



慶應義塾大学ビジネス・スクール

映画ビジネス 3 社比較 2017 年

1. 映画業界概要

(1) 市場規模

日本におけるコンテンツ産業^[1]の市場規模は、2016年時点では約12兆円と推計されている。コンテンツ市場は、「動画（映像）」、「音楽・音声」、「ゲーム」、「静止画・テキスト（図書・新聞・画像・テキスト他）」の4種類に分類され、それぞれの市場規模は資料1の通りである^[2]。「動画」分野においては、近年のインターネットの普及や接続端末の多様化に伴い、映像ソフト市場が減少し、その代わりに配信市場が伸びている。「音楽・音声」市場は、CD販売が苦戦しているものの、コンサート市場が順調に伸び、市場全体としては横這いであった。「ゲーム」市場は、オンラインゲームが大幅に伸びた。「静止画・テキスト（図書・新聞・画像・テキスト他）」市場は紙媒体コンテンツが苦戦した。

映画興行市場は「動画」に分類される。市場規模は、1974年以降1,000億円を超え、さらに2001年以降は2,000億円前後で横這いである。2016年には、『君の名は。』、『スター・ウォーズ/フォースの覚醒』、『シン・ゴジラ』などの大ヒット作品に恵まれ、興行収入は2,355億円と過去最高記録を更新した（詳細は資料20～22参照）。

^[1] 「コンテンツの創造、保護及び活用の促進に関する法律（コンテンツ振興法）」におけるコンテンツの定義

第二条

この法律において「コンテンツ」とは、映画、音楽、演劇、文芸、写真、漫画、アニメーション、コンピュータゲームその他の文字、図形、色彩、音声、動作若しくは映像若しくはこれらを組み合わせたもの又はこれらに係る情報を電子計算機を介して提供するためのプログラム（電子計算機に対する指令であって、一の結果を得ることができるように組み合わせられたものをいう。）であって、人間の創造的活動により生み出されるもののうち、教養又は娯楽の範囲に属するものをいう。

^[2] デジタルコンテンツ協会『デジタルコンテンツ白書2016』

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール准教授 村上裕太郎監修のもと、北山慎太郎、佐藤弥寿治、日沖健、王曦寧、佐々木経太、望月春香、尹聖在（すべてM39期生）が公表資料にもとづき、クラス討議の資料として作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は<http://www.bookpark.ne.jp/kbs/>から。

Copyright © 村上裕太郎、北山慎太郎、佐藤弥寿治、日沖健、王曦寧、佐々木経太、望月春香、尹聖在（2018年3月作成）

(2) 公開に至るまでのプロセス

一つの映画が公開に至るまで、大きく分けて「企画」、「製作」、「配給」、「興行」の四つのプロセスを経る。

5

① 企画

「企画」段階では、映画会社内部企画に加えて、テレビ局や製作プロダクションなどの非映画会社による企画持ち込みや、フリーのプロデューサー・監督による企画、制作プロダクションによる企画など、様々なパターンが存在する。2016年の大ヒット作『君の名は。』の企画は、2013年の新海監督前作『言の葉の庭』公開時から始まり、2014年7月に新海監督の企画書をもとに製作に踏み出している^[3]。

10

② 製作

「製作」は、「企画を立ててブラッシュアップし、資金調達を行い、製品を制作する。制作できた作品を商品として、広告宣伝を行い、販売する。販売によって得られた利益を資金調達先（出資者）にリターンとして分配する」というこれらの一連の過程を指す。

15

映画製作には多大な費用が掛かるが、実際に公開してみないとヒットするかどうか分からないことが多い。興行が振るわなかった場合は負債や関連商品の不良在庫を抱えることになる。そのため、現在の日本で作られる商業映画のほとんどすべてが、法人格を有しない製作委員会を複数の企業が組成し、作品に係る権利を取得する代わりに作品に出資する「製作委員会方式」を取っている。出資者は出資比率に応じて利益の分配を受けたり、二次利用についての権利を共有したりする。また、各出資者の得意分野でのビジネス展開やプロモーションも行われる。

20

製作委員会の主なメンバーとして、映画会社、放送局、出版社、広告代理店、制作プロダクション、商社などが挙げられる（資料2）。例えば、『君の名は。』では、「東宝、コミックス・ウェーブ・フィルム、KADOKAWA、ジェイアール東日本企画、アミューズ、voque ting、ローンHMVエンタテインメント」の7社で製作委員会を構成している。KADOKAWAは、映画公開の2か月前に先駆けて、『小説 君の名は。』（角川文庫）を発売し、映画公開1か月前のタイミングで、児童をターゲットとした文庫『君の名は。』（角川つばさ文庫）や、ライトノベルユーザーをターゲットとした外伝『君の名は。 Another Side: Earthbound』（角川スニーカー文庫）、コミックスユーザーをターゲットとした『君の名は。』（アライブコミックス）を刊行している。これらの取組は、KADOKAWAの様々な顧客層に対してプロモーションするためと推測できる。

25

30

^[3] 『君の名は。』公式サイト <http://www.kiminona.com/production/> 【2017年4月7日確認】

③ 配給

「配給」は、製作した作品を、映画館を経営する映画興行会社に上映してもらうよう営業することである。

配給の段階では、作品の質を勘案して、公開規模や時期、宣伝展開を決める。配給は、作品の規模や製作会社の実績によって異なる。大手配給会社は製作にも積極的に参加し、配給計画を早い段階で決めていくことが一般的である。小規模公開の場合は、作品は完成後に製作会社が配給会社と交渉を行い決めることもある。

日本では、映画会社が配給を行うほか、独立系の配給会社が国内外から作品を買い付けて配給を行うこともある。また、外資系配給会社を通じて洋画が配給されることが多い（資料 2）。例えば、2016 年の『スター・ウォーズ／フォースの覚醒』は、The Walt Disney Studios 社が日米同日配給を行っている。

日本では、1970 年代はじめまで収入金額シェアは邦画が洋画を上回っていたが、以降洋画に逆転されていく。公開本数シェアについても、1986 年以降洋画が邦画を上回り、その傾向は 2005 年まで続いた。この現象は、業界内では「洋高邦低」と呼ばれていた（資料 21、22）。

④ 興行

「興行」は、作品の配給を受けた映画興行会社が、作品を上映して収入を得ることである。映画興行会社にとっては、興行収入のほか、飲食や映画関連物販も重要な収益源である。映画興行会社には、映画製作会社直営・系列（東宝、東映、松竹など）以外に、独立系映画館、外資系や量販店系の映画館がある（資料 2）。

日本のスクリーン数は、1960 年の 7,457 スクリーンをピークに急激に減少し、1993 年に 1,734 スクリーンにまで落ち込んだ。その後、シネマコンプレックス（「シネコン」、参考資料 2）の普及に伴い徐々にスクリーン数が増え、2017 年には 3,525 スクリーンに達している（資料 20、21）。

顧客単価は上昇を続けているが、1 スクリーンあたりの興行収入は 1998 年をピークに減少し続け、同じく入場者数も連動して減少している（資料 22）。

(3) 映画ビジネスの収益分配^[4]

映画ビジネスにおける製作、配給、興行の収益分配は個別契約となっているが、一般的な構造は参考資料1のとおりである。

5 興行収入、すなわち入場料売上は、入場料×有料入場者数で計算される。

興行収入にある一定の掛け率 $\alpha\%$ を掛けたものが興行主取分となり、残る部分は配給収入となる。興行主取分は一般的には約半分とされているが、契約により作品や劇場によって異なる。同じ映画館で同じ映画を上映する場合でも、例えば公開後3週目までと公開後4週目からなど、公開期間により掛け率が変わることもある。

10 劇場に配布するフィルム代や映画の広告宣伝費はP&A費(Print and Advertising費用)と呼ばれる。P&A費は、配給会社が立て替えることが多い。配給会社の手数料は、配給収入からP&A費を引いたものに対して、ある一定の掛け率 $\beta\%$ を掛けて計算される。この掛け率は契約により異なるが、一般的には10%～30%と言われている。

15 最終的に、興行収入から興行主取分、P&A費、および配給手数料を引いたものが、製作者(出資者)取分となる。

(4) 主要なプレーヤー

① 垂直統合企業

20 東宝、東映、松竹は、映画業界の四つの機能「企画」「製作」「配給」「興行」のすべての機能を有する垂直統合型のビジネスモデルである。例えば、東宝では、以下の機能を有する^[5]。

「企画・製作」

25 シリーズアニメ作品、テレビ局製作作品、自社製作作品の3つを柱として、東宝の営業、宣伝の力を活かしてヒットを狙える作品の年間ラインナップを編成する。映像作品の企画・製作を行う。

「営業」

30 全国の映画館・シネコンに配給する。自社も映画館・シネコンを保有しているため、作品に応じた配給戦略を立てられるのが配給網における強みである。

^[4] 『コンテンツ・プロデュース機能の基盤強化に関する調査研究』経済産業省

^[5] 東宝株式会社 公式サイト <https://www.saiyo-info.net/toho/index.html> 【2017年4月12日確認】

「宣伝」

配給作品の存在を広く世間に知らせながら、同時にその作品ならではの魅力を伝える。競合作品との差別化をはかることが目的である。「効果的な宣伝＝情報の質×情報の量」の法則に基づき、魅力的な情報を的確なターゲットに向けて、なるべく多くの量を発信することで、より多くの観客動員を獲得することを目指す。

5

「興行」

TOHO シネマズでは「GOOD MEMORIES」を基本理念とし、観客が、その時間やその空間を味わうことで満足を感じ、良い思い出づくりができるような、次回にもつながるサービスの提供を心掛けている。そのために、全国のチェーンオペレーションとブランド力の強化に力を注いできた。また、サービスの高付加価値化にも取り組んでいる。ハード面では映像・音響の高機能化、座席のラグジュアリー化等の施策を行い、ソフト面では多様な映像のウィンドウ&発信拠点として、スクリーンを積極的に活用している。

10

「映像」

映像ソフトの制作・販売、劇場用パンフレットやキャラクターグッズ、映画以外（例：ドキュメンタリー、ライブ中継など）のデジタルコンテンツの配給を行っている。

15

KADOKAWA は、2013 年まで垂直統合型のビジネスモデル展開を行っていたが、2013 年に角川シネプレックス（興行）の経営権をユナイテッド・エンターテインメント・ホールディングス（UEH）と戦略的提携を結び事業譲渡した^[6]。角川グループホールディングス（当時）は目的について以下のように述べている。

20

『当グループはメガソフトウェアパブリッシャーを標榜し、映像事業においては、出版事業から生み出される豊富なグループ IP の映像化、実写映画及びアニメ作品の製作、配給事業に取り込んでいるほか、角川シネプレックスで 13 サイト、株式会社角川書店で 2 サイトの興行事業を行い、映像事業の上流から下流まで一貫したビジネスモデルのもと注力しております。・・・（中略）・・・今般、当社及び UEH は、相互に対等かつ協調的な立場において、両社グループの有する経営資源を相互かつ積極的に活用することによって、角川グループの映像事業及びその周辺事業、並びに UEH グループのシネマコンプレックス運営事業の更なる発展・拡大を目指し、以下の戦略的業務提携を締結することで合意いたしました。』

25

30

^[6] プレスリリース『角川グループホールディングスとユナイテッド・エンターテインメント・ホールディングスとの戦略的業務提携等に関するお知らせ』http://ir.kadokawa.co.jp/topics/20130228_ghue.pdf【2017 年 4 月 12 日確認】

②機能特化企業

配給機能に特化したプレーヤーは『独立系』と『外資系』に分けられる。

独立系配給企業は、ギャガ（設立 1986 年）、クロックワークス（設立 1997 年）、東北新社（設立 1961 年）、博報堂 DY ミュージック&ピクチャーズ（設立 2003 年）、ブロードメディア（設立 1996 年）、アップリンク（設立 1987 年）などが挙げられる。東宝、東映、松竹と比べて比較的新しい会社である。これらの企業は主に国内制作に関わったり、海外から買付けしたり、著作権管理を行ったりしている。

外資系配給企業は、Warner Bros. Entertainment、Twentieth Century Fox、The Walt Disney Studios、Sony Pictures Entertainment、Paramount Pictures などが挙げられる。これらの企業はアメリカにて垂直統合ビジネスを展開し、潤沢な資金力と世界への流通網を有するメジャー・スタジオである。これらのメジャー・スタジオを中心に複数のメディア企業でメディア・コングロマリットが形成され、映画のみならず、テレビドラマ製作、出版、音楽、ゲーム、インターネットメディア等の多角化を行っている。日本においては、海外作品の配給を中心に事業展開している。

興行機能に特化したプレーヤーは、イオンエンターテイメント（設立 1991 年）、ユナイテッド・シネマ（設立 1999 年）、東急レクリエーション（109 シネマズ営業開始 1998 年）、コロナ（設立 1926 年）などが挙げられる。1990 年代のシネマコンプレックス普及の時期の新規参入者が多い。興行特化型企业は、配給会社と契約することで映画を興行する。

東急レクリエーションの有価証券報告書記載の売上原価明細を例にとり、興行特化型企业の収益構造を見てみたい。2016 年度の映画事業部門の原価構成比は、映画料 46.1%、イベント原価 1.6%、商品原価 8.5%、人件費 9.0%、租税公課 0.7%、賃借料 15.3%、減価償却費 6.9%、その他 11.9% であった。また、これらの企業は映画興行だけではなく、映画と他のエンタテインメントや自社事業との相乗効果を狙ったビジネス展開を行っていることが特徴である。

以上のように、映画産業には様々なプレーヤーがビジネス展開している。しかしながら 2016 年、2017 年の興行収入ランキング（資料 27、28）においては、東宝の参画が目立つ。東宝が一強と言ってもいいような状況とも思えるが、それはなぜだろうか。東宝、東映、松竹の 3 社の歴史を紐解き、それぞれの企業戦略を踏まえて考えてみたい。

2. 東宝株式会社

東宝株式会社は2017年1月16日、1株当たりの期末配当金額を従来の12.5円から特別配当20円を増額し32.5円とすることを取締役会で決議した旨を発表した^[7]。これは、『君の名は。』、『シン・ゴジラ』の大ヒットにより映画事業が伸長していること、その他の事業も目標を上回る見通しとなったことが背景にある。

また、同年3月24日には、2017年2月期の連結営業利益が前期比23%増の500億円前後となる見込みであること、それは従来予想の470億円を上回り、3期連続の最高益であることが報道された^[8]。2018年2月期については、大ヒット作のあった前年度の業績には及ばないものの、「名探偵コナン」や「ドラえもん」の劇場版が興行収入金額でシリーズ記録を更新するなど業績は堅調に推移している^[9]。

2016年の興行収入ランキング（資料27）によると、邦画部門では上位10作品のうち『君の名は。』、『シン・ゴジラ』ほか計8作品を東宝の配給作品が占める。2017年（資料28）も、邦画部門の上位10作品のうち東宝の配給作品は計7作品である。^[10] 近年の邦画興行収入ランキングの上位は東宝が大半を占め、国内の映画業界では一人勝ち状態であるが、歴史を紐解くと、大手の映画会社としては後発であった。

(1) 歴史^[11]

設立期

東宝の歴史は、1932年8月の「株式会社東京宝塚劇場」設立に遡る。当社の創立時の社長は阪神急行電鉄株式会社（後の阪急電鉄株式会社）社長の小林一三氏であり、創立の当面の目的は東京宝塚劇場を建設することにあつた。1934年1月に（旧）東京宝塚劇場（定員2,810人）が開場し、翌月には（旧）日比谷映画劇場（定員1,730人）も開場した。また、1936年1月には、東京宝塚劇場開場の直前である1933年12月に「陸の竜宮」というキャッチ・フレーズでオープンした（旧）日本劇場（定員2,920人）を運営していた日本映画劇場株式会社を吸収合併し^[12]、株式会社東京宝塚劇場による劇場ビジネスの基盤整備が着々と進められていった。

^[7] 2017年1月16日付 当社プレスリリース。

^[8] 2017年3月24日付 日本経済新聞電子版。

^[9] 2017年7月18日付 日本経済新聞電子版。

^[10] 資料28には記載外となっているが、邦画部門第10位の作品は『22年目の告白ー私が殺人犯ですー』（ワーナー・ブラザース配給）である。

^[11] 以下の内容の大半は、社史である『東宝五十年史』に依る。

^[12] それまでは、賃貸借契約により株式会社東京宝塚劇場が日本劇場を経営していた。

後発勢力としての拡大

株式会社東京宝塚劇場が設立され、日比谷映画劇場等の営業が始まった 1930 年代前半においては、映画業界は松竹を始めとする既存大手 4 社（松竹、日活、大都、新興）が牛耳っていた。株式会社東京宝塚劇場は、それら既存勢力との激しく競争しつつ、映画演劇興行業界の有力なプレイヤーとして勢力を拡大しつつあった。例えば、1935 年から 1937 年にかけて、洋画興行において東宝が当時の業界首位である松竹洋画興行部に肉迫し、劇場チェーンが全国主要都市に拡大することに伴い、その進出が業界注視の的となった時期であると言われる^[13]。

日中戦争が拡大する中、1937 年 9 月には、映画関連会社 4 社^[14]の合併により「東宝映画株式会社」が誕生した。この前身 4 社のうち東宝映画配給株式会社は、株式会社東京宝塚劇場が株式会社ピー・シー・エル映画製作所、株式会社ゼー・オー・スタジオと共同出資して先年設立していたものである。これらの映画製作所は従来「東宝ブロック」を形成し既存勢力に対抗していたが、それらが遂に統合したものである。

戦時下での成長

戦況拡大、戦時体制強化の中で東宝映画株式会社は成長を続けた。1939 年から 1943 年にかけての 5 年間に、映画法の施行、国家統制の強化、さらに太平洋戦争開戦という非常事態の発生に対応しつつ、東宝映画株式会社は目覚ましい躍進を続け、遂には映画業界の首位に立った^[15]。これには、大作を中心としつつ、健康な娯楽映画や音楽映画、文芸映画のほか、榎本健一、横山エンタツ等主演の喜劇路線によって編成された布陣が他社を圧倒したこと、その背景として、経営革新を絶えず続けてきたこと、プロデューサー・システムによる合理的映画製作の推進等が重要な役割を果たしたという^[16]。監督や演出陣、俳優の充実も指摘される。当局による製作本数の制限や業界再編の圧力（製作会社の統合）の中でも東宝映画株式会社は数々のヒット作、名作を生み出し続ける。

そして 1943 年 12 月、株式会社東京宝塚劇場は東宝映画株式会社を合併する。株式会社東京宝塚劇場は映画の製作、配給、興行および演劇興行の総合的一貫経営を行うこととなり、このとき社名を現在の東宝株式会社に改称した。

情勢がますます厳しくなる戦時下においても、東宝は業務を続けた。1944 年 2 月には当局から「時局重大の折から、高級享樂は停止すべき」^[17]として規模の大きな劇場^[18]の向こう一年間の閉鎖の

^[13] 東宝社史 162 頁

^[14] 株式会社写真科学研究所、株式会社ピー・シー・エル映画製作所、株式会社ゼー・オー・スタジオ、東宝映画配給株式会社

^[15] 東宝社史 178 頁

^[16] 東宝社史 178 頁

^[17] 東宝社史 185 頁

^[18] 東宝関係は、東京宝塚劇場、日本劇場、有楽座、帝国劇場、北野劇場、梅田映画劇場

命令を受けた^[19]。しかし東宝は、1944年末以降本格化した日本本土への空襲の合間にも終戦まで映画の上映を行う等、奮闘を続けた^[20]。

戦後直後の苦難

戦後数年間は混乱と苦難の連続であった。戦災被害は東宝が同業他社に比べて最も少なく、特に全国の大都市中心部の劇場はほとんど健在だった^[21]ため、1945年12月までには巨大な劇場チェーンによる映画興行は戦前に勝る活況を呈したと言われる^[22]。しかし、1945年12月末以降GHQによる東京宝塚劇場等の接收が始まり、東宝の営業に大打撃を与えた。

また、同じ頃に生まれた東宝従業員組合はやがて一部の過激な指導者のもと労働争議を繰り返し、組合と東宝の協議の不調による映画製作遅れや、作品の左翼思想に起因する興行成績不振等につながっていった。一方で、同業他社や他業種（劇団、劇作家等）との労働組合連合組織である日本映画演劇労働組合に批判的な組合員が東宝従業員組合から脱退し結成した第三組合^[23]所属の撮影所員の希望を容れ、東宝傘下のユニット・プロダクションとして「株式会社新東宝映画製作所」（全額を東宝が出資）が設立された^[24]。そのとき、東宝の撮影所から新東宝映画製作所に移った所員は478人に上り、しかも大スターのほとんど全員がこれに加わったという^[25]。

度重なる労働争議、興行不振等により、東宝は赤字を拡大し経営危機を迎えたため、1948年4月に再建の第一歩として約1,200人の人員整理を断行した。これは創業以来初の大量解雇であった^[26]。また、同じ頃に「株式会社新東宝」を設立し（全額を東宝が出資）、「株式会社新東宝映画製作所」の事業を債権債務含め継承させるとともに、新東宝は独立会社として運営させることとした^[27]。東宝社内の撮影所のストライキによる作業中止の営業面での影響は、新東宝の作品を軸に興行することで緩和することができた^[28]。そして1948年6月の社内の撮影所閉鎖の通告、それに反対する組合員による撮影所の不法占拠及び進駐軍による包囲^[29]といった事態を経て、労働争議は沈静化に向かう。

一方で、東宝と新東宝との関係はその後困難なものとなっていった。東宝の配給作品の製作を一手

^[19] そのうち東京宝塚劇場と日本劇場では風船爆弾製造工場として使用された（東宝社史 185 頁）。

^[20] その他、例えば撮影所での映画製作も続けられ、終戦直前の1945年1月から8月までに10本の映画を劇場に提供している（東宝社史 187 頁）。

^[21] 東宝社史 189 頁

^[22] 東宝社史 190 頁

^[23] 脱退せず残ったメンバーで構成される組合は、一般的に第一組合と呼ばれる。東宝では、脱退したメンバーで構成される組合は脱退時期により第二組合・第三組合と分かれるが、第二のメンバーは後に第三に合流した。

^[24] 東宝社史 196 頁

^[25] 東宝社史 196 頁

^[26] 東宝社史 199 頁

^[27] 東宝社史 199 頁

^[28] 東宝社史 199 頁

^[29] これら一連の状況を憂慮した進駐軍は、警視庁の要請に応じて、8月19日に、飛行機3機、戦車7台と将兵1個中隊を出動させ、武装警官約2,000人が撮影所を包囲したという。（東宝社史 200 頁）

に引き受けたい新東宝と自主製作を再開したい東宝との思惑の齟齬は、新東宝の東宝に対する自主配給開始宣言（1949年11月）に落着し、以後新東宝は東宝の競業会社となっていく。

「打ち続く争議に明けくれた東宝の経営は、ピンチに立ち至った」^[30]。映画館や劇場等の入場料金を当時課されていた入場税その他を莫大に滞納する等資金繰りも逼迫し、1950年3月には最も大口の東京都から差押え中の東宝保有の劇場のいくつかを公売に附す旨の通告を受けるほどであった。このときは旧三和銀行からの緊急融資により危機を乗り切ったものの^[31]、同年5月には再度約1,200人の人員整理を行うとともに、同年9月に経営陣は総退陣。新経営陣のもと、再建に取り組むこととなった。

再建への道

1951年、創立者である小林一三氏が公職追放解除を受け社長に復帰し、会社再建に向け総指揮を執ることとなる^[32]。当時78歳と高齢であった小林一三氏であったが、「社長に就任以来、小林一三氏が示したすさまじいばかりの行動力、青年のような頭脳の若々しさ、そして、戦後派の実業家たちを瞠目させた斬新な経営感覚は、東宝を創立した当時の意気盛んなパイオニア・スピリットがここに再びよみがえったことを、事実をもって証明した」^[33]。前社長時代に着手されていた「百館主義」の推進によって、再建は始まった。ここで「百館主義」とは、全国主要都市に百館の劇場を確保して巨大な興行チェーンを形成し、製作、営業の基盤を不動のものにしようとする小林社長の年来の基本方針とされる^[34]。この構想に基づき、全国各地で劇場の整備が進んだ。

映画製作体制についても整備が進んだ。株式会社宝塚映画製作所（1951年設立）、東京映画株式会社（1952年設立）が東宝の映画製作部門の一翼を担い、1950年に自主製作再開の場所となった^{きぬた}砧撮影所を中核とする東宝の映画製作体制の基盤固めが進みつつあった^[35]。この流れの中で、1954年に『七人の侍』（黒澤明監督、ヴェニス国際映画祭銀獅子賞獲得）、『ゴジラ』（本多猪四郎監督、円谷英二技術監督。「ゴジラ」シリーズ第一作）が製作、公開されることとなる。

「百館主義による劇場建設の進捗と映画製作所体制の拡充に伴い、東宝の映画興行は邦・洋画とも業界の王座に肉迫する勢いを示した」^[36]。そして、小林一三氏が社長となった1951年度下期決算から黒字に転じ、翌1952年度下期決算は6年振りに配当を実施。その後も堅調な業績であった^[37]。1955年9月に小林一三氏は社長を辞任し、後任の社長以下新経営陣は、百館主義と映画製作体制拡充の路線を踏襲した。

^[30] 東宝社史 202 頁

^[31] 東宝社史 202 頁

^[32] 東宝社史 206 頁

^[33] 東宝社史 207 頁

^[34] 東宝社史 207 頁

^[35] 東宝社史 208 頁

^[36] 東宝社史 211 頁

^[37] 東宝社史 212 頁

更なる発展

日本における映画人口は、1958年に11億2,700万人を超え、全国映画館数は1960年に7,457館に達し、ともにピークを迎えた。その反面で、業界は、東宝、松竹、大映、日活、東映、新東宝の六社が量産体制による角逐時代に突入、滔々たる洋画の市場進出もあって、激烈な競争の日々を送っていたという^[38]。この中で、東宝の映画製作の方針は、大作重点主義を堅持し、超大作をラインアップのかなめに伝統の文芸映画と特撮映画路線で、要所を固めたものであった^[39]。この時期の代表的な作品としては、1958年の『無法松の一生』（稲垣浩監督、ヴェネチア国際映画祭金獅子賞受賞）及び『裸の大將』（堀川弘通監督）、1961年の『大学の若大將』（杉江敏男監督、「若大將シリーズ」第一作）、『モスラ』（本多猪四郎監督、円谷英二技術監督、「モスラ」シリーズ第一作）等がある。

映画人口の減少下での成長

日本の映画人口は、前述のピーク以降逡減を続け、1962年には6億6,277万人にまで落ち込んでいた^[40]。映画館数もまたピーク以降減少を続けており、同年は6,742館に減少し、休廃館が続出していた^[41]。東宝から分離独立した新東宝は1961年に倒産しており、業界は過当競争状態であった。これは、レジャーの多様化やテレビの普及が大きな原因とされる。とくにテレビの普及は目覚ましいものであった^[42]。

このような中でも東宝は映画製作及び洋画配給を継続しつつ、テレビへの番組提供のための部署であるテレビ制作室を1957年9月に演劇部内に設立した。テレビ制作室は1959年2月にはテレビ部として独立させ、テレビの普及に合わせて業績も拡大していった。

過当競争の中で、1958年から1966年までの東宝の洋画配給については、「関係会社経営館を含む全国の傘下劇場網拡充と、超大作、優秀作、野心作等あらゆるジャンルにわたりバラエティに富んだ番組編成、ロードショー方式の多角的活用等の緻密且つ大胆な戦略展開によって、業界制覇を達成する時を迎えた」^[43]と言われるように、業界他社に比較して順調に伸びていた。

また、東宝の不動産ビジネスについてもこの時期変革が進んでいた。劇場建物内の遊休スペース活用にとどまらず、「屋上、壁面、建物周辺等のあらゆる個所をより以上有効に生かすとともに、退蔵された空間を発見、再開発し、そこに新しい事業の“場”を造成するという積極策」^[44]を取ることで、附帯事業にとどまらない新規事業が形成された。また、他企業のオフィスをテナントとした本格的総合ビルの

^[38] 東宝社史 221 頁

^[39] 東宝社史 221 頁

^[40] 東宝社史 222 頁

^[41] 東宝社史 222 頁

^[42] 1958年末のNHK受信契約数は約157万件であったが、その後増加の一途をたどり、1962年末には1,261万件を超えた（東宝社史 222 頁）。

^[43] 東宝社史 224 頁

^[44] 東宝社史 234 頁

建設も、1963年に竣工開場した東宝仙台ビルを皮切りに推進され^[45]、東宝の事業は拡大した。それら拡大した事業を行うための関連会社も相次いで設立した。

映画人口の減少と熾烈な企業競争

5 映画人口の減少は続き、1966年には日本の映画人口は3億4,580人と、ピーク時の三分の一を下回るに至った。テレビの受信契約数は変わらず増加を続けていたが、高度経済成長の下で、国民所得の増加と消費水準の向上によるレジャー多様化の欲求に応える新規事業が相次いで発足しており、娯楽産業全般での過当競争時代が到来した。東宝は、映画や演劇を中心に各部門の業績は好調であり、「業界不振の中であって万丈の気をはいた」^[46]。しかし、油断は出来ない状況ではあった。

10 映画人口減少と映画館の休廃館には歯止めがかからず、東宝においても洋画興行や演劇公演、テレビ制作、不動産活用その他が概ね順調に業績を伸ばしている中で、映画の製作及び配給の低迷が目立ってきた^[47]。東宝は映画製作配給の体制を見直すべく、1970年に撮影所美術部を分離独立させ、東宝美術株式会社を設立し事業を継承^[48]。これは、撮影所が映画以外の仕事にも本格的に関わっていく道を開いたものとされる^[49]。更に翌1971年には、撮影所製作部の分離独立も決定し、株式会社東宝映画が設立された。そのほか、撮影所映像事業部も分離独立され、関連会社が設立された。

15 1971年は、映画業界にとって更に深刻な状況となっていた。1971年末の日本の映画人口は2億1,675万人（ピーク時の2割以下）、映画館数は2,974館（ピーク時の約4割）という状態であった。この年、映画会社大手5社のうち日活が映画製作方針の転換（「ロマン・ポルノ」の開始）を行い、大映は年末に倒産していた。映画会社は実質的に大手3社（東宝、松竹、東映）となり、減少を続ける顧客の奪い合いがより一層激しくなる時代が到来していた^[50]。東宝は、映画人口減少、競争激化の中でも、洋画興行においては業界の王座を堅持するとともに^[51]、邦画興行も苦戦しながら健闘した^[52]。

現在に至るまで

25 その後東宝は、映画人口の継続的な減少の中で、1973年公開の『日本沈没』の大ヒットに見られる堅実な映画製作、洋画興行における業界首位の座の堅持等により着実な経営を続けてきた。全国的な劇場の整備は従来継続してきたが、シネコンの全国的な普及に対応し、2003年4月にはヴァージン・シネマズ・ジャパンを買収（その後「TOHOシネマズ」に社名変更）、スクリーン数で全国トッ

^[45] 東宝社史 224 頁

^[46] 東宝社史 236 頁

^[47] 東宝社史 237 頁

30 ^[48] 東宝社史 239 頁

^[49] 東宝社史 239 頁

^[50] 東宝社史 242 頁

^[51] 東宝社史 245 頁

^[52] 東宝社史 246 頁

プクラスとなった。

近年では、配給網が充実し興行力で他の映画会社に勝る東宝での配給を希望する制作会社が製作した作品がヒットし、それが制作会社に対する東宝の魅力を上げるという好循環が続く。少なくとも日本の映画業界では、東宝が映画会社として歩み出した戦前や、戦後の映画業界の黄金時代と競争時代と違い、東宝の一人勝ちの状態である。東宝は今後どのように成長していくのだろうか。

5

(2) ビジネス概要

経営理念は、以下の通りである。

企業の使命：健全な娯楽を広く大衆に提供すること

価値観：吾々の享くる幸福はお客様の賜ものなり

行動の理念：朗らかに、清く正しく美しく

東宝は、この経営理念に則り、「映画事業」「演劇事業」「不動産事業」を従来一貫した事業の3本柱として営んでいる。

10

映画事業

事業は①映画の製作及び配給 ②映画の興行 ③映像ソフト等の製作及び販売に分けられる。

企画製作、配給・宣伝、興行チェーン（TOHO シネマズ）を一体運営し、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する^[53]。映画配給と興行それぞれの領域で、近年国内シェアトップを誇る。

15

演劇事業

創業期より演劇興行を続けており、長い伝統を誇る。商業演劇及びミュージカルにおける質の高い作品を企画・製作するノウハウが蓄積されており、従来実績は堅調に推移してきた。「帝国劇場」「シアタークリエ」といった直営劇場を拠点とした営業により、顧客満足度の高い舞台公演を年間を通じて提供する^[54]。

20

なお宝塚歌劇団は阪急電鉄の「エンタテインメント・コミュニケーション事業」として運営されている。

25

不動産事業

事業は、①不動産の賃貸等 ②道路の維持管理・清掃・補修 ③不動産の保守・管理に分けられる。全国の主要都市に好立地の不動産物件を保有。映画人口減少に苦しんだ1960年代に推し進められ

30

^[53] 東宝中期経営戦略 5 頁

^[54] 東宝中期経営戦略 5 頁

た、単なる遊休スペース活用に留まらない積極的な不動産ビジネスを行う方針は現在まで受け継がれ、再開発による街づくりに貢献しつつ効率の良い賃貸活用を行うことで安定したキャッシュフローを創出している。これは、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る^[55]。

5 その他

東宝ダンスホール等の娯楽施設やスポーツ施設等の運営、物販や飲食業等を行っている。

(3) 注力分野

10 最新の東宝の中期経営計画である「TOHO VISION 2018 東宝グループ 中期経営戦略」によると、東宝は3つのビジネスを軸とした戦略に沿って成長を図っている。

① コンテンツ権利ビジネス

15 「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するもの。

具体的施策として、自社企画作品の拡充及び幅広いライセンスの確保、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を挙げる。

② プラットフォームビジネス

20 TOHO シネマズと直営演劇劇場をコンテンツと顧客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るもの。

具体的施策として、TOHO シネマズの戦略的出店と高機能・高付加価値化を図ることを挙げる。

③ 不動産賃貸ビジネス

25 「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図るもの。

具体的施策として、2013年に完全子会社化した東宝不動産株式会社と東宝本体の不動産経営部門の機能再編による基盤強化や、本拠地である日比谷や有楽町の活性化に向けた新規物件の取得の検討を挙げる。

30

^[55] 東宝中期経営戦略 5 頁

3. 東映

東映株式会社（以下、東映）は日本の映画大手3社の内の一つであり、1951年の設立である。2017年3月末現在、資本金は約117億700万円、従業員数は連結で約1,000名、売上高は約1,284億円（2016年度連結）となっている。東映は東京と京都にそれぞれ撮影所を保有しており、映画の他、時代劇やドラマ、特撮の撮影がそれぞれ行われている。

戦後、後発の映画会社として出発した東映は、製作作品数を他社より大幅に増やすことで興行面での不利を挽回しようとした。また、テレビ業界にいち早く進出し、ドラマやアニメの製作を行う下地を作ったことが、後の積極的な著作権ビジネスに繋がっている。映画会社の寡占化が進んだ中で、東映は今後どのようなビジネスモデルを構築していくべきだろうか。

(1) 東映の歴史

前史

東映の設立の第一歩は、1938年に東京横浜電鉄株式会社（現：東京急行電鉄株式会社（東急））によって東横映画株式会社が設立されたことに始まる。設立当初、東横線のターミナル駅である渋谷や五反田などで映画館を運営していた東横映画は、太平洋戦争の終結後、映画の自社製作を行う方針を打ち出し、1947年、大映株式会社より京都第二撮影所を貸借、自社映画の製作を開始した^[56]。1949年には、東急、東横映画らの出資によって東京映画配給株式会社が創立され、配給系統が整えられることとなる^[57]。

1950年に製作された『日本戦歿学生の手記 きけ、わだつみの声』は大ヒットを記録し、東宝、松竹、大映らの後発として苦戦していた東横映画の経営状態を好転させるかと思われた。しかし、東横映画は配給権を保有していなかった為に、東横映画に興行収益は殆ど還元されなかった^[58]。一方の東京映画配給も、洋画フィルムの進出、東宝から独立した新東宝による自主配給の開始とそれに伴う競争激化、東横映画と平行して配給を担当していた太泉映画おおいずみの自主製作中止など、様々な要因が重なったことで業績不振に陥っていた^[59]。

東横映画、東京映画配給、太泉映画らの親会社である東急は、映画事業からの撤退か、抜本的な再建策を実行するかを選択を迫られることとなった。東急の専務であった大川博氏は、製作配給が単一の系統を構築しているにも拘わらず、別個企業体として活動している点に経営上の無駄があると指摘

^[56] 東映社史 20 頁

^[57] 東映社史 24 頁

^[58] 東映社史 22 頁

^[59] 東映社史 24 頁

し、合併による経営の合理化を方針とすることで、事態の收拾を図ろうとした^[60]。

1950年11月、東京映画配給が主体となり、東横映画、太泉映画が吸収される形での合併が各々の株式総会で了承されると、翌1951年2月に大川専務が東京映画配給の社長に就任、3月31日付で合併を成立させた。4月1日には、社名を東映株式会社に改称^[61]、撮影所に関しても、東横映画のスタジオは「東映京都撮影所」、太泉映画のスタジオは「東映東京撮影所」とそれぞれ改称された。

成長期

設立当初は東宝との提携によって、両社の配給系統を一本化する方針をとっていた東映であったが、両社の作品カラーの違い、系統映画館の少なさ故の東宝への強い依存度とそれに伴う配収歩合の低さといった問題から、この提携は早々に行き詰まることとなる^[62]。客層に合わないという理由で東宝系の映画館から東映作品が外され、東宝から東映営業部門吸収の打診を受けるなど苦境に立たされる中で^[63]、東映は全プロ配給の断行と、それにに向けた方針を新たに立てることになる。

全プロ配給とは、映画の2本立て興行を行う常設映画館を例に挙げると、そのうちの1枠において、自社製作の作品を1年間公開し続ける配給方法である^[64]。そして、この配給を維持する為に、以下2点の方針が設けられた^[65]。

- ① 年間52本の作品（週1本の新作）を確実に揃えること。
- ② 配給料金の回収遅延を克服して、経理の資金計画を遂行すること。

全プロ配給は1951年12月公開の『江戸恋双六』より開始され^[66]、一定の成果を収めたが、後発ゆえの配収歩合の低さは解決されていなかった^[67]。また、同時期には日活が映画製作の再開を宣言し^[68]、市場競争の激化が予想される事態となった。

収入源の確保を目指した東映は、本編の他に中編映画を製作し、2本立て興行を東映1社のみで行う配給を実施することとなる。興行側にとっても、2つの映画会社に対してフィルム代を支払う構造は負担が大きく、その問題解決も同時に実現出来る施策^[69]であった。

^[60] 東映社史 25 頁

^[61] 東映社史 26 頁

^[62] 東映社史 34 頁

^[63] 東映社史 34 頁

^[64] 東映社史 34 頁

^[65] 東映社史 34 頁

^[66] 東映社史 34 頁

^[67] 東映社史 47 頁

^[68] 日活は、戦時企業統合により誕生した「大日本映画製作株式会社」（1945年に「大映」に改称）に1942年に映画製作部門が吸収されていた。

^[69] 東映社史 47 頁

2本立て向けに製作された中編は“東映娯楽版”と名付けられ^[70]、『真田十勇士』三部作、『新諸国物語』三部作などがヒットを飛ばした。1953年公開の『ひめゆりの塔』の大ヒットも、東映の財政的安定に大きく貢献することとなる^[71]。1956年には、年間配収において50億8683万円を記録し、邦画会社の首位の座に上り詰めた^[72]。翌1957年には1年で200館の東映専門館が開設されるなど、配給網の強化も同時に行われていた^[73]。

この時期には、買収による経営の多角化も進行している。1954年には、東急が保有していたプロ野球球団である「東急フライヤーズ」（現：北海道日本ハムファイターズ）の経営基盤を東映傘下の東映興業株式会社へと移行させ、名称を「東映フライヤーズ」と改称した^[74]。また、1956年には、教育映画やPR映画、CMの動画作品を製作していた日動映画株式会社を買収し、東映動画株式会社と改称した（現：東映アニメーション株式会社）^[75]。1958年に製作されたフルカラー長編動画である『白蛇伝』^{はくじゃでん}は、国内外で映画賞を受賞し、アニメーション作品の海外市場進出の先鞭をつけるに至った。

1956年に郵政省がテレビ放送事業の拡大方針を決定すると、東映はテレビ業界への参入も進めていく。同年6月に「国際テレビ放送」を設立すると、限られた周波数を確保する為に、株式会社日本短波放送（現：ラジオNIKKEI）、旺文社、東京タイムズ社ら、他の申請数社と合流する形で、1957年に「東京教育テレビ」としてテレビ免許申請書を提出した。予備免許の下付後は商号を「日本教育テレビ」と改め、1959年2月にテレビ局として開局されるに至った^[76]。

日本教育テレビは後に名称をNETテレビと改称、1966年には東映が保有していたNETテレビ株の50%が朝日新聞社に売却されたことにより、それ以降は朝日新聞社の傘下企業としての性質を強めることになる（1977年、全国朝日放送株式会社に改称、現在の株式会社テレビ朝日）。しかし、現在も約15%の株式を保有していることから、番組編成における東映とテレビ朝日の関係は現在も継続している^[77]。

転換期

1960年に、東映は現代劇を中心とする新しい配給システムを目指し、「第二東映株式会社」を発足させた^[78]。しかし、映画市場はテレビの急速な普及とレジャーの大型化、多様化の影響を受け、1958年をピークに下降線を辿っていた^[79]こともあり、第二東映は営業に苦戦することになる。1961年には

^[70] 東映社史 50 頁

^[71] 東映社史 40 頁

^[72] 東映社史 68 頁

^[73] 東映社史 68 頁

^[74] 東映社史 51 頁

^[75] 東映社史 69 頁

^[76] 東映社史 90 頁

^[77] テレビ朝日 HD 会社情報 <http://www.tv-asahihd.co.jp/contents/IR/memo.html> 【2017年4月5日確認】

^[78] 東映社史 99 頁

^[79] 東映社史 144 頁

名称を「ニュー東映株式会社」に変更するものの^[80]、結局は同年9月よりニュー東映上映館への番組編成やセールス活動も東映系に一本化されることとなった^[81]。第二東映は監督や俳優の育成という役割を担ったが、同時に甚だしい人員の増加という問題を残した^[82]。

5 1964年には東映グループの東急系列からの分離が決定するなど、映画産業の斜陽化とともに資本面で変化が見られるようになる中で、1971年8月17日に大川社長が急逝する。同月25日に、47歳の若さで常務取締役から2代目社長に就任した岡田茂氏は、人員整理を含め、事業計画の見直しを進めていった。1973年の東映フライヤーズの日拓ホーム株式会社への売却を筆頭に、ボウリング事業など、不採算部門となっていた事業は東映から分離されていった。しかし、本業である映画事業が不安定化していたことから、リスクヘッジの目的で多角化経営自体は継続された。建売住宅販売を目的とした不動産事業や、ゴルフ場の運営などがこの時期に開始されている^[83]。

東映は、この時期から製作する作品を時代劇から任侠映画へとシフトさせていく。1965年には高倉健主演の『網走番外地』がヒットし、計18作品が製作される人気シリーズとなった^[84]。任侠映画シリーズで特に大きな反響を呼んだのは、1973年に第一作が公開された『仁義なき戦い』シリーズである。広島で発生した実際の抗争を題材とした「実録」物は、それ以後の任侠映画の作風に影響を与えた。

15 1971年よりテレビ放送をスタートさせた『仮面ライダー』は、東映の著作権ビジネスの嚆矢となった^[85]。1973年には、児童向け番組の関連商品を取り扱うテレビ関連事業室が発足した。このテレビ関連事業室は、1975年にテレビ著作権営業部と改組され、テレビ作品に限らず、映画関連商品など、商品化権の範疇に入るものは全て取り扱う体制が整備された。玩具、出版、音楽、食品飲料といった他業界と、東映作品とのメディアミックスがテレビ著作権営業部を通じて行われ、東映の著作権ビジネスが確立されていくこととなる。

20 京都撮影所の敷地を使用した「東映太秦映画村」も、1975年にオープンしている。この施設は、映画産業が斜陽化する中、存続の是非が問われ始めていた京都撮影所が自活の道を模索する中で生まれたものである。

25 多様化・変動期

岡田体制の中で進められた時代劇のテレビ進出、著作権ビジネスの推進などによって東映は苦境を乗り切ろうとした。映画製作の性質も、かつての大量生産から、大作主義へとその傾向を変容させつつあった。その代表的作品と言えるのが、1980年8月に公開された『二百三高地』である。15億円もの製

^[80] 東映社史 108 頁

30 ^[81] 東映社史 114 頁

^[82] 東映社史 115 頁

^[83] 東映社史 274 頁

^[84] 東映社史 152 頁

^[85] 東映社史 190 頁

作費と3年の撮影・製作期間を経て^[86]公開された本作は大ヒットを記録した。

また、1980年代には、大々的なメディアミックス手法で人気を得ていた角川作品の配給も、角川書店との提携を行い実現させている。『人間の証明』（1977年公開）、『魔界転生』（1979年公開）、『セーラー服と機関銃』（1981年公開）といった作品が、いずれもヒットを飛ばした。

長編動画の製作費の高さゆえに、赤字部門とされ岡田社長からリストラの対象とされていた東映動画も、1978年に製作したアニメ映画『宇宙戦艦ヤマト』の大ヒットによって転機を迎える。テレビアニメの分野においても、1981年から放送を開始した『Dr. スランプ アラレちゃん』がヒットを飛ばした。1986年からは、『アラレちゃん』同様に鳥山明原作であり、現在も断続的に続編が製作されている『ドラゴンボール』の放送がスタートしている。この2作品が掲載されていた『週刊少年ジャンプ』との関わりは深く、『キン肉マン』、『北斗の拳』、『聖闘士星矢』といった作品のアニメーションが東映動画によって製作されている。

1989年からは、東映ビデオ株式会社が主体となり、ビデオ用映画の製作が開始されることとなる。同年3月にビデオのレンタル及び販売が開始された『クライムハンター 怒りの銃弾』を皮切りにオリジナルビデオ作品の製作が開始され、翌1990年2月には、東京プリンスホテルにおいて同年4月より月1本のペースでの作品リリースを行う旨が発表された^[87]。これらオリジナルビデオ作品に対しては、「Vシネマ」という愛称が用いられ、哀川翔や竹内力といった、東映Vシネマ出身のスターも輩出された。1990年代に突入して以降は、組織機構の全面改正も行われている。岡田氏の社長就任後の1972年、東映には事業部制が導入された。これは事業部単位の分権と利益責任の所在の明確化を目指したものであったが、バブル崩壊後は、事業部制の元で芽生えていたセクショナリズムが弊害となり、全体志向に基づく経営戦略の実践が妨げられていた^[88]。1993年の高岩^{たん}淡氏の新社長就任以後、当時の組織機構の全面的見直し計画が立てられ、組織のフラット化、スリム化を目指した改正の内容は、以下のよう⁵にまとめられた。

- ① 映画、テレビ、ビデオの映像3部門を「映像本部」にまとめ各部門のプロデューサーを同一部門の所属とし、東西撮影所は「映像本部」の直轄とする。
- ② 外部企画受け入れ及び他企業との提携を行う「企画開発部」、マルチメディアや著作権に関する調査・研究を行う「映像著作権管理部」、映像販売の窓口としての「映像著作権営業部」の新設。
- ③ 「事業推進部門（旧：映像事業部門）」の拡張と「映像本部」からの独立
- ④ 「観光部門」と「不動産部門」の分離独立
- ⑤ 「支社」を各部門の当該地区における窓口とし、「映像本部」の外に設置

^[86] 東映社史 290 頁

^[87] 東映社史 357 頁

^[88] 東映社史 412 頁

1996年10月1日付で、「開発計画部」の業務を「経営企画部」へ移管するなどといった第1次組織機構改正が実施され、1997年4月1日付で、東映の組織機構の全面的改正が行われた。

2000年8月には、外資系や同業他社が次々とシネマコンプレックスを出店する中で株式会社ティ・ジョイを設立するなど、興行部門の整備強化も開始されている^[89]。

5 現在は、2000年より放送を開始した刑事ドラマシリーズである『相棒』や、2004年にスタートした『ふたりはプリキュア』の続編シリーズ、特撮作品の劇場版が高い興行成績を収めている。アニメや特撮を原作とした作品が好調な一方で、実写作品は『失楽園』、『鉄道屋』、『バトル・ロワイヤル』といったヒット作、話題作が1990年代から2000年代にかけて製作されたものの、数年おきに製作される吉永小百合のような往年の映画スターを主演に据えた作品の興行成績は高いとは言えず、全体的に低調である。

(2) ビジネス概要

15 2代目社長岡田茂氏の長男であり、俳優活動を経て東映社長やグループ会長を歴任した岡田裕介氏（本名：剛）が、社史において現在の東映のスターが「アニメーションのキャラクターや仮面ライダーやスーパー戦隊などの特撮ヒーロー」であるという認識を示している様に^[90]、東映は自社製作したコンテンツの著作権を活用した事業に強みを持っていると言える。

20 経営指標としては、基幹事業である劇場版映画においては不確定要素が多く、予想との剥離が生じる為、特定の目標を持って経営目標とすることはしていないとしている^[91]。その上で、事業環境の変化に対応すべく、多様な事業展開に努めている。

映画企画部、映画営業部

映画の企画立案や製作、出資会社の募集、マーケティングリサーチに基づいた営業活動や予算管理、宣伝活動などを行う。

25 テレビ事業部

現代劇、時代劇、特撮作品の企画立案や、スタッフ・キャストの編成、撮影現場との連絡調整、キャラクター作品の著作権管理や営業業務などを行う。

ビデオ営業部

パッケージ作品の、大手レンタル会社やディーラーなどに対する営業活動、物流管理などを行う。

[89] 東映社史 451 頁

[90] 東映社史 563 頁

[91] 当会社社案内 WEB ページ <http://www.toei.co.jp/annai/outline/> 【2017年4月5日確認】

コンテンツ事業

番組放映権の販売、デジタルデータコンテンツの配信、劇場用映画の商品化権、出版権の許諾業務、著作権侵害への対応などを行う。

国際営業

映画・テレビ映画の海外販売、外国映画のテレビ放映権の代理店販売などを行う。

5

教育映像

交通安全、企業内研修、消費者教育、学校教材といった分野向けの映像企画・製作、販売営業などを行う。

事業推進

文化催事、保有版權を活用したキャラクターショーなどの企画・運営、パンフレット・カレンダーの作成・発注・販売などを行う。

10

撮影所

映像撮影、俳優のマネジメント、「東映太秦映画村」の運営などを行う。

ホテル事業

東映ホテルチェーン（全国3店舗）の運営。

15

不動産・開発事業

ショッピングセンター、ゴルフ場、オフィスビル、賃貸マンションといった保有不動産の運営・管理、「東映太秦映画村」の新アトラクション開発などのリニューアルを担当。

(3) 注力分野

最新の事業報告書である「第94期報告書」によると、2016年には、『ONE PIECE FILM GOLD』が大ヒット、『劇場版 遊☆戯☆王 THE DARK SIDE OF DIMENSIONS』『劇場版 仮面ライダーゴースト 100の眼魂とゴースト運命の瞬間／劇場版 動物戦隊ジュウオウジャー ドキドキサーカスパニック!』といった映画作品がヒットした^[92]。しかし、「...満足な結果を残せたとは言えません」「...映画の製作配給の立て直しが必須と考えております」と東映の多田憲之社長は述べている^[93]。

25

映像営業部門において「映画企画及び営業部門、テレビ事業部門を中心に、テレビ局、出版社を含む提携企業との良好な関係を維持・強化して、劇場用映画、テレビ映画を中心に質の高い作品の製作を続け、番組編成の充実と受注の確保に努めて」いく旨を多田社長が語っていることや^[94]、シリーズ物に業績好調な映画作品が集中していることなどから、東映が既存のコンテンツを活用したビジネス

30

^[92] 第94期報告書3頁

^[93] 第94期報告書2頁

^[94] 第94期報告書2頁

を展開しようとしていることは読み取りやすい。

その上で、「東映グループのさらなる利益を生み出せるような新規コンテンツを開発すべく、新たな事業へのチャレンジも視野に、鋭意努力を続けて」いくというメッセージを伝えている^[95]。

5 また、ビデオ営業、国際営業といったコンテンツの2次利用に関しては、視聴環境の多様化に対応すべく、特定のメディアやパッケージにとらわれない営業を国内外問わず展開することで、新たなビジネスチャンスの獲得と収益の拡大を図るとしている^[96]。

4. 松竹

10 松竹株式会社は日本の映画大手3社の内の一つであり、1920年の設立である。2016年度現在、資本金は約330億円、従業員は連結で1,258人、売上高は961億円（2016年度連結）であった。松竹は映画、演劇の製作・興行・配給を手掛けるほか、歌舞伎の興行についてはほぼ独占的に手掛けている。

15 映画や歌舞伎事業でのイメージが強い松竹だが、かつてはテーマパーク事業やプロ野球球団の経営等様々な事業を行っていた。松竹グループは、そのCI（コーポレートアイデンティティ）として、「良質なエンタテインメントの提供に生涯をかけた創業者兄弟の理想と信念と情熱を受け継ぎ様々なエンタテインメントの分野で幅広い事業展開を心掛けること」を掲げており、上記の多角化は創業者兄弟の意思が組織に根付いた結果だったのかもしれない。

20 しかし、そのような松竹は、日本の映画大手3社の中で最も設立が古いにもかかわらず、規模は最も小さく、また多角化してきたというイメージも一般的にそれほど強くないと思われる。松竹は設立から現在に至るまでどのような道を辿り、そして今後どうしていくべきなのだろうか。

(1) 歴史

25 創業期

松竹株式会社は、創業者である大谷竹次郎氏が京都新京極阪井座を買収し興行主となった1895年を創業起源としており、元来は演劇興行を手掛けることで始まった会社である。

30 その後1902年には創業者の兄、白井松次郎氏と共に松竹（この頃の読みは「まつたけ」）合名会社を設立する。その後、演劇の興行を行いながら1910年には新富座を買収し東京に進出、1914年には東京の歌舞伎座を直営とし、演劇興行を順調に成長させていった。

^[95] 第94期報告書2頁

^[96] 第94期報告書2頁

設立期

1920年、松竹キネマ合名社（この頃より読みは「しょうちく」）を設立し、映画の製作・配給にも乗り出す。映画会社としての松竹はこの年より始まることとなる。また1924年には東京株式取引所、大阪株式取引所に株式上場も行っている。

5

拡大期

1928年には歌舞伎の初の海外公演をソビエトにて行い、また1929年には全歌舞伎俳優が松竹傘下となる等、この頃より日本における歌舞伎興行はほぼ松竹の独占状態となる。

1940年には多くの映画会社が時代劇映画の撮影所を構えていた京都の太秦に松竹の撮影所も開設され、映画にも段々と力を入れていったと考えられる。

10

以降、戦時統制下の厳しい状況の中で映画製作や興行は続けられ、終戦、戦後直後の混乱期を乗り越え、日本の映画最盛期を迎えることとなる。

映画最盛期とそれ以降

この頃の松竹は、現在でも評価の高い名作や近年まで続く人気シリーズを次々と生み出していった。また、多角化も行っており、1950年にプロ野球チームの「松竹ロビンス」を発足させている（1953年には大洋ホエールズと合併し、松竹は球団経営から撤退）。

15

1953年には『君の名は』『東京物語』、1954年には『二十四の瞳』等の今でも名の残る映画作品を公開している。

映画人口が1958年のピーク以降減少を続ける中で他社との競争も激しくなっていたが、1969年に「男はつらいよ」シリーズ第一作目、1974年には『砂の器』を公開する等健闘を続けていた。なお「男はつらいよ」シリーズは1995年まで続き、全48作が製作される人気シリーズとなる。

20

1975年には歌舞伎座でイヤホンガイドを開始し、歌舞伎の間口を広げる取り組みも始めた。この背景として、この時期より歌舞伎事業の独占が必ずしも優位でなくなり始めたため、新規顧客開拓に迫られたとも考えられる。

25

1977年には『^{しあわせ}幸福の黄色いハンカチ』、『八つ墓村』が公開されヒットする。1981年は映画人口が遂に1億5,000万人を割り込んだ節目の年であり、業界全体の業績も厳しく、配給収入が全体で前年度比約3%低下した中で^[97]、松竹の配給収入は逆に約11%の増収となっている^[98]。これは、「男はつらいよ」シリーズが例年同様ヒットしたほか、他社製作作品ではあるが、アニメブームに乗る形で『機動戦士ガンダム』『機動戦士ガンダムII／哀・戦士編』が大ヒットしたことが大きく貢献している^[99]。

30

^[97] 松竹社史 298 頁

^[98] 松竹社史 299 頁

^[99] 松竹社史 299 頁

1984年には有楽町センタービル（マリオン）が完成（同ビル内に映画施設「丸の内ピカデリー 1」「同 2」が開場）。1988年には映画「釣りバカ日誌」シリーズの第一作目が公開され、このシリーズは2009年までに全22作が製作される人気シリーズとなる。

5 混迷期

1995年に、松竹創立100周年記念事業として、約100億円を投資し^[100]松竹大船撮影所の敷地内にテーマパーク「鎌倉シネマワールド」を設立し、事業の多角化を行う。

また、翌1996年に「松竹マルチプレックスシアターズ」を設立し、映画館の形態として台頭し始めてきたシネマコンプレックスへの対応を始める。松竹は国内の興行会社としてはシネコンへの対応が早く、1990年より海外情報の収集を進め、1996年には上記の通りシネコン運営の為の子会社を設立している。しかし、シネコン運営等のノウハウ吸収を目的として合弁契約を結んだシネマーク・シアターズ社とは開発スタンスの違いが原因で合弁契約を解消したり、その後競合会社の増加によりテナント契約が困難を極めたりしたため、出店計画に若干の遅れが発生していくこととなる。

鎌倉シネマワールドは、開園2年目から入場者数が激減していたが^[101]、1998年2月期決算にて16億円もの経常損失を出し^[102]、これ以上の営業は困難と判断され1998年12月15日に閉鎖される。これに先立つ同年1月に、それまで映画部門を取り仕切ってきた当時の社長と専務が経営不振を理由に取締役会で解任され松竹から追放されるという「クーデター」も起きており、松竹は、ヒット作に恵まれない中でテーマパーク事業でも失敗し、混迷の時代を歩むこととなる。

さらに、1999年には邦画興行における「ブロック・ブッキング」体制が廃止され、洋画を含め「フリーブッキング」体制に移行した^[103]。シネコンの台頭により映画館が多数の映画を同時に上映できる環境が整う中で、フリーブッキングにより人気作への入れ替えが容易になった。つまりこの頃に産業構造に変化が生じ、映画ビジネスにおいて川下機能を持つことに大きな意味が生まれ始めた時代とも考えられる。その点で、この時期に多角化に走りテーマパーク事業で大きな赤字を出してしまったのは、松竹にとっては大きな痛手であった。

25 近年

近年の松竹は、混迷期に比べると業績は改善されてきていると言える。2002年に公開された『たそがれ清兵衛』は2004年に第76回アカデミー賞外国語映画賞にノミネートされ、2008年に公開された『おくりびと』は、2009年に第81回アカデミー賞外国語映画賞受賞等、高い評価を得る作品

30 ^[100] 1998年11月12日付日経流通新聞

^[101] 駐車場がほとんど確保できなかったこと、施設やアトラクションの魅力が不足していることもあり、リピーター獲得ができなかったことが要因とされる。1998年11月12日付日経流通新聞。

^[102] 1998年11月12日付日経流通新聞

^[103] ブロック・ブッキングとフリーブッキングの違いについては参考資料3。

を生み出している。

一方で 2005 年に歌舞伎がユネスコの世界無形文化遺産に登録され、歌舞伎事業への追い風となった。ただ、2010 年に歌舞伎座は建て替えのため閉場され、それまでの主力事業の一つである演劇事業に大きなダメージとなった。2013 年に新しい歌舞伎座が開場し、再び松竹の演劇事業に大きな貢献をするようになった。

映画事業について、松竹は、東宝が毎年のようにメガヒット作を出すことに比べれば、その頻度は少ないものの、世界的に評価を受けるような名作やヒット作を時折生み出しており、映画事業は松竹にとっては引き続き注力していく事業分野であるといえる。

(2) ビジネス概要

映像事業

実写およびアニメ・特撮映画の製作・宣伝・配給や劇場・シネコンの運営等を行う映像事業全般を行うセグメントである。2016 年度現在では、松竹全体に対し売上高で約半分、営業利益で約 3 割を占める松竹の中核事業である。しかし、映像事業はその年ごとの映画の当たりはずれによって大きく売上高や営業利益が左右される為に、松竹の中では比較的売上予測の立ちにくいセグメントである。利益額ベースでの松竹全体への貢献は、低い時は約 3%、高い時は約 25%と変動幅が大きい。

演劇事業

歌舞伎の企画や製作、興行等の演劇事業全般を行い、松竹がほぼ独占状態にある歌舞伎という日本特有のエンタテインメントコンテンツを扱う事業セグメントである。松竹全体の売上高に占める割合は 2016 年度現在で約四分の一と映像事業セグメントには及ばないものの、営業利益については約四分の一と映像事業とほぼ同じ割合を占めており、この演劇事業も松竹においては中核事業の一つである。

不動産事業

ビル賃貸、不動産管理、不動産開発を行う事業セグメントであり、2016 年度現在では全体の売上高の約 1 割を占めるにすぎないものの、営業利益は全体の約 4 割を占める重要な事業セグメントである。また、安定した収入が見込める為に、売上予測は立てやすい。

歌舞伎座の老朽化に伴う建て替えにより誕生した「歌舞伎座タワー」は、劇場と賃貸オフィスビルを併設した施設であり、2013 年 2 月竣工（着工から約 3 年後）、総事業費約 430 億円という一大プロジェクトであった^[104]。現在は高稼働を維持し、安定収入に貢献している。

^[104] 2009 年 8 月 26 日付当社プレスリリース

(3) 注力分野

松竹グループは、現状の経営戦略を主に以下のように掲げている^[105]。

5 映像事業

映画の製作・配給では、独自の企画・製作力を高めるとともに、他社との連携を活用し、顧客に喜ばれる作品の提供を目指す。また、充実したライブラリーの更なる活用も重要なテーマであることから、DVDのみならずゲーム機等新しいメディアへの展開も行う。更に、シネコンを更に拡大し、都心部から地方都市までより多くの顧客にサービス提供を図る。

10

演劇事業

歌舞伎について、伝統的な演目は勿論、新作にも注力し、さらなる充実を図る。また、海外公演にも力を注ぎ、日本の伝統文化を世界に向けて発信していく。歌舞伎を映像化した「シネマ歌舞伎」の上映本数の更なる増加により顧客の期待に応える。

15

不動産事業

保有不動産の一層の有効活用に注力し、安定収益基盤強化に努める。

20

なお松竹は、「中核事業である劇場用映画および演劇は予想と実績の乖離が大きく、このため特定の経営指標をもって目標とすることはせず、安定した収益基盤を着実に強化していくことが第一と認識」^[106]とし、例えば営業利益の目標値等を前面に掲げる方針ではない。

映画以外の娯楽産業は興隆を極め、直接的な競合として例えば VR 施設の普及等が考えられる中、今後松竹は何に注力すべきであろうか。

25

30

^[105] 当社 WEB ページ内会社情報

<http://www.shochiku.co.jp/company/about/policy.html> 【2017年4月2日確認】

^[106] 前掲当社 WEB ページ内会社情報

(参考文献)

- 東宝ホームページ <https://www.toho.co.jp/> 【2018年2月確認】
- 東映ホームページ <http://www.toei.co.jp/> 【2018年2月確認】
- 松竹ホームページ <http://www.shochiku.co.jp/> 【2018年2月確認】
- 経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課『コンテンツ・プロデュース機能の基盤強化に関する調査研究』経済産業省
- コンテンツビジネス調査研究会（2008）『コンテンツビジネスのすべてが分かる』JAMA
- 中野明（2008）『コンテンツ業界の動向とカラクリがよくわかる本』秀和システム
- デジタルコンテンツ協会（2017）『デジタルコンテンツ白書 2017』デジタルコンテンツ協会
- 東宝五十年史編纂委員会（1982）『東宝五十年史』東宝株式会社
- 松岡功（2016）「私の履歴書 松岡功（19）邦画の衰退専属俳優抱えきれず 父が東宝社長になり 再建指揮」『日本経済新聞』2016年6月20日
- 東宝株式会社（2015）「TOHO VISION 2018 東宝グループ 中期経営戦略」
- 東宝株式会社（2016）「TOHO VISION 2018 東宝グループ 中期経営戦略 初年度の振り返り」
- 東映株式会社 総務部 社史編纂担当編集（2016）『東映の軌跡』東映株式会社
- 東映株式会社（2017）『東映株式会社 第94期 報告書』
- 松竹社史編纂室（1985）『松竹九十年史』松竹株式会社
- KADOKAWA（2013）『角川グループホールディングスとユナイテッド・エンターテインメント・ホールディングスとの戦略的業務提携等に関するお知らせ』

参考資料 1

映画ビジネスの収益分配構造

興行収入 = 入場料売上 = 入場料 × 有料入場者数

興行主取分 = 入場料売上 × $\alpha\%$
 $\alpha\%$ は個別契約にて決定、一般的に約半分

配給収入 = 入場料売上 - 興行主取分

P&A費 (配給会社立替)
・劇場に配布するフィルムプリント代
・広告宣伝費

配給手数料 = (配給収入 - P&A費) × $\beta\%$
 $\beta\%$ は個別契約にて決定、一般的に10%~30%

製作者(出資者)取分
= 配給収入 - P&A費 - 配給手数料

参考資料 2

シネマコンプレックス（「シネコン」）について

かつて、通常の日本の映画館は、一つの映画館についてスクリーンは一つが標準であった。1950年代になると一つの施設内に複数スクリーンを持つ映画館が増えたものの、入れ替え制の導入もなく、スクリーンごとには独立した館名がつけられた為、シネコンとは言えず、一つの施設に複数映画館がある状態であった。

日本ではこの状態が長く続いたが、1980年代後半より一つの映画館にスクリーンが複数あり入れ替え制としたシネコンが郊外を中心に浸透し、1990年代には爆発的に普及する。

1993年には外資が本格参入し、それまで減少傾向だった日本国内のスクリーン数が増加に転じる。また、1996年頃より郊外中心だったシネコンが都市部に参入し始め、「映画館といえばシネコン」になり始める。やがて、顧客の選好が、馴染みの伝統的な映画館に行くことよりも利便性の高いシネコンに向かうようになる。

結果的に、現在の日本の映画館の約8割はシネコンとなっている。

参考資料 3

ブロック・ブッキングとフリー・ブッキング

日本の映画興行は元々「ブロック・ブッキング」と呼ばれるシステムであった。この制度では、系列の配給会社が公開期間をいつからいつまでと指定し、映画館主はそれに黙って従う。また、どれだけその作品がヒットしても当初指定された期間を延ばすことはありえなかった。映画館主からすれば、配給会社の言うことだけを聞いていればよく、経営努力をしなくてもそれなりの収入が得られるメリットがあった。しかしながら、この制度では、例えば現在のような『君の名は。』が超ロングヒットするようなことは起こり得なかった。

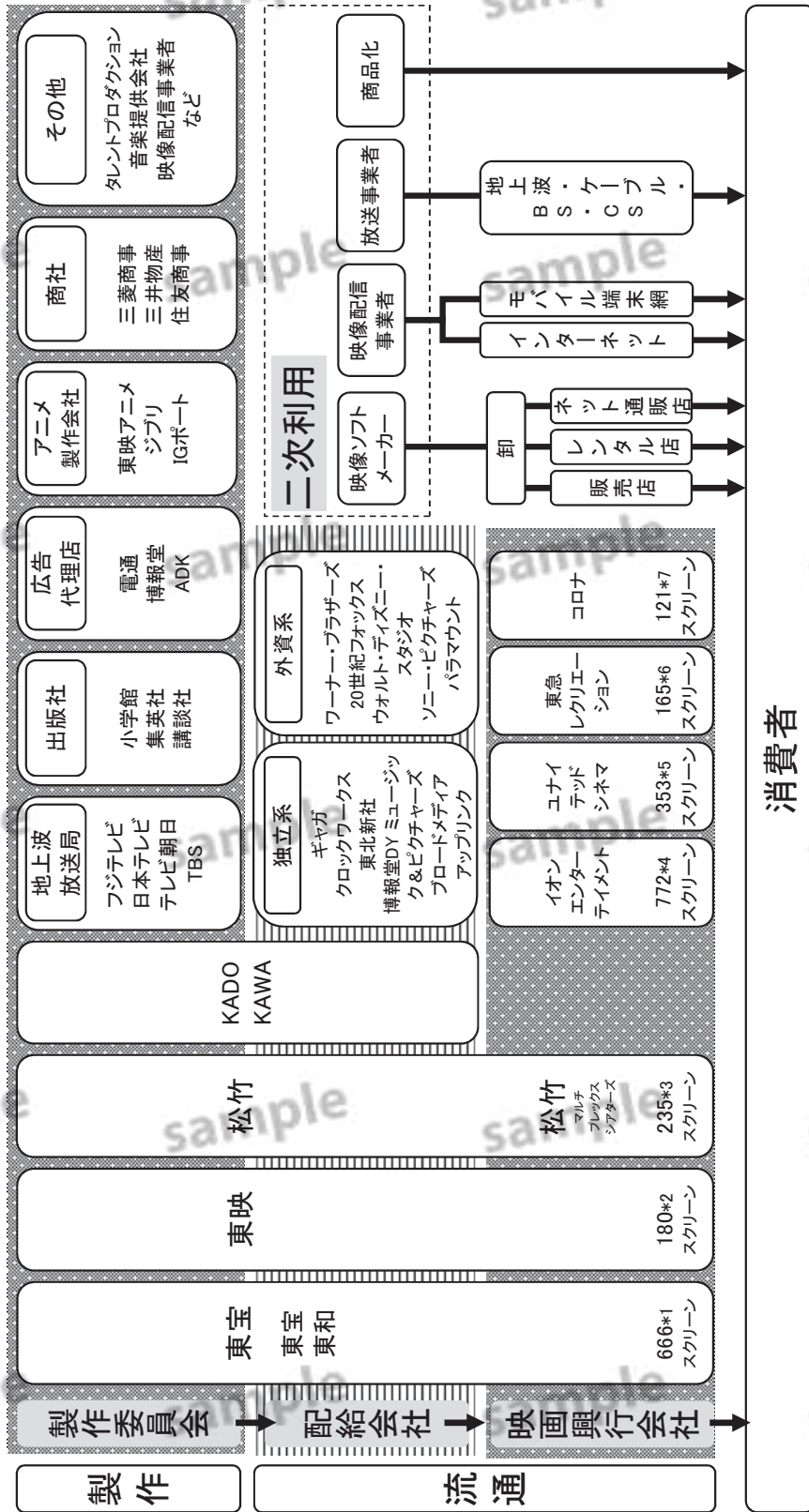
しかし、シネコンの普及を契機にそういったブロック・ブッキング制度はなくなり、フリー・ブッキング制度に移行した。配給側は「ブロック・ブッキング」の時代とは異なり「この映画はヒットする」等と映画館主側にセールスして回らないといけなくなったが、その作品がヒットすると分かった途端にどこの映画館もその映画を上映しようとするため、結果として数千スクリーンが一斉に同じ映画を上映するようなことも起こるようになった。

資料1 国内コンテンツ市場の全体像

分類	(単位:兆円)			(単位:億円)			
	市場規模 (2010)	市場規模 (2016)	増減	市場規模 (2010)	市場規模 (2016)	増減	
動画				映像ソフト	4,814	3,215	-33.22%
		4.46	0.61%	映画	2,207	2,355	6.71%
				テレビ放送・関連サービス	35,000	35,770	2.20%
				その他(配信・ストリーミング)	2,321	3,273	41.02%
				音楽ソフト	4,281	3,522	-17.73%
音楽・音声		1.38	0.09%	カラオケ	4,722	4,434	-6.10%
				コンサート	1,600	3,372	110.75%
				ラジオ関連サービス	1,396	1,412	1.15%
				ワイヤレス・スマートフォン電話・ネットワーク配信	1,798	1,070	-40.49%
				ゲームソフト	3,442	1,959	-43.09%
ゲーム		1.92	64.73%	オンラインゲーム	1,064	12,574	1081.77%
				ワイヤレス・スマートフォン向けゲーム	2,211	144	-93.49%
				アーケードゲーム	4,958	4,555	-8.13%
				書籍	8,213	7,370	-10.26%
				雑誌	13,269	9,562	-27.94%
静止画・テキスト		3.59	-16.61%	フリーペーパー	2,640	2,267	-14.13%
				新聞	16,346	14,093	-13.78%
				その他	2,577	2,604	1.05%
複合型	0.61	1.04	70.78%	インターネット広告・モバイル広告	6,077	10,378	70.78%
合計	11.89	12.39	4.20%	合計	118,936	123,929	4.20%

出典: デジタルコンテンツ協会『デジタルコンテンツ白書2017』

資料 2 映画産業の概観



以下の参考資料の内容を基に筆者作成

みずほ銀行産業調査部『コンテンツ産業の展望ーコンテンツ産業の更なる発展のためにー』[みずほ産業調査 Vol.48 No.5] 2014年
 経済産業省『コンテンツ・プロデューズ機能の基盤強化に関する調査研究』(経済産業省)

中野明『図解入門業界最新コンテンツ業界の動向とカラクリがよくわかる本』[第2版]2013年、秀和システム

*1 東宝グループ全体の保有スクリーン数 2017年2月末時点(2017年2月期FACT BOOK記載)

*2 東映グループ映画館の公式サイト掲載情報に基づき集計(2018年2月20日時点)

*3 松竹グループ映画館の公式サイト掲載情報に基づき集計(2018年2月20日時点)

*4 イオンエンターテイメント 2017年11月時点(公式サイト「会社沿革」記載)

*5 ユナイテッドシネマ 2017年7月1日時点(公式サイト「会社概要」記載)

*6 東急レクリエーショングループ映画館の公式サイト掲載情報に基づき集計(2018年2月20日時点)

*7 コロナグループ映画館の公式サイト掲載情報に基づき集計(2018年2月20日時点)

資料3 東宝 沿革

東宝株式会社(以下、当社という。)は、映画、演劇の興行を主たる目的として昭和7年8月に株式会社東京宝塚劇場として設立されました。設立後は、昭和9年1月に東京宝塚劇場、同年2月に日比谷映画劇場、昭和10年6月に有楽座を相次いで開場し、昭和11年1月には日本映画劇場株式会社(日本劇場を所有)を合併して東京宝塚劇場の開場以来2年余りで、映画演劇興行界に確固たる基盤を確立しました。当社と主要な関係会社の設立から現在に至る経緯の概要は次のとおりであります。なお、各項目のうち当社に係るものについては会社名の記載を省略しております。

昭和12年 3月	株式会社東横映画劇場を合併
昭和12年 8月	東宝映画株式会社設立
昭和13年 3月	帝国劇場株式会社を合併
昭和18年12月	東宝映画株式会社を合併し、映画の製作、配給、興行及び演劇興行の総合的一貫経営を行うことになり、社名を東宝株式会社に改称。以後、主として東宝映画株式会社より引継いだ砧撮影所(現在の東宝スタジオ)において映画を製作
昭和20年 3月	株式会社梅田映画劇場(梅田劇場、北野劇場を所有)及び株式会社南街映画劇場(南街劇場を所有)を合併
昭和21年 2月	映画その他の興行、娯楽機関の経営を目的として、スバル興業株式会社(現・連結子会社)設立
昭和21年 9月	スバル興業株式会社が、丸の内名画座、丸の内オリオン座及び丸の内スバル座を開場
昭和22年 9月	電気工事及び建設を主たる目的として、太千電気工業株式会社(現・東宝不動産株式会社、現・連結子会社)設立
昭和23年 6月	映画、演劇の興行を目的として三和興行株式会社を設立
昭和24年 5月	東京証券取引所、大阪証券取引所、名古屋証券取引所に上場
昭和24年 5月	スバル興業株式会社が、東京証券取引所、大阪証券取引所に上場
昭和25年 7月	株式会社帝国劇場を設立
昭和28年12月	南街会館(南街劇場、なんば東宝等)完成
昭和30年 7月	株式会社帝国劇場を合併
昭和32年 4月	東宝本社ビル(千代田劇場、みゆき座、芸術座及び本社事務所)完成
昭和32年 9月	太千電気工業株式会社(現・東宝不動産株式会社、現・連結子会社)が、商号を千代田土地建物株式会社に變更
昭和33年 1月	千代田土地建物株式会社(現・東宝不動産株式会社、現・連結子会社)が、関東土地建物株式会社、東宝文化映画株式会社、福岡東宝劇場株式会社及び東海土地株式会社を合併
昭和35年 9月	ビル等の保守清掃及び施設管理の請負を主たる目的として、株式会社大阪サービス・センター(現・東宝ビル管理株式会社、現・連結子会社)設立
昭和36年10月	東京証券取引所、大阪証券取引所、名古屋証券取引所各市場第1部に指定
昭和38年 7月	千代田土地建物株式会社(現・東宝不動産株式会社、現・連結子会社)が、旧・東宝不動産株式会社を合併、商号を東宝不動産株式会社に變更
昭和38年10月	スバル興業株式会社が、東京証券取引所、大阪証券取引所各市場第2部に上場
昭和39年 6月	スバル興業株式会社が、道路の清掃及びメンテナンス事業への進出を目的として、株式会社東京ハイウェイを設立
昭和40年10月	旧・帝国劇場の建物を取壊し、新・帝国劇場を建設するにあたり、資産を分離し、株式会社帝国劇場を設立
昭和41年 4月	スバル興業株式会社が、有楽町スバル座を開場
昭和44年10月	新宿東宝会館(新宿プラザ劇場等)完成
昭和47年 2月	東宝不動産株式会社が、東京証券取引所市場第2部に上場
昭和47年 6月	株式会社大阪サービス・センター(現・東宝ビル管理株式会社、現・連結子会社)が株式会社九州サービスセンターを合併
昭和48年 7月	京極東宝会館(京極東宝劇場等)完成
昭和48年 8月	東宝不動産株式会社が、東京証券取引所市場第1部に上場
昭和49年 8月	スバル興業株式会社が、株式会社東京ハイウェイを合併して、事業部門に新たに道路の清掃、メンテナンス事業を追加(現在、関東、関西、中部及び東北の4地区に清掃及び補修工事の事業所21ヶ所を開設)
昭和50年 3月	三和興行株式会社が、第一興行株式会社を合併
昭和51年 7月	東宝不動産株式会社が、株式会社帝国劇場を合併
昭和55年 9月	三和興行株式会社が、新東ビル株式会社を合併
昭和55年10月	ナビオ阪急ビル(北野劇場等)完成
昭和59年10月	有楽町センタービル(日本劇場等)完成
昭和60年 7月	スバル興業株式会社が、東京証券取引所、大阪証券取引所各市場第1部に上場
昭和62年10月	東宝日比谷ビル(シャンテシネ1劇場、シャンテシネ2劇場等)完成

平成 3年 7月	渋谷シネタワー(渋谷シネタワー1劇場等)完成
平成 4年 4月	博多STビル完成
平成 6年11月	株式会社大阪サービス・センター(現・東宝ビル管理株式会社、現・連結子会社)が、商号を東宝ビル管理株式会社に変更
平成 9年 3月	天神東宝ビル完成
平成12年12月	東京宝塚ビル完成
平成15年 4月	ヴァージン・シネマズ・ジャパン株式会社の全発行済株式を取得して同社を子会社とし、TOHOシネマズ株式会社(現・連結子会社)と商号変更
平成16年11月	名古屋東宝ビル完成
平成16年12月	札幌東宝ビル完成
平成17年 4月	東宝本社を東宝日比谷ビル(千代田区有楽町一丁目2-2)に移転
平成18年 9月	大阪なんばの旧南街会館跡に東宝南街ビル完成
平成18年10月	映画興行部門を会社分割し、TOHOシネマズ(株)に承継
平成19年10月	東宝シアタークリエビル竣工
平成20年 3月	TOHOシネマズ(株)が東宝東日本興行(株)、東宝関西興行(株)、九州東宝(株)及び 中部東宝(株)の4社
平成20年 9月	株式会社コマ・スタジアムの株式を公開買付により取得して同社を連結子会社化
平成23年 2月	国際放映株式会社の株式を公開買付により取得して同社を完全子会社化
平成23年 9月	京都東宝公楽ビル竣工
平成25年 6月	東宝不動産株式会社の株式を公開買付により取得して同社を完全子会社化
平成25年 9月	広島東宝ビル竣工
平成25年10月	東宝東和株式会社の株式を株式交換により取得して同社を完全子会社化
平成26年 3月	株式会社コマ・スタジアムを合併
平成26年 8月	三和興行株式会社を合併
平成27年 3月	新宿東宝ビル竣工
平成27年11月	札幌東宝公楽ビル竣工
平成28年 5月	監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行
平成29年 3月	東宝不動産株式会社を合併

出典:東宝 有価証券報告書(第128期) 4頁に基づき筆者作成

資料4 東映 沿革

昭和24年10月	主として東横映画株式会社、株式会社太泉スタジオ(昭和25年3月に商号を太泉映画株式会社と変更)製作の劇場用映画を配給する目的で、東京都品川区五反田に東京映画配給株式会社(資本金2,000万円)を設立。 支社を東京・大阪・名古屋・福岡に開設。
昭和26年 3月	東横映画株式会社、太泉映画株式会社を吸収合併し、商号を東映株式会社と変更。 東京撮影所、京都撮影所、5劇場を傘下におさめ、事業目的に映画の製作、映画の輸出入、各種興行等を追加して新発足。
昭和27年10月	本店を東京都中央区京橋に移転。
昭和27年11月	東京証券取引所に株式上場。
昭和28年 2月	オリムピア映画株式会社を吸収合併。
昭和29年 7月	大阪証券取引所に株式上場。
昭和29年12月	教育映画の自主製作を開始。
昭和30年 4月	支社を札幌に開設。
昭和31年 7月	日動映画株式会社(現・東映アニメーション株式会社)を買収(現・連結子会社)。
昭和32年 8月	名古屋証券取引所に株式上場。
昭和32年11月	株式会社日本教育テレビ(現・株式会社テレビ朝日ホールディングス)の設立に資本参加(現・持分法適用の関連会社)。
昭和33年 7月	テレビ映画の製作を開始。
昭和34年 3月	「大阪東映会館」を開館(平成14年4月閉館)。 日本色彩映画株式会社(現・東映ラボ・テック株式会社)を系列化(現・連結子会社)。
昭和35年 9月	東京都中央区銀座に「東映会館」を開館し、本店を同所に移転。
昭和36年10月	東映化学工業株式会社(現・東映ラボ・テック株式会社)が株式を東京証券取引所市場第2部に上場(平成19年3月上場廃止)。
昭和45年 6月	東映ビデオ株式会社を設立し、ビデオ事業に進出(現・連結子会社)。
昭和45年10月	事業目的にボウリング業、ホテル業等を追加。
昭和47年10月	事業目的に不動産の売買・賃貸、演芸・催物類の製作供給、版權事業等を追加。
昭和50年11月	「東映太秦映画村」が竣工し、営業開始。
昭和53年10月	「広島東映カントリークラブ」が竣工し、営業開始。
昭和53年11月	事業目的に映画関連商品の製作販売、テレビ番組の製作販売、建築工事の請負等を追加し、ボウリング業を削除。
昭和58年 4月	「ブラッツ大泉」が竣工し、営業開始。
平成 5年 2月	「渋谷東映プラザ」(劇場2館及び貸店舗収容)が竣工し、営業開始。
平成 6年 6月	「福岡東映プラザ」(貸店舗収容)及び「仙台東映プラザ」(貸店舗収容)が竣工し、営業開始。
平成 7年10月	「広島東映プラザ」(貸店舗収容)が竣工し、営業開始。
平成 9年 4月	関東支社を廃止し、その業務を本社映画営業部に移管。
平成12年 8月	シネマコンプレックスの企画・開発・経営等を行う株式会社ティ・ジョイを共同出資により設立(現・連結子会社)。
平成12年10月	全国朝日放送株式会社(現・株式会社テレビ朝日ホールディングス)が株式を東京証券取引所市場第1部に上場。
平成12年12月	東映アニメーション株式会社が株式を日本証券業協会に店頭登録。
平成13年12月	東京都練馬区に「オズスタジオシティ」(シネマコンプレックス、貸店舗及び屋内駐車場収容)が竣工し、営業開始。
平成14年 4月	大阪市北区に「E~ma(イーマ)」ビルが竣工し、同ビル内に当社が区分所有する「梅田ブルク7」(シネマコンプレックス)が営業開始。
平成14年10月	中部支社を廃止し、その業務を関西支社に移管。
平成15年 5月	北海道支社を廃止し、その業務を本社映画営業部に移管。
平成16年12月	東映アニメーション株式会社が株式を株式会社ジャスダック証券取引所(現・東京証券取引所(スタンダード))に上場。
平成18年11月	東映興業不動産株式会社(連結子会社)を吸収合併。
平成19年 2月	東京都新宿区に「新宿三丁目イーストビル」が竣工し、同ビル内に当社が区分所有する「新宿バルト9」(シネマコンプレックス)が営業開始。
平成19年 4月	株式交換により、東映ラボ・テック株式会社を完全子会社化。
平成20年12月	名古屋証券取引所の上場廃止。
平成22年 6月	「デジタルセンター」(東京都練馬区)が竣工し、営業開始。

出典:東映 有価証券報告書(第94期)4-5頁に基づき筆者作成

資料5 松竹 沿革

明治28年12月、大谷竹次郎が京都新京極阪井座の仕打(興行主)となり、演劇興行に当った。大谷の兄、白井松次郎も同じ興行界で活躍していたが、明治35年大阪朝日新聞は、「松竹の新年」の見出しで記事を掲載、これにより松竹の名が世人に知られる。まもなく二人は演劇専門の松竹合資会社を起し、後に松竹合名会社と改めた。大正9年2月に松竹キネマ合名社を創立、映画の製作、配給を発表し、6月には蒲田撮影所を開設、更に同年11月に帝国活動写真株式会社を創立、これが当社の設立日となる。

その後の主な変遷は次のとおり。

大正10年 4月	社名を松竹キネマ株式会社に変更。同時に松竹キネマ合名社を吸収、本社を東京・本郷区より京橋区に移転。
大正12年 5月	大阪松竹座開場。
大正13年12月	東京株式取引所、大阪株式取引所に株式上場。
大正15年 5月	ルナパーク株式会社を吸収合併。
昭和 3年10月	東京松竹楽劇部創設。
昭和 4年11月	京都南座改装開場。
昭和 9年 8月	常磐興行株式会社及び邦楽座株式会社の二社を合併。
昭和11年 1月	大船撮影所開設。(蒲田撮影所閉鎖)
昭和11年 8月	神戸聚楽館株式会社を吸収合併。
昭和12年 4月	松竹興行株式会社を吸収合併し、社名を松竹株式会社に変更。
昭和13年 7月	浅草国際劇場直営。
昭和15年 1月	新橋演舞場直営開場。
昭和15年 6月	京都太秦撮影所開設。
昭和16年 7月	松竹映画都市株式会社を吸収合併。
昭和17年 3月	西日本松竹興行株式会社設立。
昭和17年12月	松竹土地興行株式会社設立。
昭和21年10月	松竹京都映画株式会社設立。
昭和24年 5月	東京・大阪・名古屋各証券取引所に株式上場。
昭和24年 7月	福岡証券取引所に株式上場。
昭和25年 4月	札幌証券取引所に株式上場。
昭和26年 1月	歌舞伎座復興開場。
昭和27年11月	国際劇場株式会社を吸収合併。
昭和28年12月	松竹関西サービス株式会社設立。
昭和31年 9月	東京都中央区築地に松竹会館が落成し、本社移転。
昭和32年 9月	松竹衣裳株式会社設立。
昭和33年 1月	松竹関西興行株式会社設立。
昭和33年 6月	松竹第一興行株式会社設立。
昭和34年 3月	松竹事業株式会社(現・株式会社松竹サービスネットワーク)設立。
昭和37年 6月	東日本松竹興行株式会社設立。
昭和39年 2月	京都松竹ビル竣工開場、ひき続き第2・第3ビル建設。
昭和50年 7月	東劇ビル竣工開場。
昭和56年 6月	大船松竹ショッピングセンター新設。
昭和57年 4月	浅草国際劇場閉館。
昭和59年10月	有楽町センタービルI期ビル完成。(同ビル内に、丸の内ピカデリー1・2の二館新規開場)
昭和60年 2月	株式会社松竹パフォーマンス設立。
昭和61年12月	大阪角座ビル竣工開場。
昭和61年12月	松竹関東サービス株式会社設立。
昭和62年 3月	株式会社松竹プロモーション設立。
昭和62年10月	有楽町センタービルII期ビル完成。(同ビル内に、丸の内松竹(現・丸の内ピカデリー3)新規開場及び貸店舗新設)

平成 3年10月	京都南座新装開場。
平成 4年 4月	博多STビル竣工開場。
平成 4年 4月	株式会社衛星劇場(現・松竹ブロードキャスティング株式会社)設立。
平成 6年11月	株式会社神奈川メディアセンター(現・株式会社松竹映像センター)設立。
平成 7年10月	鎌倉シネマワールド開場。
平成 8年 5月	株式会社松竹マルチプレックスシアターズ設立。
平成 8年12月	株式会社伝統文化放送設立。
平成 9年 3月	大阪松竹座新築開場。
平成10年12月	鎌倉シネマワールド閉鎖。
平成10年12月	本社を中央区築地・東劇ビル(現在地)に移転。
平成11年10月	大阪中座閉館。
平成12年 6月	新木場ネガ・プリント倉庫竣工。
平成12年 6月	大船撮影所閉所。
平成13年 2月	松竹第一興行株式会社が松竹土地興行株式会社を吸収合併。
平成13年11月	MOVIX京都開場。
平成13年11月	京都松竹座閉館。
平成14年 1月	名古屋松竹座、浪花座閉館。
平成14年 2月	東日本松竹興行株式会社、松竹関西興行株式会社、西日本松竹興行株式会社解散。
平成14年 2月	松竹関東サービス株式会社、株式会社松竹プロモーション解散。
平成14年11月	築地松竹ビル竣工開場。
平成15年 2月	松竹第一興行株式会社解散。
平成15年 3月	札幌シネマフロンティア開場。
平成17年 4月	MOVIX京都ツインビル開場。
平成18年 5月	新宿松竹会館閉館。(新宿ピカデリー1~4)
平成18年 5月	上野セントラル閉館。(上野セントラル1~4)
平成18年12月	株式会社松竹エンタテインメント設立。
平成19年 3月	ミッドランドスクエアシネマ開場。
平成19年 4月	角座1・2閉館。
平成19年 4月	なんばパークスシネマ開場。
平成20年 3月	名古屋証券取引所の上場廃止。
平成20年 7月	新宿松竹会館竣工。
平成20年 7月	新宿ピカデリー開場。
平成20年10月	株式会社松竹京都撮影所(現・株式会社松竹撮影所)設立。
平成20年10月	松竹京都映画株式会社解散。
平成21年 1月	渋谷ピカデリー閉館。
平成21年 3月	株式会社伝統文化放送解散。
平成22年 3月	松竹倶楽部ビル竣工。
平成22年 4月	歌舞伎座休館。
平成23年 1月	梅田ピカデリー閉館。
平成23年 3月	映画興行部門を会社分割し、株式会社松竹マルチプレックスシアターズに承継。
平成23年 5月	大阪ステーションシティシネマ開場。
平成25年 2月	中映株式会社を吸収合併。
平成25年 2月	歌舞伎座及び歌舞伎座タワー竣工。
平成25年 4月	歌舞伎座新開場。
平成26年 8月	京都松竹第2ビル閉鎖。
平成27年 2月	松竹ナビ株式会社設立。
平成27年 6月	株式会社松竹サービスネットワークが松竹関西サービス株式会社を吸収合併。
平成27年 9月	京都松竹第3ビル閉鎖。
平成28年 2月	南座休館。

出典:松竹 有価証券報告書(第151期)3-4頁に基づき筆者作成

資料 6 東宝 連結経営指標等

回次 決算年月	第119期	第120期	第121期	第122期	第123期	第124期	第125期	第126期	第127期	第128期
	平成20年2月	平成21年2月	平成22年2月	平成23年2月	平成24年2月	平成25年2月	平成26年2月	平成27年2月	平成28年2月	平成29年2月
営業収入	205,037 (百万円)	213,493 (百万円)	201,699 (百万円)	198,953 (百万円)	181,360 (百万円)	202,274 (百万円)	197,624 (百万円)	206,900 (百万円)	229,432 (百万円)	233,548 (百万円)
経常利益	21,693 (百万円)	25,770 (百万円)	20,173 (百万円)	23,178 (百万円)	17,377 (百万円)	30,697 (百万円)	30,321 (百万円)	34,149 (百万円)	42,471 (百万円)	51,562 (百万円)
当期純利益	7,289 (百万円)	2,294 (百万円)	7,876 (百万円)	11,399 (百万円)	9,852 (百万円)	16,713 (百万円)	17,697 (百万円)	22,479 (百万円)	25,847 (百万円)	33,252 (百万円)
包括利益					6,315 (百万円)	24,712 (百万円)	22,339 (百万円)	25,985 (百万円)	21,922 (百万円)	39,931 (百万円)
純資産額	229,698 (百万円)	219,802 (百万円)	226,022 (百万円)	235,655 (百万円)	236,609 (百万円)	251,267 (百万円)	260,671 (百万円)	281,621 (百万円)	294,433 (百万円)	320,442 (百万円)
総資産額	332,171 (百万円)	308,728 (百万円)	317,936 (百万円)	329,204 (百万円)	321,000 (百万円)	348,597 (百万円)	344,814 (百万円)	375,709 (百万円)	392,143 (百万円)	417,526 (百万円)
1株当たり純資産額	1,103.14 (円)	1,055.08 (円)	1,094.47 (円)	1,150.56 (円)	1,161.60 (円)	1,269.38 (円)	1,361.47 (円)	1,475.29 (円)	1,551.59 (円)	1,716.77 (円)
1株当たり当期純利益	38.65 (円)	12.18 (円)	41.99 (円)	61.09 (円)	53.01 (円)	90.23 (円)	95.46 (円)	121.59 (円)	140.22 (円)	182.72 (円)
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
自己資本比率	62.7 (%)	64.3 (%)	64.3 (%)	65.2 (%)	67.1 (%)	67.4 (%)	73.0 (%)	72.5 (%)	72.6 (%)	74.4 (%)
自己資本利益率	3.4 (%)	1.1 (%)	3.9 (%)	5.4 (%)	4.6 (%)	7.4 (%)	7.3 (%)	8.6 (%)	9.3 (%)	11.2 (%)
株価収益率	63.0 (倍)	121.5 (倍)	34.6 (倍)	21.7 (倍)	27.1 (倍)	19.7 (倍)	20.6 (倍)	23.9 (倍)	19.7 (倍)	17.4 (倍)
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,786 (百万円)	27,369 (百万円)	26,316 (百万円)	28,141 (百万円)	14,062 (百万円)	38,528 (百万円)	26,722 (百万円)	38,862 (百万円)	46,180 (百万円)	41,803 (百万円)
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,292 (百万円)	△8,962 (百万円)	△9,142 (百万円)	△15,807 (百万円)	△5,924 (百万円)	△14,742 (百万円)	△25,405 (百万円)	△13,651 (百万円)	△22,717 (百万円)	△17,219 (百万円)
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,305 (百万円)	△21,007 (百万円)	△6,678 (百万円)	△4,857 (百万円)	△6,433 (百万円)	△5,095 (百万円)	△17,017 (百万円)	△4,206 (百万円)	△9,418 (百万円)	△14,216 (百万円)
現金及び現金同等物の期末残高	21,909 (百万円)	19,292 (百万円)	29,773 (百万円)	37,220 (百万円)	38,917 (百万円)	57,667 (百万円)	42,074 (百万円)	63,368 (百万円)	77,392 (百万円)	87,990 (百万円)
従業員数	3,729 (人)	3,598 (人)	3,553 (人)	3,367 (人)	3,171 (人)	3,040 (人)	2,995 (人)	3,034 (人)	3,032 (人)	3,074 (人)
(外、平均臨時雇用者数)	(2,643)	(2,754)	(2,846)	(2,844)	(2,636)	(2,456)	(2,421)	(2,509)	(2,667)	(3,246)

(注) 1. 営業収入には消費税及び地方消費税が含まれておりません。
 2. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式が存在しないため、記載しておりません。
 3. 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 平成25年9月13日)等を適用し、当連結会計年度より、「当期純利益」を親会社株主に帰属する当期純利益」としております。

出典：東宝 有価証券報告書(第128期2頁他)に基づき筆者作成

資料 7 東映 連結経営指標等

回次 決算年月	第85期	第86期	第87期	第88期	第89期	第90期	第91期	第92期	第93期	第94期
	平成20年3月	平成21年3月	平成22年3月	平成23年3月	平成24年3月	平成25年3月	平成26年3月	平成27年3月	平成28年3月	平成29年3月
売上高	102,707	107,638	104,191	108,806	116,878	126,427	118,211	112,263	122,834	128,411
経常利益	9,295	10,832	9,570	12,281	13,993	15,578	13,996	13,156	18,630	20,046
親会社株主に帰属する当期純利益	5,980	1,108	2,455	5,178	5,891	6,752	6,508	6,695	8,688	10,959
包括利益	—	—	—	4,830	11,752	13,077	11,343	14,585	10,605	18,924
純資産額	104,268	97,366	101,937	105,699	116,194	127,233	136,828	154,148	163,468	180,716
総資産額	215,322	206,116	212,016	213,333	213,204	224,159	217,656	234,405	240,009	257,677
1株当たり純資産額	589.73	620.73	651.17	673.39	743.25	817.88	881.12	1,001.52	1,052.08	1,154.87
1株当たり当期純利益金額	43.00	8.13	19.39	40.90	46.60	53.49	51.58	53.01	68.80	86.78
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
自己資本比率	39.6	38.1	38.9	39.9	44.1	46.0	51.1	54.0	55.4	56.6
自己資本利益率	7.3	1.4	3.0	6.2	6.6	6.9	6.1	5.6	6.7	7.9
株価収益率	12.1	52.6	24.7	9.7	9.2	12.3	12.0	16.8	14.6	11.0
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,054	6,466	13,568	5,556	12,251	15,224	4,037	12,531	17,366	16,036
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,649	△2,805	△3,473	△7,442	△3,621	△2,168	△4,045	△4,114	△4,104	△1,366
財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,955	△3,746	△2,552	△1,636	△8,715	△9,081	△8,086	△6,418	△6,118	△4,927
現金及び現金同等物の期末残高	22,492	22,220	29,788	26,265	26,113	30,271	22,565	24,842	31,927	41,586
従業員数	977	978	964	1,000	971	964	969	972	993	1,010
(外、平均臨時雇用人員)	(549)	(566)	(581)	(632)	(593)	(590)	(623)	(622)	(609)	(618)

(注) 1. 売上高には消費税及び地方消費税(以下、消費税等という。)は含まれておりません。
 2. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式がないため記載しておりません。

出典: 東映 有価証券報告書(第94期2頁他)に基づき筆者作成

資料 8 松竹 連結経営指標等

回次 決算年月	第142期	第143期	第144期	第145期	第146期	第147期	第148期	第149期	第150期	第151期
	平成20年2月	平成21年2月	平成22年2月	平成23年2月	平成24年2月	平成25年2月	平成26年2月	平成27年2月	平成28年2月	平成29年2月
売上高	93,558	94,994	93,231	90,254	75,619	78,600	88,937	89,806	92,514	96,173
経常利益	1,266	732	1,982	1,757	△680	1,530	6,498	6,505	6,576	6,626
親会社株主に帰属する当期純利益	△339	172	715	709	△3,437	1,001	2,052	4,180	3,895	3,710
包括利益	—	—	—	—	△2,720	2,392	3,639	7,462	3,895	6,096
純資産額	60,880	57,487	57,544	67,504	64,286	66,240	69,517	76,470	80,594	86,117
総資産額	157,937	154,049	156,079	170,915	171,934	203,026	203,742	194,652	197,009	198,769
1株当たり純資産額	482.51	458.12	463.19	491.67	467.39	481.92	505.32	555.93	585.92	626.10
1株当たり当期純損益	△2.75	1.40	5.78	5.25	△25.02	7.29	14.93	30.41	28.34	27.00
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
自己資本比率	37.69	36.82	36.73	39.53	37.35	32.61	34.10	39.26	40.88	43.29
自己資本利益率	△0.55	0.30	1.25	1.14	△5.22	1.54	3.03	5.73	4.96	4.46
株価収益率	△250.55	485.00	136.33	118.67	—	133.33	57.39	36.90	34.65	47.97
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,052	4,082	9,886	6,634	312	7,939	14,923	6,584	12,101	9,180
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,412	△4,257	△3,427	△22,589	△8,795	△21,050	△8,550	2,809	△4,102	△2,496
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,624	2,355	107	13,816	4,051	21,772	△6,784	△19,610	△3,220	△4,169
現金及び現金同等物の期末残高	9,430	11,610	18,127	15,989	11,519	20,181	19,769	9,552	14,329	16,844
従業員数	1,328	1,311	1,262	1,240	1,227	1,201	1,191	1,197	1,214	1,268
(外、平均臨時雇用者数)	(278)	(308)	(302)	(241)	(235)	(229)	(228)	(248)	(258)	(267)

(注) 1. 売上高には、消費税等は含まれておりません。
 2. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額につきましては、潜在株式が存在しないため記載しておりません。
 3. 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 平成25年9月13日)等を適用し、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としております。

出典: 松竹 有価証券報告書(第151期1頁他)に基づき筆者作成

資料 9-1 東宝 連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (平成28年2月29日)	当連結会計年度 (平成29年2月28日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	13,343	21,402
受取手形及び売掛金	17,799	18,841
リース投資資産	22,405	21,658
有価証券	7,383	16,106
たな卸資産	6,555	7,898
繰延税金資産	1,991	1,611
現先短期貸付金	59,996	64,999
その他	9,854	7,867
貸倒引当金	△62	△64
流動資産合計	139,266	160,322
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	89,481	86,667
機械装置及び運搬具(純額)	5,459	6,223
工具、器具及び備品(純額)	2,505	2,604
土地	55,414	55,962
リース資産(純額)	33	25
建設仮勘定	1,829	1,560
有形固定資産合計	154,723	153,045
無形固定資産		
借地権	1,055	1,055
のれん	6,173	5,534
その他	1,438	1,566
無形固定資産合計	8,667	8,156
投資その他の資産		
投資有価証券	69,823	77,128
長期貸付金	277	200
破産更生債権等	20	19
繰延税金資産	1,646	1,555
退職給付に係る資産	441	44
差入保証金	14,175	13,863
その他	3,328	3,300
貸倒引当金	△229	△109
投資その他の資産合計	89,484	96,002
固定資産合計	252,876	257,204
資産合計	392,143	417,526

資料 9-2 東宝 連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (平成28年2月29日)	当連結会計年度 (平成29年2月28日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	21,991	18,493
短期借入金	211	230
1年内返済予定の長期借入金	10	15
リース債務	10	9
未払金	4,252	3,762
未払費用	4,871	5,679
未払法人税等	10,456	8,995
賞与引当金	855	876
役員賞与引当金	11	12
固定資産撤去損失引当金	101	47
PCB処理引当金	47	-
資産除去債務	91	81
その他	8,996	11,386
流動負債合計	51,906	49,592
固定負債		
長期借入金	65	60
リース債務	20	13
繰延税金負債	11,425	13,815
退職給付に係る負債	3,165	3,000
役員退職慰労引当金	184	165
PCB処理引当金	398	402
資産除去債務	6,097	6,281
長期預り保証金	24,014	23,437
その他	431	315
固定負債合計	45,802	47,492
負債合計	97,709	97,084
純資産の部		
株主資本		
資本金	10,355	10,355
資本剰余金	14,418	14,472
利益剰余金	254,572	282,634
自己株式	△10,531	△18,870
株主資本合計	268,815	288,592
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	15,722	21,677
土地再評価差額金	770	800
為替換算調整勘定	65	49
退職給付に係る調整累計額	△549	△612
その他の包括利益累計額合計	16,009	21,915
非支配株主持分	9,608	9,934
純資産合計	294,433	320,442
負債純資産合計	392,143	417,526

資料 9-3 東宝 連結財務諸表

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自平成27年3月1日 至平成28年2月29日)	当連結会計年度 (自平成28年3月1日 至平成29年2月28日)
営業収入	229,432	233,548
営業原価	133,462	127,774
売上総利益	95,970	105,774
販売費及び一般管理費		
人件費	17,940	18,518
広告宣伝費	9,271	7,980
賞与引当金繰入額	643	686
退職給付費用	681	910
役員退職慰労引当金繰入額	28	27
減価償却費	3,633	3,830
借地借家料	8,315	8,650
その他	14,744	14,945
販売費及び一般管理費合計	55,259	55,550
営業利益	40,710	50,223
営業外収益		
受取利息	70	14
受取配当金	1,569	1,341
持分法による投資利益	22	-
その他	312	140
営業外収益合計	1,975	1,495
営業外費用		
支払利息	34	33
持分法による投資損失	-	75
為替差損	145	22
貸倒引当金繰入額	9	-
その他	25	26
営業外費用合計	214	157
経常利益	42,471	51,562
特別利益		
固定資産受贈益	251	208
投資有価証券売却益	136	-
特別利益合計	387	208
特別損失		
減損損失	1,696	37
立退補償金	130	292
災害による損失	-	129
投資有価証券評価損	145	-
電波障害対策費	227	-
特別損失合計	2,198	459
税金等調整前当期純利益	40,660	51,310
法人税、住民税及び事業税	15,557	16,502
法人税等調整額	△1,246	793
法人税等合計	14,310	17,296
当期純利益	26,350	34,014
非支配株主に帰属する当期純利益	502	761
親会社株主に帰属する当期純利益	25,847	33,252

資料 9-4 東宝 営業原価明細書 (単体)

区分	前事業年度 (自 平成27年3月1日 至 平成28年2月29日)		当事業年度 (自 平成28年3月1日 至 平成29年2月28日)		
	金額 (百万円)	百分比 (%)	金額 (百万円)	百分比 (%)	
(1) 当期製作品原価					
当期製作品総製作費	8,302		9,421		
期首仕掛品繰越高	4,071		3,943		
期末仕掛品繰越高	△3,943		△4,437		
合計	8,430		8,927		
期首製作品繰越高	368		370		
期末製作品繰越高	△370		△370		
当期製作品原価		8,427	13.8	8,927	15.1
(2) 配分金(注1)		24,437	39.9	23,213	39.2
(3) 演劇公演費		6,240	10.2	6,644	11.2
(4) 租税公課		8,918	14.6	3,406	5.8
(5) 減価償却費		4,220	6.9	4,379	7.4
(6) その他		8,940	14.6	12,657	21.3
当期営業原価		61,185	100.0	59,229	100.0

注1 配分金は主として、映画配給利用権やビデオグラム化権等の対価であり各利用の収支を基準として計算されるものであります。

資料 10-1 東映 連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (平成28年3月31日)	当連結会計年度 (平成29年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	37,515	47,081
受取手形及び売掛金	14,668	17,906
商品及び製品	703	736
仕掛品	5,649	5,405
原材料及び貯蔵品	631	476
繰延税金資産	1,062	948
その他	3,956	2,682
貸倒引当金	△205	△156
流動資産合計	63,981	75,080
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	74,982	75,137
減価償却累計額	△40,469	△41,967
建物及び構築物(純額)	34,513	33,169
機械装置及び運搬具	6,072	5,792
減価償却累計額	△5,025	△4,607
機械装置及び運搬具(純額)	1,046	1,185
工具、器具及び備品	4,128	4,272
減価償却累計額	△3,033	△3,204
工具、器具及び備品(純額)	1,095	1,067
土地	44,299	44,215
リース資産	3,305	1,993
減価償却累計額	△2,594	△1,038
リース資産(純額)	711	955
建設仮勘定	1,875	3,816
有形固定資産合計	83,540	84,409
無形固定資産	1,026	1,100
投資その他の資産		
投資有価証券	77,749	83,551
長期貸付金	935	955
退職給付に係る資産	1,043	1,385
繰延税金資産	2,200	1,496
差入保証金	3,177	3,444
その他	6,570	7,154
貸倒引当金	△215	△900
投資その他の資産合計	91,461	97,087
固定資産合計	176,028	182,597
資産合計	240,009	257,677

資料 10-2 東映 連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (平成28年3月31日)	当連結会計年度 (平成29年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	19,018	20,353
短期借入金	200	200
1年内返済予定の長期借入金	3,450	3,870
1年内償還予定の社債	-	6,000
未払法人税等	3,639	3,839
賞与引当金	971	986
その他	8,418	9,925
流動負債合計	35,698	45,175
固定負債		
社債	6,000	-
長期借入金	10,623	7,253
再評価に係る繰延税金負債	8,208	8,181
役員退職慰労引当金	1,141	1,086
退職給付に係る負債	5,467	6,040
長期預り保証金	6,407	6,251
その他	2,993	2,971
固定負債合計	40,842	31,786
負債合計	76,540	76,961
純資産の部		
株主資本		
資本金	11,707	11,707
資本剰余金	21,742	21,742
利益剰余金	89,065	99,189
自己株式	△7,457	△7,462
株主資本合計	115,058	125,177
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	8,732	11,874
繰延ヘッジ損益	293	235
土地再評価差額金	9,640	9,580
為替換算調整勘定	176	73
退職給付に係る調整累計額	△1,036	△1,102
その他の包括利益累計額合計	17,806	20,662
非支配株主持分	30,604	34,876
純資産合計	163,468	180,716
負債純資産合計	240,009	257,677

資料 10-3 東映 連結財務諸表

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自平成27年4月1日 至平成28年3月31日)	当連結会計年度 (自平成28年4月1日 至平成29年3月31日)
売上高	122,834	128,411
売上原価	81,094	83,499
売上総利益	41,740	44,911
販売費及び一般管理費		
人件費	11,248	11,518
広告宣伝費	1,635	2,082
賞与引当金繰入額	743	746
退職給付費用	290	736
地代家賃	2,717	2,940
貸倒引当金繰入額	92	350
減価償却費	1,304	1,257
業務委託費	997	1,005
その他	6,669	6,809
販売費及び一般管理費合計	25,700	27,449
営業利益	16,039	17,462
営業外収益		
受取利息	76	48
受取配当金	610	600
持分法による投資利益	1,904	2,419
その他	437	263
営業外収益合計	3,028	3,332
営業外費用		
支払利息	258	221
貸倒引当金繰入額	-	250
為替差損	109	114
その他	70	161
営業外費用合計	437	748
経常利益	18,630	20,046
特別利益		
投資有価証券売却益	-	1,090
退職給付信託返還に伴う数理差異償却	-	384
抱合せ株式消滅差益	-	234
その他	0	294
特別利益合計	0	2,003
特別損失		
減損損失	360	166
固定資産除却損	93	72
建物解体費用	220	-
その他	7	1
特別損失合計	682	240
税金等調整前当期純利益	17,948	21,809
法人税、住民税及び事業税	5,412	6,321
法人税等調整額	367	△391
法人税等合計	5,779	5,930
当期純利益	12,169	15,879
非支配株主に帰属する当期純利益	3,480	4,920
親会社株主に帰属する当期純利益	8,688	10,959

資料 10-4 東映 営業原価明細書 (単体)

区分	前事業年度 (自 平成27年4月1日 至 平成28年3月31日)		当事業年度 (自 平成28年4月1日 至 平成29年3月31日)	
	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)
I 映像営業原価				
(1) 製作原価				
諸経費	355		832	
当期総製作費	355		832	
期首仕掛品繰越高	990		566	
期末仕掛品繰越高	△566		△515	
当期製作品製作原価	779		883	
期首製作品繰越高	75		57	
期末製作品繰越高	△57		△69	
当期製作原価	798		870	
(2) その他の原価				
プリント費	544		520	
その他の経費	8,929		11,871	
当期総原価	9,473		12,391	
期首仕掛品繰越高	236		209	
期末仕掛品繰越高	△209		△424	
当期その他の原価	9,501		12,176	
(3) テレビ営業原価				
当期総原価	10,837		9,566	
期首仕掛品繰越高	202		315	
期末仕掛品繰越高	△315		△268	
当期テレビ営業原価	10,725		9,612	
(4) ビデオ営業原価				
ビデオ商品買取原価	5,535		4,447	
当期ビデオ営業原価	5,535		4,447	
(5) 教育映像営業原価				
当期総製作費	125		161	
期首仕掛品繰越高	28		12	
期末仕掛品繰越高	△12		△42	
当期製作品製作原価	142		132	
期首製作品繰越高	30		33	
期末製作品繰越高	△33		△25	
当期製作原価	140		140	
ビデオ・スライド等 販売原価	110		105	
当期教育映像営業原価	250		245	

区分	前事業年度 (自 平成27年4月1日 至 平成28年3月31日)		当事業年度 (自 平成28年4月1日 至 平成29年3月31日)	
	金額(百万 円)	構成比 (%)	金額(百万 円)	構成比 (%)
(6) 映画興行業原価				
映画料	229		246	
売店原価	22		36	
当期興行業原価	252		283	
当期映像営業原価	27,062	79.2	27,635	78.2
II 催事営業原価				
当期総原価	4,269		4,772	
期首仕掛品繰越高	276		365	
期末仕掛品繰越高	△365		△324	
当期催事営業原価	4,180	12.2	4,813	13.6
III 不動産営業原価				
不動産賃貸原価	2,497		2,441	
当期不動産営業原価	2,497	7.3	2,441	6.9
IV 観光営業原価				
ホテル業原価	444		468	
当期観光営業原価	444	1.3	468	1.3
当期売上原価	34,185	100.0	35,359	100.0

原価計算の方法

1 映像営業製作原価

(1) 作品別個別原価計算を採用しております。

間接費は、すべて「その他の原価」に含めて計上しております。

(2) 製作原価は、法人税法施行規則に基づく原価率に準じた金額(半期毎に取得原価の85%)と製作品繰越高(前期未償却残存額)の合計額であります。

2 教育映像営業製作原価

(1) 作品別個別原価計算を採用しております。

(2) 製作原価は、法人税法施行令の規定による定率償却方法を採用しております。

資料 11-1 松竹 連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (平成28年2月29日)	当連結会計年度 (平成29年2月29日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	14,523	17,038
現金及び預金(責任財産限定対象)	10,215	11,564
信託預金(責任財産限定対象)	3,259	3,244
受取手形及び売掛金	6,949	6,822
商品及び製品	1,433	1,474
仕掛品	2,803	3,244
原材料及び貯蔵品	75	83
前渡金	1,445	915
前払費用	795	828
繰延税金資産	432	287
立替金	333	231
未収消費税等	9	78
その他	711	584
貸倒引当金	△13	△10
流動資産合計	42,974	46,387
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	18,329	16,943
建物及び構築物(責任財産限定対象)(純額)	20,063	19,187
信託建物(責任財産限定対象)(純額)	11,345	10,597
設備(純額)	10,024	9,323
機械装置及び運搬具(純額)	1,889	1,601
工具、器具及び備品(純額)	744	764
土地	22,131	21,998
信託土地(責任財産限定対象)	18,751	18,751
リース資産(純額)	2,336	2,792
建設仮勘定	163	—
その他(純額)	405	350
有形固定資産合計	106,185	102,312
無形固定資産		
借地権	2,232	1,901
商標権	21	21
ソフトウェア	520	483
その他	77	71
無形固定資産合計	2,851	2,479
投資その他の資産		
投資有価証券	22,944	26,109
長期貸付金	585	425
長期前払費用	908	639
長期前払費用(責任財産限定対象)	13,504	13,209
繰延税金資産	335	318
退職給付に係る資産	579	531
差入保証金	5,666	5,653
その他	696	888
貸倒引当金	△222	△187
投資その他の資産合計	44,997	47,589
固定資産合計	154,034	152,381
資産合計	197,009	198,769

資料 11-2 松竹 連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (平成28年2月29日)	当連結会計年度 (平成29年2月28日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	7,309	6,848
短期借入金	7,200	4,190
1年内返済予定の長期借入金	6,977	7,626
1年内返済予定の長期借入金(責任財産限定)	1,631	1,631
リース債務	484	604
未払金	2,738	2,134
未払費用	1,088	1,113
未払事業所税	107	109
未払法人税等	807	1,221
未払消費税等	779	418
賞与引当金	442	459
その他	4,024	2,756
流動負債合計	33,590	29,114
固定負債		
社債	1100	1,100
社債(責任財産限定)	500	500
長期借入金	23,040	24,115
長期借入金(責任財産限定)	39,247	37,616
リース債務	2,025	2,339
繰延税金負債	4,917	5,645
役員退職慰労引当金	781	869
偶発損失引当金	—	84
退職給付に係る負債	1,119	1,240
資産除去債務	1,273	1,293
受入保証金	7,392	7,425
その他	1,426	1,307
固定負債合計	82,824	83,537
負債合計	116,415	112,651
純資産の部		
株主資本		
資本金	33,018	33,018
資本剰余金	30,135	30,136
利益剰余金	11,740	14,898
自己株式	△1,344	△1,365
株主資本合計	73,549	76,686
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	6,937	9,282
退職給付に係る調整累計額	41	70
その他の包括利益累計額合計	6,979	9,352
非支配株主持分	65	78
純資産合計	80,594	86,117
負債純資産合計	197,009	198,769

資料 11-3 松竹 連結財務諸表

連結損益計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自 平成27年3月1日 至 平成28年2月29日)	当連結会計年度 (自 平成28年3月1日 至 平成29年2月28日)
売上高	92,514	96,173
売上原価	52,804	54,944
売上総利益	39,710	41,228
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費	4,136	5,222
人件費	10,220	10,321
事業所税	107	109
貸倒引当金繰入額	13	6
賞与引当金繰入額	381	396
退職給付費用	455	479
役員退職慰労引当金繰入額	93	92
地代家賃	5,141	5,102
減価償却費	2,141	2,137
その他	9,610	9,818
販売費及び一般管理費合計	32,301	33,688
営業利益	7,409	7,540
営業外収益		
受取利息	19	13
受取配当金	336	345
持分法による投資利益	2	-
貸倒引当金戻入額	78	14
雑収入	120	201
営業外収益合計	556	574
営業外費用		
支払利息	1,084	931
社債利息	11	10
借入手数料	185	216
持分法による投資損失	-	26
雑支出	108	301
営業外費用合計	1,390	1,487
経常利益	6,576	6,626
特別利益		
固定資産受贈益	558	-
受取和解金	-	50
特別利益合計	558	50
特別損失		
固定資産除却損	341	689
固定資産圧縮損	558	-
和解金	142	-
偶発損失引当金繰入額	-	84
特別損失合計	1,042	774
税金等調整前当期純利益	6,092	5,902
法人税、住民税及び事業税	1,645	2,008
法人税等調整額	538	171
法人税等合計	2,184	2,179
当期純利益	3,908	3,723
非支配株主に帰属する当期純利益	12	12
親会社株主に帰属する当期純利益	3,895	3,710

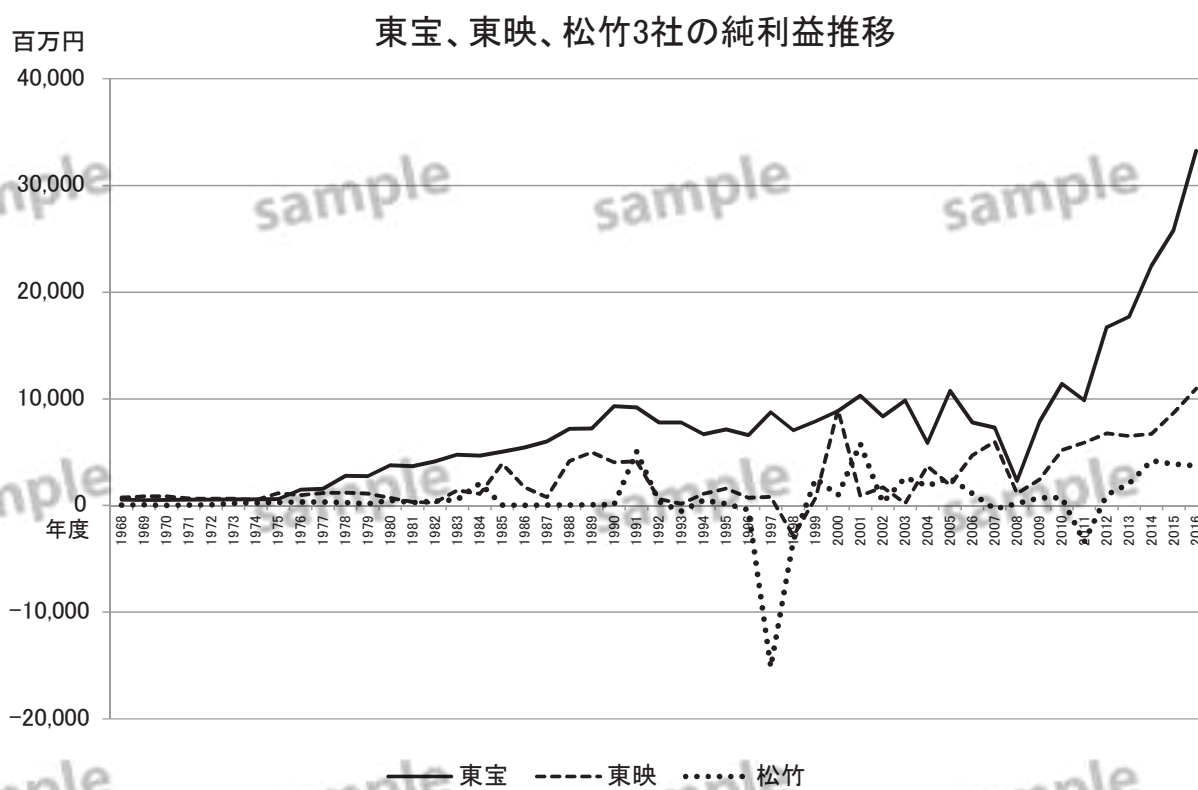
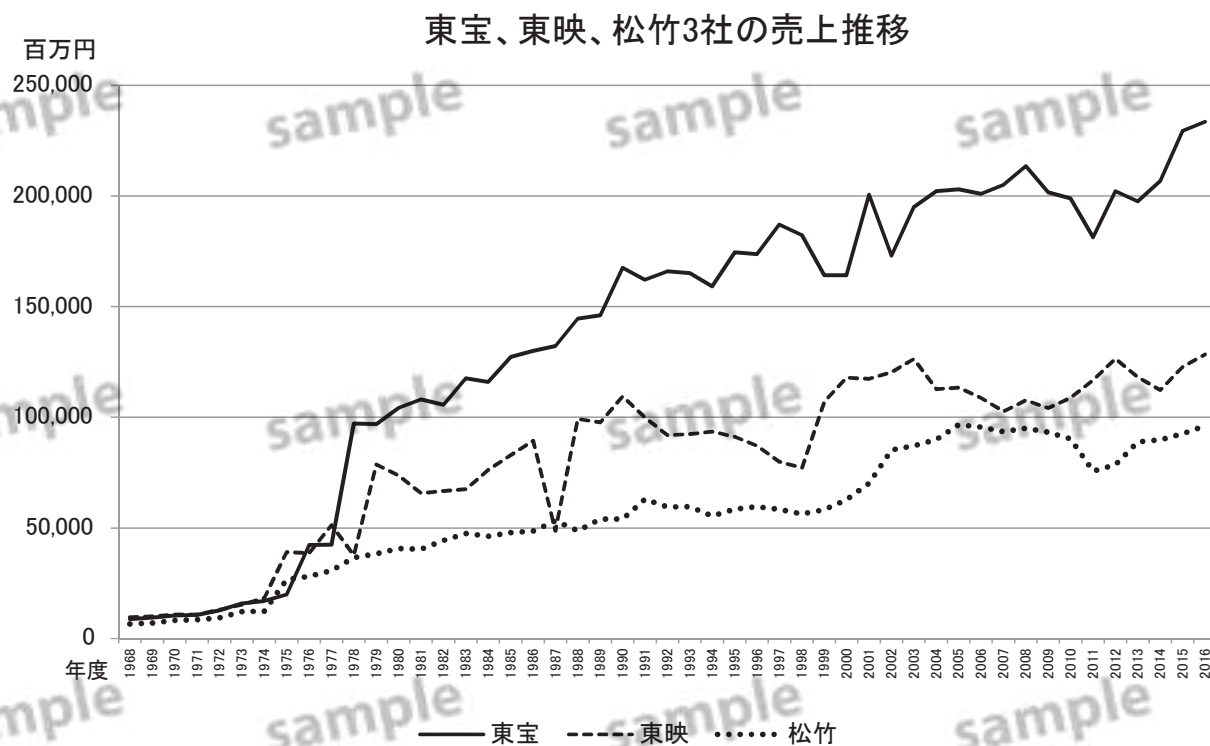
資料 11-4 松竹 営業原価明細書 (単体)

区分	前事業年度 (自 平成27年3月1日 至 平成28年2月29日)		当事業年度 (自 平成28年3月1日 至 平成29年2月28日)	
	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)
(1)映画営業原価明細				
映画製作費	1,819		2,293	
期首製品	52		133	
期末製品	△133		△107	
映画製作原価		1,738		2,319
プリント費		474		685
テレビ映画製作費		1,860		1,784
受託映画費その他		5,516		7,039
当期映画営業原価合計		9,590	100.0	11,828
(2)演劇興行原価明細				
仕込費		9,031	65.2	8,898
舞台費		3,995	28.8	3,705
筋書出版費他		825	6.0	933
当期演劇興行原価合計		13,852	100.0	13,537
(3)不動産原価明細				
不動産賃貸原価		10,421	100.0	9,349
当期不動産原価合計		10,421	100.0	9,349
(4)事業原価明細				
事業部仕込費		2,400	100.0	2,517
当期事業原価合計		2,400	100.0	2,517
合計		36,265		37,232

原価計算の方法

映画製作原価の計算方法は個別原価計算法をとっており一作品の原価は、その作品の初号プリントが完成されるまでの総費用であり、完成された作品の原価は、当該作品が封切られた月に製作費として処理し、期末において当該製作費から法人税法施行令第50条の規定により下半期製作費の15%相当額を製品勘定に振替計上する方法を継続して行っています。又営業用プリントは、その作品に従い順次販売(営業)経費に計上し期末において製作原価へ振替処理しています。

資料 12 東宝、東映、松竹 売上、純利益比較



出典：東宝、東映、松竹 3社の公開情報に基づき筆者作成

資料 13 東宝、東映、松竹 セグメント概要

東宝

セグメントの名称	取引商品・製品
映画	映画の製作・配給・興行、ビデオ・TV番組・CF等の映像の製作販売
演劇	演劇の製作・興行・販売、芸能プロダクションの経営
不動産	不動産の賃貸・保守管理、道路維持清掃・維持補修工事及び高速道路施設受託運營業務
その他(セグメント外)	飲食店・娯楽施設及びスポーツ施設の経営事業

出典: 東宝 有価証券報告書(第128期)75頁に基づき筆者作成

東映

セグメントの名称	取引商品・製品
映像関連事業	劇場用映画及びテレビ映画の製作・配給。また、これらの作品のDVDソフトの製作・販売及び作品に登場するキャラクターの商品化権許諾や映像版権に関する許諾等。
興行関連事業	直営劇場やシネマコンプレックスの経営
催事関連事業	当社グループの製作した作品に登場するキャラクターショーや文化催事の企画・運営及び東映太秦映画村の運営
観光不動産事業	賃貸施設等の賃貸及びホテルの経営
建築内装事業	建築工事及び室内装飾請負等

出典: 東映 有価証券報告書(第94期)63頁に基づき筆者作成

松竹

セグメントの名称	取引商品・製品
映像関連事業	劇場用映画の製作・売買・配給・興行、テレビ映画の制作・販売、CS・CATVのソフト制作・編集・放送、ビデオソフトの製作・買付・販売等
演劇事業	演劇の企画・製作・興行、俳優・タレントの斡旋等
不動産事業	所有不動産の賃貸等
その他	舞台衣裳の製作・販売・賃貸、プログラムの製作・販売、キャラクター商品の企画・販売、演劇舞台の犬道具・小道具・音響の製作・販売、音楽著作権の利用開発・許諾、不動産の管理・清掃等

出典: 松竹 有価証券報告書(第151期)68頁に基づき筆者作成

資料 14 東宝、東映、松竹 従業員の状況

東宝

平成29年2月28日現在

セグメントの名称	従業員数(人)
映画事業	1,393(1,880)
演劇事業	98(37)
不動産事業	1,390(1,042)
その他	94(287)
全社(共通)	99(-)
合計	3,074(3,246)

(注)

1. 従業員数は就業人員であります。
2. 従業員数には嘱託776人を含んでおります。
3. 従業員数欄の(外書)は、臨時従業員の年間平均雇用人員であります。

出典:東宝 有価証券報告書(第128期)11頁に基づき筆者作成

東映

平成29年3月31日現在

セグメントの名称	従業員数(名)
映像関連事業	750 (42)
興行関連事業	30 (490)
催事関連事業	68 (56)
観光不動産事業	57 (29)
建築内装事業	39 (0)
全社(共通)	66 (1)
合計	1,010 (618)

(注)

1. 従業員数は就業人員数であります。
2. 役員、嘱託及び契約者等は含まれておりません。
3. 従業員数欄の(外書)は、臨時従業員の年間平均雇用人員であります。
4. 全社(共通)は、総務及び経理等の管理部門の従業員であります。

出典:東映 有価証券報告書(第94期)8頁に基づき筆者作成

松竹

平成29年2月28日現在

セグメントの名称	従業員数(人)
映像関連事業	494(111)
演劇事業	234(62)
不動産事業	32(4)
その他	393(74)
全社(共通)	105(16)
合計	1,258(267)

(注)

1. 従業員数は就業人員であり、臨時雇用者数は()内に年間の平均人員を外数で記載しております。
2. 全社(共通)として記載されている従業員数は、特定のセグメントに区分できない管理部門に所属しているものであります。

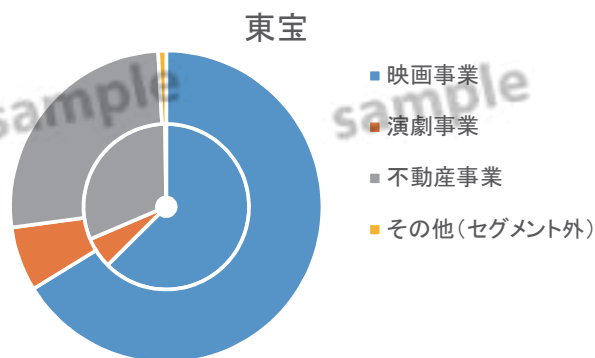
出典:松竹 有価証券報告書(第151期)9頁に基づき筆者作成

資料 15 東宝、東映、松竹 セグメント別売上・営業利益（2016 年度）

単位: 百万円

東宝	売上	営業利益
映画事業	154,573	33,775
演劇事業	15,586	3,268
不動産事業	61,442	16,830
その他(セグメント外)	1,946	135

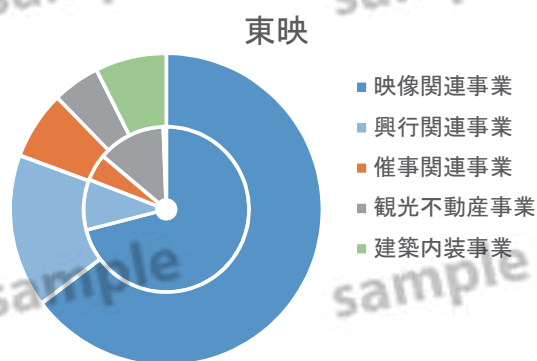
外円: 売上、内円: 営業利益
出典: 東宝の公開情報に基づき筆者作成



単位: 百万円

東映	売上	営業利益
映像関連事業	83,129	14,220
興行関連事業	20,408	1,982
催事関連事業	9,078	1,057
観光不動産事業	6,331	2,658
建築内装事業	9,464	113

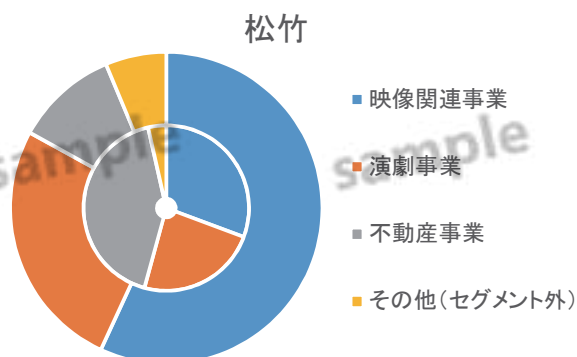
外円: 売上、内円: 営業利益
出典: 東映の公開情報に基づき筆者作成



単位: 百万円

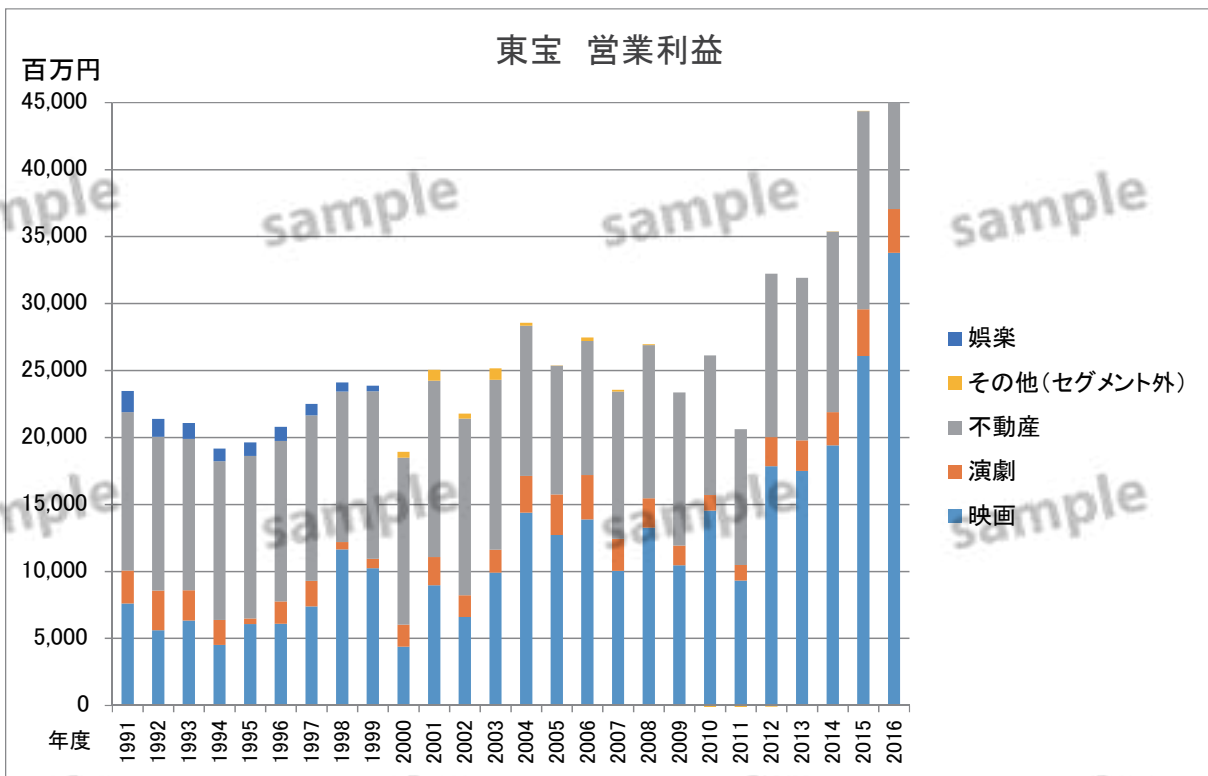
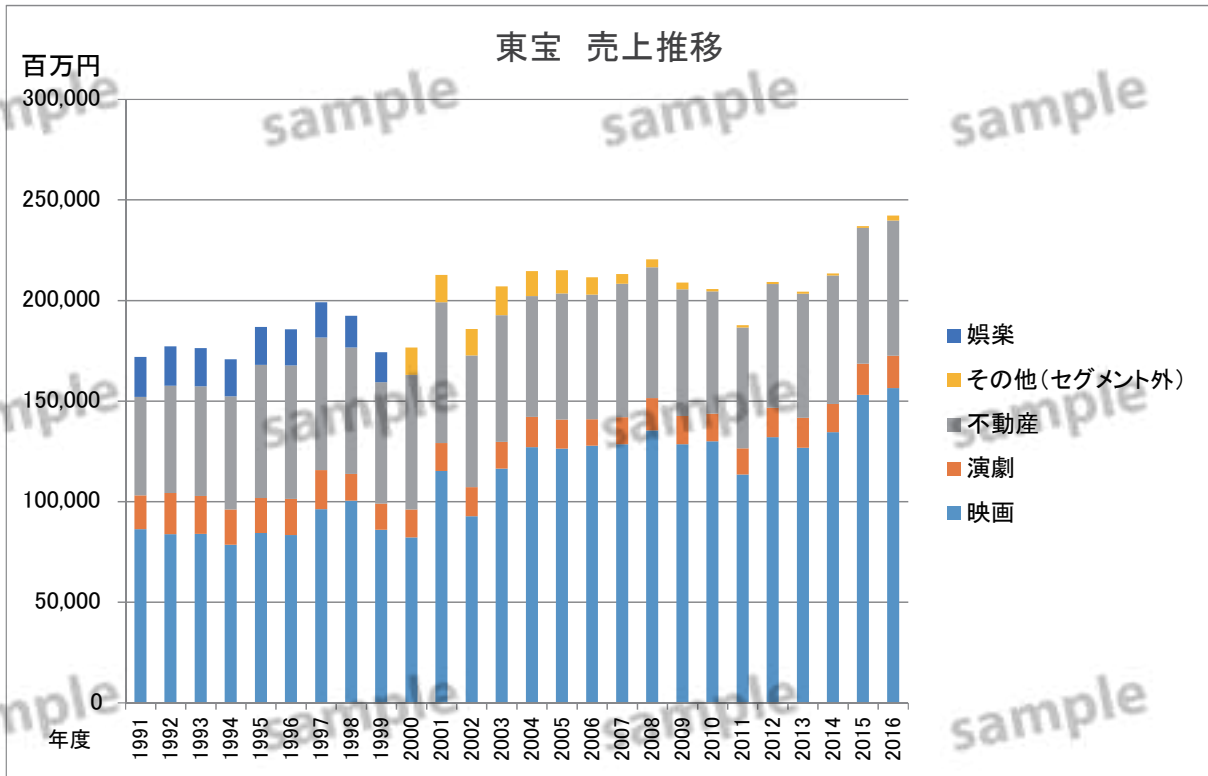
松竹	売上	営業利益
映像関連事業	54,719	3,139
演劇事業	25,142	2,413
不動産事業	10,245	4,319
その他(セグメント外)	6,065	361

外円: 売上、内円: 営業利益
出典: 松竹の公開情報に基づき筆者作成



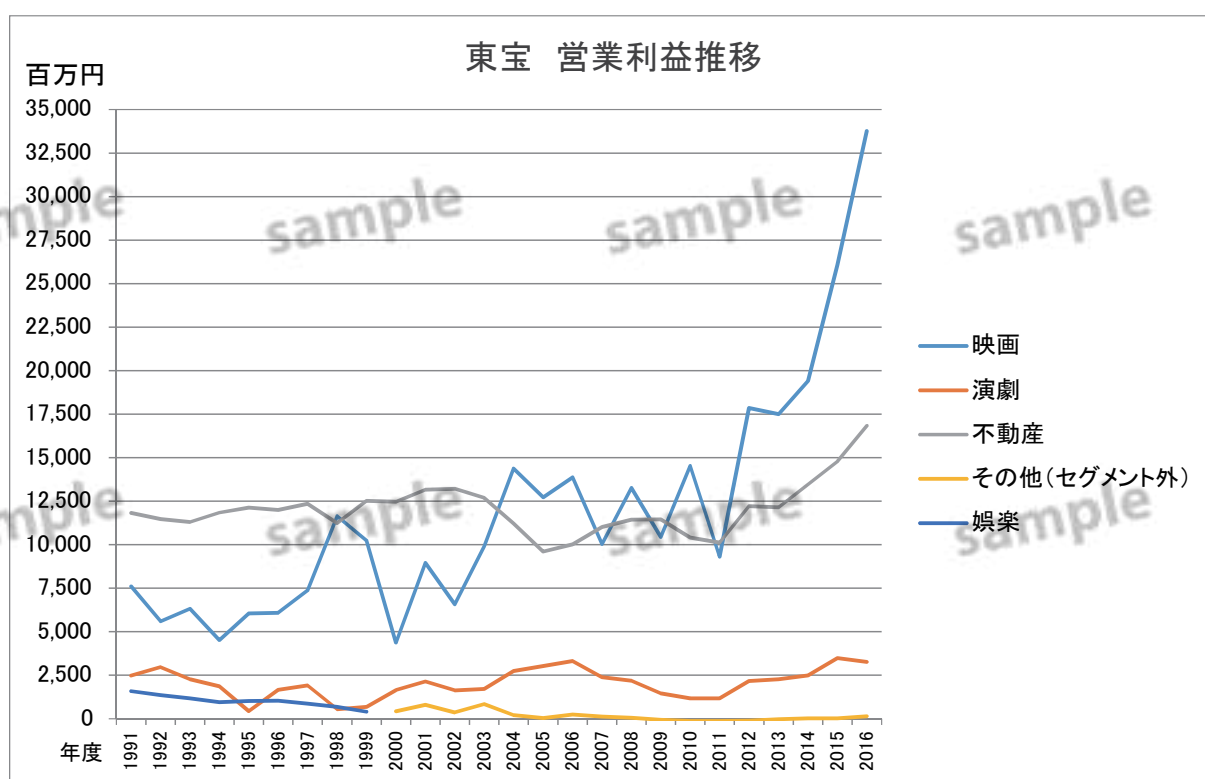
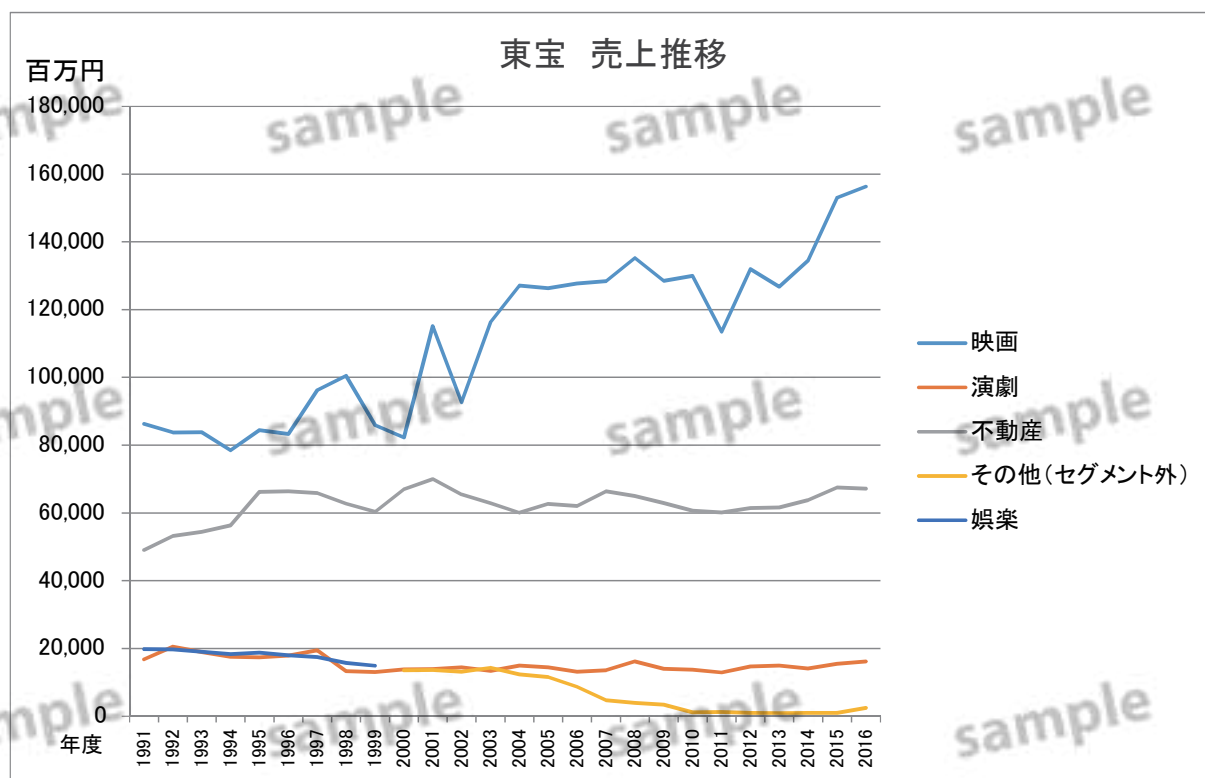
(注) 各社セグメント情報については、セグメント間の債権債務等の調整は行っていません。

資料 16 東宝 セグメント別売上・営業利益



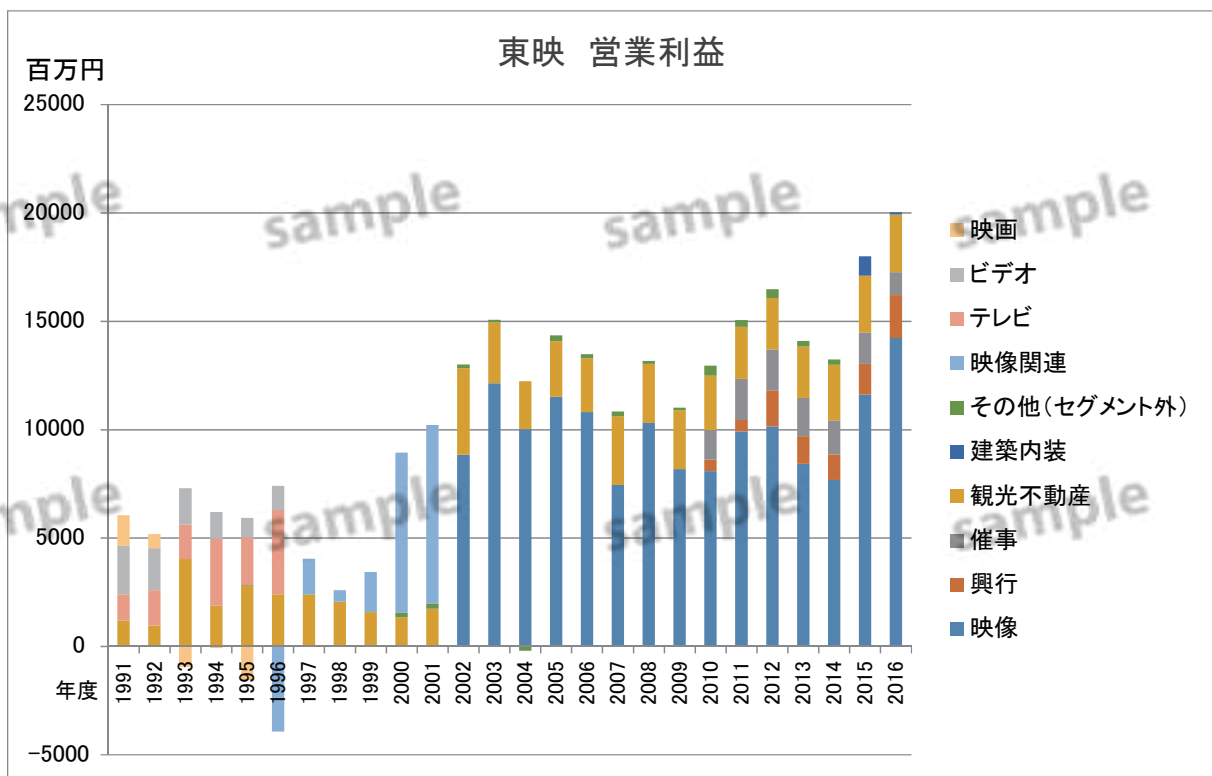
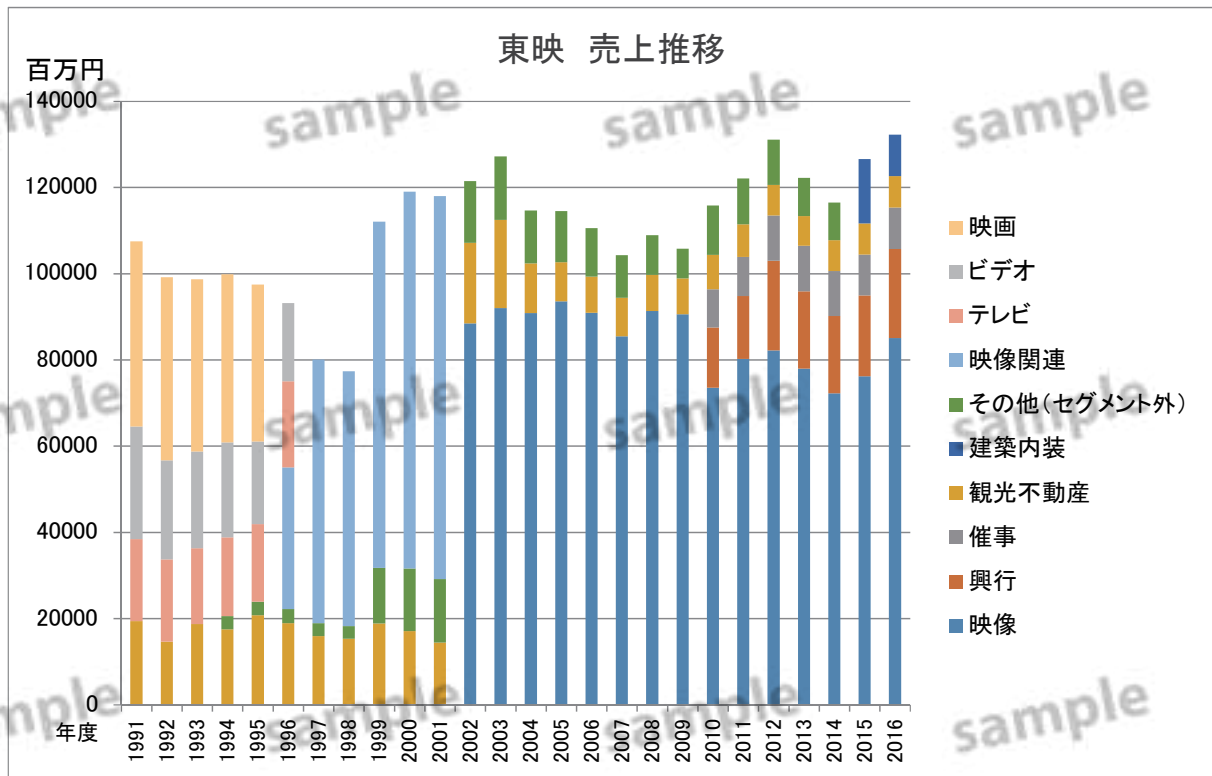
出典: 東宝の公開情報に基づき筆者作成

資料 17 東宝 セグメント別売上・営業利益



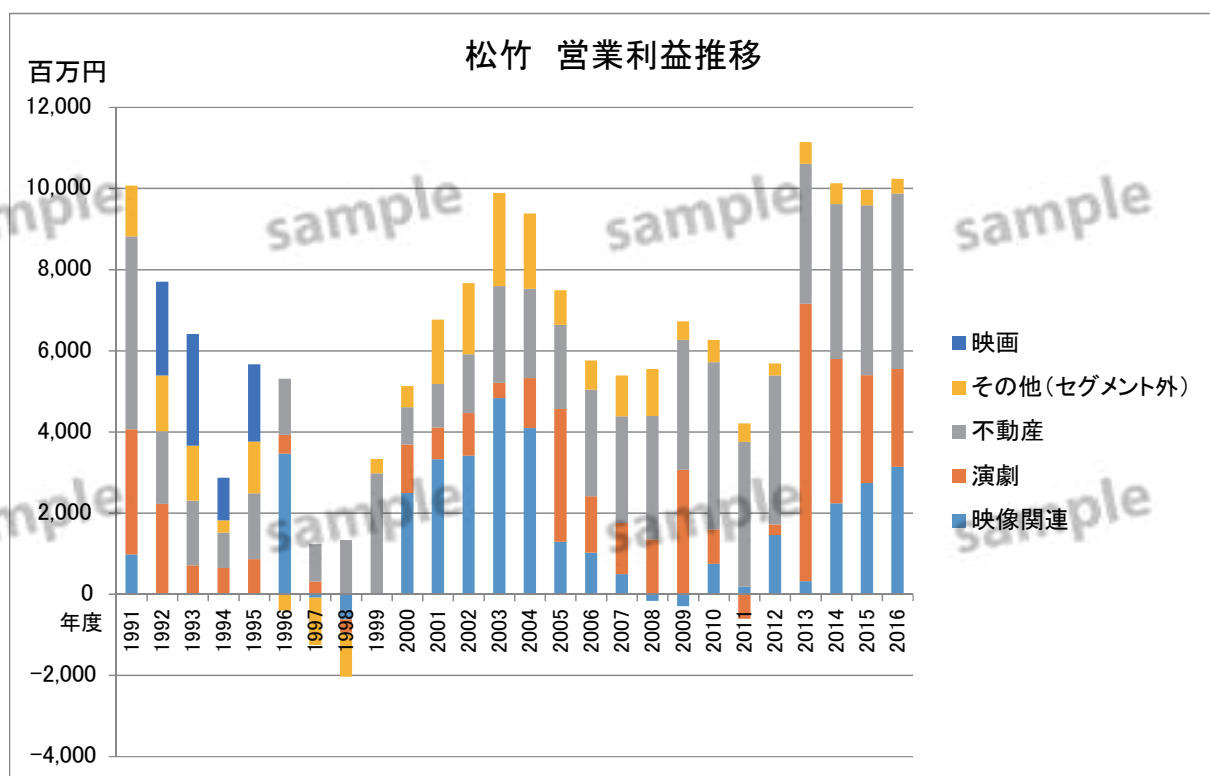
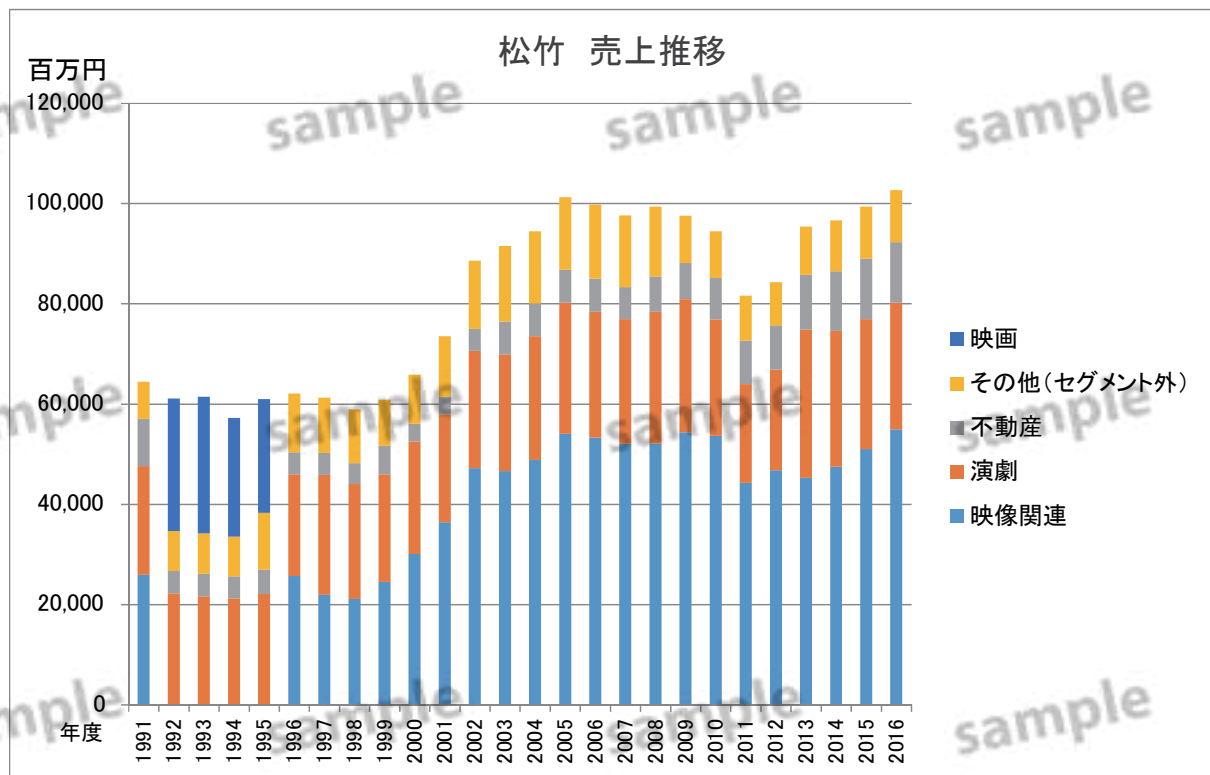
出典: 東宝の公開情報に基づき筆者作成

資料 18 東映 セグメント別売上・営業利益



出典: 東映の公開情報に基づき筆者作成

資料 19 松竹 セグメント別売上・営業利益



出典: 松竹の公開情報に基づき筆者作成

資料 20 映画業界統計データ

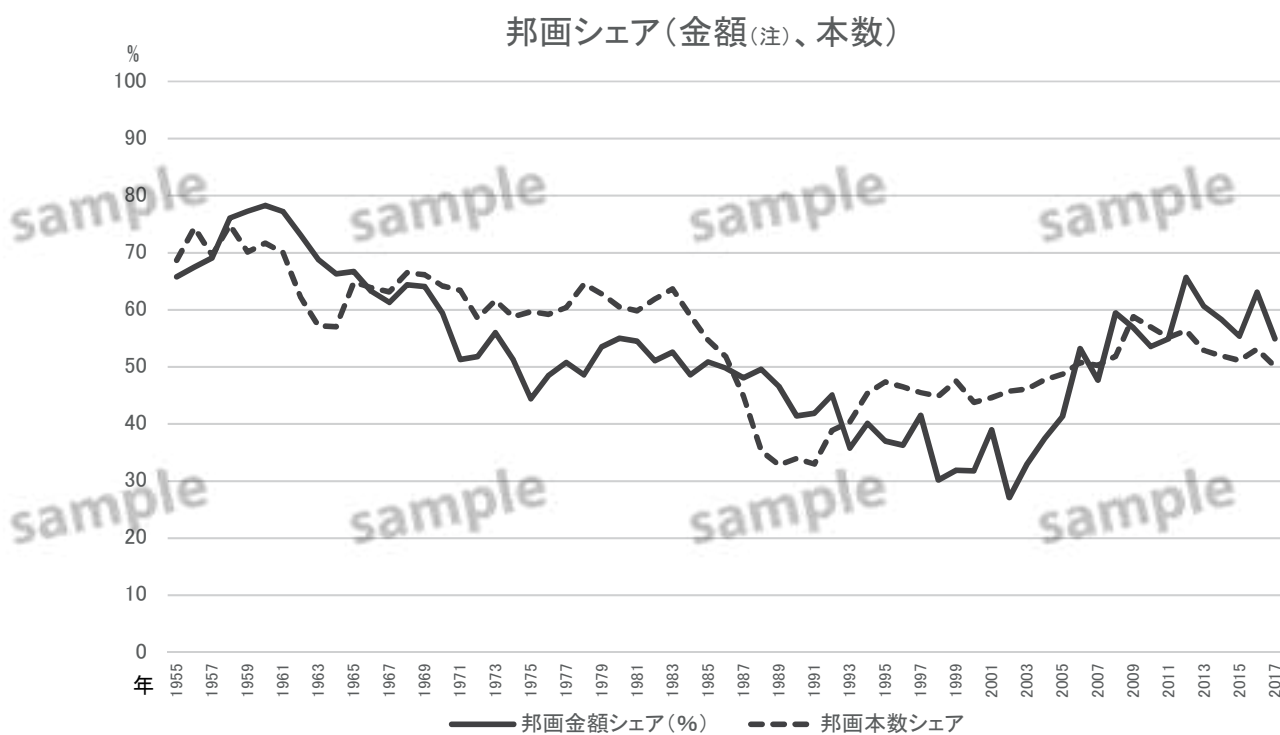
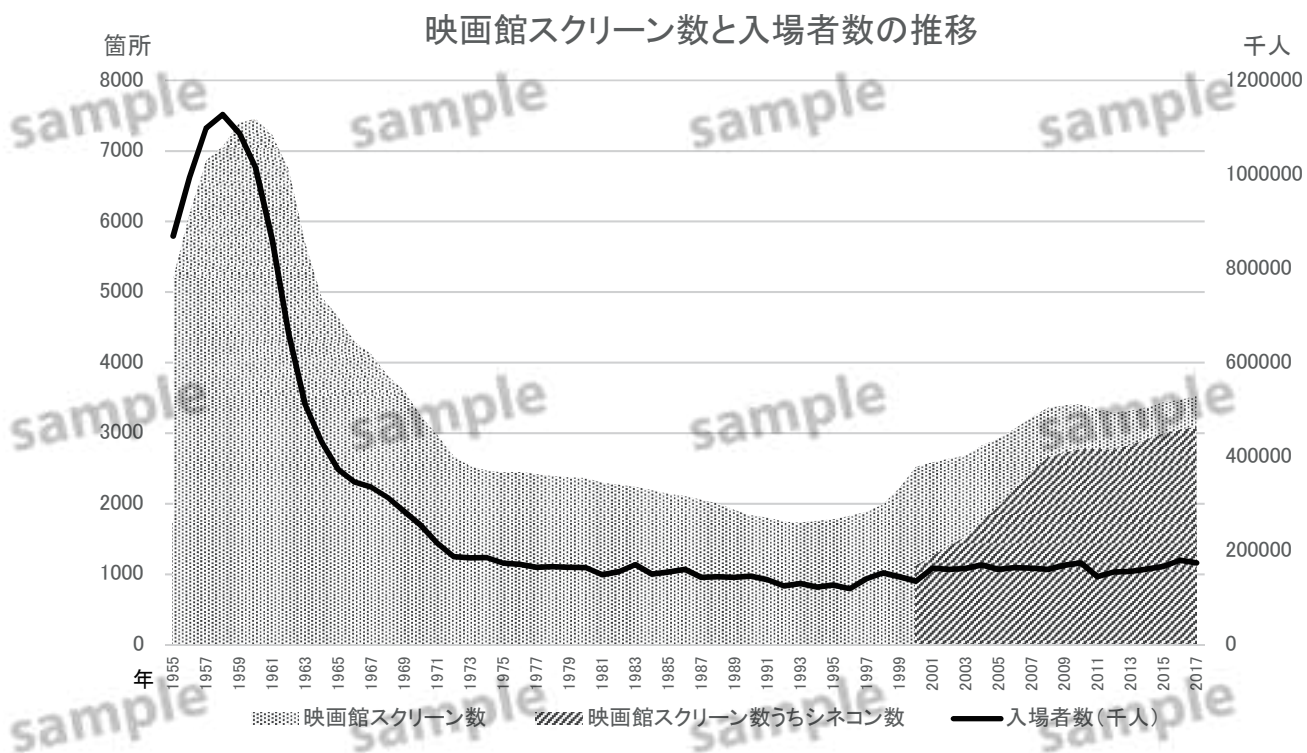
西暦	映画館数 (スクリーン)	公開本数			入場者数 千人	興行収入 百万円	平均料金 円	配給収入			シェア	
		邦画 本	洋画 本	合計 本				邦画 百万円	洋画 百万円	合計 百万円	邦画 %	洋画 %
1955	5,184	423	193	616	868,912	54,657	63	20,993	10,923	31,916	65.8	34.2
1956	6,123	514	177	691	993,875	61,899	62	23,520	11,317	34,837	67.5	32.5
1957	6,865	443	194	637	1,098,882	68,153	62	25,988	11,600	37,588	69.1	30.9
1958	7,067	504	169	673	1,127,452	72,346	64	29,971	9,435	39,406	76.1	23.9
1959	7,400	493	210	703	1,088,111	71,141	65	30,258	8,865	39,123	77.3	22.7
1960	7,457	547	216	763	1,014,364	72,798	72	31,125	8,606	39,731	78.3	21.7
1961	7,231	535	229	764	863,430	73,003	85	30,020	8,849	38,869	77.2	22.8
1962	6,742	375	228	603	662,279	75,983	115	27,834	10,262	38,096	73.1	26.9
1963	5,696	357	267	624	511,121	77,734	152	25,259	11,456	36,715	68.8	31.2
1964	4,927	344	259	603	431,454	76,937	178	22,771	11,553	34,324	66.3	33.7
1965	4,649	487	264	751	372,676	75,506	203	22,528	11,230	33,758	66.7	33.3
1966	4,296	442	250	692	345,811	75,750	219	20,221	11,771	31,992	63.2	36.8
1967	4,119	410	239	649	335,067	78,943	236	19,812	12,500	32,312	61.3	38.7
1968	3,814	494	249	743	313,398	82,026	262	21,232	11,731	32,963	64.4	35.6
1969	3,602	494	253	747	283,980	83,805	295	21,409	12,014	33,423	64.1	35.9
1970	3,246	423	236	659	254,799	82,488	324	18,496	12,616	31,112	59.4	40.6
1971	2,974	421	243	664	216,754	79,280	366	15,613	14,800	30,413	51.3	48.7
1972	2,673	400	283	683	187,391	76,971	411	14,882	13,837	28,719	51.8	48.2
1973	2,530	405	252	657	185,324	92,682	500	19,711	15,501	35,212	56	44
1974	2,468	344	241	585	185,738	117,107	631	22,832	21,652	44,484	51.3	48.7
1975	2,443	333	225	558	174,020	130,750	751	22,871	28,665	51,536	44.4	55.6
1976	2,453	356	245	601	171,020	145,709	852	27,533	29,274	56,807	48.5	51.5
1977	2,420	337	221	558	165,172	152,373	923	30,841	29,928	60,769	50.8	49.2
1978	2,392	326	179	505	166,042	160,509	967	32,144	33,969	66,113	48.6	51.4
1979	2,374	331	196	527	165,088	158,177	958	32,943	28,670	61,613	53.5	46.5
1980	2,364	320	209	529	164,422	165,918	1,009	34,897	28,557	63,454	55	45
1981	2,298	332	223	555	149,450	163,259	1,093	33,690	28,130	61,820	54.5	45.5
1982	2,267	322	198	520	155,280	169,522	1,092	33,368	31,900	65,268	51.1	48.9
1983	2,239	317	181	498	170,430	186,300	1,093	41,442	37,331	78,773	52.6	47.4
1984	2,191	333	232	565	150,527	172,202	1,144	33,120	35,086	68,206	48.6	51.4
1985	2,137	319	264	583	155,130	173,438	1,118	35,295	34,080	69,375	50.9	49.1
1986	2,109	311	289	600	160,758	179,428	1,116	36,182	36,454	72,636	49.8	50.2
1987	2,053	286	351	637	143,935	161,155	1,120	30,638	33,098	63,736	48.1	51.9
1988	2,005	265	485	750	144,825	161,921	1,118	32,532	32,993	65,525	49.6	50.4
1989	1,912	255	522	777	143,573	166,681	1,161	31,272	35,883	67,155	46.6	53.4
1990	1,836	239	465	704	146,000	171,910	1,177	29,407	41,675	71,082	41.4	58.6
1991	1,804	230	467	697	138,330	163,378	1,181	27,847	38,687	66,534	41.9	58.1
1992	1,744	240	377	617	125,600	152,000	1,210	28,134	34,227	62,361	45.1	54.9
1993	1,734	238	352	590	130,720	163,700	1,252	25,692	46,119	71,811	35.8	64.2
1994	1,758	251	302	553	122,990	153,590	1,249	25,711	38,441	64,152	40.1	59.9
1995	1,776	289	321	610	127,040	157,865	1,243	25,343	43,130	68,473	37	63
1996	1,828	278	320	598	119,575	148,870	1,245	23,001	40,337	63,338	36.3	63.7
1997	1,884	278	333	611	140,719	177,197	1,259	32,567	45,955	78,522	41.5	58.5
1998	1,993	249	306	555	153,102	193,499	1,264	26,391	60,969	87,360	30.2	69.8
1999	2,221	270	298	568	144,762	182,835	1,263	26,417	56,377	82,794	31.9	68.1

※2000年から興行収入による発表(配給収入発表なし)

西暦	映画館スクリーン数 (うちシネコン)	公開本数			入場者数 千人	平均料金 円	興行収入			シェア	
		邦画 本	洋画 本	合計 本			邦画 百万円	洋画 百万円	合計 百万円	邦画 %	洋画 %
2000	2,524(1,123)	282	362	644	135,390	1,262	54,334	116,528	170,862	31.8	68.2
2001	2,585(1,259)	281	349	630	163,280	1,226	78,144	122,010	200,154	39	61
2002	2,635(1,396)	293	347	640	160,767	1,224	53,294	143,486	196,780	27.1	72.9
2003	2,681(1,533)	287	335	622	162,347	1,252	67,125	136,134	203,259	33	67
2004	2,825(1,766)	310	339	649	170,092	1,240	79,054	131,860	210,914	37.5	62.5
2005	2,926(1,954)	356	375	731	160,453	1,235	81,780	116,380	198,160	41.3	58.7
2006	3,062(2,230)	417	404	821	164,585	1,233	107,944	94,990	202,934	53.2	46.8
2007	3,221(2,454)	407	403	810	163,193	1,216	94,645	103,798	198,443	47.7	52.3
2008	3,359(2,659)	418	388	806	160,491	1,214	115,859	78,977	194,836	59.5	40.5
2009	3,396(2,723)	448	314	762	169,297	1,217	117,309	88,726	206,035	56.9	43.1
2010	3,412(2,774)	408	308	716	174,358	1,266	118,217	102,521	220,737	53.6	46.4
2011	3,339(2,774)	441	358	799	144,726	1,252	99,531	81,666	181,197	54.9	45.1
2012	3,290(2,765)	554	429	983	155,159	1,258	128,181	67,009	195,190	65.7	34.3
2013	3,318(2,831)	591	526	1,117	155,888	1,246	117,685	76,552	194,237	60.6	39.4
2014	3,364(2,911)	615	569	1,184	161,116	1,285	120,715	86,319	207,034	58.3	41.7
2015	3,437(2,996)	581	555	1,136	166,630	1,303	120,367	96,752	217,119	55.4	44.6
2016	3,472(3,045)	610	539	1,149	180,189	1,307	148,608	86,900	235,508	63.1	36.9
2017	3,525(3,096)	594	593	1,187	174,483	1,310	125,483	103,089	228,572	54.9	45.1

出典:一般社団法人日本映画製作者連盟「日本映画産業統計 過去データ一覧表」
<http://www.eiren.org/toukei/data.html> (2018年2月17日確認)

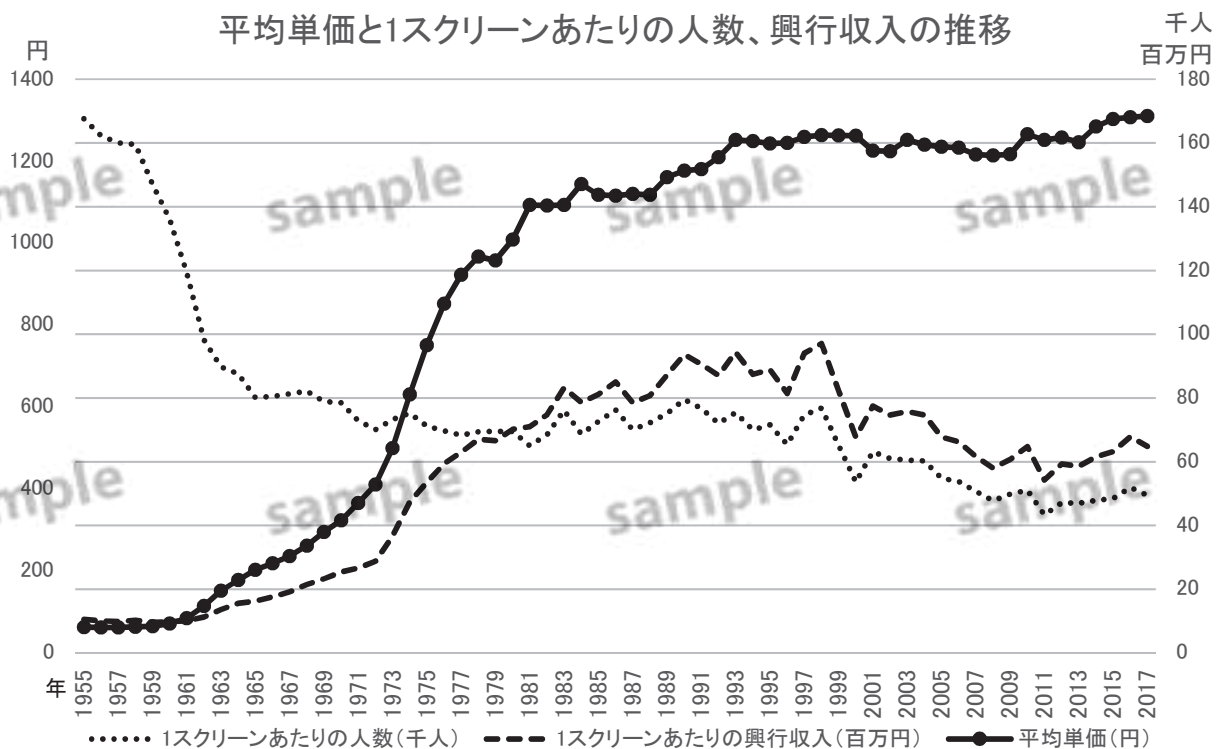
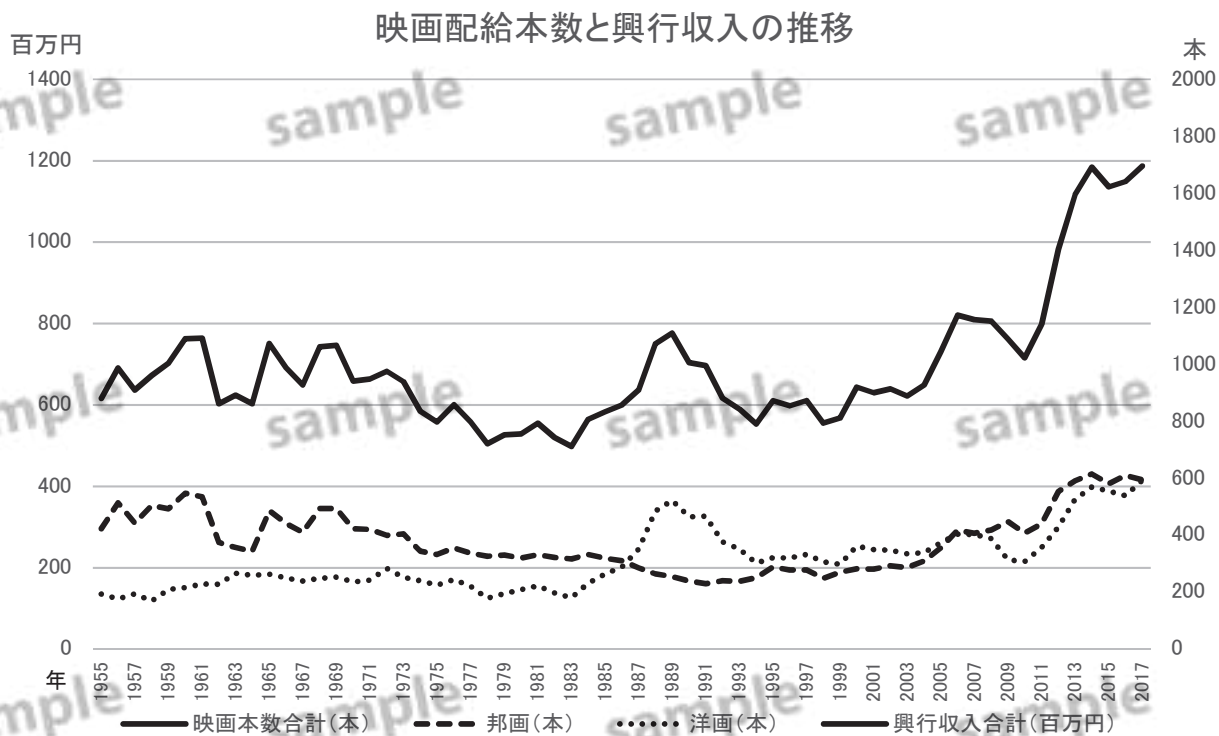
資料 21 映画業界統計データ（補足）



(注)2000年以前は配給収入によるシェア、2000年以降は興行収入によるシェア

出典：一般社団法人日本映画製作者連盟の公開情報に基づき筆者作成

資料 22 映画業界統計データ（補足）



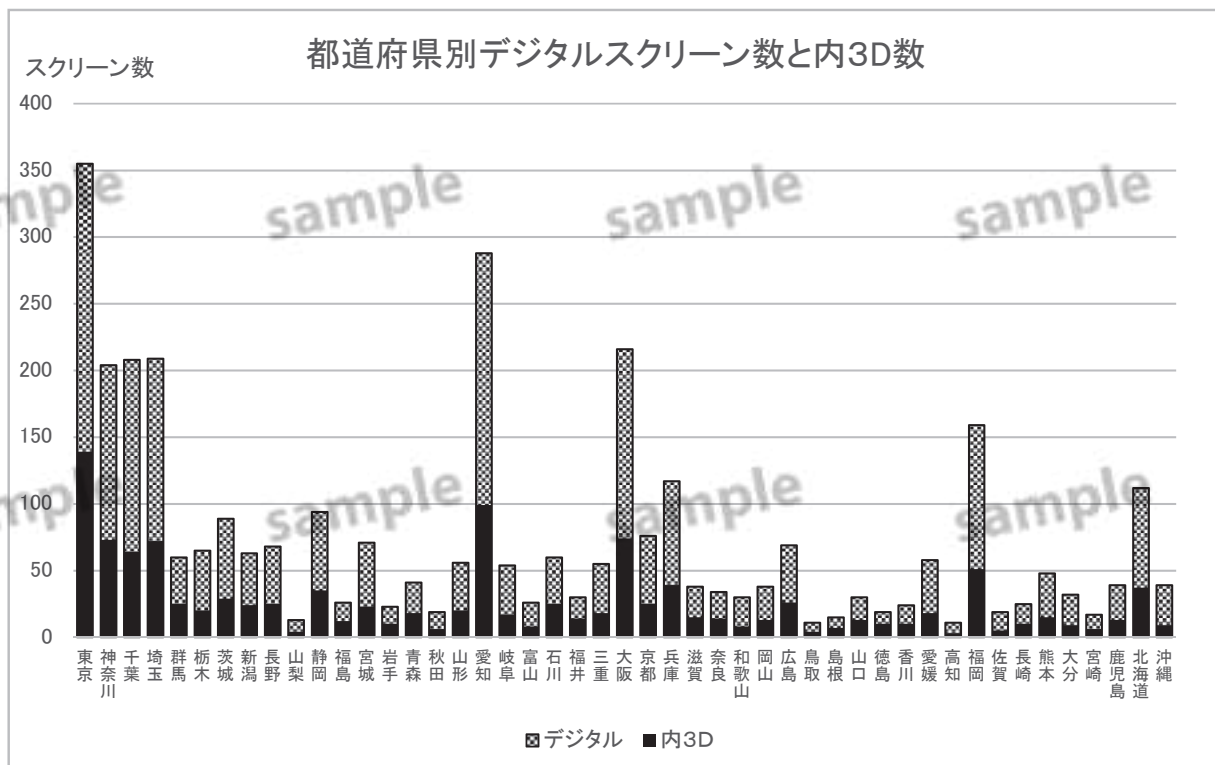
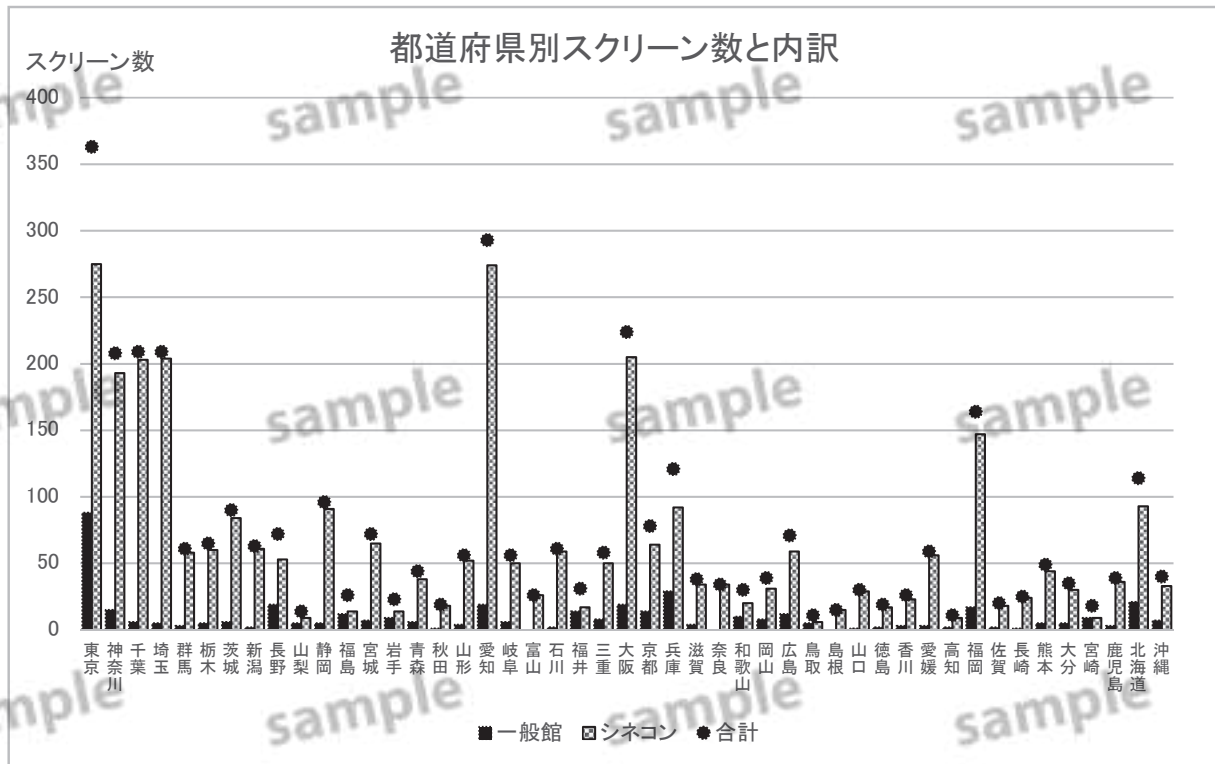
出典：一般社団法人日本映画製作者連盟の公開情報に基づき筆者作成

資料 23 全国スクリーン数 2017 年 12 月末現在

都道府県	合計	一般館	シネコン	デジタル	内3D
	スクリーン数	スクリーン数	スクリーン数	設備	
全国	3,525	429	3,096	3,453	1,214
東京	363	88	275	355	139
神奈川	208	15	193	204	73
千葉	209	6	203	208	64
埼玉	209	5	204	209	72
群馬	61	3	58	60	25
栃木	65	5	60	65	20
茨城	90	6	84	89	29
新潟	63	2	61	63	24
長野	72	19	53	68	25
山梨	14	5	9	13	4
静岡	96	5	91	94	35
福島	26	12	14	26	12
宮城	72	7	65	71	23
岩手	23	9	14	23	10
青森	44	6	38	41	18
秋田	19	1	18	19	6
山形	56	4	52	56	20
愛知	293	19	274	288	99
岐阜	56	6	50	54	17
富山	26	0	26	26	8
石川	61	2	59	60	25
福井	31	14	17	30	14
三重	58	8	50	55	18
大阪	224	19	205	216	74
京都	78	14	64	76	25
兵庫	121	29	92	117	39
滋賀	38	4	34	38	15
奈良	34	0	34	34	14
和歌山	30	10	20	30	8
岡山	39	8	31	38	13
広島	71	12	59	69	26
鳥取	11	5	6	11	4
島根	15	0	15	15	7
山口	30	1	29	30	13
徳島	19	2	17	19	10
香川	26	3	23	24	10
愛媛	59	3	56	58	18
高知	11	2	9	11	3
福岡	164	17	147	159	51
佐賀	20	2	18	19	5
長崎	25	1	24	25	10
熊本	49	5	44	48	15
大分	35	5	30	32	9
宮崎	18	9	9	17	6
鹿児島	39	3	36	39	13
北海道	114	21	93	112	37
沖縄	40	7	33	39	9

出典：一般社団法人日本映画製作者連盟「日本映画産業統計 全国スクリーン数」
<http://www.eiren.org/toukei/screen.html> (2018年2月17日確認)

資料 24 全国スクリーン数 2017 年 12 月現在 (図表)



出典：一般社団法人日本映画製作者連盟の公開情報(資料23)に基づき筆者作成

資料 25-1 東宝、東映、松竹 公開映画数

公開映画数

	2016年	2017年	平均
東宝	52	46	49
東映	31	18	25
松竹	33	35	34

出典：各社ホームページの公開情報及び「日本映画情報システム」
<https://www.japanese-cinema-db.jp/> (2018年2月20日確認)の情報を
 基に筆者作成

資料 25-2 東宝、東映、松竹 収入比較（邦画）

2017年興行収入ランキングから、興行額10億を超えた作品の集計

単位：億円

	興行収入	興行収入割合
東宝	545.9	70.2%
東映	34	4.4%
松竹	69.1	8.9%
その他	128.1	16.5%
合計	777.1	100.0%

各年の配給収入ランキングから、配給額10億を超えた作品の集計

※東宝、東映、松竹以外の企業は割愛した

1990年代

単位：億円

	配給収入	配給収入割合	配給収入1位
東宝	93,100	66.8%	10回
東映	30,080	21.6%	-
松竹	16,273	11.7%	-

1980年代

単位：億円

	配給収入		配給収入割合	配給収入1位
東宝	65,600	67,740	49.0%	5回
東宝東和	2,140			
東映	41,040	41,040	29.7%	4回
松竹	25,260	29,510	21.3%	1回
松竹富士	4,250			

出典：一般社団法人日本映画製作者連盟の公開情報に基づき筆者作成

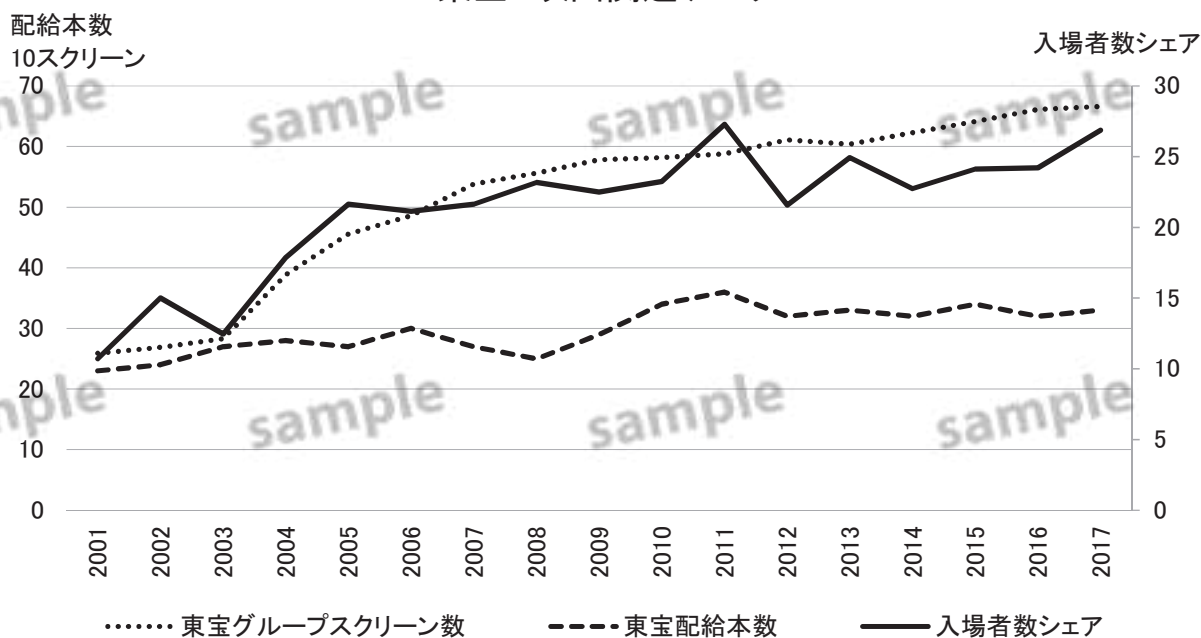
資料 26 東宝 映画関連データ

年度	東宝 配給本数	入場者数 シェア	東宝グループ スクリーン数
	本	%	10スクリーン
2001	23	10.7	25.9
2002	24	15.0	26.9
2003	27	12.5	28.3
2004	28	17.9	38.8
2005	27	21.6	45.6
2006	30	21.1	48.6
2007	27	21.6	53.8
2008	25	23.2	55.6
2009	29	22.5	57.8
2010	34	23.2	58.2
2011	36	27.3	58.8
2012	32	21.6	61.1
2013	33	24.9	60.4
2014	32	22.7	62.3
2015	34	24.1	64.1
2016	32	24.2	66.1
2017	33	26.9	66.6

(注)入場者数シェア＝東宝グループ連結入場者数÷全体入場者数

出典：東宝株式会社FACKBOOK、一般社団法人日本映画製作者連盟の公開情報に基づき筆者作成

東宝 映画関連データ



出典：東宝、一般社団法人日本映画製作者連盟の公開情報に基づき筆者作成

資料 27 2016 年 年間映画興行収入ランキング (日本)

位	興収 (億円)	タイトル	出演/監督	公開日	製作委員会	配給
1位	235.6	君の名は。	(声)神木隆之介, 上白石萌音, 長澤まさみ (監督)新海誠	2016年8月26日	東宝, コミック・ウェーブ・フィルム, KADOKAWA, ジェイアール 東日本企画, アミューズ, voque ting, ローソンHMVエンタテイメント	東宝
2位	116.3	スター・ウォーズ フォースの覚醒	(監督)J・J・エイブラムス	2015年12月18日	(米国)	ウォルト・ディズニースタジオ・ モーション・ピクチャーズ
3位	82.5	シン・ゴジラ	長谷川博己, 竹野内豊, 石原さとみ (総監督)庵野秀明 (監督)樋口真嗣	2016年7月29日	東宝(単独出資)	東宝
4位	76.3	ズートピア	(声)ジニファー・グッドウィン, (吹替)上戸彩 (監督)バズ・ルーマン	2016年4月23日	(米国)	ウォルト・ディズニースタジオ・ モーション・ピクチャーズ
5位	68.3	ファインディング・ドリー	(声)エレン・デジェネレス, (吹替)室井滋, 木梨憲武 (監督)アンドリュー・スタントン	2016年7月16日	(米国)	ウォルト・ディズニースタジオ・ モーション・ピクチャーズ
6位	63.3	名探偵コナン 純黒の悪夢	(声)高山みなみ, 山崎和佳奈, 天海祐希 (監督)静野孔文	2016年4月16日	小学館, 講談テレビ放送, 日本テレビ放送網, 小学館集英社プロ ダクション, 東宝, トムス・エンタテインメント	東宝
7位	55.3	映画 妖怪ウォッチ エンマ大王と5つの物語だニャン!	(声)戸松遥, 関智一, 長澤まさみ (監督)高橋滋春, ウシロシンジ	2015年12月19日	レベルファイブ, 電通, 小学館, 東宝, オー・エル・エム, バンダイ, テレビ東京, テレビ愛知, テレビ大阪, TVQ九州放送, テレビ北海 道, テレビせとうち, KADOKAWA, キッズステーション, ジェイア ール東日本企画, 小学館集英社プロダクション, エイペックス, ピク チャーズ, BIGFACE, GYA!	東宝
8位	51.8	ONE PIECE FILM GOLD	(声)中真弓, 中井和哉, 満島ひかり (監督)宮元宏彰	2016年7月23日	東映アニメーション, フジテレビ	東映
9位	46.1	信長協奏曲	小栗旬, 柴咲コウ, 山田孝之 (監督)松山博昭	2016年1月23日	フジテレビジョン, 小学館, 東宝, E!NS27社	東宝
10位	42.4	ベット	(声)ルイス・C・K, (吹替)殿塚純, 日村勇紀 (監督)クリス・ルノー, ヤーロウ・チェイニー	2016年8月11日	(米国)	ユニバーサル・ピクチャーズ
11位	41.2	映画ドラえもん 新・のび太の日本誕生	水田わさび, 大原めぐみ, かかずゆみ (監督)八锹新之介	2016年3月5日	藤子プロ, 小学館, テレビ朝日, シンエイ動画, ADK, ShoPro	東宝
12位	35.4	オデッセイ	マット・デイモン, ジェシカ・チャステイン (監督)リドリー・スコット	2016年2月5日	(米国)	20世紀フォックス
13位	35.2	暗殺教室〜卒業編〜	山田涼介, 二宮和也, 菅田将暉 (監督)羽住英一郎	2016年3月25日	フジテレビジョン, 集英社, ジェイ・ストーム, 東宝, ROBOT	東宝
14位	32.5	orange -オレンジ-	土屋太鳳, 山崎賢人, 竜星涼 (監督)橋本光二郎	2015年12月12日	東宝, 双葉社, 博報堂DYメディアパートナーズ, 日本出版販売, KDDI, GYAO!	東宝
15位	29.6	007 スペクター	ダニエル・クレイグ, クリストフ・ヴァルツ (監督)サム・メンデス	2015年12月4日	(英国)	ユニバーサル・ピクチャーズ エンタテイ メント
16位	27.8	アリス・イン・ワンダーランド 時間の旅	ジョニー・デップ, アン・ハサウェイ (監督)ジェームズ・ボビン	2016年7月1日	(米国)	ウォルト・ディズニースタジオ・ モーション・ピクチャーズ
17位	26.6	インデペンデンス・デイ:リサージェンス	リアム・ヘムズワース, ジェフ・ゴールドブラム (監督)ローランド・エメリヒ	2016年7月9日	(米国)	20世紀フォックス
18位	26.3	シビル/ウォー キャンペーン・アメリカ	クリス・エヴァンス, ロバート・ダウニー・Jr (監督)アンソニー・ルizzo, ジョー・ルizzo	2016年4月29日	(米国)	ウォルト・ディズニースタジオ・ モーション・ピクチャーズ
19位	23.0	映画 聲の形	(声)入野自由, 早見沙織, 悠木碧 (監督)山田尚子	2016年9月17日	京都アニメーション, ポニーキャニオン, ABCアニメーション(朝日 放送よりアニメ事業特化のため社別), クオラス, 松竹, 講談社	松竹
20位	22.1	ジャングル・ブック	ニュー・セティ, (声)ビル・マーレイ (監督)ジョーン・アヴロー	2016年8月11日	(米国)	ウォルト・ディズニースタジオ・ ジャン

各映画サイトの公開情報及びhttp://entamedata.web.fc2.com/movie/movie_2016.htmlの情報に基づき筆者作成

資料 28 2017年 年間映画興行収入ランキング (日本)

位	興収 (億円)	タイトル	出演/監督	公開日	製作委員会	配給
1位	124.0	美女と野獣	エマ・ワトソン, ダン・ステイヴンス (監督)ビル・コンドン	2017年4月21日 (洋画)		ウォルト・ディズニー・スタジオ・ モーション・ピクチャーズ
2位	73.4	ファンタスティック・ビーストと魔法使いの旅	エドレイト・ドメイン, キヤサリン・ウォーターストン (監督)デヴィッド・イエーツ	2016年11月23日 (洋画)		ワーナー・ブラザーズ
3位	73.1	怪盗グルーのミニオン大脱走	(声)ステイヴ・カレル, (吹替)栗原祐希, 芦田愛菜 (監督)トニー・テイラー	2017年7月21日 (洋画)		東宝東和
4位	68.9	名探偵コナン から紅の恋歌(ラブレター)	(声)高山みなみ, 山崎和佳奈, 宮川大輔 (監督)静野孔文	2017年4月15日 (洋画)	小学館、読売テレビ、日本テレビ、ShoPro、東宝、トムス、エンタテ インメント	東宝
5位	67.1	ハルーン・オブ・カリビアン 最後の海賊	ジョニー・テップ, ハビエル・バルデム (監督)アヒメ・ローニン	2017年7月1日 (洋画)		ウォルト・ディズニー・スタジオ・ モーション・ピクチャーズ
6位	51.6	モアナと伝説の海	(声)アウリイ・クラヴァーリョ, (吹替)尾久知奈, 尾上松也 (監督)ジョン・マスカー, ロングレメンツ	2017年3月10日 (洋画)		ウォルト・ディズニー・スタジオ・ モーション・ピクチャーズ
7位	51.1	SING/シング	(声)マシュー・マコヒン, (吹替)内村光良, MISIA (監督)ガース・ジェニングス	2017年3月17日 (洋画)		東宝東和
8位	46.3	ロード・ワン スター・ウォーズ・ストーリー	フェリシテイ・ジョーンズ, デイゴ・ルナ (監督)キヤレル・エドワーズ	2016年12月16日 (洋画)		ウォルト・ディズニー・スタジオ・ モーション・ピクチャーズ
9位	44.3	映画「えもん」のび太の南極カチコチ大冒険	(声)水田わさび, 大原めぐみ, かかずゆみ (監督)高橋敦史	2017年3月4日 (洋画)	藤子プロ、小学館、テレビ朝日、シンエイ動画、ADK、ShoPro	東宝
10位	44.2	ラ・ラ・ランド	ライオンゴズリング, エマ・ストーン (監督)デミアン・チャゼル	2017年2月24日 (洋画)		GAGA/ ホニーキャニオン
11位	42.7	ハイハイガーゴ・ガ、ファイナル	ミラ・ジョヴォヴィッチ, アリ・ラター (監督)ポール・W・S・アーンダーソン	2016年12月23日 (洋画)		ソニー・ピクチャーズ エンタテイ メント
12位	40.5	ワイルド・スピード ICE BREAK	ヴィン・ディーゼル, ドウエイク・ジョンソン (監督)F・ゲイリー・グレイ	2017年4月28日 (洋画)		東宝東和
13位	38.4	錦鯉	小栗旬, 菅田将暉, 橋本環奈 (監督)福田雄一	2017年7月14日 (洋画)		ワーナー・ブラザーズ
14位	35.5	劇場版ポケットモンスター キミにきめた!	(声)松本梨香, 大谷育江, 林原めぐみ (監督)湯山邦彦	2017年7月15日 (洋画)		東宝
15位	35.2	君の隣をたべたい	浜辺美波, 北村匠海, 北川景子, 小栗旬 (監督)月川翔	2017年7月28日 (洋画)		東宝
16位	32.9	メアリと魔法の花	(声)杉咲花, 神木隆之介, 天海祐希 (監督)米林安昌	2017年7月8日 (洋画)		東宝
17位	32.6	妖怪ウォッチ 空飛ぶクジラとダブル世界の大	(声)戸松遥, 関智一, (実写)南出凌嘉 (監督)ウシロシンジ, 横井健司	2016年12月17日 (洋画)		東宝
18位	28.0	スパイダーマン:ホームカミング	トム・ホランド, マイケル・キートン (監督)ジョン・ワック	2017年8月11日 (洋画)		ソニー・ピクチャーズ エンタテイ メント
19位	25.2	劇場版ソードアート・オンライン -オーディナル	(声)松岡禎丞, 戸松遥, 竹達彩奈 (監督)伊藤智彦	2017年2月18日 (洋画)	SAO MOVIE Project (参加企業についての公開情報なし)	アニプレックス
20位	25.1	忍びの国	大野智, 石原さとみ, 鈴木虎平 (監督)中村義洋	2017年7月1日 (洋画)		東宝

各映画サイトの公開情報及びhttp://entamedata.web.fc2.com/movie/movie_2017.htmlの情報に基づき筆者作成

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール