

東宝株式会社の企業概要、将来展望と成長戦略

Felo AI

1. はじめに

1.1 東宝株式会社の概要

1.1.1 企業概要

東宝株式会社（以下、東宝）は、日本を代表する総合エンタテインメント企業であり、映画、演劇、不動産事業を中心に幅広い事業を展開しています。1932 年に小林一三によって設立され、現在は阪急阪神東宝グループの中核企業として位置づけられています [1][2]。

基本情報

- 商号: 東宝株式会社
- 設立: 1932 年 8 月
- 資本金: 10,355,847,788 円
- 代表者:
 - 取締役会長: 島谷 能成
 - 取締役社長: 松岡 宏泰
- 従業員数:
 - 単体: 401 人（嘱託 14 人を含む）
 - グループ全体: 3,617 人（嘱託 529 人を含む）

- 本社所在地: 東京都千代田区有楽町 1-2-2
- 事業所:
 - 本社: 東京
 - スタジオ: 東京（成城）
 - 直営演劇劇場: 帝国劇場、シアタークリエ
 - 海外拠点: ロサンゼルス、ニューヨーク[3][4]。

東宝は、映画製作・配給、演劇興行、不動産経営を主要事業とし、特に映画事業では国内市場で圧倒的なシェアを誇ります。また、アニメ事業を「第4の柱」として位置づけ、グローバル市場への展開を積極的に進めています[5][6]。

1.1.2 沿革

東宝の歴史は、1932年に小林一三が「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」を使命として設立した株式会社東京宝塚劇場に始まります。その後、映画製作・配給、演劇興行、不動産経営を一貫して行う総合エンタテインメント企業へと成長しました[7][8]。

主な沿革

- 1932年: 株式会社東京宝塚劇場設立
- 1934年: 東京宝塚劇場、日比谷映画劇場開場
- 1935年: 有楽座完成
- 1943年: 東宝映画株式会社を合併し、社名を東宝株式会社に変更
- 1949年: 東京証券取引所に上場
- 1954年: 映画『七人の侍』と特撮映画『ゴジラ』が大ヒット
- 1980年代: 有楽町センタービル（現・TOHOシネマズ日劇）や渋谷シネタワーを完成
- 2006年: 映画興行部門をTOHOシネマズとして会社分割
- 2012年: TOHO animation 設立
- 2023年: TOHO Global 株式会社を設立し、海外展開を強化[9][10][11]。

東宝は、映画・演劇を中心に日本のエンタテインメント業界を牽引し続けており、特に『ゴジラ』シリーズやスタジオジブリ作品の配給などで国内外において高い評価を得ています[12][13]。

1.1.3 主要事業内容

東宝は、以下の4つの事業を柱に展開しています。

1. 映画事業

- 映画の企画・製作・配給・興行
- 映像コンテンツの二次利用（TV放映権、配信権販売など）
- TOHO シネマズを中心とした映画館ネットワークの運営[14][15]。

2. アニメ事業

- TOHO animation ブランドによるアニメ製作・配給
- 人気アニメ作品の展開（『呪術廻戦』『SPY×FAMILY』など）
- アニメIPの多面的活用（グッズ販売、ライセンス展開など）[16][17]。

3. 演劇事業

- 帝国劇場、シアタークリエでの演劇企画・製作・興行
- 長期公演の実績（『レ・ミゼラブル』など）[18][19]。

4. 不動産事業

- 都心の一等地における商業ビルの保有・賃貸・再開発
- 映画館併設型商業施設の運営[20][21]。

これらの事業を通じて、東宝は安定した収益基盤を構築し、エンタテインメント業界におけるリーダーシップを発揮しています。

1.1.4 経営理念と企業文化

東宝の経営理念は、創業者小林一三の精神に基づいており、以下の3つの要素から構成されています。

1. パーパス（企業の使命）

「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」[22][23]。

2. バリュー（価値観）

「吾々の享くる幸福はお客様の賜ものなり」[22][24]。

3. モットー（行動指針）

「朗らかに、清く正しく美しく」[22][25]。

また、東宝の企業文化は、エンタテインメント重視の姿勢、伝統と革新のバランス、人権尊重とサステナビリティへの取り組み、働きやすい職場環境の創造といった特徴を持っています[26][27]。

特に「TOHO VISION 2032 東宝グループ経営戦略」に基づき、映画、演劇、不動産に加えてアニメ事業を「第4の柱」として位置づけ、グローバル市場への展開を加速させています[28][29]。

1.2 分析の目的と構成

1.2.1 分析対象の選定理由

東宝株式会社は、日本のエンタテインメント業界において圧倒的な存在感を持つ企業であり、その事業モデルや経営戦略は他の企業にとっても参考となる点が多いです。特に、映画・アニメ・演劇・不動産という多角的な事業展開と、グローバル市場への進出を目指す戦略は、業界全体のトレンドを牽引するものといえます[30][31]。

また、東宝の成功要因を分析することで、エンタテインメント業界における競争優位性の源泉や、持続可能な成長戦略の構築に向けた示唆を得ることができます。

1.2.2 分析の構成とアプローチ

本分析では、以下の構成とアプローチを採用します。

1. 事業分析

映画、アニメ、演劇、不動産の各事業について、収益構造や競争優位性を詳細に分析します[32][33]。

2. 財務分析

財務指標を用いて、東宝の収益性、成長性、財務安全性を評価します[34][35]。

3. 競争優位性と技術革新

技術革新や IP 戦略を通じた競争優位性の源泉を明らかにします[36][37]。

4. SWOT 分析

東宝の強み、弱み、機会、脅威を整理し、戦略的示唆を導きます[38][39]。

5. 将来展望と成長戦略

「TOHO VISION 2032」に基づく長期ビジョンと成長戦略を検討します[40][41]。

本分析を通じて、東宝株式会社の全体像を把握し、同社の持続可能な成長に向けた課題と可能性を明らかにします。

2. 東宝株式会社の事業分析

2.1 映画事業

2.1.1 映画製作・配給の特徴

東宝株式会社は、日本国内で映画製作・配給において圧倒的なシェアを誇る企業であり、その特徴は多岐にわたります。まず、映画製作においては、国内外の制作会社と連携し、幅広いジャンルの映画を手掛けています。特に、スタジオジブリ作品や「君の名は。」などのヒット作を配給することで知られています[1][2]。

映画製作においては、東宝は「製作委員会方式」を活用しており、複数の企業が共同で出資することでリスクを分散しつつ、収益を最大化する仕組みを構築しています。この

方式により、映画製作の資金調達が効率的に行われ、作品の質を高めることが可能となっています[3][4]。

また、配給においては、東宝は国内市場での強力なネットワークを活用し、映画館への効率的な配給を実現しています。特に、TOHO シネマズを通じた全国的な配給網は、映画の興行収入を最大化する重要な要素となっています[5][6]。

さらに、東宝は映画の二次利用にも積極的であり、テレビ放映権や配信権の販売を通じて収益を拡大しています。これにより、映画製作・配給の収益構造が多角化され、安定性が向上しています[7][8]。

2.1.2 TOHO シネマズのネットワーク

TOHO シネマズは、東宝株式会社の映画興行部門を担う子会社であり、全国に広がる映画館ネットワークを有しています。2022 年 10 月時点で、TOHO シネマズは 73 サイト、686 スクリーンを運営しており、国内映画市場で圧倒的な存在感を示しています[9][10]。

このネットワークの強みは、好立地に映画館を展開している点にあります。例えば、新宿東宝ビルや有楽町センタービルなど、都心の一等地に映画館を設置することで、集客力を最大化しています[11][12]。また、映画館のスクリーン数の多さは、興行収入の増加に直結しており、東宝の収益構造を支える重要な要素となっています[13][14]。

さらに、TOHO シネマズは最新の映像技術やサービスを導入し、顧客体験を向上させています。例えば、インターネット予約システムの普及により、キャッシュレスで映画を鑑賞できる環境を提供しています[15][16]。これにより、顧客満足度が向上し、リピーターの増加につながっています。

2.1.3 製作委員会方式の活用

東宝株式会社は、映画製作において「製作委員会方式」を積極的に活用しています。この方式では、映画会社、テレビ局、出版社、広告代理店など複数の企業が共同で出資し、製作費を分担する仕組みが採用されています[17][18]。

製作委員会方式の利点は、リスク分散と収益最大化にあります。映画製作は高額な資金を必要とするため、単独での資金調達は困難ですが、製作委員会方式を利用することで、複数の企業がリスクを分担しつつ、収益を共有することが可能となります[19][20]。

また、東宝は製作委員会方式を通じて、地上波テレビでの番宣やプロモーションを展開することが容易となっています。これにより、映画の認知度が向上し、興行収入の増加につながっています[21][22]。

さらに、製作委員会方式は、映画の二次利用にも効果的です。例えば、配信権や商品化権の販売を通じて、映画の収益を最大化することが可能です。このように、製作委員会方式は東宝の映画製作・配給戦略の中核を成しています[23][24]。

2.1.4 映画事業の収益構造

東宝の映画事業は、製作、配給、興行の一貫体制を構築しており、収益構造が非常に安定しています。特に、映画配給市場でのトップシェアを維持している点が収益の安定性を支えています[25][26]。

映画事業の収益源は多岐にわたり、興行収入、配信権販売、商品化権販売などが含まれます。例えば、映画「君の名は。」や「千と千尋の神隠し」などのヒット作は、興行収入だけでなく、配信権や商品化権の販売を通じて多額の収益を生み出しています[27][28]。

また、東宝は映画館ネットワークを活用し、興行収入を最大化しています。TOHO シネマズを通じた全国的な配給網は、映画の収益構造を支える重要な要素となっています[29][30]。

さらに、映画事業の収益構造は、製作委員会方式によるリスク分散と収益共有によって強化されています。この方式により、映画製作の資金調達が効率的に行われ、収益の安定性が向上しています[31][32]。

2.2 アニメ事業

2.2.1 TOHO animation の役割

東宝株式会社は、2012 年に TOHO animation ブランドを立ち上げ、アニメ事業を「第 4 の柱」として位置づけています。このブランドは、アニメ製作・配給を通じて、国内外での市場拡大を目指しています[33][34]。

TOHO animation の役割は、アニメ作品の企画・製作から配給、二次利用までを一貫して行うことです。例えば、「呪術廻戦」や「SPY×FAMILY」などの人気作品を手掛けることで、国内外での認知度を高めています[35][36]。

また、TOHO animation は、アニメ作品の二次利用にも積極的であり、商品化権や配信権の販売を通じて収益を拡大しています。これにより、アニメ事業の収益構造が多角化され、安定性が向上しています[37][38]。

さらに、TOHO animation は、海外市場での展開にも注力しており、北米やアジア市場での配給を強化しています。このように、TOHO animation は東宝のアニメ事業の中核を担っています[39][40]。

2.2.2 人気アニメ作品の展開

東宝のアニメ事業は、人気作品の展開を通じて市場での存在感を高めています。例えば、「呪術廻戦」や「SPY×FAMILY」などの作品は、国内外で高い評価を得ており、興行収入や配信収益を大幅に増加させています[41][42]。

また、東宝はアニメ作品の二次利用にも積極的であり、商品化権や配信権の販売を通じて収益を拡大しています。これにより、アニメ事業の収益構造が多角化され、安定性が向上しています[43][44]。

さらに、東宝はアニメ作品の海外展開にも注力しており、北米やアジア市場での配給を強化しています。このように、東宝のアニメ事業は、人気作品の展開を通じて市場での存在感を高めています[45][46]。

2.2.3 アニメ事業の収益モデル

東宝のアニメ事業は、製作、配給、二次利用の一貫体制を構築しており、収益モデルが非常に安定しています。特に、アニメ配給市場でのトップシェアを維持している点が収益の安定性を支えています[47][48]。

アニメ事業の収益源は多岐にわたり、興行収入、配信権販売、商品化権販売などが含まれます。例えば、「呪術廻戦」や「SPY×FAMILY」などのヒット作は、興行収入だけでなく、配信権や商品化権の販売を通じて多額の収益を生み出しています[49][50]。

また、東宝はアニメ作品の二次利用を通じて収益を最大化しています。商品化権や配信権の販売は、アニメ事業の収益構造を支える重要な要素となっています[51][52]。

さらに、アニメ事業の収益モデルは、製作委員会方式によるリスク分散と収益共有によって強化されています。この方式により、アニメ製作の資金調達が効率的に行われ、収益の安定性が向上しています[53][54]。

2.2.4 アニメ事業の成長戦略

東宝は、アニメ事業を「第4の柱」として位置づけ、成長戦略を展開しています。特に、TOHO animation ブランドを通じて、国内外での市場拡大を目指しています[55][56]。

成長戦略の一環として、東宝はアニメ作品の製作本数を増加させる計画を立てています。例えば、2032 年までに年間 30 クールのアニメを製作する目標を掲げています[57][58]。

また、東宝はアニメ作品の二次利用を通じて収益を最大化する戦略を展開しています。商品化権や配信権の販売は、アニメ事業の収益構造を支える重要な要素となっています[59][60]。

さらに、東宝はアニメ事業の海外展開にも注力しており、北米やアジア市場での配給を強化しています。このように、東宝のアニメ事業は、成長戦略を通じて市場での存在感を高めています[61][62]。

2.3 演劇事業

2.3.1 帝国劇場とシアタークリエ

東宝株式会社は、帝国劇場とシアタークリエという 2 つの直営劇場を保有しており、演劇事業の中核を担っています。帝国劇場は、クラシックからミュージカルまで幅広いジャンルの公演を行う劇場であり、シアタークリエは、よりコンパクトな規模で多様な演目を提供しています[63][64]。

これらの劇場は、東宝の演劇事業の収益構造を支える重要な要素となっています。特に、帝国劇場は長期公演の実績が豊富であり、固定客を獲得することで安定した収益を生み出しています[65][66]。

また、東宝はこれらの劇場を通じて、演劇文化の発展に寄与しており、国内外での認知度を高めています。このように、帝国劇場とシアタークリエは東宝の演劇事業の中核を担っています[67][68]。

2.3.2 長期公演の実績

東宝の演劇事業は、長期公演の実績を通じて市場での存在感を高めています。例えば、「レ・ミゼラブル」や「ミス・サイゴン」などの作品は、長期公演を通じて多くの観客を魅了しています[69][70]。

また、東宝は演劇作品の二次利用にも積極的であり、商品化権や配信権の販売を通じて収益を拡大しています。これにより、演劇事業の収益構造が多角化され、安定性が向上しています[71][72]。

さらに、東宝は演劇作品の海外展開にも注力しており、北米やアジア市場での配給を強化しています。このように、東宝の演劇事業は、長期公演の実績を通じて市場での存在感を高めています[73][74]。

2.3.3 演劇事業の収益構造

東宝の演劇事業は、企画、製作、興行の一貫体制を構築しており、収益構造が非常に安定しています。特に、帝国劇場とシアタークリエという直営劇場を保有している点が収益の安定性を支えています[75][76]。

演劇事業の収益源は多岐にわたり、興行収入、配信権販売、商品化権販売などが含まれます。例えば、「レ・ミゼラブル」や「ミス・サイゴン」などのヒット作は、興行収入だけでなく、配信権や商品化権の販売を通じて多額の収益を生み出しています[77][78]。

また、東宝は演劇作品の二次利用を通じて収益を最大化しています。商品化権や配信権の販売は、演劇事業の収益構造を支える重要な要素となっています[79][80]。

さらに、演劇事業の収益構造は、長期公演による固定客の獲得によって強化されています。この方式により、演劇事業の収益の安定性が向上しています[81][82]。

2.3.4 海外展開の可能性

東宝は、演劇事業の海外展開にも注力しており、北米やアジア市場での配給を強化しています。例えば、「千と千尋の神隠し」のロンドン公演は、日本の演劇文化を海外に広める重要な取り組みとなっています[83][84]。

また、東宝は演劇作品の二次利用を通じて収益を最大化する戦略を展開しています。商品化権や配信権の販売は、演劇事業の収益構造を支える重要な要素となっています[85][86]。

さらに、東宝は演劇事業の海外展開を通じて市場での存在感を高めています。このように、東宝の演劇事業は、海外展開の可能性を通じて市場での存在感を高めています[87][88]。

2.4 不動産事業

2.4.1 主要物件の概要

東宝株式会社は、全国に広がる不動産ポートフォリオを保有しており、主要物件は都心の一等地に位置しています。例えば、有楽町センタービル、東宝日比谷ビル、新宿東宝ビルなどが挙げられます[89][90]。

これらの物件は、商業施設やオフィスビルとして利用されており、安定した賃貸収入を生み出しています。また、東宝はこれらの物件を売却せず、再開発する方針を貫いており、長期的な収益を確保しています[91][92]。

さらに、東宝は不動産事業を通じて、映画館や劇場の運営を支援しており、エンタテインメント事業とのシナジーを創出しています。このように、東宝の不動産事業は、主要物件の概要を通じて市場での存在感を高めています[93][94]。

2.4.2 不動産事業の収益安定性

東宝の不動産事業は、安定した収益を生み出す重要な事業の一つです。特に、都心の一等地に位置する物件は、高い賃貸収入を生み出しており、収益の安定性を支えています[95][96]。

また、東宝は不動産物件の再開発を通じて収益を最大化する戦略を展開しています。例えば、新宿東宝ビルや東宝日比谷プロムナードビルなどの再開発プロジェクトは、収益の安定性を向上させる重要な取り組みとなっています[97][98]。

さらに、東宝は不動産事業を通じて、映画館や劇場の運営を支援しており、エンタテインメント事業とのシナジーを創出しています。このように、東宝の不動産事業は、収益安定性を通じて市場での存在感を高めています[99][100]。

2.4.3 再開発戦略

東宝は、不動産物件の再開発を通じて収益を最大化する戦略を展開しています。例えば、新宿東宝ビルや東宝日比谷プロムナードビルなどの再開発プロジェクトは、収益の安定性を向上させる重要な取り組みとなっています[101][102]。

また、東宝は不動産物件の再開発を通じて、映画館や劇場の運営を支援しており、エンタテインメント事業とのシナジーを創出しています。このように、東宝の不動産事業は、再開発戦略を通じて市場での存在感を高めています[103][104]。

さらに、東宝は不動産物件の再開発を通じて、長期的な収益を確保する方針を貫いています。このように、東宝の不動産事業は、再開発戦略を通じて市場での存在感を高めています[105][106]。

2.4.4 不動産事業の役割

東宝の不動産事業は、映画事業や演劇事業を支える重要な役割を果たしています。特に、都心の一等地に位置する物件は、高い賃貸収入を生み出しており、収益の安定性を支えています[107][108]。

また、東宝は不動産物件の再開発を通じて、映画館や劇場の運営を支援しており、エンタテインメント事業とのシナジーを創出しています。このように、東宝の不動産事業は、映画事業や演劇事業を支える重要な役割を果たしています[109][110]。

さらに、東宝は不動産事業を通じて、長期的な収益を確保する方針を貫いています。このように、東宝の不動産事業は、映画事業や演劇事業を支える重要な役割を果たしています[111][112]。

3. 東宝株式会社の財務分析

3.1 財務指標の概要

3.1.1 収益性指標

東宝株式会社の収益性指標は、業界内でも高い水準を維持しており、特に営業利益率と純利益率が注目される。2025 年 2 月期の財務データによると、以下のような収益性指標が示されている：

- 営業利益率：15.04%
東宝は映画事業や不動産事業を中心に高い営業利益率を維持しており、業界トップクラスの収益性を誇る[23][24]。
- 純利益率：13.84%
純利益率も高水準であり、安定した収益構造を示している[24]。
- 粗利益率：46.16%
売上高に対する粗利益の割合が高く、効率的なコスト管理が行われていることが分かる[24]。

また、資本効率性を示す指標として以下が挙げられる：

- ROA（総資産利益率）：6.37%
総資産を効率的に活用して利益を生み出している[24]。
- ROE（自己資本利益率）：9.15%
自己資本を活用した収益性も高く、株主にとって魅力的な指標となっている[24]。

これらの指標は、東宝が効率的な経営を行い、収益性を高めていることを示している。

3.1.2 バリュエーション指標

東宝のバリュエーション指標は、株式市場における評価を示す重要な要素である。

2025 年 5 月時点のデータによると、以下のような指標が挙げられる：

- PER（株価収益率）：30.52 倍
市場が東宝の成長性に期待していることを示しており、業界平均を上回る水準である[24]。
- PBR（株価純資産倍率）：2.76 倍
純資産に対する株価の評価が高く、企業価値が市場で認められている[24]。
- PSR（株価売上高倍率）：4.23 倍
売上高に対する株価の評価も高水準である[24]。
- EV/EBITDA：15.07 倍
企業価値に対する EBITDA の倍率が高く、収益力が評価されている[24]。

これらの指標は、東宝が市場で高い評価を受けていることを示しており、特に PER の高さは成長期待を反映している。

3.1.3 配当関連指標

東宝は安定した配当政策を維持しており、株主還元に積極的である。以下の配当関連指標が挙げられる：

- 配当利回り：1.09%（前方）、1.10%（後方） [24]。

- 配当性向：33.37%

配当性向は約 33%であり、株主還元と内部留保のバランスを取っている[24]。

- 5 年平均配当利回り：1.05%

長期的に安定した配当を提供している[24]。

これらの指標は、東宝が株主に対して安定的な還元を行っていることを示しており、投資家にとって魅力的な要素となっている。

3.2 セグメント別財務分析

3.2.1 映画事業の収益構造

映画事業は東宝の主力事業であり、収益の中心を担っている。以下の特徴が挙げられる：

- 興行収入の安定性

東宝は国内映画配給市場でトップシェアを維持しており、興行収入の安定性が高い[25][26]。

- TOHO シネマズのネットワーク

全国に展開する TOHO シネマズのスクリーン数は 2022 年 10 月末時点で 73 サイト 686 スクリーンを保有しており、収益基盤を支えている[18]。

- 製作委員会方式の活用

映画会社やテレビ局、出版社など複数の会社と共同で出資する製作委員会方式を活用し、リスクを分散している[18]。

映画事業は、興行収入の変動が大きいものの、製作委員会方式や強力な配給力により安定した収益を確保している。

3.2.2 アニメ事業の収益構造

アニメ事業は東宝の成長分野であり、特に TOHO animation ブランドを通じた展開が注目される：

- 人気アニメ作品の展開
「呪術廻戦」「SPY×FAMILY」などの人気作品を手がけ、国内外での需要拡大に対応している[18]。
- IP の活用
アニメコンテンツの二次利用（グッズ販売、ライセンス展開など）を通じて収益を拡大している[18]。
- 海外市場での成長
アニメ事業は海外市場での需要が高く、グローバル展開が進んでいる[18]。

アニメ事業は、映画事業に次ぐ収益源として成長しており、特に IP の活用が収益拡大の鍵となっている。

3.2.3 演劇事業の収益構造

演劇事業は、帝国劇場やシアタークリエを中心に展開されており、以下の特徴がある：

- 長期公演の実績
「レ・ミゼラブル」などの長期公演が安定した収益を生み出している[19]。
- 多様なジャンルの公演
クラシックから歌舞伎、邦楽まで幅広いジャンルのエンタテインメントを提供している[19]。

演劇事業は、映画事業やアニメ事業に比べて収益性は低いものの、安定した収益源として機能している。

3.2.4 不動産事業の収益構造

不動産事業は東宝の安定収益源として重要な役割を果たしている：

- 優良立地の物件保有

東宝日比谷ビル、有楽町東宝ビル、新宿東宝ビルなど都内一等地の商業ビルを保有している[21][18]。

- 高い営業利益率

不動産事業は映画事業を上回る営業利益率を誇り、安定した収益を生み出している[26]。

不動産事業は、映画事業やアニメ事業の変動を補完する役割を果たしており、東宝の財務安定性に大きく貢献している。

3.3 財務安全性分析

3.3.1 短期的安全性

東宝の短期的な財務安全性は非常に高い：

- 流動比率

流動比率は高水準を維持しており、短期的な支払い能力に問題はない[27]。

- 現金および現金同等物

潤沢な手元資金を保有しており、短期的な資金繰りに余裕がある[27]。

3.3.2 長期的安全性

長期的な財務安全性も高く、負債は容易に管理できる水準にある：

- 自己資本比率

高い自己資本比率を維持しており、財務基盤が安定している[27]。

- 負債比率

負債比率は低水準であり、長期的な財務リスクが低い[27]。

東宝の財務安全性は、短期的・長期的ともに非常に高く、安定した経営基盤を持っていることが分かる。

3.4 成長性分析

3.4.1 売上高・利益の推移

東宝の売上高と利益は、コロナ禍の一時的な落ち込みを除けば、基本的に右肩上がりの成長を続けている：

- 過去 5 年間の推移
2021 年 2 月期はコロナ禍の影響で売上高・利益ともに大幅減少したが、2022 年以降は回復基調に転じている[25]。
- 2024 年 2 月期の業績
売上高・利益ともに過去最高を達成しており、成長が続いている[25]。

3.4.2 成長ドライバー

東宝の成長を支える主な要因は以下の通り：

1. 映画事業の安定した収益力
国内映画のヒット作品による興行収入が成長を支えている[26]。
2. 高利益率の不動産事業
優良立地の不動産からの安定した賃貸収入が収益基盤を強化している[26]。
3. アニメ事業の拡大
TOHO animation ブランドによるアニメ製作・配給の強化が成長を牽引している[18]。

これらの成長ドライバーにより、東宝は持続的な成長を実現している。

4. 東宝株式会社の競争優位性と技術革新

4.1 技術革新への取り組み

4.1.1 映像技術の革新

東宝株式会社は、映像技術の革新を通じてエンターテインメント業界での競争力を強化してきました。特に、特撮技術や CG 技術の分野での取り組みは、同社の競争優位性を支える重要な要素となっています。

まず、東宝は「ゴジラ」シリーズを通じて特撮技術の進化を牽引してきました。1954 年に公開された初代『ゴジラ』では、ミニチュアセットとスーツアクターを活用した特撮技術が革新的と評価されました。この技術はその後も進化を続け、2016 年の『シン・ゴジラ』では最新の CG 技術と特撮技術を融合させた映像表現が高く評価されました[29][30]。

さらに、東宝はデジタル技術の導入にも積極的です。例えば、2023 年に公開された『ゴジラ-1.0』では、最新の映像技術を駆使し、国内外で高い評価を得ました。この作品は、第 96 回アカデミー賞視覚効果賞を受賞し、邦画実写作品として歴代最高の北米興行収入を記録しました[30][66]。これにより、東宝は日本国内だけでなく、国際市場でもその技術力を証明しました。

また、東宝は AI や複合現実（Mixed Reality）技術の活用にも取り組んでいます。2018 年には日本マイクロソフトと連携し、「HIBIYA 2018」というショーケースを展開しました。このプロジェクトでは、AI と MR 技術を活用して新しいエンターテインメント体験を提供しました[35]。

これらの取り組みを通じて、東宝は映像技術の革新を推進し、観客に新しい体験を提供するだけでなく、業界全体の技術水準を引き上げる役割を果たしています。

4.1.2 デジタルトランスフォーメーション

東宝は、デジタルトランスフォーメーション（DX）を通じて、顧客体験の向上と業務効率化を目指しています。特に、映画館運営やマーケティング活動においてデジタル技術を積極的に活用しています。

まず、チケット予約システムのデジタル化が挙げられます。東宝はインターネット予約を普及させ、座席を事前に予約できるキャッシュレスな鑑賞体験を提供しています[31]。これにより、顧客の利便性が向上し、映画館の稼働率も最適化されています。

また、デジタルマーケティングの強化も重要な取り組みの一つです。東宝は SNS を活用した映画プロモーションを展開し、口コミの拡散やファンコミュニティの形成を促進しています[31]。さらに、TOHO-ONE プロジェクトを通じて顧客データ基盤を整備し、データドリブンなマーケティング戦略を実現しています。このプロジェクトには約 50 億円が投資されており、2026 年春には新しい会員サービスのローンチが予定されています[73]。

さらに、東宝は AI やビッグデータを活用したコンテンツ開発にも取り組んでいます。これにより、顧客の嗜好や行動を分析し、よりパーソナライズされたエンターテインメント体験を提供することが可能となります[73]。

これらの DX の取り組みを通じて、東宝は顧客との接点を強化し、競争力を高めるとともに、業務プロセスの効率化を図っています。

4.1.3 制作体制の強化

東宝は、制作体制の強化を通じて、より高品質なコンテンツの提供を目指しています。特に、制作工程の効率化と技術基盤の拡充に注力しています。

2024 年には、映像制作会社ドラゴンフライを買収し、制作技術の強化を図りました[30]。この買収により、東宝は制作工程や機材システムの共有化を進め、制作効率を向

上させることが可能となりました。また、共通のプロジェクトマネジメントツールを導入することで、制作プロセス全体の透明性と効率性を高めています[30]。

さらに、東宝は制作スタジオの強化にも取り組んでいます。例えば、アニメ制作スタジオ「サイエンス SARU」の買収を通じて、アニメ制作能力を向上させました[86]。これにより、東宝はアニメ事業を「第4の柱」として確立し、国内外での競争力を強化しています。

また、東宝はクリエイターとの連携を重視し、創造性を最大限に引き出す環境を整備しています。これにより、オリジナルコンテンツの開発が促進され、観客に新しい価値を提供することが可能となります。

これらの取り組みを通じて、東宝は制作体制を強化し、エンターテインメント業界での競争力をさらに高めています。

4.2 競争優位性の源泉

4.2.1 垂直統合型ビジネスモデル

東宝の競争優位性の一つは、製作・配給・興行を一貫して行う垂直統合型ビジネスモデルにあります。このモデルにより、東宝は映画の企画から上映までを一貫して管理し、効率的な収益構造を実現しています[34]。

このビジネスモデルは、ハリウッドの成功例を参考にして導入されました。東宝は1940年代にこのモデルを確立し、映画製作から配給、興行までを一貫して行う体制を構築しました[34]。これにより、映画の収益を最大化するとともに、リスクを分散することが可能となりました。

また、東宝は映画事業だけでなく、演劇や不動産事業とも連携し、シナジー効果を創出しています。例えば、映画のヒットを演劇化やグッズ展開につなげることで、IP（知的財産）の多面的な活用を実現しています[30]。

この垂直統合型ビジネスモデルは、東宝の競争優位性を支える重要な要素であり、同社の収益基盤を強化する役割を果たしています。

4.2.2 圧倒的な市場シェア

東宝は、日本国内の映画市場で圧倒的なシェアを誇っています。2023 年の国内映画配給市場において、東宝は約 35% のシェアを獲得し、競合他社を大きく引き離しています[30][51]。

この市場シェアの優位性は、東宝が全国に展開する TOHO シネマズのネットワークによるものです。東宝は 577 スクリーンを保有しており、これは競合他社の東映（200 スクリーン）を大きく上回っています[31]。このスクリーン数の多さは、映画の興行収入を増加させる「陣地取りゲーム」での優位性を示しています[31]。

また、東宝は優良立地への戦略的な映画館展開を行い、集客力を向上させています。これにより、映画館の稼働率が最適化され、収益性が向上しています[31]。

このように、東宝は圧倒的な市場シェアを背景に、映画事業での競争優位性を確立しています。

4.2.3 IP 戦略と多角的展開

東宝の競争優位性のもう一つの源泉は、強力な IP（知的財産）戦略とその多角的な展開にあります。特に、「ゴジラ」をはじめとする強力な IP ポートフォリオは、東宝の収益基盤を支える重要な要素です[37][38]。

東宝は「ゴジラ」をエバーグリーン IP（長期にわたりファンに支持される知的財産）として位置づけ、国内外での展開を強化しています。例えば、2023 年に公開された『ゴジラ-1.0』は、北米での自社配給により大成功を収めました[30][66]。また、東宝は「ゴジコン Godzilla Conference」を社内に設置し、ゴジラ IP の戦略的活用を推進しています[37]。

さらに、東宝はアニメ IP の多面的な展開にも注力しています。TOHO animation を通じて製作された『呪術廻戦』や『SPY×FAMILY』などの人気アニメ作品は、国内外で高い評価を得ています[38]。これらのアニメ IP は、映像配信、商品化、ゲーム展開など多様な形で収益を生み出しています[38]。

このように、東宝は IP 戦略と多角的展開を通じて、競争優位性を強化し、収益基盤を拡大しています。

4.2.4 安定した財務基盤

東宝の競争優位性を支えるもう一つの要素は、安定した財務基盤です。同社は映画事業の変動性を補完する不動産事業を持ち、安定した収益を確保しています[31]。

東宝は東京の一等地に多数の不動産物件を保有しており、これらの物件からの賃貸収入が安定した収益源となっています[31]。例えば、有楽町センタービルや新宿東宝ビルなどの物件は、長期的な収益を生み出す重要な資産です[31]。

また、東宝は高い自己資本比率と低い負債比率を維持しており、財務の健全性が高いと評価されています[27]。これにより、同社は成長投資や新規事業への挑戦を積極的に行うことが可能となっています。

このように、安定した財務基盤は、東宝の競争優位性を支える重要な要素であり、同社の持続的な成長を支えています。

5. 東宝株式会社の知財戦略

5.1 IP ポートフォリオの構築と保護

5.1.1 多様な IP の保有

東宝株式会社は、日本を代表するエンタテインメント企業として、多様な知的財産（IP）を保有し、その活用を通じて事業の成長を推進しています。特に、映画、アニメ、演劇、不動産という4つの事業の柱を基盤に、以下のようなIPを展開しています。

1. 映画 IP

東宝は、映画『ゴジラ』シリーズをはじめとする多くのヒット作品を生み出してきました。『ゴジラ』は1954年の初公開以来、国内外で高い人気を誇り、特撮技術の象徴としても知られています。また、『七人の侍』や『千と千尋の神隠し』など、国際的に評価の高い作品も東宝のIPポートフォリオに含まれています[1][2]。

2. アニメ IP

東宝は、2012年に設立したTOHO animationを通じて、アニメ事業を「第4の柱」として育成しています。『呪術廻戦』や『SPY×FAMILY』、『葬送のフリーレン』など、国内外で人気の高いアニメ作品を手掛けており、これらのIPは映画やグッズ展開、ゲーム化など多角的に活用されています[3][4]。

3. 演劇 IP

帝国劇場やシアタークリエを拠点に、長年にわたり演劇事業を展開してきた東宝は、『レ・ミゼラブル』や『千と千尋の神隠し』の舞台版など、演劇IPの開発にも注力しています。これらの作品は、国内外での公演を通じて高い評価を得ています[5][6]。

4. キャラクターIP

東宝は、『ゴジラ』をはじめとする怪獣キャラクターやアニメキャラクターのIPを保有しています。これらのキャラクターは、映画やアニメだけでなく、グッズやゲーム、テーマパークなど多様な形で展開されています[7][8]。

5.1.2 権利保護の徹底

東宝は、保有する IP の価値を守るため、知的財産権の保護に注力しています。特に、著作権、商標権、特許権などの知的財産権を包括的に管理し、以下のような取り組みを行っています。

1. 商標権による長期的保護

東宝は、著作権の保護期間が有限であることを考慮し、商標権を活用して IP の長期的な保護を図っています。例えば、『シン・ゴジラ』の第 4 形態の形状を立体商標として登録することで、キャラクターの形状そのものを保護しています[9][10]。

2. 違法コンテンツへの対策

映画やアニメの違法配信や海賊版商品の流通を防ぐため、東宝は法的措置を含む厳格な対応を行っています。また、オンラインプラットフォームとの連携を強化し、違法コンテンツの削除を迅速に行う体制を整えています[11][12]。

3. 知的財産権の包括的管理

東宝は、知的財産室を設置し、著作権、商標権、商品化権などの権利を一元的に管理しています。この体制により、IP の利用許諾や権利侵害への対応を迅速かつ効率的に行うことが可能となっています[13][14]。

5.1.3 戦略的な商標出願

東宝は、IP の保護と活用を目的として、戦略的な商標出願を行っています。特に、以下のような取り組みが注目されています。

1. 怪獣キャラクターの商標出願

東宝は、『ゴジラ』をはじめとする怪獣キャラクターの商標を積極的に出願しています。2009 年以降、東宝が出願した怪獣関連の商標は 170 件以上にのぼり、国内外での IP 保護を強化しています[15][16]。

2. 新規 IP の商標登録

新たに開発された映画やアニメのタイトルやキャラクターについても、商標登録

を行い、IP の保護とブランド価値の向上を図っています。これにより、IP の多角的な展開が可能となっています[17][18]。

3. 国際的な商標出願

東宝は、海外市場での IP 展開を見据え、国際的な商標出願を積極的に行っています。これにより、海外での権利侵害を防ぎ、グローバルな事業展開を支える基盤を構築しています[19][20]。

5.2 グローバル知財戦略

5.2.1 海外市場開拓

東宝は、グローバル市場での IP 展開を重要な成長戦略として位置づけています。特に、以下のような取り組みを通じて、海外市場の開拓を進めています。

1. TOHO Global の設立

2023 年に設立された TOHO Global は、東宝の海外事業を統括する役割を担っています。この組織は、映画やアニメの海外配給、キャラクター商品のライセンス事業、マーケティング活動を行い、グローバル市場での IP 展開を加速させています[21][22]。

2. 地域別戦略の展開

東宝は、北米、アジア、欧州など地域ごとに異なる戦略を展開しています。例えば、北米市場では『ゴジラ』やアニメ作品を中心に展開し、アジア市場ではシンガポールを拠点に IP のライセンス事業を強化しています[23][24]。

3. 現地パートナーとの連携

東宝は、現地のパートナー企業と連携し、各地域の市場特性に応じた事業展開を行っています。これにより、現地市場での競争力を高め、IP の価値を最大化しています[25][26]。

5.2.2 ゴジラ IP のグローバル展開

『ゴジラ』は、東宝の代表的な IP であり、グローバル市場での展開が進められています。特に、以下のような取り組みが注目されています。

1. 北米市場での成功

『ゴジラ-1.0』は、北米市場で自社配給され、邦画実写作品として歴代最高の興行収入を記録しました。この成功は、東宝の IP 展開力を示す重要な事例となっています[27][28]。

2. 多角的な展開

『ゴジラ』は、映画だけでなく、アニメ、ゲーム、グッズ、テーマパークなど多様な形で展開されています。これにより、IP の価値が最大化され、収益源が多角化されています[29][30]。

3. 国際的なプロモーション

東宝は、『ゴジラ』の国際的な認知度を高めるため、映画祭やイベントでのプロモーション活動を積極的に行っています。また、SNS やデジタルマーケティングを活用し、グローバルなファン層の拡大を図っています[31][32]。

5.2.3 国際的なパートナーシップ

東宝は、国際的なパートナーシップを通じて、IP のグローバル展開を推進しています。特に、以下のような取り組みが行われています。

1. 海外スタジオとの共同制作

東宝は、海外の映画スタジオやアニメ制作会社と共同で作品を制作し、グローバル市場での競争力を高めています。これにより、現地市場での認知度向上と収益拡大が期待されています[33][34]。

2. ライセンス事業の拡大

東宝は、海外市場でのライセンス事業を強化し、IP の多角的な展開を進めています。これにより、映画やアニメだけでなく、グッズやゲームなどの分野でも収益を拡大しています[35][36]。

3. 国際的なイベントへの参加

東宝は、国際的な映画祭やアニメイベントに積極的に参加し、IP のプロモーションを行っています。これにより、グローバルなファン層の拡大とブランド価値の向上が図られています[37][38]。

5.3 IP 価値最大化のための事業戦略

5.3.1 コンテンツと IP への投資

東宝は、IP の価値を最大化するため、コンテンツと IP への積極的な投資を行っています。特に、以下のような取り組みが注目されています。

1. 映画・アニメの制作投資

東宝は、映画やアニメの制作に多額の投資を行い、質の高いコンテンツを提供しています。これにより、IP の価値が向上し、収益の拡大が図られています[39][40]。

2. 新規 IP の開発

東宝は、新たな IP の開発にも注力しており、オリジナル作品の制作や原作の発掘を進めています。これにより、長期的な収益基盤の構築が期待されています[41][42]。

3. M&A による IP 拡充

東宝は、M&A を通じて IP ポートフォリオを拡充しています。例えば、アニメ制作スタジオや映画配給会社の買収を通じて、IP の多角的な展開を可能にしています[43][44]。

5.3.2 アニメ事業の強化

東宝は、アニメ事業を「第4の柱」として位置づけ、その強化に注力しています。特に、以下のような取り組みが行われています。

1. 制作体制の強化

東宝は、アニメ制作スタジオの買収や提携を通じて、制作体制を強化しています。これにより、質の高いアニメ作品の提供が可能となっています[45][46]。

2. 海外展開の推進

東宝は、アニメ作品の海外展開を積極的に進めており、北米やアジア市場での配信や上映を強化しています。これにより、グローバルなファン層の拡大が図られています[47][48]。

3. IP の多角的活用

東宝は、アニメ IP を映画、ゲーム、グッズなど多様な形で展開し、収益源を多角化しています。これにより、IP の価値が最大化されています[49][50]。

5.3.3 デジタル技術の活用

東宝は、デジタル技術を活用して IP の価値を最大化する取り組みを進めています。特に、以下のような取り組みが注目されています。

1. デジタルマーケティングの強化

東宝は、SNS やオンライン広告を活用したデジタルマーケティングを強化し、IP の認知度向上とファン層の拡大を図っています[51][52]。

2. デジタルプラットフォームの活用

東宝は、動画配信プラットフォームやオンラインストアを活用して、IP の収益化を進めています。これにより、従来の映画館や劇場に依存しない収益モデルが構築されています[53][54]。

3. 新技術の導入

東宝は、AI や VR/AR などの新技術を活用して、IP の新たな価値創出を目指しています。これにより、ファンに新しい体験を提供し、IP の魅力を高めています[55][56]。

6. 東宝株式会社の SWOT 分析

6.1 強み (Strengths)

6.1.1 国内市場での圧倒的シェア

東宝株式会社は、日本国内の映画配給市場において圧倒的なシェアを誇り、業界リーダーとしての地位を確立しています。2023 年の国内映画配給市場において、東宝は約 35% のシェアを占め、競合他社を大きく引き離しています[51][56]。このシェアの高さは、全国に展開する TOHO シネマズのスクリーン数の多さや、優良な立地に映画館を保有していることが大きな要因です。例えば、東宝は 577 スクリーンを保有しており、東映の 200 スクリーンと比較しても圧倒的な規模を誇ります[51]。

また、東宝は「映画＝東宝」という消費者認知を確立しており、映画配給におけるブランド力が非常に高いです。これにより、映画製作会社やプロデューサーからの信頼を得ており、ヒット作の配給を優先的に受けることが可能となっています[52]。さらに、東宝が配給した映画の多くが興行収入 10 億円を超えるヒット作となっており、安定した収益を確保しています[21]。

6.1.2 安定した不動産事業基盤

東宝の不動産事業は、同社の安定収益源として機能しており、映画事業の変動性を補完する役割を果たしています。東宝は東京の一等地に多数の優良物件を保有しており、これらの物件からの賃貸収入が安定した収益をもたらしています[51][53]。例えば、有楽町センタービル（有楽町マリオン）、東宝日比谷ビル（日比谷シャンテ）、新宿東宝ビルなどが挙げられます[3][20]。

さらに、東宝は保有物件を売却せず、再開発を行う方針を貫いており、長期的な資産価値の向上を図っています[20]。この戦略により、不動産事業は映画事業や演劇事業の収益変動を補完し、同社の財務基盤を安定させる重要な役割を果たしています[51]。

6.1.3 強力な宣伝力と配給ネットワーク

東宝は、製作から宣伝、配給までの一貫した体制を持ち、効率的なマーケティングを展開しています。この体制により、映画のヒット可能性を高めることが可能となっています[52]。特に、地上波テレビ局との連携を活用したプロモーションが強みであり、フジメディアホールディングスやTBS テレビが大株主であることから、映画の宣伝活動を効果的に展開することができます[20]。

また、TOHO シネマズを通じた全国的な配給ネットワークは、映画の興行収入を最大化するための重要な基盤となっています。これにより、東宝は映画館の立地やスクリーン数の優位性を活かし、観客動員数を増加させることが可能です[51]。

6.2 弱み (Weaknesses)

6.2.1 グローバル展開の遅れ

東宝は国内市場で圧倒的なシェアを持つ一方で、グローバル市場での展開が遅れている点が課題です。例えば、北米市場における日本映画のシェアは依然として低く、東宝の知名度も限定的です[51][72]。また、海外市場での競争力を高めるための現地化戦略や、現地パートナーとの連携が十分に進んでいないことが指摘されています[57]。

さらに、東宝の映画やアニメ作品の多くが国内市場向けに特化しており、グローバル市場での受容性を高めるためのコンテンツ開発が不足している点も課題です[72]。これにより、海外市場での収益拡大が限定的となっており、国内市場の成長が鈍化する中でのリスク要因となっています。

6.2.2 デジタルトランスフォーメーションの課題

東宝は、動画配信プラットフォームの台頭やデジタル技術の進化に対応するための取り組みが遅れているとされています。例えば、Netflix や Amazon Prime Video などのグローバルな動画配信サービスが市場を席巻する中、東宝のデジタル戦略は限定的であり、オンライン配信市場での存在感が弱いです[56][71]。

また、デジタルマーケティングやデータ活用の面でも課題があり、顧客データの収集・分析・活用が十分に進んでいないことが指摘されています[73]。これにより、顧客体験の向上や新たな収益源の開拓が遅れている状況です。

6.2.3 トップダウン型組織文化

東宝の組織文化は、トップダウン型の意思決定が強く、現場の意見が反映されにくいという課題があります[53]。このような組織構造は、迅速な意思決定や柔軟な対応が求められる現代のビジネス環境において、競争力を低下させる要因となり得ます。

また、伝統的な企業文化が革新性を制約しており、新しいアイデアや取り組みが採用されにくい環境が存在します[56]。これにより、変化の激しいエンターテインメント業界において、競争力を維持するための課題が浮き彫りとなっています。

6.3 機会 (Opportunities)

6.3.1 コト消費の拡大

近年、体験型消費（コト消費）の拡大が進んでおり、エンターテインメント業界にとって大きなビジネスチャンスとなっています。例えば、働き方改革による余暇時間の増加や、ポストコロナでの映画館回帰が期待されています[51][56]。これにより、映画や演劇などのリアルな体験型コンテンツへの需要が高まる可能性があります。

また、地方創生の一環として、映画やアニメの舞台となった地域を訪れる「シネマツーリズム」も注目されています[20]。これにより、映画やアニメを活用した地域活性化や新たな収益源の創出が期待されます。

6.3.2 SNS の普及によるマーケティング機会

SNS の普及により、映画やアニメの口コミが拡散しやすくなり、新たなプロモーション機会が生まれています。例えば、Twitter や Instagram を活用した映画の宣伝活動や、ファンコミュニティの形成が可能となっています[51]。

また、SNS を通じた直接的なエンゲージメントにより、ファンとの関係を深めることができ、リピーターの獲得や新規顧客の開拓が期待されます[56]。これにより、マーケティングコストを抑えつつ、効果的なプロモーションが可能となります。

6.3.3 グローバル市場への展開可能性

日本のアニメや映画は、海外市場での需要が高まっており、グローバル展開の可能性が広がっています。例えば、「ゴジラ」や「呪術廻戦」などの人気 IP を活用した海外展開が進められています[57][86]。

また、TOHO Global の設立により、北米やアジア市場での展開が加速しており、海外収益比率を 2032 年までに 30% に引き上げる目標が掲げられています[57][85]。これにより、国内市場の成長が鈍化する中での新たな成長機会が期待されます。

6.4 脅威 (Threats)

6.4.1 競争環境の激化

国内外の映画会社や動画配信プラットフォームとの競争が激化しており、東宝の市場シェアが脅かされる可能性があります。例えば、Netflix や Disney+ などのグローバルな動画配信サービスが、映画館ビジネスに大きな影響を与えています[56][71]。

また、国内市場においても、東映や松竹などの競合他社が積極的な戦略を展開しており、競争環境が一層厳しくなっています[56]。

6.4.2 消費者行動の変化

若年層を中心に、映画館離れが進んでおり、スマートフォンでのコンテンツ消費が増加しています[56][72]。これにより、映画館への来場者数が減少し、興行収入が低下するリスクがあります。

また、消費者の嗜好が多様化しており、従来の映画や演劇だけでは満足できない層が増加しています[56]。これにより、新たなコンテンツや体験型サービスの提供が求められています。

6.4.3 技術革新への対応

急速な技術革新に対応するための投資負担が増加しており、競争力を維持するための課題となっています。例えば、VR/AR 技術や AI を活用した新しいエンターテインメント体験の創出が求められています[56][73]。

また、動画配信プラットフォームの台頭により、従来の映画ビジネスモデルが変革を迫られており、新たな収益モデルの構築が必要です[56][71]。

7. 東宝株式会社のグローバル戦略

7.1 グローバル戦略の概要

7.1.1 長期ビジョンと目標

東宝株式会社は、創立 100 周年を迎える 2032 年に向けた「TOHO VISION 2032」を策定し、グローバル展開を重要な成長戦略の柱として位置づけています。この長期ビジョンの中で、東宝は「Entertainment for YOU 世界中のお客様に感動を」というコーポレートスローガンを掲げ、世界市場でのプレゼンスを拡大することを目指しています[57][81]。

具体的な目標として、2032 年までに海外収益比率を現在の 10%から 30%に引き上げることを掲げています。この目標を達成するために、東宝は映画、アニメ、演劇、不動産の 4 つの事業を基盤とし、特にアニメと「ゴジラ」IP を成長ドライバーとして活用する計画です[57][85]。

また、東宝は「現地のファンに直接届ける」という姿勢を重視し、現地市場に即した柔軟な戦略を展開することを基本方針としています。このアプローチにより、各地域の文化的背景や市場特性に対応しながら、グローバル市場での競争力を高めることを目指しています[62][66]。

7.1.2 戦略的重点地域

東宝のグローバル戦略では、北米、アジア、欧州を主要なターゲット地域として位置づけています。

1. 北米市場

北米は、エンタテインメント産業の中心地であり、映画興行収入やキャラクタービジネスの規模が世界最大の市場です。東宝は北米を最重要市場と位置づけ、特に「ゴジラ」IP やアニメ作品を中心に展開を強化しています[57][62]。

2. アジア市場

アジア地域は、文化的な近接性と経済成長を背景に、東宝にとって重要な成長市場です。シンガポールを拠点に、アジア全域での IP ライセンス事業や商品化事業を展開しています[62][61]。

3. 欧州およびその他地域

欧州は、北米に次ぐ重要市場として位置づけられています。東宝は北米での成功モデルを基盤に、欧州やその他の地域への展開を段階的に進める計画です[57][62]。

7.2 組織体制の再編

7.2.1 TOHO Global の設立

東宝は、グローバル展開を加速させるため、2023 年 7 月に「TOHO Global 株式会社」を設立しました。この新会社は、東宝の国際部門をスピンオフする形で設立され、海外事業の統括会社として機能しています[63][66]。

TOHO Global の主な役割は以下の通りです：

- 映像コンテンツの海外配給および IP の海外展開[63]。
- 海外市場でのマーケティングおよびファンコミュニティの形成[57]。
- 現地市場に即した柔軟な事業運営と、東宝本体からのコアメッセージの発信[62]。

TOHO Global の設立により、東宝はグローバル市場での競争力を強化し、現地市場における迅速な意思決定と実行力を高めることを目指しています[66]。

7.2.2 地域統括会社の設置

東宝は、地域ごとの市場特性に対応するため、以下の地域統括会社を設置しています：

1. 北米：Toho International, Inc.

北米市場を統括する地域会社であり、ロサンゼルスを拠点に活動しています。主に映画やアニメの配給、IP ライセンス事業、商品化事業を展開しています[65][66]。

2. アジア：TOHO Entertainment Asia Pte. Ltd.

シンガポールを拠点に、アジア全域での IP ライセンス事業や商品化事業を展開しています。この拠点は、アジア市場での東宝のプレゼンスを強化するために設立されました[62][61]。

3. 欧州およびその他地域

欧州市場への展開を視野に入れた地域統括会社の設置が計画されています。北米をハブとして、南米やアフリカなどへの展開も視野に入れています[57][62]。

7.3 重点事業と IP 戦略

7.3.1 アニメ事業のグローバル展開

東宝は、アニメ事業を「第4の柱」として位置づけ、グローバル市場での展開を強化しています。TOHO animation ブランドを通じて、以下の取り組みを進めています：

- 製作本数の倍増
2032 年までに年間 30 クールのアニメ製作を目指し、現在の製作本数を倍増させる計画です[89][85]。
- 海外配信ビジネスの強化
「呪術廻戦」や「葬送のフリーレン」などの人気アニメ作品を中心に、海外配信プラットフォームとの連携を強化しています[86][83]。
- 制作スタジオの強化
サイエンス SARU などの制作スタジオを買収し、製作体制を強化しています[86][83]。

7.3.2 ゴジラ IP のグローバル展開

「ゴジラ」は、東宝の最も重要な IP の一つであり、グローバル市場での展開が進められています。

- 北米での成功
「ゴジラ-1.0」の北米での自社配給は、邦画実写作品として歴代最高の北米興収を記録しました[57][66]。
- 投資計画
今後 3 年間で約 150 億円をゴジラ IP の開発・展開に投資する計画です[85][87]。
- 多角的な展開
映像作品だけでなく、商品化事業やイベント運営など、多角的なビジネス展開を進めています[62][63]。

7.3.3 M&A 戦略

東宝は、グローバル展開を加速させるため、積極的な M&A 戦略を展開しています。

- GKIDS の買収
北米でのアニメ配給力を強化するため、米国の映画配給会社 GKIDS を買収しました[67][86]。
- 制作スタジオの買収
サイエンス SARU などの制作スタジオを買収し、製作体制を強化しています[86][83]。
- 今後の方針
映画やアニメ、新規 IP 関連を中心に、さらなる M&A を推進する計画です[98][85]。

7.4 地域別戦略

7.4.1 北米市場戦略

北米市場は、東宝のグローバル戦略における最重要地域です。

- 直接配給の強化
「ゴジラ-1.0」の北米での自社配給は、東宝の直接展開の成功例として位置づけられています[57][66]。
- アニメ事業の展開
「呪術廻戦」などの人気アニメ作品を中心に、北米市場での展開を強化しています[57][86]。
- GKIDS の活用
GKIDS の買収により、北米でのアニメ配給力を強化しています[67][86]。

7.4.2 アジア市場戦略

アジア市場は、東宝にとって成長の可能性が高い地域です。

- シンガポール拠点の活用
TOHO Entertainment Asia を通じて、アジア全域での IP ライセンス事業や商品化事業を展開しています[62][61]。
- 地域特性に応じた展開
各国の文化的背景や市場特性に対応した柔軟な戦略を展開しています[62][61]。

7.4.3 欧州・その他地域

欧州およびその他地域への展開は、北米での成功モデルを基盤に進められています。

- 段階的な展開
北米をハブとして、欧州や南米、アフリカなどへの展開を計画しています[57][62]。
- 現地市場への適応
各地域の市場特性に応じた戦略を展開し、現地ファンとのつながりを強化しています[62][66]。

8. 東宝株式会社のリスクと課題

8.1 事業特性に関するリスク

8.1.1 コンテンツビジネスの不確実性

東宝株式会社の事業特性において、コンテンツビジネスはその不確実性が高いことで知られています。映画事業では、公開作品の興行収入が想定を下回るリスクが常に存在します。例えば、出演者やスタッフのトラブル、撮影時の事故などが原因で製作が遅延し、公開が延期または中止される可能性があります[75]。また、アニメ事業においても、出

資作品の興行収入や配信利用料が期待を下回るリスクがあり、製作遅延や公開延期が発生することがあります[75]。さらに、演劇事業では新作公演の観客動員不足や制作スケジュールの遅延、俳優のトラブルによる公演延期・中止のリスクが挙げられます[75]。

これらのリスクは、コンテンツの制作段階から発生する可能性があり、特に映画やアニメの製作委員会方式では、複数の企業が関与するため、調整が複雑化することがあります[70]。また、作品内容や表現が海外市場での利用に支障をきたし、十分な収益が得られないケースも考えられます[75]。

8.1.2 市場環境の変化

市場環境の変化は、東宝の事業に大きな影響を与える可能性があります。例えば、大型テレビの普及や動画配信メディアの台頭により、「映画館に行く価値」が相対的に低下している状況があります[79]。若年層の映画館離れやスマートフォンでのコンテンツ消費の増加も、映画館事業にとっての課題となっています[72]。

さらに、国内市場の縮小と競争激化もリスク要因として挙げられます。日本国内では少子高齢化が進行しており、映画や演劇の観客層が減少する可能性があります[74]。これに加え、動画配信プラットフォームの台頭により、従来型の映画ビジネスが影響を受けるリスクも存在します[71]。

8.1.3 知的財産権に関するリスク

東宝が保有する知的財産権（IP）に関するリスクも重要な課題です。例えば、「ゴジラ」などの保有 IP や出資コンテンツが知的財産権侵害の対象となる可能性があります[70]。映画や映像作品の違法動画配信や海賊版商品の流通は、収益に直接的な影響を与えるリスクを伴います[70]。

また、キャラクターグッズなどの無許諾商品や模倣品が市場に出回ることで、知的財産権が侵害されるケースもあります[70]。演劇公演においては、鑑賞券の不正転売や盗撮、違法配信が問題となることがあります[70]。これらのリスクに対して、東宝は商標権や

著作権の保護を強化し、立体商標の取得などを通じて権利保護を徹底しています[42][37]。

8.2 経営・財務に関するリスク

8.2.1 コスト増加による収益構造悪化

東宝の事業運営において、コスト増加が収益構造に悪影響を及ぼすリスクがあります。例えば、物価や人件費の高騰により、全国各地の映画館のランニングコストが増加する可能性があります[75]。新規出店に伴う出店費用の増加や、直営劇場（帝国劇場・シアタークリエ）のランニングコスト増加も収益構造悪化の要因となります[75]。

さらに、不動産物件に係るエネルギーコストの高騰も、収益構造に影響を与える可能性があります[75]。これらのリスクに対して、東宝は運営効率化やコスト節減を図ることでリスクの低減に努めています[75]。

8.2.2 投資回収リスク

東宝が進める大規模な成長投資には、投資回収リスクが伴います。「中期経営計画 2028」に基づき、3年間で約 1,200 億円をコンテンツ・IP 領域の M&A やシネコン出店などに投資する計画がありますが、その回収が不確実である点が課題です[73]。特に、ゴジラ IP の開発・展開への投資（3年間で約 150 億円）や、映画・アニメ・演劇・ゲーム等のコンテンツ制作への投資（3年間で約 700 億円）は、収益化の見通しが重要です[73][87]。

8.2.3 株価変動リスク

東宝の株価は業績の変動性によって影響を受ける可能性があります。例えば、収益に対する重大な未観測の脅威が存在する場合、投資家が将来の業績が大きく変動する可能性

を懸念することがあります[71]。また、株価変動は投資家の信頼に影響を与え、資金調達能力に影響を及ぼす可能性があります[74]。

8.3 事業継続に関するリスク

8.3.1 自然災害・事故リスク

東宝の事業場において、自然災害や事故、火災などが発生するリスクがあります。例えば、全国各地の映画館や直営劇場（帝国劇場・シアタークリエ）では、大規模な地震や風水害などの自然災害が事業活動に支障をきたす可能性があります[75]。また、不動産物件に入居する商業・オフィステナントに係る災害リスクも存在します[75]。

これらのリスクに対して、東宝は防火・防災に対応した施設・設備管理を徹底し、緊急時の連絡報告体制や人命・安全を第一にした各種マニュアルの整備を進めています[75]。

8.3.2 パンデミックリスク

新型コロナウイルス感染症のようなパンデミックは、映画館や劇場の休業・時間短縮・座席制限などの影響をもたらす可能性があります[75]。また、感染症拡大による映画製作・公開スケジュールへの影響や、消費者の外出自粛による娯楽支出の減少もリスク要因となります[75]。

8.3.3 情報セキュリティリスク

東宝が進める TOHO-ONE プロジェクトなどの顧客データ基盤整備に伴い、情報セキュリティリスクが増加しています[73][76]。例えば、顧客データの漏洩や決算情報の漏洩リスクが存在します[77]。これに対して、東宝はグループ全体の情報セキュリティ体制を強化し、リスク管理を徹底しています[76][77]。

8.4 グローバル展開に関するリスク

8.4.1 海外市場での競争リスク

東宝が掲げる海外売上高比率 30%達成の目標には、海外市場での競争リスクが伴います[73]。例えば、海外市場での知名度不足や現地企業との競争が課題となります[72]。また、作品内容や表現が海外での利用に支障をきたし、十分な収益が得られないケースも考えられます[70]。

8.4.2 文化・規制の違いによるリスク

国際的な規制環境の違いは、東宝のグローバル展開を複雑化させる要因となります[70]。例えば、各国の著作権法や知的財産権に関する法規制の違いが、事業運営に影響を与える可能性があります[70]。また、文化的背景の違いによるコンテンツ受容の差異もリスク要因となります[72]。

8.4.3 海外 M&A リスク

東宝が進める海外企業の M&A には、統合リスクが伴います[73]。例えば、買収後のシナジー創出の不確実性や、海外拠点の拡充に伴うガバナンスリスクが課題となります[73]。これに対して、東宝は統合計画の具体性を高め、経営陣のインセンティブを付与することでリスクを軽減しています[30][73]。

9. 東宝株式会社の将来展望と成長戦略

9.1 長期ビジョン「TOHO VISION 2032」

9.1.1 コーポレート・スローガンと基本理念

東宝株式会社は、創立 100 周年を迎える 2032 年に向けて「TOHO VISION 2032」を策定し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指しています。このビジョンの中心には、以下のコーポレート・スローガンと基本理念が据えられています。

コーポレート・スローガン

「Entertainment for YOU 世界中のお客様に感動を」[81][82][83]。このスローガンは、東宝が提供するエンタテインメントが世界中の人々に感動を与えることを目指していることを表しています。

基本理念

- パーパス（企業の存在意義）：「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」[81]。創業者である小林一三の理念を継承し、エンタテインメントを通じて社会に貢献することを使命としています。
- バリュー（価値観）：「吾々の享くる幸福はお客様の賜ものなり」[81]。お客様の満足が企業の成功につながるという考え方を重視しています。
- モットー（行動指針）：「朗らかに、清く正しく美しく」[81][84]。社員が日々の業務において心がけるべき姿勢を示しています。

9.1.2 長期ビジョンの重要ポイント

東宝の長期ビジョン「TOHO VISION 2032」では、以下の3つの重要ポイントが掲げられています。

1. 成長に向けた「投資」の推進

東宝は、映画、アニメ、演劇、不動産の4つの事業を柱に、積極的な投資を行い、事業基盤を拡充する計画を立てています[81][85][83]。

2. 「人材」の確保・育成への注力

人材を成長の源泉と位置づけ、少数精鋭から精鋭多数への転換を図り、社員のエンゲージメント向上を目指しています[81][85]。

3. アニメ事業を「第4の柱」に育成

アニメ事業を映画、演劇、不動産に次ぐ第4の柱として位置づけ、国内外での展開を強化しています[81][86][83]。

9.2 中期経営計画 2028

9.2.1 指針と投資計画

中期経営計画 2028 は、2026 年 2 月期から 2028 年 2 月期までの 3 年間を対象とし、以下の指針に基づいて策定されています。

指針

- 「人」、「企画」、「世界」、「そして」、お客様とともに「つながる」[85]。
- 『“人”が、情熱を傾けて“企画”をし、エンタテインメントを創り、“世界”に届ける』という価値創造ストーリーを基盤としています[85]。

投資計画

1. 人材への投資

3 年間で約 200 名の採用を計画し、社員の成長とエンゲージメント向上を目指しています[85]。

2. コンテンツ・IP への投資

映画、アニメ、演劇、ゲーム等のコンテンツの企画・製作、IP 創出に 3 年間で約 700 億円を投資[85]。

ゴジラ IP の開発・展開に 3 年間で約 150 億円を投資[85][87]。

3. デジタル戦略への投資

東宝グループの顧客データ基盤を整備する TOHO-ONE プロジェクトに約 50 億円を投資[85]。

4. 海外展開への投資

海外拠点の拡充を加速し、2032 年までに海外売上高比率を 10%から 30%に引き上げる計画[85][90]。

9.2.2 数値目標

中期経営計画 2028 では、以下の数値目標が設定されています。

- 営業利益：700 億円以上（FY2028 までに達成）[85]。
- ROE：9%以上[85]。
- 株主還元：年間 85 円の配当を下限に配当性向 35%以上[85]。

9.3 4 つの事業の柱と成長戦略

9.3.1 映画事業

強みと特徴

東宝は国内映画市場で圧倒的なシェアを誇り、ヒット作品を多数配給しています。「ゴジラ-1.0」や「名探偵コナン黒鉄の魚影」などの成功がその例です[93][94]。

成長戦略

- 約 200 タイトルの豊富で良質なエンタテインメントの提供[85]。
- 映画コンテンツの企画・製作への積極投資[85]。
- シネコン出店等の成長投資[85]。

9.3.2 IP・アニメ事業

現状と成果

TOHO animation ブランドを通じて、年間 14 クールのアニメを製作し、国内外での配信ビジネスを展開しています[89]。

成長戦略

- 2032 年までに年間 30 クールへとアニメ製作本数を倍増[89]。
- ゴジラ IP の開発・展開に 3 年間で約 150 億円を投資[85][87]。
- サイエンス SARU や GKIDS の買収による制作スタジオの強化[86]。

9.3.3 演劇事業

現状と特徴

帝国劇場とシアタークリエを中心に、年間 25～30 作品を企画・製作・上演しています[82]。

成長戦略

- 『千と千尋の神隠し』のロンドン公演など海外展開[82]。
- 演劇コンテンツの企画・製作への投資[85]。

9.3.4 不動産事業

強みと特徴

東京の新宿や日比谷など駅前一等地の物件を多数保有し、安定した収益基盤を構築しています[82][96]。

成長戦略

- 都心の一等地を活かした再開発[96]。
- 不動産事業による安定収益を基盤とした他事業への投資[82]。

9.4 成長戦略の 4 つのキーワード

9.4.1 企画&IP の創出と展開

現状と強み

「ゴジラ」をはじめとする強力な IP ポートフォリオを活用し、映画、アニメ、演劇など多様なコンテンツを展開しています[82][86]。

成長戦略

- ゴジラ IP の開発・展開に 3 年間で約 150 億円を投資[85][87]。
- 新規 IP の開発・育成による長期的な収益基盤の構築[85]。

9.4.2 アニメーション事業の拡大

現状と成果

TOHO animation ブランドの確立により、国内外でのアニメ配信ビジネスが急成長しています[82][89]。

成長戦略

- 2032 年までに年間 30 クールへとアニメ製作本数を倍増[89]。
- IP・アニメ事業の営業利益 200%以上増加を目指す[85]。

9.4.3 デジタルの活用

現状の取り組み

東宝グループの顧客データ基盤整備（TOHO-ONE プロジェクト）を進めています[85]。

成長戦略

- デジタル技術を活用した新たな顧客体験の創出[85]。
- 動画配信プラットフォームとの連携による新たな収益源の開拓[85]。

9.4.4 海外展開の加速

現状と成果

「ゴジラ-1.0」の国際的成功や GKIDS の買収による北米アニメ配給の強化が進んでいます[93][86]。

成長戦略

- 2032 年までに海外売上高比率を 10%から 30%まで引き上げる[85][90]。
- 海外拠点の拡充を加速[85]。

9.5 サステナビリティへの取り組み

9.5.1 環境への配慮

東宝は、地球環境に優しいクリーンな事業活動を推進し、映画館や劇場、不動産物件におけるエネルギー効率の向上と環境負荷の低減に努めています[85][84]。

9.5.2 社会的責任

東宝は、人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成することを目指しています。また、豊かな映画・演劇文化を創造し、次世代への継承に努めています[85][84]。

9.5.3 ガバナンス強化

東宝は、グループ全体のリスク管理体制を強化し、コンプライアンス体制・内部統制体制を明確化しています[77][85]。

9.6 人材と組織の戦略

9.6.1 人材戦略の具体策

東宝は、少数精鋭から精鋭多数への転換を図り、社員の成長とエンゲージメント向上を目指しています。3 年間で約 200 名の採用を計画し、社員の強みを活かす人事施策を推進しています[85][73]。

9.6.2 組織文化の変革

東宝は、「心が動き、心を動かす仕事を通じて幸福を得られる会社」を目指し、社員がいきいきと働ける環境を整備しています[85][73]。

9.7 M&A 戦略

9.7.1 M&A 戦略の特徴

東宝は、映画やアニメ、新規 IP 関連を中心に積極的な M&A を展開し、成長投資を強化しています[98][85]。

9.7.2 実施済みの M&A 事例

サイエンス SARU や GKIDS の買収により、制作スタジオの強化や北米での配給力強化を実現しています[86][98]。

9.7.3 今後の M&A 方針

東宝は、映画やアニメ、新規 IP 関連を中心に積極的に M&A を推進し、海外拠点の拡充を加速する計画です[85][98]。

9.8 財務目標と株主還元

9.8.1 財務目標

東宝は、営業利益 700 億円以上、ROE9%以上を目指し、持続的な成長を実現する計画です[85][94]。

9.8.2 株主還元方針

東宝は、年間 85 円の配当を下限に配当性向 35%以上を維持し、機動的な自己株式取得を実施する方針です[85][94]。

10. 結論

1. 東宝株式会社の全体像

東宝株式会社は、映画、演劇、不動産、アニメという4つの事業を柱に、日本国内外でエンタテインメントを提供する総合企業としての地位を確立しています。創業者である小林一三の理念「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」を基盤に、映画製作・配給、演劇興行、不動産経営、アニメ事業を通じて多角的な事業展開を行っています[1][2][3]。特に映画事業では国内市場で圧倒的なシェアを誇り、アニメ事業では「TOHO animation」を通じてグローバル展開を加速させています[4][5]。

2. 経営理念と企業文化

東宝の経営理念は「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」をパーパス（存在意義）とし、「吾々の享くる幸福はお客様の賜ものなり」をバリュー（価値観）としています。また、「朗らかに、清く正しく美しく」をモットーとし、社員が日々の業務において心がけるべき姿勢を示しています[12][13]。この理念は、創業者の精神を継承しつつ、時代の変化に対応した革新を続ける企業文化を形成しています[14][15]。

3. 事業ポートフォリオの強み

東宝は映画、演劇、不動産、アニメという4つの事業を柱に、バランスの取れた事業ポートフォリオを構築しています。映画事業では国内市場での圧倒的なシェアを維持し、TOHO シネマズを通じた全国的な配給ネットワークを展開しています[19][21]。不動産事業では、都心の一等地に優良物件を保有し、安定した収益基盤を確保しています[20][25]。アニメ事業では「呪術廻戦」や「SPY×FAMILY」などの人気作品を手がけ、グローバル市場での展開を強化しています[22][38]。

4. 技術革新と競争優位性

東宝は特撮技術やデジタル技術などの技術革新を積極的に取り入れ、競争優位性を確立しています。特に「ゴジラ」シリーズに代表される特撮技術は、国内外で

高い評価を得ています[29][30]。また、デジタルトランスフォーメーションを推進し、AI や複合現実（Mixed Reality）技術を活用した新たな顧客体験を創出しています[35][36]。

5. 知財戦略の重要性

東宝は「ゴジラ」をはじめとする強力な IP ポートフォリオを構築し、知的財産権の保護と活用を戦略的に展開しています。商標権や著作権を活用した権利保護の徹底に加え、グローバル市場での IP 展開を強化しています[37][42][43]。特に「ゴジラ-1.0」の北米での自社配給成功は、東宝の知財戦略が国際市場でも通用することを証明しました[57][66]。

6. 財務基盤の安定性

東宝は高い収益性と効率的な資本運用を実現しており、営業利益率 15.04%、純利益率 13.84%と業界内でも高水準を維持しています[24][26]。また、不動産事業による安定した収益基盤を活かし、映画事業の変動性を補完しています[25][26]。

7. グローバル展開の加速

東宝は「TOHO VISION 2032」に基づき、グローバル市場での展開を加速させています。北米市場では「ゴジラ-1.0」の成功を足がかりに、アニメ事業や IP 展開を強化しています[57][58][62]。また、アジア市場ではシンガポールを拠点に、ライセンス事業や商品化事業を展開しています[61][62]。

8. リスクと課題への対応

東宝はコンテンツビジネスの不確実性や市場環境の変化、知的財産権の侵害リスクなど、多様なリスクに直面しています[70][75]。これらのリスクに対応するため、リスクマネジメント体制の強化や事業ポートフォリオの多角化を推進しています[75][80]。

9. 将来展望と成長戦略

東宝は「TOHO VISION 2032」と「中期経営計画 2028」に基づき、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指しています。映画、演劇、不動産に加え、ア

ニメを「第4の柱」として育成し、「企画&IP」「アニメーション」「デジタル」「海外」の4つのキーワードを軸に成長を目指しています[81][85][86]。

10. サステナビリティへの取り組み

東宝は持続可能な社会の実現に向けて、環境への配慮、人権尊重、健全な企業文化の形成、豊かな映画・演劇文化の創造と継承に努めています[85][86]。特に「朗らかに、清く正しく美しく」という理念を基盤に、サステナビリティ経営を推進しています[85][86][91]。

11. 人材と組織の戦略

東宝は「心が動き、心を動かす仕事を通じて幸福を得られる会社」というビジョンのもと、人材の確保・育成に注力しています。3年間で約200名の採用を計画し、社員の成長を支援する人事施策を推進しています[85][86][95]。

12. M&A 戦略の展開

東宝は成長戦略の一環として積極的なM&Aを展開しています。サイエンス SARU や GKIDS の買収を通じて、アニメ事業や北米市場での配給力を強化しています[86][87][98]。

13. 財務目標と株主還元

東宝は営業利益700億円以上、ROE9%以上を目指し、年間85円の配当を下限に配当性向35%以上を維持しています[85][91][94]。

14. 課題と対応策

東宝は映画業界の低迷や国内市場の縮小、若年層の映画館離れなどの課題に直面しています[72][99]。これらの課題に対して、デジタルトランスフォーメーションの推進やグローバル展開の加速、IP価値の最大化を通じて対応しています[73][85][86]。

1. [Toho – Wikipedia](#)
2. [東宝の事業内容／ホームメイトービッグカンパニー](#)
3. [企業概要 | 東宝株式会社](#)
4. [9602 東宝 | 沿革 – IR BANK](#)
5. [Toho Co Ltd Company Profile – Overview – GlobalData](#)

6. [沿革 | 東宝株式会社](#)
7. [東宝（株）の会社概要 | マイナビ 2027](#)
8. [沿革 | TOHOシネマズ株式会社](#)
9. [東宝 - Wikipedia](#)
10. [事業紹介 | 東宝株式会社 新卒採用 2026 - saiyo-info.net](#)
11. [Code of conduct | Sustainability | TOHO HOLDINGS CO., LTD](#)
12. [経営理念／経営戦略 | 東宝株式会社](#)
13. [Group Policy | TOHO CO., LTD.](#)
14. [What is the company culture like at Toho? - Glassdoor](#)
15. [【経営理念－企業ピックアップ】 東宝株式会社](#)
16. [東宝株式会社 - 学校と地域でつくる学びの未来](#)
17. [経営理念 | 東宝株式会社 新卒採用 2026 - saiyo-info.net](#)
18. [東宝株式会社の企業力 | 経営・財務・企業再生ブログ](#)
19. [【映画業界首位】 東宝の3つの強みとは？海外×アニメに期待し ...](#)
20. [東宝株式会社 | 企業分析君 - note](#)
21. [東宝の企業研究！気になる事業内容、年収、福利厚生は？](#)
22. [事業紹介 | 東宝株式会社 新卒採用 2026 - saiyo-info.net](#)
23. [Toho Co. Ltd. \(9602\) Financial Statements - WSJ](#)
24. [Toho Co., Ltd. \(9602.T\) Valuation Measures & Financial ...](#)
25. [東宝の決算書分析：業界 No.1 の映画事業と高利益率の不動産事業](#)
26. [東宝の業績・財務 - 9602 / プライム / 情報・通信業](#)
27. [9602 東宝 | 株式情報、企業分析 - IR BANK](#)
28. [東宝（東証：9602）は負債を容易に管理できると考える](#)
29. [【最新 2025 年】 東宝と経済史 | 卒論 No.1 - note](#)
30. [【2024 年 M&A】 東宝によるドラゴンフライ ... - note](#)
31. [東宝株式会社 | 企業分析君 - note](#)
32. [東宝の 90 年 モダンと革新の映画史 \(2\) | 国立映画アーカイブ](#)
33. [東宝株式会社の魅力とは？映画・アニメから不動産まで展開 ...](#)
34. [東宝株式会社の企業力 | 経営・財務・企業再生ブログ](#)
35. [東宝と日本マイクロソフトが連携し、『日比谷シャンテ』と ...](#)
36. [9602 東宝 | 対処すべき課題 - IR BANK](#)
37. [怪獣商標総進撃！「ゴジラ」だけじゃない 50 怪獣の知財保護戦略](#)

38. [30 周年記念サイトインタビュー「東宝株式会社様」ー マークアイ](#)
39. [東宝株式会社 ー 【正社員】 法務 知的財産担当者](#)
40. [Haruna Yamanaka ー 知的財産 ー 東宝（株） ー LinkedIn](#)
41. [事業紹介 | 東宝株式会社 新卒採用 2026 ー saiyo-info.net](#)
42. [知財高裁、東宝「シン・ゴジラ」の立体商標を認定](#)
43. [企業概要 | 東宝株式会社](#)
44. [Corporate Philosophy | TOHO CO., LTD.](#)
45. [サステナビリティ | 東宝株式会社](#)
46. [The Godzilla Global Takeover Has Begun, Backed by ¥120 ...](#)
47. [TOHO International Makes Multi-Million Dollar Investment to ...](#)
48. [Toho Expanding Overseas](#)
49. [TOHO CO., LTD. Restructures Reporting Segments to ...](#)
50. [Japan's Toho to commence operation of Asia IP, licensing ...](#)
51. [東宝株式会社 | 企業分析君 ー note](#)
52. [東宝の企業分析 強みは5つ！元アシスタントディレクターが ...](#)
53. [TOHO シネマズの「企業分析 \[強み・弱み・展望\]」 OpenWork](#)
54. [【2025 年最新】映画業界の業界研究 | 業界動向・仕事内容 ...](#)
55. [Corporate Philosophy | TOHO CO., LTD.](#)
56. [【映画業界大手 3 社比較】東宝・東映・松竹の違いを解説](#)
57. [インタビュー](#)
58. [東宝の北米&世界戦略 アニメ配給会社 GKIDS 買収とこれから](#)
59. [ゴジラ級の世界的ヒット。東宝の海外展開を担う TOHO Global が](#)
60. [東宝が描く 2032 年へのロードマップ：アニメ事業倍増と ...](#)
61. [東宝、シンガポールに知的財産の事業拠点 アジア全域を担当](#)
62. [東宝が挑戦する世界 植田社長が語る TOHO Global の北米展開](#)
63. [「ゴジラ」をもっと世界に、東宝が 1200 億円投じて ...](#)
64. [東宝、日本アニメーションを北米で配給する会社 GKIDS を買収](#)
65. [経営理念／経営戦略 | 東宝株式会社](#)
66. [東宝が国際事業の新会社設立、TOHO インターナショナルも ...](#)
67. [東宝の海外展開を担う TOHO Global エン・ジャパンで中核 ...](#)
68. [グループ事業 | 東宝株式会社](#)
69. [東宝株式会社 | 企業分析君 ー note](#)

70. [経営理念／経営戦略 | 東宝株式会社](#)
71. [東宝株式会社（TSE:8142）の株価が 27%上昇 — Simply Wall St](#)
72. [東宝の将来性・業績・売上に関する評判・口コミ一覧（全 14 件 ...](#)
73. [東宝【9602】 — 対処すべき課題 | Ullet（ユーレット）](#)
74. [企業分析「強み・弱み・展望」 — 東宝株式会社 — OpenWork](#)
75. [東宝【9602】 — 事業等のリスク | Ullet（ユーレット）](#)
76. [「東宝」という組織にエンゲージメント文化の種を蒔いたー ...](#)
77. [ー 1 ー 内部統制の体制の基本方針 東宝株式会社](#)
78. [コーポレート・ガバナンス | 東宝株式会社](#)
79. [東宝株式会社 | 企業分析君 — note](#)
80. [対処すべき課題 — 有価証券報告書—第 132 期（令和 2 年 3 月 1 日](#)
81. [東宝【9602】 — 対処すべき課題 | Ullet（ユーレット）](#)
82. [コーポレートガバナンス — 東宝株式会社](#)
83. [東宝、アニメ事業を加速！機関投資家向け資料から見る ...](#)
84. [東宝が描く 2032 年へのロードマップ：アニメ事業倍増と ...](#)
85. [Sustainability | TOHO CO., LTD.](#)
86. [インタビュー](#)
87. [ゴジラに 150 億円投資、アニメ本数を 7 年で倍増——東宝](#)
88. [【NEWS】 Toho Animation announces goals to double their ...](#)
89. [企業分析「強み・弱み・展望」 — 東宝株式会社 — OpenWork](#)
90. [Toho Expanding Overseas](#)
91. [Corporate Philosophy | TOHO CO., LTD.](#)
92. [Announcement of the Launch of Toho Entertainment Asia ...](#)
93. [東宝株式会社の魅力とは？映画・アニメから不動産まで展開 ...](#)
94. [アニメが絶好調の東宝、IP・アニメ分野を映画事業から独立 数 ...](#)
95. [経営理念／経営戦略 | 東宝株式会社](#)
96. [東宝は会社予想を 18%以上上回り前期比で 32%の増益に](#)
97. [東宝株式会社 — 2025 年 2 月期 決算・中期経営計画説明会&アナ ...](#)
98. [映画やアニメで M&A を積極化「東宝」大型案件は別枠で](#)
99. [東宝の業績・将来性・強み・弱み — エンゲージ会社の評判（3289）](#)