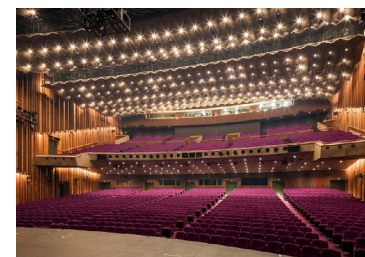


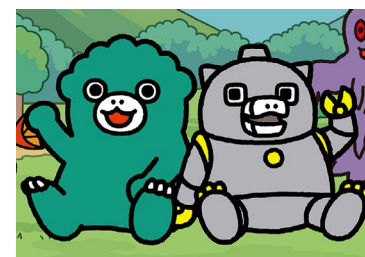


TOHO GROUP INTEGRATED REPORT 2024

東宝グループ 統合報告書 2024



Entertainment for YOU
—— 世界中のお客様に 感動を ——



会長メッセージ

健全な娯楽を 広く大衆に提供します

おかげさまをもちまして、2022年に東宝は創立90周年を迎えることができました。長きにわたり当社を支えてくださった皆さまには、改めて厚く御礼申し上げます。

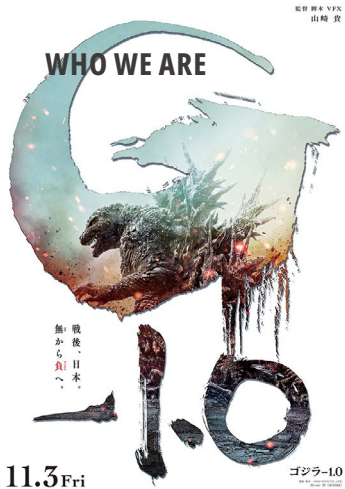
そしてこのたび、当社グループの現在の経営状況、またこれから企業として目指していきたい姿について、より多くのステークホルダーの方々にご理解いただくために、当社グループとしては初めて財務・非財務情報を網羅した「統合報告書」を発行いたしました。

創業者・小林一三の「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」の精神のもと、多くのコンテンツやIPを創り、育て、世界中のお客様に感動を届けるための各事業、さらには当社グループのさまざまな社会貢献への取り組みについてもご紹介しております。何卒ご高覧の上、今後ともご支援賜りますようお願い申し上げます。



代表取締役会長

島谷 能成



CONTENTS



01 WHO WE ARE

- 01. Entertainment for YOU
- 02. 会長メッセージ
- 03. CONTENTS
- 04. 社長メッセージ
- 09. 東宝グループの経営理念 / 創業者の哲学
- 10. 成長の歴史
- 12. TOHO ハイライト
 - 13. 映画事業
 - 14. アニメ事業
 - 15. 演劇事業
 - 16. 不動産事業
- 17. 価値創造モデル



18 VALUE CREATION

- 18. TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略
- 20. 副社長メッセージ
- 24. 成長のキードライバー
 - 24. ゴジラ/IP
 - 27. 海外
- 29. 映画事業
- 33. アニメ事業
- 36. 演劇事業
- 39. 不動産事業



42 SUSTAINABILITY

- 43. 東宝グループのサステナビリティ基本方針
- 44. 重要課題 01
 - 44. 人事部長インタビュー
- 54. 重要課題 02
- 59. 重要課題 03
- 63. 重要課題 04



71 GOVERNANCE

- 71. 信頼される企業であり続けるために
- 76. 社外取締役座談会
- 80. リスクマネジメント体制
- 82. 取締役一覧



85 DATA SECTION

- 85. 連結財務指標
- 86. ESGデータ
- 87. 株式情報
- 88. 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さまに、創業者の理念を継承した経営ビジョンやビジネスモデルをご紹介するとともに、中長期的な企業価値向上を目指して行っている当社グループの活動についてご説明しております。「シンプルでわかりやすい表現」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さま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「価値協創ガイドダンス」等を参考にしております。

報告期間

2023年3月～2024年2月(2023年度)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2024年8月までに对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。

©2023 TOHO CO., LTD.
©2024「ハイキュー!!」製作委員会 ©古館春一／集英社
©1954, 2007 TOHO CO., LTD.
TM&© TOHO CO., LTD. ©2007 TOHO CO., LTD.
© 2024 「僕のヒーローアカデミア THE MOVIE」製作委員会
© 堀越耕平／集英社
©渋谷二丁目17地区市街地再開発組合

1p©表記
© TOHO CO., LTD.
©2016「君の名は。」製作委員会
©2024 Legendary and Warner Bros. Entertainment Inc. All Rights Reserved.
© 2024 「僕のヒーローアカデミア THE MOVIE」製作委員会
© 堀越耕平／集英社
TM&© TOHO CO., LTD. ©2014 TOHO CO., LTD.
©2024 青山剛昌／名探偵コナン製作委員会



社長メッセージ

04

創業者小林一三ら
先人が築いたものを
さらに変化・成長・発展させ、
未来につなぐ

代表取締役社長
社長執行役員

松岡 宏泰

進むべき方向性に自信を得た

2024年2月期

(2023年3月から2024年2月まで)

2024年2月期は、新型コロナウイルス感染症による行動制限等が解除され、本格的に活動を再開することができた一年でした。

コロナ禍において、私たちエンタテインメント業界は厳しい経営環境の時期にありましたが、それを乗り越えた前期は、映画事業、アニメ事業、演劇事業、不動産事業の国内における業績も好調で、かつ海外市場におけるチャレンジも成功させることができました。例えば、『ゴジラ-1.0』は国内外での商業的な成功にとどまらず、アカデミー賞®の視覚効果賞や日本アカデミー賞等で、数多くの高い評価をいただきました。

それに加えて、国内外の企業に積極的に投資し、将来の成長への礎を築くことができました。その上で、しっかりと営業利益を積み上げ、結果として最高益を記録いたしました。

私たちは現在、創立100周年を迎

える2032年に向けて、2022年から「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」に沿った事業活動を進めており、財務面では「営業利益750億円～1,000億円」という事業規模の会社に成長すること、またROEに関しては「8%～10%程度」という目標を立てています。この目標を実現するために①成長に向けた「投資」を推進、②「人材」の確保・育成に注力、③アニメ事業を「第4の柱に」の3つを重要ポイントとし、「企画&IP」「アニメーション」「デジタル」「海外」の4つを成長戦略のキーワードとしています。2024年2月期の最高益で、私たちが描いているこの戦略の方向性が間違っておらず、これを継続することでさらなる成長を実現できるであろうという感触を得たことが一番の成果です。

**変わらないもの、変えていくもの、
創業から未来までつなげる
東宝のビジネス**

東宝グループは、1932年に「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」

を使命として小林一三により設立されました。ファウンダーの小林一三は天才的なイノベーターで、阪急電鉄を創業する際に鉄道開発と同時に周辺の土地を開発するという、多くの私鉄が後に行うビジネスモデルを初めて行いました。それにより、電鉄会社を興すだけではなく顧客も自ら創出し、その延長として顧客に喜んでいただくために創ったのが宝塚歌劇や阪急百貨店です。そして彼は当時、「娯楽の王様」であった映画のビジネスにおいても全く新しいビジネスモデルを展開しています。その当時、映画館を建てて興行をするということは地場の有力者が行うことが一般的でしたが、全国の主要都市に百館の映画館をオープンさせるという「百館主義」を掲げ、映画館を全国でチェーン化し、自ら製作・配給・興行まで行ったのです。この「百館主義」に端を発する不動産事業の存在は、現在のボラティリティの高いエンタテインメントビジネスを安定的に下支えする土台となっています。



私たちのビジネスはこのような小林一三のビジネスモデルとチャレンジ精神が礎になっています。このビジネスモデルを現在に合わせてどのように変え、どのように拡げ、どのようにチャレンジすべきかを考えて、それを未来世代につないでいくことが私たちの役割と考えています。「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」では「Entertainment for YOU 世界中のお客様に感動を」をコーポレート・スローガンにしました。この言葉も小林一三の言葉を基にしており、東宝のパーパスである「健全な娯楽を広く大衆に提供

すること」を2032年に向けて再定義しようということで誕生しました。実は当初、大文字の“YOU”の部分は“everyone”だったのですが、たった一人の人も、世界中の人々も“YOU”で表すことができます。一人に対して「あなた」と呼びかけながら、世界中の人々に「あなた方」と言うことができます。こんな素晴らしい言葉はありませんし、これこそ多様性の時代に必要なものと考えて“YOU”としています。ここにも創業からの精神を大切につなぎながら、今の時代に合わせて変えていこうという私たちの姿勢が表れていると思います。

海外へのチャレンジ、 アニメ事業へのチャレンジ

大きなチャレンジの一つが「海外」です。東宝はこれまでも海外事業を展開してきましたが、当時の社長（現会長）の島谷には海外市場におけるビジネスをさらに積極的に成長させたいという考えがあり、東宝東和で外国映画の買い付けの経験があった私が国際担当として東宝に入社しました。

今回の「TOHO VISION 2032

東宝グループ 経営戦略」を策定するにあたり、10年後の経営環境として日本の人口が減少傾向にあることを強く意識しています。私が東宝東和の社長だった時に、事業提携しているNBCユニバーサルに対して、世界各国で同社作品の現地配給を担う映画配給会社の首脳陣が現地の事業環境を説明する機会があり、そこで「こんなに人口が減る国であなたたちはどのようにビジネスを進めるのか?」と突き付けられたことが、今でも強く私の頭のなかに残っています。

東宝はすでに国内マーケットではリーダーのポジションにいますので、人口の減少する国内市場で飛躍的に事業を拡大することは困難です。そのため、今後の持続的な成長のために、海外に進出する必要があるという考えに至るのは自然なことでした。ありがたいことに我々にはアニメという武器と、「ゴジラ」というIPがあり、それらを活用すれば海外でのビジネスを拡げることができます。

もう一つのチャレンジとして「アニメーション」があります。アニメ事業についても突然始めたわけではなくて、宮崎駿監督、新海誠監督、細田守監督といった方々のオリジナル作品や、「ドラえもん」「クレヨンしんちゃん」「名探偵コナン」「ポケットモンスター」といったテレビアニメシリーズの映画化作品の配給業務には携わってきました。ただ、当社が今後の大きな成長のためには、作品をお預かりして配給するだけでなく、東宝自身が著作権を持つコンテンツが必要である、ということは強く感じており、その課題を解決するために、

テレビアニメシリーズの製作に参入しました。例えば、「僕のヒーローアカデミア」のアニメ化の際には、まずテレビシリーズから始め、それを重ねた後に映画版の製作を提案し、映画事業で培った力を活かせることも東宝の魅力としてファンの皆さまやパートナー各社に対してご提示することができました。また、以前より、積極的にアニメの海外ビジネス展開に取り組んできた結果、製作委員会等に対して当社が海外におけるアニメビジネスの拡大にも貢献できるということを強くアピールすることができました。また、実写で『ゴジラ-1.0』という作品を海外で自社配給をすることができたことで、『僕のヒーローアカデミア THE MOVIE ユアネクスト』の北米配給を東宝グループで行う、ということも可能となりました。

このようなアニメ製作のチャレンジを実現できた背景には、東宝の特徴である「総合力」があります。東宝の「総合力」とは、例えば映画事業で言えば、企画・製作・配給・興行をはじめ、一つのことを深く掘り下



げてその分野のトップでいることにとどまらず、その近くにあるものに拮げてそこでもトップになることです。東宝という会社は演劇を祖業としてスタートしましたが、当初は映画部門における劇場を運営する「興行」を強みにしていました。この「興行」という強みを軸に配給事業も拡大してきた結果、配給会社としての東宝に「作品を預けたい」と言ってくださる製作会社も出てきました。そのように、映画ビジネス全体を通してさまざまなパートナーの皆さまと良好な関係を築き、製作、配給、興行のそれぞれにおいてベストを尽くすことで、映画の収益をさらに伸ばしていくビジネスモデルを構築することができました。その過程では、不動産事業においても、保有物件を映画館にしたり、また映画館であった場所を商業ビルやホテルに再開発したりすることで、事業の拡大を継続してきました。

このように各事業や積み重ねてきた取り組みが有機的につながって、多面的なビジネスを展開すること

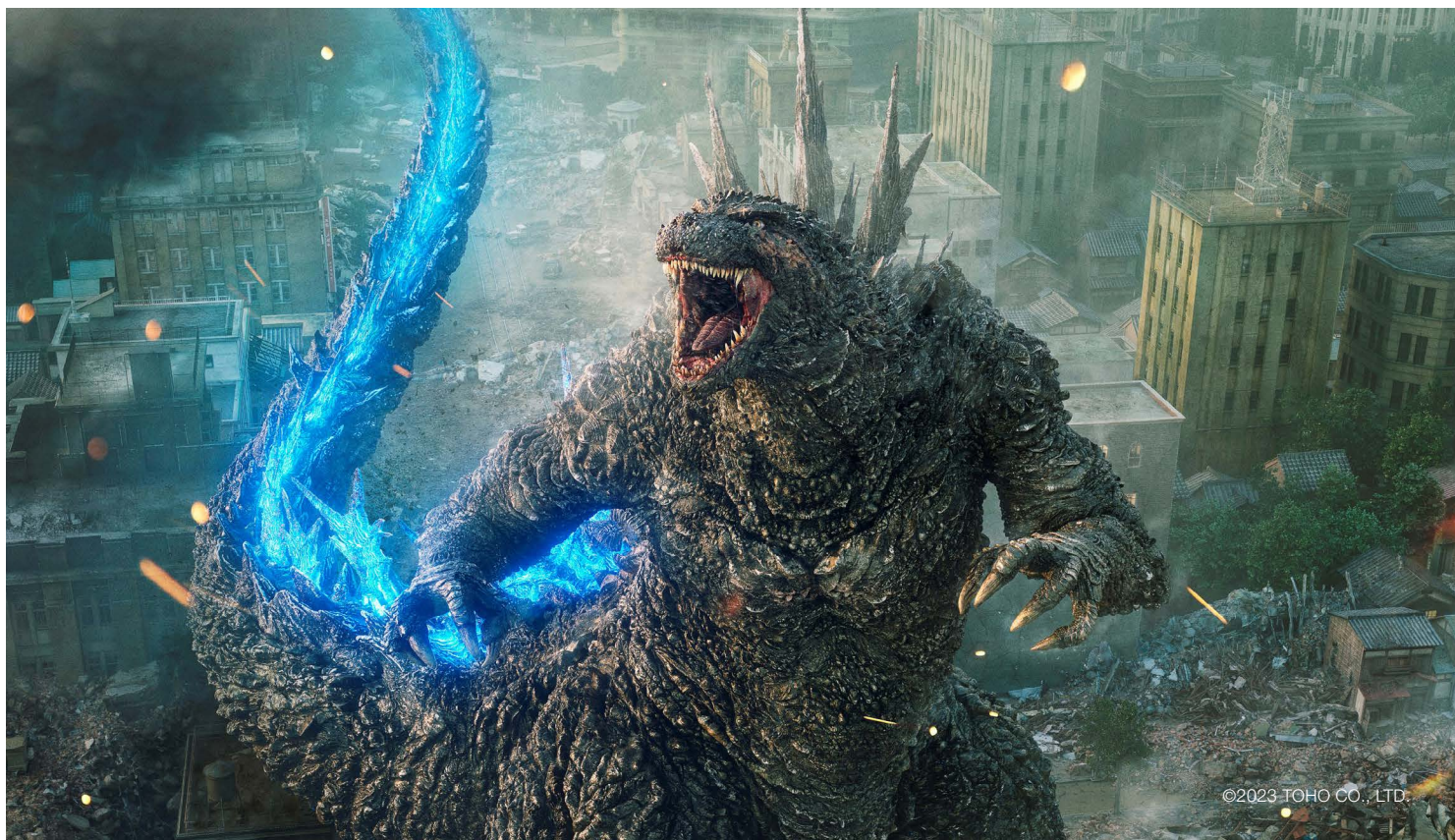
が可能になり、これこそが、東宝の「総合力」だと考えます。

新しいチャレンジを続けていくことで、東宝の「総合力」はさらに高まり、次なるチャレンジにつながります。これからも国内の映画、演劇、不動産、アニメもしっかりと成長させ、それらを海外にも展開し、伸ばしていくことで当社はさらなる高みを目指してまいります。

「朗らかに」人がいきいきと活躍する会社

もちろん、成長に向けて課題もあります。エンタテインメント企業である東宝にとって最も重要なのは、コンテンツを生み出すための「企画」だと考えています。その企画のために一番重要なものは「人」です。新しい企画を開発したり、見つけた

りするということは大変に難しいことです。テクノロジーが発達することによりAIが多くの業務を人の代わりにしてくれるようになったとしても、企画を見出すのはAIではなく、やはり人の力です。企画を選別したり見つけたりする時にAIが助けしてくれるかもしれませんが、やはり企画を生み出すのは人にしかできないことです。



東宝では「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」のなかで、「人材と組織の戦略」として採用の強化、人材育成と働く環境の整備を進めています。また、サステナビリティの基本方針のなかで「朗朗かに: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」という重要課題を掲げ、人材に関する課題に取り組んでいます。多様な人材に東宝を選んでもらい、長期にわたって在籍してもらうためには、さまざまな面で当

社が魅力的である必要があります。「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」の浸透のために、数年前から社員とのタウンホールミーティングや1on1ミーティングを始めました。これらによって、私が社員と直接コミュニケーションをとる機会も増え、社員自身の本音を聞くことができています。社員の意見に耳を傾け、より社員が働きやすい環境を整えることは私の経営者としての責任です。我々のパーパスは、人々に娯

楽を提供し、感動を与えることですから、自分たちの仕事も同時に楽しくなくてはなりません。そのためには朗らかな環境をつくることが不可欠です。そこに関しては、私たちにはまだまだ課題がありますが、同時にそこが伸びしろだと考えています。

世界中の“YOU”の 心を動かす会社へ

経営者とは「判断をする人」だと思っています。「考えること」は社員全員で行います。そして私は、社員が「やりたい」ということに対して、経営者としてやるか、やらないかを判断し責任を負います。組織体制を本部制に変更したことも、そのビジネスに精通している現場の人たちのやりたいことを大切にするためです。それらを後押しする「頼れる社長」になれるよう努力しています。

我々は、人の心を動かすという、すごく本質的で根源的なことを生業としている会社です。世界中のお客様に感動をお届けするためには、私た

ちはさらに成長しなければなりません。より大きく成長するための機会と可能性は十分にあり、それを実現するための人材も揃っています。エンタテインメントの世界ですので「100%成功する」ということはあり得ませんが、失敗を重ねても、そこから学んで、さらに良いものを提供できる企業にしていきたいと考えています。創立100周年に向けて、将来、東宝という名前を日本だけではなく世界の方々に知っていただくためには、企画や作品といったビジネスだけではなく、東宝という会社がどのような会社で、どのような価値を提供しているかを説明するコミュニケーションの機会をもっと設ける必要があります。そうした機会を増やしていくことで、ステークホルダーの皆さまに私たち東宝グループへの理解を深めていただければと思います。日本だけでなく世界中の“YOU”に感動を届け続けてまいります。

今後とも東宝グループに、より一層のご支援のほどよろしくお願い申し上げます。



—— 東宝グループの経営理念 ——

Purpose

— 存在意義 —

健全な娯楽を広く
大衆に提供すること

創業者・小林一三は「事業の基礎を大衆に置く」と言いました。東宝グループはその精神を継承し、映画・演劇・アニメを核とした健全なエンタテインメントを「多くの幅広い層のお客様」に提供することを企業のパーパスと考えます。

Value

— 価値観 —

吾々の享くる幸福は
お客様の賜ものなり

東宝グループの事業は、お客様の「幸福」のためにあると同時に、会社の繁栄や従業員の生活の安定も、すべてはお客様からのご支持によるものです。そのことに常に感謝の気持ちを持ちを忘れず、より多くのお客様に夢や感動、喜びをお届けしたいと考えます。

Motto

— 行動の理念 —

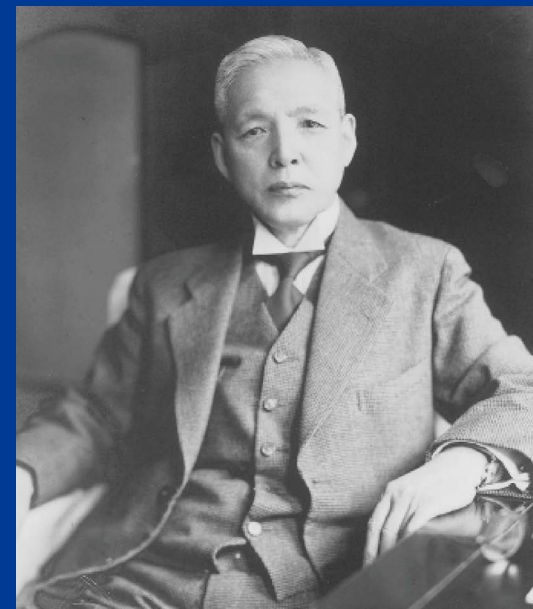
朗らかに、
清く正しく美しく

創立90周年を迎えた現在も、このモットーは東宝グループに脈々と息づいています。東宝グループの役員・従業員はいかなる状況にあっても、人間として明るく、公明正大に事業に取り組み、お客様に健全な娯楽をお届けします。

「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」創業者・小林一三は、これを企業の使命として、1932年に東宝の前身となる株式会社東京宝塚劇場を立ち上げました。現在の阪急電鉄の礎となる鉄道事業をはじめ、世界初の駅直結型デパートの阪急百貨店や宝塚歌劇団など、世間の常識を覆す数々の事業を起こしていた小林は、「大衆娯楽の提供」これを長年の悲願としていました。そし

て東宝の創業から90年の時を経て、現在では「映画・演劇・アニメ」この3本柱が、世界中のお客様にお届けするエンタテインメント事業として成長を遂げ、不動産事業が強力な基盤としてこれらを下支えしています。世界中の人々の心を豊かにする、常にお客様の幸福のために。私たち東宝グループは、この創業者の精神を現在も受け継いでおります。

—— 創業者の哲学 ——



お客様の
幸福のために

創業者 小林一三

1930

● 東宝グループ 成長の軌跡

1932年8月
(株)東京宝塚劇場設立

1943年12月
東宝映画(株)を合併し、映画の製作、
配給、興行および演劇興行の総合の一貫
経営を行うこととなり、社名を東宝(株)に
改称

1954年4月
『七人の侍』公開

1963年9月
『マイ・フェア・レディ』初演
(東京宝塚劇場)

1966年9月
現・帝国劇場開場

1980年3月
『ドラえもん のび太の恐竜』公開
(シリーズ第1作)

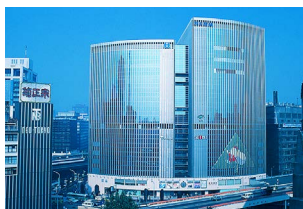
1984年10月
旧・日本劇場跡地に
有楽町センタービル
(有楽町マリオン)竣工

1987年6月
『レ・ミゼラブル』日本初演

1991年7月
渋谷シネタワー竣工

1992年5月
『ミス・サイゴン』初演
(帝国劇場:1年半のロングラン)

1997年4月
『名探偵コナン 時計じかけの摩天楼』
公開(シリーズ第1作)



1960

1980

2000

● ゴジラの軌跡

● 昭和シリーズ(1954年～1975年公開)

1954年
第1作『ゴジラ』公開

1962年
初のカラー作品『キングコング対ゴジラ』公開

1964年
日本で最初のゴジラの模型商品が発売

60年代
怪獣ブーム到来。玩具のみならず
日用雑貨などの商品で怪獣が扱われる

1969年
子ども向け映画興行
「東宝チャンピオン祭り」シリーズ開始

1975年
『メカゴジラの逆襲』でゴジラシリーズをいったん休止



● 平成・VSゴジラシリーズ(1984年～1995年公開)

1984年
オフィシャルファンクラブ「ゴジラクラブ」設置
新作『ゴジラ』が9年振りに公開

1995年
『ゴジラVSデストロイア』公開

1998年
ハリウッド版『GODZILLA』公開



● 平成ミレニアムシリーズ(1999年～2004年公開)

1999年
『ゴジラ2000 ミレニアム』公開

2004年
『ゴジラFINAL WARS』でミレニアムゴジラシリーズをいったん休止

2014年
ハリウッド版『GODZILLA ゴジラ』公開



2000

● 東宝グループ 成長の軌跡

2000年6月
東宝版『エリザベート』初演
(帝国劇場)
11月
『MILLENNIUM SHOCK』初演
(帝国劇場)
12月
旧・東京宝塚劇場跡地に
東京宝塚ビル竣工



2001年7月
『千と千尋の神隠し』公開
(興行収入新記録 308億円 ※当時)

2003年4月
ヴァージン・シネマズ・ジャパン(株)を
買収し、TOHOシネマズ(株)に社名変更
7月
『踊る大捜査線 THE MOVIE 2
レインボーブリッジを封鎖せよ!』公開
(邦画実写作品興行収入新記録 173.5億円 ※当時)



2005年4月
東宝本社を東宝日比谷ビルに移転

2006年10月
東宝(株)の映画興行部門を会社分割し
TOHOシネマズ(株)に承継

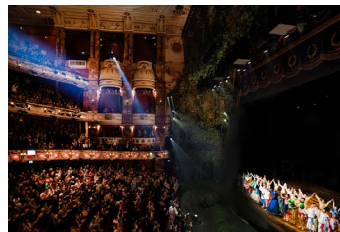
2007年10月
旧・東宝本社ビル跡地に
東宝シアタークリエビル竣工



2013年4月
「TOHO animation」レーベル立ち上げ

2015年3月
新宿東宝ビル竣工

2016年8月
『君の名は。』公開
(自社製作作品興行収入新記録 250.3億円)
12月
年間興行収入記録更新 854億円
(現歴代1位)



舞台『千と千尋の神隠し』ロンドン公演初日のカーテンコール

2018年3月
TOHOシネマズ 日比谷
開業

2024年7月
舞台『千と千尋の神隠し』
ロンドン公演

© 2001 Hayao Miyazaki/Studio Ghibli, NDDTM
© 2016「君の名は。」製作委員会

2010

2020

2024

● ゴジラの軌跡

2015年
ホテルグレイスリー新宿オープン
ゴジラヘッド完成

2016年
『シン・ゴジラ』公開

2017年
アニメーション映画『GODZILLA』
シリーズ第1作『GODZILLA 怪獣惑星』公開
初のオフィシャルショップ
「ゴジラ・ストアTokyo」オープン
オフィシャルイベント「ゴジラ・フェス」初開催



2018年
日比谷ゴジラ像完成
絵本『がんばれちびゴジラ』発売

2019年
ハリウッド版『ゴジラ キング・オブ・モンスターズ』公開



ニジゲンノモリ「ゴジラ迎撃作戦」

2020年
ニジゲンノモリ「ゴジラ迎撃作戦」オープン
オフィシャルショップ「ゴジラ・ストアOsaka」オープン
「ゴジラ・フェス」初のオンライン開催



『ゴジラ バトルライン』

2021年
『ゴジラS.P<シンギュラポイント>』放送開始
西武園ゆうえんち「ゴジラ・ザ・ライド 大怪獣頂上決戦」オープン
『ゴジラ バトルライン』リリース
ハリウッド版『ゴジラvsコング』公開



西武園ゆうえんち「ゴジラ・ザ・ライド」

2023年
TVアニメ『ちびゴジラの逆襲』放送開始
『ゴジラ-1.0』公開

2024年
ゴジラ70周年
『ゴジラ-1.0』第96回アカデミー賞®
視覚効果賞受賞
関西地域初「ゴジラ・フェス大阪」開催
ハリウッド版『ゴジラ×コング 新たな帝国』公開
「ゴジラ博」東京・日比谷、大阪・梅田にて開催
「ゴジラ・フェス 2024」開催



11.3 Fri

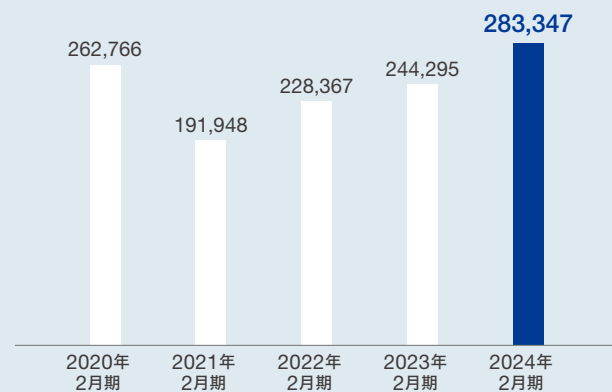


「ゴジラ博」

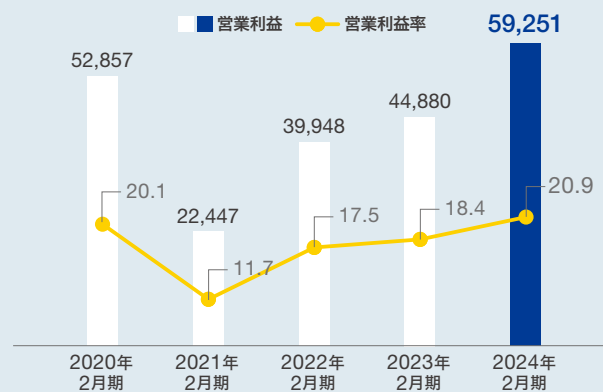
©2016 TOHO CO., LTD.
©2017 TOHO CO., LTD.
©2023 TOHO CO., LTD. TM & © TOHO CO., LTD.

TOHO ハイライト

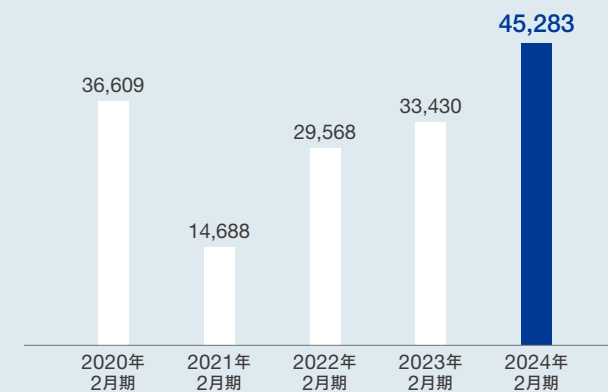
営業収入 (百万円)



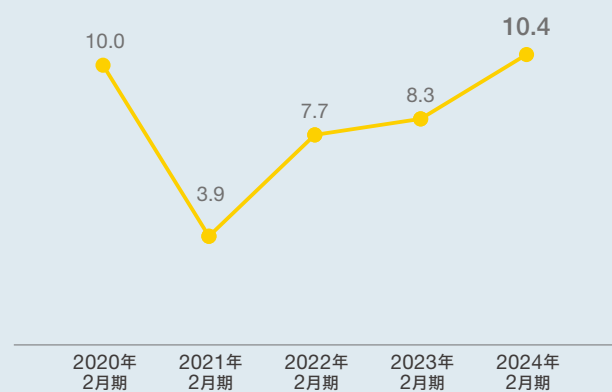
営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



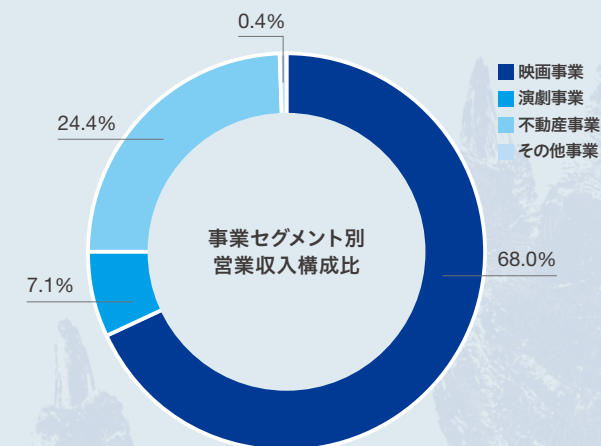
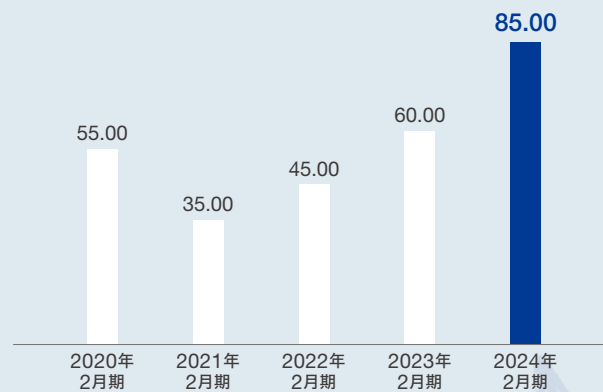
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



ROE (%)



一株当たり配当額 (円)



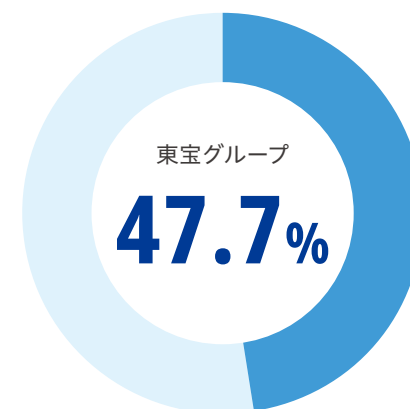
MOVIE

映画事業

製作から配給、宣伝、興行まで 日本の映画業界をリード

当社では、当社が製作した映画、および配給を委託された映画を、当社グループ企業であるTOHOシネマズ(株)をはじめとする国内の興行会社に配給しております。なお、日本国内の興行収入における当社グループのシェアは47.7%(2023年・外国映画を扱う東宝東和(株)を含む)となっており、圧倒的な地位を築いております。また、当社が製作もしくは共同製作した映画の映像配信権、商品化権、映像パッケージの企画、制作、販売等、幅広く手掛けております。実写、アニメ、多種多様な作品を取り扱い、世界中のお客様に感動を届けてまいります。

2023年配給会社別興行収入シェア



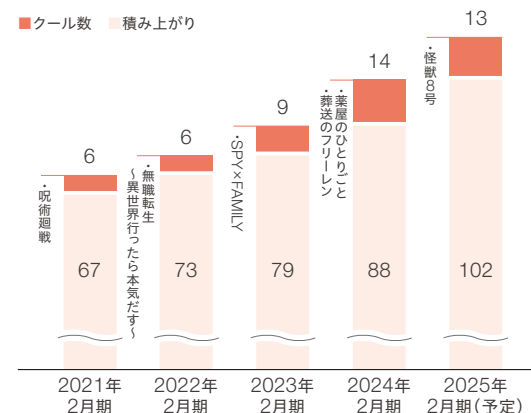
ANIMATION

アニメ事業

当社の成長のキードライバー、
強力なIPにより海外展開

アニメ事業を当社の4本目の事業の柱とすべく、それまでレーベルであったTOHO animationを2022年部門化しました。人気コミックを幹事としてアニメ化するだけでなく、自社が企画するオリジナル作品も製作しており、テレビOA、配信、劇場版、舞台、イベント、グッズの製作・販売など、2次利用に至るまで、グループシナジーの最大化を目指し、国内外で業務を展開しております。「僕のヒーローアカデミア」「呪術廻戦」「ハイキュー!!」「SPY×FAMILY」をはじめ、国内、海外で人気があるIPを数多く取り扱い、ライブラリーの積み上げとともに北米での自社劇場配給やゲーム化など大きな収益が期待されており、当社の成長にとって重要な事業となっております。

クール数の積み上がり



THEATER

15

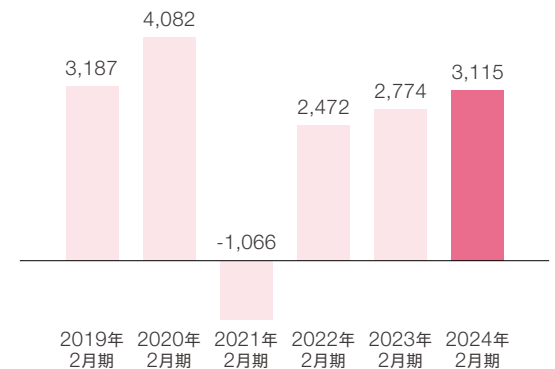


演劇事業

帝国劇場クロージングから新たな時代 -New HISTORY COMING-へ

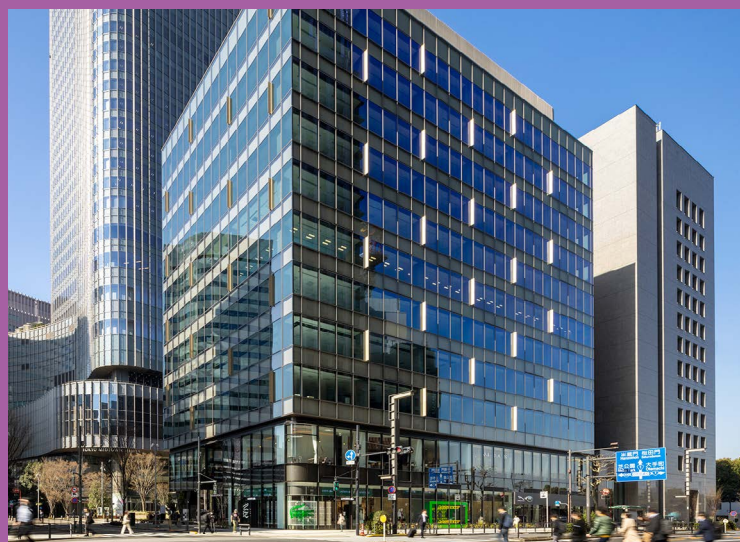
演劇事業では、帝国劇場・シアタークリエ、2つの直営劇場を中心に多彩なジャンルの舞台作品の製作および上演をしております。『レ・ミゼラブル』『ムーラン・ルージュ! ザ・ミュージカル』のような海外大型作品はもとより、近年では「キングダム」「SPY×FAMILY」など人気コミック原作の舞台化にも意欲的に取り組んで好評を博しております。また、舞台『千と千尋の神隠し』は、日本人キャストによる4か月のロンドン公演を連日大盛況のうちに千穂楽を迎えました。なお、100年以上の歴史を持つ帝国劇場は2025年2月末をもって一時休館し新たな劇場へと生まれ変わります。大衆性と芸術性の融合をモットーに、新たな時代に向かって最高のライブ・エンタテインメントを提供してまいります。

演劇事業 営業利益の推移(百万円)



REAL ESTATE

16

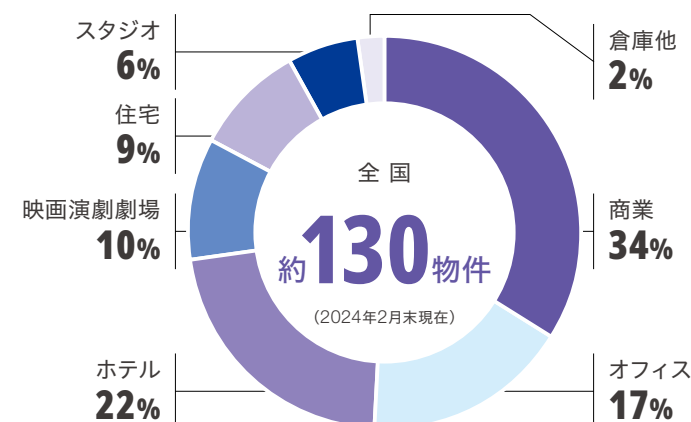


不動産事業

エンタテインメント事業を支える 当社の基盤

当社の経営基盤を支える大きな柱である不動産事業では、全国主要都市の好立地に保有する基幹ビルをはじめ、オフィス・店舗・ホテル・住居など約130物件を運営管理するとともに、順次再開発を進めることにより資産の有効活用を図っております。また、当社の事業戦略は映画・演劇・アニメーション・そのほかのコンテンツと連携しており、「街づくり」や「地域の活性化」を通じて社会貢献に努めております。2023年には「東宝日比谷プロムナードビル」、2024年には「渋谷アクシュ (SHIBUYA AXSH)」が開業。なお、2025年を目途に一時休館予定の帝国劇場を擁する「帝国ビル」の共同再開発を計画しております。今後も魅力的な街づくりに貢献してまいります。

当社保有物件のポートフォリオ（賃貸部分の面積比率）



—— 価値創造モデル ——

TOHO ASSETS (強み)	
人的資本	クリエイティブな人材が活躍できる組織 ・グループ従業員 3,617人 ^{※1} ・グループ女性管理職比率 16.6% ^{※1}
知的資本	日本を代表する映画・演劇・アニメなど ・取り扱いタイトル数 (映画・演劇・アニメ・ゲーム) 107本 ^{※2} ・4Kデジタルスキャン済の原版数 447本 ^{※3}
物的資本	好立地の商業施設、オフィスビル、劇場等の施設 ・保有不動産物件数 約130物件 ^{※1} ・シネコン数 77サイト(722スクリーン) ^{※1}
自然資本	保有不動産の稼働と事業活動に伴うエネルギー消費 ・環境認証物件 東宝日比谷プロムナードビル、渋谷アクシュ 等 ・東宝スタジオへ24/7カーボンフリー電力導入 太陽光および水素発電率 約40% ^{※4}
社会・関係資本	共に感動をつくるパートナーとの信頼関係 ・コンテンツ制作パートナー数 (映画・アニメ・演劇) 約180社 ^{※2} ・配給会社数 約60社 ^{※3}
財務資本	成長投資を支える安定した財務基盤 ・成長投資額 1,100億円「中期経営計画2025」より ・総資産 6,158億円 ^{※1} ・自己資本比率 74.5% ^{※1} ※1 2024年2月末時点 ※3 2024年9月末時点 ※2 2023年1月～12月 ※4 2024年4月～2025年3月試算値

BUSINESS MODEL



OUTCOME (目指す姿)

—— コーポレート・スローガン ——

Entertainment for YOU

—— 世界中のお客様に 感動を ——

「感動」が生み出す「価値」

—— 財務的価値 ——

営業利益: **750～1,000億円**
ROE: **8～10%**
(2032年の目標)

—— 社会的価値 ——

誰もが幸福で心豊かになれる社会

世界中のお客様に感動を

多様な人材が活躍できる環境

人権の尊重される社会

新しい才能の活躍

質の高い映画演劇文化

クリーンで持続可能な地球環境

サステナビリティの基本方針 → P.43

創業者の哲学

Purpose
— 存在意義 —

健全な娯楽を広く大衆に提供すること

Value
— 価値観 —

吾々の享くる幸福はお客様の賜ものなり

Motto
— 行動の理念 —

朗らかに、清く正しく美しく

→ P.09

Entertainment for YOU

—— 世界中のお客様に 感動を ——

東宝グループは、創業者の精神である「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」をパーパス(存在意義)と考えます。長期ビジョンの策定にあたり、「健全な娯楽」=Entertainment、「広く大衆に」= for YOU(世界中のすべての“あなた”に)へと再定義し、2032年の創立100周年に向け、東宝グループの新たなコーポレート・スローガンとして掲げることによって、自らに変化と進化を促し、さらなる成長と企業価値向上を目指してまいります。

長期ビジョンに向けた3つの重要ポイント

POINT
1

成長に向けた**投資**を推進

コンテンツの企画開発・IP創出と展開、M&Aなど

POINT
2

人材の確保・育成に注力

キャリア採用などによる人材増強、処遇・活用

POINT
3

アニメ事業を「第4の柱」に

映画とアニメの両輪で展開し、相乗効果でIPの価値を最大化

成長戦略の4つのキーワード

KEY
WORD
1

企画&IP

当社の収益の源泉として、映画・アニメ・演劇・キャラクター等の魅力あるコンテンツの企画を開発し、IPを創出して展開すること、それらを生み出す人材の確保に対し、重点的に投資します

KEY
WORD
2

アニメーション

コンテンツのなかでも特に、アニメーションを今後の成長ドライバーと位置づけ、自社ブランドの競争力強化に資源を集中し、多面的・重層的・長期的なビジネス展開を図ります

KEY
WORD
3

デジタル

進化するデジタルのテクノロジーを、コンテンツの製作やマーケティング、映像配信、商品販売等のビジネスに積極的に活用し、新たな市場と収益モデルを開拓します

KEY
WORD
4

海外

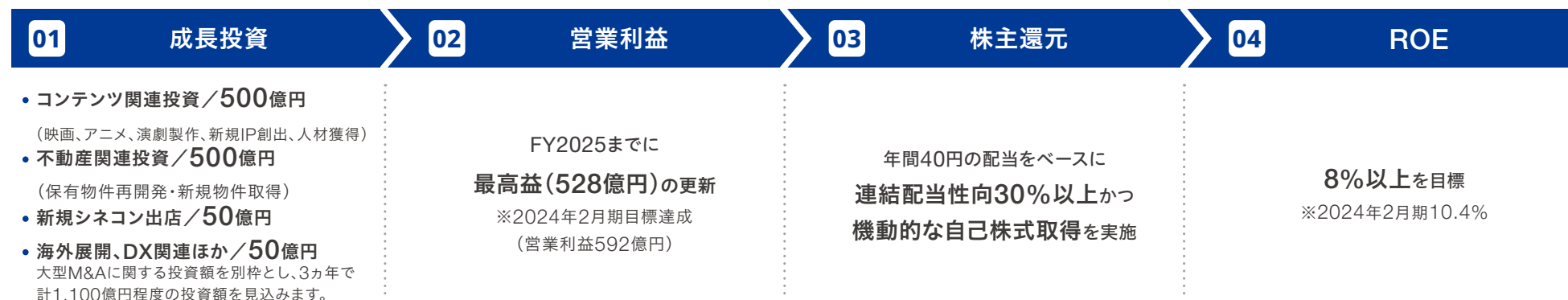
市場開拓の余地が大きい海外に向けて、当社のコンテンツを広く展開し、世界規模のエンタテインメント企業としてTOHOのブランド価値向上と飛躍的な成長を目指します

—— TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略

長期ビジョンに至る成長ストーリー



中期経営計画 2025 : FY2023—2025



副社長メッセージ

取締役 副社長執行役員

太古 伸幸

積極的な財務戦略で
持続的な成長を支える

感が増すなかで、当社がエンタテインメント企業として持続的な成長を遂げていくためには、「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」で掲げた成長戦略の4つのキーワードである「企画&IP」「アニメ」「デジタル」「海外」領域へ積極的に投資し、事業そのものをよりダイナミックに拡大して、会社の有り様を新たな成長に向けてシフトし、さらにドライブをかける必要がありました。そのような経営方針やマインドセットの転換点が「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」および「中期経営計画 2025」を公表した2022年でした。

積極投資への転換

当社では2022年に発表した「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」および「中期経営計画 2025」において、これまでの映画・演劇・不動産に加え高い成長性が望めるアニメ事業を第4の柱とすること、M&Aを含めた成長投資の推進

を掲げるとともに、株主還元の強化も含め、財務的にも積極姿勢へ転換することを打ち出しています。

「中期経営計画2025」においては、

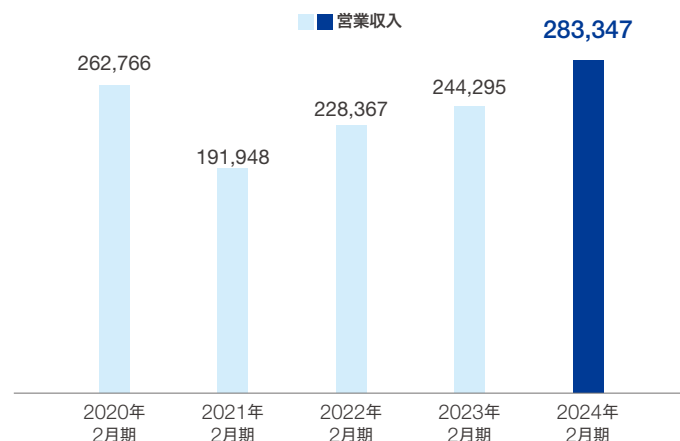
- ①成長投資(1,100億円)を通じて、
- ②営業利益を上げ(過去最高益の更新)、
- ③株主還元(配当性向30%以上および自己株式取得)にも留意し、最終的に④ROEの向上(8%以上)

を目指しています。この4つの指標の順序とストーリーが重要です。過去2回の中期経営計画では「営業利益」のみを目標指標として掲げていました。これにより利益体質が強固になり、経営の効率性は向上しましたが、リスクを取って投資する積極性にやや欠けていた面があります。コロナ禍を経て経営環境の不透明

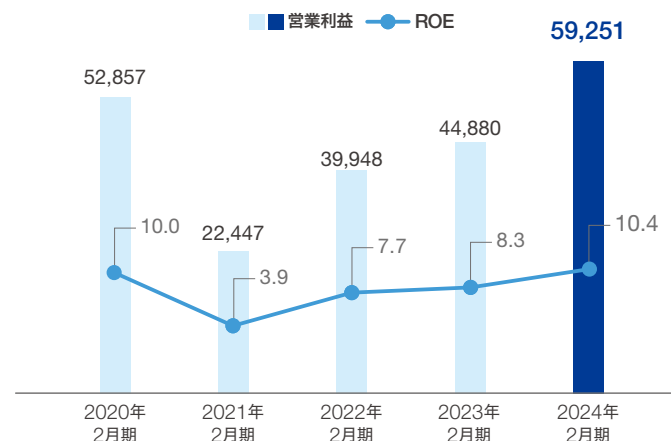
成長戦略の4つのキーワードで
過去最高益を達成

「中期経営計画 2025」の2年目である2024年2月期は、営業利益が592億円となり、「過去最高の528億円を超える」という目標を達成しました。ROEも10.4%の高水準となり、目標である8%を2年連続でクリアしました。その内訳について、そ

営業収入(百万円)



営業利益(百万円)/ROE(%)



21

れまでの最高益であった2020年2月期と比較すると2つの大きな特徴があります。1つ目は映画営業事業の利益率向上です。これは『ゴジラ-1.0』のように当社の出資比率が高い作品が大ヒットすることで非常に大きなリターンを上げたことを示しています。2つ目が、映像事業の収入・利益の大幅な伸長です。これはTOHO animationタイトルのコンテンツ資産が、配信や商品化などを通じて国内だけでなく海外にまで広く展開されて急成長し、ここ数年で大きな柱へと育っていることを示しています。まさに、「企画&IP」の確保・充実

に注力し、特に「アニメーション」を成長ドライバーとして、「デジタル」のプラットフォームを使って、「海外」でも大きく稼ぐという、成長戦略の4つのキーワードがつながったストーリーが実現した最高益だと捉えています。

投資の方針と進捗について

「中期経営計画 2025」では、目標として3年間で1,100億円の成長投資を掲げていますが、進捗は順調です。コンテンツ関連投資500億円は、主に映画・演劇・アニメ・ゲームなどの製作費です。映画関連で十分なり

ターンを獲得するべく、自社企画や製作幹事社となる作品を増やし、製作委員会方式でも出資比率を高めていく方針により、製作費は増加傾向にあります。不動産関連投資も同じく500億円で、再開発投資と新規物件取得の合計として想定していました。しかし、新規物件への投資は高い利回りを得るのが難しい環境に変化しているため、今後の不動産関連投資は慎重に考えざるを得ず、当面は高い収益性や将来性が期待できるコンテンツ関連投資をより厚くしていく方向性になるかと思います。その他の投資として新規シネコン出店へ

の50億円は計画どおりですが、出店適地が少なく建設費も高騰しているため、今後の出店ペースは緩やかになると想定しています。海外展開・DX関連ほかの投資は50億円で、東宝社内の基幹システムの刷新を推進中です。

M&Aについては成長投資とは別枠で金額を設定せず、大型の投資も必要に応じて検討する方針で、すでに大きなM&Aを2件実施しています。一つはCJ ENM FIFTH SEASONへの330億円超の出資です。同社は米国の映像制作会社で、クオリティの高いテレビ配信シリーズを数多く輩出しています。まさに「企画&IP」と「海外」を掛け合わせた位置づけであり、将来的に当社のIPを海外展開していく拠点とすべく協業に取り組んでいます。また持分法適用関連会社であった東京楽天地の完全子会社化に300億円程度投資しました。同社は当社と重複する事業を営んでいるため、完全子会社化によってそれぞれの事業基盤を強化することを意図しています。それら以外にも本年5月にはアニメスタジオ、

サイエンスSARUの買収を決めるなど、M&Aについては成長領域であるコンテンツ関連を中心に今後も積極的に取り組んでまいります。

当社はコロナ前まで営業利益を重視した効率経営のもと、キャッシュが潤沢に積み上がっていました。コロナ後も財務余力は十分にあり、現行の「中期経営計画2025」では、営業利益よりも成長投資を優先しています。実際に2024年2月期は投資活動によるキャッシュ・フローが営業活動によるキャッシュ・フローを大幅に超過しており、投資優先の方針が表れています。

株主還元を強化 政策保有株式は必要性を 合理的に検証

株主還元について「中期経営計画2025」では、配当性向を30%以上とする方針を示しています。2023年2月期は31.5%、2024年2月期は32.8%の実績で、最終年度である2025年2月期においてもこの方針を堅持します。同時に、機動的な自己株式取得の実施も方針として掲げており、2024年4月にはこれまでで最大規模となる400万株、約200億円の自己株式取得を実施しました。

今後もキャッシュ・フローの状況を勘案して市場からも買い付けるなど、積極的な還元に努めてまいります。

政策保有株式については、コーポレートガバナンス・コードにのっとり、毎年取締役会において資本コスト等との比較による定量面と、事業上の関係性等の定性面の両方から保有の必要性について合理的に検証しています。その結果、前期は2銘柄を売却し、現時点では15銘柄を保有しています。今後も当社の事業戦略の推進にとって不可欠な相手先の株式は保有を継続しますが、それ以外ではできる限り縮減を進めてまいります。

映画、アニメ、演劇、不動産 4つの事業セグメントが 有機的に連動

当社の事業ポートフォリオは映画、アニメ、演劇、不動産の4本柱ですが、それぞれが有機的に連動しており、四輪駆動のように機能してフルスロットルで走っていくイメージです。コロナ禍では映画や演劇が

止まってしまう苦境に陥りましたが、不動産事業の収益によって全社的な赤字を免れたのは、当社の事業ポートフォリオの強みを象徴していると感じています。

当社の保有する不動産の大部分は、1960年代ぐらいまでに主に映画館や演劇劇場を全国に展開していく過程で取得した事業用地であり、中心繁華街に立地している非常に優良な物件です。ホテルや商業としての利用価値が高く、劇場としての存続が難しくなった後も売却することなく、1980年代から順次再開発を行ってまいりました。現在では保有する資産をフルに活用していると自負しています。不動産事業は全社業績を支える重要な収益基盤であり、本業の一つの柱に位置づけています。映画事業や演劇事業はボラティリティが大きく不安定な特性がありますが、不動産事業はそれらと絶妙なバランスを保ち、経営を安定化する重要な役割を果たしてきました。またシネコンの入居する「新宿東宝ビル」や今後再開発される「帝

劇ビル」のように、映画・演劇事業とのシナジーもあり、引き続き当社の経営の持続性にとって不動産事業は非常に重要であると考えています。

自己資本の最適化と利益の向上 総合評価指標としての ROEを重視する

当社では「中期経営計画2025」でROE8%以上、「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」ではROE 8~10%程度を目標に掲げています。ROEはすべての経営指標のなかでもさまざまな経営努力の結果に対する総合評価指標であると認識しています。当社ではROEと株主資本コストの関係性を重視し、株主資本コストを十分に上回る水準である「ROE8%以上」を最低目標として、2期連続でそれを上回る水準を維持しています。ROEを向上させるには分子である利益を高め、分母である自己資本をコンパクトに保つ経営努力が必要です。前述のように、「中期経営計画2025」では、①成長投資

により、②営業利益を向上させると同時に、③適切な株主還元により、結果的に④ROEが高まる、というストーリーを構成しています。ROEを高めることは株価向上にも直結します。当社のように歴史が古く自己資本が厚いと財務レバレッジを働かせにくいため、ROEを維持・向上させていくことは決して簡単なことではありませんが、上場会社として投資家の皆さまの期待に応えていきたいと思います。

コーポレート部門を強化し 大きな変化を遂げていく

コーポレート部門の役割は、大きく3つあります。1つ目が、会社と社員をリスクから守ること。2つ目が、事業の成長を専門性の観点からサポートすること。3つ目が、ステークホルダーの信頼を得て企業価値の向上を図ることです。事業が成長・拡大し、会社の在り方が変化していく過程においては、コーポレート部門の負担増がボトルネックになりがちですが、キャリア採用で即戦力人

中期経営計画 2025

成長投資

- コンテンツ関連投資／500億円（映画、アニメ、演劇製作、新規IP創出、人材獲得）
- 不動産関連投資／500億円（保有物件再開発・新規物件取得）
- 新規シネコン出店／50億円
- 海外展開・DX関連ほか／50億円
- 大型M&Aに関する投資額を別枠とし、3ヵ年で計1,100億円程度の投資額

材を適宜補充するとともに、外部コンサルタントも活用して専門性を磨き、ケイパビリティの強化に努めていきます。コーポレート部門を単にバックオフィスと考えず、ディフェンスラインから全社的視点で前線へ指示を送る司令塔のような存在を目指しています。IRに関しても、近年は年間で200回程度のIRミーティングを開催していますが、今後はさらに人員を増強して事業説明会や海外ロードショーなどにも対応できる体制を整備し、資本市場との対話を充実させていく方針です。

現在は新しい中期経営計画を策定中です。「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」で示した基

本的な方向性は間違っていないと思いますが、株主や投資家の方々との対話の内容も踏まえながら、その解像度がより明確になるものに上げていきます。当社を「映画や演劇の会社」と認識している方もまだまだ多いと思いますが、東宝グループは大きく変化を遂げようとしています。「Entertainment for YOU 世界中のお客様に 感動を」のスローガンのもと、日本だけでなく世界に向けて、エンタテインメント、コンテンツ、IPの力で大きく成長できる余地のある会社です。この統合報告書をお読みいただくことで、少しでも東宝グループの明るい未来を感じていただけたら幸いです。

成長のキードライバー

ゴジラ/IP

ゴジラの成長は止まらない

常務執行役員
エンタテインメントユニットアニメ本部長
エンタテインメントユニットライツ事業、
同事業統括各担当兼チーフ・ゴジラ・オフィサー (CGO)
大田 圭二



24

最高ゴジラ責任者 (CGO:チーフ・ゴジラ・オフィサー)

東宝では2017年よりゴジラビジネスの責任者としてCGOを設置しています。CGOの役割は全世界におけるゴジラビジネスの総指揮を担い、ゴジラを世界中の人に愛されるキャラクターに育てることを使命にしております。

当社のゴジラビジネスを推進する体制としては、まず2014年にゴジラ戦略会議(ゴジコン)が発足されました。日本でのゴジラシリーズ休止中の2014年、ハリウッド版

『GODZILLA ゴジラ』の全世界的な大ヒットをきっかけに、「ゴジラは東宝が世界に誇れる大切なIP」であり、それを大きく育て、世界中の人々に愛されるキャラクターにすることは東宝の使命だという気運が改めて高まりました。その使命を果たすため、各部署から有志が集まったメンバーが自由にアイデアを出し合う組織としてゴジコンは誕生しました。そして、2016年に公開された『シン・ゴジラ』の大ヒットにより一

気にファン層が拡大し、ゴジラビジネス全体が大きく動き始めました。これに伴い、ブランドコントロールが必要となり、ゴジラブランドを毀損せず、明確な方向性を持ってスピーディに成長させていくための企画戦略コントロールタワーとして、ゴジラビジネス専任チームであるゴジラルームを2019年に立ち上げました。



©2016 TOHO CO., LTD.

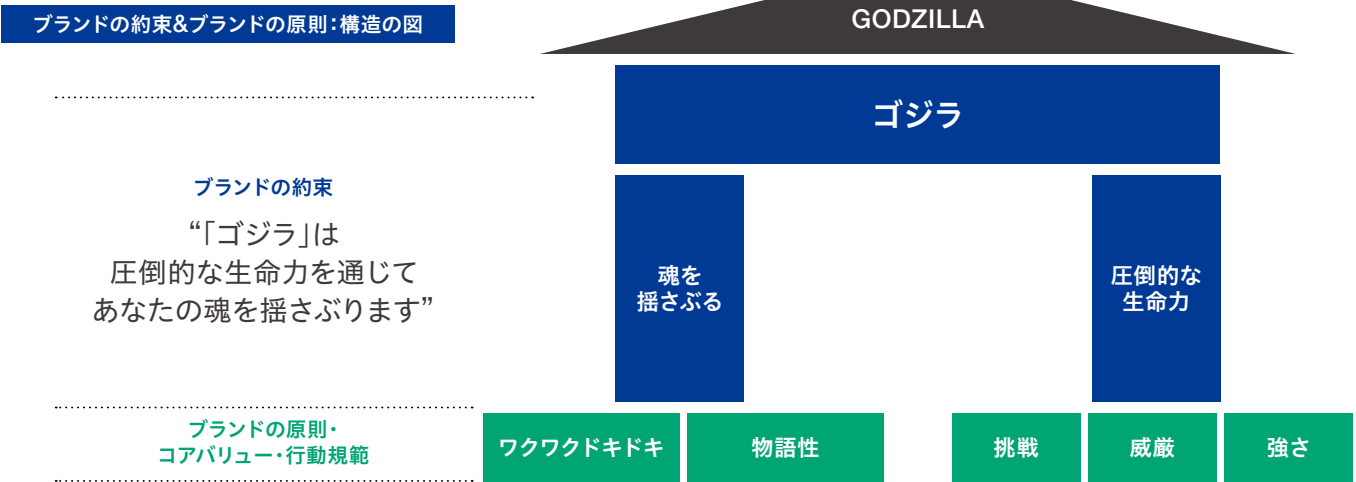
成長のキードライバー ゴジラ/IP

ゴジラ憲章の策定 –ゴジラブランドの根底にある大切なことを言語化

ゴジラルームの設置にあたって、「ゴジラとは何なのか」「ゴジラが提供する価値とはなにか」を明確にするためにゴジラ憲章を策定しました。ゴジラ憲章は「ブランドの約束」と「ブランドの原則」からなるゴジラに関する映像制作やライセンスなどのさまざまなプロジェクトを進める上で必要なブランドの基準です。策定にあたっては、1年以上の時間をかけて、ゴジラ全作品を分析し、ブランドの根底にある大切なことを言語化しました。

25

ブランドの約束 Brand Promise		“「ゴジラ」は圧倒的な生命力であなたの魂を揺さぶります”
ブランドの原則 Brand Principle		
物語性	すべての人の心に響く物語を描くーそれが「ゴジラ」の物語創りの哲学です。「ゴジラ」はその時代に生きる人々に寄り添うテーマ、そしてそのテーマを支える想像力とリアリティ溢れるストーリーで、世界の人々に価値のある「ゴジラ」体験をお届けします。	
威厳	何ものにも屈服しない強大無比の力を持った「ゴジラ」は人知を超えたミステリアスな存在、そして人々の畏怖と憧れの対象として君臨し続けます。	
強さ	時代を超えて生き続ける不朽不滅の怪獣「ゴジラ」は、単に強いだけでなく、どんな困難にも決して負けない、人々のバイタリティや生命的エネルギーの象徴でもあるのです。	
挑戦	「ゴジラ」がたどる“破壊と再生”の物語には、自ら試練を乗り越え、たくましく生まれ変わろうとする人間の秘めたる意志が込められています。そこにあるのは時に常識を超越し、果敢に限界に挑む人々が主役の世界なのです。	
ワクワクドキドキ	「ゴジラ」の世界は意外性に満ちた驚きや発見、そして迫力あるアクションと冒険に満ち溢れています。そしてその世界を通じ、すべての人を惹きつけてやまない、ユニークで心躍る体験を提供し続けます。	



成長のキードライバー ゴジラ/IP

ゴジラ・マルチユース戦略

成長してきたゴジラIPが今後も拡大を続けるためには、①映画中心のビジネスモデルからの脱却（ストック型ビジネスの確立）、②継続的かつ話題性の高いタッチポイントの拡大、③ファンの育成、以上3つの課題に取り組むことを目的とした「ゴジラ・マルチユース戦略」が必要だと考えています。IPビジネスという視点では、映画公開のタイミングだけに頼っていると、公開の間にビジネスが縮小する波が発生します。私たちは次の10年で、映画、テレビ、配信、実写、アニメなどプラットフォームにこだわら

ないコンテンツ開発やモバイルゲーム、コンソールゲーム開発、ゴジラ・ストアの新店舗展開、ライセンス・自社開発商品の拡大など、ゴジラを中心とした全方位ビジネスを構築し、日本国内だけでなく全世界でタッチポイントを創出することで、ブランドのさらなる向上を目指します。10代、20代をメインターゲットとして展開し、ファン層の拡大・育成も図っていきます。



『ゴジラ バトルライン』



西武園ゆうえんち「ゴジラ・ザ・ライド」

TM & © TOHO CO., LTD.

東宝のIPビジネスの今後

今後は『ゴジラ-1.0』の成功で獲得したノウハウを活かし、北米におけるライセンスやマーチャндаイジングの強化、ゲームのパブリッシングなどキャラクタービジネスをこれまで以上に拡大していきます。また、日本では珍しくないコンテンツに連動したファンイベントが海外では多くはないので、まずは北米でファンと直接つながるイベントなどを実施し、ファンとの距離を近くすることを大切にしたビジネスを全方位に拡大していきます。そして、この日本型のビジネスモデルを活かしてゴジラだけでなく、当社の柱であるアニメ事業においても世界各国・各地域でローカライズし、移植し拡大していきたいと考えています。

日本のアニメーションは海外において多くの作品が高く評価され、その勢いは北米だけでなくEMEA、アジアに広がっております。ゴジラ

やアニメーションなどキャラクタービジネスにとって大切なのは愛してくれるファンであり、ファンとの深いつながりでビジネスが成り立っています。今後、キャラクタービジネスへの入り口となるコンテンツ開発へ大型投資を行い、開発したコンテンツを日本だけでなく世界各国、各地域でのデリバリー体制を構築し、映像作品やゲームを通じて全世界でファンを拡大し、そこにグッズやイベント展開などを連動させ、IPを軸とした価値の最大化を実現したいと思います。



LAアニメエキスポ 満席の『怪獣8号』のブース

成長のキードライバー

海外

世界に広がる
TOHOのファン

執行役員 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
植田 浩史



27

世界で、東宝作品・IPの市場価値を高める

私たちTOHO Globalのミッションは、東宝の映像作品、および当社IPの海外でのプレゼンスを上げて、「市場価値を高める」ことであり、東宝グループが海外で事業展開していくためのインフラの整備を行っています。従来は海外進出というと、日本で作られた東宝の映画を海外の劇場で上映することが一つのミッションでした。近年では、「IP」という考え方が浸透して、映画・映像だけでなく、キャラクターを使用

したビジネスをグローバルに展開し、世界におけるIPの市場価値を高めることが重要になっています。したがって、私たちが「IPの市場価値を高める」というミッションを果たすためには、IPをファンの皆さまに届けるだけでなく、多くのファンの皆さまに好きになって満足していただき、さらにその数を増やすサイクルを回していくことが大切になります。

グループ企業各社の自立した活躍がグローバル化の鍵

海外で東宝IPのファンを増やすためには、現地の価値観やビジネス習慣を理解して事業を展開していく必要があります。スピード感を持って現地スタッフが自立した活動をするために、まずは重要市場である北米において、休眠していた現地法人のToho International, Inc. (以下TI) を活用して組織を整えました。同時に各地域を地域統括子会社から事業展開するモデルを採用し、この各子会社の事業活動を日本側で統括

する組織としてTOHO Global(株)を設立しました。海外市場経験を持つ人材が揃う統括組織が確立されることで、海外現地事業を自立的・積極的に推進しながら、日本側で状況を的確に把握し、タイムリーに東宝本体と共有することで、ガバナンスの効いたスピード感のある積極的な事業展開を行うことが可能になりました。

その成果が表れた一つの良い例が『ゴジラ-1.0』の全米でのヒットと

成長のキードライバー 海外

第96回アカデミー賞®視覚効果賞の受賞です。当社の諸先輩の手によりゴジラというキャラクターのファンベースがすでに北米で築かれていたこと、山崎貴監督の作品の素晴らしさがあってこそですが、TIが直接配給することで現地のファンのニーズをくみ取り、ファンを巻き込んだマーケティングを展開

開できたことも一つの大きな要因です。また、アカデミー賞®においては、監督および白組のVFXをアピールすべく、TIを中心とした現地チームが日本側関係者との活発な打ち合わせを重ね、効果的な施策を重ねることができたことも視覚効果賞の受賞につながったと思います。

対応した企画を実現できる力をつけることを目指します。今後も当社グループが目指すゴール達成を大幅に手繰り寄せられる可能性

については、M&Aを含めさまざまな手段を積極的に検討していきたいと考えています。

挑戦を続け、「先駆者利益」を積み上げる

現在、世界の映画市場において日本の規模は5%しかなく、95%もの海外マーケットが、当社の前に広がっています。国内でトップシェアの東宝にとって成長余力は海外にあります。そのなかでも最も市場が大きく、制度上の制限も小さく安定している北米が最も重要な市場であることは間違いありません。TIが中心となり、今後もさまざまな施策を実行してファン層の拡大を図っていきます。そして、今後は北米での実績を得られたビジネスモデルをアジアや欧州などの国や地域ごとにローカライズしながら展開していくことを計画しています。まだ本格的な展開を始めてまもない海外事業ですが、今は先

駆者といっても良いポジションにいると理解しています。この先駆者利益は積み重ねていかないとすぐに陳腐化してしまいます。これからも失敗を恐れずに挑戦していくことが東宝グループにおける私たちの使命です。



第96回アカデミー賞®にてTOHO GlobalとTIのメンバー



FIFTH SEASON 製作『TOKYO VICE』

グローバル水準の企画力を育てる

インフラを整備しても、そのラインに乗せる作品やIPがなければ意味がありません。アニメコンテンツビジネスに関してはTOHO animationと連携した海外展開が順調に成長していますが、TOHO animationの成長スピードの加速に対応するため、および海外のクリエイターを加えた制作ラインの確保、作品クオリティの向上を目的として、タイのIGLOO STUDIOへの出資を行いました。

また、実写コンテンツビジネスにおいても、グローバル市場に向けた大型作品の制作や日本コンテンツを世界で展開する目的で、ストーリーミングサービスを中心に実写シリーズを制作しているハリウッドスタジオの雄、CJ ENM FIFTH SEASONへの投資を行いました。同社との協業を通じて、実写コンテンツの企画開発力、ストーリーミング配信への適応力などを備えることにより、グローバル市場に

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

映画事業



29

事業内容

当社の映画ビジネスは、企画、製作、配給、興行、さらに2次利用まで行います。まず、映画営業事業では本社で邦画の企画、製作、配給を行い、グループ会社の東宝東和(株)では洋画の配給をしています。映画興行事業では、TOHOシネマズ(株)で全国75サイトの映画館を運営しています。映像事業では、アニメ製作、DVDやBlu-rayのパッケージ販売、関連商品販売などを行っています。特にアニメ事業は従来の

「映画・演劇・不動産」と並ぶ当社の「第4の柱」の事業として成長しています。また、新たな展開として、『ゴジラ-1.0』、『僕のヒーローアカデミア THE MOVIE ユアネクスト』を北米で自社配給し、海外事業も活発化しています。

競争優位性

当社の優位性は、企画、製作から2次利用まで、映画事業を川上から川下まで、一気通貫で行えることにあります。企画、製作においては、幅広い多くの客層にマッチした大画面・大音響で真価を発揮する大型企画開発への投資を重視、2000年以降に東宝スタジオを日本最高レベルのスタジオに大改修しました。

現在は、海外のスタジオが使用することができるレベルにまで環境を整え、自社による制作は以前よりも増加しております。また、映画興行を行うTOHOシネマズ(株)は、東京都心部だけではなく、地方都市部の出店にも注力し、国内興行収入シェア約27%(2023年)で業界トップを維持しています。



©1954, 2007 TOHO CO., LTD. TM&© TOHO CO., LTD. ©2007 TOHO CO., LTD.

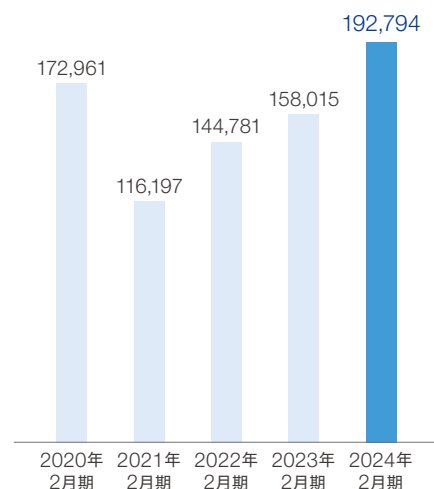
映画事業 成長戦略

2024年2月期の業績 ※ アニメ事業の収益は映画事業のなかに含まれております。

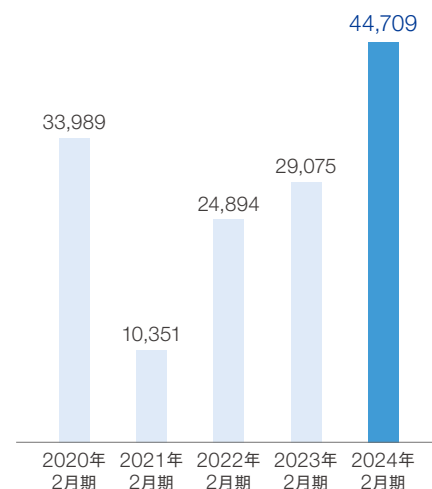
映画営業事業は、アニメの『名探偵コナン 黒鉄の魚影』と『君たちはどう生きるか』が大ヒットし、実写作品でも『ゴジラ-1.0』『キングダム 運命の炎』『ミステリと言う勿れ』『劇場版「TOKYO MER～走る緊急救命室～」』の4作が興行収入40億円を超えるヒットとなりました。なお、2024年自然暦の東宝配給作品の興行収入は、これまでの記録である2016年

の854億円を超え、新記録を達成する見込みです。映画興行事業では、2023年6月に鑑賞料金改定を行いました。そのマイナス影響もほとんど見られず好調に推移いたしました。映像事業はTOHO animation作品の動画配信や商品化権等の各種配分金収入が好調に推移しました。これらの結果、映画事業全体で大幅な増収増益となりました。

映画事業 営業収入(百万円)



映画事業 営業利益(百万円)



成長戦略

当社の映画事業には強力な配給ラインナップを支える5つの方針があります。1つ目はアニメフランチャイズ作品。「ドラえもん」「クレヨンしんちゃん」「名探偵コナン」といった人気のTVアニメシリーズの劇場版を30年以上、毎年配給しています。2つ目はスタジオジブリをはじめとしたオリジナルアニメ作品。3つ目は「キングダム」「TOKYO MER」「踊る大捜査線」シリーズなどのテレビ局幹事作品。4つ目は「ゴジラ」や今年公開され興行収入50億円を超えた『変な家』等、当社幹事作品。5つ目は「僕のヒーローアカデミア」「ハイキュー!!」「SPY×FAMILY」「呪術廻戦」といったTOHO animationの劇場公開作品です。以上の5つの方針に基づいた多様な魅力を持つ作品を中心に、一人でも多くのお客様にお届けするために年間を通じてバランスよく

配置することにより、当社は強力な年間ラインナップを組むことができます。当社が持続的に成長するためには、このような国内No.1の配給力と、そしてTOHOシネマズ(株)が持つ興行力を最大限に発揮させることが大切です。映画のビジネスにおいては、企画、製作、配給、興行、それぞれが連携して「総合力」を発揮することが成長につながると思っています。



『キングダム 大將軍の帰還』
©原泰久／集英社 ©2024映画「キングダム」製作委員会

映画事業 成長戦略

リスクと対応

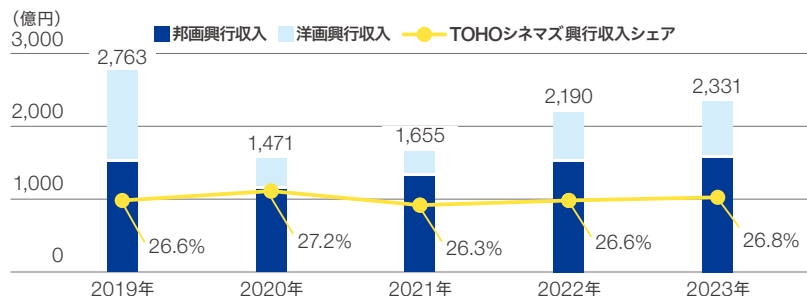
国内の映画興行市場は、2019年に2000年以降最高となる興行収入2,611億円を記録した後、コロナ禍によって2020年には1,432億円まで落ち込みました。2023年は2,214億円にまで回復しましたが、洋画興行を支えるハリウッド作品は、コロナ禍やストライキによる影響など理由はさまざまですが、不安定な状況が続き、かつて3:7だった邦画と洋画のシェアは、現在、7:3程度に逆転しています。また、長期的には国内の人口減少の問題を避けることはできません。このようなリスクに対応するためには、5つの方針を大切にしてお客様のニーズを分析した魅力的な作品作りを計画するとともに、リピーター数を増やすだけでなく、IMAXなどの特殊フォーマットに対応した映画館と上映作品を増やし、高付加価値を付与することにより平均単価を上

げていきたいと考えています。

また、映像制作現場の労働環境改善も、業界全体で取り組むべき大きな課題です。映画業界では一般社団法人 日本映画制作適正化機構（映適）を立ち上げ、働き方改革への取り組みが始まっています。当社配給作品でも、映適が策定したルールに従って制作された作品が増加しています。クリエイティブな人材が映画業界に集まり、クオリティの高い作品を生み出せる良い環境を作ることが重要です。

全国映画興行市場

TOHOシネマズの興行収入シェアは、業界トップの約27%を維持。



※ライブビューイング上映等の興行収入を含む

100周年/2032年に向けて映画事業が目指す姿

当社は、これまでの興行形態にとられないさまざまなジャンルを届ける「TOHO NEXT」という新たなブランドと、才能支援プロジェクト「GEMSTONE Creative Label」を立ち上げました。若く才能のあるクリエイティブな人材を発掘・育成する取り組みを活発化させています。将来、そこで育ったクリエイターたちが、世界で大ヒットするような魅力的な作品を生み出してくれることを期待しています。そして、今後の最大の伸びしろはやはり「海外」です。

『ゴジラ-1.0』は北米での邦画実写公開作品として歴代最高興行収入を記録、その後、第96回アカデミー賞®視覚効果賞も受賞して全世界でヒットしました。その授賞式に私も参加しましたが、やはり目指すべきは作品賞だと実感しています。2020年に同じアジアの韓国映画『パラサイト 半地下の家族』が第92回アカデミー賞®作品賞を受賞していますが、2032年までには当社も日本映画で作品賞ノミネートの常連になれるよう尽力してまいります。



『ゴジラ-1.0』LAプレミア

映画事業 キーパーソンインタビュー

150万人以上に
感動を届ける

映画事業の「Entertainment for YOU」

エンタテインメントユニット 映画本部 映画企画部 プロデューサー
岸田 一晃

東宝という会社で映画のプロデュースをする上では、全国津々浦々の観客に作品を届けるということが使命です。観客動員150万人以上、興行収入20億円以上を目指すエンタテインメント作品を作ることが第一命題としてあります。その上でプロデューサーは、観客を想像して、観客が見たいものはなにか、観客に伝えたいテーマはなにかを考えることを大切にしています。また、作る側も楽しんでいないと楽しい作品は作れませんので、楽しむことも大切にしています。

映画を作る上で「総合力」は東宝の

絶対的な強みとなっています。映画製作はスタンドプレーになりがちですが、当社ではさまざまな情報がオープンになっています。読んだ本のあらすじや感想、映画化する際の監督やキャストの候補案、プロジェクトの成功と失敗要因などの情報をプロデューサー同士で共有するように努めています。いわば先人たちの知見も含む他人の経験を自分の経験値として活用できるような状態です。こうした当社の強みもあり、『ゴジラ-1.0』は、全社員で作り上げたような感覚が私にはあります。例えば、脚本を読んでフィードバック

をもらうなど、当社のさまざまな部門の社員に協力をしてもらいました。こういった組織全体にわたる横軸の展開に加えて、これまでにゴジラ映画が29本作られてきたという長年にわたる縦軸の実績を含め、まさに東宝の「総合力」により完成した作品です。

こうして誕生した『ゴジラ-1.0』は日本だけでなく、北米を中心に海外でヒットしましたが、実は、制作の段階から海外でのヒットを狙っていたわけではありません。ハリウッド映画の真

似をするのではなく、ハリウッド映画では作れない日本映画の個性を突き詰めて作ったことが海外のお客様に喜んでもらえた理由ではないかと思っています。私たちとゴジラがぶち破った風穴を通してハリウッドで成功する邦画がもっと増えることを願っています。

そして、私たち自身は、次のゴジラとなるIPを生み出すことに取り組まなければなりません。プロデューサーとしてそれを目指していますし、当社にとっても大変重要だと思います。



アカデミー賞®受賞作発表時のレター



『ゴジラ-1.0』LAプレミアにて

アニメ事業

常務執行役員
エンタテインメントユニットアニメ本部長
エンタテインメントユニットライツ事業、
同事業統括各担当兼チーフ・ゴジラ・オフィサー (CGO)

大田 圭二

事業内容

2012年、アニメ事業室を映像事業部内に発足。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します。2022年にはレーベルを部門化し、より成長できる環境を整備しました。アニメ事業は「最良の作品を広くお客様に届ける」をパーパスとして「Entertainment for YOU 世界中のお客様に感動を」を実践しています。パーパスを実現するために国内外のビジネス展開に多

くの人員を配置し、ノウハウを蓄積しながらIPと一緒に成長してきました。おかげさまで素晴らしい原作をお預けいただき、業界でも類を見ないシリーズIPを数多く保有するアニメレーベルとなっています。2021年にはTOHO Gamesというレーベルを立ち上げてゲーム事業に参画し、『ゴジラ バトルライン』は自社で、『呪術廻戦 ファントムパレード』は(株)サムザップ様と協業して開発運用するなど、ヒット作を送り出しています。

競争優位性

当社アニメ事業の強みは「総合力」です。原作の持ち味を活かして優秀なクリエイターやスタッフ、スタジオと連携しながらクオリティの高いアニメ製作を行う「プロデュース力」、映画会社として作品の良さを届けるために培われた「宣伝力」、テレビ、映画、配信、商品化、舞台化、

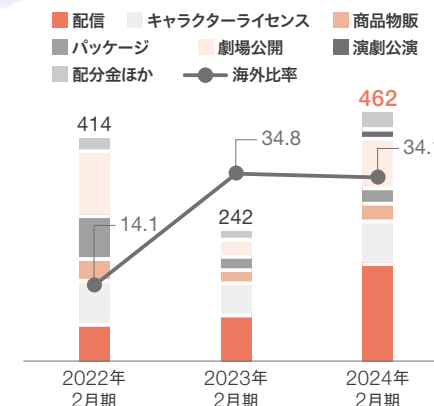
パッケージ、ゲーム、イベント、音楽、海外展開など全方位でビジネスを自社グループ内で最大化させる「展開力」、これらの力を合わせた「総合力」を活かし作品をファンと一緒に育てていくことが、当社アニメ事業が長期TVシリーズを多く持つことに結びついています。

2024年2月期の業績 ※ アニメ事業の収益は映画事業のなかに含まれております。

歴代最高の成績で終えた2024年2月期は、アニメ事業にとって重要な1年でした。「僕のヒーローアカデミア」「ハイキュー!!」「SPY×FAMILY」の劇場版の大ヒットは、IPビジネスとして積み上げてきたこれまでの10年の集大成です。また、TVシリーズ『葬送のフリーレン』『薬屋のひとりごと』という今までのヒットジャンルとは異なるジャンルの2作品を同時期にヒットさせたことは、これからの10年への大きな自信となりました。今後はTOHO Global(株)や

Toho International, Inc.と連動し、これまで以上にグローバルにIP展開を加速してまいります。

ソース別収入(百万円) / 海外比率(%)



※ 同グラフは、アニメ事業に関する開示情報の充実性の観点から自主的に作成したものであり、他の決算資料における数値とは整合しない場合があります。

アニメ事業 成長戦略

成長戦略

アニメ事業のパーパスは「最良の作品を広くお客様に届ける」ことであり、それは「Entertainment for YOU」そのものです。このパーパスを進化・深化させることが戦略です。世界にまだ当社のアニメを届けられていない地域があるので、世界中のお客様に最良のアニメ作品を直接届け、直接つながりたいと切に願っています。アニメー

ションだけでなくゲームやグッズ、イベントなどIPに紐づくすべてのものを、時間をかけて丁寧にお客様とコミュニケーションをとりながら、スピード感をもって着実に実現したいと思います。『僕のヒーローアカデミア THE MOVIE ユアネクスト』を皮切りに、北米での自社配給も展開していきます。

リスクと対応

アニメはグローバルコンテンツであり、IPビジネスにおける最も効果的なプロモーションツールです。そのため、業界全体の制作本数は増加の一途をたどり、慢性的な人材不足と制作費の高騰を招いており、制作体制の改善は急務です。高騰した制作費をリクープできるサイズへとビジネスを拡大することが、業界に健全な成長の循環を生み出します。

業界のリーダーとして、当社は働きやすい制作環境の整備に率先して努めてまいります。

また、グローバル展開では、地政学リスクや各国、各地域の文化や風習を理解し、織り込む必要があります。表現の自由とこれらのリスクとのバランスを取りながら、ローカライズして進めていくことが大切だと考えています。

100周年/2032年にアニメ事業が目指す姿

成長のキーワードは、「Global」、「Connect」、「More」、「Original」の4つです。今後はBtoCビジネスを丁寧に細かく推進すべく体制を強化します。当社のアニメ事業は、より「グローバル(Global)」に、より「直接つながり(Connect)」、より「多く(More)」の作品をお客様に届けるために、製作/制作・宣伝・

マーケティングに注力する方向です。2032年には強化された体制で最良の作品を送り出し、いくつか東宝「オリジナル(Original)」作品となることを目指します。現在はトライアンドエラーを繰り返しながら、着実に歩みを進めていますので、どうぞアニメ事業にご期待ください。



『怪獣8号』



『薬屋のひとりごと』第2期

©防衛隊第3部隊 ©松本直也／集英社
©日向夏・イマジカインフォス／「薬屋のひとりごと」第2期製作委員会

アニメ事業 キーパーソンインタビュー

企画という仕事を通じて
世の中を豊かにしたい

アニメ事業の「Entertainment for YOU」

エンタテインメントユニット アニメ本部 TOHO animation アニメ事業室長
武井 克弘

アニメのプロデューサーは映画や演劇のプロデューサー以上に、ビジネスについて考えます。映画や演劇の資金回収源は興行がメインで、ほとんど1次利用によってビジネスの成否が決まりますが、アニメに関しては、例えばテレビシリーズでは1次利用である放映が収入にならないので、配信やグッズ化といった2次利用による収入を試算し、作品ごとに異なるビジネススキームを構築する必要があります。ビジネス手腕も求められるのがアニメのプロデューサーの特徴です。

企画から始まり、制作、宣伝販促、2次利用など、アニメ作品の全人生ならぬ全「作品生」がプロデューサーの仕事の対象範囲になりますが、私がいつも心がけていることは、作品を通じて世の中に良いインパクトを与えることです。作品を送り出すことで、世の中に何を足すことができるのかということをいつも考えています。『BLUE GIANT』では、作品をきっかけとしてジャズを聴くようになったという方や、久しぶりに映画館に行ったという方がいらっしゃいました。未知のジャンルにふれ、ライブを体験する感覚で映

画館に行くという新しい行動を引き起こせたことは、まさに作品が世の中にインパクトを与えた瞬間でした。

TOHO animationはアニメメーカーとしては後発です。だからこそ「考える」ことに力を入れて、ライバル他社の思考の先をいく必要がありました。そもそも企画とは、その作品の出発点であり、その後の全工程に影響を及ぼす重大な仕事ですので、いやというほどこだわらなければなりません。この「作品に対する責任感」「こだわり」が、企画においても宣伝においても私た

ちの武器になっています。TOHO animationという組織が成長し、大きくなってきたこのタイミングで、企画をもう一段強化するための取り組みも始めています。2024年4月に立ち上げた「文芸グループ」は漫画編集者や漫画家や小説家なども所属して、新しい視点を取り入れて、自由で柔軟な発想で「良い物語」を生み出すことに挑戦しています。このような取り組みを通して、東宝に「最強のプロデューサー集団」をつくり上げていきたいと考えています。



武井(左)2024年7月LAのアニメエキスポの『TRIGUN STAMPEDE』の会場にて



『BLUE GIANT』

演劇事業

常務執行役員
エンタテインメントユニット演劇本部長
池田 篤郎

事業内容

演劇事業は、創業以来のテーマである「芸術性と大衆性の融合」を求め続けて、企画製作から興行までを一貫して行い、日本全国、そして海外へと作品を展開しています。

その歴史をたどると、ミュージカルでは1963年『マイ・フェア・レディ』を黎明として、現在では、『レ・ミゼラブル』『エリザベート』など金字塔を打ち立てた海外の作品群を豊富に取り揃え、ロンドン公演の大成功が記憶に新し

い舞台『千と千尋の神隠し』などのアニメ原作の舞台作品に至るまで、数多くの名作を企画、製作し、世に送り出してまいりました。ステージを介して、「楽しませる」喜びと「楽しむ」喜びがともに出会った時に、作品はその力を最大に発揮します。この奇跡のような瞬間を大切にお届けし、「東宝演劇」ブランドはお客様よりさらに大きな信頼をいただいて、今また新たな時代を迎えようとしています。

競争優位性

演劇の魅力は、劇場空間でのライブ感と、その場でしか体験できない唯一性にあります。東宝ならではの優れた作品、参加してくださる最高のキャストによる磨かれた演技と、それを見事に表現するクリエイター陣、これら総合芸術としての演

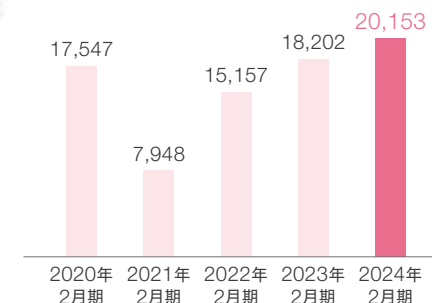
劇の魅力を高ク、よりグレイド感を持ったエンタテインメントとしてお届けすることが、我々東宝演劇の矜持です。

数多くのバラエティ豊かなラインナップで、常に新しい感動、発見、驚きを提供しています。

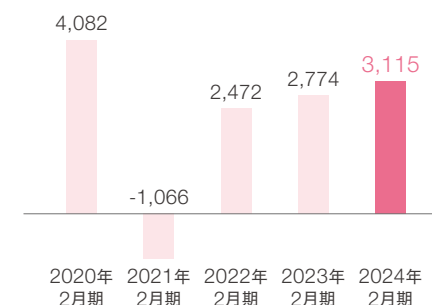
2024年2月期の業績

帝国劇場では新作ミュージカル『SPY×FAMILY』『チャーリーとチョコレート工場』『LUPIN』などが大ヒットし、超大作の『ムーラン・ルージュ! ザ・ミュージカル』も熱狂的な歓声に迎えられて今後のラインナップの核となる成果を残しました。シアタークリエでもミュージカル『RENT』『のだめカンタービレ』、音楽朗読劇『VOICARION』と代表作と新作を併せてさまざまなジャンルに挑戦し、ヒット作に多く恵まれ、部門業績は前期比増収増益となりました。

演劇事業 営業収入(百万円)



演劇事業 営業利益(百万円)



演劇事業 成長戦略

リスクと対応

演劇公演では、キャスト、スタッフの健康上の理由、舞台装置の不具合などにより公演中止などのリスクがありますが、製作管理や設備メンテナンスの徹底により、トラブルの発生を抑止するべく努めております。

また、近年の諸物価高騰の影響、特に制作現場では人件費の大幅な上昇が費用増を招き、適正な予算コントロールを行って影響を最小限にとどめる努力はしておりますが、やむなく入場料金の改定につながる場合が少なくありません。今後とも、さらに効率的な費用投下により、収支の改善を図っていきます。

成長戦略

当社は、コアとなる作品を常にフレッシュなキャストで継続上演してその価値を最大化し、併せて優れた海外作品のライセンスを獲得して次代を担う作品を配する一方で、オリジナルの新作にも挑戦しながらラインナップを構成するサイクルを拡大し、豊富なライブラリーを蓄積してきました。近年では、アニメ、コミック原作のコンテンツ開発にも注力して、海外へ向けて発信する新たなメインストリームを創り出しています。

また、客席数と期間が限定されている演劇興行では

2次利用が重要になります。配信以外にも、作品世界を表現するオリジナルグッズの開発にも力を入れ、最近では公演ごとに衣装を着せ替えられる「くまのマスコット」のぬいぐるみが大好評を博しております。興行に関しては今後も適切な料金施策を求めるほか、インバウンド需要に対応する環境整備などの課題にも取り組んでまいります。

100周年/2032年に向けて演劇事業が目指す姿

今後の成長のためにはグローバル展開が重要です。海外の優れた才能との人脈も広がり、アジアから欧米に至るまで、当社ブランドのプレゼンスも向上して、環境は整っています。オリジナルIP開発にもチャレンジし、海外進出の機会をより広げて、世界でライセンス展開の拡充を図るのが私たちの次なる目標です。

これからも、優れたコンテンツを数多く充実させて新規の観客層を開拓し、感動を得たお客様から必ずや生まれる未来のクリエイターやキャストを育成支援して、また革新的な創作につなげるという豊かなサイクルで東宝演劇ブランドをさらに磨き、より一層演劇界に貢献できるよう力を尽くしてまいります。日本のオリジナルIPで、私たちがトニー賞、オリビエ賞を手にする日も決して遠くないと信じています。

TOPIC

帝国劇場について

現在の帝国劇場は1966年の開場で、60年近い歴史を誇ります。指揮を執った菊田一夫の思いを乗せた劇場は今でも世界一を誇ると自負しております。

残念ながら現劇場は再開発のために2025年2月末をもっていったん休館となりますが、新劇場においても、この「世界一」の劇場を目指す思いは全く変わりありません。現劇場が今も決して古びないように、新劇場にも100年先への期待を乗せていきたい、そのためにも新劇場でも今と変わらず「オーセンティック」というコンセプトで臨み、お客様と演者が新しい息吹を吹き込むに相応しい、スタイリッシュで、どなたにも温かい劇場空間をお届けしたいと思っています。



帝国劇場クローゼットラインナップ
(2024年1月～2025年2月)

演劇事業 キーパーソンインタビュー

世界中に、
演劇だけができる
特別な体験を届ける

演劇事業の「Entertainment for YOU」

エンタテインメントユニット 演劇本部 演劇部
ライブ・コンテンツグループ 製作室 プロデューサー

尾木 晴佳



演劇プロデューサーの仕事は企画立案から始まり、原作がある場合は原作使用权の取得、キャスティング、スタッフィング、予算管理、稽古そして本番のセットアップおよび進行、さらには宣伝や営業にも目を配り、たくさんの人々と力を合わせながら演劇づくりの川上から川下まで網羅します。演劇はほかのエンタテインメントと比較し鑑賞料金が高く、なおかつ鑑賞するためにお客様は決まった日時に劇場に実際に足を運ばなければならないカリリー

の高い娯楽です。その払っていただいた労力に見合う非日常的で特別な体験を提供することにこだわっています。原作のある作品を企画することも多いですが、「原作が一番面白い」ということを肝に銘じながら、それでもあえて演劇にすることで提供できる新しい体験や価値はなにかを常に考えています。

舞台『千と千尋の神隠し』にも企画立案より携わりましたが、コロナ禍という困難を乗り越え2022年に帝国劇場で初演、そして今年

2024年には日本とイギリスでの二カ国同時上演を実現することができました。

おかげさまで日本公演は全公演満員御礼となりましたが、ロンドン公演もウエストエンド最大級の劇場ロンドン・コロシアムを連日満員にし、約30万人を動員。日本上演時のプロダクションが、海外において日本語による演劇を4カ月間にもわたり上演することは、東宝としても初挑戦、日本の演劇界としても歴史に

残る試みとなりました。大勢のスタッフ・キャストが国を超え一つになり、この大きなチャレンジを成し遂げたことで、こんな時代でも世界を分断ではなく協調させることのできる演劇の力を再認識しました。大千穂楽後に日英のキャストとスタッフ全員で息ぴったり日本伝統の三本締めをしたことが心に強く残っています。今後も演劇のちからを信じ、世界とつながりながら、新しいことに東宝で挑戦していきたいです。



ロンドン公演オープニングナイトレセプションにて



舞台『千と千尋の神隠し』ロンドン公演ポスター

不動産事業

常務執行役員
不動産本部長
瀬田 一彦

39

事業内容

当社の不動産事業は、全国に多くの映画館を建設することを目的に創業者が掲げた「百館主義」にその礎があり、その後、シネマコンプレックス型の映画館が主流となるにつれて、旧来型映画館があった優良な土地を有効活用するための再開発を行い、賃貸収入を得ることで事業を拡大してきました。また都市部やロードサイドを含む全国各地に物件を保有するグループ会社を吸収合併したことで幅広い物件を保有することになり、現在

の所有物件は約130に上ります。「新宿東宝ビル」などのシネコンや劇場を配した物件は街区の賑わいを創出し、国内最大のスタジオである東宝スタジオは、映画・テレビ・CMといったあらゆる映像の制作現場として数々の名作を生み出しています。また、関係会社であるスバル興業(株)が担う道路事業は、「社会に奉仕する」という理念に基づき、国内の主要高速道路や一般道路の維持・補修を手掛け、社会インフラを支えています。

競争優位性

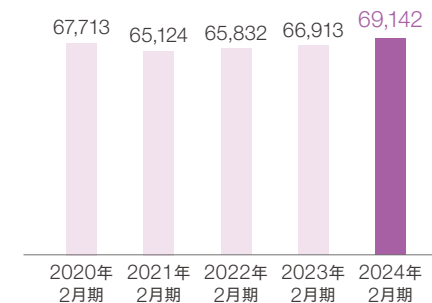
全国の優良な立地に建物を所有していることにより立地特性に応じた用途の選択肢が増えるため、事業は最高のパフォーマンスを上げやすい環境下にあります。長期的に空室リスクが少なく高賃料が得られるポテンシャルが高い立地を所有してい

ることで、ボラティリティの高いエンタテインメント部門とバランスを取りながら当社の発展に貢献してきました。エンタテインメントと不動産を融合させ、偏らせずに時間をかけ、それぞれに成長させたことは、当社独自の輝かしい歴史だといえます。

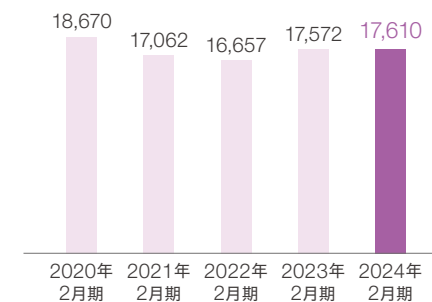
2024年2月期の業績

不動産賃貸事業は、建築コストの高騰などの費用が増加したものの、全国のテナントが堅調に稼働したことで増収増益となりました。道路事業では、公共投資が底堅く推移しています。慢性的な人員不足、労務費・資機材価格の上昇が継続するなか、積極的な営業活動で受注増に努めましたが、採算性の高い工種が減少し、増収減益となりました。不動産保守・管理事業では、新規受注や経費削減に加え、延期されていた工事の実施もあり増収増益となりました。その結果、不動産事業全体では増収増益となりました。

不動産事業 営業収入(百万円)



不動産事業 営業利益(百万円)



不動産事業 成長戦略

成長戦略

所有する物件を最大限効率的に長期間稼働させることを主軸に置きながら、今後の再開発に対しては、数十年先を見据え慎重に用途選定をするとともに、当社ならではの集客機能やIPを活用した街づくりを進め、収益面に反映させることを目標としています。物件価格が高騰している現状では、新規物件の取得は将来の再開発の収益をより大きくする隣地取得に軸足を置いてい

ます。一方で、収益性・事業性の観点から、保有物件については適宜個別に検討し、今後は、資産の入れ替えも戦略的に行っていきます。さらに、不動産事業だけではなく東宝グループとして横断的なシナジーを出せるよう、新たな収益源の創出につながる種を蒔き、大きな花として咲かせるための準備も進めています。

リスクと対応

現在、不動産業界は金利上昇、建設コストの増加、都心大型オフィスビルの大量供給、人口減少・高齢化といった中長期的なリスクに直面しています。当社が展開してきたオフィスを含めた再開発事業においては、これらのリスクが収益性に大きく影響を及ぼす懸念もあり、ポートフォリオの見直しと再開発手法の多様化も求められています。一方で、増加するインバウンド需要やインフレによる賃料水準の向上といった期待材料もあります。当社は再開発による価値最大化と新規物件の取得をより厳選して慎重に推進するだけでなく、長期的な展望として、自社IPと所有不動産を連携させ、デジタル分野にまで広げて活用できないか研究中です。

100周年/2032年に向けて不動産事業が目指す姿

不動産事業は引き続き再開発事業を主力として推進します。50年後も持続可能な街づくりを目指し、新宿東宝ビルのごジラヘッドに象徴される東宝ならではのIPを活用した個性的で魅力的な再開発プロジェクトを進め、収益性を高めていきます。また、不動産部門が中心となり、脱炭素・カーボンニュートラルなどの社会的課題の解決にも注力し、社会的意義のある都市開発に貢献します。まずは丸の内の新帝劇ビルを充実した施設として完成させること。そして、将来的には創業の地である日比谷を、世界的にも先進的かつオープンでフレンドリーなエンタメの街に進化させていきたいと考えています。

TOPIC

スバル興業株式会社

当社のグループ会社であるスバル興業株式会社は、戦後間もない1946年2月、荒廃した世の中に映画興行を通じて人々に夢と希望を与え、「社会に奉仕する」ことを企業理念として設立されました。また、1964年の東京オリンピック開催時における首都高速道路開通などに伴うモータリゼーション時代の幕開けとともに、道路メンテナンス事業に参入し、円滑な経済活動と利用者の安全を守ることで社会に貢献してまいりました。創業である映画興行事業は、2019年10月の「有楽町スバル座」の閉館に伴い、その長い歴史に幕を下ろしましたが、現在は道路事業を主力事業とし、レジャー事業、不動産事業を経営しております。また、新たな環境保全業務の一環として太陽光発電事業を手掛けており、持続可能な社会の発展に一層貢献することを基本的な考え方として事業活動を進めております。



高速道路の補修工事

不動産事業 キーパーソンインタビュー

街に新しい
息吹を吹き込む

不動産事業の「Entertainment for YOU」

不動産本部 不動産経営部 次長
西 英文

当社の不動産事業は、創業者による「百館主義」を礎に、東宝のプレゼンスやIPを活かし、「収益の最大化」と「社会貢献」の2軸で進めています。

私自身は日比谷シャンテを含む一体街区の改修や帝劇ビルの再開発を担当してきました。2018年の東京ミッドタウン日比谷の開業に合わせ、日比谷シャンテを含む一体街区の改修提案をした際に、当時社長の島谷（現会長）からは「東宝の聖地である日比谷という街のブランディングを意識した改修を進めるように」と背中を押してもらい

ました。その結果が現在の日比谷シャンテや当街区になるのですが、不動産事業は施設を開業して終わりではなく、急激に変化するマーケットニーズやチャンスを的確に捉え、友好的かつ継続的にテナントと協働することで、人が集まる楽しい商業施設や街に育てることが大切なのです。このように街における東宝のプレゼンスや、IPを活かし絶えず新しい息吹を吹き込むことが商業施設や街をプロデュースする上では大切だと実感しました。

この日比谷街区の改修をきっかけ

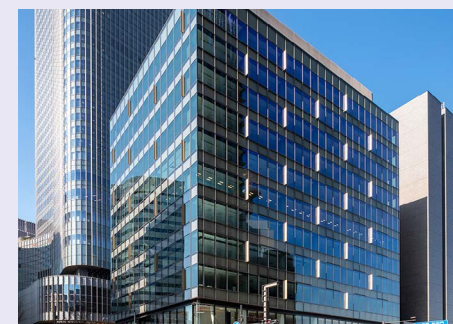
に、「日比谷はどうあるべきか」を短期的な思考ではなく、長期的な視点で捉え直しました。ただ、これを不動産事業に携わるスタッフだけで検討したのでは思考が不動産に偏った予定調和な最適解になってしまうので、さまざまなバックグラウンドを持つ各部門のスタッフに参加してもらい、横断的なプロジェクトとして「未来の日比谷」についてシナリオプランニングを行いました。そして、「街とIPとの連携」、「フィジカルとバーチャルの融合」など、多くのアイデアや具体的な施策をまとめ、冊子にし

ました。今後、この冊子を参考に、事業計画に落とし込んでいきます。

創業者の小林一三は日比谷を「有楽町アミューズメントセンター構想」として位置づけ、東京宝塚劇場を創設し、帝国劇場などを傘下に加えることで、日比谷一帯を「映画・演劇街」として整備しました。東宝らしい街づくりとして、エンタテインメント事業とのシナジーを生み出すと同時に、創業者の理念の系譜として日比谷という街のブランド=IPを作り、育てていくことが当社の不動産事業の大切な役割だと考えています。



日比谷シャンテ・東宝日比谷ビル



東宝日比谷プロムナードビル

SUSTAINABILITY

東宝グループは、2022年4月に長期ビジョン「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」と同時に、サステナビリティの基本方針を策定し、人的資本、気候変動、人権、文化継承の4つの観点から持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めています。

これらの具体的な活動内容についてステークホルダーの皆さまにご理解いただけるよう、ここにサステナビリティ活動をまとめました。



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。

ちびゴジラ

天真爛漫な主人公。
破壊衝動に従い、カジュアルに熱線を吐く。嫌いなものはピーマン、好きなものはピーマンの肉詰め。
寝違えると第2形態になる。
いつか大怪獣になって、父であるゴジラに抱きしめてほしいという夢がある。



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

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

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

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

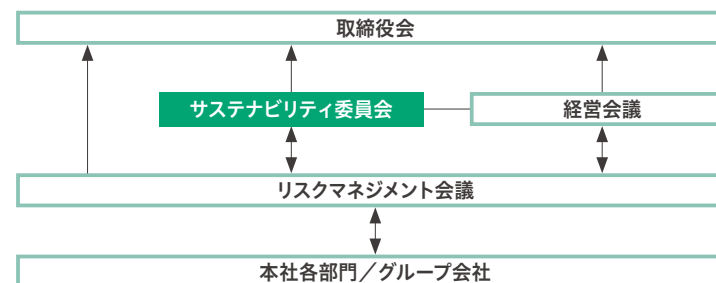
美しく

豊かな映画・演劇文化を創造し、次世代への継承に努めます

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

サステナビリティ経営に関する推進体制

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





重要課題 01 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

非連続的・飛躍的な 成長を実現するための 人材戦略

コーポレート本部 人事部長 松浦 容子



東宝の人材戦略

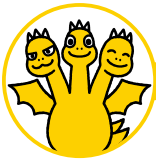
東宝では現在、「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」を推進しており、そのなかで「人材と組織の戦略」として人材に関する取り組みを進めています。この目標を実現するためには非連続的・飛躍的な成長が必須であり、その原動力となるのが人材です。これまでとは異なる挑戦をしていくには、これまでとは異なる専門性を持つ人材が必要となります。そのため、2年前からキャリア採用を加速させ、約100名を採用しました。また、従来から中心に据えてきた新卒一括採用も強化し、これまでは年間10名程度の採用でしたが、2025年卒では20名以上が入社予定であり、今後も同程度の採用を続けていきたいと考えています。採用の強化とともに、多様な人材がいきいきと

活躍できるように、キャリアパスや報酬制度といった人事制度の改革も進めています。また「朗らか健康経営」「ダイバーシティ&インクルージョン」をはじめとするエンゲージメントを高める環境整備にも注力しています。

エンゲージメントの取り組み

私たちがエンゲージメントに取り組むきっかけとなったのはコロナ禍です。コロナ禍では、それまで私たちが社会にとって価値あるものと信じて仕事にしてきたエンタテインメントが不要不急とされました。映画館は営業休止を余儀なくされて、演劇も上演休止に追い込まれ、社内のムードは悪化し、社員が不安を抱えている状態になっていました。自身のキャリアを見つめ直して、東宝で働き続けてよいのかと考える社員も増えまし、実際に転職する人も増えました。この状況に対して会社としても危機感を持つようになっていくなかで、人事部の若手社員から「エンゲージメント調査に取り組みたい」という声が上がりました。すんなりと実施できたわけではありませんが、東宝では健康経営の一環として、社員が感じていることや求めていること、職場の雰囲気把握するためにエンゲージメント調査を実施することになりました。

調査の結果として見てきたのは「挑戦する風土」という項目のスコアの低さです。非連続的・飛躍的な成長を実現するためには挑戦することは欠かせません。そこでトップにより「チャレンジ・挑戦できる風土の醸成」を宣言し、挑戦する姿勢を称える「TOHO CHALLENGE AWARD」を実施しました。その成果もあり「挑戦する風土」のスコアは大幅に向上しています。人事部としても、行動すれば変化を起こすことができるという学びを得ることができました。

**重要課題 01** 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

エンゲージメント向上への課題はまだありますが、これからも社員とのコミュニケーションを大切にして行動を起こし続けていきたいと思っています。

新人事制度

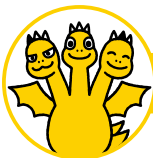
現在、2025年6月からの運用開始に向けて、新しい人事制度を検討しています。新しい人事制度では「成長」「自律」「安心」の3つをキーワードとしています。「成長」とは、個人の成長と会社の成長がリンクする制度にすることを考えています。「自律」とは、社員が自分自身でキャリアを築くことのできる仕組みを整備していきます。現行の人事制度は画一的で、人事異動は会社主導が多く、キャリアパスもスタッフ職と管理職の二者択一なので選択肢が多いとは言えません。また、キャリア採用も増えていますので、入社年次、年齢、勤続年数、性別にかかわらず、各個人が自律的にキャリアを形成できる制度にしていきます。「安心」では、報酬制度の透明性を高めて、適切な情報開示を行うことで安心感を高めます。当社の業績は安定しており、それに伴い報酬水準も安定的でしたが、制度の透明性が十分とは言えませんでしたので、どのような役割を担って、どのような成果を上げると評価され、報酬に結び付くのかを明確にしていきたいと考えています。報酬制度については採用市場における人材獲得の競争優位性も考慮した内容に変えていきます。

良質な作品を生み出す人材が活躍する会社へ

人事部の役割は従来から変化しています。従来は管理的業務が中心でしたが、現在は人材戦略や社員を支援する業務へとシフトしています。当社を志望する

人材や従業員は、東宝で働くことで自分自身がどのように成長できるのか、何を得ることができるのかを大切にしています。そのため、東宝は働く人がなりたい自分になることができる組織、やりたいことができる会社にならなくてはなりません。「Entertainment for YOU」をコーポレート・スローガンに掲げているように、東宝はエンタテインメントを提供する会社です。いつも採用を通じて感じていることですが、私たちが提供しているエンタテインメントは人の心を動かす力があり、多くの人にポジティブな印象を与えていて、多くの方々がそのイメージを持って当社で働きたいと希望されています。東宝で働く私たちは皆、エンタテインメントに対して強い想いを抱いています。そういった人材が想いをもち続けて、朗らかにいきいきと活躍することで良質な作品が生み出されていると思います。そして、良質な作品はお客様だけでなく、東宝をはじめグループ全体で働く人をも惹きつける力を持っています。人材戦略を通じて、これからもその好循環をつくり続けていきたいと思っています。





重要課題 01 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

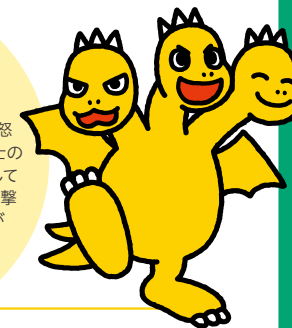
東宝グループでは、人材と組織の戦略として「エンゲージメントの高い職場環境の整備」、そしてサステナビリティの重要課題において「誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります」を設定し、これらを個人と会社が共に成長するための重要な組織の基盤であると位置づけています。

東宝では、従業員の主観・感じ方を言える化・見える化し、社内コミュニケーションの促進や組織運営、個人のやりがい向上に役立てることを目的に、2021年7月より、アトラエ社の提供する「Wevox」を導入し、定期的なエンゲージメント調査「Eサーベイ」の運用を開始しました。導入から4年目となる2024年現在も、月に1度のペースでの実施を継続し、調査結果をもとに、具体的なアクションにつなげる取り組みを行っています。

導入1年後には「1年検証レポート」を作成し、「挑戦する風土」に大きな伸びしろがあることがわかりました。組織としてのより大きな成長と「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」の実現に向けて「挑戦する風土」の浸透を最重要注力項目として設定し、トップによる「チャレンジ・挑戦できる風土の醸成」宣言が行われました。また、挑戦の姿勢が発揮された各部のチャレンジを選出し、社内で共有・称賛し合う「TOHO CHALLENGE AWARD(TCA)」[P.47](#)を昨年から実施しています。

ちびギドラ

3つの首それぞれに違う個性がある三重人格。真ん中の首は友情に厚く、左の首は怒りっぽく、右の首はサイコパス。首同士の意見の不一致によってよくケンカをしているが、体は一つのため、他の首を攻撃すれば自らも痛い。それぞれの首が一人前ずつ食べるので、食費がかさみいつも金欠。



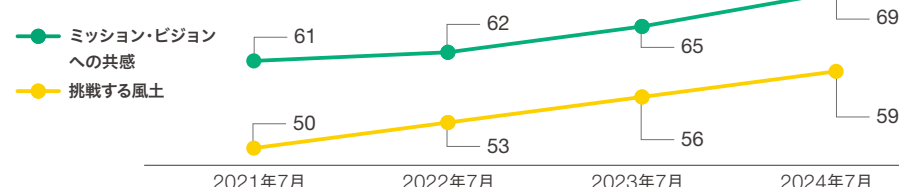
3年検証レポート

導入3年後の2024年8月に「3年検証レポート」を作成しました。本レポートでは、3年間のスコア推移をさまざまな視点から分析し、今の従業員やチームの主観・感じ方を再確認し、エンゲージメント向上のための具体的なアクションを打ち出しています。

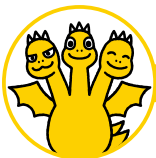
● 推進計画 目標と進捗

重要注力項目として取り組んできた「挑戦する風土」と「TOHO VISION 2032」実現に不可欠な「ミッション・ビジョンへの共感」のスコアは、導入当初と比較して右肩上がりに数字を伸ばしています。特に、トップからのメッセージ発信やTCAの実施が明確な成果として表れていると言えます。また、本年東宝では初の試みとなった全社員集会[P.48](#)を実施し、タウンホールミーティング[P.48](#)でも「対話」を重視した形式で開催するなど、社内各所でのエンゲージメント向上を意識した取り組みが着実に成果を上げています。

東宝エンゲージメントスコア推移



注) 「Wevox」におけるスコア



重要課題 01 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

● 伸びしろとアクションプラン

一方、新たな伸びしろがあることもわかりました。Eサーベイを実施し始めた2021年以降、コロナ禍を経て組織が大きな成長・変革段階に入り、組織の形や従業員のバックグラウンドも多様化が進んでいます。そのようななかで、従業員一人ひとりがやりがいや成長を実感できるように、具体的なアクションを行ってまいります。

新たな伸びしろ

1. エンゲージメント向上に関連するマネジメント層への支援不足
2. 会社から従業員に向けたメッセージ発信機会の偏り
3. 個人の感じるやりがい・成長実感やチーム・周囲との関係性づくり

今後のアクションプラン

- 人事部Eサーベイ事務局内に各組織のサポートチームを組成し、より丁寧な対話やヒアリングを実施します。
- 経営層は社内対話の場を通じて「顔の見える発信」を積極的に行い、共感しやすいメッセージを従業員に届けます。
- 多様性に富んだ従業員同士の交流機会を増やします。
- 新しい人事制度を施行、制度面の整備を行います。（2025年6月より予定）
- アトラエ社と共同制作したワークセッションを実施し、日々の業務や生活にも活かしやすい取り組みを進めます。

私たちは、多くの従業員がより健康でいきいきと活躍できる環境をつくること、結果として「TOHO VISION 2032」の実現につながると考えています。これからも、エンゲージメント向上に向けて、多くの取り組みを続けてまいります。

また、東宝グループでは2024年以降、TOHO Global、東京楽天地でも「Wevox」を導入しました。これにより東宝グループ全体で、エンゲージメント向上に向けた取り組みを一層強化し、連携してまいります。

TOHO CHALLENGE AWARD 2023(社内表彰施策)

「失敗を恐れず挑戦する風土の醸成」を目指して、東宝本社内で「TOHO CHALLENGE AWARD 2023」を実施しました。本施策は、目立たず埋もれてしまったチャレンジにも光を当て、挑戦の大小にかかわらずその意欲を全社で共有し、称賛し合うことを目的としています。各部門からのエントリーの後、社長・副社長の審査と従業員投票により選出されたチャレンジには、11の多様な賞が授与され、2023年末に開催された従業員忘年パーティーにて表彰されました。受賞チームには社長や副社長から記念品が贈呈されるなど、社内全体で大いに盛り上がる場となりました。この取り組みは本年も継続して実施してまいります。



表彰式の様子

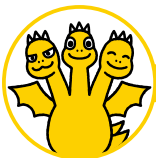
担当者の声



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長

角倉 加奈子

エンゲージメント向上施策に取り組み始めて4年目の今、最も大切なことはやはり「対話」だと感じています。従業員の皆さんの声を聞き、自分たちの意見を交わすことで、今の東宝という組織の形が見えてくるような気がするからです。社会的にも組織的にも東宝にとって変化の多い今だからこそ、惜みずくにコミュニケーションを取り、意見を交わして互いを理解・尊重することが働きやすい職場への第一歩。お客様にエンタテインメントを提供する私たち従業員が率先して仕事を楽しみ、遊び心を忘れずにいられるよう、引き続き前向きなアクションに取り組んでいきます。



重要課題 01 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

全社員集会

本年5月、TOHOシネマズ 日比谷にて全社員集会が開催されました。東宝に在籍する全社員を対象とし、当日は約500名の社員と役員が一堂に会した本集会は、東宝では初の試みとなりました。本集会は、経営陣からのメッセージを全社員が同じ空間でリアルに受け取ることで、会社の現在・未来への理解や共感を深めていきたいという考えのもと実施されました。

社長からは、データを交えながら東宝グループの現状や今後の目指す姿、方向性が示され、映画・アニメ・演劇・不動産・コーポレートの各本部長からも、それぞれの部門の事業内容や役割、今後の事業戦略が共有されました。そして、最後には社員からの質問に対し、社長や本部長が丁寧に回答する時間が設けられ、双方向のコミュニケーションが活発に行われました。

今後も、社員が経営方針への理解を深め、共感できるように努めてまいります。



場内の様子 (TOHOシネマズ 日比谷にて)

経営層と従業員の対話

2022年に引き続き、東宝では本年6月からタウンホールミーティングを実施しています。本年は、全社員集会を通じて抱いた想いや意見をもとに、社員と経営層が対話を行い、共感を深めることを目的としています。すべてのミーティングには社長と本部長1名が参加し、各回に年齢、性別、キャリアが異なる約20名の社員が集まり、車座形式で行われています。

社員からは積極的な意見が発せられ、経営側がそれに応答することで、対話を通じたより良いコミュニケーションが図られています。

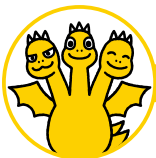
また、社長と社員の1on1ミーティングにも継続的に取り組んでいます。



タウンホールミーティングの様子

帝国劇場バックステージツアーの実施

東宝では、2025年2月の帝国劇場一時休館を控え、「東京建築祭2024」で大変好評をいただいた帝国劇場特別ツアーを従業員とその家族を対象に「帝国劇場バックステージツアー」という形で実施しました。このツアーは、劇場の歴史や魅力を心に刻むことを目的としており、全6回のツアーには総勢200名を超える参加者が集まりました。普段は立ち入ることができない舞台裏やステージ上を見学するという貴重な体験を通じ、従業員は自社の企業文化への理解と共感を深めることができました。



重要課題 01 誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります

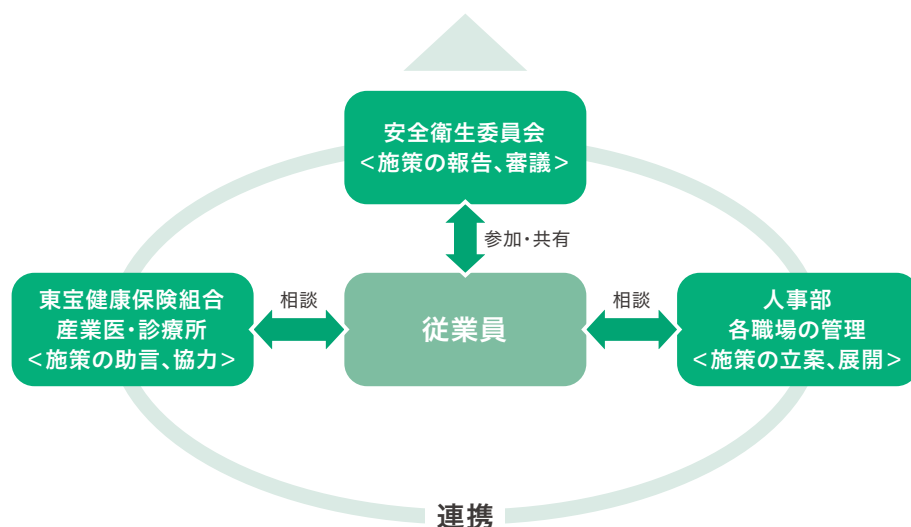
健康経営

東宝では、サステナビリティの重要課題として設定している「誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境」を整備するため、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会社と従業員それぞれの成長の土台となると考えています。

「朗らか健康経営」について

● 推進体制

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	上席執行役員	加藤 陽則
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	



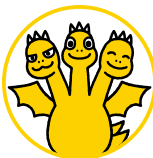
健康経営優良法人認定の取得について

東宝は本年3月、経済産業省と日本健康会議が共同で主催する「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に、3年連続で3回目の認定を受けました。認定に際しては、健康に関連するセミナーの開催や福利厚生制度、診療所との連携等が評価されました。



ちびアンギラス

ちび怪獣の中で唯一声変わりを
していて、大怪獣の声で話す。
しかしそのせいで、ちびゴジラたち
と会話が出来ない。
インターネットに強く、
チャット上では雄弁。



重要課題 01 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

推進計画 目標と進捗

東宝では、健康経営において「心のケア 働きがい」「生活習慣改善」「健康診断」「働き方」の4項目において目標数値を設定し2025年の達成に向けて、取り組んでいます。

2025年達成に向けての目標と進捗

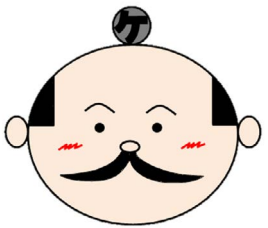
心のケア 働きがい	生活習慣改善	健康診断	働き方
目標	目標	目標	目標
■ Eサーベイ「健康スコア」で全職場のスコア50以上 ■ メンタル不調での1ヵ月以上の欠勤者0%	■ 運動習慣で、1日1時間の歩行と同程度の運動を行っている人の割合60%	■ 食生活改善で、血中脂質／BMI異常なしの割合 70%	■ 1人あたりの時間外勤務月平均22.2時間(2019年比5%減) ■ 年次有給休暇(年休)取得日数全員が12日以上
2023年	2023年	2023年	2023年
■ 84セクション中72箇所(2024年3月) ■ 2.7%	■ 47.3%	■ 血中脂質 64.8% ■ BMI 60.7%	■ 1 月平均24.9時間 ■ 2 年休12日以上取得率39.4%
2022年	2022年	2022年	2022年
■ 94セクション中81箇所(2023年3月) ■ 1.1%	■ 44.2%	■ 血中脂質 67.4% ■ BMI 61.6%	■ 1 月平均24.2時間 ■ 2 年休12日以上取得率41.4%

プレゼンティーイズム調査の実施

東宝は、本年7月に東宝で働くすべての人を対象に「プレゼンティーイズム」調査を初めて実施しました。プレゼンティーイズムとは、欠勤には至っていないものの、健康問題が理由で業務遂行能力や生産性が落ちる状態のことです。

この調査を通じて、当社の生産性向上に伸びしろがあるという課題を改めて認識する機会となりました。

プレゼンティーイズムの改善については、会社の施策だけで対応できるものではなく、個人の健康に関わる側面もあり、難しい課題です。しかし、東宝では、エンゲージメント調査やストレスチェックの結果を分析し、対策に有効とされる「快適性」「コミュニケーション」「休憩・気分転換」「体を動かす」といった各項目において、オフィス内で実施可能な取り組みを検討していきたいと考えています。



東宝健康経営推進のためのキャラクター 健康(タケヤス)くん

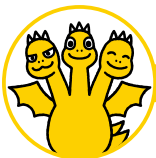
担当者の声



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

磯貝 芽衣子

コロナ禍以降のさまざまな職場環境の変化。業務拡大に伴う日常的な忙しさ。そんななかでも、会社にとって大切な“人財”である従業員の皆さんには、心身共に健やかな状態で勤務してほしい、と願っているわけですが、プレゼンティーイズム調査においては、残念ながら平均よりも若干元気が足りない、という結果となりました。個々の健康意識への働きかけとして、会社で寄与できる範囲は決して大きくはないかもしれませんが、わずかながらでも、軽い運動習慣のきっかけ作り、業務疲労の軽減策、メンタルヘルスへの対応など、皆さんの声に耳を傾けつつ取り組んでいこうと思います。



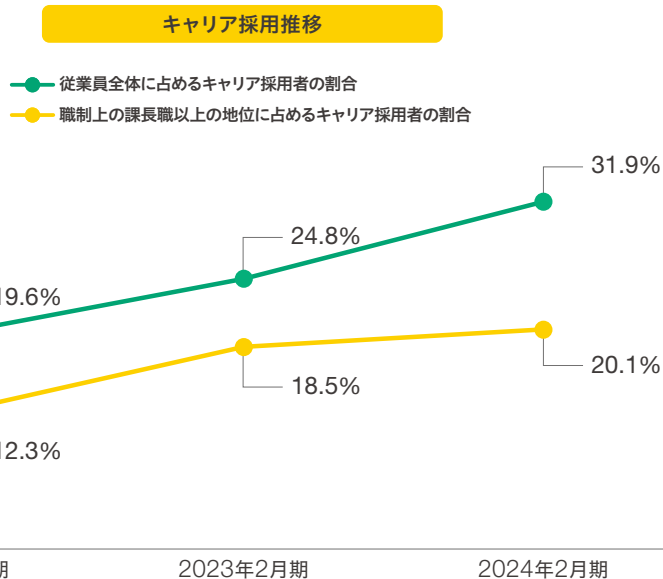
重要課題 01 誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります

ダイバーシティ&インクルージョン

東宝グループは、「人材と組織の戦略」に基づき、多様性のある活力に溢れた組織づくりを目指してさまざまなKPIを定め、目標達成に向けて取り組んでいます。

キャリア採用

東宝では「キャリア採用の拡大・強化」に力を入れて取り組んでおり、管理職への登用も積極的に進めています。



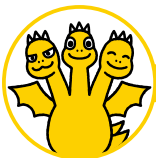
ジェンダーギャップの解消

東宝では、2024年2月末時点において、女性管理職比率は14.9%とKPI未達ながら、厚生労働省発表の女性管理職比率12.7%（令和4年）を上回り、本年も「MSCI日本株女性活躍指数（WIN）」に選定されました。また、育児関連休暇取得を推し進め、2024年3月1日から新たなKPIを設定し、取得要件に該当する社員（男女共に）取得率100%を達成しています。

さらに、本年より社内規程を改定し、「事実婚」「同性婚」も結婚祝金の対象に含めました。今後も、多様性を尊重し、誰もが自分らしく働ける環境づくりを進めてまいります。

2024 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。



重要課題 01 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

実績数値^{※1}

従業員男女比^{※2}

男性

70.2%

女性

29.8%

女性管理職比率^{※2}

職制上において課長職以上の地位にあるもの

14.9%

男性育休取得率^{※2}

休業または休暇取得率

100%

男女の賃金差異^{※2}

正規雇用労働者

80.6%

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%**

障がい者雇用

東宝およびTOHOシネマズでは、採用選考の段階から障がい者の方々により多くの機会を提供し、積極的な採用活動を実施しています。TOHOシネマズでは、映画館での障がい者雇用を推進しており、全国の全運営劇場での雇用を将来的な目標とし、順次採用を進めています。本年の東宝の障がい者雇用につきまして、キャリア採用強化による従業員増加に伴い、一時的に法定雇用率2.5%を下回っておりますが、引き続き人材の多様化の推進に努めてまいります。

障がい者雇用率^{※3}

東宝

1.90%

TOHOシネマズ

4.00%

TOHOシネマズ障がい者雇用

HP ▶

※1 東宝を対象とした数値になります。

※2 2024年2月29日時点

※3 2024年6月1日時点

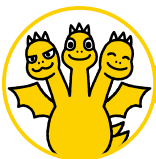
担当者の声



TOHOシネマズ 株式会社
人事労政部 人材開発室

塚原 真樹

TOHOシネマズはかねてより障がい者雇用に積極的に取り組んでいます。長年の経験で蓄えた採用・職場定着に関するノウハウを体系的に仕組み化し、日々アップデートを重ねながら活動を続けています。障がい当事者の方の苦しいことや不自由なことは一人ひとり異なっていますので、個々の特性を踏まえて業務の選定を行い、無理なく続けられるよう働き方を柔軟に調整しながら、各人が着実に成長できる職場づくりを目指しています。各地の劇場で障がい者の就労機会を創出し地域社会に貢献しつつ、会社全体が多様性と活力のある組織に進化していけるよう、今後も取り組んでまいります。



重要課題 01 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

働き方

東宝では「人材と組織の戦略」を実現するためにさまざまな施策を行っており、長時間労働の是正を目的とした時間管理の徹底や、休暇取得促進のための社内施策「ゆうゆうProject」※などに取り組んでいます。さらに、フレックスタイム制の導入により働く時間を個人のライフスタイルに合わせて決められるようにし、終日テレワーク勤務は週2日、出社との組み合わせでは回数制限なく取得できるように整備しています。これにより多様化する社員のニーズに対応し、時間と場所にとらわれない柔軟な働き方を実現しています。

※ ゆうゆうProject:有給休暇を有効に活用し、ココロをのびやかにしなやかに過ごすための社内施策

● 本年からの取り組み

「ウェルネス休暇」の制定

更年期等の症状により就業困難な場合や、不妊治療や妊娠婦の受診など、プライベートでセンシティブな事由に対して適用され、従業員の多様性に配慮した環境づくりを進めています。

副業制度の整備

働き方の選択肢の一つとして副業の希望者が年々増加傾向にあるなか、副業を行うにあたっての申請手続き等を明文化しました。

ベビーシッター利用支援事業の導入

育児に従事しながら働く人が増えているなか、ベビーシッター利用にかかる金銭的、精神的な負担を少しでも軽くし必要な業務に気持ちよく取り組める環境整備を目的として、こども家庭庁の主導する「企業主導型ベビーシッター利用支援事業」を導入しました。

ちびガバラ

いろんなアルバイトを掛け持ちしているフリーター。バイトの後輩には先輩風を吹かせるダメなやつ。ミュージシャンを目指しているが、週8バイト・年1ライブの生活をしている。



働く場所

東宝では、多様なワークスタイルの推進を目的に、2022年から「シン・レイアウト作戦」として本社オフィスの改革を実施し、成長戦略に伴うキャリア採用等による従業員数の増加に対応するため、本年も別フロアの増床工事を行っています。フリーアドレス化により部門を超えたコミュニケーションを活性化し、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従事できるようにすることで、業務効率と生産性の向上を図っています。



リフレッシュルーム

担当者の声



東宝株式会社
コーポレート本部
人事部 人事管理室長
山本 公仁

組織として大切にしたいことと社員が望むものは、必ずしも合致しません。だからこそ、その時々において、最適解はなにかということに真剣に向き合ってきました。それが今の働き方につながっているのではないのでしょうか。企業は常に変化にさらされていて、今日の正解がいつまでも正解とは限らないのは当たり前のことです。大袈裟かもしれませんが、生き方に直結する働き方について、私たちらしさを忘れずに、今自分たちがやるべきことはなにかを、これからも考え続けたいと思います。



重要課題 02 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℃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なかでも特筆して重大なテーマの1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、経営の強靱化と持続可能な国際社会の実現を目指してまいります。

● ガバナンス

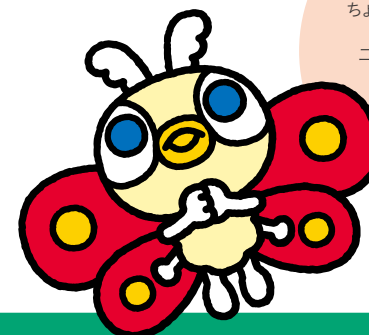
東宝グループでは、取締役会が原則として月1回開催され、東宝グループ全体の気候変動に関する方針の決定および監督、進捗の確認を行っています。また、執行側では、当社執行役員をメンバーとする経営会議の下部組織として、同メンバーから構成される「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会では代表取締役社長が委員長を務め、気候変動によるリスクや機会の把握、リスクマネジメントの体制構築、脱炭素やエネルギー効率の向上などの気候変動に関する目標・施策の策定、進捗状況の確認等を実施しています。また、本委員会で協議した内容は、取締役会にて報告されます。

TCFD | TASK FORCE ON
CLIMATE-RELATED
FINANCIAL
DISCLOSURES

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。

ちびモスラ

キラキラ女子に憧れを抱く、
ちょっぴりシャイな癒し系怪獣。
隠れてオタク趣味があり、
二次創作の本を描いている。
泣くと毒鱗粉を出す。
ちびメカゴジラの
ことがちょっと気に入っている。

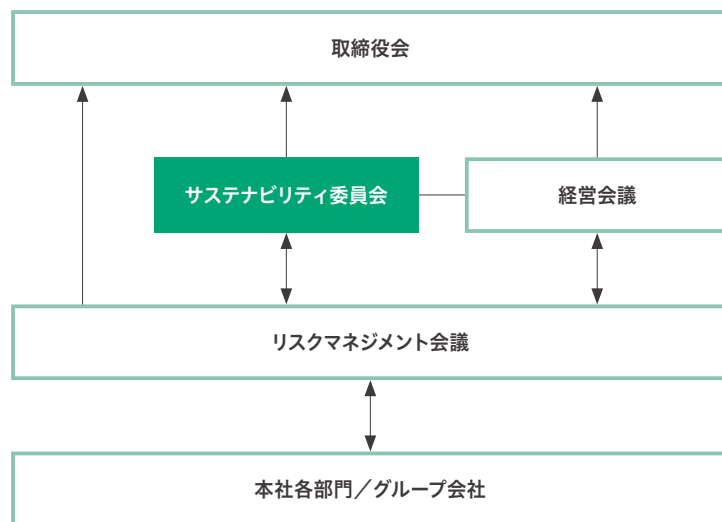




重要課題 02 地球環境に優しいクリーンな事業活動を推進します

● 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.80](#)）。この体制は、気候変動リスクの識別・評価・管理にも適用され、特定されたリスクは「サステナビリティ委員会」に報告されます。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プロセスとなっています。



● 指標と目標

東宝グループでは映画館運営をはじめとして、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排出量は以下のとおりです。

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)
Scope1	6,529.0	7,186.9	6,841.5	5,460.0	5,534.4	6,042.8	5,547.8
Scope2	72,501.6	63,261.3	57,613.1	47,574.6	48,566.1	48,391.5	46,255.4
Scope1 + 2	79,030.6	70,448.2	64,454.6	53,034.6	54,100.5	54,434.3	51,803.2
2017年度比 (129期比)	0.0%	-10.9%	-18.4%	-32.9%	-31.5%	-31.1%	-34.5%

単位:t-CO₂

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おります。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。

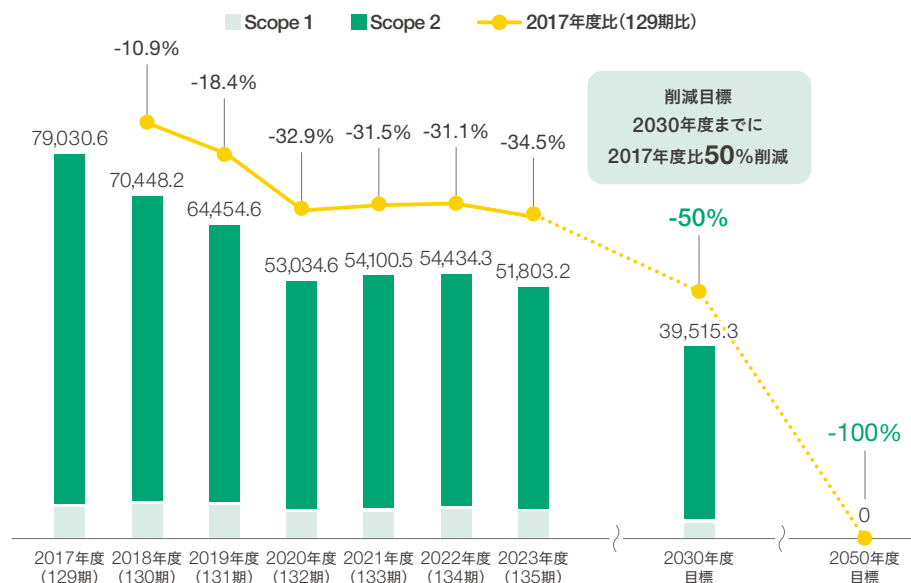
注4) 2023年度のCO₂排出量実績(Scope1, Scope2)については、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社による第三者保証報告書を受け、信頼性の向上を図っています。



重要課題 02 地球環境に優しいクリーンな事業活動を推進します

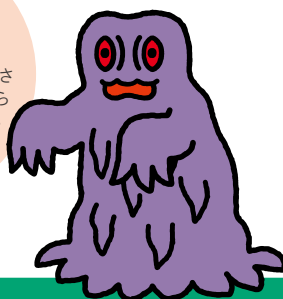
● CO₂排出量

東宝グループでは、2030年度までに2017年度比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設定し、ネットゼロに向けた取り組みを加速していく所存です。



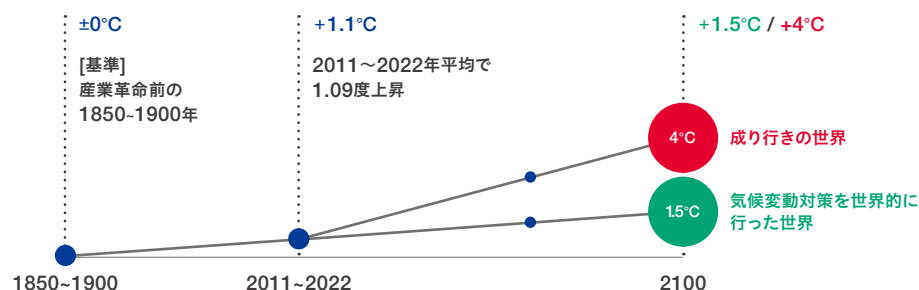
ちびヘドラ

怪獣島で一番人間に詳しいと言いつける、長寿的な怪獣。ちびゴジラたちに人間の愚かさを教えるも、基本的に偏見だらけ。自分がヘドロでできているにもかかわらずきれい好き。



● 戦略

東宝グループでは、気候変動に起因して将来起こり得る不確実な影響因子およびリスクと機会の特定にあたっては、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年度時点における考察では、地球温暖化が深刻化する世界および、脱炭素化への移行が推進され2050年までにカーボンニュートラルが達成されるとした世界の2つのシナリオを設定し、それぞれの前提条件を踏まえた2030年時点における分析評価を実施しています。



4°C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°C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°C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°C程度に抑制される。

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



重要課題 02 地球環境に優しいクリーンな事業活動を推進します

4°Cシナリオでは、豪雨や台風をはじめとした異常気象災害の激甚化による保有施設の直接的な被害および興行の延期・中断や来場者数減少などのリスクが想定されます。また、慢性的な影響としても、気温上昇によって空調使用量増加が想定されることから電力使用量の増加が想定されるほか、降水・気象パターンの変化によっては飲食メニュー等の原材料価格の高騰が予想されます。これらの物理的影響の拡大はネガティブな影響が想定される一方で、市場では動画配信サービスへの需要が増加することも考えられ、お客様のニーズに合わせた映像作品の提供方法の検討を通じ、気候変動適応ニーズの獲得による機会の拡大可能性も評価しています。

1.5°Cシナリオでは、温室効果ガス排出に関連した規制や課税の推進による操業コストの増加が予測されます。東宝グループでは、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間接排出量への課税によって支出増加が想定されます。また、映像制作においても、制作工程から排出されるCO₂削減を求める機運が高まっていることも認識しており、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ことが想定され、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。

上記の各シナリオに基づく可能性も踏まえ、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、LED照明への切り替えや再生

可能エネルギーへの転換、新規開発物件での環境認証の取得など、今後もその取り組みを推進してまいります。

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

外部評価

CDP[※]気候変動スコア

東宝は、2023年のCDP気候変動スコアで「B」を取得しました。「B」スコアはマネジメントレベルとされ、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。今後さらに具体的な施策を進め、脱炭素社会の実現に向けて取り組んでまいります。

※ 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。



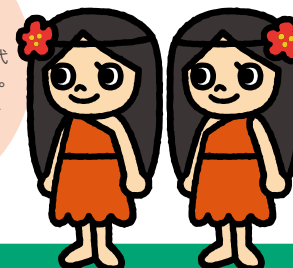
S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

東宝は、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数に2023年に続き選定されています。



小美人

ちびモスラの親友の双子。左が姉で、右が妹。口下手なちびモスラの気持ちを代弁するも、だいたい間違っている。妖精感を出したしゃべり方だが、本当はギャル。アイドルとしてデビューするのが夢。





重要課題 02 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の取り組み

東宝は、エネルギーの脱炭素分野で先進的な取り組みを進めるJERAおよび子会社のJERA Crossとの協業の第一歩として、東宝スタジオの脱炭素化の取り組みを進めています。具体的には、本年11月より太陽光発電などの再生可能エネルギーと国内初の商用利用^{※1}となる発電時にCO₂を排出しない水素を燃料にした火力発電を中心に構成された電気を導入いたします。最終的には「24/7カーボンフリー電力」^{※2}を実現することで、エンタテインメント業界全体の脱炭素化をけん引し、持続可能な地球環境に貢献してまいります。

※1 JERA調べによる

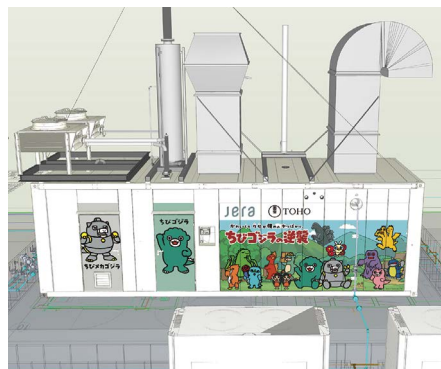
※2 24/7カーボンフリー電力

「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です。なお、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を電源構成とし、非化石証書の使用による環境価値をとともに供給することを意味しています。



東宝スタジオ

TM&© TOHO CO., LTD. ©2014 TOHO CO., LTD.



水素発電機(イメージ)

環境認証の取得推進

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に重点を置き、快適なオフィス空間の提供に取り組んでいます。2023年3月に開業した「東宝日比谷プロムナードビル」では、建物利用者の健康・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}の最高評価であるSランクを取得しました。本年7月に開業した「渋谷アクシュ(SHIBUYA AXSH)」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}を取得しています。



東宝日比谷プロムナードビル
©浜田昌樹/川澄・小林研二写真事務所



渋谷アクシュ
©渋谷二丁目17地区市街地再開発組合

※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目指す建物を指します。なかでも 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。

担当者の声



TOHOスタジオ株式会社
代表取締役社長

島田 充

電力がなければ映画や映像は制作できません。同時に、その確保にあたっては地球環境に十分に配慮をしないと、映像産業の持続的な成長は見込めないと考えています。

そこでこの度、東宝スタジオは世界に先駆けて、所内の電源すべてをJERAグループから供給される環境に配慮した電力へ切り替えることにしました。この取り組みが、CO₂排出量削減、カーボンフリーな社会の実現に向けたグループ全体の挑戦につながることを祈念します。



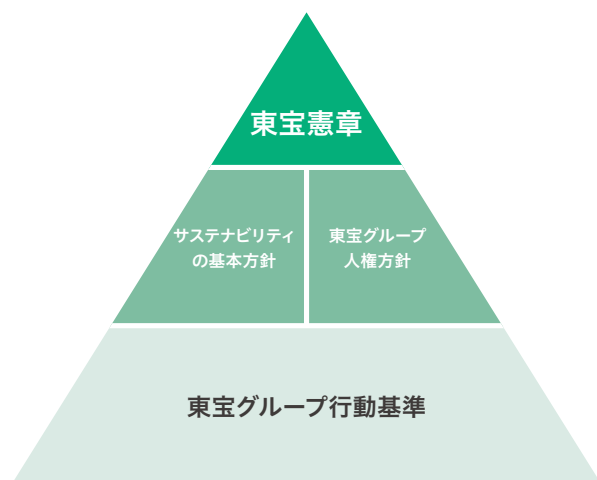
重要課題 03 人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します

- 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

東宝グループの事業活動に関わるすべての人々の人権を尊重しなければならないと考え、そのための方針として、「東宝グループ人権方針」を制定しています。



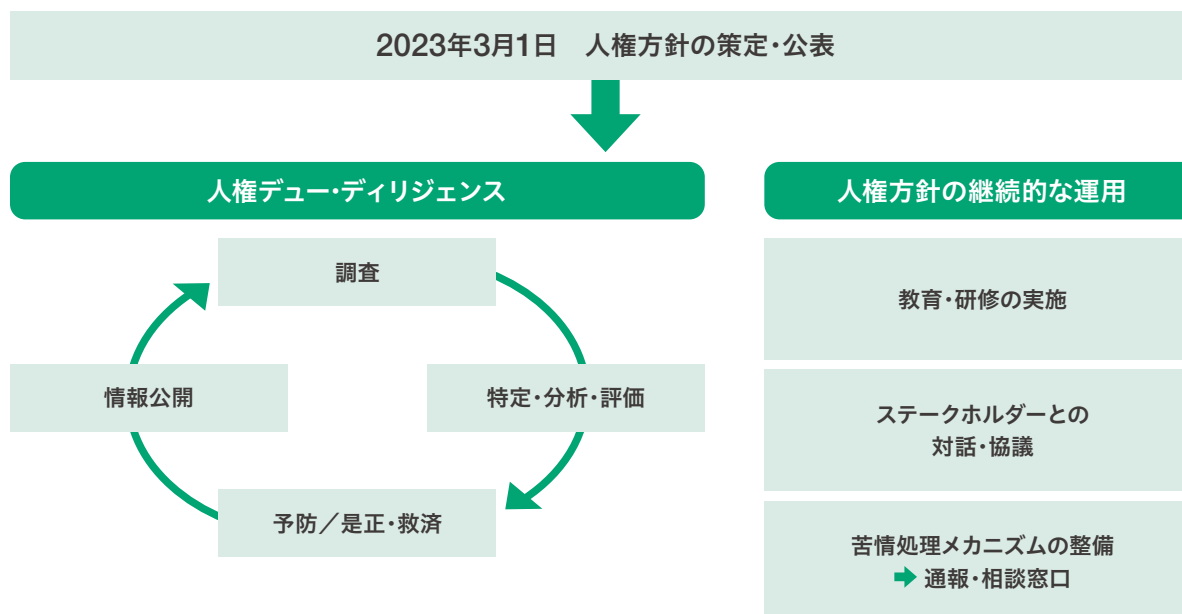
東宝憲章／東宝グループ人権方針／東宝グループ行動基準

HP ▶

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

本年、東宝では初めて人権教育および人権デュー・ディリジェンス(人権DD)を実施しました。この取り組みにより、人権尊重の観点から適正な業務が行われるだけでなく、より良い職場環境の整備を通じて、生産性の向上にも寄与することが重要だと考えています。

東宝グループが行うべきこと



※ 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



重要課題 03 人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します

● 人権教育の実施

東宝では、人権方針の理解・実行・浸透・定着のための第一歩として、本年より「教育・研修の実施」に取り組みました。全社員を対象として、オンライン動画研修を実施し、法務省人権擁護局の発行する「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)に記載されている「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、東宝における人権リスクについて理解を深めるとともに、他社における人権侵害とその是正・救済措置についての事例研究を通じて、ビジネスと人権に関する知識を広げました。

● 人権デュー・ディリジェンスの実施

人権教育を経た後、東宝では全社員を対象にアンケートによる「調査」を実施しました。このアンケートは、「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、東宝社内およびサプライチェーン上における人権侵害の有無について回答するものです。その調査結果を基に、人権侵害の疑いがないかを「特定・分析・評価」し、実際に人権侵害やその疑いのある事象が確認された場合については「予防／是正・救済」の措置を講じました。なお、今回の人権DDの結果、現時点で東宝社内およびサプライチェーンにおける重大な人権侵害は確認されませんでした。これらの結果は、すでに社内に向けて「情報公開」しております。さらに、本年7月からはグループ会社を対象とした人権DDも開始しており、今後も当社グループではこのサイクルに沿って、年1回の実施を予定しています。

マルチステークホルダー方針・パートナーシップ構築宣言

[HP ▶](#)

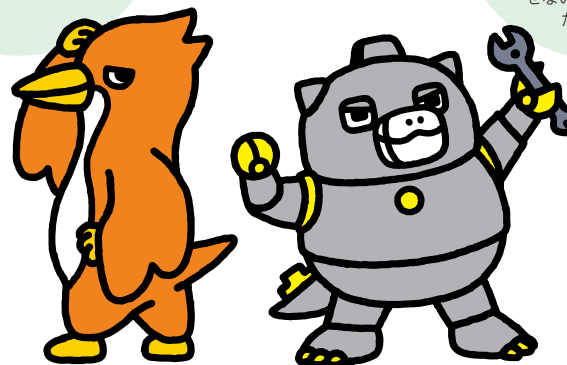
東宝グループは、企業経営において株主だけでなく、従業員、取引先、顧客、債権者、地域社会など、さまざまなステークホルダーとの価値創造が重要であると考えています。この考えのもと、東宝は本年8月1日付で従業員への還元を目指し、「マルチステークホルダー方針」を公表しました。また、サプライチェーンにおける取引先との連携や共存共栄を推進し、新たなパートナーシップを構築するために、「パートナーシップ構築宣言」も併せて発表しました。

ちびラドン

翼が自慢のナルシスト怪獣。
飛べない怪獣のことを見下している。態度は大怪獣だがメンタルはダンゴムシで、ショックなことがあるとすぐ落下する。実は努力家なのに、天才肌と思われたくて努力していることを認めない。

ちびメカゴジラ

人間に作られたロボット怪獣。
ある日怪獣島に流れ着き、この島で暮らしている。きっちりとした性格で、モノづくりが得意。趣味はミニチュアの街を作ること。この島に来る前のことは思い出せないが、実は隠された秘密が...





重要課題 03 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

制作現場での取り組み

映画 映画制作適正化

実写映画の制作現場環境改善を目指して「一般社団法人 日本映画制作適正化機構」(映適)が2023年4月から運用をスタートしました。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が遵守された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。2024年9月末時点で38作品がこの認定を受け、東宝配給作品では、10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。



演劇 リスペクト・コミュニケーション研修

2023年から演劇公演の制作現場でリスペクト・コミュニケーション研修を実施しています。本年も帝国劇場の『ムーラン・ルージュ! ザ・ミュージカル』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。

劇場での取り組み

① 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、各シアターにスロープや車椅子スペース、専用トイレを完備(一部劇場を除く)。また、帝国劇場とシアタークリエでもオペレーションマニュアルをもとに、ご案内の際の導線に配慮し、すべてのお客様が快適にご鑑賞いただけるよう努めています。

② 聴覚障がいや視覚障がいがある方にも楽しんでいただくために

- 映画
- 東宝では「日本語字幕版」「字幕ガイド」「音声ガイド」を提供し、TOHOシネマズでは全都道府県で期間限定の日本語字幕版上映を実施しています(一部作品を除く)
 - TOHOシネマズでは、聴覚・視覚障がいのある方も映画を楽しめる音声・字幕ガイドアプリ「HELLO!MOVIE」に全劇場で対応し、スマートグラスの貸し出しも行っています。
- 演劇
- 帝国劇場とシアタークリエでは、聴覚障がい者向けに、光漏れ防止処理済みタブレットで台本の貸出サービスを行っています。



③ 子育てをするすべての皆さまに映画を楽しんでいただくために

TOHOシネマズでは、照明や音量、空調設定等に配慮し、赤ちゃん連れでも安心な上映会「ベビークラブシアター®」を実施しています。





重要課題 03 人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します

社会的な取り組み

国連UNHCR協会主催「難民映画祭」への協力

東宝グループは、本年6月に開催された、国連UNHCR協会主催の「世界難民の日・特別上映イベント『難民アスリート、逆境からの挑戦』」に協力しました。

2006年より開催されている「難民映画祭」のスピノフ企画として実施されたこのイベントでは、東京2020オリンピック競技大会に出場した難民選手団の勇気と希望に光をあてたドキュメンタリー『難民アスリート、逆境からの挑戦』の上映とトークショーが行われました。東宝グループは協賛企業の一員として、TOHOシネマズ 六本木ヒルズのスクリーンを提供し、この映画祭を通じて難民支援活動の重要性を社会に広めるとともに、難民支援の促進に貢献しています。また、本年11月開催の「第19回難民映画祭 2024」にも引き続き協力しました。

ちびチタノ

自称、怪獣島のヤンキー。
しかしケンカしているところは
誰も見たことがない。口調が
乱暴なわりに、行動に優し
さがにじみ出してしまう。



「世界難民の日・特別上映イベント」での記念撮影
©国連UNHCR協会

AYAとの団体上映会

本年3月より、医療的ケアが必要な障がいが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、障がいがある子どもたちとその家族向けの団体上映会を全国で開催しています。

『映画ドラえもん のび太の地球交響楽』では全国13劇場で、『映画クレヨンしんちゃん オラたちの恐竜日記』では全国12劇場にて実施しました。この上映会では、医療機器を使用しているためアラームが鳴ったり、声を出したり動き回ったりするなど、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きました。今後も家族で安心して劇場で映画鑑賞していただける環境を提供するべく、取り組んでまいります。



上映会場内の様子

©NPO法人AYA

担当者の声



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 室長

増田 有志

特定非営利活動法人AYA様と一緒に、医療的ケア児・障がい児とそのご家族を対象に『映画ドラえもん のび太の地球交響楽』の上映会を実施しました。全国11都道府県13会場で、計2,056名のお客様にご鑑賞いただきました。

「映画館での鑑賞に高いハードルを感じているご家族に、映画館の楽しさを感じていただきたい」というのが本企画の主旨です。上映中の照明を少し明るくし、音量を下げ、声出しも可能にした貸切上映になります。参加されたお子様のうち約7割が初めての映画館体験ということでした。今後も、他作品も含め継続的に本上映会を実施していきたいと思っています。



重要課題 04 豊かな映画・演劇文化を創造し、次世代への継承に努めます

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

子どもたちへの原体験の提供

あしなが育英会との取り組み

東宝グループは、映画や演劇の原体験を幅広い将来世代に提供することを目指し、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コラボイベントを2023年より実施しています。本年3月には、奨学生の親子をTOHOシネマズ 六本木ヒルズで実施された『映画ドラえもん のび太の地球交響楽』の公開記念舞台挨拶付き上映に招待し、子どもたちに映画文化の楽しさを体験していただきました。8月には中高生奨学生をTOHOシネマズ 日比谷で実施された『僕のヒーローアカデミア THE MOVIE ユアネクスト』の公開記念舞台挨拶付き上映に招待し、エンタテインメントを通じて夢と希望を育んでいただきました。さらに、11月にはTOHOシネマズ 日比谷とTOHOシネマズ 梅田の2箇所で、初となる貸切上映会を実施し、奨学生の皆さんには『すずめの戸締まり』を鑑賞いただきました。

東宝グループは、これらの取り組みを通じて、子どもたちに文化体験の喜びを提供し、未来への希望を育む一助となることを目指しています。



参加者の様子 (TOHOシネマズ 六本木ヒルズにて)



参加者の様子 (TOHOシネマズ 日比谷にて)



貸切上映会の様子 (TOHOシネマズ 日比谷にて)



重要課題 04 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

「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

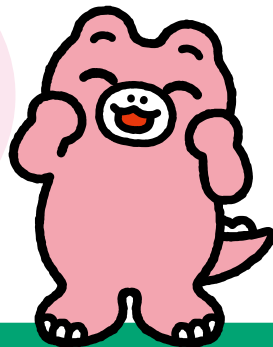
TOHOシネマズでは、こども食堂に通う子どもたちを映画館に招待し、ポップコーンやドリンクと共に、ポケモンの旧作を鑑賞いただく「いっしょにみると楽しいよ！シネコンへのポケモン遠足」を2023年より継続的に実施しています。

この取り組みは一般財団法人ポケモン・ウィズ・ユー財団の協力のもと、認定NPO法人 全国こども食堂支援センター・むすびえと共同で、「こども食堂応援隊 日本全国訪問チュウ！」[※]の特別編として展開しています。2023年10月にTOHOシネマズ 西新井にて開催した1回目には引き続き、本年6月にTOHOシネマズ 流山おおたかの森、本年10月にTOHOシネマズ 小田原にて開催しました。地域のこども食堂に通う子どもたちやその家族が各回約100名ずつ映画館に招待され、『劇場版ポケットモンスター きみにきめた！』（2017年）の鑑賞やピカチュウの登場に、笑顔溢れる上映会となりました。

※一般財団法人ポケモン・ウィズ・ユー財団がNPO法人 全国こども食堂支援センター・むすびえや各自治体・ネットワーク団体などと共に行っているこども食堂支援活動です。

ちびミニラ

ちびゴジラの親戚の子供。
ちびゴジラのことを大好きで「お兄ちゃん」と慕っている。幼いながらしっかり者で、ちび怪獣たちの間違いを冷静に指摘する。子どもらしくお化けが苦手な一面も。



イベント会場内の様子(TOHOシネマズ 流山おおたかの森にて)



©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。

担当者の声



TOHOシネマズ株式会社
取締役 総務担当 兼 総務部長
木田 直樹

TOHOシネマズのサステナビリティ活動は、「子どもたちへの原体験の提供」につながる活動や、将来のお客様である子どもたちとの接点が生まれるような取り組みに力を入れています。「いっしょにみると楽しいよ！シネコンへのポケモン遠足」もその取り組みの一つです。「一緒に観る」という共通の体験をしたことで子どもたち同士の輪が広がった、という嬉しいご報告をいただき、この活動の意義を実感しました。

今後も、全国展開するシネコンを通じて多くのお客様と接点を持つTOHOシネマズだからこそできる取り組みを進めていきたいです。



重要課題 04 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

TOHO CINEMAS BOAT

「TOHO CINEMAS BOAT」は、TOHOシネマズが実施する、子どもたち向けの映画体験を通じた思考形成プログラムです。映画を多くの人と一緒に鑑賞し、その舞台や設定を実際に体験し語り合うことで、子どもたちが「自分の考え」を育むことを目的としたアクティブラーニングとなっています。

2023年12月の第1回目のプログラムでは、渋谷区が手掛ける「THE TOKYO TOILET」※と協力し、近隣の小・中学生を対象に、トイレ清掃員の日常を描いた映画『PERFECT DAYS』の鑑賞と、劇中に登場するトイレの清掃体験を行いました。また、本年3月の第2回目のプログラムでは、映画の鑑賞後、子どもたち自らが記者として清掃員や映画関係者に取材し、新聞記事の作成・発表までを行いました。子どもたちが主体的に考え、自信を持って意見を発表する姿が見られるようになり、大変有意義なプログラムとなりました。そして第3回目では、渋谷区の小学生を対象に、TOHOシネマズ 渋谷での劇場見学や職場体験を通じて、映画に対する興味を深めながら思考力を養っていくプログラムを進行中です。今後も、未来を担う子どもたちに映画を通じて「GOOD MEMORIES」をお届けできるよう努めてまいります。



※ 渋谷区にある17箇所の公共トイレを世界で活躍する建築家、クリエイターたちがリニューアルし、誰もが安全・快適に使用できる場所に再デザインするプロジェクトです。

HP ▶

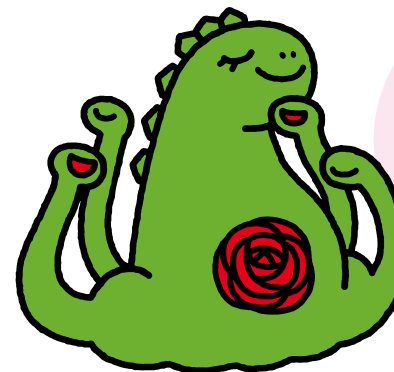
国連WFPレッドカップキャンペーン

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3月より参加し、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「学校給食支援」に貢献しています。キャンペーン参加時から2024年2月29日までの1年間で、合計705万17円を寄付しました。TOHOシネマズは、「レッドカップキャンペーン」への参加期間を2025年2月28日まで延長し、引き続き国連WFP協会の「学校給食支援」を応援してまいります。

※ 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。



国連WFP協会 青木創 事務局長(左)と
TOHOシネマズ 池田隆之 代表取締役社長(右)



ちびビオランテ

「スナックビオランテ」のママ。情に厚く、独特の関西弁で島の子どもの悩み相談に乗る。「～やん」が口癖で、さらっと人生の教訓になることを言ってくれる。スナックでは飲み物は出さず、乾き物しか出てこない。



重要課題 04 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

HP▶

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の人々に楽しんでいるTikTokと東宝がタッグを組み「縦型映画」という新しい形の映画を通じて、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、その才能を支援していくプロジェクトです。

2021年にスタートし、4回目となる今回は、三吉彩花氏がアンバサダーを務め、グランプリ、準グランプリ、アニメ・CG賞、特別賞のほかに、長編アニメーション映画『きみの色』（2024年8月30日全国公開）とタッグを組んだ、「きみの色」賞が新設されました。グランプリ受賞者には、賞金に加え、東宝プロデュースによる齊藤京子主演の新作縦型映画の制作権利が授与されます。東宝グループでは、今後も才能あふれるクリエイターの活躍を支援してまいります。



TOHOシネマズ学生映画祭

HP▶

TOHOシネマズでは、映像制作に興味を持つ学生たちに活躍の場を提供し、映画・映像産業の将来を担う若き才能を発掘することを目的として、有志の大学生が中心となり運営する「TOHOシネマズ学生映画祭」を2007年より開催しています。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つの部門を設けており、各部門においてグランプリ・準グランプリが選出されます。また、特別賞として、全上映作品のなかから「ROBOT賞」「GEMSTONE賞」「TOHO animation賞」が授与されます。

過去の実績者の中には、小規模公開作品を含む東宝配給作品に携わるなど、現在も多くの才能が活躍しています。例年200作品前後の多くの応募作品が集まり、本年3月に行われた第17回の映画祭では、立川譲氏^{※1}や耶雲哉治氏^{※2}をはじめ映像制作のプロが審査員となり、選考が行われました。

※1 アニメーション監督。代表作は、『名探偵コナン 黒鉄の魚影』（2023）、『BLUE GIANT』（2023）など

※2 映画監督。代表作は、『暗黒女子』（2017）、『라이어×라이어』（2021）など





重要課題 04 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

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) が文化庁から委託されている人材育成事業に協力しています。その一環として、「映画スタッフ育成プロジェクト」では、映画製作に興味のある学生インターンを受け入れています。2024年公開の東宝作品では、『ディア・ファミリー』『もしも徳川家康が総理大臣になったら』『スオミの話をしよう』などでこのプロジェクトが実施されました。また、ndjc：若手映画作家育成プロジェクトでは、短編映画の製作をTOHOスタジオが支援しており、これまでに5作品の製作をサポートしています。なお本年度の長編映画企画・脚本開発プロジェクトには、東宝社員が選考委員として参加しています。

ndjcは2023年までに85名の映像作家を輩出し、そのうち39名が商業映画監督としてデビュー。日本映画界における若手才能の中核を担っています。当社配給作品でも、ndjc出身の監督による話題作が続いており、中野量太監督の『浅田家!』(2020年)や吉野耕平監督の『沈黙の艦隊』(2023年)などがその一例です。これからも、東宝は映画業界の発展を支える若手クリエイターの育成に力を入れています。



ちびガイガン

ちびメカゴジラを取り戻し、怪獣島を滅ぼすために送り込まれてきたロボット怪獣。しかしいつもすぐ論破されてしまい、言いくるめられてしまうので、全然目的を達成できない。両手の先をライト、栓抜き、ホットサンドメーカーなどに付け替えられる。

ロバーツ監督によるハリウッド式ストーリーボードのティーチン・イベント

集英社「少年ジャンプ+」編集部と東宝の共催による「東宝×ワールドメーカー短編映画コンテスト」※の一環として、映画『キングコング：髑髏島の巨神』などを手掛けたジョーダン・ヴォート＝ロバーツ監督によるティーチン・イベントを2023年12月に東宝で開催しました。本イベントでは、ロバーツ監督自らがハリウッドの映像制作現場におけるストーリーボード(絵コンテ)の活用方法を詳しく解説し、参加者は映像制作への知見を深めるとともに、貴重な体験の場となりました。



ロバーツ監督とイベント参加者

※ 集英社の「少年ジャンプ+」編集部が提供するコンテ制作アプリ「World Maker」と東宝がタッグを組み、2023年から開催されているコンテ形式で応募する短編映画コンテストです。



重要課題 04 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

GEMSTONE Creative Label

HP ▶

「GEMSTONE Creative Label」は、才能発掘プロジェクト「GEMSTONE クリエイターズオーディション」を前身とし、次世代クリエイターと次世代プロデューサーの発掘・育成を目的に、2023年に東宝独自のレーベルとしてリニューアルしました。若手クリエイターと若手プロデューサーがタッグを組み、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。また本レーベルにおいては、東宝の若手社員がプロデューサーとして活躍しており、早い段階から企画や製作に携わることで、プロデューサーとして成長できる場としても期待されています。才能支援を通じて、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、今後も取り組んでまいります。



担当者の声



東宝株式会社
エンタテインメントユニット
開発チームリーダー

馮 年

「才能あるクリエイターと出会いたい」。我々開発チームではその一心で才能支援に取り組んでまいりました。才能と出会う場として映画祭やコンテストを立ち上げ、TikTok TOHO Film Festival は今年でついに4回目を数えます。才能と共に作る場としてGEMSTONE Creative Labelを立ち上げ、短編4本のオムニバス映画『GEMNIBUS vol.1』を劇場公開しました。モノを作りたいという情熱を持ったクリエイターさんに少しでもチャンスが回ってくるよう、今後とも微力ながら貢献できるよう頑張ります。

● GEMNIBUS vol.1

『GEMNIBUS vol.1』は、「GEMSTONE Creative Label」初の劇場公開作品です。この作品は、将来を期待される4名の監督による4つの短編映画から構成されるもので、オムニバス形式で上映されました。また、本年6月28日より14日間限定でTOHOシネマズ 日比谷とTOHOシネマズ 梅田の2劇場にて公開され、連日舞台挨拶も開催されました。監督、キャスト、スタッフはもちろん、作品に縁のある豪華ゲストが日替わりで登壇したことに加え、上白石萌歌氏がアンバサダーを務め、Vaundyがテーマソングを担当したことも話題となりました。

4つの短編映画

- 『ゴジラvsメガロ』(監督・脚本・VFX: 上西琢也) ■『ファーストライン』(脚本・監督: ちな)
- 『knot』(脚本・監督: 平瀬遼太郎) ■『フレイル』(監督・脚本・VFX: 本木真武太)



『GEMNIBUS vol.1』製作発表会見の様子



重要課題 04 豊かな映画・演劇文化を創造し、次世代への継承に努めます

映像原版の保全

旧作フィルムの修復とデジタル化保存

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。

2023年11月に事業を終了した東京現像所がこれまで行っていたフィルムの保全・デジタル化業務は、2023年12月よりTOHOアーカイブが引き継いでいます。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・クリーニングを行うとともに、2020年以降はフィルムの劣化が著しい旧作を中心に年間約100本のペースでデジタルスキャンを進めており、スキャン済作品の累計本数は2024年9月末時点で440本を超えています。

高度な専門性を持つスタッフによる緻密な作業とその技術力によって、かけがえのない名作群が経年劣化により損なわれることのないよう、後世へと受け継いでいきます。

BEFORE



AFTER



『妖星ゴラス』
© TOHO CO., LTD.

旧作映画の継承

経年によりフィルムが劣化した旧作映画を公開当時の状態に近づけ、高画質・高音質な状態で現代のお客様にお届けすることも、貴重な映画文化を継承するために重要であると考えます。

フィルムのデジタル修復(レストア・リマスタリング)を経た映像・音声は鮮明に復元され、最終的にDCP(デジタル・シネマ・パッケージ)[※]として映画館で上映された作品は、当時の魅力をそのままに現代のスクリーンに甦ります。

時代を越えた名作は、映画祭や映画館での特別上映などを通じ、日本のみならず世界中の多くの観客に今でも新たな感動を提供し続けています。

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

●旧作DCP化一覧[42作品]

『ゴジラ』/『細雪』/『ニッポン無責任時代』/『東京オリンピック』/『札幌オリンピック』/
『オリンピック東京大会 世紀の感動』/『駅 STATION』/『赤ひげ』/『さらば箱舟』/
『田園に死す』/『書を捨てよ町へ出よう』/『単騎、千里を走る。』/『七人の侍』/『生きる』/
『キングコング対ゴジラ』/『浮雲』/『影武者』/『夜叉』/『天国と地獄』/『野良犬』/
『西鶴一代女』/『用心棒』/『椿三十郎』/『八甲田山』/『日本のいちばん長い日』/『人情紙風船』/
『AKIRA』/『隠し砦の三悪人』/『モスラ』/『家族ゲーム』/『じゃりん子チエ』/『女ばかりの夜』/
『日本沈没』/『空の大怪獣ラドン』/『蜘蛛巣城』/『無法松の一生』/『地球防衛軍』/
『宗方姉妹』/『小早川家の秋』/『ゴジラVSビオランテ』/『三大怪獣 地球最大の決戦』/『妖星ゴラス』
(『東京オリンピック』/『札幌オリンピック』/『オリンピック東京大会 世紀の感動』以外は東京現像所・TOHOアーカイブの作業による)

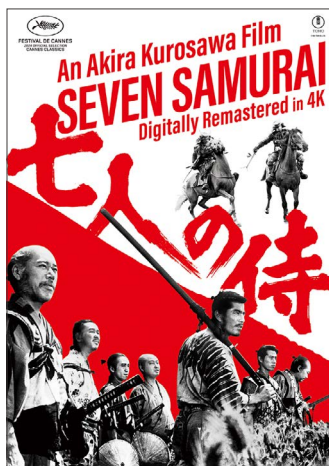


重要課題 04 豊かな映画・演劇文化を創造し、次世代への継承に努めます

旧作映画の海外映画祭上映

第77回カンヌ国際映画祭『七人の侍』4Kデジタルリマスター版上映

『七人の侍』(1954年)の日本公開から70周年を迎えたことを記念して、第77回カンヌ国際映画祭 クラシック部門にて、『七人の侍』4Kデジタルリマスター版が上映されました。



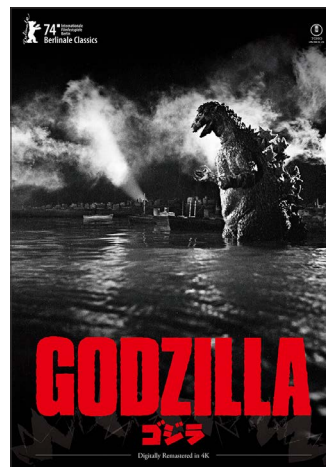
© TOHO CO., LTD.



カンヌ国際映画祭 場内の様子

第74回ベルリン国際映画祭『ゴジラ』4Kデジタルリマスター版上映

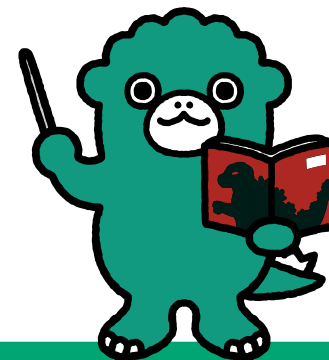
『ゴジラ』(1954年)公開70周年を迎えた2024年2月の第74回ベルリン国際映画祭 クラシック部門にて、『ゴジラ』4Kデジタルリマスター版が上映されました。



© TOHO CO., LTD.



ベルリン国際映画祭 場内の様子



GOVERNANCE

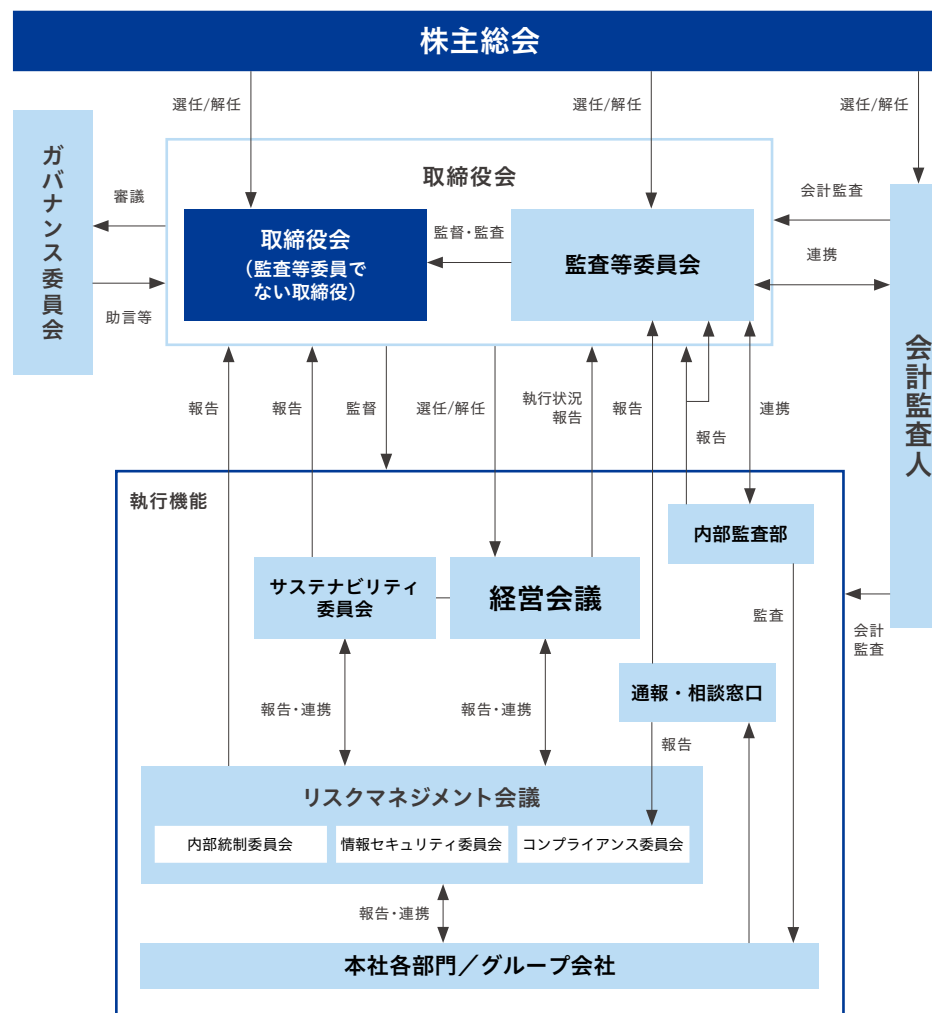
信頼される企業であり続けるために

東宝グループは、創業者・小林一三の精神である「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」を企業の存在意義（パーパス）と考えます。そして、「吾々の享くる幸福はお客様の賜ものなり」という価値観（バリュー）と、「朗らかに、清く正しく美しく」という行動の理念（モットー）に基づき、すべてのステークホルダーの皆さま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。

コーポレート・ガバナンス体制



ガバナンス体制の変遷

		～2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
		監査役会設置会社		監査等委員会設置会社へ移行							
				取締役会実効性評価開始							
						ガバナンス委員会設置					
							株式報酬制度の導入				
								執行役員制度の導入			
取締役の構成	男 性(人)	15	18	18	17	16	16	8	8	8	7
	女 性(人)	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2
	合 計(人)	15	18	18	17	16	16	9	9	9	9
	独立社外取締役(人)	0	2	2	2	2	2	3	3	3	3
	独立社外取締役比率	0%	11.1%	11.1%	11.8%	12.5%	12.5%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%

72

取締役会によるガバナンス

当社は監査等委員会設置会社であり、監査等委員でない取締役5名と監査等委員である取締役4名の9名で構成され、そのうち3名が独立社外取締役であり、取締役会における社外取締役の比率を3分の1以上としております。

また、執行役員制度を導入することで経営の監督機能と業務執行機能の役割・責任を明確化し、意思決定の迅速化を図っています。

業務執行に関する決定権限については、代表取締役と執行役員を構成員とした経営会議に適切な範囲で委譲し、業務執行体制は

当社事業の4本柱（映画・演劇・不動産・アニメ）にコーポレート部門を加えた5本部体制を構築し、取締役会で決定された経営戦略・経営計画を迅速かつ効率的に推進しています。経営会議で意思決定された重要事項については、取締役会への報告を義務づけています。

このように、当社取締役会は、監査等委員会のモニタリング機能と執行役員制度による効率的な業務執行体制と併せて、実効的なコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

監査等委員会

監査等委員会は常勤監査等委員1名、独立社外取締役の監査等委員3名の計4名によって構成されております。

常勤監査等委員は社内の重要会議に出席し、必要に応じて執行側から営業報告を受け、重要な決裁等の閲覧、当社グループの事業所往査のほか、日常的に執行状況のモニタリングを行っております。

社外取締役である監査等委員は常勤監査等委員から社内状況等について報告を受け、監査等委員会および適宜開催するミーティングにて意思疎通、情報共有

に努めております。監査等委員全員は取締役会に出席し決議に参加することで、取締役および執行役員の業務執行、取締役会の決議内容等を独立的・客観的立場から監査・監督しています。

2024年2月期の重点監査項目

- 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

当社は、取締役および執行役員の人事と報酬の決定に関する手続きの客観性・透明性を確保するため、取締役会のもとにガバナンス委員会を設置しています。ガバナンス委員会は、独立社外取締役3名と代表取締役2名とで構成され、過半数を独立社外取締役が占めています。また、「ガバナンス委員会規則」において、委員長は独立社外取締役である委員のなかから互選によって選定するとともに、取締役会および代表取締役は、業務執行にあたり、ガバナンス委員会における審議内容、報告および

助言を尊重しなければならない旨を定めております。

ガバナンス委員会は、ジェンダー等の多様性や役員に相応しいスキルを踏まえて、取締役および執行役員の選任・解任、代表取締役および役付執行役員の選定・解職、役員報酬、その他コーポレート・ガバナンス上の重要事項について審議や助言を行い、取締役および執行役員の人事・報酬に関する議案については、ガバナンス委員会における審議内容を踏まえた上で、取締役会で決定しております。

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

取締役会の活動状況

当社の取締役会は、「取締役会規則」に基づいて、経営戦略、中期経営計画に関わる事項や、重要性の高い意思決定について、活発な議論を行えるよう、社外取締役への事前説明の充実に努めています。

前事業年度において開催された取締役会は、臨時取締役会を含め11回開催され、法令および定款に定められた事項や重要な業務執行の決定とともに、右記の内容が重点的に審議されました。

2024年2月期の重点審議内容

- 取締役および執行役員の人事・報酬の決定
- 株式会社東京楽天地に対する公開買付の実施
- 海外投資案件
- TCFDへの賛同表明に基づく情報開示やCO₂排出量の削減目標見直しをはじめとする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の実現に向けた対応について
- 投資家・株主との対話に関する状況について
- リスクマネジメント関連報告（通報相談含む）
- 政策保有株式の保有の合理性に関する検証

取締役会実効性評価

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。

また、取締役会を傍聴している執行役員に同内容のアンケートを実施することで、ボードメンバーの自己評価のほかに、執行側から見た取締役会の実効性についても取締役会運営の参考としています。

2023年度の実施概要

評価プロセス

- 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
- 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
- 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、雰囲気、資料の内容、事務局のサポート、リモート時の通信環境
議 論	議案の適切性、情報提供・説明報告内容の適切性、議論の充足性

評価結果の概要

評価結果

総合的に「適切」「概ね適切」の回答が9割を超え、当社取締役会の実効性は確保されていると評価しておりますが、以下の2点について課題が抽出されました。

- ここ数年の取締役会実効性評価では、取締役会の構成における「さらなる多様性の確保」について多くの意見が挙がりましたが、2024年5月に当社の経営戦略に必要な海外事業やIT・デジタルに関する専門的な知見を有する女性社外取締役を選任したことにより、経営戦略に連動したスキルと多様性がさらに確保された状況に改善されております。今後については、社内からの女性執行役員の登用が大きなテーマとなっています。
- 取締役会の議論について、事前説明の充実や取締役会の雰囲気づくりは評価された一方、経営会議における議論の過程や共有の方法について、さらなる工夫の余地があることが指摘されました。

今後の課題

- 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

取締役の報酬制度

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します。その手続きは、ガバナンス委員会において審議を行い、取締役会は、ガバナンス委員会における審議内容を踏まえ、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で報酬額を決定します。また、社外取締役を含む

監査等委員である取締役の報酬については、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定するものとします。

なお、固定報酬（基本報酬）とインセンティブ報酬（株式報酬＋業績達成賞与）との割合については、上位の役位ほどインセンティブ報酬のウエイトが高まる方針とし、総報酬に対するインセンティブ報酬の割合は最大で35％程度となる設計としています。

報酬体系

固定報酬	インセンティブ報酬	
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)
年額5億円以内	年額1億円以内	年額1億円以内
役位・個人業績を加味した「報酬テーブル」により毎年度決定	役位に応じ毎年度、一定金額相当の株式付与（退任時に譲渡制限解除） ※ 付与対象者は業務執行取締役に限る	単年度業績に応じ基本報酬月額0～200%の範囲で支給 ※ 付与対象者は業務執行取締役に限る

2024年2月期 取締役報酬実績

役員区分	対象人数 (人)	報酬の 総額 (百万円)	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 (人)	総額 (百万円)	対象人数 (人)	総額 (百万円)	対象人数 (人)	総額 (百万円)
取締役 (監査等委員である 取締役を除く)	5	334	5	239	4	55	4	38
取締役 (監査等委員である取締役)	1	23	1	23	—	—	—	—
社外取締役	3	24	3	24	—	—	—	—

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、2023年5月開催のガバナンス委員会の審議を経て、同日開催の取締役会で次のとおり決議されました。

連結営業利益の実績は592億円であり、各人の基本報酬月額200％が支給されております。

2024年2月期 連結営業利益	各人の基本報酬月額に対する倍率
520億円以上	200%
460億円以上520億円未満	100%
460億円未満	0%

2024年度における「業績達成賞与」の支給基準については2024年5月開催のガバナンス委員会の承認を経て、同日開催の取締役会で以下のとおり決定しております。

2025年2月期 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%

社外取締役座談会



取締役
監査等委員（社外）
安藤 知史

取締役
監査等委員（社外）
大越 いづみ

取締役
監査等委員（社外）
折井 雅子

76

成長への挑戦を支える ガバナンス体制へ

社外取締役としての
役割についてご認識を
お聞かせください

安藤 私は弁護士ですので、最も期待されているのは法的な観点からの助言や指摘だと理解しています。また、役員の人事や報酬などについて審議するガバナンス委員会の委員長も務めています。ガバナンス委員会は東宝のコーポレート・ガバナンスにおいて重要な委員会ですので、これを適正に運営していくことも大事な役割であると認識しています。

私が当社の取締役に就任したのは2016年ですが、折井さんが2021年に、大越さんが2024年に加わり、取締役会などの雰囲気も

変化しています。単に女性に加わったというだけではなく、お二人とも現役で企業経営に関わっていらっしゃる方なので、当社の取締役に新たな視点が持ち込まれる場面が増えたと実感しています。

折井 視点ということだと、ある企業や業界のなかでの知識や経験を前提とした視点だけでは内に閉じこもってしまいます。企業が社会に対して価値を生み出し続けるためには、企業の閉じる輪、閉じそうな輪を開くことが大切だと思います。社内の経営陣はある意味でマジョリティですので、それとは異なる視点やさまざまなステークホルダーの視点を投げかけることで、マジョリティだけでは気づくことの

できないリスクやチャンスに光をあてる機会を提供するのが役割だと考えています。私はマーケティングやコーポレートコミュニケーション、人材育成に携わってきましたので、企業理念が経営戦略にどのように反映され、組織風土がどのように形成されて、従業員の行動にどのようにつながるかという流れを意識して社外取締役を務めています。

大越 私は2024年5月に取締役
に就任いたしました。業界として比較的
近い株式会社電通グループでの経験が
長いのですが、仕事上の接点はありません
でしたので、東宝の経営に関しては予備
知識のないニュートラルな状態でスタート
させていただきました。東宝は現在「TOHO
VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」
を基に、成長へ向けて

加速しているタイミングです。アクセ
ルを踏み込む際に重要になるのはリス
クマネジメントです。私はさまざまな
タイプのリスクを体験いたしましたので、
意思決定の際にリスクマネジメントの視
点を持ち込むことが役割の一つである
と考えています。具体例としてサイバ
ーセキュリティについて、東宝は事業
の性質上レピュテーションリスクが高
いので、この分野でも貢献できればと
思います。

対する成果のモニタリングを行うこと。
これらが取締役会の役割と考えていま
す。積極的な投資、特に海外事業への
投資においてはリスクマネジメント体制
を整えた上で、チャレンジしていただ
きたいと考えています。

安藤 東宝は長年、安定した不動
産事業の基盤を持ちながら、ポラティ
リティの高い映画事業などを営むとい
う事業構成の会社でした。そのため、
これまでは、「投資」というと基本的
に不動産投資だったという印象です。
最近では、不動産投資も引き続き積
極的に進めています。最近では、不
動産投資も引き続き積極的に進んで
いますが、それだけではなく、映画
やアニメなどの海外挑戦や、さまざま
な作品への出資といった投資が増え
てきています。中途採用の方が増え
ていることもあって会社全体の雰
囲気が以前とは少し変わってきて
いて、チャレンジに対する前向きな
機運になっていると見ています。こ
ういった局面では、大越さんにお
っしゃるとおり、リスクマネジメント
が大切になってきています。リスク
を取らないビジネスはありませんが、



取締役監査等委員（社外）

大越 いづみ

2024年に社外取締役 監査等委員に就任。
ガバナンス委員会メンバーを務める。
グローバルに事業を展開する株式会社電
通グループでは取締役監査等委員とし
ての経営経験があり、ITやデジタルに
関する高度な専門知識も有しています。
当社の経営戦略や取締役会に対して
豊富な知見に基づいた的確な助言を
いただいております。

成長戦略へ向けた東宝の課題について

大越 経営戦略においては、「企
画&IP」「アニメーション」「デジ
タル」「海外」が成長ドライバーとな
っています。これから積極的な投資を
実施していくこととなりますので、可
否や妥当性を判断することが重要にな
ってくると考えています。投資に関
してデュー・ディリジェンスは正し
く行われていること。そしてそれ
に基づき投資の実行の判断が適切に
行われていること。実行した投資に

リスクを適切に認識し、分析して、その上で経営判断しているかどうか大事です。この点は取締役会のなかでも重視しており、不明点については詳しく説明してもらうようにしています。

折井 私も、「Entertainment for YOU 世界中のお客様に 感動を」というコーポレート・スローガンが明確に打ち出されて、そこに向かってチャレンジしていくという社内の熱を感じています。チャレンジの熱は尊重しながら、冷静に評価・判断していくことが取締役会の一つの役割になると感じています。また投資の重要性が増していますので、企業価値向上を意識した資本政策を打ち出していくことも今後の課題となります。さらにダイバーシティをはじめとした人的資本、「ゴジラ」を代表とするIP(知的資本)戦略も見極めていく。ダイバーシティの面では、取締役会のダイバーシティやスキル・マトリックスの強化は進んできていると感じます。一方で、執行体制のダイバーシティの強化が

これから必要だと考えます。女性の執行役員の誕生は取締役会でも課題として認識されていますし、女性のために登用するのではなく、企業が健全に成長していくために必要なことであるという意識も持っています。女性のパイプラインを上に伸ばしていく過程にあって、いかにそれを加速させるか、これからも積極的に働きかけていきたいですし、実際に、私からの提案にすぐ対応していただくなど、本気で取り組まれている実感を持っています。

取締役会の実効性について

安藤 取締役会の雰囲気は堅苦しいものではなく、議案・報告事項ごとに議長から社外取締役に発言を促されてもいますので、我々としても発言しやすい雰囲気になっています。事前の情報提供も十分されています。さらなる充実ということであえて申し上げますとすれば、テーマによっては業務執行取締役間で

取締役監査等委員（社外）

安藤 知史

2016年より社外取締役 監査等委員に就任。ガバナンス委員会委員長を務める。当社グループの業界事情に精通した弁護士として、コーポレート・ガバナンスや企業法務について専門的な立場から適切な助言をいただいております。また、ガバナンス委員会委員長として、中立的な立場で当社役員の人事と報酬等の決定プロセスにおける監督機能も担っています。

の議論を取締役会でもっと行っていただいてもよいのではと思います。執行側では、取締役会に議案が出てくる前に経営会議等で議論が重ねられており、その状況は私たちも報告を受けていますが、取締役会場で改めて議論していただき、執行側の問題意識や議論の状況を目の当たりにした方が、私たちも意見を形成しやすいということもあるのではないかと思います。実際に、

ある投資案件の議案では、社内でも議論した論点の詳細をすべて提示いただいた上で取締役会において審議したので、充実した議論や判断につながったと思います。

折井 たしかに監査等委員会で経営会議のことは共有されているので、情報提供については十分な水準でできています。ただ議案によってはもっと深い経緯を知ることができるように、メリハリをつけて



取締役監査等委員（社外）

折井 雅子

2021年より社外取締役 監査等委員に就任。
ガバナンス委員会メンバーを務める。
当社と異なる業種の執行役員としてマーケティング、CSR、人材開発等の推進に携わり、他社の社外取締役としての経験も有しています。現在は音楽文化振興にも携わる等、多方面の知見から当社の取締役会や経営戦略に対する的確な助言をいただいております。

執行側の問題意識を把握する機会も工夫いただけたらと私も思います。加えて言うと、私は現場との接点も、もっと持ちたいと感じています。従業員の方や現場にふれる機会を通して得た実感は、評価や判断、監督にも役立つと思います。例えば、私たちが全社員集会などをオブザーブすることができれば、皆さんの空気感やトップの思いがどのように伝わっているかを体感できるでしょう。

組織の風土や従業員のマインドとといったことにふれられる機会も設けていただけたらと思います。

大越 取締役会自体は発言しやすく、風通しの良い雰囲気です。情報も適切に提供していただいていますので、私たちは情報に関する感度や目利き力を高めていく必要があると考えています。この情報で十分か、議論は尽くされているのか、データになにか過ちはないかと

いった勘が働くようにして、必要があればこちらから追加情報を要求するといったワンアクションを起こせることが大切だと考えています。

今後の東宝に期待すること

折井 私は東宝グループのサステナビリティ基本方針は素晴らしいと思っています。東宝の創業時からの理念を基に展開されていて、重要課題の4つ目「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」という、東宝ならではの主体的なコミットも含まれています。この方針を実践し続けてほしいと思いますし、グローバル展開を進めて日本のソフトパワーを世界に提供していくことにも期待しています。株主の皆さまは東宝のコンテンツに深い愛を感じて支えてくださっていると感じます。私自身も東宝のコンテンツから感動やワクワクを受け取ってきました。これからもそういった東宝らしいダイナミックな価値を生み出していくことを期待しています。

大越 先に述べた話とつながりますが、グループ全体が成長に向けてチャレンジしようという機運に溢れています。私たちには新たなチャレンジを承認したことの責務があります。成果が得られなかった場合も傷が浅くすむように安全装置の仕組みを作り、それが機能することを監督してまいります。東宝が持っているあらゆる可能性に対して社員の皆さんが失敗を恐れず意欲的にチャレンジしていただきたいと思います。

安藤 創業の精神は引き続き大事にしてほしいと思います。今、会社は大きく変わってきています。変わることは必要なことであり、良いことであるのですが、東宝が持っているもとの創業の精神は大事にした上で、変化にチャレンジしてってもらいたいです。そうすれば、チームワークがとても良く、働いている人を大事にするという東宝の良さを失うことなく、企業として成長していくことができるのではないかと考えています。

リスクマネジメント体制

80

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いて年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。

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。

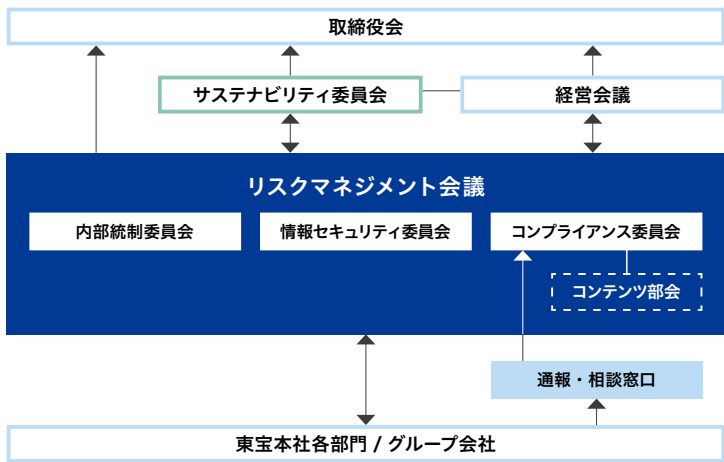
リスクの識別評価にあたっては、各事業所における対応状況などを調査し、グループへの影響が大

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

コンプライアンス委員会

グループ全体のコンプライアンス体制を整備するため、本司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。

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。

内部統制委員会

81 グループ全体の財務報告に係る内部統制体制構築のため、内部監査部を事務局とし、財務報告に係るリスクの情報収集とその対応策、

内部統制システムの構築推進、運用、有効性評価に関する事項を担っています。

情報セキュリティ委員会

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。

グループガバナンスの強化

東宝グループは、子会社56社（うち連結子会社46社。2024年8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。



取締役一覧



代表取締役会長
島谷 能成

所有する当社の株式数 22,419株	
略歴および兼職の状況	
1975	当社入社
2001	当社取締役
2011	当社代表取締役社長
2015	阪急阪神ホールディングス株式会社取締役(現任)
2017	株式会社フジ・メディア・ホールディングス社外取締役(現任)
2019	株式会社東京會館社外取締役(現任)
2021	当社代表取締役社長 社長執行役員
2022	当社代表取締役会長(現任)



代表取締役社長
社長執行役員
松岡 宏泰

所有する当社の株式数 24,283株	
略歴および兼職の状況	
1994	東宝東和株式会社入社
2008	同社代表取締役社長
2014	当社取締役
2018	当社常務取締役
2021	当社取締役 常務執行役員
2022	当社代表取締役社長 社長執行役員(現任)



取締役副社長執行役員
太古 伸幸

所有する当社の株式数 17,166株	
略歴および兼職の状況	
1988	当社入社
2008	当社取締役
2014	スパル興業株式会社取締役(現任) 当社常務取締役
2017	当社専務取締役
2020	当社取締役副社長
2021	当社取締役 副社長執行役員(現任)



取締役専務執行役員
市川 南

所有する当社の株式数 11,050株	
略歴および兼職の状況	
1989	当社入社
2011	当社取締役
2017	当社常務取締役
2021	当社取締役 常務執行役員
2022	当社取締役 専務執行役員(現任)



取締役
角 和夫

所有する当社の株式数 17,200株	
略歴および兼職の状況	
2003	阪急電鉄株式会社代表取締役社長
2007	エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社取締役(現任)
2009	当社社外取締役
2016	当社社外取締役 監査等委員
2017	阪急阪神ホールディングス株式会社代表取締役会長 グループCEO(現任)
2018	株式会社アシックス社外取締役(現任)
2019	当社取締役(現任)
2023	阪急電鉄株式会社 会長(現任)

注) 所有する当社の株式数は2024年8月31日現在の持株数となります。

取締役一覧



取締役監査等委員（常勤）
緒方 栄一

所有する当社の株式数 1,400株

略歴および兼職の状況

- 1987 当社入社
- 2005 当社財務部財務室長
- 2008 当社内部監査室長
- 2012 当社総務部長
- 2017 株式会社東宝映像美術代表取締役社長
- 2022 当社取締役 常勤監査等委員（現任）



取締役監査等委員（社外）
安藤 知史

所有する当社の株式数 0株

期待される役割

当社グループの業界事情に精通した弁護士であり、コーポレート・ガバナンスや法務・リスク管理に対して、専門的な立場から、当社の経営に対する適切な助言・監督を期待して、独立社外取締役として選任しています。

略歴および兼職の状況

- 2001 弁護士登録（第一東京弁護士会）
- 2015 大西昭一郎法律事務所代表社員（現任）
- 2016 当社社外取締役 監査等委員（現任）
- 2020 石原産業株式会社社外取締役（現任）



取締役監査等委員（社外）
折井 雅子

所有する当社の株式数 0株

期待される役割

サントリーグループにおいてマーケティング・CSR・ダイバーシティの推進等に携わられた幅広い経験と深い知見を有しており、当社の経営に対する適切な助言・監督を期待して、独立社外取締役として選任しています。

略歴および兼職の状況

- 1983 サントリー株式会社入社
- 2012 サントリーホールディングス株式会社 執行役員
- 2016 サントリーウエルネス株式会社専務取締役
- 2019 サントリーホールディングス株式会社顧問（現任）
公益財団法人サントリー芸術財団サントリーホール総支配人（現任）
- 2020 株式会社大林組社外取締役（現任）
- 2021 当社社外取締役 監査等委員（現任）



取締役監査等委員（社外）
大越 いづみ

所有する当社の株式数 0株

期待される役割

グローバルに事業を展開する上場企業での経営経験と当社の経営戦略に必要なITやデジタルに関する専門的な知見を有しており、当社の経営に対する適切な助言・監督を期待して、独立社外取締役として選任しています。

略歴および兼職の状況

- 1989 株式会社社会工学研究所入所
- 1995 ワーナーランパート株式会社入社
- 1998 株式会社電通入社
- 2020 株式会社電通グループ取締役 監査等委員（現任）
- 2024 株式会社チェンジホールディングス執行役員（現任）
当社社外取締役 監査等委員（現任）
フジ日本精糖株式会社社外取締役（現任）
株式会社SRAホールディングス社外取締役（現任）

注）所有する当社の株式数は2024年8月31日現在の持株数となります。



スキル・マトリックス

氏名	役職	専門性・経験							出席状況 (2024年2月期)	
		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		
島谷 能成	代表取締役会長	●	●				●		取締役会	11回/11回
松岡 宏泰	代表取締役社長 社長執行役員	●	●	●	●	●			取締役会	11回/11回
太古 伸幸	取締役 副社長執行役員	●				●	●	●	取締役会	10回/11回
市川 南	取締役 専務執行役員	●	●						取締役会	11回/11回
角 和夫	取締役	●						●	取締役会	9回/11回
緒方 栄一	取締役 監査等委員	●					●	●	取締役会 監査等委員会	11回/11回 11回/11回
安藤 知史	取締役 監査等委員 独立社外						●		取締役会 監査等委員会	11回/11回 11回/11回
折井 雅子	取締役 監査等委員 独立社外	●	●			●			取締役会 監査等委員会	11回/11回 11回/11回
大越 いづみ	取締役 監査等委員 独立社外	●		●	●				新任	

注）上記スキル・マトリックスは、各人の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

執行役員（2024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、TOHO Digital Lab.、 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
常務執行役員	瀬田 一彦	不動産本部長
	池田 篤郎	エンタテインメントユニット演劇本部長
	大田 圭二	エンタテインメントユニットアニメ本部長 エンタテインメントユニットライツ事業、 同事業統括各担当
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
	加藤 陽則	コーポレート本部人事、同経理財務各担当
	和田 薫一郎	不動産本部不動産経営担当
	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、同TX推進各担当
	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 兼 演劇本部演劇部長
執行役員	福田 明宏	コーポレート本部総務、同法務各担当
	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
	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、同映画企画各担当 兼 映画本部映画調整部長
	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
	山中 一孝	エンタテインメントユニットアニメ本部 TOHO animation担当 兼 アニメ本部TOHO animation部長

連結財務指標

85

	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
営業収入(百万円)	246,274	262,766	191,948	228,367	244,295	283,347
営業原価(百万円)	141,786	149,335	123,485	133,527	135,669	152,779
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
営業利益(百万円)	44,982	52,857	22,447	39,948	44,880	59,251
経常利益(百万円)	46,568	55,068	24,195	42,790	47,815	63,024
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
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
減価償却費(百万円)	9,526	10,069	8,797	8,951	9,514	10,256
一株当たり当期純利益(円)	167.92	203.77	82.54	167.24	190.37	259.51
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
一株当たり配当額(円)	45.00	55.00	35.00	45.00	60.00	85.00
運転資本(百万円)	135,844	163,239	144,554	140,335	158,946	139,362

注)百万円単位未満切捨てしております。

	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
有形固定資産(百万円)	150,999	151,722	151,626	169,865	177,451	224,851
総資産額(百万円)	459,646	490,283	473,804	502,532	534,097	615,826
固定負債(百万円)	48,816	45,439	45,319	45,819	44,643	61,929
純資産額(百万円)	365,903	388,212	389,011	409,181	423,691	484,755
自己資本比率(%)	77.2	76.7	79.3	78.7	76.6	74.5
自己資本利益率(%)	8.7	10.0	3.9	7.7	8.3	10.4
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
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
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
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
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
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

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
Scope1	6,841.5	5,460.0	5,534.4	6,042.8	5,547.8
Scope2	57,613.1	47,574.6	48,566.1	48,391.5	46,255.4
Scope1+2	64,454.6	53,034.6	54,100.5	54,434.3	51,803.2
2017年度比	-18.4%	-32.9%	-31.5%	-31.1%	-34.5%

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おります。具体的な期間の設定は下記をご参照ください。
2019年度は2019年3月1日～2020年2月末日、2020年度は2023年3月1日～2024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
取締役 - 総数(人)	16	9	9	9	9
取締役 - 女性(人)	0	1	1	1	2
取締役 - 男性(人)	16	8	8	8	7
社外取締役数(人)	2	3	3	3	3
社外取締役比率(%)	12.5	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
従業員数(人)	455	445	448	457	517
女性従業員比率(%)	27.9	28.3	28.3	27.8	29.8
女性管理職比率※1(%)	17.5※3	19.2※3	15.1	15.6	14.9
男性育休取得率※2(%)	35.7	66.7	88.9	88.9	100.0

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

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。

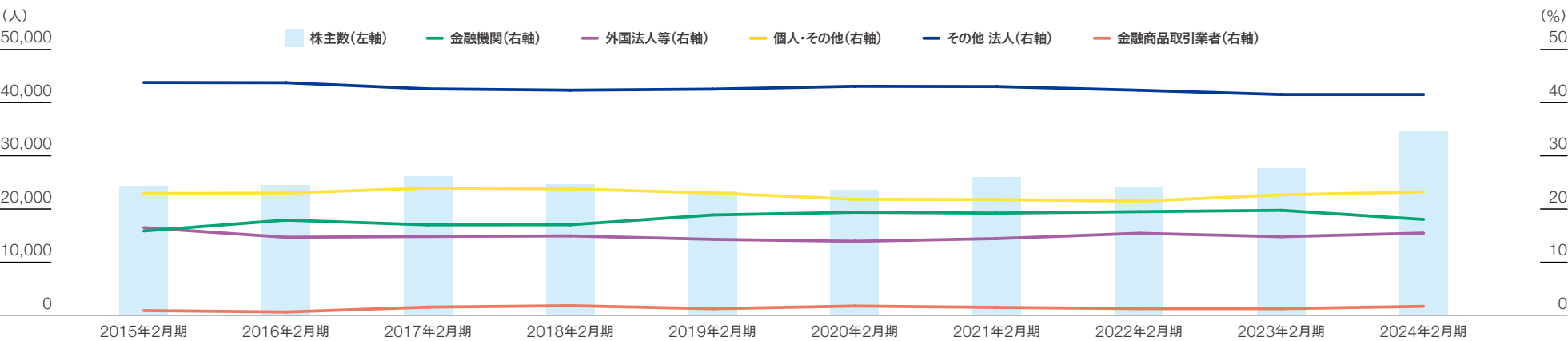
※1 職制上において課長職以上の地位にあるもの

※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



87

大株主の状況 (2024年2月29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	13.03
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	17,292	9.88
阪急阪神不動産株式会社	15,150	8.66
エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	12,297	7.03
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	7,734	4.42
株式会社フジ・メディア・ホールディングス	4,940	2.82
株式会社TBSテレビ	4,521	2.58
株式会社竹中工務店	3,785	2.16
株式会社丸井グループ	2,578	1.47
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,138	1.22

株式基本情報 (2024年2月29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

会社情報

会社概要 (2024年2月29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:401人(嘱託14人を含む) グループ:3,617人(嘱託529人を含む)
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、製作及び製作請負 ■ 映画の配給及び売買 ■ 映画その他の興行 ■ テレビ及びインターネット等で放送又は配信される番組の企画、制作、制作請負、販売及び賃貸 ■ 出版物、オーディオソフト、ビデオソフト及びキャラクター商品等の企画、制作、販売及び賃貸 ■ 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、製作及び製作請負 ■ 演劇の興行 不動産経営 ■ 土地及び建物の賃貸、管理、売買及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 (2024年8月31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
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