



朝日放送グループホールディングス株式会社

2023年3月期決算説明会

2023年5月22日

登壇

司会：アナリスト、投資家の皆様、大変お待たせいたしました。定刻となりましたので、ただいまより、朝日放送グループホールディングス株式会社の2023年3月期決算説明会を開催いたします。どうぞよろしくお願いいたします。

本日のご報告内容は、まず2023年3月期決算、続いて、中期経営戦略NEW HOPE 2nd STAGEとなっております。

説明時間はおよそ40分を予定しており、その後、質疑応答を行います。説明会全体のお時間は、1時間を予定しております。

それではまず、朝日放送グループホールディングス株式会社、代表取締役社長の沖中進より、ご挨拶申し上げます。

ご挨拶

朝日放送グループホールディングス(株)
代表取締役社長
沖中 進

3

沖中：皆さんこんにちは。朝日放送グループホールディングスの沖中でございます。本日はお忙しい中、弊社決算説明会にお時間いただきまして、ありがとうございます。また日頃、皆様には弊社をお引き立ていただきまして、厚く御礼を申し上げます。

さて、新型コロナウイルス感染症も、この5月連休明けをもちまして、5類に移行いたしました。いわゆる普通の生活、ニューノーマルが始まろうとしております。

しかしこの3年間、人々の生活、私達の生活や、それからメディア環境、それにテクノロジーのすごい進化、めまぐるしく環境が変わってきました。

そんな中、弊社は、放送メディア事業をコアとしながら、その枠を超えて成長すべく、総合コンテンツ事業グループを目指して、今、引き続き、成長を目指しております。

本日は、昨年度決算内容のご説明と、それから先日リリースいたしました、弊社の中期経営計画、中期経営戦略と呼んでおりますけれども、こちらのアップデート版と言いますか、2nd STAGE と銘打っておりますが、そちらを簡単にご説明したいと思います。よろしく願いいたします。

連結業績について

朝日放送グループホールディングス(株)
執行役員（経理担当）
中村 博信

4

司会：それでは、グループ全体の業績について、この4月、経理担当執行役員に就任した中村博信より、ご説明いたします。

連結業績



(単位：百万円)

	22/3	23/3	前期比	増減率
売上高	85,100	87,028	1,928	2.3%
営業費用	80,897	84,434	3,537	4.4%
内 売上原価	55,581	58,067	2,485	4.5%
内 販管費	25,315	26,366	1,051	4.2%
営業利益	4,203	2,594	△1,608	△38.3%
経常利益	4,792	2,661	△2,131	△44.5%
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,671	1,354	△1,317	△49.3%

<増収減益>

- コンテンツ収入増、前年度に立ち上げたテレビ通販の通年化効果等で、増収
- 一方で、コンテンツ関連費用や減価償却費が増え、減益

5

中村：中村でございます。早速ですが、2023年3月期の業績につきまして、ご説明いたします。

連結売上高は870億2,800万円、前期比で19億2,800万円の増収となりました。中心事業であるテレビ社の放送事業収入が減収となりましたが、コンテンツ収入が増加したこと、加えまして、前年スタートしたテレビ通販が通年化して増収となったことで、連結全体としましては2.3%の増収となりました。

一方で、費用はコンテンツ関連費用に加え、減価償却費が増えたことなどで、増加いたしました。

このため営業利益は25億9,400万円となり、前期比で16億800万円の減益。経常利益は26億6,100万円で21億3,100万円の減益となり、親会社株主に帰属する当期純利益は13億5,400万円となりました。

セグメント情報



(単位：百万円)

売上高		22/3	23/3	前期比	増減率
放送・コンテンツ		71,348	72,967	1,618	2.3%
内訳	放送	56,130	55,516	△614	△1.1%
	コンテンツ	15,170	17,387	2,216	14.6%
	その他	47	63	16	33.9%
ライフスタイル		13,751	14,061	310	2.3%
内訳	ハウジング	9,825	9,770	△55	△0.6%
	通販	2,694	2,954	259	9.6%
	ゴルフ	854	939	85	10.0%
	その他	377	397	20	5.4%
営業利益		22/3	23/3	前期比	増減率
放送・コンテンツ		3,654	2,602	△1,052	△28.8%
ライフスタイル		874	433	△440	△50.4%
その他調整額		△325	△441	△116	-

6

続きまして、セグメント情報です。

売上高は、放送・コンテンツ、ライフスタイルともに前年同期比で増収となりました。

放送事業は、主力のテレビ広告収入が前年を下回り、555億1,600万円となり、前年同期比でマイナス1.1%の減収となりました。コンテンツの売上高は、テレビ社のコンテンツ収入が好調だったことなどで、173億8,700万円となり、前年同期比で14.6%の増収となりました。

ライフスタイル事業では、ハウジングで前年同期にあった、大型の不動産販売の反動減でマイナスになりましたが、通販は前年にスタートしたテレビ通販番組の通年化により、増収となりました。ゴルフも堅調でした。

その一方で、放送・コンテンツの営業利益は26億200万円となり、前年同期比でマイナス10億5,200万円となりました。コンテンツ関連費用や、それに関連する先行投資的費用などが増加したことが影響いたしました。

ライフスタイル事業の営業利益は4億3,300万円で、マイナス4億4,000万円となりました。住宅展示場関連費用や、テレビ通販での費用が増加したことが影響いたしました。

2024年3月期 連結業績予想



(単位：百万円)

	23/3 (実績)	24/3	前期比	増減率
売上高	87,028	90,000	2,971	3.4%
営業利益	2,594	2,500	△94	△3.6%
経常利益	2,661	2,700	38	1.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,354	1,700	345	25.6%



7

当期の連結業績予想です。

売上高は900億円で、前期比29億7,100万円の増収を見込んでおります。営業利益は25億円、経常利益は27億円と、ほぼ横ばい。当期純利益は17億円で、増益を見込んでおります。詳細は次のスライドでご説明いたします。

2024年3月期 セグメント別業績予想



(単位：百万円)

売上高		23/3 (実績)	24/3	前期比	増減率
放送・コンテンツ		72,967	75,400	2,432	3.3%
内訳	放送	55,516	56,700	1,183	2.1%
	コンテンツ	17,387	18,600	1,212	7.0%
	その他	63	100	36	57.0%
ライフスタイル		14,061	14,600	538	3.8%
内訳	ハウジング	9,770	9,700	△70	△0.7%
	通販	2,954	3,500	545	18.5%
	ゴルフ	939	950	10	1.1%
	その他	397	450	52	13.1%
営業利益		23/3 (実績)	24/3	前期比	増減率
放送・コンテンツ		2,602	2,300	△302	△11.6%
ライフスタイル		433	600	166	38.3%
その他調整額		△441	△400	41	-

8

放送・コンテンツ、ライフスタイル、それぞれのセグメントで増収を見込んでおります。

放送・コンテンツ事業全体では、売上高 754 億円、前期比で 24 億 3,200 万円の増収を見込んでおります。

放送は、4 月から全国ネットの放送枠が増えたことや、TVer の好調を見込み、567 億円と、前期比で 11 億 8,300 万円の増収を見込んでおります。コンテンツは、配信コンテンツの増加や、アニメ事業の拡大などで 186 億円、前期比で 7%増を目指します。

ライフスタイル事業のハウジングでは、2 月末に近畿圏最大規模の住宅展示場、千里住宅公園を閉場いたしました。3 月には新たなフラグシップとして、住まいと暮らしのテーマパーク、ウェルビーミーのおを開場いたしました。

通販は、新たな EC サイトや既存通販の強化・拡充により、18.5%の増収を目指します。

放送・コンテンツ事業の営業利益は 23 億円とし、前期比でおよそ 3 億円の減益を見込んでおります。全国ネット番組枠の新設に伴う番組制作費や、コンテンツの多角展開に向け、先行投資的な費用が増えることが主な要因です。

ライフスタイル事業は 6 億円、前期比 1 億 6,600 万円の増益を見込んでおります。



株主還元について、当社は財務体質の強化・維持と、企業価値の向上および成長戦略のための投資とのバランスを常に考え、連結配当性向30%を目途として、継続的・安定的かつ柔軟に決定しております。

2023年3月期については、1株あたり6円の期末配当を維持して年間16円の配当とし、2024年3月期については、中間配当6円、期末配当8円とし、1株当たりの年間配当を14円と予想しております。

最後に、当期の配当について、ご説明いたします。

前期は、中間配当は10円、期末配当6円といたしました。一株当たりの年間配当は16円でした。当期は、中間配当を6円、期末配当8円とし、年間配当は14円と予想しております。

連結業績についてのご説明は、以上でございます。

朝日放送テレビの 業績について

朝日放送グループホールディングス(株) 代表取締役副社長
朝日放送テレビ(株) 代表取締役社長
山本 晋也

司会：続きまして、朝日放送テレビの業績について、朝日放送テレビ代表取締役社長の山本晋也からご説明いたします。山本社長、よろしくお願いいたします。

朝日放送テレビ 業績



(単位：百万円)

	22/3	23/3	前期比	増減率
売上高	55,812	56,527	714	1.3%
営業費用	52,879	53,990	1,110	2.1%
内 売上原価	32,877	33,635	757	2.3%
内 販管費	20,001	20,354	353	1.8%
営業利益	2,933	2,537	△396	△13.5%
経常利益	3,057	2,987	△70	△2.3%
当期純利益	1,814	1,968	154	8.5%
	22/3	23/3	前期比	増減率
番組費	15,361	15,316	△45	△0.3%

11

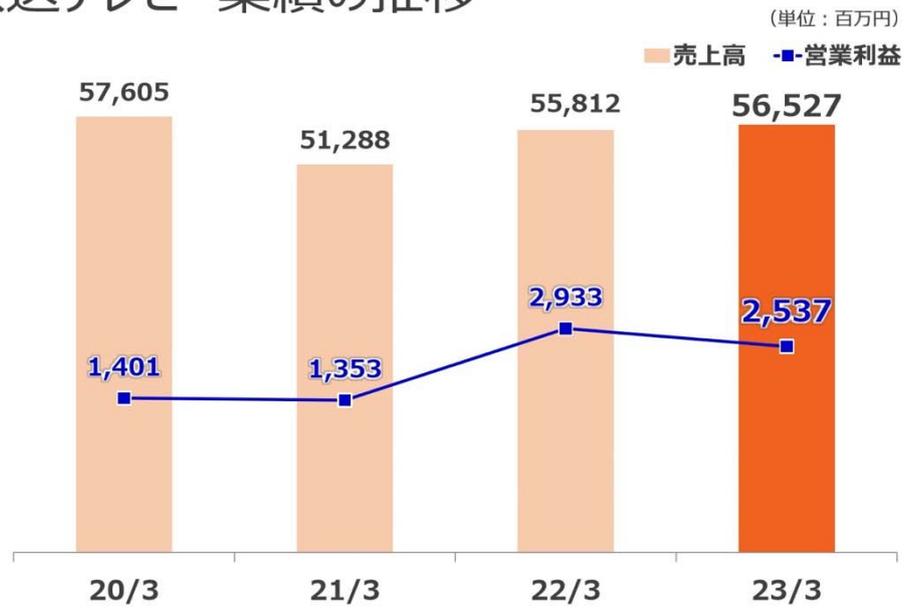
山本：朝日放送テレビの山本でございます。どうぞよろしくお願いいたします。では私から、朝日放送テレビの業績について、ご説明させていただきます。

まず売上高は、565億2,700万円で、前年同期比7億1,400万円の増収となりました。

費用は、コンテンツ収入の増加に伴う原価が増えたこと、マスター更新などに伴う減価償却費も増えたことなどで、11億1,000万円増えました。

このため、営業利益は25億3,700万円、経常利益は29億8,700万円で減益となり、当期純利益は19億6,800万円で、1億5,400万円増えました。

朝日放送テレビ 業績の推移



12

次が、4年間の業績推移です。

テレビ広告収入だけに頼らない収益構造改革が進み、当期のようにテレビ広告市場が減速した中であっても、しっかりと売上を維持することができました。今後も、コンテンツの価値最大化により、さらなる収益増を目指していきます。

朝日放送テレビ 収入の内訳



(単位：百万円)

	22/3	23/3	前期比	増減率
放送収入	50,502	49,534	△968	△1.9%
コンテンツ収入	4,980	6,694	1,714	34.4%
その他の収入	329	297	△31	△9.6%

■ **放送収入** ※連結業績の放送事業に計上

放送を通じて得られる広告収入が中心（「放送」の見逃し配信であるTVer収入は含む）

■ **コンテンツ収入** ※連結業績のコンテンツ事業に計上

映像・イベントなどの「コンテンツ・IP」を多角的に制作・展開することで得られる収入
（系列局への番組販売、バーチャル高校野球などテレビ番組から派生するコンテンツ展開含む）

収入の内訳です。

当期は、放送収入の減収を、コンテンツ収入の増加がカバーする形になりました。放送収入は 495 億 3,400 万円で、前年同期比で 1.9%の減収でした。

イベントやインターネット展開などのコンテンツ収入は 66 億 9,400 万円で、前年同期比で 34.4% アップいたしました。昨年夏の高校野球動画配信サービス、バーチャル高校野球で、プラットフォームを二つに増やしたことや、コロナ禍からの復活もあり、催し物が好調だったことが貢献いたしております。

朝日放送テレビ 主な「放送収入」の推移



✓ 増減率確認
✓ 下期のネタ追加

(単位：百万円)

	20/3	21/3	22/3	23/3
ス ポ ッ ト	31,298	27,587	30,817	30,094
ネットワーク (タイム)	14,347	13,461	13,018*	12,294*
ローカル (タイム)	6,225	5,538	5,527	5,805
テレビ動画配信 (主にTVer配信)	172	306	502	618

* 22年3月期以降のネットワーク（タイム）収入は、収益認識基準適用に伴う影響があります。

■ スポット
・前年同期比 2.3% ↓
※詳細は次ページ以降に記載

■ ネットワーク（タイム）
・前年同期比 5.6% ↓
・全国ネット番組放送時間減少

■ ローカル（タイム）
・前年同期比 5.0% ↑
・「おはよう朝日です」
「おはよう朝日土曜日です」
関連企画好調
・4月から昼ベルト番組を編成

■ テレビ動画配信（主にTVer配信）
・前年同期比 22.9% ↑
・7月クールドラマ配信が好調
・「相席食堂」TVerオリジナル企画

主な放送収入の推移です。

スポット収入は、大阪への地区投下が前年同期比で5%以上を割り込む中、当社はシェアを伸ばし、前年比97.7%と健闘いたしました。

ネットタイムは前年比94.4%で減収です。これの主な原因は、自社制作番組の放送時間数の減少でございませう。

ローカルタイムは、前年比5%増で好調でした。

TVer配信は、第2四半期に配信したドラマなどが好調だったほか、相席食堂と大手量販店とのコラボもあり、前年同期比22.9%増となりました。

テレビ事業 スポット収入（四半期毎の推移）



15

続いて、四半期ごとのスポット収入の推移です。

上期はシェアを伸ばすことで、ほぼ前年並みを確保することができましたが、下期については、好調だった前年同期の反動減で、前年には及ばず、通期で前年同期比 97.7%となりました。

朝日放送テレビ スポット収入（業種別20位まで）



順位	業種	2021年4月～翌3月		2022年4月～翌3月	
		増減率	構成率	増減率	構成率
1	交通・レジャー・外食・サービス	124.3%	10.9%	119.5%	13.3%
2	食品	105.3%	9.5%	92.9%	9.1%
3	薬品・医療用品	102.9%	7.4%	100.4%	7.6%
4	情報・通信	126.3%	9.3%	79.2%	7.6%
5	飲料・アルコール飲料	120.9%	8.1%	86.6%	7.2%
6	家電・コンピュータ	131.2%	7.1%	94.2%	6.8%
7	金融	100.5%	5.5%	107.6%	6.1%
8	趣味(映画・ゲーム・音楽など)	121.5%	6.0%	91.7%	5.6%
9	自動車	87.5%	5.4%	93.0%	5.2%
10	官公庁・政治団体	119.7%	4.1%	106.8%	4.4%
11	化粧品・トイレタリー	108.7%	5.5%	78.1%	4.4%
12	住宅・不動産・建設	119.8%	3.7%	110.9%	4.2%
13	出版	133.4%	3.8%	97.6%	3.8%
14	通信販売	78.5%	2.5%	114.3%	3.0%
15	エネルギー・機械・素材	76.5%	2.0%	126.8%	2.5%
16	ファッション(衣料・貴金属など)	101.2%	2.4%	94.7%	2.3%
17	家庭用品	128.3%	2.4%	91.7%	2.3%
18	流通	101.3%	1.6%	108.3%	1.8%
19	各種団体(法律事務所など)	125.0%	1.4%	104.9%	1.5%
20	運輸・事業・イベント	106.1%	1.3%	87.7%	1.1%
21	その他	112.1%	0.2%	136.5%	0.3%
	合計		100.0%		100.0%

スポット収入の業種別の増減については、円安や物価高の影響が色濃く反映され、化粧品・トイレタリーの出稿が減ったほか、情報通信は前年の大幅出稿増加からの反動減がありました。

好調だったのは、コロナ禍からの回復で出稿が増えたレジャー関連。引き続き、リモートワーク関連のサービスも好調でございました。

22年4月～23年3月*関西地区【個人全体】視聴率



(*2022年4月4日～2023年4月2日)

(出典：ビデオリサーチ)

	全日 (6-24時)	ゴールデン (19-22時)	プライム (19-23時)	プライム2 (23-25時)
1	YTV 3.7%	YTV 6.2%	YTV 6.0%	YTV 3.2%
2	ABC 3.6%	ABC 5.8%	ABC 5.9%	ABC 2.8%
3	KTV 3.2%	KTV 5.0%	KTV 5.0%	KTV 2.4%
4	MBS 3.0%	MBS・NHK 4.8%	MBS 4.7%	MBS 2.3%
5	NHK 2.6%	* * * * * *	NHK 4.2%	NHK 1.1%

■ABC (テレビ朝日系) ■MBS (TBS系) ■KTV (フジテレビ系) ■YTV (日本テレビ系) ■NHK
※ () 内は前年同期比

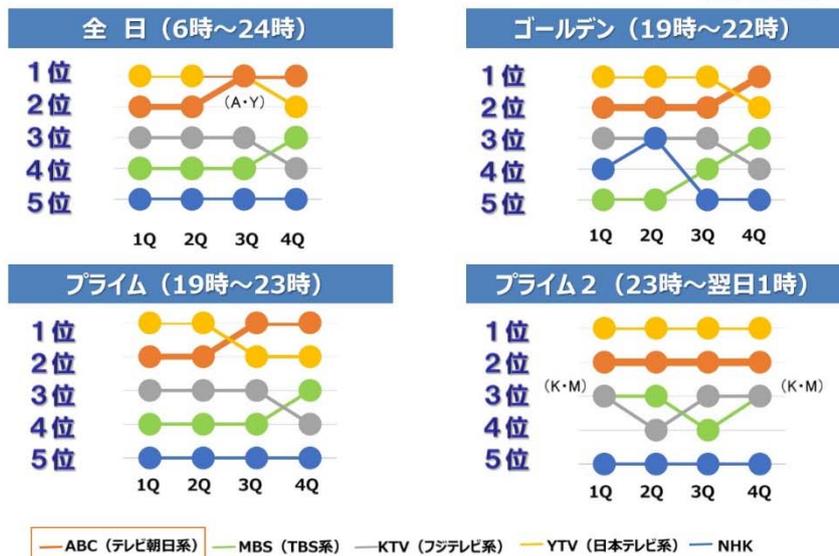
次に視聴率ですけれども、関西地区個人全体の視聴率は、前年3位だったゴールデンタイムで2位となり、全区分でABCは2位となっております。

関西地区(個人全体)視聴率順位の推移

(2022年度 四半期毎)



(出典：ビデオサーチ)



こちらは、四半期ごとの視聴率順位の推移です。オレンジが当社でございます。

2022年10月からの下期視聴率は、サッカーワールドカップ中継、それから3月にありましたWBC中継など、大型スポーツ案件に加え、ポツンと一軒家などのレギュラー番組、M-1グランプリなどの単発番組の高視聴率もあり、全日、ゴールデン、プライムの3区分で1位となりました。

2022年度の成果

年末年始特番 引き続きトップをキープ!



- 「M-1グランプリ」「格付けチェック」は、東西ともに個人全体同時間帯トップ!
- 「格付けチェック」は、関西の正月三が日の全番組中13年連続トップを獲得!

番組IPを使った新規展開

イベント



- 番組のイベントを各種開催ファンとのエンゲージメントアップ

舞台



- 番組を舞台化

インターネット

相席食堂

- 『TVerアワード 特別賞』3年連続3度目の受賞

旅サラダPLUS+

- 番組の枠を越えた旅とグルメの情報サイト新設

パナソニック高校野球

- 過去最多配信数を記録



- 登録者数40万人突破。在阪局ニュースチャンネル1位

配信、インターネット、催物等、ABCコンテンツの多面展開を促進

2022年度の主な成果は、ご覧の通りです。

年末年始の特別番組は、引き続き非常に好調でございました。番組IPの多角展開も進め、人気番組を軸にした、リアル、リモートを織り交ぜたイベントの実施や、番組の舞台化などにも取り組んでおります。

それから、インターネット展開も積極的に拡大いたしました。

2024年3月期 朝日放送テレビ 業績予想



(単位：百万円)

	23/3 (実績)	24/3	前期比	増減率
売上高	56,527	58,650	2,122	3.8%
営業費用	53,990	56,650	2,659	4.9%
営業利益	2,537	2,000	△537	△21.2%
経常利益	2,987	2,050	△937	△31.4%

	23/3 (実績)	24/3	前期比	増減率
番組費	15,316	16,500	1,183	7.7%

20

次に、当期の業績予想は、増収減益を見込んでいます。

全国ネットの放送枠が増えたことや、配信コンテンツ数が増えることを見込み、前年同期比で3.8%アップの586億5,000万円を見込んでおります。

良質なコンテンツをつくり、国内外に向けた配信を含むマルチ展開を視野に、中長期的な収益源を生み出していくことを目指してまいります。

そのための先行投資的な費用が増えることになり、当期は減益となる見込みでございます。

2024年3月期 朝日放送テレビ 収入見通し



(単位：百万円)

		23/3 (実績)	24/3	前期比	増減率
放送収入		49,534	50,500	965	1.9%
主な内訳	スポット	30,094	30,100	5	0.0%
	ネットワーク	12,294	12,740	445	3.6%
	ローカル	5,805	5,850	44	0.8%
	テレビ動画配信 (主にTVer配信)	618	850	231	37.5%
コンテンツ収入		6,694	7,900	1,205	18.0%

21

業績予想の詳細です。

主力のスポット収入は、世界の情勢不安やデジタルシフトによるPUTの低下など、厳しい環境が続いておりますけれども、当社は視聴率の向上や、スポンサーニーズの丁寧な掘り起こしなどで、前年並みの収入確保を目指しております。

ネットタイムの収入は、日曜プライム帯のドラマ枠新設により、前年同期比で3.6%アップを見込んでおります。

コンテンツ収入は、配信コンテンツを増やすことや、番組IPを活用したイベントなどの多面展開を拡大し、18%アップの79億円を目指しております。

プライム帯で全国ネット連続ドラマをスタート



●海外も視野に入れ、地上波だけでなく、配信でも多くの方に見られるオリジナルの良質なコンテンツを創り、届ける。

全国ネット特ドラマ第1弾
「日曜の夜ぐらいは…」
4月30日スタート 日曜 午後10:00～10:54放送

番組IPを軸とした新サービス



ファンコミュニティアプリをリリース！

●24時間365日『相席食堂』を楽しんでもらう様々な仕掛けが盛りだくさん。スタッフ会議の動画配信も！

コンテンツ価値最大化を加速するために…

「コンテンツ戦略会議」を新設

- 4月に新設した**テレビ社とHD社のコンテンツ関連局（計12局）**からなる、コンテンツの価値最大化の戦略を考え、方向性を明確化する会議体。会社と組織の枠を越えて、コンテンツの海外展開・イベント展開等を推し進め、テレビ社IP、グループIPの最大化を加速する。

2023年度の主な取り組みは、ご覧の通りです。

当社は今後、これまでコンテンツ展開の主軸としてきたバラエティー、スポーツ、報道に加え、ドラマを主要コンテンツの一つとして成長させていきます。そのため、4月日曜夜10時から、プライム帯で連続ドラマを新設いたしました。

国内のみならず、海外展開も視野に、良質なドラマにチャレンジしてまいります。

人気番組でファンコミュニティアプリをリリースするなど、既存の番組IPの多面展開もさらに拡充していきます。

そうして、こうした取り組みを今後、さらにスピードを上げて推進していくため、4月にはテレビ社とホールディングス社のコンテンツ関連計12局からなる、コンテンツ戦略会議も立ち上げました。さらなるコンテンツ事業の拡大を目指してまいります。

SDGs/地域共創×ビジネス創造

あすを、きょうより素晴らしい。

SDGs × 77ミライ

- 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「アスマイ」プロジェクトを本格化。共感しあえる地域、企業と放送・コンテンツを通じて、共に成長することを目指す。



ふるラボ

- ふるさと納税サイト「ふるラボ」を通じてつながった地域、自治体の課題を共有。当社の放送・コンテンツの創り、届ける力で応援！



- 旅情報番組「旅サラダ」のイベント「旅サラダEXPO」（2022年3月開催）では、「ふるラボ」でつながった自治体がブース参加。新しくスタートした旅とグルメの情報サイト「旅サラダプラス」でも地域の元気を応援しながら新しいファン獲得へのチャレンジ。

番組価値最大化×地域応援
→新しいビジネススキームの創造へ

23

最後に、当社の SDGs、社会課題解決に向けた取り組みについて、ご説明いたします。

2021年にスタートした、アスマイプロジェクトは、番組でのサステナビリティ関連情報の紹介を強化しております。

先月は、アスマイウィークとして2週間、朝と夕方の情報番組を中心に、エネルギー、フードロスなど、多岐にわたる特集企画を放送いたしました。

昨年夏に1周年を迎えた、ふるさと納税サイト、ふるラボでは、当社の人気番組とのコラボでの返礼品開発や、大阪の百貨店でのイベント出店などを行っております。

そして当社は、このふるラボなどでつながった地域、自治体、企業とともに、当社 IP を軸にした、新しいビジネススキームにもチャレンジしております。旅の情報番組、朝だ!生です旅サラダでは、2022年3月に、旅サラダ EXPO を開催し、ふるラボでつながった地域、自治体がブース出展し、非常に好評を得ております。

当社は、社会のシアワセに貢献するコンテンツを創り、届けるというグループビジョンの中核を担っていき、そしてこのビジョンに共感していただける自治体だけではなく、企業とも SDGs など、社会課題解決に向けた取り組みをやっていきたいと思っております。そこには責任だけではなく、チャンスもあります。コンテンツ価値の最大化を図る中で、収益と社会的存在価値の両面で成長していきたいと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

中期経営戦略 2021-2025 「NEW HOPE」 2nd STAGE について

朝日放送グループホールディングス株式会社

代表取締役社長

沖中 進

司会： それでは、グループの中期経営戦略 2nd STAGE について、朝日放送グループホールディングス社長の沖中より、ご説明いたします。

NEW HOPE 2021-2025 2nd STAGEの狙い



NEW
HOPE

沖中：引き続きまして、沖中でございます。では当社の中期経営戦略 NEW HOPE のアップデート版と言いますか、名前は2nd STAGEと呼んでおりますが、そちらについて、ご説明します。

当社の中経は、2021年から2025年の5年計画で、ちょうど今、そのほぼ折り返し点近くに来ております。その中で見えてきた課題、また残りの半分でさらに取り組むべき課題、施策も含め、2nd STAGEとしてアップデートした次第です。

創る、届ける、「新しいシアワセ」を

〈重点目標〉

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



**2025年度までに連結売上高1,000億円、
営業利益57億円、経常利益60億円を達成**

まず、こちらは現中経のビジョンと四つの重点目標です。

全社員で取り組む、この四つの重点目標。それから、それをもとに、最終年度に連結売上高1,000億円、営業利益57億円、経常利益60億円達成というのを、定量的な目標としております。今回もこの目標は変えておりません。

「NEW HOPE」 2nd STAGE

グループ最大の強みは
「多彩なコンテンツ」と「コンテンツを創る人材」
強みを最大化し、更なる成長を目指す

NEW
HOPE

2nd STAGE は、引き続き、当社グループの最大の強みであります、多彩なコンテンツ、それからコンテンツを創るクリエイティブな人材を最大限に生かして、さらなる成長を目指していきたいと思えます。

NEW HOPE 2nd STAGE 当社を取り巻く事業環境



「コンテンツの多様化と高品質化の必要性」と「メディアグループとしての社会的役割」増

事業の変革へチャレンジ・意識改革

会社の垣根を超え、多様な人材が集う企業グループとなり、より多様なコンテンツでステークホルダーの皆さまのシアワセ*を届ける

* 視聴者・リスナー・消費者の皆さまへ「Happiness」を、地域の皆さまへ「Well-being」を、グループの皆さまへ「Good Living」を。

NEW
HOPE

中経のスタートから2年ですが、当社を取り巻く事業環境は激しく変化しております。

上に三つ箱が書いてありますが、メディア業界はご存じのように日々大きく変わっておりますし、テクノロジーにつきましては、生成AI、Web3など、劇的に変化、進化しております。社会環境もご覧の通りです。

こういった変化の中、やっぱり何といたっても、事業の変革にチャレンジすること、意識改革することが、このミッションを果たすために必須であると、位置づけております。

NEW HOPE 2nd STAGE 重点施策

① 人材交差点構想

- グループ内外の個の力と全体のを最大化
- 才能豊かな人材が行き交うグループへ



② DXによるビジネス創造

- DXは「推進」から「実践」フェーズへ。
- データマーケティング、デジタルセールス、デジタル技術、人材育成によるビジネス創造を目指す

ビジネス創造



③ なにわ筋・中之島 ART ARC 構想

- 開発が進むなにわ筋・中之島・本社周辺（大阪・福島区）エリアを、グループの創る、届ける力でアート・エンターテインメント・ディストリクトに
- 加えて本社周辺エリアにコンテンツ制作と情報発信拠点の機能を持つ第2の創造工場を創出
- 2025年大阪・関西万博も見据えて賑わいを創出

NEW HOPE

では、その2nd STAGEの重点施策を三つご説明します。これは、先ほどもご覧いただきました、四つの重点目標のさらなる推進という意味合いでございます。

一つ目は、人材育成、強化でございます。われわれはこれを人材交差点構想と呼んでございます。当社は、多様な人材が行き交う場となって、グループ社員もともに成長していける場をつくっていききたい。そして、ダイバーシティ、インクルージョンを強く意識して、新たな発想やイノベーションにもつなげていきたいと考えております。

二つ目のDXですが、いよいよ推進からビジネス創造のフェーズへと入っていこうと考えております。今までやってきましたグループでのデータ蓄積を今後利活用し、そしてデジタルセールスにも注力していきたいと考えています。

三つ目ですが、なにわ筋・中之島 ART ARC 構想ということで、これは当社本社屋が位置しておりますのが、このなにわ筋・中之島エリアでございまして、この近隣企業とともに、アート、健康、エンターテインメントをテーマにして、地域の活性化を進めてまいります。

また本社周辺でも、実は情報発信、コンテンツ制作拠点の計画も、現在進行中でございます。

そして、これらの先には、2年後、大阪・関西万博も見据えております。

NEW HOPE 2nd STAGE 成長投資戦略

- M&A やコーポレート・ベンチャー・キャピタル (ABC ドリームベンチャーズ) などを活用し、コンテンツ／ライフスタイル各事業の戦略に沿って、コンテンツ／ライフスタイル領域の機能・資源を獲得する
- DX によるビジネス創造を目指し、デジタル領域への投資を強化する
- 従業員一人ひとりの知識・スキルを最大化し、社内外の才能が行き交うグループ (人材交差点) を目指し、人的資本投資を強化する
- 社会貢献に資する事業創出のための投資を行う

NEW
HOPE

30

Asahi Broadcasting Group Holdings Corporation

次に、成長投資戦略をお話しさせていただきたいと思います。投資を四つの項目に、ざっと整理してございます。

一つ目ですが、M&A 戦略です。コンテンツやライフスタイル事業の機能を新たに獲得したり拡張するために、引き続き取り組んでまいります。それから CVC、コーポレート・ベンチャー・キャピタルですが、これを活用し、オープンイノベーションをより強く意識することで、優れた技術や人を囲い込んでいきたいと考えています。

二つ目ですが、DX によるビジネス創造。こちらも、デジタル領域でコーポレート・ベンチャー・キャピタルを利用した投資、さらには M&A などの投資行動を通じて、業務提携を図っていききたいと考えています。

三つ目は、人材への投資、いわゆる人的資本投資です。これは、最も重要なテーマの一つでございます。これは少し先の長い将来を見据えたものですが、5 年、10 年後の当社の企業価値向上のためには、欠かせないものだと思っております。

そして最後、社会貢献についてですが、サステナビリティへの取り組みは、当社にとって大きな柱となっております。関西に 70 年以上根ざしてやってきた当社にとって、地域との共生は、これまでそしてこれからも、より重要になっていくことは間違いありません。

社会とともに当社自体もサステナブルに成長するために、これはぜひとも必要な取り組みだと考えております。

NEW HOPE 2nd STAGE 財務戦略

-  投資にかかる資本コストを意識した経営資源配分を行うことで事業ポートフォリオを最適化する。
-  中期経営戦略実現のための継続的な成長投資を行うことで、総合コンテンツ事業グループとしての企業価値向上を目指す。
-  財務の健全性と財務レバレッジの適切なバランスを維持するために、最適な資金調達手段及び資金効率の最大化を目指す。

続きましては、財務戦略です。3項目を設けております。

一つ目ですけれども、当社もこの数年で、ある程度事業が広がってきました。目標とする資本コストを視野に入れながら、事業ポートフォリオを最適化することが必要になってきました。

また資本コストにつきましては、現在、さまざまな取り組みを通じて、経営幹部から関連各社社長に至るまで、意識の向上を進めております。

二つ目ですが、継続的にコンテンツ投資を行い、再投資そして拡大させていくことで、コンテンツ事業を大きくスケールさせていきたいと考えております。これは、中期経営戦略実現の要とも言えます。

最後ですが三つ目。成長投資には当然のことながら資金の問題があります。財務の健全性と効率のバランスを考えながら、引き続き資金調達を考えていきます。

まずは、持てる資産を効率よく利用しながら、戦略的に実行していこうと考えております。

重点目標（定量）

2025年までの数値計画（ローリングプラン 2022）

単位：百万円

	2021年度 （実績）		2022年度		2023年度		2024年度		2025年度	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
グループ連結	85,100	4,203	91,000	4,000	94,000	4,500	97,000	5,000	100,000	5,700



ローリングプラン 2023

	2021年度 （実績）		2022年度 （実績）		2023年度		2024年度		2025年度	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
グループ連結	85,100	4,203	87,028	2,594	90,000	2,500	94,000	3,900	100,000	5,700

NEW
HOPE

次は、中期経営戦略、ローリング数値、定量目標ですが、簡単に説明しておきます。

最終年度である2025年度において、売上高が1,000億円、営業利益57億円を達成するという目標は変わりません。足元の状況を踏まえ、途中年度のラップを若干見直しております。

昨年度は予定よりビハインドしてしまいましたけれども、予定していました計画案件などがちょっと遅れてしまったこと、あるいは期ずれなどがあったことなどが原因でございます。今年度2023年度以降、リカバーしていく計画でございます。

重点目標（定量 セグメント別）

2025年までの数値計画（ローリングプラン 2022）

単位：百万円

▼ 報告セグメント	2021年度 (実績)		2022年度		2023年度		2024年度		2025年度	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
放送・コンテンツ	71,348	3,654	75,200	3,300	77,000	3,200	79,300	3,600	81,000	3,800
ライフスタイル	13,751	874	15,800	1,000	17,000	1,600	17,700	1,700	19,000	2,200

ローリングプラン 2023

▼ 報告セグメント	2021年度 (実績)		2022年度 (実績)		2023年度		2024年度		2025年度	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
放送・コンテンツ	71,348	3,654	72,967	2,602	75,400	2,300	77,700	3,300	81,000	4,500
ライフスタイル	13,751	874	14,061	433	14,600	600	16,300	1,050	19,000	1,650

注) 営業利益についてはセグメント外(表外)で、「その他調整額」として
2023年度 △4 億円、24-25年度 △4.5 億円を見込んでおります

NEW
HOPE

こちらはセグメントごとの内訳でございます。

最終年度での売上は変わりませんが、少し配分を微調整しております。利益面でも、コンテンツ事業をより厚めにして伸ばしていく予定でございます。

最後に

この中期経営戦略は2025年度までですが、私たちを取り巻く環境は劇的なスピードで変化しています。今は、この中期経営戦略のその先のことも、考えていかねばならないフェーズに来ています。まずはそのために、現時点での大きな指針だけをまず示しました。

当社の第一の目標は、何といても中長期での企業価値の向上です。もちろんそのためにはキャッシュが必要ですし、期間損益も整える必要があります。財務面だけではなく、インクルージョンも大切なキーワードです。また、社内だけではなく、社会に対してもインクルーシブに接していかねばなりません。サステナブルの本質はそこにあると考えています。

こうしたビジョンを考えると、やはり人材がそのカギとなってきます。全グループ従業員が、人材力の強化、これを意識していくことが、今日ご説明しました中期経営戦略「NEWHOPE 2nd STAGE」を含め、今後の当社グループの成功につながると考えています。

代表取締役社長 沖中 進

NEW
HOPE

最後に、ちょっと一言ですが、この中経は2025年までですが、先ほども申しましたように、私達を取り巻く環境は、本当にすごいスピードで変化しております。

今はこの中経のその先のことも考えていかなければならないフェーズに来ております。まずはそのため、現時点である程度大きな指針だけをまず示しておきました。

当社の第一目標は、何といても中長期での企業価値の向上です。もちろんそのためにはキャッシュも必要ですし、期間損益も整えなければなりません。また、財務面だけでなく、インクルージョンも大切なキーワードとっております。社内だけでなく、社会に対してもインクルーシブに接していかなければなりません。サステナブルの本質は、そこにあると考えております。

こうしたビジョンを考えると、やはり人材がそのカギとなってきます。全グループの従業員が、人材力の強化を意識していくことが、この中経の2nd STAGEを含め、今後の当社グループの成功につながると考えております。以上です。よろしくお願いいたします。

質疑応答

司会：当社からのご説明は、以上となります。それでは、質疑応答に入らせていただきたいと思います。本日は、説明内容および質疑応答の書き起こし配信サービスの取材が入っておりますので、ご了承ください。なお、ご質問は、アナリスト、機関投資家の方を優先させていただきます。

ではご質問のある方、どうぞ挙手をお願いいたします。1名の方よりご質問いただいております。ありがとうございます。どうぞ。

質問者：ご説明ありがとうございました。一問一答がよろしいでしょうか、まとめて質問したほうがよろしいでしょうか。おおむね4問と想定しております。

司会：それでは一問一答にさせていただきます。

質問者：かしこまりました。1問目は、今期のご想定、スポットを前半の地区投下をあまり強く見込んでらっしゃらないのかなと思ったのですが、業種別に強い弱い、かなり強弱感があるかと思っておりますので、5月までの業種別の、今の広告主様の出稿意欲と、6月以降こういったところに期待しているものがあれば、この前提条件を確認させてください。これがまず1問目です。

司会：ありがとうございます。では、山本社長お願いします。

山本：スポットは、先ほどご説明しましたように、今年度、当社としては、通期で前年100と一応予算は置いております。こここのところの流れ、それからPUTの低下等いろいろ踏まえまして、何とか前年100で、スポットはキープしていきたいと、市場的にもそのように読んでおります。

足元は、下期から引き続き傾向は変わっておりません。そういう意味では、コロナが明けてきつつあるということで、やはり交通・レジャー・外食・サービスという辺りが、比較的大きく伸びてきているということ。それからキャッシュレスの金融、それから、これも引き続き、人材サービスの辺りも大きく伸びてきております。

これから期待したいところというと、半導体でなかなか自動車が、かなり出稿が止まっておりましてけれども、下期にモーターショー等もあると聞いておりますし、自動車関連がかなり戻ってくるのではないかなと期待はしております。

それから、スポットの主要である食品とか化粧品・トイレタリーの辺りが、昨年度からの値上げ等で、やはりかなり落ち込んでおります。この辺りが早く戻ってきていただければ、スポットとしても、もう少し活況となるのではないかなと感じております。

質問者：ありがとうございます。2問目は、番組費に関するご想定です。今期、前期比で8%の増加を見込んでいらっしゃるようですが、ご説明の中では、ドラマなどをフォーカスする旨のお話がありましたので、ドラマ中心に費用の増加を見込んでらっしゃるのか、それが何か特別番組であったり、スポーツを含め、特別番組、何か一過性のもので、大きなものを想定されているのか、この辺りの前提を確認させてください。

ドラマであれば、昨今二次利用で伸びやすいので、一概に費用が増えるという側面ではなくて、配信も含めて、従来よりも収益が伸びるという期待が持てそうなものなのか、この番組費の増加に込める思いについて、ご説明いただければと思います。これが2問目です。

山本：引き続き、私からお答えいたします。今おっしゃっていただいたように、制作費の伸びについては、当然のことながら、日曜日22時、この4月から始めましたドラマ枠の制作費増が含まれます。

スポーツ物件は在阪局ですので、そんな大きな権利ものもありません。

それから、収入面は、我が社も含めて、かなり他社もこの4月改編でドラマ枠を増やしているところがあります。

そういう意味で、やはりリアル放送だけではなくてTVerの見逃し、それから配信プラットフォーム配信での収益も含めて、このドラマ制作に舵を切っているということでございます。

当社は、ドラマのコンテンツ自体が、先ほどTVerのところでご説明させていただきましたけれども、ローカルドラマは日曜日で2枠やっており、それらを配信していますが、やはり制作費をかけたしっかりとしたクオリティーの高いドラマが必要だと考え、今回、プライム帯でのドラマをスタートしました。コンテンツが溜まっていくまでの間は、今年度は結構収支は厳しいかなと思っていますけれども、いずれこれは大きな源になると考えていますので、そのような戦略で、この4月に舵を切ったということでございます。

質問者：ありがとうございます。3問目は、中経に対するコンテンツ系の実績、今の達成度合いについてです。中経資料の中では、2025年度の姿ということで、コンテンツで初年度比100億円アップを目指すという記載がありました。

実写の部分は、先ほどのドラマの強化なので、おそらくここから上へぐっと伸びて行って、一方で営業利益面では今年ちょっと苦しいような印象を受けておるんですけど、もう一つのほう、大きな塊として、アニメについてはいかがでしょうか。

ちょっと、全体の積み上がりがイメージしづらい部分もあるんですけど、説明会資料では、主な子会社の売上と営業利益を記載していただいている、やや今年は営業利益面で苦しかったのかなと思っております。

実写のコンテンツについては、先ほどご説明ありましたので、アニメについては、2023年3月期は大体想定通りだったのか、営業減益ではあるけれど、先行投資がその利益を押し下げる主な要因なので、想定通り今年は先行的に費用がかかって、この後営業利益を押し上げるようなイメージが持てそうなのか、アニメの中期的な成長戦略について、現時点での達成度合い、手応えについて、確認させてください。これが3問目です。

沖中：ご質問ありがとうございます。アニメは、終わった期、2022年度は、いろいろ要因がありましたけれども、全体的には順調には推移しております。ただ、コロナによる影響で中国からの納品が遅れたり、そういうことがありまして、結構売上は未達のところとなりました。その分、今期のほうに回っております。

それともう一つ、これも中国のある大手不動産会社が経営するアニメ会社が、実は倒産いたしました、われわれもある程度出資、製作委員会をわれわれが幹事をしておりまして、その分の損がかぶったと。ある程度回収はしておりますけれども、そういう中国関連で、ちょっといろいろトラブルがありました。

それでもなおかつ、ある程度のところまでは来ているのではないかなと思いますし、今年度は、前年にいろいろ遅れた分を取り戻すべく、かなり力を入れてやっております。おそらく、かなり良い数字が出てくるのではないかなと考えております。以上でございますが、よろしいでしょうか。

質問者：ありがとうございます。最後、4問目は、資本コスト、資本効率についてです。今回、説明会資料の中には、資本コストを意識した経営資源配分というコメントがございますが、具体的な資本コストそのものの言及は結構なので、例えば、外部から見て確認できる指標、代表的なものであればROEのような、資本に対してこのぐらいのリターンは期待したいという数字があれば、それを伺えればと思っております。

仮にそういったものがないのであれば、業績目標を出されていますので、この営業利益、経常利益を達成できた場合には、このぐらいの当期利益になるので、それをもとに結果として出てくるROEはこのぐらいを期待していただきたいというのが趣旨であれば、それでも結構なので、何か定量的な数字で資本効率の改善を意識できるような数字があれば、伺えればと思います。これが最後の質問です。

沖中：定量的なものは、今後、出していきたいと考えております。ただ本日時点では、何パーセントを目指すというのは、用意してございません。ただ、財務戦略に書いてありますように、財務戦略のトータルでどういうふうにやっていくかというところは、社内で、議論を始めていますし、ROE につきましても、稼ぐ力をアップすると同時に、バランスシートもいろいろ考えております。特に、バランスシートの中で、資産をいかに効率よく動かしていくかというのが重要だと考えており、その中で、ROE も上げていきたいと思っております。当然ながら、利益も上げていきたいと思っております。現在、社内で意識向上を進めていますが、施策もいくつか用意しております。

質問者：ありがとうございます。また追加の情報を楽しみに待ちたいと思っております。

沖中：また、すぐにといいわけにはいかないですけども、半年、1年かけて、動かしていこうかなと思っております。今まであまりしてこなかったもので、やれること、余地は結構あるのではないかなと、思っております。よろしく申し上げます。

質問者：ご説明、ありがとうございました。

司会：ご質問ありがとうございました。他にご質問のある方、いらっしゃいますでしょうか。

それでは、質問もございませんようですので、説明会を以上で終了させていただきたいと思っております。本日はご参加いただきまして、誠にありがとうございました。