

企業名： 東宝

レポート名：東宝グループ統合報告書についての考察

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

明確に理解できると感じる。東宝は、創立 100 周年となる 2032 年に向けた長期ビジョン「TOHO VISION 2032」において、営業利益 750～1,000 億円、海外売上高比率 30%、ROE8～10%程度という明確な定量目標を設定しており、目指す将来像の解像度が非常に高い。また、従来の「映画」「演劇」「不動産」という 3 本柱に加え、「アニメ事業（IP 展開）」を第 4 の柱となる成長ドライバーとして明言している点も極めて分かりやすい。

さらに、これらの長期ビジョンからバックキャストする形で中期経営計画が策定されている点も評価できる。基盤構築のフェーズから、数千億円規模の成長投資（コンテンツ拡充や海外配給網の M&A など）を加速させるフェーズへと、目標達成に向けた段階的なプロセスが論理的かつ説得力をもって提示されている。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

事業を組み合わせることによって生まれるシナジーと多角的な強みが連動しており、十分に理解できる。東宝の現在の競争優位性は、大きく 3 点ある。

第一に、不動産事業という「盤石な土台」があることだ。新宿や日比谷などの都心一等地に優良な不動産を保有しており、この安定したキャッシュフロー基盤があるからこそ、ヒットの有無によるボラティリティが大きい映画・アニメ事業に対して積極的な先行投資を行うことができる。この事業ポートフォリオのバランスは他社にはない強みである。

第二に、企画・製作から興行までを担う「垂直統合モデル」である。自社でコンテンツを企画・製作し、自社の TOHO シネマズのネットワークで上映し、さらには関連グッズの販売まで、バリューチェーン全体を押さえている。

第三に、強力な自社 IP とプロデュース力である。『ゴジラ』のような自社保有 IP のグローバル展開力と、『名探偵コナン』や『ハイキュー!!』等に代表される強力なアニメ作品を継続的にプロデュースできる盤石な体制が、現在の競争優位性の源泉となっている。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

国内市場への依存からの脱却と、IP および人的資本への継続投資により、競争優位性には高い持続性があると理解できる。

少子高齢化によって国内のエンタテインメント市場が成熟する中、東宝は海外拠点の拡

充や現地ネットワークの M&A を推進し、海外売上高比率を現状の 10%程度から 30%へ引き上げるという明確な方針を示していて、外部環境の変化に対する高い適応力があるといえる。

さらに、IP と人に対する継続的な投資姿勢が持続性を担保していると考ええる。アニメ事業を牽引する「TOHO animation」の人員を倍増させる計画や、自社 IP のゲーム化・グローバル展開へ集中的に資金を投ずるなど、一過性の映画のヒットに頼るのではなく、「IP を継続的に創出・育成し、多面的に収益化する仕組み」の構築に動いている。加えて EC プラットフォームの拡充といった DX 推進にも注力しており、これらが中長期的な優位性の維持に寄与すると言える。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

自身の人的資本の価値向上を十分に達成できる環境が整っていると考ええる。

東宝は長期ビジョンにおいて「人材の確保・育成」を重要課題に掲げ、多様で優秀なクリエイティブ人材の獲得やダイバーシティの推進、健康経営の推進によるウェルビーイングの追求に注力している。海外ビジネスの拡大に伴うグローバル人材向けの育成機会も用意されており、人材投資に関する客観的な制度が充実している。

また、若手の段階から数億円規模のプロジェクトや新規 IP の企画開発に携わるなど、若手から裁量権が与えられる風土は非常に魅力的だ。世界展開を見据えたエンタテインメントビジネスの最前線で、マーケティング、知財管理、海外折衝といった高度な専門性を磨くことができ、個人の成長と企業の成長戦略が連動しているため、中長期的に自身の市場価値を着実に高められる職場であると評価できる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

報告書のよかった点としては、まずキャラクター・IP の魅力と財務・非財務の経営戦略が見事に融合した構成になっており、東宝が持つ無形資産の価値が直感的に伝わる点である。また、価値創造プロセスの図解が非常に分かりやすく、単なる映画館での興行収入にとどまらず、配信、ゲーム化、グッズ展開など、「一つの IP からいかに多面的かつ長期的に収益を生み出すか」というビジネスモデルが明快に示されている点も高く評価できる。

一方で、改善が望まれる点として、リスクマネジメントに関する記載がやや薄い点が挙げられる。エンタテインメント事業特有のヒットの不確実性や、海外展開を加速させる上での地政学リスク・為替リスク、さらには生成 AI などの技術革新による著作権保護の課題に対する具体的な防御策やヘッジ戦略の記述が充実すると、より説得力が増すだろう。

また、ESG やサステナビリティ分野において、定性的な理念の記述は多いものの、CO2 排出削減の進捗やエネルギー効率改善などに関する具体的な数値や進捗データがさらに増

えれば、投資家目線での客観性がより一層高まると考える。