

出席者

| | |
|---------|-------|
| 代表取締役社長 | 佐々木 卓 |
| 代表取締役 | 河合 俊明 |
| 取締役 | 菅井 龍夫 |
| 取締役 | 渡辺 正一 |
| 取締役 | 苮木 雅哉 |

(株)スタイリングライフ・ホールディングス
代表取締役 執行役員社長

北村 博之

司会：日比 麻音子 (TBSアナウンサー)

(日比アナ)

本日の出席者です。

- TBSホールディングス代表取締役 社長
佐々木 卓 (ささき たかし)
- 代表取締役
河合 俊明 (かわい としあき)
- 取締役
菅井 龍夫 (すがい たつお)
- 取締役
渡辺 正一 (わたなべ しょういち)
- 取締役
苮木 雅哉 (ちさき まさや)
- 株式会社スタイリングライフ・ホールディングス
代表取締役 執行役員 社長
北村 博之 (きたむら ひろゆき)

以上6名です。

本日の資料とスケジュール

1 2021年度決算資料

説明：佐々木・河合



2 TBSグループ 中期経営計画2023 アップデート

説明：佐々木



3 赤坂エンタテインメント・シティ計画 進捗

説明：菅井



4 質疑応答

(日比アナ)

初めに佐々木より本日の流れをご説明します。

(佐々木社長)

佐々木です。本日はご参加頂きましてありがとうございます。
まず

▶「2021年度決算資料」にそって
河合から「TBSグループの業績」を、
続いて私から

「今後の重点施策」についてご説明いたします。

そのあと、

▶「TBSグループ中期経営計画2023アップデート」について
引き続き私から、ご説明をいたします。

当期の業績は、

営業利益が2009年度のホールディングス化以降で最高となり、
中計の最終年度の目標を上回りました。

このため、定量目標をアップデートし、
より高い数値の達成を目指します。

▶そして

「赤坂エンタテインメント・シティ計画進捗」
について、菅井よりご説明致します。

皆様からのご質問には 最後に
役員一同でご回答いたしますので、この機会にぜひご質問ください。

2021年度 決算資料

2022年5月13日

株式会社 **TBS** ホールディングス

(日比アナ)

それでは、代表取締役の河合より、
TBSグループの業績について
ご説明いたします。

資料は

「2021年度決算資料」をご参照ください。

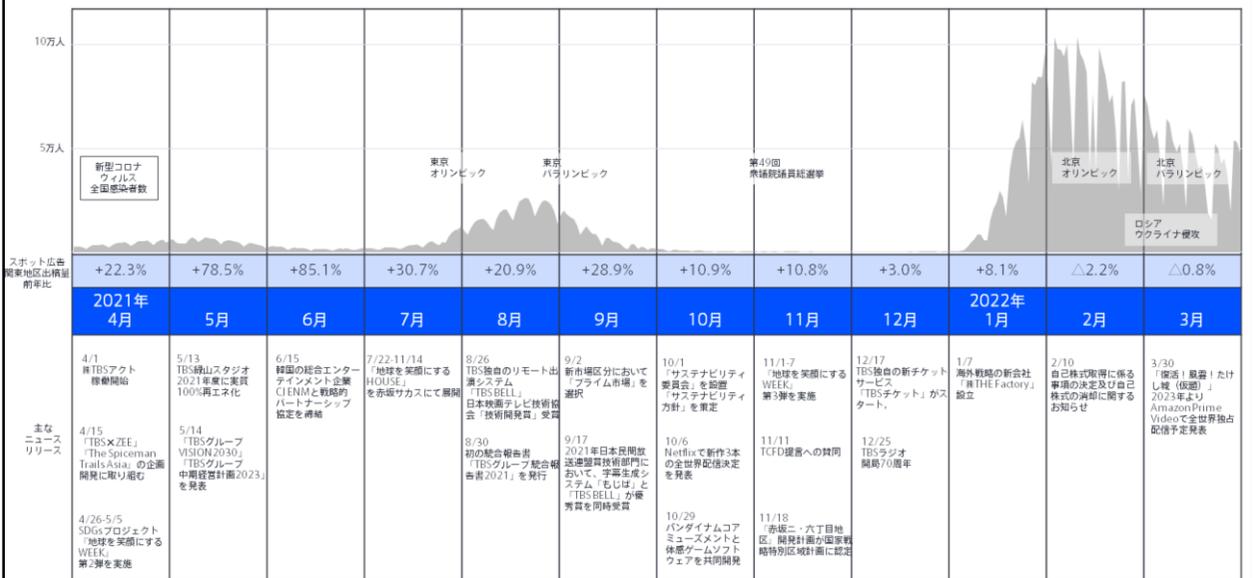
(河合代表取締役)

河合です。

どうぞよろしくお願いいたします。

まず、資料3ページの

「この1年」からご覧ください。



(河合)

この1年を振り返ってみますと、外部環境といたしましては、新型コロナウイルスによる厳しい状況が緩和される中、夏季と冬季、2つのオリンピック・パラリンピックが同じ年度に開催されるなど大変特殊な環境でございました。

このような中、当社グループは「回復と種まき」を掲げまして、資料下段に記載のリリースをはじめとする様々な施策に取り組んで参りました。

2021年度決算

- ▶ 連結全体では増収増益。
- ▶ メディア・コンテンツ事業は、スポット広告市況が好調でTBSテレビを中心とした放送関連会社の業績が回復したことに加え、無料・有料動画配信事業も大幅に伸長し、増収増益。
- ▶ ライフスタイル事業も、緊急事態宣言再発出による店舗休業はあったものの、前年の感染症拡大の影響からの反動増や、通販事業の好調維持等により増収増益。

2022年度 業績見通し

- ▶ 放送関連事業の好調維持、配信事業の伸長、ライフスタイル事業の復調等で、増収かつ経常利益までの増益予想。
- ▶ 「TBSグループ 中期経営計画2023」の定量目標をアップデートし、より高い目標数値達成へ。

そして、4ページの「連結決算のポイント」の通り、
2021年度の連結の業績は
増収増益となりました。

詳細は
次の5ページからご説明いたします。

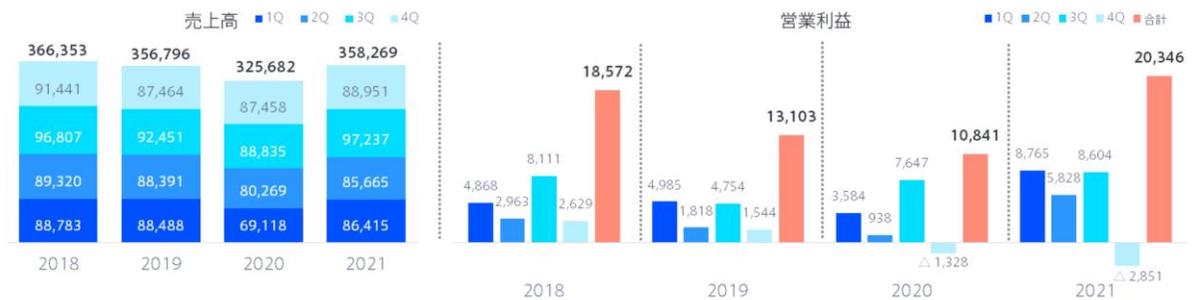
連結損益計算書

TBS

メディア・コンテンツ事業では、スポット広告市況が好調に加え、配信事業も大幅に伸長。ライフスタイル事業も、前年の感染症拡大の影響からの反動増となり、連結全体で増収増益。

(単位：百万円)

| 連結 | 2020年度 | 2021年度 | 前年差 | 増減率 |
|-----------------|---------|---------|---------|--------|
| 売上高 | 325,682 | 358,269 | +32,587 | +10.0% |
| 営業利益 | 10,841 | 20,346 | +9,504 | +87.7% |
| 経常利益 | 19,233 | 30,707 | +11,474 | +59.7% |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 28,072 | 32,008 | +3,935 | +14.0% |



連結の売上高、営業利益はともに
コロナ拡大前の実績を上回りました。

営業利益は、
第4四半期には
ウクライナ情勢やオミクロン株拡大の影響もあり
業績予想でお示しした215億円には到達しませんでした。

先ほど佐々木も申し上げました通り、
ホールディングス化した2009年度以降
最高益となる、203億円でした。

また、親会社株主に帰属する当期純利益も、
投資有価証券売却益により、増加いたしました。

連結セグメント別 実績

TBS

(単位: 百万円)

| | 外部売上 | | | | 営業利益 | | | |
|------------|---------|----------------|---------|--------|--------|---------------|--------|---------|
| | 2020年度 | 2021年度 | 前年差 | 増減率 | 2020年度 | 2021年度 | 前年差 | 増減率 |
| メディア・コンテンツ | 253,778 | 281,414 | +27,635 | +10.9% | 2,881 | 10,933 | +8,052 | +279.5% |
| ライフスタイル | 55,983 | 61,023 | +5,040 | +9.0% | 281 | 2,362 | +2,081 | +740.5% |
| 不動産・その他 | 15,920 | 15,831 | △88 | △0.6% | 7,679 | 7,062 | △616 | △8.0% |
| 調整額 | — | — | — | — | 0 | △11 | △11 | — |
| 連結 | 325,682 | 358,269 | +32,587 | +10.0% | 10,841 | 20,346 | +9,504 | +87.7% |

| 増減要因 | 外部売上 | | 営業利益 | |
|------------|---|--|--|-------------------------------------|
| メディア・コンテンツ | TBSテレビ (+26,694) TBSアクト (+1,172) TBSグロウディア (△3,192) | マンガボックス (+2,898) BS-TBS (+1,019) 日音 (△1,466) | TBSテレビ (+11,378) BS-TBS (+838) Seven Arcs (△651) | TBSアクト (+862) TBSグロウディア (△1,144) |
| ライフスタイル | スタイリングライフグループ (+5,040) | | スタイリングライフグループ (+2,081) | |
| 不動産・その他 | TBS HD (+73) | TBSヘクサ (△136) | TBS HD (△189) | TBSテレビ (△202) |

6

次に6ページは
セグメント別の売上高と営業利益です。
メディア・コンテンツセグメントと
ライフスタイルセグメントが増収増益でした。

増減要因は、
次の7ページのグラフでご説明します。

連結セグメント別 売上高（外部売上）の増減要因

TBS

メディア・コンテンツ事業の放送関連会社が、スポット広告市況好調に加え、配信事業が大幅に伸長したことで増収。ライフスタイル事業も店舗来客数の増加等で回復し、連結全体では大幅増収。

■ 売上実績 ■ 増加分 ■ 減少分

(単位：百万円)



7

はじめに売上高の増減要因です。

メディア・コンテンツセグメントの放送関連事業が全体の増収に貢献いたしました。

主な要因は、

中核のTBSテレビで

- ▶ スポット収入が好調であったことや
- ▶ 配信事業が順調に拡大したことです。

またライフスタイルセグメントも、前期にコロナの影響で落ち込んだ店舗の来客数が増加したことなどで、増収となりました。

連結セグメント別 営業利益（連結調整後）の増減要因

TBS

▶ メディア・コンテンツ事業は、前年好調のショッピング事業の反動減があったが、放送関連会社のスポット収入が好調。ライフスタイル事業も感染症拡大の影響からの反動増となり、連結全体では大幅増益。

■ 営業利益 ■ 増加分 ■ 減少分

(単位：百万円)



8

次の8ページは、連結調整後の営業利益の増減要因です。

メディア・コンテンツセグメントが大幅な増益でした。

- ▶ 増収であったことに加え、
- ▶ 東京オリンピック・パラリンピックの取材体制の縮小により当初の見込みより費用が減少したことや、
- ▶ コストコントロールの効果が主な要因です。

「その他メディア・コンテンツ」の会社が減益となっておりますが、これは、前期に巣ごもり需要でショッピングが伸びたTBSグローディアの反動減などによるものです。

連結セグメント別 経年推移

TBS



9ページは「セグメント別の経年推移」のグラフです。
 一番上の段、
 メディア・コンテンツ セグメントは、
 外部売上高、営業利益ともに
 2018年度の水準を超えました。

ライフスタイル セグメントは
 まだコロナ前の業績には戻っておりませんが、
 前期から大きく回復しています。
 一方、不動産・その他セグメントは
 安定して推移しております。

では、次の「設備投資・減価償却費」は別途ご覧いただきまして
 11ページの
 「TBSテレビの業績」にお進みください。

TBSテレビ 損益計算書

TBS

▶ スポット広告市況の好調や配信事業の大幅伸長等により、大幅な増収増益（営業利益、経常利益）。
前年は投資有価証券の売却益が大きく、当期純利益については反動で減益。

(単位:百万円)

| TBSテレビ | 2020年度 | 2021年度 | 前年差 | 増減率 |
|--------|---------|---------|---------|---------|
| 売上高 | 189,615 | 217,450 | +27,835 | +14.7% |
| 営業利益 | 2,449 | 13,180 | +10,731 | +438.2% |
| 経常利益 | 4,736 | 15,328 | +10,591 | +223.6% |
| 当期純利益 | 21,793 | 16,233 | △5,560 | △25.5% |

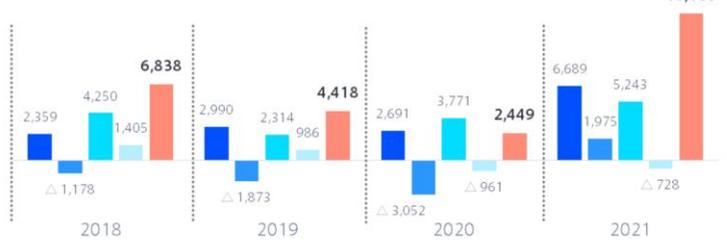
営業費用等

| | |
|---------------------------|-------------------|
| ■ 番組原価 | +7,739 |
| ■ 代理店手数料 | +4,688 (今期31,012) |
| ■ NW費 | + 285 |
| ■ 事業部門営業費用 | +3,098 |
| 特別利益 (投資有価証券売却益) | 8,859 |
| 特別損失 (固定資産除去費、感染症拡大に伴う損失) | 312 |

売上高 ■1Q ■2Q ■3Q ■4Q



営業利益 ■1Q ■2Q ■3Q ■4Q ■合計



TBSテレビは、

- ▶ スポット市況が好調であったことや
 - ▶ 配信事業が伸びたことにより、
- 売上高、営業利益、経常利益が増加しました。

当期純利益は、

前期の投資有価証券売却益が大きく、
その反動により減益となりました。

(単位：百万円)

| | 2021年度 | 前年差 |
|---------|---------|---------|
| テレビ事業 | 192,616 | +24,469 |
| (タイム) | 81,831 | +3,364 |
| (スポット) | 84,559 | +14,679 |
| (コンテンツ) | 20,981 | +5,110 |
| (その他) | 5,243 | +1,314 |
| 事業※ | 21,820 | +3,378 |
| 不動産 | 3,013 | △12 |
| 収入合計 | 217,450 | +27,835 |

※2021年7月より事業部門にあった海外番組販売の一部をコンテンツに移管。



次に12ページは、
TBSテレビの事業別の収入内訳です。

13ページのグラフで
ご説明いたします。

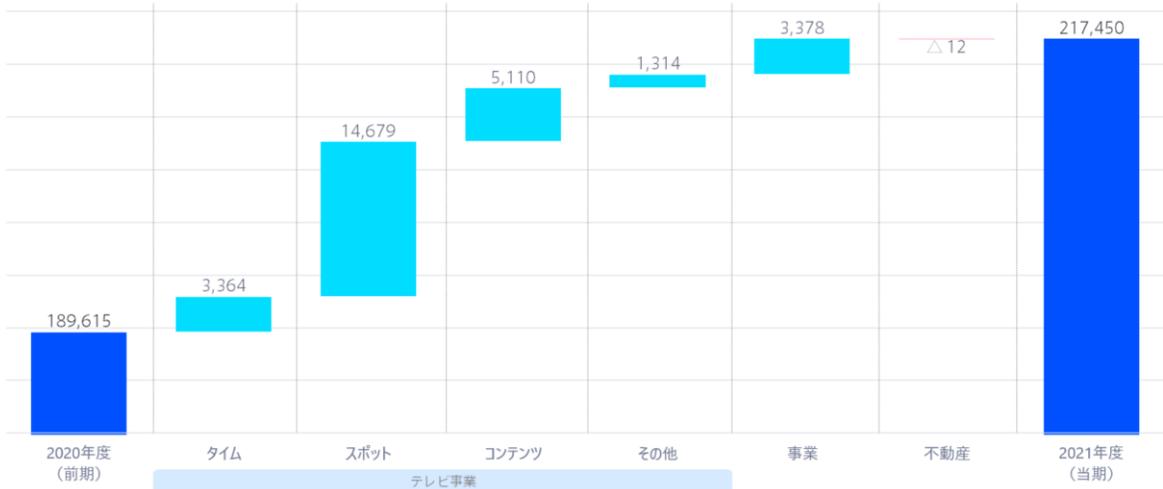
TBSテレビ 売上高の増減要因

TBS

▶ スポット広告市況の好調や配信事業の大幅な伸長により、大幅な増収。

■ 売上実績 ■ 増加分 ■ 減少分

(単位：百万円)



13

テレビ部門の

「スポット収入」が大幅な増収でした。

営業実績の詳しいデータは

この資料末尾に「参考資料」として付けておりますが、

関東地区投下量全体が

前期比で19.0%の増加と好調であった中、

TBSテレビはそれを上回る21.0%の増加となり、

在京5局シェアも0.4ポイント伸ばし

13年ぶりに20%を超えました。

また「コンテンツ」の増収は、

配信事業の伸びに加え

昨年7月から

海外番販の一部を移管したことが要因です。

テレビ番組原価（制作費）

TBS

第4四半期は、「北京オリンピック」などで増加。通期累計は、「東京オリンピック・パラリンピック」関連取材体制の縮小の影響等で期首予想（※）より減少。
 （※）期首予想 97,415百万円

| | 2020年度実績 | 2021年度実績 | 前年差 |
|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 第1四半期 | 17,698 | 22,631 | +4,932 |
| 第2四半期 | 22,806 | 23,580 | +773 |
| 第3四半期 | 23,983 | 24,769 | +785 |
| 第4四半期 | 23,920 | 25,168 | +1,248 |
| (地上波直接費) | 19,231 | 19,937 | +705 |
| (その他直接費及び間接費) | 4,688 | 5,231 | +543 |
| 通期累計 | 88,410 | 96,149 | +7,739 |
| (地上波直接費) | 69,598 | 75,710 | +6,111 |
| (その他直接費及び間接費) | 18,811 | 20,439 | +1,627 |

テレビ番組原価に含まれる主な費用

地上波直接費：
番組制作費、放送権利、美術制作費、技術制作費

その他直接費および間接費：
地上波以外の直接費、
減価償却費・社員人件費等の配賦原価

2022年度見込み 96,435

地上波直接費： 75,868
 その他直接費および間接費： 20,567



14ページのテレビ番組原価です。

通期累計で961億円でした。

当期は

東京オリンピック・パラリンピックなど
 大型スポーツ単発が開催されたことなどから
 前期より増加しました。

2022年度は、
 第2四半期に

大型スポーツ単発の「世界陸上」が予定されているほか
 種まきとしての投資も見込んでいることから、
 当期と同程度の制作費を想定しております。

配信事業の状況

TBS

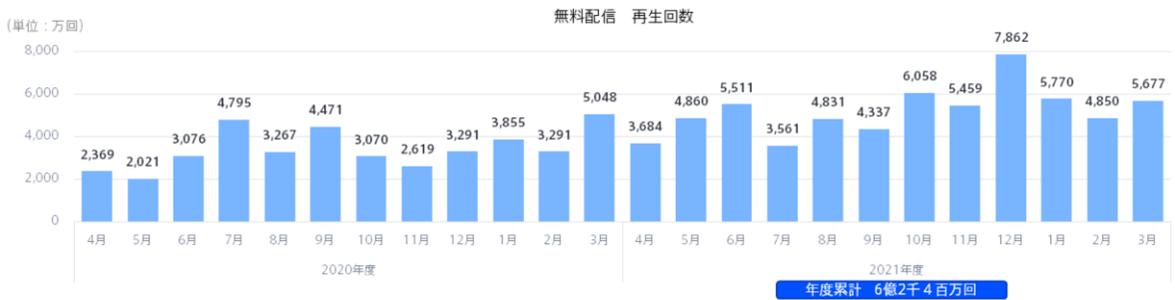
▶ 無料・有料配信とも大幅増収。有料配信は、Paraviなど国内配信に加え、海外配信（Netflix、Disney+）が10月よりスタート。

| | 2021年度 前年増減率 |
|----------------------------------|-----------------|
| 無料配信収入 (TVer・TBSFREE・GYAO!など) | +60.8% |
| 再生回数 | +51.7% |
| ユニークブラウザ数* | +35.8% |
| 有料配信収入 | +51.3% |

在京5局で
1位

* 端末ごとの重複のないユーザー数

(再生回数、ユニークブラウザ数はビデオリサーチ調べ)



15

15ページは配信事業の状況です。

▶ TVerなどの無料配信収入は、前期からプラス60.8%と大きく伸びました。年間の再生回数や、端末ごとの重複のないユーザー数であるユニークブラウザ数も前期に引き続き、在京5局で1位でした。

▶ また有料配信収入も前期からプラス51.3%と大幅に伸ばしました。当期は、海外OTTでドラマ「日本沈没」などの世界配信を開始したことも、売上を大きく押し上げました。

▶ 前年は実施できなかった興行の復調や、映画でヒット作もあり、事業部門全体では増収増益。

(単位:百万円)

| 部門 | 2021年度 | 前年差 | 主な増減要因 |
|--------------------------------|--------|--------|--|
| 事業 (催事・興行) | 5,496 | +2,797 | 「スタンディングオベーション」や「スターズ・オン・アイス」、 「ゴッホ展」が健闘。 |
| 映画 | 2,042 | +808 | 「99.9-刑事専門弁護士-THE MOVIE」のヒットにより増収。 |
| アニメ | 1,333 | +743 | 「五等分の花嫁」や「プラチナエンド」の番販収入が好調。 |
| 海外ビジネスセンター (旧:海外事業) | 1,928 | △317 | フォーマット販売は復調傾向だったものの、一部の事業をテレビ部門へ 移管したため減収。 ※2021年7月より海外番組事業の一部をコンテンツに移管 |
| メディア事業 | 8,817 | △288 | C/S事業はアロケーションの向上などにより好調だったものの、 有料配信事業のテレビ部門への移管により減収。 |
| マーチャндаイジングセンター (旧:ライセンス事業) | 2,201 | △364 | ライブマルチビューイングがオリンピックなどで実績を伸ばしたものの、 前年の果ごもり需要の反動で減収。 |
| 収入計 | 21,820 | +3,378 | |
| 事業部門営業費用 | 17,189 | +3,098 | |
| 部門利益 | 4,630 | +280 | |

16ページはTBSテレビの事業部門です。

催事・興行は、
当期も緊急事態宣言の再発出があったものの、
多くのイベントを実施することで、
「スタンディングオベーション」などの公演も好調で
増収でした。

また、映画も、
「99.9」の大ヒットなどがあり、
部門全体で増収増益となりました。

主なグループ会社の状況

TBS

(単位：百万円)

| | 売上高 | | | | 営業利益 | | | | 主な増減要因 |
|-----------------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|----------|--------------------------------|
| | 2020年度 | 2021年度 | 前年差 | 2022年度予想 | 2020年度 | 2021年度 | 前年差 | 2022年度予想 | |
| TBSラジオ | 8,492 | 8,743 | +250 | 8,755 | 482 | 601 | +119 | 635 | タイム収入好調で増収増益。 |
| BS-TBS | 15,374 | 16,424 | +1,049 | 17,574 | 1,612 | 2,450 | +838 | 2,800 | スポーツ単発番組の再開やスポットの好調等で増収増益。 |
| TBS グロウディア | 32,456 | 27,539 | △4,917 | 31,966 | 1,642 | 497 | △1,144 | 875 | 前年ショッピングの巣ごもり需要の反動減の影響大きく減収減益。 |
| 日音 | 10,036 | 8,384 | △1,651 | 9,109 | 1,114 | 918 | △195 | 860 | 前年から洋楽の落ち込みが大きく減収減益。 |
| TCエンタ テインメント | 8,361 | 8,182 | △178 | 6,409 | 535 | 494 | △40 | 450 | 前年のDVDヒットからの反動減で減収減益。 |

17

17ページは

主なグループ会社の売上高と営業利益です。

▶TBSラジオとBS-TBSは

広告収入の増加などにより増収増益となりました。

来期もこの流れが続くと予想しています。

▶TBSグロウディアは

前期の巣ごもり需要の反動で減収減益でしたが、

来期はショッピング部門の売上回復を見込み、

増収増益を予想しております。

▶日音は

洋楽の落ち込みにより減収減益となりました。

来期はプロモーション活動費などの

費用の増加により、

増収ながら減益となる見込みです。

▶TCエンタテインメントは

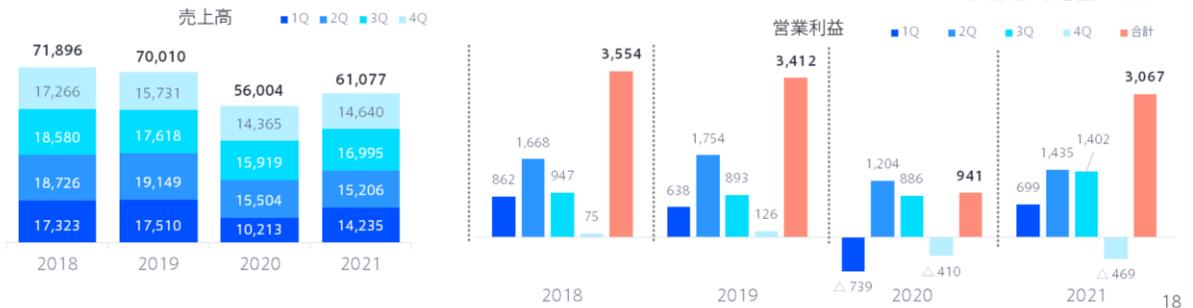
DVD市況が厳しく、

当期に続き、来期も減収減益の予想です。

▶ 雑貨小売販売事業は緊急事態宣言再発出による影響があったが、宣言解除後は店舗来客数が増加に転じるなど前年の感染症拡大の影響から回復。通信販売事業は引き続き好調で、増収増益。

| 連結 (百万円) | 2020年度 | 2021年度 | 前年差 | 2022 年度予想 | 事業別 (百万円) | 売上高(※) | | |
|-------------|--------|--------|--------|--------------|---------------|--------|--------|--------|
| | | | | | | 2020年度 | 2021年度 | 前年差 |
| 売上高 | 56,004 | 61,077 | +5,073 | 63,750 | 雑貨小売販売事業 | 27,925 | 31,218 | +3,293 |
| | | | | | 通信販売事業 | 14,977 | 16,657 | +1,680 |
| | | | | | ビューティ&ウェルネス事業 | 13,417 | 13,541 | +124 |
| | | | | | 本社およびその他 | △316 | △340 | △24 |
| 営業利益 | 941 | 3,067 | +2,126 | 3,100 | 計 | 56,004 | 61,077 | +5,073 |

※事業別の売上高は管理会計上の数値



18ページは
スタイリングライフグループの業績です。
グループ全体で増収増益でした。

▶中核の「雑貨小売販売事業」は、
上期は緊急事態宣言の再発出で
店舗の休業や時短営業を強いられましたが、
宣言の解除後は客数が増加に転じ、増収となりました。

▶また、前期に巣ごもり需要の拡大で伸びた
「通信販売事業」は、
当期も好調が続き、増収でした。

スタイリングライフグループの来期は、
成長投資や販促費など費用も増加しますが
小売り事業の売上げや、
通販・化粧品事業の回復により、
増収増益を見込んでおります。

2021年度 通期決算ハイライト

2022年度 業績見通し

株主還元

今後の重点施策

参考資料

次に2022年度の業績見通しです。

2022年度 連結業績予想

TBS

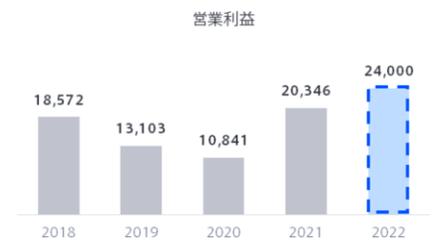
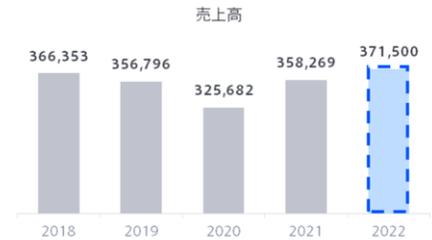
▶ 放送収入や配信収入等の増加で増収増益（営業利益・経常利益）を見込む一方、親会社株主に帰属する当期純利益は前年の投資有価証券売却益の反動減の影響で減益を予想。

(単位：百万円)

| 連 結 | 2021年度 実績 | 2022年度 予想 | 前年差 |
|---------------------|--------------|--------------|---------|
| 売 上 高 | 358,269 | 371,500 | +13,230 |
| 営 業 利 益 | 20,346 | 24,000 | +3,653 |
| 経 常 利 益 | 30,707 | 35,500 | +4,792 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 32,008 | 22,900 | △9,108 |

(単位：百万円)

| セグメント別予想 | 売上高 | | | 営業利益 | | |
|------------|--------------|--------------|---------|--------------|--------------|--------|
| | 2021年度 実績 | 2022年度 予想 | 前年差 | 2021年度 実績 | 2022年度 予想 | 前年差 |
| メディア・コンテンツ | 281,414 | 291,400 | +9,985 | 10,933 | 14,300 | +3,366 |
| ライフスタイル | 61,023 | 63,700 | +2,676 | 2,362 | 2,400 | +37 |
| 不動産・その他 | 15,831 | 16,400 | +568 | 7,062 | 7,300 | +237 |
| 調整額 | - | - | - | △11 | - | +11 |
| 連 結 | 358,269 | 371,500 | +13,230 | 20,346 | 24,000 | +3,653 |



20

20ページの連結業績予想をご覧ください。

放送収入や配信収入の増加が続き、
ライフスタイル事業も復調すると見込んでおり、
連結で
増収かつ経常利益までの増益を予想しております。
一方、
親会社株主に帰属する当期純利益は、
前期の投資有価証券売却益の反動により
減少する見込みです。

セグメント別では、すべてのセグメントで
売上高・営業利益の増加を見込んでいます。

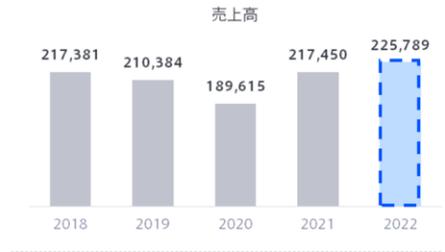
2022年度 TBSテレビ業績予想

TBS

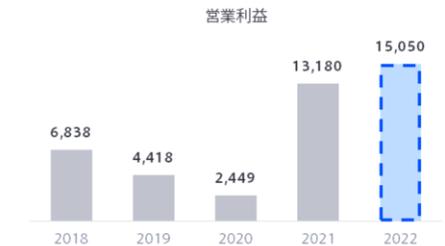
▶ 放送収入や配信収入等の増加で増収増益（営業利益・経常利益）を見込む一方、当期純利益は前年の投資有価証券売却益の反動減の影響で減益を予想。

(単位: 百万円)

| TBSテレビ | 2021年度 実績 | 2022年度 予想 | 前年差 |
|--------|--------------|--------------|--------|
| 売上高 | 217,450 | 225,789 | +8,339 |
| 営業利益 | 13,180 | 15,050 | +1,870 |
| 経常利益 | 15,328 | 17,407 | +2,079 |
| 当期純利益 | 16,233 | 11,903 | △4,330 |



| | 2021年度 実績 | 2022年度 予想 | 前年差 | 前年比 |
|------|--------------|--------------|--------|-------|
| タイム | 81,831 | 81,890 | +59 | +0.1% |
| スポット | 84,559 | 86,250 | +1,691 | +2.0% |
| 番組原価 | 96,149 | 96,435 | +286 | +0.3% |



21ページはTBSテレビの業績予想です。
スポット収入や配信収入の好調が続くと想定し、
増収増益を見込んでおります。

タイム収入は、
「世界陸上」など大型スポーツ単発が予定されており
ほぼ当期並み、
またスポット収入は
2.0%の伸びを見込んでいます。

2021年度 通期決算ハイライト

2022年度 業績見通し

株主還元

今後の重点戦略

参考資料

次に、株主還元についてです。

配当方針と年間配当予想

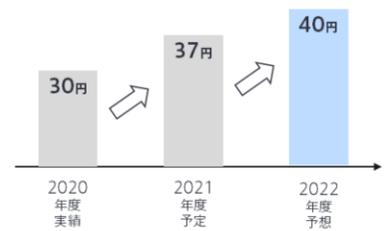
TBS

| | |
|-------------|--|
| 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%を目標としつつ、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。 |
|-------------------|--|

| | 1株当たり配当金 (円) | | | 配当性向 (%) | 特殊な要因 (★) の影響を除いた配当性向 (%) |
|-------------|--------------|----|----|----------|---------------------------|
| | 第2四半期末 | 期末 | 年間 | | |
| 2017年度 | 15 | 15 | 30 | 30.5 | 30.5 |
| 2018年度 | 16 | 17 | 33 | 22.9 | 31.7 |
| 2019年度 | 13 | 17 | 30 | 17.3 | 43.0 |
| 2020年度 | 15 | 15 | 30 | 18.3 | 59.5 |
| 2021年度 (予定) | 15 | 22 | 37 | 19.7 | 30.9 |
| 2022年度 (予想) | 20 | 20 | 40 | 29.4 | — |

(★) 中長期の収益拡大を目指す成長領域への投資の源泉として売却した投資有価証券から生じる売却損益は、配当額を決定する上では「特殊な要因」と位置付けております。



▶ 2021年度は7円増配の37円を予定。2022年度は3円増配の40円を予想。引き続き、安定的かつ継続的な配当を実施。

23ページは配当についてです。

当期の一株当たりの年間配当金は37円で、前期から7円増配いたしました。来期は3円増配の40円を予想しております。

配当につきましてはこのあとの「中計アップデート」でもご説明いたします。

私からのご説明は以上です。

2021年度 通期決算ハイライト

2022年度 業績見通し

株主還元

今後の重点施策

参考資料

(日比アナ)
続きまして、佐々木より
「今後の重点施策」についてご説明いたします。

| | |
|---|-----------------|
|  | 前年増減率 (年度累計) |
| ●無料配信収入 | +60.8% |
| ●再生回数 2021年度累計 6億2千4百万回 | +51.7% |
| ●ユニークブラウザ数 (端末ごとの重複のないユーザー数) | +35.8% |

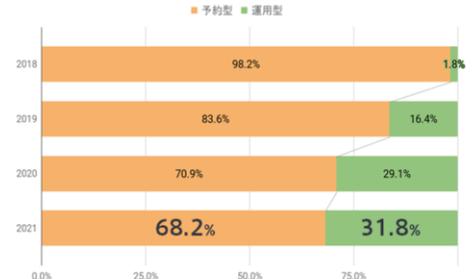
※再生回数、ユニークブラウザ数はビデオリサーチ調べ

在京
5局で
1位

今後も、ドラマ、バラエティの両面で、

再生回数、ユニークブラウザ数の**1位**を維持していく。

【参考】予約型と運用型の売上構成比



予約型と運用型で約7：3の比率。
20年度より若干、運用型比率が向上。
セールス効率の最適化に引き続き注力。

TBS系リアルタイム配信

見たい場所で、見たい番組を、いつでも見られる
新しいユーザー体験で、最高の“時”をお届けします！

2022年4月11日（月）よる7時から、
プライムタイムの番組を中心にTVerにて配信開始
セールスに関しては、9月末までトライアルセールス中

(佐々木)

まず、25ページの「無料動画配信」についてです。
先ほどもご説明いたしました通り、
当期も再生回数など在京5局で1位となり、
大変好調です。
今後もトップ維持を目指します。

また、先月から
プライムタイムの番組を中心に
リアルタイム配信を開始しました。
9月末まではトライアルセールス中であり、
収益化は
この期間の状況を踏まえて検討してまいります。

●ドラマやバラエティの品揃え強化

→オリジナルストーリーやスピンオフなど番組派生コンテンツで高付加価値化。

●過去の名作ドラマのコンテンツ数を拡大

●4月からの深夜ドラマ枠「ドラマストリーム」を先行配信



第1弾「村井の恋」（現在配信中）



第2弾「理想ノカレシ」（2022年5月末-）

TBS初 地上波放送に先駆けて1週間前に先行配信

地上波放送を見た視聴者がすぐに次のエピソードを有料配信で視聴できる



●Paraviアプリがリニューアル

→サービス開始5年目で初めてのリニューアル

→さらなる使いやすさを求め、新機能を追加。

Paraviが新しくなって
使いやすくなりました！

- パーソナライズレコメンド
- バックグラウンドダウンロード
- ピクチャ イン ピクチャ
- 字幕ガイド



26ページは、「Paraviの取り組み」です。
人気のドラマやバラエティの品ぞろえを強化し、
新規の加入者は堅調に推移しています。

4月からは
深夜のドラマ枠を、放送の前に
Paraviで先行配信するという
新しい試みもスタートし、滑り出しは好調です。

会員数はまだ開示できる状況にはなっておりませんが、
魅力的なコンテンツで差別化を図り、
更なる会員の獲得に努めます。

Netflix

全世界独占配信

「未来日記」
オリジナル恋愛リアリティ企画
2022年5月17日～シーズン2を配信開始



「離婚しようよ」
オリジナルドラマ / 2023年配信開始予定



Amazon Prime Video

全世界独占配信

「復活！風雲！たけし城 (仮題)」

視聴者参加型アクション系バラエティ
2023年配信開始予定



Disney+

世界配信

日曜劇場「マイファミリー」

2022年4月～



27ページは、「コンテンツの世界展開」の状況です。

Netflixでは

全世界独占配信している

恋愛リアリティ企画「未来日記」が好評で、

あす17日からは、シーズン2の配信がスタートします。

また「離婚しようよ」は、（地上波向けではなく）

OTTファーストとして制作するオリジナルドラマで、

2023年から全世界配信が始まります。

先日、主演の松坂桃李さんなど

豪華キャストも発表いたしました。

さらに世界中でフォーマット販売が好調な

「風雲！たけし城」の新作を制作することが決定しました。

2023年にAmazon Prime Videoで

全世界独占配信する予定です。

ディズニープラスでは現在

日曜劇場の「マイファミリー」を世界配信中です。

世界のマーケットではほかのコンテンツと切磋琢磨しながら

TBSの制作能力や

TBSブランドのプレゼンスを高めてまいります。

ニュースコンテンツ配信の取り組み

TBS

●ニュース配信事業の拡大

| | |
|----------------------|-----------------|
| TBS NEWS | 前年増減率 (年度累計) |
| デジタル配信収入 | +70% |
| パートナーPF* 配信PV・再生数 | +85% |



*パートナーPF

Yahoo!ニュース、YouTube、Twitter、TikTok、SmartNews、グノシー、ニュースバス、auサービスToday、LINE NEWS NewsDigest、ニュースイート、@nifty、BIGLOBE、Excite、UQライフ、ノアドット、MSNニュース、NewsPicks、dXニュー、goo、等(歳不同)

●JNNのインターネットニュースプラットフォームの誕生

TBS NEWS DIG Powered by JNN

2022年4月18日よりスタート

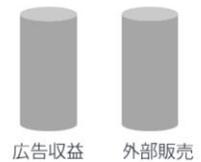
- JNNニュースのネットワークとしてのインターネット最適化
- インターネットニュースとしての価値向上

サイトの特徴

- JNN調査報道
- 最速レベルの地震速報
- 充実の国内外ニュース
- ユニバーサルデザイン



収益の柱



28ページは「ニュースコンテンツ配信の取り組み」です。
ニュースコンテンツのマネタイズ向上は
課題の一つであります。
先月、
JNN系列28局の統合ニュースサイト
「TBS NEWS DIG」がスタートしました。

各局のニュースサイトをまとめてインターネット最適化し、
サイトで配信される広告収入や
Yahoo!、Youtubeなど
外部パートナーにコンテンツを提供することで
マネタイズの拡大を図ります。

●海外戦略新会社

| | |
|-------|----------------------|
| 名称 | 株式会社 THE Factory |
| 事業内容 | コンテンツの企画、製作、配信及び販売 |
| 設立年月日 | 2022年1月7日 |
| 株主 | 株式会社TBSホールディングス 100% |

- 本格稼働へ向けた準備を加速中
- 総額300億円規模のコンテンツ制作費
- 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

●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到
- 今後、緑山スタジオ・シティ内にさらなる増設も計画

※発表当初は2023年3月の竣工予定でしたが、資材不足の影響で、2023年6月に変更。



29ページは、海外戦略についてです。
海外戦略の新会社「The Factory」を設立し
新スタジオの建設を進めております。

詳細はこのあと「中計アップデート」の中で
ご説明いたします。

●アニメ事業におけるIP価値最大化への取組み (オリジナルIP 開発とバリューチェーンの構築)

| 制作機能の強化 | アニメビジネスのバリューチェーンの強化 |
|---|--|
|  <ul style="list-style-type: none"> ● 総額25億円の増資を実行。 ● 自社グループ内の制作能力を高めることで、原作権ホルダーやクリエイターなどアニメ界でのTBSのプレゼンス向上。より大きな収益の実現へ。 ● Seven Arcsが制作する作品自体の価値向上と共にTBSアニメのブランディング力も高めていくことで、TBSアニメ作品全体のIP価値を総合的に最大化。 |  <p>TBS映画・アニメ事業部 (主に国内市場)、THE Factory (海外市場)の企画プロデュース力を軸に、グループのマンガボックス (原作開発)、Seven Arcs (アニメ制作)も活用しながら、ビジネスの上流から下流までのバリューチェーンをTBSグループで構築していく。</p> |



総額25億円の増資により、最終的にはTBSオリジナルの連続アニメ作品や国民的な劇場用アニメ映画を制作していく

続いて、30ページは
IP戦略のアニメについてです。

昨年12月
グループのアニメ制作会社Seven Arcsへの
総額25億円の増資を決議致しました。
Seven Arcsの制作機能と
TBSアニメのブランディング力向上が目的です。

右側にお示ししましたように、
TBSテレビの映画・アニメ事業部と
「THE Factory」の企画プロデュース力を軸に、
マンガボックスによる原作の開発や
Seven Arcsのアニメ制作を活用し、
グループ内でアニメビジネスの
上流から下流までのバリューチェーンを
構築していくことを進めております。

●今後の主なラインナップ

※2022/5/13現在 感染症拡大の影響や緊急事態宣言、まん延防止等重点措置による要請等で変更の可能性があることをお含みください。

| | 期間 | タイトル | 備考 |
|----|----------------|---|---------------------|
| 映画 | 2022年公開 | 「ラーゲリより愛を込めて」 | 配給：東宝 |
| | 2023年公開 | 「劇場版TOKYO MER～走る緊急救命室～」 | |
| 興行 | 2022/3/20-5/8 | ミュージカル「メリー・ポピンズ」 | 東急シアターオーブ |
| | 2022/5/17-6/24 | ミュージカル「るろうに剣心 京都編」 | IHIステージアラウンド東京 |
| | 2022/6/1-5 | Kバレエ「カルメン」 | Bunkamura オーチャードホール |
| | 2022/7/8- | 舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」 | TBS赤坂ACTシアター |
| | 2022/7/25-8/10 | ミュージカル「BE MORE CHILL (ビー・モア・チル)」 | 新国立劇場 中劇場 |
| | 2022/8/11-28 | ブロードウェイミュージカル「コーラスライン」 | Bunkamura オーチャードホール |
| | 2022/7/23-8/28 | DINO-A-LIVE PREMIUM TIME DIVER 夏休みスペシャル | IHIステージアラウンド東京 |
| 催事 | 2022/2/19-6/19 | 特別展「宝石 地球がうみだすキセキ」 | 国立科学博物館 |
| | 2022/7/16-9/25 | 「動く、ミュシャ展「IMUCHA IMMERSIVE EXHIBITION」」 | パシフィコ横浜 |

●チケット販売システムを新しく構築

(名称「TBSチケット」)

- ①舞台、イベントの公演チケット
- ②ライブ動画配信（アーカイブ含む）チケット+視聴プラットフォーム
- ③公演グッズ販売（予定）

をワンストップでオンライン販売

2021年12月にスタートし、

会員数14万人を突破

(2022年5月現在)

チケット販売システム

内製化による
原価率の改善へ

31ページは

2022年度の

主な映画や催事・興行のラインナップです。

舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」をはじめとする

大型イベントの開催を予定しており、

収益はコロナ拡大前の水準以上を目指せると考えています。

また、

昨年12月に「TBSチケット」という

自社販売システムをスタートしました。

従来のチケット販売に加え、

謎解き・クイズなど、

新しい動画配信イベントのプラットフォームとしても

活用しております。

登録会員数も、わずか数か月で

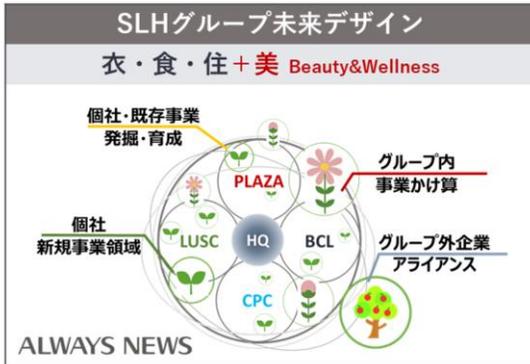
当初の年間目標の3倍となる14万人を突破し、

好調な滑り出しです。

VISION2030

推進プロジェクト始動

現事業の成長に加え、新たな事業領域に挑戦する



中国で合併会社を設立

中国での「知的財産」「製造販売権」を管理

碧芯珞(上海)化粧品有限公司
BCL China Inc.

BCL
Beauty Creative Lab.

上海・北京など1級都市を中心に約500店舗に展開

「高効率のオンライン販路」「日系主力店舗販路」



32ページは「スタイリングライフグループの重点施策」です。

「VISION2030」実現のため、成長に向けたプロジェクトを始動しております。

BCL China（チャイナ）を中心に、海外戦略も進めて参ります。

出店情報

PLAZASTYLE

PLAZAアトレ松戸店
4月8日（金）OPEN

【店舗概要】

- ・所在地：千葉県松戸市松戸1181 アトレ松戸4F
- ・店舗面積：95.3坪

PLAZAペリエ稲毛店
6月下旬（OPEN予定）

【店舗概要】

- ・所在地：千葉県千葉市稲毛区稲毛東3-19-11
- ・店舗面積：58.2坪



33ページには
PLAZAの出店情報をお示ししております。

前期はコロナ禍で
出店も見合わせておりましたが
第1四半期にはご覧の2店舗がオープンいたします。

2022年度は、
5店から最大8店舗の出店を目指しております

民放テレビ番組で初めて
「アルバート認証」を取得

2022.4.13

BS-TBSで放送中の番組「Style2030 賢者が映す未来」(2022年3月20日放送回)が、イギリスの団体「アルバート」がCO2排出削減などの面で「Sustainable Production」と認められた番組に与える「アルバート認証」の「2つ星」を取得。認証の取得は日本の民放の番組では初。



「アルバート認証」とは

イギリスのBBCが立ち上げた業界コンソーシアム「アルバート」が管理運営する認証制度。番組制作の過程で出るCO2やゴミの量を数値化し、削減の貢献度から3段階の認証を与える。

SDGsの取り組み



2022.5.2-8

TBSテレビ・TBSラジオ・BS-TBSなどでSDGsキャンペーン 『地球を笑顔にするWEEK』第4弾を実施



多くの企業がパートナーとして参画



5/3-5 赤坂のSacas広場にてイベントを開催

最後に34ページのESG施策です。

BS-TBSで放送中の番組が民放テレビ番組として初めて「アルバート認証」を取得いたしました。

またメディアならではの形でSDGsを伝える

「地球を笑顔にするWEEK」は、ゴールデンウィークに第4弾を実施しました。引き続き多くの企業様に「パートナー」として参画いただきながらSDGs発信に取り組んでおり収益にも貢献しております。

この後のページには参考資料をつけておりますのでのちほどご覧ください。

重点施策についてのご説明は以上です。



(日比)
続きまして
「中期経営計画2023アップデート」について
佐々木よりご説明いたします。
ご覧の表紙の資料をご参照ください。

(佐々木社長)

昨年5月、「TBSグループVISION2030」及び
「TBSグループ中期経営計画2023」を発表いたしました。
その初年度となる2021年度の業績は、決算発表の通り、
2009年度のHD化以降で最高の営業利益となりました。

これは、中計最終年度の2023年度の目標である
185億円をも上回る結果となったため、
2023年度を中計の最終年度としたまま、
現状の「中計2023」をアップデートすることとしました。

| | | | | | |
|-----------|---|---|-----------|---|----|
| 01 | 2021年度実績（レビュー） | 3 | 06 | 成長戦略 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 | 10 |
| 02 | アップデートの背景（環境認識） 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 | 4 | 07 | マテリアリティ 最高の“時”を生み出すために | 12 |
| 03 | 位置付け 「VISION2030」における中期経営計画2023 | 7 | 08 | ESG戦略としての マテリアリティ | 13 |
| 04 | 全体像 ポストコロナを見据えた成長への種まき | 8 | 09 | 財務戦略 連結売上高／営業利益／簡易EBITDA キャッシュ・アロケーション | 14 |
| 05 | 競争戦略 放送の価値向上 | 9 | 10 | 株主還元 | 16 |

2ページ目、目次をご覧ください。

2.で「アップデートの背景」について、
収益、利益、そして非財務を含む事象の3つの側面から
言及した上で、
3.の「位置付け」、4.の「全体像」で
定量目標を新たな数値に更新しています。

そして7.と8.では
当社グループが取り組むべき最重要課題「マテリアリティ」を
新たに選定し、記載しました。

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

では、個別の内容についてご説明いたします。

3ページの

「2021年度実績」につきましては、先ほども申しあげました通り、
想定を大きく上回りました。

2023年度の当初の目標値をも

大きく上回ったことから、

定量目標のアップデートが必要と判断した次第です。

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「繰入れ」**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

4ページからが「アップデートの背景」です。

最初は「**収益面**」からの言及ですが、こちらはまさに「当社グループの現状」と言って差し支えないかと思います。想定よりも売上が伸びた要因につきまして、まず「**ポストコロナを見据えての対応**」を挙げています。具体的には、多くの業界が予想以上に素早く適応したこと、ネット通販や配信事業が大幅に拡大したことなどです。

次に「**地上波テレビ広告の回復**」です。

テレビ広告の強みである「リーチする力・コストパフォーマンス」への再評価があったことから急回復となった一年でした。

しかし、テレビ広告費は固定費から変動費へシフト傾向にあることから、データの活用によって、広告価値の見直しと再構築を図っていくことが重要と考えています。

そして3つ目は、「**コンテンツ供給形態の多様化**」です。

配信プラットフォームの多様化を受け、コンテンツへの需要は高まっています。収益の裾野を持続的に広げるとともに、多様な「出口」に存在する視聴者の“時”を囲い込むことにより、結果として、リーチの極大化を求める広告主がテレビ広告を選択するという好循環に繋げていくことが理想です。

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、
「もじぼ」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

続いて5ページは、

「利益面」からの言及です。

まず、新型コロナを機に**コスト抑制意識が定着**したことは、従来からの慣習による無駄を排除するきっかけとなり、利益率を大きく押し上げることとなりました。

また、**コンテンツ配信事業全般が大幅に拡大**したことも、利益率向上の要因と捉えています。

そして**技術革新の加速**は業務の効率化を一気に促進していますが、これに伴い、ICT関連人材の確保が重要課題となっています。

また、経常利益以下への影響となりますが、「**経済状況・金融市場の動向**」に関しても事例を挙げております。

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

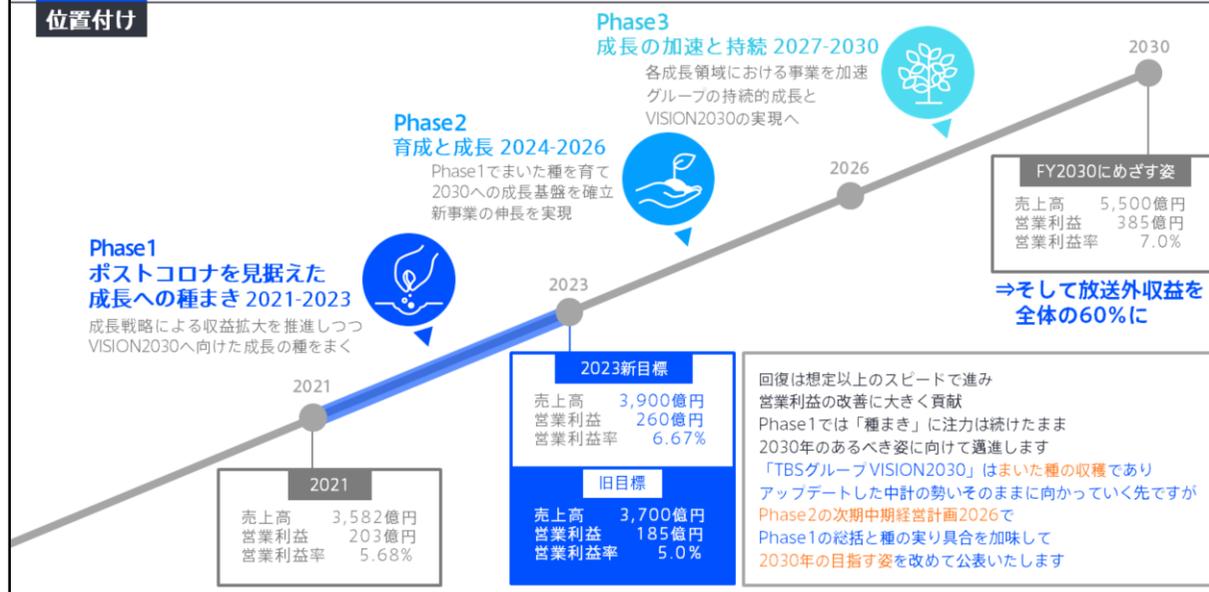
そして6ページは、非財務面を含めた事象です。

「**社会の様相の変化**」に関しては、
自然災害の増加に伴う大規模電源喪失リスクなど、
またこの一年の変化として、
ウクライナ情勢を中心とする
ロシアファクターなどについて言及しています。

そしてSDGsに関しては、
「SDGsにどのように取り組んでいるか」が
企業の評価に直結する傾向が
加速していることを挙げています。

このほか、ソフト・ローを含む法的規制についても
要素を列挙しています。

位置付け



7ページは、

「VISION2030」に向けた「中計2023アップデート」の位置付けです。
2023年度の新たな定量目標は
連結売上高3,900億円、連結営業利益260億円、営業利益率6.67%と
しています。

そして3年間のテーマを、
従来の「コロナ禍からの回復と成長への種まき」から
「ポストコロナを見据えた成長への種まき」へと変更しました。

なお、「VISION2030」のゴールである2030年度の定量目標は、
従来のまま据え置いております。
Phase2となる「中計2026」の公表の際、
蒔いた種の実り具合を踏まえて見直す想定です。

また「VISION2030」で掲げている、
「2030年度には放送以外の収益を全体の60%に伸ばす」という目標も、
こちらに併記しました。



そして8ページは「全体像」で、
「放送の価値向上」を担う「競争戦略」と
コンテンツ拡張戦略「EDGE」を担う「成長戦略」を、
併せて進めることを明示したものです。
アップデート前からの変更点としましては、
下から2つ目の箱を
従来は「経営基盤」としていましたが、
これを、当社グループが取り組むべき最重要課題
「マテリアリティ」へと変更し、
そのキーワードを
「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」としました。

また、その下のESG戦略につきましても、
「ESG戦略におけるマテリアリティ」を新たに選定し、
キーワードを
「命息づく地球に・すべての働く仲間に・責任企業として」
としました。
後ほどの当該ページで改めて説明いたします。

競争戦略

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目指す

■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

9

9ページは「競争戦略」、「放送の価値向上」についてです。

まず左側は2021年度の視聴率の実績で、新ファミリーコアが3位、ALL個人視聴率が4位という結果でしたが、在京5局のスポットシェアは、2008年度以来13年ぶりに20%を超えました。

そしてページの右側は、今後の施策です。全時間帯で2位以上という目標を達成するために、ベルト番組やGP帯のバラエティの強化、クリエイターの育成と表案の若返りの更なる推進による次世代視聴者の開拓などに取り組んでまいります。

また、テレビ広告の価値を高めるため、視聴者データの分析と活用をさらに推し進めていく所存です。

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

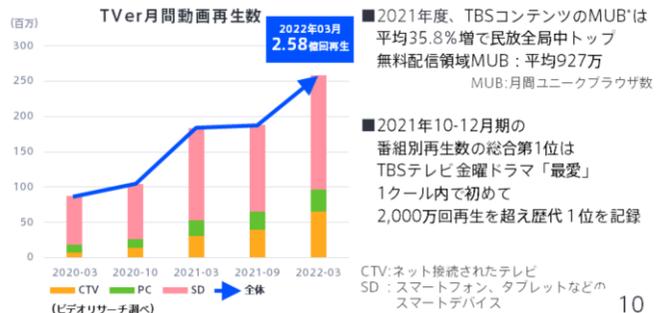
5年以内に世界的ヒットを2~3本実現

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



次のページからは「成長戦略」です。

まず10ページは「EDGE戦略」の
Digital領域とGlobal領域についてです。
世界市場への流通を前提としたコンテンツ制作に着手するため、
海外戦略の新会社「THE Factory」を設立いたしました。

総額300億円規模の予算を準備し、
5年以内に世界的ヒット作を2~3本出すことを
目標といたします。

また、ハイエンド・コンテンツの制作拠点として、
緑山に国際標準のスペックを有する
国内最大級のスタジオを建設いたします。

ページの右側には、
先ほどご説明いたしました
無料配信領域の実績についてお示ししています。

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歓びを、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



続いて11ページは、EDGEのE、Experience領域についてです。

大きなトピックである
舞台「ハリーポッターと呪いの子」の開幕と、
ページ右側の
赤坂二・六丁目地区の開発計画については
この後、別建てで、
菅井より詳細をご説明いたします。

マテリアリティ

| | | |
|--|--|--|
|  <p>世界に愛される オリジナル・ コンテンツを生み出す</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 「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 |  <p>メディアとしての 「社会的使命」を 果たす</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 |  <p>テクノロジー 開発・活用で 仕事を変革する</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 「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 |
|--|--|--|

マテリアリティの抽出・特定の詳細は、「TBSグループ統合報告書2022」に記載いたします。

そして12ページからは、新たに選定した、当社グループが取り組むべき最重要課題「マテリアリティ」についてです。

まず事業領域のマテリアリティとしまして、ごらんの3つを大項目に選びました。

具体的な課題としましては、一つ目の「世界に愛されるオリジナル・コンテンツを生み出す」では、オリジナルIPを生み出すクリエイターの育成・獲得や、海外展開のための人材獲得と体制強化などを、二つ目の「メディアとしての「社会的使命を果たす」では、あらゆるコンテンツで「圧倒的信頼」を獲得するための規範・体制整備や、「SDGs達成」に向けたコンテンツで社会を動かす起点となることなどを挙げています。

また、三つ目の「テクノロジー開発・活用で仕事を変革する」では、「コンテンツ品質向上」のための独自技術の開発と活用や、「データドリブン」に向けた分析基盤の強化などを挙げています。

マテリアリティ
ESG戦略

| | | |
|---|---|---|
|  <p>命息づく地球に 「最高の“時”」を</p> |  <p>すべての働く仲間に 「最高の“時”」を</p> |  <p>責任企業として ガバナンスを 強化する</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 「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 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 「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 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 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」 |

マテリアリティの抽出・特定の詳細は、「TBSグループ統合報告書2022」に記載いたします。

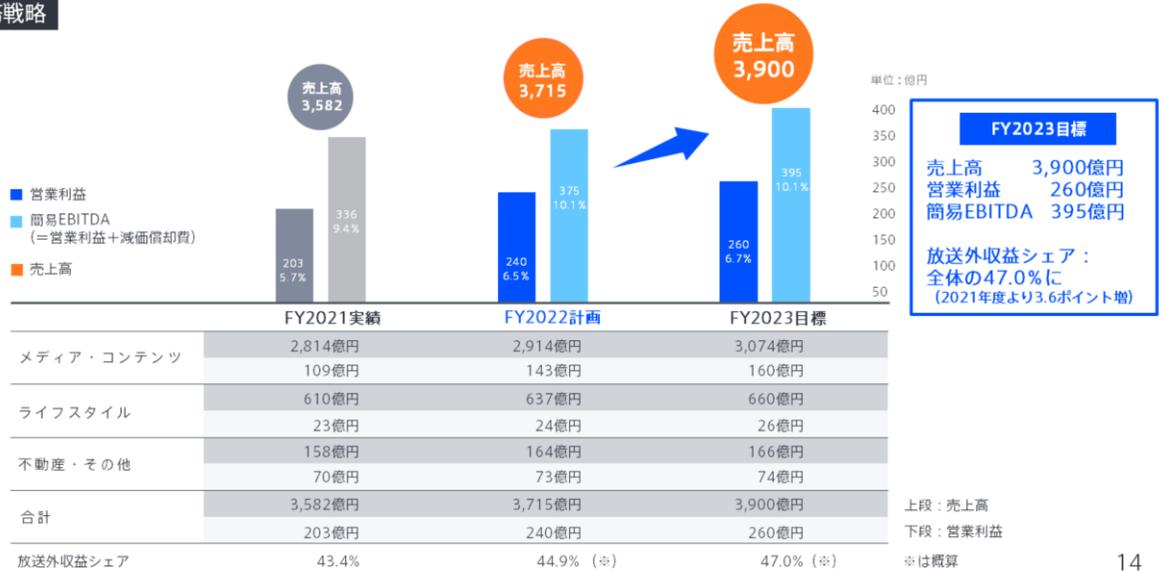
13

続いて13ページは、「ESG戦略におけるマテリアリティ」です。ごらんの3つの大項目を選びました。

具体的な課題としましては、一つ目の「命息づく地球に「最高の“時”」を」では、「カーボンゼロ」に向けた目標設定と実践や、地球に優しい「持続可能なコンテンツ制作」の推進などを、二つ目の「すべての働く仲間に「最高の“時”」を」では、「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や、働く仲間の「スキルアップ」のための教育訓練の充実などを挙げています。また、三つ目の「責任企業としてガバナンスを強化する」では、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」や、取締役・執行役員のスキルとジェンダーなどの「多様性」確保などを、挙げています。

マテリアリティの抽出・特定の詳細につきましては、今後発表する「TBSグループ統合報告書2022」に記載いたします。

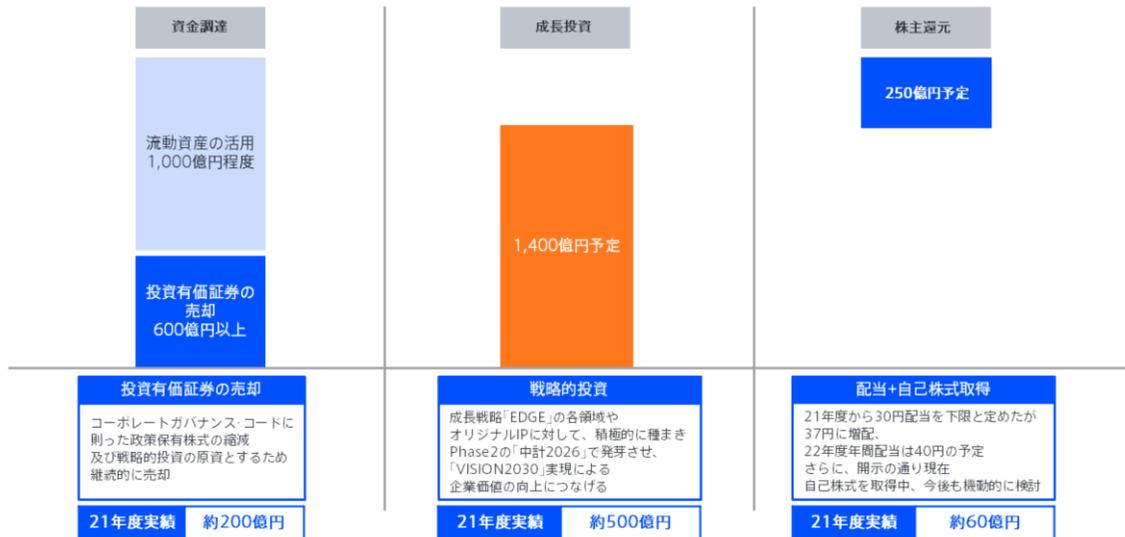
財務戦略



続いては「財務戦略」です。
 14ページでは2021年度の実績、
 2022年度の業績予想とともに、
 2023年度の新たな定量目標を記載しました。

また、
 表の一番下に「放送外収益シェア」としまして、
 各年度における進捗の目安を表示いたしました。

財務戦略



続いて15ページは「キャッシュ・アロケーション」です。

まず資金調達としましては、
従来申し上げております通り

1,000億円程度の流動資産の活用とともに、
600億円以上の投資有価証券の売却を行います。

次に投資は、EDGE領域を中心として
1,400億円以上を予定いたします。

今中計で積極的に種をまき、
Phase2の「中計2026」でそれらを発芽させ、
VISION2030の実現による企業価値の向上に繋げてまいります。

そして株主の皆様への還元としましては、
250億円程度とさせていただきます。

株主還元

- 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）

その株主還元につきましては
次の16ページをご覧ください。

「ポストコロナを見据えた配当・自己株取得をしていく」という方針を記載させていただきました。

配当は年間30円を下限と定めているところ
2021年度は37円に増配、
また2022年度は40円を予定しております。

ご説明は以上となります。

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注意ください。

◇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/>



AKASAKA
ENTERTAINMENT
CITY

赤坂エンタテインメント・シティ計画進捗

(日比アナ)

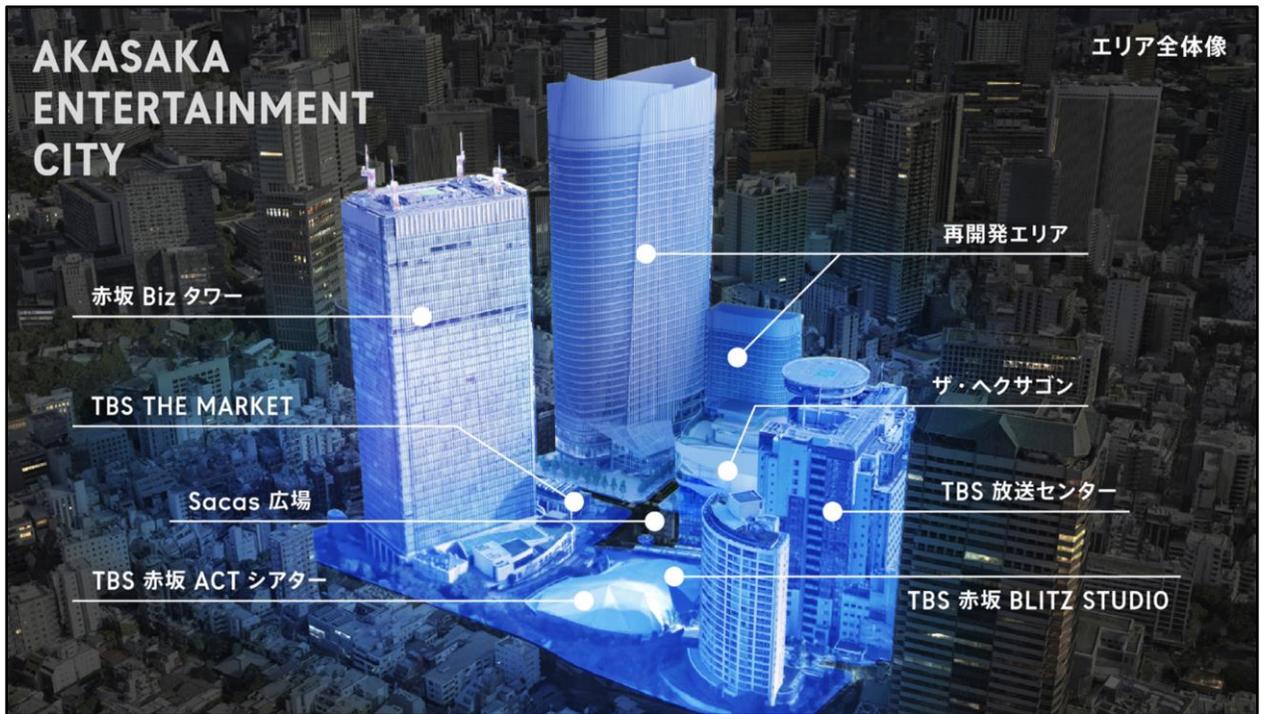
続きまして、「赤坂エンタテインメント・シティ計画 進捗」
につきまして
菅井より、ご説明をいたします。

資料は、ご覧の表紙のものをご参照ください。

(菅井取締役)

菅井です。

赤坂二・六丁目地区開発計画は、
昨年の11月に国家戦略特区として認定を受け、
2028年の竣工・稼働を目指し、予定通りに進んでいます。



赤坂二丁目・六丁目の再開発のみならず、
既存エリアと一体的に新しい街づくりに取り組んで参りますが、
この度、このエリア全体のコンセプトを決定いたしました。

AKASAKA
ENTERTAINMENT
CITY

赤坂の街を
最先端のエンタテインメント発信源に
するためのエリアコンセプト



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

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

コンセプトに込めた想い
タグライン

人の心を揺さぶりたい。この強い思いは、
私たち TBS のすべてのコンテンツ創りの根底にあり続けてきました。

そして、私たちが 70 年間ともに歩み続けてきたこの街。
赤坂もまた、人々の感情を豊かに揺り動かす社交場として栄えてきました。

今、時代は大きく変化し、かつてない不安や不透明さが蔓延しています。
その中で、あらためて私たちは、赤坂の街とともに、人の心を揺さぶることの
素晴らしい価値に本気で取り組みたい。

心が動く楽しさや驚きや歓びを、世界中の人々に、
食・音楽などあらゆる領域に、ひろげていきたい。
赤坂の街を、最先端のエンタテインメントの発信源にしていきたい。

赤坂から世界へ、最先端のエンタテインメントを発信していく。

コンセプトに込めた想い
タグライン

赤坂の人々や次世代クリエイターや企業が自由にどンドンつながって、
新しいエネルギーの渦を生み出す街へ。
今までにないエンタテインメントを創造し、世界中に発信する人々を続々と輩出する街へ。
思いをひとつにするすべての人と、未来の赤坂の街づくりに挑戦していきたい。

**境界線を忘れよう。世界を、文化を、夢を、すべての人々の心をシェイクしよう。
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**

境界線を忘れよう。

世界を、文化を、夢を、すべての人々の心をシェイクしよう。

あらゆる世界を揺さぶるエンタテインメントの街づくりを

行っていきます。

AKASAKA
ENTERTAINMENT
CITY

Shake the World. AKASAKA
を体現する第一弾として...

TBS 赤坂 ACT シアター

このShake the World 赤坂を体現する第一弾が、

7月8日に開幕する

舞台「ハリーポッターと呪いの子」です。

魔法の世界は舞台へ続く。ハリー・ポッター、19年後のストーリー。

TBS 開局70周年記念

TBS & HORIPRO present

J.K. ROWLING'S

Harry Potter

AND THE
CURSED CHILD

舞台 ハリー・ポッターと呪いの子

2022年7月8日(金) 開幕!

TBS 赤坂ACTシアター

WIZARDING
WORLD
TM & © 2019 Warner Bros.™
Harry Potter Publishing and Theater Rights © J.K. Rowling
Harry Potter characters and names are trademarks of and © Warner Bros.™. All Rights Reserved.

世界を震わすライブエンタメのアジア初上陸であり、
ロングランに挑みます。

2016年6月、ロンドン・ウエストエンドで開幕以降、
世界各国でヒットしていますが、
既に9月末までの128公演、16万枚が完売しています。

年間動員目標は50万人です。



赤坂エンタテインメント・シティ全体で、
お客様に最高の時をお届けする為、
東京メトロ赤坂駅からの階段はご覧のような期待感を演出します。

「Harry Potter - Mahou Dokoro」



「Harry Potter Cafe」



観劇前後の時間も十分に楽しんでいただくため、
エリア一角にショップと
その世界観を楽しんでいただく「Harry Potter Cafe」も
オープンします。

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

この赤坂エンタテインメントシティを
「世界を揺さぶる」街にしていきます。

TBS

赤坂エンタテインメント・シティ計画の進捗についてのご説明は以上です。

●webtoon制作を目的とした合併会社「Studio TooN Corp.」を韓国・ソウル市に設立

・合併会社のパートナー



NAVER WEBTOON社

本社：韓国
代表取締役社長：金 俊九

韓国の最大手IT企業NAVER（ネイバー）のグループ会社
電子マンガ・プラットフォームシェア韓国1位



SHINE Partners社

代表取締役社長：岩本炯沢

日本でのwebtoon制作会社のパイオニア的存在

代表取締役には、SHINE Partners社長・岩本炯沢氏が就任（予定）



右：金俊九社長（NAVER WEBTOON）
左：岩本炯沢社長（SHINE Partners）

・設立目的

WebtoonによるグローバルオリジナルIP戦略を行うための投資。
日韓の優れたクリエイティブ力を結集して世界に向けたオリジナルの新作webtoon作品を開発。
開発した作品は他方面に活用しIPの価値最大化を目指す
・ 韓国の電子コミックプラットフォーム「NAVER WEBTOON」で連載
・ TBSでのドラマやアニメ等映像化

■新会社Studio TooN Corp.概要（予定）

| | |
|--------|-----------------------------|
| 設立 | 2022年5月設立、6月業務スタート予定 |
| 本社所在地 | 韓国（ソウル） |
| 主な業務内容 | 電子マンガwebtoonの企画・開発・制作・著作権管理 |



ここで1件、追加のご報告をさせていただきます。

既に当社プレスリリースや、新聞報道などでも
ご覧いただいているかと思いますが、

TBSは、韓国の最大手IT企業NAVER（ネイバー）のグループ会社
NAVER WEBTOON（ネイバー・ウェブトゥーン）社、
マンガ制作会社SHINE Partners（シャインパートナーズ）社と、
韓国にwebtoon制作の新会社

「Studio TooN（スタジオ・トゥーン）」を
設立することで合意しました。

webtoonは、ご存知のように

グローバルで拡大している電子マンガですが、

世界的にヒットしている韓国ドラマにおいて
webtoon原作の作品が急増している状況があります。

一方、国内ではまだwebtoon市場は小さく、
この分野への取り組みは国内メディア各社とも
本格的でないのが現状です。

その中で、当社としてはこの分野へのノウハウを獲得すること、
webtoonで活躍する韓国クリエイターの力を活かすことは

EDGE戦略、特にグローバル、デジタル戦略において重要と考え、
韓国市場でトップのシェアを持つ
NAVER WEBTOON社とタッグを組むことしました。
今後、この合弁会社を足掛かりに
日韓の優れたクリエイティブ力を結集して、
世界に向けたオリジナル作品を開発します。
なお、開発したコンテンツは、
NAVER WEBTOONプラットフォームで、
韓国に留まらず、英語圏やアジアへ展開、
TBSで映像化することで、価値の最大化を目指します。
現在、会社設立の準備を行っており、
順調にいけば6月に操業を開始できる見込みです。

私からのご説明は以上です。