



2024年5月17日

各 位

会社名 株式会社 東北新社  
代表者名 代表取締役社長 小坂 恵一  
(コード: 2329 スタンダード市場)  
問合せ先 取締役 沖山 貴良  
電話番号 03-5414-0211 (代表)

### 中期経営計画に関する開示資料更新のお知らせ

本日2024年3月期の決算開示に伴い、2024年2月9日に開示致しました2025年3月期から2029年3月期における中期経営計画について更新(実績値の追加)を致しました。詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

---

# 中期経営計画

## -企業価値向上に向けた事業再構築-

(2024/4~2029/3)

2024.5.17



# 【中計策定の背景】当社の企業価値をめぐるこれまでの検討経緯

2023年3月31日  
東証の要請

- 東京証券取引所が、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」への要請を発表。
- 当時の当社のPBRは約0.4倍と、基準である1倍を下回っており、対応が求められる。

2023年9月29日  
当社の現状認識・方針公表

- 当社は、自社の資本コストと、PBRが1倍を下回っている要因を分析のうえ、今後の対策方針を取りまとめて「**資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について**」として開示。要旨は下記の通り。
  - ✓ 当社の株主資本コストは約6.5%、WACCは6.3%であるが、利益率（ROE・ROIC）はこれらを継続的に下回っている。
  - ✓ PBR改善に向けて当社が特に取り組むべき課題は、①**非事業用資産の圧縮**、②**既存事業の収益改善**、③**持続的成長の実現**、である。
  - ✓ PBR改善のために目指すROE等の水準や、上記の課題への取り組み方針については、**中期経営計画を策定次第、速やかに開示**する。

2024年2月9日

- 企業価値向上に向けた全社戦略を取りまとめた、「**中期経営計画 -企業価値向上に向けた事業再構築-**」を策定。

# 1.中期経営方針（サマリー）

既存事業の構造改革を軸とし、新たな収益基盤の確保と財務戦略の実行により、  
安定的に資本コストを上回る健全なROEを実現できる企業を目指す。

中期変革テーマ（重要課題）

2029年3月期 目指す姿

## ①構造改革

- 組織・人員再編による人員体制の適正化
- ROICを用いたポートフォリオ見直しによる全社利益率の底上げ

## ②新たな収益基盤の確保

- 従来のメディアにとらわれず、映像・クリエイティブシーンの生活全般への拡大に対応すべく、積極的な事業開発・投資（M&Aを含む）を行う

## ③財務・資本戦略の実行

### （1）保有資産の有効活用

- 遊休資産の売却等を進め、資産活用効率を改善

### （2）株主還元の強化

- 構造改革と事業投資を積極的に行うと同時に  
余剰資産による株主還元を強化する

健全な収益性を伴った  
“総合クリエイティブプロダクション”

### 【定性目標】

- 広告・コンテンツプロダクション事業を中心に「収益力の強化」を推進する
- 従来のメディアにとらわれず、  
クリエイティブ・エンターテインメント関連の  
あらゆる生活シーンにビジネスフィールドを拡大する

### 【定量目標】

- 連結売上高 700億円
- 連結営業利益 65億円
- ROE 8%以上
- ROIC 7%以上
- PBR 最低1倍以上
- DOE 2.0%以上\*

\*DOE（純資産配当率）：東証スタンダード市場上場企業の2023.3期平均1.9%

## 2. 事業環境認識

広告市場は、ネット広告費が3兆円を超え、マス4媒体合計の広告費を上回り、2ケタ成長を継続。マス4媒体広告費は減少が続いており、ネット上では細分化された広告・映像制作市場が拡大している。

### 社会・技術の 長期トレンド

スマートフォンの  
普及に伴う  
メディアの多様化

通信・IT技術の  
進化と普及

### 当社事業への影響

#### TV関連 市場の縮小

- ・ テレビCMやテレビ番組の視聴時間・制作需要が縮小傾向（ただし、一定の底堅い需要は残っている）
- ・ 衛星放送は、ネット配信サービスなどと競合し需要が縮小

#### 広告の多様化

- ・ テレビCMを中心としたマスプロモーションから、リアル・デジタルの媒体を組み合わせた多様なプロモーションへ変化
- ・ テレビCMの少額化傾向に加え、メディアミックスの重要性が高まる

#### 映像・クリエイティブ シーンの拡大

- ・ 通信技術の普及やSNSプラットフォームの進展を背景に、生活の中における映像・クリエイティブシーンが拡大し、あらゆるジャンルでグローバルな映像制作・編集のフィールドは広がっている

#### 機材等のハードウェア から 人・ソフトへの変化

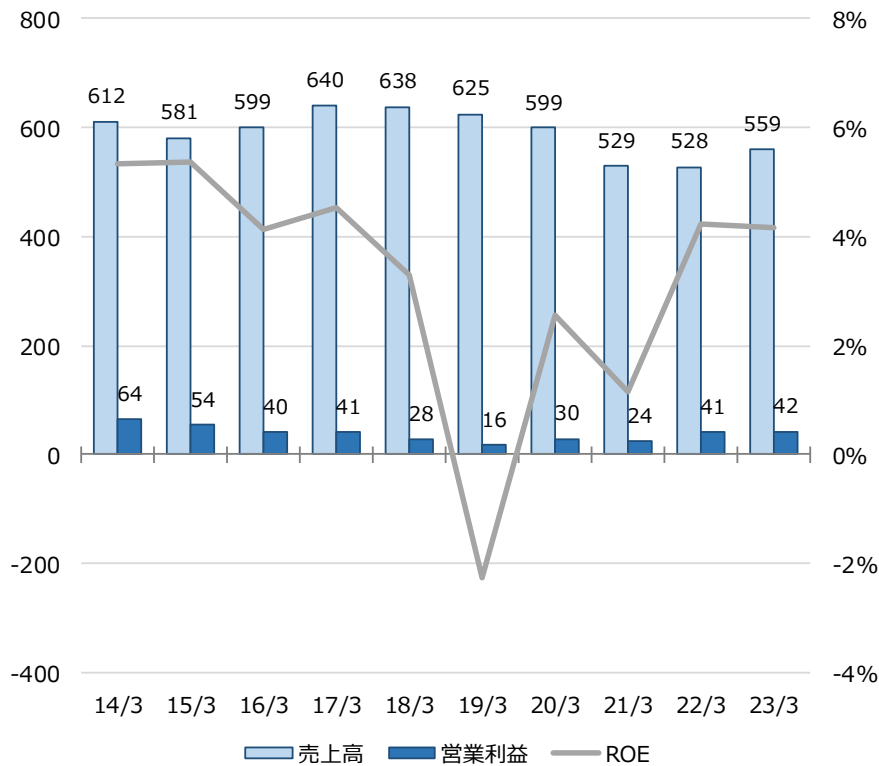
- ・ 編集ソフト等の発展・普及により、制作・編集業務の競争優位の源泉は、スタジオや機材等のハードウェアから、人・ソフトウェアへ変化

# 3.当社の現状

当社は、メディアの多様化に対応した事業対応が十分ではなく、成長性や資本効率には改善の余地がある。

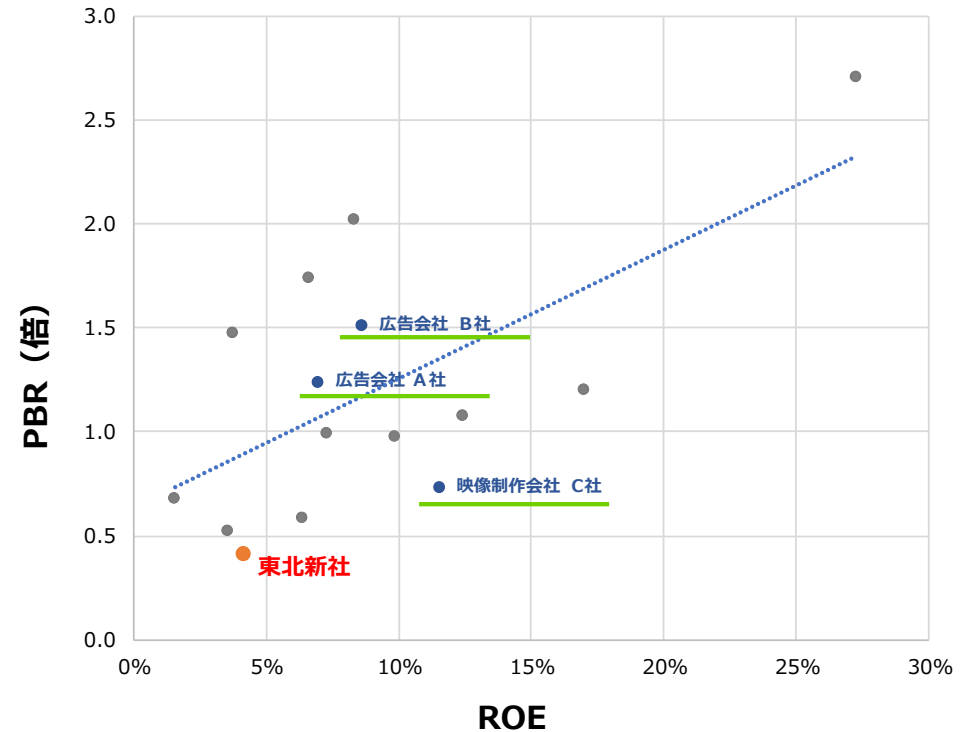
## 当社の現状（これまでの課題）

- 売上/営業利益ともに低成長
- ROEは、資本コスト（当社推計値）である6.5%を下回る



## 業績と資本市場からの評価

- PBRは、上場企業の最低ラインである1倍を大きく下回る
- また、ROEにおいても他社よりも低い評価となっている

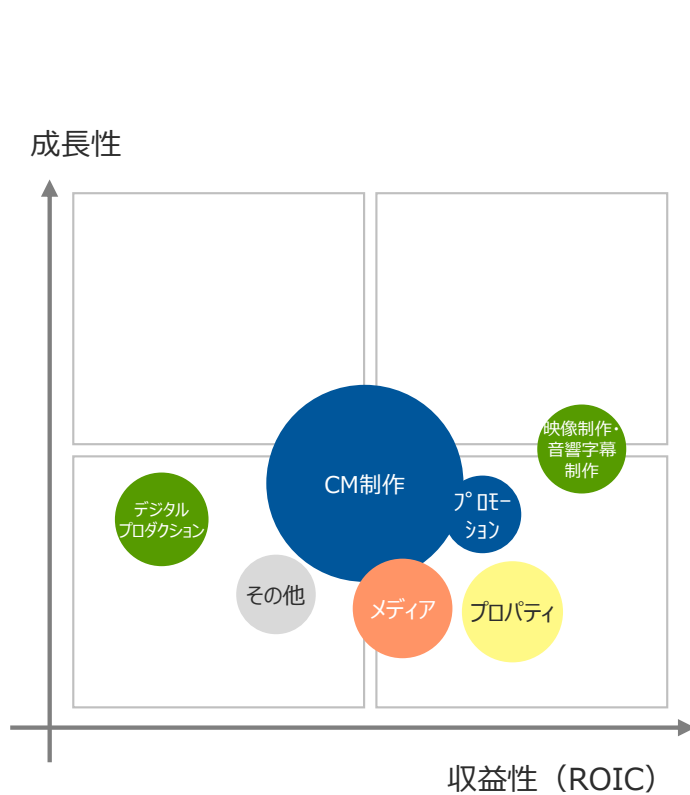


※広告業界・映像制作業界・プロモーション業界・映画業界・衛星放送業界などからベンチマークを選定各社、2023年8月時点までの、直近の決算年度末の株価及び財務データを使用して算定

## 4.事業の基本方針と目指すポートフォリオ

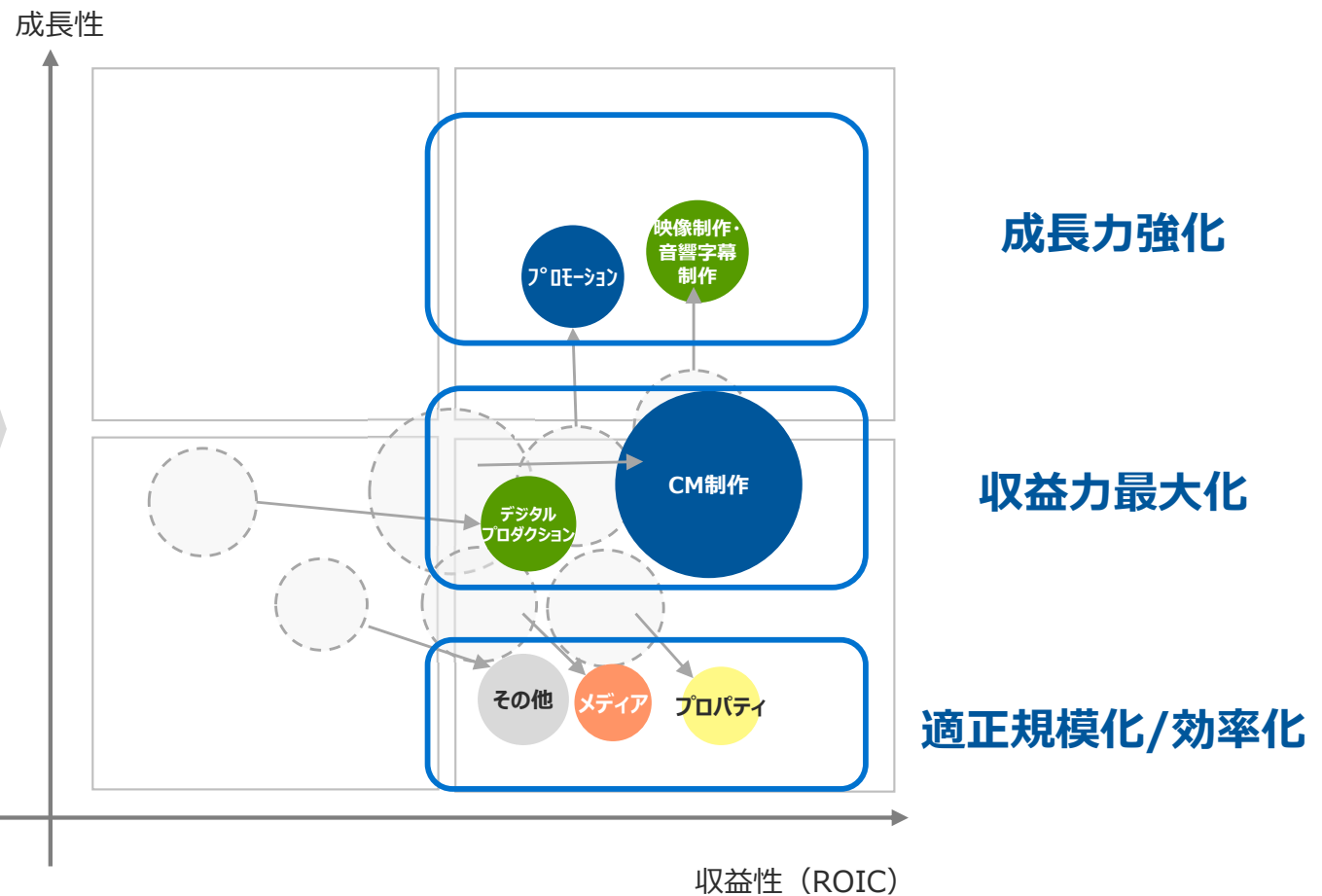
現状のROICポートフォリオをもとに、2029年3月期に向けて、「収益力最大化」「成長力強化」「適正規模化/効率化」の3つの方向で全社収益力の改善を図る。

現状（2023年3月期）



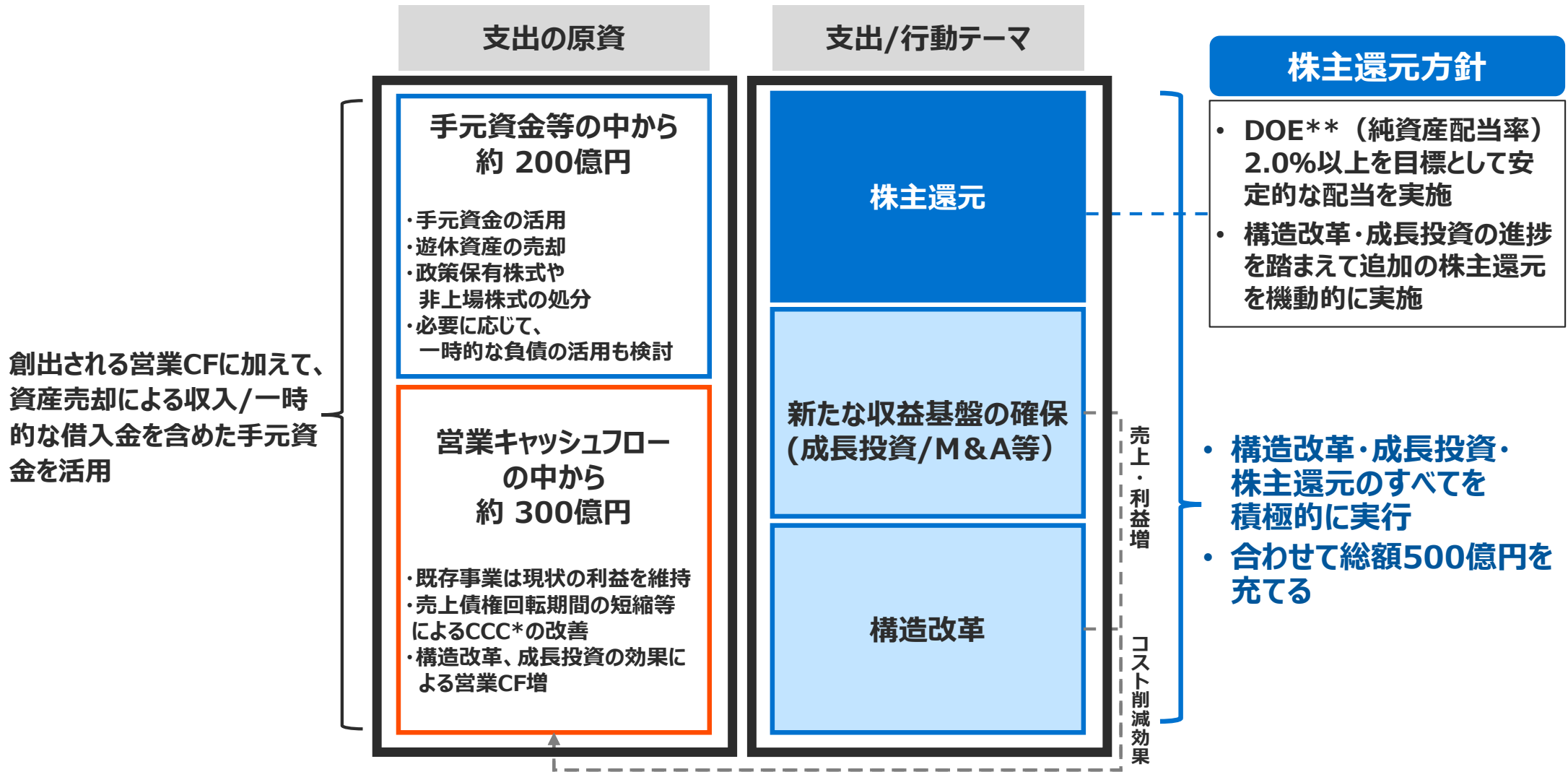
円の大きさは事業規模をイメージ

事業の基本方針と目指すポートフォリオ（2029年3月期）



# 5.中期経営計画の行動テーマとキャッシュアロケーション

## <中期経営計画期間 5カ年の累計CF計画>



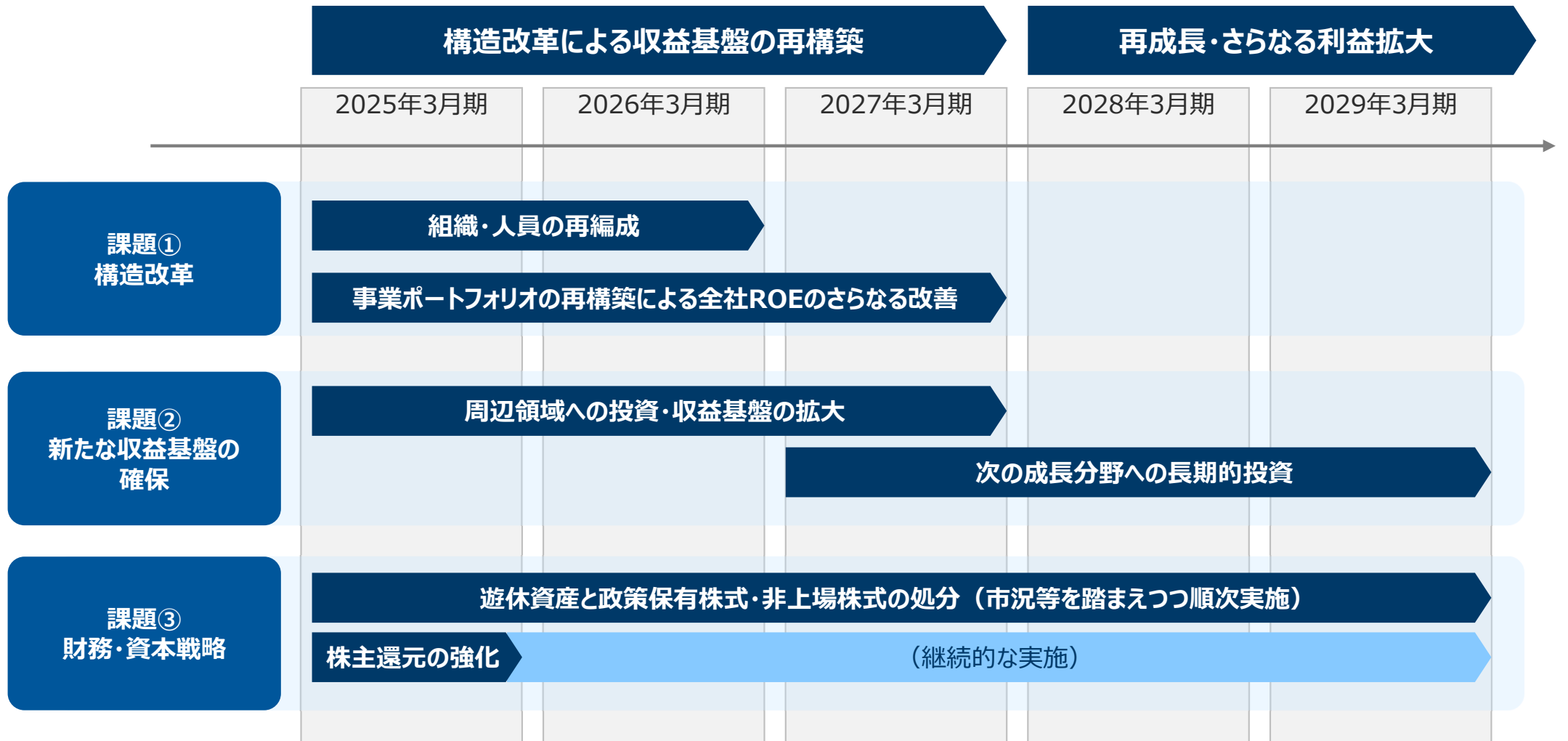
\*CCC : キャッシュ・コンバージョン・サイクル

\*\*DOE : Dividend on Equity Ratio ※東証スタンダード市場上場企業の2023.3期平均1.9%



## 6.中期経営計画 ロードマップ

3年間で構造改革を実行し、安定的な利益創出ができる状態を実現する。  
新たな収益基盤や中核事業への投資も行い、再成長軌道を目指す。



## 7.中期経営計画における重点課題：構造改革による既存事業の再構築

メディアが多様化し、広告・映像制作の在り方が変容する中で、  
当社の組織・人員は硬直化しており、本業の稼ぐ力が弱まっている。  
「構造改革」を行い、安定的に利益を創出できる会社を目指す。

### 当社の現状

#### 事業環境

- メディアが多様化するなか、テレビ関連の市場は縮小傾向
- プロダクションの価値の源泉はハコ・機材からソフト・人へシフト

#### 当社の状況

- テレビ関連事業が縮小する中で対応する組織・人員が硬直化している
- 加えて、制作では設備・資産を多く抱えており、固定費負担が大きい

#### 問題点

- 組織・人材の非活性化・硬直化
- 中核事業の競争力・利益創出力の悪化

### 構造改革による 既存事業の再構築

- ① 事業の環境に合わせた組織・人員の再編成
- ② 人事・評価制度の見直し
- ③ ROIC・資本コストを基準としたポートフォリオ見直し

### 目指す状態

- ① 事業別の資産・人員数の適正化による各事業の「健全な利益創出力」の向上
- ② 組織・人材の再活性化

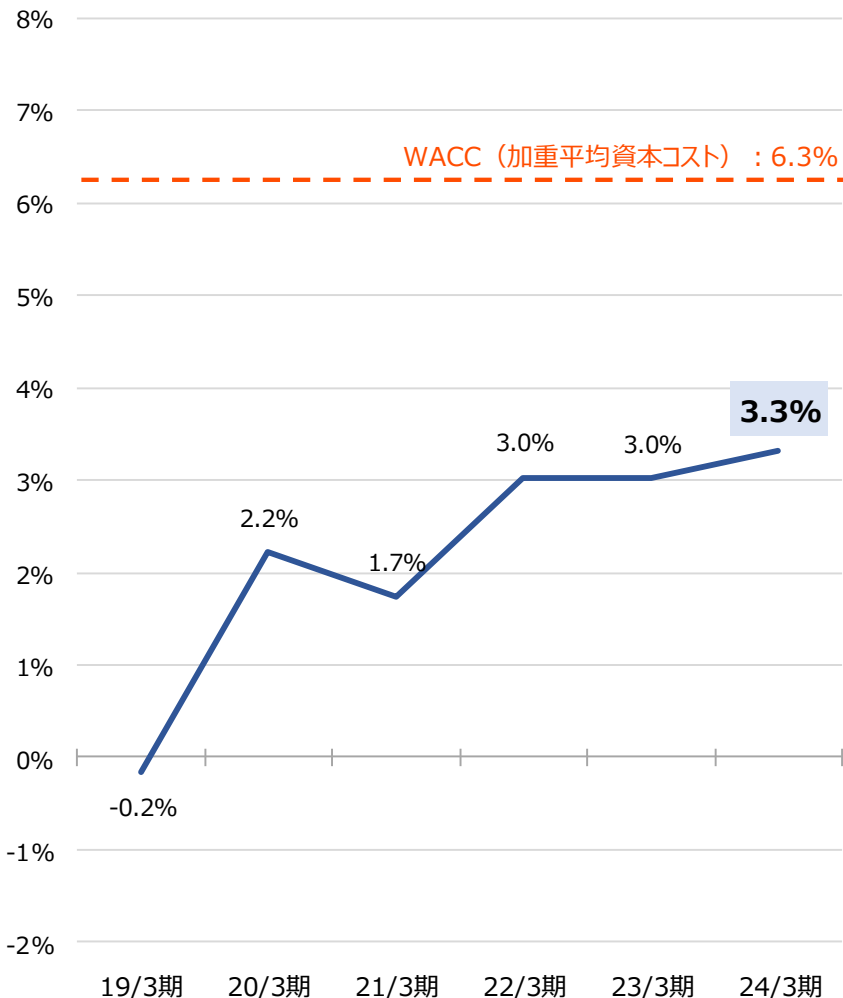
資本コストを上回る事業利益を  
継続的に創出できる、  
健全な企業に立て直す

※ 中期経営計画の中では、継続的に構造改革を実施していくため、状況によっては一時的に当期純利益が「赤字」となる可能性があります。

## 8.ROICの分析

- 2024/3期のROICは3.3%であり、昨年度までと比べて改善した。
- 改善の要因は「法人税等合計」がマイナス（NOPATがプラス）となったこと。
- ROICの目標値であるWACCをなお下回っているため、更なる改善を実行していく。

ROICの推移



(金額単位：億円)

	〈前々期〉 22/3期	〈前期〉 23/3期	〈当期〉 24/3期	当期-前期
営業利益	41.4	42.0	26.8	▲ 15.2
法人税等合計	18.6	18.5	▲ 0.3	▲ 18.8
税引後営業利益 (NOPAT*)	22.8	23.6	27.1	3.6
有利子負債	20.7	19.0	8.4	▲ 10.6
純資産	743.7	779.5	824.2	44.7
投下資本	764	798	833	34
ROIC**		3.02%	3.33%	0.31%
〈参考〉ネットキャッシュ***	330.3	357.8	449.4	91.7

\* NOPAT(Net Operating Profit after Tax) = 税引後営業利益

\*\*ROIC=税引後営業利益 ÷ 投下資本 (期首期末平均)

\*\*\*ネットキャッシュ=現金及び預金 + 短期性有価証券 - 有利子負債

### 【補足】

- ✓ 税引後営業利益 (NOPAT) は増加しているが、スターチャンネルの株式譲渡に伴い繰延税金資産 (法人税等調整額) を計上したことで、「法人税等合計」がマイナス (NOPATがプラス) となったことが原因。

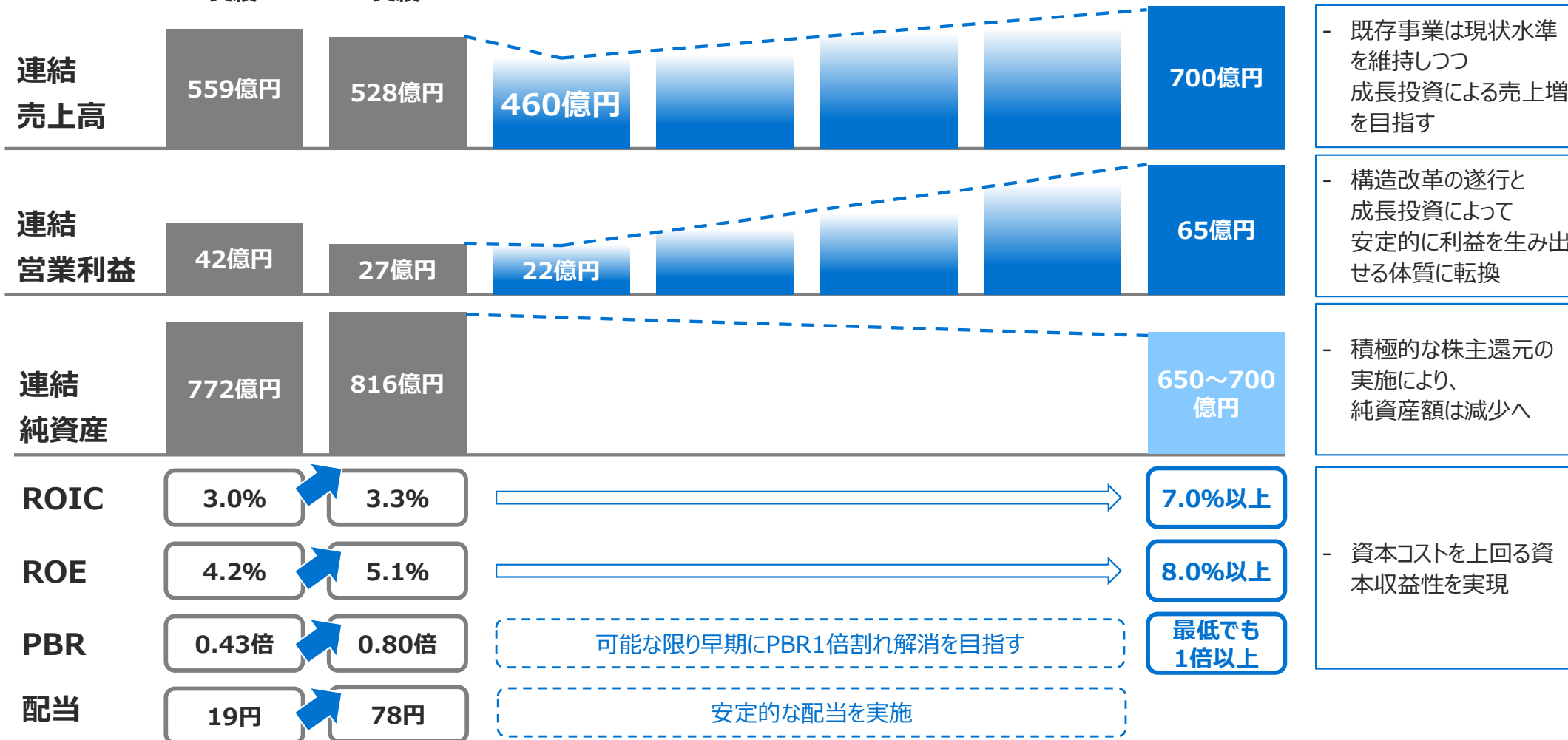
# 9. 定量目標

構造改革・成長投資を通じた営業利益の改善と、純資産水準の適正化により、  
安定的に資本コストを上回る利益を上げられる体質に転換する。

## 中期経営計画

2023年3月期 実績    2024年3月期 実績    2025年3月期 計画    2026年3月期 計画    2027年3月期 計画    2028年3月期 計画    2029年3月期 計画

### POINT



**今後、本中期経営計画に沿って、定期的に進捗を確認し、  
外部環境の変化や目標との乖離があった場合には、  
適宜修正しながら改革を推進いたします。**