



## 朝日放送グループホールディングス株式会社

2021年3月期決算・新中期経営戦略 説明会

2021年5月17日

**[開催形式]**

オンライン

**[登壇者]**

代表取締役社長

沖中 進

代表取締役副社長/朝日放送テレビ株式会社 代表取締役社長

山本 晋也

取締役執行役員

小倉 一彦

## 登壇

---

**司会**：アナリスト、投資家の皆様、大変お待たせをいたしました。

定刻となりましたので、ただ今より朝日放送グループホールディングス株式会社の2021年3月期決算および中期経営戦略の説明会を開催いたします。

それではこれより、朝日放送グループホールディングス社、代表取締役社長の沖中と、朝日放送テレビ社社長の山本よりご説明をいたします。

まず、グループ全体の業績を沖中よりご説明いたします。

# 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)  
代表取締役社長  
沖中 進

3

**沖中**：沖中でございます。皆様には日頃より大変お世話になっております。本日はどうぞよろしく  
お願いいたします。

ご存じのように、この1年、大変コロナ禍で苦しめられました。特に昨今の頃は、テレビ社の広  
告セールスを中心に、今までに見たことがないような数字が並びました。

しかしながら、下期にはテレビ広告も回復し、売上、利益とも前年にかなり近い水準まで戻って  
ことができ、ホッとしております。

しかし、やはり苦しかったのは、満足に番組が作れなかった、イベントができなかった、顧客への  
サービスができなかった、そういったことです。

そんな中、一方で、コロナで大きく変わった世界に対応するために、新しい小さなビジネスも生ま  
れました。これを機に、働き方から私たちのビジネスのあり方まで、改めて考える良い機会になっ  
たと思っております。

## 連結業績



(単位：百万円)

	20/3	21/3	前期比	増減率
売上高	82,937	78,344	△4,592	△5.5%
営業費用	79,548	75,650	△3,898	△4.9%
内 売上原価	54,959	52,393	△2,566	△4.7%
内 販 管 費	24,588	23,256	△1,332	△5.4%
営業利益	3,388	2,694	△694	△20.5%
経常利益	3,633	3,033	△599	△16.5%
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,278	△930	△3,209	—

- コロナ禍で放送事業のテレビ広告収入が大きく減少した他、大型イベントの中止なども相次いだ。テレビ番組費など費用面も一定抑えられたが、減収減益となった。
- 米動画配信事業への投資に関連する投資有価証券評価損の計上等により当期純利益は赤字。

4

では早速ですが、連結業績についてご説明します。

2021年3月期の売上高は、放送事業の減収が大きく影響し783億円で、前期比で5.5%のマイナス、46億円の減となりました。

一方、番組費などの売上原価の減少などで費用が抑えられ、営業利益はおよそ27億円、前期比で7億円の減少。

経常利益は30億円で、6億円の減少に留まりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、アメリカの動画配信事業への投資に絡む投資有価証券評価損等を計上したことなどにより、赤字となりました。

# セグメント情報



(単位：百万円)

## 放送事業



### 売上高・営業利益：減収減益

- 主力のテレビスポット収入減が大きく影響し減収
- 一方で、番組費等費用が抑えられ、約3億円の減益にとどまった

(注) 数字は連結調整後

## ハウジング事業



### 売上高・営業利益：増収減益

住宅展示場の休園など、コロナ禍の影響は一定受けたが、不動産販売収入が前年を上回るなどし、増収を確保

## ゴルフ事業



### 売上高・営業利益：減収減益

コロナ禍により来場者が減少したことが影響し、減収減益

その他調整額	20/3	21/3
営業利益	△301	△314

5

放送セグメントは、主力のスポット収入がコロナ禍で大きく減少し、対前年 11.9%減となり、およそ 51 億円の減収となりました。

一方で、番組制作などの費用が大幅に抑えられたことにより、営業利益は前期比でおよそ 3 億円の減少に留まりました。

ハウジング事業は、コロナ禍で住宅展示場などを一時休園した影響があった一方、大型の不動産販売により、トータルでは増収となりました。

ゴルフ事業は、コロナ禍で来場者が減り減収減益となりました。

## 2022年3月期 連結業績予想



(単位：百万円)

	21/3 (実績)	22/3	前期比	増減率
売上高	78,344	82,000	3,655	4.7%
営業利益	2,694	2,300	△394	△14.6%
経常利益	3,033	2,500	△533	△17.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	△930	1,600	2,530	—



6

次は当期の連結業績予想です。

2022年3月期の連結売上高は、放送事業収入が回復するなど、各事業でコロナ禍からの回復による増収を見込んでおります。

一方で、利益は減益となる見込みです。今期は、前期にコロナ禍で減少した番組費などの費用がある程度戻ること、ほかにもコンテンツ事業を中心としたグループへ成長するための先行投資的な費用を見込んでいるためです。

## セグメント別 業績予想



(単位：百万円)

		売上高	営業利益
<b>放送・コンテンツ</b>		<b>67,800</b>	<b>1,700</b>
事業別	放送	54,900	
	コンテンツ	12,600	
	その他	300	
<b>ライフスタイル</b>		<b>14,200</b>	<b>900</b>
事業別	ハウジング	9,800	
	ゴルフ	900	
	通販	2,900	
	その他	600	
その他			△300

7

次にセグメント別の予想です。

当期の決算から、報告セグメントを従来の放送、ハウジング、ゴルフの3セグメントから、放送・コンテンツとライフスタイルの二つのセグメントに変更します。その下に、事業別として、記載のように分類しています。

セグメントの変更に伴い、今回は前期比較の数字は掲載しておりませんが、このセグメントの内訳の事業別については、放送事業は、テレビスポット広告の回復などで増収を見込んでいます。コンテンツ事業と通販事業でも増収を見込んでいます。



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%を目標として、継続的・安定的かつ柔軟に決定し、1株当たり年間10円を配当の下限水準としております。

このため、2021年3月期については1株当たり年間10円の配当とし、2022年3月期については、中間配当を5円、期末配当を6円とし、1株当たりの年間配当を11円と予想しております。

8

次に当期の配当です。

当期の配当につきましては、8ページ記載のとおりです。

ご覧の配当政策に基づきまして、2021年3月期の年間配当を10円としました。

また2022年3月期は、中間配当予想を5円、期末配当予想を6円としておりまして、1株当たりの年間配当は11円の予想としております。

以上、連結の業績についてご説明いたしました。

# 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

9

**司会**：続きまして、朝日放送テレビの業績につきまして、朝日放送グループホールディングス株式会社の代表取締役副社長で、朝日放送テレビの社長の山本からご説明をいたします。

**山本**：山本でございます。どうぞ今日はよろしくお願いたします。

冒頭、沖中からもありましたように、昨年度は本当に厳しい1年でございました。特に上期はスポットが過去に例を見ないような状況でございましたけれども、下期に入りましてから何とか徐々に回復傾向にあり、費用減もあり、全体としては持ち直したというような1年でございました。

この苦しい中でも、テレビはこのコロナの影響で、逆にテレビの存在がもう一度見直されたのではないかなど。そういう手応えを感じた1年でございました。

## 朝日放送テレビ 業績



(単位：百万円)

	20/3	21/3	前期比	増減率
売上高	57,605	<b>51,288</b>	△6,316	△11.0%
営業費用	56,203	<b>49,935</b>	△6,268	△11.2%
内 売上原価	35,539	<b>30,855</b>	△4,683	△13.2%
内 販管費	20,664	<b>19,080</b>	△1,584	△7.7%
営業利益	1,401	<b>1,353</b>	△48	△3.5%
経常利益	1,452	<b>1,411</b>	△40	△2.8%
当期純利益	834	<b>882</b>	48	5.8%

- 減収の主な要因は、コロナ禍でスポットを中心に広告収入が大きく減ったため。
- そのほか、高校野球など大型スポーツイベントの中止なども影響した。
- 一方で、番組費など費用も一定抑えられたため、利益の減少幅を抑えることができた。

10

それでは業績についてご説明をさせていただきます。10 ページをご覧ください。

売上高は 512 億 8,800 万円で、前期に比べ、およそ 63 億円の減収となりました。主力の放送事業でテレビスポット収入が大きく減少したことや、高校野球などの大型スポーツイベントが中止になったことが影響しました。

一方で、コロナ禍によって、ロケや収録が中止・延期になった影響で、番組費などの費用も減少し、営業利益は 4,800 万円の減益。経常利益は 4,000 万円の減益と、利益の減少幅は抑えることができました。

# 朝日放送テレビ 収入の推移



(単位：百万円)



\* 2018年3月期の「催物収入」には、ラジオイベントも含む

## ポイント

- テレビ事業収入 ↓ 10.6%
  - \* 主要因は「スポット収入」の減少
  - ※ 詳細は次ページに記載
- 催物収入 ↓ 49.2%
  - \* コロナ禍で多くのイベントが延期・中止
  - \* 「バンクシー展」は健闘
- コンテンツ関連収入 ↓ 8.3%
  - \* 「M-1グランプリ」のデジタル展開やYouTube事業の拡充により増収案件も多くあった
  - \* 減収となった主要因は「バーチャル高校野球」の縮小（コロナ禍で本大会が中止）

	18/3	19/3	20/3	21/3
その他	458	769	711	1,009

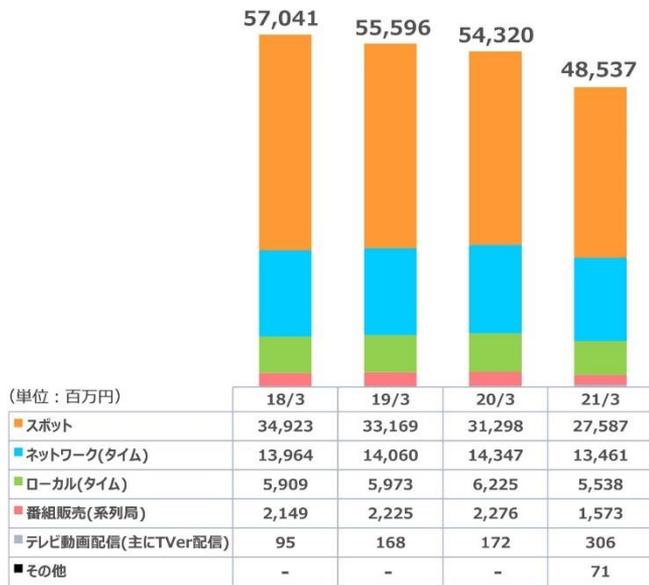
次のページに事業ごとの事業を記載しております。

ご覧のとおり、テレビ事業収入が大きく減少しました。この要因のほとんどはスポット収入の減少に伴うものです。詳細は次のページでご説明をいたします。

催物収入は、コロナ禍で厳しく制限され、予定していた多くのイベントが中止・延期になったことが影響し、前年比で50%近い減収となりました。

コンテンツ関連収入は、下期に入って、「M-1 グランプリ」のデジタル展開が好調だったことやYouTubeでのサブチャンネルがスタートしたことで盛り返しをしましたが、上期に夏の高校野球が中止になったことやバーチャル高校野球の規模が縮小されたことによる影響が大きく、トータルで減少となりました。

# 「テレビ事業収入」の内訳



- スポット**
  - ・前年比 11.9% ↓
  - ・関西地区投下が大幅減 (前年比 89.0%)
  - ※詳細は次ページ以降に記載
- ネットワーク(タイム)**
  - ・前年比 6.2% ↓
  - ・M-1、格付けチェック、ポツンと一軒家など健闘もゴルフや高校野球など大型スポーツ案件が縮小
- ローカル(タイム)**
  - ・前年比 11.0% ↓
  - ・コロナ禍による出稿控えに加え、高校野球やSMILEEXPOなど大型案件の減少
- 番組販売(系列局)**
  - ・前年比 30.9% ↓
  - ・販売手数料等の制度改定に伴う減少
  - ・「相席食堂」は人気が全国区になり好調
- テレビ動画配信(主にTVer配信)**
  - ・前年比 77.8% ↑
  - ・配信が伸びるドラマコンテンツの拡充
  - ・コロナ禍による巣ごもり需要も好影響

12 ページはテレビ事業収入の内訳です。

最も影響を受けましたのは、先ほどから申し上げているスポット収入の減少で、関西の地区投下が前期比マイナス 11%と大変厳しい状況でした。

タイム収入についても前期を下回る結果となりました。

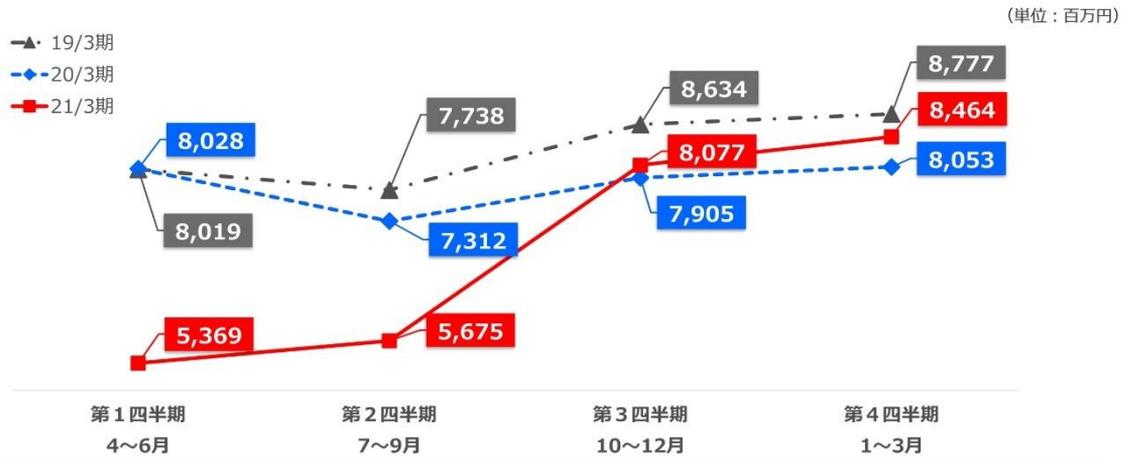
コロナ禍で広告市場そのものが非常に厳しかったこと、また上期に中止となった高校野球やタイガース戦のプロ野球の試合数減も大きく響いています。

しかし、このような厳しい状況の中でも、全国ネットでは、「ポツンと一軒家」が年間を通じて好調でございました。12月の「M-1 グランプリ」や年始の「格付けチェック」など、当社が誇る名物特番も非常に好調でした。

系列局への番組販売収入は、「相席食堂」など人気番組は健闘いたしましたけれども、減収となりました。

動画配信は、先ほど申し上げた「相席食堂」が好調だったことに加え、下期に入ってドラマコンテンツが増え、前年比 77.8%増の大幅増収となりました。この動画配信の好調には、TVer の普及に加え、いわゆる巣ごもり需要も影響したと見ております。

## テレビ事業 スポット収入（四半期毎の推移）



- コロナ禍による出稿控えの影響が大きく、特に第1・第2四半期は大幅な減収となった
- 9月頃から若干復調の兆しが見え、第3・第4四半期は前年超の水準まで持ち直した
- それでも、上期の減収幅をカバーしきれず、通期では前年比で約37億円の減収となった

13

続いて13ページ、四半期ごとのスポット収入の推移はご覧のとおりでございます。

9月以降、復調の兆しが見え、第3・第4四半期は前年並みに戻りましたが、上期の減収幅をカバーしきれず、トータルで前年比およそ37億円の減収となりました。

## テレビ事業 スポット収入（業種別20位まで）

業 種	20/3 通期		21/3 通期	
	増減率	構成率	増減率	構成率
食品	94.3%	10.0%	89.4%	10.1%
交通・レジャー・外食・サービス	102.9%	12.2%	70.9%	9.8%
情報・通信	81.3%	8.1%	90.0%	8.2%
薬品・医療用品	95.4%	7.9%	88.6%	8.0%
飲料・アルコール飲料	95.0%	7.1%	92.7%	7.5%
自動車	86.9%	7.3%	83.6%	6.9%
金融	86.3%	6.6%	81.1%	6.1%
家電・コンピュータ	110.9%	6.0%	88.2%	6.0%
化粧品・トイレット	78.8%	5.4%	91.4%	5.6%
趣味(映画・ゲーム・音楽など)	79.9%	5.1%	96.0%	5.5%
官公庁・政治団体	122.8%	3.3%	102.4%	3.8%
通信販売	108.3%	1.6%	203.8%	3.6%
住宅・不動産・建設	89.9%	3.9%	77.2%	3.4%
出版	108.9%	3.0%	95.3%	3.2%
エネルギー・機械・素材	101.3%	2.5%	102.4%	2.9%
ファッション（衣料・貴金属など）	98.4%	3.0%	78.5%	2.6%
家庭用品	97.3%	1.4%	127.6%	2.1%
流通	89.1%	1.7%	92.8%	1.8%
運輸・事業・イベント	128.7%	1.8%	67.5%	1.3%
各種団体(法律事務所など)	126.1%	2.0%	54.2%	1.3%
その他	300.6%	0.2%	105.8%	0.2%
合計		100%		100%

- コロナの影響で、レジャー業種を筆頭に、多くの業種が大幅出稿減
- 一方で、感染対策関連の官公庁、巣ごもり需要の通信販売が増加した他、食事宅配サービス、テレワーク支援サービス、除菌・抗菌関連など、「コロナで一変した生活にあわせたサービス」を中心に出稿が増加した。

スポット収入の業種別の増減については次のページをご覧ください。

コロナの影響を大きく受けたレジャー業種を筆頭に、ほとんどの業種が大幅に減少いたしました。

一方で、コロナ感染対策の啓発などの出稿が目立ったのは、官公庁・政治団体などがございます。

それから通販や Uber Eats に代表される食事の宅配サービスやテレワーク支援のサービス、除菌・抗菌関連の商品など、コロナで一変した生活にあわせたサービスを中心に出稿も増えております。

# テレビ事業 番組費\*



(単位：百万円)



\*番組費の考え方：地上波放送+二次利用（動画配信・催物等）の収支を見ながら検討

## ポイント

- 前年比で約26億（14.6%）減
- \* 主要因はコロナ禍による中継・収録中止の影響
- \* その他、単価コントロールなど番組費最適化で減少

続いて 15 ページ、当期の番組費です。

前期比で大きく減少いたしました。

先ほどからお伝えしているとおり、主な要因はコロナによる外出移動制限などで、スポーツ中継や番組収録の中止を余儀なくされたためです。加えて、近年の収支状況を踏まえ、番組費の最適化にも継続的に取り組んでいるため、その成果も出てきています。

# 20年3月～21年3月\*関西地区【個人全体】視聴率



(\*2020年3月30日～2021年3月28日)

(出典：ビデオサーチ)

	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 4.5%	YTV 7.1%	YTV 6.8%	YTV 3.8%
2	KTV 4.2%	NHK 6.4%	<b>ABC</b> <b>6.6% (±0.0)</b>	<b>ABC</b> <b>3.2% (-0.3)</b>
3	<b>ABC</b> <b>4.0% (+0.1)</b>	<b>ABC</b> <b>6.3% (±0.0)</b>	KTV 6.1%	MBS・KTV 2.6%
4	MBS 3.6%	KTV 6.2%	MBS 5.6%	—
5	NHK 3.2%	MBS 5.6%	NHK 5.4%	NHK 1.3%

■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

16

16 ページには、個人全体視聴率をお示ししております。

プライムは7年連続、プライム2は3年連続で2位となっております。

2020年度の特徴は、コロナ禍の影響で、報道・情報番組系の視聴率が軒並み高い視聴率を取ったことです。その影響でNHKがゴールデンで2位となっております。PUTもプライム2を除いて、年間を通して上昇いたしました。

## 2022年3月期 朝日放送テレビ 業績見通し



(単位：百万円)

	21/3 (実績)	22/3	前期比	増減率
売上高	51,288	54,300	3,011	5.9%
営業費用	49,935	52,800	2,864	5.7%
営業利益	1,353	1,500	146	10.9%
経常利益	1,411	1,600	188	13.3%

	21/3 (実績)	22/3	前期比	増減率
テレビ番組費	15,175	16,000	824	5.4%

17

17 ページは当期の業績の見通しです。

コロナ禍の影響は残るものの、前期の第3四半期以降、スポット広告市場が回復傾向にあり、4月も堅調に推移していることから増収増益を見込んでおります。

一方で、番組費は、前期に中止となったロケ、収録、スポーツ中継などが復活するため増加の見込みです。

# 2022年3月期 朝日放送テレビ 収入見通し



(単位：百万円)

		22/3
放送事業収入		49,600
主な内訳	スポット	30,000
	ネットワーク	12,600
	ロケール	6,000
	テレビ動画配信 (主にTVer配信)	350
コンテンツ事業収入		4,300

## 内訳の項目変更について

新しい中期経営戦略の方針に基づき、「放送事業」「コンテンツ事業」の2つに分類

- **放送事業収入：**  
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)
- **コンテンツ事業収入：**  
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)

18

18 ページは収入の内訳です。

新しいグループ中期経営戦略の方針に基づき、当期から当社の事業を大きく二つの事業に分けました。放送を通じて得られる広告収入を中心とする放送事業と、映像・イベントなど、コンテンツ・IPそのものをマネタイズすることにより得る収入、コンテンツ事業でございます。

それぞれの事業ごとに、視聴者、ニーズ、スポンサーの分析をし、より魅力ある、求められるコンテンツを企画、制作してまいります。

## 既存コンテンツの躍進



▶「ポツンと一軒家」：  
レギュラーバラエティ番組年間平均視聴率全局トップ（個人全体・関西）  
2021.3「第29回橋田賞」受賞

▶「M-1グランプリ2020」：東西ともに2015年復活以降自己ベストの視聴率を更新  
「芸能人格付けチェック」：東西ともに歴代最高視聴率を更新  
ともに、視聴者参加型のデジタル展開なども年々拡充し、収益力も向上



## 「配信」などの多面展開が好調に推移

### 相席食堂

▶「相席食堂」：  
ローカル番組ながら、TVerバラエティ番組のジャンルで年間再生数第3位を記録し  
「TVerアワード2020 特別賞」を受賞



▶深夜ドラマ枠の配信好調：  
「ドラマL」「ドラマ+」枠のコンテンツが  
配信で好成績を連発  
21年2月放送開始の  
「ももいろ あんずいろ さくらいろ」は  
TVer配信にて、累計755万回を超える  
当社史上最高再生回数を更新

19 ページは 2020 年度の成果、トピックスです。

「ポツンと一軒家」が引き続き好調で、関西のレギュラーバラエティ番組の中で、年間平均視聴率全局トップとなりました。3月には、日本人の心や人と人の触れ合いを温かく取り上げる番組と人に贈られる橋田賞を、ABCとしては初めて受賞いたしました。

年末年始の当社の誇る特番も好調で、「M-1 グランプリ」は2015年の復活以降、自己ベストの視聴率を更新いたしました。「芸能人格付けチェック」も歴代最高視聴率を更新しております。視聴者参加型のデジタル展開なども年々拡充し、収益力も向上しております。

放送に留まらない展開も充実させております。

深夜のバラエティ番組、「相席食堂」は、ローカル番組ながら、TVerのバラエティ番組のジャンルで年間再生数第3位を記録し、TVerアワード2020特別賞を受賞いたしました。

深夜ドラマのドラマL、ドラマ+枠のコンテンツも配信で好成績を出しております。特に2月から放送いたしましたドラマ、「ももいろ あんずいろ さくらいろ」は、TVer配信で当社史上最高再生回数を更新をいたしました。

## 「テレビ+α」の展開・新たな挑戦を加速

▶次世代のスター料理人No.1を決める『DRAGON CHEF 2021』が始動。  
情熱を持った若き料理人が全国から結集。優勝賞金は1000万円！

「地域の魅力再発見」をテーマに「日本の食文化」を世界へ発信します。

コロナで打撃を受けた飲食業界や生産者の支援にも繋がりたい…という思いで、  
地上波での放送はもちろん、YouTube公式チャンネル配信、Abemaでの同時配信などで  
サバイバルラウンド（地域予選）を盛り上げ、夏に決勝ラウンドを全国ネットで放映予定。



▶ドラマコンテンツの充実

前年から増枠した深夜ドラマ枠の多面展開 + 若年層ターゲットコンテンツの強化

2021.4月クール 「ジモトに帰れないワケあり男子の14の事情」「結婚できないにはワケがある。」も好調



▶21年4月、米大手番組制作会社NBCユニバーサルフォーマットと共同開発した  
『シークレットゲームショー』が、世界的なコンテストで最優秀賞を受賞。（20.3放送済）  
ノミネートされた日本の作品で、唯一の受賞となり、  
コンテンツの「フォーマット開発」という新たな可能性へ一歩踏み出した。

次に2021年度は、テレビ+αの新たな挑戦を、さらに加速させていきます。

4月には、次世代のスター料理人 No.1 を決める「DRAGON CHEF 2021」が始動いたしました。

地域の魅力再発見をテーマに、日本の食文化を世界へ発信しようという番組で、「M-1 グランプリ」と同額の優勝賞金 1,000 万円を目指して、全国から結集した若き料理人が熱い戦いを繰り広げております。夏の決勝ラウンドに向けて、地上波での放送はもちろん、YouTube 公式チャンネルでの配信、Abema での同時配信など多角的に展開し企画を盛り上げてまいります。

またアメリカの大手番組制作会社と共同開発した「シークレットゲームショー」が、4月に開催された世界的なコンテストで最優秀賞を受賞いたしました。ノミネートされた日本の作品で唯一の受賞で、コンテンツのフォーマット開発という新たな分野での今後の展開に期待をしております。

先ほども冒頭で申し上げましたように、コロナによって社会の価値観は大きく一変をしております。その中でテレビを取り囲む環境は大きく加速しております。この状況をチャンスととらまえて、従来のテレビの枠を超えるコンテンツづくり、コンテンツ第一主義でやってまいりたいと思います。そのコンテンツをいかに最適なプラットフォームを選んで出していくか、それによってマネタイズを進めていきたいと思っております。本年もどうぞよろしくお願いをいたします。

# 新中期経営戦略について

朝日放送グループホールディングス(株)  
代表取締役社長  
沖中 進

**司会**：決算の説明は以上でございます。

続きまして、新しい中期経営戦略について、沖中よりご説明いたします。

## 前中期経営計画「SUNRISE」振り返り

### グループ成長ビジョン

放送業界の従来のビジネスモデルが大きく変化する中において、総合コンテンツ事業グループに力強く進化し「連結売上高1,000億円、経常利益率8.0%」を目指し成長する。

### 経営目標

- ① 2020年度「連結売上高890億円、経常利益60億円」を必達する
- ② グループ成長ビジョン達成のための成長投資(200億円)を行う
- ③ 配当性向は、30%以上とする
- ④ ROEの改善に努める
- ⑤ 連結売上高の3%以上の、海外事業を目指す



### 概要

- 売上高・経常利益ともに目標に「未達」となった主要因は、放送事業収入の落ち込みが大きかったため。市場の縮小が本計画策定時の想定を大きく上回った。
- 特に2020年度は、コロナ禍による広告の出稿控えが目立ち、大幅な減収となった。コロナ禍は放送事業に限らず、グループ各社の多くに影響を受けた。
- 一方で、ホールディングス化を契機に着手した成長投資による連結子会社増や、コンテンツ事業の強化などがトップラインの押し上げに貢献した。M&Aや新会社、JV設立など複数案件が成立。利益回収のフェーズには至っていない事業も多いが、21年度には連結売上高で50億円規模の向上に繋がる見込み。また、ハウジング事業も堅調に伸長し、「放送だけ」に頼らない「総合コンテンツ事業グループ」を目指した戦略は一定奏功したと考える。
- 配当性向は、30%を超える安定配当を実行
- 海外売上高はアニメを中心に一定の進展があったが、目標達成には至らなかった。

沖中：改めまして、沖中でございます。

まず前の中期経営計画 SUNRISE2018-2020 ですが、そちらにつきまして簡単に振り返りいたします。この3年間、本格的にグループ経営を始めてきたわけですが、うまくいかなかったこと、うまくいったこと、それぞれたくさんありました。

左下のグラフでございますが、最終年度の2020年度の数値目標である売上高890億円、経常利益60億円は、残念ながら未達となりました。

しかしこの3年間で試行錯誤を繰り返しながらも、コンテンツ事業を中心に、グループ経営のかたちの基礎ができたのではないかと考えております。物心両面、つまり意識の面においても、成長の手応えを感じております。

またライフスタイル事業も、これからですが、その土台がかなりできてきたのではないかと考えております。放送だけに頼らない総合コンテンツ事業グループとしての戦略は、次への本格的な成長の土台が整ってきたと、一定の評価をしております。

# 朝日放送グループ 中期経営戦略 2021-2025 NEW HOPE

2021.5.17

## 朝日放送グループホールディングス株式会社

23

これらを引き継ぐかたちで新しい中経を策定いたしました。

2021年から2025年までの中期経営戦略「NEW HOPE」です。

グループを成長させるための戦略に重点を置く内容ということで、名称を中期経営戦略に変更しました。

財務計画につきましては、3年間の計画数値を定めた上で、1年ごとに将来3年間の数値を見直すこととしました。



# 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

なぜ変わらなければいけないのか、変わらなければどうになってしまうのか、  
どうすれば変われるのか。

私達は変わります、進化を続けていくために。

魅力あるコンテンツを創り続け、放送など多様な手段で届け続けるために。

これが、私たちが目指す「総合コンテンツ事業グループ」です。

経営理念はこちらのとおりです。

「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」

この理念の下で、総合コンテンツ事業グループを目指していきたいと思います。

# 創る、届ける、「新しいシアワセ」を



2020年、世界は大きな変化を強いられました。  
新しい生活様式、新しいコミュニケーション、新しい価値観。  
私たちの創るモノや届けるカタチも進化していきます。  
私たちは「総合コンテンツ事業グループ」として、  
社会の発展に寄与するため、  
時代に寄り添い、社会や生活を豊かにする様々なコンテンツやサービスを  
創り続け、届け続けることによって幸せを感じて欲しい、そう考えています。  
それぞれの時代の、それぞれの人にとっての幸せ、「新しいシアワセ」を。

どんな時代にも、「新しいシアワセ」を、すべての人に。



そしてビジョンはこちらです。「創る、届ける、「新しいシアワセ」を」。

こうした経営理念やビジョンにつきまして、今回は大きくスペースを割きました。

グループ経営に舵を切ったこの3年間、グループ各社のまとまり、求心力、相互連携が大切だということを改めて強調しております。

次のスライドで説明する重点項目もそうですが、理念やビジョンは、これからの時代の大きな変化の中、会社の存在意義であり、ひいては従業員の働く意義、モチベーションに大きくつながるものだとすることで重視いたしました。

また、これからの ESG への積極的な取り組みのためにも、まずは全グループ従業員の意識を向上させておくことも大切だと考えました。

- 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**を達成

NEW  
HOPE

こちらが重点項目です。

これもグループとしての意識、モチベーションを高めて生産性の向上を期待するものです。

一つ目は、まず人材の強化と多様化。それから二つ目がグループ連携の強化。まずこの二つがグループのこの中経の最重要項目だと思っております。

そして三つ目と四つ目、データとデジタル技術の利活用や社会課題の解決をテーマとした事業開発も大きな目標です。

当社グループはこの四つの重点目標に向かって歩みを進めていく中で、2025年までに連結売上高1,000億円達成を考えてまいります。

「総合コンテンツ事業グループ」としての成長を図るため  
事業領域を新たに3つに分類する。

## 放送事業

### 放送の価値向上と活用

放送を通じて良質な番組や信頼される情報を視聴者・リスナーに届けることで主に広告収入を得る

## コンテンツ事業

### コンテンツ創造力とデザイン力の強化

映像やイベントなど質の高いコンテンツ・IPを創り、多角的に展開することでコンテンツをマネタイズする

## ライフスタイル事業

(ハウジング・ゴルフ・通販など)

### 体験機会の企画・営業力の強化

放送とコンテンツの力を活用し、人々の生活を豊かにし、地域や社会に貢献するサービスを提供することで収益を生み出す

NEW HOPE

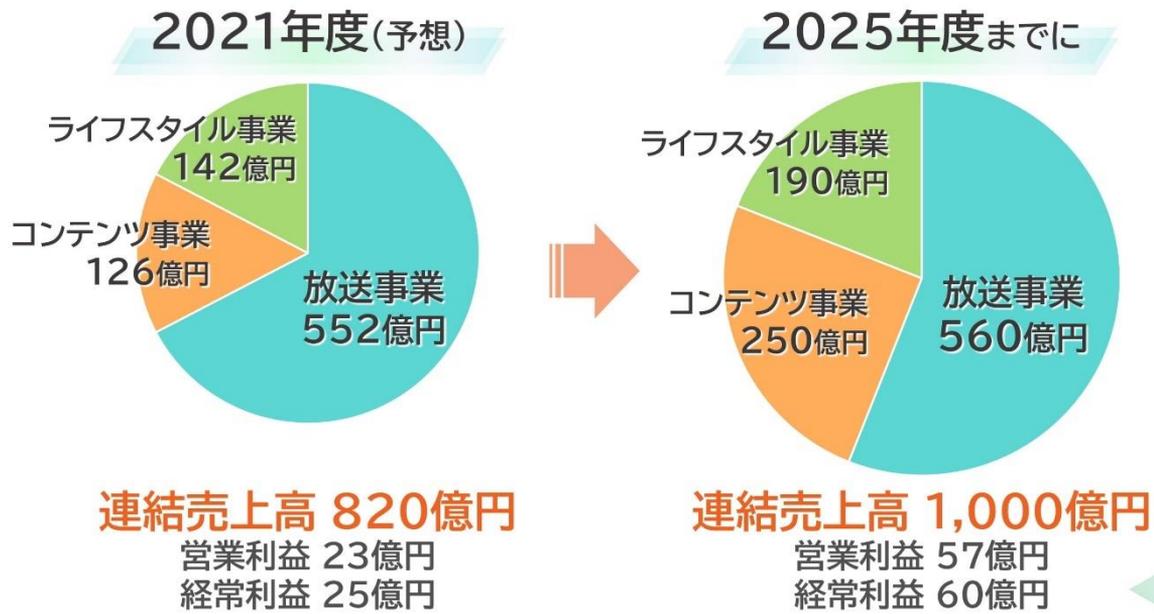
この中経より各事業の成長を明確に、かつ戦略的に把握していくために、その事業領域を、放送事業、コンテンツ事業、ライフスタイル事業の三つに分類いたしました。

メディアの広告収入を中心とする放送事業と、映像・イベントなど IP・コンテンツから直接収入を上げるコンテンツ事業、そしてハウジングとゴルフに通販その他を加えましたライフスタイル事業としました。

この三つの事業を、それぞれの事業ごとに分析を深め大きな成長につなげてまいります。



## 重点目標



こちらが各事業ドメインの、事業領域の成長のイメージです。

今年度 21 年度予想と 25 年度までの目標を右と左で比較してあります。

放送事業は、現在の売上高を最低でも維持、それ以上を狙います。コンテンツ事業は、売上高 250 億円に成長させ、およそ倍に、ライフスタイル事業は、売上高 190 億円に拡大します。

そして全体では 2025 年までに、連結売上高 1,000 億円、営業利益 57 億円、経常利益 60 億円を目指します。



## 重点目標



# 2025年度までに**連結売上高1,000億円**を達成

### 3年間の数値計画

単位: 百万円

	2021年度		2022年度		2023年度	
	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	82,000	2,300	88,000	3,000	92,000	4,500
▼ 報告セグメント別	2021年度		2022年度		2023年度	
	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	67,800	1,700	72,000	1,800	75,000	3,200
ライフスタイル	14,200	900	16,000	1,500	17,000	1,600
▼ 事業別	2021年度・売上高		2022年度・売上高		2023年度・売上高	
放送事業 <sup>(※1)</sup>	55,200	56,000	56,000	56,000		
コンテンツ事業	12,600	16,000	19,000	19,000		
ライフスタイル事業	14,200	16,000	17,000	17,000		



次、29 ページです。これが今後 3 年間の計画数値です。

中間地点、23 年度ですね、このイメージは表の右上にございます。売上高 920 億円、営業利益 45 億円を目標としております。

一番下の表が事業別となっております。

コンテンツ事業は、21 年度比で 23 年度には 190 億円とおよそ 1.5 倍。

放送事業、ライフスタイル事業は、ご覧の通り。

こちらは確実に達成していきたいと考えております。

## ① 放送広告収入の強化

- ✓ 生活者のニーズを正しく把握しユーザー目線に立った満足度の高い番組制作
- ✓ コアターゲットへのリーチを図るための視聴データの拡充と解析の手法の確立
- ✓ 強力なタイムテーブルの構築と従来の広告モデルに囚われない新たな商品の開発

## ② 放送価値の維持・向上と活用

- ✓ コンテンツビジネスを念頭に置いた番組編成と番組制作
- ✓ 放送のプロモーション力を有効活用し、グループ全体のパワーを底上げ
- ✓ 長年培ってきた放送の信頼性と社会的価値の更なる向上

## ③ 放送以外のメディア戦略

- ✓ 他メディア、プラットフォームにおける広告営業の強化

ここからこの三つの事業別の戦略を簡単にご説明します。

まず放送事業についてです。

市場規模はまだまだ大きく、今後も当社グループの大きな柱であることには変わりありません。ここは引き続き強化してまいります。

## ① 多様なニーズ・デバイスに対応できる企画・制作力の強化

- ✓ 国内外の多様なメディアに対応可能なコンテンツの開発
- ✓ イベントの企画・運営等、映像以外のコンテンツを強化

## ② コンテンツ価値の最大化と販売ルートの拡大・強化

- ✓ コンテンツ展開のデザイン力を強化し、販売ルートを拡大
- ✓ 放送が持つプロモート力も活用し、コンテンツ価値を最大化

## ③ バリューチェーンの最適化

- ✓ グループ連携強化で、より効率的なバリューチェーンを構築
- ✓ コンテンツ創造・制作体制強化のためのM&A、起業の推進

次にコンテンツ事業です。

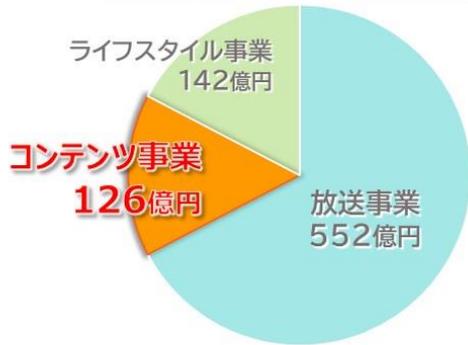
今回の中経で最も大きくストレッチさせていく事業ドメインです。

まずは何といても企画力・制作力の強化が第一です。そしてマルチウィンドウのセールスの強化で収益の最大化。そしてバリューチェーンも充実させて、制作体制を整えていきます。

# 事業別戦略：コンテンツ事業



2021年度(予想)

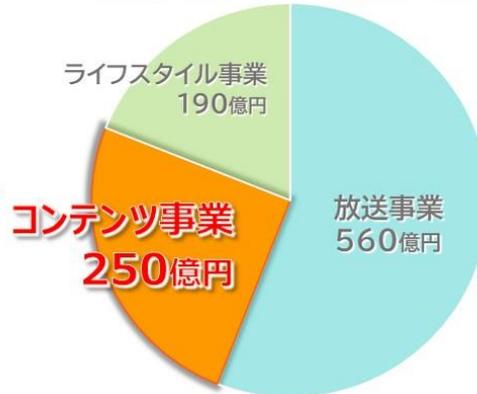


連結売上高 820億円

営業利益 23億円

経常利益 25億円

2025年度までに



連結売上高 1,000億円

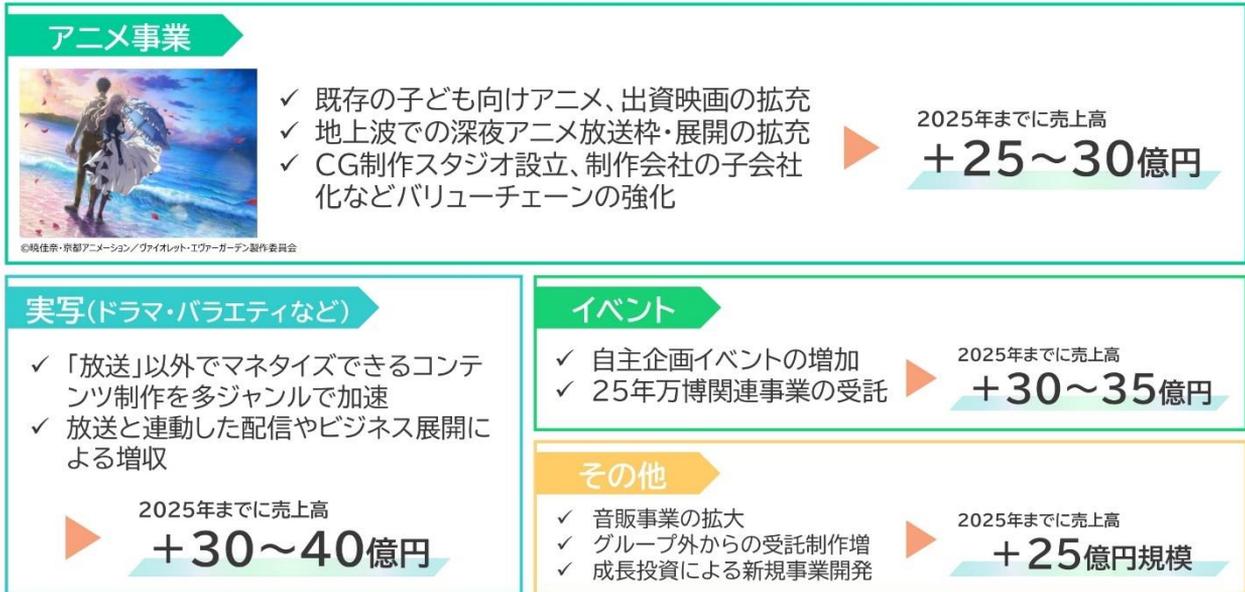
営業利益 57億円

経常利益 60億円



こちらをご覧ください。

先ほどのスライドでございますけれども、コンテンツ事業はこのオレンジになっておりますが、21年度予想の126億円から、25年度には250億円とほぼ倍増を目指しております。



その内訳をご説明します。まずは上のアニメ事業です。

深夜アニメのさらに拡充。そしてアニメ映画もコンスタントに制作してまいります。アニメ制作会社 SILVER LINK を連結子会社としバリューチェーンを強化したほか、ABC アニメーション社でも3Dアニメのスタジオを昨年立ち上げ、トータルで25年にはアニメ事業で25億～30億円の増収を図ります。

左下はドラマ・バラエティなどの実写コンテンツについてです。

ドキュメンタリーやリアリティショーにもチャレンジしていきたいと考えております。ドラマのスピンオフの舞台化などマルチ展開も進めて、トータルで30億～40億円の増収を図ります。

なお、先週5月10日に、ABC フロンティア社と劇団スーパーエッセントリックシアターとの合併で、演劇プロデュース会社を立ち上げました。

イベント事業につきましては、アフターコロナにおいては、自主企画イベントを増やして増収を目指し、現在その仕込みを積極的に始めているところであります。また、2025年の関西万博に向けても運営受託を狙います。こちらも30億～35億円の増収を考えております。

そのほか音楽出版事業やコンテンツ系の新規事業の開発・制作の受託などで、2025年度にコンテンツ事業全体で、売上高250億円を目指したいと考えております。

## ① 既存事業の強化

- ✓ 企画力を強化し、顧客満足度・体験価値を向上
- ✓ データ利活用を始めとするデジタル領域の活用によるビジネスモデルの変革

## ② 社会課題解決をテーマとする新規事業への挑戦

- ✓ 放送の持つ社会的信頼性を活かした地域創生への取組強化
- ✓ 高齢化や防災・減災など社会課題の解決をテーマとする事業への挑戦

## ③ グループ連携による機会拡大

- ✓ 各事業におけるグループの多様なメディアパワーと創造力の活用
- ✓ EC事業やグランピング事業を始めとする新たな事業領域の拡大

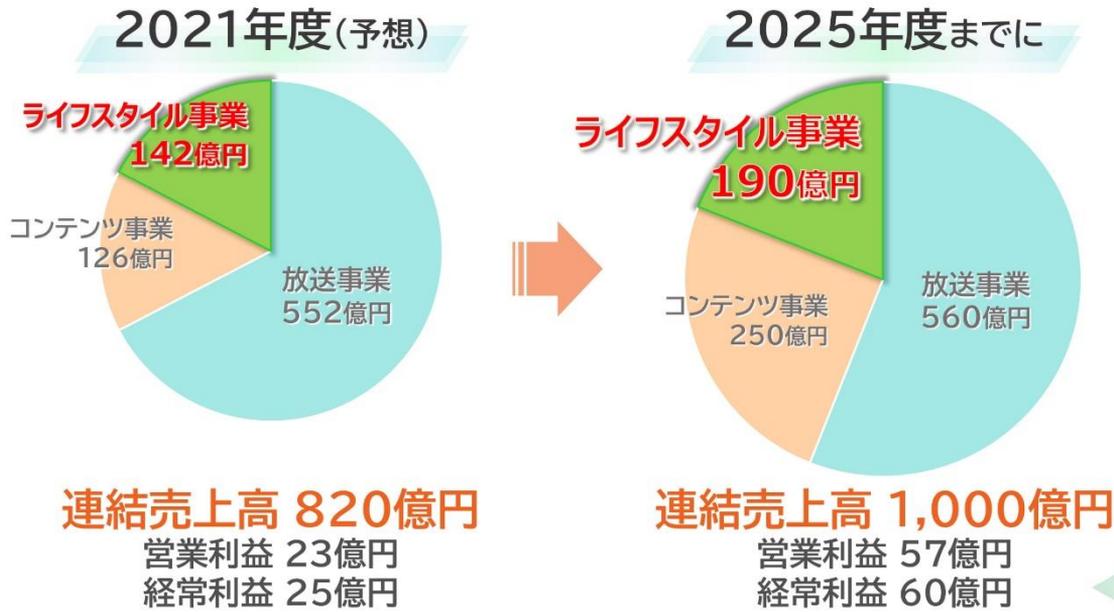
次ですが、もう一つ大きく成長していきたいのがライフスタイル事業です。

お伝えしたとおり、ハウジング事業とゴルフ事業、通販事業等をまとめてライフスタイル事業としました。

既存事業の強化に加え、社会課題の解決をテーマとする新規事業にチャレンジしていきたいと思えます。ここはグループの持つ資源をいかに利用していくかがカギとなります。もちろんデジタル領域の活用も重要なポイントとなります。



## 事業別戦略：ライフスタイル事業



こちらですが、これも先ほどの事業領域の成長イメージの表でございますが、この緑で示している部分がライフスタイル事業の売上です。

2021年度予想が142億円で、2025年までに190億円と伸ばしていきたいと考えています。



この成長のイメージがこちらです。内訳はこのとおりになっております。

テレビのプロモート力を生かした通販だけでなく、ECも強化して事業拡大を図っていきます。

今年1月には、ECに強いDMM.com社との協業によるONEDAYDESIGN社を立ち上げました。

ONEDAYDESIGN社は4月から朝日放送テレビでTOKIOの城島さん司会の情報通販番組、ほのぼのの茂をスタートさせ、現在のところ好調な滑り出しとなっております。

2025年には通販事業で25億~30億円の増収を目指します。

そのほか他社との協業による新規事業開発のプロジェクトが現在複数件進行中で、それによる収益への貢献も期待しております。

## ◆ 放送、コンテンツ、ライフスタイルの各事業における戦略に沿った機能や資源を獲得する手段としてM&A等の投資を行い、グループ成長の原動力とする

- ✓ 強力なIPを獲得するためのコンテンツ投資
- ✓ グループのDX推進強化のためのデジタル領域への投資
- ✓ 社会課題解決を目的とする事業領域への投資
- ✓ バリューチェーン強化とグループ内製化の推進のための投資

## ◆ 投資プロセスにおける新たな体制の整備を行う

- ✓ チャンスとリスクについて十分に検討協議を行う体制を整備するとともに、管理、バックアップ体制を強化し、より効果的効率的な投資を行う



次ですが、成長投資戦略でございます。

このページに記載のとおりでございますが、各事業領域の戦略に則って、不足している資源や機能を獲得する手段としてM&AやJVなどの投資は引き続き行っていきたいと思っております。

## 財務戦略

- ✓ 健全な自己資本比率を維持しながら、資本コスト・市場環境を勘案した最適な資金調達を実行する。
- ✓ 将来の持続的な成長のための適切な投資を積極的に行い、総合的な企業価値を高めることを目指す。

## 配当政策

- ✓ 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、株主に対する配当については、業績、配当性向、適切な内部留保等を総合的に勘案して対応していきたい。
- ✓ 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、また、急激な経営環境の悪化による著しい業績低迷時を除き、1株あたり年間10円を配当の下限水準とする。
- ✓ なお、特殊な要因で利益が大きく変動する場合等については、別途その影響を考慮して決定する。



次、ご覧ください。財務戦略と配当政策でございます。

財務戦略は、資本コストやマーケット環境などを勘案しながら資金調達を行い、将来の持続的成長のための投資を行ってまいります。

配当政策につきましては、成長投資とのバランスを考えていきながら、連結配当性向 30%を一つの目途として安定的に、また柔軟に進めてまいります。また、急激な経営環境の悪化による著しい業績低迷時を除き、1株当たり年間10円を配当の下限水準といたします。

今後5年間の新中期経営戦略で当社が目指す姿、戦略についての説明は以上でございます。どうもありがとうございました。

**司会：**当社からのご説明は以上となります。

## 質疑応答

---

**司会：**それでは質疑応答に入ります。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。ではご質問のある方は、御社名、お名前の後、ご質問をお願いいたします。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。

**質問者：**それでは質問させていただきます。質問3点ありまして、いずれも今回発表していただきました中期経営戦略についておうかがいしたいと思います。

まず一つ目なんですけれども、コンテンツ事業の売上が一番伸びるというご説明をいただきましたけれども、コンテンツ事業の最終年度の営業利益での寄与というのはどの程度見込まれているのでしょうか、というのが一つ目の質問です。

2点目なんですけれども、同じくコンテンツ事業。一番トップライン伸ばすということなんですけれども、トップライン伸ばすためには当然投資が必要になると思うんですけれども、投資額、ジョイントベンチャーに対して投資をするでもいいですし、制作コストとして投資するでもいいんですけれども、どの程度の投資を想定されておられるのか、教えてください。

最後3点目は、コンテンツ事業の収益化の仕方なんですけれども、コンテンツ事業向けに新たにコンテンツを作って、それをマネタイズしていくことを主に想定されているのか。それとも今ある放送コンテンツも放送以外のルートでマネタイズして行って、収益化していくほうが売上の構成比として大きくなることを想定しておられるのか。こういったコンテンツで収益化していくのかについてご想定をおうかがいできますでしょうか。

以上、3点お願いいたします。

**沖中：**それでは、3つめについて、まず私、沖中から簡単にご説明させていただきます。

3点目の新たに作るコンテンツについてですが、現在考えておりますのは、今ある放送のコンテンツとそれ以外のコンテンツを大きく制作し、そして収益化しようと考えております。

まずアニメに関しましては、現在も深夜アニメで作っておりますけれども、ほとんどDVDあるいはアフィリエイトをしたスピノフの映画本編作品などが中心となっております。

それ以外にも、深夜アニメ、放送に関わらない映画制作、アニメ映画の制作を年1本ないしは2本ぐらいを考えております。完全オリジナルのもの、主に京都アニメーションさんと一緒に作るものが中心となっております。

ドラマあるいはドキュメンタリー、それからバラエティに関しましては、主に配信業者さんとオリジナルコンテンツを作るようなお約束等がかなりできてきております。もちろんテレビ番組から派生した特別版、動画配信特別版みたいなものもありますが、まったくオリジナルなものも、お互いに相談しながら、企画しながら、考えているところであります。

それから、イベント事業については、今まで当社は、ほとんど、いわゆる出資が多かったのですが、この1年ぐらい前から、オリジナルのイベントを番組の、主にテレビ番組をフィーチャーしたような企画を中心に、積極的に自分らで企画し、イベントを制作していこう、となってきた。そういう意味で、2年前に当社グループ入りしましたイベント事業会社のマッシュさん、こちらを中心に大きく展開していこうと考えています。

また今紹介しましたマッシュさんは、関西万博での、かなり受託に関しましては、非常に順調に、パイプがあるので、かなりいけるのではないかと考えております。

ほかには音楽制作などもありますけれども、基本的に、放送事業だけでは、とても中経の目標数字は達成できませんので、それ以外のコンテンツを制作し、大きくストレッチしてきたいと考えております。

一つ目と二つ目については、経理担当の小倉のほうからお答えいたします。

**小倉：**経理担当の小倉でございます。

おそらく皆様からそういうご質問があるかとは思っているんですけど、現時点で放送とコンテンツを利益で分けるということは、正直、難しいというのが状況でございます。

というのは、売上ではある程度想定はできますけれども、利益で言いますと、やはり配賦の問題がございます。

特に大きなのはテレビ社でございますけれども、そのコンテンツをそもそも作るのにかけた人件費が、いわゆる放送とコンテンツが同じ人間たちが作っていくというケースが多いわけございまして、そうなっていくと、まず今の段階から放送とコンテンツの利益割合をするというのは難しいと。

まずはこの初年度に、それを意識しながら経理上の計算を重ねていき、大体こういう感じであろうというのをまず今年度、この新しいセグメントの中で手元の数字としてまず把握して。そしてそれ

を2年目以降から、大体どれくらいが放送部分の利益であり、どれくらいがコンテンツ事業の利益であるかということ、まず内部的に把握していこうと思っております。

そしてその精度が上がってから、皆様へのご説明をさせていただきたいと思っておりますので、現段階は、それでちょっとご理解をいただきたいというふうに思っております。

それから投資なんですが、これはコンテンツ投資というのがまず中心になるかと思えますけれども。これは大体、これもまず一つは現在すでに先行投資、これ今年度かけていきますけれども、これでどれくらいの利益が上がっていくのかということ、まずはそれを確認していきたいと。当然利益が上がるものであれば、投資額は大きくしていく。

しかし投資する先も、このコンテンツ分野で言うと、特にアニメなどは、今後制作能力が限られている。要するに、作っているところがそれほど多くないということもあり、どれくらいが投資できるのかということも、まず走りながら検討していきたいと思っております。

したがってこの3年間で言うと、数十億円規模の投資規模というのは想定はされておりますけれども、あくまでそれは利益の上がり具合を見ながら進めていきたいと思っております。

**沖中：**以上、お答えしました。よろしいでしょうか。

**質問者：**ありがとうございました。

**司会：**では次の方、お願いいたします。

**質問者：**3点、お願いをいたします。

まず今期のスポットのご計画ですけれども、可能であれば、上下のバランス、特に下下をどのようにご想定していらっしゃるのかという点について教えてください。これが1点目です。

2点目です。今期の制作費のご計画、160億円ということでありましてけれども。中期経営戦略と照らし合わせて、この水準というのはどういった位置づけにあるのか。ここからまだ増やせていけそうなのか、それともこの数字の中でやりくりをしていかれるのか。中経の利益目標等含めまして、制作費の状況というところについての今のお考え方について教えてください。

最後3点目になります。資料の36ページ目の通販事業に関してです。

2025年までに25億~30億円の売上を追加的に作るというご目標でいらっしゃいますが、具体的にどういったものを売っていられるのかというところに関してと。もし可能であれば、その他事業にありますDMM.comさんとの協業による新規事業というのは、もう少し具体的にどういったところを目指されていらっしゃるのかという点について教えてください。

以上です。よろしくお願いいたします。

**山本：**それでは私、山本のほうから一つ目のまずスポットの数字についてご説明をさせていただきます。

今期のスポットの予算を立てておりますのは、通期で、昨年度のコロナによる大きな影響がありますので、20年度比でいくらというかたちであり見ても意味がありませんので、むしろその前の年、19年度比でどういうふうに、逆に言うと19年度に向かってどれだけ回復できるのかと、こういう観点でスポットについては見ております。

そういう意味では、19年度比でいきますと、今年度の通期の見込みの予算についてはほぼ、19年度からすると、95%の見込みを立てております。

なかなか楽観視できない状況がずっと続いている中で、去年大きくコロナの影響で、上期が特に落ち込みましたので、反動増があると見込んでありますけれども、まだこの状況の中でも緊急事態宣言が解けておりませんし、なかなかコロナの先行きが見えないということ、オリンピックもどうなるかわからないという状況が4月前にもありましたので、スポットの見込みは95%というふうに置いております。

これ上下でどういうふうに見ているかということ、上を、これ全部19年度比のことですけれども、上期で90%、下期で約100%という見込みの予算を組んでいます。トータルで95%。こういうことになっています。

これは19年度の出来具合からいくと、19年度の上期が97.4%、19年度の下期が91.7%と落ち込んでおりますので、そういう状況も見込んだこと。それからコロナの状況が上期まだ見えないということもあって、上期の戻りはなかなか厳しかろうということも踏まえて、年間では何とか95%までは戻るのではないかなという見通しを立てております。

足元、今のところ4月、5月につきましてはほぼ見込みどおりでありますし。逆に4月は、地区でも90%、19年度比。5月は、地区で103%と超えてきてますので、まあまあこのコロナが続いている状況の中では、下期、昨年度の下期の回復傾向の状況は大きく変わってはいないのかなと。

ただ、ますます毎月毎月、よりいっそうスポットの出来具合がわかりませんので、非常に見通しが立てにくい状況。それから先ほど申し上げた、オリンピック次第で、かなりまたこれスポットに与える影響は大きいと思います。通常でもオリンピックの年はタイムにスポット予算を持っていかれますので、これがあるなしによって、またスポットの出方も変わってくると考えております。

それから二つ目のご質問の制作費でありますけれども。昨年は、先ほど私のほうから説明しましたように、かなり上期、特に4-6月のあたり、新番組が作れずに総集編をやったりした部分でのかなり制作費が、作れないということで、やむを得ず減ったという部分もありまして、ほぼ150億円ぐらいまで、大きく下げました。

それが今年スポーツ番組も含めて戻るということで、160億円と置いてますけれども、これについてもかなり先行投資的な番組費も込みで160億円と見通しています。

それは新規のゴールデンタイムの番組とか、先ほどご質問があった中経のコンテンツ事業も、テレビ社としても増収していく。これは大きな目標でありますので、この6月に組織もいろいろ変えまして大きく変えていっている部分もあります。

そういうこともあって、コンテンツの開発費、これは放送番組と連動するという事は番組費に計上しますので、そうじゃない放送番組だけではない番組、番組というかコンテンツですね、それについての費用も見込んでいての160億円でございます。

本来、番組費というのは、できれば増やしたいところでありましてけれども、これはもう本当にスポット次第でありますので、スポットの動向を見ながらコントロールしていきたいと思っておりますけれども。今のところ、今年度に関してはこの160億円を上限として十分やっていける、コンテンツ開発費用も織り込んでおりますので、当面は160億円を一つの目途として番組費は推移していきたいなと思っております。

私のほうからは以上です。

**沖中：**通販に関するご質問に対して、お答えしたいと思います。

通販で25億~30億円のストレッチを考えておりますけれども、現在の通販枠では、大体5億円強というところの伸びを考えております。ONEDAYDESIGN社、DMMさんとの協業のところでは15億~20億円の伸びを考えております。

ONEDAYDESIGN社の商材は、現在のところ、まだ十分には揃っておりませんが、番組パーソナリティの城島茂さんが、今年ジャスト50歳でございます、50歳からの生活提案ということで、城島さんも一緒に考えて新たな商品を開発していくというのがコンセプト。今後夏以降にちょっと通販が落ち着いた頃に、通常の通販が落ち着いた頃に、そうして開発した商品も含めまして紹介して、15億~20億円のストレッチを考えております。

ほかにも通販では、まだ検討中ですが、海外でECの協業などにも参加したいと現在考えております。

それ以外に DMM.com 社との共同事業では、先方もわれわれも、一緒にアグレッシブにやっ  
ていこうというと考えている。グループの中期経営戦略にはもちろん入れておりませんが、  
ONEDAYDESIGN 社の中では、売上 100 億円を目指そうじゃないかという鼻息荒いところをぶち  
上げております。

内容は、まだ検討中ですが、テレビのメディアを使った送客を中心にアプリやサイトゲームなどの  
ゲーム、そういうものを考えている。

あるいは DMM 社以外では、他社大手との協業の検討も現在進んでおりまして、まだ具体的な内容  
を発表はできる段階には至っていませんけれども、順調に今年の中で、一つ、二つ、新たな他社と  
の協業も立ち上げられるのではないかと考えております。

そういうものを含めると、新規事業、社会課題の解決にも役立つようなこの新規事業の伸びによ  
り、ライフスタイル事業について、私は 190 億円と言わずに、もう少し大きくストレッチできる  
のではないかと考えております。以上でございます。

**質問者：**ありがとうございます。

**司会：**ありがとうございました。

では、ほかにご質問のある方、いらっしゃいますでしょうか。ご質問がございませんようですの  
で、以上をもって、説明会を終了させていただきます。

本日はお忙しい中、当社の決算および中期経営戦略の説明会にご参加いただきまして、ありがとう  
ございました。引き続き、当社グループをどうぞよろしくお願い申し上げます。ありがとうございました。

**登壇者一同：**ありがとうございました。