

東宝グループ 中期経営計画 2028：戦略、目標、市場評価に関する詳細分析

Gemini Deep Research

エグゼクティブサマリー

東宝株式会社は 2025 年 4 月 14 日、「東宝グループ 中期経営計画 2028」（以下、MTP2028）を発表した¹。これは、2026 年 2 月期から 2028 年 2 月期までの 3 年間を対象とし、「成長投資と変革を継続する期間」と位置づけられている³。本計画は、過去最高益を記録した 2025 年 2 月期決算⁵の直後に発表された一方で、2026 年 2 月期については『ゴジラ-1.0』の配信権収入剥落や帝国劇場の一時休館などを理由に慎重な業績見通し⁵が示されるという文脈の中で打ち出された。

MTP2028 の戦略的核心は、IP（知的財産）およびアニメーション事業を主要な成長ドライバーとして活用すること³、積極的な海外展開の推進³、人材への大幅な投資³、そしてデジタルトランスフォーメーションの加速³にある。財務目標としては、2028 年 2 月期までに営業利益 700 億円以上、ROE（自己資本利益率）9%以上³を掲げ、株主還元の強化（年間配当金下限 85 円、配当性向 35%以上、機動的な自己株式取得）³も打ち出している。

市場からの評価は、計画の野心的な目標設定、特に強化された株主還元策に対して概ね肯定的である¹⁴。しかし、アナリストからは、2026 年 2 月期の保守的な業績見通しや、大規模な投資と変革に伴う実行リスクに対する指摘も見られる¹⁷。本レポートでは、MTP2028 の内容を詳細に分析し、成長性、リスク、主要戦略（海外展開、人材、IP・無形資産）、およびステークホルダーからの評価を多角的に検討する。

1. 序論：成長と変革への舞台設定

1.1 発表とその背景

東宝株式会社は、2025 年 4 月 14 日に 2025 年 2 月期の決算発表と同時に、「東宝グループ 中期経営計画 2028」（MTP2028）を公表した¹。注目すべきは、そのタイミングである。同日発表された 2025 年 2 月期決算では、営業収入 3,131 億円、営業利益 646 億円と、いずれも過去最高を記録した⁵。これは、映画営業事業の好調に加え、TOHO animation 作品が国内外で順調に拡大したことによるものである⁵。

しかしながら、同時に発表された 2026 年 2 月期の業績見通しは、営業利益 570 億円（前期比 11.9%減）と慎重なものであった⁵。この減益見通しの主な要因として、国内

外で大ヒットした『ゴジラ-1.0』の配信権収入が翌期にはなくなることで、および演劇事業の主要拠点である帝国劇場が再開発のため一時休館することが挙げられている⁵。

過去最高益という輝かしい実績と、翌期の減益見通しという対照的な情報が同時に示された中で、MTP2028 は発表された。この状況は、東宝が 2025 年 2 月期の好業績によって得た財務的な体力を背景に、長期的な成長（後述の「TOHO VISION 2032」）を見据えた大規模な投資と事業変革に着手する意思を示していると解釈できる。2026 年 2 月期の慎重な見通しは、この投資・変革期における一時的な影響を織り込んだ結果、あるいはアナリストが推察するように¹⁸、変革期における市場の期待値を管理するための戦略的な判断である可能性も考えられる。いずれにせよ、この計画は短期的な業績変動を超えて、長期的な企業価値向上を目指す東宝の強い意志を反映している。

1.2 戦略的位置づけ：「TOHO VISION 2032」の継承

MTP2028 は、東宝グループが 2022 年 4 月に策定した、創立 100 周年（2032 年）を見据えた長期経営戦略「TOHO VISION 2032」の実現に向けた次の 3 年間（2026 年 2 月期～2028 年 2 月期）の具体的な実行計画として位置づけられている³。この 3 年間は、「成長投資と変革を継続する期間」と定義されており²、長期ビジョンで掲げられた成長ストーリーを踏襲し、加速させることを目指す³。長期的なコーポレート・スローガンである「Entertainment for YOU 世界中のお客様に感動を」³の精神を体現することが、本計画の根底にある。

1.3 基本方針

MTP2028 の指針として、5 つのキーワードが掲げられている：「人」、「企画」、「世界」、そして、お客様とともに「つながる」³。これらは、情熱をもってエンタテインメントを創造する「人材」、世界中の顧客に感動を届ける良質な「企画（コンテンツ・IP）」、コンテンツを展開するグローバル市場である「世界」、そして顧客との関係性を深化させる「つながり」の重要性を示しており、MTP2028 における戦略的な優先事項を枠組みとして示している。

1.4 前中期経営計画（MTP2025）のレビュー

MTP2028 の策定にあたり、前中期経営計画（MTP2025）期間（2023 年 2 月期～2025 年 2 月期）の実績が重要な土台となっている。東宝は、MTP2025 で掲げた「営業利益の最高益の更新」を 2 年連続で達成し、「ROE8%以上」も各年度で達成した³。また、配当性向 30%以上を堅持し、自己株式取得も実施するなど、株主還元強化のコミットメントも果たした³。これらの成功体験が、MTP2028 における更なる野心的な目標設定と投資計画の基盤となっている。

2. MTP2028：財務計画と資本戦略

2.1 主要財務目標

MTP2028 期間（2028 年 2 月期まで）における主要な財務目標は以下の通りである。

- **営業利益:** 700 億円以上³。これは前中期経営計画の目標から引き上げられた水準である³。
- **ROE（自己資本利益率）:** 9%以上³。さらに重要な点として、長期ビジョン（TOHO VISION 2032 で掲げられていた ROE 目標（8～10%程度）が、「恒常的に 10%以上」へと引き上げられた³。これは、資本効率に対する意識の高まりと、将来の収益性への自信を示すものである。

2.2 キャピタルアロケーション（資本配分）

MTP2028 期間中の 3 年間ににおける資金の調達と使途の計画は以下の通りである。

- **資金調達:** 営業キャッシュフローに加え、政策保有株式や保有不動産の売却も検討・実施し、合計で 1,600～1,700 億円程度を確保する方針³。さらに、必要に応じて借入・社債発行等の有利子負債の活用（400 億円程度）も検討する³。
- **資金使途:**
 - **成長投資:** 合計 約 1,200 億円³。
 - コンテンツ・IP 領域の M&A や戦略的出資等に約 1,000 億円³。
 - 新規シネコン出店（2026 年に大井町、栄に開業予定³）、既存館への設備投資（IMAX、Dolby Cinema、プレミアムシート、セルフ・モバイルオーダーシステム導入³）、デジタル関連投資等に約 200 億円³。
 - **コンテンツ・IP 創出:** 映画・アニメ・演劇・ゲーム等の企画・製作、IP 創出に対し、3 年間で約 700 億円を投下³。
 - **ゴジラ IP 開発・展開:** 約 150 億円を投下し、IP ビジネスを本格強化³。
 - **不動産関連投資:** 帝劇ビル再開発費用の一部等に約 400 億円³。
 - **株主還元:** 後述（2.3 参照）。

2.3 株主還元の強化

MTP2028 では、株主還元策が大幅に強化された。

- **配当金:** 年間配当金の下限を従来の 40 円（ベース）から 85 円へと大幅に引き上げ³。
- **配当性向:** 目標配当性向を従来の 30%以上から 35%以上へと引き上げ³。
- **自己株式取得:** キャッシュフローや投資の進捗状況を勘案しながら、3 年間で 400～500 億円程度を目安に機動的な自己株式取得を実施する方針³。

この株主還元強化策は、アナリストからも高く評価されている¹⁴。

表 1：主要財務目標と株主還元策（MTP2028 vs MTP2025）

指標	MTP2025 目標/方針	2025 年 2 月期 実績	MTP2028 目標/方針
営業利益目標	最高益（528 億円） の更新	646.8 億円	700 億円以上（2028 年 2 月期まで）
ROE 目標	8%以上	N/A	9%以上（長期目標： 恒常的に 10%以上）
年間配当金	40 円をベース	85 円	85 円を下限
配当性向目標	30%以上	N/A	35%以上
自己株式取得	機動的に実施	実施	機動的に実施（3 年 で 400-500 億円目 安）
出典: ³			

この資本配分計画は、東宝の戦略的な転換を示唆している。具体的には、IP・コンテンツ領域や海外展開における M&A を中心とした成長投資と、強化された株主還元の双方を最優先事項と位置づけ、その資金を営業キャッシュフローだけでなく、資産売却や有利子負債の活用によっても積極的に捻出しようとしている点である³。これは、従来よりもバランスシートを積極的に活用し、成長機会の獲得と株主の期待に応えることを両立させようとする姿勢の表れと言える。この戦略は、成長投資が成功すれば高いリターンをもたらす可能性がある一方で、資産売却の成否や負債増加に伴う財務リスクも伴う。ROE 目標の引き上げ³や、東京証券取引所からの要請³⁰も背景にあると考えられる資本効率改善への強い意識がうかがえる。今後の資産売却の進捗や財務レバレッジの動向は、計画の実行状況を測る上で重要な指標となるだろう。

3. 戦略的重点分野の詳細分析

3.1 成長ポテンシャル

MTP2028 における成長戦略は多岐にわたるが、特に以下の分野に注力している。

- **映画事業:** コア事業の強化策として、自社企画・製作作品の供給能力を 2032 年までに年間約 10 本体制へと、前中計期間の 2 倍に高めることを目指す³。そのために、企画・宣伝人材の増強と製作費への積極的な投下³、および TOHO スタジオへの設備投資による制作環境と作品クオリティの向上³を図る。また、映画以外のコンテンツ配給（演劇・音楽・スポーツ等を扱う TOHO NEXT レーベル）を拡充し³、グループ年間興行収入 1,000 億円超を恒常的に目指す³。今後のラインナップには、『ゴジラ-1.0』の山崎貴監督によるゴジラ新作映画³や、『鬼滅の刃』『チェンソーマン』の劇場版、細田守監督の新作『果てしなきスカーレット』、『ドラえもん』『名探偵コナン』『クレヨンしんちゃん』の新作など、期待作が控えている⁸。
- **アニメーション&IP 事業:** 本計画における最大の成長エンジンであり、「第 4 の柱」として明確に位置づけられている³。詳細は後述（3.5 参照）。
- **デジタルトランスフォーメーション:** 約 50 億円を投じ、東宝グループの顧客データ基盤「TOHO-ONE」プロジェクトを推進³。2026 年春には、顧客と多様な接点（映画館、演劇、商品、ゲーム等²⁹）を統合する新しい会員サービスのローンチを予定している³。これにより、顧客データを活用して多様な嗜好を可視化し、ファンエンゲージメントの向上、ターゲットマーケティングの精度向上、そして将来のヒット作品創出につなげることを目指す³。EC プラットフォームの拡充と TOHO-ONE との連携も計画されている³。
- **M&A およびパートナーシップ:** コンテンツ・IP 領域の M&A や戦略的投資に約 1,000 億円という大規模な予算を配分³。近年実施した GKIDS（米国アニメ配給）¹¹、TIA（現 TOHO animation STUDIO）、サイエンス SARU オレンジ（出資）、コミックス・ウェブ・フィルム（出資）、ドラゴンフライエンタテインメント³²、および FIFTH SEASON（米国スタジオへの出資）³³といった買収・出資を活かし、シナジー創出とケイパビリティ強化を図る³。これにより、成長を加速させ、新たな能力や IP を獲得することを目指す³⁵。
- **興行事業（映画館・演劇）:** 映画館においては、IMAX や Dolby Cinema といった特殊シアターやプレミアムシートの追加導入、コンセクションにおけるセルフ・モバイルオーダーシステムの導入など、継続的な設備投資により最高水準の鑑賞環境を提供する³。2026 年には東京・大井町と名古屋・栄に新館を開業予定である³。演劇事業では、帝国劇場の休館期間中も外部劇場での上演や多様な料金設定で事業継続を図る¹¹。また、『千と千尋の神隠し』の海外公演継続や他の作品の海外ライセンス公演を積極的に展開し³、海外プロデュース作品への戦略的投資を通じて国

内上演権を優先的に確保し、ラインナップを強化する³。

3.2 リスク評価

MTP2028 は野心的な計画である一方、以下のようなリスク要因も認識する必要がある。

- **短期的な財務的逆風:** 2026 年 2 月期に予想される減益⁵は、特定の要因（『ゴジラ-1.0』収入剥落、帝劇休館）によるものだが、大ヒット作の有無や施設の稼働状況によって業績が大きく変動する可能性を示唆している。アナリストからは計画が保守的であるとの見方¹⁸もあるが、不確実性は残る。
- **コンテンツパイプラインへの依存:** 東宝の成功は、映画やアニメのヒット作を継続的に生み出し、配給できるかに大きく依存している⁹。近年の興行収入はヒット作とそれ以外の作品で二極化する傾向³⁷があり、『鬼滅の刃』や『チェンソーマン』の劇場版といった期待作⁸が不発に終わる場合、財務への影響は大きい。
- **実行リスク:** 本計画は、大規模な投資の実行、大規模な採用とそれに伴う組織文化の変革（人材戦略）、積極的な海外市場への進出・拡大、主要なデジタルプラットフォーム（TOHO-ONE）の立ち上げ、そして複数の M&A 案件の統合といった、多岐にわたる複雑な変革を同時に推進するものである。これらの要素を計画通りに管理・実行することは大きな挑戦となる。
- **外部環境要因:** 世界経済の不透明感³⁸、地政学的リスク³⁸、消費者のエンタテインメント嗜好の変化（ストーリーミングサービスやゲームの台頭）、アニメーションや IP マネタイゼーションにおけるグローバルな競争激化などが挙げられる。
- **資本効率へのプレッシャー:** ROE 目標の明示的な引き上げ³や、東京証券取引所からの要請の可能性³⁰は、大規模な投資に対して具体的なリターンを示す必要性を高めており、計画実行へのプレッシャーとなっている。

特に、MTP2028 の主要戦略である海外展開、アニメ・IP 事業、人材戦略は相互に深く関連しており、リスクが連鎖する可能性がある点は重要である。例えば、海外売上高比率 30% という目標達成は、アニメやゴジラといった IP のグローバル展開の成功に大きく依存している³。そして、アニメ事業の規模拡大（人員倍増、利益 200% 増）やグローバルな IP 管理には、専門性の高い人材が不可欠である³。この人材供給を担うのが、約 200 名の採用と「精鋭多数」への転換を目指す人材戦略である³。もし、人材戦略が計画通りに進まず、必要なスキルを持つ人材を適切な規模とスピードで獲得・育成できなければ、アニメ事業の拡大や海外での IP 展開は困難になり、結果として海外売上目標の達成も危うくなる。逆もまた然りで、アニメ・IP 戦略が期待通りに進まなければ、海外展開は停滞し、人材投資のリターンも低下する。したがって、これらの主要戦略の進捗は個別にではなく、相互に関連し合うものとして一体的に監視していく必

要がある。

3.3 海外展開

MTP2028 における最も野心的な目標の一つが、海外展開の加速である。

- **目標:** 現在約 10%の海外売上高比率を、2032 年までに 30%まで引き上げる³。これは、従来の国内中心の事業構造からの大きな転換を意味する。
- **主要な推進力:**
 - **アニメーションの活用:** TOHO animation 制作作品や、買収した GKIDS などのネットワークを活用し、グローバルな配給・ライセンス供与を強化する³。特に『呪術廻戦』『僕のヒーローアカデミア』『SPY×FAMILY』『ハイキュー!!』といった人気作品の海外展開が鍵となる³。
 - **ゴジラ IP のグローバル展開:** 映画だけでなく、ゲーム、商品、アトラクションなど多角的にゴジラ IP を世界市場で展開する³。
 - **M&A とパートナーシップ:** GKIDS 買収や FIFTH SEASONへの出資のように、海外の事業基盤やケイパビリティを獲得し、海外拠点の拡充や機能強化を通じて、海外でのコンテンツ・IP 運用を内製化していく³。
 - **実写コンテンツ:** 海外グループ会社との連携により、世界市場を視野に入れた日本実写コンテンツの企画開発を促進する³。
 - **演劇:** 『千と千尋の神隠し』の海外公演を継続するとともに、他の演目についても海外ライセンス公演を積極的に展開する³。
- **インフラ整備:** 海外拠点の拡充を加速し、各地域におけるライセンス機能を強化する³。

表 2：海外展開戦略と目標

戦略分野	主要な取り組み例	関連目標
アニメーション	TOHO animation 作品のグローバル配信・ライセンス強化、GKIDS 等との連携、人気 IP（呪術廻戦、ヒロアカ等）の海外展開 ³	海外売上高比率 30%（2032 年目標） ³
ゴジラ IP	映画以外のゲーム、商品、ア	海外売上高比率 30%（2032

	トラクション等への多角展開 ³	年目標) ³
実写映画	海外グループ会社との連携によるグローバル向け企画開発 ³	海外売上高比率 30% (2032 年目標) ³
演劇	『千と千尋の神隠し』海外公演継続、他作品の海外ライセンス展開 ³	海外売上高比率 30% (2032 年目標) ³
M&A・インフラ整備	海外企業の買収・出資 (GKIDS、Fifth Season 等)、海外拠点の拡充、地域ライセンス機能強化、IP 運用の内製化 ³	海外売上高比率 30% (2032 年目標) ³
出典: 上記参照		

MTP2028 が示唆するのは、単に日本のコンテンツを海外に「輸出」する段階から、M&A や拠点拡充、機能の内製化を通じて、真に「グローバルな事業運営体制」を構築する段階への移行である³。例えば、GKIDS の買収は北米市場での直接的な配給能力をもたらす¹¹。これは、従来の輸出モデルよりも複雑で多くのリソースを要する戦略であるが、市場へのより深い浸透、コントロールの強化、そして潜在的により高い収益性をもたらす可能性がある。一方で、現地の市場リスクや競争環境により直接的に晒されることにもなる。このグローバル運営体制の構築には、現地でのインフラ投資と人材確保が不可欠であり、人材戦略との連携が極めて重要となる。

3.4 人材戦略

MTP2028 では、成長の源泉である「人」への投資が最重要課題の一つとして位置づけられている。

- **基本コンセプト:** 従来の「少数精鋭」から「精鋭多数」への転換を目指す³。これは、事業規模の拡大、特にグローバル展開や IP ビジネスの深化に対応するため、質の高い人材を量的に拡大する必要性を示している。
- **人材獲得:** 3 年間で約 200 名（新卒 60 名、キャリア採用 140 名想定）の積極採用を計画³。特に、コンテンツ・IP、デジタル、海外の各領域における人材獲得に注力する³。

- **人材育成:** 投資を大幅に強化し、従業員一人当たりの教育研修費を 2025 年 2 月期比で 300%増とする³。企業内大学「東宝大学」を創設し、人材育成プログラムの中核とする³。企画力豊かな人材の育成、経営人材やマネージャーの早期育成にも力を入れる³。
- **制度改革:** 役割基準の等級制度、報酬制度、評価制度を刷新し、市場競争力のある給与水準を設定するなど、人事制度全体を見直す³。
- **組織文化とエンゲージメント:** 「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」というビジョン³のもと、エンゲージメント向上に注力する。社員の強みを活かし、成長を支援する人事施策を推進し、自律性、成長、安心感をキーワードに、多様な人材が活躍できる組織・環境を追求する³。2024 年 10 月に新設されたコーポレートコミュニケーション部が、コーポレートブランディングを通じて組織文化の再構築・浸透・定着を図る役割も担う³。東宝が競合他社と比較して従業員評価が高いというデータ⁴¹も存在するが、今回の変革は更なる向上を目指すものである。

前述の通り、この野心的な人材戦略の成否は、MTP2028 全体の目標達成に直結する。特に、アニメ事業の拡大と海外展開を支えるためには、グローバルな IP 管理、デジタルプラットフォーム開発、国際市場に関する専門知識など、高度なスキルを持つ人材を計画通りに採用・育成・定着させることが不可欠である。200 名規模の採用、研修予算の大幅増、そして「精鋭多数」への文化変革は、組織にとって大きなマネジメント上の挑戦となる。したがって、MTP2028 の進捗を評価する上では、財務指標だけでなく、採用数、定着率、研修の実施状況、従業員エンゲージメントといった人的資本に関する指標も注視する必要がある。

3.5 IP（知的財産）および無形資産戦略

MTP2028 において、IP は文字通り「あらゆる価値の源泉」³と位置づけられ、アニメーションと共に成長ドライバーの中核を担う³。

- **戦略的重要性の明確化:** IP およびアニメ関連ビジネスの重要性の高まりを受け、新たに「IP・アニメ事業」セグメントを設け、事業活動の実態と業績進捗をより適切に開示する体制とした⁵。
- **アニメーション事業への注力:**
 - 映画・演劇・不動産に次ぐ「第 4 の柱」として確立³。
 - 既に急成長を遂げており、TOHO animation の営業収入は過去 2 年で 2.3 倍に増加し、2025 年 2 月期には 554 億円（連結営業収入の 17.7%）に達した³。この成長は、配信、キャラクターライセンス、商品物販が牽引している³⁹。
 - **野心的な目標:** 2032 年までに TOHO animation の人員を現在の約 60 名から倍

増（約 120 名へ）³、IP・アニメ事業全体の営業利益を 2025 年 2 月期比で 200%以上に引き上げる³。年間 30 クールのアニメ製作体制を目指す¹¹。

- **制作能力の強化:** TIA（現 TOHO animation STUDIO）、サイエンス SARU、オレンジ（出資）、コミックス・ウェーブ・フィルム（出資）といったアニメ制作スタジオの買収や出資³²、および GKIDS（米国配給）の買収¹¹を通じて、制作から配給までのバリューチェーンを強化している。
- **ゴジラ戦略:**
 - MTP2028 期間中に約 150 億円の重点投資を実施³。
 - 従来の「映像コンテンツビジネス」から、より広範な「IP ビジネス」へと転換を図る³。
 - 映画（『ゴジラ-1.0』続編製作決定³）に加え、家庭用ゲーム、商品、アトラクションなど、多様なプラットフォームへ展開し、ブランド価値を最大化する³。『ゴジラ-1.0』のアカデミー賞受賞など、世界的な評価の高まり⁴²を追い風とする。東宝が 100%IP を保有している⁴²ことは、柔軟な展開と収益最大化に寄与する⁴⁴。ゴジラは世界的に認知された IP である⁴⁵。
- **その他有力 IP の活用:** 『呪術廻戦』 『僕のヒーローアカデミア』 『SPY×FAMILY』 『ハイキュー!!』 『名探偵コナン』 『キングダム』 『ドラえもん』 など、既存のヒット IP についても、シリーズ化やゲーム開発などを促進する³。
- **データ駆動型 IP 創出:** 新会員サービス「TOHO-ONE」から得られる顧客データを活用し、ファンの嗜好を深く理解することで、次のヒット IP 創出につなげることを目指す³。

表 3：主要 IP フランチャイズと開発戦略

IP フランチャイズ	最近の成功/状況	MTP2028 における戦略/投資
ゴジラ	『ゴジラ-1.0』国内・海外大ヒット、アカデミー賞受賞 ⁴² 、東宝 100%IP ⁴²	映画から IP ビジネスへ転換、約 150 億円投資、映画続編製作、ゲーム・商品・アトラクション等へ多角展開 ³
呪術廻戦	国内外で配信好調、キャラクターライセンスも伸長 ³	シリーズ化、ゲーム開発促進 ³

僕のヒーローアカデミア	国内外で配信好調、キャラクターグッズも好調 ³	シリーズ化、ゲーム開発促進 ³
SPY×FAMILY	劇場版ヒット ³⁹	シリーズ化、ゲーム開発促進 ³
ハイキュー!!	劇場版大ヒット、キャラクターライセンス・グッズも伸長 ³⁹	シリーズ化、ゲーム開発促進 ³
名探偵コナン	劇場版が継続的に大ヒット ⁸	劇場版新作、IP 活用 ⁸
ドラえもん	定番作品として安定した人気 ⁸	劇場版新作、IP 活用 ⁸
キングダム	実写映画シリーズがヒット ⁸	IP 活用 ⁸
出典: 上記参照		

IP 戦略は、映画、アニメ、海外展開、デジタルトランスフォーメーションといった MTP2028 の他の主要戦略を結びつける「結合組織」としての役割を担っている。計画全体の成功は、これらの核となる IP を、デジタルツールとグローバルなリーチを活用しながら、多様なプラットフォームと地域で効果的にマネタイズできるかにかかっている。映画やアニメ事業³で創出・育成された IP が、海外市場³で展開され、デジタルプラットフォーム（TOHO-ONE）³を通じてファンと繋がり、そのデータが次の IP 創出に活かされるというサイクルを確立することが重要である。M&A³も、この IP サイクルを強化するための手段として活用される。新設された「IP・アニメ事業」セグメント⁵は、この重要なシナジー効果の進捗を測る上で、より透明性の高い情報を提供することが期待される。

4. ステークホルダーの評価：市場の認識とアナリストの見解

4.1 投資家心理と株価動向

MTP2028 発表後、東宝の株価は一時的に下落したが、その後反発する動きも見られた¹⁰。計画発表前の株価上昇³⁶や、市場全体の変動性³⁸も考慮する必要があるが、アナリストからは計画発表後の調整局面は投資の好機との見方も示された²⁰。

4.2 アナリストのコメントと評価

証券アナリストによる **MTP2028** の評価は、総じて計画の野心的な目標設定、特に強化された株主還元策やアニメ・海外といった成長分野への注力を肯定的に捉える声が多い。一方で、**2026 年 2 月期**の保守的な業績見通しや、大規模な変革に伴う実行リスクに対する懸念も示されている。

- **肯定的な評価:**

- **株主還元の強化:** **SMBC 日興証券**¹⁴ や **岩井コスモ証券**¹⁴ は、年間配当金の下限引き上げ（85 円）や目標配当性向の引き上げ（35%以上）を明確に評価している。
- **アニメ・IP 事業の潜在力:** **SMBC 日興証券**は、**2026 年 2 月期**の会社計画にはアニメ事業を中心とする二次利用収益が十分に織り込まれていない可能性があり、上方修正の余地があると推察している¹⁸。岩井コスモ証券も、日本アニメの人気を背景とした海外展開に期待を示している¹⁴。アニメやゴジラ IP が強力な成長ドライバーであるとの認識は広く共有されている¹¹。
- **M&A 戦略:** 成長加速とケイパビリティ獲得の手段として評価されている³³。

- **懸念点・懐疑的な見方:**

- **保守的な短期見通し:** **2026 年 2 月期**の減益見通しが、市場コンセンサスや **MTP2028** の野心的な目標との間で乖離がある点が広く指摘されている¹⁰。アナリストの間では、この見通しが実力を反映していないのではないかと疑問も呈されている¹⁸。
- **実行リスク:** 明示的にネガティブな評価として言及されることは少ないものの、大規模な投資と多岐にわたる変革を伴う計画である以上、その実行には本質的なリスクが伴うことは認識されている。

- **個別アナリストの動き:**

- **岩井コスモ証券:** 投資判断「A」を継続し、目標株価を 7500 円から 8800 円へ引き上げ¹⁴。
- **SMBC 日興証券:** 計画発表後の株価調整を投資の好機と評価²⁰。投資判断「1」（買い）を継続。MTP 発表前の **2024 年 12 月**には目標株価を 6500 円から 7600 円に引き上げており⁵⁰、MTP 発表後のコメントも引き続きポジティブな見方を示唆¹⁸。
- **野村證券:** MTP 発表前の **2025 年 1 月**に投資判断「Buy」を継続し、目標株価を 7300 円から 7400 円へ小幅引き上げ⁵⁰。過去にはレーティング変更もあった⁵¹。
- **みずほ証券:** MTP 発表前の **2025 年 1 月**に投資判断「買い」を継続し、目標株価を 6500 円から 7400 円へ引き上げ⁵⁰。

- **モルガン・スタンレーMUFG 証券:** MTP 発表前の 2025 年 2 月に投資判断「Equalweight」を継続し、目標株価を 6500 円から 7100 円へ引き上げ⁵⁰。
- **SBI 証券:** MTP 発表前の 2025 年 3 月に新規に「買い」でカバレッジを開始し、目標株価 8970 円を設定⁵⁰。
- **東海東京証券:** MTP 発表前の 2025 年 1 月に投資判断「Outperform」を継続し、目標株価を 6680 円から 7340 円へ引き上げ⁵⁰。

表 4：アナリスト評価・目標株価の概要（一部証券会社、MTP 発表前後）

証券会社	MTP 発表前評価 (直近)	MTP 発表前目標株価 (直近)	MTP 発表後評価 (4/15 以降)	MTP 発表後目標株価 (4/15 以降)
岩井コスモ証券	A 継続 (25/1/17)	7500 円 (25/1/17)	A 継続 (25/4/17)	8800 円 (25/4/17)
SMBC 日興証券	1 継続 (24/12/12)	7600 円 (24/12/12)	N/A (コメントは好意的)	N/A
野村証券	Buy 継続 (25/1/15)	7400 円 (25/1/15)	N/A	N/A
みずほ証券	買い 継続 (25/1/24)	7400 円 (25/1/24)	N/A	N/A
モルガン・スタンレーMUFG	Equal 継続 (25/2/5)	7100 円 (25/2/5)	N/A	N/A
SBI 証券	NEW! 買い (25/3/18)	8970 円 (25/3/18)	N/A	N/A
東海東京証券	Outperform 継続 (25/1/27)	7340 円 (25/1/27)	N/A	N/A

出典: ¹⁴				
-------------------	--	--	--	--

注: MTP 発表後のレーティング・目標株価変更は、情報が限定的な場合があります。

4.3 メディアおよび業界の反応

メディア報道は、MTP2028 の主要なポイントを広く取り上げた。特に注目されたのは、1.2 兆円規模の成長投資や総額 1.6 兆円規模の資金枠¹¹、アニメーションとゴジラ IP への戦略的重点化¹¹、海外売上高比率 30%を目指す積極的なグローバル展開³、そして M&A 戦略¹⁷であった。

Bloomberg は「ゴジラを世界へ」、グローバル化加速のための投資に焦点を当て¹⁷、Branc.jp は 2032 年へのロードマップとしてアニメ・ゴジラ IP 中心の戦略を解説した¹¹。Animation Business Info はアニメ事業が「第 4 の柱」と位置づけられた点を報じ³¹、日本経済新聞や東洋経済なども、決算や計画の概要、株価動向の文脈で MTP2028 に言及している¹⁰。

これらの報道を見ると、メディアは概ね東宝自身が打ち出した戦略的ナラティブ（IP、アニメ、グローバル、投資）を反映する形で計画を伝えている。これは、東宝が計画の核心的なメッセージを外部に効果的に伝達できたことを示唆している。一方で、アナリストレポートに見られるような、財務的な詳細分析やリスクに対する踏み込んだ評価は、メディア報道では相対的に少ない傾向にあった。これは、情報媒体の性質の違いによるものだが、東宝が今後、より詳細な分析を行うアナリストや投資家層に対して、計画の妥当性と実行能力を具体的に示していく必要があることを示している。

5. 結論：展望と主要モニタリング項目

5.1 総合評価（SWOT 分析）

MTP2028 を踏まえた東宝の現状と将来性は、以下の SWOT（強み、弱み、機会、脅威）で整理できる。

- **強み (Strengths):**
 - 強力な IP ポートフォリオ（ゴジラ、人気アニメ作品群）。
 - 国内市場における圧倒的な地位。
 - 堅固な財務基盤（2025 年 2 月期の過去最高益、投資を可能にするバランスシート）。
 - 明確な戦略的焦点（IP、アニメ、海外、デジタル、人材）。
 - 成長するアニメーション事業のケイパビリティ（内製および買収）。

- **弱み (Weaknesses):**

- 歴史的な国内市場への高い依存度。
- 大規模な変革と投資に伴う実行上の課題の可能性。
- 短期的な利益への圧力（2026 年 2 月期減益見通し）。
- 急激な人材採用・統合に伴う組織文化的な課題の可能性。

- **機会 (Opportunities):**

- 日本のアニメ・IP に対する巨大なグローバル市場。
- デジタルプラットフォームを活用したファンとの直接的な関係構築とデータ活用。
- シナジー効果を生み出す戦略的な M&A。
- 資本効率の改善による株主価値向上。

- **脅威 (Threats):**

- グローバルなエンタテインメント市場における競争激化（巨大ストリーミング企業、他スタジオ）。
- コンテンツの飽和や消費者の嗜好変化。
- 複雑な戦略を実行できないリスク。
- 景気後退による娯楽への支出削減。
- 重要人材の獲得・維持の失敗。

5.2 全体的な評価

MTP2028 は、東宝が現在の強みを活かし、IP 主導のグローバル成長を積極的に追求するための、大胆かつ必要な戦略的転換を示すものである。その野心的な目標は大きな実行リスクを伴うが、成熟した国内市場を超えて成長を持続させるという長期的な課題に対応するものである。同時に、強化された株主還元策は、この重要な投資フェーズにおいて、投資家の支持を維持するための強力な基盤を提供する。

5.3 今後の主要モニタリング項目

MTP2028 の成功を測る上で、今後注視すべき主要な指標と要因は以下の通りである。

- **財務目標の達成度:** 営業利益、ROE の目標に対する進捗。
- **海外事業の成長:** 海外売上高比率の 30% 目標に向けた具体的な進捗率。
- **IP・アニメ事業の業績:** セグメント別の売上・利益成長、二次利用からの収益貢献度。
- **人材戦略の実行:** 計画通りの採用数、人材の定着率、研修プログラムの展開状況、エンゲージメント指標。
- **デジタル戦略の進捗:** TOHO-ONE プラットフォームのローンチ成功と利用状況。
- **M&A の成果:** 買収・出資案件の実行ペースと、統合後のシナジー効果の発現状況。

況。

- **コンテンツパイプラインの成果:** 主要な新作映画・アニメの興行収入や配信実績。
- **資本配分の管理:** 計画された投資の実行状況、株主還元策の実施、資産売却の進捗、財務レバレッジの水準。

これらの項目を継続的に監視することで、東宝が MTP2028 で掲げた「成長投資と変革」を計画通りに推進し、長期的な企業価値向上を実現できるかを評価していく必要がある。

引用文献

1. IR カレンダー | 東宝株式会社, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.toho.co.jp/company/ir/calendar>
2. 「東宝グループ 中期経営計画 2028」策定に関するお知らせ, 5 月 3, 2025 にアクセス、
https://www.marr.jp/shared_files/contents/manews/59/59545/59545.pdf
3. 「東宝グループ 中期経営計画 2028」策定に関するお知らせ, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250414/20250403508589.pdf>
4. 経営理念／経営戦略 | 東宝株式会社, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.toho.co.jp/company/info/philosophy>
5. 決算説明資料, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250414/20250411513387.pdf>
6. 東宝【9602】、今期経常は 15%減益へ | 決算速報 - 株探 (かぶたん), 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://kabutan.jp/news/?&b=k202504140062>
7. 東宝、25 年 2 月期決算は営業益 9.2%増の 646 億円と過去最高「ゴジラ-1.0」配信収入貢献 ヒロアカ・呪術廻戦・ハイキューなどアニメ拡大 | gamebiz, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://gamebiz.jp/news/404102>
8. 東宝通期決算 売上高は過去最高も、26 年 2 月期は慎重な見通し, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<http://animationbusiness.info/archives/16636>
9. 東宝、24 年 2 月期通期決算 映画・アニメ事業好調で最高益達成 - ヒットがみえる! エンタメマーケット情報サイト ORICON BiZ online, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://biz-m.oricon.co.jp/article/5659/>
10. 東宝一売り気配 今期営業益 12%減見込む 前期は 9%増 | 個別記事 - トレーダーズ・ウェブ, 5 月 3, 2025 にアクセス、
https://www.traders.co.jp/news/article/1_2046201?rfr=yh
11. 東宝が描く 2032 年へのロードマップ：アニメ事業倍増とゴジラ IP 展開で世界市場を攻める【中期経営計画 2028】 | Branc (ブラン) - Brand New Creativity-, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://branc.jp/article/2025/04/21/1530.html>
12. 東宝[9602] - 対処すべき課題 | Ullet (ユーレット), 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.ullet.com/%E6%9D%B1%E5%AE%9D/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/task>

13. 9602 東宝 | 対処すべき課題 - IR BANK, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://irbank.net/E04583/task>
14. 前場コメント No.4 日農薬、ANAP、すかいHD、東宝、信越化 ..., 5 月 3, 2025 にアクセス、
https://www.traders.co.jp/news/article/1_2046866?rfr=yh
15. 前場コメント No.4 日農薬、ANAP、すかいHD、東宝、信越化 ..., 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/e4e34474786df90d254e7f2cbcc8d3892806b764>
16. 東宝が大幅続落、26 年 2 月期の 2 桁営業減益予想を嫌気 - 会社四季報オンライン, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://shikiho.toyokeizai.net/news/0/871663>
17. 東宝[9602] - ニュース | Ullet (ユーレット), 5 月 3, 2025 にアクセス、
https://www.ullet.com/%E6%9D%B1%E5%AE%9D/%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%83%BC%E3%82%B9/fbcId/IwAR3n88b61FpdbXZC5jYfFV7laWZwqsO_nrashzulH6CbPn_rEOY0ruB5FQo
18. 東宝-3 日ぶり大幅反発 本決算・中計説明会を開催 調整局面は好機 ..., 5 月 3, 2025 にアクセス、
https://www.traders.co.jp/news/article/1_2046616
19. 東宝-3 日ぶり大幅反発 本決算・中計説明会を開催 調整局面は好機とのアナリスト評価 - トレーダーズ・ウェブ, 5 月 3, 2025 にアクセス、
https://traders.co.jp/news/article/1_2046616
20. 東宝-3 日ぶり大幅反発 本決算・中計説明会を開催 調整局面は好機とのアナリスト評価, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/440ee093d913b85d7f95181b75fea958dealle8c>
21. 東宝---大幅続落、今期業績見通しはコンセンサス大きく下振れ - ダイヤモンド・オンライン, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://diamond.jp/zai/articles/-/1048925>
22. IR Calendar | TOHO CO., LTD., 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.toho.co.jp/en/company/ir/calendar>
23. 東宝(9602)「東宝グループ 中期経営計画 2028」策定に関するお知らせ - みんかぶ, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://minkabu.jp/stock/9602/news/4198140>
24. 東宝(9602)「東宝グループ 中期経営計画 2028」策定に関するお知らせ - みんかぶ, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://s.minkabu.jp/stock/9602/news/4198140>
25. 東宝【9602】開示資料-StockWeather, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://finance.stockweather.co.jp/contents/stockdetail.aspx?cntcode=JP&skubun=1&stkcode=9602&exctype=000&contents=7&detail=1&disclosure=20250414515787>
26. 経営管理担当 ～グループガバナンス強化×中期経営計画の実現～10841301 - AMBI, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://en-ambi.com/job/j-10841301/>
27. 変わることのないエンタテインメントの価値, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.tyg.jp/pdf/koukaikouza/business/activities2023/2023-1-231004s.pdf?20240509>
28. TOHO GROUP SUSTAINABILITY REPORT - Amazon S3, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://s3.ap-northeast->

- 1.amazonaws.com/disclose.ifis.co.jp/236/140120231129596674.pdf
29. 「ゴジラ」をもっと世界に、東宝が今後3年間で1200億円投じてグローバル化を加速 | ブルームバーグ, 5月3, 2025 にアクセス、<https://toyokeizainet/articles/-/871574?display=b>
 30. 中期経営計画の近時動向 <2024年10月> - 大和総研, 5月3, 2025 にアクセス、https://www.dir.co.jp/report/consulting/vision_ir/20241004_024654.pdf
 31. 東宝「中期経営計画」でアニメ事業を第4の柱に、成長ドライブに位置づけ, 5月3, 2025 にアクセス、<http://animationbusiness.info/archives/12962>
 32. 東宝がコミックスウェブフィルム買収でアニメ事業を超強化! : アニメ業界ニュースまとめ#15, 5月3, 2025 にアクセス、<https://note.com/anitabi2000/n/nffe1416b36e1>
 33. 東宝、「宝石の国」などCGアニメ制作オレンジに出資スタジオとの連携さらに広がる, 5月3, 2025 にアクセス、<http://animationbusiness.info/archives/16472>
 34. 東宝、アニメスタジオのサイエンス SARU を買収..アニメ制作能力を強化、成長中のアニメ事業の拡大スピードをさらに加速へ | gamebiz, 5月3, 2025 にアクセス、<https://gamebiz.jp/news/386538>
 35. 映画やアニメでM&Aを積極化「東宝」大型案件は別枠で(2024年6月8日) - エキサイト, 5月3, 2025 にアクセス、https://www.excite.co.jp/news/article/maonline_toho_managementplan20240608/
 36. 2025年4月14日の決算解説(松竹、東宝、アークス) - YouTube, 5月3, 2025 にアクセス、<https://www.youtube.com/watch?v=7tH9aFm8Fw>
 37. TOHO VISION 2032 東宝グループ経営戦略, 5月3, 2025 にアクセス、https://www.toho.co.jp/assets/pdf/company/TOHO_VISION2032.pdf
 38. 「TOHO VISION 2032 東宝グループ経営戦略」の策定について, 5月3, 2025 にアクセス、https://www.fse.or.jp/files/lis_tkj/22041296022.pdf
 39. TOHO animation、25年2月期の営業収入は19%増の554億円 わずか..., 5月3, 2025 にアクセス、<https://gamebiz.jp/news/404131>
 40. 東宝の米国子会社 TOHO INTERNATIONAL、米 Frederator Networks 社が保有する IP の著作権取得 | Branc (ブラン) - Brand New Creativity-, 5月3, 2025 にアクセス、<https://branc.jp/article/2023/01/05/225.html>
 41. 東映アニメーションと東宝の比較「社員クチコミ」 OpenWork, 5月3, 2025 にアクセス、<https://www.openwork.jp/a0910000000Fr9g/compa/a0910000000Frwj/>
 42. 『ゴジラ-1.0』大ヒットの裏側 | 東宝株式会社 新卒採用 2026 - saiyo-info.net, 5月3, 2025 にアクセス、<https://www.saiyo-info.net/toho/godzilla/>
 43. TOHO GROUP INTEGRATED REPORT 2024, 5月3, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20241203/20241126529431.pdf>
 44. アカデミー賞受賞! | 『ゴジラ-1.0』成功の秘訣を徹底解析 - 株式会社フラッグ, 5月3, 2025 にアクセス、<https://www.flag-pictures.co.jp/column/20240611/>

45. 東宝、一度諦めた海外進出に再挑戦する理由 ハリウッド版「ゴジラ」と「君の名は。」がカギ, 5 月 3, 2025 にアクセス、<https://toyokeizai.net/articles/-/218689?display=b>
46. (訂正) 「東宝グループ 中期経営計画 2028 策定に関するお知らせ」の一部訂正について 投稿日時, 5 月 3, 2025 にアクセス、<https://s.minkabu.jp/news/4198858>
47. 東宝[9602] - ニュース | Ulet (ユーレット) , 5 月 3, 2025 にアクセス、<https://www.ulet.com/%E6%9D%B1%E5%AE%9D/%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%83%BC%E3%82%B9>
48. 東宝 反発 SMBC 日興 「調整局面は投資の好機」と指摘 - 日本証券新聞, 5 月 3, 2025 にアクセス、<https://www.nsjournal.jp/%E6%9D%B1%E5%AE%9D-%E5%8F%8D%E7%99%BA%E3%80%80smbc%E6%97%A5%E8%88%88-%E3%80%8C%E8%AA%BF%E6%95%B4%E5%B1%80%E9%9D%A2%E3%81%AF%E6%8A%95%E8%B3%87%E3%81%AE%E5%A5%BD%E6%A9%9F%E3%80%8D%E3%81%A8%E6%8C%87/>
49. 映画とアニメで世界規模のエンタメ企業へ 東宝 - | 日興フロッギー, 5 月 3, 2025 にアクセス、<https://froggy.smbcnikko.co.jp/65890/>
50. 東宝 (9602) : レーティング・格付け | 日本株 (個別株) - 投資の森, 5 月 3, 2025 にアクセス、<https://nikkeiyosoku.com/stock/rating/9602/>
51. 【株式】 東宝が 3 日ぶりに反落 野村証券とみずほ証券が投資判断を格下げ - Yahoo!ファイナンス, 5 月 3, 2025 にアクセス、<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/c06bd54482e8208bb7d3762dbdbcf4f9d45200f2>