

TOHO VISION 2021

東宝グループ 中期経営戦略

2018年4月

東宝株式会社

東宝グループ 経営理念

Our Corporate Philosophy

企業の使命
mission

健全な娯楽を広く大衆に提供すること

"To widely provide inspiring entertainment to the general public"

価値観
value

吾々の享くる幸福はお客様の賜ものなり

"We owe our business to the happiness of the customers"

行動の理念
motto

朗らかに、清く正しく美しく

"Act with vivacity, modesty, fairness and grace"

創業者 小林一三 の精神
by Ichizo Kobayashi (founder of TOHO)

事業の3本柱

Business domain & Strong points

映画事業 screen

- 当社グループの主力事業
- 映画の企画製作から配給、宣伝、興行、パッケージ等の諸事業、海外販売に至る、映画ビジネスの川上から川下までを一貫して展開
- 長年の間、配給、興行の両面で国内NO.1シェアを保持

演劇事業 stage

- 伝統ある祖業
- 商業演劇、ミュージカルにおいてクオリティの高い公演の企画・製作能力を持つ
- 帝国劇場、シアタークリエの直営劇場を保有
- お客様満足度の高い舞台公演を年間を通して提供

不動産事業 real estate

- 収益変動の大きい映画・演劇事業を下支えする強固な収益基盤
- 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り街づくりに貢献
- 効率良い賃貸活用により安定したキャッシュフローを創出

「TOHO VISION 2018」の振り返り

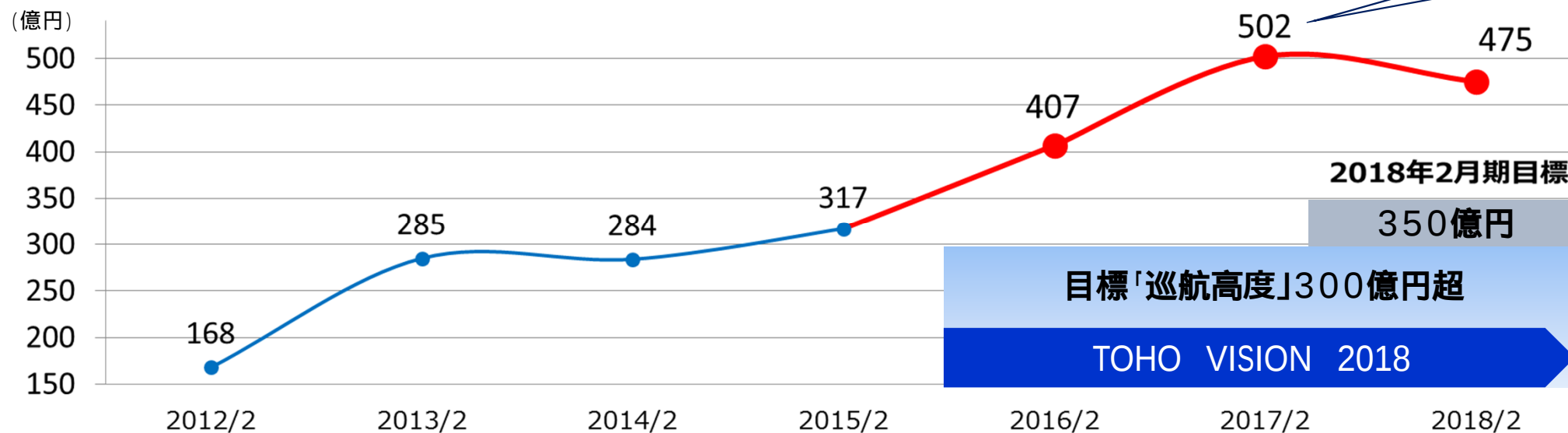
連結営業利益目標

- 【目標1】巡航高度 300億円超
- 【目標2】2018年2月期に350億円

目標を大きく
超える成果

一段上の
ステージへ

「君の名は。」
「シン・ゴジラ」公開



「5つの重点投資領域」の成果 振り返り（1/2）

自社企画作品の拡充および幅広いライツの確保

- 【映 画】企画・プロデュース力強化により自社企画・幹事作品が倍増【FY2016/6本→FY2018/12本】
その中から「君の名は。」「シン・ゴジラ」というメガヒットが誕生 共同幹事作品を含む
- 【アニメ】「TOHO animation」レーベルから「血界戦線」「刀剣乱舞 -花丸-」「GODZILLA 怪獣惑星」
など、ヒット作・話題作を数多く創出
- 【演 劇】「1789 -バスティーユの恋人たち-」「王家の紋章」「ジャージー・ボーイズ」など、新作ミュージ
カルへの挑戦が成功、公演ラインナップが一層充実

ゴジラを中心としたキャラクタービジネスの展開

- 「シン・ゴジラ」の大ヒットにより「ゴジラ」のブランド価値向上。EC「ゴジラ・ストア」に続き、
2017年10月に新宿マルイ・アネックスに公式リアルショップ「ゴジラ・ストア Tokyo」オープン
- アニメ専門E Cサイト「TOHO animation STORE」も売上伸長

「5つの重点投資領域」の成果 振り返り (2/2)

海外市場開拓のビジネスモデルの確立

- 「シン・ゴジラ」「君の名は。」は過去にない規模で海外配給を実現。特に「君の名は。」は、中国をはじめアジア各国で大ヒット
- 新たなビジネスモデル確立を目指し、ハリウッド版「GODZILLA 2」や「君の名は。」実写リメイクなど、複数の海外共同製作プロジェクトを推進

TOHOシネマズの戦略的出店と高機能・高付加価値化

- 「新宿」が大成功、「仙台」は東北NO.1シネコンに成長、「上野」も好調にスタート、2018年3月、「日比谷」を開業。グループ全体のスクリーン数は、75サイト、687スクリーンに拡大
- 高付加価値シアター「MX4D」を計18サイト、「IMAX」を7サイトに導入し、好評

数字は2018年4月1日現在
(共同経営館含む)

グループ不動産事業再編による基盤強化と新規取得

- 2017年3月に東宝不動産(株)を東宝(株)に吸収合併、グループ不動産事業の再編・統合を完了
- 2018年3月「日比谷シャンテ」と周辺街区を大幅リニューアル。日比谷・有楽町地区の活性化に貢献
- 新規物件取得に関しては、不動産市況高騰も考慮し慎重に検討、実現案件はなし

【総括】5つの戦略領域の密接な相関がより大きな成果を創出

具体例



【参考資料】 国内映画興行収入ランキング

2015（平成27）年				2016（平成28）年				2017（平成29）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	ジュラシック・ワールド	95.3	東宝東和		君の名は。	250.3	東宝		美女と野獣	124.0	WDS	
2	ベイマックス	91.8	WDS		スター・ウォーズ ／フォースの覚醒	116.3	WDS		ファンタスティック・ビーストと 魔法使いの旅	73.4	WB	
3	映画 妖怪ウォッチ 誕生の秘密だニャン！	78.0	東宝		シン・ゴジラ	82.5	東宝		怪盗グルーのミニオン大脱走	73.1	東宝東和	
4	バケモノの子	58.5	東宝		ズートピア	76.3	WDS		名探偵コナン から紅の恋歌（ラブレター）	68.4	東宝	
5	シンデレラ	57.3	WDS		ファインディング・ドリー	68.3	WDS		パイレーツ・オブ・カリビアン 最後の海賊	67.1	WDS	
6	ミニオンズ	52.1	東宝東和		名探偵コナン 純黒の悪夢（ナイトメア）	63.3	東宝		モアナと伝説の海	51.6	WDS	
7	ミッション：インポッシブル ローグ・ネーション	51.4	PPJ		映画 妖怪ウォッチ エンマ大王と5つの物語だニャン！	55.3	東宝		S I N G / シング	51.1	東宝東和	
8	HERO	46.7	東宝		ONE PIECE FILM GOLD	51.8	東映		ローグ・ワン スター・ウォーズ・ストーリー	46.3	WDS	
9	名探偵コナン 業火の向日葵（ひまわり）	44.8	東宝		信長協奏曲	46.1	東宝		映画ドラえもん のび太の南極カチコチ大冒険	44.3	東宝	
10	インサイド・ヘッド	40.4	WDS		ペット	42.4	東宝東和		ラ・ラ・ランド	44.2	GAGA	
東宝グループ合計 配給シェア				45.6%	42.8%				39.2%			

出典：一般社団法人 日本映画製作者連盟資料 「君の名は。」は最終興行収入に修正

東宝グループ合計 配給シェア=東宝(株)映画営業部門・映像事業部門・東宝東和(株)の各配給作品の興行収入の合計÷全国映画興行収入(映連統計資料)×100

【参考資料】TOHOシネマズ 全国展開MAP



【東京都】

TOHOシネマズ 日比谷
TOHOシネマズ シンテ
TOHOシネマズ 渋谷
TOHOシネマズ 六本木ヒルズ
TOHOシネマズ 日本橋
TOHOシネマズ 西新井
TOHOシネマズ 南大沢
TOHOシネマズ 府中
TOHOシネマズ 新宿
TOHOシネマズ 上野

【千葉県】

TOHOシネマズ ららぽーと船橋
TOHOシネマズ 市川コルトンプラザ
TOHOシネマズ 八千代緑が丘
TOHOシネマズ 流山おおたかの森
TOHOシネマズ 市原
TOHOシネマズ 柏

【神奈川県】

TOHOシネマズ 海老名
TOHOシネマズ 小田原
TOHOシネマズ 川崎
TOHOシネマズ ららぽーと横浜
TOHOシネマズ 上大岡

【埼玉県】

TOHOシネマズ ららぽーと富士見

【栃木県】

TOHOシネマズ 宇都宮

【茨城県】

TOHOシネマズ ひたちなか
TOHOシネマズ 水戸内原

【長野県】

TOHOシネマズ 上田

【山梨県】

TOHOシネマズ 甲府

【青森県】

TOHOシネマズ おいらせ下田

【秋田県】

TOHOシネマズ 秋田

【宮城県】

TOHOシネマズ 仙台

【静岡県】

TOHOシネマズ 浜松
TOHOシネマズ サンストリート浜北
TOHOシネマズ ららぽーと磐田

【愛知県】

TOHOシネマズ 名古屋ベイシティ
TOHOシネマズ 赤池
TOHOシネマズ 津島
TOHOシネマズ 東浦
TOHOシネマズ 木曽川

【岐阜県】

TOHOシネマズ 岐阜
TOHOシネマズ モレラ岐阜

【富山県】

TOHOシネマズ ファボーレ富山
TOHOシネマズ 高岡

【大阪府】

TOHOシネマズ 梅田
TOHOシネマズ なんば
TOHOシネマズ 泉北
TOHOシネマズ 鳳
TOHOシネマズ ぐずはモール

【京都府】

TOHOシネマズ 二条

【兵庫県】

TOHOシネマズ 伊丹

【奈良県】

TOHOシネマズ 橿原

【岡山県】

TOHOシネマズ 岡南

【広島県】

TOHOシネマズ 緑井

【高知県】

TOHOシネマズ 高知

【愛媛県】

TOHOシネマズ 新居浜

【福岡県】

TOHOシネマズ 天神・ソラリア館
TOHOシネマズ 福津
TOHOシネマズ 直方

【長崎県】

TOHOシネマズ 長崎

【熊本県】

TOHOシネマズ 光の森
TOHOシネマズ はません
TOHOシネマズ 宇城

【大分県】

TOHOシネマズ 大分わさだ
TOHOシネマズ アミュプラザおいた

【鹿児島県】

TOHOシネマズ 与次郎

東宝グループ合計 678スクリーン(シェア18.5%) 年間興行収入668億円(シェア28.0%)

スクリーン数は2017年12月末現在(共同経営5サイト56スクリーン含) 興行収入は2017年1~12月実績 シェアは映連データを基に試算

東宝グループ 中期経営戦略

2019/2期 ~ 2021/2期

TOHO VISION 2021 基本方針

前回掲げた5つの領域を、さらに深耕・拡充する「**主軸戦略**」と、成長ドライバーとして加速・進化させる「**ブレイクスルー（突破）戦略**」とに組み換え、中長期を見越して「**新規事業戦略**」を加える

TOHO VISION 2018 ＜5つの重点投資領域＞

自社企画作品の拡充および幅広いライツの確保

TOHOシネマズの戦略的出店と高機能・高付加価値化

グループ不動産事業再編による基盤強化と新規取得

ゴジラを中心としたキャラクタービジネスの展開

海外市場開拓のビジネスモデルの確立

TOHO VISION 2021

主軸戦略

コンテンツ戦略

プラットフォーム戦略

不動産戦略

**ブレイクスルー
（突破）戦略**

キャラクター戦略

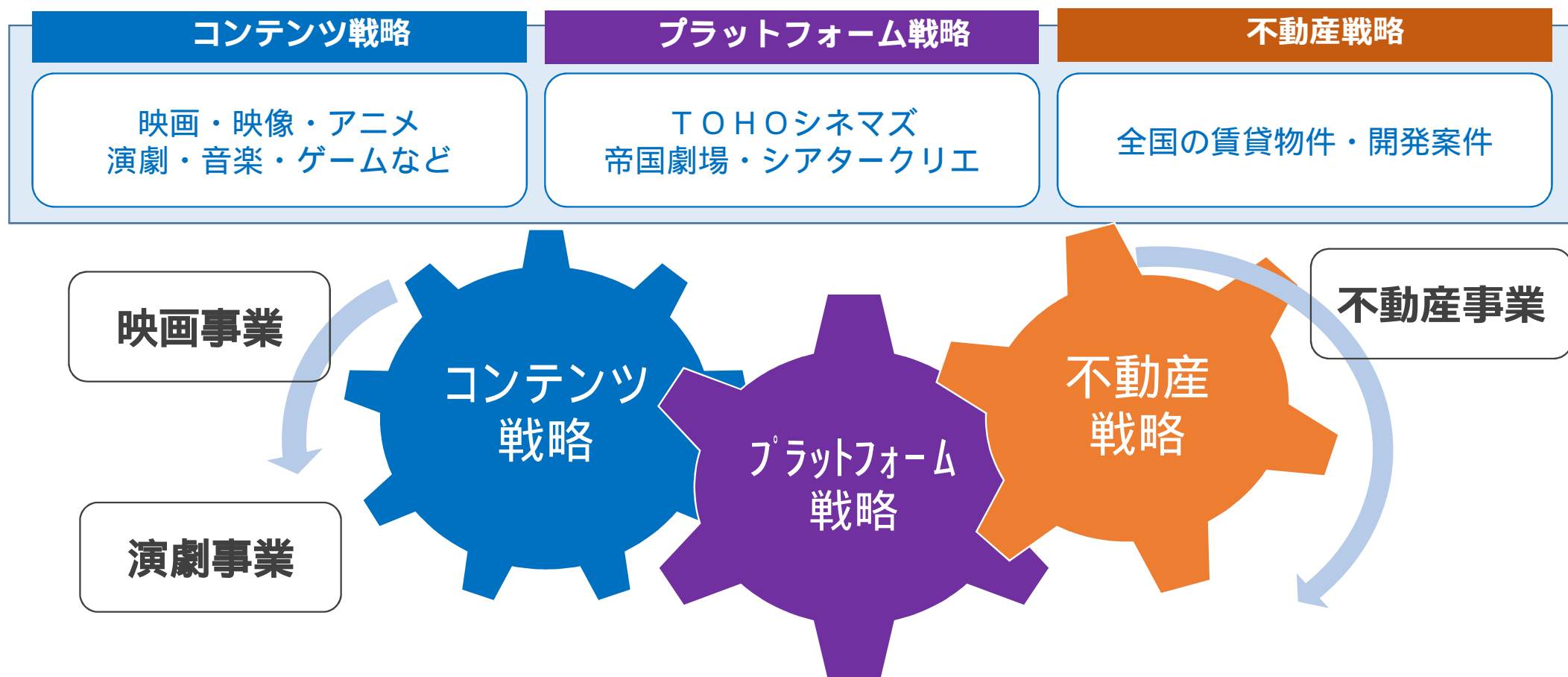
海外戦略

プラス・ワン

新規事業戦略

1. 主軸戦略

東宝グループがこれまでに築き上げてきた「強み」をさらに盤石なものとするため、従来の戦略を**深耕・拡充**し、かつ、**3戦略を有効に噛み合わせる**ことで、一層の経営基盤強化を目指す



主軸戦略

コンテンツ戦略

前提となる
認識

お客様が真に求めるコンテンツは時代と共に日々変化していくが、
どんなにメディアが進化しても、コンテンツビジネスの利益の源泉は「作品」そのものにある

【戦略目標】

企画開発力をさらに強化し、新機軸の作品を創出する

優れたクリエイター
とのパートナーシップ強化

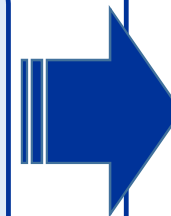


社内のプロデューサーの
企画力強化



コンテンツ（作品）の
新鉱脈 発掘へ

新たなジャンルの開拓
明確なターゲット設定
新規キャラクターの開発
新しい表現技術の活用
国際市場を意識した企画 など



多様な「権利」の確保

実写・アニメ・舞台
商品・配信・放送
音楽・ゲーム
海外展開 ほか

マルチ展開 &
シリーズ化も

主軸戦略

プラットフォーム戦略

前提となる
認識

東宝グループにとって、お客様とコンテンツを通じて繋がる最重要のプラットフォームは、「映画館（シネマコンプレックス）」と「演劇劇場」というリアルな空間（シアター）である

【戦略目標】

他では得られない上質な「エンタテインメント体験」を提供する

スマホに代表される
デジタルメディア時代

体験型・参加型の
エンタテインメントの価値が
相対的に高まる傾向

家庭では体験できない大画面高画質・大音響高音質の映画館ゆえの没入感
劇場において役者と観客が一体となったライブ・エンタテインメントゆえの高揚感

【TOHOシネマズ】

- ◆ 国内最高のプレミアムシアター「日比谷」に続き、「熊本」(2019年夏)「池袋」(2020年夏)を成功に導く
- ◆ TOHOシネマズチェーンの一層の強化のため、都市部の戦略エリアにさらなるシネコン出店候補地を探索する
- ◆ お客様の利便性と上映環境の向上に努め、家庭内視聴との差別化と顧客ロイヤリティの向上を図る

【演劇】

- ◆ 2018年夏に帝国劇場内を改装。快適な鑑賞環境とサービスの向上に努めると共に、公演ラインナップの充実を図る

主軸戦略

不動産戦略

前提となる 認識

グループの組織再編・統合が完了、1980年代からの大型再開発プロジェクトが一巡次なる再開発時代の到来に向けて、不動産事業の新たなビジョン構築が求められている

【戦略目標】

保有物件を総点検し、開発と資産の入れ替えを企画・推進する

- ◆ 保有120超物件の収益性、将来性、開発可能性などを総点検、ポートフォリオの見直しを図り、中長期的・持続的な収益基盤を確固たるものにすべく、以下の施策を着実に展開していく

再開発の余地のある物件や映画・演劇事業とのシナジーが期待できる案件については、様々なスキームの活用や他社との共同事業も含め、積極的に開発を企画し、取り組む

将来性の低いエリアの物件は売却も検討し、戦略エリアにおける代替物件・隣地・種地の取得による資産の入れ替えを推進する

◆ 継続注力案件 ～「日比谷・有楽町」の街づくり～

- ・ 近隣地権者・テナントと協力し、創業の地「日比谷」を「エンタテインメントの街」として活性化
- ・ 同エリア内に保有する「東宝ツインタワービル」（右写真）は、再開発に着手予定
- ・ 「有楽町マリオン」日劇跡のテナント（プラネタリウム、多目的ホール）も、2018年中に開業予定



【参考資料】主な当社保有物件（不動産事業）

	物件名	用途・主要テナント
	東宝日比谷ビル（日比谷シャンテ）	映画館・オフィス・店舗
	東京宝塚ビル	劇場・映画館・オフィス
	東宝シアタークリエビル	劇場・ホテル
*	有楽町センタービル（有楽町マリオン）	店舗
	東宝ツインタワービル	オフィス・店舗
	帝劇ビル	オフィス・店舗・劇場
*	有楽町電気ビル	オフィス・店舗
	渋谷シネタワー	映画館・オフィス・店舗
	渋谷東宝ビル	貸会議室
	新宿東宝ビル	映画館・ホテル・店舗
	新宿三丁目東宝ビル	店舗
	新宿文化ビル	映画館・店舗
	東宝調布スポーツパーク	ゴルフコース・練習場・テニスクラブ
	東宝スタジオ＜世田谷区＞	撮影所・店舗
	札幌東宝公楽ビル	アミューズメント・店舗
	札幌東宝ビル（札幌シャンテ）	店舗
	仙台東宝ビル	ホテル・オフィス・店舗
	横浜東宝ビル	ホテル・店舗

* 外部との共同保有物件

	物件名	用途・主要テナント
	名古屋東宝ビル	ホテル・オフィス・店舗
*	エンゼルビル＜名古屋市＞	店舗
*	HEPナビオ＜大阪市＞	映画館・店舗
	東宝南街ビル＜大阪市＞	映画館・店舗
	京都東宝ビル	店舗
	広島東宝ビル	ホテル・店舗
*	博多STビル	ホテル



▲ 東宝日比谷ビル
▼ 東宝スタジオ



▲ 有楽町センタービル
（有楽町マリオン）



▲ 新宿東宝ビル

◀ 帝劇ビル

2. ブレイクスルー（突破）戦略

（注）IP = Intellectual Property（知的財産）

「ゴジラ Godzilla」を軸としたキャラクタービジネス、東宝・日本のIPの「海外 Global」展開、この2つのGを伸びしろ（ブレイクスルー領域）とし、積極投資を含めて重点的に取り組んでいく

コンテンツ戦略の進化形

Godzilla × Global = G²戦略

ゴジラを軸に
キャラクター
ビジネスを強化

JAPAN IPの
海外展開
を本格化

ブレイクスルー
飛躍的成長の実現

これを「突破口」として
国内で培った企画力やネットワークを活用し、続々と国際市場へと展開していく

G : 「Godzilla」を軸としたキャラクタービジネスの強化

【2018～ 映画展開】

2018年	長編アニメ映画の第2章・第3章を続けて公開。全世界配信予定
2019年	レジェンダリー社「GODZILLA 2」全世界公開予定
2020年	レジェンダリー社「GODZILLA VS. KONG」全世界公開予定

- ◆ 映画公開が続くタイミングを逃さず、世界的に広く認知されている「ゴジラ」を、他怪獣を含めた”ゴジラ・ワールド”の形成によって、**キャラクタービジネス**として本格的に収益化
- ◆ ECサイト、リアルショップ、各種イベント・タイアップなど、多面的かつ切れ目なく展開
- ◆ マーチャンダイジングや小売のノウハウを持つ他社とも積極的に連携
- ◆ 国内だけでなく、ゴジラをメインに**グローバルライセンス事業**にも本格参入
- ◆ ゴジラに次ぐ新規キャラクターの企画開発・育成、海外展開についても全社的にチャレンジ

TOHO = Godzilla Companyとして
グローバルに ”ゴジラ・ワールド” のブランド価値向上を目指す



G² 戦略

G : 「Global」 JAPAN IP (日本の企画) の海外展開の本格化

- ◆ 東宝発・日本発の「IP (知的財産)」「企画」を海外の有力パートナーに持ち込み、世界市場に向けた映画・映像コンテンツとして共同開発・製作を推進
- ◆ すでにハリウッドとの間で3つの共同製作プロジェクトが始動

タイトル	共同製作パートナー	全米公開予定	概要
GODZILLA 2	レジェンダリー・ピクチャーズ ワーナー・ブラザーズ	2019年3月22日	ハリウッド版「GODZILLA」(2014)の続編
DETECTIVE PIKACHU	レジェンダリー・ピクチャーズ ユニバーサル・ピクチャーズ	2019年5月10日	ポケモン初のハリウッド実写映画化。ニンテンドー3DS用ソフト「名探偵ピカチュウ」が原作
君の名は。	パラマウント・ピクチャーズ	未定	2016年の大ヒットアニメーション映画のハリウッド実写映画化

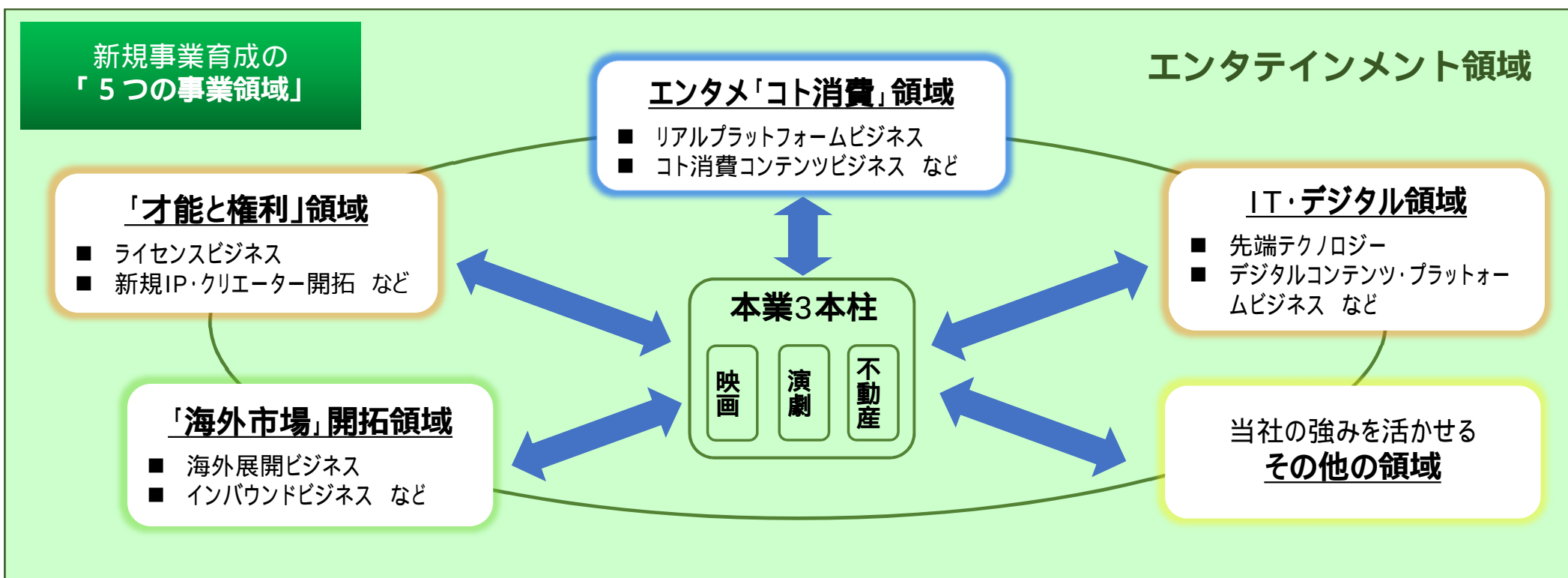
他にもハリウッドや中国と複数の共同プロジェクトを準備中

海外メジャー企画に製作出資から参画することで、グローバルな収益からの配分を見込む
東宝ならではの海外市場開拓のビジネスモデル確立に向けて挑戦する

3. 新規事業戦略

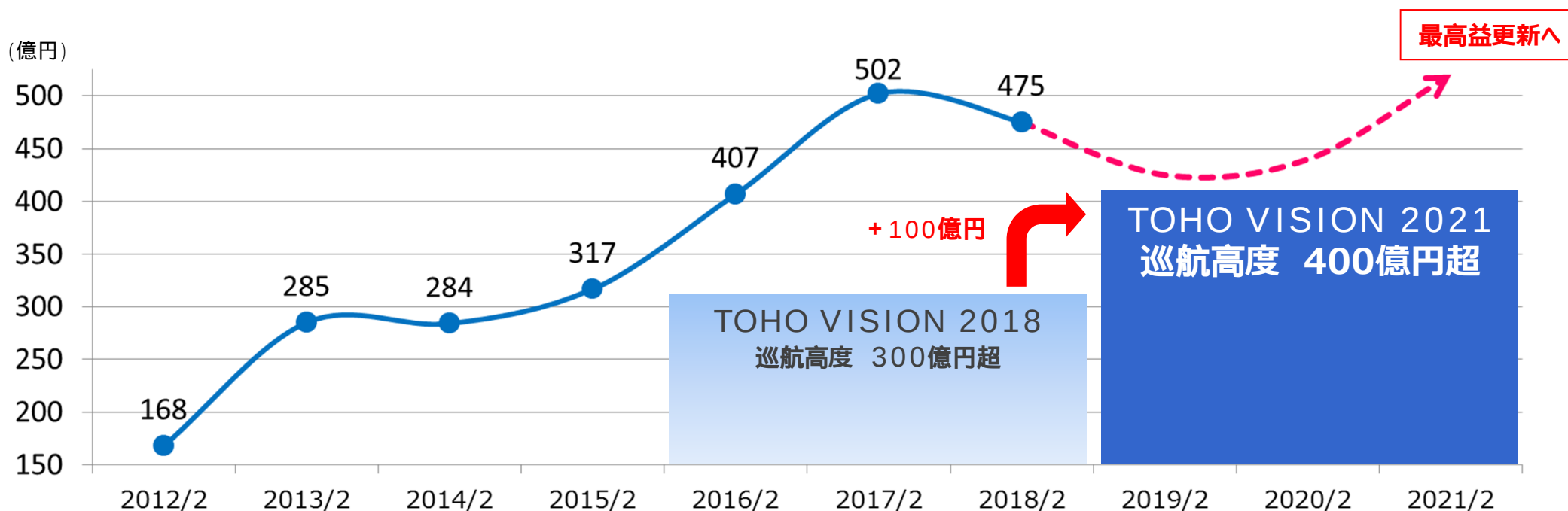
技術革新等により大きく変化する経営環境を見越して、新規事業の育成による裾野の拡大に取り組む

ターゲット	「映画・映像・演劇」のみならず、音楽やゲームも含めた「エンタテインメント領域」にターゲットを定め、本業とのシナジーが見込めるような事業・サービス・テクノロジーの開発を目指す
外部との連携	大企業・ベンチャー企業を問わず、異業種も含めた外部との繋がりを広く構築し、資本業務提携や共同事業、M&Aなどの「戦略的投資」を積極的に推進していく



TOHO VISION 2021 数値目標

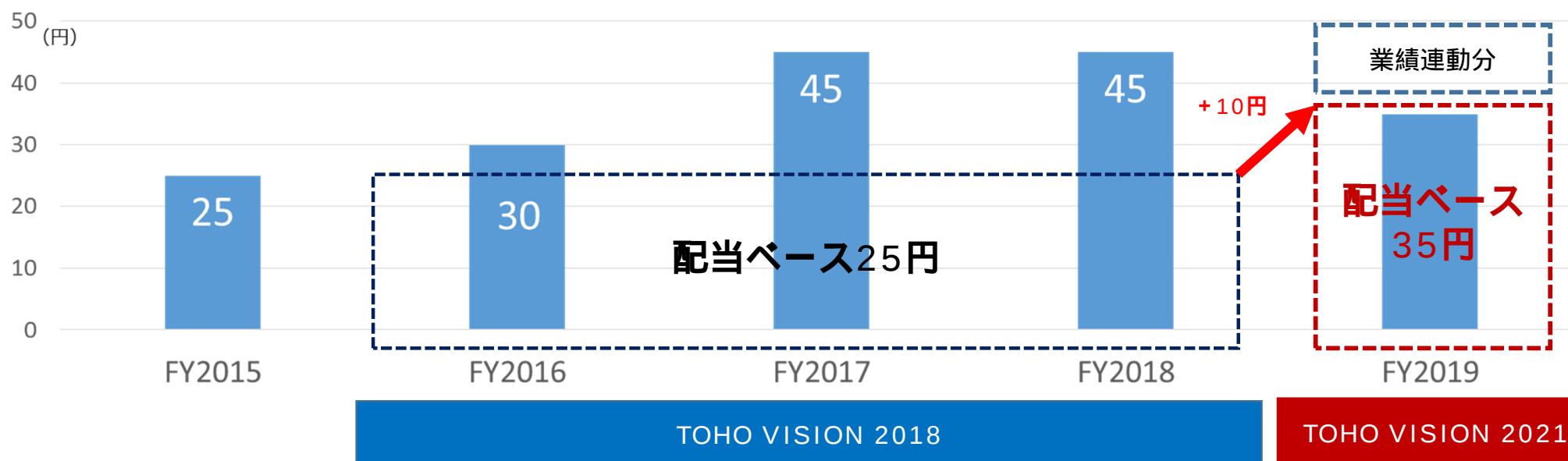
- 重視する数値は引き続き「営業利益」とする
- 今後3年間の連結営業利益について「**巡航高度 400億円超**」を確たるものとする
ブレイクスルー戦略の開花等により、**過去最高益（502億円）の更新**に挑戦する



資本政策の方針

- 配当金は、年間25円の配当ベースを35円に上げ、業績が予想や目標を上回って推移した場合は、業績連動分として追加の配当を積極的に検討することを基本方針とする
- 自己株式の取得については、フリーキャッシュフローの動向を考慮しながら、必要に応じて機動的に実施していくものとする

年間配当金推移



日比谷ブロードウェイ REBORN!

2018年春 東宝グループの新しい時代がここから始まる





TOHOのロゴとコーポレートカラーを新しくしました

【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ます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。