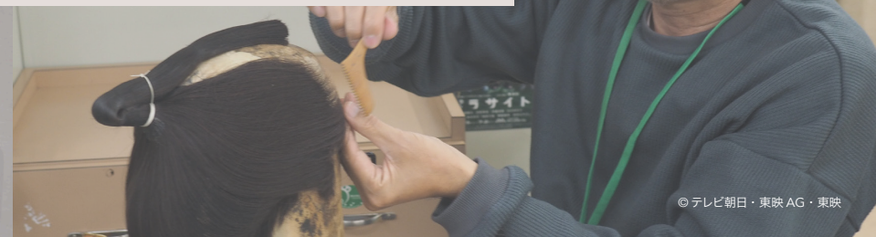
TOEI GROUP
INTEGRATED REPORT 2026

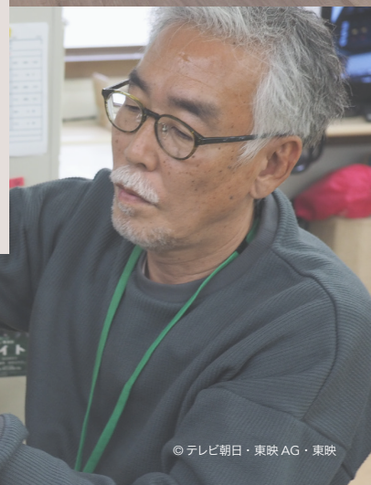










愛される「ものがたり」を全世界に

ひとつの作品が、誰かの明日を変えることがある。
創業以来、東映グループが信じ、追い求めてきたのは、そんな「ものがたり」が持つ無限の可能性です。
スクリーンや画面、舞台の幕が降りたあとも胸の奥で灯り続け、ときには生きる希望となるようなかけがえのない体験。
東映グループに関わるすべての人々、そして世界中のファンとともに、まだ見ぬ感動をひとつずつ形にしていく——
その尽きることのない衝動こそが、私たちの原動力です。
世界がどれほど複雑に移り変わろうとも、
「ものがたり」が国境を越えて人と人をつなぎ、心を震わせる、その本質が揺らぐことはありません。
すべての人に、時代を超える感動を。
私たちはこれからも、全世界へ向けて、新しい「ものがたり」を力強く紡ぎ出します。

CONTENTS

CHAPTER 01
INTRODUCTION
03 成長の軌跡
05 業績ハイライト
06 財務・非財務ハイライト

CHAPTER 02
VALUE CREATION STORY
07 社長メッセージ
11 会長メッセージ
12 価値創造プロセス
13 価値創造に向けた東映グループが持つ資本
14 マテリアリティ
16 東映グループ中長期 VISION
TOEI NEW WAVE 2033
17 事業紹介
23 主要 IP 紹介
25 IP× キャラクター
26 特集：『仮面ライダーロードマップ』座談会
28 IP× グローバル
29 テーマパーク × グローバル
イベント × グローバル
30 財務戦略

CHAPTER 03
FOR MATERIALITY
31 サステナビリティマネジメント
32 ステークホルダーエンゲージメント
33 重要課題①：
愛される「ものがたり」をつくり、届け続ける
『名探偵プリキュア！』Talking Session
35 重要課題②：
クリエイティビティを発揮するための人的投資
41 重要課題③：
グローバル展開を目指した IP 創出力の増強
42 重要課題④：国内外パートナーとの連携強化
43 重要課題⑤：知的財産の保護と活用
44 重要課題⑥：サステナビリティ経営の高度化

CHAPTER 04
GOVERNANCE
47 基本方針／コーポレートガバナンス体制／取締役会の開催状況
48 取締役会の実効性評価／
役員報酬制度の基本方針および報酬体系・報酬額
49 取締役紹介
51 社外取締役座談会
54 リスクマネジメント体制

CHAPTER 05
ABOUT
55 東映株式会社　連結主要財務指標サマリー
56 会社概要・株式情報

© テレビ朝日・東映 AG・東映

成長の軌跡

1950

映画実写
- 1954年『笛吹童子』
- 『旗本退屈男 謎の怪人屋敷』
- 1955年『血槍富士』
- 1956年『赤穂浪士』
- 1957年『鳳城の花嫁』
- 1958年『純愛物語』
  ＊第8回ベルリン国際映画祭銀熊賞受賞




映画アニメ
- 1958年『白蛇伝』
  ＊日本初のフルカラー長編アニメーション映画



テレビ実写
- 1958年『風小僧』
  ＊東映初のテレビシリーズ



- 1959年『捜査本部』

1960

映画実写
- 1961年『宮本武蔵』(全5部作)
- 1963年『人生劇場 飛車角』
- 『武士道残酷物語』
  ＊第13回ベルリン国際映画祭金熊賞受賞
- 1965年『網走番外地』シリーズスタート
- 『昭和残侠伝』シリーズスタート
- 1968年『緋牡丹博徒』シリーズスタート



映画アニメ
- 1966年『サイボーグ009』
- 1967年『東映まんがまつり』スタート
- 1969年『長靴をはいた猫』



テレビ実写
- 1961年『特別機動捜査隊』
- 1962年『桃太郎侍』1作目
- 1966年『銭形平次』1作目
- 1967年『仮面の忍者 赤影』
- 1968年『キイハンター』
- 1969年『水戸黄門』1作目

テレビアニメ
- 1968年『ゲゲゲの鬼太郎』1作目

1970

映画実写
- 1973年『仁義なき戦い』シリーズスタート
- 1975年『トラック野郎』シリーズスタート
- 1978年『柳生一族の陰謀』
- 『最も危険な遊戯』



映画アニメ
- 1979年『銀河鉄道999』

テレビ実写
- 1970年『遠山の金さん捕物帳』
- 1971年『仮面ライダー』1作目
- 1975年『秘密戦隊ゴレンジャー』
  スーパー戦隊シリーズ1作目
- 1977年『特捜最前線』
- 1978年『吉宗評判記・暴れん坊将軍』




テレビアニメ
- 1972年『マジンガーZ』『デビルマン』

1980

映画実写
- 1980年『動乱』『二百三高地』
- 1982年『鬼龍院花子の生涯』
- 1983年『楢山節考』
  ＊第36回カンヌ国際映画祭パルム・ドール受賞
- 1985年『ビー・バップ・ハイスクール』
  シリーズスタート
- 1986年『極道の妻たち』シリーズスタート






テレビ実写
- 1985年『スケバン刑事』
- 1986年『あぶない刑事』

テレビアニメ
- 1986年『ドラゴンボール』
  ＊『ドラゴンボール』シリーズ1作目



Vシネマ
- 1989年『クライムハンター 怒りの銃弾』

1951年
映画事業を祖業に東映が誕生
東京映画配給・東横映画・
太泉映画の3社が合併して東映を設立

1956年
東映動画(現・東映アニメーション)発足
日動映画を買収し、東映動画として
アニメーション作品の本格的な制作を開始

1958年
テレビ作品の製作を開始
映画に代わるメディアとしてテレビの台頭を予測し、
1957年に日本教育テレビ
(現・テレビ朝日ホールディングス)を設立





1964年
直営ボウリングセンターオープン
テレビに押され映画事業が苦戦する中、
劇場用不動産を活用した新規事業として
東映ボウリングセンターを開業
一時期は経営の柱となった



1970年
ビデオ事業進出
家庭用ビデオの普及を見越し、東映ビデオを設立



1975年
東映太秦映画村(現:太秦映画村)開業
間近で時代劇の撮影を見学できる
テーマパークとして開業



1978年
映像事業部(現・事業推進部門)を新設
東映歌舞伎や東映劇団の歩みを礎に、
キャラクターショー事業を作り上げていく

1981年
東映イン博多(現・福岡東映ホテル)開業
不動産事業・ホテル網の整備拡充を進める



© 東映　© 石森プロ・東映　© 今村プロ・東映　©1985 東映 セントラル・アーツ　© 和田慎二・東映　© バード・スタジオ／集英社・東映アニメーション

成長の軌跡

1990

映画実写
1990年『天と地と』
1997年『失楽園』
1999年『鉄道員（ぽっぽや）』



映画アニメ
1997年『新世紀エヴァンゲリオン劇場版 Air / まごころを、君に』

テレビ実写
1993年『Power Rangers』海外で放送開始

テレビアニメ
1992年『美少女戦士セーラームーン』
1999年『ワンピース』

Vシネマ
1990年『ネオ チンピラ 鉄砲玉ぴゅ～』



2000

映画実写
2000年『バトル・ロワイアル』
2005年『北の零年』
『男たちの大和/YAMATO』
2006年『明日の記憶』『大奥』
2008年『相棒－劇場版－絶体絶命！42.195km東京ビッグシティマラソン』
＊相棒劇場版1作目
2009年『劔岳 点の記』



映画アニメ
2009年『ONE PIECE FILM STRONG WORLD』

テレビ実写
2000年『仮面ライダークウガ』
＊平成仮面ライダー1作目
2002年『相棒』（シリーズドラマ）
2009年『Kamen Rider Dragon Knight』が全米ネットO.A.



テレビアニメ
2004年『ふたりはプリキュア』
＊『プリキュア』シリーズ1作目

Vシネマ
2000年『呪怨』



2010

映画実写
2010年『相棒－劇場版II－警視庁占拠！特命係の一番長い夜』
2011年『探偵はBARにいる』
2014年『相棒－劇場版III－巨大密室！特命係 絶海の孤島へ』
2016年『さらば あぶない刑事』
2017年『相棒－劇場版IV－首都クライシス 人質は50万人！特命係 最後の決断』
2018年『北の桜守』『孤狼の血』
2019年『翔んで埼玉』



映画アニメ
2012年『ONE PIECE FILM Z』
『ヱヴァンゲリヲン新劇場版：Q』
2013年『ドラゴンボールZ 神と神』
2015年『ドラゴンボールZ 復活の「F」』
2016年『ONE PIECE FILM GOLD』
2018年『ドラゴンボール超 ブロリー』
2019年『ONE PIECE STAMPEDE』

配信オリジナル
2016年『仮面ライダーアマゾンズ』



2020

映画実写
2020年『犬鳴村』
2021年『いのちの停車場』
『老後の資金がありません！』
2023年『レジェンド＆バタフライ』
『シン・仮面ライダー』
2024年『帰ってきた あぶない刑事』
2025年『35年目のラブレター』
2026年『ママがもうこの世界にいなくても私の命の日記』
『BYE BYE LOVE 探偵はBARにいる』







映画アニメ
2022年『ドラゴンボール超 スーパーヒーロー』
『ONE PIECE FILM RED』
『THE FIRST SLAM DUNK』





配信オリジナル
2022年『仮面ライダー BLACK SUN』『風都探偵』
2024年『【推しの子】』『七夕の国』

1998年
東映衛星放送設立
「東映チャンネル」放送開始
市場動向に合わせて、新しいメディアCS放送事業に参入

2000年
ティ・ジョイ（現：東映ジョイ・エンタテインメント）設立
映画鑑賞習慣の移り変わりにあわせ、
直営映画館のフランチャイズから
シネマコンプレックスチェーンの経営へ



2001年
動画配信事業進出
インターネットの普及が進み、
オンラインで動画鑑賞が可能となる時代を見越し、
業界に先駆け動画配信サービスを開始

2010年
東映デジタルセンター営業開始
映画撮影・上映のデジタル化を受け、
デジタルでのポスプロ体制を構築



2023年
東映グループ中長期VISION TOEI NEW WAVE 2033発表
10年後を見据えた経営ビジョンを策定



2025年
丸の内TOEI閉館
東映最後の直営館劇場である丸の内TOEIが閉館

東映本社移転
約65年間にわたり東映会館にあった
本社機能を京橋エドグランへ移転

2026年
太秦映画村　第1期リニューアルオープン
開村50年を節目に
「江戸時代の京へ、迷い込む」をコンセプトに
大規模リニューアルを段階的に実施



©1999「鉄道員（ぽっぽや）」製作委員会　© 武内直子・PNP・東映アニメーション　©2005「男たちの大和／YAMATO」製作委員会　© テレビ朝日・東映　© 東映アニメーション　©2018「孤狼の血」製作委員会　©2016「仮面ライダーアマゾンズ」製作委員会 © 石森プロ・東映 ©2023「THE LEGEND & BUTTERFLY」製作委員会
©2024「帰ってきた あぶない刑事」製作委員会　©2026「BYE BYE LOVE 探偵は BAR にいる」製作委員会　© 尾田栄一郎／ 2022「ワンピース」製作委員会　© 尾田栄一郎／ 2022　©I.T.PLANNING,INC. ©2022 THE FIRST SLAM DUNK Film Partners　©Toei Uzumasa Eigamura Co.,Ltd.

業績ハイライト

東映グループ 2026年3月期　通期連結業績

2026年3月期通期連結業績は、売上高1,853億3千3百万円（前期比3.0%増）、営業利益360億9千6百万円（同2.7%増）、経常利益435億4千3百万円（同8.9%増）、親会社株主に帰属する当期純利益233億2千万円（同48.3%増）と、売上高は前期に続き増加し、親会社株主に帰属する当期純利益は不動産売却益などの特別利益計上により大幅な増益となりました。

連結セグメント別の概況としては、映像関連事業では、実写作品の配信権販売などが好調だったものの、映画事業におけるヒット作品の減少や、前期好調だったアニメ作品の国内配信・版権ビジネスの反動減により減収減益となりました。一方、興行関連事業では、大ヒット作品に恵まれたことに加え、東映ジョイ・エンタテインメントが運営する新劇場の好調な稼働により大幅な増収増益となりました。催事関連事業は、太秦映画村がリニューアル工事に伴うエリア縮小の影響を受けたものの、各種催事の動員や物販が好調に推移し、堅調な業績を達成しました。観光不動産事業においても、賃貸運営が好調に推移し、インバウンド需要等を背景にホテル運営が堅調に稼働。建築内装事業は、建設資材費等の高騰という厳しい事業環境下でも、大型工事の受注増加を通じて大幅な増益を確保しました。

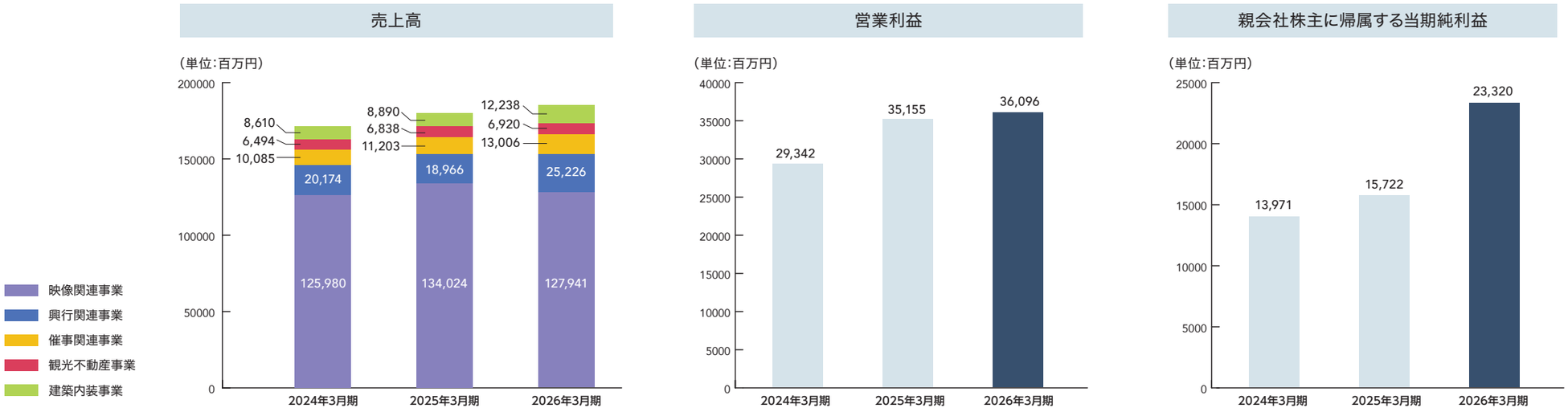
これらの結果、全社として売上高および各利益項目すべてで前期実績を上回るなど、引き続き非常に好調な業績となりました。

通期連結業績の直近3カ年の推移

（単位：百万円、「営業利益率」を除く）

項目	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上高	171,345	179,922	**185,333**
営業利益	29,342	35,155	**36,096**
営業利益率	17.1%	19.5%	**19.5%**
経常利益	35,317	39,992	**43,543**
親会社株主に帰属する当期純利益	13,971	15,722	**23,320**

通期連結業績の直近3カ年の推移



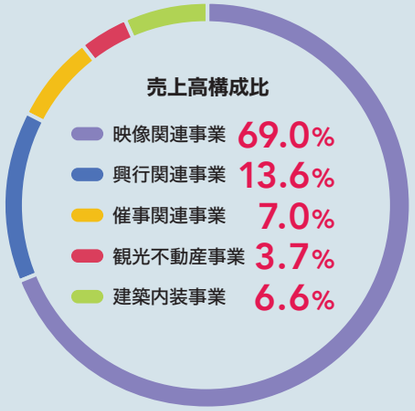
財務・非財務ハイライト

FINANCIAL

経営成績

売上高	185,333百万円 *1
営業利益	36,096百万円 *2
親会社株主に帰属する当期純利益	23,320百万円
営業利益率	19.5%
ROE	8.4%

*1 セグメント間の内部売上等は含まず
*2 全社費用等含まず



映像関連事業

売上高 127,941百万円
営業利益 32,448百万円
売上高構成比 69.0%

サブセグメント別売上高

映画	4,127百万円
ドラマ	10,520百万円
コンテンツ	89,786百万円
その他	23,508百万円

興行関連事業

売上高 25,226百万円
営業利益 2,403百万円
売上高構成比 13.6%

催事関連事業

売上高 13,006百万円
サブセグメント別売上高 催事 11,556百万円 / 太秦映画村 1,450百万円
営業利益 1,616百万円
売上高構成比 7.0%

観光不動産事業

売上高 6,920百万円
サブセグメント別売上高 不動産賃貸 4,460百万円 / ホテル 2,459百万円
営業利益 2,757百万円
売上高構成比 3.7%

建築内装事業

売上高 12,238百万円
営業利益 1,390百万円
売上高構成比 6.6%

NON-FINANCIAL

CO_2排出量削減（2022年度比）
（Scope1+2）

2025年度実績 ▲2.1% » 2030年度目標 ▲46.0% » 2050年度目標 ▲100%

雇用・労働環境

	2025年度実績		中長期目標
ハラスメント研修受講率	85.6%	»	2028年度: 全従業員が受講
映適認定本数比率*1	100%	»	申請作品は100% 認定
全労働者におけるキャリア採用者比率 ※グローバル人材含む	55.5%	»	50% 程度を維持
グループ間交流人数	51名	»	—
人材開発・研修の費用	55,737,605円	»	—
エンゲージメントスコア*2	63.6	»	69
管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合*3	21.2%	»	2033年度: 30%
労働者の男女の賃金の額の差異	83.6%	»	—
男性育児休業取得率*4	58.6%	»	2030年度: 85%

※実績値は東映、東映アニメーション、東映ジョイ・エンタテインメント3社連結数値
*1 実写映画対象につき東映・東映テレビプロダクション・東映ビデオ・セントラルアーツ4社連結数値　*2 東映数値 社員が組織や仕事に対して自発的な貢献意欲を持ち、主体的に取り組める状態を数値化したもの（満点＝100点）　*3 グループ連結数値（東映アニメーションの海外子会社除く）　*4 グループ連結数値

世界で選ばれるIP企業への進化

代表取締役社長
吉村文雄

グローバルIP企業への進化を加速

東映グループが掲げる使命は、「愛される『ものがたり』を全世界に」です。これは単なるスローガンではなく、これからの成長戦略そのものだと私は考えています。東映アニメーションを中心に、すでに海外で高い評価を得ている事業がある一方で、グループ全体を見渡せば、実写コンテンツなど、国内市場を主軸に組み立てられてきた領域もあります。日本で評価されるだけではなく、世界で選ばれる「ものがたり」をいかにつくるか。その問いに正面から向き合わなければ、これからの東映グループに持続的な成長はありません。

世界に挑むには、これまでの延長線上に自分たちを置くのではなく、国内で培ってきた力を土台にしながら、発想も体制も世界基準へと切り替えていく。その意思を明確に示すために、東映グループは2033年に「海外売上高比率50%」という高い目標を掲げました。容易な挑戦ではありませんが、「IPのグローバル展開」フェーズに入った今だからこそ経営の背骨に据える意味があります。

成長と挑戦に向けた経営体制の強化

2033年に向けて「IPを起点にしたグローバル展開」を加速することに加え、「IPマルチユースの強化」に注力したいと考えています。映像作品を一本つくって終わるのではなく、その作品を起点に、配信・マーチャンダイジング・イベント・ゲームなど、多面的に価値を広げていく。作品を入口に、より長く、より広く稼ぐ構造を強化していくことが必要です。東映グループは、「仮面ライダー」シリーズをはじめ、個々のIPをマルチユースすることで収益を生み出して来ましたが、こうしたビジネスモデルを構築できているのは一部の作品にとどまっています。東映グループにはこれまで長年にわたって蓄積してきた豊富なライブラリーがあり、今後も多くの作品をつくり続けてまいります。旧作・新作にかかわらず、IPとしての寿命を延ばし、接点を増やし、収益機会を重層化する経営へと進化しなければなりません。

Message from the President



一方で、映像ビジネスは、本質的にボラティリティの高い事業です。大ヒットが出る年もあれば、想定どおりに結果が出ない年もあります。ただ、企業経営としては、大きな挑戦を続けながらも、収益の波を平準化していく必要があります。そのために、企画段階からマーケティングを強化し、多面的な視点で企画を精査する審議プロセスを整備することで、作品づくりの精度を高める施策を実施しています。勘や経験だけに頼るのではなく、市場分析も活用しながら、ヒットの可能性を高める仕組みを経営側から支えることが重要です。

また、ボラティリティの高い事業を下支えするための安定した収益の土台となるのが、不動産事業です。当事業で得られる収益を作品投資の原資として着実に確保し、本業に挑戦できる体力を維持しています。

同時に、株主の皆さまとの対話においては、不動産を保有し続けることの資本効率について厳しいご指摘をいただくことも増えています。高い価値を持つ資産を売却し、その資金を作品投資に振り向けるべきだというご意見もあり、私はこうした指摘を経営者の立場から真摯に受け止めています。『守り』と『攻め』の最適な配分を求め続けることが、現状の東映グループに課せられた経営課題であると認識しています。

IP創出力と作品価値の最大化

映像ビジネスは、企画の質が向上すれば収益も向上するといった単純な構造ではありません。営業・宣伝・流通・商品化まで含めて、作品の価値を最大化する総合力が問われます。良い作品をつくることは大前提ですが、それをどのように世の中に届け、長く愛される状態をつくるかということまで考えるのがIP企業としての経営の本質です。私は、作品を生み出す力に加えて、その作品を育て広げる力を、東映グループの中にもっと強く根づかせたいと考えています。

その転換の第一歩として、私は「アニメシフト」を重視しています。そのために東映に新しくアニメーションコンテンツの企画開発を行う部署を立ち上げました。アニメは多額の資金を要する事業ですが、一方で、国や地域を越えて展開しやすく、世界市場で長期的にIP価値を育てられる可能性があります。海外の大手プレイヤーと製作費の規模だけで勝負するのは難しいことですが、アイデアや企画力でその差を埋められる余地は十分にある。東映グループらしい発想で勝ち筋をつくっていきたいと思います。

その取り組みを具体化する一例として、東映を代表する実写IPである『仮面ライダー』において新たな挑戦を進めています。現在、㈱アニプレックスや㈱白組とのコラボレーションによる『仮面ライダー』のオリジナルアニメプロジェクトに取り組んでいます。これは単に新たな作品をつくるということのみならず、東映のIPを世界に向けてどのように再構築し、どのように広げていくかという命題を掲げた挑戦でもあります。実写の特長とアニメの拡張性、AI技術を活用した新しい表現手法を掛け合わせることで、更なるグローバル展開を進めることができると考えています。

東映グループには、大ヒットを生み出す企画製作力と、その価値を多角的に広げ、世界中のファンとの接点に変えていくマルチユース展開力があります。企画製作からマルチユースに至るこの「価値創造プロセス」を循環させることが、真のグローバルIP企業への進化につながると思っています。

これまで東映グループには、長年にわたって培われてきた仕事の進め方や組織のあり方と、そこから生まれた確固たる成功体験がありました。誇るべき財産ではありますが、同時に変化を阻害することもある。自部署の成果を優先するのか、会社全体の業績を優先するのか。その意識の差が社内の壁になってしまいます。そこで、特撮IPにおいては、社内横断型のプロジェクトを通じて、部署最適ではなく、IP全体にとって何が最善かを考える体制づくりを進めています。今後はこうした動きを加速し、東映グループ全体でIPを育てる経営へと進化させてまいります。

地域ごとの戦略で、世界市場を拓く

グローバル展開をどう捉えるか。地域ごとに文化も、嗜好も、流通も、競争環境も異なります。したがって、勝ち筋も一つではありません。私は、北米市場とアジア市場では、明確に異なるアプローチが必要だと考えています。

北米市場展開の第一弾として、『仮面ライダー』を軸に新たな挑戦を始めます。過去にも北米市場展開を試みましたが、十分な成果を残せたとは言えません。

だからこそ、再挑戦する価値があります。目指すのは、『パワーレンジャー』のように広く認知され、東映の作品だと認知してもらえる、世界に向けた「名刺」となり得るIPです。東映グループの作品に対する認知と接点を着実に広げていくために、過去の経験を活かして市場理解を深め、パートナーとより密接に連携できる体制を整えながら、展開の質を高めていきたいと考えています。

一方、アジア市場では、地域ごとに異なる三つの挑戦を進めています。一つ目は、中国における特撮IPの商品展開の強化です。『仮面ライダーゼッツ』が日本での放送とほぼ同じタイミングで中国本土に配信されたことは、東映グループにとって大きな一歩でした。滑り出しは良く、現地での商品販売も好調な業績を上げています。また、上海と広州で「仮面ライダー 55周年ポップアップストア」を展開し、大変な盛況となりました。商品展開によって消費者との接点を拡大し、エンゲージメントを高めることで今後ますますIP価値の最大化を図っていきたいと考えております。

二つ目の挑戦は、東南アジアにおける現地パートナーとの共同製作です。日本でつくった作品をそのまま持ち込むだけでは、現地での広がりに限界があります。そこで、タイのスタジオと提携し、ホラーIPを軸にしたプロジェクトを進めています。タイのキャストとスタッフで制作し、まずはタイで公開する、いわば「地産地消」のモデルです。現地で受け入れられる作品を共同で生み出し、それを日本へ逆輸入するとともに、さらに他国への展開まで一体となって進めていく。この方法は、日本でつくった作品を海外へ持ち込む展開よりも、長期的な収益につながる可能性があります。

そして三つ目は、インドにおける将来市場の開拓です。2025年に開催された日本IPのイベントで『仮面ライダー』を初めて紹介したところ、大きな反響があり、さらに現地のディズニー系企業との契約に至ったことは、大きな手応えとなりました。人口規模に加え、中間層の成長による所得上昇を踏まえれば、インドは中長期的に極めて有望な市場です。事業として本格的に定着するまでには、まだ時間がかかると見ています。だからこそ、今のうちから現地との接点をつくり、パートナーとの関係やファン層を着実に育てていくことが重要です。短期的な成果のみで判断するのではなく、将来の成長に向けて、中長期的な視点で取り組んでまいります。

先進技術を課題解決の手段に

2026年6月、米国・ニューヨークで開催された「トライベッカ映画祭」に、生成AIで全編を制作した実写映画が正式にノミネートされました。75分の作品、わずか2,000ドルほどの制作費でつくったという話です。映画製作には多くのスタッフや高額な設備、長い準備期間が必要だというのがこれまでの常識でしたが、技術の急速な進歩によってその前提が書き換えられつつあります。

私は、この変化を映画製作の転機だと捉えています。東映グループは、東京と京都に撮影所、大泉にアニメ制作スタジオ等を持ち、企画から撮影、ポストプロダクションまでを担う映像製作のインフラを強みとしてきました。その一方で、制作現場ではスタッフ不足という課題にも直面しています。AIは、その壁を乗り越える有力な手段の一つになり得ます。制作工程を補完し、企画や演出の自由度を高める。そうした変化はすでに始まっています。

もちろん、追い風ばかりではありません。AIが高度化すれば、撮影所やアニメ制作スタジオの在りかた、映像製作の分業構造そのものが変わる可能性もある。だからこそ私は、AIを「仕事を奪うもの」ではなく、「表現と事業の可能性を拡張するツール」であると考えています。東映グループはAIを活用して世界に打って出る側に立つ、その覚悟を、私は経営の前提に据えています。

サステナビリティを成長の土台に

東映グループが世界で通用するIP企業へと成長していくためには、魅力ある作品を生み出す力だけでなく、グローバルに事業を展開する企業として信頼される経営基盤の整備が欠かせません。私は、サステナビリティへの向き合い方こそ、その信頼性と持続的な成長を支える重要な土台だと考えています。とりわけ、気候変動・人権・人的資本については、エンターテイ





ンメント企業にとっても避けては通れないテーマです。

まず、気候変動については、2026年4月から、当社グループの28事業所で再生可能エネルギー由来の電源への切り替えを進め、CO_2排出量の大幅な削減を見込んでいます。また、こうした着実な取り組みに加えて、東映グループらしい発想も大切にしたいとの思いから、東映ジョイ・エンタテインメントが共同運営するシネマコンプレックス「横浜ブルク13」では、廃棄するポップコーンを原料として製造者に提供し、サステナブルなビールをつくる取り組みを実施いたしました。エンターテインメント企業ならではの創意工夫を活かしながら、持続可能性への取り組みをさらに広げてまいります。

人権についても、私は業界全体の課題として重く受け止めています。(一社)日本映画制作適正化機構(通称「映適」)が制定した映適取引ガイドラインと作品認定制度の運用が始まって3年が経ち、今年度からは予算の多寡に関わらず全ての劇場用映画において受審するよう制作現場にお願いしています。長時間労働の是正だけでは不十分です。つくる人が適切に評価され、安心して力を発揮できる環境を整えていくことが欠かせません。作品の質を支えているのは、結局のところ人です。現場で働く人が疲弊していては、長く愛されるIPは育ちません。世界で通用する「ものがたり」は、健全な制作環境からしか生まれないと考えます。

人的資本についても同様です。IP企業の競争力の源泉は、最終的には人の創造性にあります。だからこそ、人材をコストではなく、未来への投資として捉えることが重要です。東映では具体的な施策として、これまで分業していた映画とテレビドラマのプロデューサーを一つの部署にまとめ、メディアを越えた幅広い作品制作の経験を積ませるとともに、ユニット制を導入して育成と企画開発を同時に行う体制へと改めました。

また、時代の変化を読み解く感性は社内だけで完結するものではないと考え、キャリア採用を通じて社外のノウハウや発想を持つ人材を東映グループの中に積極的に迎え入れています。今後も適材適所で挑戦を後押しする基盤を整えてまいります。

異なる視点が交わり、新しい挑戦が歓迎される環境があってこそ、次の成長が生まれます。一方で、人材や作品への投資が成果として表れるまでには、相応の時間がかかります。映像ビジネスにおいては、企画から公開まで数年を要することも珍しくありません。こうした事業特性と資本市場が求める成長の時間軸との周期の違いに、経営者としてどう向き合うのか。このことは重要な課題です。

長期視点で企業価値を育てる

映像ビジネスのサイクルと、資本市場が四半期ごとに求める成果との時間軸は、もともと一致しません。その前提で、私は株主・投資家の皆さまに、東映グループの作品の成り立ちや事業の特性を十分にご理解いただきたいと考えています。長期的な視点で支援していただける関係性こそが、東映グループが望む姿です。ただし、投資に対するリターンを求めることは株主の皆さまの当然の権利です。そのことを踏まえた上で、私は、短期的な成果に過度にとらわれることなく、中長期の視点で企業価値の向上に取り組んでまいります。長い時間をかけて世界で愛されるIPを育てることこそ、最終的には企業価値の向上につながると信じているからです。

私たちの作品に触れ、心を動かされ、対価を払っていただけるお客さまを、世界中で着実に増やしていきたい。実写もアニメも、国内も海外も、配信も商品もイベントも、すべてをつなぎながら、私たちがつくり出す「ものがたり」が世界中の人々に「愛される」日常を実現したいのです。

東映グループの作品を、世界で確かな存在感を持つIPへと育てていく。その挑戦の先に、新しい価値が生まれることを信じています。安定した収益基盤を持ちながら、挑戦も続ける。その両立を図り、世界に選ばれるIP企業への転換を、必ず成し遂げてまいります。

変わり続ける力で、東映グループの未来を支える

挑戦という、変わり続ける力

東映グループは、1951年の創業以来、社会やメディアの変化に合わせて事業の形を変えてきました。映画からテレビへ、ビデオへ、そして配信へと広がってきたわけですが、私は、東映グループの強さはそうした変化への挑戦にあると思っています。

戦後、社会が大きく変わる中で、お客さまが映画に求めるものも次第に変化していきました。私たちはその変化に応えたいと考えていましたが、当時の資金は限られていました。それでも、新しい作品づくりに挑み続けるしかなかったのです。その過程では、多くの失敗も経験しました。しかし、そうした挑戦の姿勢に共感し、映画を心から愛する人たちが東映グループに集まってきました。挑戦と失敗を繰り返しながら積み重ねてきた経験と、映画への情熱こそが、今日の東映グループを形づくってきたのだと思います。

いま、私たちは大きな転換点にいます。私はこれを、東映グループにとっての「第二の創業期」だと考えています。新しいIPを生み出し、育て、世界に広げていく。これまでの延長線上ではなく、そして映画会社という発想にとどまらず、IP企業として、「お客さま」を原点に、もう一度自分たちを鍛え直していく必要があります。

次の成長を支える人と企業文化

IPビジネスは、やれば必ず当たるというものではありません。しかし、失敗を恐れていては新しい価値は生まれません。だからこそ私は、「挑戦をやめない企業文化」が何より大事だと考えています。そして経営には、失敗を次につなげる体力が必要です。そのためには、利益を創出し、それを投資に振り向け、人的資本や製作環境の拡充に力を入れるという「経営基盤の強化」が欠かせません。

これからの東映グループにとって、一番大事なのは「人」です。私は、人が変われば会社は変わると考えています。同じ考え方を持った者だけが集まっていると、会社が内向きになってしまいます。だからこそ、多様な経験や知見を持った人材が必要です。「好奇心」は創造の土台です。クリエイティブな会社において、好奇心なしに仕事は成り立ちません。人や社会の変化に関心を持ち、まだ見ぬ価値に目を向けることが、新しいIPの創出や世界に向かう力にもつながっていくのだと思います。

こうした挑戦を人や組織レベルで支えていくうえで、社長と会長の役割も明確でなければならないと考えています。日々の事業運営と成長戦略の実行は、社長を中心とする経営陣が責任を持って進めます。一方で私は、より長い時間軸でグループ全体を見渡し、挑戦を支える企業文化や人材基盤、パートナーシップ、ガバナンスの土台を整える役割を果たしたいと考えています。代表権を持つ者が二人いるからこそ、異なった視点と幅広い視野で物事を捉え、変革を進めることができる。ただし、視点は違えど目指すものは同じです。

勇気を持って変わり続ける東映グループであるために、私自身、挑戦を続けていきたいと思います。

代表取締役会長

多田寛之



Message from the Chairman

価値創造プロセス

価値創造プロセスを循環させることで東映グループの持続的な企業価値向上を目指し、社会の持続的な発展に貢献してまいります。

INPUT

- 人的資本
- 知的資本
- 社会関係資本
- 財務資本
- 製造資本

MATERIALITY

詳細はP.15

01 愛される「ものがたり」をつくり、届け続ける

02 クリエイティビティを発揮するための人的投資

03 グローバル展開を目指したIP創出力の増強

04 国内外パートナーとの連携強化

05 知的財産の保護と活用

06 サステナビリティ経営の高度化

BUSINESS MODEL



コーポレート・ガバナンス

OUTPUT

財務情報/売上高（2026年3月期）

映像関連事業	1,279億円
興行関連事業	252億円
催事関連事業	130億円
観光不動産事業	69億円
建築内装事業	122億円

非財務情報（2026年3月期）

製作作品数	映画 34作品 テレビ映画 356話
作品を配信した国と地域	240カ国以上
チャンネル登録者年間増加数 自社運用YouTube:25チャンネル	160万人以上
実施イベント年間来場者数* 開催イベント数：約4,000件	360万人以上
レジャー施設年間来場者数 太秦映画村・東映アニメーションミュージアム	48万人以上

OUTCOME

企業価値の向上

〈 2033年数値目標 〉

売上構成比率 海外50%

営業利益 250~400億円

ROE 8%以上

愛される「ものがたり」を全世界に

社会価値の向上

「ものがたり」で世界の人々の心を彩り、持続可能な社会づくりに貢献



*期をまたいで開催された催事・イベントについては、日別での集計が困難なため、開催期間中の来場者数を計上しています。

©石森プロ・東映

価値創造に向けた東映グループが持つ資本

東映グループの持続的な成長を支えるのは、創業以来培ってきた独自の経営資本です。
国内随一の制作インフラや強力なIP、多様な人材、強固なパートナーシップが安定した財務基盤と連動することで、
不確実性の高い市場環境にあっても強靭な経営基盤を確立し、次なる感動を生み出し続けます。

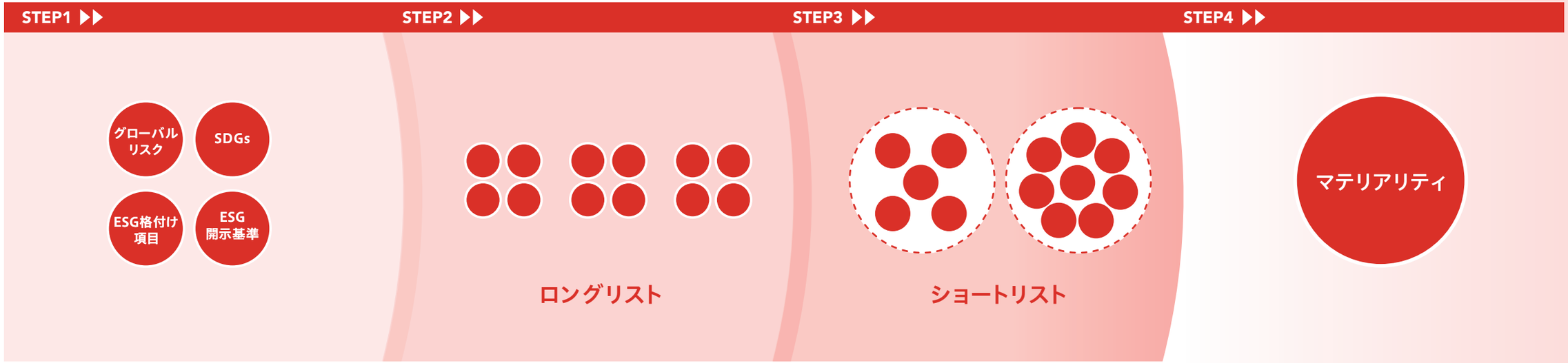
	人的資本	知的資本	社会関係資本	財務資本	製造資本
東映グループの強み	● 「東映グループ人権方針」、「東映グループ取引方針」および「東映コンプライアンス指針」を軸としたすべてのステークホルダーとの対話と人権の尊重 ● 企画製作力・マルチユース展開力の強化を目的とした戦略的な採用と配置 ● 「個」の力を強化するさまざまな人材育成制度 ● 多種多様な人材の価値観を認め活かすダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの文化と能力を最大限に伸ばす職場環境の整備	● 人気シリーズをはじめとした多彩な IP ポートフォリオ ● 長年培われてきた企画製作力 ● 既存 IP を効率よく活用し収益化するマルチユース展開力 ● 国立映画アーカイブと連携した安全な環境下での原版保護 ● 知的財産を守る情報セキュリティ	● コンテンツの企画から制作、宣伝、営業体制を支える、強力な国内外パートナーとのネットワーク ● 他社運営の伝達媒体に依存しない豊富な自社プラットフォーム ● 自社の IP を伝え届けるためにファン化を促進する全国各地の直販店舗	● 重層的な収益構造と多様な事業を展開することで、不確実な社会に対応するレジリエンスの高さ ● ボラティリティの高いエンターテインメントビジネスを支え、労働環境を維持するための安定した収益基盤	● 本邦随一の映像制作インフラ（撮影からポストプロダクションまでのワンストップ体制） ● バーチャルプロダクションやモーションキャプチャーをはじめとした先進的な映像制作技術 ● 自社の IP を伝え届けるためにファン化を促進する常設施設 ● 安定した経営基盤を構築する自社グループが保有する不動産
定量データ実績	● 従業員数：1,965 名 内企画・製作職：725 名 内宣伝・営業職：506 名 ● 新卒採用数：55 名 キャリア採用数：161 名	多彩な IP ポートフォリオ ● 劇場用映画：4,400 作品以上 ● テレビ用映画：39,000 話以上 ● 配信用映画：600 話以上 4K デジタルスキャン済みの原版数 ● 劇場用映画：1,100 作品以上 ● テレビ用映画：7,800 話以上	● 配給劇場・シネコン数：490 サイト ● 配信プラットフォーム数：100 媒体以上 ● 自社運営 YouTube サイト登録者数*1：1,100 万人以上 ● 催事・イベント取引先会場数*2：1,700 会場以上 ● 直販店舗数*2：19 店舗 ● 配給会社数*3：60 社以上	● 総資産額：499,129 百万円 ● 株主資本：228,942 百万円 ● 自己資本比率：58.3% ● ROE：8.4%	● 撮影所・スタジオ・研究所数および工場数：7か所 ● 国内外拠点数：70 か所 ● 所有シネコン数：23 サイト（230 スクリーン） ● 所有テーマパーク・ミュージアム数：2 か所 ● 所有商業・オフィスビル：10 物件 ● 所有ホテル：3 物件 ● 所有賃貸住宅：12 物件　537 戸（内店舗 3 戸）
強化に向けた取り組み内容	● 財務・非財務ハイライト（P6） ● 重要課題②：クリエイティビティを発揮するための人的投資（P35-40）	● 主要 IP 紹介（P23-24） ● 知的財産の保護と活用（P43） ● 情報セキュリティの取組み（P46）	● IP× キャラクター（P25） ● IP× グローバル（P28） ● ステークホルダーエンゲージメント（P32） ● 重要課題③：グローバル展開を目指したIP 創出力の増強（P41） ● 重要課題④：国内外パートナーとの連携強化（P42）	● 業績ハイライト（P5） ● 財務・非財務ハイライト（P6） ● 財務戦略（P30）	● 東映グループの事業内容・連結子会社一覧（P17） ● テーマパーク × グローバル（P29） ● 重要課題③：グローバル展開を目指したIP 創出力の増強（P41）

※一部の数値を除き、2026年3月末時点実績　*1東映、東映アニメーション、東映ビデオの3社連結数値　*2東映、東映アニメーションの2社連結数値　*3東映ジョイ・エンタテインメントの取引先数

マテリアリティ
〈特定プロセス〉

東映グループのマテリアリティ（重要課題）は、単なるESG課題への対応に留まらず、「東映グループ中長期VISION TOEI NEW WAVE 2033」およびビジネスモデルと密接に連動しています。
特定にあたっては、「財務的な影響（当社に与える影響）」と「社会・環境に与える影響（ステークホルダーに与える影響）」の双方を考慮し、リスクと機会の両側面から多角的に分析することで、グループの持続的な成長と社会的価値の創出を両立させる重要課題を特定しています。

マテリアリティ特定作業の流れ



課題の抽出およびロングリストへの絞り込み

東映グループに関係が深い課題から抽出した数百のテーマを、実現の是非や重複の調整などの手順で、初期候補として約200の課題（ロングリスト）に絞り込みました。

社　内：「東映グループ中長期VISION TOEI NEW WAVE 2033」策定に向けた初期議論
社　外：外部の有識者（証券代行系コンサルティング会社）からのご意見
参照法令：GRIやSASBスタンダードなど国際的なガイドライン

ロングリストからショートリストへの絞り込み

情報通信業（エンターテインメント業）の抱える問題や同業他社のマテリアリティ等を参考に、東映グループの業種においてグローバルに求められる評価基準も加味し、35の課題（ショートリスト）に絞り込みました。

重要性評価による重要課題の特定

ショートリストから、社外取締役を含む取締役にインタビューやアンケートを実施し、その結果から抽出した課題のうち、外部の有識者を交えながらインパクトの大きな課題を特定しました。
重要性評価に際しては、経営としての意思決定が影響を及ぼせること、「東映グループ中長期VISION TOEI NEW WAVE 2033」とのつながりがあることなども考慮しています。

経営層による審議・承認

重要性評価を経て特定された重要課題について、サステナビリティ委員会や常務会にて議論が交わされたのち、取締役会にて審議・承認されました。

マテリアリティ
〈取り組みテーマ・主なリスクと機会〉

「愛される『ものがたり』を全世界に」という東映グループの使命のもと、「東映グループ中長期 VISION TOEI NEW WAVE 2033」の実現に向けたマテリアリティ（重要課題）を策定いたしました。各マテリアリティのリスクと機会を認識し個々にテーマを定め、目指す姿の実現に向けて、取り組みを進めております。

マテリアリティ（重要課題）	取り組みテーマ	主なリスク	主な機会
01 愛される「ものがたり」をつくり、届け続ける	● 質の高い作品やイベントの製作・提供を通して、社会に貢献する	● 製作・配給作品やイベントの製作本数増加に伴う労働時間の増加による、人件費の増加、従業員エンゲージメントの低下 など	● 安定した製作・配給作品やイベントの製作本数を維持することによる、売上高の増加、顧客の獲得、顧客満足度の向上 など
02 クリエイティビティを発揮するための人的投資	● 人権の尊重 ● 戦略的な採用と配置 ● 「個」の強化 ● ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン（DEI）推進と職場環境の整備	● 労働環境が改善しないことによる、従業員エンゲージメントの低下 ● 差別・偏見・ハラスメントなどを放置することによる、企業イメージの毀損、顧客の離反、従業員エンゲージメントの低下 ● 社内やサプライチェーン上の労働環境・人権問題やコンプライアンス違反による、配給・配信の停止や商品の回収による、社会的評価の低下、売上高の低下、取引機会の喪失 ● 人材の社外流出や確保困難 など	● 対話を行い、適切な労働環境へ改善することによる、従業員エンゲージメントの向上 ● 人材育成・キャリア開発を行うことによる、生産性の向上 ● DEI 推進経営を行うことによる、競争力の向上、イノベーションの促進、企業イメージの向上、リスク管理能力の向上 ● 多様な人材を受け入れることによる、人材の確保の容易化 など
03 グローバル展開を目指したIP 創出力の増強	● 東京撮影所・京都撮影所・アニメーション製作スタジオ等の拡充 ● 先端映像テクノロジー、撮影設備技術への投資	● 撮影所の拡充や新規機材導入等の投資による事業費の増加 など	● DX 技術の活用による、映像製作費や人件費の減少によるコスト削減 ● 映像技術の先進企業としてのブランド価値の創出 など
04 国内外パートナーとの連携強化	● 海外ネットワークの構築 ● イベント、マーチャンダイジングへの展開促進 ● データドリブン／マーケティングの強化	● 取引先との連携不足による、国内外での配給・配信本数や商品・サービスの販売機会の減少、新たな価値の提供機会の喪失、売上高の低下 など	● 国内外の取引先と連携を強化することで、安定した配給・配信網・物流網の確保、商品やサービスの販売機会の拡大、売上高の増加 など
05 知的財産の保護と活用	● 著作権、商標権の保護に関する取り組みの強化 ● 従業員に対する知的財産保護教育の徹底 ● 映像原版の保全 ● 国内外の IP マルチユース（二次利用・三次利用）の促進	● 知的財産権の侵害による、企業イメージの毀損、売上高の低下、ブランド価値の低下 ● 映像原版を適切な環境で保管しないことによる、映像資産の喪失 ● 映像原版をデジタル化することによる、事業費の増加 ● マルチユース展開（二次利用・三次利用）の遅れによる、商品やサービスを通じた新たな価値の提供機会の喪失 など	● 知的財産権保護教育による、侵害リスクの低下、従業員意識の向上 ● 映像原版をデジタル化することで、半永久的に映像資産を次世代に残す ● 適切なタイミングでマルチユース展開を行うことによる、商品やサービスの販売機会の拡大、売上高の増加 など
06 サステナビリティ経営の高度化	● 情報漏洩を防ぐためのセキュリティの強化 ● 脱炭素に向けた省エネ・再エネを活用した CO_2 削減 ● プラスチック製品等の廃棄物削減 ● 節水など水資源の保全への取り組みの強化	● サイバー攻撃や従業員等の故意・過失に起因した情報漏洩による、企業イメージの毀損、取引先・顧客からの信頼性の低下、取引機会の喪失 ● 炭素税の導入による事業費の増加 ● CO_2 削減のための設備投資による事業費の増加 ● 再生可能エネルギーへの転換による電力価格の変動 ● 気候変動がもたらす自然災害の増加による撮影所・映画館・保有不動産への物理的な損害 ● 気温上昇に伴う撮影所・映画館・保有不動産での空調使用量の増加 ● 気候変動がもたらす自然災害の増加による、映画館の休業やイベント休止等に伴う来場者数の減少、売上高の低下 など	● 情報セキュリティ強化による、取引先・顧客からの信頼性の向上、新規取引の獲得 ● 情報セキュリティ教育による、情報漏洩リスクの低下、従業員意識の向上 ● 省エネや廃棄物削減、リサイクル、エネルギー供給源の見直し（再エネの活用）によるコストの削減 ● バーチャルプロダクション・AI 等 DX 技術の活用による CO_2 排出量や廃棄物の削減 など

東映グループ中長期 VISION TOEI NEW WAVE 2033

東映グループでは、コンテンツ産業のグローバル化、消費者ニーズや伝達媒体の多様化等の環境の変化を受け、コンテンツ展開のさらなる拡大を目指し、2023年2月に「東映グループ中長期VISION TOEI NEW WAVE 2033」を策定いたしました。東映グループの目指す姿に向けて、取り組みを進めております。

東映グループ中長期VISION 重点施策

01 映像事業収益の最大化
企画製作力の強化／コンテンツのマルチユース促進／IPライフサイクルの長期化

02 コンテンツのグローバル展開へのチャレンジ
グローバルメジャーとの共同開発・世界展開／現地企業とローカライズオリジナル作品の共同製作／世界的ネットワークの構築・海外ファンの育成

03 映像事業強化のための人的投資の拡大
人権の尊重／戦略的な採用と配置／「個」の強化／ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの推進

04 持続的なチャレンジと成長を支える経営基盤強化
事業基盤強化に向けた投資戦略／コーポレート・ガバナンスの強化／サステナビリティへの取り組み／資本・財務戦略

2033

世界で愛されるコンテンツを数多く創造発信している

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	数値目標
海外売上構成比率	30.7%	35.9%	35.0%	50%
営業利益（ベースライン）	293億円	351億円	360億円	250億円～400億円
ROE	6.2%	6.3%	8.4%	8%以上

2023～
さらなる成長に向けた企画製作力（IP創出力）人材等への**積極投資**

2026～
実写・アニメともにグローバルコンテンツの**創造発信基盤**を確立する

投資期間
実行期間
収穫期間
再投資へ

2023 2024 2025 **2026** 2027 2028 2029 2030 2031 2032 **2033**

東映グループの事業内容・連結子会社

東映グループは、映像関連事業で培った専門性を活かし、複数の領域で事業を展開しています。グループ全体の知見と技術を結集して多様なニーズに応え、常に新しいイノベーションを形にしていくことで、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

映像関連事業

東映株式会社
TOEI Audio & Visual Art Center
株式会社 東映エージェンシー
株式会社 セントラル・アーツ
東映ラボ・テック株式会社 TOEI LABO TECH
TOEI CM
TOEI ANIMATION
AMAZON LATERNA
東映ビデオ株式会社
三映印刷株式会社
東映チャンネル

東映グループは、劇場用映画や特撮テレビドラマなどの企画・製作を中核に、長年世代を超えて親しまれる強力なIP（知的財産）を創出してきました。この豊富なIPを起点に、映画配給やテレビ放映にとどまらず、玩具・食品・アパレル等への商品化ライセンス、ビデオグラム、イベント、ゲーム、配信、音楽など、多彩な領域へ一気通貫でマルチユース展開できる営業網を構築。グループ独自の強固なビジネスモデルを確立しています。さらに、個々のIPが持つ世界観を深化・継承させることで、ヒットの成否による業績変動が大きいエンターテインメント業界において、中長期的に安定した収益基盤を築いています。そのほか、ポストプロダクションやアーカイブ事業、海外輸出入、映像制作請負、広告代理・テレビCM制作など周辺事業を幅広く網羅しており、バリューチェーン全体のレジリエンスを高めることで、グループ全体の持続的な成長を支えています。

東映、東映アニメーション、TOEI ANIMATION INCORPORATED（ロサンゼルス）、TOEI ANIMATION ENTERPRISES LIMITED（香港）、TOEI ANIMATION EUROPE S.A.S.（パリ）、TOEI ANIMATION PHILS.,INC.（フィリピン）、東映アニメーション音楽出版、タバック、アマゾンラテルナ、東映エージェンシー、東映ビデオ、セントラル・アーツ、東映テレビ・プロダクション、東映ラボ・テック、三映印刷、東映シーエム、東映衛星放送

興行関連事業

ENTERTAINMENT COMPLEX TOHO-TOHO

東映ジョイ・エンタテインメントが担っており、国内23劇場・230スクリーン（共同運営含む）を展開しています。通常の映画上映のみならず、『ゲキ×シネ』やライブビューイングといったODS作品など、幅広いコンテンツを取り扱っており、新しい映画館の楽しみ方を提供しています。2025年7月の完全子会社化を機に、一体的な経営を進めることで、グループ全体での興行価値の最大化と持続的な企業価値のさらなる向上を目指します。

東映ジョイ・エンタテインメント

催事関連事業

東映株式会社
UZUMASA KYOTO VILLAGE 太秦映画村

自社グループや他社が保有するさまざまなIPを活用したショーや舞台演劇・催事等のイベント事業と、グッズ開発から直営のECサイトや「仮面ライダーストア」等のリテール展開まで一貫して担う商品事業、およびテーマパーク事業で構成されています。イベント事業においては全国規模で独自の営業網を築き上げており、商品事業は直営店舗の増強やオリジナルキャラクター開発などにも力を入れています。
また、テーマパーク施設である「太秦映画村」は2026年3月に第1期エリアがリニューアルオープンし、2028年の全面完成に向け、さらに計画を進めています。

東映、東映太秦映画村

観光不動産事業

東映株式会社
東映ラボ・テック株式会社 TOEI LABO TECH
東映ホテル

不動産賃貸事業では、自社保有資産の有効活用を軸に、主要都市の映画館跡地等の商業ビルの賃貸や、本社ビル跡地の再開発、都内を中心とした賃貸住宅業に注力しています。また、ホテル事業では、好立地を活かした新潟・福岡のシティホテルや越後湯沢の温泉リゾートを運営しており、一部客室で「東映キャラクタールーム」などグループ保有のIPを使用したオリジナル客室も提供し好評を博しています。今後も、多様なニーズに応え、東映グループらしさを活かした地域貢献と事業価値の増大を図ります。

東映、東映ラボ・テック、東映ホテルチェーン

建築内装事業

TOEI KENKO

東映建工が担っており、映画館や撮影スタジオの建設・内装で培った高度な専門技術と独自の意匠力を活かし、現在は一般のオフィスや商業施設の内装施工、リニューアル等も幅広く手掛けています。今後は大規模施設などの開発案件も視野に入れ、東映グループが誇る映像事業のノウハウや空間演出力を融合させることで、これまでにない新しい空間価値の創造と事業領域のさらなる拡大を目指します。

東映建工

映像関連事業

映画・ドラマ・コンテンツ関連事業



星野 哲
Hoshino Satoshi

東映株式会社
映像本部副本部長 兼
映像本部管理部担当

「メディア軸」から「IP軸」へ。新時代の感動を紡ぐ

2026年3月期振り返り

2026年3月期は東映グループ中長期VISIONの重点施策である映像事業収益の最大化に向け、企画製作力の強化に注力した一年となりました。東映グループとしては、アニメ作品が引き続き好調に推移するなか、実写作品では自社発IPの拡充として『木挽町のあだ討ち』等の大型作品を創出、好稼働を記録しました。

さらに東映では、メディア軸からIP軸への発想転換を図るため、2025年10月に「映像企画部」を新設しました。今後は同部を中心として、これまで国内市場に主眼を置いて組み立てられてきた実写・特撮IPを世界基準に引き上げてまいります。

事業の強みを活かした成長戦略

IPの価値を最大化する独自の事業構造

IPの企画・製作から配給、二次・三次利用までを東映グループで一貫して手掛ける独自の事業構造が最大の強みです。創出したIPを映像以外も含めた多種多様なチャネルでマルチユース展開することでファンとの接点を増やし、IP価値をさらに高めてまいります。

多彩なIPポートフォリオとエバーグリーン化の推進

実写、アニメ、特撮作品をはじめ、時代や国境を越えて愛される多彩なIPポートフォリオは、東映グループの安定収益と持続的成長を支える源泉です。現在、既存IPのポテンシャルを最大限に引き出す「資産の活性化」にも注力しており、過去の傑作を現代の感性や最新技術で進化させるリブート作品の製作を精力的に推進しています。東映では今後「仮面ライダーロードマップ」に基づく企画製作・マルチユース展開や、新しい特撮映像シリーズ『PROJECT R.E.D.』の製作などを通じ、世代を超えた新たなファン層の開拓と、IPのエバーグリーン化を加速させていきます。

伝統継承と世界に向けた新たなIP創出力の強化

創業以来70年以上にわたり培ってきたクリエイターや取引先との強固な信頼関係を基盤に、さらに既存の枠組みに捉われない新規パートナー開拓にも注力しています。海外展開では世界各地域の有力なパートナー企業との連携を加速させ、東映グループのノウハウと現地の知見を融合させることで、世界市場に通用するIP創出力のさらなる強化を図ります。

最先端技術投資による映像表現の革新

未来を見据えた技術投資を積極的に行い、次世代の映像制作をリードしていきます。東京撮影所が運営するバーチャルプロダクションやツークン研究所の研究技術などの先進技術を駆使し、新たな映像表現や制作プロセスの効率化などを追求し続けます。



小杉 宝 | Takara Kosugi

東映株式会社　映像本部　映像企画部
企画製作室　プロデューサー

現場から、世界を繋ぐコンテンツを

映画製作において、社会や人々の心にポジティブな変化を促すことを大切にしています。サッカー日本代表のドキュメンタリー映画『ONE CREATURE』では、"日本全体が一丸となり、W杯に挑むチームを後押ししたい"という想いのもと、プロデュースに臨みました。実際に「応援に熱が入った」という声も多く、映像がもつ力を強く実感しました。また、2026年11月公開の日韓合作映画『3ミリの恋』では、韓国人スタッフと共に邦画をつくるという挑戦を通じ、日韓の友好に繋げたいという想いも込めました。今後も枠にとらわれない挑戦を続け、「世界の心に響くコンテンツ」を現場から届けていきます。



2026年度公開・放送・配信作品（一部）

©遠藤和／小学館　©2026「ママがもうこの世界にいなくても」製作委員会　©テレビ朝日・東映　©2027「スーパーモブニンジャ」製作委員会

映像関連事業　東映アニメーション株式会社



篠原 智士
Satoshi Shinohara

東映アニメーション株式会社
常務取締役



「ONE PIECE NIGHT」の様子 in ドジャー・スタジアム（ロサンゼルス）

©Eiichiro Oda/Shueisha, Toei Animation

地産地消から世界の市場へ。圧倒的なコンテンツ力で未来を拓く

2026年3月期振り返り

2026年3月期は、大型劇場公開作品の不在に加え、トランプ関税や日中関係の冷え込み、中東情勢の緊迫化といった数々の逆風に直面し、東映アニメーションの真価が問われる一年となりました。厳しい事業環境下にあっても大変好調な業績を達成することが出来たのは、逆境を跳ね返す圧倒的な「コンテンツの力」と担当者の現場力、そして何より東映アニメーション全体の基礎体力が着実に向上していることの証左であると考えております。また、東映アニメーションは昨年、5年後の未来を見据えた「中期経営計画 VISION 2030」を策定いたしました。未来への成長を加速させるため、多角的なアプローチを推進してまいります。

事業の強みを活かした成長戦略

既存IPの収益最大化と、「新たな柱」の創出

現在主力となっているIP群については、グローバル市場でのプロモーション企画を通じて収益最大化を図ります。同時に、『スラムダンク』や『ゲゲゲの鬼太郎』の大きな成功が示すように、東映アニメーションが有する膨大な作品ライブラリは最大の強みです。この資産を活用してマーケットを再活性化させ、次代を担う「新たな柱」を創出すべく、様々な施策を実行しています。

グローバルIPの創出

日本の作品を世界へ輸出する従来のアプローチに加え、世界の各地域で直接IPを生み出す体制へのシフトを進めています。昨年新設した「海外企画部」の指揮のもと、すでにヨーロッパ、中東、中国、ハリウッドにて多数のプロジェクトが進行しており、「地産地消から世界の市場へ」という新たなビジネスフォーマットを確立させます。

世界最高水準の制作体制の構築

コンテンツの進化を支えるのは、制作力と技術力の絶え間ない向上です。日本最大のアニメーションの制作規模を誇る東映アニメーションの知見をさらに深め、制作の裾野を広げるべく2025年8月に「大阪スタジオ」を開設いたしました。今後は国内にとどまらず、海外での制作拠点の拡充も視野に入れ、名実ともに世界に冠たる制作集団を目指します。

海外営業拠点の拡充とファンエンゲージメントの深化

つくり出したIPのビジネス価値を最大化するためには、各国の市場特性に合わせた緻密な営業戦略が不可欠です。主要拠点である香港、ロサンゼルス、パリの他、上海、台北、イタリア等に加え、昨年は新たにタイ（バンコク）オフィスを開設しました。今後も海外拠点を増やしつつ、そこを足掛かりに、映像展開のみならず商品化やキャンペーンの多角的な拡大を図ります。また、映像だけにとどまらず、国内で実績のある各種イベントや直販店舗の展開を海外の主要マーケットにも拡充し、世界中のファンが交流できるコミュニケーションハブを構築していく方針です。



桶原 馨 | Kaoru Okehara

東映アニメーション株式会社　営業企画本部
海外企画部　マネージャー

作品と、その土台を築く

入社以来一貫して海外関連部署に所属し、海外（主に北米）向け企画に携わり12年になります。10年の歳月を経て、ようやく日の目を見る作品も。国内外の多くの方々の手で企画が作品になる姿を目の当たりにできるのが醍醐味です。異なる文化や商慣習が交わる中で、その道のりは山あり谷あり。私は、作品の成立に欠かせない拠点づくり、資金調達や現地の労務・税務といった土台づくりに注力しています。前例のない仕事ですが、先駆けとしてのやりがいがあります。この土台の上から作品を世界に送り届けていきます。

興行関連事業　東映ジョイ・エンタテインメント株式会社



金岡 紀明
Noriaki Kaneoka

東映ジョイ・エンタテインメント株式会社
専務取締役 事業統括

リアルな熱狂を生み出す、劇場体験の未来へ

2026年3月期振り返り

2025年の国内映画興行市場は、入場人員が約1億8,875万人（前年比130.7%）、興行収入が歴代最高の約2,744億円（同132.6%）を記録し、年間2億人動員も視野に入る大豊作の1年となりました。特に邦画が全体の約75%を占め、『鬼滅の刃』や『国宝』などの大ヒットが市場を強力に牽引しました。一方で、急激な物価高やエネルギーコスト・人件費の高騰は興行事業における大きな懸念材料です。これらの市場環境の変化に適切に対応し、鑑賞環境を維持・向上させるため、2025年9月より一般鑑賞料金を2,200円（税込）へ改定しました。こうした経営判断とサービス向上の取り組みを経て、2026年3月期は、売上高、経常利益ともに、創業以来最高決算となりました。

事業の強みを活かした成長戦略

完全子会社化と社名変更によるシナジー発揮

2025年7月に、株式会社ティ・ジョイは東映の100%子会社となり、2026年4月1日付で「東映ジョイ・エンタテインメント株式会社」へと社名変更しました。長年親しまれた「T・JOY」の「T」を「TOEI」へ統合し、グループの一体感をより強固なものとしています。これにより、両社間でのさらなる事業上の連携強化、ノウハウの共有などを通じたシナジーを創出することで、映像収益の最大化を実現し、企業価値の向上に努めてまいります。

「エンターテインメント・コンプレックス」への深化

映画館の枠組みを超え、あらゆるエンターテインメントを提供する理念を深化させます。市場全体でコロナ前比160%と大幅に伸長しているODS（ライブビューイング等）の需要も確実に取り込み、アニメやイベント、デジタル技術を駆使した新しい体験を融合させ、お客さまに常に「驚き」と「感動」を提供する拠点を目指します。

付加価値の高い極上の鑑賞環境の提供

「すべてのお客さまへ心に残るひとときを」という思いを一層強く体現してまいります。IMAX®やDolby Cinema®などの高付加価値な設備を最大限に活かし、リアルな場だからこそ味わえる極上の鑑賞体験を提供し続けます。

*Dolby、ドルビー、Dolby Atmos、Dolby CinemaおよびダブルD記号は、アメリカ合衆国とまたその他の国におけるドルビーラボラトリーズの商標または登録商標です。



T・ジョイ エミテラス所沢



T・ジョイ 横浜 DolbyCinema® シアター



筒井 建 | Takeru Tsutsui

東映ジョイ・エンタテインメント株式会社
劇場事業本部　劇場マーケティング部
劇場マーケティング室 事業推進チーム

IPの魅力を世界へ。劇場コンセッションの新地平

劇場コンセッション事業で、作品タイアップ商品の企画から販売を行っています。2025年は『鬼滅の刃』『仮面ライダー』などの大型作品において、造形にこだわったポップコーンボックスやドリンクカップを中心に展開。グループシナジーを活かした東映ONLINE STOREでの取扱いや、他社ECサイトでの継続販売により、大きく販売数を伸ばすことが出来ました。また劇場版『チェンソーマン レゼ篇』では、初の海外販売にもチャレンジし成功をおさめています。今後は、日本アニメの海外人気などIPごとのニーズも見極め、国内市場だけではなく海外市場も意識した商品展開にも力を入れていきます。

催事関連事業

催事事業（イベント事業・商品事業）・テーマパーク事業



吉元 央
Takashi Yoshimoto

東映株式会社
上席執行役員
事業推進本部長兼
商品事業部長、
新規事業開発部長

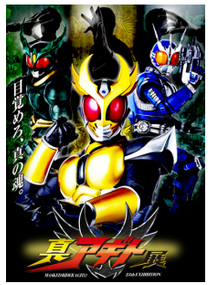
メディアの枠を超えて仕掛ける、体験と共感のシナジー

2026年3月期振り返り

2026年3月期のイベント・商品事業は、各ジャンルでヒットコンテンツを安定供給し、オリジナル商品との相乗効果により高い収益性を確保しました。文化催事では『ブルックリン博物館所蔵 特別展古代エジプト』や『シルバニアファミリー展40th』が幅広い層を動員し、イベントでは『真アギト展』『全スーパー戦隊展』の周年事業に加え、舞台『鬼太郎誕生 ゲゲゲの謎』等の大型案件が多様なニーズを捉え、業績を大きく牽引しました。

テーマパーク事業においては、2026年3月に「太秦映画村」が第1期リニューアルオープンしました。インバウンド需要を的確に捉えた施策が好評を博し、足元の業績向上に寄与しています。







2026年度　実施イベント・舞台（一部）



太秦映画村

事業の強みを活かした成長戦略

好循環が加速する独自のビジネスモデル

イベント・商品事業における最大の強みは、「イベント事業×商品事業」によるシナジーです。

イベント事業では、企画・製作において自社グループIPだけではなく他社IPも幅広く手掛けており、各イベントのオリジナル商品の制作・供給を商品事業が一括して行うことで、イベントの動員や評価をさらに押し上げるという好循環を生み出しています。また常設店舗である仮面ライダーストアをはじめ、期間限定のポップアップストアや自社運営の通販事業など販売チャネルの拡充により収益基盤の強化につなげています。

新規事業への挑戦

次なる成長への布石として、新規事業開発部とともにインディーゲーム事業へ参入します。東映グループ中長期VISIONが掲げる「新規IPの創出」と「海外市場への進出」の同時達成に向け、開発作品を多言語化しグローバルに展開します。また、そこから生まれるIPをイベントや商品化、映像化へとマルチユース展開することで、これまで蓄積したノウハウを活かした新たな価値創造サイクルを確立します。

日本文化のグローバルな発信拠点へ

テーマパーク事業においては、第1期オープンを皮切りに、2028年春にかけて段階的なリニューアルを進めています。新規顧客やインバウンドの獲得を見据え、店舗刷新や夜間営業などにも挑戦しており、従来の自社グループIP発信にとどまらず、魅力ある日本文化を世界へ届ける一大発信拠点へと進化させていきます。



武山 彩 | Aya Takeyama

東映株式会社　事業推進本部
事業推進部　文化事業室　リーダー

感性を刺激し、体験をデザインする展覧会ビジネスの現在

私は展覧会の企画から広報、物販、現場での設営まで一貫して携わっています。自社IPの枠を超え、グローバルに展開する企業や各作品の所蔵先である美術館と直接仕事ができる点に魅力を感じています。

マリメッコ展の制作過程では、現地フィンランドにて、マリメッコのデザインディレクターが持つ視点を体感でき、非常に刺激的な経験となりました。

貸出いただいた魅力的な作品に東映独自のプロデュース力を掛け合わせ、お客さまに喜んでいただけるように努めています。今後も自社のチャネルを活かし、国内外の素晴らしい作品を皆さまにお届けできるよう邁進してまいります。

Photo: Brooklyn Museum　©石森プロ・東映　©今村翔吾／小学館／舞台「てらこや青義堂 師匠、走る」

観光不動産事業

不動産賃貸事業・ホテル事業



鎌田 裕也
Yuya Kamata

東映株式会社
常務取締役
不動産事業本部長兼
不動産戦略部長

グループを支え、ともに未来へ躍進する

2026年3月期振り返り

不動産賃貸事業は、建築コストの高騰や管理・修繕費用等が増加したものの、東京を中心にコスト上昇に見合った賃料アップが順調に進みました。好調な首都圏のレジデンスは募集賃料が上昇し、商業施設も満室稼働で推移しました。

ホテル事業では、原価・経費の一層の削減に取り組み、インバウンド需要を取り込むことで最高益を更新。事業全体で増収増益となりました。

事業の強みを活かした成長戦略

多用途ポートフォリオと安定収益の確保

東京を中心に全国主要都市の好立地物件を保有し、商業施設をはじめオフィス、レジデンス、テーマパークなど多用途に分散されたポートフォリオにより、経済環境の変動に対して高い耐性を持っています。

運用の現場では稼働率の最大化と空室期間の最短化を徹底し、長期的な効率性を追求。2025年11月に大泉東映寮跡地に竣工した新築賃貸マンション「ルーウェ東大泉」についても高稼働を維持しています。

また、ホテル事業では拡大するインバウンド需要を着実に取り込み、地域特性に応じた運営と施設改修により収益性を高めています。

**環境変化に応じた資産最適化と
グループ成長への貢献**

地価や建築費の高騰が続く市場環境を精査し、築古から築浅への資産入替、リフォーム、用途変更など、あらゆる角度からポートフォリオの最適化を推進しています。太秦映画村など自社所有不動産の再開発についても投資効率を慎重に見極めながら段階的に進め、グループ資産の価値最大化を図ります。

この盤石な事業体制により、ボラティリティの高い映像・エンターテインメント事業を強固に下支えし、グループ全体の持続的な成長を後押ししていきます。



ルーウェ東大泉



新宿三丁目イーストビル



第1期リニューアルオープンした太秦映画村

建築内装事業

麻生 裕一
株式会社東映建工 代表取締役社長

2026年3月期振り返り

東映建工が行う建築内装事業は、前期に続き建設費の高騰などで厳しい環境下にありましたが、映像関連部門ではシネマコンプレックス（以下シネコン）の新築工事をはじめ、IMAX®・SCREENXなど最新映像技術の導入工事、省力化に伴うセルフレジ改装工事など全国の興行会社より工事を受注しました。マンション部門では首都圏でワンルーム投資用マンション3棟の建設、老健施設部門では関東関西11施設で延べ600戸を越える居室並びに施設改修工事、またその他部門では神奈川県に障害者支援施設2棟を新築するなど、活況な建設市場の中で堅調に売上を伸ばしました。

事業の強みを活かした成長戦略

シネコンや撮影スタジオなどの映像空間演出で培った実績を活かし、全国の映画興行各社が求める最新システム導入や省力化改修など、顧客ニーズの実現に注力していきます。東映建工への需要は今後も増加する見通しで、この成長機会を確実に捉えるために、セグメント別工事の戦略的拡張を進め、市場シェアの拡大を目指します。

その基盤として若年層の採用・育成と組織再編を推進し、専門技術を次世代へ継承する体制を確立。自由な発想と新たな価値観で、誰もが体験したことのない空間創造へ挑戦し続けます。

東映グループ 主要IP紹介 TOEI GROUP'S MAJOR IP TITLES

実写



『相棒』シリーズ

2000年の放送開始以来、24シーズン、劇場版4作、スピンオフ2作、累計450話以上にわたって高い人気を誇っています。2026年10月には、最新作『相棒 season25』が放送開始しています。



『探偵はBARにいる』シリーズ

2011年の第1作公開以来、ハードボイルドな世界観と魅力的なキャラクターで根強いファンを獲得しています。2026年12月25日には最新作『BYE BYE LOVE 探偵はBARにいる』が劇場公開されます。



『仁義なき戦い』シリーズ

1973年の第1作公開以来、国内外の映画ファンやクリエイターに多大な影響を与え続けています。DVD・Blu-rayの販売やリバイバル上映など現在も高い支持を得ています。



『暴れん坊将軍』シリーズ

1978年のレギュラー放送開始から25年以上にわたり世代を超えて愛され続けています。近年ではキャラクターマーチャンダイジングにも注力し、新たなファン層の開拓を進めています。

特撮



『仮面ライダー』シリーズ

1971年の誕生以来、世代を超えて熱狂的な支持を集めています。2026年に生誕55周年を迎え、同年9月には最新作『仮面ライダーマイス』の放送が開始されるなど、玩具、映像、イベント等を連動した巨大なビジネス展開を続けています。



PROJECT R.E.D.

ヒーローたちが、あらゆる次元を超えてクロスオーバーし活躍する新しい特撮映像シリーズです。『超宇宙刑事ギャバン インフィニティ』が2026年2月にスタートし、第二弾となる『角醒ハンター オメガホーン』が同年7月から放送開始しています。



『スーパー戦隊』シリーズ

1975年誕生の『秘密戦隊ゴレンジャー』から2025年放送の『ナンバーワン戦隊ゴジュウジャー』まで、50年にわたり放送され、多くのファンをもつ人気シリーズです。『パワーレンジャー』として北米などの海外市場でも支持を広げています。



『メタルヒーロー』シリーズ

1982年の『宇宙刑事ギャバン』から始まった、独自のメカニカルな世界観が特徴です。放送開始当時のファンから現在のファンにいたるまで、今なお根強い支持を獲得しています。

©2026 テレビ朝日・東映　©2026「BYE BYE LOVE 探偵はBARにいる」製作委員会　©東映　©2026 石森プロ・テレビ朝日・ADK EM・東映　©テレビ朝日・東映AG・東映　©2012「ギャバン」製作委員会

東映グループ 主要IP紹介 TOEI GROUP'S MAJOR IP TITLES

アニメ



『ドラゴンボール』シリーズ

1986年のアニメ放送開始以来、国内外で爆発的な人気を博しています。2026年秋には最新作『ドラゴンボール超 ビルス』の放送や、新作『ドラゴンボール超 銀河パトロール』の制作が決定しています。



ワンピース

1999年のアニメ放送開始以来、国内外で人気を誇るIPです。映画『ONE PIECE FILM RED』が全世界で興行収入319億円を記録。2027年夏には映画『ONE PIECE FILM GOD VALLEY』の公開が予定されています。



『プリキュア』シリーズ

2004年のアニメ放送開始以来、TV・劇場版作品などの展開を継続している東映アニメーションオリジナルの長期シリーズです。2026年2月からは最新作『名探偵プリキュア!』が放送中です。



スラムダンク

1993年のアニメ放送開始以来、熱狂的なファンを世界中に持っています。2022年に公開の映画『THE FIRST SLAM DUNK』が全世界で興行収入390億円を記録しました。



美少女戦士セーラームーン

1992年のアニメ放送開始以来、世界中で愛されています。90年代TVアニメ等の豊富なアーカイブ資産に加え、2014年より新シリーズを開始し映像展開を継続しています。



『デジモン』シリーズ

1997年に携帯型液晶玩具として誕生し、1999年のアニメ放送開始とともに世界中の子どもやアニメファンを魅了したシリーズです。2025年10月からは最新作『DIGIMON BEATBREAK』を放送開始しました。



ガールズバンドクライ

2024年に放送を開始し、若年層を中心に急速に熱狂的なファンを獲得しています。ハイクオリティな3DCGアニメーションとリアルなバンド活動が連動しており、音楽CDやライブイベント、関連グッズ等の商品・サービスを展開しています。



おしりたんてい

2018年のTVアニメ放送開始以来、子どもを中心に支持を得ているIPです。毎週土曜午前のTV放送を中心に、書籍、玩具、映画など、幅広い商品・サービスを展開しています。

©バード・スタジオ／集英社・東映アニメーション ©尾田栄一郎／集英社・フジテレビ・東映アニメーション ©ABC-A・東映アニメーション © I.T.PLANNING,INC.© 2022 THE FIRST SLAM DUNK Film Partners
©武内直子・PNP／劇場版「美少女戦士セーラームーンCosmos」製作委員会 © 本郷あきよし・フジテレビ・東映アニメーション ©東映アニメーション © トロル・ポプラ社／おしりたんてい製作委員会





世界のどこにもまだ存在しない ヒーローのものがたりを届ける

東映 キャラクター戦略部の概要

東映が展開するキャラクター事業は、番組・映画の製作を起点に、商品化、映像パッケージ、配信等の二次利用、さらにはイベントや海外展開に至るまで、多岐にわたる領域で構成されています。キャラクター戦略部は東映社長直轄のセクションとして、これら事業を部門最適にとどめることなく、全社横断の成長戦略として統合的に推進し、東映グループ中長期VISIONに掲げるIPのエバーグリーン化およびグローバル展開を実現していきます。

成長戦略

『仮面ライダー』Next Stageへ

TVシリーズ『仮面ライダーマイス』では、東映史上最大のプロモーション活動を実施し、企業コラボも多数展開しています。

映画においては、定番興行である夏映画の最大化を進めるのはもちろんのこと、2026年4月に《THE CHRONICLE》《THE ANIMATED》《THE PREMIUM》の3レーベルを新たに立ちあげ、キッズ・ファミリー層以外のターゲットを開拓していきます。

『スーパー戦隊』から『Project R.E.D.』へ

50周年を節目に『スーパー戦隊』シリーズを一旦休止し、新たなヒーローコンテンツの創出に取り組む『PROJECT R.E.D.』を始動しました。㈱バンダイをはじめパートナー企業との連携をさらに強化し、従来の枠組を越え、グローバル市場を見据えた次世代のヒーローブランドを構築していきます。

世界へ挑むIP戦略

実写コンテンツの輸出にとどまらず、アニメ化・ゲーム化・商品化等、マルチユースに展開しIPのブランド価値を高めます。『バットマン』等グローバルIPとのコラボも進行中です。

中国・北米市場は、政治情勢の影響を受けますが、2大重点エリアとして開拓施策を打っていきます。成長市場であるアジア・中南米・インド・中東も取りこぼさず、IPの浸透を図ります。

新プロジェクト始動と先端映像技術の導入

ビジネス面においては、部門横断プロジェクトチーム《Project HENSHIN+》を組織し、全社的なキャラクターIPの成長戦略を構築していきます。

映像製作においては、AIやバーチャルプロダクション等、先端映像技術の導入を進め、作品のクオリティを上げていきます。また、コスト管理・資産管理の精度向上や効率化を図るとともに、制作環境の整備も進め、スタッフ・キャストが最大限に力を発揮できるよう努めます。

新規プラットフォーム展開と異業種コラボの推進

従来の配信プラットフォームだけではなく、ショート動画等の新規プラットフォームへの対応を進めています。

また、映像ファーストにこだわることなく、新規IPの開発や既存キャラクターの価値最大化に資するべく、国内外の異業種企業との共同開発も積極的に進めていきます。



白倉 伸一郎
Shin-ichiro Shirakura
東映株式会社　上席執行役員
キャラクター戦略部担当
兼映像企画部ヘッドプロデューサー

「毎週、不思議なヒーロー番組をつくり続けているクレイジーな会社だ――」

約40年前、東映を訪れ、驚愕したハイム・サバン氏。

やがて彼は『パワーレンジャー』を世界に羽ばたかせましたが、その「ものがたり」は、まず東映が「クレイジー」でなければ始まりませんでした。

唯一無二のキャラクターIPを生み出すのに必要なのは、常識や前例におさまらない発想です。

これからも私たちは、クレイジーでありつづけます。世界のどこにもまだ存在しないヒーローのものがたりを届けるために。

Stay Hungry, Stay Crazy.

IP×CHARACTER

©2026 石森プロ・テレビ朝日・ADK EM・東映　©テレビ朝日・東映AG・東映

特集

『仮面ライダーロードマップ』座談会

東映は2023年7月に「キャラクター戦略部」を新設し、特撮キャラクターIPの中長期的な育成体制を構築してきました。『仮面ライダー』生誕55周年という節目に策定された『仮面ライダーロードマップ』を、東映グループの次の成長戦略にどう結びつけていくのか。特撮キャラクターIP戦略の未来図を語り合いました。

キャラクター×グローバル展開における「現在地」と「未来」への展望



左から

東映株式会社 上席執行役員
映画事業部門長
出目 宏

東映株式会社 上席執行役員
キャラクター戦略部担当兼
映像企画部ヘッドプロデューサー
白倉 伸一郎

東映株式会社 映像企画部
企画制作室シニアプロデューサー
武部 直美

55周年を『転換点』に、新しい収益構造が始動

―― ロードマップ策定の背景と狙いをお聞かせください。

白倉　東映グループ中長期VISIONにおいて、「国境や時代を超えて常に価値を生み出していくIP・コンテンツの創出」を掲げたときに、『仮面ライダー』は、その期待に応えられる存在なのかを改めて検証したことが、本ロードマップ策定のきっかけです。

『仮面ライダー』は今年55周年で、5年後の2031年には60周年の大きな節目を迎えます。私たちは「2031年の理想的な『仮面ライダー』像」を中間目標に設定し、そこから逆算して具体的な施策を積み上げています。世界的なIPへの成長を目指す「グローバル化」と、歴代作品の価値を継続的に高める「エバーグリーン化」。この二軸の戦略によって恒常的な価値創出を実現していきたいと考えています。

―― 新たに立ち上げた3つのレーベルの狙いは？

出目　これまでの『仮面ライダー』の映画は、テレビのレギュラー放送と連動して鑑賞いただくモデルでヒットしてきましたが、現在、スマートフォン等で自身の嗜好にあわせて選択できる時代になりました。そこで「作品への入口を増やす」ことが、ファン層拡大につながると考え、新たに3つのレーベル（既存の夏映画とあわせて計4枠）を立ち上げました。

一つ目が「THE KAMEN RIDER CHRONICLE（以下、THE CHRONICLE）」。過去の『仮面ライダー』の中でもトップクラスの人気を誇る作品の周年記念作を、現在の技術と感覚で新たに生み出すレーベルです。直近の『アギト―超能力戦争―』では、25年前のファンに再び魅力を届けるとともに、新規ファンの獲得も狙える設計としています。

二つ目は「THE KAMEN RIDER ANIMATED」。アニメだからこそできる『仮面ライダー』を、グローバルのアニメファンに向けて発信していきます。㈱白組や㈱アニプレックスと協業する第一弾は、世界を圧倒するようなクオリティを目指して制作を進めています。東映本体自らがアニメ制作に本格参入することにも、大きな意味があります。

三つ目は「THE KAMEN RIDER PREMIUM」。海外市場を意識した実写映画で、『シン・仮面ライダー』に匹敵する大作を準備中です。現在は、国際的に実績のある監督やプロダクションとの協業を構想している段階です。

国内では「キャラクター×世代別」のマーケティングデータを活用していますが、現在、海外における最適なデータ収集方法を検証しています。データが揃い次第、「このIPをどの国に、どのターゲット層に届けるか」という戦略を精緻に組み立てていく方針です。



ファンの体験価値と、グローバル展開が拓く次のステージ

―― 現在のファンにどのようなアプローチをしていますか?

武部　私はこれまで14作の『仮面ライダー』の制作に携わってきましたが、最近は従来の作品にはなかったショート動画やTikTokなど「短時間で楽しめる」若者ニーズへの対応を重視しています。たとえば、SNS上で完成度の高いファンアート(二次創作)が描かれるようになっていて、『仮面ライダーガヴ』でも「ストマック家」のあるシーンを放送した途端にイラスト投稿が爆発的に増える現象がありました。「描いたものを人に見せたい・共有したい」という広がり方は、男性より女性ファンのほうが強いと実感しています。

また、推し活文化の広がりにより、アクリルスタンドやぬいぐるみ、缶バッジといった携帯型グッズの需要も急増しています。2026年9月放送開始の『仮面ライダーマイス』では、大正モダン風の衣装や百年前から蘇る「十二支ライダー」を登場させているんですが、SNSを意識したイベント会場での撮影やグルメとの組み合わせなど、共有・拡散を前提とした商品戦略にも力を入れています。

白倉　東映のイベント事業や商品事業を担当する部署では、ファンやお客さまの反応をデータとして捉え、制作者側にフィードバックする仕組みが整っていますよね。武部さんが発案された「社内モニター制度」もその良い例ですが、いかがですか。

武部　この制度は、従来の関係者向け試写では潜在化していた課題や鑑賞意欲の度合いといった「生の声」まで収集する取り組みです。正式には2026年10月から実施しますが、当社従業員だけでなく、玩具メーカーや出版社の方々にも参画いただく予定です。

―― IPの海外展開の可能性については?

白倉　コロナ禍で動画配信が定着したことにより、海外市場を取り巻く環境は大きく変化しました。北米エリアはもちろん、中東や東欧といった地域まで『仮面ライダー』のコアファンが存在している状況です。こうした世界各地の足がかりをベースに、今後はさらにファンの裾野を広げていくフェーズにあると捉えています。

出目　海外現地の文化に合わせて内容を変えるべき部分はあります。国ごとで受け止められ方の差があるものの、普遍的なテーマさえ提示できれば、確実に世界へ届くという手応えを得ています。ハリウッドにも『仮面ライダー』ファンを公言する監督は多くいて、その情熱にどう火をつけるかが今後の大きな課題ですね。

白倉　『仮面ライダーゼッツ』の海外での反応は、これまでとは明らかに違いますよね。SNS上で実に多様な言語で語られています。『仮面ライダー』をフラッグシップ(旗艦作品)に育てるには、現地の文化に合わせて緻密な調整・改変をする必要性を感じています。ただし、そこには戦略上のジレンマもあります。日本のアニメが世界で評価されたのは、海外作品にはない日本独自の文脈や魅力を持っていたからです。そういった意味では、オリジナリティを削ぎ落してまでグローバル化を進めることは、私たちが進むべき道ではありません。『ゼッツ』で得た実績を踏まえ、独自のアイデンティティを保ちながら、次の一手をどう打つかが現在の課題です。

グローバルIPへの飛躍と次世代育成

―― ロードマップと、2033年への展望は?

白倉　2033年というゴールは、東映グループ中長期VISIONの発表時点ではまだ10年先の話でしたが、あっという間に過ぎ去る。発表から2年間で着実な手応えを得ていますが、目指すべき場所はまだ遠い。ただ、無理だと思っていたゴールも、確実に手が届くところまで来ています。私は、東映グループ中長期VISIONの実現と『仮面ライダー』のグローバルIPへの飛躍を強く確信しています。

武部　これまではヒットしていても1年で完結するという課題がありましたが、「THE CHRONICLE」のようにIPの価値を継続・蓄積させ、続編やアニメーション展開へつなげる枠組みが整ってきました。今後はこの持続的な展開を社内のスタンダードとして定着させていきたいと考えています。また、東映には若手プロデューサーや女性メンバーをはじめ、多様な人材が増えています。現場で蓄積してきた知見やノウハウをしっかりと共有し、次世代に継承していきたいです。

出目　このロードマップを成功させる上で、AIをはじめとする先端ツールの活用は必要不可欠です。特に、マーケティング戦略において、AIは無視できない領域まで進化しています。データを活用して事業にどう伴走させるかが重要ですので、時には強引に推進するぐらいのスタンスで取り組んでいきたいですね。

『仮面ライダー』が多くの国で愛される未来はハッキリと想像できますし、頭で描けることは十分に実現できるはずです。これまで蓄積してきた『仮面ライダー』の歴史の中に、その答えはきっとあります。

IP × GLOBAL

東映のIPを世界で
つくる、育てる、届ける

東映 国際事業部門の概要

2025年4月に、東映では従来の国際営業部に加え、国際企画戦略部、国際管理室を新設し、国際事業部門となりました。この組織再編により、劇場用映画・テレビ用映画等のライセンス業務の他、営業・企画、戦略の三位一体の取り組みが可能となりました。

成長戦略

世界各国で異なる「愛されるものがたり」

世界各国の興行収入トップ作品の多様性が示す通り、愛される「ものがたり」の形は国ごとに異なります。「東映グループ中長期VISION TOEI NEW WAVE 2033」の発表以来、国際事業部門は「『全世界』の顧客とは？」をより具体的に問い続けてきました。その結果、普遍的なグローバル展開に加え、地域の文化や人々に深く根ざした個別アプローチも不可欠であると結論づけました。世界一律ではない、その土地に寄り添う姿勢こそが私たちの新たな出発点です。

グローバルIP最大化と「地産地消」への挑戦

多くのエンターテインメント企業が一斉に「IP＋グローバル」という方針を示し始めた昨今、現地に深く入り込み、その土地のカルチャーに寄り添った作品を共創し展開していく、この独自のビジネススタイルこそが、東映グループにしかできない国際事業の強みであると確信しています。

国際事業部門は「企画製作力」と「マルチユース展開力」という二つの強みを掛け合わせ、海外市場の開拓を加速させていきます。

世界各国の興行収入トップ作品（2026年9月20日時点）

韓国	『王と生きる男』
香港	『夜王』
ベトナム	『Thỏ ơi!』
アメリカ	『スパイダーマン：ブランド・ニュー・デイ』
日本	『映画ちいかわ 人魚の島のひみつ』

1. 企画製作力の視点：マーケットを捉えた「ものがたり」の創出

・国境を越える普遍的なグローバルIPの創出とエバーグリーン化

『仮面ライダー』をはじめとする特撮・アニメIPなど、企画段階から海外市場を意識した魅力的なコンテンツを創出し、世界的な競争力を強化します 。さらに、単発のヒットにとどまらず、リメイクやスピンオフ、リマスター版のプロデュースなどを通じてIPを常にリフレッシュさせ、世代を超えて永く愛される作品づくりを推進することで、IPの生涯価値を最大化します。

・地域密着型“地産地消”の国際共同製作

「日本作品」の体裁にこだわらず、特定の国において、現地のパートナー企業、スタッフ、キャストとともに「その国の作品」を作り届ける新たな作品創出に挑戦します。

2026年5月にタイのM Studio社、韓国のShowbox社と共同で、海外でも絶大な人気を誇る伊藤潤二氏原作『屋根裏の長い髪』の映像化プロジェクトを発表。また8月には台湾の人気ホラー映画シリーズ『縄の呪い4』（原題：粽邪4：坤蒂拉娜）に参画し、現地でヒットを記録しました。



屋根裏の長い髪


NEWS

Japan's Toei pacts with Thailand's M Studio to co-produce Thai films

BY MATT SCHLEY | 13 FEBRUARY 2026

EXCLUSIVE: M Studio is known for the blockbuster 'Death Whisperer' horror franchise.

SOURCE: TOEI / M STUDIO

M Studio社とのパートナーシップ締結時の掲載記事

今後はベトナムや韓国、アメリカなど、さまざまな国でこの“地産地消”の試みを展開していきます。

2. マルチユース展開力の視点：世界中のファンへ届けるエンゲージメント

・「サイマル放送」の促進

制作スケジュールの前倒しにより、『仮面ライダーゼッツ』では世界100の国と地域での同時期放送（サイマル放送）を可能にしました 。情報発信の瞬発力を高めることで、海外ファンの熱量を最大化し、グローバルビジネスの早期最大化につなげます。

・ファンとの「ダイレクトコミュニケーション」の強化

SNS、イベント、グッズ展開など様々なタッチポイントで、海外のファンと直接つながるエンゲージメント体制を構築し積極的に展開していきます。


「アニメ・インディア」の様子inムンバイ



中嶋 泰彦
Yasuhiko Nakajima
東映株式会社　執行役員
国際事業部門長

「全世界」へと至ることは、国境を飛び越えるIP作りを目指すとともに、特定の国や地域で「ものがたり」を積み上げることでもあるという考えのもと、これからも挑戦を続けてまいります。

© ジェイアイ／朝日新聞出版　©2024 石森プロ・テレビ朝日・ADK EM・東映

THEME PARK × GLOBAL

伝統の継承から、価値の飛躍へ



1975年の開村から半世紀が経つ太秦映画村。一企業の枠を超え、日本文化を世界へ発信する拠点としてスケールアップします。2026年3月の第1期リニューアルオープンを皮切りに、2028年春の第3期オープンを目指して、大規模な再開発を推進してまいります。

伝統と革新への挑戦

50年の歴史が宿る江戸時代の京の町並みやプロの俳優陣という「変わらない強み」を継承しつつ、従来の「見る」施設から、観客自身が物語に巻き込まれる「体験型」施設へ刷新。村全体を舞台にした史上最大のショーを導入し、独自のポジションを確立します。

成長戦略

インバウンドや大人世代の開拓に向け、夜間営業を本格化します。博打場の熱狂を体感する「丁半博打」や、美術スタッフが時代考証を尽くした「大人しか入れない拷問屋敷」など、知的好奇心を刺激するR-18指定コンテンツで夜の観光需要を掴みます。あわせて、五感を満たす上質な日本文化を提供し、国内外のお客さまへ他にはない特別な文化体験を届けることで、施設価値の向上と持続的な成長を目指します。

食	「京の食」をテーマに、老舗から新進気鋭の名店まで10店舗が集結
衣	本格的な時代劇扮装や現代的な和装など、多様なラインナップを用意
体験	茶道、華道、能、京舞などの本格的な伝統文化をプロの指導のもとで体験
物販	名作時代劇の衣装からデザインしたグッズや、映画村オリジナルのポップな小物など、独自性の高い商品展開

今後のロードマップ

第3期オープン後には「年間動員数100万人」の達成を掲げています。伝統を研ぎ澄まし、果敢に革新へ挑む。この歩みを止めることなく、中長期的な企業価値の向上へとつなげていきます。


夜限定イベント・ショー（丁半博打）


文化体験（華道）


京の食

©Toei Uzumasa Eigamura Co.,Ltd.

EVENT × GLOBAL

海外イベント事業の変革と成長の加速



「超クウガ展」in 香港

2026年3月期振り返り

2026年3月期の海外イベント事業は、東映の主力IPを核に飛躍的成長を遂げました。タイでの『THE 仮面ライダー展』、香港での『超クウガ展』を開催し、今後は他地域への巡回も予定。さらにアジア各地での「仮面ライダーストア」限定出店により自社商品の海外販売を実現したほか、2026年1月には台湾で『ナンバーワン戦隊ゴジュウジャー』のステージショー全17公演を成功させました。

成長戦略

今後は現地企業とのパートナーシップを強固にし、従来のパッケージ輸出から「現地オリジナルイベントの企画・開催」へ注力します。ステージショーでは混成編成のノウハウを活かし、『仮面ライダー』や『PROJECT R.E.D.』などの現地オリジナル公演を継続。ライト層へはニーズに合わせた徹底的なローカライズや現地商品開発、コア層へはイベントパッケージ輸出や自社物販の拡充など、ターゲット層に応じたアプローチを展開し、持続可能で高収益な事業の確立を目指します。



「ナンバーワン戦隊ゴジュウジャー」ステージショー in 台湾



吉田 岳
Gaku Yoshida
東映株式会社　国際事業部門
国際営業部　営業室　リーダー

海外事業を進める上で大切にしているのは、それぞれの地域の持つ個性と、一人ひとりのファンの方々への心からの想いです。現地の文化やニーズを深く理解し、地域に根差した展開を行うことで、東映グループのコンテンツを心から楽しんで、より身近に感じていただける機会を増やしていきたいと強く願っています。世界中のファンの皆さまに「これこそが求めていたものだ」と心からご満足いただけるような、きめ細かなマルチユース展開を、これからも情熱をもって実現してまいります。

© 石森プロ・東映　© テレビ朝日・東映AG・東映

財務戦略

財務戦略の基本方針

東映グループは、事業規模の拡大にともなう収益力および成長性のさらなる強化と、最適化された財務戦略の実行を通じて、ROE8%以上の水準を安定的に維持することを目指しています。健全な財務基盤を土台としながら、将来の飛躍に向けた成長投資を積極的に展開し、収益性の改善と資本効率の向上を両立させることで、持続的な企業価値の最大化を図ってまいります。

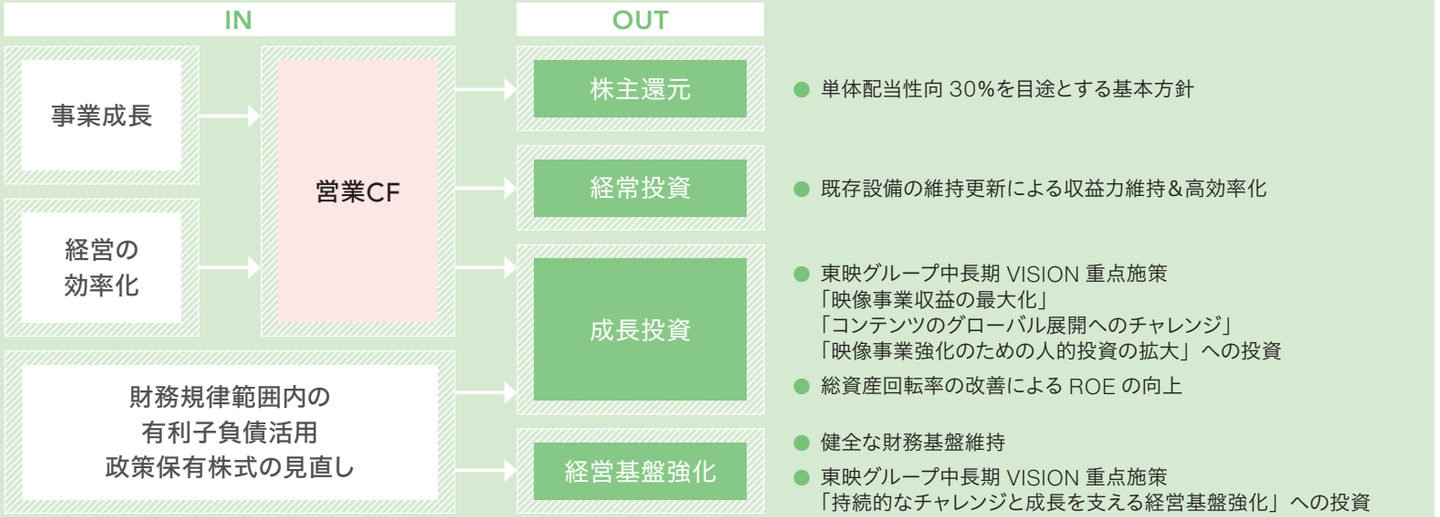
キャッシュアロケーションの考え方

「東映グループ中長期 VISION TOEI NEW WAVE 2033」の達成に向け、事業活動から創出される営業キャッシュ・フローは、将来の企業価値向上に最も寄与する「成長投資」へと優先的に振り向けることを基本方針としています。 具体的には、「映像事業収益の最大化」「コンテンツのグローバル展開へのチャレンジ」「映像事業強化のための人的投資の拡大」「持続的なチャレンジと成長を支える経営基盤強化」という 4 つの重点施策へと集中的に資金を投下します。

なかでも、収益変動リスクを伴うコンテンツへの投資資金については、映像事業自体が生み出した利益を充当し、健全な財務体質を損なうことなく成長の好循環を回していくサイクルを目指します。さらに、大規模な投資案件を実施する際には、自社の財務状況や外部の資金調達環境などを総合的に見極めたうえで、有利子負債等の活用による資金調達も適宜検討してまいります。

株主還元について

東映グループは、株主の皆さまへの適切な利益還元を経営における最重要課題の一つとして位置づけています。中長期的な企業価値の向上を推し進めると同時に、「安定性」「継続性」「柔軟性」の3つを兼ね備えた還元策を実践します。 配当方針については、世界に通用する良質な映像コンテンツを生み出し続けるための制作体制の拡充や、新たな事業展開の創出に必要となる内部留保を確保しつつ、単体配当性向30%を目途とする安定的な配当を継続していくことを基本としています。





和田 耕一
Koichi Wada
東映株式会社　専務取締役
経営管理本部長兼経営戦略部担当

私たちの使命は、「ものがたり」を通じて世界中に夢と希望をお届けすることです。財務とは、この使命を果たし続けるための大切な手段に他なりません。

根拠なき楽観論に基づく無謀な資金投下はもちろんのこと、慎重になるあまり必要な投資をためらってしまうことも、私たちの目指す姿ではありません。持続的に「ものがたり」をお客さまへ届けるためには、地に足の着いた冷静な判断で、メリハリのあるお金の使い方をしていくことが不可欠です。

事業を健やかに成長させ、夢を形にし続けるために。まずはその土台となる財務基盤をしっかりと固め、未来への備えを盤石にしてまいります。

サステナビリティマネジメント

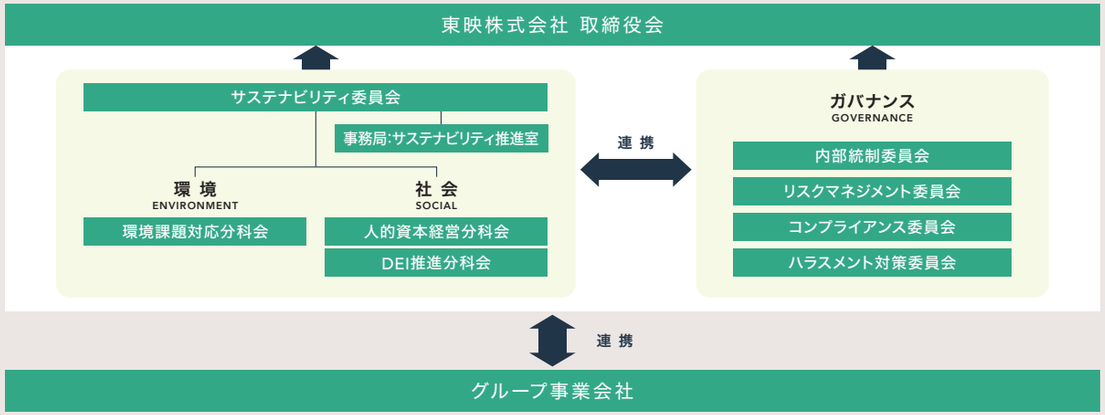
サステナビリティ基本方針

東映グループは「愛される『ものがたり』を全世界に」を使命と掲げ、持続可能な社会の実現と東映グループの中長期的な企業価値向上を不可分一体の目標と捉え、重要課題(マテリアリティ)を特定し、取り組んでまいります。

サステナビリティ推進体制

東映グループは、サステナビリティ対応力の持続的な向上を目指し、グループ全体の管理体系を構築しています。核となるのは、環境・社会を管掌する「サステナビリティ委員会」と、ガバナンスを担う「内部統制委員会」「リスクマネジメント委員会」「コンプライアンス委員会」「ハラスメント対策委員会」の4つの委員会です。サステナビリティ委員会は、さらに「人的資本経営分科会」「DEI推進分科会」「環境課題対応分科会」の3つの分科会を設け、具体的な課題設定と取り組みを進めています。同委員会での協議内容は、取締役会における意思決定に直接反映される体制となっています。また、実務執行の専管組織として、代表取締役直轄の経営戦略部内に「サステナビリティ推進室」を設置し、サステナビリティ委員会の事務局機能を担うとともに、グループ全体の戦略高度化及び施策の推進を統括しています。

東映グループのサステナビリティ推進体制図



各委員会の役割・構成・開催頻度

種 別	機 関	役 割	構 成	開催頻度
環境・社会	サステナビリティ委員会	持続可能な環境・社会の実現と、当社グループの持続的成長のための環境・社会課題への取り組みについて審議し、取締役会に提言を行う	最高責任者：東映㈱代表取締役社長 委　員　長：東映㈱専務取締役 副委員長：東映㈱上席執行役員１名 委　　員：東映㈱社内取締役2名 東映㈱上席執行役員1名 東映㈱部門担当部長4名	2回/年
ガバナンス	内部統制委員会	会社法及び金融商品取引法(証券取引法)の求める内部統制環境の構築・維持運営・改善を図る	最高責任者：東映㈱代表取締役社長 委　員　長：東映㈱専務取締役 副委員長：東映㈱上席執行役員１名 委　　員：東映㈱社内取締役3名 東映㈱上席執行役員1名 東映㈱部門担当部長4名	適宜開催
ガバナンス	リスクマネジメント委員会	サステナビリティ関連課題を含む全てのリスクを監視し可能な限り最適な方法を検討し対処する	最高責任者：東映㈱代表取締役社長 委　員　長：東映㈱専務取締役 副委員長：東映㈱上席執行役員１名 常任委員：東映㈱上席執行役員1名 東映㈱部門担当部長4名 担当委員：東映㈱社内取締役3名 東映㈱上席執行役員3名 東映㈱執行役員２名	2回/年
ガバナンス	コンプライアンス委員会	コンプライアンスに関する教育、研修等の計画の実施、担当委員からの報告の聴取及び検討、法令等違反行為に関する代表取締役社長への報告を行う	最高責任者：東映㈱代表取締役社長 委　員　長：東映㈱専務取締役 副委員長：東映㈱上席執行役員１名 常任委員：東映㈱上席執行役員1名 東映㈱部門担当部長4名 担当委員：東映㈱社内取締役3名 東映㈱上席執行役員3名 東映㈱執行役員２名	適宜開催
ガバナンス	ハラスメント対策委員会	人権侵害などを含む、各種ハラスメントの相談・調査・判断、被害者の救済、再発防止に努める	最高責任者：東映㈱代表取締役社長 委　員　長：東映㈱専務取締役 副委員長：東映㈱上席執行役員１名 委　　員：東映㈱部門担当部長・ マネージャー5名	適宜開催

ステークホルダーエンゲージメント

東映グループは、株主・投資家やファンの皆さまをはじめ、私たちを支えるすべてのステークホルダーとの対話が重要であることを認識しています。それは、適切な情報開示と、誠実なコミュニケーションの積み重ねこそが、揺るぎない信頼関係の礎になると信じているからです。
東映グループに寄せられる期待や懸念、課題を真摯に受け止め、日々の経営に反映させていくことで、東映グループの持続的な発展を支え、長期的な企業価値の向上を図るとともに、より良い社会を目指して相互理解と協働を深められるよう、今後も継続的な対話を続けてまいります。

ステークホルダーとの対話・協働

お客さま・ファン

対話に向けた方針	多種多様な顧客ニーズを的確に把握し、映像関連事業をはじめとした幅広い事業活動を通じ、ファンの皆さまに楽しんでいただけるIPの創出や高品質なサービスを提供することで、社会に貢献します。
主な取り組み	• グループ直営映画館や直販店舗、グループ運営レジャー施設等を通じた事業活動 • お問合せ窓口などに寄せられるご意見への誠実な対応と必要に応じた事業内容への反映 • 各社ウェブサイト上での情報発信 • 企業や作品ごとの公式SNSを活用した双方向のコミュニケーション　など
主な対話手法	統合報告書、ウェブサイト、広告・CM、お問合せ窓口、企業・作品公式SNS など

株主・投資家

対話に向けた方針	透明性の高い情報開示と建設的な対話を通じて、株主・投資家の皆さまとの信頼関係を築きます。また対話から得られたご意見を経営に真摯に反映し、持続的な成長と企業価値の向上へとつなげます。
主な取り組み	• 株主総会や決算説明会の実施 • IR・SR活動（対話回数：2026年3月期 計173件（内、国内 86 件/海外87件）） • 施設見学会（東京撮影所、京都撮影所、太秦映画村）の実施 • 各社ウェブサイト上での情報開示　など
主な対話手法	株主総会、決算説明会、IR・SR活動、統合報告書、有価証券報告書、ウェブサイト、格付機関対応、各種面談、施設見学会 など


施設見学会の様子

取引先

対話に向けた方針	取引先（クリエイター、サプライヤー、ビジネスパートナーなど）の皆さまと公正・公平な取引を行い、法令などを遵守するとともに、連携して社会的課題に取り組みます。
主な取り組み	• 「東映グループ取引方針」の策定（2024年6月） • 「 パートナーシップ構築宣言」の公開（東映アニメーション：2024年12月、東映：2025年12月） • 東映グループホットラインの設置 • 株式会社伊藤園と協働し「ボトルtoボトル資源循環型リサイクル」を開始（2024年8月～）　など
主な対話手法	統合報告書、ウェブサイト、広告・CM、お問合せ窓口、東映グループホットライン　など



伊藤園との協働施策

地域社会・自治体

対話に向けた方針	東映グループの事業活動を通じて、自治体とも積極的に協働し地域が抱える社会課題解決や活性化など、企業および従業員一人ひとりによる自発的な取り組みを進めます。
主な取り組み	• 練馬区が支援する「ねり歩き」イベントでの東京撮影所見学ツアーの実施 • 地域発の映像企画開発-撮影の実施（映画「ハケンアニメ！」映画「としまえん」など） • 東京消防庁と自社キャラクターのコラボレーション協力 • 練馬区東大泉にて東映、東映アニメーションのキャラクターをラッピングした地上機器（5箇所）の設置 • 「アニメプロジェクトin大泉2026」（2026年5月31日開催）にて東映アニメーションおよび東映東京撮影所も参画し、開催場所の提供や「仮面ライダーアギト」トークイベントなどの実施協力 • 近隣火災時の貯水槽を東京撮影所内に設置協力 • 京都府主催「京都ヒストリカ国際映画祭」にて実行委員会に参画し、プログラム選定協力　など
主な対話手法	統合報告書、各事業活動における地域住民との対話やコミュニティ支援、社会貢献活動、お問い合わせ窓口　など


地上機器：秘密戦隊ゴレンジャー


地上機器：ふたりはプリキュア


アニメプロジェクトin大泉の様子

従業員

対話に向けた方針	企業経営を支える従業員がいきいきと自律的に成長できる環境を整備し、一人ひとりの活躍を促すことで、使命である「愛される『ものがたり』を全世界に」の実現に向けた原動力とします。
主な取り組み	• 社長集会（月１回）及び集会後に従業員との対話会（不定期）の実施*1 • エンゲージメントサーベイの実施（年６回）*1 • 事業部横断のDEIプロジェクトの定期的な実施*1 • 福利厚生イベント(TOEI Walking Week、新入社員歓迎イベントなど）の実施 • 東映グループホットラインの設置　など
主な対話手法	統合報告書、社内報、イントラネット、各種研修・セミナー、労使懇談会、エンゲージメントサーベイ、DEIプロジェクト、東映グループホットライン など


新入社員歓迎イベントの様子



＊1：東映株式会社のみにて実施

©石森プロ・東映　©ABC-A・東映アニメーション　©テレビ朝日・東映AG・東映

Talking Session

東映株式会社
事業推進部
イベント営業室
原田 大輝

東映ジョイ・エンタテインメント株式会社
劇場運営部
親川 拓海

東映株式会社
映画宣伝部
宣伝プロデューサー
清水 桃菜

東映アニメーション株式会社
企画部
プロデューサー
荒牧 壮也



『プリキュア』が映し出す、東映グループのIPビジネスの底力

『名探偵プリキュア！』は、新しい作品であると同時に、東映グループのIP展開力を映し出す存在でもあります。IPの価値連鎖を担う4人の対話から、東映グループの強みである企画製作力・マルチユース展開力を探ります。



『名探偵プリキュア！』
『プリキュア』シリーズ第23弾として2026年2月1日に放送を開始した最新作。ABCテレビ・テレビ朝日系列全国24局ネットで毎週日曜あさ8時30分から放送されており、シリーズ初の本格的な“推理”要素を取り入れた意欲作として注目を集めています。

考える楽しさを核に、新しい『プリキュア』を生み出す

荒牧　『プリキュア』シリーズでは毎年、新しい挑戦をきちんと打ち出すことが大事だと思っています。今回、自分が担当するにあたって何を新しくできるかを考えたとき、まだ本格的にはやってこなかった推理やミステリーの要素に可能性があると感じました。推理は、自分で見て、感じて、考えて、“本当”の答えを出すことにつながります。それを『プリキュア』に取り入れることで、これまでにない新しい作品になるんじゃないかと考えたんです。

清水　荒牧さんのその発想は、すごく今の時代に合っていると思います。情報があふれていて、何が本当なのか見えにくい時代だからこそ、自分の頭で考えることを促す作品には意味がある。子どもたちにとって大切なのはもちろんですが、大人が見ても思わず引き込まれる力がある。そこがこの作品の大きな強さだと思います。

原田　イベントの現場でも、従来のファミリー層に加えて、中高生以上の年齢層の方がグループで来場されるケースも目立っています。「謎解き」というテーマは幅広い世代に届きやすく、作品に触れるハードルが下がっている。それぞれの層がそれぞれの熱量で参加しやすいのではないでしょうか。

親川　劇場から見ても、今年の作品は間口が広いですね。ファンの期待に応えながら、親子で楽しめるのはもちろん、大人も自然に入りやすい。作品の力そのものが、客層の拡大につながっていると感じます。

荒牧　少子化や視聴環境の変化もあるなかで、子どもたちと一緒に幅広い年齢の方にも楽しんでもらうためにどうするべきか。従来の枠を超えた“新しい入口”を開く挑戦が求められています。その一つがIPの垣根を越えた『名探偵コナン』とのコラボです。『コナン』の視聴者層や、いったん『プリキュア』を卒業した層にも、“今年の『プリキュア』はこう来たのか”と、わかりやすく伝えられた手応えがありました。作品内容だけでなく、宣伝やコラボレーションも含めて、『名探偵コナン』側の意欲的な協力もあり、多面的に新しい仕掛けを積極的に展開できました。



映像の外へ広がる接点が、作品の熱量を強くする

荒牧　作品をつくる側としても、今は放送だけで完結する時代ではないと思っています。放送を起点にしながら、映画やイベント、さまざまな場所でどう接点を増やしていくか。清水さんはどう思いますか？

清水　そういった意味では、映画宣伝として原点に立ち返り「改めてファミリー層へのアプローチに注力する」という明確な方針を立てました。テレビ視聴者全体から見ると、映画館まで足を運んでくださるお客さまはまだ一部です。だからこそ、作品に関心を持っていただくきっかけを、日常の中にもっと増やしていく必要があります。そこで今年は「日常にプリキュアを」という考え方で、さまざまな企業とのタイアップやショッピングモールでのキャラクターショー施策など、生活導線上で作品に触れていただける場を強化しています。
お客さまから見れば、テレビ担当や映画担当というのは関係ない。だからこそ、各担当としての役割に終始せず、他のチームを理解しながら動くことが大事です。お客さまの体験価値向上が、結果としてIP全体の強さになるのだと思います。

©青山剛昌／小学館・読売テレビ・TMS 1996　©ABC-A・東映アニメーション

親川　劇場にいると、その効果はよくわかります。映画を観に来る前から、もう気持ちが温まっているお客さまが多いんです。館内に入ったときの表情や、売店・物販での反応を見ると、“作品とすでに出会ってきた人”が増えている印象があります。

原田　イベントでも同じですね。何か一つの告知を見て来たというより、テレビ、SNS、コラボ、館外施策など、いくつもの接点を経て会場に来てくださっている方が多い。だから現場でも最初から熱量が高いんです。

清水　SNSとリアル施策は、役割を分けて設計しています。SNSは情報を素早く広げる場ですが、子育て中の親御さんはじっくり情報を追う時間が限られています。だからこそ、リアルな接点でまず興味を持っていただき、SNSでは視覚的にわかりやすく、有益な情報を簡潔に届ける。その両輪が大事だと考えています。

荒牧　今年はテレビと映画の連動施策の一つとして「キュアアルカナ」の出し方を企画立ち上げの時から相談して、映画キービジュアルにアルカナを追加するという、これまでとは少し違う見せ方にも挑戦しました。作品側でつくった“気になる要素”を、宣伝やイベントの展開ときちんと噛み合わせていくことで、放送の外でも話題が続いていく。その流れを意識して設計できるのは大きいですよね。

画面の外で、物語の当事者になってもらう

原田　イベントの現場で大切にしているのは、映像の世界を現実の場へどう翻訳するかです。今回の謎解きイベントでも、来場者が単なる観客ではなく、“自分で動いて解決する側”にな



イベントの様子 in 池袋

れる導線を意識しました。
特に印象的なのは、親子が対等に知恵を出し合いながら会場を巡っていることです。付き添いではなく、一緒に参加する側へ変わっているんです。そこには大きな手応えがありました。

親川　その感覚は劇場にも通じる気がします。映画館も、ただ座って観るだけの場ではなくなってきていますよね。作品に入っていく準備の時間や、観終わったあとに気持ちを誰かと共有する時間も含めて、お客さまにとってはひと続きのものになっています。

清水　そういう“自分も入れる”感覚があるから、今年の作品は強いんですよね。見て終わりではなく、考える、参加する、誰かと共有するというふうに、関わり方が一段深い。映画宣伝の立場から見ても、そこはすごく魅力的です。

荒牧　作品をつくる側としても、そうやって画面の外に反応が広がっていくのはすごくうれしいですね。企画スタートの段階から各所が密に連携を取りながらイベントや映画作品を仕掛けられることが東映グループの強み。踏み込んだ提案や、作品展開の先を見据えた施策が形になっています。

原田　異なるフィールドが重なって大きな盛り上がりを生んだ例としては、番組制作チームが主導・展開した「キュアエクレールの正体は誰!?」の投票施策があります。この企画では、SNS投票ではなく、ファン自身が実際に現場に足を運び、投票するという行動する楽しさをつくりました。最新の『プリキュア』である「キュアエクレール」の正体を探るという企画性が、そのまま映画やイベントへの期待感にもつながっています。
今後の可能性としては、デジタルとアナログをどう掛け合わせるか、でしょうか。ARなどのデジタル技術を使えば、イベント会場や映画館を出たあとも、『名探偵プリキュア！』の謎解きが続いていくような設計ができる。作品への関心を次の行動につなげられるのは、グループで連携ができるからこそだと思います。

劇場からIPの魅力を広げ、多方向から育てていく

親川　劇場の立場から見ると、映画館はもう、作品を上映するだけの場所ではありません。
実際に、これまでの『プリキュアシリーズ』では、東映ジョイオリジナルグッズの制作や、広島バルト11でのプリティストア展開など、劇場ならではの取り組みも進めてきました。売り場装飾を含めて空間全体を盛り上げることで、お客さまにも非常に喜んでいただけています。T・ジョイSEIBU大泉でも「プリキュアシアター」と称して一日を通して『プリキュア』作品を楽しめる企画を実施したり、館内を明るめ・音量小さめにしたお子さま向けの「ひよこシアター」やロビー装飾、グリーティング、近隣施設との連動も実施しています。

清水　劇場が単なる出口ではなくなっています。私が初めて宣伝を担当した『映画デリシャスパーティ♡プリキュア 夢みる♡お子さまランチ！』の公開初日、劇場でコスチューム姿の子どもたちの笑顔を見て、深く感動しました。

原田　イベントの側から見ても、劇場がそういうふうに開いていくと、展開の幅が一気に広がりますね。映画を観たあとにそのまま別の企画へ参加したり、逆に催事やショーから映画につながったり、流れをつくりやすい。

親川　今後は、さらにそこを広げていきたいです。映画公開中に、映画館の入った施設と連動しながら「プリキュアショー」のような催しを展開できる可能性もあると思っています。大きなスクリーンや優れた音響を生かした劇場はもっと“作品世界に入り込める場所”になっていくはずです。

荒牧　東映グループの強みは、作品を生み出して終わりではなく、その先の広がりまで見据えて動けることだと思っています。企画、宣伝、イベント、劇場がそれぞれ別々に存在するのではなく、一つの作品の魅力を多方向から育てていける。『名探偵プリキュア！』は、その可能性をあらためて感じさせてくれる作品ですね。



劇場コラボレーション商品の一例

©ABC-A・東映アニメーション　©2026 映画名探偵プリキュア！製作委員会

Materiality
02 クリエイティビティを発揮するための人的投資

「ものがたり」を生む力を磨く
東映グループの人的資本経営



重盛 雄一 | Yuichi Shigemori
東映株式会社　上席執行役員　人事部長

基本理念
価値創造の源泉としての「人」

東映グループは、「愛される『ものがたり』を全世界に」という使命のもと、エンターテインメントを通じて社会に価値を提供してまいりました。

その価値創造の根幹を担うのは、言うまでもなく“人”であり、私たちは人材を最も重要な経営資本と位置づけています。

近年、事業環境の変化が一層加速する中で、企業に求められるのは、変化に適応するだけでなく、新たな価値を生み出し続ける力です。そのためには、個々の能力を最大限に引き出し、組織としての創造力へと昇華していくことが不可欠であると考えています。

作品づくりの現場からグローバル展開に至るまで、挑戦を後押しする健全な風土と多様な感性の交錯こそが、独自のクリエイティビティの源泉となります。個の熱量と多様性を尊重し、誰もが安心して能力を発揮し高め合える環境を整えることで、世界を魅了する「ものがたり」を創出し続けてまいります。

2026年3月期の取り組み
価値創出へ向けた「制度・育成・風土」の連動

2026年3月期においては、これまで進めてきた人的資本経営の基盤を踏まえ、「人材の成長が事業の成果につながる仕組み」をより意識した取り組みを推進してまいりました。制度や施策を整備する段階から、それらを実際の価値創出へつなげていく段階へと、一歩踏み出した一年であったと認識しています。

まず、人事制度の運用においては、役割等級制度を軸に評価の納得性と透明性の向上に取り組んでまいりました。業務遂行のプロセスと組織内で期待される役割の両面から従業員の貢献を捉え、適切に評価・フィードバックを行うことで、個々の成長を促すとともに、組織全体のパフォーマンス向上につなげています。

また、人材育成においては、「東映塾」をはじめとする社内外の講師による学びの場や、外部研修・eラーニングの活用を通じて、多様な学習機会を提供してまいりました。単なる知識習得にとどまらず、実務における行動変容や成果創出につながるよう、学びの質と仕組みの双方の高度化を進めています。加えて、従業員一人ひとりが主体的に学び続ける風土の醸成にも注力しています。

さらに、エンゲージメント向上やダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの推進にも取り組んでまいりました。部門や世代を超えた対話の機会を増やし、相互理解を深めることで、多様な価値観を尊重しながら協働できる組織づくりを進めています。こうした取り組みは、創造性の発揮や新たなアイデアの創出にもつながっていると実感しています。

これらの施策は、それぞれが独立したものではなく、「制度」「育成」「組織風土」が相互に作用しながら、人材の力を引き出す仕組みとして機能しています。私たちはこの連動性を重視し、人的資本への投資を着実に成果へと結びつけていくことを目指しています。

今後の展望
成長と成果を強く結びつけ、人の創造力による持続的成長へ

今後に向けては、これらの取り組みをさらに深化させ、「人材の成長と企業価値の向上がより強く連動する状態」を実現していきたいと考えています。具体的には、成果と報酬の関係性のさらなる明確化や、事業戦略と連動した人材配置の最適化、そして育成施策の高度化を通じて、個々の能力が最大限に発揮される環境づくりを進めてまいります。

エンターテインメントの価値は、最終的には人の創造力によって生み出されます。その力を引き出し、組織としての価値創造へとつなげていくことこそが、人事の重要な役割であると考えています。

東映グループはこれからも、人材への投資を継続し、その成長を企業価値の向上へと結びつけることで、持続的な成長を実現してまいります。

Materiality

02 経営戦略と人材戦略のつながり

「東映グループ中長期 VISION TOEI NEW WAVE 2033」の実現に向け、私たちは4つの重点領域を軸とした人材戦略を推進しています。経営戦略と強く連動し、多様な個の力を最大限に引き出す組織のあり方をここに示します。

経営戦略

東映グループ中長期 VISION TOEI NEW WAVE 2033

映像事業収益の最大化
「企画製作力」と「マルチユース展開力」の強化

グローバル展開へのチャレンジ
海外売上高比率50%の達成

人・組織に関する課題認識

- グローバルで活躍が出来る高度な専門性と多様な視点を持つクリエイティブ人材とマルチユース展開できる人材の確保・維持
- 多様な人材が自律的に能力を高め、最大限に発揮できる組織体制の構築
- 健康経営の推進、ハラスメントの防止、そしてワークライフバランスの実現を通じた、安心・安全で働きやすい職場環境の整備

人材戦略

人権侵害リスクを防止し、発見時適切に対応が出来る体制の構築

クリエイティブ人材・マルチユース展開できる人材の安定的な確保・維持

個々の力を最大限に引き出すことの出来る人材育成システムの構築

多様な人材を受け入れることの出来る職場環境の整備

人材戦略における4つの重点領域

人権の尊重

主な取り組み内容

- 人権侵害リスクの防止・軽減
  （映適認定取得・関連研修の実施・各種方針の策定）
- 人権侵害リスクの是正・救済
  （サプライチェーンを含むハラスメント相談・通報体制の整備）

詳細は 37 ページ

実績（2026年3月期）

- ハラスメント研修受講率：85.6%
- 映適認定本数比率 *1：100%

戦略的な採用と配置

主な取り組み内容

- 継続的な新卒採用とグローバル人材をはじめとした必要に応じたキャリア採用の継続
- 新卒採用の初任給や、既存従業員の給与水準の引き上げ
- 部署間 / 事業所間の異動促進によるキャリア経験の蓄積
- グループ横断の人材交流の促進

詳細は 38 ページ

実績（2026年3月期）

- 全労働者におけるキャリア採用比率：55.5%
- グループ間交流人数：51 名

「個」の強化

主な取り組み内容

- 能力開発支援プログラムの提供
- キャリア形成支援プログラムの導入
- 海外トレーニング研修を始めとした各種研修の実施
- グループ横断教育プラットフォームの構築

詳細は 39 ページ

実績（2026年3月期）

- 人材開発・研修の費用：55,737,605 円
- エンゲージメントスコア *2：63.6

DEI 推進と職場環境の整備

主な取り組み内容

- DEI の浸透推進（関連プロジェクトや研修の実施）
- 両立支援制度の活用推進
- 健康経営の推進

詳細は 40 ページ

実績（2026年3月期）

- 女性管理職比率 *3：21.2%
- 男女間賃金格差：83.6%
- 男性育児休業取得率 *4：58.6%

※実績値は東映、東映アニメーション、東映ジョイ・エンタテインメント3社連結数値
*1 実写映画対象につき東映、東映テレビプロダクション、東映ビデオ、セントラルアーツ4社連結数値　*2 東映数値 社員が組織や仕事に対して自発的な貢献意欲を持ち、主体的に取り組める状態を数値化したもの（満点=100点）　*3 グループ連結数値（東映アニメーションの海外子会社を除く）　*4 グループ連結数値

Materiality

02 人権の尊重

東映グループは、人的資本経営の基盤として「人権の尊重」を重視し、すべてのステークホルダーの尊厳を守る体制構築を進めています。リスクの発生抑制から迅速な救済まで、健全な制作・就業環境の維持に努めています。

潜在的な人権侵害リスクを防止・軽減するための取り組み

1. 一般社団法人 日本映画制作適正化機構での認証審査

映像産業の持続可能な制作環境構築に向け、東映、東映ビデオ、セントラル・アーツ参画の全作品で（一社）日本映画制作適正化機構（通称「映適」）の認証審査を導入しています。2023年の初認定以降、累計35作品で取得し、毎年度認定率100%を維持しています。今後も労務環境の適正化、安全管理、公正な契約を徹底し、強固な制作基盤の確立と業界の健全な発展に寄与します。

2. ハラスメント研修などの実施

持続的成長の基盤となる「心理的安全性」の確保に向け、単なる法令遵守にとどまらず、人的資本の価値を最大化する施策を展開しています。

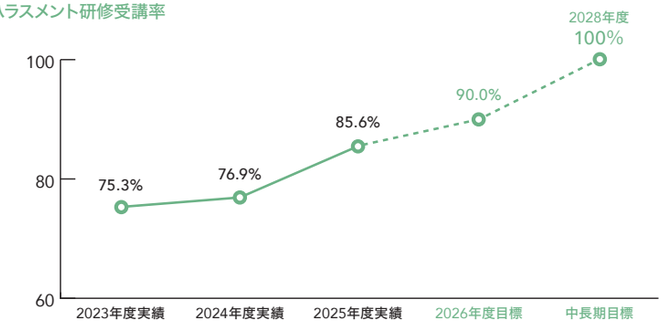
- **階層別ハラスメント研修の定例化：**

東映での定例研修に加え、2026年度はグループ全体の共通強化施策に設定し、受講率90%を目標に掲げています。全社的な意識向上とハラスメントの未然防止、風通しの良い組織風土づくりを徹底しています。

- **制作現場での「リスペクトトレーニング」の実施：**

撮影現場や制作チームにおいて、職種や立場を超えた相互理解を促進しています。健全な制作環境を維持するとともに、チームの結束力と生産性の向上へつなげています。

ハラスメント研修受講率



※東映、東映アニメーション単体、東映ジョイ・エンタテインメント単体　3社連結数値

3. 各種方針へのコミットメント

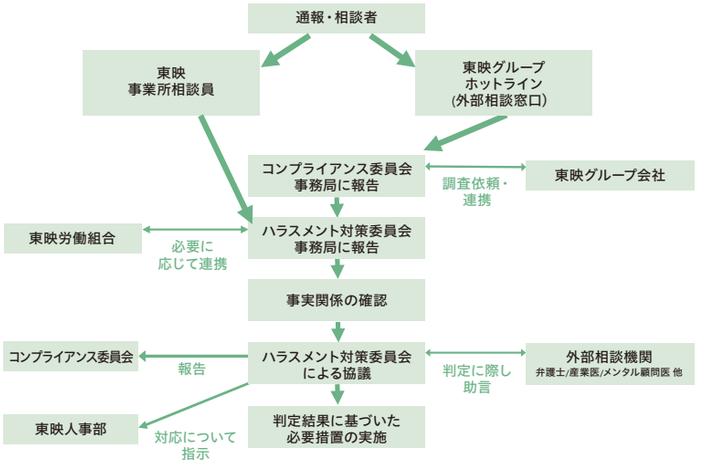
持続可能な社会の実現と企業価値向上のため、「東映グループ人権方針」「東映グループ取引方針」「東映コンプライアンス指針」を策定し、サプライチェーン全体の社会的責任を明文化しています。経営リスクの低減と信頼されるブランド確立を推進するとともに、外部からの不当な阻害要因を排除するため、2025年4月の東映ジョイ・エンタテインメントを皮切りに、東映ホテルチェーンや東映太秦映画村で「カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定、2024年12月に東映アニメーション、2025年12月に東映にて、「パートナーシップ構築宣言」を公開しました。

顕在化した人権侵害リスクに対する是正・救済策の構築

サプライチェーンを含むハラスメント相談・通報体制の整備

健全な職場環境の維持に向け、内部通報制度「東映グループホットライン」や各社人事部など複数の窓口を設置しています。対象は役職員や派遣社員にとどまらず、フリーランスを含むすべての取引先からの相談・通報も幅広く受け付けています。匿名相談を可能とするとともに相談者や調査協力者への不利益な取扱いを規程で厳格に禁止することで、プライバシーに十分配慮した相談者の保護と救済を徹底しています。

ハラスメント相談・通報体制図



Materiality

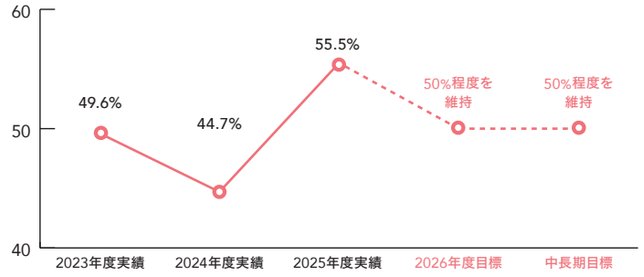
02 戦略的な採用と配置

東映グループでは、多様な人材の獲得、世界市場を見据えたグローバル要員の拡充、そして個人の能力を最大限に引き出す人事制度の適切な運用など、多角的なアプローチを展開しています。これら「採用・配置・制度」のシナジーを高めることにより、組織力の最大化と競争優位性の確立を図っています。

多様な人材の確保とエンゲージメントの向上

変化の激しい市場環境に迅速に対応するため、継続的な新卒採用に加え、即戦力となるキャリア採用を機動的に実施しています。特に映像制作、デジタルマーケティング、国際展開といった成長領域や、法務をはじめとする高度専門領域において、外部の優秀な専門人材を積極的に登用し、組織のダイバーシティを高めています。また、激化する人材獲得競争に対応し、採用した人材が長期的に定着・活躍できるよう、初任給の引き上げや全体の給与水準向上をはじめとする処遇改善を実施いたしました。さらに、部門横断的な人事異動や「キャリアチャレンジ制度」の活用を通じて、従業員が主体的にキャリアを形成し、個人の成長と組織の活性化を同時に実現する好循環を生み出しています。

全労働者におけるキャリア採用者比率

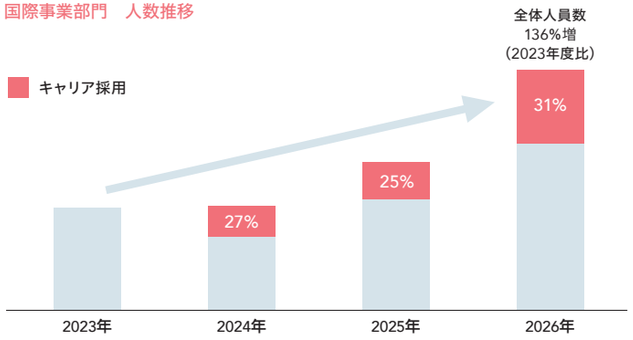


※東映、東映アニメーション単体、東映ジョイ・エンタテインメント単体　3社連結数値

グローバル展開を牽引する人材の獲得

海外市場における日本コンテンツの需要の高まりを受け、東映グループではグローバルビジネスを牽引する人材の増員と育成を急務と捉えています。この方針のもと、現地採用の拡大や海外ローテーション制度を本格的に導入し、多様な文化や市場特性に適応できる体制構築を進めています。要員計画に基づく戦略的なキャリア採用の強化により、東映における2026年度のグローバル関連要員数は、2023年度比で136%増と大幅な拡充を実現いたしました。今後はグループ間での人材交流をさらに促進し、知見やノウハウの共有と次世代リーダーの育成を一体となって進めていきます。

東映 国際事業部門　人数推移



自律的な挑戦を促す人事制度の運用

従業員が挑戦し続けられるよう、役割、能力、成果創出プロセスを公正に評価し、報酬へ反映する人事制度を運用しています。これに加え、組織の現状をタイムリーに把握するため、年6回のエンゲージメントサーベイを導入しています。サーベイ結果をもとに各職場での対話を活性化させ、課題の早期発見と環境改善につなげることで、心理的安全性を高め、自律的な挑戦や自己成長を促す体制を確立しています。「戦略的配置」の効果を最大限に引き出し、多様な人材がそのポテンシャルを遺憾なく発揮できる企業文化の醸成を目指します。



鈴木 朝子 | Asako Suzuki

東映株式会社　国際企画戦略部　戦略室長

グローバル経験を活かした、新たな挑戦

東映は長年にわたる海外展開を通じ、グローバル市場において高いブランド認知と信頼を確立していることを、入社後に改めて実感しました。私はこれまで、コンテンツの海外セールスからM&Aまで、グローバルビジネス拡大の多様なフェーズを横断的に経験してきました。今後は、東映が蓄積してきたコンテンツ制作力を最大の強みと捉え、既存ビジネスモデルの枠を超えた新たな収益構造の構築と、グローバルでのダイナミックな事業展開の実現に向け、培った知見と推進力を最大限に発揮し、東映の更なる発展に貢献していきたいと考えています。

Materiality

02 「個」の強化

東映グループは「人への投資」を経営基盤とし、従業員の自律的な学びや挑戦を支援しています。現場経験や研修を通じて「個」の創造性と専門性を最大限に引き出すことで、新たな価値を創出し、社員一人ひとりの成長を、激変するコンテンツ産業におけるグループ全体の競争力強化と持続的成長につなげます。

グローバル人材の育成強化

東映では2024年度より「海外展開プログラム」を導入し、グローバル人材の育成を本格化しています。

語学や海外ビジネスの基礎知識にとどまらず、海外市場への理解や異文化コミュニケーション力を養い、世界を視野に事業を構想・推進できる人材の育成を目指しています。これは、「IPのグローバル展開」を支える重要な人材投資でもあります。今後もグローバル戦略を自ら牽引できる人材を育成し、世界で愛されるコンテンツを創出・展開できる組織づくりを進めていきます。



海外展開トレーニングの様子

自律的な学習機会の提供

東映グループでは、従業員一人ひとりが主体的に学び、自ら能力を高め続けられるよう、多様な学習機会と自己啓発支援制度を整備しています。全社員を対象としたeラーニングや、通信教育・各種学校・セミナーの受講料補助、幅広いテーマを学べる動画学習サービス「Schoo」を活用したオンライン学習などにより、自律的な学びを支援しています。さらに、資格取得に対する奨励金や資格手当を設け、専門性の向上と継続的な能力開発を後押しし、一人ひとりの成長を組織全体の価値創造につなげる人的資本基盤の強化を進めています。変化の激しい事業環境においても、自ら学び続け、新たな価値を創出できる人材の育成を目指しています。



東映塾Vol.5の様子

グループ横断 教育プラットフォームの構築

東映グループでは、組織を越えた学びを促進する教育プラットフォームとして「東映塾」を開催しています。

2025年度には「東映塾Create」を新設し、外部有識者から新たな知見を学ぶ機会に加え、社内講師による実践的なノウハウや経験を継承する仕組みを構築しました。同年度の延べ参加者は238名となり、グループ会社や部門の枠を超えた交流が生まれることで、グループ全体の知の循環を加速させています。

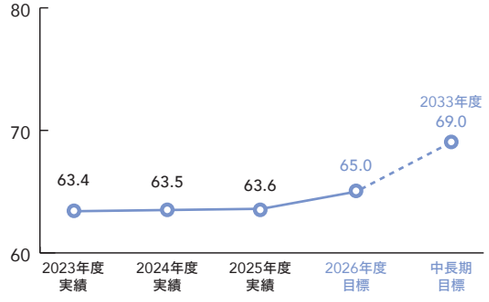
今後も東映塾をグループ横断の学びの場として発展させ、知識・経験・価値観が循環する環境を整えることで、一人ひとりの成長と組織全体の創造力向上を目指していきます。

エンゲージメント向上による組織力の最大化

激変するエンターテインメント業界において、持続的な成長を実現する原動力は、従業員一人ひとりの自発的な貢献意欲と主体性に他なりません。東映では、従業員の挑戦を後押しする自己啓発支援や「東映塾」を通じた知の循環を推進し、組織全体のエンゲージメント向上に努めています。

多様な人材がその能力と情熱を遺憾なく発揮できる環境整備を加速させることで、エンゲージメントのさらなる向上を図り、2033年度の中長期目標達成へと着実に歩みを進めていきます。

エンゲージメントスコアの推移



※東映(単体)数値
※エンゲージメントスコア:社員が組織や仕事に対して自発的な貢献意欲を持ち、主体的に取り組める状態を数値化したもの(満点＝100点)



髙橋 直也 | Naoya Takahashi

東映株式会社　国際企画戦略部
企画室　プロデューサー

世界に挑む、国際共同製作への取り組み

特定非営利活動法人 映像産業振興機構（通称：VIPO）との国際共同製作プロデューサートレーニングでは、英語でのピッチ手法、海外バイヤー・プロデューサーの意思決定プロセス、各国の助成金制度・投資基準を実践的に習得しました。その成果を携えて挑んだ韓国・プチョン国際ファンタスティック映画祭では、吉田大八監督との企画『BAIT』がTAICCA AWARDを受賞しました。現在は東映IPや世界的なホラー作家・伊藤潤二さんの作品をはじめとしたジャンル映画の海外展開にも取り組み、世界の映画マーケットで国際共同製作を精力的に推進しています。

Materiality
02

ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン（DEI）推進と職場環境の整備

多様な価値観の尊重と、心身ともに健康で安心して働ける環境は、新たな作品や事業を生む創造性の基盤です。東映グループでは、制度・風土づくりと健康施策の両面から、個々の能力が最大限発揮される強い組織を築き、エンゲージメントの向上と長期的な成長を実現します。

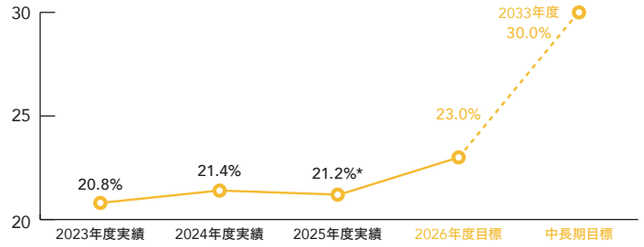
DEI推進の取組み

東映では、従業員がより良い企業文化を提言するボトムアップ型の浸透プロジェクトを2023年に立ち上げ、今期で第3期目を迎えました。今回は「新しいことに挑戦するマインド醸成」をテーマに掲げ、未来のビジネスの種まきとなるような従業員交流を企画しており、経営層や管理職層からも同プロジェクトへの積極的な参加を促しています。また、外部の先進企業を招いた講演会なども開催することで、全社的な意識の底上げを図っています。



第3期DEIプロジェクトの様子

管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合



※グループ連結数値（東映アニメーションの海外子会社除く）

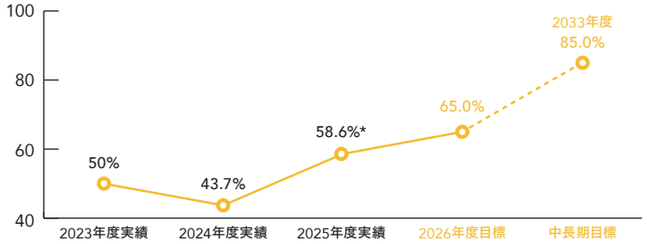
「ユニバーサルマナー検定」の取得推進

東映グループは、子どもから高齢者、障がいのある方まで、多様なお客さまに支えられています。これからも長く愛され続けるために、従業員一人ひとりが多様な人々への理解を深め、適切な向き合い方を学ぶことは欠かせません。その第一歩として、東映では「ユニバーサルマナー検定」を通じた意識向上に取り組んでいます。昨年度は役員や各部の部長が受講を終えており、今後は全従業員への対象拡大を計画しています。

両立支援制度の整備

東映や東映アニメーションでは、フレックスタイム制やリモートワークを組み合わせて柔軟な働き方ができる職場環境を整備しています。東映は2023年より両立支援チームを組成し、従業員が育児や介護、治療と仕事を両立する支援を行っています。従業員一人ひとりと面談を行い丁寧に向き合うことで、2025年度は男性育休取得率100%を達成しました。

男性育児休業取得率



※グループ連結数値

健康経営の推進

東映では、2021年の「健康宣言」以降、健康経営を経営課題の核に据えた取り組みを進めており、さまざまな認定を受けています。

2025年度には、歩数競争イベント「TOEI Walking Week」など、従業員が主体的に楽しむ文化を醸成した成果が認められ、「スポーツエールカンパニー 2026」に認定されました。今後も一人ひとりが活力高く活躍できる職場づくりを推進します。

東映　健康経営関連　認定制度

2025年9月	2026年1月	2026年3月
健康優良企業	SPORTS YELL COMPANY 2026	2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門
「銀の認定」（主催：健保連東京連合会）	「スポーツエールカンパニー2026」（主催：スポーツ庁）	「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」（主催：経済産業省・日本健康会議）



鈴木 剛大 | Takahiro Suzuki

東映株式会社　経営戦略部　コーポレート管理室長

育休経験を活かした、新しい働き方

第三子誕生にあたり、半年前から上司・部下へ育休取得を相談したところ快諾いただき、繁忙期にもかかわらず柔軟なサポートを得られました。また、人事部の両立支援チームによる丁寧な制度説明もあり、不安なく育休取得・復帰できました。 育休中は、小学生の上の子二人の帰宅後の世話と新生児のミルクや沐浴を並行する日々に直面しました。限られた時間で複数のタスクをこなすのは想像以上にハードでしたが、培われたタイムマネジメント力は現在の業務に活きています。 今後は自身の経験を活かし、周囲の多様な働き方をサポートしたいです。

Materiality

03 グローバル展開を目指したIP創出力の増強

東映グループは、多様なジャンルで培った質の高い企画開発力を活かしてグローバル市場を見据えたオリジナルIPの創出を拡大し、海外パートナーとの協働やデジタル技術の導入を図ることで、持続的なヒットを生み出すコンテンツ基盤を構築します。

topic 01 アジアの有力スタジオとの戦略的パートナーシップと国際共同開発の始動

東映は、タイの映画製作・配給大手M Studio社との間で、グローバル市場を見据えた戦略的共同製作パートナーシップを締結いたしました。同社は、タイ・ラオス・カンボジアで圧倒的なシェアを誇る劇場チェーンを親会社に持ち、アジアのエンターテインメント市場を牽引する企業です。本提携は、単なる個別プロジェクトの枠を超え、企画段階からのノウハウ交流や新たな国際配給ルートの開拓を目指すものです。

その第1弾として、韓国の有力スタジオShowbox社を迎えた、日・タイ・韓の3カ国による国際共同開発が決定いたしました。世界中に根強いファンを持つ漫画家・伊藤潤二氏の原作『屋根裏の長い髪』を、アジア向けのプレミアムなタイ映画として実写化します。

東映の強みである強力なIP開発力に、M Studio社の制作力と劇場網、Showbox社の配給・資金力を掛け合わせることで、ローカルとグローバルの双方で高い競争力を発揮する、新たな国際共同製作のロールモデルを確立します。

topic 02 日本発IPのグローバル展開と能動的な「企画提案型」セールスへの進化

東映グループIP資産の海外展開において、大きな成果となったのが映画『百円の恋』の中国リメイク作『YOLO熱辣滾燙』(2024年)です。同作は中国で年間興行収入1位(約720億円)を記録し、日本発IPのリメイク映画として歴代1位の快挙を達成。東映グループのIP活用の有用性を証明し、企業価値向上に大きく貢献しました。

この成功を一過性のものとせず、持続的な成長へ繋げるため、東映ではTIFFCOMやカンヌ等の国際映画見本市における「JAPAN IP MARKET」へ積極的に参加しています。多彩なIPをプロデューサーのクリエイティビティを軸に提案することで海外での実現力を高め、IP価値の最大化を推進します。



『YOLO熱辣滾燙』

topic 03 世界に通用するプロデューサーの育成と、企画コンペを通じたパートナーシップ構築

グローバル戦略の核となるのは、国際舞台で戦えるプロデューサーの「企画提案力」です。東映グループは継続的な人材育成の一環として、海外の主要な企画コンペティションへの参加を積極的に後押ししてきました。

その結実として、シンガポールのATF「Co-Production Pitch」で東映のプロデューサーのオリジナル企画が優勝し、同国最大級のメディア企業Mediacorp社との共同製作を獲得。さらに、川和田恵真監督、Loaded Filmsの水野詠子氏と共同開発した映画『LIFE IS YOURS』が香港HAFで受賞したほか、ベルリン国際映画祭のコプロダクションマーケットに日本から唯一選出される快挙を成し遂げました。

世界基準で証明された個人のクリエイティビティを強みに、今後も人材育成を通じて国際的なIP創出力を不断に増強していきます。





コンペティションでの授賞式の様子

topic 04 先端技術による映像制作の革新と、世界が認めた研究開発力

東映は映像制作の革新に向け、東京撮影所に大型LEDステージによるバーチャルプロダクションを導入しています。天候等の制約を排し、CG制作から撮影までワンストップで内製化することにより、高い競争優位性を有しています。

また、ツークン研究所では高度なキャプチャー技術により、映画やゲーム等へ世界品質の3DCGを提供しています。2025年度にはフェイシャルキャプチャーに関する論文が、AI・画像認識の権威ある国際会議「WACV (Winter Conference on Applications of Computer Vision) 」に採択されました。トップ研究機関と肩を並べるこの成果は、ツークン研究所の卓越した技術力の証です。ブランド価値向上や優秀な人材獲得に寄与するとともに、独自システム『FCS』等の信頼性を裏付け、事業展開を強力に推進します。

©NEW CLASSICS MEDIA CORPORATION

Materiality

04 国内外パートナーとの連携強化

東映グループは、国内外での競争力の強化とコンテンツ価値の向上を目指しています。多様な外部パートナーやクリエイターとの共創を深め、優良なIPの創出・多角的な展開を推進し、相互の強みを活かした強固な協力体制で、持続的な企業価値向上を図ります。

国内

topic 01 東京ドームと共に作り上げたヒーローの聖地

東映は、㈱東京ドームと半世紀以上にわたり強固なパートナーシップを築いています。1971年の後楽園遊園地（現・シアター Gロッソ）でのショー開始以来、歴代の『スーパー戦隊』をはじめとするヒーローたちが次世代へとバトンを繋ぎ、世代を超えて「応援の声」が受け継がれる特別な空間を生み出してきました。ファンの熱い想いによって「聖地」となった同所を基点に、時代に合わせたIP価値の最大化を推進しています。

同所で開催される「僕と握手！」でお馴染みのキャラクターショーは、本物のヒーローに会える場所として、今も多くのファミリー層を魅了し続けています。これに加え、近年は番組終了に合わせて出演俳優が登場する「特別興行」を企画。大人のファン層を中心とした現代の「推し活」ニーズに対応し、性別・世代を超える強固なファンコミュニティを創出しています。

さらに、期間限定のポップアップショップを併設することで、ショーの興奮と感動をグッズというカタチで日常へ持ち帰る現代的なファンサービスを提供。「特別な体験」と「物販」の融合は、ファンと作品の絆をさらに深めるだけでなく、物販ビジネス全体に大きな相乗効果をもたらしています。

今後も長年培った信頼関係をベースに、リアルイベントと物販を融合した多角的なIP展開を加速させ、㈱東京ドームが持つ魅力的な施設を大切な「顧客接点」とすることで、ともに持続的な事業成長を遂げていきます。



シアターGロッソ


握手会イベントの様子



ポップアップショップの様子

国外

topic 01 SCLA社(中国)との取り組み

SCLA社（上海新創華文化発展有限公司）との強固なパートナーシップにより中国市場へ『仮面ライダー』シリーズ、『スーパー戦隊』シリーズ等を展開し、現地で高い人気を博しています。2026年に55周年を迎えた『仮面ライダー』シリーズにおいては、現地のファンへ日本と同時タイミングでの最新情報を発信。中国国内で大手プラットフォームと連動した記念イベント、中国各都市でのデジタルサイネージ掲出、上海、広州の2都市でのポップアップストア運営など、多角的な独自施策を数多く実施しました。これらの取り組みにより、現地における認知拡大、ブランド力のさらなる向上に大きく寄与しております。今後も同社との連携を深め、成長性の高い中国市場におけるさらなる事業拡大に取り組んでいきます。



『仮面ライダー』55周年記念イベント in 上海

topic 02 Warawa Arts社(台湾)との取り組み

ファンのエンゲージメントを高め、IPの魅力を直接届けることが出来るリアルイベントは、東映グループのグローバル戦略において極めて重要な役割を担っています。

東映は、台湾での東映IPステージショーの継続展開を目指し、現地のWarawa Arts社と戦略的業務提携を締結いたしました。同社は、2026年1月に台北や台中など6都市7会場で『ナンバーワン戦隊ゴジュウジャー』ショーを実施した確かな実績を持っています。本提携により、東映の持つIPと同社の持つ舞台制作ノウハウやマーケティング力を融合させます。今後は台湾での現地興行の安定化を図るとともに、これを足掛かりとしてアジア全域における中長期的な収益基盤の拡大を目指していきます。


『ナンバーワン戦隊ゴジュウジャー』ステージショー in 台湾

© テレビ朝日・東映AG・東映　©石森プロ・テレビ朝日・ADK EM・東映／©石森プロ・東映

Materiality

05 知的財産の保護と活用

東映グループは、コンテンツ価値の最大化と持続的な企業成長を実現するため、「知的財産の保護と活用」を重要課題に位置づけています。映像原版の保護や厳格な権利管理、不正利用対策の徹底によって知的財産の価値を守るとともに、多角的なライセンス展開やグローバル活用を積極的に推進することで、収益基盤の強化と信頼性向上を図ります。

topic 01 映像原版の保全の取り組み

東映グループは、日本の映画史を象徴する映像原版の保全を重要施策に位置づけています。

劣化の危機にある1960年代以前の映像フィルムを中心に、年間約200本というハイペースで4Kデジタル化しており、原版は国立映画アーカイブとの連携により厳格に長期冷温保管し、鮮やかに蘇った名作は劇場上映や配信を通じて再び現代の観客のもとへと届けられます。

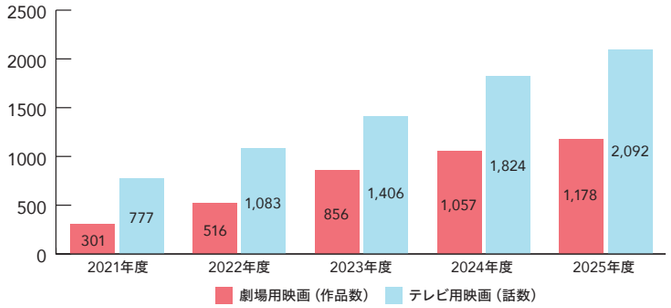
さらに今年度、文化庁の採択を受け「日本映画資料デジタルアーカイブ未来事業」が始動しました。1951年の創立以来、撮影所の倉庫に未整理のまま眠っていた膨大な関連資料を3200dpi以上の超高解像度でデジタル保存し、国際標準のフォーマットで世界に公表します。

本事業は、政府が掲げる「知的財産推進計画2025」や「デジタルアーカイブ戦略2026-2030」の『知財を「国富」の源泉とする成長戦略』の方針を具現化するものです。今後は国立国会図書館が運営する「ジャパンサーチ」等との連携を強化してオープンデータ化や海外発信を推進し、歴史ある撮影所と世界中のクリエイティブな制作現場を結ぶ接点を生み出すことで、「守り」から「攻め」のアーカイブへと進化させていきます。



公開スチール画像（例）
『忠臣蔵　櫻花の巻／菊花の巻（1959）』

東映　4Kデジタルスキャン済み原版数の推移



文化庁
Agency for Cultural Affairs, Government of Japan

令和8年度 文化芸術振興費補助金
メディア芸術アーカイブ推進支援事業

topic 02 知的財産リスクへの対応

東映グループは、保有する多様なIPを重要な知的資本と位置づけ、その保護と未来への継承を積極的に推進しています。デジタル技術の進展は新たな機会をもたらす一方、海賊版や違法アップロードの巧妙化・多様化といったリスクも内包しています。これに対し、専任チームによる監視体制を強化するとともに、組織的な意識向上のため社内での著作権対策研修を実施しています。また、生成AIの急速な普及に伴い、東映グループIPに酷似した画像や動画が出力される事象に対しては、一般社団法人コンテンツ海外流通促進機構（CODA）をはじめとする外部機関と連携し、サービス提供事業者への無断使用防止措置を講じています。さらに「攻め」の対策として、国内外における商標権等の戦略的な取得・管理を進め、IPやブランド価値のみならず、企業価値の持続的な向上に努めています。



著作権対策研修の様子

CODA
Content Overseas Distribution Association

topic 03 旧作映画の活用（海外映画祭での上映）

東映グループでは、グローバル市場における旧作のリブランディングを積極的に展開しています。2026年に開催された第79回カンヌ国際映画祭の公式セレクション「カンヌ・クラシック」部門において、東映が製作・配給を手掛けた『新幹線大爆破』（1975年公開 監督：佐藤純彌）の4Kレストア版が選出され、世界中の映画関係者の前で上映されました。

東映グループでフィルム映像・ビデオ映像の仕上げラインを担う東映ラボ・テックが誇る修復技術で、緻密な4Kレストア作業から高精度なDCP（デジタル・シネマ・パッケージ）マスタリングまでを一貫して行い、オリジナルフィルムの持つ生々しい熱量と芸術性を現代の最高画質で鮮やかに蘇らせました。東映グループは今後も、映像資産の保護とグローバル展開に邁進していきます。



カンヌ国際映画祭での上映時の様子

©東映

Materiality

06 サステナビリティ経営の高度化
気候変動への取り組み

東映グループは、マテリアリティの一つに「気候変動への適応」を掲げています。映画・アニメ制作や劇場興行等の事業において、気候は顧客行動や従業員の健康を左右する重要な環境要因であり、経営上の重要課題と位置づけています。この認識のもと、国際的な開示フレームワークであるTCFD（気候変動関連開示タスクフォース）の提言に沿った情報開示を推進しており、気候変動に伴うリスクと機会を特定・評価し、その結果に基づく戦略検討を進めています。

ガバナンス

東映グループでは、東映の取締役会が気候変動を含むサステナビリティ課題の監督を担っています。管理体制の構築と対応力の向上に向け「サステナビリティ委員会」を設置し、その下部に課題別の分科会を設けて具体的な取り組みを推進しています。

気候変動に対しては「環境課題対応分科会」が、リスク・機会の評価や温室効果ガス排出量削減施策などの検討・推進を担当しております。同分科会の一連の活動内容や審議した方針・戦略はサステナビリティ委員会での議論を経て、重要事項は取締役会へ付議・報告されます。

戦略

東映グループは映画館やスタジオ、不動産等の事業運営において主に電力を消費するため、エネルギーコストの上昇や規制、社会的要請が財務やブランド価値に影響します。

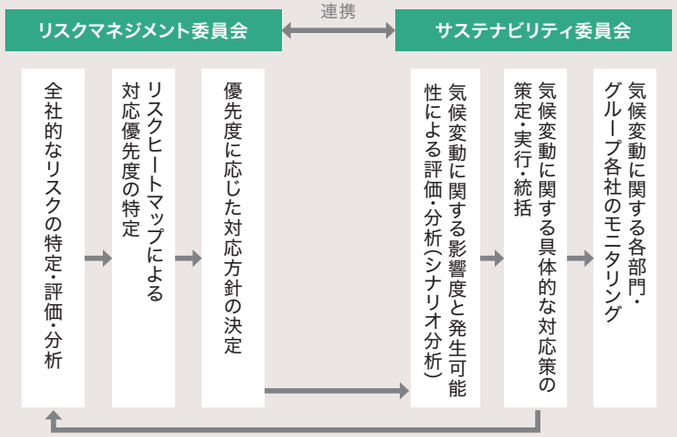
「愛される『ものがたり』を全世界に」という使命の継続に向け、将来の不確実性を見据えて定期的に環境省推奨の手法に倣ったシナリオ分析を実施し、重要課題の特定や優先度評価、対策検討を行っています。2025年度中に実施したシナリオ分析の結果、現時点においては財務に重大な影響を及ぼすリスクは限定的であると認識しています。一方で、将来的な不確実性も踏まえ、各リスクの低減に向けた対応を着実に進めるとともに、気候変動への対応を通じた機会の獲得を目指し、引き続き取り組みを推進してまいります。

シナリオ分析による気候変動リスクおよび機会、財務的な影響度の詳細は次ページをご覧ください。

リスク管理

東映グループはリスクマネジメント規程に基づき、グループ全社横断の統合的なリスクマネジメントを実施しています。リスクマネジメント委員会を中心に、サステナビリティ関連も含めたリスク対応の優先順位づけや体制構築を行っており、気候変動リスクもこの体制下で統合管理しています。

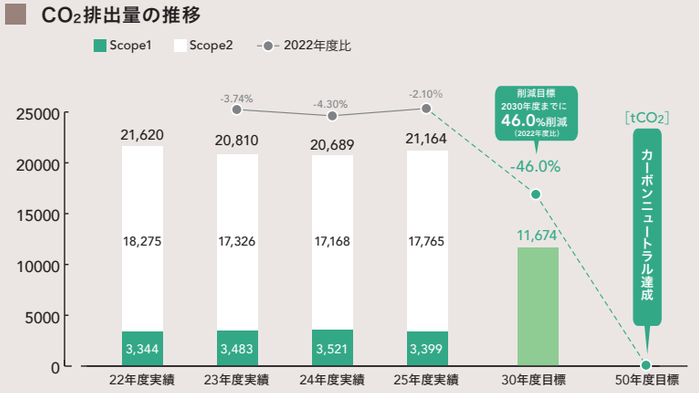
この気候変動リスクは、2025年度に環境省推奨のシナリオ分析を用いて、サステナビリティ委員会および環境課題対応分科会にて識別・評価したものです。



指標及び目標

東映グループは脱炭素社会の実現に向け、温室効果ガス排出量の削減を推進しています。連結子会社を対象に2022年度から年1回実施してきた調査を、2025年度からは年2回に拡充して進捗管理を強化しました。2030年度までに2022年度比でScope1・2の46%削減を目標に掲げており、その具体策として2026年4月より28事業所で再生可能エネルギー電力への一斉切り替えを実施しています。

今後はScope1・2の第三者保証取得やScope3の算定検討を進め、2050年度のカーボンニュートラル達成を目指し、グループ一丸となって気候変動対策に取り組みます。



※連結対象会社の実績合計値です。
※マーケット基準にて算定をしております。
※当社グループの事業年度（4月1日～翌年3月末）を基準に計測を実施しております。
※使用電力量等の一部には、建物オーナー側において購入・契約している電力に再生可能エネルギー由来の電力等が含まれる可能性がございますが、十分なエビデンスが得られない場合は化石燃料由来の電力として算定をしております。
※当社グループは、前年度まで国内基準に基づき算定しておりましたが、グローバルな事業展開を加速させる中で、国際的な投資指標への対応及びステークホルダーとの対話を深めるため、当連結会計年度より国際的なガイドラインであるGHGプロトコルを参考にした算定を実施しております。これに伴い、経年比較を可能とするため、2022年度から2024年度の連結会計年度についても、同ガイドラインに基づき再計算した値を記載しております。

シナリオ分析によるリスクおよび機会・財務的な影響度予測の特定

2025年度中に実施したシナリオ分析では、地球温暖化が深刻化することを想定した4℃シナリオ、脱炭素化に向けた移行が進む1.5℃シナリオの、二つの温度帯シナリオを設定し、東映グループの全事業種を対象に想定されるリスクおよび機会の全社的なスクリーニングと対応優先度の検討を目的として実施しています。

シナリオ分析の結果、現在識別している気候変動リスクおよび機会、財務的な影響度は下記表に一覧化したとおりです。

設定シナリオ	4℃シナリオ	2100年までに世界の平均気温が産業革命前と比べて最大4℃上昇する成り行きのシナリオ。国内外での規制や政策の強化は限定的である一方、地球温暖化は深刻化し、物理的リスクの深刻化が懸念される。	[参照シナリオ] IEA『WEO2024』STEPSシナリオ IPCC『第５次報告書』RCP8.5シナリオ
	1.5℃シナリオ	2100年までに世界の平均気温上昇が産業革命前と比べて1.5℃以内に抑えることを目指す野心的なシナリオ。カーボンニュートラル社会の実現に向け、脱炭素化に関する政策や規制が強化され、低炭素製品やサービスの需要が高まる。	[参照シナリオ] IEA『WEO2024』NZEシナリオ,APSシナリオ IEA『WEO2019』SDSシナリオ IPCC『第5次報告書』RCP2.6シナリオ

区分			分類	要因と事象	時間軸	関連事業					財務影響度予測
						映像関連	興行関連	催事関連	観光不動産	建築内装	
物理	急性	異常気象の激甚化（台風、豪雨、土砂、高潮等）	リスク	異常気象による施設の直接被害に伴う修繕費の発生、事業中断による損失	中期～長期	○	○	○	○	○	★★
	慢性	平均気温の上昇などの気象パターン変化	リスク	降雨日数増加による製作遅延に伴う対応コストの増加	中期～長期	○	—	—	—	—	★
				猛暑に伴う観光地・イベント関連収益の減少		—	—	○	○	—	★
				熱中症リスク増加による撮影スケジュール遅延・対応コストの増加		○	—	—	—	—	★
				冷房使用などのエネルギー使用量・設備コストの増加		○	○	○	○	○	★
			機会	猛暑による動画配信・映画館など屋内・在宅娯楽の需要拡大		○	○	○	—	—	★★
				バーチャルプロダクションの需要増加による新たな価値提供		○	—	—	—	—	—
移行	政策・規制	カーボンプライシング制度の導入	リスク	事業活動に伴うCO_2排出量に炭素税が課されることによる操業コストの増加	中期～長期	○	○	○	○	○	★
		プラスチック規制	リスク	プラスチック製のカトラリー類・梱包材・アメニティ類等の仕入れコストの増加	長期	○	○	—	○	—	★
		リサイクル規制	リスク	多様な廃棄物の処理規制強化による対応コストの増加	中期～長期	○	○	—	○	○	★
		森林保護に関する政策	リスク	認証木材由来製品の使用要請強化に伴う紙製品の調達コストの増加	短期～長期	○	○	—	—	—	★
	技術	低炭素技術の進展	機会	発電効率の高い技術活用を用いた設備導入による不動産価値の向上	中期～長期	—	—	—	○	—	—
		次世代技術の進展	機会	バーチャルプロダクション技術の活用による、ロケ移動やセット解体に伴うコストの削減	長期	○	—	—	—	—	—
	市場	電力価格の高騰	リスク	社会全体の電力再エネ化に伴う電力単価の高騰によるコストの増加	中期～長期	○	○	○	○	○	★
		原材料コストの変化	リスク	建築資材価格の高騰	長期	—	—	—	—	○	★
	評判	顧客や投資家の評判変化	リスク	気候変動問題に対する取り組みが不十分であるとみなされた際の、取引先やお客さまからのレピュテーションの低下	中期～長期	○	○	○	○	○	—

※時間軸は、短期を既に顕在化している事象、中期を今後5か年以内に顕在化することを想定している事象、長期をそれ以降に想定する事業として整理しています。
※財務影響度予測は、★★★：財務に大きな影響が見込まれるリスク/機会(営業利益の10%以上)、★★：財務に中程度の影響が見込まれるリスク/機会(営業利益の1%以上)、★：財務に軽微な影響が見込まれるリスク/機会(営業利益の1%未満)として整理しています。
※将来予測情報が不足している項目については、合理的な前提に基づく財務への影響度の算定が困難であるため「－」としています。

脱炭素社会・資源循環型社会の実現に向けた具体的な取り組み

気候変動への対応と限られた資源の有効活用は、現代社会における共通の最重要課題です。東映グループでは、「脱炭素社会」および「資源循環型社会」の実現に向け、エンターテインメントの提供と環境負荷の低減を両立させる具体的な取り組みを推進しております。

取り組み内容につきましては、以下の一覧表をご確認ください。

「脱炭素社会」の実現に向けた取り組み

取り組み内容	取り組み方針	2025年度 主な実績（継続実施も含む）
GHG排出量 （Scope1・2）算定	国際基準のガイドライン（GHGプロトコル）を参考にした算定方式への変更	・基準年度（2022年度）以降の再算定及び2025年データの算定 ・第三者保証取得に向けた検討
GHG排出量（Scope3）算定	グループ全社におけるバリューチェーン全体でのGHG排出量（Scope3）の算定に向けた検討	算定開始時期の具体的な検討
再生可能エネルギーの導入促進	グループ全社での再生可能エネルギーを使用した電力への切替	2026年4月より28事業所にて切替を実施
LED照明の切替促進	未導入事業所への順次切替	・2025年度：東映（東京・京都撮影所）や東映ホテルチェーン（新潟東映ホテル）などで切替を実施 ※2026年度以降も順次切替予定
低炭素技術や次世代技術の導入促進	新技術の導入に関する情報収集と導入検討の継続	・大泉スタジオ：AI活用、建築設備・内装におけるサステナブルデザインの採用 ・東京撮影所：バーチャルプロダクション技術の導入 ・映画館：窓ガラスへの遮熱コーティングの実施　など
対応リスク	適応策	2025年度 主な実績（継続実施も含む）
異常気象の激甚化	ハード・ソフト両面での災害対策等を通じたBCP対応の強化	既存対策の継続実施
平均気温の上昇などの気象パターン変化	・稼働環境の最適化と撮影機材管理の徹底 ・労務管理の徹底による、体調不良や長時間労働のリスク低減	既存対策の継続実施
顧客や投資家の評判変化	・GHG排出量削減に向けた取り組みの推進 ・気候変動関連の情報開示、社内外への広報等発信強化 ・防災関連の映像教材・研修動画の販売によるステークホルダーを巻き込んだ防災レジリエンスの強化	・GHG排出量の中長期削減目標の策定 ・有価証券報告書や統合報告書2025、社内報での情報開示 ・水害等防災関連教材を92の自治体や教育機関にて販売

「資源循環型社会」の実現に向けた取り組み

取り組み内容	取り組み方針	2025年度 主な実績（継続実施も含む）
紙資源の削減	・会議資料や社内文書の電子化 ・自社提供サービスにおけるペーパーレス化 ・宣伝販促等のWEB化および簡素化	・オフィス全般：社内会議の原則ペーパーレス化、社内稟議システムや経費精算システムの導入 ・自社サービス：顧客向け案内や書類のWEB化推進 ・宣伝・イベント：紙媒体の配付削減（WEB広告・SNSへの移行）、デジタルチケットへの移行、販促物パッケージの簡易化　など
水資源の削減	資源循環に配慮した運営方針への変更	ホテル：節水シャワーヘッドの導入　など
プラスチック製品の削減	・資源リサイクルの推進 ・資源循環に配慮した運営方式への変更 ・自社グループ提供製品における再生素材の積極採用	・両撮影所：伊藤園と協働した「ボトルtoボトル資源循環型リサイクル」の実施 ・ホテル：連泊エコプランの導入やアメニティ類の共用部設置 ・映画館：バイオマスストローの導入　など
エシカル消費への対応	・食品廃棄物の削減推進（フードロス削減） ・地域資源の有効活用（地産地消の推進）	・映画館：ポップコーン由来のクラフトビール製造への協力・販売（横浜ブルク13） ・ホテル：地場食材の優先調達、食材リメイク等の食品ロス削減　など

映画館から「食品ロス」をなくすために

「脱炭素先行地域」に選定されたみなとみらい21地区にある東映ジョイ・エンタテインメント運営の映画館「横浜ブルク13*」では、販売期限切れや規格外ポップコーンの廃棄が課題となっていました。そこで食品ロスの有効活用に向け、横浜市やヨコハマSDGsデザインセンター、株式会社Beer the Firstと連携。ポップコーンをビールの原料として製造者に提供し、環境に優しいサステナブルなクラフトビール「YOKOHAMA HOPCORN LAGER（横浜ホップコーンラガー）」の誕生を実現いたしました。今後もこうした地域連携を通じ、グループ全体で持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めてまいります。



*㈱松竹マルチプレックスシアターズ、㈱東急レクリエーションとの共同経営

情報セキュリティの取り組み

近年、サイバー攻撃の高度化や巧妙化が進む中、企業における情報セキュリティの重要度はより一層高まっています。東映グループでは各社の事業特性に沿った情報セキュリティ向上を推進しています。

東映では、組織的対策、技術的対策、人的対策の3つの対策を強化し、社会の信頼に応える強固な情報セキュリティ基盤を確立してまいります。



IT講習会の様子

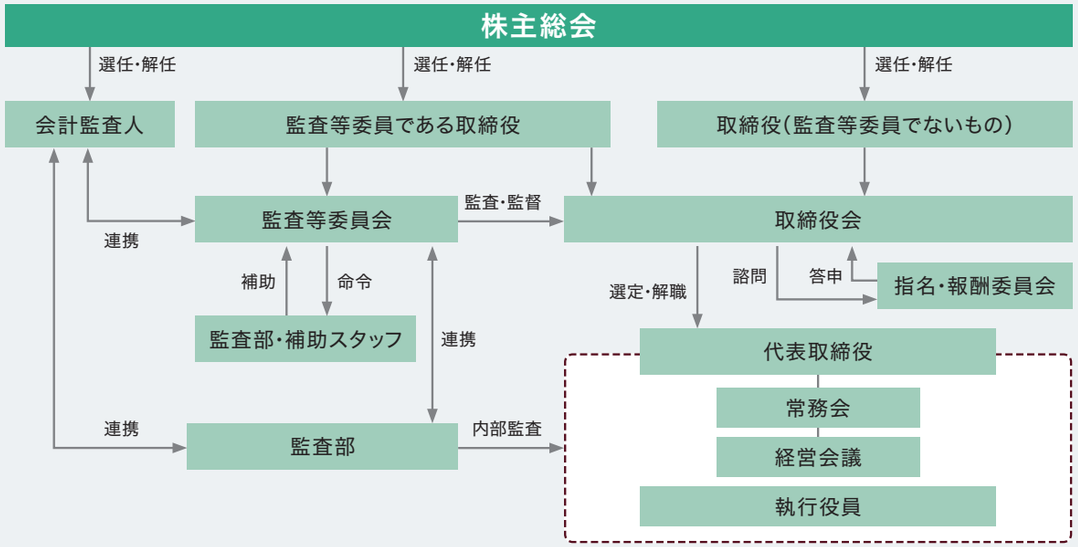
組織的対策	インシデント対応体制の整備	有事の際に迅速かつ適切な初動対応や復旧が行えるよう、緊急時の体制を構築・整備しています。
	規程・ガイドラインの策定	セキュリティの拠り所となる社内規程や具体的なガイドラインを整備し、組織的なガバナンスを強化しています。
技術的対策	「多層防御」の実装	ネットワーク境界で侵入を防ぐファイアウォールと、端末側で異常を検知・遮断する「EDR（Endpoint Detection and Response）」を組み合わせています。
	運用の高度化	特権ID管理の厳格化や、インシデント監視の強化など、体制の高度化を推進しています。
	「ゼロトラスト・アーキテクチャ」の推進	多様な働き方に対応すべく、社内外を問わずすべてのアクセスに対して、都度厳格な認証と端末評価を行っています。
人的対策	防衛意識と初動対応力の向上	定期的なセキュリティ情報の提供、注意点解説および標的型攻撃メール訓練を実施しています。
	ITリテラシーの底上げ	グループ会社を含めた従業員向けにIT講習会を実施しています。ITの適切な活用で生産性を高めるとともに、セキュリティ意識の醸成とリスク低減へ繋げています。

基本方針／コーポレートガバナンス体制／取締役会の開催状況

東映グループは創立以来、「愛される『ものがたり』を全世界に」を使命とし、東映を中心とする安定的なグループ経営のもと、映像作品をはじめとする良質なエンターテインメントを全世界に提供し続けてまいりました。東映グループの企業価値の源泉は、良質なコンテンツを製作する企画製作力と生み出したコンテンツ収益を最大化するマルチユース展開力にあります。今後も、「東映グループ中長期ビジョンTOEI NEW WAVE 2033」に掲げた「To the World, To the Future ー『ものがたり』で世界と未来を彩る会社へー」のスローガンのもと、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上という目的を実現するために、コーポレートガバナンス・コードの趣旨・精神を尊重して、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでまいります。

東映のコーポレートガバナンス体制

当社は、監査等委員会設置会社であり、社外取締役が過半数を占め、社外取締役が委員長を務める任意の指名・報酬委員会を設置しております。これらにより、経営に対する監督機能が強化され、取締役会の透明性・公正性の向上、コーポレート・ガバナンスの充実につながると判断しております。また、常務会を原則毎週1回、経営会議を毎月1回開催しております。



取締役会の活動状況

当社取締役会は、法令・定款に定める事項のほか、経営に関する重要な事項について迅速な意思決定を行うとともに、取締役の職務の執行の監督を行っており、「取締役会規程」に基づき、原則として毎月1回、開催しております。

カテゴリ	主な審議事項
1 経営戦略・成長投資	資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
2 組織・人材戦略	主要な人事・組織変更等
3 サステナビリティ・ガバナンス	サステナビリティ委員会の活動報告
	取締役会実効性評価
	政策保有株式の状況
	コーポレートガバナンス・コードへの対応
4 リスクマネジメント	リスクマネジメント計画
5 財務・会計	事業報告・計算書類等の法定書類の作成
	決算・予算・借入

役職名	氏名	出席状況（2026年3月期）
代表取締役会長	多田 憲之	13／13回
代表取締役社長	吉村 文雄	13／13回
専務取締役	和田 耕一	13／13回
常務取締役	鎌田 裕也	13／13回
取締役	小嶋 雄嗣	13／13回
取締役	早河 洋	11／13回
社外取締役	野本 弘文	12／13回
社外取締役	植木 義晴	13／13回
取締役（常勤監査等委員）	堀口 政浩	13／13回
社外取締役（監査等委員）	塩生 朋子	13／13回
社外取締役（監査等委員）	佐藤 仁	13／13回
社外取締役（監査等委員）	桂川 志麻	13／13回

取締役会の実効性評価/役員報酬制度の基本方針および報酬体系・報酬額

取締役会の実効性評価

実施方法

当社は、取締役会としての実効性に関する分析・評価のため、取締役会の構成員全員に対してアンケートを実施しております。

アンケート項目

取締役会の役割・規模・構成の適切性、取締役会の運営方法、議論の質、役員へのサポート体制、取締役会の議題の適切性等。

評価結果

取締役会は、全体としては概ね適切に運営されており、取締役会の機能の有効性は概ね確保されているとの評価を得ております。しかし、アンケートの一部の項目については、やや不適切または不十分との評価も一部に見られ、建設的な議論・意見交換が行われているかという観点では、昨年同様一定の問題意識が存在していることが確認されております。これにつきましては、評価結果を取締役会において報告しており、今後の取締役会運営における課題と認識して、事務局からの情報提供の充実などさらなる機能向上や議論の活性化に向けた検討を継続してまいりたいと考えております。

報酬体系

固定報酬

基本報酬(金銭)

各取締役の役位・職責・成果、執行役員および従業員の給与・賞与・昇給等の水準、最近事業年度の経営成績目標に対する到達度、過去の支給実績などを総合的に勘案し、報酬額を決定します。

年額480百万円以内

短期業績連動報酬

賞与(金銭)

各事業年度の当社の単体営業利益および連結営業利益等に連動する制度。個々の取締役の年間賞与額は、役位別の賞与標準額に各事業年度の計画策定時の目標値の達成率等により決まる支給率を乗じることにより、0%~110%の範囲内で変動します(年2回に分けて支給)。

中長期業績連動報酬

株式報酬(非金銭)

当社の事業形態等に適したものとして、収益性指標である単体営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益に連動する制度。毎年一定の時期にあらかじめ定められた固定ポイントおよび業績連動ポイントを付与します。業績連動ポイントは当社の業績目標の達成度等に応じた業績連動係数を乗じることで0%~200%の範囲内で変動。取締役等の退任後、当該取締役等の在任期間中に付与された固定ポイントおよび業績連動ポイントの累積ポイント数に応じて当社株式等の交付等を行います。

役員報酬制度の報酬体系・報酬額

当社の取締役報酬は、業務執行内容、経営環境、財務状況等を考慮し、当社と同程度の事業規模及び関連する業種・業態に属する企業における役員報酬水準を参考に決定いたします。当社の取締役報酬(監査等委員である取締役、非業務執行取締役および社外取締役の報酬を除く)は、業績向上によるインセンティブが働く制度とし、金銭報酬および非金銭報酬により構成します。金銭報酬については、職務評価に基づく月額固定の基本報酬、業績連動報酬としての賞与で構成し、非金銭報酬については、業績連動型株式報酬により構成するものとします。

手続きとしては社外取締役が過半数を占め、社外取締役が委員長を務める任意の指名・報酬委員会において審議を行ったうえで、取締役会において、取締役の個人別の報酬等に係る決定方針を決議しております。また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。なお、監査等委員でない取締役(非業務執行取締役および社外取締役を除く)の基本報酬、賞与及び業績連動型株式報酬の割合につきましては、健全なインセンティブとして機能するよう適切な支給割合を決定しております。

2026年3月期　役員報酬実績

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬等	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役(監査等委員である取締役を除く)	281	217	64	64	8
(うち社外取締役)	(15)	(15)	(−)	(−)	(2)
監査等委員である取締役	39	39	−	−	4
(うち社外取締役)	(19)	(19)	(−)	(−)	(3)

取締役紹介 INTRODUCING OUR DIRECTORS

代表取締役会長
多田 憲之



1972.4 当社入社
2010.6 当社取締役
2023.4 当社代表取締役会長(現任)

代表取締役社長
吉村 文雄
映像本部長



1988.4 当社入社
2020.6 当社取締役
2023.4 当社代表取締役社長(現任)

専務取締役
和田 耕一
経営管理本部長
経営戦略部担当



1988.4 当社入社
2018.6 当社取締役
2023.6 当社専務取締役(現任)

常務取締役
鎌田 裕也
不動産事業本部長
不動産戦略部長



1991.4 当社入社
2022.6 当社取締役
2023.6 当社常務取締役(現任)

取締役
小嶋 雄嗣
映像企画部担当
撮影所事業部門長
京都撮影所長
ドラマ事業部門長



1984.4 当社入社
2022.6 当社取締役(現任)

取締役
星野 哲
映像本部副本部長
映像本部管理部担当



1991.4 当社入社
2026.6 当社取締役(現任)

取締役
早河 洋
<主な兼職状況>
㈱テレビ朝日ホールディングス
代表取締役会長



1967.4 ㈱日本教育テレビ=
現・㈱テレビ朝日ホールディングス=入社
2012.6 当社取締役(現任)

取締役
野本 弘文
<主な兼職状況>
東急㈱代表取締役会長



1971.4 東京急行電鉄㈱=現・東急㈱=入社
2014.6 当社取締役(現任)

取締役
植木 義晴



1975.6 日本航空㈱入社
2024.6 当社取締役(現任)

取締役
監査等委員(常勤)
稲本 千香



1990.4 当社に入社
2026.6 当社取締役(監査等委員)(現任)

取締役
監査等委員
塩生 朋子
<主な兼職状況>
四谷共同法律事務所 弁護士



2009.12 弁護士登録(第二東京弁護士会所属)
2010.1 四谷共同法律事務所入所(現任)
2021.6 当社監査役
2022.6 当社取締役(監査等委員)(現任)

取締役
監査等委員
佐藤 仁



1975.4 東京電鉄急行㈱(現・東急㈱)入社
1995.10 ㈱東急レクリエーション入社
2022.6 当社取締役(監査等委員)(現任)

取締役
監査等委員
桂川 志麻
<主な兼職状況>
神津・山田税理士法人
社員税理士



1997.4 山田恵美子税理士時事務所
(現・神津・山田税理士法人)入所
2001.3 税理士登録
2024.6 当社取締役(監査等委員)(現任)

取締役会のスキルマトリクスに関する考え方

東映は、「東映グループ中長期VISION TOEI NEW WAVE 2033」の実現および持続的な企業価値向上に向けて、取締役会が備えるべき知見・経験を整理し、スキルマトリクスとして可視化しています。

東映グループは、IPのマルチユース展開やグローバル展開を通じて事業を拡大しています。また、コンテンツ産業を取り巻く環境は、配信プラットフォームの拡大、技術革新、グローバル市場の成長などにより大きく変化しています。こうした事業環境を踏まえ、当社では取締役会が適切に経営の意思決定および監督機能を果たすために必要なスキルを特定しています。

具体的には、企業経営および事業戦略に関する知見に加え、コンテンツビジネス、グローバル事業、財務・会計、法務・リスクマネジメント、人材・組織、サステナビリティ等の分野を中心に整理しています。

取締役会は、多様な専門性と経験を有する取締役により構成されており、事業特性を踏まえた意思決定と適切な監督が行えるよう、バランスの取れたスキル構成を確保しています。また、社外取締役には、企業経営、金融、法律、国際ビジネスなどの分野で豊富な経験を有する人材を選任し、独立した立場から経営の監督機能および助言機能の強化を図っています。

氏名	区分	経営	重点戦略				ガバナンス		
		企業経営	企画・製作	IP／マルチユース	グローバル	組織・人事	財務・会計	法務／リスクマネジメント	サステナビリティ
多田憲之	代表取締役会長	●		●		●		●	●
吉村文雄	代表取締役社長	●	●	●	●	●		●	
和田耕一	専務取締役	●				●	●	●	●
鎌田裕也	常務取締役	●		●				●	
小嶋雄嗣	取締役	●	●	●				●	
星野　哲	取締役	●		●				●	●
早河　洋	取締役	●	●	●		●		●	●
野本弘文	社外取締役	●		●					●
植木義晴	社外取締役	●			●				●
稲本千香	取締役監査等委員（常勤）	●		●					
塩生朋子	社外取締役 監査等委員				●			●	
佐藤　仁	社外取締役 監査等委員	●		●			●	●	
桂川志麻	社外取締役 監査等委員						●	●	

※2026年6月開催の第103期定時株主総会後の人員構成となります。



社外取締役
(2014年6月に就任(現任))
野本 弘文
東急㈱代表取締役会長。都市開発、
リゾート開発、メディア事業などを歴任。



社外取締役
(2024年6月に就任(現任))
植木 義晴
日本航空㈱特別理事。運航乗務員から
経営トップとして組織改革を主導。



社外取締役(監査等委員)
(2022年6月に就任(現任))
塩生 朋子
弁護士。四谷共同法律事務所入所(現任)。
2021年6月に当社社外監査役に就任。



社外取締役(監査等委員)
(2022年6月に就任(現任))
佐藤 仁
東京急行電鉄㈱(現:東急㈱)に入社後、
㈱東急レクリエーションに転籍し社長、会長を歴任。



社外取締役(監査等委員)
(2024年6月に就任(現任))
桂川 志麻
税理士。2022年1月に神津・山田税理士法人の
社員に就任。

— 社外取締役 座談会 —

社外取締役が語る

東映グループの企業価値創造と2033年への道筋

いま、東映グループは変革期のどこにいるのか。「東映グループ中長期VISION TOEI NEW WAVE 2033」の実現に向けた課題や社外取締役としての監督機能について、5名の社外取締役が率直に意見を交わしました。

IP、人材、撮影所 —— 東映を支える価値の源泉

—— 社外から見た東映グループの強み、企業価値の源泉についてお聞かせください。

野本　私は、東映グループの強みは何といってもIPのストックだと思っています。長年にわたって築いてきたコンテンツがあり、しかもテレビ局との関係のなかでシリーズとして継続してきた『仮面ライダー』のように、親子二代、三代にわたって接点を持てる作品があるというのは、非常に大きな財産です。ただ、その強みは同時に課題でもあります。持っているIPを価値以上に活用しきれているのか。あるいは既存のコンテンツに頼ることで、会社のなかで新しいコンテンツを生み出す力が少しずつ弱くなってはいないか。そこには少し懸念もあります。

　昔から「ワンソースマルチユース」という言葉がありますが、一つの素材をさまざまに展開できることこそIPコンテンツの強さです。だからこそ、既存資産を活用するだけでなく、新たなヒットを生み出す力にどこまで本気で向き合えるかが、東映にとって重要だと思っています。

植木　私は、企業は結局「人」だと思っています。東映の社外取締役に就いて、最初に東京と京都の撮影所を見に行きました。そこで感じたのは、70年前に私が見ていた風景と本質は変わっておらず、現場にはいまも“活動屋魂”を持った人たちがいる。そのことをとても嬉しく思います。

　構造改革というのは、トップが強い意思を持てば進められます。しかし意識改革は難しい。その点、従業員レベルでしっかりした土台があるというのは、東映グループの大きな強みです。ベースが整っていれば、あとは経営陣が明確に方向を示すことで、この会社はもっと前へ進める。私はそう確信しています。

桂川　東映グループに関わるようになってから、自分でも意識して作品や事業を見るようになりました。そうしたなかで強く感じたのは、働いている方々の雰囲気です。やらされているのではなく、楽しみながら仕事をしている。その前向きさや勢いが、結果として良い作品や良い事業につながっているのだと思います。

　また、東映には長年積み重ねてきた実写や特撮のシリーズをはじめ、多くのコンテンツがあります。そうした資産を国内にとどめず、世界に発信していこうとしている点にも大きな可能性を感じています。

塩生　映画会社はたくさんありますが、東映グループには撮影所やアニメ制作スタジオがあり、自分たちで作れる技術があり、スタッフがいて、ノウハウがある。この総合力は、いまの時代には非常に大きな強みです。特に京都撮影所は、時代劇のノウハウという意味では国内随一でしょう。最近の作品でも、その力が生きていると感じますし、自社作品だけでなく、他社との連携でももっと活用できる余地があると思います。

　一方で、そうした強みを活用しきれているのかという視点は必要です。さらに、ノウハウを持つ方々の高齢化も進んでいますので、次世代への継承をどう進めるかも重要なテーマだと考えています。



佐藤　私は映画業界に 32年携わってきましたが、その経験から見ても、東映グループの強みはやはり人材の豊富さだと思います。苦境に立たされたときほど、新しいことに挑み、そこから新たなものを生み出してきた。そういう力を持った人たちが東映にはいる。ただ、その力を苦しいときだけ発揮するのではなく、平時から発揮できるようにすることが大事です。人材は間違いなくいる。ならば、その人材が常に力を出せる状態をどうつくるか。そこに次の成長の鍵があると思います。

ビジョンを現実に変えるために、何が足りないのか

―― 東映グループ中長期VISIONの実現に向けて、現時点の課題は何だとお考えでしょうか。

植木　中期経営計画というのは「絵に描いた餅」になりがちです。見た目は美しい。でも、それを実行するのは現場です。現場が理解していないビジョンは、存在しないのと同じです。誰も追いかけないし、結果にも責任を持たない。だから私は、東映グループ中長期VISIONが本当に東映の社員一人ひとりの心に浸透しているのか、そこが出発点だと思っています。数値目標を掲げることは必要です。しかし、それを「自分たちの約束」として現場が腹落ちしていなければ、計画は動きません。

ちょうど現在はビジョンの中間点に差しかかっています。この段階で一度きちんと総括し、「ここまで来た」「次の数年で何をやるのか」を、社員にわかる言葉で示すことが必要ではないでしょうか。

野本　私も同感です。そもそも、目標と目的を混同してはいけない。数字は目標であって、目的ではありません。目的とは、自分たちが将来どういう会社でありたいのか、社会に何を提供する会社なのかということです。企業は継続しなければいけません。そのためには利益が必要です。しかし数字だけを並べても、人は共感しません。

東映グループ中長期VISIONについても、「海外売上高比率50%」という数字が先に立ってしまうと、従業員は「それで、自分たちは何をするのか」となります。本来は、どういう姿を目指すのか、そのためにどういう戦略を取るのかが先にあるべきです。そこが、まだ十分に描き切れていないように見えます。目指すグローバル展開に到達するために、何を積み上げていくのかという戦略が、もっと明確である必要があります。

塩生　「海外売上高比率50%」という目標は、簡単なものではないと思います。文化や法制度、税制、契約慣行も国によって違いますし、そこへの対応が欠かせません。その意味では、海外展開を東映単独で進めるのではなく、制作段階から適切なパートナーシップを組みながら進めていくことが重要だと思います。国内で培ってきた強みを土台にしながら、外部との連携も含めて現実的な道筋を考えていく必要があります。

また、AIを含めた新しい技術への対応も避けては通れません。作品づくりの現場でも、経営資源の配分でも、新しい技術をどう生かし、どうリスク管理をするかは今後大きな論点になるはずです。

佐藤　私は、グローバルという言葉だけで走るのは危険だと思っています。この業界はそんなに甘くありません。もちろん可能性はありますが、かなり厳しい道でもある。だからこそ、言葉だけでなく、体制や人材や外部との連携を含めて、本気で準備しなければいけない。

映画業界では、数年に一度の大ヒットのような波があります。2033年までのあいだに大きな作品が出る可能性は十分あると思いますが、それを偶然に任せていては駄目です。従業員一人ひとりがどう変わるのか、会社としてどんな変化を起こすのか、その裏付けが必要です。

桂川　私は、東映グループが持つさまざまなコンテンツを、世界に向けてどう広げていくかに期待しています。一方で、そこには当然リスクもあり、乗り越えるべき課題も多いと思っています。そのときに重要なのは、社内の信頼関係ではないでしょうか。上司に言われたからやるのではなく、自ら動く。そういう関係性の積み重ねが、2033年に向けた実行力につながっていくのだと思います。

また、財務面では現時点で大きな問題が見えているわけではありませんが、今後は成長に向けてどこに資本を配分していくのか、その考え方をより明確にしていくことが大切になると感じています。報告を受けるなかで、「それで本当に大丈夫なのか」という視点は、しっかり持っていたいです。



「背中を押す」と「立ちはだかる」社外取締役の役割

―― 社外取締役として、東映の経営にどのように関わっていくべきだとお考えですか。

野本　私は、社外取締役の役割には二つあると思っています。一つは、良い方向に進もうとしていることに対して「背中を押す」こと。もう一つは、これは駄目だというときに「両手を広げて止める」ことです。前者は後押しであり、後者はコンプライアンスやリスクの観点からのブレーキです。どちらも大事です。社外取締役は単なる応援団でも、単なる批評家でもない。必要なときには前に進め、必要なときには立ちはだかる。その役割を果たすことが重要だと思います。

植木　私は、社外取締役の価値は、既成概念にとらわれず率直に意見を述べることにあると考えています。社内では見過ごされがちな点に気づき、当然視されていることに対して「本当にそうなのか」と問いを投げかけることが、社外取締役の重要な役割です。だから私は、自分が「それはどういうことだ？」と思ったら、必ず口に出したい。その問いを踏まえて具体的な検討を進めるのは執行側の役割です。 社外取締役としては、議論のきっかけをつくることに大きな意味があると思っています。

塩生　同感です。専門分野だけを見ていればよいとは思っていません。もちろん私は法律の視点を持っていますが、それはあくまで一つの視点にすぎない。社外取締役としては、それぞれが違う知見を持ち寄り、「こういう見方もあるのではないか」という気づきを出していくことが重要です。

一方で、コンプライアンスやレピュテーションリスクについては、しっかり見ていかなければなりません。

特にハラスメントのような問題は、いまや企業の存亡に関わります。小さな芽のうちから注視していくことが必要ですし、それは単に法の遵守や規律を守るだけでなく、安心して挑戦できる組織を支える土台でもあると思います。

また、私は今後、現場の方々と接する機会をもっと持ちたいと思っています。取締役会だけではわからない空気感やエネルギーがありますし、実際に会社の雰囲気を感じることが、よりよい監督にもつながるはずです。



佐藤　私の役割は、やはりお客さまの視点、そして業界の外も含めた視点を持ち込むことだと思います。映画業界のなかだけで考えていると、どうしても世界が狭くなります。ですから、必要であれば外部の人材を紹介する、グローバルに知見のある人とつなぐ、異業種の視点を持ち込む。そうした形で、東映グループの選択肢を広げる手助けをしたいと思っています。

桂川　私自身、最初は「税理士として何を言うべきか」と考えがちでした。しかし、数字だけを見ていても、取締役会で接するのは整理・集約された情報が中心です。会計や税務の専門性はもちろん大切ですが、皆さんのお話を伺い、改めて、自分自身がどう受け止めたかという視点も含めて率直に発言することの重要性を強く感じています。

2033年、その先の東映に託す期待

―― 東映グループ中長期VISIONに向けて、東映がどのような会社になってほしいか、お聞かせください。

佐藤　ここ数年、東映グループの映画製作・配給、とくにアニメ以外の領域は厳しい状況にあります。しかし、そこで社内が意気消沈してはいけません。東映には積み重ねてきた人材があり、コンテンツがある。その貴重な財産を活かして、2033年には、少なくとも胸を張って「東洋一」と言えるような会社になってほしい。

そのためには、従業員一人ひとりが何をやるべきかを、トップが自らの言葉で伝え、会社全体が一つになって進むことが必要です。私自身も、外部の人材や異業種の知見をつなぐことで、少しでも力になりたいと思っています。

塩生　私は、従業員の皆さんがワクワクしながら働ける会社であり続けてほしいと思っています。それが社内にとどまらず、「海外にも行くぞ」というエネルギーにつながっていけば、2033年に向けた東映グループの姿はもっと面白くなるはずです。

その一方で、挑戦を支えるには、安心して働ける土台が欠かせません。コンプライアンスやハラスメント対応などは今後もきちんと見ていきたい。挑戦と規律は対立するものではなく、むしろ両立してこそ企業価値は高まります。



桂川　私は、東映グループが創業以来育んできたさまざまなコンテンツが、世界の人々にさらに広く認識され、愛されていくことを期待しています。言われたから動くのではなく、自ら考えて動ける人たちが増えていけば、2033年に向けた歩みもより力強いものになるはずです。そして、その挑戦を支えるうえでは、何に資本を投じ、何を伸ばしていくのかを明確にしていくことが欠かせません。撮影所や製作基盤、人材、デジタル対応、海外展開、IP育成など、東映グループには投資すべきテーマがいくつもあります。成長投資を進めながらも財務の健全性を保ち、投資の優先順位や成果をきちんと説明できる会社であってほしいと思います。

植木　とにかく当たる作品を作ってほしい。それに尽きます。東映グループの従業員がこの会社で実現したい夢の一つは、やはりいい作品を作って、お客さまに喜んでもらうことだと思います。従業員が喜び、お客さまが喜び、結果として利益が出て株主も喜ぶ。そういう「三方よし」を実現したい。もちろん、ヒット作に方程式はありません。失敗もあるでしょう。でも、挑戦しなければ当たりは引けない。だからこそ、仮説を立て、試し、また次へ進む。その繰り返しが必要です。2033年に向けて、東映が挑戦を続ける会社であるためにも、私自身も遠慮なく言うべきことを言い、建設的な議論を通じてその実現に貢献していきたいと考えています。

野本　東映グループは、映画会社からIP企業へと脱皮し、グローバルで成長することを目指しています。その出発点は、世の中に受け入れられる作品を生み出す力です。作品を起点にIPの価値を多面的に高めていくためには、マーケティング力と戦略性をさらに強化する必要があります。
また、グローバル展開を本気で進めるのであれば、数字だけでなく、その実現への道筋を明確に描かなければなりません。どの地域で、誰と組み、どのような作品やIPを生み出し、価値を最大化するのか。その戦略が見えてこそ、社員も納得し、自ら動けるのだと思います。

東映グループには、「東映グループに入りたい」と思って集まってきた、夢を持った従業員がたくさんいます。そういう人たちが、自分の夢や自己実現を東映グループの成長と重ねられる会社であってほしい。私はそのために、必要な後押しをこれからも続けていきたいと思います。



リスクマネジメント体制

東映グループでは、東映の取締役会の監督の下、代表取締役社長を最高責任者とし、リスクマネジメント担当役員および各事業部門の責任者を委員とする年2回のリスクマネジメント委員会を実施し、全社的リスクマネジメント体制を構築しております。リスクマネジメント委員会は、東映グループを取り巻くリスクに関する情報の収集分析、リスクの対応方針および目標の決定、グループ経営上重要なリスクの抽出・評価、定期的なリスク対応状況に関するモニタリングを行っております。

リスクの評価

リスクの特定においては、以下の様に実施しております。

① リスクの識別

東映グループの事業戦略を分析すると共にそれぞれの事業部門と管理部門の責任者に対してインタビューを実施することによって、トップダウン・ボトムアップ両方のアプローチで東映グループにおける各リスクを識別。

② リスクの評価

識別されたリスクに対して、事業に及ぼす影響度と発生可能性を定量的かつ定性的に評価した後、既存の対応状況を評価。

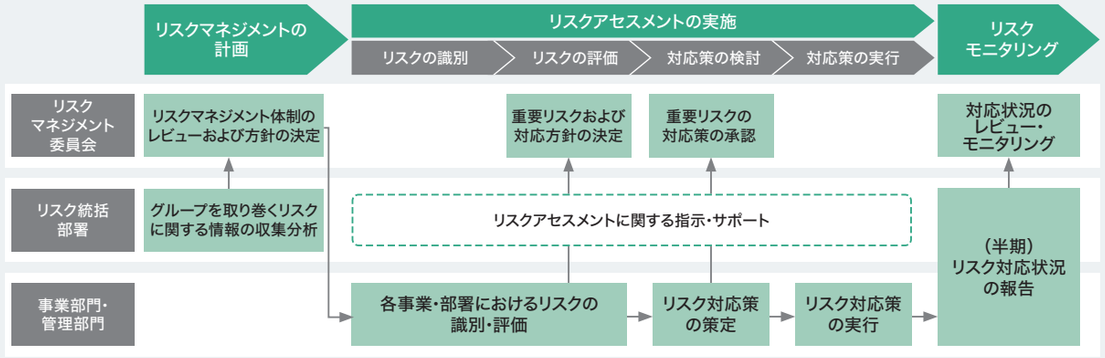
③ リスクヒートマップによる対応優先度の特定

上記２段階のリスク評価結果に基づいて、リスクヒートマップを作成し、特定されたリスクを「低」・「中」・「高」の３つのレベルに分け、「高」または「中」になるリスクを優先的に対応すべきリスクとして特定。

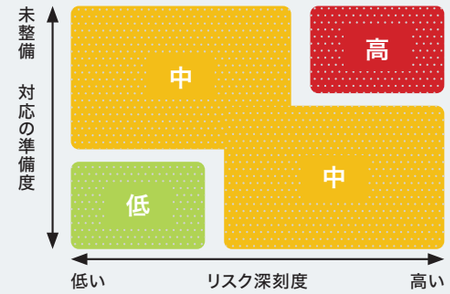
最新のリスク評価の実施結果において、東映グループは40項目のリスクを識別、11個のリスク項目に分類し、対応策の検討及び実施を行っております。

リスクマネジメントプロセス

リスクマネジメントの管理体制が適切かつ健全な役割を果たすために、リスクマネジメントの管理体制および方針のレビュー・見直しを毎年行っており、各リスク項目における関係部署においてリスクの対応策を検討し、実施しております。なお、リスク統括部署はリスクへの対応支援およびモニタリングを実施し、定期的に実施状況や確認結果をリスクマネジメント委員会に報告します。リスクマネジメント委員会は報告に基づいて、体制の強化または改善等が必要な項目に対して審議し、意見交換を通じて取り組みを最善な方向性に調整しております。加えて、東映グループの経営に影響する可能性がある事項を適時に最高責任者の代表取締役社長および取締役会に報告しております。



リスクヒートマップのイメージ



東映グループにおける優先的に対応すべきリスク

2026年3月期において優先的に対応すべきリスクと位置づけたもののうち、主なものは以下の通りです。

分類	リスク項目	対策優先度	主な対応策
ハザードリスク	① 災害リスク	高	・事業継続を図る体制および計画（BCP）の整備 ・安否確認システムの導入、備蓄品の整備 ・災害対応手順の文書化・周知および定期的な訓練の実施
	② 感染症リスク	中	・業種別ガイドライン等に基づく適切な感染防止対策の徹底 ・検温・消毒等による従業員および施設の衛生管理 ・リモートワークの導入等による感染拡大防止策の推進
事業戦略リスク	③ 取引先管理に関するリスク	中	・業務委託先を含む取引先選定管理体制の強化と契約内容の適正化 ・「東映グループ取引方針」の策定と順守
	④ 風評リスク	高	・ソーシャルメディアでの情報発信における事前確認・承認体制の構築と運用 ・専用ツール等を活用したSNS監視体制の強化 ・社内セミナー等を通じた全従業員のSNSリテラシーおよびコンプライアンス意識の向上
	⑤ 労働・安全衛生に関するリスク	高	・長時間労働の抑制に向けた働き方改革の推進と労務管理の徹底 ・リモートワーク推進や休暇取得の奨励等による働きやすい職場環境の構築 ・「東映グループ人権方針」に基づく従業員の人権尊重および安全衛生水準の向上
	⑥ 人材確保に係るリスク	中	・専門人材の継続的な育成および従業員の自律的なキャリア形成の支援 ・エンゲージメントサーベイを活用した、働きがいを感じられる職場環境づくり ・ダイバーシティの推進や採用チャネルの多様化による人材の安定確保
	⑦ 事業環境に関するリスク	中	・バーチャルプロダクション等の最新映像技術の活用推進 ・厳密な興収予測と、動員力・完成度を重視した企画選定の徹底 ・多様かつ良質なコンテンツの企画・製作を通じたバランスの取れた収益の確保
ガバナンスリスク	⑧ 個人情報等の機密情報の取り扱いに関するリスク	高	・個人情報取り扱いに関するルールおよびガイドラインの策定・運用徹底 ・従業員に対する定期的な教育の実施 ・機密情報管理における社内管理体制の整備
	⑨ 情報セキュリティリスク	高	・情報セキュリティ推進体制の整備および従業員への啓発 ・社内ネットワークの監視機能強化および情報アクセス制限の実施 ・有事の際の即時対応、原因解析、および再発防止・防御最適化を図る体制の構築
	⑩ 著作権等の知的財産権に関するリスク	高	・著作権や商標権等の保護に関する各種対策の強化 ・第三者による権利侵害に対する毅然とした法的措置等の実施 ・従業員に対する第三者の知的財産侵害防止に関する定期的な周知
	⑪ コンプライアンス違反リスク	高	・「コンプライアンス委員会」の設置および「東映コンプライアンス指針」の周知徹底 ・内部通報窓口の活用による情報収集と迅速な対応 ・「東映グループ人権方針」に基づく事業活動における人権尊重の徹底と企業倫理の浸透

東映株式会社 連結主要財務指標サマリー

（2015年3月期～2026年3月期）

指標名	2015年3月期（第92期）	2016年3月期（第93期）	2017年3月期（第94期）	2018年3月期（第95期）	2019年3月期（第96期）	2020年3月期（第97期）	2021年3月期（第98期）	2022年3月期（第99期）	2023年3月期（第100期）	2024年3月期（第101期）	2025年3月期（第102期）	2026年3月期（第103期）
売上高（百万円）	112,263	122,834	128,411	124,317	137,038	141,376	107,648	117,539	174,358	171,345	179,922	**185,333**
営業利益（百万円）	11,051	16,039	17,462	17,469	22,970	22,003	12,997	17,810	36,339	29,342	35,155	**36,096**
経常利益（百万円）	13,156	18,630	20,046	21,379	25,983	25,360	18,716	23,303	40,172	35,317	39,992	**43,543**
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	6,695	8,688	10,959	10,710	10,816	11,357	7,284	8,977	15,025	13,971	15,722	**23,320**
包括利益（百万円）	14,585	10,605	18,924	17,337	20,265	13,954	24,771	19,299	25,989	38,816	45,468	**38,905**
純資産額（百万円）	154,148	163,468	180,716	196,039	214,208	223,290	244,133	261,127	283,172	316,230	354,323	**385,717**
総資産額（百万円）	234,405	240,009	257,677	273,294	296,292	300,379	324,197	348,561	379,889	411,406	463,639	**499,129**
1株当たり純資産額（円）	200.3	210.42	2,309.73	2,494.30	2,688.42	2,781.83	3,067.67	3,235.25	3,434.50	3,819.35	4,274.51	**4,657.03**
1株当たり当期純利益（円）	10.6	13.76	173.56	169.69	171.4	180.55	116.75	144.66	242.48	225.68	253.96	**374.29**
自己資本比率（%）	54	55.4	56.6	57.6	57.3	57.9	58.7	57.6	56.0	57.5	57.1	**58.3**
自己資本利益率（%）	5.6	6.7	7.9	7.1	6.6	6.6	4.0	4.6	7.3	6.2	6.3	**8.4**
株価収益率（倍）	16.8	14.6	11.0	13.7	17.2	15.0	40.9	23.4	14.2	16.7	19.9	**15.8**
営業活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	12,531	17,366	16,036	15,799	20,049	23,669	1,767	14,479	27,323	22,076	33,646	**26,716**
投資活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	△4,114	△4,104	△1,366	△11,701	△6,215	△3,989	△7,801	△17,860	△7,815	△9,805	△17,466	**△4,660**
財務活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	△6,418	△6,118	△4,927	△3,793	△5,619	△5,573	5,441	△3,403	△6,599	△7,542	△4,620	**△1,887**
現金及び現金同等物の期末残高（百万円）	24,842	31,927	41,586	41,752	49,739	63,680	63,364	57,390	71,315	77,929	88,987	**109,995**

企業情報

会社概要

（2026年3月31日現在）

商号	東映株式会社
設立	1949年10月1日
創立	1951年4月1日
資本金	11,707百万円
事業年度	4月1日～翌年3月31日
定時株主総会	毎年6月下旬開催
所在地	東京都中央区京橋二丁目2番1号 京橋エドグラン
株式市場	東京証券取引所プライム市場
証券コード	9605
従業員数	445人

株式情報

（2026年3月31日現在）

株式の状況

株式数	発行可能株式総数	150,000,000株
	発行済株式総数	73,844,545株
株主数	7,260名	

大株主

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
株式会社テレビ朝日ホールディングス	12,640	19.4
株式会社TBSテレビ	6,075	9.3
株式会社バンダイナムコホールディングス	5,177	8.0
JP MORGAN CHASE BANK 380752	4,662	7.2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,207	6.5
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,227	5.0
東急株式会社	3,000	4.6
株式会社フジ・メディア・ホールディングス	2,862	4.4
日本テレビ放送網株式会社	2,400	3.7
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	1,720	2.6

*1　千株未満は切り捨てて表示しております。

*2　当社は、自己株式8,790,227株を保有しておりますが、上記大株主からは除いております。また、持株比率は自己株式を控除して計算しております。なお、当該自己株式には、役員報酬BIP信託が所有する当社株式は含まれておりません。

編集方針

本統合報告書では、「東映グループ中長期VISION TOEI NEW WAVE 2033」に描いた“私たちのありたい姿”を目指して、これまでの歩みと未来への取り組みを紹介しております。東映の強みや資本がどのように新たな価値の創造に繋がっているのか、トップメッセージ、価値創造ストーリー、マテリアリティへの対応等を通して、ステークホルダーの皆さまの理解を深め、「対話」をするためのエンゲージメントツールとして透明性の高い情報開示を心掛けて制作しております。ステークホルダーの皆さまには、本レポートをご一読いただき、忌憚のないご意見をお寄せいただけますと幸いです。

統合報告書の対象期間	2025年4月～2026年3月（2025年度） ※ただし、一部、当該期間の前後の活動が含まれます。
対象組織	東映株式会社及び連結子会社 （国内16社・海外4社）
参考にしたガイドライン	IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」 経済産業省「価値協創ガイダンス 2.0」
発行年月	2026年10月
将来への見通し	本報告書における当社の今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する記述は、当社が開示時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績などの結果はさまざまな要素により、見通しと大きく異なる結果となり得ることをご了承ください。