

# TOHO VISION 2032

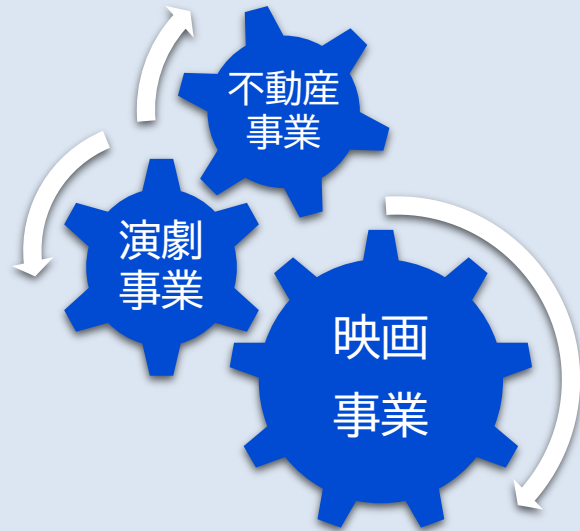
## 東宝グループ 経営戦略

2022年4月12日

東宝株式会社

## Before コロナ

映画館・劇場を中心とした  
集客型エンタテインメントを軸に  
**着実な成長と経営効率の向上**



FY2010-2020

営業利益は**2.76**倍に

営業利益率は**10%→20%**に

## コロナ禍を経た変化

外出抑制・テレワーク普及

社会全体のデジタル化加速

気候変動・SDGsへの関心

「お客様」の価値観、  
生活・行動様式の変容  
経営の不確実性拡大

アニメ・ドラマの海外市場拡大

動画配信プラットフォーム台頭

## After コロナ

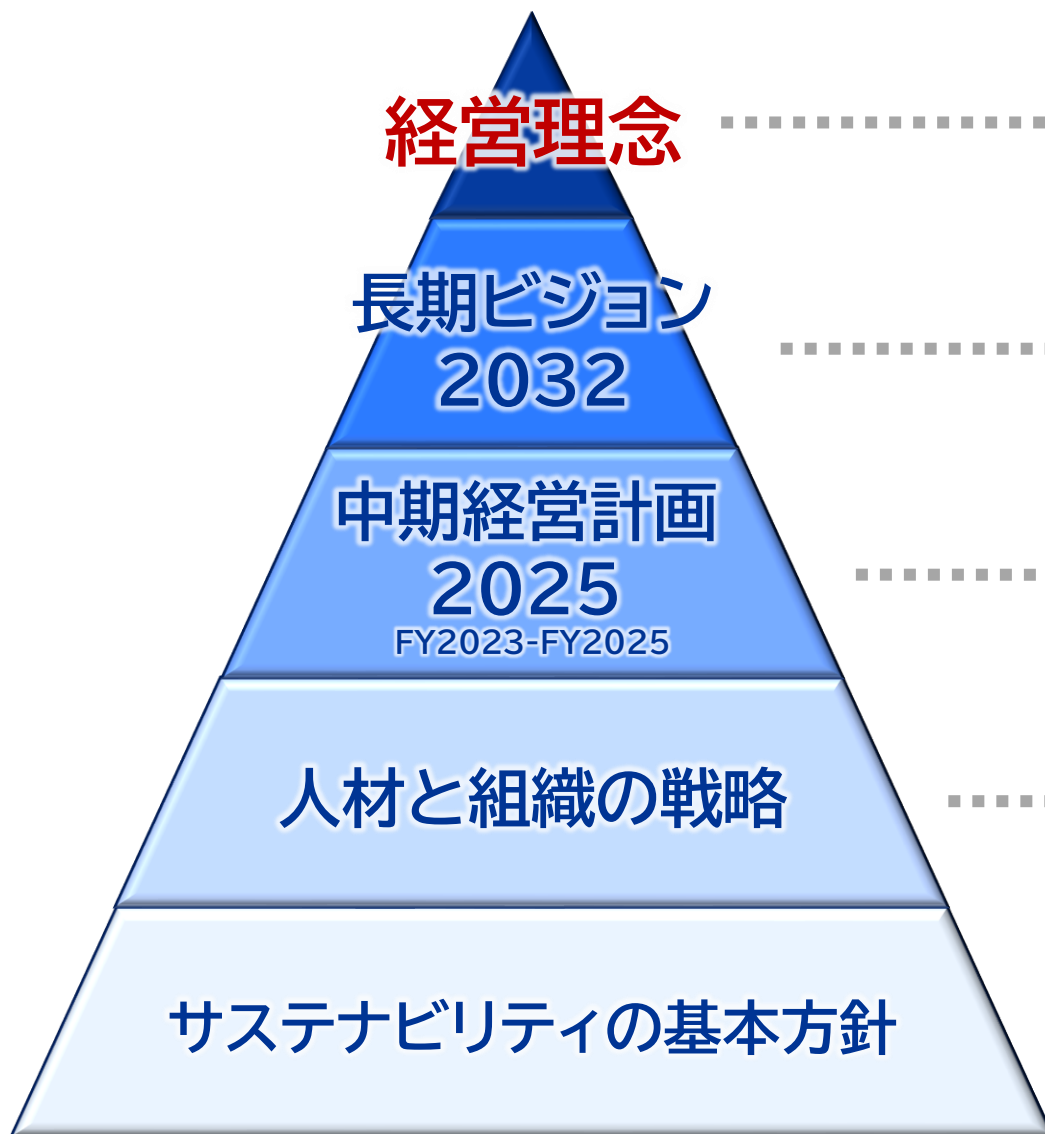
ニューノーマルにおいて必要とされること

東宝グループのパーパス  
(存在意義)の再定義

明確な長期ビジョンの策定  
新たな成長戦略のストーリー

お客様の变化を捉えた  
既存3本柱(映画・演劇・不動産)の  
レジリエントな対応と進化

成長を支える人材と組織の強化  
サステナビリティ経営の推進



**パーパス** 健全な娯楽を広く大衆に提供すること  
**バリュー** 我々の享くる幸福はお客様の賜物なり  
**モットー** 朗らかに、清く正しく美しく

- 創立100周年の2032年に向け  
長期ビジョン・コーポレート・スローガン策定
- 長期ビジョンに至る成長戦略のストーリー  
➔3つの重要ポイント・4つのキーワード

## 今回策定

- 今後3年間の数値目標
- 個別事業戦略の概要
- 長期ビジョンや中期経営計画実現の基盤  
となる人材と組織の戦略
- 持続可能な社会の実現に向けた東宝グループとしての基本方針

# 長期ビジョン 2032

創立100周年に向けて

# TOHO VISION 2032

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

東宝グループは、創業者の精神である『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)と考えます。長期ビジョンの策定にあたり、「健全な娯楽」=entertainment 「広く大衆に」= for YOU(世界中のすべての“あなた”に)へと再定義し、2032年の創立100周年に向け、東宝グループの新たなコーポレート・スローガンとして掲げることによって、自らに変化と進化を促し、さらなる成長と企業価値向上を目指してまいります。

# 長期ビジョンに向けた **3つの重要ポイント**

～従来の戦略・方針からのシフトチェンジ～

POINT

1

## 成長に向けた「投資」を推進

コンテンツの企画開発・IP創出と展開に対する投資を強化、M&Aも検討

POINT

2

## 「人材」の確保・育成に注力

外部からのキャリア採用等により人材を増強、積極的に処遇・活用

POINT

3

## アニメ事業を「第4の柱」に

映画事業とアニメ事業を両輪で展開、相乗効果によりIPの価値を最大化



# 成長戦略の4つのキーワード

## 企画 & IP

当社の収益の源泉として、映画・アニメ・演劇・キャラクター等の魅力あるコンテンツの**企画**を開発し、**IP**を創出して展開すること、それらを生み出す人材の確保に対し、重点的に投資します

## アニメーション

コンテンツの中でも特に、**アニメーション**を今後の成長ドライバーと位置づけ、自社ブランドの競争力強化に資源を集中し、多面的・重層的・長期的なビジネス展開を図ります

進化する**デジタル**のテクノロジーを、コンテンツの制作やマーケティング、映像配信、商品販売等のビジネスに積極的に活用し、新たな市場と収益モデルを開拓します

## デジタル

市場開拓の余地が大きい**海外**に向けて、当社のコンテンツを広く展開し、世界規模のエンタテインメント企業としてTOHOのブランド価値向上と飛躍的な成長を目指します

## 海外

# 長期ビジョンに至る成長ストーリー

成長に向けた投資  
人材の確保・育成  
アニメ事業を第4の柱に

中期経営計画  
FY2023-2025

コロナ禍からの回復  
と次なる飛躍的成長  
への基盤固めの期間

M&Aの活用

成長戦略

企画&IPの創出と展開  
アニメーション事業拡大  
デジタルの活用  
海外市場の開拓

長期ビジョン  
創立100周年 2032年

Entertainment for YOU  
世界中のお客様に感動を

目指す姿（財務イメージ）

営業利益  
750億円～1,000億円

ROE  
8%～10%程度

FY2020

営業利益  
528億円  
(過去最高)

ROE  
10.0%

コロナ禍

現在  
FY2022

営業利益  
399億円

ROE  
7.7%

既存事業基盤の拡充/人材・組織の強化/サステナビリティ経営の推進



# 4つのキーワードと飛躍のストーリー

企画&IPをあらゆる価値の源泉として、その中でも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、海外での飛躍的成長を実現すべく、果敢に挑戦していきます

エンタテインメント・コンテンツ

企画開発/IP創出と展開/才能への投資

企画プロデューサー人材への投資

実写映画  
(劇映画)

配信作品

アニメーション

第4の柱に育成

企画 & IP

演劇

配信プラットフォーム販売  
ECサイトの拡充  
モバイルゲーム  
メタバース ほか

デジタル

海外

映像配信・劇場公開  
マーチャндаイジング  
ゲーム展開、演劇  
ゴジラ・キャラクター ほか

Entertainment for

YOU

世界中のお客様に 感動を

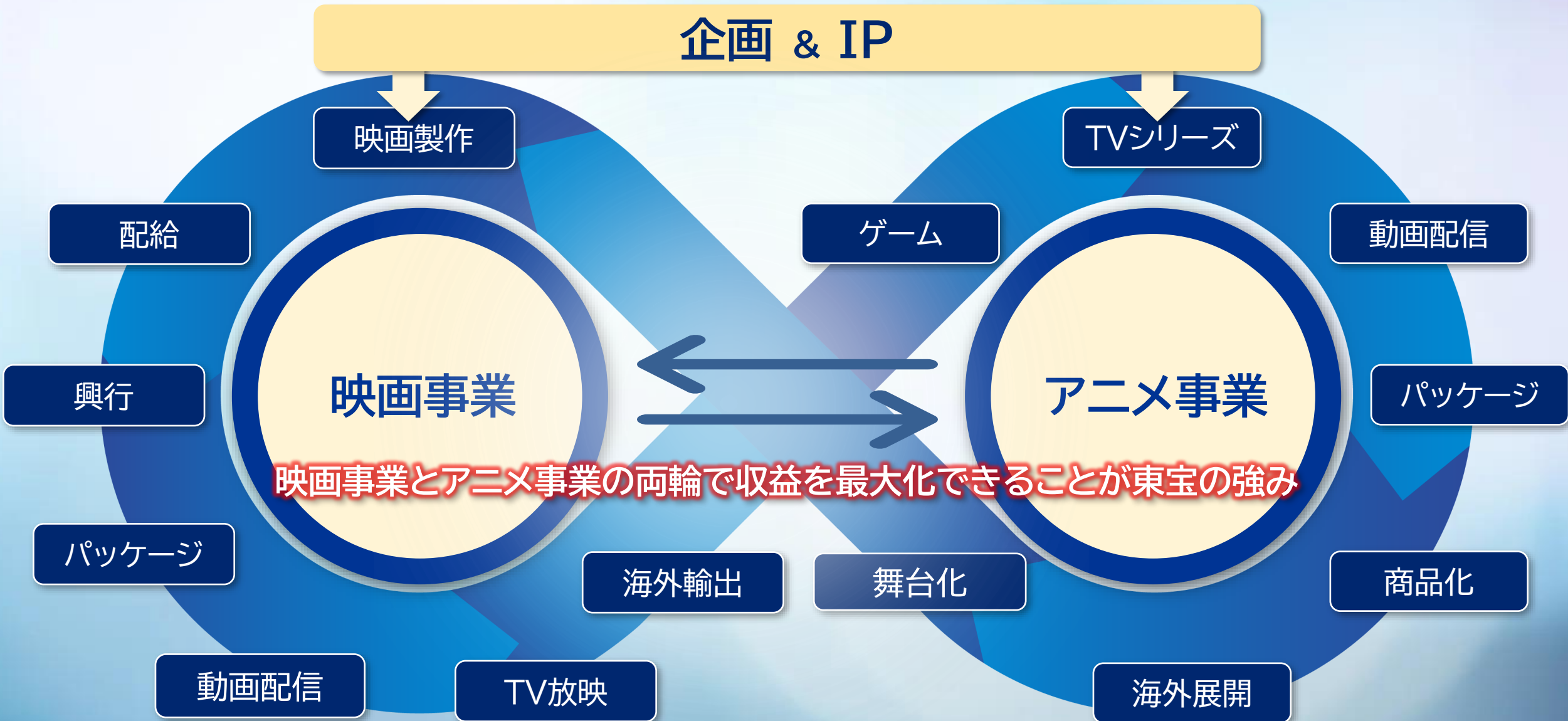
国内市場では、強みである映画館・劇場ビジネスを引き続き拡充していきます

# 事業ポートフォリオの方向性

～事業の3本柱から4本柱へ～



# 映画事業とアニメ事業の両輪展開



# 中期経営計画 2025

～コロナ禍からの回復と次なる飛躍的成長への基盤固めの期間～



# 数値目標

コロナ禍からの回復を見極めつつ、次の「成長」をしっかりと実現すべく「投資」を重視する期間とします

中期経営計画 2025  
FY2023-2025

成長投資

営業利益

株主還元

ROE

指標	ガイドライン
成長投資	<ul style="list-style-type: none"><li>■ コンテンツ関連投資 (映画・アニメ・演劇製作・新規IP創出・人材獲得) 500億円</li><li>■ 不動産関連投資 (保有物件再開発・新規物件取得) 500億円</li><li>■ 新規シネコン出店 50億円</li><li>■ 海外展開・DX関連ほか 50億円</li></ul> 3カ年で <b>計1,100億円程度</b> の投資額を見込む 大型M&Aに要する投資額は別枠 とする
営業利益	FY2025までに <b>最高益(528億円)の更新</b> を目指す
株主還元	年間40円の配当をベースに <b>配当性向30%以上</b> かつ <b>機動的な自己株式取得の実施</b>
ROE	<b>8%以上</b> を目標とする



# 映画事業

## 映画館体験にこだわった作品を提供し、市場を牽引する

### -製作・配給-

#### ◆前提となる事業環境

コロナ禍においては、家庭内視聴が伸びたが、邦画については映画館での鑑賞は減っていない  
ただし、作品毎の興行収入の二極化は拡大傾向

#### ① “映画館で観るべき最高のラインナップ編成”に注力

- ◆ 年間を通して様々なジャンル、幅広い客層にマッチした“旬の作品”を提供する
- ◆ “旬の作品”を、“できるだけ多くのお客様”に、“ベストなタイミング”でお届けする

#### ② “自社での企画・製作”に注力

- ◆ 大画面、大音響で真価を発揮する大型フランチャイズ企画をはじめとして、ストーリーとクオリティを重視した様々なジャンルのエンタメ企画開発に積極投資
- ◆ 様々なメディアに向けたコンテンツを製作し、劇場版映画を含めた東宝独自のIP展開を図る

#### ◆2022年 期待のラインナップ (一部)



##### シン・ウルトラマン

出演: 斎藤工 長澤まさみ 他  
企画・脚本: 庵野秀明(シン・ゴジラ)  
監督: 樋口真嗣(シン・ゴジラ)

5月13日公開

©2021「シン・ウルトラマン」製作委員会©円谷プロ



##### GHOSTBOOK おばけずかん

出演: 神木隆之介 新垣結衣 他  
監督・脚本・VFX: 山崎貴  
(ALWAYS 三丁目の夕日・永遠の0)

7月22日公開

©2022「GHOSTBOOK おばけずかん」製作委員会



##### すずめの戸締まり

原作・脚本・監督: 新海誠  
(君の名は。・天気の子)

秋公開

©2022「すずめの戸締まり」製作委員会

# 映画事業

## -映画興行-

東宝グループにとって映画館は、お客様とコンテンツを通じてつながる最重要のプラットフォーム  
サービスやブランドの向上をはかり、映画館体験の価値を最大化

### ◆前提となる事業環境

コロナ禍においては、ライフスタイルの変化によって家庭内視聴が伸び、映画館利用との競争が激化している

### ① シネコン新規出店の継続

- ◆ TOHOシネマズのブランド強化及びお客様とつながるプラットフォームの拡充に向け、高集客立地への新規出店を継続
- ◆ 東京都心部での集中出店に加え、地方都市部への出店にも注力し、国内興収No.1シェアを保持

東宝グループ 年間興行収入 465億円(シェア 28.8%)  
76サイト712 スクリーン(シェア 19.5%)

- ・2021年12月31日現在  
(共同経営5サイト56スクリーン含む)
- ・興行収入は2021年1月～12月実績
- ・シェアは映連データを基に試算

2022年4月  
ららぽーと福岡

NEW  
TOHO CINEMAS.

TOHO CINEMAS.  
大阪・京都・兵庫

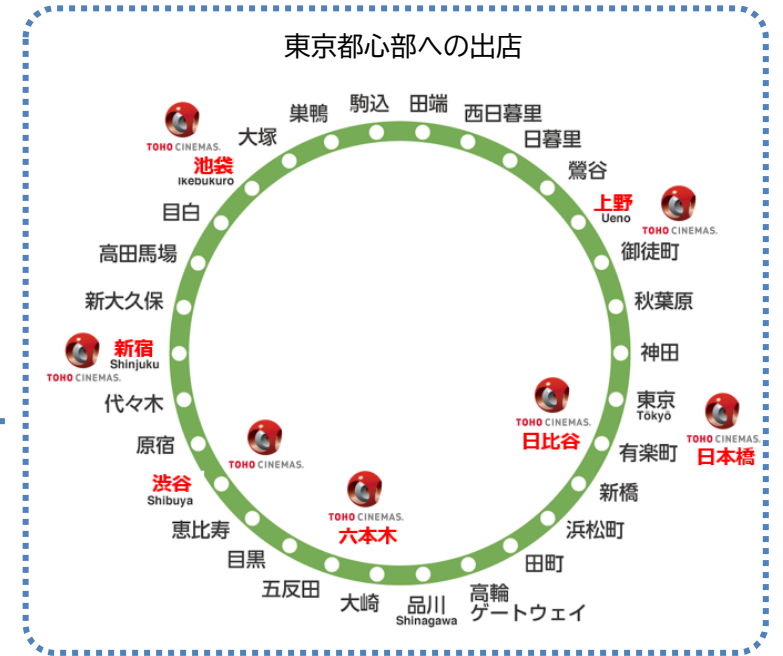
TOHO CINEMAS.  
埼玉・東京  
千葉・神奈川

2023年秋  
札幌すすきの

NEW

TOHO CINEMAS.

TOHO CINEMAS.  
仙台



### ② 上映環境・コンテンツの充実

- ◆ プレミアムシアター(※1)・轟音シアター(※2)・IMAXによるサービス向上と家庭内視聴との差別化
- ◆ 舞台や音楽のライブビューイングなど、映画以外の多様なコンテンツの上映を充実

※1: TOHOシネマズの独自規格であり、「プレミアムラージフォーマット(画面)」「プレミアムサウンド(音響)」「プレミアムシート(座席)」の3つの要素を兼ね備えたシアターの別称。

※2: 「音の体感・迫力あるサウンド」を意識したTOHOシネマズ独自のシアターであり、サブウーファーに、スピーカーユニットを向かい合わせで駆動させることで通常の1.5倍～2倍のパワーを発揮する方式を採用。

# アニメ事業

## 強力コンテンツを揃え、「第4の柱」として成長ドライバーに

### ◆前提となる事業環境

アニメ市場は過去10年で約2.5兆円規模に成長。特に海外市場伸長が寄与し、2020年より国内市場を逆転  
コロナ禍でライブイベントが影響を受けているが、引き続き海外中心に市場拡大の期待が大きい

FY2022にアニメ事業は大きく躍進

今後も強力なタイトルが待機

劇場版公開、興行収入100億円突破  
EC事業の過去最高益に貢献

呪術廻戦

SPY×FAMILY  
スパイファミリー

劇場版3作目で過去最高の興行収入  
北米中心に海外ファンが多いシリーズ

MY HERO ACADEMIA  
僕のヒーローアカデミア

累計1,000万部を超える大人気原作  
製作幹事でアニメ化、4月より放送中(分割2クール)

セルBlu-ray「ウマ箱2」を販売  
全巻累計80万超の驚異的な売上

ウマ娘  
ウマ娘 プリティーダービー

未解禁の大型新作タイトルもスタンバイ  
今後もバラエティ豊かなラインナップを編成し、  
重層的な作品展開でさらなる成長を目指す



TOHO  
animation

### ① 企画開発への積極投資

#### 作品投資

「強い原作」のアニメ化権の獲得  
オリジナル作品、大型作品の開発

#### 才能投資

クリエイターの発掘、支援  
作品発表機会の提供

#### 基盤投資

組織拡充、人材獲得  
プロデューサー育成

### ② 海外展開の強化

- ◆ 海外拠点の拡充  
北米等の海外拠点を整備、自社作品の現地マーケティング・マーチャンダイジング展開の強化
- ◆ 企画・製作  
「海外との共同制作」「海外クリエイター起用作品」にもチャレンジ

### ③ デジタルの活用



- ◆ EC事業  
オリジナル商品開発の強化、受注販売・ライブコマースなど、多様な販売手法の拡大
- ◆ ゲーム事業  
「アニメ作品のスマホゲーム化」を中心に展開  
海外も市場として捉え、ビッグ・ヒットを狙う

# 演劇事業

## コンテンツ開発と多面的ビジネスにより、新たな顧客を開拓

### ◆前提となる事業環境

コロナ禍で大きな打撃を受けたが、2021年以降は不安定ながらも回復傾向が見られ、コロナ収束とともに本格回復が期待される

### ① コンテンツ開発

既存の強力タイトル(「レ・ミゼラブル」「エリザベート」等)に加え、大人気アニメ、映画等、国内外の強力IPの舞台化など、新規コンテンツの開発に積極的に取り組み、ラインナップの充実を図る

新たな顧客層の開拓につなげる

### ② 多面的ビジネス展開

公演の映像配信、各種二次利用、関連グッズの販売、海外ライセンス等、劇場公演以外での顧客とのタッチポイントを積極的に拡充

チケット収入に止まらない、多面的な「ライブ・エンタテインメント事業」としての充実を図る

これまでの演劇事業の枠を超えて  
収益の多様化と拡大を目指す

### ◆今後の注目ラインナップ





# 不動産事業

## 既存保有物件の再開発に加え、新規の取得・開発を推進

### ◆前提となる事業環境

コロナの影響による空室率上昇を受けて、都心部オフィスをはじめ賃料水準は下落傾向  
一方、不動産の取引価格水準は「高止まり」の状態と見られ、期待利回りが低下

既存物件  
(約120物件)

### ① 再開発による価値最大化

- 旧東宝ツインタワービル再開発事業(「東宝日比谷プロムナードビル」)
- 旧渋谷東宝ビル再開発事業(渋谷駅東口エリア「渋谷二丁目17地区市街地再開発事業」参加組合員) 等

新規開発

### ② 新規の取得・開発の推進

- 将来の再開発を見据えた用地の取得
- 収益性向上を目的とした高利回り物件の取得
- 他社との協業による大型再開発事業への参画(「ホテルグランドパレス跡地の有効活用計画」進行中)

▶ 再開発案件・新規物件合わせて3カ年で500億円の投資見込み

SDGs、ワークスタイルの変化など、多様なニーズへの対応

中長期的な  
収益基盤の強化

日比谷・有楽町地区を  
中心とした「魅力ある  
街づくり」

【再開発中物件】



東宝日比谷プロムナードビル

- 2023年春竣工予定
- 建築物総合環境性能評価システム「CASBEE」ウェルネスオフィス評価認証を取得

# 人材と組織／サステナビリティの方針

# 人材と組織の戦略 成長ストーリーの実現のために

※以下は、主に東宝本社を対象とした内容であり、グループ各社では個社の状況に応じた方針があります

## ■基本方針

東宝グループはエンタテインメントの会社であり、良質の作品を創り、感動をお届けするために、新たな価値を創造できる「人材」が成長の大きな原動力となる。そのため、優秀な人材確保に向けた投資や、持てる能力を最大限に発揮できる制度・環境の整備は、今後の成長戦略と直結する重要課題である

「少数精鋭」「適材適所」といった従来の方針を維持しながらも、今後は、**成長戦略の推進役となる多様で優秀な外部人材の採用を強化**するとともに、**よりクリエイティブな組織に進化すべく人材育成と働く環境の整備を推進**していく

## ■具体的施策

キャリア採用の拡大・強化  
エキスパート社員制度の拡充

多様なキャリアパスと成長支援  
公正な評価と成果に報いる処遇

**エンゲージメントを高める環境整備の推進**

朗らか健康経営

TOHO WORK STYLE

ダイバーシティ&インクルージョン

オフィス改革

# サステナビリティの基本方針

東宝グループは、エンタテインメントの提供を通じて  
誰もが幸福で心豊かになれる社会の実現に向けて  
“朗らかに、清く正しく美しく”貢献します

## 東宝グループが取り組む4つの重要課題

朗らかに

① 誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります

清く

② 地球環境に優しいクリーンな事業活動を推進します

正しく

③ 人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します

美しく

④ 豊かな映画・演劇文化を創造し、次世代への継承に努めます



# サステナビリティの各重要課題に対する具体的な取り組み目標

## 重要課題

### 1

## 誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります

- ◆ ジェンダー、キャリア(職歴)、年齢、国籍、障がいの有無を問わない多様性のある活力に溢れた組織の形成
- ◆ 健康経営の推進と社内コミュニケーション活性化によるウェルビーイングの追求

## 重要課題

### 2

## 地球環境に優しいクリーンな事業活動を推進します

- ◆ 脱炭素の実現に向け、再生可能エネルギー等を活用したCO2排出量の削減
- ◆ 事業活動における環境負荷の少ない素材の活用や廃棄物の削減等、環境課題の解決

※削減目標:2030年までに2017年比30%減、2050年までに実質排出量ゼロへ

## 重要課題

### 3

## 人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します

- ◆ 誰一人取り残すことなく、すべてのお客様がエンタテインメントを楽しめる環境づくり
- ◆ あらゆるステークホルダーの人権を尊重し、持続的に「健全な娯楽」の提供ができる体制の追求

## 重要課題

### 4

## 豊かな映画・演劇文化を創造し、次世代への継承に努めます

- ◆ 映像原版の保全、演劇作品の継承、知的財産権の保護に努め、日本の映画・演劇文化に貢献
- ◆ 子どもたちへの原体験の提供やクリエイターの支援・育成による、将来のお客様と未来の才能の創出



**【ご注意】**

本資料に記載された情報等は、資料作成時点での当社の判断であり、その正確性を保証するものではありません。また、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異なるものとなる可能性があり、当社としてその実現を約束する趣旨のものではございません。

なお、本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は、ご利用者自身の判断においておこなわれるようお願い申し上げます。