

TOHO VISION 2018

東宝グループ 中期経営戦略

2015年4月



はじめに

この度、東宝株式会社および東宝グループ（以下、東宝）では、「TOHO VISION 2018 東宝グループ 中期経営戦略」を策定いたしました。

これまで東宝では、映画・演劇という当たり外れの大きいビジネスを本業としていることから、社業全体の中長期的な数値見通しが立てにくいことを理由に、将来の目標数値等の公表は行ってまいりませんでした。

東宝の既存事業を取り巻く経営環境は、国内の人口減少・少子高齢化により市場の拡大が望みにくいことに加え、エンタテインメント業界全般に、デジタル技術の革新によりコンテンツの視聴スタイルが多様化し、メディア間の競争が激化している状況にあります。

そうした中、東宝が今後も持続的な成長を遂げ、さらなる企業価値の向上を図るためには、もう一度、本質的な経営理念に立ち返るとともに、将来の会社のビジョンと戦略を内外に明快に示すことによって、自らに目標と規律を課し、企業としての社会的責任を果たすことが重要と考えました。

東宝は、ここに記載された経営理念、経営戦略、数値目標を全役員・従業員でしっかりと共有し、これを実現するために全力を尽くしてまいります。

株主様をはじめ、お客様、お取引先等、あらゆるステークホルダーの方々には、これまで以上に東宝に対するご支援、ご高配を賜りますようお願い申し上げます。

東宝株式会社
代表取締役社長

島谷 能成

東宝グループの概要と現況

東宝グループ 経営理念

創業者 小林一三の「原点」からブレずに、まっすぐに

企業の使命 mission

健全な娯楽を広く大衆に提供すること

創業者は“事業の基礎を「大衆」に置く”として電鉄・百貨店・娯楽産業の礎を築きました。東宝は、その創業の精神を忘れず、映画・演劇を核とした健全な娯楽《エンタテインメント》を「大衆」すなわち「多くの幅広い層のお客様」に提供することを企業の使命と考えます。

価値観 value

吾々の享くる幸福はお客様の賜ものなり

創業者による「戒め」の言葉です。当社の事業は、お客様の「幸福」のためにあると同時に、会社の繁栄や従業員の生活の安定も、すべてはお客様からのご支持の賜ものに他なりません。そのことを常に肝に銘じ、より多くの方々に夢や感動、喜びをお届けしたいと考えます。

行動の理念 motto

朗らかに、清く正しく美しく

創業者はこれを「我党のモットーだ」と宣言しました。当社は創業以来80年を超えますが、東宝グループの役員・従業員のDNAとして、このモットーは脈々と息づいています。東宝人は、いかなる状況にあっても、人間として明るく、公明正大に事業活動を進めてまいります。

事業の3本柱 基本戦略と強み

東宝はこれまで一貫して「映画・演劇・不動産」を事業の3本柱とし、それらが互いに支え合うことで経営基盤の強化を図ってまいりました。こうした事業領域とそれぞれの基本戦略は今後も変えることなく、これまで築き上げてきた強みにさらに磨きをかけ、市場における一定のポジションとお客様・お取引先からの信頼・信用を維持して行きたいと考えます。

映画事業 screen

企画製作、配給・宣伝、興行チェーン（TOHOシネマズ）が一体となり、綿密なマーケティングや強力なプロモーションによって、公開作品をヒットに導く仕組みとノウハウを有し、映画配給と興行の両面において、長年の間、国内No.1シェアを保持しています

演劇事業 stage

演劇興行に長い伝統があり、商業演劇・ミュージカルにおいてクオリティの高い作品の企画・製作能力を有し、「帝国劇場」「シアタークリエ」の2つの直営劇場を拠点として、お客様満足度の高い舞台公演を年間を通じて提供しています

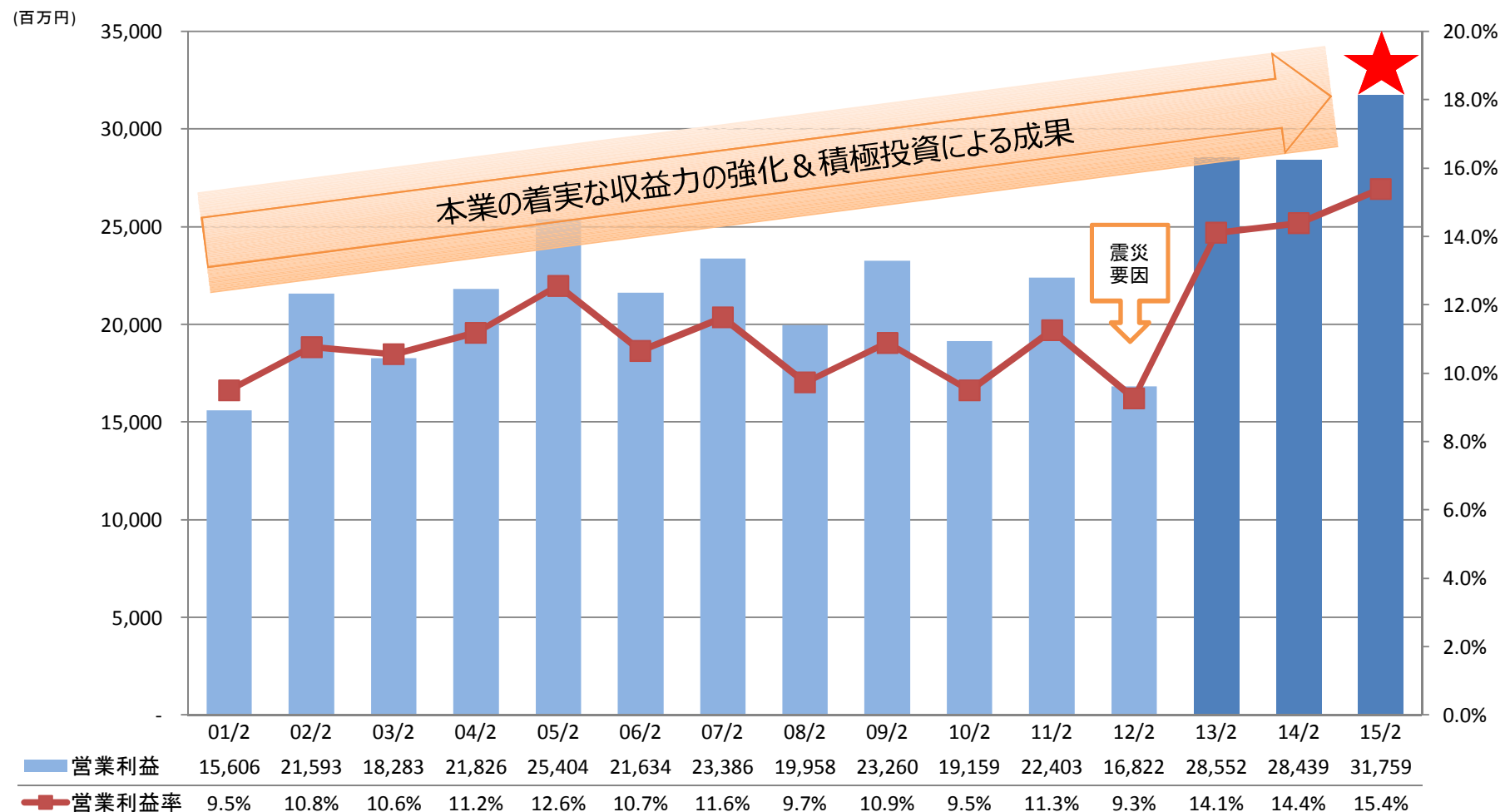
不動産事業 real estate

全国の主要都市に好立地の不動産物件を保有し、積極的な再開発によって街づくりに貢献するとともに、効率良い賃貸活用を図ることで安定したキャッシュフローを創出し、当たり外れの大きい映画・演劇のビジネスを下支えする強固な収益基盤となっています

Corporate History

2000年以降～現在

連結営業利益と営業利益率の推移



Corporate History

これまでの成果の振り返り①

映画事業

- 映画営業部門は、テレビ局をはじめとするメディア関連企業等とのパートナーシップ強化によって配給作品のラインナップを質量共に充実
邦画作品の興行収入は2004年以降11年連続500億円以上（その内4年は700億円以上）と圧倒的なNo.1をキープ。毎年、興収上位作品の大多数を東宝作品が占める
洋画配給では東宝東和(株)が米Universal Picturesとの提携によりヒット作品を提供
直近3年間は、邦洋併せて国内映画市場の約4割、邦画のみでは約6割のシェアを維持
- 映画興行部門は、2008年のグループ再編を通じ、TOHOシネマズのチェーンオペレーションとブランド力を強化、デジタル上映等の設備投資、新規サービスを先駆けて導入、東宝グループ全体※注1で2015年4月末現在75サイト、672スクリーンを有し、興行収入のシェアは約27%とシネコン業界No.1
- 映像事業部門は、DVD・BDのパッケージビジネスを着実に展開、音楽ドキュメンタリー等のODS※注2配給にも進出、2012年にはTOHO animation レーベルを立ち上げ本格的にアニメ製作に乗り出すなど、積極的に事業分野を拡大

※注1) TOHOシネマズ（共同経営館を含む）、関西共栄興行・北海道東宝・スバル興業・東京楽天地・オーエス の経営劇場を含む

※注2) ODS = Other Digital Stuffの略で、劇場用映画作品以外の様々なコンテンツ（コンサート、スポーツ、演劇等）を映画館で上映すること

Corporate History

これまでの成果の振り返り②

演劇事業

- 「帝国劇場」はジャニーズ公演や「レ・ミゼラブル」「エリザベート」等の人気の大型ミュージカル公演で固定客を確保、年間を通し業績安定
- 2007年に新規開場した「シアタークリエ」はバラエティに富んだ新鮮な企画にチャレンジし、多様な演劇ファンの新規開拓に成功

不動産事業

- 「東京宝塚ビル」「東宝南街ビル」「新宿東宝ビル」等の大型再開発をはじめ、グループ会社物件も含め2000年以降、1,000億円超を投資し、大小約40件の自社保有ビルの再開発を順次推進、賃貸収益の拡大により業績向上に大きく貢献
- 成城の「東宝スタジオ」を2003年から累計100億円の大型投資により全面的にリニューアル、最新鋭の映画製作拠点に変貌

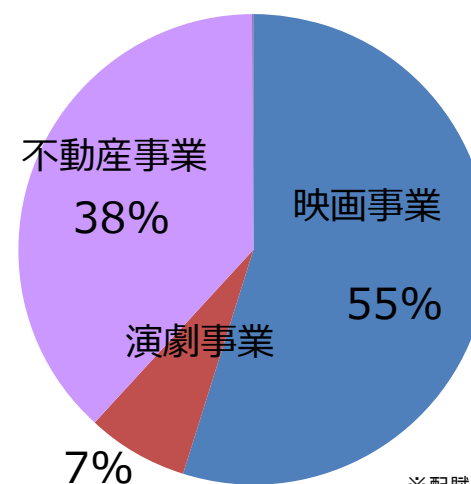
最近のTOPICS / 現在の状況

- ・2013年 12月 自社幹事作品「永遠の0」が興行収入87億円の大ヒット
- ・2014年 3月 TOHOシネマズ 日本橋オープン / 米Walt Disney Studios 配給「アナと雪の女王」が記録的大ヒット
- ・2014年 5月 米Legendary Picturesにライセンスした「GODZILLA」が全世界で興行収入約5億ドルの大ヒット
- ・2014年 8月 夏休み配給作品「STAND BY ME ドラえもん」が興行収入83億円の大ヒット
- ・2014年 12月 冬休み配給作品「妖怪ウォッチ」が興行収入77億円の大ヒット
- ・2015年 4月 TOHOシネマズ ららぽーと 富士見(埼玉県) / TOHOシネマズ アミュプラザおおいた(大分県)オープン
- ・2015年 4月 旧コマ劇場跡地に新宿東宝ビルが竣工・同ビルにTOHOシネマズ 新宿オープン

2015年2月期 連結業績概要

営業収入	2,069億円	
営業利益	317億円	最高益
当期純利益	224億円	最高益
営業利益率	15.4%	
ROA	9.5%	
ROE	8.6%	

2015年2月期 営業利益構成比



※配賦不能全社費用除く

参考①

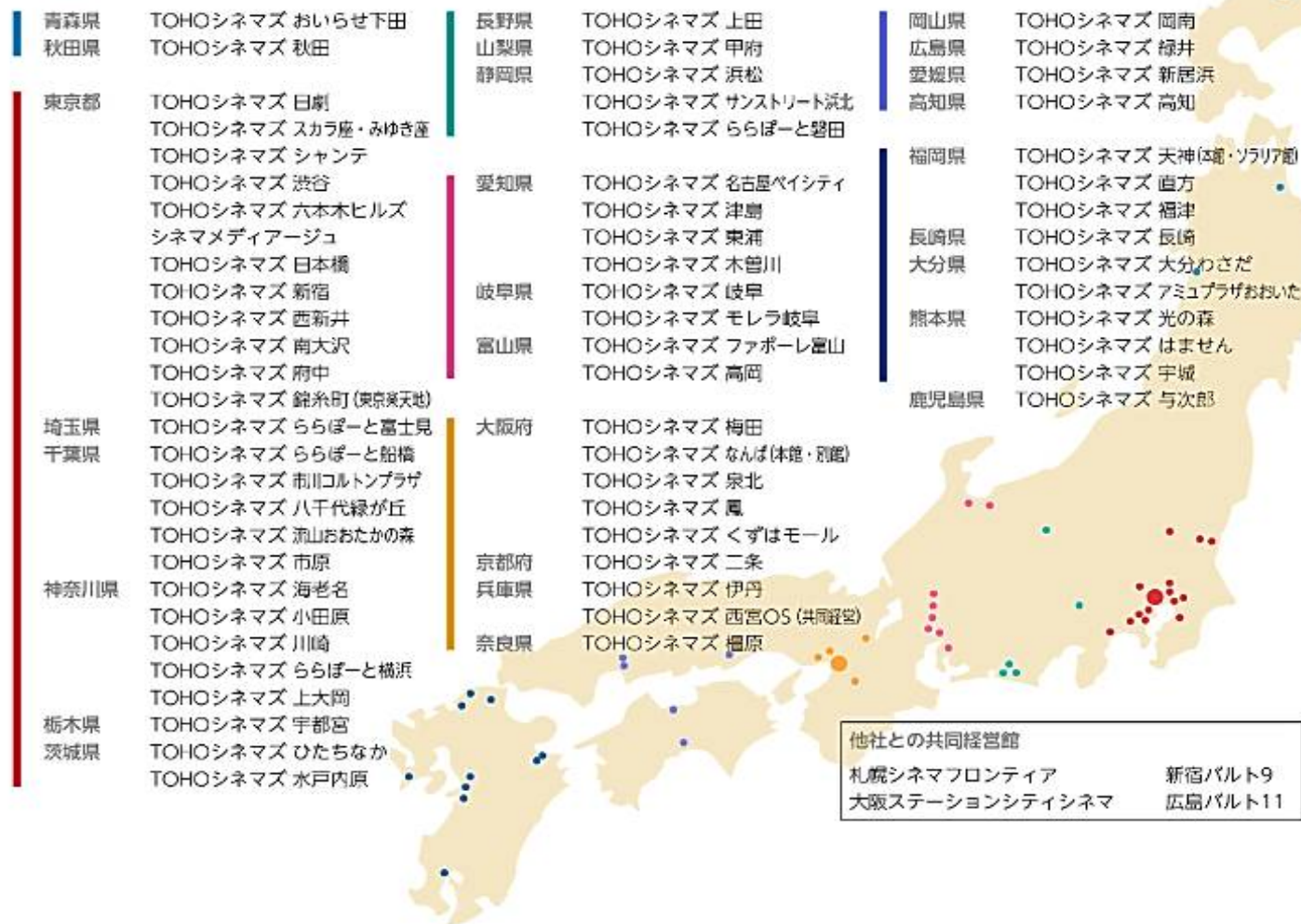
国内映画興行収入ランキング

2012（平成24）年				2013（平成25）年				2014（平成26）年			
	作品名	興収 (億円)	配給会社		作品名	興収 (億円)	配給会社		作品名	興収 (億円)	配給会社
1	BRAVE HEARTS 海猿	73.3	東宝		風立ちぬ	120.2	東宝		アナと雪の女王	254.8	WDS
2	テルマエ・ロマエ	59.8	東宝		モンスターズ・ユニバーシティ	89.6	WDS		永遠の0	87.6	東宝
3	踊る大捜査線 THE FINAL 新たなる希望	59.7	東宝		ONE PIECE FILM Z	68.7	東映		STAND BY ME ドラえもん	83.8	東宝
4	ミッション：インポッシブル ／ゴースト・プロトコル	53.8	P P J		レ・ミゼラブル	58.9	東宝東和		マレフィセント	65.4	WDS
5	エヴァンゲリオン新劇場版：Q	53.0	ティ・ジョイ ／カラー		テッド	42.3	東宝東和		るろうに剣心 京都大火編	52.2	WB
6	おおかみこどもの雨と雪	42.2	東宝		映画ドラえもん のび太のひみつ道具博物館 (ミュージアム)	39.8	東宝		テルマエ・ロマエ II	44.2	東宝
7	バイオハザードV リトリビューション	38.1	SPE		名探偵コナン 絶海の探偵 (プライベート・アイ)	36.3	東宝		るろうに剣心 伝説の最期編	43.5	WB
8	映画ドラえもん のび太と奇跡の島～アニマルアドベン チャー～	36.2	東宝		真夏の方程式	33.1	東宝		ルパン三世vs名探偵コナン THE MOVIE	42.6	東宝
9	劇場版ポケットモンスターベスト ウィッシュ キュレムVS聖剣士ケルディオ	36.1	東宝		映画 謎解きはディナーの あとで	32.5	東宝		名探偵コナン 異次元の狙撃手 (スナイパー)	41.1	東宝
10	アベンジャーズ	36.1	WDS		そして父になる	32.0	G A G A		映画ドラえもん 新・のび太の大魔境～ペコと5人の 探検隊～	35.8	東宝

参考②



TOHO CINEMAS. 劇場案内



東宝グループ 中期経営戦略

2016/2期～2018/2期

経営数値目標

I. 重視する経営数値

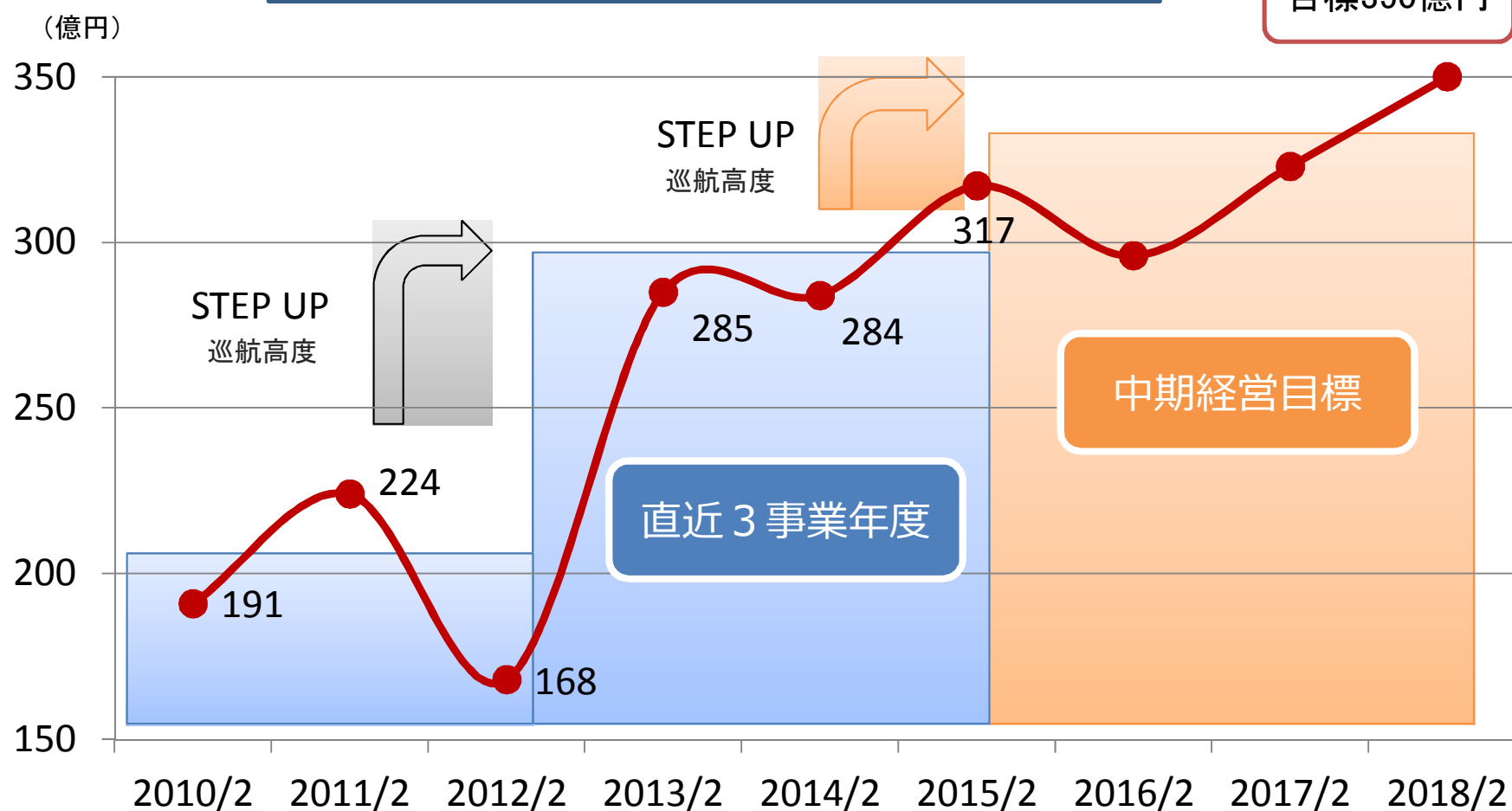
東宝では、主力である映画事業の収入の変動が大きいこともあり、経営の成果として重視する数値を『**営業利益**』に置いています。収入とコスト両面から、全社的なPDCA管理サイクルを回し、着実な営業利益の積み上げを目指します。

II. 中期営業利益目標

直近3事業年度（2013/2期～2015/2期）の飛躍的成果を土台とし、さらに一段上のステージにSTEP UPすべく、様々な経営施策と積極投資により、**連結営業利益の「巡航高度」を300億円超**に持っていくと共に、創立85周年を迎える2018年2月期において**350億円**を達成すべくチャレンジします。

経営数値目標

連結営業利益の推移と目標



中期経営戦略

I . 市場環境に対する認識 (主力の映画事業について)

- 国内映画興行市場 2014年は4年ぶりに2,000億円台を回復(2,070億円)。市場は横ばいながら作品次第で活性化。今後3年程度はハリウッド映画のラインナップも充実
- シネコン・スクリーン数は飽和状態から、再びやや増加傾向にあり、都心部での競争は激化、今後はローカルでの淘汰も
- 映画館でのライブ・ビューイング^{※注}は高単価かつ成長分野。シネコン経営にとって補完的プラス要素
- DVD・BD市場は2004年をピークに漸減傾向。諸外国よりスピードは遅いが、映像配信市場へのシフトは徐々に鮮明に。但し、定額配信の普及は、コンテンツホルダー側から見て収益拡大につながるか懸念も
- コンテンツでは「アニメ」がますます強くなる傾向。多メディアにおける事業展開が拡大。海外展開も、実写よりアニメが優勢

※注)ライブ・ビューイングとは、コンサートや舞台などのコンテンツを衛星やケーブル回線を使用して映画館で生中継すること

中期経営戦略

Ⅱ．東宝の基本戦略モデル

① 映画・演劇コンテンツの権利ビジネス＝東宝の利益の源泉

映画・映像・アニメ コンテンツ

演劇・ライブ コンテンツ

② 当社固有のリアル・プラットフォーム＝東宝の最大の強み



③ 好立地を活かした不動産賃貸ビジネス＝東宝の収益基盤

東京宝塚ビル、東宝日比谷ビル(日比谷シャンテ)、有楽町センタービル(有楽町マリオン)、渋谷シネタワー、新宿東宝ビル、HEPナビオ、東宝南街ビル、帝劇ビル、東宝ツインタワービル など

中期経営戦略

Ⅲ．成長に向けた戦略方向性

東宝グループは、すべての事業においてお客様の目線に立ち、いつも何か新しいもの、面白いものを「企画」し、最高のエンタテインメントを皆様に提供すべく、たゆまぬ努力と挑戦を続けることによって成長を目指します

①コンテンツ 権利ビジネス

「映画」「演劇」を軸にしながら、アニメ等の有力なコンテンツの企画開発や権利の確保、多様な関連領域や新しい市場における利用展開を加速してまいります

②プラットフォームビジネス

TOHOシネマズと直営演劇劇場を、コンテンツとお客様を繋ぐプラットフォームと捉え、それを保有する強みを十分活かして、集客力・収益力の一層の強化を図ります

③不動産賃貸ビジネス

「映画」「演劇」を下支えするための保有不動産の有効活用にとどまらず、グループのノウハウを結集し、「不動産賃貸業」としての競争力強化を目指します

中期経営戦略

IV. 5つの重点投資領域

《コンテンツ 権利ビジネス》

1. 自社企画作品の拡充および幅広いライツの確保

- 映画・アニメ・演劇共に社内の企画・プロデュース能力の強化および外部の「才能」の早期発掘と確保・育成
- 社内各分野の企画部門の連携による収益機会の拡大
- TOHO animationブランドの育成および音楽・イベント・商品化・舞台化・海外番販等、関連ビジネスの拡大

2. ゴジラを中心としたキャラクタービジネスの展開

- 2014年ハリウッドで「GODZILLA」復活、2016年日本版ゴジラ、2018年レジェンダリー版「GODZILLA続編」公開予定と、プロジェクトが継続
- 2014年10月、社内に「ゴジコン Godzilla Conference」(ゴジラ戦略会議)を設置、キャラクター強化・育成プロジェクトが始動

3. 海外市場開拓のビジネスモデルの確立

- 東宝の強みを活かし、他社と異なる形で海外市場への橋頭堡を築くための多面的なアプローチを推進
- 自社および国内の「企画」を、積極的に海外へ売り込み、有力なパートナーとの共同開発・製作へ
- 将来的には、持続的な共同企画開発・製作のための枠組みを研究

《プラットフォームビジネス》

4. TOHOシネマズの戦略的出店と高機能・高付加価値化

- 2015年「新宿」に続き、2016年「仙台」、2017年「上野」、そして2018年「日比谷」と、都市中心部に集中的に出店
- 映像・音響等の高機能化、座席のラグジュアリー化、売店商品の高付加価値化等の施策で、より魅力的な非日常シネコン空間を創出
- ライブ・ビューイングを含め、多様な映像のウィンドウ＆発信拠点として、スクリーンをメディア的に活用、さらに強力なシネコン網へと進化

5. グループ不動産事業再編による基盤強化と新規取得

- 2013年の東宝不動産(株)の完全子会社化を踏まえ、本社不動産経営部門との機能再編・統合により事業基盤を強化
- これまでの再開発の収穫期として収益を最大化すると共に、本拠地「日比谷」「有楽町」の活性化に向けた取り組みや新規物件の取得も検討

【中期経営戦略 まとめ】

- 基本となる事業領域や事業モデルは変えず、これまで長年築き上げてきた東宝のポジションや強みをさらに強固なものとする
- その上で上記5つの重点分野を中心に資金や人材を投入し、既存事業の深掘りや周辺事業領域への拡大にチャレンジすることで、営業利益目標の着実な達成を目指す
- 同時に、次のステージにおいても持続的成長を遂げるためには、もう一段の成長ドライバーが必要となることを視野に入れ、この3年間に於いて、新規事業の研究やM&A等の投資可能性も追求していく

資本政策の方針

1. 当社では、これまで安定配当を重視してまいりましたが、利益水準の向上および今後の業績見通しに基づき、適切な株主還元を図るため、2015年2月期の年間配当を1株当たり20円から25円へと増額することを決定いたしました。
2. また、今後の配当政策としましては、年間25円の配当をベースにしながら、業績が予想や目標をさらに上回って推移した場合には、業績連動分として追加の配当も積極的に検討していく方針とし、株主の皆様に対する利益還元の強化を図ってまいります。
3. また、いわゆる総還元の考え方としては、既に2006年より毎年、年間で自己株式の取得枠を設定し、随時、取得を実施してまいりました。本年1月にも「100万株・30億円」を上限とした取得枠を設定済みです。今後もフリーキャッシュフローの動向を考慮しつつ、機動的かつ積極的な自己株式取得を行っていく方針です。
4. ROEにつきましては、特に目標数値を設けておりませんが、基本はこれまで述べてきた経営戦略を通じて利益の向上に努めることを最優先としながら、上記の資本政策の実施と併せて、資本効率の高い経営を目指します。

2015年4月 東宝の事業の象徴といえる拠点の誕生！



新宿東宝ビル

新宿区歌舞伎町1-19-1
(旧新宿コマ劇場跡地)

1～2F 飲食・物販・アミューズメント

3～6F TOHOシネマズ新宿(12スクリーン)

8～30F ホテルグレイスリー新宿
(藤田観光(株)経営 970室)

不動産再開発
&
TOHOシネマズ
&
ゴジラヘッド



【本件に関するお問合せ先】
東宝株式会社 総務部 広報・IR室
TEL 03-3591-1303

本資料にて開示されているデータや内容は、本資料発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、及び将来の業績を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。したがって、本情報及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行って下さいようお願いいたします。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。