2024年度 決算説明会 質疑応答 (要旨)

開催日：2025年5月15日(木) 10:30-11:30

本資料は、「2024年度 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

Q1：(スポット広告収入の見通しについて)

タイムとの枠の関係でスポット広告の減収が見込まれているとのことだが、足元のスポット市況などを考慮すると、計画が保守的に見える。スポット広告の市況見通しと、それを踏まえた現在の計画に対する考え方を教えてほしい。

今期に入りまして、4月～6月のスポット広告市況は非常に好調であり、昨年と同じ時期と比較して大幅な売上増を見込んでおります。しかしながら、今後の市況がどうなるかは日々変動するため、状況に合わせてしっかり対応し、さらに売上を伸ばしてまいります。変動要因としましては、世界陸上や冬季オリンピックがあり、これらの影響でスポット広告の枠がかなり逼迫すると予想されます。従いまして、現在の好調な市況と、提供できる広告枠のバランスを考えた結果、今回の目標設定となりました。もっとも、広告枠が減る一方で、LTV4-59という番組の視聴率が上がっておりますので、その影響で広告単価の交渉を進め、広告主と協力していくことで、売上の減少をできるだけ少なくし、シェアを上げていきたいと考えております。

Q2：(スクウェア・エニックスとの協業について)

スクウェア・エニックスとの協業について教えてほしい。成長性の高いゲームマーケットだが、新規IPでのゲーム開発はリスクも高い。また、完成までに長期間を要する可能性もあるため、協業によるリスク分散の考え方について、開示可能な範囲で共有してほしい。

ゲーム開発は非常に時間がかかるビジネスモデルだと認識しております。今回の案件につきましては、詳しいことはまだお話しできませんが、これからスクウェア・エニックス様とは様々な形で協業をさせていただきたいと考えております。特にIPを一緒にどのように組み上げていくのか、トランスメディアをどのように進めて相乗効果を生み出しているかなど、コミュニケーションを深めながら進めていくつもりです。そして、おっしゃったリスクに関しましてはお互いにリスクをシェアし合っているというような状況でございます。

質問者 2

Q1：(株主還元について)

自己株取得が実績比で大きな水準となっている。財団拠出分を吸収するような意図もあると思うが、金額をどのように決定したのか。また、既に還元総額が中期経営計画の定量目標に近い水準となっていると思う。今期と来期に向けた還元の考え方を解説してほしい。

今回の自己株式の取得につきましては、財団への自己株式の処分による希薄化はもちろん意識はしておりますが、中期経営計画2026で掲げた株主還元方針に則り、希薄化対策を大きく上回る規模としております。今後も更なる資本効率の改善、そして株主の皆様への利益還元に向けて、成長戦略投資も含め適切にアロケーションしてまいります。

また、今回中期経営計画で掲げている600億円はミニマム・コミットメントだと考えておりますので、来期も含め新たな決定を行いましたら、発表させていただきます。

Q2：(やる気スイッチグループについて)

やる気スイッチグループが業績改善に入るという予想になっているが、こういった要因が背景にあるのか。また、グループ内でのシナジー創出状況について定量的なものがあれば教えてほしい。

2025年度は売上目標で約14%増、営業利益で約19%増となる計画でおります。売上増加に関しましては、教室数拡大による収益の拡大、昨年度買い取った教室の早期収益化、また期中のプライシングの見直しなどが背景にあります。また昨年度弊社にグループ入りした寺小屋グループの取り込みがございます。営業利益に関しましては、人件費が高騰する中、直近のスクールIEおよびKids Duoブランドの既存直営教室に関する売上高人件費率が約50%であるのに対し、フランチャイズから買い取った直営教室の人件費率の水準が50%台後半ですから、50%に近づけていくことで利益

率を改善いたします。TBS グループ入りしたことによる定量的シナジーにつきましては、JNN 系列各社のフランチャイズ加盟が進んでいることがあります。中でもテレビユー福島さん、チューリップテレビさん、大分放送さんなどが順調に教室を拡大しており、各社がイベントや CM 等の実施をすることで集客もかなり増えており、このあたりは定量的な効果だと考えております。

質問者 3

Q1：(タイムセールスについて)

来期以降のタイムの単価の考え方を確認したい。レギュラー番組のタイムの価格を考えた場合に、今の労務費の上昇などをしっかり吸収できるのか。また、エリアベースでの売り上げ、来期に向けたトレンドはどのようになるか。

広告主の皆様とのコミュニケーションの際に、昨今の人件費などのコスト増に関して、放送局のコストがこのように上昇しているという資料を明示し、我々が置かれている環境のご理解をいただたくよう、ご説明をしているところで

す。
実際、この4月改編セールスにおきましては、一定のご評価をいただいて単価も向上しております。また、「東京 2025 世界陸上」のセールスにおきましても、番組価値を非常に高く評価していただいて、しっかりとした値段でセールスできております。この傾向は今期だけでなく、来期に向けてもさらに強化していきたいと思っておりますし、そのためにも広告主の皆様にとって、テレビというメディアがより使いやすく、そして発展的なメディアなんだということをご理解いただけるようなコミュニケーションを続けていきたいと考えております。

Q2：(コンテンツ IP 新会社について)

IP の新会社設立に関して、リターンはどのように想定しているか。総額 300 億円の投資枠を時間軸でどうしていくか、およびそこからのリターンでどのように回収していくのか、教えてほしい。

SLH の代表取締役がここに並んでおりますように、私どもは小売店舗を持つ世界的にも珍しいメディアコンテンツカンパニーです。IP を獲得し、それを多面的に展開していくという出口に関しては、単にテレビなどメディア展開だけではなく、実際に商品化していくことなども含めて広い範囲で展開できるという強みを持っております。そういう意味では、それぞれの IP ごとに随時ご報告をさせていただくと同時に、数字も含めた見通しを見せられるようにしていきたいと考えております。

質問者 4

Q1：(IP の収益について)

アニメなどで MBS さんと協業される IP 新会社の収益タイミングについては、中期経営計画 2026 の期間内に既に織り込んでいるのか、期間後になってくるのか、コメントをお願いしたい。

まず、先ほどからご質問のある MBS との協業部分に関してですが、これはアニメに絞っているということではなく、IP 全般での協業であるのご理解ください。

そして、収益に関しましては、中期経営計画 2026 期間中には対応させておりません。IP を開発して展開し、利益に繋げていくには、放送対応の有無も含めて時間を要します。よって、現中計には織り込んでおりませんが、VISION2030 へ向けては、大きな力になっていくと考えております。

Q2：(THE SEVEN について)

THE SEVEN (以下、セブン) の計画に関して、100 億円超の売上が立つタイミングが遅れているということだったが、利益目標額はどの程度か。

セブンは創立以来 2 年半でございますが、非常に順調に進んでおります。今期も 9 月に「今際の国のアリス」シーズン 3 が Netflix からローンチされます。10 月には、セブンが幹事社となる映画「愚か者の身分」が公開され、後に海外 OTT にも展開されていきます。

売上に関しましては、OTT 側の編成の都合もあり、2026 年度にずれ込んでいるというのが現状でございます。一方で制作状況に関しましては、前回もお話したようにグリーンライトをいただいている 5 作品が順調に進んでおりまして、100 億円という数字で今動いております。

一方、利益に関しましては、創立時から申し上げておりますように、まずは Phase1 として、世界に TBS グループ

並びにセブンという名前を売るというのが目標です。従いまして、オリジナル作品ではなく、「今際の国のアリス」や「幽☆遊☆白書」などもそうですが、原作ものを中心に世界のランキングにしっかり入るものを並べております。

さらに、今期作っている5本目以降の作品に関しましては、IP新会社などとも連動する形で、オリジナルのIPを確保して、マネタイズしていくという方法論に移行する、これがPhase2になると思います。現状Phase1は非常に順調に推移しており、Phase2に向けてどうしていくかというのも都度きちんにご報告をしていきたいと思っております。

同時にトランプ大統領が、映画に関税をかけるなど新しい発言も重なっている環境下で、海外との共同制作やMade in USAのもの、あるいはアジアから何を作っていくかということに関しても、今、セブンの名前が売れてきたことによって海外から多くの引き合いをいただいております。よって、100億円の売上目標の後に、利益としては数字が大きくなっていきますので、次回以降発表させていただきたいと思っております。

Q3：(系列局および地方局について)

昨今、日本テレビさんが新たな会社を設立して、一部束ねるといような動きも出ている。今後、系列局や地方局との提携や再編について考えを聞かせてほしい。

日本テレビさんの系列が新しい会社を立ち上げて新たな一歩を踏み出したのは承知しておりますし、一つのやり方だと認識しております。ですが局間の関係性については、系列によってかなり特色が違っております。弊社の系列は、しっかりそのエリアの中のNo.1を目指して個社が頑張り、その上でネットワークを強めていこうという戦略の下、色々な取り組みを行っております。その中で大きいのは、インフラコストを縮小できるかという取り組みです。TBSで成功したDXによる制作の効率化などを系列の局さんと共有することによって、系列トータルのコストを縮小させるといった取り組みを、現状では進めている状況です。当然今後様々な施策が出てくるかと思いますが、現状で申し上げられるのはここまでです。

質問者 5

Q1：(配信広告収入の会社計画について)

ドラマが好調な TBS であれば、TVer をもっと成長させていくんだという気概を見せてほしかった。どのような取り組みを行い、TVer をさらに魅力的な広告媒体として成長させていく戦略なのか。また何を課題として現在運営しているのか、考えを教えてください。

2024 年度は、特に売上においては非常に大きく成長できた 1 年だったと思います。今期さらに 20%以上の伸びを目指しておりますが、もちろん、それを上回る成長していきたいと思っています。ご存知のように私（龍宝）は TVer の初代の社長をやっておりますし、現在の TVer の成長に関しては本当に嬉しく思っておりますし、さらに TBS テレビがその成長に貢献していきたいという気持ちは、全く変わっておりません。

そして、テレビ局発のコンテンツに、広告主の皆様が安心して広告を展開できる環境を、もっと整えていきたいと考えております。そういう意味では、ニュースやスポーツなどのコンテンツも増やしております。

おっしゃるようにドラマは安定した再生回数を出しておりますし、バラエティも「水曜日のダウンタウン」をはじめとして、ユーザーの皆様にもきちんと評価されておりますので、ドラマやバラエティ以外のジャンルも広げることでビジネスの可能性を広げていきたいと考えております。

Q2：(コンテンツ IP の強化に向けた戦略について)

コンテンツ IP については、グランドデザイン全体で、どのような時間軸でどのようなお客様に対してどのようなビジネスモデルを作り上げる計画なのか。結果として、TBS の価値向上や収益にどのように繋がるのか、教えてください。

中期経営計画 2026 で掲げましたとおり、まず IP の獲得、そしてそれを使った EDGE 戦略というのを主に考えております。ですから、まず我々が出資するのは、IP を持っているところで、それが今回のケイコンテンツだと思っています。そしてそれらを束ねるために IP の新会社を設立します。

これまでテレビというのは、放送することによって広告を出す、といった一瞬の売上で成長してきました。しかし今後は、IP を持つことによってより長い期間、売上を作っていくというのが目標です。ですから我々は、源泉としての長く使える IP に対して、今後出資していくこととなります。さらには、IP を海外に伸ばす、配信に乗せるなどしていく上で、その足がかりになるような企業にも出資していこうと考えています。

このように複合的に考えまして、VISION2030 をも超えるさらに長い期間に渡って、売上および利益が上げられるところに出資していこうというのが、弊社の目的です。

Q3：(株主還元方針について)

年初来、資本政策について放送業界として注目度が高まっている。仮に他社で積極的な資本政策方針が発表されるような場合、TBS もそれに縛られる環境だと思う。多くの投資案件も今後控えていると思うが、株主還元方針についての変更の有無など、現状の業界環境を踏まえて、何か考えがあれば教えてください。

キャピタルアロケーションにおいて、成長戦略用の枠、株主還元用の枠を定めておりますが、それらの数字に関しては全て最低限の約束とっております。ですから、政策保有株式の売却も、株主還元についても、3 年間の目標を超えてくるように皆様からは見えているのではないかと思います。

それに関しましては、適宜こういう決算の機会を使いまして、変更があれば適宜ご報告させていただきたいと考えております。全て最低限の約束として持続可能な成長を果たし企業価値を向上する、というのが弊社の最終的な目標でございます。

質問者 6

Q1：(スタイリングライフグループについて)

150店舗体制に向けて今年は何店舗ぐらいを想定しているか。また、マーケティング施策についての今期の広告宣伝費は、前期比で増やす予定はあるか。

ご質問ありがとうございます。まず出店についてです。ここ数年約5店ぐらいのペースで出店をしていましたが、前期は10店でした。また、羽田空港など改装にも力を入れており、こちらは6店でした。プラザが持っている最強のコンテンツはやはり店舗ですので、この中身を輝かせていくというところにも注力しております。今期については、先方のご事情もあつたりするので正確なところは申し上げにくいですが、今時点で見えている出店は5店ぐらいです。前期に取得した新しいIPである「Cath Kidston」もほぼ同数の出店を見込んでおります。ライフスタイルを提案していく上では、「PLAZA」というフォーマットもさることながら、それ以外の新しいフォーマットにも挑戦していきたいと考えております。SLHが展開する実店舗は、今まで「PLAZA」が代表的でしたが、今後は少し幅を持って、より楽しんでいただけるような出店に取り組んでいきたいです。

宣伝広告についてです。「PLAZA」を中心にターミナルのお客様の動きやすい場所に今は出店していますが、それ以外のターゲットに対しても、TBSの力を借りたり、SNSの個人にターゲットを絞ったマーケティングを行うなどして、店舗の中に輝くコンテンツの種をできるだけたくさんの方に知っていただき、かつ気軽にも、目的を持って立ち寄れるような魅力を磨いていきたいと思って、宣伝広告を考えております。金額的にはちょっとお話できるような額ではないですが、周辺の力を借りながら、効率的な運営をしていきたいと考えております。

Q2：(代表取締役社長の考えについて)

阿部社長が代表取締役社長に就任されて以降、外国人への配当開始や各種施策の経営判断のスピードが増している印象がある。就任されて以降、社長が感じている課題や今後より注力したい取り組みについて、現在の考えを聞かせてほしい。

そもそも私の使命は、ホールディングスの社長として、広告市況に左右されない、強固な収益基盤を築くということだと考えております。EDGE戦略をさらに加速して、成長を着実に進めたいということで、1年やってまいりました。2024年はグローバルビジネス元年と位置づけまして、さらに知育教育事業の拡充を重点的に行ってまいりました。グローバル領域では、THE SEVENによるハイエンド作品が複数本、海外OTTに納品予定でありまして、TBSの制作力が世界市場に通用する兆しが見え始めております。知育教育事業でも、EduTainment（エデュテインメント）という新分野に着手いたしました。当社の強みを発揮できると確信しております。

質問者 7

Q1：(買収防衛策の有効期間の短縮化について)

そもそも買収防衛策が将来的に撤廃をされるということになると、経営の甘えを断ち切り、資本市場の規律にさらされるマネジメントの覚悟があるということで、市場では評価される。今回、有効期間を3年から1年に短縮する決定をし、これ自体はいいことだと思うが、その短期の更新が継続されることで実質的な無期限延長にならないのかという懸念がある。将来的な防衛策の廃止の基準や、見直しのタイムラインについて、どのように設定しているのか、教えてほしい。

弊社は、あらゆる支配株式の取得行為に対して、否定的な見解を有するものではないというのが大前提です。その上で、短期的な利益の追求等を目的に、弊社の変革に向けた取り組みを妨げて企業価値を毀損しかねない濫用的な大規模買付に対する必要な手段として(対応方針を)保持することは現時点では有効と考えます。ですから、あくまで現時点で有効と考えているだけで、引き続き毎年取締役会で議論を重ね、しかるべき時期に対応方針が不要という判断に至った場合は、速やかに対応できるように考えております。この数年間、毎年取締役会で検討を行い、継続に賛成という方もいれば、反対という方もおります。健全なガバナンス体制の下、取締役会で一つの方向に決まった時点で廃止すると考えております。

Q2：(取締役、監査役の損害賠償責任の免除条項の導入について)

グローバルスタンダードに近い形に合わせたものとしてこちらもポジティブに見ているが、一方で、免除規定が導入されることで重大な判断ミスや戦略の失敗に対する牽制が弱まってリスクが過小評価され、意思決定が遅れるなどガバナンスの緊張感が緩むのではないか。これらに対しては、さらにこういった施策があるのかコメントが欲しい。

弊社の取締役会は、しっかりとガバナンスが効いていると思っております。昨日も取締役会にて、取締役会の実効性評価がございました。非常に有効だとの意見も出ている中で、さらにこうすれば取締役会の有効性が増すのではないかというような意見も様々出てきております。阿部を筆頭に、さらにガバナンスの効く体制、コミュニケーションが円滑にできる体制に、仕上げていきたいと思っておりますので、その点をご安心ください。

Q3：(IP 戦略について)

IP 戦略の中核が、どちらかというとこれまで放送局主導で展開されていたところから、独立型にシフトされつつあると思う。となると、将来的に IP 事業そのものを例えば分社して上場させるとか、外部資本をより大きく取りこむとか、資本面でもかなり柔軟な取り組みができるのではないか。コンテンツの強化とファイナンスという二つのエンジンをどう活用していくかという点について、考えを共有してほしい。

成長戦略資本に関しましては、いわゆる政策保有株式の売却を主に考えております。この資本をいかに有効に活用していけるか、ということだと考えております。一方で、ROIC など資本効率の改善も考えていく必要があります。そういう意味では、有利子負債を活用してレバレッジをかけていくということも選択肢にはあると思っています。このように複合的な形で資本政策は考えているのですが、今おっしゃったような、他社の資本を入れることについては、まだ具体的には検討しておりません。より良い形で成長戦略ができるように、検討してまいりたいと思います。

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。