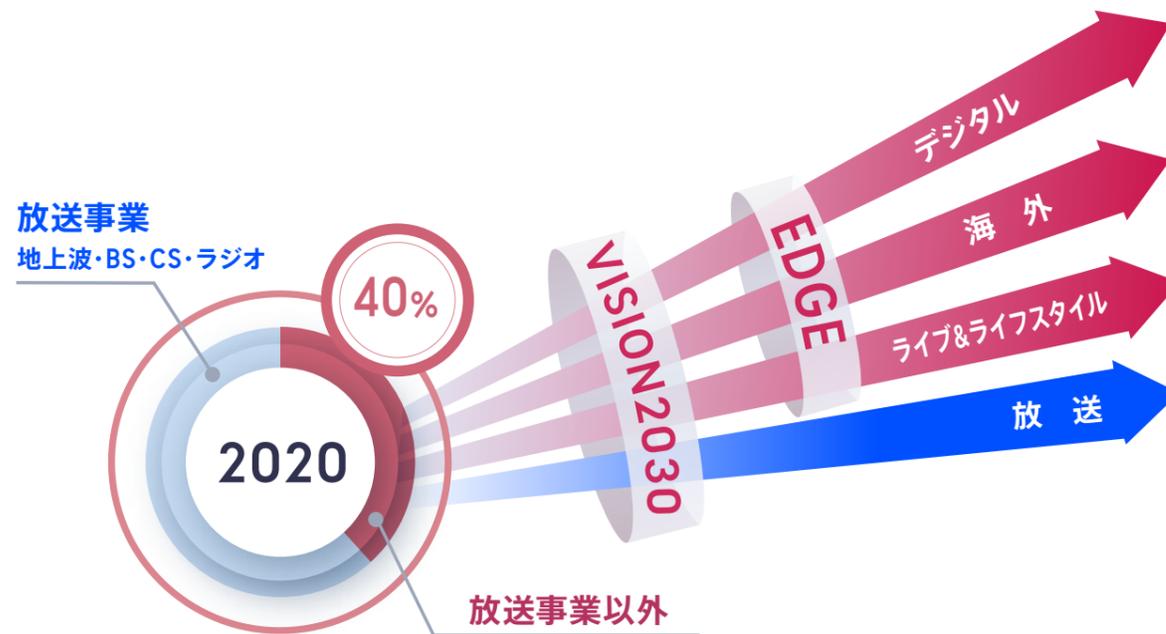


TBSグループ VISION2030

放送の枠を超え コンテンツを無限に広げよう あらゆる「最高の“時”」へ



TBSグループにとって最大の武器は“コンテンツ創造”の力で、ライフスタイルの多様化、インターネットの台頭などメディア環境が激変する中で、今まで以上に人々の“信頼”に応え、心や生活を豊かにする素晴らしいコンテンツを“創り”、さらに放送の枠を超えて“広げる”（届ける）。「心揺さぶるもの」すべてをコンテンツと定義し、その価値を最大化するコンテンツグループを目指します。

具体的には、オリジナルIP（知的財産）の開発を推進し、クリエイティブを強化していきます。そして、創ったコンテンツを無限に広げる拡張戦略「EDGE[®]」を推進します。

配信強化とデジタルコンテンツの開拓を推進し（Digital）、海外市場へのさらなる飛躍を追求し（Global）、ライブエンタテインメントやライフスタイルを“体験する”事業の拡大（Experience）へリソースを集中していきます。

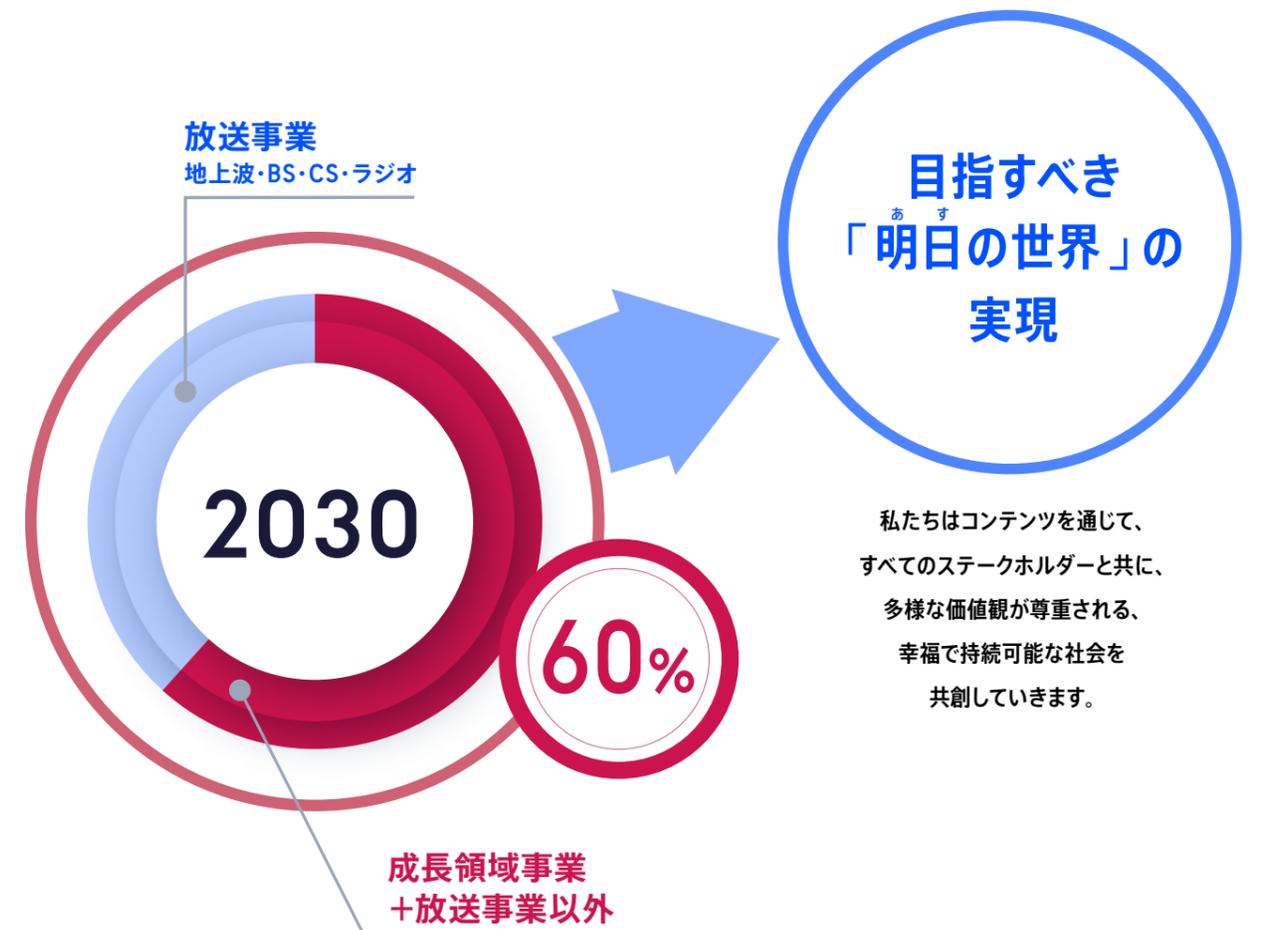
そして、拡張戦略「EDGE」によって、成長事業領域・放送事業以外がグループ売上の60%を占めるまで拡大することにより、グ

ループの成長を目指します。

とはいえ、放送事業はこの成長の土台であり、放送事業の価値向上を目指すことに変わりはありません。これからの放送事業は、これまで培った価値“信頼”をさらに深化させ、広告媒体の機能を超えて価値共創のハブとなり、パートナーと新たな価値を提案すること、また、データマーケティング推進によるメディアパワーの進化を目指していきます。

公共的・社会的使命をもつメディアを包含するグループならではのESG経営として、私たちが暮らす地球に（E）、社会や働く仲間（S）、責任企業として（G）「最高の“時”」を提供するためさまざまな施策を講じていきます。私たちはコンテンツを通じて、すべてのステークホルダーと共に、多様な価値観が尊重される、幸福で持続可能な社会を共創していきます。

※ EDGE: Expand Digital Global Experience



VISION2030の達成で、放送事業以外の収益を飛躍的に拡大



TBSグループ 中期経営計画 2023



■テーマは「回復と種まき」

「TBSグループ 中期経営計画 2023」は、「TBSグループ VISION2030」の対象期間（2021年度～2030年度）のPhase1にあたり、テーマは「回復と種まき」としました。新型コロナウイルスショックからの回復と成長戦略による収益拡大を推進しつつ「TBSグループ VISION2030」へ向けた成長の種をまきます。

■コア事業「放送の変革」

当中期経営計画期間の喫緊の課題として、コア事業である放送の変革に取り組みます。

次世代の視聴者獲得、社会価値の再構築のため、新ファミリーコア（男女4～49歳の個人視聴率）を重点ターゲットとしつつ、リーチの最大化も目指します。また、データ連携の強化でメディア価値の説明と提案をしていきます。

そして、「社会を動かす起点となる」発信のため、社会課題や夢をテーマに大型企画、番組横断の展開を推進、信頼とリーチをもとに提供価値を再構築していきます。

全国系列の効率化・競争力向上のため、系列全社共同で経営基盤の強化策を推進します。

■コンテンツの拡張戦略「EDGE」

成長戦略としては、「TBSグループ VISION2030」に掲げたコンテンツの拡張戦略「EDGE」の具体化として、まず、Digital領域で、配信強化とデジタルコンテンツの開拓を推進します。動画配信の利用を毎期伸長して収益拡大しつつ、ニュースのリーチ拡張、デジタルコンテンツビジネスの新規開発も追求します。

そして、Global領域では海外市場へのさらなる飛躍を目指し、販路再構築とフォーマットビジネスの拡充、海外市場への流通を前提としたグローバル流通コンテンツの制作、その他の海外パート

ナーとの新規ビジネス開発を、アライアンスの拡充やM&Aも活用して推進します。

さらに、Experience領域では、ライブエンタテインメント“体験する”事業の拡大へ、アジア初上陸となる舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」ロングラン公演を開始するほか、オリジナル企画の開発とマルチユース展開、さらに赤坂エンタテインメント・シティ計画の実現に向け、赤坂サカスエリアで観覧機能付きスタジオの開設等を進めます。

この他、ライフスタイル事業は、スタイリングライフ グループの構造改革とグループ内連携などで収益力を回復し、コロナ禍から早期の成長軌道回復を目指します。さらに、知育・教育領域の体験価値事業の開発に取り組みます。

■経営基盤の強化とESG経営の推進

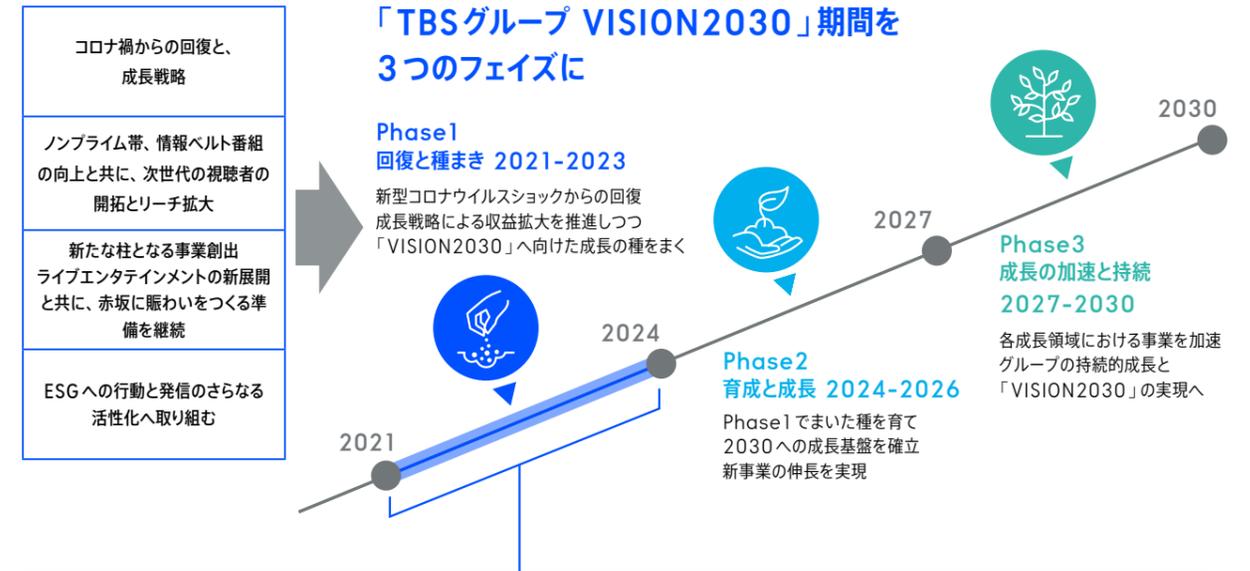
戦略を支え、推進する経営基盤としては、コーポレートブランドの強化と、グループ再編による組織強化を継続していきます。

また、成長ドライバーとして、戦略的投資、デジタルテクノロジーによる競争力・成長力の実装、および独創性を持つ挑戦志向の人材による組織力の向上を図ります。

TBSらしいESG経営としては、メディアの社会的使命と責任を遂行するため、事実を公正、正確に伝え、信頼できる情報を発信、また、社会課題を問い、一人ひとりを動かし社会を動かす起点となるよう取り組みます。2030年のSDGs達成へ貢献するため、さまざまなパートナーと共に取り組みます。

■定量目標

「TBSグループ 中期経営計画 2023」では上記のような取り組みの結果として、2023年度の定量目標を、連結売上高3,700億円、連結営業利益185億円、売上高営業利益率5.0%としています。



コア事業

- 成長への戦略的投資
- クリエイティブ、デジタル人材の育成獲得
- テクノロジーによる競争力実装
- コーポレートブランド強化、一体感の醸成
- グループ再編による成長の土台固め



ESG経営

- メディアの社会的使命と責任の遂行
- 環境・社会の課題に取り組み SDGs達成に貢献
- ガバナンス強化

定量目標

売上高	3,700億円
営業利益	185億円
営業利益率	5.0%
簡易 EBITDA*	325億円

*簡易 EBITDA：営業利益+減価償却費

成長投資

3年間総額1,000億円以上

～長期保有株式の時価上昇による資産を、事業変革と中長期の成長に活用～

拡張戦略「EDGE」にもとづく成長投資

- ・事業拡張、人材等の組織能力強化のためのM&A
 - ・収益拡大の源泉となるコンテンツ、IP投資
 - ・赤坂エンタテインメント・シティ計画への投資
- 新たなTBSグループの姿への飛躍につながる投資機会が得られた場合は、この想定を超える規模の投資を実行する

株主還元

3年間は、配当を安定継続
1株当たり30円を下限に

Pick Up

ライブエンタテインメントを“体験する”事業の取り組み

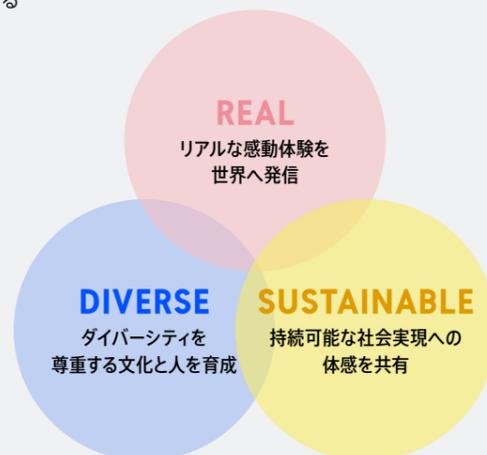
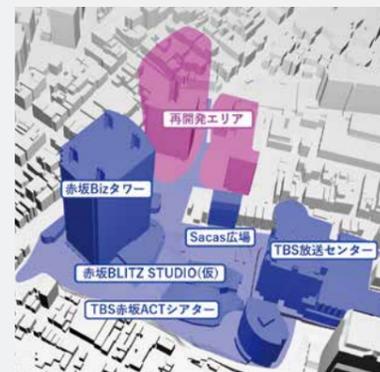


TBSグループの力を結集することで、赤坂を、人々の喜びと幸福に寄り添い、最高の“時”を届ける街にすることを目指します。

赤坂エンタテインメント・シティ計画

赤坂エンタテインメント・シティ計画は、TBSグループのブランドプロミス「最高の“時”で、明日の世界をつくる。」「TBSグループ VISION2030」と連動し、TBSグループの力を結集することで、赤坂を人々の喜びと幸福に寄り添い、最高の“時”を届ける街にすることを目指しています。その目標を達成するために、「REAL」「DIVERSE」「SUSTAINABLE」を3つの柱とし、TBSならではのエンタテインメント性にこだわり、社会的関心の高い持続可能な社会実現へ向けてこの計画を進めていきます。TBSがこれまでライブエンタテインメントで得たすべての知見を活かし、世界水準のコンテンツを発信し続ける劇場。そして多目的に使い、ライブ配信も可能なホールから、最高の“時”を世界にお届けします。

2022年夏には、TBS開局70周年記念 舞台「ハリー・ポッターと呪いの子」のロングラン上演が開幕し、秋には赤坂BLITZが観覧機能付きスタジオに生まれ変わる予定です。そして、2028年に赤坂二丁目・六丁目地区再開発が竣工する予定です。



財務戦略責任者メッセージ



10年後のありたい姿に向けて
スピード感を持って種まきに臨む

株式会社TBSホールディングス 代表取締役
株式会社TBSテレビ 取締役副社長

河合 俊明

TBSグループ 中期経営計画2020の総括

環境変化が加速する中、
将来の成長に向けた投資を実行

2018年度にスタートした「TBSグループ 中期経営計画2020」では、地上波テレビのファミリーコア視聴率が向上し、民放動画配信サービスTVerの視聴回数と売上は民放トップ、ラジオ聴取率も1位をキープしました。また、BS-TBSの視聴率調査でも世帯、個人共に全日、ゴールデン、プライム帯で3冠を獲得するなど順調に推移しました。また、「ドラマのTBS」というブランド力はこの3年間でかなり向上し、TBS全体のブランディングにつながったと考えています。

しかしながら、テレビ広告費の漸減傾向の影響が大きく、連結売上高、営業利益共に未達に終わりました。背景としては新型コロナウイルスの影響もありましたが、刻々と進行する環境変化に私たちの経営改革が追いつかなかったことが最大の課題です。

500億円規模の投資は計画通り実施しました。赤坂エンタテインメント・シティ計画、デジタル技術やIP戦略への投資などは中長期的な成長に向けた投資ですので、この期間中に利益面に表れるところまではいきませんでした。グループ再編や、働きやすい環境整

備については標準化・効率化が飛躍的に向上するなど投資以上の効果が表れました。また、TBSラジオ送信所、TBS赤坂ACTシアター、赤坂BLITZなど施設の再エネ化が進み、ドラマの拠点である緑山スタジオも、2021年度中には実質100%再エネ化を実現します。

今後10年間で放送事業以外と
成長領域事業の売上比率を60%に伸長

「TBSグループ VISION2030」の定量面のメッセージとして最も重要なのは、放送事業以外と成長領域事業の売上比率を全体の40%から60%に伸ばすことです。実額では、現在の1,300億円を3,300億円程度に成長させるイメージであり、デジタル(D)・グローバル(=海外・G)・エクスペリエンス(=ライブエンタテインメントやライフスタイル・E)の各領域を複層的に拡張させる「EDGE」により、D・G・E3領域の売上を3倍にすることを目指します。放送事業の比率は相対的に40%に下がることとなりますが、現在の2,000億円を2,200億円程度へと10%伸ばす計画です。

「TBSグループ 中期経営計画2023」は、「コロナ禍からの回復」と、「TBSグループ VISION2030」実現に向けた成長への「種まき」のフェイズと位置づけて、連結売上高3,700億円、営業利益185億円、営業利益率5.0%、簡易EBITDA 325億円を定量目標として掲げました。メディア・コンテンツ事業で放送収入、ライブエンタテインメントを回復させつつ配信事業を拡大します。また、ライフスタイル事業ではスタイリングライフ グループの業績回復を図ります。

資産売却資金等を活用し、成長投資を実行 中長期的に利益拡大、資本効率の向上を目指す

期間中のバランスシートの計画としては、キャッシュの流れをイメージしていただけるように、3年間のキャッシュ・アロケーション計画を示しました。

このうち「資産売却等600億円以上」は、主に政策保有株式の売却を想定しています。過去3年間でも718億円の保有株を売却してきましたし、成長戦略につながるよい案件があれば投資に向けてさらなる売却も考えています。

一方、キャッシュの使い先としては、中長期の収益拡大を目指しデジタル、海外、エクスペリエンスという3つの成長領域に1,000億円以上の投資を検討しています。デジタル分野、海外事業をスピード感をもって伸ばしていくために、M&A、設備投資、人材獲得に投

資します。赤坂エンタテインメント・シティ計画の実施を通して赤坂の付加価値を高め魅力的な場所にしていくことにより不動産の価値を高め、TBSのブランド価値も上げていきます。

また、コロナ禍での安全性を考慮して運転資金の借入れを実施しましたが、中計期間中に予定通り返済する計画です。株主還元についても、その下限値をキャッシュ・アロケーションに組み入れています。

安定的かつ継続的な配当方針へ

株主還元について、リーマンショック後に赤字決算となったことから、当時主流であった業績連動型の配当方針へと変更し、連結当期純利益の配当性向30%としました。その後すぐに業績が回復したこともあり、2018年度までは毎年増配で推移してきました。2019年度は政策保有株式の売却を除くと増収基調でなくなってしまうために方針通り減配としたのですが、これは株主、特に個人株主からお叱りを受けるなど影響が大きくなってしまいました。2018年度から進めている保有株の売却利益は成長戦略投資の原資としたこともあり、当期純利益と配当の関係がわかりづらくなってしまったことは確かでした。

現在はコロナ禍からの業績回復途上の時期ですが、配当を積極的、かつ予測しうるものにするために、下限30円とした安定的、かつ継続的な配当方針へと変更しました。中期経営計画期間は30円を維持し、大幅な増益となった場合には特別配当や自己株式取得で

対応していきます。今後もTBSを応援していただける株主の皆さまを増やしていきたいと考えており、次期中期経営計画では下限値を増額できるように努めています。

ステークホルダーの皆さまと共に成長し、 企業価値向上につなげていく

ここで投資家の皆さまと対話をする中で論点の一つとなる買収防衛策について私たちの考え方を説明しておきたいと思えます。

TBSは上場企業として市場経済の発展に寄与すべき責務を負うと同時に、有限希少の電波を預かる放送局としての公共性、報道機関としての不偏不党を堅持するための自主性、多様性、独立性の維持が必要と考えています。公共性としては、今回の新型コロナウイルスのような感染症の拡大や東日本大震災のような大災害時には、たとえ収入がなくても、「情報のライフライン」として人と機材を投入して放送を続けるという社会的使命があります。メディアとしての独立性としては、ネットの伸長で影響力が下がったとはいえ、テレビやラジオの影響力はまだまだ大きい中、特定の考え方や個社の利益のみに放送を利用しようとするのではないようにしなくてはなりません。

以上の使命を遂行するためには、人材が重要な資源であり、出演者やクライアントなどとの長期的な信頼関係も重要であり、これが長期的な企業価値の向上につながるものと考えます。

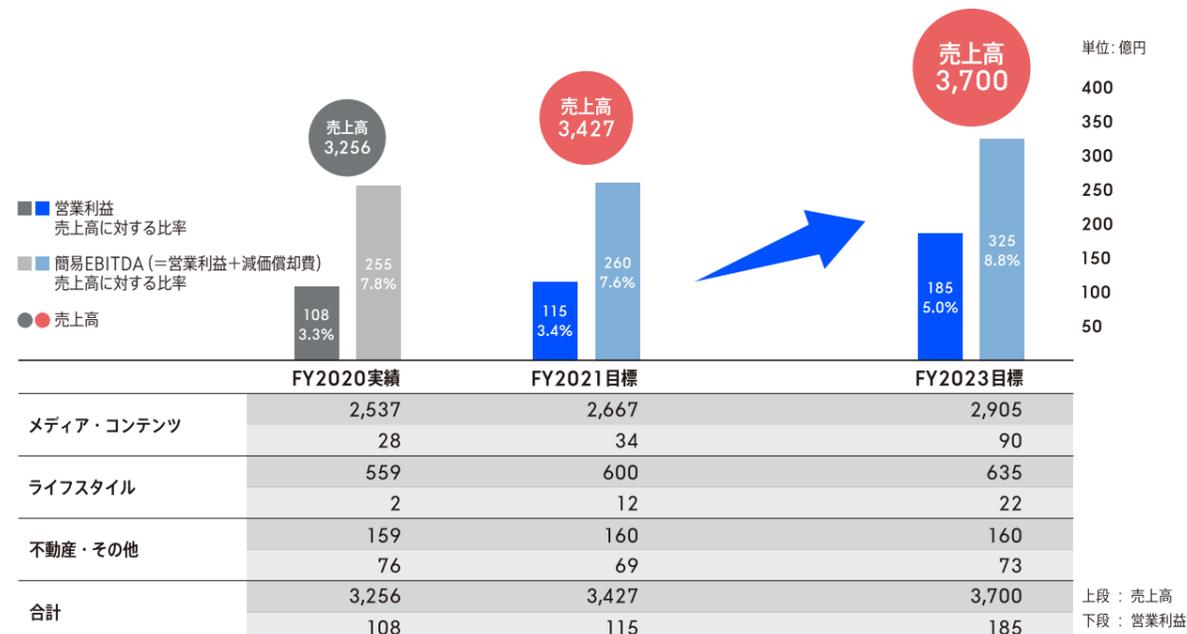
買収防衛策（P58で詳述）などTBSグループの経営については、

投資家をはじめ社外の方々からのご意見を積極的に取り入れていくことを考えており、投資家の方との対話の場も積極的に増やしています。実際に中長期戦略、政策保有株式や株主還元、そしてこの統合報告書の発行に至るまで、エンゲージメントの中でいただいた意見を活かしてきており、今後もそうした姿勢はとり続けていきます。また、経営体制に関してもよりよい体制づくりに向け積極的に取り組んでいます。2020年には9名の取締役のうち3名を独立社外取締役とし、取締役会の実効性評価も新たに開始いたしました。

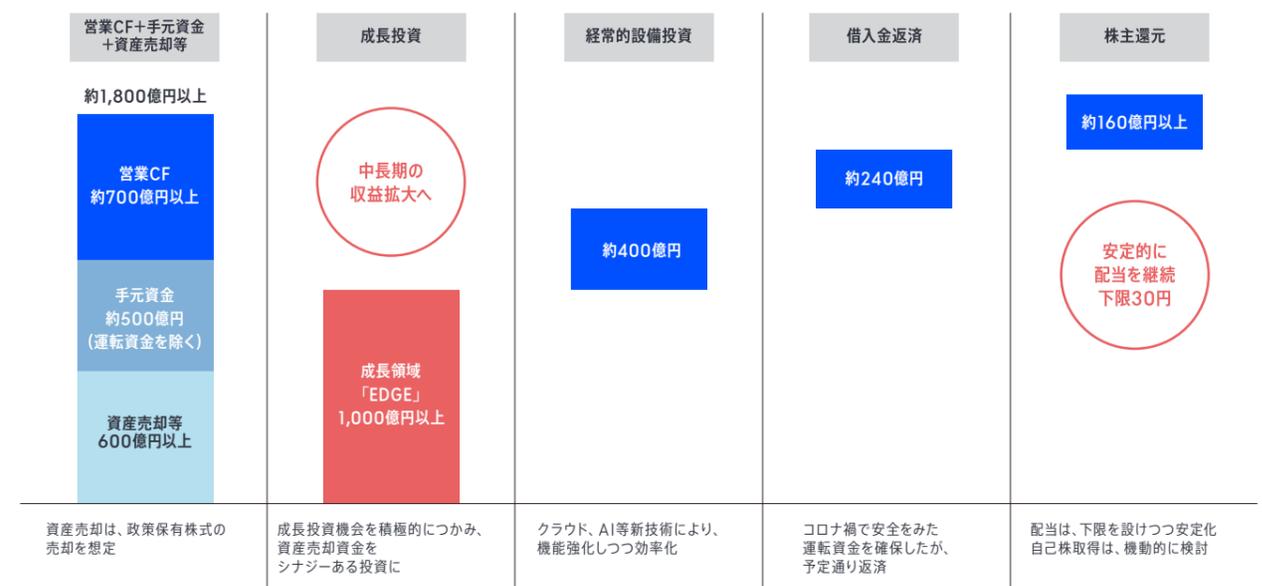
視聴者、お客さま、従業員、コンテンツを創り上げるスタッフや出演者、取材先、協力会社、地域社会と地球環境も含め、すべてのステークホルダーと協働し、メディアエンタテインメント企業らしい価値提供でお返ししながら持続性のある企業に育っていきたく考えています。引き続きTBSグループへのご理解ご指導のほどよろしくお願い申し上げます。



連結売上高・営業利益・簡易EBITDA



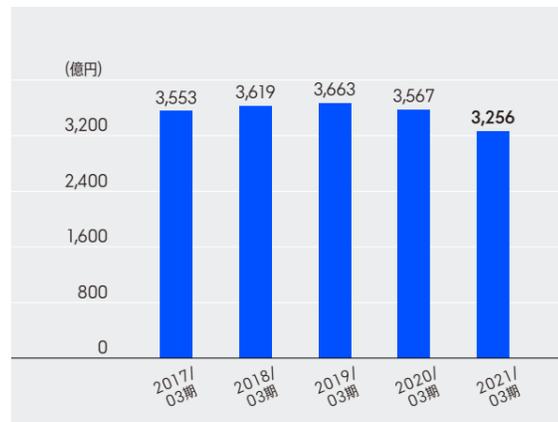
3年間のキャッシュ・アロケーション計画



財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

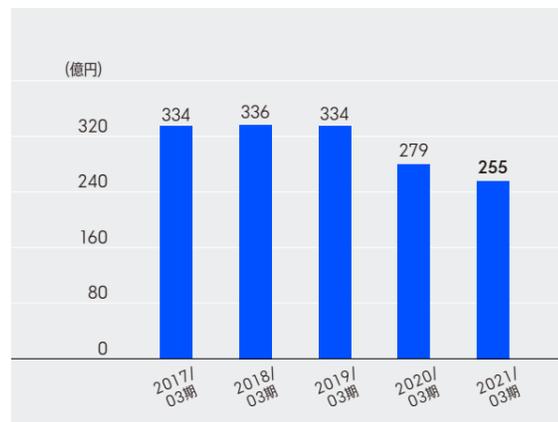
売上高



営業利益／営業利益率



簡易 EBITDA (営業利益 + 減価償却費)



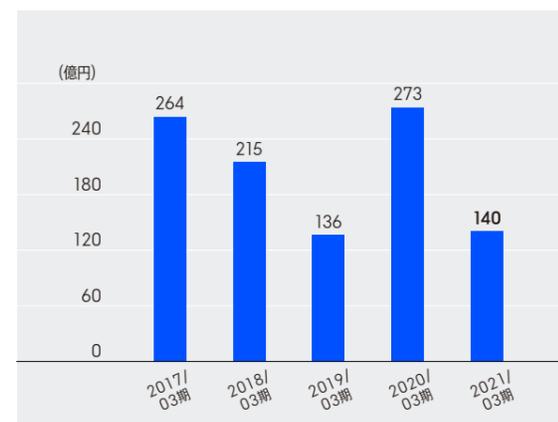
総資産／純資産



設備投資額／減価償却費

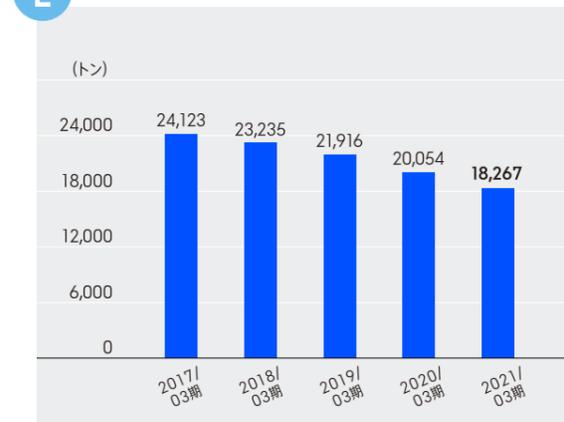


フリーキャッシュフロー (営業キャッシュ・フロー + 投資キャッシュ・フロー)



非財務ハイライト

E CO₂ 排出量 (放送センター・文化施設棟)



E リサイクル率 (放送センター・文化施設棟)



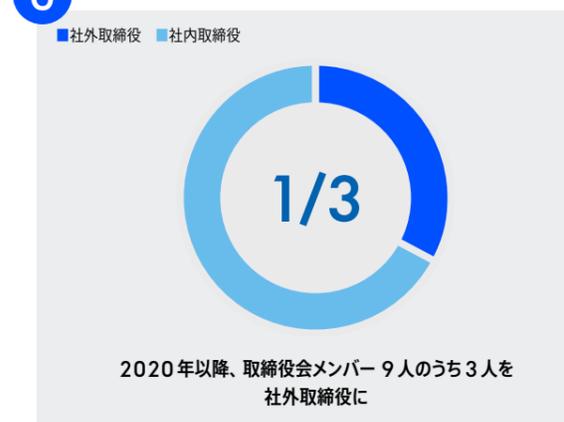
S 男女育児休業取得率



S 女性管理職比率 (TBSテレビ・2021年2月1日時点)



G 社外取締役比率



G 個人情報関連重大事故報告件数

