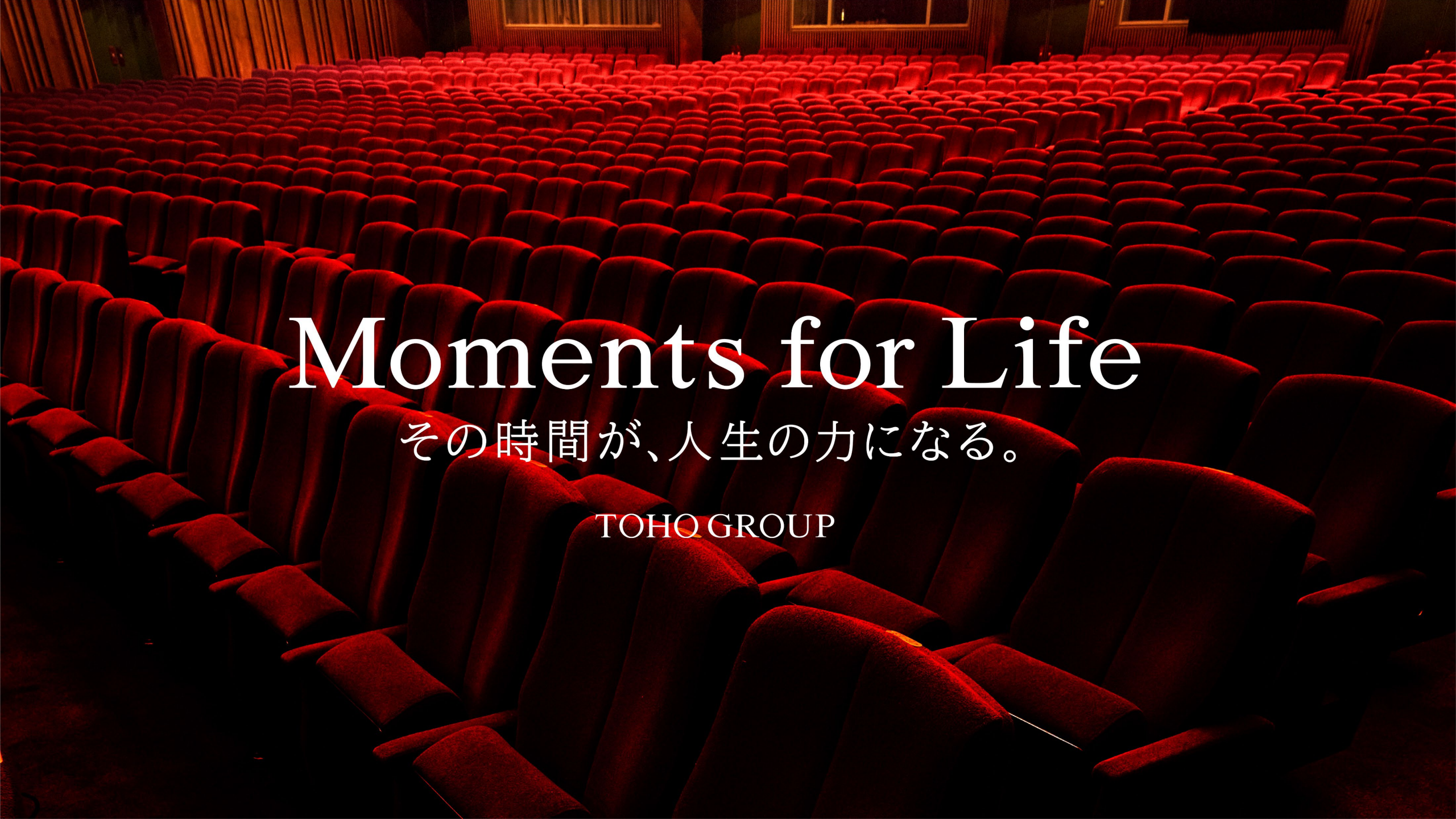




TOHO GROUP INTEGRATED REPORT 2025



東宝グループ
統合報告書 2025



Moments for Life

その時間が、人生の力になる。

TOHO GROUP

Moments for Life

その時間が、人生の力になる。

ほんの数時間の出来事だったのに、
心にとどまり、いつしか人生の支えになっている。
私たちがつくりたいのは、そんな、心を揺り動かす時間です。
世代や文化の違いも超えて、だれもが「人生は素晴らしい」と思える。
そんなエンタテインメントやサービスを届けたい。
そう願った私たちの先人の思いを、今、世界中でかなえられるなら。
いがみあったり、困難にあえぐ人もいるこの世界で、違いを超え、
さまざまな人の、人生の力になれるなら。こんなに最高の体験はない。
劇場で。映画館で。街中で。家庭で。世界中で。
「人生の力になる」そんな瞬間たちを届けよう。
そこに生まれる人々の喜びを、私たちの喜びとしよう。

TOHO GROUP



Contents

Section 1 私たちの歩み

- | | |
|----------|----------------|
| 06 企業理念 | 09 At a glance |
| 07 ヒストリー | 10 トップメッセージ |

Section 2 経営戦略

- 19 TOHO VISION 2032 東宝グループ経営戦略および中期経営計画の位置づけ
- 20 中期経営計画2028
 - 20 前中計期間の振り返りと中期経営計画2028の概要
 - 21 キャピタルアロケーション
 - 22 重点ポイント
- 23 副社長メッセージ
- 28 ボトムアップ・トップダウンで策定した中期経営計画

Section 3 事業紹介

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| 30 TOHO GROUP
価値創造ストーリー | 33 東宝グループ
4つの事業概況 |
| 31 TOHO GROUP
価値創造プロセス | 34 映画事業 |
| 32 東宝の総合力で
お客様に届ける | 37 成長戦略1 IP・アニメ |
| | 41 成長戦略2 海外 |
| | 44 演劇事業 |
| | 45 不動産事業 |

Section 4 サステナビリティ

- | | |
|----------------------------|---------------|
| 47 東宝グループの
サステナビリティ基本方針 | 66 重要課題03 正しく |
| 48 重要課題01 朗らかに | 74 重要課題04 美しく |
| 60 重要課題02 清く | |

Section 5 コーポレート・ガバナンス

- | | |
|---------------|--------------------|
| 83 取締役一覧 | 89 実効性評価 |
| 84 ガバナンス体制 | 90 報酬制度 |
| 85 ガバナンス体制の変遷 | 91 ガバナンス強化に向けた取り組み |
| 86 活動状況 | 92 社外取締役メッセージ |
| 87 スキル・マトリックス | 94 リスクマネジメント体制 |
| 88 執行役員一覧 | 96 ステークホルダー対応 |

Section 6 会社情報

- | | |
|-----------|----------|
| 98 連結財務指標 | 100 株式情報 |
| 99 ESGデータ | 101 会社情報 |

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へ、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「価値協創ガイドンス」等を参考にしております。

報告期間

2024年3月～2025年2月（2025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2025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。

会長メッセージ

統合報告書2025の発行にあたり

日頃より、東宝グループを支えてくださる全てのステークホルダーの皆様に、心より感謝を申し上げます。

この度、「東宝グループ 統合報告書2025」をお届けできますことを大変光栄に存じます。今年の統合報告書では、皆様からお寄せいただいた貴重なご意見を踏まえ、当社の事業活動や価値創造をより深くご理解いただけるよう内容を一層充実させました。

私たちは創業者・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」という揺るぎない精神を受け継ぎ、多くのコンテンツやIPを創り、育て、そして世界中の皆様に感動をお届けしています。本報告書では、これらの各事業について詳細にご紹介するとともに、当社グループが取り組む多岐にわたる社会貢献についても触れております。

なお、今年の報告書発行に合わせ、東宝グループ全体を貫く新たな理念体系を制定いたしました。グループ・スローガン「Moments for Life その時間が、人生の力になる。」この言葉を未来への羅針盤とし、グループ全社員が一丸となって邁進してまいります。皆様におかれましては、本報告書を何卒ご高覧いただき、東宝グループの新たな挑戦にご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

代表取締役会長

島谷 能成



Section 1

私たちの歩み

企業理念

Moments for Life

その時間が、人生の力になる。

東宝グループは2025年10月、グループ全体を貫く新たな理念体系を制定いたしました。新グループ・スローガン「Moments for Life その時間が、人生の力になる。」を未来へ進む羅針盤とし、「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」というパーパスの実現に向け、グループ一丸となって経営を推進してまいります。

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、新たな「GROUP PURPOSE」として「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93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。

今回の理念体系刷新にあたり、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、今あらためて「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。

GROUP SLOGAN

Moments for Life

その時間が、人生の力になる。

GROUP PURPOSE

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

GROUP VALUE

朗らかに、清く正しく美しく

GROUP SPIRIT

「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」

1930
年代

1932
(株)東京宝塚劇場設立



1950
年代

1954
『七人の侍』公開
「世界のクロサワ」世界を席巻
第1作『ゴジラ』公開
象徴的IPの誕生



1960
年代

1963
ミュージカル『マイ・フェア・レディ』初演
日本初のブロードウェイ・ミュージカル

1966
「新・帝国劇場」開場
日本最高峰の舞台誕生
『風と共に去りぬ』上演
世界初の舞台化



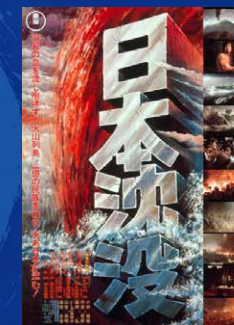
『風と共に去りぬ』

1970
年代

1970
ミュージカル『ラ・マンチャの男』
ブロードウェイ公演
日本人初のブロードウェイ主演

1973
「営業本部制」を開始
現在まで続く配給組織の礎に

1974
『日本沈没』が興収記録を更新
大作路線の誕生



1980
年代

1980
第1作『ドラえもん』公開
長編アニメシリーズの確立へ
HEPナビオ竣工
日本初となる総合ビルの誕生



1984
有楽町センタービル
(有楽町マリオン)竣工
経済、商業、文化の複合拠点 誕生

1987
ミュージカル
『レ・ミゼラブル』初演
日本のミュージカル文化
さらなる進化へ



『レ・ミゼラブル』

1987
東宝日比谷ビル竣工
東宝初の直営ショッピングモール
「日比谷シャンテ」開業

1990
年代

1992
ミュージカル『ミス・サイゴン』初演
帝国劇場での1年半ものロングラン興行

1997
『もののけ姫』公開
アニメーション映画の可能性を広げた
記念碑的作品



ヒストリー

History

2000 年代



2000

東京宝塚ビル竣工

宝塚歌劇ファン 東の「聖地」誕生

2001

『千と千尋の神隠し』公開

興収記録を大幅更新
東宝初の年間興収500億円突破

2003

ヴァージン・シネマズ・ジャパン(株)買収

企業価値を飛躍的に高めた戦略的
M&A

『踊る大捜査線

THE MOVIE 2』公開

現在まで続く、邦画実写映画の
興収記録を更新

2007

「シアタークリエ」開場

「帝国劇場」との特性の違いを活かし
た多様なラインナップ編成へ



2010 年代



2013

「TOHO animation」レーベル設立

新たな事業の柱の誕生

2015

新宿東宝ビル竣工

「IP×不動産の象徴」が誕生

2016

『シン・ゴジラ』公開

庵野総監督・樋口監督による『ゴジラ』の再定義
新たなファン層確立へ

『君の名は。』公開

新海監督による唯一無二の映像美と世界観で
社会現象を巻き起こす

2017

東宝不動産(株)合併

経営資源の集中と効率化



2020 年代

2023

『ゴジラ-1.0』公開

邦画実写作品として北米興収記録を更新

2024

『ゴジラ-1.0』

第96回アカデミー賞®

視覚効果賞を受賞

日本のVFX技術の国際的な価値向上

舞台『千と千尋の神隠し』

ロンドン公演

文化を超えた共感の創出

2025

「帝国劇場」

再開発プロジェクト始動

世界一の劇場の誕生に向けて

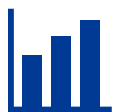


舞台『千と千尋の神隠し』



At a glance

売上高



3,131億円

営業利益率



20.7%

ROE



9.3%

創業年



1932年

グループ会社数

57社[※]

※25年5月時点

従業員数（連結）



3,873名

映画事業

東宝グループ

配給作品の興行収入



1,000億円突破

スクリーン数



717SC

年間動員数



38,399千人

IP・アニメ事業

クール数の総数



115クール

演劇事業

年間動員数

1,147千人[※]

※当社主催・共催公演のみ

不動産事業

東宝（株）
保有物件数

131物件

▶ 2025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](#)

トップメッセージ

代表取締役社長
社長執行役員

松岡 宏泰

新グループ・スローガン
創業精神を未来へつなぐ羅針盤

Moments for Life

その時間が、人生の力になる。

グループ全体の指針となる新たな理念体系を掲げ、
一丸となって中期経営計画2028を遂行する

創業100年、そしてその先を見据え、
次なる時代を切り拓く東宝グループの新たな挑戦にご期待ください。

東宝グループは、創業100周年とその先の社会を見据え、未来への新たな一歩として理念体系を刷新し、新しいグループ・スローガン「**Moments for Life** その時間が、人生の力になる。」を制定しました。これは、東宝グループがこれからどのような価値を創造し、いかに進化していくべきかという問いに対する、私たちの決意を示すものです。この理念を胸に、すべてのステークホルダーの皆様の「人生の力」となるような、心揺さぶる時間を提供し続け、次なるステージへと力強く歩みを進めてまいります。

トップメッセージ 理念体系刷新

■理念体系刷新

創業精神を礎に、未来へ向けた進化

創業者・小林一三は、稀代のイノベーターであり、マーケターであり、そして文筆家でもありました。彼が遺した数々の言葉や思想は、常に私たちの指針であり、かけがえのない財産です。

近年、国内外で事業が大きく飛躍し、日本のエンタテインメント産業全体への注目もかつてないほど高まっています。同時に、テクノロジーの進化や市場構造の変化も加速しています。これにより、私たちは「もっとできることがあるはずだ」という強い使命感を感じると同時に、これまでの成功体験や慣習を問い直さざるを得ない局面に立っているとも思います。「創業者の精神を現代にどう活かし、『らしさ』を未来へどうつなぐのか」——この問いが、東宝グループ全体で向き合うべきテーマとなりました。

この度の理念体系刷新は、そのような状況の中で、現場から自然に芽吹いたものでした。社員一人ひとりが、自らの仕事の意味や、東宝グループの存在意義を真剣に語り合う中で、「私たちは何者で、何を目指すのか」という根本的な問いに向き合う時間が増えていきました。インタビューやワークショッ

プ、タウンホールミーティングなどで対話を重ね、部署や役職を超えて意見をぶつけ合い、互いの価値観を理解し合うことで、組織に一体感が育まれたと感じています。

その結晶として生まれたのが、今回の新しい理念体系です。私はこれを、未来へ向けて東宝グループを結びつける絆の証だと確信しています。

理念体系刷新のきっかけ

以前のスローガン「Entertainment for YOU 世界中のお客様に感動を」は、コロナ後の3年間、確かに私たちを前へ進めてくれました。しかし、社員との対話を重ねる中で、「この『YOU』に私たちは含まれますか？」という率直な問いに直面しました。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。この「感動のループ」を生み出すことこそ、私たちの仕事の本質であると気づかされたのです。これは、「エンタテインメント」という言葉を前面に掲げていない不動産事業やグループ各社の事業にも通底する考え方だとも思います。

創業者・小林一三が遺した「我々の享くる幸福はお客様の賜ものなり」という言葉は、まさにこの本質を言い表しています。

この「感動のループ」を絶やさないためには、私たち自身もお客様と同じ目線で喜びを共有し、その経験を次の創造へとつなげていくことが不可欠です。また、社内の率直な対話から生まれたそんな気づきが、「未来に向けて理念体系を刷新し、ブランディングに取り組もう」という覚悟へとつながりました。その想いを言葉にし、社内外に伝えるために、理念刷新とブランディングの取り組みが本格的に始まりました。

「Moments for Life」に込めた願い

新しく掲げたスローガン「Moments for Life その時間が、人生の力になる。」には、私たちがつくる映画や演劇、アニメ、イベント、ショッピングセンター、街、そのすべてに共通する「時間」が、誰かの「人生を支える力」になってほしいという願いが込められています。そしてお客様の心が動く瞬間が私たち自身をも力づけることへの感謝も込めました。その願いを叶え、感謝を共有するためにも、部署や職種、地域を超え、グループ全体を包含し、全事業に通じる普遍的な言葉が必要だったのです。新しい

トップメッセージ 理念体系刷新

ステートメントにある「ほんの数時間の出来事だったのに、心にとどまり、いつしか人生の支えになっている。私たちがつくりたいのは、そんな、心を揺り動かす時間です。」の通り、深く心に残る体験やサービスを創造し、人々の心を揺り動かし、人生を豊かにすることこそが、私たちの使命です。

この理念体系刷新において、私が最も大切にしたいキーワードは「心が動く」「感動」です。私たちの仕事は、たとえ「不要不急」と言われることがあっても、人々の心を動かし、人生に活力と喜びをもたらすことができます。そして、その瞬間に立ち会うことは、私たち自身の幸福へと直結します。「世代や文化の違いも超えて、だれもが『人生は素晴らしい』と思える。そんなエンタテインメントやサービスを届けたい。」この願いは創業から続く根本の思いであり、これからますます東宝グループ全体を突き動かす原動力になると信じています。

また、英語の“Moments for Life”は、単なる直訳ではありません。“for Life”には「一生忘れられない瞬間」と「生きるための力」という二つの意味が込められています。世界中の多様なお客様と私たちの仲間に広く伝わる言葉として、この表現を選びました。

「朗らかに、清く正しく美しく」

私たちはスローガンの刷新と並行して、創業者・小林一三が遺した精神をあらためて価値観の中核に据え直しました。特に、「朗らかに、清く正しく美しく」という言葉は、会社のモットーの粋を超え、人として、また表現者としての生き方を示すもので、時代を超える普遍的な力を持っていると思います。この精神や姿勢を、改めて企業カルチャーの中心に据え、大切に育んでいく決意です。

創業者の遺志を継ぎ、未来へ羽ばたく決意

小林一三が東宝を創業し、その理念を語り継いだ時代から現代に至るまで、東宝グループの本質は何一つ変わっていません。私たちは常に、人々の人生を豊かにするための「何か」を提供し、その過程で私たち自身も心を動かし、幸福を分かち合ってきました。この本質的な価値は、これから先もずっと変わることはないでしょう。私たちは、この大切な価値をこれまで以上に意識し、世界中の人々へとその輪を広げてまいります。

今回の理念策定プロセスでは、100人を超える従業員への個別インタビュー、ワークショップ、定量調査、経営合宿などを

通じ、社員一人ひとりの声に真摯に耳を傾け、経営陣の想いと丁寧に紡ぎ合わせていきました。この過程で、社員の誰もが理念を「自分ごと」として捉え、心から共感できるよう尽力しました。経営陣もまた、常にこの理念を胸に刻み、率先してその精神を体現することで、東宝グループ全体に広く深く根付くことを期待しています。



トップメッセージ 理念体系刷新・中期経営計画2028

新理念体系がもたらす変化

この「Moments for Life」という新しいスローガンは、東宝グループで働くすべての社員にとって、仕事の意味や価値を再認識する機会となるでしょう。仕事の仕方を変えて欲しいと思ってはいませんが、日々の業務や意思決定の軸が「この時間は誰かの人生の力になるか？」という問いに置き換えることを期待しています。東宝グループでは、どんな仕事も、必ず誰かのためにあり、その人の人生を豊かにする力を持っています。一人ひとりがその貢献を認識し、誇りを持つことが出来れば、こんなに嬉しいことはありません。

そして、この理念は、私たちの作品やサービスに触れるすべてのお客様への、東宝グループからの大切なお約束でもあります。スローガン「Moments for Life その時間が、人生の力になる。」、そしてステートメントにある「そう願った私たちの先人の思いを、今、世界中でかなえられるなら。違いを超え、さまざまな人の、人生の力になれるなら。こんなに最高の体験はない。」という一文の通り、私たちがお届けする価値が、皆様の心に残り、人生の力になることを心から願っています。

■ 中期経営計画2028

策定経緯と今後の展望

今年の4月に発表した中期経営計画は、経営層だけでなく、各事業本部、部門、グループ会社の社員の声に耳を傾け、「東宝グループの課題(=伸びしろ)は何だろう」という問いに徹底的に向き合って策定しました。前回の中期経営計画はコロナ禍という未曾有の状況下で策定され、「とにかく先を目指す」ことに主眼が置かれていました。この3年を振り返ると、グループ社員の努力のおかげで、定量目標はほぼすべて達成され、計画の正しさに自信を深めましたが、社員一人ひとりの声に耳を傾けると、「東宝らしさ」という定性的な部分への意識が足りなかったという課題も浮き彫りになりました。だからこそ、今回の計画では、定性面をより深く掘り下げ、「人材と組織のビジョン」を筆頭に、「コンテンツIP戦略」「デジタル戦略」「海外戦略」の4つを軸に計画を推し進めていく決意です。

① 人材と組織のビジョン

東宝グループが事業を営むうえで最も大切なのは「企画」です。私たちがお客様にお届けする価値は、作品のみならず、

空間や時間に至るまで、すべてが「企画」から生まれます。そして、その価値の源泉である「企画」を生み出すのは、ほかならぬ「人」です。映画・アニメ・演劇・不動産、さらに海外展開に至るまで、東宝グループのあらゆる事業は人の力によって成り立っています。

ゆえに、「人」こそが東宝グループの最も重要な資産であり、人材の採用と育成は極めて重要な経営課題です。私が社長に就任して以降の3年間、人事制度改革のプロジェクトを進め、「何をするか」は概ね固まりました。これからの3年間は、その新しい制度をツールとして活用し、「東宝らしい人材」をいかに採用・育成していくか——これを人材戦略の最重要テーマとして取り組んでまいります。

～「東宝らしい人材」とは～

一言で定義するのは容易ではありません。例えば、IP・アニメ事業と不動産事業では求められる人物像が異なり、グループ全体で見れば一層多様です。これまでは、ある程度共通認識を持つメンバーが「今の仕事をさらに良くする」という発想で前進してきた結果、暗黙の「東宝らしさ」が存在したかもし

トップメッセージ 中期経営計画2028

れません。しかし、時代は常に変化し、東宝グループも日々多様化しています。これからの「東宝らしさ」は過去のものとも異なるでしょう。また、このような変化の時代においても東宝グループが成長をし続けるためには、良質な企画を生み出すことに加え、その企画を最高の形で世界中に届ける人材も必要です。

そのため、今回の中期経営計画においては、人材戦略の方向性を示す言葉として「東宝らしい精鋭人材、少数精鋭から精鋭多数へ」を掲げました。「少数精鋭」を否定するものではありませんが、従来の枠を超えて、多様な分野で活躍できる「精鋭」を増やしたいという思いがあります。常に「企画」の意識を持って、企て、画にし、実行する——Dream it, Design it, Do it!——英語を基に言い換えるなら「3D人材」と表現できるでしょう。少し格好をつけた言い方かもしれませんが、すべてのグループ社員が共有できる考え方だと思います。企画部門に限らず、バックオフィスやコーポレート、不動産事業に携わる社員を含め、あらゆるグループ社員に企画の意識を持ってほしいと思っています。課題に対して主体的に向き合い、解決策を生み出す人材が集えば、私たちはもっと成長で

きるのではないのでしょうか。こうした人材こそが、これからの東宝グループにおける「精鋭人材」です。

また、海外展開や事業の多様化が進む中、このような「東宝らしい精鋭人材」を積極的に採用するため、新卒採用の充実に加え、キャリア採用も増やしていきます。今後は、多様なバックグラウンドを持つ人材が協業する企業となりますので、この変化に対応するべく、人材戦略も常に進化させていくべきだと考えています。今回の中期経営計画は、その変化への対応のスタート地点と捉えており、取り組みを進める中でまた新たな課題が見えてくるとと思っています。

～「東宝大学」を軸とした育成と融合～

これまでの人材育成はOJTが中心で、一つの分野を深く極めるには適していました。しかし、事業の多様化・拡大に伴い、幅広い視野と経営感覚を持った人材の重要性が高まっています。また、人材の多様化に伴い、組織内の連携強化や、企業理念の浸透も求められています。

加えて、社員一人ひとりのリスクリングの重要性も感じています。AIをはじめとするテクノロジーの進化は著しく、これを

使いこなせるかどうか、今後の競争力を左右するでしょう。積極的かつ戦略的に企業価値向上を目指す海外企業と比べると、これまでの東宝グループはブランディングやテクノロジーへの対応に消極的であったと言わざるを得ません。これらには危機感を持って積極的に取り組んでいきます。

事業・人材・組織は三位一体であり、組織がなければ人材が育たず、人材の育成が遅れば、事業の成長も限定されてしまいます。これからの3年間は、人材と組織のプラットフォームである「東宝大学」を軸に、部署やグループの垣根を超え、戦略的に人材の育成と組織の融合に挑戦してまいります。

② コンテンツIP戦略

～IPビジネスの深化～

昨今、「IP」は世界中のファンの大きな注目を集め、投資家からも大きな期待が寄せられています。

東宝グループはゴジラという、世界でも類を見ないほど歴史のあるIPを保有しています。このゴジラをいかに長期的に扱っていくか、ここにIPビジネスの本質が凝縮されていると

トップメッセージ 中期経営計画2028

考えます。かつては、映画のヒットに大きく依存していましたが、テクノロジーの進化、特に配信サービスの登場により、アニメのようにIPビジネスとして世界規模で成長できる分野が生まれました。

レジェンダリー・ピクチャーズが展開するゴジラのIP戦略は、私たちにとって非常に参考になります。彼らは映画作品を製作して劇場で公開するだけでなく、次に何をすべきか、どのようにIPを展開していくか、一つのIPを軸に長期的なビジネス展開を計画しています。

また、IPビジネスは、長期的、多面的、重層的に展開することで、その価値が積み重なる「ストック型ビジネス」であり、アニメはこのモデルに適しています。東宝グループはアニメだけでなく、実写、演劇と、さらに多様な形でIPを展開できる可能性を秘めています。今までは映画の製作・配給が中心でしたが、今後は映画を起点に、アニメ、演劇、そしてグローバルへと可能性を広げることが可能です。つまり、東宝グループは世界中のファンや投資家の皆様のご期待に応えるポテンシャルを持つ企業であると同時に、その期待に応えていかなければならないという強い責任も感じています。

～オリジナルコンテンツの創出～

これまでは、外部のパートナー企業が保有する人気のある原作を基にした映像作品をさらに大きく展開するのが東宝グループの得意なパターンでした。おかげさまで、その取り組みは非常にうまくいっており、これからもしっかりと継続していきます。これに加えて、これからは「企画とIPの会社」に進化すべく、自社でも積極的にIPを生み出すことに挑戦していきます。この目的のため、3年ほど前より、原作を生み出すことに特化した「文芸グループ」や、あらゆるものの0→1を生み出

すことを目的に活動する「開発チーム」、若手クリエイターを発掘するための社内横断組織「GEMSTONE」に先行投資し、新しい才能や企画の発掘・育成に注力してきました。

まだ十分な成果が出ているとは言えませんが、この取り組みを継続すれば、いつか世界で通用するIPが生まれると信じています。これは私たちにとって、重要なチャレンジです。

また、海外のグループ会社との連携も、新しい企画を生み出す上で重要です。M&Aを通じてグループインした会社やその社員を含め、さまざまなバックグラウンドを持つ人々が



トップメッセージ 中期経営計画2028

集まることで、事業的な補完だけでなく、考え方やネットワークが広がり、私たちだけでは生まれなかった企画が生まれる可能性が高まると期待しています。

③ デジタル戦略

私は東宝東和での経験を通じて、米メジャースタジオのデジタル戦略を見てきましたが、世界ではテックが市場を牽引し、既に「デジタル」があらゆるビジネスの基盤となりつつあると感じています。デジタル戦略が不可欠というよりも、もはや「デジタル戦略」という言葉すら時代遅れになるほどの状況になっているのではないのでしょうか。

お客様により良い作品をお届けし続けるためには、お客様とのエンゲージメントを強化し、そこから生まれる価値を最大化する必要があります。例えば、動画配信プラットフォームのレコメンド機能など、デジタルを介してお客様と直接つながることが、お客様にとっての価値を生むことは明白です。東宝グループは、映画館、劇場、シネマイレージなど、個々のサービスではご満足いただきながらも、それらがサイロ化していたことで、お客様に価値を十分に還元できて

いなかったと思います。

この度発表した「TOHO-ONE」という新たな会員サービスは、東宝グループをご愛顧くださるすべてのお客様と共通IDでつながり、そこから得られたファーストパーティデータをグループ全体で適切に活用させていただくことで、お客様により価値の高いコンテンツをお届けすることを目指しています。「映画会社」の枠を超え、「総合エンタテインメント企業」として、お客様にあらゆる形態のエンタテインメントをご提供していくために、今後はデジタルを積極的に活用していく所存です。

④ 海外戦略～IPを軸に世界へ～

東宝グループは、日本国内では、製作、配給、興行のすべてを自社で取り扱い、お客様に良質なコンテンツを広くお届けすることに努めています。しかし、このようなインフラやネットワークを海外でそのまま構築するのは費用対効果的に厳しく、日本における東宝グループの強みをそのまま海外で再現することはできていません。

では、どのように世界で戦っていくか。やはり最後は「企

画とIP」が鍵となると考えています。優れた作品があれば、現地のインフラを活用して展開できます。その中で、私たちが得意とする部分、例えば商品化や特定の顧客層へのアプローチなどを自社で行うことで、収益を拡大し、利益率も高めていけます。そして、海外の拠点を増やし、主体的にビジネスに取り組むことで、少しずつ可能性は広がっていくと考えています。Toho Internationalは、当初ゴジラの商品化を目的として設立されましたが、アニメビジネスの拡大に伴い、現在ではアニメIPの北米における価値向上に大きく貢献する拠点となっています。また、「ゴジラ-1.0」の成功は、海外の現地で自ら主体的に配給に取り組むことの重要性を再認識させてくれました。日本から海外のパートナーにお任せするだけでなく、自分たちが主体的に現地のファンとのつながりを作ることで、得られる情報は格段に増え、ビジネスは大きく変わります。今後、アジアやヨーロッパでも同様に主体的な取り組みを増やしていきます。これにより、世界各地におけるIPの価値をさらに高めることに貢献できると信じています。

トップメッセージ 100周年のその先に向けて

■100周年のその先に向けて

世界中の人々の人生に 「Moments for Life」を届ける東宝グループの挑戦

東宝グループは、創業以来、映画や演劇を通じて、長きにわたり日本のお客様に感動と喜びをお届けしてまいりました。お客様が、私たちがお届けするエンタテインメントやサービス、空間、時間に触れ、心から「よかったな」「楽しかったな」「良い体験ができたな」と感じていただける存在でありたいと願っています。

そして今、私たちはこの「よかったな」という感動を、海を超え、さらに広い世界のお客様にもお届けすることを目指します。近年、東宝グループの認知度は着実に高まっておりますが、世界的な視点で見れば、まだまだ大きな飛躍の余地があると認識しております。世界には80億人を超える人々がいます。そのすべての人に「東宝」の名を知っていたくことは困難なことかもしれませんが、一人でも多くのお客様に私たちの作品をご覧いただき、心を動かし、豊かさをもたらす「Moments for Life」を届けたい。

今回策定した「中期経営計画2028」に掲げた計画は、決

して容易な道のりではありません。しかし、私たちは変化を恐れず、創造の手を止めることなく、リアルとデジタル、国内と海外、映像と空間といった境界が曖昧になる時代においても、「東宝らしさ」を大切に守りながら、お客様一人ひとりの「人生の力」となるような時間を提供し続けることを誓います。

そのために、人材への積極的な投資、IP(知的財産)の多角的な展開、デジタルの活用、そしてグローバル市場における主体的な取り組みを強化してまいります。東宝グループは、これらの施策を通じて、かけがえのない瞬間を創造する存在として、世界中の人々の人生の一部となる未来を目指します。

「Moments for Life その時間が、人生の力になる。」

この新たなスローガンを胸に、私たちは次なるステージへと力強く歩みを進めてまいります。皆様の人生に最高の“Moments”を届け続ける東宝グループの挑戦に、どうぞご期待ください。





Section 2

経営戦略

TOHO VISION 2032 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、次の3年間は「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。

キーワード

「企画・IP」「アニメーション」
「デジタル」「海外」

重点ポイント

「投資」「人材」
「アニメ事業を第4の柱に」

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



成長投資と変革を継続する期間

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

飛躍的成長を実現し
未来へとつなぐ期間

中期経営計画2025

2023年2月期－2025年2月期

中期経営計画2028

2026年2月期－2028年2月期

長期ビジョン2032

2029年2月期－2032年

人材と組織の戦略

サステナビリティ経営の推進

前中計期間の振り返りと中期経営計画2028の概要

「中期経営計画2025」で掲げた「営業利益の最高益の更新」を2年連続で達成、「ROE8%以上」も各年度において達成しました。配当性向も3年間連続で30%以上を堅持し、自己株式取得の実施も含め「株主還元」の強化に努めました。

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40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**85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

2029年2月期－2032年
飛躍的成長を実現し
未来へとつなぐ期間

営業収入

2023年2月期 2,442億円 2024年2月期 2,833億円 2025年2月期 3,131億円

営業利益

448億円 592億円 646億円

ROE

8.3% 10.4% 9.3%

親会社株主に帰属する 当期純利益

334億円 452億円 433億円

1株当たり配当額/ 配当性向

60円/31.5% 85円/32.8% 85円/33.4%

営業利益・株主還元・ROEの各数値目標を
前中計期間から引き上げました。

「人材」「コンテンツIP」「デジタル」「海外」の
各分野において成長を遂げるべく、積極的な戦略
投資を継続し、上記の数値目標達成に挑戦して
まいります。

キャピタルアロケーション

むこう3年間は営業キャッシュフローに加え、借入・社債発行等の資金調達、政策保有株式や保有不動産の売却も検討・実施し、成長投資と株主還元に充当していく方針とします。



重点ポイント

以下の4つの重点ポイントの実現を通じて、「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

新たなキーワードとして「精鋭多数」「成長・自律・安心」を掲げ、東宝グループで働くすべての社員が、余裕をもって、朗らかにいきいきと働くことのできる組織を追求する

4つの基本方針

1. 成長を推進し、変化に対応する多様な人材の獲得を促進
2. 企画力あふれる東宝らしい精鋭人材の育成を強化
3. 社員の強みを活かし、成長を支援する人事施策を推進
4. 自らを律し、裁量をもって、安心して活躍できる組織・環境を追求

事業成長に向けた積極投資の継続

コンテンツ・IP

豊富で良質なエンタテインメント提供のために、コンテンツ・IP、M&Aやシネコン出店に積極的に投資をする

- ・ 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
- ・ 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。そのうち、ゴジラIPの開発・展開に対し、3年間で約150億円を投下
- ・ 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

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、約50億円を投資し、2026年春、新たな会員サービスをローンチ予定

従来の、シネマイレージをリニューアルするなど、映画・演劇・アニメ・グッズ・ショッピング等の垣根を越えたシステムの構築を目指す
TOHOシネマズの映画無料鑑賞や東宝スタジオ特別ツアーの開催、映画・演劇の限定イベントなどを通して、それぞれの楽しみ方に合わせた多様な“好き”を応援する

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することにより、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

TOHO Global(株)を中心に、海外拠点の拡充、ライセンス機能の強化を行う。また、メッシュ細かくダイレクトなマーケティング展開を行い、世界中のファンともっとつながるそこで蓄積したファンの好みやニーズを理解し企画開発にフィードバックすることで良質なコンテンツ・IPをより多く供給することにつながる

中期経営計画2028 重点ポイント

副社長メッセージ

確かな実績が導く未来への飛躍 資本効率と成長投資で、さらなる株主価値向上を目指す

2025年2月期の振り返りと「中期経営計画2025」の総括

2025年2月期は「中期経営計画2025」の最終年度でしたが、非常により成績で締めくくることができました。営業収入は初めて3,000億円の大台を超え、営業利益は646億円の最高益となりました。株主還元等の資本政策も着実に進めてきた結果、ROEは9.3%となり、目標としていた8%以上を3期連続でクリアすることができました。経営数値の面では、まさに「有言実行」の中計であったと思います。

それだけでなく、この3年間で当社グループは、より大きな変化と成長に向けて着実な一歩を踏み出すことができた

という実感があります。長期ビジョン2032で示した通り、アニメ事業が大きな収益の柱として確立し、当社グループの成長ドライバーと言える存在に育ちました。また、それ以外の映画、演劇、不動産の各事業も充実した成果を残すことができました。

将来を見据えたM&A等の成長投資も800億円超と、当初想定していなかった規模になったほか、当社において150名超のキャリア採用を実施するなど、人材投資にもこれまでになく積極的な姿勢を示すことができました。

取締役副社長執行役員

太古 伸幸

副社長メッセージ

「中期経営計画2028」の目標数値について

本年4月に「中期経営計画2028」を策定し、新たな3カ年がスタートしました。基本的には長期ビジョンで示した大きな方向性や成長ストーリーを踏襲しながら、次の3年間は「成長投資と変革を継続する期間」と位置づけています。

私は、当社グループが真の飛躍的な成長を実現できるのは、次の3カ年より先になるだろうと考えています。したがって次の中計期間も、積極的な投資や大胆な変革を継続しながら、もう一つ上のフェーズに行くための体制と基盤を整え、大きくジャンプするための脚力を鍛えることが重要だと考えています。

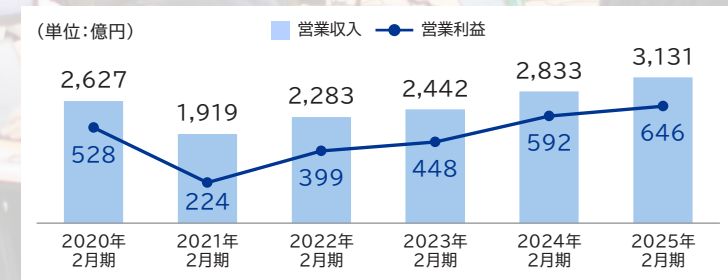
その「中期経営計画2028」では、重点ポイントとして、「人材」「コンテンツ・IP」「デジタル」「海外」という4領域を定めています。これらは長期ビジョンで示した領域と大筋で変わりませんが、より力強い成長に向けての意欲を示すメッセージにしたいと考え、次のような明快な定量目標(KPI)を定めることにいたしました。

「中期経営計画2028」の目標数値

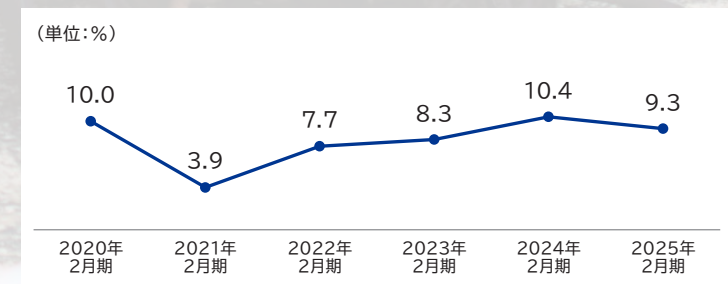
- 成長の原動力である人材については、まだ質量ともに足りないと認識しており、東宝において約200名の採用を実行します。
- コンテンツ・IP領域においては、映画・アニメ・演劇・ゲーム等のおよそ200タイトルの製作に約700億円を投じます。そのうちゴジラIP関連の投資は150億円となります。
- コンテンツ・IP領域のM&Aやシネコン出店等の成長投資には、1,200億円程度の投資枠を設定します。
- デジタルについては、50億円をかけて東宝グループの顧客データを統合し、新しい会員サービスの展開によってTOHOファンを増やす試みに着手します。
- 海外に関しては、北米・アジア・ヨーロッパの拠点を拡充し、2032年までに海外売上高比率を現状の10%程度から30%まで引き上げることを目標とします。

それらの重点施策を展開することで、全社数値目標としては、この3年の間に営業利益700億円以上を達成、ROEは9%以上を維持するという目標としました。また、成長の牽引役となる「IP・アニメ事業」を映画事業から切り出して新セグメントとし、2032年までに足元の営業利益水準に比して200%以上に成長させるという野心的な目標も掲げました。

業績の推移



ROEの推移



副社長メッセージ

また、投資家の皆様にとって重要な指標であるROEについては、長期ビジョンで示した数値をアップデートし、2032年までに恒常的に10%以上を達成できるようにしたいと考えます。

これらの数値目標は、過去の我々の実績が示すように十分に達成可能であると考えています。

キャピタルアロケーションについて

「中期経営計画2028」では、3年間のキャピタルアロケーションの考え方も示しております。まず、当社の目指す利益水準の推移から、簡易的な計算の営業キャッシュフロー（当期純利益＋減価償却費等）を3年間で1,600～1,700億円程度と見込みました。それに加えて400億円程度を有利子負債で調達し、合計2,000～2,100億円のキャッシュインです。

これに対するキャッシュアウトは次の通りです。コンテンツ・IP関連の成長投資に重きを置くと同時に、投資と還元のバランスにも留意してまいります。

キャッシュアウトの内訳

成長投資	1,200億円程度 内訳：コンテンツ・IP領域のM&A・戦略出資等に1,000億円、シネコンの新規出店や既存館への設備投資、デジタル関連投資等に200億円
不動産関連投資	400億円程度
配当	400～500億円程度

ここでいくつかのポイントを補足しますと、まず、キャッシュインの中には政策保有株式や保有不動産の売却といった資産売却について、現段階では定量的に読み込むことが難しいため、数字に含まれていません。しかし、この3年のうちにはそういった機会が必ずあると思われるので、その場合はアップサイド（上乗せ）のキャッシュインがあります。

また、成長投資のうちM&A等に使用する金額は不確実性があるので、必要であればさらに上振れすることもあり、逆にここまでの金額を使用しないで済むこともあり得ると思っています。

キャッシュインが上振れする、あるいはキャッシュアウトの必要性が想定より少ない、そういった時には機動的な自己株式取得という形で還元に振り向け、そのバッファ（余裕資金）を埋めていくという考え方です。

なお、不動産関連投資については、「帝劇ビル」の再開発プロジェクトに多額の資金を投じることになりますが、それについては基本的に有利子負債を活用していく考えです。とはいえ、再開発期間が長期にわたるため、この3年間については他の不動産関連の投資と合わせて400億円以内の支出におさまるものと見ています。

当社は長らく無借金の財務状況にありましたが、今後は営業キャッシュフローについては主としてコンテンツ・IP関連の投資に振り向けることで高い成長性を維持しつつ、資本効率の観点からも、不動産関連事業についてはレバレッジの有効活用を考慮していく段階に来ていると認識しています。

副社長メッセージ

なお、不動産事業の戦略に関して補足すると、不動産賃貸事業が当社グループにとって中長期的な収益基盤として重要であるという位置づけには変わらないものの、アニメを中心としたコンテンツ関連事業が順調に成長を遂げ、利益面でのレベルが一段上がっていく中においては、不動産事業の役割と貢献のあり方も変化していくと考えています。そういった観点から、現在保有している物件ポートフォリオの見直しを進め、都心の優良物件については再開発等による価値向上に努める一方、例えばローカル立地のように保有意義の低いと思われる物件については売却等も検討・実施していくつもりです。

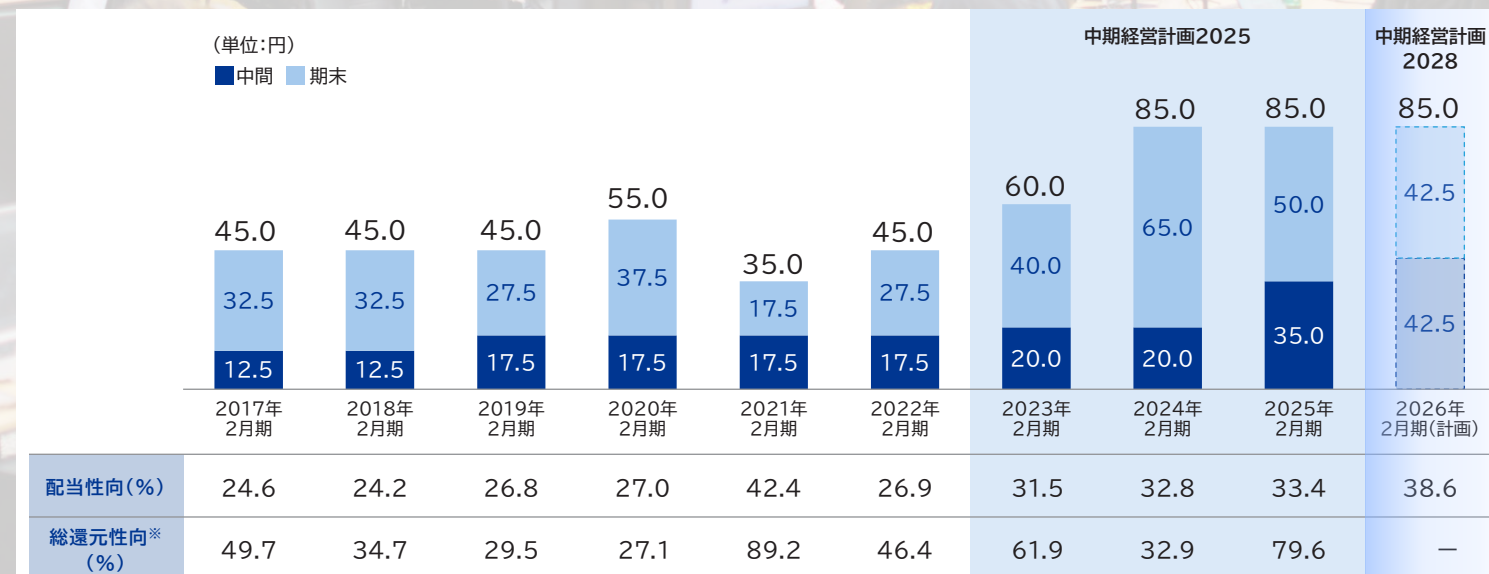
株主還元の考え方について

配当については、前中計で「年間40円の配当をベースに配当性向30%以上」をお約束し、その通りに実施してまいりました。また、機動的に行うとしていた自己株式取得についても、総額300億円程度の取得を実施しました。配当と自己株式取得の3年間の合計で700億円程度を株主還元として

支出したことになり、平均の総還元性向にすれば50%強となりました。

「中期経営計画2028」においても、引き続き高水準の株主還元を実施していきます。配当方針をアップデートし、2025年2月期と同じ「年間85円」の配当を下限と設定したうえで、配当性向は「35%以上」と引き上げることにしました。

1株当たり配当額等の推移



※総還元性向=(配当総額+自己株式の取得額)÷親会社株主に帰属する当期純利益×100

また、自己株式取得については、定量的な目標こそ掲げておりませんが、キャピタルアロケーションのところで述べたように、保有資産売却等によるキャッシュインや成長投資のキャッシュアウトの進捗等を勘案しながら、積極的かつ機動的に実施していくつもりです。結果として、平均の総還元性向は前中計と同程度の水準は維持したいと考えています。

副社長メッセージ

株主・投資家の皆様への開示や対話の方針について

以上が「中期経営計画2028」における主に財務面での考え方となります。当社グループは、自らが掲げ公表した目標にできるだけ忠実に、そして誠実に実行していくことによって、さまざまなステークホルダーの皆様からの信頼を得たいと考えています。

エンタテインメントを主業とする会社は、一般的に業績のボラティリティが高いことに加え、コンテンツの思わぬ大ヒットといったアップサイド要因が読みにくいと、とかく業績ガイダンスが保守的になりがちな面があります。当社もそういった面で投資家の方々からご指摘を受けることがあり、なかなか解消できない課題として抱えておりますが、今回の中計については、前回はそうだったようにぜひ「有言実行」型の中計にしたいと思っています。

また、これは私の雑感となりますが、資本市場と上場企業を取り巻く環境は、目まぐるしく変化しています。コーポレート・ガバナンス、コーポレートファイナンス、資本コストや株価を意

識した経営といった観点でも、いろいろな要素が絡んで複雑かつ高度になっていると感じます。当社も例外ではなく、今回策定した中計の期間においても、さまざまな要因から柔軟に見直しや、より踏み込んだ対応が必要になるかもしれません。私の立場としては、そういった時に備えた頭の体操や多様なケースに対する準備が必要であると自覚しているところです。

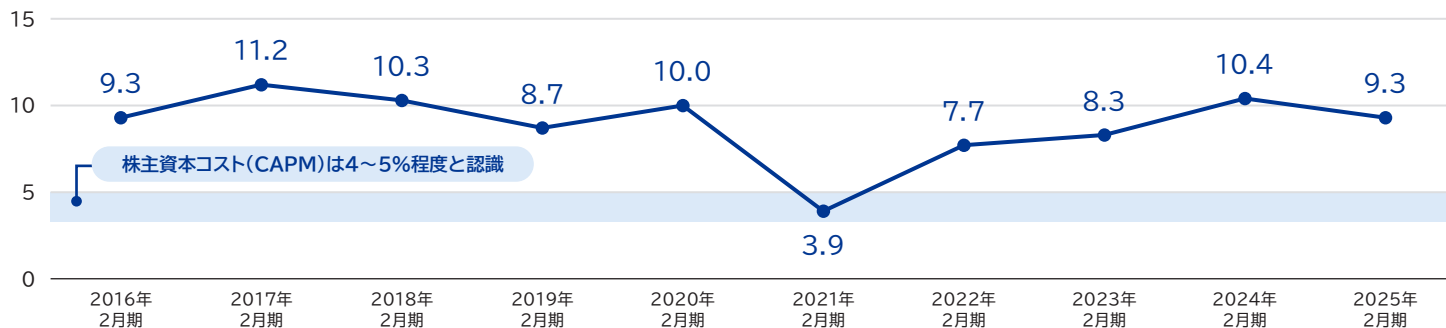
おかげさまで、現在のところ当社の株価は順調に推移し、過去1年で1.5倍以上、時価総額は1.5兆円を超え、PBRについても約3.2倍（2025年8月末現在）となっています。

ROEと株主資本コスト（CAPM）との比較

ROEは8～10%前後で推移

コロナ禍の2021年2月期を除き株主資本コスト（CAPM）※を上回る

（単位：%）



※当社の株主資本コスト（4～5%程度）の前提：リスクフリーレート（1.0%）、β値（0.45～0.75）、市場リスクプレミアム（6.0%）

※株式会社ブルータス・コンサルティングによる評価

TOPIC

ボトムアップ・トップダウンで策定した中期経営計画

社員の声が未来を創る——

経営陣と皆で紡いだ成長ストーリー

「中期経営計画2028」は、ボトムアップとトップダウンを組み合わせた折衷型のアプローチで策定しました。各部門の現状認識や計画を取りまとめ、社長や本部長5名と経営戦略部員が30回以上にわたる議論を実施しました。

議論では、前中計の振り返り、定量目標、各事業の戦略、サステナビリティ方針、人と組織に関するテーマについて、何度も検討しました。

また、会長をはじめとする全役員からの意見も反映されています。更に、今回初めてボトムアップの視点を取り入れたことで、株主、お客様、お取引先だけではなく、社員を意識したメッセージを発信できました。

中期経営計画は公表して終わりではありません。成長投資と変革を継続し、当社のグループ・スローガンである「Moments for Life その時間が、人生の力になる。」を意識し、エンタテインメントやサービスを届けて参ります。

「中期経営計画2028」

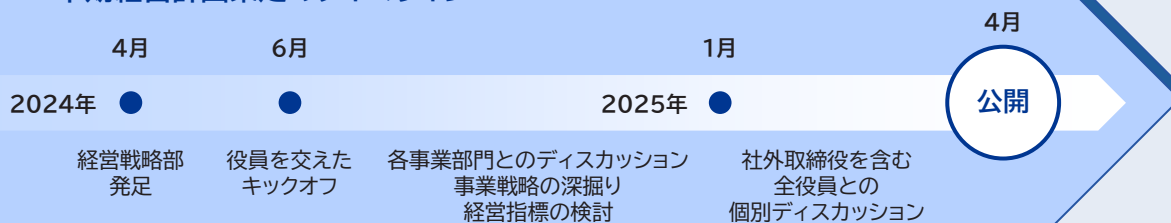
グループ社員向け説明会を実施

松岡社長より、社員に向けて「中期経営計画2028」についての説明と質疑応答が行われました。東宝本社はもちろん、オンラインで全世界のグループ会社へと配信が行われ、東宝グループ一丸となって2028年への計画を確認し理解する時間となりました。

社員の声

- トップ自ら目指す姿について説明があり、今後の私の行動指針が明確になった。
- 淡々というより、感情・熱意を込めて説明されていたので、とても好感が持てました。
- グループ会社の身ですがやるべきことが明確になった気がしたのでオンラインにて出席できてよかった。
- 通訳機能も入れていただいたのは、海外戦略に注力する企業として社員もグローバル化されていくので、この説明会を機にこのような配慮も他の業務へ浸透していったらよいなと思いました。
- 不動産のポジショニングを変えつつ、今後国内外へのIP創出がキーになると理解しました。
- 長期ビジョン2032の成長ストーリーの第2ピリオドという立ち位置、具体的な目標などが、とても腹に落ちやすい内容だと思いました。

中期経営計画策定のタイムライン





Section 3

事業紹介

TOHO GROUP 価値創造ストーリー

“人”、“企画”、“世界”、 そして、お客様と もっと“つながる”

“人”が、情熱を傾けて“企画”をし、エンタテインメントを創り、“世界”に届ける――。

これが、どんなに外部環境が変化したとしても、私たちの変わることのないシンプルで本質的な価値創造ストーリーです。

私たちがより持続的に成長していくためには、エンタテインメントを単に広く届けるだけではなく、世界中のお客様の好みやニーズを深く知り、お客様ともっと積極的に“つながる”ことでファンになっていただくことが大切になると考えています。

“人”、“企画”、“世界”、そして、お客様と“つながる”

私たち東宝グループは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 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



IP創出

映画・アニメ・演劇など
豊富なエンタテインメント・
コンテンツの
タイトルを保有

知的資本

人的資本

コンテンツの企画力

財務資本

社会関係資本

お客様のニーズを捉えた
ヒット作品を再現性高く展開

海外拠点を拡充し
ライセンス機能を強化

演劇

映画配給・
上映

動画配信

世界中のファンに
感動を届ける

キャラクター
ライセンス

マーチャン
ダイジング

ゲーム化

2032年には
海外売上高比率30%へ

ヒットを生み出す
IPビジネスの
展開力

コンテンツの企画・製作、
IP創出に700億円投下

コンテンツ・IP領域への
M&Aや戦略出資に1,000億円

ファンエンゲージメントの向上

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。

IPの価値最大化

継続的な有力IPの
獲得に対する優位性を保持

東宝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。

東宝グループの展開力

企画する



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 TOHO ONLINE | 店舗 **ゴジラストア** | ゲーム化

TOHO MUSIC
東宝ミュージック株式会社



海外展開



演劇

企画製作 | 興行



グッズ | EC **東宝モール**

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



お客様に
届ける、
そして
つながる

東宝グループ4つの事業概況

映画



強み 製作・配給・興行を一気通貫で行い、国内興収は1,000億円を超えトップシェアに※

映画を作る「製作」、映画館の上映に向けた宣伝や営業を行う「配給」、作品を映画館で上映する「興行」から、パッケージ販売から海外展開といった「二次利用」まで一気通貫で行えること。

東宝(株)の映画営業事業は邦画の企画・製作・配給、グループ会社の東宝東和(株)は洋画の輸入・配給をする。映画興行事業では、TOHOシネマズ(株)が全国75サイトの映画館を運営。TOHOスタジオ(株)は国内最高レベルのスタジオを保有する。

※2024年における東宝(株)、東宝東和(株)、東和ピクチャーズ(株)の興行収入

機会 自社企画作品の製作推進や映画以外のコンテンツ配給の拡充で収益力向上へ

自社企画作品を年間10本レベルに高める。また、世界を目指した実写企画・開発を促進するために、海外グループ会社との連携も強化する。映画配給の新レーベル「TOHO NEXT」を通じ、さまざまなジャンルの作品もお届けしていく。これらによりグループ年間興行収入1,000億円超を恒常的に目指す。

TOHOシネマズ(株)では2026年に東京や名古屋での新館オープンに加え、IMAX等の特殊シアターの導入やコンセッション(売店)等を充実させる。

演劇



強み パラエティ豊かなラインナップでのオリジナル作品開発や海外展開

東宝演劇ブランドを承継しつつ、企画・製作・興行を一貫して行い、時代に合わせて工夫を重ねながら、多様な演目を継続的に上演できること。

機会 既存人気作品の価値最大化、オリジナル作品の開発・上演、そして海外展開

帝国劇場の休館中も外部劇場公演を積極的に行い、東宝演劇ブランドの維持を目指す。海外作品への戦略的投資により、海外でのプレゼンス向上と作品調達力を強化する。マーケティング施策の一環として、新会員サービスの導入、多様なチケット価格や販売形態の多角化、配信・キャラクターグッズ開発など演劇作品のマルチユース展開を行い、興行収入を底支えしていく。

IP・アニメ



強み 東宝グループの「総合力」を活用し、IP価値を最大化

東宝グループならではの「総合力」。原作の持ち味を活用してクオリティの高いアニメ製作を行う「プロデュース力」、映画会社として長年培ってきた作品の魅力を届ける「宣伝力」、そして、テレビ放送・映画・配信・商品化・舞台化・海外展開といった全方位のビジネス展開を自社グループ内で最大化できる「展開力」、これらを合わせた「総合力」を活用し、IP価値の最大化を図る。

機会 海外とゲームの収益をさらに伸長させ、IP・アニメ事業の営業利益を2032年までに2025年2月期比で200%以上へ

TOHO animationでは、良質なコンテンツ・IPの創出を加速し、2032年までに年間30クールの製作と人員120名への拡充を目指す。海外展開では、現地拠点の拡充と各地域のライセンス機能の強化を通じて、海外でのコンテンツ・IP運用の内製化を図る。さらに、ファンビジネスの強化や、ゴジラや人気アニメのIPに絞ったゲーム開発を推進する。

ゴジラは、2028年までの3年間で約150億円を投資し、マルチユース展開を通じてブランド価値の向上とファン層をさらに拡大する。これらにより、IP・アニメ事業の営業利益を倍増させる。

不動産



強み 全国に優良な物件を保有

全国の優良物件の立地特性に応じて最適な用途を選べ、空室率も低く、安定した運営が可能であること。優良立地により高賃料が期待でき、業績変動の大きい事業とバランスを取りながら、当社の成長を支えている。

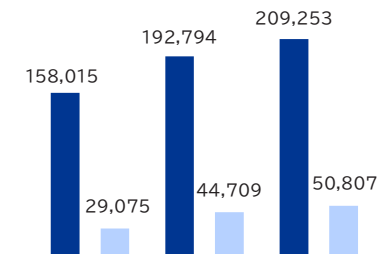
機会 エンタメとのシナジー創出、資産効率の向上を目指す

当社IPを活用してシナジーの創出を目指す(例:新宿東宝ビルの『ゴジラヘッド』による施設の話題性と集客力向上)。

「帝劇ビル」の再開発事業を前に、物件価格の高止まりや資産効率重視の観点から新規物件の取得を抑制していく。既存物件は賃料収入を向上させ、ポートフォリオ全体の見直しを進め、保有意義の低い物件の売却等を検討・実施し資産効率の向上を図る。

■営業収入 ■営業利益 (百万円)

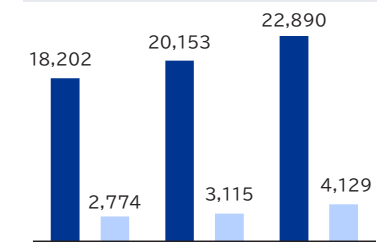
映画事業※



2023年2月期 2024年2月期 2025年2月期

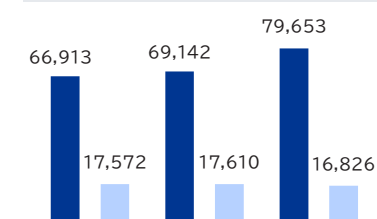
※2025年2月期までは映画事業にIP・アニメ事業が含まれる

演劇事業



2023年2月期 2024年2月期 2025年2月期

不動産事業



2023年2月期 2024年2月期 2025年2月期

映画事業

FILM BUSINESS

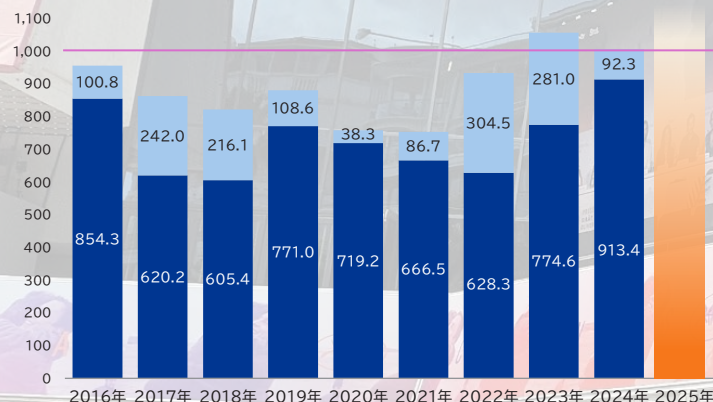
実写映画が世界を席巻 グローバル市場で示す存在感

年間興行収入 新記録達成！

2024年、東宝単体の興行収入は歴代新記録となる913億円を達成。『君の名は。』や『シン・ゴジラ』が公開された2016年の記録を8年ぶりに更新し、グループ興収も1,000億円を突破した。年が明けた2025年も、劇場版『名探偵コナン 隻眼の残像』や『国宝』、劇場版『鬼滅の刃 無限城編 第一章 猗窩座再来』、洋画では『ミッション：インポッシブル／ファイナル・レコニング』『ジュラシック・ワールド／復活の大地』などの超大作が目白押しで、2024年をさらに大きく上回る勢いで興収を積み上げている。

年間興行収入

(単位:億円) ■東宝 ■東宝東和／東和ピクチャーズ



©KAZUKO WAKAYAMA

『国宝』

カンヌ国際映画祭の監督週間部門に選出されたほか、上海映画祭やトロント国際映画祭にも出品。邦画実写としては4作品目となる興行収入100億円を突破。

『ドールハウス』

ポルト国際映画祭、香港国際映画祭、ウディネ・ファースト映画祭、上海国際映画祭、ニューヨーク・アジア映画祭、ファンタジア国際映画祭、ヌーシャテル国際ファンタスティック映画祭の7つの海外映画祭へ。



©KAZUKO WAKAYAMA

『8番出口』

カンヌ国際映画祭の「ミッドナイト・スクリーニング」部門で上映。アジア、ヨーロッパなど30以上の国と地域での上映が決定している。

『恋愛裁判』

海外展開を見据え、三大映画祭の一つの目標として製作。カンヌ国際映画祭カンヌ・プレミア部門での上映が実現し、目標を達成した。



©KAZUKO WAKAYAMA



取締役専務執行役員 エンタテインメントユニット
映画本部長

市川 南

今年のカンヌ国際映画祭には、東宝としては過去最多となる4作品が招待されました。自社製作の『8番出口』と『恋愛裁判』、配給作品の『国宝』とクラシック作品の『浮雲』4Kデジタルリマスター版です。『国宝』は興収100億円以上という映画史に残る記録的大ヒットとなり、『8番出口』も期待通りのスマッシュヒットとなりました。また、『ドールハウス』はポルト国際映画祭のグランプリを受賞したほか、7つの海外映画祭から招待を受けました。カンヌの現地では、立ち会ったどの作品も鳴りやまない拍手とスタンディングオベーションが続き、確かな熱気を肌で感じました。2024年に『ゴジラ-1.0』がアカデミー賞®視覚効果賞を受賞し、海外で勝負できる自社製作の作品をつくっていく方針を打ち出しました。海外映画祭での成功は、その第一歩と言えます。

映画事業

FILM BUSINESS

さらなる高みへ～グループ興収1,000億円超の恒常的な達成に向けて～



(左から)
 TOHOシネマズ株式会社 営業本部 番組編成部 番組編成室長
大河原 雄亮
 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 映画営業室ソリューショングループ
山木 浩平
 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 業務統括室長
帰山 洋一
 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 TOHO NEXT企画室長
澁澤 匡哉

「TOHO NEXT」誕生

澁澤 多様なデジタルコンテンツを上映するODS (Other Digital Stuff)事業は2010年に開始し、2024年春に「TOHO NEXT」が本格始動しました。私は「TOHO NEXT」立ち上げに合わせて、配給作品の編成担当になりました。事業としてはコア層向けアニメや音楽をはじめ多ジャンルに拡大中です。2019年をピークに、コロナで一度沈んだマーケットが2023年に盛り返し、ODSだけで300億円規模まで市場が成長しています。

山木 AKBドキュメンタリーに代表されるアイドル関連作品や『刀剣乱舞』など、ファンの熱量が高い作品が多く、営業部としては、いかにファンに寄り添うことができるかが大きな成功につながるという印象を持っていました。

新たな上映スタイルへの挑戦

大河原 ODS事業では音楽系やアニメ、演劇、スポーツなど多様な作品で興収が増加してきたと感じています。その中で、「TOHO NEXT」は、従来のODSの枠にとらわれずさまざまな作品が編成されており、グループの収益増に大きく貢献していると思います。『ヒプノシスマイク』の挑戦もインパクトがありましたね。

澁澤 『ヒプノシスマイク』は、TOHO Global(株)の呉さんが「TOHO NEXT」立ち上げ以前から、キングレコード様やポリゴン・ピクチュアズ様ほか各社と協議を重ねて開発した企画です。インタラクティブ映画という試みは日本で初めての挑戦だったので、中身はもちろんのこと、現場のオペレーションについても、各セクションには通常の範疇をはるかに超えることをやっていただきました。



『ヒプノシスマイク
-Division Rap
Battle-』



『ルパン三世
カリオストロの城』
IMAX版



『CHA EUN-WOO
VR CONCERT :
MEMORIES』



『Endless SHOCK』
ライブビューイング

山木 日本の映画館では使っていないような新しい機材やネット環境が必要という課題などを一つずつ解決していった、営業部員自らが技術面を理解した上で、劇場と連携してお客様に届けるという苦労がありました。

大河原 かなり早い段階で営業部から打診があり、映画館としては映写機連携の技術的課題もあって、ラボでのテストから関わりました。投票形式ということも相まってリピーターが増え、興行としても期待を上回る結果になりました。

澁澤 こうしたインタラクティブ上映など多様な上映形態は今後も探っていきたいです。『CHA EUN-WOO VR CONCERT: MEMORIES』などのVR企画もその一つです。劇場のスピーカーを使って至近距離のVR映像を体験できる革新的な試みで、ファンと劇場双方に新たな価値を生み出せると思っています。

映画事業

TOHO CINEMAS

FILM BUSINESS

大河原 今回の成功によって、日本の大都市のどこでもこうしたVR上映ができますというアピールにもつながったと思います。

澁澤 以前は新作の上映がメインでしたが、『ルパン三世 カリオストロの城』などの旧作のIMAX上映や4Kデジタルリマスター版の上映も収益源の一つですし、演劇部のライブビューイングも実現して、「TOHO NEXT」が手がける領域は多岐にわたっています。演劇部にもODSに参加いただいていますがいかがでしたか。

グループ総合力を駆使した演劇のODS進出

帰山 コロナ禍を経て、「配信での観劇」が定着したことで、興行再開後も配信事業がビジネスとして成立するようになりました。帝国劇場の一時休館に伴いチケット入手が困難となった『Endless SHOCK』と『THE BEST』の両作品でライブビューイングを実現できたことは演劇部としても非常に意義のあることだったと思います。

山木 演劇のライブビューイングはほぼ実績がなかったのが『Endless SHOCK』の中継は非常にチャレンジングでした。これまでの経験をもとに、演劇部と協力して盤石な中継体制を整えました。

大河原 『Endless SHOCK』はTOHOシネマズの単日の

ライブビューイングの興収としては、当時の記録を塗り替えました。

帰山 演劇作品の利益の最大化が成功したのだと思います。ライブビューイングは臨場感があり演劇の劇場に来たときと同じぐらいの体験が得られます。一つの場所にみんなで集まって、その空間を共有するのは劇場での観劇体験に近いのだと思います。

今後の「TOHO NEXT」の可能性

澁澤 「TOHO NEXT」の一つのテーマは、「ファンダム×テック」です。アーティストやアニメなどを熱烈に支持するファンのコミュニティである“ファンダム”と新しい技術(テクノロジー)を掛け合わせるという考え方です。新作旧作問わず、ファンの付いている作品に対して、いろいろな技術を組み合わせることで、世界が広がります。企画の新規性や多様性があるので、今までそのアーティストしか興味のなかった人が、映画館に来て初めてアニメ作品やVR映画に触れたり、違うジャンルに興味を持ったり、可能性は無限です。つくり手にとっても新しいマーケットを開拓できるメリットがあり、それを叶えていくことが「TOHO NEXT」の使命だと思うので、これからも新しい領域にどんどん挑戦していきたいです。

“選ばれるTOHOシネマズ”へ

■ 利便性の高い場所へ出店

2026年3月に東京・大井町、夏頃に名古屋・栄に都市型2店舗をオープン予定。



TOHOシネマズ大井町(仮称) TOHOシネマズ名古屋栄(仮称)

■ 最高水準の鑑賞環境を整備

IMAX®や「Dolby Cinema®(ドルビーシネマ)」など、優れたプレミアム・ラージ・フォーマットの積極的な導入により、最高水準の映像提供と鑑賞体験の向上を推進。

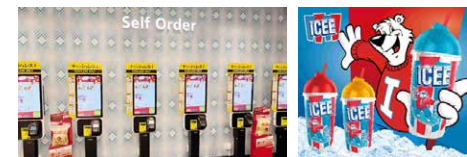


IMAX®のイメージパース

Dolby Cinema®のイメージパース

■ 快適なサービスと魅力的な飲食商品の提供

ピックアップスタンドを用いたセルフ・モバイルオーダーサービスを順次導入。米国で大人気の炭酸フロースン「ICEE(アイシー)」の国内先行導入をはじめ、飲食商品の拡充を行いお客様に充実した鑑賞環境を提供。



セルフオーダーの筐体

ICEE



専務執行役員

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IP・アニメ本部

ゴジラ、同ライセンス事業、エンタテインメントユニット事業統括、
TOHO Digital Lab.各担当

大田 圭二

About IP・アニメ事業とは

2012年、アニメ事業室が映像事業部内に発足しました。2013年よりTOHO animationという新レーベルを起点に当社のアニメ事業は本格的にスタート。2025年度からは、当社グループの成長戦略の中核をなすIPおよびアニメ関連ビジネスを「IP・アニメ事業」セグメントとして新設。本セグメントでは、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います。

2032年までに人員を倍増、 IP・アニメ事業の営業利益200%以上を目指す

① 中期経営計画（2023年2月期～2025年2月期） の振り返り

当社は2022年に公表した「TOHO VISION 2032 東宝グループ経営戦略」において、成長戦略のキーワードとして「企画&IP」「アニメ事業」「デジタル」「海外」を掲げ、アニメを「第4の柱」とする方針を示しました。

この間、『僕のヒーローアカデミア』『ハイキュー!!』『SPY × FAMILY』の劇場版が大ヒットしたことは、10年以上IPビジネスを展開してきた成果であり、TVシリーズ『葬送のフリーレン』『薬屋のひとりごと』を同時期にヒットさせたことも大きな自信となりました。さらに、海外における、TOHO animation作品の動画配信やキャラクターライセンスの収益も大きく成長するなど、飛躍を遂げることができた3年間となりました。

② IP・アニメ事業の成長戦略について

「中期経営計画2028」では、成長領域である海外とゲームの収益をさらに伸長させ、2032年までにIP・アニメ事業

の営業利益200%以上（2025年2月期比）を目指します。それを実現するために、以下の4つの戦略に取り組みます。

1 | 製作の強化

継続的に世界で展開するためには、良質なコンテンツ・IPをこれまで以上に多く製作していく必要があります。そのためには企画・製作・宣伝体制と東宝グループの制作スタジオ機能の増強が欠かせません。具体的には2032年までにTOHO animationの年間のクール数※1を30（2025年2月期：14）に、人員数※2を120名（2025年2月期：約60名）に増やす計画です。

ただし、単純にアニメの本数を増やしていくわけではなく、これからも重要なのは“企画力”だと考えています。企画力はアニメ化に適した原作を発掘し、その原作の持ち味を活かしたクオリティの高い作品（オリジナル企画を含む）を、優秀なスタッフ、スタジオと連携しながら制作し、多くのお客様に届けることを指します。いかに企画力あふれるプロデューサーを多く育てていけるかが重要となります。

※1 年間放送本数、1クール＝3カ月と換算 ※2 東宝株式会社を対象

2 | 海外の強化

当社は世界中のファンの皆様と直接つながるためには、まず我々の作品をご覧いただき、その作品のファンとなっただけが重要と考えております。そのために、TOHO animation作品は、各地域に最適と思われる配信プラットフォームやローカルTV放送を通じて、より多くのお客様に視聴していただく方針を取っています。今後は、より世界中のファンに我々の作品を届けるため、海外拠点を拡充し、各地域において自社でも商品を開発・ライセンス機能を強化する体制も整えていきます。

そのためには、国・地域ごとの需要動向等の客観的データ、つまりファンのニーズをいかに掴むかなど、海外展開していくためのマーケティングも重要です。また、多言語字幕制作などのローカライズ、カルチャライズ(各国の文化に合わせた対応)、そしてTOHO Global(株)やToho International, Inc.、Toho Entertainment Asia Pte. Ltd.との連動がこれまでに以上に重要になります。

このようにメッシュ細かくダイレクトな取り組みを行うことで、グローバルでIPは育ち、そして長期シリーズになっていくと考えています。

3 | ファンビジネスの追求

東宝グループは、コンテンツ・IPのファンに贈る新しい会員

サービス「TOHO-ONE」を2026年春に日本でローンチ予定です。この会員サービスは、お客様と直接「つながり」、お客様一人ひとりに異なるエンタテインメントの楽しみ方を届けることで、当社のIPやサービスのファンになっていただくことを目的としています。

当社が提供する映画、演劇、オンラインストア(TOHO animation STORE、ゴジラ・ストア等)、日比谷シャンテ、TOHO Games、TOHO animationなどを対象に会員サービスを提供していきます。詳細は、2025年冬に発表予定です。

4 | ゲーム開発の促進

当社は2021年にゲームレーベルTOHO Gamesを立ち上げました。これまでに『ゴジラバトルライン』『呪術廻戦 ファントムパレード』等のモバイルゲームをグローバルで配信し、好評を得ております。今後は、ゲーム制作をさらに強化し、ゴジラやTOHO animationのヒット作品を中心にゲーム開発・展開を目指します。

ゲーム開発においては、作品の世界観・キャラクターの魅力など、作品のことを最も深く理解しているアニメの企画、宣伝プロデューサーが部内にいること、そのプロデューサーやスタジオと連携を取って、お客様のニーズを反映した開発が進められることが我々の一番の強みだと考えています。



Column TOHO-ONE

これまでそれぞれのサービスでしか貯まらなかったポイントが、映画鑑賞やパンフレットの購入、さらに演劇やオンラインストアの利用など、当社グループの幅広いサービスでポイントを貯めることが可能となります。

貯まったポイントは金銭と同様にご利用いただけるほか、“東宝ならではの特別な体験”と交換することも可能です。特別な体験には、TOHOシネマズでの無料映画鑑賞、演劇の限定イベント、東宝スタジオ特別ツアー、アニメグッズやイベントゲームとのコラボ特典などを予定しております。

長期的でマルチな展開を意識した作品づくりを目指しています

東宝株式会社 TOHO animation アニメ事業室 企画グループ 第3チーム

津村 美玲

2016年入社。映像事業部でアニメ・実写作品のパッケージ販促を2年間担当した後、1年間ずつ経営企画部、開発チームを経て、TOHO animationのアニメ制作へ。



アニメの仕事がしたいと思って入社し、これまで『僕のヒーローアカデミア』や『SPY×FAMILY』といった長期シリーズ作品に多く携わってきました。

ファンの方に作品を長く楽しんでもらえるよう、テレビアニメの放送のみならず、さまざまな宣伝施策やグッズ展開、ゲーム化、イベント、劇場版の企画など、常に数年先までのグランドスケジュールを意識した作品づくりをしています。

『僕のヒーローアカデミア』シリーズでは、2016年から7期にわたって続くテレビアニメの他に、アニメオリジナルストーリーの劇場版4作品に加え、2025年4月からは公式スピンオフ作品である『ヴィランテ -僕のヒーローアカデミア ILLEGALS-』のテレビアニメを放送するなど、TOHO animationとしては初のユニバース的展開も行っています。『ヴィランテ』は、『僕のヒーローアカデミア』の世界観を、違う物語、違うキャラクターの視点で楽しめるようになっており、一つのシリーズ作品をさまざまな角度から、多くの方に楽しんでもらえるよう工夫を凝らしています。

『僕のヒーローアカデミア』シリーズは、最初のテレビアニメ放送からもうすぐ10周年を迎えますが、今の世代はもちろん国内外の新しい世代にも見てもらえるように今後も展開を続けたいと思っていますし、TOHO animationでは本作に限らずいずれの作品でも、そうした長期的でマルチな展開を意識して日々企画を行っています。

2026年2月期
TOHO animation作品



『ヴィランテ -僕のヒーローアカデミア ILLEGALS-』

いつまでも観られ続ける作品を作り続けたい

株式会社サイエンスSARU 制作部 取締役

崎田 康平

2015年サイエンスSARU入社。『DEVILMAN crybaby』などを担当後、2025年放送の『ダンダダン』第2期、『SANDA』などではプロデューサーを務める。



『夜明け告げるルーのうた』『夜は短し歩けよ乙女』『犬王』『きみの色』『四畳半タイムマシンブルース』『ダンダダン』『SANDA』などに携わり、監督ごとの異なる現場感やディレクション、作品のアプローチがあることを学びました。現在『攻殻機動隊 THE GHOST IN THE SHELL』『天幕のジャードウガル』を制作中です。

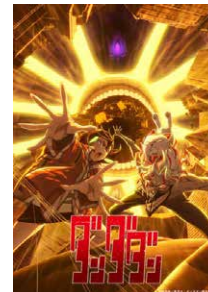
『ダンダダン』は一見オカルトもの・アクションものといった印象を受ける作品ですが、本筋はラブコメなので、日常芝居をしっかりと表現できるスタッフिंगを考えました。本編制作以外の部分では、海外での広がりを最大化するため、ローカライズを見越したスケジューリングと海外上映版の制作等を行いました。

入社以降、前代表のEunyoung Choi(チェ・ウニョン)のもとで才能あるクリエイターの方々と作品制作を一緒にさせていただきました。今後はこの経験を活かし、プロデューサーとして才能ある方々といつまでも観られ続ける作品を世に送り出せたらと考えております。

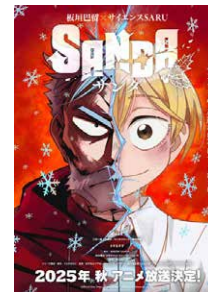
映画が好きでこの業界に入った身でもありますので、今回のグループインはとても嬉しく思います。

今後は東宝グループと力を合わせて、世界に作品を届けられればと考えています。

2026年2月期
サイエンスSARU作品



『ダンダダン』



『SANDA』

ゴジラのライセンスビジネスは マルチユース戦略でさらなる成長へ

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 ゴジラ部 次長

吉川 哲矢

2019年にゴジラルームのルーム長に就任。ゴジラを世界的IPに育てるため、ゴジラブランドを統括しながら、中長期戦略の策定の他、ゴジラビジネス全般を担当。



ゴジラは誕生から約70年間で計39作品を製作してきました。70周年記念作品の『ゴジラ-1.0』は空前の大ヒットとなり、第96回アカデミー賞視覚効果賞®を受賞するなど、70周年にふさわしい結果を残すことができました。この追い風を受け、2025年2月期はゴジラのライセンス収入も過去最高となり、ゴジラビジネス全体が大きく拡大しました。

今後もゴジラビジネスの成長を目指していきますが、そのためには戦略をやや修正する必要があります。これまでは劇場用映画の公開を中心としたビジネスモデルでしたが、さらに拡大させるためには、劇場用映画だけでなく、お客様が継続的にゴジラに触れられる環境を整備することや、若い世代のファン層拡大も視野に入れる必要があります。その

ために、ゴジラ関連ビジネスに3年で約150億円を投下し、マルチユース戦略を推進していきます。

ゴジラは「映像コンテンツビジネス」から 「IPビジネス」へ

マルチユース戦略においては、映像作品、商品化、イベント、ストア、ゲームなど、全方位展開を行い、ゴジラのIPビジネスを全世界で加速させていきます。

映像作品においては、引き続き東宝の最大の強みである劇場用映画の製作に注力することに加え、プラットフォームにこだわらない映像コンテンツの開発も行います。

ゲーム・デジタルでは、全世界で450万ダウンロードを突破し好評を得ている『ゴジラバトルライン』とは別に新たなモバイルゲームの開発と、全世界のゲームファンを取り込むようなコンソールゲーム開発も進めております。

ゴジラ・ストアでは、さらなる出店を目指すほか、ファンと直接つながることができる場として進化させていきたいと考えております(2025年9月時点で日本国内5店舗)。

商品においては、国内外におけるさまざまな企業とのコラボレーションを強化。イベントでは、「ゴジラ・フェス」の開催等に加え、テーマパーク向けの「ゴジラ」のライドアトラクション映像の新規製作および配給事業も開始しました。



今後もさまざまなチャネルを通じてファンとつながることで、「ゴジラ」を全世界で盛り上げ、IP価値の最大化に向けてファンとともに進化し、成長をしていければと考えております。





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

私たちの海外戦略は、作品を広く届ける「デリバリー」から、IPの市場価値を高める「ブランディング／マーケティング」に重点を移しています。これは、映画会社としての強みを活かしつつ、IP戦略への深いシフトが順調に進行していることを意味しています。具体的には、アニメ分野での商品化等を起点とした事業拡大を推進しつつ、現地に自社配給網を構築し、映画展開に続く形でのテレビシリーズやマーチャンダイジングの展開も追求していきます。今後の海外展開はこの2つの軸で進めてまいります。

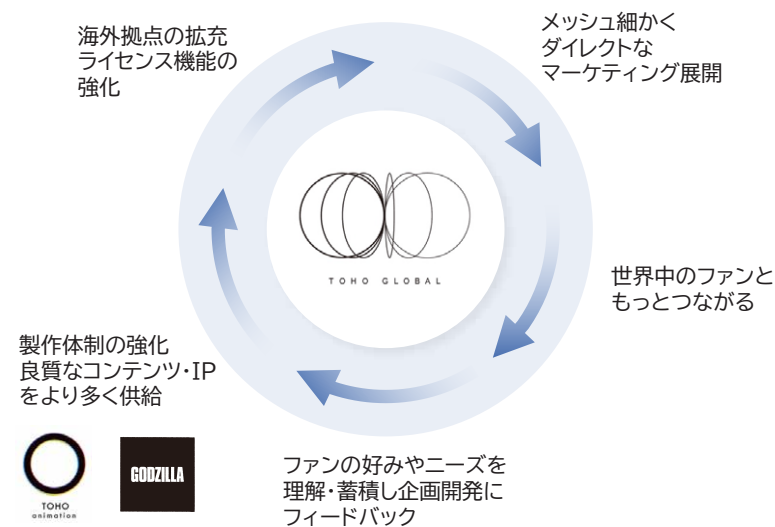
海外戦略の新たなステージ IP価値の最大化とファンとの共創

GKIDS,INC.の買収は、この戦略を加速させる転換点となりました。長編アニメ映画の配給に強い同社との連携は、映画事業とIP戦略を結ぶ理想的な形であり、米国での自社配給を起点とする展開モデルを確立させました。このモデルを他の地域にも展開すべく、シンガポールではToho Entertainment Asia Pte. Ltd.を中心にアジア市場の特性に合わせたマーチャンダイジング主導の展開を行い、近々欧州にも地域統括会社を開設し、自社配給網を軸とした事業基盤を構築する計画です。

この戦略の核にあるのは、「ファンとの直接的なつながり」です。北米における『ゴジラ-1.0』の成功は、市場に直接作品を届け、ファンの声をリアルタイムで聞くことの重要性を示しました。ファンの気持ちを理解することができれば、迅速な意思決定と戦略の精度向上を実現することができます。全世界のファンに近いところで売り上げを上げるビジネスを展開することは、組織の拡大が求められリスクも伴いますが、ファンとの強固な関係構築に不可欠だと思っています。

今、我々が果たすべき役割は、ファンとIPの架け橋だと

思っています。IPのライフサイクルをより長期的かつ多角的に延ばしていくためにも、世界における東宝のプレゼンスを上げるためのブランディングを行い、未開拓市場への積極的な進出を目指します。現中計のゴールイヤーである2028年までには、世界の主要市場を自社グループでカバーし、全世界のファンに作品や商品に直接触れられる機会を提供してまいりたいと思っています。





President

Dave Jesteadt

Founder/CEO

Eric Beckman

GKIDS, INC. 設立の背景

Eric GKIDSは、私が創立したニューヨーク子ども映画祭（NYICFF）での経験から生まれました。NYICFFは子ども向けの映画祭としてスタートし、日本のアニメをはじめ、世界中の多様な作品を紹介する場となりました。映画祭を運営する中で、観客から「この映画をまた見たい」「DVDはどこで買えるのか」といった質問を頻繁に受けるようになり、良質なアニメを配給する会社の必要性を痛感したのです。当時、北米には子どもだけでなく、より幅広い層に向けたアニメ作品を専門に扱う配給会社が少なかったことも、設立を決意した理由の一つです。

アニメの可能性を追求、東宝との 戦略的パートナーシップが生み出す新たな価値

Dave ヨーロッパの隠れた名作や日本のアニメ作品を発掘し、紹介することを最初の使命としていました。当初はまだアニメはオタク向けという印象を持たれていましたが、徐々に芸術性を評価されるようになりました。

Eric 設立時はDaveと2人だった会社も現在は約30名在籍しており、東宝のみならずさまざまなクリエイターと信頼関係を築いています。そのクリエイターたちの作品を北米市場で紹介できることをとても光栄に感じています。

Dave 我々はマーケティング資料から映画館の上映のブックリング予約などもすべて外注することなく自社で行っています。全てに目が行き届いていることが強みとなり、信頼関係を培っていただけるのだと思います。

東宝株式会社との親和性について

Eric 東宝との提携は、GKIDSにとって戦略的な転換点となりました。我々のビジョンを理解し、成長を支援してくれる最高のパートナーだと思っています。歴史と伝統を重んじる姿勢と、新しい才能を育成しようとする熱意が東宝の魅力だと

感じており、東宝スタジオで見た制作現場にとっても感動しました。

Dave 国際的な目標を共有し、互いの強みを活かせる理想的な関係です。単独では超えられない高みを目指せると確信しています。私は以前から黒澤明監督作品など、日本の映画に深い愛情を持っており、その歴史の一部になれることを誇りに思います。

北米アニメ市場の将来性と今後の展望

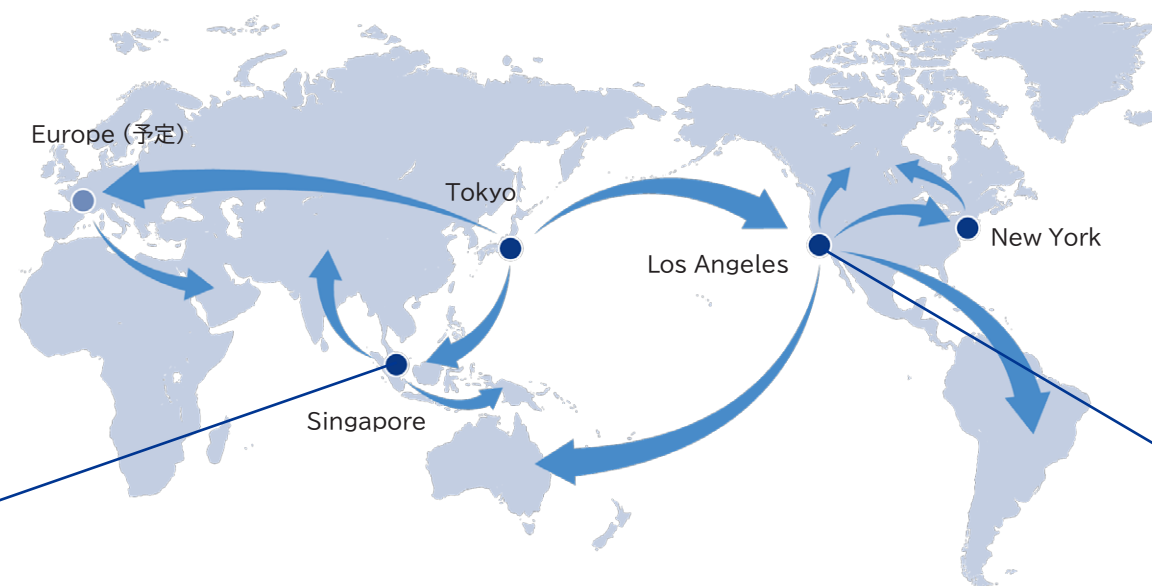
Eric 北米のアニメ市場はニッチからメインストリームへと進化しました。今後は共同制作にも力を入れ、市場をさらに拡大していきます。北米市場における成功はもちろんのこと、日本の次世代クリエイターの育成にも貢献したいと考えています。

Dave 北米のアニメファン層は拡大の一途を辿っており、今後は作品のキュレーションが重要になります。本当に紹介したい作品を選び抜き、観客に届けたいと考えています。東宝とともに、日本のアニメコミュニティに貢献できるよう、新たな才能を発掘・支援していきます。



Toho Entertainment Asia Pte. Ltd.
Managing Director

村山ファビオ隆運



Toho International, Inc.
General Manager

Kristin Parcell

「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」の成長戦略の一つである「海外戦略」の一環として、成長著しいアジア地域に特化した拠点としてのミッションを果たすべく、Toho Entertainment Asia Pte. Ltd.(以下、TEA)はシンガポールにて2024年11月より事業を開始しました。シンガポールは戦略的な立地、充実した人材、多様性に富む環境を備えており、アジアのトレンドを捉えるアンテナとしての役割も担っています。TEAは、東宝がこれまで日本国内や北米で培ってきた知見を基に、アジア市場に向けて、これまで以上に市場の状況や独自のニーズを把握し、当社ならではのきめ細やかなマーケティング活動を心掛けています。これにより、ファンとの深いエンゲージメントを形成するとともに、ローカライズに適した「ゴジラ」やTOHO animation作品などのライセンスやマーチャンダイジングをはじめとする各事業を広く展開、推進できると確信しております。TEAはまだ産声を上げたばかりです。ここで働く仲間の全員が楽しみながら、アジアのお客様に最高のエンタテインメントをお届けしてまいりたいと思います。是非ご期待ください。

米国における日本コンテンツ需要の高まりを受け、Toho International, Inc.(以下、TI)では、北米ファンに対するビジネスの拡大に取り組んできました。『ゴジラ-1.0』や『僕のヒーローアカデミア THE MOVIE ユアネクスト』の自社配給に加え、ECサイトを通じた長期的なファンとのエンゲージメントを構築し、作品価値の多面的な拡大に努めています。

2023年にはゴジラ・ストア、2025年夏には北米版TOHO animation STOREを立ち上げ、『呪術廻戦』や『SPY×FAMILY』など人気作品のファンとの直接的なつながりを強化しました。

さらに、日本アニメ配給の先駆者であるGKIDS, INC.を買収し、同社のきめ細やかで配慮の行き届いたサービスとTIが持つノウハウを融合させることで、多様な日本アニメの魅力を最大限に引き出し、北米ファンへの展開を加速させることを目指します。2025年夏には人気アニメシリーズの『ダンダダン』を劇場配給し、ファン層を拡大させることに成功しました。業界のリーダーとして、今後も日本コンテンツの北米展開を推進していきます。

演劇事業

オリジナル作品開発

2025年も引き続き、オリジナル作品の開発に取り組んでまいりました。KAKAO WEBTOON Studioを原作とするミュージカル『梨泰院クラス』、大人気書籍を原作とするミュージカル『十二国記 -月の影 影の海-』等が話題を集めています。

また、大ヒットコミックのミュージカル化で2023年3月に帝国劇場で初演、大変ご好評をいただき全公演満席となったミュージカル『SPY×FAMILY』を本年10月に日生劇場にて再演いたします。ミュージカル作品のみならず、プレミアム音楽朗読劇『VOICARION』シリーズや、全編セリフなし(ノン・バーバル)で唯一無二のダンスパフォーマンスをお届けする「ふぉ～ゆ～ meets 梅棒『Only 1, NOT No.1』」など、さまざまなジャンルのオリジナル作品の創出に挑戦し続けております。



帝国劇場の一時休館

1966年に開場した二代目帝国劇場は、2025年2月28日をもって建て替えのため一時休館いたしました。現帝国劇場の掉尾を飾るCONCERT『THE BEST ～New HISTORY COMING～』は、全公演満席となり華々しく大千穂楽を迎えました。新・帝国劇場の開場は2030年度を目標にしており、小堀哲夫氏が設計を担当します。「THE VEIL」をコンセプトにした新劇場にご期待ください。

帝国劇場の休館中は、さまざまな劇場で作品をお届けし続けます。2025年は、『屋根の上のヴァイオリン弾き』『1789 -バスティーユの恋人たち-』『二都物語』『ダンス オブ ヴァンパイア』そして『エリザベート』等を上演。これまで弊社で上演してきた大切な作品を継続上演することで、新作だけではなく、既存作品価値の維持向上にも力を入れてまいります。



新帝都イメージ提供元：
小堀哲夫建築設計事務所

海外展開

2024年に4カ月上演された舞台『千と千尋の神隠し』ロンドン公演は、イギリスの歴史ある演劇賞「WhatsOnStage Awards」で最優秀新作演劇賞を受賞。世界的に最も権威ある演劇賞の一つであるローレンス・オリヴィエ賞では4部門にノミネートされるなど、大きな注目を集めました。



舞台写真撮影 Johan Persson

2025年7月～8月には、上海文化広場にて日本人キャストによる約1カ月の公演を実施し、海外展開の幅をさらに拡大しています。また、既存作品のライセンス許諾による海外展開も行っており、直近では、ミュージカル『四月は君の嘘』がロンドンのハロルド・ピンター劇場、ソウルの芸術の殿堂 CJトウォル劇場にて上演されました。それぞれ、現地キャスト・言語での上演となり、話題を集めました。

担当者の声



東宝株式会社
演劇本部 演劇部
製作室
プロデューサー

白石 朋子

『四月は君の嘘』のミュージカル創作過程では、2回ワークショップを行いました。ワークショップ中は賛沢にも編曲のジェイソン・ハウランドさんがずっとピアノ演奏をしてくださり、その場で即興的にアレンジが進んでいきました。台本と譜面といった、紙の中にあった作品が魔法のように立ち上がっていくその瞬間が今も忘れられません。

オリジナル作品の創作は、自分がいなければこの世に存在しなかった作品をお客様にお届けできるという、今を生きて、舞台の仕事に携わっているからこそ得られるかけがえのない達成感に満ちています。

担当作品

ミュージカル『四月は君の嘘』
ミュージカル『SPY×FAMILY』
『VOICARION』シリーズ等

不動産事業

REAL ESTATE BUSINESS

心を動かす不動産事業

進化した“世界最高の劇場”へ

東宝株式会社 不動産経営部企画室 岸田 渉



1966年の竣工以来、日本の文化を支えてきた帝国劇場を含む帝劇ビルの再開発は、不動産事業の成長戦略の中核を担う重要なプロジェクトです。数年間の構想を経て正式に始動し、現在は解体工事と並行して設計を深化させている状況です。

劇場の建設は高度な計画を要する挑戦的なプロジェクトです。建物の構造、防音・遮音性、動線計画を精密に設計しつつ、柱のない大空間を実現するなど、技術的な課題に対応する必要があります。また、オフィスや商業、美術館などの複合用途との共存を図り相乗効果を生み出すことも求められます。

当社は、これら多岐にわたる条件を整理した上で、最新の劇場や海外の伝統ある劇場の事例を研究し、お客様や専門家の意見を反映させながら、世界最高水準の劇場を



目指して再開発を進めています。

本プロジェクトを通じて、私たちは来館者に上質な空間と最高の感動体験を提供することを目標としています。そして、この感動の余韻が丸の内・有楽町界隈へ広がることで、街の価値をさらに高めることが、エンタテインメントを基盤とする当社の重要な社会貢献と考えています。

IPで彩り溢れる街づくり

東宝株式会社 不動産経営部企画室 森 泰樹



新宿東宝ビルのごジラヘッドは、街のシンボルのような存在となっています。国内外から日々多くの方が写真撮影に訪れており、一つの観光資源とも言えます。ただ物理的な像があるだけでなく、街の象徴となっていることで、キャラクターと街の関連性が生まれ、さまざまな街や建物を盛り上げる展開が実現しています。

このように、当社の不動産事業では、



IPを活用して街や建物に人が集まる魅力を付加し、その不動産の価値を高める取り組みを行っています。その一環として、直近では東京都調布市に所在する東宝調布スポーツパークに、ゴジラの壁画を設置しました。不動産デベロッパーの仕事はよく「街づくり」と言われます。映画ではゴジラが街を破壊しますが、当社の不動産事業においては、ゴジラが「街づくり」に活かされています。



TOPIC 不動産戦略検討委員会

企業経営において、従来の収益性重視の考え方から資産の効率性を重視する動きが加速してきております。このような変化が進む中、経営における不動産の有効活用がこれまで以上に重要となっています。企業価値向上の観点から保有不動産全体の最適化を図るため、経営戦略や経理財務等の部門を横断した不動産戦略検討委員会を発足しました。不動産事業の価値をさらに高める選択肢と道筋を明確にし、東宝グループ全体の資産効率の向上を目指してまいります。

Section 4

サステナビリティ



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CO₂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

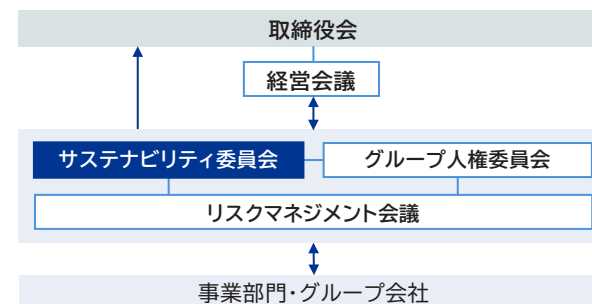
豊かな映画・演劇文化を創造し、次世代への継承に努めます

- 映像原稿の保全、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。本委員会が協

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

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

執行役員
コーポレート本部
人事担当

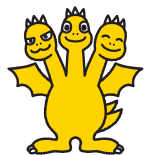
松浦 容子



中期経営計画2025の振り返り

「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」における「人材と組織の戦略」では「優秀な外部人材採用の強化」「人材育成と働く環境の整備」を掲げました。この方針のもと2022年以降キャリア採用を強化し、2025年2月までの3年間で150名超を採用、従業員数は2割強増えています。続いて人材育成に関しては、従来中心としていた階層別研修に加え、従業員から関心の高いテーマを募り、希望者が参加する「手挙げ式」研修を増やしました。また企業内大学「東宝大学」をスタートさせ、専門性の高い従業員が持つナレッジの共有や、エンタテインメント企業ならではのゲストを招聘した講座を実施することによって、エンゲージメント向上や部門の垣根を越えたコミュニケーションの活性化を図ってきました。さらに働く環境の整備としてオフィス改革を進めるとともに、以前から導入していたフレックスタイム制に加え在宅勤務規程の改訂や副業規程の新設などを実施してきました。このように、より柔軟な働き方を選択できることによって、従業員一人ひとりが最大限のパフォーマンスを発揮できるような施策を展開してきました。

環境整備という面では、エンゲージメント向上施策にも継続して取り組んできました。エンゲージメントサーベイを2021年から導入し、2022年に1年検証レポートを、2024年には3年検証レポートをまとめました。1年検証レポートでは「挑戦する風土」に課題があることが分かったため、社長メッセージの発信や目立たず埋もれてしまったチャレンジにも光をあて賞賛する「TOHO CHALLENGE AWARD」の開催などを通じて、チャレンジ・挑戦できる風土醸成に力を入れた結果、「挑戦する風土」項目のスコアに改善が見られました。一方で、3年検証レポートでは30代～40代のマネジメント層への支援不足や、個人のやりがいや成長実感、周囲との人間関係項目において、改善の余地があることが分かりました。また、前回の中期経営計画の発表以降、会社業績は好調に推移してきましたが、採用人数の増加やビジネスの変化・拡大が急ピッチで進んだため、従業員からは「余裕のなさ」や「給与面での納得感が乏しい」といった声も聞こえてきている状況でした。



人材

中期経営計画2028に掲げた人材戦略と
新人事制度について

そのような状況を背景に、当社では本年6月に人事制度を大幅に刷新しました。2023年に制度変更のプロジェクトを立ち上げ、2年をかけて等級・報酬・評価と人事制度のすべてについて見直しを行いました。以前の人事制度は、昭和の時代に基礎が形成されマイナーチェンジを繰り返してきたものですが、特に報酬については大きく骨格を変えたことがなく、画一的で年功的な要素が色濃く残った制度でした。長期ビジョンで掲げた成長戦略の実現に向けて、また従業員のニーズや価値観が多様化していることを踏まえ、人事制度を根本から刷新するべきと考え制度設計を進めました。新制度では、キーワードを「成長・自律・安心」とし、戦略実現に寄与する人材の成長や、自らキャリアを選択し責任を持ってやり遂げる人材を支援するとともに、報酬・評価制度をオープンにし、透明性・公正性を確保することにより従業員の安心感・納得感を高めたいと考えています。具体的な制度としては、市場の報酬データを活用し、採用市場において優

位性のある報酬水準を設定しました。また、マネジメント職種以外に専門性を活かす職種区分を設け、複線的なキャリアルートを整備しました。一方で、マネジメント層の負担軽減や支援という側面から、これまで以上に適切なスパンオブコントロールを意識した組織体制を整えたいと考えています。さらに、自律的なキャリア形成支援として社内公募制やFA制度を新設しました。単に制度を導入するだけでなく、人事部員による全従業員面談も新たに実施し、各人の志向性を把握した上でキャリアの選択をサポートすることによって、キャリア自律を促進し、「余裕のなさ」の解消をはじめとした職場環境改善につなげていきたいと考えています。

本年4月に発表した「中期経営計画2028」では、人材と組織のビジョンとして「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」を掲げました。

新たな人事制度はスタートを切ったばかりですが、ビジョン達成に寄与する制度になるよう、これからもブラッシュアップを続けていきたいと思っています。

人材と組織のビジョン



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

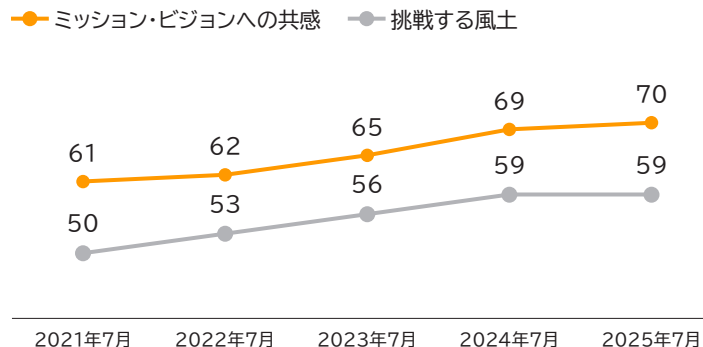
- ジェンダー、キャリア(職歴)、年齢、国籍、障がいの有無を問わない多様性のある活力に溢れた組織の形成
- 健康経営の推進と社内コミュニケーション活性化によるウェルビーイングの追求

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、人材と組織の戦略において「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」を掲げており、これらを個人と会社が共に成長するための重要な組織の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



※「Wevox」におけるスコア

東宝では、2021年7月よりエンゲージメントサーベイ Wevox(アトラエ社)を導入し、5年目となる2025年現在も月に一度「Eサーベイ」として実施、定点観察の結果を基に、具体的なアクションにつなげる取り組みを継続しています。また導入当初から人事部を中心に担ってきたEサーベイ事務局の運営を、現在はコーポレートコミュニケーション部(2024年10月発足)との協働体制とし、より効果的な活動の実施を目指しています。

2022年以降は、今後の成長と「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」達成に不可欠な「挑戦する風土」「ミッション・ビジョンへの共感」の両項目に注力しています。その一環として、本年は初の試みである全グループ社員向け中期経営計画説明会 [→P.51](#)、事業理解促進のための従業員とその家族を対象とした東宝スタジオ見学ツアー [→P.52](#)などを社内複数部門の連携により実施しました。また、引き続き全社員集会やタウンホールミーティングの実施も計画して

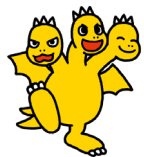
います。なお、2024年作成の「3年検証レポート」でも両項目のスコアは上昇傾向にあり、今後もエンゲージメント向上の重要項目として注力してまいります。

一方で同レポートにおいて、「個人の感じるやりがいや成長実感」「チーム・周囲との関係性づくり」に伸びしろがあることが分かりました。これらは昨年からの継続的な課題でもあり、事務局では、チームでのさらなる対話促進が必要と考え、次の3つのアクションを実施予定です。

今後のアクションプラン

- 2025年4月よりEサーベイでAI分析等が可能となるプランを適用、スコアをチームマネジメントに活かしやすい環境を整備。
- チーム単位でのヒアリングやスコア分析伴走を行うための事務局体制の構築。
- 社内の別調査(ストレスチェック等)との関連分析フィードバックの実施。

これらを活動の軸として、引き続きエンゲージメント向上への取り組みを続けてまいります。



従業員のエンゲージメント向上

TOHO CHALLENGE AWARD 2024

東宝では2023年より、「チャレンジ・挑戦することを称賛し、失敗を責めない風土」のさらなる醸成を目指し、「TOHO CHALLENGE AWARD」を継続実施しています。本施策は、挑戦の大小を問わずあらゆるチャレンジに光を当て、その取り組みへの意欲を社内全体で共有・称賛することを目的としています。

2024年度は、「NICEコラボレーション／シナジー！」をテーマに、各部門から対話を経て選出されたチャレンジのエントリーを受け、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。



授賞式の様子

経営層と従業員の対話

東宝グループでは、従業員が経営層と経営方針を共有し、理解と共感を深めることを目的に、「中期経営計画2028」の従業員向け説明会を本年4月に初開催しました。松岡社長による説明の後、従業員からの質疑応答の時間を設け、双方向の活発なコミュニケーションを図りました。また、対面とオンラインを組み合わせたハイブリッド形式で実施し、日英同時通訳や、社内限定のアーカイブ動画配信も行いました。さらに、本年もタウンホールミーティングや全社員集会などを予定しており、今後も従業員と経営層の対話の機会を継続的に提供してまいります。



従業員向け説明会の様子

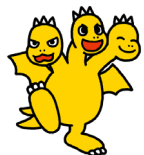
『レ・ミゼラブル』従業員観劇会

東宝グループでは、従業員の事業への理解促進を目的に、2024年12月から帝国劇場で上演されたミュージカル『レ・ミゼラブル』の従業員観劇会を開催しました。

本年2月末の一時休館を控えて実施された本企画では、自社が手がけるエンタテインメントが生み出す「感動」をグループ従業員とその家族が共に直接体験することで、当社グループの歴史を支えてきた帝国劇場を肌で感じる貴重な機会となりました。また、企業文化への理解と共感を深める観劇会になりました。



「帝国劇場」場内入口の様子



従業員のエンゲージメント向上

東宝スタジオ見学ツアー

東宝では、従業員のエンゲージメント向上と映画制作への理解促進を目的として、従業員とその家族を対象とした「東宝スタジオ見学ツアー」を実施しました。本ツアーには、60名を超える従業員とその家族が参加し、これまで数々の名作が生まれた地である東宝スタジオを訪れました。普段は関係者以外は立ち入ることができないスタジオ内部を見学し、実際に現場で活躍するスタッフからの説明を受けながら、映画やCMの撮影が行われるスタジオ、映画の効果音を収録する施設、特殊メイクの制作を行うスペシャルメイクアップセンターなど、映画制作にまつわるさまざまな施設を巡りました。この貴重な体験を通じて、参加者は映画制作の舞台裏に触れ、忘れがたいひと時を過ごすとともに、自社の事業をこれまで以上に身近に感じることができました。

担当者の声



TOHOスタジオ株式会社
管理部長

長野 行秀

東宝スタジオは映像制作における中心拠点ですが、従業員でも接する機会が多くありませんでした。スタジオツアーでは、従業員の家族も含め、映像コンテンツが誕生するまでの過程や環境を、実際に目や耳で体験していただくことで、映画をより身近に深く共感していただくため実施しました。ツアー内容も、撮影で使ったゴジラスーツに触れたり、特殊メイク工房を覗いたり、効果音の録音現場を訪れたり、映画を観るのと同様ワクワクしてもらえるように工夫しました。従業員とその家族が、東宝の文化に共感していただけた一助として、今後も継続したいと思っています。



スタジオツアーの様子

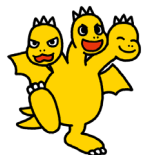
花見のタベ

東宝では、従業員間のコミュニケーションを活性化することを目的に、桜の季節の恒例イベントとして、「花見のタベ」を開催しています。

本イベントでは、東宝スタジオに従業員とその家族を招待し、親睦を深める場を提供しています。当日は、普段は関係者以外立ち入ることができないエリアが特別に開放され、参加者はライトアップされた桜を觀賞しながら、食事と会話に花を咲かせる楽しいひと時を過ごしました。



会場内の様子



従業員のエンゲージメント向上

映画『ほどなく、お別れです』 従業員のエキストラ出演

東宝では、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のため、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、映画『ほどなく、お別れです』（2026年2月公開）の撮影現場に、従業員たちがエキストラとして参加しました。参加者は「映画出演」という貴重な体験を通じて、撮影の仕組みだけでなく、制作現場の熱意や苦労を直接的に体感しました。また、映画事業への理解と共感をより深め、東宝グループの一体感を醸成する機会となりました。



当日参加した従業員

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。

2024年10月には、舞台『キングダム』（2023年）で演出を手がけた山田和也氏による演劇制作の裏側に迫る講義を開催。さらに本年4月には、映画『舞妓はレディ』（2014年）の監督・周防正行氏と、主演・上白石萌音氏による対談も実現しました。

「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。今後も、講義の幅をさらに広げ、従業員一人ひとりの成長を後押ししてまいります。



左から、上白石萌音氏／周防正行氏

担当者の声



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
企画室長

竹田 晃洋

東宝で働いていると、監督・脚本家・演出家・俳優といった多才で個性豊かな方々と協働し、人の心を動かす仕事を通じて自分の心も動かされる機会に多く恵まれます。「東宝大学」は、全従業員にそのような創造的な人々の視点、思考、知識、経験に直接触れて学ぶ機会を提供するために設立されました。

今後は会社の成長に合わせてカリキュラムを拡充し、グループ全体の交流促進や多様な専門性を持つ人材の育成に加え、社員一人ひとりが東宝グループの理念を深く理解するための場へと進化させ、人の成長を通じた会社の成長と朗らかな組織の実現を目指してまいります。

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

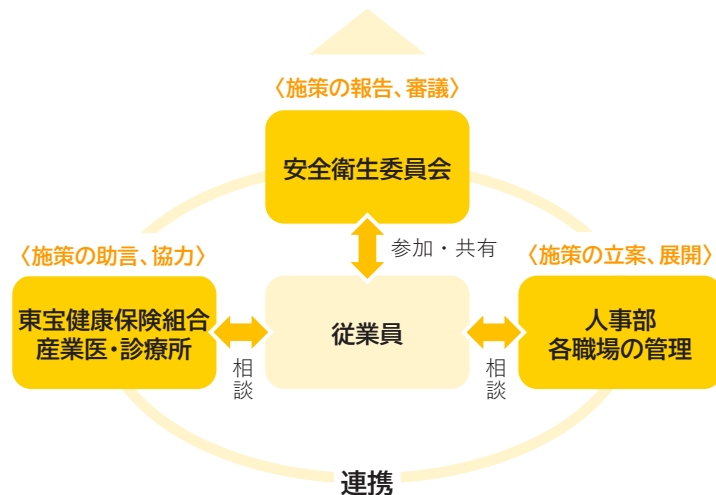
朗らか健康経営

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	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	



● 健康経営優良法人

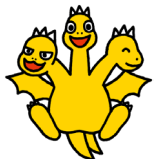
東宝と東宝ファシリティーズは、経済産業省と日本健康会議が共同主催する「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」に認定されました。（東宝は4年連続、東宝ファシリティーズは3年連続の認定）



● 推進目標と現状

東宝では、健康経営において4つの項目で目標数値を設定し、本年度末の達成に向けて、取り組んでいます。

	目標	2022年	2023年	2024年
心のケア 働きがい	① Eサーベイ「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ヵ月以上の欠勤者 0人	① 81／94セクション達成（2023年3月） ② 6人	① 72／84セクション達成（2024年3月） ② 16人	① 75／94セクション達成（2025年3月） ② 9人
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%	● 44.2%	● 47.3%	● 50.0%
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 67.4% BMI 61.6%	● 血中脂質 64.8% BMI 60.7%	● 血中脂質 63.1% BMI 57.9%
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 24.2時間 ② 年休12日以上 取得率 41.4%	① 月平均 24.9時間 ② 年休12日以上 取得率 39.4%	① 月平均 25.2時間 ② 年休12日以上 取得率 32.1%



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

2025年のテーマ『SUSTAIN』

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。こうした想いのもと本年の「朗らか健康経営」のテーマを『SUSTAIN』に設定しました。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

事業拡大や人事制度の刷新など、働く環境の変化が続く中、東宝では従業員のメンタルヘルスへの取り組みを強化するため、本年より「心の健康づくり計画 3か年施策」を策定しました。この施策は（一次予防）不調の未然防止、（二次予防）不調の早期発見と適切な対応、（三次予防）職場復帰支援を意識して行っています。これまで以上に従業員が安心して療養できる環境を整備し、不調者と、その関係者が安心して休復職対応できるよう支援する取り組みを進めています。初年度は、以下の取り組みを中心に進めています。

- 「メンタルヘルス情報ガイドブック」の作成・周知
- メンタル不調時に役立つ社内制度・医療関連サービスの従業員への案内
- 療養から復職までの流れの明確化

また、ストレスチェックの受検率は2024年より向上しており、組織分析結果とエンゲージメントサーベイスコアとの相関

性検証も引き続き実施しています。検証結果は各部門の管理職層へフィードバックし、マネジメントやラインケア、職場環境の改善等に活用してまいります。

担当者の声



東宝株式会社
コーポレート本部
人事部
ワークスタイル企画室

田中 一平

我々はサステナビリティの基本方針、4つの重要課題の1つである「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」の実現に向けて活動しています。どんな人でもいつでも心身の不調を経験する可能性があります。しかしいざ不調になると、当事者も関係者もどうすればよいのか不安になりがちです。いざという時に安心して対処できるように、またそもそも不調を未然に防ぐ風土を定着させるために、【心】においては心の健康づくり計画の活動を開始しました。そして【体】においてはスポーツジム福利厚生を強化、各種イベント開催など運動の習慣付けを促進しています。

体の健康

従業員の健康維持には、継続的な体づくりが不可欠です。東宝では本年の健康経営テーマ『SUSTAIN』のもと、オフィス内の各所に「Cマーク」を掲示することによる眼精疲労対策や、職場での「ながら運動」、提携しているスポーツジムの利用促進、健康コラムの定期配信などを行っています。今後も従業員が健康を無理なく持続できるよう支援してまいります。



社内に掲示している「Cマーク」



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

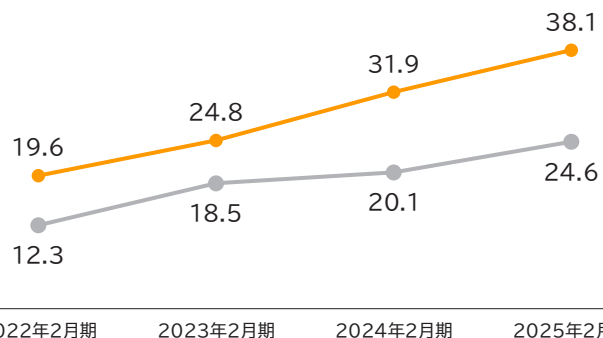
東宝では、「中期経営計画2028」において、企業の持続的な成長に向けた人材獲得の強化を重要な戦略の一つとして掲げ、外部で専門性を培った人材の採用を拡大・強化することが不可欠と考えキャリア採用に注力してまいりました。

キャリア採用を本格的に開始した2022年度以降、採用数は着実に増加し、3年間でキャリア採用による当社への入

キャリア採用推移

(%)

- 従業員全体に占めるキャリア採用者の割合
- 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



社数は150名を超え、2025年2月末時点で全社員に占める割合は38.1%に達しています。

また、キャリア採用者の管理職への積極的な登用も推進しており、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についても、2025年2月末時点において24.6%となっています。キャリア採用で入社した人材は、それぞれの専門的な経験や知識をさまざまな場面で最大限に活かすことで、当社の成長を力強く後押ししています。

さらに「中期経営計画2028」では、当社のさらなる成長を推進し、変化に柔軟に対応できる多様な人材の獲得を方針として、2028年度までにキャリア採用および新卒採用を合わせて約200名の採用を計画しています。

今後も多様なバックグラウンドを持った人材を積極的に採用し、役員・管理職を含む中核人材としての育成および登用を一層推進していく予定です。

DE&I研修

東宝では、多様性を尊重し活力ある組織づくりを目指して、役員を対象としたDE&I研修を行いました。外部講師による講義では、世界的な潮流や多様な人材が活躍する組織のあり方について学び、参加者は自身の経験や課題意識をもとに活発なグループディスカッションを実施。DE&Iに対する理解を深めるとともに、共に成長していく組織の未来について考える貴重な機会となりました。今後もこうした学びの場を継続的に設け、誰もが自分らしく働ける職場環境の実現に向けて取り組んでまいります。



研修中の様子



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継続的に推進しています。本年2月末時点において、女性管理職比率（課長職以上に占める女性の割合）は14.7%とKPIである20%には未達ではあるものの、厚生労働省発表の女性管理職比率12.7%（令和4年）を上回っています。また2024年に引き続き、本年も「MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）」に選定されました。さらに、2024年より社内規程を改定し、「事実婚」「同性婚」も結婚祝金および結婚休暇の対象に含めました。

こうした取り組みを通じて、今後も人材の多様性を前提とした新しい時代の価値観に適合した制度を整え、全員活躍の実現を目指してまいります。

●実績数値※1

従業員男女比※2		女性管理職比率※2
男性	女性	職制上において 課長職以上の地位にあるもの
67.8%	32.2%	14.7%
男性育休取得率※2		男女の賃金差異※2
休業または休暇取得率		正規雇用労働者
66.7%		81.2%

※1 東宝を対象とした数値になります。

※2 2025年2月28日時点

●KPI※1

「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画」（2026年3月31日まで）

KPI 1	職制上において課長職以上の地位に占める 女性割合を20%にする
KPI 2	男性を含む全員（100%）が、 育児関連休暇または育児休業を取得する
KPI 3	有給休暇と夏季休暇の合計取得日数を1人当たり 平均15日以上（年間）にする
「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」 （2026年2月28日まで）	
KPI	育児休業・育児関連の取得を促進し、 取得要件に該当する社員（男女共に）100%

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

東宝株式会社のMSCI指数への組入れ、および本報告書におけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による東宝株式会社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占財産です。MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

担当者の声



東宝株式会社
コーポレート本部
人事部
ワークスタイル企画室

川邊 沙織

管理職比率の目標には一歩及ばないものの、男女の公正な評価・配置・昇格を推進することで、女性の活躍の場は広がってきています。また、出産・育児のハンドブックを利用した制度の周知徹底・個別面談・前例共有などを実施し、男性の育休取得者も順調に増加。男女共に家族が増えた際には、必ず何らかの“育休”を取得することが当たり前になってきたと感じます。今後はジェンダーの枠だけでなく、あらゆる“個人”が十分に能力を発揮できる持続可能な環境を整えることが、組織の力になると考えます。多様な社員の声に耳を傾け、よりよい環境づくりに努めてまいります。



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。本年は、新卒採用者数の増加やキャリア採用の強化に伴い従業員数が増加した結果、一時的に法定雇用率（2.50％）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、環境の整備に取り組んでまいります。

●ユニバーサルマナー検定

東宝では、本年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

※1 2025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、障がい者や高齢者など、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。

東宝グループの取り組み

TOHOシネマズ

障がい者
雇用率^{※1}

3.58%

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、本年も法定雇用率（2.50％）を大きく上回る3.58％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、働く上での課題などを丁寧にヒアリング。その内容を基に、劇場、TOHOシネマズ本部、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。

東宝ファシリティーズ

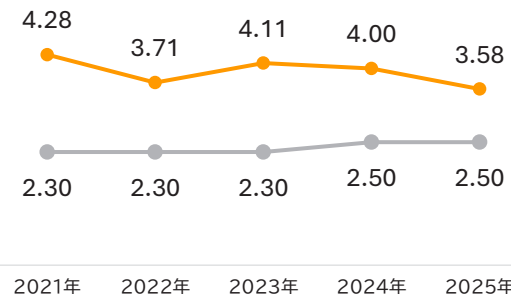
障がい者
雇用率^{※1}

2.78%

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（2.50％）を上回る2.78％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、能力や適性に応じたさまざまな業務内容での採用を積極的に行っています。

障がい者雇用率と雇用者数の推移

（％） ●雇用率 ●法定雇用率





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、「Move&Connect」をコンセプトとしたオフィス環境を基盤に、柔軟で創造的な働き方を実現するワークスタイルを推進しています。

テレワーク制度(終日利用の上限は週2日)とコアタイムを設けないフレックスタイム制度を組み合わせることで、従業員一人ひとりが最適な働き方を選択し、効率的に業務を遂行できる環境を整えています。働き方の拡充と同時に、積極的な有給休暇取得施策の実施や、長時間勤務への対策・取り組みも行っています。

働く場所

東宝では、多様なワークスタイルを推進するため、フリーアドレス制度に加え、本年よりシェアオフィスの利用を開始し、従業員がより自由に働くことができる環境を整備しました。さらに、いつでも食事や休憩が取れるリフレッシュルームを設置するなど、従業員が最適な環境で業務に専念できるよう取り組んでいます。また、成長戦略に伴うキャリア採用の強化により従業員数が増加していることを受け、オフィスの増床工事やレイアウト変更も随時実施しています。



増床したオフィス

TOHOシネマズのワークスタイル

TOHOシネマズでは、支社の統廃合や本部機能の強化による従業員の増加に即した業務環境の改善を目的に、2024年9月より、新しいオフィスへと移転しました。新オフィスでは、「Make Innovation for GOOD MEMORIES」をコンセプトに、さまざまな工夫を施しています。

上品な劇場のデザインを取り入れた新オフィスでは、フリーアドレスやABW(Activity Based Working)※を導入し、従業員一人ひとりの働き方に合わせたワークスタイルを推進しています。また、会議室・座席予約システムを導入し、会議室や業務スペースの利用状況を可視化することで、業務効率の向上を図っています。さらに、オフィスコンビニやコーヒーマシンを設置し、従業員がいつでも自由に休憩や食事ができる快適な環境を整備しています。TOHOシネマズでは、今後も従業員がいきいきと活躍できる職場環境づくりに取り組んでまいります。



TOHOシネマズの新オフィス

※ABW(Activity Based Working)

執務内容や目的に合わせて、自由に場所を選んで仕事ができる働き方です。



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

- 脱炭素の実現に向け、再生可能エネルギー等を活用したCO₂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

TCFDに基づく情報開示

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、2015年のパリ協定の採択や2021年のCOP26における1.5°C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。TCFDガイドラインに則した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、TCFDフレームワークに基づいた情報開示を進めるとともに、経営の強化と持続可能な国際社会の実現を目指してまいります。



(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。

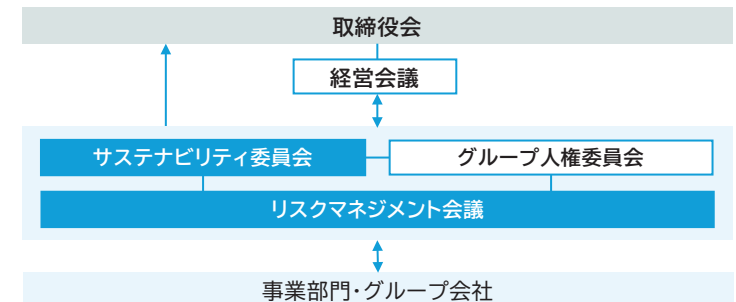
ガバナンス

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など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「CO₂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、代表取締役社長を委員長とする「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.94）。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は、同体制に含まれています。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。





気候変動

指標と目標

東宝グループでは映画館運営や不動産賃貸をはじめとして、業務遂行上、主に保有不動産の稼働に伴い電力を主としてサービス提供上多くのエネルギーを消費しています。これらのエネルギー消費活動から多くのCO₂排出量があることを認識しており、これを受け東宝グループでは再生可能エネルギーの利用や保有物件の環境認証取得等を通し、CO₂排出量を指標とした削減に努めています。東宝グループにおいて近年最もCO₂排出量の多かった2017年度を基準年に、毎年その排出量削減の進捗を追っており、目標の達成に向け引き続き削減活動に注力してまいります。なお、Scope1,2排出量は以下の通りです。

単位:t-CO₂

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)
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
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
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
2017年度比 (129期比)	0.0%	-10.9%	-18.4%	-32.9%	-31.5%	-31.1%	-34.5%	-37.2%

注1) 東宝グループのCO₂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月末日を指します。

注2) 東宝グループのCO₂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。

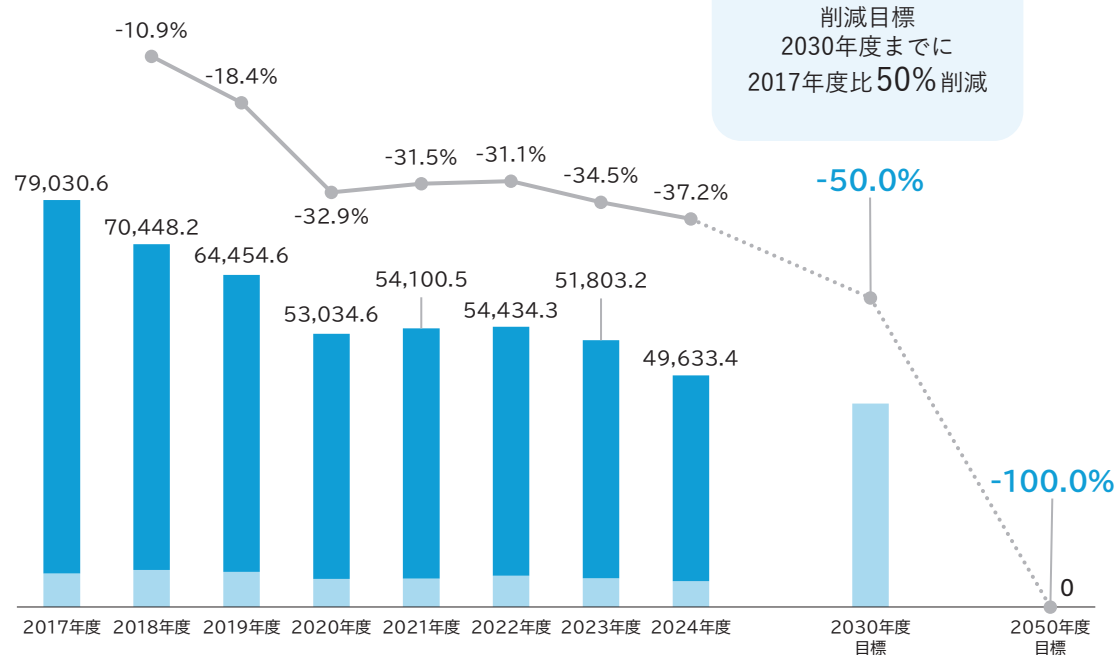
注3) 東宝グループのCO₂排出量は、「エネルギーの使用の合理化および非化石エネルギーへの転換等に関する法律」に基づき報告義務のあるエネルギーを対象としたものです。

注4) 2023年度、2024年度のCO₂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。

CO₂排出量

東宝グループでは、2030年度までに2017年度比で50%削減し、2050年度までには実質排出量ゼロを目指すという目標を掲げ、ネットゼロに向けた取り組みを加速してまいります。

CO₂排出量

(t-CO₂) ■ Scope1 ■ Scope2 ● 2017年度比(129期比)



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、原材料価格の高騰など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、映像制作工程からのCO₂削減要求の高まりを認識し、サプライチェーン全体でのCO₂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。

これらのシナリオ分析を踏まえ、気候変動に対するレジリエンス性を確保した戦略の検討を進めてまいります。また、脱炭素化に向けてはCO₂排出量の削減目標を設定し、本年4月に公

表した「中期経営計画2028」においてもCO₂排出量削減を重要な課題と位置づけています。さらに、東宝スタジオにおける脱炭素化の取り組みも推進しており [→P.63](#)、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。

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



東宝は、CDP※気候変動スコアで2023年に続き「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。



東宝は、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数に2024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。

※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。



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。

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



水素発電機

ルギーと、国内初の商用利用※1となる発電時にCO₂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ました。最終的には「24/7カーボンフリー電力」※2の実現を目指してまいります。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CO₂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、CO₂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CO₂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)

トップ対談 ～対談動画「NIKKEI GX TALK」より～

東宝・松岡社長×JERA・可児Global CEO [📺 HP](#)

松岡 JERAさんのご協力のおかげで、東宝スタジオを脱炭素のシンボルにすることができ、海外や他のスタジオから多くの反響をいただきました。今後は「環境に優しい」という視点が契約条件や優位性の一つとなり、スタジオの競争力につながると考えています。

可児 映画産業における変革の第一歩を踏み出したことで、国内外の人から「東宝は面白いことをしている」という認識に変わり、波紋がどんどん広がっています。この最初の変革の石を投じた意義はとても大きいことですね。

松岡 もちろん、「コストをどうやって回収するんだ」という議論は社内でもありましたが、長期的な成長を見据えて実行することにしました。現在、この取り組みへの認知は徐々に広がっています。この積み重ねが、将来的に東宝の企業価値を高める付加価値になると感じています。まだまだ道のりは長いですが、東宝が保有する最も有名なIPの「ゴジラ」を、いつかカーボンフリーで撮影することが私たちの夢です。

可児 エネルギー事業に携わる者として、その夢の実現がどれだけ困難なことかはよく理解していました。しかし、チャレンジせずにはいられませんでした。この取り組みを皮切りに、世界のエネルギービジネスのモデルを変えていくことが、今の私たちのミッション・ビジョンになっています。



左から松岡社長、可児Global CEO



環境マネジメント

再エネへの取り組み

東宝グループでは、脱炭素社会の実現を目指し、発電時にCO₂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。

東宝の不動産事業においては、2022年9月より東宝日比谷ビル、東京宝塚ビルで、全館使用電力の30%を再生可能エネルギーに切り替えています。さらに2023年3月に開業した東宝日比谷プロムナードビル、2024年7月に開業した渋谷アクシュ（SHIBUYA AXSH）※では、使用電力の100%を再生可能エネルギーで供給しています。

加えて、本年4月より東宝南街ビルおよび渋谷ヒカリイ※でも、全館の電力を100%再生可能エネルギーに切り替えました。

さらに、2024年11月より、国内最大規模の撮影スタジオである東宝スタジオにおいて、スタジオ専用の太陽光発電と水素発電を導入し、使用電力の発電時のCO₂排出量ゼロを目指しています。→P.63

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。



東宝日比谷ビル

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、東宝保有の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においては、既に100%に近いLED化を完了しています。さらに、全国のTOHOシネマズの映画館においても、照明器具（自社資産部分のみ）のLED導入率は現在約90%に達しており、100%導入を目指し順次切り替えを行っています。

また、TOHOシネマズでは、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や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、今後も省エネルギーに取り組み、CO₂排出量の削減に努めてまいります。

担当者の声



TOHOシネマズ株式会社
営業本部
建設部
設備管理室

高橋 真理子

CO₂削減目標の達成にはエネルギー消費量の削減が効果的ですが、お客様に喜ばれる映画館であるためには、エネルギーの使用が不可欠です。TOHOシネマズでは、映写機や空調機をエネルギー効率の高いものへ更新、照明を蛍光灯からLEDへ更新していくなど、映画鑑賞の環境を守りつつ可能な限りエネルギー消費量削減に取り組んでいます。

※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。



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。「東宝日比谷プロムナードビル」(2023年開業)では、建物利用者の健康と快適性を促進する施設として、「CASBEE-スマートウェルネスオフィス認証」※1において最高評価のSランクを取得しています。また、「渋谷アクシュ (SHIBUYA AXSH)」(2024年開業)でも同様にSランクを取得し、さらにオフィス部分では「ZEB Ready」※2も取得しています。



東宝日比谷プロムナードビル



渋谷アクシュ

※1 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。

※2 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旨とする建物です。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

● 廃棄ユニフォームのリサイクル活用 [🔗 HP](#)

TOHOシネマズでは、本年7月に映画館で働くスタッフのユニフォームを刷新しました。それに伴い役目を終えた旧ユニフォーム(約8t)は、地球への資源へリサイクルする循環型リサイクルのスキームを採用し、環境負荷の低減に取り組んでいます。TOHOシネマズでは今後も廃棄物削減を推進してまいります。

● 食品ロスへの取り組み

TOHOシネマズでは、商品の賞味期限見直しや発注量の適正化を行い、無駄のない食品提供に取り組んでいます。

また、東京楽天地グループでも、余剰在庫商品の児童福祉施設運営団体への寄付や、直営店舗での少量メニューの導入、「食べきり推奨店」認定の取得などを通じて、食品ロスの削減に努めています。

● 廃棄物分別講習会の実施 [🔗 HP](#)

東京楽天地グループでは、従業員や自社保有ビルのテナントを対象に、「廃棄物分別講習会」を実施しています。従業員やテナントの方々が正しい分別方法や廃棄方法を習得することで、クリーンな事業活動を推進しています。また、適切な知識に基づき廃棄物の分別を細分化することで、燃やすゴミの削減とCO₂排出量の抑制にも努めています。

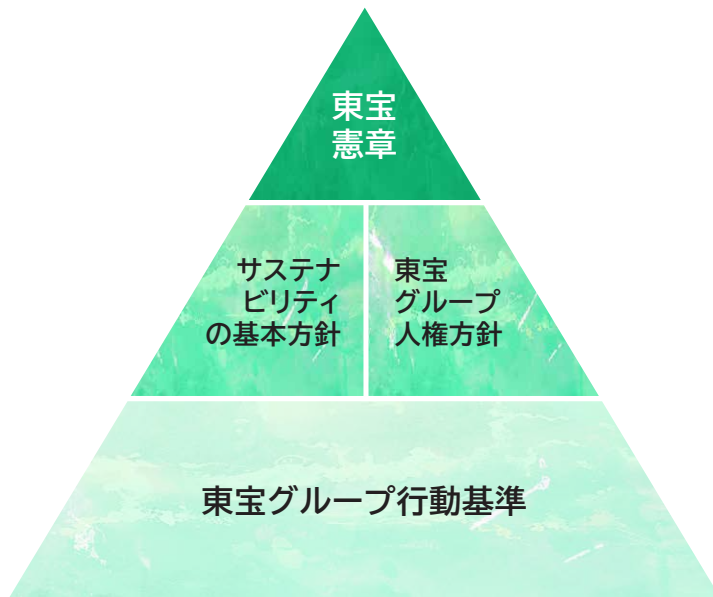


人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します

- 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

人権方針と人権デュー・ディリジェンス

人権方針の制定



東宝憲章／東宝グループ人権方針／
東宝グループ行動基準



東宝グループにおける人権教育および人権デュー・ディリジェンス※について

人権に関する取り組み概要

東宝グループは、2023年3月1日付で「東宝グループ人権方針」を制定・公表しました。また、東宝グループにおける人権デュー・ディリジェンス(以下「人権DD」といいます。)を推進するため、2023年12月から東宝株式会社のすべての役員・従業員を対象に人権リスクの調査を実施しました。2024年7月からはグループ会社各社のすべての役員・従業員も対象に、人権リスクの調査を実施し、当該調査によって東宝グループ内の潜在的な人権リスクを可視化し、是正・救済につなげています。

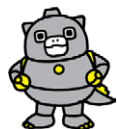
また、本年度は、サプライチェーン上の人権リスク調査を進め、東宝グループ全体として、人権DDを推進し、持続可能な人権尊重の取り組みを深化させていきます。

※人権デュー・ディリジェンス

企業が自社のすべての過程や場所において、人権に関わるリスクを把握し、それを予防および対処すること。

従業員への人権教育の推進

2023年度は、東宝全従業員を対象として、人権方針の理解・実行・浸透・定着のため、法務省人権擁護局が発行する「今企業に求められる『ビジネスと人権』への対応 詳細版」(令和3年3月)に記載の「企業が尊重すべき主要な人権と人権に関するリスク」25項目を基に、東宝グループにおける人権リスクについての理解を深めるためのオンライン動画研修を実施しました。2024年度においては、国内グループ会社の従業員も対象として、同様の人権教育を実施し、東宝グループの企業活動に潜む人権リスクへの意識向上を図りました。



人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します

人権方針と人権デュー・ディリジェンス

グループ会社の人権リスクアセスメントの実施概要

グループ会社人権リスクアセスメント対象企業数	31社
グループ会社人権リスクアセスメント対象者	役員・正社員・嘱託社員・契約社員・アルバイト・派遣社員
グループ会社人権リスクアセスメント対象者数	3,957名
グループ会社人権リスクアセスメント方法	「企業が尊重すべき主要な人権と人権に関するリスク」25項目に照らし、作成した当グループ専用のWEBアンケート調査 日本語が母国語ではない外国人従業員用の英語版アンケートを別途用意
アンケート調査実施期間	2024年7月1日～2024年10月31日
アンケート回答者数・回答率	アンケート回答者数:2,731名 アンケート回答率:69%

グループ会社の人権リスクアセスメントの結果と是正

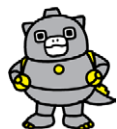
左記アンケートの結果、「企業が尊重すべき主要な人権と人権に関するリスク」25項目のうち、特に「過剰・不当な労働時間」と「パワーハラスメント」の申告の割合が高く、人権リスクが高い領域であると認識しました。また、「労働安全衛生」「賃金の不足・未払い」「差別」「プライバシーの権利に関する人権侵害」に関する人権リスクの申告も一部寄せられました。

「ハラスメント」に関しては、今回の人権リスクアセスメントで把握した重大な人権リスクにつながる可能性のある事案について、事実関係を確認するため、申告者・被申告者双方へのヒアリングを実施しました。その結果、職場環境改善の必要性があると認められた事案に関しては注意指導を実施するとともに、ヒアリングの協力を得たすべての申告者に対して個別に調査結果をフィードバックしました。また、関係者や管理職への指導・助言を通じ、再発防止に努めています。さらに、各社の社内規程である「ハラスメント防止規程」を適用対象にグループ会社を含むグループ包括規程に

一本化し、より分かりやすい内容に改善しています。また、従業員の理解を促進するため、不適切な言動の具体例を示すガイドラインを新たに策定し、周知徹底を図る予定です。

「過剰・不当な労働時間」に関しては、既に人事部で対策を行っていましたが、アンケートによって潜在的な人権リスクを把握したため、改めて人事部で長時間労働抑止の対策を検討・実施しています。

かかるアンケート調査における人権リスクに関する申告内容や調査結果は、個別事案に対する是正措置やグループ会社各社の経営層に対するフィードバックの実施等、対策を進めています。グループ内での潜在的な人権リスクの申告事例は、2025年度の人権教育でも取り上げ、職場環境の改善に努めてまいります。



人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します

人権方針と人権デュー・ディリジェンス

苦情処理メカニズムの整備

窓口名	利用対象	概要
東宝グループ各社 ハラスメント相談 窓口	東宝グループの すべての 役員・従業員	ハラスメントに関する相談および苦情の受付窓口。
東宝グループ 通報・相談窓口		業務上での法令、社内規程、企業倫理などに反すると思われる事柄(ハラスメントを含む。)に関する通報・相談窓口。
人権デュー・ ディリジェンス 事務局相談窓口		人権侵害の可能性がある事象について、常時相談できる窓口。
フリーランス向け ハラスメント 相談窓口	東宝グループと 直接取引している フリーランス	東宝グループの各社ハラスメント相談窓口の対象をフリーランスにも拡大。
映画・演劇作品 制作現場の ハラスメント 相談窓口	東宝グループの 制作する映画・ 演劇の作品現場で 働くすべての人々	ハラスメントに関する申告のほか、現場の拘束時間や対価に関する申告について状況把握した上で、必要な場合は是正の対応を行っている。

グループ人権委員会の設置

東宝グループは、取締役会および経営会議の監督のもと、バリューチェーン全体における人権尊重に関する取り組みを実施するため、「グループ人権委員会」を本年6月に設置いたしました。代表取締役社長が委員長を務め、バリューチェーン全体の人権DD実施計画の承認や実施結果の報告、その他「ビジネスと人権」に関する対応方針の共有・協議を行う場として、原則年2回開催する予定となっています。「ビジネスと人権」の取り組みの推進を経営上の重要課題と捉え、経営層の深いコミットメントのもと実行してまいります（体制図はこちら [→P.84](#)）。

今後の取り組み

東宝グループにおいては、2023年より実施している、独自に作成した事例ベースの人権教育素材を用いた人権教育を本年度以降も継続的に実施していく予定です。

また、東宝グループでの人権リスクアセスメントを引き続き実施するとともに、本年度からは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則って、外部有識者やステークホルダーと対話をし、人権に関する取り組みの中期計画とリスクマッピングを作成し、優先順位をつけた上で、サプライチェーン上の人権DDを実施していく予定です。

担当者の声



TOHO Global㈱
(元 東宝㈱) 法務部
担当者)

濱村 英里

取り組みを始めて3年が経ちましたが、常に学びの連続です。東宝グループ内での人権DDを経て、特に、現場の声に耳を傾け対話を通じて信頼関係を築くこと、継続的に調査・改善・モニタリングを進めることが重要だと感じました。今後もこれらを意識してバリューチェーン全体での人権リスクの把握と是正に向け、社内の各部門や取引先との連携を進めてまいります。また、社員一人ひとりが「ビジネスと人権」を自分ごととして捉えられるよう、啓発活動も推進しています。日々の積み重ねが、企業価値向上や社会からの信頼につながると信じ、取り組んでまいります。

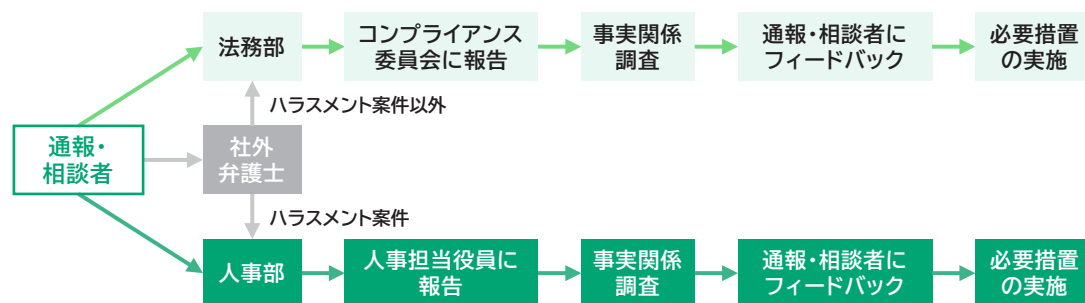


人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します

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。

● 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などを通じて、従業員の意識向上に努めています。

● 社内啓蒙活動

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方針の策定

TOHOシネマズでは、「GOOD MEMORIES」を基本理念とし、すべてのお客様に映画をお楽しみいただくため、映画館で働く従業員一人ひとりが安心して働ける健全な職場環境の確保と維持が必要だと考えています。その一環として、2024年12月に「カスタマーハラスメントに対する私たちの考え方」[📄 HP](#)を公表しました。また、各劇場において防犯カメラを設置、従業員のプライバシー保護の観点から名札の廃止なども実施しています。さらに、従業員のハラスメントに関する相談・通報に対応するため、社内にコンプライアンス相談窓口を設け、従業員のサポートとアフターケアに取り組んでいます。加えて、従業員向け研修の実施やハラスメント事例の共有、カスタマーハラスメント対策マニュアルの作成も進めています。TOHOシネマズでは、今後も従業員が安心して働ける職場環境づくりを推進してまいります。

担当者の声



TOHOシネマズ株式会社
コーポレート本部
法務部長

大西 ふみ子

当社の映画館では、お客様に気持ちよく映画を楽しんでいただけるような空間を提供するよう努めています。それは、映画館のスタッフ自身の心理的安全性が確保されて初めて実現できるものでもあります。万が一、その安全を損なうようなことがあれば、個人ではなく、会社として対応にあたるべきであって、そのための体制づくりを進めていくことが肝要であるとの考えから、さまざまな対策を講じております。カスタマーハラスメントが発生したときの対応だけでなく、そのような事態が発生しにくい環境を整えたり、現場のスタッフの負担を軽減する仕組みづくり（インフラ整備を含む）も進めております。



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

映適

実写映画の制作現場環境改善を目指して、2023年4月からスタートした「一般社団法人日本映画制作適正化機構」(映適)の取り組みは、3年目を迎えました。

映適は、撮影時間・休憩時間や休日のルール、安全対策等に関するガイドラインを遵守し適正な環境で制作された日本の実写映画作品を認定し「映適マーク」を付与する制度を導入しています。2025年7月末時点で99作品がこの認定を受け、東宝配給作品では、23作品が認定を取得しました。さらに、映適の「スタッフセンター」機能を活用することで、適切な契約の締結やハラスメントの防止を支援し、申請作品のスタッフには通報・相談窓口が案内されるなど、ガイドラインに基づいた体制で日々の撮影を進めています。



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するとともに、制作現場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、お子様を育てるスタッフ・キャストが、育児と仕事を両立しながら安心して働けるよう、2025年中を目途に東宝スタジオ内に託児施設や育児サポート施設を新設する予定です。

加えて、東宝グループでは、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」※の有志メンバーが主催した「女性スタッフお花見会」が本年3月に行われ、会場として東宝スタジオを提供し、ベビーシッターサービスの費用を補助する形で協力しました。本イベントでは、参加者の皆様から活発な意見が交わされ、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に向けて、大変有意義な場となりました。

※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。



「女性スタッフお花見会」の様子

演劇制作現場での取り組み

演劇公演の制作現場では、2023年よりリスペクト・コミュニケーション研修を実施しています。本年もミュージカル『レ・ミゼラブル』をはじめとした多くの東宝製作作品で導入し、すべての作品にハラスメント相談窓口を設置し、防止に努めています。



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

劇場での取り組み

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、セリフや効果音など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、一部作品において期間限定で「日本語字幕版」の上映を実施しています。また、映画の字幕や音声ガイドが楽しめる無料アプリ「HELLO! MOVIE」に全劇場が対応しているほか、「聴覚補助用ヘッドホン」の無料貸し出しや筆談での対応、補助犬との同伴鑑賞にも配慮しています。また、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、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

「見えない、見えにくい方」「聞こえない、聞こえにくい方」が、いつでも、どこでも映画が楽しめるように、新しい鑑賞システムで上映しています。

「字幕ガイド」対応マーク

字幕を表示するメガネを使用しているお客様がいらっしゃいます。字幕メガネ無料貸出中。

「音声ガイド」対応マーク

スマートフォンとイヤホンで、音声ガイドを聞くお客様がいらっしゃいます。音声ガイド用スマートフォンイヤホン。

左記マークのある対応作品に限り、音声・字幕ガイドが必要な方にも、機械を使って同じスクリーンで映画をご覧いただけます。

盲導犬、聴導犬をお連れの場合がございます。

全館貸し出し用メガネ・イヤホン・ヘッドホン・スマートグラスの貸出は、上映開始前15分までです。

全館貸し出し用メガネ・イヤホン・ヘッドホン・スマートグラスの貸出は、上映開始前15分までです。

演劇での取り組み

東宝では、聴覚に障がいのあるお客様にも観劇の感動をお届けできるよう、東宝主催のすべての公演において、台本の事前貸出サービスを実施しています。このサービスでは、紙台本に加え、光漏れ防止処理を施したタブレットを用意し、事前にストーリーや出演者のセリフ等を文字情報でご理解いただくことで、より快適な観劇を提供できるよう努めています。

● 二代目帝国劇場の最終公演でのリアルタイム文字通訳

本年2月、二代目帝国劇場の掉尾を飾る祭典として開催されたCONCERT『THE BEST New HISTORY COMING』において、聴覚に障がいのあるお客様にも記念すべき公演をお楽しみいただけるよう、ご希望のあった公演回で東宝として初めて「リアルタイム文字通訳」を実施しました。トークパートでは、キャストが話している内容をその場で文字に起こしリアルタイムで表示することで、お客様には文字情報を読みながら公演をお楽しみいただくとともに、劇場ならではの臨場感も感じていただきました。



文字通訳の様子



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ように

TOHOシネマズでは、全国の劇場でバリアフリー対応を積極的に推進しています。各シアターにスロープを設置し、車椅子のまま映画をご鑑賞いただける専用スペースをご用意しています。さらに、介助者の方も隣で一緒に映画をご鑑賞いただけるよう、車椅子専用スペースに設置・固定できる可動式座席も備えています。また、車椅子ご利用のお客様専用のトイレや、トイレ内にはオストメイト対応設備もご用意しています(劇場施設の構造や設備面での制約もあり、一部の劇場は対象外となっています)。

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。また、車椅子のお客様へのアテンド対応においては、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、すべてのお客様が快適にご観劇いただけるよう努めています。

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、赤ちゃん連れのご家族が安心して映画を楽しめる上映会「バイビークラブシアター®」を2003年より20年以上にわたり実施しています。

全国約60劇場で開催している本上映会では、お子さまが急に泣き出しても周囲に気兼ねなく過ごしていただけるよう声を出しても大丈夫な環境を整えているほか、照明を明るめに設定し、音量や空調もお子さまへの負担を軽減するように調整しています。また、チャイルドシートの貸し出しやベビーカーのお預かりサービスなどを通じて、ご家族も快適に映画をお楽しみいただけるよう努めています。

なお、ご来場いただくお子さまの多くが、本上映会で初めて映画館を体験されます。そうした「初めての映画館体験」という貴重な思い出を記録としても残していただけるよう、ご来場のお客様全員に「映画鑑賞証明書」をプレゼントしています。

地域での取り組み

音声案内コード化点字ブロックの実証実験 HP

東京楽天地では、視覚に障がいのある方を対象に、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」の実証実験を商業施設として初めて実施しました。



従業員による敷設の様子

担当者の声



株式会社東京楽天地
サステナビリティ推進室

町田 秀美

視覚障がい者の方でも、見え方に違いはありますが、サポートしてくれるツールがあればガイドなしで歩ける方も多しことを知り、錦糸町・浅草地区の発展に貢献してきた東京楽天地がやらなきゃ誰がやる！という意気込みで、実証実験を行った結果、多方面から多くの反響をいただきました。また、このアプリは英語・中国語・韓国語の音声案内もあり、視覚に障がいのある方に限らずインバウンド向けの活用や避難場所の案内、広告等を発信することもできます。

当社では、引き続き実証実験第2弾を企画中です。ご興味ございましたらお気軽にお問い合わせください。



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

AYAとの団体上映会

東宝グループでは、医療的ケアを必要とする障がいのある児童を支援している「特定非営利活動法人AYA」と協力し、2024年より、障がいがある子どもたちとその家族に向けた団体上映会を全国で開催しています。

本上映会は、医療機器のアラーム音が鳴ったり、声を出したり、動き回ったりするなどして、普段は映画館に行くことを遠慮してしまう子どもたちとその家族にも、気兼ねなく映画を楽しんでいただくことを目的としています。会場では、照明を通常より明るくし、ドアを開放することで、閉鎖的な空間への不安感を軽減するとともに、発声や体の動きを制限されることなく安心して映画鑑賞を楽しんでいただける環境を整えています。本年は、実施規模を拡大し、3月公開の『映画ドラえもん のび太の絵世界物語』では全国のべ25劇場で実施しました。また、8月公開の『映画クレヨンしんちゃん 超華麗！灼熱のカスカバダンス』においても、全国各地で上映会を開催しました。

今後も、家族で安心して劇場で映画鑑賞いただける環境を提供できるように努めてまいります。



上映会の様子

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協会主催「難民映画祭」に協力しています。2024年11月に開催された『第19回難民映画祭』では、TOHOシネマズが、協賛企業の一員としてスクリーンを提供しました。オープニングイベントでは、約3.5メートルの人形が難民の子どもたちの苦境を伝えるためヨーロッパを横断する旅の様子を収めたドキュメンタリー映画『ザ・ウォーク〜少女アマル、8000キロの旅〜』(原題:The Walk)の上映や監督によるトークショーが行われるなど、多くの来場者が難民問題について理解を深める貴重な機会となりました。本映画祭への協力を通じ、難民支援活動の重要性を社会に広く発信し、支援の促進に貢献しています。



オープニングイベントの様子
©国連UNHCR協会

国連WFP協会レッドカップキャンペーン

TOHOシネマズは、国連WFP協会※が主催する「レッドカップキャンペーン」に2023年より参加し、劇場で販売しているポップコーンの売り上げの一部を国連WFP協会に寄付することでWFPの「学校給食支援」に貢献しています。

※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。





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

「いっしょにみると楽しいよ！ シネコンへのポケモン遠足」の実施

TOHOシネマズでは、こども食堂に通う子どもたちを映画館に招待し、ポップコーンやドリンクとともに、ポケモンの旧作を鑑賞いただく「いっしょにみると楽しいよ！シネコンへのポケモン遠足」を2023年より継続的に実施しています。初めての甲信越地方での開催となる第4回目を本年6月にTOHOシネマズ 上田にて開催しました。子どもたちやその家族約100名を映画館にご招待し、『劇場版ポケットモンスター キミにきめた！』（2017年）の鑑賞やピカチュウとの触れ合いを楽し



上映会の様子

© 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・ゲームフリークの登録商標です。

んでいただきました。今後も全国の子どもたちに「GOOD MEMORIES」をお届けできるよう、努めてまいります。

あしなが育英会との取り組み

東宝グループは、子どもたちへの原体験の提供を目指し、国内外の遺児を支援する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。

2024年12月には、映画『ふしぎ駄菓子屋 銭天堂』初日舞台挨拶（TOHOシネマズ 日比谷）に、本年3月には、『映画ドラえもん のび太の絵世界物語』公開記念舞台挨拶（TOHOシネマズ 六本木ヒルズ）に奨学生をご招待しました。さらに、5月には『ゴジラ生誕70周年記念 ゴジラ・THE・アート展』（森アーツセンターギャラリー）にもご招待し、あしなが育英会との取り組みとしては初となる美術展での鑑賞イベントを実施しました。

東宝グループは、子どもたちへの文化体験の提供を通じ、未来への希望を育む一助となることを目指しています。



イベント参加者

担当者の声



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
サステナビリティ推進室

山代 雄太郎

あしなが育英会様との取り組みを始めて早2年となりますが、これまでさまざまなイベントを開催してきました。作品の内容を楽しんでいただくだけでなく、大きなスクリーンでの迫力な映像や音響、劇場に漂うポップコーンの匂い、舞台ならではの臨場感など、映画館や劇場でしか味わえない“東宝グループ”だからこそ提供できる体験をお届けできるよう、日々試行錯誤しています。参加した子どもたちにとって、ほんの少しでも、何か思い出に残ったり、将来の可能性を広げるきっかけになれば嬉しい限りです。今後も子どもたちに原体験をお届けできるよう尽力してまいります。



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

子どもたちへの原体験の提供

TOHO CINEMAS BOAT

「TOHO CINEMAS BOAT」は、TOHOシネマズが実施する映画体験を通じて子どもたちの思考形成を育むことを目的としたプログラムです。

本年は2つのプログラムを実施しました。1つ目は、1月13日、TOHOシネマズ 六本木ヒルズにて映画『野生の島のロズ』を鑑賞後にロボットをテーマにしたワークショップを行いました。2つ目は、3月14日、TOHOシネマズ 渋谷にて子どもたちが制作した短編映画『冬の向日葵』の舞台挨拶付き上映会を開催しました。これは渋谷区立猿樂小学校の小学生が劇場見学や職場体験を通じて映画に関心を持ったところから始まり、その後自らの発案で映画制作に取り組んできた集大成として実施されたものです。映画制作から舞台挨拶の企画・運営に至るまで子どもたちが主体的に取り組んだ本上映会は、大きな拍手に包まれ、大変有意義なプログラムとなりました。

TOHOシネマズでは、今後も映画を通じて、未来を担う子どもたちを支援してまいります。



舞台挨拶の様子

担当者の声



TOHOシネマズ株式会社
営業本部
番組編成部
番組編成室長

大河原 雄亮

「TOHO CINEMAS BOAT」は、劇場での映画体験を起点に製作スタッフの方々の想いに触れ、同年代のお子さまが意見交換しながら、自身の考えやアイデアを育むアクティブラーニングです。発足当初は新しい試みへの不安もありましたが、多くの企業や自治体にご賛同いただき、お子さまたちが積極的に参加し「楽しかった」と話す姿を目の当たりにしたことで、この活動の意義を実感することができました。参加されたお子さまの中から、未来の劇場スタッフや俳優、映画監督が生まれることを楽しみにしながら、今後も精力的に取り組んでまいります。

企業訪問の受け入れ

東宝では、文部科学省が推進する「地域学校協働活動」に賛同し、学生たちによる企業訪問の受け入れを行っています。東宝本社では、中・高校生を対象に、映画製作の過程や東宝の事業について解説する約1時間のプログラムを実施しています。普段何気なく観ている映画を「作る側」の視点から紐解き、映画はどのように作られ、どのようにしてお客様のもとへ届くのか等「映画業界の仕事」の魅力を伝え、子どもたちが社会や仕事への理解を深める貴重な学びの機会を提供しています。



プログラムの様子



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

クリエイターの支援・育成

TikTok TOHO Film Festival 2024

「TikTok TOHO Film Festival」は、ショートムービープラットフォームとして世界中で親しまれているTikTokと東宝が共同で開催するプロジェクトです。「縦型映画」という新しい映像表現を通じて、将来世界で活躍する可能性を秘めたクリエイターを発掘し、その才能を支援することを目的としています。

2021年に始動した本プロジェクトは、これまでに4回開催され、年々その規模を拡大しています。「TikTok TOHO Film Festival 2024」には、幅広いジャンルから約400もの応募作品が寄せられ、ファイナリストとして17作品が選出されました。最終的に、その中からグランプリ、準グランプリ、アニメ・CG賞、特別賞、また映画『きみの色』（2024年）とタグを組んだ「きみの色」賞が授与され、授賞式の模様はTikTok LIVEで配信されました。グランプリを受賞した『遊園人』（製作者：一寸先はおじ氏）には、賞金に加え東宝プロデュースによる

齊藤京子氏主演の新作縦型映画の制作権利が授与されました。さらに、アニメーション作品がグランプリを受賞したことも話題を呼びました。

東宝グループは、今後もこうした才能の発掘と次世代を担うクリエイターたちのさらなる活躍を支援してまいります。



授賞式の様子

TOHOシネマズ学生映画祭 2025 [🔗HP](#)

TOHOシネマズでは、映画・映像産業の未来を担う若き才能の発掘と育成を目的として、2007年より有志の大学生を中心に運営する「TOHOシネマズ学生映画祭」を開催しており、本年で第18回目を迎えました。この映画祭では、「ショートフィルム部門」「ショートアニメーション部門」「プロモーション部門」の3つの部門を設け、各部門でグランプリおよび準グランプリを選出しています。さらに、すべての上映作品の中から選出される「ROBOT賞」「GEMSTONE賞」、およびショートアニメーション作品の中から選ばれる「TOHO animation賞」など、特別賞も設けています。また、高校生以下の若い学生監督にも、TOHOシネマズの映画館で作品を上映する貴重な機会を提供したいという想いから、コンペティションとは別枠で「U-18期待枠」を設け、選出された作品を映画祭当日に上映しています。本年3月に行われた第18回目の映画祭では、映画監督の阪元裕吾氏※に加え、東宝の若手プロデューサーが審査員を務めるなど、新たな視点

の導入を図るとともに、映画業界全体の活性化を目指しています。また、これまで本映画祭を通じて輩出された受賞者たちは、小規模公開作品を含む東宝配給作品に携わるなど、映画・映像産業の第一線でその才能を発揮し、現在もさまざまな場面で活躍しています。

（過去の受賞作品一覧 [🔗HP](#)）

※映画監督。主な作品は、『ベイビーわるきゅーれ』シリーズ、映画『ネムルバカ』（2025年）など。



授賞式の様子



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

クリエイターの支援・育成

ndjc 次世代を担う映画人材育成事業への協力



東宝グループは、映像産業振興機構(VIPO)が文化庁から委託を受けて実施している人材育成事業に協力しています。

その一環である「映画スタッフ育成プロジェクト」は、将来、映画制作現場を希望する学生を商業映画にてインターンとして受け入れ、育成するプロジェクトです。卒業後に明確な意思を持って制作現場に進む若手人材を多く輩出しており、2025年以降公開の東宝作品では『お嬢と番犬くん』(2025年)、『恋愛裁判』(2026年1月公開)、『ほどなく、お別れです』(2026年2月公開)、において学生インターンを実施しました。

また、「ndjc:若手映画作家育成プロジェクト」では短編映画製作を通じて、これまでに5作品を支援してきました。ndjcは2025年までに93名の映画監督を輩出しており、そのうち42名が商業長編監督デビューを飾り、日本映画界の中核を担っています。東宝配給作品でndjc出身監督の話題作が続いており、吉野耕平監督『沈黙の艦隊』シリーズ(2023年/2025年)、中野量太監督『浅田家!』(2020年)、中江和仁監督『嘘を愛する女』(2018年)劇場版『きのう何食べた?』(2021年)等が挙げられます。なお、本年度の長編映画の企画・脚本開発サポートプロジェクトには、昨年に引き続き、東宝社員が選考委員として参加しています。

今後も東宝グループは、映画業界を支える若手クリエイターの育成に力を入れてまいります。

GEMSTONE Creative Label



「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、若手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。

また、東宝の若手社員がプロデューサーとしても活躍しており、早い段階から企画・製作・宣伝に携わることで、プロデューサーとしての経験を積み、成長できる場としても期待されています。これまでに、当時現役高校生のシンクレア・ウィリアム氏が監督・脚本を手がけ話題となったYouTube映画『チェンジ』や、本レーベルとして初めて劇場公開されたオムニバス映画『GEMNIBUS vol.1』など、多彩な作品を制作しており、現在もさまざまな企画が進行中です。

今後も東宝グループでは、才能の支援を通じて日本のエンタテインメント業界のさらなる発展に貢献できるよう努めてまいります。



脚本制作の様子



クリエイターの支援・育成

若手ミュージカルクリエイターの育成

Musical Theater Writing Program



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、200名を超える応募者の中から選ばれた14名が参加。講師には、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3週間にわたる集中プログラムを実施しました。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する講師からのフィードバックを通じて、学びを得、大きな成長を遂げました。また、作家と作曲家が一緒に講義を聴講することで、新たな気づきを得て、相互に刺激を受け合う非常に有意義なプログラムとなりました。そして本年、さらなる発展を目指して第2回を開催。今回は、新規受講者を対象とした「ベーシックコース」に加え、第1回修了者を対象とした「アドヴァンスプログラム」を新設し、前回の講座で生まれた作品をさらに磨き上げるための講義を行いました。加えて、創作活動に専念できるよう創作奨励金を支給するなど、継続的な才能支援にも力を注いでいます。東宝は、ミュージカル界の若き才能たちが、このプログラムを通じて一步を踏み出し、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』『女神様が知っている』

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
チーフプロデューサー

小嶋 麻倫子

日本初のブロードウェイ・ミュージカル『マイ・フェア・レディ』上演から62年。これまで日本にはミュージカル作家・作曲家を育てる専門機関がありませんでした。昨年ついに育成講座を開講し、その発表の場として「Songwriters' SHOWCASE」も開催。韓・米・英の最高峰の育成機関とも提携し、日本のクリエイターが世界とつながる仕組みも整えました。将来「あれが日本のオリジナルミュージカルの転換点だった」と語られるプログラムになることを目指し、今後も尽力してまいります。

Songwriters' SHOWCASE



東宝では、2024年12月、シアタークリエにて「Songwriters' SHOWCASE」を開催しました。本公演では、同年8月に実施した「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曲が披露されました。これらの楽曲は、井上芳雄氏やイ・チュンジュ氏など、日韓を代表するミュージカル俳優によって歌唱され、この日限りの特別な公演となりました。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。



公演中の様子



司会の井上芳雄氏



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。東京現像所よりフィルムの保全・デジタル化業務を引き継いだ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2025年6月末時点で、520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ります。

今後も東宝グループは、卓越された技術力を活かし、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。

ゴジラ全作品DCP化

東宝グループでは、旧作フィルム保全に取り組む中で、当社グループの重要なIPである「ゴジラ」シリーズについても、DCP化プロジェクトを推進しています。

1954年の初代『ゴジラ』公開から2024年で70周年を迎えたことを機に、“ゴジラ作品の魅力を劇場で味わう機会をお客様にご提供し、当社グループが長年培った特撮技術の粋を後世に伝えたい”との思いから、『ゴジラ FINAL WARS』(2004)までの実写「ゴジラ」シリーズ全作品を対象とした本プロジェクトをスタートさせました。当社グループの技術力を最大限に活用したデジタル修復により公開当時の状態を復元し、高画質・高音質のデジタルフォーマットの作成を進めています。

本プロジェクトにより、長年にわたり世界中で愛され続けている「ゴジラ」の世界観をそのままに、お客様に末永くスクリーンで存分にお楽しみいただけるよう取り組みを続けてまいります。

BEFORE



『ゴジラ』 © TOHO CO., LTD.

AFTER



担当者の声



TOHOアーカイブ株式会社
代表取締役社長
取締役営業担当兼
映像担当
営業部 部長

都島 信成

「ゴジラ」シリーズの全作品を4K修復し、4Kリマスター版として劇場上映する「ゴジラ・シアター」の取り組みは、1954年の第1作目から70年もの長きにわたって作られ続けてきた「ゴジラ」シリーズの全貌を公開当時の状態で今のお客様に見ていただけるまたとない機会であり、弊社としても昨夏以来、1作品ずつ、使命感を持って修復作業に取り組んでいるところです。今回の取り組みは、国内に留まることなく、世界各国のゴジラファンにとっても朗報ではないでしょうか。今後も東宝の持つ貴重な名作の4Kリマスター化を進めるべく、取り組んでまいりたいと思います。



旧作映画の継承

ゴジラ・シアター

東宝グループでは、歴代のゴジラ作品をお客様に「劇場」で体験していただくため、ゴジラ生誕70周年を記念し、2024年7月より「ゴジラ・シアター」をスタートしました。

「ゴジラ・シアター」では、全国5カ所のTOHOシネマズ※にて、修復を経てDCP化された歴代ゴジラ作品を定期的に上映しています。長年のゴジラファンはもちろん、これまでゴジラに触れる機会が少なかった若い世代にもその魅力を広く届けるため、大学生以下のすべてのお客様に「ゴジラ学生割引料金(500円)」を設定しました。さらに、「ゴジラ・シアター」限定の入場者プレゼントや、「ゴジラ」シリーズのプロデューサーである富山省吾氏らによる舞台挨拶といったスペシャルイベントも実施し、幅広い層のお客様に特別な鑑賞体験を提供しています。

『ゴジラ』(1954)を皮切りに、本年8月までに19本のゴジラ作品をお届けし、老若男女問わず多くの方々に劇場でゴジラ作品を楽しんでいただいています。今後も、当社グループが誇る「ゴジラ」の魅力を広く発信し、その価値の維持・向上に努めてまいります。

※TOHOシネマズ 日比谷/シャンテ、TOHOシネマズ 梅田(2025年6月まで)、TOHOシネマズ なんば(2025年7月より)、TOHOシネマズ 赤池、TOHOシネマズ ららぽーと福岡、TOHOシネマズ すずきの

上映作品

2024年	7月:『ゴジラ』(1954)	11月:『シン・ゴジラ:オルソ』
	8月:『キングコング対ゴジラ』	『ゴジラ』(1954)
	9月:『ゴジラVSビオランテ』	『ゴジラ-1.0/C』
	10月:『三大怪獣 地球最大の決戦』	

2025年	1月:『ゴジラ対メカゴジラ』	5月:『怪獣総進撃』
	『メカゴジラの逆襲』	『ゴジラ FINAL WARS』
	2月:『ゴジラVSメカゴジラ』	6月:『ゴジラ対ヘドラ』
	『ゴジラの逆襲』	7月:『ゴジラ対メガロ』
	3月:『モスラ対ゴジラ』	『ゴジラ』(1984)
	4月:『怪獣大戦争』	8月:『ゴジラ・エビラ・モスラ 南海の大決闘』

ゴジラ・シアター



『ゴジラVSビオランテ』
© TOHO CO., LTD.

旧作映画の海外映画祭上映

成瀬巳喜男監督の生誕120周年、そして代表作である『浮雲』(1955年)公開70周年を記念し、第78回カンヌ国際映画祭 クラシック部門にて、『浮雲』4Kデジタルリマスター版が上映されました。当時の魅力をそのままに、鮮やかにカンヌ国際映画祭のスクリーンに甦った本作は、世界中から来場した観客を深く魅了しました。

また、本上映に際しては、深田晃司監督によるティーチインも実施。来場者は作品への理解を深め、感動を共有する貴重な時間を過ごしました。



登壇者
(左から)
カンヌ国際映画祭クラシック部門
ディレクター・Gérald Duchaussoy氏/
配給会社Carlotta Films
社長・Vincent Paul-Boncour氏/
映画監督・深田晃司氏/
TOHO Global株式会社 小松士恩氏)



文化継承～帝国劇場を未来へつなぐプロジェクト

デジタルアーカイブ化プロジェクト

1966年に「ふだん着で見られる世界最高の劇場」として開業した「二代目帝国劇場(以下、二代目帝劇)」が、再開発のため本年2月末をもって閉館しました。東宝では、長きにわたり多くのお客様に愛されてきた「二代目帝劇」の建築的価値・文化的価値を次世代へ継承するため、デジタルアーカイブ化プロジェクトを実施しました。

本プロジェクトは、教育や文化継承の観点から長期的な資産として活用することを目的に、「二代目帝劇」を3Dデータとして記録し、その質感や形状を保存する取り組みです。写真や設計図面だけでは再現できない質感・形状・距離感を詳細に記録するため、スチールカメラによる多角的な撮影と、レーザー計測機による点群データ取得を組み合わせたフォトグラメトリ※および



レーザースキャン作業中の様子

担当者の声



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 ライツ事業部
インシアター事業室
(元不動産経営部
プロジェクト担当者)

桑本 陽生

このプロジェクトはコーポレートコミュニケーション部、演劇部、不動産経営部の3部門が連携し、閉館までの限られた公演の合間を縫って実施されました。

現状では建築物という有形資産をデジタルアーカイブという無形資産化するための素材を、閉館前に確保したという段階にあります。

今後、この貴重な財産を会社としてどのようにに活用していくかが課題となります。文化・教育的な面での歴史継承にとどまらず、エンタテインメント会社として多くのお客様に楽しんでもいただけるような活用方法を企画・実行していく必要があると考えています。

レーザースキャン技術を採用しました。

当時の最先端技術を結集して造られた「二代目帝劇」は、日本のモダニズム建築を代表する作品の一つとして高く評価されています。こうした建築的価値を有する「二代目帝劇」について、外観や舞台装置をはじめ、文化的価値を持つ芸術品など建物の隅々に至るまで高精度なスキャンを実施しました。また、帝劇を彩ってきたさまざまな芸術品に関しても、可能な範囲で保存・継承していくことを検討しています。

東宝では、本プロジェクトを通じて、日本のモダニズム建築史を代表する「二代目帝劇」の貴重なデータを長期的な資産として保全するとともに、演劇文化の次世代への継承に取り組んでまいります。

※フォトグラメトリ
複数の写真を基に3DCGを生成する技術です。

帝劇 Legacy Collection



東宝は、二代目帝劇の建物としての魅力を再発見し、新たなステージへと継承するプロジェクト「帝劇 Legacy Collection」を始動しました。本プロジェクトは、客席や席番プレートをはじめとする劇場解体の際に生まれる資材を活用し商品化するなど、資材の再利用により環境負荷の低減を図るとともに、お客様とともに二代目帝劇の感動と思い出を、未来の帝国劇場へとつなぎ、次世代へと継承していくことを目指しています。

(注)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。



Section 5

コーポレート・ガバナンス

取締役一覧



市川 南

嶋田 泰夫

折井 雅子

松岡 宏泰

島谷 能成

安藤 知史

大越 いづみ

緒方 栄一

太古 伸幸

氏名／役職／『好きなエンタテインメント作品』／その理由

島谷 能成 代表取締役会長

『七人の侍』(映画)

1975年東宝入社。映画はほとんど見ていない。不安だった。研修でクラシック作品を見せてもらった。『七人の侍』。中身は全く知らない。不意打ちを喰らった。完璧な没入感。映画が猛然と好きになった。『ええ会社に入れてもらった』。心からそう思った。私の仕事を決定づけた『ありがとう』の映画です。

松岡 宏泰 代表取締役社長 社長執行役員

『E.T.』(映画)

高校時代に観た『E.T.』は、初めて映画に心を奪われた体験だった。アイデア、ストーリー、特撮、音楽、すべてが新鮮で衝撃的で、以来何度も観返し、私にとってエンタテインメントとは何かを教えてくれた特別な作品となった。

太古 伸幸 取締役副社長執行役員

『冒険者たち』(映画)

心が疲れた時に見返す大好きなフランス映画です。男女3人の友情と愛情、そして別れを描いた大人の冒険ロマンです。音楽も素晴らしい。「レティシアの水葬」は、その美しさで映画史に残る名シーンだと思います。

市川 南 取締役専務執行役員

『千と千尋の神隠し』(映画)

宣伝プロデューサーとして1年間、未完成の宮崎駿監督の絵コンテの、結末が見えない物語をスタジオジブリ・鈴木敏夫さんと推理しながら宣伝をしました。映画を見直したのはコロナ禍での再上映。約20年ぶりに映画館で見る千尋に、素直に感動して涙しました！

嶋田 泰夫 取締役

『ベルサイユのばら』(宝塚歌劇)

36年前に初めて観劇したときの、言葉にできない思いは今も忘れられません。昨年10年ぶりに再演されましたが、エンタテインメントは時代を超えて人の心を動かす力を持つと、強く確信しました。

緒方 栄一 取締役監査等委員(常勤)

『アンタタッチャブル』(映画)

1987年に公開された、禁酒法時代のシカゴを舞台に、ギャングと捜査官たちの戦いを描いた映画です。主人公を助ける老警官役のショーン・コネリーがとても素晴らしく、本作でアカデミー賞助演男優賞を受賞しました。

安藤 知史 取締役監査等委員(社外)

『サウンド・オブ・ミュージック』(映画)

劇中の楽曲の魅力はもとより、激動の時代を生きる人々の姿と、映し出される美しい景色や街並みとのコントラストに惹かれます。小学校の音楽の授業で初めてこの作品に触れ、今に至るまで繰り返し鑑賞しています。

折井 雅子 取締役監査等委員(社外)

ミュージカル『エリザベート』

日本初演(宝塚版・東宝版)以来、何回見ても、その世界観に瞬時に引き込まれ、エリザベートとともに喜怒哀楽を思いきり感じます。エンタテインメントは「心のストレッチ」の大切な機会。まさに心が大きく動く作品です。

大越 いづみ 取締役監査等委員(社外)

『ゴジラ-1.0』(映画)

ゴジラ突入という敷島氏の覚悟と、脱出装置を備えて命を守る橘氏の策。リスクテイクの挑戦と安全の確保を両立するこの姿勢は、現在の経営に求められる極めて高度なガバナンスとして強い感銘を受けました。

ガバナンス体制

基本的な考え方

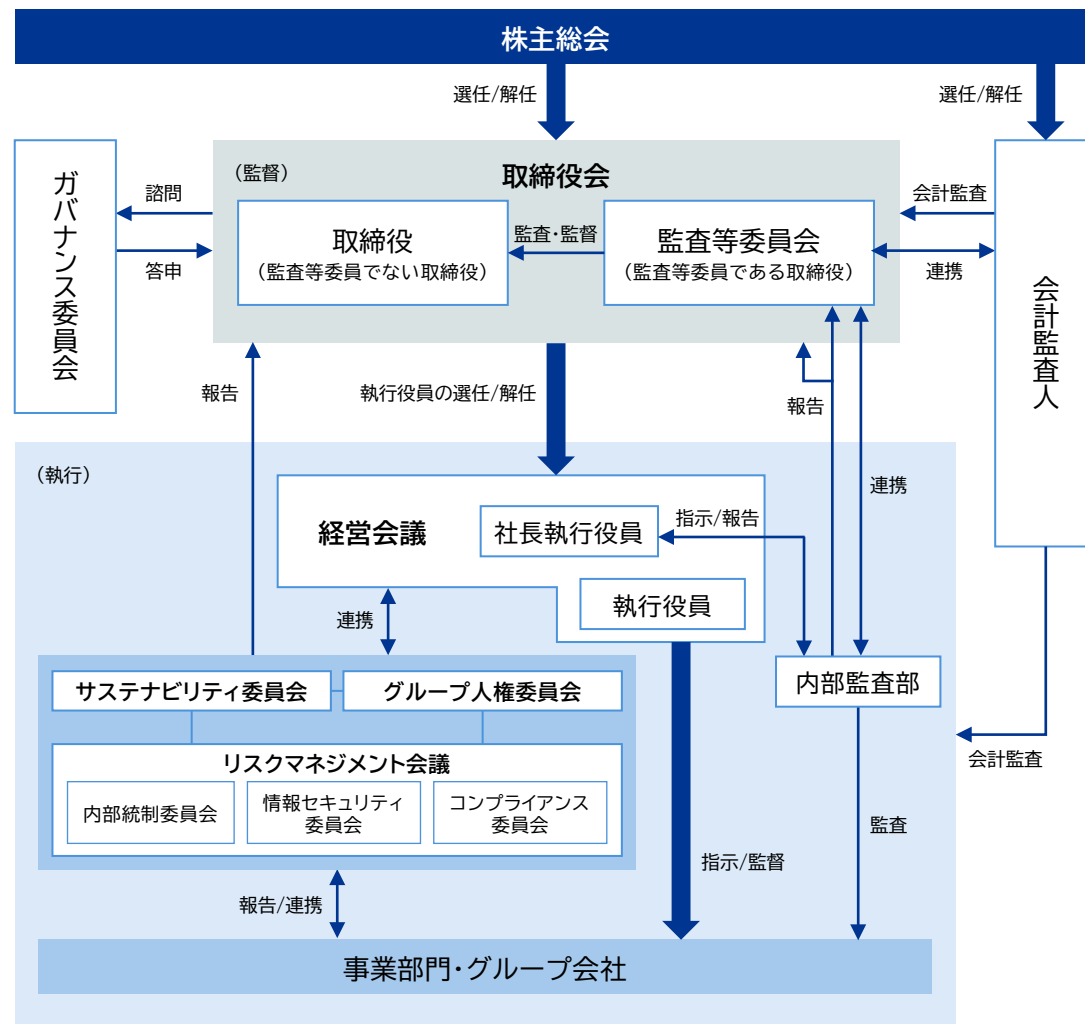
東宝グループは、創業者・小林一三の残した「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」、「我々の享くる幸福はお客様の賜ものなり」という言葉をグループスピリットとして受け継ぎ、「Moments for Life その時間が、人生の力になる。」をグループ・スローガンに掲げております。また、「心を揺り動かし、人生の力となる時間を届け、人々の幸福に貢献する」をグループパーパスとして、「朗らかに、清く正しく美しく」をグループバリューとして位置づけております。当社グループはこれらの経営理念に基づき、すべてのステークホルダーの皆様に信頼され続ける企業でありたいと考えております。そのために当社は、経営の重要課題の一つ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57社(うち連結子会社47社。2025年5月31日現在)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。

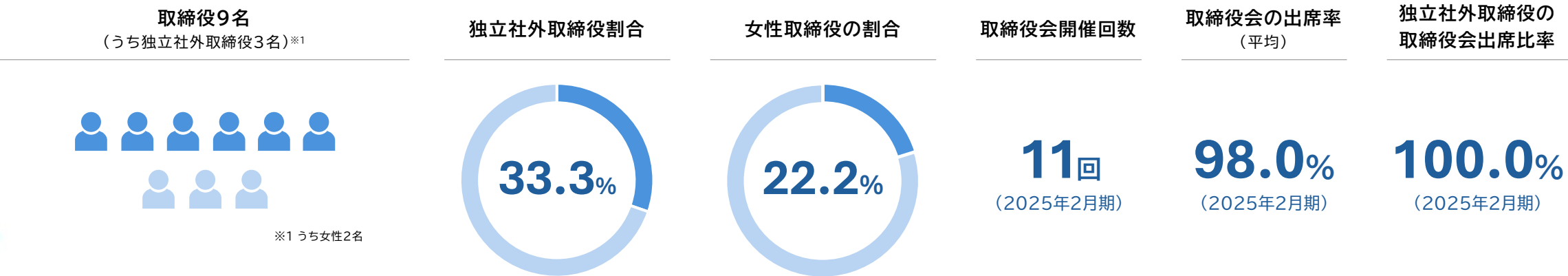
コーポレート・ガバナンス体制図



ガバナンス体制の変遷

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
機関設計	●監査等委員会設置会社へ移行									
取締役						●女性取締役1名選任			●女性取締役が2名に	●筆頭独立社外取締役の設置
取締役会の実効性評価		●取締役会実効性評価開始								
指名・報酬				●ガバナンス委員会の設置	●株式報酬制度の導入					●業績連動型株式報酬制度の導入
その他ガバナンス体制	●リスクマネジメント会議の設置					●執行役員制度の導入				

取締役会の構成（2025年5月末時点）



活動状況

各会議体の活動状況

取締役会	2025年2月期開催実績:11回 議長:島谷 能成 メンバー:取締役9名 (うち独立社外取締役3名)	2025年2月期の重点審議内容 ・「中期経営計画2028」の策定 ・海外M&A案件や資本業務提携案件 ・IPビジネスに関する投資計画 ・顧客基盤開発プロジェクト投資案件 ・帝劇ビル再開発計画 ・サステナビリティに関する取り組み ・資本コストや株価を意識した経営について ・投資家・株主との対話に関する状況について
監査等委員会	2025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)	2025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	2025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)	2025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

氏名										
	代表取締役会長 島谷 能成	代表取締役社長 社長執行役員 松岡 宏泰	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 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	24年	11年	17年	14年	—※	3年	9年	4年	1年	
出席状況 (2025年2月期)	取締役会	11回／11回	11回／11回	11回／11回	11回／11回	—※	11回／11回	11回／11回	11回／11回	9回／9回
	監査等委員会	—	—	—	—	—	11回／11回	11回／11回	10回／11回	8回／8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			●		●	●			

(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。 ※2025年5月29日に就任したため、該当事項はありません。

【スキル・マトリックスの専門性・経験について】

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
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
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
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

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
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
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

執行役員一覧

執行役員（2025年10月1日現在）

社長執行役員	松岡 宏泰	エンタテインメントユニット長 経営戦略部、内部監査部各直轄
副社長執行役員	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	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	瀬田 一彦	不動産本部長
専務執行役員	池田 篤郎	エンタテインメントユニット演劇本部長
専務執行役員	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IP・アニメ本部 ゴジラ、同ライツ事業、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	池田 隆之	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	和田 薫一郎	不動産本部不動産経営担当
上席執行役員	本多 太郎	コーポレート本部グループ経営推進、同情報システム、 各担当

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演劇担当
執行役員	福田 明宏	コーポレート本部総務、同法務各担当
執行役員	吉田 充孝	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 兼 映画本部映画営業部長
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
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 兼 コーポレート本部 経理財務部長
執行役員	高橋 亜希人	経営戦略部長
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 兼 映画本部 映画企画部長

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	2025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

2025年2月期に特定された課題

- ・ 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などのアップデート
- ・ 議案に応じた時間配分の工夫

2024年2月期における取締役会の評価結果、その対応

特定された課題	2025年2月期の進捗
・ 社内からの女性役員登用 ・ 経営会議の議論の共有 ・ 社外取締役に対して当社事業に関する理解をより深めていただく機会・意見交換の場の設定	・ 女性執行役員を1名登用 ・ 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		
基本報酬 (金銭)	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
	譲渡制限付 株式報酬(RS※1)	業績連動型株式報酬 (PSU※2) ※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0~200% 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、目標に達成しなかった場合は支給しない。また、2028年2月期終了時点で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	7,200株
代表取締役社長(社長執行役員)	9,000株
取締役(副社長執行役員)	5,100株
取締役(専務執行役員)	2,700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
600億円未満	0%
600億円以上650億円未満	50%
650億円以上700億円未満	100%
700億円以上	150%

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

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	120株	2028年2月期のグループ全体のCO ₂ 削減量が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	120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／ガバナンス強化に向けた取り組み

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。2025年2月期の業績達成賞与は、2024年5月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決定された下記の表で算定され、各人の基本報酬月額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646億円であります。

本年度(2025年度)における「業績達成賞与」の支給基準については、2025年5月29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。

2025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
600億円以上	200%
550億円以上600億円未満	100%
550億円未満	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%

2025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)		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)
取締役(監査等委員である取締役を除く。)	5	347	5	244	4	63	4	39
取締役(監査等委員)	5	49	5	49	-	-	-	-
(うち社外取締役)	4	25	4	25	-	-	-	-

(注)上記の対象人数には、2024年5月23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監査等委員1名(うち社外取締役1名)および2025年1月14日をもって辞任した取締役(監査等委員である取締役を除く。)1名を含んでおります。

ガバナンス強化に向けた取り組み

当社は、政策保有株式(関係会社株式および純投資株式を除く上場株式をいう)を保有する方針および基準等について、次の通り定めております。

①政策保有に関する方針

業務提携、取引の維持・強化等、事業活動上の必要性があり、中長期的に当社グループの企業価値向上に資すると判断した株式について、政策的に保有します。取締役会における検証結果に基づき、保有の必要性・合理性が認められない場合は、売却により縮減を図るものとします。

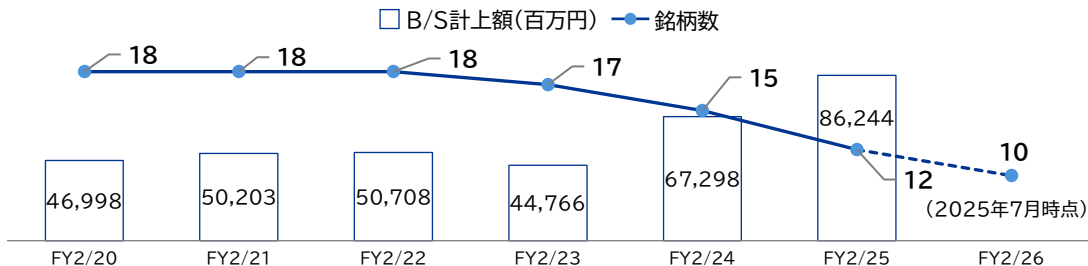
②取締役会での検証の内容

取締役会において、毎年1回、個別の政策保有株式について、保有目的の適切性・合理性の検証結果を報告し、討議いたします。2024年は11月の取締役会にて検証を実施いたしました。

③議決権行使基準

政策保有株式に係る議決権の行使にあたっては、議案の内容、当該会社の業績および経営方針等に照らして、当該議案が当社グループの企業価値向上に資するか否かという観点から、議案に対する賛否を判断します。また、当社グループの企業価値低下を招く懸念がある場合には、発行会社と対話をして適切に対応いたします。

政策保有株式のB/S計上額および銘柄数の推移



社外取締役メッセージ



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



「東宝らしさ」を守り、 未来へつなぐ社外取締役の役割

取締役監査等委員（社外）
安藤 知史

当社は、「我々の享くる幸福はお客様の賜ものなり」「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」という創業者・小林一三の精神を「Group Spirit」として理念体系の土台に据え、新たにグループ全

体を包含するスローガンとパーパスを制定いたしました。

「健全な娯楽」を生み出していくためには、東宝グループ全体が健全であり続けなければならない、当社が中期経営計画2028で掲げる「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」という人材と組織のビジョンは、まさにそれを目指すものであると理解しています。

中期経営計画2028においては、人材獲得や人材育成に関する具体的な数値目標も掲げていますが、私は、東宝グループにとって大きな変革をもたらす意欲的な目標であると受け止めています。

これを東宝グループのさらなる発展や企業価値の向上につなげるためには、新たに獲得し、あるいは育成した有為な人材がそのスキルを十全に発揮できるように、組織全体が変わっていかなければなりません。

また、変化をおそれない果敢な経営判断も必要になりますが、そのためには、適切なリスク評価が不可欠ですから、社外取締役の果たすべき役割は、これまで以上に重要になります。私自身は、弁護士として、さまざまな企業法務に関わってきた中で得た知見を活かした提言や助言を通じて、経営を支えていきたいと考えています。

このような変革の中において、東宝グループは、将来にわたり社会に必要とされる存在であり続けるために、新たなグループスローガンとパーパスを掲げました。これらは決して欠かすことのできないグループ全体の理念であり、そこに通底するバリューやスピリットは、社外取締役の間でも共有されている価値観です。変化の激しいエンタテインメント業界にあって、拠って立つべき確固たる理念と価値観を有していることは当社の何よりの強みであり、この「東宝らしさ」を失うことなくさらなる発展を目指していくことが、東宝グループのあるべき姿ではないでしょうか。

社外取締役メッセージ



「感動」を追求し、
持続的に成長する東宝へ

取締役監査等委員（社外）
折井 雅子

この10月に新たに制定されたグループ・スローガン「Moments for Life その時間が、人生の力になる。」を掲げ、東宝グループ全体が熱を持って動いていく、そのダイナミズムの中に今あると感じます。私自身も新たな理念体系に深い共感があり、独立社外の立場から「東宝グループ独自の価値を社会に提供し続け、健全に持続的に成長する」ことに貢献したいと考えています。

まず基盤となる「ガバナンス」と「コンプライアンス」。社会からの期待や要請は、時代や価値観と共に変化します。東宝の経営陣はフランクで柔軟性があり組織の風通しのよさも感じますが、企業や業界の内側の論理に捉われてズレが生じないよう、自分の役割として内外のさまざまな視点への感度を高め、課題感、リスクの芽、チャンスの機会などを議論の中に率直に生かしていきたいと思います。取り組みを常にアップデートし、グループ全体のガバナンスを向上させることは、成長戦略の実現に寄与するはずです。

その指針となる中期経営計画2028は、取締役会での議論の前に各社外取締役とのディスカッションの機会もあり、松岡社長から社員への説明会も開催される等、策定プロセスも社内共有も丁寧に行われました。今後、経営層から現場までどのように具体化され実現していくのか、その過程でどのような課題があるのか、特に重点ポイントとしてあげられた「人材」「コンテンツ・IP」「デジタル」「海外」の観点から注視していきます。

「人材」については東宝の価値の源泉だと実感していますので、「成長戦略を支える人材の質と量の確保・育成」「多様な人材とのエンゲージメント」を重要視しています。また、IP・アニメ事業が名実ともに確立し事業の4本柱が揃いました。シナジーや投資配分他、多様な観点から事業ポートフォリオの議論も深めていきたいと考えます。

多くのステークホルダーの方が東宝のコンテンツを愛し、支えてくださっていると感じます。その期待を超える感動をお届けしていくことを私も願っています。



中長期的な変化に強い企業へ
－ リスク管理の重要性 －

取締役監査等委員（社外）
大越 いづみ

今回策定された「中期経営計画2028」は、現時点の業績の堅調さを的確に捉え、成長基盤の強化に向けて具体的な戦略と数値目標を描いたものとして、非常に整った計画であると評価しています。

執行側の経営陣が現場の強みを活かし、合理性と実行性の高い施策を野心的に積み上げた成果であり、企業としてさらなる成長を志向する前向きな意思が明確に表れています。

その上で、社外取締役としては、この計画の実現に向けて持続可能な成長を遂げるために、いくつかの視点を補完的に提示する役割を担いました。社外取締役の本質的な立場は、経営から距離を取る第三者として、企業が中長期的に価値を創造し続けるために必要な問いを投げかけることにあります。特に、中計の策定段階では、計画の前提となる環境認識や、将来的な事業リスクの扱い方について、内側からは見えにくい視野を提供することを心がけています。

現計画は現実的かつ前向きな成長戦略を描いていますが、あえて外部からの視点を加えるならば、「不確実性を前提とした柔軟性」や「中長期の変化に対する耐性」、そして「成長とリスクのバランス」について、議論を重ねておくべき視点を提示いたしました。例えば、既存市場の成長を前提とした戦略だけでなく、業界の構図が一気に書き換わるような非連続な変化への備えや、リスクを取ることで初めて得られる次の収益源への投資判断といった要素は、堅牢な将来像を形作る上で欠かせないと考えています。私自身、執行側が積み上げてきた思考と成果を尊重しつつ、社外からの視座を通じて健全な緊張関係を築くことで、より強靱で持続可能な中計の実現に寄与したいと考えています。東宝の取締役会はオープンで自由闊達な議論ができる環境にあります。これからも、対話を通じて、経営陣とともに企業価値の向上を目指していきたいと思っています。株主の皆様にも中長期視点からのご理解とご支援をお願いいたします。

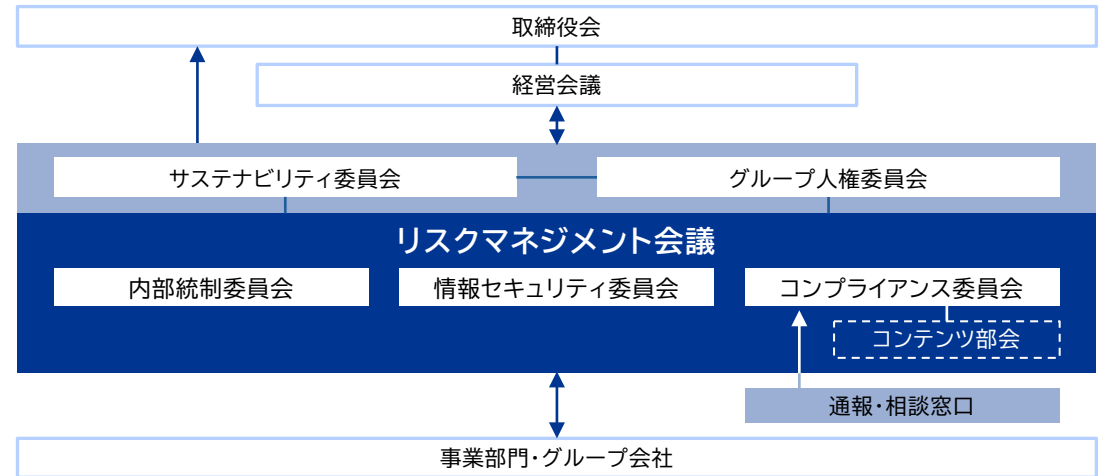
リスクマネジメント体制

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。本会議は事務局を本社総務部に置き年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統合されています。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などを調査し、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などを調査し、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

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など、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の構築を進めています。

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定しているほか、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。

ステークホルダー対応

東宝は企業価値向上に向け、ステークホルダーとの対話を重視しています。2024年10月にはコーポレートコミュニケーション部を新設し、IR機能を強化しました。IR担当役員である取締役副社長執行役員を中心に、専門性の高いIRチームを編成し、決算説明会後の取材など多様なコミュニケーションの機会を設けております。当社の経営戦略や事業内容へのご理解を深めていただくため、適切な情報開示に努めるとともに、投資家やアナリストの皆様との直接対話を通じて得た貴重なご意見を、市場からの重要なフィードバックとして社内で共有し、経営判断の参考としております。

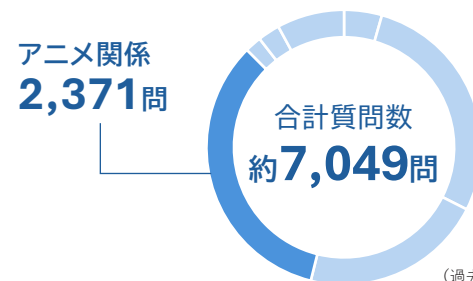
IRイベント (過去1年)	主な対応者
決算説明会	代表取締役社長、 取締役副社長執行役員
事業説明会	担当執行役員
IRミーティング	取締役副社長執行役員、IRチーム
社内フィードバック	回数・頻度
取締役会/経営会議	年5回(四半期ごと・年度ごと)
関係部署	随時(少なくとも四半期毎)

IRミーティング

IRミーティング件数は年々増加傾向にあります。頂戴したご質問やご意見は、内容ごとに分類・分析するとともに速やかに社内共有し、経営改善と企業価値向上に資するよう努めています。今後も直接対話を通じ、経営の透明性向上を図ってまいります。

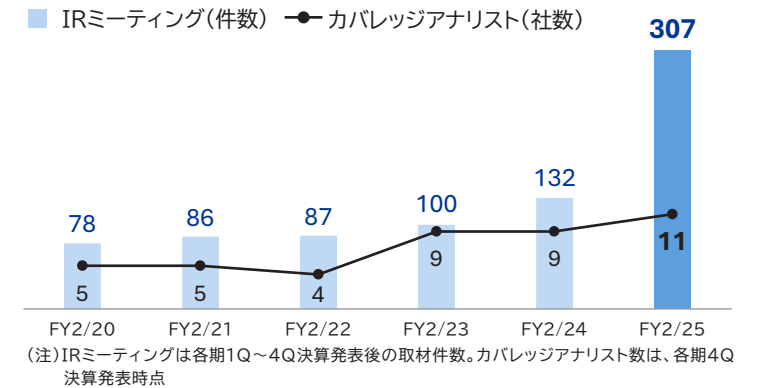
対話のテーマ、IRミーティング中の質問数・傾向

対話の テーマ	- 決算内容、今後の業績動向 - 長期ビジョンや中期経営計画、株主還元等の資本政策、政策保有株式に関する方針 - 業績予想と期待値のギャップ - アニメ事業の今後の展望、不動産事業、海外展開など多岐にわたる
質問 傾向	- 質問を分類:数値(決算等)、経営(中計、資本政策等)、映画、アニメ、ゲーム、演劇、不動産 - アニメ関係の質問が増加



(過去8カ月: 24年10月～25年5月)

IRミーティング・カバレッジアナリスト数の推移



事業説明会の実施

東宝は、機関投資家の皆様に当社事業戦略へのご理解を深めていただくことを目的に、事業説明会を開催しています。2024年12月には当社初のアニメ事業説明会を実施しました。今後も継続的な開催に努め、正確かつ公正な情報開示を通じ、よりよい対話の機会を提供してまいります。





Section 6

会社情報

連結財務指標

	2019年 2月期	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
営業収入(百万円)	246,274	262,766	191,948	228,367	244,295	283,347	313,171
営業原価(百万円)	141,786	149,335	123,485	133,527	135,669	152,779	168,611
販売費及び 一般管理費(百万円)	59,505	60,573	46,014	54,891	63,745	71,316	79,875
営業利益(百万円)	44,982	52,857	22,447	39,948	44,880	59,251	64,684
経常利益(百万円)	46,568	55,068	24,195	42,790	47,815	63,024	64,455
親会社株主に 帰属する 当期純利益(百万円)	30,197	36,609	14,688	29,568	33,430	45,283	43,357
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)	12,120	10,856	10,097	28,252	19,564	22,610	36,964
減価償却費 (百万円)	9,526	10,069	8,797	8,951	9,514	10,256	14,363
一株当たり 当期純利益(円)	167.92	203.77	82.54	167.24	190.37	259.51	254.75
一株当たり 純資産(円)	1,974.85	2,091.98	2,115.44	2,241.23	2,344.59	2,637.30	2,821.41
一株当たり 配当額(円)	45.00	55.00	35.00	45.00	60.00	85.00	85.00

	2019年 2月期	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
有形固定資産 (百万円)	150,999	151,722	151,626	169,865	177,451	224,851	243,502
総資産額(百万円)	459,646	490,283	473,804	502,532	534,097	615,826	653,068
固定負債(百万円)	48,816	45,439	45,319	45,819	44,643	61,929	67,311
純資産額(百万円)	365,903	388,212	389,011	409,181	423,691	484,755	494,815
自己資本比率(%)	77.2	76.7	79.3	78.7	76.6	74.5	73.3
自己資本利益率(%)	8.7	10.0	3.9	7.7	8.3	10.4	9.3
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	37,603	55,892	12,512	53,460	45,404	43,350	51,617
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	-11,349	-7,353	-27,226	-36,030	-9,175	-62,706	-18,465
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	-10,319	-8,407	-17,220	-12,482	-19,125	-11,630	-39,298
現金及び 現金同等物の 期末残高(百万円)	78,496	118,445	85,827	92,341	112,121	82,424	76,608
期末発行済株式数 (自己株式を含む) (千株)	186,490	186,490	186,490	186,490	186,490	186,490	186,490
期中平均発行済 株式総数 (千株)	179,831	179,659	177,951	176,797	175,612	174,496	170,193

ESGデータ

環境

(単位:t-CO ₂)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
Scope1	6,841.5	5,460.0	5,534.4	6,042.8	5,547.8	5,483.8
Scope2	57,613.1	47,574.6	48,566.1	48,391.5	46,255.4	44,149.6
Scope1+2	64,454.6	53,034.6	54,100.5	54,434.3	51,803.2	49,633.4
2017年度比	-18.4%	-32.9%	-31.5%	-31.1%	-34.5%	-37.2%

注1) 東宝グループのCO₂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。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月末日を指します。

注2) 東宝グループのCO₂排出量は、上場会社であるスパル興業グループを除きます。

注3) 東宝グループのCO₂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。

注4) 2023年度、2024年度のCO₂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

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
取締役-総数(人)	16	9	9	9	9	9
取締役-女性(人)	0	1	1	1	2	2
取締役-男性(人)	16	8	8	8	7	7
社外取締役数(人)	2	3	3	3	3	3
社外取締役比率(%)	12.5	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

	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
従業員数(人)	455	445	448	457	517	565
女性従業員比率(%)	27.9	28.3	28.3	27.8	29.8	32.2
女性管理職比率※1(%)	17.5※3	19.2※3	15.1	15.6	14.9	14.7
男性育休取得率※2(%)	35.7	66.7	88.9	88.9	100.0	66.7

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
障がい者雇用率(%)	2.2	2.3	2.3	2.1	1.9	1.8

注1) 東宝を対象とした数値になります。

注2) 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)。

注3) 出向社員を含み、出向受入社員は除く数値となります。

注4) 「女性管理職比率」の2020年2月期、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。

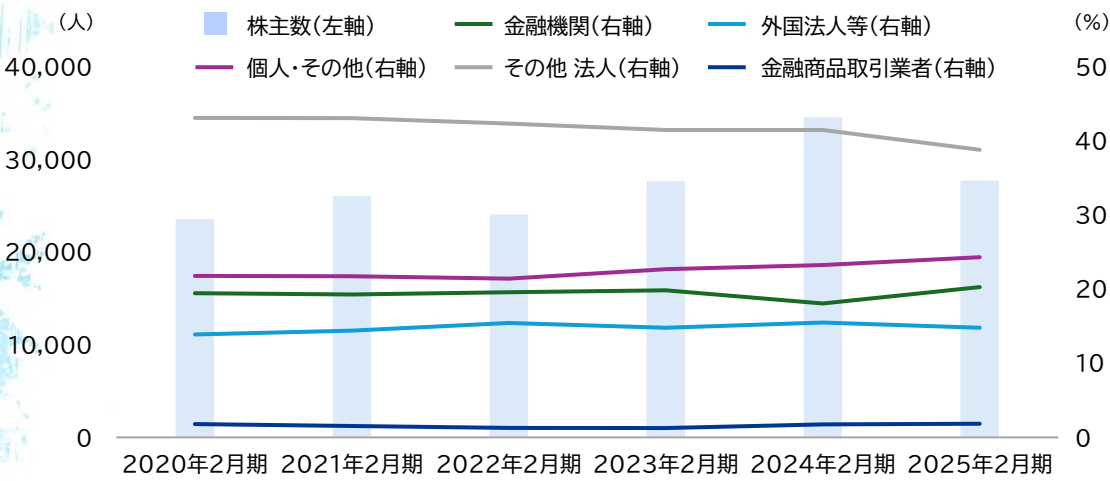
※1 職制上において課長職以上の地位にあるもの

※2 育児休業または育児関連休暇取得率

※3 2020年2月期、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。

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（2025年2月28日現在）

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	400,000,000株
発行済株式の総数	186,490,633株

大株主の状況（2025年2月28日現在）

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	13.45
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	19,834	11.69
阪急阪神不動産株式会社	15,150	8.93
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,226	6.62
エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	8,797	5.18
株式会社フジ・メディア・ホールディングス	4,940	2.91
株式会社TBSテレビ	4,521	2.66
株式会社竹中工務店	3,785	2.23
株式会社丸井グループ	2,578	1.52
MSIP CLIENT SECURITIES	2,477	1.46

会社情報

会社概要（2025年2月28日現在）

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	代表取締役会長 島谷 能成 代表取締役社長 松岡 宏泰
従業員数	当社単体:447名(嘱託・契約社員20名、出向受入者27名を含む) グループ:3,873名(嘱託・契約社員592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※、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】 ・映画の企画、製作および製作請負 ・映画の配給および売買 ・映画その他の興行 ・テレビおよびインターネット等で放送または配信される番組の企画、制作、制作請負、販売および賃貸 ・出版物、オーディオソフト、ビデオソフトおよびキャラクター商品等の企画、制作、販売および賃貸 ・著作権、商品化権、商標権その他の知的財産権の取得、使用、利用許諾その他の管理 【演劇】 ・演劇の企画、制作および製作請負 ・演劇の興行 【不動産経営】 ・土地および建物の賃貸、管理、売買およびこれらの仲介並びに駐車場の経営
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

主なグループ会社（2025年2月28日現在）

映画事業	TOHOスタジオ株式会社 TOHO Tomboピクチャーズ株式会社 TOHOアーカイブ株式会社 株式会社TOHO animation STUDIO 株式会社サイエンスSARU 東宝東和株式会社 TOHO Global 株式会社 関西共栄興行株式会社 TOHOシネマズ株式会社 東宝ミュージック株式会社 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 株式会社東宝ステラ Toho International, Inc. 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 Toho International, Inc. GKIDS, INC. TOHO Entertainment Asia Pte.Ltd..
演劇事業	東宝芸能株式会社 TOHO THEATRICALS UK LIMITED 株式会社東宝エージェンシー
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	東宝共栄企業株式会社 TOHOリテール株式会社

※帝国劇場は2025年3月1日より休館中



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/company/ir>

使用画像 クレジット表記

ゴジラ

TM & © TOHO CO., LTD.

© TOHO CO., LTD.

©2023 TOHO CO., LTD.

Page 07

映画 | 『七人の侍』

© TOHO CO., LTD.

映画 | 『日本沈没』

© TOHO CO., LTD.

映画 | 『ドラえもん』

© 藤子プロ・小学館・テレビ朝日・シンエイ・ADK 1980

映画 | 『もののけ姫』

©1997 Hayao Miyazaki/Studio Ghibli, ND

Page 08

映画 | 『千と千尋の神隠し』

©2001 Hayao Miyazaki/Studio Ghibli, NDDTM

映画 | 『踊る大捜査線 THE MOVIE 2』

©2003 フジテレビジョン アイ・エヌ・ピー

TVアニメ | 『僕のヒーローアカデミア FINAL SEASON』

©堀越耕平／集英社・僕のヒーローアカデミア製作委員会

映画 | 『劇場版ハイキュー!! VS 小さな巨人』

©「ハイキュー!!」製作委員会 ©古館春一／集英社

Page 35

映画 | 『ヒプノシスマイク -Division Rap Battle-』

©ヒプノシスマイク -Division Rap Battle- Movie

映画 | 『ルパン三世 カリオストロの城』IMAX版

©TMS IMAX® is a registered trademark of IMAX Corporation.

『CHA EUN-WOO VR CONCERT : MEMORIES』

©2025 Fantagio & AmazeVR Korea, Inc. All Rights Reserved.

Page 39

TVアニメ | 『ヴィジランテ -僕のヒーローアカデミア ILLEGALS-』

© 古橋秀之・別天荒人・堀越耕平／集英社・ヴィジランテ製作委員会

TVアニメ | 『ダンダダン』

©YT/S・D

TVアニメ | 『SANDA』

©P.I (AS) /SP

Page 44

ミュージカル | 『SPY×FAMILY』

製作:東宝 ©遠藤達哉／集英社

Page 65

左 | ©浜田昌樹/川澄・小林研二写真事務所

右 | ©渋谷二丁目17地区市街地再開発組合

Page 73

左 | ©NPO法人AYA

Page 80

右 | 『浮雲』

©TOHO CO., LTD.



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。