

## 2025 年 2 月期第 2 四半期 決算説明会 質疑応答

・日 時：2024 年 10 月 16 日（水）15:00 15:59

・回答者：代表取締役社長 松岡 宏泰

**Q1:漫画原作が終了する作品がありますが、劇場版オリジナルストーリー等を継続的に出すことで、IP の価値を高め続けることは可能でしょうか。**

A1:私どもとしては、これは十分に可能だと考えています。一方で、漫画を原作とする以上、その作品を手がけられた原作の先生、権利を持っていられる方々、あるいは出版の方々ときちんと協議をして、お互いに理解した上でそういったことをやっていかなければならないことも、十分に認識しています。

例えば、われわれのコンテンツの中でも、「ドラえもん」、あるいは「クレヨンしんちゃん」といった作品は漫画原作が終了していますが、今でもアニメシリーズ、あるいは映画が展開されている状況にあります。他社さんの作品では、「ドラゴンボール」などもそうかもしれませんが、

アニメに関していえば、オリジナルのストーリーを展開する上で、非常に有利な状況をいくつもつくれると考えています。これも漫画という素晴らしい原作、その土台の上にアニメがつくれるわけですから、漫画の持つ強い魅力、それをいかにして映像化していくのか、それをいかにして継続していくのか。それは、ファンの方々に理解していただかなければできませんし、そして漫画家の方々、権利者の方々、出版社の方々の理解も得なければいけないことだと思っています。ですので、そういった課題はあるかもしれませんが、継続的に劇場版のオリジナルストーリーを続けていくことは、十分に可能だと考えております。

**Q2:北米地域での映画配給について、今後も劇場配給が増加する可能性はありますか。その場合の収益性は、どのように考えたらよいでしょうか。年間でどの程度配給する予定でしょうか。**

A2:もしこの質問を昨日いただいたとすれば、おそらくちがう返答の仕方をしたと思います。私どもは、GKIDS という素晴らしい配給会社をグループの中に迎え入れることができましたので、今後は GKIDS を、どのようにわれわれの映画事業の中で活躍してもらうか、これが大きな課題になってくるかと思っています。

そもそも北米で映画配給をする際に、すべての作品が北米配給に値することをわれわれは想定しているわけではありません。北米でやるに値する作品があったときには、当社子会社の Toho International を使って配給していこうと考えていたわけですが、ここに GKIDS という選択肢が加わったことになります。

今後も劇場配給が増加する可能性はあるかという問いに対しては、そういった作品を、まずは国内でつくることが非常に重要になってくるかと思っています。

収益性についてはもちろんリスクはありますが、われわれが自社で配給をしたほうが、ほかの方々に収入、利益を分配する必要がなくなるので、利益率は高まります。本数については、これぐらいといったことを明言することは難しいとは思いますが、今後素晴らしい日本の作品が増えていけば、東宝の作品だけではなく、そして東宝以外の作品も預けていただくような将来を、われわれとしてはもくろんでおります。

**Q3:先週から北米で、「僕のヒーローアカデミア THE MOVIE ユアネクスト」の上映が開始となりましたが、手ごたえはいかがでしょう。自社での配給に切り替えたことにより、見えてきたチャンスや課題等があれば教えてください。**

また、GKIDS の取得によって、北米の配給事業がどう変化するかも、併せてお答えいただければと思います。

A3:先週末から北米で、「僕のヒーローアカデミア」の最新作の劇場配給を、Toho International が手がけております。前作はアメリカで約 1,500 の劇場で上映したわけですが、今回は約 1,800 館です。ただ、われわれが今のところ得ている情報をベースに判断すると、われわれが想定していた数字には、まだ届いていないなど。少しソフトな数字だと認識しております。

これについては、われわれもさまざまな課題、あるいは障壁、いろんなことが理由と思われるので、そういったことを急ぎ情報収集して分析をして、そして把握した上で将来につなげたいと思っています。

自社で配給することで、ファンの方々をつながることの重要性、これは日本だけではなく、どこの国でも一緒だなと感じています。これをどなたかにお任せすれば、その方々がファンとつながる。東宝はその方々とのファンの接点がなくなる。つまり川上から川下まで、われわれができるだけ関与していくことが重要なのです。その過程において、北米の配給ビジネスは非常に大きな意味を持つと考えています。

GKIDS という会社をわれわれのグループに迎え入れたことは非常に大きな意味を持っているし、われわれにとって大きな選択肢になると考えています。今後は、GKIDS とともに北米配給事業をどのように手がけていくかを研究、検討していきたいと考えております。

Q4:株式会社バンダイナムコホールディングスとの資本業務提携に関する中期的な収益インパクトを教えてください。

A4:バンダイナムコホールディングスとは、これまでも非常に良い関係を築いていたと考えています。だから今回、資本業務提携をするにあたり、お互いにノウハウを出し合って、オリジナルの IP をつくって世界で展開していこうという、大きな、そして具体的な目標ができました。

この具体的な目標がきちんとした成果として出てくれば、われわれの中長期の収入、利益にインパクトは当然出てくと思われます。その数字がどれぐらいなのか、現時点ではどの IP を展開するか、どういったかたちで展開するかもまだ確定していない段階なので、どれぐらいのインパクトがあるかというご質問については、現時点ではお答えしかねます。

ただ、われわれとしては、オリジナルの IP を、両社の持つ強みをお互いに引き出し合いながら展開していくことで、われわれにとってインパクトのある業績を目指していければと考えています。

Q5:直近の決算を拝見しますと、映画作品単発モデル、つまり興行収入依存ということだと思うのですが、ここから IP による持続的成長モデル、IP の厚みに依存するかたちにシフトしているように見えます。狙ってこのようなかたちに東宝はなっているのでしょうか。そう理解してよろしいのでしょうか。

A5:そのように理解していただけると、私どもとしても本当に嬉しく思います。昨今、特にアニメにおいては、IP ビジネスという言葉を使っても、全く恥ずかしくないような取り組み方になっていると思います。

すなわち、アニメのシリーズがあり、それが成長し、マーチャンダイジングが動き始め、映画をすることでそのアニメシリーズの価値が上がり、さらにはその次のシリーズの評価が高まり、ビジネスにつながっていく。それを連続的に行っていく、国内だけではなく海外でも展開していく。これが、われわれが目指す IP ビジネスであり、われわれの持つアニメシリーズ、強い IP の中では、そういったことが徐々に展開できるようになってきました。

実は、ゴジラも IP ビジネスを目指しております。およそ 70 年の歴史を持つゴジラですが、われわれが IP として捉えて、さまざまな展開をしていたかということに関して質問されると、はなはだ自信がないといういい方になるかもしれません。今までは、どちらかというほかの方々にお預けして、収入、利益を確定するビジネスモデルを選んでいました。

しかし、われわれは、当時の島谷社長の指示もあり、世界におけるゴジラのマーチャンの権利を買い戻し、今やゴジラのビジネスは東宝が手がけております。そして、東宝がつくるゴジラだけではなく、ハリウッドではテレビシリーズ、そして映画でのゴジラが展開されています。これらの映像が世の中の方たちの目に触れれば、当然マーチャンビジネスにも影響が出てきます。

われわれは、ゴジラも IP ビジネスを展開できる、素晴らしいわれわれのアセットだと考えています。将来的にはアニメ、ゴジラだけではなく、実写でも IP 展開ができていけばと思っていますし、さらにはオリジナルで IP 展開ができれば、大きな収入、利益を生み出すことができると考えて、社内でも議論を重ねて、そういった方向を目指しているところであります。

**Q6: TOHO animation に関する質問です。さまざまな企業がアニメに関心を持ち、有力作品の獲得競争が激化している印象です。東宝は実績や、有力スタジオとの協業や、映画ビジネスでのプレゼンス等で優位性を発揮できると考えますが、今後の獲得競争にあたって、どのような戦略で臨むのかを教えてくださいませんか。**

A6: 具体的にここをこうするとか、そういったことをお答えするのは非常に難しいですし、ただ一言いえるとするれば、東宝はこれまでもこれからも、総合力で対応していきたいと思っています。

素晴らしいアニメの源泉となる IP、あるいは企画を見出す能力、それをどのようにファンに届けるかという制作能力、そういったものについては、東宝はすでに兼ね備えていたと思います。そこに、アニメーションの制作スタジオをわれわれのグループの中に入れ込むことで、アニメ作品を本当につくり出すことにも、われわれは力を発揮することができるようになりました。

そして、それらを海外で展開する上において、GKIDS という配給会社もありますし、もちろん国内市場で映画ビジネスを展開する上で、東宝の興行配給網を十二分に活用することができる。さらには、「千と千尋の神隠し」、「SPY×FAMILY」といった作品もそうですが、われわれは演劇をもって、演劇事業を活用することで、そのアニメ作品の魅力をさらに引き出すことができると考えています。

われわれは、東宝の持つさまざまなリソースを総合的にご提案することで、総合力を持つ東宝として評価していただけるように、これからも取り組んでいきたいと考えています。

**Q7: 決算に関する質問です。映画事業の営業利益率が、前年同期に比べまして大変上昇している理由を教えてください。中期的な営業利益率の改善余地と、改善するためのポイントを教えてください。**

A7: これは本当に、自社作品とわれわれはしていますが、自社で管理をして、自社で製作を担当して、多くの製作費の大部分を東宝が負担するビジネスモデルにシフトしていることが、非常に大きいかと思います。

そしてここが重要なのですが、そういった作品は当然リスクもございます。失敗すれば、その損失の大部分を東宝が負担することになりますが、ありがたいことにわれわれが企画、製作したさまざまな作品群が昨今、非常に良いビジネス、成果を出してくれています。そういったこともあり、収入の成長以上に利益の伸長が顕著に見られるといえるかと思います。先ほど、「変な家」の話もさせていただきました。あるいは、「ゴジラ-1.0」といった作品群は、収入の多くの部分が東宝に入ってきます。「ゴジラ-1.0」に関してはほぼ100%、東宝に入ってきます。

ですので、こういった取り組みをさらに進めていき、そしてここが重要ですが、そういった作品を成功させることが、われわれにとって中長期で利益、あるいは利益率を高めていくポイントになると思います。

**Q8: 今回、通期業績予想の上方修正をしておりますが、期初の予想が保守的だったという認識でしょうか。また、期初の見通しと異なった要因を教えてください。下期の見通しは保守的ではないとお考えでしょうか。**

A8: われわれも社内で何度も何度も議論をし、期初予想の年間営業利益 550 億円は相当チャレンジングな数字を出したと感じていました。結果、われわれが思っていたよりもはるかに上の数字で上期に着地したのは、もしかしたら皆様からは、やっぱり東宝は保守的だなといわれるかもしれませんが、われわれとしては決してそんなことではなく、自分たちが考える最高の数字を出したと自負しております。

それでもその数字を超えるのは、先ほど申し上げましたが、エンタテインメントビジネス、権利ビジネスの持つ醍醐味であり、宿命だと思います。上にいくときもあれば下にいくときもある。このボラティリティが、エンタテインメントビジネスの特性だと思います。

ですので、われわれとしては、550 億円は非常に高い数字だけれども、上期はそれを上回るような素晴らしい成績になってしまったということしか申し上げられません。

下期に関しても同様に、普段われわれが捉えている予測というか、予算よりも上回った数字をお出ししております。そこにきちんとたどりつけるように、これからさまざまな作品に、あるいはさまざまな企画に取り組んでいきたいと考えております。

**Q9: GKIDS については、Crunchyroll（クランチロール）と事業領域がかぶる部分があると認識しているのですが、クランチロールとの関係性の变化、悪化するリスクなどはあるのでしょうか。**

A9: 私どもは、クランチロールの方々と、今までも素晴らしいビジネスパートナーシップを結んできましたし、これからも同様にお付き合いをしていきたいと考えています。

これは私の認識かもしれませんが、どちらかというクランチロールは配信のビジネスモデルであり、GKIDS は劇場配給をメインとしたビジネスモデルではないかと思います。ですから、重なっている部分もありますが、事業領域がすべてかさなっているということではありません。

われわれは、今後もクランチロールの方々と一緒に、さまざまな成功を目指していければと思いますし、一方で GKIDS という会社を活用して、東宝のアニメビジネスを成長させていきたいと考えています。

**Q10: ゴジラを中心に、配信等、映画の二次利用に関する収入が増加している印象を持っています。要因は何でしょうか。また上期の業績にどの程度、寄与したのでしょうか。**

A10: 細かいことを申し上げることはなかなか難しいのですが、「ゴジラ-1.0」は、国内と海外の権利を別々の配信業者に販売いたしました。

これはどういうことかという、やはり世界中で評価されている作品については、さまざまな選択肢を持つことができると。つまりわれわれは、競争原理を働かせることができたことがいえるのではないかと思います。

すべての作品で、そのような状況にわれわれが置かれることは難しいかもしれませんが、良い作品を手がければ、それは昔だったらなかなか難しかったかもしれないけれども、今は世界中のファンが配信を通じて作品に触れることができる時代です。すなわち、われわれが良い作品をつくれれば、世界中のファンのたちに届けることができる。それをしっかりと体現したのが「ゴジラ-1.0」であり、あるいはその他のアニメ作品だと思います。それもあり、配信事業が大きく伸びているのではないかなと感じております。

以上