最終更新日：2026年11月17日

東宝株式会社

代表取締役社長　社長執行役員CEO　松岡宏泰
問合せ先：代表取締役　副社長執行役員CFO　太古伸幸　TEL03-3591-1218

証券コード：9602

https://www.toho.co.jp

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．基本的な考え方

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

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

コーポレートガバナンス・コード（2021年６月版）に基づき記載しています。
当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

コーポレートガバナンス・コード（2021年６月版）に基づき記載しています。
【原則1-4　政策保有株式】
当社は、政策保有株式（関係会社株式及び純投資株式を除く上場株式をいう）を保有する方針及び基準等について、次のとおり定めております。
（1）政策保有に関する方針
業務提携、取引の維持・強化等、事業活動上の必要性があり、中長期的に当社グループの企業価値向上に資すると判断した株式について、政策的に保有します。取締役会における検証結果に基づき、保有の必要性・合理性が認められない場合は、売却により縮減を図るものとします。
（2）取締役会での検証の内容
取締役会において、毎年１回、個別の政策保有株式について、保有目的の適切性・合理性の検証結果を報告し、討議いたします。2025年は11月の取締役会にて検証を実施いたしました。
（3）議決権行使基準
政策保有株式に係る議決権の行使にあたっては、議案の内容、当該会社の業績及び経営方針等に照らして、当該議案が当社グループの企業価値向上に資するか否かという観点から、議案に対する賛否を判断します。また、当社グループの企業価値低下を招く懸念がある場合には、発行会社と対話をして適切に対応いたします。

【原則1-7　関連当事者間の取引】
当社取締役との間で行われる競業取引及び利益相反取引につきましては、法令に基づき、役員規程及び取締役会規則において取締役会の承認を得なければならない旨、定めております。
また、当社の主要株主（直接又は間接に総議決権の10%以上を有するもの）との取引につきましては、年に２回、半期の取引内容及び取引金額、期末債権債務残高について、取締役会への報告事項とし、継続的な監視を行っております。

【補充原則2-4①　中核人材の登用等における多様性の確保】
≪多様性の確保についての考え方≫
当社は、エンタテインメントを中心とした事業活動を通じて、持続的な企業価値向上を目指しております。多種多様なお客様のニーズに応え、さまざまなステークホルダーとの協働を実現していくためには、人材の多様性の確保が必要不可欠と考えており、今後もより積極的に取り組んでまいります。

≪多様性の確保の状況及び目標≫
（1）女性の管理職への登用
当社の女性管理職比率は、これまでの女性活躍推進の取り組みの結果、2026年２月末で19.4%（前年同期14.7%）となり、2026年２月末までの計画の目標値であった20%に僅かに届かなかったものの、女性の管理職登用が進み、数値は着実に向上いたしました。これを受け、2026年３月１日から2031年２月末までの新たな女性活躍推進法に基づく行動計画においては、①管理職に占める女性労働者の割合を30%以上に上昇させること、②従業員ひと月あたりの平均残業時間を10時間未満に減少させること、という目標を新たに掲げました。柔軟な働き方に関する制度等のハード面が整った現在のフェーズから、今後は女性社員自身のキャリアに対するマインド醸成や、社内外のネットワーク構築といった「ソフト面」の強化に加え、組織的なリーダー育成環境の構築に注力してまいります。
目標に向けた取組内容の詳細は下記サイトをご参照ください。
女性の活躍推進企業データベース　https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=1116

(2) 外国人の管理職への登用
当社は、事業戦略の遂行に必要な要件や能力を備える人材であれば、国籍を問わず採用する方針としています。これまでも数名の外国人を採用しておりますが、現在管理職への登用には至っておりません。「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」においては、世界規模のエンタテインメント企業としてTOHOブランドの価値向上と飛躍的な成長を目指し、積極的に海外への市場開拓に挑戦していくことを掲げております。この成長戦略を実現するための中核人材として、これまでより積極的に外国人の採用・登用を検討してまいります。

(3) キャリア採用者の管理職への登用
当社は、2022年4月「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」の公表以降、キャリア採用を戦略的に拡大した結果、2026年2月末時点で当社従業員のうちキャリア採用者の占める割合は45.9%（前年同期38.1%）、課長職以上に占めるキャリア採用者の割合も29.4%（前年同期24.6%）へと上昇し、多様な視点が経営判断に活かされる体制が整いつつあります。
今後も多様なバックグラウンドを持つ人材を積極的に採用し、役員・管理職を含む中核人材としての育成・登用を積極的に進めてまいります。

≪多様性の確保に向けた人材育成方針≫
当社グループは、「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」において、成長戦略の推進役となる多様で優秀な外部人材の採用を強化するとともに、よりクリエイティブな組織に進化するため人材育成と働く環境の整備を推進することを「人材と組織の戦略」の基本方針として掲げております。また、2025年4月に公表した「中期経営計画2028」においては、重点ポイントに「人への投資とエンゲージメント向上」を掲げるとともに、「心を動かし、心を動かす仕事を通じて幸福を得られる会社へ」という新たな「人材と組織のビジョン」を策定いたしました。さらに、そのビジョンを実現するためのキーワードとして、「少数精鋭から精鋭多数へ」「成長・自律・安心」の2つを掲げました。
具体的には、①成長を推進し、変化に対応できる多様な人材の獲得を促進、②企画力あふれる東宝らしい精鋭人材の育成を強化、③社員の強みを活かし、成長を支援する人事施策を推進、④自らを律し、裁量をもって、安心して活躍できる組織・環境を追求、の4つの方針をもって進めてまいります。

≪多様性の確保に向けた社内環境整備方針≫
当社グループでは、サステナビリティの重要課題1に「誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります」と設定し、さまざまな取り組みを実施しております。また、「中期経営計画2028」においては、重点ポイントの一つに「人への投資とエンゲージメント向上」を掲げ、「心を動かし、心を動かす仕事を通じて幸福を得られる会社へ」という「人材と組織のビジョン」を実現するため、「自らを律し、裁量をもって、安心して活躍できる組織・環境を追求」することを方針としております。
当社における具体的施策は次のとおりです。

＜健康経営への取り組み＞
当社では、従業員を人的資本と捉え、「朗らか健康経営」を推進しております。その体制として、代表取締役社長を推進最高責任者に据え、人事部を中心に産業医や診療所と密接に連携しながら、社員の健康増進や労働環境の改善に取り組んでおり、「心のケア 働きがい」「生活習慣改善」「健康診断」「働き方」各項目において目標数値を設定し、その進捗状況を毎年確認しております。
また、当社では、健康経営を“ 持続的 ”に進めることで、従業員の健康づくりに貢献できると考え、2025年は「朗らか健康経営」のテーマに「SUSTAIN」を掲げました。具体的な取り組みの一つとして、「心の健康」においては、新たに「心の健康づくり計画　3か年施策」を策定し、一次予防（未然防止）から三次予防（職場復帰支援）までを網羅する体制を構築いたしました。「体の健康」においては、眼精疲労対策としてのオフィス内「Cマーク」の掲示や、職場での「ながら運動」の推奨、提携スポーツジムの利用促進など、日常的に無理なく継続できるサポートを拡充しております。引き続き、エンゲージメント調査やストレスチェックと合わせて分析を行い、より良い職場環境の実現を目指して取り組んでまいります。

＜働き方・職場環境の改善＞
当社では、柔軟かつ生産性の高い就労環境の整備を推進しております。有給休暇取得促進施策「ゆうゆうProject」や更年期障害や不妊治療等に対応する「ウェルネス休暇」の運用に加え、ベビーシッター利用支援制度を導入し、多様なライフステージに応じた柔軟な働き方を選択できる環境を整えております。
さらに、「Move＆Connect」をコンセプトに、テレワーク制度やコアタイムを設けないフレックスタイム制度を組み合わせるほか、昨年よりシェアオフィスの利用を開始し、従業員一人ひとりが最適な働き方を選択できる環境を整えております。
職場環境においては、キャリア採用推進に伴う人員増加を見据え、オフィスの増床工事やレイアウト変更も随時実施しております。

＜エンゲージメントの向上＞
当社グループでは、サステナビリティの重要課題の一つとして「誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境づくり」を掲げ、さまざまな施策を推進しております。
その中核として、2021年より継続しているエンゲージメント調査に基づき、社内でも埋もれがちな挑戦を全社で称賛する「TOHO CHALLENGE AWARD」や経営トップとの双方向の対話を行う「タウンホールミーティング」を実施しております。さらに、2025年10月には新グループ・スローガン「Moments for Life その時間が、人生の力になる。」を策定し、同月に開催した「全社員集会（ALL EMPLOYEE MEETING 2025）」において、経営陣が直接このスローガンに込めた思いを語り共有したことで、グループとしての一体感とミッションへの共感を醸成しました。日常的な施策においても、役職や部署を越えた対話と共感を生む場としての「Moments Cafe」の展開に加え、人材と組織のプラットフォームである企業内大学「東宝大学」を活用しており、エンゲージメントの向上を後押ししております。
また、「中期経営計画2028」に併せて導入した役員報酬制度「業績連動型株式報酬」においては、その業績指標の一つに「従業員エンゲージメントスコア」を設定し、当社役員(業務執行取締役及び執行役員)に社員のエンゲージメント向上へのコミットメントを促し、適切なインセンティブとして機能するよう努めております。今後もエンゲージメント向上に向けて様々な施策に取り組んでまいります。

【原則2-6 企業年金のアセットオーナー としての機能発揮】
当社は、確定給付型の企業年金制度を有しておりますが、その年金資産の運用は専門機関に委託しており、運用の状況については適切にモニタリングしております。

【原則3-1　情報開示の充実】
(1) 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画
当社グループの経営理念及び経営戦略につきましては、創立100周年に向けた「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」及び3か年の具体的な施策である「中期経営計画 2028」を定め、当社ウェブサイトで開示しております。
　企業理念　https://www.toho.co.jp/brand/philosophy
　経営戦略　https://www.toho.co.jp/ir/management/plan

(2) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
当社グループは、創業者小林一三の遺した「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」、「吾々の享くる幸福はお客様の賜ものなり」という言葉をグループ・スピリットとして受け継ぎ、「Moments for Life その時間が、人生の力になる。」をグループ・スローガンに掲げております。また、「心を揺り

動かし、人生の力となる時間を届け、人々の幸福に貢献する」をグループ・パーパスとして、「朗らかに、清く正しく美しく」をグループ・バリューとして位置づけております。当社グループは、これらの経営理念に基づき、すべてのステークホルダーの皆様に信頼され続ける企業でありたいと考えております。 そのために当社は、経営の重要課題の一つとしてコーポレート・ガバナンスの充実を位置づけ、取締役会における迅速かつ適正な意思決定、独立社外取締役による監督・監査機能の強化を図り、経営の透明性・公正性の確保に努めております。 また、「東宝憲章」をはじめ、「東宝グループ行動基準」「サステナビリティの基本方針」「東宝グループ人権方針」を制定し、グループ従業員に周知徹底するとともに、グループ全体での内部統制システムやリスク管理体制を構築し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に努めております。
なお、これら「東宝憲章」「東宝グループ行動基準」「サステナビリティの基本方針」「東宝グループ人権方針」は、当社ウェブサイトにて開示しております。
https://www.toho.co.jp/company/group-policy

(3) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
取締役報酬につきましては、株主総会で決議された枠内において、その役位・職責に相応しい報酬水準を確保するとともに、当社グループの企業価値及び業績の向上に対する適切なインセンティブを付与することを基本方針とします。
その手続きとしては、代表取締役が原案を作成し、代表取締役と独立社外取締役とで構成されるガバナンス委員会において審議を行います。取締役会は、ガバナンス委員会における審議内容を踏まえ、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で報酬額を決定いたします。
また、社外取締役を含む監査等委員である取締役の報酬については、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で、監査等委員の協議により決定するものとします。
なお、取締役会で決定した「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針」は、後述の「Ⅱ-1 [取締役報酬関係] 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載しております。

(4) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
株主総会に対して推薦する取締役候補者（社外取締役を除く）の選任基準は、役員規程において、①当社グループの事業・業務に関して専門的な知識を有していること、②時代の要請に応えられる優れた経営感覚を有していること、③全社的観点からの優れた経営判断能力及び職務執行能力を有していること、④取締役として相応しい人格・識見、高い倫理観を有していること、と定めております。
その手続きとしては、代表取締役が候補者案を作成し、代表取締役と独立社外取締役とで構成されるガバナンス委員会において、選任の理由、適正性等について審議を行います。取締役会は、ガバナンス委員会における審議内容を踏まえ、候補者を決定いたします。
社外取締役については補充原則4-11①に記載した経験・識見・専門性等の観点を踏まえ、代表取締役が適切な候補者案を作成いたします。
なお、監査等委員である取締役については、監査等委員会の同意を得るものとします。
また、取締役の解任については、当該取締役に職務遂行を委ねることができないと判断しうる合理的理由がある場合において、ガバナンス委員会及び取締役会にて十分に審議の上、株主総会へ議案を上程するものとします。

(5) 経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明
株主総会参考書類において、各取締役候補者の経歴、地位、担当業務等を記載し、それらを踏まえて各候補者の選任理由（解任がある場合はその理由）を説明いたします。

【補充原則3-1③ サステナビリティに関する方針及び取り組み状況】
当社は、2022年4月に公表した「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」及び2025年4月に公表した「中期経営計画2028」の中で、サステナビリティについての取り組み、人的資本や知的財産への投資等に関する情報を開示しております。
人的資本や知的財産への投資等に関する情報　https://www.toho.co.jp/ir/management/plan
サステナビリティについての取り組み　https://www.toho.co.jp/sustainability

＜サステナビリティについての取り組み＞
当社は、「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」において、「サステナビリティの基本方針」を「東宝グループは、エンタテインメントの提供を通じて、誰もが幸福で心豊かになれる社会の実現に向けて“朗らかに、清く正しく美しく”貢献します」とし、4つの重要課題（①朗らかに：誰もが健康でいきいきと活躍できる職場環境をつくります、②清く：地球環境に優しいクリーンな事業活動を推進します、③正しく：人権を尊重し、健全で公正な企業文化を形成します、④美しく：豊かな映画・演劇文化を創造し、次世代への継承に努めます）及びそれぞれの具体的な取り組み目標を開示しております。また、その推進体制として、経営会議の下にサステナビリティ委員会（委員長：社長執行役員、委員：経営会議メンバー、オブザーバー：常勤監査等委員）及び専任部署（コーポレートコミュニケーション部サステナビリティ推進室）を設置し、年2回程度の開催頻度でサステナビリティ委員会を開催しております。
同委員会においては、上述の当社グループのサステナビリティの4つの重要課題に関連する「①人的資本 ②気候変動 ③人権 ④文化継承」を含むリスクや機会の把握、それぞれの目標・施策の策定、進捗状況の確認等を実施しています。本委員会で協議した内容は、取締役会にて報告され、当社グループ全体のサステナビリティに関する方針の決定及び監督、進捗の確認を行っております。
また、人権尊重への取り組みとしては、「東宝グループ人権方針」を制定するとともに、グループ人権委員会（委員長：社長執行役員、委員：経営会議メンバー、オブザーバー：常勤監査等委員）を設置し、経営陣がコミットして東宝グループにおける人権尊重への取り組みを継続的かつ実効性をもって推進しております。
気候変動への対応については、2023年10月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース）に賛同し、当社グループのサステナビリティについての取り組みとともに、気候変動が事業に与える影響についてTCFDの提言に基づいて「東宝グループ 統合報告書 2026」として開示しております。
https://www.toho.co.jp/ir/disclosure/integrated-report

＜人的資本への投資について＞
当社は、「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」において、長期ビジョンに向けた3つの重要ポイントの一つに「人材の確保・育成に注力」を掲げております。また、2025年4月に公表した「中期経営計画2028」においては、重点ポイントに「人への投資とエンゲージメント向上」を掲げるとともに、「心を動かし、心を動かす仕事を通じて幸福を得られる会社へ」という新たな「人材と組織のビジョン」を策定いたしました。さらに、そのビジョンを実現するためのキーワードとして、「少数精鋭から精鋭多数へ」「成長・自律・安心」の2つを掲げました。
具体的には、①成長を推進し、変化に対応できる多様な人材の獲得を促進、②企画力あふれる東宝らしい精鋭人材の育成を強化、③社員の強みを活かし、成長を支援する人事施策を推進、④自らを律し、裁量をもって、安心して活躍できる組織・環境を追求、の4つの方針をもって進めてまいります。そのための具体的な施策として、「3年間で約200名の人材採用を予定」「一人当たり教育研修費300%UP」「人事制度の刷新」「ブランド戦略の推進」等の人的資本への投資を強化するとともに、従業員のエンゲージメントを高めるためのさまざまな環境整備を推進してまいります。

＜知的財産への投資について＞
当社は、映画・演劇・アニメといったエンタテインメント・コンテンツを多くのお客様に提供することを主業とする会社であり、コンテンツに関連するさまざまな「知的財産」は、それを生み出す「人材」と並んで東宝グループにとって最も重要な経営資源であることは言うまでもありません。
「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」におきましても、長期ビジョンに向けた3つの重要ポイントの一つに「成長に向けた投資を推進」を掲げ、「コンテンツの企画開発・IP創出と展開に対する投資を強化」することを謳っております。また、成長戦略のキーワードの第一に「企画＆IP」を掲げ、「当社の収益の源泉として、映画・アニメ・演劇・キャラクター等の魅力あるコンテンツの企画を開発し、IPを創出して展開すること、それらを

生み出す人材の確保に対し、重点的に投資します」と明示しております。さらに、「中期経営計画 2028」において、映画・アニメ・演劇・ゲーム等のコンテンツの企画・製作、IP創出に対し3か年で約700億円を投下するとともに、コンテンツ・IP領域のM&Aや戦略出資関連に3か年で1,000億円を投資するという成長投資の数値目標を定めております。

【補充原則4-1①　経営陣に対する委任の範囲】
当社は、今後の中長期的な経営環境の変化に対応し、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図るため、2021年5月の株主総会において取締役会の構成を見直すとともに、執行役員制度を導入いたしました。これにより、取締役会における社外取締役の比率を高め監督機能の強化を図る一方、業務執行に関する決定権限は代表取締役とすべての執行役員を構成員とした経営会議に適切な範囲で委譲するものとします。以上により、経営の監督機能と業務執行の役割・責任を明確化し、意思決定の迅速化を図ってまいります。
具体的には、グループの経営上、重要性の高い経営方針や経営計画などにつきましては、取締役会規則の定めるところに従い、取締役会に付議の上、決定するものとします。また、取締役会に付議すべき案件以外の重要事項につきましては、経営会議規則の定めるところに従い、原則として毎週1回開催される経営会議に付議の上、決定するものとします。また、経営会議で決定された重要事項につきましては、取締役会への報告を義務づけ、取締役会によるガバナンスの実効性を確保してまいります。

【原則4-9　独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】
当社では、社外取締役が以下のケースに該当する場合は独立性がないと判断いたします。
1．当社グループを主要な取引先とする者（注1）又はその業務執行者
2．当社グループの主要な取引先（注2）又はその業務執行者
3．当社からの役員報酬以外に当社グループから多額の金銭その他の財産（注3）を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家（当該財産を得ている者が法人等の団体である場合は、当該団体に所属する者）
4．当社の主要株主（注4）（当該株主が法人である場合はその業務執行者）
5．最近3事業年度において前1～4に該当していた者
6．前1～5に該当する者及び当社グループの業務執行者の二親等以内の親族

（注1）「当社グループを主要な取引先とする者」とは、当社グループと事業上の取引関係を有し、当該取引関係に基づく当社グループからの年間支払額がその連結売上高の2％を超える者をいう。
（注2）当社グループの主要な取引先」とは、当社グループと事業上の取引関係を有し、当該取引関係に基づく当社グループへの年間支払額が当社の連結売上高の2％を超える者をいう。
（注3）「多額の金銭その他財産」とは、定常的な報酬が年間1,000万円を超える場合をいう。
（注4）「主要株主」とは、直接又は間接に当社総議決権の10％以上を有するものをいう。

【補充原則4-10①　指名委員会・報酬委員会の構成と独立性に関する考え方】
当社は、取締役及び執行役員の人事と報酬の決定に関する客観性・透明性を確保するため、取締役会の下にガバナンス委員会を設置しております。ガバナンス委員会は、代表取締役2名と独立社外取締役3名とで構成される委員会であり、過半数を独立社外取締役が占めております。また、ガバナンス委員会規則において、委員長は独立社外取締役である委員の中から互選によって選定するとともに、取締役会及び代表取締役は、業務執行にあたり、ガバナンス委員会における審議内容、報告及び助言を尊重しなければならない旨、定めております。
ガバナンス委員会は、ジェンダー等の多様性や役員に相応しいスキルを踏まえて取締役及び執行役員の選任・解任、代表取締役及び役付執行役員の選定・解職、役員報酬の決定、その他コーポレート・ガバナンス上の重要事項について、審議や助言を行い、取締役及び執行役員の人事・報酬に関する議案については、ガバナンス委員会における審議内容を踏まえたうえで、取締役会で決定しております。

【補充原則4-11①　取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方】
当社は、機関設計として監査等委員会設置会社を採用しております。
取締役会の規模は、監査等委員である取締役を含め9名であり、重要な方針や経営戦略を審議する上で適正規模と考えております。また、執行役員制度を導入することで、経営の監督機能と業務執行機能の役割・責任を明確にし、意思決定の迅速化を図っております。
業務執行体制は、代表取締役とすべての執行役員で構成し、当社の主要事業又はコーポレート業務に関して専門的な知識、豊富な経験、高い職務執行能力を有し、現場を熟知した者によって、担当分野を過不足なくカバーできるよう、バランス良い配置と構成に努めております。なお、執行役員の中には、重要な子会社の代表取締役社長を含む場合があります。
また、監査等委員会は、常勤取締役1名と独立社外取締役3名で構成しております。情報収集と監査等委員会の実効性を確保するため、常勤の監査等委員は必ず選任するものとし、社外取締役につきましては、「企業経営」「財務・会計」「法律・企業倫理」それぞれの方面で専門的な知見を有する者をバランス良く選任するよう努めております。さらに、多様性の観点から当社事業とは異なる業界での経営経験を有する女性取締役2名を選任しております。なお、2026年5月に開催された第137回定時株主総会招集ご通知に全取締役の専門性と経験（スキル・マトリックス）を記載しております。
以上のように、当社取締役会は、独立社外取締役が3分の1以上を占める構成となっており、監査等委員会のモニタリング機能と執行役員制度による効率的な業務執行体制と併せて、実効的なコーポレート・ガバナンス体制を構築しております。

【補充原則4-11②　取締役の兼任状況】
取締役の他の上場会社役員の兼任状況は、株主総会招集通知等に記載のとおりです。

【補充原則4-11③　取締役会全体の実効性についての分析・評価、結果の概要】
当社では、2026年3月に取締役全員に対し取締役会の構成、運営、議論に関する15項目に関して「適切」「概ね適切」「改善の余地あり」の選択及び自由記述によるコメントを内容としたアンケート調査を実施しました。集計の結果、全回答の99.2％が「適切」「概ね適切」となり、当社取締役会の実効性は確保されているものと評価いたしました。本評価では、現状の取締役会の規模や多様性が概ね確保されている点に加え、重要議案における事前説明・意見交換が十分になされている点が評価を得られました。一方で、事業戦略の変化に合わせた取締役会構成のさらなる多様性の拡充や、選任プロセスの具体化、及び事業単位での意見交換・議論の深化において課題感が指摘されました。これらの評価を踏まえ、取締役会がより実効性の高い対話・議論の場となるよう、ガバナンス体制強化に引き続き取り組んでまいります。

【補充原則4-14②　取締役に対するトレーニングの方針】
役員に対するトレーニングの方針については、以下のとおりです。
1．社内役員の就任時には、当該役員のこれまでのキャリア・知識等に応じて、必要と思われる外部の新任役員セミナーへの出席を義務づけます。
2．社内役員の就任後は、基本的に自己管理により研鑽に努める方針としておりますが、必要に応じて役員集合研修の実施や外部セミナー・研修等に関する情報提供を行うとともに、トレーニングに関する費用支援は積極的に行っていくものとします。外部講師を招いた研修会は年に複数回実施しており、本年度はサステナビリティ関連や人権関連の研修会を開催いたしました。
3．社外取締役については、会社の概要と現状、業界動向、外部セミナー・研修等の情報提供や事業所見学等の機会提供に継続的に努めるものとし、必要な費用については当社が負担するものとします。

【原則5-1　株主との建設的な対話に関する方針】
株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針は、以下のとおりです。
1．全般的なIR方針を統括し、対話促進に目配りする役割の取締役は、代表取締役副社長執行役員CFOとします。
2．IRに関する株主からの窓口や主要なIRツールの作成はコーポレートコミュニケーション部IR室が担当し、経理財務部・経営企画部・社長室と連携して業務に当たります。
3．原則として年に2回（4月・10月）、代表取締役社長出席の下、アナリスト・機関投資家向け決算説明会を実施し、長期ビジョンや中期経営計画の進捗状況等に関する説明も行います。
4．株主との対話において把握された意見、アナリストレポート等はコーポレートコミュニケーション部IR室で集約し、必要に応じて経営トップや取締役会に報告しております。
5．アナリスト・機関投資家との面談を担当する者をはじめIR業務に従事する担当者は、インサイダー情報の管理について十分な知識を有しております。また、原則として各四半期末から決算開示日までは沈黙期間として設定しており、この期間中は決算や業績に関する質問へのコメントは控えます。

前事業年度における経営陣等と株主との対話の実施状況は、以下のとおりです。
当社では、アナリスト・投資家とのミーティングを四半期ごとに約100～120回、年間450～500回に及ぶペースで実施しております。また、2025年より国内機関投資家とのSR面談も開始いたしました。
対話における当社サイドの主な対応者は、代表取締役副社長執行役員CFO又はコーポレートコミュニケーション部IR担当者です。
対話における主なテーマは、足元の決算内容、今後の業績動向をはじめとして、長期ビジョンや中期経営計画の進捗状況、株主還元等の資本政策、政策保有株式に関する方針、業績予想と期待値のギャップについて、アニメ事業の今後の展望、建設費他各種コスト高騰下における不動産の再開発など、多岐にわたっています。これら対話の実施状況・内容については、四半期ごとに経営会議で報告するとともに、直前事業年度では2026年2月の取締役会においてその概要を報告しており、経営陣及び取締役会へのフィードバックを実施しております。
なお、最近の対話においては、アニメ事業の今後の展望や海外展開についての質問が多くを占める中、中期経営計画への期待感や資本政策（キャピタル・アロケーション、株主還元、資本コスト）、M&A戦略・政策保有株式等の経営に関する方針や、事業ポートフォリオとしての不動産事業についての要望も多く、2025年4月に公表しました「中期経営計画2028」では対話から得られた課題感を反映し、当社の現状分析と将来への方向性について分かりやすい開示に努めました。引き続き、IR体制を強化・整備し、開示と対話を充実させてまいります。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容 更新	取組みの開示（アップデート）
英文開示の有無 更新	有り
アップデート日付 更新	2026年11月17日

該当項目に関する説明 更新

（1）現状評価
当社は、株主資本コストを上回る資本収益性（ROE）を創出することが、企業価値向上において重要であると考えています。当社では、自社の株主資本コストを外部機関によるCAPMで算定（※）しており、現状では4.5～6.5%程度と評価しております。なお、本数値と一部の投資家が期待する数値には乖離があることも認識しており、今後は投資家との対話を通じて認識のすり合わせを進めてまいります。一方で、当社のROEは前事業年度（2026年2月期）で10.4%となっており、株主資本コストを上回る資本収益性を継続的に達成できております。
また、当社の株価純資産倍率（PBR）は現状において2.5～3倍程度、株価収益率（PER）もプライム市場の平均を上回る30倍程度で推移しており、成長性等の面においても株式市場から一定の評価を得られていると考えております。
（※）株式会社プルータス・コンサルティングによる。算出に用いたパラメータ等の詳細については当社ウェブサイトに開示しております。
https://www.toho.co.jp/ir/management/action

（2）今後の目標と取り組み
上記の現状評価を踏まえ、「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」「中期経営計画2028」で掲げる目標や戦略に沿った各種取り組みを推進していくことが、当社グループのさらなる企業価値向上に繋がるものと考えています。
「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」では「長期ビジョン2032」におけるROEを恒常的に10%以上、「中期経営計画2028」においてはROE9%以上を数値目標に掲げております。これらのROE目標を達成するために、「中期経営計画2028」において成長投資や株主還元に関する方針を明確にし、キャピタル・アロケーションの考え方も示しております。また、2025年より役員報酬に業績連動型株式報酬を導入し、「中期経営計画2028」におけるROE・営業利益の各目標値及びESG目標との連動を図っております。さらに、IRの体制を強化し開示資料を充実させるとともに、経営層が率先して投資家との面談・対話に取り組み、株主資本コストの低減に努めてまいります。今後も成長戦略の推進による収益性の向上に加え、適切な株主還元を通じた資本効率の向上を図り、株主資本コストを上回る高い資本収益性を持続的に達成し、さらなる企業価値向上を目指してまいります。

2．資本構成

外国人株式保有比率	10%以上20%未満

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
阪急阪神ホールディングス株式会社	22,807,820	13.58
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,846,140	10.03
阪急阪神不動産株式会社	15,150,710	9.02
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,831,560	5.85
エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	7,097,852	4.22
株式会社フジ・メディア・ホールディングス	4,940,000	2.94
株式会社TBSテレビ	4,521,500	2.69
株式会社竹中工務店	3,785,000	2.25
株式会社丸井グループ	2,578,800	1.53
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,464,455	1.46

支配株主(親会社を除く)の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明

・「大株主の状況」は、2026年2月28日現在の株主名簿に基づいて記載しております。
・当社は2026年2月28日時点において自己株式8,129,533株を所有していますが、「大株主の状況」から除いております。
・当社は2026年3月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しております。上記の株式数は当該株式分割前の2月28日現在の株式数を記載しております。

3．企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム、福岡 既存市場
決算期	2 月
業種	情報・通信業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

4．支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5．その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

【上場子会社】
当社は、上場子会社としてスバル興業株式会社（東証スタンダード）を有しております。

（1）グループ経営に関する考え方及び方針
スバル興業株式会社は、当社グループの事業ポートフォリオにおいて不動産事業の中の道路事業セグメントに位置づけられ、道路事業セグメントは同社とその連結子会社(以下「スバル興業グループ」という)のみで構成されており、当社グループ内の他の事業と競合関係にはありません。一部、不動産賃貸事業において当社と事業面での重複がありますが、事業規模や物件の保有・取得等の方針が異なっていることから、事業上の棲み分けが十分になされております。
スバル興業グループをめぐる経営環境は、道路や橋梁のインフラ老朽化による維持・補修の需要が増大しており、政府による国土強靭化計画をはじめとした関連予算の執行にも支えられ、安定した利益水準を確保できております。今後も持続的な成長が期待できると想定され、同社を連結子会社とすることは、当社グループが重視する指標である連結営業利益に大きく貢献するものと考えております。したがって、当社としては、現時点において同社を連結子会社とすることを維持する方針です。
当社は「グループ経営管理規程」において、親会社である当社とグループ子会社との意思決定プロセスや権限区分について定めておりますが、同規程は上場会社には適用しないものとしております。したがって、当社とスバル興業グループとの間では、定期的な業績報告や経営管理上の重要事項に関する事前連絡を求める等、当社グループとして通常必要と考えられる連携体制は構築しているものの、事業上の意思決定プロセスにおいて、当社への事前承認や事前協議を必須とする等の定めはありません。また、資金管理体制において、当社グループのキャッシュ・マネジメント・システムには参加しておりません。

（2）上場子会社を有する意義
スバル興業株式会社は、1946年に映画館その他の娯楽機関の経営を目的として創業され、当社とは映画事業において長らく取引関係にありました。同社は1949年に上場して以降、1960年代に道路メンテナンス事業に参入し、現在は映画館事業からは撤退して道路関連事業を主力事業として展開しております。なお、1977年に東宝不動産株式会社（当時の当社子会社・現在は当社に吸収合併）が同社の所有議決権50%超を保有したことにより、当社の上場子会社として現在に至っております。
同社を上場会社として維持することは、道路関連事業における社会的信用力や知名度の面で大きなメリットがあり、その結果として取引先の維持・拡大や優秀な専門人材の確保、従業員のモチベーション向上につながっております。したがって、同社が上場会社として経営の独立性を維持しながら、経営基盤の強化と事業の発展を図ることは十分に合理性があると考えております。当社とスバル興業グループは、今後も相互に上場会社としての経営の独立性を尊重しながら、多面的な事業を展開することによって、グループ全体としての企業価値向上を目指してまいります。

（3）上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策
スバル興業株式会社の取締役9名の内、当社の兼任取締役は1名です。同社の取締役の選任に当たっては、独立社外取締役を過半数とする指名・報酬委員会（委員長：独立社外取締役）において十分審議された者が候補者となっております。また、指名・報酬委員会のメンバーには当社の兼任取締役は含まれていないことから、取締役の選任プロセスにおいて、当社からの独立性は確保されており、少数株主保護の観点からも、同社のガバナンス体制の実効性は十分に確保されていると考えております。

【その他の関係会社】
阪急阪神ホールディングス株式会社（東証プライム）は、当社の所有議決権（合算対象分含む）を22.62%保有する「その他の関係会社」に該当します。
同社は、当社及びエイチ・ツー・オー リテイリング株式会社とともに阪急阪神東宝グループの中核をなす会社であり、阪急電鉄株式会社、阪神電気鉄道株式会社、阪急阪神不動産株式会社、株式会社阪急交通社、株式会社阪急阪神エクスプレスの5社を中核会社とする純粋持株会社であります。
当社は阪急電鉄株式会社、阪急阪神不動産株式会社とは建物の賃貸借等について一定の取引があり、株式会社阪急交通社、株式会社阪急阪神エクスプレスとはわずかな通常取引があります。
また、同社の代表取締役社長 グループCEOが当社の非業務執行取締役として1名就任しておりますが、その他に同社からの出向者はおりません。
当社は、資本関係による関与というよりは、創業者を同じくする会社同士として、ゆるやかな連携の中に高い独立性を確保しております。また、同社におけるグループ経営の対象に当社は含まれておらず、同社との間で経営方針・経営戦略の共有もなく、当社グループの事業の運営、取引等において特段の制約はありません。
上記のとおり、同社との関係性においては高い独立性を確保しており、同社グループとの間で一定の取引関係はあるものの、少数株主に不利益をもたらすほどの影響力があるものではないと考えております。

Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1．機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	20 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	9 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
安藤知史	弁護士								○			
折井雅子	他の会社の出身者											
大越いづみ	他の会社の出身者											

※ 会社との関係についての選択項目
※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者
b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h 上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k その他

会社との関係(2)

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
安藤知史	○	○	同氏は、大西昭一郎法律事務所に所属しております。当社は同事務所との間に法律顧問委嘱契約を締結しておりますが、当社が定める社外取締役の独立性判断基準に抵触しておらず、同氏の職務執行に影響を与えるものではないと判断しております。	同氏は当社グループの事業に精通した弁護士として、その経歴を通じて培われた豊富な実績と幅広い見識を有しており、特にコーポレート・ガバナンスや企業法務において客観的かつ適切な助言・提言をいただいております。弁護士としての専門的な知識に基づく公正な立場から取締役の職務執行に対する監督、助言等をいただくことを期待して、当社の監査等委員である社外取締役として選任しております。また、証券取引所及び当社が定める社外取締役の独立性判断基準に則り、一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断したため、同氏を独立役員として指定しております。なお、同氏は筆頭独立社外取締役に選定されております。
折井雅子	○	○	―――	同氏は異業種の企業経営において、マーケティングや人材開発の推進に携わり、その経験に基づいた有益な知識と幅広い見識を有しております。特に経営戦略や人材育成、ダイバーシティについて積極的に助言・提言をいただいており、取締役会の監督機能に適切な役割を果たしております。取締役の職務執行に対する監督、助言等をいただくことを期待して、当社の監査等委員である社外取締役として選任しております。また、証券取引所及び当社が定める社外取締役の独立性判断基準に則り、一般株主と利益相反が生ずるおそれがない独立性を有しているため、同氏を独立役員として指定しております。
大越いづみ	○	○	―――	同氏は民間のシンクタンクや外資系メーカーを経て株式会社電通に入社され、ビジネストランスフォーメーションの推進に携わられた豊富な経験と、グローバルでの企業経営や事業運営に関する幅広い見識を有しており、特にデジタル戦略やリスク管理体制に対して専門的かつ客観的な視点から有益な助言・提言をいただいております。当社の持続的な成長と企業価値向上への貢献を期待して、当社の監査等委員である社外取締役として選任しております。また、証券取引所及び当社が定める社外取締役の独立性判断基準に則り、一般株主と利益相反が生ずるおそれがない独立性を有しているため、同氏を独立役員として指定しております。

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性

	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	委員長（議長）
監査等委員会	4	1	1	3	社内取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無	あり

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

監査等委員会の職務を補助する体制として、補助従業員を配置しております。なお、同従業員の独立性を確保するため、任命・異動等については、監査等委員会の事前の同意を得ることとしております。また、同従業員が業務執行に係る役職を兼務する場合は、監査等委員会に係る業務を優先することとし、監査等委員会からの指示の実効性を確保しております。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

当社は、社長直轄の組織として内部監査部を設置し、評価方法、評価手続き及び評価基準を内部監査規程及び内部統制評価ガイドラインに定めております。内部監査部にはスタッフ5名が所属し、当社グループにおける業務の適正性確保に関する内部統制システムの運用状況を評価しております。
内部監査部は、会計監査人と評価範囲や評価項目、評価手続を協議の上、内部監査の状況報告や意見交換を適宜行いながら、年度を通じて財務報告に係る内部統制の有効性評価を実施しております。また、当社グループにおいて想定されるリスクについて、影響度や発生頻度を鑑みてテーマを選択し、リスク評価に応じた対策の運用状況を評価しております。財務報告に係る内部統制の有効性評価及びリスクマネジメントの運用状況の評価については、当社社長が議長を務めるリスクマネジメント会議を経て、当社の取締役会へ報告されております。
内部監査部長は、社内の重要な会議に出席してディフェンスラインの状況を把握するとともに、四半期毎のレビュー報告に出席して、常勤監査等委員及び会計監査人と意見や情報の交換を行い、三様監査連携を通じて重点監査項目等の認識を共有しております。内部監査部は、事業所監査への同行や調査補助とともに、月次で常勤監査等委員に対し内部監査の結果や発見された課題を報告しております。
また当社は、内部監査の実効性を確保するため、内部監査部が取締役会又は監査等委員会へ内部監査の結果を直接報告する経路を確保しております。

【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	ガバナンス委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	ガバナンス委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役

補足説明

当社は、取締役及び執行役員の人事と報酬の決定に関する客観性・透明性を確保するため、取締役会の下にガバナンス委員会を設置しております。
ガバナンス委員会は、代表取締役2名と独立社外取締役3名とで構成される委員会であり、過半数を独立社外取締役が占めております。また、ガバナンス委員会規則において、委員長は独立社外取締役である委員の中から互選によって選定するとともに、取締役会及び代表取締役は、業務執行にあたり、ガバナンス委員会における審議内容、報告及び助言を尊重しなければならない旨、定めております。
ガバナンス委員会は、ジェンダー等の多様性や役員に相応しいスキルを踏まえて取締役及び執行役員の選任・解任、代表取締役及び役付執行役員の選定・解職、役員報酬の決定、その他コーポレート・ガバナンス上の重要事項について、審議や助言を行い、取締役及び執行役員の人事・報酬に関する議案については、ガバナンス委員会における審議内容を踏まえたうえで、取締役会で決定しております。

【独立役員関係】

独立役員の人数	3 名

その他独立役員に関する事項

当社は独立役員の資格を充たす者を全て独立役員に指定しております。また、さらなる取締役会の監督機能強化・実効性確保を目的として筆頭独立社外取締役を選定し、経営陣との連携を強化しております。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入、その他

該当項目に関する補足説明

取締役報酬につきましては、株主総会で決議された枠内において、その役位・職責に相応しい報酬水準を確保するとともに、当社グループの企業価値及び業績の向上に対する適切なインセンティブを付与することを基本方針とします。 その報酬体系としましては、(1) 役位と個人業績に応じた「基本報酬」(金銭)、(2) 長期の企業価値向上による株主との利益共有を目的とした「譲渡制限付株式報酬」(非金銭)、(3) 単年度の業績目標を達成することへのインセンティブを目的とした「業績達成賞与」(金銭)、(4) 中期経営計画の数値目標の達成率等に連動した「業績連動型株式報酬」(非金銭) から構成し、客観性・透明性の高い制度設計といたします。ただし、監査等委員・社外取締役を含む非業務執行取締役については、その職務の性質に鑑み、金銭による固定報酬のみといたします。なお、取締役報酬の決定に当たっては、基本報酬テーブルの策定、譲渡制限付株式の割当基準、業績達成賞与の支給基準、業績連動型株式報酬の支給基準等について、ガバナンス委員会の審議を経ることとしており、客観的で透明性の高いプロセスの確保に留意してまいります。

ストックオプションの付与対象者	

該当項目に関する補足説明

―――

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の) 開示状況	個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明

有価証券報告書で役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数を開示しております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役会で決定した「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針」は以下のとおりです。

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

1. 基本報酬の個人別の報酬等の額の決定に関する方針
基本報酬は月額固定報酬とし、役位別の報酬テーブルに基づき、職責、個人業績等を勘案して毎年5月に決定し、6月より支給する。

2. 非金銭報酬等の内容及び額又は数の算定方法の決定に関する方針
非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬は、役位に応じて毎年一定額相当の譲渡制限付株式を付与する。譲渡制限期間は、交付日から当該取締役が当社の取締役その他当社取締役会が定める地位を退任又は退職するまでの期間とする。ただし、対象取締役が法令、社内規則又は対象取締役と別途締結する譲渡制限付株式割当契約 (以下「割当契約」という。) に違反する等の当社が当該株式を無償取得することが相当である事由が発生した場合、当社は当該株式を無償で取得する。また、譲渡制限期間後の一定期間内に重大な不正、割当契約違反等が発生した場合には、当社は当該株式に相当する数の当社の普通株式の全部若しくは一部又はこれに相当する金銭を返還するよう求めることができるものとする。なお、役位別に付与する株式数は、毎年5月開催のガバナンス 委員会の審議を経て取締役会で決定し、各取締役への株式の割当は翌6月に行う。

3. 業績連動報酬 (金銭報酬) の内容及び額の算定方法の決定に関する方針
業績連動報酬である業績達成賞与は、単年度の業績目標を達成した場合に金銭で支給する。賞与の支給基準については、毎年5月開催のガバナンス委員会の審議を経て取締役会で決定する。その指標は連結営業利益とし、当該年度の利益水準に応じて基本報酬月額の0%～300%を支給する。各取締役への支給は、当該年度の決算が確定する翌年の定時株主総会の後に行う。

4. 業績連動報酬 (非金銭報酬) の内容及び額又は数の算定方法の決定に関する方針
業績連動報酬である業績連動型株式報酬は、中期経営計画に掲げた数値目標の達成率等に応じて算定した株式を付与する。基準となる指標は、ガバナンス委員会の審議を経て取締役会で決定する。その指標は財務指標である連結営業利益とROE (自己資本利益率) 及び非財務・ESG指標とする。各取締役への付与は評価期間終了後に取締役会にて交付株式数を決定し、譲渡制限付株式として付与する。ただし、途中退任及び最終年度をもって退任する場合は金銭にて支給する。なお、対象取締役が法令、社内規則又は対象取締役と別途締結する業績連動型譲渡制限付株式付与契約 (以下「付与契約」という。) に違反する等の当社が当該株式を無償取得することが相当である事由が発生した場合、当社は当該株式を無償で取得する。また、譲渡制限期間後の一定期間内に重大な不正、付与契約違反等が発生した場合には、当社は当該株式に相当する数の当社の普通株式の全部若しくは一部又はこれに相当する金銭を返還するよう求めることができるものとする。

5. 基本報酬、非金銭報酬等及び業績連動報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針
業務執行取締役の報酬のうち、固定的に支給される基本報酬と中長期及び短期のインセンティブ給としての性格を持つ株式報酬及び業績達成賞与の割合は、上位の役位ほどインセンティブ給のウェイトが高まる設計方針とする。その制度内容の詳細については、ガバナンス委員会の審議を経て取締役会で決定するものとする。

6. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定の方法
基本報酬の個人別金額の決定権限は、毎年5月開催の取締役会決議に基づき代表取締役に委任するものとする。代表取締役は、ガバナンス委員会の審議を経て策定された役位別の報酬テーブルに基づき、その範囲 (レンジ) 内において、各取締役の職責、個人業績等の要素を総合的に評価し、個人別の金額を適切に決定するものとする。なお、監査等委員である取締役の固定報酬の個人別金額については、監査等委員である取締役の協議による。

【社外取締役のサポート体制】

社外取締役が、円滑に経営に対する監督と監視を実行し、当社のコーポレート・ガバナンスの充実に十分な役割を果たせるよう、取締役会事務局又は常勤監査等委員を通じて、随時必要な資料提供や事情説明を行う体制をとり、社外取締役による監督・監視機能の向上を図っております。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
島谷能成	相談役	・当社からの要請に応じ、経験・知見に基づき助言 ・業界団体の要職に従事	常勤・報酬有	2026/05/28	1年

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	1名

その他の事項

―――

2．業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）

当社は、機関設計として監査等委員会設置会社を採用しております。
当社の監査等委員会は、独立社外取締役3名、常勤の社内取締役1名によって構成されています。他の取締役5名は、業務執行取締役が4名で、非業務執行取締役が1名となります。
経営の監督・監査機能については、独立社外取締役が過半数を占める監査等委員会の役割・責務を重視し、その機能を多面的に活用することにより、コーポレート・ガバナンスの実効性を高めてまいります。
指名・報酬決定等のプロセスにおいても、独立社外取締役が委員長を務め、過半数を独立社外取締役で構成されるガバナンス委員会（構成メンバー：代表取締役2名、独立社外取締役3名）の審議を踏まえ決定する等、経営の透明性・公正性の確保に努めてまいります。
また、業務執行を行わない独立社外取締役3名と非業務執行取締役1名及び常勤監査等委員1名とは、会社との間で責任限定契約を締結しております。

3．現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、監査等委員会設置会社であります。
これにより、取締役会における迅速かつ適正な意思決定と社外取締役による監督・監査機能の強化をバランス良く実現することが可能と考えております。
このような体制下において、取締役会における建設的な議論や社外取締役の活用によるガバナンスの実効性を確保し、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図ってまいります。

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1．株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会開催日の3週間前までに発送いたしました。また、招集通知発送の8日前にTDnet及び当社ウェブサイトに開示しております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	議決権電子行使プラットフォームへ参加しております。
招集通知（要約）の英文での提供	招集通知の全文英訳を作成し、TDnet及び当社ウェブサイトに開示しております。

2．IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社は、ディスクロージャーポリシーを作成し、当社ホームページに掲載しております。	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	アナリスト・機関投資家を対象に、代表取締役社長出席の下、 年に2回（4月・10月）決算説明会を実施しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社ウェブサイトにて、経営方針、IRライブラリ（決算・中期経営計画、有価証券報告書、統合報告書、FACT BOOK等）、財務・業績情報、株式情報等を掲載しております。 https://www.toho.co.jp/ir	
IRに関する部署（担当者）の設置	コーポレート本部コーポレートコミュニケーション部にIR室を設置しております。	

3．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	「東宝憲章」「東宝グループ人権方針」により規定しております。
環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	当社ウェブサイトに「サステナビリティの基本方針」と「東宝グループ 統合報告書 2026」に詳細を掲出しております。
その他	当社では、女性がさらに活躍できる雇用環境の整備を行うため、2031年2月末までに①管理職に占める女性労働者の割合を30%以上に上昇させること、②従業員ひと月あたりの平均残業時間を10時間未満に減少させること、を目標とした行動計画を策定しております。 女性の活躍に関する当社の状況の詳細は下記サイトをご参照ください。 （女性の活躍推進企業データベース） https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=1116

Ⅳ 内部統制システム等に関する事項

1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は会社法に定める業務の適正を確保するための体制として、2006年４月25日開催の取締役会において「内部統制の体制の基本方針」を決議いたしました。その後、適宜取締役会において改定を行い、当社グループとしての企業価値向上を目指して、常に内部統制システムの維持・向上に努めております。

≪内部統制の体制の基本方針≫　（＊2026年４月１日　改定）

１．当社グループの取締役及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
（１）当社及び当社の子会社（以下、「当社グループ」という。）の取締役、執行役員及び従業員は、「東宝憲章」「東宝グループ行動基準」「東宝グループ人権方針」「サステナビリティの基本方針」からなるグループポリシーに基づき、その職務の執行にあたり法令・定款・企業倫理の遵守に努める。
（２）当社取締役会は、「取締役会規則」及び「役員規程」に基づき、取締役及び執行役員の監督を行う。監査等委員会は、取締役及び執行役員の職務執行の監査により、その適法性及び妥当性を確保する。
（３）当社グループ全体のコンプライアンス体制を整備するため、「リスクマネジメント基本規程」に基づき、当社内に「コンプライアンス委員会」を設置する。「コンプライアンス委員会」は、事務局を当社法務部に置き、法令遵守と企業倫理の周知に関する事項、通報・相談に対する調査及びその処置に関する事項を行う。「コンプライアンス委員会」の議事内容は、「リスクマネジメント会議」を通じて、当社取締役会に報告する。
（４）法令違反その他のコンプライアンスに関する当社グループ全体の内部通報制度として、当社内部及び外部（社外弁護士）に通報・相談窓口を設け、「リスクマネジメント基本規程」に基づき同窓口を公正に運用する。

２．当社取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
（１）取締役及び執行役員の職務執行に係る情報については「文書管理規程」及び「情報セキュリティ対策規程」に基づき、その保存媒体に応じて適切かつ確実に、検索性の高い状態で保存・管理し、必要に応じて閲覧可能な状態を維持する。

３．当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制
（１）当社グループ全体のリスク管理体制を整備するため、「リスクマネジメント基本規程」を定め、当社社長を議長とする「リスクマネジメント会議」を設置する。「リスクマネジメント会議」は事務局を当社総務部に置き、当社グループのリスクマネジメントに関する方針と体制を決定する。
（２）「リスクマネジメント基本規程」において、当社グループにおいてリスクが顕在化した場合の報告経路を定める。「リスクマネジメント会議」の事務局がすべてのリスク情報の集約窓口となり、「リスクマネジメント基本規程」の定めるところに従い、情報を漏れなく伝達する体制を確保する。
（３）当社グループにおいて事業継続の危機や多大な経済的損失につながりかねない事態が発生した場合は、「リスクマネジメント基本規程」に基づき、当社社長を本部長とする緊急対策本部を設置し、被害の拡大を最小限にとどめるよう努める。
（４）当社グループ全体の財務報告に係る内部統制体制構築のため、「リスクマネジメント基本規程」に基づき、当社内に「内部統制委員会」を設置する。「内部統制委員会」は、事務局を当社内部監査部に置き、財務報告に係るリスクの情報収集とその対応策、財務報告に係る内部統制システムの構築推進及び運用に関する事項を行う。「内部統制委員会」の議事内容は、「リスクマネジメント会議」を通じて、当社取締役会に報告する。
（５）当社グループは、情報資産の保全のため「情報セキュリティ基本方針」を定め、「リスクマネジメント基本規程」に基づき、当社内に「情報セキュリティ委員会」を設置する。「情報セキュリティ委員会」は、事務局を当社情報システム部に置き、情報セキュリティ施策の実施及び継続的な運用を行う。「情報セキュリティ委員会」の議事内容は、「リスクマネジメント会議」を通じて、当社取締役会に報告する。

４．当社グループの取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
（１）当社取締役会において、当社グループにおける長期ビジョン及び中期経営計画を策定し、経営理念、経営戦略、経営数値目標及び資本政策を明確化する。
（２）長期ビジョン及び中期経営計画の具体化を図るため、事業年度ごとにグループ社長会等を通じて当社グループの経営方針を当社グループ各社に伝達し、その経営計画に反映させる。
（３）当社取締役会は、経営の意思決定と監督機能の強化を図るため、執行役員を選任する。また、執行役員に対し、事業又は業務ごとに担当職務を委嘱し、「決裁規程」に基づき、当該職務における一定の権限と管理責任を付与することにより取締役の職務執行の効率性を確保する。
（４）当社取締役会は原則として毎月１回開催し、「取締役会規則」に基づき重要な業務執行の意思決定を行う。取締役会決議事項に該当しない重要事項については、「経営会議規則」に基づき、原則として週１回開催される代表取締役及び執行役員で構成する経営会議において決議し、意思決定の迅速化を図る。
（５）当社に子会社の経営管理を担当する執行役員を置く。当該執行役員は、子会社の経営状況及び取締役の職務執行状況につき、定期的に当社社長及び取締役会へ報告する。また、当社取締役は、子会社の取締役に対し、自ら又は執行役員を通じて適宜必要な助言・指導を行い、これにより、当社グループ全体として効率的な職務執行を確保する。

５．企業集団における業務の適正を確保するための体制
（１）当社グループの経営管理体制を整備するため、「グループ経営管理規程」を定め、これに基づき、当社と子会社の意思決定における権限区分を明確化するとともに、子会社の経営上の重要事項の決定にあたっては、当社への事前決裁又は連絡・報告を義務づける。
（２）「グループ経営管理規程」において、当社グループ全体のリスク管理体制（コンプライアンス体制・内部統制体制・情報セキュリティ体制を含む）を明確化し、グループ一体となって運用できるよう子会社の取締役・従業員に周知・徹底を図る。
（３）「グループ経営管理規程」において、子会社を統括する部署（経営企画部）やグループ社長会・グループ担当者会議等の会議体について定め、グループ間の指示・伝達、情報共有及び意思疎通が効率的に行われる仕組みを整備する。
（４）当社グループの業務の適正を確保するため、当社内部監査部が「内部監査規程」に基づき、当社グループにおける内部統制システムの運用状況について内部監査を行う。内部監査の結果は、「リスクマネジメント会議」を通じて、当社取締役会へ報告する。また、当社内部監査部は、必要に応じ、内部監査の結果を監査等委員会又は取締役会へ直接報告することができるものとする。

６．反社会的勢力を排除するための体制
（１）「東宝憲章」及び「東宝グループ行動基準」に反社会的勢力の排除を明記し、当社グループの取締役、執行役員及び従業員に周知・徹底を図る。また、反社会的勢力からの不当な要求に対しては、警察・弁護士等と緊密に連携して毅然とした対応をとる。

７．監査等委員会の職務を補助すべき従業員の取締役（監査等委員であるものを除く。）からの独立性及び当該従業員に対する監査等委員会の指示の実効性を確保する体制
（１）監査等委員会がその職務を補助すべき従業員を置くことを求めた場合は、当社の従業員から監査等委員会補助者を任命することができる。

(2) 監査等委員会補助者の任命、解任、人事異動、賃金等の改定については、監査等委員会の同意を得た上で決定し、取締役（監査等委員であるものを除く。）及び執行役員からの独立性を確保するものとし、監査等委員会補助者が業務の執行に係る役職を兼務する場合は、監査等委員会に係る業務を優先する。

8．監査等委員会への報告に関する体制
(1) 当社グループの取締役（監査等委員であるものを除く。）、執行役員及び従業員がコンプライアンス違反、内部統制違反、情報セキュリティ違反その他これに準ずる事実を知った場合は、「リスクマネジメント基本規程」に定める報告経路にかかわらず、直接、監査等委員に報告することができる。
(2) 上記の報告を行った当社グループの取締役、執行役員及び従業員が当該報告を行ったことを理由として不利益な取扱いを受けることを禁じ、その旨を「リスクマネジメント基本規程」に明記する。

9．監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
(1) 監査等委員は、当社取締役（監査等委員であるものを除く。）及び執行役員の職務の執行を監査するため、取締役会の他、重要な会議体へ出席し、必要な書類の閲覧等を行うことができる。
(2) 監査等委員は、子会社の取締役・従業員に対して、直接又は当社経営企画部を通じて、業務執行に関する報告、説明及び関係資料の提出を求めることができる。
(3) 監査等委員は、会計監査人及び当社内部監査部との連携を密に、効率的かつ効果的に職務を遂行する。
(4) 監査等委員の職務の執行について生ずる費用については、当該費用が明らかに監査等委員の職務の執行に必要でないと認められる場合を除き、当社がこれを負担するものとし、速やかに精算を行う。

2．反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社は「朗らかに、清く正しく美しく」をグループ・バリューとして、経営の健全性を確保するために、巧妙化する反社会的な組織、団体、個人などからの不当な要求に毅然とした態度で対応すること、そして一切の関係を持たないことを「東宝憲章」「東宝グループ行動基準」に明記し、この方針を当社グループすべての取締役、執行役員及び従業員に周知徹底することを「内部統制の体制の基本方針」で規定しております。
なお、統括部署として当社総務部が対応マニュアルを作成し、警察・弁護士等と緊密な連携をとりながら、最新の動向や情報収集に努め、有事に備えた体制を整備しております。

Vその他

1．買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無	なし

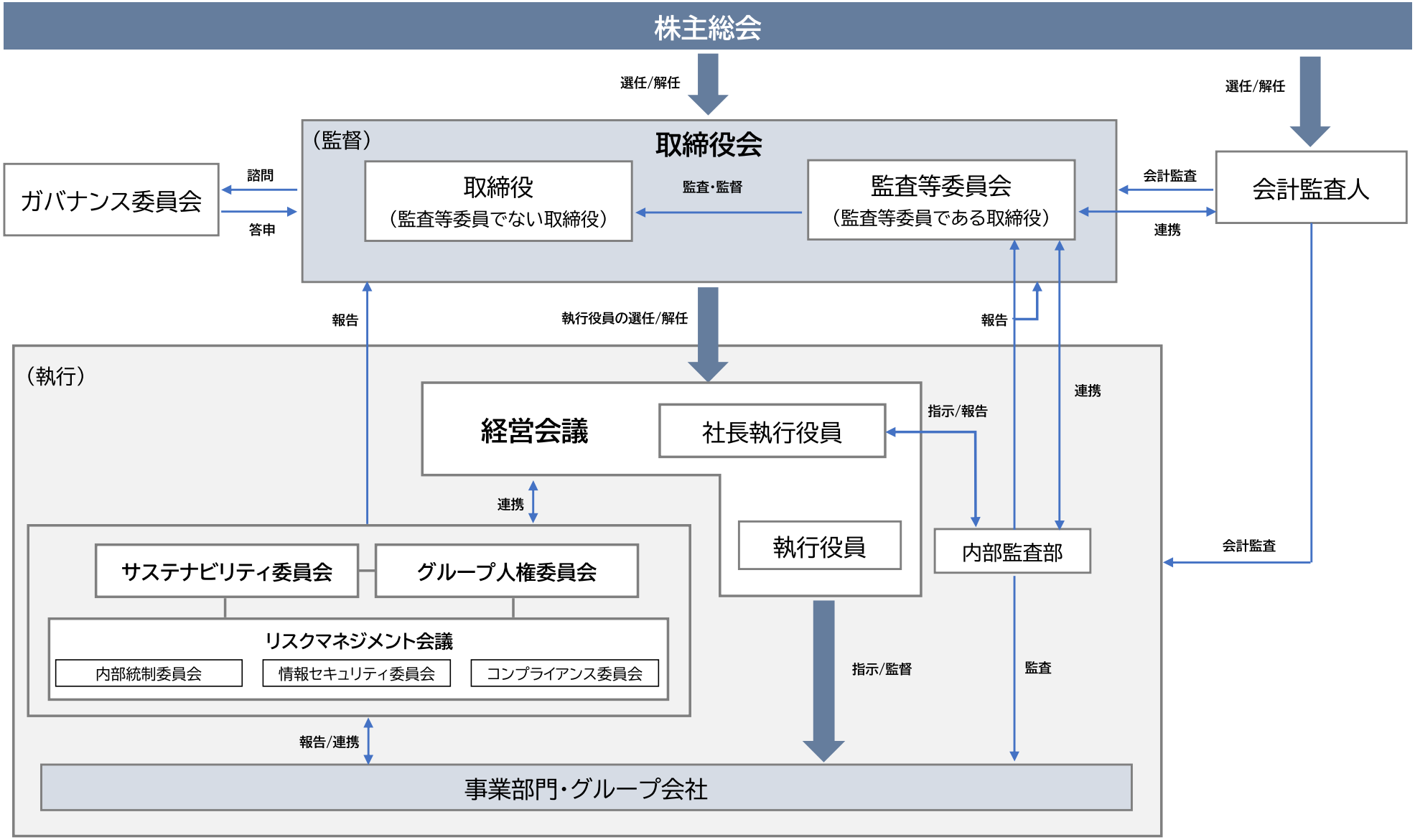
該当項目に関する補足説明

―――

2．その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

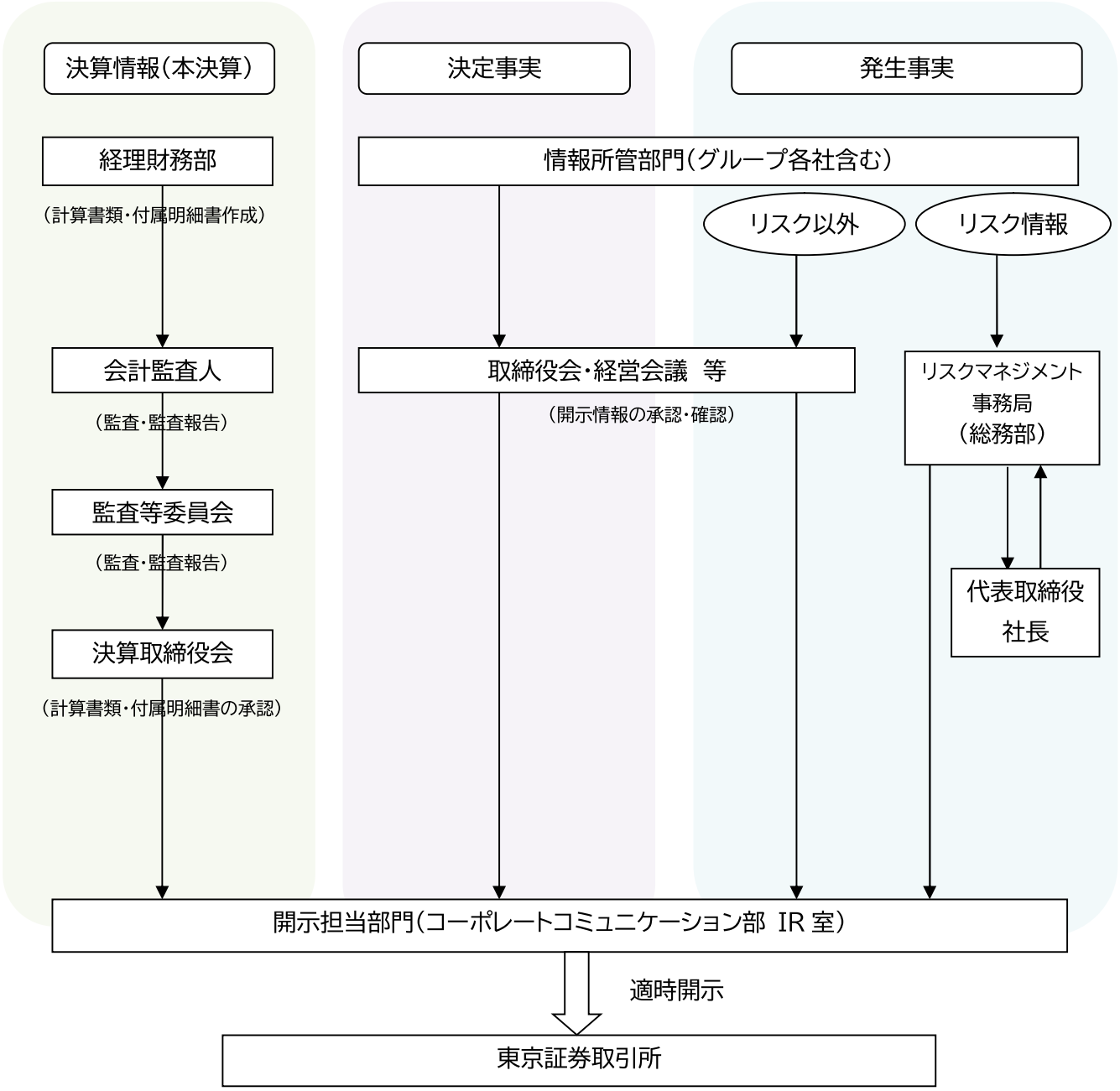
―――

コーポレート・ガバナンス体制



適 時 開 示 体 制 概 要

東宝株式会社



＊投資家向けの情報として「決算説明資料」や「FACT BOOK」を当社ウェブサイトでも開示し、広く縦覧に供しています。

＊四半期決算時においても、本決算の体制に準じて取締役会の承認を経て、適時開示を行っております。