

2025年度 決算説明会 質疑応答 (要旨)

開催日：2026年5月15日(金) 10:30-11:30

本資料は、「2025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：THESEVENの26年度と27年度の売上計画を開示していただいた。いよいよスタートということだが、28年度以降もリニアに伸びていくのか、トップラインの長期的な成長見通し、ビジネスの収益性について教えてほしい。

THE SEVENは、引き続き数作品が完成に向けて順調に推移しております。売上計上は、26年度63億円超、27年度81億円超を見込んでおります。さらに、今回発表しましたDisney+との提携、またレジェンダリーとの戦略的パートナーシップに基づく共同作業が始まっております。売上は順調に右肩上がりを推移するという風には認識しておりますが、急に作品数が増えることも予想されますので、こういった体制・陣容で、どれぐらいの人的投資も含めてやっていくかというところを鋭意調整しています。

収益性を上げるために、各OTTを含めて様々な交渉をしています。クリエイターをどれぐらいの陣容で、どういう形でコンテンツを作っていけばいいのか、適切に調整している最中ですので、収益を上げるべく取り組んでおります。

Q2：ROICとWACCについての考え方をいただいたが、WACCを考える上で、御社の資本コストをどのように捉えているのか。前提条件などあれば教えてほしい。

WACCが比較的自由演技であるということは認識しております。MRP(マーケット・リスク・プレミアム)とかベータ値をどのように見積もるべきかも含めて、次の中計からWACCを開示し、そしてROICとのスプレッドを開示し、それもセグメント別にやっていこうと思っており、今検討しているところでございます。ただ、自由演技とはいえ、大きく皆さんが認識しているWACCからずれるということは考えておりません。また詳細が決まりましたら、ご報告いたします。

質問者 2

Q1：次期中計からセグメント別の管理を導入される方針かと思うが、現時点で御社として最も改善余地が大きいと見られているのは、メディア・コンテンツ事業の収益性向上なのか、政策保有株式圧縮を含む投下資本の効率化なのか、あるいは不動産含めたバランスシート最適化なのか、優先順位を教えてください。

我々がROIC経営を推進していく上で、どこを最重点に置くかということですが、一番ROICが低くなるのは不動産だと思っております。TBS放送センターをTBSテレビからTBSホールディングスに移管したということにおいても、投下資本が不動産事業セグメントで高くなってきます。そのために我々はどうするかというと、やはり負債調達を考えます。WACCを下げてROICスプレッドを稼ぐということを考えております。

メディア・コンテンツ事業セグメントは、今非常に大きなセグメントになっておりまして、放送という成熟産業に加えて、配信・海外という成長領域もございます。ROICも相当変わってくると思いますので、次期中計からセグメントの変更も含めて、メディア・コンテンツ事業セグメントをどう捉えていくかということを考えております。

なお、東京エレクトロン株式、リクルートホールディングス株式につきましては、投下資本から除外しております。成長戦略資本と位置づけておりますので、事業ROIC向上への成長戦略投資に再投資することで全社的な資本効率の向上を目指すという観点からも、コーポレート側の資本コスト管理項目とする方針で考えております。

Q2：総還元を大きく引き上げたが、2027年度以降も還元水準をさらに引き上げていく余地があるのか、あるいは今回が一旦の到達点なのか、考え方を聞かせてほしい。

今回、還元を非常に大きくしました。これは中計2026で出している特殊な要因を除いた配当性向40%、そして自己株式を機動的に取得するという方針に則ってやったことでございます。その中で、1年前倒して中計の利益水準に達成したこと、現金の水準が上がっていることなどを含め、40%を目処と言いつつ、我々の水準で言うと43%で配当をしております。

一方、自己株式取得については、我々は今、規律ある資本コントロールを目指すということをテーマとして置いております。それに従って、自己株式取得も大規模で行っております。次期中計に関しましては、そういう株主還元も含め、新たにどういうステップに行くのか、例えば DOE という観点もあるかもしれません。累進配当という観点もあるかもしれません。この1年の間に、株主還元の方針については改めてまとめて開示させていただければと思っております。

質問者 3

Q1：不動産事業について伺いたい。足元地価の上昇が著しいが、今後の賃料の値上げのタイミングについて、また現在の赤坂再開発の後の計画や可能性について、その規模感と合わせて教えてほしい。

まず、赤坂二・六丁目地区の再開発計画の賃料でございますが、当初予定していたよりかなり高値での賃料契約がいま順調に進んでおります。その先の TBS 放送センターの計画については、いま調整中でございますので、また決まり次第発表させていただければと思っております。

Q2： ROIC 目標達成に向けたインセンティブ付けについて伺いたい。御社の取締役報酬の年次インセンティブの評価基準には、資本効率の指標がないように思う。ROIC 目標達成に向けての本気度が見えないという議論を投資家とすることも多い。ROIC 目標達成に向けて御社で予定しているインセンティブ付けなどの改革策などがあれば、教えてほしい。

役員報酬に関することですが、基本的には開示しておりますように、基礎報酬、定性評価報酬、連結営業利益をベースとした業績連動報酬、そして株式報酬で形成されております。ただ一方で、新たに 2025 年度から中長期のインセンティブの株式報酬制度を開始いたしました。その中で ROIC の目標を掲げているような状況でございます。これに関してはまだ開示しておりません。次期中計の株式報酬制度になるにあたり、どのように我々が目標を立ててインセンティブにしているかということを変更して開示できるよう検討してまいります。

質問者 4

Q1：広告市況に不透明感があると思うが、計画対比で足元ではどのように推移しているのか。市況が少し軟化した場合も、この利益計画は達成可能な水準なのか、考え方など教えてほしい。

足元の広告セールスの状況を申し上げますと、厳しいセールスになっているということは否めません。皆さまご存じの通りイラン情勢の影響は、スポンサー各社の皆さまの事業活動においてもこれから徐々に影響が顕在化してくるのではないかと想定しております。その結果、広告出稿への影響もあるのではないかと考えておりますが、そのような環境下でも、視聴率の改善を含めた我々の自力をつけること、それに広告主の皆さまのニーズをしっかりと捉え、パートナーシップを強化することで、売上につながる対応をしていきたいと思っております。

具体的には、いくつかの好調な業種、この上期はかなり厳しいかと思っておりますが、下期は酒税法の改正などもございますので、酒・飲料業種は伸びてくるのではないかと考えております、そのような強い業種に対応するやり方ということを考えていきたいと思っております。また、広告状況に関しては前年並みに考えておりますが、それを上回る数字を予定しているのがイベント、映画などでございます。今年も「TOKYO MER」など大きな映画を予定しておりますし、番組に連動したイベントを強化することなどにより収益を上げて TBS テレビ社全体の売上を上げていこうと考えております。第1四半期のスタートはイラン情勢の状況を受けるとは思いますが、下期に改善できると信じて進めている状況でございます。

セグメント別に補足いたしますと、ライフスタイル事業セグメントは、スタイリングライフグループの新規事業の上振れを計画しておりますし、やる気スイッチグループにおいては生徒数の順調な伸びにより、好調に推移すると思っております。一方、不動産・その他事業セグメントについて、赤坂 Biz タワーは長期契約が多いので、世の中の流れにあまり影響されず、堅調に進んでいくと予想しております。

質問者 5

Q1: 次の中計について。それぞれの成長領域について、投資とリターンのバランスはどうなっていくのか。THE SEVEN については今後の収益イメージがつかめたが、アニメ、映画、教育（エデュテインメント）など、次の中計に向け、バランスとしてはそろそろ投資回収のイメージが強くなると思うが、そういった3年間になるという見方でよいか。

各事業それぞれで異なってくると思います。エデュテインメントについては、中計2023で投資しましたやる気スイッチグループを中心として、すでに営業キャッシュ・フローをどんどん拡大しています。一方で、レジェンダリーの話については、まだまだ時間がかかると思います。いまから企画して製作して公開するまでと考えると、2030年までは投資フェーズだと思っています。ですから、多くのものはまだ投資フェーズだと思っておりますが、その中で例えばスタイリングライフグループには追加投資した分、それはすでに営業キャッシュ・フローの回収に入っておりますし、一方、U-NEXTを持分法適用会社にしておりますが、そのシナジー効果でTBSテレビのキャッシュ・フローを増やしているようなところですので、次期中計でそれら全てが回収フェーズになるとは思っていないで、まだまだ我々は投資しなきゃいけないと思っております。また、IPに関するものは、我々がもともと想定していたよりも回収は遅いタイミングになっております。今回の発表においても営業キャッシュ・フローが多少予想よりも小さくなったことを開示させていただいたような状況でございますので、適宜、状況を開示していきたいと思っております。

Q2: 直近、アニメやゲームでやや展開が苦戦されているように思う。「KILLER INN」は、ゲームの初動としてはあまり振るわなかったように思うし、「パリに咲くエトワール」についても、新規IPとして期待はしていたが、結果的には今のところ期待に届かないのかなと思う。このあたりはリスクの高いビジネスなので、数を打つことで、トライアンドエラーのような形でいろいろ模索するような展開を考えておけばよいか、御社のIP戦略の展開イメージを教えてください。

「KILLER INN」は、「議論フェーズのない人狼」という全く新しいジャンルの独自性で注目を集めてはいるものの、まだ数字としては勢いを伸ばしきれていないというのはおっしゃる通りだと思っております。ただ、特番などを行うことによって、徐々に認知が上がってきており、数字が伸びているということも事実でございます。4月のアップデートでゲーム自体の再調整を行ったり、5月には新しいバトルパスの導入などの大型のアップデートを予定し、海外市場への展開も広げていきたいと考えております。とはいえ、おっしゃるように、いくつかの挑戦フェーズの中の一つだと思っております。このほかのゲーム事業に関しましては、この経験を活かし、進捗状況を見ながら適宜展開を検討していくと、それを皆さまにもご報告させていただきたいと思っております。

またアニメにつきまして、(25年度は)劇場アニメを4作品公開させていただいております。うち3作品は原作のないオリジナル作品ということで、我々にとって大きな挑戦となった1年だったと思っております。普段のテレビアニメ放送とは異なる層のファンの方々にも、TBS作品を劇場でお楽しみいただけたことは大きな成果であると考えております。ただ、おっしゃるように、それらすべて成功しているかという点、厳しい結果になっている案件もございますが、「ひゃくえむ」という映画は第49回日本アカデミー賞の優秀作品賞を受賞するなど、評価の高い作品も出てきていることは我々の自信にもなっております。このように劇場映画の大きなタイトルに関しては、いろいろな方からご感想・ご意見をいただく機会が増え、そういうこと自体がTBSのアニメブランディングに貢献した1年だったと思っております。今後も地上波はもちろんですが、配信や劇場など、さまざまな場面でアニメファンの皆さまに喜んでいただけるようなコンテンツを制作し、送り届けていきたいということは変わりありません。

質問者 6

Q1： THE SEVEN に関して、今回 Disney+との提携を発表するなど、Netflix さんだけでなく幅広いプラットフォームとの提携を進めていると見ている。こうしたことによって、より御社のコンテンツ制作予算の交渉力というのが上がっていくと捉えているのだが、このあたりの手応えについて教えてほしい。また、従来予想では売上高を100億円で見込んでいたかと思うが、当初よりも下がっているように見える。想定とのズレの要因についても教えてほしい。

まず100億円の想定がずれているのではないかというご指摘からお答えさせていただきます。そちらについては、引き続き作品については順調に推移しておりますが、売上計上と関わる各作品の納品時期というものがございまして。それが当初の想定より後ろ倒しになる見込みのある作品が数作品出てきたということで、今回2年間にわたる売上を公表させていただきましたが、順調に右肩上がりには推移しているということでございます。

また、THE SEVEN は、「ちるらん」が HBO Max で世界配信、Disney+との提携、またレジェンダリーとの提携を含めまして、知名度がかなり世界で上がっているという実感を強く持っております。世界中のそれ以外のハリウッドの制作会社からも問い合わせが来たり、プロデューサーから問い合わせが来たりしておりまして、そうしたことが収益性の向上、いわゆる OTT との交渉にも強く出ていくと思っております。

Q2： 26年度のスポンサーに関して、スポンサー市場も通常の状況に戻ってくる中で、どの程度売上を維持できるのか。計画への織り込み方について教えてほしい。

関東エリアにおいてフジテレビの出稿シェアは、ほぼ従来の水準まで回復してきておりますので、昨年とは環境が異なっているということはわかっております。また、イランの情勢をはじめとする世界情勢による市況の不安定化などの外部リスクも、まだまだ顕著に残っていると思っておりますし、これはいつ回復できるかということも見えてないという状況だと認識しております。一方で、テレビの力ということに広告主の皆さまが改めて注目していただいて、テレビへの出稿自体は安定的に数字を伸ばしていけるのではないかと考えております。

そして、弊社は LTV4-59 というスポンサーニーズの高い視聴者層を獲得することで、高付加価値のスポットセールスを進めていけると考えております。厳しい状況・環境は踏まえながら、その中で我々ができることをしっかり進め、広告主の皆さまとのパートナーシップをしっかりと深めることでセールス成果を上げていきたいと考えております。その成果を、今年1年しっかり示していければいいかなと思っております。

質問者 7

Q1： 最近、スタイリングライフグループが非常に好調だ。物価高で人件費も上がっている中、このような素晴らしい業績を出しているのは、改めて、どういった施策がうまくいっているのか。「乾燥さん」など、良いプロダクトも出てきていて、いろんなサイクルがうまく作れているのかなと思う。スタイリングライフグループの好調の背景を、改めて教えてほしい。

25年度につきましては、TBSグループのEDGE戦略に則って、新しい事業をかなり大きく取り込みました。その結果もあって、25年度は増収増益の幅は小さかったんですけど、26年度は、ここが期待以上に進捗をしております。お話いただいた既存のPLAZA、そしてBCL、CPコスメティクスという3つの強い事業に加えて、新しい事業が加わっているということで、それぞれグループの中での個社間の連携が非常にうまく進み出しているということと、この先は、TBSのコンテンツIPと、リアルでZ世代とのタッチポイントをたくさん持っているSLH、これらの融合。アニメやゲームというのはリアルのものとの連携により、そのキャラクターが活きたりコンテンツが爆発したりということがありますので、そこに結びつけられるようにという動きもしております。お褒めいただいたところは手堅くやりつつ、新たに加わっている事業と、さらに完全子会社化ということで、今まで以上に強く連携することができると思っておりますので、SLHができることを探していきたいと考えております。

Q2： 東京エレクトロン株が上がっている。売却のトリガーをどう考えるのか。ずっと持ち続けるというのも手だし、資金需要に応じて売却するというのもあるかと思うが、改めて御社の東京エレクトロン株の位置づけについて教えてほしい。

今回の TBS グループ中期経営計画 2026 アップデート、および、現在策定を行っている 2027 年度から始まる次期中期経営計画において、あるべき自己資本の水準の再定義に向けた検討をしております。その中でやはり東京エレクトロン株の大きな含み益が自己資本を肥大化させ、規律ある資本コントロールを阻害するリスクとして具現化しているということは認識しております。

ただこれだけ大きいので、逆に言うと非常な大きなチャンスだとも思っております。成長戦略資本と位置づけている東京エレクトロン株式を売却することで、成長戦略投資に再投資して全社的な資本効率の向上を目指すということは、我々はやらなければいけないことだと考えております。ただ一方で、その政策保有株式の売却によって成長戦略投資への再配分だけではなく株主還元への充当、ここも規律ある資本コントロールにおいて非常に重要なポイントになりますので、その適切なアロケーションを今この良い環境の中でどうやっていくかということを一ヶ月かけて検討した上で、次期中期経営計画で発表させていただきたいと思っております。

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。