

2027 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:2026年10月16日(金) 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:ゴジラ IP の現在地と今後のポテンシャル、メディア・チャネル戦略について

前作『ゴジラ-1.0』の際と比較しても、ファン層の拡大や熱量の高まりをグローバルで実感している。改めてゴジラという IP の「現在地」をどのように捉えているか、また今後の価値向上やマーチャンダイジング(MD)を含むメディア・チャネル戦略のポテンシャルについて教えて欲しい。

A1: ゴジラの現在地はわれわれが感じているよりも遥かに強く、大きく広がっているのが実感です。「ゴジラ-0.0」の国内の劇場公開を 11 月 3 日に控えて、チケットの売れ行きや認知度を継続的にチェックしていますが、「ゴジラ-1.0」を大きく上回る手応えを、今のところ感じています。

「ゴジラ-1.0」は評価が高まって、全国に広がり、アカデミー賞を取って、また数字が上回ったという特殊な興行でした。今回は初動においては、それを遥かに上回る強さを今のところ出せています。海外においては、実はもっと強い反応を感じています。前回は北米を中心に自分たちもビギナーズバックに近い状態で、やってみたらすごいことになりました。

今回は、言い方は少しかっこいいですが、勝ちにいつているつもりです。勝てるのではないかという感触がつかめているのが、すごく大きいです。それは北米だけではなく、ヨーロッパやアジアでも公開します。そういう地域は、日本やアメリカでやっているのと同じようなかたちで、劇場でゴジラフェスティバルみたいなことをやったり、旧作を上映したり、そういうイベントをたくさんすることで、ゴジラのファンがどんどんどんどん浮かび上がってきている状況だと思います。

ここに来るまでには、ゴジラ部を設立し、ゴジラを IP として捉えて、長い目でタッチポイントをつくろうと、いろいろなことが積み重なってゴジラの認知度が上がり、「ゴジラ-1.0」という作品が皆さんに信頼されて、ゴジラブランドが拡張されてきたことだと思います。ただ、ここで立ち止まる必要もないし、まだまだ続けていかなければいけないし、日本の IP はゴジラの上に先輩方がたくさんいらっしゃるわけです。日本の IP がどのようなことをして世界に受け入れられていて、われわれはそこに何が足りないのか、そういった比較はできていると思います。

ゴジラにとって弱い部分は、まだ全世界でリーチできていないところもあるし、ファン層を拡大していくためには、男性の若手から中年層、若い女性にもどう広げていくのか、ゴジラが展開できていない地域をどのようにやっていくのか、そのためには映画だけではなくさまざまな展開をしていくという、そういったことを今われわれは戦略的に考えています。

まずは「ゴジラ-0.0」の結果を見極めながら、次にもう一段階上に上がっていきたいと思っています。

Q2:来期の映画ラインナップの見通しと、映画事業におけるボラティリティ軽減の取り組みについて
前期および当期において強力な作品群が揃い、高い興行成績を納めていますが、来期以降も同等の水準を維持できる感触でしょうか。また、シリーズ作品の拡充などにより、個別ヒットの成否に左右されにくい安定した収益体制が整いつつあるのか、考えをお聞かせください。

A2: 去年は、業界全体として歴代最高の興行収入、その中で東宝も興行収入が非常に大きな数字だった。今年は非常にいい数字になっているのではないかと思います。結果的にはまだ時間がありますから、12月までやってみないとわかりません。私は去年に引き続いて、歴代で2位、3位ぐらいの数字になっていくのではないかと思います。

来年のラインナップは大体頭の中に入っていますが、まだ言わないでくれと言われています。それを言えると、皆さんもそうかと安心していただけたと思いますが、映画は非常に水物なところがあり、何が当たるかやってみないとわかりません。その中で、シリーズ物や定番物はある程度数字が読めます。来年度の特徴は、そういう定番のものや、この人の作品だったら大丈夫だろうという、われわれが見ても安心して思える作品が多数揃っています。

実写にしても、アニメにしても、自社企画が非常に充実していると思います。来期は映画部門のご質問に関しては、われわれは非常に良い数字を狙えるはずだと思っています。来期が始まる時には、きちんと皆様にお示しして、こういうラインナップでここまでなっていくと言えようになると考えています。

それから、個々の作品の当たり外れ、その他を含めて、やはりエンターテインメントビジネスなので、ボラティリティは回避できないと思っています。事業全体ではポートフォリオをきちんと組んで、映画のヒットだけに左右されないように、映画の中でも自社企画と他社の方々がつくってくださる作品群を戦略的に組み合わせることで、短期的にも充実させていきます。また、中長期ではシリーズ物としてオリジナル作品やテレビシリーズもしっかり成功させなければいけない、そういった短期と中長期のことを組み合わせながらラインナップを組んでいます。

今後もこの方針を変えずに、短期的にもある程度安定しながら、その中で芽が出たときには将来のために伸ばしていくことを念頭に置いて、映画部門についてはビジネスに取り組んでいきたいと考えております。

Q3:「自社 100%所有 IP」の創出に関する考え方と、財務基盤を活用したリスクテイクについて

IR 資料等で「自社 100%所有 IP(ゴジラ等)」の強みが示されています。収益性や事業展開の自由度が高い点から非常に魅力的ですが、業界構造的に 100%出資の新規 IP 創出は難易度が高い側面もあります。貴社の強固なバランスシート(財務基盤)を活用したリスクテイクや、ゴジラに続く完全オリジナル 100%IP 創出に対する考え方を教えてください。

A3: 100%IP は、東宝の中にも他にもございます。Netflix でリブートした「ガス人間」も東宝の 100%です。過去の作品の中で、これからもう 1 回使うぞというものはライブラリの中に眠っていて、それはそれでわれわれも検討しています。

ただ、オリジナルの新しいものをつくるのは、正直ゴジラが出て 70 数年経っていると思います。70 数年間、東宝は常にトライをし続けて、まだそれが出ていないと、それだけ難しいと思います。とはいえ、われわれはゴジラのおかげで 70 何年経っても食べさせていただけるわけだから、70 何年後の東宝の後輩のためにも、今のうちにオリジナルをつくりたい気持ちは、経営陣みんなの総意です。実写の部門にも、アニメの部門にも、オリジナルをつくることを主眼に置いたチームがございます。そこでいろいろな企画を立てて、これからそれらが世の中に出ていくことになると思います。

もちろん、すぐにそれが成功するかどうかわかりませんが、そういった作品の中から何か芽が出てくれば、それを大きく育てていくと、結果として東宝が自由度を持って展開をしていける 100%IP を、それをどのようにやっていくんだというときのためにも、われわれは今インフラを整えているということになります。

もちろんそれだけをやるわけではなく、自分たちのオリジナルをやりつつも、外部の方がやっていらっしゃるオリジナルのものがあれば参加したいし、オリジナルではなく、最初からゲームにしろ、漫画にしろ、アニメにしろ、何か原作があるものであっても、ご一緒に IP として大きくしていきたい気持ちはあります。自社でコントロールできることでは、やはりオリジナルです。それをするためには、そういうチーム編成を最近は整えて、作品がこれから出ていくだろうという状況ですので、見守っていただければと思います。

Q4:ゲーム事業におけるプラットフォーム展開や出資・投資方針について

ここ数年を振り返ってみますと、御社はモバイルゲームの展開が多かったのも、次に目指すのは家庭用ゲームだと思っていました。先日発表された家庭用ゲーム「薬屋のひとりごと」は特殊なケースであるのか、あるいは IP ごとに最適な方法を探していらっしゃるのか、今の考えをお聞かせください

A4:ゲーム事業については、われわれの方針や取り組み方については、特に変化はございません。ゲームに関しては後発組だと思っていますが、いわゆるエンターテインメント産業を大きく捉えたときに、あるいは IP ビジネスを考えたときには、ゲームは非常に大きな要素であり、われわれも取り組む必要があります。

IP を中心に、どんなゲームをどんな人とつくるのが一番いいのか、このやり方ではないといけないとか、この方式ではないといけないとか、この人と組まなければいけないことは、一切今のところはなく、現時点でこの IP をゲームにするなら、どこの人と組むのが最適で、それに対してどれだけの投資をするのが自分たちにとって一番リスク的なことも、うまくいったときの収益のことも考えると、これぐらいがいいのではないかとすることを 1 作 1 作、みんなで議論をしながらやっている状況です。

ですので、これをしばらく続けて、自分たちもある程度のデータが貯まり、自分たちの知見も高まったときに、もしかしたら違う方針になる可能性があるかもしれません。あるいは、自分たちでここまでできるのではないかという体制になるかもしれません。現時点で手探りとは言いませんが、いろいろなことを体験して、研究して、自分たちのものにしながら収益を高めていくフェーズだと思っています。

Q5:若手・新しい才能と連携する「TOHO NEXT」の現在地と評価について

直近の『我々は宇宙人』など、「TOHO NEXT」から話題性の高い作品が生まれています。従来の映画興行枠とは異なる新しい才能や外部クリエイターとのリレーションシップ(契約形態や人的繋がり)はどのように構築されているのでしょうか。現在の手応えと今後のパイプラインについて教えてください。

A5:TOHO NEXT についてご注目いただいて、本当に私としてはうれしい限りです。今までの経緯で言いますと、いわゆる映画館がデジタル化をされてきて、海外ではオルタナティブコンテンツと言われます。いわゆる Other Digital Stuff(ODS)作品とは、例えばアニメの TV シリーズの総集編や音楽物、それが日本の場合にはライブのものも含め、音楽物も含め、全部そういったものが ODS というくりになります。

なかなか評価がしづらい、分類もしづらいのですが、映画ではないものはそこに入れていこうというのが、おそらくあったと思います。今はそういった垣根のようなものもだいぶ減ってきて、本当の生のもの、ライブ配信のもの以外は映画的なものということで、われわれもあまり気にはしていません。

東宝は、自社配給で年間 30 本～40 本ぐらいの映画を劇場公開します。その本数に対して、10 倍以上の作品が外部から提案されてきます。企画段階ではもっとたくさんの作品が来ます。それを吟味するときには、興行収入がどれぐらいいきそうかというのが、一番大きな判断基準になります。中にはものすごく才能があるけれども、今回花開くかどうかかわからないと、そういう方たちとどうやって付き合うのかというのは、東宝にとっての大きな課題の一つでした。

今は、配信業者の方たちが成功する人たちを「早めにこちらに来ませんか」と声を掛けるやり方もあるし、われわれ以外の方たちと制作をするケースも出てきます。そうなったときに、東宝が後になって気がついたら「あんなすごい人がいたぞ」とならないためにも、新しい人たちとどうやって付き合うんだと、その一つの解が TOHO NEXT です。

TOHO NEXT の中には音楽物もあれば、ジャンルのイベントのものもありますが、いくつかのヒット作品も出てきています。「ヒプノシスマイク」も TOHO NEXT であり、これは興行収入 10 億円を超えて、本当に実験的な作品がよくぞあそこまでいったなと思います。「我々は宇宙人」は、東宝に籍を置いていて、今休職中の人間がプロデュースした作品です。まさに人間関係です。

われわれはそういった作品を通じて、東宝のやり方を知ってもらって、次はもっと大きいところで勝負しよう、この人なら将来 300 館規模の大規模公開ができる人たち、でもまだそこまで行けないなら、まずは 1 回 TOHO NEXT でやってみようと、そういう作品を扱えるチームとして考えています。収益もちろん重要ですが、それだけではない KPI を持っていきたいと思っています。以上お答えしました。

Q6:「薬屋のひとりごと」のグローバルにおける IP 力と、今後の育成条件について教えてください。
「薬屋のひとりごと」の海外における人気・認知度は他の主力アニメ IP と比較してどの位置にあるでしょうか。また、実写化やゲーム化などの多角展開を進めていますが、同様に「TOHO animation」で中長期的に育成・展開していく IP に必要な条件や考え方を教えてください。

A6:「薬屋のひとりごと」は、われわれが扱っている作品の中では、ややユニークな作品です。今までは、どちらかというと集英社の少年ジャンプ原作で、日本でも人気がある漫画が海外でも人気が出て、それをアニメ化すると大きなヒットにつながりましたが、今回はそうではありません。「葬送のフリーレン」もそうですが、集英社の作品以外にも成功例が出てきたのは、海外のアニメ市場が大きくなって、多様なジャンルに対してもファンがきちんと反応してきてる証拠ではないかと思っています。

定量的な数字で視聴者数が何人とはなかなか言いにくいのですが、われわれが扱っているアニメの中では、もちろん 5 本の指に入るような大きな作品になっていることは確かだと思います。

アニメの第 1 シーズンのスタートから、どんどんと認知度が上がってきている作品なので、非常に期待をしています。今回の映画は TOHO animation Studio が中心になって制作、東宝にとっての最も重要な IP の一つになりつつあります。

また、実写も自分たちでやっていきます。シリーズ展開でうまくいけば、その次のシーズン、さらにその次のシーズンということで、どんどん展開していくことができます。実写の人気が出ればアニメの人気もさらに上がり、アニメの映画がヒットすれば、アニメの過去のを皆さんが見てくださいます。そこから追加印税(オーバーレッジ)が入ってくることになるし、マーチャンが売れることになるし、映画の次のシーズンはもっと高いファンの数からスタートすることができます。これをきちんと回していけるのが、われわれにとっての理想だと思います。

ただし、どういう作品だったらそこに行けるのかは、正直わからないです。われわれが扱う作品は、特にアニメに関しては、IP 展開を主眼として作品を選ぶわけです。薬屋のように、われわれの想像を遥かに超える成長する作品もあれば、作品の認知度は高いのですが、アニメにしたときに思ったほど伸びないものがあったりする場合もあります。これは本当にケースバイケースで、自分たちとしては、その先にとって一番いいやり方で、全力を尽くしてやって、それがうまくいったときに初めて長期的に利益をもたらしてくれる IP になると思っています。

Q7:海外事業における体制強化について

海外事業の拡大に向けて販管費が増加傾向にあります。直近半年間で具体的にどのような機能(ケイパビリティ)が強化されたのでしょうか。スライドに記載があるマトリックスをどのように埋めていくのか。また、手に入れたケイパビリティを活かし、『ゴジラ』のグローバル展開にどう活用していくなど、戦略の具体像を教えてください。

A7:海外に関しては、非常に速いスピードで拡大に取り組んでいます。販管費が先行している状況ですが、海外における営業収入は非常にうまく積み上がってきています。今後もそれを増やしていけるような体制を今つくっています。計画どおりがいいかどうか分かりませんが、自分たちの目指している方向は間違っていないと思っています。

日本における東宝の事業は、やはり映画館というインフラが非常に大きな競争力の源泉の一つだと思っています。しかし、海外で映画館を東宝が所有して、それを軸に展開していくのはなかなか難しいのではないかと考えております。

海外では、作品をいかに上手に展開していくのか、これは今まで配信の業者の方たちに作品を販売することは日本からでもでき、上手にやっているといます。そこから上がってくる追加印税(オーバーレッジ)が、われわれの大きな爆発力の一つにもなっていると思います。ただ、マーチャンダイジングは、今までは配信業者の方にお渡しして、その方たちが展開しているので、伸び悩んでいたものを権利の期間が切れたらわれわれが取り戻して、自分たちで扱うようなやり方であったり、あるいは最初からそういったことを自分たちでやったり、そのためには営業をする人間も必要です。倉庫その他の管理をする必要もあるし、もちろん IP そのもののマーケティングをしなければいけません。販管費が上がっている、コストが先行している中には、そういったものも多く含まれていると思います。

また、全部の地域で同じようにやっていくかというわけはありませんが、基本的には北米で今行っている映画の配給ができること。アニメシリーズでも、実写でも構わないのですが、マーチャンダイジングと IP そのもののマーケティングを各地域でやっていけるようになると、われわれの海外戦略は収入が伸びるだけでなく、経費をきちんと回収して、さらに大きな利益を生めるような体制になっていくと思っています。

「ゴジラ-0.0」も、ロサンゼルス・ドジャースのホームゲームの最終試合は、ゴジラナイトにしてゴジラのボブルヘッド、トレーディングカード、透明のビニールの袋などを配布しました。皆さんが欲しいと言って、ものすごく並んでニュースになりました。これはアメリカにおけるマーケティングであり、そのマーケティングを仕掛けているのはアメリカの Toho International と日本の東宝のマーケティングチームが一緒になってやっています。

そうするとアメリカでやったことが日本にも返ってくるし、日本はそれを一緒に仕掛けているから情報が入ってくる。先ほども申し上げましたが、今はアジアやヨーロッパでも、ゴジラという IP そのものを使って、いろいろなイベントをやり始めています。東宝という会社が、全世界の一定の地域において、自分たちで扱えるようになったからできることだと思います。もちろん情報交換もできるようになるし、こういう層にこういうことをすると刺さるという知見を、今まではゴジラを扱っていなかったアジアやヨーロッパのわれわれの仲間たちは、日本やアメリカからそういう情報が入ると「そうか、これをやればいいんだ」と。

今後、ゴジラだけではなく、日本の実写やアニメでもやっていけると、劇場配給能力はさらに高まっていきます。われわれにとっての劇場配給能力は、IP そのものを格上げするためにはとても重要なものだと思います。そういったことを強化しながら、収入・利益だけではなく、IP の価値そのものも上げていけるようになれば、国内だけではなく、海外でもできたらと思いながら仕事に取り組んでいます。

Q8:アニメ・IP 事業における配信ロイヤリティの持続性と、中長期の収益性について

第1～2 四半期において優れた業績となっていますが、配信プラットフォーム(Crunchyroll 等)からのオーバーレージ(追加印税)の持続性についてどう見えていますか。また、新規 IP(「ファントムバスターズ」等)への投資やコスト償却を含め、今後のアニメ事業における収益性カーブ(利益率のイメージ)を教えてください。

A8:IP・アニメの収益構造について、きちんと見ていただいております。オーバーレージは、Crunchyroll との契約において発生します。一定の視聴者数を数えると、そこから先は何人観たから、あなたたちにこれだけのものをお返ししますよと。今までは、あまりこのオーバーレージをいただいたこともなかった、つまりそこまで視聴回数が届いておりませんでしたし、それに加えて、どれぐらいの人が観るのかを自分たちもよくわからなかったです。

この1、2 年で、追加印税(オーバーレージ)がこういうペースで来るのがわかってきたわけですが、今回は「呪術廻戦」が一番大きな追加印税(オーバーレージ)になっています。「呪術廻戦」という IP の力強さに対して、自分たちのマーケティング機能を使って、インフルエンサーその他も使いながら、SNS でどんどん呪術を観ましよう、やはり回転数を高めていると思っています。

2032 年には、IP・アニメ事業で営業利益 444 億円を目指しております。今はコストが先行しているので、収入があっても利益率が追いついていかないところあります。われわれが信じているだけかもしれませんが、どこかの時点でコストを上回る収入、コストを上回る利益が出てくるはずだと、そこから先の利益の曲線は非常に良いかたちで右肩が上がっていくのではいかと、そのために今はインフラを整えています。そのインフラが整い、自分たちが仕掛けている作品と既に継続している作品がうまくミックスされたときに、われわれの利益構造は1 段階も2 段階も上のところにいけると見越した上で、444 億円を目指していきたいと考えています。

Q9:パートナーシップ企業とのアニメ配信のオーバーレージにおける交渉について

Crunchyroll などの有料会員拡大に伴い、追加ロイヤリティの増加ペースも上がっていると理解してよいでしょうか。また、配信事業者との信頼関係が、東宝に良い作品・原作が集まる源泉になっているのか、構造的な強みについて教えてください。

A9:Crunchyroll とは非常に良い関係なので、今までの長いビジネス関係の中で、合意した契約条件を基本的には変えずに一緒にやっていきます。Crunchyroll という会社がソニーの子会社だからということではなく、アニメビジネスを世界でやっていくときには欠かせないパートナーだと思っています。

彼らと良いビジネス関係を継続する中で、視聴者数、マーケットがどれだけあるかは、着実に北米でもそれ以外の地域でも伸びているのが現状です。作品を見る人の数は、増える状況にあります。増えたからといって、全ての作品が観られているかというそうではなく、ものすごく人気がある作品に集中します。

たまたまその時期は「呪術廻戦」でしたが、何か違う作品が出てきたら「呪術廻戦」の回転数は低くなってしまうかもしれません。それが低くならないようにマーケティング活動を独自にやっていくし、他の作品よりも映画を出すことで、これまで出てきたものをもう1 回見てもらうようにしていきます。そういった取り組みが大きくなっていく Crunchyroll の中で、東宝の存在感をさらに高めていくという、自分たちの戦略だと思っています。

Q10:「呪術廻戦」など主力 IP の長期的な育成・成長戦略について

業績の柱となっている「呪術廻戦」ですが、この IP を今後 5 年、10 年といった長期にわたり成長・発展させていくための育成戦略や取り組みについて教えてください。

A10:「呪術廻戦」「ゴジラ」、両方ともギネスブックに載っています。ゴジラはもっとも長く継続しているフランチャイズ映画として、呪術廻戦は 2025 年に世界でもっとも需要の高いテレビアニメ番組として掲載されました。既にそれだけの認知があります。私がアメリカに出張したときに「呪術廻戦」のことを「JJK」と呼んでいました。最初は何のことを言っているのかと思ったのですが、そのように一般的に認知されている IP になっているわけです。われわれも「呪術廻戦」をいかにして長続きさせるか、いい作品をつくり続ける当然のことだけではなく、そのインターバルや出し方がとても重要だと思っています。

作品と作品の間に、いかにファンの気持ちを下げずに熱量保つか、これはやはりマーケティングをしていくしかなく、今までの映画は、劇場公開のときにマーケティングをする、アニメは、TV でアニメの放送をやっているときにマーケティングをする、その間はお休みする、IP ビジネスという捉え方をすると、その間が一番重要です。ここにわれわれは強い力点を置かなければいけないと思っていますし、その一つになり得るのが TOHO-ONE だと思っています。

TOHO-ONE を通じて、「呪術廻戦」のファンの方たちにさまざまな情報や特典をお送りすることで、ファンとしての気持ちを冷めないようにしつつ、作品が出てきたときには盛り上げるといったことをやっていくことで、「呪術廻戦」のみならず、東宝の IP を強く、大きく、長く展開できるようにしていきたいと思っています。

以上