阪神淡路大震災 激震の記録1995 取材映像アーカイブ
https://www.asahi.co.jp/hanshin_awaji-1995/



暮らしを襲った災害の記録 取材映像アーカイブ
https://www.asahi.co.jp/disaster_archive/





トップメッセージ

チャレンジ精神を持ち、 既存事業と新規事業の両輪で 進化を加速させていきます。

新型コロナウイルス感染症に罹患された方々、日常生活や経済活動などで大きく影響を受けられた方々に心よりお見舞い申し上げます。また、全国の医療従事者はじめ感染防止にご尽力されている関係者に敬意と深い感謝を申し上げます。

コロナ禍で、様々な情報が飛び交う中、信頼されるメディアの重要性は高まっています。引き続き放送のメディア価値の維持・向上に努めるとともに、信頼される情報を発信できる力を活かして、社会に貢献できる新しい事業も展開していきたいと考えています。

当社は創立70周年を迎えました。これほど長く続けてこられたことは誇りであり、築き上げたブランドや信頼性は確固たるものがあります。しかし、企業も成熟してくると、変化を好まないといった弊害も出てきます。ここで必要になってくるのが、これまでと異なる考え方や革新的なアイデアを積極的に取り込んでいくことです。ここ数年、当社は、M&Aなどによりグループに新しい人材や経営資源を取り込んだり、若いアイデア・人材を活用し、革新とチャレンジに溢れた新しい会社を立ち上げるなどしてきました。私たちを取り巻く環境変化のスピードは加速度的に増しています。私が感じていることは「じっとして待っているだけではあかん」。この言葉に尽きます。大きな変化に着実かつ迅速に対応するため、既存事業+新規事業という両輪で、私たちは自ら変革し続けていきます。これから80年、90年、100年企業となっていくために私たちは「総合コンテンツ事業グループ」として、創り出すコト・モノを進化させ、届けるための伝達手段も進化させ続けていきます。

代表取締役社長

沖中 進

前中期経営計画「SUNRISE」の総括

「総合コンテンツ事業グループ」
としての基盤は強化された

前中期経営計画「SUNRISE」(以下、前中計)は2018年4月1日、ホールディングス化し、本格的なグループ経営の開始に当たって、その指針として発表したものです。

数値目標の売上高890億円、経常利益60億円は、残念ながら未達となりました。広告収入の減少が想定を超えるスピードで進んだことに加え、コロナ禍も大きく影響しました。

●2021年3月期実績

(単位:百万円)

	2020/3	2021/3	前期比
売上高	82,937	78,344	△5.5%
営業利益	3,388	2,694	△20.5%
経常利益	3,633	3,033	△16.5%

一方で、ホールディングス化を機に着手した成長投資による連結会社の増加やコンテンツ事業の強化などがトップラインの押し上げに貢献し、ハウジング事業も堅調に伸びました。放送だけに頼らない「総合コンテンツ事業グループ」としての戦略に基づいて得たものは、次への成長の土台となりました。この3年で、会社の体質もグループ体制も、大きく変わりつつあります。初動発進からもう少しでフルーミングというところまで来ている実感はあります。

投資により、グループ会社も増えました。前中計の投資戦略で掲げた、①IP/コンテンツの強化②グループに不足している機能の補強③新しい収益の柱となる事業の獲得の3つの目的に沿って投資を行ったことで、連結売上高の底上げ、グループ人材の多様化が進みました。異なるカルチャーを持つ企業をグループに迎えたことで、様々な分野でのノウハウが集まり、人脈が多様化し、意識の活性化にもつながりました。

一方で、利益貢献はまだ実現できておらず、今後、新しい中期経営戦略「NEW HOPE」(以下、新中経)のもと、経営支援やグループ連携強化により、早期の利益貢献を実現させていきます。

新中期経営戦略「NEW HOPE」のビジョンについて

それぞれのシアワセに寄り添い
社会の発展に寄与する

新中経は、外部環境の変化が激しく、社会の不確実性が増していることを踏まえて、これまでの財務計画中心の中期経営「計画」から、グループの成長戦略に重点を置く内容に改め、名称を中期経営「戦略」に変更しました。目指すビジョンは、どのようにして私たちが「社会の発展に寄与する」のかに重点を置いて描いたものです。

当社グループができる社会の発展への寄与とは、多くの人が安全でシアワセにサステナブルに暮らせるよう、私たちが持つコンテンツを創る力とメディアで届ける力によって、新しい価値観に基づいた社会の構築・発展に貢献することです。それこそが、当社グループが社会で存在する意義です。

私自身が考えるシアワセとは、視聴者・リスナー・消費者の皆さまへ「Happiness」(楽しみと喜び)を届けること、地域の皆さまへ「Well-being」(安心で健康な生活)を届けること、グループ従業員へは「Good living」(充実した生活)を届けることです。

時代が変われば、社会や人々の生活も変わり、シアワセの形も多様化します。また、人によって感じるシアワセも異なります。それぞれのシアワセに寄り添うことこそが、私たちが生み出していきたいと考える価値であり、その思いを表現したのが「新しいシアワセ」という言葉です。

2025年までのロードマップ

事業領域を新たに3つに分類
各戦略に基づき成長させていく

新中経では、2025年度までに連結売上高1,000億円の達成を掲げています。目標達成には、各事業の成長を明確に、かつ戦略的に把握していくことが必要で、ロードマップでは、事業領域を放送事業、コンテンツ事業、ライフスタイル事業の3つに分類しました。メディアの広告収入を中心とする「放送事業」と、映像・イベントなどIP・コンテンツから直接収入を得る「コンテンツ事業」、そして、それらを活かして生活者にサービスを提供する「ライフスタイル事業」です。ライフスタイル事業にはハウジングとゴルフに通販を加えています。

例えば、テレビの対象は近畿2府4県の視聴者を中心

とし、コンテンツは地域からグローバルまで幅広い。また、テレビは放送枠内のビジネスですがコンテンツは枠や時間の制約はありません。それぞれマーケットもビジネス手法も違うため、分けた方がよいと考えました。

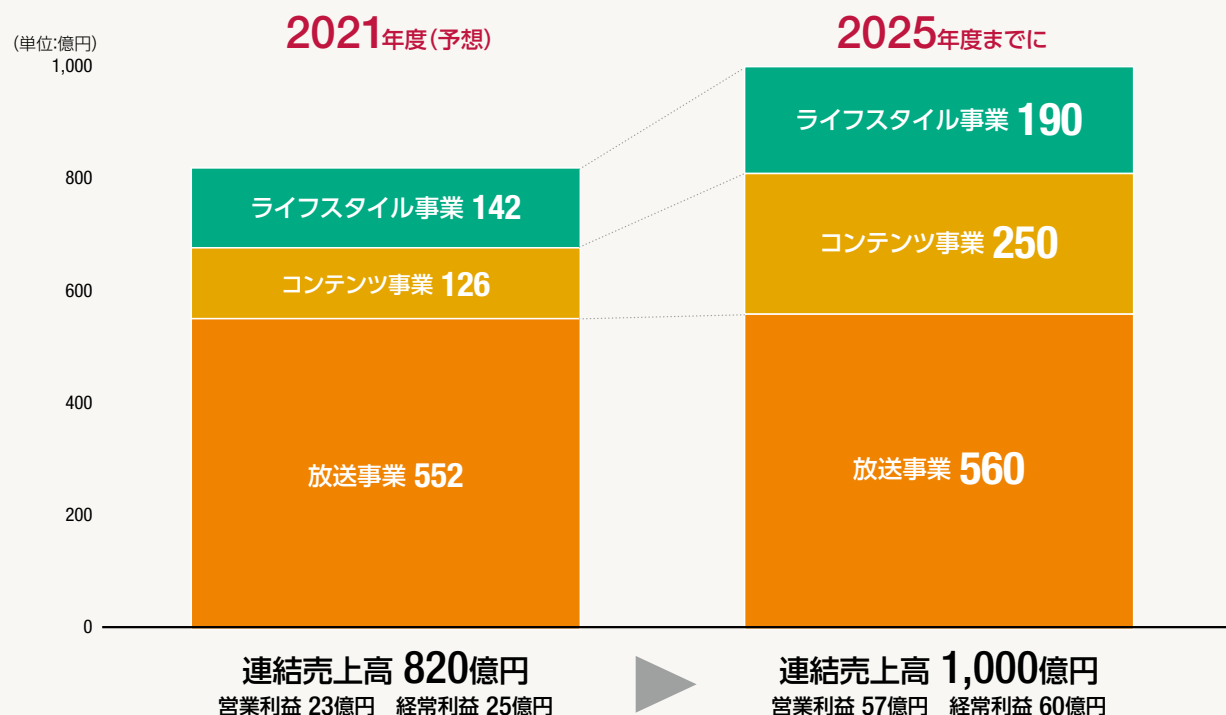
この3つの事業をそれぞれの戦略に基づき成長させていきます。その中には、社会課題解決のためのビジネスもありますし、地域創生もあります。点と点を結び線とし、線と線を重ね面とするように経営資源を広げていき、100年企業に向けて持続的な成長を目指していきます。

まずはトップラインを上げることに重点を置いています。売上至上主義ということではなく、今までやったことがない新しい事業を創り、ビジネスとして実体を作ろうということです。新しいことをするには先行投資が必要ですので、売上高に合わせてすぐに利益を上げるのは簡単なことではありませんが、トップラインを上げながら大きく利益を上げていくという戦略を取っていきます。

新中経の成否のカギを握るのは、重点項目にも挙げている「人材開発」と「グループ連携」です。当社グループは、新しくグループに入った事業会社も含め、アイデア創出・モノづくりの企業集団です。各事業会社の個性ともいえる特性、強みを活かし、連携することで新たな価値、いわば“グループ・プレミアム”を生み出していくことが新中経の目指す姿です。



グループ各社の人材に関してはカラフル化(多様化)が進んできましたので、そうした人材の力で会社自身もカラフル化していきたいと考えています。グループを有機的に連携して、新たな価値を生み出していくために、1年半かけ20数回の対話集会を各社で重ねてきました。それは今後も継続していきます。



各事業別の具体的な戦略

それぞれの事業の特性を見極め、 事業内・事業間で連携を進めて 拡大を図る

放送事業は、市場規模はまだ大きく、今後も当社グループの大きな柱であることには変わりはありません。マーケティングを強化し、さらにメディアの価値を高める戦略を進めていきます。

コンテンツ事業は、新中経で最も大きくストレッチさせていく事業ドメインです。まずは何といても企画力・制作力の強化が第一です。そしてマルチウィンドウのセールスの強化で収益を最大化し、さらにバリューチェーンも充実させて制作体制を整え、2025年度までに当期予想のほぼ2倍の売上高250億円に成長させていきます。具体的には、アニメ事業のさらなる拡充などに力を入れていきます。

ライフスタイル事業も、新中経で大きく伸ばしていきます。既存事業の強化に加え、社会課題の解決をテーマとする新規事業にチャレンジしていきます。この事業を成長させるには、グループが保有する資源の利用と、デジタル領域の活用が重要になります。データの活用ということでは、グループCDP(Customer Data Platform)によるマーケティングへの展開を考えていま

す。また、コロナ禍で大きく拡大した通販市場に対しては、テレビのプロモート力を活かした通販だけでなく、ECも強化して事業を拡大していきます。

コーポレートガバナンス体制とその強化

経営のダイバーシティを高めていきたい

これまでコーポレートガバナンス・コードに対応し、取締役会の機能強化や情報開示の充実などを実施してきました。今年のコード改訂にも対応し、さらなる充実を図っていきます。

ガバナンス体制は形式的には整ってきていますが、実効性は十分といえないところもあります。取締役会や指名報酬委員会の独立性や機能を強化するための具体的な方策と体制を整備していきます。

また、当社はこれまで多くの社外取締役で取締役会を構成してきましたが、さらに独立性の高い取締役の割合を増やし、今期は独立社外取締役の割合を3分の1に高めました。社外取締役の役割を強化するため、経営に関する意見交換会も始めました。

前期から女性の社外取締役を1名選任しましたが、業務執行に当たる取締役、執行役員はまだいません。今後、経営のダイバーシティを高めていきたいと考えています。



ESGやSDGs実現のためのサステナビリティ推進

国連のSDGメディア・コンパクトに加盟し、サステナビリティ推進委員会を発足

当社は、放送局を主軸とする企業グループとして、高い公共性を持ち、報道などを通じて生活者の暮らしの安全を守っていく使命を帯びています。そして以前から、環境に関する番組などを放送し、環境意識に訴えかけてきており、そうした啓発活動により、社会貢献をしてきたという自負があります。

しかし、いま改めて、ESGの視点やSDGsの目標達成のために、私たちができることは何かを考え、実行していきたいと思っています。そのために、今年8月、グループ戦略CSR会議を再編し、サステナビリティ推進委員会を発足させました。また、2025年開催予定の大阪・関西万博がSDGsを掲げていることもあり、その取り組みに力を入れていきます。

昨年は、SDGsへの認識を高め、行動の活性化を支援する国連のSDGメディア・コンパクトにも加盟しました。コロナ禍でイベントなどの制限がある状況ですが、人気番組内でSDGsをテーマにした特集を放送するなど、積極的に視聴者の皆さんにSDGsを知ってもらう取り組みを行っています。

また、関西という「地方」に本社を置く企業として、地元に着し、視聴者・リスナーと近い距離感で事業を進めてきた私たちだからこそできるやり方で、地域創生の一助になりたいと考えています。放送による取り組みはもちろんですが、放送以外の取り組みを積極的に進め、地域に寄り添って地域のためにできることを、テレビ社をはじめグループ各社で知恵を出し合っていきます。

資本施策と株主還元方針

社債等を活用して成長投資を続け、増益・資本効率アップを目指す

当社は成長とともに株式価値を上げることで株主に還元することはもちろん重要ですが、それに加えて安定的な配当も重要なことだと考えています。そのため、新中経でも、配当性向30%を目途とすることを方針として掲げたことに加え、著しい業績低迷時を除き、1株当たり年間10円という下限水準も設けました。

配当政策

連結配当性向30%を目途として継続的・安定的かつ柔軟に決定し、また、急激な経営環境の悪化による著しい業績低迷時を除き、1株当たり年間10円を配当の下限水準とする

成長投資のためには、十分なキャッシュが必要であり、これまでの利益によるキャッシュに加えて、借入れや社債発行を行い、成長投資を引き続き実施していきます。放送、コンテンツ、ライフスタイル事業における戦略に沿った機能や資源を獲得する手段としてM&Aなどの投資を行い、グループの成長の原動力としていきます。

現在、ROEなどの資本効率についての経営指標は示していませんが、稼ぐ力を強くし、利益を上げることで、おのずと資本効率は向上するものと考えています。また、財務指標では表現できない、総合的な企業価値の向上を図っていきます。

私たちはグループとしての持続的な成長を目指し、短期的な成長とのバランスを取りながら、中長期の視点でのサステナブルな投資を心掛けています。今後の大きな飛躍のために現在必要な取り組みを進めているところであり、ステークホルダーの皆さまにおかれましても、そうした視点でご支援をいただきたいと願っています。

投資の考え方

- 強力なIPを獲得するためのコンテンツ投資
- グループのDX推進強化のためのデジタル領域への投資
- 社会課題解決を目的とする事業領域への投資
- バリューチェーン強化とグループ内製化推進のための投資

ステークホルダーの皆さまへ

冒頭のメッセージでも触れましたが、当社は創立70周年、人間でいうと70歳です。私が自分自身で心掛け、同時に、グループの従業員にも伝えていることがあります。70歳の見識と分別、アドレセンスのチャレンジマインドという「両利きのマインド」を持つということです。当社はこれからも、経営理念である「変化に対応し進化を続け、強力な創造集団として」新しい価値を生み出し続けることで「社会の発展に寄与」していきます。

グループ中期経営戦略 2021-2025の概要

新中期経営戦略2021-2025「NEW HOPE」

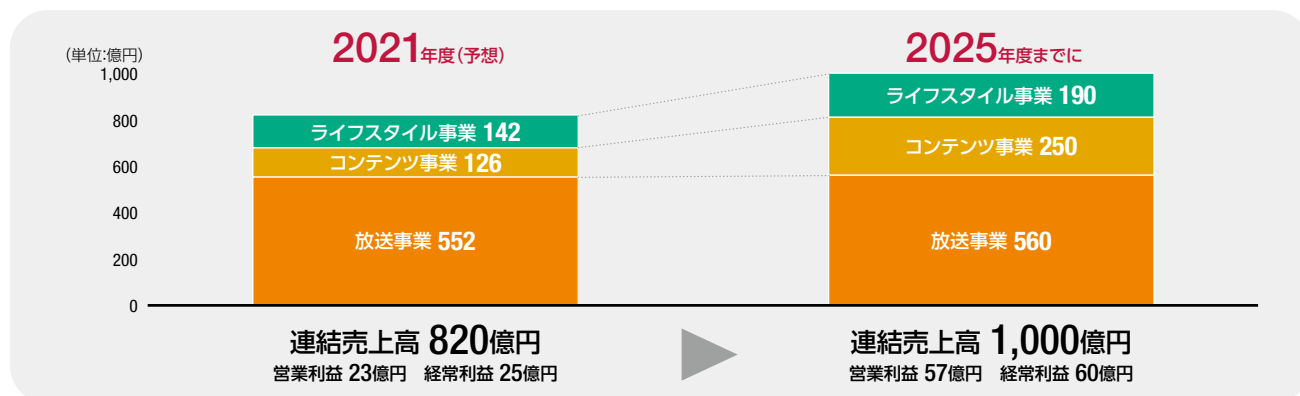
ビジョン

創る、届ける、 「新しいシアワセ」を

2020年、世界は大きな変化を強いられました。新しい生活様式、新しいコミュニケーション、新しい価値観。私たちの創るモノや届けるカタチも進化していきます。私たちは「総合コンテンツ事業グループ」として、社会の発展に寄与するため、時代に寄り添い、社会や生活を豊かにする様々なコンテンツやサービスを創り続け、届け続けることによって幸せを感じて欲しい、そう考えています。それぞれの時代の、それぞれの人にとっての幸せ、「新しいシアワセ」を。

どんな時代にも、「新しいシアワセ」を、
すべての人に。

2025年のありたい姿



前中期経営計画2018-2020「SUNRISE」

振り返り

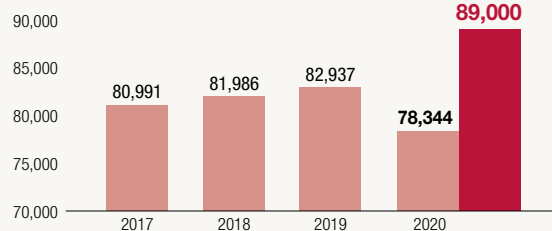
グループ成長ビジョン

放送業界の従来のビジネスモデルが大きく変化する中において、総合コンテンツ事業グループに力強く進化し「連結売上高1,000億円、経常利益率8.0%」を目指し成長する。

経営目標

- ①2020年度「連結売上高890億円、経常利益60億円」を必達する
- ②グループ成長ビジョン達成のための成長投資(200億円)を行う
- ③配当性向は、30%以上とする
- ④ROEの改善に努める
- ⑤連結売上高の3%以上の、海外事業を目指す

●連結売上高推移(単位:百万円)



	2017	2018	2019	2020	目標値
経常利益(百万円)	4,539	4,591	3,633	3,033	6,000
経常利益率	5.6%	5.6%	4.4%	3.9%	6.7%

重点目標

1

グループ全体の人材力強化と
多様化の推進

3

データ利活用体制の構築と
デジタル技術の活用促進

2

放送のチカラの活用と、
グループ連携の強化・深化

4

地域創生と社会課題の解決に
資する事業の創造

重点目標 P32-43



事業別戦略

放送事業

放送の
価値向上と活用

放送を通じて良質な番組や信頼される情報を視聴者・リスナーに届けることで主に広告収入を得る

コンテンツ事業

コンテンツ創造力と
デザイン力の強化

映像やイベントなど質の高いコンテンツ・IPを創り、多角的に展開することでコンテンツをマネタイズする

ライフスタイル事業
(ハウジング・ゴルフ・通販など)体験機会の
企画・営業力の強化

放送とコンテンツの力を活用し、人々の生活を豊かにし、地域や社会に貢献するサービスを提供することで収益を生み出す

事業戦略 P20-31



概要

- 売上高・経常利益ともに目標に「未達」となった主要因は、放送事業収入の落ち込みが大きかったため。市場の縮小が本計画策定時の想定を大きく上回った。
- 特に2020年度は、コロナ禍による広告の出稿控えが目立ち、大幅な減収となった。コロナ禍は放送事業に限らず、グループ各社の多くが影響を受けた。
- 一方で、ホールディングス化を契機に着手した成長投資による連結子会社増や、コンテンツ事業の強化などがトップラインの押し上げに貢献した。M&Aや新会社、JV設立な

ど複数案件が成立。利益回収のフェーズには至っていない事業も多いが、2021年度には連結売上高で50億円規模の向上につながる見込み。また、ハウジング事業も堅調に伸長し、「放送だけ」に頼らない「総合コンテンツ事業グループ」を目指した戦略は一定奏功したと考える。

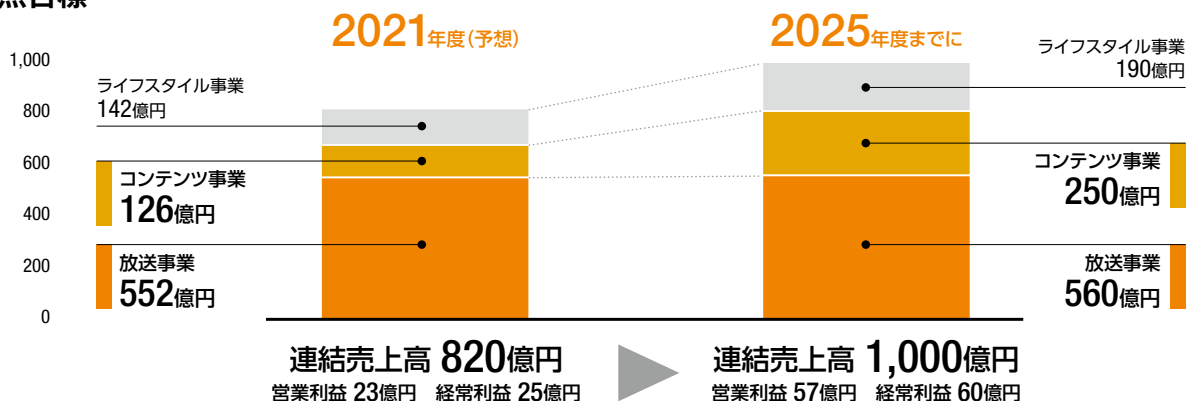
- 配当性向は、30%を超える安定配当を実行。
- 海外売上高はアニメを中心に一定の進展があったが、目標達成には至らなかった。

放送・コンテンツ事業

中期経営戦略2021-2025に合わせ、2022年3月期から、これまで「放送事業」として1つにまとめていた事業領域を、戦略的に「放送事業」と「コンテンツ事業」に分け、それぞれの分析を深めて、戦略・目標を立てていく方針を、明確に打ち出しました。

「放送事業」は我々の強みである「創る力」で作上げた「番組」を放送して企業から広告収入を得る事業として、「コンテンツ事業」は「映像・イベントなどのIP・コンテンツ」を顧客（消費者・配信事業者など）にダイレクトに販売してマネタイズする事業として、それぞれのターゲットに合わせた企画の検討や営業手法を用い、それぞれの事業の成長を加速させていきます。

重点目標



放送事業

日本の広告市場の規模はまだまだ大きく、今後も当社グループの大きな柱であることには変わりありません。しかし、広告市場は企業広告の受け皿である特性上、2020年度はコロナ禍の影響で前年比88.9%と9年ぶりのマイナス成長となるなど、社会情勢や景気に大きく左右されることに加え、インターネット広告市場の急成長を踏まえると、今後、放送広告（テレビ・ラジオ・衛星放送）の市場そのものが、大きく伸びるとは考えづらい状況です。

このため、放送事業では、良い番組・コンテンツを創り、届けることで、シェアを拡大し、広告収入の強化を図っていくことで、現在の業績をキープし、同時に、放送で培われる番組・コンテンツ制作の力を放送以外にも活かしていくことでグループ全体のパワーを底上げしてグループ全体の収益力向上につなげていくことを目指します。また、コロナ禍で見直された「放送の信頼性」をさらに向上させ、社会に当社グループの存在価値を示していきます。

コンテンツ事業

マルチウィンドウのセールスの強化で収益の最大化を図り、バリューチェーンも充実させて、制作体制を整えることで、企画力・制作力・営業力を総合的に強化していきます。2021年度予想の126億円から、25年度には250億円へとほぼ倍増を目指している、今回の中経で最も成長を期待している事業ドメインです。

アニメビジネスについては、深夜アニメの放送枠・展開をさらに拡充するほか、既存の子ども向けアニメ・出資を拡充します。また、制作体制やバリューチェーンについては、昨年、アニメ制作会社SILVER LINK.をグループ会社として迎え入れたほか、ABCアニメーション社が3Dアニメのスタジオを立ち上げるなど、着実に強化を進めており、5年後、2022年3月期比で25億～30億円の増収とすることを目指し、適切な投資を行っていきます。

ドラマ・バラエティなどの実写コンテンツについては、ドキュメンタリーやリアリティショーにもチャレンジするほか、ドラマのスピノフの舞台化などマルチ展開も進めていきます。5年後、2022年3月期比で、30億～40億円の増収を図ります。

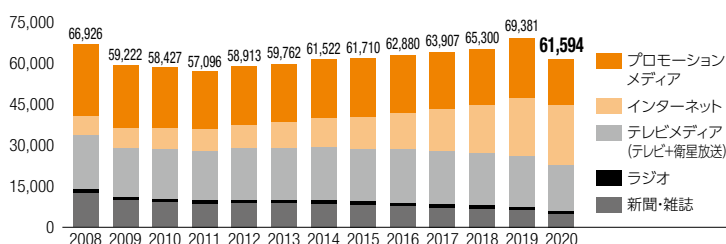
イベント事業については、自主企画イベントを増やすことで増収を目指しており、アフターコロナを見据え、現在その仕込みを積極的に始めているところで、今年5月には、ABCフロンティアと劇団スーパー・エキセントリック・シアターとの合併で、演劇プロデュース会社を立ち上げました。5年後、2022年3月期比で、30億～35億円の増収を図ります。

その他、音楽出版事業やコンテンツ系の新規事業の開発・制作の受託なども、積極的に行っていきます。

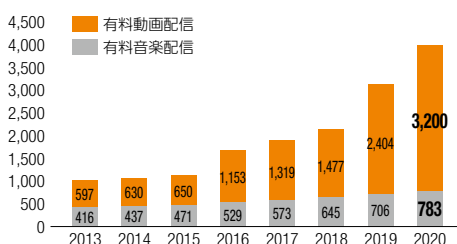


©新佳奈・京都アニメーション/
ヴァイオレット・エヴァーガーデン製作委員会

●日本の総広告費の推移〔電通〕
(単位:億円)



●有料配信(音楽・動画)の推移〔経済産業省〕
(単位:億円)





代表取締役副社長
朝日放送テレビ(株) 代表取締役社長
山本 晋也

激動の時代に問われる「テレビの在り方」 ABCテレビは『未来を提案する』企業になる

テレビメディアを取り巻く環境は、日々すさまじいスピードで変化しています。
スマートフォンをはじめとするデバイスの多様化は、動画コンテンツの視聴習慣を変えました。
インターネット広告の台頭は、当社の経営にも大きな影響を与えています。
さらに、今なお猛威をふるうコロナ禍により、人々の生活様式は急速に変化しています。
そんな激動の時代の中で、将来が見えない不安を抱えながら生活する人たちに、
私たちは何を提供できるのか？ そこでこのたび、当社が目指す方向性を指し示す
『ABCテレビ 羅針盤2021』を策定し、経営陣から社員まで
一気通貫してビジョンを共有するとともに、実現に向けて全社一丸となって走り出しています。

ABC_X ムーブメント企業へ “次世代のあたりまえ”を創る

『羅針盤2021』で、当社の目指す姿として掲げたのがこのフレーズです。

ABC自身が変化(X=トランスフォーム)し、自ら動く(ムーブ)ことで、世の中にムーブメントを起こしていく。

先行き不透明な時代だからこそ、当社自らが「より良い未来を創造し、提案していく存在でありたい」という思いを込めました。

先に見据えるのは、グループ中期経営戦略『NEW HOPE』で掲げる「新しいシアワセ」を生活者に提供することに他なりません。



インターネット隆盛、コロナ禍… 苦境を乗り越えるため、 あらゆる面で『U49』シフトを加速する

私たちが創造・提案する「より良い未来」を実現させるために重要なのは、未来を背負う世代からの支持・共感を得ることです。これらの人々の期待に応えることができれば、テレビは「オールドメディア」と呼ばれ、影響力を失ってしまいます。

そこで当社では、「あらゆる面で『U49（アンダー49＝49歳以下）』が強い会社」への変革を急ぐことにしました。

まずコンテンツ創りにおいては、最重点ターゲットを『U49』とすることを徹底します。

デジタルデバイスの普及に伴い、コンテンツの出口となるプラットフォームは今後、さらに増えていくとみえています。そのため、デジタルを支える若年層に支持されるコンテンツが一層、大切になっていくと考えています。またテレビCMでも、ターゲットを若年層に絞った出稿が増えており、コンテンツの『U49』シフトは、収益の観点からも重要です。

そして社内においても、『U49』層の才能や意見を尊重する組織にシフトさせます。

『U49』を意識したコンテンツ創りには、『U49』世代の発想が不可欠なのは言うまでもありません。

また、コロナ禍でリモートワークが急速に進んだように、デジタル技術の進化による働き方や生活様式そのものの变化も、これまで以上に早く、激しくなっていくと私は思っています。その変化に柔軟に対応するためにも、組織の『U49』シフトが急務と考えています。

ムーブメント企業への変革を 加速させるため、自らに課す「3つのX」

ムーブメント企業への変革を加速させるため、『羅針盤』では自らに課す、具体的な「3つのABC_X(トランスフォーム)」を設定しました。

1つ目が「UX(User Experience)」=ユーザー・顧客第一主義への改革です。

多くの人々に「シアワセ」を提供するには、「ユーザー体験の研究・追求」が重要です。そこで今後は、生活者に寄り添うことをこれまで以上に意識したコンテンツ創りを推し進めます。

2つ目が「CX(Corporate Transformation)」=会社改革です。

「次世代のあたりまえ」創造企業となるためには、当社自らが新しい時代に対応できていなければなりません。そのために、組織の在り方や、人材の活用方法などについて、従来のやり方にとらわれない抜本的改革に着手します。

3つ目が「DX(Digital Transformation)」=デジタル技術・データ利活用の促進です。

視聴データの解析によるテレビの価値の再定義や、続々と誕生する新たなコンテンツプラットフォームの研究など、やるべきことは数多くあります。

私は、この3つのXを実行することが、ムーブメントを起こし、次世代のあたりまえを創ることにつながるのだと確信しています。

これまで培った「創る力」を最大限に 活かすため、「届ける力」の多角化を急ぐ

私たちテレビ局の強みは、良質なコンテンツを「創る力」と、それを多くの人々に「届ける力」を持つことです。

人々を幸せにするコンテンツを、1人でも多くの人に届ける。そしてそれが人々の共感と呼び、「次世代のあたりまえ」になっていく。それが当社が理想に掲げる姿です。

「フェイクニュース」や「迷惑系YouTuber」といった言葉が取り沙汰されるように、昨今では「信頼できる情報」や「安心して視聴できるコンテンツ」へのニーズが高まっています。これは「創る力」を強みとする当社にとって、大きなチャンスと捉えています。

そして、そのチャンスを最大限に活かすためには、大きなリーチ力を持つ地上波放送を基盤としながら、多様化を続けるデジタルプラットフォームにも柔軟に対応し、あらゆるタッチポイントを通じて、生活者にコンテンツを提供していくことが大切だと考えています。

タッチポイントの多角化を目指し、 様々な事業改革・事業拡大に着手

そこで当社では、「地上波放送以外のプラットフォームに向けたコンテンツ開発」をミッションとするコンテンツクリエイティブ部や、ふるさと納税プラットフォーム『ふるラボ』を筆頭に、放送以外での生活者とのタッチポイントを開拓するビジネスイノベーション部を創設し、事業改革を進めています。さらに、当社の100%子会社として昨年設立したABCアークでは、雑誌『歴史人』事業を譲り受け、歴史コンテンツを核とした地域創生領域にも事業拡大しています。

また、朝日放送グループには、同じ放送事業を営むABCラジオ、スカイAだけでなく、住宅展示場などを手掛けるイー・ビー・シー開発や、EC事業を展開するイー・ビー・シーメディアコム、ファストコンテンツ制作を得意とするディー・エル・イーなど、多種多様な事業会社が存在しています。

それらのグループ会社と連携して「多様なコンテンツ」を創り出し、グループ会社が持つ「様々なプラットフォーム」を通じて、コンテンツを届けることが、当社の「創る力」「届ける力」の強化につながるだけでなく、グループの中核事業会社＝グループの牽引役として、当社に与えられたミッションだと思っています。



私たちのパーパス(存在意義)は、 これまでも、これからも、 決して変わらない

創業70年を迎えた朝日放送グループは、これまでも多くの「あたりまえ」を提案してきました。当社が毎年、中継している高校野球は、まさに日本の夏の「あたりまえ」です。「M-1グランプリ」や「芸能人格付けチェック」は、今や年末年始に欠かせない「あたりまえ」コンテンツとなりました。

これからも「今よりも少し先=次世代」を見据えた「新しいあたりまえ」を模索し、提案し続けることが、当社の

パーパス(存在意義)だと思っています。

世の中の変化は、日に日に加速しています。テクノロジーの進化や地球温暖化をはじめとする異常気象。そこに突然、降りかかったコロナ禍。「不確実な時代」を迎えているからこそ、今後、生活者はより一層の安心と安定を求めるようになると私は考えています。

その中で私たちメディアができるのは、生活者に寄り添い、信頼できる情報を提供し、「どんなに社会が変化しても、安心して暮らせる」という「あたりまえ」を提供し続けることです。

テレビだからできること、テレビにしか出来ないことを今後も追求し、社会に提供・提案してまいります。

新しい取り組み

飲食業者と生産者を応援！ 次世代のスター料理人No.1を決める『DRAGON CHEF 2021』を開催

「地域の魅力再発見」をテーマに、情熱を持った若き料理人を全国から募集し、優勝賞金1000万円を目指すコンペティションを開催。

コロナで打撃を受けた飲食業界や生産者の支援にもつなげたい…という思いから企画した番組で、テレビ放送・インターネットを通じて「日本の食文化」を世界へ発信しました。

761名の応募者の中から、サバイバルラウンドに進出した個性豊かな16名のシェフたちの熱い戦いの模様は、地上波放送とABEMAで同時時間帯配信され、さらにそこから勝ち残った4名のシェフらによる決勝ラウンド(準決勝・決勝)は、7月に全国ネットで放送されました。



世界に通用する「フォーマット開発」を強化

2021年4月、米大手番組制作会社NBCユニバーサルフォーマットと共同開発した「シークレットゲームショー」(2020年3月放送)が、**世界的なコンテストで最優秀賞を受賞**しました。世界中から多くの作品がエントリーする中、日本の作品からは唯一の受賞作品となり、コンテンツの「海外向けフォーマット開発」という新たな可能性へ、大いなる一歩を踏み出しました。



international FORMAT awards
Best Comedy Format賞受賞



コンテンツの多面展開を拡充

- 2020年10月、動画配信向けコンテンツを拡充するため深夜ドラマ枠(ドラマ+)を増枠。
- 「相席食堂」のTVerの年間総再生回数が、バラエティ番組ジャンルで、ローカル番組の中で1位、全国ネットを含めた中でも3位を記録し「第1回 TVerアワード2020 特別賞」を受賞。

アニメビジネスの躍進 培った経験を活かしコンテンツ事業拡大へ

始まりは朝日放送テレビの1部門の独立

私は、朝日放送（現・朝日放送テレビ）東京支社コンテンツ事業部時代から、ずっとテレビアニメを中心とするアニメーションビジネスに携わってきましたが、テレビの視聴環境や視聴形態の変化、スマートフォンの普及による動画配信市場の拡大など、急激な時代の変化に対応できるスピーディな意思決定の体制づくりが急務となっていました。そして、当時からコンテンツビジネスの主要事業であった「アニメ事業」などのコンテンツ関連部門を会社分割することになり、2016年7月、ABCアニメーションとして事業を開始し、私が社長になりました。

1つの独立した会社として、経営戦略を描き、自らの裁量において意思決定をしていけるということで、非常にワクワクしましたし、実際に、ビジネス展開のスピードが加速したことは間違いありません。一方で、事業そのものや従業員の生活等、すべての責任を負うことに身の引き締まる思いがしたことを覚えています。



執行役員（コンテンツ事業担当補佐）
（株）ABCアニメーション 代表取締役会長
西出 将之

転換期を迎えつつあるアニメ制作業界 作品の「本数増」と「質の向上」の 両面で業績拡大を目指す

2011年から、増加傾向だったテレビアニメ制作分数は、2019年から減少に転じ、劇場映画の制作分数も2020年は大幅に減少しました。テレビアニメは、少子化による国内市場の規模縮小の影響を受けており、そこへ2020年、コロナ禍による制作遅延と延期に伴う作品数減やライブエンタテインメントの中止などによるアニメ市場の縮小が重なりました。海外についても、2021年4月に本格化した中国における規制強化の影響も今後出てくると考えられます。しかしその一方で、ステイホーム下のアニメ配信視聴習慣の促進により、Netflix、Amazon等の欧米のプラットフォームへのライセンス市場は拡大が期待されています。

これまでのような一本調子の右肩上がりの市場拡大は望めませんが、ABCアニメーションを牽引役として、これまで一緒にアニメ作品を作り上げてきたグループ外の各制作会社は元より、M&Aによりグループ入りしたSILVER LINK.（アニメ企画・製作）、プロセンススタジオ（ポストプロ・音響）とも連携して安定した製作体制を構築し、作品数の増大とともに、作品の質の向上を図り、売上・利益の拡大を目指していきます。

中期経営戦略 目標達成に向けて… 「ラインナップの拡充」と 「バリューチェーンの強化」が鍵

中期経営戦略では、グループのコンテンツ事業を126億円（2022年3月期予想）から250億円（2026年3月期）と2倍にすることを目標としており、アニメ事業も、現在の約25億円からおよそ2倍に拡大するという目標を掲げています。

アニメ事業には、大きく分けて、プリキュア部門・深夜アニメ部門がありますが、まず、放送開始から18年目に突入したテレビアニメ・プリキュアシリーズは、今後も安定的な成長を図っていきます。そして、深夜アニメ部門では、ラインナップの拡充により目標達成を目指していきます。具体的には、劇場興行、海外配信、国内配信、

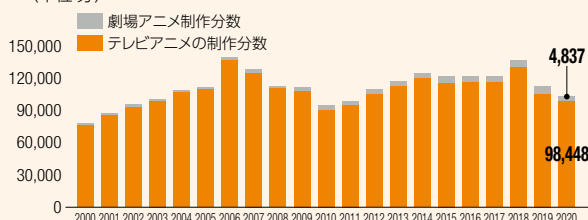
ビデオグラム販売という現在の事業範囲に、国内・海外イベント、海外での商品販売、CG制作スタジオの稼働、ゲームビジネス展開等を加えていく予定です。そして、これまで1年に1〜2本だったABCアニメーションが幹事となる作品を毎クール（四半期毎）1作品製作して年4本とし、他社との共同事業も2倍程度に引き上げます。

また、グループ内の連携強化によるバリューチェーンの構築による作品の製作・供給体制の安定化、効率化による利益の拡大も目指しています。ABCアニメーションとSILVER LINK.で、企画の検討・出資先への声掛けの段階から、共同で行ったりするなど、強力なパートナーシップを構築しています。プロセスタジオとは、将来的なアニメの音響制作事業やポストプロダクション等について、ディスカッションを始めております。

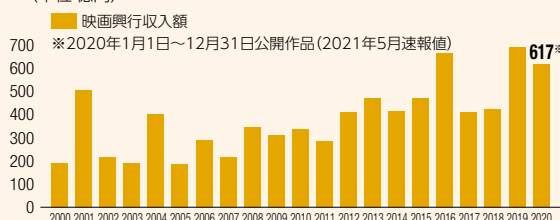
アニメビジネスで培った経験を活かし グループのコンテンツ事業拡大につなげる

2021年6月に、ホールディングス社の執行役員に就任し、コンテンツ事業担当補佐となりました。求められている役割は、アニメーションビジネスで培ったクリエイターのリソースやナレッジを活かして企画を提案し、海外ビジネスによる投資回収の筋道を付けていくことです。そして、グループの総合力を発揮して、コンテンツを創り上げていくために、私自身が、各社と頻りに連絡を取って関係を密にし、ドラマ、バラエティ、アニメ等のコンテンツを中心に、課題に対し適宜アドバイスをしながら、グループの連携を深め、グループ全体としてコンテンツ事業の拡大を目指していきます。

●テレビアニメ制作分数と劇場アニメ制作分数[日本動画協会]
(単位:分)



●劇場アニメの映画興行収入額[日本動画協会]
(単位:億円)



TOPICS

アニメ制作の現場

現在のアニメビジネスは、制作会社や放送局、出版社、ビデオメーカーなどが集まって“製作委員会”を組成し、その収益を、出資比率などに基づき、分配するというのが一般的です。

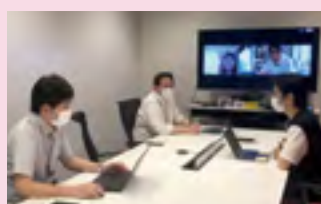
制作の流れは、まず、コンセプトやシリーズの構成・スタッフの人選や主要キャストなど作品の枠組みを決めて（プリプロ）、その後、制作会社が作品を実際に制作（プロダクション）、最後に、編集・音響や台詞入れを行い（ポストプロ）、作品が完成します。

グループ内でアニメビジネスにかかわっているのは、ABCアニメーション、SILVER LINK.、プロセスタジオの3社です。ABCアニメーションは企画力や海外への販路に強みがあるグループのアニメ事業を牽引するプロデューサー集団、SILVER LINK.は年間5本前後のテレビシリーズの他、劇場公開映画など多くの作品を手掛けているアニメ制作会社、プロセスタジオは東京都内にMA・EDスタジオを持つポストプロ会社で、グループ化以降、アニメ音響制作事業の強化を進めています。

アニメ市場の世界的な拡大とともに、アニメコンテンツの需要が高まる中、グループ内に制作体制を有することは、コンテンツの供給という面で、大きな意義があります。



©長布わかめ/SQUARE ENIX・「ジャヒー様はくじけない」製作委員会



企画会議の様子
(ABCアニメーション)



CG製作の様子
(ABCアニメーション)



2021年10月、最新設備を備えたスタジオが完成
(プロセスタジオ/写真は立体音響スタジオ)

2020年以降の アニメ事業強化策

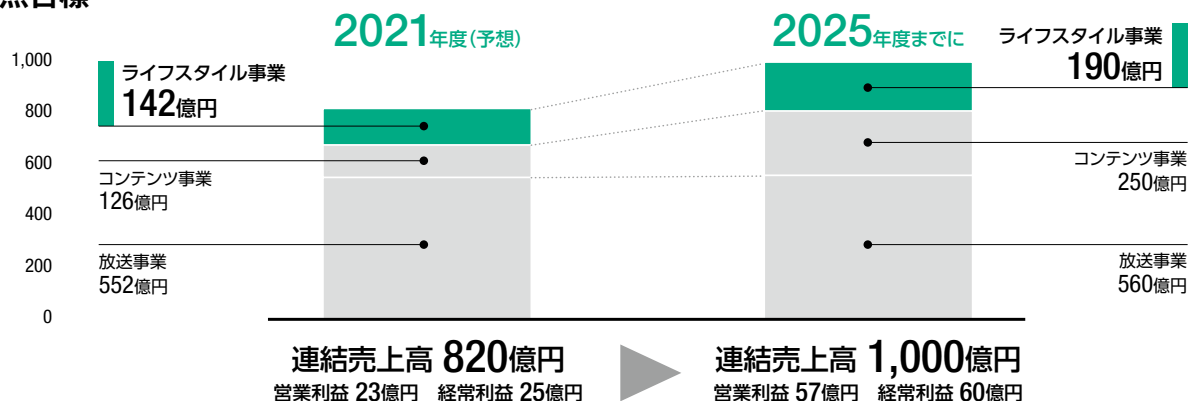
- ・SILVER LINK. (アニメ製作・制作) をM&Aでグループ会社に
- ・ABCアニメーションがCGアニメ制作スタジオを設立
- ・プロセスタジオが最新設備を備えたMAスタジオを竣工

ライフスタイル事業

中期経営戦略2021-2025に合わせ、2022年3月期から、ハウジング・ゴルフ・通信販売等をまとめて、ライフスタイル事業としました。1つにまとめることで、事業が目指す方向性を明確にして、コロナ禍で大きく変わった生活者のニーズ等の分析を深め、総合コンテンツ事業グループとしての特性を活かした事業展開につなげていきます。そして、既存事業の強化に加え、社会課題の解決をテーマとする新規事業にチャレンジしていきます。このライフスタイル事業は、グループの持つ資源をいかに活用していくか、デジタル領域をいかにうまく取り入れていくかが重要なポイントです。2025年度までに売上高を190億円に伸ばしていきたいと考えています。



重点目標



ハウジング

エー・ビー・シー開発が展開する住宅展示場(ABCハウジング)、ハウジング・デザイン・センター(HDC)、不動産賃貸など、住宅や住宅設備関連のビジネスです。コロナ禍で外出自粛やテレワークの浸透を通じて、住まいへの関心が高まっている中、メインの住宅展示場とハウジング・デザイン・センターでは、感染対策を徹底し、イベント等企画の実施やPRIによる集客活動を行っています。一方、ABCハウジ



ングのウェブサイトでは、様々な住宅関連の企画動画などコンテンツを充実させるなどして、顧客の満足度を向上させ、収益につなげる試みを続けています。また新規事業として、2020年7月から、エー・ビー・シー開発と朝日放送テレビが共同で、新たな“ライフスタイル”を提案するインターネット動画メディア「Onnela」の運営を開始するなど、デジタル分野を活用した展開にも力を入れていきます。

ABCハウジング
<https://www.abc-housing.co.jp/>



Onnela
<https://onnela.asahi.co.jp/>



ゴルフ場運営(ABCゴルフ倶楽部)

ゴルフは、ウィズコロナにおけるアクティビティとして20～30代の接触率が上がり、2021年3月期のプレー人口は上向きに転じました。米マスターズや東京五輪での日本人選手の活躍も追い風となっています。そうした中、数々のプロゴルファーが名勝負を演じてきたABCゴルフ倶楽部は、名門ゴルフ倶楽部としてのブランド力を活かしつつ、より広くより多くのゴルファーを迎え入れるイベントや企画を強化して、さらなる集客アップを目指していきます。



通信販売

ライフスタイル事業で最も伸びる余地が大きいと考えているのは、「通信販売」です。コロナ禍による生活様式の変容の中で大きく伸びた「通信販売」ですが、テレビ・ラジオのプロモート力を活かした通販だけでなく、ECサイトも強化して事業拡大を図っていきます。

グループ会社としては、最も長い歴史を持つエー・ビー・シーメディアコム(以下AMC、1969年設立)は、テレビ通販番組を基軸に、この番組でしか買えない魅力的なオリジナル商品を展開し成長を続けています(通販売上高20億円超)。今年4月には、ECでの売上拡大も目指してECサイトをリブランディングし「ABCミッケ」を立ち上げました。今後、

SNS、YouTubeを積極的に活用し、インターネットユーザーへのアプローチを強化していきます。

さらに2021年1月、グループ内にもう一つ、デジタル/ECに強いDMM.com社との協業によるONE DAY DESIGN(以下ODD)を設立しました。ODDは、展開する事業のテーマとして「エンタテインメントを通じて地域の魅力を広く伝えて地域のブランド価値を創出し、地方が持続的に潤う仕組みづくりへ貢献していくこと」を掲げています。

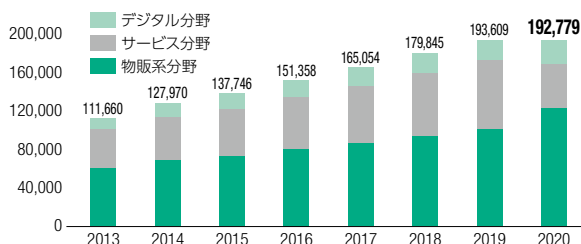
今後は、AMCとODDで連携し、2025年には、通販事業全体の売上高を50億円以上に拡大させていきます。



AMC制作の通販番組「せのぶら本舗」
(関西ローカル放送)



●BtoC-EC市場規模の推移[経済産業省]
(単位:億円)



社会課題に取り組み新たな“価値”を生み出すために 設立した新会社「ONE DAY DESIGN」

**いつか(someday)ではなく
いつか必ず(one day)、
特定の問題の解決(solution)ではなく
新たな共創価値を生み出す(design)**

ONE DAY DESIGNという社名には、創業メンバーと相談し、私自身の想いを込めた言葉を選んで、名付けました。

言葉の意味は、時の流れによって自然に訪れる「いつか(someday)」ではなく、人の努力や意思によって引き寄せる「いつか必ず(one day)」、既存の枠組みに沿って問題を定義し、その問題を解決する「solution」ではなく、問題の枠組み自体を広げて、新たな共創価値を生み出す(design)。この社名「ONE DAY DESIGN」には、既存のメディア企業の枠組みや現在の社会の在り方を超えて、「社会にとって望ましい新たな共創価値をデザイン」し、「その未来を必ず実現する強い意志」を持ち続けるビジネスデザイナーの集団でありたいという私たちの思いが詰まっています。

**私たちの目指すものは、
創造集団の一角として、
次の新しい「あたりまえ」を作り出すこと**

当社設立の始点は、2020年4月、急激な経営環境の変化に対応すべく、社会課題の解決をテーマとした第三の収益の柱を構築するために発足したプロジェク

ト「MoonShot lab.」です。MoonShot lab.には、社内の様々な部署からメンバーが集められ、主に他業種との共創での事業創出をテーマとして検討を開始し、約8か月間の試行錯誤を経て、DMM.com社との合併会社である当社が誕生しました。

設立に際して、私を含む創業メンバーは、未来に進む際に、大切にすべき価値観を改めて見直しました。朝日放送は1951年の創業以来、時代の流れを読み、新しい番組や事業を創り続けてきました。そして、グループの経営理念「朝日放送グループは、変化に対応しながら進化を続け、強力な創造集団として、社会の発展に寄与する」にもありますが、この少し先の未来に向けて何かを生み出していくことが、私たちの根幹だと認識を新たにしました。

当社が目指すものは、創造集団の一角として、次の新しい「あたりまえ」を作り出すことです。ワクワクする未来を皆さんにお届けしていきます。

朝日放送グループ×DMM.com だからこそ、できること

朝日放送グループの強みは、番組を作り、テレビやラジオなどの放送を通じて多くの視聴者・リスナーに届けるパワー、信用力(歴史・厳しい審査等)を基盤として、「消費者の行動変容を促すことができる力」で、いわば、潜在的ニーズを呼び起こす力があります。一方で、DMM.comグループの強みは、デジタルのケイパビリティ



ティや、3100万のデジタルIDなどを基盤として、インターネットサービスを中心に、消費者の潜在的なニーズを顕在化して収益化する力です。両社の「潜在的ニーズを呼び起こす力」と「潜在的ニーズを顕在化して収益化する力」を掛け合わせることができるODDは、最強の組み合わせだと考えています。

そして、ONE DAY DESIGNの本社は、東京・六本木のDMM.comの本社内にあります。新たな事業を生み出すためには、従来からの関係性が高い企業以外にも、積極的にアンテナを張り巡らせる必要があるため、あえて3000名を超える従業員を抱え、50以上の事業が展開できる多様な人材が存在するDMM.comグループの本社内に本社を設置しました。

プラス地域創生の バラエティ通販番組をスタート、 滑り出しは上々

事業第1号として、2021年4月から「TOKIO城島 ほのぼの茂」というバラエティ通販番組を開始しました。

城島さんが、ちょうど50歳を迎えたタイミングということもあり、人生100年時代の新たなライフスタイルを城島さんと一緒に提案していくコンセプトの番組です。城島さんと一緒に地域の魅力を再発見する「大人の修学旅行」というコーナーも設けて、地域創生の観点も含んでいます。

この番組は、関西ローカルのみでの放送からスタートしたのですが、人生100年時代のライフスタイル提案・地域創生というコンセプトにご賛同をいただき、一部の朝日放送テレビの系列局でも、10月から放送していただくことが決定しています。今後、系列局も巻き込んだ大きな取り組みに発展させていきたいと考えています。

このほか、デジタルコンテンツ領域やエンタテインメ



「TOKIO城島 ほのぼの茂」(月曜昼1時45分～ 関西ローカル)

ント領域、Eコマース領域、地域創生領域などでの、いくつか事業化の検討が進んでいる案件があり、積極的にチャレンジしていきます。

2025年度 売上高100億円を目標に 人づくり、仕組みづくり

当社は、2025年度に売上100億円の会社になることを目標にしています。目標達成のためには、新たな事業の創出を加速していく必要があり、現在、その創出した事業をオペレーションするための、人づくり、仕組みづくりを行っています。

私は、事業創出において大切なことは、他社との共創だと考えています。

テレビ×ラジオ×インターネットを組み合わせることができる当社の事業展開力は、規模が大きな企業にとっても、多面的な事業展開を創造する上で、協業先として魅力があると感じていますし、実際に、そうした当社の事業展開力という強み×大企業での協業ビジネスもいくつか検討段階にあり、大きなアセット同士を掛け合わせることで、単独では到達困難な夢が、現実的な目標になると考えています。

スタートアップ×大企業のイノベーションの取り組みは無数に存在していると思いますが、日本のイノベーションの新しい形として、大企業×大企業のイノベーションをONE DAY DESIGNが創っていくという意気込みをもって取り組んでいきます。



ONE DAY DESIGN(ワンデイ・デザイン)
代表取締役 高橋 寛

グループ全体の人材力強化と多様化の推進

<実現に向けた取り組み>

- 研修制度の充実
- グループ内交流の活性化
- 多様な人材の獲得と活躍の場の提供
- 多様なライフスタイルを選択できる制度の整備

VOICE

とにかくやってみる、という精神で イノベーションを起こすマインドを醸成したい

「NEW HOPE」の実現に向けた 人事戦略について

新たな中期経営戦略「NEW HOPE」（以下、新中経）で示している「2025年のありたい姿」には、人事戦略につながる部分が多くあり、重点目標でも「人材力の強化と多様化の推進」が第一項目に掲げられています。これは、当社グループ全体で人材を育成し、多様な人材を確保することが、新中経で描くビジョンの実現のためにいかに重要かを表しています。そのために重要なことの1つが、研修プログラムの充実だと考えていて、現在、「攻め」と「守り」の融合に重点を置いたプログラムの構築を進めています。業務に必

要なことを学ぶ「守り」の研修に対し、色々な知識や経験を得ることで業務の拡張や組織の強化につなげる学びの場が「攻め」の研修です。この「攻め」の研修は「人材育成に待ったなし」という考えのもと、コロナ禍の中で業績見通しが悪化し、経費削減が求められる中、開始しました。

積極的に外部の力を利用した 「攻め」の研修で

これまで放送業界は特殊で、免許制度に守られた“護送船団”のようなところがありました。また放送局を目指す人は、業界の特性上、高いクリエイティビティも持っている人が多く、職場内訓練（OJT）が最良の研修だという考え方があったと思います。しかし、最近はスマートフォンで優れたコンテンツを簡単に見ることができる時代です。まさに黒船が来たようなものです。このような中でグループとして発展していくためには、これまでの固定観念を打破りイノベーションを起こすマインドや、積極的に社会のトレンドを受け入れ、ビジネスに活かす能力が必要です。いわば、荒波の中でも耐えてまっすぐ泳いで行ける人材を育てることだと思います。

例えば、中核事業会社の朝日放送テレビでは、2020年度から階層別とテーマ別の研修プログラムを作りました。階層別はその年次・職位において、これくらい知っておいてほしい、という「守り」の学びであるのに対し、テーマ別には「トップリーダー研修」「オープンイノベーション研修」など、いま携わっている業務とは異なる知識や経験を得るための「攻め」の学びの場です。個人のスキル向上を支援する研修への補助も行っています。

この他、視野を広げるための「社外研修」もあります。この社外研修については、私自身30歳の時に当時の研修制度を利用し、1年間海外留学を経験したことで、自分がいか



取締役執行役員
(総務、人事、人材開発・育成担当)
山形 浩一



に小さな世界の中にとらわれていたかが身に染みて分かるきっかけになりました。和気あいあいとした社内の雰囲気には良い面もありますが、ずっとその世界にいたのでは、それ以上の成長は望めません。私は「独りぼっち作戦」と言っているのですが、一度外に出てみて初めて気づくことがたくさんあるのです。

また、グループの総合力アップのための施策として、グループ従業員と一緒に受講できる研修プログラムも充実させていきたいと考えています。さらに、2021年度からは「グループ連絡人事会議」を組織し、A社の従業員がB社へ研修に行くといったグループ間の人材交流も進めています。自社の人材紹介や欲しい人材の情報を共有し、新しいアイデアやプロジェクトが生まれています。グループ同士の接点を増やし、連携を強化することで、ビジョンの実現を目指します。

多様な人材の獲得と 活躍の場の提供を進める

新中経の重点目標1の実現に向け、グループ全体が持続的に成長を続けていくには、既存事業における自己革新や価値向上、新しい事業の開発・成長が欠かせません。そのために、中途採用やM&Aによる新たな人材の獲得や女性の活躍といった「新しい血」を新規事業のみならず既存事業にも注入していきます。新規事業に関しては、中途採用等で入社した人材の専門的な知識や経験を活用してもらうのは当然ですが、既存事業にも多様な人材を配置し、活躍してもらうことで、今までの常識に対する異なったものの見方、考え方ができるようになります。M&Aによって増えているグループ各社にあっても、お互いの文化を認め合い「異質を認める集団」であることが大切です。文化が違うことで苦労することもあると思いますが、自分たちの文化だ

けで固まる同一の集団になるのではなく、相手の文化も理解し、歩み寄る。自らの社風を変えるくらいのマインドが必要です。すでに中途採用者が配属された部門やグループ交流では結果も出てきています。

多様化の一つの柱である女性活躍については、男性の育児休業の取得も積極的に推進し、男女を問わずすべての従業員が子育てと仕事の両立ができるような体制を目指します。現在、例えば女性の時短制度もありますが、男性の育休と同じように気を使っているところがあり、それが制度本来の意義を狭めてしまっているところがあります。利用を促進するためには、本人の意識

だけでなく、周りの受け入れ態勢や意識を変えていくことが必要で、そうした対策にも力を入れていきます。

ワークライフバランスを 意識した働き方へ

コロナ禍の対策として、テレワークを試験的に導入しました。今後、テレワーク規定を整備して本格導入する予定です。また、2020年8月からは、通勤での密を避けるため時差出勤を可としました。この措置は育児や介護、その他色々な事情を抱える従業員たちが、柔軟に働きやすくなるという意味で従業員から好評です。こうした取り組みにより、ワークライフバランスを今まで以上に意識した働き方への変化が進み始めました。

アフターコロナでも定着するであろうテレワークの本格導入や、副業についての制度整備などを進めることで、従業員それぞれに応じたワークライフバランスの実現を目指します。

グループの一番の財産は人材(=人財)です。新中経のビジョンである「創る、届ける、『新しいシアワセ』を」をみんなの実現するためには、グループの人材がまず輝いていなければなりません。そのためには、求めるものは求めるという厳しさの中にも、意欲ある人材にチャンスを与え、伸ばしていける、そんな「厳しさを込めた愛のある人事」でありたいと思っています。難しいかもしれないけれど、一生懸命に取り組む。それが私の基本的な姿勢です。やりたいけどできないという会社ではなく、やりたいなら「やったらええやん」で多少の失敗をしてもやらせる。人事としてはそんな思いで、新経営戦略実現のために、課題を一つ一つクリアしながら人事施策を力強く推進していきます。

重点目標 1 [グループ全体の人材力強化と多様化の推進]



人材育成方針

グループ全体が持続的に成長するためには、既存事業における自己革新と、新しい事業の開発を推進するための「変化に対応できる人材」が必要です。必要な能力はリーダーシップとマネジメント力、そしてイノベティブな思考です。そうした能力を育むために、リーダー養成等の研修はもちろん、グループ外の人材との研修や社外派遣を実施します。また、グループ各社内での部門をまたぐ育成異動や抜擢人事、グループ内外との人材交流を進めていきます。

多面的な研修制度を構築

放送業界を取り巻く環境が劇的に変化する中、当社グループが勝ち抜いていくための人材を継続的に育成しています。

グループの中核の朝日放送テレビでは、自身の職位に必要なマインドや能力を習得する階層別研修のほか、リーダー育成、マネジメント力醸成、イノベーション推進などのテーマ別研修も実施し、未来を担う多彩な人材を育成しています。2020年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響で、研修形態も大幅な変更を余儀なくされましたが、当初の研修目的を達成することを大前

提に、ほぼすべての研修をオンラインに切り替えて実施しました。他社と合同で実施予定だった異業種交流研修は残念ながら一部中止となりましたが、2021年度はオンラインに対応した内容に再構築し、他社の選抜されたビジネスパーソンと切磋琢磨することで、新たな思考や視点、人脈を得る機会を創出します。また、従業員が個人のスキルアップを目的に自主的に受講し、会社が受講料を補助して学びを支援するスキルアップ研修制度も設けています。

グループ内外との人材交流を促進

グループ全体としても各社のシナジーを高める取り組みを、人材育成の観点からも行っています。2020年度は、グループ各社の選抜リーダーによるイノベーションリーダー研修を実施。2021年度はこれに加え、次世代リーダーを対象とした研修も実

施し、グループシナジーを発揮するための俯瞰的な視点とリーダーシップを持つ人材を育成します。また、グループ内インターンプログラムなど、人材交流も積極的に行い、グループとしての組織力の向上を図ります。

● ABCテレビ 人材教育体系図(2021年度)

カテゴリー		階層別	テーマ別			役割別	スキル別	その他		
目的		階層レベルに応じて必要な能力の育成・自分のあるべき姿の認識	リーダー育成・マネジメント力醸成	イノベーション推進	未来企業力 (グローバル・ダイバーシティ・ICT他)	役職・役割に必要なスキルの習得	個人のビジネススキルアップ	倫理・ABCマインド 他		
管理職	ライン職	新任管理職研修 ライン部長研修	経営リーダー育成	トップリーダー	イノベーションリーダー研修	情報セキュリティ研修 ※DXメディアデザイン局主催 ネクストキャリア デサイント 企業SDGs戦略推進 ※CSR推進部主催	評価者研修 新入社員サポートウルエルカガイドブック配布	※セミナー例 OAスキル マーケティング 財務・会計 ビジネス文書 企画プレゼンテーション ファシリテーション 論理的思考 段階的プロジェクトマネジメント チーム指導力 後援指導 生産性向上 タイムマネジメント 情報収集データ分析 人事・労務		
	マネジメント職									
	プロフェッショナル職									
	次長									
	課長	新任研修 (課長・主任昇進時)	ネクストリーダー (グループ内・隔年・課長主任選抜)	隔年で実施 ※2021年度はネクストリーダー	みらいリーダー	アジアビジネススクール★	オプティミゼーション推進 開発異業種参加型	ダイバーシティデザイン局主催 働き方向上プロジェクト グループ内インターンプログラム 輝登 (異業種交流※) 社外派遣★	サポーター研修 (新入社員サポート担当者)	ABCマインド ※グループカルチャーを育む 火種プロジェクト改革推進本部 ABC育ちの会 ※各部署共催社内講師による社内塾・部署別課題解決ワークショップ コンプライアンス ※コンプライアンス局主催
主任										
新入社員 ～3年目まで										
一般職		ステップアップ (毎年・3年目)								
		入社フォロー (毎年・1年目) 新入社員 (毎年・新入社員)								

★コロナ禍により実施を見送った研修 ※2021年度(初年度)はテレビ社員対象、次年度以降グループ社に広げる予定

■ 対象:テレビ社管理職 ■ 対象:テレビ社一般職

□ 対象:テレビ社全社員

○ 対象:グループ全体

人材の多様化を推進し、多彩な創造的人材を創出する取り組み

性別、年齢、国籍、宗教、ライフステージ、障がいの有無、性的指向などにかかわらず、一人ひとりが尊重され認め合える職場環境をつくり、十人十色に多彩な能力を発揮できる企業を目指しております。

グループの多角的な成長を促進するため多様な人材を獲得し活躍の場を設ける 多様なライフスタイルを選択できる制度を整備

【女性活躍推進とワークライフバランス】

女性の従業員・管理職は、人数、割合ともに上昇傾向にあります。

女性管理職については、グループの中核である朝日放送テレビ（朝日放送・当時）が、1986年の男女雇用機会均等法施行前には、女性従業員を定期的に採用していなかったため、現時点では多くはありませんが、朝日放送テレビが、女性活躍推進法

に基づく「行動計画」を2021年4月に更新し、管理職（部長以上）に占める女性比率を14%以上（男性従業員数の中の男性管理職割合と女性従業員数の中の女性管理職割合を同水準）にすることを目標に掲げている他、グループ会社には、政府が掲げる30%を超える会社もあり、今後、増加する見込みです。

● 年代別女性従業員人数・比率

テレビ+HD=朝日放送テレビ・グループホールディングス合算

	20代	30代	40代	50代	60代	計
グループ全体	307名	408名	460名	326名	74名	1,575名
女性従業員人数	163名	149名	131名	82名	18名	543名
女性従業員比率	53.1%	36.5%	28.5%	25.2%	24.3%	34.5%
テレビ+HD	81名	119名	186名	183名	27名	596名
女性従業員人数	34名	30名	40名	43名	4名	151名
女性従業員比率	42.0%	25.2%	21.5%	23.5%	14.8%	25.3%

※2021年4月1日現在

● 育児休業取得者数

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
朝日放送テレビ	6名	6名	2名	9名	15名
男性	1名	0名	0名	0名	5名
女性	5名	6名	2名	9名	10名

● 育児休業復帰率

	2020年度
グループ全体	100%

● 女性管理職人数・比率

	2019年度	2020年度	2021年度
グループ全体	248名	281名	289名
女性管理職人数	27名	39名	42名
女性管理職比率	12.2%	13.9%	14.5%
テレビ+HD	122名	126名	131名
女性管理職人数	7名	10名	13名
女性管理職比率	5.7%	7.9%	9.9%

※毎年4月1日現在

● 直近3年採用者の離職率

	グループ全体	テレビ+HD
2018～20年度に採用した人数 （新卒・中途・契約社員等含む）	351名	53名
直近3年の離職率 2020年4月1日現在	13.7%	7.5%
2017～19年度に採用した人数 （新卒・中途・契約社員等含む）	339名	51名
直近3年の離職率 2019年4月1日現在	18.0%	5.9%
2016～18年度に採用した人数 （新卒・中途・契約社員等含む）	250名	53名
直近3年の離職率 2018年4月1日現在	11.6%	1.9%

健康と労働安全衛生の取り組み

【新型コロナウイルス感染症拡大防止の取り組み】

新型コロナウイルス感染症の拡大に対し、構内労働者の安全を守るため、感染リスクを限りなく抑え、濃厚接触者を出さないための施策を実施しています。クラスターを発生させないために、ソーシャルディスタンス、マスク着用、構内の消毒体制の拡充を図り、一方で感染リスクを抑えるため、家族を含めた発熱者報告の義務化、出社前および入構時の検温、時差出勤やテレワークを推奨するなどしてグループ従業員の安全を図っています。

なお、朝日放送テレビでは、従業員・スタッフの感染拡大防止対策として、いち早く6月から職域接種を開始し8月中には、希望する在阪の朝日放送全グループ従業員を対象にワクチン接種（2回）を実施しました。

【健康管理の取り組み】

グループ各社それぞれ規定に基づき、従業員の安全と健康への取り組みを行っています。

なお、グループの主力である朝日放送テレビでは、年に1度ストレスチェックテストを実施し、高ストレス者に対して産業医面談等のフォローを実施しています。また、定期健康診断後の有所見者フォロー制度を実施し、従業員の健康維持・増進に努めています。

放送のチカラの活用と、グループ連携の強化・深化

- 70年にわたって培ってきた放送の持つ信頼・リーチ力・プロモーション力を強化・活用し、グループの成長を推進
- コンテンツ制作のバリューチェーンを強化し、創造集団としてより魅力的なコンテンツを創り続け、届け続ける
- 会社・セクションの垣根を超えた有機的な交流を促し、新たなアイデアを生み出す土壌を醸成

ライフスタイル事業

体験価値の企画・提供



エー・ビー・シー開発(株)

住宅展示場およびハウジング・デザイン・センターの企画/運営、広告事業、不動産事業、保険事業、WEBメディア事業

強み

住まいと暮らしのワンストップサービス。住宅展示場のパイオニアならではの経験とネットワークを持つ。

▼エー・ビー・シー開発
100%子会社

▲ハウジングサポート株式会社 (非連結)

ハウジングサポート(株)

エー・ビー・シー開発が主催する住宅展示場等の会場運営管理、労働者派遣事業、職業紹介事業

強み

20ヵ所以上の住宅展示場の運営管理を通じて培われたノウハウを持つ。



ABC GOLF CLUB

(株)ABCゴルフ倶楽部

ゴルフ場運営

強み

プロが熱戦を繰り広げる日本有数の名門ゴルフ場を運営。ゴルフならびにスポーツ文化の発展に寄与することを目指す。

(非連結)



(株)ABC Glamp&Outdoors

グランピングを中核とした地域共創、エリア開発プロデュース

強み

ABC×電通×業界のパイオニアという強力タッグで「地域共創」をキーワードに多彩なアウトドアライフスタイルを企画・提案。

▲ホールディングス社が51%出資

通販等でBtoCビジネスを展開



(株)エー・ビー・シーメディアコム

通信販売事業、ラジオ番組制作、代理店業務

強み

安定した通信販売プラットフォームと高いラジオコンテンツ制作力を持つ。



(株)ONE DAY DESIGN

通信販売事業、地域創生事業、スタートアップ企業のグロース支援、ブランドプロデュース事業

強み

デジタル/ECに強いDMM.comとABCの創るチカラと届けるチカラを掛け合わせ人生100年時代の新しいライフスタイルを提案。

放送事業



朝日放送グループホールディングス(株)

役割

M&A/新規事業開発、新たな技術やコンテンツの研究・開発を担う
グループ連携のコーディネート役を目指す

ライフスタイルに貢献

コンテンツに貢献

その他主な非連結グループ会社・関係会社

ベンチャー投資など



ABCドリームベンチャーズ(株)

コーポレートベンチャー
キャピタルの運営

強み

今後急成長が見込めるビジネスへの投資を通じてグループ各社とのシナジー創出とスタートアップとともに社会課題の解決を目指す。



ABC HORIZON PTE. LTD.

海外での新規事業開発および
ビジネス調査/サポート

強み

グループのグローバルビジネスの海外拠点(在シンガポール)として新たな事業領域を開拓。

施設管理(警備・受付)



(株)エー・ビー・シー興産

ABC本社屋等にかかわる
施設警備・受付・
サポートカウンター業務など

強み

多様なニーズへの対応力を持つ
安全管理のプロフェッショナル。

その他関係会社



(株)NTT Sportict

AIカメラを活用したスポーツ
映像のソリューション事業を展開
するNTT西日本との合弁会社

強み

スポーツ×ICTで、低コストかつ容易に試合等を撮影・配信を可能に。地方で行われるスポーツ大会の魅力を世界に発信。

▲ホールディングス社が21.7%出資・非連結

放送事業

ABCテレビ

朝日放送テレビ(株)

テレビ放送事業
※グループの基幹事業会社

強み

グループ最大のコンテンツメーカー。
「創る、届ける」事業の牽引役。

ABCラジオ

朝日放送ラジオ(株)

ラジオ放送事業

強み

放送開始から70年。リスナーからの厚い信頼が強み。関西の視聴者・リスナーに「最も近い距離で刺さる」メディアを目指す。

スカイA

(株)スカイA

CS放送事業

強み

野球、ゴルフなどのメジャーからボウリング、ポウリングなどのニッチなものまで、多彩なスポーツコンテンツを中心に送出するグループ第3の放送局。

コンテンツ
クリエイティブ・企画▼朝日放送テレビの
100%子会社

ABC ARC

(株)ABCアーク

出版/SNS/WEB等メディア運営
歴史を起点にした地域創生事業/
企画/催物/マーケティング

強み

月刊誌「歴史人」のブランド力・専門家との強固なネットワークで地域の埋もれた魅力を掘り起こす“歴史コンテンツの仕掛人”を目指す。

ABC LIBRA

(株)エービーシーリブラ

主にテレビ番組企画/制作、
映像の保存/管理

強み

朝日放送テレビと共に、グループのコンテンツ制作を支える実写コンテンツプロダクション。

Bestie

(株)ベスティ

スポーツコンテンツの
企画/制作/コンサルティング

強み

スポーツ関連団体・企業と連携し、ビジネスを企画・展開するグループ内のスポーツ事業のハブ。

映像／編集等
コンテンツ制作技術

i-NEX+

(株)アイネックス

総合技術プロダクション

強み

高いスキルとビジネスマインドを持つ制作技術者集団。

▼ディー・エル・イーの
80%子会社

アニメ制作の現場 P27



DLE

(株)ディー・エル・イー
ファスト・エンタテインメント
事業

強み

ライトコンテンツをスピーディに量産・マルチ展開できるクリエイティブ力・企画力・機動力を持つ。

AMIDUS.

AMIDUS. (株)

デザイン・ブランディング・
映像制作
レーベル・エージェンツ事業

強み

時代を捉えたブランディング力で事業拡大に寄与するブランドやコンテンツを作成・事業開発を支援。

ABC animation

(株)ABCアニメーション

アニメコンテンツの企画/
製作、海外販売、物販など

強み

グループのアニメ事業をけん引するプロデューサー集団。

SILVER LINK.

(株)SILVER LINK.

アニメーション作品の
企画/製作/制作

強み

グループのアニメ事業バリューチェーンの一角を担うアニメ制作会社。

P

プロセスタジオ(株)

ポストプロダクション、音響制作

強み

米国映画協会のセキュリティ認証の取得による吹替制作の強化とアニメ音響制作への進出に取り組む東京拠点のポストプロ・音響制作企業。

ライツ・音販・
海外展開

ABC FRONTIER

(株)ABCフロンティア
ライセンス事業、
音楽出版事業
国際事業、事業開発

強み

海外にも販売チャネルをもつ企画・営業集団。グループのIPを活かしたマルチ展開で新たな市場を開拓。

イベント等
体験価値の企画・提供

ABC & SET

ABC&SET(株)

演劇等の企画/制作/請負/
興行、各種イベントの企画/
制作

強み

朝日放送グループのコンテンツ創造力×SETの幅広いジャンルの舞台の上演実績。メディアと舞台芸術の新しい価値を創出。

HASH

(株)マッシュ

イベント企画/制作、
プロモーション

強み

「世の中を少しでも楽しくしてみたい」を合言葉に人と社会とグループをつなげるハブ的存在。

WEB系コンテンツ制作

▼ディー・エル・イーの
100%子会社

digas

(株)デジアサ

デジタルコンテンツ制作、
字幕制作

強み

HD社DX・メディアデザイン局と連携しデジタル分野のソリューションを提供。

ちゅらっぶず

ちゅらっぶず(株)
ゲーム・アプリ企画/開発/
運営

強み

アニメやキャラクターIPを活用したゲームでしか見られない新しい展開などのクリエイティブ開発力が強み。

コンテンツ事業

重点目標 2 [放送のチカラの活用と、グループ連携の強化・深化]

コロナ禍という厳しい状況の中だからこそ。

ウィズコロナ・アフターコロナという時代のニーズに応えるため、

グループの総合力を活かした新しいチャレンジが次々と生まれています。

私たちは、これからさらに連携を強め、社会に求められる新しいサービス・価値を生み出していきたいと考えています。

グループ連携の事例

マッシュ×アイネックス →バーチャルカンファレンス

コロナ禍で人を集めるミーティングやイベントを開催できないというクライアントの課題を解決するために、マッシュ（イベント運営）とアイネックス（映像撮影・編集などコンテンツ制作技術）は、「オンライン会議にイノベーションを」を掲げて、ハイクオリティな「バーチャルカンファレンス」を作り上げました。

アイネックスの技術力が、CGを活用した自由な空間デザイン（宇宙、空、水中、山頂、創造上の世界など）を可能にし、40年のイベント運営で培われた企画力・ノウハウを持つマッシュがクライアントの「参加者の表情が見えない」「メッセージが伝わりにくい」「インタラクティブ性が欲しい」など様々な声に丁寧に耳を傾け、朝日放送グループならではのオンラインイベントを作り上げています。



グループ連携の事例

エー・ビー・シー開発×ABCテレビ →暮らしの動画メディア「Onnela (オンネラ)」共同運営

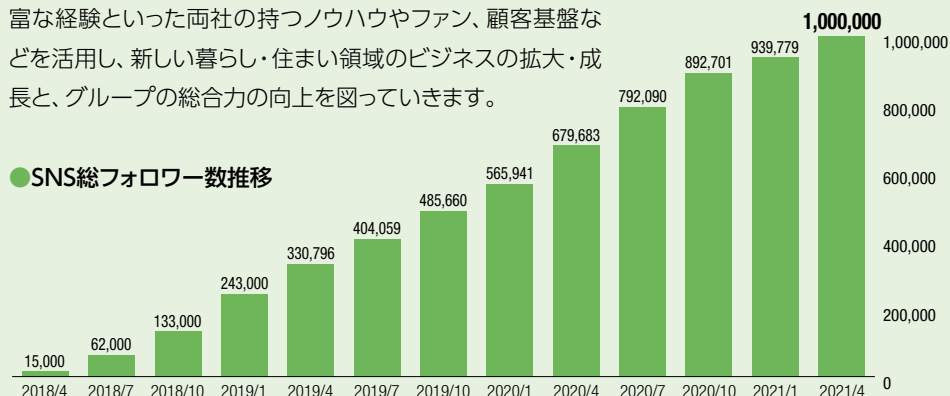
ABCテレビとエー・ビー・シー開発が共同で出資・運営する、「Onnela (オンネラ)」は、2018年4月にサービスを開始しました。「うちのなかを、もっとしあわせに。」をコンセプトに、DIYや収納などの日常で役に立つ情報、マスクの作り方など、1000を超える暮らしのアイデアを提供している動画メディアで、2021年4月にはSNS総フォロワー数が100万人を突破しました。

今後、ABCテレビの、コンテンツ制作力と放送の届ける力、エー・ビー・シー開発の、住まいと暮らしにかかわる事業に豊富な経験といった両社の持つノウハウやファン、顧客基盤などを活用し、新しい暮らし・住まい領域のビジネスの拡大・成長と、グループの総合力の向上を図っていきます。



「Onnela (オンネラ)」がお届けするショートムービー

●SNS総フォロワー数推移



※公式ホームページやSNS、ニュースメディアなど全配信先における月間総動画再生回数



TOTAL 1,090,000 Fans
2021.08.18現在

グループ連携の事例

ABCテレビ×ABCフロンティア×朝日放送グループホールディングス

→生配信と地上波放送で2度楽しめる音楽番組「ON THE STREET」を制作

ABCテレビとABCフロンティア（ライツ・音楽出版）、朝日放送グループホールディングスは、ニコニコ動画チャンネルと組んだライブの生配信（ニコニコ動画）、メイキング等未公開映像を交えた番組を地上波放送と、1つのライブを2部構成で楽しんでいただく新感覚音楽ライブ番組「ON THE STREET」を2021年7月～10月にかけて制作・放送しました。（ABCテレビ・関西ローカル毎週土曜深夜0時05分～）

番組のコンセプトは「SAVE MUSIC. SAVE ARTISTS.」。コロナ禍の影響で「アーティストによる自由にライブ活動ができなくなった今だからこそ届けたい、新たな音楽ライブ」として企画されました。

大阪発でいま若い世代に人気急上昇のバンド「Novel bright」がゲストアーティストと一夜限りのスペシャルライブを開催し、ニコニコ動画チャンネルの有料生配信で演奏やノーカットトーク、アーティストとのインタラクティブなやり取りなど「生」ならではの良さを楽しんでもらい、その後地上波で楽曲に加えてメイキングなどの未公開映像を交えた番組

として放送。生配信を観た人にも、そうでない人にも楽しんでもらえる内容にして、次回の有料生配信への誘客につなげる仕組みです。その他、Novelbrightのバンド活動に密着取材したコアファン向けのドキュメンタリー上映やブルーレイディスク&特典グッズの販売なども予定しています。今後も、ABCテレビとABCフロンティア、朝日放送グループホールディングスで、新たな音楽ビジネスの創造にチャレンジしていきます。



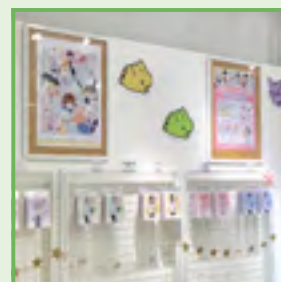
グループ連携の事例

DLE×マッシュ×ABCフロンティア [+(株)ハロー]

→大人の新しい癒しコンテンツ「よしまほ（よしよしの魔法）」をリリース

グループのDLE（ファストコンテンツ企画・制作）・マッシュ（イベント運営）・ABCフロンティア（ライツ・音楽出版）は、新規技術を取り入れたコンテンツ制作を得意とする（株）ハローと共に、2021年6月、「大人の新しい癒しコンテンツ」として、臨場感あふれる音質で女性向けゲームやドラマコンテンツで注目を集めている「ダミーヘッドマイク」を使用した幼児体験アニメ『よしまほ』をリリースしました。

イケメン保育師たちに、魅力的な声の「よしよしの魔法」で慰めてもらったり、時には、寝かしつけてもらうなどの体験ができるショートアニメを、YouTubeを中心に展開し、並行して楽曲や音声ドラマを作成するほか、オンラインイベントなども開催し、グループ各社それぞれの強みを活かし、様々な形で、新しい癒しを提供していきます。



よしまほ公式サイト
<https://yoshimaho.com/>



データ利活用体制の構築とデジタル技術の活用促進

- 各社が保有するデータを集約し、ビジネスへの利活用を促し成長のエンジンとする
- RPAやAIなどの最新デジタル技術を活用して業務の効率化と多様性を促進し働き方改革を進める
- デジタル領域の最新技術の研究を進め、既存事業の変革や新規事業の開発に活用する

中期経営戦略では、DX（デジタルトランスフォーメーション）を、コロナ禍への対応はもちろんのこと、事業の成長と従業員の働き方の変革に必要不可欠なものとして捉えています。そして、グループのDXを促進するため、2021年4月1日、中期経営戦略のスタートと同時に、DX・メディアデザイン局（以下 DXMD局）を新設しました。

DXMD局の使命／役割

ユーザー目線でデータとデジタル技術を活用しグループのビジネスを支援する

ICT	デジタル・メディア	R&D
情報通信技術を使った柔軟な働き方と業務効率化を支援	グループ会社のデジタル施策支援／データ利活用、メディア戦略立案（メディアデザイン）	調査研究と技術開発、新しい技術の検証、サービスの構築と運用支援

VOICE

多様な専門性を持ったメンバーで構成

一言でDXといっても我々の組織では、ITツールやネットワークインフラの整備から、事業の改善・拡大に向けたデジタル施策の提案、データマーケティング、デジタル動向調査などに加えて研究開発まで、業務は多岐にわたります。共通しているのは、データとエビデンスでロジックを組み立て、ユーザー目線と未来志向で業務を推進すること。そのため、メンバーは、技術系の知識だけでなく多様な専門性を持っている人材で構成されています。

ミーティングを重ねてそれぞれの課題の最適解を提案

4月の発足以来、グループ各社とMTGを重ね、顧客データの利活用や業務効率化を含めたデジタルおよびメディア

施策に関する課題をヒアリングして、解決策を検討してきました。その中で、ITツールやアプリを開発したり、場合によってはPoC(Proof of Concept、概念実証)を提案するなど、グループが実現させたい施策をサポートしていきます。今後は、DXを活用した戦略提言も行っていきたいと考えています。

デジタル分野の技術進化に対応グループのDXをリードして成長に寄与する

DXMD局は、デジタル技術とデータ利活用によって朝日放送グループのビジネスおよびメディア環境を変革していきます。例えば、デジタルツールを使うことで、多様な働き方の実現や業務における利便性の向上や効率化を行うことが可能です。手作業で行っていたデータ集計資料の作成など、ルーティンワークを自動化することで、従業員はよりクリエイティブな業務に時間を使えるようになります。業務のデジタル化によって蓄積したデータは、利活用することによってグループ事業の可視化とビジネス支援というフェーズへ進むことができます。また、商流の変化にも対応することができるでしょう。

デジタル分野の技術変化は非常に速く、素早く適応していかなければなりません。そして、様々な新しいサービスや事業を生み出していくためには、研究開発は非常に重要な位置づけです。我々は、自らが得意な技術領域を持って、対応速度を上げるとともに、積極的なオープンイノベーションで、多様なアイデア・技術も取り入れていきます。DX分野の研究開発費については、2021年度から一定の枠を想定しており、今後、グループの成長に寄与できるように投資を拡大していきたいと思っています。



DX・メディアデザイン局長 赤藤 倫久

CDP(Customer Data Platform)導入プロジェクト デジタル・メディア

グループ各社のデータ(購買情報、イベント等参加者・来場者、SNSコメント等)を一元化して蓄積し、横断的に可視化・分析することで、顧客のニーズを深掘りして商品開発や番組、事業につなげていく取り組みを行っています。

●CDP活用イメージ



→視聴者・リスナー・顧客像をよりクリアにし、キャンペーン、新規顧客開拓、商品・コンテンツ開発に活用

朝日放送グループ・プライバシーポリシーについて

CDPなど新たなテクノロジーを活用してデータ利活用を促進していくのに先立ち、消費者・ステークホルダーの皆さまのプライバシーを保護するためのグループ横断組織を発足させます。(準備組織はすでに稼働中)

テレビ・ラジオ放送という公共性の高い事業を行う企業グループであるという認識のもと、日々複雑化するセキュリティへの取り組みや様々な法改正に常に対応して、視聴者・リスナー・消費者をはじめとするステークホルダーの皆さまの信頼を獲得しながら適切にデータ利活用させていただきます、新しい価値を生み出していきます。

コロナ禍でもスムーズな業務環境を構築・サポート ICT

ウィズコロナ時代の新たな働き方として当社グループでもテレワークが定着しています。

DXMD局ICTチームは、自宅でも、できるだけ通常に近い環境で業務を続けることができるよう様々な課題を解決するための、システムの整備・構築を行っています。

●ネットワーク設計を最適化

無線Wi-Fi設計を最適化／通信の目的・相手に応じてセキュリティレベルを変更

→通信速度・処理速度を改善

新しい無線規格で
高速通信

古い端末も
古い無線規格で通信可能

ch増で
混雑解消

通常の通信は
複数のセキュリティチェック

リモート会議は
セキュリティチェックをバイパス

バーチャル高校野球 配信運用 情報共有システム(ACOMS)の開発 R&D

コロナ禍でニーズが急増した、インターネット配信にかかわる様々な技術開発も積極的に行っています。高校野球を動画やニュースで、いつでもどこでも楽しめるインターネットサービスとして2015年に朝日新聞社と共同で開始した「バーチャル高校野球」でも、配信に必要なシステムを毎年アップグレードさせながら、配信試合数を拡充してきました。

2021年度は、試合数増とともに年々煩雑化する運用の効率化を目指し新たな情報共有システムを開発、地方大会において、約180球場、最大1日で200試合以上を配信、計約2400試合を配信しました。最終的には、すべての地方大会(=約3600試合)を配信することを目標に、今後も、開発を進めていきます。



DX推進ロードマップ

立上期 2020年

DX推進担当組織を設置し
グループ会社とPoCを実施

2020年

2020年4月
「DX推進部」[DXラボ部]
設立



- 業務電子化のPoC
- 広告施策効果の分析
- EC共同実験の支援

変革期 2021年～2024年

DX推進担当組織を強化
グループ会社への展開を広げる

2021年

2021年4月
「DX・メディアデザイン局」
設立



グループA社



グループB社



- グループ全体のDX戦略策定・遂行
- グループ会社とDXプロジェクトを推進
- グループ全体のデータ利活用を推進

確立期 2025年～ DX Native Group

グループ会社
DX自走状態の創出

2025年



DX・メディアデザイン局



グループDX推進

地域創生と社会課題の解決に資する事業の創造

- 各事業の知見を活用し、自治体・企業と共に新たな地域創生事業を創出し、地域活性化に貢献する
- 放送局を中核とするグループとして、持続的・継続的に社会価値を生み出し、社会課題の解決に資する事業を創造する
- 放送やイベントなどを通じて、関西の文化の発展と振興に寄与する

当社は、放送局を中核とする企業グループとして、高い公共性を持っており、環境・災害・人権等の社会問題について、番組などを通して、視聴者・リスナーに訴えかけてきました。そして、今回の中期経営戦略では、「総合コンテンツ事業グループ」として、改めて、私たちができることを考え、実行していくこととなりました。視聴者・リスナーと近い距離感で、事業を進めてきた私たちだからこそできるやり方で、社会課題の解決の一助になる事業を創出していきたいと考えています。

中期経営戦略策定に先立ち、2020年、「地域活性化に向け、我々に何ができるのか」を検討し、実行するための「地域創生プロジェクト」をスタートさせました。そして、当社グループが持つ、様々なリソースを使った地域創生のためのアイデアの提案を目的としたオンラインフォーラム・セミナーを開催していくことになりました。

2021年1月に開催した「地域創生オンラインフォーラム」には、自治体関係者らおよそ500名を超える方々にご参加いただきました。そして、それぞれの取り組みや事例を詳細にお伝えできるよう、6月からはテーマ別ウェビナーをスタートしました。テーマ別ウェビナーでは、グループ各社に加え、自治体の担当者の方々にご登壇いただきパネルディスカッションをするなどしながら、それぞれの地域の課題について議論し、解決のための糸口を共に探る取り組みを行っています。



6月に開催したウェビナーではコンテンツ提案の流れ等を説明

Case 1

ABCテレビ「地域の文化資源」コンテンツ化に向け、ABCアーク設立

～月刊誌「歴史人」※事業を譲り受け、知見・ネットワーク活用～

ABCテレビは、2020年12月、「地域の文化資源」をコンテンツ化し、地域活性化に貢献する事業を創出することを目的に株式会社ベストセラーズから月刊誌「歴史人」とその附帯事業を譲り受けて、ABCアークを開業しました。現在、グループ各社の創り・届けるチカラと「歴史人」スタッフが持つ知見とネットワーク、そしてそれぞれのファンの相乗効果を生み出すべく、様々な連携企画が進んでいます。

ABCテレビとは、「アタック25」系列周年スペシャル回で「歴史人」増刊号からの問題作成によりAmazon在庫完売、7月からはテレビCMを投入、8月からBS朝日にもお力添えをいただいています。ABCラジオとのコラボレーションでは「朝も早よから桂紗綾です」(金曜あさ4:50～放送)に「歴史人」編集長が月に1度出演し、「朝から役立つ偉人の名言」などを紹介するコーナーをスタートさせ、一方「歴史人」のウェブサイトにも、桂アナウンサーが「桂紗綾の歴史・寄席あつめ」というコラム連載を始めました。

イベント企画・制作のマッシュとも、歴史文脈の地方自治体プロポーザルへ協業でエントリーするなど、新しい事業創出

に向けた取り組みを進めている他、謎解きイベント「謎の城」の歴史監修をABCアークが担当するなどの連携も行っていく予定です。

ABCアークは、今後も雑誌制作で培った歴史コンテンツ・知見を武器に、その街にしかない「歴史」を掘り起こし、「地域創生」を起点に、自治体、系列局、グループ各社と密に連携し、グループ資源を活用した展開から、独自性かつ付加価値の高い提案により、地域と共に新規事業を創出することを目指していきます。

※月刊「歴史人」は日本または世界の歴史を紹介する発行部数7万部の歴史ジャンルNo.1の月刊誌です。



Case 2

地域の魅力を放送局らしく動画も交え、お届けする新しいふるさと納税「ふるラボ」オープン～「応援したまちのその後」も紹介 あなたとまちがつながる、新しいふるさと納税サイト～

ABCテレビは、2021年8月「出会ったことのないそのまちのストーリーが、あなたとまちの未来を変える」をコンセプトに「そのまちの魅力的なストーリー」を動画も掲載しお伝えする放送局初のふるさと納税ポータルサイト「ふるラボ」のサービスを開始しました。社会課題のひとつである地域創生への取り組みとして、日本各地域の元気な「ひと・もの・こと」にスポットライトを当て、各地域とひとの関係づくりを「ふるラボ」を通じて、広げていきます。

「ふるラボ」は、ABCテレビの朝の人気情報番組「おはよう朝日です」(月～金曜あさ5時から放送・関西ローカル)内の地元の実業家の皆さんが自ら撮影した愛と工夫あふれる動画で地域の特



産品の素晴らしさを伝えるコーナー「ふるさとOHATuber」とも連動していて、コーナーの中で「ふるラボ」で出会える返礼品もご紹介しています。もちろん、関西以外の日本各地の素晴らしい特産品とその地域の魅力あるストーリー動画も、サイト内の「ふるラボチャンネル」で紹介しています。今後は、応援したまちがどのように豊かに幸せになったのか「その後のストーリー」も紹介していきます。

ふるラボ
<https://furusato.asahi.co.jp>



Case 3

地域活性化の新たなアイコン創出「オマツリーズ」プロジェクト～第一弾は、大阪天満宮「天神祭」～

「秘密結社鷹の爪」や「貝社員」などファストエンタテインメントを提供するDLEは、2021年7月、全国の祭りをサポートする専門会社(株)オマツリジャパンと共に、地域創生の新たな広告塔として、日本全国のお祭りのキャラクターを生み出し地域を盛り上げるプロジェクト「オマツリーズ」を始動しました。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、日本各地の祭りが中止や規模縮小に追い込まれましたが、全国で約30万件あるとされる「祭り」は、日本人の元気の源であり、経済活動の中心地であり、地域の人々の絆の形成に大きく寄与する重要な存在です。この取り組みは「日本全国の祭りを象徴するキャラクターを制作することで、祭りと地域の活性化に寄与したい」という想いから誕生しました。



第1弾は、ギャルみこしや船渡御、花火などで親しまれている大阪市の大阪天満宮が主催する「天神祭」でキャラクターを制作し、お祭りと地域に親しみを持ってもらえるキャラクターに育てることで、地域活性化を目指します。「オマツリーズ」のキャラクターは、祭り主催団体による祭りの非営利広報目的での利用を無償とし、営利目的での利用で得られた利益の一部は祭り主催団体に寄付をする循環型のモデルを目指します。

その他にも…

ローカルスポーツ×ICTで地域創生 NTT Sportict(NTT西日本と朝日放送グループホールディングスが共同出資するJV)

NTT Sportictは、無人での撮影、撮影した映像の自動編集、指定ページへのアップロードなどが可能なAI(人工知能搭載)カメラ「Pixellot」を用いて、ローカルスポーツをサポートするサービスを提供しています。映像コンテンツと様々なサービスを組み合わせ、ローカルスポーツをどんどん盛り上げることで、地域創生につながる新しい価値を生み出していくお手伝いをしていきます。



ステークホルダーへの取り組み

当社は、株主・投資家をはじめ、当社グループの視聴者、リスナー（聴取者）、広告主、取引先、従業員、地域社会など、あらゆるステークホルダーの皆さまが、当社グループのサポーターであり、「ABCファン」であると認識しています。当社のグループ経営理念を永続的に実行していくことで、あらゆるステークホルダーの皆さまからの期待に応えていきます。

朝日放送信条

- 一、平和と自由の精神を貫き、地域社会と文化の向上につくす。
- 一、進歩と寛容の理念により、品位と責任を重んじ、社会の信頼にこたえる。
- 一、報道と評論は常に中正な立場に立って、真実を正しく敏速に伝える。
- 一、番組は良識と知性を高めつつ、楽しさとやすらぎを与える。
- 一、広告は誇張を排し、清新な創意によって産業の発展を期する。

1966年に当時の朝日放送が設けた基本的な credo（信条）であり、プリンシプル（原則）です。現在でも、朝日放送グループの根幹をなす企業理念であり、グループの各社は、この5つの信条に基づいて事業を行っています。

視聴者・リスナーへの責任

法令等の遵守

朝日放送テレビ、朝日放送ラジオでは、放送法や電波法をはじめとする関係諸法令、日本民間放送連盟の放送基準とともに、両社がそれぞれに設けた放送の基本原則と番組基準、広告基準に基づいて放送を行っています。また、CS放送局であるスカイAでは上記に加えて衛星放送協会の放送基準にも準拠して放送しています。

番組審議会

朝日放送テレビ、朝日放送ラジオ、スカイAでは、放送法に則り、放送番組の適正化を図るため、「番組審議会」を設置しています。審議会委員は、大学教授、弁護士、絵本作家、主婦など、多種多様な立場の方々で構成されています。また、朝日放送テレビ・ラジオでは、審議の概要を放送番組およびウェブサイトで公表しています。

朝日放送テレビ
<https://corp.asahi.co.jp/ja/tv/objective/commission2.html>

朝日放送ラジオ
<https://corp.asahi.co.jp/ja/radio/objective/commission2.html>

放送番組検討会議

当社グループでは、テレビ、ラジオの番組等における放送倫理上の問題、とりわけ人権問題や、虚偽、ねつ造等の問題を未然に防ぐことを目的として、「放送番組検討会議」を設置しています。毎週開かれる「放送番組検討作業部会」とともに、適正な放送を続けるための重要な会議として位置づけています。

CM審査

広告は真実かつ視聴者に役立つものであるよう細心の注意を払うという考えの下、広告主の業態（サービス内容）とCM表現を精査しています。

取引先への責任

広告主との取引

朝日放送テレビ、朝日放送ラジオ、スカイAでは、放送時間を広告主に提供し、広告主は購入した放送時間でCMを放送することで、消費者である視聴者・リスナーの方々に自社の商品や企業自体をPRしています。

広告主の皆さまに対しては、視聴者・リスナーの方々に強く共感していただける番組を提供するとともに、そのニーズに応じた放送をするよう心掛けています。また、CM枠の放送については、仲介する広告代理店と協力しつつ、膨大なCMを事故なく適切に放送できるよう日夜努力しています。

（特に朝日放送テレビでは2017年4月以降、CM放送の連続無事故記録を更新中です。2021年8月末現在）

制作会社、その他の各種協力会社との取引

テレビ・ラジオの番組の多くは、制作会社・各種協力会社の協力を得て制作されています。

当社グループ各社は、下請代金支払遅延等防止法等の諸法令を遵守するとともに、優越的な地位を濫用した行為をすることのないよう強く戒め、発注先や商品、サービスの選定については、組織的、合理的に決定するよう努める一方、新規取引先の開拓や既存の取引先に対する取引条件に関しても、絶えず向上を図っています。（特に、朝日放送グループホールディングス、朝日放送テレビ、朝日放送ラジオでは、番組制作発注の自主基準として「外注・購買管理規定」を定めています。）

従業員への責任

労働組合との対話

当社グループでは、朝日放送テレビなど事業会社4社に、労働組合とその支部があり、各組合はいずれも自由に加入、脱退できるオープンショップ制を採用しています。

会社と労働組合は、良好な関係のもと、団体交渉や労使協議会を通じて、建設的な意見交換や議論をしています。

働き方改革について

当社グループでは、長時間労働等の是正が、従業員の健康を守り、ワークライフバランスを充実させる重要な課題と考えています。時に、ものづくりの現場では、長時間の取材や編集等が避けられないこともありますが、時間外労働・休日労働に関する協定（いわゆる36協定）を遵守することはもちろん、業務の棚卸しや人員の再配置、業務の効率化を進める各種デジタル機器の配備等により、全社の時間外労働は着実に減少しています。また朝日放送テレビでは2020年から新型コロナウイルス感染拡大防止対策として、在宅で業務ができるようテレワークの試験的な運用を始めました。すでにテレワークはテレビ社のすべての職場に浸透しており、規定も含めた本格導入に向け準備を進めています。情報共有や報告などのコミュニケーションが円滑に行えるよう、テレビ会議やビジネスチャットを活用した新たなワークスタイルを推進しています。

私たちはこうした取り組みによって、単なる労働時間の抑制ではなく、より良い創造集団を生み出す企業文化、風土の醸成を目指しています。

株主・投資家との対話

当社（朝日放送グループホールディングス株式会社）は、株主・投資家の皆さまは、当社グループのサポーターであり、「ABCファン」であると認識し、コミュニケーションを充実させ、当社グループへの理解を深めていただくことに努めています。

株主総会での取り組み

当社は、最高意思決定機関である株主総会において、株主の皆さまとの建設的な対話がなされ、株主の権利行使が適正に確保されるよう、法令等で定められた事項に加えて、様々な施策を検討し実行しています。2021年の株主総会でも前年に続き、新型コロナウイルス感染拡大防止対策として、株主総会への来場自粛を呼びかけ、議決権の事前行使をお願いしました。ご来場いただけない代替措置として、事前質問を受け付け、株主の皆さまの関心が高かった質問については株主総会で回答し、当社のウェブサイトで公開しています。



●日程

第一集中日を避けて設定しています。（第94回定時株主総会は、2021年6月23日に開催しました。）

●場所

株主の皆さまに放送局の現場を見ていただけるよう、本社建物内のテレビスタジオを会場としています。

●招集通知

早期発送に努めています。また、発送より前に東証と当社のウェブサイトに掲載しています。

また、取締役候補者の顔写真など、法令等で定められた事項以外の情報も掲載しています。（第94回定時株主総会では、法定期日の2営業日前に当たる6月7日に発送し、さかのぼって5月27日に東証と当社のウェブサイトに掲載しました。）

●インターネットによる電子行使

2003年から電磁的方法による議決権行使制度（インターネットによる電子行使）を導入しています。

●英文開示

招集通知と添付する参考書類のサマリーを英訳して東証に開示するとともに、当社のウェブサイトにも掲載しています。

機関投資家・アナリストとの対話

当社は、機関投資家・アナリスト向けに決算説明会を開催（年2回）するとともに、四半期ごとの決算発表前3週間のサイレント期間を除いて随時、個別面談を実施しています。面談や説明会等を通じて、寄せられた意見や提案については、記録・保存し、随時、代表取締役、IR委員会、執行役員会、グループ報告会等に報告し、今後の経営計画やIR活動方針に反映させています。

情報公開の取り組み

当社は、グループの現状や業績とともに、経営方針や成長戦略を、公平に、正確に、かつ分かりやすくお伝えすることを大原則とするIR・情報開示方針を設けています。その中で、法令等に基づく開示を適時適切に行うとともに、法令等に基づく開示以外の事項についても積極的に公表することを定めています。

IR・情報開示方針
<https://corp.asahi.co.jp/ja/ir/policy.html>



地域社会への取り組み

地域創生、社会課題の解決に資する事業の創造 P42-43



CSR活動報告
<https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/report.html>



CSR基本方針
<https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/>



役員の紹介 (2021年7月末現在)

沖中 進



代表取締役社長

全般統括、内部監査、
ビジネス開発 担当
所有する当社株式：91,737株

代表取締役

指名・報酬委員

1978年 4月 当社入社
2005年 4月 当社経理局長
2011年 6月 当社取締役
経営戦略室長委嘱
2014年 4月 当社常務取締役
2017年 6月 当社常務取締役
総合ビジネス、海外ビジネス、
リバーデッキ活性化担当
経営戦略、関連事業担当
補佐
2018年 4月 当社代表取締役社長
全般統括、経営戦略、
ビジネス開発、
内部監査担当
朝日放送テレビ(株)
非業務執行取締役(現)
2018年 6月 (株)テレビ朝日ホール
ディングス社外取締役
(株)テレビ朝日取締役
(株)テレビ朝日取締役
2019年 4月 当社代表取締役社長
全般統括、内部監査担当
2021年 4月 当社代表取締役社長
全般統括、内部監査、
ビジネス開発担当(現)

山本 晋也



代表取締役副社長

放送事業統括
所有する当社株式：68,181株

代表取締役

1979年 4月 当社入社
2006年 4月 当社編成本部編成局長
2010年 4月 当社総合ビジネス局長
2011年 6月 当社取締役
総合ビジネス局長委嘱
2014年 4月 当社常務取締役
2017年 6月 当社常務取締役
総務、経営戦略、
関連事業担当
2018年 4月 当社代表取締役副社長
経営戦略担当補佐
(テレビ事業担当)
朝日放送テレビ(株)
代表取締役社長(現)
2018年 6月 当社代表取締役副社長
経営戦略担当補佐
(テレビ事業担当)
2019年 4月 当社代表取締役副社長
テレビ放送事業担当
2020年 4月 当社代表取締役副社長
放送事業、
コンテンツ事業担当
(株)テレビ朝日ホール
ディングス社外取締役
(株)テレビ朝日取締役
(現)
2021年 4月 当社代表取締役副社長
放送事業統括(現)

小倉 一彦



取締役執行役員

コンプライアンス・広報、経理 担当
内部監査、ビジネス開発 担当補佐
所有する当社株式：5,248株

業務執行取締役・執行役員

1983年 4月 (株)朝日新聞社入社
2013年 4月 同社経営企画室長
2014年12月 同社取締役東京本社代表
管理・労務・VULB/
コンプライアンス担当
2017年 6月 同社取締役大阪本社代表
当社社外取締役
2018年 6月 当社取締役
(常勤監査等委員)
朝日放送テレビ(株)
監査役
2020年 4月 当社執行役員
コンプライアンス・広報、
経理担当
朝日放送テレビ(株)
取締役(現)
2020年 6月 当社取締役執行役員
コンプライアンス・広報、
経理担当
2021年 4月 内部監査 担当補佐
当社取締役執行役員
コンプライアンス・広報、
経理担当 内部監査、
ビジネス開発担当補佐(現)

山形 浩一



取締役執行役員

総務、人事、人材開発・育成 担当
所有する当社株式：15,404株

業務執行取締役・執行役員

1985年 4月 当社入社
2014年 1月 当社技術局長
2018年 4月 朝日放送テレビ(株)
技術局長
2019年 4月 同社取締役 技術局長委嘱
当社役員待遇
2021年 4月 当社執行役員
総務、人事、人材開発・
育成担当
朝日放送テレビ(株)
取締役(現)
2021年 6月 当社取締役執行役員
総務、人事、人材開発・
育成担当(現)

千原 邦義



常務執行役員

ライフスタイル事業 担当
所有する当社株式：39,694株

執行役員

1979年 4月 当社入社
2009年 4月 当社技術局長
2013年 4月 当社役員待遇
技術局長委嘱
2013年 6月 当社取締役
技術局長委嘱
2014年 1月 当社取締役
2014年 4月 当社取締役
技術・ラジオ担当
BCP担当補佐
2018年 3月 当社取締役 退任
2018年 4月 朝日放送テレビ(株)
常務取締役
2019年 4月 当社常務執行役員
エー・ビー・シー開発(株)
代表取締役社長(現)
2019年 6月 当社取締役常務執行役員
ハウジング担当
2020年 4月 当社取締役常務執行役員
ライフスタイル事業、
不動産事業担当
2021年 4月 当社取締役常務執行役員
ライフスタイル事業担当
2021年 6月 当社常務執行役員
ライフスタイル事業担当
(現)

安田 卓生



常務執行役員

経営戦略、グループ連携 担当
所有する当社株式：20,609株

執行役員

1984年 4月 当社入社
2014年 1月 当社総務局長
2017年 6月 当社取締役
人事、労政、総務、IR、
BCP担当
リバーデッキ活性化担当
補佐
2018年 4月 当社取締役
総務・IR、人事担当
朝日放送テレビ(株)
取締役
2018年 6月 北陸朝日放送(株)
社外取締役(現)
2019年 4月 当社取締役執行役員
総務・IR、人事担当
2020年 4月 当社取締役常務執行役員
経営戦略担当
朝日放送テレビ(株)
常務取締役(現)
2020年 6月 当社常務執行役員
経営戦略担当
2021年 4月 当社常務執行役員
経営戦略、グループ連携
担当(現)

三村 晃久



常務執行役員

イベント事業、スポーツ事業 担当
所有する当社株式：26,009株

執行役員

1981年 4月 当社入社
2012年 2月 当社ラジオ局長
2015年 1月 当社人事局付局長同等・
出向休職((株)スカイ・
エー)
2015年 6月 当社役員待遇・出向
(株)スカイ・エー
代表取締役社長
朝日放送テレビ(株)
取締役
2018年 4月 同社常務取締役(現)
2020年 4月 当社常務執行役員
2021年 4月 イベント事業、スポーツ
事業担当(現)

今村 俊昭



執行役員

コンテンツ事業 担当
所有する当社株式：9,048株

執行役員

1985年 4月 当社入社
2012年 2月 当社制作局長
2016年 1月 当社人事局付局長同等
(局長待遇)・出向休職
(株)エー・ビー・シー
リブラ
2018年 4月 朝日放送テレビ(株)
役員待遇・出向
(株)エー・ビー・シー
リブラ代表取締役社長
2019年 4月 当社役員待遇・出向
(株)エー・ビー・シー
リブラ
2020年 4月 当社執行役員
コンテンツ事業担当補佐
2021年 4月 当社執行役員
コンテンツ事業担当(現)
朝日放送テレビ(株)
取締役(現)

清水 厚志



執行役員

DX・IT推進、メディア戦略 担当
所有する当社株式：10,873株

執行役員

1985年 4月 当社入社
2017年 4月 当社総合編成局長
2018年 4月 朝日放送テレビ(株)
総合編成局長
2019年 4月 同社取締役
総合編成局長委嘱
2021年 4月 当社執行役員
DX・IT推進、
メディア戦略担当(現)

西出 将之



執行役員

コンテンツ事業 担当補佐
所有する当社株式：2,812株

執行役員

1989年 4月 当社入社
2016年 7月 当社総合ビジネス局付
部長同等・出向
(株)ABCアニメーション
(株)ABCアニメーション
代表取締役社長
2018年11月 朝日放送テレビ(株)
人事局付部長同等・出向
(株)ABCアニメーション・
当社兼務
2019年10月 同社人事局付局長同等・
出向休職((株)ABCア
ニメーション)
2021年 4月 当社コンテンツ開発室長
当社執行役員
コンテンツ事業担当補佐
(現)
(株)ABCアニメーション
代表取締役会長(現)

勝山 倫也



執行役員

ライフスタイル事業 担当補佐
所有する当社株式：12,967株

執行役員

1986年 4月 当社入社
2013年 2月 当社総合ビジネス局長
2015年 1月 当社ラジオ局長
2018年 4月 朝日放送ラジオ(株)
代表取締役社長
朝日放送テレビ(株)
役員待遇
2019年 4月 当社役員待遇
2019年 9月 (株)ディー・エル・イー
代表取締役社長
2021年 6月 当社執行役員
ライフスタイル事業担当
補佐(現)

亀山 慶二



社外取締役

所有する当社株式：0株

社外取締役

1982年 4月 全国朝日放送(株)
(現(株)テレビ朝日ホー
ルディングス)入社
2005年 6月 同社編成制作局長
2009年 6月 同社コンテンツビジネス
局長
2010年 6月 同社取締役(現)
2014年 4月 (株)テレビ朝日取締役
2014年 6月 同社常務取締役
2016年 6月 (株)ピーエス朝日監査役
2017年 6月 (株)テレビ朝日
専務取締役
東映アニメーション(株)
社外取締役
2019年 6月 (株)テレビ朝日
代表取締役社長・COO
(現)
当社取締役(現)

本荘 武宏



社外取締役

所有する当社株式：0株

社外取締役 独立役員

指名・報酬委員

1978年 4月 大阪瓦斯(株)入社
2009年 6月 同社取締役、常務執行役員
エネルギー事業部長
2010年 6月 同社取締役、常務執行役員
リビング事業部長
2013年 4月 同社代表取締役、
副社長執行役員
2015年 4月 同社代表取締役社長、
社長執行役員
2021年 1月 同社取締役会長(現)
2021年 6月 当社取締役(現)

小林 剛



社外取締役

所有する当社株式：0株

社外取締役

1985年 4月 (株)朝日新聞社入社
2012年 4月 同社東京本社販売局
局長補佐
2012年10月 同社デジタル営業セン
ター長
2013年 6月 同社東京本社販売局長
同社取締役
2015年 6月 販売/次世代顧客開発担当
同社取締役 販売/次世
代顧客開発/ASA新事業
担当
2018年 6月 同社取締役 販売戦略/
出版担当
2020年 6月 同社取締役大阪本社代表
(現)
2021年 6月 当社取締役(現)

田中 夏人



取締役

所有する当社株式：8,700株

監査等委員

1985年 4月 当社入社
2017年 4月 当社人事局長
2020年 4月 朝日放送テレビ(株)
監査役(現)
2020年 6月 当社取締役
(常勤監査等委員)(現)

中村 博信



取締役

所有する当社株式：0株

監査等委員

1985年 4月 (株)朝日新聞社入社
2014年 4月 同社管理本部人事部長
2017年 6月 同社取締役
管理・労務・WLB/コン
プライアンス担当兼
管理本部長
2019年 6月 同社取締役
管理・労務・人材戦略・
働き方改革/コンプライ
アンス担当兼管理本部長
2020年 6月 当社取締役
(常勤監査等委員)(現)
朝日放送テレビ(株)
監査役(現)

米田 道生



社外取締役

所有する当社株式：0株

監査等委員 社外取締役 独立役員

指名・報酬委員

1973年 4月 日本銀行入行
1995年 7月 同行秋田支店長
1998年 5月 同行札幌支店長
2000年 4月 大阪証券取引所
常務理事
2001年 4月 (株)大阪証券取引所
常務取締役
2003年12月 同社代表取締役社長
2013年 1月 (株)日本取引所
グループ取締役兼代表
執行役員グループCOO、
(株)東京証券取引所
取締役
(株)整理回収機構
社外監査役
2015年 6月 川崎重工業(株)
社外取締役
2018年 6月 住友化学(株)社外監査役
(現)
当社取締役(監査等委員)
(現)
2020年 3月 TOYO TIRE(株)
社外取締役(現)

黒田 章裕



社外取締役

所有する当社株式：0株

監査等委員 社外取締役 独立役員

指名・報酬委員

1972年 4月 コクヨ(株)入社
1977年12月 同社取締役
1981年12月 同社常務取締役
1985年12月 同社専務取締役
1987年12月 同社代表取締役副社長
1989年 8月 同社代表取締役社長
2011年 3月 同社代表取締役、
社長執行役員
2015年 3月 同社代表取締役会長
2017年 5月 関西経済同友会
代表幹事
2018年 6月 当社取締役(監査等委員)
(現)
2020年 3月 コクヨ(株)会長(非常勤)
(現)

藤岡 実佐子



社外取締役

所有する当社株式：0株

監査等委員 社外取締役 独立役員

1988年 6月 扶桑化学工業(株)入社
同社社外取締役
1989年 3月 帝國製薬(株)入社
同社取締役
1999年 3月 同社代表取締役
2011年 3月 同社代表取締役社長
(現)
2017年 6月 扶桑化学工業(株)
代表取締役会長(現)
2020年 6月 当社取締役(監査等委員)
(現)

社外取締役 対談

日本の経済や社会の在り方を 質的に変えていく先導者に

経営戦略担当として、新中期経営戦略やガバナンス強化について取り組みを進めてきた安田常務執行役員と、コクヨの経営者であり、関西経済同友会代表幹事を務めた幅広い知見を有する黒田社外取締役に、新たな中期経営戦略やガバナンス強化、サステナビリティ推進などの現状と今後について語ってもらいました。



常務執行役員
安田 卓生

社外取締役
黒田 章裕

製造業の製品に当たるのは 放送業では番組でありコンテンツ

安田 長年、会社経営者として様々な経験を積み、経済団体の要職の立場で数多くの企業をサポートして来られた経験を踏まえ、当社の業界をどのように感じておられますか。

黒田 これまでは製造業の立場で、いかに喜ばれるモノを作り、消費者に提供するか。その過程でいかに生産性を向上させ、効率的なモノづくりを行っていくかということに腐心をしてきました。しかし、放送事業は、番組やコンテンツのように形が残らないものに対して、大勢の人が関わります。加えて、結果の評価も、視聴者に受け入れられると思っ

たものがうまくいかなかったり、逆に思わぬところからヒットが生まれたりすることもあります。そういう面では番組作りに確実な公式があるわけではなく、難しいところがあります。しかも、視聴者やスポンサーをはじめ、多くのステークホルダーもいます。

安田 製造業から見ると、われわれ放送事業会社というのは特殊な企業に感じられるのかもしれませんが。一方で、モノ・コトを「創る」という意味では、番組・コンテンツは、われわれにとっての“製品”といえます。クリエイティブなチャレンジはもちろん重要であり必要ですが、働き方改革という面を含め、製造業のような世間一般の企業が当たり前に行っている製造プロセスの管理にも、目を向けていく必要があるのだと思います。

ダイヤモンドのような多面性を持った企業体

安田 新たな中期経営戦略「NEW HOPE」(以下、新中経)では、特に人材育成とグループ連携の強化を重点戦略として、2025年までに連結売上高1000億円を目指すとしていますが、この新中経をどのように評価されていますか。

黒田 放送事業を軸としながらも「総合コンテンツ事業グループ」を目指すということを新中経の中で表明されました。そうしたチャレンジングな姿勢は評価します。また、グループには様々な人たちがいるわけですが、グループ全体の価値を上げるために人材力の強化を掲げています。そういう意味では、多面体のダイヤモンドのように多様な事業を持った企業体であり、可能性を感じています。特にこれからの時代は、変化に対応できない企業は淘汰されてしまいます。

安田 新たな中経では、事業領域を「放送事業」「コンテンツ事業」「ライフスタイル事業」の3つに分けました。時代や社会が変化し、人の価値観も多様化していますので、企業としても真の多様化を実現し、グループとして多面的な成長を図っていききたいと考えています。

監督機能と業務執行機能の明確な分離を進める

安田 社外取締役の役割として、経営のアドバイスをいただくという部分は大切なのですが、一方で、監視・監督という役割も重要です。これまで、監査等委員設置会社への移行、執行役員制度の導入、指名・報酬委員会の設置と、ガバナンスを強化してきました。黒田さんは、2018年のホールディングス化とともに社外取締役に就任されてから3年が経過しましたが、ガバナンスの面で評価できる点や課題と思われる点がありますか。

黒田 一般に取締役会は経営を監視・監督し、執行は社長が中心的役割を担います。取締役会で話されていることは、資本政策や、長期的な視点で自分たちがどうなりたいたいのか、そのための新しい事業をどうするかということです。そういう意味では監督と執行は違うのですが、朝日放送グループホールディングスの場合、両方が混ざり合っているような印象を最初に持ちました。

またこの度、コーポレートガバナンス・コードの改訂で指名・報酬委員会等の独立性や機能強化が求められるということから、指名・報酬委員長を任されました。私は長年、コ



役員意見交換会

社外取締役 対談

クヨの人事・報酬委員会での活発な議論や活動を見てきましたので、そうした経験を活かせればと考えています。

安田 当社では、監督機能と業務執行機能を明確に分離し、コーポレートガバナンスを強化する目的で、2019年4月1日に執行役員制度を導入しました。豊富な企業経営の経験・知見を持つ黒田さんには、引き続き外部からの視点で助言をいただければと思います。

社員とともに仕事を通じて「新しいシアワセ」を享受することが大事

安田 今お話のあった改訂コーポレートガバナンス・コードでは、気候変動など社会課題に対する企業の取り組みについても、その考え方や実績を示すように求められており、当社でもこの度、サステナビリティ推進委員会を発足させましたし、国連のSDGメディア・コンパクトにも加盟しました。SDGsを含め、メディア企業である当社グループが取り組むべき環境や社会への貢献、メディアとしての役割とは、どうあるべきとお考えですか。

黒田 CO₂の排出削減やグリーン購入、DX(デジタルトランスフォーメーション)だけがサステナブル経営ではありません。今、新しい仕組みが色々出てきていますが、企業がサステナブルになるかどうかは経営者を含め、従業員全員の生き方、考え方次第ではないかと思っています。従業員の健

康管理を経営的な視点で考え、従業員への健康投資を行うこともそうですし、働き方改革や障がい者採用による多様性を持った職場づくりもサステナブルには欠かせません。従業員のボランティア活動への支援や、育児休暇などの促進も、働く意欲を高めます。特に育児休暇では、育メンだけではなく、育ボスの意識改革も重要です。要するに、従業員とともに、仕事を通じてサステナブルになることが大事なのです。

安田 当社もコロナ禍の中で、テレワークを導入しましたが、これによって育児や介護など色々な事情を抱えていた従業員も働きやすくなります。そういう意味では、今のお話の通り、会社として施策を出すというだけではなく、従業員が自発的にサステナブルということを常に考えられる状態や環境を作るといって自体が、会社にとってのサステナビリティにつながると考えています。

単なるモノではない “物語”を伝えてほしい

安田 新中経においては、「創る、届ける、『新しいシアワセ』を」というビジョンを掲げています。社外取締役として当社グループを支える立場から、5年後、10年後の当社グループのあるべき姿について、どのようにお考えですか。

黒田 大阪には5つのテレビ会社があります。専門家から

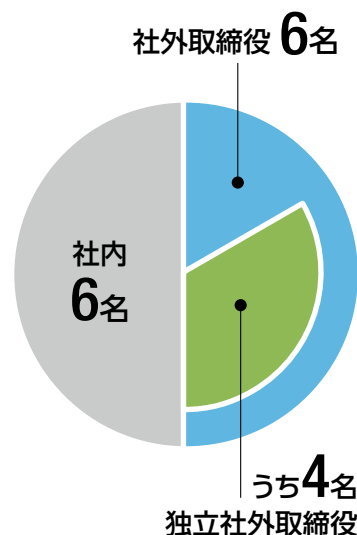


見ると違いがあるとは思いますが、その中でも日本の経済や社会の在り方を質的に変えていく先導者になっていたきたいと願っています。インターネット配信等は便利に早く届けるとい点では優れていますが、テレビはそれだけでなく、そこに番組をつけてsomething (付加価値) を伝えていくものです。コロナ禍でライフスタイルが変わり、これからの新しい生き方や働き方をどう伝えていくのか。テレビの番組やニュース、専門家によるセミナー・シンポジウムなど、これからますます重要になってくると思います。そういう面で、放送事業を通じて、人々に「シアワセ」を提供していくという意義があります。単なるモノではない、生き様というか、生きる上での“物語”を多くの人たちに伝えていただきたいと思います。

一方、事業領域を3つに分けましたが、それぞれビジネス手法は違いますので、見通しを立てにくい面もありますが、グループ連携を強化し、どう成長させていくかが鍵になる。いずれにしろ、最後はやはり“人”に尽きます。変化に対応しながら進化を続けるためにも人材育成と、そうした多様な人材が活躍できる場を与えられる企業になることを期待しています。

安田 本日のお話を胸に刻み、今後とも皆さまの様々なご意見や提言を真摯に受け止め、未来の朝日放送グループのあるべき姿を見つめ、成長への取り組みを進めていきたいと思っています。どうもありがとうございました。

●取締役占到める社外/独立社外取締役人数



※当社は2019年6月に任意の指名・報酬委員会を設置しました。

【社外取締役の独立性について】

当社の社外取締役の独立性に関する基準 (P56へリンク)、および、(株) 東京証券取引所が一般株主保護のために確保することを義務付けている独立役員の基準を満たしております。

社外取締役の独立性に関する基準 P56



●主なコーポレートガバナンス強化の推移

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
上場市場	東京証券取引所市場第一部上場							
役員の人数	20名(取締役：15、監査役：5)				取締役：15名	取締役：14名	取締役：13名	取締役：12名
監査等委員会設置会社に移行					監査等委員：5名			
社外役員	9名(取締役：6、監査役：3)				6名(監査等委員：3)			
独立役員	6名(取締役：3、監査役：3)				4名			
コーポレートガバナンス方針制定								
譲渡制限付株式報酬制度 (RS)								
執行役員制度導入						執行役員：2名 取締役執行役員：6名	執行役員：3名 取締役執行役員：5名	執行役員：7名 取締役執行役員：4名
指名・報酬委員会設置						委員：4名 (うち独立社外：2)		委員：5名 (うち独立社外：3)

コーポレートガバナンス

当社グループはコーポレートガバナンスの強化を重要課題の1つと位置づけています。

健全なガバナンス体制を構築することが、迅速かつ透明性の高い意思決定を促し、

効率的な経営、さらに企業価値の持続的な向上につながると考えています。

株主の平等性を確保しつつ、すべてのステークホルダーが当社への理解をより一層、深められるよう、

今後もコーポレートガバナンスの内容の充実を目指していきます。

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社（朝日放送グループホールディングス株式会社）は、東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードを尊重しています。会社を持続的に成長させるには、株主、視聴者、リスナー、広告主、取引先、従業員、地域社会といった多様なステークホルダーとの適切な協働が不可欠である、との考えのもと、ガバナンス環境の整備を進めています。

放送事業を中核とした企業グループとして、高い公共性と社会的責任を強く自覚し、社会と文化の発展に寄与しています。その上で、国民の財産である電波の有効利用を負託された報道機関として、市民生活の保全と発展に貢献する情報発信を続けられる経営基盤の維持を前提に、ステークホルダーと良好な関係を築き、その期待に応えるべく、企業価値の向上に努めます。

当社はコーポレートガバナンスを充実させるため、以下の事項に取り組んでいます。

- ▼ 株主の権利と平等性の確保
- ▼ 積極的な情報開示と株主・投資家との対話の促進
- ▼ 社会貢献と多様性の推進
- ▼ 取締役等の機能強化
- ▼ 内部統制システムの整備と実効性のある運用

監査等委員会設置会社および執行役員制度を導入した理由

当社は、コーポレートガバナンスのための機関設計として、監査等委員会設置会社を選択しています。取締役会が会社の持続的成長・企業価値の向上を推進する役割を担うとともに、社外取締役と監査等委員会が経営を監督・監査しています。

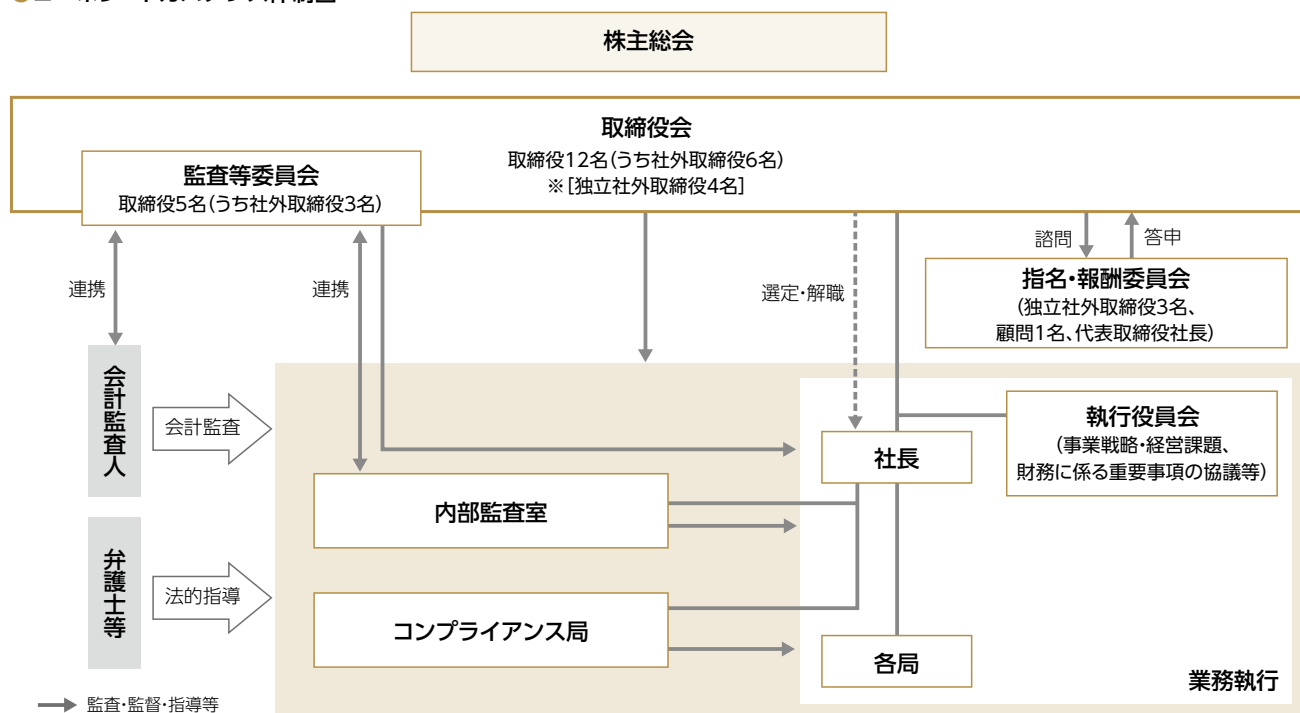
監査等委員会は、常勤委員2名と社外委員3名で構成され、社外委員のうち1名は女性です。社外委員の各氏はいずれも企業等の代表取締役を現在もしくは過去に務め、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

監査等委員は、株主の負託を受けた独立性の高い立場であることを自覚し、取締役の業務執行を、適法性および妥当性の観点から監査する責務を認識しています。

このような体制とすることで、業務執行取締役や執行役員に対する監督機能が強化され、公正かつ迅速な意思決定を促す効果が期待できるほか、外部からの意見を採り入れることで、取締役会の活性化も図れると判断しています。

また当社は、監督機能と業務執行機能を明確に分離し、コーポレートガバナンスを強化する目的で、2019年4月1日に執行役員制度を導入しました。業務執行役員で構成する執行役員会は月2回程度、開催し、常勤監査等委員も出席しています。

●コーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンス体制

(取締役会の構成)

コーポレートガバナンス・コードの原則(4-3)にも明記されている通り、当社は、取締役会の主要な責務の1つは「経営陣・取締役に対する、実効性の高い監督」を継続することだと考えています。当社の取締役会は、放送事業を中心とする当社グループの経営に関する管理・監督を健全かつ適切に遂行できる知識と経験を有し、実践的な見識と成熟した判断能力を備えた業務執行取締役、ならびに豊富な企業経営の経験・知見を持つ多様な社外取締役によって構成しています。

当社は、取締役の3分の1以上を社外取締役で構成し、うち複数名は独立社外取締役とすることを、取締役基本規則で定めています。2021年6月末現在の取締役会の構成は、取締役12名のうち社外取締役が6名で、3分の1以上を占めています。

独立社外取締役は、経営陣から独立した立場でステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させ、取締役会の重要な意思決定の際には、知見に基づく助言・指摘を加えて、経営を監督しています。2021年6月末現在、当社の独立社外取締役は4名です。

(執行役員会)

執行役員会では、事業戦略や経営課題、財務に係る重要事項の協議などを行います。また、取締役会決議に該当しない業務執行の決定も担い、情報共有を図っています。

なお、取締役会に上程される事項は、原則として事前に執行役員会で審議します。

(監査等委員会)

当社の監査等委員会は、実効性の高い監査を実施するため、以下の方針で構成しています。

- ▼ 監査等委員の員数は5名以内とする。
- ▼ 会社法第331条6項に基づき、監査等委員のうち過半数を社外取締役とする。
- ▼ 監査等委員には、財務・会計に関する相当の知見を有する者を1名以上選任する。
- ▼ 監査等委員会は、当社の業務遂行に精通し、情報収集能力の優れた常勤監査等委員と、強固な独立性を有する社外の監査等委員で構成する。

監査等委員会による監査計画および監査実施に関しては、監査等委員会と会計監査人が定期的に報告会を開催するほか、その他の案件があれば、その都度、意見を交換しています。業務執行全般に精通した常勤の監査等委員と社外監査等委員が連携し、監査等委員会で定めた監査基準に基づいた実効性のある監査を継続するなど、業務執行取締役、執行役員に対する監督機能を十分に果たしています。

また当社コンプライアンス局長は、当社および子会社の業務・財務に重大な影響を及ぼすおそれのある事実やコンプライアンス違反のおそれのある事実を把握した場合、ただちに監査等委員会に報告することとしています。

(内部監査室)

当社は代表取締役直属の内部監査室を設置しています。毎年度初頭に「内部監査計画」を立案し、その計画に基づいて内部監査を実施します。2020年度は、全グループ会社を対象に、業務上のリスク要因の「棚卸し」と、管理状況について確認する「リスク自己点検」を行いました。

また監査等委員会とは、内部監査のテーマや、社長に報告した内部監査報告書についての内容を共有するなど、緊密に連携を図っています。

(指名・報酬委員会)

当社は2019年6月、取締役会の諮問機関として、社外取締役を中心メンバーとした任意の指名・報酬委員会を設置しました。(2019年8月、2020年1月、5月、8月、11月、2021年1月、2月、5月に開催。いずれも委員全員が出席)執行役員の選任や取締役候補者の選定、代表取締役社長の再任などを審議しました。また2020年5月の委員会では役員報酬の基本設計と金額について検討し、社外取締役の助言を踏まえて、取締役会に答申しました。

取締役候補者の選定に当たっては、取締役の選任方針や適格性を踏まえ、当該候補者の経歴、知見、実績、評価等と、取締役会全体の構成を考慮し、代表取締役社長が提案するものとし、指名・報酬委員会への諮問・答申を経て、取締役会が決議します。

今年6月からは、独立社外取締役3名、代表取締役社長に加えて、外部有識者1名を委員に加え、審議の実効性向上に努めています。

取締役の報酬

(取締役の報酬の設計と決定手続き)

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等は、株主からの負託に応えるべく優秀な人材の確保・維持、業績向上へのインセンティブの観点が必要であることを考慮し、それぞれの職責に見合った報酬体系・報酬水準を定めております。業務執行取締役の報酬等は、年額報酬および賞与で構成し、年額報酬は固定報酬としての基本報酬と役位給、代表給に加え、短期の業績連動報酬としての業績給からなっており、それぞれ算定基準を定めております。基本報酬および役位給は、金銭報酬および株式報酬で構成し、その他の報酬は金銭報酬のみで構成しております。業務執行取締役の賞与は、グループ連結経常利益が計上されることを条件として、前事業年度の業績に応じて年1回、支給することとしております。

基本報酬は月例の固定報酬とし、企業業績、関連する業界の他社の報酬、使用人の昇給率、勤続年数などの定量的要素に鑑み、使用人最高位の年額給与額を参考にして設定しております。役位給は月例の固定報酬で、各役位にあるものについて基本報酬額の70%を上限として設定しております。代表給は月例の固定報酬で、代表取締役について、基本報酬額の20%を上限として設定しております。業績給は月例の支給で、短期の業績連動報酬として、各業務執行取締役の経営能力、功績、貢献度などの定性的な要素および企業業績に鑑み、基本報酬額の70%を上限として、業務執行取締役ごとに設定しております。業績連動報酬等の業績指標については、グループ連結経常利益および連結売上高を選定しております。また、業務執行取締役の非金銭報酬として、中長期的な企業価値向上との連動性を強化した報酬構成とするため、譲渡制限付き株式報酬を採用し、基本報酬および役位給の一部として、年に1回、7月に支給しております。

業務執行取締役の報酬の基本設計については、指名・報酬委員会への諮問・答申を経て、取締役会で決議しています。各業務執行取締役の年額報酬等については、毎年、定時株主総会終了後に開催される取締役会で基本設計に則り、当社の全般を統括する代表取締役社長への一任決議を含め、決議して定めております。当該一任決議にかかる代表取締役社長の権限の内容は、各取締役の基本報酬の額および各取締役の評価や業績を踏まえた業績給および賞与の評価配分としております。非金銭報酬（株式報酬）は、指名・報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会で取締役個人ごとの支給株式数を決議しております。

社外取締役の報酬は、業務執行から独立した立場にあることを鑑み、業績により変動する要素を排除した報酬体系・報酬水準を定めております。

監査等委員の報酬の構成は、年額報酬（固定報酬）のみであり、報酬額については、各監査等委員の報酬額の公正を図り、監査を有効に機能させるため、株主総会で決議された監査等委員である取締役の報酬限度額の範囲内で、監査等委員会の協議により決定しております。

報酬等の額については、株主総会で決議された取締役報酬限度額の範囲内で、取締役会で決議し定めることとしております。

なお、当社は、2005年6月29日開催の定時株主総会において、役員退職慰労金支給制度の廃止を決議しました。同総会で重任された取締役および在任中であった監査役に対しては、それぞれの就任時から同総会終結の時までの在任期間に対する役員退職慰労金などを退任時に支給しております。2019年6月20日開催の第92回定時株主総会終結の時をもって取締役を退任した脇阪聡史氏に対して、1千3百万円の役員退職慰労金等を支給いたしました。現在、該当者はおりません。

役員報酬の内容は以下の通りです。

- （i）報酬限度額（2018年6月21日開催の第91回定時株主総会で決議）

年額5億円（うち社外取締役分は5000万円以内）
- （ii）取締役に支払った報酬（2021年3月期）

取締役（監査等委員および社外取締役を除く）7名
…9400万円

取締役（監査等委員。社外取締役を除く）3名
…2700万円

社外取締役 8名…3600万円

(中長期的なインセンティブ報酬)

株価に対して株主と利害を共有し、経営陣に株主目線での経営を促すとともに、中長期の業績向上インセンティブを与えるといった観点から、当社は業務執行取締役に対し、金銭報酬とは別に、取締役会決議によって、金銭報酬債権として年額8000万円、年15万株以内で譲渡制限付株式を付与し、在任期間中は売却等ができないものとしています。

上場子会社のガバナンス体制の実効性確保

当社には、上場子会社の株式会社ディー・エル・イーがあります。当社は、グループ会社に対して「朝日放送グループ会社経営管理規則」を定めて、グループ内の情報共有および業務上の報告のルールを定めるとともに、子会社が制定する「グループ会社経営管理規則」において、子会社の重要な情報についての当社への報告を義務付けていますが、ディー・エル・イーおよびその子会社に対しては、この規則を適用せず、個別にガバナンスに関する契約を結ぶことで、ディー・エル・イーの少数株主の利益を害することなく、上場会社として独立した意思決定を行うとともに、親子双方の企業価値を維持向上させるよう、経営管理をしております。

また、子会社化した2019年5月には、ディー・エル・イーは特設注意市場銘柄でしたが、当社からの人的支援で内部管理体制を構築してガバナンス強化に努め、2020年2月に特設注意銘柄指定が解除されたことは、少数株主の利益にもつながったと考えております。

ディー・エル・イーは2021年6月には監査等委員会設置会社へ移行しており、現在の管理体制を自律的に維持し、機能させていくことができるよう、支援を続けてまいります。

取締役会の運営

(主な審議事項と議論内容)

取締役会は、法令および定款ならびに取締役会規則の定めに従い、当社の業務執行の重要な意思決定を行うとともに、取締役の業務執行を監督して、会社の持続的成長と企業価値の向上を推進する役割を担います。

2020年度は取締役会を計9回開催し、中期経営戦略の策定や成長戦略投資・M&A案件・海外出資案件の事業停止などを審議しました。独立性を有する社外取締役が、様々な視点から各案件に関する質問、指摘、意見表明を重ねることで、いずれのテーマについても活発な議論が展開されました。

また、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う業況の分析や事業継続計画(BCP)の再確認、グループ会社への影響などについても丁寧に議論し、情報共有と意思決定を進めました。

(実効性評価と改善の取り組み)

当社はコーポレートガバナンスの強化に向けた取り組みの一環として、取締役会全体の実効性について、監査等委員会によるモニタリングを行うとともに、毎年、取締役全員を対象に、前期の取締役会に関するアンケートと意見ヒアリングを実施し、自己評価を行っています。

2020年度の実効性評価については、概ね適切な運営であると自己評価した結果を得ました。さらに取締役会の実効性を向上させるため、議題の資料を簡潔で分かりやすいものにするともに、社内での議論のポイントなども加えて、迅速な資料の提供と更新に努めます。また、経営戦略や経営計画についての議論の場を定期的に設けて、社外取締役との情報共有や意見交換をさらに進めます。

経営の最高責任者の選解任と後継者の育成

当社は、代表取締役社長を経営の最高責任者としています。当社グループの主力である放送事業には、公共性と社会的責任が強く求められ、かつ当社グループの発展には創造性も必要です。こうした事業の特性を考慮し、取締役会による人物評価が適切に実行できるよう、代表取締役社長は当社グループの業務執行経験がある取締役の中から育成・選任します。

選任に当たっては、指名・報酬委員会が経営理念や経営計画などを踏まえた選任理由を検討した上で、客観性のある審議と答申を行い、取締役会が決議することとしています。

代表取締役社長の業績評価は、会社の業績および職務執行の状況などを踏まえて、毎年、指名・報酬委員会が行います。任期中で、会社の業績などを踏まえ、経営の最高責任者としてふさわしくないと指名・報酬委員会が判断し、解任を答申した場合、もしくは代表取締役社長が辞職を申し出た場合は、取締役

会の決議を経て、代表取締役社長の職を解きます。

経営の最高責任者の後継者については、指名・報酬委員会の諮問・答申を経て策定した要件や育成プラン、育成状況のモニタリングなどを踏まえて、取締役会が、十分な時間と資源をかけて育成します。

政策保有株式

(保有の方針)

当社は、株価の値上がりや配当収益を期待する純投資目的においては、株式を保有しない方針です。ただし、事業における取引関係や、地域および放送の発展に資する協力関係の構築・維持など、純投資以外の目的で、当該会社の株式(政策保有株式)を取得・保有することは否定しません。

政策保有株式を新たに取得する場合は、コーポレートガバナンス・コードの原則(1-4)を踏まえ、執行役員会の諮問機関である投融資等検討会議にて、その目的、意義、リスクに加え、得られる便益や効果が資本コストに見合っているかを具体的かつ十分に検討した上で、執行役員会で承認することとしています。

保有を継続する際も同様に、毎年、投融資等検討会議で、当該会社の経営状況や当社との関係性、保有継続の妥当性を検討し、取締役会に報告しています。妥当性が認められない政策保有株式は、相手先企業との必要十分な対話を経た上で、執行役員会の承認を得て売却します。

当社が保有する非上場株式以外の株式(特定投資株式)11銘柄のうち、2銘柄については、取引関係の維持・強化のためとして保有していましたが、議決権行使への影響がなく、かつ市場での流動性もあるため、2020年1月に売却の方針を決定し、うち1銘柄は既に売却しています。

※特定投資株式の保有目的、保有効果、株式数の増減理由などについては、2020年6月24日に提出した有価証券報告書に記載の通りです。

(議決権行使の方針)

当社が株式を保有する他社の株主総会における議決権行使については、原則として、取得の経緯などを踏まえた上で、総務担当または経営戦略担当の執行役員が決裁し、必要に応じてその内容を執行役員会に報告します。ただし、議案の重要性に鑑み、執行役員会の承認が必要であると担当執行役員が判断した場合は、執行役員会の決議を求めることとしています。

有価証券報告書 2021年3月期(第94期)株式の保有状況 P40-41
<https://corp.asahi.co.jp/ja/ir/library/securities.html>



社外取締役の独立性に関する基準

当会社において、独立性を有する社外取締役であるというためには、以下のいずれかに該当する者であってはならない。

- (1) 本人が、現在または過去10年間に於いて、以下に該当する者
- ① 当グループ（※注1、以下同じ）の業務執行取締役もしくは重要な使用人（※注2、以下同じ）が役員に就任している会社の業務執行取締役および執行役ならびに重要な使用人
 - ② 当会社の議決権の10%以上を有する大株主またはその業務執行取締役および執行役ならびに重要な使用人
 - ③ 当グループを主要な取引先とする会社（※注3）および当該会社の親会社もしくは重要な子会社の業務執行取締役および執行役ならびに重要な使用人
 - ④ 当グループの主要な取引先である会社（※注4）および当該会社の親記者もしくは重要な子会社の業務執行取締役および執行役ならびに重要な使用人
 - ⑤ 当グループから役員報酬以外に年間1,000万円相当以上の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう）
 - ⑥ 当グループから年間1,000万円以上の寄付または助成を

受けている団体の理事もしくは重要な業務執行者

- ⑦ 当会社の子会社が属するテレビネットワーク系列に加盟する会社の業務執行取締役および執行役ならびに重要な使用人
- (2) 配偶者または二親等内の親族が、現在、以下に該当する者
 - ① 当会社またはその子会社の業務執行取締役もしくは重要な使用人
 - ② (1)の①から⑦に該当する者
- (3) そのほか、当会社の一般株主全体との間で、恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれのある者

※注1: 当グループとは、当会社と、当会社のグループ会社経営管理規則に定める、当会社の子会社および関連会社のうち当会社との関係が特に重要と認められる会社をいう。

※注2: 重要な使用人とは概ね部長以上をいう。

※注3: 当グループを主要な取引先とする会社とは、直近事業年度において、当該会社の年間連結売上高の2%以上の支払いを当グループから受けた会社をいう。

※注4: 当グループの主要な取引先である会社とは、直近事業年度において、当会社の年間連結売上高の2%以上の支払いを当グループに行った会社、直近事業年度末における当会社の連結総資産の2%以上の額を当グループに融資している会社をいう。

リスクマネジメント

内部統制システム

当社は、業務の適正を確保し、株主やステークホルダーに損害を与えないようチェックする仕組みとして、内部統制システムを構築しています。子会社を含めた内部統制システムの整備は、コーポレートガバナンスを充実させ、グループ企業価値の中長期的な向上を支える必要不可欠な経営課題だと認識しています。そうした観点から、内部統制システムが確実に機能するよう、コンプライアンスや内部監査に対する施策・体制を盛り込んだ基本方針を定めています。

内部統制システム構築の基本方針

<https://corp.asahi.co.jp/ja/ir/governance/foundation>



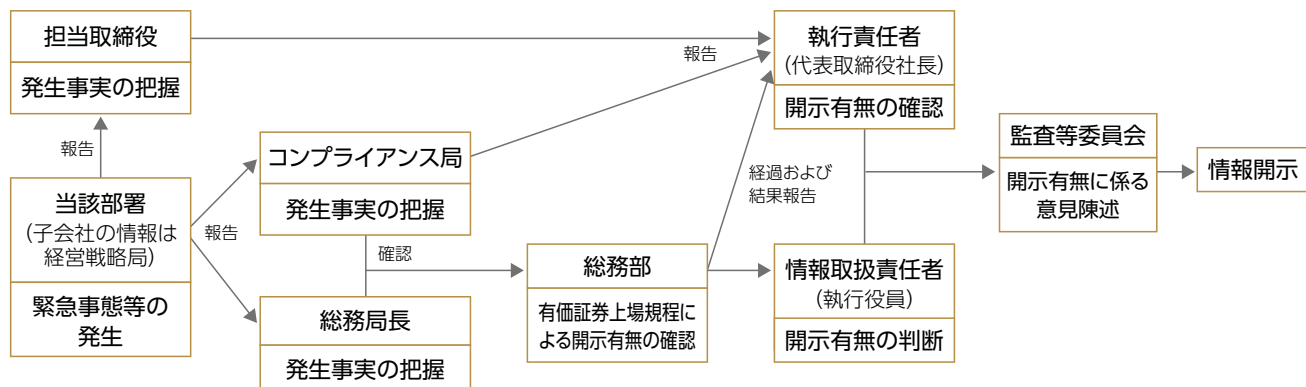
コンプライアンス

当社グループは「朝日放送グループコンプライアンス憲章」と「朝日放送グループコンプライアンス行動規範」を制定し、社会的良識に基づいてコンプライアンス経営を行っています。

行動規範においては「反社会的な団体・個人からの圧力には毅然とした態度で臨み、一切かわりを持たない」旨を定めています。また当社および子会社は「反社会的勢力排除規定」を設け、反社会的勢力に対して利益や便宜を供与することがないよう、役員・従業員に徹底しています。

今後も、当社および子会社の取締役および従業員のコンプライアンスに関し、体制の整備を進めていきます。

●当社グループに係る発生事実に関する情報開示の流れ



Data Section

財務・非財務情報

At A Glance(会計セグメント情報)	58
財務・非財務ハイライト	60
11年間の財務・非財務データ (連結ベース)	62
連結財務諸表	64

会社概要・株式情報

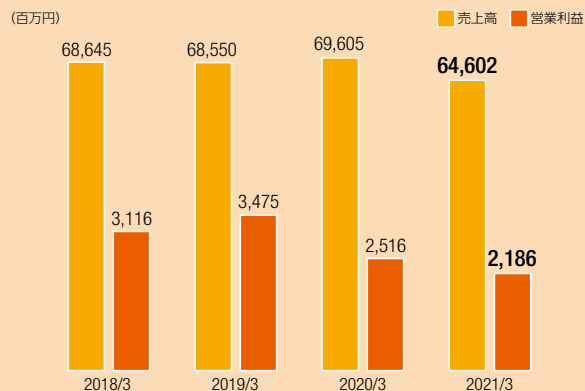
会社概要	66
株式情報	67

At A Glance 会計セグメント情報

注) 当社は2021年5月12日開催の取締役会において、セグメント区分を変更することを決議いたしました。

2022年3月期からは「放送事業」「ハウジング事業」「ゴルフ事業」としていたものを「放送・コンテンツ事業」「ライフスタイル事業」に変更します。

放送事業



2021年3月期の概況

放送事業の売上高は646億2百万円で、前期に比べて50億2百万円(△7.2%)の減収となりました。コロナ禍により、主力のテレビスポット収入が減ったことや、大型イベントの中止などが相次ぎ減収となりました。一方、営業費用は、番組費等が抑えられ、7.1%減少しました。この結果、営業利益は21億8千6百万円となり、3億3千万円(△13.1%)の減益となりました。

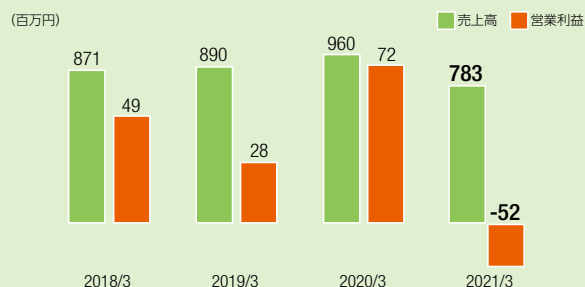
ハウジング事業



2021年3月期の概況

ハウジング事業の売上高は129億5千8百万円で、前期に比べて5億8千6百万円(4.7%)の増収となりました。新型コロナウイルス感染拡大に伴い、住宅展示場とハウジング・デザイン・センター(HDC)を一時、休園・休館することとなりましたが、不動産販売収入が前期を大きく上回り、増収となりました。一方、営業費用は、不動産販売に伴う原価計上等により7.2%増加しました。この結果、営業利益は8億7千4百万円となり、前期に比べて2億2千7百万円(△20.6%)の減益となりました。

ゴルフ事業



2021年3月期の概況

ゴルフ事業の売上高は7億8千3百万円で、前期に比べ1億7千6百万円(△18.4%)の減収となりました。新型コロナウイルス感染拡大の影響による来場者数が減り、減収となりました。一方、営業費用は、諸経費や労務費等の減少により、10.6%減少しました。この結果、営業損失は5千2百万円となり、前期に比べて1億2千4百万円の減益となりました。



事業の概要

当社グループの中核事業で、放送法に定めるテレビ及びラジオ放送を行う朝日放送テレビ・朝日放送ラジオを中心に構成されています。報道・情報・バラエティ・スポーツ・アニメ・ドラマなど、多様な番組を企画・制作しており、これらのコンテンツをテレビ・ラジオの地上波やCSで放送するだけでなく、海外のメディアや国内外の様々な配信プラットフォームへ販売しています。また、通販事業や、イベント開催など、幅広く事業を展開しています。

2020年10月には、アニメ制作会社のSILVER LINK.をグループに迎えて、アニメ事業のバリューチェーンを強化、2021年1月には、スポーツコンテンツ制作会社ベスティを設立したほか、ECに強い企業と組んで通信販売などを手掛ける合併会社ONE DAY DESIGNを設立しました。既存のグループ会社と連携し、多面的な展開に取り組んでいます。

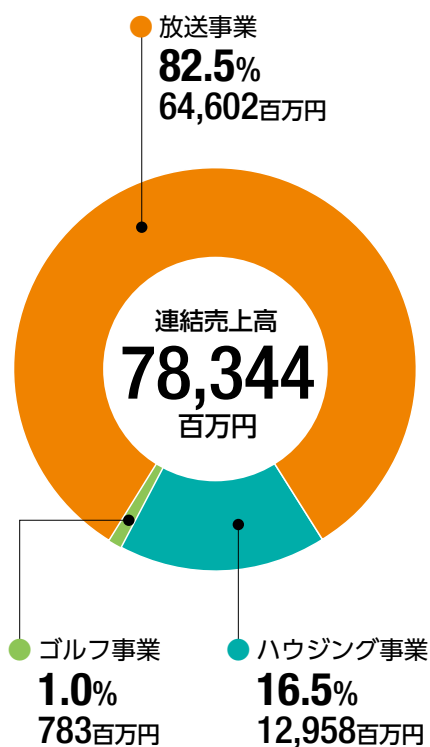
事業の概要

1966年に大阪で日本初の住宅展示場「ABCモダン住宅展」を開設したことが、この事業の始まりです。現在では、モデルハウスを集合的に展示して、来場者に「わが家」を実体験してもらう住宅展示場事業とキッチン等の住宅設備、インテリア、リフォームなど様々な住関連企業が出演するハウジング・デザイン・センター（HDC）事業を2つの柱としています。どちらも会場に出展する住宅メーカーや、住宅設備関連会社などから出展料収入を得るビジネスモデルで、特に住宅展示場事業の業績は業界トップクラスです。

事業の概要

当時「日米ゴルフ対抗戦」を放送していた朝日放送（現朝日放送テレビ）が母体となって、日本一テレビ映えするゴルフ場を目指して1985年に開場した「ABCゴルフ倶楽部」を運営しています。1988年の「ラークカップ」以降、数々の名場面を生み出した大会の舞台となり、現在は男子ツアーの「マイナビABCチャンピオンシップゴルフトーナメント（マイナビABC）」と女子ステップアップツアーの「SkyレディースABC杯」を毎年開催しています。

※2020年はコロナ禍で両ツアーとも中止となりましたが、2021年から再開しています。



その他の非連結会社

ABCドリームベンチャーズ(株)

2015年設立。ベンチャーファイナンスを通じた新規事業創出を目的とするグループ初のコーポレートベンチャーキャピタル。重点投資領域は、IP・コンテンツ、ライフスタイル領域やエンタテインメントに活用できる新技術をもつスタートアップで、その他、今後成長が見込める新ビジネスも対象としています。これまでの出資先は、Retty（グルメサイト・2020年10月東証マザーズ上場）、BitStar（インフルエンサーマーケティング）、SEE THE SUN（「食」を取り巻く社会課題解決に取り組むベンチャー）など（1号ファンド19件、2号ファンド15件）です。

※2021年8月末現在

ABC HORIZON PTE. LTD.

アジアを中心とした海外ビジネスのさらなる拡大と新規ビジネスの調査、研究、開発を目的として、シンガポールに設立した現地法人です。各国の放送局や映像会社と協力してオリジナルコンテンツを制作しているほか、マーケティングリサーチ、コンサルティングなどを行っています。

(株) エー・ビー・シー興産 **ABC興産**

1974年設立。朝日放送グループホールディングス本社屋等にかかわる施設警備・受付・サービスカウンター業務・その他サービス業務に携わっています。

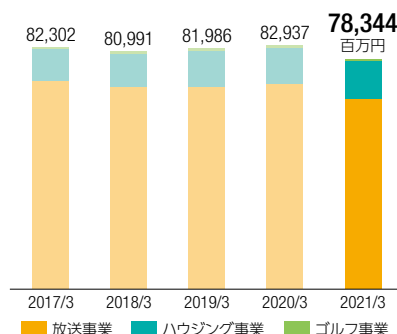
(株) ABC Glamp&Outdoors

2019年10月設立。グランピングを中核とした地域共創・エリア開発プロデュースを行っています。

Performance 財務・非財務ハイライト

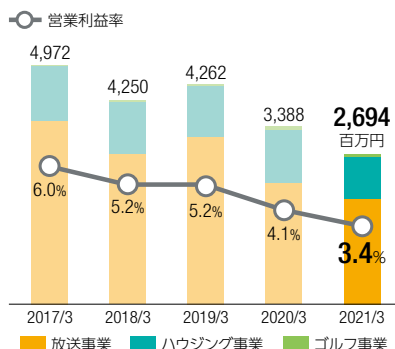
財務ハイライト

連結売上高



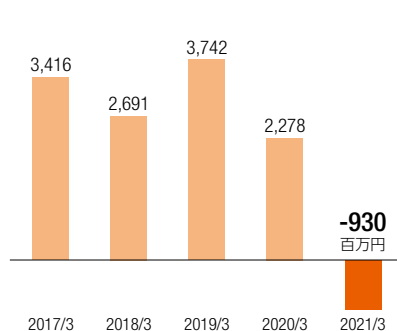
ハウジング事業は増収となったものの、放送事業はコロナ禍の影響で主力のテレビスポット収入が大きく減少し、連結売上高は前期に比べて45億92百万円(5.5%)の減収となりました。

営業利益／営業利益率



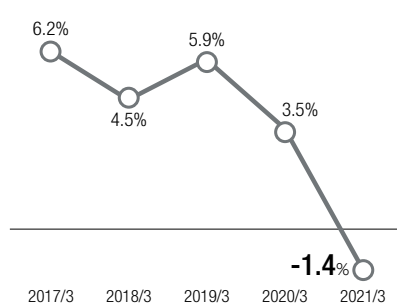
売上原価や販売費及び一般管理費は減少したものの、連結売上高の減少により、営業利益は前期に比べて6億94百万円(△20.5%)の減益となり、営業利益率も0.7%減少しました。

親会社株主に帰属する当期純利益



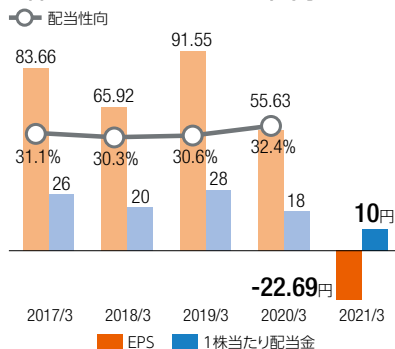
特別損失に投資有価証券評価損32億200万円を計上したため、当期純利益は前期に比べて32億9百万円の減益となり、9億30百万円の損失となりました。

自己資本当期純利益率(ROE)



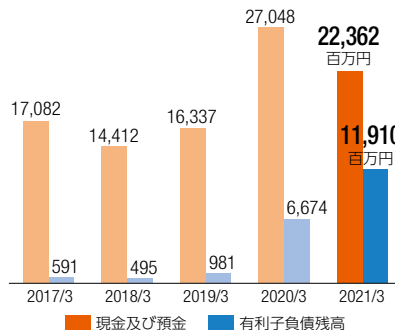
親会社株主に帰属する当期純利益が減少したことから、ROEは前期より4.9ポイント悪化し、△1.4%となりました。

1株当たり当期純利益(EPS)／1株当たり配当金／配当性向



EPSは△22.69円となり78.32円減少しました。年間配当金は10円となりました。

現金及び預金／有利子負債残高



現金及び預金は固定資産や投資有価証券の取得により減少しました。一方で有利子負債残高は社債の発行や新規連結に伴い増加しました。

非財務ハイライト

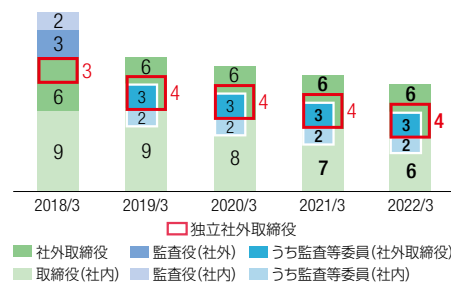
テレビ視聴率／順位 関西地区

個人全体	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2021年4-6月
全日帯 6-24時	2位 3.9%	2位 3.9%	3位 3.9%	3位 3.9%	3位 4.0%	2位 3.9%
プライム帯 19-23時	2位 6.5%	2位 6.3%	2位 6.5%	2位 6.6%	2位 6.6%	2位 6.2%

出典：ビデオリサーチ調べ(関西)

2021年3月期は1回目の緊急事態宣言(4月7日～5月25日)を受け、全日帯の視聴率が上昇しました。プライム帯では、弊社制作番組の「ボツンと一軒家」(日曜20時放送)が引き続き好調です。また、新型コロナウイルス関連ニュースの需要から、「報道ステーション」「サタデーステーション」「サンデーステーション」などのニュース番組の視聴率が堅調です。2020年10月に、開始時間を5時からにリニューアルした「おはよう朝日です」は、関西の朝の情報番組として、引き続き多くの視聴者の支持を得ています。

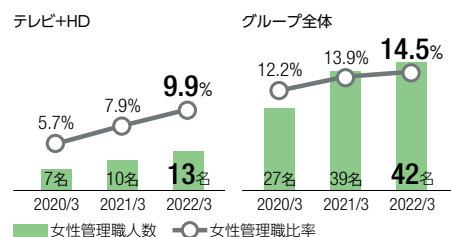
取締役／社外取締役等 人数の推移 (名)



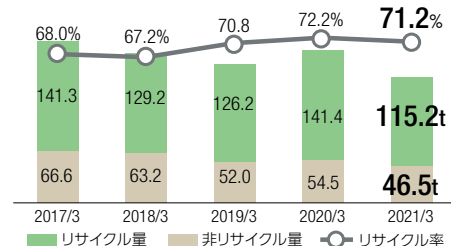
2018年6月より監査等委員会設置会社へ移行しています。

女性管理職人数・比率

テレビ+HD＝朝日放送テレビ・グループホールディングス合算



リサイクル量／リサイクル率



2021年3月期はコロナ禍によりリモートワークが進み、OA用紙などの使用が激減しました。リサイクル率については引き続き70%超えを維持しています。

主な受賞歴(2017年以降)

当社グループ全体での多彩なメディア展開に伴い、朝日放送テレビ・ラジオなどの番組、CMだけでなく、放送の技術開発や映像のアーカイブ等、受賞の幅が広がっています。

ホールディングス テレビ ラジオ CS(スカイA) エー・ビー・シーリブラ

表彰名	受賞タイトル	受賞年/年度
日本民間放送連盟賞	ラジオCM第2種(21秒以上) 最優秀 伊藤ハム ボールウイナー/ なかなかの夫婦仲 篇	2021年
	テレビ報道番組 優秀 「笑顔の村」	2020年
	テレビエンターテインメント番組 優秀 「M-1アナザーストーリー ～漫才人生、果てなき道～」	2020年
	放送と公共性 優秀 震災アーカイブプロジェクト	2020年
	ラジオCM第2種(21秒以上) 最優秀 伊藤ハム ボールウイナー/ ロングセラー 篇	2020年
	技術部門 優秀 空間認識技術を活用した バーチャルスタジオ用センサー MoVRの開発	2019年
	ラジオCM第2種(21秒以上) 最優秀 ビタットハウスネットワーク 企業CM/玄関前 篇	2019年
	ラジオ教養番組 最優秀 「ラジオと童謡と～『サッチャン』 の阪田寛夫が残したもの」	2018年
	ラジオCM第2種(21秒以上) 最優秀 淀川製鋼所 ヨド物置 エスモ/「荷物」 篇	2018年
	技術部門 優秀 シングルボードコンピュータと クラウドデータベースを用いた ネットワーク型タリ-伝送装置の 開発	2018年
ギャラクシー賞	ラジオCM第2種(21秒以上) 最優秀 キリンビール 一番搾り 大阪づくり/度合い 篇	2017年
	技術部門 優秀 ライブ動画配信制作・ 送出システムの開発	2017年
	報道活動部門 優秀 「シリーズ老障介護」	2020年度
	ラジオCM部門 奨励賞 中央軒 企業CM 「CHOOSE OUR KING」篇	2020年度
	テレビ部門 奨励賞 「ボツンとー軒家 2時間半スペシャル」	2019年度
	ラジオ部門 選奨 「伊藤史隆のラジオノオト」	2019年度
	ラジオCM部門 選奨 エバラ食品工業 黄金の味「憧れ篇」	2019年度
	テレビ部門 選奨 「M-1アナザーストーリー あの日、人生が変わった」	2018年度
	テレビ部門 奨励賞 「相席食堂～ 有名人が生まれ故郷に凱旋SP～」	2018年度
	ラジオ部門 選奨 「『10.19』 ～7時間33分の追憶～」	2018年度
放送文化基金賞	テレビ部門 奨励賞 「生き直したい」	2017年度
	ラジオ部門 優秀賞 「ラジオと童謡と～『サッチャン』 の阪田寛夫が残したもの」	2017年度
	ラジオCM部門 選奨 キリンビール 一番搾り 大阪に乾杯「なにわ篇」	2017年度
	番組部門 テレビ エンターテインメント 番組 奨励賞 「M-1アナザーストーリー ～漫才人生、果てなき道～」	2020年
	個人・グループ部門 放送文化 阪神淡路大震災25年 「激震の記録1995 取材映像 アーカイブ」の取り組みと公開	2020年

表彰名	受賞タイトル	受賞年/年度
文化庁芸術賞	テレビ・ドラマ部門 優秀賞 ABC創立65周年記念スペシャル ドラマ「氷の轍(わだち)」	2017年度
坂田記念 ジャーナリズム賞	坂田記念 ジャーナリズム賞 「シリーズ老障介護」	2020年
	特別賞 「戦争が生んだ子どもたち」	2020年
	坂田記念 ジャーナリズム賞 「笑顔の村」	2019年
	坂田記念 ジャーナリズム賞 「生き直したい」	2017年
ATP 上方番組大賞	優秀賞 「シークレットゲームショー」	2020年
	優秀賞 今ちゃんの「実は…」 「うどん業界の謎 うどんを24時間 踏んだら実は…」	2019年
	グランプリ 「完全密着!命を救え! 「ナニワ」の名医たち」	2018年
	優秀賞 LIFE～夢のカタチ～ 「海外SP!幻の胡椒を復活させた 日本人に蔵之介が密着!」	2018年
衛星放送協会 オリジナル 番組アワード	番組部門(中継) 最優秀賞 プロ野球ドラフト会議 supported by リポビタンD	2020年
	番組部門(中継) 最優秀賞 「エビバデダンススタジアム ～日本高校ダンス部選手権 冬のバトルトーナメント～」	2019年
ACC TOKYO CREATIVITY AWARDS	ラジオ&オーディオ 広告部門 ACCシルバー 伊藤ハム ボールウイナー「うそ」篇	2020年
	ラジオ&オーディオ 広告部門 ACCブロンズ アートコーポレーション 企業CM「夫と妻」篇	2019年
	ラジオCM部門 ACCブロンズ キリンビール キリン零「CHI」 「ゼロに向けての活動や取り組み」篇	2018年
日本照明家 協会賞	奨励賞 報道STATION企画中継 【夜汽車の風景】 「京都丹後鉄道・宮舞線」	2017年度
	新人賞 「サタデーステーション 京都実相院紅葉中継」	2017年度
デジタル アーカイブ 産業賞	貢献賞 「阪神淡路大震災25年 激震の記録1995 取材映像アーカイブ」	2020年
インターナショナル フォーマットアワード	コメディ部門 最優秀賞 「シークレットゲームショー」	2021年
ニューヨーク・ フェスティバル	Human Concerns 部門 銅メダル 「勇鯨(いさな) ～揺れる太地町～」	2018年
アメリカ 国際フィルム・ ビデオ祭	ドキュメンタリー・ 歴史部門 シルバースクリーン 賞 「満州崩壊はここから始まった ～モンゴルに眠るソ連秘密基地の 謎～」	2017年

11年間の財務・非財務データ(連結ベース)

(単位:百万円)

(会計年度)	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3
損益状況				
売上高	76,691	78,162	78,847	81,484
売上総利益	26,563	27,104	28,766	29,131
販売費及び一般管理費	22,957	22,697	23,017	23,339
営業利益	3,605	4,406	5,748	5,791
経常利益	3,748	4,637	5,820	6,025
親会社株主に帰属する当期純利益	2,438	574	2,774	3,254
キャッシュ・フロー状況				
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,823	7,610	6,271	7,350
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,796	△1,568	△5,317	△3,934
フリー・キャッシュ・フロー	4,027	6,042	954	3,416
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,998	△1,373	△3,385	△1,576
財政状態(会計年度末)				
総資産	93,139	94,621	93,986	97,833
有利子負債残高	7,806	6,862	3,903	2,974
自己資本	53,079	53,465	56,495	58,625
1株当たり情報				
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)(EPS)(円)	59.11	14.06	67.93	79.70
1株当たり純資産(BPS)(円)	1,299.80	1,309.24	1,383.45	1,435.60
配当金(円) ^{注1}	10	9	12	16
配当性向	16.9%	64.0%	17.7%	20.1%
財務指標				
営業利益率	4.7%	5.6%	7.3%	7.1%
経常利益率	4.9%	5.9%	7.4%	7.4%
自己資本当期純利益率(ROE)	4.6%	1.1%	5.0%	5.7%
自己資本比率	57.0%	56.5%	60.1%	59.9%
設備投資	1,427	1,596	2,416	2,960
減価償却費	3,991	3,899	3,567	3,394

非財務データ

連結グループ従業員数	856名	852名	845名	850名
テレビ世帯視聴率(関西地区)				
全日帯(6-24時) (順位)	8.4% (2位)	8.3% (2位)	8.1% (1位)	7.8% (3位)
ゴールデン帯(19-22時) (順位)	12.4% (2位)	12.6% (1位)	12.8% (1位)	12.2% (1位)
プライム帯(19-23時) (順位)	13.5% (1位)	13.3% (1位)	13.5% (1位)	12.8% (1位)
プライム2帯(23-翌日1時) (順位)	10.2% (1位)	9.4% (1位)	9.6% (1位)	9.5% (1位)
自社制作率 ^{注2}	36.4%	35.9%	35.7%	34.0%
総廃棄量	197.7t	192.3t	196.2t	179.9t
リサイクル率	62.0%	62.5%	60.6%	65.7%

注1: 2010年7月に1株につき10株の割合で株式分割を行いました。

注2: 自社制作率は朝日放送グループ各社制作番組時間/総放送時間(4月の基本番組表に基づく)

(単位:百万円)

2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
80,691	81,059	82,302	80,991	81,986	82,937	78,344
27,823	27,104	28,514	27,985	28,522	27,977	25,951
23,138	23,039	23,541	23,735	24,260	24,588	23,256
4,684	4,064	4,972	4,250	4,262	3,388	2,694
4,830	4,407	5,261	4,539	4,591	3,633	3,033
2,203	2,372	3,416	2,691	3,742	2,278	△930
5,947	△126	6,806	4,803	3,286	4,546	5,952
△6,562	209	△579	△5,113	△2,394	2,655	△10,311
△615	83	6,227	△310	892	7,201	△4,359
△1,757	△1,860	△1,202	△2,260	△53	3,203	4,583
103,116	99,596	101,979	102,680	107,788	114,786	119,079
1,945	1,013	591	495	981	6,674	11,910
54,554	53,279	56,750	61,625	65,223	65,230	66,035
53.95	58.11	83.66	65.92	91.55	55.63	△22.69
1,335.91	1,304.70	1,389.70	1,509.06	1,594.83	1,591.64	1,609.44
18	18	26	20	28	18	10
33.4%	31.0%	31.1%	30.3%	30.6%	32.4%	—
5.8%	5.0%	6.0%	5.2%	5.2%	4.1%	3.4%
6.0%	5.4%	6.4%	5.6%	5.6%	4.4%	3.9%
4.2%	4.4%	6.2%	4.5%	5.9%	3.5%	△1.4%
52.9%	53.5%	55.6%	60.0%	60.5%	56.8%	55.5%
2,641	4,474	3,900	5,477	2,689	2,585	5,116
3,347	3,299	2,841	2,971	3,031	3,223	3,088
869名	883名	907名	918名	1,167名	1,356名	1,456名
7.5% (2位)	7.4% (2位)	7.6% (2位)	7.4% (2位)	7.3% (4位)	7.3% (3位)	7.5% (3位)
11.3% (2位)	11.1% (2位)	11.1% (2位)	10.8% (2位)	10.8% (3位)	10.9% (2位)	10.8% (3位)
12.1% (2位)	11.7% (2位)	11.7% (2位)	11.3% (2位)	11.3% (2位)	11.5% (1位)	11.4% (1位)
8.8% (1位)	8.4% (1位)	8.2% (1位)	7.6% (1位)	7.1% (2位)	6.5% (2位)	6.0% (2位)
34.1%	35.0%	34.9%	34.0%	33.8%	36.9%	38.0%
182.8t	183.0t	186.6t	183.6t	178.2t	179.1t	161.7t
68.4%	68.0%	68.0%	67.2%	70.8%	72.2%	71.2%

連結財務諸表

連結貸借対照表

朝日放送グループホールディングス株式会社および連結子会社
2020年および2021年3月31日現在

(単位:百万円)

	2020/3	2021/3		2020/3	2021/3
資産の部			負債の部		
流動資産			流動負債		
現金及び預金	27,048	22,362	1年内返済予定の長期借入金	586	564
受取手形及び売掛金	12,825	13,219	1年内償還予定の社債	26	26
有価証券	204	5,621	リース債務	15	20
たな卸資産	4,668	3,011	未払金	5,970	6,615
未収還付法人税等	262	173	未払費用	1,724	1,782
その他	2,314	2,292	未払法人税等	567	1,060
貸倒引当金	△15	△15	役員賞与引当金	102	68
流動資産合計	47,307	46,664	会場閉鎖損失引当金	272	—
固定資産			その他	4,383	4,974
有形固定資産			流動負債合計	13,647	15,112
建物及び構築物	34,744	35,490	固定負債		
減価償却累計額	△16,348	△16,035	長期借入金	931	1,200
建物及び構築物(純額)	18,396	19,454	社債	5,065	10,039
機械装置及び運搬具	21,701	21,517	リース債務	51	60
減価償却累計額	△15,630	△16,503	退職給付に係る負債	16,512	14,111
機械装置及び運搬具(純額)	6,070	5,013	長期預り保証金	7,486	6,799
工具、器具及び備品	1,910	1,902	繰延税金負債	988	1,131
減価償却累計額	△1,417	△1,396	その他	1,011	923
工具、器具及び備品(純額)	493	506	固定負債合計	32,047	34,266
土地	10,363	12,543	負債合計	45,694	49,378
リース資産	108	143	純資産の部		
減価償却累計額	△39	△65	株主資本		
リース資産(純額)	69	78	資本金	5,299	5,299
建設仮勘定	1,551	2,164	資本剰余金	5,847	5,862
有形固定資産合計	36,944	39,760	利益剰余金	54,415	52,910
無形固定資産			自己株式	△426	△402
ソフトウェア	1,195	1,145	株主資本合計	65,135	63,670
ソフトウェア仮勘定	144	503	その他の包括利益累計額		
のれん	22	1,203	その他有価証券評価差額金	1,941	3,320
その他	122	142	為替換算調整勘定	—	△129
無形固定資産合計	1,485	2,995	退職給付に係る調整累計額	△1,846	△825
投資その他の資産			その他の包括利益累計額合計	94	2,365
投資有価証券	17,299	18,606	新株予約権	0	—
長期貸付金	108	104	非支配株主持分	3,860	3,664
長期前払費用	1,086	970	純資産合計	69,091	69,700
繰延税金資産	8,255	7,391	負債純資産合計	114,786	119,079
その他	2,310	2,575			
貸倒引当金	△35	△33			
投資その他の資産合計	29,024	29,614			
固定資産合計	67,454	72,370			
繰延資産					
社債発行費	24	44			
繰延資産合計	24	44			
資産合計	114,786	119,079			

連結損益計算書

朝日放送グループホールディングス株式会社および連結子会社
2020年および2021年3月31日に終了した連結会計年度

(単位:百万円)

	2020/3	2021/3
売上高	82,937	78,344
売上原価	54,959	52,393
売上総利益	27,977	25,951
販売費及び一般管理費	24,588	23,256
営業利益	3,388	2,694
営業外収益		
受取利息及び配当金	247	205
補助金収入	15	154
その他	149	132
営業外収益合計	412	492
営業外費用		
支払利息	20	29
固定資産処分損	8	34
投資事業組合運用損	49	60
匿名組合投資損失	64	4
その他	25	23
営業外費用合計	168	153
経常利益	3,633	3,033
特別利益		
固定資産売却益	1,089	—
投資有価証券売却益	747	607
会場閉鎖損失引当金戻入金	—	61
特別利益合計	1,837	668
特別損失		
投資有価証券評価損	—	3,202
関係会社株式評価損	19	110
出資金評価損	—	49
会場閉鎖損失	943	—
減損損失	566	24
固定資産売却損	167	—
特別退職金	80	57
特別損失合計	1,776	3,445
税金等調整前当期純利益	3,694	256
法人税、住民税及び事業税	1,222	1,244
法人税等調整額	371	185
法人税等合計	1,594	1,429
当期純利益	2,099	△1,173
非支配株主に帰属する当期純利益又は 非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△179	△242
親会社株主に帰属する当期純利益	2,278	△930

連結キャッシュ・フロー計算書

朝日放送グループホールディングス株式会社および連結子会社
2020年および2021年3月31日に終了した連結会計年度

(単位:百万円)

	2020/3	2021/3
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	3,694	256
減価償却費	3,223	3,088
減損損失	1,076	24
のれん償却額	40	52
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△1	△1
会場閉鎖損失引当金の増減額(△は減少)	272	△272
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,229	△1,306
受取利息及び受取配当金	△247	△205
支払利息	20	29
有形固定資産売却損益(△は益)	△922	—
固定資産処分損益(△は益)	8	34
投資有価証券売却損益(△は益)	△747	△607
投資有価証券評価損益(△は益)	19	3,202
関係会社株式評価損	—	110
出資金評価損	—	49
投資事業組合運用損益(△は益)	49	60
匿名組合投資損益(△は益)	64	4
売上債権の増減額(△は増加)	1,248	△384
たな卸資産の増減額(△は増加)	624	1,807
仕入債務の増減額(△は減少)	△877	456
出資金の増減額(△は増加)	△309	△279
その他	△24	167
小計	5,983	6,287
利息及び配当金の受取額	262	305
利息の支払額	△20	△28
法人税等の支払額	△1,679	△612
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,546	5,952
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△319	△295
定期預金の払戻による収入	323	277
有価証券の取得による支出	—	△19
有価証券の売却による収入	—	5
有形固定資産の取得による支出	△1,616	△6,116
有形固定資産の売却による収入	1,720	—
無形固定資産の取得による支出	△299	△373
資産除去債務の履行による支出	△315	—
投資有価証券の取得による支出	△326	△3,748
投資有価証券の売却による収入	874	640
投資有価証券の償還による収入	800	—
匿名組合出資金の払込による支出	△75	△100
匿名組合出資金の払戻による収入	10	95
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	1,597	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△276
事業譲受による支出	—	△277
貸付けによる支出	△10	△168
貸付金の回収による収入	14	46
その他	279	△0
投資活動によるキャッシュ・フロー	2,655	△10,311
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入れによる収入	140	1,000
長期借入金の返済による支出	△637	△813
社債の発行による収入	4,972	4,971
社債の償還による支出	△16	△26
非支配株主からの払込みによる収入	—	50
自己株式の取得による支出	△0	△0
配当金の支払額	△1,104	△573
非支配株主への配当金の支払額	△17	△11
リース債務の返済による支出	△14	△13
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△119	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,203	4,583
現金及び現金同等物に係る換算差額	—	△128
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	10,404	95
現金及び現金同等物の期首残高	16,239	26,643
現金及び現金同等物の期末残高	26,643	26,739

会社概要・株式情報

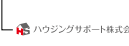
会社の概況

名称	朝日放送グループホールディングス株式会社
英文社名	Asahi Broadcasting Group Holdings Corporation
代表者	代表取締役社長 沖中 進
創立	1951年3月15日
資本金	52億9,980万円
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部(証券コード9405)
事業内容	認定放送持株会社
本社	〒553-8503 大阪市福島区福島一丁目1番30号 06-6458-5321(代表)
東京オフィス	〒105-0013 東京都港区浜松町二丁目3番1号 日本生命浜松町クレアタワー18階

役員

代表取締役社長	沖中 進
代表取締役副社長	山本 晋也
取締役執行役員	小倉 一彦
取締役執行役員	山形 浩一
常務執行役員	千原 邦義
常務執行役員	安田 卓生
常務執行役員	三村 晃久
執行役員	今村 俊昭
執行役員	清水 厚志
執行役員	西出 将之
執行役員	勝山 倫也
社外取締役	亀山 慶二
社外取締役	本荘 武宏
社外取締役	小林 剛
取締役(常勤監査等委員)	田中 夏人
取締役(常勤監査等委員)	中村 博信
社外取締役(監査等委員)	米田 道生
社外取締役(監査等委員)	黒田 章裕
社外取締役(監査等委員)	藤岡 実佐子

グループ会社一覧(2021年7月末現在)

	朝日放送テレビ(株) テレビ放送事業
	(株)ABCアーキ 出版、SNS、WEB等メディア運営、各種催物の企画 およびマーケティング
	朝日放送ラジオ(株) ラジオ放送事業
	(株)スカイA CS放送事業
	(株)イー・ビー・シーリブラ 主にテレビ番組企画・制作、映像の保存・管理
	(株)ABCフロンティア ライセンス事業、音楽出版事業、国際事業、事業開発
	ABC&SET(株) 演劇等の企画・制作・請負・興行、各種イベントの企画・制作
	(株)ABCアニメーション アニメコンテンツの企画・製作、海外販売、物販など
	(株)デジアサ デジタルコンテンツ制作、字幕制作
	(株)アイネックス 総合技術プロダクション
	(株)マッシュ イベント企画・制作、プロモーション
	(株)ディー・エル・イー ファスト・エンタテインメント事業
	ちゅらっぷす(株) ゲーム・アプリ企画/開発/運営
	AMIDUS.(株) デザイン・ブランディング・映像制作 レーベル・エージェンツ事業
	プロセスタジオ(株) ポスト・プロダクション、音響制作
	(株)SILVER LINK. テレビ・ビデオ等、アニメーション作品の企画製作・制作
	(株)ベスティ スポーツコンテンツの企画・制作・コンサルティング
	イー・ビー・シー開発(株) 住宅展示場の企画・運営、ハウジング・デザイン・センターの 企画・運営、保険代理業、広告代理業、不動産事業
	ハウジングサポート(株) イー・ビー・シー開発(株)が主催する住宅展示場 [ABCハウジング住宅公園]の運営管理業務および労働者派遣事業
	(株)ABCゴルフ倶楽部 ゴルフ場運営
	(株)イー・ビー・シーメディアコム 通信販売業務、ラジオ番組制作、音源・楽曲制作、代理店業務
	(株)ONE DAY DESIGN 通信販売事業、地域創生事業、スタートアップ企業の グロース支援事業、ブランドプロデュース事業
	(株)ABC Glamp&Outdoors グランピングを中核とした地域共創・エリア開発プロデュース
	ABCドリームベンチャーズ(株) コーポレートベンチャーキャピタルの運営
	ABC HORIZON PTE. LTD. (本社:シンガポール) 海外での新規事業開発およびビジネス調査・サポート
	(株)イー・ビー・シー興産 警備保安業務・施設管理業務

株式情報 (2021年3月末現在)

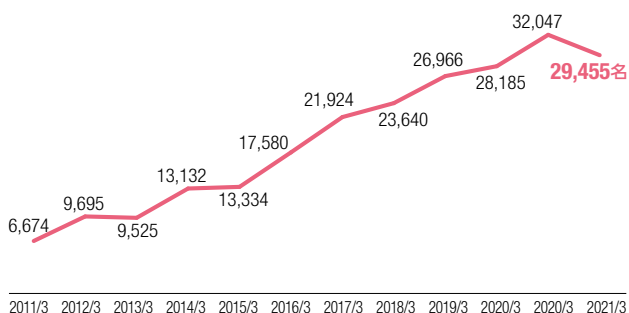
発行可能株式総数 144,000,000株
発行済株式総数 41,833,000株
株主数 29,455名

●大株主の状況(上位10名)

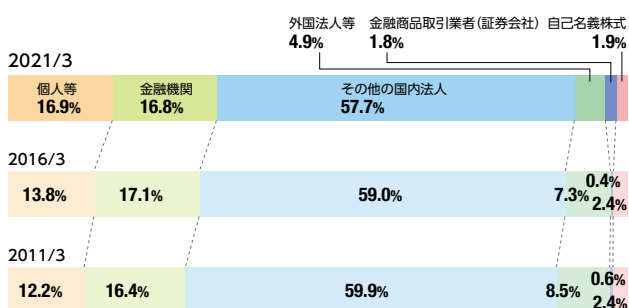
順位	株主名	所有株式数 (株)	持株比率 (%)
1	株式会社朝日新聞社	6,224,900	15.17
2	株式会社テレビ朝日ホールディングス	3,877,600	9.45
3	公益財団法人香雪美術館	2,930,000	7.14
4	学校法人帝京大学	1,571,000	3.83
5	朝日新聞信用組合	1,500,000	3.66
6	大阪瓦斯株式会社	1,065,000	2.60
7	日本生命保険相互会社	1,005,200	2.45
8	近鉄バス株式会社	800,000	1.95
9	株式会社竹中工務店	776,600	1.89
10	株式会社りそな銀行	763,500	1.86

(注)当社は、自己株式802,674株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

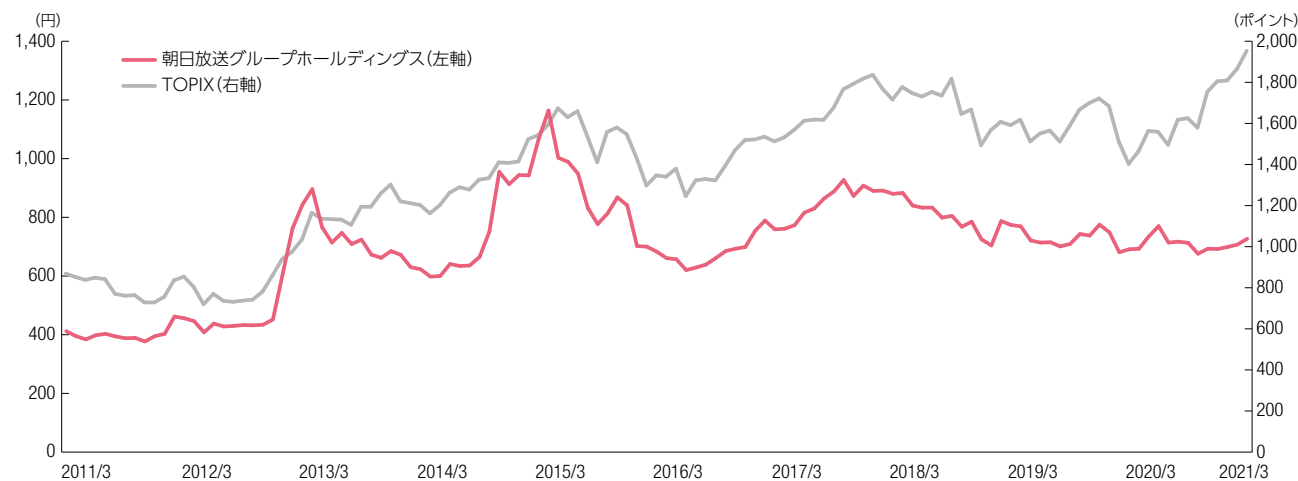
●株主数の推移



●株主構成比(所有者別株式数比率)



●株価推移(2011/3~2021/3)



●株主総利回り(TSR)*

	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
朝日放送グループホールディングス	114.9	135.6	124.2	114.6	121.4
TOPIX(配当込み)	114.7	132.9	126.2	114.2	162.3

*株価の値上がり益(キャピタルゲイン)と配当を合わせた利回りを示し、2016年3月末日終値で投資した場合の各年3月末日終値現在の利回りです。

●配当金・配当性向

	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
配当金(円)	26	20	28	18	10
配当性向(%)	31.1%	30.3%	30.6%	32.4%	—

*2021年3月期は当期純損失であったため、配当性向を記載しておりません。

朝日放送グループホールディングス株式会社

〒553-8503 大阪市福島区福島一丁目1番30号

<https://corp.asahi.co.jp/>