2026 年度 中間期 決算説明会 質疑応答（要旨）

開催日：2026 年 11 月 9 日（月） 11：00-12：00
本資料は、「2026 年度 中間期 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

足元ではスポットの不調などあるが、放送やグローバルなどの重点領域において、それぞれの事業環境は 2030 年に向け当初想定していたものと比べ、どのような状況か。
「VISION 2030」で一番大きく掲げたことは、2021 年現在で放送収入 60%、放送外収入 40%だった割合を、放送収入 40%、放送外収入 60%とすることです。昨年度、スポットが大きく上振れることで放送収入に揺り戻しが起きましたが、今年はスポット収入が軟調に進んでおり、当初の計画通りに戻ったという感触です。成長投資については、ライフタイムバリューにより投下資本が長期間にわたって収入を上げていくということで、考えていたよりもリターンが少し遅くなっているが、「中計 2026」で掲げた EBITDA 200 億円は達成すべく、いろいろな方策を練っております。一方、株主還元については、当初の想定より政策保有株式の時価が上昇していることもあるので、積極的に行います。株主還元を充実させることを含めて、あるべき資本水準を再定義する中で適切なアロケーションを進めていきます。よって、当初 2030 年に向けて想定したものから幾分変わっておりますが、それは各中計、「中計 2023」「中計 2026」、そして「中計 2029」で方向転換をしながら、皆様のご期待に沿えるような形で進めていきたいと思っております。

質問者 2

「VIVANT」が大成功し素晴らしい成果だと思うが、来期に向けてはどうか。今回のヒットをどのように受け止めているか、単発で終わるという見方なのか、次の作品に繋げられるような気づきを得られているのか。
今年「VIVANT」が盛り上がったことに対する、来期の反動をお気にされているのかと思いますが、確かに今回の「VIVANT」ほどの（規模の）ドラマが毎年できるかというと、頑張ってはいくものの、リアリティは薄いかなと思っております。ただ、今回の「VIVANT」の成功を通じて、全体的なプロモーションのやり方、ムーブメントの起こし方、ドラマというコンテンツを 3 ヶ月間かけてどういうふうに作っていくのかといった新たな経験値を獲得できました。来年も火曜、金曜、日曜と 3 つのドラマ枠があり、4 クールで 12 本のドラマが制作されることになります。特に日曜劇場を中心に、TBS のドラマの制作力は皆さんにご評価いただいている通りだと思いますので、この力をさらに強いものにして、来年度も皆さんの期待を裏切らないようなドラマ展開をしていきたいと思っています。そして、「VIVANT」のノウハウを生かしたプロモーションや拡大施策を行うことで、タイムレスバリューへ繋げていきたいことに変わりございません。
グローバル展開について、ネット向け作品の配信が複数開始されているが、これらは「VIVANT」のような「国内でヒットさせ収益も国内で得るモデル」とは別軸か。国内ドラマとグローバル向けコンテンツでは発信軸が別ではないかとの考えもあり、グローバル戦略において何を起点にマネタイズしようと考えているのか。
グローバル展開につきましては、グループの中では THE SEVEN が中心となって進めております。THE SEVEN は本格稼働によって今期 62 億円以上の売上を想定しており、トップラインへの大きな貢献が始まっております。レジェンダリーとの取り組みとしては、ワーキングチームの会議が 40 回以上行われており、夏には THE SEVEN を含めた TBS グループのクリエイター、技術陣がレジェンダリーの撮影現場へ研修に行っております。そのような形で、世界でヒットを出すために鋭意調整しておりますので、ぜひご期待いただければと思います。

質問者 3

次期中計に向けた展望について、ROIC 経営に向けた事業ポートフォリオの再定義というのは、セグメントの見せ方を変えるという意味合いなのか、事業売却も含めて検討しているという意味合いなのか。
2027 年度から始める次期中計ですが、事業単位の収益性管理という ROIC の基本に従い、セグメントの見直しに取り

組んだ上で、ROIC と WACC のセグメント別の実績と目標について開示すべく検討しております。基本的には撤退すべきものは撤退していかなければならない、投下資本をどう整備していくかということが鍵になっておりますので、そのようなことも進めておりますが、基本的にはセグメントをどう分けていくか、特にメディア・コンテンツ事業セグメントは、成熟領域である放送と、成長領域であるグローバル・IP が同じセグメントに入っているので、ここをどのように見せ、それぞれの ROIC、WACC、そして ROIC スプレッドを開示していくかということを今議論しています。機会とリスク、そしてリターン特性の異なるそれぞれの事業をどのように区分して、投下資本をどう配分すべきか、これにはもちろん政策保有株式の売却も絡んでまいりますが、取締役会でも議論を開始しており、来年 5 月には開示する予定です。

コンテンツ戦略について、THE SEVEN のコンテンツなどが話題となることが着実に増えてきているなという印象を持っているが、中長期における配信プラットフォームとの価格交渉力が高まっていくということに期待していいか。

配信収入の確保の仕方は、広告収入でいただく形と、プラットフォーマーからのレベニューシェアのような形があると思います。まず、広告収入に関しては、「VIVANT」のように爆発的な再生回数を獲得できるコンテンツを作り続け、送り届けることができれば、必然的に収入が上がってくることになりますので、TBS テレビ、TBS グループが保有するドラマの制作能力を発揮することにより、来年度以降も広告収入を上げるということは達成していけると思っております。また、プラットフォーマーとのビジネスに関しては、強いコンテンツを生み出すことが価格交渉力の大きな源泉となることは確かですが、それ以外の要素もあります。我々としてはまずはコンテンツの力を強くして、プラットフォーマーに対してもコンテンツで影響力を与えられるようなクリエイティブカンパニーとなること、そしてそれに伴って様々な交渉を続けて、価格の面でも優位に立てるようコミュニケーションしていくことの両方が大事になってくると思います。それにより配信事業での収益をさらに上げていくということがタイムレスバリューにおいて重要だと思っておりますので、これを強めていきたいと思います。

質問者 4

配信広告収入について、スポット市況に逆風が吹いている中でも配信広告が増収となったことは、コンテンツの力が市況を打破できる好事例だったと受け止めているが、マネジメントの手応え、また「VIVANT」が終わった後の来期以降の収益の持続性について考えを聞かせてほしい。
あわせて、アドリーチマックスへの参入に関して、今後スポット広告の運用性が上がれば、スポット広告においても、今回の配信広告のような「市況とは異なる動き」をコンテンツの力によって実現できるのではないかという点についても、考えを聞かせてほしい。

配信広告、TVer 広告が全体としてはシュリンクしている中で、我々がある一定の売上を確保できたのはコンテンツの力だと思っています。ただ一方で、TVer の全体的なパイが上がらないと、その中でシェアを獲得しても意味がないということがありますので、TVer のユーザーを今以上に広げていくことも大事だと思っており、この 2 つを並行して推進する必要があるかと思います。そのためにも、視聴者データをどう活用できるのかということを考えていますが、これがアドリーチマックスという地上波広告とも連携してくると思っております。アドリーチマックスは、一義的には地上波広告の新しい商品ではありますが、これまでのものと違ってインプレッションセールスを行うということになりますので、比較的、ネット CM と近しい環境でのセールスができるシステムとなっています。我々としてはアドリーチマックスと TVer 等のネットコンテンツでの広告収入をうまく掛け合わせることで、一斉に多くの方にリーチを届けることができるテレビの優位性と、1to1 で広告メッセージを送ることができるネット CM の効果を掛け合わせた新しい商品を開発し広げていくことで、改めてテレビの強みというのを発揮できるのではないかと思っております。こちらはもう少し時間がかかるかと思いますが、ご期待いただければと思います。

次期中計について、セグメント別 ROIC での収益性評価に関して、コンテンツ IP の事業は性質によって利益創出のタイムラインにかなりムラがあり、長い目で見た時のコンテンツの収益性と、一時的に切り取った表面上の収益性（ROIC）にギャップが起こり得るのではないかと思うが、そのあたりについて議論しているトピックがあれば教えてほしい。

コンテンツ IP やグローバルにおいては、次の中計の最終年度（2029 年度）においても、まだ十分な収益化ができると

は思えません。しかも、さらなる成長のために投下資本をどんどん大きくしていくフェイズです。ですから、「VISION 2030」そして「中計 2029」にとどまらず、「Beyond 2030」、2030 年のその後どうなりたいかという姿もあわせてお示しすることで、皆さんからの期待を増していこうと思っております。短期的には、ROIC スプレッドは、成長分野はおそらく「中計 2029」の時点ではマイナスになります。ただ、「Beyond 2030」を見据えてそこがプラスになるような筋道をはっきりとお示しできればと考えております。

質問者 5

中長期のスポット広告市況について、業界として視聴率低下が続き、競合のインターネット動画の利用時間が増加する中、来期以降、マクロ環境が回復すればスポット広告の出稿は戻ってくると考えるか。それともスポット広告収入の弱含みが続くリスクが高まっていると考えるか。
広告収入については、昨年が増えて今年が減った、それも外部環境によって大きな影響を受けるということが明らかになったと改めて感じました。世の中の経済状況によって広告市況も変わっていくと考えています。その中でテレビという媒体が、ある一定のポジションをキープできることは間違いないと思っております。ただ、昨今の状況で考えますと、インターネットメディアとテレビメディアで効果がそれぞれ違っているので、広告主の皆様が現時点ではどちらにシフトしていいのかをまだ決めきれていないような状況が続いています。おそらく両方をうまく活用するような広告手法の使い方を広告主の皆様がこれから研究されると思います。また、最適な広告の展開の仕方を我々も提案していくことが必要になってきます。アドリーチマックスの施策、昨年我々がグループに迎えた「WACUL」というマーケティング会社など、そのようなノウハウを使って広告主の皆様にテレビとネットのマッチングにより、より効果の高い広告商品を紹介できるようにしていくことが必要だと思っております。マクロの経済状況に我々の工夫を掛け合わせることで、テレビ放送の広告収益はある一定の水準をキープ、そしてさらに拡張を含めて検討していけるのではないかと考えております。
放送事業の中長期的な成長性と事業戦略上の位置づけについて。放送事業は中長期に高い利益成長を期待したい事業だと考える一方、社会的な意味も大きいため、ESG 事業として拡大かつ利益の安定化を図るということも、「VISION 2030」に則った戦略になり得るのではないかと思っているが、マネジメントとして放送事業の中長期の成長性をどのようにみていて、また今後どのような位置づけで行っていく方針か、現時点での考えを教えてほしい。
まず大前提として地上波事業というのは、放送事業という側面だけではなく、EDGE 戦略の注力事業であるコンテンツ IP の基盤ともなる事業であると考えています。したがって、次期中計においては、短期的にはしっかり稼ぐという側面を打ち出させていただくと思いますが、同時に広告収入だけではなく、例えば「VIVANT」のように、コンテンツとして展開し収益を生み出していくという基盤になる“発信基地”という意味合いも強くなってくると思いますので、将来的にはそこを睨んだ形で放送事業を考えていくことになるかと思います。もちろん、事業としては筋肉質化を目指していきますが、我々のコンテンツを大きく飛躍させるための基地という位置づけが 2030 年以降は強くなってくると思います。しっかり稼ぐということと、コンテンツの“発信基地”という両面で 2030 年以降も放送事業は重視していくということを、次期中計でもお示ししようかと思っております。

質問者 6

「VIVANT」のビジネスモデルについて、最初から制作費に加えてプロモーションも大きく投入して費用先行型で進め、配信や映画で回収するという、これまでの地上波放送ドラマではなかなかなかった戦略かと思うが、意思決定の背景や、御社のドラマビジネス全体に与えるインプリケーションを教えてほしい。
「VIVANT」に関しては、第 1 シーズンが大ヒットしたドラマの第 2 シーズンということもあり、当初からテレビでの放送だけではなく、配信、イベント、商品化、そして映画化など含めて、全体の制作費・運営費というものを管理する体制を、我々としては初めて取った作品となっています。最初からすべての費用を合わせた中で、どの部分で回収していくのかという視点で考えております。そういう意味で、今回取り組んだ中で大きく影響を与えるのが映画化だと思っています。映画によるビジネススキームで回収することができれば、最初から制作費を大きくかける今回のようなトラ

イができる作品も増えてくるかと思います。そのためにもイベント、商品化、そして映画化で成功することを目的にこのドラマを推進してきて、今のところ我々が目論んだような進め方が成功していると思いますので、この後、映画の公開に本当に期待しているところでございます。

質問者 7

直近、動画配信サービスのコンテンツランキング等では、数年前と違ってアニメ一辺倒ではなく、ドラマやバラエティなどの実写コンテンツが上位にきていると明らかに感じている。こうした業界環境下において、御社のようなテレビ局の制作するコンテンツのニーズが強くなってきていると思うが、これによって予算の交渉力優位になってくるか。
テレビ発のコンテンツがユーザーに見てもらえるようになってきているというのは非常に心強い状況です。我々としては強いコンテンツを作り出し、送り出す環境は整ってきていると思います。また、交渉力についてはコンテンツの強さだけではないので、しっかりとプラットフォーマーの皆様と、お互いにとってより良い結果になるような関係を構築していくことが大事だと考えております。アニメ一辺倒ではなくテレビのドラマ、バラエティを見ていただけるようになってきているという環境、それ自体は我々としては非常にありがたいし、さらに強めていきたいと思っております。 「VIVANT」以外でも、TBS グループのドラマでございます「T シャツが乾くまで」も Netflix で大変好評で、ベスト 10 に入った国が多くあります。韓国でも大きな評価を得ており、アジアを中心に TBS グループのコンテンツが強いという評価をいただいております。このようなことを背景に、プラットフォームとの交渉も頑張って進めていきたいと思っております。
THE SEVEN に関して、来期のパイプラインや見通しについて教えてほしい。
THE SEVEN の来期につきましては、現在発表している以上の売上が見込まれております。ただ、コンテンツは配信時期が前後することがあり、それによって多少ブレる可能性はございますが、今のところ発表している以上の売上を見込んでおります。

質問者 8

エデュテインメント事業について、顧客としてはどの年齢の個人もしくは法人を対象として想定しているのか。また競合としてはどのような企業もしくは団体を想定していて、御社は競合に対してどのような強みを持ち、利益拡大・ROIC 上昇に繋がると考えているのか。また、競合他社への動画教材提供などもありうるか。
まず対象としては、もちろんオール世代ということになるかと思いますが、開発中の「AI for School」などは、低年齢・小中学生をまず皮切りにと考えております。競合としては、教育事業大手すべてが競合ということになるが、当社の強みということで言うと、「GIGA スクール構想」により 1 人 1 台端末となり、これから DX 化がかなり進むであろう中において、動画が学習の中心になってくると思われます。動画制作については、我々に一日の長があるかと思いますので、我々の持つクリエイティブ人材の能力を最大限に発揮できる部分であるかなと思っております。まだこれから基盤を築いていかなければいけない部分もあります。お相手が学校であったり教育委員会であったりと新しい市場になりますので、我々も新しい人材を教育業界から迎えチャレンジをしていくという段階でございますが、先行きは非常に希望が持てるのではないかなと思っております。今のところはスタンドアローンでやっていこうと考えておりますが、今後アライアンスのことも含めていろいろな考えは出てくるかと思いますので、様子を見ながら進めてまいります。
スタイリングライフグループについて、上期の進捗がスローな印象だが、その要因と、どうやって巻き返しを図っていくのか、教えてほしい。
上期の減益については、「サボリーノ」のシェア低下、PLAZA の既存店の客数減少が大きかったと考えております。これらは商品の企画や売り場づくりの課題として現在 1 つ 1 つ対処を進めております。また、新基幹システムの導入によるコスト増加というのも費用面では大きかったと思っております。弱含みではあるものの、なんとか踏みとどまるべく次の 4 点で予算達成を目指してまいりたいと思います。 まずは（1 点目）、一時的な費用の剥落です。上期、BCL の在庫評価減、返品や新店の開店費用が利益を押し下げましたが、現時点での在庫については厳しく評価し処理を済ませております。また、上期は天候の影響などが大きかったが、

こうした影響は下期の計画には織り込んでおりません。 2 点目は新店の寄与でございます。上期に出店した PLAZA の直営店、開店費用の計上を終え下期は利益が積み上がる段階に入ります。9 月にオープンした名古屋パルコ店も計画を上回って推移しております。 3 点目、BCL の主力商品である「乾燥さん」、最大の需要期に向けブランド初となるシートマスクを導入いたしました。加えまして（4 点目）、コストの管理を各社で進めて、これらを着実に実行していきたいと思っております。

質問者 9

TBS グループのコンテンツ IP に関わるグッズ販売やポップアップ展開など、スタイリングライフグループ（主に PLAZA）とメディア・コンテンツ事業とのシナジーについて、中長期の戦略を教えてほしい。
PLAZA のファンの皆様、大変多くいらっしゃいますので、PLAZA らしさというものを大切にしながら、TBS とのシナジーも大きく進めてまいりたいと思っております。例えば、「VIVANT」のポップアップ展開を PLAZA でしておりまして、こちらも非常に大きな反響をいただいております。こうしたコンテンツ発の to C 領域における収益の機会も本格的に拡大していきたいと考えております。

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。