

メディアグループからコンテンツグループへ

中期経営計画

2024-2026

VISION2030 Ph.2

Updated

Drive EDGE Forward
- Leveraging Creative Engine

TBS

TBS HOLDINGS

TBS TELEVISION

TBS RADIO

BS-TBS

TBS SPARKLE

TBS GLOWDIA

TBS ACT

THESEVEN

THESEVEN US

CS-TBS

Seven Arcs

TCエンタテインメント

TBS INTERNATIONAL

TBS KOREA

TBS-MRI

NICHION

Manga Box

WACUL

StylingLife

やる気スイッチグループ

赤坂駅前ビル株式会社

TBS企画

TBS SUNWORK

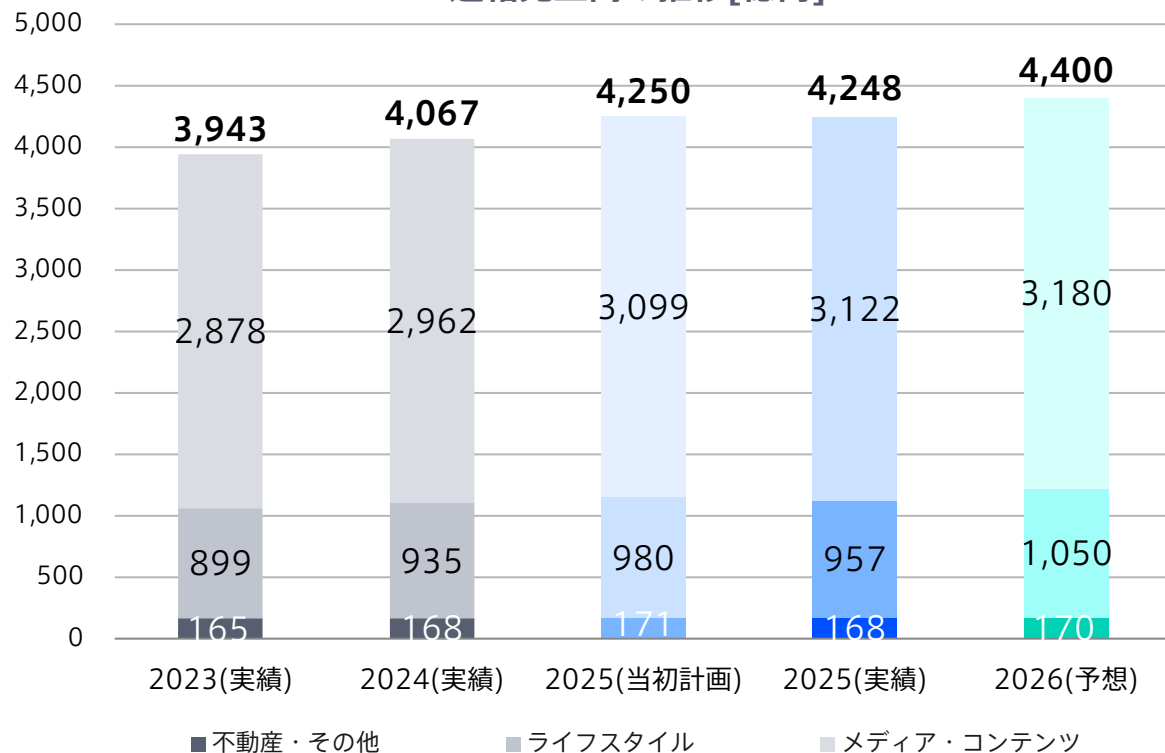
TBS HEXA

MSC
三山スタンプアンダー

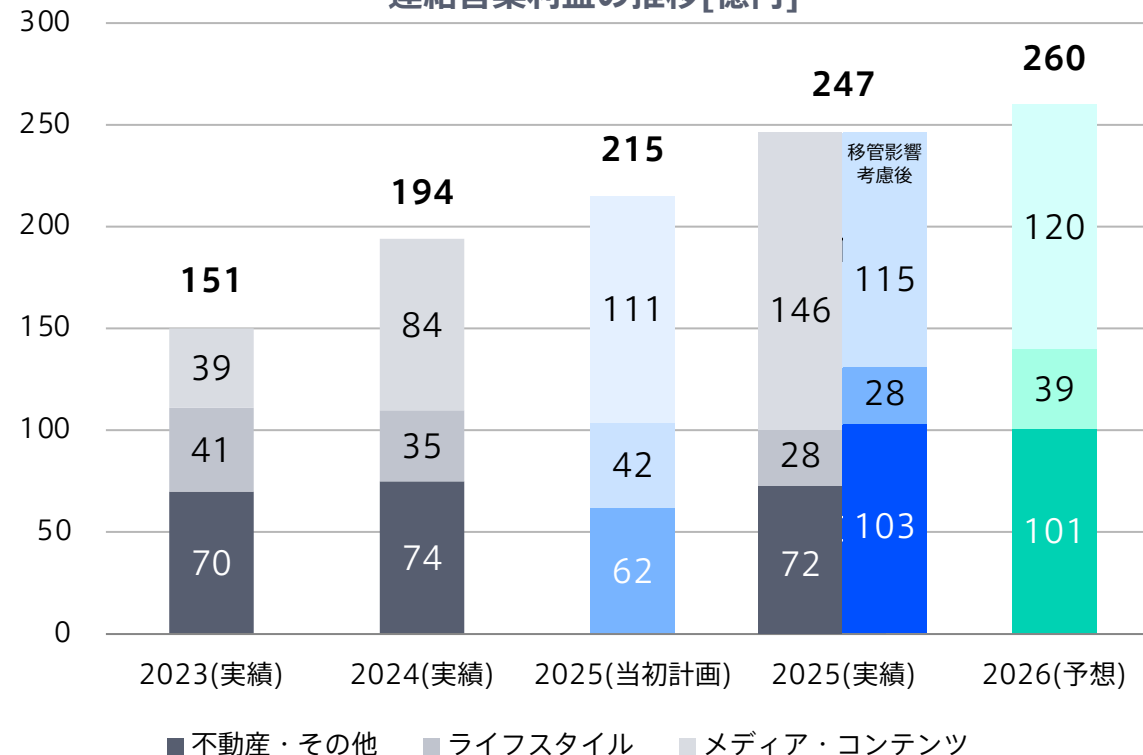
売上高及び営業利益の進捗状況

- 2025年度は売上高4,248億円/営業利益247億円となり、対前年度で売上高+181億円/営業利益+52億円、対当初計画で売上高▲1億円/営業利益+32億円。
- 営業利益については、中計2026で掲げた目標を1年前倒しで達成したため、中計2026をアップデート。2026年度は売上高4,400億円/営業利益260億円の予想。

連結売上高の推移[億円]



連結営業利益の推移[億円]



注) 2025年度実績および2026年度予想は、TBS放送センターのTV社からHD社への移管影響を考慮した数字。

資本効率の向上を目指すKPI (ROIC) の進捗

- 中計2026より資本効率を意識した経営を推進するためにROICを指標として導入。
- 大型投資等の実施により、投下資本の拡大が先行している部分はあるものの、概ね計画通りに進捗。
- 次期中計からはセグメント別に資本効率を管理すべく、現在セグメントの見直しを検討中。

	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (当初計画)	2025年度 (実績)	2026年度 (予想)	2030年度 (目標)
売上高[億円]	3,943	4,067	4,250	4,248	4,400	5,500
営業利益[億円]	151	194	215	247	260	385
営業利益率[%]	3.85%	4.79%	5.06%	5.83%	5.91%	7.00%
ROIC[%]	2.6%	3.1%	3.2%	3.8%	3.8%	5.0%

収益基盤の再構成により、2030年度までにROIC 5%以上を目指します。

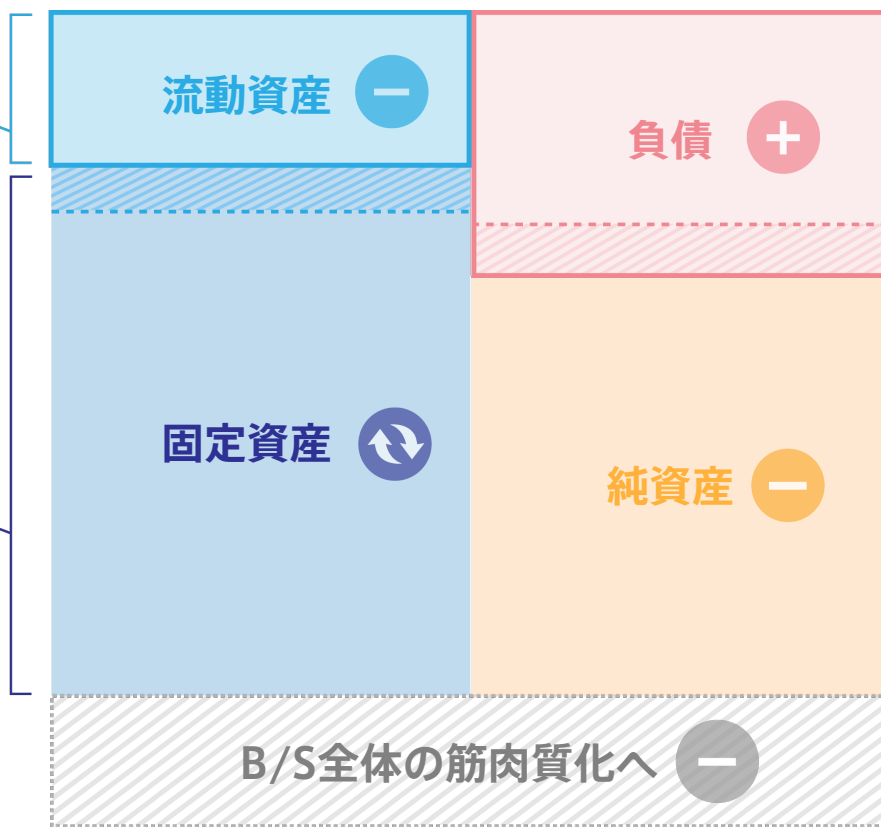
将来的に目指すB/Sの姿に向けた戦略的アプローチの推進

基本方針

引き続き、収益基盤の強化と積極的な成長戦略投資に最優先で取り組みつつも、資本効率を意識した経営をより一層推進するため、B/S全体の再点検を行い、筋肉質な体質にするための取り組みを加速。

運転資本回転率の
改善による圧縮

成長を加速するために、
不断の見直しにより、
ポートフォリオを入替え



営業キャッシュ・フロー水準を
踏まえつつも、
WACCの低減のために、
積極的な負債調達を活用

ROEの向上に向けて、
適切な自己資本規模を模索し、
規律のある資本コントロールに
責任を果たす。

資本効率を意識した経営の更なる推進に向けて

主にEDGE/成長領域

積極的な成長投資で

営業キャッシュ・フローの連鎖を
生み出し、営業利益を伸長

ROIC

利益

投下資本

セグメント別ROIC管理を見据え
セグメント毎の投下資本見直し
(TBS放送センター移管など)

主にメディア・コンテンツセグメント

主に不動産・その他セグメント

負債調達の拡大により**WACCを低減**

手元資金の活用

WACC

資本規模適正化に向けて
株主還元等の強化
(配当/自己株式取得など)

B/S全体

キャピタル・アロケーションの更新

投資有価証券の売却が目標を超えること、及び、2027年度から真のROIC経営を推進するうえで、2026年度を「B/S右側の整理に着手するフェーズ」と位置づけ、キャピタル・アロケーション全体の見直しを実施

キャッシュ・イン

- 1 次期中計からのセグメント別ROIC経営を見据え、WACCを適切に管理するために、**セグメント毎の投下資本の見直しに着手**。赤坂二・六丁目地区開発計画における資金調達を全面的に見直し、**負債調達を440億円から、840億円に拡大**。
- 2 2年間及び決算発表時点までの売却実績を踏まえ、中計2026期間中の**売却規模を更に拡大し、1,350億円へ**。
引き続き、**成長投資の進捗によって機動的に対応**。
- 3 足元の好調な業績や成長投資リターンによる営業キャッシュ・フロー拡大に取り組むも、政策保有株式の売却増による税負担増や、売上規模拡大に伴う一時的な運転資本の増加等により、計画を下方修正し、610億円へ

中計2026(計画) 今後の想定

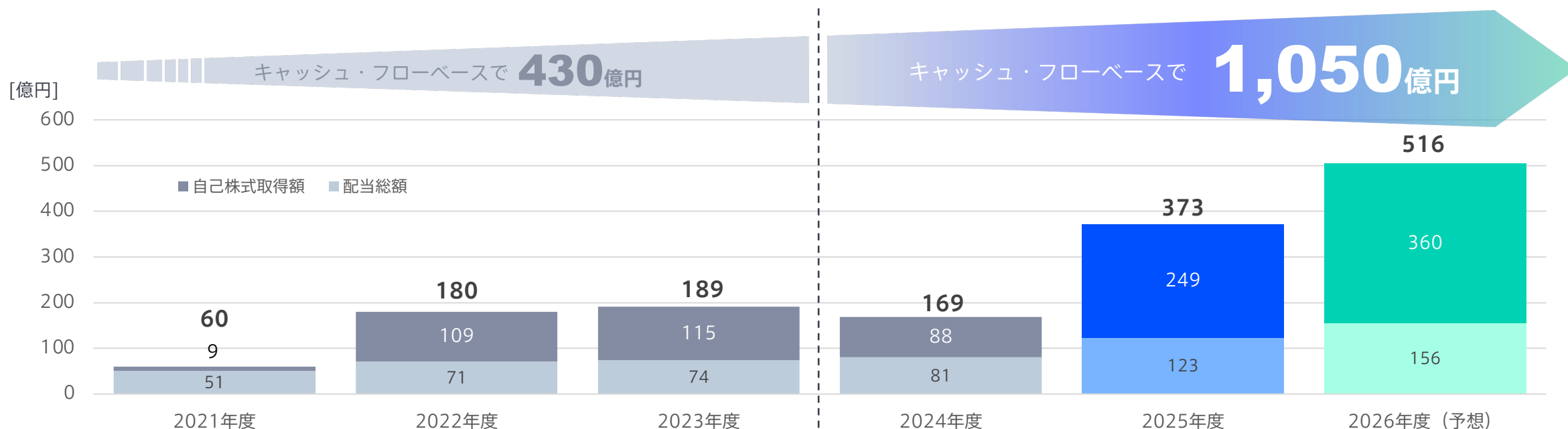


キャッシュ配分

- 4 **コンテンツIPの獲得・拡大に向けた投資**
(株)SAND B設立
(株)ケイコンテンツ子会社化
(株)WACUL子会社化
グローバルビジネス元年の推進
Legendary Entertainmentへの出資
韓国CJ ENM 及びU-NEXT HOLDINGSと合併会社設立
- 5 **ライフスタイル事業の拡大**
(株)スタイリングライフ・ホールディングス完全子会社化
EduTainmentの事業開発/拡大等
合計**714億円**の成長投資を実施済み
- 5 企業価値の向上を通じた株主還元積極的に取り組み、2025年度は中計2026の計画の一部を前倒しで達成したことも踏まえ、**還元規模を拡大し、3年間総額で1,050億円へ**。

中計2026アップデートにおける積極的な株主還元のポイント

- ROIC経営推進にあたって投下資本及び資本コストの管理に取り組む必要があること、並びに、コンテンツIP等への成長投資については、営業キャッシュ・フロー拡大の連鎖を生み出すまでに一定の時間を要する性質もあることも踏まえ、成長投資と株主還元を適切なバランスにより推進し、自律的な自己資本のコントロールに取り組む。
- 従来の配当方針は維持しつつも、キャピタル・アロケーションの見直しを踏まえ、当初計画より450億円（11月公表値よりも250億円）拡大。より積極的な株主還元を通じて、当社の企業価値及び株主の皆様の共同の利益を確保し、向上させる。



一株当たり

20年度期末	15円/株	21年度期末	22円/株	22年度期末	22円/株	23年度期末	22円/株	24年度期末	41円/株	25年度期末	49円/株
21年度中間	15円/株	22年度中間	20円/株	23年度中間	22円/株	24年度中間	27円/株	25年度中間	35円/株	26年度中間	50円/株

EDGE戦略の推進に向けた取り組み

基本方針

コンテンツIPに「レバレッジ」を掛け、EDGEの成長を加速 という方針のもと、コンテンツIPの強化、グローバル事業の展開「グローバルビジネス元年」に資する種まきをはじめとして、成長投資を積極的に推進中。

中計2026：成長を加速する投資を1,600億円規模実施

コンテンツIP企画・制作力強化

オリジナルIPの開発・獲得 (M&Aによる獲得を含む)

ハイエンドコンテンツ制作のための最先端技術 (VFX/AI等)

顧客とコンテンツをつなぐTBSグループIDを拡大

EDGE戦略の推進

コンテンツIPのグローバル展開

エクスペリエンス領域の更なる拡充

EduTainment事業の更なる拡充

持続可能な社会への貢献

人的資本拡充/DXに資する設備投資

省エネ/GXに資する設備投資

グローバルでのコンテンツIP開発・製作体制の確立に向けた協業体制の構築



- ・ Legendary Entertainmentとの戦略的パートナーシップ
- ・ CJ ENM及びU-NEXT HDとの合併によるStudioMonowaの設立等



2028年度の竣工に向けて、赤坂エンタテインメント・シティ計画を着実に推進中

コンテンツIPの獲得・展開を強化するSANDBで複数のIP獲得を実施

実社会に紐づく学びによる学習意欲の向上や主体的・対話的で深い学びを実現するためのEduTainment事業を推進

将来見通しに関する注意事項

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注意ください。
また、本資料の無断転載はお断りいたします。

◇お問い合わせ先
〒107-8006
東京都港区赤坂5丁目3番6号
株式会社TBSホールディングス
総務局コーポレート業務推進部IR室
Tel: 03-3746-1111 (代表)
Web: <https://www.tbsholdings.co.jp/ir/>

Drive EDGE Forward Leveraging Creative Engine

TBS

最高の“時”で、明日の^{あす}世界をつくる。