

変わるここのないエンタテインメントの価値



講師 松岡 宏泰 氏 (マツオカ ヒロヤス)

東宝株式会社 代表取締役社長

日時：10月4日（水）18：00～19：30 開催形式：対面／Zoom ウェビナー

講演会出席者：157名（オンライン参加58名、対面参加者99名）

講師略歴

慶応義塾大学法学部法律学科、および、米国ペンシルバニア州オルブライト大学経営学科卒業。米国ペンシルバニア州ピッツバーグ大学経営大学院修了。米国インターナショナル・クリエイティブ・マネジメント社を経て、1994年、東宝東和株式会社入社。同社取締役、常務取締役、代表取締役社長、代表取締役会長を歴任し、2020年、取締役会長に就任（現任）。

また、2014年東宝株式会社の取締役に就任。同社常務取締役、取締役常務執行役員を歴任し、2022年、同社代表取締役社長 社長執行役員に就任（現任）。

講演要旨

はじめに

私は1966年、親の仕事の都合によりイタリアのローマで生まれ、大学は日本の学校に通った。大学卒業の頃はバブル絶頂期だったためいろいろな可能性があったが、子供の頃から留学に憧れがあり、アメリカの大学で2年、大学院で1年学んだ。

その留学中に、20世紀フォックスという会社でインターンをし、映画業界のおもしろさを知った。そして、エンタメ業界に入ろうと決め、ICMという芸能事務所で2年ほど働き、このままアメリカに残るか非常に悩んだが、日本に帰る決心をした。

帰国後は、東宝の子会社で洋画の輸入配給をする東宝東和に入り、主に映画の買い付けをした。当時の東宝東和は業績が悪く、親会社の救済を受けつつ、経営層の刷新も行われ、その時に私も取締役になって立て直しに邁進した。その後、2014年に東宝の取締役に就任し、海外事業の担当となった。当時の東宝は海外事業がまだまだ弱く、仲間と議論しながら戦略を練った。そして、日本が海外に展開するならばIP（Intellectual Property：知的財産）であろう、となり、ゴジラなどのIPを伸ばしつつ、海外で人気が出そうな兆しがあったアニメに注力することになった。

その後、映画館（映画興行会社）に映画を営業・販売する仕事や、映画を編成したり製作したりする仕事などを経て2022年に社長に就任し、現在に至る。

会社概要

東宝は、エンタテインメントを全国展開している会社。阪急阪神東宝グループという企業集団の一員である。

この阪急阪神東宝グループのうち、阪急と東宝を作った人物が、小林一三だ。自社の創始者であることを割り引いたとしても、日本有数のイノベーターだったのではないかと私は思っている。小林は30歳を過ぎて独立し、大阪と神戸の間に阪急電車を走らせた。人の住んでいない山の手に線路を作り、付近の土地も買収して宅地を開発し、人々を呼び込んだ。そして、その人たちを満足させるべく、沿線に今で言うところのテーマパークに近いエンタテインメント施設も開業。それが宝塚歌劇団の誕生につながった。それから、沿線の終着駅である大阪や神戸の駅の上に百貨店を作った。デパートメントストアを駅の上に作った初めての人が小林一三である。その小林一三が東京に進出するときに、演劇や映画の興行を目的とする東京宝塚劇場

を設立。これがのちの東宝である。

2023年は小林一三の生誕150周年という記念の年でもある。我々は、この小林一三が91年前に東宝を作った時、「こうしたい」と思ったことを今風にやっているだけなのではないかと思っている。東宝グループの経営理念は、「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ものなり」「モットー：朗らかに、清く正しく美しく」で、この三つすべて、90年以上前に小林一三が考えて、東宝の社員あるいは東宝グループ、阪急東宝グループのみんなに伝えたことで、今でも我々はそれを愚直に守っている。

東宝と聞くと、「映画の東宝」を想像する方がほとんどだと思うが、我々は「演劇」や「不動産」も手掛けており、さらに最近は「アニメ」を加えた4つの柱で事業を成長させようとして取り組んでいる。

東宝グループの2022年3月～2023年2月の利益率を見ると、最も割合が大きいのが映画事業（アニメ含む）で約58%。次いで不動産事業が35.5%を占め、実は不動産事業の利益も大きい。20年ほど前までは不動産事業の利益が6割を超え、不動産事業が土台となって下支えするエンタメ企業だった。それが今はシネコンの拡大などもあって映画事業が躍進し、不動産事業と比率が逆転している。一方、席数が限定されている演劇事業の占める割合は5.6%に留まるが、エンタメ企業として東宝が演劇事業を持っている意味は非常に大きいと私は思っている。

東宝の4つの事業／映画事業

映画事業で2023年に成功した作品のひとつが『怪物』。世界的にも評価を受けている是枝監督と東宝がチームを組んで企画・制作した作品で、興行収入が20億円を超える大ヒットとなった。また、『ゴジラ-1.0』や『劇場版SPY×FAMILY CODE：White』も公開した。子会社の東宝東和では今年『ザ・スーパーマリオブラザーズ・ムービー』や『ミッション・インポッシブル／デッドレコニングPART 1』も大ヒットした。

我々は年間約25本の映画を配給している。ちなみに、映画ビジネスには製作・配給・興行という3つの分野があるが、我々はこの3分野すべてを持っている。映画館はTOHOシネマズがあり、日本のマーケットシェアで28～29%程度。配給は東宝が年間約25本、東宝東和が年間20～30本ほどアメリカの映画を配給している。それを足すと、マーケットシェアで40～50%ほどになり、非常に大きなシェアとなる。

東宝の4つの事業／アニメ事業

アニメのビジネスにおいては、かつては『ドラえもん』や『クレヨンしんちゃん』をはじめとする他の会社が作った作品の配給だけを行っていた。しかし、11年ほど前に当時の社長がアニメの製作を推進し、TOHO animationを立ち上げた。最初の数年はうまくいかなかったが、『僕のヒーローアカデミア』という作品が世界的にヒットし、そこから日本のアニメの海外での躍進が始まったのではないかと思う。現在は『呪術廻戦』や『葬送のフリーレン』、『薬屋のひとりごと』などを手掛けている。年間5、6シリーズをテレビで放送し、途中で映画にして、海外でも上映するというビジネス展開をしており、今、最も勢いがある分野だと考えている。

東宝の4つの事業／演劇事業

演劇では、『千と千尋の神隠し』をコロナの只中の2022年に帝国劇場にて上演してご好評をいただき、2023年には名古屋でも上演し、全回が満席になった。また、『この世界の片隅に』は他社が製作して大ヒットしたアニメ映画であるが、舞台化する権利を我々が取得し、2024年にミュージカルとして上演することになっている。さらに、我々は日本の題材だけではなく、

『レ・ミゼラブル』など海外のミュージカルの日本版を製作、上演もしている。

我々は帝国劇場とシアタークリエという劇場を所有しており、足りないときは他の方たちの劇場も貸していただいて、年間 40 ぐらいのミュージカルを上演している。

東宝の4つの事業／不動産事業

我々は新宿にある新宿東宝ビル、日比谷にある東宝宝塚ビル、本社が入る東宝日比谷ビル、今年竣工したプロムナードビルのほか、全国にビルを所有している。なぜ都心の一等地にビルを持っているかというと、そうした場所にはもともと東宝が所有する映画館や劇場があったから。テレビが普及する前、日本の映画館には11億人もの観客が来ていたともいわれる。それがテレビの普及によりあっという間に2億人くらいまで減り、映画館も減少。その間に東宝は都心の一等地にあった映画館や劇場をビルに替え、必要に応じて映画館をそのビルの中にテナントとして入れるという手法を取ってきた。結果として今、我々のビジネスの土台になっており、コロナ禍で我々が赤字にならなかった1番大きな理由は、不動産があったからだと思う。

TOHO VISION 2032 東宝グループ経営戦略

2032年の創立100周年に向けて、我々は「TOHO VISION 2032 東宝グループ経営戦略」を発表した。目指す姿（財務イメージ）は営業利益750億～1,000億円。現状は500億円に届くかどうかということところだが、10年後には1.5～2倍ぐらい利益を伸ばそうという計画だ。我々がいるエンタテインメント業界は、当たった時の利益は青天井だ。しかも、世界を相手にしたらなおさらのこと。1,000億円はそういった期待も込めた数字となっている。

財務イメージに到達するために、重要なポイントとして考えているのが「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」の三点だ。

また、「TOHO VISION 2032」では、成長戦略の4つのキーワードとして「企画&IP」「アニメーション事業の拡大」「デジタルの活用」「海外市場の開拓」を挙げている。

コロナ禍を経て

我々の価値を考える時に、コロナ禍は避けては通れない。コロナ禍では突然すべてが止まり、映画館や劇場も1ヶ月以上にわたり営業停止を余儀なくされた。

当時、よく聞いた言葉が「不要不急」。エンタメは不要不急と位置付けられ、「あなたは知らない」と言われているようなもので、大変ショックを受けた。自分たちの存在価値はなんだろう。エンタテインメントとは？人にとってエンタテインメントの価値とは？などを考えさせられた。「いつ劇場を開けられるだろう」「開けてもお客さんは来るのだろうか」と、すごく不安な日々を過ごした。映画や演劇の興行ビジネスを諦めて配信への転換を勧める声も多く寄せられたが、我々はそんなことはないんじゃないかと思い、我慢して我慢してやってきて、今に至る。

この「不要不急」という言葉は、「TOHO VISION 2032」を考えるにあたって大きなキーワードになった。

コロナ禍を経て、社会環境や市場環境は大きく変化した。我々にとって良かったこともあった。動画配信プラットフォームが台頭したことで、人々が映像に触れる機会が増えたからだ。そこに我々はアニメを徹底的に配信し、国内外でアニメファンを多数獲得することができた。

2022年に公表した東宝グループのサステナビリティリポートに、「我々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」という言葉を載せた。我々にはこれしかできないが、これならできる、ということに、コロナ禍を経て改めて気付かされたからだ。素晴らしいエンタテインメントは、

人々の心を豊かにし、幸福を与える力があり、そこにかげがえのない価値があると思う。そして、我々の存在価値は、その素晴らしいエンタテインメントを皆様に提供することだと思っている。人はエンタテインメントがなくても生きていけるかもしれないが、おそらく幸福にはなれないだろう。

そんな思いから生まれたスローガンが、Entertainment for YOUだ。世界中のお客様に感動を、という気持ちが込められている。感動とは、心が動くということ。人は何かよいものを見た時、触れた時、心が動いて笑ったり泣いたりする。我々はそういう機会を提供できる。それがエンタテインメントであり、そういうことをやっていこうという決意表明でもある。しかも、今までは日本のお客様を相手にしていたが、これからは世界のお客様が相手なんだという心意気も含めて、このスローガンを作った。

海外に向けた発信

ゴジラというIPは、今まで何度もハリウッドで映画化されているが、最近ではApple TV+と組んで『モナーク：レガシー・オブ・モンスターズ』というゴジラをテーマにしたテレビシリーズを作り、全世界に配信している。この作品は、製作費が1話につき15億～20億円ほどかかっている。巨額の製作費をかけて全世界に配信できるのは、世界中でゴジラが認知されているからだ。実はゴジラは、世界で最も長く続くフランチャイズとしてギネスにも載っている。そのゴジラを、今後はもっと世界展開していくつもりだ。

アニメでは、2023年のAnime Expoというロサンゼルスで開催されるイベントで、これまでは作品単位での出展のみだったところ、今回初めてTOHO animationとして出展した。数千人のファンが熱狂している姿を目の当たりにし、作り手のプロデューサーも感激したと思う。私は、アニメが世界で受け入れられている理由は、多様性の許容があるからだと思う。だから、これからもっと世界で広がっていくと確信している。

演劇では、前述の『千と千尋の神隠し』を2024年にロンドンで上演予定だ。出演者は日本人。チケットの販売も好調で、他国からもオファーが来ており、初めて演劇で世界展開ができる状況になっている。こういうチャレンジも今我々はやり始めている。

おわりに

我々が今やっていることは、小林一三というファウンダーが作り上げたものをベースにしている。形を変えているように見えるかもしれないが、本質は創業当時から何も変わっていない。みんながどうやってエンタテインメントに触れるか、どういうエンタテインメントが好まれるか、ということには、流行り廃りがあるとは思いますが、90年前も50年前もコロナの前も後も、人々がエンタテインメントに求めるものは、やはり、心が動くこと、感動だと思う。つまり、エンタテインメントの価値とは、心を動かす非日常の世界を提供することだと考えている。我々が製作した作品を観ていただき、皆様の心が動いたら大変に嬉しい。