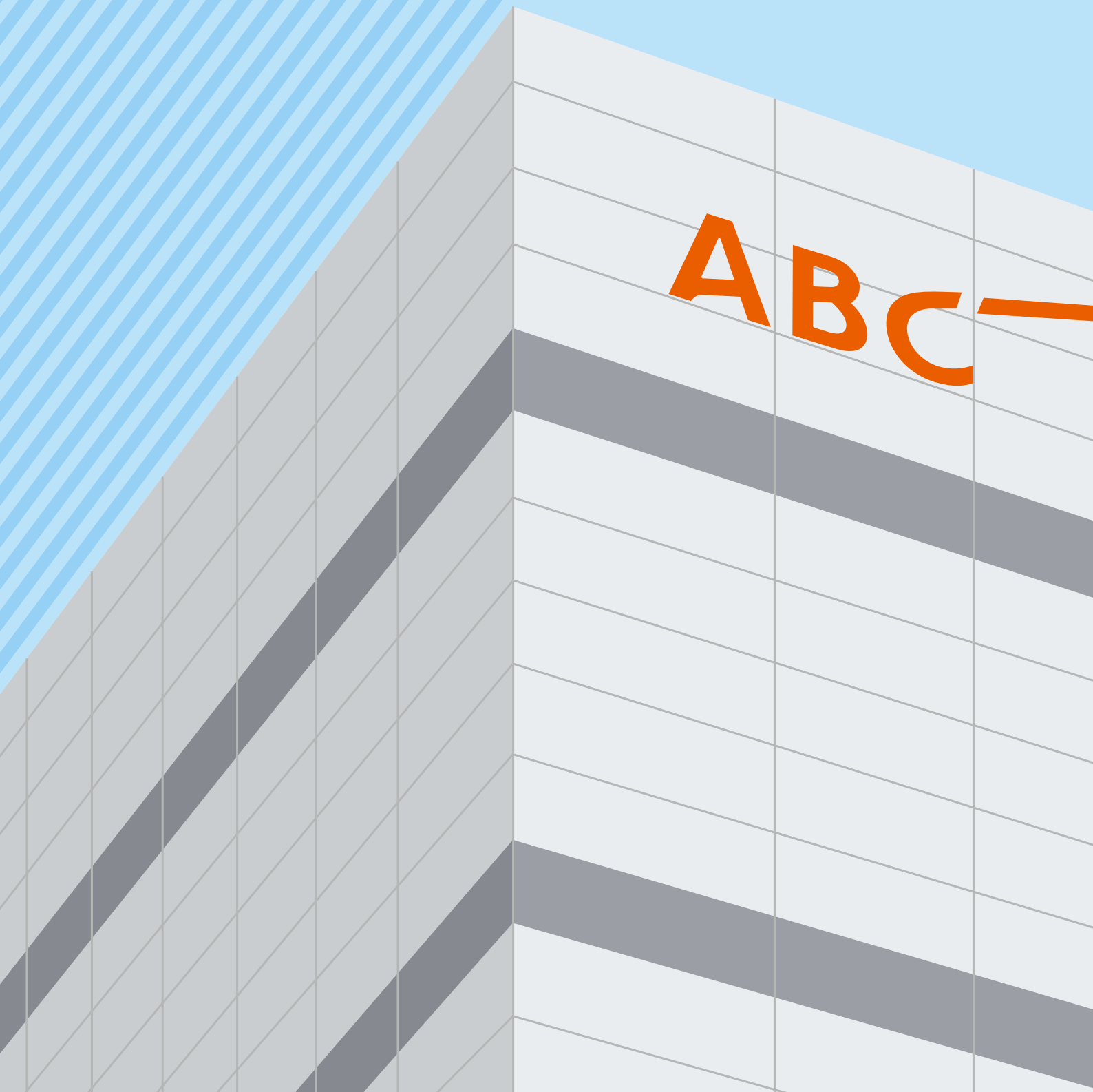
2022

朝日放送グループホールディングス

Corporate Report

コーポレートレポート［統合報告書］

証券コード：9405



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。

中期経営戦略「NEW HOPE」ビジョン

創る、届ける、「新しいシアワセ」を

CONTENTS

朝日放送グループの事業内容 4

トップメッセージ 6

価値創造モデル 12

企業価値向上のキーワード

①朝日放送グループのサステナビリティ 14

②人材力強化と多様化推進 16

事業別戦略と創出価値 20

放送・コンテンツ事業 20

ライフスタイル事業 32

VOICE　DX戦略 38

特集1　取締役対談
COLORFULな人材が新しいコンテンツを生み出す 40

特集2　社外取締役インタビュー
リスク管理とリスクテイクで企業価値向上を 44

価値創造の基盤 46

コーポレートガバナンス 46

ステークホルダーへの取り組み 56

appendix 58

グループ情報（全体像と歩み） 58

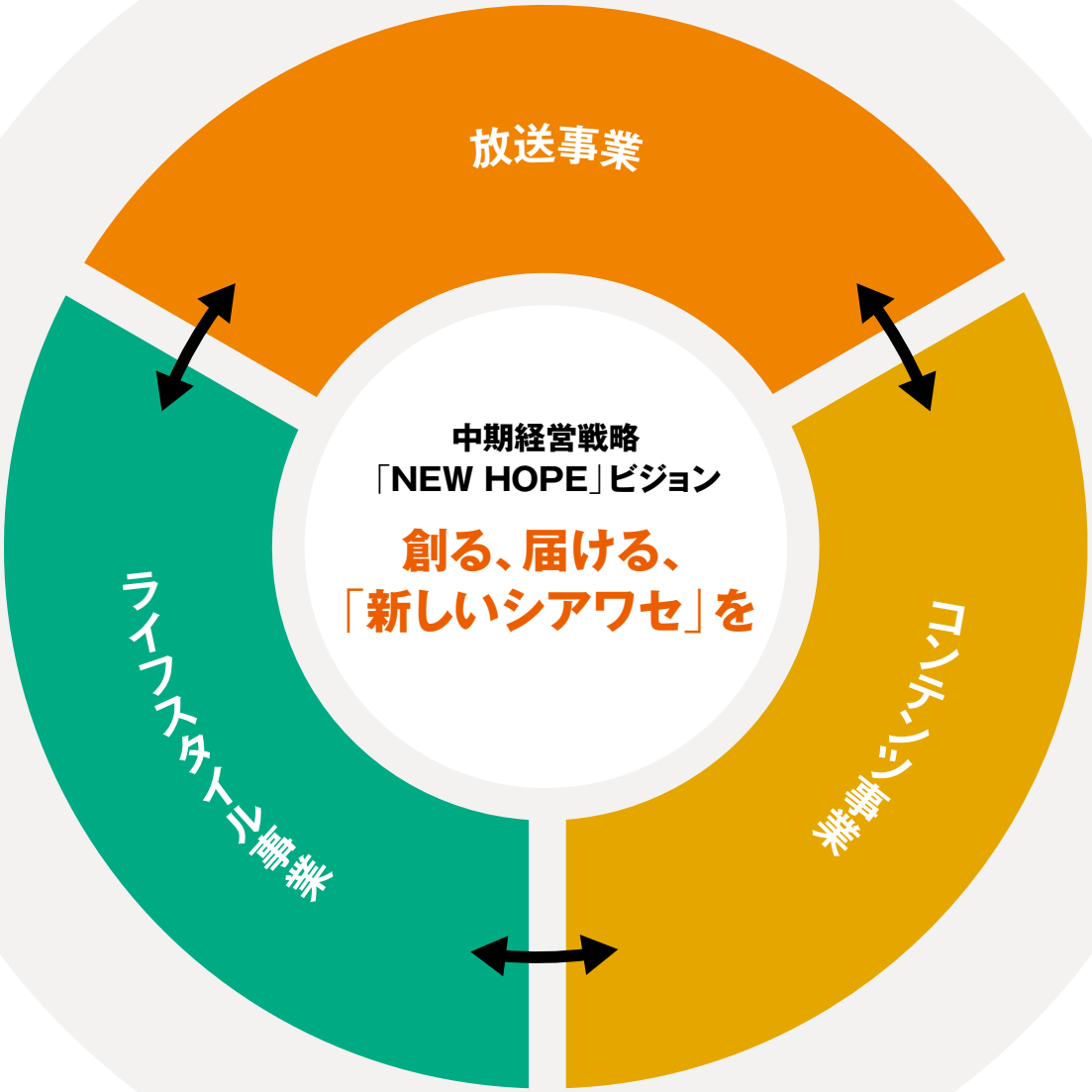
連結財務諸表 62

11年間の財務・非財務データ 64

会社概要・株式情報 66

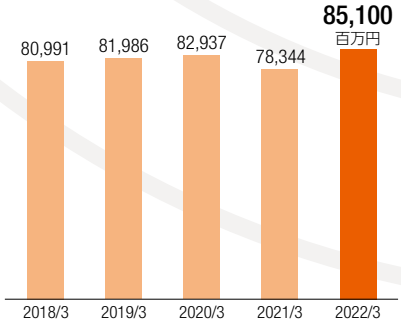
朝日放送グループの事業内容

グループの事業の根幹は、
魅力あるコンテンツを「創る」こと。様々な手段を通じて、皆さまに「届ける」こと。
私たちは、時代の変化に対応し、様々なアイデア、技術を取り入れて進化を続ける
「総合コンテンツ事業グループ」として、事業を通じて、豊かな社会づくりに貢献していきます。

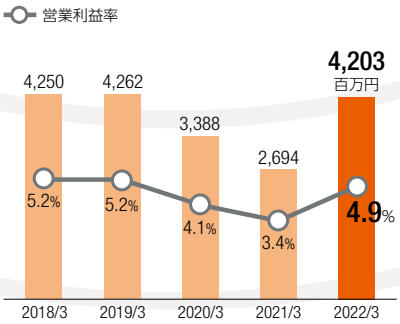


財務ハイライト

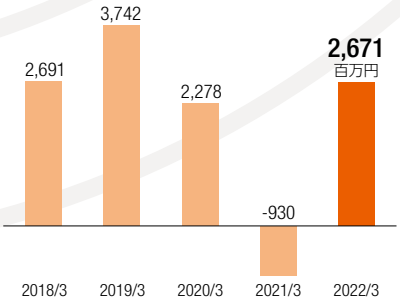
連結売上高



営業利益／営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益



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主に広告収入を得る事業

ABCテレビ　ABCラジオ　スカイA

コンテンツ事業

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

ABCテレビ
- ABCARC
- ABC LIBRA

ABC FRONTIER
- ABC SET
- ABC animation

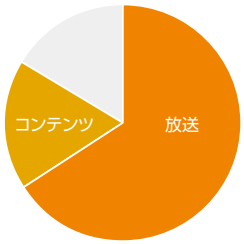
digasa　T-NEX+　HASH

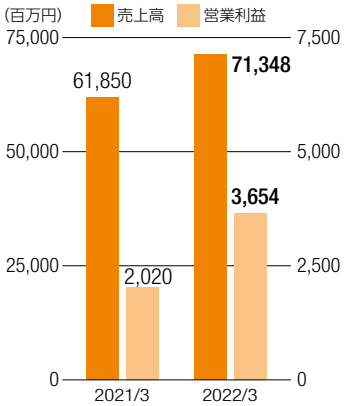
DLE
- AMIDUS.
- PROCEN STUDIO
- SILVER LINK.
- Bestie

2022年3月期の概況（放送・コンテンツ事業）

売上高は713億4千8百万円で、前期コロナ禍の影響を受けた主力のテレビスポット収入が増え、前期に比べ94億9千8百万円（15.4%）の増収となりました。一方、スポーツ中継やイベントの再開などにより営業費用が増加しました。この結果、営業利益は36億5千4百万円となり、前期に比べ16億3千4百万円（80.9%）の増益となりました。

売上高比率





ライフスタイル事業

放送やコンテンツの力を活用し、
人々の生活を豊かにするサービスを提供する事業

abcd ABC Development Corporation
- ハウジングサポート株式会社

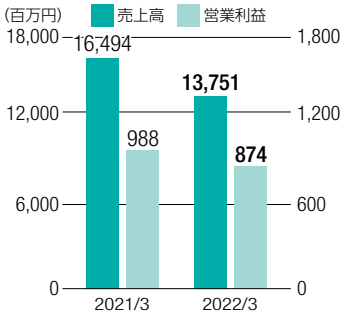
ABC GOLF CLUB

amc　ONEDAY DESIGN　ABC Glamp & Outdoors

2022年3月期の概況

売上高は137億5千1百万円となり、前期に比べ27億4千3百万円（△16.6%）の減収、営業利益は8億7千4百万円となり、前期に比べて1億1千3百万円（△11.5%）の減益となりました。減収減益の主な要因は、不動産販売事業で前期ほどの大きな案件がなかったことによります。住宅展示場収入や通販収入、ゴルフ事業は堅調に推移しました。

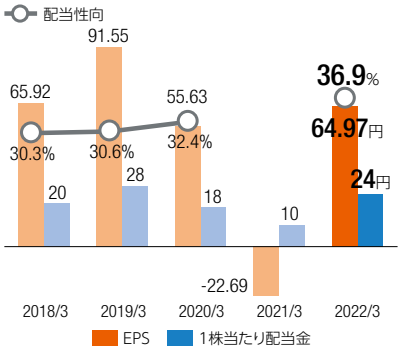
売上高比率



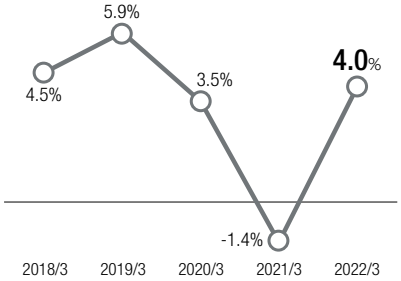
その他の主なグループ会社

ABC DREAM VENTURES　ABC HORIZON　ABC興産

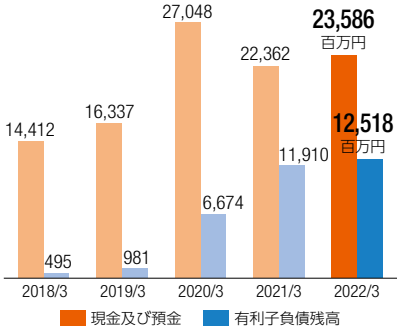
1株当たり当期純利益（EPS）／1株当たり配当金／配当性向



自己資本当期純利益率（ROE）



現金及び預金／有利子負債残高



トップメッセージ

あらゆるステークホルダーのシアワセに創る力で応える

新型コロナウイルス感染症拡大、ロシアのウクライナ侵攻、異常気象などにより、社会情勢は大きく変化しました。
一方で、変化は、新たな発想を生み、ビジネスの在り方や当社グループの存在意義について改めて考えるきっかけにもなりました。

2021年に発表した中期経営戦略「NEW HOPE」では、「新しいシアワセ」を創り、届けることをビジョンに掲げています。あらゆるステークホルダーの皆さまに私たちが届けたい「新しいシアワセ」。それは、視聴者・リスナー・消費者の皆さまへ「Happiness(楽しみと喜び)」を、地域の皆さまへ「Well-being(安心で健康な生活)」を、グループ従業員へ「Good Living(充実した生活)」を、創り、届けていくことが私たちの存在意義だと考えています。

今、「信頼できる放送局=マス・メディア」の重要性と「良質なエンタテインメント・コンテンツ」の必要性は増しています。当社は今後も、正しい情報を届けて、マス・メディアとしての価値を、維持・向上させながら、当社最大の強みであるコンテンツを創る力に磨きをかけ、さらなる成長を目指します。

代表取締役社長

グループが目指す姿

「多様な人材・思考」を成長の源泉に

朝日放送グループ(ABCグループ)の根幹は、モノ・コトを創り、届けることですが、その業態は大きく変わりつつあります。放送事業はグループの柱であり、最大のブランドであることに変わりはありません。しかし、さらなる成長を目指すためには、コンテンツ事業とライフスタイル事業へのチャレンジが鍵になります。これらの事業は、参入障壁が高い放送事業とは異なり、競争が激しい事業でもあります。私は、この競争を勝ち抜くための源泉は「人材」だと考えています。今ある「創る力」に磨きをかけながら、事業連携・M&A・採用などを通じて、新しい考え方・色々なスキルを持った人材を取り込んで多様性を高めていきたいと思っています。海外とのネットワークづくりにも力を入れて情報やアイデアを取り込んで、新しいモノ・コトを生み出していく。ABCに入ったら、ABCと組んだら、何か面白いことができるんじゃないかと、様々なヒトが集まり、活躍する賑やかな「人材交差点」のような場を作りだし、取り込んだ「多様性」をフルに活用し、事業の成長につなげていきます。

中期経営戦略「NEW HOPE」の進捗

コロナ禍からの回復、新会社設立で、売上高・営業利益が計画を大きく上回る

中期経営戦略「NEW HOPE」では、「新しいシアワセ」を創り、届けることをビジョンに掲げ、このビジョンの下、策定した計画を着実に進めてきました。

中経初年度の2022年3月期は、コロナ禍からの回復スピードが想定より早かったことや、新会社の設立、M&Aによる連結効果で、売上高・営業利益とも計画を大きく上回ることができ、2023年3月期と2024年3月期の計画数値を上方修正しました。ただし、最終の2025年度の目標は、変更していません。中経では、まずトップラインを上げていく戦略を取っているため、2023年3月期は、やや費用・投資先行となりますが、しっかりと売上を確保して、その先の成長につなげていきます。

成長のための事業戦略と投資戦略

本拠地・関西の“らしさ”や“ネットワーク”を強みに唯一無二のメディアグループを目指す

当社グループは、放送局を傘下に持つ総合コンテンツ事業グループとして成長していくことを目指しています。私たちの強みは「関西に地盤を持つメディアグループ」ならではの信頼関係の強い地域ネットワークと視聴者・リスナーの皆さまと共に番組を作ってきたことで培われた「人との距離感の近さ」です。「ちょっと近すぎるんじゃないか」「お節介すぎるんじゃないか」という人情の厚い“関西らしさ”とも言えるかもしれません。「愛を持ってコンテンツを創る」という当社のモノ創り精神のベースでもあり、自由で新しいアイデア創出の強みにもなっています。こうした特徴を活かし、唯一無二のメディアグループを目指していきたいと思っています。

特に近年は、地域活性化の重要性が高まっています。これからは、東京以外に地盤を置くことは、ニーズをつかむという点で、メリットになってくると思います。関西に本拠地を置くメディアグループとして旗振り役を担い、共に大きく成長していきたいと思っています。

事業別戦略と成長投資について

こうした当社グループの特徴や強みを踏まえ、「放送事業※」においては、放送の価値を向上させて、強力な“届ける力”を活用し、「コンテンツ事業※」においては、“創る力”を強化して、より質の高いコンテンツを多角的に展開して収益を生み出していきます。そして、放送の届ける力とコンテンツを創る力をフル活用し、人々の生活を豊かにして地域や社会に貢献するサービスを提供し、「ライフスタイル事業※」を大きく成長させていきます。

成長投資は引き続き積極的に行っていきます。IP(知的財産)／コンテンツの強化、グループ各社の機能強化、新規事業開発という投資目的は変わらず、コンテンツ投資の拡充や、M&A、JVなど様々な手法を用いていきます。

※詳細はそれぞれの事業担当役員インタビューへ

成長を続けるための4つの重点目標

人材、連携、DX、地域創生4つの柱で事業の中長期的成長を目指す

成長を続けるためには、まず強い基盤が必要です。そのための施策が、中経に掲げた4つの重点目標で、すべての事業の中長期的成長につながっています。

「NEW HOPE」重点目標

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

その第1に掲げているもの、当社グループの成長に絶対欠かせない最大の資源は「人材」、これに尽きます。中経初年度は、人材育成プランを拡充しました。今後も、一人ひとりが高い能力、モチベーション、コンディションを保ち続ける環境を整えていきます。

2番目は「グループ連携の強化」です。これまで様々な会社をM&A等でグループに取り込んできました。それらの会社との連携を通じて、人材も多様化します。ダイバーシティが促進され、組織のレジリエンスも高まります。初年度はコミュニケーションを活発にするため、各社横断のタウンミーティングをスタートしました。

参加者は、グループの若手中堅の従業員です。会社を跨ぐヨコのネットワーク作りの場であり、私にとっては、グループ各社の皆さんの提案や意見を直接聞くことができる場でもあります。非常にざっくばらんな場で、趣味についての質問も受けることもあり、もともと「人との距離感の近い」会社ではありますが、よりアイデアを出しやすい雰囲気になってきています。

また、グループの持つ多様な経営資源を相互に活用することで、テレビもあれば、舞台やイベント、出版もあります。点と点が結び付き、Web（クモの巣）のようにつながり、充実してきました。従業員もそれを実感し、今では「一緒に何かをやろう」と集まってフリーディスカッションをするうちに、新しい企画が生まれるようになってきました。すでにいくつかの事業の芽も出てきていますし、各社が独自に成長戦略を考えて提案してきたり、新たにM&Aをしたい、新しい会社を作りたい、といった相談もあります。皆、自分たちの事業はどこを目指しているのか、ゴールはどこなのかということを考えるようになってきました。これは大きな進化であり、非常に手応えを感じています。

グループ連携の例

- グループ各社コラボで新番組企画が成立
- テレビやラジオの人気番組のリアルイベントを開催
- テレビ社とABCフロンティアが映画に共同出資
- グループ間人事交流(出向・兼務)が活発に

3つめは「データ利活用の促進」です。この1年で、AIを使ってデータを利活用する新たなビジネスの開発は実験段階をほぼ完了し、今後、大きくビジネスのDXに活用していきたいと考えています。経済産業省の「DX認定事業者（DX-Readyの状態）」の認定も取得しました。

4つめの「社会課題を解決する事業創出」については、地域に寄り添い、共に成長していくため、「地域創生ウェビナー」を活発に開催しています。その一つの成果として、京都府亀岡市との包括連携協定の締結に至りました。事業モデルを打ち立て、中長期的には関西のみならず、日本全国に広げていきたいと考えています。

「地域創生」の取り組み例

- 地域創生ウェビナーを開催
- ふるさと納税サイト「ふるラボ」を立ち上げ、地域のPRを支援
- 人気テレビ番組「朝だ！生です旅サラダ」のイベントを開催し、多くの自治体を紹介
- 京都府亀岡市との包括連携協定を締結

ESGの取り組み

ESGを起点に知恵を絞り、社会課題解決に貢献するビジネスを検討

当社はもともと「放送」という公共性の高い事業を行ってきた会社ですが、2021年8月にサステナビリティ推進委員会を設置して以来、持続可能な社会の実現に向けて様々な施策を実施してきました。

E（環境）やS（社会）については、外に対して働きかけるものと、社内・インナーでの取り組みがあります。

E（環境）への取り組みについて

企業として社会的責任を果たすためのインナー向け施策として、2022年1月、グループ全体でCO_2フリー電力化を目指す「ABCグリーン宣言」をしました。

外に対しては、国連の「SDGメディア・コンパクト」に加盟し、番組キャンペーンなどでSDGsを広く社会に周知する役割を担っていますし、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言への賛同を表明しています。製造業とは異なるため、製造過程でCO_2を削減するといったことはなかなか言えません。しかし、放送という強力で平等な伝達ツール・コンテンツ創造力を使って、大事なことを伝え啓蒙していくことはずっとやってきたことで、改めてその大切さを感じています。この他、SDGs達成のための新たな事業への投資も行っていきます。若い起業家たちと一緒に社会課題を解決していきたい、一緒に歩んでいきたいという強い思いで、インパクト投資として、ソーシャルインタラクションデザインファンドも立ち上げました。

S（社会）への取り組みについて

2022年6月、働き方や働く人の多様性を尊重する職場づくりに向けた「ABC@Colorful宣言」を発表しました。新たな発想や価値を生み出すため、まずは女性と外国人の登用を強化していきたいと考えています。“働きやすい職場づくり”については、制度の充実等はもちろんですが、私の真意はジョブ・ディスクリプション（職務記述書）に基づくジョブ型への“働き方改革”です。的確に仕事を割り振ることで、介護や子育てとの両立をはじめ、時間や場所にとらわれない自分らしい働き方が可能になります。

外に対しては、防災の啓蒙や地域創生を通じた社会への貢献など、当社グループにとって一番できることが多いと考えています。さらに、自分たちのアイデアやイノベーションで、社会で困っていることがあれば解決策を見出し、ビジネスとしても成立させ、事業の持続的な成長につながるというようなことを模索・検討していきます。

G（ガバナンス）への取り組みについて

ガバナンスは「規則で縛る」ものではなく、「規則の中で思い切りパフォーマンスを発揮する」ためのものです。定量的な財務情報だけではなく、経営の方向性など定性的な非財務情報を積極的に公表し、取締役会の活性化や、指名・報酬委員会を通じた経営幹部のパフォーマンス向上にも取り組んでいます。もちろん、まだ課題が残っていると認識していますので、今後も一層の強化に努めていきます。

プライム市場への移行について

市場の厳しい基準に応え、さらなる企業価値向上を目指す

当社は、2022年4月の東京証券取引所の市場再編でプライム市場に移行しました。厳しいガバナンス水準、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にコミットすることなどが求められますが、企業として持続

的な成長や中長期的な企業価値の向上を目指すことは当然のことです。まして当社グループは、公共性の高い放送事業をコアとする総合コンテンツ事業グループとして、環境や社会問題に積極的に取り組むという使命・役割があります。市場の厳しい基準・要求に応える努力を続けることが、当社グループの成長・企業価値向上につながると確信しています。

資本政策と株主還元方針

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る

企業は利益を投資に回して成長し、株式価値を上げることで株主に還元するのが本来の姿ですが、投資による成長がまだ十分に実現できていない当社グループの現状では、ある程度は配当によって株主に還元すべきだと考え、配当性向30%を目途とすることを方針として掲げています。

成長投資のために、利益によるキャッシュに加え、借入れや社債発行によってキャッシュを確保する方針を取っています。現在、ROEなどの資本効率についての目標は示していませんが、稼ぐ力を高め、利益を上げることで、自ずと資本効率は向上すると考えています。財務指標では表現できない総合的な企業価値の向上も図っていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

中経を軸に企業活動を進め、一つの船出が成功しつつあります。目指すところは、総合コンテンツ事業グループとして、他とは異なるユニークな会社になることです。

特に人を大切にし、「ここは面白そうだな。わくわくするな」と社内外から人が集まり行き交う「人材交差点」のようなグループを目指していきます。人が集まり、連携が生まれ、新しい何かにつながる。数値目標を重視しながらも、こうした非財務情報と無形資産を最も大切にしたいと考えています。そして、集まった仲間と一緒に世界に「新しいシアワセ」を届けられるよう努力してまいります。ぜひ、期待をもって見守っていただければと思います。

資本／強み

「新しい」を
生み出す
創造力

企画・制作・
セールスを
フル活用した
デザイン力

70年
積み上げてきた
**信用・
ブランド力**

地域に寄り添う
企業文化

創る、届ける

事業活動 OUTPUT

正確な報道（取材・番組等）

魅力あるコンテンツの創出

放送番組

生活者に寄り添うライフスタイル提案

住宅展示場

通販番組

ABCゴルフ倶楽部

情報の信頼性

コーポレートガバナンス

“新しいシアワセ”に貢献

OUTCOME

正しいニュースを公平に届けて

地域の暮らしを安全・安心に
社会課題を提示、解決を啓蒙

地上波
（テレビ・ラジオ）

CS放送

インターネット

DVD等販売

イベント・展示場等

情報格差を解消
（正しい情報・多様な手段）

日本を笑顔に
（良質なエンタメ）

QOL※向上
（快適な暮らしの提案）

※QOL=Quality of life（生活の質）

コンプライアンス

朝日放送グループのサステナビリティ

（サステナビリティへの取り組みの詳細についてはサステナビリティレポートをご参照ください）

サステナビリティレポート
https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/report.html

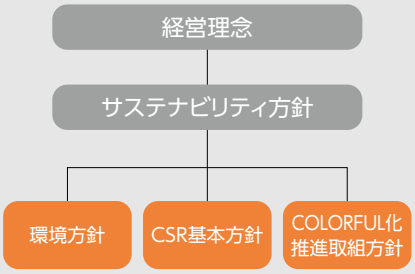
＜サステナビリティ方針と関連方針＞

サステナビリティ方針

朝日放送グループは、「経営理念」に沿って、メディアの使命と責任を果たし、持続可能な社会の実現と持続的な企業価値の向上を目指します。

●SDGsの達成など社会課題解決への取り組みを加速します。
●ESG経営をグループ全社で横断的に推進します。
●グループ各社は、サステナビリティ活動によって相互の連携とシナジーを促進します。

関連方針



サステナビリティの推進を図るため、関連する3つの方針「環境基本方針（環境課題への対応の指針）」「CSR基本方針（取り組むべき重要課題を定めたもの）」「COLORFUL化推進取組方針（一人ひとりが尊重される職場環境の指針）」に沿って、取り組みを進めています。

朝日放送グループ環境方針
https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/environment.html

CSR基本方針<行動指針>
https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/process.html

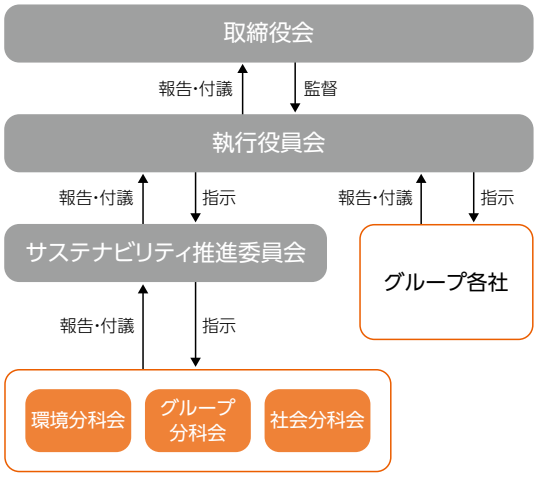
COLORFUL化推進取組方針
https://corp.asahi.co.jp/ja/company/rule/colorful.html

推進体制

2021年8月に設置したサステナビリティ推進委員会は、ホールディングス社代表取締役社長を委員長とし、ホールディングス社の執行役員とグループ会社の代表等から構成されています。

委員会は傘下の、環境分科会（環境課題への取り組みやTCFD対応の検討・提案）、グループ分科会（グループのCSR・サステナビリティ活動の推進）、社会分科会（人権の尊重や労働環境の配慮、多様化の促進等）からの提案を受け、グループのサステナビリティを高めるための議論を行います。

委員会の活動と審議事項は、執行役員会を通じて取締役会に報告・付議され、取締役会による監督が適切に図られる体制となっています。またグループ各社に対しては、必要に応じ、執行役員会を通じて指示を行うとともに、サステナビリティに関する諸課題について、グループ各社からの報告・付議を受け、審議等を行います。



サステナビリティ推進委員会の活動内容

発足した2021年8月から2022年8月までの間に計7回開催しました。そして、審議の中から2022年1月に「ABCグリーン宣言（グループで2025年にはCO_2フリー電力化を達成）」、6月には「働き方の多様性」「働く人の多様性」の推進を通じてお互いに思いやりを持って協働できる職場づくりを行い、従業員一人ひとりが、多彩な色彩で自分らしく活躍できるように、という思いを込めて「ABC@Colorful宣言」を発表しました。

E 「ABCグリーン宣言」について

喫緊の課題である気候変動対応などの環境課題への取り組みとして、2022年1月、ABCグループが社会の一員として脱炭素社会への貢献と対応を行うための「ABCグリーン宣言」を発表しました。

当社は、2013年に太陽光発電事業にいち早く取り組みを開始するなど、環境に優しい放送局を目指してきましたが、この「ABCグリーン宣言」は、今後さらに、グループ全社で気候変動への対応など様々な環境対策を一層進め、グリーン社会の実現へ貢献を果たそうとするものです。

第一弾としての今回の宣言は、当社の事業継続のための使用電力（いわゆるSCOPE2）について脱炭素社会への貢献を目指した内容となっています。具体的には、まず2022年に、朝日放送テレビ社屋で使用する電力を実質100%CO_2フリー電力にしました。そして、2025年には、ABCグループ全体でCO_2フリー電力化の実現を目指します。

その後も持続的にABCグループ全社で環境に配慮した取り組みを行い、カーボンニュートラルの実現を目指してまいります。他にも、現在、オフィスフロアやスタジオの照明のLED化の作業は始まっており、2025年にグループ全体での照明LED化完了を目指します。また高石ラジオ送信所やエー・ビー・シー開発が運営する住宅展示場での太陽光発電も継続することで、脱炭素社会に貢献してまいります。

数値目標：CO_2フリー電力化

- 2022年には、朝日放送テレビ社屋の電力を実質100%再生可能エネルギーにしました。
- 2025年には、ABCグループはCO_2フリー電力化を目指します。

数値目標：照明LED化

- 2025年、ABCは、放送スタジオ含むグループ全社で照明LED化を目指します。

太陽光発電

- これまでも、そして、これからも!
  ABCは、太陽光発電などグリーン電力で脱炭素社会に貢献していきます。

S 「ABC@Colorful宣言」についてはこちら P18

●働き方@Colorful宣言　●働く人@Colorful宣言

G コーポレートガバナンスについてはこちら P46

●役員の紹介　●スキル・マトリックス　●コーポレートガバナンス

TCFDへの賛同と情報開示について

気候変動問題を当社グループが直面する重要な経営課題の一つとして捉えており、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）が気候変動問題についての情報開示などを進める上で有効な枠組みになると考え、2022年5月にTCFD提言に賛同しました。

今後は、このTCFD提言に沿って、気候変動が事業活動に与える影響と対策について情報開示を持続的に進めていきます。

また、TCFDの提言に基づく情報開示は、当社ウェブサイトにおいて行っています。

開示内容は、TCFDの情報開示要請に準じ、気候変動に関連するガバナンス、気候変動が当社事業に及ぼすリスクや機会を分析・把握するなどのシナリオ分析等の戦略、そして、リスク管理等についてそれぞれ検討と対応を行っています。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

グループ全体の人材力強化と多様化推進

朝日放送グループは、人々に愛され信頼されるコンテンツを生み出す多彩な人材の宝庫です。私たちはこれからも、社会や環境の変化に対応しながら、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」を創り、届けるために、新しいことに果敢に挑戦しながら進化していきます。そのために、グループ全体での業務最適配置を見据えて、人材力の強化と多様化を推進しています。

＜人材力強化の取り組み＞

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、そしてイノベーティブな思考です。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

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他、リーダー育成、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。2021年度は多くの研修をオンライン形式で実施しました。他社との異業種交流研修でも、オンラインの利点を活かして、様々な地域から様々な企業の選抜されたビジネスパーソンが参加。新たな思考や視点、人脈を得る機会を創出しました。2022年度も状況に応じて、対面とオンラインをフレキシブルに活用し、学びの質をより高めていきます。その他、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。

グループ全体としても、「グループシナジーの向上」と「人材育成」という2つの観点から様々な取り組みを行っています。2020年度にスタートしたグループ各社の選抜メンバーによる研修は、2022年度はマネジメント層、中堅層に加え、若手層にも対象を広げて実施予定です。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。

●朝日放送テレビ 人材教育体系図（2022年度）

	階層別		役割別等
必須	局長研修	ライン部長研修	評価者研修
	マネージャー研修	新任管理職研修	サポーター研修
	課長研修	主任研修	キャリアデザイン研修（50歳&55歳）
	入社7～9年目研修	入社3年目研修	コンプライアンス研修
	フォローアップ研修	新入社員研修	情報セキュリティ研修

	リーダーシップ強化	ビジネススキル強化	その他
選抜	トップリーダー	管理職向け イノベーション研修	
	ネクストリーダー	オープンイノベーション研修【異業種参加型】	
	みらいリーダー		
	輝塾【異業種参加型】		
公募			火種プロジェクト
			グループインターンシップ
自由選択（費用補助）	スキルアップ研修		

■管理職 ■コア職 ■グループ参加あり □管理／コア分けなし

＜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＞

COLORFUL（カラフル）化推進取組方針

基本方針

朝日放送グループは、各々が存分に能力を発揮できる企業風土の醸成が、おのずと女性の活躍できる環境を整えてゆく、と考えています。これを念頭に、様々なコンテンツやサービスを通じて、地域社会と文化の向上に貢献するため、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、1人1人が尊重され認めあえる職場環境を創造し、十人十色に多様な能力を発揮できる企業を目指します。

取り組み

朝日放送グループでは、女性活躍推進を含む多様性推進を「COLORFUL（カラフル）化推進」と呼び、以下の通り、継続的に取り組んでいきます。

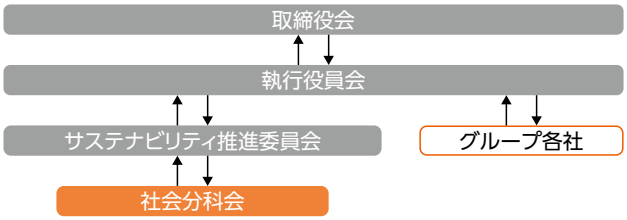
1. 「女性の活躍推進」は多様性推進最大の指標と捉え、「女性が、より活躍できるための支援」を積極的に検討・実行していきます。
2. キャリアプラン研修等を通じてベテラン従業員も、より「やりがい」をもって働ける職場環境の整備を進めます。
3. 介護を抱える従業員のサポート体制充実を図り、安心して働き続けられるよう支援します。
4. 障がい者雇用にあたっては、より「働きがい」を感じられる多様な職種へ業務範囲を広げてゆきます。

「ABC@Colorful宣言」
一人ひとりのワークライフバランスに配慮した働きやすい環境を整備

朝日放送グループ（ABCグループ）は働く場を、従業員の誰もが自分らしく活躍できるように、働き方の多様性、働く人の多様性の推進を通じて、お互いに思いやりを持って協働できる職場でありたいと考えます。

グループで働く人たちが多様な色彩で輝き、共生できるように、という思いを込めて「ABC@Colorful宣言」を発信しました。

● COLORFUL化推進体制図



【働き方の多様性を高め、働きやすい職場づくりを推進】
働き方@Colorful宣言

テレワーク制度の導入や時短勤務制度の拡充など、グループ全体で働きやすい環境の整備を目指します。また、従業員がより長く働きたいと思えるように、休暇制度等の整備や、個人としての活躍を支援する仕組みを作るなど、従業員の誰もが自分らしく活躍できるように、働き方の多様性を高める取り組みを推進します。

● 有給休暇取得率

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

	2019年度	2020年度	2021年度
テレビ+HD	42.3%	35.9%	38.9%

● 直近3年採用者の離職率

	グループ全体	テレビ+HD
2019～21年度に採用した人数（新卒・中途・契約社員等含む）	362名	53名
直近3年の退職人数	53名	4名
直近3年の離職率 2022年4月1日現在	14.6%	7.5%
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年の退職人数	48名	4名
直近3年の離職率 2021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年の退職人数	61名	3名
直近3年の離職率 2020年4月1日現在	18.0%	5.9%

【女性活躍・ダイバーシティ推進】
働く人@Colorful宣言

グループの力が最大限に発揮されるためには、多種多様な人材が活躍することが必須です。そのために、女性活躍推進をはじめ、働く人の多様性を尊重し、活かす取り組みをさらに推進します。

2022年度の女性管理職比率（管理職の中の女性の割合）は、朝日放送テレビ+ホールディングス社が10.8%、グループ全体で16.6%です。5年後の2027年には、女性管理職比率を管理職年齢層（43歳以上）の女性従業員比率と等しくすることを目指します。さらに2030年には、女性管理職比率が20%以上を達成することを目指します。

また、男性育休取得推進のために、育児・介護休業法が2022年から2023年にかけて段階的に改正されます。当社グループでも、男女問わず育児ができるような制度の整備や、育休が取得しやすい職場環境づくりも推進していきます。

● 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	310名	420名	470名	344名	98名	1,642名
女性従業員人数	164名	159名	130名	89名	19名	561名
女性従業員比率	52.9%	37.9%	27.7%	25.9%	19.4%	34.2%
テレビ+HD	82名	122名	188名	186名	36名	614名
女性従業員人数	35名	35名	42名	44名	5名	161名
女性従業員比率	42.7%	28.7%	22.3%	23.7%	13.9%	26.2%

※2022年4月1日現在

● 女性管理職人数・比率

	2020年度	2021年度	2022年度
グループ全体	281名	289名	314名
女性管理職人数	39名	42名	52名
女性管理職比率	13.9%	14.5%	16.6%
テレビ+HD	126名	131名	130名
女性管理職人数	10名	13名	14名
女性管理職比率	7.9%	9.9%	10.8%

※毎年4月1日現在

● 育児休業取得者数

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
グループ全体					
男性	育児休業対象者数	26名	31名	27名	32名
男性	育児休業取得者数	1名	0名	5名	3名
男性	育児休業取得割合	3.9%	0%	18.5%	9.4%
女性	育児休業対象者数	23名	23名	28名	24名
女性	育児休業取得者数	23名	23名	28名	24名
女性	育児休業取得割合	100%	100%	100%	100%
育児休業取得率（全体）		49.0%	42.6%	60.0%	48.2%
育児休業復帰率		100%	100%	100%	100%

COLORFUL化推進の取り組みの詳細は、
サステナビリティリポートで紹介

サステナビリティレポート
https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/report.html

＜健康と労働安全衛生の取り組み＞

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、中核子会社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。

● 休業災害件数（労働災害（死亡・重篤災害含む））

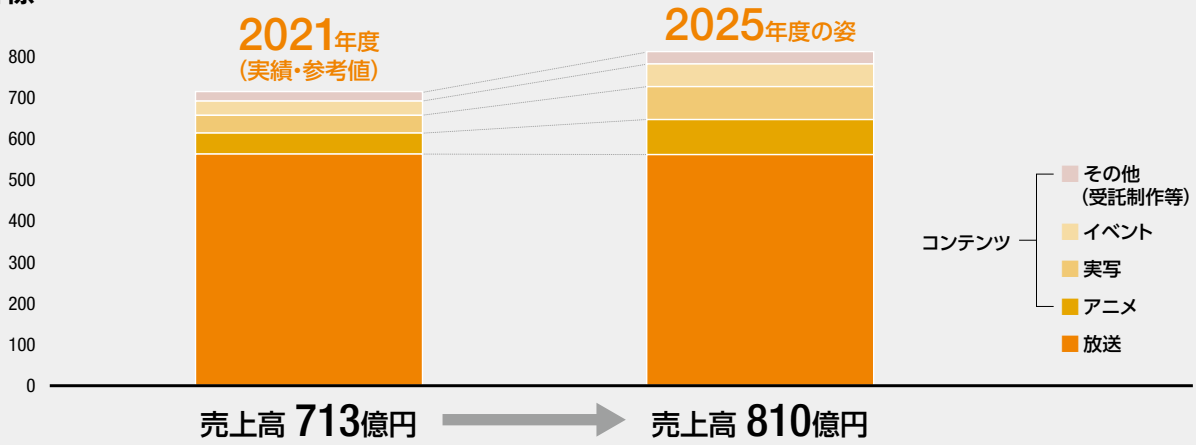
	2021年度
テレビ+HD	0件

● 労働災害度数率

	2021年度
テレビ+HD	0%

放送・コンテンツ事業

重点目標



放送事業

2021年度の日本の広告費は、コロナ禍の影響で大幅に落ち込んだ前期に比べ10.4%増と回復、放送事業の中核を担う地上波テレビ広告も大きく回復しました。

当社の放送事業は、テレビ・ラジオ・CS放送です。放送事業は、国内企業からの広告収入が主であり、この先も国内外の経済の動向により影響を受けると考えられますが、「放送の信頼性」をさらに向上させ、安全・安心な社会に貢献することで当社の存在意義を示し、同時に、当社の強みである企画・提案力を強化していくことで、収益力の維持、向上を目指します。

また、当社グループが生み出すコンテンツを一人でも多くのユーザー・視聴者・生活者の皆さまに届けられるよう、TVerへの出資、AbemaTVとの連携等、新しい時代に沿った事業展開の強化を進めています。

コンテンツ事業

コンテンツ事業で、着実に業績を伸ばしているのがアニメビジネスで、2016年に設立したABCアニメーションの2022年3月期の売上高は過去最高となりました。朝日放送テレビでは、2012年度以降、深夜アニメ枠を徐々に増やし、グループのアニメ企画・制作力とブランド力を向上させています。また、活発なアニメ市況に対応し、近年、アニメ制作会社をグループに迎えたり、ABCアニメーションも3Dアニメのスタジオを立ち上げるなど、安定的な制作体制やバリューチェーンを整えてきました。今後、アニメ周辺事業（フィギュアなどの商品化事業）や海外展開を拡充・強化します。

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他、ドラマのスピンオフの舞台化などマルチ展開も進めていきます。

イベント事業については、テレビ番組に連動したイベントやグループのIP（知的財産）を活用したイベントを増やします。

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。

魅力あるコンテンツの創出

多彩な放送番組
（テレビ・ラジオ・CS放送（スカイA））

©A/T,O・A

©昆布わらめ／SQUARE ENIX・「最近雇ったメイドが怪しい」製作委員会

©おおじこうじ・京都アニメーション／岩高町後援会2021

2022年2月6日(日)開催
「辻井伸行 日本ツアー2021/22」
©Yuji Hori

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

すべてはコンテンツのために—
生活者に寄り添い、「新しいシアワセ」を届ける

当社グループは、1951年の創業以来70年にわたり、番組・イベント等を通じて、
地域の皆さまと共に歩んできました。
時代とともに、人々の生活も大きく変わり、価値観も変化しています。
不確実な時代だからこそ、正確で安心な情報を求めています。
放送・コンテンツを生業とする私たちは、一層生活者に寄り添うことで
果たせる役割があるのではないでしょうか。その責任をより強く感じています。
すべてはコンテンツのために—。グループの中核である朝日放送テレビのスローガンです。
私たちは放送事業とコンテンツ事業を両輪としていますが、放送事業はコンテンツがないと成り立ちません。
コンテンツはすべての事業の基盤です。
これからも生活者に寄り添い、支持される「コンテンツ」を創り続けて
「新しいシアワセ」を届けてまいります。

「創る力」と「届ける力」で収益を上げ、中経の目標・ビジョンを達成する

グループ中期経営戦略「NEW HOPE」のビジョン“創る、届ける、「新しいシアワセ」を”において、「創る力」は「コンテンツ力」です。「コンテンツ」とは、放送番組、webサービス、イベントや様々な企画・アイデアだけでなく、人、技術など、ABCが提供するものすべてがコンテンツです。コンテンツ自体に惹きつける力がなければ、様々な価値観を持つ人々の心を動かせません。

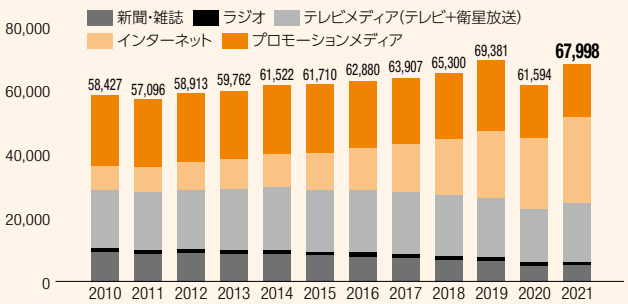
「届ける力」は、テレビ・ラジオ・CS放送に加えて、多様な配信プラットフォームを通してより多くの人にコンテンツを届けるということです。競合配信プラットフォームが増える中で、地上波テレビで積み上げてきたコンテンツを中心に各種プラットフォームにどう展開していくか戦略的に進めてまいります。

朝日放送テレビ（以下、テレビ社）では、この2つの力を使って「次世代のあたりまえ」を創造し、生活者に「新しいシアワセ」を届けるとしています。

テレビ社は、今までも、数多くの新しい「あたりまえ」を創ってきました。例えば、2001年に放送を開始した「M-1グランプリ」（2010年にいったん終了。2015年復活）や1999年に放送を開始した「芸能人格付けチェック」は、今では年末年始の「あたりまえ」になっています。関西ローカルで放送している朝の情報番組「おはよう朝日です」（1979年～）なども生活者の中に根付いています。これらもすぐに「あたりまえ」になった訳ではなく、年数をかけて育てる努力をしてきた結果です。時代の変化に合わせて改善を怠らず、これからも「次世代のあたりまえ」となるビッグコンテンツを創出していきます。

この4月には、創る部署と届ける部署を統合したコンテンツプロデュース局を新設しました。創るから届けるまでを一気通貫で取り組むことのできるコンテンツプロデューサーを育て、より収益力の高いコンテンツを多角的に展開していきます。

●日本の総広告費の推移[電通]（単位:億円）



放送事業の売上を堅持しながら、コンテンツ事業の大幅増収を目指す

まず、放送事業は、「広告収入の強化」「放送価値の維持・向上と活用」「放送以外のメディア戦略の強化」を成長戦略の柱としています。人口・世帯減少、NetflixやYouTubeなどの配信プラットフォームでの視聴が習慣化したことなど、放送広告市場にとってマイナス要因はありますが、コンテンツの力で、同事業の売上は、今の水準を維持・確保していきます。

広告市場では、インターネットがテレビを上回って2年経ち、放送事業の厳しい環境が続いています。しかし2022年7月、民放連研究所が広告効果の比較を行い、認知効率、購買率ともにテレビがYouTubeを大きく上回ると発表しました。また、インターネット広告は、個人情報保護法の改正や健全性の問題等による規制も始まりつつあります。こうした観点からも、引き続き効果的で信頼されるメディアとして放送事業を維持することが大切だと考えています。

放送事業にはテレビ放送に加えて、ラジオとCS放送があります。ラジオは防災に強いメディアでもあります。こういう時代になった今、特にメディアとしての力を発揮するチャンスだと思います。ラジオはもともとパーソナルなメディアで、テレビよりもより一人ひとりに寄り添えるメディアとして、時代が求めているし、その力が再認識されるはずです。そうしたニーズを背景に2010年にサービスを開始したスマートフォンなどでもラジオが聴けるサービス「radiko」のユーザーは若年層を中心に急激に増加しました。若い人からお年寄りまで全員がラジオを持って歩いているようなものです。

コンテンツ事業の売上は、2021年度の152億円から2025年度には250億円と100億円の大幅増収を目標としています。そのために、コンテンツの質・量ともに増強していきます。

以前は、第1に“放送ありき”で番組を制作し、それをいわゆる「二次利用」として、配信プラットフォーム等に展開していましたが、現在は、「放送事業」「コンテンツ事業」の枠にとらわれずにコンテンツを創っています。言ってみれば、まず、「コンテンツありき」です。中心に当社グループが創るコンテンツがあり、それを放送や多様なプラットフォームに多角的に展開することによりコンテンツの価値、利益の最大化を追求します。

目指す方向性を示した『羅針盤』を策定、「3つのX」を推進する

両事業の中心となるテレビ社は2021年4月、経営陣から従業員までがグループ中経の目標・ビジョンを共有するために、目指す方向性を示した『羅針盤』を策定しました。その中で、UX(User Experience:ユーザー・顧客第一主義)、DX(Digital Transformation:デジタル技術・データ利活用)、CX(Corporate Transformation:人材・組織の改革)の3つのXを目標達成のための具体的なTransformation(改革)として定め、実行しています。

「UX」は、ユーザー・顧客第一主義への改革です。これまでのコンテンツ制作は、テレビ社の考えや想いでつくるプロダクトアウトが中心でしたが、UXでは生活者に寄り添うことをこれまで以上に意識し、マーケットインの思考を取り入れる必要があります。『羅針盤』に先んじて2020年4月に「マーケティング局」を新設しました。2年半が経った現在、制作現場と同局との信頼関係も深まり、コンテンツに反映されています。

テレビは今までのような外部調査による視聴率だけではなく、自社でデータマーケティングをしっかり行い、クライアントに“朝日放送テレビの価値”をどう提案していくかが重要になっています。そこで提案に際しては、営業とマーケティング担当が自前のデータをしっかり持って説明に伺っています。マーケティング局を作ったことでクライアントに直接訴求できる体制ができました。

「DX」は、デジタル技術・データ利活用の促進です。ホールディングス社のDX部門が中心となり、CDP(カスタマー・データ・プラットフォーム)の構築に着手しています。テレビ社としても、これまで顔が見えなかったABCファンや番組・イベントファンを可視化し、カスタマーファーストの「ファンサービスの拡充」と「クライアント提案への活用」に向け、顧客データ基盤の整備に取り組み始めました。

これからのビジネスには、こうしたデータの整備が急務です。データマーケティングにより、広告主に信頼されるデータを提供することが、広告収入の安定にもつながります。

「CX」は新しい時代に対応するための会社改革です。頑張った人がきちんと報われることを主眼にした人事改革制度「NEXT STAGE」を、2021年秋に発表しました。また、会社を変革したいという想いを持つ有志が集まる「火種プロジェクト」を社内で立ち上げ、2022年で3期目となっています。同プロジェクトのメンバーの想い、改革の意識は火種となって着実に社内に浸透しています。

あらゆる面で「U49」を徹底し、未来に向けて変革を推し進める

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、未来を担う世代からの支持・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なければ、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、「あらゆる面で『U49』(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、最重点ターゲットを「U49」とすることを徹底しています。もちろん、Over50(50歳以上)を排除するということではありません。「M−1グランプリ」のように良いコンテンツは、Over50の方にも見ていただけます。「U49」に目線を置いてコンテンツを考えようということだけなのです。

テレビに限らず、コンテンツの出口となるプラットフォームは今後、さらに増えていきます。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、大切になっています。広告も若年層をターゲットにしたクライアントが増えており、収益の観点からも「U49」戦略は重要です。

社内も「U49」層の才能や意見を尊重する組織にシフトしています。「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です。また、コロナ禍でそうだったように、デジタル技術の進化による働き方や生活様式そのもの

の変化も一層早く、激しくなっていくと思います。この変化に柔軟に対応できる組織に変革します。

「U49」戦略の下、マーケティング局と各部で連携し、データ面からの分析も行っており、2022年4月の番組改編ではタイムテーブルを大きく変えました。マーケットインを意識した「UX」戦略の施策です。

放送以外の多角展開で、グループ連携や新たな価値を生み出す

リアルイベントが求められる今、番組と連動したイベントに注力しています。2022年3月には土曜の朝に生放送でお送りしている番組「朝だ！生です旅サラダ」のIP（知的財産）を使ったイベント「旅サラダEXPO」を開催しました。これは日本全国、世界各地からその地域をPRするブースを出展いただくイベントで、テレビ社のイベント事業部を中心に、地域創生に取り組むために新設したビジネスイノベーション部、番組を制作しているグループ会社のエー・ビー・シーリブラ、イベントを企画・運営するマッシュなどが連携して開催しました。

朝日放送テレビイベント「旅サラダEXPO」

同じくテレビ社を代表する情報番組「おはよう朝日です」をベースに2022年9月、「おは朝パーク」と題したイベントをマッシュと連携して開催しました。当日の来場者の把握など、デジタル面ではグループのデジアサとも連携しました。同社とは「M−1グランプリ」などの大型番組でのデータ展開でも長年協業しており、DX戦略下でのデータ展開の拡大において、さらなる連携を進めていきます。

イベント以外では、高校野球をインターネットで楽しめる「バーチャル高校野球」の配信があります。地上波テレビで放送する本大会49試合だけでなく、2022年は地方大会3,200試合以上の配信を実現しました。地上波に加えインターネットでも配信し、タッチポイントを増やしたコンテンツ価値向上の好例です。

配信プラットフォームも、これまで配信していたスポーツブルに加え、2022年からスポーツナビでも配信を開始しました。

保有するすべてをコンテンツと位置づけ、価値最大化を目指す

このように、今まで放送だけで終わっていた番組が、次々と付加価値を生み出しています。コンテンツは番組だけではありません。テレビもイベントも配信も一気通貫したものが、1つのコンテンツだと考えています。培ってきた技術力も、それらを生み出してきた従業員たちの力も、保有するものすべてを大切なコンテンツと位置づけています。「すべてはコンテンツのために」はまさにグループの根幹となるスローガンです。

これからも生活者に支持される魅力あるコンテンツを創り続け、そこから生まれる「IP」によりグループ各社と連携し、グループの価値最大化を目指します。

TOPICS

「U49」を意識した番組創り

「U49」戦略の下、2022年4月改編でタイムテーブルを大きく変えました。27年続いていた昼帯の料理番組「上沼恵美子のおしゃべりクッキング」を「DAIGOも台所」に改編。好感度抜群のDAIGOさんをMCに迎えることでU49視聴率もアップし、SNS上でも盛り上がりを見せています。夕方帯も「キャスト」から「newsおかえり」へ改編し、出演者の若返りやロゴやセットも一新しました。番組改編ではありませんが、「新婚さんいらっしゃい！」で51年続いた桂文枝さんのMCを藤井隆さんに、「朝だ！生です旅サラダ」の生中継リポーターとして長年続いたラッシャー板前さんを中丸雄一さんにバトンタッチするなど、ターゲットの若返りを図っています。

コンテンツ担当執行役員／
朝日放送テレビ（株）取締役
今村 俊昭

コンテンツのこれから

魅力的なコンテンツを開発して多角的に展開 グループの総合力で収益拡大を目指す

当社グループは、災害報道等で地域住民の安全・安心に貢献する公共性の高い放送局であると同時に様々なエンタテインメントコンテンツを創り、届けるビジネスを展開するコンテンツ事業会社という、二足の草鞋を履いています。両方にしっかりと覚悟を持つことが一番大事だと思っています。
エンタメコンテンツは、人の心を動かし、人と人をつなぎ、生活を豊かにするためにあります。
だから、創る側も愛を持ってコンテンツを創らなければならない。
それが、代々受け継がれてきた当社の精神です。
その精神の下で、多くの若手社員がグループの枠を超えて集まり、アイデアを出し合い、ビジネスの卵が産まれています。その卵を育て、大きく成長させていきたいと思います。

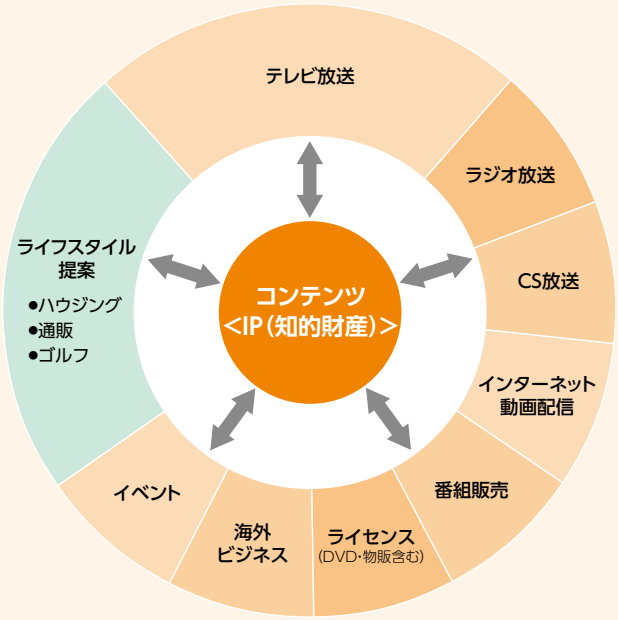
中期経営戦略「NEW HOPE」の目標達成に必要なこと

アニメとドラマへの重点投資と コンテンツのマルチ展開

2025年度までに売上高を1.6倍に伸ばすために必要なのは、まずは魅力的なコンテンツの開発です。とりわけアニメとドラマへの重点投資は成長戦略として欠かせません。これまでのところ、アニメは順調に成長していますが、ドラマは少し芽が出始めたところで、まだこれから。人材育成も含めてスピード感を持って取り組む必要があると思っています。

もう一つは、一つ一つのコンテンツの価値最大化です。良質なコンテンツを開発し、グループ各社が連携して様々なメディアを通じて配信プラットフォームセールスや舞台化・映画化、イベント展開などマルチに展開して収益拡大を図ります。

そのためには、グループ間の相互理解とコミュニケーションを促進し、連携を深めることが重要です。兄弟であるグループとその仲間である制作会社の人たちが手を携え、共にシアワセになれるネットワーク作りが最も大事だと思っています。



中経におけるコンテンツ事業の進捗状況

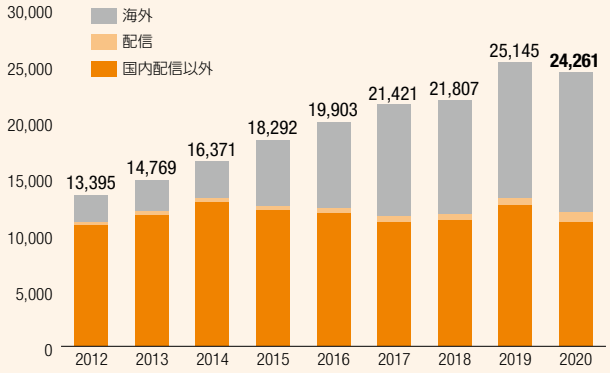
①アニメ事業 拡大する市場への積極投資で勝負する

アニメの事業環境は、コロナ禍で制作の遅延やライブエンタテインメントの中止などの打撃を受けましたが、ステイホーム下でアニメ動画配信の視聴習慣が促進され、NetflixやAmazonなど欧米のプラットフォームへのライセンス市場は拡大し、Disney+のような新規参入プラットフォームも現れました。

国内のアニメ産業市場はコロナ禍の直撃を受けた2020年でも前年比96.5%(日本動画協会調べ)で、影響は比較的軽微でした。中でも、配信・海外向け売上は前年比で増加しました。世界のアニメ市場は今後も拡大が予想されていて、当社グループとしても、企画・ビジネススキームを精査しつつ、他社との資本提携等も含め投資規模を積極的に拡大していきます。

●日本のアニメ産業市場の推移(日本動画協会)

(単位:億円)



●アニメ事業の成長戦略

①映像投資の増強	投資額拡大はもちろん、企画のクオリティーの向上も最優先課題であり、ビッグIPの獲得、ドミナントなプレーヤーとの取り組みも増やしていく
②商品化事業	現在準備中の中国現地法人(およびアジア現法)の設立を通じ、商品化事業をグローバル化する
③ゲーム事業	グループ会社「ちゅらっぷす」をはじめとしたグループ内外との協業を積極的に進めるとともに、M&A等も検討し、成長のスピードアップを図る
④メタバース、NFT等	資本・業務両面の提携を視野に入れ、現在社内にない知見を獲得していく

課題としては、現在、版権をもつ出版会社等が内製化する動きがあり、対策が必要です。私たちの強みである「放送の持つプロモーションの力」で、より魅力的な放送枠・プロモーション施策によって提案をし続けていきます。また、海外セールスや商品化事業、ゲーム事業への展開を強化し、ワンストップで原作IPをお預かりできるようにしていきます。

アニメ事業は、原案となる創作活動をアニメ化し立体的に展開する企画力、そして企画に命を吹き込むアニメ制作力との、いわば共同事業。どちらかだけが秀でていても、成功にはつながりません。当社としては、人材面でも、経験豊富なプロデューサーの採用・育成に引き続き注力し、原作出版社とのコミュニケーションの質を向上していくことが重要です。

②実写コンテンツ事業
一つ一つのコンテンツの価値最大化で収益増

実写コンテンツは、ドラマ、バラエティ、ドキュメンタリーの3領域を成長させていくため、それぞれの領域での価値最大化を目指して徹底的な検証を行い、一定の成果が出ています。

まず、成長戦略の重点領域であるドラマ事業では、2021年度に、ローカル深夜30分枠の7作品を制作し、国内の配信プラットフォームに加え、中国の通信最大手、中国移動通信(CHINA MOBILE)の子会社MIGUと販売契約が成立するなど海外の配信プラットフォームへの販売でも実績を上げるなど、国内外の配信プラットフォームへのセールス販売展開などが順調に伸びています。

バラエティ領域では、キラーコンテンツの「M−1グランプリ」や「芸能人格付けチェック」を活用した新たな取り組み、「相席食堂」「ABCお笑いグランプリ」などのローカルコンテンツの配信プラットフォームセールスなどで収益を伸ばしました。

また、海外展開では、「大改造!!劇的ビフォーアフター」や「ポツンと一軒家」といった海外販売で実績のあるコンテンツ領域の新規企画開発に注力していきます。これまで地上波テレビ放送にこだわっていましたが、今後は直接YouTubeなどに海外で関心の高いコンテンツを投入するなど、世界のバイヤーにアピールしたいと考えています。さらに、海外への番組のフォーマット(番組の形式・ノウハウ)をセールスすることによるマネタイズにもチャレンジし収益拡大を図っています。すでに欧米や韓国などの有力エンタテインメント企業との協業によるコンテンツの開発・セールスを手掛けており、2021年度にはNBCユニバーサルと共同開発した企画が国際的なアワードで最優秀賞を受賞するなど成果も出てきています。

コンテンツの販売先となる動画配信市場は、今後も伸びていくと予想されます。しかし、TVerをはじめとするキャッチアップ事業に関しては、ユーザー数と動画再生数は継続して伸びているものの単価の安いYouTube広告との競争激化、キー局よりも制作番組数が少ないことなど、いくつか懸念材料が想定されます。しかし当社にとっては、TVerは、地上波テレビのローカル番組をインターネットで見られるため、全国の視聴者にコンテンツをアピールできる絶好の手段です。例えば、ローカルバラエティ「相席食堂」は、TVerでの再生回数が話題を呼んだことで他の配信プラットフォーマーが関心を持ち、コンテンツのアーカイブ配信セールスや、番組から派生する配信プラットフォームオリジナルコンテンツ制作の受注につながっています。

動画配信市場は競争も激化していますが、大事なのは魅力的なコンテンツの開発です。配信プラットフォーム各社は、コンテンツを自社開発していますが、在阪局の優良コンテンツにも興味を持っています。魅力的なコンテンツを開発して積極的にTVerに投入することで、全国にアピールして話題を作り、アーカイブ配信セールスや、配信プラットフォーム各社とのつながりを強化していきます。

③イベント事業
会社・組織横断のチームを立ち上げ、
取り組みを加速

当社グループは、本社屋と併設して「ABCホール」を有しています。収容人数300名余と小規模ですが、使い勝手や

ABCホール

利便性の良さから、関西の小劇団を中心に多くの人に活用されています。今後はこれまで培ってきた関西エンタメ界の人脈やコンテンツを活かし、新しい才能の育成や有効活用などを積極的に行っていきます。また、2021年には合弁会社ABC&SETを設立し、グループが作るアニメやドラマなどの舞台化を行っています（設立から1年半弱ですでに17作品を上演）。

「アート」「音楽」「劇団」「お笑い」などの様々な分野の新たな才能を見出し、グループ一丸となってチャレンジしていくために、ホールディングス社のコンテンツ開発局とテレビ社の事業局に、会社・組織を横断するチームを立ち上げました。取り組みは始まったばかりですが、グループが持つ人脈・コンテンツ制作力で、IPの価値を最大化し、収益向上を目指します。

④その他の事業

動画配信以外のインターネットコンテンツも成長をし続けています。高校野球を、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」は、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、2021年度は計約2,400試合を配信、2022年度は3,200試合以上を配信しました。最終的には地方大会を含むすべての試合（=約3,600試合）を配信することを目標にしています。このバーチャル高校野球は業績への貢献と同時に高校野球ファンの裾野を拡げることにも貢献できる当社が誇る素晴らしいコンテンツに成長しています。

バーチャル高校野球

地域への貢献、2025年大阪・関西万博との関わり

関西・大阪の魅力を世界へ…
そして新たな商流を創る

私たちは地元の放送局として、地域の皆さまに、より深く2025年日本国際博覧会（以下「大阪・関西万博」）の魅力を発信していきたいと考えています。イベント制作・運営を行うグループ会社マッシュは、博覧会運営で長年の実績があり、今回もビジネスとして深く関わることになると思います。他のグループ会社も、それぞれの得意分野で大阪・関西万博を盛り上げたいと考えています。

また、グループとして積極的に地域と共に成長していくことを目指し、地域創生を目的とした企画の立案・事業創出にも取り組んでいます。万博というイベントだけではなく、関西全体を盛り上げることで、社会に貢献していきます。

コロナ禍でリアル開催のイベントは大きなダメージを受けましたが、一方でデジタル化が加速し、様々な面で境界がなくなっています。万博の開催で世界の注目が大阪・関西に集まるこのタイミングを活かし、当社グループが生み出すコンテンツの魅力を世界に届けていくことで、新たな商流を創出し、商機につなげていきたいと考えています。

エンタメコンテンツで生み出す「価値」

創る、届ける

経営資本 強み

「新しい」を
生み出す
創造力

企画・制作・
セールスを
フル活用した
デザイン力

70年
積み上げてきた
**信用・
ブランド力**

地域に寄り添う
企業文化
（愛を持って
コンテンツを創る）

事業活動（ビジネス）

コンテンツクリエイト
- 番組・コンテンツ（アニメ含む）の企画・制作・セールス等

イベント・舞台等
- 企画、運営

WEB系コンテンツ制作
- デジタルコンテンツ制作
- ゲーム/アプリ企画、開発

著作権マネジメント
- ライツ管理
- 国内/海外セールス
- 音楽出版

放送広告ビジネス
- 広告枠セールス

M−1グランプリ2021
（2021年12月19日開催）

例えば…

M-1グランプリ2021

メタバース空間「バーチャル大阪」で
敗者復活戦と決勝戦の「裏実況」
（パブリックビューイング）を実施

朝日放送グループが創る・届ける、魅力的なエンタメコンテンツ

▲好調続く「ポツンと一軒家」
（日曜よる7時58分～全国ネット）

▲「相席食堂」
（火曜よる11時17分～関西ローカル）
「TVerアワード2021 特別賞」受賞
（2年連続2度目の受賞）

▲「芸能人格付けチェック」
お正月の定番人気番組
スマートフォンサイトと連動した
「スマホで格付けチェック」など展開拡大中

▲「ABCお笑いグランプリ」
43年の歴史あるお笑いコンテスト
若手芸人の登竜門として多くの才能を
発掘

“新しいシアワセ”に貢献

OUTPUT

コンテンツリッチな
YouTube公式チャンネル

スピンオフ・未公開映像
盛りだくさん番組DVD

地上波（テレビ・ラジオ）

CS放送

インターネット

DVD等販売

イベント

OUTCOME（提供価値）

笑い、笑顔で日本を元気に 共通の話題で コミュニケーションを活発に

- 2021年度バラエティ番組 **視聴率No.1**[※1]
- **約3,600万人**の テレビ視聴者に**リーチ**[※2]
- 公式Twitter登録者数:**51.7万人**
- 公式YouTube登録者数:**41万人**

（2022年9月現在）

次世代の才能創出 芸能文化に貢献

- 2015年以降、7組のM−1王者はすべて **翌上半期のブレイク芸人トップ10入り**（ORICON NEWSより）

ブランド力向上

- 提供スポンサーのイメージアップに貢献
- 朝日放送グループのブランド力向上

※1 全国平均視聴人数1,700万人
（ビデオリサーチ調べ・個人全体/24局/放送分数190分/推計）
21年度に放送されたバラエティ番組
（ビデオリサーチ番組区分「その他の娯楽番組」）で最多
ビデオリサーチデータを元にランキング
※2 1分以上視聴した人数

▲「バーチャル高校野球」
2015年にスタートした
「高校野球をいつでもどこでも楽しめる」
インターネットサービス

©A/T.O・A

◀動画配信等テレビ以外にも多角的に展開することを前提に2018年4月に深夜ドラマ枠（関西ローカル）を新設（ドラマL）、2020年10月にさらに1枠増設（ドラマ+）

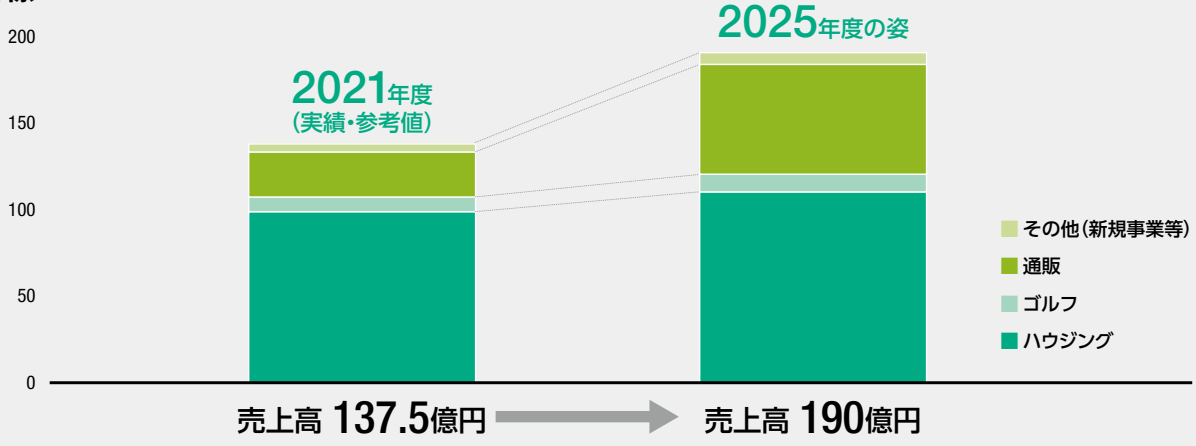
▶『劇場版 Free! -the Final Stroke-』
ABCアニメーションが製作委員会に参加。2022年4月に「後編」公開。

©おおじこうじ・京都アニメーション／岩鼻町後援会2021

▲演劇等への出資を通じ、
演劇文化・舞台芸術に貢献

ライフスタイル事業

重点目標



ハウジング

ハウジングは、モデルホーム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展するハウジング・デザイン・センター（HDC）事業が2つの柱です。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。

また、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」の運営については、住宅メーカーモデルホームへの直接送客の仕組みとして「ウチつく by Onnela」のトライアルを行うなど、住まい関連メディアの事業化を目指します。

通信販売

通信販売では、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。

グループ会社の中で、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21億円超）。2021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。

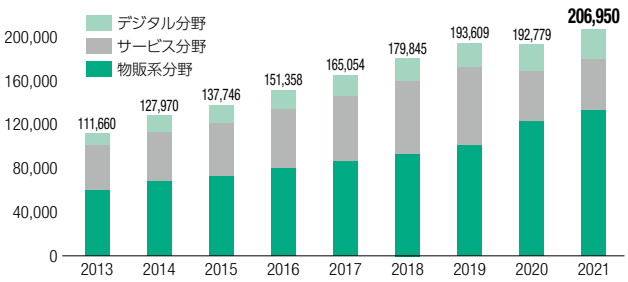
また、2021年1月にデジタル/ECに強いDMM.com社との協業によるONE DAY DESIGN（以下、ODD）を設立しています。ODDは、展開する事業のテーマとして「エンタテインメントを通じて地域の魅力を広く伝えてブランド価値を創出し、地方が持続的に潤う仕組みづくりへ貢献していくこと」を掲げています。

今後は、AMCとODDで連携し、通販事業全体で売上高を拡大させていきます。

※EC：Electronic Commerce（インターネット上で行われる商品やサービスの売買）

AMC制作の通販番組「せのぶら本舗」
（関西ローカル放送）

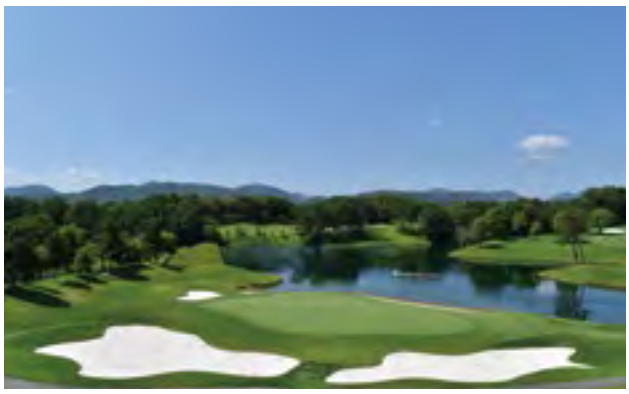
●BtoC-EC市場規模の推移［経済産業省］
（単位：億円）



ゴルフ場運営（ABCゴルフ倶楽部）

当時「日米ゴルフ対抗戦」を放送していた朝日放送（当時）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。

数々の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、広く、多くの方々にゴルフを通じた豊かな倶楽部ライフを提供していきます。



常務執行役員
エー・ビー・シー開発（株）代表取締役社長
安田 卓生

放送やコンテンツの力を活用しながら、豊かな暮らしを共に描き、笑顔あふれる未来を創る

ライフスタイル事業に含まれる事業は、いずれも放送と密接な関係があります。
エー・ビー・シー開発（以下、ABC開発）が長年運営している住宅展示場は、ラジオ放送の広告から派生したもので、1960年に朝日放送（当時）が開催した「ABCモダンリビングフェア」が原点です。
テレビ・ラジオのCMだけでなく、リアルな展示でPRをする手法がそこから始まったのです。
テレビを通じて商品の良さを伝え、電話やインターネットを使って販売する通販事業は、一度に多くの人にプロモートができる放送の届ける力を活かしたビジネスです。
トーナメントでプロゴルファーが活躍する様子をテレビで楽しんでいただいていますが、ゴルフ事業は、開催場所のゴルフコースでプレイができるというリアル体験を提供しています。
地域と人々に寄り添い、豊かな暮らしを共に描き、日々幸せを感じることができる、笑顔あふれる未来を創る。
それが、ライフスタイル事業を通じて実現したいことです。
安全・安心・快適で心が満たされる暮らしを実現するために有益な情報を様々な方法で発信し、放送やコンテンツの力も活用しながら、リアルな体験の場や機会を提供していきます。

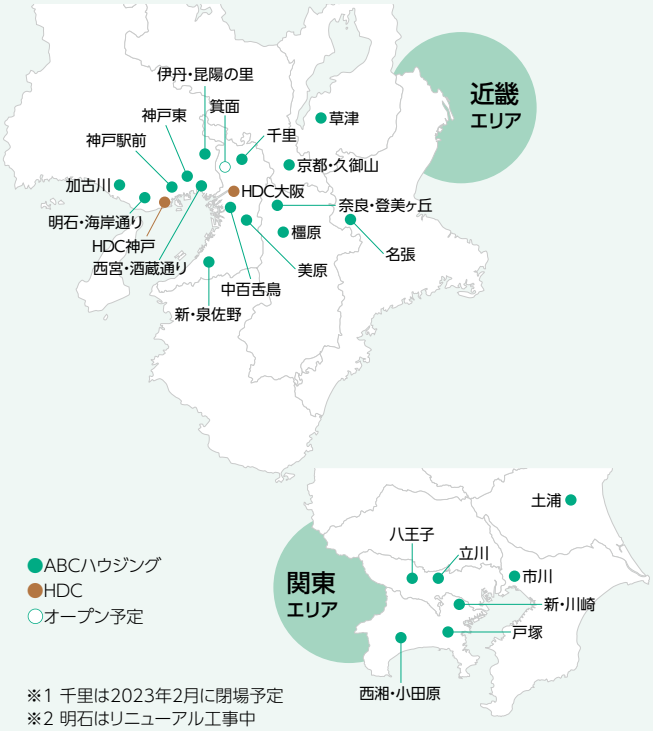
ハウジング事業：エー・ビー・シー開発

年間200万人に住まいや暮らしのリアル体験を提供

ABC開発が運営している住宅展示場（以下、ABCハウジング）は2022年9月現在、近畿に15ヵ所、関東に7ヵ所、モデルホームの数では、近畿で約200棟、関東で約150棟あります。新型コロナウイルス蔓延の影響で来場者数はやや減少していますが、2021年の1年間で、ABCハウジングのモデルホームを見学した人の数は、近畿、関東合わせて、約49万3,500組、家族連れが多いことから仮に一組2人として計算すると、のべ100万近くの人たちに、家づくりについての情報を提供したことになります。

もちろん、実際に住宅メーカーとの成約に至り、マイホームを建築された方はその中の一部ですが、戸建注文住宅の良さや未来の豊かな暮らしのイメージをたくさんの人に伝えることができたと思います。

また、ABC開発では住宅に限らず、住宅設備やリフォーム、家具など、暮らしに関する様々な商品情報を発信する場として、大阪と神戸でHDC（ハウジング・デザイン・センター）を運営していますが、こちらも新型コロナウイルスの影響は受けているものの、2021年度は両施設合わせて約100万人が来館し、幅広い暮らしに関する情報をお伝えすることができました。



※1 千里は2023年2月に閉場予定
※2 明石はリニューアル工事中
2023年4月に再開場予定
※3 箕面（ウェルビーみのお）は2023年3月にオープン予定

大阪・箕面に西日本最大級の住宅展示場をオープンへ テーマは「サステナブルな暮らしとウェルビーイング」

関西では1978年以来、44年にわたり大阪府吹田市の万博記念公園の一角で運営してきた西日本最大級の住宅展示場「千里住宅公園」を2023年2月に営業終了することになりました。そして同年3月、その後継会場として、大阪府箕面市にほぼ同規模の会場をオープンします。これまでの住宅展示場とは異なり、「サステナブルな暮らしとウェルビーイング」をテーマに、人々が集い、楽しめて、住宅を含む様々な暮らしに関わる情報をお伝えする場にしようと考えています。そのため、会場の名称も「〇〇住宅公園」ではなく、「ABCハウジングウェルビーみのお」としました。カフェやボタニカルガーデン、多目的なライフスタイル棟なども併設し、住まいや暮らしに関する様々な情報を発信する拠点としていきます。

ABC HOUSING
WELLBE
みのお

デジタルを活用した新たなサービスを拡充

住宅展示場は、いくつかのモデルホームを見学し、比較検討してもらうことを目的とした施設ですが、より見学者のニーズに合致したモデルホームを紹介し、効果的に住宅メーカーに送客するため、ABCハウジングの一部の会場では「おうちカウンター」という対面型の相談窓口を設けています。ここで家族構成や予算、どんな家をどこに建てたいか、土地を持っているかどうかなどを伺い、適合する住宅メーカーのモデルホームを紹介しています。

さらに、来場促進や住宅メーカーへの送客のために、デジタルの活用も進めています。「おうちカウンター」のような相談をインターネットでできる仕組みとして、2022年10月に事業化する「ウチつく by Onnela」（https://onnela.asahi.co.jp/uchitsuku/）は、朝日放送テレビとABC開発の共同事業である、生活情報サイト「Onnela」から派生した事業で、モデルホームの見学予約や資料請求、オンライン上での家づくり相談ができるサービスです。

また、住宅展示場等への来場者にはこれまで用紙に記入する形のアンケートを実施してきましたが、2022年度中に

ABCハウジングとHDCのほぼすべての会場に、デジタル端末機器を使ったアンケートを導入し、顧客管理システムを使い、ニーズに合った情報提供やPR、来場促進に活用します。

おうちカウンター

ウチつく by Onnela

複合ライフスタイル情報発信企業へ

少子化により人口および世帯数が減少する中、戸建注文住宅の建設戸数も長期的に漸減するとともに、家づくりの検討の仕方も変化し多様化しています。しかし、様々な情報がインターネット上で得られるようになっても、住宅の魅力や暮らしの理想像はリアルでしか実感できません。また、災害に強く、省エネにつながり地球環境にやさしいなど、住宅に対するニーズも多様化し、住宅メーカーもそれに応える住宅を提案しています。そうした情報を伝える場としても、住宅展示場の重要度は今後も衰えることはありません。

また、ECが普及し、インターネット通販が日常的な消費行動となる中、実際に商品を手に取って確認したい、リアルな使用体験をしたいというニーズはむしろ高まっています。私たちは、暮らしに関わる様々な商品やサービスをリアルな体験を通じて情報提供する場としてHDCを長年運営してきました。デジタルによる消費が増加する今こそ、リアルなPRの場として、HDCの存在価値は増していると思います。

ABC開発は、現行の中期経営計画の中で「複合ライフスタイル情報発信企業を目指す」という基本方針を掲げています。住宅展示場をより幅広いライフスタイル情報発信拠点に進化させるとともに、HDC事業についても、デジタルと連携したリアルな体験機会を提供する場として、拡大を図っていきたいと考えています。

通販事業：
エー・ビー・シーメディアコム、ONE DAY DESIGN

豊かな暮らしを実現する商品を放送・デジタルで紹介・販売

通販事業は、エー・ビー・シーメディアコム（以下、AMC）とONE DAY DESIGN（以下、ODD）が行っています。2021年度は両社合わせて、約26万4,000人に1,123種類の商品をお届けしました。

AMCは主に「せのぶら本舗」を関西圏でレギュラー放送する他、最近はいくつかの単発の通販特別番組にもチャレンジしています。2021年度は「笑って！カンタン！お買い物！！コヤブ通販 年間ベスト爆売れ商品 使ってみたら実は…」を、関西圏だけでなく系列局を通じて全国で放送し、合わせて1億円近い商品売上を記録しました。2022年度前半では「浦川&ナジャのウラのウラまで失礼します」を2022年7月に関西圏で放送し、ラジオ番組でのPR効果もあり、大きな成果が得られました。

一方、ODDでは、2021年度から放送開始した情報番組「ほのぼの茂」の中に通販コーナーを設け、現在は関西圏

の他、福岡や中京圏でも放送しています。

従来のテレビ通販はコールセンターを通じた電話での注文を受け付けるのが主流でしたが、より利便性の高いインターネットを通じた受注（EC）も強化し、EC単独の売上向上も目指しています。AMCでは「ABCミッケ」（https://shop.asahi.co.jp/）、ODDでは「ぼのるんマート」（https://bonorunmart.dmm.com/）を展開しており、それぞれ充実を図っています。

通販事業では、放送枠や放送地域の拡大を図るとともに、デジタルの力も活用し、より多くの人たちに、豊かな暮らしにつながる商品を紹介・販売しています。

オリジナル商品を開発、地域創生や社会課題解決にも

AMCでは、オリジナル商品の開発も手掛けています。2020年に発売した「究極の主婦包丁」は、料理界の名門「辻調理師専門学校」の監修の下、番組キャスターの妹尾和夫さんのアイデアから刃物の名産地・大阪府堺市の職人たちが作った商品で、これまでに1億円以上を売り上げています。

最近では、朝日放送ラジオの番組「ドッキリ！ハッキリ！三代澤康司です」とコラボし、奈良県の木製品メーカーが作った「三代澤印・理想のまな板」を2022年3月から販売している他、「せのぶら本舗」でしか買えない画期的な老眼鏡「ピントグラス」もヒット商品となっています。こうした商品開発のストーリーはECサイトに掲載し、商品の魅力をより詳しく紹介しています。

このように、テレビやラジオの放送と連携し、地場の職人さんやメーカーと共に、暮らしがより豊かになる商品を開発し、より多くの人たちに提供することで、地域創生にも資する取り組みを続けていきたいと思います。

究極の主婦包丁

ピントグラス

三代澤印・理想のまな板

通販事業ではこれからも、より良い商品をより多く発掘・開発し、それらを放送やデジタルの力を活用して消費者に効果的に伝え、より多くの人々に届けていくことで、売上を大きく伸ばしていく計画です。

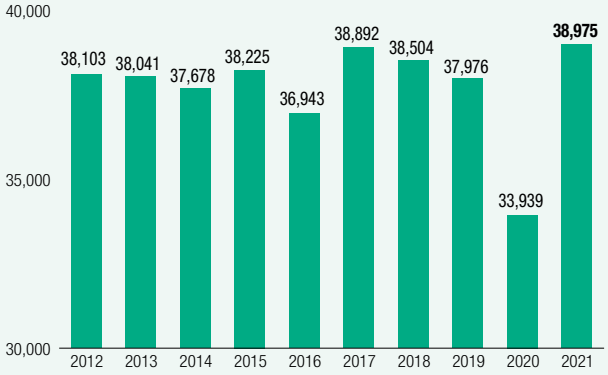
ゴルフ事業：ABCゴルフ倶楽部

上質なアウトドアプレイ体験を提供

ABCゴルフ倶楽部は、2020年度当初はコロナ禍の影響を大きく受けましたが、ステイホームの経験からアウトドアスポーツの良さが再認識されたことで、個人・グループの利用が増え、2021年度の来客数は約4万人と、過去10年間で最多となりました。コンペや団体の利用もほぼコロナ禍前の水準に戻りつつあります。

今後も、より多くの人にゴルフの楽しさを伝えるとの基本方針の下、トーナメントも開催される上質なコースで、老若男女を問わず「来て良かった」と思えるプレイ体験を提供していきます。

●ABCゴルフ倶楽部への来客数の推移

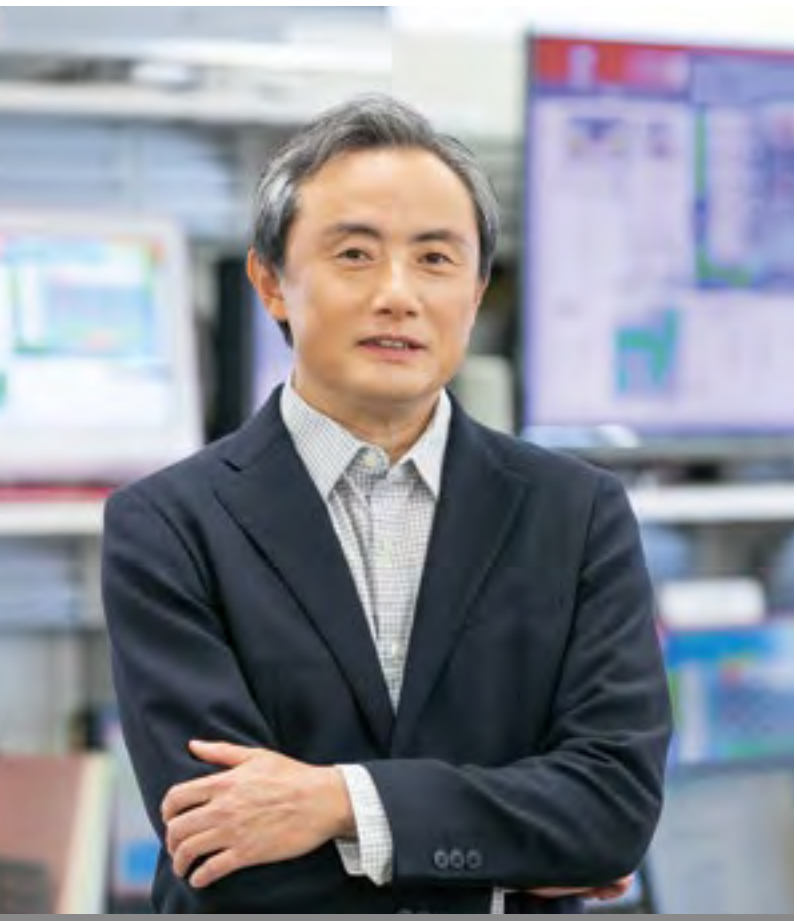


DX※で創る多様な働き方と新たな商流

※デジタルトランスフォーメーション

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
業務効率化で作業時間に貢献／データ利活用に向けた基盤整備進む

DX・メディアデザイン局は、グループのDXを促進するため、2021年4月、中期経営戦略「NEW HOPE」のスタートと同時に発足しました。一言でDXといっても、業務効率化のためのITツール・ネットワークインフラの整備、視聴者・リスナー・顧客などのデータを利活用するための基盤整備、デジタル施策の提案、研究開発からセキュリティ対策まで、多岐にわたっています。この1年で、データ利活用に向けた基盤構築と業務効率化のためのインフラや環境の整備は着実に進みました。また、新たなテクノロジーに対応したプライバシー・ガバナンス・ポリシーも策定し、経済産業省の「DX認定事業者（DX-Readyの状態）」の認定も取得しました。



DX・メディアデザイン局長／
（株）デジアサ 代表取締役社長
赤藤 倫久

データ利活用に関しては、2021年4月に導入したCDP（カスタマー・データ・プラットフォーム）に、朝日放送グループ各社を横断したデータが順調に蓄積され始めています。現在、グループ各社の事業チームと連携し、このデータを活用したPoC（実証実験）を行っているところです。並行して、最新のデータに基づきデータ分析を行う次世代型のBI（ビジネス・インテリジェンス）ツールを導入しました。このBIツール導入で、グループ各社が、必要な時に、簡単に、最新のデータを用いてマーケティングを行うことが可能になりました。

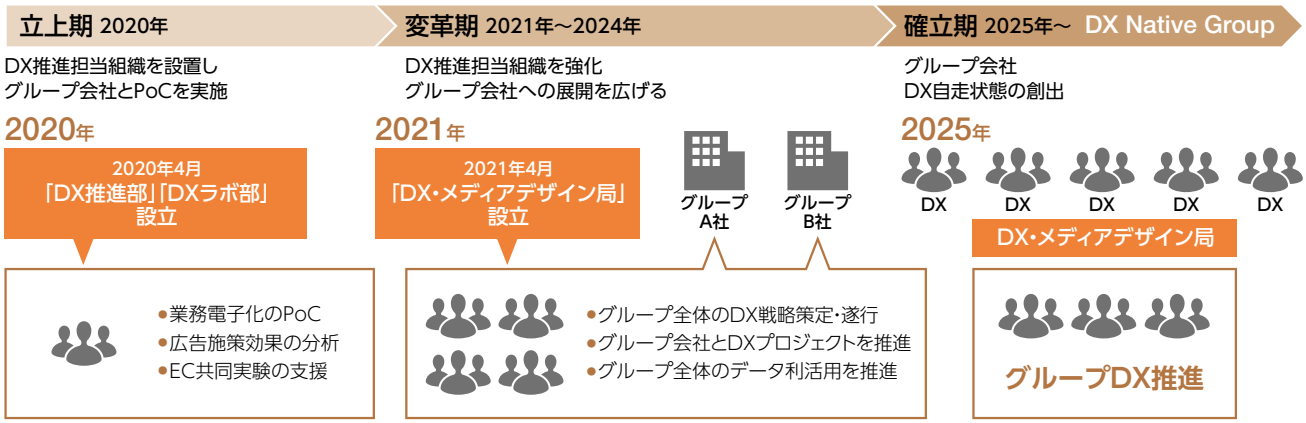
近年の市場の変化は非常に速く、移り変わる顧客のニーズを的確に読み取り、常に、最新のデータを基に、マーケティングを行っていくことが必須です。データを活用することで、顧客ニーズに対応し、より生活者に寄り添った、商品開発や事業開発、番組創りを推進していきます。

業務効率化に向けては、伝票の紙回送を廃止して申請から承認までをすべてオンラインで完結できるように経理システムを改修（2022年11月から正式に運用開始）した他、社内の申請書類を印刷することなく押印や回覧、承認を行う電子印鑑サービスも導入しました。

また、社内からRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）で自動化できる業務を募集。7件の事案に対しRPAを導入しました。さらに、従業員自らが業務効率化を行うための取り組みとして、RPAソフトウエアの講習会を実施して、身近のちょっとした作業の自動化も進めています。

こうした取り組みで、様々な部門の業務の効率化が進み、作業時間の削減を実現しました。また、テレワークの生産性向上と定着化にもつながっており、時間と場所にとらわれない多様な働き方の実現にも貢献しています。

● DX推進ロードマップ



DXで創る、新たな商流
「デジタルセールス、始めました」

2年目に入って新たに開始した事業もあります。コロナ禍で、一気に加速したデジタル市場の広がりに伴い、グループ内でも、様々なデジタル商材の開発が進みました。一方でそのデジタル商材をどうセールスすべきかが課題となっていました。そこで、DX・メディアデザイン局が主幹となり、グループのデジタル商材を最大限活用したデジタルセールスを組織的に扱うプロジェクトに着手しました。

セールスの対象は、デジタル分野で事業・活動のPRをしたい各種企業・地方自治体・各種団体と様々で、すでに数社と契約に至りました。

当社には、グループの持つクリエイティビティを活かした様々な商材があります。デジタルコンテンツを創り上げるデザイン力・技術力、幅広い顧客データに基づいたデータマーケティング力があります。そして、最大の強みとして、70年間、公共性の高い放送事業を行ってきた実績に裏打ちされた信用力があります。当社の強みを上手く組み合わせることで、クライアントの様々なニーズに応えることができます。また、このプロジェクトではグループのデジアサが中心となり、日本各地の協力会社・プロフェッショナル人材との連携で、業務拡大に備えた効率的な受注体制を新たに構築しました。DX・メディアデザイン局では、今後も新たな商流を開拓し、グループ全体の売上最大化に貢献していきます。

公共性の高い放送局を持つグループだからこそ…
セキュリティ意識のさらなる向上を目指す

2022年4月の改正個人情報保護法全面施行にあたり、プライバシーガバナンス構築プロジェクトチームが中心となって、「朝日放送グループ 個人情報取り扱い基本方針」、「朝日放送グループ プライバシー保護規定」などの規定類を整備しました。これに併せて、プライバシー保護の観点から、グループ全体として、個人情報漏洩などの情報セキュリティインシデントが発生した際の具体的な対処手順を定めることが必要となったため、「情報セキュリティインシデント対応マニュアル」を策定しました。公共性の高い放送局を持つグループだからこそ、グループ全体で、高いセキュリティ意識を持つことが重要です。

また、インシデントの発生を未然に防ぐため、これまで行ってきた情報セキュリティに関する啓蒙動画の視聴による研修に加え、2022年度は、より実践的なトレーニングに重きをおき、e-ラーニングでの情報セキュリティ研修や攻撃メール訓練等を実施し、セキュリティ意識のさらなる向上を目指しています。

リスクマネジメント P55

COLORFULな人材が新しいコンテンツを生み出す

社外取締役、監査等委員
大川 順子

×

取締役執行役員 人事担当
山形 浩一

成長の源泉となる人材の育成は、グループにとって最も大切なテーマです。2022年6月、日本航空（株）初の女性代表取締役であり、ダイバーシティ等の取り組みについても豊富な知見を持つ大川氏を社外取締役に迎え、人材力の強化と多様化の推進を加速していきます。

取締役会は理想的な構成で、多様な議論ができる素地がある

山形　取締役は経営のプロとして経営に関する意思決定を行うのが主な役割だと考えています。私は社内取締役で業務執行役員を兼任しているため、社内での経験をもとに経営判断し、実行することが大きな役割だと認識しています。特に、担当分野の人材の育成・開発は、中経の重点目標の一つ目であり、働き方改革やサステナビリティ推進など重要課題が多く、強いリーダーシップが求められています。また、約20あるグループ会社を取りまとめるホールディングス社の人事担当責任者として、中経の目標を達成するために、今以上にグループ各社とコミュニケーションを密に取る体制作りを推し進めていきます。

大川　私は監査等委員である取締役として、経営の透明性と会社の成長・価値創造など経営全般に関し力を尽くす使命があります。加えて、長年サービスの分野にいましたので、顧客目線と、担当役員として関わってきたサステナビリティの分野でお役に立つこともあるかと思います。前職では、経営に対し哲学を持つこと、数字やリスクへの感度を上げることの大切さも学びました。家族でもあり第三者でもある社外取締役として、こういった知見で当社の成長に貢献できるよう、優しさと厳しさの対極をもつ役員でありたいと思います。

山形　取締役会では、社内取締役が当社の考えや課題等をお伝えし、社外取締役の方から豊富な経験をもとに的確な意見やコメントをいただくなど、議論が活発になっています。また、毎年実施される「取締役会の実効性評価アンケート」をもとに改善策を実施し、取締役会のレベルも上がってきていると思います。社外での経営経験をお持ちの大川さんから見て、当社の取締役会をどう評価されていますか。

大川　関西の土地柄でしょうか。社内の雰囲気は明るく元気で、親しみやすい印象です。取締役会は、多様資質と経験豊かなメンバーによる理想的な布陣です。メディアとしての取り組みや課題はもちろん、様々な経営戦略を多様な観点から議論する素地が整っています。会議運営については、時間的な制約もありますから、議題によっては決議の前に討議する機会が持てればより良いのではないでしょうか。

人材力の強化と多様化の推進は「仕組み」と「意識」が鍵になる

山形　持続的成長のためには、既存事業の拡大と新規事業の開発が欠かせません。今いる人材を研修等で強化することと、多様な環境で育った人材、つまり新しい「風」も必要です。新規事業で中途採用した人材の専門知識や経験を活用することは当然ですが、既存事業にも多様な人材を配置することで、今までの常識に対する異なった見方や考え方が生まれ、既存メンバーへの良い刺激になると考えています。また、女性の活躍により、多様な視点や価値観、創意工夫がもたらされることが、グループ発展のためには欠かせません。ただ、現状はまだ満足できる水準ではありません。大川さんに、これまで様々なダイバーシティプログラムを企画された経験をもとに、助言をいただければと思います。

大川　人材力の強化や多様性の推進にあたり、ぶつかる壁が2つあります。「仕組み」と「意識」です。「仕組み」とは制度です。これがないと動きにくいのですが、作るだけで使われなければないのと同じです。社内広報をするなど可視化は必須ですし、使われないのであれば、その原因を明らかにすることが必要です。「意識」は、いまだに男女の役割分担意識や、女性が働きやすいという観点から福利厚生との見方がありますが、従業員全員の能力を使って価値創造していくわけですから、「女性への取り組み」ではなく、「従業員全員への取り組み」であり、経営戦略なのです。全員がその意識になることが大切です。

山形　大川さんは、前職で初の女性代表取締役となり、今回、当社2人目の女性取締役に就任されました。女性活躍の時代、そしてその意義を、どのように捉えていますか。

大川　社会の半分、視聴者の半分は女性、テレビ番組に限れば女性視聴者が半分以上を占めるものも多々ある中で、意思決定機関に女性が少ない状態は残念です。

現在、世界経済フォーラムのグローバルジェンダーギャップランキングで、日本は146ヵ国中116位と主要先進国で最下位です。ランキング結果に一喜一憂しがちですが、目を向けたいのは、就労のために育児はどうするかなど「やりくり」への苦労です。キャリアアップについても、“この仕事は荷が重いだろう”などの評価を「乗り切る」現実です。こう

いった「やりくり」や「乗り切り」に必要以上のエネルギーをかけなければならない現状はまだまだ存在しています。不名誉な順位を生み出してしまう真因にはしっかりと目を向けなければなりません。
人はまさに資本です。ここを腑におとせれば、誰もが働ける環境整備も進みます。一人ひとりの個性は価値創造という会社の成長の可能性（ポテンシャル）です。これまで女性が活躍できてこなかった残念な事実を踏まえれば、女性活躍推進は経営戦略であることに間違いありません。

グループ内で多様性が高まることで新たなコンテンツやサービスが生まれる

山形　現代は人々のライフスタイルや嗜好、価値観など多様性が高まってきています。この多様性に対応することは、メディア事業やライフスタイル事業を手掛ける私たちにとって、とても重要です。グループ内で多様性が高まれば高まるほど、様々な価値観やアイデアが混ざり合い、新しい発想や新しいコラボレーションが生まれ、結果として今まで見たことのないようなコンテンツやサービスが生まれます。
私は男女雇用機会均等法施行の前年、1985年の入社で、同期22名は全員が男性です。現在、20代の男女比率はほぼ半々ですが、従業員全体ではまだまだ男性従業員の比率が高く、いわゆる“男社会”のような傾向が残っています。そこで「ABC@Colorful宣言」を作り、働き方、働く人の多様性を推進しています。この10月には改正育児・介護休業法が施行されます。ポイントは男性育児休暇の推進です。当社では2023年度には男性育児休業取得率を100%にすることを宣言しています。

大川　男性が育児のために一時的に仕事を離れて得るものは大きいという話を聞きます。当社でも経験者からそんな話が伝えられていけばいいですね。
ところで多様性とは、属性に加え経験や感性、価値観などを含めたダイバーシティの視点が重要です。「ABC@Colorful宣言」でも、やはり女性の働きやすさという観点が多い気がします。一方、「思いやり」「共生」「誰もが自分らしく」「平時の在宅勤務」など女性だけのものではないキーワードもあります。そうしたことが意識されていることは評価できます。
一人ひとり多様な個人に生まれる気づきは新たなモノ・コトを生み出します。これは社会的・経済的にも貴重な財産です。これを有効に事業に反映させていくことで、個人の数だけ事業の可能性は広がります。同質の発想は安心感がありますが、現状維持から脱することが難しく、今や衰退に等しいと言えそうです。

「働き方の多様化」を推進し、ハードを変えて、ハートを変える

山形　コロナ禍をきっかけに、当社の働き方・働く環境は大きく変わりました。主な施策は「テレワークの導入」と「時差出勤」です。加えて朝日放送テレビ・ラジオ・ホールディングス社の本社では部局を超えたコミュニケーションを活発にするための「オフィスリノベーション」を行いました。共通するキーワードは「多様な働き方」へのシフトです。これまで、皆が決まった時間に出勤し、決められた場所で業務をしていた時に比べると、格段に仕事の進め方のバリエーションが増えました。

会社はこうした「働き方の多様化」によって、従業員に、時間的にも精神的にも「ゆとり」や「余力」を持ってほしいと考えています。いわば、〝ハードを変えて、ハートを変える〟作戦です。ゆとりや余力が私生活の充実に寄与し、それが業務に好影響を与える、そんなワークライフバランスの改善を目指しています。

大川　〝ハードを変えて、ハートを変える〟は素晴らしいフレーズですね。先ほど多様化を推進する時の壁の話をしましたが、その壁を乗り越えるには「何のために」と「どうやって」を認識することです。「何のために」がないと、ゴールを目指せず、プロセスが目的化してしまいます。「ABC@Colorful宣言」であれば、カラフルな色鉛筆で何を描くのか目指すものを明確にし、福利厚生などではなく経営戦略だということをトップが改めて強く表明することでこの取り組みは一段と強化されると期待できます。「どうやって」は具体的なやり方を、まさに山形さんが仰った、ハード・ソフト・ヒューマンの視点から示すことです。ハードは、紙、時間、場所からの解放、ソフトは制度作り、ヒューマンは意識改革です。

現場の従業員が多くを占める企業では、現場対応も進めることも忘れてはなりません。現場ならではの施策は、現場の従業員のモチベーション、エンゲージメントに大きく影響します。大切なのは、会社全体、グループ全体での取り組みであるという認識です。

コロナ禍で整備が進んだ有事の安全対策と危機管理

山形　コロナ禍の対応として、安全対策では、クラスターが発生しないような勤務形態や勤務場所をグループ各社に整備しました。体調管理については、グループ全社に家族を含めた体調異常の連絡を徹底しています。感染者や濃厚接触者になった場合の勤務措置についても共通のルールで統一し混乱を防いでいます。特に、放送の職場では、視聴者に正確な情報を素早くお伝えすることが使命ですから、編集作業の分散化やスタジオの消毒作業などを適切に行っています。

大川　コロナ禍は、感染症という問題だけでなく、大きくは災害や紛争など有事における当社のBCP（事業継続計画）の整備状況や従業員の認識について考える機会にもなったのではないでしょうか。報道するという立場は、当然ながらタイムリーで正確な発信がいつなんどきもなされることで信頼が維持されます。当社の緊張感ある姿勢による実効性ある危機管理を願います。

山形　今日は大川さんから貴重なご意見を伺いました。今後も、社内の取締役にはない豊富な経験を活かした、様々なアドバイスをいただければと期待しています。どうもありがとうございました。

リスク管理とリスクテイクのバランスを取ることで、企業価値向上を目指します。

プライム市場上場とガバナンス体制

2018年に社外取締役に就任し、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への機関設計移行に携わりました。ガバナンスを強化するため執行と監督を分離し、モニタリングボードという形で監督に特化させました。移行当初は執行と監督が渾然一体としていましたが、その後、新たな制度を導入するなど運用の改善が行われてきました。女性も含めて独立社外取締役を増やし、多様性も進んできました。

モニタリングボードの肝は、監督機能を十分に効かせながら、業務執行の決定を執行に委譲することです。その心は「任せるからリスクを取って企業価値を上げていきなさい」ということ。意識は確実に変わってきました。今後はより実効性を上げていくことが目標になります。

当社は2022年4月の東京証券取引所の市場再編でプライム市場に移行しました。実力より少し高いところです。改訂コーポレートガバナンス・コードの適用で高いガバナンス水準が求められます。しかし、ただコードに準拠するのではなく、主体的にその基準を利用していくべきです。ガバナンスは目的ではなく、中長期的に企業価値を向上させていくための手段なのです。

当社は、関西の民放で唯一上場しています。革新的なコンテンツを生み出してきた歴史とDNAがあります。プライム上場企業ということをもっとアピールし、強みとして活用すべきだと思っています。

指名・報酬委員会の役割と機能

監査等委員会設置会社で最も大事なのは、業務執行取締役のパフォーマンスを適切に評価することです。執行がリスクを取って出した結果を人事評価や報酬に反映させることで、また新たなリスクに臨んでいけます。そのために指名・報酬委員会を設置し、従来トップが行っていた指名・報酬に、外部の目を入れ、透明性を高めて公正にしました。

業務執行にあたる役員の報酬については、株式報酬も含めて業績連動部分の比率を増やしました。ただ、今はESG、サステナビリティの要素が中長期的な企業価値に関わってきますので、それらの要素を報酬にも加味することも考えていく必要があるでしょう。指名については年1回、CEO（Chief Executive Officer 最高経営責任者）の評価をしています。CEOの報告を指名・報酬委員会メンバーがヒアリングする形式で、CEOも自己の振り返りができて効果的です。

CEOのサクセッションプランも策定しました。適切な後継者候補を計画的に確保・育成するため、進捗を指名・報酬委員会で報告してもらっており、徐々に運用が進んでいます。

社外取締役、監査等委員
米田 道生

取締役会の実効性に対する評価や課題

実効性については、取締役会メンバーに自己評価のアンケートを取っていますが、一番大事なことは、実質審議がきちんとできるかどうかです。当社の場合、監査等委員会設置会社という形ができ、執行の権限を委ね、取締役は監督機能に特化し、経営の方針などをしっかりと審議できるようになりました。多様性が出てきて議論も活発になりました。

取締役会だけではなく、社外の人間は社内事情をよく知りませんので、根本的な経営課題等の問題については別途、説明や議論をする場を設けています。内部と外部では当然情報の非対称性がありますから、事前説明や執行役員会での意見等の情報を含めて、情報格差をなくす工夫を繰り返し行うことが重要です。

コンプライアンスの考え方と取り組み

放送事業者は公共性が高いですから、コンプライアンスを経営の根幹と捉え、社内に浸透させるために様々な取り組みを進めています。その一つが通報制度です。大事なのは、通報のしやすさと、事案に対して表面的でなく企業風土を含め真の原因は何かを究明し、対応することです。最近はM&Aなどでグループ企業が増えてきたので、グループコンプライアンスの視点も不可欠です。

コンプライアンスは法令遵守のみならず、倫理観を持って誠実に、世の中に恥ずかしくない仕事をしているか、ということだと私は思います。法律に違反していなければいいわけではありません。コンプライアンスを分解すると「コンプリート+サプライ」(完全なものを届ける)となります。その意味するところを理解するべきです。

監査等委員としての役割と助言

私自身は監査等委員として、適法性監査と妥当性監査という、いわば攻めと守りの2つの機能を通じて経営全般を監査することに留意しています。適法性監査は、法令や会計基準に違反してないかというもので、監査役と全く同じです。妥当性監査は、効果的かつ効率的に業務執行が行われているかどうかと、その結果としてのパフォーマンスを評価するものです。

また、社内の監査部門と連携した事業活動に関するコンプライアンスやリスク管理、事業活動に関する内部統制にも留意しています。企業価値向上のためにはリスクテイクは不可欠です。特にテレビ業界のように時代環境が大きく変わる局面では、リスクなくして成長はありません。そのためには、リスク管理とリスクテイクとのバランスを取ることが重要です。口で言うほど簡単ではないですが、両者のバランスに気を配りながら、自身の責任を果たしてまいります。

●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	2022年度
上場市場	東京証券取引所市場第一部上場								プライム市場移行
役員	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	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				監査等委員:4名
社外役員	9名(取締役:6、監査役:3)				6名(うち監査等委員:3)				7名(監査等委員:3)
独立役員	6名(取締役:3、監査役:3)				4名				5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)導入									
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	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)	委員:5名(うち独立社外:3)

役員の紹介（2022年7月末現在）

沖中 進

代表取締役社長
全般統括、内部監査 担当
所有する当社株式：105,690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　当社取締役兼
　　経営戦略室長
2014年 4月　当社常務取締役
2018年 4月　当社代表取締役社長（現）
　　朝日放送テレビ（株）
　　非業務執行取締役（現）

山本 晋也

代表取締役副社長
全般統括補佐、放送事業統括
所有する当社株式：82,134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　当社取締役兼
　　総合ビジネス局長
2014年 4月　当社常務取締役
2018年 4月　当社代表取締役副社長（現）
　　朝日放送テレビ（株）
　　代表取締役社長（現）
2020年 6月　（株）テレビ朝日取締役（現）
2021年 6月　（株）ビデオリサーチ
　　社外取締役（現）

小倉 一彦

取締役常務執行役員
コンプライアンス・広報、
経理 担当
内部監査 担当補佐
所有する当社株式：11,449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・WLB/
　　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
　　朝日放送テレビ（株）取締役
2020年 6月　当社取締役執行役員
2022年 4月　当社取締役常務執行役員
　　（現）
　　朝日放送テレビ（株）
　　常務取締役（現）

山形 浩一

取締役執行役員
総務・IR、人事、人材開発・育成、
サステナビリティ推進、
働き方改革・WLB 担当
所有する当社株式：20,055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　同社取締役兼技術局長
　　当社役員待遇
2021年 4月　当社執行役員
　　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（現）

安田 卓生

常務執行役員
ライフスタイル事業統括、
不動産事業 担当
所有する当社株式：26,810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
2018年 4月　朝日放送テレビ（株）
　　取締役
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
　　朝日放送テレビ（株）
　　常務取締役
2020年 6月　当社常務執行役員（現）
2022年 4月　エー・ビー・シー開発（株）
　　代表取締役社長（現）

今村 俊昭

執行役員
コンテンツ事業統括
所有する当社株式：13,699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　（株）エー・ビー・シー
　　リプラ専務取締役
2018年 4月　朝日放送テレビ（株）
　　役員待遇
　　（株）エー・ビー・シー
　　リプラ代表取締役社長
2019年 4月　当社役員待遇
2020年 4月　当社執行役員（現）
2021年 4月　朝日放送テレビ（株）
　　取締役（現）

清水 厚志

執行役員
経営戦略、グループ連携、
DX・IT推進、メディア戦略 担当
所有する当社株式：43,528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　同社取締役兼
　　総合編成局長
2021年 4月　当社執行役員（現）
2022年 4月　朝日放送テレビ（株）
　　取締役（現）

西出 将之

執行役員
コンテンツ事業、
イベント事業 担当補佐
所有する当社株式：9,036株

執行役員

1989年 4月　当社入社
2016年 7月　（株）ABCアニメーション
　　代表取締役社長
2019年10月　当社コンテンツ開発室長
2021年 4月　当社執行役員（現）
　　（株）ABCアニメーション
　　代表取締役会長（現）

間藤 芳樹

執行役員
イベント事業、
大阪・関西万博 担当
所有する当社株式：4,651株

執行役員

1981年 5月　（株）スタック音楽出版設立
　　代表取締役
1982年 6月　（株）オフィス・マッシュに
　　社名変更 代表取締役
1992年 1月　（株）マッシュに社名変更
　　代表取締役社長（現）
2021年 4月　当社顧問
2022年 4月　当社執行役員（現）
　　朝日放送テレビ（株）
　　取締役（現）

竹田 直彦

執行役員
スポーツ事業 担当
所有する当社株式：14,441株

執行役員

1990年 4月　当社入社
2016年 7月　（株）ABCフロンティア
　　ホールディングス
　　（現（株）ABCフロンティア）
　　代表取締役社長
2019年 1月　朝日放送テレビ（株）
　　営業局長
2022年 4月　当社執行役員（現）
　　朝日放送テレビ（株）
　　取締役（現）

浅野 智章

執行役員
ビジネス開発、海外ビジネス 担当
経営戦略、ライフスタイル事業
担当補佐
所有する当社株式：4,651株

執行役員

1993年 4月　当社入社
2020年 4月　当社ビジネス開発局長
2020年10月　(株)SILVER LINK.
代表取締役社長
2022年 4月　当社執行役員兼
当社ビジネス開発局長(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)

黒田 章裕

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

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)
2020年 3月　コクヨ(株)会長(非常勤)
(現)
2022年 6月　当社取締役(現)

篠塚 浩

社外取締役
所有する当社株式：0株

社外取締役

1986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
2012年 6月　同社報道局長
2014年 6月　同社取締役
(株)テレビ朝日
取締役報道局長
2018年11月　(株)テレビ朝日取締役
2019年 6月　(株)テレビ朝日
常務取締役
2022年 6月　当社取締役(現)
(株)テレビ朝日ホール
ディングス
代表取締役社長(現)
(株)テレビ朝日
代表取締役社長(現)
(株)朝日新聞社
社外取締役(現)
(株)ビデオリサーチ
社外取締役(現)

宍道 学

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
2014年 9月　同社東京本社
不動産業務室長
2017年 6月　同社執行役員
不動産担当兼
不動産業務室長
2019年 6月　同社執行役員
不動産担当兼
(株)朝日ビルディング
代表取締役社長
2021年 4月　同社常務執行役員
不動産担当
2022年 4月　同社常務執行役員
組織・機構改革統括/
不動産担当
2022年 6月　当社取締役(現)
(株)朝日新聞社取締役
組織・機構改革統括/
西日本統括/
大阪本社代表/
不動産担当(現)
(株)朝日ビルディング
取締役会長(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
2020年 6月　当社取締役
(常勤監査等委員)(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
執行役グループCOO、
(株)東京証券取引所
取締役
2015年 6月　(株)整理回収機構
社外監査役
2016年 6月　川崎重工業(株)
社外取締役
2018年 6月　当社取締役
(監査等委員)(現)
住友化学(株)
社外監査役(現)
2020年 3月　TOYO TIRE(株)
社外取締役(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)

大川 順子

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

1977年12月　日本航空(株)入社
2013年 6月　同社取締役専務執行役員
客室本部長
2016年 4月　同社代表取締役専務
執行役員コミュニケーション
本部長
2018年 4月　同社取締役副会長
2018年 6月　同社副会長
2019年 4月　同社特別理事
2020年 6月　(株)商工組合中央金庫
社外取締役(現)
2022年 6月　当社取締役
(監査等委員)(現)
KDDI(株)
社外取締役(現)

スキル・マトリックス

下記の一覧表は各氏の経験などを踏まえ、特に期待するスキル4つを表しております。

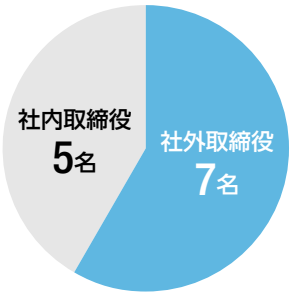
※候補者の有するすべての知見を表するものではありません。

氏名	役職	社外	独立	新任／再任	取締役在任年数	取締役会出席回数	監査等委員会出席回数	指名・報酬委員会※1
沖中 進	代表取締役社長			再任	11年	10回／10回		●
山本 晋也	代表取締役副社長			再任	11年	10回／10回		
小倉 一彦	取締役常務執行役員			再任	5年	10回／10回		
山形 浩一	取締役執行役員			再任	1年	7回／7回		
本荘 武宏	取締役	●	●	再任	1年	7回／7回		●
黒田 章裕	取締役	●	●	新任※2	4年	10回／10回	10回／10回	●
篠塚 浩	取締役	●		新任	—	—	—	
宍道 学	取締役	●		新任	—	—	—	
田中 夏人	取締役(監査等委員)			再任	2年	10回／10回	10回／10回	
米田 道生	取締役(監査等委員)	●	●	再任	4年	9回／10回	9回／10回	●
藤岡 実佐子	取締役(監査等委員)	●	●	再任	2年	10回／10回	10回／10回	
大川 順子	取締役(監査等委員)	●	●	新任	—	—	—	

※1 外部有識者1名参加
※2 黒田取締役は監査等委員でない取締役として新任

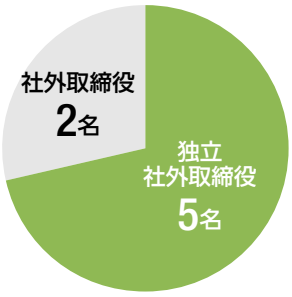
●取締役に占める社外取締役人数

取締役 12名



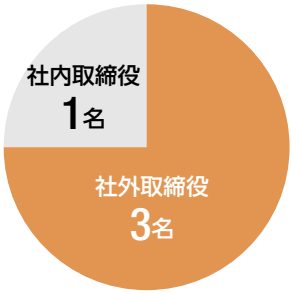
●独立社外取締役人数

社外取締役 7名



●監査等委員に占める社外取締役人数

監査等委員 4名



【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、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 P54

	スキル							
	企業経営	メディア業界知見	財務・会計	DX/テクノロジー	組織・人材開発	ダイバーシティ	ガバナンス	サステナビリティ・ESG
	●		●	●			●	
	●	●			●			●
		●	●		●	●		
				●	●		●	●
	●		●				●	●
	●					●	●	●
	●	●		●			●	
	●	●			●			●
			●		●		●	●
	●		●				●	●
	●		●			●	●	
	●				●	●		●

当社は執行役員制度を導入しております。中期経営戦略「NEW HOPE」に基づき、
取締役兼務者以外の各氏が保有する業務執行における主たるスキル4つを表しております。

氏名	スキル							
	経営戦略・財務会計	メディア事業	コンテンツ事業	ライフスタイル事業	組織・人材開発	DX／テクノロジー	マーケティング	リスクマネジメント
安田 卓生	●			●	●			●
今村 俊昭		●	●		●		●	
清水 厚志		●	●			●	●	
西出 将之	●		●			●	●	
間藤 芳樹	●	●		●				●
竹田 直彦		●	●		●		●	
浅野 智章	●			●		●		●

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
- ▼ サステナビリティの取り組み
- ▼ 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。

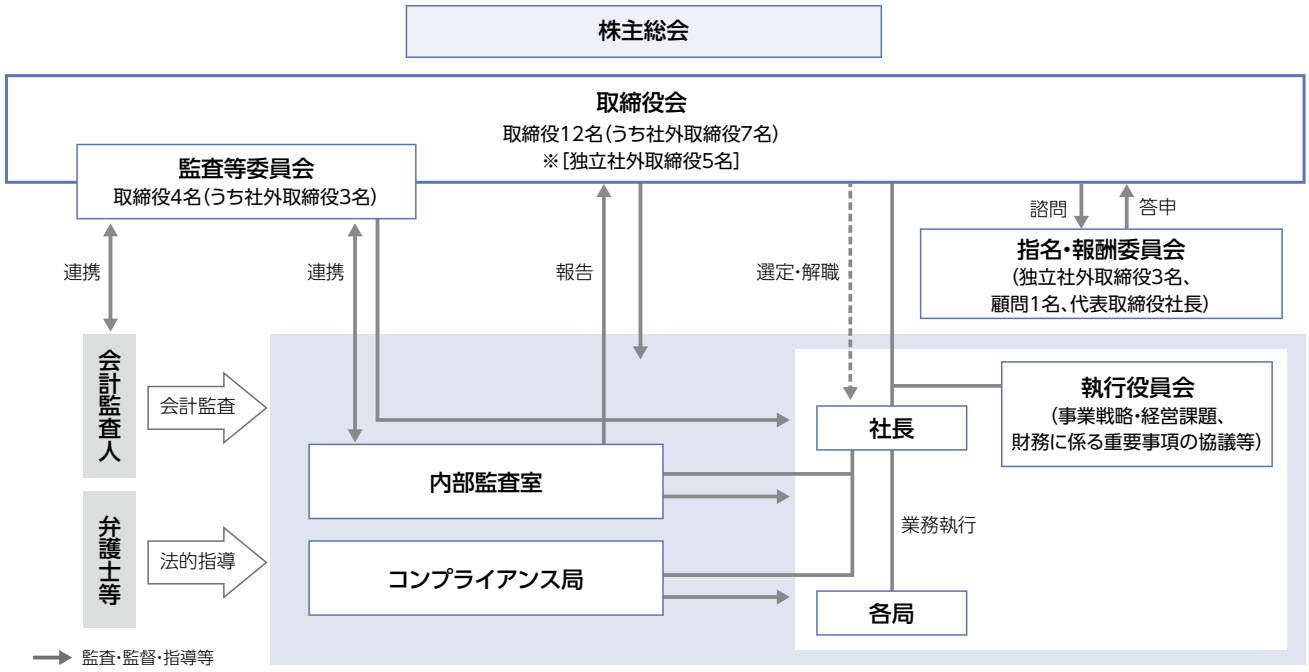
監査等委員会は、常勤監査等委員1名と社外監査等委員3名で構成され、社外監査等委員のうち2名は女性です。社外監査等委員の各氏はいずれも企業等の代表取締役を現在もしくは過去に務め、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

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。2022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7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。2022年6月末現在、当社の独立社外取締役は5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。2021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、8月、2022年1月、3月、5月、8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。

2021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、代表給は金銭報酬で構成し、その他の報酬は金銭報酬および株式報酬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、譲渡制限付株式報酬を採用し、業績給の一部として、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、取締役会で決議することとしています。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に鑑み、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)
取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬限度額
年額5億円(うち社外取締役分 5,000万円)
監査等委員である取締役の報酬限度額
年額1億1,000万円(うち社外取締役分 3,000万円)
〈ii〉取締役に支払った報酬(2022年3月期)
取締役(監査等委員および社外取締役を除く) 5名
…1億4,100万円
取締役(監査等委員。社外取締役を除く) 2名
…2,900万円
社外取締役 7名…3,700万円

(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8,000万円、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おります。

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。

2021年度は取締役会を計10回開催し、東京証券取引所の市場再編にともなう諸課題やサステナビリティへの取り組み、出資案件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。

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。

2021年度の取締役会については、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、昨年から実施している意見交換会では主に今後の事業展開への理解を深めるようなテーマ設定を行います。また、議案の事前説明では取締役会での議論を深め、効率的な議事運営を行うべく、社外取締役との情報交換を図ります。

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。任期途中で、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。

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。

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）10銘柄のうち、1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、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、2022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 2022年3月期（第95期）株式の保有状況 P41-42
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年間において、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。

●内部通報制度の充実について

2022年6月の改正公益通報者保護法の施行により、事業者は内部通報に適切に対応するために必要な体制の整備等が義務付けられました。

当社は、従来から社内窓口と社外窓口（弁護士事務所）を設置し、内部通報に対応してきましたが、法改正を受け、内部通報を受け、対象事案の調査、是正に必要な措置をとる「公益通報対応業務従事者」を指定するなど、体制を見直し、さらに充実させました。

同時に、グループ全体に向けてe-ラーニング研修を実施し、内部通報窓口の存在を改めて周知するとともに、安心して通報できることを伝えています。

情報セキュリティ

当社グループは、情報セキュリティ基本方針に従って、情報を脅威から保護するための情報システムのセキュリティ対策や、情報セキュリティに関するリテラシー向上のための教育・啓蒙の活動を行っています。ホールディングス社に「情報セキュリティ委員会」を設置し、グループ内で発生した情報セキュリティに関するインシデントに対する調査や再発防止策の策定などを担っています。インシデントに対応するためのマニュアルも策定しており、法改正などに併せ、随時アップデートしています。

また、近年のサイバー攻撃の手口を解説する動画による講習や、実際の攻撃メールに酷似する訓練メールを用いた攻撃メール訓練を一部のグループ会社で実施しています。

情報セキュリティ基本方針
https://corp.asahi.co.jp/ja/security/index.html

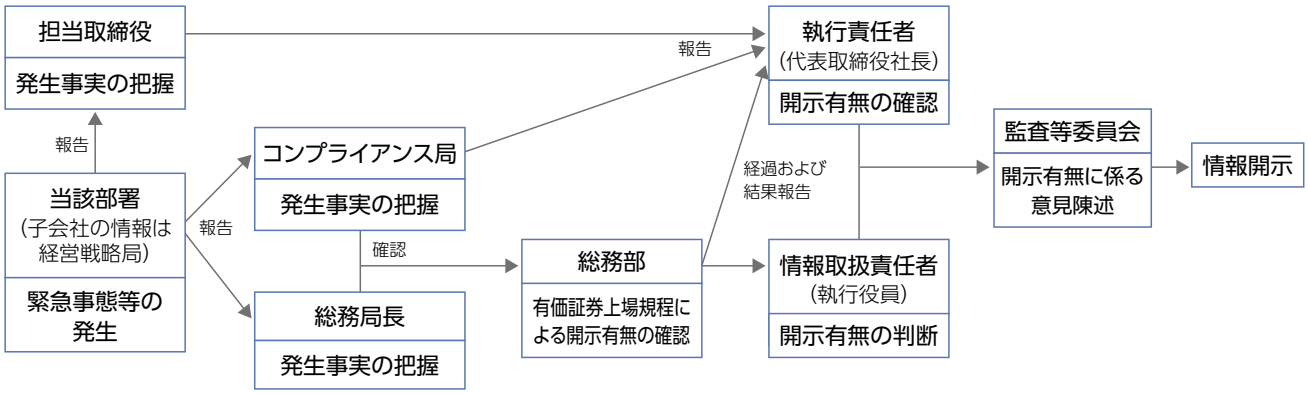
●プライバシー保護体制

情報の適切な管理・保持および社会に対しての発信、提供は、当グループの存立の根幹をなすことから、当グループ各社においても、情報を紛失・悪用・漏洩等の脅威から守り、企業としての社会的責任を果たすと同時に、テレビ視聴者・ラジオリスナーをはじめとする当グループを取り巻くあらゆる関係者の信頼を強固なものにするために、プライバシー保護体制を構築しています。

「個人情報の取り扱い方針」のもと、2022年4月の改正個人情報保護法の全面施行に対応して規定類を整えたり、個人情報やプライバシー情報保護の対策を実施する「プライバシー保護チーム」を設置するなどして、視聴者やユーザーの皆さまからお預かりした個人情報を適切に取り扱うよう努めています。

個人情報の取り扱い方針
https://corp.asahi.co.jp/ja/security/privacy.html

●当社グループに係る発生事実に関する情報開示の流れ



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クレド（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考査

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。

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5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朝日放送テレビ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も整ってきました。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ワークスタイルも定着しています。

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。2022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95回定時株主総会は、2022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

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95回定時株主総会では、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、法令等に基づく関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

報道機関として正しい情報の提供や防災の啓蒙などを通じて地域の安全・安心な暮らしに貢献しています。また、地域創生の様々な取り組みを通じ、地域とともに成長していくことを目指しています。

朝日放送グループ 地域創生
https://sousei.asahi.co.jp/

サステナビリティレポート
https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/report.html

朝日放送グループサステナビリティ方針
https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/

朝日放送グループの全体像（グループ紹介）

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

（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。

（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
「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。

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。

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.
日本企業・自治体の海外事業支援と、東南アジアスタートアップの日本市場進出サポート

強み
オフィスはシンガポール。グループ唯一の海外拠点としてグローバルな事業展開を推進。現地法人ならではのきめ細やかなサービスが特徴。

施設管理（警備・受付）

（株）エー・ビー・シー興産
朝日放送テレビ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。日本各地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

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」事業のけん引役。

朝日放送ラジオ（株）
ラジオ放送事業

強み
関西の生活者からの厚い信頼が強み。『最も近い距離で刺さる』メディアを目指しイベント・音楽事業・デジタル音声コンテンツにも注力。

（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ルダリング、ボ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ト
（企画・制作・プロデュース・セールス）

▼朝日放送テレビの100%子会社

（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。

（株）エー・ビー・シーリブラ
主にTV番組企画/制作、
映像の保存/管理

強み
朝日放送テレビとともに、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。

主にアニメ関連

（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。

（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。

ゼロジーアクト（株）
キャラクター、アニメ雑貨の
企画・デザイン・製造・開発
玩具、ホビー商品の
設計開発・OEM生産

強み
アニメ事業を中心に商品化事業でグループのBtoCのバリューチェーンを担うグッズの企画開発販売会社。

▼ディー・エル・イーの80%子会社

（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。

（非連結）
AMIDUS.（株）
デザイン・ブランディング・
映像制作
レーベル・エージェント事業

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。

▼ディー・エル・イーの100%子会社の51%子会社

（非連結）
（株）CARAVAN Japan
海外セレブリティの
肖像権・商品化権ビジネス
アジア発の商材発掘・
スタートアップ創出

強み
米国のタレントエージェンシーとの提携により、世界トップセレブにアクセス。共同でブランド開発に取り組む。

（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。

（持分法適用会社）
BuzzFeed Japan（株）
世界中の人々にニュースとエンタテインメント情報をお届けする、先進的で独立したデジタルメディア企業。

強み
BuzzFeed、ハフポスト、Tastyをはじめとした5つのバーティカルメディアを持ち、のべ月間6,000万人のオーディエンスへリーチ。

コンテンツ制作技術
（映像・編集）

プロセンスタジオ（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。

（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。

ライツビジネス
（ライツ管理、国内/
海外セールス、音楽出版）

（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(知的財産)を活かしたマルチ展開で新たな市場を開拓。

▶ABCフロンティアの60%子会社

イベント／舞台の企画・運営

（非連結）
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((株)スーパーエキセントリックシアター)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。

（株）マッシュ
イベント企画/制作、
プロモーション

強み
「世の中を少しだけ楽しくしてみたい」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

（株）デジアサ
デジタルコンテンツ制作、
字幕制作

強み
ホールディングス社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。

ちゅらっぷす（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

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、総合テレビ本放送開始
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TV!」が放送開始
1998 CSデジタル放送の「パーフェクTV!」
「JスカイB」が合併し
「スカイパーフェク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 アンツ → 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

**リスナー・視聴者参加型の
番組や独自のワイド番組を展開**

▲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
▲1977~2022 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)
●1979、1981~ 熱闘甲子園
(テレビ朝日・朝日放送テレビ共同制作)

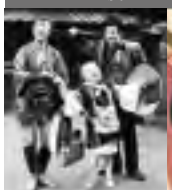
**バラエティ・お笑いのABC
ニュースのABC**

▲1991~2009 ABCミュージックパラダイス
●1988~ 探偵!ナイトスクープ
●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)
●1993~ 朝だ!生です旅サラダ
●1999~ プロ野球ドラフト会議完全中継(スカイA)
●2000~2016
ABC環境キャンペーン「ガラスの地球を救え」

**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**

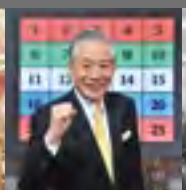
●2001~2010、2015~ M-1グランプリ
▲2004~ ドッキリ!ハッキリ!
三代澤康司です
●2004~プリキュアシリーズ
(第1作「ふたりはプリキュア」)
●2005~
芸能人格付けチェック

てなもんや三度笠

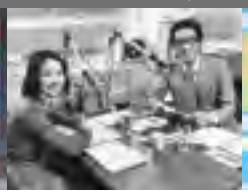


新婚さんいらっしゃい!

パネルクイズ アタック25



おはようパーソナリティ道上洋三です



おはよう朝日です

探偵!ナイトスクープ

2010's

メディア環境の多様化

2010 IP(Internet Protocol)
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
2022 ロシア、ウクライナへ軍事侵攻

*各社の事業内容は2022年9月30日現在

2013 東京証券取引所市場第二部に移行
2014 東京証券取引所市場第一部上場
2018 認定放送持株会社に移行
朝日放送グループホールディングスに社名変更(デジアサ、アイネックスを連結子会社化)

2022 東京証券取引所プライム市場に移行

2020 スカイA
CS放送事業

ABCアーク
(朝日放送テレビ子会社)

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

事業部門として
吸収合併

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

事業部門として
吸収合併

M&Aでグループ化

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

ちゅらっぷす　AMIDUS.　CARAVAN Japan
(ディー・エル・イー子会社)

2020 プロセンスタジオ
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

2022 ゼロジーアクト
キャラクター、アニメ雑貨の企画・
デザイン・製造・開発
玩具、ホビー商品の設計開発・
OEM生産

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

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 ベスティ
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

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

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・・・
★2015~ バーチャル高校野球
●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)
●2018~ ポツンと一軒家
★2018~ ブカピ 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
▲2022~ おはようパーソナリティ小縣裕介です
▲2022~ おはようパーソナリティ古川昌希です
★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
(現 CHEF-1グランプリ 2022)
●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

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2021/3	2022/3
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	22,362	23,586
受取手形及び売掛金	13,219	—
受取手形、売掛金及び契約資産	—	15,497
有価証券	5,621	4,715
棚卸資産	3,011	3,149
未収還付法人税等	173	279
その他	2,292	2,527
貸倒引当金	△15	△11
流動資産合計	46,664	49,744
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	35,490	35,616
減価償却累計額	△16,035	△16,762
建物及び構築物(純額)	19,454	18,854
機械装置及び運搬具	21,517	23,536
減価償却累計額	△16,503	△16,144
機械装置及び運搬具(純額)	5,013	7,392
工具、器具及び備品	1,902	1,587
減価償却累計額	△1,396	△1,077
工具、器具及び備品(純額)	506	509
土地	12,543	14,252
リース資産	143	143
減価償却累計額	△65	△86
リース資産(純額)	78	57
建設仮勘定	2,164	484
有形固定資産合計	39,760	41,550
無形固定資産		
ソフトウエア	1,145	2,313
ソフトウエア仮勘定	503	60
のれん	1,203	986
その他	142	111
無形固定資産合計	2,995	3,472
投資その他の資産		
投資有価証券	18,606	16,900
長期貸付金	104	310
長期前払費用	970	1,561
繰延税金資産	7,391	7,426
その他	2,575	2,817
貸倒引当金	△33	△31
投資その他の資産合計	29,614	28,985
固定資産合計	72,370	74,009
繰延資産		
社債発行費	44	34
繰延資産合計	44	34
資産合計	119,079	123,788

	2021/3	2022/3
負債の部		
流動負債		
短期借入金	—	50
1年内返済予定の長期借入金	564	513
1年内償還予定の社債	26	26
リース債務	20	21
未払金	6,615	8,131
未払費用	1,782	2,264
未払法人税等	1,060	1,277
役員賞与引当金	68	102
その他	4,974	6,134
流動負債合計	15,112	18,520
固定負債		
長期借入金	1,200	1,852
社債	10,039	10,013
リース債務	60	42
退職給付に係る負債	14,111	13,203
長期預り保証金	6,799	6,597
繰延税金負債	1,131	1,040
その他	923	2,020
固定負債合計	34,266	34,770
負債合計	49,378	53,290
純資産の部		
株主資本		
資本金	5,299	5,299
資本剰余金	5,862	5,984
利益剰余金	52,910	54,923
自己株式	△402	△50
株主資本合計	63,670	66,157
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	3,320	1,826
為替換算調整勘定	△129	△126
退職給付に係る調整累計額	△825	△881
その他の包括利益累計額合計	2,365	818
新株予約権	—	8
非支配株主持分	3,664	3,513
純資産合計	69,700	70,497
負債純資産合計	119,079	123,788

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2021/3	2022/3
売上高	78,344	**85,100**
売上原価	52,393	**55,581**
売上総利益	25,951	**29,518**
販売費及び一般管理費	23,256	**25,315**
営業利益	2,694	**4,203**
営業外収益		
受取利息及び配当金	205	**187**
補助金収入	154	**497**
その他	132	**112**
営業外収益合計	492	**797**
営業外費用		
支払利息	29	**30**
固定資産処分損	34	**23**
投資事業組合運用損	60	**67**
匿名組合投資損失	4	**25**
支払手数料	—	**26**
その他	23	**33**
営業外費用合計	153	**207**
経常利益	3,033	**4,792**
特別利益		
投資有価証券売却益	607	**267**
会場閉鎖損失引当金戻入益	61	**—**
特別利益合計	668	**267**
特別損失		
投資有価証券評価損	3,202	**121**
関係会社株式評価損	110	**—**
出資金評価損	49	**—**
減損損失	24	**369**
特別退職金	57	**—**
特別損失合計	3,445	**491**
税金等調整前当期純利益	256	**4,568**
法人税、住民税及び事業税	1,244	**1,809**
法人税等調整額	185	**274**
法人税等合計	1,429	**2,083**
当期純利益又は当期純損失(△)	△1,173	**2,485**
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△242	**△185**
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	△930	**2,671**

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2021/3	2022/3
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	256	**4,568**
減価償却費	3,088	**3,246**
減損損失	24	**369**
のれん償却額	52	**127**
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△1	**△7**
会場閉鎖損失引当金の増減額(△は減少)	△272	**—**
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,306	**△1,308**
受取利息及び受取配当金	△205	**△187**
支払利息	29	**30**
有形固定資産除却損	34	**23**
投資有価証券売却損益(△は益)	△607	**△267**
投資有価証券評価損益(△は益)	3,202	**121**
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)	60	**67**
匿名組合投資損益(△は益)	4	**25**
売上債権の増減額(△は増加)	△384	**△2,275**
棚卸資産の増減額(△は増加)	1,807	**△160**
仕入債務の増減額(△は減少)	456	**1,320**
出資金の増減額(△は増加)	△279	**△130**
その他	167	**657**
小計	6,287	**6,223**
利息及び配当金の受取額	305	**195**
利息の支払額	△28	**△31**
法人税等の支払額	△612	**△1,698**
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,952	**4,689**
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	△295	**△297**
定期預金の払戻による収入	277	**330**
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	**—**
有価証券の償還による収入	—	**1,100**
有形固定資産の取得による支出	△6,116	**△3,726**
無形固定資産の取得による支出	△373	**△709**
資産除去債務の履行による支出	—	**△9**
投資有価証券の取得による支出	△3,748	**△752**
投資有価証券の売却による収入	640	**299**
匿名組合出資金の払込による支出	△100	**△100**
匿名組合出資金の払戻による収入	95	**—**
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	△168	**△520**
貸付金の回収による収入	46	**186**
その他	△0	**△76**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△10,311	**△4,276**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	—	**50**
長期借入れによる収入	1,000	**1,222**
長期借入金の返済による支出	△813	**△620**
社債の発行による収入	4,971	**—**
社債の償還による支出	△26	**△26**
非支配株主からの払込みによる収入	50	**4**
自己株式の売却による収入	—	**435**
自己株式の取得による支出	△0	**—**
配当金の支払額	△573	**△492**
非支配株主への配当金の支払額	△11	**△11**
リース債務の返済による支出	△13	**△17**
財務活動によるキャッシュ・フロー	4,583	**543**
現金及び現金同等物に係る換算差額	△128	**△0**
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	95	**956**
現金及び現金同等物の期首残高	26,643	**26,739**
現金及び現金同等物の期末残高	26,739	**27,695**

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）	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3
損益状況				
売上高	78,162	78,847	81,484	80,691
売上総利益	27,104	28,766	29,131	27,823
販売費及び一般管理費	22,697	23,017	23,339	23,138
営業利益	4,406	5,748	5,791	4,684
経常利益	4,637	5,820	6,025	4,830
親会社株主に帰属する当期純利益	574	2,774	3,254	2,203
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	7,610	6,271	7,350	5,947
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,568	△5,317	△3,934	△6,562
フリー・キャッシュ・フロー	6,042	954	3,416	△615
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,373	△3,385	△1,576	△1,757
財政状態（会計年度末）				
総資産	94,621	93,986	97,833	103,116
有利子負債残高	6,862	3,903	2,974	1,945
自己資本	53,465	56,495	58,625	54,554
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）	14.06	67.93	79.70	53.95
1株当たり純資産（BPS）（円）	1,309.24	1,383.45	1,435.60	1,335.91
配当金（円）注1	9	12	16	18
配当性向	64.0%	17.7%	20.1%	33.4%
財務指標				
営業利益率	5.6%	7.3%	7.1%	5.8%
経常利益率	5.9%	7.4%	7.4%	6.0%
自己資本当期純利益率（ROE）	1.1%	5.0%	5.7%	4.2%
自己資本比率	56.5%	60.1%	59.9%	52.9%
設備投資	1,596	2,416	2,960	2,641
減価償却費	3,899	3,567	3,394	3,347

非財務データ				
連結グループ従業員数	852名	845名	850名	869名
テレビ世帯視聴率 ※ビデオリサーチ調べ（関西）				
全日帯（6-24時）（順位）	8.3%（2位）	8.1%（1位）	7.8%（3位）	7.5%（2位）
ゴールデン帯（19-22時）（順位）	12.6%（1位）	12.8%（1位）	12.2%（1位）	11.3%（2位）
プライム帯（19-23時）（順位）	13.3%（1位）	13.5%（1位）	12.8%（1位）	12.1%（2位）
プライム2帯（23-翌日1時）（順位）	9.4%（1位）	9.6%（1位）	9.5%（1位）	8.8%（1位）
テレビ個人全体視聴率 ※ビデオリサーチ調べ（関西）				
全日帯（6-24時）（順位）	—	—	—	—
プライム帯（19-23時）（順位）	—	—	—	—
自社制作率注2	35.9%	35.7%	34.0%	34.1%
総廃棄量注3	192.3t	196.2t	179.9t	206.2t
リサイクル率	62.5%	60.6%	65.7%	68.4%

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）
注3：本社、アネックスビルの総廃棄量

(単位:百万円)

2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
81,059	82,302	80,991	81,986	82,937	78,344	**85,100**
27,104	28,514	27,985	28,522	27,977	25,951	**29,518**
23,039	23,541	23,735	24,260	24,588	23,256	**25,315**
4,064	4,972	4,250	4,262	3,388	2,694	**4,203**
4,407	5,261	4,539	4,591	3,633	3,033	**4,792**
2,372	3,416	2,691	3,742	2,278	△930	**2,671**
△126	6,806	4,803	3,286	4,546	5,952	**4,689**
209	△579	△5,113	△2,394	2,655	△10,311	**△4,276**
83	6,227	△310	892	7,201	△4,359	**412**
△1,860	△1,202	△2,260	△53	3,203	4,583	**543**
99,596	101,979	102,680	107,788	114,786	119,079	**123,788**
1,013	591	495	981	6,674	11,910	**12,518**
53,279	56,750	61,625	65,223	65,230	66,035	**66,975**
58.11	83.66	65.92	91.55	55.63	△22.69	**64.97**
1,304.70	1,389.70	1,509.06	1,594.83	1,591.64	1,609.44	**1,604.91**
18	26	20	28	18	10	**24**
31.0%	31.1%	30.3%	30.6%	32.4%	—	**36.9**
5.0%	6.0%	5.2%	5.2%	4.1%	3.4%	**4.9%**
5.4%	6.4%	5.6%	5.6%	4.4%	3.9%	**5.6%**
4.4%	6.2%	4.5%	5.9%	3.5%	△1.4%	**4.0%**
53.5%	55.6%	60.0%	60.5%	56.8%	55.5%	**54.1%**
4,474	3,900	5,477	2,689	2,585	5,116	**8,468**
3,299	2,841	2,971	3,031	3,223	3,088	**3,246**
883名	907名	918名	1,167名	1,356名	1,456名	**1,509名**
7.4% (2位)	7.6% (2位)	7.4% (2位)	7.3% (4位)	7.3% (3位)	7.5% (3位)	**7.0% (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)	**10.1% (3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)	**10.6% (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)	**5.5% (2位)**
—	—	3.9% (2位)	3.9% (3位)	3.9% (3位)	4.0% (3位)	**3.8% (2位)**
—	—	6.3% (2位)	6.5% (2位)	6.6% (2位)	6.6% (2位)	**6.1% (2位)**
35.0%	34.9%	34.0%	33.8%	36.9%	38.0%	**37.6%**
210.9t	207.9t	192.4t	178.2t	195.9t	161.7t	**157.5t**
68.0%	68.0%	67.2%	70.8%	72.2%	71.2%	**69.7%**

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
東京証券取引所プライム市場(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
取締役常務執行役員	小倉 一彦
取締役執行役員	山形 浩一
常務執行役員	安田 卓生
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	間藤 芳樹
執行役員	竹田 直彦
執行役員	浅野 智章
社外取締役	本荘 武宏
社外取締役	黒田 章裕
社外取締役	篠塚 浩
社外取締役	宍道 学
取締役(常勤監査等委員)	田中 夏人
社外取締役(監査等委員)	米田 道生
社外取締役(監査等委員)	藤岡 実佐子
社外取締役(監査等委員)	大川 順子

グループ会社一覧(2022年9月末現在)

朝日放送テレビ(株)
テレビ放送事業

(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

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)エー・ビー・シーリブラ
主にTV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・エージェント事業

(株)CARAVAN Japan
海外セレブリティの肖像権・商品化権ビジネス
アジア発の商材発掘・スタートアップ創出

プロセンスタジオ(株)
ポスト・プロダクション、音響制作

(株)SILVER LINK.
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

ゼロジーアクト(株)
キャラクター、アニメ雑貨の企画・デザイン・製造・開発
玩具、ホビー商品の設計開発・OEM生産

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

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

(株)ABCゴルフ倶楽部
ゴルフ場運営

(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

(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

(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

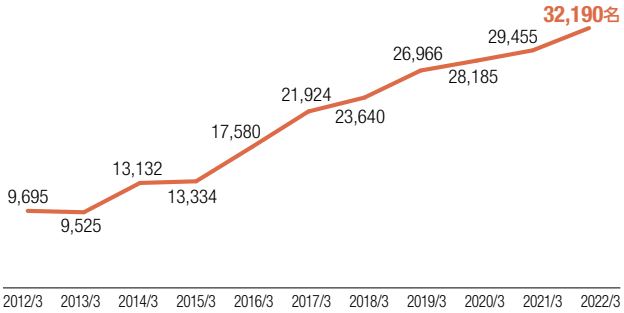
ABC HORIZON PTE. LTD.(本社:シンガポール)
日本企業・自治体の海外事業支援と、東南アジアスタートアップの日本市場進出サポート

(株)エー・ビー・シー興産
朝日放送テレビ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

株式情報（2022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　32,190名

●株主数の推移

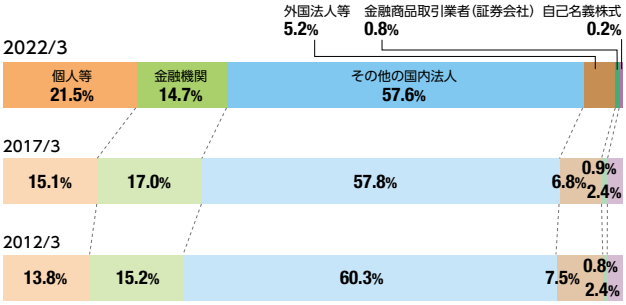


●大株主の状況（上位10名）

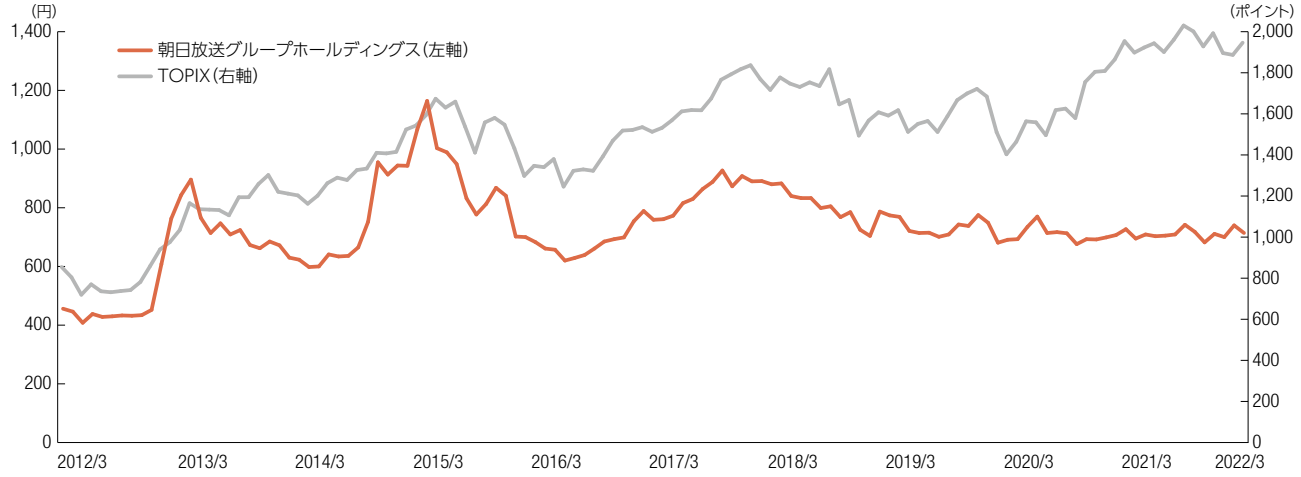
順位	株主名	所有株式数（株）	持株比率（%）
1	株式会社朝日新聞社	6,224,900	14.92
2	株式会社テレビ朝日ホールディングス	3,877,600	9.29
3	公益財団法人香雪美術館	2,930,000	7.02
4	日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	2,036,400	4.88
5	学校法人帝京大学	1,571,000	3.76
6	朝日新聞信用組合	1,500,000	3.59
7	大阪瓦斯株式会社	1,065,000	2.55
8	日本生命保険相互会社	1,005,200	2.41
9	近鉄バス株式会社	800,000	1.92
10	株式会社竹中工務店	776,600	1.86

（注）当社は、自己株式101,261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。

●株主構成比（所有者別株式数比率）



●株価推移（2012/3～2022/3）



●株主総利回り（TSR）※

	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
朝日放送グループホールディングス	118.6	108.3	99.7	105.8	107.2
TOPIX（配当込み）	115.9	110.0	99.6	141.5	144.3

※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、2017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算出しています。

●配当金・配当性向

	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
配当金（円）	20	28	18	10	24
配当性向（%）	30.3%	30.6%	32.4%	—	36.9%

※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1丁目1番30号

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

情報開示体系

ウェブサイト
https://corp.asahi.co.jp/ja/

財務情報

- ●事業のご報告（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

非財務情報

コーポレートレポート（統合報告書）

サステナビリティレポート

サステナビリティレポート
https://corp.asahi.co.jp/ja/csr/report.html

●コーポレートガバナンス報告書

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、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2022年3月期（2021年4月1日～2022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。