



2021年5月12日

各位

会社名 朝日放送グループホールディングス株式会社  
 代表者名 代表取締役社長 沖 中 進  
 (コード番号 9405 東証第一部)  
 問合せ先 経営戦略局長 野 下 洋  
 TEL 06-6458-5321

### 朝日放送グループ中期経営戦略 2021-2025 NEW HOPE の策定について

当社は、朝日放送グループ中期経営戦略 2021-2025 NEW HOPE を策定し、2021年5月12日開催の当社取締役会で決議いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

#### 記

#### 中期経営戦略 2021-2025 NEW HOPE について

当社グループを取り巻く環境の変化が激しく、社会の不確実性が増していることに鑑み、これまでの財務計画中心の「中期経営計画」から、グループの成長戦略に重点を置く内容に改め、名称を「中期経営戦略」に変更します。財務計画については、重点目標の中で3年間の計画数値を定めた上で、1年毎に将来3年間の数値を見直します。中期経営戦略の概略は以下の通りです。詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

#### ▼重点目標

2025年度までに連結売上高1,000億円を達成

<3年間の計画数値(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(*1)	55,200	56,000	56,000
コンテンツ事業	12,600	16,000	19,000
ライフスタイル事業	14,200	16,000	17,000

(\*1)放送事業の売上高には、放送・コンテンツ事業の「その他事業売上高」も含む。

## ▼事業別戦略

「総合コンテンツ事業グループ」として成長を図るため、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3つに分類する。

### ・放送事業

1. 放送広告収入の強化
2. 放送価値の維持・向上と活用
3. 放送以外のメディア戦略

### ・コンテンツ事業

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
2. コンテンツ価値の最大化と販売ルート of 拡大・強化
3. バリューチェーンの最適化

### ・ライフスタイル事業

1. 既存事業の強化
2. 社会課題解決をテーマとする新規事業への挑戦
3. グループ連携による機会拡大

## ▼財務方針

- ・健全な自己資本比率を維持しながら最適な資金調達、成長のための適切な投資を行う。
- ・株主への配当については、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、1株当たり年間 10円を下限水準とする。

以上

# 朝日放送グループ 中期経営戦略 2021-2025 NEW HOPE









2021.5.12

朝日放送グループホールディングス株式会社

当社グループを取り巻く環境の変化が激しく、  
社会の不確実性が増していることに鑑み、  
これまでの財務計画中心の「中期経営計画」から、  
グループの成長戦略に重点を置く内容に改め、  
名称を「中期経営戦略」に変更します。

財務計画については、3年間の計画数値を定めた上で、  
1年毎に将来3年間の数値を見直します。

朝日放送グループホールディングス株式会社

	朝日放送グループ経営理念	… P.4
	「NEW HOPE」ビジョン	… P.5
	2025年のありたい姿	… P.7
	重点目標	… P.9
	事業別戦略	… P.17
	成長投資戦略	… P.22
	財務方針	… P.24
	前中期経営計画「SUNRISE」振り返り	… P.26

# 朝日放送グループ経営理念

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

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。

# 「NEW HOPE」ビジョン



## 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。



# 2025年のありたい姿

中期経営戦略「NEW HOPE」で描く  
ビジョンを実現するために、  
朝日放送グループが目指す6つの姿

# 2025年のありたい姿

多種多様な能力、  
考え方、価値観を持つ  
優秀な人材にあふれた  
活気あるグループ

多様な働き方を  
積極的に取り入れ、  
ワークライフバランスを  
実現できるグループ

放送のチカラを活かし  
「朝日放送」という  
ブランドを今以上に  
誇れるグループ

「NEW HOPE」で描く  
ビジョンを実現するために  
私たちはこうありたい

グループの希望であり  
未来を担う若い世代が  
夢と希望を持って  
働けるグループ

組織の枠を超えた  
有機的な連携の中から  
型破りなアイデアを  
生み出せるグループ

地域に根差し、愛され、  
地域と共に歩み、  
社会的な価値を  
創造し続けるグループ

# 重点目標

ありたい姿を実現するために、  
グループ全体で  
重点的に取り組む4つの目標

- 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**を達成

NEW  
HOPE

## 1 グループ全体の**人材力強化と多様化**の推進

グループのリーダーとなり得る人材育成のための研修や、グループ内交流による知見の共有、グループ外企業への研修などを通して人材力の底上げ・強化を図る

スキルやキャリア、価値観、考え方など、様々な面において多種多様な人材を獲得し活躍の場を与えることで、真の多様化を実現しグループの多面的な成長を促進する

全ての従業員が満足度の高い多様なライフスタイルを選択できるよう、結婚、出産、育児、介護などのライフイベントとキャリアアップを両立できる制度を整備する

## 2 放送のチカラの活用と、グループ連携の強化・深化

70年にわたって培ってきた放送の持つ信頼や、リーチ力・プロモーション力をこれまで以上に強化し活用することでグループ全体の成長を推進する

グループ内におけるコンテンツ制作のバリューチェーンを強化し強力な創造集団として今まで以上に魅力的なコンテンツを創り続け、届け続ける

グループ各社、各セクションの間の垣根を超えた有機的な交流を促し、新たなアイデアを生み出す土壌を醸成する

## 3 データ利活用体制の構築とデジタル技術の活用促進

グループ各社が保有するデータを集約するとともに、積極的に取得・管理するための環境を整備し、各社のビジネスへの利活用を促し事業成長のエンジンとする

コロナ禍により一気に進んだ働き方改革をさらに進めるため、RPAやAIなどの最新デジタル技術を積極的に活用し、業務の効率化と多様性に寄与していく

デジタル領域における最新技術の研究を進め、既存事業の変革や、新規事業の開発に活用する

## 4 地域創生と社会課題の解決に資する事業の創造

グループの各事業における知見を活用し、  
地方自治体や企業と共に新たな地域創生事業を作り出し、  
地域の活性化に貢献する

放送局を中核とするグループとして、社会に貢献し、  
持続的、継続的に社会価値を生み出すことにより、  
社会課題の解決に資する事業を創造する

放送やイベントなどを通じて、  
関西の文化の発展と振興に寄与する



## 2025年度までに**連結売上高1,000億円**を達成

- ✓ 事業の変革と創出のために、人材育成や先行投資を積極的に行い、売上高増加による**利益拡大**と、総合的な**企業価値の向上**を目指す
- ✓ 「**総合コンテンツ事業グループ**」としての進化のため、各社の事業を新たに放送事業、コンテンツ事業、ライフスタイル事業の**3つの事業領域**に分類する
- ✓ コンテンツ事業売上を放送事業売上の50%程度まで成長させると共に、ライフスタイル事業領域を拡大することにより、2025年度までに**連結売上高1,000億円**を達成する

# 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 (※1)	55,200	56,000	56,000
コンテンツ事業	12,600	16,000	19,000
ライフスタイル事業	14,200	16,000	17,000



(※1) 放送事業の売上高は、放送・コンテンツ事業の「その他事業売上高」も含む。

# 事業別戦略

- 放送事業
- コンテンツ事業
- ライフスタイル事業

# 事業別戦略

「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

- 朝日放送テレビ
- 朝日放送ラジオ
- スカイA

## 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

- 朝日放送グループHD
- 朝日放送テレビ
- 朝日放送ラジオ
- スカイA
- ABCフロンティア
- デジアサ
- MASH
- プロセススタジオ
- ベスティ
- ABCリブラ
- ABCアニメーション
- アイネックス
- DLE
- SILVER LINK.
- ABCアーク

## 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

- ABC開発
- ABCゴルフ倶楽部
- ABCメディアコム
- ABC Glamp&Outdoors
- ONE DAY DESIGN



# 事業別戦略：放送事業

## 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

## 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

## 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

# 成長投資戦略

- 投資の方針
- 体制の整備



## ◆ 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

# 財務方針

- 財務戦略
- 配当政策

## 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。

# 前中期経営計画 「SUNRISE」振り返り

- 2018-2020の中期経営計画
- 前提環境の変化
- 経営目標の達成状況
- 戦略目標への取り組み、その他成果など

# 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。

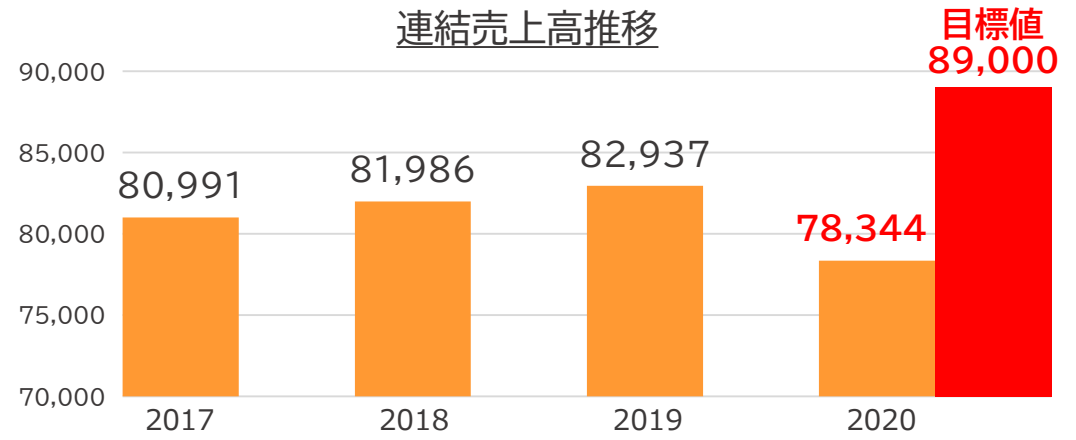
## 経営目標

- 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

## 前提環境の変化

- インターネット広告の急伸など、「緩やかな」とは言い難い地上波広告市場の変化が起きた。
- 本中計期間初年度の2018年から顕著に加速し、その動向は現在も継続している。
- 策定時に見通した「方向性」は概ね想定と一致も、「スピード」は想定以上で進んだと言える。
- 加えて、最終年度となる20年度には新型コロナの影響も受け、想定を上回る厳しい事業環境となった。

連結売上高推移



	2017	2018	2019	2020	目標値
経常利益(百万)	4,539	4,591	3,633	3,033	6,000
経常利益率	5.6%	5.6%	4.4%	3.9%	6.7%

## 1 2020年度「連結売上高890億円、経常利益60億円」を必達する

- 売上高・経常利益ともに「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。また、2020年度はグループ各社の多くがコロナ禍による打撃を受けた。
- 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。ハウジング事業も堅調に伸長した。「放送だけ」に頼らない「総合コンテンツ事業グループ」としての戦略は一定奏功したと考える。
- 利益率の低下要因については、投資先や新規連結子会社が、まだ利益回収のフェーズに達していないことも挙げられる。



# 前中期経営計画「SUNRISE」振り返り

## 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

- 専門人材の採用等を行い、本期間中から本格的に着手。2018～2020年度の3年間で、M&Aや新会社、JV設立で9案件が成立。21年度には連結売上高で50億規模の向上を実現する見込みであるほか、新たな知見や人材が加わることにより、グループの多様化、連携の強化にも繋がった。
- 一方で、利益回収のフェーズに至っていない事業や会社が多いため、利益面への貢献は現在まだ低い。今後は投資先の成長戦略にも注力していくことで、計画的に増益していく。
- 米国の動画プラットフォーム「Quibi」への投資は、事業停止により約27億の損失を計上。社内の投資ガイドラインの見直しなどを実施し、今後は選択的に投資をしていく。

時期	主な実績(連結子会社化)
2019.4	(株)マッシュ
2019.5	(株)ディー・エル・イー
2020.1	プロセンスタジオ(株)
2020.10	(株)SILVER LINK.
2020.10	(株)ABCアーク
2021.1	(株)バスティ
2021.1	(株)ONE DAY DESIGN

## 3 配当性向は、30%以上とする

- 継続して30%を超える安定配当を実行した。
- 20年度は連結純利益がマイナスとなったが、10円を配当。

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
連結純利益(百万円)	2,691	3,742	2,278	△930
1株当たり配当金(円)	20	28	18	10
配当性向(連結)	30.3%	30.6%	32.4%	—

## 4 ROEの改善に努める

- 17年度と比較し、改善には至らなかった。
- 主要因は当期純利益の減少。

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
ROE実績	4.5%	5.9%	3.5%	—

## 5 連結売上高の3%以上の、海外事業を目指す

- アニメを中心にオーガニック分野の成長は一定の進展を見せたが、目標には未達。20年度はコロナの影響を大きく受けた。
- 成長を見込んでいた新規事業や海外向けコンテンツの開発、M&A等では成果を出せなかった。

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
海外関連事業売上(百万円)	487	853	794	1,067
連結売上高に対する比率	0.60%	1.04%	0.96%	1.36%

# 前中期経営計画「SUNRISE」振り返り

## 戦略目標への取り組み・その他成果など

- 2018年4月1日に認定放送持株会社体制へ移行。ホールディングス化による「朝日放送」の再編に加え、M&Aや新会社の設立なども複数実施され、グループのかたちが大きく変容した3年間となった。経営資源が量・幅ともに拡がり、グループ連携・協業の強化に繋がった。
- 「放送だけ」にとどまらないコンテンツ創りの必要性が高まる中、「M-1グランプリ」「格付けチェック」などは年々デジタル展開を拡充し、大型コンテンツへと成長を遂げている。また、ドラマを中心に、設計段階から配信や舞台などのマルチ展開を見据えたコンテンツ創りのスキームも確立しつつある。グループ各社において「総合コンテンツ事業グループ」を見据えた組織再編や新部署の設置なども相次ぎ、従業員の意識も変化、前進した。
- 当社グループの強みを活かしながら、外部のパートナー企業とともに新規領域へ挑戦した事例も複数成立した。
  - \* 地域共創を目指し、グランピング&アウトドア事業をプロデュースする(株)ABC Glamp&Outdoors (2019.10設立/電通他と合併会社)
  - \* AIカメラを用いたスポーツ映像配信などを事業の中核とする(株)NTT Sportict (2020.4設立/NTT西日本との合併会社)
- 2019年度後半に「DXプロジェクト」が発足。DXB＝データのビジネス活用・戦略策定、DXT＝新技術による事業領域拡大の研究開発、DXV＝業務効率化・生産性向上による価値創造の3つのワーキンググループで分析・研究を進めた。翌年にはホールディングス社に「DX推進部」を設置。
- 事業の多角化に伴い、中途や専門職など採用形態も増え、人材の多様化が進んだ。グループ間の人材交流も従来に比べて活発になったほか、朝日放送テレビを中心に「研修制度」の充実を図り、人材育成に努めた。
- 働き方改革の時流や労基法改正に加え、コロナ禍により在宅を迫られたことが後押しする形で、業務時間の短縮やクラウド活用、ペーパーレス化などの効率化が急速に進んだ。ハード面の整備も進み、オンライン会議をはじめとする新たなコミュニケーションの取り方も定着した。

## 5つの戦略目標

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

本資料には、将来の見通しや予測等に基づく記述が含まれています。  
そのため、様々な要因により、将来における実際の業績が異なる結果となる可能性があることをご了承ください。

お問い合わせ先  
朝日放送グループホールディングス株式会社  
経営戦略局  
TEL: 06-6458-5321(代表)  
FAX: 06-6457-4876