

「2025 年 2 月期決算及び中期経営計画 2028」説明会 質疑応答要旨

日 時:2025年4月15日(火) 15:00~16:30

回答者:代表取締役社長 社長執行役員 松岡 宏泰

Q1:エンタメ事業の安定化は東宝の課題であり、ファンベース構築、アプリ課金、グッズ販売などが成功モデルになり得ると考えている。「TOHO-ONE」プロジェクトはこれらに繋がるか。また、中長期的にファンからの安定収入を基盤とするビジネスモデルを構築する考えはあるか。

A: 当社は映画ビジネスを中心に展開してきたため、映画興行での収益を重視する姿勢は今後も変わらない。しかし、IP・アニメ事業、特にIPにおいては、映画公開後の二次利用、アニメのシリーズ化、あるいはゴジラのIP化に代表されるように、長期的なビジネス展開を目指している。これがエンタテインメントビジネスにおける安定化の一つの鍵となる。加えて、デジタル戦略を通じて世界中の顧客との繋がりを深め、顧客理解を促進する。「TOHO-ONE」プロジェクトのローンチにより、当社グループ全体のビジネスやサービス、商品を顧客に選んで楽しんでもらうことを目指す。安定的なファンとの繋がりを構築するビジネスモデルを体現し、成果を出すことが重要である。

Q2:フジ・メディア・ホールディングスの株式を含め、政策保有株式の今後の見通しについて伺いたい。

A: 個別の保有株について、詳細な情報をお話することは難しい。しかし、決算説明資料の「Appendix」に記載されている通り、東宝が保有している政策保有株は徐々に減少してきている。今後も、政策保有株を適切に見直し、必要なタイミングで売却することで、政策保有株を減らしていくという方針を継続しつつ、ビジネスとしてきちんと取り組んでいくパートナーであれば、株式を持ち合うことも選択肢の一つであると考えている。

Q3:今期の東宝の業績、特に映画営業事業の見通しについて。個人的には、今期のラインナップは前年同期比でプラスを狙える内容だと考えている。それを踏まえると、「ゴジラ-1.0」のマイナス影響を加味したとしても、全体としてやや控えめな印象を受ける。この点について、会社側の考え方を聞かせていただきたい。

A: 映画興行において注目されるのは興行収入であり、顧客が映画館にお金を落とすバロメーターとして重要である。しかし、事業全体を考えると、製作費、配給経費、製作委員会における出資比率が最終的な利益に大きく影響する。昨年は興行収入が900億円を超える驚異的な数字を記録し、自社幹事作品のヒットも重なり利益が大きく積み上がった。今期は「鬼滅の刃」のような超特大ヒットが期待できるものの、共同配給であり利益率は下がるため、前期に業績貢献の大きかった「ゴジラ-1.0」のことを鑑みても、昨年ほどの利益を映画事業から得ることは容易ではない。しかしながら、前年並みの利益を積み上げることが目標であり、それが上振れ要素になると考えている。

Q4:中期経営計画におけるキャピタルアロケーション、特に戦略出資について。今回1,000億円という枠組みが設けられたが、東宝としてはかなり思い切った、あるいは大きな額だと認識している。もう少し具体的に、どのような分野や事業への出資を検討しているのか教えてほしい。また、従来の中計期間においても相応の出資を行ってきたと思うが、その成果や、もし仮に反省点などがあれば、併せて教えていただきたい。

A: 前の中期経営計画では積極的に投資を行うことを目標としたが、具体的な投資対象や「TOHO-ONE」プロジェクトといった明確なイメージは当初なかった。しかし、この3年間で大小様々な規模、100%出資や部分出資、日本国内や海外など、多岐にわたる企業をM&Aによってグループインすることで、自分たちとしてのある程度の感触や知見、

経験を得ることができた。今回の1,000億円という投資額は、過去3年間の実績を基に、さらに投資を加速させた場合にどれくらいの規模になるかという試算から導き出されたものである。これは必ず使い切らなければならない予算ではない一方で、大きな案件があれば1,000億円を超える可能性もある。この3年間で様々な投資を行ってきたが、まだ成果が出切っていないものが多いため、今後の中計期間を通じて各社が利益だけでなく戦略的にどう貢献してくれるのかを見極めていきたい。

Q5: 期初ガイダンスにおける本業の成長要因について。映画営業では、「ゴジラ」や「ハイキュー!!」といった新作に期待するが、公開日未発表作品は織り込み済みではないのか。アニメも下期以降ラインナップが充実する見込みのなか、特に、追加で発生するロイヤリティ収入は期初段階で見込みづらいため、今後、今期または来期に計上される可能性があり、期中に上振れる含みがあるという認識で良いか。

A: 未発表作品の中には、既に扱うことが決定しており、社内で公開時期がある程度見込めているものについては予算に計上している。ただし、予算計上しても様々な理由で公開時期が次の期にずれ込むこともあり、流動的な要素も多い。一方で、これから作品を預かり、期が終わるまでに配給する作品も出てくる可能性があり、それらは予算に計上されていないため、上振れ要素の一つとなる。アニメ作品に関しても同様で、発表できていないものの、ある程度見込めている作品が存在する可能性がある。これらの情報を全て開示することはできないが、基本的にはそれらも含めて業績予想(ガイダンス)を作成している。しかし、全てを織り込むことが難しい部分もあり、そうした要素が上振れにつながる可能性もある。

Q6: 中期経営計画で営業利益700億円以上を目指すにあたり、ゴジラやTOHO animation発のIPといった既存発表済みのIP作品に加え、計画期間内にどれほどの本数を展開していくのか、従前のペースから供給能力を強化し、より厚みのある作品供給体制を構築していく期待感を持てるのか、そして海外配給の可能性も含めて伺いたい。

A: アニメは、製作機能を拡充しなければ、扱える作品数を増やすことが難しいので、前の中期経営計画では言及していなかった製作機能の拡充、人員増加を今回の中計ではIP・アニメ事業の重要な戦略として位置づけている。これは、製作機能を拡充することで良質な作品を生み出し、扱う作品数を増やしていくことを目指すものである。ただし、作品ありき、企画ありきであり、本数だけを増やせば良いというわけではない。オリジナルの作品はもちろん、出版社が原作を持つ漫画作品などを獲得することも前提となる。これら全てを含め、プラスとマイナスの要素を考慮しつつ、IP・アニメ事業は成長のため扱う本数を増やしていくことを大前提とする。海外展開においては、「ゴジラ-1.0」の自社配給で一定の成果を上げ、ノウハウを得ることができた。これをアニメでどう展開していくかが課題となる。自社配給を担うTOHO Internationalに加え、M&AでグループインしたGKIDSを活用し、北米や他の地域での配給も可能な体制を構築している。作品単位で配給するか、ビジネスラインを確立するかなど、最適な戦略を検討しており、最終的には自社で扱える部分を増やしていくことを目指している。

Q7: 長期ビジョン2032における営業利益1,000億円以上、ROEの恒常的10%以上達成について。目標達成の具体例として、自社製作映画で世界興行収入500億円規模の作品を定期的に2~3本製作し、メジャーの一角となるイメージを持っている。この目標に向けて、アメリカ市場でのブレイクスルー、メジャー進出に向けた具体的な戦略や手応えについて詳細を教えてください。

A: 3年前に営業利益750億円から1,000億円という目標を掲げた際、メジャースタジオに匹敵するビジネス展開が必要だと考えたわけではない。重要なのは、海外収入の比率を現在の10%程度から30%に引き上げることである。

興行収入を高めることも重要だが、より重要なのはIP・アニメビジネスを通じてファンを増やし、グッズ販売、サービス提供、イベント参加などを促すことである。これらの積み重ねによって、収入と利益の向上が見込めると考えている。したがって、「ゴジラ-1.0」の続編を世界で公開し大きなビジネスにすることを目指すだけでなく、TOHO animationの作品の中からも世界で当社が劇場配給できる作品を生み出したい。夢物語に聞こえるかもしれないが、当社の実写作品が世界中の映画館で上映される日も遠くないと考えている。ただし、それを恒常的に年間数本行うにはまだ時間がかかると見ている。北米はエンタテインメント産業において最大の市場であり、そこでの手がかりは「僕のヒーローアカデミア」「呪術廻戦」「怪獣8号」「SPY×FAMILY」といった作品である。これらの作品を製作委員会と共に製作し、北米で展開することで、多くのファンを獲得している。このファンとの繋がりを活かし、サービスや商品を提供することでビジネスはさらに成長すると考えている。この手がかりを元に、ブレークスルーを実現するために必要な要素を、この3年間でしっかりと整備していく。

Q8:「中期経営計画2028」中期経営計画の不動産事業とエンタメのシナジーについて。新宿の「ゴジラヘッド」のような経済効果に着目し、単なる箱物ビジネスではない、東宝独自の不動産事業について伺いたい。

A:いただいたご質問は、当社の不動産事業の今後の方向性に関する非常に重要な課題である。当社はエンタテインメントと密接に関連した不動産事業を展開する可能性に着目している。「新宿東宝ビル」の事例は、コロナ禍以前から様々な意見があったものの、当時の経営陣の英断により「ゴジラヘッド」が設置された。「ゴジラヘッド」からのロイヤリティ収入は少ないものの、世界中のお客様がゴジラビルの前で写真を撮影しSNSに投稿することで、大きな宣伝効果をもたらした。これはゴジラというIPにとって大きなサポートとなり、海外におけるゴジラの認知度を高め、親近感を醸成し、ゴジラビジネスに貢献している。新宿東宝ビルは当社にとって有形無形の大きな財産となっている。このような事例を踏まえ、当社が不動産ビジネスで貢献できることは何かを考えることは、将来に向けての重要な課題である。

Q9:「中期経営計画2028」のキャッシュアウトに関する項目(ゴジラ、M&A、シネコン投資、コンテンツ製作)の蓋然性について。具体的な積み上げによる数字なのか、計画を含む数字なのか説明を聞きたい。不確定要素があるとなれば、M&Aの有無が最大の要因と見て良いか。

A:ゴジラ関連の150億円については、今後3年間で様々な展開を予定しているものの、現時点で発表できる情報は限られている。150億円全てが予算化され、必ず実行されるわけではないが、一定の割合については今後3年間でゴジラに投資し、更なる成長のための資金投下を行うという計画は社内で明確になっている。1,000億円の投資額については、過去3年間の投資実績を基に、投資を加速化させた場合にどれくらいの規模になるかという試算から算出されたものである。M&Aの実施は現時点では未定であり、貴重な機会が訪れた場合には1,000億円を超える投資を行う可能性もある。一方、M&Aの必要がないと判断した場合には、M&A以外の方法で成長を目指す可能性もある。したがって、1,000億円は必ず使い切らなければならない金額ではなく、状況に応じて変動する可能性があり、確定的な要素は少ないと捉えてほしい。ただし、過去3年間の実績をベースにした試算であることは前提となる。700億円のコンテンツ投資については、これまでも映画、演劇、IP・アニメなどのコンテンツ製作に投資してきた。作品のレベル向上に伴う制作費の増加、作品数の増加に伴う総製作費の増加などを考慮すると、過去3年間よりも大きなコンテンツ投資を行うことになるため、700億円という金額を設定した。今後はこれまで以上に製作に軸足を置いた投資を行うことで、最終的に700億円程度の投資規模になると見込んでいる。

Q10:2032年の海外売上比率30%達成に必要な要件は何か。北米展開のみで達成可能か、欧州展開等も不可欠と考えているか。

A:海外売上比率が10%規模になったのは前期が初めてであり、IP・アニメとゴジラによって数字が積み上がってきたことが要因である。これを3倍の30%にすることを目指している。ただし、作品によって収入の上がり方は異なり、パートナーの有無、事業者に販売するか自社で扱うかなど、様々な要因が絡むため、30%という目標に対して現時点で明確なルートは存在しない。30%に届かなくても自社作品やサービスを展開することで大きな利益を得られる可能性もあれば、30%に到達しても様々な事業者と共同でビジネスを行うことで利益率が低下する可能性もある。これらの要素を総合的に考慮し、30%以上という目標を達成することで、これくらいの利益を上げたいという思いがこの数字に込められている。対象地域は北米だけでなく、ヨーロッパ、東南アジア、インド、中国なども含まれ、それぞれの市場特性を踏まえた戦略が重要となる。現時点では各地域からの売上割合や、各ビジネスにおける具体的な金額目標を示すことは難しい。しかし、これまで行ってきた取り組みを加速化させることで、30%の目標達成を目指している。

Q11:アニメ事業拡大に伴い、10年20年と続くIP育成が課題。原作アニメの続編が少ない現状を踏まえ、長期的なIP育成戦略について伺いたい。

A:当社には71年間続く、「もっとも長く継続しているフランチャイズ映画」としてギネス記録を持つゴジラが存在する。しかし、1954年にゴジラを製作した当時の関係者は、これほど長続きするとは予想していなかっただろう。当社はどの作品においてもファンを増やし、シリーズを継続させ、映画で人気を爆発させた後に再びシリーズ展開するという理想を持っている。しかし、これはファンがどれだけ作品を愛してくれるかという要素に大きく左右されるため、製作側が望んでも受け入れられなければ継続は難しい。そのため、作品ごとに状況は異なり、当社は預かった作品を最高の形で仕上げ、最良の形で顧客に届け、顧客満足度を高め、次の作品への期待感を醸成することを目指している。そして、ファンが増え続けることで初めてシリーズ化が実現し、長寿シリーズとなる。当社のメンバーは全ての作品でこれらの取り組みを行っているが、結果として長続きするものとそうでないものが存在する。これは致し方ないことだと考えている。確率論的に考えれば、製作本数を増やすことでエバーグリーンな長寿作品が生まれる可能性が高まると考えている。しかし、そのためには体制が整っている必要があり、この中期経営計画ではそのような体制づくりにも力を入れていく。

Q12:TOHO-ONEプロジェクトの会員サービスが、映画だけでなくアニメやゲーム、ショッピングを含む中で、特にアニメ配信に関して、AmazonプライムやNetflixといった既存サービスとの連携を深めるのか、あるいは自社で配信を行うのか、投資戦略を伺いたい。

A:具体的な内容を今日お伝えすることは難しい。しかし、サービスの基盤構築については既に着手しており、当社の様々な施設、サービス、商品に触れていただいている方々にファンになっていただき、個々の作品だけでなく東宝全体を応援するファンとして、ある意味、経済圏のようなものを築き上げていくことを目指している。そのような基盤を築くことができれば、提供できるサービスを柔軟に選択でき、可能性が格段に広がると考えている。そのための基盤づくりを現在進行形で行っているとご理解いただきたい。

Q13:世界的なアニメ人気の高まりから、様々な原作が活用される傾向にある。現在、東宝では「少年ジャンプ」等のコミック原作が多い状況だが、今後、多様な原作への取り組みについて、どのような方針か伺いたい。

A:世界のIPランキングを見ると、他社のIPだが、「ポケモン」「ハローキティ」「スーパーマリオ」「ガンダム」といったIPが上位に位置している。これらのIPは日本の企業だけでなく、世界中のクリエイターによって世界に向けて展開されている巨大なIPである。漫画原作発のIPも、そこまでの規模には至っていないかもしれないが、それに近い規模に成長しているものも存在する。したがって、当社が手掛けるアニメシリーズが成長していけば、これらの巨大IPに近づいていく可能性も十分に考えられる。一方で、大型IPをアニメ化していくことは、当社も検討しているものの、競争相手の存在も考慮する必要がある。特に、ハリウッドのメジャースタジオが参入してきた場合、どのように対抗していくかが課題となる。しかし、ゲームなど、世界で戦えるIPは数多く存在するため、当社もそれらを全く無視するのではなく、視野に入れて検討していきたいと考えている。

Q14:今回の中期計画の大きなポイントである海外展開において、これまでとは異なる人材(プロデューサー等)が必要となる。2032年までのグローバル拡大を見据え、人材の採用・育成について、具体的な取り組みを伺いたい。

A:この3年間で大きく変わったことの一つは、東宝グループ全体の海外に対する取り組み方であると考えている。コンテンツ製作に関しては、現時点では製作したものが海外で評価されるという段階に到達しているため、この状況をさらに発展させるためにはどうすれば良いのか、そして現在行っているやり方をどのように見直すべきかを検討することが重要なポイントとなる。どのように海外にコンテンツを届け、事業として成立させていくかを考えると、国内だけで人材を獲得し、戦略を立てていくことは難しいと考えている。そのため、ロサンゼルス、ニューヨーク、シンガポールの拠点に加え、近いうちにヨーロッパにも拠点を設けたいと考えている。グローバルにビジネスを展開していく上で、コンテンツ製作は今後も日本をメインの拠点として考えているが、コンテンツを展開するにはどうしても現地の人材が必要となる。幸いなことに、現時点ではアニメが好きで、アニメ関連の仕事に就きたいという人材が多く存在するため、現在の組織規模であればある程度の人材を確保できている。しかし、今後さらに組織が成長していった場合、どこから、どのような人材を確保していくかという課題が生じる可能性もある。その際には、適切な対応策を講じていきたいと考えている。

Q15:ROE目標を9%に引き上げたものの、10%以上を長期的に目指す点は保守的に見える。ライセンスやアニメ事業拡大による利益率向上、不動産効率化、自社株買いを考慮すれば、分子・分母両面からROE向上は可能と考えられるが、他のIPコンテンツ企業の高ROE実績を踏まえ、より高い目標設定が可能ではないか。

A:当社は長い歴史を持つ企業であり、新興企業と比較すると積み上がっている部分が大きいという側面がある。これをどのように克服していくかが課題の一つであると考えている。したがって、分母分子の観点から考えると、どちらか一方を特定の方法で改善するのではなく、様々な取り組みを通じて両方を改善していくことを目指している。現時点では、特定の施策で一気に数値を引き上げるよりも、多岐にわたる施策を積み重ねることで徐々に改善していくという考え方である。そのため、ROEの目標を8%以上から9%以上に引き上げ、最終的には10%以上を恒常的に達成することを目指している。この3年間で取り組むべきことを着実に実行し、利益をしっかりと積み上げ、適切な還元を行い、多角的な事業を展開することで、分母分子の関係が良好になり、ROEもさらに向上する可能性がある。現時点では、この目標は当社の現状と、今後3年間、そして7年後の将来像を考慮した上で、達成すべき最低限のラインとして捉えている。今後の事業展開によっては、さらに改善する可能性もあると考えている。

以上