

TV Asahi Holdings Corporation

# Integrated Report 2025

テレビ朝日ホールディングス  
統合報告書2025



## 統合報告書の発刊に寄せて

1959年に教育専門局「日本教育テレビ」としてスタートした当社は、2024年2月に開局65周年を迎えました。これまでテレビ放送事業を中心に順調に成長を続けてまいりましたが、メディア激変の影響等を受け、当社グループを取り巻く経営環境は厳しさを増しています。こうした状況に対応するため、経営計画に沿ってさまざまな施策やチャレンジを展開しています。そうした取り組みについて体系的な情報発信を行うことに加え、2000年の上場から20年以上が経過した当社の情報開示体制を強化するため、2026年3月に「統合報告書2025」を発行しました。

今後も、事業面・財務面の各種取り組みや結果とあわせ、サステナビリティなど非財務面の取り組みについても総合的な開示を行うことで、幅広いステークホルダーの皆様当社をより深く理解していただく一助となるような報告書の作成を目指してまいります。

### 編集方針

本統合報告書の記載についてはテレビ朝日グループの財務情報にくわえて、持続的な成長のための価値創造やサステナビリティなどに関する非財務情報を統合的にまとめています。なお、本文内に将来業績に関する記述等含まれますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化等により実際の業績は異なる可能性があります。

### 報告対象期間

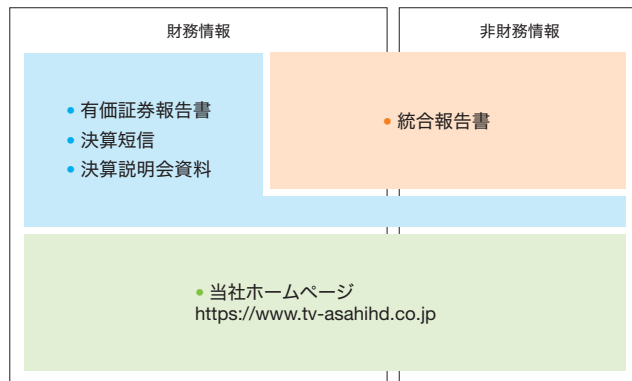
2024年4月1日～2025年3月31日

※ 一部に2025年4月以降の内容を含みます。

### 報告対象範囲

株式会社テレビ朝日ホールディングスおよびその子会社・関連会社

### 情報開示体制



## 目次

目次	1
統合報告書の発刊に寄せて	1
テレビ朝日グループ At a Glance	2

### 価値創造ストーリー

企業理念	3
グループのあゆみ	4
価値創造プロセス	6
テレビ朝日グループ 主なトピックス・株価の推移	7
経営計画2023-2025	8

### 価値創造のマネジメント

早河会長メッセージ	9
篠塚社長メッセージ	13
西テレビ朝日社長メッセージ	17
社外取締役インタビュー	20
社外取締役の顔ぶれ	24
新任社外取締役メッセージ	24

### 価値創造の実践

経営計画「新しい時代のテレビ朝日 経営計画2023-2025」進捗	26
360°展開の実践	30
経営計画2023-2025に基づく「資本コストと株価を意識した経営」の取り組み	33

### サステナビリティ

サステナビリティへの取り組み	36
重点テーマ① 地球の未来への貢献	38
重点テーマ② すべての人が活躍する未来の創造	43
重点テーマ③ テクノロジーで新しい未来へ	45
重点テーマ④ 人に優しく共に生きる	47
特集：人権に関する取り組み	51
重点テーマ⑤ いつまでも信頼される会社	55
取締役一覧	63

### データセクション

11年間の財務・非財務データ	66
会社情報／株式情報	68

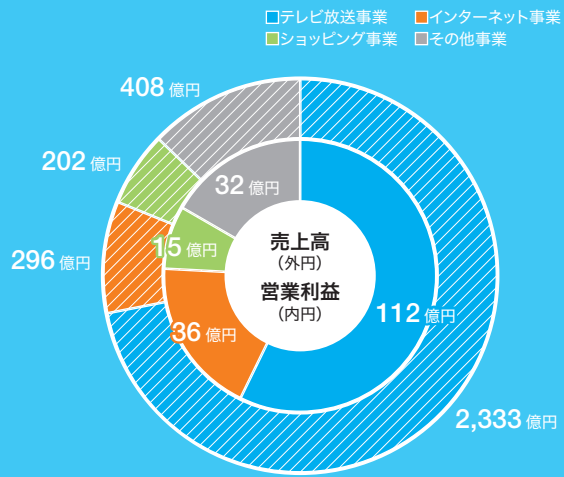
# テレビ朝日グループ At a Glance

## 2024年度 連結業績サマリー

連結売上高 ..... **3,240**億円  
(前期比+5.2%)

営業利益 ..... **197**億円  
(前期比+59.7%)

## セグメント別売上高・営業利益



(注)売上高(外円)は外部顧客への売上高、営業利益(内円)はセグメント利益

## テレビ放送事業



個人全体

世帯

年度視聴率 **3冠** 年度視聴率 **3冠**

視聴率期間：2024年4月1日～2025年3月30日 ※ビデオリサーチ調べ、関東地区

## インターネット事業

デジタル広告関連収入(TVer等)

前期比 **+46.3%**

## ショッピング事業

## その他事業

「じゅん散歩 -ものコンシェルジュ-」

テレビ朝日

東京ドリームパーク

**2**年連続  
年度最高売上高を記録

開局 **65**周年  
イベントが好調!  
2026年 **3月27日**  
**OPEN!**

## 主なグループ会社 (2026年3月末現在)

### テレビ放送事業

(株)テレビ朝日、(株)BS朝日、(株)シーエス・ワンテン、シンエイ動画(株)、(株)テイクシステムズ、テレビ朝日映像(株)、(株)テレビ朝日クリエイト、(株)東京サウンド・プロダクション、(株)トラストネットワーク、(株)日本ケーブルテレビジョン、(株)フレックス、(株)文化工房、(株)放送技術社、(株)メディアミックス・ジャパン、TV Asahi America, Inc.  
(持分法適用関連会社) 東映(株)

### インターネット事業

(株)テレビ朝日、(株)BS朝日、シンエイ動画(株)、(株)テイクシステムズ、テレビ朝日映像(株)、(株)テレビ朝日クリエイト、(株)テレビ朝日メディアブックス、(株)東京サウンド・プロダクション、(株)トラストネットワーク、(株)日本ケーブルテレビジョン、(株)フレックス、(株)文化工房、(株)メディアミックス・ジャパン、(株)AbemaProduction、(株)UltraImpression  
(持分法適用関連会社) (株)AbemaTV、(株)AbemaNews、TELASA(株)

### ショッピング事業

(株)テレビ朝日、(株)BS朝日、(株)ロッキングライブ

### その他事業

(株)テレビ朝日、(株)BS朝日、シンエイ動画(株)、(株)テレビ朝日アスク、テレビ朝日映像(株)、(株)テレビ朝日サービス、(株)テレビ朝日ベスト、(株)テレビ朝日ミュージック、(株)プラスゼロ、(株)文化工房、(株)EXエンタテインメント  
(持分法適用関連会社) (株)壽屋、新日本プロレスリング(株)、東映(株)、東映アニメーション(株)、(株)レイ、(株)BookLive、Cincinnati Kid LLC

## 企業理念

社是

こころ 公正であれ 大胆であれ 輝いてあれ

テレビ朝日360°

### テレビ朝日グループ理念

#### 企業使命

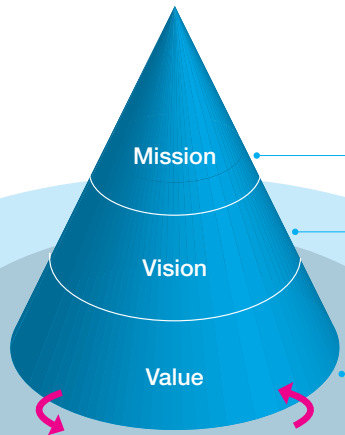
テレビ朝日グループは放送・その他事業を通じてより魅力的かつ社会から求められる情報やコンテンツを提供し夢や希望を持ち続けられる社会の実現に貢献します

#### 目指す姿

“新しい時代のテレビ局”へ進化  
ステーションからスタジオへ

#### 価値観・行動指針

テレビ朝日グループで働くすべての人が  
クリエイター&イノベーターとなり  
コンテンツの価値最大化に努める



経営計画の基本戦略  
**360° 戦略**

基本理念  
すべての価値の源泉はコンテンツにある

テレビ朝日グループはお客さまとともに進化・成長し続けることを誓い一致結束してこれらを実行します

理念の実現を目指して、健全で透明性の高い事業活動を行うことにより、適正な利益を生み出し、株主との良好で長期的な信頼関係を築きます

迅速で正確な報道と良質な娯楽など様々なコンテンツを提供し、視聴者を始めとするお客さまとの信頼関係の強化に努め、安全で豊かな生活の実現に貢献します

視聴者を始めとするお客さまやアドバイザーのニーズを的確にとらえ、広告媒体としての価値を高めて、企業の自由な競争の維持促進と健全な企業発展に寄与します



社会的使命を十分に自覚して、法令を順守し、社会的規範・社会的良識に基づいた事業活動を行うことにより、地域・社会の発展に貢献します

系列局を含む全ての協力企業のスタッフ・関係者と、一丸となって共生・共栄に努めます

## グループのあゆみ

2008 リーマンショック






開局～

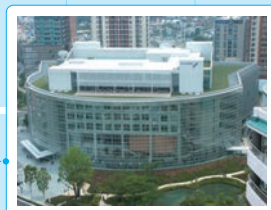
2000年～2010年

### 全社変革推進運動から視聴率向上へ

2000年代初頭からコンテンツ制作力の強化を図り厳しい時代を生き残るため、全社的な変革運動を展開しました。地上波番組の強化を軸に、重要KPI(重要業績評価指標)である「視聴率」の改善・向上を最大の目標に据えました。大型スポーツ番組の開発などを起爆剤にドラマやバラエティから報道情報番組までさまざまなチャレンジを行いました。こうした挑戦のため、組織改革や人事改革、新たなブランディング戦略の構築から企業風土改革など幅広い「変革運動」を展開しました。

- 1959 開局  
※教育専門局として開局
- 1967 カラー放送開始
- 1973 総合番組局移行
- 1977 全国朝日放送(株)に社名変更
- 1985 アークヒルズに本社移転

 Television	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2000 AFC(サッカー)放送権獲得</li> <li>● 2000 相棒(単発ドラマ)放送</li> <li>● 2001 世界水泳福岡</li> <li>● 2003 地上デジタル放送開始</li> <li>● 2003 アメトーク!放送開始</li> <li>● 2004 報道ステーション放送開始</li> <li>● 2005 フィギュアスケート グランプリファイナル放送開始</li> <li>● 2009 フィギュアスケート 国別対抗戦放送開始</li> </ul>
 Satellite	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2000 BS朝日放送開始</li> <li>● 2002 シーエス・ワンテン放送開始</li> </ul>
 Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2009 EZニュースEX開始</li> </ul>
 Real Event etc.	
 Media City	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2003 六本木ヒルズへ本社移転</li> </ul>
Corporate	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2000 東京証券取引所市場第一部に上場</li> <li>● 2003 (株)テレビ朝日に社名変更</li> <li>● 2009 開局50周年</li> </ul>



## グループのあゆみ

2011 東日本大震災

2019～ コロナ禍

2011年～2020年

2021年～

### 視聴率トップ獲得→「360°戦略」の加速

継続的なコンテンツ強化は、着実な視聴率向上につながっていきました。2012年プライム帯(19-23時)の年間平均視聴率は開局以来初のトップを獲得。続く2012年度の平均視聴率はゴールデン帯(19-22時)、プライム帯(19-23時)2冠を獲得することができました。本格的なインターネット時代や人々のライフスタイルの多様化などに対応すべく、コンテンツの360°展開を加速させました。あらゆるコンテンツを作り、それらを当社グループのメディアに展開する「360°戦略」に注力しました。当社コンテンツに触れていただけるタッチポイントを増やし、「コンテンツ価値の最大化」を目指していきました。

「テレビ局」を取り巻く環境は厳しさを増していますが、動画配信市場の伸長などコンテンツへの需要は高まっています。我々のコンテンツ制作力等をフル活用して「360°戦略」の加速、「新しい時代のテレビ局」への進化を目指していきます。



Television

- 2011 地上アナログ放送終了
- 2012 年間視聴率P帯**トップ獲得!**  
年度視聴率G・P帯**2冠獲得!**
- 2012 ドクターX放送開始



Satellite

- 2017 広告収入**在京2位**達成
- 2018 おっさんずラブ放送

- 2018 BS4K放送開始



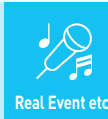
Internet

- 2015 TVerサービス開始
- 2015 ビデオバス協業開始

- 2016 ABEMA開局

- 2019 UltrImpression設立

- 2020 TELASA開始



Real Event etc.

- 2011 テレビ朝日ドリームフェスティバル初開催

- 2014 映画STAND BY ME ドラえもん**大ヒット**



Media City

- 2013 ゴーちゃん。スクエア竣工

- 2014 テレビ朝日・六本木ヒルズ夏祭りSUMMER STATION初開催

- 2017 若葉台メディアセンター竣工



- 2026春 東京ドリームパーク開業(3/27)

Corporate

- 2014 認定放送持株会社体制移行

- 2015 監査等委員会設置会社移行

- 2019 開局60周年

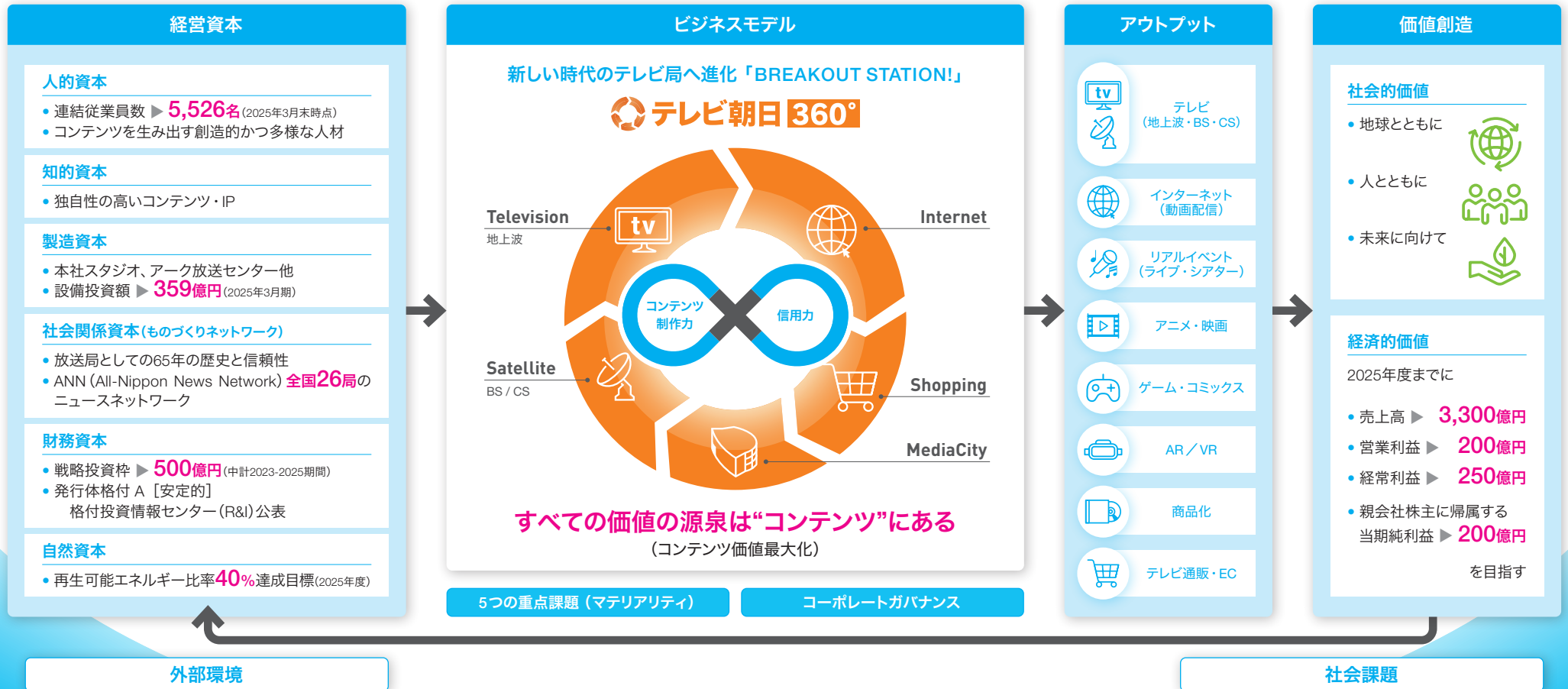
- 2022 東京証券取引所プライム市場へ移行

- 2024 開局65周年

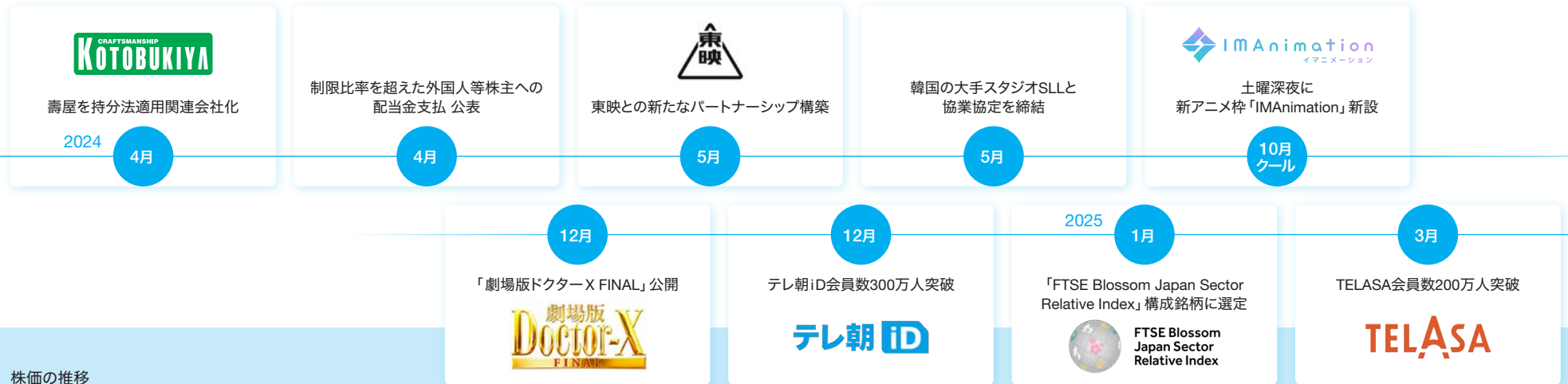
**テレビ朝日 360°**

## 価値創造プロセス

より魅力的かつ社会から求められる情報やコンテンツを提供し夢や希望を持ち続けられる社会の実現に貢献

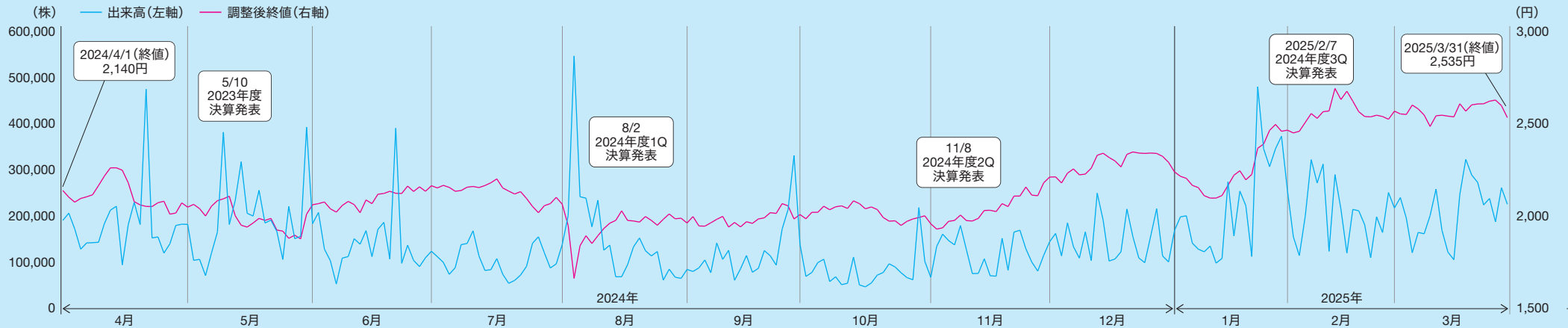


## テレビ朝日グループ 主なトピックス・株価の推移



<https://www.tv-asahi.co.jp/sustainability/topics/0047/>

株価の推移



## 経営計画2023-2025

現在当社では、2023年度から2025年度までの経営計画「BREAKOUT STATION!新しい時代のテレビ朝日経営計画2023-2025」を推進しています。

すべての価値の源泉は“コンテンツ”にあるという基本理念のもとコンテンツ価値を最大化するため、これまでも推進してきた「360°戦略」を深化・加速させています。視聴者のライフスタイルが大きく変化する時代に対応するため、テレビ放送中心の既存のテレビ局から“新しい時代のテレビ局”へと進化することを目指しています。

具体的には【地上波】【インターネット】【ショッピング】【メディアシティ】【新領域開拓】という重点領域について、それぞれ戦略目標を掲げています。






また、経営計画の【定量目標】として連結売上高3,300億円、営業利益200億円、経常利益250億円、親会社株主に帰属する当期純利益200億円という業績目標を設定しています。

# BREAKOUT STATION!

### テレビ朝日 360°



### 「経営計画2023-2025」個別戦略

 Television	① 地上波戦略	最強コンテンツの編成テーブルを完成させ、2025年度までに年間・年度での個人全体視聴率 <b>3冠達成!</b>
 Internet	② インターネット戦略	ABEMA・TELASA・TVerなどでコンテンツのインターネット展開を拡大しマネタイズ・増収を図る
 Shopping	③ ショッピング戦略	「販路拡大」と「ヒット商品創出」を両輪に事業規模の拡大に努め、収益性向上を図る
 MediaCity	④ メディアシティ戦略	東京ドリームパーク（2026年春開業予定）等拠点に、自社IPを活用したリアルイベント等で増収を図る
 New Area Development	⑤ 新領域開拓	コンテンツを活用した新たなビジネス領域に果敢に挑戦する（アニメ・ゲーム、メタバースなど）

### 定量目標

2025年度までに

連結売上高  
**3,300** 億円

営業利益  
**200** 億円

経常利益  
**250** 億円

親会社株主に帰属する当期純利益  
**200** 億円

を目指す

## 会長メッセージ

# 新しいチャレンジを続ける 進化してゆくテレビ朝日に期待を

## 2年連続で個人全体視聴率3冠を達成

テレビ朝日ホールディングスは、インターネット広告の台頭などによりコンテンツの展開先が劇的に増えるなか、当社グループが制作・保有するコンテンツやIPの重要性を認識し、その継続的な強化を図り、厳しい経営環境においても企業価値の向上に努めてまいりました。

この長年にわたる取り組みが実を結び、2024年に開局以来初めてとなる年間・年度の個人全体・世帯視聴率で3冠（全日6～24時、ゴールデンタイム19～22時、プライムタイム19～23時）を達成しました。また、2025年についても2年連続で年間の個人全体・世帯視聴率3冠を獲得することができました（ビデオリサーチ調べ、関東地区）。

この好調な視聴率を背景に業績も過去最高水準で推移しています。2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）は、連結売上高3,240億円（前期比+5.2%）、営業利益197億円（同+59.7%）、経常利益285億円（同+43.2%）、親会社株主に帰属する当期純利益258億円（同+50.6%）と大幅な増収増益となり、売上高は過去最高を記録しました。2025年度についても現行の経営計画で掲げる定量目標の売上高および各段階利益についてすべて達成できる見込みです。



代表取締役会長

早河 洋

## 会長メッセージ

### 東京ドリームパークが2026年3月に開業

テレビ朝日のメディアシティ戦略の中核を担う複合型エンタテインメント施設として建設を進めてきた東京ドリームパーク(東京・有明)が2026年3月27日に開業を迎えました。

施設内には、5,000人収容可能な「SGCホール有明」(多目的ホール)、1,500人収容できる「EXシアター有明」(劇場)、「ドリームテラス」(屋上広場)、レストラン、スタジオなどを備え、エンタテインメントとテクノロジーが融合する発信拠点として、新たな賑わいとイノベーションを創出していきます。東京ドリームパークは、IP開発や、CVCを通じたスタートアップ企業との連携、AIなど新たなテクノロジーの活用と並ぶ、次世代の大きな柱として成長させてゆく方針です。

開業直後の多目的ホール、劇場の演目についてはほぼ内定している状況です。長年にわたって番組制作や、イベントを開催してきた当社の経験・ノウハウや“ものづくりネットワーク”をフル活用し、さまざまな取り組みを展開し、新たなエンタテインメントビジネスを構築していきます。

また、東京都が未来都市として力を入れるベイエリアの周辺施設とも連携し、番組連動イベントなどを多数開催しながら、コンテンツビジネスの拡大につなげていきます。今後の展開にご期待ください。



## 会長メッセージ

### 新経営計画のテーマは「START UP テレ朝!!」



現行の経営計画期間、実に大きな成果を上げることができました。こうした成果にとどまることなく、新たな展開で革新的な成長を遂げるため「START UP テレ朝!!」をスローガンに、2026年度からテレビ朝日が開局70周年を迎える2029年度までの4か年の経営計画を策定し、2026年2月に公表しました。

新たな経営計画「START UP テレ朝!! 経営計画2026-2029」では、テレビ朝日のコンテンツ制作力と、新拠点「東京ドリームパーク」の両輪で大きな成長を実現していきます。これまでと変わらず、“コンテンツファースト”の姿勢を堅持し“IP開発”“イベント”でトップを獲得し、強く魅力的なコンテンツ・IPをもとにグローバルにも展開していく方針です。

4年間の定量目標として「連結売上高4,000億円、営業利益330億円、経常利益430億円、親会社株主に帰属する当期純利益380億円」とす

経営計画2026-2029

## 経営計画2026-2029 目指す姿

2つのステージ ~ 縦横無尽に事業展開、イノベーションと大きな成長を実現

“イノベーション” ⇒ 新しい価値の創造

# START UP テレ朝!!



**2年連続“視聴率3冠”**  
コンテンツ制作力と圧倒的リーチ力



**有明の一大拠点**  
リアルイベント&新たなIP開発

**コンテンツファースト**で“IP開発”で**トップ!** “イベント”で **トップ!**  
~ そして、グローバル展開へ ~

る業績目標を掲げました。親会社株主に帰属する当期純利益については、本業の成長にこわえて、政策保有株式の着実な縮減なども行い、2025年度比100億円規模の増益を達成し、ROE（自己資本利益率）7%の達成も目指してまいります。ROEについては7%台の達成をステップに、2030年代早期に8%を達成し、PBR（株価純資産倍率）1倍の実現

を目指していきます。

経営計画を前進させるための具体的な「成長戦略」として、東京ドリームパークを軸として【5つのキーストラテジー】を設定しました。【TDP（東京ドリームパーク）】【IP】【ABEMA】【CVC】【AI】の5つです。

## 会長メッセージ

【IP】については、魅力的なコンテンツ・IPを大量に開発・制作していきます。地上波での視聴率トップを堅持することに加え、アニメ開発に注力します。また、適切な配信戦略の展開やセールスの強化を図ります。こうして生み出されたコンテンツ・IPについてはグローバルにも展開します。

2026年に開局10周年を迎える【ABEMA】では、さらなる連携強化を図ります。地上波とABEMA間でのコンテンツの相互補完の強化はもとより、データ基盤の統合なども進めます。

2025年7月に組成した二人組合【CVC】では、30社程度のスタートアップ投資を通じて、既存事業の成長加速と新領域の探索を行いイノ

ベーションを促進していきます。あわせてさらなる成長のため、1,000億円の成長投資枠を活用したM&Aも行っていきます。

これら成長戦略を支える【AI】では、AI活用を進め業務効率化で生まれた“経営資源”をクリエイティブ領域に集中投下していきます。また、AIを使った新たなビジネス開発なども模索します。

成長戦略を支える事業基盤を盤石なものとするため、新たな経営計画では「人事戦略」「サステナビリティ」「財務戦略」の3つを掲げました。

クリエイティブを支える“人財”基盤を強化するため、「人事戦略」では、多様性を意識した採用・育成・配置などを行うことに加え、エンゲージメント向上に主眼を置いた人事制度改定なども行っていきます。

広範にわたる「サステナビリティ」については、人権尊重・コンプライアンス・ガバナンスを重点項目と位置付けて取り組みを強化します。

「財務戦略」では、株主・投資家の皆様のご関心も高い「株価を意識した経営」の強化や資本効率の着実な向上を図るため、成長投資の強化や株主還元強化を掲げています。株主還元については、配当の基本方針を安定配当から配当性向40%に変更したことに加え、機動的な自己株式の取得も実施していくことを明示しております。

今後も資本効率の改善・向上は経営の重要課題の一つと位置付け、新たな経営計画でも積極的に取り組んでまいります。一つ一つの施策を着実に実行し、「START UP テレ朝!!」で目指す姿を実現しながら、株主の皆様のご期待にお応えしてまいります。

### 定量目標

強い「コンテンツ・IP」の創出・価値最大化、新拠点「TDP」でイノベーションを起こし成長実現

経営計画2026-2029

(単位: 億円)	2025年度 (参考値)	2029年度 (目標)
<b>連結売上高</b>	<b>3,360</b>	<b>4,000</b>
メディア・コンテンツ	3,070	3,475
TDP・イベント	250	460
その他	40	65
<b>営業利益</b>	<b>240</b>	<b>330</b>
メディア・コンテンツ	232	280
TDP・イベント	—	40
その他	8	10
<b>経常利益</b>	<b>320</b>	<b>430</b>
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>280</b>	<b>380</b>
ROE(自己資本利益率)	6.2%	7%台

※従来「テレビ放送」「インターネット」「ショッピング」としていた報告セグメント等を「メディア・コンテンツ」セグメントとして集約しました。

また、従来のシアター・イベント、音楽出版事業に、新たにTDPをくわえて「TDP・イベント」セグメントとしました。

ROE7%台、PBR1倍へ(ROE: 2030年代早期に8%)

社長メッセージ

# 継続的な 企業価値向上を



代表取締役社長  
篠塚 浩

## インターネット事業の伸びが好調な業績を牽引

2024年度は好調な視聴率を背景に、連結売上高は3,240億5千6百万円（前期比+5.2%）の増収、営業利益は197億4百万円（同+59.7%）、特別利益において投資有価証券売却益を計上したことなどにより、親会社株主に帰属する当期純利益は258億1千6百万円（同+50.6%）となるなど、過去最高水準での推移となりました。

業績が好調に推移した要因の一つに、成長領域と位置付けたインターネット事業の売上高（インターネット事業収入：318億4千万円）が前期比+10.7%の増収となったことなどが挙げられます。当社は放送メディアであると同時にインターネットメディアでもありと自認しており、「ABEMA（インターネットテレビ局）」「TELASA（定額制動画配信サービス）」「TVer（広告付き無料動画配信サービス）」など幅広い展開を進めていて、25年度も順調に推移しています。

### ▼ 2024年度連結業績

（単位：百万円）

	2023年度	2024年度	前期比	増減率
売上高	307,898	324,056	+16,157	+5.2%
テレビ放送事業	229,626	236,798	+7,171	+3.1%
インターネット事業	28,761	31,840	+3,078	+10.7%
ショッピング事業	20,003	20,223	+219	+1.1%
その他事業	44,683	50,857	+6,173	+13.8%
調整額	△15,175	△15,662	△486	—
営業利益	12,337	19,704	+7,366	+59.7%
テレビ放送事業	5,971	11,289	+5,318	+89.1%
インターネット事業	2,272	3,698	+1,425	+62.7%
ショッピング事業	1,434	1,505	+71	+5.0%
その他事業	2,771	3,242	+470	+17.0%
調整額	△112	△31	+81	—
経常利益	19,919	28,533	+8,613	+43.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	17,138	25,816	+8,678	+50.6%

## 社長メッセージ

株式会社サイバーエージェントと共同で展開するインターネットテレビ局【ABEMA】は、2026年4月に開局10周年を迎えます。WAU(Weekly Active Users: 週間アクティブユーザー)は2,000万超という高い水準で推移し、重層的に売上を積み上げていて、収益獲得フェーズに入っています。なかでも当社が番組制作で中心的な役割を果たす「ABEMA NEWS」チャンネルは、24時間365日ニュースをお伝えしていて、オリジナル番組の人気に比べて、ライフライン的なメディアとしても幅広い層から熱い支持をいただいています。また、バラエティなどニュース以外のコンテンツ強化のための共同制作なども実施しています。

KDDI株式会社と共同で推進する“定額制動画配信サービス”の「TELASA」では、地上波ドラマのスピノフ作品の展開など継続的なコンテンツ強化の取り組みを行っています。2025年3月からはTELASAの新たな展開先として「J:COM STREAM」でもご覧いただけるようになり、

これにより会員数は220万人を突破することができました。今後もオリジナルコンテンツやライブ配信の強化等に努め、会員数の拡大を図ってまいります。

民放が共同で出資している広告付き無料動画配信サービス「TVer」は、利用者ニーズの高まりを背景に着実に成長しています。2025年12月にはMUB(Monthly Unique Browsers: 月間ユーザー数)が過去最高の4,460万、月間動画再生回数は6.5億再生を記録するなど、大きな伸びが続いています。こうしたプラットフォームの成長をしっかりと取り込むべく、ドラマやバラエティの再生回数アップや、さらなるヒットコンテンツの創出を目指した取り組みを進めていく方針です。

これらに加えて“テレ朝コンテンツ”の展開力を一層高めるため、当社のウェブサイトやYouTube上の「オウンドメディア」も強化しています。特に、YouTube公式アカウント「ANNnewsCH」では数多くのライブ配信やショート動画を含めたコンテンツの拡充に努めています。現在、チャンネル登録者数は490万超と500万の大台に近づいていて、当社ニュースコンテンツのブランド力向上に比べて収益にも貢献しています。

### 新経営計画 情報の信頼性を守りAI活用を推進

現行経営計画の大きな成果を踏まえ、革新的な挑戦でさらなる成長を実現するため、2026年2月に新たな経営計画「START UP テレ朝!! 経営計画2026-2029」を発表しました。成長のための重点領域として5つのキーストラテジー（【TDP(東京ドリームパーク)】【IP】【ABEMA】【CVC】【AI】）を設定しています。どれも重要なテーマとなりますがこのうち【AI】は成長戦略を支える大きな基盤となると考えています。一方で、AI活用にはリスクも想定されるため、そうした側面をきちんとケアしながら、活

用を進めてまいります。

2025年にはAI活用のための専従組織である「AI推進部」を立ち上げ、社内専用のセキュアな生成AIツールである「Go-chat」の利用を含め、すべての部署でAIを利用した業務の効率化を検討・実施するとともに、コンテンツ制作面ではAIを用いた新たな表現へのチャレンジ、クリエイティビティを発揮するための活用を研究してきました。

そして、新経営計画では、イノベーションを生み出すためのAI活用をさらに加速していく方針です。引き続きAIツールの開発・導入などにより、膨大な事務作業や制作作業、ルーティンの効率化を行い、KPIとしては年間業務時間15万時間の削減を打ち出しました。これは社員一人当たり1日30分の効率化に当たります。業務時間の削減により生み出されたリソースについてはクリエイティブ領域に集中投下していきます。

そのクリエイティブ領域・コンテンツ制作面では新組織「AIクリエイティブスタジオ」を新設します。AIを基軸とした新番組を立ち上げ（「AI大作戦」）クリエイターを育成・発掘していきます。くわえて、データドリブンのAI関連ビジネスやコンテンツ開発も進めてまいります。視聴データや当社独自の「テレ朝iD」を分析し、新たな収益モデルを構築していきます。テレ朝iDの会員数は、2026年1月現在で380万iDですが、さまざまな獲得施策を講じることで、経営計画の最終年度である2029年度には700万iDまで増やすことを目指します。

リスク管理の側面については、2025年10月、AI技術を安全かつ責任ある形で活用していくため、6項目の基本原則からなる「テレビ朝日 AIポリシー」を策定しました。これは透明性や信頼性の高いAI運用を徹底し、著作権やプライバシーの保護、セキュリティ強化を図りながら、多様な価値観を尊重したAI活用を行っていく指針となるものです。AIの可能性とリスクをしっかりと認識し、常にガバナンスを効かせながら効果的な活用を図っていきます。

特に公共性を旨とする報道機関としては、発信する情報の信頼性を



## 社長メッセージ

### AI イノベーション生み出すために

経営計画 2026-2029

5つのキーストラテジー

AIクリエイター集団「AIクリエイティブスタジオ」の新設  
AI活用による「コンテンツ開発」と「ビジネス開発」で新たな収益を創出

#### 施策 ①

4年間で全社の年間業務時間15万時間削減



#### 施策 ②

AIクリエイター集団  
「AIクリエイティブスタジオ」新設

- 番組「AI大作戦」を制作し、テレビ朝日及びテレビ朝日グループのクリエイターの育成、一般のAIクリエイター発掘を実施
- 生成AIによるアニメ・ドラマ・CMなどコンテンツ創出
- 新たなテレビの楽しみ方提示(AIロボットなど最新技術活用)
- ヒットIPを生み出し多角的事業展開

#### 施策 ③

データドリブンの  
「AIビジネス・コンテンツ」開発

- 社内横断の「AI活用ビジネス開発チーム」を組成
- 視聴データやテレ朝IDを分析し、新たな「収益モデル」構築
- テレ朝IDの目標数700万ID(2026年1月時点:380万ID)
- UGC(ユーザー生成コンテンツ)を活用したファンダムビジネス展開
- 地上波・デジタルのデータ統合の広告システム開発

きちんと確保していくことが重要になります。フェイクニュースはもとより「フィルターバブル」(検索行動などで自分の興味関心のある結果を得ることで、自分と似た情報や意見に囲まれてしまうこと)や「エコーチェンバー」(同じような意見を持つ人との間で情報が反響し、特定の思想が増幅すること)などの弊害が指摘され、「情報空間の健全性」の確保が昨今、社会的に求められるなかで、信頼される報道機関として取材した事実に基づく多角的・多面的な情報をより丁寧に視聴者の皆様に、放送でも配信でもお届けしていくことが最も大切と考えます。情報の信頼性をしっかり確保していくことが、我々の大きな存在価値となると考えています。

#### 新経営計画

「人権尊重」「コンプライアンス」「ガバナンス」の取り組み

当社グループが継続して企業価値の向上を目指していくため、傘下にテレビ局を持つ認定放送持株会社として、人権尊重やコンプライアンスなど社会的責任への対応がより一層求められています。そうした観点も踏まえ、サステナビリティの取り組みをしっかりと進めていくことが大切になると考えています。

「人権尊重」について、その体制強化を目的として、2024年2月に当社グループの「人権方針」を策定しました。その後、社内の人権デューデリジェンスについて検討・実施するための専門チームを組成し、人権リスクを特定する詳細なアンケートを実施したうえで、その結果を踏まえた対応を行っています。具体的には、グループ各社共通の社外相談窓口を増設し、グループ社員のみならず、出演者や社外スタッフに対しても相談窓口の周知徹底を図っています。くわえて、人権に関する勉強会などを定期的実施しています。当初アンケートはテレビ朝日社員を

## 社長メッセージ

# サステナビリティ 持続可能な社会に向けた取り組み

経営計画2026-2029

事業基盤

重点テーマにおける取り組みを一層強化し、持続可能な社会と事業成長を両立

### 気候変動対応



【2029年度までの取り組み】

脱炭素社会の実現に向けて、  
温室効果ガス排出量  
(Scope1～3)を  
段階的に算出・開示

【2030年度までの達成目標】

- ① 本社電力の再生可能エネルギー比100%に
- ② 本社スタジオ設備・照明の消費電力を50%削減(2020年度比)

### 人権尊重



あらゆる事業活動は人権尊重の基に成り立つと考え  
人権への取り組みを一層強化

【2029年度までの取り組み】

- リスク特定の対象を順次拡大
- テレビ朝日での継続したモニタリング調査とリスク予防策促進
- 人権意識を高く持ったコンテンツ制作を一層推進

### コンプライアンス



“より深くより広く社会とつながるコンプライアンス”

【取り組みの重点項目】

- 参加型研修・セミナーで時勢課題に対応
- コンプラリーダーとの連携で全社コンプラ意識醸成
- カスタマーハラスメント方針で社員・スタッフを守る
- 行為者への更生プログラムの適用
- 安心して相談できる人権窓口の整備・強化

### ガバナンス



いつまでも社会から信頼される会社であり続けるために  
公共性と自主自律の精神でガバナンス体制を一層強化

- 人権尊重と法令・社会規範遵守の徹底
- 透明性の向上と適切な経営体制の整備・強化
- 民放連指針の適用状況をモニタリングし、積極開示

時代に即したリスク管理体制を構築・強化する

対象にスタートしましたが、2025年度はグループ会社全体にその対象を拡大しました。

コンプライアンスについては、社内のすべての部署で必ず1名以上のコンプライアンスリーダーを任命し実効性を高めています。毎年、時機にあったテーマをわかりやすく説明・解説する「コンプライアンス・ハンドブック」という冊子を制作し、それをもとに各部署で研修を行っています。また、全役職員を対象にした階層別のコンプライアンス研修も毎年実施しています。

2026年度からの新経営計画のもとでも、広範なサステナビリティ課題にしっかりと向き合っていきます。私が委員長を務めるサステナビリティ委員会のもとに、「人権DD」「人的資本」「気候変動対応」の3つのチームをすでに立ち上げており、改めて取り組みをより強化していく方針です。

「人権」については、継続的なモニタリングとリスク予防策の促進を行うことにくわえて、デュー・デリジェンス・リスク特定の対象を取引先等に順次拡大していきます。「人的資本」については「ひとりひとりの得意領域を活かせる“プロデューサー集団”を目指す」方針のもと、「人材」の育成を進めます。DE&Iを浸透させ、多様性を推進して企業としての成長につなげていきます。女性の採用に関して新卒はすでにほぼ半数となりました。女性社員比率、役員を含めた女性管理職比率は共に2030年度に30%を目標に取り組みを進めています。「気候変動」については、企業として脱炭素社会実現への取り組みを進めるとともに、責任ある報道機関として、SDGsを重要な指針の一つと捉え、さまざまな番組や情報発信を通じて社会課題の解決に貢献してまいります。

これら一つ一つの取り組みを丁寧に進めることが、「より魅力的かつ社会から求められる情報やコンテンツを提供し夢や希望を持ち続けられる社会の実現に貢献する」というテレビ朝日グループのグループ理念を実現すると同時に、社会的責任を果たし企業価値を向上させることにもつながると考えています。

## 社長メッセージ

# 全力で取り組む最重要課題 これまでの大きな成果をもとに「START UP テレ朝!!」の体現へ 東京ドリームパークの成功

2025年6月27日、テレビ朝日では新体制がスタートしました。コンテンツの360°展開を主軸とする経営計画が大きな成果を挙げ、2024年「年間」「年度」平均視聴率で開局以来初となる個人全体視聴率3冠を獲得。また、2026年3月には有明南地区に「東京ドリームパーク」が開業。これまでの成果を踏まえながら、2026年度からは新たな経営計画「START UP テレ朝!! 経営計画2026-2029」がスタートします。

株式会社テレビ朝日  
代表取締役社長

西新



## 社長メッセージ

### テレビ朝日のDNAは「チャレンジ精神」と「敬意の文化」

— まずは、社長就任にあたり、抱負を聞かせてください。

テレビを取り巻く環境が激変しているというなかでの社長就任ということで、大変な緊張を感じている、というのが正直なところ。テレビ朝日は、2024年に「年間」・「年度」ともに視聴率3冠を獲得することができました。また、2025年も「年間」視聴率で3冠を獲得しました（ビデオリサーチ調べ、関東地区）。それに伴って、最高レベルの業績を達成しました。その素晴らしい流れがありますので、まずは社員・スタッフが一丸となって、この流れをしっかり継承して、さらに加速させられるように精一杯頑張ります。具体的には、アニメ等の新しいIP開発も含め、本業である多彩で良質なコンテンツの創出と、「ABEMA」「TELASA」「TVer」を中心とした我々独自のネット展開の強化、そしてリアルイベント事業の中核となる「東京ドリームパーク」の成功、これらを自分の最重要課題として全力で取り組む覚悟です。

社員に対しては、これらの実現に向けて、テレビ朝日のDNAである「チャレンジ精神」と「敬意の文化」をベースに、自分自身が設定する限界を、もちろん私自身も含めて、もう一段上げて、新しく遅いテレビ朝日に向かって一緒に頑張ろうという話をしています。

— 限界をもう一段上げて、とは。

やはり、どうしても自分たちで限界を設定しがちです。しかし時代の変化のスピードは、自分たちが考えているより速く、それに対応していくためには、自分たちの限界をもう一段上げなければならないのではないかと、そういう意味を込めたものです。

— 年間視聴率は2年連続の3冠を達成。大きな成果が出ています。

視聴率3冠獲得というのは本当に一朝一夕では成し得ません。テレビ朝日は後発局ということもあって、先人の皆さんのたくさんの挑戦という土台があってこそです。特に2002年に「全社変革推進運動」がスタートし、当時早河編成本部長の下ですべてのジャンルの改革が始まり、それが少しずつ形になって、会社の士気も上がり、こうしてトップを目指せるようになりました。この長きにわたったの改革があったからこそ、3冠を成し遂げられました。先人のさまざまな挑戦と、それから現場の熱のこもった頑張り、そういうものが全部合わさって、今のテレビ朝日があるとつくづく思います。

### 良質なコンテンツの創出

— 最重要課題として、「良質なコンテンツの創出」、「ネット展開の強化」、そして「東京ドリームパークの成功」という3つを挙げられました。「良質なコンテンツの創出」のため何が必要となるでしょうか。

コンテンツ作りにはいろいろな手法があると思います。高額な制作費はもちろん一つの武器になると思いますが、それだけが人気コンテンツを作るための必須条件ではありません。やはり、その時代のトレンドや視聴者のニーズを的確に捉えた、良質で信頼されるコンテンツを、クリエイティブな感覚をより研ぎ澄まして作る。これはどんな時代になっても、コンテンツ企業としての絶対条件だと思っています。それを真ん中に置いて作り続けることが大事だと思います。

— 次に「ネット展開の強化」について。テレビ朝日では、ABEMA、TELASA、そしてTVerを中心とした独自のネット展開に取り組んでいます。

コンテンツの配信戦略は地上波と同様、時代のトレンドと視聴者ニーズを的確に捉えた良質な信頼されるコンテンツを作ることがすべてのベースになっています。そのうえで、当社の場合、リニア編成とVOD配信のハイブリッド型という、当社独自の取り組みが強みになると思っています。ABEMAとTELASA、それから広告付き無料動画配信サービスをベースとしたTVerです。それぞれ特徴のある3つの配信を軸に、いま展開を進めています。コンテンツ編成局の中に、「総合編成部」と、2024年7月に新設しました「配信戦略部」が並んで配置されており、連携をとり合って、その両者のコンテンツを多角的なアプローチで360°展開して、収益拡大を目指しています。

コンテンツの配信戦略に関しては、「配信戦略部」が一元化して、コントロールタワーのような役割を果たしています。ABEMAやTELASA、TVerも含めて、一つのコンテンツをどのように出すのか、あるいはスピンオフをどのように作るのか等、戦略を練っています。

— 一大プロジェクトの「東京ドリームパーク(TDP)」について。2026年3月いよいよ開業しました。成功に向けた意気込みを聞かせてください。

自社IPを活用したリアルイベントなどを展開できる新たなプラットフォームとして2026年度からの新経営計画でも大きな柱と位置付けています。我々がこれまで培ってきたエンタテインメントと未来のテクノロジーが融合する発信拠点として、多目的ホール・劇場・イベントスペース・屋上広場・飲食スペースなどを擁する複合型エンタテインメント施設であり、新たな領域の事業収益獲得を目指します。六本木の「EXシアター六本木」で番組連動イベントなどを数多く実施してきており、また、

## 社長メッセージ

夏休み中にたくさんの方にご来場いただいて大盛況の「テレビ朝日・六本木ヒルズ 夏祭り」などの成功体験を活かして、「東京ドリームパーク」でも各種イベントや大型の音楽フェスなどの大規模なイベントを展開していきます。多目的ホール「SGCホール有明」は5,000人(着席では3,700人)収容でき、劇場は1,500席とキャパが大きいので、スケールアップして実現できればと思います。他に展示等ができるイベントスペースもあります。主力のホール、劇場の当面の予約は向こう一年埋まっています。バーチャルな世界が拡大する一方で、人と人とのぬくもりが通じ合うような、実際に肌で感じ合うリアルエンタテインメントは、今後も大事な柱になると考えており、絶対成功させるという強い覚悟でのぞみます。

### ▼ SGCホール有明



### 新たな経営計画「START UP テレ朝!!」

—— 2026年2月に新たな経営計画「START UP テレ朝!! 経営計画2026-2029」を発表されました。新経営計画の狙いや意気込みなど教えてください。

経営計画2023-2025では、早河会長のもと全社が一丸となり、視聴率3冠をはじめ、売上、利益も上場以来最高レベルとなる見込みで、あらゆる目標が達成できましたが、それにとどまることなく、新しい大きな

事業目標を掲げ、さらなる成長を達成しなければならないと考え、開局70周年をゴールに新しい経営計画を作成しました。

内容は多岐にわたりますが、カギとなる戦略目標は【TDP(東京ドリームパーク)】【IP】【ABEMA】【CVC】【AI】という5つのキーストラテジーになります。そして、全体のキャッチコピーは新興企業のように思い切ったスタートを切るという意味で「START UP テレ朝!!」としています。全社一丸となって、この精神を貫いて目標を達成したいと思います。

### EXシアター有明 ▼



## 社外取締役インタビュー

## リスクマネジメントは、 危機を発生させないという意識付けが重要

池田 克彦  
取締役(監査等委員)



<兼職>

株式会社テレビ朝日監査役  
鉄建建設株式会社取締役

略歴 | 1976年 4月 警察庁入庁  
2007年 8月 警察庁警備局長  
2010年 1月 警視總監  
2012年 9月 原子力規制庁長官  
2017年 6月 公益財団法人日本道路交通情報センター理事長  
当社取締役(監査等委員)(現)

——近年、人権問題に対するテレビ局の対応やガバナンスのあり方が問われる事例が注目を集めています。テレビ朝日が視聴者や社会からの信頼を維持・向上させるうえで、取締役会や独立社外取締役の果たすべき役割とは何でしょうか。池田取締役の見解をお聞かせください。

どこの組織も同じですが、どうしても取締役会等においては、当面の課題・経営状況などが議題の中心となり、人権問題への取り組みやガバナンスについてはあまり取り上げられない傾向にあります。しかしこれらの点も、正式な議題でなくとも、何らかの形で取り上げられるべきテーマだと思います。

過去にこのようなことで問題になった組織においては2つの傾向が認められます。一つは、自らの組織の慣行、当たり前とされる行動が社会の常識と乖離しているのに気付かないこと。もう一つは、自分たちの組織は無謬であると信じていることです。こうした事態に陥っていないか検証するのが、取締役会・社外取締役の責務だと思います。

——テレビに代わるコンテンツとして、インターネットやSNSが急速に台頭してきました。そうした中で、これからのテレビ局が果たすべき役割をどのようにお考えですか。

昨今、インターネットやSNSの負の側面が大きく取り上げられ、問題点も大きく報じられています。私もそのことは実感しておりますが、同時に大きなメリットがあることも率直に認めるべきでしょう。

かつては識者とされた人たちの意見が世論を導いてきましたが、今は必ずしもそうではなく、世論が多面的になり、より実態に近づいているように思います。SNSの負の側面は、個人の経験や極端な事例に依拠しているために生じているのではないかと思います。

とすれば、テレビ局としては、そのような個の経験や事例がマスの中でどのように評価されるべきかという視点で扱うべきではないでしょうか。

——現在はVUCA (Volatility : 変動性、Uncertainty : 不確実性、Complexity : 複雑性、Ambiguity : 曖昧性) と称される、企業を取り巻く予測の付かない事業環境の変化があります。ここから先を見据えた時に、テレビ朝日の強みはどのような点にあると思われませんか。

他のテレビ局のことをよく知っているわけではありませんので、あまり偉そうなことは言えませんが、テレビ朝日の番組編成は、かつての「日本教育テレビ」の伝統か、比較的堅実な作りになっているように思います。刑事ドラマなどもあまり奇をてらわず、それが成功しているように思いますし、今の報道番組重視の姿勢につながっているとも思います。

——そのテレビ朝日グループが持続的な成長と企業価値の向上を目指すうえで、克服すべき課題があるとしたら、どのような点だと思われませんか。

いわゆるコンテンツは浮き沈みが激しいとも聞いています。コンテンツの在り方を常に検討することも大事ですが、さらに、他局のように別

## 社外取締役インタビュー

### リスクマネジメントは、危機を発生させないという意識付けが重要



の経営基盤を確保しておくことも検討すべき課題ではないでしょうか。

その意味で、2026年3月開業の複合施設「東京ドリームパーク」(東京・有明)の建設・運営は良い試みだと思います。それ以外では、今までと違う発想を得るために、他業種との人事交流などを考えてもいいのではないかと思います。

——池田取締役は、当社の独立社外取締役就任前には、警視総監として、首都の安全を守る警察組織や危機管理を指揮する立場も経験されています。そうした専門性や知見、ご経験を踏まえ、これからのテレビ朝日グループの企業価値向上に向けて、どのような視点を意識しているかお聞かせください。

私はこれまで、常に取材される立場に身を置いてきました。また、広報をマスコミの皆様にお願する立場でした。いわばテレビ局とは正反對の立場にいたわけです。そうした経験からの気付きを指摘していければと思います。

また、役所は行うべき仕事を法令で決められていますので、常に最新の情報や知識に気を配らなければなりませんし、仕事のウイングを広げるためには詳細な検討が必要になります。テレビ局にはそのような制約がないので、仕事の枠を広げることができますが、それが安易に走ることがないように注意していきたいと思います。

——「リスクマネジメントと経営の健全性」といった観点からのお話も伺いたいと思います。一般的に会社の危機管理ではどのようなことに気を付けるべきでしょうか。

会社の危機管理には大きく3つの側面があります。まずそもそも危機を発生させないためにはどうすればいいかという側面、次に発生した危機にどう対処すればいいかという側面、三つ目に、危機が発生した後の「事後対策」です。火事に例えるなら、順に予防対策、鎮火対策、事後対策ということになりますが、私が最近よく講演に呼ばれる鉄道会社、建設会社など、現場が命の安全に直結する会社は、前二者の「予防対策」と「鎮火対策」への関心が高いです。これに対して、そのような現場を持たない企業は、三つ目の「事後対策」に関心を持つようです。「事後対策」とは、端的に言えば広報対策であり、組織防衛です。これは大変重要な事柄ですが、危機管理としてはやはり、そもそも危機を発生させないことが本筋でしょう。私は、テレビ朝日であっても前二者に関心を持ち、対策に取り組んでいくことを呼びかけていきたいと思っています。

——特に、これからのテレビ朝日や他の放送事業者におけるリスクマネジメントはどういった視点でどうあるべきか、お考えを聞かせていただけますでしょうか。また、そこで池田取締役はどのような役割を発揮されることを目指していच्छいますか。

先のご質問でもお答えしましたが、テレビ朝日を含め、放送事業者は、どうしても危機管理を広報対策や組織防衛という観点から捉えがちだと

いう気がします。しかし、より大事なことは危機を発生させないことです。そういう意識を会社に根付かせることが何よりも重要だと思います。

——昨年はテレビ朝日の従業員やスタッフ向けに、池田取締役から「リスクマネジメント」のテーマで講演もいただきました。その時の反応や手応えはいかがでしたか。

講演で「いい上司とは頭がよくて不真面目な人」と申し上げましたが、これは部下の意見を吸い上げられる人という意味合いで、みんなに参加意識を持ってもらうために必要なことと考えたからです。上層部がこのような姿勢で臨んでいるか、すなわち衆知を集める姿勢を持っているかということを外取締役の立場からよく見ていきたいと思っています。

——「経営の健全性」を確保するうえで、監査等委員として特に意識されている役割や視点があればお聞かせください。

経営の健全性は、一部の役員が意識するだけで成し得るものではありません。全ての社員が意識するべきものだと思います。そのためには、みんなに経営参加意識を持ってもらうことが大事だと思います。

また、役所などと比べて民間企業は、いわゆるデュープロセス(適正手続き)の意識がやや低いようにも思います。結果が良ければそれでいいというのではなく、経過にも瑕疵がないかという視点からも見ていきたいと思っています。

## 社外取締役インタビュー

## 自由な発想を表明できる職場環境があっこそ、 素晴らしい番組ができる

田中 早苗  
取締役



### <兼職>

田中早苗法律事務所代表  
株式会社テレビ朝日取締役  
アサヒグループホールディングス株式会社取締役  
持田製薬株式会社取締役

略歴	年	月	職務
	1989年	4月	弁護士登録
	1991年	9月	田中早苗法律事務所代表(現)
	2011年	3月	株式会社ノエビアホールディングス取締役
	2015年	3月	株式会社パイロットコーポレーション取締役
	2015年	4月	株式会社テレビ朝日放送番組審議会副委員長
	2015年	5月	松竹株式会社取締役
	2023年	3月	アサヒグループホールディングス株式会社監査役
	2023年	6月	当社取締役(現)

——近年、人権問題に対するテレビ局の対応やガバナンスの在り方が問われる事例が注目を集めています。テレビ朝日グループが視聴者や社会からの信頼を維持・向上させるうえで、取締役会や独立社外取締役の果たすべき役割とは何でしょう。田中取締役の見解をお聞かせください。

取締役会において毎年、コンプライアンス・内部通報の状況・取締役会の実効性評価などを議題にあげ、継続的に議論することが求められます。「経営陣が、視聴者や社会からの信頼を維持・向上できる経営を実施しているか」という視点を独立社外取締役が持ち、積極的に議論に参加し、経営を監督していくべきであると考えています。

——テレビに代わるコンテンツとして、インターネットやSNSが急速に台頭してきました。そうした中で、これからのテレビ局が果たすべき役割をどのようにお考えですか。

放送局は相当の資金と人材を投じ、信頼され、安心して無料で観ら

れる番組を制作しています。それがインターネットやSNSに対する優位性であり、そのことを深く受け止め、おろそかにせず、変わらず真摯に番組を制作していくことが、今後もテレビ局に求められていると思います。

——現在はVUCA (Volatility: 変動性、Uncertainty: 不確実性、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性) と称される、企業を取り巻く予測の付かない事業環境の変化があります。ここから先を見据えた時に、テレビ朝日の強みはどのような点にあると思われますか。

テレビ朝日の強みは、徹底的な取材や事前準備を行い、豊かな発想力を持って、信頼できる番組を制作する圧倒的な能力にあると思います。

——そのテレビ朝日グループが持続的な成長と企業価値の向上を目指すうえで、克服すべき課題があるとすれば、どのような点だと思われますか。

今後の課題は、その「強み」を、放送事業にとどまらず様々な分野に発揮していくことだと思います。

——そうした企業価値の向上に向け、独立社外取締役として、またご自身の弁護士としての専門性や知見、複数の企業での社外取締役等のご経験を踏まえ、どのような視点を特に意識しているかお聞かせください。

当社が、長期的視点に立って放送の将来性を分析し、柔軟な発想で新たな当社の在り方を模索し、それから逆算して戦略的な計画を立て実行しているかについて、特に注視していきたいと思っています。

取締役会において建設的な意見や提言を行い、経営陣による健全なリスクテイクをサポートし、テレビ朝日グループが中長期的な企業価値を創造し続けることに貢献していくことを意識しています。

——ここからはテレビ朝日グループの「多様な人材を活かす経営とガバナンス」について田中取締役の見解をお伺いします。多様な人材が持てる力を存分に発揮していくために、企業組織にどのような風土や仕組みが必要と思われますか。

## 社外取締役インタビュー

### 自由な発想を表明できる職場環境があってこそ、素晴らしい番組ができる



多様で優秀な人材がいても、その能力が十二分に発揮されなければ、その人材にとっても会社にとっても不幸なことです。安心して自分の意見を言える職場環境を醸成していくことが大切です。自由な発想を自由に表明できる職場環境があってこそ、素晴らしい番組もつくることができます。

— 田中取締役はテレビ朝日の放送番組審議会にも長年携わってこられました。放送・報道という公共性の高い事業において、社会的信頼や企業価値を向上させるために、経営にはどのような視点が重要と思われるか。

何よりも良い番組作りをしていくことが第一です。そのためには多様な人材を育て、十分な資金を番組制作に投下していく必要があります。

テレビ創成期は、放送は生放送の一回限りでした。しかし今や、インターネット、劇場、グッズとその出口は広がり、エリアも国内にとどまらず世界へとつながっています。投下資本の回収を短期的に考えず、長期的視点に立つことが必要です。良い番組作りができれば社会的信頼も獲得でき、同時に企業価値も高まります。

— 田中取締役は日本民間放送連盟のガバナンス強化の取り組みにおいても専門家の見地から助言されていますが、放送事業者のガバナンスの現状をどうぞ覧になれていますか。また、今後ガバナンスをどのように進化させていくべきか、お考えを聞かせてください。

国内の放送事業者の大半は非上場会社です。それにもかかわらず、社外取締役を選任している会社は86.6%に上ります。全取締役に占める社外取締役の割合については、35.4%の会社で社外取締役が過半数を占めています。地域の発言力ある大株主がいる会社も多く、何より放

送事業者は視聴者との距離が近く、一般的な企業よりもすでに様々なガバナンスが効いています。放送事業者には、今回の民放連の強化策を契機として、現状の体制をさらに実効的に動かしていくことが求められています。

### テレビ朝日グループの人権尊重に向けた取り組み

#### 「テレビ朝日グループ 人権方針」策定(2024年2月)

テレビ朝日グループは、「放送やその他の事業を通じて、より魅力的かつ社会から求められる情報やコンテンツを提供し、夢や希望を持ち続けられる社会の実現に貢献する」という企業使命を掲げています。迅速で正確な報道と良質な娯楽などのコンテンツの発信を含むあらゆる事業活動は、人権や多様な価値観が尊重されてこそ成り立つと考えています。

「テレビ朝日グループ人権方針」は、テレビ朝日ホールディングスのコンプライアンス憲章並びにテレビ朝日の番組制作に関する規範等あらゆる人権に関する姿勢や取り組みを明確にするものです。

テレビ朝日グループのすべての役職員が人権尊重の重要性を改めて認識するとともに、今後も公共的使命を果たすことはもとより、その他事業を含め、社会から信頼される企業であり続けるために、ここに人権方針を定めます。

#### 「人権尊重・コンプライアンス徹底に向けた取り組み調査の概要(テレビ朝日)」(日本民間放送連盟ウェブサイトより)

2024年2月に「人権方針」を策定。4月に人権フェュー・デリジェンスチームを、7月に人権相談窓口を設置した。

2024年9月には外部コンサルタントに委託し、人権DDの一環として全役職員アンケートと各部署担当者のヒアリングを実施。特定された重要人権リスクへの対応策として、2025年4月からグループ各社共通の社外相談窓口を新たに増設した。従業員のみならず、出演者ら構内で働くあらゆるスタッフに対して相談窓口の周知徹底を図っている。

毎年実施している階層別研修やコンプライアンスハンドブックの発行とその研修、外部講師を招いてのセミナーやワークショップなどを継続することで意識の向上に取り組んでいる。

## 社外取締役の顔ぶれ



多田 憲之

田中 早苗

角田 克  
(新任)

池田 克彦

樋口 美雄  
(新任)

藤重 貞慶

芳仲 美恵子  
(新任)

## 新任社外取締役メッセージ

### 角田 克 取締役

<兼職>  
株式会社朝日新聞社代表取締役社長 CEO  
株式会社テレビ朝日取締役

#### 略 歴

1989年 4月 株式会社朝日新聞社入社  
2024年 6月 同社代表取締役社長  
2025年 6月 同社代表取締役社長 CEO(現)  
当社取締役(現)



テレビ朝日ホールディングスの社外取締役を2025年6月から務めています。

私は、当社の戦略パートナーである朝日新聞社で2024年6月に代表取締役社長に就き、2025年6月からは代表取締役社長CEOとして、グループ会社を含めた経営全般を統括しています。

朝日新聞社は、長く当社の主要株主として、その発展を支えてきました。報道をはじめ様々な連携をする戦略パートナーでもあります。また、当社とともにテレビ朝日系列各局の株主として、全国24局のフルネットワークを支える立場にもあります。両社の取締役である私は、この関係を大切にしながら、様々なコンテンツ発信を通じて、互いに社会に貢献していきたいと考えています。

いま、テレビ朝日は「最もみられているテレビ局」です。2024年・2025年ともに、年間視聴率において、個人全体・世帯両部門での「3冠」を2年連続で獲得しました。ただ、メディアを取り巻く環境は、ネットの台頭に押され、テレビや新聞は「オールドメディア」などと揶揄される厳しい時代となっています。一方で、ネットに氾濫する二重情報、誤情報は社会に悪影響を及ぼしています。発達著しいAIは、メディアも利活用を進めているものの、まだすべてが正しいとは言えません。私たちは時に手を携えながら、事実は何か、「情報の海」に埋もれた真実はないか、こういう時代だからこそ報道の役割の原点に立ち戻って、伝え続けなければならないと思っています。

当社は2026年度から、新たな中期経営計画をスタートさせます。直前の2026年3月27日には、「東京ドリームパーク」の開業という大きなチャレンジも控えています。テレビを中心とした総合メディア企業として、次代も支持され、発展するための大事な時期です。私も、社外取締役としての役目をしっかり果たしていく所存です。

## 新任社外取締役メッセージ

### 樋口 美雄

取締役(監査等委員)

<兼職>

慶應義塾大学名誉教授  
株式会社テレビ朝日監査役

略歴

1991年 4月 慶應義塾大学商学部教授  
2009年 5月 慶應義塾大学商学部長  
2012年 4月 日本経済学会会長  
2013年 4月 労働政策審議会会長  
2018年 4月 独立行政法人 労働政策研究・研修機構理事長  
2019年 4月 慶應義塾大学名誉教授(現)  
2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現)



私はこれまで40年以上にわたって大学で「経済学」を教えてまいりました。「実証経済学」も40年前には、社会の経済効率を考えて、国民の厚生をいかに高めることができるかが中心課題でした。しかし時間とともに研究課題も進化し、今では企業という組織において、コンプライアンスを守りながら、どういう制度を作り運用していくことによって、人的資本投資がなされ、社員の自発的な就業意欲を高め、組織として効率性を高めることができるかが中心課題になってきました。

例えば、私も翻訳しましたE・ラジアの「人事と組織の経済学」などがその代表例です。これを日本社会に当てはめ、研究してまいりました。企業が法律やコンプライアンスを守らなければならないことは言うまでもありませんが、単にそれだけではなく、逆にこれらを守ることで企業も長期的利益を維持・拡大できるようになります。こうした研究を進めていくうちに、「企業収益と株主配当・設備投資・人的投資」「コンプライアンスと働き方改革」というテーマにたどり着くようになりました。

大学定年後、独立行政法人の理事長としてこれを実践するようになりました。また研究により得た知見は、「労働政策審議会」の会長として、さらには「人生100年時代構想会議」「一億総活躍国民会議」の構成員として、活用してまいりました。

こうした経験に基づき、当社におきましても「コンプライアンスと働き方改革」の実践に取り組んでまいります。テレビ局を取り巻く環境を見ますと、企業収益の向上と同時に、コンプライアンス順守、人的投資や働き方改革など、人的資本の活用をいかに進めていくかが問われています。社外との関連を含め、いかにして国民に正しい情報を提供し、良質なコンテンツを確保できるインフラを構築し、人々に喜びと感動を共有してもらえる活力ある組織を作っていくか、監査してまいります。

### 芳仲 美恵子

取締役(監査等委員)

<兼職>

畑・芳仲法律事務所パートナー  
株式会社テレビ朝日監査役  
相鉄ホールディングス株式会社取締役

略歴

1996年 4月 弁護士登録  
2001年 8月 法務省人権擁護委員  
2003年 4月 畑・芳仲法律事務所パートナー(現)  
2020年 4月 日本弁護士連合会常務理事  
2024年 4月 第一東京弁護士会副会長  
2025年 4月 第一東京弁護士会常議員  
2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現)



この度、テレビ朝日ホールディングスの社外取締役に就任いたしました。

私は、1996年に弁護士登録をし、これまで弁護士としての日々の業務だけでなく、日本弁護士連合会常務理事や第一東京弁護士会副会長など弁護士会の活動にも積極的に取り組み、また各種研究団体を含め、役員や執行部として団体の意思決定や組織運営に多く関与してまいりました。近時は弁護士不祥事に関わる分野を担当し、組織のガバナンスや危機管理は決して他人事ではありません。また、国から委嘱された人権擁護委員や情報公開・個人情報保護審査会委員としては、変化し続ける社会における人権や知る権利のあり方に頭を悩ませてきました。なお、民間企業では相鉄ホールディングス株式会社でも社外取締役を務めており、上場企業の経営に関する知見を積み重ねてきました。

私が当社取締役に就任するにあたっては、これまで培った法的な専門的知見と経験をもとにして、法令をはじめ社会倫理規範、人権、サステナビリティといったコンプライアンスの観点から経営判断の適切性をチェックし、モニタリングボードの一員として有益な意見や提言をすることが期待されていると思います。そのことにより取締役会が活性化し、株主をはじめ多くのステークホルダーや社会全体から当社に寄せられている信頼をさらに確たるものにすることに貢献できればと考えております。

世界は今、情報技術革新の渦中にあり、メディアのあり方も激変を続けています。そのような中で利潤を生み出しつつも、認定放送持株会社として公共性・公益性を維持しつつ新たな価値を創造し続けることは決して容易くはありません。報道の自由と知る権利、表現の自由や娯楽性追求と個人情報やプライバシー、そこに関わる人々の人権課題…、様々な価値の相剋の様相もまた、変化し続けています。当社が、価値の源泉であるコンテンツに真摯に向き合い、挑戦を繰り返して、夢や希望を持ち続けられる社会の実現にむけて成長を続けることを期待しています。






テレビ朝日 360° すべての価値の源泉は“コンテンツ”にある

# 経営計画 2023-2025 進捗



## 経営計画「新しい時代のテレビ朝日 経営計画2023-2025」進捗

### 事業戦略

 Television	① 地上波戦略	最強コンテンツの編成テーブルを完成させ、2025年度までに年間・年度での個人全体視聴率 <b>3冠達成!</b>
 Internet	② インターネット戦略	ABEMA・TELASA・TVerなどでコンテンツのインターネット展開を拡大しマネタイズ・増収を図る
 Shopping	③ ショッピング戦略	「販路拡大」と「ヒット商品創出」を両輪に事業規模の拡大に努め、収益性向上を図る
 MediaCity	④ メディアシティ戦略	東京ドリームパーク（2026年春開業予定）等拠点に、自社IPを活用したリアルイベント等で増収を図る
	⑤ 新領域開拓	コンテンツを活用した新たなビジネス領域に果敢に挑戦する（アニメ・ゲーム、メタバースなど）

### 定量目標・セグメント実績

(単位: 億円)

		22年度	23年度	24年度	25年度計画*
合計	売上高	3,045	3,078	3,240	3,300
	営業利益	145	123	197	200
テレビ放送事業	売上高	2,299	2,265	2,333	2,345
	営業利益	95	59	112	120
インターネット事業	売上高	231	262	296	331
	営業利益	14	22	36	20
ショッピング事業	売上高	194	199	202	252
	営業利益	8	14	15	25
その他事業	売上高	320	351	408	372
	営業利益	26	27	32	35

(注) 売上高は外部顧客への売上高、営業利益はセグメント利益

\* 2025年度の売上高と各段階利益は計画達成の見込み(2026年2月12日時点)



## テレビ放送事業

### 業績概況

好調な視聴率を背景に、2024年度のテレビ放送事業の売上高は2,367億9千8百万円(前期比+3.1%)、営業利益は112億8千9百万円(同+89.1%)と大幅な増収増益となりました。

### 主なトピックス

#### 視聴率3冠達成

コンテンツに関する重要KPI(重要業績評価指標)の一つである視聴率は大変好調な推移となりました。2024年度の全日視聴率(6~24時)個人全体が3.5%、世帯が6.4%とともに1位、ゴールデンタイム(19~22時)個人全体が5.3%、世帯が9.0%とともに1位、プライムタイム(19~23時)個人全体が5.3%、世帯が9.1%とともに1位で、個人全体では、開局以来初の3冠、世帯では、3年連続の3冠を達成しました。

全日帯では「グッド!モーニング」「羽鳥慎一モーニングショー」「大下容子ワイド!スクランブル」など平日午前帯のベルト番組等が視聴率を牽引しました。

ゴールデン・プライム帯では「報道ステーション」にくわえて、「相棒season23」など連続ドラマや、「ザワつく!金曜日」といったバラエティ番組が高視聴率に貢献しました。

これらの結果、経営計画で掲げた戦略目標「年間・年度での個人全体視聴率3冠達成!」を達成することができました。

#### 広告収入—スポット収入過去最高シェア達成

好調な視聴率を背景に、当社のスポット収入はシェアアップを達成することができました。2024年度東京地区でのスポットシェアは24.7%(推計値)で前期比+1.5ポイントのシェアアップとなり、過去最高シェアを記録しました。

今後も継続的なコンテンツ強化に努め、高視聴率をスポット収入の高シェアにつなげていく方針です。

#### 個人全体視聴率 開局以来初 3冠達成!

全日帯(6-24時).....3.5%  
G帯(19-22時).....5.3%  
P帯(19-23時).....5.3%

#### 世帯視聴率 3冠達成!

全日帯(6-24時).....6.4%  
G帯(19-22時).....9.0%  
P帯(19-23時).....9.1%

## 経営計画「新しい時代のテレビ朝日 経営計画2023-2025」進捗



## インターネット事業

## 業績概況

株式会社サイバーエージェントとの共同事業ABEMAや、KDDI株式会社と展開する定額制動画配信（SVOD）サービスのTELASAなどが順調に業績を伸ばしました。また、広告付き無料動画配信サービスを提供するTVerは、2024年12月に月間動画再生数4.9億回、2025年1月に月間ユーザー数が4,120万を記録するなど着実に成長しています。これらの結果、2024年度のインターネット事業の売上高は318億4千万円（前年比+10.7%）、営業利益は36億9千8百万円（同+62.7%）と増収増益となりました。

## 主なトピックス

## ABEMA

WAU（ウィークリーアクティブユーザー）は安定的に2,000万を超える水準で推移するなど好調なことに加え、24時間365日にわたりニュースを放送するABEMA NEWSは人々のライフライン的なサービスとしてもご利用いただいています。収益面では2016年以降、赤字が続いてきましたが、重層的に売上を積み上げ、収益獲得フェーズに入っています。



## TELASA

定額制動画配信サービスの当社にとっての“本店”としてコンテンツ強化に努めています。地上波ドラマのスピノフ、バラエティや音楽番組との連動コンテンツなどオリジナルコンテンツを拡充しています。新たに「J:COM STREAM」でのサービス提供も開始し、事業規模の拡大にも努めています。



## TVer

広告付き無料動画配信サービスを提供する「TVer」は月間動画再生数、月間ユーザー数など着実に伸びており、サービスは順調に成長しています。コネクテッドTVでの再生数も大きく増加しています。

また、当社は放送局で唯一、動画広告の配信プラットフォーム機能を有する連結子会社株式会社UltraImpressionを有しています。精度の高いデータに基づいた多彩な広告配信が高評価を得ており、収益拡大に貢献しています。



## オウンドメディア

当社が運営するYouTube公式アカウント「ANNnewsCH」がチャンネル登録者数454万人（2025年5月時点）を突破するなどニュース配信のコンテンツ充実化を図っています。また、テレ朝YouTubeチャンネル「動画、はじめてみました」で人気コンテンツを多数配信するなど、新たなコンテンツ制作・配信が多く視聴されています。



## ショッピング事業

## 業績概況

レギュラー番組の「じゅん散歩」ならびに「午後もしゅん散歩」などが好調に推移し、2024年度のショッピング事業は、売上高は202億2千3百万円（前年比+1.1%）、営業利益は15億5百万円（同+5.0%）の増収増益となりました。



## その他事業

## 業績概況

テレビ朝日開局65周年イベントを多数開催した「イベント事業」や、所属アーティストの「ケツメイシ」が全国ツアーを実施した「音楽出版事業」などが業績を牽引し、2024年度のその他事業は売上高508億5千7百万円（前年比+13.8%）、営業利益32億4千2百万円（同+17.0%）の増収増益となりました。

## 主なトピックス

## 東京ドリームパーク

有明南地区に土地を取得し、当社の新たな事業拠点となる「東京ドリームパーク」を建設しました。多目的ホール、劇場、エンタメスペース等からなる新たな情報発信基地とする計画で、2026年3月27日に開業しました。今後の展開にご期待ください。



## 経営計画「新しい時代のテレビ朝日 経営計画2023-2025」進捗



### 新領域開拓

新領域の開拓では、特に新規IP (知的財産) の開発やIPビジネスの開拓に取り組んでいます。

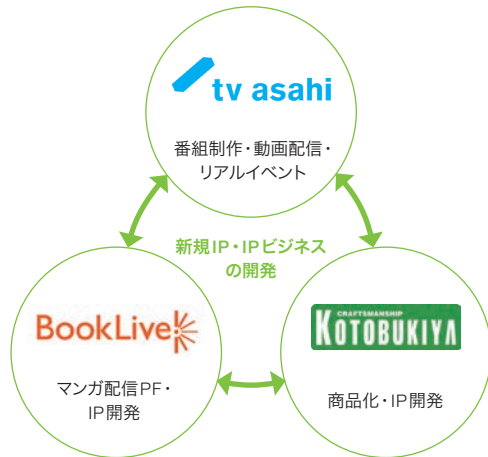
#### 主なトピックス

##### テレビ朝日・BookLive・壽屋 3社協業

株式会社BookLiveの持分法適用関連会社化(2023年4月)、株式会社壽屋の持分法適用関連会社化(2024年4月)をベースに3社での協業を展開しています。

日本を代表するマンガ配信プラットフォームを運用するBookLive、フィギュア制作などに強みのある壽屋、テレビ局として幅広いものづくりネットワークを有するテレビ朝日という3社で力を合わせ、新たなコンテンツやIPビジネスの開発を強化していきます。

すでに金曜深夜放送の「バズマンTV」において、3社共同でオリジナル漫画の開発など精力的に進めています。



##### 東映との新たなパートナーシップ

動画配信やグローバル展開に適応するコンテンツを開拓するため、東映株式会社と新しい次元のパートナーシップの展開を進めています。

ドラマ・映画など新たなコンテンツ制作を共同で進めていることに加え、パートナーシップをより効果的なものとするため各階層での人事交流なども実施しています。

##### アニメ作品の開発を強化

アニメ作品の開発体制を強化するため、現在、「NUMAnimation (ヌマニメーション) (毎週土曜深夜1時30分～)」「IMAnimation (イマニメーション) (毎週土曜よる11時30分～)」「IMAnimation W (イマニメーションダブル) (毎週水曜よる11時45分～※一部地域を除く)」という3つのアニメ枠を活用し、人気作品を制作・放送しています。

これまでのドラえもん、クレヨンしんちゃんを含めて全国ネットのアニメ枠は5枠となり、これら放送枠を基盤にして魅力的なコンテンツ・IPを継続的に生み出していきます。

アニメなどに夢中になることを指す「沼落ち」がコンセプト

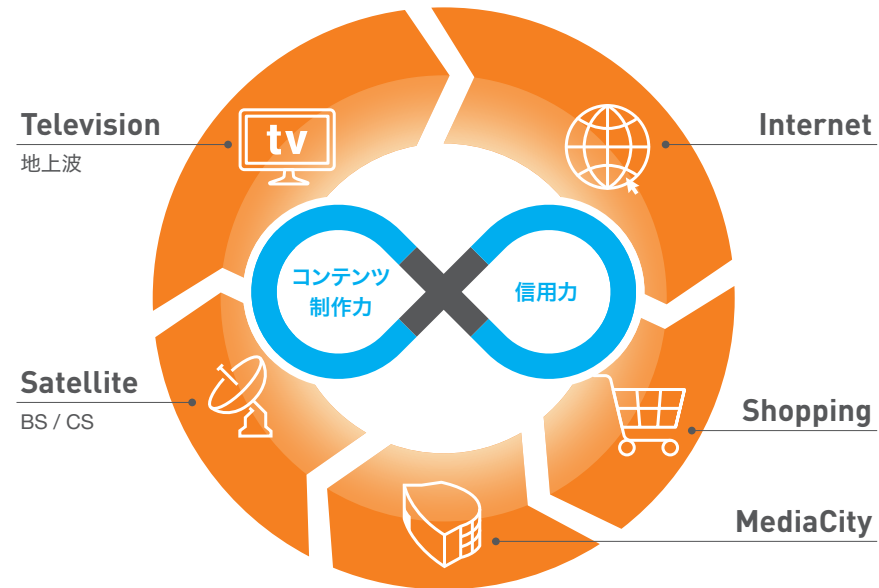
“今(イマ)見たい!・今(イマ)見るべき!” “イマジネーション豊かな”作品がコンセプト

# 360°展開の 実践

## 実践事例紹介

「夫が寝たあとに」

## テレビ朝日 360°



すべての価値の源泉は“コンテンツ”にある  
(コンテンツ価値最大化)

## 360° 展開の実践

### 番組紹介

# 夫が寝たあとに

#### 放送時間

毎週火曜／深夜0時15分から放送中（※一部地域を除く）

#### 番組概要

“夫が寝たあとに”夜な夜な開かれるママ会バラエティです。ともに3児のママである藤本美貴さんと横澤夏子さんのお二人が、時にはゲストママを迎え、ママ会トークを展開します。

- 小学校の入学準備はいつから？
- 離乳食はいつまで手作り？
- ベビーカーにちゃんと座る方法知ってる？
- 出産のときのラインを見たらリアルすぎた！ などなど「わかる～」が止まらない共感トークの数々をぜひお楽しみください。

### 2023年



2023年10月4日(水)より  
バラバラ大作戦枠でレギュラー放送スタート  
※一部地域を除く



2023年10月クール  
合計配信再生回数216万回以上  
※TVer DATA MARKETINGにて算出(配信開始日を含む8日間を集計)



2023年12月31日(日)深夜0時30分より  
新春90分SPを放送



### 2024年



2024年4月6日(土)より  
毎週土曜深夜0時30分枠に昇格  
※一部地域を除く



2024年8月7日(水)  
「夫が寝たあとにママ会ライブ  
～夏休みもお疲れさまSP～」を開催



2024年10月1日(火)より  
スーパーバラバラ大作戦枠に移動



2024年10月クール  
合計配信再生回数784万回以上  
※TVer DATA MARKETINGにて算出(配信開始日を含む8日間を集計)



## 360° 展開の実践

### 番組紹介

# 夫が寝たあとに

#### 放送時間

毎週火曜／深夜0時15分から放送中（※一部地域を除く）

#### 番組概要

“夫が寝たあとに”夜な夜な開かれるママ会バラエティです。ともに3児のママである藤本美貴さんと横澤夏子さんのお二人が、時にはゲストママを迎え、ママ会トークを展開します。

- 小学校の入学準備はいつから？
- 離乳食はいつまで手作り？
- ベビーカーにちゃんと座る方法知ってる？
- 出産のときのラインを見たらリアルすぎた！ などなど

「わかる～」が止まらない共感トークの数々をぜひお楽しみください。

2025年



2025年1月3日(金)22時より  
新春2時間SPを放送



2025年3月  
番組オリジナルスニーカー  
予約販売開始



2025年5月2日(金)  
「夫が寝たあとに」GWママ会ライブ supported by 明光義塾  
～新生活の悩みをデトックスSP～



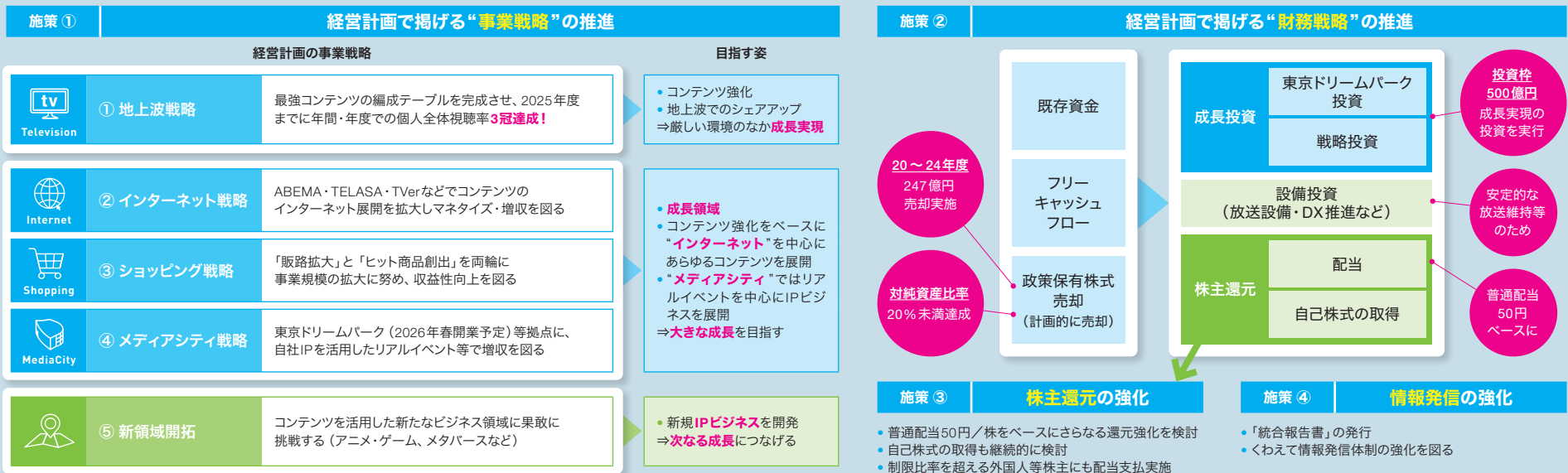
## 経営計画2023-2025に基づく「資本コストと株価を意識した経営」の取り組み

経営計画に基づく各種施策の結果、当社の資本効率などは改善傾向にあります。現状PBR（株価純資産倍率）は0.7倍程度、ROEは6%台で推移しており、資本効率の改善・向上は依然として重要な経営課題の一つと認識しています。

引き続き、2024年5月に公表した「資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応案」に沿って【成長の実現】と、貸借対照表の見直しなどを含む【効率化の実現】という2つの側面から課題の改善にアプローチしています。具体的には、①経営計画の「事業戦略」の推進、

②経営計画の「財務戦略」の推進、③株主還元強化、④情報発信の強化、という4本柱で取り組みを進めています。

### 資本コストと株価を意識した経営 実現のための施策



地上波の深化+成長領域の進化等でROE向上を実現!

【B/S効率化】【成長投資】を成長・還元強化の好循環へ

## 経営計画2023-2025に基づく「資本コストと株価を意識した経営」の取り組み

### 施策① 経営計画で掲げる“事業戦略”の推進 (成長の実現)

資本効率の改善・向上には、まず何より「成長の実現」が必要です。そのために経営計画で掲げる事業戦略の着実な実行に注力しています。

具体的な各事業について【地上波】では、個人全体視聴率3冠を目指してコンテンツの強化を行ってきましたが、2024年に年間・年度の個人全体および世帯視聴率で3冠を獲得することができました。テレビ広告市況全般の厳しさは増していますが、当社は好調な視聴率を背景にシェアアップを達成できています。

成長領域と位置付ける【インターネット】は市場全体が上昇基調にあります。展開するコンテンツの強化などにより、市場の成長を着実に取り込み、大幅な増収となっています。

【メディアシティ】では、新たな事業拠点として建設を進めてきた東京ドリームパークが、2026年3月に開業しました。

また【新領域開拓】では、さまざまな取り組みを展開しています。BookLive・壽屋との3社協業や、東映との新たなパートナーシップなどを軸にして、新たな「IPビジネス」の開発に注力しています。

これらの結果、経営計画で売上高および段階利益について定量目標を掲げておりましたが、2025年度にすべて達成する見込みです。

### 施策② 経営計画で掲げる“財務戦略”の推進 (効率化の実現)

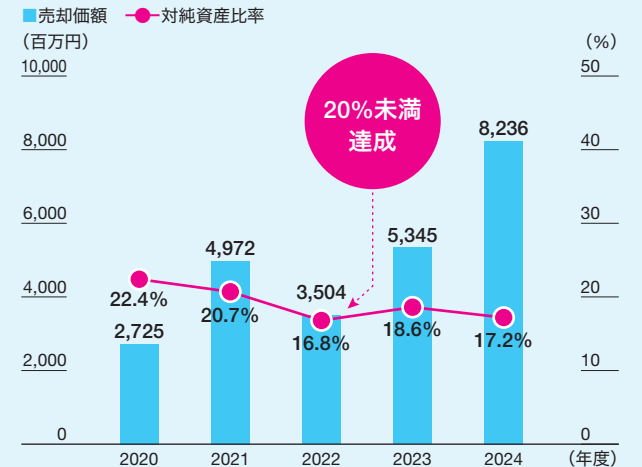
資本効率改善に向けては「成長の実現」にくわえて、経営計画で掲げる「財務戦略」を着実に推進し、成長の好循環へとつなげる方針です。

政策保有株式の縮減については、計画的に進めています。2020～24年度の5年間に247億円の売却を実施し、純資産に対する政策保有株式の比率は20%未満を維持しています。今後も政策保有株式縮減の流れを加速させてまいります。

成長投資については、経営計画期間内で500億円という投資枠を設定し、東京ドリームパークの建設やM&Aなど戦略的に行っております。M&Aについては、株式会社壽屋との資本業務提携など着実な成果へとつながっています。

今後もこれら施策の展開により、効果的な成長投資や貸借対照表の適切なコントロールを行い、資本効率の向上を図ってまいります。

▼ 政策保有株式の売却状況



## 経営計画2023-2025に基づく「資本コストと株価を意識した経営」の取り組み

### 施策③ 株主還元強化

成長の好循環により獲得したキャッシュについては、株主還元強化につなげていく方針です。

配当について安定配当を基本方針としていますが、1株当たりの普通配当金を60円という水準まで継続的に引き上げています。

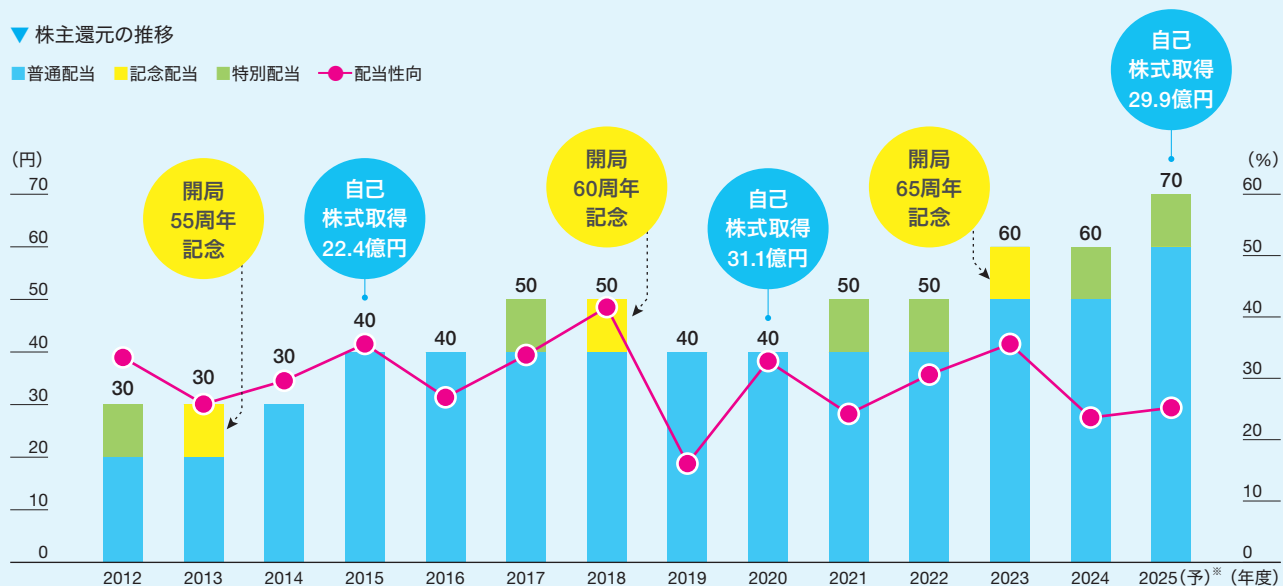
株主還元策としては、自己株式の取得も重要な選択肢の一つと位置付けています。

2025年4月に実施した株式の売出し後、株式需給の緩和等も目的として自己株式の取得(29.9億円)を行いました。

株式の売出しを実施したことで、より機動的な自己株式の取得を行いやすい環境が整いました。今後もその実施については、継続的な検討を行ってまいります。

#### ▼ 株主還元の推移

■ 普通配当 ■ 記念配当 ■ 特別配当 ● 配当性向



※ 2026年2月12日時点

### 施策④ 情報発信強化

事業戦略・財務戦略の推進と株主還元強化を有機的に進めることにくわえ、ステークホルダーの皆様当社取り組みを深く理解していただくことが、株価の向上や資本コストの低減につながると考えています。そのため情報発信体制の継続的な強化に努めています。

2024年から「統合報告書」を発行したことにくわえて、適時適切な情報発信ができるよう広報・IR体制の強化にも努めています。

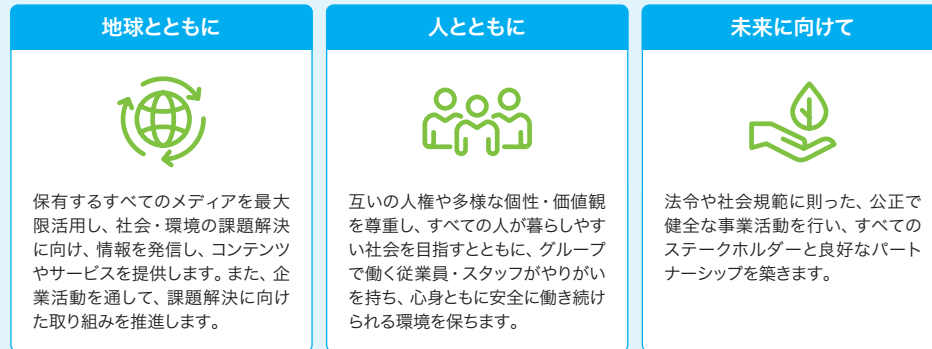
以上4つの施策を着実に推進していくことで、成長の好循環を生み出し、資本効率の根本的な改善・向上に努めてまいります。

## サステナビリティへの取り組み

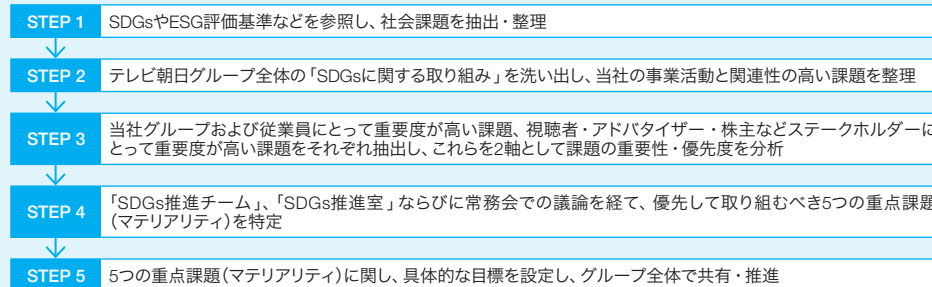
### サステナビリティ方針

#### サステナビリティ宣言

テレビ朝日グループは、「より魅力的かつ社会から求められる情報やコンテンツを提供し夢や希望を持ち続けられる社会の実現に貢献する」という企業使命を実践し、持続可能な社会の実現とグループの発展を目指します。



#### 「5つの重点テーマ」特定プロセス

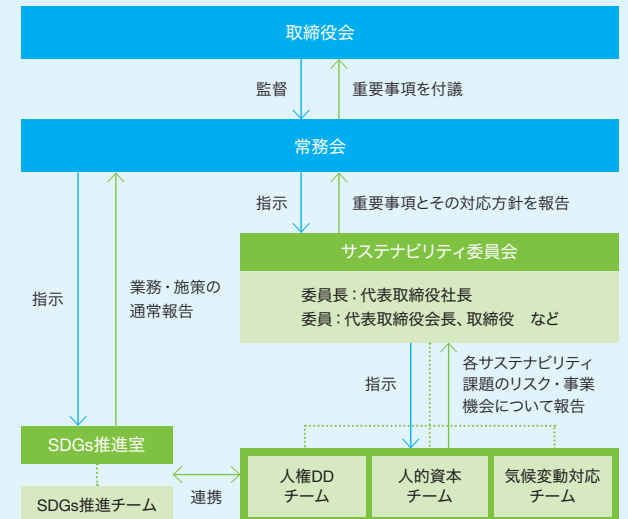


#### サステナビリティ推進体制

持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進するため、2021年12月に「SDGs推進室」を、2023年6月に「サステナビリティ委員会」を設置しました。

SDGs推進室は、各局室の局長を中心に構成された組織であり、サステナビリティに関する計画や戦略を常務会に上めています。下部組織として、「SDGs推進チーム」が設置され、具体的な企画検討・推進を行っています。

サステナビリティ委員会は、気候変動対応や人的資本投資など、当社グループの持続的成長や持続性に大きな影響を与えるサステナビリティ課題について経営サイドで監視・監督する組織です。この委員会の下に、2024年4月に「人権デュー・デリジェンスチーム(人権DDチーム)」、2025年9月に「気候変動対応チーム」、「人的資本チーム」が組成され、各チームがそれぞれの課題のリスクや機会のモニタリングや対応策の検討・実施などの役割を担っています。また、これらの課題に関する重要事項は取締役会で審議・決定が行われます。



## サステナビリティへの取り組み

## 5つの重点テーマ：具体的な取り組み



## 地球の未来への貢献

豊かで美しい地球を次世代へ継承していくため、環境問題の解決に取り組みます。また、災害報道を通して、自然災害から身を守る行動をメディアとして社会へ呼びかけていきます。

## 目標

- ①SDGs達成のアクションを起こすきっかけを提供
- ②災害情報の発信および災害時の地域貢献
- ③資源の有効活用
- ④脱炭素社会に向けた環境負荷の低減



## すべての人が活躍する未来の創造

コンテンツを通して、子供からシニア層まであらゆる世代の人々に“学びの場”を提供していくとともに、その先にある“人々が活躍できる社会”の実現に貢献します。

## 目標

- ①未来を担う若者を応援
- ②いつでも、どこでも、どこへでも“学びの場”を提供



## テクノロジーで新しい未来へ

テクノロジーの進化により、人々の生活が急速かつ大きく変化するなか、最新鋭の技術を伝えていくとともに、日々の活動にも取り込みます。

## 目標

- ①新しいテクノロジーおよびクリエイターの発掘
- ②AI・VR・メタバースで新しいコンテンツを創造
- ③業務の効率化および働き方の多様化を図るDX活用



## 人に優しく共に生きる

互いの個性や価値観を尊重し、すべての人が暮らしやすい社会を目指します。また、従業員のさまざまなライフステージを支援していきます。

## 目標

- ①人権を尊重
- ②「多様性」を取り入れたコンテンツの制作および発信
- ③多様な人材が「Well-Being」を実感できる会社へ



## いつまでも信頼される会社に

放送局・報道機関として公共的使命を全うするため、ガバナンスを強化し、コンプライアンスを徹底します。情報提供の充実に努め、経営の透明性を高めるとともに、社会のルールやさまざまな要請に適う体制を常に構築していきます。

## 目標

- ①迅速かつ公正、正確な報道
- ②ガバナンスの強化
- ③コンプライアンスの徹底
- ④情報セキュリティ体制の強化
- ⑤取適法の遵守

## 重点テーマ① 地球の未来への貢献



### 地球の未来への貢献

豊かで美しい地球を次世代へ継承していくため、環境問題の解決に取り組みます。また、災害報道を通して、自然災害から身を守る行動をメディアとして社会へ呼びかけていきます。

### 目標

- ①SDGs達成のアクションを起こすきっかけを提供
- ②災害情報の発信および災害時の地域貢献
- ③資源の有効活用
- ④脱炭素社会に向けた環境負荷の低減

### TCFD提言への対応

当社グループでは、気候変動課題の解決に向けて行動するため、TCFD\*提言への賛同を表明するとともに、このフレームワークに沿った分析を行っています。具体的な内容は以下の通りです。

※ TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース): Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略。金融安定理事会 (FSB) により気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するため立ち上げられたタスクフォース。企業などに対して気候変動関連リスクおよび機会に関して、ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標という項目について開示することを推奨しています。

### ガバナンス

当社グループでは、気候変動対応についての重要事項は取締役会で審議・決定が行われます。企業の持続的成長や永続性に大きな影響を与えるリスクや機会について継続的かつ集中して特定・評価を行い迅速に事業戦略へ反映することを目的とする専門組織は、以下の2つとなります。

### サステナビリティ委員会

代表取締役社長を委員長とし、気候変動を含むサステナビリティ全般のリスクや機会について監視や監督を行います。

### 気候変動対応チーム

気候変動によるリスクや機会に関する評価と進捗状況を確認する組織として2025年9月に新設されました。ホールディングスおよび事業会社の局長および社員から構成され、このチームで検討された事項は年に1回サステナビリティ委員会へ報告後、常務会へ報告されます。さらに、常務会にて重要事項と判断された事案については取締役会へ付議されます。

### リスク管理

当社グループでは、取締役会や常務会、サステナビリティ委員会、気候変動対応チームが中心となり、気候変動関連のリスク管理を行います。

気候変動対応チームは、構成メンバーの所属する関係部局より定期的に以下の報告を受けて、モニタリングを行います。

- ① 気候変動が企業に及ぼすリスクに関する再評価と対策の進捗管理
- ② 経費の必要性、収益への顕著な影響

この結果は、社内の主管部門でも共有し、現時点で認識しているサステナビリティに関するリスクの変容や追加対策の要否を検証し、必要な事項をサステナビリティ委員会に報告します。報告を受けた同委員会は、必要な場合は外部の専門家の知見も得て対応の要否を判断し、重要なリスクと判断された場合、対応方針などとともに常務会に報告します。常務会では、サステナビリティ全般リスクとその他全社的なリスクとの統合と再評価を行い、その中で重要と判断されたリスクについては取締役会へ付議され、対応や対応時期の最終決定が行われます。

気候変動は、未来の話ではなく、今この瞬間に起きている現実です。メディアとして「伝える力」を持つ私たち自身が、まず行動しなければ——そんな思いから、「気候変動対応チーム」を立ち上げました。設備の省エネ化、再エネ電力の導入、そしてサプライチェーンへの働きかけなど、温室効果ガス排出量の削減を目指し、できることから一歩ずつ進めていきます。



SDGs推進チーム副座長・気候変動対応チーム事務局  
総務局サステナビリティ担当局長 原 久美子

## 重点テーマ① 地球の未来への貢献

### 戦略

当社グループでは、TCFD提言によって推奨されているシナリオ分析の手法を活用し、2030年の将来世界におけるリスクと機会を特定し定性・定量の両面から評価しました。また、影響が大きいと考えられるリスクと機会に対して、対応策を検討、実施しています。シナリオ分析では、低炭素社会への移行による影響がより大きい2°C未満シナリオと、気候変動に伴う物理面での影響が大きい4°Cシナリオの2つのシナリオを用いて分析しました。

主なリスク・機会と、対応策は下表の通りです。

#### ▼ リスク機会の一覧(定量)

項目	時間軸	影響	評価		対応策	
			2°C未満シナリオ	4°Cシナリオ		
移行リスク	政策・規制	中期～長期	炭素税の導入に伴う操業コスト増加	大	小	照明のLED化や再生可能エネルギーの導入によるCO <sub>2</sub> 排出量の削減
	市場	中期～長期	再生可能エネルギー比率の高まりによる電力コスト増加	中	小	消費電力の削減
物理リスク	急性	短期～長期	気象災害による自社拠点の被災による対応コストの増加	小	小	本社の建物入口に止水板を設置するなどBCP対策の強化
	慢性	短期～長期	平均気温の上昇による冷房空調コストの増加	小	小	消費電力の削減および再生可能エネルギーの導入拡大

時間軸は以下のように設定しました

短期：0～3年

中期：～10年(2030年頃)

長期：中期以降

※ シナリオ分析の詳細はウェブサイトに掲載していますので、そちらも合わせてご参照ください。

TCFD提言への対応 | SUSTAINABILITY site | テレビ朝日ホールディングス(tv-asahihd.co.jp)

### 指標と目標

気候変動による影響を評価しモニタリングするため、温室効果ガス(GHG)の排出量と使用電力量、再生可能エネルギー導入率を指標としています。

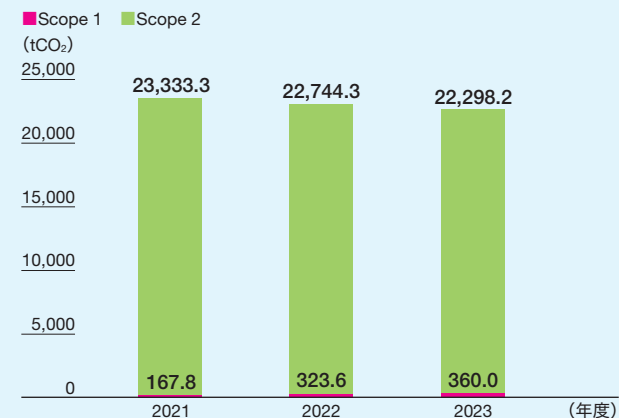
GHG排出量の削減目標について現在検討中のため確定次第あらためて開示予定です。

使用電力量については、本社スタジオ設備(照明)の消費電力を2020年度比で2030年度に50%削減することを目標としています。

再生可能エネルギー導入率については、2030年度までに本社における電力の再生可能エネルギー比率を100%にすることを目標に、2025年度に40%達成を目指します。

2025年度、新たに発足した気候変動対応チームがScope 3開示に向けて算出に着手しました。今後、開示内容をより一層充実させていきます。

#### ▼ GHG排出量実績



算定範囲：株式会社テレビ朝日、株式会社BS朝日、株式会社シーエス・ワンテン

## 重点テーマ① 地球の未来への貢献

### 脱炭素社会に向けた環境負荷の低減

#### 本社の再生可能エネルギー比率100%へ

本社スタジオ設備（照明）の消費電力を2020年度比で50%削減するとともに、グリーン電力導入などにより2030年度までに本社の再生可能エネルギー比率100%達成を目指します。その過程である2025年度は段階的目標として再生可能エネルギー比率40%を目指します。

#### グリーン電力の導入

テレビ朝日およびBS朝日では、活動拠点にてグリーン電力を導入しています。野外音楽フェス等でのグリーン電力の活用も行います。なお、テレビ朝日本社ならびにアーク放送センターにグリーン電力を導入したことにより再生可能エネルギー比率は約10%となり、およそ1,500トンのCO<sub>2</sub>排出量を削減しました。

#### バーチャルセット等の活用

バーチャルプロダクションやバーチャルセットなどの活用により美術廃材の削減につなげています。

#### タブレット、情報共有システム等の活用による紙の消費削減

番組制作の現場や会議の資料、社内報等をデジタル化。タブレットや資料の共有システム等を活用して紙の消費量削減を目指しています。

#### 照明のLED化

テレビ朝日ではスタジオ照明のLED化を推進しています。2021年1月には第3スタジオ、第4スタジオの照明約450台、2023年1月には第5スタジオの照明115台をLED化しました。こうした結果、本社スタジオ設

備の消費電力を2020年度比で31.1%削減しました。（2030年度目標：50%削減）



#### 太陽光パネルの設置

連結子会社のシンエイ動画株式会社では、屋上に太陽光パネルを設置し、使用電力の約20%を補っています。



#### 東京ドリームパークにおいて環境保全の施策を実施



再生可能エネルギー比率 **100%** 達成へ

電力は再生可能エネルギーの利用を推進し、2026年度には利用率100%の達成を目指します。

#### 生物多様性を盛り込んだ屋上緑化

建物の外からでも視認できる「立体的な緑」をテーマに、敷地内、建物内に四季の移ろいや自然との触れ合いが楽しめるよう多くの植栽を配置します。

さらに屋上広場「ドリームテラス」等は、植物に集う生き物にも配慮した生物多様性ゾーンとして整備しています。



※画像はイメージ

#### 自転車シェアサービスのポート設置

臨海地区の周辺回遊で車の利用を減らすため、自転車シェアサービスのポートを敷地内に設置、脱炭素の取り組みを推進します。

東京ドリームパークは環境に配慮した数多くの施策に取り組んでいます。充電式LED街路灯や太陽光パネルの導入も予定しています。

SDGs推進チーム イベント事業局メディアシティ戦略部  
大山 智由貴



## 重点テーマ① 地球の未来への貢献

### SDGs達成のアクションを起こすきっかけを提供

#### SDGsへの関心を高め行動を促すコンテンツを制作

報道・情報番組を中心にSDGsの取り組みを集中して放送する『未来をここからプロジェクト×SDGs』ウィーク。2024年度は9月と2月に各月8日間にわたり企画を放送しました。9月には再生可能エネルギーをテーマに特別番組を編成しました。



SDGsに関わるさまざまな問題解決に取り組む人々や企業の活動を紹介する番組『しあわせのたね。』は放送6年目を迎えました。



SDGs推進に取り組む企業を応援したい私たちと、取り組みを多くの人に知ってもらいたい企業の思いをつなぐ番組でもあります。営業活動でもSDGsをサポートしていきたいと思えます。

SDGs推進チーム セールスプロモーション局  
ソリューション推進部統括担当部長 水頭 洋太



#### 国連SDGメディア・コンパクト加盟社として 気候変動対策キャンペーン「1.5°Cの約束」を展開

NHKを含む在京6局運動番組「1.5°Cの約束 いますぐ動こう、気温上昇を止めるために(NHK総合2024年9月29日(日)午前10:05~)」の放送や、より多くの人々がアクションを起こすきっかけとなるよう、気候変動をテーマにした共同制作動画「#何もしないともっと暑くなる」を発信しました。



### 資源の有効活用

#### 番組の美術廃材のアップサイクル

2022年度より、番組の美術廃材をアップサイクルする「art to ART Project」を推進し、さまざまなコラボレーションを進めてきました。2025年3月には参加者が廃材と電子工作でオリジナルロボットを作り、相撲で対決するワークショップ「ハイザイワンダーロボ」を開催しました。



『番組が終わると廃棄になるのでもったいない』、『テレビからの廃材はカラフルで面白い』と感じていた森永さんが立ち上げた「art to ART」。廃材をリサイクルするだけではなく、新たなアート体験を創出することで、環境問題をより身近に感じていただく機会の提供に努めています。

SDGs推進チーム 技術局コーポレートデザインセンター  
デザイン戦略担当部長 森永 牧子



Shibuya Sakura Stageしぶやさくらまつり  
(2024年3~4月開催)  
幅5mの巨大フォトスポットを制作

#### 水資源の有効活用

当社では、上水の品質が求められる場所では中水利用を促進しています。また、社屋からの排水設備には、油脂分やゴミを分離、収集するグリストラップ(油脂分離阻集器)を設置し、水質汚染を起こさないよう配慮をしています。

#### ごみ資源の分別とリサイクル

すべての業務エリアごとに分別用のゴミ箱を設置し、全社員がリサイクルの意識を持ち、「つくる責任 つかう責任」を果たしていきます。

#### ▼ 環境データ <廃棄物とリサイクル率>

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
ごみ発生量	536.7t	519.7t	521.1t	539.3t	491.9t
リサイクル率	87.2%	85.0%	85.0%	84.7%	82.0%

## 重点テーマ① 地球の未来への貢献

### 災害情報の発信および災害時の地域貢献

#### 災害情報のアーカイブ化

定点撮影で東日本大震災直後から復興を伝え続けている「REC from 311」。被災地など100か所以上の映像にくわえ、テレビ朝日をはじめとするANN系列で制作・放送された復興関連の番組やニュース企画の映像を地図上でそれぞれの現場に当たる地点に埋め込んでいます。



「REC from 311」  
宮城・気仙沼市の定点撮影

災害記録をカレンダーと地図形式で公開している「まいにち防災」。テレビ朝日独自の取り組みにより、災害にまつわる情報をアーカイブ化して、次世代へと引き継いでいくことを目指します。



#### テレ朝出前講座「報道現場から見た防災対策」

東日本大震災取材した記者が講師となり、取材経験をもとに防災の備えなどを解説する自治体や地域団体向けの講座を開催しています。



#### ANN報道特別番組

##### 『能登半島地震から1年 地震・豪雨 複合災害に備える』

能登半島地震から1年後の2025年1月1日に復興に向けた能登の現在を伝えました。能登半島地震の災害情報のアーカイブ化にも取り組んでいます。

##### 『東日本大震災から14年 命を守る防災力』

東日本大震災から14年となる2025年3月11日に、宮城県出身の佐々木快アナウンサーと熊本県出身の森山みなみアナウンサーが自らの被災経験をもとに、被災者や災害に対するインフラの「防災力」取材しました。



## 重点テーマ② すべての人が活躍する未来の創造



## すべての人が活躍する未来の創造

コンテンツを通して、子供からシニア層まであらゆる世代の人々に“学びの場”を提供していくとともに、その先にある“人々が活躍できる社会”の実現に貢献します。

## 目標

- ①未来を担う若者を応援
- ②いつでも、どこでも、どこへでも“学びの場”を提供

## 未来を担う若者を応援

## 未来をつくるビジネス・起業家を支援

新規事業創出支援事業「FUTURE TALENT STUDIO」を通じて、未来をつくる革新的な事業や起業家に対して、企画のサポートなど、さまざまな支援を行っています。



## スタートアップを応援する番組制作

スタートアップや話題の新規事業を紹介する番組を制作し、ビジネスや社会課題解決の視点から「一歩先の未来」を紹介しています。



「日本のスタートアップ成長のヒントは?」  
「BooSTAR - スタートアップ応援します。」  
(毎月1回/日曜あさ10時~放送※一部地域を除く)

## 未来を担う若者の可能性を切り拓くコンテスト主催

## 小学生を対象としたプログラミングコンテスト

サイバーエージェントグループのCA Tech Kids社と共同で、全国の小学生を対象としたプログラミングコンテスト「Tech Kids Grand Prix 2024」を主催しました。

子どもたちが、自身の開発したゲームやアプリ等の発表を行い、プログラミングを通じて、子どもたちの新しい可能性を切り拓く取り組みを支援しました。



## 高校生などを対象とした科学技術の自由研究コンテスト

「JSEC2024 第22回高校生・高専生科学技術チャレンジ」を朝日新聞社とともに主催しました。社会や地球規模の課題に科学で挑む次世代を育て、日本の科学技術水準の向上を目指します。

「理科」の範囲にくわえてロボット工学、数学、行動・社会科学なども含めた幅広い分野の中から、優れた研究に対し「テレビ朝日奨励賞」を贈賞しました。



## 新人クリエイターの活躍を応援

## 「テレビ朝日新人シナリオ大賞」

「テレビ朝日新人シナリオ大賞」は、2007年7月に創設して以来、数多くのシナリオライターを輩出してきました。若手クリエイターを発掘する継続的な取り組みを行っています。



## 全社員を対象とした企画募集

テレビ朝日では、全社員から番組企画を募集し、採用されれば若手でも制作を担えます。全員がクリエイター&イノベーターとしてコンテンツ価値を最大化する仕組みがあり、毎回多数の応募があります。実際に「世界各国の一般の方々に、同一テーマで動画撮影を依頼する」企画が採用され、入社1年目の社員が番組制作を手がけました。



<入社1年目の番組制作>  
「ワールドディスパッチ」  
(バラバラマンズリー2025年3月放送)

## 重点テーマ② すべての人が活躍する未来の創造

いつでも、どこでも、どこへでも“学びの場”を提供

### 社会とつながる“学びの場”を創出

情報・社会教育支援活動の一環として、学校団体向け「出前授業」、自治体向け「テレ朝出前講座」、スタジオや放送機器をご覧いただく「館内見学」を継続的に実施しています。「出前授業」は開始から20年を迎え、参加人数は17万人を突破。「館内見学」は累計で5万7,000人を超える方々に、社会におけるテレビ局の役割をお伝えしています。



出前授業



館内見学

### 《出前授業・テレ朝出前講座のあゆみ》

#### 祝20周年 在京キー局として初めてスタート

2005年2月に産声を上げた「出前授業」。第1回は東京・文京区の小学校で報道デスクが「ニュースができるまで」について解説しました。中学校、高校、大学にくわえて、日本語学校、海外の学校にも対象を広げ、これまでに約150人の社員が講師をしてきました。

また、2008年11月には大人向けの「テレ朝出前講座」も開始。第1回は東京・足立区の生涯学習センターで「報道番組の舞台裏」について講演しました。その後自治体をはじめ、新聞社や系列局とも連携して、さまざまなテーマで開催しています。



広報局  
お客様フロント部  
田邊美樹

「きょうはどんな子どもたちに出会えるかな」とワクワクした気持ちで学校に向かっていきます。休み時間も質問攻めになることが多く、みんな興味津々。授業の最後に「テレビの仕事に興味を持ってくれた人？」と聞くと、たくさんの児童が手を上げてくれるのも、私自身のやりがいにつながっています。テレビ朝日で一緒に働く日が来るのを楽しみに、これからもテレビの魅力伝えていきます。

### 遊んで学べる体験型イベントの開催

バラエティ番組「サンドウィッチマン&芦田愛菜の博士ちゃん」から着想を得た企画展「君も博士になれる展」を開催。



#### 《巨大な身体の中を探検しよう!》

「好き」「なぜ?」という子どもたちの探求心を起点に、遊びながら学べる体験型の展示を回遊式で提供しました。



来場者が巨大な人体模型の中に入り、心臓や肺、小腸などの臓器を実際に歩いて学べる展示です。身体への関心を高める“知的アドベンチャー”として多くの反響を得ました。

2024年度

館内見学

232団体  
1,598人参加

出前授業・  
テレ朝出前講座

107回実施  
8,327人参加

出前授業  
祝20年  
累計1,700回以上  
17万人突破

授業・講座は、以下のさまざまな項目から希望するテーマを選択いただき、団体ごとに内容を決めています。

#### <授業・講座の内容>

- ニュースができるまで
- テレビ番組の舞台裏
- 災害報道・防災講座
- 話し方・コミュニケーション講座
- アナウンサー・ディレクターなどの体験講座

シリーズ累計で **約30万人** 来場

## 重点テーマ③ テクノロジーで新しい未来へ



### テクノロジーで新しい未来へ

テクノロジーの進化により、人々の生活が急速かつ大きく変化するなか、最新鋭の技術を伝えていくとともに、日々の活動にも取り込みます。

#### 目標

- ①新しいテクノロジーおよびクリエイターの発掘
- ②AI・VR・メタバースで新しいコンテンツを創造
- ③業務の効率化および働き方の多様化を図るDX活用

#### 新しいテクノロジーおよびクリエイターの発掘

##### 全社的にAIの利活用を推進

全社横断の「AI推進チーム」を組成し、AIの利活用を推進しています。各部署から集約した要望や改善点をもとに、業務の効率化や課題解決に取り組むとともに、AIを活用した新たなコンテンツ表現の可能性についても調査・研究を進め、時代の変化に対応した取り組みを進めています。

##### AIロボット、AIコメンテーターが番組に出演

最新のAI技術を用いたコミュニケーションロボット「ソウダネ・チョイスくん」を開発しました。毎週日曜午後4時30分から放送中（一部地域を除く）の「日曜マイチョイス」に出演し、他の出演者と楽しく会話しています。

2024年10月放送の「選挙ステーション2024」では、AIコメンテーター「エレク」が起用されました。18歳～29歳までの若者約2000人の回答データをもとに、若年層の選挙に対する考えや、支持する政党の傾向などを解説しました。



AIロボット「ソウダネ・チョイスくん」



AIコメンテーター「エレク」

##### 最新技術を体感できる社内展示会を開催

2025年2月、社内向け技術展示会「ゴーテック」を開催しました。テレビ朝日グループや系列各社の最新技術を紹介する場であり、多くの関係者が参加しました。来場者は最新技術を身近に感じ、業務に取り入れるきっかけを得ています。

13回目となる今回は、次世代特設スタジオ「MIRAI STUDIO」を提案しました。カメラの自動スイッチング、AIによる新しいCG制作、LEDを使った新たな演出手法などを体験でき、展示技術の一部はすでに導入が進んでいます。



ゴーテック2025「MIRAI STUDIO」

## 重点テーマ③ テクノロジーで新しい未来へ

### メタバースを使ったイベントの開催

オリジナルの仮想空間「光と星のメタバース六本木」で、羽生結弦さんの単独アイスショー「Yuzuru Hanyu ICE STORY 3rd “Echoes of Life” TOUR」とのコラボレーションを実施し、アイスショーの世界観を全国各地の皆様にご体感していただきました。



光と星のメタバース六本木



### 業務の効率化および働き方の多様化を図るDXの活用

#### 独自生成AIツール「Go-chat」を開発

テレビ朝日独自の生成AIツール「Go-chat」を開発しました。新たなビジネスの創出、課題の解決、業務効率化を推進しています。

なかでも、「イントラネット検索機能」は、生成AIが社内情報を横断的に検索し、情報を整理して回答する仕組みで、迅速な情報共有が可能になっています。現在、この機能の社内利用を積極的に進めています。

# Go-chat

社内専用の生成AIツール「Go-chat」ロゴ

#### 定型業務の自動化・DXの推進による成果

ペーパーレス化やRPAによる定型業務の自動化により、作業時間の短縮、業務の品質向上を実現しDXを推進しています。

##### 番組制作資料を電子化

情報番組において、配布作業等を大幅に短縮し、コピー用紙の利用枚数を60%削減

##### ロボ活用(148業務)

定型業務を年間10.7万時間以上削減

##### チャットボット活用

問い合わせへの対応作業を年間611時間削減

##### グループ会社全体では

- 申請書・カンベなどの紙を年間約69.4万枚削減
- 業務自動化により定型業務を年間11.4万時間削減

## 重点テーマ④ 人に優しく共に生きる



### 人に優しく共に生きる

互いの個性や価値観を尊重し、すべての人が暮らしやすい社会を目指します。また、従業員のさまざまなライフステージを支援していきます。

#### 目標

- ①人権を尊重
- ②「多様性」を取り入れたコンテンツの制作および発信
- ③多様な人材が「Well-Being」を実感できる会社へ

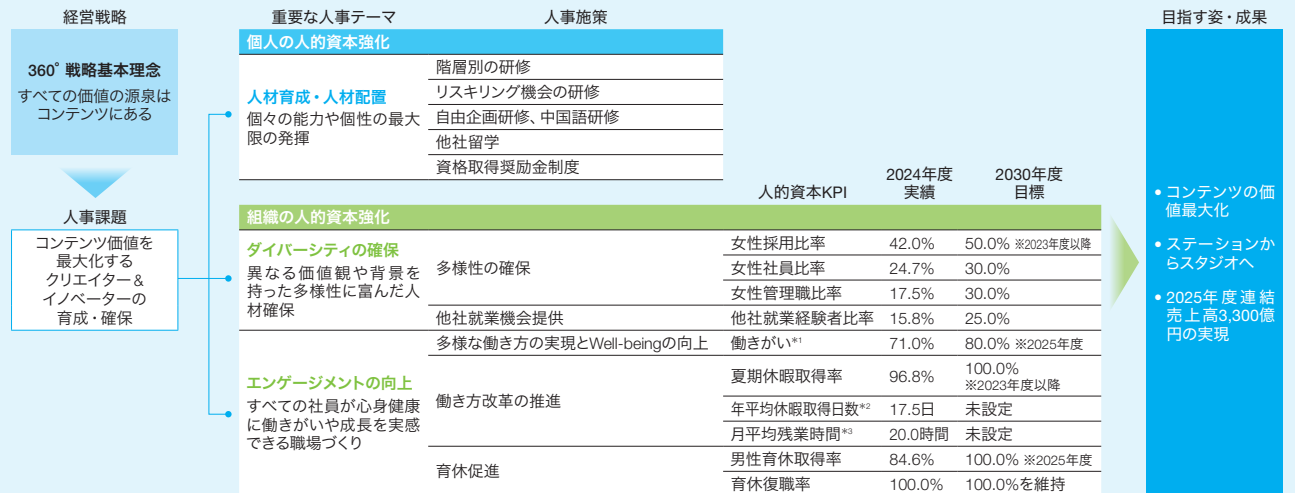
#### 人的資本方針

当社グループは、企業使命である、より魅力的かつ社会から求められる情報やコンテンツを提供するためには、

- 異なる価値観や背景を持った多様性に富んだ人材（ダイバーシティの確保）
- 個々の能力や個性を最大限発揮できるようにするための育成・人材配置（人材育成）
- すべての社員が心身健康に、働きがいや成長を実感できる職場づくり（エンゲージメントの向上）

が重要であると考え、これら3つを人的資本に関する方針の柱として推進しています。

#### 人事戦略の全体像



\*1 「働きがい」は、毎年全社員を対象に実施しているストレスチェックの項目を使用しています。  
 \*2 年平均休暇取得日数は、年次有給休暇だけでなく、特別休暇・子育て休暇等のすべての有給休暇を対象としています。  
 \*3 月平均残業時間は、一般社員のみを対象とし、実働時間から法定労働時間を差し引いた平均値で算出しています。

## 重点テーマ④ 人に優しく共に生きる

## 施策と目標

## ダイバーシティの確保

## 女性活躍推進

「30% Club Japan」に民間放送局で唯一参加し、女性活躍を推進しています。



項目	2023年度実績	2024年度実績	目標
女性採用比率	42.4%	42.0%	2023年度以降50.0%
女性社員比率	24.0%	24.7%	2030年度に30.0%
女性管理職比率	18.0%	17.5%	2030年度に30.0%

※ 採用比率は新卒採用とキャリア採用を合わせた比率です。

## グループ会社・外部企業との人事交流

価値観の多様性を図るため、若手層を中心にグループ会社・外部企業との人事交流を積極的に実施しており、AbemaTV・TVer・TELASA等への出向を行っています。

項目	2023年度実績	2024年度実績	目標
一般社員の他社就業経験者比率	15.8%	15.8%	2030年度に25.0%

※ 目標値は入社3年目以降の一般社員を対象としています。(現職出向を含む、HD兼務を除く)

## 人材育成

## 人材配置

人材配置のローテーションを活性化させ、原則、入社10年程度以内に、ビジネス部署とコンテンツ制作部署を経験し、幅広い視野を持った360°人材を育成します。

## 研修制度

キャリアの選択肢や可能性を広げる機会を提供するため、各階層に合わせた研修を実施しています。また近年は、リーダー層や管理職向けのマネジメント研修を強化し、部下育成や組織運営に必要なスキルの向上を図っています。

- 一般社員向け／階層別研修(新入社員・10年目等)
- 管理職向け／マネジメント研修(部長職・担当部長職、新任管理職を対象に実施)
- リーダー制(若手中堅社員が、新入社員への業務のほか、キャリア形成の相談やサポートを行うことで新入社員の成長だけでなく、自身のマネジメントスキルの成長機会を得る)

## 自己啓発支援

従業員の自発的な自己啓発を支援し、リスキリング等の機会を提供するための各種制度も設けています。

- 自己啓発休職制度(依願休職)
- 資格取得奨励金制度(最大30万円)
- 主な公募型研修制度
  - 自由企画研修(社員の創造性・自主性の促進と、幅広い知識・技能の習得が目的)
  - 中国語研修(中国・北京の大学に1年間の留学で、中国語や中国文化の習得が目的)
  - 他社留学(ベンチャー企業での仕事の推進力・スピード感を体感し、外部協働によるイノベーション・多様性を実現することが目的)

## 重点テーマ④ 人に優しく共に生きる

### エンゲージメントの向上

#### 休暇制度

年次有給休暇(勤続9年以上で年間27日付与)にくわえ各種休暇があります。

- 子育て休暇(子供1人につき年5日)
- 介護休暇(5日間、要介護1～付与)
- 誕生日休暇(年1日)

また、年に約10日程度「ラッキー!フライデー」という名称で、有給取得奨励日を設定しています。

#### 生活サポート・休職制度

育児・介護・生活設計など従業員のライフイベントを支援する生活サポート研修を実施しています。男性育児の取得も推進しており、育児休職以外にも「妻出産休」などもあります。また、不妊治療に専念するため、その他、養育する満18歳未満の子が不登校である場合に依願休職の取得が可能です。

#### 福利厚生

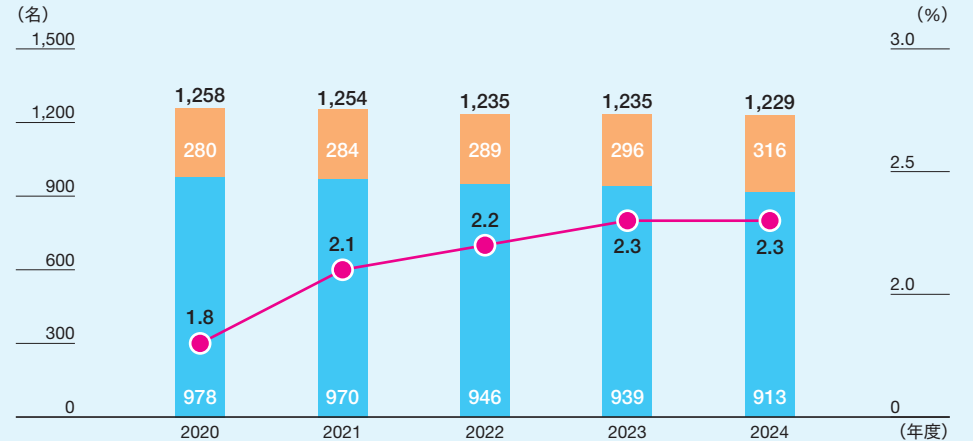
- 社員食堂、診療所、浴室、仮眠室、休憩室を社内に設置しています。社員食堂は2024年9月にリニューアルを行い充実化を図りました。
- 働き方改革の一環として、テレワーク&ペーパーレスを加速させています。
- 年2回、春と秋に健康診断を行っており、35歳以上は秋の健康診断の代替として、人間ドックを実施しています。
- 契約保養所として3社と契約しており、全国各地に旅行などに利用できます。
- 外部の福利厚生サービス会社と契約し、さまざまなサービスを利用できます。
- 厚生会では、カフェテリアプラン(生活全般への補助制度)、各種慶弔金、スポーツジムと法人契約などもあります。併せて、趣味の時間を共有する部活動もあり、若手からベテランまで交流を深めています。また、会社内の親睦を目的として、部、番組等の単位で懇親会を実施した場合、一定の補助がなされます。



テレビ朝日社員食堂

### 人的資本データ(対象: テレビ朝日)

■ 男性従業員数(年度末時点) ■ 女性従業員数(年度末時点) ● 障がい者雇用比率



## 重点テーマ④ 人に優しく共に生きる

### その他の施策

#### 多様性を取り入れたコンテンツの制作および発信を続けていきます

ジェンダーバランス、マイノリティへの配慮など、ダイバーシティの視点を持ってコンテンツを制作することによって、番組制作における差別・人権・ジェンダー平等などに関する事例を社員・外部スタッフに周知すべく、考査委員会(毎月開催)や考査事例勉強会(年3回・計24コマ開催)を開催しました。

2024年度 考査事例勉強会

延べ受講者数 **3,282**名

#### インクルーシブ大会を支援

パラスポーツを積極的に取り上げ、インクルーシブ大会を支援していきます。



パラリンピック正式種目ポッチャ

#### テレビ朝日福祉文化事業団

1977年、民間放送局初の社会福祉法人として「テレビ朝日福祉文化事業団」を設立しました。テレビ局の特性を生かしながら、児童福祉、母子福祉、障がい者福祉、高齢者福祉など幅広い福祉活動に取り組んでいます。

#### テレビ朝日ドラえもん募金

災害の被災者・福祉活動の援助等を目的とし、1999年より「テレビ朝日ドラえもん募金」を実施しています。テレビ朝日での各番組をはじめとする呼びかけを通じてお寄せいただいた募金の全額を被災地へ寄託しています。

令和6年能登半島地震では被災者を支援するため「ドラえもん募金」を実施し、お寄せいただいた募金にテレビ朝日からの寄付金などをくわえて、総額2億1,000万円をテレビ朝日福祉文化事業団を通じて石川県に寄託しました。

## 特集

# 人権に関する取り組み

当社グループは、すべての役職員が人権尊重の重要性をあらためて認識するとともに、今後も公共的使命を果たし、社会から信頼される企業であり続けるために、2024年2月、取締役会の承認を得て「テレビ朝日グループ 人権方針」を策定しました。

この方針に基づき、人権デュー・デリジェンスチームを設置し、人権尊重に関する取り組みに注力するとともに、一人ひとりの人権や多様な価値観を尊重し、情報の発信や、コンテンツ、サービスの提供を行っています。

テレビ朝日グループ 人権方針

[https://www.tv-asahind.co.jp/corp/humanrights\\_policy.html](https://www.tv-asahind.co.jp/corp/humanrights_policy.html)

## 推進体制

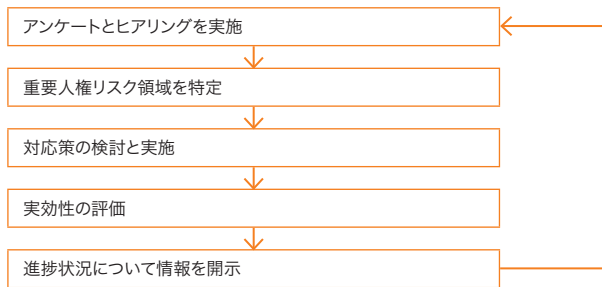
2024年4月、当社グループの企業活動における人権侵害の防止・軽減・救済に関する諸施策を検討、実施することを目的とする「人権デュー・デリジェンスチーム」を設置いたしました。人権デュー・デリジェンスチームの活動において判明した人権におけるリスクや機会に関する重要事項、その他チーム活動の成果や途中経過については、代表取締役を委員長とするサステナビリティ委員会に報告し、その後常務会へ報告されます。

特集 人権に関する取り組み

人権デュー・デリジェンス

2024年9月、人権デュー・デリジェンスチームが中心となり、当社グループの企業活動における人権リスクを検討するため、株式会社テレビ朝日の全役職員を対象とするアンケートと部署別の担当者ヒアリングを実施いたしました。これにより重要な人権リスク領域を特定し、人権侵害の防止・軽減・救済に向けた対応策を検討し、各施策を推進しています。

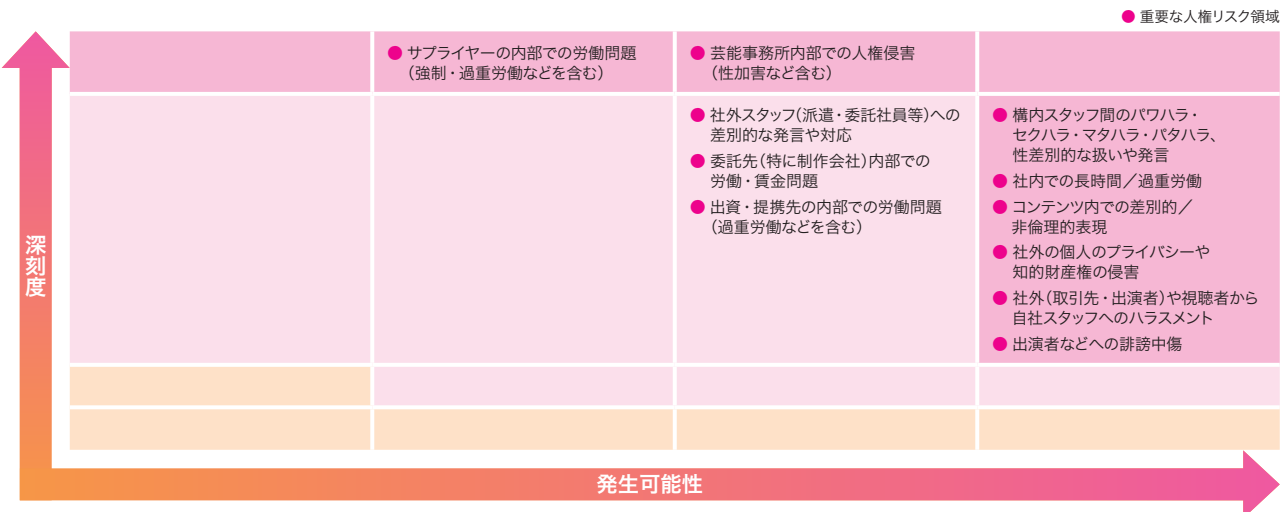
2025年度も、外部のコンサルタント会社の協力のもと、9月に株式会社テレビ朝日およびグループ会社の全役職員に対しアンケートを実施いたしました。これをもとにグループ会社における重要な人権リスクを特定してまいります。また、株式会社テレビ朝日における人権リスクに対する施策の効果分析および人権意識に関するモニタリングも実施し、継続して人権デュー・デリジェンスに取り組んでまいります。



重要な人権リスク領域の特定

人権を専門とする外部のコンサルティング会社の協力のもと、国際機関・NGO等の指摘および業界内のリスク顕在化事例といった外部情報に基づいてメディア業界におけるリスク特徴を把握するとともに、アンケートやヒアリングを通じて自社の業務内容とリスクを把握し、考慮すべき人権リスクの全体像を検討しました。そのうえで、洗い出した個別のリスクに関する重要度を「深刻度(人権に与える被害の深刻さ)」と「発生可能性(当社での顕在化しやすさ)」の観点から評価し、以下の通り、当社の事業・バリューチェーン上で特に注意すべき重要な人権リスク領域を特定いたしました。

対象範囲：株式会社テレビ朝日



対応策の検討と実施

特定した各重要な人権リスクの予防・是正に向け、対応方針を検討し、以下の施策を実施しています。

- グループ会社共通の社外相談窓口の新設(2025年4月より運用開始)
- 相談窓口の周知徹底
- 人権に関する研修の実施
- 継続した人権デュー・デリジェンスの実施

## 特集 人権に関する取り組み

### 人権相談窓口

人権方針に基づき、2024年7月に人権相談窓口を設置しました。いただいた内容は担当部署（窓口・調査担当）でのみ共有し、人権侵害の事実が確認された場合は、速やかに救済・是正に取り組んでいます。

社員および構内で働く全スタッフ（出演者含む）、グループ会社スタッフについては、従来の「コンプライアンス・ホットライン」に加え、2025年4月に新設したグループ会社共通の社外相談窓口で受け付けています。対象者に人権に関する相談も受け付ける旨を明記したコンプライアンスカードを配布したり、社内にポスターを掲示したりするなど、窓口の周知にも取り組んでいます。

社外の方（取材先や視聴者を含む）については、テレビ朝日ホールディングスホームページに掲載した「投稿フォーム」と電話番号から受け付けています。

人権相談窓口の開設以来2025年9月までに、7件の相談が寄せられました。寄せられた相談等については迅速に調査し、再発防止のための措置などを行っています。また、匿名性の確保や不利益な取り扱いの禁止など、相談者の保護を徹底しています。

#### 【社内向け窓口】

- コンプライアンス統括局ホットライン
- 人事部ホットライン
- 外部相談窓口
- 社外相談窓口

#### 【社外向け窓口】

- テレビ朝日ホールディングスホームページの投稿フォーム
- 視聴者センター（電話）

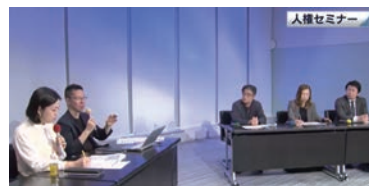
### 研修

放送事業を行う私たちメディア業界が注意すべき人権リスクについて、当社グループの全役職員を対象に勉強会を開催しています。

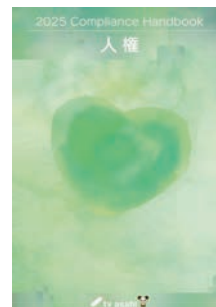
2024年度は、「ビジネスと人権」「性的マイノリティ」をテーマに、専門家によるセミナーを実施いたしました。「性的マイノリティ」についてのセミナーでは、コンテンツ編成局、報道局所属の社員を交えてパネルディスカッションも行い、番組制作における性的マイノリティの伝え方、描き方について、理解を深めました。

また、2025年4月には「コンプライアンスハンドブック 2025 人権」を発行し、グループ各社・各部署、全系列各局で勉強会も実施いたしました。

今後も定期的に研修を行い、人権尊重への意識を高めてまいります。



人権オンラインセミナー  
「性的マイノリティを私たちはどう伝えているか」  
(2025年3月開催)



「コンプライアンスハンドブック 2025 人権」

### 「カスタマー・ハラスメントや誹謗中傷への対応方針」の策定

2025年7月、「カスタマー・ハラスメントや誹謗中傷への対応方針～テレビ朝日で働く人を守るために～」を策定いたしました。

従業員等が安心して業務に当たることのできる環境を構築するため、ハラスメント防止のための施策を推進してまいります。

カスタマー・ハラスメントや誹謗中傷への対応方針  
[https://www.tv-asahihd.co.jp/corp/response\\_policy.html](https://www.tv-asahihd.co.jp/corp/response_policy.html)



## 特集 人権に関する取り組み

### 番組制作における人権尊重の取り組み

コンテンツを制作するコンテンツ編成局、報道局、スポーツ局などでは、過重労働やハラスメントなど職場における人権リスクだけではなく、コンテンツに起因する人権リスク(差別的表現、名誉毀損、知的財産権の侵害など)への対策にも取り組んでいます。

#### 番組による「人権侵害」防止のために

当社が放送するコンテンツは、日本民間放送連盟の放送基準およびテレビ朝日放送番組基準に則って制作しています。また、人権への配慮、差別問題、名誉棄損、著作権、取材・制作時の安全管理など、留意すべき点について幅広く記載したガイドライン「放送ハンドブック」を独自に策定、全社員に配布して「安全で安心なコンテンツ」の制作を行っています。

さらに、コンテンツの中に差別を助長したり人権を侵害する表現がないか、特に青少年に悪影響を与えないかという点などについても、社内でも重層的にチェックし、必要に応じてコンプライアンス統括局審査部などとも相談してコンテンツ制作に当たっています。



#### 研修など

コンテンツ制作を担当する各局はそれぞれ当該局員・スタッフに対して研修を行っています。この中には「放送ハンドブック」や過去の事例を参考にして、コンテンツ制作における注意点や、良質なコンテンツを制作するために留意することなどを研修しています。

また、審査部では、(グループ企業を含む)全社員・スタッフを対象にした審査事例に関する勉強会も年3回開催するなど、人権侵害等のリスクを未然に防ぐ取り組みを継続しています。\*

\* P50参照

#### 出演者・児童の保護

出演者らに対するSNSなどでの誹謗中傷が問題となっています。当社では、コンプライアンス推進部を中心に相談窓口を周知するなど、必要に応じて社外の弁護士などの専門家とともに「出演者保護」の体制を整えています。

特に児童に対しては、深夜労働などに関する法令を遵守するほか、出演時の発言、演技等によって誹謗中傷やいじめなどにつながらないよう配慮しています。

## 重点テーマ⑤ いつまでも信頼される会社に



### いつまでも信頼される会社に

放送局・報道機関として公共的使命を全うするため、ガバナンスを強化し、コンプライアンスを徹底します。情報提供の充実に努め、経営の透明性を高めるとともに、社会のルールやさまざまな要請に適う体制を常に構築していきます。

### 目標

- ①迅速かつ公正、正確な報道
- ②ガバナンスの強化
- ③コンプライアンスの徹底
- ④情報セキュリティ体制の強化
- ⑤取適法の遵守

## ガバナンスの強化

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、民間放送局を傘下に持つ認定放送持株会社として、放送法・電波法・国民保護法の要請をはじめ、放送の公共性・公益性を常に自覚し、事業子会社が国民生活に必要な情報と健全な娯楽を提供することによる文化の向上に努め、不偏不党の立場を堅持し、民主主義の発展に貢献することができるよう、持株会社としての管理を行い、適切・公正な手法により利潤を追求します。

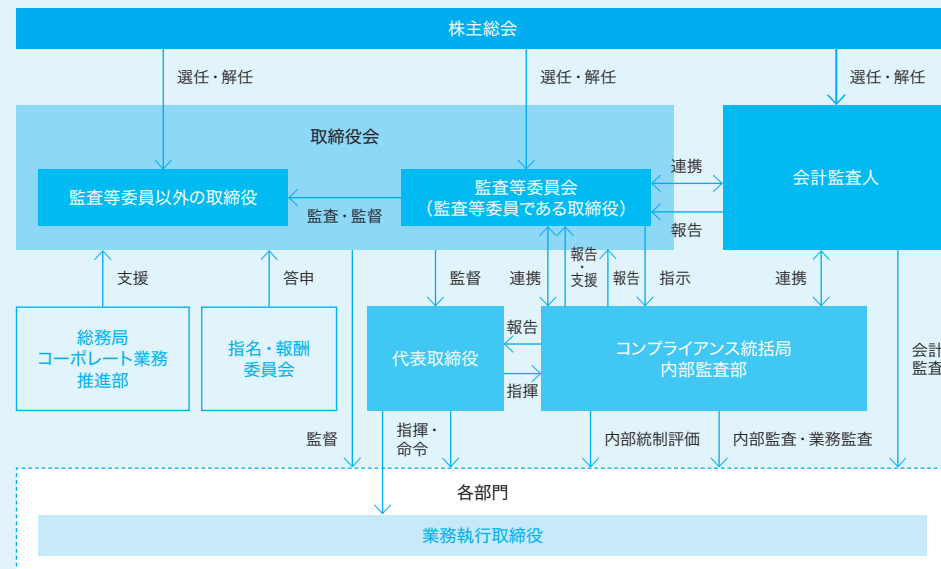
放送が担う公共的使命を果たしながら企業活動を行うため、共通の理念を持つ人材の育成と確保、ステークホルダーとの信頼関係の保持、放送局・報道機関としての使命の全うとともに、これらを前提とした社会のニーズに適うコンテンツを制作・発信し続けることが企業価値の源泉であると確信しています。

さまざまなステークホルダーと適正な関係を保ちながら、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すことのできる態勢の構築と、その活用が当社のコーポレート・ガバナンスの基本であると考えています。

### コーポレート・ガバナンス体制

以上の基本的な考え方に基づき、当社は「監査等委員会設置会社」制度を選択し、取締役の職務執行の監督等を担う監査等委員を取締役会の構成員とすることにより、取締役会の監督機能を強化し、さらなる監視体制の強化によって、より一層のコーポレート・ガバナンスの向上を図っています。

当社のガバナンス体制を構築する主要な機関・組織およびその機能などに関する考え方は右図の通りです。



## 重点テーマ⑤ いつまでも信頼される会社に

### 取締役会・監査等委員会

取締役会のメンバーは、常勤の業務執行を担当する取締役に比べ、資本・経営戦略上のパートナー、放送事業に一定の関係を持ち、放送事業に対する豊富な経験および知見を有する者およびステークホルダーとの公正・妥当な関係を客観的に監視でき当社経営陣からは独立した立場である者、といった多様な者から選任しています。

#### 取締役会

重要な業務執行の決定の一部（重要な財産の取得および処分等）を取締役に委任し、より迅速な意思決定ができるような体制を構築しています。取締役（監査等委員である者を除く）の員数は20名以内、監査等委員である取締役の員数は5名以内と定款で定めており、2025年6月27日の株主総会・取締役会後の体制として、取締役会は、取締役（監査等委員である者を除く）は9名、監査等委員である取締役が5名の計14名、うち社外取締役が7名で構成されています。

業務執行に関しては、取締役会において選出された代表取締役とこれを補佐する常勤の社内取締役が行っています。

#### ▼ 取締役会における女性割合

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
女性役員の人数	2名	2名	2名	2名	3名
女性比率	13.3%	13.3%	13.3%	13.3%	21.4%

※ 各年の6月末時点の人数・比率を記載しています。

### 監査等委員会

独立社外取締役が過半数を占める監査等委員会は、当委員会が定めた監査基準に準拠し、監査の方針や監査計画等に基づいて、監査等委員が重要会議に出席するとともに、取締役や従業員との面談、資料調査、会計監査人との定期的な意見・情報交換および必要に応じた討議など、厳格に監査活動を行っています。

また、定期的に行われる内部監査の結果について、内部監査を担当する部署から詳細な報告を受けています。

#### ▼ 監査等委員会における女性割合

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
女性監査等委員の人数	1名	1名	1名	1名	1名
女性比率	20%	20%	20%	20%	20%

※ 各年の6月末時点の人数・比率を記載しています。

## 重点テーマ⑤ いつまでも信頼される会社に

### 指名・報酬委員会

当社では、独立社外取締役の適切な助言と関与を求める観点から、独立社外取締役が委員長を務め、過半数を監査等委員である社外取締役が占める指名・報酬委員会を設置しています。

- **選解任と指名の手続きについて**：経営陣幹部の選解任と取締役候補（監査等委員である者を除く）の指名については、指名・報酬委員会の答申を得て、取締役会の決議により最終確定しています。
- **取締役の報酬について**：取締役（監査等委員である者を除く）のうち、常勤取締役については、金銭報酬および株式報酬とし、金銭報酬は、「基礎報酬」「業績連動報酬」「インセンティブ報酬」の3区分で構成されています。

#### 【金銭報酬】

- **基礎報酬**：「基礎報酬」の額は、従業員の給与の最高額、過去の支給実績、取締役報酬としての適正性その他の事情を勘案して役位ごとに標準報酬額を定めています。
- **業績連動報酬**：当社の事業活動の状況を示す指標としての適切性を考慮し、連結経常利益を業績指標としています。「業績連動報酬」の額は、役位ごとに標準報酬額を定め、たうえ、連結経常利益と過去の一定期間の連結経常利益の平均値との乖離などに応じて変動させるものとしています。
- **インセンティブ報酬**：「インセンティブ報酬」の額は、役位ごとに標準報酬額を定め、たうえ、個人の業績評価に応じて変動させるものとしています。

なお、基本報酬のうち6割程度を「基礎報酬」とし、それ以外の部分を「業績連動報酬」および「インセンティブ報酬」としています。また、「業績連動報酬」および「インセンティブ報酬」は、役位が上がるほど「業績連動報酬」の割合が上がるよう、役位に応じて割合が変更されます。

#### 【株式報酬】

株式報酬として、一定の譲渡制限期間および当社による無償取得事由等の定めに従って服する当社普通株式（以下「譲渡制限付株式」という）を割り当てるものとしています（当社の業務執行取締役に対して割り当てる譲渡制限付株式の総数は100,000株を上限としています）。

譲渡制限付株式と引き換えにする払い込みに充てるための金銭を報酬等とし、その額は、役位ごとに標準報酬額を定めています。

また、非常勤取締役については、金銭による固定額の基本報酬のみとし、その額は、業務内容、就任の事情などを総合的に勘案し、決定しています。

なお、監査等委員である取締役への報酬等の配分は、監査等委員の協議により決定しています。

### ステークホルダーの利益保護に関する体制

当社は、上場企業として、株主の平等性を確保しつつ、権利が適切に行使できるよう、当社ホームページをはじめ、さまざまなツールにより、必要かつ適切な情報発信を行うとともに、民間放送局を傘下を持つ認定放送持株会社として、放送の公共性・公益性・不偏不党の立場を堅持していくため、放送法をはじめとする諸ルールのもと、法定の株主の共益権・自益権の行使に、疑念を生じることのないよう配慮しています。

また、当社は企業価値の向上に向けて事業上重要な取引関係・協力関係および取引関係の維持発展が認められる場合以外は、原則として政策保有株式を保有しない方針であり、この方針のもと、常勤役員会の下部機構として「出資検討委員会」を設置し、同委員会で出資の目的・規模・態様・必要性・リスク・収益性などを多面的に検証し、その検証結果等を踏まえて、原則として年に1回、出資およびその継続の要否について、判断をしています。

## 重点テーマ⑤ いつまでも信頼される会社に

## スキル・マトリックス

当社は、当社取締役会がその役割・責務を適切に果たすために、当社の経営理念、ビジョンおよび経営計画等に照らし、各取締役に対して、以下の分野における知識・経験を活かした能力（＝スキル）の発揮を特に期待しており、取締役会全体として必要なスキルが備わっているものと考えています。

## ▼ 取締役（監査等委員である取締役を除く）

区分	氏名	地位	取締役会 出席回数	基本理念・戦略性						価値創造			責任と資質・リスクへの対応	
				コンテンツ制作力・業界知見						戦略・事業展開	戦略的監視(ESG)	人材育成・組織管理	投資判断・リスク管理	専門性
				編成	制作	報道	営業	技術	その他事業					
再任	早河 洋	代表取締役会長	11 / 11回	●	●	●			●	●	●	●		
再任	篠塚 浩	代表取締役社長	11 / 11回	●		●		●		●	●	●		
再任	西 新	取締役副社長	11 / 11回	●	●	●	●		●		●			
再任	角南 源五	取締役	11 / 11回	●		●			●	●		●		
再任	板橋 順二	取締役	11 / 11回	●	●		●		●	●				
再任 社外	多田 憲之	取締役	11 / 11回		●				●		●			
再任 社外 独立	田中 早苗	取締役	11 / 11回	●		●						●	●	
新任	新堀 仁子	取締役	—			●			●		●	●		
新任 社外	角田 克	取締役	—			●			●		●			

## ▼ 監査等委員である取締役

区分	氏名	地位	取締役会 出席回数	監査等 委員会 出席回数	基本理念・戦略性						価値創造			責任と資質・リスクへの対応	
					コンテンツ制作力・業界知見						戦略・事業展開	戦略的監視(ESG)	人材育成・組織管理	投資判断・リスク管理	専門性
					編成	制作	報道	営業	技術	その他事業					
再任	長田 明	取締役(監査等委員)	11 / 11回	12 / 12回			●				●		●		
再任 社外 独立	池田 克彦	取締役(監査等委員)	11 / 11回	12 / 12回								●	●	●	
再任 社外 独立	藤重 貞慶	取締役(監査等委員)	11 / 11回	12 / 12回						●	●	●			
新任 社外 独立	樋口 美雄	取締役(監査等委員)	—	—								●	●	●	
新任 社外 独立	芳仲 美恵子	取締役(監査等委員)	—	—								●	●	●	

※ 2025年6月27日に開催された株主総会・取締役会後において選任された役員を記載しています。

※ 取締役会・監査等委員会の出席回数は2024年度の実績です。

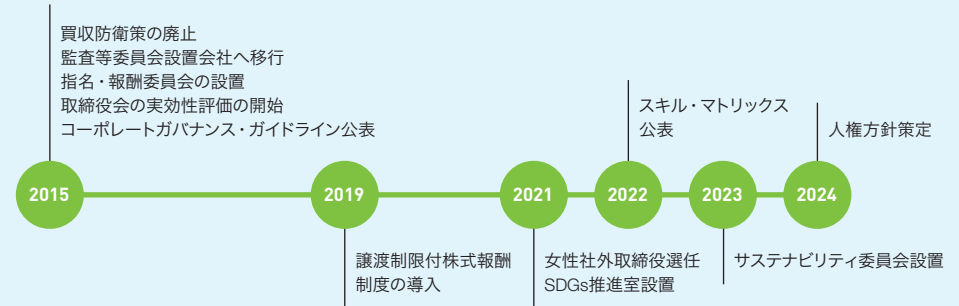
## 重点テーマ⑤ いつまでも信頼される会社に

## ▼ 選任理由

氏名	役職名	選任理由
多田 憲之	取締役	多田憲之氏は当社株主である法人かつ日本を代表する映画製作会社のトップであり、さまざまなメディアが複合的に展開される現況のもと、その豊富な職務経験・識見を当社経営に活かしていただけると考え、社外取締役として選任しています。
田中 早苗	取締役	田中早苗氏は直接会社経営に関与された経験はありませんが、弁護士であり、当社の完全子会社である株式会社テレビ朝日の放送番組審議会副委員長を務めるなど放送業界への識見が高く、また、上場企業の社外役員を歴任してこられたことから、その豊富な職務経験を当社経営に活かしていただけると考え、社外取締役として選任しています。
角田 克	取締役	角田克氏は当社株主である法人かつ日本を代表する新聞社のトップであり、様々なメディアが複合的に展開される現況のもと、その豊富な職務経験・識見を当社経営に活かしていただけると考え、社外取締役として選任しています。
池田 克彦	取締役(監査等委員)	池田克彦氏は直接会社経営に関与された経験はありませんが、警視総監や原子力規制庁長官などの職務を歴任してこられたことから、その豊富な職務経験・識見を当社経営に活かしていただけると考え、監査等委員である社外取締役として選任しています。
藤重 貞慶	取締役(監査等委員)	藤重貞慶氏は生活者の視点に基づく健康・衛生面への貢献により企業価値を向上させてきたライオングループのトップなどの職務を歴任してこられたことから、メディアに今後求められる創造性・多様性などを踏まえ、その豊富な職務経験・識見を当社経営に活かしていただけると考え、監査等委員である社外取締役として選任しています。
樋口 美雄	取締役(監査等委員)	樋口美雄氏は大学等における労働経済学分野の研究に加え、学部長や独立行政法人の理事長としての経験を持ち、さらに各種学会や公的審議会において要職を歴任されるなど豊富な職務経験・識見を有しており、これらを当社経営に活かしていただけると考え、監査等委員である社外取締役として選任しています。
芳仲 美恵子	取締役(監査等委員)	芳仲美恵子氏は直接会社経営に関与された経験はありませんが、弁護士としての専門的知見に加え、法務省人権擁護委員や日本弁護士連合会常務理事など、各種専門委員会や学会において要職を歴任してこられたことから、その豊富な職務経験・識見を当社経営に活かしていただけると考え、監査等委員である社外取締役として選任しています。

※ 2025年6月27日に開催された株主総会・取締役会後において選任された役員を選任理由を記載しています。

## ガバナンス強化のあゆみ



## 現在のコーポレート・ガバナンス体制としている理由

経営環境の変化に適切に対応し、経営効率を最大化することにより、株主をはじめとするステークホルダーに様々な利益を還元できる体制を構築することが、最も重要と考えています。

現在、多メディア化が進み、テレビ広告市場に構造的な変化が生じつつあります。そうしたなかで、具体的には、テレビ放送事業はもとより、インターネット事業、ショッピング事業、その他事業が相互に連動し、コンテンツの制作力を武器にビジネスの多面的な展開を行いうる体制が求められているとの認識に立っています。

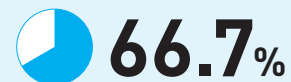
また、当社の事業子会社の業務内容は、コンテンツ制作を核に相互に密接なつながりを持ち、その展開にあたっては、公正性・中立性・健全性などを常時、強く求められることから、業務の執行と監督を明確には分離しにくいという特質があると考えられます。

そのうえで、当社では、前述の業務執行のプロセス、監査、弁護士・会計監査人等その他第三者との連携を通じて、ステークホルダーへの説明責任を確保するとともに、放送事業に一定の関係を持ち、業務に対する理解の深い社外役員が、それぞれの経験や専門性を活かした多様な視点からの確かな判断を行うガバナンス体制を築いています。

## 取締役会での社外取締役割合



## 指名・報酬委員会の社外取締役割合



※ 2025年6月末時点での比率を記載しています。

## 社外取締役

取締役  
(監査等委員を除く)



取締役  
(監査等委員)



※ 青は男性、白は女性を表しています。

## 重点テーマ⑤ いつまでも信頼される会社に

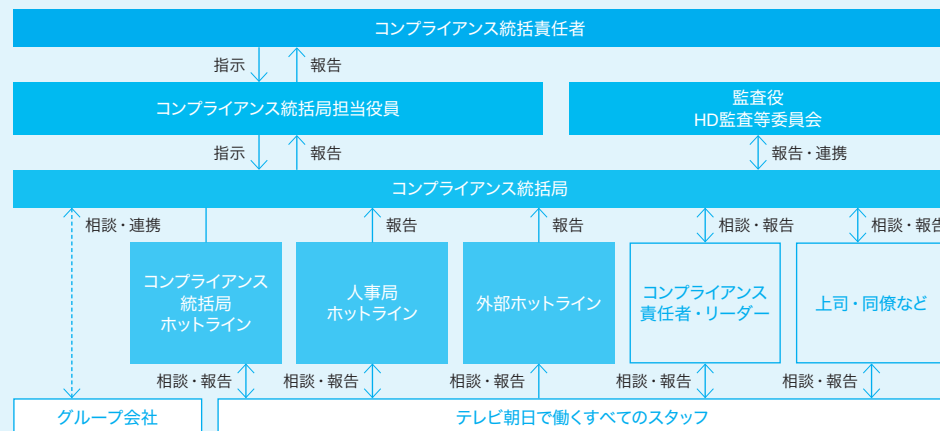
### コンプライアンスの徹底

#### コンプライアンス

テレビ朝日のコンテンツは、視聴者、アドバイザー、株主、取引先や関係者の皆様からの信頼と期待の上に成り立っています。公共的な使命を担う放送人として、信頼される存在であり続けるためには、私たち一人ひとりが高いコンプライアンス意識を持つことが重要です。こうした認識のもと、コンプライアンス体制を構築しています。

#### コンプライアンス体制

コンプライアンス統括局では、研修やセミナーの実施、ハンドブックの作成、イントラネットやメールマガジンを通じた情報発信など、コンプライアンス意識醸成のための具体的な対策を企画立案・実施しています。また年度ごとにテーマを決めて内部監査を行い、問題点を見つけて改善に向けての提言を行っています。



#### 相談窓口

違法行為や不正行為、ハラスメントなどのおそれがある場合に、相談等ができる窓口として、コンプライアンス統括局、人事局、社外の法律事務所、3つのホットラインを設置しています。

寄せられた相談等については、コンプライアンス統括局および人事局が迅速に調査し、再発防止のための措置などをとります。

また、テレビ朝日で働くスタッフがより相談・通報しやすい仕組みとして、2022年に既存のホットラインにくわえ、「気軽にコンプラ」を設置しました。小さな疑問や不安なども遠慮なく相談できる体制を構築しています。

さらに、身近なところでも相談ができるよう、各部署にコンプライアンス責任者・リーダーを任命しています。コンプライアンス統括局は、コンプライアンスリーダーと定期的にミーティングを行い、各職場の状況などを聞き取って、その都度必要な対応をしています。

2024年度の相談受付件数は、ホットライン34件、気軽にコンプラ16件です。職場におけるハラスメント、人間関係や労務に関する相談がありました。

また、2025年度の内部監査はサプライチェーンにおける内部統制上の不備や懸念事項をテーマとして調査を行い、必要に応じて提言等を行います。

## 重点テーマ⑤ いつまでも信頼される会社に

## 情報セキュリティ体制の強化

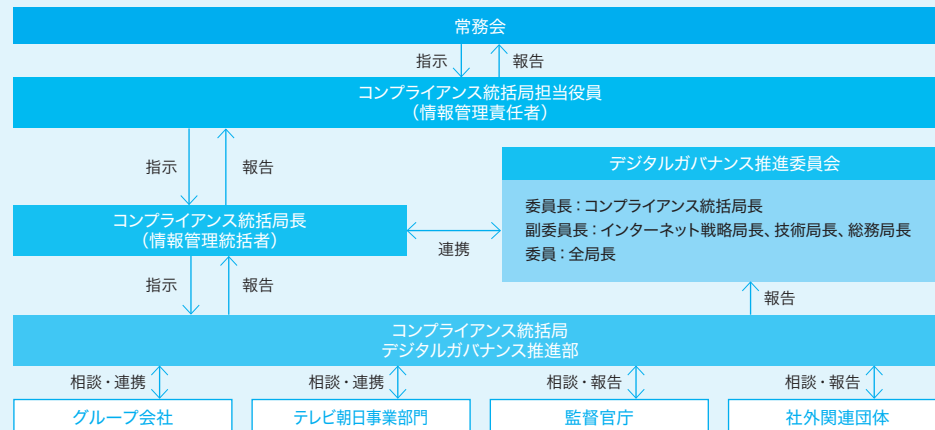
## デジタルガバナンス

今後の成長戦略を支えるために、デジタルガバナンスのさらなる強化を図っています。また、重点的にセキュリティ対策を施す必要がある「重要インフラ事業者」としての社会的責務を果たすこと、さらに個人情報や個人データを取り扱う「個人情報取扱事業者」として、デジタル分野におけるガバナンス体制の整備が重要であると考えています。

## デジタルガバナンス推進体制

## デジタルガバナンス推進委員会

データガバナンスおよび情報セキュリティに関する重要事項や方針、ルール整備についての審議、必要な情報共有などを行っています。すべての局長により構成されています。



## デジタルガバナンス推進部

デジタルガバナンス推進部の役割として、以下を実施しています。専従者にくわえ、社内の連携する部門の兼務者も含めた体制を整備しています。

## 【主な取り組み】

- 情報セキュリティ基本方針の策定：視聴者やステークホルダーからの信頼を常に得られるよう、情報セキュリティ体制の構築、法令等の遵守、情報資産の保護、教育・訓練等に取り組むことを宣言した情報セキュリティ基本方針を策定し、公表しています。
- 個人情報管理の徹底：個人情報保護に関する規程類やガイドラインを整備し、取り扱いのルールを徹底するとともに、セキュリティ監査を行い、運用に関し継続的な改善に取り組んでいます。
- グループ会社のセキュリティ対策：グループ各社にて経営層レベルのセキュリティ責任者を専任し、セキュリティ強化対策支援や規程類の整備、教育・訓練の実施等を進めています。
- セキュリティ教育・訓練：標的型攻撃メール訓練や有識者によるセミナー、eラーニングを活用したセキュリティ教育や優良な社員・スタッフの認定制度、サイバー攻撃を受けたことを想定した演習等を実施し、サイバー攻撃に対する防御力やレジリエンスを高める取り組みを進めています。

## 取適法の遵守

2026年1月に下請法が改正され取適法(製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律)が施行されました。同法の遵守は、公正な取引関係を守り、中小受託事業者の権利を保護するために必要不可欠です。当社は、中小受託事業者との信頼と持続的な取引基盤を築くため取適法遵守に関する取り組みに一層力を入れています。下請法については、社員向けの研修会を開催し、同法への理解を深めるとともに、実務上の留意点を広く社内でも共有いたしました。そのうえで、定期的に全社を対象にして同法の遵守状況を確認してきました。

さらに、2026年1月の取適法施行を前に弁護士を招いて社内勉強会を開き、下請法からの改正内容や取引ルールの変更点について周知いたしました。その際には発注担当者に対し、中小受託事業者との価格協議での注意点なども徹底しています。当社は引き続き、法令遵守に努めるとともに、サプライチェーン全体でのコスト負担の適正化に貢献してまいります。

## 重点テーマ⑤ いつまでも信頼される会社

### 内部統制システムについて

#### 内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況

当社では、内部統制機構の構築・整備は、経営の最重要課題の一つであるとの認識に基づき、当社は監査等委員会設置会社として、取締役会による代表取締役の業務執行状況の監督、監査等委員会による監査を軸に経営監視の体制を構築していますが、コンプライアンスに基礎を置く内部統制体制の整備により、経営監視体制の一層の強化を図ってきました。

#### 取締役会の開催頻度

取締役会を原則として毎月1回開催することにくわえ必要があるときは随時開催し、経営方針や重要な業務執行などに関する意思決定を行うとともに、取締役の職務執行を監督する体制を取っています。

#### 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方およびその整備状況

社会的秩序や企業の健全な活動に悪影響を与えるあらゆる個人・団体とは一切関わりを持ちません。

当社では上記の考え方を基本に、2011年10月に施行された東京都暴力団排除条例の趣旨等も踏まえ、テレビ朝日行動基準において、反社会的勢力との絶縁に関する方針を定め、これを全役職員に周知しています。

### 取締役会の実効性評価について

当社では取締役会の機能向上を図るため、年1回、取締役会の実効性に関するアンケートと、その結果の分析と評価を継続しています。アンケートの内容は、取締役会の構成・運営・支援体制など継続的に状況を確認する事項と、当該年度において特に重点とすべきテーマなどについて自由に意見や提言を行う事項などからなります。

なお、前者については、外部の第三者機関が保有するデータと比較し、客観的な状況を毎年確認しています。このように行うアンケートを通じて、取締役会での情報共有の充実に向けた施策の追加実施、議論の活性化に向けた資料様式の変更、充実した審議を目指したスケジュールの設定をはじめ、取締役会の機能向上に向けた改善に取り組んでいます。

### 株式の保有状況

#### 投資株式の区分の基準および考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、純投資目的である投資株式は、専ら株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有する投資株式であり、それ以外を目的として保有する投資株式を純投資目的以外の目的である投資株式として区分しています。

#### ▼ 純投資目的以外の目的である投資株式の銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(百万円)
非上場株式	52	10,420
非上場株式以外の株式	16	66,666

※ 2025年3月末時点の情報を記載しています。

## 取締役一覧



芳仲 美恵子  
取締役 (監査等委員)

樋口 美雄  
取締役 (監査等委員)

角田 克  
取締役

多田 憲之  
取締役

田中 早苗  
取締役

池田 克彦  
取締役 (監査等委員)

藤重 貞慶  
取締役 (監査等委員)

長田 明  
取締役 (監査等委員)

板橋 順二  
取締役

西 新  
取締役副社長

早河 洋  
代表取締役会長

篠塚 浩  
代表取締役社長

角南 源五  
取締役

新堀 仁子  
取締役

## 取締役一覧

## 取締役

## 早河 洋 代表取締役会長



- 兼職：株式会社テレビ朝日取締役会長  
東映株式会社取締役  
一般社団法人日本民間放送連盟会長
- 所有株式数：86,178株
- 就任時期：1999年6月

略歴	1967年 4月	当社入社
	1995年 6月	当社広報局長
	1996年 2月	当社編成局長
	1997年 3月	当社報道局長
	1998年 9月	当社役員待遇報道・情報本部副本部長兼報道局長
	1999年 6月	当社取締役編成・制作本部長
	2000年 2月	当社取締役編成本部長
	2001年 6月	当社常務取締役編成本部長
	2002年 3月	当社常務取締役編成本部長兼編成制作局長
	2003年 2月	当社常務取締役編成制作局長
	2005年 6月	当社代表取締役専務
	2007年 6月	当社代表取締役副社長
	2009年 6月	当社代表取締役社長
	2013年 10月	テレビ朝日分割準備株式会社(現 株式会社テレビ朝日)代表取締役
	2014年 4月	同代表取締役社長
	2014年 6月	当社代表取締役会長兼CEO 株式会社テレビ朝日代表取締役会長兼CEO
	2019年 6月	当社代表取締役会長・CEO 株式会社テレビ朝日代表取締役会長・CEO
	2022年 2月	同代表取締役会長・CEO兼社長・COO
	2022年 6月	当社代表取締役会長(現) 株式会社テレビ朝日代表取締役会長 同社取締役会長(現)
	2025年 6月	

## 篠塚 浩 代表取締役社長



- 兼職：株式会社テレビ朝日取締役副会長  
株式会社朝日新聞社取締役  
株式会社ビデオリサーチ取締役
- 所有株式数：37,199株
- 就任時期：2014年6月

略歴	1986年 4月	当社入社
	2012年 6月	当社報道局長
	2014年 4月	株式会社テレビ朝日報道局長
	2014年 6月	当社取締役 株式会社テレビ朝日取締役報道局長
	2018年 11月	同社取締役
	2019年 6月	同社常務取締役
	2022年 6月	当社代表取締役社長(現) 株式会社テレビ朝日代表取締役社長 同社取締役副会長(現)
	2025年 6月	

## 西 新 取締役副社長



- 兼職：株式会社テレビ朝日代表取締役社長  
朝日放送グループホールディングス株式会社取締役
- 所有株式数：20,162株
- 就任時期：2019年6月

略歴	1989年 4月	株式会社宣弘社入社
	1997年 10月	当社入社
	2014年 7月	株式会社テレビ朝日総合編成局長
	2019年 6月	当社取締役 株式会社テレビ朝日取締役総合編成局長 同社取締役コンテンツ編成局長
	2020年 7月	同社取締役
	2022年 6月	同社常務取締役 株式会社テレビ朝日常務取締役コンテンツ編成局長
	2023年 7月	同社常務取締役
	2025年 6月	当社取締役副社長(現) 株式会社テレビ朝日代表取締役社長(現)

## 角南 源五 取締役



- 兼職：株式会社テレビ朝日取締役副社長  
株式会社BS朝日取締役相談役  
東映アニメーション株式会社取締役  
株式会社書屋取締役
- 所有株式数：61,005株
- 就任時期：2010年6月

略歴	1979年 4月	当社入社
	2006年 6月	当社総務局長
	2010年 6月	当社取締役総務局長
	2012年 6月	当社取締役
	2014年 4月	株式会社テレビ朝日取締役
	2014年 6月	同社常務取締役 同社代表取締役社長
	2016年 6月	同社代表取締役社長
	2019年 6月	株式会社ビーエス朝日(現 株式会社BS朝日)代表取締役社長 当社取締役副社長
		株式会社テレビ朝日取締役
	2022年 6月	株式会社BS朝日取締役相談役(現) 当社取締役(現) 株式会社テレビ朝日取締役副社長(現)

## 板橋 順二 取締役



- 兼職：株式会社テレビ朝日専務取締役
- 所有株式数：20,619株
- 就任時期：2019年6月

略歴	1987年 4月	当社入社
	2016年 7月	当社総務局長 株式会社テレビ朝日総務局長
	2019年 6月	当社取締役総務局長 株式会社テレビ朝日取締役総務局長
	2021年 7月	同社取締役
	2022年 6月	当社取締役(現) 株式会社テレビ朝日常務取締役
	2025年 6月	同社専務取締役(現)

## 新堀 仁子 取締役



- 兼職：株式会社テレビ朝日取締役
- 所有株式数：3,058株
- 就任時期：2025年6月

略歴	1991年 4月	当社入社
	2021年 7月	株式会社テレビ朝日番組審査室長
	2024年 6月	同社取締役コンプライアンス統括室長兼番組審査室長
	2024年 7月	同社取締役コンプライアンス統括室長
	2025年 6月	当社取締役コンプライアンス統括室長
	2025年 7月	当社取締役コンプライアンス統括局長(現) 株式会社テレビ朝日取締役コンプライアンス統括局長(現)

## 取締役一覧

## 取締役

多田 憲之 取締役 社外

- 兼職：東映株式会社代表取締役会長  
株式会社テレビ朝日取締役  
東映アニメーション株式会社取締役
- 所有株式数：—
- 就任時期：2023年6月

略歴	1972年 4月	東映株式会社入社
	2014年 4月	同社代表取締役社長
	2020年 6月	同社取締役相談役
	2021年 6月	同社代表取締役会長
	2023年 2月	同社代表取締役会長兼社長
	2023年 4月	同社代表取締役会長(現)
	2023年 6月	当社取締役(現)

田中 早苗 取締役 社外 独立

- 兼職：田中早苗法律事務所代表  
株式会社テレビ朝日取締役  
アサヒグループホールディングス株式会社取締役  
持田製薬株式会社取締役
- 所有株式数：578株
- 就任時期：2023年6月

略歴	1989年 4月	弁護士登録
	1991年 9月	田中早苗法律事務所代表(現)
	2011年 3月	株式会社ノエビアホールディングス取締役
	2015年 3月	株式会社パイロットコーポレーション取締役
	2015年 4月	株式会社テレビ朝日放送番組審議会副委員長
	2015年 5月	松竹株式会社取締役
	2023年 3月	アサヒグループホールディングス株式会社監査役
	2023年 6月	当社取締役(現)

角田 克 取締役 社外

- 兼職：株式会社朝日新聞社代表取締役社長 CEO  
株式会社テレビ朝日取締役
- 所有株式数：—
- 就任時期：2025年6月

略歴	1989年 4月	株式会社朝日新聞社入社
	2024年 6月	同社代表取締役社長
	2025年 6月	同社代表取締役社長 CEO(現) 当社取締役(現)

## 取締役(監査等委員)

## 長田 明 取締役(監査等委員)



- 所有株式数：2,308株
- 就任時期：2023年6月

略歴	1986年 4月	当社入社
	2016年 7月	株式会社テレビ朝日広報局長
	2022年 6月	同社役員待遇広報局長
	2023年 6月	当社取締役(監査等委員)(現)

池田 克彦 取締役(監査等委員) 社外 独立

- 兼職：株式会社テレビ朝日監査役  
鉄建建設株式会社取締役
- 所有株式数：2,620株
- 就任時期：2017年6月

略歴	1976年 4月	警察庁入庁
	2007年 8月	警察庁警備局長
	2010年 1月	警視総監
	2012年 9月	原子力規制庁長官
	2017年 6月	公益財団法人日本道路交通情報センター理事長 当社取締役(監査等委員)(現)

樋口 美雄 取締役(監査等委員) 社外 独立

- 兼職：慶應義塾大学名誉教授  
株式会社テレビ朝日監査役
- 所有株式数：30株
- 就任時期：2025年6月

略歴	1991年 4月	慶應義塾大学商学部教授
	2009年 5月	慶應義塾大学商学部長
	2012年 4月	日本経済学会会長
	2013年 4月	労働政策審議会会長
	2018年 4月	独立行政法人 労働政策研究・研修機構理事長
	2019年 4月	慶應義塾大学名誉教授(現)
	2025年 6月	当社取締役(監査等委員)(現)

藤重 貞慶 取締役(監査等委員) 社外 独立

- 兼職：ライオン株式会社特別顧問  
株式会社テレビ朝日監査役  
株式会社サトー取締役  
日東紡績株式会社取締役  
公益社団法人日本マーケティング協会会長
- 所有株式数：5,478株
- 就任時期：2021年6月

略歴	1969年 3月	ライオン油脂株式会社入社
	2004年 3月	ライオン株式会社代表取締役、取締役社長
	2012年 1月	同社代表取締役、取締役会長
	2016年 3月	同社相談役
	2021年 3月	同社特別顧問(現)
	2021年 6月	当社取締役(監査等委員)(現)

芳仲 美恵子 取締役(監査等委員) 社外 独立

- 兼職：畑・芳仲法律事務所パートナー  
株式会社テレビ朝日監査役  
相鉄ホールディングス株式会社取締役
- 所有株式数：30株
- 就任時期：2025年6月

略歴	1996年 4月	弁護士登録
	2001年 8月	法務省人権擁護委員
	2003年 4月	畑・芳仲法律事務所パートナー(現)
	2020年 4月	日本弁護士連合会常務理事
	2024年 4月	第一東京弁護士会副会長
	2025年 4月	第一東京弁護士会常議員
	2025年 6月	当社取締役(監査等委員)(現)

※ 所有株式数については、2025年9月30日時点のものです。

## 11年間の財務・非財務データ(連結ベース)

## 財務情報

(単位:百万円)

	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期
<b>P/L(会計年度)</b>											
売上高	276,473	280,779	295,879	302,511	301,744	293,638	264,557	298,276	304,566	307,898	324,056
売上総利益	79,743	81,116	83,882	84,722	81,275	74,859	71,287	86,982	79,566	76,708	86,766
販売費及び一般管理費	64,605	64,546	66,604	66,088	65,110	62,294	56,873	65,550	65,062	64,370	67,061
営業利益	15,138	16,570	17,278	18,634	16,164	12,565	14,413	21,431	14,503	12,337	19,704
経常利益	16,712	18,509	21,947	22,053	19,097	32,048	17,980	26,443	23,157	19,919	28,533
親会社株主に帰属する当期純利益	10,994	12,169	15,949	15,848	12,879	26,398	12,600	20,999	16,603	17,138	25,816
<b>B/S(会計年度末)</b>											
総資産	397,062	402,251	426,070	435,542	452,000	447,549	473,739	498,808	495,123	520,432	559,558
流動資産	181,643	182,487	182,483	177,189	175,762	155,532	151,540	178,525	181,797	175,300	176,941
固定資産	215,419	219,763	243,586	258,352	276,237	292,016	322,199	320,283	313,326	345,131	382,616
負債合計	87,831	93,334	103,277	95,380	98,243	95,030	97,634	105,593	100,359	96,855	111,715
流動負債	58,134	64,516	69,237	60,634	62,337	63,627	60,362	69,505	68,982	68,208	82,858
固定負債	29,696	28,817	34,039	34,746	35,905	31,403	37,271	36,087	31,377	28,646	28,857
純資産	309,231	308,917	322,793	340,161	353,757	352,518	376,105	393,215	394,763	423,577	447,842
<b>キャッシュ・フロー(会計年度)</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,296	13,022	23,464	18,149	20,273	24,513	20,596	30,126	15,300	19,106	26,520
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 48,755	△ 12,329	△ 11,635	4,134	△ 21,260	△ 16,450	△ 7,959	7,625	△ 25,009	△ 21,708	△ 32,504
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,795	△ 6,719	△ 7,441	△ 6,506	△ 7,430	△ 9,878	△ 8,251	△ 4,563	△ 6,600	△ 5,818	△ 7,119
フリーキャッシュ・フロー	△ 27,459	693	11,829	22,283	△ 987	8,063	12,637	37,751	△ 9,709	△ 2,602	△ 5,984
現金及び現金同等物期末残高	35,862	29,835	34,202	49,961	41,533	39,709	44,062	77,317	61,114	52,753	39,763
<b>主な経営指標(%)</b>											
営業利益率	5.5	5.9	5.8	6.2	5.4	4.3	5.4	7.2	4.8	4.0	6.1
自己資本比率	76.7	75.5	75.0	77.4	77.4	78.5	79.1	78.6	79.4	81.0	79.6
自己資本利益率(ROE)	3.9	4.0	5.1	4.8	3.8	7.5	3.5	5.5	4.2	4.2	6.0
総資産経常利益率(ROA)	4.5	4.6	5.3	5.1	4.3	7.1	3.9	5.4	4.7	3.9	5.3
株価収益率(PER)(倍)	19.76	17.96	14.15	15.70	16.16	6.57	17.05	7.29	9.22	12.72	9.98
<b>1株当たり情報(円)</b>											
1株当たり年間配当金	30	40	40	50	50	40	40	50	50	60	60
配当性向(%)	29.6	35.6	26.9	33.8	41.6	16.1	32.8	24.2	30.6	35.6	23.6
1株当たり当期純利益(EPS)	101.47	112.39	148.66	147.85	120.18	248.58	122.08	206.80	163.42	168.66	254.04
1株当たり純資産(BPS)	2,809.57	2,832.02	2,979.63	3,144.71	3,264.51	3,380.36	3,693.89	3,857.52	3,870.26	4,150.43	4,385.14
期末株価	2,005	2,019	2,104	2,321	1,942	1,632	2,081	1,508	1,507	2,146	2,535
S: 期末従業員数(連結、名)	4,164	4,271	4,616	4,938	5,085	5,229	5,332	5,336	5,379	5,452	5,526

## 11年間の財務・非財務データ(連結ベース)

## 非財務情報

	2021 / 3期	2022 / 3期	2023 / 3期	2024 / 3期	2025 / 3期
<b>E*1</b>					
CO <sub>2</sub> 排出量(トン)	17,387	15,977	15,842	15,672	15,185
基準値に対する削減率(%)*	20.3	26.8	27.4	28.2	30.4
ごみ発生量(トン)	536.7	519.7	521.1	539.3	491.9
リサイクル率(%)	87.2	85.0	85.0	84.7	82.0
水使用量(トン)	55,385	62,972	61,192	66,919	74,778
雨水再利用量(トン)	364	374	423	501	581
<b>S*2</b>					
女性採用比率(%)	—	—	32.0	42.4	42.0
女性従業員比率(%)	—	—	23.4	24.0	24.7
女性管理職比率(%)	—	16.2	16.9	18.0	17.5
男性の平均勤続年数(年)	—	18.4	18.6	18.8	18.5
女性の平均勤続年数(年)	—	16.0	16.4	16.5	15.7
従業員の他社就業経験者比率(%)	—	—	17.0	15.8	15.8
男性育児休業等取得率(%)	—	—	67.7	71.4	84.6
<b>G*3</b>					
女性役員数(名)	2	2	2	2	3
取締役会の女性比率(%)	13.3	13.3	13.3	13.3	21.4

(注) 非財務情報については算出・公表を開始した年度からの実績を記載しています。

※ 東京都環境確保条例による当社基準値(2005～2007年度平均 21,822t)

\*1 株式会社テレビ朝日本社に限る

\*2 算定範囲：株式会社テレビ朝日

\*3 算定範囲：株式会社テレビ朝日ホールディングス

## 会社情報／株式情報

会社概要／株式情報		2025年9月末時点
商号	株式会社テレビ朝日ホールディングス(TV Asahi Holdings Corporation)	
設立	1957年11月1日	
資本金	367億2,180万円	
本店所在地	〒106-8001 東京都港区六本木六丁目9番1号	
事業内容	株式等の保有を通じて企業グループの統括・運営等を行う認定放送持株会社	
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: 9409)	
会計監査人	有限責任あずさ監査法人	
発行可能株式総数 300,000,000株	発行済株式の総数 108,529,000株	株主数 21,043名
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで	
定時株主総会	毎年6月開催	
基準日	定時株主総会 毎年3月31日 期末配当 毎年3月31日 中間配当 毎年9月30日 そのほか必要があるときは、あらかじめ公告して定めた日	
株主名簿管理人および特別口座の 口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社	
(郵送物送付先)	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部	
(電話照会先)	TEL 0120-782-031 受付時間 9:00～17:00(土日祝日および12/31～1/3を除く)	

## 大株主の状況

2025年9月末時点

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
株式会社朝日新聞社	21,151,840	20.21
東映株式会社	18,522,900	17.70
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,177,900	6.86
公益財団法人香雪美術館	5,030,000	4.80
KBCグループホールディングス株式会社	3,333,500	3.18
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,011,044	2.87
公益財団法人朝日新聞文化財団	2,297,100	2.19
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,863,400	1.78
THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT	1,575,900	1.50
朝日放送グループホールディングス株式会社	1,572,000	1.50

(注1) 当社は、自己株式(3,895,022株)を保有していますが、上記大株主から除いています。

(注2) 持株比率は、自己株式(3,895,022株)を控除して計算しています。また、小数第二位未満を切り捨てて表示しています。

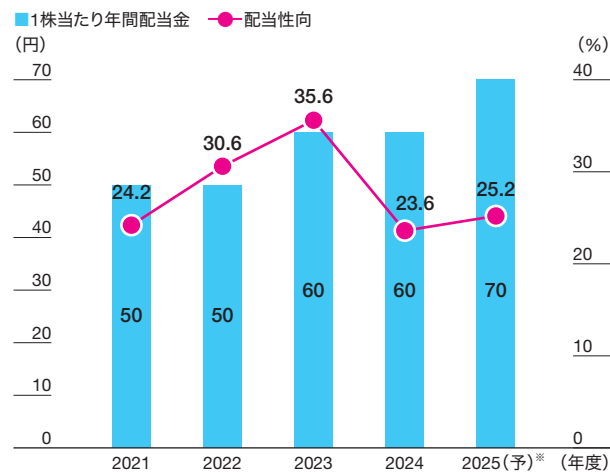
## 会社情報／株式情報

### 配当金の推移

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度(予想)
1株当たり年間配当金	50円	50円	60円	60円	70円
配当性向	24.2%	30.6%	35.6%	23.6%	25.2%

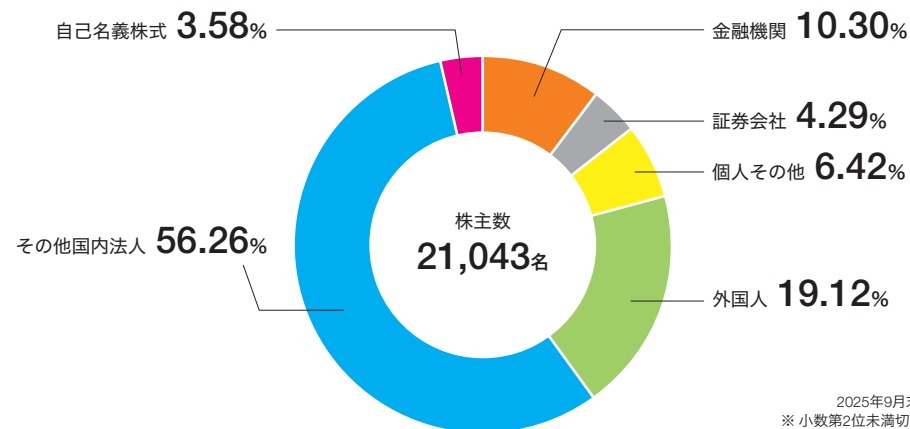
※ 配当性向：企業が利益の中からの程度を株主様への配当に回すかを示す指標です。

※ 2021年度・2022年度・2024年度・2025年度(予想)には特別配当10円、2023年には記念配当10円が含まれています。



※ 2026年2月12日時点

### 所有株式数の割合



2025年9月末時点  
※ 小数第2位未満切り捨て