

2026年2月期 決算説明会 質疑応答要旨

日時:2026年4月15日(水) 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:海外事業の全体感と現状の課題、および販管費増強の方向性について。海外事業の全体感について伺いたい。北米では GKIDS 買収から 1 年ちょっとが経過したが、北米・欧州を含め、平均期待値の高い地域における現状の事業運営上の課題感をどう認識しているか。また、今期計画で IP・アニメ関連の販管費を積み増しているが、具体的にどのようなところを増強したいという方向感か解説願いたい。

A1: 海外事業については、2014 年に海外担当として入社して以来、社長就任後も成長領域として注力してきた。肌感覚では非常に上手くいっている。GKIDS の M&A は大きな成果であり、アニメの世界で知らない人はいない彼らがグループに入ったことで、従来扱えなかった原作のあるアニメや、実写作品である『国宝』を扱えるようになった。これが『ゴジラ-0.0』にも繋がっていく。北米で劇場公開する際に「GKIDS がいる」という安心感は、国内外のパートナーにとっても大きな信頼となる。

北米の TOHO International では、ゴジラやアニメ IP のマーチャンダイジングとマーケティングを担当している。従来は権利を預けるだけだったが、自ら宣伝を行うことで IP 価値を向上させる体制へ移行した。公開時期が決まっている作品なら半年以上前からマーケティングを行い、シリーズの間でも定期的にファンと繋がることを目指す。

『ゴジラ-0.0』の日米ほぼ同時公開に向け、既に米国で多くの「種」をまいており、これらが線で繋がることで戦略的な映画公開が可能になると考えている。このモデルをアジアやヨーロッパにも広げていく。シンガポールの Toho Entertainment Asia(TEA)は、2 回もオフィスを引っ越すほどメンバーが増え、急成長している。ヨーロッパでも Anime Limited を拠点に北米と同様の展開を目指す。これら三つの大きな市場で主体的に事業を増やすことは、収入だけでなく利益率の向上にも直結する。結果として、人員増やコーポレート・デジタル・セキュリティ部門のバックアップ強化に伴い販管費も増えていく。しかし、これは将来想定している IP ラインナップを組めた時の大きな武器になる。必要と思えば躊躇せず、積極的に使っていく「攻めの投資」であるという考えだ。

Q2:収益性、一過性費用の内訳、および ROE 向上に向けた投資バランスについて。4Q の費用が想定より出た印象だが、一過性のものは言及のあった 22 億円だけでよいか。新年度の費用投入の内容やタイミング、期待される効果をフォローアップ願いたい。また、中長期的な目標である ROE10%に向けた成長投資と還元のバランス、および B/S 上の資産活用の優先順位についてもアップデート願いたい。

A2: 4Q の一過性の費用については 22 億円であり、内訳は、事業をしていく上でのリスクとして作品が失敗することもあり、今回は一つこれが入り、もう一つの評価損は過去の M&A において事業が非常に好調に推移していることから、契約に従って積み増す必要が生じた対価の計上である。会計上の処理であり、キャッシュアウトを伴うものではないため、一過性と判断している。販管費の増加については、事業成長に不可欠な人員増に加え、それらを支えるコーポレート部門(IT、デジタル、セキュリティ等)の強化を並行して進める必要があると考える。

また、5 年償却の「TOHO-ONE」は東宝経済圏を作り、ファンの利便性を高めるための重要な事業である。TOHO-ONE のアプリについては、操作やダウンロードの点で少し厳しい声もあったが、現在は主要な TOHO シネマズに担当スタッフを置いてダウンロードをアシストするなどのサポートも行っている。これらインフラへの投資は作品投資と違い利益貢献が見えにくいだが、会社全体のレベルを上げるために取り組んでいく所存である。

ROE に関しては、常に頭の中に置いてある。目標数値への到達そのものが全てではないが、資本効率を考えながら確実に目標を達成し、積み上げていく。数値を追うために無理な施策を行うのではなく、経営陣で常に議論しながら、バランスの取れた経営を推進していく方針である。

Q3:モバイルゲーム市場への参入背景と「ハイキュー!!」ゲームへの期待、TOHO-ONE との連携について。新作の『ハイキュー!!』のゲームについて、御社の期待は大きいと推測する。レッドオーシャンである国内モバイルゲーム市場において、あえて参入する背景と期待を伺いたい。また、TOHO-ONE と連動した事前登録キャンペーンの連携効果についても現状のコメントを伺いたい。

A3: 私たちのゲーム事業は、ゲーム専門メーカーとは立ち位置が異なり、あくまで「IP ビジネスの一環」として展開することを大前提としている。自社のアニメやゴジラといった IP のファンがいることが大前提であり、ファンの方々に喜んでいただき、何度も遊んでもらうための作品作りを追求する。

『サクナヒメ』については、アニメ化の際に IP としての価値を十分に広げられなかったという戦略上の見込み違いがあった。ファンベースが少ない段階でゲーム展開を先行させてしまったことが、苦戦の理由の一つであると考えている。

『ハイキュー!!』については、TOHO-ONE を通じた事前登録も非常に良い形で推移している。具体的な数字は控えるが、手応えは大きい。今後、TOHO-ONE の加盟率を上げながら、ゲーム利用者に対してプラットフォーム限定の特典を出すなど、ファンが楽しめる施策をローンチに向けて展開していく。厳しい市場環境であることは重々承知しているが、自分たちが得意とするファンの喜びを形にする領域で、着実に取り組む考えだ。

Q4:映画興行事業のコスト増と価格改定の戦略について。4Q の状況を見ても固定費やコスト水準が上がっており、今後も電力コストの上昇等が懸念される。興行事業の健全な収益性をどう考えているか。また、価格改定の戦略についても検討状況を伺いたい。

A4: 昨年度は映画興行が史上最高の数字を記録し、TOHO シネマズも好業績を収めた。しかし、詳細を分析すると各種費用の上昇もあり、収入に対する利益率がやや下がっている面もある。映画館は「真っ暗で電気を使わない」と思われがちだが、実際はプロジェクターの稼働、飲食の温度管理、空調管理などで多大な電力を消費しており、光熱費の高騰の負担が大きくなっているのも事実。人件費の上昇も含め、これらをどこまで企業努力で吸収できるかが興行界全体の課題である。

一方で、映画はリーズナブルに非日常を味わえるエンターテインメントであるべきという認識が強い。チケット代の値上げについては現時点で決断したわけではないが、持続可能な運営のためにどのような手法が適切か、重要な検討課題として向き合っている状況である。

Q5:グッドスマイルカンパニーとの新会社設立の狙いと効果について。昨年 12 月に設立された新会社は、戦略上どのような位置付けか。商品化のスピードアップや IP 展開の加速にどう寄与するのか。また、その効果がいつ頃現れると期待しているか。

A5: グッドスマイルカンパニーとの新会社設立により、自社のグッズ販売展開を国内外で加速させたいと考えている。アニメビジネスを深掘りするほど、マーチャндаイジング(MD)の重みを痛感する。自社にも機能はあるが、より得意なパートナーから知見を吸収しながら成長していくことを選択した。

まだ始動したばかりの会社であり具体的な数字を出す段階ではないが、既に動いている数字や「この会社ならもっと上に行ける」という期待感は非常に大きい。同社を活用することで、これまで以上にスピード感を持った IP 展開が可能になると思う。

Q6:『ゴジラ-0.0』の興行目標、独自のグローバル展開および海外拠点の権限について、『ゴジラ-0.0』の全世界興行収入目標はどの程度か。また、ハリウッドメジャーとは異なる展開手法の具体的な内容や、会社分割された TOHO Global への意思決定権限の委譲状況についても伺いたい。

A6:『ゴジラ-0.0』については、前作『ゴジラ-1.0』が日本と海外で各 80 億円規模を達成したことを踏まえ、それを上回る成果を目指す。前作は現地のストライキの影響等による競合不在という「ビギナーズラック」の面もあったが、今回は強豪が揃うレッドオーシャンの中で、戦略的に勝ちに行く。今週のラスベガスの CinemaCon での映像に対する喝采など、大きなチャンスを感じている。アジアでの劇場公開等も含め、上乘せを狙う。

戦略面では、メジャー・スタジオに依存せず、自力で各国に配給能力を持つ組織を構築することを選択した。TOHO Global には一定の権限を委譲しているが、重要案件は本社と合意の上で進める。現地のスピード感を尊重しつつ、日本流のルールに縛られすぎない現在のスタンスが、今は最も上手くいくと考えている。

Q7:『薬屋のひとりごと』の重層的マーケティングと今後の展望について。テレビと映画を組み合わせた重層的なマーケティングや、内製比率の高い制作体制について、『名探偵コナン』のような毎年恒例のビジネスに発展する可能性はあるか。

A7:『薬屋のひとりごと』は、従来の漫画原作ヒットの型とは異なる文脈から成長した、国内外で熱狂的なファンを持つ非常に特別な IP である。単年度のビジネスではなく、長期的な継続を目指しており、自社の TOHO animation STUDIO を含めたチームで戦略を練っている。アニメ、映画、MD のタッチポイントを増やし、ファンを飽きさせない展開ができる段階に来た。毎年公開できるかについては明言を避けるが、それほどまでに期待している、私たちにとって極めて重要な IP である。

Q8:海外事業のコスト構造と先行投資のフェーズについて。今期の販管費増により体制は整うのか、あるいは長期ビジョンに向けた先行投資の局面が今後も続くのか。コスト構造の考え方を伺いたい。

A8: 販管費を中心としたコスト増加は、来期以降もしばらくは続く見通し。まだ不足している領域が多く、そこを埋めていく必要がある。2014 年当時は海外担当が 3 名ほどだったが、現在は 100 名を超えた。将来の IP ラインナップが揃った際に利益率を最大化できるよう、今のうちにインフラを整えておく必要がある。作品ができてからチームを作っても間に合わない。将来の大きなビジネスを迎え撃つための「先行投資」の時期であると捉え、躊躇なくコストを投じていく方針である。

Q9:アニメ新作ラインナップと人員増強の進捗について、今期の有力原作の確保状況やジャンルの幅について、ヒントを頂きたい。また、人員を増やすプランの進捗も伺いたい。

A9: 2029 年 2 月期に約 20 クールのアニメ・ラインナップが概ね揃った。中身は発表できないが、ジャンルも媒体も偏ることなく、よくこれだけの作品を確保できたと自負できる内容である。将来の大きなビジネスチャンスに繋がると確信している。人員についても、アニメ・IP ビジネスを加速させるためには全部門での増強が不可欠。制作現場だけでなく、それを支えるスタッフも含め、適切な規模拡大を継続的に進めていく。

Q10:不動産事業の保有意義と売却方針、収益性への考え方について。低収益物件の売却規模はどの程度か。また、含み益を持つ賃貸不動産を保有し続けることが、IP 事業の成長性を薄めているとの指摘にどう答えるか。

A10: 不動産の売却については、個別の案件ごとに精査し、適宜情報を共有していく。不動産を重視し続ける理由は、私たちが「ボラティリティの極めて高い事業」を主軸としているため。現在は好調だが、エンタメの世界は一寸先は闇であり、将来を楽観視しすぎることはできない。

94年の歴史の中で、東宝を幾度も救ってくれたのは不動産だった。資本効率に関する指摘は承知している。収益性や事業への影響を考え売却すべきものは売却していくが、不動産が持つ安定性は、不安定なエンタメビジネスにとって最大の支えである。この二本柱の経営が、長期的には東宝にとって最も有利に働くと信じている。

以上