

MORE LOCAL

MORE GLOBAL

BE ORIGINAL

2026-2028 朝日放送グループ

中期経営計画

朝日放送グループホールディングス株式会社

MORE LOCAL
MORE GLOBAL
BE ORIGINAL

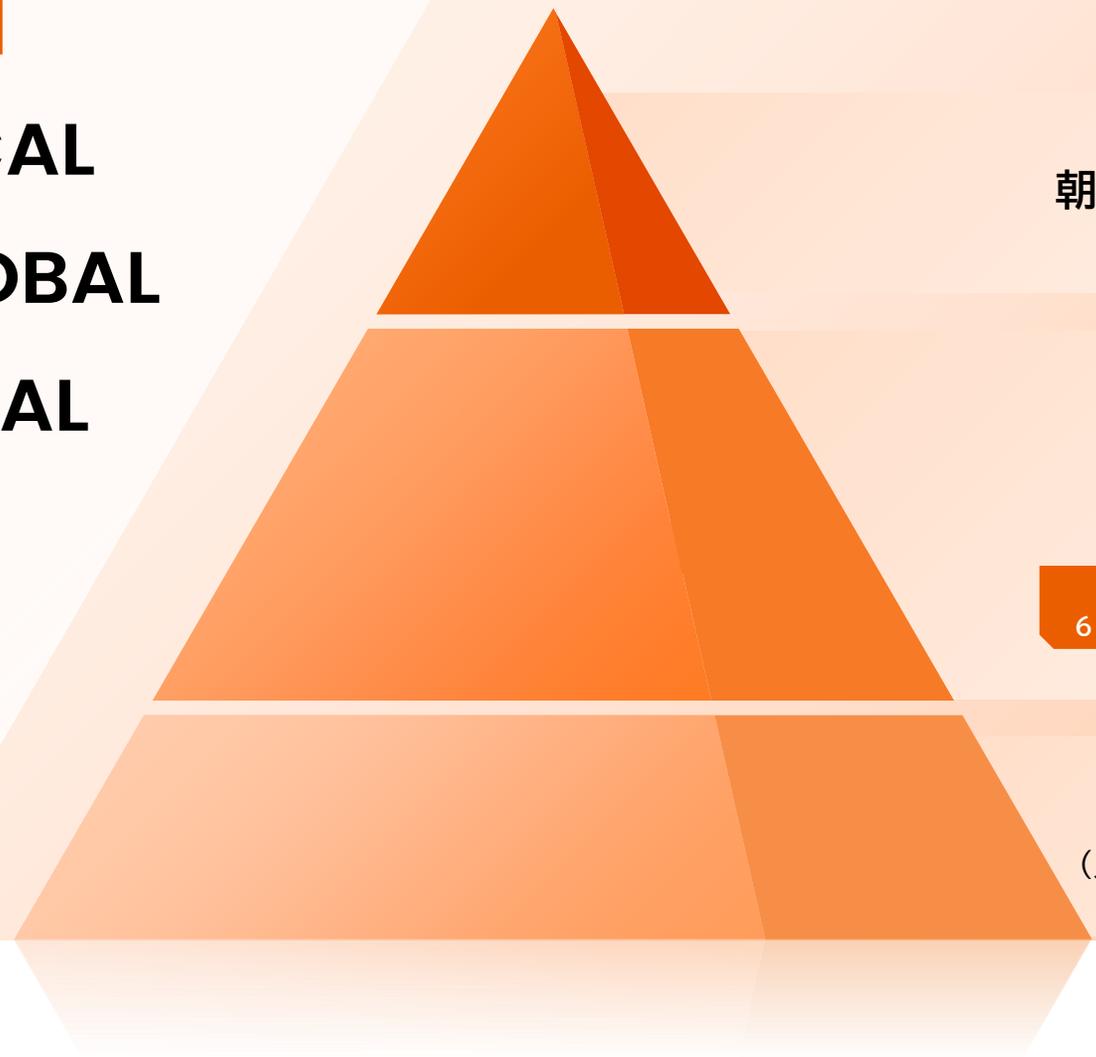
- 中期経営計画の構造
- 中計ハイライト
- 朝日放送グループ経営理念
- 将来のありたい姿
- 成長戦略と強化領域
 - 成長ストーリー
 - 2028年度／2031年度定量目標
 - 事業基盤
 - 成長投資
- 成長基盤強化
 - 人財戦略
 - AIテクノロジーの活用
 - サステナビリティ経営
 - 財務戦略
- 前中計 NEW HOPE 2021-2025 振り返り

中期経営計画の構造

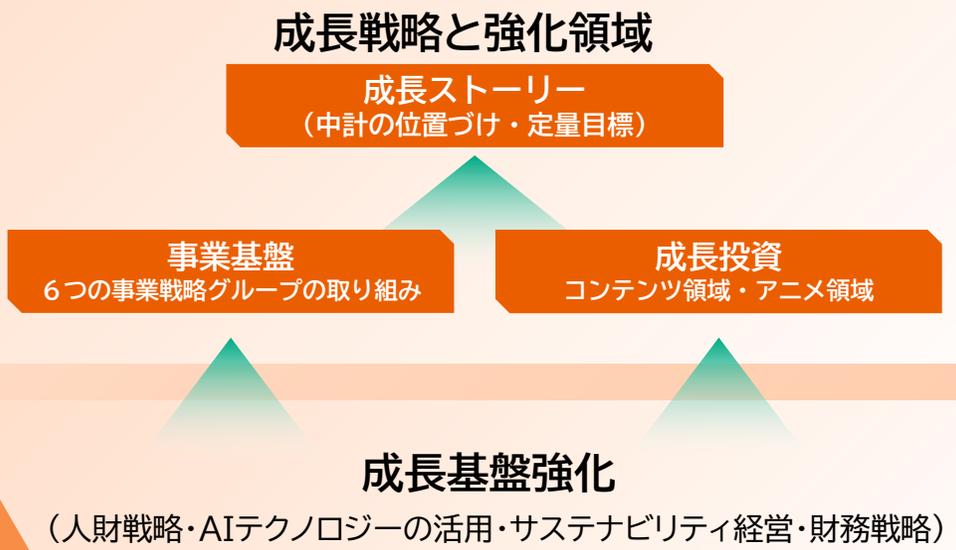
将来のありたい姿

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



朝日放送グループ経営理念と将来のありたい姿



中計ハイライト

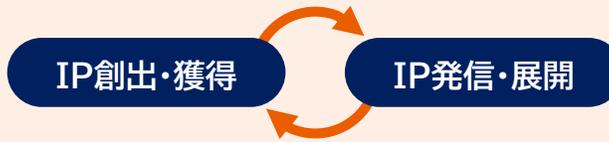
将来のありたい姿

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

成長ストーリー

独創的IPを成長ドライバーとした
グループ一体での持続的成長



コンテンツ領域・アニメ領域を
最重点領域として強化する

事業基盤

成長戦略を担う6つの事業戦略グループ

TV放送・コンテンツ

アニメ

ラジオ

スポーツ

イベント

ライフスタイル

2031年度 定量目標

連結売上高

1,000 億円

連結営業利益

60 億円

2026-2028年度(3か年)

成長基盤強化・
成長投資フェーズ

2029-2031年度(3か年)

IPポートフォリオ・
収益源拡張フェーズ

成長投資・成長基盤強化

成長投資 (3か年)

200 億円

- ・ コンテンツ領域投資
- ・ アニメ領域投資
- ・ 人財戦略
- ・ AIテクノロジーの活用
- ・ その他事業強化

サステナビリティ経営
財務戦略

株主還元

成長投資および株主への利益還元の
バランスを考慮し、中計期間を通じて
配当性向40%を目指す

配当性向
30%

安定的な
株主還元を実施

中長期的な
配当性向
40%

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。

私たち朝日放送グループは、2026年4月より新しい「中期経営計画」を始動させます。

本計画では、「創立80周年」を迎える2031年にむけて、“将来のありたい姿”および定量目標を定め2026年度から2028年度までの3年間を成長基盤強化フェーズと位置付けています。

その“将来のありたい姿”は「More Local More Global Be Original」です。

私たちは、創立以来のアイデンティティである「オリジナリティ」をさらに高め、皆さまに愛される「独創的なIP」を創出します。

これを起点に、地域やIPパートナーとの「深化と共創」を強固なものとし、日本全国、そして、世界に向けてIPを届けてまいります。

また、社会からの信頼こそが企業価値の向上を支える基盤であるとの認識のもと、「人権の尊重」を大切な柱と据えたサステナビリティ経営を強化し、「社会の発展に寄与する」という経営理念の実現に向け、責任ある事業活動を推進します。

2031年度「連結売上高1,000億円、連結営業利益60億円」の達成を目標に進化を続ける朝日放送グループに引き続きご期待ください。

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

西出 将之

朝日放送グループ 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

MORE LOCAL

深化と共創

グループ事業が培ってきた、
 地域との深いエンゲージメントの
 絆をさらに強固にします。

関西に日本全国の地域に
 深く根差し、地域のパートナーと
 ともに新たな共創価値を創造します。

BE ORIGINAL

独創的IP

私たちの「BE ORIGINAL」への
 こだわりが「独創的IP」を創出します。
 世界中を驚かせる
 「BE ORIGINAL」がグループの
 持続的成長を牽引する
 最大の原動力です。

MORE GLOBAL

世界中で愛されるIP

アニメ、ドラマ、バラエティ、スポーツ、
 イベントといった多様なコンテンツで、
 海外パートナーとの連携を強化し、
 質が高く、愛される
 グローバルなIPを
 日本に世界に届けていきます。

成長戦略と強化領域—成長ストーリー—

独創的 IP を成長ドライバーとして、 グループ一体での持続的成長を実現する



IPポートフォリオと収益源
を拡張・多様化

2031年
ありたい姿の
実現

時代を生み出す力「独創」

圧倒的な独創的 IP の創出へ



強力な IP との「共創」

共創による強い IP の創出へ



人気コンテンツの「深化」

イベント展開等によるエンゲージメント強化



GLION ARENA KOBE



全国へ、世界へ「拡大」

新たにグローバルへ挑戦



DEATH STRANDING MOSQUITO!
(C) KOJIMA PRODUCTIONS Co., Ltd.



成長戦略と強化領域—2028年度／2031年度定量目標

2028年度 定量目標

連結売上高: **960** 億円

連結営業利益: **45** 億円

2031年度 定量目標

連結売上高: **1,000** 億円

連結営業利益: **60** 億円

2026~28年 中期経営計画

2025年度 (業績予想値)

連結売上高: **927** 億円

連結営業利益: **36** 億円

2021~25年
前中期経営戦略

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

「コンテンツ事業(コンテンツ領域・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」領域への積極的な成長投資を実行

セグメント別内訳	単位: 億円	2025年度	2028年度
放送・コンテンツ	売上高	788	820
	放送	563	550
	コンテンツ	224	270
	営業利益	34	41
ライフスタイル	売上高	139	140
	営業利益	3	4

成長戦略と強化領域—事業基盤—6 事業戦略グループ

それぞれが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する

TV放送・コンテンツ事業戦略G

- ・ 信頼されるメディアであり続けることを基軸とした経営
- ・ 地域とエンゲージメント最大化
- ・ 既存IP強化、次世代IP企画開発、グローバルパートナーとの共創開発

アニメ事業戦略G

- ・ BIG・IP獲得、キャラクターIP、NextキッズIP開発
- ・ 北米・中国など海外市場開拓

ラジオ放送事業戦略G

- ・ 独自IP開発、バラエティコンテンツのイベント化拡大
- ・ ファンコミュニティのグループ連携展開

スポーツ事業戦略G

- ・ IPホルダーと連携強化・拡大、アリーナ事業基盤確立

イベント事業戦略G

- ・ エリアプロモーション力強化
- ・ イベントIPホルダーと連携強化

ライフスタイル事業戦略G

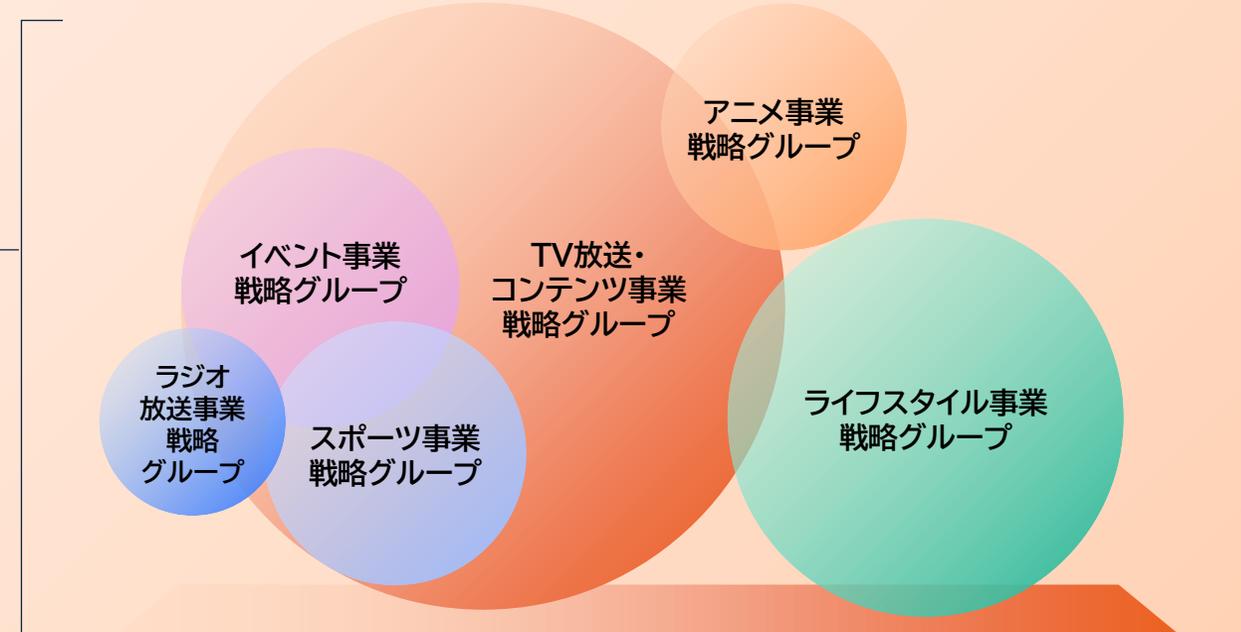
- ・ 顧客接点の提供価値の拡大と深化、グループ連携展開

2025年度 連結売上高

(業績予想値) **927**億円

2031年度 連結売上高

(計画値) **1,000**億円



※ 円の大きさ:売上規模、円の重なり:事業連携を表す

<成長を実現する最重点領域>
コンテンツ領域*とアニメ領域

※コンテンツ領域
実写コンテンツ (バラエティ・ドラマ・スポーツ) ・ イベント・ライブエンタメ

成長戦略と強化領域—成長投資



成長戦略と強化領域—成長投資—コンテンツ領域

3か年投資額

80 億円

IP創出・獲得

国内トップコンテンツ
のネクスト開発

エンゲージメントの高い
IPとの共創

IP発信・展開

強力IPによるイベント展開
と収益多角化

IP創出・獲得

IP発信・展開

海外共創と
マネタイズ多様化

「独創的IPの創出」×「戦略的な発信展開」 = 多彩なIPポートフォリオ構築

IP創出・獲得 国内トップコンテンツのネクスト開発

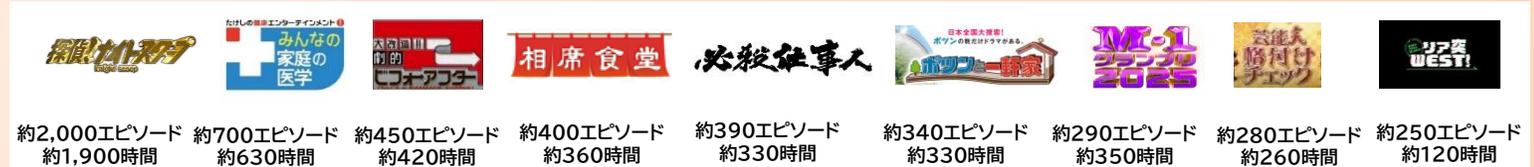
- バラエティ:「M-1グランプリ」「芸能人格付けチェック」「ポツンと一軒家」「相席食堂」に続く国民的ヒット創出トライアル
- ドラマ:シリーズ化、映画化、ファンコミュニティ等によるIP収益最大化
- スポーツ:ライブ配信「バーチャル高校野球」の知見を新領域(ダンス等)に展開

当社の強力なIP群

約5,100エピソード
約4,700時間

2026~2028年度計画

今後も継続的に、
独創的IPを創出



IP創出・獲得 エンゲージメントの高いIPとの共創

- 人気アーティストとのIP開発:あそびにゃそんそん等
- 強力IPとの共創開発:地元プロスポーツ・エンタメ、チームラボ バイオヴォルテックス京都等

IP発信・展開 強力IPによるイベント展開と収益多角化

- 体験価値の収益化、エンゲージメント深化:番組発ファンイベント「おは朝パーク」等
- ABC保有IP・他社IP展開:「熱闘JAM」等、フェルメール展等
- イベントのメディア化:アリーナ運営(GLION ARENA KOBE等)

IP創出・獲得 IP発信・展開 海外共創とマネタイズ多様化

- グローバルパートナーとの共創開発:海外スタジオと提携し、アジア・欧米市場向け独創的IP企画・開発
- スポーツ:ライブ配信「バーチャル高校野球」の海外展開 ・アーカイブセールス強化:新規市場の開発

成長戦略と強化領域—成長投資—アニメ領域

3か年投資額

80 億円

IP創出・獲得

IP獲得(製作委員会)

キャラクターIP開発

NextキッズIP開発

IP発信・展開

北米商品化事業

中国現地法人

M&A投資 | バリューチェーン強化・拡大

「IP創出力強化」×「IP展開力強化」 = 長期的に愛されるIPを創出・獲得

IP創出・獲得

全世代・全地域に愛される
IPの創出・獲得を目指す

- 「DEATH STRANDING MOSQUITO」アニメをハリウッドと共同制作：グローバル市場拡大と世界レベル制作ノウハウ獲得
- マーチャンダイジングを主力とする『NextキッズIP』開発
- 強力BIG・IPの獲得
- 新規キャラクターIP開発



「ルリドラゴン」
©真藤雅典/集英社・京都アニメーション



「違国日記」
©ヤマシタトモコ・祥伝社/
アニメ「違国日記」製作委員会



「名探偵プリキュア！」
©ABC-A・東映アニメーション



「DEATH STRANDING MOSQUITO」
©KOJIMA PRODUCTIONS Co., Ltd.



「二十世紀電気目録-ユレカ-エヴリカ」
©結城弘・京都アニメーション/明滋電気商工会

過去9年半の放送実績

作品数	約 100 作品
話数	約 1,200 話
放送時間	約 36,000 分

2026~2028年度計画

戦略的な
『放送枠のあり方』
を検討

自社幹事作品数

2028年度まで3か年累計で

15 作品以上の
IP獲得を目指す

IP発信・展開

展開地域・展開手法を拡大・深化させ、IP価値最大化を目指す

- 北米商品化事業や中国現地法人を通して、海外共創パートナーとの連携強化：IP創出・マーチャンダイジング等収益最大化
- クロスボーダーM&A等の活用：不足している必要リソース・機能を獲得し、事業規模拡大

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

人的資本投資
※3か年累計

20億円

内訳/人材獲得:15億円、人材育成:3億円
HRシステムの高度化:2億円

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

全社員の能力発揮

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

健全な企業文化・組織風土



AIによる「効率化」と「創造性」の両面からの経営基盤の強化

グループ内外と「共創」

時間を生み出し、未来を創る「知恵」を創出する

- AI利活用推進／AIガバナンス組織を立ち上げ、グループ各社のAI利活用を全方位で促進
- AIによる資料／データ分析基盤の整備とAI・データ駆動型の事業運営へ進化
- グループ全従業員に対して生成AI利活用スキルの習得支援
- 定型・分析業務のAI利活用により10,000時間／年の余力を創出

AIによる業務
および
組織の再定義

AIテクノロジー投資

10億円

AIとの共創

二つの価値創造のループから
低コスト構造と
収益性向上を目指す

- CG／動画制作における生成AIの利活用推進と新たなクリエイティブ創造へ挑戦
- AIにより企画・マーケティングの業務サイクルのスピードを加速し、コンテンツの量と質を向上
- AIキャラクターはじめバーチャルヒューマンやデジタルボイスを積極的に活用



業務効率の最適化×高付加価値の創造

成長基盤強化—AIテクノロジーの活用

朝日放送グループのAI利活用のあゆみ

グループ内外と「共創」

2031年に向けて

AIによる「効率化」と
「創造性」の両面からの
経営基盤の強化

「DXをAIに」事業変革に向けたAI実運用の取り組み

AI環境への順応

AI利活用の推進

2023年7月

生成AIに関するガイドラインを作成
HD社、テレビ社、ラジオ社に
ABC版ChatGPT環境(ABCChat)を導入

ガイドラインに則り
各種生成AIサービス
も利用開始

2024年1月

ABCChatをグループ全社
に展開

2025年7月

AI利活用推進プロジェクト始動
規定および実運用体制の検討

2025年12月

朝日放送グループの
AI基本方針の制定・公開

2026年4月

朝日放送グループ全体での
AI利活用の実運用開始
AIガバナンス規定の施行

成長基盤強化—サステナビリティ経営

社会からの信頼こそが企業価値の向上を支える基盤であることを踏まえ、責任ある事業活動を推進し、ステークホルダーの皆様との関係を強化します。

人権の尊重

サプライチェーン全体での リスク管理

- 人権デュー・ディリジェンスの推進
- 責任あるコンテンツ制作・調達の推進
および放送倫理の徹底
- 健やかな労働環境の整備



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

- 省エネ推進、再生可能エネルギーの積極的な活用
- DXによる廃棄物削減
- ライフサイクルを通じた資源の持続可能な利用推進



地域との共創

地域に深く根差し、 ともに価値を創り出す

- 防災・減災分野における連携強化
- 文化の次世代継承と魅力の発信
- 地域のステークホルダーとの対話



「人権の尊重」「環境への配慮」「地域との共創」を重点テーマとして取り組みを積み重ねていきます。

成長基盤強化—財務戦略<株主還元>

成長投資および株主への利益還元のバランスを考慮し、中計期間を通じて配当性向40%を目指す。

株主還元方針

認定放送持株会社という責任ある立場を踏まえ、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、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する

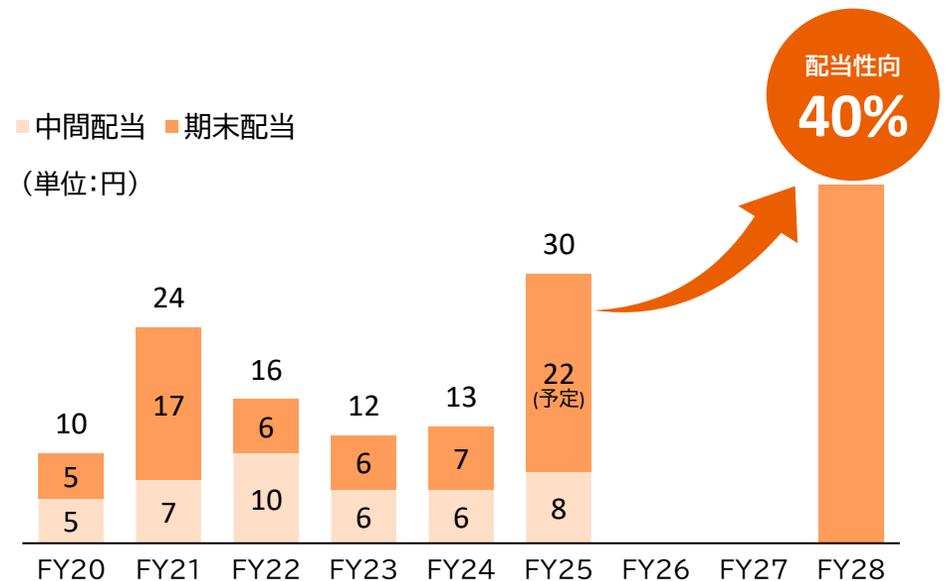
	従来 (~2025)	中期経営計画 (2026-2028)
配当性向	30%	40%
下限配当	年間 12 円/株	(廃止)
自己株式取得	資本構成・株式市場などを踏まえ、機動的に対応	

株主還元

中計期間累計約**50**億円

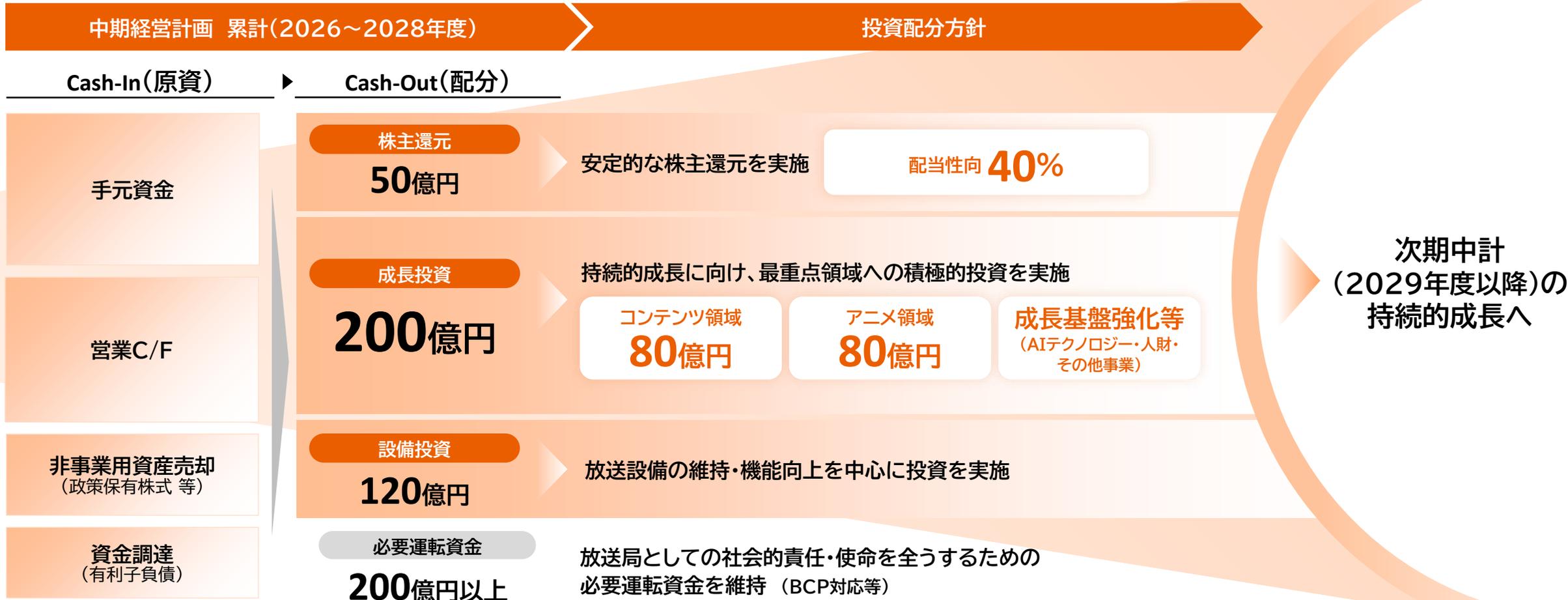
以降も収支計画に応じた株主還元を実施

■ 中間配当 ■ 期末配当
(単位:円)



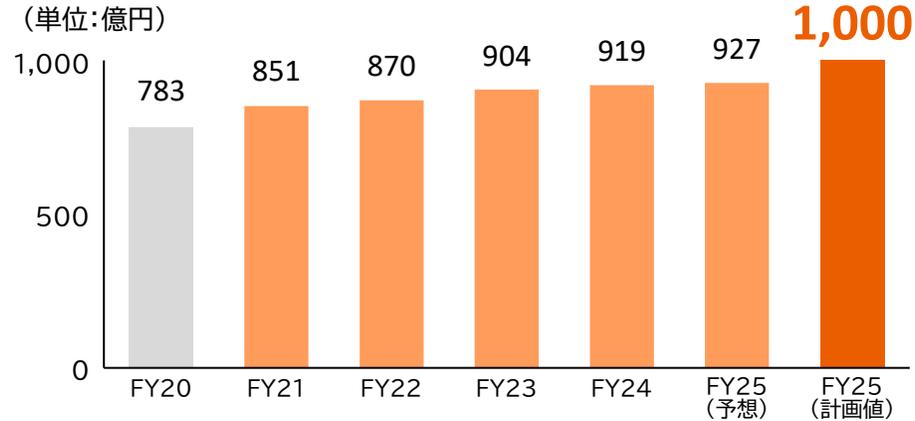
成長基盤強化—財務戦略<キャピタル・アロケーション>

資本収益性の改善を図り、最重点領域であるコンテンツ領域・アニメ領域への成長投資および安定した株主還元を実施

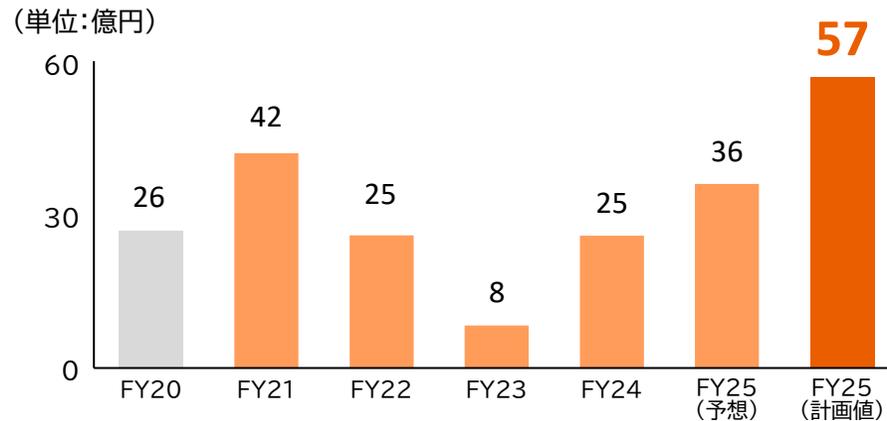


前中計 NEW HOPE 2021-2025 振り返り

連結売上高



連結営業利益



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、先行投資と収支改善の遅れの影響で、営業利益率の変動幅が大きくなった

主な成果

- ① 実写コンテンツ制販のバリューチェーン化(TV・フロンティア)による事業強化
- ② アニメ・バリューチェーン整備による事業拡張
- ③ イベント機能強化による収益基盤の拡充
- ④ スポーツ制作機能の独立による収益機会の拡大
- ⑤ 既存スポーツ事業の深掘りや新規チャレンジにより事業を拡大

新中期経営計画における主要課題

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、予想値は売上高927億円、営業利益36億円、営業利益率3.8%と未達の見込み。今後は事業拡大に加え、営業利益率の改善を目指す。

バリューチェーン整備や機能強化によるグループ事業ポートフォリオの強化が進行。今後は、強化し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、グループ社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。今後更なる活用を通しての事業強化を図る。

本資料に関するご注意

本資料に記載している当期の業績予想は、現時点で入手可能な情報に基づいており、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。今後の国内外の景気動向などの外的要因により、大きく変動する可能性があり、当社グループの業績に影響を及ぼす事象が生じた場合には速やかに公表します。

会社情報サイト

<https://corp.asahi.co.jp>

統合報告書、サステナビリティレポートなどを掲載しております。
IRサイトの充実にも努めておりますので、ぜひご覧下さい。

UD FONT

見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。