

2018-2020 朝日放送グループ 中期経営計画 「S U N R I S E」

朝日放送株式会社



中期経営計画2015-2017の振り返り

(単位：百万円)

	中計目標数値	2017年度 実績見通し	差異
売上高	83,100	80,500	△2,600
営業利益	4,400	4,100	△300
経常利益	4,700	4,300	△400
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,900	2,600	△300
営業利益率	5.3%	5.1%	△0.2%

- 現中計の目標数値に対し、売上高は26億円、営業利益は3億円、未達の見通し
- 最終年度となった2017年度は、放送事業の主力のテレビスポットが、企業の出稿手控えにより、業界全体で下振れ傾向にあったことや、当社の全国ネット番組の不調が響き、広告収入が減少したことが主な原因（新たな住宅展示場がオープンしたハウジング事業や、ゴルフ事業は堅調であった）
- 一方、経営基盤の整備と積極的な投資のための3年と位置付けた中計であり、新メディア・動画配信への対応や新規事業への挑戦、海外展開等、さらなる成長に向けた体制強化については一定の目標を達成した

中期経営計画2015-2017の振り返り（※戦略目標）

1. グループ一丸となって視聴率トップ、聴取率トップ、売上トップを確固たるものにする。

- ⇒
- 2017年年間視聴率は、プライム2帯はトップ、全日、ゴールデン、プライムは2位
 - 聴取率は、最重要視している6時～18時のゴールデン帯でトップを取れていない
 - 在阪民放局の連結売上高ではトップを維持

2. メディア環境の変化に対応し、コンテンツ制作を充実させる。

- ⇒
- 「M 1 グランプリ」復活（2015）、65周年記念ドラマ「氷の轍」を制作（2016）、「格付けチェック2018」は過去最高視聴率を記録
 - 「バーチャル高校野球」やTVerなど新たに動画配信事業への参入や強化を実施
 - 高校野球4KHDR中継などの先進的な取り組みを実施

3. ABCグループ・ファンのさらなる拡大を図る。

- ⇒
- 「ABCラジオまつり」や「スプリングフェスタ」等既存イベントに加え、「マイドほたるまち」「ABCファン株主の集い」を開催

4. グループ全体最適の業務配置と人材配置を行う。

- ⇒
- 技術・番組制作、総務、デジタル部門などで関連会社への業務移管を推進
 - 「ワーク・イノベーション・プロジェクト」を発足させ、各部署の課題についてさらなる改善の検討を開始

5. 新規事業に果敢にチャレンジし、海外戦略を強化する。

- ⇒
- CVC「ABCドリームベンチャーズ」や、コンテンツビジネスを担当する「ABCフロンティアホールディングス」が発足し、活動を開始
 - シンガポールの現地法人「A B Cホライゾン」が発足し、活動を開始

次期中計期間中の環境認識

放送事業を取り巻く今後の環境予測

テレビ視聴状況（HUT）

※関西地区 年間平均

	2005	2010	2015	2017
HUT (6時~24時)	45.2%	42.8%	42.4%	42.4%

【ビデオリサーチ調べ】

テレビ視聴状況（HUT）

近年、減少傾向にあり中計期間中も、全体として緩やかな“テレビ離れ”の局面にあると予測される

日本の広告市場

（単位：億円）

	2016	2017	2018	2022
テレビ（地上波）	18,374	18,449	18,602	18,347
インターネット	13,100	14,728	16,204	21,514

【みずほ銀行産業調査部 日本産業の中期見通し(メディアサービス)】

※2016は電通「日本の広告費」実績値 17年以降はみずほ銀行産業調査部予測値

日本の広告市場

今後もインターネット広告は拡大し、東京五輪後に、テレビを抜く見込み

ネット動画広告市場

※スマートフォン+PC(単位：億円)

	2017	2018	2019	2020
動画広告 市場規模推計	1,374	1,845	2,322	2,700

【サイバーエージェント オンラインビデオ 総研/デジタルインファクト調べ】

ネット動画広告市場

スマートフォンへの広告需要の拡大で、市場が拡大していく見込み

環境変化と朝日放送グループの変革

外部環境の急速な変化

テレビ視聴・ラジオ聴取の長期的な低下傾向
ネット広告市場の急成長

朝日放送グループが目指すべきこと

- ・放送業界の中の競争に勝ち抜く
地上波主体のビジネスモデル依存からの脱却
- ・総合コンテンツ事業グループへの力強い変化

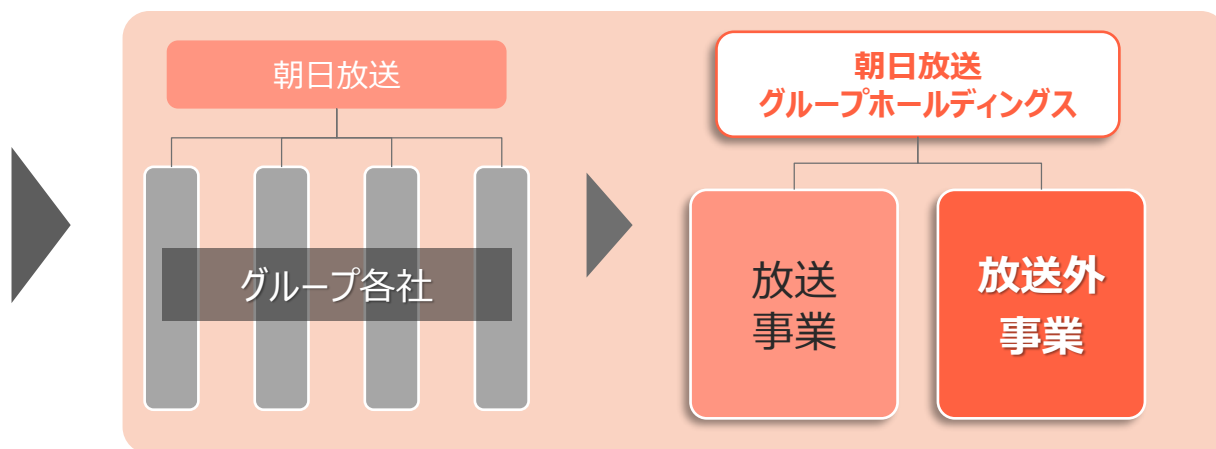
<朝日放送グループのあるべき姿>

ABC

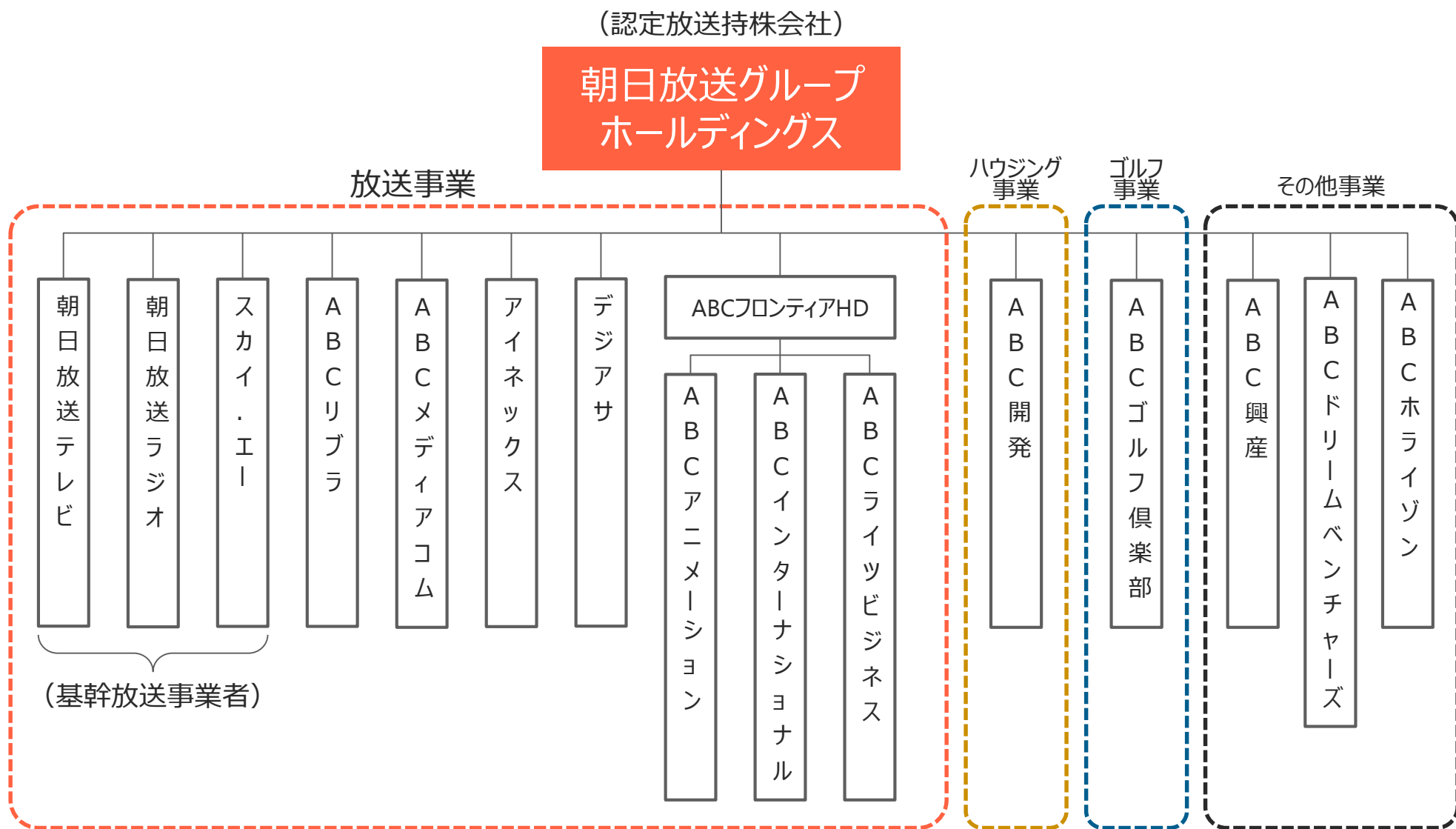
「朝日放送グループ」は、社員それぞれが高い志と社会の変化に対する先見性を持ち、多様化する社会に安心と信頼、楽しみと安らぎを提供し、頼られる存在となる。

朝日放送グループ全体で
力を発揮する

新たな価値創造に
果敢に挑戦する



2018年4月～ 朝日放送グループ体制



2018-2020 朝日放送グループ 中期経営計画「SUNRISE」

「朝日」をイメージさせ、躍動感と先進性を印象付ける

グループのコーポレートカラー「Sunrise Orange」(サンライズ・オレンジ)の思いを込めて

中期経営計画の名称を、「SUNRISE」とします。

グループ経営理念

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。

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。

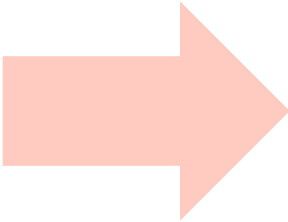
2018-2020中期経営計画「SUNRISE」経営目標

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

「SUNRISE」～経営目標

(単位：百万円)

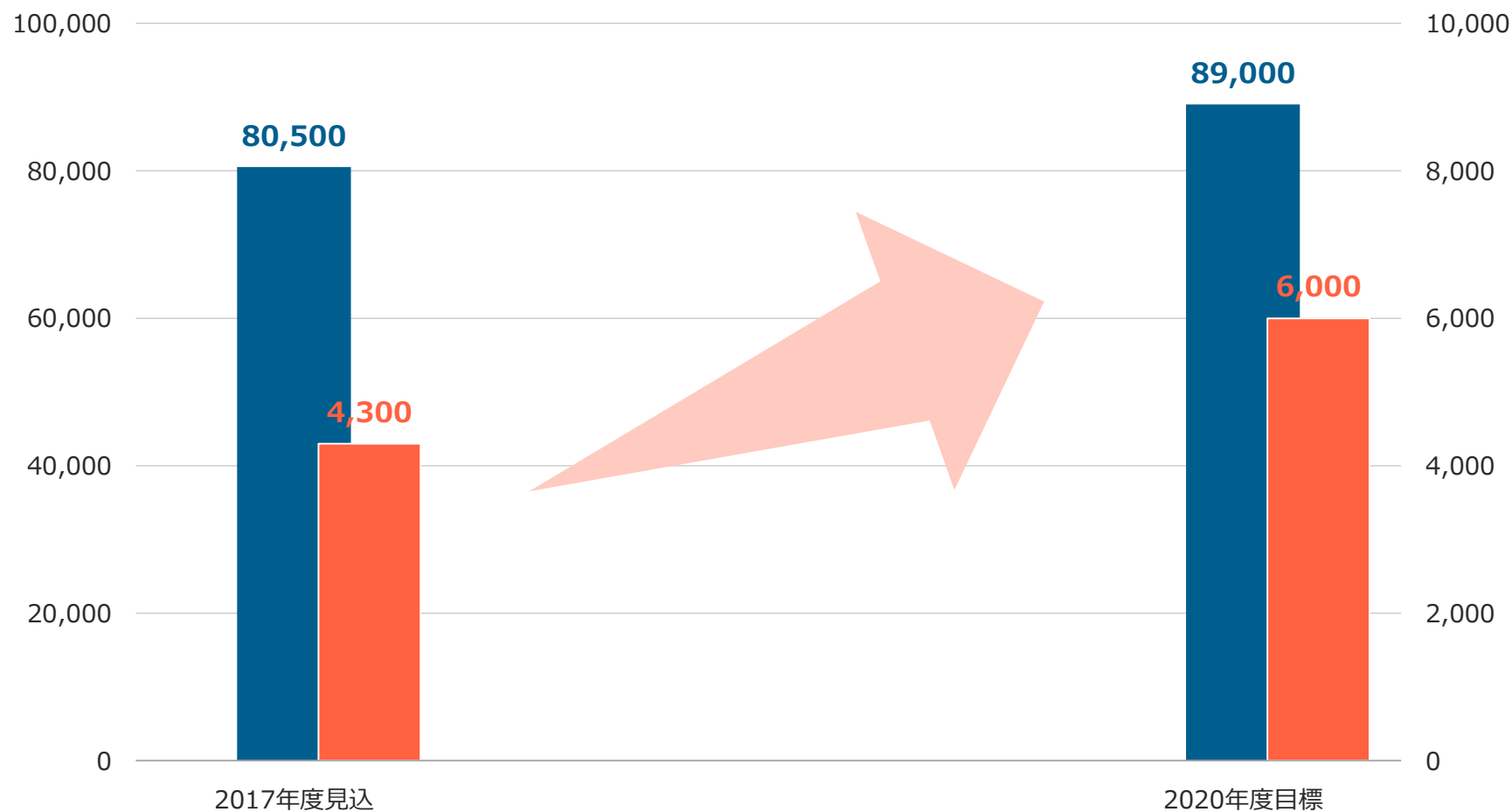
		2017年度 見通し	2020年度 計画
売上高		80,500	89,000
営業利益		4,100	5,800
経常利益		4,300	6,000
経常利益率		5.3%	6.7%
セグメント別売上			
	放送	68,110	74,600
	ハウジング	11,500	13,500
	ゴルフ	890	900



「SUNRISE」～経営目標

(単位：百万円)

(単位：百万円)



売上高経常利益率 5.3%

■ 売上高 ■ 経常利益

6.7%

「SUNRISE」～5つの戦略目標

朝日放送グループは、変化をポジティブにとらえ、これまでの前例にとらわれることのない果敢な目標設定と挑戦を通じて、各々の役割に応じた事業戦略と施策を立案し実行する。

- グループ連携の強化
- コンテンツの創造と価値の最大化
- 成長投資と新規事業への挑戦
- 変化に対応する人材の育成
- 業務効率化と付加価値の高い働き方の実現

「SUNRISE」～重点テーマ1-1 放送関連を強化

＜放送収入＞グループ成長の最重点領域は、視聴率トップ奪還による、地上波を中心とした収入

放送収入 (ABCテレビ・ABCラジオ・スカイエー)	2017年度見込み	2020年度
	649億円	684億円

* 各社の内部取引消去前の売上数字の合算

* 主な増収項目

スポット収入	2020年度の関西地区のテレビ広告市場は、 2017年度並と想定 U49（※）をメインターゲットにタイムテーブル改革を実施。 シェア26.3%を目指す (2017年シェア24.9%)
ネットワーク収入	プライム担当枠を増枠するのに加え、単価アップにより増収を目指す
配信収入	地上波広告収入以外の収益機会を拡大させる 放送起点だけではないコンテンツ作りのために、制作費を増額する
その他	大型イベントを企画し、増収を目指す CS放送は、ゴルフ・プロ野球などスポーツ関連コンテンツの開拓に努める ラジオは、生コマーシャルでの増収・新企画の実施・IT業界との連携に取り組む

※U49：4～49歳の平均視聴率

「SUNRISE」～重点テーマ1-2 放送関連を強化

＜コンテンツ収入＞グループ成長の最重点領域は、通販・アニメを中心とした収入

コンテンツ収入 (AMC・ABCフロンティアHDグループ)	2017年度見込み	2020年度
	40億円	63億円

* 主な増収項目

* 各社の内部取引消去前の売上数字の合算

通販収入	テレビ通販番組のマルチユースと顧客サービス拡大し、増収を目指す
アニメ収入	アニメ枠の拡充や、アニメ映画への積極的・継続的な投資を実施し、増収を目指す
ライセンス収入	二次利用等のライセンスビジネスを拡大させ、増収を目指す
広告代理収入	関係先との取引強化により、広告代理収入の増収を目指す

* 新規事業の開発により、増収を目指す

＜収益改善への施策＞

制作費への投資は積極的に行う一方、業務の効率化等により、
コストコントロールをより一層進める

「SUNRISE」～重点テーマ2 ハウジング関連を強化

ハウジング関連をグループの成長の柱のひとつとして、積極的に強化する

- ・ ハウジング関連の基幹事業の住宅展示場事業とHDC事業は、新規会場をオープンし、収益拡大を目指す
- ・ 不動産事業では、人員体制強化を行い、安定した収入を確保する

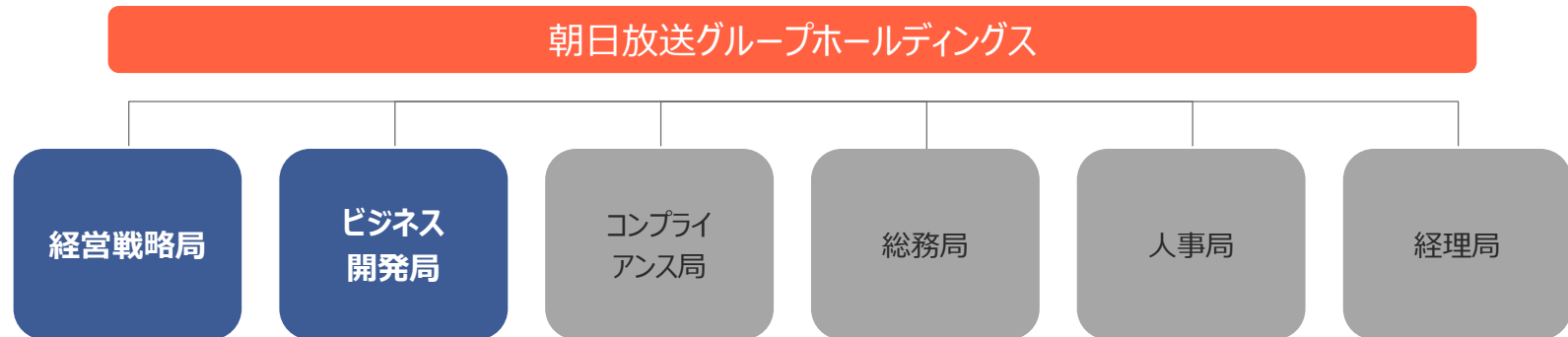
	2017年度末	2018 - 2020年度
住宅展示場	25会場 近畿圏16 首都圏 9	新規2会場 近畿圏 1 首都圏 1
HDC (ハウジング・デザイン・センター)	3会場 (神戸/大阪/名古屋)	新規1会場
不動産事業	・ 不動産賃貸 ・ 小規模レジデンス等の販売	・ 不動産賃貸事業の拡大

「SUNRISE」～重点テーマ3 成長領域への投資を積極化

投資枠は3年間で200億円を設定し、CF以外に、手元資金活用と外部調達を検討

投資する領域は、放送事業の強化・補完、グループ企業とのシナジー、新たな収益の柱となる事業とする

- 朝日放送グループホールディングスの中にビジネス開発局を新たに設置し、経営戦略局とともに新たな成長分野の開発に積極的に取り組む
- ビジネス開発局は、東京を拠点とし、人材を社外からも登用し、人員体制を充実させる



- 海外事業の成長のため、ABCインターナショナル、ABCホライズンにおいて人員増強を行い、番組・フォーマット販売、海外向けコンテンツ制作、海外メディアとの連携強化、日本企業の海外展開サポート等の事業を展開し、海外売上の増収を図る

本資料には当社および当社の関係会社の計画、見通し、目標、予想数値等の、将来に関する記述が含まれている場合がございますが、これらは現時点で入手可能な情報に基づく判断及び仮定に基づいており、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、将来における実際の業績は、今後の事業環境、経済状況、金融市場の状況、その他の様々な要因により、上記将来に関する記述の内容と大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。

お問い合わせ先
朝日放送株式会社 経営戦略室
室長 井上隆史
TEL: 06-6458-5321 (代表)
FAX: 06-6457-4876