

企業名：TBS ホールディングス

レポート名：TBS GROUP INTEGRATED REPORT 2025 （TBS グループ 統合報告書）

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

統合報告書全体から十分に理解できると評価できる。

まず、p1 に企業理念が示されている。「『時代を超えて世界の人々に愛されるコンテンツとサービス』を創り出し、多様な価値観が尊重され、希望にあふれる社会の実現に貢献すること」を会社として目指していることが明示されている。また、グランドプロミスとして「最高の『時』で、明日の世界をつくる。」という言葉が示されている。これも、TBS ホールディングスの目指している会社像が読み取れる（やや漠然としているが、グランドプロミスとはそういうものであろうかとも考えられる）。

また、p2～p3 では、VISION2030 達成に向けた「中期経営計画 2026」が掲げられている。ここでは、テレビ番組を一度放送して終わらせるのではなく、配信・映画・イベント・商品化・海外展開などを行うことで、コンテンツの価値を長期に持続させていく、いわゆる「コンテンツ IP の Timeless Value の追求・提供」が示されている。これも、将来像を述べている部分の一つだと評価できよう。

さらに、Top Message (p7) のなかに、TBS グループが「教育・IP・グローバル」を新たな事業の柱と位置付け、ウェルビーイング分野における「JAPAN as No.1」を目指すと述べられている部分がある。特に知育・教育事業については、2030 年度までに売上高 400 億円規模を目指すことが明示されており、将来の目指す会社の在り方・規模感を明示的に表現できていると評価できよう。

これらの部分を踏まえ、「TBS グループは、従来のテレビ局という在り方を超えて、コンテンツ IP を起点とした教育・グローバル展開・ライフスタイル・不動産・街づくりまでを包含する総合コンテンツ企業を目指している」と理解できる報告書だと評価してよいだろう。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

TBS グループの現在の競争優位性として、長年にわたって蓄積してきた「信頼できるコンテンツ制作力」があるのが分かる。p07 では、TBS グループが創業以来、報道・スポーツ・ドラマ・音楽・バラエティなど多様な番組コンテンツを作り続けてきたことが述べられている。日曜劇場、『サンデーモーニング』、世界陸上など、長期にわたり視聴者に支持されてきた作品群が例示されており、良質なコンテンツを継続的に生み出す力こそがグループの将来を決する「コアコンピタンス」だと説明されている。報告書は、こうした制作力は短期間では模倣しがたい強みであると簡潔に主張しており、分かりやすい。

次に、TBS グループはコンテンツを 1 回限りの放送にとどめず、配信・映画・イベント・ライセンス・海外展開へと広げるマルチユース展開力を有していると理解できる。また、TVer を中心とする配信広告収入の好調や、全日帯での個人視聴率における開始以降初の 2 位達成も記載されており、地上波の制作力を基盤としつつ配信時代にも適応しつつあることが読み取れる。

さらに、p61 では、TBS グループが著作権・商標権だけでなく、番組フォーマットなど法的に保護されにくい無形資産をも知的財産として経営資源と位置付けていることが示されている。加えて、p40 では赤坂エンタテインメント・シティ計画が紹介されており、赤坂エリア全体の価値向上と年間 1,000 万人規模の来街者を核とした新たな経済圏の創出を目指していることが分かる。コンテンツ制作力に加え、それを支える知的財産管理・配信基盤・リアルな街づくりまでを組み合わせた点に、TBS グループの競争優位の広がりがあると読み取れる。

以上を整理すると、TBS グループの競争優位性は、①信頼されるコンテンツ制作力、②IP を複数の収益源へ展開するマルチユース力、③配信・データ活用への適応力、④知的財産、⑤赤坂・緑山などの制作・不動産資産を経営資源の五点にある。報告書ではこれらが具体的な事例と数値を伴って説明されており、現在の競争優位性は比較的明確に理解できる構成となっている。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

持続を支える構造的な要因と、それを脅かすリスク要因の両面を検討する必要がある。

前者（持続性を支える要因）として、まずコンテンツ IP を長期的な資産として活用する経営方針が挙げられる。p02～p03 (VISION2030) のセクションで示されているように、TBS グループの今後の目玉は「コンテンツ IP の Timeless Value の追求・提供」であり、一時的な視聴率や単発のヒットではなく、作品・キャラクター・番組フォーマットを長期的に育て複数の収益源へと展開する仕組みを構築しようとしていることが読み取れる。こうした方針は、「つくる人材」と「広げる人材」の協働を前提とした価値創造モデル（p15）にも反映されており、コンテンツを生み出す現場だけでなく、それを社会や市場へ広げる機能を組織として内製化しようとしている点は、持続性を担保する構造的な強みといえる。

また、p61 で示された知的財産管理プロセス——「創る」「獲得」「保護」「広げる」「振り返り／伝承」——は、コンテンツ制作力を特定の個人の才能に依存させず、組織として再現可能な形に変えようとする試みだと示されている。属人性の排除と知見の伝承が機能すれば、世代交代や人材流出があっても一定水準のコンテンツ力が維持できる可能性がある点で、持続性の観点から評価できる取り組みである。

一方、後者（持続性を脅かすリスク要因）もやはり存在する。その一つに、地上波広告というコアビジネスは構造的な縮小局面にある、という点だが挙げられる。p07 で TBS 自身

がこの外部環境の変革を認識していることが示されており、自社の競争優位がそのまま将来に継続するとは考えていないことが分かる（だからこそ収益基盤の分散を図っているのであるが、代替収益がどの程度の規模・速度で育つかは未知数だ）。

また、（コンテンツビジネスに共通して言えることであり TBS グループに限ったことではないが）として、継続的なヒット創出は保証されない、という不安もある。視聴者の嗜好変化や国内外の競合（グローバル配信プラットフォーム、海外スタジオなど）との競争は、いかなる制作力を持つ企業にとっても脅威であり続ける。これについては報告書で直接的に言及されていない（しょうがないのであろうが）。

総合すると、TBS グループの競争優位性には持続性を支える要素はたしかに存在すると理解できるが、一方でリスクの不安もぬぐい切れない。実際に持続的な競争優位として結実するかどうかは、今後の具体的な実行と成果の開示によって継続的に確認していく必要がある。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

事業の多様性という点で、スキル向上の機会はいちと感じた。繰り返しとなるが、TBS グループは単なる番組制作会社ではなく、コンテンツを起点として配信・海外展開・知育教育・ライフスタイル・不動産・データ活用まで多角的な事業を展開する会社だ。p15 の価値創造モデルでは「つくる」人材と「広げる人材」が価値創造の両翼として位置付けられており、制作力だけでなく、マーケティング・ビジネス開発・データ分析・知財管理・海外事業といった幅広いスキルセットが求められる環境にある。これは、入社後に携わる領域によってスキルの伸び方は異なるものの、多様なキャリアパスが存在することを意味しているおり、自らの人的資本の価値向上を達成するに適切な環境であると言える。

次に、学習機会の制度的な整備についても、p55 以降の人的資本に関する記述を見ると、一定の具体性がある。「TBS グループユニバーシティ」では年間受講者延べ 2 万人を目標に掲げ、グループ内短期留学制度や海外派遣については若手・中堅社員の 10% を対象とすることが示されている。また、人材育成と環境整備に年間 10 億円を直接投資することも明記されており、学習機会の整備に対する経営としての意思が示されている点は評価できる。

一方で、いくつかの留保点も存在する。たとえば現状の報告書では研修受講者数や海外派遣の目標値は示されているものの、それらの施策が実際に社員のスキル向上や新規事業・新コンテンツの創出にどう結びついたかという「成果の開示」が乏しい。人的資本投資の効果を外部から判断するには、インプット（投資額・受講者数）だけでなくアウトプット（スキル変容・事業貢献）の情報が必要であり、この点は今後の開示の充実が期待される。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

【よかった点】

(1) 一貫性

「コンテンツ IP の Timeless Value の追求・提供」という単一のコンセプトが、企業理念から事業戦略・人材育成・財務目標・知財管理・街づくりにいたるまで、報告書全体を一本の軸として貫いている点である。たとえば人材育成の方針（「つくる⇄広げる」の両利きスキル）も、赤坂エンタテインメント・シティ計画も、知財管理プロセスも、すべて「コンテンツ IP を長期的な価値に変える」という同じ目的の異なる側面として位置付けられている。その結果、一見バラバラに見える事業群や施策群が、読み進めるうちにひとつの戦略の必然的な帰結として理解できる構成になっている。

(2) 誠実さ

p50 では、制作過程における長時間労働・ハラスメント・出演者や権利者の人権侵害・事故安全リスクといった、自社にとって不都合ともいえる課題が正面から整理されている。こうしたリスクを隠さず開示する姿勢は、メディア企業として社会的信頼を重んじていることの表れであり、読者の信頼形成にも寄与する。また、p07 では地上波広告市場の構造的縮小という自社ビジネスへの逆風についても率直に言及されており、現状を楽観的に描くだけでなく、課題を認識したうえで変革を進めようとしていることが伝わる。

(3) レイアウト

p.15 の価値創造モデルでは、人的資本・知的資本・製造資本・社会関係資本・財務資本といったインプットが、「つくる⇄広げる」のサイクルを通じて多様なアウトプットへとつながる構造が視覚的に整理されており、複雑な事業構造を直感的に把握しやすい。また、p.05 では連結売上高・営業利益・配信事業・不動産開発・従業員数などの現状値が一覧できる構成になっており、企業の現在地を素早く確認できる。全体として図表と文章のバランスが取れており、情報量が多い報告書でありながら読み進めやすいレイアウトになっている。

【改善余地】

(1) 独自用語の難解さ

「Timeless Value」「EDGE 戦略」「Creative Engine FUNNEL Model」「LTV4-59」といった TBS 独自の概念は、戦略を表現するうえで重要な意味を持つが、定義の説明が各所に分散している。

(2) 競合他社との比較の乏しさ

たとえば TVer での実績や視聴率の向上は示されているが、他の民放各社・Netflix・YouTube・海外スタジオと比較した場合に TBS の強みがどの程度際立っているのかは読み

取りにくい。IP 収益の他社比較・配信収入の市場シェア・海外売上比率の推移などが開示されれば、競争優位性の説得力がより高まるはずである。

全体として、この統合報告書は TBS グループがテレビ局から総合コンテンツ企業へと変革しようとしている姿を一貫したメッセージで伝えており、報告書としての基本的な完成度は高い。コンテンツ IP を長期的な価値へと転換するという方向性も首尾一貫している。今後、独自用語の整理・競合比較の充実を行うことによって、より多くの読者にとって説得力のある統合報告書になると考える。