

2023年度 第2四半期 決算説明会 質疑応答 (要旨)

開催日：2023年11月13日(月)

本資料は、2023年度第2四半期決算説明会での質疑応答の内容を要約したものです。

質問者1

<p>Q1： 今回の業績下方修正の理由の中で、TBS テレビの放送収入以外の部分について教えてほしい。今後の見通しとしてもTBS テレビの非放送の部分をかたみに見ていかななくてはならないのか？一過性のものなのか？</p>
<p>昨年度は下期に、映画やイベント関連で多くのヒット作品があった。例えば、映画「ラーゲリより愛を込めて」や火曜ドラマ「君の花になる」のイベントなどである。今年度も同様のヒット作品を期待していたのだが、現時点ではそれがない、ということ。一方で、ヒット作品を生み出すための投資や制作を続けていかななくてはならない。費用は出ていくが売上に直結するものがこの下期にない、というのが現状だ。</p> <p>中長期的に言うと、2030年に放送：非放送を40：60にすると申し上げている中で、3年間（2023年度末）でほぼ50：50になる。放送を下げずに非放送をさらに上積みしていく計画であったが、放送が厳しい分、非放送の伸びが大きくなるという状況になっている。非放送は、新規連結したやる気スイッチグループなどが伸びていくと思うが、M&amp;Aなどの場合、どうしても初期費用が出てしまうので、そういう影響が出てしまう。</p>
<p>Q2： 中長期の種まき投資を増やす、とのことだが具体的に教えてほしい。</p>
<p>成長投資については具体的に申し上げられないが、かなり色々なことに取り組んでいる。</p>
<p>Q3： THE SEVEN の25年度売上目標100億円とのことだが、見込みはかたいのか？利益貢献はどの程度か？</p>
<p>100億円という数字はかたく見えてきている。「今際の国のアリス3」にはプロデュースという形での参加だが、それ以外に決定している3本については、THE SEVEN が完全に制作として請け負う形。現在、制作費についての様々な契約に入っているところだ。金額が変動する要素があるとすれば、VFXでどの程度のクオリティを求められるかによる。</p> <p>が、100億円についてはかたいたと見て発表させてもらった。</p> <p>売上の計上に関しては、海外の場合、色々な種類の契約形態がある。複数年を年ごとにのせるのか、初年度に全てのせるのか、など契約が固まったときに、利益構造についても説明できると思う。また、こういった場で発表したい。</p> <p>THE SEVEN としては、コンテンツメーカーとして世界でどう評価されるか、認知されるか、ということに非常に重きを置いており、これを第1フェーズとしている。当然、赤字で制作することはないが、利益貢献、という意味では、第1フェーズの後だと考えている。具体的には2027年を目指して、かなりの本数の海外共同制作の準備が進んでいる。</p>

質問者2

<p>Q1： スタイルングライフの雑貨小売事業について。上期好調だった。店舗数の増加によるものか、既存店が伸びているのか。客数好調の中、客単価も伸びているのか。下期の見通しについても教えてほしい。</p>
<p>出店については、コロナ前はスクラップ&amp;ビルドを繰り返し慎重であったが、VISION2030を掲げる中で、かなりの数の出店を計画することになった。それ以来、ここ数年では5~6店舗の出店を行っている。そのような出店の効果に加えて、事業構造そのものも変えていこう、ということで、スタッフの人数を精査し、オペレーションの質を向上させ、1店舗当たりの生産性が非常に高まっている。PLAZA以外でも、ライフスタイルの中の“コンテンツ”（新事業）の開発に力を入れており、芽を出したものが育ってきている。出店、構造改革、新事業の芽、を並行して進め、下期も継続して成長していく。</p>
<p>Q2： ライフスタイル事業全体の利益率について。前年比、前期（1Q）比で言っても、利益率が伸びている。その理由は何か？</p>
<p>（スタイルングライフグループ）物流費や人件費の高騰が厳しいが、この3年、それらの逆風に耐え得る体力は付けてきている。</p> <p>ライフスタイルセグメントは、スタイルングライフグループとやる気スイッチグループを計上している。利益率が向</p>

上したのは、今、北村社長からあったスタイリングライフの構造改革などによるものが大きいですが、やる気スイッチも、資料にあるように単体でも利益率の高い会社。当初は、のれんや無形固定資産の償却が発生するのでこの程度だが、将来的にはもっと大きくなる。

#### 質問者 3

Q1：スタイリングライフグループについて。J、フロントリテイリング（以下、JFR）が株式を売却したと思うが、これによって、今後の戦略において変わる点と変わらない点を、教えてほしい。

成長戦略についての変更はない。JFRさんとは引き続き、PARCOなどで大変お世話になっている。SLHとしては、これまで説明している成長戦略を続けていく。2019年度に700億円あった売上高が、2020年度には20%減となる560億円にまで下がった。これを回復するのが今期の目標だが、計画よりも1年ほど前倒している。コンスタントに“計算できる成長”を続けていく。

Q2：やる気スイッチグループについて。成長戦略のための課題、中期での売上高や利益の成長イメージがあれば可能な範囲で解説してほしい。

資料34ページをご覧ください。個別指導塾事業の「スクールIE」が売上の大きな柱であるが、半分以上は、幼児教育事業。日本でも最大級の幼児教育グループといえる。動画コンテンツ制作を得意としている当社が、幼児教育の中に映像を含めて新しいメソッドを生み出していく。そしてそれをもって、海外に進出していく。先日、連結したばかりでまだPMIを行っているところだが、シナジーをベースに伸ばしていきたい。

#### 質問者 4

Q1：業績予想修正について。市況前提の見直しを考慮しても、期初想定からの減収額に対して、減益額が大きい印象。戦略投資などを含めてどのような項目が、どの程度の規模感で、減益要因となっているのか。

減益要因として、一番大きいのはテレビ社の下方修正。まず、スポットが想定を超えて落ち込んだこと。次に、イベントなどでヒット作品が無かったこと。そして、ヒット作品を生み出すために、制作費については予定していた額を使っていくこと。ドラマを中心とした働き方改革を予定通り実行すること。また、グループ各社で見ると、ラジオやBSもスポットの影響を受けること。TBSスパークルで、コンテンツ制作に注力していることと、働き方改革を進めていること。さらに、TBSホールディングスで、EDGE戦略に伴う成長の種まきを行っていること。これは上期に予定していたものが下期にずれこんでいる部分もある。リターンについては、具体的に説明できないが、資本コストに照らして、適切に投資を行っていく。

Q2：U-NEXTについて。再生数も好調で、シナジーも出ていると感じる。保有比率を引き上げる目安になるものがあれば教えてほしい。

提携以降、発表したとおり、大変好調に推移している。現時点でも、大変良好な関係性で、より良いコミュニケーションが進んでいる。会員増も、予定よりスピードアップしている。どのタイミングで、保有比率を上げていくか、ということは、具体的には申し上げられないが、コミュニケーションを深めていく中で、決めていきたいと考えている。

#### 質問者 5

Q1：TVerについて。TVerの収入が前年比で大変大きく伸びている。「VIVANT」を中心に再生回数を増やしたと思うが、広告主の変化や、単価に変化はあったのか？

ご指摘のように上期は、「VIVANT」を含めて、好調に推移した。TBSのドラマを中心に、指名で、予約型で買われる広告主が増えている。合わせて、「VIVANT」のような強いコンテンツがあると、それに応じた単価の変動もある。当社では、配信部門のセールスは、地上波の営業局とは別に、プラットフォームビジネス局という部署で独立させている。そして、地上波、配信、両者がそれぞれの良さを最大化してセールスする体制を取っている。そうした中で、広告主の数の増加や、単価の向上に繋げていきたい。

Q2：ハリウッドのストライキは妥結したとのことだが、2024年度のコンテンツ数が減少すると考えられている。TBSにとってはチャンスなのでは？TBSのコンテンツ戦略に影響はあるか？

THE SEVEN やTBSグループが海外で展開していくコンテンツに関して、影響はないと感じている。ストライキが起きたこととは別に、アジアのコンテンツに対して、理解とコンテンツ開発に対する要望が強まっている印象だ。

#### 質問者 6

Q1：業績予想修正について。配信事業が好調のようだが、今回の修正に当たっては増額修正したのか、期初から好調を織り込んでいたのか。THE SEVEN も同様に、パイプラインが見えてきている中で、費用や利益貢献をどの程度見込んでいるのか、教えてほしい。

配信事業については、期初の予想から変更はない。THE SEVEN についても、当初予定からの変化はない。

Q2：次期中計について。これだけスポット市況が低迷すると、すぐV字回復というわけにはいかないだろうと思う。仮にスポット市況を厳しめに見積りなおした場合、成長戦略投資枠にも影響するのか、それとも放送事業の状況と成長事業は分けて考えるべきなのか、教えてほしい。

日本企業の業績が良くなる中で、部品が調達できないとか、製品を値上げしているなどで、スポットを先送りしている、という話も聞く。そこまで市況を悲観的には見ていない。長期的なトレンドでは厳しいとは思いますが、そこに向けては、シェアを上げることや、良いコンテンツを作っていくことを続けていく。それとは別に、放送事業以外への投資については計画をし、進めている。ただし、これだけスポットが落ち込んでいる中では、無駄な費用はないか、膨らんでいるところはないか、など見直しの指示は出している。

#### 質問者 7

Q1：今回の下方修正を見ていると、2~3年前のTBSに戻ってしまった、という印象で残念だ。期初の時点からスポットの低迷は想定できたはずだが、それに応じた費用のコントロールができていない。成長のためにはコストを使ってもいい、という方向に会社全体が向かっているのではないかと危惧する。その点を確認したい。また、コストを使ってもそのリターンが見えない。次期中計では、投資リターンについて明確化してもらいたい。

今期は、中計2023の最終年度ということで、元々掲げていた数字を目指していく、というところから議論がスタートした。視聴率の状況や日本経済の状況から予測を立てたが、このスポット市況を読めなかったことは、大変反省すべきところだと思っている。コスト削減については切り分けている。成長投資については、企業としての成長が止まってしまうので進める必要がある。一方で、社内で費用が冗長に膨らんでいる部分は見直す、といったことだ。リターンについて言及できていないことは申し訳ない。次期中計である中計2026では、現行の中計2023に比べては進んだものになる。

以上

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下さい。また、本資料の無断転載はお断りいたします。