



CRCグループ

中期経営計画
2024 - 2026

フェアな姿勢でデジタル社会に「信頼」を

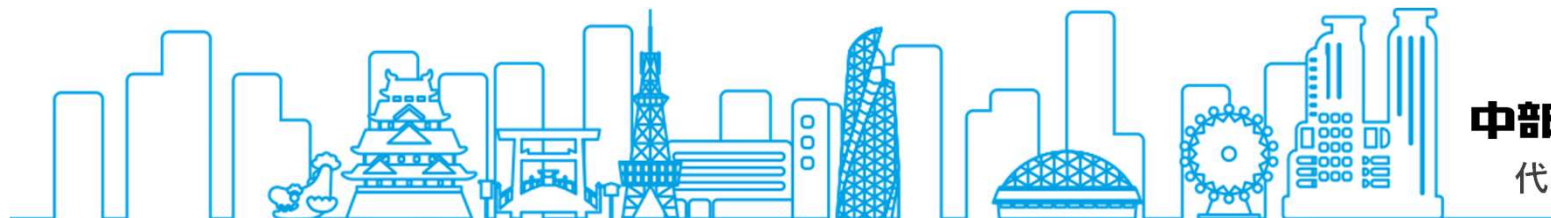
中部日本放送は2025年、日本の民放で最初となる「創立75周年」を迎えます。この間、地域の人々と喜びも悲しみも一緒に時間を共有してきました。創世期には、未曾有の災害だった伊勢湾台風を命がけで伝え、ドラゴンズの優勝時には歓喜を分かち合い、愛知万博ではパビリオンを出展して地域の活性化に努めてきました。テクノロジーの進歩で社会のあり方は変化しても人間の本質である喜怒哀楽に変わりはありません。私たちは、その喜怒哀楽に寄り添うことで地域の人々と繋がりを持ち続けてきました。

2007年のスマートフォンの登場で社会は劇的にかつスピーディに変わりました。様々な業界がデジタル化・DXの渦に巻き込まれています。放送もその例外ではありません。スマートフォンが「いつでも」「どこでも」「なんにでも」アクセスできる一方で、放送は決められた時間に決められたコンテンツを決められたデバイスでしか見たり聞いたりできないメディアです。しかし、スマートフォンに代表されるインターネットメディアは「フィルターバブル」「エコーチェンバー」「アテンションエコノミー」の問題や「フェイク」などによる情報の信頼性の問題が指摘されています。デジタル社会を生き抜くにあたり、私たちも「アテンションエコノミー」における競争に臨む場面が増えてきていますが、アテンションを集めるだけでなく、コンテンツの「質」と「信頼」が問われています。

私たち放送が持つ最大の財産は長い歴史で培った「信頼」です。70年以上にわたって視聴者・リスナーの喜怒哀楽を見つめ共有してきたことから得た「信頼」です。放送法は「放送は表現の自由の確保と民主主義の発達に資すること」と規定していて、この責任を全うするために我々は免許制度で守られてきました。しかし、免許制度に守られてきた放送業界は局間競争ばかりに目を奪われ、独りよがりの送り手論理に陥っている可能性があり、この点を自省しなければ視聴者・リスナー離れを食い止められません。「信頼」を失わずに維持していくためには、「フェア」=公正でなければなりません。ルールを守るコンプライアンスだけが「フェア」ではありません。なぜならルールは時代とともに変わるからです。多様性や人権などに対応し、コンプライアンスの先にある「フェア」な姿勢で時代にあった新しい価値を生み出していかなければなりません。我々には公共の電波を預かっている責任があるのです。

「中期経営計画2024-2026」を実行するにあたり、大切にしたい3つのキーワードがあります。それは「地域」「コンテンツ」「人財」です。信頼を培い、最重要マーケットである「地域」から、グループ成長のため我々が生み出していくのが「コンテンツ」です。「コンテンツ」はエリアを越えグローバルにも展開できますし、放送や配信で発信されるものだけでなく、グループ各社が提供する商品・サービスもそのひとつと考えています。そして、最も大切なものは成長戦略の原動力であり財産でもある「人財」です。

中部日本放送は、2014年4月に認定放送持株会社体制を敷いてからちょうど10年が経ちました。グループの主力である放送ビジネスは配信プラットフォームの成長により、そのビジネスモデル自体が厳しい環境になっており、いまこそWebフォーメーションが成長を推し進める武器となります。中部日本放送はデジタル時代における競争力向上のため、各社の自立と協調を促しつつ、グループ全体のトータルマネジメントを行い、すべてのリソースを有効に活用してCBCグループを発展させていきます。



中部日本放送株式会社

代表取締役社長 升家誠司



●近年の機能整理と再編を含めたグループの最適化

- ・2021年4月 「ケイマックス」 グループ傘下入り →メディアコンテンツグループとしての領域拡大
- ・2022年4月 「CBC Dテック」 設立 →メディアテクノロジー&デザインを担うスペシャリスト集団設立とともにCBCラジオの完全独立化
- ・2022年6月 「文化交通」 譲渡 →メディアコンテンツグループとしての選択と集中

海外・国内環境

- ・国内人口減少、高齢化社会
- ・名目GDP「世界4位」の低成長
- ・円安の進行
- ・原材料、光熱費の上昇
- ・人件費上昇
- ・デジタル化社会の成熟化
- ・ダイバーシティの浸透

メディア環境変化

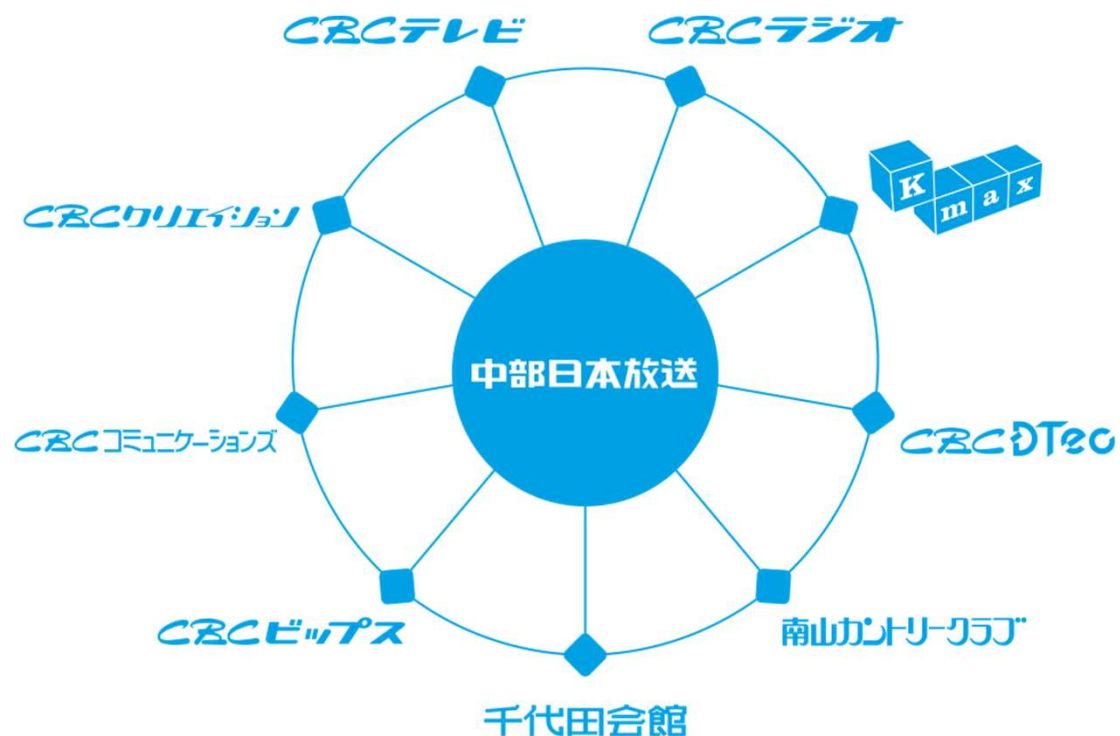
- ・インターネットオンラインの常態化
- ・スマホ社会を前提とした生活環境
- ・デジタル広告の伸長
- ・オンデマンドメディアの成長
- ・マスから個へ、「押し文化」の発達
- ・コンテンツのグローバル化

メディア間の競争は激化しているが、メディア接触時間の増加に伴い **動画需要は増加**
インターネット広告が牽引役ではあるが **広告需要も増加**

地上波は視聴率、聴取率向上でシェアUPをめざす
デジタル領域での事業拡大が必須

CBCグループは地域で最も信頼されるメディアコンテンツグループとして 地域社会の経済や文化の発展に寄与し続ける

外部環境が激変する中であっても、CBCグループは、地域で最も信頼されるメディアコンテンツグループとして、地域社会の経済や文化の発展に寄与し続ける存在であるべきである。認定放送持株会社の中部日本放送を“核”とし、グループ9社が、蜘蛛の巣状に緊密に繋がった「Webフォーメーション」体制のもと成長戦略を推進し、メディアコンテンツグループとしての社会的使命を将来にわたって全うする。

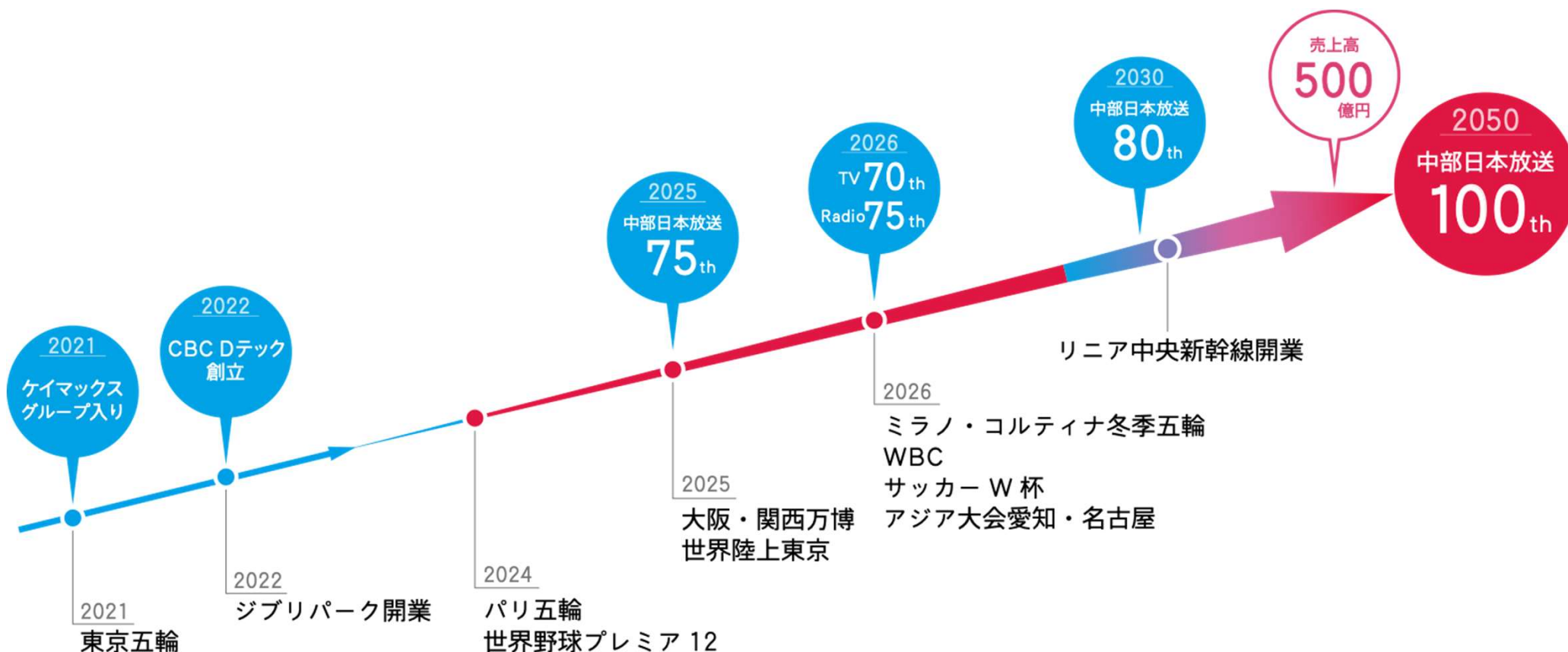


Webフォーメーション

「自立して個で強く、協調してなお強い」

CBCグループの攻めの陣形

今回の「中期経営計画2024-2026」の期間においては、地上波のテレビとラジオが厳しい競争環境におかれる中、エリア内外でビジネスを拡張する。中期経営計画期間を含む近い将来では、2026年に開催予定の第20回アジア競技大会（2026/愛知・名古屋）やリニア中央新幹線の開業が地域に与えるインパクトは大きく、さらなる飛躍につなげていく。



グループの主力である従来の放送枠ビジネスは、スマホの普及や配信プラットフォームの成長により、そのビジネスモデル自体が厳しい環境に向かっており、グループの成長のためには構造改革が求められる。

2030年のあるべき姿

メディアコンテンツ関連の強化

収益構造改革

- ・ 従来の放送ビジネスを拡大
- ・ 新たな「**収益の柱**」を構築

デジタル推進

- ・ **デジタル化(DX)**による
「収益向上」 「効率化」

収益構造改革

◎従来の放送ビジネスを拡大

- CBCテレビは2026年に個人ALL 視聴率NP帯1位、自社制作番組1位達成、**放送事業収入のシェア向上**をめざす
- 「放送」「配信」「イベント」などを絡めた**多角的展開**
 - ・CBCラジオは在名で唯一「トーク」を核とする局としてリスナー、スポンサーとの接点を増やし、イベントの開催やグッズ販売にも注力する。
 - ・ケイマックスは地上波以外に、BS（衛星放送）やOTT（配信）、それに音楽・芸能事務所との連携強化の他、海外展開も視野に入れる。

◎新たな「収益の柱」を構築

●知的財産(IP)事業

放送コンテンツをはじめ、アニメ、映画などに投資し、コンテンツの配信の他、関連ソフト制作やグッズの販売、それにイベント開催などで長期にわたる収益の確保をめざす。アニメは、**2024年4月から日曜午後11時30分にCBCテレビ発全国ネットのアニメ枠「アガルアニメ」の放送を開始し**、系列局のTBS、MBSのアニメ枠と連携する。

●ビジネスプロデュース(BP)事業

既存のCM枠収入とは異なる広告主由来の新規ビジネスの総称。

CBC資産のIP等を活用したクリエイティブ、デジタル、リアルなどを組み合わせ、複合的に広告主向け商品の開発を行う。

デジタル推進 - デジタル化・DXによる「収益向上」「収益化」 -

2024

伝送路(デリバリー)のデジタル対応
DX化による効率化

コンテンツのデジタル対応

- ・ データ活用
- ・ 映像・音声素材の多角的活用

2030

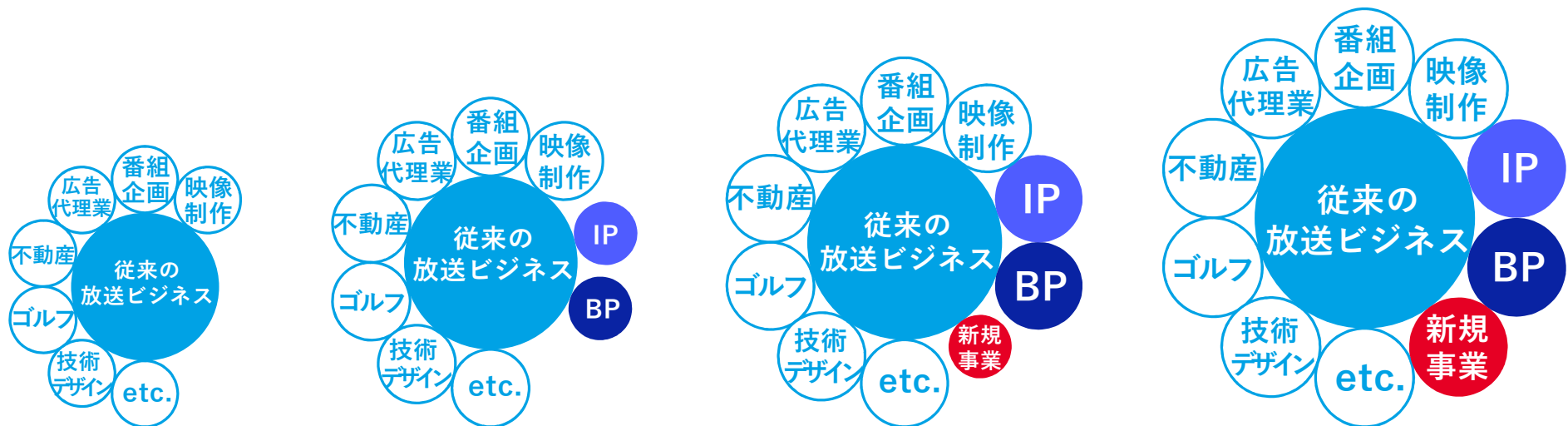
AI、VR、AR、NFTなどテクノロジーの活用

デジタルの先端ツールを活用し付加価値を高める

事業ポートフォリオの変更

～放送枠にこだわらずコンテンツに投資～

「従来の放送ビジネス」の再価値化（リブランディング）で視聴率と販売単価を上昇させる一方、「新たな柱」としてアニメ、ドラマ、映画など「知的財産（IP）事業」や主に放送枠以外の商品を開発する「ビジネスプロデュース（BP）事業」を収益の柱とする。また、ビジネス領域の拡張などでデジタル化社会に必要とされる「新規事業」を創出し、事業ポートフォリオを最適化する。



従来

中期経営計画2024-2026

2030

「2030年のあるべき姿」の実現をめざす

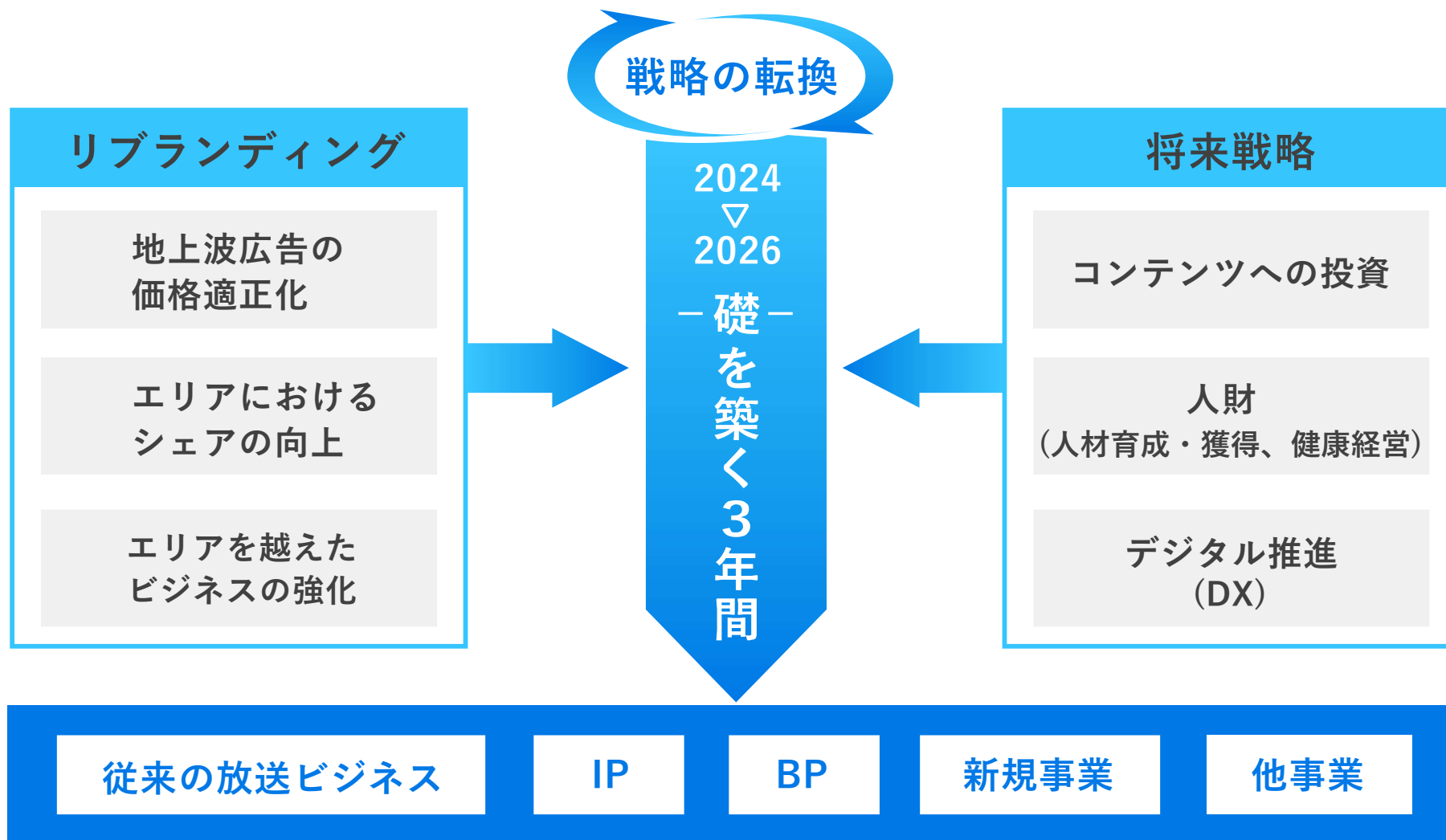
従来の放送ビジネスが厳しい環境下において

グループの機能整理と再編を経て

メディアコンテンツ関連事業を強化し

2030年に向けたグループ成長戦略の**礎を築く3年間**とする。

“信頼”を生かし“フェアな姿勢”で厳しいメディア環境に挑む



地域



- ・地域の情報インフラとしてメディアの役割を果たし信頼できる情報を届ける。
- ・エリア人口1,100万人に必要とされるメディアコンテンツグループであり続ける。
- ・地域に根ざした成長戦略が地域社会の経済や文化の発展に寄与する。

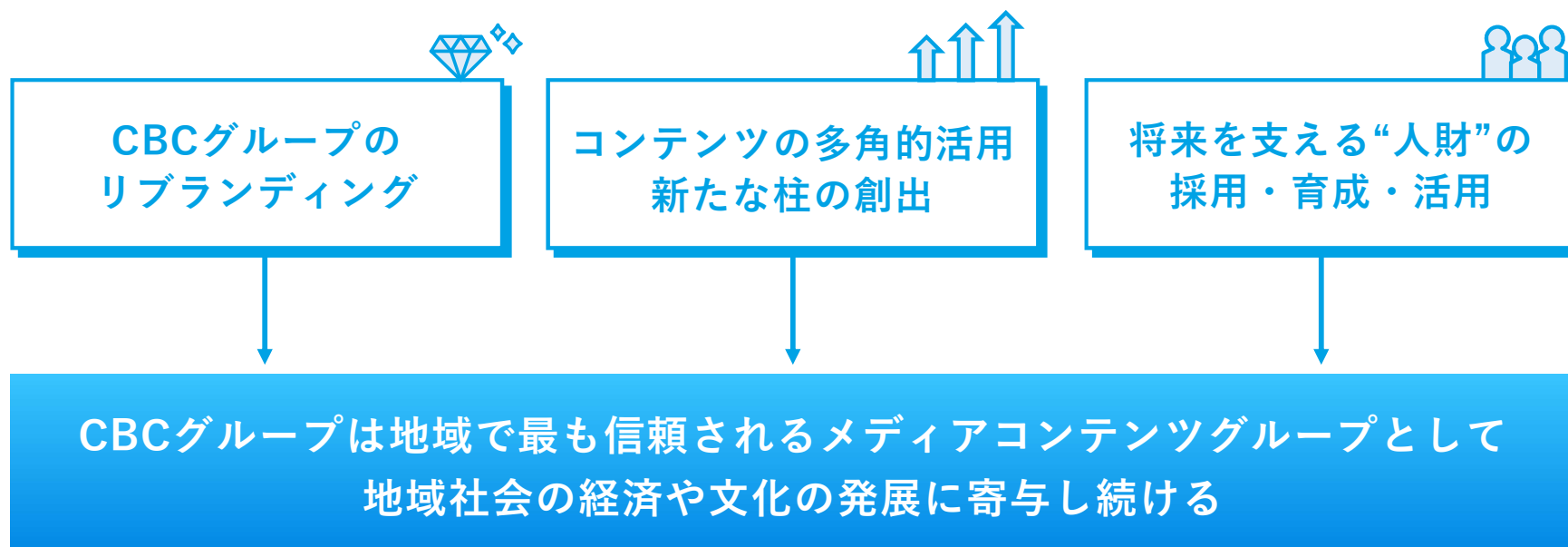
コンテンツ
(商品・サービス)

- ・デジタル化社会で求められる商品、サービスを提供する。
- ・知的財産(IP)事業などにより新たな収益の柱を構築する。
- ・CBCグループ発のコンテンツを国内だけでなくグローバル市場へと届ける。

人財
(人的資本)

- ・従業員を「最も重要な財産」と捉え「働きがい」や「働きやすさ」で企業価値の向上を目指す。
- ・地域を基盤にして信頼されるコンテンツを創出し、地域の発展に貢献する人材の強化。
- ・既存の概念にとどまらず新たなコンテンツを構築し、新ビジネスを展開できる人材の強化。

1. フェアな姿勢で信頼を獲得し**CBCグループ**をリブランディング(再価値化)する
2. コンテンツの多角的活用により**新たな柱の創出**に向けた礎を築く
3. **将来を支える“人財”**の採用・育成・活用を推進する
4. 2026年度までに連結売上高 **350億円** 営業利益 **15億円** 達成をめざす



1.メディアコンテンツ関連

- ・ 放送事業の表案強化、地上波広告の価格適正化
- ・ 知的財産(IP)事業やビジネスプロデュース(BP)事業拡大
- ・ “推し文化”にも貢献する「放送」「配信」「イベント」の多角的展開
- ・ エリアを越え、国内はもとよりグローバルへと拡大
- ・ 高度なデジタル化への対応とテクノロジーの活用
- ・ CBCグループのブランディング

2.不動産関連

- ・ グループの持続的成長を支える安定収益の確保
- ・ 保有資産の収益向上と再開発に向けた検討

3.その他

- ・ 「新しいコトへのチャレンジ」を徹底して成長トレンドを実現
- ・ 高付加価値戦略により、ブランド力を向上させる

4. 将来を支える“人財”の採用・育成・活用の推進

人材育成

- ・ IP事業やBP事業の拡大の他、**ビジネス領域の拡大**に向けた人材の獲得、育成
- ・ DX、データ利活用などを推進するための**デジタルスキル向上**や専門人材の獲得
- ・ 組織全体のマネジメント力を高める育成プログラムの強化 など

環境整備

- ・ 従業員の健康の保持・増進に取り組み、**「健康経営優良法人」**の認定を目指す
- ・ **「くるみん」**認定を取得した**次世代育成支援対策法**や**女性活躍推進法**の行動計画に沿った**仕事と子育ての両立がしやすい職場環境**づくり
- ・ 従業員の**エンゲージメント**を高める取り組みの実施 など

中部日本放送



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。