

# TBSグループ 中期経営計画2023

Medium-Term Management Plan

Updated

## 01 2021年度実績（レビュー） 3

## 02 アップデートの背景（環境認識） 4

①財務的な影響を与える事象【1】収益  
②財務的な影響を与える事象【2】利益  
③非財務を含む事象

## 03 位置付け 7

「VISION2030」における中期経営計画2023

## 04 全体像 8

ポストコロナを見据えた成長への種まき

## 05 競争戦略 9

放送の価値向上

## 06 成長戦略 10

配信ビジネスの伸長／海外市場の開拓  
ライブエンタテインメント

## 07 マテリアリティ 12

最高の“時”を生み出すために

## 08 ESG戦略としての マテリアリティ 13

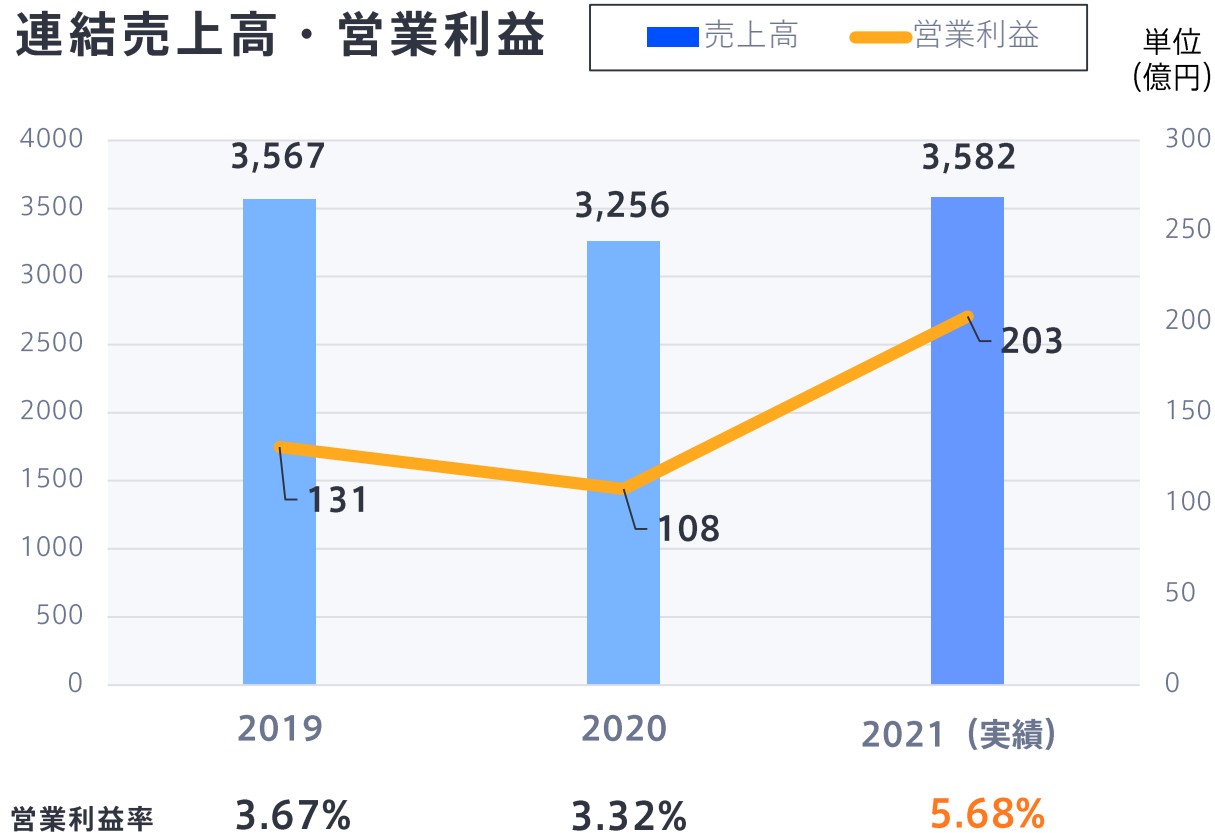
## 09 財務戦略 14

連結売上高／営業利益／簡易EBITDA  
キャッシュ・アロケーション

## 10 株主還元 16

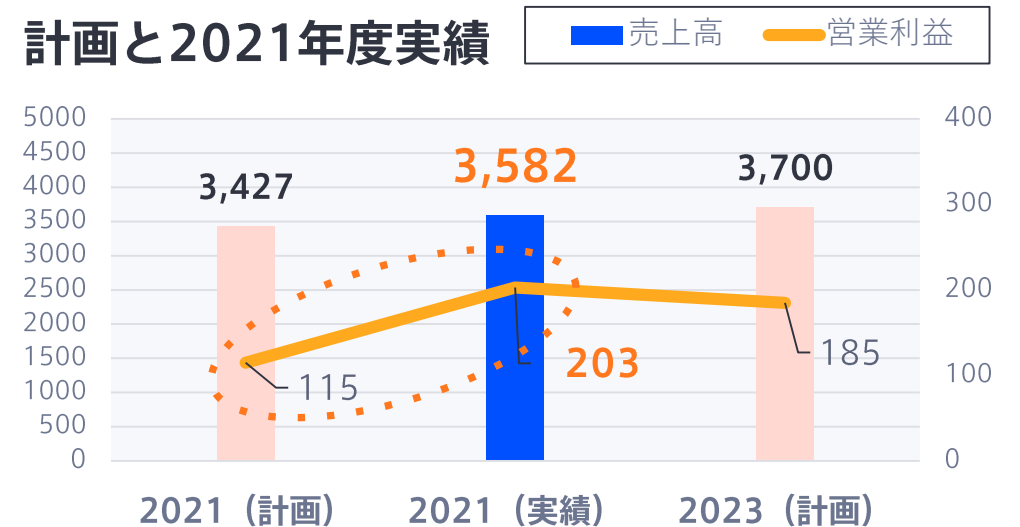
## 2021年度実績

## 連結売上高・営業利益



- 2021年度の連結売上高は当初の計画3,427億円を145億円上回る**3,582億円**
- 営業利益は計画値115億円を大きく上回り**203億円**に

## 計画と2021年度実績



2021年度の**営業利益203億円**は2009年度のHD化以降で最高  
2023年度計画目標(185億円)を達成

## 環境認識

## ポストコロナを見据えての対応

- 新型コロナウイルス感染症拡大により収益は大きく落ち込む  
⇒回復には相当な時間がかかると見ていたが、多くの業界が予想以上に素早く適応
- 巣ごもり需要の増加などにより、ネット通販や配信事業が大幅に拡大
- 劇場・コンサートなどのライブエンタテインメントの観客動員制限下において、ライブ配信ビジネスなどの開発
- テレワーク定着に伴って不動産賃料伸び悩みの恐れ的一方、コト消費の伸長によるリアルな場の価値の高まり

└ 企業が提供する「体験・経験」に価値を見出す消費

## 地上波テレビ広告の回復

- テレビ広告の強みである  
「広く一気にリーチする力・コストパフォーマンス」への再評価  
「回復にはまずは東京でのテレビスポット」などの広告主マインド  
⇒感染症拡大・急性回復を経てテレビは「価値再評価」へ
- テレビ広告費は  
固定費（タイム）から変動費（スポット）へとシフト傾向  
⇒経済動向に左右され、視聴率と視聴者構成（含有比率）でシェアが変動
- 視聴データの活用で広告価値の見直しと再構築を推進して  
テレビ広告出稿を質的（単価）にも、量的（出稿額）にもアップ  
⇒「馬なり」で自然増のテレビ広告に「鞭入れ」が「伸び」を生む

## コンテンツ供給形態の多様化

- 配信プラットフォームの急速な多様化を受けコンテンツ需要が高まる  
⇒無料・有料配信いずれもコンテンツ供給を促進し  
収益の裾野を持続的に拡大  
⇒多様な「出口」に存在する視聴者の“時”を囲い込むことで  
広告主はリーチの極大化を求めてテレビ広告へ
- 海外巨大OTTへのコンテンツ供給の増加に伴い  
コンテンツへの投資スピードは加速していく

## 環境認識

## コスト抑制意識の定着・配信事業の拡大

## 収益構造が不可逆的に変化

- 新型コロナウイルス感染拡大を機に、演出の刷新で制作費を削減。制作過程での“お金の使い方”が変化  
⇒従来からの慣習による無駄を排除するきっかけに。持続的コスト抑制構造を確立しつつある ※2021年度営業利益203億円（2009年度のHD化以降最高）
- コンテンツ配信事業全般が大幅に拡大、利益率が向上  
演劇やコンサートのライブ配信など、新規ビジネス手法も伸長  
⇒ライブ配信により会場のキャパシティを越える売上が可能に。リピーターの獲得も容易になった  
⇒コンテンツに工夫（カメラの台数や配置でチケット額に差など）をすることで一つのコンテンツから複数の「商品」を提供する収益源の多角化を推進

## 技術革新の加速

## ICT・AI技術の著しい進展

- 制作部門・管理部門の双方で業務の効率化の促進  
⇒「もじこ」は文字起こしを自動化、  
「もじぱ」は生番組の字幕を一人でオペレート可能に
- 重点分野  
(DXや赤坂エンタテインメント・シティ推進室など) へ人材を寄せる
- ICT関連人材の確保が重要な課題

## 経済状況・金融市場の動向

## 保有する投資有価証券について

- 国際情勢の変化、半導体不足の影響など企業業績の変動に伴う受取配当金の増減⇒営業外収益に影響
- 株価の変動に伴う時価総額の増減  
⇒戦略的投資への効果的な運用が要求される
- デフレ圧力下における、原油価格高騰などの物価上昇  
⇒個人消費の低迷、企業の業績悪化

## 環境認識

## 社会の様相の変化

- 格差の拡大／寛容の喪失・極端な思想やデマの氾濫
- 気候変動／地球温暖化の急速な進行・自然災害の増加  
⇒地震・天災での**大規模電源喪失リスク**
- **サイバーテロ**によるシステム破壊  
⇒ランサムウェアによる個人情報・秘匿情報漏洩

## この一年の変化としては

- ポストコロナでの**不透明な消費動向**
- 途切れない変異株の流行に起因する社会不安  
⇒個人消費が冷え込む一方、巣ごもり需要は伸長
- **ウクライナ情勢を中心とするロシア・ファクター**  
⇒SWIFTからのロシア除外で  
自動車・食品・エネルギー関連など日本企業の業績への影響大  
⇒**原油高**が個人消費や流通を直撃  
⇒サプライチェーンの不安定化と混乱
- アメリカにおける**高インフレ**とFRB利上げ  
⇒日本は長期間デフレ傾向から抜け出せず、景気浮揚実感無し  
企業の賃上げも進まず

## SDGsに向けた取り組みの加速

- 環境問題、人権問題などへの取り組みが  
「企業の基本姿勢」として強く求められる時代に

## この一年の変化としては

- 「SDGsにどのように取り組んでいるか」が  
企業の社会的地位・投資家による評価に直結する傾向がさらに加速

## 法的規制（ソフト・ローを含む）

## この一年の変化としては

- コーポレートガバナンスコードの改定  
⇒要請はより多様かつ詳細に
- 東証市場区分の変更  
⇒株式の流動性が定義され、株式持ち合い解消が加速
- 放送法改正案の閣議決定  
⇒外資の議決権比率報告を義務付け
- マスメディア集中排除原則の見直し

## Phase1

ポストコロナを見据えた  
成長への種まき 2021-2023

成長戦略による収益拡大を推進しつつ  
VISION2030へ向けた成長の種をまく



2021

2021	
売上高	3,582億円
営業利益	203億円
営業利益率	5.68%

2023

## 2023新目標

売上高	3,900億円
営業利益	260億円
営業利益率	6.67%

## 旧目標

売上高	3,700億円
営業利益	185億円
営業利益率	5.0%

## Phase2

## 育成と成長 2024-2026

Phase1でまいた種を育て  
2030への成長基盤を確立  
新事業の伸長を実現



## Phase3

## 成長の加速と持続 2027-2030

各成長領域における事業を加速  
グループの持続的成長と  
VISION2030の実現へ



2026

2030

## FY2030にめざす姿

売上高	5,500億円
営業利益	385億円
営業利益率	7.0%

⇒そして放送外収益を  
全体の60%に

回復は想定以上のスピードで進み  
営業利益の改善に大きく貢献  
Phase1では「種まき」に注力は続けたまま  
2030年のあるべき姿に向けて邁進します  
「TBSグループ VISION2030」はまいた種の収穫であり  
アップデートした中計の勢いそのままに向かっていく先ですが  
Phase2の次期中期経営計画2026で  
Phase1の総括と種の実り具合を加味して  
2030年の目指す姿を改めて公表いたします



## 競争戦略

放送の  
価値向上

本中計期間、放送の価値向上に取り組む  
次世代の視聴者獲得、テレビならではの社会価値の再構築  
制作費の最適配分・マルチユース推進。全国系列の強化



## 成長戦略

## EDGE

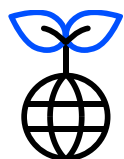
Expand Digital Global Experience

「VISION2030」実現に向け、拡張戦略EDGEを具体化  
デジタル・海外・ライブエンタテインメント・ライフスタイル  
領域の成長を起動する施策を実行



## マテリアリティ

最高の「時」を生み出すために。  
オリジナル・コンテンツ / 社会的使命 / テクノロジー



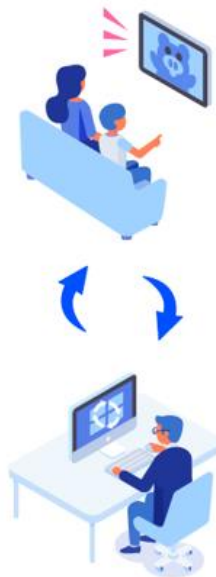
## ESG戦略

命息づく地球に・すべての働く仲間に・責任企業として



2021  
実績

	新ファミリーコア	ALL
全日	1 NTV	1 NTV
	2 CX	2 EX
	3 TBS	3 NHK
	4 EX	4 TBS
ゴールデン	1 NTV	1 NHK
	2 CX	2 NTV
	3 TBS	3 EX
	4 EX	4 TBS
プライム	1 NTV	1 NTV
	2 CX	1 EX
	3 TBS	3 NHK
	4 EX	4 TBS
ノンプライム	1 NTV	1 NTV
	2 CX	2 EX
	3 TBS	3 NHK
	3 EX	4 TBS

今後の  
施策

## ノンプライム帯、ベルト番組の向上 次世代視聴者の開拓とリーチ拡大、テレビの価値を再構築

### ■新ファミリーコア・ALLともに、全時間帯で2位以上を目標に

「朝ベルト番組のさらなるブームアップにより表案と収益力の強化」  
収益的にも最重要課題であった朝ベルト番組。21年度にスタートした「THE TIME,」「ラヴィット」は新ファミリーコアを中心に視聴率を順調に伸ばしてきている。22年度はさらにこの両重点番組を強化して、大きく収益増を目指す

「GP帯バラエティー改編と強化」  
土日のGP帯は引き続き好調を維持し、平日GP帯のバラエティを更に強化する。火曜19時の改編を中心に新ファミリーコア伸長・ALL視聴率の伸長を目指す

「クリエイターの育成・表案の若返りの更なる推進」  
月曜・木曜の深夜枠に若手クリエイター育成枠を新設。作り手の育成を推進すると共に若い視聴者を開拓。次世代に対応したコンテンツ・表案作りを更に加速していく

「大型スポーツイベントやSDGsウィークを通じて放送の価値向上を図る」  
22年度に開催される世界陸上（アメリカ・オレゴン州）、さらには20年度からスタートし継続しているSDGsウィーク（22年度も春・秋に放送予定）などを通じて“放送の力と価値”を社会に提案していく

### ■データによるメディア価値の説明と提案

視聴者データを改めて分析・活用  
コンテンツのターゲティングを進め、広告主のニーズに沿った提案を目指す  
⇒テレビ広告の価値を再発見・再構築

再発見した価値を評価につなげ、提供料金・出稿料金の上積みを企図

■在京5局のスポットシェアは2008年度以来の**20%超え**

←スポット売上の重要指標である**新ファミリーコア（男女4～49歳）**が好調

## 成長戦略

- 海外配信プラットフォームでのコンテンツ世界配信を開始
- 世界市場への流通を前提としたコンテンツ制作に着手  
海外クリエイターとの協業を拡大



## ■ 海外戦略新会社「THE Factory」設立

総額300億円規模のコンテンツ制作費予算を準備  
地上波とは一線を画した、グローバル市場をターゲットとする  
ハイエンド・コンテンツの企画・開発に特化

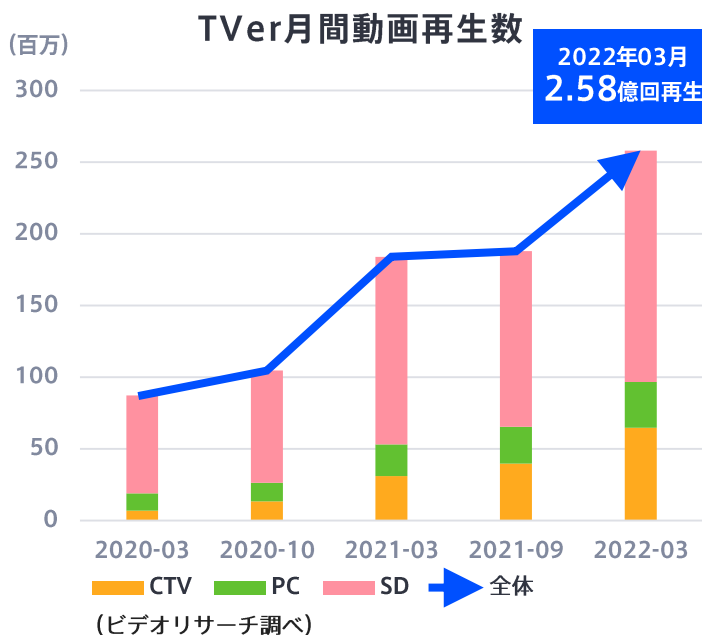
5年以内に世界的ヒットを2~3本実現

そのIPを核として、映画、ライブエンタテインメントなど  
マルチ展開し、ビジネス領域を拡大

## ■ 緑山に新スタジオ建設

国際標準のスペックを持つ、国内最大級のスタジオが2023年6月竣工予定  
「THE Factory」が手掛けるハイエンド・コンテンツの制作拠点に  
今後、緑山スタジオ・シティ内にさらなる増設も計画

## ■ 無料配信領域（TVerなど）の好調継続



■ 2021年度、TBSコンテンツのMUB\*は  
平均35.8%増で民放全局中トップ  
無料配信領域MUB: 平均927万

MUB: 月間ユニークブラウザ数

■ 2021年10-12月期の  
番組別再生数の総合第1位は  
TBSテレビ 金曜ドラマ「最愛」  
1クール内で初めて  
2,000万回再生を超え歴代1位を記録

CTV: ネット接続されたテレビ  
SD: スマートフォン、タブレットなどの  
スマートデバイス

## 成長戦略

## ■ 舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」

「ハリー・ポッターと死の秘宝」から19年後のストーリーを舞台化するため J.K. ローリングを中心に、**世界最高峰のクリエイターが集結** ハリー・ポッターの世界と観客が一体となる、魔法の舞台を実現 年間動員数は50万人。地下鉄を出たときから赤坂の街が ハリーポッターの世界観で覆われる 2022年7月からTBS赤坂ACTシアターで**ロングラン公演**開始 9月末まで前売チケット全席完売

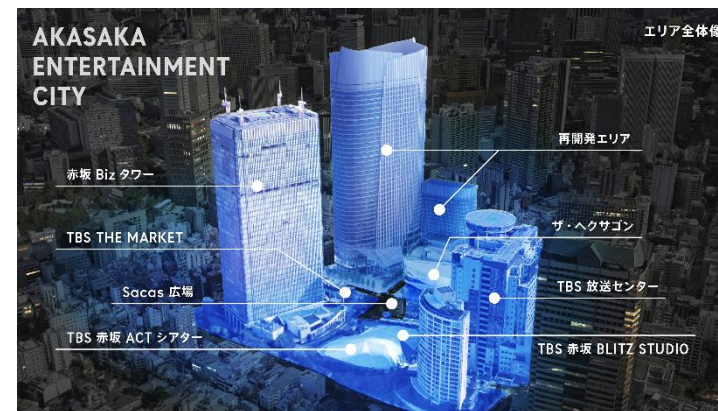


観覧機能付きスタジオのオープンなどにより

赤坂を人々の喜びと幸福に寄り添う**最高の“時”を届ける街へ** 一層の価値向上をはかる

## ■ 赤坂エンタテインメント・シティ計画

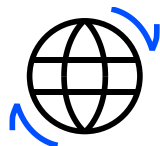
赤坂二・六丁目地区開発計画は、2021年11月 **国家戦略特別区域計画における国家戦略都市計画建築物等整備事業**として認定 2028年竣工予定 TBSの既存エリアも含め、 **あらゆる世界を揺さぶる、エンタテインメントの街へ Shake the World. AKASAKA**をコンセプトに 心が動く楽しさや驚きや喜びを、世界中の人々に、 食・音楽・ファッション・サステナビリティなどあらゆる領域に





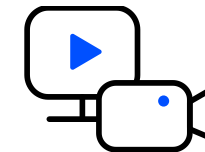
### 世界に愛される オリジナル・ コンテンツを生み出す

- 「オリジナルIP」を生み出すクリエイターの育成・獲得
- 「チャレンジ」を支えることができる風土・仕組み作り
- 「海外展開」のための人材獲得と体制強化
- コンテンツの「ライフタイムバリュー」を高める管理と活用体制の整備



### メディアとしての 「社会的使命」を 果たす

- あらゆるコンテンツで「圧倒的信頼」を獲得するために規範・体制整備
- 災害時の「情報ライフライン」としての機能のさらなる充実
- 「SDGs達成」に向けたコンテンツで社会を動かす起点となる
- 「日本文化発信」の担い手としてのグローバル施策の強化



### テクノロジー 開発・活用で 仕事を変革する

- 「コンテンツの品質向上」のための独自技術の開発と活用
- 「データドリブン」に向けた分析基盤の強化
- 業務効率化・省力化（コストダウン）につながるテクノロジーの開発



### 命息づく地球に 「最高の“時”」を

- 「**カーボンゼロ**」に向けた  
目標設定と実践
- **地球に優しい**  
「**持続可能なコンテンツ制作**」の推進
- 「**生物多様性**」維持のための  
各種施策強化



### すべての働く仲間に 「最高の“時”」を

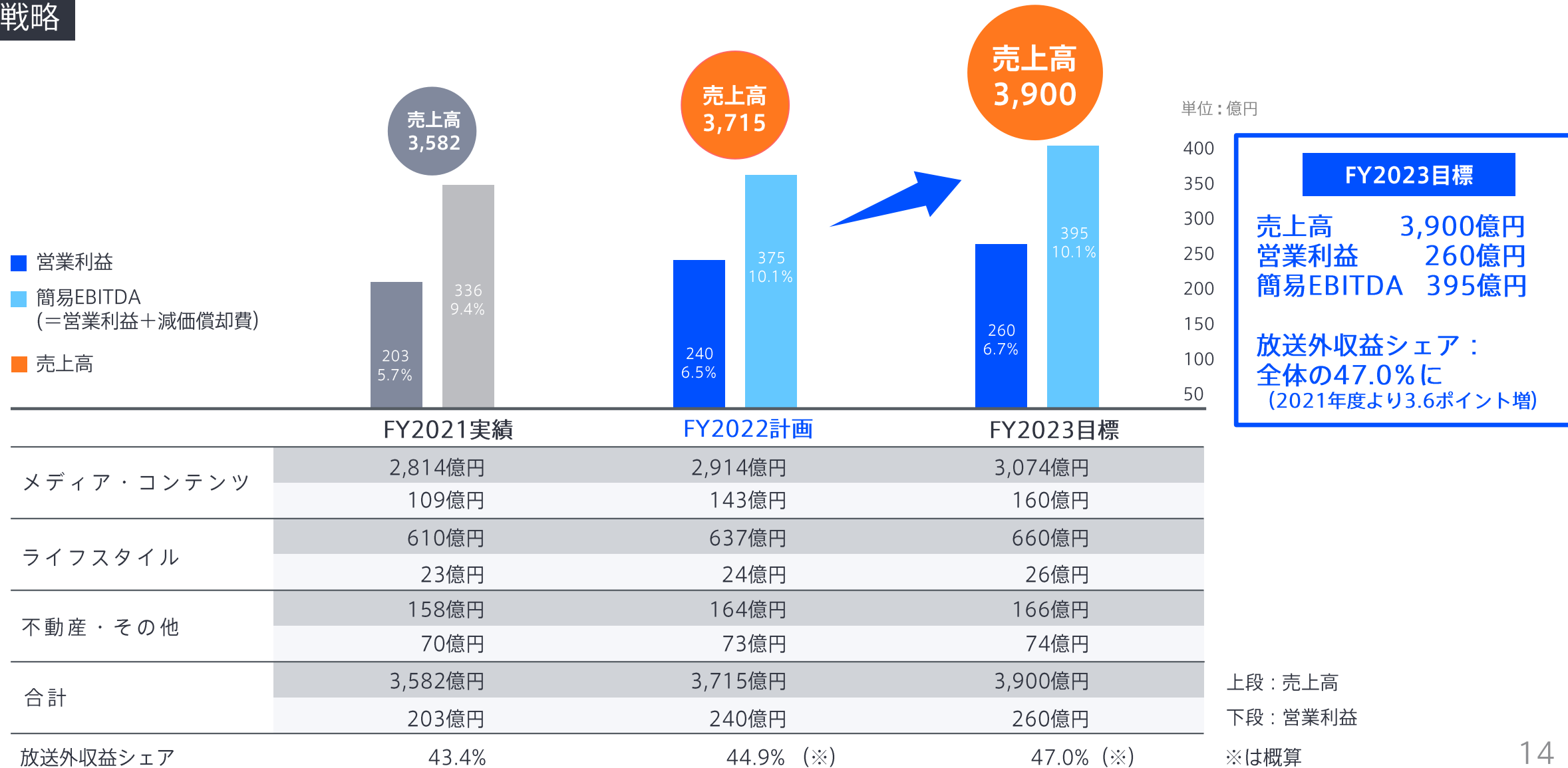
- 「**多様な人材**」が活躍できる  
公正かつ心身に安全な労働環境作り
- 働く仲間の「**スキルアップ**」のための  
**教育訓練の充実**
- 「**サプライチェーン**」への  
適切なコミットメント推進

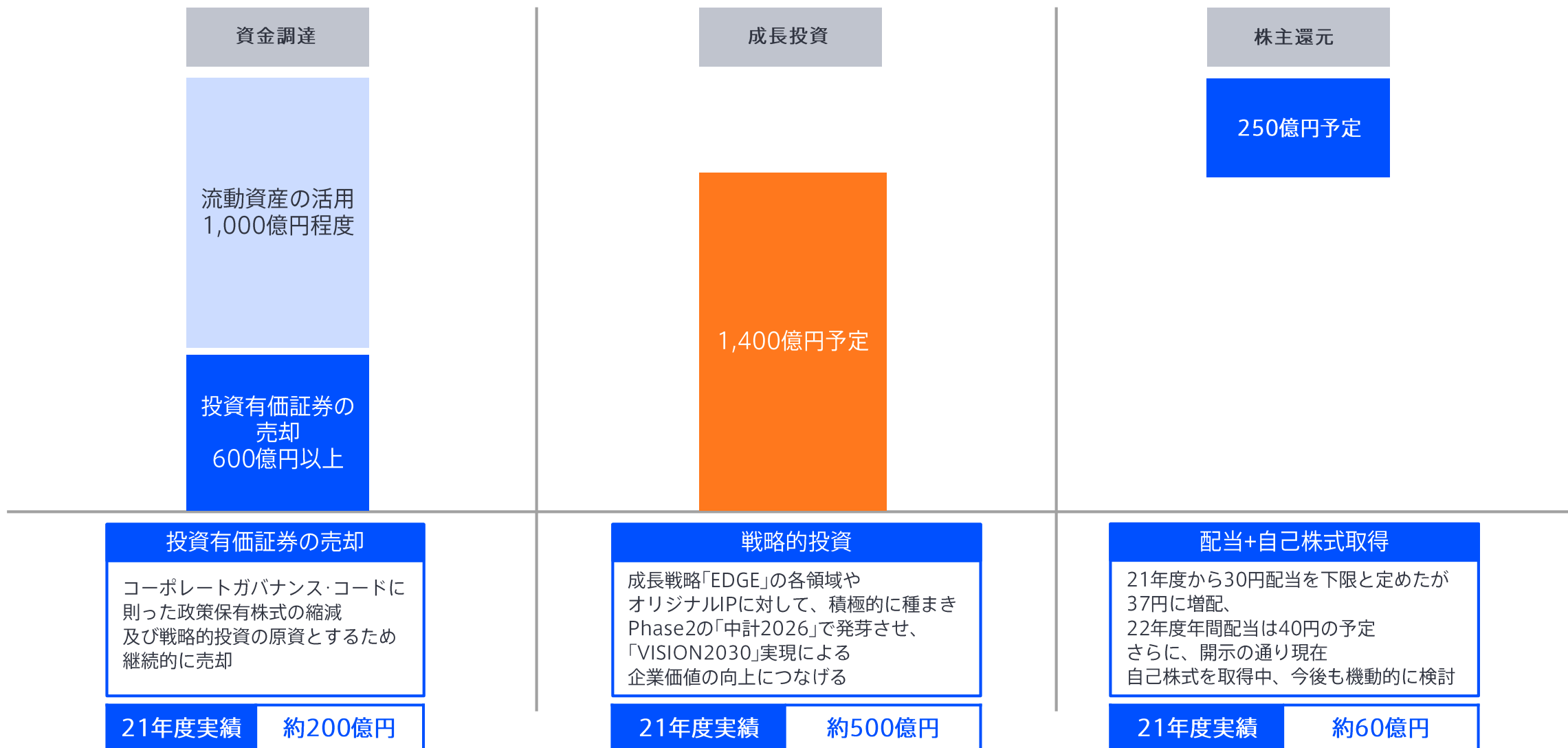


### 責任企業として ガバナンスを 強化する

- 事業ポートフォリオ変革を見据えた  
「**戦略的意思決定とリスクの管理強化**」
- 取締役・執行役員のスキルと  
ジェンダーなどの「**多様性**」確保
- 株主をはじめあらゆる  
ステークホルダーへの  
「**エンゲージメントの徹底**」

## 財務戦略





- 成長投資へ積極的に取り組み、中長期的な利益拡大による企業価値の向上をめざします
- 配当については、安定的かつ継続的に行う基本方針に変更し、その充実に努めます
- 当中計期間は、コロナ禍の業績悪化からの回復途上であり、かつ先行きが不透明な状況を鑑み下限30円を設定し安定的な配当を継続します

## 基本方針

株主の皆様への利益還元を重要な経営課題と位置づけ、連結ベースの配当性向30%を目処としつつ、安定的かつ継続的な配当を基本とする。業績伸長等の際には、特別配当等により還元の充実に努める。自己株取得は、これまで通り機動的に検討する

## 中計2023 配当方針

1株当たり30円を下限とする  
ただし、2期連続で当期利益を生まなかった場合は、下限配当金を見直すことがある

## 2021年度 配当金

1株当たり37円（中間15円、期末22円）

## 2022年度 配当予想

1株当たり 40円（中間20円、期末20円）



## 将来見通しに関する注意事項

本資料に記載されている将来の当社業績に関する見通しほか全ての内容は、本資料作成時点の当社の判断に基づくものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。

将来の業績は、経済情勢、市場動向、経営環境などの変化により、記載事項と異なる可能性があることに十分ご留意ください。

### ◇お問い合わせ先

〒107-8006

東京都港区赤坂5丁目3番6号

株式会社TBSホールディングス

Tel: 03-3746-1111 (代表)

Web: <http://www.tbsholdings.jp/ir/>

# TBS

最高の“時”で、明日の世界をつくる。