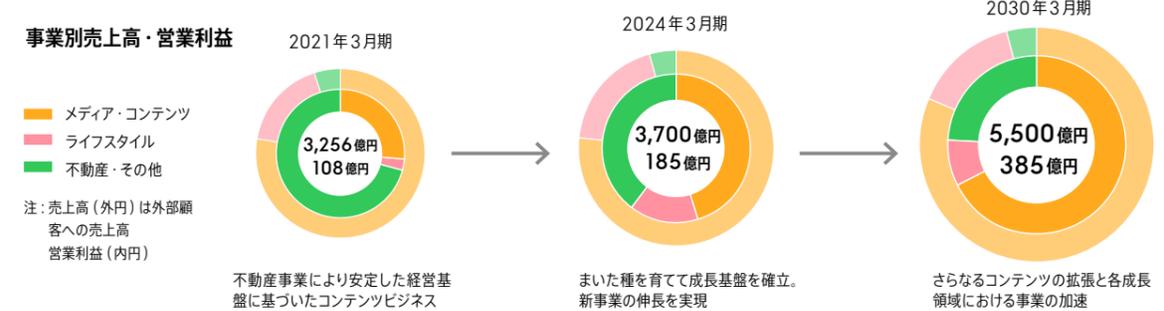


# 事業の概要

TBSグループは事業セグメントを3つに分けています。

主力事業の「メディア・コンテンツ」事業、生活に寄り添う「ライフスタイル」事業、安定的な収益をもたらす「不動産・その他」事業。これら3事業が三位一体となり、ベストバランスを追求し、安定と成長の両立を図ります。



## 事業セグメント

## 事業の概要

Media Contents

# メディア・コンテンツ事業

P.34

TBSグループの中核であるTBSテレビ、基幹放送事業者であるTBSラジオ・BS-TBS、番組制作事業および映像・文化事業の機能を集約したTBSスパークル・TBSグロウディア、そして技術・美術・CG関連業務を担うTBSアクト、これら基幹6社を中心として構成される、グループ最大の収益力を持つ事業セグメントです。主力事業である放送事業の価値を高めながら、配信事業・海外ビジネス・ライブエンタテインメントの3分野を成長領域とし、「TBSグループ VISION2030」に向けて、TBSグループ全体の業績を牽引すべくさらなる収益力の強化を推進しています。また、赤坂エンタテインメント・シティ計画においても、コンテンツプロバイダーとして皆さまに最高の“時”をお届けする役割を担っています。

## 主なコンテンツとプラットフォーム

## 主なKPI

	コンテンツ	プラットフォーム
メディア・コンテンツ	・テレビ・ラジオコンテンツ (ドラマ・バラエティ・ニュース・スポーツ・アニメなど)	・地上波放送・衛星放送
	・上演コンテンツ (映画・演劇・ミュージカル・音楽ライブなど)	・ラジオ放送
	・番組フォーマット	・ネット配信プラットフォーム
	・マンガ	・DVD・BDなどの記録媒体
	・特許・IP・楽曲	・劇場 (TBS赤坂ACTシアター IHIステージアラウンド東京など)
ライフスタイル	・知育・教育 (SCHOPなど)	・海外放送局・配信事業者
		・店舗 (TBSストア THE MARKET など)
		・代理店販売
		・赤坂サカス

- ・地上波視聴率
- ・視聴満足度
- ・動画配信数
- ・ラジオ聴取率
- ・CS加入者数
- ・来場者数
- ・興行収入

Lifestyle

# ライフスタイル事業

P.36

スタイリングライフ グループはプラザスタイル カンパニー (雑貨小売業)とBCLカンパニー (化粧品開発製造販売業)を中核とし、ライトアップショッピングクラブ (通信販売業)、CPコスメティクス (美容サロン業)と共に、市場の新たなニーズを開拓する「需要創造型」ビジネスを展開。主要分野であるビューティ&ウェルネスでは、製品の開発製造と、専門店や量販店から美容サロン、通販に至る幅広い流通網を併せ持つ、ほかにはない「製販一体」の優位性を活かし、収益力に優る商品やサービスを今後さらに開発し提供することを目指しています。

	コンテンツ	プラットフォーム
不動産・その他	・生活雑貨 アパレル等	・店舗 (PLAZA VECUA Honey)
	・化粧品 医薬部外品等	・卸売り (全国ドラッグストアー)
	・キャラクターライセンス	・代理店販売 (CP Salon)
	・フェイシャルエステティック等	・Eコマース・カタログ通信販売
		・海外一般貿易

- ・購買者数・購買単価
- ・購買者層
- ・店舗・通販会員数・会員層
- ・店舗数 (直営・卸先ほか)
- ・美容サロン代理店数
- ・美容サロン数
- ・海外売上比率 (BCL)
- ・対売上高営業利益率

Real estate/Others

# 不動産・その他事業

P.38

TBS放送センターをはじめ、赤坂サカスや緑山スタジオ・シティなど、不動産運営を手がけている事業セグメントです。また、都市開発事業として、赤坂を「世界最高の感動体験を届ける街にする」(赤坂エンタテインメント・シティ計画)ことを目指しています。

	コンテンツ	プラットフォーム
稼働率	・賃貸ビル	・赤坂Bizタワー ザ・ヘクサゴンなど
	・居住マンション	・赤坂 ザ レジデンス
	・スタジオ 駐車場	・緑山スタジオ 砦スタジオ
	・冷熱 電気	

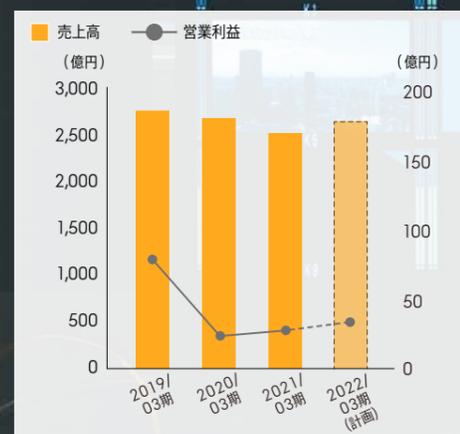
- ・稼働率
- ・入居率
- ・再エネ率
- ・CO<sub>2</sub>削減率

# 時代を超えて 世界の人々に 愛されるコンテンツと サービスを

## メディア・コンテンツ事業

# Media Contents

メディア・コンテンツ事業売上高・営業利益



### ■セグメントの強み・課題

#### [強み]

- ・メディア業界最大のリーチ力
- ・長年培ってきたコンテンツ制作力、総合プロモーション力
- ・情報氾濫の中での情報の信頼性
- ・劇場の自社保有
- ・フォーマットセールスの知見
- ・膨大な番組映像素材・アーカイブ
- ・グループ再編により結集されたTBSグループのコンテンツ力

#### [課題]

- ・地上波テレビ広告収入への依存
- ・テレビ広告市況の縮減

### ■成長の軌跡と2020年度の概況

#### [成長の軌跡]

- ・放送事業者としてテレビ・ラジオを中核とし、メディアの王様として良質なコンテンツをさまざまなプラットフォームを通じてお茶の間に届けてきた
- ・昨今ではネットの普及に伴い、地上波・衛星放送のみならず「デジタル・ファースト」へシフト
- ・映像コンテンツのみならずライブコンテンツについても、持ち前の総合演出力をもってエンタテインメントの提供を行ってきた
- ・有料配信 Paravi 開始(2018年4月～)
- ・IHI ステージアROUND東京(2017年3月～)
- ・SASUKE: 世界165カ国で展開

#### [2020年度の状況]

- ・2020年日本の広告費(暦年、電通発表)
  - 日本の総広告費: 6兆1,594億円(前年比11.2%減)
  - 地上波テレビ広告費: 1兆5,386億円(同11.3%減)
  - インターネット広告費: 2兆2,290億円(同5.9%増)
- ・スポット広告市場の縮減によるスポット収入の減少
  - スポット収入: 698億円(前年比11.9%減)
  - ・関東地区投下量: 前年比13.6%減
  - ・5局シェア: 19.7%(同0.4ポイント増)



- ・新型コロナウイルス感染症拡大に伴うスポーツイベントやライブ事業の中止・縮小
  - タイム収入: 784億円(前年比10.0%減)
  - 催事・興行収入: 26億円(同63.2%減)

- ・巣ごもり需要に伴う配信事業やショッピング事業の好調
  - コンテンツ収入: 158億円(前年比45.7%増)
  - ・無料見逃し配信: 在京5局1位 月間平均3,285万回
  - ライセンス事業収入: 22億円(同76.8%増)

### ■市場概況

#### [リスク]

##### 地上テレビ広告収入への依存と国内景気変動について

テレビ広告収入はグループ収益の大きな割合を占めているが、広告主である企業の業績や国内景気との連動性が高く、急激な下降局面に入ることもあります。

##### メディア間の競争およびコンテンツの獲得について

放送事業から配信事業へ展開するにあたり、従前から競争相手や競争サービスが増え、競争が激化、さらに優良なコンテンツ獲得を巡る同業者間・メディア間の競争も激化しています。

##### 映画・イベント事業について

企画製作や出資について、収益性を吟味して決定していますが、集客や物販の状況が計画を下回った場合に回収できない可能性があります。

##### 著作権等の知的財産権について

原作者・脚本家・実演家など、多くの著作権や著作権隣接権が密接に組み合わさっていますが、マルチユース展開する際に不適切な対応を取った場合に放送・配信の差し止めや損害賠償責任が生じる可能性があります。

##### 設備投資について

放送インフラの維持・更新に加え、デジタルメディアの拡張により、新技術に対する投資を行っていく必要がありますが、追加コストが収入に見合わず、回収できない可能性があります。

##### テクノロジー、システム、セキュリティについて

地上波および衛星放送事業における基幹システムの更新・改修、動画配信事業におけるシステムの開発、5Gといった新しいテクノロジーへの対応を行っていますが、近年の技術革新のスピードや消費者ニーズの変化に対応するため当初計画値以上の再投資が必要になる場合があります。

また、近年のサイバー攻撃の手口の高度化・巧妙化に対応するため、さまざまなセキュリティ対策を講じていますが、これらを超える新たなセキュリティ上の脅威が生じた場合や、個人情報の漏洩をはじめとするリスクが顕在化した場合に対応・対策として多額の投資やコストが発生する可能性があります。

### ■成長戦略

#### [機会]

- ・配信等デジタルビジネスの伸長・拡大
- ・ボーダーレスなコンテンツ流通
- ・「コト・トキ・エモ」消費行動、体験・充足ニーズ
- ・企業・団体・個人の社会課題への取り組み

#### 取り組むべき課題

- ・コンテンツの充実と拡大
- ・プラットフォームの多角展開
- ・イノベーションの加速
- ・放送事業者としての責任
- ・人材育成・働き方改革
- ・人材投下、組織改革
- ・成長戦略投資、R&D

#### 「TBSグループ VISION2030」での姿

- ・動画配信事業の伸長、収益拡大
- ・XRコンテンツ等の事業開拓
- ・世界流通を前提とするコンテンツ制作
- ・赤坂サカスのライブエンタテインメントを次のステージに
- ・既存領域の放送事業の拡大
- ・放送事業の価値向上
- ・知育・教育事業の成長

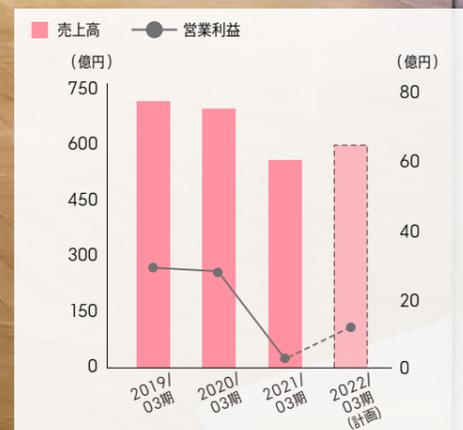
# お客さまに 自分らしく 心地よい ライフスタイルを

## ライフスタイル事業

# Lifestyle

PLAZA

ライフスタイル事業売上高・営業利益



### ■セグメントの強み・課題

#### [強み]

- ・製販一体機能を活かし収益力を改善
  - BCLの開発製造機能を活かしPB商品導入(小売事業)
  - 小売事業のデータを活かした開発を実施(化粧品事業)
- ・PLAZAの認知度を活かし「Z世代」を開拓

#### [課題]

- ・コロナ禍など非常時に向けデジタル機能強化
  - 店舗顧客のECへの誘導推進、さらに未出店地域補完
  - Web、SNS強化による顧客接点の維持
- ・主に都市部に偏在する直営店舗網をカバー
  - フランチャイズ(FC)事業推進
- ・国内への事業集中緩和のため海外ビジネス加速

### ■成長の軌跡と2020年度の概況

#### [成長の軌跡]

- ・小売事業：雑貨小売店PLAZAを運営するブラザスタイルカンパニーにおいて、若年層の女性顧客数の増加、化粧品分野の好調等を背景に売上が拡大。
- ・化粧品事業：化粧品開発製造販売のBCLカンパニーにおいて、朝用フェイスマスクという新たな市場の需要を生み出した「サボリーノ」の大ヒットを中心とし、大きな売上と利益を創出。

#### [2020年度の状況]

- ・新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、スタイリングライフグループにおいても、緊急事態宣言等への対応による臨時休業や時短営業、テレワークやリモート授業の普及等を通じた人流の停滞傾向が大きく影響し、厳しい市況にあった。
- ・こうした状況下、グループの中でも会員化された顧客層をターゲットとしたビジネスを行う、ライトアップショッピングクラブ(通信販売業)、CPコスメティクス(美容サロン業)は堅調な業績にて推移。特にライトアップは、消費者の巣ごもり需要を捉え、食品・生活雑貨分野を中心に前年を大きく上回る売上と利益を獲得。



### ■市場概況

#### [リスク]

##### 人口動態・ライフスタイルの変化への対応

少子高齢化や人口減、またライフスタイルの変化が、商品開発や販売に影響を与えた場合、海外市場への進出強化などにより対応するものの、グループの成長を低下させる可能性があります。

##### 災害の多発・激甚化、天候不順の頻発への対応

地震や台風、新型感染症拡大といった災害などの発生時は製造や物流、営業の停止が想定され、対応策は講じているものの、財政状態や経営成績に甚大な影響を及ぼす可能性があります。

### ■成長戦略

#### [機会]

##### 消費者のマインド・行動の変化に対応

- 化粧品需要が高まる若年層に向け、製販一体で提案強化
- 店舗とWEB、SNSの連動強化で接触機会・時間拡大

##### マーケットの変化に対応

- 「ウイズ/ポストコロナ」→通販・地方(FC)開拓強化
- ドラッグストア市場再編→大手流通向け提案加速

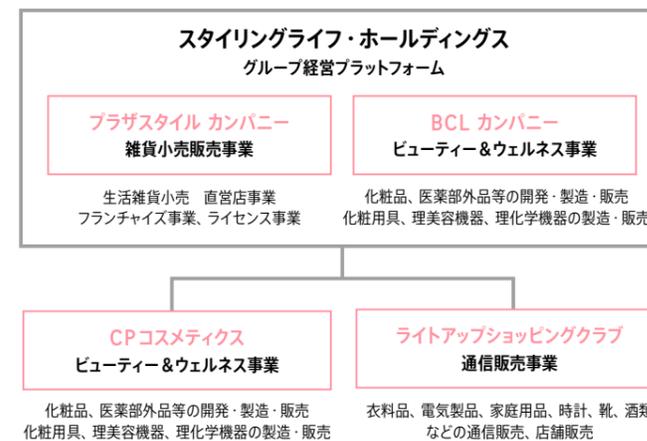
#### 取り組むべき課題

- ・コロナ禍から早期の成長軌道への回復
- ・ブラザスタイルカンパニーの構造改革による収益力の再生
- ・高収益分野(ビューティ&ウェルネス)の拡充
  - ドラッグストア市場再編で大手流通へ提案強化

#### 「TBSグループVISION2030」での姿

- ・「衣食住+美」の生活提案型事業の拡大
- ・デジタル(WEB/SNS/EC)施策の加速
- ・グループ内、事業SEEDの発掘育成
  - ブランド価値の向上
  - 海外進出の強化(生産・販売)
- ・グループ外企業との事業アライアンス

### スタイリングライフ・ホールディングス グループ構成



### スタイリングライフ・ホールディングス

店舗数			
PLAZA 122店	CP Salon 1,240店	LightUp 4店	BCL (VECUA・ROA) 28店

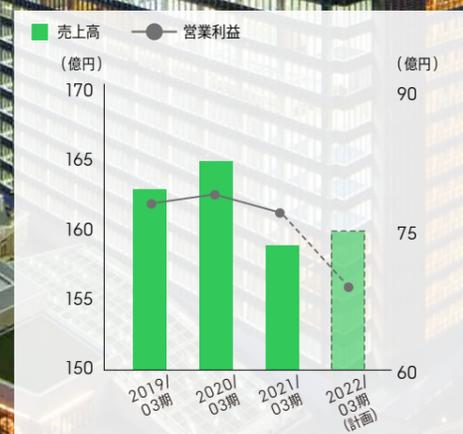
PLAZA PASS	
PLAZA 会員数 416万人 前年比105%	PLAZA アプリ 350万件 前年比186%

※数字はすべて2021年3月末現在です。PLAZAアプリは累計ダウンロード数

不動産・その他事業

# Real estate / Others

不動産・その他事業売上高・営業利益



## 赤坂を人々の喜びと幸福に寄り添い 最高の“時”を届ける街へ

### ■セグメントの強み・課題

#### [強み]

- ・赤坂 Bizタワーをはじめとした赤坂周辺に保有する地盤
- ・安定した借主による利益創出の実現

#### [課題]

- ・テナントのキャパシティは有限であるため、事業拡張性に限度がある
- ・コロナ禍における外食事業の低迷に伴うテナント稼働の低下や、オフィスの潮流など、外部環境の変化による影響が大きい

### ■成長の軌跡と2020年度の概況

#### [成長の軌跡]

- ・不動産賃貸業において安定した利益を創出してきた
- ・「ザ・ヘクサゴン」など、赤坂近辺の土地やビルの取得を進めてきた
- ・「TBSヘクサ」を設立し、不動産運営管理体制の強化を推進

#### [2020年度の状況]

- ・新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、テナント稼働が低下し、賃料収入が減少
- ・赤坂エンタテインメント・シティ計画関連で、さらなる設備投資を実行

### ■市場概況

#### [リスク]

- ・賃貸等不動産市況の変化に伴う賃料収入への影響
- ・赤坂周辺の不動産時価高騰に伴う設備投資額の増加
- ・不動産取得に伴う運営コストの増加

### ■成長戦略

#### [機会]

- ・赤坂周辺の不動産取得に伴う賃料収入の増加
- ・赤坂エンタテインメント・シティ計画に伴い、既存施設への顧客誘引による収入増加

#### 取り組むべき課題

- ・「世界最高の感動体験を届ける街」の実現
- ・地球環境問題解決への取り組み

#### 「TBSグループ VISION2030」での姿

- ・赤坂エンタテインメント・シティ計画の竣工・運営
- ・プロードウェイと並ぶ街「AKASAKA」へ

### Topics

「TBSの未来像」を摸索し、つなげていく事業が、グループ内のさまざまな場所で芽吹いています。海外の幅広い層にコンテンツで訴求するTBS、未来を担う子どもたちの実践的創造力を養うTBS、そしてグループ内のチャレンジ精神を形にしていけるTBS。3例をご紹介します。

#### Topic 1 韓国 CJ ENM と戦略的パートナーシップ協定を締結

CJ ENMはカンヌ国際映画祭や米アカデミー賞などで数々の賞を受賞した映画「パラサイト 半地下の家族」の投資・配給を手がけ、Netflixで2020年に話題になったドラマ「愛の不時着」を生み出したスタジオドラゴン傘下に擁する韓国最大のコンテンツ企業。今後、TBSグループ選りすぐりのクリエイター陣と共同で、グローバル市場をターゲットとするドラマやバラエティ番組、映画などのコンテンツ開発・制作を目指すほか、音楽や演劇などのライブエンタテインメントや、アニメ・漫画といった双方が強みを持つさまざまな分野での協業に加え、クリエイターの相互人材交流といった多角的な取り組みを共同で推進していきます。



© CultureDepot. © STUDIO DRAGON Corp. ALL RIGHTS

#### Topic 2 実践的創造力養成…スコープなど知育・教育事業を充実

TBSが電通・エデュソルと3社共同で設立した次世代教育開発会社「スコープ」。スクールでは、子どもたちがただ学ぶだけでなく、課題の本質や仕組みを理解した上で、自由に発想を飛躍させ、不確定な社会で自分らしく生き抜く本質的な力を育てます。常に社会に関わる学びを提供し、社会で活躍するクリエイターの実績と知見に加え、世界のさまざまな教育理論を基に独自に設計したメソッドによって、「実践的創造力」の成長循環を導いていきます。

その他、体験型デジタルテーマパークを企画・運営するプレースホルダ社への出資や、ソーシャル経済メディア「NewsPicks」で知られるユーザベース社との業務提携など、TBSの知育・教育事業は幅広い世代の「学び」を支えています。



#### Topic 3 組織横断でアイデアが結集 JNN Business Challenge

「5年後、総合メディア業界を勝ち抜いていくためには何が必要か」という視点に立ち、①新規事業モデルの創造、②ビジネスマインドの醸成の2つを目的に2018年度にスタートした事業提案制度「TBS Group Business Challenge」。

過去3回2案ずつが採択され、事業化が進んでいます。2021年からは、事業提案の募集をTBSグループからJNN系列各局にも拡げ、名称も「JNN Business Challenge」となりました。(P45で詳述)

#### 過去の採択企画一覧

- 2018年度 「スマホファースト動画コンテンツ・イベント事業」(PURPOSE) 「VR/AR事業」(かいじゅうのすみか -VR Adventure-)
- 2019年度 「動物コンテンツを活用した教育エンタテインメント事業」(どうぶつ奇想天外 YouTubeチャンネル) 「最高の“時”を提供するウェルネス事業」(赤坂サウナプロジェクト)
- 2020年度 「物語を追体験できるドラマ空間貸切サービス」(逃げ恥レンタルスペース) 「ダンス好き専用の動画投稿サービス」(CYPHER(仮称))

