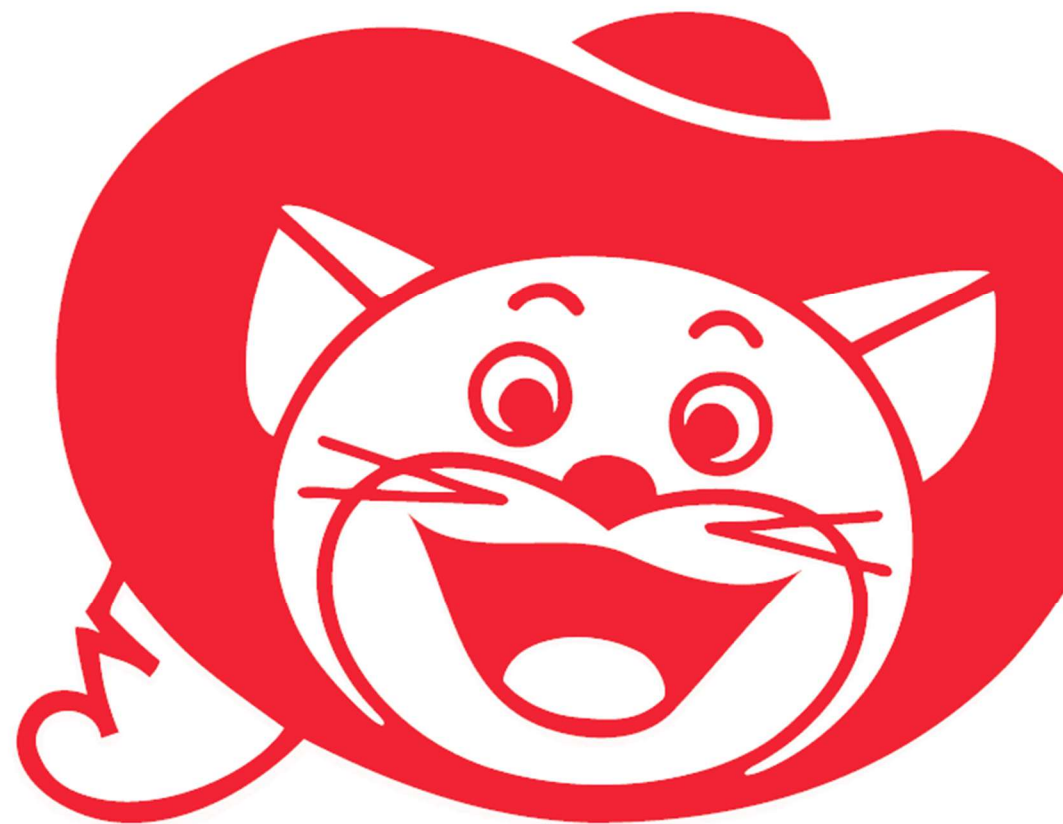


中期経営計画 VISION2030

(2027年3月期 - 2031年3月期)



東映アニメーション株式会社
2025年10月29日

TOEI ANIMATION CO.,LTD.

CONTENTS

1. はじめに – 未来への挑戦

- 経営理念 … P4
- 時代をリードした主な作品 … P5
- 成長の軌跡 … P6
- 中期経営計画の位置づけ … P7
- 定量目標 … P8
- ありたい姿 … P9

2. 成長戦略 – 4つの戦略エンジン

- 中期経営計画の全体像 … P11
- 成長戦略4つのポイント … P12
- ①：スタジオ … P13
- ②：IP … P18
- ③：地域 … P22
- ④：顧客接点 … P28

3. 財務戦略 – 成長と挑戦を方向づける指針

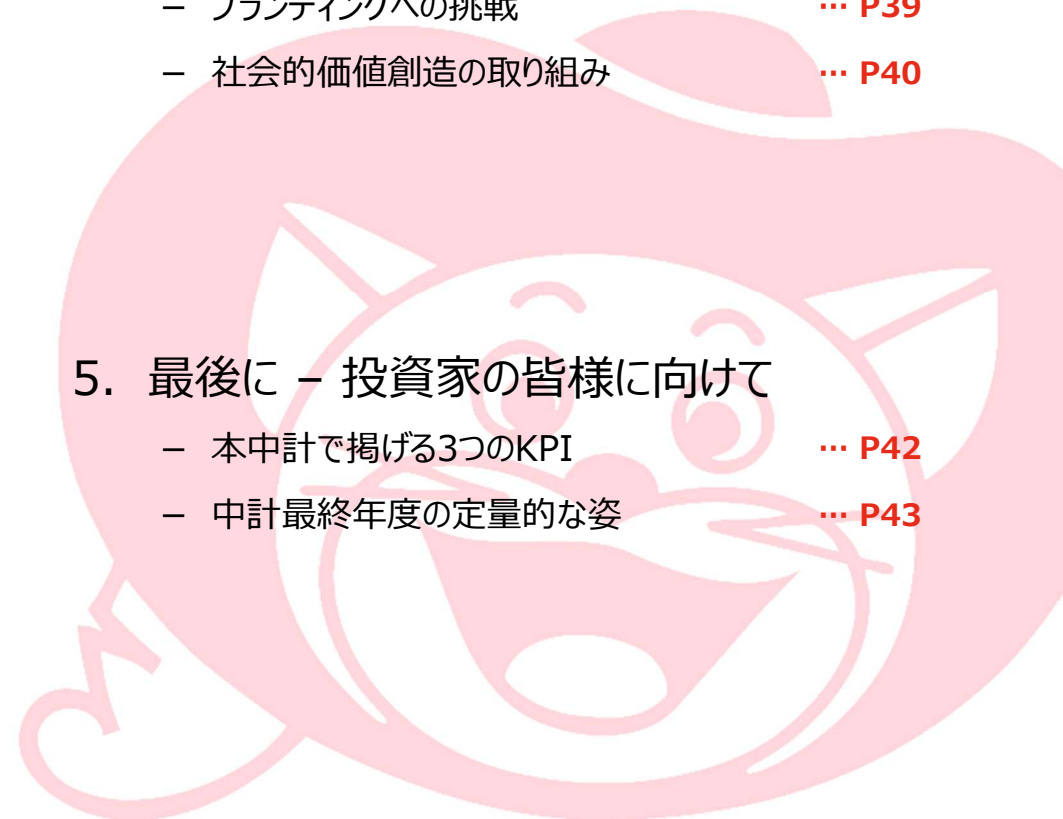
- 財務戦略方針 … P33
- アロケーション方針 … P34
- 主な戦略投資 … P35
- インオーガニック推進体制、ガバナンス … P36

4. 事業基盤 – 挑戦を可能にする土台

- 成長を支える事業基盤 … P38
- ブランディングへの挑戦 … P39
- 社会的価値創造の取り組み … P40

5. 最後に – 投資家の皆様に向けて

- 本中計で掲げる3つのKPI … P42
- 中計最終年度の定量的な姿 … P43



本格的な世界への挑戦に向けて

1. はじめに – 未来への挑戦

- 4 経営理念
- 5 時代をリードした主な作品
- 6 成長の軌跡
- 7 中期経営計画の位置づけ
- 8 定量目標
- 9 ありたい姿



世界の子どもたちと人々に 「夢」と「希望」を届ける “創発企業” となる。

東映アニメーションのストーリー

当社は、約70年前の創立当初より東洋のディズニーをめざし、アニメーションを通じて「世界の子どもたちと人々に夢と希望を届ける」という経営理念のもと、より良い作品を作り続ける努力を重ねてまいりました。

その結果、国内最大・世界有数のアニメコンテンツを保有、業界屈指のアニメ製作システムを誇り、コンテンツ・技術力・人材等あらゆる面において、業界ナンバーワンのアニメ製作会社として走り続けています。

これまでの数々の大ヒット作品は全世界に広がり、まさに世界の TOEI ANIMATION として、日本アニメーション産業の源流であると同時に、世界でも認知されたジャパニメーションの元祖として確固たる地位を築き上げました。

グローバル化・マルチメディア化が進展する21世紀においても、当社は引き続きアニメ業界のリーディングカンパニーとして、アニメ製作技術のデファクトスタンダード（業界標準）を構築するとともに、世界の子どもたちと人々が夢を描き、希望を抱くことができる、夢発信企業「東映アニメーション」を目指してまいります。

代表取締役社長 高 木 勝 裕

時代をリードした主な作品

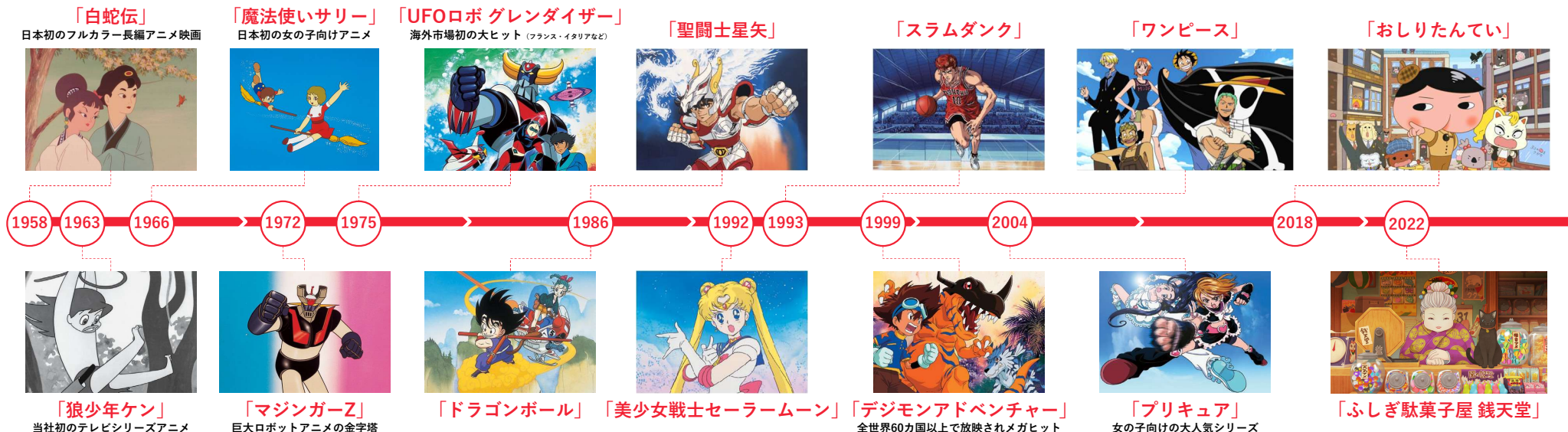
はじめに

成長戦略

財務戦略

事業基盤

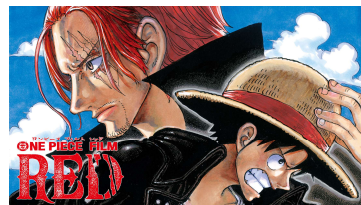
東映アニメーションは、1956年の創立以来、さまざまなヒット作品を生み出し、世界に届けてきました。



「ドラゴンボール超 スーパーヒーローズ」



「ONE PIECE FILM RED」



「映画「THE FIRST SLAM DUNK」



「鬼太郎誕生 ゲゲゲの謎」



「ガールズバンドクライ」



1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代	2020年代
「狼少年ケン」	「デビルマン」	「Dr.スランプ アラレちゃん」	「ドラゴンクエストダイの大冒険」	「明日のナージャ」	「デジモンクロスウォーズ」	「ドラゴンクエストダイの大冒険」
「魔法使いサリー」	「マジンガーZ」	「バタリロ！」	「美少女戦士セーラームーン」	「金色のガッシュベル!!」	「トリコ」	「ワールドトリガー 3rdシーズン」
「ゲゲゲの鬼太郎」	「パピル2世」	「キン肉マン」	「スラムダンク」	「ボボボーボ・ボーボボ」	「聖闘士星矢Ω」	「デジモンゴーストゲーム」
「サイボーグ009」	「キューティーハニー」	「夢戦士ウイングマン」	「マレド・ボーイ」	「ふたりはプリキュア」	「探検ドリランド」	「ふしぎ駄菓子屋 銭天堂」
「ひみつのアッコちゃん」	「ゲッターロボ」	「北斗の拳」	「地獄先生ぬ〜べ〜」	「冒険王ビィト」	「京騒戯画」	「逃走中 グレートミッション」
「タイガーマスク」	「UFOロボ グレンダイザー」	「メイプルタウン物語」	「花より男子」	「出ましたっ!パワパフガールズZ」	「マジンボーン」	「わんだふるぷりきゅあ！」
	「一休さん」	「ドラゴンボール」	「キューティーハニーF」	「モノノ怪」	「美少女戦士セーラームーンCrystal」	「ガールズバンドクライ」
	「宇宙海賊キャプテンハーロック」	「聖闘士星矢」	「金田一少年の事件簿」	「墓場鬼太郎」	「ワールドトリガー」	
	「銀河鉄道999」	「ビッキリマン」	「夢のクレヨン王国」	「うちの3姉妹」	「ドラゴンボール超」	
		「悪魔くん」	「おジャ魔女どれみ」	「ドラゴンボール改」	「デジモンユニバースアプリモンスターズ」	
			「デジモンアドベンチャー」	「怪談レストラン」	「タイガーマスクW」	
			「ワンピース」		「正解するカド」	
					「ゲゲゲの鬼太郎」	
					「おしりたんてい」	

※一部抜粋

成長の軌跡

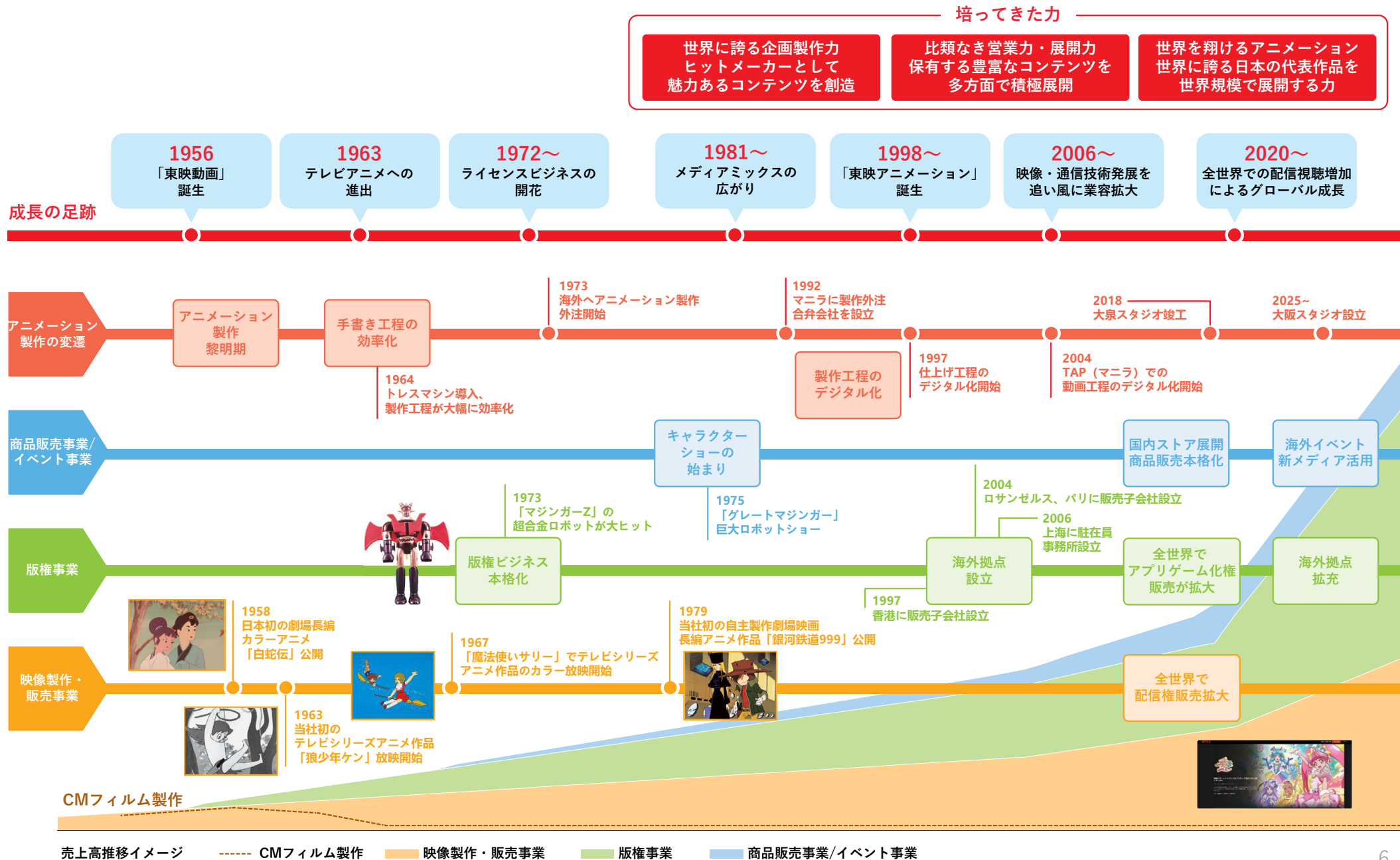
はじめに

成長戦略

財務戦略

事業基盤

時代の変化や視聴者のニーズを捉え、日本アニメ業界のリーディングカンパニーへ成長してきました。



中期経営計画の位置づけ

はじめに

成長戦略

財務戦略

事業基盤

10年先、グローバル市場における大飛躍を目指し、堅牢な成長基盤を固める“助走期間”とする。

培ってきた力

世界に誇る企画製作力
ヒットメーカーとして
魅力あるコンテンツを創造

比類なき営業力・展開力
保有する豊富なコンテンツを
多方面で積極展開

世界を駆けるアニメーション
世界に誇る日本の代表作品を
世界規模で展開する力

本中計の位置づけ

10年先を見据えた
成長戦略の前半戦

堅牢な成長基盤を固める
助走期間、準備期間

質的進化を遂げる
挑戦の幕開け

目指す成長

**世界の子どもたちと人々に
「夢」と「希望」を
さらに届け続けていく。**

**10年計画として
本格的なグローバル成長
による飛躍を目指す。**

定量目標

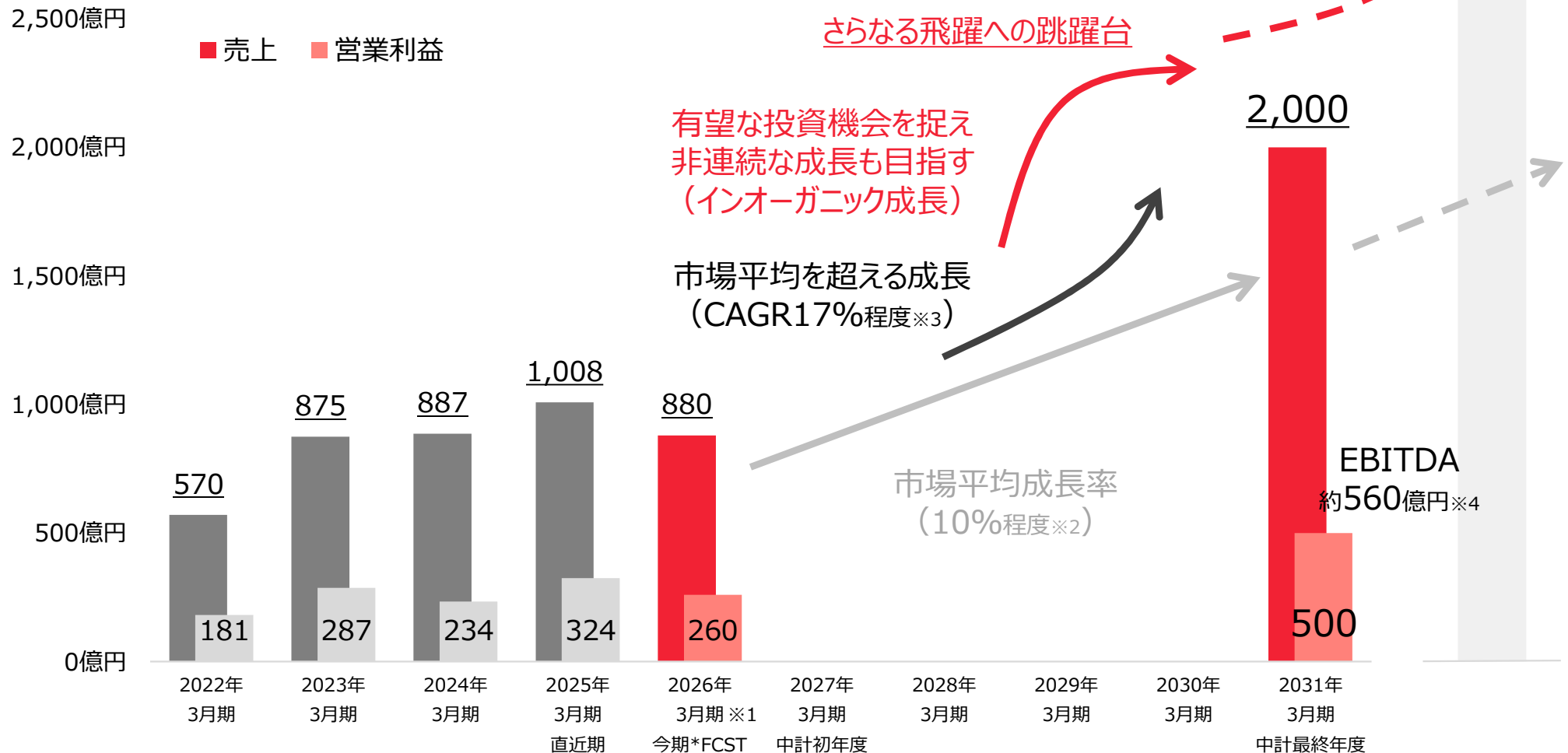
Aspiration : 10年で「世界に冠たる東映アニメーションブランド」を確立する。

売上5,000億円規模※5

中計最終年度に、売上2,000億円、営業利益500億円を目指す。

飛躍に向けた“仕込期間”と位置付け、オーガニック成長を基本に、インオーガニックにも挑戦。

さらなる高みを見据え、売上5,000億円規模企業に向けた基盤を築き上げる。



これまで ~2025年3月期

中期経営計画期間

さらに先

※1 2026年3月期：2025年10月時点での最新見直し ※2 市場成長率：アニメ産業レポート2024、アニメ産業市場規模データ（2021年～2023年）より当社試算 ※3 CAGR：2026年3月期着地見込（売上880億円）を起点とし、2031年3月期計画値（売上2,000億円）を終点として算出
※4 EBITDA：営業利益に減価償却費を加算した値（中計最終年度見込・連結ベース） ※5 中計期間外の参考値

世界中の人々を魅了する アニメーションのトップランナーとして進化し続ける

- Leading Animation, Enchanting People's Hearts, Evolving Always -

世界を切り拓く力

2. 成長戦略 – 4つの戦略エンジン

- 11 中期経営計画の全体像
- 12 成長戦略4つのポイント
- 13 ①：スタジオ
- 18 ②：IP
- 22 ③：地域
- 28 ④：顧客接点



中期経営計画の全体像

はじめに

成長戦略

財務戦略

事業基盤

経営理念

世界の子どもたちと人々に
「夢」と「希望」を届ける“創発企業”

ありたい姿

世界中の人々を魅了する、アニメーションのトップランナーとして進化し続ける。

①優れた作り手が集う映像製作プロダクションとして、②時代を超え世界に受け継がれる作品を創造する。
③世界中に広く届けるネットワーク、④作品とのつながりを深める場をもち、IPをとりまくステークホルダーの輝きに貢献する。

定量目標

中計最終年度に、売上2,000億円、営業利益500億円を目指す。
さらなる高みを見据え、売上5,000億円規模企業に向けた基盤を築き上げる。

成長戦略

1

スタジオ：グローバル製作体制の構築、世界トップクラスのスタジオを目指す。

優れた作り手が集う映像製作プロダクションになるために

優秀な作り手が集い育つ組織
(職種別・採用／育成／評価・適正人数・挑戦)

国内外のスタジオ開発
ネットワーク強化

次世代を牽引するプロダクション
(デジタル領域の再編強化)

2

IP：収益源泉の世界強化

世界に受け継がれる
作品を創造するために

全世界IP化
海外創出拡大
基幹IP維持拡大

ライブラリ戦略活用

3

地域：グローバル展開力の強化

世界により広く届けるために

米州・亜州・欧州
(ライセンス販売体制拡充)
新地域進出
(東南アジア・南アジア・中東他)

各地域にある成長機会を捉えた
事業投資やアライアンス

4

事業：国内地盤強化、新たな接点獲得

世界の子どもたち・人々との
つながりを深めるために

国内の接点強化
(ストア・エンタメ施設等)
海外の接点展開に踏み出す
(中東パーク・海外ストア・海外イベント)

次世代メディアに対応
新たな接点獲得への挑戦

成長の礎

プロデュース人材
グローバルパートナー

グローバル体制への再編強化

事業基盤（物流・EC）の拡充

インオーガニックによる非連続成長への挑戦（投資規模500億円程度）

財務戦略

財務健全性・戦略投資・株主還元
のバランスを取った適切な運営

自己資本比率70%以上、ROE15%以上
総還元性向50%目標

財務の安定を土台とした戦略投資

事業基盤
強化戦略

組織風土・文化
多様性・共創を前提とし
裁量・評価、挑戦を尊ぶ文化

人材
人が輝く制度と報酬
(戦略人材制度・インセンティブなど)

ブランディング
レピュテーションを高める
企業ブランディングに取り組む

未来への責任
社会的価値を創造する
ESGへの取り組み

成長戦略4つのポイント

はじめに

成長戦略

財務戦略

事業基盤

1

【スタジオ】

優れた作り手が集う
映像製作プロダクション
になるために

2

【IP】

世界に受け継がれる
作品を創造するために

3

【地域】

世界により広く
届けるために

4

【顧客接点】

世界の子どもたち
人々とのつながりを
深めるために

2x
Growth

産み出す力



届ける力



収益力

1

業界一のスタジオ

大泉スタジオ

大阪スタジオ

TAP

3

海外の事業基盤

その他

欧州

TAEU

亜州

TAE

TAES

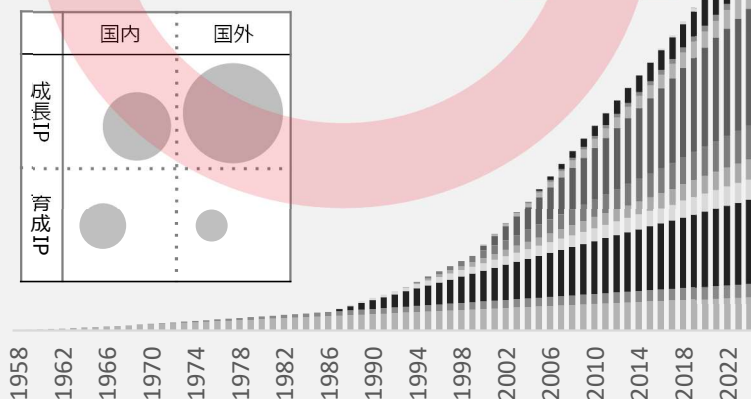
米州

TAI

2

IP強化サイクル

重厚なポートフォリオ



4

IP価値最大化サイクル

強固な国内地盤

版權・映像販売

商品販売

専門
ショップ

EC

総合
ショップ

その他

イベント・ゲーム

成長戦略4つのポイント

はじめに

成長戦略
①スタジオ

財務戦略

事業基盤

1

【スタジオ】
優れた作り手が集う
映像製作プロダクション
になるために

2

【IP】
世界に受け継がれる
作品を創造するために

3

【地域】
世界により広く
届けるために

4

【顧客接点】
世界の子どもたち
人々とのつながりを
深めるために

2x
Growth

産み出す力

×

届ける力

=

収益力

1

業界一のスタジオ

大泉スタジオ

大阪スタジオ

TAP

3

海外の事業基盤

その他

欧州

TAEU

亜州

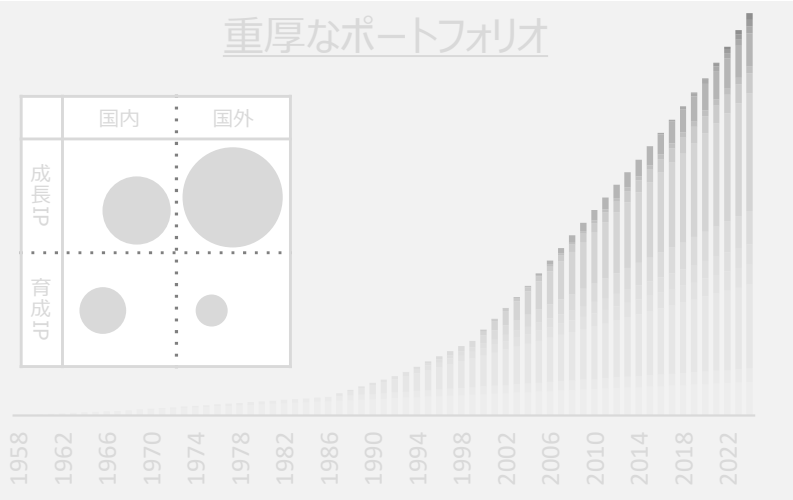
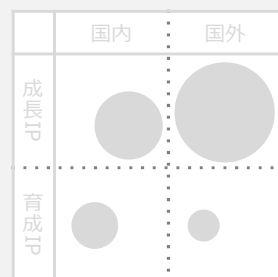
TAE TAES

米州

TAI

2

重厚なポートフォリオ



4

強固な国内地盤

版權・映像販売

商品販売

専門
ショップ

EC

総合
ショップ

その他

イベント・ゲーム

スタジオが目指す方向性

はじめに

成長戦略
①スタジオ

財務戦略

事業基盤

業界一の製作システム・作り手・環境をさらに進化し、5年で世界トップクラスのステージに手をかける。

業界一のスタジオとして

世界トップクラスのスタジオを目指し、さらに先へ

中計最終年度までに

時代の変化

エンタメ・メディアの多様化
ハイクオリティ映像の普及

世界に知名度ある作品
業界をリードする映像

業界トップレベルの
層が厚い作り手集団

長期継続を可能にする
業界一の製作システム
(標準化・合理化・安定コスト)

競争の激化

業界全体の作品増加
作り手不足、製作費高騰

目指すスタジオ像
優秀な作り手が集い、育つスタジオ

- ☆ 作り手が学び、成長できるスタジオであり続ける。
- ☆ 挑戦と表現の機会を創り出し、才能が輝く舞台を広げる。
- ☆ 製作体制を拡充し、挑戦や創作の余裕を生み出す。
- ☆ 次代を担う作り手を増やし、持続可能で健全な拡大を目指す。
- ☆ そして、そのロールモデルを世界中に広げていく。

業界一の製作システムを
国内外に広げる
(グローバル製作体制)

優秀な作り手が集い、育つ組織
(作り手が主役の職種別組織)

適正人数
(健全拡大)

作り手の活躍
(機会創出)

採用・育成・評価
(成長環境)

次世代を牽引するプロダクション
(デジタル領域の再編強化)

作り手から
スターを輩出

製作拠点を
国内外に複数新設

キー職種を中心に
数百名規模の拡充

スタジオ発の
オリジナル創出に挑戦

デジタル領域の
再編強化

グローバル製作体制の戦略構築

はじめに

成長戦略
①スタジオ

財務戦略

事業基盤

足元の競争環境を超え、アジアを中心としたグローバル製作体制を構築、**1.5倍程度**※1の製作力を目指す。

日本のアニメ製作

競争環境にある
構造問題

作り手不足
製作ラインひっ迫

映像品質向上による
工数倍増

物価高・人件費高

複合的な要因による
製作費高騰

グローバル製作体制を目指す

アジアを中心とした
スタジオネットワークの構築

成長性、親和性を見極め
製作ロールモデルの海外展開を
アジア中心に進める

大泉スタジオ
大阪スタジオ▼

アジア2～3地域へのスタジオ新設

TAP※2

製作ロールモデルの海外展開

機能配置・強化の考え方

脚本
演出

作画

美術

動画
仕上

ポスト
プロ

CG

大泉スタジオ＝フラッグシップスタジオ

業界一の製作システムの健全な拡大
(数百名規模の拡充を図る)

キー職種を中心とした体制拡充

大阪スタジオ

次世代を見据えた
デジタル再編強化

海外スタジオ
(サポートライン)

TAP※2

国内強化

海外展開

まずは、国内体制のサポート

- 国内製作体制の海外サポートラインとして
- 5年以内に、2-3程度のスタジオ新設を目指す

デジタル領域再編強化

はじめに

成長戦略
①スタジオ

財務戦略

事業基盤

次世代を牽引するプロダクションを目指し、技術と体制を磨き上げ、未来を切り拓く。

積み上げてきた基盤

目指すこと

再編強化のポイント

アニメーションでは
最高峰の技術・体制・実績

世界が認める、次世代アニメーションの拠点

次世代/世界水準

作画アニメを支える
デジタル技術、人材



3DCGアニメーションを生む
磨き込んだ技法、表現力



2Dと3DCGの融合による
新たな映像表現
(セルルックCGなど)

現在のテクノロジーセクション

CG

ポストプロ

システム

素材
環境

作画アニメ
(3DCG)

フル3DCG

撮影

システム
構築

VR・AR・XR／ゲーム／モーションキャプチャー／AIなど

隣接する様々な新技術

クリエイティブ
スペシャリストを厚く

次世代技術の開発

アニメーションを超える
映像表現、体験

世界からの
評価を確立

世界有数の技術、体制を備え
セルルックCGのみならず、さらなる映像表現を創造

作り手の活躍機会

はじめに

成長戦略
①スタジオ

財務戦略

事業基盤

挑戦と表現の機会を創り出し、新たなIPと持続的成長を生む、好循環を目指す。

挑戦・活躍の仕組み

大泉スタジオ発・クリエイター発の企画を 継続的に企画・製作・運営する仕組み

Pro, Pro, Pro!!

(Produce/Product/Projectの略称)

- 年に複数回の社内企画募集、選定、製作を実施する仕組み
- 様々な作品を生み出し、既存の製作ラインとは一味違うアイデアや手法を試すことができる
- 自分のアイデアを形にする製作力を身に付け、ショート作品を作る事でスタッフ同士の距離が近くなり、全体の製作フローの理解を深めることができる

大泉スタジオのクリエイター・スタッフに 表現の場を提供する仕組み

- 作り手とその仕事にフォーカスした原画展など、継続的に作り手の仕事とこだわりに触れる機会を提供する仕組み
- 公式SNS運用を開始し、作り手の言葉と仕事を発信。作り手に光をあて、アニメファンや業界関係者に広く発信することで、作り手への注目、作り手からスターを生み出し続ける取り組みを進めています

実績

直近1年間で
2作品のパイロット製作が決定

2024年～
公式X
東映アニメスタジオたんけんたい！

2025年3月～5月
第1回「稲上晃 原展」開催

これから

IP創出の新しい形を確立

優秀な作り手の土壌

作り手の認知拡大

作り手からスターを輩出

成長戦略4つのポイント

はじめに

成長戦略
②企画IP

財務戦略

事業基盤

1

【スタジオ】

優れた作り手が集う
映像製作プロダクション
になるために

2

【IP】

世界に受け継がれる
作品を創造するために

3

【地域】

世界により広く
届けるために

4

【顧客接点】

世界の子どもたち
人々とのつながりを
深めるために

2x
Growth

産み出す力

×

届ける力

=

収益力

1

業界一のスタジオ

大泉スタジオ

大阪スタジオ

TAP

3

海外の事業基盤

その他

欧州

TAEU

亜州

TAE

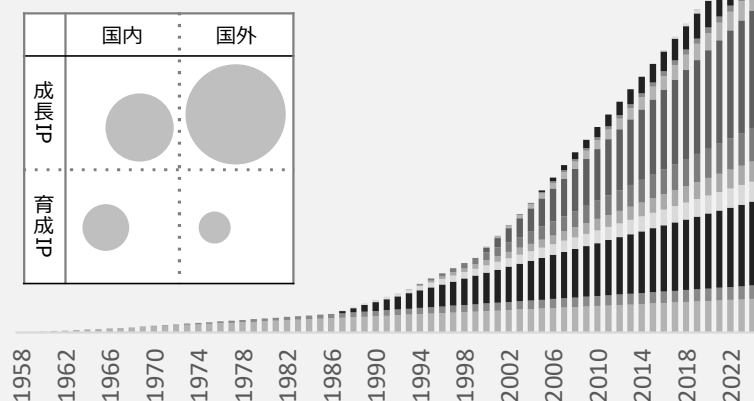
TAES

米州

TAI

2

重厚なポートフォリオ



4

強固な国内地盤

版權・映像販売

商品販売

専門
ショップ

EC

総合
ショップ

その他

イベント・ゲーム

目指すポートフォリオ（収益源泉の世界強化）

はじめに

成長戦略
②企画IP

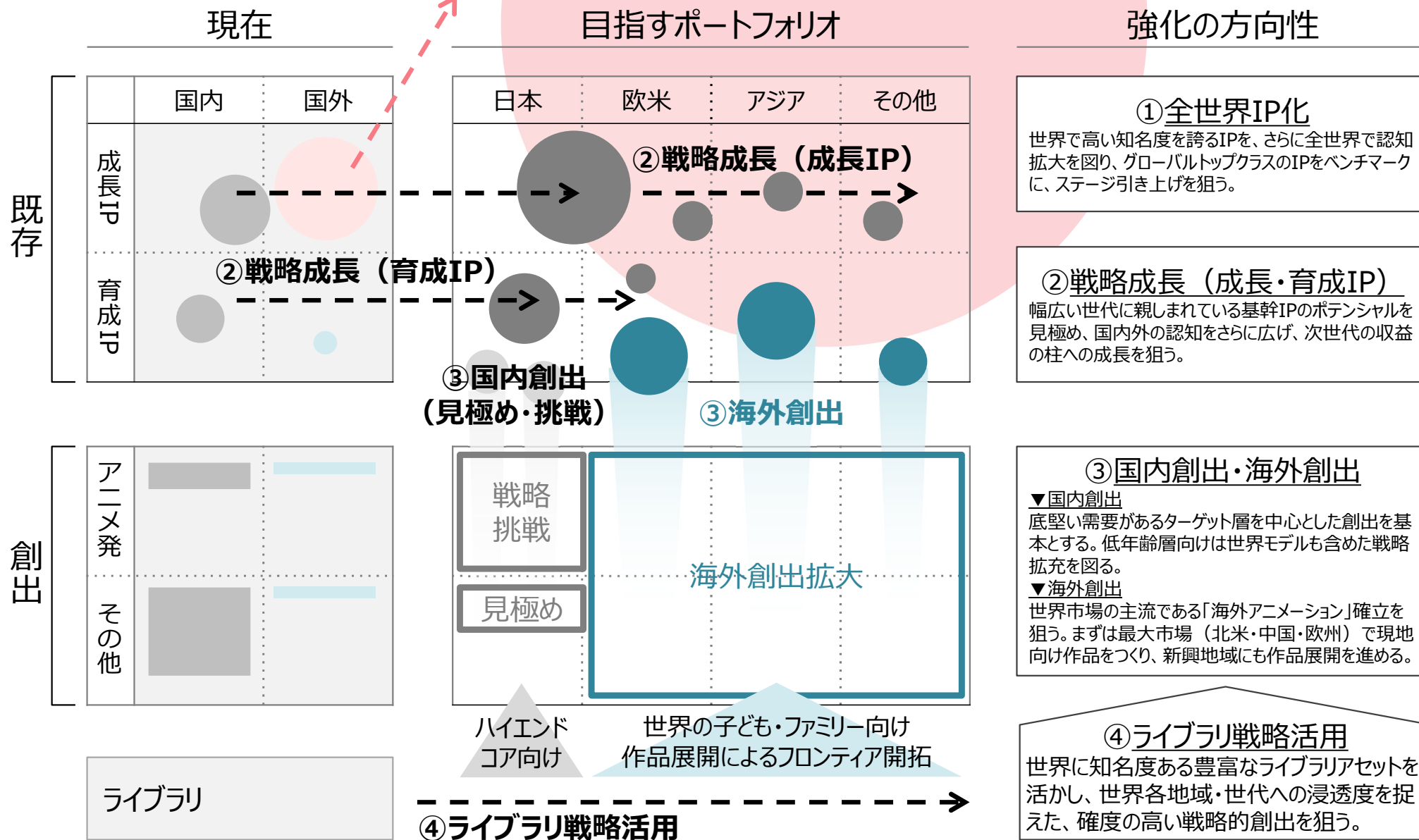
財務戦略

事業基盤

成長市場を見極め、世界での知名度を生かしたIP展開・IP創出を通じ、収益源泉の世界強化を図る。

①全世界IP化

円の大きさ：収益規模イメージ → 破線矢印：強化の方向性



目指すIP成長、作品投資

はじめに

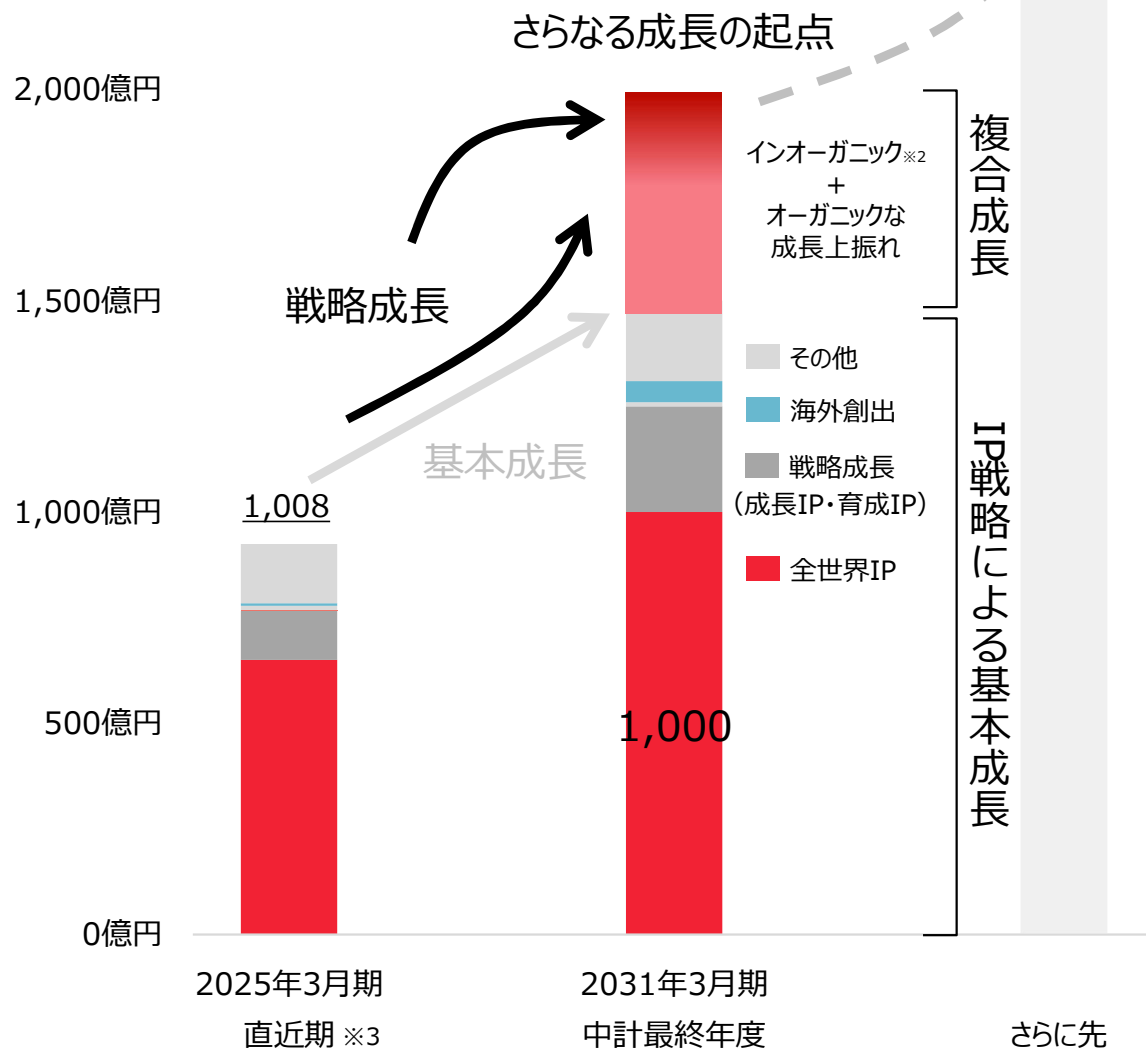
成長戦略
②企画IP

財務戦略

事業基盤

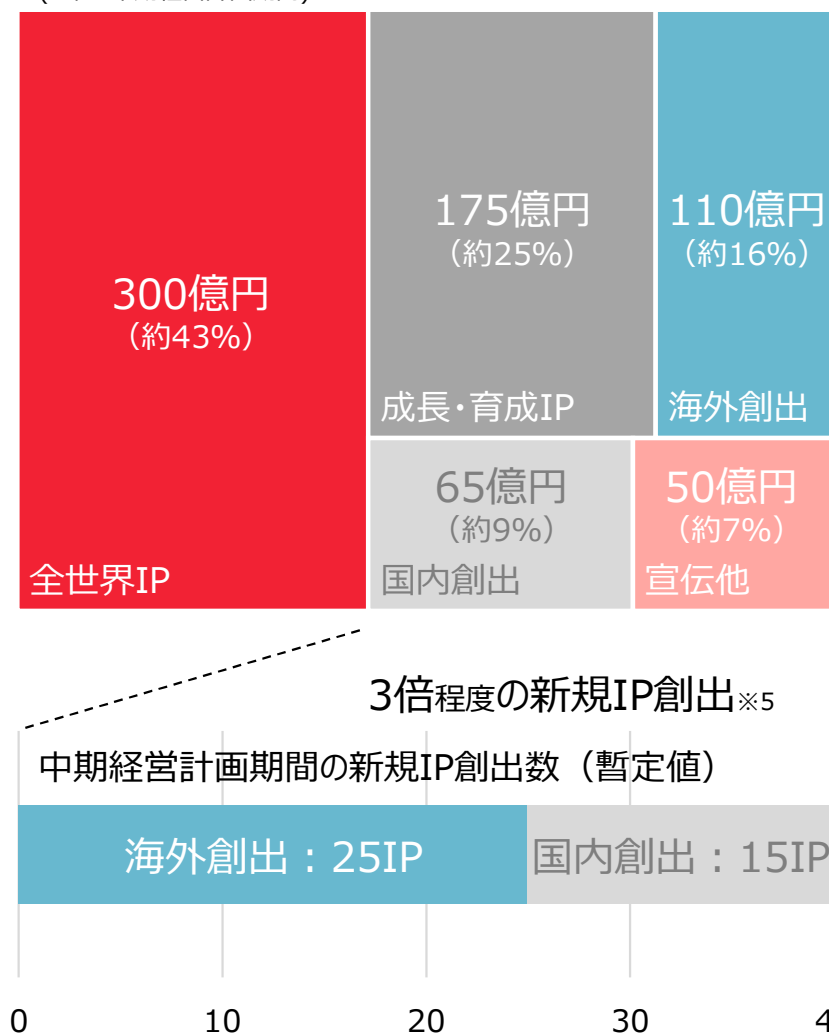
経営の柱はより太く、創出を3倍程度※5拡充し、世界に向けた重厚な作品群を、さらなる成長の起点とする。

目指すIP成長（売上高）※1



主な作品関連投資

5年で700億円程度の作品投資を計画※4
(5年 = 中期経営計画期間)



※1 目指すIP成長：2025年3月期実績を起点とした、中計最終年度（2031年3月期）のIP成長イメージ ※2 インオーガニック成長：M&A・アライアンス等および期待シナジーを含む

※3 2025年3月期IP戦略別集計値：単体ベース集計のため内訳は連結金額と異なる ※4 作品関連投資：中計期間（2026年3月期～2031年3月期）における累計投資見込額 ※5 3倍程度：過去5年間の定番シリーズ等を含まない新規IP創出に対する増加割合

海外創出の方向性

はじめに

成長戦略
②企画IP

財務戦略

事業基盤

海外展開のノウハウとネットワークを土台に、世界市場を見極めた作品展開、フロンティア開拓に挑む。

海外創出のポイント

世界市場を見極めた、作品展開イメージ

海外現地法人との連携による最大化・最適化

① 最大市場に向けた作品

最大市場／メインストリーム
北米・中国・欧州において
ワールドワイドを目指す作品製作

② 広範な地域への展開

北米・中国・欧州から
親和性ある周辺地域へ展開

③ フロンティア開拓

北米・欧州でプリプロを主導し
各地域の文化を取り込んだ
作品を製作、新興地域を開拓

世界各地の

作品を

その地域の

クリエイターとつくり、

事業として創生を図ることで

各地域に根付く作品を生み、育てる。

世界標準に近いクリエイティブに強み

欧州

欧州で世界標準の作品製作
MENA地域との親和性を活かす

世界2位のエンタメ市場

中国

中国市場に適した作品製作
アジアへの展開を狙う

世界最大のエンタメ市場

北米

北米から、全世界へ

日本的感覚に近く、
大きなターゲット層を抱える市場

アジア

市場規模、成長性だけでなく
製作拠点としても重要な地域

次なるフロンティア

MENA

次なるフロンティア

インド

次なるフロンティア

アフリカ

日本アニメ、欧州文化との親和性

中南米

欧州から中南米への作品展開

成長戦略4つのポイント

はじめに

成長戦略
③地域

財務戦略

事業基盤

1

【スタジオ】

優れた作り手が集う
映像製作プロダクション
になるために

2

【IP】

世界に受け継がれる
作品を創造するために

3

【地域】

世界により広く
届けるために

4

【顧客接点】

世界の子どもたち
人々とのつながりを
深めるために

2x
Growth

産み出す力

×

届ける力

=

収益力

1

業界一のスタジオ

大泉スタジオ

大阪スタジオ

TAP

3

海外の事業基盤

その他

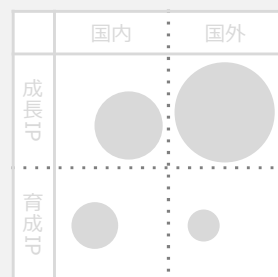
欧州
TAEU

亜州
TAE TAES

米州
TAI

2

重厚なポートフォリオ



4

強固な国内地盤

版權・映像販売

商品販売

専門
ショップ

EC

総合
ショップ

その他

イベント・ゲーム

世界各地に根差した海外成長

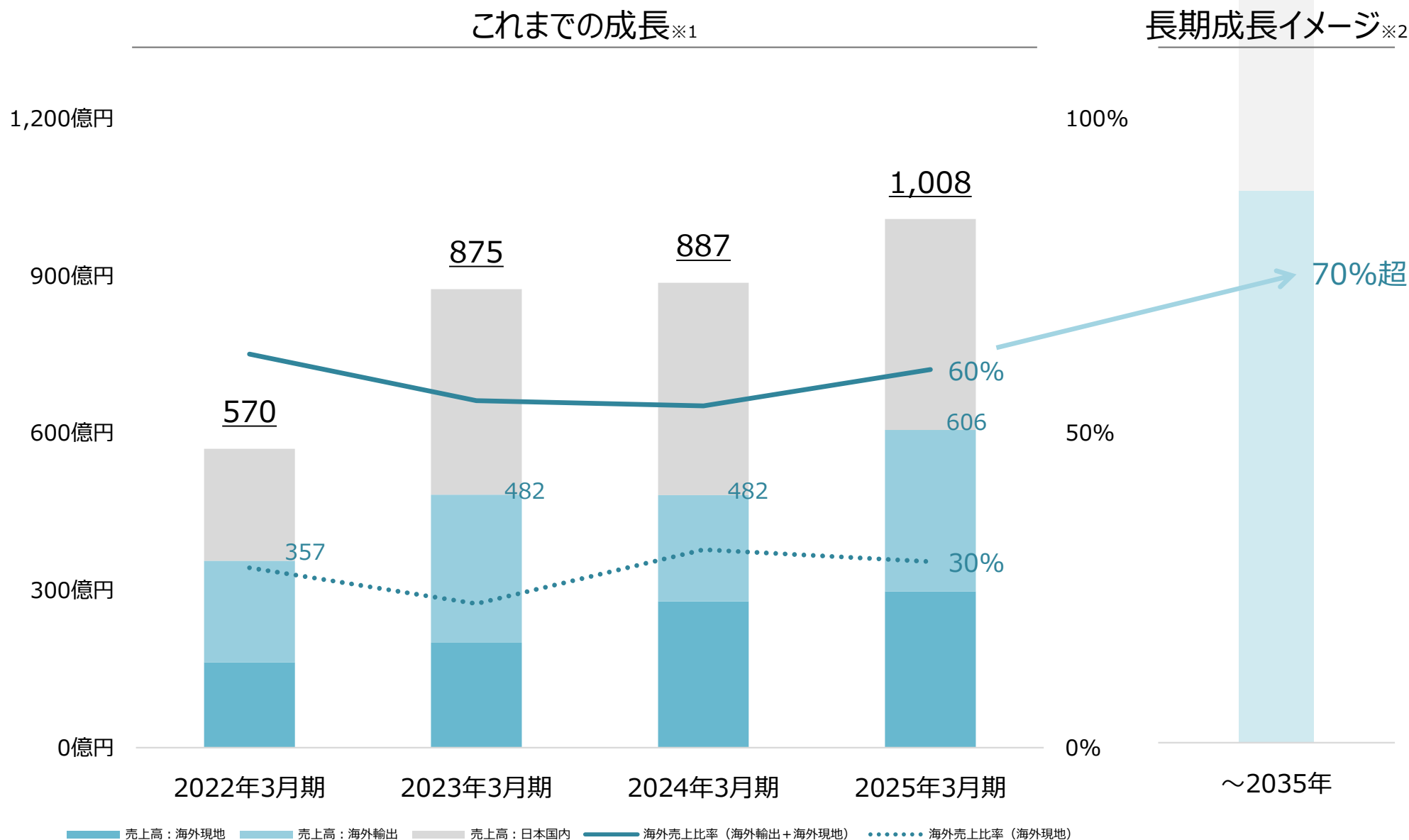
はじめに

成長戦略
③地域

財務戦略

事業基盤

海外比率60%程度、現地化30%程度、世界に広がる安定的かつ強靱な持続成長を実現。



※1 これまでの成長に含む海外売上金額：各期の社内基準に基づく為替レートを適用し、決算期の違いを考慮しない単体集計値のため、外部公表値と異なる ※2 長期成長イメージ：本中計期間外の参考値

目指すグローバル事業

はじめに

成長戦略
③地域

財務戦略

事業基盤

輸出拡大に加え、海外創出を育成、世界で複数の収益源を持つ強い事業体を目指す。

目指すグローバル事業（イメージ）

日本発アニメの展開力 + 次世代の柱としての海外創出 + α

日本発アニメの輸出拡大

TAEU※1

TAE※1

TAI※1

各地域に求められるアニメーションの海外創出

各地域のスタジオ、クリエイターネットワーク

欧州他

既存拠点



新興地域

亜州

既存拠点



新興地域

米州

既存拠点



新興地域

強化のポイント

1

輸出モデルの進化
東映アニメ作品を広げる
体制強化・地域進出

2

第二の柱
10年の計画として
海外発アニメーションを
事業の柱として確立する

3

加速エンジン
機会を捉えた事業投資
インオーガニックへの挑戦

4

グローバル成長を支える
実行体制、運用

目指す成長は、10年の時間軸

はじめに

成長戦略
③地域

財務戦略

事業基盤

足元5年は、体制強化、基盤強化に重点し、
10年の時間軸で第二の柱、第三の柱を育て上げ、持続的な成長を実現する。

売上成長イメージ※1

海外輸出（日本から世界各地域への輸出）

海外現地（米州、亜州、欧州等、海外現地での売上）

持続的なグローバル成長

強化のポイント

海外売上比率60%超
(売上1,200億円程度※2)

①

日本発アニメの輸出展開
(輸出モデル)

③

事業投資・M&A等
(加速エンジン)

②

海外創出（第二の柱）

①

日本発アニメの現地展開
(輸出モデルの進化)

海外輸出

約300億円

海外現地

約300億円

2025年3月期
直近期

2031年3月期
中計最終年度

400億円+α
インオーガニック成長含む
※3

さらに先

5年で基盤を固め、10年先のグローバル成長を掴む

海外開発に約200億円を投資し、日本発アニメ、海外創出を軸とした、10年先の飛躍を掴み取る。

5年で目指すこと

10年先に見据えること

持続的なグローバル成長を実現する
強い事業体への進化

③ 各地域にある事業機会

② 海外創出を第二の柱に

① 日本発アニメをさらに拡大

5年で約200億円規模の海外開発投資を見込む

(5年＝中期経営計画期間)

展開地域

新たに6地域に進出
(東南アジア・南アジア・中東など)

機能強化

各地域実態に応じた強化

体制強化

海外現地体制を
約300名規模に拡充

事業投資
インオーガニック

各地域にある事業機会を
最前線で捉える

強固なグローバル基盤

中東地域への展開

はじめに

成長戦略
③地域

財務戦略

事業基盤

中東を新たな成長フロンティアの1つに位置づけ、ドバイに拠点進出を計画、最前線で成長機会を捉える。

中東地域への展開

日本国内からコンテンツ、ノウハウなどを展開

ドバイへの
拠点進出

中東地域拡大
をめざした始動

Qiddiya
テーマパーク建設

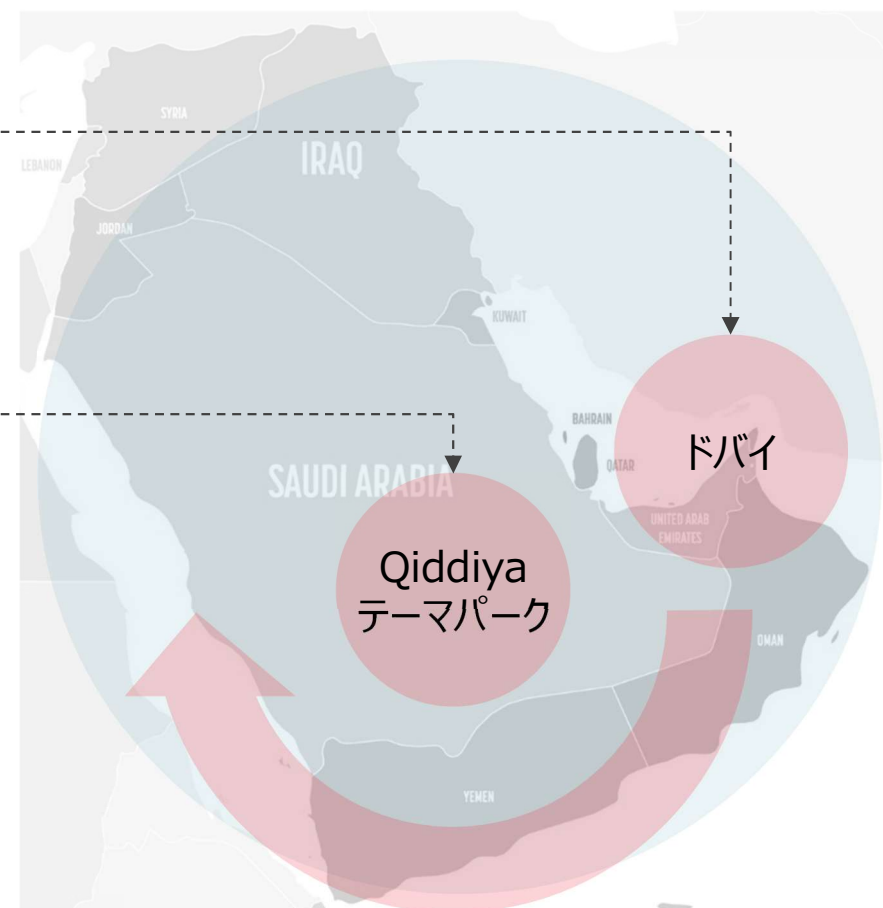
中東パークにある
成長機会を最大化



世界初となる「ドラゴンボール」テーマパーク
サウジアラビアのQiddiya Investment Companyが開発を進める大型エンターテインメント都市「Qiddiya（キディヤ）」に、「ドラゴンボール」テーマパークが竣工予定。
敷地面積50万㎡超の広大なパークは7つのエリアで構成され、「カメハウス」「カプセルコーポレーション」「ビルスの星」などを再現。30以上のアトラクションを備え、中央には全高約70mの神龍と大型ジェットコースターが設置予定。ホテルやレストランも完備し、1日中ドラゴンボールの世界を体験できる空間となる。

展開イメージ

中東地域における営業展開を本格始動



成長戦略4つのポイント

はじめに

成長戦略
④顧客接点

財務戦略

事業基盤

1

【スタジオ】

優れた作り手が集う
映像製作プロダクション
になるために

2

【IP】

世界に受け継がれる
作品を創造するために

3

【地域】

世界により広く
届けるために

4

【顧客接点】

世界の子どもたち
人々とのつながりを
深めるために

2x
Growth

産み出す力

×

届ける力

=

収益力

1

業界一のスタジオ

大泉スタジオ

大阪スタジオ

TAP

3

海外の事業基盤

その他

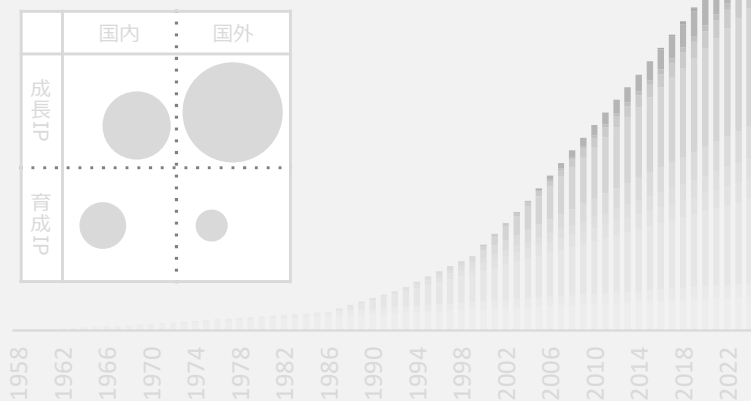
欧州
TAEU

亜州
TAE TAES

米州
TAI

2

重厚なポートフォリオ



4

強固な国内地盤

版權・映像販売

商品販売

専門
ショップ

EC

総合
ショップ

その他

イベント・ゲーム

国内中心に広げてきた顧客接点

はじめに

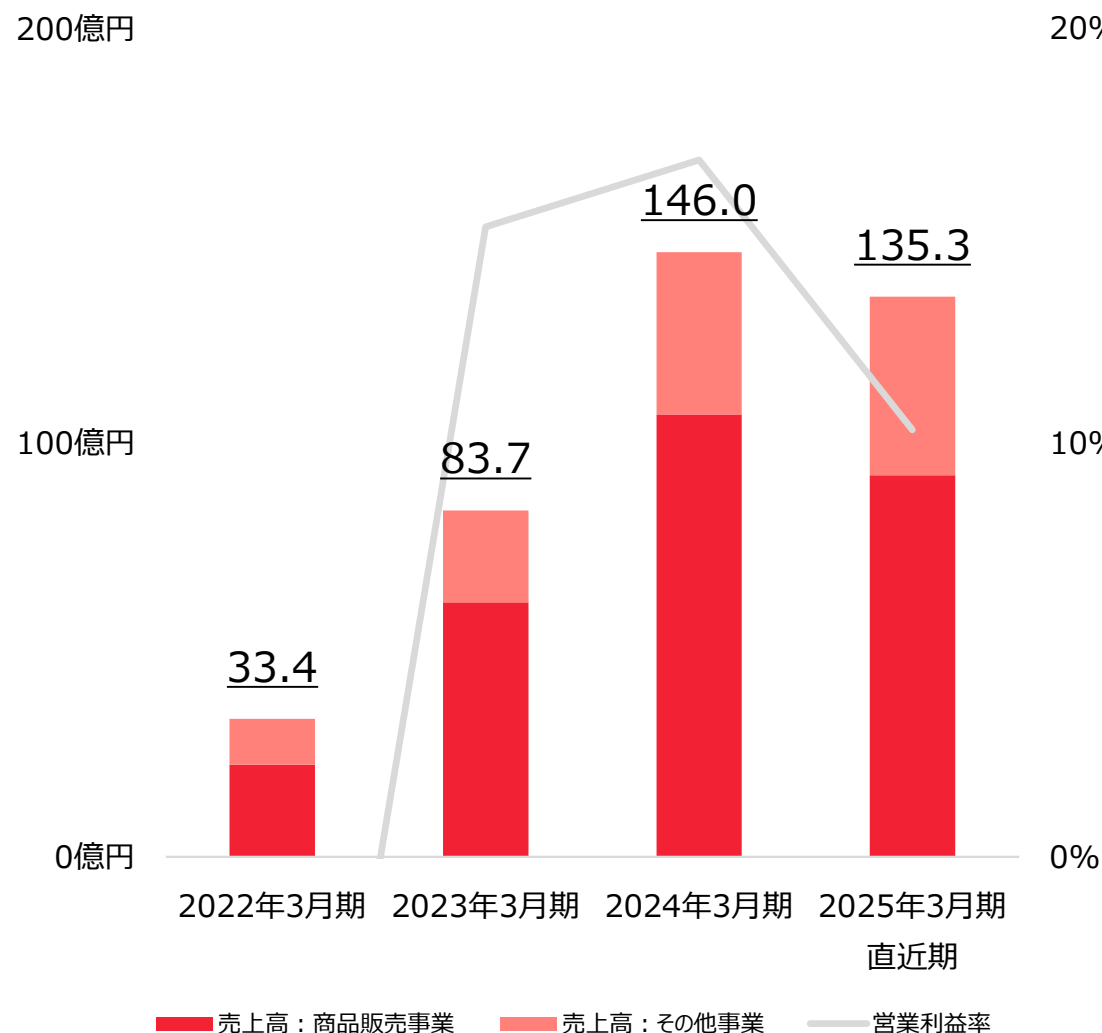
成長戦略
④顧客接点

財務戦略

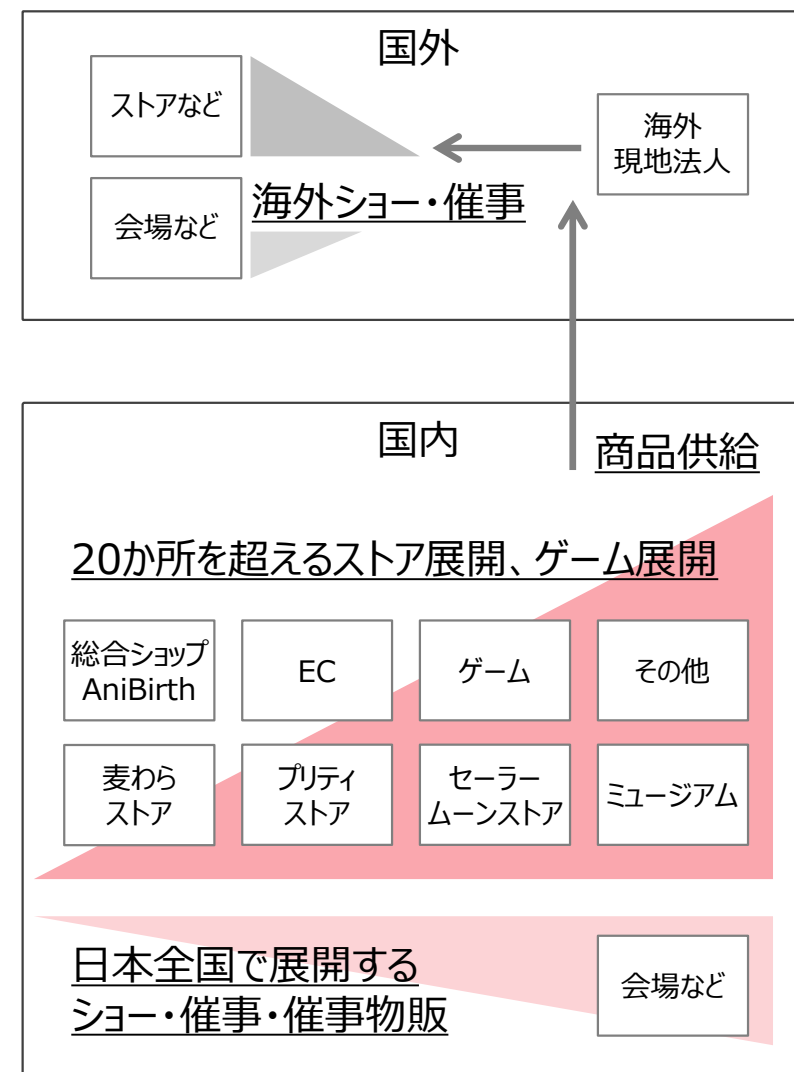
事業基盤

現在は、国内ストア、主に子どもターゲットのショー・催事など、国内中心に顧客接点を広げている。

これまでの成長※1



現在の主な顧客接点



※1 これまでの成長：セグメント間取引を含む

10年先を見据え、世界に踏み出す

はじめに

成長戦略
④顧客接点

財務戦略

事業基盤

日本中心に展開してきた「顧客接点」を、10年の時間軸で国外にも広げていく。

目指す顧客接点（営業拠点含む）

強化の方向性

世界での接点展開



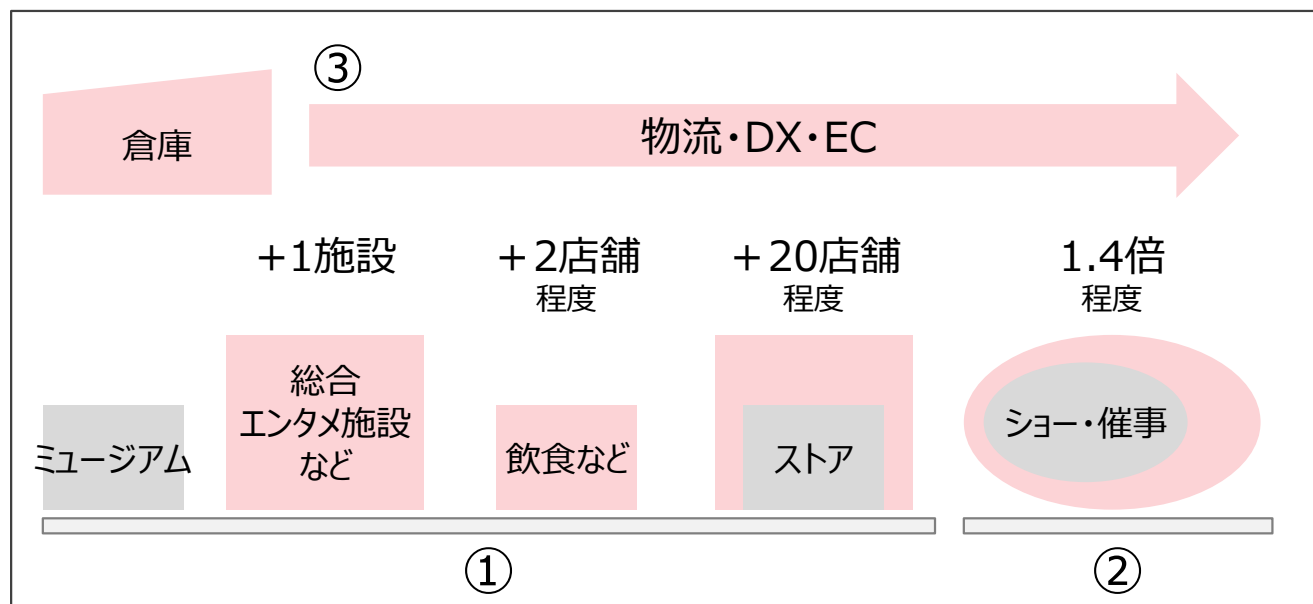
国外に広げていく

④

ポテンシャルある
海外の顧客接点拡大

次世代メディアなど
新たな接点への挑戦

日本国内での接点展開



国内基盤をさらに固め

③

収益性の高いEC拡充
物流見直し

②

多層ターゲットに向けた
ショー・催事の持続成長

①

ショップ事業の堅実成長

目指す成長、顧客接点への投資

はじめに

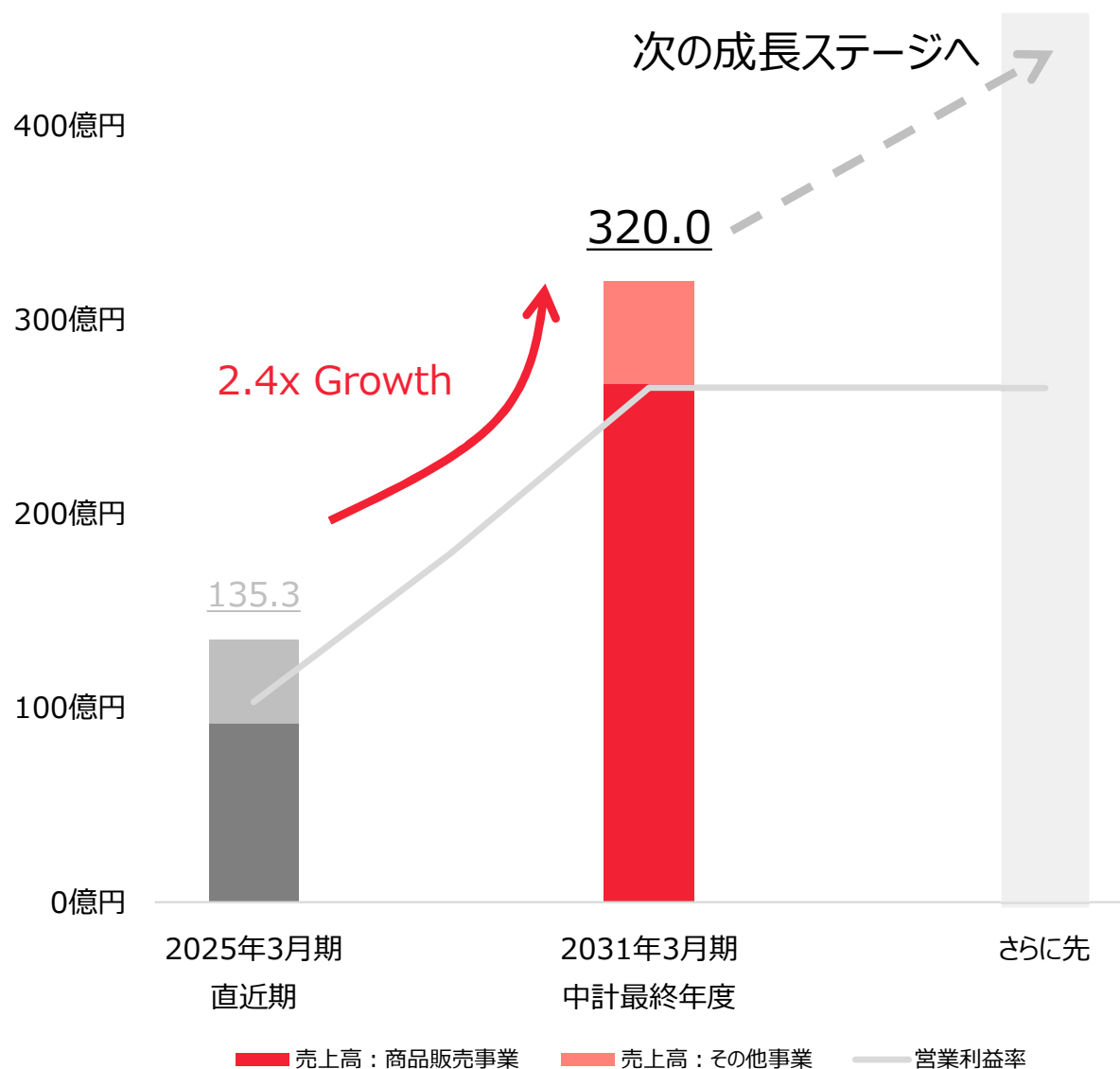
成長戦略
④顧客接点

財務戦略

事業基盤

国内外の顧客接点開発に約190億円を投資し、収益性向上とともに、次の成長ステージを目指す。

目指す成長※1



主な顧客接点関連投資

5年で190億円程度の投資を計画※2

(5年 = 中期経営計画期間)



強化のポイント

収益性向上
物流効率化、EC拡充

収益規模拡大
国内外のストア展開
ターゲット多層化による持続成長

※1 目指す成長: 2025年3月期実績を起点とした、中計最終年度(2031年3月期)の事業成長イメージ ※2 顧客接点関連投資: 中計期間(2026年3月期~2031年3月期)における累計投資見込額

成長を引き出す原動力

3. 財務戦略 – 成長と挑戦を方向づける指針

33 財務戦略方針

34 アロケーション方針

35 主な戦略投資

36 インオーガニック推進体制、ガバナンス



財務戦略方針

はじめに

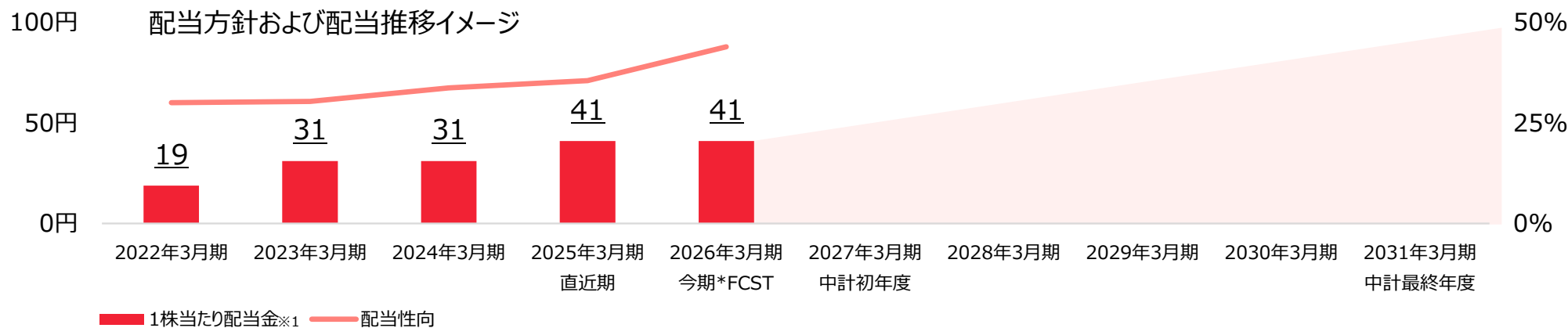
成長戦略

財務戦略

事業基盤

堅牢な財務基盤と、高い資本効率（ROE）を維持し、
1株当たり利益（EPS）を飛躍的に高め、持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現する。

基本方針	- 財務の健全性、戦略投資、株主還元のバランスを取り、適切に運営 - 堅牢な財務基盤を構築済、今後は戦略投資・株主還元へ重点配分	KPI
健全性	- 堅牢な財務基盤、適切な現預金水準を維持 - 事業展開の自由度、機動性を確保	健全性指標 自己資本比率：70%以上 安定性の高い水準を維持
戦略投資	- 競争力強化／成長促進の為、有望な事業機会に積極投資 - 非連続成長の観点からM&Aにも取組む	資本効率指標 ROE：15%以上 負債も効率的に活用
株主還元	- 過去実績額を下限とした安定配当が基本 - 投資戦略や業績に応じ柔軟に水準決定	配当指標 配当性向：40%以上 総還元性向：50%目標



※1 1株当たり配当金：株式分割後の金額に調整

アロケーション方針（安定分配×中核強化×成長加速）

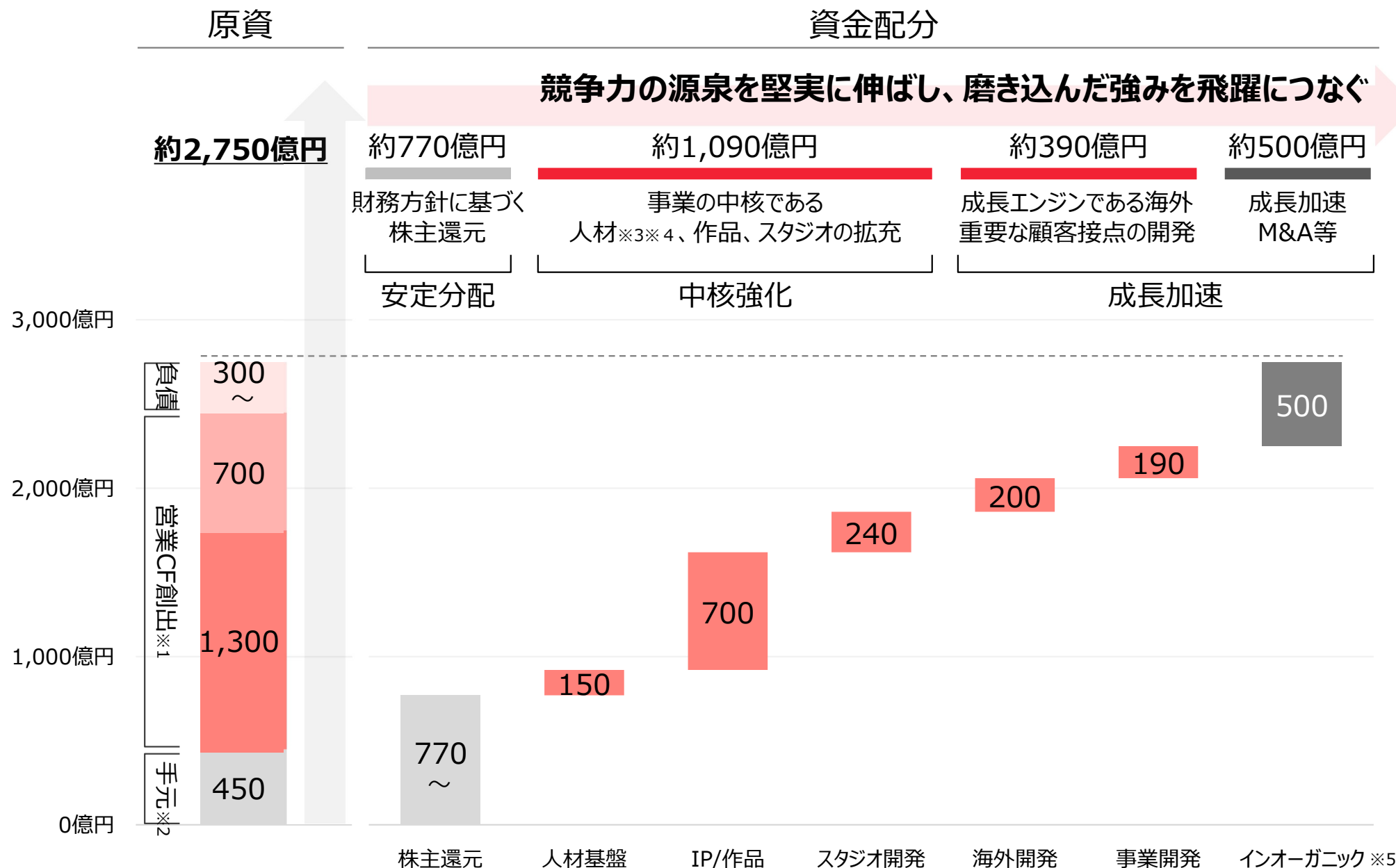
はじめに

成長戦略

財務戦略

事業基盤

財務の安定を土台に、事業の中核を磨き、海外・M&Aによる、さらなる飛躍を目指す。



※1 営業CF創出：中計期間（2026年3月期～2031年3月期）における営業キャッシュ・フロー累計見込額（作品投資控除前） ※2 上記投資額のうち、手元資金の活用見込額

※3 人材基盤投資：基礎採用など全社的な人材投資に限定 ※4 各事業領域における専門人材への投資は、該当セクターの投資額に含む ※5 インオーガニック投資：M&Aおよびアライアンス関連投資を含む

未来の成長に向けた、主な戦略投資

はじめに

成長戦略

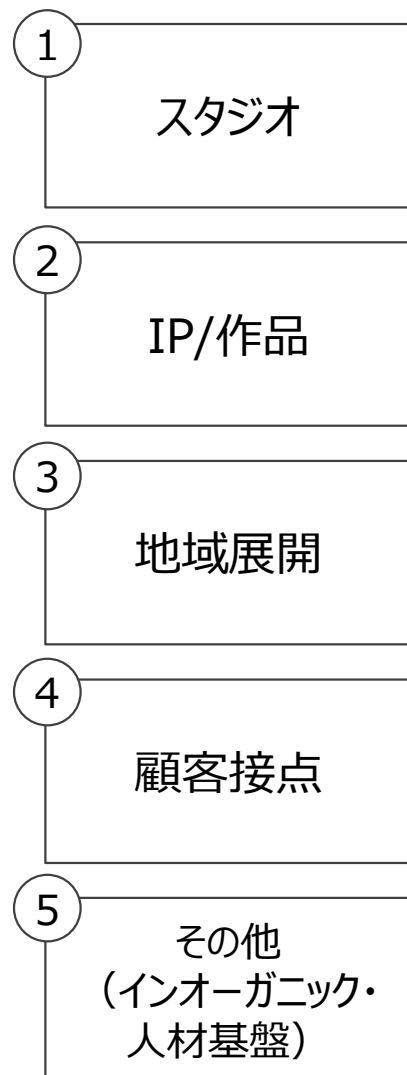
財務戦略

事業基盤

約2,000億円の戦略投資は、世界への挑戦に向けた第一歩であり、有望な機会には上限を超え挑む。

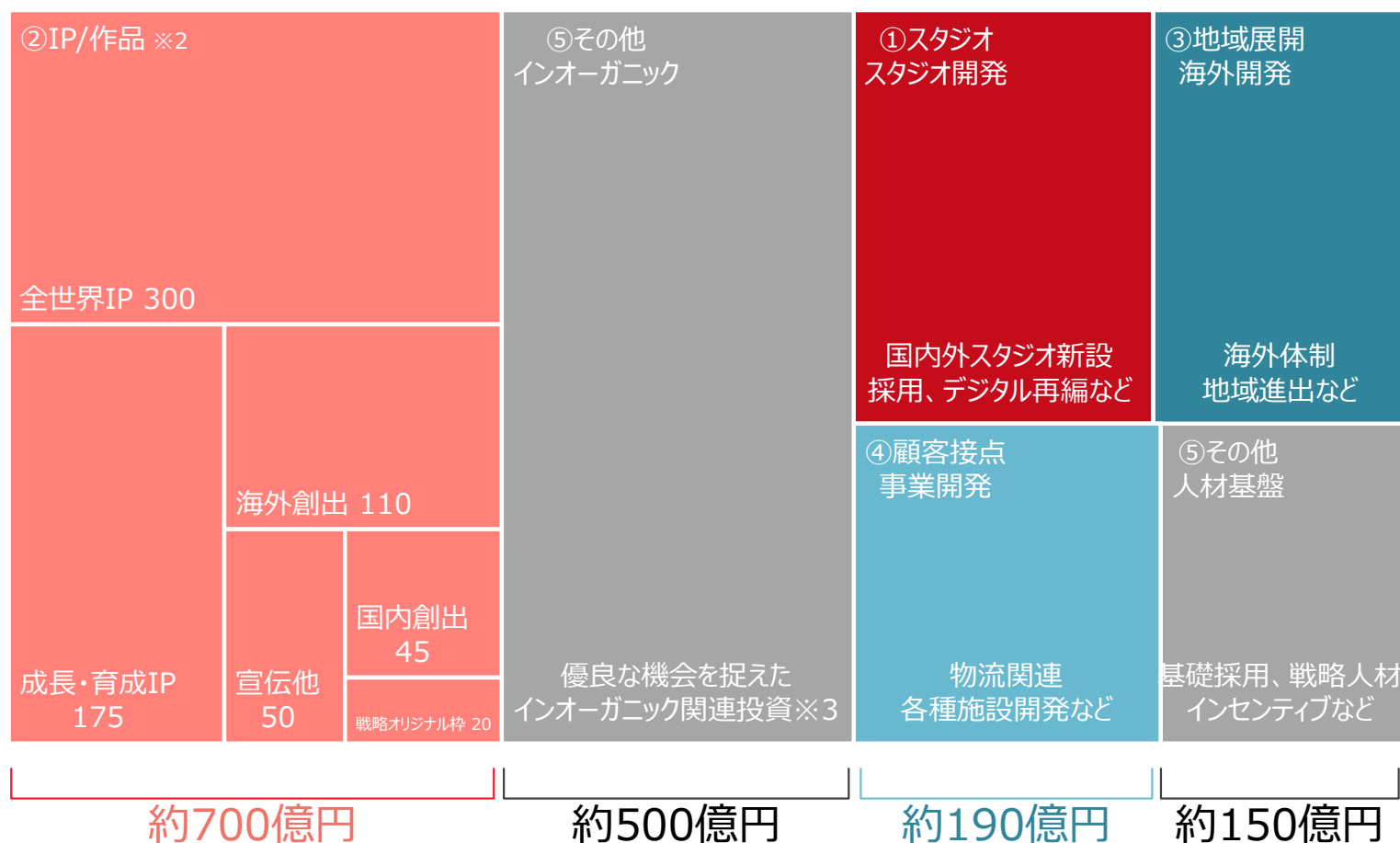
成長戦略

主な戦略投資※1



約2,000億円の戦略投資

■ スタジオ ■ 作品 ■ 海外開発 ■ 事業開発
■ インオーガニック ■ 人材基盤



編成計画に沿った映像化、作品開発など

※1 戦略投資：中計期間（2026年3月期～2031年3月期）における累計投資見込額 ※2 IP/作品関連投資：既存・新規作品開発およびグローバル強化に伴う投資を含む ※3 インオーガニック投資：M&Aおよびアライアンス関連投資を含む

インオーガニック推進体制、ガバナンス

はじめに

成長戦略

財務戦略

事業基盤

インオーガニックへの挑戦にあたり、厳格なルール・運用、推進力をつくり、責任ある判断を徹底する。

インオーガニックへの挑戦

重点領域を見極める
(IP × スタジオ × シナジー)

実行力と専門性を磨く

- M&A・PMIの専門知見が不可欠
- スピードと確実性を担保する体制

大規模投資に挑む（500億円規模）

- 経営全体への影響を正しく捉えた意思決定
- 資本効率を徹底意識した投資判断
- シナジー実現に向けた、不確実性への備え
- 投資前後の評価と継続的なモニタリングを徹底

必要な仕組み

重点領域に即した施策

IP強化
(海外含む)

スタジオ
機能強化

事業シナジー
の追求

推進体制

専任チーム発足
プロ人材の採用

外部専門家
との協働

進捗・成果
を測るKPI

ガバナンス

投資基準・資本コスト
を踏まえた投資判断
モニタリングの仕組み

2段階審査を踏まえ
委員会による審議

取締役会
による最終審議

未来を創る組織・人材の力

4. 事業基盤 — 挑戦を可能にする土台

38 成長戦略を支える事業基盤

39 ブランディングへの挑戦

40 社会的価値創造の取り組み



成長戦略を支える事業基盤

成長戦略を支える人材を惹きつけ、挑戦と共創を生む事業基盤に向けて、さらに磨きをかける。

成長戦略の特徴

- グローバル競争力ある製作基盤の確立
- 作品・地域・事業のグローバル成長
- 戦略投資・M&A等の推進

現在の事業基盤

これまでの成長

堅実な挑戦

安定した待遇

部門別の協働

日本中心の機能・人材基盤

目指す事業基盤

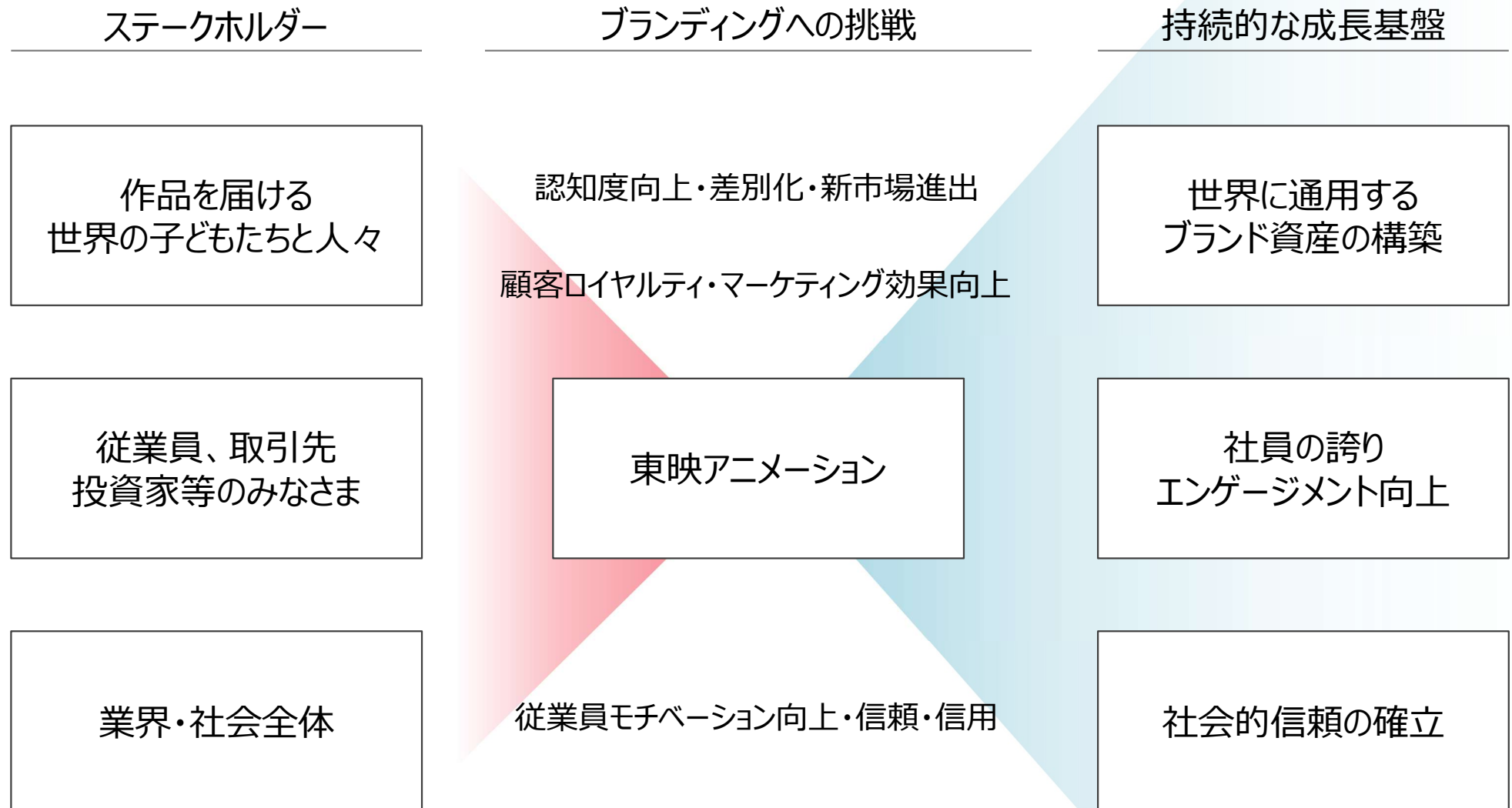
人材を惹きつけ
輝かせる制度・報酬

挑戦を促し
共創を生む組織文化

現在の事業基盤のさらなる拡充

ブランディングへの挑戦

ステークホルダーとのつながりを深め、社会に輝きを提供する「持続的成長ブランドへの進化」に挑戦する。



社会的価値創造の取り組み

グローバルに広がる事業とともに、社会に根差した価値を築く取り組みを、世界中で広げていく。

環境に配慮したアニメーション事業

長期的な企業価値向上に不可欠なサステナビリティ戦略推進の必要性を認識し、本社や製作スタジオにおけるCO2排出量の削減に取り組み、環境に配慮したアニメーション事業を展開しています。

環境に配慮したスタジオ

紙資源、CO₂排出
約25%の削減を達成

グローバルな事業展開、社会との共生

アニメーション事業を通じて人と文化をつなぎ、社会の持続的発展に貢献します。また、世界の各地域での雇用や教育機関との協働を通じ、多様な人材育成と文化交流を推進しています。

世界各地の
雇用創出・人材育成
などを通じた産業貢献

産業の持続可能性を
重視した労働環境
未来の人材育成

社会的価値の創造 = 持続的成長の源泉

良き企業市民としての
事業活動サイクル

健全な事業運営を支えるガバナンス

持続的成長と中長期的な企業価値向上実現のため、経営の健全性、透明性、効率性を確保する基盤として、コーポレートガバナンスの継続的強化を最重要課題とし、実効性ある体制構築に努めています。

特別委員会の設置
コーポレートガバナンス強化
外部中立性による適正な運営

中東地域の新産業分野などに貢献

当社は、エンターテインメントと文化産業の地域発展を通じて、中東地域における産業多角化と人材育成を支え、脱石油社会への移行にも貢献しています。

中東地域の新産業分野
への架け橋として貢献

5. 最後に – 投資家の皆様に向けて

42 本中計で掲げる3つのKPI

43 中計最終年度の定量的な姿



本中計で掲げる、3つのKPI（成長×投資×還元）

株主価値を高めるKPIを掲げ、株主・投資家のみなさまとの対話を通じ、持続的な成長を目指す。

1. 収益成長（成長）

売上高
2,000億円
(※1)

営業利益
500億円
(※1)

ROE
15%以上
(※1)

2. 堅実な成長投資（投資）

戦略投資
2,000億円程度
(※2)

うち、インオーガニック
500億円程度
(※2)

自己資本比率
70%以上
(※3)

3. 株主還元向上（還元）

総還元性向
50%目標
(※1)

配当性向
40%以上
(※3)

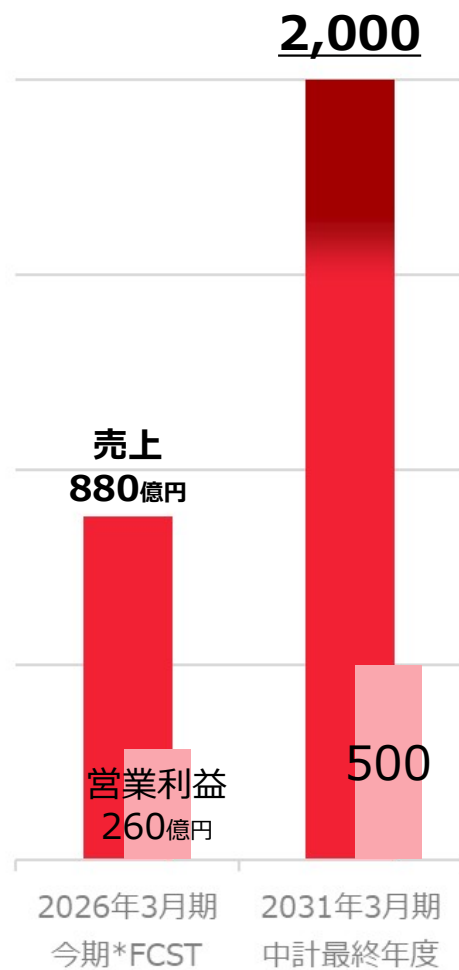
安定配当
下限設定
(※3)

中計最終年度の定量的な姿

持続的なグローバル成長に向けた前半戦の成果として、強いIP、強い海外、確かな収益基盤を確立。

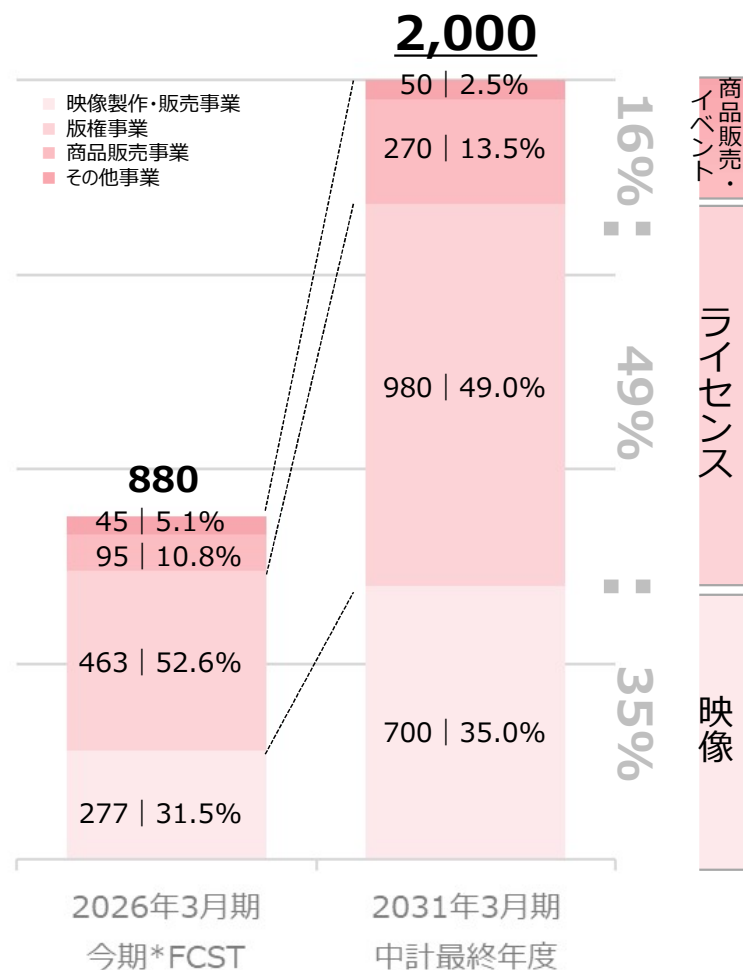
戦略成長

- 中計最終年度を目途に、売上2,000億円、営業利益500億円を目指す。
- オーガニック成長を基本に、インオーガニックによる非連続成長にも挑戦。



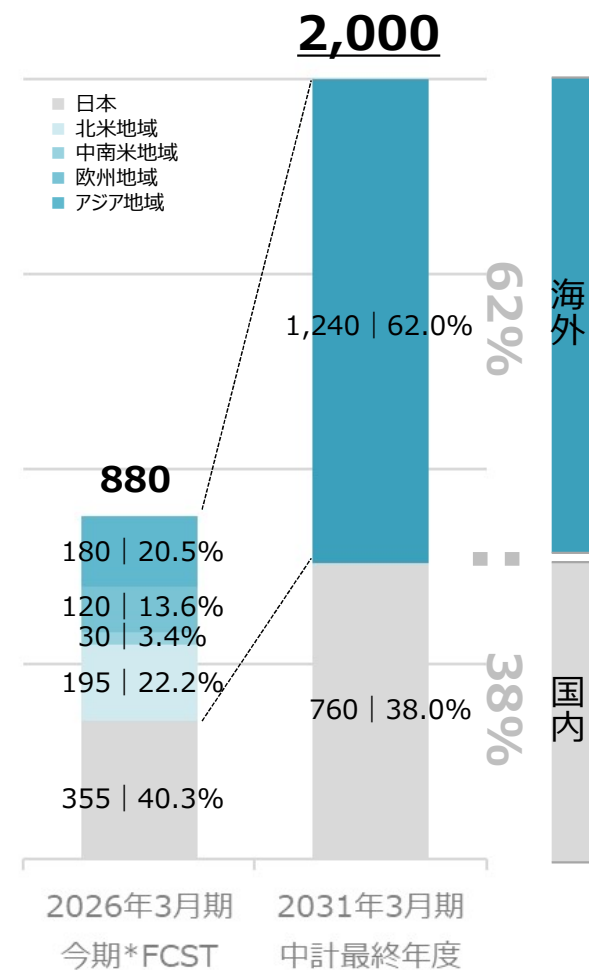
セグメント別

- ライセンス・映像事業は2倍以上に拡大すると共に、物流・EC革新を伴う顧客接点の拡充により商品販売・イベント事業の収益規模・収益性向上を図る。



地域別

- 輸出拡大に加え、海外現法の体制拡充、新地域進出、インオーガニックも活用した収益向上により、海外売上比率は上昇。

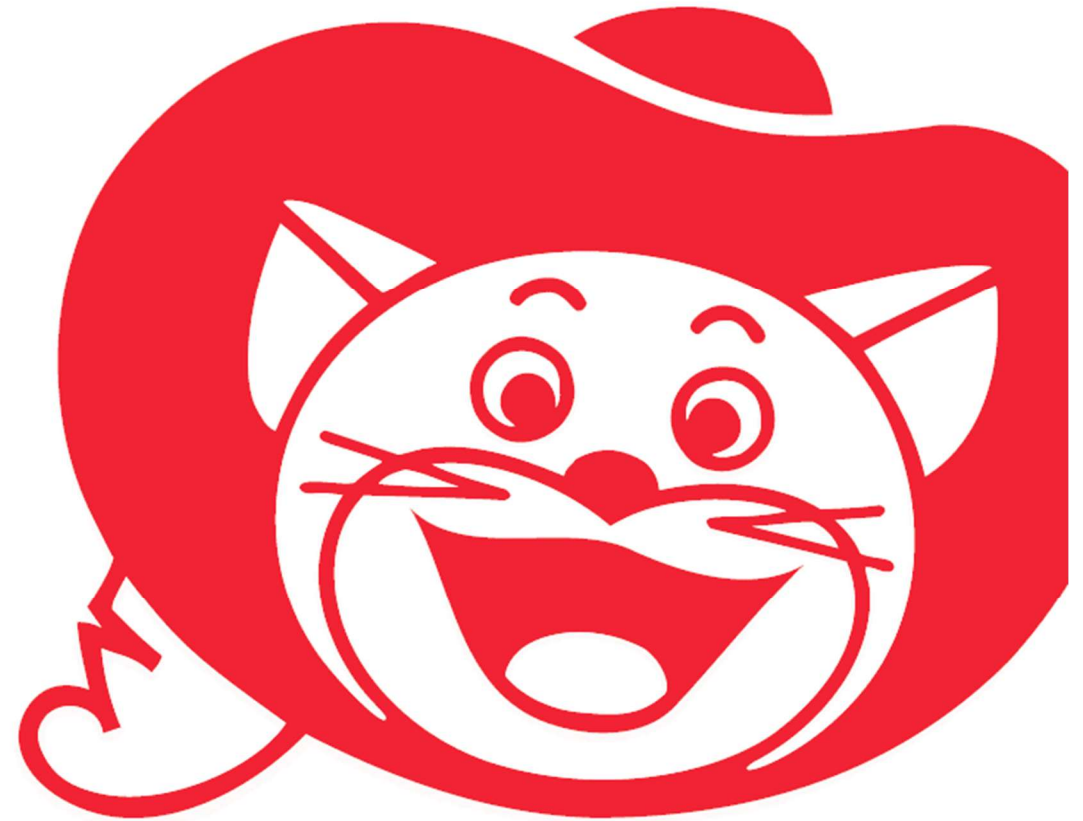




VISION2030の実現を通じ

世界に冠たる東映アニメーションブランドとして飛躍し続ける。

TOEI ANIMATION CO.,LTD.



【将来見通しに関する注意事項】

本資料は、当社の事業内容や中期的な方向性に関する理解を深めていただく事のみを目的としたものであり、投資勧誘を目的とするものではありません。

また、将来の業績予想、計画、方針などの記述は、現時点で入手可能な情報および一定の前提・仮定に基づくものであり、将来の計画数値、戦略、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。実際の業績は、経済情勢、業界動向、為替変動、競争環境、法制度の変更、その他の要因により、記載内容と大きく異なる可能性があります。

また、本資料に含まれる市場動向や業界データ等は、信頼性が高いと判断される情報源に基づき作成していますが、その正確性および完全性を保証するものではありません。

本資料の内容をご利用の際は、これらの前提・限界をご理解のうえ、ご自身の判断と責任において行っていただきますようお願いいたします。

当社は本資料の利用により生じたいかなる損害についても責任を負うものではありません。