

2025 年度 第 3 四半期決算説明会 質疑応答 (要旨)

開催日：2026 年 2 月 6 日 (金) 9：30-10：10

本資料は、「2025 年度 第 3 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

Q1：(Legendary Entertainment との戦略的パートナーシップ締結について)

グローバルビジネスを加速する取り組みだと思うが、検討開始の時期ときっかけ、共同製作における製作費負担、収益分配、権利の帰属など、定性的で構わないので教えてほしい。

1 年半以上前から、どういう所と事業提携すると、THE SEVEN 含め、TBS グループが大きくグローバルに打って出ることができるか検討を開始しました。50 以上の製作スタジオからセレクトし、日本 IP をリスペクトしていただいているレジェンダリー社と事業提携できたら、我々のクリエイティブも大きく広がると考え、こちらからアタックしました。リリースで出したように、一定期間の中で複数本、共同企画・開発をしていくことで合意しています。

共同企画・開発するコンテンツについては、SEVEN US は約 280 億円の増資を行いましたので、ここからコンテンツ投資についても果敢にやっていきます。コンテンツ投資をした場合、我々も IP を持つので、IP がヒットした場合は、収益的にバックされるとい形になります。

Q2：(コーポレートガバナンス・コードの改訂について)

今年半ばにコーポレートガバナンス・コードの改訂が議論されているが、成長力を上げるガバナンスの観点で、資本効率や政策保有株式、成長投資の意思決定スピードなど、どこを最重要論点ととらえているか。

コーポレートガバナンス・コードが改訂されても我々の考え方は基本的には変わりません。中長期的な企業価値の向上を第一に考え、成長戦略投資を最優先とします。ただ、投資自体が目的化するのは本末転倒なので、VISION2030 や中計 2026 で掲げたコンテンツ IP の企画力や制作力の強化、EDGE 戦略の推進に資する対象へ、資本効率やシナジーを検証した上で投資を実行します。実際に投資するまでには時間を要しますので、公表できるタイミングが来次第、適切に開示します。また、資本効率について、政策保有株式売却の規模やタイミングは成長戦略投資の進捗によるところが大きいです。株主の皆様への利益還元およびさらなる資本効率の改善も含めて、中計 2026 のアップデートおよび次期中計を検討する中で適切なアロケーションを見いだして参ります。

質問者 2

Q1：(スタイリングライフ・ホールディングス株式の 100%取得 (完全子会社化) について)

完全子会社化によって何がかわるのか、また、背景について教えてほしい。

2023 年 9 月に J. フロントリテイリングがスタイリングライフ・ホールディングス (以下、SLH) の株式を手放す際、すでに 100%子会社化することを検討していました。しかし、コロナ禍の影響が残っている中、SLH の事業についても選択と集中が必要であり、弊社単独で SLH の事業価値を向上させるよりも、多くの知見を持つ日本政策投資銀行系列のファンドに加わっていただく道を選びました。第三者の視点や経営支援を受けながら、事業シナジーを丁寧に見極める期間を経て、弊社単独での迅速な意思決定や、中期的な視点により事業価値をさらに高めることができる段階に進んだと判断したことが、今回 100%子会社化を決定した理由です。化粧品等の商品も「コンテンツ」としてとらえ、企画開発においても人材交流を深めることで、クリエイティブな相互作用が生まれると考えています。

質問者 3

Q1：(Legendary Entertainment との戦略的パートナーシップ締結について)

本提携における御社の役割について教えてほしい。ゲームや漫画のように映像化されていない IP の保有数では、御社が保有する IP 数は、出版社やゲーム会社と比較して相対的に少ないと思われるが、今後どういったものを映像化していくのか。

レジェンダリー社からは、我々に「Cultural Translator (文化の翻訳者)」になってほしいと期待されています。レジェンダリー社を含め日本 IP を映像化したいという思いを持っている方は海外にも多いが、なかなかうまくいかない状況を打開したいときに、誰とパートナーを組むのがいいのか、レジェンダリー社もリサーチを重ねた上で、我々が日本のエンタテインメント界において信頼を獲得している点を高く評価していただきました。また、THE SEVEN の制作力についても評価していただき、THE SEVEN と一緒に作りたいということで、すでに、ワーキンググループでも活気ある議論が行われています。CEO 含む最高意思決定権者、クリエイティブの双方のトップ、ビジネス部門、マーケティング部門、リーガル部門、様々な部門の人間が集まってキックオフしています。ストラクチャーやタイトルのリストアップについても議論が始まっていますが、ここまでで何よりも大事だと思ったのが、「なぜ我々がこの仕事をしているのか」という根柢の部分や、プロデューサーとしてどうあるべきかというスタンス、コンテンツ作りへの考え方、情熱といった根柢の部分が非常に近いということであり、一気にお互いの信頼関係が深まっていると認識しています。必ず「Cultural Translator (文化の翻訳者)」の役割を担って、世界的ヒットを生み出していきたいと思っております。

質問者 4

Q1：(Legendary Entertainment との戦略的パートナーシップ締結について)

THE SEVEN とレジェンダリー社でワーキンググループが始動しているということだが、THE SEVEN は主に配信向けでプロジェクトが進捗している。レジェンダリー社と、映画ではなく、配信向けの映像コンテンツを製作することも、今回の提携に含まれるか。

THE SEVEN は「愚か者の身分」という映画を公開しており、配信だけではなく映画も手掛けています。一方、レジェンダリー社も映画だけでなく、OTT 向けの作品もたくさん手掛けているので、お互い、コンテンツに応じて出し先を考えていくということです。

Q2：(Legendary Entertainment との戦略的パートナーシップ締結について)

日本向けに製作する作品と、ハリウッド向けに製作する作品とでは、中身も変わってくると思われる。THE SEVEN は現状、どちらかといえば日本の視聴者を意識しつつグローバルも取り組もうという考えだと思うが、レジェンダリー社との取り組みでは、ハリウッドを意識した 100%グローバル向けという制作スタイルになるか？

完全にグローバル向けとなります。ただ、グローバル向けといっても、日本の視聴者も熱狂できるような作品と一緒に作っていきたいと思っております。ハリウッド向けというより全世界向けに、あらゆる人々が熱狂するようなストーリーコンテンツを作りたいという精神で一致しています。国境を越えて、世界中の方々に愛されるコンテンツをつくっていきたくと思っています。

質問者 5

Q1：(Legendary Entertainment との戦略的パートナーシップ締結について) 今後作っていく作品の出資比率について、レジェンダリー社主導で出資をするのか、御社が主導で出資をするのか、作品によってまちまちだと思うが、ドラマ、映画などを作っていくときの出資比率に関する方向性について教えてほしい。
出資比率についての取り決めはあるが、非公表となります。かなりの割合を我々も出資していく形になっております。
Q2：(Legendary Entertainment との戦略的パートナーシップ締結について) 今後、レジェンダリー社にさらなる出資をする考えがあるか。
今の段階でレジェンダリー社に対する追加出資は検討していないが、今後この協業がうまくいった先に、追加出資を検討してほしいということがあれば、検討していこうという風に思っています。

質問者 6

Q1：(Legendary Entertainment との戦略的パートナーシップ締結について) 本提携の THE SEVEN への定量的な増収効果を教えてほしい。どれくらいの時間軸での効果最大化を期待してよいのか、ガイダンスを教えてほしい。
共同製作については、ハリウッドでは 1 本作るのに企画開発から製作まで 4~5 年かかるのが一般的であり、定量的にヒットしてくるのは 2030 年以降になると考えています。ただ、それまでの間で、既存のレジェンダリー社の作品について、THE SEVEN および TBS グループがどう関わることができるのかを同時に協議していて、できるだけ早くヒットさせたいと考えています。
Q2：(資本効率について) 御社保有の土地不動産についてさらなる有効活用が求められているかと思う。他社が示した積極的な資本政策方針も鑑みて、土地不動産も含めたアセットの活用拡大余地について、考え方を教えてほしい。
不動産事業については、大きな投下資本が先行する形にならざるを得ないビジネスモデルであることは認識しているので、より適切な資本収益性に向けて検討しているのが現状です。今後、不動産について、レバレッジを効かせるために借入を活用することも、次期中計からセグメント別 ROIC スプレッドを考える中においては必須であると思っています。現状、「不動産・その他事業」という形でセグメント開示を行っていますが、元々、不動産開発を生業にすることは考えておらず、現在進めている再開発を含めて、「赤坂」をエンタテインメントとクリエイティブの集積地とする「赤坂エンタテインメント・シティ計画」の上に成り立っています。つまり、「メディア・コンテンツ事業」や EDGE 等の成長戦略と連動するプラットフォームであり、コンテンツグループとして成長を果たすために、ここ「赤坂」は不可欠な存在と考えています。

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。