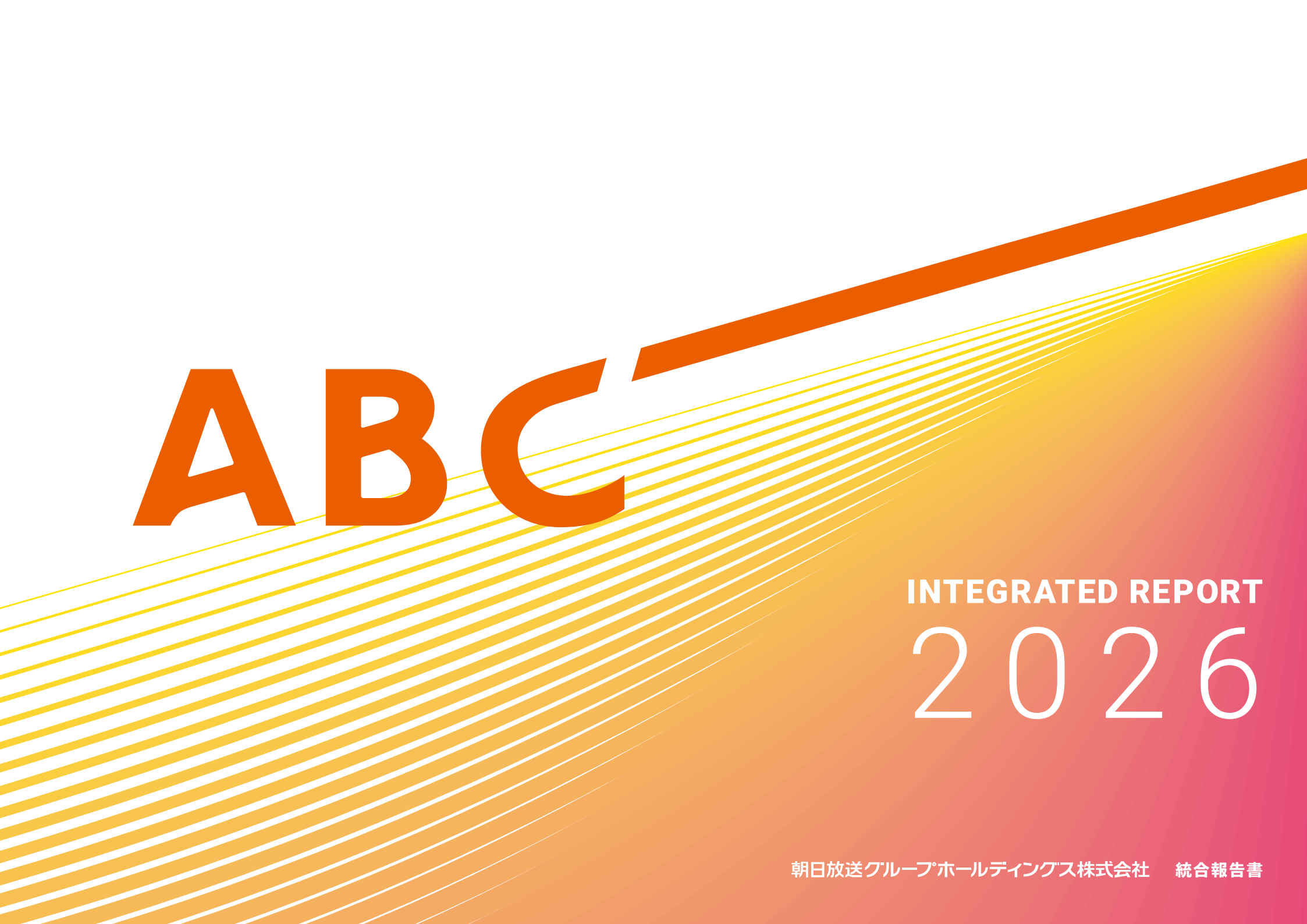




ABC

INTEGRATED REPORT
2026



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。

将来のありたい姿

MORE LOCAL MORE GLOBAL BE ORIGINAL

私たちが生み出す「独創的なIP」と「共創の力」を世界中へ

Contents

1 Introduction

- 1 経営理念と将来のありたい姿
- 2 Contents
- 3 編集方針
- 4 独創の軌跡
- 5 事業紹介
- 6 ABC insights

7 Value Creation Story

価値創造ストーリー

- 7 朝日放送グループホールディングス
社長メッセージ
- 12 価値創造プロセス
- 13 マテリアリティ(重要課題)

15 Value Creation Strategy

価値創造戦略

中期経営計画2026-2028

- 16 ありたい姿で描く「ABCの戦い方」
- 17 達成に向けたロードマップ
- 18 6つの事業戦略グループで創る独創的IP
- 19 キャピタル・アロケーション

セグメント概況・成長投資

- 21 セグメント概況 放送・コンテンツ事業
- 22 セグメント概況 ライフスタイル事業
- 23 朝日放送テレビ社長インタビュー
- 27 成長を実現する最重点領域
- 28 コンテンツ領域
- 29 Special Feature
コンテンツ事業担当役員インタビュー
- 31 アニメ領域
- 32 Special Feature
アニメグループ座談会

成長基盤強化

- 36 人事担当役員インタビュー
- 39 人財戦略
- 42 AIテクノロジーの活用
- 43 サステナビリティ経営の推進力を高める
体制および方針の改定
- 44 人権の尊重
- 45 環境への配慮
- 46 地域との共創

47 Governance

ガバナンス

- 48 コーポレートガバナンス体制
- 50 指名・報酬委員会
- 51 取締役会実効性向上への取り組み
- 53 役員の紹介
- 55 スキル・マトリックス
- 56 株主・投資家との対話
- 57 リスクマネジメント・コンプライアンス
- 58 情報セキュリティ・AIガバナンス

59 Data

- 60 11年間の財務・非財務データ(連結ベース)
- 61 連結貸借対照表
- 62 連結損益計算書
連結キャッシュ・フロー計算書
- 63 会社情報／株式情報

アイコンの説明

-  目次
-  戻る
-  1ページ戻る
-  1ページ進む
-  統合報告書内リンク
-  外部サイトリンク

このインタラクティブPDFはAdobe Acrobatでの使用に最適化されています。

編集方針

中期経営計画2026-2028（以下、新中計）が始動した2026年。当社は、次なる成長ステージへと舵を切りました。その新中計で「将来のありたい姿」として定めたのが、「More Local More Global Be Original —私たちが生み出す『独創的なIP』と『共創の力』を世界中へ—」です。本報告書では、この「ありたい姿」の実現を通じて当社がどのように価値を創造し続けていくのか、その具体像を明らかにします。新中計の3年間で「成長基盤強化・成長投資フェーズ」と位置づけ、次期フェーズ（2029-2031）である「IPポートフォリオ・収益源拡張フェーズ」にどう臨むのか。その戦略の背景や変革を牽引する経営陣の確固たる決意と想いをまとめました。

ステークホルダーの皆さまとの対話では、具体的な成果や実行のプロセスを議論の中心に据えたいと考えています。良い結果のみならず、直面する課題についてもご説明することで、「次のステップを応援したい」と感じていただける内容をお届けし、当社のさらなる改善と成長につなげていく方針です。

本報告書を通じて、未来へのワクワク感や希望をお伝えし、より多くの皆さまと対話・共創するきっかけとなることを願っています。

情報開示体系

財務情報

- 中期経営計画資料
- 決算説明会資料
- 決算関連資料
 - ・ 有価証券報告書
 - ・ 決算短信
 - ・ 決算補足資料
- 招集通知

IR情報

☑ 朝日放送グループホールディングス ウェブサイト

統合報告書

非財務情報

- コーポレート・ガバナンス報告書

☑ サステナビリティ情報



表紙デザインについて

新中計が始動する2026年、グループの原点と成長への決意を込めてコーポレートロゴを表紙に大きく配しました。ロゴのテーマは「Rising Forever」。伸び続ける右肩上がりのラインはスピード感や未来志向を、「朝日」をイメージしたコーポレートカラー「Sunrise Orange」は躍動感と先進性を表しています。私たちは多様な個性と独創的IPを力に次なるステージを目指します。

会社名の表記

「朝日放送グループ」「当社グループ」「ABCグループ」は、朝日放送グループホールディングス株式会社およびそのグループ会社を表します。朝日放送グループホールディングス株式会社単体については「当社」としています。「ABCテレビ」は朝日放送テレビ株式会社、「ABCラジオ」は朝日放送ラジオ株式会社を表します。

対象期間

2026年3月期（2025年4月1日～2026年3月31日）。必要に応じて当期間の前後についても言及しています。

対象範囲

朝日放送グループホールディングス株式会社およびグループ会社。対象範囲と異なる表記については明記しています。

見通しに関する注意事項

本レポートに掲載している情報の一部には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は環境の変化などにより、実際の結果と異なる可能性があることに留意ください。

独創の軌跡

朝日放送グループは、1951年の開局以来、時代の変化にしなやかに対応しながら、常に地域社会と文化の向上に尽くし、様々な「独自性の高い」コンテンツを世に発信し続けてきました。この歩みが、現在そして未来の「独創的IP」を創出する源泉となっています。将来のありたい姿として私たちが掲げる「Be Original」。それは、長年築き上げてきた独創の軌跡そのものであり、これからも多くの人々の心を動かすIPを創り出し続けるという、未来への決意です。

地域社会へ毎日の情報発信で寄り添う

1971～ おはようパーソナリティ(R)

1979～ おはよう朝日です

視聴者参加型コンテンツの開拓

1966～ ABCヤングリクエスト(R)

1971～ 新婚さんいらっしゃい!

1973～ プロポーズ大作戦

1975～ ラブアタック!

1975～ パネルクイズ アタック25 ※(R): ラジオ番組

開局当初からリスナーや視聴者の皆さまが参加する放送番組を数多くお届けし、1970年代には、地域と共にコンテンツを作り上げる独自のスタイルが確立されました。「おはようパーソナリティ」「おはよう朝日です」など今も親しまれている毎日の生活情報を発信する長寿コンテンツには、地域に寄り添う揺るがぬ企業精神が貫かれています。人々の暮らしや考え、多様な文化や魅力等を伝え続けることで蓄積された情報や地域との深いつながりは、「信頼」という確かな基盤となって当社グループを支えています。

1983～ わいはいサタデー

1988～ 探偵!ナイトスクープ

1991～ ABCミュージックパラダイス(R)

※掲載のコンテンツには終了したものも含まれます。

地域と共創し寄り添う

1925 日本のラジオ放送開始

1953 日本のテレビ放送開始

1960 カラー放送開始

1964 東京五輪・パラリンピック

1970 大阪万博

1986 バブル景気

1995 インターネット元年

2010 radiko配信開始

2015 TVer配信開始

2021 東京五輪・パラリンピック

2020 新型コロナウイルス感染症流行

1973 オイルショック

1995 阪神淡路大震災・地下鉄サリン事件

2008 世界金融危機

2011 東日本大震災

多様な文化の向上に資する

1958～ ドラマ部長刑事シリーズ

1970～ ドラマお荷物小荷物

1972～ ドラマ必殺シリーズ

お笑い芸人や娯楽文化の提供

1955～ 上方落語をきく会(R)
蝶々雄二の夫婦善哉(R)

1958～ やりくりアパート

1962～ てなもんや三度笠

1963～ 夫婦善哉

上方文化やお笑い番組、既成概念を打破するドラマなど、今に続く数々の芸能・娯楽コンテンツの原点は、当社グループの源流にあふれています。常に人々に豊かさや安らぎを届けることに努め続け、今や、全国的なエンターテインメントへと昇華しています。また、若者の躍動や健やかな成長を支える高校野球中継をはじめとする多様なスポーツコンテンツ、豊かな住まいづくりに貢献する日本初の住宅展示場事業の開拓などは、当社グループ独自の多角的な事業展開として、現在も引き継がれています。

1980～ ABCお笑いグランプリ

1986～ ナイトinナイト

2001～ M-1グランプリ

2002～ 大改造!! 劇的ビフォーアフター

2004～ ブリキユアシリーズ

2005～ 芸能人格付けチェック

2018～ ボツンと一軒家

相席食堂

人や暮らしを健やかにする文化の応援

1952～ 全国高等学校野球選手権大会
ラジオ実況中継
(テレビ中継は1957年～)

1966～ ABCモダン住宅展(日本初の住宅展示場)
オープン

1981～ 熱闘甲子園

1985～ ABCゴルフ倶楽部開場

2015～ バーチャル高校野球

2025 ACNエキスポ駅伝

売上高

1950s

1960-1970s

1980-1990s

2000-2010s

2020s-

沿革

1951 朝日放送設立、ラジオ本放送開始
1956 テレビ本放送開始(西日本初の民間放送)

1961 大阪証券取引所株式上場

2014 東証一部上場
2018 認定放送持株会社に移行

2022 東証プライム市場に移行

事業紹介

「放送・コンテンツ」「ライフスタイル」の事業セグメントのもと、6つの事業戦略グループを編成し、事業を推進しています。
それぞれが各領域で専門性を最大限に発揮し、連携による相乗効果を生み出すことで、グループ全体の事業価値の最大化を目指しています。

セグメント別売上高、構成比

ライフスタイル事業

138億円 (14%)

コンテンツ事業

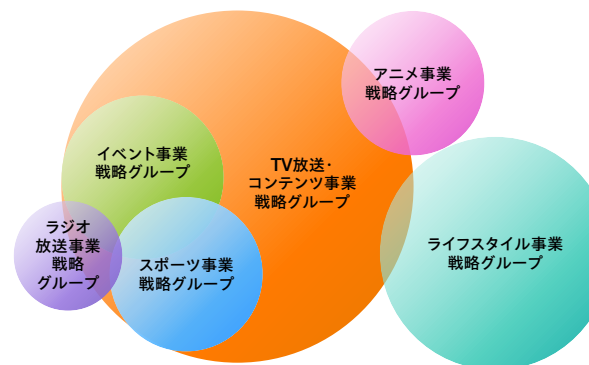
248億円 (26%)

2025年度
売上高合計
959億円

放送事業

571億円 (60%)

中期経営計画「6事業戦略グループ」体制



円の大きさ: 売上規模
円の重なり: 事業連携を表す

➡ P18 中期経営計画2026-2028

放送事業

テレビ放送、ラジオ放送、CS放送

ABCテレビ

ABCラジオ

スカイA

コンテンツ事業

実写コンテンツ、イベント、スポーツなど

ABCフロンティア

エー・ビー・シーリブラ

デジアサ

アイネックス

マッシュ

ベスティ

プロセンスタジオ

アニメ事業

ABCアニメーション

SILVER LINK.

ゼロジーアクト

ABCオプテラススタジオ

トイジウム

爱漫希(上海)文化传媒

ライフスタイル事業

ハウジング事業、ゴルフ場、通信販売など

ABCライフイズ

ABCゴルフ倶楽部

ABCファンライフ

Eim

その他グループ会社（非連結）

ABCドリームベンチャーズ

ABC HORIZON

エー・ビー・シー興産

6事業戦略グループ: ●TV放送・コンテンツ ●アニメ ●イベント ●ラジオ放送 ●スポーツ ●ライフスタイル

ABC insights

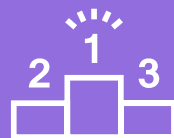
2025年度 関西地区視聴率・聴取率(ビデオリサーチ調べ)

ABCテレビ
個人全体・世帯

2年連続
全時間帯トップ

ABCラジオ
2025年 6月度
2025年12月度

AM局内1位
(2025年12月度は1位タイ)



アニメ「プリキュア」シリーズ

23作品目
放送中



連結グループ従業員
1,724名

グループ会社※
24社(連結21社)

※2026年9月末現在



2025年度グループ連結売上高

959億円

営業利益 47億円

M-1
グランプリ
2025

M-1グランプリ2025(決勝戦)
TVerリアルタイム視聴

約130万人

2年連続で「TVer史上最多記録」更新

アニメ事業

売上高は10年で7億円から

70億円



バーチャル高校野球

2025年夏の高校野球、
地方大会から全国大会決勝まで

3,394試合

全試合無料ライブ配信

住宅展示場のパイオニア



会場数 近畿圏15会場

Area No.1

(関東圏6会場)
※2026年5月現在



価値創造ストーリー

朝日放送グループホールディングス社長メッセージ

「Be Original」の DNAを未来へ

～関西から全国、そして世界へと挑む創造集団～

激変する事業環境の中、私たちは

「More Local More Global Be Original」をありたい姿として掲げ、
中期経営計画2026-2028をスタートさせました。

そのすべての根幹にあるのが、
唯一無二の独創性 (Be Original) です。

「枠にとらわれない個性を尊重し、成功体験で人を育てる」

——これが、私のABCアニメーション社長時代から変わらない経営の信念です

朝日放送グループホールディングス
代表取締役社長

西出 将之



価値創造ストーリー

朝日放送グループホールディングス社長メッセージ

「Be Original」の原点と創造集団としての覚悟

個性を尊重する挑戦でヒットを創出

平均的な優等生ばかりでは多くの人に愛されるヒット作は生まれません。既存の枠を超えて挑戦をする「尖った才能」を大切に、その感性を信じて育む風土があってこそ、新しい価値が生まれると信じています。

当社グループのヒット作の多くは、クリエイターの情熱や企画の「独創性 (Be Original)」を磨き上げ、新しい試みとして世に問い、チャレンジした結果として生まれてきました。創業から培ってきた「独創性を尊重し、チャレンジを続ける力」をグループ全体に広げ、外部のパートナーや関係先と掛け合わせる「共創」によって、映像にとどまらないIP・コンテンツの多角的な収益化(マルチユース)をさらに推進します。創造集団として、関西から全国、そして世界を沸かせるヒット作を生み出してまいります。

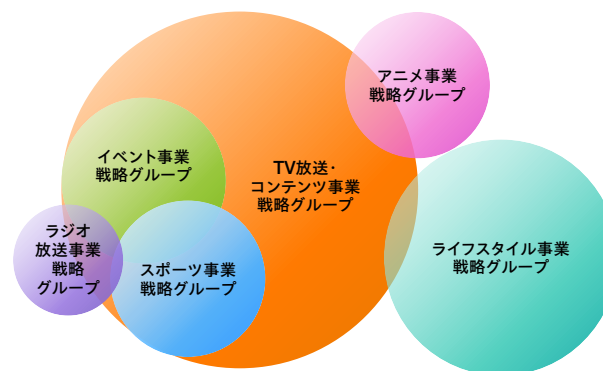
激変期を勝ち抜く構造改革

個社の垣根を越え、「共創」を生む組織へ

社長就任からの2年間、生成AIの急速な発展やメディア構造の変化など、外部環境は大きく様変わりしています。この激変期において私が最優先で取り組んだのは、経営のスピード向上とPDCAサイクルの高速化、そしてグループ全体の構造改革です。

決算の早期化や管理会計の精緻化を進めると同時に、「個別最適」から「全体最適」へのシフトに着手しました。20を超えるグループ会社の垣根を取り払い、戦略的に6つのグループに編成したことで、各社の強みを横断的に活かせる体制が整いました。

また、特定の流行や周囲の空気に流されることなく、「誰もやっていない自由な発想」を伸び伸びと発揮できる「関西の風土」があることも、私たちの大きな強みです。この自由な風土から生まれる個性に、グループ横断のシナジーと外部ネットワークが交差することで、当社の「ありたい姿」へとつながるスケールの大きな「共創」を生み出していきます。



中期経営計画「6事業戦略グループ」体制

役割強化と連携による相乗効果でグループ全体の事業価値を最大化

➡ P18 中期経営計画2026-2028

前中経の総括を受け、策定した成長戦略

アニメ領域の成功体験を
グループ全体の原動力に

前中期経営戦略「NEW HOPE」(以下、前中経)において、新規事業投資の一部で想定した成果を上げられず、定量目標を達成できなかったことについては、経営トップとして真摯に、重く受け止めております。

しかし、この期間に得られた確かな手応えもあります。実写コンテンツ領域では、ABCテレビとコンテンツセールスを牽引するABCフロンティアの連携により、実写コンテンツ領域の売上高が約70億円から130億円規模へと前中経の5年間で拡大しました。また、私が直接率いてきたアニメ領域はこの10年で売上高が7億円から70億円規模へと10倍に大きく伸長し、収益を支える重要な柱に育っています。ここで重要なのは、事業規模の拡大だけではなく「ヒットを生み出し、多角的に収益化するためのビジネスモデル」を着実につかんできたことです。この成功体験こそが人を成長させ、組織を動かす何よりの糧になります。

今回の中期経営計画2026-2028(以下、新中計)は、単なるトップダウンの目標ではありません。2025年来、グループ会社の声に耳を傾け、役員間で議論を重ねて紡ぎ出したものです。前中経の課題分析と「アニメ・実写コンテンツで得た確かな手応え」(成功体験)をベースに、私たちがまいた種をいかに利益回収フェーズへと引き上げるか。ビジネスのノウハウや社外パートナーとの連携、海外展開のスキームをグループ全体へ横展開していくことが、新中計の推進力となります。

価値創造ストーリー

朝日放送グループホールディングス社長メッセージ

新中計が掲げる

「More Local More Global Be Original」の真意

ローカルの熱量を起点に、
グローバルへ波及させる

私たちの目指す「More Local More Global Be Original」は単なるスローガンではありません。当社グループが視聴者・リスナー・スポンサー・消費者に選ばれ続けるための、市場で勝つための、戦略そのものです。

日本発のヒットコンテンツの多くは、地域の小さなスタジオ (Local) から生まれ、コアなカルチャーの中で愛されながら熱量を高めていき、世に出ています。同じように、当社は首都圏から離れた関西という「Local」で独自のカルチャーを持つ地域を基盤に創作活動をしています。地域や現場で生まれた独自の熱量と熱狂的なファン層を起点としてムーブメントを広げていく。それが結果として全国へ拡がり、国境を越えグローバル (Global) へ波及する重要な道筋だと考えています。

このLocalから生まれる「Be Original」を軸に、全国・世界へ広げていく (More Global) というスキームを確固たるものとし、2031年度目標 (連結売上高1,000億円、営業利益60億円) の達成に向けたロードマップを力強く推進してまいります。

「独創的IP」の定義と価値最大化

共創を通じて新たなリーチと可能性を拓く

新中計の核に据えた「独創的IP」とは、完成した映像作品やキャラクターだけを指すではありません。クリエイターの頭の中にあるアイデアやコンセプトから、キャラクター・ブランドが生まれ、映像・イベント・商品・住宅展示場等の体験型施設といったプロダクトとして世に現れる——。この入口から出口までのすべてを、私たちはIPと定義しています。

IPの価値を最大化するには「M-1グランプリ」「芸能人格付けチェック」「相席食堂」「ボットン一軒家」に代表され

る当社グループ発の独創的IPを自社で育て上げるだけでなく、内部のクリエイティビティと外部のアセットを組み合わせる「共創」が重要です。

例えば「バーチャル高校野球」は、主催者である朝日新聞社が長年育んできた「全国高等学校野球選手権大会」という絶大なブランド (IP) に、当社グループの映像取材力・システムを構築する技術力を掛け合わせ、そこに外部プラットフォームが加わることで、爆発的なリーチを生み出しました。

似た者同士ではなく、異なる強みやピースを持つ者が組み合わさることで思わぬ化学反応が生まれます。自前のリソースに固執せず、互いの強みを重ね合わせる共創アプローチによって、IP価値の最大化を推し進めてまいります。

成長戦略と強化領域



価値創造ストーリー

朝日放送グループホールディングス社長メッセージ

成長領域への集中投資とガバナンス

厳格な規律のもとバリューチェーンを利益化へ導く

当社の投資戦略は売上規模のみを追求するものではありません。グループ内の垣根を取り払い、バリューチェーン全体を収益化フェーズへ引き上げるスピードを加速するための成長投資です。

こうした投資の実行にあたっては、厳格なガバナンスを徹底します。「投資活動基本方針」に基づく規律を徹底することはもちろん、実行・回収プロセスにおいては、執行役員会のみならず取締役会が独立した客観的視点から継続的にモニタリングを行います。

ROE向上と資本効率の最適化

勝負の瞬間に成長投資に打って出る「攻めの財務規律」

私たちは資本効率向上の実現に強くコミットしています。政策保有株式をはじめとする非事業用資産の売却を進め、成長投資と株主還元のキャピタル・アロケーションを最適化することで、ROE向上と資本収益性の改善を果たしてまいります。

新中計において、配当性向40%を目指す一方で従来の配当下限を撤廃した真の狙いは、過度な資本の固定化を避けることにあります。不確実性の高いマクロ環境下において、勝負すべき瞬間に機動的かつ大胆な成長投資へリソースを配分するための「攻めの財務規律」への移行であり、決して株主還元の軽視ではありません。

単に目先の数値を固定化するのではなく、中長期的な企業価値を最大化することが経営トップとしての私の責任です。それが結果として「株主利益の最大化につながる」という固い信念を持っています。

未来を創る「人的資本」への投資

一人ひとりの可能性を拡げ、挑戦を支えるグループ基盤の構築

「事業や業務は人が遂行し、連携は人から始まる」という普遍的な本質に基づき、私たちは人的資本へ20億円を投じるとともに、可能性を最大限引き出す環境づくりを後押しするため、AIテクノロジーへ10億円を投じます。

3か年で投じる200億円の成長投資ポートフォリオ

コンテンツ領域 80億円

エンゲージメントの高いIP開発や海外パートナーとの共創等を通じた次世代のIP開発に挑戦し、番組制作にとどまらないイベント・商品化等の多角的な収支モデルを構築します。

アニメ領域 80億円

従来の映像販売中心のビジネスモデルから多角的な収益構造へ転換していきます。有力IPの獲得に加え、ハリウッドとの共同制作等で得る世界基準のノウハウの活用、上海現地法人のフル活用や戦略的なM&Aによる機能拡張、海外でのポップアップ展開などグローバルな「回収口」を拡大していきます。そして、プロデューサーが安心して挑戦できる環境を整え、バリューチェーン全体で稼ぐ力を最大化します。

成長基盤強化等 40億円

創造活動を支えるAIテクノロジーへ10億円、人材ポートフォリオの強化へ20億円、その他事業強化へ10億円を配分します。



価値創造ストーリー

朝日放送グループホールディングス社長メッセージ

20億円の人的資本投資では、優秀な人材の採用や最重点領域であるコンテンツ領域とアニメ領域への戦略的な人員配置とリソースの拡充、自律的な成長を支える研修制度などを通じて、社員一人ひとりの成長と事業競争力の強化を図ります。(人財戦略の詳細は➡P36「人事担当役員インタビュー」) もちろん「Be Original(独創性)」は制作現場だけに求められるものではありません。経営戦略や財務、人事、法務、総務等のコーポレート部門にも「独創の視点」が必要です。業務効率化やインフラ構築にも独創性を発揮して初めて、強固なグループ基盤が完成します。

また、AIテクノロジーへの10億円投資では、年間10,000時間の定型業務削減による「時間の創出」とどまらず、

AI活用による企画・マーケティングの高速化やデータ分析、社員のスキル習得支援を推進し、「未来を創る知恵の創出」へとつなげます。

そして、こうした挑戦を支え、守り抜くのが適切なリスク管理です。特に、AIテクノロジー活用による創造性の追求(アクセル)と、権利侵害を防ぐリスクコントロール(ブレーキ)の両立、コンテンツ制作現場の人権デュー・ディリジェンスへの取り組みは、エンターテインメントやコンテンツを展開する企業グループとして最も重要な責任です。社会からの信頼に応え続けられるよう、ガバナンス体制を継続的に進化させてまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

「Be Original」を軸に —
社会的価値と稼ぐ力の両輪で企業価値を向上

まず、投資家の皆さまとの対話の中でいただいた厳しいご指摘に心から感謝申し上げます。皆さまと真摯に向き合えたからこそ、今回の中計や財務規律を、より実効性の高いものにすることができました。

経営の“足腰”を徹底的に鍛え、実効性の高い戦略を推進する一方で、私が経営トップとして一貫して持ち続けている想いがあります。それは、私たちのようなエンターテインメントやコンテンツを展開する企業グループに求められていることは、「単に目先の利益や数値だけを追い求めることではない」ということです。エンターテインメントやコンテンツには、「誰もが好きなものを自由に楽しみ、豊かな時間を過ごす」という大切な力があります。かつて一部の熱狂的なファンに支えられたアニメやゲームなどの“サブカルチャー”に光が当たり、今や世界中に価値をもたらしているように、誰もが自由に表現を楽しみ、個性が尊重される社会を創り出す。これこそが、私たちが提供すべき本質的な社会的価値だと考えています。

「Be Original」を追求することで、それぞれの個性や多様な表現に日が当たる環境が生まれ、「誰もが心豊かに過ごせる社会」の実現に繋がり、新たなエンタメ市場を広げ、当社の「稼ぐ力」を高める土台となります。社会的価値の創出を通じて皆さまからの信頼を獲得し、それを確固たる企業価値向上へとつなげていく——この好循環を推し進め、持続可能な創造集団へと進化を続ける朝日放送グループに、どうぞご期待ください。



価値創造ストーリー

価値創造プロセス

私たちの強みに、これからの事業の進化を重ねた姿は、「強力な創造集団として、社会の発展に寄与する」という経営理念に通じています。最大の強みである「創造集団」の力を原動力に、「深化」と「共創の力」で私たちが生み出す「独創的なIP」を世界中へ展開し、企業価値の向上と社会の発展へつなげます。

私たちが生み出す

独創的なIPと共創の力を

世界中へ

放送・コンテンツ事業

TV放送・コンテンツ

アニメ

ラジオ放送

スポーツ

イベント

コンテンツ
制作力

チャレンジ
精神

創造集団としての力

人的資本

財務資本

社会・関係資本

知的資本

地域・
パートナー
との共創力

ライフスタイル事業

MORE GLOBAL
世界中で愛されるIP

BE ORIGINAL
独創的IP

MORE LOCAL
深化と共創

コーポレートガバナンス／コンプライアンス

マテリアリティ

企業価値向上
社会の発展への寄与

世界中へ、熱狂を

グローバル市場への展開

人々の暮らしに、彩りを

事業の多様化

社員に、進化し続ける環境を

人的資本経営の加速

社会に、安心・安全を

公正な情報発信

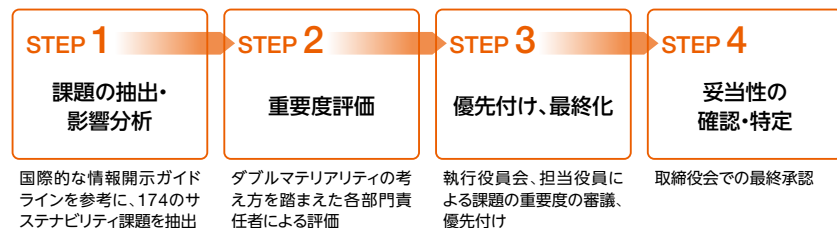
価値創造ストーリー

マテリアリティ(重要課題)

私たちを取り巻く事業環境はめまぐるしく変化し、サステナビリティの重要性はますます高まっています。それらの社会の動向や当社グループの経営理念を踏まえ、優先して取り組むべき8つのマテリアリティ(重要課題)を、以下のプロセスで特定しました。それぞれのマテリアリティに紐づく、KPIとそれらを達成するための取り組みも設定しています。特定したマテリアリティに対する取り組みを通じて、今後、当社グループのサステナビリティ戦略を強化していきます。そして、社会と共に成長し、より良い未来を次世代に引き継ぐことができるよう努めてまいります。

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定は以下の4STEPで行いました。まず、グループ横断プロジェクトチームを立ち上げ、国際的な情報開示ガイドラインを参考にしながら、バリューチェーン分析、ステークホルダー分析、メガトレンド分析、経営・事業分析を通じて、サステナビリティ課題を抽出。これらの課題を当社グループが社会・環境に与える影響度と当社グループの財務に与える影響度の2軸で課題の重要度を評価。執行役員会や担当役員審議による課題の優先付けや最終化を行い、取締役会での最終承認を経て、2023年12月にマテリアリティを特定しました。外部環境の変化や当社グループの経営戦略を踏まえ、現在マテリアリティの見直しを行っています。



詳細はこちら

☒ サステナビリティ | マテリアリティ

価値創造ストーリー

マテリアリティの進捗

マテリアリティ		KPI	目標	2025年度実績／進捗
 未来を創る人財を育てる	ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進による組織活性化 適応力とチャレンジ精神を生む企業風土の醸成 人も組織も成長できる職場環境や制度の充実	従業員満足度調査 (当社・ABCテレビ)	スコア向上	2020年の調査開始から 11.3ポイント改善 グループ全社の調査も2025年度から開始
 コンテンツの力で 豊かな明日を創造する	世界に感動を届けるコンテンツや体験の提供 希望あふれるインクルーシブな社会への貢献 子どもたちの健やかな成長の支援	海外コンテンツマーケットへの 出品数	—	158作品 ドラマやアニメ作品を中心に展開を拡大し、前年比23作品増
		アスミライ ^{※1} 実施回数・テーマ	定期的な開催	「大阪・関西万博」「学び」「防災」をテーマに放送キャンペーンを実施
 地球の健康を取り戻し 次世代へつなぐ	地球環境や生物多様性を守る情報発信 命と暮らしを守る防災・減災報道の強化 カーボンニュートラルの実現など環境に配慮した事業活動の促進	CO ₂ フリー電力率 (連結)	2025年までに100%	100% ^{※2} CO ₂ フリー電力への切り替えを完了し、目標を達成
		温室効果ガス排出量 (連結)	2050年までに実質ゼロ	3,104t-CO₂ 2025年度よりグループ全体での集計を開始
				●発信・啓発活動：万博会場や地域での防災イベント開催や「ABCラジオぼうさい部」公開収録 ●受賞実績：震災関連番組が国内外で高い評価を獲得（ギャラクシー賞ラジオ部門優秀賞「ABCラジオぼうさい部スペシャル あの日に学ぶ未来の備え」、ワールドメディアフェスティバル金賞「絵がつなぐいのち尊し」）
 信頼される メディアグループで あり続ける	メディアとしての公正、公平性の堅持 テクノロジーやライフスタイルの変化に対応した情報伝達 健全な情報社会の育成と、情報格差の解消	字幕付与率	100%	100% （前年度100%）
		解説放送付与率	2027年度までに15%以上	21.14% （前年度21.4%）
		手話放送分数(週当たり)	2027年度までに15分以上	18.28分／週 （前年度12分／週）
 人権を尊重し すべての人々が 幸福に生きる社会をめざす	人権への理解向上と人権侵害の防止 サプライチェーンにかかわる人々の健康と安全への配慮 厳正な情報管理によるプライバシーの保護	人権デュー・ディリジェンス (DD)進捗	人権DDの体制構築 2025年度までにグループ全社の 人権に関するリスク評価を実施	放送事業における重要人権リスクの特定開始
 ガバナンスを強化し 持続的な成長を実現する	コーポレートガバナンスの高度化 コンプライアンス、情報セキュリティの強化 ステークホルダーとの対話や情報開示の充実	取締役会実効性評価実施状況	毎年実施	2026年6月に実施
		経営トップによるアナリスト・ 投資家向け決算説明会実施状況	1回／年	年2回 の決算説明会に加え、社長またはIR担当役員による国内外投資家との対話を実施
		情報セキュリティ研修受講率 (グループ)	100%	100% （前年度95.6%）
		コンプライアンス研修受講率 (グループ)	100%	100% （前年度100%） 希望する派遣・常駐の業務委託スタッフも受講
 テクノロジーの活用で 未来を照らす	デジタル技術活用によるビジネス機会の創出 事業におけるDXの推進 DXリテラシーの向上	デジタル技術活用による 業務効率化件数 (当社・ABCテレビ)	—	21件 音声自動判定、文字起こし、メタ情報自動生成、照明効率化、データ統合分析基盤の構築など
		デジタル技術活用による コンテンツ制作ワークフロー 改善件数(当社・ABCテレビ)	—	6件 AIナレーション、ドラマ制作支援アプリ、見逃し配信自動編集など
 輝く地域づくりに貢献する	地域の魅力や課題の発信 地域の文化、経済の活性化への寄与	代表的な取り組み事例	—	2025年度取り組み事例 ●文化：文化財防災アクション参画 ●スポーツ：「バーチャル高校野球」での地方大会配信 ●観光資源：丹波篠山ABCマラソンの共催 ●経済活性化：企業版ふるさと納税支援事業強化

※1 「今日より良いアスのために、ミライのために、できることを続けていく」をテーマとした、社会課題解決に向けた当社グループの取り組み。放送キャンペーンなどを実施。

※2 算出方法：当社を含む主要グループ会社(21社)におけるCO₂フリー電力導入完了会社の割合(導入完了会社数／対象会社数)として算出。対象範囲：主要事業所および主要自社保有設備。



Value Creation Strategy 価値創造戦略

中期経営計画 2026-2028

- 16 ありたい姿で描く「ABCの戦い方」
- 17 達成に向けたロードマップ
- 18 6つの事業戦略グループで創る独創的IP
- 19 キャピタル・アロケーション
(資本効率向上と株主還元)

中期経営計画2026-2028

— ありたい姿で描く「ABCの戦い方」 —

MORE LOCAL MORE GLOBAL BE ORIGINAL

私たちが生み出す「独創的なIP」と「共創の力」を世界中へ

“ABCだから”できる
「More Local～深化と共創」

当社が定義する「ローカル」とは

単なる地理的エリアの枠組みにとどまりません。我々の地盤である関西のみならず、全国の生活者・パートナーとのエンゲージメントをより高め、人々の日常に寄り添える存在になることを目指していきます。

「信頼」を基盤とする新たな価値創造と企業価値向上の両立
70年以上の歴史の中で地域やパートナーと築いてきた「信頼」は最大の資産です。これをさらに強化し「共創」の力によって持続的な成長を支える強固な事業基盤を築いてまいります。強力な拡散力を持つ地上波テレビをはじめとする放送事業を事業拡張の「ブースター」とし、配信・リアルイベントなどへ多面的に展開することで、「独創的IP」を全国へ発信し、さらにファンを獲得し、持続的な事業価値を創出していきます。

“ABCならではの”に磨きをかける
「Be Original～独創的IP」

創業以来の企業文化でもある「チャレンジしてなんぼ」の精神に立ち返り、失敗を恐れず「オリジナル」を探求し、「独創的なIP」を創り続けることを成長の柱としました。

中期経営計画2026-2028（以下、新中計）では、コンテンツ領域とアニメ領域を最重点領域と定めました。経営資源を集中させ、独創的IPを創出し、グループ各社が生み出すIPの力を組み合わせることで、グループ全体の企業価値を最大化させていきます。

そして、その価値を「More Local」と「More Global」の2つの市場へ向け発信・展開し、「ありたい姿」の実現を目指していきます。

“ABCらしさ”で拡げる
「More Global～世界で愛されるIP」

「共創の力」でスケールの壁を突破する

さらなる世界市場を見据え、当社グループ全体の力に加え、国内・海外パートナーとの共創を軸に、グローバル展開を強力に推進していきます。

グローバル展開による収益源の拡大

国内外の有カスタジオや世界的プラットフォーム、海外パートナーと深く連携し、互いが持つアセットを結びつけながら「世界で愛されるIP」を多角的に展開することで、熱烈なファンをグローバルで獲得し、独創的IPが持つ力を最大化させ、収益源の拡大を目指します。



詳細はこちら

☑ 中期経営計画

中期経営計画2026-2028

— 達成に向けたロードマップ —

前中期経営戦略「NEW HOPE」の振り返り

総評

- M&Aや新規事業などの事業拡張の結果、売上高は着実に増加
- 一方、先行投資と一部事業での計画の未達・不振の影響で、営業利益率の変動幅が大きくなった

中期経営計画2026-2028における主要課題

2025年度の連結業績目標（売上高1,000億円、営業利益57億円、営業利益率5.7%）に対し、売上高959億円、営業利益47億円、営業利益率5.0%と未達。

今後は事業拡大に加え、営業利益率の改善を目指す。

前中経期間を通じて、コンテンツ制作およびアニメ制作のバリューチェーン整備や機能強化を行い、グループの事業ポートフォリオを高度化。

今後は、進化させた事業ポートフォリオによる収益機会の拡大を図っていく。

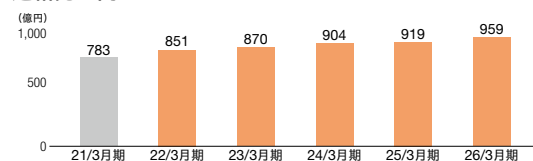
グループ事業拡大に伴い人材の多様性が加速。

今後は、グループ各社も含めた人材力アップに取り組む。

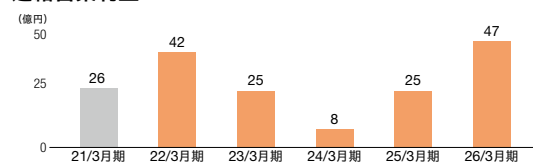
AIテクノロジーにより一定の事業基盤強化が進行。

今後さらなる活用を通しての事業強化を図る。

連結売上高



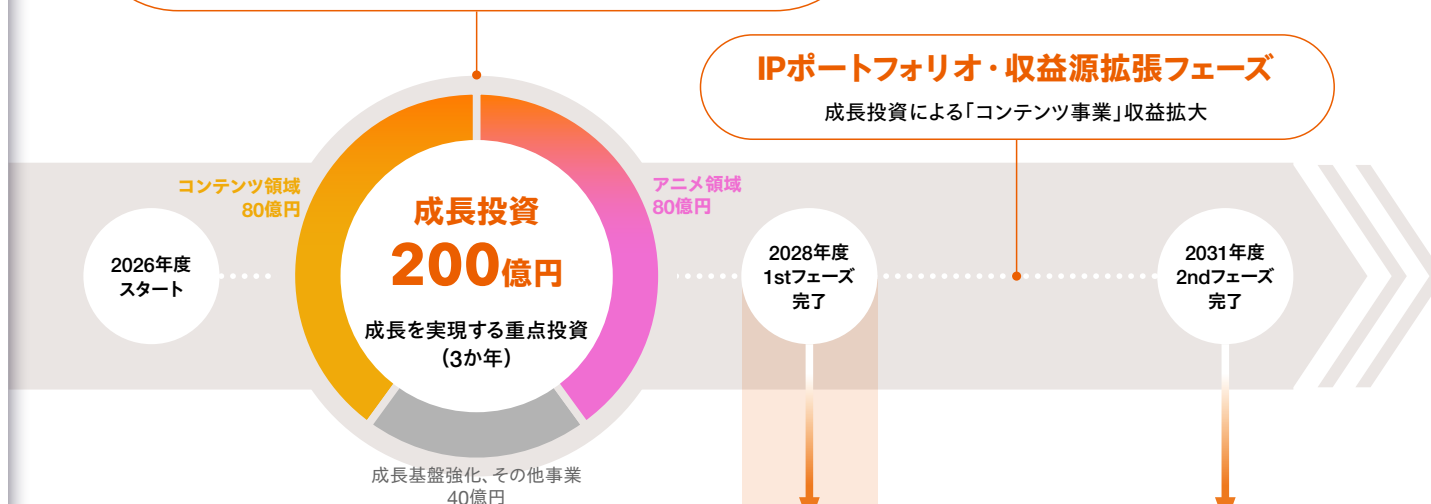
連結営業利益

「コンテンツ事業（コンテンツ・アニメ領域）」拡大に向けた
成長基盤強化・成長投資フェーズ

既存事業も事業価値および収益性を維持拡大・強化
コンテンツ事業への積極的な成長投資を実行

IPポートフォリオ・収益源拡張フェーズ

成長投資による「コンテンツ事業」収益拡大



		2026年度 (予想)	2028年度 (目標)
連結売上高		923	960
営業利益		40	45
セグメント別内訳 放送・コンテンツ	売上高	789	820
	放送	561	550
	コンテンツ	227	270
営業利益		39	41
セグメント別内訳 ライフスタイル	売上高	134	140
	営業利益	1	4

単位：億円

2031年度 目標

連結売上高
1,000億円

営業利益
60億円

中期経営計画2026-2028

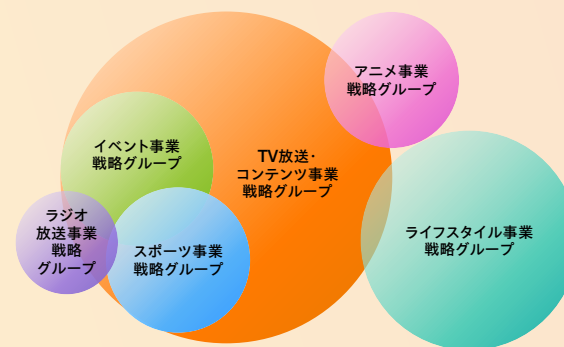
— 6つの事業戦略グループで創る独創的IP —

持続的成長に向けた事業基盤の再構築 — 成果を次の「投資と成長」へ

前中期経営戦略「NEW HOPE」において、当社グループは「総合コンテンツ事業グループ」への進化を掲げ、事業領域の拡大と売上高の増加という成果を上げました。一方で、M&Aによりグループ入りした企業などの事業統合プロセスで一部計画の未達・不振があり、数値目標は未達となりました。営業利益率の改善は喫緊の課題と捉えています。

この課題を克服し、持続的成長を実現するための事業基盤の強化策として導入したのが「6事業戦略グループ」体制です。事業領域ごとに6つのグループに編成し、個社単位での利益追求から、各事業戦略グループ、ひいては当社グループ全体での利益追求へシフトする狙いです。お互いの強みを活かして無駄を省く「効率化（バリューチェーンの最適化）」と、会社や事業の垣根を越え

た連携による「シナジー強化」を推し進めます。これにより既存事業の収益性を改善しつつ、生み出したリソースを成長領域へ機動的に再投資し、グループ全体の事業価値を最大化します。



※円の大きさ：売上規模、円の重なり：事業連携を表す

成長ドライバーは「独創的IP」の価値最大化

新中計において、当社の持続的成長を牽引する最大のドライバーとなるのが「独創的IP（知的財産）」の創出と展開です。ここで私たちが目指す「IP」は、注力領域である実写コンテンツやアニメ作品だけに限定されません。リアルな体験ができるイベントやスポーツ、ライフスタイル領域における独自の提供価値など、あらゆる事業に「IP」が存在します。グループの全従業員が「IPビジネスの当事者」としてそれぞれの領域から新たなIPの芽を育て、放送・デジタル・リアルといった多彩なチャンネルを掛け合わせて多面的に展開していくことで、IPの価値を最大化します。

● 各事業戦略グループの役割 ●

TV放送・コンテンツ事業戦略グループ

信頼されるメディアであり続け、地域とのエンゲージメントを最大化します。既存IPの強化を図るとともに、次世代IPの企画開発や、グローバルパートナーとの共創開発を推進します。

アニメ事業戦略グループ

ビッグタイトルの獲得や、自社主導のオリジナルIPの開発をグループ一体で推進します。海外市場開拓も加速させ、世界で愛されるグローバルIPへと成長させます。

ラジオ放送事業戦略グループ

番組から派生する独自IPの開発や、バラエティコンテンツのイベント化を拡大します。また、ファンコミュニティをグループ連携で展開し、多様な収益基盤を確立します。

スポーツ事業戦略グループ

強力なスポーツIPホルダーとの連携をさらに強化・拡大するとともに、アリーナでの事業基盤を確立し、放送の枠を超えたリアルな場での収益チャンネルを拡張します。

イベント事業戦略グループ

エリアプロモーション力を一層強化し、地域との共創を推進します。当社グループが保有するIPの展開やパートナーとの共創により、魅力的なリアル体験を創出し、ファンとIPとのエンゲージメントを高めます。

ライフスタイル事業戦略グループ

グループ連携をより一層強化し、顧客接点における提供価値を拡大・深化させます。リアルとデジタルを掛け合わせ、一人ひとりに寄り添うサービスを提供します。

中期経営計画2026-2028

— キャピタル・アロケーション (資本効率向上と株主還元) —

営業キャッシュ・フロー創出と非事業資産売却・有利子負債の活用で、成長投資と株主還元強化を両立する

基本方針・経営スタンス

持続的な企業価値向上と資本効率(ROE)の改善に向け、「資本コストを意識した規律ある資金配分」を徹底。

中期経営計画累計(2026~2028年度)

投資配分方針

Cash-In(原資)

Cash-Out(配分)

手元資金

株主還元

50億円

安定的な株主還元を実施

配当性向 **40%**

営業キャッシュ・フロー

成長投資

200億円

持続的成長に向け、最重点領域への積極的投資を実施

コンテンツ領域
80億円アニメ領域
80億円成長基盤強化等
(AIテクノロジー・人材・
その他事業)非事業用資産売却
(政策保有株式等)

設備投資

120億円

放送設備の維持・機能向上を中心に投資を実施

資金調達
(有利子負債)

必要運転資金

200億円以上

放送局としての社会的責任・使命を全うするための
必要運転資金を維持(BCP対応等)

Cash-In : 原資の創出(収益力強化とB/S最適化)

- 政策保有株式等の保有意義を検証・適時売却し、資産を圧縮
- 有利子負債の機動的活用で成長原資を効率的に確保
- コンテンツ領域・アニメ領域へ資金を投下し、営業キャッシュ・フローを創出

成長投資の加速(200億円)と株主還元強化を両立

- 創出したキャッシュを「独創的IP」創出のために機動的に投下
- あわせて、利益成長に合わせた還元姿勢を明確化(中長期的に配当性向を40%へ引き上げ)し、株主価値の最大化を目指す



Value Creation Strategy 価値創造戦略

セグメント概況・ 成長投資

セグメント概況

- 21 放送・コンテンツ事業
- 22 ライフスタイル事業
- 23 朝日放送テレビ社長インタビュー

成長投資

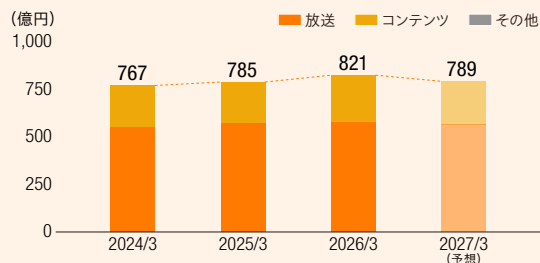
- 27 成長を実現する最重点領域
- 28 コンテンツ領域
- 29 Special Feature
コンテンツ事業担当役員インタビュー
- 31 アニメ領域
- 32 Special Feature
アニメグループ座談会

セグメント概況

放送・コンテンツ事業

放送・コンテンツ事業は、当社グループの事業の根幹で、「放送事業」と「コンテンツ事業」という2つの事業から構成されています。「放送事業（広告収入等）」がグループの社会的信頼とリーチ力という強固な基盤を担い、「コンテンツ事業（国内外配信・イベント等）」が今後の成長を強力に牽引します。私たちは、創立以来培ってきた「独創性」を原動力としてグループの総合力を発揮し、IPが生み出すコンテンツやサービスの価値最大化に取り組んでまいります。

● 放送・コンテンツ事業(売上高)



事業環境：リスクと機会

不確実なマクロ環境と景気下振れ

国際情勢の流動化や生成AIの急速な進化など、マクロ環境の激変は企業の広告出稿意欲に直結します。テレビ広告市場における下振れリスクを注視しつつ、筋肉質な経営体制へアップグレードしていきます。

デジタルシフトと視聴行動の多様化・細分化

プラットフォーム配信の普及に伴い、時間や場所を選ばないコンテンツ消費が定着しました。これは地上波テレビの

リアルタイム視聴の減少というリスクである一方、放送エリアを越えた、全国、さらにはグローバルへの配信を通じ、成長する機会でもあります。

グローバル市場における「質の高い独創的IP」への需要増
配信プラットフォーム間のコンテンツ獲得競争は激化し、質の高いIPの需要は世界的に高まっています。当社グループの生み出す独創的IPも、グローバル市場での成長性を有しています。

今後の戦略と変革シナリオ

放送事業：強固なメディア価値の維持と発展

「信頼」されるメディアであってこそ

メディアとしての信頼こそが、すべての事業の基盤です。公平公正な報道はもとより、生活密着型の情報番組「おはよう朝日です」や「アスミライブプロジェクト(🔗 P24)」などの取り組みを通じ、地域社会からの信頼を獲得してまいります。

「高視聴率×独創的IP」による収益力の最大化

視聴率3冠を達成した関西トップのリーチ力を活かし、タイム・スポットの広告価値を最大化します。独創的IPを磨き、収益基盤を強固なものにしていきます。

コンテンツ事業：IPのマルチ展開と重点投資

海外展開も含め、IPの収益機会を最大化

放送にとどまらず、イベント・配信・MD(商品化)など、設計段階から多面的な展開を見据え、独創的IPを生み出します。アニメを中心に海外展開も加速し、1つのIPに対する収益機会を最大化することで、グループ全体の成長を牽引していきます。

独創的IP創出に向けた成長投資

爆発的なヒット、収益をもたらす独創的IPを生み出すため、コンテンツ領域・アニメ領域合わせて、3か年で総額160億円の成長資金を投下します。明確なハードルレートを設定した新たなガイドラインに基づき、投資を実行してまいります。

多様なキャッシュ・フローを生む「コアIP」創出へ

🔗 P28 成長投資 | コンテンツ領域

独創的IPの「創出」と「グローバル&マルチ展開」で事業価値を最大化

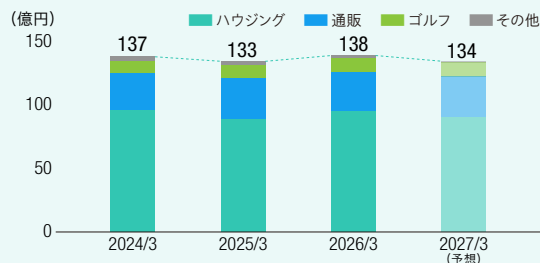
🔗 P31 成長投資 | アニメ領域

セグメント概況

ライフスタイル事業

リアルな体験を通じ生活を豊かにする「ライフスタイル・パートナー」を目指すセグメントです。住宅展示場、ハウジング・デザイン・センター（HDC）の「体験・情報発信」、通販の「高付加価値商品」、ゴルフの「プレミアム体験」など、各社固有の提供価値すべてが当社グループの「独創的IP」です。地域や生活者と接するリアルなタッチポイントとして、グループ全体の親近感・ロイヤリティを醸成します。

● ライフスタイル事業(売上高)



事業環境：リスクと機会

ハウジング：構造変化と「リアル体験価値」の再評価

新規戸建着工数が減少傾向にある一方、大都市圏では分譲住宅やリフォームなど、住宅ニーズの多様化が進んでいます。こうした環境下、住宅展示場は単なるモデルハウスの展示場から、「専門家との出会いや最新情報を通じて、理想の暮らしが生まれる空間」へとその提供価値は進化しています。このニーズの変化を、リアルとデジタルを融合させ、顧客との接点を拡大する好機と捉えています。

通販：EC市場の激化と価値提供の変革

販売チャネルの多様化でEC競争が加速していますが、国内のEC化率には伸びしろがあり、成長余地は十分に残されています。生活者目線を強みとし、品質・デザイン性に優れた高付加価値商品を厳選し差別化を図ることで成長を実現します。

ゴルフ：顧客層のシフトとブランドの次世代化

レジャーの多様化で顧客獲得競争が激化する一方、若年層の回復の動きもあります。「名門」の価値を守りつつ、ゴルフの魅力を発信し、未来の顧客を育てることが成長の鍵となります。

今後の戦略と変革シナリオ

中期経営計画2026-2028（以下、新中計）の始動に伴い、ライフスタイル事業売上の7割を占めるハウジング事業では、旧エー・ビー・シー開発が傘下の子会社2社と合併し、「ABCライフイズ」へ社名変更しました。これを「第二の創業」と位置づけ、「More Local More Global Be Original」を戦略の軸として、放送・コンテンツ事業の発信力と生活者とのリアルな接点を融合させることで、顧客に寄り添い、グループの企業価値を最大化していきます。

ハウジング：「複合ライフスタイル情報発信拠点」へ

住宅展示場で関西トップシェアを誇る事業基盤を活かし、「ABCハウジング」および「HDC」の提供価値を再定義します。住まいや暮らしを網羅するサービスへの深化に加え、イメージスタジオを通じた没入型の体験価値を提供。放送事業の持つ発信力と連携し、顧客の豊かな暮らしを実現するライフスタイル・プラットフォームとして、新たな付加価値を創造します。

通販：リソースの集中と未開拓領域へのアプローチ

組織再編で創出した経営リソースを活用し成長余地があるEC事業を強化。生活雑貨やアパレルを中心としたEC事業を通じて、若年層から購買力の高い大人世代まで幅広く開拓する基盤を構築し、高付加価値商品の提案で事業拡大を目指します。

ゴルフ：ブランド次世代化とサステナビリティの推進

「名門」の価値を守りつつ、トーナメント開催等で業界の盛り上げを図るとともに新規顧客を開拓。「ひょうご産業SDGs認証事業」最高評価の取得を背景に、地場商品メニュー提供等の地域共生型の取り組みで、選ばれ続ける運営を実現します。

ハウジング×通販×ゴルフ シナジー創出へ

生活者とのリアルな接点を持つ3事業の連携により、新たな価値を創造します。現場の知見と強みを掛け合わせた新規ビジネスの開発や、マーケティング連携・相互送客を推進し、グループ全体の価値最大化を目指します。

朝日放送テレビ社長インタビュー

放送の力を極限まで引き出し、
唯一無二のコンテンツを世界へ
揺るぎない信頼と
クリエイティブの力で
持続的な成長スパイラルを描く

中期経営計画2026-2028の達成に向け、グループの中核である朝日放送テレビが果たすべき大きな使命があります。それは、長年培った「放送の力」と「確固たる信頼」の価値を最大限に引き出し、競合他社には真似できない独創的IPを世界へ送り出すこと。これまでの先行投資フェーズから着実に利益回収フェーズへ向かうため、グループの成長を牽引していきます。



朝日放送テレビ
代表取締役社長

朝日放送グループホールディングス
代表取締役副社長

今村 俊昭

朝日放送テレビ社長インタビュー

グループの中核として挑む
「More Local More Global Be Original」

理屈を超えた「熱量」と地域に根ざした 「More Local」で世界に挑む

当社グループの中核事業会社のトップである私が最も注力するのは、放送事業の枠組みを超えて「強いIPを創出する」ことです。中期経営計画2026-2028（以下、新中計）で掲げる「More Local More Global Be Original」は、単なるスローガンではなく、これを具現化し、市場で勝ち抜くための事業戦略そのものです。

強いIPとは、人々を惹きつけ、感動をもたらす、収益にも結びつく、他社が真似できない独創的なIPです。当社には「芸能人格付けチェック」「おはよう朝日です」「熱闘甲子園」など、70年の歴史の中で培ってきた唯一無二のコンテンツを生み出し続けるクリエイティブへの強い自負があります。この「ゼロから独創的IPを生み出しヒットさせるクリエイティブの土壌」こそが「Be Original」の精神であり、未来の利益を担保する「再現性」の土台となります。

IPを多面展開する上で、精緻な事業設計や収益性の追求は不可欠です。一方で、個人の「面白い!」から生まれるアイ



デアや企画には、必ずしも論理的な枠組みでは捉えきれない「熱量」が宿ります。その熱量を、私たち自身が面白がり、信じ、カタチにしていく。そして、視聴者の皆さまに愛していただけたときに、IPとして花開くのだと信じています。ただ、そう簡単にヒット作は出ません。10のうち1つがヒットするとすれば、リスクを抑えながら挑戦の回数、いわば打席を確実に確保することが何より重要です。当社の自社制作率の高さは在阪局トップ※を誇っており、こうした土壌から数々の代表的なIPが芽吹いてきました。まさに「Be Original」の体现です。

キー局や配信プラットフォームなどの巨大資本に対して、資金力やスケールメリットで勝負を挑んでも勝ち目はありません。だからこそ、足元を深く掘り下げる「More Local」を重視しています。いくらお金をかけても、岸和田の「だんじり祭」や青森の「ねぶた祭」を東京で再現することはできません。地域に根ざしたオンリーワンの熱量が、結果的に世界中の人々が欲しがる「More Global」なIPへと押し上げるのです。

※ 2026年4月現在で自社制作率41.3%

私たちのブランド価値の源泉

基盤にある「信頼」と地域との「絆」は 他社には真似できない

当社グループが展開するすべての事業の根底には、社会からの「信頼」があります。「信頼は当たり前にあるもの」という驕りはありません。国民の財産である電波を預かる重責は

もとより、メディアを取り巻く環境や信頼のあり方が厳しく問われる現代だからこそ、日々の誠実な姿勢の積み重ねでしか信頼を得ることはできないという強い覚悟を持っています。「情報の裏付け」と「厳格な倫理基準」を真摯に貫き、社会に対する責任を果たすことで、「信頼」という基盤をより強固にしていきたいと思います。

そして、地域との「絆」も私たちにとって重要な基盤の1つです。半世紀近く関西の朝に寄り添い続けている「おはよう朝日です」などの地域に密着した情報番組や、いざという時に命を守る災害報道、さらには「アスミライブプロジェクト」を通じた社会課題への主体的な取り組み。長年にわたり地域社会と築いてきた確固たる「絆」は、私たちのブランド価値の源泉であり、他社には真似ができない最大の競争優位性です。

この「信頼」と「絆」があるからこそ、国内外のパートナーが安心して私たちと手を組み、新たな価値を世に送り出せるのです。

社会課題に挑む「アスミライブプロジェクト」

「今日より良いアスのために、ミライのために」を合言葉に、番組やイベントを通じてサステナブルな社会の実現を目指すプロジェクトです。

あすを、きょうより素晴らしく。

77ミライ



Q-1
U-18が未来を変える★
研究発表 SHOW
次世代支援「Q-1」
U18による社会課題解決
アイデアのコンテスト番組

その他の取り組みはこちら

[アスミライブプロジェクト](#)

朝日放送テレビ社長インタビュー

私たちの強みとビジネスモデルの再定義

「クリエイティブ×信頼」により、
放送を「強力なブースター」に

昨今のメディア環境の変化に伴い、地上波放送ビジネスの成長性に市場から厳しい目が向けられているのは確かです。しかし私は、放送が持つ「本質的な力」を疑っていません。

私たちが誇る「ゼロからヒットを生み出すクリエイティブの土壌」と、長年磨き上げてきた「確固たる社会的な信頼」が掛け合わされた時、地上波テレビはIPにとっての「インキュベーター（育成の場）」兼「ブースター（発射台）」として機能します。



「第14回 全国高等学校ダンス部選手権」
(DANCE CLUB CHAMPIONSHIP、略称DCC)
2026年9月6日(日) 午後1時55分～放送
ABCテレビ・テレビ朝日系列全国ネット

インキュベーターとしての放送とは、一回の放送での視聴率が即座に事業全体に影響を与えるわけではないという経営上の強みです。中長期的な目線に立って番組を育てることができますし、新たなIPの開発を目指し、果敢に打席に立ち続けることができます。

一方、ブースター機能とは、放送ならではの圧倒的な「リアルタイムでの拡散力」と「アテンション獲得力」です。アイドルやスポーツ（阪神タイガース、高校ダンスなど）といったIPとの共創では、その認知度と価値を瞬時に拡大させる「強力なブースター」として機能します。放送にとどまらず、配信やイベント、MD（商品化）、グローバル展開といった多角的なマネタイズへとつなげます。このように再定義された「ブースターとしての放送」こそが、コンテンツビジネス全体の成長を牽引するドライバーとなります。



「おはよう朝日です」
1979年から続く平日朝の情報番組。



「おは朝パーク」
「おはよう朝日です」から派生したイベント。
2025年は2日間で6万3千人以上を動員。

「共創」による事業領域の拡張

アニメ、リアル体験…、多様なパートナー
と組み次世代のヒットIPへ

放送事業を主体とするABCテレビですが、社長として、また、ホールディングスの副社長として、今注力しているのは「放送とアニメの連携」と「リアル体験」です。アニメIPは容易に海を渡ることができ、グローバル展開との親和性が非常に高いという大きな強みを持っています。積極的な人材交流や最適な放送枠の検討を通じてアニメ事業との連携を強化し、将来のビッグタイトルへとつながる作品づくりに深くコミットしていきます。次にスポーツや音楽ライブなどのリアル体験コンテンツです。視聴率やリーチ数を狙うのとは異なり、圧倒的に濃い熱量を持った何万人というファンと直接向き合う事業です。映像制作の枠を超えた新たなノウハウが必要となりますが、コロナ禍後のリアル体験の価値が高まっている時代の変化をチャンスと捉えて果敢に切り拓いていきます。

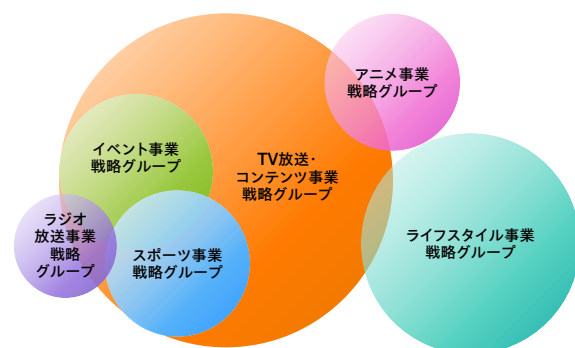
これらを推進する上で欠かせないのがパートナーとの「共創」です。多様なIPホルダーやクリエイターと手を組み、次世代のヒットIPを創出します。

朝日放送テレビ社長インタビュー

「More Local More Global Be Original」
実現へのアプローチ構造改革とAI活用でリソースを創出し、
独創的IPへダイナミックに再投資

戦略実行には、「人・時間・資金」というリソースを継続的に生み出し、クリエイターがIP創出に集中できる環境を整えることが重要です。

当社グループでは現在、各社の役割を明確化する構造改革を進めています。多様なジャンルで高品質な映像を「創る」エー・ビー・シーリブラ、「スポーツ」コンテンツ制作・プロデュースのベスティ、そしてコンテンツを「売る」プロフェッショナルのABCフロンティアなど。各社が専門性を極め密接に連携し重複を排除することで、コンテンツプロデューサーが地上波テレビ放送の枠を超え、マルチ展開を見据



中期経営計画「6事業戦略グループ」体制

役割強化と連携による相乗効果でグループ全体の事業価値を最大化

➡ P18 中期経営計画2026-2028

えた広い視野でのIP創出に挑戦できるようになります。同時にテクノロジーの利活用も推進します。生成AIによって定型業務を省力化することで、新しい表現やスピード感のあるコンテンツ創出につながられます。一方で、今はAIテクノロジーが急速に進化する途上でもあります。著作権や倫理に対する配慮を欠いては、信頼という「基盤」が揺らぎかねません。挑戦を促す「アクセル」とリスクを徹底的にコントロールする「ブレーキ」を両立させるため、クリエイティブ現場の課題に対してスピード感を持って、実用的な検証を重ねつつガバナンス体制を整備していきます。改めて強調したいのは、構造改革やAIテクノロジー活用を進める狙いは、生まれてくるリソースを未来のために再配分・再投資するということです。

次の「独創的IP」の種まきに充て、育てたIPをマルチ展開で確実に収益化し、その収益で再び種をまく。この成長の循環を回し続けます。

現在、グループとしてはコンテンツ領域とアニメ領域にそれぞれ80億円の成長投資枠を用意しています。ABCテレビでも別の投資枠を設け、論理や計算だけでは拾い尽くせない「独創的IPの種」をしっかりとすくい上げていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

2031年度目標に向け、先行投資から
「利益回収フェーズ」へギアチェンジ

新中計の発表以降、投資家の皆さまからは計画の実現可能性やスピード感に対して、期待と同時に厳しいまな

ざしも注がれています。私はここに、これまでの先行投資フェーズから「利益回収フェーズ」へと確実にギアを切り替えていくことを宣言します。すでに足元の半年において、その進捗と手応えは着実にカタチになりつつあります。コンテンツ事業の中核であるドラマ領域では、TVerで1話当たり200万回の再生を超える作品や、台湾発のグローバル配信プラットフォームで欧米ファンも巻き込み、部門別1位を獲得した作品など、成果が出始めています。ABCフロンティアは第1四半期で年間予算を達成する大幅な売上増という快挙を成し遂げました。外部の強力なIPホルダーや、グローバルなパートナーとの「共創」も着実に進んでいます。

2031年度の目標「連結売上高1,000億円・営業利益60億円」の必達に向け、グループ全体の実行力を最大化してまいります。ステークホルダーの皆さま、ぜひご期待ください。



成長投資

成長を実現する最重点領域 コンテンツ領域・アニメ領域

市場の拡大を追い風に「独創的IP」創出へ資金を投下

当社グループは、持続的な企業価値向上に向けた重点投資枠200億円（コンテンツ領域80億円、アニメ領域80億円、成長基盤強化・その他40億円）を設定いたしました。急速にグローバル化と多角化が進むエンターテインメント市場において、「独創的IP (Be Original)」の創出と展開を加速させ、強固な成長エンジンへと育てます。

世界規模で加速するIP需要と構造変化

エンタメ・コンテンツ市場の拡大

日本のコンテンツ国内市場規模は前年比4%増の約16兆円に達し過去最大を更新。配信プラットフォームの普及やオンライン広告の伸びに加え、リアルなライブエンタメの価値が再評価されるなど、市場は持続的な成長を続けています。※1

※1 出典：株式会社ヒューマンメディア『日本と世界のメディア×コンテンツ市場データベース2026 Vol.19【速報版】』

※2 出典：一般社団法人日本動画協会『アニメ産業レポート2025』

「ライセンスを軸とした多角的な展開」へのシフト

コンテンツビジネスは、単なる放送・配信（川上から川下への一方向流通）から、ライセンス（権利）をコアとした多角展開（商品化・ゲーム・リアルイベント等）や海外展開によってLTV（顧客生涯価値）を最大化するモデルへと劇的に変化しています。

アニメ産業市場の躍進と海外市場の逆転

日本のアニメ産業市場（広義）は前年比114.8%の3兆8,407億円と過去最高を更新。特に海外市場は2兆1,702億円（前年比126.0%）へと急拡大し、国内市場規模を大きく上回る新たなフェーズへ突入しました。※2

コンテンツ領域 80億円 ➡ P28

バラエティ・ドラマ・スポーツの実写3軸において、次なる「M-1グランプリ」「芸能人格付けチェック」級のビッグIPを創出。地上波テレビ放送を「強力なブースター」として位置づけ、配信・リアルイベント・EC・海外販売へと波及させる「超多面的展開の仕組み」へ戦略的に資金を投入します。



2つの重点投資領域

アニメ領域 80億円 ➡ P31

製作委員会への出資拡大やオリジナル開発により「自社幹事15作品以上」を獲得し、主導権とコア権利を保持。企画からアニメ制作、3DCG、MD（商品化）、ゲーム開発までを網羅するグループ5社の「内製化された垂直統合バリューチェーン」を駆使し、世界市場で勝ち残るグローバルIPを創出します。

成長投資

コンテンツ領域

多様なキャッシュ・フローを生む「コアIP」創出へ

当社グループは、持続的成長に向けた重点投資枠160億円のうち、80億円をコンテンツ領域へ投下します。実写コンテンツ3軸（バラエティ・ドラマ・スポーツ）における「独創的IP」の創出と多面的展開を加速させ、従来の放送事業に並ぶ「総合IPプロデュース」を強固な収益の柱へと育て上げます。

1 IPエコシステムの確立

当社グループは、グループ再編・M&Aの活用等を通じて、多様な専門機能をグループ内へ拡充してきました。放送のみならず、リアルイベント、物販、海外配信など、あらゆる顧客接点からキャッシュ・フローを生み出す体制が整っています。

2 核となる「ビッグIP」創出へ投資

体制が整ったいま、最大の課題は収益の源泉となるビッグIPの創出です。「自社主導のコンテンツ開発」に加え、「ヒットを持続的に生み出す仕組み」へも戦略的に資金を投入します。

3 国境を越えるファンエンゲージメントの醸成

国内放送・配信にとどまらず、アジアをはじめとする世界市場を見据えた多角的な展開を推進します。国境を越え、様々なチャネルを通じて熱狂的なファンコミュニティ（ファンダム）を形成し、IP価値の最大化を図ります。

「修学旅行で仲良くないグループに入りました」



多面的な展開によりファンの熱量を醸成

関西ローカルでの放送ながら20代女性を中心にSNSで大きな話題を呼び、TVerではドラマランキング最高2位、総再生数730万回超えを記録する異例の大ヒットとなりました。ブルーレイや公式ビジュアルブック、各種グッズ販売も非常に好調で、海外ではLGBTQ+、BL、GLに特化した世界最大級の配信プラットフォーム「GagaOOLala」のBL部門で10週連続1位を獲得。日韓でのファンミーティング開催など、国内外で支持されています。

2026年10月、大好評につきシーズン2の放送決定！

2026年8月には、東京・目黒でもファンミーティングを開催。出演者自ら、10月からのシーズン2放送決定をサプライズ発表しました。

TOPICS



成長投資 | コンテンツ領域

コンテンツ事業担当役員インタビュー

多面的展開で視聴者・ファンとの接点を増やし、IPの価値最大化へ



井口 毅

朝日放送グループホールディングス
執行役員 コンテンツ事業担当補佐
朝日放送テレビ
取締役 コンテンツプロデュース担当
ABCフロンティア
代表取締役社長

2025年度はコンテンツ領域で、今後の成長を期待させる要素が次々と芽吹いた1年でした。「千鳥ナイト」(2026年3月放送)は、「相席食堂」を通じて千鳥さんと深い信頼関係を築いてきたABCテレビだからこそ実現した新規開発の番組です。



関西ローカルかつ深夜枠の放送でありながらTVerの全国バラエティランキングに名を連ね、海外のコンテンツマーケットへの出展など、海外展開も進めています。

海外のファンも魅了—「超多面的展開」の爆発力

深夜ドラマ「修学旅行で仲良くないグループに入りました」の取り組みも新たなIP展開の可能性を強く示してくれました。本作では、従来の放送の枠にとどまらない多面的なビジネス展開を行いました。

配信では、国内のみならず欧米やアジアでも支持され、台湾発のグローバル配信プラットフォームでは、部門別ランキング1位を10週にわたってキープしました。さらに、公式グッズを国内や上海・台湾のポップアップストアなどで販売。最終話先行上映会、公式ビジュアルブック等の出版関連イベントも人気でした。台湾・韓国でのファンミーティングではVIP席が即完売するほどで、世界中からファンが集まりました。

どこからでもIPが芽吹く構造へ

かつては「放送が川上で、配信やコンテンツ展開は川下」という概念がありましたが、もうその時代ではありません。放送は今も大きな源泉の1つであるものの、どこが川上になってもいいのです。イベント、グッズ、出版、配信など、あらゆる形が有機的につながり合っていきます。多面的展開とはすなわちグループ連携です。イベントならマッシュ、グッズならゼロジークト、ゲームならトイジウムなど当社グループには様々な専門性を持つ会社があります。グループ一丸となって、自社の誇るIPをどんどん大きく育てていきます。

次の「M-1」「格付け」へ—

ヒットを生む“仕組み”への成長投資

IPを多面的に展開するという意識は、すでにグループ全体の共通認識として根づいてきました。次に目指すのは、やはり「M-1グランプリ」や「芸能人格付けチェック」といった、現在のABCグループを牽引する看板IPに次いで、新たにコアとなるIPをいかに生み出していくかという点です。爆発力のあるIPを創出するために、成長投資を戦略的に投入していきます。私たちは、単に個々のIPへ資金を投じるだけでなく、「魅力的なIPが持続的に生まれる構造(仕組み)」そのものへも投資を行いたいと考えています。例えば、外部の優れた共創パートナーとタッグを組み、お互いの強みを掛け合わせることも有力な選択肢の1つです。

成長投資 | コンテンツ領域 コンテンツ事業担当役員インタビュー

リアルとの有機的循環で価値最大化

リアルな空間が作り出す「生の体験価値」の重要性も再認識しています。関西の朝の顔になっている情報番組「おはよう朝日です」から派生したリアルイベント「おは朝パーク」は、2025年は2日間で6万3千人以上を動員し、その盛況がきっかけでテレビでのCM出稿につながった例もありました。放送からリアル体験へ、そして再び放送へと循環する好例となっています。スポーツ番組「熱闘甲子園」をベースにした音楽フェス「熱闘JAM」の成功、さらに今夏開催の「フェルメール展」など、リアルな体験価値の向上とともに、多様なマネタイズを進めています。



フェルメール《真珠の耳飾りの少女》展

不確実な時代を勝ち抜く「ABCらしい挑戦心」

この春、「More Local More Global Be Original」実現のための投資枠の企画を募集したところ、部署の垣根を越えて80件を超える熱意ある応募が集まりました。番組制作の第一線を担うコンテンツプロデュース局だけでなく、事業局や報道局、さらには人事局からもユニークで面白いアイデアが寄せられ、選考は嬉しい悲鳴の連続でした。社員一人ひとりの「挑戦したい」という強い熱量が、私たちの最大の強みです。不確実な時代だからこそ、ABCらしい勇気とユーモアを持って挑戦を続け、世界中に愛される次の独創的なコアIPを創り出していきます。

熱闘甲子園 presents 熱闘JAM

夏の高校野球から、名シーンや舞台裏のドラマを凝縮してお届けする番組「熱闘甲子園」。その世界観を音で体感する音楽フェス「熱闘JAM」を展開しています。番組テーマソングアーティストと高校吹奏楽部が集結し、ほかでは見られないコラボセッションが実現。球場さながらの熱気で、ファンを沸かせます。



番組IPのリアル展開が生む、感動とビジネスの好循環

2025年の初開催では約6,000人を動員し、アンケートで満足度98%を記録。「人生初ライブが熱闘JAMで最高でした!」「甲子園での熱い闘いを思い起こさせるハッピーな時間」など、第2回を望む熱烈な声に応え、2026年は2日間開催に規模を拡大しました。飲料メーカーが特別協賛し、来場者数も約1万6千人とイベントとしての価値は着実に高まっています。

当社グループでは、強力な番組IPのイベント展開を通じてファンとの絆を深め、IP価値の最大化を図っています。

「熱闘JAM」もまさにその1つ。「放送にとどまらず、立体的な“熱”をリアルに届けたい」との思いから、番組

テーマソングアーティストとアルプススタンドを揺らした高校吹奏楽部がコラボレーションする、「熱闘甲子園」らしい企画が実現しました。出演アーティストからも高い評価を得ています。

最大の成果は、「アーティストファン」「高校野球ファン」「番組ファン」という異なるコミュニティが1つの会場に集い、それぞれのファン層へ新たにリーチできたことにあります。「高校野球文化×音楽」という新たなエンターテインメントの可能性を示し、番組IPをリアルへ拡張する新たなモデルケースとなりました。

今後、さらなる展開も検討しています。「熱闘」発のIP価値最大化に向けた挑戦は、始まったばかりです。

今後の展開案

会場規模の拡大

アリーナの枠を超えた、スタジアムでの開催検討

エリアの拡大

関西を越えた、東京や地方等での開催検討

競技の拡大

野球を超えた、他のスポーツへの横展開

「ABCがやることは、何か面白い」そんな期待を抱えていただける装置（番組・イベント等）を創出し、スポーツを軸に新たなファンと価値を生み出していく。そして、その事業で得た利益をアマチュアを含めたスポーツへ還元し、スポーツ文化をさらに豊かにする。この好循環を築くことが、私たちの目指す未来です。

朝日放送テレビ スポーツプロデュース局 局長補佐
兼 ベスティ代表取締役社長
江崎 仁祐

成長投資

アニメ領域

独創的IPの「創出」と「グローバル&マルチ展開」で事業価値を最大化

本格参入から10年で売上高は約70億円規模（参入当初の約10倍）へ急成長を遂げました。世界的に拡大するアニメ需要の追い風を捉え、当社グループは成長投資80億円を投下して自社主導のIP創出とグローバル市場開拓を一段と加速させてまいります。

1 グローバル市場の成長と「IPコア」への戦略的接近

アニメ産業市場は過去最高の3.8兆円に達し、海外市場は2.1兆円（前年比126.0%）に拡大*するなど、アニメIPの需要は世界的に高まっています。近年のアニメビジネスは単なる放送・配信から、ライツ（権利）をコアとしたマルチ展開（商品化・ゲーム・イベント等）へと深化しています。当社グループのアニメ領域での累計売上の約58%を占める海外事業においても、従来の国内作品の海外配信（番組販売）から、北米での商品化事業や中国現地法人などを通じた「現地発の多角展開」を強化し、世界市場でのトップラインを引き上げてまいります。

※出典：一般社団法人 日本動画協会『アニメ産業レポート2025』

2 自社幹事作品増とオリジナルIPの創出で収益還元率を向上

製作に関与した過去約100作品の実績とデータを基に、製作委員会への戦略的出資を推進します。そして、新中計の第1フェーズの3年間で自社幹事作品を15作品以上獲得し、主導権を持ってリスクを取り、ヒット時の収益還元率を高めます。あわせて、ゼロから自社でライツ（権利）を所有するIPの開発に挑みます。オリジナル作品やMD（商品化）を主軸とした「キャラクターIP」や、プリキュアに続く「NextキッズIP」など、グループの総力を結集して二次利用収益を自社へ最大還元する自社IPポートフォリオを構築します。

3 パートナーシップによるヒットIP獲得とグローバル共創

強固なパートナーシップを通じた大型IPの獲得・展開も推進していきます。東映アニメーションや京都アニメーションをはじめとした有名スタジオとの連携による安定的な事業基盤を堅持するとともに、世界的ゲームタイトルのアニメーション映画プロジェクト（ハリウッドと連携した「DEATH STRANDING MOSQUITO<WORKING TITLE>」）などのグローバル展開を成功へとつなげ、世界市場へ通用する映像表現とIP創出への挑戦を加速させてまいります。



©ABC-A・東映アニメーション



©たちねジョン(秋田書店)／海が走るエンドロール製作委員会



©結城弘・京都アニメーション／明滋電気商会



©Spider Lily／アニプレックス・ABCアニメーション・BS11



©ほのぼの500・TOブックス／「最弱テイマー」製作委員会

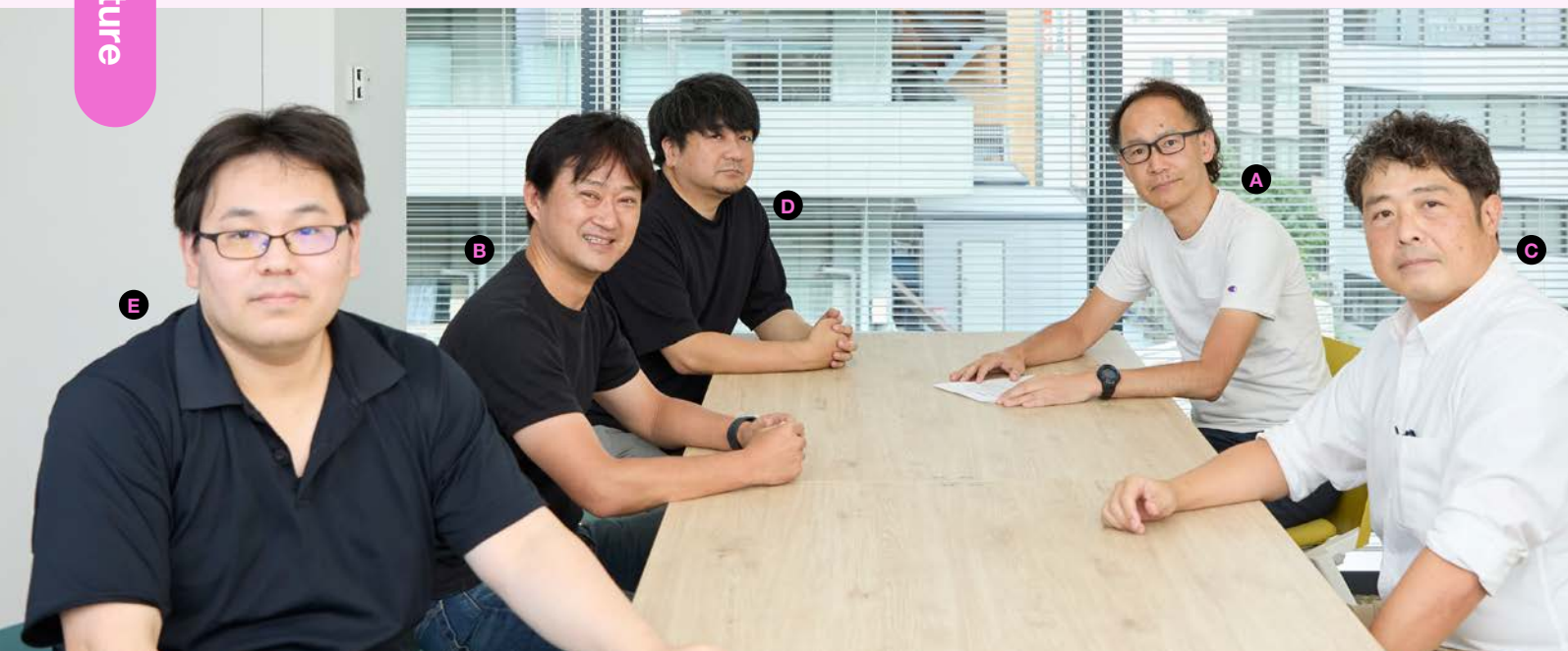


©2026 KOJIMA PRODUCTIONS CO., LTD./HIDEO KOJIMA.

成長投資 | アニメ領域

アニメグループ座談会

成長投資80億円とグループ連携で描く、IP価値最大化へのシナリオ



企画・製作、海外販売

A (株)ABCアニメーション

代表取締役社長 森 好文

2Dアニメ制作

B (株)SILVER LINK.

代表取締役社長 杉谷 透洋

商品企画・開発

C ゼロジアクト(株)

代表取締役社長 小畑 竜

3D映像制作

D ABCオプテラススタジオ(株)

代表取締役副社長 伊藤 義夫

ゲーム企画・開発

E (株)トイジウム

取締役社長 柿澤 幸司

1 80億円の成長投資が意味するもの、目指す未来

森 新中計でアニメ領域に80億円という成長投資枠が明記されました。グループとして「アニメでしっかり成長していくんだ」という強い意思を感じます。この10年で売上高は10倍の約70億円規模まで来ましたが、この投資枠を活かして、2028年度までに「自社幹事15作品以上」を獲得していきます。やっぱり自分たちで幹事と

なって主導権を握らないと、自在な事業展開もできませんから。

杉谷 制作現場を預かる立場としても、80億円というバックアップは本当に心強いです。ただ、ヒットを狙うには作品への出資だけでなく、それを形にするクリエイターや現場への投資も欠かせません。「SILVER LINK.なら高いクオリティでヒットにつながる作品を生み出してくれる」と期待していただけるブランドを確立して、良い人材と良い企画が集まる好循環を作っていきたいですね。

小畑 アニメグループが一体となって動くのは、マインドの話だけでなく、完全に「ビジネスの必然」なんですよね。MD（商品化）の立場からすると、やっぱり一番美味しいところや儲かる権利を取ろうと思ったら、自社グループで主導権を握っている作品に最初から関わっていないと話も来ない。だから作品を獲得する、創出するという上流に80億円が投資されて強いIPを取りに行く動きは、出口を担う当社にとってすごく大きな追い風になります。

成長投資 | アニメ領域
アニメグループ座談会

2 企画初期からの「垂直統合」が生む 化学反応

伊藤 そうなんですよね。グループ各社が企画の初期段階から噛み合って、1本でも大きなヒットの成功モデルケースが作れるかが勝負だなと感じています。ABCオプテラススタジオとSILVER LINK.との協業(「レベルロボチカ」等)でも、手描きでは大変な群衆やメカを3DCGでカバーしてデータ連携をスムーズにすることで、やり直し(リメイク)を劇的に減らせています。沖縄の拠点(CGCGカレッジ)等での若手育成も強化しながら、目指すのは「高級車づくりを支える自社工場」のような、圧倒的なクオリティを誇る“ファクトリー”です。



©M.P.R.Y.A./RRAU



杉谷 そうですね。こうした工程管理や採算管理の適正化、ABCオプテラススタジオとの制作連携を深めることで、SILVER LINK.としても2026年度の黒字化を着実に実現していきます。

柿澤 ゲームもまさに同じで、単なる「アニメのゲーム化」ではなく、企画初期から関わることで「その世界に入っただう遊ぶか」という双方向の体験をIP設計そのものに組み込めるのが強みです。まずはインディー規模のプロトタイプ制作等から打率を高めつつ、ゲームという体験で作品世界の厚みを増し、これまで届かなかったゲームファン層を新しいアニメファンとして連れてくる相互送客を作っていきます。

小畑 本編の作画設定や3Dデータを初期から直接共有してもらえるので、アニメ放送開始という「ファンの熱量が一番高い瞬間」に合わせて、他社には真似できない超高精度なグッズをタイムリーに出せるのも大きいですね。トイジামの販促物を当社で引き受けさせてもらったり

もしているんですが、現場同士のやり取りの熱量が上がってきている手応えがあります。こうしたコミュニケーションの積み重ねが、IPの盛り上げにつながっていくのだと感じています。放送後もストーリー性のあるグッズ展開や、北米・中国での「地産地消(現地生産・流通)」を進めて、IPの寿命を長く保たせていきます。

3 チャレンジと「More Global」で 切り拓く次の成長

伊藤 これは絶対にヒットする、というようなビッグタイトルを取りに行くのも大事ですが、やっぱり「まさかこれがヒットするとは!」という埋もれた原石を自分たちの手で仕掛けるチャレンジもやりたいですね。今回の80億円は、そういうリスクを取って夢を追いかけるための原資でもあると思っています。ABCオプテラススタジオとしても、ABCアニメーションの宮本浩史監督の情熱から動き出し



成長投資 | アニメ領域 アニメグループ座談会

たハリウッドとの共同制作映画(「DEATH STRANDING MOSQUITO<WORKING TITLE>」、以下「デススト」)のような大型プロジェクトへの参画を経て、世界に通用するグローバル水準のCGスタジオへと飛躍していきたいですね。

杉谷 原石は発掘していきたいですね。一方で、実績と認知度のあるビッグタイトルを獲得して、私たちの収益基盤とブランドを固めることもやはり重要だと思っています。原石を狙ったり、尖った企画に継続的にチャレンジするためにも、安定した土台をつくりたいところです。



森 そうですね。そのバランスを見極めて投資を判断していきたいですね。ビッグタイトルで確実に成果を出しつつ、当社の宮本監督の「デススト」への挑戦のように、現場の熱量を尊重して後押しする風土があるからこそ、世界に通用する大型企画が生まれる。リスクを取って強いIPの主導権を握り、各社の制作・MD(商品化)・ゲーム機能を連動させて1つのヒットの跳ね返りを最大化する。「キャラクターIP」や「NextキッズIP」も含めて自社IPの幅を広

世界に通用する映像表現への挑戦 「DEATH STRANDING MOSQUITO<WORKING TITLE>」

世界累計プレイヤー2,000万人超を誇る人気ゲーム「DEATH STRANDING」のアニメーション映画プロジェクトが始動しています。

本企画の原点は、ABCアニメーションの宮本浩史監督の情熱です。2年間にわたり、自ら原作監督の小島秀夫氏に、アニメーションによる映像表現の可能性を訴え続け、ハリウッドの脚本家アーロン・グジコウスキ氏を迎えた日米大型共同制作が実現しました。クリエイター個人の「面白いものを作りたい」という熱量を尊重し、大きな挑戦を面白がって後押しする企業風土こそ、当社グループの成長を支える最大のエンジンです。2Dと3DCGの垣根を越えた映像表現で、世界市場を驚かせる新たなIP創出に挑みます。



©2026 KOJIMA PRODUCTIONS CO., LTD. / HIDEO KOJIMA.

げつつ、ABCテレビの放送枠とも連動させていきます。そして、このモデルを国内だけでなく「More Global(海外)」へダイレクトに持っていくことが重要です。単なる番組販売だけに頼らず、海外拠点を通じて現地主導でグッズやイベント、ゲームを展開して、海外のファンに直接届けたいです。

杉谷 海外のファンって、原作者だけでなく制作スタジオのブランドやクオリティも見ても作品を選んでいたりしますからね。2D・3D・AIといった技術も上手く活用しながら、クリエイターが創作に集中できる環境を整えて、世界中で長く愛される高品質な作品を生み出し続けていきましょう。

森 自社IPの創出力と、内製化された垂直統合バ

リューチェーン、そして現場の熱量を重んじ挑戦を後押しする風土こそが私たちの最大の武器です。クリエイターファーストの精神で独創的なIPを創り、共創の力で世界中のファンへ届ける「成長のカタチ」を、このメンバーで証明していきたいです。





Value Creation Strategy 価値創造戦略

成長基盤強化

- 36 人事担当役員インタビュー
- 39 人財戦略
- 42 AIテクノロジーの活用
- 43 サステナビリティ経営の推進力を高める
体制および方針の改定
- 44 人権の尊重
- 45 環境への配慮
- 46 地域との共創

成長基盤強化

人事担当役員インタビュー

「人」こそ私たちの成長の原資という考えのもと、 人材ポートフォリオの構築による独創的なIPの創出を目指す

激しい環境変化の中で、いかにして
「Be Original」を体現する人材と組織を育て、
企業価値を向上させていくのか。
その具体的な内容と施策について、
人事担当役員として人財戦略の陣頭指揮を執る
胡摩々野洋に話を聞きました。



朝日放送グループホールディングス
取締役執行役員
人事、総務、サステナビリティ、
コンプライアンス、東京支社 担当
胡摩々野 洋

「静的な人材配置」から 「動的な人材ポートフォリオ」への転換を急ぐ

Q 中期経営計画2026-2028（以下、新中計）の実現
に向けて、何が課題でしょうか？

いま私たちには、独創的IPの創出やグローバル展開の加速に加え、AI・デジタル技術の活用など、従来の延長線上にはない専門性とスピードが求められています。既存の人材と組織のままでは、この変化に対応しきれない。そうした強い危機感を持っています。視聴者の嗜好が多様化し、市場の広がり方も変わるなかで、その変化とファン

の熱量を正確に捉えられるかどうか事業の成否を分けます。とりわけコンテンツプロデュース人材とグローバルビジネス人材の充足は、喫緊の課題です。ただし、「必要な人材を外から採ればよい」という単純なものではありません。目的を定め、時間をかけてでも社員を中長期的に育てる。そのうえで外部人材も積極的に活用し、両者融合の相乗効果と効率性を最大化する。ここに本気で取り組む必要があります。従来の「静的な人材配置」から、経営戦略と連動した「動的な人材ポートフォリオ」への転換こそ、いま人事に最も求められている役割だと認識しています。

「誰かの正解をなぞらない勇気」が持てる 風土を醸成する

Q 「Be Original」の実現にはどのような組織風土・体制が必要でしょうか？

「Be Original」とは、「誰かの正解をなぞらない勇気」だと考えています。奇抜なことをやれ、という意味ではありません。「なぜ自分が面白いと思ったのか」を最後まで手放さない、ということです。

そのためには、周囲と異なる一見「浮いた」意見も歓迎し、部署の看板を外して語り合える関係が欠かせません。失敗しても「もう一度やってみたら」と背中を押せる空気こそが、強いIPを生み出す土壌になります。未来につながる失敗は恐れず、やりきることにこだわってほしいのです。独創的なIPを生み出す潜在力は、社内に十分に存在していると思っています。一方で、その力を発揮させるための環境が十分に整っているかと問われれば、冷静に立ち止まって見る必要があります。これまでの多くの成功事例が、それを踏襲しない新しい挑戦の幅を無意識に狭めてきた面はなかったか。そこに真摯に向き合わなければなりません。自分の信じるOriginalな視点、感性、経験から新しい価値を生み出せるかどうか、私たちの将来を左右します。だからこそ、前例のない挑戦を歓迎し、多様な意見を尊重する風土の醸成に取り組んでいきます。

成長基盤強化

人事担当役員インタビュー

制度・投資・環境の三位一体で
「挑戦」を後押しする

Q 経営戦略における人財戦略の位置づけと人的資本投資について具体的な施策を教えてください。

新中計では、4つの重点戦略を経営戦略と直結させて推進しています。第一に「人材ポートフォリオの構築」、第二に「自律的なキャリア・能力開発」、第三に「多様な人材の活躍推進」、第四に「人的資本基盤の強化」です。

なかでも最優先で取り組んでいるのが、人材ポートフォリオの構築、いわば「人の采配」の精緻化です。野球に例えるなら、かつては、過去の実績を基に打順と守備位置を決め、これで負けたなら悔いはない、という一種の潔さみたいな面があったかもしれませんが、今は「どの打順、ど

の守備シフトで臨めば勝ち筋を最大化できるか、負けたとしても次につながる勝負ができるか」を、試合（事業）ごとに組み立てることが求められています。全部門の部分最適を積み上げ、ピースを隙間なく揃える役割から脱却し、事業ポートフォリオに応じた攻めの配置へとシフトする。そんなイメージです。

投資面では、3年間で20億円を人的資本に投じ、重点領域の成長につながる人材の獲得と育成を強化します。社員が能力を最大限に発揮できるよう、挑戦を後押しする環境整備も進めます。ハード面では、HRシステムの高度化により、社員の挑戦の履歴・異動・スキルの解像度を高めます。ソフト面では、ジョブチャレンジ制度や異動機会の拡充、副業による外部知見の獲得機会創出、年代に応じたキャリア開発支援に加え、新しい働き方を支える

生成AIの活用促進とルールの明確化など、多面的なサポートを一層充実させていきます。ただ社員に「挑戦しよう」と声掛けするだけで終わらず、会社として制度・投資・環境の三位一体で人財戦略を遂行しなければならないと考えています。

従業員満足度調査は「組織の体温計」

Q 人的資本投資の成果を今後どのように測り、企業価値向上へとつなげていきますか？

人財戦略と中期経営計画の定量目標とを紐づけるロジックツリーを作成しました。実際のところ、個々の人事施策の成果が業績に結びつくには、少なくとも5年単位の時間がかかると考えています。その過程で生じる一過性の非効率が生じた場合にはスピード感を持って対応し、現場に負荷を押し付けない。この姿勢が重要だと思っています。

持続的な企業価値向上

経営戦略



人財戦略

成長戦略を実現する人材ポートフォリオの構築

コンテンツ領域・アニメ領域への戦略的な人員配置・リソース拡充

挑戦する個人

自律的なキャリア・能力開発

- 戦略人材の採用・スキル強化
- 経営人材の育成
- 挑戦機会・成長支援の拡大

変革を創出する組織

多様な人材の活躍推進

- 組織・マネジメント変革
- 全社員活躍・能力発揮
- 生産性・付加価値の向上

個人・組織の
パフォーマンス最大化

HRシステムの高度化

健康経営

人的資本基盤の強化

健全な企業文化・経営風土



成長基盤強化

人事担当役員インタビュー

人的資本投資を行う以上、収益性や効率性に与える効果を測定することは必要だと考えていますが、現時点の確かな「物差し」としているのが、グループ全体で実施している従業員満足度調査(ES調査)です。いわば「組織の健康診断」として、定点観測を重ね、個々の課題の発見と改善に取り組んでいます。

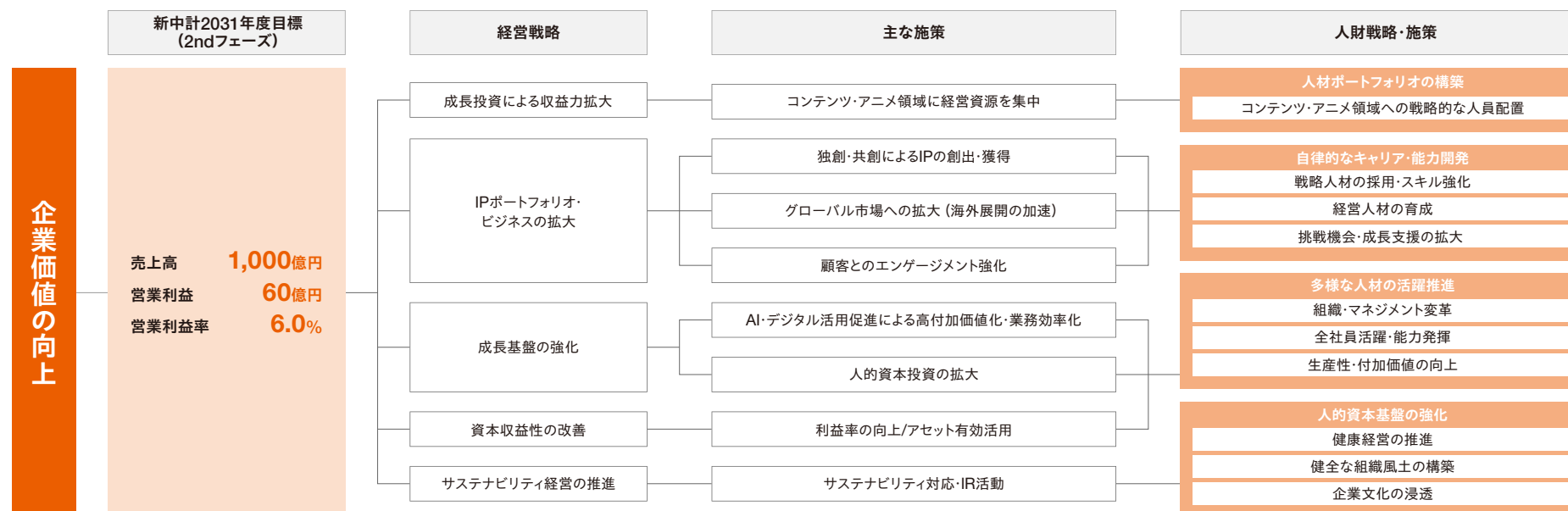
そして、何よりも社員の心身の健康に関心を払い、配慮し、対応すること。これは人事の一丁目一番地です。心身ともに健康な社員が安心して働ける基盤があってこそ、エンゲージメントも高まり、それが新たなIP創出の推進力となって、企業価値の向上につながる。この好循環を確かなものにしていくことが、今後の目標です。

最もシンプルで大切なのは 「社員の力を信じ抜く」こと

Q 最後に、今後の持続的な成長に期待するステークホルダーの皆さまへメッセージをお願いします。

当社グループの強みの源泉は、「関西という地域に根ざした知名度と信頼感」です。社員一人ひとりがこの価値を当たり前と思わずその価値を磨き上げながら、活躍の場を日本各地に、そしてグローバルに広げていきたいと考えています。コンテンツ制作の世界では、競争相手も多様化しています。そのなかで私たちの勝ち筋は、「裁量の大きさ」「意思決定のスピード」、そして「ステークホルダー

との距離の近さ」にあります。その環境が、若いうちから企画の中心に立ち、実戦のなかでの経験を積み上げ、成長機会が得られる風土を形成しているように思います。当社グループの一番の資産は「人」です。「Be Original」を体現する人材と組織を育て続けることが、独創的なコンテンツと事業を生み出す原動力となり、中長期的な企業価値の向上に結びつくものと確信しています。経営が社員の力を信じ抜くこと。社員同士が部署やポジションを超えてリスペクトし合うこと。そしてそれは、仕事を支えていただく様々な関係者の皆さまに対しても同じです。人的資本投資を社員の稼ぐ力と、社員が誇れるカルチャーの両立にしっかりつなげていきたいと考えています。



成長基盤強化

人財戦略

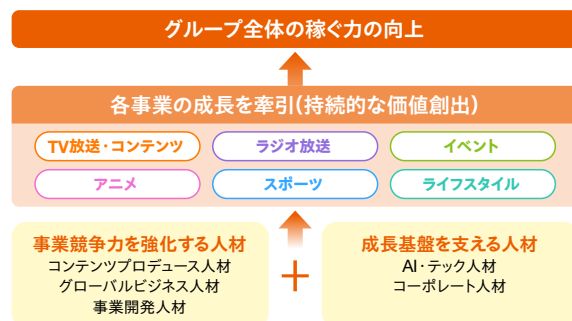
自律的なキャリア・能力開発(個人力の強化)

グループ全体の稼ぐ力の向上と持続的な価値創出に向け、当社グループは事業競争力を強化する人材と成長基盤を支える人材の双方の育成・獲得を強化します。従業員一人ひとりが主体的な学びと実践により自律的なキャリア開発を推進し、個人のポテンシャルを最大限に引き出すことで、グループ全体の成長の原動力へと変革していきます。

戦略人材の採用・スキル強化

当社グループの事業成長を牽引する5つの人材領域の採用・配置や研修等を通じて、コンテンツビジネスやライツマネジメント、AI等の専門スキルの強化をさらに推進していきます。

- **コンテンツプロデュース人材**
IPの創出から拡張・多角的な収益化までバリューチェーン全体を設計
- **グローバルビジネス人材**
グローバルパートナー等と連携し新たな市場を開拓
- **AI・テック人材**
グループ全体のAI利活用やデータ駆動型事業を先導
- **コーポレート人材**
高度な専門スキルを保有し業務を変革
- **事業開発人材**
新たな収益の柱となる新規事業を創出

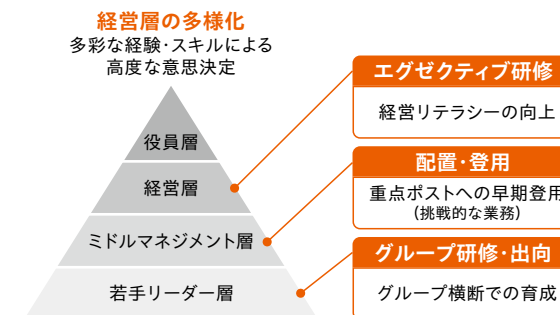


多面的な育成(研修体系)はこちら

☒ サステナビリティ | 自律的なキャリア・能力開発

経営人材の育成

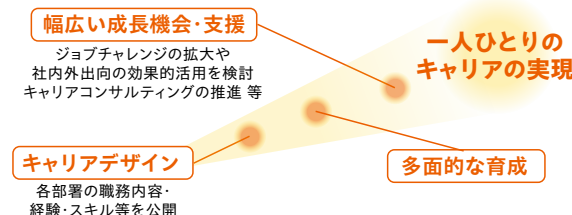
グループ経営課題に対して、多様な知見・スキルによる高度な意思決定を実施すべく、重点ポストへの早期登用により、挑戦的な業務での成長の加速、グループ研修やグループ内外への出向、グループ横断でのプロジェクトの推進等を通じ、計画的に後継者育成を進めるなど、グループ全体で経営人材の多様化を推進しています。また、グループ選抜型のエグゼクティブリーダー研修等により、経営リテラシーのさらなる向上にも取り組んでいます。



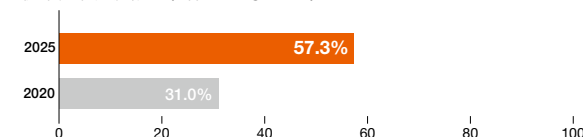
挑戦機会・成長支援の拡大

従業員が自らのキャリアを主体的にデザインし、挑戦し続ける環境が重要です。当社とABCテレビでは以下の施策を行っています。

- 全部署の職務内容や得られる経験やスキル等を「ABCキャリアコンパス」により従業員に情報公開し、キャリアをデザインする環境を整備
- 30歳から55歳まで5年おきにキャリアデザイン研修や面談、カウンセリングを実施
- 社内人材公募制度(ジョブチャレンジ制度)や社内外出向、育成を企図した異動等により、従業員の積極的なキャリア形成を支援
- eラーニングや資格取得支援等により自主的にリスキリングやアップスキリングができる環境を構築



「自身が成長するのに必要な研修を受ける機会がある」と回答した割合
従業員満足度調査(当社・ABCテレビ)より



成長基盤強化
人財戦略

多様な人材の活躍推進(組織力の強化)

多様な人材の活用による変革を創出する組織を構築すべく、一人ひとりがパフォーマンスを最大限発揮できる環境の整備と、AI活用等の業務プロセス改革を通じて、生産性の向上を推進しています。

組織・マネジメントの変革

組織の変革

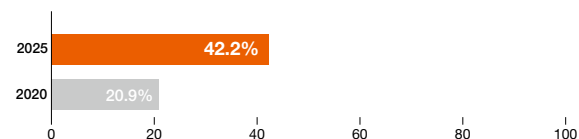
グループ全体の最適な収益構造に向けて、ABCテレビとグループ会社間の役割や業務を再定義するなど事業戦略に基づいた組織デザインに取り組んでいます。

特に、TV放送・コンテンツ事業においては「創り方改革」を推進し、最適な人員配置や採用、育成を企図したグループ内外向により、多様な現場の経験による総合的なプロデューサーの育成の加速化を図っています。同時に、コーポレート改革として業務の高度化と効率化を図っています。

ミドルマネジメントの変革

個々の力を引き出し、組織としてのパフォーマンスを最大化する要として、ミドルマネジメント層の育成に取り組んでいます。グループ全体での次世代リーダーの研修や現場での実践を通じ、経営ビジョン・戦略の浸透を図るとともに、一人ひとりが現場で主体的にスピーディーに判断、実行する変化に強い「自走型の組織づくり」を推進しています。

「責任者の決断が早く変化にスピード感がある」と回答した割合
従業員満足度調査(当社・ABCテレビ)より



全社員活躍・能力発揮

性別、年齢、国籍、宗教、ライフステージ、障がいの有無、性的指向などにかかわらず、一人ひとりが尊重され認め合える職場環境を創造し、全従業員が多様な能力を発揮し活躍できる環境が、豊かなコンテンツやサービスを生み出し、地域社会と文化の向上に貢献する土台となります。

ダイバーシティ&インクルージョン

女性活躍推進

当社とABCテレビは、女性活躍を「多様性推進の最重要指標」と位置づけ、採用やキャリア形成、ライフイベントとの両立支援に取り組んでいます。新たに女性リーダー研修を導入し、意思決定層の多様化を目指していきます。ABCテレビでは、女性管理職(部長以上)比率を管理職年齢層(43歳以上)の女性割合と等しくすることを目標とし、2025年度現在の15.1%から、2027年度17%以上、2030年度20%以上へと引き上げます。

生産性・付加価値の向上

各現場でのAI活用による「働き方改革」を通じて、業務の効率化を図るなど、当社グループの競争力であるクリエイティビティが発揮される付加価値業務へのシフトを図っています。

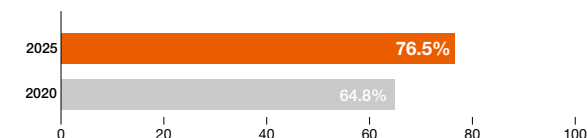
ライフイベントと仕事の両立支援

一人ひとりがワークライフバランスの実現や育児・介護の負担軽減ができるよう、時短勤務制度やテレワーク制度の拡充など働きやすい環境を整備を進めています。また有給休暇取得率の向上を目指した休暇制度や、個人の活躍を支援する副業制度など働き方の多様性を高める取り組みを進めています。今後は出退勤時間の裁量を拡大するフレックス勤務などの制度導入を進めていきます。



ABCテレビは子育てサポート企業として「くるみん認定」を取得しました。

「希望にそった休暇が取得できている」と回答した割合
従業員満足度調査(当社・ABCテレビ)より



また実効性のある評価制度によりパフォーマンスに基づく公正な評価を実現し、従業員の働きがいの実感や貢献意欲のさらなる向上に取り組んでいます。

成長基盤強化
人財戦略

人的資本基盤の強化

持続可能な経営の土台となる、人的資本の基盤をさらに強固にすべく、従業員一人ひとりが心身ともに健康で、生き生きと働ける職場環境づくりに向けた、様々な施策を実行しています。

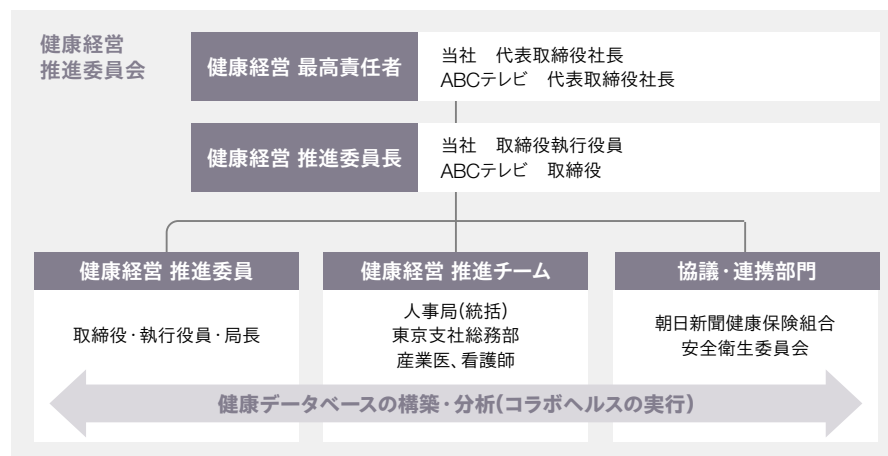
健康経営の推進

従業員とその家族の健康増進により、メンタル・フィジカルの病気のリスクを予防するとともに、従業員一人ひとりが能力を最大限発揮でき、安心して働ける職場環境を目指して健康経営を推進しています。今後もさらに健康リテラシーの向上や各種健康イベント・セミナー等を推進し、健康課題の解決に向けた健康投資やその成果の分析・改善に取り組むことで、生産性の向上を図っています。

推進
方針

人も組織も成長出来る職場環境や
制度の充実を企図して健康経営を実践する

推進体制:経営層を主体に、産業医・看護師や健康保険組合等とも連携し、健康経営推進委員会にて、健康課題に関する協議を実施する体制を構築しています。



健康宣言

朝日放送グループは、「未来を創る人財を育てる」ことを目指し、
従業員一人ひとりが心身ともに健康で働ける
職場環境づくりに取り組むことを宣言します

目標(KGI): 従業員の心身の健康による労働生産性の改善

2028年度目標

生産性損失コスト22%削減(2024年度比)

※範囲: 当社、ABCテレビ

KPI: アブセンティーズム・プレゼンティーズム・
ワークエンゲージメントの指標改善



当社およびABCテレビは、健康経営への取り組みが評価され、「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」に認定されています。

健全な組織風土の構築

コンプライアンスに関する全従業員を対象にした研修、ストレスチェックや360度調査等を通じた職場改善、コンプライアンスガイドブックの配布、管理職によるラインケアの研修等を通じて、グループ全体でコンプライアンス違反の未然防止に取り組んでいます。

グループの組織活性化

ABCカレッジでは、グループ従業員の学びと交流の場として、グループ各社のナレッジ共有による相互理解や、社外講師の講演会、従業員の交流会等を行い、グループ全体の連携を活性化しています。またABCサロンでは、グループ外も含めた異業種交流の機会を創出し、新たな知見を獲得しています。



成長基盤強化

AIテクノロジーの活用

AIによる効率化と創造性の両面からの経営基盤の強化

時間を生み出し、未来を創る「知恵」を創出する ―

当社グループが目指すAI利活用は、単なる省力化やコスト削減にとどまりません。AIによって圧倒的な「時間」を生み出し、AIによって人間の能力や知識を拡張します。これまでできなかったことを可能にし、未来を創る力こそが、私たちの定義する「知恵」です。AIテクノロジーへの戦略投資を通じ、この「知恵」を育む組織とプロセスへの変革を実行します。

AI利活用に向けた業務および組織の再定義

現場主導の変革と、持続可能な組織基盤の構築

現場主導のプロセス革新と余力創出

AIによる効率化は、単なるツールの導入だけで成しえるものではなく、現場の従業員自らが業務プロセスを棚卸しし、AIと人間の役割を再設計することで効果を発揮します。グループ全従業員に対してAIスキルの習得支援を行い、定型・分析業務の効率を高めることで、年間10,000時間の余力を創出します。これにより、将来的な人員の自然減を見据えつつ、既存の体制で事業を持続的に成長させることができる組織基盤を構築します。

AI・データ駆動型の事業運営への進化

グループ各社のAI利活用を全方位で促進するため、横断的な推進組織を2026年4月に立ち上げました。メンバー自らが旗振り役となり、「知る→使う→広める」のサイクルを回すことで、AI利活用の輪をグループ全体へと広げていきます。さらに、AIによるデータ分析基盤を整備し、個人の経験に依存しないデータ駆動型経営への進化を加速させます。

当社デジタル・アーキテック局およびABCテレビ技術局で構成する3つのユニット

AI利活用ワーキンググループ
攻めのAIの利活用の推進AIデリバリーユニット
AIシステムの開発導入AIガバナンスワーキンググループ
AI相談窓口、リスクアセスメント対応

➡ P58 情報セキュリティ・AIガバナンス

情報の信頼性確保や知的財産保護を最優先としたガバナンス体制を運用しています。詳細な体制や取り組みについては、「情報セキュリティ・AIガバナンス」をご覧ください。

AIとの共創

AIテクノロジーを駆使して人間の創造力を拡張し、新たな体験を創出

クリエイティブの進化とビジネスの加速

高付加価値の創造に向け、AI「も」活用して新しいサービスやコンテンツを生み出します。AI推進を担う3つのユニットによる開発体制と技術基盤を活かし、CGや動画制作の現場における生成AIの利活用を強力に推進します。企画からマーケティングに至る業務サイクルを加速させ、コンテンツの質と量を同時に引き上げていきます。

現場のアイデアを形に、新しい体験の提供

AIを「現場のアイデアを増幅し、実現を補助するための装置」として活用します。AIキャラクターやバーチャルヒューマン、デジタルボイスなどの活用研究を進めており、深夜早朝や災害時におけるAIアナウンサーの実用化など、放送局としての社会的責任と革新を両立させる新たな価値創造に挑戦しています。

こうした技術はすでに実践フェーズにもあり、朝の情報番組「おはよう朝日です」から派生したイベント「おは朝パーク2025」においても、AIキャラクターやデジタルボイスを活用した新たな体験を提供しました。



来場者の顔写真を撮影し、AIを活用して番組キャラクター風に変身したイラストを生成、カード「おはパスポート」を作成

成長基盤強化 | サステナビリティ経営

サステナビリティ経営の推進力を高める体制および方針の改定

中期経営計画2026-2028の
スタートを機に次のフェーズへ

2021年にサステナビリティ推進委員会を設置して以来、サステナビリティ課題の特定、重要テーマの進捗管理、リスクおよび機会への対応など、グループ横断でサステナビリティを事業に組み込む取り組みを進めてまいりました。

本委員会の設置から5年が経過し、新たな中期経営計画のスタートにあたるこの機を、サステナビリティ経営を次のフェーズへと進化させる機会と捉え、委員会メンバー構成の見直しとサステナビリティ方針の改定を実施いたしました。

サステナビリティ推進体制の変更

さらなる実効性向上と推進力強化を図るため、サステナビリティ推進委員会の体制を見直し、2026年4月より変更しました。

委員長を社長へ変更

サステナビリティを経営課題として位置づけ、トップのコミットメントのもと委員会を直接統括する体制へと移行しました。

委員を6つの事業戦略グループから選出

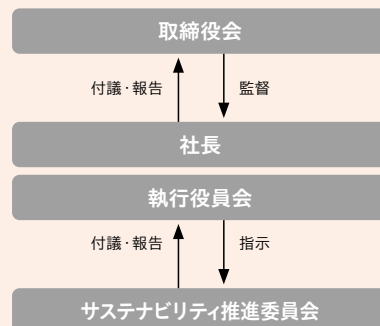
全社的な事業戦略との連動を強化するため、委員構成を見直しました。執行役員等に加え、これまで4名の事業代表者が参加していましたが、新体制では6つの各事業戦略グループからそれぞれ実務責任者（計6名）が委員として参加しています。現場における実装力を高め、グループ一体の推進体制を強化します。

コンプライアンス担当役員を委員に追加

これまでコンプライアンス担当役員はオブザーバーとして参画していましたが、正式な委員として体制に組み込みました。コンプライアンス・人権領域を中長期的な重要テーマとして再整理し、より実効的な体制を確立します。

詳細はこちら

☑ サステナビリティ | サステナビリティマネジメント



サステナビリティ方針の改定とマテリアリティの見直し

変化する外部環境や社会からの要請に応えるとともに、ステークホルダーの皆さまからの信頼の重要性を再認識し、サステナビリティ課題に対する姿勢をより明確にするため、2026年8月に取締役会の承認を経て方針を改定しました。

朝日放送グループ サステナビリティ方針

朝日放送グループは、「強力な創造集団として社会の発展に寄与する」という経営理念のもと、メディアとしての公平公正な情報提供や多様な文化・娯楽の発信、地域との共創を通じて持続可能な社会の実現に貢献します。

当社グループの事業と企業価値を支える基盤は、社会からの信頼です。あらゆる事業活動を通じてこの信頼を維持、獲得し続けます。

この培った信頼を基盤に、当社グループの強みである創造力によって新たな価値を創出し、社会の発展への寄与と中長期的な企業価値の向上を両立します。

さらに、経営とサステナビリティの連動をより強固にするため、「マテリアリティ（重要課題）」の見直しも現在進めています。

現在のマテリアリティについてはこちら

➡ P13 マテリアリティ(重要課題)

当社グループは今後も、経営と事業現場が一体となった実行体制のもと、持続可能な社会の実現への貢献と企業価値向上に向けて取り組んでまいります。

成長基盤強化 | サステナビリティ経営

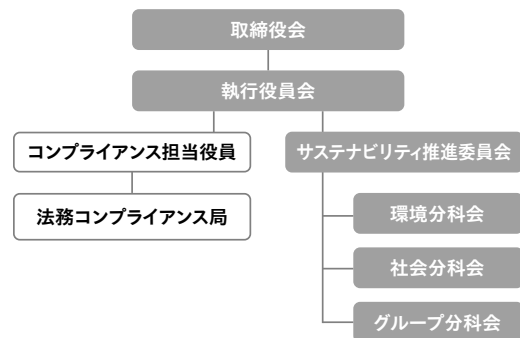
人権の尊重

サプライチェーンでのリスク管理

当社グループは、人間の尊厳を重んじた社会の形成に尽力し、事業活動に関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重します。放送事業を中核とする企業として社会に与える影響力の大きさを自覚し、コンテンツ制作やサプライチェーン全体における人権リスクに誠実に向き合うことで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

推進体制

人権尊重を重要経営課題と位置づけ、重要事項は取締役会で審議・決定しています。法務コンプライアンス局が中心となり、関係部門と連携して方針の見直しや人権デュー・ディリジェンス、教育・啓発を推進しています。進捗や課題は、サステナビリティ推進委員会で議論し、執行役員会を経て取締役会に報告される体制を構築しています。



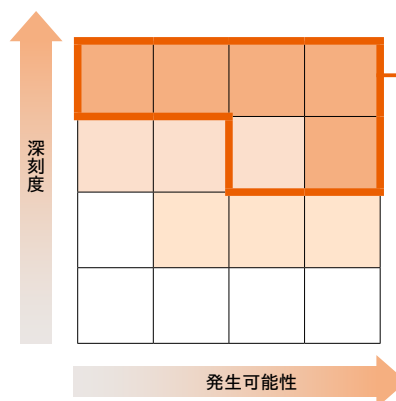
詳細はこちら

[☑ サステナビリティ | 人権尊重](#)

人権デュー・ディリジェンス

2025年度は、当社グループの中核である放送事業の人権リスク領域の全体像を把握するため、当社、ABCテレビ、ABCラジオの3社において、外部専門家の協力のもと、国際機関・NGO等の指摘する業界の人権リスクの特徴や業界内における顕在化事例を踏まえつつ、当社グループの役員・従業員へのアンケートおよびヒアリングを行い、考慮すべき人権リスクの全体像を整理しました。そのうえで、深刻度と発生可能性の観点から評価を行い、優先的に対応すべき、もしくは精査すべき重要人権リスク領域を特定しました。

2026年度は、社内横断組織である「重要人権リスク対策プロジェクト」を設置し、重要人権リスクの防止・軽減に向け、具体的な施策を検討・推進していきます。



重要人権リスク

- ・芸能事務所等の内部での人権侵害(性加害等含む)
- ・サプライチェーン上での労働問題(児童・強制労働等含む)
- ・従業員やスタッフ間のパワハラ・セクハラ・マタハラ・バタハラや性差別的な扱いや発言
- ・長時間労働・過重労働
- ・労働環境における安全・衛生の不備
- ・コンテンツ内での差別的・非倫理的表現
- ・取材・撮影に伴うプライバシー侵害
- ・社外(出演者・取材先・取引先等)からの従業員、スタッフへのハラスメント
- ・従業員、出演者等への誹謗中傷
- ・委託・派遣スタッフに対する差別的発言・対応
- ・委託先への報酬の不足・未払い・遅延

苦情処理・相談窓口

人権に関する相談・通報に対応するため、内部通報窓口である「コンプライアンス相談窓口」に加え、外部からのアクセスが可能な「人権相談窓口」を当社ウェブサイトを設置しています。匿名性やプライバシーを尊重し、人権侵害の恐れがある場合は速やかに救済・是正措置を講じます。なお、2025年度「人権相談窓口」への相談・通報はありませんでした。

カスタマーハラスメントへの対応

2026年9月に「朝日放送グループ カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定しました。カスタマーハラスメント防止のための適切な対応・体制を構築することで、従業員等が安心して働くことのできる環境づくりを推進しています。

成長基盤強化 | サステナビリティ経営

環境への配慮

カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーへの貢献

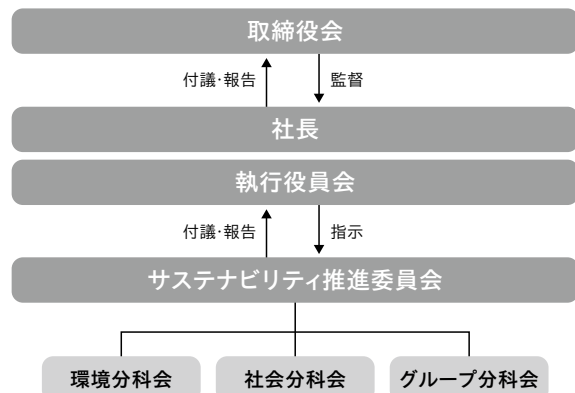
当社グループは、「“地球環境”と“人の営み”」が同じ地球上に息づき、密接に関係していると考えます。かけがえのない環境を次世代に残すため、環境保全への対応に加え、番組やイベントを通じた啓発活動に取り組んでいます。

「ABCグリーン宣言」目標達成とさらなる脱炭素社会への貢献に向けて

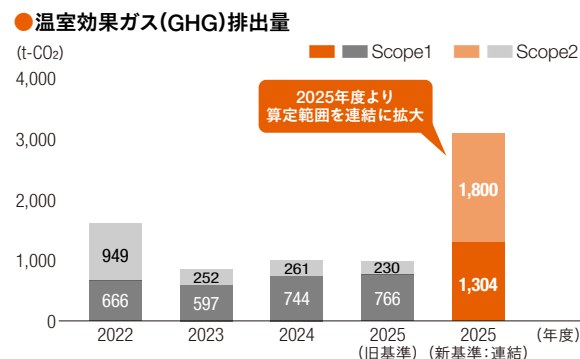
カーボンニュートラル社会の実現に向け、当社グループは2022年に「ABCグリーン宣言」を策定しました。再生可能エネルギー由来の電力やグリーン電力証書の活用を通じ、目標としていた「2025年のCO₂フリー電力化」および「主要事業拠点での照明LED化」を達成しました。太陽光発電により電力を創出する取り組みも継続しながら、引き続き、環境負荷低減を目指し、次期目標の策定を進めています。

気候変動対応

当社グループは気候変動を重要な経営課題と位置づけ、取締役会が委嘱するサステナビリティ推進委員会および環境分科会を中心に、シナリオ分析の手法を活用し、気候変動が当社に与える影響を分析・評価しています。



2025年度より、温室効果ガス (GHG) 排出量の算定範囲を連結全体へ拡大しました。2025年度の増加は算定対象の拡大によるものです。今後はグループ全体で脱炭素化を推進します。



範囲: 2024年度以前は国内主要事業所、2025年度より連結対象会社全21社

TCFDに基づく開示や環境データはこちら

[サステナビリティ | 気候変動](#)

サーキュラーエコノミー

当社グループでは、日々の事業活動における資源循環と廃棄物削減に取り組んでいます。ペーパーレス化や徹底したゴミ分別を基本としつつ、2025年より、原料の99%が廃プラスチック由来のゴミ袋を導入しました。オフィスや各種イベントで活用し、身近な資源循環の定着を図っています。



また、テレビ番組の制作現場ではタブレットでの資料電子化を一部開始しており、作業効率化と印刷抑制を図りました。今後はこうした現場での検証や運用の展開を重ね、環境に配慮した事業体制の構築を目指します。

成長基盤強化 | サステナビリティ経営

地域との共創

地域に深く根ざし、共に価値を創り出す

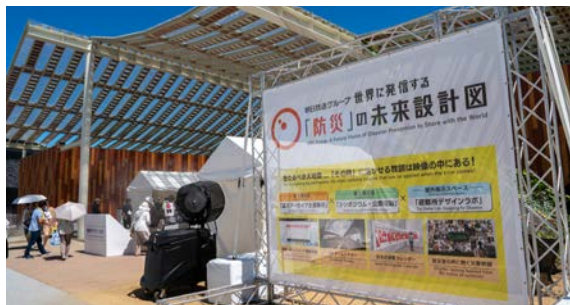
関西に根ざす当社グループにとって、地域の活力は持続的な成長と不可分です。命と暮らしを守る防災・減災で地域のレジリエンスを高め、心を育む文化の発展への貢献により地域の魅力を向上させることで、社会価値を創造していきます。

防災・減災分野における連携強化

近年、地震や台風、大雨など自然災害が頻発しています。当社グループは、防災・減災に役立つ情報を積極的に発信することで、人々が日々の生活の中で災害に備え、身を守る行動をとるための助けになることを目指しています。

大阪・関西万博での展示 「防災」の未来設計図

国内外の専門家やメディア関係者を交えたシンポジウムをはじめ、「ABCラジオぼうさい部」の公開収録、企業各社による避難生活に役立つ製品の共同展示等を万博会場で企画・開催しました。あわせて、当社が公開している「阪神淡路大震災取材映像アーカイブ」の取り組みについても紹介しました。来場者アンケートでは、「災害経験はないが色々なことを学べた」や「子どもたちへ伝えて防災



詳細はこちら

📄 阪神淡路大震災取材映像アーカイブ | 激震の記録1995

への備えとしたい」といった防災意識の高まりを示す声が多数寄せられました。一人ひとりの行動変容のきっかけを作ることで、地域社会全体のレジリエンス向上を後押ししていきます。

災害報道への備え

災害発生時に命を守る情報を途切れさせず届けるため、平時より報道体制を構築しています。在阪各局・NHKと連携した共同取材体制や、地上波テレビ、ラジオだけでなく、データ放送を活用した地域ごとの災害情報の配信などに取り組んでいます。

文化の次世代継承と関西の魅力の発信

当社グループは、芸術やエンターテインメント情報を広く発信しています。生活に楽しさや豊かさをもたらすとともに、歴史ある関西の文化を次の世代へと守り育むことも、当社の使命と捉えています。

こうした中、自然災害や火災から地域の大切な文化財を守る官民連携プロジェクト「文化財防災アクション」に共創パートナーとして参画しています。その象徴的な取り組みである「法隆寺みらいプロジェクト」では、貴重な文化的価値を未来へ継承するための支援活動に協力しています。文化財の防災や保護の大切さを広く伝え、地域の大切な財産を未来へ守り伝える一助となるよう取り組んでいます。

地域と向き合う

地域の皆さまの声に向き合うことは、コンテンツの創出や社会課題の解決を図る上で不可欠なプロセスです。多様な声に耳を傾け、その期待や課題を事業活動へ継続的に反映しています。

視聴者・リスナーとの日々の接点

テレビやラジオの視聴者センターに寄せられるご意見やご要望は、番組の品質向上に直結する重要な気づきです。また、視聴者参加型の取り組みや、イベントを通じて、関心事を直接吸い上げ、企画や活動に活かしています。

多様なライフスタイル・変化する価値観に寄り添う接点

人々のライフスタイルが多様化する中、従来事業の枠を超え、ソーシャルメディアや動画配信などを通じたコミュニケーションを広げています。

社会課題解決に向けた自治体や専門家との接点

地域の防災、まちづくり、文化振興など、社会課題の解決に向けて自治体や公的機関、専門家と対話と協働を行っています。防災プロジェクトや文化財保護などにおいて、専門的な知見とメディアの発信力を掛け合わせ、社会価値の高い取り組みを創出します。



Governance

ガバナンス

- 48 コーポレートガバナンス体制
- 50 指名・報酬委員会
- 51 取締役会実効性向上への取り組み
- 53 役員の紹介
- 55 スキル・マトリックス
- 56 株主・投資家との対話
- 57 リスクマネジメント・コンプライアンス
- 58 情報セキュリティ・AIガバナンス

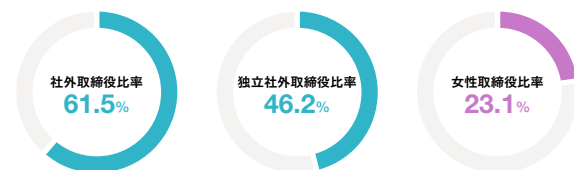
ガバナンス

コーポレートガバナンス体制

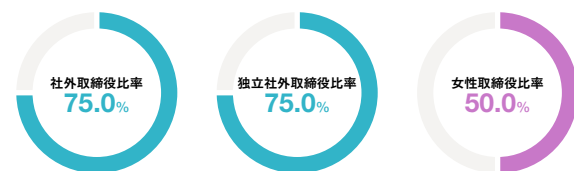
迅速な意思決定を支える実効性の高い監督体制

当社は、機関設計として監査等委員会設置会社を選択し、取締役会が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うとともに、独立性のある社外取締役と監査等委員会が経営に対する実効性の高い監督・監査を実行できる体制を構築しています。

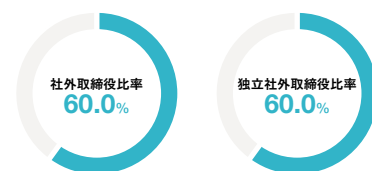
取締役会の構成



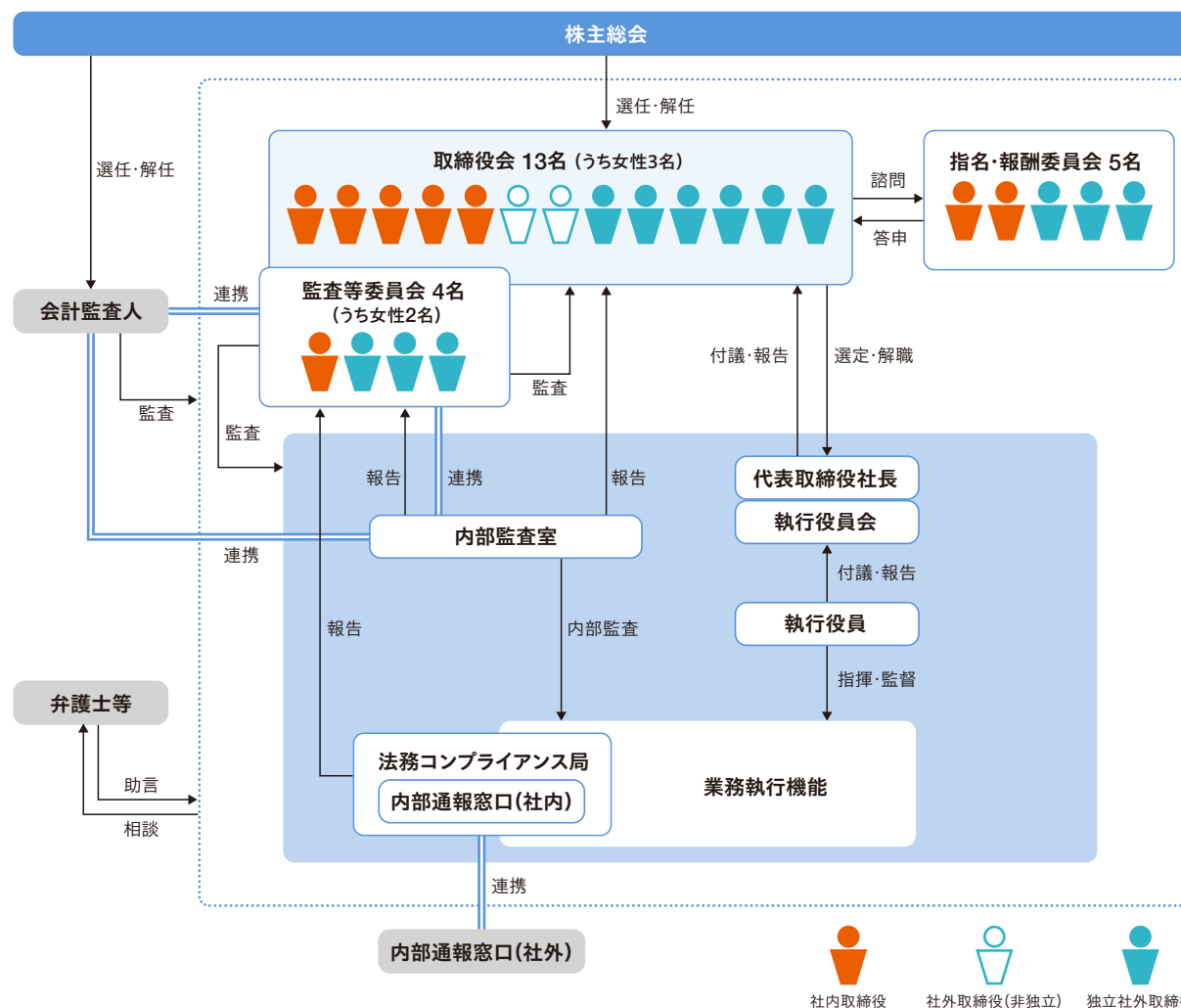
監査等委員会の構成



指名・報酬委員会の構成



コーポレートガバナンス体制



ガバナンス

コーポレートガバナンス体制

取締役会

取締役会の役割と権限

(コーポレートガバナンス方針第16条)

1. 取締役会は法令・定款に基づき、内部統制システムの整備、運用状況を監督するとともに、重要な業務執行にかかる意思決定と監督を行う。また、重要な財産の処分や多額の借財等の重要な業務執行について、業務執行取締役および執行役員で構成される執行役員会に委任する。
2. 取締役会から委任を受けた執行役員会を構成する、業務執行取締役および執行役員は、「グループ経営理念」に基づき、中期経営計画を含む経営戦略、事業計画の原案を策定し、取締役会においてその内容を審議し、決定する。
3. 取締役会は、その進捗について定期的に業務執行取締役および執行役員から報告を受け、その進捗をモニタリングするとともに、未達となった場合には、原因分析と対策を行い、次の経営戦略に反映する。

取締役の責務

(コーポレートガバナンス方針第18条)

1. 取締役は、株主に対する受託者責任を踏まえ、各種法令、定款、社内規則等を遵守し、内部統制システムの整備、運用を図るとともに、ステークホルダーと適切に協働しながら企業価値向上のために誠実にその職務を遂行する。
2. 取締役は、取締役会の構成員として、取締役会での審議等を通じて、代表取締役を含めた他の取締役の業務遂行について監視・監督の責務を負うことを自覚する。
3. 社外取締役は、自らの経験と知見に基づき、当社グループの中長期的な企業価値向上のために適切な助言を行うものとする。中でも独立社外取締役は、経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させるものとする。

取締役会の審議

・ 議案内容

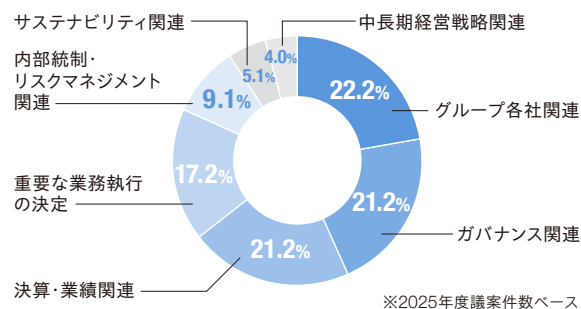
2025年度の実行取締役会は9回開催され、法令および定款等に基づく決議事項の審議のほか、各事業セグメントからの報告や定期的な内部監査報告などに加え、中期経営計画策定のプロセス、人権やAIガバナンスに関する取り組みなど、中長期的な成長やガバナンス、サステナビリティの観点から積極的な議論がなされました。

・ 中期経営計画

2026年3月に発表した中期経営計画2026-2028（以下、新中計）では、以下のプロセスを経ることによって、取締役の活発な議論や意見交換が行われました。

- ① 執行役員会での原案審議
- ② 取締役会での審議
- ③ 経営課題意見交換会での社外取締役との幅広い意見交換
- ④ ②③の審議を反映した案を執行役員会、取締役会で審議・決議

(取締役会の議案内容)



(中期経営計画2026-2028策定の審議回数)

	2025					2026		
	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
取締役会	●						●	●
経営課題意見交換会			●		●			
執行役員会	●	●	●	●	●●		●	●

ガバナンス

指名・報酬委員会

客観性と透明性を担保する独立社外取締役主導の運営

指名・報酬委員会の役割

(コーポレートガバナンス方針第31条)

1. 当社は、取締役会の諮問機関として、指名・報酬委員会を置く。指名・報酬委員会は取締役・執行役員の指名・報酬に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能を強化することをその役割とする。
2. 取締役会は、当社が定める「指名・報酬委員会規則」に基づき、代表取締役社長の選解任、後継者育成計画や育成状況、取締役候補者案、取締役報酬の基本設計等について指名・報酬委員会に諮問を行う。
3. 指名・報酬委員会は前項の諮問に関し、本方針の趣旨も踏まえ協議を行い、その結果について取締役会に答申する。

指名・報酬委員会の構成

(コーポレートガバナンス方針第32条)

指名・報酬委員会は独立社外取締役を過半数とする。

取締役の報酬

区分	報酬の設計				報酬の決定手続き
業務執行 取締役	金銭報酬	固定報酬	年額報酬	基本報酬、役位給、代表給	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、代表取締役社長への一任を含め決議。
		業績連動報酬	賞与	指標：連結営業利益 WACC(加重平均資本コスト)を参考に算出する営業利益基準を上回ることを条件として、前事業年度の業績に応じ、年1回支給。	
	株式報酬	中長期インセンティブ報酬	譲渡制限付株式報酬	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ため、取締役会決議によって、譲渡制限付株式を付与。	
社外取締役	業績により変動する要素を排除した年額報酬(固定報酬)のみ。				業務執行取締役の決定手続きを参照。
監査等委員である取締役	業績により変動する要素を排除した年額報酬(固定報酬)のみ。				定時株主総会終了後に監査等委員の協議により決定。

(報酬の設計は指名・報酬委員会への諮問・答申を経て決定)

指名・報酬委員会委員長メッセージ

2025年6月に西出氏が代表取締役社長に就任し、1年以上が経過しました。2026年3月に発表した新中計策定においては、2025年8月のキックオフから、取締役会の内外で丁寧な議論がなされました。

新中計では、アニメ領域、実写コンテンツ領域に対する成長投資や、人財、AI等の事業を支える基盤への投資、株主還元等が注力分野として盛り込まれています。指名・報酬委員会として、代表取締役社長の業績評価、役員候補者の選定、新中計を意識した報酬体系の議論を通じて、新中計の推進を後押ししていければと考えています。

社外取締役
指名・報酬委員会委員長
黒田 章裕



ガバナンス

取締役会実効性向上への取り組み

継続的な実効性評価と改善策により取締役会運営を最適化

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性については、毎年アンケートとヒアリングで自己評価を行い、改善策について取締役会で決議し、コーポレート・ガバナンス報告書等で開示しています。これまでも、改善策として社外取締役に対する事前説明や経営課題に関する意見交換会など様々な実効性向上に向けた取り組みを行ってきました。2025年度の実効性評価についても、アンケートを実施し、自己評価として概ね適切であるとの評価を得ていますが、意見ヒアリングでの結果なども踏まえ、2026年度の改善策を策定し、さらなる実効性の向上に取り組んでいます。

2025年度の実効性向上への取り組み

「ディスカッションの機会拡充」をテーマに以下の取り組みを実施することで、取締役会における効率的な運営を実現し、中期経営計画など重要議案に対する十分な審議時間を創出しました。

① 定例業務執行報告資料の改善

効率的な経営状況の把握のため、定例の決算・事業報告資料を改善。

・改善のポイント

「情報の厳選」「重要トピックを抽出」「視覚的に分かりやすく」

② ディスカッションの時間創出

月次の定例業務執行報告の系統を整理し、簡潔化することで、審議時間を創出。

2026年度 取締役会実効性評価を受けた改善策

2025年度の実効性評価アンケートやヒアリングの内容を踏まえ、取締役会における議論をより深く、効率的なものとし、実効性の高い取締役会運営を実現するための改善策を以下のとおり、決めました。

① 事前説明時における社外取締役からの質問へのフォローアップ

取締役会事前説明の際に出た各社外取締役からの質問・意見については、取締役会において、議長または担当役員より回答することで全員への共有を図る。

② 事業概況資料への補足情報の追加

当該資料を作成する際、数値に加え、関連する情報を補足し、充実させる。

③ グループ会社および投資案件の現状・結果等の報告

定期的な取締役会への報告により、フォローアップを図る。

④ 業務執行側における経営会議等の議論内容の共有

各議題の説明を行う際、個々の案件の重要度に応じて、執行役員会における議論のポイントを共有する。

ガバナンス

取締役会実効性向上への取り組み

社外取締役とのコミュニケーション

執行役員による取締役会事前説明の実施

取締役会開催に先立って、執行役員による社外取締役への事前説明を行っています。議案の説明と同時に、執行役員会での審議状況の共有や、当社グループの事業、経営戦略等の理解を深める場でもあり、多様な経験を持つ社外取締役とのコミュニケーションは執行役員のトレーニングにもつながっています。

外部会計監査人等との意見交換会、監査等委員会と社外取締役の情報交換会

外部会計監査人や監査等委員会、内部監査部門と社外取締役が十分に連携を図るべく、意見交換や情報交換を行う機会を設けています。

経営課題に関する意見交換会

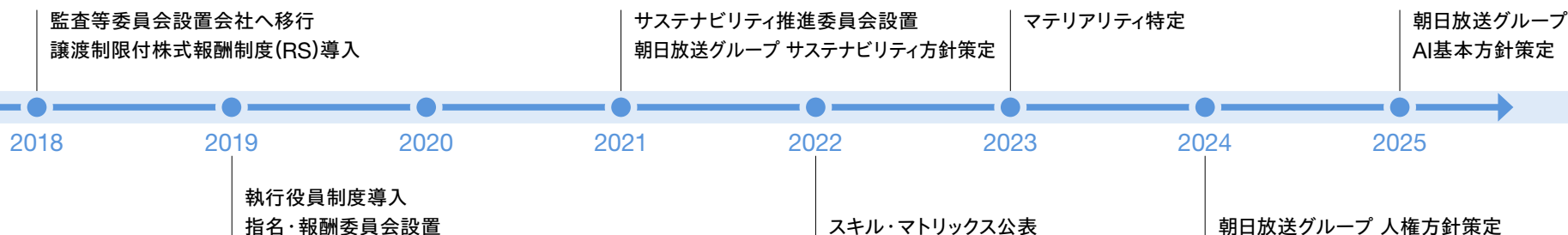
取締役会以外でのコミュニケーションの場として、「経営課題に関する意見交換会」を2020年から開催しています。テーマとしてはグループ各社の具体的な事業内容や、当社グループの事業戦略の説明など、社外取締役の関心が高く、今後の事業展開への理解を深められる内容を選定しています。

(これまでのテーマ例)

- ダイバーシティ経営について
- 環境課題への取り組み
- コンテンツ事業・成長戦略
- DXの取り組み
- 成長戦略のためのリスクマネジメント
- ライフスタイル事業の現況、事業戦略

2025年度は次期中期経営計画策定に向け、その進捗状況や重要項目に関する部分をテーマとし、意見交換を行いました。

ガバナンス強化の取り組み



ガバナンス

役員の紹介 (2026年8月末現在)

**西出 将之**

代表取締役社長

全般統括

在任期間: 1年

所有する株式数: 41,070株

**今村 俊昭**

代表取締役副社長

全般統括補佐、放送事業 担当

在任期間: 2年

所有する株式数: 53,075株

**山本 晋也**

取締役(取締役会議長)

内部監査 担当

在任期間: 15年

所有する株式数: 113,424株

**胡摩ヶ野 洋**

取締役執行役員

人事、総務、サステナビリティ、
コンプライアンス、東京支社 担当

在任期間: 1年

所有する株式数: 11,086株

**本荘 武宏**

独立社外取締役

在任期間: 5年

所有する株式数: 0株

**黒田 章裕**

独立社外取締役

在任期間: 8年

所有する株式数: 0株

**池坊 専好**

独立社外取締役

在任期間: 3年

所有する株式数: 0株

**中村 史郎**

社外取締役

在任期間: 1年

所有する株式数: 0株

**西 新**

社外取締役

在任期間: 1年

所有する株式数: 0株

ガバナンス
役員の紹介 (2026年8月末現在)

吉村 政人

監査等委員(常勤)
取締役

在任期間: 新任
所有する株式数: 0株


加藤 治彦

監査等委員
独立社外取締役

在任期間: 2年
所有する株式数: 0株


阪 智香

監査等委員
独立社外取締役

在任期間: 新任
所有する株式数: 0株


雨宮 沙耶花

監査等委員
独立社外取締役

在任期間: 新任
所有する株式数: 0株

竹田 直彦
執行役員

スポーツ事業 担当、イベント事業 担当補佐
在任期間: 4年
所有する株式数: 27,053株

岩田 潤
執行役員

コンテンツ事業 担当、経営戦略 担当補佐
在任期間: 2年
所有する株式数: 12,786株

熊田 容子
執行役員

経営戦略、経理、IR 担当
在任期間: 2年
所有する株式数: 11,086株

井口 毅
執行役員

コンテンツ事業 担当補佐
在任期間: 1年
所有する株式数: 8,150株

赤藤 倫久
執行役員

DX・IT 推進、ライフスタイル事業 担当
在任期間: 1年
所有する株式数: 12,709株

平栗 大地
執行役員

内部監査 担当補佐
在任期間: 1年
所有する株式数: 0株

津田 真希子
執行役員

イベント事業 担当
在任期間: 新任
所有する株式数: 0株

ガバナンス

スキル・マトリックス

変革を加速する「多様性」と「専門性」

以下の一覧表は、各取締役の経験などを踏まえ、特に期待するスキル上位4つを表しており、取締役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	経歴	監査等 委員	指名・報酬 委員	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
西出 将之	ABCアニメーションの代表取締役社長や当社常務執行役員等を経て代表取締役社長に就任。			●	●		●			●	
今村 俊昭	当社制作局長や当社グループの制作会社エー・ピー・シーリブラの代表取締役社長等を経て、朝日放送テレビの代表取締役社長に就任。			●	●		●			●	
山本 晋也	当社の編成や総合ビジネスの局長等を経て、朝日放送テレビの代表取締役社長やテレビ朝日の取締役を歴任。			●	●			●		●	
胡摩々野 洋	三菱商事で国内外の人事、総務、危機管理等の要職を歴任した後、当社へ入社し、人事戦略担当局長を経て取締役に就任。						●	●		●	●
本荘 武宏	大阪瓦斯の代表取締役社長や会長、大阪商工会議所副会頭等を歴任。			●		●				●	●
黒田 章裕	コクヨの代表取締役社長や会長、関西経済同友会代表幹事等を歴任。		委員長	●					●	●	●
池坊 専好	池坊華道会副理事長に加え、京都経済同友会副代表幹事や2025年日本国際博覧会協会副会長・理事等を歴任。							●	●	●	●
中村 史郎	朝日新聞社の編集局長等を経て、同社代表取締役社長、日本新聞協会会長を歴任。			●	●			●	●		
西 新	テレビ朝日の総合編成局長、常務取締役等を経て、同社代表取締役社長に就任。			●	●		●			●	
吉村 政人	当社総合編成局のライツ推進部長や法務コンプライアンス局長、朝日放送テレビの監査役等を経て、当社監査等委員会委員長に就任。	委員長			●	●				●	●
加藤 治彦	財務省主税局長や国税庁長官等を経て、トヨタ自動車等複数の上場企業で社外役員を歴任。			●		●			●	●	
阪 智香	関西学院大学商学部教授として研究を重ね、竹中工務店等複数の上場企業で社外役員を歴任。			●		●			●		●
雨宮 沙耶花	弁護士として実務を担い、スタジオアリス等複数の上場企業で社外役員を歴任。				●			●	●	●	

(社外取締役の独立性について)

当社が定める社外取締役の独立性に関する基準、および、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います。

☑ 社外取締役の独立性に関する基準

当社は執行役員制度を導入しています。

各執行役員が保有する業務執行における主たるスキル4つを表しています。

氏名	経営戦略・ 財務会計	メディア業界 知見	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
竹田 直彦		●	●		●		●	
岩田 潤		●	●		●			●
熊田 容子	●	●			●			●
井口 毅		●	●		●		●	
赤藤 倫久	●			●		●		●
平栗 大地		●				●	●	●
津田 真希子		●	●	●				●

ガバナンス

株主・投資家との対話

建設的な対話と、開示の拡充を通じた企業価値向上

株主・投資家の皆さまとの対話を通じて得られたご意見や課題は、適宜、経営陣および取締役会へフィードバックし、経営計画等に反映しています。特に、事業を通じた社会課題の解決や人財戦略、人権等の非財務情報に関するご質問の増加を受け、コーポレートサイトや統合報告書等でこれらの非財務情報の開示充実に努めています。

建設的な対話の実施

- **決算説明会:** 年2回社長出席のもと、業績や計画進捗を説明
- **個別面談:** 国内外の幅広い投資家(バリュー・グロース等)との対話を継続的に実施
- **主なテーマ:** 事業環境分析と事業戦略、資本政策、政策保有株式の保有状況、成長投資の考え方など

経営陣へのフィードバック

- **報告ルート:** 面談等を通じて把握したご意見や懸念事項は、経営陣および経営戦略セクションへ適宜報告
- **経営への反映と開示:** 投資家の声を基に、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて取締役会等で議論し、その結果をコーポレート・ガバナンス報告書や統合報告書等を通じて開示

対話を通じて実現した情報開示の拡充

- **非財務情報:** 人財戦略・人権等の開示を大幅拡充
- **英訳対応:** 決算短信・補足資料の同時開示。統合報告書等開示物の英文版作成
- **透明性確保:** 質疑応答を含む決算説明会の日英スクリプトの公開(2019年3月期〜)。統合報告書(2019年3月期〜)の作成・公開(日本語版は2019年3月期〜、英文版は2022年3月期〜)

【中期経営計画への反映】

非財務情報と事業戦略の結びつきについて

Voice 非財務情報と事業戦略の結びつきが見えにくい**Action** 新中計において、人的資本を持続的な企業価値向上の源泉と位置づけ、経営戦略と連動する「4つの人財戦略(人材ポートフォリオの構築等)」を策定・開示しました。

資本効率について

Voice 資本コストを意識した経営方針や、成長投資の方針・使途を知りたい**Action** 政策保有株式の縮減を着実に進め、得た資金を最重点領域であるアニメ領域・コンテンツ領域等の「200億円の成長投資枠」へと最適配分することや、配当性向40%を目指すことを明記したキャピタル・アロケーションを開示しました。

詳細はこちら

[株主・投資家情報\(IR\)](#)[コーポレート・ガバナンス報告書](#)[サステナビリティ](#)

ガバナンス | 事業継続性と信頼性の基盤

リスクマネジメント・コンプライアンス

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループでは、目標達成に向けて進む過程における将来の不確実性をポジティブ・ネガティブ両面から「リスク」と定義し、意思決定における重要な要素と位置づけ、グループ各社のリスクを把握・管理できる体制を構築しています。新たな挑戦や可能性を追求するため、適切にリスクをコントロールしながら機会を捉えて成長につなげます。

リスクマネジメント体制

法務コンプライアンス局が策定したマニュアルに基づき、グループ全社においてリスクを把握し、リスクマネジメントを実践しています。また、有事の迅速な初動対応に備え、危機管理フローチャートを整備しています。

● 放送事業特有のリスクと有事の対応体制

ABCテレビの常務会直下に、「放送問題等対策会議」「放送番組検討会議」「放送事故対策会議」を設置し、放送番組等に伴うリスクや放送事故に伴うリスクに対応しています。また、当社の執行役員会の下に「グループ危機管理対策会議」を設置し、上記以外のリスクに対応しています。

事業継続計画(BCP)

大規模災害や武力攻撃などの有事に備え、関連法令を遵守し、免許事業者の社会的責任を果たすため、当社、ABCテレビ、ABCラジオでBCPを策定しています。

本社や東京オフィス機能の喪失、テレビ・ラジオ放送機能、感染症等による人員減少などの「事業継続が困難となる

具体的事態」を想定し、具体的な被害シナリオを特定したうえで、防止策と復旧策を講じています。

特に大規模災害対応に対しては、「災害対策マニュアル」の整備や定期的な各種訓練のほか、実施放送設備の耐障害性向上や定期メンテナンス、燃料・食料の備蓄により備えています。

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、放送事業を中核とする企業グループとして高い公共性と社会的責任を認識し、法令や社内規定の遵守はもちろんのこと、社会的良識や倫理規範に基づいて行動する、誠実で公正なコンプライアンス経営を徹底しています。また、すべての役員・従業員がその自覚を持って行動すべく、「朝日放送グループコンプライアンス憲章」と「朝日放送グループコンプライアンス行動規範」を制定し、当社グループすべての役員・従業員がこれを理解し、遵守することを宣言しています。

コンプライアンス推進体制

当社グループでは、コンプライアンス担当役員を配置するとともに、その監督のもと法務コンプライアンス局を設置しています。法務コンプライアンス局が中心となり、当社グループすべての役員・従業員が法令等を遵守し、社会的倫理に則って行動するために必要な取り組みを推進しています。

研修とガイドブックの作成

法令・倫理規範を遵守する意識を高めることを目的として、すべての役員・従業員を対象に年1回、コンプライアンス研修※を実施しています。基本的な内容に加え、インサイダー取引やハラスメントの防止、個人情報保護の知識、内部通報窓口の周知等を行っており、2024年度に続き、2025年度もグループ全体の受講率は100%となりました。

このほか、放送倫理の基礎を学ぶ研修や、独立した形で管理職を対象としたハラスメント防止の研修も実施しています。

また、コンプライアンスガイドブックを作成し、社内に周知しています。本ガイドブックでは、具体的な事例を示したうえで、何に気を付けるべきかを解説し、より理解しやすいように工夫しています。



※派遣社員および・常駐の業務委託スタッフ向けにも任意で実施し、2025年度は217名が受講

内部通報制度

当社は、当社グループの役員・従業員および構内従事者が利用できる内部通報窓口として、社内および社外（弁護士事務所）に「コンプライアンス相談窓口」を設置しています。通報者および調査協力者に対する不利益な扱いの禁止等を徹底し、安心して通報・相談できる環境を整備するとともに、コンプライアンス研修やポスター掲示等を通じ窓口の周知に努めています。2025年度は29件の通報・相談があり、プライバシーと匿名性を尊重のうえ、事実関係を調査し必要な措置・対応を行っています。

ガバナンス | 事業継続性と信頼性の基盤

情報セキュリティ・AIガバナンス

AIは人間の知的活動を実現する情報技術であり、その利用リスクは人間の使い方に大きく依存します。このリスク管理は情報セキュリティの領域と密接に重なるため、両ガバナンスの一体推進が不可欠と考え、持続的成長に資する安心・安全なイノベーションを推進します。

情報セキュリティ・AI推進体制

情報セキュリティとAIガバナンスのリスク管理は密接に重なるため、「情報セキュリティ委員会」から「情報セキュリティ・AIガバナンス委員会」へ2026年度より改組しました。コンプライアンス担当役員とDX・IT推進担当役員を委員長とし、グループが所有する情報および情報システムならびにAIに関連する技術を使用するAIシステムを適切に管理・活用等を行っています。また、ICT部門を中心とした「朝日放送CSIRT」を設置し、インシデント発生時の

対応、早期復旧、再発防止までを一貫して担っており、平時においても情報収集や対応手順の策定等を行っています。特に、AIテクノロジーの進化が新たな事業機会を生み出す一方で、サイバー脅威も高度化・複雑化しており、情報セキュリティ研修を実施し、グループ全体の情報セキュリティの強化に努めています。

朝日放送グループ AI基本方針と取り組み

当社グループは、AI技術を「人間の能力を拡張する手段」と位置づけ、AIを安全かつ最大限に活用することで、新たな価値の創造と企業価値の向上を目指し、「人間中心のイノベーション」を軸とした当社グループのAIに対する姿勢や基本原則を「朝日放送グループ AI基本方針」として定めています。また、安全かつ適正なAI利活用を推進するために、「AIガバナンスワーキンググループ」を設置し、主に以下の活動に取り組んでいます。

● 規定・ルールの適時アップデートと啓発

規定やマニュアル等を社会情勢や技術動向に合わせて

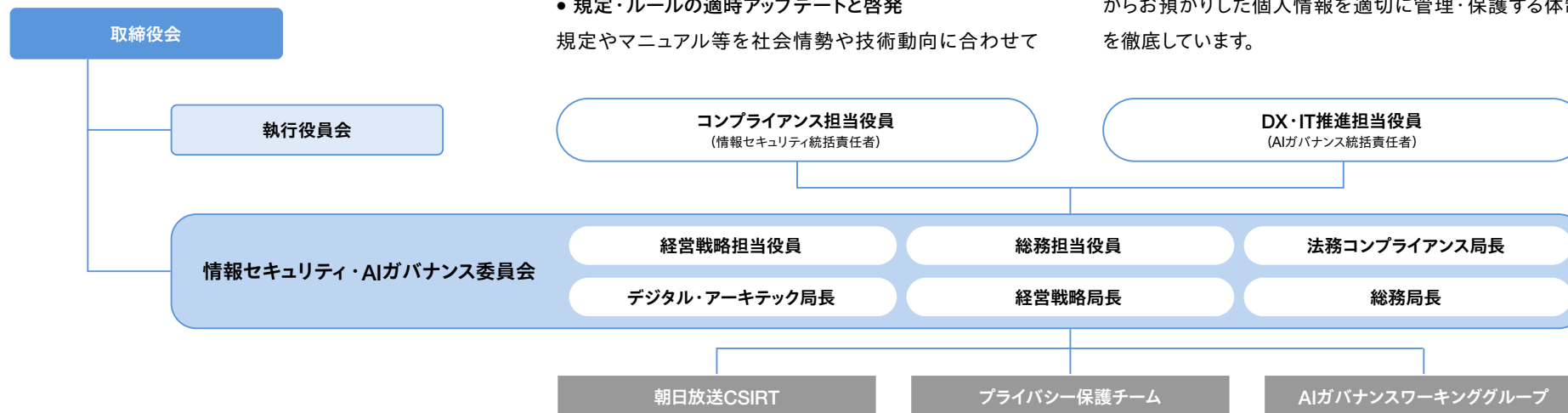
適時見直すとともに、年2回の教育・研修を実施し、従業員のリテラシー向上を図っています。

● 日常的な運用サポートと統制

「AIガバナンス管理システム」によりAI導入時におけるリスクアセスメントを実施しています。また、「AI相談窓口」を常設し、業務における安全な利活用を伴走支援しています。

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、当社グループの存立の根幹をなすものです。情報を紛失・悪用・漏えい等の脅威から守り、あらゆるステークホルダーの皆さまからの信頼を強固なものにするため、当社グループは「個人情報の取り扱い方針」のもと、法務コンプライアンス局内にグループ全体を統括する「プライバシー保護チーム」を設置し、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管理・保護する体制を徹底しています。





Data

- 60 11年間の財務・非財務データ(連結ベース)
- 61 連結貸借対照表
- 62 連結損益計算書 / 連結キャッシュ・フロー計算書
- 63 会社情報 / 株式情報

Data

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)	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
損益状況											
売上高	81,059	82,302	80,991	81,986	82,937	78,344	85,100	87,028	90,452	91,923	95,998
売上総利益	27,104	28,514	27,985	28,522	27,977	25,951	29,518	28,961	27,546	30,164	32,513
販売費及び一般管理費	23,039	23,541	23,735	24,260	24,588	23,256	25,315	26,366	26,714	27,572	27,750
営業利益	4,064	4,972	4,250	4,262	3,388	2,694	4,203	2,594	832	2,591	4,763
経常利益	4,407	5,261	4,539	4,591	3,633	3,033	4,792	2,661	723	2,506	4,415
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(△)	2,372	3,416	2,691	3,742	2,278	△930	2,671	1,354	△884	2,502	4,456
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	△126	6,806	4,803	3,286	4,546	5,952	4,689	2,951	5,658	5,299	7,779
投資活動によるキャッシュ・フロー	209	△579	△5,113	△2,394	2,655	△10,311	△4,276	△5,046	△5,659	△3,809	△2,379
フリー・キャッシュ・フロー	83	6,226	△309	892	7,201	△4,359	412	△2,095	△1	1,489	5,399
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,860	△1,202	△2,260	△53	3,203	4,583	543	△1,610	1,145	275	△2,010
財政状態(会計年度末)											
総資産	99,596	101,979	102,680	107,788	114,786	119,079	123,788	122,305	123,225	128,538	134,518
有利子負債残高	1,014	592	495	981	6,674	11,910	12,518	12,187	14,125	15,251	13,828
自己資本	53,279	56,750	61,625	65,223	65,230	66,035	66,975	69,259	73,022	76,564	82,604
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)	58.11	83.66	65.92	91.55	55.63	△22.69	64.97	32.42	△21.19	59.95	106.69
1株当たり純資産(BPS)(円)	1,304.70	1,389.70	1,509.06	1,594.83	1,591.64	1,609.44	1,604.91	1,659.63	1,748.02	1,834.61	1,976.68
配当金(円)	18	26	20	28	18	10	24	16	12	13	33
配当性向	31.0%	31.1%	30.3%	30.6%	32.4%	—	36.9%	49.4%	—	21.7%	30.9%
財務指標											
営業利益率	5.0%	6.0%	5.2%	5.2%	4.1%	3.4%	4.9%	3.0%	0.9%	2.8%	5.0%
経常利益率	5.4%	6.4%	5.6%	5.6%	4.4%	3.9%	5.6%	3.1%	0.8%	2.7%	4.6%
自己資本当期純利益率(ROE)	4.4%	6.2%	4.5%	5.9%	3.5%	△1.4%	4.0%	2.0%	△1.2%	3.3%	5.6%
自己資本比率	53.5%	55.6%	60.0%	60.5%	56.8%	55.5%	54.1%	56.6%	59.3%	59.6%	61.4%
設備投資	4,474	3,900	5,477	2,689	2,585	5,116	8,468	7,991	4,094	5,770	3,910
減価償却費	3,299	2,841	2,971	3,031	3,223	3,088	3,246	3,740	3,613	3,542	3,566
非財務データ											
連結グループ従業員数	883名	907名	918名	1,167名	1,356名	1,456名	1,509名	1,561名	1,722名	1,692名	1,724名
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】	3.7%【2位】	3.9%【2位】	3.9%【2位】	3.9%【3位】	3.9%【3位】	4.0%【3位】	3.8%【2位】	3.6%【2位】	3.5%【1位】	3.4%【1位】	3.5%【1位】
ゴールデン帯(19-22時)【順位】	6.1%【2位】	6.2%【2位】	6.2%【2位】	6.3%【2位】	6.3%【2位】	6.3%【3位】	5.9%【3位】	5.8%【2位】	5.3%【2位】	5.2%【1位】	5.3%【1位】
プライム帯(19-23時)【順位】	6.3%【2位】	6.5%【2位】	6.3%【2位】	6.5%【2位】	6.6%【2位】	6.6%【2位】	6.1%【2位】	5.9%【2位】	5.5%【1位】	5.3%【1位】	5.5%【1位】
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】	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】	6.4%【2位】	6.2%【1位】	6.3%【1位】	6.3%【1位】
ゴールデン帯(19-22時)【順位】	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】	9.7%【1位】	8.8%【1位】	8.8%【1位】	8.9%【1位】
プライム帯(19-23時)【順位】	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】	10.0%【1位】	9.3%【1位】	9.2%【1位】	9.4%【1位】
自社制作率 ^{注1}	35.0%	34.9%	34.0%	33.8%	36.9%	38.0%	37.6%	38.8%	39.7%	39.92%	41.33%
総廃棄量 ^{注2}	210.9t	229.6t	210.7t	196.8t	213.3t	174.0t	171.1t	188.2t	169.9t	145.1t	138.9t
リサイクル率 ^{注2}	68.0%	69.5%	68.6%	72.1%	73.0%	72.2%	71.1%	71.7%	71.0%	67.2%	67.1%

注1：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2：集計範囲：大阪本社屋、アネックスビル、旧エー・ビー・シー開発本社ビル

Data

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2025/3	2026/3
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	21,879	21,979
受取手形、売掛金及び契約資産	16,034	16,581
有価証券	5,199	13,201
棚卸資産	1,819	1,741
未収還付法人税等	158	84
その他	4,437	3,105
貸倒引当金	△1	△4
流動資産合計	49,526	56,689
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	37,186	38,496
減価償却累計額	△18,480	△19,742
建物及び構築物(純額)	18,706	18,753
機械装置及び運搬具	25,043	25,404
減価償却累計額	△17,777	△18,608
機械装置及び運搬具(純額)	7,265	6,795
工具、器具及び備品	2,088	2,426
減価償却累計額	△1,538	△1,737
工具、器具及び備品(純額)	550	688
土地	16,771	14,510
リース資産	161	142
減価償却累計額	△134	△119
リース資産(純額)	26	23
建設仮勘定	82	125
有形固定資産合計	43,403	40,896
無形固定資産		
ソフトウェア	1,264	956
ソフトウェア仮勘定	69	—
のれん	618	385
その他	138	140
無形固定資産合計	2,091	1,482
投資その他の資産		
投資有価証券	17,354	18,107
長期貸付金	18	23
長期前払費用	4,802	5,295
退職給付に係る資産	5,593	7,508
繰延税金資産	2,411	1,474
その他	3,316	3,040
貸倒引当金	△14	△23
投資その他の資産合計	33,483	35,426
固定資産合計	78,978	77,804
繰延資産		
社債発行費	33	24
繰延資産合計	33	24
資産合計	128,538	134,518

(単位：百万円)

	2025/3	2026/3
負債の部		
流動負債		
短期借入金	50	50
1年内返済予定の長期借入金	511	1,827
リース債務	7	3
未払金	10,118	9,758
未払費用	2,569	3,123
未払法人税等	292	2,346
役員賞与引当金	71	160
解体損失引当金	—	245
その他	6,877	5,855
流動負債合計	20,498	23,370
固定負債		
長期借入金	4,658	1,924
社債	10,000	10,000
リース債務	24	23
退職給付に係る負債	6,067	5,675
資産除去債務	1,438	1,562
長期預り保証金	6,400	6,404
繰延税金負債	180	286
その他	1,043	1,004
固定負債合計	29,813	26,880
負債合計	50,312	50,251
純資産の部		
株主資本		
資本金	5,299	5,299
資本剰余金	6,026	6,032
利益剰余金	55,765	59,870
自己株式	△57	△24
株主資本合計	67,033	71,178
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	3,461	4,733
退職給付に係る調整累計額	6,069	6,693
その他の包括利益累計額合計	9,531	11,426
非支配株主持分	1,662	1,662
純資産合計	78,226	84,266
負債純資産合計	128,538	134,518

Data

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2025/3	2026/3
売上高	91,923	95,998
売上原価	61,759	63,485
売上総利益	30,164	32,513
販売費及び一般管理費	27,572	27,750
営業利益	2,591	4,763
営業外収益		
受取利息及び配当金	259	303
デリバティブ収益	62	10
その他	142	164
営業外収益合計	464	478
営業外費用		
支払利息	87	111
持分法による投資損失	268	320
固定資産処分損	34	13
貸倒引当金繰入額	4	—
投資事業組合運用損	89	263
その他	64	117
営業外費用合計	549	825
経常利益	2,506	4,415
特別利益		
固定資産売却益	—	2,435
投資有価証券売却益	1,303	394
債務免除益	22	—
持分変動利益	—	46
事業譲渡益	—	720
特別利益合計	1,326	3,596
特別損失		
減損損失	187	170
投資有価証券評価損	—	41
会場閉鎖損失	—	43
子会社移転関連費用	—	535
子会社清算損	120	53
特別損失合計	307	844
税金等調整前当期純利益	3,525	7,167
法人税、住民税及び事業税	460	2,412
法人税等調整額	615	287
法人税等合計	1,076	2,699
当期純利益	2,449	4,468
非支配株主に帰属する当期純利益又は 非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△52	11
親会社株主に帰属する当期純利益	2,502	4,456

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2025/3	2026/3
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	3,525	7,167
減価償却費	3,542	3,566
減損損失	187	170
のれん償却額	113	93
債務免除益	△22	—
持分変動損益(△は益)	—	△46
事業譲渡損益(△は益)	—	△720
会場閉鎖損失	—	43
子会社移転関連費用	—	535
子会社清算損益(△は益)	120	53
貸倒引当金の増減額(△は減少)	10	12
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,283	△1,451
受取利息及び受取配当金	△259	△303
支払利息	87	111
固定資産処分損益(△は益)	34	13
固定資産売却損益(△は益)	—	△2,435
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,303	△352
投資事業組合運用損益(△は益)	89	263
売上債権の増減額(△は増加)	△2,035	△468
棚卸資産の増減額(△は増加)	141	79
仕入債務の増減額(△は減少)	1,605	△318
出資金の増減額(△は増加)	23	353
その他	868	1,374
小計	5,444	7,742
利息及び配当金の受取額	339	487
利息の支払額	△77	△111
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△407	△339
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,299	7,779

(単位:百万円)

	2025/3	2026/3
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	—	△6,318
定期預金の預入による支出	△22	△21
定期預金の払戻による収入	263	9
有価証券の償還による収入	—	1,900
短期貸付金の増減額(△は増加)	77	△23
有形固定資産の取得による支出	△4,567	△2,526
有形固定資産の売却による収入	0	4,424
有形固定資産の売却に係る手付金収入	417	—
無形固定資産の取得による支出	△330	△180
長期前払費用の取得による支出	△713	△1,080
投資有価証券の取得による支出	△42	△59
投資有価証券の売却による収入	1,682	732
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の 取得による支出	△139	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の 取得による収入	—	113
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の 売却による支出	△440	—
事業譲渡による収入	—	720
その他	4	△70
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,809	△2,379
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額(△は減少)	△109	—
長期借入れによる収入	1,630	—
長期借入金の返済による支出	△616	△1,364
社債の発行による収入	4,971	—
社債の償還による支出	△5,000	—
自己株式の取得による支出	△66	—
配当金の支払額	△501	△626
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	△20	△7
財務活動によるキャッシュ・フロー	275	△2,010
現金及び現金同等物に係る換算差額	0	—
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,765	3,389
現金及び現金同等物の期首残高	25,136	26,901
現金及び現金同等物の期首残高	—	295
連結の範囲の変更に伴う現金及び 現金同等物の増減額(△は減少)	△0	—
現金及び現金同等物の期末残高	26,901	30,586

Data

会社情報 / 株式情報

会社概要



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 西出 将之

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)

東京支社

〒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

株式情報 (2026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

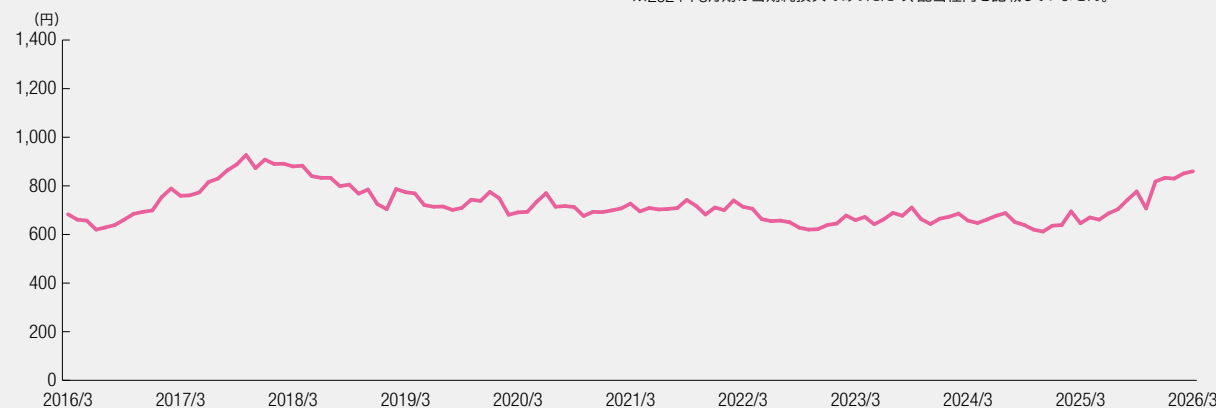
株主数 41,738名

●大株主の状況(上位10名)

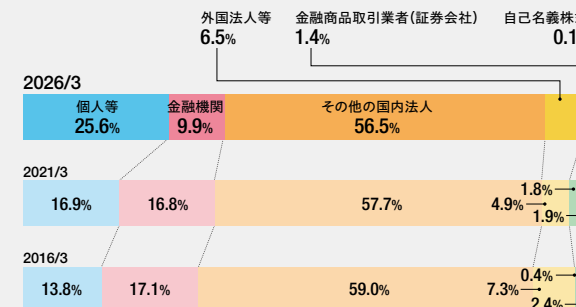
株主名	所有株式数 (株)	持株比率 (%)
株式会社朝日新聞社	6,224,900	14.90
株式会社テレビ朝日ホールディングス	3,877,600	9.28
公益財団法人香雪美術館	2,930,000	7.01
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,818,811	4.35
学校法人帝京大学	1,571,000	3.76
朝日新聞信用組合	1,500,000	3.59
大阪瓦斯株式会社	1,065,000	2.55
株式会社嶋村吉洋映画企画	804,000	1.92
近鉄バス株式会社	800,000	1.91
株式会社竹中工務店	776,600	1.86

(注)当社は、自己株式43,345株を保有しています。また、持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

●株価推移(2016/3～2026/3)



●株主構成比(所有者別株式数比率)



●株主総利回り(TSR)※

(%)	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
朝日放送グループホールディングス	101.51	96.15	97.52	97.80	131.77
TOPIX(配当込み)	102.0	107.9	152.5	150.2	202.2

※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、2021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

	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
配当金(円)	24	16	12	13	33
配当性向	36.9%	49.4%	—	21.7%	30.9%

※2024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いません。

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立的立場に立って、真実をふりく敏速に伝える。

一、番組は良識と知性を高めつつ、楽しみとやすらぎを与える。

一、広告は誇張を排し、清新な創意によつて産業の発展を期する。

1966年、朝日放送(当時)の開局15周年を機に制定されたこの信条は、私たちの原点を今も力強く指し示しています。

私たちはこれからも地域社会と共に歩み、社会の信頼にこたえる企業グループであり続けます。