

東宝グループ 中期経営計画 2028 詳細 報告書

OpenAI Deep Research

2025 年 4 月 14 日、東宝株式会社は 2026 年 2 月期から 2028 年 2 月期までの 3 カ年を対象とする「東宝グループ 中期経営計画 2028」を発表しました。この期間を「成長投資と変革を継続する期間」と位置づけ、「人材」「コンテンツ・IP」「デジタル」「海外」の 4 分野を重点領域として経営資源を集中投下し、2032 年の創立 100 周年に向けた長期ビジョン実現を目指しています。長期ビジョン『Entertainment for YOU 世界中のお客様に感動を』のもと、「企画 & IP をあらゆる価値の源泉として、アニメーションを成長ドライバーにし、デジタルの力で時間・空間・言語を超えて海外で飛躍的成長を実現する」という成長ストーリーを掲げています。本計画では、次の 3 年間の数値目標や事業戦略、キャピタルアロケーション（資本配分）などが示されており、以下の 5 つの観点からその内容と各界の評価を整理します。

1. 成長性(売上・利益目標、事業拡大戦略など)

東宝は今回の中期計画で収益目標を大幅に引き上げ、事業規模拡大に向けた積極的な投資戦略を打ち出しています。具体的な数値目標として、**2028 年 2 月期までに連結営業利益 700 億円以上**を達成することを掲げました。これは前中期計画（～2025 年 2 月期）のガイドライン（最高益 528 億円）から更に上積みされた水準です。また**自己資本利益率(ROE)9%以上**を各年度で確保し、2032 年には ROE を恒常的に**10%以上**に引き上げる長期目標も示されています。株主還元についても方針強化が表明され、**年間 85 円の配当を下限**としつつ配当性向 35%以上を維持、機動的な自己株式取得も組み合わせてさらなる株主還元強化に努める計画です。

中期経営計画 2028 における数値目標。2028 年までに営業利益 700 億円超、ROE9%以上を達成し、株主還元も配当性向 35%以上へ引き上げる。長期ビジョン 2032 では営業利益 750～1000 億円、ROE10%以上を目指す。

東宝の直近の業績は堅調であり、2025 年 2 月期の営業利益は約 646 億円(前年比 +9.2%)と過去最高を連続更新しています。この実績を踏まえ、新中期計画では更なる成長に向けた複数の戦略が示されています。まず、事業ポートフォリオの再編と拡大

として、映画・演劇・不動産に加え「IP・アニメ事業」を第4の柱に昇格させました。従来は映画事業のサブセグメントだったアニメ関連事業を独立させることで、成長ドライバーとしての位置づけを明確化し、財務の透明性も高める狙いです。この新セグメントで2032年までに営業利益を現在比で200%以上(2倍超)に引き上げるという野心的目標が掲げられており、東宝は収益拡大の中心にIP・アニメを据えています。

また、積極的な投資による事業拡大戦略も成長性の観点で重要です。東宝は今後3年間で総額約1,600億円規模の投資を行う計画であり、その内訳としてコンテンツの企画・製作・IP創出に約700億円、M&Aやシネマコンプレックス出店などの成長投資に約1,200億円を充当するとしています。具体的には、映画・アニメ・演劇・ゲームといった良質なエンターテインメントコンテンツを約200タイトル創出し世界に届けるための投資を行うほか、自社製作映画を年間10本体制に拡充するなどコンテンツ製造能力の強化による売上拡大を目指します。加えて、「TOHO-ONE」プロジェクトと称する顧客データ基盤・会員サービス開発に約50億円を投資し、デジタル面での収益機会拡大(顧客エンゲージメント向上によるリピーター創出等)にも取り組みます。以上のように、積極投資による事業拡大と収益目標の引き上げが本計画の成長戦略の柱となっています。

こうした成長戦略に対し、投資家やアナリストからは概ね好意的な評価が示されています。岡三証券は4月17日付のレポートで東宝株の投資判断「強気」を継続し、中期計画を受けて目標株価を従来の8,200円から9,600円へ大幅に引き上げました。特に「IP・アニメ事業が成長の牽引役になる」との見方を示しており、新設された第4の柱への期待の大きさがうかがえます。実際、中期計画発表後のマーケットでも東宝の成長力強化を評価する声が聞かれ、総じて「大胆な投資と還元の両立による持続的成長路線」との捉え方がされています。一方で、この計画の達成には外部環境の好転も必要との指摘もあり、次項でリスク要因について整理します。

2. リスク(業界変化、競合、経済リスクなど)

中期経営計画2028には挑戦的な目標が並びますが、その実現には様々なリスク要因も存在します。まず東宝自身、適時開示資料の中で「本資料に記載された数値目標・見通し等は経済情勢・市場環境等の様々な要因により変動する可能性があり、実現を保証するものではない」と断りを入れており、景気動向や市場変化が計画達成を左右しうる点を認めています。例えば、世界経済の減速や為替変動は映画・興行収入に影響を及ぼし、またコロナ禍の再拡大など不確実要素も残っています。エンター

テインメント業界は景気に左右されやすいため、グローバル展開を進める東宝にとっても**経済リスク**は念頭に置くべき要素です。

業界構造の変化や競合環境も重要なリスクです。近年、動画配信（ストリーミング）サービスの台頭により映像コンテンツの消費スタイルが変化し、映画館向けビジネスはコロナ後の回復基調にあるものの、中長期的には配信との競合が激化すると見られます。特に Netflix や Disney+ といったグローバル配信大手は日本アニメへの巨額投資を進めており、世界市場での**コンテンツ争奪競争**が熾烈化しています。日本のアニメ制作会社も、こうした配信プラットフォームとの協業や競合戦略を模索しており、たとえばソニー傘下の Crunchyroll（クランチロール）が世界的なアニメ配給網を構築していますが、東宝や東映など有力各社は自社作品をより広く一般層に届けるため Netflix 等他社へのライセンス提供にも関心を示す動きがあります。つまり、海外展開を図る上では**配信プラットフォーム間の競争**や提携関係の変化がリスクでもあり機会でもある状況です。

また、計画の中核に据えられた**アニメ制作の加速**にも業界特有の課題があります。日本のアニメ市場はここ 10 年で倍増する勢いで世界需要が拡大していますが、それに伴い**人材不足**が長年指摘されています。とりわけアニメーター等の制作スタッフの慢性的な不足と労働環境の問題は深刻で、昨今は賃金上昇や深夜勤務抑制など改善の動きもありますが依然として「**企画（お金）はあっても制作リソースが足りない**」という状況が生じています。東宝は人員増強策を打ち出していますが、業界全体のボトルネックとなる人材供給問題は計画遂行上のリスク要因と言えるでしょう。実際、ネット上のアニメファンや関係者からは「年間 30 本ものアニメを制作できるのか」「制作現場の負荷が懸念される」といった声も出ており（※海外のアニメフォーラム等での反応）、制作体制の整備が計画の成否を握ると見られています。

さらに、**競合他社の動向**も注視すべきです。国内では東映やバンダイナムコグループ等も自社 IP のグローバル展開や大型投資計画を進めており、アニメや特撮の分野で東宝と競合しています。海外市場ではハリウッドのメジャースタジオや巨大メディア企業が IP ビジネスをグローバルに展開しており、観客の時間と支出を巡る競争は一層激しくなるでしょう。特に東宝が強みとする怪獣・特撮ジャンルでは、マーベルや DC など米国コミック原作のヒーロー映画との競合や、Netflix が制作するオリジナル怪獣シリーズなど**他社 IP との競争**も想定されます。こうした中で、東宝が自社 IP をいかに差別化しブランド力を高めるかが課題となります。

総じて、東宝グループ中期計画 2028 は大胆な成長戦略を掲げる一方、**外部環境変化（景気・市場）や業界内競争、人材面の制約**といったリスクを伴う挑戦でもありま

す。もっとも、会社側も計画発表時にこれら不確実性を認識しており、各種の備え（人材投資や配信対応策、多角経営による安定収益源の確保など）を講じる姿勢を示しています。次項以降では、そうした対応策が色濃く反映された海外戦略や人材戦略、IP 戦略の内容を詳述します。

3. 海外展開（グローバル市場戦略、提携、海外制作・配信など）

海外市場の開拓強化は、東宝中期計画 2028 の中心テーマの一つです。同計画では 2032 年までに海外売上高比率を現在の約 10%から 30%まで引き上げるという大胆な目標が掲げられました。東宝は伝統的に国内興行に強みを持つ企業ですが、今後はグローバルでの収益拡大を図ることで更なる成長を目指します。そのための具体策として、まず**海外拠点の拡充**が挙げられます。現在、東宝はシンガポール（アジア統括）やロサンゼルス・ニューヨーク（北米統括）に拠点を構えていますが、これに加えて**欧州にも新拠点を設立する計画**です。有力候補地としてはパリが挙げられており、既に東映アニメーションやトムス・エンタテインメントなど他の日本アニメ企業が欧州拠点を置く地でプレゼンスを確立しようとしています。拠点網の充実により、各地域でのマーケティング・ライセンス機能を強化し、**現地ニーズに即した展開や海外企業との協業を促進する狙い**です。

さらに、近年実施してきた**海外企業の M&A や出資の効果を最大化**することも重視されています。前中期計画期間中、東宝は北米のアニメ配給会社 GKIDS を子会社化したほか、タイの IGLOO スタジオや日本のサイエンス SARU への出資など積極的にグループ企業を拡大しました。これら新たにグループ入りした企業との**シナジー創出**によって、海外市場での配給網や製作体制の強化を図ります。例えば、GKIDS の買収により北米での劇場アニメ配給ルートを自社グループ内に持つことになり、今後は東宝が関与するアニメ映画を北米市場で自ら配給・興行するといった展開も可能になります。実際に東宝は 2024 年、『僕のヒーローアカデミア』劇場版の北米配給に乗り出すなど、取得した現地ネットワークを活用し始めています（※参考：東宝が北米でヒットアニメ映画を自社配給する初の試み）。こうした**垂直統合的な展開**により、コンテンツの海外収益を直接取り込む戦略です。

コンテンツ面では、「世界中のお客様に感動を届ける」とのスローガンのもと、**グローバル展開を意識した作品ラインナップが強化**されます。具体的には、「Godzilla（ゴジラ）」や「君たちはどう生きるか（宮崎駿監督作品）」「呪術廻戦」「SPY×FAMILY」など

日本国内のみならず海外でも人気を博している IP を活用・展開していきます。とりわけ東宝は 2023 年～2024 年にかけて、映画『ゴジラ-1.0(ゴジラ マイナスワン)』のアカデミー賞受賞や TV アニメ『呪術廻戦』の世界的人気 (Crunchyroll Anime Awards 2024 での受賞) など国際的成功を収めた実績があります。これらの成功事例を後押しに、「世界で通用するコンテンツを創り出し、各国の観客を魅了する」という意気込みが計画から感じられます。

海外展開戦略に対する評価としては、業界メディアや専門家も東宝のグローバル志向を高く評価しています。米国のアニメ業界誌は「この中期計画はグローバルに観客エンゲージメントを深化させ、文化の壁を越えて響くコンテンツ創出に焦点を当てている」と報じており、東宝が世界市場を強く意識している点を指摘しています。また、「Toho seeks to establish a European base... part of a wider effort to grow its international presence (東宝は欧州拠点設立を模索しており、国際的プレゼンス拡大の一環だ)」との分析もあり、具体的な動きにも注目が集まっています。日本語メディアでも「東宝が描く 2032 年へのロードマップ:... ゴジラ IP 展開で世界市場を攻める」といった見出しで報道され、世界市場攻略への本気度が強調されています。もっとも一部には、「海外売上比率 30% は高いハードルだが、実現すれば企業ポートフォリオの質が大きく向上する」との慎重ながら期待混じりの声もあります。総じて、東宝の海外展開強化は時宜を得た戦略転換と捉えられており、今後の具体的な成果 (欧米でのヒット作品創出や現地事業の収益寄与) に注目が集まっています。

4. 人材戦略 (採用、育成、多様性、働き方など)

東宝は「人材こそ成長の源泉」と位置づけ、人材戦略を中期計画 2028 の最重要ポイントの一つとしています。まず採用面では、今後 3 年間で約 200 名の増員採用を行う計画です。これは現状の東宝本体の社員数 (2025 年 3 月時点 621 名) に対し約 30% 強に当たる大胆な増員策で、即戦力となるキャリア人材を中心に迎え入れる方針です。特に強化したい領域として、コンテンツ・IP 事業、デジタル技術、海外ビジネスなどが挙げられており、これら成長戦略を支える分野で人材投入を加速する見通しです。前中期計画 (2023～25 年) でも 150 名超の中途採用を実施し専門人材を拡充した実績があり、今回も引き続き社外の多様なタレント獲得によって組織の活性化と知見の獲得を狙います。

育成と組織開発の面でも、東宝は人材への投資を一段と強化します。2032 年の長期ビジョン達成に向け、今年新たに「人材と組織のビジョン」として『心が動き、心を動かす仕事を通じて幸福を得られる会社へ』というスローガンを掲げました。これは社員

一人ひとりが情熱を持って仕事に取り組み、仕事を通じて成長と幸福を感じられるような職場を目指す宣言であり、その実現のために社員が余裕をもって朗らかに働ける組織づくりを追求するとしています。具体策として、市場競争力のある給与水準の設定や評価制度の見直しにより優秀な人材の定着・モチベーション向上を図るほか、コーポレートコミュニケーション部門の新設(2024 年 10 月)による社内外へのブランディング強化も行っています。また働き方の柔軟性向上やダイバーシティ推進にも取り組んでおり、育児休業や在宅勤務制度の拡充、女性管理職の登用促進など多様な人材が活躍できる環境整備を進めるとみられます(※注:具体的な施策は適時開示資料内で詳細に言及されていないものの、重要課題として「誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくる」「人権を尊重し公正な企業文化を形成する」ことを掲げています)。

中でも注目すべきは、**アニメ事業部門の人員大幅増強**です。東宝は 2032 年までに TOHO animation(アニメ企画制作部門)の人員を現在の約 60 名から**倍の 120 名規模に増やす**計画であり、これにより年間制作本数を 14 本(2025 年 2 月期実績)から **30 本体制**へと拡充することを目指しています。優秀なクリエイターやプロデューサーを内製化しつつ、グループのアニメ制作スタジオ(コミックス・ウェーブ・フィルムやサイエンス SARU 等、近年出資・子会社化したスタジオ群)とも連携することで、**安定的かつ良質なアニメコンテンツの大量生産**を可能にする狙いです。このような積極的な人材投資によって、IP・アニメ事業の成長加速(前述の営業利益 200%増目標)の土台を築こうとしています。

人材戦略に対する評価としては、社内外から**概ね賛同と期待**の声が上がっています。社員にとって働きがいと成長機会を提供しようとする姿勢は歓迎されるどころであり、投資家も**「成長に向けた人材確保・育成に注力する点は健全な長期視点だ」**と好意的に受け止めているようです(※実際、前中計画期間中も東宝は人材投資を着実に実行し成果を上げてきた経緯があります)。一方で、「アニメ業界全体で人材不足が深刻な中で計画通り人材を集められるか」という懸念も専門家からは聞かれます。しかし東宝は、グループ企業との人材交流や育成機関との連携なども視野に入れ、人材プール拡大に努めるものと見られます。総じて、**人への投資なくしてコンテンツ企業の成長なし**との観点から、今回の東宝の人材戦略は評価できるポイントであり、業界の持続可能性向上にも資する取り組みとして注目されています。

5. 知財・無形資産戦略(IP 展開、ブランド活用、ライセンス戦略など)

東宝中期経営計画 2028 の核となるのが、**IP(知的財産)と無形資産の戦略的活用**です。同社は「企画 & IP をあらゆる価値の源泉に」との方針を掲げており、自社が保有・創出するコンテンツ IP の価値最大化によって中長期的な成長を図ります。前述の通り、新設された **IP・アニメ事業セグメント**はその中核であり、映画や演劇と並ぶ柱事業として位置づけられました。このセグメント再編により、東宝のリソース配分は従来以上に IP 関連へシフトし、利益管理も独立して行われることで **IP ビジネスの収益性向上**が図られます。実際、アニメ事業の売上はこの 3 年間で倍増し連結売上の約 18%まで拡大しており、もはや無視できない規模となったことが独立セグメント化の背景にあります。今後はこの IP・アニメ事業で **3 年間に営業利益 400 億円超(現状比 2 倍超)**を稼ぐことが目標とされています。

具体的な **IP 展開戦略**として最も注目されるのは、やはり「**ゴジラ**」IP の徹底活用です。東宝はゴジラ生誕 70 周年を迎えたこのタイミングで、**3 年間で約 150 億円**を投下してゴジラ関連プロジェクトを推進すると発表しました。これには新作劇場映画の企画開発のみならず、大型コンソールゲームの開発、モバイルゲーム展開、テーマパークや公式ショップ(ゴジラ・ストア)の拡充、グッズ展開やライセンス供与の拡大といった多面的展開が含まれます。従来のように映画単体の興行収入に留まらず、**IP を軸に周辺ビジネスまで収益化する「360 度展開」**を図る考えです。例えば、計画では「**ゴジラ戦略**」という言葉を用い、映像ビジネス以外にも大胆な投資でゲーム開発を行うと明言しています。米ハリウッドではディズニーやワーナーが自社 IP を映画・ゲーム・マーチャンダイズまで包括展開する手法で成功していますが、東宝もゴジラで同様の包括的ブランド戦略を取ろうとしています。すでに 2023 年公開の映画『ゴジラ-1.0』が米国アカデミー賞を受賞し世界的評価を得たことも追い風となり、この象徴的 IP のグローバルフランチャイズ化に向けた機運は高まっています。

ゴジラ以外の**アニメ IP 群**の活用も重要な柱です。東宝は人気アニメ作品を多数製作・保有していますが、今後それらを積極的にゲーム化・イベント化する方針を示しています。例えば、『ハイキュー!!』『僕のヒーローアカデミア』『Dr.STONE』『SPY×FAMILY』『怪獣 8 号』『葬送のフリーレン』等、国内外でファンの多い作品について、デジタルゲームへの展開やコラボカフェの開設、関連商品の EC 販売強化など**ファンと直接つながるビジネス**を推進します。これは単にライセンス料を得る受動的ビジネスから、**ファンコミュニティを自社で囲い込んで収益化する能動的ビジネス**への転換を意味します。計画には自社 EC プラットフォーム拡充や新会員サービス(TOHO-ONE)との連携でファン体験を向上させること、作品世界を体感できるカフェやイベントの展開などが盛り込まれており、IP のブランド価値を高めつつ収益源を多様化する狙いが読み取れます。

このような知財戦略に対し、市場やメディアの反応も総じてポジティブです。投資家からは「東宝が有する強力 IP をフル活用することで中長期の収益基盤が盤石になる」との期待が示されており、前述のように岡三証券は IP・アニメ事業の成長性を評価して目標株価を引き上げました。また海外の業界ニュースでは、東宝が公表した投資額（新作映画・アニメに 490 億円、ゴジラ関連に 105 億円等）に注目が集まり、「Toho is investing \$1 billion into a globalization strategy, including \$105 million for Godzilla projects（東宝は 10 億ドル規模のグローバル戦略投資を行い、その中には 1 億 500 万ドルのゴジラ向け投資も含まれる）」と報じられています。この報道からも、**桁違いの投資規模で IP ビジネスを本格的に強化する姿勢が国内外にインパクトを与えていることがわかります。**

さらに、「IP を映像から総合ビジネスへ進化させる」という東宝の方向性は妥当であり必然だとの見解も専門家から示されています。映像ライターの杉本穂高氏は「東宝はコナンやハイキューといったヒット作で得た利益を次の投資に回し、アニメ関連会社の買収で事業基盤も強化してきた。今回の中計でそれを一層推し進め、IP を軸にした展開で世界市場を攻める構えだ」と分析しています。これは、**自社 IP の持つポテンシャルを最大化することで競争優位を確立する戦略であり、日本発コンテンツをグローバルで通用するブランドに育て上げようとする意図と評価できます。**

もっとも、IP 戦略にも課題は残ります。巨大投資を行ってもヒット作を生み続けられる保証はなく、特にゲーム開発など東宝にとって新分野への進出には不確実性が伴います。またファンビジネスを拡大するといっても、ファンの目は肥えており中途半端なものでは支持を得られません。この点、東宝は近年買収した企業群（ゲーム開発会社や海外配給会社など）やパートナー企業との連携でリスクを補完しようとするでしょう。業界では「IP ビジネス成功の鍵はファン理解と質の高いコンテンツ供給の継続」とされますが、東宝の場合、自社内に映画・アニメ・舞台というコンテンツ製造部門を持ち、多角的にファン接点を増やせる強みがあります。これらを統合的に活用できれば、IP 戦略は大きな果実をもたらす可能性があります。

総括すると、東宝グループ中期経営計画 2028 は、**高い成長目標に向けて人・物・金を投じ、自社 IP と強みをテコに世界へ打って出ようとする意欲的なプラン**です。その成長性は投資家からも期待され、海外展開や IP 戦略も概ね高評価を得ています。一方で、その実現には市場変化への柔軟な対応や人材・組織の充実が不可欠であり、いくつかのリスク要因も指摘されています。東宝は創立 100 周年となる 2032 年に企業スローガン「Entertainment for YOU 世界中のお客様に感動を」を体現すべく、本中期計画で示した各戦略を着実に実行していく考えです。映画から生まれた東宝とい

う企業が、次の 100 年に向けてエンターテインメント企業グループとしてどこまで飛躍できるか——本計画の成否は、その将来像を占う試金石となるでしょう。

参考資料・出典：(東宝適時開示資料、中期経営計画 2028 説明資料、業界メディア記事、投資家レポートなど)ほか多数。