

2025年2月期決算及び中期経営計画説明会

概要

企 業 名:東宝株式会社

証券コード:9602

イベント名:2025年2月期決算及び中期経営計画説明会

日 程:2025年4月15日(火)

時 間:15:00 -16:30

登 壇 者:代表取締役社長 社長執行役員 松岡 宏泰、取締役 副社長執行役員 太古 伸幸

2025年2月期 業績	• 営業収入3,131億円、営業利益646億円となり、過去最高を記録 • 映画営業事業が好調に推移したに加え、TOHO animation作品が国内外で順調に拡大
2026年2月期 業績の見通し	• 期初見通しは営業収入3,000億円、営業利益570億円。「ゴジラ-1.0」の国内外の配信権収入の剥落や帝国劇場の一時休館の影響等により減益の見通し • 「IP・アニメ事業」セグメントを新設。成長戦略の中核をなすIP及びアニメ関連ビジネスについて、事業活動の実態及び業績の進捗をより適切に開示していく
本日発表の 中期経営計画2028 のポイント	• 営業利益700億円以上、ROE9%以上を目指す • 2032年に向けて海外売上高比率を現状の10%程度から30%まで引き上げる • 2032年までにTOHO animationの人員を倍増、IP・アニメ事業の営業利益200%以上を目指す

©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 1

松岡：代表取締役社長の松岡でございます。本日はご多忙のところ、決算・中期経営計画説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

早速ですが、決算のエグゼクティブサマリーからご説明いたします。

2025年2月期の営業収入、営業利益は過去最高を記録しました。映画営業事業が好調に推移したに加え、TOHO animation 作品が国内外で順調に拡大しました。

2026年2月期は前期と比べ減益の見通しとなりますが、後ほどご説明いたします。

また、中期経営計画 2028 のポイント、記載のとおりですけれども、こちらも決算のご説明の後に詳細をお伝えさせていただきます。

連結業績ハイライト

営業収入・営業利益は、自社幹事作品を含む当社配給作品がヒット、「ゴジラ-1.0」の配信権収入が業績に寄与、TOHO animation作品が、国内外で好調に推移したこと等から前期と比べ増収増益に

	2024年2月期	2025年2月期	前期差	前期比
営業収入	283,347	313,171	29,823	10.5%
営業利益	59,251	64,684	5,432	9.2%
経常利益	63,024	64,455	1,430	2.3%
親会社株主に 帰属する当期純利益	45,283	43,357	△1,926	△4.3%

(単位:百万円)

©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 3

続きまして、連結業績ハイライトについてご説明いたします。

営業収入は3,131億円、営業利益は646億円、自社幹事作品を含む当社配給作品がヒット、「ゴジラ-1.0」の配信権収入が業績に寄与、TOHO animation作品が国内外で好調に推移したことなどから、前期と比べ増収増益となりました。

なお、当期純利益につきましては、前期に東京楽天地の普通株式を公開買付けにより取得し、連結子会社化したことに伴う「段階取得に係る差益」を計上したことや、今期に特別損失を計上したことなどから、前期と比べ減益となっております。

セグメント別業績一覧

		2024年2月期	2025年2月期	前期差	増減要因(営業収入)	増減要因(営業利益)
 映画事業	営業収入	192,794	209,253	+16,459	・ 共同製作・配給作品のヒット、「ゴジラ-1.0」の配信権収入が寄与	・ 自社幹事作品のヒット
	営業利益	44,709	50,807	+6,097	・ TOHO animation 作品が国内外で好調に推移	・ 増収に伴い増益
	営業利益率	23.2%	24.3%	+1.1ポイント		
 演劇事業	営業収入	20,153	22,890	+2,737	・ 帝国劇場でクロージングラインナップを上演。公演回数が増加	・ 増収に伴い増益
	営業利益	3,115	4,129	+1,014		
	営業利益率	15.5%	18.0%	+2.6ポイント		
 不動産事業	営業収入	69,142	79,653	+10,511	・ 株東京楽天地が過期寄与、再開発物件・新規物件が貢献	・ 大規模修繕費等の一時的な費用の増加により減益
	営業利益	17,610	16,826	△783		
	営業利益率	25.5%	21.1%	△4.3ポイント		
その他事業	営業収入	1,256	1,372	+115	・ 「東宝綱布スポーツパーク」や劇場売店等が好調に推移	—
	営業利益	174	162	△11		
	営業利益率	13.9%	11.9%	△2.0ポイント		

©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 4

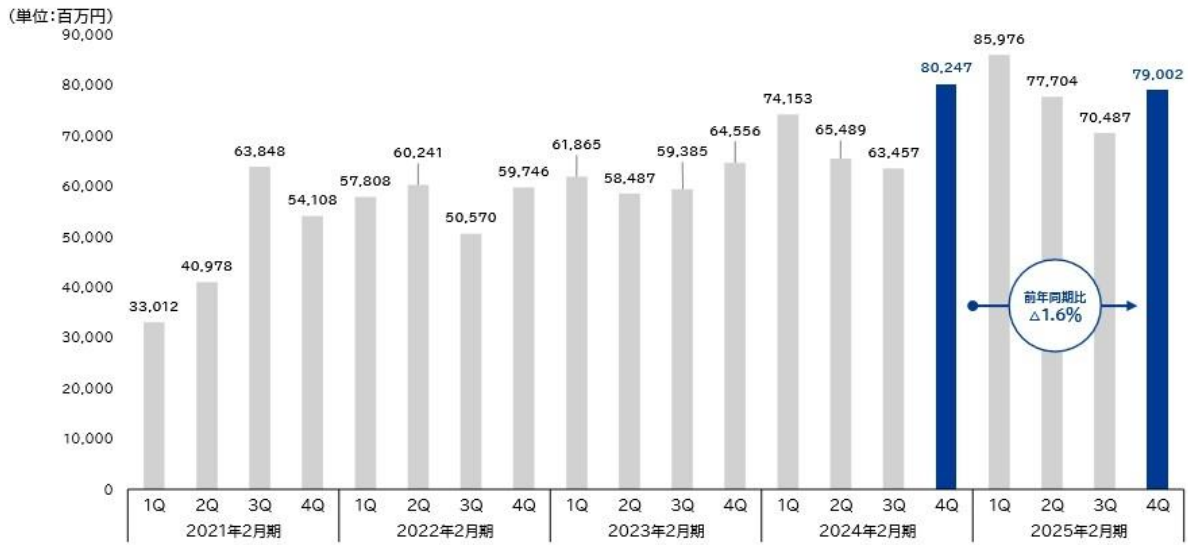
セグメント別の業績一覧となります。

映画事業は、営業収入 2,092 億円、前期と比べ 164 億円の増収、営業利益は 508 億円、前期と比べ 60 億円の増益となりました。

演劇事業は、営業収入 228 億円、前期と比べ 27 億円の増収、営業利益は 41 億円、前期と比べ 10 億円の増益となりました。

不動産事業は、営業収入 796 億円、前期と比べ 105 億円の増収、営業利益は 168 億円、前期と比べ 7 億円の減益となりました。

営業収入推移(四半期)



©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 5

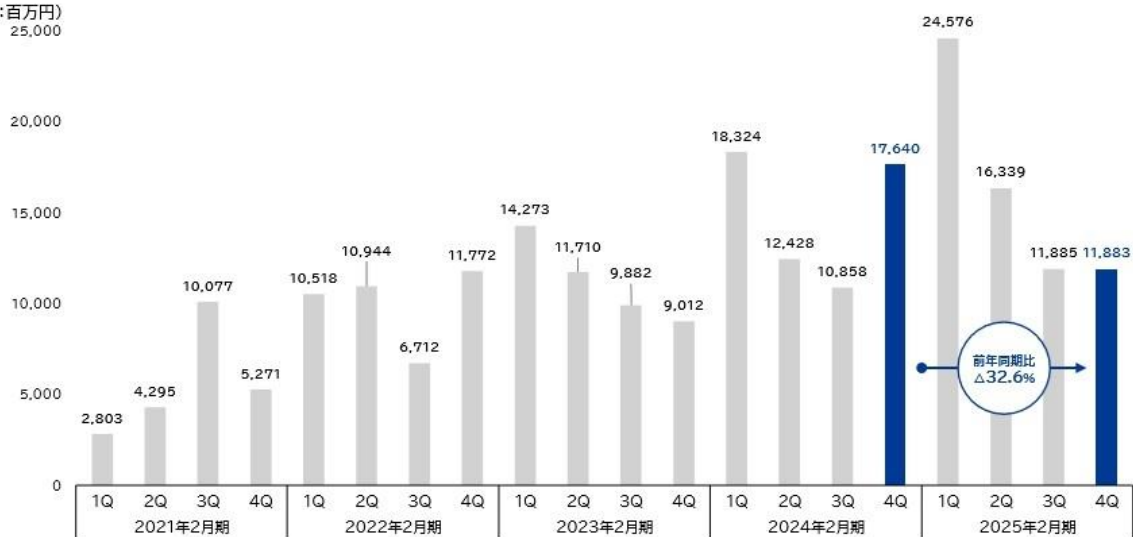
四半期別の営業収入の推移です。

順調に右肩上がりに推移していることが、ご覧いただけるかと思います。

2025年2月期第4四半期の営業収入は、前年同期比で若干の減収となりました。東京楽天地が増収に寄与したものの、前年同期は「ゴジラ-1.0」「劇場版ハイキュー!!」の大ヒットや、アニメ作品の海外配信権収入等の貢献が大きかったことが要因となります。

営業利益推移(四半期)

(単位:百万円)
25,000

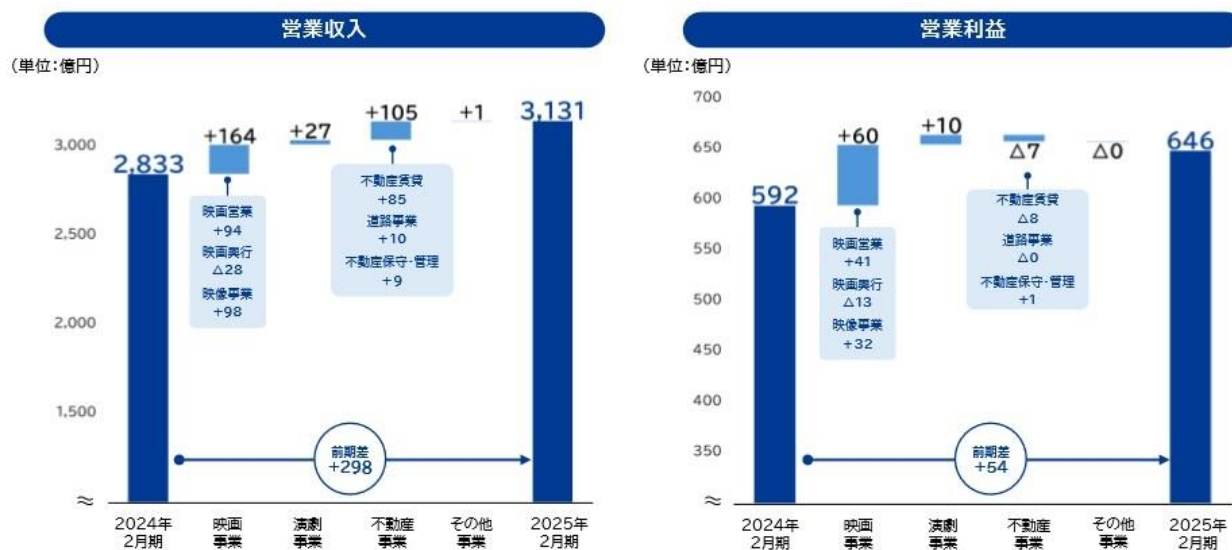


©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 6

四半期別の営業利益の推移です。

2025年2月期第4四半期の営業利益は、前年同期にあった「ゴジラ-1.0」「劇場版ハイキュー!!」のような利益貢献度の高い作品がなかったことや、帝劇ビルの今後の解体工事に係る一時的な費用を計上したことなどにより、減益となりました。

営業収入・営業利益増減状況(通期)

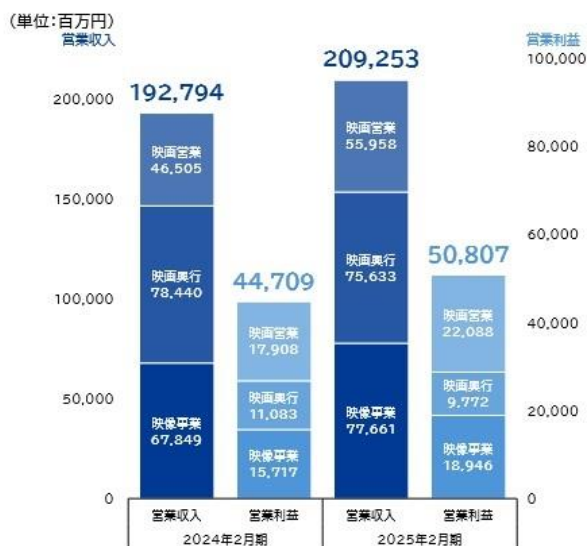


©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 7

セグメントごとの営業収入と営業利益の増減状況です。

映画営業と映像事業の伸びが大きく、増収増益となりました。

映画事業セグメントの業績



業績分析(増減要因)

映画営業

当社が配給した「名探偵コナン 100万ドルの五稜星(みちしるべ)」「劇場版ハイキューII ゴミ捨て場の決戦」「キングダム 大將軍の帰還」「ラストマイル」「変な家」等がヒット。さらに、上期の「ゴジラ-1.0」の国内外における配信権収入も業績に貢献し、増収増益

映画興行

当社配給作品の高稼働などに加え、「はたらく細胞」「インサイド・ヘッド2」等の話題作を上映したものの、前期と比べヒット作が少なかったことから、減収減益

映像事業

「僕のヒーローアカデミア」「呪術廻戦」「ハイキューII」等の TOHO animation 作品が劇場公開、動画配信、商品化権、パッケージ・グッズ販売などで多面的に稼働し、増収増益

※映画営業 映画作品の企画・製作及び映像配信をはじめとする権利活用
 ※映画興行 全国に展開するシネマコンプレックス「TOHOシネマス」の経営
 ※映像事業 TOHO animation 作品の企画・製作、映像配信、商品化権、パッケージ販売、キャラクターグッズ等の各種権利の活用や美術セット等の製作

©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 8

次に、セグメント別の業績分析です。

まず、映画事業です。

映画営業事業においては、当社が配給した「名探偵コナン 100万ドルの五稜星(みちしるべ)」「劇場版ハイキューII ゴミ捨て場の決戦」「キングダム 大將軍の帰還」「ラストマイル」「変な家」などが大ヒット。さらに、上期の「ゴジラ-1.0」の国内外における配信権収入も業績に貢献し、増収増益となりました。

映画興行事業においては、当社配給作品の高稼働などに加え、「はたらく細胞」「インサイド・ヘッド2」などの話題作を上映したものの、豊富なヒット作があった前期には及ばず、減収減益となりました。

映像事業においては、「僕のヒーローアカデミア」「呪術廻戦」「ハイキューII」などの TOHO animation 作品が劇場公開、動画配信、商品化権、パッケージ・グッズ販売などで多面的に稼働し、増収増益となりました。

TOHO animationのソース別営業収入・国内外構成比

ソース別営業収入

(単位:百万円)

	2024年2月期	2025年2月期	前期差	前期比	主な増減要因
配信	18,433	21,842	3,409	18.5%	・「僕のヒーローアカデミア」「呪術廻戦」等が国内外で好調
キャラクターライセンス	7,916	11,185	3,269	41.3%	・「呪術廻戦」「ハイキューII」等が堅調
商品物販	4,519	8,105	3,586	79.4%	・「ハイキューII」「僕のヒーローアカデミア」等のキャラクターグッズが伸長
パッケージ	2,852	3,143	291	10.2%	・「ハイキューII」「葬送のフリーレン」等が好調
劇場公開	9,197	7,083	△2,114	△23.0%	・前期は「劇場版 ハイキュー!! ゴミ捨て場の決戦」「劇場版 SPY×FAMILY CODE: White」が大ヒット
配分金 その他	3,646	4,120	474	13.0%	・「呪術廻戦」のゲーム化権や、「呪術廻戦」「怪獣8号」などの配分金が貢献
合計	46,565	55,480	8,915	19.1%	

国内外構成比

(単位:百万円)

	2024年2月期	2025年2月期	前期差	前期比	構成比
国内	30,802	37,778	6,976	22.6%	68.1%
海外	15,763	17,701	1,938	12.3%	31.9%

※本表の対象範囲は、TOHO animationレーベル及びこれに準ずる作品です

※当資料は、アニメ事業に関する開示情報の発表性の観点から自主的に作成したものであり、他の決算資料における数値とは整合しない場合があります

©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 9

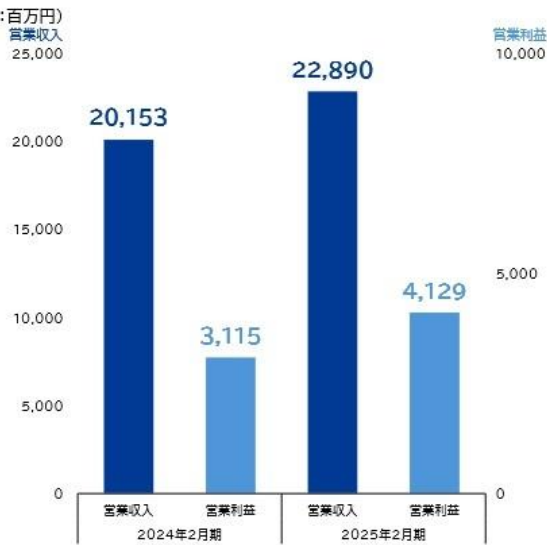
TOHO animation 作品のソース別の営業収入・国内外構成比です。

「呪術廻戦」「ハイキュー!!」「僕のヒーローアカデミア」などのタイトルが好調に稼働し、前期と比べ営業収入は増収となりました。

なお、国内外構成比においては、国内における商品物販が大きく伸びたため、国内の伸びが大きく見えますが、海外からの収入も着実に増えております。

演劇事業セグメントの業績

(単位:百万円)
営業収入
25,000



業績分析(増減要因)

「帝国劇場 クロージングラインナップ」として「Endless SHOCK」「レ・ミゼラブル」「CONCERT THE BEST New HISTORY COMING」等を上演し全席完売

さらに、「舞台『千と千尋の神隠し』」はロンドン・コロシアムでのロングラン公演が大盛況となった他、「CONCERT THE BEST New HISTORY COMING」において、限定公演回におけるライブ配信及び大千穂楽公演のライブビューイングを実施したこと等により、増収増益

また、東宝芸能棟では、長澤まさみ、浜辺美波、上白石萌音を始めとした所属俳優がCM出演等で堅調に推移

※演劇事業

演劇の製作・興行及び芸能プロダクションの経営

©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 10

演劇事業です。

再開発のため、2月末をもって一時休館となった帝国劇場では、「レ・ミゼラブル」「CONCERT THE BEST New HISTORY COMING」などのクロージングラインナップを上演いたしました。前期と比べ、公演回数が増加した結果、増収増益となりました。

「CONCERT THE BEST New HISTORY COMING」においては、限定公演回におけるライブ配信および大千穂楽公演のライブビューイングも好評を得ました。

不動産事業セグメントの業績



業績分析(増減要因)

不動産賃貸

㈱東京楽天地が通期寄与、「東宝日比谷プロムナードビル」の通年稼働が貢献し増収となったものの、大規模修繕費や帝劇ビルの今後の解体工事にかかる一時的な費用の計上により、減益

道路事業

新規受注や既存工事の追加受注の獲得に積極的に努めたこと等により増収。しかしながら、採算性の高い工事が減少したことや、労務費・資機材価格の上昇等が影響し、減益

不動産保守・管理

東宝ビル管理㈱及び東宝ファシリティーズ㈱において、新規受注や請負金額の改定、業務の効率化に努めたこと等により、増収増益

※不動産賃貸 オフィスビルや商業施設等の賃貸を主体とする不動産業
 ※道路事業 連結子会社のスバル興業(株)が道路の維持管理・清掃等を展開
 ※不動産保守・管理 ビル等の清掃・設備管理・警備等のビルメンテナンス事業を展開

©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 11

不動産事業です。

不動産賃貸事業においては、東京楽天地の業績が通期寄与したことに加え、「東宝日比谷プロムナードビル」の通年稼働などが貢献し増収となったものの、大規模修繕費や帝劇ビルの今後の解体工事に係る一時的な費用の計上により、減益となりました。

道路事業や不動産保守・管理事業は、堅調に推移いたしました。

続きまして、2026年2月期業績の見通しをご説明いたします。

通期業績予想

「ゴジラ-1.0」の国内外の配信権収入の剥落や帝国劇場の一時休館の影響等により減益(期初見通し)

(単位:百万円)

	2025年2月期	2026年2月期(期初見通し)	前期差	前期比
営業収入	313,171	300,000	△13,171	△4.2%
営業利益	64,684	57,000	△7,684	△11.9%
経常利益	64,455	55,000	△9,455	△14.7%
親会社株主に 帰属する当期純利益	43,357	37,500	△5,857	△13.5%

©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 13

2026年2月期の通期業績予想についてご説明いたします。

今期は、営業収入 3,000 億円、営業利益 570 億円となり、前期と比べ減益の予想となります。

その要因といたしましては、前期に貢献度が大きかった「ゴジラ-1.0」の国内外の配信権収入の剥落や、帝国劇場の一時休館の影響などによるものです。しかしながら、これらの要因を除けば、前期並みの業績となるかと思えます。

なお、期首の通期業績予想としては過去最高の見通しとなります。

株主還元

株主還元の方針(中期経営計画2028(FY2026-FY2028))

年間85円/1株の配当を下限に連結配当性向35%以上かつ機動的な自己株式取得を実施

1株当たり配当額等の推移



株主還元についてです。

2025年2月期の1株当たり配当金は、期首予想から15円増額し、年間85円といたしました。

また、2026年2月期より、株主還元方針を「年間85円の配当を下限に、連結配当性向35%以上」に変更いたしました。この方針に基づき、2026年2月期の1株当たり配当予想は、年間85円といたします。

IP・アニメ事業セグメント:事業別

2026年2月期より、「映画営業事業」「映像事業」からIPビジネス及びアニメ関連ビジネスを抽出し「IP・アニメ事業」を報告セグメントとして独立

【変更前】		【変更後】	
報告セグメント		報告セグメント	主な事業内容
映画事業		映画事業	
映画営業事業		映画営業事業	映画の企画・製作・配給事業
映画興行事業		映画興行事業	映画館の経営に関する事業
映像事業		映像関連事業	その他の映像制作、美術製作、広告事業
		IP・アニメ事業	TOHO animationの企画・製作・権利利用、ゴジラのライセンス事業
演劇事業		演劇事業	演劇の製作・興行事業
不動産事業		不動産事業	不動産賃貸、道路、不動産保守・管理事業
その他		その他	スポーツ施設等の経営、物販業等

※「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントです。

©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 15

2026年2月期の業績見通しは以上となります。ここからは、「IP・アニメ事業」セグメントの新設についてご説明いたします。

2026年2月期より、「映画事業」セグメントに含まれる「映画営業事業」「映像事業」からIPおよびアニメビジネス関連を抽出し、「IP・アニメ事業」を報告セグメントとして独立させました。

これにより、当社グループの成長戦略の中核となるアニメおよびIP関連ビジネスの実態や業績をより適切に把握できるようにいたします。

IP・アニメ事業セグメント：子会社別の変更前・後

連結子会社を会社単位で切り分け、一部の「映画事業」の組織・子会社を「IP・アニメ事業」へ



(注)

・上記子会社の傘下にある子会社を含む。表示スペースの都合上、複数の会社をまとめて記載しているが、特定の基準や範囲に基づくものではない

・2025年2月期の映画事業セグメントの営業収入の約3割、セグメント利益の約4割がそれぞれ「IP・アニメ事業」に移行

・「IP・アニメ事業」に占めるゴジラ関係の営業収入は1割強(2025年2月期実績からの試算値で、主にIPや商品販売、北米での劇場配給。なお、映像配信の営業収入は映画営業事業に計上される)

*1: TOHO Global㈱, Toho International, Inc., TOHO Entertainment Asia Pte. Ltd., GKIDS, INC.

*2: ㈱東宝映像美術、㈱東宝コスチューム、東宝舞台㈱、TOHOマーケティング㈱、㈱エイド・ディーシーシー、㈱ガイエ

©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 15

新設した「IP・アニメ事業」セグメントにおいて、子会社別に変更前と変更後を表した図となります。

「映画営業事業」に含まれていた TOHO Global、TOHO International などや、「映像事業」に含まれていた TOHO animation、サイエンス SARUなどは、「IP・アニメ事業」に移ります。

IP・アニメ事業セグメント：作品の商流別計上先

主な作品の商流別計上先は以下の通り。ゴジラとアニメ関係の一部営業収入は引き続き映画事業セグメント（映画営業/映画興行）に計上する

①「ゴジラ」映画シリーズ※1

	作品製作(出資配分金)	劇場への配給	劇場での売上	映像配信	ライセンス・物販等※2
国内売上		映画営業	映画興行	映画営業	
海外売上	映画営業	IP・アニメ※3	—※4	IP・アニメ※3	IP・アニメ

②TOHO animation作品・サイエンスSARU出資作品

	作品製作(出資配分金)	劇場への配給	劇場での売上	映像配信	ライセンス・物販等※2
国内売上	IP・アニメ	映画営業	映画興行	IP・アニメ※3	IP・アニメ
海外売上		IP・アニメ※3	—※4		

③当社配給のアニメ映画作品(例：映画「名探偵コナン」シリーズ、映画「ドラえもん」シリーズ)

	作品製作(出資配分金)	劇場への配給	劇場での売上	映像配信	ライセンス・物販等※2
国内売上	—※5	映画営業	映画興行	—※6	
海外売上		—※3,※7	—※5	—※3	IP・アニメ

注：表において、営業収入が甚少、または無いものは「—(バー)」としている

※1：①は「ゴジラ」シリーズを含む東宝大怪獣シリーズ作品 ※2：ゴジラキャラクターのIP利用や、ゲーム、音楽、パッケージ、パンフレット等を含む ※3：Toho International, Inc.及びGKIDS, INC.に許諾する作品は「IP・アニメ」に計上する。但し、TOHO Global Inc.、TOHO Entertainment Asia Pte. Ltd.に業務委託したものは「映画営業」に計上する ※4：①～③いずれも海外における興行・ストアの売上収益は無い。
 ※5：③において、東宝映画営業部が一部のアニメ映画作品に出資しており、その関連収支は「映画営業」に計上する ※6：③において国内で映像配信をする作品は多くないが、営業収入が発生した場合は「映画営業」に計上する ※7：③において一部のアニメ映画作品を海外向けに配給しており、その営業収入は原則として「※3」に基づき計上する

©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 17

さらに、作品の商流別計上先を表した図となります。

ゴジラとアニメ関係の営業収入は、「IP・アニメ事業」セグメントに計上されるものと、引き続き「映画事業」セグメントに計上されるものに分かれます。

例えば、「ゴジラ」映画シリーズの国内の出資配分金や劇場配給などは引き続き「映画営業」に計上、海外の映像配信とライセンス、物販などは「IP・アニメ事業」に計上されます。

また、TOHO animation 作品、サイエンス SARU 出資作品では、出資配分金、映像配信、ライセンス・物販などは「IP・アニメ事業」に計上されます。

中期経営計画2028の位置づけ

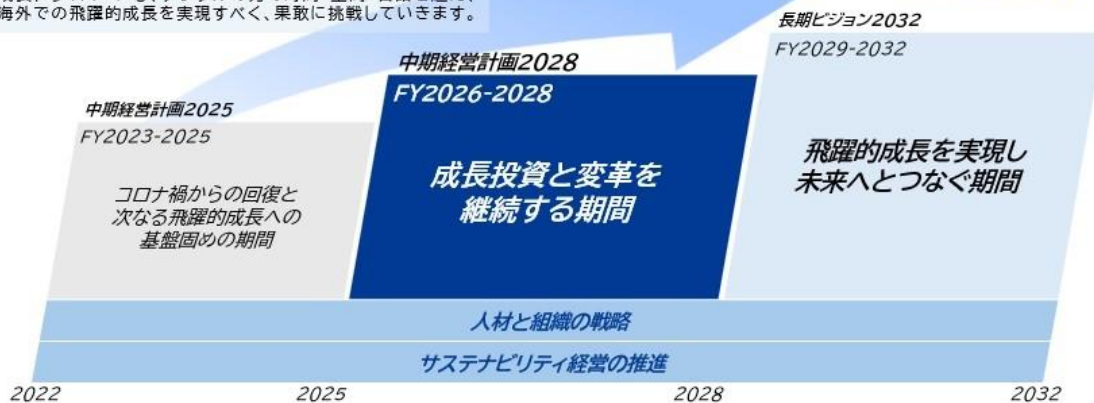
「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」で掲げた「長期ビジョン2032」の成長ストーリーを踏襲しながら、次の3年間は「成長投資と変革を継続する期間」と位置づけ、世界中のファンから愛されるエンタテインメント企業を目指して邁進していきます。

飛躍に向けた成長ストーリー(長期ビジョン2032)

企画&IPをあらゆる価値の源泉として、その中でもアニメーションを成長ドライバーにし、デジタルの力で時間・空間・言語を超え、海外での飛躍的成長を実現すべく、果敢に挑戦していきます。

創立100周年 2032年 コーポレートスローガン

Entertainment for YOU
—— 世界中のお客様に 感動を ——



©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 2

続きまして、中期経営計画 2028 をご説明いたします。

3 年前、われわれが長期ビジョン 2032 と中期経営計画 2025 を出したときは、まさにコロナ禍の真っただ中でした。特にエンタテインメント事業ということもあって、この先どうなるか全く分からない状況の中でしたが、将来をなんとか見据えて、こういう方向に進んでいきたいという気持ちを込めて、ビジョンおよび中計を作成いたしました。

社員全員の頑張りと、パートナーの皆様の素晴らしいお仕事、そして運にも恵まれ、この 3 年間、私たちは着実に結果を残すことができました。そう自負しております。われわれは、3 年前に立てた戦略は間違っていなかったんだろうなという自信のようなものも得ることができました。

したがって、今後 3 年間も、TOHO VISION 2032 の成長ストーリーを踏襲してまいります。そして、今回の中計の 3 年間は、成長投資と変革を継続する期間と位置づけております。

3つの重要ポイントの成果

長期ビジョン2032では3つの重要ポイントを掲げました。これまでの3年間でそれぞれ順調に進捗し、成果を挙げています。



*1 東宝株式会社の人数 *2 決算説明資料において自主的に開示しているアニメ事業ソース別営業収入の合計値

前中計期間において株式取得により子会社化した会社

 株式会社エイド・ディーシー	 株式会社エイシンエッセ (東宝舞台株式会社傘下)	 株式会社ドラゴンフライエンタテインメント (TOHOスタジオ株式会社傘下)
 株式会社TOHO animation STUDIO (IBTIA株式会社を子会社化し社名変更)	 株式会社東京楽天地	 GKIDS, INC. (Toho International, Inc.傘下)
 株式会社ガイエ	 株式会社サイエンスSARU	株式の一部取得 IGLOO STUDIO CO., LTD. CJ ENM FIFTH SEASON LLC.
		株式会社コミックス・ウェーブ・フィルム 株式会社バンダイナムコホールディングス 有限会社オレンジ

©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 4

長期ビジョン2032で掲げた「投資の促進」「人材の確保と育成」「アニメを第4の柱に」という三つの重点ポイントは、着実に実行できたのではないかと考えています。特にアニメ事業は、第4の柱として成長しております。

数値目標の振り返り

中期経営計画2025で掲げた「営業利益の最高益の更新」を2年連続で達成、「ROE8%以上」も各年度において達成しました。配当性向は3年間30%以上を堅持し、自己株式取得の実施も含め「株主還元」の強化に努めました。

			FY2023	FY2024	FY2025
営業利益	FY2025までに最高益(528億円)の更新を目指す	2年連続で最高益を更新	448億円	592億円	646億円
株主還元	年間40円の配当をベースに配当性向30%以上かつ機動的な自己株式取得の実施	自己株式取得実施約300億円(総額)	60円 31.5%	85円 32.8%	85円 (一株当たり配当額) 33.4% (配当性向)
ROE	8%以上を目標とする	各年度で8%以上を達成	8.3%	10.4%	9.3%

業績／ROEの推移(過去6年)



©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 5

こちらは決算説明資料にてお話ししたので、割愛させていただきます。

世界で飛躍した東宝グループのコンテンツ・IP



(左) 映画「ゴジラ-1.0」第96回アカデミー賞視覚効果賞受賞 北米興行収入外国語映画歴代3位
 (右上) アニメ「呪術廻戦」第2期 クランチロール・アニメアワード2024 アニメ・オブ・ザ・イヤー受賞
 (右下) 舞台「千と千尋の神隠し」2025年度ローレンス・オリヴィエ賞 最優秀新作作品賞ほか4部門ノミネート

©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 6

この3年間、数字だけではなく、われわれの作品が高い評価を国内外でいただけたことが、私たちにとっては本当に大きな自信、誇り、成果となりました。

収益の面でも非常に大きな影響を得ることができましたが、われわれの作品が世界のお客様に受け入れられるんだという自信を得られたことも大きな成果だと思っています。

改めて、一緒に仕事をしてくださったクリエイター、パートナーの皆様、そして社員全員に感謝したいと思います。

中期経営計画2028の指針

映画「ゴジラ-1.0」の米国アカデミー賞受賞。アニメ「呪術廻戦」の全世界的大ヒット。
舞台「千と千尋の神隠し」連日満席のロンドン公演。私たちの生み出したエンタテインメントが、
世界中のお客様の心を動かすことができるという自信と確信を得た3年間でした。

“人”が、情熱を傾けて“企画”をし、エンタテインメントを創り、“世界”に届ける——
これが、どんなに外部環境が変化したとしても、私たちの変わることはない
シンプルで本質的な価値創造ストーリーです。

加えて、私たちがより持続的に成長していくためには、
エンタテインメントを単に広く届けるだけではなく、
世界中のお客様の好みやニーズを深く知り、お客様ともっと積極的に“つながる”ことで
ファンになっていただくことが大切になると考えています。

“人”、“企画”、“世界”、そして、お客様ともっと“つながる”

これを中期経営計画2028の指針として、私たち東宝グループは
世界中のファンから愛されるエンタテインメント企業を目指して邁進していきます。



©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 8

こちらのスライドは、この中計期間に取り組むわれわれの思い、あるいは姿勢を示したスライドとなります。

東宝グループの社員が様々なクリエイターの皆様と共に、素晴らしい作品やコンテンツを企画して生み出していく。東宝としての姿勢は、これからも全く変わりません。

しかし、この3年間は、これまで以上に世界のお客様に向けて作品を届けていくことを常に意識して強調していきたいと思っています。それに加えて、お客様一人ひとりのことを理解し、お客様とつながっていくこと。これが、さらなる成長において非常に重要だと考えています。

中期経営計画2028の重点ポイント

人材	少数精鋭から精鋭多数への転換 ——成長の源泉である“人”を3年間で約200名採用^{*1}、人への投資とエンゲージメント向上に注力 *1 東宝株式会社を对象としたもの
コンテンツ IP	- 約200タイトルの豊富で良質なエンタテインメントを提供、世界中のお客様に感動を届ける - 映画・アニメ・演劇・ゲーム等のコンテンツの企画・製作、IP創出に対し、3年間で約700億円を投下 - ゴジラIPの開発・展開に対し、3年間で約150億円を投下、IPビジネスを本格的に強化する - コンテンツ・IP領域のM&Aやシネコン出店等の成長投資として3年間で1,200億円程度を設定 2032年までにTOHO animationの人員を倍増、IP・アニメ事業の営業利益200%^{*2}以上を目指す *2 新セグメント(p12)における営業利益(2025年2月期対比)
デジタル	東宝グループの顧客データ基盤を整備する TOHO-ONE プロジェクトに対し、約50億円を投資 ——2026年春、お客様と一つにつながる“新しい会員サービス”ローンチ予定(p19)
海外	- 海外拠点の拡充を加速するとともに、新たにグループインした企業とのシナジーを創出 2032年に向けて海外売上高比率を現状の10%程度から30%まで引き上げる

©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 9

指針に挙げた、「人材」「コンテンツ IP」「デジタル」「海外」の四つのカテゴリーにおいて重要なポイントを挙げてみました。簡単にご説明させていただきます。

東宝株式会社では、前・中計期間中に150名近くを採用いたしましたが、次の3年間もその方針を継続し、200名程度の採用を計画しております。

「コンテンツ IP」につきましては、映画、アニメ、演劇を中心として、エンタテインメント作品をさらに成長させていくために、投資を継続していくつもりです。その中でも、ゴジラ関連に150億円を投下する予定としております。

そして、企画開発や製作にかける700億円とは別に、M&Aやシネコン出店などの成長投資枠として、1,200億円を設けました。

そういった成長投資を継続的にを行い、2032年度には成長領域と位置づけた「IP・アニメ事業」の営業利益を、現在の2倍となるよう目指していきたいと思っています。

「デジタル」に関しましては、TOHO シネマズのシネマイレージに代わる、東宝グループ全社として取り組む新しい会員サービスの提供を予定しております。

「海外」では、拠点を拡充し、現在グループ全体での海外売上高比率が約10%ですが、これを2032年までに30%まで引き上げたいと考えております。

数値目標

営業利益・株主還元・ROEの各数値目標は、前中計期間から引き上げます。
また、長期ビジョン2032で掲げたROEの目標(8~10%程度)を引き上げ、恒常的に10%以上とします。



©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 10

次の中計においては、2028 年度までに営業利益 700 億円以上の達成を目指しております。この期間は、われわれが 2032 年に目指す 750 億円から 1,000 億円の営業利益の橋渡しと位置づけております。

四つの事業セグメントの中で、演劇事業は帝国劇場の建て替えにより、営業利益は確実に下がることとなります。不動産事業も、建築費や人件費の高騰により、逆風が吹いております。しかし、IP・アニメ事業は海外も含めて、まだまだ成長できる余地があると考えております。また、映画事業もコロナ禍で苦戦した洋画の復調の兆しも見えてきています。

このように、不動産事業、演劇事業が厳しい中でも、映画事業、IP・アニメ事業を着実に成長させて、700 億円以上の営業利益を目指していく所存です。

株主還元については、過去 2 年間継続している年間 85 円を下限とし、配当性向を 35%以上といたしました。自己株式の取得も、引き続き積極的に実施していく予定です。

ROE については、次の中計では目標を一段階引き上げ、9%以上の達成を目指します。そして、長期ビジョン 2032 で掲げた ROE の当初目標値 8%から 10%をさらに引き上げ、恒常的に 10%以上を達成できるような会社となるべく取り組んでいきたいと思っています。

キャピタルアロケーション

むこう3年間は、営業キャッシュフローに加え、借入・社債発行等の資金調達、政策保有株式や保有不動産の売却も検討・実施し、成長投資と株主還元に充当していく方針とします。



©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 11

キャピタルアロケーションについてです。先ほども申し上げましたが、コンテンツ・IPの製作に700億円を投下いたします。そこから生まれてくる営業キャッシュ・フローに加えて、有利子負債などを活用しながら、M&A、シネコンの出店、帝劇ビルの再開発など、積極的な成長投資と確実な株主還元を実施していく所存でございます。

映画事業



- 「自社企画作品の製作推進」「映画以外のコンテンツ配給の拡充」により収益力をさらに高め、映画事業をより強固にしていきます。
- 海外グループ会社との連携により、世界を見据えた日本実写コンテンツの企画開発を促進します。

Point 1	自社企画・製作の推進
	- 企画/宣伝人材の増強と製作費の積極投下によって、2032年までに自社製作作品の供給能力を前中計期間の2倍(年約10本)に高めることを目指す - TOHOスタジオへの設備投資による制作環境と作品クオリティの向上
Point 2	世界を目指した実写企画開発の促進
	グローバル企画専門部署を設置し、世界へ届ける企画開発を促進
Point 3	配給ラインナップのさらなる拡充
	年約30本の邦画編成(東宝配給)、洋画(東宝東和・東和ピクチャーズ配給)に加え、TOHO NEXTレーベル(演劇・音楽・スポーツ等)拡充で新たなお客様とつながり、グループ年間興収1,000億円超を恒常的に目指す
Point 4	選ばれるTOHOシネマズに
	- 映画館へ継続的に設備投資し、最高水準の鑑賞環境を提供 ✓ IMAX、Dolby Cinema等の特殊シアター、プレミアムシートを追加導入 ✓ コンセクションにセルフ・モバイルオーダーシステムを導入 ✓ 2026年、東京・大井町と名古屋・栄に2つの新館をオープン予定



©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 13

各事業の戦略については、詳細な説明は割愛し、ポイントを絞ってご説明させていただければと思います。

まずは、映画事業です。

われわれはパートナーの皆様からお預かりする作品に関しては、非常に良い状況を保てていると思っています。これを今後も継続して磨いていく一方で、利益率の高い自社作品の製作を促進していきたいと考えています。

加えて、映画以外のコンテンツ配給をさらに拡充することによって、映画部門の収益力を高めていきます。

また、海外のグループ会社と提携し、世界を見据えた日本の実写コンテンツの企画開発を展開していきたいと考えています。

IP・アニメ事業



- ・ 良質なコンテンツ・IPを数多く製作し、世界へ展開するために、人員増による体制の拡充と制作スタジオ機能の強化を図ります。
- ・ 成長領域である海外とゲームの収益をさらに伸長させ、IP・アニメ事業の営業利益を200%^{*1}以上にします。

*1 2025年2月期対比

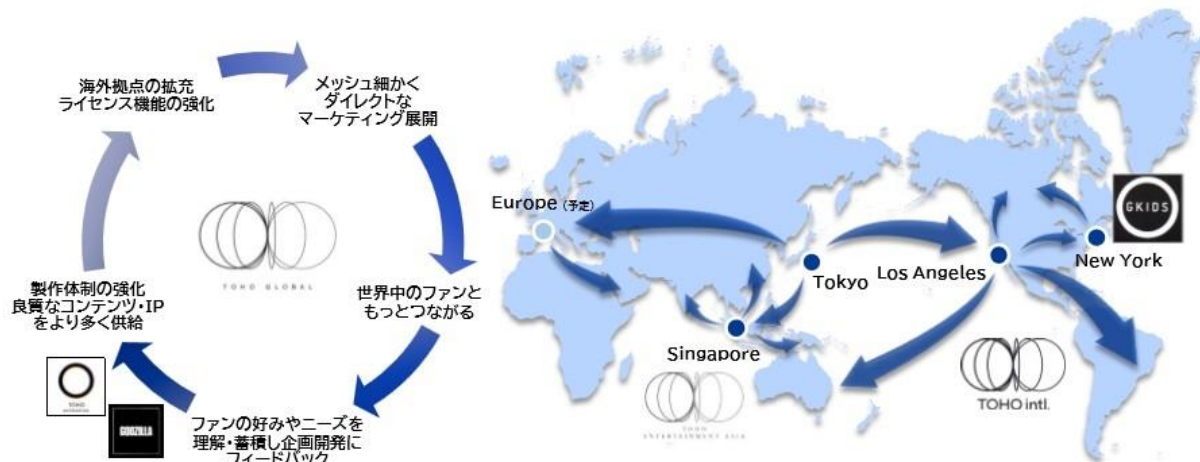


©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 14

IP・アニメ事業に関しては、これからも継続的に世界で展開していくために、良質なコンテンツ・IP をこれまで以上に多く製作していく必要があると感じています。そのためにも、人員増による体制の拡充、そして制作スタジオ機能の強化を心がけてまいります。

IP・アニメ事業 | 海外戦略

海外拠点を拡充し、世界中のお客様により多くの良質なコンテンツ・IPを広く届け、世界中のファンとダイレクトにつながる——
2032年には海外売上高比率を30%まで引き上げることを目指します。



©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 15

海外市場は、東宝グループ全体の成長にとって不可欠です。現在、ロサンゼルス、ニューヨーク、シンガポールに拠点がございますが、近いうちにヨーロッパにも拠点を設ける予定です。

東宝グループ全体の海外売上高比率は、現在約10%でございます。これを2032年には30%まで引き上げたいと考えています。

IP・アニメ事業 | ゴジラ戦略

ゴジラは「映像コンテンツビジネス」から「IPビジネス」へ——3年間で約150億円を投下し、マルチユースに展開。
ゴジラのブランド価値を高め、新会員サービス(p19)との連携によって、ファンともっとつながり、ファンをより一層広げていきます。



注) コンソールゲーム開発の画像差し替え済み

©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 16

ゴジラは、当社が100%保有している非常に貴重なIPです。劇場用映画だけにとどまらず、映像作品、商品化、イベント、ストア、ゲームなど、マルチユースな展開を行い、ゴジラのIPビジネスを全世界で加速させていきたいと考えております。

演劇事業

企画
製作TOHO
STAGE

興行

TOHO
THEATRETOHO
THEATREグッズ、配信、
ライブビューイングTOHO
THEATRE海外
展開TOHO
THEATRE

- 外部劇場での主催公演、新会員サービス、多様なチケット価格や販売形態の多角化により帝劇休館中の興行収入を底支えしていきます。
- 既存人気作品の価値最大化、オリジナル作品開発、海外展開により、東宝演劇のブランド力を高め、新・帝国劇場へとつなげていきます。

Point
1

東宝演劇ブランドの継承とさらなる飛躍

- 帝劇休館中も外部の劇場を活用して公演回数を確保
- 既存人気作品を時代にあわせたキャスティングや演出により定期的上演するとともに、良質なオリジナル作品の開発・上演にも注力

Point
2

興行力強化のためのマーケティング施策

- 新会員サービス(D19)でお客様の満足度を最大化し、観客増を図る
- 多様なチケット価格と販売形態の多角化により興行収入を底支え
- 配信、キャラクターグッズ開発など演劇作品のマルチユース展開

Point
3

海外でのプレゼンス向上と作品調達力の強化

- 舞台「千と千尋の神隠し」海外公演を継続し、他作品の海外ライセンス公演も積極的に展開
- 海外プロデュース作品に対して戦略的に投資することで、国内上演権を優先的に確保し、最高のラインナップを編成



千と千尋の神隠し
中国・上海文化広場
(2025年7～8月)



エリザベト
東京シアターオーブ
(2025年10～11月)



©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 17

演劇関連については、帝国劇場休館中の興行収入を底支えするため、外部劇場での主催公演の実施いたします。さらに、新会員サービスや多様なチケット価格、販売形態を多角化していくことによって、しっかりと利益を確保できるように取り組んでいきたいと考えております。

不動産事業

- 中長期的な収益基盤の維持を図りつつ、資産効率の向上を目指します。

Point 1 既存物件の収益向上と物件ポートフォリオの見直し

- 既存物件は空室率の抑制とともに賃料アップに注力し、物件価値の向上を図る
- 中長期的な視点で物件ポートフォリオの見直しを図り、保有意義の低い物件については売却等の施策を検討・実施する

Point 2 再開発事業の推進

- 「帝劇ビル」の再開発事業を着実に推進する
- その他の案件はエンタテインメントとのシナジーや投資採算性を精査のうえ、慎重に進める

Point 3 新規物件取得の抑制

- 物件価格の高止まりや資産効率重視の観点から前中計の方針を見直し、新規物件の取得は抑制する



新・帝国劇場 外観イメージパース



新・帝国劇場 エントランスイメージパース

©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 18

不動産事業についてです。ここについては、これまでの経緯について少しご説明させていただければと思います。

93年前、当社の創業者である小林一三が映画業界に進出する際に、従来の映画ビジネスとは異なる戦略を採用しました。

当時の映画業界では、映画製作・配給・興行は一気通貫で行わず、興行は地元の有力者に任せるのが主流でした。しかし、小林一三は、興行の重要性を早くから見抜き、「全国百館主義」というモットーを掲げて、日本の一等地の中心街に映画館をたくさん建設しました。この小林一三の計画が、当社の不動産事業の起点となっております。私たちはこれまで、不動産事業のおかげで幾度となく危機を乗り越えられたと考えています。

例えば、戦後、映画業界は本当に大成功して、メディアの中心となっていたわけですがけれども、テレビの台頭によって、一気に斜陽産業となりました。当時、配給と製作に特化していた会社は厳しい現実を突きつけられましたが、東宝は興行という施設ビジネスを有していたため、自分たちの作品の上映に加え、洋画作品を上映するなどして、収入と利益を確保することができました。

1970年代から80年代にかけては、老朽化した映画館を再開発いたしました。再開発する際には、都心の一等地という恵まれた立地を生かして、映画館のある商業施設、あるいは映画館のない商業施設の双方を検討しながら再開発を進め、東宝は不動産ビジネスという、われわれにとって非常にありがたい利益の源泉を生むこととなりました。

それ以来、当社は、営業利益の下支えとなる不動産収入と潤沢かつ確実なキャッシュ・フローを基盤として、ボラティリティの高いエンタテインメント事業に積極的に取り組むことができたと考えています。

また、不測の事態、例えば新型コロナウイルスの感染拡大で多くの企業が厳しい状況に陥っていた際、われわれも演劇事業、映画興行事業、映画配給事業で大きな影響を受けましたが、きちんと営業利益を出し、株主の皆様へ配当をお出しすることができました。これは、不動産ビジネスによる安定収益があったからだと考えております。

そういったこともあり、われわれにとって不動産ビジネスは非常に重要な要素ではありますが、昨今の物件価格の高止まりや、不動産市況の変動を踏まえ、前中計で掲げた新規物件の取得・開発を推進する方針を見直します。新規物件の取得は抑制しつつ、不動産事業全体の資産効率向上を目指していきます。

TOPIC ▶ TOHO-ONE プロジェクト

東宝グループがコンテンツ・IPのファンに贈る新しい会員サービス“TOHO-ONE”、2026年春に日本でローンチ予定。それぞれの楽しみ方に合わせた多様な“好き”を応援します。



©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 19

デジタル関連ですが、4月10日にTOHOシネマズからシネマイレージが終了するというリリースを公表いたしました。2026年春には、東宝グループとして新しい会員サービスをローンチする予定です。新サービスの詳細は今年の冬に発表を予定しておりますので、ご期待いただければと思います。

人材と組織のビジョン

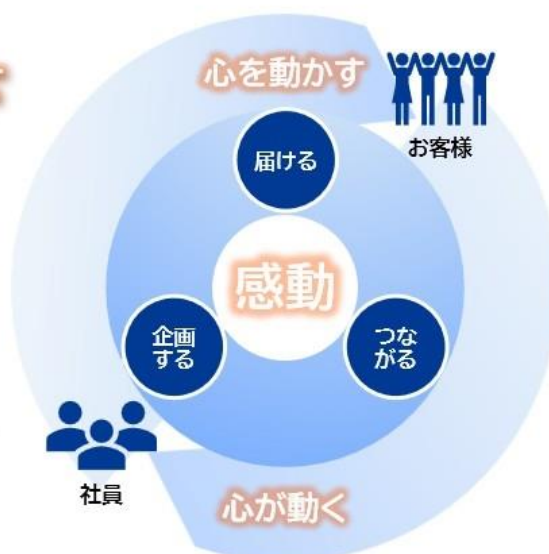
心が動き、心を動かす仕事を通じて 幸福を得られる会社へ

東宝グループでは、2032年の創立100周年に向けたコーポレート・スローガン『Entertainment for YOU 世界中のお客様に感動を』を掲げています。

企業活動においてこのコーポレート・スローガンの精神を体現するためには、お客様に感動を届ける私たち自身もまた、朗らかにいきいきと働けていること、つまり“心が動く”状態であることが、なによりも大切だと考えています。

心が動き、心を動かす——。そんな「感動のループ」が仕事の中から生まれ、広がっていくことで、私たちの心も幸福で満たされていく。仕事を通じて社員一人ひとりがそう感じられるような会社組織でありたい。

そんな『人材と組織のビジョン』の実現に向けて「人への投資」と「エンゲージメント向上」に取り組んでいきます。



©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 21

続きまして、東宝グループにとって大変重要な、ある意味、今回の中計期間の最重要ポイントの一つとなる、人への投資についてお話をさせていただければと思います。現会長の島谷が日ごろから言っているように、われわれにとって一番重要なのは企画です。しかし、その企画を作るのも、その企画をお客様に届けるのも、やはり人です。人材は財産であり、価値の源泉だと考えております。

その思いをビジョンで表すために、「心が動き、心を動かす仕事を通じて幸福を得られる会社へ」というスローガン掲げました。

ちょうど5年ぐらい前になるかと思いますが、新型コロナウイルス感染症の流行下で、われわれは緊急事態宣言に従い、映画館、演劇の劇場を閉鎖せざるを得ませんでした。エンタメは不要不急とまでいわれました。本当に苦しく、悲しく、つらい宣言であったように思います。

この時期、エンタメ業界にいる全員の方々、そして東宝グループの全員のメンバー、そして私もこの時期にさまざまなことを考えました。確かにエンタテインメントがなくても、人は生きていけるかもしれない。だけれども、エンタテインメントがない人生に余裕はあるのだろうか。人の人生を豊かにするのは、エンタテインメントなのではないだろうか。エンタテインメントは人の心を動かすことができるのではないか。われわれはエンタテインメントビジネスに生きる東宝の意義をそこに感じています。

さらに付け加えれば、お客様が感動しているのを見ると、われわれも心が動きます。お客様に感動していただき、お客様の心が動くことで、われわれの心も動く。この素晴らしいサイクルこそ、われわれの存在意義の一つと捉えて、この重要なポイントにしっかりと取り組んでいきたいと考えております。

人材と組織のキーワード

心が動き、心を動かす仕事を通じて幸福を得られる会社になるために、「精鋭多数」「成長・自律・安心」を新たなキーワードとして掲げ、東宝グループで働くすべての社員が、余裕をもって、朗らかにいきいきと働くことのできる組織を追求していきます。

キーワード

方針

“少数精鋭”から“精鋭多数”へ

成長・自律・安心

1. 成長を推進し、変化に対応する多様な人材の獲得を促進
2. 企画力あふれる東宝らしい精鋭人材の育成を強化
3. 社員の強みを活かし、成長を支援する人事施策を推進
4. 自らを律し、裁量をもって、安心して活躍できる組織・環境を追求

企画力あふれる東宝らしい精鋭人材とは



東宝グループでは、コンテンツ・IPを創り出すことだけが“企画”ではありません。あらゆる企業活動において生じる様々な課題に対し、アイデアや知恵を働かせて解決策を練り、それを乗り越えていくこともまた“企画”です。職種にかかわらず、**企てて、画にして、実行する**——そんな“企画力あふれる”人材こそが、東宝らしい精鋭人材です。

©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 22

「精鋭多数」「成長・自律・安心」を新たなキーワードとして掲げて、東宝グループで働く全ての社員が、余裕を持って、朗らかにいきいきと働くことのできる組織を追求していきます。

人材と組織の具体的施策

東宝グループの人材と組織のビジョンの実現に向けて、東宝株式会社では次の施策に取り組みながら、「人への投資」と「エンゲージメント向上」を図っていきます。

1. 成長を推進し変化に対応する
多様な人材の獲得を促進

2. 企画力あふれる
東宝らしい精鋭人材の育成を強化

3. 社員の強みを活かし、
成長を支援する人事施策を推進

4. 自らを律し、裁量をもって、
安心して活躍できる組織・環境を追求

人材獲得の強化

- 3年間で約200名の人材採用を予定
 - 新卒採用60名、キャリア採用140名想定
 - 特にコンテンツ・IP、デジタル、海外領域の人材獲得に注力



人材育成の拡充

- 一人当たり教育研修費の300%UP(2025年2月期対比)
- 企業内大学「東宝大学」を軸とした人材育成プログラムの創設
- 戦略的人事による経営人材/マネージャーの早期育成



人事制度の刷新

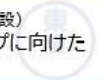
- 役割基準の等級制度の導入
- 報酬制度と評価制度の改定
- 市場競争力のある給与水準の設定

人事制度と連動した具体的施策

FA制度 ルーキーズ
社内公募制度 キャリアアクション制度

ブランド戦略の推進

- コーポレートコミュニケーション部の新設(2024年10月に創設)
- コーポレートブランディングを通じて、未来の東宝グループに向けた組織文化の再構築・浸透・定着を図る



©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 23

具体的な施策の一つとして、東宝株式会社では、「人への投資」と「エンゲージメント向上」を図っていきます。

人材獲得と育成の強化はもちろん、その基盤となる人事制度の大幅な刷新を6月に実施することとしております。

サステナビリティ経営の推進

東宝グループは次の3年間にわたっても、サステナビリティの基本方針に則り、各事業戦略や人材と組織の戦略を通じて、以下の4つの重要課題を軸として、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいきます。

サステナビリティの基本方針

東宝グループは、エンタテインメントの提供を通じて誰もが幸福で心豊かになれる社会の実現に向けて「朗らかに、清く正しく美しく」貢献します

重要課題 1 朗らかに 誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります

重要課題 2 清く 地球環境に優しいクリーンな事業活動を推進します

重要課題 3 正しく 人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します

重要課題 4 美しく 豊かな映画・演劇文化を創造し、次世代への継承に努めます

重要課題 2 | CO₂排出量の削減

- 2030年度までに2017年度比50%削減し、2050年度までには実質排出量ゼロを目指します。
- 東宝スタジオはCO₂を排出しない「24/7カーボンフリー電力」の実現を目指します。



※「24/7(twenty-four seven)カーボンフリー電力」は、毎日24時間・毎週7日間、すなわち年間365日24時間ずっとCO₂を排出しない電力を指します。なお、再生可能エネルギーの電力が100%に達する確率に限り、再生可能エネルギーの100%について、CO₂ゼロエミッション電力を確保し、特に高品質の電力による環境負荷低減を同時に図ることを目指してあり、燃料の燃焼・発電等のライフサイクルを考慮してCO₂が排出されないことを要するものではありません。

重要課題 3・4 | 制作現場の環境向上

東宝グループでは、一般社団法人日本映画制作適正化機構の取り組みなどを通じて実写映画の制作現場の環境向上に努めています。



今後は、実写映画に限らずアニメや演劇においても制作を担う人材の確保・育成・支援、ひいては各産業の維持・発展のために、制作現場の環境向上に対してより一層踏み込んで取り組んでいきます。

©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 24

TOHO VISION 2032 に合わせ、サステナビリティの基本方針を制定いたしました。ここで挙げた四つの重点課題は、今後も引き続き取り組んでまいります。

スライドの右下に記載している制作現場の環境向上については、映画だけでなくアニメや演劇といった現場においても、より一層踏み込んで取り組んでいきたいと思っております。

以上が、中期経営計画 2028 の説明となります。

2032年、創立100周年に向けて

Entertainment for YOU

—— 世界中のお客様に 感動を ——

2032年までに飛躍的な成長を遂げて、世界中のファンから愛されるエンタテインメント企業になる——
そんな未来を目指して、次の3年間、私たち東宝グループは成長投資と変革を継続し、果敢に挑戦していきます。

©TOHO CO., LTD. All Rights Reserved. 25

前回、10年先の未来を見据え、ビジョンと中計を策定しました。あれから、あっという間に3年が経ち、創立100周年まであと7年です。その間にやるべきことを着実に実行し、世界中のファンに愛されるエンタテインメント企業になれるよう、今後3年間、そして2032年まで、さらにその先も努力を重ね、成長し続けていきたいと思っています。引き続き、何とぞよろしくお願いいたします。

質疑応答に入る前に、皆様が高い関心をお持ちであろう、前期実績と今期のガイダンスの差異について、簡単に説明をさせていただければと思います。

前中計の期間中、営業利益は3期連続で成長し、増益を達成いたしました。そして、過去2期に至りましては2期連続で最高益を更新することができ、大変喜ばしくっております。そういったことから、皆様方から高い期待を持っていただいていることには感謝をしておりますし、われわれも肌身で感じております。

既にご説明したとおり、2026年2月期の営業利益570億円という予想は、過去最高のものでございます。2025年2月期は営業利益550億円を期首のガイダンスといたしました。この数値は前々期までのガイダンスの方針を変更して、新たな算出方法に基づいた数字です。これについて、簡単に説明させていただきます。

従来、東宝は社内及びグループ内で積み上がってきた数字に対して、経営陣が手応えとか感触とか予測とか、そういったものを加味して業績予想を算出しておりました。自分たちとしてはしっかりとした数字を出していたと考えておりますが、過去10年を振り返っても、コロナのときを除けば、常にわれわれは期首予想を上回る実績を出してまいりました。

こうした背景から、皆様より、東宝の業績予想は少し保守的過ぎるんじゃないか、もう少し上を目指してもいいんじゃないかといったご指摘を頂戴しました。そこでアドバイスを勘案して、今まで使っていた数字に対して、過去の数字から導き出した一定の割合をかけることによって、ストレッチした予算を出しました。それが営業利益550億円でした。

1年前を振り返ると、結構高いところに目標を設定してしまったなと思ったわけですが、結果として、1年経つと100億円弱、利益が積み上がっている。やはり東宝は保守的だなと思われる方もいらっしゃるかと思います。

次に、なぜこれだけの利益を計上できたかということの説明させていただければと思います。

もちろん映画営業部の興行収入が過去最高の 900 億円を超える、これは今まで考えられないレベルの数字になっています。演劇でも、クロージングの特需というわけではございませんけれども、最終的には素晴らしい数字となりました。

しかし、大きく二つの要因があったと考えております。

一つ目は IP・アニメビジネスです。従来、東宝は、TOHO animation 作品を海外の配信事業者販売し、大きな収入・利益を得ておりました。

しかし、ここ最近になりまして、追加印税を受け取るケースが、まれにですが、出てくるようになりました。契約を行うときには、大体これぐらいの人数が見るだろうから、これぐらいの金額をという形で契約をします。昨今、アニメファンが急速に増え、契約時に設定した人数よりも多くのファンの方たちが鑑賞して下さる。結果として、人気のある作品からは追加印税が発生し、利益に貢献しています。

これまで、このようなケースを経験したことがなかったので、いつどのような形で、どれぐらいの金額が発生するかを予算化することが極めて難しく、前期はそれを見込めていませんでした。その結果、海外の配信業者からの追加印税が大幅に増加し、営業利益 550 億円から 646 億円に上がった大きな要因の一つとなりました。

もう一つは、「ゴジラ-1.0」です。当社が映画作品を展開していく場合には、まずは劇場で公開いたします。劇場で公開するというのは、世の中の皆さんに認知していただき、つまり二次利用以降の価値をつくり上げる。だからこそ、われわれは映画館で上映することにこだわり続けています。

映画館で上映した後に二次利用ということで、Blu-ray であったり、衛星放送であったり、地上波であったり、配信であったり、さまざまな権利を展開していくことで、利益の最大化を図っていきます。これは「ゴジラ-1.0」に限らず、国内で全ての映画でわれわれがとっている手法です。

海外におきましては、従来は、各地域の業者に全ての権利を販売するというビジネス手法をとっておりましたが、「ゴジラ-1.0」は、東宝が初めて北米で自社配給に取り組んだ作品です。つまり、中間業者がないので、われわれが得る収入がそのまま利益になる。なおかつ、ゴジラはわれわれが 100%保有する IP であることも相まって、前々期に北米で大ヒットしたゴジラの配給部分からの利益は、大きな金額が計上されています。

先ほど、各地域の業者に販売するのは全権利と申しましたが、われわれが配給の権利を自分たちで扱ったことにより、二次利用の権利も東宝が北米で自主的に扱うこととなりました。北米の大ヒットとアカデミー賞受賞を受け、昨年同時期に、数多くの配信業者の方たちから素晴らしい提案をいただき、協議を重ねた結果、最終的には日本以外の全ての地域での配信権の契約を Netflix と結びました。

契約内容の詳細はお相手もいらっしゃるのですが、ここではなかなか伝えにくいんですけども、われわれが今まで見たことのない、びっくりするような数字が、われわれにもたらされることとなりました。

以上の二つの要因により、営業利益は 646 億円になったとご理解いただければと思っております。そして、われわれの力不足ではありますが、この二つは期首の時点で予測できておりませんでした。

次に、前期に営業利益 646 億円計上できたにもかかわらず、今期の営業利益のガイダンスが 570 億円となっている理由についても、私なりにお答えさせていただければと思います。もちろん細かい要素、理由はございますけれども、大きく二つございます。

まずは、帝国劇場がクローリングしてしまったことです。帝国劇場は 2,000 席弱の客席数を誇る、国内有数の劇場です。現在、休館中のため、われわれはさまざまな方々のご厚意により、劇場をお借りして、東宝作品を上演しております。

しかし、同規模の劇場はなかなかございません。加えて、われわれが希望する上映期間を使わせていただける保証もございません。同じ作品であっても、帝国劇場と比べて客席数が少なく、上演回数が減っていく、こういう状況にあって、演劇事業は大きな減益となります。数字でいうと 1 年間に約 20 億円、帝劇がないことで、われわれの演劇事業は下がっていく、そういう状況にございます。まず、これが一つの要因です。

もう一つは、先ほど申し上げました、「ゴジラ-1.0」の配信ビジネスです。1 度成功したのだから、ほかの作品でも同じようにやってみればいいじゃないかと。これはなかなか難しいです。やはりゴジラという特別な IP があって、大ヒットして、様々な要素が絡み合って、われわれはそれにたどり着くことができた。

もちろん「ゴジラ-1.0」の続編が出てくるときには、違った角度から検討して、利益の最大限化に努めますが、正直申し上げまして、現時点では同作品の配信モデルは再現性の低い、特殊なケースだと考えています。それも、今期の予算策定においては、「ゴジラ-1.0」の配信による利益を差し引くことといたしました。これは約 50 億円です。加えて、演劇事業における 20 億円の低下。これらに加えて、今まで以上にさまざまな成長や設備投資を加速化していきます。

これらの要素を考慮すると、営業利益 570 億円という計画は、われわれの肌感覚ではございますが、前期と比較してそれほど悪いものではないんじゃないかと認識しております。

もちろんこれに甘んじるわけではなく、これにたどり着き、さらに上回っていくためにも、私たちの全ての事業を磨き上げて、利益を高めていくことを心がけていきたいと思えます。

そして、この 3 年間の中計の期間中は、先ほども申しましたとおり、演劇や不動産といった主要分野において逆風が吹きます。しかし、それにも負けず、映画、IP・アニメ、海外、デジタルの分野で成長を加速させ、利益を積み上げて、次の 3 年間で営業利益 700 億円以上を達成できるよう、全社一丸となって取り組んでいきたいと思っています。

以上、ちょっと長くなりましたけれども、今回発表いたしましたガイダンスと前期実績との差異について、私なりの考えを述べさせていただきました。ありがとうございました。

以上