

TOHO

TOHO GROUP INTEGRATED REPORT 2026

東宝グループ 統合報告書

CONTENTS

Section 01
私たちの歩み

03 企業理念
04 価値創造ヒストリー
06 At a glance
07 CEOメッセージ

Section 02
経営戦略

13 TOHO GROUP 価値創造プロセス
14 東宝グループ経営戦略および中期経営計画の位置づけ
15 中期経営計画2028 初年度の振り返り
16 重点ポイント
17 CFOメッセージ
20 ステークホルダー対応

Section 03
事業紹介

22 東宝グループの総合力でお客様に届ける
23 4つの事業概況
25 映画事業
28 成長戦略1 IP・アニメ
32 成長戦略2 海外
35 デジタル戦略 TOHO-ONE
37 演劇事業
38 不動産事業

Section 04
サステナビリティ

40 東宝グループのサステナビリティ基本方針
41 重要課題01 朗らかに
52 重要課題02 清く
58 重要課題03 正しく
66 重要課題04 美しく
71 サステナビリティ情報サイトの開設

Section 05
コーポレート・ガバナンス

73 取締役一覧
74 監督体制
75 ガバナンス体制の変遷
76 活動状況
77 スキル・マトリックス
78 執行役員一覧
79 実効性評価
80 報酬制度
81 報酬制度／ガバナンス・セキュリティ強化
82 社長×社外取締役座談会
86 リスクマネジメント体制

Section 06
会社情報

89 連結財務指標
90 ESGデータ
91 株式情報
92 会社情報
93 著作権表記一覧

編集方針

当社グループの統合報告書は、ステークホルダーの皆様に、創業者の理念を継承した経営ビジョンやビジネスモデルをご紹介するとともに、中長期的な企業価値向上を目指して行っている当社グループの活動についてご説明しております。「シンプルで分かりやすい表現」をコンセプトに、さまざまな情報を網羅的・統合的にご報告することにより、ステークホルダーの皆様とのさらなる対話に貢献することを目指しております。
なお、編集にあたりIFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」等を参考にしております。

報告期間

2025年3月～2026年2月（2026年2月期）を原則としていますが、一部当該期間の前後の活動に関する記述も含まれます。

見通しに関する注意事項

本統合報告書における当社グループの計画や、戦略、業績に関する予想および見通しに関する記述は、当社グループが現在入手可能な情報から得られた判断および2026年8月までに対外発表された予想数値に基づいています。実際の業績等はリスクや不確定な事柄により、当社の見込みとは異なる可能性があります。

Section 01

私たちの歩み

03　企業理念
04　価値創造ヒストリー
06　At a glance
07　CEOメッセージ

企業理念

Moments for Life

その時間が、人生の力になる。

GROUP PURPOSE

創業者・小林一三は**「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」**を使命としました。その創業精神は、東宝グループのあらゆる企業活動の源として、今日まで脈々と受け継がれています。

めまぐるしく変化する現代において、私たちはこの精神を基盤に、**「心を揺り動かし、人生の力となる時間を届け、人々の幸福に貢献する」**を**「GROUP PURPOSE」**として掲げます。映画・演劇・アニメ・不動産を柱に、幅広いお客様へ心が動く瞬間と人生を豊かにする時間を提供し、一人でも多くの人々の幸福に貢献してまいります。

GROUP VALUE

「朗らかに、清く正しく美しく」

創業者・小林一三は、この言葉を「我党のモットーだ」と宣言しました。これは単なる企業モットーにとどまらず、人として、そして表現者としての生き方を示す指針です。創業から94年を経た今も、東宝グループの役員・従業員のDNAとして深く息づいています。

創業100周年、さらにはその先の未来を見据え、この精神と姿勢を大切に育み続けるために、本言葉を**「GROUP VALUE」**として再定義し、企業カルチャーの中核に据え直しました。

GROUP SPIRIT

創業者・小林一三は**「我々の享くる幸福はお客様の賜ものなり」**と述べました。私たちの仕事は人々の心を動かし幸福をお届けすることであり、同時にお客様の幸福こそが私たち自身の幸福でもある――その哲学を示した言葉です。

東宝グループは、創業者が遺したこれらの言葉を、**「GROUP SPIRIT」**として企業理念の土台に据えます。これからも、心が動き、心を動かす仕事を通じて、広い社会と幸福を分かち合える企業でありたいと考えます。



History | Part 1

価値創造ヒストリー　「健全な娯楽」の提供から日本映画の黄金期、そして経営基盤の確立へ。

1932~ 創業と理念


東京宝塚劇場

1932年、株式会社東京宝塚劇場を設立。小林一三の「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」という精神のもと、劇場開場とともに東宝の歴史が幕を開けた。

1932 ㈱東京宝塚劇場設立
1934 東京宝塚劇場開場(1998年に建て替えのため閉館)
1934 日比谷映画劇場開場(1984年に建て替えのため閉館)


小林一三


宝塚少女歌劇月組公演『花詩集』(1934)

小林一三が掲げた経営方針 **100館主義**

全国に映画館用地を取得し興行網を形成。
その土地が後に不動産事業の礎となる。

1950~ 黄金期の到来



『ゴジラ』(第1作)

激動の戦後、東宝争議の苦難を乗り越え黄金期へ。1954年には世界を魅了した『七人の侍』や特撮の金字塔『ゴジラ』等、不朽の名作が誕生した。

1954 『七人の侍』公開
『ゴジラ』(第1作)公開
1963 日本初のブロードウェイ・ミュージカル
ミュージカル『マイ・フェア・レディ』初演
1966 二代目・帝国劇場開場(2025年に建て替えのため休館)


『七人の侍』


ミュージカル『マイ・フェア・レディ』

『ゴジラ』(1954)が記録した観客動員数 **961万人**

70年以上にわたり30本以上のシリーズ作品が公開され、
東宝を代表するIPに。

1970~ 経営基盤の確立



『日本沈没』

テレビの普及を受け、映画制作部門の分離等、経営合理化を断行。同時に『日本沈没』の記録的大ヒットにより大作路線を確立し、強固な経営基盤を築き上げた。

1973 『日本沈没』公開
1980 『映画ドラえもん』シリーズ開始
1984 有楽町センタービル(有楽町マリオン)竣工
1987 ミュージカル『レ・ミゼラブル』日本初演


有楽町センタービル(有楽町マリオン)


ミュージカル『レ・ミゼラブル』

ミュージカル『レ・ミゼラブル』の国内通算上演回数 **3,632回**

足掛け40年にわたり帝劇を中心に
日本全国の劇場で上演を重ねる。

※ 国内通算上演回数は東宝製作公演のみ(2026年5月時点)

History | Part 2

価値創造ヒストリー　アニメ事業とグローバル展開で、次の100年へ。

1990~ 映画興行の変革



TOHOシネマズ
六本木ヒルズ

シネコン時代の到来に合わせ、ヴァージン・シネマズ・ジャパン株式会社を買収。市場の変化を捉えたメガヒットを連発し、06年頃には邦画シェアが洋画を圧倒した。

- *1997* 『もののけ姫』公開
- *2000* 東京宝塚ビル竣工
- *2003* ヴァージン・シネマズ・ジャパン㈱を買収し、社名をTOHOシネマズ㈱に変更
  『踊る大捜査線 THE MOVIE 2 レインボーブリッジを封鎖せよ!』公開
- *2004* 『世界の中心で、愛をさけぶ』公開
- *2007* 「シアタークリエ」開場



『もののけ姫』

TOHOシネマズの国内観客動員数シェア **1位**

グループ会社のTOHOシネマズは、映画興行会社として国内首位を誇る。
（2026年5月時点）

2010~ アニメ事業の飛躍

TOHO animation

TOHO animationを設立し、アニメ事業へ本格参入。『ハイキュー!!』等のヒット作を創出し、アニメが映画・演劇・不動産に続く「第四の柱」に。

- *2013* 「TOHO animation」レーベル設立
- *2015* 新宿東宝ビル竣工
- *2016* 『シン・ゴジラ』公開
  『君の名は。』公開



『君の名は。』



『僕のヒーローアカデミア』



新宿東宝ビル

『君の名は。』の国内興行収入 **251.7億円**

東宝製作幹事作品の国内興行収入記録を更新した。
（2026年5月時点）

2020~ グローバル展開の新時代



『ゴジラ-0.0』

連結海外売上高比率を現在の約10%から30%へ引き上げるという長期目標を設定。海外拠点の拡充や自社IPの育成を通じ、グローバル展開を推進。

- *2023* 『ゴジラ-1.0』公開
- *2024* 『ゴジラ-1.0』第96回アカデミー賞®視覚効果賞を受賞
  舞台『千と千尋の神隠し』ロンドン公演
- *2025* 東宝配給作品の年間興行収入が過去最高を記録
- *2026* 『ゴジラ-0.0』日米同時期公開予定



『ゴジラ-1.0』第96回アカデミー賞®
視覚効果賞受賞



舞台『千と千尋の神隠し』

『ゴジラ-1.0』の北米上映館数 **2,622スクリーン**

北米興行収入83億円（公開時レート換算）を記録し、世界的ヒットに。

At a glance

営業収入
3,606億円

営業利益率
18.8%

ROE
10.4%

創業年
1932年

グループ会社数
55社

従業員数（連結）
4,088名

映画事業

東宝グループ

配給作品の興行収入
1,605億円

スクリーン数
717スクリーン

年間入場者数
49,002千人

IP・アニメ事業

クール総数（累計）
127クール

演劇事業

年間動員数
1,029千人※

※ 東宝主催・共催公演のみ

不動産事業

東宝株式会社 保有物件数
131物件

▶2026年2月期時点の情報です。詳しくはFACT BOOKをご覧ください。 FACT BOOK



CEOメッセージ

代表取締役社長
社長執行役員
松岡 宏泰

「総合力」を生かし、全事業領域で「感動のループ」を生み出す。

Moments for Life

その時間が、人生の力になる。

新グループ・スローガンである「Moments for Life その時間が、人生の力になる。」には、「世界中の皆様の心を揺り動かし、人生の力となる時間を届け、人々の幸福に貢献していく」という想いが込められています。そして、この「人生の力となる時間を届けること」は、東宝グループのあらゆる事業領域で可能だと思っています。だからこそ、グループ全従業員に、自分の仕事が「人生の力となる時間を届けること」につながっている、と感じる瞬間を持ってほしい。そして、そのような瞬間に、このグループ・スローガンが、自然と想起されるような存在になることを期待しています。

元来、私たちの仕事は、お客様に感動をお届けすること。しかし、お客様の心が動くその瞬間、私たち自身の心もまた強く揺さぶられます。この相互作用こそが、次なる感動を生み出す原動力となるはずです。そうして生まれる「感動のループ」こそ、私たちの仕事の本質だと実感しています。これからも、創業者・小林一三が掲げた、「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」「我々の享くる幸福はお客様の賜ものなり」という精神を受け継ぎながら、あらゆる事業領域で「感動のループ」を生み出していきたいと考えています。

CEOメッセージ　事業環境認識と東宝グループの強み

事業環境認識

エンタテインメント業界を取り巻く「3つの変化」

現在、エンタテインメント業界は「テクノロジーの進化」「グローバル化」、そして「体験価値の変化」という3つの大きな波に直面しています。

私たちがお客様へ感動をお届けするあり方は、「デジタル化」の進展により大きく広がりました。SNS等を通じたお客様の「口コミ」の力はかつてなく高まっており、その象徴ともいえるのが映画『国宝』のヒットです。日本の伝統美という、ともすれば鑑賞者を選ぶ重厚なテーマでありながら、お客様同士の熱量ある口コミが追い風となり、世代やジャンルを超えて、多くのお客様に届きました。これは、デジタル時代ならではの非常に嬉しい現象だと捉えています。

また、テクノロジーの最前線である「AIの進歩」は、今後の業務効率化や生産性向上を劇的に進めることになるでしょう。ただし、AIに指示を出すのも、出てきた結果に責任を持つのも、最後は「人」であると強く思っています。未知の技術を過度に恐れることも、一方で盲信することもなく、人間のクリエイティビティを支えるものとして適切に活用してまいります。

このテクノロジーの進化は、コンテンツの海外展開や流通のハードルを劇的に下げ、世界中のお客様と直接、かつ迅速につながることを可能にしました。その大きな成果が、アメリカでも大変なご支持をいただき、34年ぶりに北米における邦画実写作品の興行収入記録を更新した『ゴジラ-1.0』の成功です。世界的な人気を博している日本のアニメも含め、テクノロジーの恩恵を最大限に活かしながら、日本発のエンタテインメントを世界中にお届けするチャレンジを加速させています。

そして、事業環境におけるもう一つの重要な波が「体験価値の変化」です。コロナ禍やデジタル化をきっかけとして、お客様は映画や演劇といった従来のジャンルの垣根を越え、「体験の価値」そのものをより強く求めていらっしゃると感じています。こうした変化の波に対し、東宝グループは未来を見据えた重要な挑戦を進めています。国内においては、多様なコンテンツや劇場等の顧客接点を有機的につなぐ架け橋として、統合型会員サービスの「TOHO-ONE」を始動いたしました。お客様一人ひとりのニーズをより深く理解し、最高の“Moments”を日常のあらゆる場面でお届けする基盤を構築してまいります。同時に、海外展開もさらに加速させています。「アニメ事業」を第4の柱と位置づけ、北米市場を統括するToho International, Inc.の組織体制強化に加え、米国の映画配給会社GKIDS等の買収・出資により、国内外における「企画・制作から配給まで」の垂直統合を進めています。

押し寄せる変化の波を的確に捉え、挑戦とスピーディな意思決定を繰り返しながら、エンタテインメントの新たな未来を切り拓いていくことが、私たち東宝グループの使命であると考えています。

東宝グループの強み

グループ全体で生み出す「総合力」

東宝グループ最大の強みは、優れた「人」と「組織」の集合体が生み出す「総合力」に他なりません。当社には製作・配給・興行という垂直統合型の基盤があり、企画の立ち上げから国内外への展開まで、一気通貫で作品の価値を最大化することができます。これこそが、パートナー企業が大切な作品を東宝に預けてくださる理由だと自負しています。

私たちは、この基盤の上に甘んじることなく、常に挑むべき領域を見極め、足りない部分は補強し、強みはさらに研ぎ澄ましていく。その挑戦の積み重ねの先にこそ、さらなる成長の可能性が眠っていると考えています。

そして、その成長の原動力となるのは、やはりコンテンツそのものです。すべての起点となるのは「企画」であり、それを形にし、動かしていくのは他ならぬ「人」と「組織」です。優れた人材と組織が生み出した企画を、東宝のビジネスモデルを通じて世界中のお客様にお届けする。グループ全体の人・組織・企画が相互に機能し合うことで生まれる「総合力」こそが、現在の東宝を支えているのだと思います。

CEOメッセージ　ビジネスモデルの進化とIP価値最大化

収益構造の進化

「土台」と「爆発力」を併せ持つビジネスモデル

私たちが目指す収益構造の進化は、これまでのビジネスモデルを全く別物へ「大転換」させることではなく、エンタテインメント業界特有のボラティリティ（変動性）をコントロールする長期的な経営の「土台」と、ヒット作がもたらす「爆発力」を融合し、より強固なビジネスモデルへと進化させることです。

従来、東宝は安定した不動産事業を土台に、映画という挑戦的なビジネスを展開してきました。現在は、堅実なビジネスへと進化した演劇ビジネスに加え、長期的な積み上げが可能な「アニメIP」も新たな土台に加わりつつあります。通常の映画は公開後に収入が落ち着いていきますが、IPビジネスは継続的な展開によって10年、20年と長期にわたりお客様に愛され、収益を生み出し続ける強みを持っています。

この安定した土台があるからこそ、社会現象を巻き起こすほどの大きな感動と大ヒットを狙う映画事業の「爆発力」が本当の意味で活きてきます。失敗を恐れず仕掛けた爆発力による利益がそのままグループの成長にプラスオンされ、そこで得た知見や資金が、さらに次の新しい作品やIP（土台）を厚くしていく。「土台」と「爆発力」の両方が相互に作用しながら成長する好循環こそが、不確実性の高い現代において、東宝を着実な成長へと導く仕組みであると考えています。

進化に対応するための「4つの重点ポイント」

① 人材

さらなる事業のグローバル化・多角化に伴い、才能あふれる人材の採用・育成を進めることは当然ながら、AI活用により、業務効率化と生産性向上も同時に推進します。単なる人数の拡大ではなく、多様なバックグラウンドを持つ仲間一人ひとりのポテンシャルを最大化することこそが、これからの鍵となります。従業員全員が自ら主体的に課題を見つけ、それぞれの強みを存分に発揮して活躍できる、そんな活力ある職場環境を整備します。

② コンテンツ・IP

「人」の力と「企画」を軸に、ゴジラに代表される自社IPやアニメ作品の価値をさらに高め、大切に育ててまいります。また、多様なコンテンツを継続的に創出し、グループの総力を挙げてその価値を多面的かつグローバルに最大化します。

③ デジタル

検討を重ね始動した「TOHO-ONE」は、歩みを進めるほどに新たな可能性が次々と湧き出ています。各事業部門での先進的なデータ活用を含め、お客様のニーズをより深く理解するためのポテンシャルを最大限に引き出します。

④ 海外

アニメや実写といった枠組みを超え、「日本エンタメ」として世界へ挑みます。早期参入によって築くことができた競争優位性に、事業拡大の戦略を掛け合わせることで、グローバル市場における利益最大化を追求します。

東宝グループにおけるIP価値の最大化

総合力の掛け算とノウハウの蓄積

IPの価値を最大化するための最善の道は、「総合力」を活かして成功事例を積み重ねることだと思っています。そのために、映画、演劇、アニメという従来の事業の縦割りを排し、これらを掛け合わせた多面的な展開を推進しています。本質的にはこれらはすべて同じ「エンタテインメント」です。東宝の総合力が高まれば、掛け合わせた際の価値や可能性はさらに大きく跳ね上がります。

例えば、『SPY×FAMILY』の多角的な展開や、映画の実績から生まれた舞台『千と千尋の神隠し』がよい例です。特に舞台『千と千尋の神隠し』では、グループのグローバルネットワークを活かし、ロンドン公演をはじめとする海外展開を成功させることができました。

新しい挑戦をするたびに、社内にはノウハウが蓄積されていきます。たとえ一度で上手くいかなくとも、アプローチを変えて挑戦を続けることで、企画の初期段階から最終的な多面的展開への道筋を見通せるようになるはずです。このように、構想段階から全体像を描き、グループ一丸となって形にできることこそが、東宝ならではの強みであると考えています。

CEOメッセージ　サステナビリティについて

サステナビリティ＆人材資本、持続可能性の基盤

① クリエイター・人材

持続可能なエンタテインメントの未来を築くためには、東宝単独の努力にとどまらず、業界全体の底上げが必要不可欠です。当社は、映画・演劇・アニメ等、多岐にわたる事業を展開するグループとして、労働環境の改善やフリーランスの方々の保護といった社会的な要請に、誰よりも誠実に向き合い、歩みを進めてまいります。しかし、私たちが目指すのは単なるルールの遵守ではありません。大切なパートナーであるクリエイターやスタッフの皆様が心身共に健やかで、最大限にクリエイティビティを発揮できる制作環境を整えること。それは決して「コスト」ではなく、当社の未来を創るための最も重要な投資です。この投資が良質なコンテンツを生み出し、お客様へ届き、再びクリエイターへと還元される。そんな真の「感動のループ」を生み出してまいります。

② 環境

環境問題への対応もまた、企業の未来の競争力を左右する重要な先行投資であると捉えています。当社が株式会社JERAと進めている東宝スタジオの脱炭素化の取り組みは、明日の興行収入に直結するものではありません。しかしながら、世界に先駆けてその本質に触れ、ノウハウを蓄積し、環境に配慮したエコシステムを自ら構築することには大きな意義があります。あらかじめ自らリスクを取って経験しているからこそ、将来的に環境規制がさらに厳格化された際にも、躓くことなくスムーズな移行が可能になります。こうした私たちの先進的な挑戦に共感していただけるクリエイターや投資家の皆様と共に、持続可能な社会の実現へ向けて着実に歩みを進めてまいります。

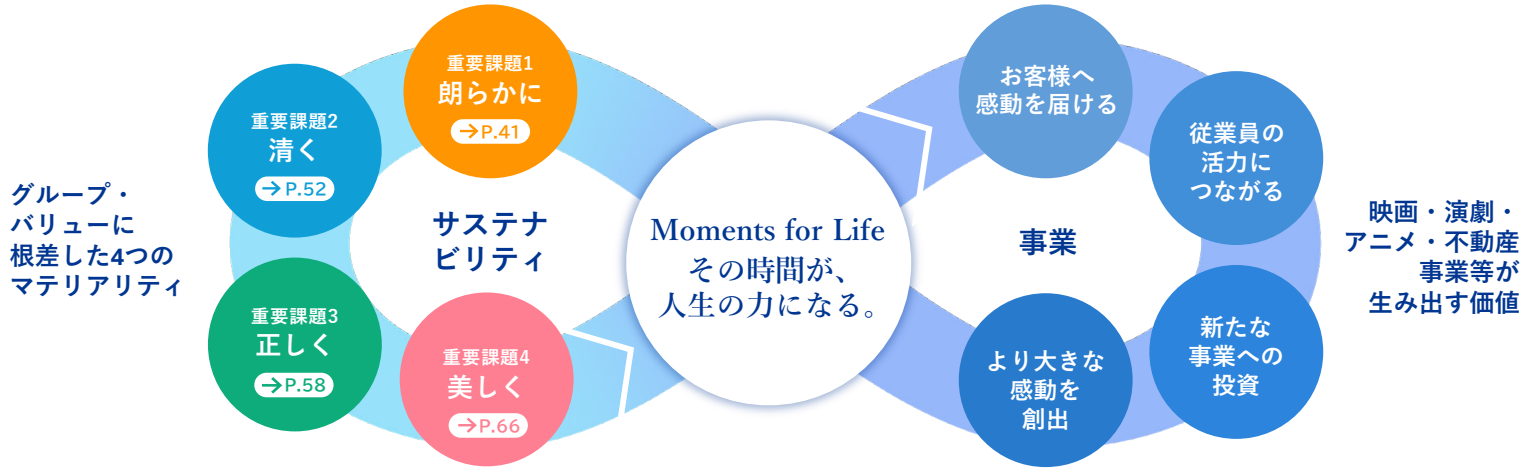
③ ガバナンス

東宝がこれから国境を越えて信頼され、世代を超えて愛される企業であり続けるために、ガバナンスにおける高い規律を追求していくことは、経営トップとしての私の強い覚悟です。これまで日本社会で時として許容されてきた曖昧なガバナンスや不透明な慣習は、これからの時代には到底通用しません。しかし同時に、制作現場をルールで過度に縛り上げてしまっては、人々の心を揺り動かすような素晴らしい作品は決して生まれません。規律は徹底して守りつつも、クリエイターの表現の自由や挑戦する余白は絶対に奪わない。この「手綱を緩める・締める」のバランス感覚を全社で研ぎ澄まし、強固で透明なガバナンス体制のもとでこそ、最高に面白い企画が生み出されるのだということを証明してまいりたいと考えています。

サステナビリティと事業がもたらす持続可能性

東宝グループが掲げる4つのマテリアリティ（重要課題）は、当社の創業者である小林一三の遺した「朗らかに、清く正しく美しく」という言葉に深く根ざしています。「サステナビリティ」という言葉は一見難解に聞こえるかもしれませんが、私たちが90年以上の歴史の中で脈々と受け継いできた根本の精神に重ね合わせたことで、全従業員にとって直感的に理解でき、日々の行動に落とし込める指針となりました。

東宝グループの持続可能性を示す相関図



CEOメッセージ その先に向けたメッセージ

当社が展開する映画・演劇・アニメ・不動産という各事業は、決して独立して存在するのではなく、すべてが密接につながり合っています。もしどこか一つの歯車が欠けてしまえば、そこが組織の弱点となり、思わぬリスクや失敗を招きかねません。東宝の最大の強みである「総合力」を真に発揮するためには、各事業の成長の勢いをグループ全体へと波及させると同時に、ガバナンスや環境、人材といったサステナビリティの基盤も含めて全体を底上げし、常に美しいバランスを保ち続けることが不可欠であると考えています。このマテリアリティが私たちにもたらしているのは、「先人たちが長きにわたり積み上げてきた正しい歩みを、これからも驕ることなくひたむきに続けていけば大丈夫だ」という安心感と自信です。

私たちは今、全く新しい奇をてらったことを始める必要はありません。ただし、90年前と現在とでは社会の前提が異なります。根本にあるお客様や社会への誠実な姿勢は決して変えることなく、時代の変化や社会的要請に合わせて、日々の手法を柔軟かつ大胆にアップデートしていく。この「伝統の継承」と「進化」の好循環こそが、東宝グループの持続的な企業価値向上を支える核であると信じています。

未来に向けたメッセージ

私が今、経営トップとして最も大切にしていることは、短期的な利益追求に傾倒するのではなく、中長期的な視点で「成長を確実なものにすること」です。現在、東宝グループは想定を上回るよいペースで、順調に成果を上げています。しかし、周囲の期待や目先の利益に一喜一憂し、性急な拡大だけを求めてしまうことは、浮き沈みの激しいエンタテインメントを本業とする当社にとって真の成長にはつながらないと考えています。特に焦燥感から生じるプレッシャーが、全従業員の仕事の質や生活、そしてクリエイティビティを支えるメンタルに悪影響を及ぼしては元も子もありません。当社の目指すべき姿は、世代を超えて「力強く成長し続ける会社」です。作品の当たり外れに左右されない強固な「土台」を底上げし、そこから生まれるヒットの「爆発力」の精度をさらに高めていく。アップダウンを繰り返しながらも、5年、10年という中長期のスパンで振り返った時に、着実に高いフェーズへと到達していること。これこそが、東宝グループが歩むべき最も健全で、かつ確実な成長の形であると確信しています。

そして、その成果を着実にお客様へ届けていくこともまた大切だと考えています。当社の90年以上の歴史を顧みれば、何度も深刻なピンチや斜陽の時代がありました。それを乗り越え、豊かな人と資産を現代の私たちにつないでくれた先人たちの知恵と努力があるからこそ、今の東宝にはリスクを取って新しい挑戦ができる体力があります。この恵まれた足がかりを活かし、強固になったバトンを次の世代へ引き継いでいかなければなりません。ステークホルダーの皆様と共に、持続可能なエンタテインメントの未来を切り拓くため、全社一丸となって着実に前へと進んでまいります。



Section 02

経営戦略

13　TOHO GROUP 価値創造プロセス
14　東宝グループ経営戦略および
　　中期経営計画の位置づけ
15　中期経営計画2028　初年度の振り返り
16　重点ポイント
17　CFOメッセージ
20　ステークホルダー対応

TOHO GROUP 価値創造プロセス

グループ・パーパス

心を揺り動かし、
人生の力となる時間を届け、
人々の幸福に貢献する



東宝グループ経営戦略および中期経営計画の位置づけ

「TOHO VISION 2032 東宝グループ経営戦略」で掲げた
「長期ビジョン2032」の成長ストーリーを踏襲しながら、
中期経営計画2028では、
成長投資と変革を継続する期間と位置づけ、
世界中のファンから愛される
エンタテインメント企業を
目指して邁進していきます。



TOHO GROUP
グループ・スローガン

Moments for Life
その時間が、人生の力になる。

新たに上記のグループ・
スローガンを掲げ
企業価値向上を目指す

中期経営計画2025
2023年2月期-2025年2月期
コロナ禍からの回復と次なる
飛躍的成長への基礎固めの期間

中期経営計画2028
2026年2月期-2028年2月期
成長投資と変革を継続する期間

創立100周年に向けて飛躍的成長を実現し、
未来へとつなぐ期間

キーワード
「企画 & IP」「アニメーション」
「デジタル」「海外」

長期ビジョン2032
2023年2月期-2032年

重要ポイント
- 成長に向けた「投資」を推進
- 「人材」の確保・育成に注力
- アニメ事業を「第4の柱」に

人材と組織の戦略

サステナビリティ経営の推進

2022 2025 2028 2032

中期経営計画2028　初年度の振り返り

2026年2月期は、目標である営業利益700億円に迫る好決算を記録いたしました。ROEも目標の9%を上回る10.4%を達成し、増配や自己株式の取得等の「株主還元」の強化に努めました。
「中期経営計画2028」の目標達成に向けて、2年目（27年2月期）も引き続き邁進してまいります。

目標			
営業利益	2025年2月期までに最高益（528億円）の更新を目指す	700億円以上（2028年2月期までに達成）	750～1,000億円
株主還元	年間8円をベースに、配当性向30%以上 機動的な自己株式取得	年間配当17円を下限に 配当性向35%以上かつ、機動的な自己株式取得	さらなる還元強化に努める
ROE	8%以上を目標	9%以上	恒常的に10%以上 （当初目標値8～10%から引き上げ）

中期経営計画2025
2023年2月期-2025年2月期
コロナ禍からの回復と
次なる飛躍的成長への基礎固めの期間

中期経営計画2028
2026年2月期-2028年2月期
成長投資と変革を継続する期間

「長期ビジョン2032」のゴールである
創立100周年に向けて飛躍的成長を実現し、
未来へとつなぐ期間

実績	2025年2月期（前中計最終年度）	2026年2月期（中計初年度）
営業収入	3,131億円	3,606億円
営業利益	646億円	678億円
ROE	9.3%	10.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	433億円	517億円
1株当たり配当額 / 配当性向	17円 / 33.4%	22円 / 35.9%

企画＆IPをあらゆる価値の源泉として、
その中でもアニメーションを
成長ドライバーにし、デジタルの力で
時間・空間・言語を超え、
海外での飛躍的成長を実現すべく、
果敢に挑戦していきます

「 TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略 」
創立100周年となる2032年に向けて、「企画＆IP」「アニメーション」「デジタル」「海外」4つのキーワードを成長戦略とし、企業価値向上を目指す

中期経営計画2028

重点ポイント

以下の4つの重点ポイントを推進することで、「中期経営計画2028」の数値目標の達成や「長期ビジョン2032」の実現に向けた基盤を築いてまいります。



人材　精鋭多数の時代へ

- 少数精鋭から精鋭多数への転換。成長の源泉である“人”を3年間で約200名採用、人への投資とエンゲージメント向上に注力

2026年2月期までの進捗と今後の展開

- 2026年2月期実績：128名を採用
（キャリア採用においては70%超が事業部門への配属）
- 28年2月期まで：さらに約100名の採用を予定
（うち約80%がコンテンツ・IP領域やIT・デジタル領域の人材）

事業成長に向けた積極投資の継続　コンテンツ・IP

- 約200タイトルの豊富で良質なエンタテインメントを提供、世界中のお客様に感動を届ける
- 映画・アニメ・演劇・ゲーム等のコンテンツの企画・製作、IP創出に対し3年間で約700億円を投下
- ゴジラIPの開発・展開に対し、3年間で約150億円を投下、IPビジネスを本格的に強化する
- コンテンツ・IP領域のM&Aやシネコン出店等の成長投資として3年間で1,200億円程度を設定
- 2032年までにTOHO animationの人員を倍増、IP・アニメ事業の営業利益200%以上※を目指す

2026年2月期までの進捗と今後の展開

- TOHOシネマズにおける、IMAX/ドルビーの導入、モバイルオーダーシステムの導入
- 2026年2月期のコンテンツの企画・製作、IP創出への投下実績：177億円
- Anime Limited買収、MD強化のためにTo-Smileの共同設立等を実施

※　2025年2月期のIP・アニメ事業の営業利益（222億円）

デジタル　新顧客データ基盤整備

- 東宝グループの顧客データ基盤を整備する「TOHO-ONE プロジェクト」に対して約50億円を投資。
2026年春、お客様と一つにつながる“新しい会員サービス”ローンチ

2026年2月期までの進捗と今後の展開

- 映画・演劇・物販等当社グループの顧客IDを統合した新会員サービス「TOHO-ONE®」は2026年3月にローンチ（初期投資額約45億円）
- ローンチ後、「シネマイレージ」会員等からの移行は順調に推移
- 2026年度中にゲーム連携を開始予定。その後も新規連携サービスで2032年に1,000万人を目指す

世界中のファンとダイレクトにつながる　海外

- 海外拠点の拡充を加速するとともに、新たにグループインした企業とのシナジーを創出
- 2032年に向けて海外売上高比率を現状の10%程度から30%まで引き上げる

2026年2月期までの進捗と今後の展開

- 2026年2月期の海外売上高比率は10.1%（2025年2月期の9.9%から0.2ポイント上昇）
- 欧州に統括会社「TOHO Europe Limited」を設立した他、Anime Limitedを買収
- 海外事業人員数を2027年12月に250名程度へ増員し、事業展開強化を見据えたインフラを整備
- 『ゴジラ-0.0』の北米配給はGKIDS, INC.が担う。海外興収・MD共に前作実績を上回る成果を目指す

CFOメッセージ

2年連続で過去最高益更新を達成。さらなる成長投資で、企業価値向上に努めてまいります。



代表取締役 副社長執行役員 **太古 伸幸**

CFO就任にあたって

本年5月、代表取締役 副社長執行役員 兼 CFOに就任いたしました太古です。当社初のCFO職を担うにあたり、その責務の重さを真摯に受け止めるとともに、持続的な企業価値向上に向けた財務・資本戦略の構築に強い使命感を抱いております。

私は経営企画部門のキャリアが長く、当社グループ全体の経営を俯瞰しつつ、中期経営計画の策定、ガバナンス体制の整備、資本政策の遂行等に深く関わってまいりました。また、近年のIR担当役員としての活動を通じ、株主・投資家の皆様との対話から「中長期的な成長ストーリーへの期待」と「資本効率への厳しい視点」を肌で感じてきました。これらの知見を糧に、不透明な経営環境下においても戦略の方向性を冷静に見極め、CEOの迅速かつ合理的な意思決定をサポートしてまいります。規律ある成長投資と資本構成の最適化を両立させ、当社グループを次なる成長フェーズへと牽引していく所存です。

「中期経営計画2028」初年度の総括

過去最高益と資本効率の向上

中計初年度である2026年2月期は、極めて順調なスタートとなりました。『劇場版「鬼滅の刃」無限城編 第一章 猗窩座再来』や『国宝』等のメガヒットを創出した映画事業に加え、IP・アニメ事業が第二の収益の柱として確立しました。演劇・不動産事業も安定的に推移し、段階利益すべてにおいて過去最高益を更新することができました。特筆すべきは財務KPIの進捗です。営業利益は目標700億円に迫る678億円を達成し、ROEは目標の9%以上を上回る10.4%を記録しました。この成果は、当社の多角的な事業ポートフォリオが、変化する市場環境に対して高い適応力と強固な収益創出力を有していることの証左であると考えております。

事業基盤の深化：映画市場の「体験価値」再評価

特に「映画事業」の躍進は目覚ましく、当社グループ配給の映画の年間興行収入は1,600億円を超え、国内シェア50%を突破するという圧倒的なプレゼンスを示しました。コロナ禍を経て、消費者の行動様式は変化しましたが、劇場での「没入感」や「非日常の体験」というリアルならではの価値が再評価されています。『国宝』をはじめSNSを通じた口コミの拡散が、特定のターゲット層を超えた大きなムーブメントを創出する好循環も定着しました。人口減少社会においても、体験価値の深化を通じて国内市場のさらなるポテンシャルを引き出せると確信しています。

成長戦略の加速：IP・アニメ事業の投資フェーズ

中長期の成長ドライバーである「IP・アニメ事業」は、前期より報告セグメントを独立させ、その透明性を高めました。業績面では、GKIDSやサイエンスSARUのM&Aに伴うのれんの償却費の増加や、前期配信開始のゲームの償却費増という一過性費用により減益となりましたが、ビジネスの根幹である配信権や商品化権のライセンス収入は高水準で推移しています。

なお現在は北米・欧州・アジアでの自社拠点の拡充を完了し、全世界市場への直接デリバリー体制を構築する投資フェーズにあります。そのため、今後数年は費用先行となる局面もあるかもしれませんが、2032年に同事業で営業利益400億円以上という目標を掲げ、さらなる成長にドライブをかけてまいります。また、本年11月公開の『ゴジラ-0.0』の全世界配給を皮切りに、自社IPであるゴジラの価値最大化を図ります。

CFOメッセージ

キャピタルアロケーションに基づいた戦略

キャピタルアロケーションと財務規律

「中期経営計画2028」では、3年間で2,000～2,100億円のキャッシュインを見込み、その大部分を成長投資（1,600億円）と株主還元（400～500億円）に配分する計画です。初年度は、政策保有株式の売却もあり、想定を上回る666億円の営業キャッシュフローとなりました。

これに対し、機動的な資本政策として149億円の自己株式取得を実施しました。配当性向35%以上の維持と合わせ、総還元性向は約65%に達し、株主還元の強化を実現いたしました。今後の焦点は、コンテンツ・IP領域の成長に資するM&A等の投資実行です。1,000億円の枠を設けておりますが、「投資枠を使い切ること」を目的とはしません。あくまで当該投資の持つ意義を十分に検討した上で、経済合理性・投資規律を優先し、適切な案件がない場合は、余剰キャッシュを機動的に自己株式取得へ充当するなど、資本効率を意識した柔軟な資金配分を行ってまいります。

不動産事業におけるレバレッジの活用

「帝劇ビル」再開発という大規模かつ長期的なプロジェクトに対しては、最適なファイナンス手法を選択します。本件は投資回収が長期に及ぶ資産特性を持つため、投資利回りと資本コスト（WACC）の関係を精査した上で、有利子負債を有効に活用し、ROEの向上に寄与させていく考えです。

資産の効率化：政策保有株式の削減目標

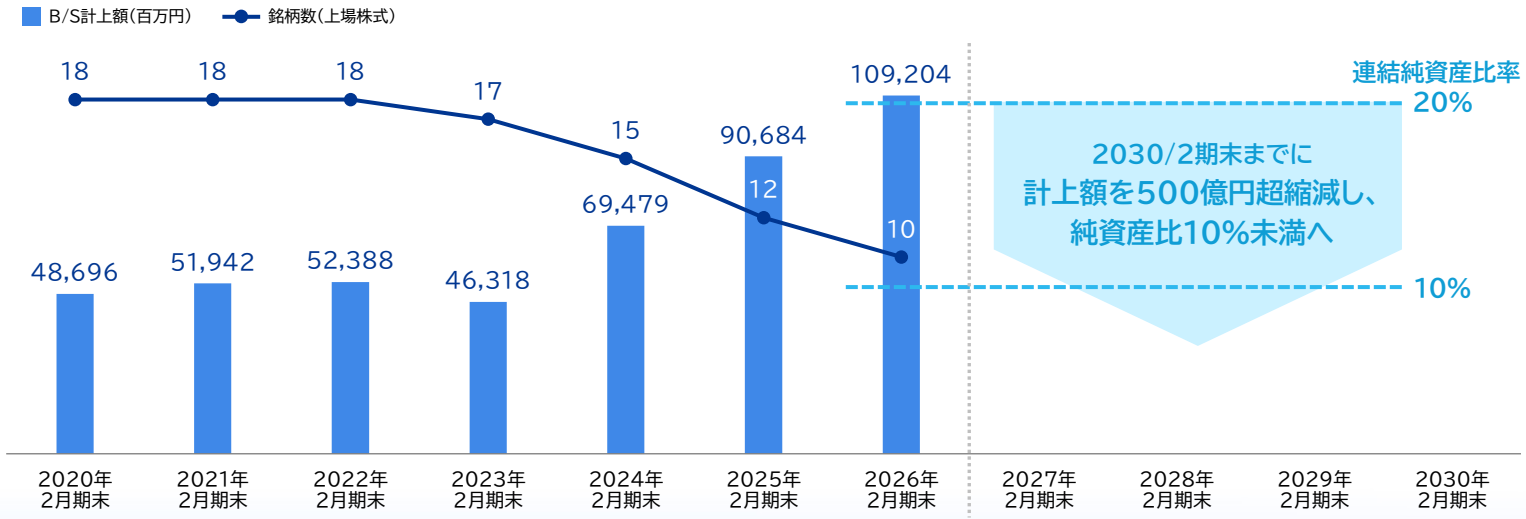
B/Sの最適化と資本効率向上に向け、政策保有株式の削減にさらに踏み込みます。これまでも保有銘柄数の削減は着実に進めてまいりましたが、一部株式の株価上昇により保有残高が2026年2月期末の純資産比で20%を超えている現状を重く受け止め、本年7月に「政策保有株式のB/S計上額を500億円超縮減し、2030年2月期末までに純資産比10%未満に引き下げる」という具体的かつ定量的な目標を策定いたしました。段階的な売却によって創出したキャッシュは、成長投資や株主還元の強化に振り向け、資本効率の向上につなげてまいります。



CFOメッセージ

ROEを起点とした経営管理の徹底

私はCFOとして、ROEを単なる結果指標ではなく、すべての経営施策の妥当性を測る「羅針盤」として常に念頭に置いています。当社の持続的な企業価値向上には、株主資本コストを安定的に上回るROEを維持し、エクイティ・スプレッドを創出し続けることが不可欠です。そのためには、本業である映画やIP・アニメ事業の収益性を高め、マージンを改善する「稼ぐ力」の強化が最優先課題であることは言うまでもありません。しかし、それと同時に重要となるのが、B/Sの最適化を通じた資産効率の向上です。政策保有株式の計画的な削減に加え、不動産事業においても物件ポートフォリオを精査し、保有意義の低下したノンコア資産を売却し、そこで創出したキャッシュを成長領域へと再投資してまいります。同時に、成長投資の進捗やキャッシュポジションの状況に応じ、配当や自己株式取得を組み合わせた適切な株主還元を実行することで、自己資本の適正化を図ります。分母（自己資本）と分子（利益）の両面から規律あるコントロールを行うことで、資本効率の高い経営体制を盤石なものとし、グローバルな資本市場の期待に応えていく所存です。



（注） B/S計上額は、上場株式＋非上場株式＋みなし保有の合計

最後に：ファン株主の拡大に向けて

本年3月に実施した1:5の株式分割は、投資単位当たりの金額を下げ、より多くの方々に当社の成長に参画していただくための施策です。幅広い層に当社株式を保有いただくことは、市場流動性を高めるだけでなく、当社の企業理念やコンテンツへの深い理解に基づく安定株主層の形成に寄与するものと考えております。当社の株主の皆様は、同時に当社作品の大切なファンでもあります。こうした「ファン株主」の皆様とのエンゲージメントを高めるIR活動にも注力し、長期的な視点での株価形成を目指します。

皆様におかれましては、当社の持続的な成長に向けた挑戦に、引き続きご期待とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

政策保有株式の縮減方針

- 保有する政策保有株式の貸借対照表計上額を2030年2月期末までに2026年2月期末比で500億円超縮減し、連結純資産比率を10%未満に引き下げる
  - ✓2030年2月期末に向けて、段階的かつ確実に政策保有株式の売却を進める
  - ✓2027年2月期についても、期末にかけて売却を進め、連結純資産比率を20%未満に引き下げる
- 売却資金は、成長投資に優先配分しつつ、資本効率向上のための株主還元の原資として活用する

ステークホルダー対応

対話の充実

東宝は、持続的な企業価値向上に向け、ステークホルダーとの建設的な対話を重視しています。2024年10月に新設したコーポレートコミュニケーション部による専門体制のもと、2026年2月期は情報開示をさらに強化させるとともに、ガバナンスを主眼としたSR活動を本格化させました。

IR担当役員を中心に、投資家やアナリストの皆様との直接対話を通じて得た市場の視点やフィードバックは、定期的に取締役会等へ共有し、経営戦略のブラッシュアップや資本効率の改善に活用しています。

IRイベント（2026年2月期）	主な対応者（当時）
決算説明会	代表取締役社長、取締役副社長執行役員
事業説明会	担当執行役員
IRミーティング	取締役副社長執行役員、IRチーム

社内フィードバック	回数・頻度
取締役会/経営会議	年5回（四半期ごと・年度ごと）
関係部署とIRの個別ミーティング	四半期ごと

開示の強化

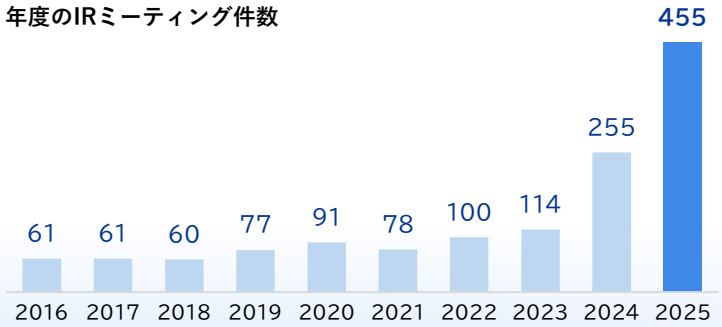
2025年2月期2Q以降、決算説明資料を充実させるとともに、2026年2月期からは成長の柱である「IP・アニメ事業」を独立セグメント化して収益構造を詳細に可視化しました。

さらに、2027年2月期には、IRサイトを全面リニューアルし、情報の拡充や利便性向上を図りました。

IRミーティング

IR機能の拡充に伴い、2025年2月期2Q以降のミーティング数は高い水準で推移しています。2025年度は、対話を通じて寄せられた約16,000問（2025年2月期2Q以降累計）の質疑を定量・定性分析し、社内へフィードバックする体制を一段と強化しました。

年度のIRミーティング件数



（注）各年度の本決算後から3Q決算後取材までの合計。ミーティング1コマ=1件

投資家とのコミュニケーションの深化

2025年12月には当社初となる投資家向けスタジオ見学ツアーを実施し、東宝スタジオの撮影現場や施設を体感いただくことで事業への理解を促進しました。また、2026年3月にはTOHOシネマズ 大井町の見学会、同年4月にはセルサイドアナリストの皆様との意見交換会も実施しました。

国内外カンファレンスへの参加

当社は、国内外の投資家層の拡大と相互理解の深化を目的に、証券会社主催のカンファレンスへ積極的に参加しています。

海外においては、2026年2月期に代表取締役両名が各地域のカンファレンスに参加し、北米・欧州・アジア等の機関投資家に対して当社の成長戦略等の説明を行うとともに、建設的な意見交換を実施しました。また、2027年2月期に入り、当社初となる代表取締役社長による北米でのロードショーを行いました。

国内においても、代表取締役副社長執行役員やIRチームが、証券会社主催のカンファレンスに参加し、地域を問わず幅広い投資家・アナリストの皆様との接点を構築しています。

Section 03

事業紹介

22　東宝グループの総合力で
　　お客様に届ける
23　4つの事業概況
25　映画事業
28　成長戦略1 IP・アニメ
32　成長戦略2 海外
35　デジタル戦略 TOHO-ONE
37　演劇事業
38　不動産事業

東宝グループの総合力でお客様に届ける

東宝では、グループの総合力を活かし、各事業において企画からお客様にお届けするまでのすべてのプロセスに深く関わっています。グループの展開力を駆使し、事業パートナーと協力しながら、国内外のお客様に最高のエンタテインメントをお届けしています。今後も、東宝グループの総合力をさらに発揮し、エンタテインメントを中心とした事業を幅広く展開することで、世界中のファンから愛されるエンタテインメント企業を目指して邁進してまいります。

企画する

東宝グループの展開力

映画

企画製作 | 制作 | 配給宣伝 | 興行 | 配信他 | 海外展開

IP・アニメ

企画製作 | 制作

宣伝 | 配信 | イベント | パッケージ | 音楽

商品化 | EC | 店舗 | ゲーム化

海外展開

演劇

企画製作 | 興行

グッズ | EC

配信 | ライブビューイング

海外展開

不動産

企画開発 | 賃貸運営 | 建物管理

TOHO-ONE

ファンエンゲージメントの向上

お客様に届ける、そしてつながる

IPの価値最大化

4つの事業概況

映画

強み　歴代最高興収を支える盤石な事業基盤でトップシェアを維持

東宝グループの映画事業の最大の強みは、映画の企画・製作から、映画館での上映、そして二次利用に至るまでをグループ内で一気通貫して展開できる「総合力」です。

製作面では、邦画の企画・製作を担う東宝（株）を中心に、TOHOスタジオ（株）が国内最高水準の制作環境を備えています。自社企画作品の製作を推進するとともに、海外グループ会社と連携して世界を目指した実写企画・開発を促進し、良質なコンテンツを生み出す体制強化を図っています。

配給面では、東宝（株）による強力な邦画ラインナップに加え、東宝東和（株）と東和ピクチャーズ（株）が洋画の輸入・配給を担い、さらに「TOHO NEXT」を通じて映画以外のコンテンツ（ODS）配給を拡充し、新たな顧客層とのつながりも創出しています。

興行面においては、2026年8月末時点でTOHOシネマズ（株）が全国76サイトの映画館を運営しています。IMAX®やDolby Cinema®等の特殊シアターの積極導入に加え、セルフ・モバイルオーダーシステムを展開するなど、最高水準の鑑賞環境を整備しています。

こうした「製作・配給・興行」の総合力を発揮した結果、『劇場版「鬼滅の刃」無限城編 第一章 猗窩座再来』や『国宝』等のメガヒット作にも恵まれ、グループ国内興行収入において歴代最高を記録。

この企画・製作・配給・興行の総合力が、国内映画市場で揺るぎないトップシェアを維持する事業基盤となっています。

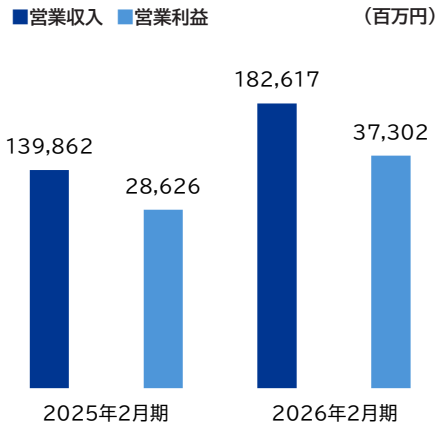
機会　世界を見据えた製作・配給の拡充と、最高水準の鑑賞環境の提供

製作面では、映画企画部を中心に国内外に向けた自社企画の製作拡大を推進し、年間10本規模の制作を目指しています。 また、新設のコンテンツビジネス開発室が新規事業やクリエイターの発掘・育成も促進しています。

配給面では、邦画編成に加えて洋画の配給作品を拡充するとともに、新レーベル「TOHO NEXT」を通じて多様な作品を届け、新たな顧客層を開拓します。

興行面では、2026年の大井町・名古屋栄での新館オープンに加え、IMAX®等の特殊シアターやセルフ・モバイルオーダーの導入で最高水準の鑑賞環境を提供し、恒常的なグループ年間興収1,000億円超の達成を目指します。

2025年2月期-2026年2月期の業績



IP・アニメ

強み　企画・IP獲得から国内外の多面展開まで、IP価値を最大化する「総合力」

東宝グループのIP・アニメ事業における最大の強みは、TOHO animationの良質なアニメ作品や、世界的ブランド「ゴジラ」といった強力なIPを創出し、バリューチェーンの各領域でIP価値を最大化できる「総合力」にあり、これは映画事業セグメントから独立しても変わらず強みとなっています。

企画・獲得面では、映画会社として培った「総合力」を基盤とした、企画・プロデュースから動画配信、商品化といった多面的な展開をグループで一気通貫して手掛ける点がパートナー企業から高く評価され、有力な原作や有望コンテンツを獲得する際の強力な優位性につなげています。

制作面では、原作の魅力を最大化する「企画力」と、映画配給会社として培ってきた作品のよさを伝える「宣伝力」の二つの力で構成される「プロデュース力」を中核とし、アニメ制作会社のサイエンスSARU、TOHO animation STUDIO等をグループに有することで、世界に通用するハイクオリティな作品を継続的に生み出す体制を構築しています。

展開面では、劇場公開を起点に動画配信や商品化、ゲーム化といった二次利用の「窓口運用」を国内外の自社網で多面的に行っており、近年は北米配給のGKIDSや英国配給のAnime Limited等をグループに迎え入れ、直接的な海外展開力を急速に高めています。

こうした「プロデュース力」や「展開力」を掛け合わせた「総合力」により、『呪術廻戦』や『ゴジラ』等のIPが世界中で広く支持され、一過性のヒットにとどまらず、継続的に収益を生むストック型の収益基盤を確立し、全社の成長を牽引する強固な第4の柱となっています。

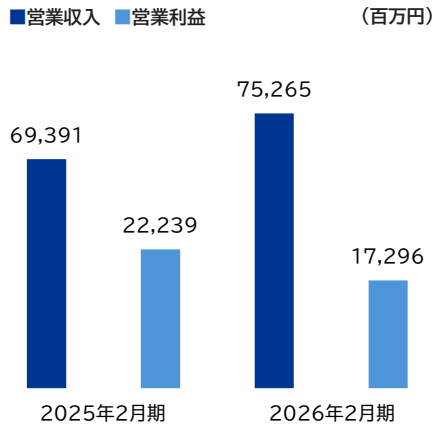
機会　海外拠点拡充・MD強化と、ファンビジネスの進化による収益の拡大

世界的なアニメ市場の拡大を背景に、制作面ではコンテンツ・IP創出への積極投資と体制の拡充を行い、良質な作品をより多く安定的に供給します。

展開面では映像事業にとどまらず、「ゴジラ」やアニメIPのゲーム化・商品化といった多面展開を加速させるとともに、拡充した海外拠点を通じてグローバル展開を推進します。

さらに顧客接点においては、2026年3月開始の新会員サービス「TOHO-ONE」で分断されていたデータを統合し、シームレスな体験を提供します。ファンと直接つながることでIP価値を最大化し、飛躍的な利益成長と海外売上高比率の大幅な拡大を目指します。

2025年2月期-2026年2月期の業績



4つの事業概況

演劇

強み　国内での上質な舞台製作を基盤に、グローバル展開へと進化を続ける東宝演劇

東宝グループの演劇事業の最大の強みは、「帝国劇場」に代表される圧倒的なブランド力と、常に「大衆性と芸術性の融合」を追求し続ける姿勢です。

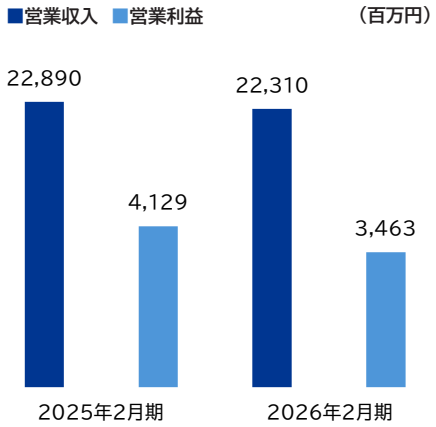
『レ・ミゼラブル』や『エリザベート』といった既存作品の価値を最大化する戦略はもちろん、『ナイツ・テイル』のアリーナライブ、『梨泰院クラス』や『十二国記』といった話題作のオリジナルミュージカルの成功、『SPY×FAMILY』や『キングダム』のシリーズ化等、多種多様な作品をプロデュースし、国内外の優れた才能と強固な信頼関係を築いてきました。また、自社の専用劇場を有することで、企画・製作から劇場での上演までを一つに結びつけた独自の運営体制を確立し、作品の世界観を最大限に引き出した特別な体験を観客に届け続けています。

近年、この上質な舞台製作の力は海外でも高く評価されています。舞台『千と千尋の神隠し』は、ロンドン・コロシアムでのロングラン公演に加え、上海、ソウル公演でも大盛況となり、3公演通算で累計55万人以上を動員し、日本の演劇コンテンツが世界へ羽ばたく確かな可能性を示し、グローバル展開への道を大きく切り拓いています。そして本事業は、一過性の収益追求にとどまらず、日本における舞台芸術の発展と文化の継承に深く寄与しています。長年にわたり良質な作品を上演し続けることで新たな観客層を開拓するとともに、次代を担う才能あるクリエイターや俳優陣の育成という重要な役割も果たしています。

機会　多面展開とグローバル化の推進で、次世代の東宝演劇ブランドへ

帝国劇場の建て替えに伴う休館中も、外部劇場の積極的な活用や、新会員サービス「TOHO-ONE」、チケット価格の多様化によって収益基盤を維持すると共に、オリジナル作品の開発や既存人気作品の価値最大化に注力し、動画配信やグッズ展開といったマルチユースも拡充します。さらに、海外公演等グローバル展開を加速させ、高まった東宝演劇のブランド力と共に新・帝国劇場の開場へとつなげていきます。

2025年2月期-2026年2月期の業績



不動産

強み　基盤である「リアルの場」を起点に、街の価値を高める唯一無二の不動産事業

東宝グループの不動産事業の最大の強みは、自社物件に映画館や劇場といった「リアルのエンタメ施設」を直接導入できる点にあります。不動産（ハード）とエンタテインメント（ソフト）を自社で統合的に管理し、この「リアルの場」を起点に独自の街づくりやIP活用を推進するアプローチは、エンタテインメント企業である当社の強みです。

現在、全国に約130の物件を保有し、全社の成長投資を支える強固な収益基盤を構築するとともに、各地域に新たな賑わいを創出しています。その象徴である新宿の「ゴジラヘッド」は、強力なIPを自社ビルと融合させることで、国内外から人々を惹きつけ賑わいを創出し、圧倒的な観光資源としてエリア価値の向上に寄与しています。

この思想は、創業者・小林一三の「有楽町アミューズメントセンター構想」に始まる日比谷「映画・演劇街」の系譜を正統に受け継いでいます。

現在進行中の「帝劇ビル」の共同再開発は、この構想を次世代へと継承する極めて重要なプロジェクトです。

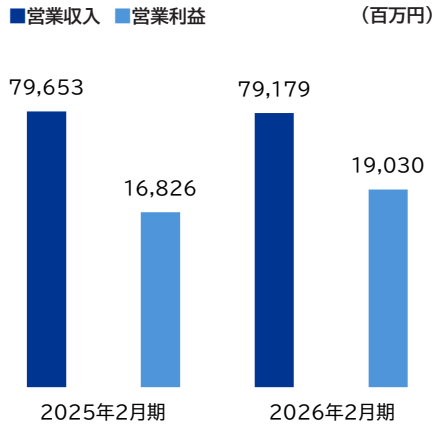
半世紀以上にわたり日本のエンタテインメント文化を支えてきた帝国劇場の歴史をデジタルアーカイブ化や資材活用を通じて未来へつなぎながら、世界最高水準の新劇場を核として持続的な価値創造と独自の街づくりを推進します。

機会　ポートフォリオを最適化し、エンタメと融合した街づくりを加速

中長期的な収益基盤の維持と資産効率の向上を目指し、物件ポートフォリオの最適化を進めます。物件価格が高止まりする中、新規取得はエンタメとのシナジーが見込める案件に厳選し、「既存物件の価値向上」や「保有意義の低い物件の売却」を実施します。

そして、最大のプロジェクトである「帝劇ビル」の共同再開発を着実に推進し、未来のエンタテインメント拠点創出と独自の街づくりを通じて、グループ全体のさらなる飛躍を力強く支えていきます。

2025年2月期-2026年2月期の業績



FILM BUSINESS

映画事業

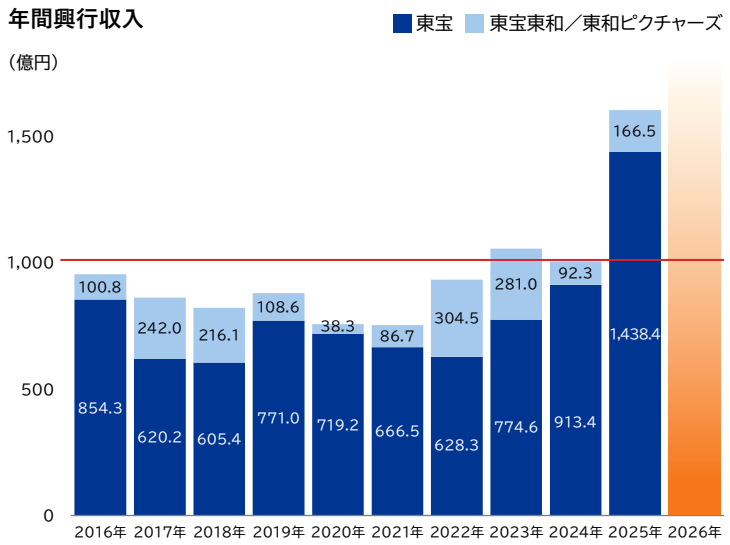


歴代最高興収の更新とラインナップの多角化

上席執行役員
エンタテインメントユニット映画本部
映画調整担当
上田 太地

歴代最高興行収入記録の達成

昨年の映画事業は、当社配給作品の興行収入が1,438億円に達し、歴代最高記録を樹立する歴史的な1年となりました（東宝グループ全体では興行収入1,600億円を突破）。アニメーションでは、劇場版『名探偵コナン　ハイウェイの堕天使』、『劇場版「鬼滅の刃」無限城編　第一章　猗窩座再来』、劇場版『チェンソーマン　レゼ篇』の3作品が驚異的な成績を記録しました。加えて、実写映画においては『国宝』が22年ぶりに邦画実写興行収入記録を塗り替える歴史的快挙を成し遂げております。クリエイターの皆様が作り上げた素晴らしい作品の魅力を、若年層からシニア層まで幅広いお客様にお届けすることができた結果、東宝配給作品の中から年間で4本の100億円突破作品が誕生いたしました。今後も全社一丸となって、映画館における「体験価値の向上」を追求し、より高い目標への挑戦を続けてまいります。



パートナーシップによるヒット作の拡大

当社が安定したヒットを継続できる背景には、強力なパートナーシップが存在します。長年当社を支える劇場版アニメ『ドラえもん』、『名探偵コナン』、『クレヨンしんちゃん』を毎年、クオリティ高く製作してくださる幹事社様との信頼関係は、その大きな柱です。加えて、テレビ局各社との強固な連携も重要な要因です。各局が全国で支持を集める人気テレビドラマの劇場版をキャスト、スタッフ一丸となって製作し、その配給を東宝にお任せいただく協業体制が確立されています。こうしたクリエイターやメディア各社との連携が、単発のヒットにとどまらない、継続的なヒットの創出を可能にする大きな要因です。

今後の成長戦略

オリジナル作品への挑戦と新規IPの創出

さらなる成長に向けた戦略として、優れた作品の編成に加え、「オリジナル作品のヒット創出」に注力していきます。2025年2月公開の『ファーストキス　1ST　KISS』や同年6月に公開した『ドールハウス』といった東宝幹事のオリジナル作品においても、成功を収めることができました。原作や知名度といったベースがない中からオリジナル作品をヒットさせることは非常に困難ですが、こうした作品を成功へ導いた経験は今後の大きな強みとなります。既存IPの価値最大化と、映画館のスクリーンで体感する新規オリジナル作品の創出を両輪として推進し、さらなる企業価値の向上を牽引してまいります。

映画事業



写真左から小林、岡田、伊藤

映画『国宝』に見る、東宝のマーケティング連携

“熱量を切らさない”宣伝戦略

東宝株式会社 エンタテインメントユニット
映画本部 宣伝部 映画宣伝企画室 **岡田 直紀**

本作では、歌舞伎そのものよりも、歌舞伎役者たちの人間ドラマとして作品を届けることを軸に宣伝を展開しました。東宝が培ってきた宣伝ノウハウを参考に、戦略的にイベントを構築。異例の100回規模の情報発信に加え、公開後もIMAX上映や歌舞伎座での大晦日特別上映会等を実施し、作品の熱量を絶やさない工夫をしました。ヒットの要因は圧倒的な作品力と口コミの広がりですが、映画営業部が掲げる興行収入目標に向けて宣伝施策を打ち続けたことも、ロングランにつながったと思います。さらに、映画営業部だけでなく、映画調整部や北米窓口であるGKIDSとの連携も大きな成果を生み、今後の海外展開への足掛かりとなりました。

上映回数の維持を支えたデータ活用

東宝株式会社 エンタテインメントユニット
映画本部 映画営業部 企画営業室 **伊藤 友博**

本作は約3時間の長尺作品で、同一スクリーンで1日4回上映が限界という課題がありました。そこで、これまで蓄積してきた動員データを基に、ターゲット層の来場が見込める時間帯での追加上映を劇場に交渉。また、公開前には、原作者の吉田修一氏の「100年に1本の壮大な芸道映画」という映画へのコメントに加え、満席が続く試写会の反響も劇場へ共有し、期待感醸成に努めました。公開後は、週を追うごとに前週を上回る動員実績を背景に、競合作品の多い夏休み期間においても上映回数維持を完遂。さらに、作品の盛り上がりに合わせて宣伝部と連携し、テレビ広告の追加出稿や副音声企画を迅速に展開しました。米アカデミー賞関連ニュースの“逆輸入”も上映延長を後押ししました。次々と更新される高い目標に柔軟に対応できたのは、これまで多くの作品で培ってきた組織力があったからだと思います。

ロングランを支えた劇場プロモーション施策

東宝株式会社 エンタテインメントユニット
映画本部 映画営業部 シアタープロモーション室※ **小林 美雪**
※　現：TOHOマーケティング株式会社 東宝宣伝室

シアタープロモーションでは、主に予告編成や劇場装飾等の劇場内宣伝を主導しています。本作は公開後に右肩上がりの動員が見込めたため、通常は公開前日まで掲出する大型装飾を、公開後も長く掲出できるよう交渉し、宣伝部と密に連携しながら、多数の宣材物を準備・展開しました。特に、各興行会社専用のメッセージ入りのバナー（垂れ幕）は劇場側からも好評で、積極的に掲出されました。中には半年以上掲出が続いた劇場もあり、ロングラン作品ならではの露出を実現しました。例外的な対応も多かったものの、今回の成功体験は、今後の作品にとって強力な前例になると考えています。



映画事業





『ゴジラ』から読み解く、東宝のコンテンツ製作力

東宝株式会社 エンタテインメントユニット
映画本部 映画調整部 映画調整室
岸田 一晃

伝統のバトンと「映し鏡」としてのゴジラ

ゴジラは70年以上の歴史を持つ稀有なIPです。現代において企画する際、私たちが大切にしているのは、これまでゴジラを創ってきた歴史や意図を理解した上で、「今、何を描くべきか」を考えること。そこには、先人たちからバトンを受け継いでいるような感覚があります。また、ゴジラには、その時代を映し出す「鏡」としての側面があります。『ゴジラ-1.0』での無政府状態の戦いは、図らずもコロナ禍や世界情勢とリンクしました。意図せずとも時代を引き寄せてしまうキャラクター性こそが強みであり、毎回新鮮な作品を生み出せる理由です。

東宝の強みと「日本独自」の価値

プロデューサーの役割は、何としてでも作品をヒットへ導くことです。なぜなら、それが作品に関わったスタッフやキャストの未来を切り開く力になるからです。そして、その作品の力を最大限に引き出し、ヒットさせる原動力となっているのが、制作・宣伝・配給・興行・海外展開まで、あらゆる機能をグループ内に備える「オール東宝」の連携力です。また、海外展開を目指す上で重要なのは、ハリウッドを模倣するのではなく、「日本だからこそ作れるもの」を突き詰めること。私たちにとっては当たり前の日常にある独自の文化や物語の紡ぎ方こそ、海外から見れば新鮮で価値ある財産です。その独自性こそが、世界を切り拓く鍵になると信じています。

ゴジラを、次の時代へ。

ゴジラをさらに進化させるための最大の課題は「次世代ファンへの浸透」です。メイン層が固定化しつつある中、20年先を見据えた若年層へのアプローチが不可欠となっています。今後は未開拓の分野へも積極的に飛び込み、子どもたちが日常の中でゴジラと出会えるタッチポイントを増やしていきます。IPがかつてない勢いを持つ「今」だからこそ、次の時代へ向けた新たな種まきを、全社一丸となって力強く進めてまいります。

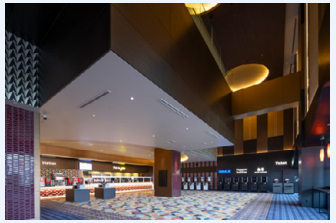
劇場・制作インフラと顧客基盤の強化

◆ TOHOシネマズ新規オープン

TOHOシネマズ大井町およびTOHOシネマズ名古屋栄をオープン。Dolby Cinema®（大井町）やIMAX®レーザー（名古屋栄）を導入し、高品質な鑑賞環境を提供。



TOHOシネマズ大井町
2026年3月オープン



TOHOシネマズ名古屋栄
2026年6月オープン

◆ 会員サービス「TOHO-ONE」→P.36

映画・演劇・ショッピング等、東宝グループのサービスを横断してポイントを一元管理できる「TOHO-ONE」を開始。

TOHO-ONE

2026年3月サービス開始

◆ 制作スタジオの強化

東宝スタジオに、Dolby Vision®とDolby Atmos®を完備したポストプロダクションセンターが誕生。



2025年12月完成

成長戦略1　IP・アニメ

世界を魅了するコンテンツ創出と成長ドライバーとしての飛躍

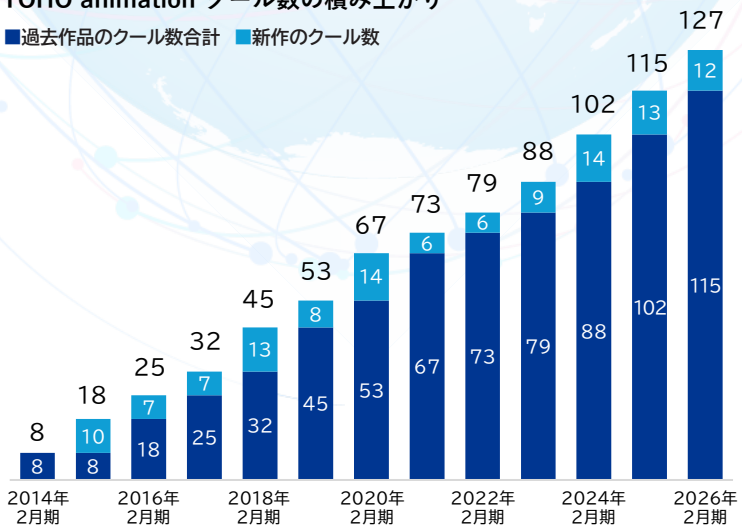
2013年に「TOHO animation」を立ち上げ本格的にアニメ事業をスタートさせ、2025年度より、成長戦略の中核をなす「IP・アニメ事業」セグメントを新設しました。TOHO animation作品の企画・製作・権利利用、ゴジラのライセンス事業等を行っています。

ゴジラIP 市場規模 約550億円	累計 パートナースタジオ 36社	IP・アニメ事業 営業利益 約173億円
ゴジラ 累計作品数※ 30作品 ※ 邦画実写作品	TOHO animation channel 430万人超	累計作品数 179以上 テレビ 127クール 映画 51作品



IP

TOHO animation クール数の積み上がり



（注）1クール＝12話程度



















アニメ

成長戦略1 IP・アニメ

加速するTOHO animation アニメ・ゲーム事業の成長戦略の現在地

執行役員 エンタテインメントユニットIP・アニメ本部
TOHO animation 担当
山中 一孝



東宝グループは「TOHO VISION 2032」において、アニメを映画・演劇・不動産に次ぐ「第4の柱」として掲げました。アニメ市場は世界規模で拡大を続けており、当社の未来を牽引する重要な成長ドライバーとして、アニメ事業への期待はかつてないほど高まっています。

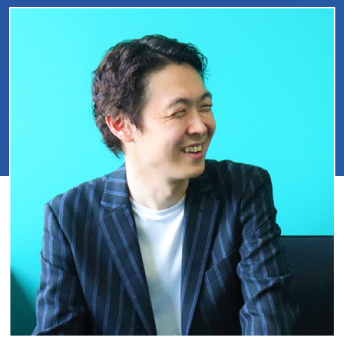
2026年2月期において、IP・アニメ事業の営業収入は752億円へと大きく伸長しました。これは、『呪術廻戦』『僕のヒーローアカデミア』『ハイキュー!!』『葬送のフリーレン』『SPY×FAMILY』『薬屋のひとりごと』といったTOHO animation作品の国内外での各種利用が好調に推移したことが大きく寄与しています。また、「サイエンスSARU」の完全子会社化や「有限会社オレンジ」等との資本提携を通じた制作体制の拡充も着実に進展しました。

私たちが目指すのは、「中期経営計画2028」で掲げた「IP・アニメ事業の営業利益を2032年までに200%以上(2025年2月期比)にする」という高い目標の達成です。そのために、アニメ事業としては第一に製作の強化を推し進めています。世界中のお客様に継続して良質な作品をお届けするため、TOHO animationの企画・製作体制を大幅に拡充しております。2032年までに年間30クール、人員120名の体制を目指し、すでに有力原作のアニメ化権を多数お預かりすることができました。2028年には年間約20クールをお届けできる予定で、人員も約80名まで増員しております。なお、目指す年間30クールはあくまで目安です。粗製乱造にならないように、引き続き東宝グループ内外の優秀なクリエイターや制作スタジオと密接に連携し、原作の魅力を最大限に引き出す“企画力”を強化し、組織的な人材育成を仕組み化していくことで、永く愛される作品を創り出します。北米のGKIDSに加え、英国のAnime Limitedを買収し、国内のみならず欧州・北米・アジアにおける世界の地域統括拠点も整いました。今後はメッシュ細かくダイレクトに映像・商品を各地域に提供していくことで、IPのローカライズ、カルチャライズを進め、長期的IPに成長させていきたいと考えております。

また、ゲーム開発においては、TOHO animationのアニメやゴジラ等、ヒットIPに狙いを絞った展開を推し進めます。レッドオーシャンな市場環境の中で、作品の世界観・キャラクターの魅力等、最も深く理解している我々の強みを活かし、慎重に開発規模を精査しながら、協業も含めたさまざまな選択肢の中から最適解を追求します。タイトル数ではなく、ファンのニーズを的確に反映した質を重視します。ファンにとってアニメや商品等とは異なる体験をお届けし、IP全体に継続的に寄与していきたいと思います。2027年2月期には、国内スマートフォン向けに『ハイキュー!! ALL Challengers』の配信を予定しております。さらに、オリジナルIP開発にも積極的に取り組んでおり、2029年以降には皆様にお届けできるよう開発中です。オリジナルアニメが中心ですが、協業も含め複数タイトルが進行しております。

東宝グループの最大の競争力の源泉は、常に“企画力”にあります。アニメ・ゲーム・商品すべてにおいて、ファンの皆さんに選んでいただくためには、＋αの“企画力”が必要です。その企画を最大限に引き出すクリエイティビティと、東宝グループが培ってきた総合力を結集し、これからも世界中のファンから愛されるエンタテインメントを創り出し続けてまいります。

TOHO animation STUDIO×TOHO animation 『薬屋のひとりごと』が目指す「国民的アニメ」への道



村元 修身 むらもと しゅうしん
株式会社TOHO animation STUDIO 制作部 プロデューサー
アニメーションプロデューサーとして、クリエイターの招集や制作進行をはじめ、作品制作における全工程の管理・統括を担当。

岩田 誉生 いわた たかなり
東宝株式会社 エンタテインメントユニットIP・アニメ本部
TOHO animation アニメ事業室 企画グループ
製作プロデューサーとして、作品の戦略方針決め等プロジェクト全体の旗振り役兼調整役を担う。



岩田 『薬屋のひとりごと』は、第1期で配信プラットフォームを中心に皆様から多くの支持をいただきました。2026年は第3期と劇場版が連動する、プロジェクト史上最大規模の年で、世代を超えて愛される「国民的タイトル」へと昇華させることを目標にしています。

村元 私は劇場版から参加していますが、第1期・2期で積み上げられた実績を大切につなぐことを一番に考えています。劇場版は原作者の日向夏先生による完全書き下ろしエピソードで、長沼範裕監督が描きたいフィルムをいかに理想に近い形で実現させるかを第一に取り組んでいます。

岩田 アニメ化に対し、原作の日向夏先生とイマジカインフォスさんにはいつも多大なご協力をいただいており、本当に感謝しています。劇場版は、今回から初めて作品に触れる方にもお楽しみいただける内容になっていると思います。

村元 そうですね。一本の映画として、ミステリー要素も含めて純粋に「面白い」と思ってもらえる手応えを感じています。

岩田 第2期の放送を終え、第3期と劇場版の発表をした際のお客様の熱狂が忘れられません。劇場版に向けて、全国巡回の展示会や地方自治体とのコラボ等、ファンの皆様との接点を増やしています。現場の舵取りを劇場版はTOHO animation STUDIO(以下TaST)の皆さんが、テレビシリーズはOLMの皆さんが担ってくださるからこそ、メーカーの立場である私たちTOHO animation(以下Ta)のプロデューサーはビジネス面に集中できます。

村元 グループ内に制作とメーカーの両機能があるのは大きいですね。他社さんと組む場合と比べて、最初から「できる・できない」を直球で相談できる。グループ内という信頼関係が、結果として企画の練度を高めていると感じます。よいフィルムを作ることに集中できるということが我々制作会社のあるべき姿だと思っています。

岩田 製作委員会のとりまとめや事業面の戦略立案等、作品をいかにマスへ広げ、収益を最大化させるかが私の任務です。制作現場と製作委員会をつなぐ役割も自分の仕事なので、村元さんとは密に連絡を取り合っていますね。村元さんがアニメの仕事を始められた当時から環境の変化はありましたか。

村元 17年前とは格段に変わりました。誰しもよいアニメを作りたいと思ってアニメ業界に入って来ると思うのですが、必ずしも労働環境が整備されている会社ばかりではなく、人材の流出が制作会社の成長を妨げることもあったと思います。TaSTでは「よい作品」と「よい会社」の両立を目指しています。

岩田 TaSTのオフィスに行くと、若いクリエイターの方々が和気あいあいと過ごしていて、風通しのよさを感じます。TaST所属の若手クリエイターが、他社作品の演出やオープニングを手がけて話題になることも目にしますよね。

村元 今のTaSTは、クリエイターが他社の作品で腕を磨くことも尊重しています。外で得た知見を持ち帰るという流動性を認める風土が、最終的に『薬屋のひとりごと』のようなタイトルのクオリティを支える力になると信じています。

岩田 既にTaSTとTaの企画はいくつか動き出していますが、今後もグループシナジーを活かした作品制作体制を強化していきたいです。

成長戦略1 IP・アニメ ゴジラ特集



執行役員
エンタテインメントユニット IP・アニメ本部ゴジラ事業、
同ライツ事業各担当 兼
IP・アニメ本部ライツ事業部長
堀田 秀彦

「映像コンテンツビジネス」から「IPビジネス」へ――。マルチユース展開によって、ゴジラのブランド価値向上を目指す。

ゴジラの戦略：IP価値の最大化とグローバル展開の加速

東宝が100%権利保有する「ゴジラ」というIPのビジネス展開を強化すべく、従来の「ゴジラルーム」を「ゴジラ部」へと拡大・改組しました。企画室・マーケティング室・ライセンス室・MD室の4室を部内に設置し専門人材を配備することで、各事業部門との連携を深化させ、迅速な意思決定を可能にしています。MD展開では、国内47都道府県すべてへの取扱店拡大を達成し、海外拠点の拡充も進めています。特に「ゴジラ・フェス」等の大型イベントと連動するなどした限定商品は好調で、2026年2月期のMD売上高は前期比183%を記録しました。また、昨年7月に発売した「ゴジラ・カードゲーム」は世界規模で販売を継続し、累計出荷数は245万パックを突破、ファンコミュニティの基盤の一つとなっています。

アトラクション領域では、新作「ゴジラ・ザ・ライド グレートクラッシュ」を製作。アジアや米国等への世界展開を模索しています。また、日本の玄関口である羽田空港第3ターミナルに設置した「ゴジラ・モニュメント」は、訪日客を迎え入れる象徴的なフォトスポットとして、インバウンド層への強力なブランド訴求と認知拡大に寄与しています。

店舗戦略では、国内の郊外店展開に加え、フラッグシップ店舗である「ゴジラ・ストア」の2026年4月の「Umeda」新装オープン、「Hakata」新規オープンを通じ、会員制度「TOHO-ONE」との連携によるLTV向上を図ります。映像・ゲーム面では、全方位でゴジラIPのプレゼンスを高めてまいります。



マルチユース展開の全貌

ゴジラ関連ビジネスのさらなる拡大に向け、若年層を含むファンが日常的にIPに触れる環境を整備します。2028年までの3年間で約150億円を投下。映像、商品化、イベント、ストア、ゲーム等の全方位展開を連動させ、全世界で「ゴジラ」を核としたエコシステムを構築します。これにより、一過性のブームに終わらない、持続的なIP価値の向上と収益化をグローバルに加速させていきます。

2026年のゴジラ関連トピックス

時期	項目
1月	ゴジラサイエンス展
5月	ゴジカ・フェス 2026春
6月	ゴジラ博 in 福岡
7月	ゴジラ・THE・アート展 神戸ゆかりの美術館
11月	ゴジラ・フェス 2026
11月	映画『ゴジラ-0.0』公開

2026年の「ゴジラ・ストア」開業状況

時期	項目
1月	ゴジラ・ストア Malaysia
4月	ゴジラ・ストア Hakata
4月	ゴジラ・ストア Umeda（移転リニューアル）
9月	ゴジラ・ストア Nagoya

待望の『ゴジラ-0.0』 公開

日本と北米でのほぼ同時公開が決定し、国外ファン層の劇的な拡大が期待されます。本作はIPビジネスにおいて、海外市場の深耕と訪日外国人によるインバウンド消費を取り込む絶好の機会です。国内でも新たなファン層の開拓と既存ファンの熱狂を創出し、世界規模で「ゴジラ」ブランドのプレゼンスを次なるステージへと引き上げます。



成長戦略2　海外



作品を「届ける」その先へ。
海外市場でIPの価値を最大化する持続的成長戦略

執行役員　エンタテインメントユニット国際担当
TOHO Global（株） 代表取締役社長　**植田 浩史**

海外成長戦略

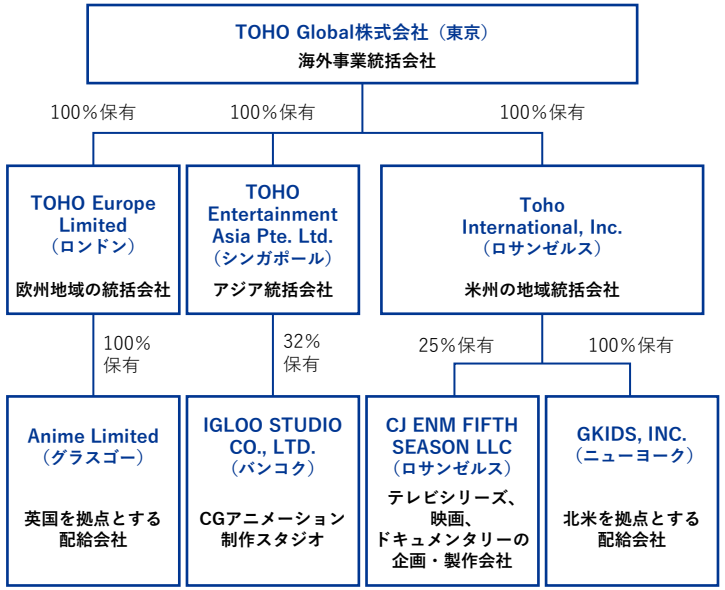
世界情勢は東宝が海外事業を立ち上げた当時とは比較にならないほど激しく、大きく変化しています。

各国の異なる法律や税制に対応するため、私たちは地域ごとに法人を設立し基盤を整えてきましたが、今後の海外展開において最も鍵を握るのは、これら組織間のシームレスな「横の連携」です。

私たちの今後のミッションは、単に作品を世界へ届けることだけに留まりません。真のゴールは、そこから派生する商品化や多角的な展開を通じて、IP（知的財産）の市場価値を最大化することにあります。世界のファン数を拡大し、一人当たりのライフタイムバリュー（顧客単価）をいかに高めていけるかが、これからの持続的な成長に向けた勝負となります。

その布石として、2025年は新たに英国を拠点とする配給会社のAnime Limited（以下、Anime Ltd）をグループに迎え入れ、欧州の統括会社TOHO Europe Limitedを設立しました。

海外の主なグループ会社



私たちがGKIDSやAnime Ltdをパートナーに選んだ最大の理由は、単なる配給網の獲得ではなく、彼らが日本のクリエイターと深い信頼関係を築ける力を持っているからです。東宝グループの強みは、クリエイターの意向を第一に考えた宣伝・マーケティング力にもあると私は考えています。彼らは私たちのカルチャーや「クリエイターファースト」の姿勢を深く理解し、体現してくれています。

今後も、海外事業における各組織・拠点の強みを結集し、連携を強固にすることで、世界中のファンにエンタテインメントを届けることができればと考えています。

2026年11月、『ゴジラ-0.0』の日米、その他の国でも同時期での公開に挑戦

海外戦略を加速させる中、前作『ゴジラ-1.0』のヒットから3年を経て、最新作『ゴジラ-0.0』が日本では2026年11月3日（火・祝）、北米では11月6日（金）に公開。24年にグループ会社となったGKIDSの配給により、自社グループの北米配給網を活用する、新たな海外戦略の試みとなります。

また、ラテンアメリカ、ヨーロッパ、アジア、中東、オーストラリア、ニュージーランドでもほぼ同週に同時公開されることが決定しております。





日本アニメを欧州の隅々まで、東宝と歩む新たな価値創造と挑戦

Founder, Anime Limited and
Chief Content Officer,
TOHO Europe Limited

Andrew Partridge

Anime Ltd 設立の背景

私がAnime Ltdを設立した2013年当時、欧州ではジブリ作品や一部のシリーズ作品が観られるのみで、アニメファンが真に求める多様な日本のアニメは十分に届けられていない状況でした。そこで、ファンと共に新たな市場を開拓したいという情熱で、この会社を創業しました。

設立後、事業が軌道に乗る最初の大きな転機となったのは、東宝と組んで配給した『君の名は。』です。英国におけるオリジナルアニメ映画として初めて興行収入50万ポンドを突破し、アニメのポテンシャルを大きく証明してくれました。

さらに、その勢いを加速させたのが、『ゴジラ-1.0』の配給です。興収270万ポンド超えという、英国における日本実写映画の歴代最高記録を樹立する歴史的快挙となりました。

大手配給でなくとも、質の高い作品であれば成功できると証明することができ、現在の東宝グループ参画へとつながる重要な礎となりました。

東宝グループとの親和性について

Anime Ltdが東宝グループに参画することによる最大のシナジーは、TVシリーズから映画、イベント、マーチャンダイジングに至るバリューチェーン全体を、一貫した戦略のもとで管理・推進できる点にあります。加えて、米国においてToho InternationalやGKIDSが蓄積した成功体験や戦略を、欧州の市場特性に最適化することができる点も重要です。

そこに我々が長年かけて形成したローカルアニメファンとの強固な関係性を活用し、東宝グループと欧州市場との架け橋として持続的な成長に貢献できると信じています。

欧州アニメ市場の将来性と今後の展望

欧州市場は、米国と比較してマーケティングリソースが限定的であり、作品の権利も複数の企業に分散していました。そのため、欧州全体でIPのブランド価値を高めることは非常に困難な状況にありました。当社はこの課題に対して、IPの初期プロモーションからグッズ展開等の二次利用に至るまでを自社で一貫管理する「作品主導」でのアプローチを本格化させています。欧州のアニメグッズ市場は依然として黎明期にありますが、この未成熟な市場をゼロから耕し、新たなサプライチェーンを構築することは、当社のビジネスを飛躍的に成長させる絶好の機会だと捉えています。

さらに、英国やフランスといった主要市場の深耕に加え、ポーランドをはじめとする東欧等の未開拓エリアにも大きな潜在需要を感じています。

今後も、現地の市場特性を捉えた緻密なローカライズ戦略により、優れたIPを新たなファンへと届け、一貫したブランド体験を提供することで、欧州市場における持続的な成長と企業価値の向上を牽引していきたいと考えています。

成長戦略2 海外 海外各地域の取り組み

欧州

TOHO Europe Limited

- 欧州戦略の中核拠点として、英国に欧州統括会社「TOHO Europe Limited」を設立（2025年12月）
- PLAION PICTURESと戦略的提携に合意。英・仏以外の欧州地域における東宝作品の配給・配信等の機能を拡張（2025年12月）

Anime Limited

- Anime Ltdの全株式を取得し、英・仏における事業機能を強化

アジア

TOHO Entertainment Asia Pte. Ltd.

- 東南アジアにおいて商品化ライセンス契約を続々と締結
- 「ゴジラ・ストア Taipei」「ゴジラ・ストア Malaysia」をオープン（2025年9月、2026年1月）
- 中国本土における「ゴジラ」IPライセンス事業推進に向けて、SCLAと戦略的パートナーシップを締結（2025年7月）



IGLOO STUDIO

- 新作アニメシリーズの開発が進行中



北米

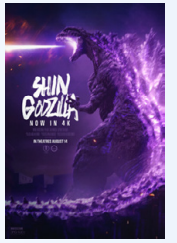
Toho International, Inc.

- Godzilla Store USにて、ゴジラ関連のBlu-rayやアパレル商品の販売が好調
- TOHO animation STORE USにて、『呪術廻戦』『僕のヒーローアカデミア』等のアパレル関連の販売が好調
- 2026年11月公開の『ゴジラ-0.0』において前作『ゴジラ-1.0』で高まったIP価値を活かし、海外興収・MD共に前作実績を上回る成果を目指す

GKIDS, INC.

- 映画『シン・ゴジラ』の4K リマスター版を北米で公開。また、『国宝』や『ヒプノシスマイク -Division Rap Battle-』を公開
- 劇場版 呪術廻戦『渋谷事変 特別編集版』×『死滅回游 先行上映』がヒット。日本国内の興収と合わせ全世界興収は約65億円を記録（2026年3月時点）
- 2026年11月公開『ゴジラ-0.0』の北米での配給を担当

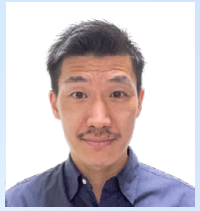






担当者の声

Toho International, Inc.（以下、TI）は東宝グループの米州地域統括会社として、同じく米国を拠点とするGKIDS, INC.と共にゴジラやアニメーションを中心とした日本作品を米州に広げ、現地のファンと日本のクリエイターをつなぐ架け橋となることを目標に日々事業に取り組んでいます。2026年11月には『ゴジラ-0.0』、2027年3月にはハリウッド版『Godzilla x Kong: Supernova』の公開を控えており、TIではこの機会にゴジラを中心とした商品化やライセンス、EC事業に益々注力していく所存です。



Toho International, Inc.
President & CEO
有田 武将

担当者の声

TOHO Entertainment Asia Pte. Ltd.は、シンガポールにて2024年11月より事業を開始いたしました。成長著しいアジアの戦略的拠点として、「ゴジラ」や有力アニメ等のIPを軸に、ライセンスビジネスやMD（マーチャンダイジング）等、多角的な事業展開を推進しています。アジアのトレンドを捉えるアンテナとしての役割も担い、各国・地域に最適化したマーケティングを行うことで、ファンとのエンゲージメント強化と、IPの市場価値最大化を目指してまいります。



TOHO Entertainment
Asia Pte. Ltd. CFO
石津 達也

デジタル戦略 TOHO-ONE



東宝株式会社
TOHO Digital Lab. 所長
平松 義斗

1,000万人構想 顧客基盤プラットフォーム「TOHO-ONE」がもたらす価値創造と成長戦略

「TOHO Digital Lab.」とは

東宝(株)内において、デジタル技術を活用した新たな価値創造を牽引する組織です。TOHO-ONEを中心としたコミュニケーションおよびマーケティング戦略を担う「グロースマーケティング室」、システム開発や会員基盤を運用する「プロダクトオペレーション室」、集約されたデータから課題解決やサービス・AI開発を行う「データ＆サービス開発室」の3室で構成されています。従来のシステム管理や効率化に留まらず、デジタルの力で東宝グループの事業を拡大させ新たな価値を生み出すことをミッションに掲げています。

TOHO-ONE公式キャラクター ちびONE



開発の背景とビジネスにおける課題意識

東宝グループは2026年3月に「TOHO-ONE」をローンチいたしました。開発の原点はコロナ禍にあります。東宝の最大の強みである映画館や劇場といった「フィジカルな接点」が制限された際に、お客様と直接つながるコミュニケーション手段がないという、ビジネス上の大きな課題に直面しました。映画の2時間、演劇の3時間という非日常の体験時間だけではなく、その前後に膨大に存在する日常の時間にもシームレスにエンタメ体験をつなぎ込み、エンゲージメントを高めていく、この「顧客基盤の構築」こそが市場拡大のために不可欠であるという強い信念のもと、プロジェクトを推進してきました。

投資対効果の最大化と「全体最適」への挑戦

開発にあたっては、他社の既存ポイントシステムを導入する選択肢もありましたが、自社で顧客基盤を持たなければ本当の意味での課題解決にはならず、顧客ベネフィットも最大化できないと判断し、独自のシステム構築という大規模投資を決断しました。当初は社内に反対意見もありましたし、事業部門ごとに脈々と受け継がれ最適化されていたオペレーションやシステムを統合するプロセスでは、激しい議論もありました。

しかし、単なるポイントサービスではなく、映画・演劇・アニメ等の各事業の強みを活かした「東宝ならではの体験価値」をお客様に提供するということを軸に丁寧に目線合わせを行い、無事にローンチすることができました。今後は劇場での体験から、商業施設での飲食・物販、オンラインストアやゲームも含めたクロスユースを促進し、東宝グループ全体のベースラインの底上げを図ります。

データ活用によるマーケティングの高度化

「TOHO-ONE」に蓄積されるデータは、主にマーケティングの高度化のために活用します。マーケティングの領域においてはデータが絶大な威力を発揮します。例えば、これまでグッズやパンフレットを購入されたお客様の具体的な人物像は可視化されていませんでしたが、今後は「どのような顧客層がどのタイミングでグッズを購入しているのか」といったデータを可視化し、各事業へフィードバックすることで、商品設計やプロモーションの精度、議論の質を向上させます。これにより、将来的には特定の会員層に向けた商品やサービスを生み出すなど、多様なコンテンツ展開の可能性が広がると考えています。

デジタル戦略 TOHO-ONE

会員プランと価値提供

「TOHO-ONE」では、ユーザーメリットの最大化を図るため、3つのプランを展開しています。

TOHOシネマズでの映画鑑賞、舞台チケットやグッズの購入、日比谷シャンテでの食事等で貯まったポイントは1ポイント＝1円相当としてご利用いただけるほか、“東宝ならではの特別な体験”「ポイントリワード」と交換することが可能です。有料プラン※限定の特典で、例えば、240ポイントで2,000円相当のTOHOシネマズでの映画鑑賞券に交換可能となり、実質還元率は約16%とポイント価値がさらに高まります。

無料映画鑑賞以外にも、ポップコーン、演劇の公演プログラム、東宝スタジオ特別ツアー抽選券、アニメグッズとの引き換え等、多彩なラインナップをご用意しています。その他、上映3日前の21時からの映画チケット早期購入や、毎週火曜日の割引（メンバーデイ）等の会員特典も充実させています。さらに、年会費3,000円のプレミアムプランでは、舞台・ミュージカルのチケット先行抽選への申し込みや、月刊ぴあ電子版の無料閲覧等の特典もご用意しています。「TOHO-ONE」は、東宝が届けるエンタテインメントに深く触れることができる総合プラットフォームとなっています。

※ 有料プラン：プレミアム プラン、スタンダード プラン、スタンダード プラン《セゾン》にご登録されている会員が対象となります。



今後の成長ビジョン

2032年までに会員数1,000万人を達成するというマイルストーンを掲げており、その実現に向けて策定した成長ロードマップに沿ってさらなる価値創造を推進していきます。

将来的には、このプラットフォーム上でお客様と東宝が一緒に新しいコンテンツを制作するようなビジネス開発もできたらいいのではないかと考えています。お客様が集まる場だからこそ実現できる「エンタテインメント・プラットフォーム」へと進化させ、東宝グループの持続的な企業価値向上に貢献してまいります。





演劇事業

東宝演劇ブランドの継承とさらなる飛躍

1966年の開場以来、多くの感動を紡いできた二代目帝国劇場は、2025年2月28日をもって惜しまれつつ一時休館いたしました。現在は、建築家・小堀哲夫氏による設計のもと、三代目帝国劇場の計画を進めております。

帝国劇場の休館中は、さまざまな劇場で作品をお届けしております。2025年8月に東京ガーデンシアターにて上演したミュージカル『ナイツ・テイル　-騎士物語-』ARENA LIVEは、6,000人超のアリーナで、従来の劇場の枠を大きく越えたスケール感により話題となりました。同じく2025年8月に東急シアターオーブにて上演したミュージカル『レ・ミゼラブル』ワールドツアースペクタキュラーでは、本作品としては初の海外招聘公演を実施しました。東宝版初演25周年という記念すべき節目を迎えたミュージカル『エリザベート』は、全国4都市の公演を完遂し、成功を収めました。

新作開発にも引き続き取り組んでおり、ミュージカル『梨泰院クラス』やミュージカル『十二国記　-月の影　影の海-』といった新作が好評を博しました。また、舞台『キングダムⅡ-継承』やミュージカル『SPY×FAMILY　2　爆弾犬篇＆豪華客船篇』といったシリーズ2作目となる作品も実現しております。

マーケティング施策では、TOHO-ONEという東宝グループを横断したポイントプログラムの始動に伴い、新たな顧客サービスの在り方を模索し、東宝演劇ファンの拡大に努めております。



海外でのプレゼンス向上

舞台『千と千尋の神隠し』は、2024年のロンドン公演に続き、アジアの舞台で海外展開が加速しました。2025年夏の上海公演の成功を経て、2026年1月から3月には韓国・ソウルの芸術の殿堂　オペラハウスにて、日本人キャストによる日本語での韓国演劇史上最大規模の上演を実現しました。連日満席を記録するほどの熱狂を呼び、東宝演劇のクオリティを世界にお届けしました。同作品のこれら海外3都市での累計動員数は55万人以上に達しました。



また、2023年にシアタークリエで上演したミュージカル『のだめカンタービレ』をシンフォニックコンサートとして東京ガーデンシアターに加えて台北ミュージックセンターで上演し、新たな海外展開に取り組みました。

今後も、海外展開に注力し、東宝演劇ブランドのプレゼンスを高めていきたいと考えています。

担当者の 声



東宝株式会社
エンタテインメント
ユニット
演劇本部 演劇部 製作室
プロデューサー
塚田 淳一

『ナイツ・テイル　-騎士物語-』は帝国劇場で生まれ、再演を重ねてきましたが、帝劇一時休館中にも歩みを止めず、演出：ジョン・ケアード氏をはじめ海外クリエイティブや日本のキャスト・オーケストラ・スタッフと共に、ARENA LIVEという新しい形で可能性の幅を広げてきました。

また、ミュージカル『十二国記　-月の影 影の海-』は、舞台化が困難と言われていた小説を、原作に忠実に、東宝演劇が培ってきたノウハウを基に舞台化を実現。多くのお客様に楽しんでいただけて安心しています。

今後も、東宝演劇のさまざまな作品を大切に上演し続け、新しい作品・試みも仕掛けていきたいですね。

REAL ESTATE BUSINESS

不動産事業

東宝スタジオ　新ステージプロジェクト始動

前身である写真化学研究所が1932年に創立されて以降、東宝スタジオは約100年の歴史を歩んできました。現在、その敷地内にて、2010年以来となる新ステージの建築工事を行っています。

新ステージは国内最大規模となる900㎡前後のステージ2つに、プロダクションオフィス・キャストルーム等のサポート施設を併設する計画です。ステージ建設は、単に大きな箱を造るプロジェクトではありません。さまざまな面で、より使いやすいステージとなるよう、細部にわたる検討が必要となります。撮影に使用できる有効面積が最大となるよう機器の配置を最適化したり、近隣住宅地への影響を考慮した遮音性能の確保を徹底するなど、設計者・施工者・運営者が知見を結集して、計画を進めております。

新ステージ完成後は、複数年にわたりNetflix社へ賃貸する予定です。世界最大級の動画配信サービスを提供する同社との協業により、国内外へ東宝スタジオのブランドを発信し、世界に開かれた映像制作拠点であることをアピールする機会と考えております。そのため、本プロジェクトは、不動産事業としての事業性を追い求めるだけでなく、グループ全体の成長に貢献することを目標としております。

また、水素発電技術を活用した電力受給等を予定しており、サステナビリティに配慮した計画にもなっています。



新ステージ
イメージパース

不動産事業を通じたIPタッチポイント創出

東宝の不動産事業において、物理的なIPのタッチポイントを創り出し、そのIPの認知向上に貢献することは、重要なテーマとなっております。

その取り組みの一環として、東宝が運営する商業施設「日比谷シャンテ」内の店舗「TOHO entertainment STORE」があります。映画・演劇・アニメ・ゴジラ等のIPに関わるグッズを販売しており、好評を博しております。

また、連日多くの観光客でにぎわう新宿東宝ビルのゴジラヘッドにおいては、新宿エリア内のゴジラに関わる名所を紹介する観光マップを作成し、そこへ誘導する二次元コード付き壁面広告を設置しました。

このような取り組みを通じて、IP事業に貢献するだけでなく不動産としての集客力も高めることにも成功し、各事業とのシナジーを発揮しています。



日比谷シャンテ内
TOHO entertainment STORE

担当者の 声

不動産事業を取り巻く事業環境は、建築費の高騰により、非常に厳しくなっております。そのような事業環境の中でも、複数の再開発プロジェクトを進めており、これまでとは異なるアプローチが必要になる局面も増えてきております。今まで取引のなかった新たな建築業者とプロジェクトに取り組むことや、当社のエンタメ事業とシナジーを発揮することで、再開発事業を前に進めることができています。

今後も、グループ内の各事業と連携を深め、当社ならではの不動産事業の在り方を模索していきたいと考えております。



東宝株式会社
不動産本部
不動産経営部
企画室長
中嶋 孝行

Section 04

サステナビリティ

40　東宝グループのサステナビリティ基本方針
41　重要課題01 朗らかに
52　重要課題02 清く
58　重要課題03 正しく
66　重要課題04 美しく
71　サステナビリティ情報サイトの開設

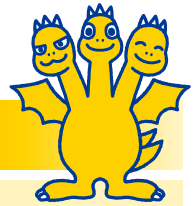
東宝グループのサステナビリティ基本方針

サステナビリティの基本方針

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



マテリアリティ　東宝グループが取り組む4つの重要課題と具体的な取り組み目標



重要課題 01

朗らかに

誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります

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

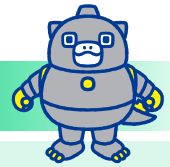


重要課題 02

清く

地球環境に優しいクリーンな事業活動を推進します

- 脱炭素の実現に向け、再生可能エネルギー等を活用したCO_2排出量の削減
- 事業活動における環境負荷の少ない素材の活用や廃棄物の削減等、環境課題の解決



重要課題 03

正しく

人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します

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



重要課題 04

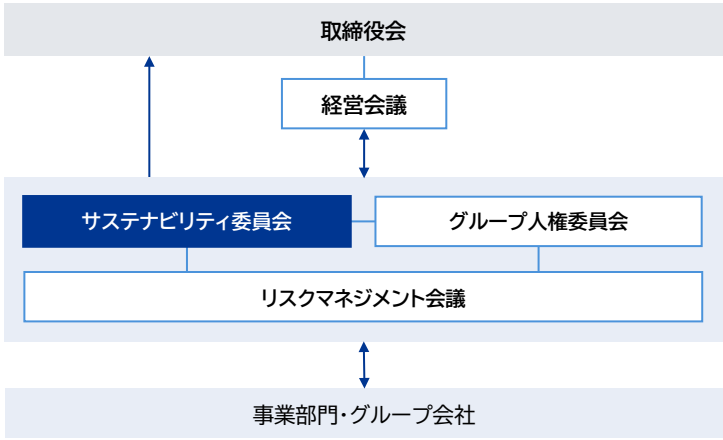
美しく

豊かな映画・演劇文化を創造し、次世代への継承に努めます

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

サステナビリティ経営に関する推進体制

推進体制としてサステナビリティ委員会を設置し、東宝グループのサステナビリティの4つの重要課題に関連するリスクや機会の把握、進捗状況の確認等を実施しています。本委員会で協議した内容は、取締役会にて報告され、当社グループ全体のサステナビリティに関する方針の決定および監督、進捗の確認を行っています。



重要課題01 朗らかに 誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります

人材戦略



人材獲得の強化

中期経営計画2028では、人材に関する具体的施策として「人材獲得の強化」「人材育成の拡充」「人事制度の刷新」を掲げました。まず人材獲得については、3年間で約200名の採用を目標に据えています。2026年2月期には、定期大卒とキャリア入社合わせて128名を採用し、人材獲得を順調に進めることができました。2026年新卒採用では内定辞退者がなく、キャリア採用では経験豊富な人材に加えて、新たに未経験層の採用にもチャレンジしました。多様で優秀なポテンシャル層と、高い専門性を備えた層という、今後の事業拡大を支える人材を確保できていると考えています。

人材育成の拡充

次に、人材育成については新たに自律的に学べるeラーニングを導入しました。昇格要件と連動させた必須プログラムに加え、個人が自身の志向や興味によって選べるプログラムも用意したところ、受講率も高く「学び続ける」風土醸成につながっていると感じています。人的資本投資の重要な要素と捉え、研修費用も前年から倍増させています。今後は、次世代を担う幹部候補の育成や、組織運営の中心となるマネジメント人材の育成施策を充実させていきます。

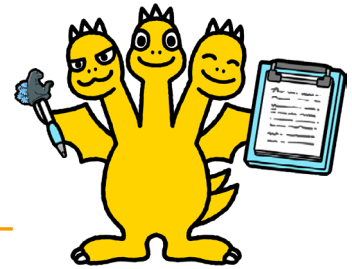
人事制度の刷新

さらに2025年6月には、新人事制度がスタートしました。従来の画一的・年功的な制度から脱却し、「成長・自律・安心」をキーワードに従業員の成長と自律的なキャリア形成を支援し、透明性・公正性を確保することによって安心感・納得感を高めることを目的とした制度刷新です。新制度では市場競争力のある報酬水準への引き上げを実施しました。また、自律的なキャリア形成施策の一環として「社内公募」を実施、幅広い年齢層からの応募があり、選考を踏まえて人事異動を実現しました。さらに人事部による「全社員面談」を実施し、職場環境についての意見を収集するとともに、キャリアに関する意向を確認しました。より働きやすい職場の実現とキャリア自律の促進を目的とした面談でしたが、仕事と介護の両立に課題を感じる従業員が増えていることが分かり、従業員の声を基に介護に関する制度を改定しました。人事制度は導入して終わるものではなく、いかに運用していくかが鍵になります。これまでの具体的施策を引き続き推進するとともに、従業員との対話を大切に、多様な人材が活躍できる組織を目指してまいります。



重要課題01 朗らかに 誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります

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

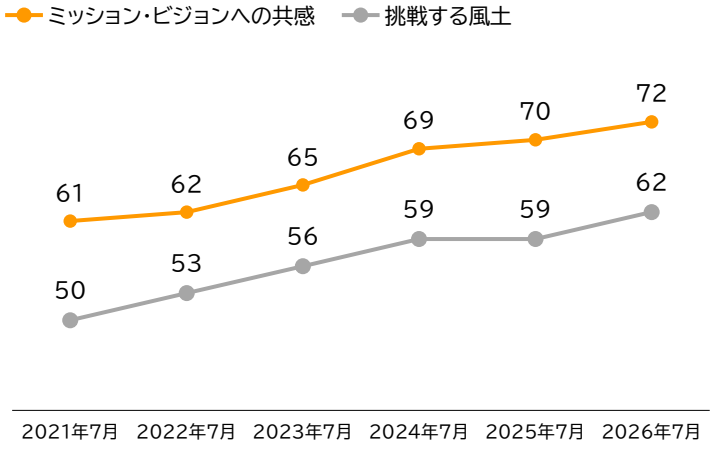


従業員のエンゲージメント向上

エンゲージメント向上への取り組み

東宝グループでは、人材・組織戦略の核として「心が動き、心を動かす仕事を通じて幸福を得られる会社へ」、サステナビリティの重要課題（マテリアリティ）において「誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります」をそれぞれ掲げています。これらは、個人と会社が共に成長するために不可欠な組織基盤であると位置づけています。

東宝エンゲージメントスコア推移



（注）「Wevox」におけるスコア

2025年度の取り組み

2021年より毎月実施している従業員エンゲージメント調査を通じ、スコアに基づく組織内の対話促進と職場風土の改善を推進しています。2026年7月時点の調査では、注力項目の「ミッション・ビジョンへの共感」が過去最高の72、「挑戦する風土」が62を記録し、着実な改善傾向にあります。

本調査を組織の「体温計」と定義し、不調の兆しを察知できるよう2025年4月にはAI分析機能を導入したことで、マネジメント層による迅速な課題解決を支援する環境を整備しました。各本部の部門長に従業員のストレスチェックとエンゲージメントの結果をフィードバックし、今後の施策の方針について議論する機会も設けました。さらに、人事部とコーポレートコミュニケーション部による共同事務局体制を構築し、各部門への個別伴走支援や、ストレスチェックとのクロス分析による多角的なフィードバックも実施しています。

役員報酬連動/役員研修会

現状課題の把握と経営層が担うべき役割の再定義を目的に、役員向けの従業員エンゲージメント研修会も実施しました。

最新のスコアデータから浮き彫りとなった従業員の特徴やミッションへの共感度等を分析し、役員が具体的にどのような施策を実施するべきかについて議論を重ねました。

さらに、エンゲージメント向上の実効性を担保すべく、役員報酬制度「業績連動型株式報酬」の業績指標の一つに「従業員エンゲージメントスコア」を設定し、経営陣による組織力向上へのコミットメントを明確化しております。

今後も多様なエンゲージメント向上施策に取り組み、従業員一人ひとりが誇りを持って輝ける職場環境の実現に努めてまいります。

重要課題01 朗らかに 誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります

従業員のエンゲージメント向上

TOHO CHALLENGE AWARD 2025

東宝では、「挑戦する風土」を醸成するため、2023年より各部門の挑戦を称える「TOHO CHALLENGE AWARD」を実施しています。第3回目を迎えた今回は、部門単位のみならず、個人やプロジェクト単位での参加も可能とし、社長・副社長による審査と従業員投票を経て受賞チームを選出しました。授賞式では、受賞者の表彰と記念品の贈呈が行われ、大いに盛り上がる場となりました。この取り組みにより、案件の規模にとらわれず、従業員の自発的な挑戦を全社で称える機会を創出しています。



TOHO CHALLENGE AWARD 2025の様子

Moments Cafe

東宝では、「経営陣と従業員の対話」や「新スローガンの浸透」を目的に、「Moments Cafe」を開催しました。人生や仕事で忘れられない瞬間をテーマに少人数で飲食を共にしながら対話を深める本取り組みでは、個別部門の業務の中では見えにくかった多様な視点の共有を促し、共通の価値観や意外な一面を再発見することで、部門や役職を越えて共感の輪を広げることに努めております。

こうした対話を通じて、当社が創出すべき「人生の力になる時間」を自分事化する機会も醸成しています。



Moments Cafeの様子

担当者の 声

従業員数や事業が拡大している今だからこそ、私たちは従業員同士が円滑にコミュニケーションをとり、高いエンゲージメントで健康的に働けることを目指して数々の施策を企画・実施しております。

従業員の皆さんの多くは「エンタテインメントが好き」という強い想いを持って働いています。これからも施策を通じて、従業員同士の想いを交差させ、つながりをつくっていくことで誰もが活躍できる職場にします。



東宝株式会社
コーポレート本部
コーポレートコミュニケーション部 広報室
村山 友優

従業員への演劇公演の招待

東宝グループでは、演劇事業の理解促進とエンタテインメントへの接触機会の創出を目的に、従業員の観劇招待を一部の公演で実施しております。自社が手掛ける作品に従業員が直接触れられる体験は、単なる事業理解に留まらず、当社グループが届ける感動を肌で感じる機会となっております。

重要課題01 朗らかに 誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります

従業員のエンゲージメント向上

全社員集会

東宝では、2024年より全社員集会を開催し、経営層から従業員に向けて経営方針や各事業の展望を直接発信しています。第2回目を迎えた2025年は、ヒューリックホール東京(旧日劇)に場所を移して参加の対象を東宝グループ全体へ拡大し、ライブ配信も含めて約1,500名の従業員が参加しました。冒頭に「東宝グループ従業員の仕事が、誰かの人生の力になっている」という想いを込めたステイトメントを映像として表現したコーポレートムービーを上映し、松岡社長より、新たなグループ・スローガン「Moments for Life その時間が、人生の力になる。」を発表しました。従業員に向けてスローガン策定の背景や想いを伝え、改めて東宝グループの従業員の一体感と企業理念への共感を醸成しました。また、全社員集会終了後には懇親会を実施し、部門やグループの垣根を越えたコミュニケーションが実現しました。



全社員集会集合写真

新卒入社社員への企業理念研修

新卒入社社員への企業理念浸透や阪急阪神東宝グループの事業理解を促す特別プログラム研修を実施しています。小林一三記念館や、宝塚大劇場をはじめとする阪急阪神ホールディングスの事業所や創業者・小林一三のルーツを訪問する合宿をし、どのような想いで東宝が創業され、その想いがグループ・スローガンにどのように継承されているのかを深く知る機会としています。また合宿内では、将来的に強固なグループシナジーを生むため、阪急阪神ホールディングスの新卒入社社員との合同研修を実施し、社員同士の交流も深めました。

映画『ほどなく、お別れです』従業員の映画製作参加プログラム

従業員のエンゲージメント向上と映画事業への理解促進を目的に、従業員に向けた「映画製作参加プログラム」を開始しました。第1弾として、2026年2月6日(金)に公開した映画『ほどなく、お別れです』に従業員がエキストラとして参加し、撮影の仕組みだけでなく、制作現場の熱意や苦労を直接体感しました。また、編集段階の試写鑑賞や舞台挨拶見学をはじめ、プロデューサーとの懇親を兼ねた宣伝会議にも参加し、映画事業への共感と理解を深めました。

担当者の声

2024年に開催されたタウンホールミーティングで、映画本部以外の部門で働く方々のさまざまなご意見を伺い、「他部門の業務を体験し、相互理解につながる場をつくることができないか」と思ったことがきっかけで本プロジェクトを提案いたしました。今回のメンバーの皆様にはエキストラとして映画制作の現場にご参加いただいたほか、編集中の映画本編やポスター・予告編等宣伝にも積極的にご意見をいただき、大変貴重な機会となりました。今後他部門でもこうした体験の場がありましたら、私も是非参加したいと思います。



東宝株式会社
エンタテインメント
ユニット
映画本部 映画調整部
コラボレーション
企画室長

稲垣 優

重要課題01 朗らかに 誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります

従業員のエンゲージメント向上

企業内大学「東宝大学」

東宝では、従業員の成長促進と、参加者の交流を通じたエンゲージメント向上を目的として、2022年より企業内大学「東宝大学」を開講しています。“心が動く”“見方が変わる”“明日が変わる”をコンセプトに掲げ、各分野で革新的な成果を上げてきたトップランナーを講師として招き、これまでさまざまな講義を実施してきました。過去には映画『国宝』の監督を務めた李相日氏等が登壇しています。毎年カリキュラムが充実し、2025年には「博士の愛した数式」等を手掛けた作家・小川洋子氏が一時休館となった帝国劇場を舞台にした小説の刊行を記念して「取材を通じて見た帝国劇場」についてお話しいただきました。他にも従業員が講師として登壇し、ノウハウを社内に共有する機会にもなっています。特にキャリア採用で入社した従業員の方々が、東宝大学を通じてコミュニケーションをとる機会が生まれ、オンボーディング施策としても高い効果が得られています。2025年4月に発表した「中期経営計画2028」では、「人材と組織の戦略」において、「人材育成の拡充」を重要な柱の一つとしており、その具体的施策として「東宝大学」を軸とした人材育成プログラムの構築を進めています。


李相日氏登壇時の様子


社員登壇時の様子



小川洋子氏登壇時の様子

eラーニングシステムの導入と利用促進

2025年6月の人事制度刷新に合わせた研修体系の再構築に合わせ、自律的なキャリア形成や点在する知見の集約を目的に、eラーニングシステムを導入しました。本システムを単なる学習ツールに留めるのではなく、従業員が能動的にスキルを習得し、互いに知見を高め合うプラットフォームとして定着させ、企画力あふれる東宝らしい人材の育成を加速させます。

担当者の 声

東宝がさらに事業成長していくためには、その源泉となる「人の成長」が不可欠です。そのためにはOJTに加え、OFF-JTの充実も重要だと考えます。単に会社から「学ばされる」研修だけでなく、「学びたい時に、自ら学べる環境」も整えたい。そこで自律的な学びを後押しすべく、新たにeラーニングシステムを導入しました。 今後は企業内大学「東宝大学」の総合大学化をも見据えています。これらのプラットフォームを活用し、社員同士が知見を高め合い、世界に感動を届ける「企画力あふれる東宝らしい人材」の育成を目指してまいります。



東宝株式会社
コーポレート本部
人事部
人材戦略室
人材開発グループ

岡林 孝治郎



重要課題01 朗らかに 誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります

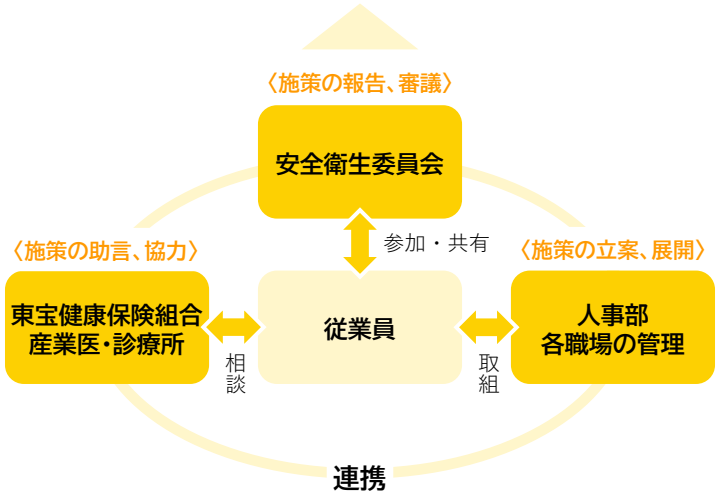
健康経営

朗らか健康経営

東宝では、サステナビリティの重要課題である「誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境」の実現に向けて、さまざまな取り組みを実施しています。
従業員の心身の健康が、従業員と企業のそれぞれの成長の土台であるという考えのもと、「朗らか健康経営」として東宝ならではの健康経営を推進しています。

●体制図

推進最高責任者	代表取締役社長 社長執行役員	松岡 宏泰
推進統括	代表取締役 副社長執行役員	太古 伸幸
推進担当	執行役員	松浦 容子
推進事務局	コーポレート本部 人事部 ワークスタイル企画室	



●推進目標と現状

当社では、「朗らか健康経営」推進計画のもと、2025年度は「心のケア・働きがい」「生活習慣改善」「健康診断」「働き方」の4項目に取り組みました。結果として一部の数値目標には届かなかったものの、多角的な施策を通じ、心身共に健康に働ける土壌が育ってきています。2026年度は、これら取り組みから得られた成果と課題を検証し、持続的な企業価値向上に資する次期計画の策定を進めます。

	指標(2025年度目標)	2023年	2024年	2025年
心のケア 働きがい	1. エンゲージメント調査「健康スコア」で全職場のスコア 50以上（最高スコア100） 2. メンタル不調での1カ月以上の欠勤者 0名	1. 72／84セクション達成（2024年3月） 2. 16名	1. 75／94セクション達成（2025年3月） 2. 9名	1. 90／104セクション達成（2026年3月） 2. 12名
生活習慣改善	● 運動習慣で、1日1時間の歩行と同程度の運動を行っている人の割合 60%	● 47.3%	● 50.0%	● 52.3%
健康診断	● 食生活改善で、血中脂質／BMI異常なしの割合 70%	● 血中脂質 64.8% BMI 60.7%	● 血中脂質 63.1% BMI 57.9%	● 血中脂質 76.7% BMI 58.7%
働き方	1. 1人当たりの時間外勤務 月平均22.2時間（2019年比5%減） 2. 年次有給休暇（年休）取得日数 全員が12日以上	1. 月平均 24.9時間 2. 取得率 39.4%	1. 月平均 25.2時間 2. 取得率 32.1%	1. 月平均 23.5時間 2. 取得率 25.3%



重要課題01 朗らかに 誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります

健康経営

東宝では、健康経営を“持続的”に進めることで、従業員の健康づくりに貢献できると考えています。
健康経営宣言に掲げる「従業員が心身共に健康で、持てる能力を最大限に発揮できる職場環境の実現」を目指し、“持続可能”な取り組みを推進してまいります。

心の健康

東宝では、従業員が能力を最大限に発揮し、安心して仕事に取り組むことのできる組織風土を築くため、2025年に「心の健康づくり計画 3か年施策」を策定し、メンタルヘルスへの取り組みを全面的に強化しています。

初年度は、「知る」フェーズと位置づけ、本取り組みの基盤となる知識の周知に注力しました。具体的には、全従業員およびマネジメント層に向けた「こころの健康ガイドブック」を編纂し、不調の予防から再発防止までの対応指針を示しました。このガイドブックを通じて、療養と職場復帰に関する相互理解を深めることで、誰もが安心して活動できる基盤づくりを進めました。

現在は、この知識を現場の「実践」スキルにつなげていくことを最重要テーマに掲げております。

これら取り組みにおいては、キャリア採用増加に伴う職場適応や、長時間労働が発生した際のセルフケアやラインケアの知見が不足していることを課題として捉え、各自が自身の心の状態に気づき、周囲もその変化に寄り添い支え合う風土を醸成します。また、現場でのボトムアップ形式の対話による心理的安全性の向上も大きな目的です。その実効性を高めるため、次の3施策を柱に据えます。

専門医による知見の共有	継続的な講話により、メンタル不調に対する理解をさらに深めます。
全従業員向けリモート研修	セルフケアと相互支援を共通言語化し、支え合える風土を醸成します。
マネジメント向けロールプレイング研修	疑似体験を通じ、部下の変化への察知能力と対話の実践力を養います。

体の健康

東宝では、「一時的な元気の前借りではなく、持続的に高いパフォーマンスを発揮できる身体づくり」を目的に、自律的な運動習慣の定着を推進しています。これまで歩数計測アプリを活用した歩数ランキングイベントや、職場での「ながら運動」の導入、健康コラムの定期配信等を実施してまいりました。2026年度は、これら既存施策を継続するとともに、提携ジムでの体験会を四半期ごとに開催するほか、楽しみながら参加できるウォーキングイベントを計画しています。



社内への啓発活動につながる掲示物

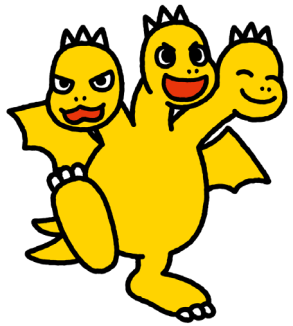


重要課題01 朗らかに　誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります

ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン

キャリア採用

東宝では、「中期経営計画2028」において、企業の持続的な成長に向けた「人材獲得の強化」を重要な戦略の一つとして掲げています。特に、多様な価値観と外部で培われた高度な専門性を持つ人材の採用を拡大・強化することが不可欠と考え、キャリア採用に注力してまいりました。2026年2月期は、コンテンツ、IP、デジタル、海外領域のキャリア人材獲得を強力に推し進めるとともに、事業拡大に向けたグループシナジーの創出を目指し、グループ会社間での人材登用も活発に行い、計98名を採用しました。キャリア採用を本格的に開始した2022年以降、多様なバックグラウンドを持つ人材の獲得は着実に進んでおり、2026年2月末時点において、全社員に占めるキャリア採用社員の割合は45.9%に達しています。さらに、意思決定層の多様化も進み、職制上の課長職以上の地位に占めるキャリア採用者の割合は29.4%となりました。引き続き、2028年までの3年間で約200名(新卒・キャリア採用合計)の採用を1つの指標とし積極的に人材獲得を進めていくとともに、多様な人材がそれぞれの個性を活かし、最大限のパフォーマンスを発揮できるよう、人事制度の改定やオンボーディング施策による土壌づくりを推進しています。インクルーシブな組織文化と最適な人材ポートフォリオの構築により、さらなる飛躍を目指してまいります。



担当者の声

2022年以降にキャリア採用が活発化し、異なる風土や知見を持った方々が東宝グループの一員となって数年経ちましたが、社内のカルチャーがよい意味で多様化し、変化をし続けていると私自身も肌で感じております。

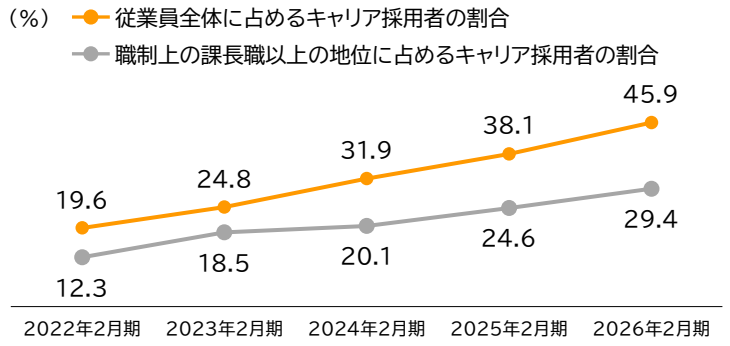
中期経営計画2028で示した「少数精鋭から精鋭多数へ」というキーワードの実現のためには、情勢の変化に即応することと、採用戦略のさらなるブラッシュアップが必要不可欠です。

社員一人ひとりがいきいきと働き、能力が最大限発揮できるような環境の実現を目指し、戦略的な採用活動を推進してまいりたいと思います。



東宝株式会社
コーポレート本部
人事部
人材戦略室
採用グループ
髙橋 浩介

キャリア採用推移



キャリア採用交流会の様子

入社時期が異なるキャリア採用者に対して、会社全体を知る機会や横のつながりを築く場を設けることを目的に、2025年よりキャリア採用交流会を開催しています。交流会では、先輩社員が語る経験談をベースに部門を超えて課題や経験を共有し合う場を用意することで、会社理解促進と多様な人材が部門を超えたネットワークを形成できる組織風土の醸成を目指しています。



キャリア採用交流会の様子



重要課題01 朗らかに　誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります

ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン

ジェンダーギャップの解消

東宝では、ジェンダーギャップ解消に向けた取り組みを推し進め、2026年2月末時点での女性管理職比率は19.4%となりました。当初目標の20%には僅かに到達しなかったものの、数値は着実に向上しており、2026年3月より新たに策定した行動計画では、さらなる女性管理職比率の向上を目指して、「2031年2月28日までに女性管理職比率30%以上」という新たな目標を掲げました。また、男性の育休取得も確実に定着してきており、高い育休取得率を維持するとともに、育児関連休暇の目標日数も新たな目標として掲げ、それぞれの家庭事情に合わせた実質的な育児参画を促す取り組みを推進していきます。さらに、多様な家族のあり方を尊重する観点から、結婚祝金をはじめとする福利厚生の対象に事実婚や同性パートナーを含める取り組みを継続しております。人材の多様性を強みとする「精鋭多数」の組織として、誰もが朗らかに活躍できる職場環境を整備していきます。

● 実績数値※1

従業員男女比※2

男性	女性
62.5%	37.5%

女性管理職比率※2

職制上において課長職以上の地位にあるもの

19.4%

男性育休取得率※2

休業または休暇取得率

87.5%

男女の賃金差異※2

正規雇用労働者

81.6%

※1 東宝(株)を対象とした数値になります。 ※2 2026年2月28日時点

● 新しいKPI※1

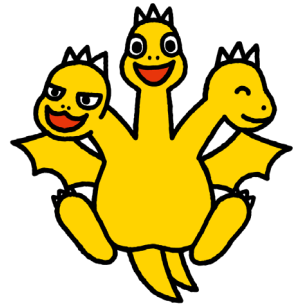
「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画」
(2031年2月28日まで)

KPI 1	管理的地位にあたる労働者に占める女性労働者の割合を30%以上に上昇させる
KPI 2	従業員のひと月当たりの平均残業時間を10時間未満に減少させる

「次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画」
(2028年2月29日まで)

KPI 1	男性社員の育児休業等取得率70%以上 且つ育児関連休暇のみ取得者は3日以上取得する
KPI 2	従業員のひと月当たりの平均残業時間を12時間未満に減少させる

DEIBに関する意識調査の実施



東宝では、従業員数の増加や働き方の多様化、新人事制度の導入に伴い、社内環境が大きく変化しています。

これまで、ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン(DE＆I)の推進に向けて、女性管理職比率や男性育休取得率等の定量指標の分析、および柔軟な働き方制度や各種両立施策の整備に取り組んでまいりました。

今後、DE＆Iをさらに加速させ次のステージへ進めるためには、制度面の充実にとどまらず、従業員の実感やマインドの変化を可視化・向上させることが不可欠です。そこで2025年末、新たに「B(Belonging)」の視点を加えたDEIBに特化した社内意識調査を初めて実施いたしました。

今後はジェンダーギャップの解消にとどまらず、あらゆる多様な人材が認め合い、その能力を最大限に発揮できる環境の構築に向け、調査結果を次なる一手へとつなげてまいります。



重要課題01 朗らかに 誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります

ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン

障がい者雇用

東宝の取り組み

障がい者雇用率※1
1.80%

東宝では、障がいのある方々の雇用機会の創出に加え、従業員一人ひとりが多様性を尊重し合える環境づくりに取り組んでいます。2025年度から続く中期経営計画に伴う新卒採用者数の増加やキャリア採用の強化により、従業員数が急増した結果、法定雇用率を下回る状況となりました。今後も障がいのある方々の雇用促進と、安心して働ける環境の整備に注力してまいります。

● ユニバーサルマナー検定

東宝では、2025年度より全役員と全従業員を対象に、「ユニバーサルマナー検定3級」※2を実施しています。対面形式で意見交換を行いながら、さまざまな背景を持つ方々への配慮や適切な対応に関する知識を習得し、日々の業務に活かしています。



受講中の様子

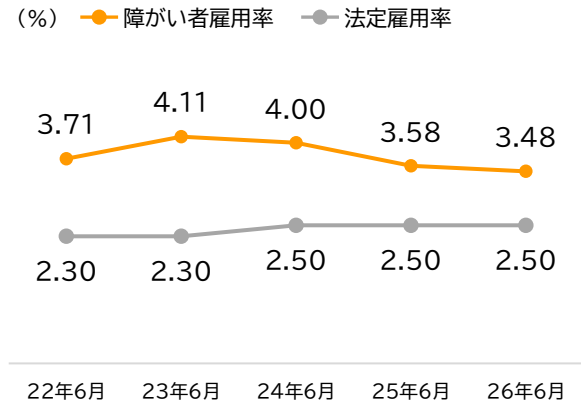
東宝グループの取り組み

TOHOシネマズ

障がい者雇用率※1
3.48%

TOHOシネマズでは、障がい者雇用を積極的に推進しています。2008年より全国の劇場での雇用を目指した取り組みを継続しており、2026年も法定雇用率を大きく上回る3.48%を達成しています。劇場では、障がいのあるスタッフとの定期的な面談を通じて、目標設定や業務の振り返り、働く上での課題等を丁寧にヒアリングし、その内容を基に、劇場とTOHOシネマズ本部、そして各地の支援事業所が密接に連携し、継続的な就労をサポートしています。障がいのあるスタッフが安心して働ける環境づくりに努めることで、社会参加の機会を広げるとともに、業務経験を通じた「職業人としての成長」を支援しています。

障がい者雇用率と法定雇用率の推移



東宝ファシリティーズ

障がい者雇用率※1
3.06%

東宝ファシリティーズでは、障がい者雇用に積極的に取り組んでおり、法定雇用率を上回る3.06%を達成しています。長年にわたり活躍している障がいのある従業員が多く在籍しています。また、特定の業務に限定せず、一人ひとりの能力や適性に応じた幅広い職種での採用を積極的に行っています。

※1 2026年6月1日時点
※2 ユニバーサルマナー検定 株式会社ミライロが主催する、障がい者や高齢者等、多様な方々へ向き合うための「マインド」と「アクション」を体系的に学び、身につけるための検定です。

重要課題01 朗らかに 誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります

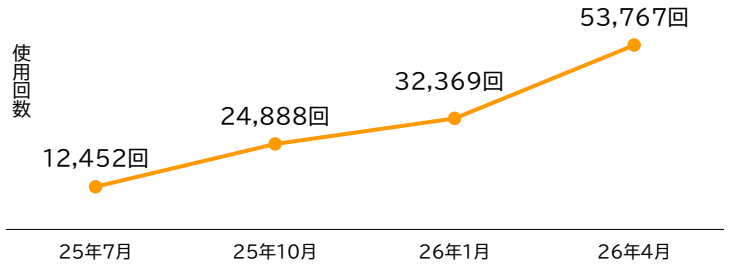
多様なワークスタイル

東宝のワークスタイル

働き方

東宝では、従業員が健康でいきいきと活躍できる職場環境を目指し、AIサービスを段階的に導入することで働き方改革を加速させています。2024年に標準的な生成AIサービスの全社導入が完了し、活用の定着を図る中、2025年10月には専門組織である「AIソリューション推進室」が発足しました。同組織では、各事業部門へのヒアリングを通じて現場の要望を収集しながら、最適なAIツールを柔軟に選択・更新するといった、従業員のニーズに即した業務サポート体制の構築を目指しています。実務面では、議事録やスライドの作成、海外展開に伴う翻訳業務等、これまで時間を要していた定型業務の負荷を大幅に軽減しました。これにより、心身のゆとりをもって業務に取り組める環境を整えるとともに、個々のパフォーマンスを最大限に引き出し、社員の生産性向上を図っています。標準AIサービスの利用率は導入以来、右肩上がりで推移しており、日常的にAIを活用する基盤は着実に整いつつあります。今後もAIの活用により、業務負荷の軽減とパフォーマンス向上を両立させることで、すべての従業員が健康で活力をもって働き続けられる職場環境を築いてまいります。

生成AI利用量推移



担当者の声

会社の事業規模拡大を目指すにあたり、一人ひとりの生産性向上が急務となっています。AIによる業務効率化を促進するため、現在、事業部門と共にAIのPoC（概念実証）を進めています。

一方で、当社の競争力の源泉である「人の知見」を次世代へつなぐため、AIへの過度な依存によるノウハウの逸失を防ぎ、技術と人が共生する最適な使いどころを見極めています。社員の創造性を引き出す「伴走者」としてAI実装を加速させ、持続的な企業価値向上に貢献してまいります。



東宝株式会社
IT推進本部
情報システム部
AIソリューション推進室
金子 彩

働く場所

●東宝日比谷ビル5階エントランススペース

本社5階のエントランスを刷新。ロゴの装飾や映像モニターで理念や事業を可視化し、社内外のコミュニケーションを促すスペースへと改修しました。



東宝日比谷ビル5階エントランス

●T-SPACE（グループ会社ワークスペース）

2025年10月より日比谷シャンテ3階に東宝グループ社員が利用できるワークスペースが新設されました。東宝グループ全体の結びつきを強め、新たな業務協業やアイデアを生む場所となることを目指しています。


T-SPACE



重要課題02 清く 地球環境に優しいクリーンな事業活動を推進します

- 脱炭素の実現に向け、再生可能エネルギー等を活用したCO_2排出量の削減
- 事業活動における環境負荷の少ない素材の活用や廃棄物の削減等、環境課題の解決

気候変動

気候変動に関する情報開示

東宝グループでは、地球温暖化への適応および脱炭素化の推進をはじめとした気候変動課題への取り組みは、パリ協定やCOP26における1.5℃目標達成に向けた世界的合意も踏まえ、サステナビリティに関わる社会的な諸課題の中でも特筆して重大なテーマの一つとして認識しています。

当社グループの重要課題である「地球環境に優しいクリーンな事業活動」を推進し、気候変動へ適切に対応することは、持続的に事業を営み、世界中のお客様へエンタテインメントを届け続けるために不可欠な基盤です。気候変動リスクおよび機会が及ぼす影響の評価と対応策の検討および事業戦略への統合は、当社の企業価値向上と持続可能な社会の実現に資するものと考え、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）のフレームワークの考え方に沿った情報開示を進めるとともに、経営の強靭化と持続可能な国際社会の実現を目指してまいります。

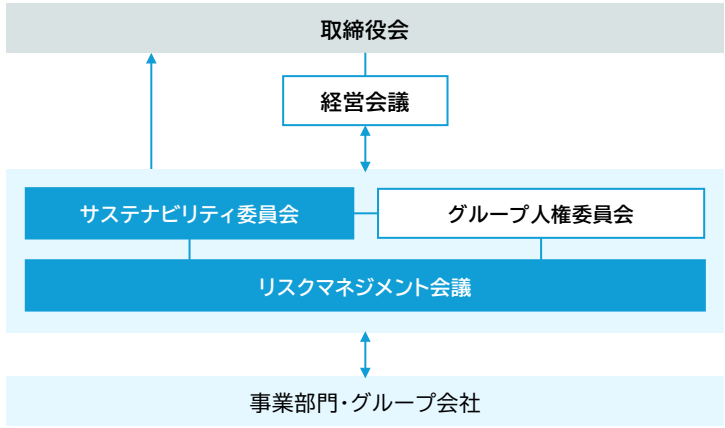
ガバナンス

東宝グループでは、取締役会が原則として月1回開催され、東宝グループ全体の気候変動に関する方針の決定および監督、進捗の確認を行っています。また、執行側では、経営会議の下部組織として、同メンバーから構成される「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会では代表取締役社長が委員長を務め、気候変動によるリスクや機会の把握、リスクマネジメントの体制構築、脱炭素やエネルギー効率の向上等の気候変動に関する目標・施策の策定、進捗状況の確認等を実施しています。本委員会で協議された内容は、取締役会にて報告されます。

また、「中期経営計画2028」に併せて導入した役員報酬制度「業績連動型株式報酬」においては、その業績指標の一つに「CO_2排出量の削減率」を設定し、当社役員（業務執行取締役および執行役員）の目標達成に向けた行動に対する適切なインセンティブとして機能するよう努めています。

リスク管理

東宝グループでは、「リスクマネジメント基本規程」に基づき、代表取締役社長を議長とする「リスクマネジメント会議」を設置しています（東宝グループのリスクマネジメント体制 →P.86）。当社グループにおける気候変動に関するリスクや機会の識別・評価および管理にあたっても、同体制の中で管理されています。同プロセスで特定された気候変動に関するリスクは「サステナビリティ委員会」に報告され、同委員会で議論された後、重要なリスクについては取締役会へ報告される体制となっています。



（注） 本レポート内で使用する「再生可能エネルギー」というワードは「トラッキング付き非化石証書を活用した実質的再生可能エネルギー由来の電気」を指します。

重要課題02 清く 地球環境に優しいクリーンな事業活動を推進します

気候変動

指標と目標

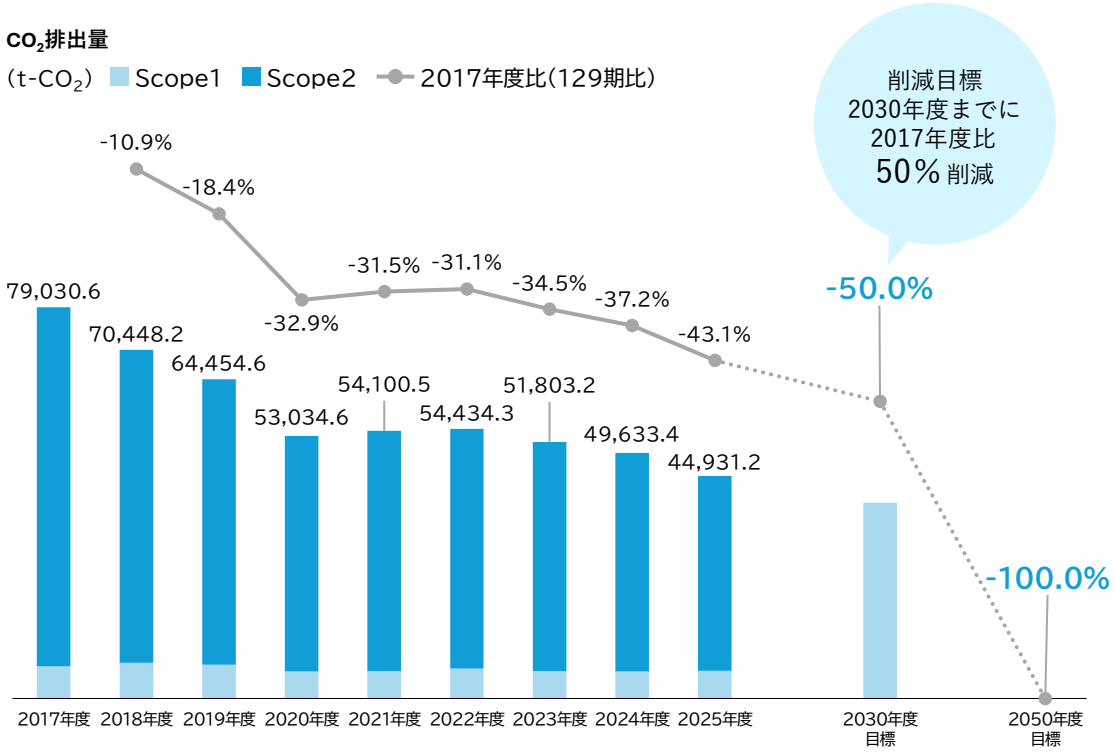
東宝グループは、映画館運営および不動産賃貸等の事業活動に伴うエネルギー消費を、主要な気候関連リスクと認識しています。これに対し、再生可能エネルギーの導入 →P.55 や保有物件の環境認証取得 →P.57 を推進し、CO_2排出量を主要な指標としてその削減に取り組んでいます。

具体的には、CO_2排出実績が近年最大であった2017年度を基準期間とし、Scope1,2のCO_2排出量を2030年度までに50%削減、2050年度までに実質排出量ゼロとする目標を掲げています。現在はこれらの目標達成に向け毎期進捗をモニタリングしており、直近の事業年度のCO_2排出量(Scope1，2)は44,931.2t-CO_2となりました。基準年度比では、43.1%の削減を着実に達成し、削減目標に向けて順調に推移しています。詳細は以下の通りです。

単位:t-CO_2

集計範囲	2017年度（129期）	2018年度（130期）	2019年度（131期）	2020年度（132期）	2021年度（133期）	2022年度（134期）	2023年度（135期）	2024年度（136期）	2025年度（137期）
Scope1	6,529.0	7,186.9	6,841.5	5,460.0	5,534.4	6,042.8	5,547.8	5,483.8	5,589.5
Scope2	72,501.6	63,261.3	57,613.1	47,574.6	48,566.1	48,391.5	46,255.4	44,149.6	39,341.7
Scope1+2	79,030.6	70,448.2	64,454.6	53,034.6	54,100.5	54,434.3	51,803.2	49,633.4	44,931.2
2017年度比（129期比）	0.0%	-10.9%	-18.4%	-32.9%	-31.5%	-31.1%	-34.5%	-37.2%	-43.1%

（注）
- 東宝グループのCO_2排出量の算定にあたり、東宝の事業年度を基準とした計測を実施しています。具体的な期間の設定は下記をご参照ください。2017年度は2017年3月1日～2018年2月末日、2018年度は2018年3月1日～2019年2月末日、2019年度は2019年3月1日～2020年2月末日、2020年度は2020年3月1日～2021年2月末日、2021年度は2021年3月1日～2022年2月末日、2022年度は2022年3月1日～2023年2月末日、2023年度は2023年3月1日～2024年2月末日、2024年度は2024年3月1日～2025年2月末日、2025年度は2025年3月1日～2026年2月末日を指します。
- 東宝グループのCO_2排出量は、上場会社であるスバル興業グループを除きます。
- 東宝グループのCO_2排出量は、「エネルギーの使用の合理化および非化石エネルギーへの転換等に関する法律」に基づき報告義務のあるエネルギーを対象としたものです。
- 2023年度、2024年度、2025年度のCO_2排出量実績(Scope1，Scope2)については、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社による第三者保証報告書を受け、信頼性の向上を図っています。





重要課題02 清く 地球環境に優しいクリーンな事業活動を推進します

気候変動

戦略

東宝グループでは、気候変動に起因する将来の不確実な影響因子およびリスク・機会の特定にあたり、国際エネルギー機関（IEA）と気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が公表する複数の仮説を参考に、シナリオ分析を実施しています。2023年度時点では、地球温暖化が深刻化する4℃シナリオと、脱炭素化が進み2050年までにカーボンニュートラルが達成される1.5℃シナリオの2つを設定し、2030年時点での影響を分析しました。

4℃シナリオでは、異常気象災害の激甚化による保有施設の直接的な被害や興行への影響、気温上昇に伴う電力使用量の増加、原材料価格の高騰等のリスクが予想されます。一方、市場では動画配信サービスへの需要増加も考えられ、顧客ニーズに対応した映像作品の提供、2026年3月に導入した顧客データ基盤「TOHO-ONE」等の活用を通じ、気候変動適応ニーズの獲得による機会拡大の可能性も評価しています。

1.5℃シナリオでは、温室効果ガス排出規制強化により再生可能エネルギーへの転換による電力コスト増加や炭素税導入による支出増加に加え、当社の成長領域である海外市場における環境規制の強化や、アニメを含む映像制作工程からのCO_2削減要求の高まりを認識し、サプライチェーン全体でのCO_2削減努力が求められることも想定しています。不動産事業ではZEB※需要増加が見込まれるほか、東宝グループ全体での気候変動対応努力が企業価値向上に寄与すると捉え、適切な情報開示や保有物件の環境性能向上が新たな事業機会につながると考えています。

これらの分析を踏まえ、気候関連のレジリエンス性を確保した戦略を検討しています。脱炭素化に向けては、CO_2排出量削減目標を2025年4月公表の「中期経営計画2028」でも重要課題に掲げ、また、国内の開示基準であるSSBJへの対応も進めています。具体的な取り組みとして、東宝スタジオにおける脱炭素化も推進しており →P.55 、エンタテインメント業界全体の脱炭素化を牽引するとともに持続可能な地球環境に貢献してまいります。

※ ZEB（Net Zero Energy Building）
省エネルギーとエネルギー自立によって室内環境の質を維持しながら、エネルギー収支をゼロにすることを目指す建物を指します。

4℃シナリオ

産業革命期の世界平均気温と比較して今世紀末までに世界平均気温が4℃上昇する。地球温暖化に起因する災害の規模や頻度が拡大する一方で、脱炭素化への移行努力は現在の取り組み以上に強化されない。

参考シナリオ
IPCC：RCP8.5、IEA2021：STEPS

1.5℃シナリオ

カーボンニュートラルの実現に向けて、政府や市場が脱炭素化に向けた取り組みを強化することで、産業革命期の世界平均気温と比較して今世紀末頃の世界平均気温が 1.5～2℃程度に抑制される。

参考シナリオ
IPCC：RCP2.6、IEA2021：SDS / NZE2050

外部評価

東宝グループは、CDP※気候変動スコアにて、3年連続で「B」を取得しました。この評価は当社の気候変動問題に対する取り組みが一定の成果を上げていることを示しています。

東宝グループは、S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数に2025年に続き選定されています。

※ CDP（シーディーピー）
英国の慈善団体が管理するNGO（非政府組織）で、機関投資家と連携し、企業に対して気候変動への戦略や温室効果ガス排出量に関する公表を求めるグローバルな情報開示システムを運営しています。



重要課題02 清く 地球環境に優しいクリーンな事業活動を推進します

環境マネジメント



東宝スタジオ×JERA　脱炭素への取り組み

東宝では、エネルギーの脱炭素化分野で先進的な取り組みを推進するJERAおよびその子会社であるJERA Crossとの協業の第一歩として、東宝スタジオの脱炭素化に取り組んでいます。

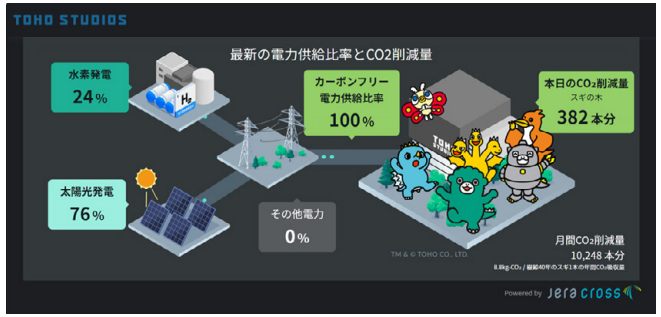


水素発電機

2024年11月より、東宝スタジオで使用する電力において、太陽光発電をはじめとする再生可能エネルギーと、国内初の商用利用※1となる、発電時にCO_2を排出しない水素を燃料とした火力発電を中心に構成された電力の使用を開始し、最終的には「24/7カーボンフリー電力」※2の実現を目指し運用を続けています。さらに、東宝スタジオの最新の電力供給状況をスタジオ内のモニターやTOHOスタジオのホームページ HP 等を通じて可視化し、従業員とスタジオ利用者の脱炭素への意識啓発にも努めています。

※1　JERA調べによる

※2　24/7カーボンフリー電力
「24/7(twenty-four seven)カーボンフリー電力」は、毎日24時間・毎週7日間、すなわち年間365日にわたってCO_2を排出しない電力の名称。経済産業省の「電力の小売営業に関する指針」に従い、需要電力量の100%について、CO_2ゼロエミッション電源(再生可能エネルギー発電設備・水素発電設備等を意味します)を電源構成とし、非化石証書の使用による環境価値をともに供給することを意味しており、燃料の製造・輸送等のライフサイクルを含めてCO_2が排出されないことを意味するものではない。



電力供給状況の表示画面(イメージ)

再生可能エネルギー導入

東宝グループは、脱炭素社会の実現に向け、発電時にCO_2を排出しない再生可能エネルギーの導入に積極的に取り組んでいます。

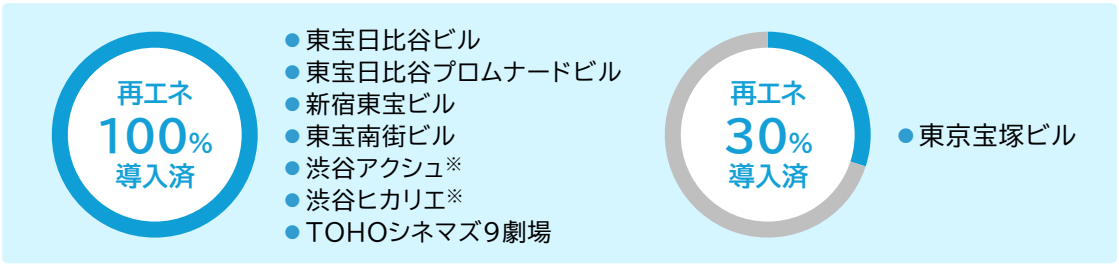
東宝の不動産事業では、東宝南街ビル、渋谷ヒカリエ※、渋谷アクシュ※に加え、本年4月より主要物件の東宝日比谷ビル、新宿東宝ビルにおいて、全館使用電力の100%を再生可能エネルギーへ切り替えました。

また、TOHOシネマズにおいても、 TOHOシネマズ 新宿やTOHOシネマズ なんばをはじめ、複数の劇場にて再生可能エネルギーへの切り替えを実施しています。

今後も東宝グループは、保有物件における再生可能エネルギーの導入を推進し、脱炭素社会の実現と持続可能な地球環境の促進に貢献してまいります。



新宿東宝ビル



※　一部保有物件

(注)　本レポート内で使用する「再生可能エネルギー」というワードは「トラッキング付き非化石証書を活用した実質的再生可能エネルギー由来の電気」を指します。

重要課題02 清く 地球環境に優しいクリーンな事業活動を推進します

環境マネジメント

省エネへの取り組み

東宝グループでは、再生可能エネルギーの導入と並行し、事業活動における省エネルギーの取り組みも積極的に推進しています。

東宝グループの保有物件では、順次LED照明への切り替えを進めており、東宝日比谷ビルや東京宝塚ビル、東京楽天地保有の楽天地ビルといった旗艦ビルの照明、そして、全国のTOHOシネマズの映画館の照明器具※においては、既に100%に近いLED化を完了しています。

また、TOHOシネマズでは、照明のLED化に加え、従来より大幅に電力消費を抑えるレーザー映写機や、映画館内の空調機の温度・稼働を自動コントロールすることにより高い空調効率を実現する「GrEenM2」(旧称:GeM2)を全国の劇場で順次導入し、消費エネルギーの削減を図っています。

東宝グループでは、今後も事業活動における省エネルギーを推進し、CO_2排出量の削減に努めてまいります。

※ 自社資産部分

東宝グループ　環境マネジメント対談



写真左より、東宝株式会社 不動産経営部の中道 敦志と
TOHOシネマズ株式会社 建設部の小坂田 陽介氏

中道： 東宝の不動産経営部では全国130物件を管理しており、その中で所有物件の省エネ化を推進しています。TOHOシネマズは、共に脱炭素に取り組む心強いパートナーです。

小坂田： TOHOシネマズの建設部は劇場の内装から設備、映写機等、映画館内の全機材の管理と更新を担っており、私たちも脱炭素推進において強いパートナーシップを感じています。

中道： 主要物件の照明100%LED化を進める中、先日「新宿東宝ビル」を再生可能エネルギーに切り替えました。コスト増に伴うご負担にご理解いただき感謝しています。

小坂田： 共に取り組む重要なステップでしたね。私たちが省エネで第一に考えるのは「お客様の体験価値を損なわない」ことです。省エネを優先して安全性や満足度が下がっては元も子もありません。映画館に求められる明るさは時代とともに変化しているので、照明器具をただLEDに更新するだけでなく、必要に応じて増灯や内装デザインの変更を行うなど、安全な劇場環境の維持に努めています。

中道： その「お客様の快適性」は我々も重視しています。東宝日比谷プロムナードビルや共同所有物件の渋谷ヒカリエ等で取得した最高ランクの環境認証は、環境配慮と施設利用者様の満足度の高さを示すものです。今後は高効率空調への更新を進めるとともに、生物多様性保全等「自然共生」の社会的要請への対応も検討し、新たな価値創造に貢献していきたいと考えています。

小坂田： 不動産経営部とは、ビル管理と映画館管理という違いはありますが、省エネのアイデアや取引先企業等、共通することもあり、定期的に情報交換させてもらっています。

中道： お互い得意分野が違うからこそ「そんなアイデアもあったのか」と参考になることが多いですね。

小坂田： 脱炭素推進の側面に留まらず、これからもグループの強みを活かしてタッグを組み、さまざまな環境マネジメントに取り組んでいきたいですね。



重要課題02 清く 地球環境に優しいクリーンな事業活動を推進します

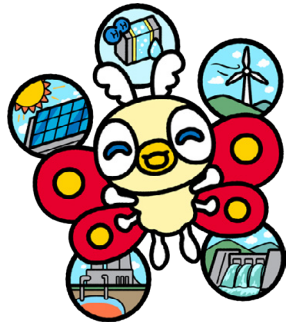
環境マネジメント

環境認証の取得

東宝の不動産事業では、環境への配慮とオフィスワーカーの健康を重視し、快適なオフィス空間の提供に取り組んでいます。

「渋谷ヒカリエ」のオフィスフロアでは、2024年に「CASBEE不動産評価認証」※1の最高評価であるSランクを取得しました。

また、「東宝日比谷プロムナードビル」では、「CASBEE-スマートウェルネスオフィス認証」※2において最高評価のSランクを取得。「渋谷アクシュ」でも同様にSランクを取得し、さらにオフィス部分では環境に配慮した施設として「ZEB Ready」※3も取得しています。



※1 CASBEE不動産評価認証
一般財団法人住宅・建築SDGs推進センター(IBECs)による評価制度であり、建築物の環境性能を総合的に評価するツールです。

※2 CASBEE-スマートウェルネスオフィス認証
一般財団法人住宅・建築SDGs推進センター(IBECs)による評価制度であり、建物利用者の健康性、快適性の維持・増進を支援する建物の仕様、性能、取り組みを評価するツールです。

※3 ZEB Ready
ZEB(Net Zero Energy Building)は、省エネルギーとエネルギー自立によって室内環境の質を維持しながら、エネルギー収支をゼロにすることを目指す建物を指します。中でもZEB Readyは、年間一次エネルギー消費量を同水準の標準的な建物に比べて50%以上削減した建物に与えられる認証です。

廃棄物削減のための取り組み

●廃棄ユニフォーム等のリサイクル活用

TOHOシネマズでは、2025年の制服リニューアルに続き、2026年3月に制服備品(エプロン・帽子)を刷新しました。その際、役目を終えた旧制服・備品(合計約9t)を循環型リサイクルスキームで資源化することで、廃棄物を削減し環境負荷の低減に取り組んでいます。

●帝劇 Legacy Collection HP

東宝では、2025年2月をもって一時休館となった「二代目帝国劇場」の資材を再利用するプロジェクト「帝劇 Legacy Collection」を展開しています。本プロジェクトは建て替えに伴う廃棄物削減と劇場文化の継承を目的としたものです。実際に劇場内で使用していた備品や建材をリメイクした家具やギターの製作、客席や席番プレート等の販売※を通じて、劇場の「思い出」を形にしてお届けしています。廃棄物削減による環境負荷の低減を図りつつ、伝統ある文化を次世代へつなぐ独自のサステナビリティ活動を推進しています。

※ 日本演劇界のさらなる発展を願い、収益金の一部を「日本舞台芸術ネットワーク」に寄付いたします。



帝劇プレミアムリメイク商品



帝劇オリジナルギター

担当者の声

私自身、新卒1年目の配属が帝国劇場だったこともあり、日々の業務の中で感じたお客様の帝劇への熱い想いを、どうにか次の帝劇へとつなげる企画ができないかと考えました。

今回建て替えとなる“二代目”の帝劇は1966年開場。約59年の歴史ある劇場の大きな節目のタイミングで、帝劇を愛していただいたお客様への感謝の想いで、本企画を実行することができました。来たる“三代目”の帝劇にもお客様に足をお運びいただけるよう、今後も尽力してまいります。



東宝株式会社
エンタテインメント
ユニット
演劇本部 演劇部
IP戦略室

畑野 秀明



重要課題03 正しく　人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します

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

人権に関する取り組みの概要と人権意識の向上

東宝グループは人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成することに努めています。「ビジネスと人権」分野での取り組みをさらに強化するために、今期は、人権デュー・ディリジェンス（以下「人権DD」）の方法の見直しと改善、経営層の「ビジネスと人権」施策への意識向上、経営トップからの「ビジネスと人権」に関するメッセージの発信等に力を入れてきました。

人権に関する取り組みの概要

東宝グループでは、2023年3月に「東宝グループ人権方針」（以下「人権方針」）を策定・公表して以来、ステークホルダーの中でも東宝グループの役員・従業員を重点対象として人権DDを継続的に実施してきました。

2025年8月からは、人権方針の策定後2回目となる東宝の全役員・従業員を対象とした人権DDを行いました。2023年12月から実施した前回の人権DDで把握できていた課題を踏まえ、人権DDの端緒となる対象者へのアンケート（以下「人権DDアンケート」）の設計・設問内容の見直しも行うなどより詳細な人権リスクの把握に努めるとともに、今回の人権DDで新たに特定された人権リスクに対する是正措置を進めています。

2025年5月には、ステークホルダーへの調査の一環として、東宝（株）の直接の取引先に対する人権DDアンケートを実施し、新たにサプライチェーン上の人権リスクを把握するための施策を開始しました。ここで特定された課題への対応を行っています。

人権意識の向上

「ビジネスと人権」分野の専門家による役員研修

2025年8月に、東宝グループの「ビジネスと人権」施策の意思決定最高機関として、東宝の全常勤役員からなる「グループ人権委員会」が発足しました。その発足に先立ち2025年6月には、同委員会の委員である東宝（株）の全常勤役員に対し、ビジネスと人権ロイヤーズネットワーク運営委員を務める梅津英明弁護士（森・濱田松本法律事務所・パートナー）を講師として「ビジネスと人権」に関するセミナーを実施しました。セミナーを通じて、経営層の「ビジネスと人権」全般に対する理解を深め、人権問題に関する国際的な知見についてもアップデートしました。



トップメッセージの発信

東宝グループでは、経営トップ自らが「ビジネスと人権」に取り組む姿勢と決意を継続的に発信しています。2025年7月には、東宝（株）代表取締役社長による「ビジネスと人権」に関するトップメッセージを公表し、エンタテインメント業界を取り巻く人権課題の認識や、事業活動に関わるすべての人々の人権を尊重することを表明しました。

また、2025年8月から順次行った東宝グループの役員・従業員に対する人権DDでは、人権DD実施に先立ち、社長の松岡によるメッセージ動画を配信し、東宝グループのトップ自らが、人権尊重は企業の社会的責任であることおよび人権DDで把握した課題の是正・救済への取り組みが重要であること等を呼び掛けました。あわせて、従業員の声がよりよい職場環境の実現につながることを強調し、トップ主導で東宝グループ全体の意識向上を牽引しています。



重要課題03 正しく 人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します

人権教育と人権デュー・ディリジェンス

人権教育

2025年8月以降に行った人権DDでは、東宝グループの全役員・従業員に対し、人権DDアンケートに先立ち人権教育に関する動画を配信しました。人権教育に関する動画は日本語と英語で作成し、人権DDアンケート回答後の事実確認フローや秘匿性の確保等、安心して申告できる仕組みについて説明を行い、人権DDのプロセスの透明性向上を図りました。この結果、当社における今回の人権DDアンケートの回答率は、前回の59%から84%へと向上し、取り組みへの信頼と理解の浸透がうかがえる結果となりました。

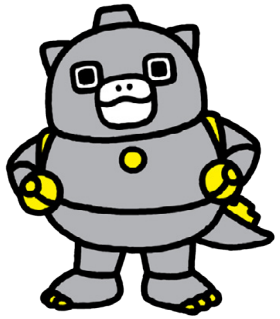
人権DDにおける取り組みの実効性評価

当社において前回の人権DDで把握した課題(ハラスメント・長時間労働)に対し、ハラスメント防止規程の改訂や、労務モニタリング強化等の是正措置を講じました。その結果、今回の役員・従業員向け人権DDアンケートでは、ハラスメント・長時間労働の両項目について「状況が改善した」との声が多く寄せられ、その理由として「人権リスクへの理解が深まり、それを行動に移したため」が最も多く挙げられました。今後も、是正措置後のモニタリング体制の強化を含めて取り組みの継続的な検証に努めます。

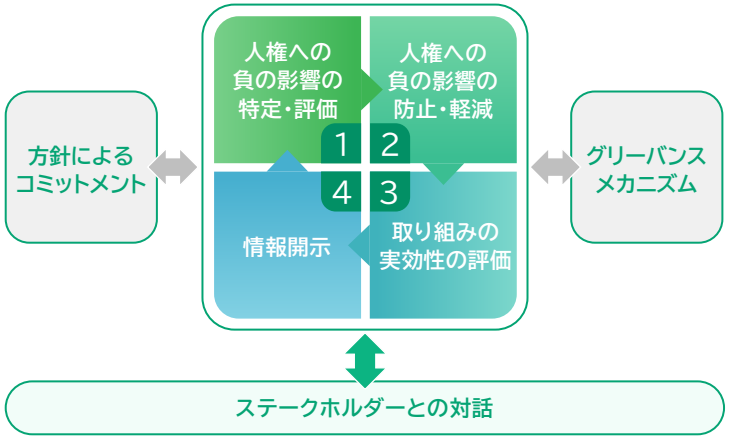
人権リスクの把握と低減措置

東宝グループでは、国連が定める「ビジネスと人権に関する指導原則」(以下「指導原則」)に準拠した人権DDのプロセスに沿って、継続的な負の影響の把握と是正に努めています。

当社においては、今回の人権DDアンケートの結果、指導原則に基づいて法務省が定める「企業が配慮すべき主要な人権リスク26分類」の中でも特に「長時間労働」「パワーハラスメント」「労働安全の問題」の申告の割合が高く、優先課題であると認識しました。「労働安全の問題」に関しては、従業員数の増加に伴う執務スペース不足の申告に対し、段階的な増床措置やテレワークの積極活用を推進しました。また、前回の人権DDから課題として認識している「パワーハラスメント」および「長時間労働」については、現在、さらなる是正を進めています。



人権デュー・ディリジェンスのプロセス



東宝株式会社における人権DDアンケート

実施期間	2025年8月12日～9月12日
対象	全役員・従業員(正社員、契約社員、派遣社員)のほか一部の委託先を含む
人権リスクアセスメント対象者数	640名
方法	WEBアンケート(日本語・英語)
アンケート回答者数・回答率	540名・84%



重要課題03 正しく 人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します

人権リスク低減のためのメカニズムとサプライチェーン上の人権デュー・ディリジェンス

サプライチェーン上の人権デュー・ディリジェンス

2025年5月には、昨今のエンタテインメント業界で顕在化している人権リスクに鑑み、複数の「ビジネスと人権」分野の専門家や社内事業部門との対話を通じて各事業の人権リスクを検討した上で、取引先216社を対象に、長時間労働、労働安全衛生、ハラスメント、児童労働を含む「業界特有の13項目」を網羅した人権DDアンケートを実施し、計72社から回答を得ました。

調査の結果、把握した人権リスクについては速やかに事実確認調査を行い、必要な対応を講じるとともに、回答を寄せていただいた取引先へ報告を完了しています。

サプライチェーンにおける人権DDアンケート

実施期間 2025年5月20日～6月20日

対象 映画・演劇・アニメ・商品化等のエンタテインメント事業分野におけるお取引先216社

方法 WEB回答

回答社数 72社 回答率：33%

この結果を踏まえ、取引先に対する「東宝グループ人権方針」の説明や対話の重要性を改めて認識しました。

今後は、外部の専門家とも連携し、また、当社のステークホルダーの皆様との対話を実施しながら、東宝グループ全体のバリューチェーン分析を進め、潜在的人権リスクの深刻度や発生可能性を整理したリスクマップを作成するとともに、取引先が参照するためのいわゆる「サプライヤー行動指針」を新たに策定する予定です。

今後も、指導原則に基づいた手順により是正すべきリスクの特定を行い、人権リスクが高いと認識した領域を中心に、人権方針やサプライヤー行動指針についてのステークホルダーに対する説明・対話の機会を設け、継続的にサプライチェーン全体における人権DDに取り組んでいきます。

人権リスク低減のためのメカニズム

東宝グループでは、人権リスクの特定とともに、リスクからの「救済」を重要なテーマと捉えており、誰もが安心して声を上げられる相談受付体制の拡充に努めています。

東宝グループ全体の内部通報受付窓口である「東宝グループ通報・相談窓口」のほか、映画・演劇の作品ごとにハラスメント相談窓口を設置し、作品制作業務に従事するフリーランスを含む取引先が利用できる体制を整備しています。

今回の人権DDアンケートにおいて、「自身の悩みが通報対象になるか分からない」など、通報・相談制度の利用に際しての迷いが生じている従業員が一定数存在することが分かりました。

こうした結果を踏まえ、通報・相談者のプライバシーや安全性が徹底して守られる仕組みや窓口の具体的な利用方法に関する継続的な周知を行っていきます。

今回の人権DDアンケート実施以降、「東宝グループ通報・相談窓口」の受付件数は、前年同期比で2倍以上に増加しています。これらは単なる従業員数や取り組むべき問題の増加ではなく、「声を上げても安全である」という制度への信頼が高まった結果であると認識しています。

今後はサプライチェーンを含むバリューチェーン全体を対象とした救済のあり方を検討し、指導原則が求める「救済へのアクセス」のさらなる実効性向上を図っていきます。



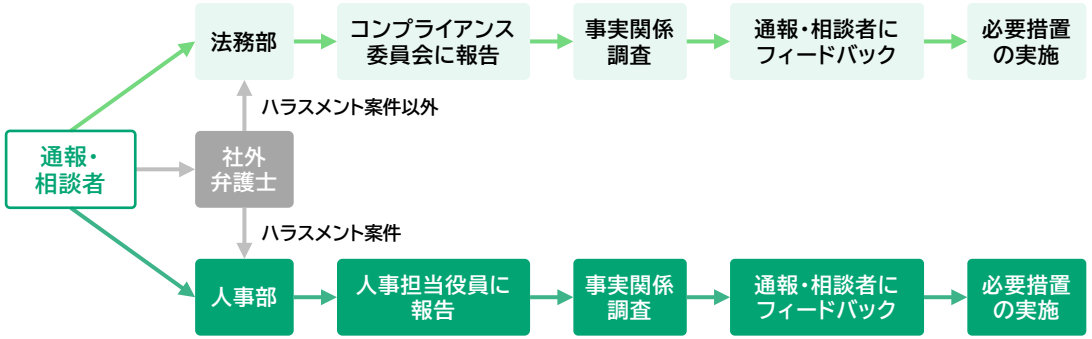


重要課題03 正しく　人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します

ハラスメントへの対応

体制

東宝では、「通報・相談窓口」を設置し、従業員が直接相談できる体制を整えています。ハラスメントに関する案件は人事部が、その他の案件については法務部または社外弁護士が担当し、厳正に対処しています。



具体的な取り組み

●規程の改定

差別やハラスメントのない職場環境の実現に向け、「ハラスメント防止規程」を策定しています。また、本規程を改定し、その適用範囲を東宝グループ全体へと拡大しています。

●NO！ハラスメント月間の設定

ハラスメント防止の取り組みを強化するため「NO！ハラスメント月間」を定期的に実施しています。期間中は、ハラスメントに関するセミナー実施の報告、社内ポスターの掲示等を通じて、従業員の意識向上に努めています。

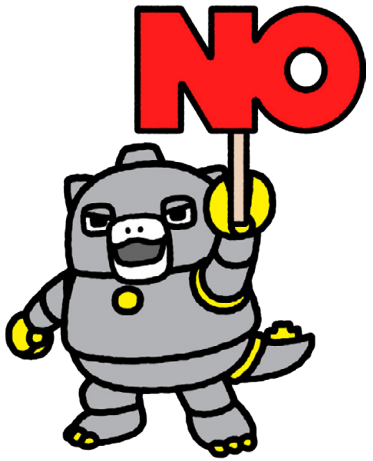
●社内啓発活動

従業員がハラスメントに関する正しい知識を習得できるよう、社内コミュニケーションツール上に専用チャンネルを設け、ハラスメントに関する情報を定期的に発信することで、より身近で日常的な啓発活動を行っています。

カスタマーハラスメントへの姿勢

東宝グループでは、「Moments for Life その時間が、人生の力になる。」というスローガンのもと、すべてのお客様に感動と豊かな時間をお届けすることを目指しておりますが、そのお届けしている非日常の空間や明日への活力を生み出す時間は、お客様と従業員、双方の存在があって初めて完成するものだと考えております。

心をこめたおもてなしを提供し続けるには、そこで働く従業員が心身共に健康で、安心して笑顔で活躍できる環境が欠かせません。すでにTOHOシネマズ HP やTOHO-ONE HP においてカスタマーハラスメントに対する方針を公表し、組織としての意思表明を行っている通り、東宝グループでは従業員が安全に働ける環境づくりを最優先に考えております。そのため、暴言や威嚇、長時間の拘束、過度な要求、SNS上の誹謗中傷といった業務の正当な範囲を超える不適切な言動（カスタマーハラスメント）に対しては、組織として決して容認せず、毅然とした対応をとらせていただきます。これらの対応は、従業員の安全と安心を守るだけでなく、他の多くのお客様に、エンタテインメント体験の価値を余すことなくお届けしていくことにもつながると考えております。



従業員とお客様からのご理解とご協力をいただけるよう、カスタマーハラスメントを含めたハラスメント全般に対して真摯な取り組みを継続し、これからも人生の力になる時間と空間を創り上げ、感動のループを生みだしていきます。



重要課題03 正しく　人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します

現場での取り組み

制作現場の取り組み

東宝スタジオでの取り組み

東宝グループでは、映適の取り組みに賛同し、制作現場の環境改善に向けた独自の取り組みを推進しています。

TOHOスタジオでは、2025年12月より託児所およびベビーケアルームを新設し、スタジオで働くすべての人が安心して活躍できる職場環境の整備を進めています。

さらに、昨年に続き、映画制作と育児の両立について意見交換を行う「育児サポート勉強会」※の有志メンバー主催による「女性スタッフお花見会」が本年度も昼夜二部制で開催され、会場として東宝スタジオが提供されました。ベビーシッターサービスの費用の補助も行われ、子育て中の従業員も安心して参加できる環境を整備したことで、活発な意見交換が行われました。加えて、子どもたちを対象とした「東宝スタジオツアー」も実施し、次世代への理解促進にも取り組んでいます。これらの施策を通じ、映画制作と育児の両立支援および今後の映画業界における女性の働き方や労働環境の改善を一層推進してまいります。

※ 育児サポート勉強会
2023年より実施されている映画制作と育児の両立についてさまざまな映画・映像のスタッフたちが意見交換を行う交流会です。



東宝スタジオ内の託児所の様子


「女性スタッフお花見会」の様子

一般社団法人 日本映画制作適正化機構（映適）

実写映画の環境改善を目指す「映適」は2026年で4年目を迎え、映適審査（映適が運営する作品認定制度）の申請本数は、2025年で102本、累計235本に達しており、当社作品では2025年には『8番出口』『ほどなく、お別れです』等が認定されました。映適の正会員である当社は、週単位ルールの導入等を含む2026年4月の「映画制作の持続的な発展に向けた取引ガイドライン」改訂を機に、制作現場の持続的な発展と全スタッフが創造性を発揮できる適正な環境づくりをより一層支援してまいります。

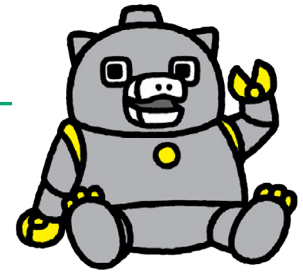
映画制作/演劇制作現場での取り組み

映画および演劇公演の制作現場において、「リスペクト・コミュニケーション研修」を継続的に実施しています。これまで数多くの東宝製作作品で導入を重ね、すべての作品にハラスメント相談窓口を設置することで、再発防止と早期発見に努めてきました。これらの取り組みを通じ、スタッフやキャスト等、誰もが本来の創造性を発揮できる健全な制作環境づくりを推進しています。



重要課題03 正しく　人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します

現場での取り組み



映画・演劇での取り組み

聴覚障がいや視覚障がいのある方にも楽しんでいただくために

映画での取り組み

東宝グループでは、聴覚や視覚に障がいのあるお客様にも映画をお楽しみいただけるよう、さまざまな取り組みを行っています。

東宝では、自社配給映画において、セリフや効果音等の音情報をスクリーンに字幕で表示する「日本語字幕版」の上映を実施しています。また、専用アプリで字幕や音声で映画の情報を補完する「字幕ガイド」「音声ガイド」も提供しています。

TOHOシネマズでは、一部作品を対象とした期間限定の「日本語字幕版」上映を実施しています。また、全劇場において字幕・音声ガイド無料アプリ「HELLO! MOVIE」に対応するほか、「聴覚補助用ヘッドフォン」の貸し出し、筆談対応、補助犬との同伴鑑賞にも配慮しています。さらに、一部劇場では「スマートグラス」の無料貸し出しも行っており、ひとりでも多くのお客様に映画をお楽しみいただけるよう幅広いサポートを提供しています。



バリアフリー上映実施中ポスター

演劇での取り組み

東宝では、すべてのお客様に観劇の感動をお届けできるよう、東宝主催の全公演で聴覚に障がいのあるお客様に向けた台本の事前貸出サービスを行っています。紙台本のほか、事前予約制の専用タブレットを用意し、画面を暗くして白文字で表示するなどの工夫により、周囲のお客様への配慮と快適な読字を両立させています。

さらに、一部作品のトークパートでは、キャストの話している内容をその場でリアルタイムに文字起こしをして表示する取り組みを実施。事前にストーリーを把握できる利便性と、その場で行われるトークの臨場感をともに味わえる、アクセシビリティに優れた劇空間の創出に努めています。

担当者の声

昨年の『エリザベート』東京公演では、聴覚障がい者向けのリアルタイム字幕を実施しました。ハンディキャップの有無に関わらず「平等にチケットをご購入いただける環境」を重視し、字幕利用に伴う座席エリアの指定は設けず、全公演対象としました。アドリブや挨拶への即時対応には喜びの声を頂きましたが、一方で借用劇場での通信環境整備や、通訳者の作業スペース確保には非常に苦心しました。今後も、誰もが同じ感動を共有できる劇場体験を目指し、この経験を糧にサポート体制を整えてまいります。



東宝株式会社
エンタテインメント
ユニット
演劇本部 演劇部
興行統括室
営業戦略グループ
小早川 むつみ



重要課題03 正しく　人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します

現場での取り組み

劇場での取り組み

バリアフリーで誰もが安心して施設を利用できるために❶映画

TOHOシネマズでは、全国の劇場においてバリアフリー対応を積極的に進めております。各シアターにはスロープや車椅子のままご鑑賞いただける専用スペースを設けているほか、お連れ様がすぐ隣で一緒にご鑑賞できるよう、同スペースに固定できる可動式座席も備えています。加えて、車椅子ご利用のお客様専用のトイレやオストメイト対応設備も整備し、安心して過ごせる環境づくりに努めています（施設の構造や設備面の制約により、一部対象外の劇場がございます）。

バリアフリーで誰もが安心して施設を利用できるために❷演劇

演劇の劇場「シアタークリエ」においても、車椅子ご利用のお客様向けの観劇スペースや専用トイレを完備しています。接客面においても、車椅子のお客様へのアテンドを行うため、オペレーションマニュアルに基づき、ご案内の際の導線に細心の注意を払うなど、スムーズな誘導を徹底することで、すべてのお客様が障がいの有無に関わらず、安心して快適に観劇の感動を分かち合えるユニバーサルな劇場環境の提供に努めています。

子育てをするすべての皆様に映画を楽しんでいただくために HP

TOHOシネマズでは、子育て中であっても映画館で映画を楽しんでもらえるよう、「赤ちゃんが泣いてもお互い様」をコンセプトとした上映会「ベイビークラブシアター®」を2003年より実施しています。親世代が観たい作品を対象とし、照明や音量、空調を赤ちゃんの負担にならないよう調整して上映。現在は全国約60劇場で実施しており、一部劇場での週末開催も導入したことでより多くの方にご利用いただいております。また、親子でのお出かけの記念となる「映画鑑賞証明書」を配布し、SNS等で大きな反響を呼びました。開始から23年を迎え、当時の赤ちゃんが親となってからもご来場いただけるよう、引き続き子育て世代の映画鑑賞を支援していきます。

地域での取り組み

音声案内コード化点字ブロックの導入 HP

東京楽天地では、視覚障がいを持つ方を対象に、スマートフォンのアプリで点字ブロックを読み取ると音声案内が流れる「コード化点字ブロック」を商業施設として初めて導入いたします。本システムは、日常の移動のサポートにとどまらず、災害時の避難訓練等への活用も見据えた高い機能性を備えています。

また、2026年6月には視覚障がい当事者を講師に招き、従業員向けの「インクルーシブ研修会」を開催しました。受講者は講義や視覚情報を遮断した状態で白杖を用いて歩くワークショップ等を通じて「見えていること」を前提とした社会の障壁を実感し、多様性への理解を深めました。

この取り組みをインクルーシブな街づくりの起点とし、誰一人取り残すことなく、すべてのお客様が気軽にお買い物やお食事、映画鑑賞等を楽しんでいただける施設を目指してまいります。



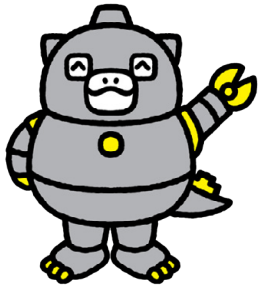
インクルーシブ研修会の様子



重要課題03 正しく 人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します

社会的な取り組み

国連UNHCR協会主催「難民映画祭」への協力



東宝グループは、国連UNHCR協会が主催する「難民映画祭」に継続的に協力しています。同映画祭は2006年の開催以来、上映作品は270本以上、累計来場者は10万人を超え、難民問題への理解促進に大きく貢献してきました。

20周年を迎えた2025年11月の開催では、TOHOシネマズが協賛企業として劇場のスクリーンを提供し、東京と大阪の2カ所に規模を拡大したほか、イタリア文化会館での特別上映も行われました。

TOHOシネマズ 六本木ヒルズで行われたオープニングイベントでは、内戦を命がけで生き延びた5名が記憶を語るドキュメンタリー映画『ハルツーム』(原題:Khartoum)を上映。さらに、東京会場ではギタリストでUNHCR親善大使を務めるMIYAVI氏、モデルの紗栄子氏、俳優の石原さとみ氏が、大阪会場ではお笑いコンビ・天才ピアニストの2人がゲストとして登壇し、来場者へ向けて難民支援活動の重要性を訴えました。当社グループは今後もエンタテインメントの力を通じて社会課題への関心を高め、難民支援の輪を広げる活動に協力してまいります。



オープニングイベントの様子

認定NPO法人AYAとの団体上映会



上映会の様子

認定NPO法人AYAと協力し、病気や障がいのある子どもたちとそのご家族向けの団体上映会を全国で開催しています。2025年度は36回開催、延べ6,800名以上が来場しました。医療機器の音や発声、突発的な体の動き等を気にせず、安心して鑑賞できる上映会を実現することで、エンタテインメントを通じて多様な子どもたちとご家族の笑顔あふれる未来をサポートしてまいります。また、今後は上映会実施サポート以外にも、認定NPO法人AYAへの寄付を開始し、経済面を含めた多角的な支援体制を構築してまいります。

映画『ディア・ファミリー』日本IVR学会より感謝状授与

実話を基に医療の軌跡を描いた映画『ディア・ファミリー』の社会的功績に対して、一般社団法人日本インターベンショナルラジオロジー学会より月川翔監督と岸田一晃プロデューサーへ感謝状が授与されました。エンタテインメントを通じた医療現場への貢献と深い理解促進が高く評価されました。

国連WFP協会※レッドカップキャンペーン



TOHOシネマズは、「レッドカップキャンペーン」に2023年3月より参加し、劇場で販売するポップコーンの売り上げの一部を寄付することで「学校給食支援」に貢献しています。開始から3年間の寄付総額は22,680,004円に達しました。

※ 国連WFP協会
飢餓と貧困の撲滅を使命とするWFP国連世界食糧計画を支援する認定NPO法人で、日本におけるWFP国連世界食糧計画の公式支援窓口です。

重要課題04 美しく 豊かな映画・演劇文化を創造し、次世代への継承に努めます

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

子どもたちへの原体験の提供

あしなが育英会との取り組み

東宝では、子どもたちへの映画・演劇の原体験の提供を目指し、一般財団法人あしなが育英会と連携したイベントを2023年より実施しています。

2025年8月には、あしなが育英会との取り組みでは初となる「東宝スタジオツアー」を実施しました。数々の名作を生み出してきたスタジオを巡りながら、映画制作への知見を深める機会を提供しました。また、2026年3月には『映画ドラえもん 新・のび太の海底鬼岩城』公開記念舞台挨拶（TOHOシネマズ 六本木ヒルズ）に、7月には『映画クレヨンしんちゃん 奇々怪々！オラの妖怪バケ～ション』初日舞台挨拶（TOHOシネマズ 日比谷）に、奨学生とそのご家族をご招待しました。

演劇分野では、2025年8月にミュージカル『四月は君の嘘』（昭和女子大学人見記念講堂）に、12月にはあしなが育英会の制度（あしながさん）の由来となった小説を原作とするミュージカル『ダディ・ロング・レッグズ』（シアタークリエ）にて、奨学生とそのご家族に、観劇体験の機会を提供しました。

東宝では、子どもたちへの原体験の提供を通じ、未来への希望を育む一助となれるよう、引き続き取り組んでまいります。



東宝スタジオツアーの様子



こども食堂応援企画上映「シネコンへのポケモン遠足」の実施


上映会の様子

TOHOシネマズでは、「一般財団法人 ポケモン・ウィズ・ユー財団」の協力のもと「認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえ」と共同で、子どもたちをご招待し、上映会を定期的に実施しています。第5回目をTOHOシネマズ 水戸内原にて、第6回目をTOHOシネマズ 高岡にて開催し、劇場での映画鑑賞体験をお届けしました。

バースデーポップコーン



TOHOシネマズでは、誕生日を迎える12歳以下の子どもたちを対象に、映画館での体験をより楽しく、思い出深いものにしていただけるよう、ポップコーンを無料でご提供※しています。

※ 2025年11月1日（土）～2026年10月31日（土）まで

子どもたちへの原体験の提供

企業訪問の受け入れ

東宝本社では、文部科学省の「地域学校協働活動」に賛同し、中高生を対象に映画製作の舞台裏や事業構造を解説するプログラムを継続的に実施しています。2025年6月には、ノースカロライナ大学シャーロット校の学生の企業訪問を受け入れ、初となる海外の学生に向けた事業説明を実施しました。

また、シンガポールのTOHO Entertainment Asia Pte. Ltd.では、2025年10月に東宝グループ初となる海外拠点での企業訪問を受け入れました。

東宝グループでは、国内外で学びの機会を提供し、業界の魅力を発信しながら、文化継承に努めています。



TOHO Entertainment Asia Pte. Ltd.での企業訪問の様子

TOHO Moments キャラバン

東宝では、さまざまな地域に住む子どもたちへ映画の原体験を届ける新プロジェクト「TOHO Moments キャラバン」を始動しました。第1弾として2026年3月、石川県かほく市にて『おおかみこどもの雨と雪』の特別上映会を開催し、抽選で選ばれた150名を超える親子をご招待しました。会場ではポップコーンとドリンクを無料提供し、映画館ならではの臨場感を創出。参加者からは「子どもの映画館デビューになった」「家族の会話が増えた」など、喜びの声が多数寄せられました。本プロジェクトは今後、被災地や映画館のない地域等、全国各地へ展開予定です。

東宝では、エンタテインメントを通じ、人生の力となる「原体験」を届ける活動を継続してまいります。





上映会の様子

担当者の 声

2011年の東日本大震災時、東北の劇場営業として監督やキャストと共に映画イベントを企画しました。

多くの被災者が笑顔を取り戻す姿に、エンタテインメントの計り知れない力と社会的意義を痛感し、その経験は強く私の胸に刻まれています。あれから15年、新たなグループ・スローガン「Moments for Life その時間が、人生の力になる。」を原動力に、エンタテインメントを通じた被災地支援を今後も継続していきたいと強く願っています。



東宝株式会社
コーポレート本部
コーポレート
コミュニケーション部長
多田 行宏

重要課題04 美しく 豊かな映画・演劇文化を創造し、次世代への継承に努めます

映画クリエイターの支援・発掘

発掘 育成 展開

GEMSTONE Creative Label HP

「GEMSTONE Creative Label」は、才能発掘プロジェクト「GEMSTONE クリエイターズオーディション」を前身とし、次世代のクリエイターやプロデューサーの発掘・育成を目的に、2023年に東宝独自の取り組みとしてリニューアルされたコンテンツ制作レーベルです。

本レーベルでは、次世代クリエイターと若手プロデューサーがタッグを組むことで、既存の慣習やメディアの形式にとらわれない新しい企画にも自由に挑戦できる場を提供しています。次世代クリエイターの支援だけでなく、東宝の若手社員が企画・製作・宣伝に携わることで、プロデューサーとして成長できる場としても期待されています。

TOHOシネマズ 学生映画祭 HP

TOHOシネマズでは、若き才能の発掘・育成を目的に、2007年より「TOHOシネマズ学生映画祭」を開催しています。過去の受賞者たちは映画・映像産業の第一線でその才能を発揮するなど、現在もさまざまな場面で活躍しています。

文化庁委託事業 映画スタッフ育成プロジェクト HP

東宝では、特定非営利活動法人映像産業振興機構（VIPO）が文化庁より受託している映画スタッフ育成プロジェクトに協力しています。『ゴジラ-0.0』をはじめ、東宝作品にて学生インターンを積極的に受け入れています。

『GEMNIBUS vol.2』 ～そして、海外映画祭へ～ HP

『GEMNIBUS vol.2』は、「GEMSTONE Creative Label」が製作した短編オムニバス映画第2弾です。将来を期待される6名の監督とタッグを組んだ本作では、短編3作品がSSFF & ASIAにノミネートされたほか、ファンタジア国際映画祭、ハワイ国際映画祭に選出されるなど、国内外の映画祭で高く評価され、若き才能を世に示し、次なる活躍へつなげる支援の場となりました。



『GEMNIBUS vol.2』

参加クリエイターの声

大学を卒業し、「しばらく映画は作れないだろう」と思っていました。しかし数日後、TOHOシネマズ学生映画祭でGEMSTONE賞に選ばれ、短編映画『ソニックビート』を作るチャンスを頂きました。プロの皆さんとの映画作りは、本当に刺激的でした。

この映画がカナダ・ファンタジア国際映画祭で世界の裏側の観客に届き、現地でその反応を目の当たりにできたことは、23歳の僕にとって本当に貴重な経験になりました。

今、僕が映画で勝負し続けたいと思えているのは、最後までクリエイターを信じ、共に戦ってくれたGEMSTONE Creative Labelプロジェクトがあったからです。これから先、この熱が映画界の中でさらに大きなものになっていくことを信じています。



関 駿太 監督

プロフィール 卒業制作『ボウルミーツガール』にて、第17回TOHOシネマズ学生映画祭 ショートフィルム部門グランプリ／GEMSTONE賞を受賞。『GEMNIBUS vol.2』の1作『ソニックビート』では監督・脚本を務め、複数の映画祭にてノミネートを果たす。



重要課題04 美しく 豊かな映画・演劇文化を創造し、次世代への継承に努めます

演劇クリエイターの支援・育成



発掘＆育成 展開

Musical Theater Writing Program HP

東宝では、次世代のミュージカルクリエイターの育成を目指し、2024年より新たな取り組みとして「Musical Theater Writing Program」を始動しました。本プログラムは、東宝が企画・制作を担い、一般社団法人映画演劇文化協会が主催する、プロのミュージカル作家・作曲家を目指す方々を対象とした育成プログラムです。2024年8月に実施した第1回では14名、2025年7・8月に実施した第2回ではベーシックコース8名、アドヴァンスコース6名が参加しました。3年目となる2026年も、韓国芸術総合学校で指導している作曲家のチェ・ジョンユン氏※1と脚本家のハン・ジョンソク氏※2を迎え、約4週間にわたる集中プログラムを実施。受講者は、ミュージカルの基礎理論に加え、プログラム参加者同士でペアを組み、創作した作品に対して講師からのフィードバックを受けました。東宝は、ミュージカル界の若きクリエイターが、このプログラムを通じて未来の舞台を彩っていくことを支援してまいります。

※1 主な作品は、作曲『マリー・キュリー』『ゴーン・トゥモロー』
※2 主な作品は、脚本『レッドブック』『女神様が見ている』

Songwriters' SHOWCASE

2026年1月、シアタークリエにて「Musical Theater Writing Program」の参加者から選抜された3組のペアに加え、韓国、アメリカ、イギリスの各国にて選抜された各3チームが参加し、それぞれ1曲ずつ合計12曲を披露しました。2024年に続き2回目の開催となった今回も日韓を代表するミュージカル俳優によってオリジナル楽曲が歌唱され、今後のミュージカル界を担うクリエイター達へ観客からも温かい拍手が送られました。東宝では、若き才能を支援するとともに国際的なコラボレーションの創出を通じ、日本の演劇業界のさらなる発展を目指してまいります。



公演の様子

講師の声



チェ・ジョンユン
講師

日本のオリジナルミュージカル界は今、重要な転換点に立っています。舞台芸術の長い伝統の上で新しい作家と作曲家を育てる東宝の試みは、単なる教育事業の枠を超え、未来の舞台を共に設計していく営みだと考えています。一つの作品の誕生には才能だけでなく、それを信じて待ち、投資する環境が必要です。韓国と日本、さらには世界のクリエイターたちが互いに学び、刺激を与えあうこの流れの中で、私たちは次の世代のためにより広く、大きな道を作っているのだという誇りを持ってもよいのではないでしょうか。この尊い挑戦が、日本のオリジナルミュージカルの新しい時代の幕を開ける、しっかりとした出発点になるよう心から応援しております。

プロフィール

韓国を代表するミュージカル作曲家。韓国芸術総合学校音楽劇創作協同課程教授。延世大学、ニューヨーク大学大学院卒。『シャーロック・ホームズ』で注目を集め、『ゴーン・トゥモロー』等の大型話題作を多数手掛ける。代表作『マリー・キュリー』が、2024年にはウエストエンド進出も果たした。韓国芸術総合学校教授として育成にも尽力し、多くのヒット作を指導。第5回韓国ミュージカルアワード作曲賞等、韓国内主要のアワードで数々の作曲賞に輝いている。

重要課題04 美しく 豊かな映画・演劇文化を創造し、次世代への継承に努めます

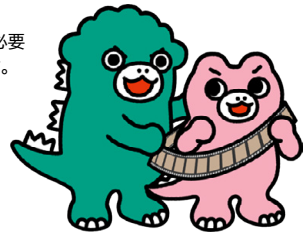
映像原版の保全

旧作フィルムの修復とデジタル化保全

東宝グループでは、映画文化を次世代に継承するため、旧作フィルムの保全に取り組んでいます。フィルムの保全・デジタル化業務を行っているTOHOアーカイブでは、繊細な取り扱いが求められる旧作フィルム原版に対して、定期的に状態確認やクリーニングを行っています。さらに、2020年以降はフィルムの劣化が著しい旧作を中心にデジタルスキャンを実施しており、年間約100本のペースでデジタルスキャンを進めています。その結果、スキャン済作品の累計本数は2026年6月末時点で、620本を超えています。また、一部のデジタルスキャン済みの作品については、デジタル修復(レストア・リマスタリング)を施すことで、映像や音声を鮮明に復元し、DCP(デジタル・シネマ・パッケージ)※として上映され、当時の魅力を損なうことなく現代のスクリーンに甦らせています。

今後も東宝グループは、卓越した技術力を活かし、かけがえのない名作群を後世へと受け継いでまいります。

※ DCP(デジタル・シネマ・パッケージ)
映画館のデジタル映写機で上映するために必要なデータ・ファイルをパッケージしたものです。



旧作映画の継承

ゴジラ・シアター ゴジラ・シアター

東宝グループでは、歴代のゴジラ作品を「劇場」で体験していただくため、リバイバル上映企画「ゴジラ・シアター」を実施しました。『ゴジラ』(1954年)公開70周年の2024年に開始した本企画は、2026年8月までにTOHOシネマズ5劇場にて、30作品の上映を完了。老若男女問わず、多くのお客様に楽しんでいただきました。今後も当社グループが誇るIPである「ゴジラ」の魅力を発信し、その価値の維持・向上に努めてまいります。

YouTube公式チャンネル「東宝クラシックス」 YouTube

東宝では、当社が誇る名作の数々を次世代へ継承すべく、YouTube公式チャンネル「東宝クラシックス」を開設しました。200作品を超える当時の貴重な予告篇を公開し、現代のお客様へ当社のライブラリの魅力を発信しています。また、Amazon Prime Video上のチャンネル「東宝名画座」と連携し、デジタル領域での旧作の視聴機会拡大と資産活用による収益基盤の強化に取り組んでいます。

生誕120年 成瀬巳喜男監督特集

東宝では、巨匠・成瀬巳喜男監督の生誕120年を記念し、成瀬監督の名作群を次世代へつなぐための特集を展開しました。3作品を4K化し、第38回東京国際映画祭で上映、さらに、複数のテレビ局での放送、全作品の配信へとつなげる一連の施策を実施。生誕日にはNHK BSで『浮雲』が放送されるなど、日本映画の至宝を現代の皆様へお届けしました。



『浮雲』 第38回東京国際映画祭上映時の女優・岡田茉莉子さん

4Kデジタルリマスター版 海外映画祭上映

東宝が4Kデジタルリマスター版を製作した黒澤明監督『姿三四郎』が第79回カンヌ国際映画祭 クラシック部門に、小林正樹監督『怪談』が第82回ヴェネチア国際映画祭 クラシック部門に選出されました。さらに、第76回ベルリン国際映画祭で『獣兵衛忍風帖』が上映されるなど、日本映画の名作を最良の品質で海外へ発信し、世界中の人々へお届けしています。

サステナビリティ情報サイトの開設

2026年9月、ちびゴジラのイラストを用いたサステナビリティ特設サイトを開設しました。親しみやすい視覚的な情報発信を通じて、ステークホルダーの意識向上を図っています。東宝グループ全体で認知拡大に努め、サステナビリティへの取り組みを推進しています。



サステナビリティ特設サイト
はこちら » HP

東宝グループ各社の
サステナビリティ
関連サイト

- TOHOシネマズ
- TOHOスタジオ
- 東京楽天地

TM & © TOHO

Section 05

コーポレート・ガバナンス

73　取締役一覧
74　監督体制
75　ガバナンス体制の変遷
76　活動状況
77　スキル・マトリックス
78　執行役員一覧
79　実効性評価
80　報酬制度
81　報酬制度／
　　ガバナンス・セキュリティ強化
82　社長×社外取締役座談会
86　リスクマネジメント体制

取締役一覧



後列左より、緒方栄一、市川南、大田圭二
中列左より、太古伸幸、松岡宏泰、安藤知史
前列左より、大越いづみ、嶋田泰夫、折井雅子

グループ・スローガン「Moments for Life その時間が、人生の力になる。」に基づき、それぞれの力となった人生の瞬間を紹介します。

（氏名／現役職／人生のMoments）

緒方 栄一
取締役 監査等委員（常勤）

幼い頃、母親から「転校生には一番に友達になってあげなさい、きっと不安だから」と言われ、それ以来、「人を安心させること」を心がけているつもりです。これが今の自身の力になっているのかもしれません。そのおかげか、周りにはいつも自分を助けてくれる人がいる気がします。

市川 南
取締役 専務執行役員

映画の中で、悲しい場面でないのに思わず涙が出てしまう時がある。最近だと『人はなぜラブレターを書くのか』の電車での初恋、『サンキュー、チャック』のダンスの場面。時折訪れるその瞬間があるからこそ、前向きに仕事ができているのかも、と最近思っています。

大田 圭二
取締役 専務執行役員

入社3年後の1992年から1999年まで東京宝塚劇場、芸術座で営業係を務め、接客の最前線でサービスの原点を学びました。劇場の収支管理を通じて、売上や費用がP/L、B/Sに直結すること、利益向上の方法等、経営の基礎を実体験で習得した貴重な時間でした。

太古 伸幸
代表取締役 副社長執行役員

40年近く前の昼下がり、私は日比谷公園に一人佇んでいた。映画は斜陽産業だからと、東宝への入社を母親に反対されていた。ふと顔を上げると、樹々の向こうに東宝日比谷ビルが見えた。やはりこの会社で働いてみたい。それが初めての「人生の決断」の瞬間だった。

松岡 宏泰
代表取締役社長 社長執行役員

初めての子どもの出産に立ち会い、その小さな命を初めて腕に抱いた時、言葉にできない程の感動とともに、強い使命感と責任を感じました。子どもという存在を目の当たりにして、自分を育ててくれた両親への感謝の念が改めて湧き上がってきたことも、自分にとって大きな発見でした。

安藤 知史
取締役 監査等委員（社外）

大学卒業直後に受験した司法試験が不合格だった瞬間です。友人たちが社会で活躍し始めている中、自分だけが取り残されるような不安や挫折感を味わいましたが、その経験が自分を強くし、弁護士となってからも、さまざまな立場にある人の心情を慮って職務を遂行する原点になっています。

大越 いづみ
取締役 監査等委員（社外）

東日本大震災後、社会が「停止」と「再開」の狭間で揺れる中、「日常を再開し、経済を回すことが被災地を支える」と説く、ある役員の真摯な督励に、背中を押されました。感情的共感と企業論理を統合し、社会に価値を還元するためのプロジェクト組成に奔走。この経験が、現在の私の仕事観を決定づける「人生のMoment」となりました。

嶋田 泰夫
取締役

阪神タイガースの、厳しい状況でも諦めずに粘り強く戦う姿勢は経営に通じるところがあります。日本一になった2023年の日本シリーズの最終戦で、シーズン中苦しんでいたシェルドン・ノイジー選手の3ランホームランがスタンドに飛び込んだ瞬間には、「耐えて信じて任せる」大切さを痛感しました。

折井 雅子
取締役 監査等委員（社外）

庶務のコピー取りで走り回っていた新人時代、ある課長から「人も飛行機も滑走時間が長いほど高く遠くへ飛べる」と声をかけられた瞬間です。そう思って取り組むと、どんな仕事も成長につながると気づきました。多様な視点から物事を捉え直し、本質を見出す姿勢を大事にする原点です。

監督体制

基本的な考え方

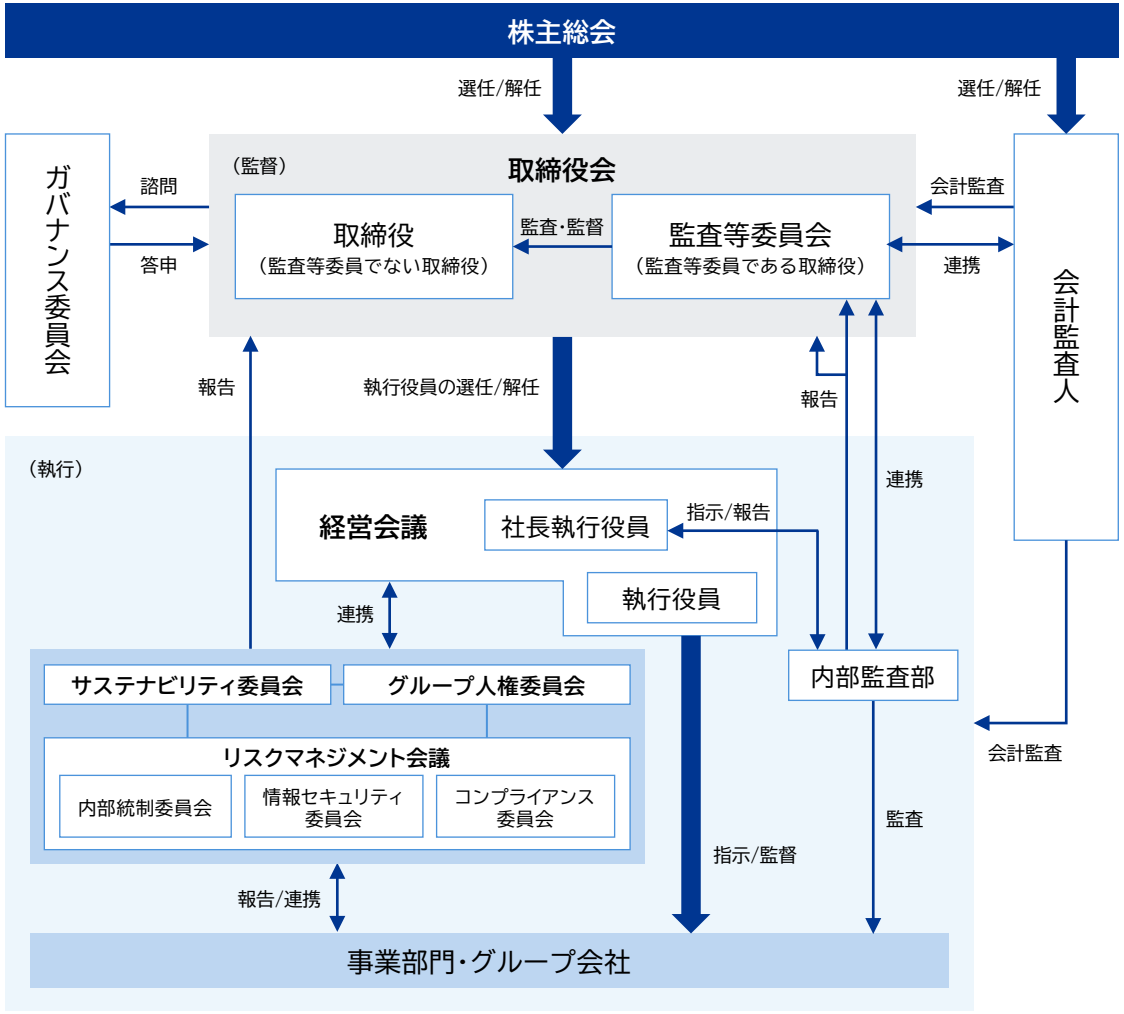
東宝グループは、創業者・小林一三の遺した「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」「我々の享くる幸福はお客様の賜ものなり」という言葉をグループ・スピリットとして受け継ぎ、「Moments for Life その時間が、人生の力になる。」をグループ・スローガンに掲げております。また、「心を揺り動かし、人生の力となる時間を届け、人々の幸福に貢献する」をグループ・パーパスとして、「朗らかに、清く正しく美しく」をグループ・バリューとして位置づけております。当社グループはこれらの経営理念に基づき、すべてのステークホルダーの皆様に信頼され続ける企業でありたいと考えております。そのために当社は、経営の重要課題の一つとしてコーポレート・ガバナンスの充実を位置づけ、取締役会における迅速かつ適正な意思決定および独立社外取締役による監督・監査機能の強化を図り、経営の透明性・公正性の確保に努めております。また、「東宝憲章」をはじめ、「東宝グループ行動基準」「サステナビリティの基本方針」「東宝グループ人権方針」を制定し、グループ従業員に周知徹底するとともに、グループ全体での内部統制システムやリスク管理体制を構築し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に努めております。

CG報告書

グループガバナンスの強化

東宝グループは、子会社56社（うち連結子会社49社。2026年5月31日時点）から構成される企業集団です。これらグループとしてのガバナンス向上を図るため、「グループ経営管理規程」を定め、グループ全体の経営方針・戦略に従って、業績の拡大、効率性の追求、グループ全体の企業価値向上を図るべく、本社と子会社の意思決定における権限区分を明確にするなど、経営管理の基本的なルールを整備しています。

コーポレート・ガバナンス体制図

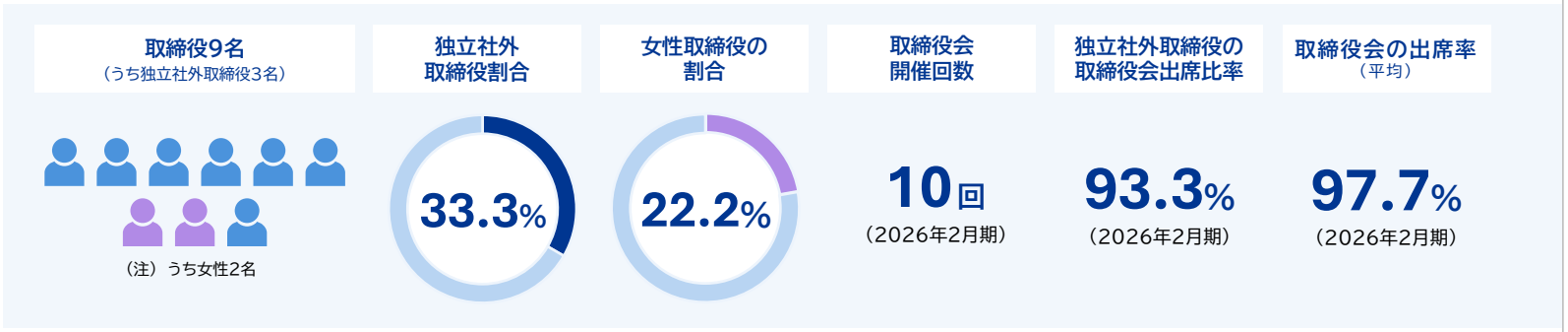


ガバナンス体制の変遷

取締役会の構成

取締役会は、監査等委員および監査等委員でない取締役で構成され、重要性の高い業務執行の意思決定と監督機能を担っています。

独立社外取締役の参画により経営の透明性と監督体制を強化し、監査等委員会による適切なモニタリングを通じて、ガバナンスの実効性を高めています。



（注）2026年5月末時点

取締役会の変遷

経営環境の変化に合わせ、会社の機関設計の変更や取締役の多様化等を進め、経営の透明性と監督体制の強化に向けたガバナンス改革を継続的に実施しています。

		～2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年
会社の機関設計		●監査役会設置会社	●監査等委員会設置会社へ移行										
ガバナンス制度			●リスクマネジメント会議の設置					●執行役員制度の導入				●筆頭独立社外取締役の設置	
取締役会実効性評価				●取締役会実効性評価開始									
指名・報酬						●ガバナンス委員会設置	●株式報酬制度の導入					●業績連動型株式報酬制度の導入	
取締役の構成	男 性(人)	15	18	18	17	16	16	8	8	8	7	7	7
	女 性(人)	―	―	―	―	―	―	1	1	1	2	2	2
	合 計(人)	15	18	18	17	16	16	9	9	9	9	9	9
	独立社外取締役(人)	―	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
	独立社外取締役比率	0.0%	11.1%	11.1%	11.8%	12.5%	12.5%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%

活動状況

各会議体の活動状況

取締役会	2026年2月期開催実績：10回 議長：島谷 能成（当時） メンバー：取締役9名 （うち独立社外取締役3名）	2026年2月期の重点審議内容 ・「中期経営計画2028」の策定 ・「東宝グループ経営理念体系」の刷新 ・ビジネスと人権について ・新人事制度について ・株式分割および株主優待制度変更について ・海外におけるM&A案件およびIP展開について ・政策保有株式の売却について ・資本コストや株価を意識した経営について ・株主・投資家との対話に関する状況について
監査等委員会	2026年2月期開催実績：11回 委員長：緒方 栄一 メンバー：4名 （うち独立社外取締役3名）	2026年2月期の重点監査項目 ・「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」に即した成長戦略におけるグループガバナンス ・取締役および執行役員の業務執行 ・当社グループにおけるリスクマネジメント
※ ガバナンス委員会	2026年2月期開催実績：5回 委員長：安藤 知史 （筆頭独立社外取締役） メンバー：取締役5名 （うち独立社外取締役3名）	2026年2月期の重点審議内容 ・役員人事・報酬について ・業績連動型株式報酬制度の導入について

※ 任意の指名・報酬委員会

役員選任基準

社内役員は、当社の主要事業またはコーポレート業務に関して専門的な知識、豊富な経験、高い職務執行能力を有し、現場を熟知した者によって、担当分野を過不足なくカバーできるよう、バランスよい配置と構成に努めています。

社外取締役については、「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」の実現に向け、取締役会が意思決定機能と経営の監督機能を発揮できるように「企業経営」「財務・会計」「法律・企業倫理」それぞれの方面で専門的な知見を有する者をバランスよく選任するよう努めており、多様性の観点から当社事業とは異なる業界での経営経験を有する女性取締役2名を選任しております。

社内役員	① 当社グループの事業・業務に関して専門的な知識を有していること ② 時代の要請に応えられる優れた経営感覚を有していること ③ 全社的観点からの優れた経営判断能力および職務執行能力を有していること ④ 取締役として相応しい人格・識見、高い倫理観を有していること
社外取締役	① 取締役の監督・監査機能の実効性を確保するために必要な専門性・経験を有していること ② 取締役として相応しい人格・識見、高い倫理観を有していること

スキル・マトリックス

取締役会とスキル・マトリックスの考え方

「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」および「東宝グループ 中期経営計画 2028」の遂行と実現に向け、取締役会が意思決定と監督機能を発揮するために必要なスキルを特定し、各領域において高い専門性と豊富な経験を有する最適な人材を取締役に選任しています。

スキルの定義と選定理由

企業経営	経営戦略を遂行するための企業経営に関する知見
企画・マーケティング	当社の主力事業に関する企画力およびマーケティングに関する知見
グローバル	成長ドライバーであるグローバル事業や地政学リスクに関する知見
IT・デジタル	新たなビジネスモデルの創出、生産性向上に関するITの活用・デジタル分野の知見
人材・サステナビリティ	企業価値向上に必要な経営資源である人材戦略およびサステナビリティ経営に関する知見
法務・リスクマネジメント	戦略的に事業を推進するためのリスクマネジメントに関する知見
財務会計・経営管理	成長投資における事業戦略上の財務マネジメント・会計に関する知見

スキル・マトリックス一覧表

氏名		 代表取締役社長 社長執行役員 **松岡 宏泰**	 代表取締役 副社長執行役員 **太古 伸幸**	 取締役 専務執行役員 **市川 南**	 取締役 専務執行役員 **大田 圭二**	 取締役 **嶋田 泰夫**	 取締役 監査等委員（常勤） **緒方 栄一**	 取締役 監査等委員（社外） **安藤 知史**	 取締役 監査等委員（社外） **折井 雅子**	 取締役 監査等委員（社外） **大越 いづみ**
在任年数		12年	18年	15年	―	1年	4年	10年	5年	2年
出席状況（2026年2月期）	取締役会	10回／10回	10回／10回	10回／10回	―※1	8回／8回	10回／10回	8回／10回	10回／10回	10回／10回
	監査等委員会	―	―	―	―	―	11回／11回	9回／11回	11回／11回	11回／11回
専門性・経験	企業経営	●	●	●	●	●	●		●	●
	企画・マーケティング	●		●	●				●	
	グローバル	●		●	●					●
	IT・デジタル	●			●					●
	人材・サステナビリティ	●	●						●	
	法務・リスクマネジメント		●			●	●	●		
	財務会計・経営管理		●			●	●			
所有株式数※2		137,860株	93,010株	63,280株	56,735株	1,500株	8,500株	0株	0株	0株

※1 2026年5月28日に就任したため、該当事項はありません。 ※2 2026年2月時点、株式分割考慮後
（注） 上記スキル・マトリックスは、各人の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

執行役員一覧

執行役員（2026年9月30日時点）

社長執行役員 CEO※1	松岡 宏泰	エンタテインメントユニット長 内部監査部、社長室各直轄
副社長執行役員 CFO※2	太古 伸幸	コーポレート本部長 コーポレート本部コーポレートコミュニケーション担当
専務執行役員 CMPO※3	市川 南	エンタテインメントユニット映画本部長
専務執行役員 CGO※4	大田 圭二	エンタテインメントユニットIP・アニメ本部長 エンタテインメントユニット事業統括、 TOHO Digital Lab.各担当
上席執行役員	和田 薫一郎	不動産本部長 不動産本部不動産経営担当
上席執行役員	本多 太郎	コーポレート本部経営企画担当
上席執行役員	宇田 典弘	エンタテインメントユニット演劇本部長 演劇本部演劇担当
上席執行役員	福田 明宏	コーポレート本部総務、同法務各担当
上席執行役員	吉田 充孝	エンタテインメントユニット映画興行担当 TOHOシネマズ株式会社代表取締役社長
上席執行役員	上田 太地	エンタテインメントユニット映画本部映画調整担当
上席執行役員 CIO※5&CISO※6	高野 篤典	IT推進本部長 IT推進本部情報システム担当
執行役員	植田 浩史	エンタテインメントユニット国際担当 TOHO Global株式会社代表取締役社長
執行役員	山中 一孝	エンタテインメントユニットIP・アニメ本部 TOHO animation担当
執行役員	松浦 容子	コーポレート本部人事担当
執行役員	吹春 剛	コーポレート本部経理財務担当
執行役員	高橋 亜希人	エンタテインメントユニット映画本部 映画営業、同宣伝各担当
執行役員	臼井 央	エンタテインメントユニット映画本部 映画企画担当
執行役員	堀田 秀彦	エンタテインメントユニットIP・アニメ本部 ゴジラ事業、同ライツ事業各担当 兼 IP・アニメ本部ライツ事業部長

※1 CEO (Chief Executive Officer) :最高経営責任者
※2 CFO (Chief Financial Officer) :最高財務責任者
※3 CMPO(Chief Motion Picture Officer):最高映画事業責任者
※4 CGO (Chief Godzilla Officer) :最高ゴジラ事業責任者
※5 CIO (Chief Information Officer) :最高情報責任者
※6 CISO(Chief Information Security Officer):最高情報セキュリティ責任者

実効性評価

取締役会の実効性評価

当社は中長期的な企業価値向上を目的に、2017年度より毎年取締役会の実効性評価を実施し、コーポレート・ガバナンスに関する報告書等において、その結果の概要を開示するとともに、評価結果を分析し、取締役会の実効性向上につなげる取り組みを進めております。

取締役会実効性評価の実施要領

対象者		2026年2月期の全取締役（9名）
評価プロセス		1. 全取締役を対象に自由記述によるコメントを充実させたアンケートを実施 2. 取締役会にて結果を分析し、抽出された課題と今後の対応を議論・評価 3. 評価結果を踏まえた取り組みを検討し、実効性向上につなげる
評価項目	構成	規模・多様性、選任基準
	運営	開催頻度、席順・雰囲気、資料の内容、資料の事前配付のタイミング、事務局のサポート、リモートの通信環境、所要時間
	議論	議案の適切性、情報提供、説明内容の分かりやすさ、重要議案に対する事前説明・事後のフォロー、議長の進行、議論の充足性

2026年2月期に特定された課題

- 事業戦略の変化に合わせた取締役会構成のさらなる多様性の拡充
- 選任プロセスの具体化
- 事業単位での意見交換・議論の深化

2025年2月期における取締役会実効性評価の結果および今後の対応

特定された課題	2026年2月期の進捗
• 経営環境の変化、経営課題を踏まえたサクセッションプランの策定や選任基準の明確化等のアップデート • 議案に応じた時間配分の工夫	• 重要案件を個別説明、資料配布のタイミングの早期化 • 事業所の見学の実施

報酬制度

取締役の報酬制度について

当社の取締役の報酬は、株主総会で決議された枠内において、その役位・職責に相応しい報酬水準を確保するとともに、当社グループの企業価値および業績の向上に対する適切なインセンティブを付与することを基本方針といたします。その報酬体系は、(1)役位・職責、個人業績等に応じた「基本報酬」(金銭)、(2)長期の企業価値向上による株主との利益共有を目的とした「譲渡制限付株式報酬」(非金銭)、(3)単年度の業績目標を達成することへのインセンティブを目的とした「業績達成賞与」(金銭)、(4)中期経営計画の数値目標の達成率等に連動した「業績連動型株式報酬」(非金銭)で構成されております。ただし、非業務執行取締役および監査等委員である取締役については、その職務の性質に鑑み、金銭による固定報酬のみとなっております。

固定報酬	インセンティブ報酬		
	長期インセンティブ	中期インセンティブ	短期インセンティブ
基本報酬 (金銭)	譲渡制限付 株式報酬(RS※1)	業績連動型株式報酬 (PSU※2) (注) 2026年2月期より新たに導入	業績達成賞与 (金銭)
役位別の報酬テーブルに基づき 職責、個人業績等を勘案して決定	役位に応じて毎年 譲渡制限付株式を付与 (退任時に譲渡制限解除)	中期経営計画2028の目標達成率に応じ株式を付与 (株式交付時に譲渡制限を付け退任時に解除)	連結営業利益基準により 基本報酬月額の0～300%の範囲で決定
年額5億円以内	年額1億円以内	年額5億円以内	年額1億円以内

※1　RS:Restricted Stock(譲渡制限付株式)
※2　PSU:Performance Share Unit(パフォーマンス・シェア・ユニット)
(注) 上記の図は各報酬の割合を示すものではありません。代表取締役社長の報酬に占めるインセンティブ報酬の割合は最大で50%程度となります。

業績連動型株式報酬の支給基準

業績連動型株式報酬の算定式※

基準交付株式数(①)×配分率(②)×業績達成率(③)×在任期間比率＋ESG目標の達成に応じた株式数(④)

※ただし、④については期間終了時にあらかじめ定めた株式数を交付するものとし、目標を達成しなかった場合は支給しない。また、2028年2月期終了時点に在籍する役員のみに付与する。

① 基準交付株式数

役位	基準交付株式数
代表取締役会長	36,000株
代表取締役社長(社長執行役員)	45,000株
代表取締役(副社長執行役員)	25,500株
取締役(専務執行役員)	13,500株

② 配分率

業績指標	配分率
連結営業利益	50%
ROE	50%

③ 業績達成率

連結営業利益	業績達成率
700億円以上	150%
650億円以上700億円未満	100%
600億円以上650億円未満	50%
600億円未満	0%

ROE	業績達成率
10.0%以上	150%
9.0%以上10.0%未満	100%
8.0%以上9.0%未満	50%
8.0%未満	0%

④ ESG目標の達成に応じた株式数

ESG指標	付与株式数	要件
CO_2削減率	600株	2028年2月期のグループ全体のCO_2削減率が2017年度比で43.0%を超えなかった場合は、付与しない。
エンゲージメントスコア	600株	2028年2月期における従業員エンゲージメント調査(東宝株式会社)の総合スコアの年間平均が68未満の場合は、付与しない。

(注) 連結営業利益の金額は業績連動報酬引当後の数値とする。

報酬制度／ガバナンス・セキュリティ強化

業績達成賞与の支給基準

業績連動報酬である「業績達成賞与」は連結営業利益を業績指標としております。2026年2月期の業績達成賞与は、2026年4月に開催されたガバナンス委員会の承認を経て、2026年5月開催の取締役会において決定された下記の表で算定され、各人の基本報酬月額の200%が支給されております。なお、算定に用いた連結営業利益の実績は678億円であります。

本年度（2026年度）における「業績達成賞与」の支給基準については、2026年5月28日に開催されたガバナンス委員会の承認を経て、同日開催の取締役会において以下の通り決定しております。

2026年2月期業績達成賞与　支給基準

連結営業利益	各人の基本報酬月額に対する倍率
650億円以上	200%
570億円以上650億円未満	100%
570億円未満	0%

2027年2月期業績達成賞与　支給基準

連結営業利益	各人の基本報酬月額に対する倍率
700億円以上	300%
680億円以上700億円未満	200%
620億円以上680億円未満	100%
620億円未満	0%

（注）連結営業利益の金額は業績連動報酬引当後の数値とする。

2026年2月期　取締役の報酬等の総額

	対象人数および総額		内訳							
			基本報酬（金銭）		株式報酬（譲渡制限付株式）		株式報酬（業績連動型）		業績達成賞与（金銭）	
	対象人数（名）	総額（百万円）	対象人数（名）	金額（百万円）	対象人数（名）	金額（百万円）	対象人数（名）	金額（百万円）	対象人数（名）	金額（百万円）
取締役（監査等委員である取締役を除く。）	5	430	5	248	4	63	4	78	4	40
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く。）	1	24	1	24	-	-	-	-	-	-
／社外取締役	3	29	3	29	-	-	-	-	-	-

（注）上記の対象人数には、2026年5月28日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでおります。

ガバナンス・セキュリティ強化



上席執行役員CIO兼CISO
（Chief Information Officer 最高情報責任者 兼
Chief Information Security Officer 最高情報セキュリティ責任者）
IT推進本部長 IT推進本部情報システム担当
高野 篤典

東宝の信頼を支える、初代CIO＆CISOの使命

「長期ビジョン 2032」の達成に向け、当社は海外展開やデジタル活用を推進しています。その中で各領域の責任を世界基準で明確化するため、2026年5月にCIO・CISOの役職を新設しました。国際的に標準で用いられる役職を配置することで、国内外のパートナーとの連携やガバナンス強化を迅速に進める狙いがあります。

私たちが守るべきことは、映画やアニメに代表される貴重な「IP」と、サービスを通じてお客様からお預かりする「生活者データ」です。これらをサイバー攻撃や不正利用等のリスクから守り抜き、お客様に「東宝になら安心して情報を預けられる」「東宝のサービスはいつも素晴らしい」と信頼し楽しんでいただける環境を維持することは不可欠です。

現在、東宝本体の対策は進む一方、国内外にあるグループ会社間でのシステムの乱立や、知見豊かな専任担当者の不足が課題となっています。まずは2028年2月までを目標に、システム・セキュリティの標準化とインフラの集約および専任人材の増強を進め、グループ全体の効率性を高めながら強固なガバナンスを確立します。私は今年、他社を経て東宝に加わりましたが、東宝の新たな飛躍に貢献できることに、大きな責任と喜びを感じています。三十数年のITキャリアのすべてを注ぎ込み、この2年間で強固な基盤を創り上げる所存です。

社長×社外取締役座談会

中長期的な企業価値向上の実現に向けて、本年5月に取締役会議長に就任した松岡宏泰と社外取締役が今後のガバナンスにおける課題や将来の展望について議論しました。



(写真左から)取締役監査等委員(社外) 大越いづみ／取締役監査等委員(社外) 安藤知史／代表取締役社長　社長執行役員　松岡宏泰／取締役監査等委員(社外) 折井雅子

新議長体制発足と取締役会への期待

安藤 これまでの取締役会は議長と社外取締役とのやり取りが中心となる傾向がありましたが、私はかねて、他の業務執行取締役からも社内での議論状況やご自身の問題意識等をもっと伺いたいと提案してきました。会議の時間は多少長くなるかもしれませんが、「どう考え、その結論に至ったか」を共有してもらうことは、私たち社外取締役にとって非常に有意義だからです。最近の取締役会の運営はその方向へのシフトが感じられ、より充実した議論が行われるようになるのではないかという点に期待を寄せています。

折井 私も取締役会の実効性向上に向けた期待を持っています。これからの取締役会は、説明と承認の場ではなく、多様な視点から戦略的な議論を経た意思決定の場であることがより求められています。松岡社長は社内対話や株主総会、取締役会においても、常に率直かつフラットに多様な意見を受け止められています。誰もが疑問や異論を安心して出し合える「心理的安全性」の高い議論の場を主導されると確信しています。

松岡 ありがとうございます。率直な意見を出せる場づくりに努めます。

折井 もう一つの期待はスピード感です。「TOHO VISION 2032 東宝グループ経営戦略」や「中期経営計画2028」で掲げる成長投資や変革を実践するには、不確実な環境下での迅速な意思決定が必要です。経営トップである議長のリーダーシップに期待しています。同時に、取締役会の監督機能がますます重要になります。私たち社外取締役も多角的・建設的な議論を通して、その責任を果たしていきたいと考えています。

大越 新体制では陪席者の参加がなくなり、出席者が絞られたことで、より濃密なコミュニケーションが取れるようになったと感じています。既に2回開催していますが、報告と承認に終始するのではなく、将来に向けた建設的な対話に多くの時間を割くための環境が整ってきた印象を受けます。アジェンダを適切に管理し、限られた時間の中でいかに質の高い対話を生み出していくか、これからの運営に大いに期待しています。

松岡 社外取締役の皆様には、東宝のことをご理解いただいた上で、社内の人間では気づけない視点や厳しいご指摘をどんどんいただきたいと考えています。そのために人数を絞り、一人ひとり

社長×社外取締役座談会

が発言しやすい場づくりを心がけています。グループの方向性を決める最終的な場である取締役会において、最も難しいことは「どちらに進むべきか判断が分かれる」局面です。そこに至るプロセスにおいて、多様な意見や異なる角度からのアプローチを引き出すことこそが議長としての私の役割であり、今後もそのような場づくりを徹底していきたいと考えています。

取締役会の実効性を高める上での課題

安藤 取締役会の実効性はこれまでも確保されていたと認識していますが、これをさらに高めるための課題は「モニタリング機能の充実」に向けた取り組みではないでしょうか。特に東宝は監査等委員会設置会社ですので、その重要性はなおさら高いと言えます。



代表取締役社長 社長執行役員 **松岡 宏泰**

その課題を解決するためには、社外取締役が経営会議等の意思決定プロセスにアクセスしやすい環境が必要となります。現在は常勤監査等委員を通じて報告を受けることが中心となっていますが、例えば執行役員と社外取締役との直接的なコミュニケーション機会の拡充に取り組むなど、全員が同じレベルの情報にアクセスしやすい環境づくりが、実効性をもう一段引き上げる基盤になると考えています。

折井 実効性は着実に高まっていますが、さらなる課題は「アジェンダの設定」にあると考えます。必須の議題だけで終わらせず、「今、何を議論すべきか」を明確にして、アジェンダに設定していく。例えば、人的資本やIP等、戦略的なテーマをより深く議論する機会も必要でしょう。加えて、「過去の意思決定に対する検証」も重要なテーマです。実施してきたM&AやTOHO-ONEのローンチ等の実行状況を把握し進捗を検証することは監督機能の強化につながると考えています。

大越 東宝では、成長戦略の柱となるのが「IP」と「グローバル展開」です。特にグローバル市場は、これまでの東宝にとってまだ十分に開拓できていない領域であり、今後は極めて重要な意思決定を必要とする場面が増えてきます。その際、現行の体制では、世界におけるビジネスやリーガルといった専門知見が十分とは言えません。取締役会の実効性を高めるためには、形式的なダイバーシティではなく、重要な意思決定の際に、専門家や多様なバックグラウンドを持つ方々の意見が、たとえオブザーバーという形であっても、健全に届く仕組みづくりは重要だと考えています。



取締役監査等委員（社外） **安藤 知史**

松岡 重く受け止めなければならないご指摘ばかりです。今開拓しようとしている未知の領域は、私たち自身も知見が十分ではありません。新しいテーマを議論する際、出席者全員が共通理解を持ち、自分なりの意見を述べる。これこそが実効性を高める王道のやり方だと考えます。そのためには、取締役会当日だけでなく、そこに至るまでにいかに理解を深められる資料を事前共有できるかが重要になります。取締役会を月に1回の「点としての儀式」ではなく、1年間ずっと連動し続けている「線としての組織」であると強く意識し、日常的な情報共有

社長×社外取締役座談会



や外部アドバイザーのレポート活用等、地道な努力を続けていくしかありません。

社外取締役としての役割と注意している点

折井 「中長期的な企業価値の向上」という目標は、執行側と完全に共通するものです。その上で、独立した立場にあるからこそ、取締役会の議論が「企業の内側の論理」に閉じないよう、外に大きく開く役割があります。そのためにも、ステークホルダーの多様な視点やグループ全体を俯瞰した観点を踏まえ、率直に議論に臨むことを心がけています。社外取締役として、守りと攻めの両面から監督機能を適切に果たすことで、「コーポレート・ガバナンス」の充実に貢献し、持続的な成長を力強く支えていきたいと考えています。

大越 今、東宝の業績は絶好調で、このフェーズに伴走できるのは幸運なことです。だからこそ、将来の投資や成長戦略についてじっくり考える余裕があります。そうであるならば、将来の可能性を議論する中で、「この計画だけで十分なのか」「もっと違う判断軸があるのではないか」という問いを、私たちが先回りして投げかけるべきだと感じます。日々、足元の業務に追われる執行側の皆様が時間を割くことが難しい「成長するための次なる経営判断」に関して、適切な問いを投げかけることや説明責任を求めることが社外取締役の果たすべき役割だと考えています。

安藤 社外取締役の員数や割合を増やしさえすれば、ガバナンスが機能すると考えることが間違いであることは、先進的なガバナンス体制を持つ大企業でも不祥事が起きる現実を見れば明らかで、社外取締役のスキルこそが重要です。また、私自身は、必要な場面では「空気を読む」ことなくはっきりと「ノー」と言える姿勢を忘れないようにするとともに、「適切なリスクテイクを支える」ことの重要性も意識しています。日々の業務執行の中で執行側が過度にリスクを恐れている時に、独立した立場から「そのチャレンジは正しい」と背中を押すような意見を申し上げることが企業価値の向上に資すると考えています。

2032年の創立100周年に向けて

大越 東宝の歴史を振り返ると、これまでに大きな決断と巨額の投資を何度も成し遂げてきました。この「リスクを取ってチャレンジするDNA」こそが、現在の強固な基盤を作っています。業績が順調で成長投資ができる中で100周年が見えているからこそ、私たちはその先を積極的に構想できます。東宝は、「非連続の大きな価値」を創り出し、グループ・スローガン「Moments for Life その時間が、人生の力になる。」を届ける企業であるべきです。その価値の源泉は「人材」に他なりません。優れた人材がコンテンツを生み出し、それが映画や演劇等の顧客体験を通じてブランドへの信頼となり、また新しい人材やパートナーを



社長×社外取締役座談会

引き寄せる。この「価値の循環」を時代の変化に合わせてバージョンアップし、世界へと輪を大きく広げていくこと。この設計図を共有しながら進めていきたいと考えています。

安藤 創業者・小林一三が掲げた「朗らかに、清く正しく美しく」「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」という精神は、東宝グループの原点です。この想いが世代を超えて受け継がれているからこそ、東宝グループが世間やステークホルダーから深く愛され、信頼される存在であり続けているのだと感じています。東宝は海外進出等、新しい事業にチャレンジし、キャリア採用が半分を占めるなど組織も大きく変化しています。だからこそ、バラバラになりがちなベクトルを一つに束ねる拠り所として、この根本の「東宝らしさ」を全員で大切に守り続けていってほしい。100年経っても色褪せない理念を持っていることは企業として大きな財産であり、持続的な発展を支える強固な土台になると確信しています。

折井 創立100周年に向けて2つの大きなエネルギーを感じています。「アニメ」「デジタル」「海外」等に代表される「越えていく」という成長ストーリーと、昨年策定されたグループ・スローガンに象徴される「共通の価値観」。つまり、外へと挑む「成長への遠心力」と、一つに束ねる「強固な求心力」です。この強力なエネルギーが掛け合わさることで、東宝ならではの価値である最高の「Moments」が生み出されていくと期待しています。また最近、東宝グループのプレゼンスの高まりを強く実感します。国の「成長戦略」においてもコンテンツ産業が重要分野に位置づけられる中、日本発の強みを持つエンタテインメントをグローバルに展開し、世界で「これぞ東宝だ」と言わしめる存在感を確立していってほしいと思います。それは日本全体にも元気や勇気をもたらすものと思います。

松岡 創立100周年はゴールではなく通過点に過ぎません。その先にある125周年、150周年を見据えた時にも、東宝が社会において「果たすべき本質的な役割」は、創業以来の94年間、何一つ変えていませんし、これからも変える必要はないと思います。手法は柔軟に変えていきますが、人間が豊かな人生を求める限り、エンタテインメントの居場所は必ず社会に存在し続けることでしょう。90周年の時に過去の資料を読み込みましたが、1958年に観客動員数がピークに達して以降、約40年間、先輩方は映画産業の斜陽化の中で、じっと歯を食いしばって耐え忍ぶ経営を続けてこられました。私は、先輩方が守り抜いてくださった基盤の上に、たまたまよいタイミングで運よく社長を任されているに過ぎません。そうであるならば、未来に対して果たすべき責任とは、将来の東宝のメンバーたちが振り返った時に「あの時の先輩たちがリスクを取って開拓しておいてくれたおかげで、今の東宝がある」と言ってもらえる資産を遺すことです。先達への深い感謝を忘れず、本質的なビジネスの軸を変えずに、今後も「Moments for Life」を届け続ける集団でありたいと思います。

安藤 苦しかった時代の経験や教訓を知る人間が社内にいなくなりつつあるので、その歴史は意識的に若い世代へ語り継いでいってほしいですね。企業が存続していくためには「世の中から本当に必要とされているかどうか」が重要です。エンタテインメントは生命に直結する必須のインフラではありません。だからこそ、人々の心の豊かさのために「東宝という会社は絶対に必要だ」と、世界中の人々から心底思っていただける存在価値を示し続けることが、次の100年を生き抜くために大切なことだと考えています。

大越 これから、世界という舞台で「見たことのない新しい景色」を目撃していくことになるのだと思います。多くの壁に阻まれるでしょうが、東宝らしさというオリジンを大切にしながら、若い社員の皆様が誰も到達したことのない世界へ果敢に挑戦していく。その変革の瞬間に立ち会えることに緊張感と興奮を感じ、未来が楽しみです。

折井 東宝グループは、今や、これまでの枠にとどまらない広い文脈で注目され期待を集めていますし、それに応えるだけの大きな可能性を持っていることを、改めて実感しています。

松岡 本日はありがとうございました。皆様と共に新たな歴史を築いていけるよう、力を尽くしてまいります。今後ともよろしくお願いいたします。

折井 雅子

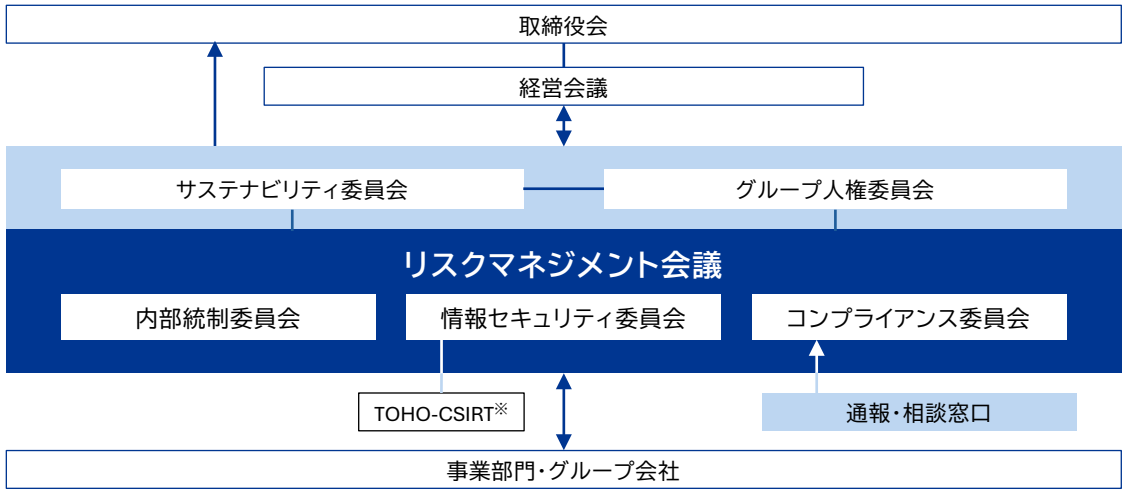
リスクマネジメント体制

リスクマネジメント会議

東宝グループでは、グループ全体の事業の継続と経営の健全性を維持するため「リスクマネジメント基本規程」を定め、代表取締役社長を議長とする「リスクマネジメント会議」を設置しています。本会議は事務局を東宝株式会社総務部に置き年2回開催され、当社グループのリスクマネジメントに関する方針と体制を決定するとともに、リスク発生時の連絡・報告体制、危機管理体制を構築しています。この体制のもと、東宝グループにおいて発生したリスク事象の検証や発生が想定されるリスク予防策の検討を行っております。大規模災害時において、東宝グループとその役員・従業員が適切に対応し、状況に応じた危機管理体制を構築することで、被害を最小限に抑え、企業の社会的責任を果たすことを目的とした災害時基本規程を策定しています。

また、気候変動に関するリスクの識別評価および管理に関しても同体制に包含されています。リスクの識別評価にあたっては、各事業所における対応状況等を調査し、グループへの影響が大きいリスクを定量・定性の両面で総合的に評価し、優先度の高いリスクを選定しています。特にグループで想定すべきリスクに関しては、本社コーポレート本部を中心に、各事業所における対応状況等を調査し、また、内部監査部においてリスク対応策の実施状況の評価を行うなど、組織的なリスクマネジメントの観点から、グループ全体でのPDCAサイクルを回しています。また、同プロセスによって特定された気候変動に関するリスクは「サステナビリティ委員会」に報告され、同委員会を中心に議論された後、重要度が高いと判断されたものについては取締役会へ報告される体制となっています。

リスクマネジメント体制図



リスク対策として実施した主な研修等

2017年	標的型メール攻撃の訓練（継続的に実施中）
2018年	eラーニングによる情報セキュリティ教育
2019年	テロ対策訓練
2020年	新型コロナウイルス感染症対策・SNS炎上対応
2021年	地震対策セミナー
2022年	企業の防犯対策セミナー（テロ・防犯・防災）
2023年	サイバーセキュリティ対策・大地震対応
2024年	防犯講習・普通救命講習 外部講師を招いたサイバーセキュリティに関するレクチャー
2025年	「営業秘密の侵害・SNSによる情報漏洩」「インサイダー取引」に関するeラーニング
2026年	CSIRT構築、サイバーインシデント訓練実施

※ CSIRTとは、Computer Security Incident Response Teamの略称。
組織内で発生したサイバー攻撃や情報漏洩等のセキュリティインシデント（事故）に対して、迅速な検知・対応・復旧を行う組織のこと。

リスクマネジメント体制

内部統制

東宝は、「内部統制の体制の基本方針」を取締役会にて決議し、内部統制システムの体制や仕組みを構築して、当社および当社グループにおける業務の適正を確保しています。基本方針の内容は適時見直しを行い、運用状況をモニタリングして内部統制システムの維持・向上に努め、健全な経営と持続可能な成長の実現を図っています。

内部統制委員会

開催頻度　：年2回
事務局　　：東宝株式会社 内部監査部

主に財務報告に係るリスクと内部統制の有効性評価を議題とし、内部監査における気付事項や、内部統制の改善に関する情報を共有しています。また、内部統制システムの推進と運用に関する事項を担っています。

情報セキュリティ

東宝グループは、お客様からお預かりする情報等、保有する情報資産の重要性を認識し、法令および規制の遵守、関連規程の整備、管理体制の構築、教育、新たな脅威や環境変化への対応、監査を基本方針として、情報セキュリティ施策に取り組んでいます。また、深刻化するサイバー攻撃に組織的に対応するため、専門チームであるCSIRTを構築いたしました。

情報セキュリティ委員会

開催頻度　：年2回および臨時開催
事務局　　：東宝株式会社 情報システム部

当社グループの情報セキュリティの適正かつ効果的な推進を目的に、本社情報システム部が事務局となり、「情報セキュリティ基本方針」を定め、情報セキュリティ施策の実施および継続的な運用を行っています。

コンプライアンス

コンプライアンス体制を整備するにあたり、東宝ではコンプライアンス委員会を設置しているほか、法令違反やコンプライアンスに関する当社グループ全体の内部通報制度として、当社内部および外部（社外弁護士）に通報・相談窓口を設け、公正に運用しています。また、コンプライアンス委員会に紐づく形でコンテンツ部会を設置し、コンテンツ制作時の考査やリスク情報管理、リスクへの対応方針の策定も行っています。

コンプライアンス委員会

開催頻度　：年2回
事務局　　：東宝株式会社 法務部

グループ全体のコンプライアンス体制を整備するため、本社法務部が事務局となり、法令遵守と企業倫理の周知に関する事項、通報・相談に対する調査および処置に関する事項を担っています。

Section 06

会社情報

89　連結財務指標
90　ESGデータ
91　株式情報
92　会社情報
93　著作権表記一覧

連結財務指標

	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期	2026年2月期
営業収入(百万円)	262,766	191,948	228,367	244,295	283,347	313,171	360,663
営業原価(百万円)	149,335	123,485	133,527	135,669	152,779	168,611	201,069
販売費及び一般管理費(百万円)	60,573	46,014	54,891	63,745	71,316	79,875	91,704
営業利益(百万円)	52,857	22,447	39,948	44,880	59,251	64,684	67,889
経常利益(百万円)	55,068	24,195	42,790	47,815	63,024	64,455	70,140
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	36,609	14,688	29,568	33,430	45,283	43,357	51,768
有形固定資産及び無形固定資産の増加額(資本的支出)(百万円)	10,856	10,097	28,252	19,564	22,610	36,964	20,443
減価償却費(百万円)	10,069	8,797	8,951	9,514	10,256	14,363	13,872
一株当たり当期純利益(円)	40.75	16.51	33.45	38.07	51.90	50.95	61.20
一株当たり純資産(円)	418.40	423.09	448.25	468.92	527.40	564.28	614.01
一株当たり年間配当額(円)	11.0	7.0	9.0	12.0	17.0	17.0	22.0

	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期	2026年2月期
有形固定資産(百万円)	151,722	151,626	169,865	177,451	224,851	243,502	247,927
総資産額(百万円)	490,283	473,804	502,532	534,097	615,826	653,068	702,934
固定負債(百万円)	45,439	45,319	45,819	44,643	61,929	67,311	74,691
純資産額(百万円)	388,212	389,011	409,181	423,691	484,755	494,815	532,990
自己資本比率(%)	76.7	79.3	78.7	76.6	74.5	73.3	73.3
自己資本利益率(%)	10.0	3.9	7.7	8.3	10.4	9.3	10.4
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	55,892	12,512	53,460	45,404	43,350	51,617	65,334
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-7,353	-27,226	-36,030	-9,175	-62,706	-18,465	-24,904
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-8,407	-17,220	-12,482	-19,125	-11,630	-39,298	-31,326
現金及び現金同等物期末残高(百万円)	118,445	85,827	92,341	112,121	82,424	76,608	86,683
期末発行済株式数(自己株式を含む)(千株)	932,453	932,453	932,453	932,453	932,453	932,453	880,000
期中平均株式数(千株)	898,295	889,755	883,989	878,064	872,482	850,967	845,872

ESGデータ

環境 (単位:t-CO_2)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
Scope1	5,460.0	5,534.4	6,042.8	5,547.8	5,483.8	5,589.5
Scope2	47,574.6	48,566.1	48,391.5	46,255.4	44,149.6	39,341.7
Scope1+2	53,034.6	54,100.5	54,434.3	51,803.2	49,633.4	44,931.2
2017年度比	-32.9%	-31.5%	-31.1%	-34.5%	-37.2%	-43.1%

(注)
- 東宝グループのCO_2排出量の算定にあたり、東宝の事業年度を基準とした計測を実施しています。具体的な期間の設定は以下をご参照ください。2020年度は2020年3月1日～2021年2月末日、2021年度は2021年3月1日～2022年2月末日、 2022年度は2022年3月1日～2023年2月末日、 2023年度は2023年3月1日～2024年2月末日、 2024年度は2024年3月1日～2025年2月末日、2025年度は2025年3月1日～2026年2月末日を指します。
- 東宝グループのCO_2排出量は、上場会社であるスバル興業グループを除きます。
- 東宝グループのCO_2排出量は、「エネルギーの使用の合理化および非化石エネルギーへの転換等に関する法律」に基づき報告義務のあるエネルギーを対象としたものです。
- 2023年度、2024年度、2025年度のCO_2排出量実績(Scope1,Scope2)については、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社による第三者保証報告書を受け、信頼性の向上を図っています。

ガバナンス	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年
取締役-総数(人)	9	9	9	9	9	9
取締役-女性(人)	1	1	1	2	2	2
取締役-男性(人)	8	8	8	7	7	7
社外取締役数(人)	3	3	3	3	3	3
社外取締役比率(%)	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3

(注) 定時株主総会終了時点の数値となります。

社会	2021年 2月期	2022年 2月期	2023年 2月期	2024年 2月期	2025年 2月期	2026年 2月期
従業員数(人)	445	448	457	517	565	653
女性従業員比率(%)	28.3	28.3	27.8	29.8	32.2	37.5
女性管理職比率※1(%)	19.2※3	15.1	15.6	14.9	14.7	19.4
男性育休取得率※2(%)	66.7	88.9	88.9	100.0	66.7	87.5

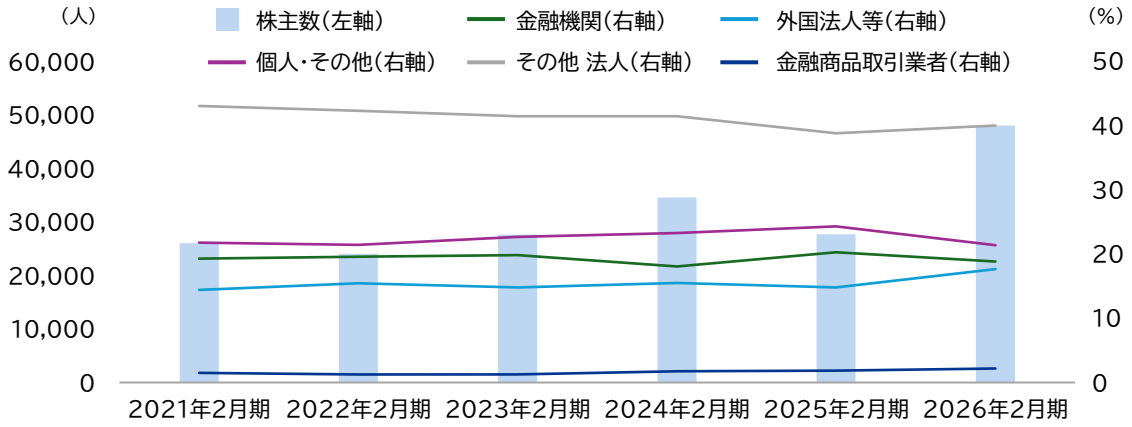
	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年
障がい者雇用率(%)	2.3	2.3	2.1	1.9	1.8	1.8

※1 職制上において課長職以上の地位にあるもの
※2 育児休業または育児関連休暇取得率
※3 2021年2月期の「女性管理職比率」は管理職待遇および非正規社員が含まれており、算定方法が異なります。

(注)
- 東宝を対象とした数値になります。
- 正規社員のみを対象とした数値になります(「障がい者雇用率」を除く)。
- 出向社員を含み、出向受入社員は除く数値となります。
- 「女性管理職比率」の2021年2月期は当該事業年度の12月末日時点の数値、「障がい者雇用率」は当該年の6月1日時点の数値、それ以外の項目は当該事業年度の2月末日時点の数値になります。

株式情報

株主数と株主構成比（株式所有割合）の推移



株式基本情報（2026年9月30日時点）

上場取引所	株式会社東京証券取引所 プライム市場
業種	情報・通信業
証券コード	9602
単元株式数	100株
事業年度	3月1日～翌年2月末日
発行可能株式総数	2,000,000,000株
発行済株式の総数	850,000,000株

（注） 2026年3月1日付で普通株式1株につき5株の株式分割を実施しております。

大株主の状況（2026年2月28日時点）

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
阪急阪神ホールディングス株式会社	22,807	13.58
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,846	10.03
阪急阪神不動産株式会社	15,150	9.02
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,831	5.85
エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	7,097	4.22
株式会社フジ・メディア・ホールディングス	4,940	2.94
株式会社TBSテレビ	4,521	2.69
株式会社竹中工務店	3,785	2.25
株式会社丸井グループ	2,578	1.53
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 （常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	2,464	1.46

会社情報

会社概要（2026年5月28日時点）

商号	東宝株式会社
設立	1932年8月
資本金	10,355,847,788円
代表者	代表取締役社長 社長執行役員　松岡 宏泰 代表取締役 副社長執行役員　太古 伸幸
従業員数※	当社単体：529名（嘱託・契約社員25名、出向受入者11名を含む） グループ：4,088名（嘱託・契約社員568名を含む）
主な事業所	本社：東京 スタジオ：東京（成城） 直営演劇劇場：帝国劇場（建て替え工事中）、シアタークリエ 海外：ロサンゼルス、ニューヨーク
主な事業内容	【映画事業】 ・ 映画営業／映画作品の企画・製作及び映像配信をはじめとする権利活用 ・ 映画興行／全国に展開するシネマコンプレックス「TOHOシネマズ」の経営 ・ 映像関連／その他の映像制作、美術製作、広告事業 【IP・アニメ事業】 ・ TOHO animation作品の企画・製作・権利活用、「ゴジラ」のライセンス事業 【演劇事業】 ・ 演劇の製作・興行及び芸能プロダクションの経営 【不動産事業】 ・ 不動産賃貸／オフィスビルや商業施設等の賃貸を主体とする不動産業 ・ 道路／連結子会社のスバル興業（株）が道路の維持管理・清掃等を展開 ・ 不動産保守・管理／ビル等の清掃・設備管理・警備等のビルメンテナンス事業 【その他事業】 ・ スポーツ施設及び劇場売店の経営
主な賃貸ビル	有楽町センタービル（有楽町マリオン） 東宝日比谷ビル（日比谷シャンテ） 東京宝塚ビル 東宝日比谷プロムナードビル 東宝シアタークリエビル 新宿東宝ビル HEPナビオ 東宝南街ビル

※ 2026年2月28日時点

主なグループ会社（2026年2月28日時点）

映画事業	東宝東和株式会社 TOHOアーカイブ株式会社 TOHOシネマズ株式会社 TOHOスタジオ株式会社 TOHO Tomboピクチャーズ株式会社 株式会社東宝映像美術 株式会社東宝コスチューム 東宝舞台株式会社 TOHOマーケティング株式会社 株式会社エイド・ディーシーシー 株式会社ガイエ 株式会社ドラゴンフライエンタテインメント
IP・アニメ事業	株式会社TOHO animation STUDIO 株式会社サイエンスSARU TOHO Global株式会社 東宝ミュージック株式会社 株式会社東宝ステラ To-Smile株式会社 GKIDS,INC. TOHO Entertainment Asia Pte.Ltd. TOHO Europe Limited Toho International, Inc.
演劇事業	東宝芸能株式会社 株式会社東宝エージェンシー TOHO PW PRODUCTIONS THEATRICALS 2024 LIMITED
不動産事業	国際放映株式会社 株式会社東京楽天地 東宝ファシリティーズ株式会社 東宝ビル管理株式会社 スバル興業株式会社
その他	東宝共榮企業株式会社 TOHOリテール株式会社

著作権表記一覧

ゴジラ	© TOHO TM & © TOHO © 2026 TOHO ©2016 TOHO CO., LTD. ©2026 TOHO IMAX® is a registered trademark of IMAX Corporation.
Page 04	（公財）阪急文化財団 © TOHO CO., LTD.
Page 05	© 1997 Hayao Miyazaki/Studio Ghibli, ND ©2016「君の名は。」製作委員会 © 堀越耕平／集英社・僕のヒーローアカデミア製作委員会 © TOHO
Page 26	©吉田修一／朝日新聞出版 ©2025映画「国宝」製作委員会
Page 28	©芥見下々／集英社・呪術廻戦製作委員会 © 山田鐘人・アベツカサ／小学館／「葬送のフリーレン」製作委員会 © 堀越耕平／集英社・僕のヒーローアカデミア製作委員会 ©米スタジオ・Boichi／集英社・Dr.STONE製作委員会 ©2027「ハイキュー!!」製作委員会 ©古舘春一／集英社 ©辻次夕日郎／小学館／「スノウボールアース」製作委員会 ©日向夏・イマジカインフォス／「薬屋のひとりごと」製作委員会 © 中村颯希・一迅社／「ふつつかな悪女」製作委員会 ©遠藤達哉／集英社・SPY×FAMILY製作委員会 ©防衛隊第3部隊 ©松本直也／集英社
Page 34	© Gege Akutami/Shueisha, JUJUTSU KAISEN Project
Page 37	製作：東宝 ©遠藤達哉／集英社
Page 65	©認定NPO法人AYA
Page 66	© Pokémon. © Nintendo/Creatures Inc./GAME FREAK inc. ポケットモンスター・ポケモン・Pokémonは任天堂・クリーチャーズ・ゲームフリークの商標です。
Page 68	©2026 TOHO CO., LTD.
Page 70	©2025 TIFF

TOHO

Moments for Life

その時間が、人生の力になる。

本報告書の内容に関するお問い合わせ先

東宝株式会社 コーポレート本部
コーポレートコミュニケーション部
03-3591-1218
https://www.toho.co.jp/

UD FONT
本文部分には見やすい
ユニバーサルデザインフォントを採用しています。