

「2026年2月期第2四半期(中間期)」決算説明会 質疑応答要旨

日 時:2025年10月16日(木) 15:30~16:30
回答者:代表取締役社長 社長執行役員 松岡 宏泰

Q1:会社計画(業績見通し)について

営業収入の増加に対して、営業利益の伸びが限定的に見える。営業利益のセグメント毎の開示はないとのことだが、今回新たに費用やリスクを織り込んだのか。

あるいは、示唆されたように、特に来期にかけてアニメ関連収益が拡大すると期待しつつも、現時点では見通しが不透明なため、計画に含めていないのか。もしそうであれば、アップサイドの可能性を秘めたものとして理解してよいのか。

A: 収入増加に対して利益の伸びが限定的という質問について、より大きな視点から説明する。

我々の四つの事業のうち、特に映画部門では、収入に対する利益率が作品によって大きく異なる。これは我々がコントロールできない要素であるため、この大前提を理解してほしい。

例えば、興行収入が1億円上がった場合、そのざっくり50%が映画館(興行会社)に、残りの50%が配給会社にいく構造だ。映画館に残る50%のうち、マーケットシェア分の割合がTOHOシネマズの収入となる。

仮に東宝が配給会社の場合、その1億円の半分である50%に歩率をかけたものが手数料として得られる。

しかし、「鬼滅の刃」のようにアニプレックスと東宝の共同配給作品の場合、手数料も分配する必要がある。

手数料を差し引いた後の収入は製作委員会に戻されるが、「鬼滅の刃」については製作委員会のメンバーではないため、そこからの収入はない。一方、「国宝」であれば製作委員会のメンバーなので収入を得られる。

つまり、同じ興行収入1億円でも、TOHOシネマズとしては上映するどの作品でも一定の計算はできるものの、主体的に製作した作品なのか、製作に一部関与した作品なのか、あるいは配給のみの作品なのかによって、収益に大きな変動が生じる点が、まず大きな要素として存在する。

また、リスクとは捉えていないが、将来の成長に向け、劇場やIPに対して様々な投資を行っている。

これらは既に予算に織り込み済みだ。こうした経費は当然、利益の押し下げ要因になり得る。それらも含んだ上での、今回の業績の上方修正となる。

Q2:映画館について伺いたい。

これは短期の業績とは離れるが、ここ数年、ゲームも配信などのコンテンツ、デジタル消費が進めば進むほど、むしろリアルなユーザーとの接点の価値が、より高まるのではないかと考えている。

その意味で、映画館はユーザーの時間を拘束する力が強く、特に貴社は質の高い鑑賞環境を誇る。

改めて映画館の位置づけをどう考えているのか。

他社の事例を見ると、映画鑑賞料金の値上げも発表されている。そうした付加価値向上によって、より高い価格設定の可能性はあるのか聞きたい。

A: TOHOシネマズの価値、つまり映画館の価値について申し上げる。実は、世界的に見ても、今年の日本の映画界はどうまくいっている国は少ないだろう。2019年が歴代興行収入の最高額で2,600億円を少し超えたと思うが、今年はそれに迫る数字が出るのではないかと見込んでいる。

コロナ収束後、様々な状況変化があった中で、好調な数字を示す映画館の価値とは何か。この点については、我々も改めて深く考えさせられるところだ。

TOHOシネマズの基本理念は「GOOD MEMORIES」。映画館に来場した方に良い記憶を持ち帰り、その思い出と

ともに過ごしてもらうことだ。これは、今回制定した「Moments for Life」と、ほぼ同じ意味合いを持つと考える。来場者には、映画館での数時間をあらゆることを忘れて没頭してもらい、感情が揺さぶられ、心が動き、「良い体験をした」と感じて帰ってもらう。その体験が「もう一度映画館に行こう」、あるいは「映画館以外の方法でもいいから、この映像を見てみたい」という好循環を生む。この好循環を作るために、我々は映画館を重要視する。

そのためにも、今後も積極的に投資を行い、TOHOシネマズを「見るに値する素晴らしい映画館」にしていきたい。来場者にその数時間を心ゆくまで楽しんでほしい。

それに対し、我々がどの程度の料金で顧客に提供するのが最適か。これは正解のない問い合わせであり、明確な時期を限定するものではないが、常に念頭に置いて検討している点だ。

Q3:ワーナー・ブラザースとの関係性および今回の劇場配給合意について

洋画作品の配給を貴社が行うことだが、既にワーナー・ブラザース・ジャパンが存在する中で、貴社がどのように評価され、今回の合意に至ったのか、詳細を教えてほしい。

貴社の配給や営業能力、あるいはスクリーンを持つ強みもあるが、さらに掘り下げて伺えれば幸いだ。

また併せて、ワーナー・ブラザース・ジャパンの作品や会社としての扱いについても、可能であれば聞かせてもらいたい。

A: ワーナー・ブラザースとの劇場部門における配給契約についてである。先方は全世界戦略の中で、各地域をどうすべきか検討した結果、日本の市場においては東宝グループに依頼するのが最適だと判断したようだ。この話は先方から持ちかけられた。

その背景には、東宝東和、東和ピクチャーズがユニバーサルやパラマウントといった洋画作品の配給で実績を上げていることがあると考える。それらを踏まえ、彼らの洋画作品配給を東宝グループに任せた判断に至ったと、我々は理解している。

ローカルプロダクションの作品については、先方が検討している最中だと認識している。現在決まっているのは、彼らが製作するハリウッド作品を、東宝東和が契約し、東和ピクチャーズが宣伝、東宝が映画営業を行うというところまでだ。そのため、これ以上の詳細については申し上げられない。

Q4:ソニー・ピクチャーズとの関係性について

今回の「国宝」についてはGKIDSが北米への配給を担うが、製作幹事はアニプレックスの子会社であるため、ソニー・ピクチャーズが手掛けてもおかしくはないと考えていた。

また、過去の細田守監督作品は貴社が国内配給を行っていたと記憶している。今回、「果てしなきスカーレット」がソニー・ピクチャーズとの共同配給になった。最近の動きを見ると、ソニーグループとの関係性がかなり親密になっている印象を受ける。

この点に関して、事業の住み分けや共同事業など、考え方の変化があれば教えてほしい。

A: まず「国宝」についてである。劇場公開後、正直、数週間で社内では「これはすごいことになる」と誰もが口にするようになった。その状況で何ができるかを考えた結果、我々が海外、特に北米での配給を手掛けることができるのではないかと考え、立候補した形となる。

その後、海外事業を管轄する方々にコンタクトを取り、自分たちの熱意、すなわち「頑張りたい、任せてほしい」という思いを伝えた。その結果、北米での配給をGKIDSに任せただけのことになった。当社グループは過去に「ゴジラ-1.0」の北米配給を手掛けた実績があり、GKIDSもアカデミー賞受賞経験がある。そうした流れの中で、我々が立候補し、実現した取り組みだと理解してほしい。

同様に、「果てしなきスカーレット」も当初から、日本国内での劇場配給をソニーと共同で行うことが決まっていた。同作はヴェネツィア映画祭やニューヨーク映画祭で上映されたが、10月17日(現地時間)には、我々のグループ会社であるGKIDSが共催する、世界有数のアニメーション映画祭「Animation Is Film」のオープニングフィルムに選出された。細田監督らがそこでレッドカーペットを歩き、盛り上げてくれるだろう。

最近、特に海外の主要な映画祭で作品が評価され、その様子が露出されることは、日本国内での宣伝展開にも直結するを考えている。例えば、「国宝」「8番出口」「恋愛裁判」がカンヌ国際映画祭で上映されることは、非常に大きなパブリシティとなる。

その結果、日本で共同配給を行うソニーと東宝が、アメリカでも共同配給をすれば、アメリカの情報をダイレクトに両社で共有できるのではないか。こうした考えに基づき、担当者間で議論を重ねた結果、これは一緒にやるべきだという結論に至り、日本だけでなく全世界での共同配給が実現した。

したがって、これは最初から決まっていたことのように思われるかもしれないが、作品を手掛けていく中で、お互いに話し合いを重ねるうちに、「こういうやり方があるのではないか」「もっとうまくやれるのではないか」という発想から生まれた取り組みである。

Q5:決算説明資料50ページにある「Point2 世界を目指した実写企画開発の推進」について

具体的には、製作体制はどのような座組を想定しているのか。製作金額の目安、あるいは貴社として、どのような点に勝機を見出しているのか。一般的なグローバルでの実写ヒットとなると、製作費で100億円程度をかけ、興行収入3億ドルを目指すようなイメージなのか、それとも異なるのか。

個人的には、「ガス人間」のスキームやコンテンツの選定は、貴社らしい独自性があり、有望な方向性ではないかと僭越ながら考える。このグローバル実写企画のスキームについて、もう少し考え方を教えてほしい。

A:グローバル実写のスキームでは、実写映画と配信向け実写シリーズ作品とでは、取り組み方が異なると考えている。

ハリウッドのように製作費100億円、200億円をかける手法が、果たして現在、最適なのか。我々は逆に、「ゴジラ-1.0」や、STORY株式会社と共同幹事を務めた「8番出口」といった作品で、海外セールスや興行収入において好成績を収め始めている。

そのため、実写映画に関しては海外を意識しつつも、海外だけのためにつくる映画は、現在の東宝には合わないのでないか。良い映画をつくれば海外にも市場がある、という考え方で実写映画に取り組むのが適切だと考えている。一方、配信向けの実写シリーズ作品については、国内の配信プラットフォーム向けに製作する場合と、世界のプラットフォーム向けに製作する場合とで、初期段階の製作費に大きな違いが生じる。「ガス人間」はまさにNetflixとの最初の取り組みだ。非常に時間はかかったが、我々が満足できる映像制作環境で、世界に向かた作品を最初から手掛けることができた。

これは大きな挑戦だったが、様々な知見を取り入れ、例えばアメリカや韓国の製作方式に近づけることで何が可能になるのか、何がプラスになるのか、それを通じて何を学べるのか、という素晴らしい体験の場でもあった。

この経験を通じて、次にどのような作品を世界に送り出すべきか。もちろん「ガス人間」のような作品もあるが、我々には2年ほど前に投資したFIFTH SEASONという、シリーズを中心とした大型映像作品の制作を得意とするアメリカの会社がある。現在、そこのチームと我々のプロジェクトチームが様々な作品について意見交換を行い、次のステージへ進もうとしている。「これはどうすれば、いつ頃実現できるのか」といったことを現在議論している最中だ。多少時間はかかるだろうが、ここから日本発の世界に向けた配信シリーズが生まれることを、我々としては念頭に置いている。

Q6:決算説明資料79ページにある「ゴジラ部」の新設について

新たに部門化することは、これからゴジラIPが焦点になるとの貴社の強い意思の表れだと受け止めている。
ここに記載のある「新たなファン層」についてだが、現在のゴジラファンの人数はどの程度のイメージを持てばよいのか。

また、世界におけるファンの分布、男女比、そして「新たなファン」を創出するにあたっての伸びしろはどのあたりにあるのか。可能であれば、定量的な側面も踏まえて教えてほしい。

A:「ゴジラ部」は、我々のゴジラIPを今後いかに育成していくかを考えた結果、必然的に生まれた部署だ。部署化した以上、今後はさらにドライブをかけ、ゴジラビジネスを展開していきたい。

現在、ファン層や国内外の分布、男女比といった定量的なデータは手元にない。

私が東宝に入社したのは2014年、レジェンダリー・ピクチャーズが初めてレジェンダリー版「ゴジラ」を製作した年だ。それ以降、約5~6本のゴジラ映画が製作された。

その間には、レジェンダリーと東宝が共同で制作したApple TV+向けの大型配信シリーズ「モナーク:レガシー・オブ・モンスター」があった。日本国内では「シン・ゴジラ」、「ゴジラ」のアニメ3部作、そして「ゴジラ-1.0」、「ちびゴジラ」が公開され、「ゴジラ」の露出度は飛躍的に伸びていると認識している。

そうした背景もあり、例えば訪日外国人観光客が日本を訪れるとき、ほとんどの人が「新宿東宝ビル」のゴジラヘッドを撮影する。日比谷界隈でも、多くの人が我々のゴジラ像の写真を撮っている。彼らは潜在的なゴジラファン、あるいは既にゴジラファンである可能性が高い。

そのため、今後は様々な形でゴジラファンと繋がり、その人数や分布を把握した上で、効果的なマーケティングを展開していく方針だ。

Q7:アニメ配給に強みを持つGKIDSが、今後「国宝」のような実写作品の北米配給も担うという認識だ。

そこに対する期待や手ごたえ、あるいは現時点での課題や難しさを感じていれば、教えてほしい。

A:GKIDSは、基本的には北米におけるアニメーション作品の劇場公開を得意とする会社だ。

我々がToho Internationalという子会社を通じて「ゴジラ-1.0」の北米劇場公開を進めていた頃に、GKIDSのM&Aを検討し始めた。

GKIDSがグループに加わった際、今後、東宝作品の北米配給はGKIDSが担うべきか、それともToho Internationalが担うべきかという議論を行った。最終的には、原則としてGKIDSが主体的に劇場配給を行うべきだという結論に至った。

彼らには、知識も経験も豊富な非常に有能なスタッフがいる。Toho Internationalは「ゴジラ-1.0」の公開のために、初めて劇場公開について学んだチームだった。

であれば、Toho Internationalで劇場公開に携わった人材をGKIDSに移籍させ、GKIDSとして今後劇場公開を行っていくのが良いと考えた。

ただし、当初はアニメ作品の配給を主とするGKIDSに、「国宝」のような実写作品の話を持ち込んだ際には、彼らも最初は驚いたようだ。「実写ですか？ 3時間ですか？ しかも歌舞伎の話ですか？」という反応だった。しかし、この作品のクオリティと普遍的な魅力を、試写後に彼らも理解してくれた。

もちろんGKIDSにはアニメを熱愛する社員も多いが、同様に、本社のあるニューヨークの映画学校など、主要な大学の映画学科を卒業し、インターンを経てGKIDSに入社した人材もいる。すなわち、実写映画を大好きな人たちもいるのだ。こうした社員たちは、「国宝」のような実写作品も扱えることになったことを、非常に喜んでいる。

ちなみに、過去に庵野監督の「シン・ゴジラ」は日本での劇場公開後、アメリカでも劇場公開されたが、今年の夏、

GKIDSが4Kリマスター版の「シン・ゴジラ」を劇場公開したところ、前回の公開を上回る興行成績を上げた。この結果により、GKIDSとしてもアニメ作品だけでなく、実写作品でもしっかりと結果を出せるという感触を得ることができたはずだ。

Q8:TOHO animationのラインナップについて

この秋から冬にかけてテレビ放映される人気アニメのラインナップは豊富だと認識している。その中で、貴社として特に配信、キャラクターライセンスでの収益貢献を期待する作品があれば教えてほしい。

また、その作品に関して、収益貢献のピークが今下半期なのか、来期になるのか、といったイメージ感があれば聞きたい。

A:おかげさまで下半期には強力な作品が揃っている。個人的には特定の作品を挙げるのを控えるが、我々が扱うアニメ作品群には大きな可能性を秘めたものが多く、特にこの下半期はご案内の通り、素晴らしいラインナップとなっている。

ただし、テレビ放映、配信、その他様々な事業による収益が、全て今期中に計上されるわけではない。これらの作品群からの収入と利益は来期以降も計上されていくため、長期的な視点で見れば、非常に大きなビジネスになるとを考えている。今期に計上される収入と利益については、既に業績予想に織り込み済みだ。

Q9:「国宝」や「鬼滅の刃」のヒット、ワーナー・ブラザースからの配給受託などにより、配給会社としての貴社の国内での存在感はますます高まっていると考える。貴社の配給会社としての競争力、すなわち現在の配給力を支える要因について教えてほしい。

A:自社分析に過ぎないが、私は常々、東宝の映画配給部門の強みは「総合力」にあると考えている。業界内の方々は異なる意見を持つかもしれない。

歴史的に東宝は映画興行部門、つまり映画館を保有し、そこが非常に強い会社だった。映画事業には製作、配給、興行があるが、東宝は基本的に興行から最初に評価された企業と認識している。

遡れば、ある時期には製作を積極的に行わず、制作スタジオを分離し、結果として配給事業に特化する形となった。興行部門が強かったため、他社の作品も東宝に配給を任せただけるという構造ができ上がった。しかし最近では、自社での映画製作を増やし、出資比率を高め、自社IPを製作するようになった。

これはやはり、総合力の結果だと考えている。

加えて、非常にありがたいことに、様々な方々から作品を預けていただき、最近では我々自身も驚くような成績が出ている。これは会社メンバー全員が大きな成功体験をしている証ではないか。やや傲慢な言い方になるかもしれないが、東宝で過ごす1年間は、他の配給に携わる方々よりも濃密で充実した時間を過ごせているのではないか。そのような経験を持つメンバーがさらに作品に取り組むことで、成功確率も高まっていく。

このような好循環が現在の東宝にはあると認識している。しかし、これはあくまで我々自身の見解だ。

エンタテインメント業界は非常にボラティリティが高く、常に先行き不透明だと考えている。そのため、常に自重し、足りない点はご指摘いただき、課題があれば改善することで、さらに強く、総合力のある会社へと成長していきたい。

Q10:TOHO animationのIPについて

TOHO animationのファン層が現在どの程度拡大しているかを確認したい。

具体的な数字が難しいとしても、IPの数が積み上がっている。例えば、原作アニメが終了したタイトルについて、悪い

意味での陳腐化ではなく、良い意味でのヴィンテージ化が進んでいるのではないか。アニメ放送自体は終わっていても、資料にある通り、コンテンツの長寿化や様々な施策により収益が減っていない、少なくともファンは減っていないというデータが示せれば、貴社への有力な企画が原作者等から持ち込まれる可能性も高まると期待している。この点についてはいかがか。

特に、放送が終了したタイトルだ。現在勢いがある作品というよりも、これまで収益に貢献してきたタイトルが、今、どのようにファン層を盛り上げているのか。このあたりの取り組みを聞きたい。

A:会長の島谷が12～13年前に「今後アニメを積極的に手掛けよう」と提言したことから始まる。長期的かつ多角的、重層的に利益を生み出せる作品の初期の例は、おそらく「僕のヒーローアカデミア」だ。その頃から我々のIPは着実に積み重なっている。

連載やテレビ放映が終了した作品を、いかに長続きさせ、ファンに愛され続けるようにするかは、まさに現在我々が挑戦している最中だ。

どうすればファンにキャラクター、IP、作品を長く愛してもらえるかを模索している。それは単一のやり方ではなく、多様なアプローチが必要だと考えている。

例えば、2026年春にサービス提供を開始する「TOHO-ONE」は、まさにアニメファンやIPファンと直接繋がることを可能にする。これにより、ファンに継続して支持してもらい、何かイベントがあった際には迅速に来場してもらえるだろう。

これは一例に過ぎないが、我々は今後、これまでにない多くの施策を実行していく必要がある。そうしない限り、エバーグリーンなIPを保有することはできない。

その点で「ゴジラ」の事例に戻るが、「ゴジラ」は我々が映画を作りたいと思えばすぐに製作できた。しかし、オリジナルではない漫画原作の場合、編集者や作家、出版社の皆様との協議を通じて、どう進めるかを決める必要がある。我々がコントロールできない部分もあるかもしれないが、それを補完・補填する様々な施策を今後も展開していきたい。

Q11:AIに対する貴社の考え方をぜひ聞きたい。

OpenAIが開発した動画生成AI「Sora」では、アニメやIPを用いたコンテンツが容易に作成できるようになった。これは機会であると同時に脅威でもあると認識しているが、貴社はどのように捉え、何か対策があれば教えてほしい。

A:AIに関して、全ての会社、全ての産業がどのように向き合うかは共通の課題だ。我々エンタテインメント産業においては、AIを創作作業や創作活動にどう活用するかが極めて重要なポイントだと認識している。

実は、我々は10月1日付けて、情報システム部に「AIソリューション推進室」を新設した。これは、我々の仕事においてAIを活用して可能な限り合理化していくことを目的としている。AIは、我々にとって重要な業務を効率化・合理化するためのツールと位置づけている。しかし、それを映画製作の現場に今すぐ導入することには様々なリスクが伴う。もちろん、そのリスクを乗り越えれば、大きな機会も生まれるかもしれない。

この点は、国や企業によってアプローチが大きく異なるように感じる。私は比較的、北米の映画製作関係者と話す機会が多いが、1年前には「AIはこんなことができるらしい」という話だったものが、今では「AIはこんなことができるが、実はこれも可能だ」というように、実用化の段階にかなり入ってきている印象を受ける。

この流れに取り残されるべきではないとは思うものの、現在の日本において、様々な課題や法的なリスク、著作権の問題が存在する。それらを無視してまで突き進むべきか問われれば、クリエイティブな側面に関しては、今は様子を見ながら学び、必要な時に動ける準備をしておくのが、我々のスタンスだと考えている。

Q12:ゴジラビジネスに関して、SCLA社とのパートナーシップ締結から約3カ月が経過した。

実際に提携してみて、どのような機会が見つかったか、あるいはパートナーとしての評価など、コメントをいただけ
ると幸いだ。

A:「ゴジラ」とSCLAの件だが、我々は本当に良いパートナーに、非常に良いタイミングで巡り会えたと考えている。過去に「ゴジラ-1.0」公開前、実はSCLAに「ゴジラ」の取り扱いをお願いしたことがあるが、その際は丁重に断られた経緯がある。今回は別のルートでアプローチしたところ、何度かのミーティングを重ね、「分かった、一緒にやろう」という合意に至った。現時点では具体的な発表はできないが、彼らは様々な施策を考案してくれている。

中国市場は非常に不確実性が高く、我々もパートナー無しにいきなり参入することには懸念がある。そうした状況下でSCLAという非常に優れたパートナーに出会い、彼らが「ゴジラ」を中国で成長させるための様々なプロジェクトやアイデアを既に多数持っていることは、大変ありがたいことだと認識している。

Q13:ワーナー・ブラザース作品を来年以降配給することを含め、貴社が配給できる作品群はさらに拡大すると考
える。これにより、これまで機会損失を生んでいた作品、例えばブッキングの問題で本来の興行収入のポテンシャルを
発揮できなかつた作品も、貴社が持つTOHOシネマズの広範なネットワークを活用すれば、効率よく、機会損失なく
上映できるようになるのではないかと期待している。

これに伴い、映画館運営における設備投資をさらに増やす考えはあるか。TOHOシネマズ 大井町やTOHOシネマ
ズ 名古屋栄(仮称)の件もあるが、より大型のスクリーンを増やすといった点について、どのように考えているのか。
単にチケット価格を議論するのではなく、より多様なシートを提供することで平均価格を上げていくといった方策に
について、まず貴社の考えを聞きたい。

A:映画館の平均客席稼働率は、一般的に30%前後と言われている。これが60%に達するのは困難だろう。そのため、最も効率的な運営を行うためには、年間を通して作品を適切に配置し、作品同士の競合を避けることが極めて重要だと考えている。

その意味で、邦画、ODS(音楽系その他)作品、そして洋画をバランス良く編成することが、東宝だけでなく、映画館全体の効率的な興行に繋がる貢献になると感じている。

また、例えば大型スクリーンを増設したくても、都心部でどれほどの規模のものが建設可能か、既存の映画館のスクリーンを拡大することが現実的かなど、様々な検討課題がある。よって、映画館の規模や内容は個々の状況に応じて判断し、常に最適なものを提供できるよう、今後も検討を続けていきたい。

Q14:日本以外の映画館事業が芳しくない状況にある一方で、北米以外の、アジアやヨーロッパといった地域で、日
本作品の配給収入を今後得ていくポテンシャルや機会について、貴社がどのように貢献していくべきか。これは短期
的な話というよりも、より長期的な視点の話だと認識しているが、この点について松岡社長の考えを聞かせてもら
いたい。

A:アジアでの配給収入について、アニメに限って言えば、例えば韓国ではここ最近、日本のアニメ映画が大ヒットしており、これは我々にとっても大きな励みとなる。我々の作品も韓国で大きな成果を上げている。これを他の地域でどのように展開していくかについては、パートナー選びや、あるいはより主体的な活動を進めるなど、様々な選択肢を検討している。

例えば、我々がインドで映画を公開した場合、多くの観客が見てくれるとは思うものの、チケット代が日本と比較して相当に低いため、興行収入はそこまで大きくならないだろう。

しかし、インドという国が今後も成長を続ければ、チケット料金も上昇する可能性が高い。それを考慮すると、今から

地道に作品を提供してファンを育成し、将来的に彼らがより高いチケット代を支払うようになった際には、我々の収入および利益も相応のものになるだろう。そのような期待を抱いている。

以上