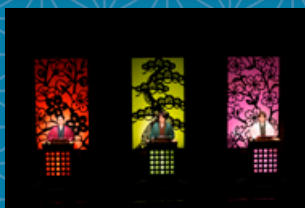
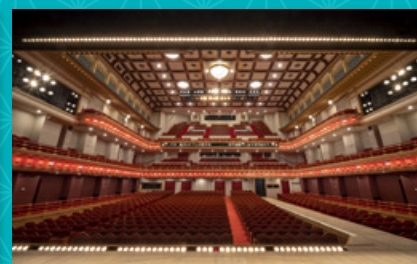
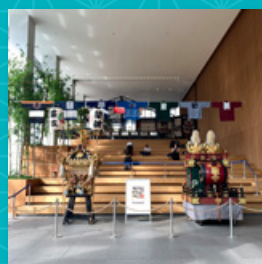
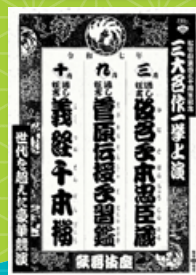
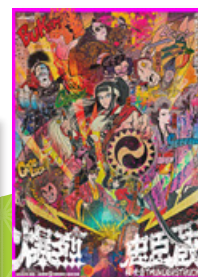


統合報告書 2025



日本文化の伝統を継承、発展させ、
世界文化に貢献する。

時代のニーズをとらえ、あらゆる世代に
豊かで多様なコンテンツをお届けする。

松竹



SHOCHIKU

エンタテインメントが織りなす文化で、
世界中の人々を心豊かに。

今日も
期待以上を、
ひとつ。



会長メッセージ

統合報告書の 創刊にあたって

代表取締役会長
迫本 淳一

松竹グループは1895年の創業以来、歌舞伎・演劇、映像を軸に“日本文化の伝統”を大切にし、お客様に感動をお届けするエンタテインメント事業全般に携わってまいりました。我々が作品やコンテンツを通じて大切にしてきたことが3つあります。1つは「きちんと人間を描こうという姿勢」、もう1つは「良いところや悪いところを含めて人間を描きながら、トータルでは人間を善意として捉えようという視点」、そして3つ目は「あらゆる人に感動してもらえるようなコンテンツ作りを心掛けながら、特につらい立場や社会的に弱い立場にある方々への応援歌になるものを提供すること」です。世界を白と黒、正義と悪の論理でみるのではなく、その間にある機微や間合い、行間、余白といったものを大事にする日本独特の文化のもと人間を描く松竹作品が、これからの世界に貢献できると信じて疑いません。

また松竹グループの経営理念は2つの要素で体系づけられています。1つ目は日本文化の伝統を継承・発展させながら、同時に世界文化に貢献できる形を目指す。2つ目はすべての層のお客様に喜んでいただける多様なコンテンツを製作し、世界に向けてその豊かな内容を提供する、というものです。当社の社員は「ものづくり」に情熱を持つ人材が本当に多く集まっており、業界を超え国を超え、多くの人と協力しながら松竹にしかできないコンテンツ

づくりをこれからも大切にしていまいります。

創業130周年を迎える今年、松竹グループとしては初めて統合報告書を発行いたします。当グループの成長戦略や将来展望、ESG（環境・社会・ガバナンス）等の社会課題への取り組みを分かりやすく、かつ透明性のある形でお届けし、株主の皆様、松竹の作品やサービスを楽しんでいただいているお客様はもちろんのこと、事業にとともに取り組んでいただいている企業の方まで、すべてのステークホルダーの皆様に松竹グループを知っていただく一助となれればと考えています。先人が残した貴重な有形・無形の資産や伝統を守るだけではなく、オープンイノベーションや外部パートナーとの協創、グローバルな展開を狙った意欲的な取り組みなども推し進めてまいります。創業150年、200年を見据え、こうした各事業の進む方向性も読者の皆様にお伝えしたいとの思いから、統合報告書の創刊にいたしました。

松竹グループは、今後もエンタテインメントを通じて世界中の人々に感動の付加価値をお届けしていくため、独自の事業展開を通じてなお一層企業価値の向上に努めてまいります。ステークホルダーの皆様には引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

目次

Cover Story	1
会長メッセージ	7
目次・編集方針	8
社長メッセージ	9

松竹グループの価値創造

価値創造の歴史	13
価値創造プロセス	15
経営資本	17

松竹グループの事業方針

今後の事業の方向性	19
映像セグメント	21
演劇セグメント	23
不動産セグメント	25
事業開発セグメント	27
管理セグメント	29
Close Up：松竹の人材ビジョン	30

松竹グループのサステナビリティ

サステナビリティマネジメント	31
マテリアリティ	
文化継承・保全	32
文化の発信・提供	33
コミュニティとの共生	34
お客様と従業員の幸福	35
地球環境への配慮	39

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス	41
役員一覧	43
社外取締役メッセージ	45

Data

財務／非財務ハイライト	47
会社情報	49

編集方針

松竹グループは、創業以来、演劇や映像を通じて日本文化を育み、伝統を継承しながら発展させてきました。同時に時代の変化に寄り添いながら、お客様一人ひとりの期待に応え、感動や楽しさ、心の豊かさをお届けすることで、エンタテインメントを通じて社会に貢献してまいりました。このたび、統合報告書を初めて発行するにあたり、ステークホルダーの皆様に向けて、130年の歴史の中で培った松竹グループの強みや、これまで社会へ提供してきた価値、サステナビリティへの取り組み、さらに今後の事業展望とともに、創造していく新たな価値についてもお伝えすることを目的としています。

本報告書を通じて、ステークホルダーの皆様との長期的な信頼を築き、価値創出を追求してまいります。なお、編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」等を参考にしています。

－ 将来の予測等に関する注意事項

本報告書には松竹グループの将来に対する予測・予想・計画等の記載がありますが、これらは現時点での情報に基づいた仮定および判断です。今後事業環境等の変化により影響を受ける可能性があります。

－ 報告対象期間

2024年度（2024年3月～2025年2月）を主たる対象期間としています。一部に2025年3月以降の活動内容を含みます。

－ 報告対象範囲

松竹株式会社およびグループ会社

－ 発行年月

2025年11月

社長メッセージ

多くの人生に寄り添い、心を豊かにする
エンタテインメントをつくりお届けする
日本を代表する
総合エンタテインメント企業を目指し
革新と挑戦を続ける

代表取締役社長
社長執行役員
高橋 敏弘



統合報告書創刊にあたり

インターネットの広がりとともに新しいメディアが台頭し、人々の生活様式も急速に変化するなか、エンタテインメントビジネスは変革期にあります。このような変化の最中にあっても、私は日本の伝統文化には大きな潜在力があると考えており、時代の流れを精緻に捉えることでグローバル市場における日本のエンタテインメントの可能性はどこまでも広がっていくものと信じて疑いません。

常に新しいものが求められるエンタテインメント業界で、松竹は演劇・映像という2つの柱を中心として事業を展開し、多くのファンの皆様に支えられ今年創業130周年を迎えることができました。なかでも、歌舞伎事業についてはオンリーワンの存在としてその継承と発展を担ってまいりました。映画事業では、日本初のトーキー映画やカラー作品に挑戦するなど意欲的に作品を生み出し、またその真摯に人間をみつめ、描きだす松竹ら

しい作品は世界で高い評価を獲得しています。最近では、舞台と映画の融合の取り組みを進めるほか、新たにゲーム事業にも進出するなど新たな可能性が生まれています。

私は演劇・映像を問わずエンタテインメントの世界では、自ら情熱を持ち、新たな世界を創造していく「ものづくり力」が最後に勝つと信じています。この「ものづくり力」に加え、社員のみならず製作に関わる多くの方々と力をあわせ、関係性を培ってきたからこそ、130年の歴史を経ていまの松竹グループがあります。このような企業風土や関係性を礎に、松竹グループは日本を代表する総合エンタテインメント企業として新しい未来を描くことができると考えています。

この統合報告書の創刊にあたり、私どもがお届けするエンタテインメントの魅力ある事業や、楽しみながら挑戦をつづける熱意を読者の皆様にお伝えできればと考えています。私は経営者として企業価値の向上を追求するとともに、未来への投資とステークホルダー

への還元も実行しながらより多くの人々に松竹らしいエンタテインメントをお届け、世界中から日本文化に対して高い評価を獲得できるように取り組んでまいります。

近年日本のエンタテインメントはアニメーション作品を筆頭に世界に認知されるようになっていきます。当社では、2020年よりアニメ関連部署の強化・拡大を進めるなど、世界市場に向けたヒットIP/キャラクターの創出に注力しています。また、政府の観光立国の推進により、歌舞伎座をはじめ当社の劇場においても訪日外国人観光客の来場数が増え、日本文化に直接触れていただく機会も増えています。歌舞伎という世界に誇る日本の伝統芸能をはじめ日本の文化を継承・発展し、世界文化に貢献することをミッションとする企業として、グローバル市場で、日本を代表する総合エンタテインメント企業としての存在感を高めていきたいと考えています。

松竹の強みを磨き上げるため、経営トップとして大切にしていること

まずは私のこれまでの経歴について触れたいと思います。

当社には、映画や演劇に関わることへの強い情熱を抱き入社する社員が数多くおり、人材と志は大きな強みだと感じています。この会社の社風や、働く人たちの人間性の良さに魅力を感じたことから、縁あって1990年4月に松竹に入社いたしました。入社当時は、バブル経済終焉の余波で当社も厳しい経営状況にありました。経営体制が刷新される中で、会社の決算を担う経理部に配属され、以降は経営企画室において不良資産の処理やグループ企業の統廃合による再編、グループ決算、社債発行や外債発行など、約20年間にわたり管理部門において経営を裏支える仕事に携わってきました。またこの間は、会社の長い歴史において芸能界特有の慣習に倣った仕事の在り方を見直し、企業として

社長メッセージ

の適正化を進めるという変革にも深く携わってきたとも言えます。そのような環境でしたが、私自身がピンチはチャンスと捉える性格でして、さまざまな経験をつむことができました。周りの環境が厳しい時の方がやる気のでるタイプかもしれません。

経理や財務を実践で学び、資金調達や財政状態を把握しながら、今後の実務にどう役立てるかの経験をつめたことは大変有益でした。近年、プライム上場企業に対してはROE(自己資本利益率)や資本コストを意識した経営が要請されるようになりました。このような会社の財務的な数値を投資家の皆様に適切に開示することは重要な経営者の責務です。しかし私の経験に基づけば、財務数値は事業の結果として計算されるものであり、結果をどう分析し、次につなげていくかが最も重要です。特に期待に届かない結果に関して、その要因を正確に読み取り、改善の手を打つことが一番肝要だと思います。

その後の2011年からは、映像本部の構造改革を任されました。当時の映像本部は東日本大震災の影響もあり業績不振に陥っており、改革が求められていました。

着任後は、その要因を改めて分析し、当時は属人化されていた映画製作の承認や企画の立ち上げプロセスを再検討し手順のルール化を図るところから着手しました。ただし、プロセスを適正化するだけでは成功できないのが映像ビジネスの難しいところで、その後もさまざまな試行錯誤を繰り返しました。その結果、当時増えていた他社からの企画を取り込む製作方法ではなく、自分たちでコンテンツをつくり出す力にこだわり、自社製作に回帰しようとの決断に至りました。映像統括部長を経て2020年に映像本部長の任についてからも、この方針のもと現在に至ります。

自社製作にあたっては、松竹の演劇と映像双方の機能を備えるという強みを活かす検討も重ねています。コロナ禍で舞台の上演がストップした際、人気舞台であった「滝沢歌舞伎」の映画化を実現し演劇と映像の融合を図ったこと、さらには映画館でのライブビューイングといった連携による新たなヒット作品を生み出したことは思い出深いです。

衣食住と比べれば、生活におけるエンタテインメントの重要度は落ちるかもしれません。しかし、これまで仕事を通じて学んできた実感として、悲しんでいる人を笑顔にしたり、困っている人を勇気づけたり、幸せに生きていくための力になれるエンタテインメントは、やはり人生に必要不可欠なものだと確信しています。私が経営にあたり大切にしているのは、「松竹のビジネスはその人の人生に寄り添い、心を豊かにすることができる付加価値的なビジネスである」という思いです。お客様がエンタテインメントに求める期待は、その時代時代で大きく変化し、常に柔軟な対応が求められます。経営トップとして、自分の固定観念にとらわれず、社員やさまざまな方の意見を聞き、時代の流れをつかみ柔軟に対応するという姿勢もまた、大事にしたいと考えています。

事業環境と目指す成長ストーリーについて

エンタテインメント業界は、新型コロナウイルス感染症の影響により劇場の休業が余儀なくされるなど大変

な時期に直面してきました。人々の生活様式も変化し、エンタテインメントに求める価値も多様化しています。一方で、私は日本国内のエンタテインメント市場全体はこの先縮小傾向となるとも見ています。このような逆風下において、この先グローバル市場を見据えた展開が重要な鍵となります。当社では、まずはアニメ市場においてグローバル展開を視野に入れた自社製作のヒット作を生み出し、また歌舞伎を筆頭に舞台や日本の伝統文化に関わる事業領域においても展開を広げ、海外にアピールできる強いコンテンツを創出したいと考えています。長期目線では、スタートアップ企業への投資やファンド創設などを通じ協業を進めるなど、オープンイノベーションとデジタル技術の活用により新たな事業軸も探ります。強いコンテンツの創造と多角的な展開で、グローバル市場への進出を図ることが目指す成長ストーリーであると位置づけています。

現状は、順調に推移しはじめたと感じています。映画では課題であったアニメの自社幹事で、『劇場版 忍たま乱太郎 ドクタケ忍者隊最強の軍師』が興行収入32億円・動員数160万人を突破するヒット作となりました。この先、シリーズ化できるヒット作品がもう数本欲しいと考えています。また、クリエイターと一緒に作るオリジナル・アニメ映画作品を、世界に向けてお届けできるよう体制を一刻も早く確立することも目標です。

演劇については、コロナ禍以降ご心配をかけた面もありましたが、歌舞伎においては若い世代の俳優の活躍や新作歌舞伎の開発、襲名興行などの取り組みが徐々に実を結んでいます。観劇層も幅広い年代に広がりを見せつつあり、一挙に回復してきた感触があります。また歌舞伎座の収益向上に向けたチケット販売価格の見直しや、各種稼働率向上の取り組みも成果を上げはじめています。その一方で、一般演劇に関してはこれからどういう戦略で展開していくか、どのような演目が松竹らしい作品でありお客様の期待に応えるものなのか、ミュージカルの強化なども含めてさまざまな挑戦を始めていく必要があると考えています。また、歌舞伎座も新開場から10年が経過し、目新しさは薄れてきています。これまでの成果は評価できますが、オフィスビルである歌舞伎座タワーの価値向上などを含め、改めて再

構築を図っていくことも重要であると考えています。

最後に新規不動産開発ですが、現在本社が入る東銀座の東劇ビルは築50年となり、2020年代後半には建替えも視野に検討を始めています。築地市場跡地の再開発も進む中、東銀座～築地界隈への注目はますます高まると考えます。歌舞伎座や新橋演舞場を中心に、日本国内はもちろんインバウンドでのお客さまにも広く日本のエンタテインメントに触れ、日本文化を体験していただける文化の発信拠点となるべく、このエリアの開発を進めていきたいと考えています。歌舞伎座タワー、銀座松竹スクエアでの成功体験を踏まえ、松竹のシンボリックなビル開発をどのように行うかは今後の検討課題です。

ステークホルダーの皆様へ

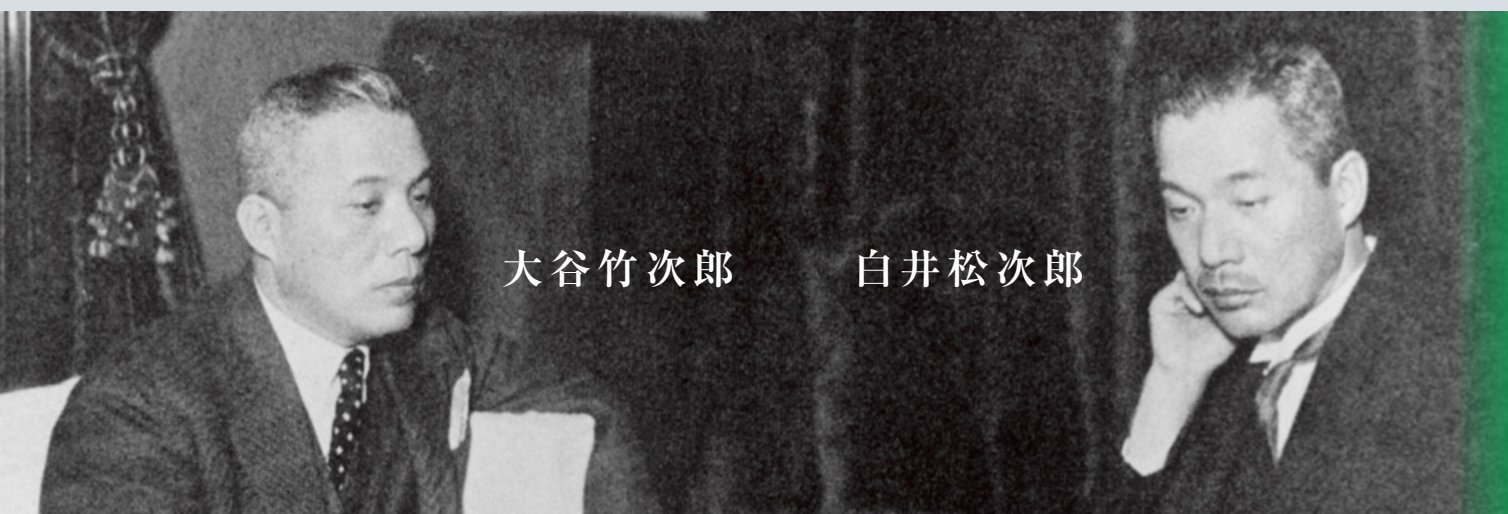
松竹グループは「日本文化の伝統を継承、発展させ、世界文化に貢献する。」「時代のニーズをとらえ、あらゆる世代に豊かで多様なコンテンツをお届けする。」というミッションに基づき、お客様に喜んでいただけるコンテンツを提供する、ものづくりの企業です。これまで私たちは、創業130周年という長い年月にわたり数々の挑戦を通じて、多くの作品と感動をお客様にお届けしてまいりました。我々のコンテンツは日本を代表するものとして、世界にもっと広めることができると信じています。

日本を代表する総合エンタテインメント企業となり、世界中のお客様にもっと松竹作品をお届けし楽しんでいただけるよう、変化を恐れずアグレッシブに、時にリスクも取り、目標に向かって果敢に挑戦してまいります。これまでの松竹を築いてこられた先輩方も守りに入ることなく、時代のニーズを捉えて新しい挑戦を続けてきました。歌舞伎において、現在古典と呼ばれる演目も、当時は革新的であったからこそ名作となったのです。文化を継承するためには革新も必要であることを認識し、今後もさまざまな取り組みを通じて松竹グループの事業の発展と一層の企業価値の向上に努めてまいります。ステークホルダーの皆様には変わらぬご支援を賜りたく引き続きよろしくお願い申し上げます。

価値創造の歴史

受け継がれる創業者の想い

松竹グループは、多くの感動と文化を創造し続けてきた歴史をもとに、時代とともに進化しながら新たな価値を生み出してきました。その歩みの根底には、創業者である大谷竹次郎・白井松次郎の「良質なエンタテインメントを提供する」という高い理想と揺るぎない信念、そして情熱が息づいています。この確かな礎を支えに、これからも未来への挑戦を続け、新たな価値創造を目指してまいります。



大谷竹次郎

白井松次郎

創業者の精神を礎に、これからも感動を創造

松竹の歴史は、1890年、京都にあった劇場・祇園館での歌舞伎公演に感動した双子の少年、白井松次郎と大谷竹次郎の夢から始まりました。この公演で得た感動を胸に2人は歌舞伎興行に次々と着手し、新しい時代に即した挑戦を続け、次第に「松竹(まつたけ)」の名を広めていきました。その後、東京進出を果たし、創業から僅か34年後の1929年には、大劇場の歌舞伎公演を全面的に担うまでに成長しました。

1920年に、映画事業に参入します。1924年に松竹蒲田撮影所長に就任した城戸四郎のもと「蒲田調」と呼ばれる独自の哲学を築き、後に「大船調」として受け継がれました。「人間の真実を見つめつつ希望を描く」というこの哲学は、松竹の映画製作のDNAとして根付いています。

これからも、創業者や先人たちの想いと情熱を礎に、多彩なエンタテインメントを通じて感動を届け、お客様の心に響く豊かな価値を提供し続けてまいります。

1895年～

- 1895年 創業の年
大谷竹次郎、京都・新嘉極阪井座の仕打(興行主)となる
- 1902年 松竹合資会社(のちの、松竹合名会社)を興す
- 1906年 日本最古の劇場、南座を直営とする
- 1914年 歌舞伎座を直営とする
- 1920年 映画事業へ進出
松竹キネマ合名会社を設立
松竹蒲田撮影所を開所し、映画製作を開始
松竹キネマ第1作『島の女』(監督：ヘンリー・小谷)公開
- 1928年 初の歌舞伎海外公演(市川左團次一座によるソビエト連邦公演)
- 1931年 日本初の本格的トーキー作品『マダムと女房』(監督：五所平之助)公開
- 1936年 松竹大船撮影所開所、蒲田撮影所閉鎖
- 1937年 演劇興行を行う松竹興行株式会社と映画事業を行う松竹キネマ株式会社が合併し、松竹株式会社を設立
- 1940年 新橋演舞場を直営とする
曾我廼家五郎劇で第一回興行
- 1943年 日本初のフルセルアニメーション作品『くもとちゅうりっぷ』(監督：政岡憲三)公開



阪井座の辻番付



第一期歌舞伎座



松竹キネマ合名社の蒲田撮影所



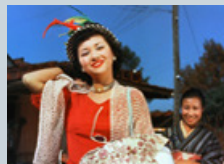
歌舞伎海外公演



初期の大船撮影所

1950年～

- 1951年 初の国産カラー作品『カルメン故郷に帰る』(監督：木下恵介)公開
- 1953年 歌舞伎座初の天覧歌舞伎『東京物語』(監督：小津安二郎)公開
- 1954年 『二十四の瞳』(監督：木下恵介)公開
- 1969年 『男はつらいよ』(監督：山田洋次)シリーズ第1作公開
*2019年までに全50作公開
- 1972年 朝日放送・松竹製作「必殺シリーズ」テレビ放映開始



『カルメン故郷に帰る』(1951) ©松竹



『東京物語』(1953) ©松竹



『二十四の瞳』(1954) ©松竹



『男はつらいよ』(1969) ©松竹



松竹本社が移転した松竹会館

- 1978年 日本アカデミー賞創設
『幸福の黄色いハンカチ』(監督：山田洋次)が第1回作品賞他各賞受賞
- 1987年 新派百年記念特別公演(新橋演舞場)
- 1988年 『釣りバカ日誌』(監督：栗山富夫)シリーズ第1作公開
*2009年までに全22作公開
- 1992年 CSチャンネル「衛星劇場」放送開始
- 1997年 大阪松竹座新築開場
松竹マルチプレックスシアターズ
シネコン第1号MOVIX六甲開館



新派百年記念特別公演「梅の春新派百年」記念口上



『釣りバカ日誌』(1988) ©松竹

2000年～

- 2002年 松竹・日本ヘラルド映画共同配給『ロード・オブ・ザ・リング／旅の仲間』(監督：ピーター・ジャクソン)公開
- 2005年 シネマ歌舞伎第一弾「野田版 鼠小僧」公開
- 2006年 METライブビューイング第1作『魔笛』上映
- 2008年 『おくりびと』(監督：滝田洋二郎)公開
- 2013年 第五期歌舞伎座新開場(GINZA KABUKIZA竣工)
- 2018年 南座発祥四百年 南座新開場
- 2020年 歌舞伎公式動画配信サービス「歌舞伎オンデマンド」開始
- 2025年 創業130年を迎える
八代目尾上菊五郎、六代目尾上菊之助襲名披露興行
『TOKYOタクシー』(監督：山田洋次) 11/21(金)公開予定



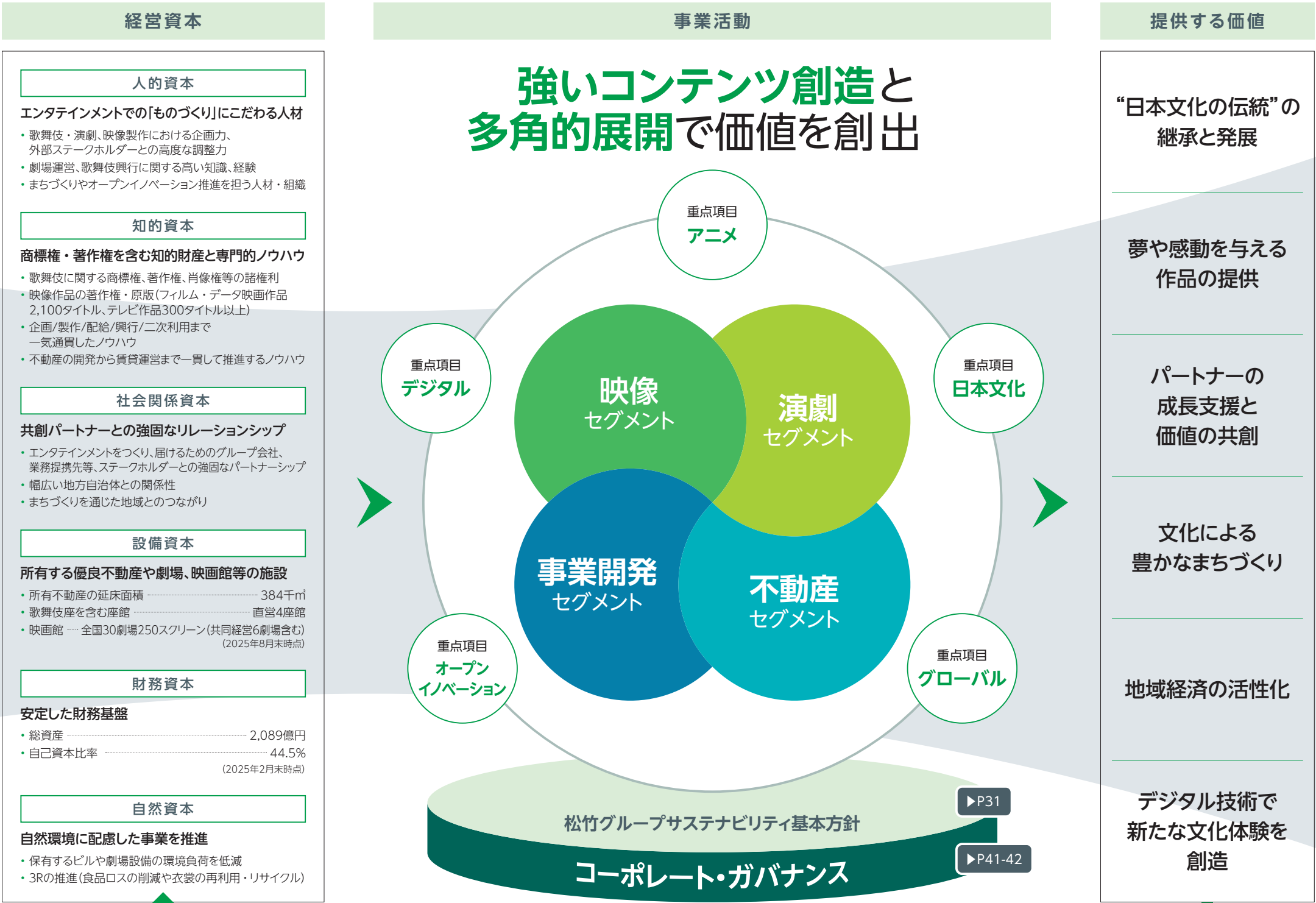
第五期歌舞伎座

『口上』
尾上菊之助改め八代目尾上菊五郎、
尾上丑之助改め六代目尾上菊之助
©岡本隆史©2025映画「TOKYOタクシー」
製作委員会

価値創造プロセス

松竹グループは、創業以来、演劇や映像を通じて日本文化を育み、その伝統を継承しながら発展させてきました。同時に、時代の変化に寄り添い、お客様一人ひとりの期待に応えることで、新たな感動や楽しさをお届けしてきました。これからも、日本を代表する総合エンタテインメント企業として、強いコンテンツ創造と多角的展開を通じて、世界中の人々を心豊かにすることを目指してまいります。

ミッション ・日本文化の伝統を継承、発展させ、世界文化に貢献する。 ・時代のニーズをとらえ、あらゆる世代に豊かで多様なコンテンツをお届けする。



創造したい世界
エンタテインメントが
織りなす文化で、
世界中の人々を
心豊かに。

経営資本

松竹グループは、創業以来培ってきた伝統と革新の精神を基盤に、持続可能な社会の実現と価値創造に挑み続けています。その取り組みを支えるのは、事業活動を支える多様な経営資本です。これらを有機的に活用し、相互に高め合うことで、映画や舞台をはじめとするエンタテインメントと文化の創造を通じて社会に貢献し、未来にわたる持続的な発展を目指しています。

資本	考え方	現状の強み	強化方針／中長期目標
人的資本 	エンタテインメントでの「ものづくり」にこだわる人材 人的資本とは「ものづくり」へのこだわりをはじめ、松竹グループが重要と考える価値観や能力、事業を支える知見やノウハウを持つ人材に関する経営資本と捉えており、従業員を大切にし、従業員の心身の健康と安心安全を守る健康経営の各種取り組みも含みます。新たな価値創造に向けた会社テーマである「強いコンテンツ創造と多角的展開」を推進するために最も重要な経営資本と位置付けています。	- グループミッションの浸透と「ものづくり」へのこだわり - 歌舞伎・演劇、映像製作における企画力や外部ステークホルダーとの高度な折衝力を持つ人材 - 映画館・劇場運営、歌舞伎興行に関する高い知識と経験 - まちづくりやオープンイノベーション推進を担う人材・組織	- 求める人物像※に基づく人材の育成・開発 ※主体志向、チーム志向、マーケット志向 - ノウハウの継承（舞台制作、ビル管理など） - 松竹グループ「おもてなし宣言」の浸透 - 健康経営による働きやすく働きがいのある環境の推進 - 女性活躍推進法および次世代育成支援対策推進法に基づく取り組み支援 - 育児・介護支援プログラム - 多様な人材の活躍、障がい者採用 - コンプライアンス遵守、ハラスメント防止
知的資本 	商標権・著作権を含む知的財産と専門的ノウハウ 松竹グループの知的資本は、過去の映画作品などの著作権を含む知的財産と、400年の歴史を持つ歌舞伎や日本映画、舞台芸術の企画・製作・興行・演出等に関する専門知識に加え、大規模優良不動産の運営ノウハウも含まれています。	- 歌舞伎に関する商標権、著作権、肖像権等の諸権利 - 映像作品の著作権・原版（フィルム・データ映画作品2,100タイトル、テレビ作品300タイトル以上） - 幅広いジャンルで活躍する人材の育成、輩出力 - 企画/製作/配給/興行/二次利用まで一貫通貫したノウハウ - 不動産の開発から賃貸運営まで一貫して推進するノウハウ	- 過去作品の価値再向上（4K修復、二次利用組織運営） - 新たなエンタテインメント開発（音楽著作権の取得と活用、演劇作品の映画化、多彩なジャンルの歌舞伎化） - 年間10本の企画映画と4作品以上のテレビアニメ製作、グローバル展開を見越したヒットIP創出 - 国内外のニーズに応じたコンテンツの製作・発信とノウハウの蓄積 - 幅広いスタートアップとのオープンイノベーション推進
社会関係資本 	共創パートナーとの強固なリレーションシップ エンタテインメントを通じて世界中の人々に心の豊かさを提供するために必要なステークホルダーとの関係性やネットワークの維持・強化に関する経営資本であり、優れたプロダクトや技術を持つパートナーとの連携やパートナーシップ構築も含まれています。	- 松竹作品を長くご愛顧いただいているお客様 - エンタテインメントをつくり、届けるためのグループ会社、業務提携先等、ステークホルダーとの強固なパートナーシップ - 映画館、巡業公演、映画ロケなどを通じた幅広い地方自治体との関係性 - 不動産事業やまちづくりを通じた地域とのつながり	- お客様の立場に立ったサービスの提供 - 外部パートナーとの関係強化による強いコンテンツの創造 - 海外での興行展開を実現するパートナーシップ構築 - 製作委員会の機能およびパートナーシップ強化による営業宣伝網の拡充 - 自治体との協力体制の強化 - 新技術・パートナーと組むことでの新しい価値の創出 - 東銀座エリアマネジメントや、大船エリアの再開発などを推進し地域価値を向上
設備資本 	所有する優良不動産や劇場、映画館等の施設 人的資本、知的資本、社会関係資本における価値創造を支える経営資本として、松竹グループが所有する優良不動産や劇場、映画館、コンテンツ制作のための設備や施設を設備資本と捉えています。	- 日本文化発信に適した東銀座、京都を中心とした地域のランドマークとなる所有不動産賃貸物件（延床面積384千㎡） - 歌舞伎座を含む直営4座館、映画館全国30劇場250スクリーン（共同経営6劇場含む）（2025年8月末時点） - 京都撮影所、松竹映像センター	- 築地・東銀座エリア開発 - 興行網の拡大
自然資本 	自然環境に配慮した事業を推進 総合エンタテインメント企業として、良質な体験をお客様にお届けするためには、自然環境へ配慮した事業推進が必要と考え、松竹グループでは「地球環境への配慮」をマテリアリティの1つとして掲げています。環境に配慮した事業活動を推進するために必要な経営資本を自然資本と捉えています。	- 保有するビルや劇場設備の環境負荷を低減（照明器具のLED化や省エネ設備への切り替え） 3Rの推進（食品ロスの削減や衣裳の再利用・リサイクル）	中長期的な削減目標については松竹グループサステナビリティ委員会、およびワーキンググループを中心に現在議論、検討しており、確定後開示してまいります。

今後の事業の方向性

松竹グループの普遍的な経営方針であるミッション「日本文化の伝統を継承、発展させ、世界文化に貢献する。」
「時代のニーズをとらえ、あらゆる世代に豊かで多様なコンテンツをお届けする。」を遂行し続けるため、新たに全社
テーマを掲げ、グループ横断で取り組む「重点項目」を策定しました。新たな取り組みを通じ、次世代へ豊かな文化を
継承するとともに、持続可能な価値創出を追求してまいります。

－ 全社テーマ －

強いコンテンツ創造と多角的展開

～マーケット志向の徹底・デジタル活用分野の拡大・グローバル化の推進～

－ 重点項目 －

全社テーマ「強いコンテンツ創造と多角的展開」の実現に向け、グループ横断的に取り組む重点領域として、事業、市場、
手法の3つに大別し、5つの重点項目を設定しました。

重点領域	事業	市場	手法
重点項目	① アニメ	③ グローバル	④ デジタル
	② 日本文化		⑤ オープンイノベーション

－ 重点項目の概要 －

① アニメ	アニメ事業部を中心に、自社幹事テレビアニメなどのコンテンツ開発に注力し、ヒットIP／キャラクターの創出を目指します。そのIPを映画や舞台、商品、ゲームなど、各セグメントが連携して多角的に展開を進めます。
② 日本文化	松竹グループのミッションである「日本文化の伝統を継承、発展させ、世界文化に貢献する。」の実現に向け、歌舞伎だけでなく、落語、講談、舞踊などに代表される、幅広い日本文化を事業化し、その多様な魅力を発信するとともに収益の拡大を図ります。
③ グローバル	日本が誇るさまざまなコンテンツの世界的な需要の伸長に応えるため、映像、演劇、ゲームなどの総合的、多面的な海外展開を進めていきます。また、歌舞伎に対するインバウンド需要も積極的に取り込んでいきます。
④ デジタル	デジタル技術を活用し、コンテンツ制作の高度化、マーケティング手法の向上、多角的な販路開拓などを実現することで、従来の対面による集客に依存した事業構造を変革し、新たな収益モデルを構築します。
⑤ オープンイノベーション	大企業との業務提携や、スタートアップへの投資と事業共創など、社外のリソースを積極的に活用することで新たな知見を獲得し、事業の強化・拡大を目指します。

－ 重点項目の成長ストーリー －

アニメと日本文化の事業領域で強力なコンテンツを創出し、グローバル市場への進出を図ります。この挑戦を実現するために、デジタル技術と外部とのオープンイノベーションを積極的に活用します。



市場

国内に加え、グローバル市場へも積極的に展開

手法

デジタル活用による機能強化(配信、EC、XR、データ活用など)
オープンイノベーションで外部リソースを活用(資本業務提携、アクセラレーターなど)

映像セグメント

お客様に夢や感動を与える作品づくりを目指し、映像ビジネスにおける“川上から川下まで”を一貫して手掛けています。また、過去作品を現代に届けるためのライブラリーの活性化や、映画館の最新上映設備の導入など、新たな挑戦も続けています。

強み

- 興行(映画館)を持つ映画配給会社
- 映像過去作品の著作権・原版(フィルム・データ映画作品2,100タイトル、テレビ作品300タイトル以上)
- 海外映画祭等との関係

機会

- 北米をはじめとして、日本製アニメの海外市場が拡大
- 日本実写コンテンツの海外需要が期待

企画製作

国内有数かつ最大級の映画製作会社として、実写映画・テレビドラマ・テレビアニメ・アニメ映画等の企画立案、製作を手掛けています。中でも自社企画作品については、創業以来の伝統とノウハウを継承し積極的に取り組み、映画のみならずテレビアニメ・テレビドラマ作品も製作しています。



『TOKYOタクシー』
2025年11月21日(金)公開
©2025映画「TOKYOタクシー」製作委員会



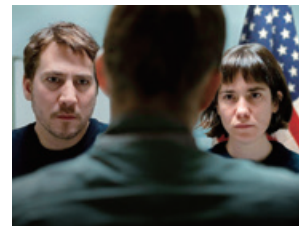
『一瞬で治療していたのに役立たずと追放された天才治癒師、闇ヒーラーとして楽しく生きる』(2025)
©菱川さかく・SBクリエイティブ/闇ヒーラー製作委員会

配給(洋画買付・映画営業・映画宣伝)

製作、買付作品を中心に、邦画・洋画・アニメのみならず、シネマ歌舞伎・METライブビューイング・松竹ブロードウェイシネマといったODS作品など、あらゆるジャンルの作品の配給を行っています。年間配給本数は国内トップクラスを誇ります。



『映画ラストマン -FIRST LOVE-』
2025年12月公開
©2025映画「ラストマン」製作委員会



『入国審査』(2025)
© 2022 ZABRISKIE FILMS SL, BASQUE FILM SERVICES SL, SYGNATIA SL, UPON ENTRY AIE

興行(映画館)

映画興行はすべて松竹マルチプレックスシアターズが担い、新宿ピカデリー・丸の内ピカデリーおよびMOVIXなど、全国に30の映画館を運営しています。ドルビーシネマや可動式3面ライブスクリーン、イベントステージの併設など、新規設備開発にも注力しています。



新宿ピカデリー



丸の内ピカデリー ドルビーシネマ

二次利用

映画・映像作品のBlu-ray/DVD発売・販売、デジタル配信、テレビ放映権販売、機内上映権販売、出版・商品権販売など、映画・映像の作品を多岐にわたり権利運用しています。また、過去作品の保存と継承にも取り組み、フィルムやデジタル原版のライブラリー化や修復を積極的に行っています。



『ハチ公村』(1977)
©松竹



『東京物語』(1953)
©松竹

コンテンツ製作強化に注力 アニメの強化は最重要課題 歌舞伎との融合等 グローバル化に成長戦略を描く

映像本部長

高橋 敏弘



映像セグメントの概要と私の役割

映像セグメントでは、映画の製作から配給、興行、作品の二次利用に加え、テレビ作品の制作、松竹が製作した映画、演劇、アニメ作品を中心とする音楽著作権の管理・運用まで、映画・映像に関する全工程を幅広く担っています。企画・製作から配給、権利運用まで、一貫して行えることは強みのひとつです。また、歌舞伎や一般演劇事業のアセットやノウハウを活かし、舞台の映画化や映画館での生中継なども行っています。2024年から事業開発セグメントでゲーム事業もスタートしましたが、今後も多様なエンタテインメントコンテンツとの連動も考えられ、映像セグメントの役割と事業領域は一層拡大する見込みです。

川上から川下までの幅広い展開が強みですが、川下のビジネスの在り方は今後変化していくでしょう。現在、映画事業の展開は劇場中心型、つまり映画館での興行が中心です。そのスタイルも、かつての映画館毎に決まった作品を上映するスタイルから、シネコン(複数のスクリーンで、多数の作品を同時に上映する複合型映画館)へと移り変

わってきました。近年は、配信サービスでの視聴も定着し、映画の鑑賞方法は変化しています。この先、スマホやPC向け以外にも新たな配信手法が開発され、視聴のスタイルも、劇場の在り方も大きく変わるかもしれません。テクノロジーの進化により、劇場施設を持つことが将来マイナスとならないよう、劇場ならではの提供価値を追求し新しいことを考え挑戦してまいります。

一方で川上のコンテンツ製作領域は、この先一層強化していきたいと考えています。私たちはこれまで多くの作品と感動を届けてきましたが、お客様は常に新しいエンタテインメントを欲しています。特に社会が複雑化し世界中に暗いニュースが相次ぐ現在、人間を善意で描き、弱い立場の人を応援する松竹らしい作品・コンテンツは世の中から強く求められていると思います。映像セグメントにおける私の役割は、色々なジャンルの作品・コンテンツを松竹らしくしっかりと作り続ける部門にすることだと考えています。

映像セグメントの事業の今後の方向性

今後の事業展開においては、国内マーケット縮小の影響を踏まえて、松竹が強みを持つ日本文化と注力するアニメ事業領域で強いコンテンツの創出を実現しグローバル市場への進出を図りたいと考えています。アニメでは自社幹事の『劇場版 忍たま乱太郎 ドクタケ忍者隊最強の軍師』が興行収入32億円を突破しましたが、世界に日本のアニメが受け入れられている現状と比較するとスケール、ヒット作品数ともに満足できる水準にはありません。当社では2020年にアニメ事業関連の部署の規模を拡大しており、成果はこれからさらに出てくるものと期待しています。またこれまでは日本のマーケットを中心に据えたアニメづくりだったため、製作費を極力落とすための議論が中心となりがちでしたが、これからはアジア、その先のグロー

バル市場を睨み、海外との共同製作等も視野に入れたスケールの大きなビジネスにも挑戦していきたいと考えています。

近年では、日本の歴史時代劇を扱ったドラマが世界全土で多くの視聴者を獲得するなど、日本独自のコンテンツ、エンタテインメントが高い評価を得る機会が増えています。まずはアニメを足掛かりに、歌舞伎事業を行っている強みを活かして松竹の知名度を世界で高め、世界中のお客様から「松竹の作品なら安心して観られる」とファンになってもらうことを目指します。そして、アニメと歌舞伎を融合させた作品、松竹らしい実写映画と順序だてて世界に届け「日本を代表する総合エンタテインメント企業」として、映像セグメントを成長させていきたいと考えています。

● 演劇セグメント

4つの直営劇場をはじめ、全国各地の劇場、地方巡業、海外などにおいて、歌舞伎の公演を行っています。また、歌舞伎以外にも幅広い分野の演劇作品の企画、製作、興行を手掛け、さらにはシネマ歌舞伎など、演劇のアセットを活用した二次利用、新規事業にも取り組んでいます。

強み	●歌舞伎製作を祖業としてきた知見、ノウハウの蓄積、経験値による知識 ●脚本執筆、演出を担える人材や、美術、照明、衣裳、音響、大道具、タレントプロダクションにてタレントやマネージャーなどを有している ●歌舞伎を通年で上演するための専用劇場である歌舞伎座をはじめとする直営4座館を保有	機会	●グローバル展開やインバウンド需要の増加拡大 ●歌舞伎鑑賞未経験者や、観劇機会の少ない潜在顧客層と既存の演劇支持層双方の存在
----	--	----	---

● 企画製作

歌舞伎・新派・松竹新喜劇をはじめとするさまざまなジャンルの公演の企画立案と舞台づくりを手掛けています。歌舞伎公演においては、「継承」と「創造」の両輪から、古典の継承はもちろん、新作歌舞伎の製作にも注力しています。また「新派」「松竹新喜劇」においても不朽の名作の継承とともに新作の製作にも励んでいます。その他、ストレートプレイ・ミュージカル・「OSK日本歌劇団」によるレビュー公演まで幅広く取り組み続けています。



● 興行

直営劇場である歌舞伎座・新橋演舞場・大阪松竹座・南座を中心に、日生劇場・三越劇場・シアターコクーンなどの都心部の高い集客力を誇る劇場に加え、御園座、博多座などの主要都市でも興行を行っています。その他にも、地方巡業公演、海外公演など、さまざまな施設でお客様に公演をお届けしています。



歌舞伎座



新橋演舞場



大阪松竹座



南座

● 二次利用

演劇の魅力をあらゆるお客様にいつでもお届けできるよう、公演の映像化やビデオパッケージ製作・販売、配信などを行っています。なかでも歌舞伎座の話題公演、名舞台を全国の映画館でお楽しみいただける「シネマ歌舞伎」や、ご家庭で手軽に視聴いただける配信サービス「歌舞伎オンデマンド」、パートワーク「歌舞伎特選DVDコレクション」などに注力しています。



シネマ歌舞伎「源氏物語 六条御息所の巻」(2025)



シネマ歌舞伎「歌舞伎NEXT 龍の森に棲む鬼」(2026年1月公開)

演劇ビジネス安定化に向け「勘」や「経験則」にのみ頼らず 数値に基づく成功体験のプロセスを可視化 歌舞伎のファン層拡大とグローバル展開推進 一般演劇の再構築にも注力

演劇本部長

山根 成之



一 演劇セグメントの概要と私の役割

演劇セグメントの領域は、歌舞伎、一般演劇双方の製作～興行～製作コンテンツの権利関係の適切な管理と商業利用、直営劇場の運営に加え、衣裳や音響・大道具などの制作、さらにグループ会社が担う芸能事務所の経営管理まで多岐に亘ります。2024年度からは「歌舞伎座の収益力の回復」「グローバル展開を含む興行収入以外での収益力の確保」「人材育成を意識しながらのセグメント内の業務連携の強化」の3点に注力し取り組んでいます。

歌舞伎は若い世代の方にも関心が広がっていますが、ファン層の裾野拡大はいつの時代も重要な使命です。歌舞伎の魅力の一つとして、興行を常時継続しつつも、配役と演目を入れ替えていくことにより、どの公演でも新鮮さを感じられることが挙げられ、近年の若手俳優を積極的に抜擢する取り組みも成果をあげています。今年3月には、不変の支持を誇る名作『仮名手本忠臣蔵』において、ベテラン俳優と若手俳優とのダブルキャスト配役も採り入れるといった新たな公演手法の試みなど、幅広い世代へのアピールに努めています。

一般演劇の収益向上にも注力しています。松竹は長い歴史を持つ「劇団新派」「松竹新喜劇」の公演も担っていますが、コロナ禍の間にお客様の世代交代が進み、広い世代のお客様にご観劇いただく機会が減少してしまっている状況にあり、松竹

らしい演劇を改めて訴求していく体制を再構築中です。そのために外部と積極的に組んでいくチームとして歌舞伎・演劇製作部に「編成室」を新設しました。この他、デジタル技術の活用も志向しており、配信ビジネスやシネマ歌舞伎などの映像ビジネスとの融合も図っています。こうした取り組みを通じてコロナ禍により落ち込んだ収益力を早期に回復させてまいります。

グローバル展開では、「歌舞伎グローバル推進室」「海外公演室」を本部内に設置し、海外公演や興行以外の海外でのワークショップ開催などを推進しています。またインバウンド向けの新たな観劇ツアーも促進し、商機の拡大に努めます。

松竹の演劇が長く支持されてきた要因は、作品づくりに関わる社員の「そこまでやるか」という熱意と作品への「深い愛情」によるところが大きいと、人材育成には最も力を入れて取り組んでいます。演劇の世界は専門的で職人気質の方が多くのが特徴で、自分の得意分野や身に付けたノウハウなどを自身の内だけに留めてしまうという、時として閉鎖的な組織文化が醸成されてしまうリスクがあります。私の若手時代は教えるを乞うべく、時には一升瓶を携えて裏方へ(笑)という時代でしたが、今の時代は幹部と若手の交流促進や若手社員を重要ポストへ登用するなど意識変革を進め、セグメント内での業務連携強化、知見や技術の伝承・伝播を目指していきます。

一 演劇セグメントの事業の今後の方向性

松竹の強みの一つに、長い歴史のなかで伝統を守りつつも絶えず新しい演目を提供し続け、かつ時代背景に合わせた多様なビジネスを派生させてきたことが挙げられます。歌舞伎の新たなファン層獲得や一般演劇の再構築といった取り組みを成功させるためにも、演劇本部の社員に対しては既存の概念や古い因襲を一度取り払って、過去や前例に縛られない発想で業務に取り組んで欲しい、と繰り返し伝えています。

加えて、顧客データの活用にも取り組み、ロイヤルカスタマーから新規のお客様まで、すべてのお客様の観劇体験を今以上に深化させるような施策も展開していきたいと考えています。

また、日本が誇る伝統芸能を担う企業の責任として、歌舞伎を今を生きるエンタテインメントとして継承していくべく、若い世代への継承のための取り組みにも力を入れてまいります。直近

では、お子様がその魅力を直感的・感覚的に体感できるように短くわかりやすい演目の企画を実施し、広めていくことを検討しています。また、若い世代の方にご覧いただきやすい環境を提供するため、25歳以下を対象とした当日半額チケットの販売を歌舞伎座で導入しました。その他、学校教育向けの取り組みを通じて、日本文化を身近に触れながら歌舞伎や芝居のファンになっていただく機会を多く提供していきたいと思っています。

長期的には、演劇ビジネスをより一層安定した産業へ育て上げたいと考えています。演劇ビジネスではこれまで興行プロセスを長年の「勘」や「経験則」に頼ってきた特有の傾向が続いていましたが、その経験を大切にしながらも数値的な根拠や合理的な理論で捉える仕組みを構築して、可視化できるビジネスへと転換を図ることが大きな目標です。

不動産セグメント

全国各地に保有する不動産資産の開発、賃貸事業、管理運営により
安定収益基盤を築くとともに、演劇や映画をお楽しみいただく場を提供し、
劇場や映画館を中心としたまちづくりに取り組んでいます。

強 み	●松竹ブランドと日本文化発信に相応しい東銀座、京都という二大拠点 ●開発から賃貸、管理運営まで一貫して自社で推進できるノウハウと組織	機 会	●日本文化/芸術を取り込む不動産開発の増加 ●築地市場跡地再開発による地域への注目度アップとインバウンド需要の増加による日本文化/芸術へのニーズ増加
--------	--	--------	--

劇場文化の発展・保有物件の価値向上

松竹の不動産は、劇場や映画館を再開発した物件が中心です。その土地ごとの劇場などの特色を活かしつつ、時代のニーズに合わせた建替え・改修により新たな価値を創出しています。



歌舞伎座タワー

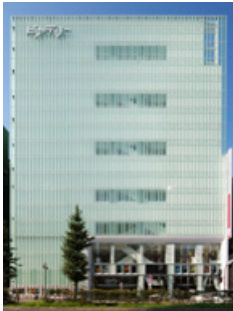
賃貸事業管理運営

オフィスビルや商業施設、ホテルなどの賃貸事業を展開し、物件の管理運営までを行っています。

<保有物件>歌舞伎座タワー、銀座松竹スクエア、東劇ビル、松竹倶楽部ビル、銀座2丁目松竹ビル、銀座2丁目松竹ビルANNEX、有楽町センタービル、新宿松竹会館、浅草六区松竹ビル、大船ショッピングセンター、大阪松竹座ビル、京都南座、京都松竹ビル、京都松竹座ビル、京都松竹阪井座ビル、松竹京都撮影所、博多STビルほか



有楽町センタービル



新宿松竹会館

松竹のまちづくり・地域貢献

個々の物件の「点」の開発に留まらず、エリアの価値を高める「面」の開発に取り組んでいます。現在は東銀座のエリアマネジメント活動として賑わいを創出するイベントの開催や環境整備などを行うほか、WEBサイトやSNSを通じたまちの魅力の発信、地域清掃活動などを行っています。



安定収益事業としてもものづくりを支える 東銀座エリアを 日本文化の発信基地とする 魅力的なまちづくりを推進

不動産本部長
秋元 一孝



不動産セグメントの概要と私の役割

不動産セグメントは、演劇や映像といったボラティリティの高いエンタテインメント事業を支える安定収益基盤として重要な役割を担っており、歌舞伎座タワーや銀座松竹スクエア、銀座2丁目松竹ビル・同ANNEX等が不動産賃貸の主要物件となります。当社の強みはエンタテインメント事業で培ったノウハウやアセットを生かした付加価値創造です。単なるオフィスビルという箱を作るのではなく、映画や演劇などの文化発信イベントをその地域の方々と連携して開催したり、働く人々や訪れる人たちに楽しんでいただくソフトを充実させたりすることで、歴史と融合したような開発を行うなど、その地域の潜在的な魅力を引き出すと同時にエリア自体の価値向上にも取り組んでいます。

不動産賃貸では、設備更新と現在の高稼働率の維持を

短期での重要戦略としています。既存物件の設備リニューアルを随時実行し周辺物件に対する競争力の維持向上に努めるとともに、入居テナント様との良好な関係を構築し、高い賃料水準を目指すことにも取り組んでいます。

非常に専門性の高い多彩な人材が集まる部門ですので、能力を最大限発揮できる環境づくりと専門性の高いキャリア採用を積極的に進めることも重要な役割だと認識しています。私は2024年に不動産セグメントの責任者に就任するまで、映像セグメントをはじめ複数のセグメントを経験し、現在は管理本部長を兼任しています。不動産セグメントと、他セグメントとの連携が深まるようコミュニケーションを図って、松竹グループの強みを最大限に生かしたまちづくりを将来に向けて推進していくことも大きな使命だと考えています。

不動産セグメントの事業の今後の方向性

今後も、開発計画の企画立案や資産効率向上を目指した物件の買い換えなども検討し、既存物件の収益性を維持しながらしっかりと開発方針を策定し運営していくことが最重要だと考えています。不動産セグメントのみならず松竹グループの重要な中長期戦略に、グループ最大の拠点で本社がある東劇ビルの建替えを含む東銀座再開発の推進があります。このエリアでは、地下鉄新線や築地市場跡地の再開発構想もあり、また近傍エリアでも多くの都市インフラ整備計画が進行しています。東銀座エリアは極めて開発ポテンシャルが高い地域になると期待しています。松竹が加盟する一般社団法人東銀座エリアマネジメントと東銀座まちづくり推進協議会に賛同・入会いただく企業も増え、再開発に向けた機運も高まっています。部内には価値創造推進室を設け、東劇ビル・歌舞伎座・新橋演舞場

をつなぐ東銀座エリアのエリアマネジメント活動を強化しています。新たな分野にも領域を拡大し、東銀座を日本文化の一大発信拠点へと成長させたいと考えています。

この他にも、新しい試みとして松竹らしい地域再開発も推進しています。一例として、2026年に神奈川県鎌倉市の大船撮影所跡地近くにおいて、商店と住宅を一体的に開発した複合施設の開業を計画しています。この地域に愛されている山蒼稲荷神社の境内だった敷地を活用し、神社を残しながら鳥居をモチーフにしたデザインの集合施設となる予定です。住人が暮らしながら商いもできるライフスタイルを提案して、地域の活性化につなげる方針です。小規模ではありますが、松竹グループの日本文化の力を生かした特徴ある再開発案件になるのではないかと期待しています。

事業開発セグメント

スタートアップや他業種企業を含めたさまざまなビジネスパートナーとの共同事業開発を通し、新規事業領域の拡大に取り組んでいます。劇場や非劇場というカテゴリ、演劇や映画というジャンル、国や地域のボーダー、リアルやバーチャルという概念—あらゆる枠を超え、新しいエンタメコンテンツの企画開発、イノベティブな事業創出と推進を目指しています。

強み

- 当社アニメ事業との密接な連携、アニメビジネスに対する知見・経験値
- 映画、演劇を主とした事業CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)
- 歌舞伎、自主演劇作品、大相撲など日本文化グッズの物販実績

機会

- 日本発のマンガ・アニメIPの世界市場の急成長
- 中東含むアジア圏の文化およびイベント消費に積極的な富裕層

エンタテインメント業界で醸成された 130年間の信頼をもとに 創出した新規事業を 世界に向け発信していきます

事業開発本部長
井上 貴弘



オープンイノベーションの推進(スタートアップ企業への投資と事業共創)

CVC子会社・松竹ベンチャーズ株式会社が中心となり、独創的な技術やアイデアを持つスタートアップ企業への投資・協業を推進し、新たな市場の開拓と新規事業の創出を目指します。これまでにないエンタテインメントをグローバルに提供することにチャレンジします。



Shochiku Game Accelerator 2025



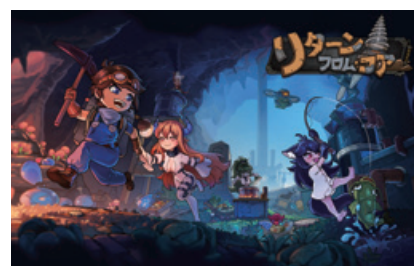
インキュベーションオフィス「EIGHT」

ゲーム事業

エンタメビジネスのノウハウを活用して新たに組み込むゲーム事業では、主にPC、家庭用ゲーム機器向けのインディーゲームを全世界向けにパブリッシングする事業を進めています。



「MiSide : ミサイド」



「リターン・フロム・コア」

商品ライセンス事業の推進

大型アニメの展開拡大に備え、ライセンス事業を強化しています。数年前から専門人材の採用や組織構築を進めており、劇場公開と同時に関連商品の展開を行うとともに、商品化ライセンス事業も積極的に推進してまいります。



「劇場版 忍たま乱太郎 ドクタケ忍者隊最強の軍師」体験展～忍務振り返りの段～
© 尼子騷兵衛 / 劇場版忍たま乱太郎製作委員会
© 「劇場版 忍たま乱太郎 ドクタケ忍者隊最強の軍師」体験展～忍務振り返りの段～実行委員会



「正対な君と僕」
© 阿賀沢紅茶 / 集英社・「正対な君と僕」製作委員会

事業開発セグメントの概要と私の役割

事業開発セグメントは新規事業創出を手がけるイノベーション推進部と、映画や歌舞伎といった既存事業に関連する商品の開発や出版物の制作・販売を行う事業推進部で構成され、新規事業を創出する役割が期待されています。

イノベーション推進部は二つの取り組みを進めています。一つ目は、自社内から新しい事業を創造することで、ゲーム事業がその代表例です。第一弾タイトルのSteam向け『バックパック・バトル』は発売2週間で世界50万本のダウンロードを記録し、その後のタイトル群も堅調で順調なスタートを切りました。ゲーム業界での松竹の知名度は低く、映画や演劇での実績を活かしながら存在感を高め、海外のゲームファンへの投資やM&Aなどの施策を推し進めています。また、新規事業の開発には自社内のアイデアだけでは限界があり、二つ目の取り組みとして、オープンイノベーションを推進し、大手企業やスタートアップと協業した新規

事業の創出に取り組んでいます。特に、スタートアップ企業との連携においては、CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)子会社の松竹ベンチャーズ株式会社が中心となりスタートアップ企業への投資と事業共創を進めています。

事業推進部では、近年、映画や歌舞伎関連の商品の開発力や出版の編集力を強化してきました。映画『劇場版 忍たま乱太郎 ドクタケ忍者隊最強の軍師』がヒットしましたが、公開前から、多くの協力会社様と商品開発の準備を重ねた成果により、関連商品の販売も好調です。

私の役割は、これまで松竹芸能や松竹エンタテインメントの代表を務めた経験を活かし、幅広い年齢層のメンバーが議論しやすい場を用意することです。自分の感性を大切にしつつも、先入観にとらわれずメンバーとディスカッションを重ね、アイデアの迅速な事業化を判断することを心掛けています。

事業開発セグメントの事業の今後の方向性

イノベーション推進部では、まずは企画力が高いメンバーが集まるゲーム事業において、開発費用を回収できる水準へと収益化を図り、その後、再現性の高い事業として仕組み化し、業績貢献を実現したいと考えています。事業拡大の源泉は人材です。松竹にコンテンツを活用したビジネスを志向して入社した社員は限定的で、そのような人材に向けた社内育成制度は整備されていませんでした。松竹ベンチャーズ株式会社は外部講師を招いた勉強会での知識習得を積極的に行っており、若手社員も「執行役員」等の役職を担い、早期に幅広い実務経験を積むことを重視しています。今後、数年間で人材育成の仕組みを構築したいと考えています。また、2025年11月に予定されている高輪ゲートウェイシティへの事務所移転では、起業家・クリエイターとの交流の場となるインキュベーション施設を運営し、アクセラレータープログラムのさらなる充実を図り、オーブ

ンイノベーションの一層の推進を図ります。

事業推進部では、大型アニメのヒットに備えたライセンス事業の強化を進めます。既に数年前から専門人材採用や組織構築を進めており、今後、自社での企画開発商品の展開とともに商品化ライセンス事業も積極的に進めてまいりたいと考えます。

当社は創業130年を迎え、歌舞伎・映画に代表されるエンタテインメント業界での長い歴史は、海外のスタートアップ、ゲーム、およびライセンス業界においてもリスペクトされる存在です。既存事業で醸成された信頼をもとに、日本文化の中から創出した新規事業を世界に向け発信していきます。海外展開に関しては、欧米やアジアだけでなく、中東やアフリカの動向に注目しています。これらの地域ではエンタテインメントの需要が高まっており、調査・研究を開始しています。

● 管理セグメント



**複雑化・高度化する課題に対して
先々を見据えた対応を迅速に計画し
クリエイティブなマインドと柔軟な対応で
各事業セグメントの活動を支援**

管理本部長
秋元 一孝

Ⅰ 管理セグメントの概要と私の役割

管理セグメントは、世の中の変化や社会的要請の増加に対応するため、近年その期待される役割也多岐にわたっています。私は2019年から管理本部長に就任していますが、この間にも社員のモチベーション喚起や心身面の健康管理を通じた職場づくり、異常気象等の自然災害リスクへの対応、コーポレートガバナンス・コードの改正、技術の進歩に対応したDX活用による業務効率化、SNS等を発端とするレピュテーションリスク対策等、対応すべきテーマは飛躍的に増加しています。

これまでの取り組みを振り返ると、コーポレートガバナンス・コードの改正では、取締役会の実効性を高めるための仕組みの改変や株主とのコミュニケーション強化を推進してきました。危機管理ではITの進化に合わせた情報管理の高度化を進め、また情報開示の要請へも適切な対応を進めています。ESGに代表されるサステナビリティ課題への対応もプライム上場企業の果たすべき責務です。サステナビリティ委員会やワーキンググループの設置など、推進体制と運用の仕組みはできました。取り組みの内容についても、本

統合報告書等を通じて順次情報発信してまいります。また、社内には存在するさまざまなデータを可視化し、「デジタル活用」を推進していくことも避けて通れないテーマだと考えます。DX担当役員を新たに設け、管理セグメント内に横断的なチームを組成して、情報収集ならびにその活用推進に取り組んでいます。管理部門内の1つの部門だけでの対応が難しい課題やテーマが増えており、全部署で連携し、事業部門ともコミュニケーションをとりながら対応するケースが非常に増えているのが特徴です。

この他にも、管理セグメントが期待される重要な役割として、各事業セグメントが描いている事業計画やグループミッションの実現に向けた支援が挙げられます。松竹グループを取り巻く経営環境変化に柔軟に対応しながら、各事業セグメントの活動進捗状況をモニタリングして課題を分析し、その解決策を見いだすようなサポート活動も行っています。管理セグメントの業務は終わりがなく、先々を見据えた対応を迅速に計画し、実行することが私の重要な役割だと考えています。

Ⅱ 管理セグメントの今後の方向性

時代の変化に柔軟に対応しながら、各事業セグメントが事業戦略をしっかりと推進するためのサポート体制をもつことに加え、非常に重要なテーマが「人材活用」です。エンタテインメント企業であるわが社は、人が資本です。多様な人材が活躍できるような職場環境と仕組みづくりを進めていきます。また各事業本部の収益性や生産性の向上のみならず、働く社員の幸せ度、いわゆるウェルビーイングを高めることも管理セグメントの重要なミッション

です。そのために能動的に情報を取得し、専門的な知識を蓄えながら、変化のスピードと要請が多岐にわたっている中であって先んじて打ち手を考えるというクリエイティブな心構えが求められるセグメントであるとも感じています。

今後も、お客様に長く愛される企業として、また社員からも支持される企業であるために、管理セグメントの果たす役割は極めて大きいと確信しています。

松竹の人材ビジョン－未来を創る多様な人材－

**人材の「確保・育成・活用」を
人事戦略の3本柱と位置づけ
各事業部門の目標実現に向けた
人材育成の取り組み**

執行役員
人事部門担当
尾崎 郁子



Ⅰ 松竹社員の強みと求める人物像

当社は、日本文化の美しさ、繊細さ、人間の喜びや悲しみなど、心の機微を映像や舞台等で表現し、世界に届けています。さらに「人間を描く」ことを軸に置き、その上で、どちらかと言えば社会的に弱い立場に置かれている人たちにスポットを当て、多くの人たちにとっての心のともし火になるような作品を作り続けていこうと考えています。そのため社風は、真面目で優しい社員が多く穏やかで風通しのいい雰囲気、さらに社員同士のコミュニケーションも活発な会社です。しかしエンタテインメントをビジネスとして継続していくには、さらに踏み込んだ心構えも必要です。人事部では求める人物像として、変化や失敗を恐れず挑戦を楽しむ「主体志向」、社内外のパートナーと協業し成果を出す「チーム志向」、マー

ケットへの意識を高く持つ「マーケット志向」という3つの指標を掲げ、この3つを実現する人材の「確保・育成・活用」を戦略の3本柱と位置付け取り組みを進めています。

私の役割は、各事業部門が目標実現に向けた事業戦略を実行するにあたり人的なサポートが必要となった際、経営と当該部門の橋渡しとなることだと思います。私自身は入社後経理部配属となり映画館の運営を行う部門に社内公募で異動し、出産・育児休暇を取得した後、総務部や経営企画部を経験して人事部に異動してきました。人事担当としての目線だけでなく、社内の各方面の事情を理解し会社の課題を体感していることが強みであり、広い視野で松竹の人材強化に取り組んでいます。

Ⅱ 人事戦略の方向性

「確保・育成・活用」の戦略3本柱の方向性ですが、まず人材確保は従来から取り組んでいる柔軟な採用活動を継続します。当社では以前より多様な人材が集まる組織を実現するために、キャリア採用を積極的に行っています。また新卒採用では多くの学生に当社の魅力を知ってもらうためにインターンシップを実施し、早期選考につなげています。次に人材育成では、外部環境の変化に対応した知識やスキルの習得機会提供を事業戦略とし、テーマ別研修やグローバル人材育成のための外部研修に加え、日々スマートフォン等で習得できるマーケティング人材育成プログラムも導入し好評です。最後に人材活用では、個々の役割を明確にしてモチベーションを喚起し、自己成長を続けてもらう仕組みや、キャリアプラン設計制度、定期ジョブローテーション、シニア世代のキャリアプラン、エキスパートがより活躍できるようフェロー制度も導入しました。育児支援や介護

支援など一連の人事サポートプログラムの充実にも取り組んでいます。

また昨年から社員が存分に力を発揮できるような環境構築を目的とした人材診断システムを導入しています。これから回答分析や課題抽出による人材活用施策の検討を進め、人材の適材適所を実現する人事ポートフォリオの管理・運用を強化していきます。この他、人権に関する取り組みにも注力しています。当社はコンテンツ製作を標榜する会社であり、人権に注力することは必須であるとの考えのもと、複数部署横断型のプロジェクトチームを組成して取り組みを推進しています。同時にハラスメント防止の取り組みにも注力しており、ハラスメントセミナーを毎年必ず1回は開催しています。このように、社員一人ひとりが安心して活躍できる働きやすい環境の構築に努めてまいります。

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

松竹グループでは以下の通り「ミッション」を定めております。

日本文化の伝統を継承、発展させ、世界文化に貢献する。
時代のニーズをとらえ、あらゆる世代に豊かで多様なコンテンツをお届けする。

今後もこのミッションに基づき、松竹グループの持続的成長を通じて、様々な社会課題の解決に寄与するとともに、お客様の心の豊かさにつながる価値提供と従業員の幸福を追求してまいります。

推進体制

松竹グループのサステナビリティ対応推進のため、基本方針や重要事項についての検討、審議の場として、サステナビリティ委員会を設置しております。

サステナビリティ委員会は、代表取締役社長を委員長、経営企画部担当役員を事務局長、取締役および上席執行役員を委員として構成し、審議の内容は必要に応じて取締役会へ報告、上程を行います。

サステナビリティ委員会にて審議する内容については、サステナビリティ担当取締役（管理本部担当取締役）を長とするワーキンググループ内にて、実務者による各事業におけるマテリアリティに沿った取り組みの進捗状況の共有や情報交換、各種課題について検討議論し、集約したものをサステナビリティ委員会に報告しております。

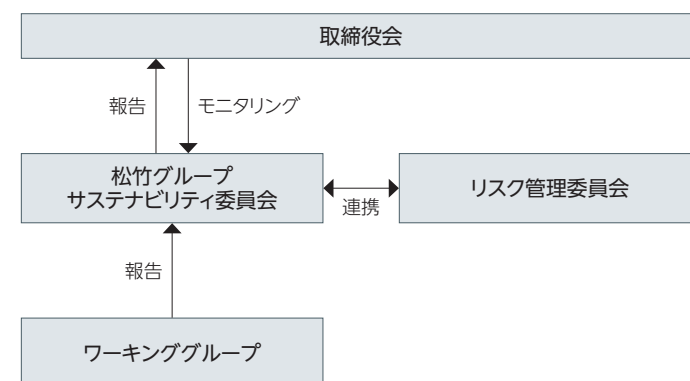
なお、サステナビリティ委員会は、当社の規定するリスク管理委員会とも連携し、課題解決の推進とガバナンス強化を継続的に実施してまいります。

●活動実績

2024年度 サステナビリティ委員会・ワーキンググループ含め全5回開催

<主な議題>

- ・ペットボトルキャップ×ワクチン支援
- ・子宮頸がん予防啓発活動
- ・温室効果ガス排出量算出の進捗・結果報告 など



マテリアリティ(重要課題)

私たちは、グループミッションに基づき5つのマテリアリティを特定しました。



文化継承・保全



文化の発信・提供



コミュニティとの共生



お客様と従業員の幸福



地球環境への配慮

マテリアリティ



重要課題：文化継承・保全

歌舞伎をはじめとする日本文化と、それを支える技術・人材、時代を映してきたコンテンツを守り、次世代に継承していきます。

中長期目標

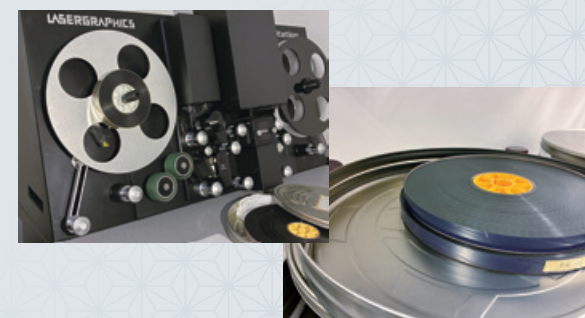
- 年間を通じた歌舞伎公演の製作上演と、多様なジャンルの映像、演劇コンテンツの製作を継続することにより、日本ならではの文化の継承に取り組む
- 映画演劇文化、日本文化を担い発展させていく将来世代の育成および知識、技術の継承に努めるとともに、未来に受け継ぐべきコンテンツの保全を進める

Pick Up

映画フィルムのデジタルアーカイブ化

映像資産を未来につなぐ役割

当社が製作する映像作品（邦画、洋画、アニメ、テレビ作品など）は、権利販売を通じて長期にわたり収益を生み出しています。私たち映像アーカイブ室の役割は、これらの原版をフィルム・デジタルに関わらず整理・保存し、将来必要とされたときに速やかに提供できるよう備えることです。フィルム原版は、保全とともにデジタルスキャン・修復・整理を行うことで、新たな価値を持つ資産として再生しています。一方、デジタル原版については、データ消失リスクを防ぐため、適切に管理し、定期的なマイグレーションで長期保存を実現しています。



文化遺産を守る、私たちの使命

当社の映像作品は、その時代を映し出す貴重な歴史資料であり、文化遺産です。しかし、フィルムは経年劣化や物理的損傷による価値毀損の危険性があります。フィルム自体の保全や劣化防止に努めるとともに、デジタル化を進めることで、映像資料を未来へ継承することが可能となります。そのために、松竹映像センターをはじめ社内外の多様な機関と連携し、知識と経験を結集してアーカイブ化を進めています。当社の映像作品を永続的に保存し、未来世代へつなぐという使命感があり、まだ見ぬ映像ファンにも感動と発見を届けるべく日々尽力しています。

映像資産を次代へつなぐ

当社は、2,100本以上の映画と300タイトル以上のテレビ作品の権利を保有しており、原版のデジタル化も日々進めています。映画については、2016年から4Kデータスキャンを継続して行い、これまでに1,500本以上の作品をデータ化しました。今後はフィルムのデジタル化やデジタルデータのマイグレーションを進める一方で、閲覧や利活用を容易にするプラットフォームの構築にも取り組みます。このデジタルアーカイブ化の過程そのものが、未来に残す貴重な文化的・技術的資産となると信じています。



松竹 映像アーカイブ室
室長
成毛 淳史

マテリアリティ



重要課題：文化の発信・提供

時代のニーズを捉えた積極的な新規事業開発と、多様なコンテンツの発信に取り組みます。

中長期目標

- これまで継承されてきた伝統文化を基盤に、最新の技術を活用することで新たなエンタテインメントを開発する
- 国内および海外へ多様なコンテンツを継続的に発信し、場所や時間を問わず、日本文化およびエンタテインメントに触れることのできる機会を提供する
- 時代のニーズを捉えた様々なジャンルのコンテンツ制作および国内外の幅広いエンタテインメントを発信、提供する

歌舞伎のグローバル展開の強化に向けた組織組成

～歌舞伎グローバル推進室～

歌舞伎グローバル推進室の役割

歌舞伎グローバル推進室は、グループ会社を含む全セグメントとの連携を図り、歌舞伎のインバウンド・アウトバウンド施策の窓口となることを目的に設立されました。これまで各部署で個別に行われていた演劇本部内の新規事業や海外展開の動きを一元化し、情報整理や企画精査、対応部署の検討を行います。また、将来の海外事業展開を見据え、インバウンド・アウトバウンド両面の業務検証を行い、各部門や劇場を横断的に結びつけることで歌舞伎の国際的な発展を支える役割を担います。

歌舞伎の認知向上と未来の展望

まず重点を置いているのが「歌舞伎の認知向上」です。男性が女性を演じる“女方”という独自の演技術をはじめ、歌舞伎が持つ伝統的で唯一無二の芸術性を世界に発信し、そのユニークさを広くアピールすることを目指しています。

また、コロナ禍を契機に誕生した「歌舞伎の配信コンテンツ」は、国境を越えて歌舞伎の魅力を届ける重要な媒体として活用しており、リアルな公演への誘導や事業拡大への貢献が期待されています。

さらに、海外展開を進めるなかで「将来的な海外公演のニーズ調査」にも注力しています。過去の海外公演が“日本＝歌舞伎”という認識を形成し、インバウンド顧客の増加につながった実績を踏まえ、海外ワークショップの開催や新規事業の業務検証を通じて、“旅する大使館”として歌舞伎の需要を把握していきたいと考えています。

歌舞伎を世界へ、日本への興味を呼び込む

「訪日の際には必ず観劇したいコンテンツ」としての認知の獲得を目指しています。その実現に向けた課題の一つに、歌舞伎は俳優の総数が約300～400名と限られているため、海外展開に割けるリソースが不足していることがあります。そこで、俳優の現地派遣に加え、世界各地でローカライズできる歌舞伎的なエッセンスや技巧を入れ込んだコンテンツを製作する取り組みも一案です。この方法により、歌舞伎のノウハウや表現が世界中で認知され、源流としての日本の歌舞伎に関心を引き寄せられる可能性があります。最終的には、日本での観劇体験へとつながることを期待しています。



歌舞伎グローバル推進室のメンバー



重要課題：コミュニティとの共生

事業活動を通じて地域社会の活性化に貢献し、ともに成長することを目指します。

中長期目標

- 事業活動を通じて地域の魅力の発信と向上に貢献する
- 拠点のある地域との関係を発展させるとともに、安心安全な街づくりに貢献する

Pick Up

東銀座におけるエリアマネジメント活動を通じた地域社会への貢献

「一般社団法人東銀座エリアマネジメント」設立の背景と役割

歌舞伎座や松竹本社のある「東銀座エリア」は、銀座と築地の間に位置します。かつて大名屋敷や料亭が軒を連ね、芝居で賑わったこの地域の特徴を強化し、銀座～東銀座～築地が連続的に活性化することを目指しています。この取り組みの一環として、当社が发起人となり、周辺の関係企業・団体と連携し「東銀座まちづくり推進協議会」と「一般社団法人東銀座エリアマネジメント」を2022年4月に設立し、現在、43団体の皆様にご参加いただいています。また、一般社団法人は2024年に中央区から「都市再生推進法人」に指定され、新たなまちづくりの担い手として期待されています。

私は両団体の事務局として、事務や企画立案・運営をはじめ、理事会・総会・ワークショップ・勉強会の開催など、多岐にわたる業務に取り組んでいます。



WEB

東銀座エリアマネジメント

▶ <https://www.higashiginza-area.com/>

地域の魅力を発信し、東銀座エリアの価値を向上

地域の皆様との交流の場となる清掃活動をはじめ、安心・安全なまちを目指す警察署・消防署との連携イベントや防災イベント、さらにキッチンカーの誘致、イルミネーションや風鈴イベント、謎解きイベントなど多彩な取り組みを展開しています。また、SNSを活用した地域の魅力発信にも力を入れています。こうした活動を通じて、銀座・築地エリアとの相乗効果を図りながら、東銀座エリアのブランド確立を目指し、地域の皆様とともにまちの発展に貢献していきたいと考えています。

ともに築く、一体感あるまちづくり

昨年、協議会の会員の皆様と勉強会を開催し、「人が集い、結ばれ、縁が生まれるまち」をコンセプトとした「まちづくり方針」を策定しました。この方針では、「文化」「食」「場」「安心」の4つをテーマに、まちが目指すべきビジョンを定めています。今後は、そのビジョン実現に向け、地域の皆様と対話を重ねながら具体的な行動を進めていきたいと考えています。

また、会員として参加いただいている不動産会社の皆様とも連携し、エリア全体で再開発の方向性を共有しながら、まち全体が一体となる開発を目指して取り組んでいきます。



松竹 価値創造推進室
松崎 マユミステファニー

マテリアリティ



重要課題：お客様と従業員の幸福

すべてのお客様が心からエンタテインメントを享受できる環境づくりと、従業員が安心して働き続けられる職場づくりを推進します。

中長期目標

- お客様の期待を捉え、コンテンツやサービスに反映していく「お客様視点での価値創造」の追求
- 誰もがエンタテインメントを楽しむことのできる環境づくりの推進
- お客様と従業員双方の安心安全を守る環境づくりの推進
- 多様性を認め合い、従業員一人ひとりが個性や能力を存分に発揮することのできる組織風土の追求

人材育成

KAOMISE/KAOYOSE研修(ミッション浸透研修)

翌年の劇場を彩る歌舞伎俳優が勢揃いする「顔見世興行」、歌舞伎興行の稽古に入る前に関係者が一堂に会し挨拶を行う「顔寄せ」になぞらえ、若手社員向けのKAOMISE研修と、新任管理職向けのKAOYOSE研修を行っています。

社員全員が「共通のミッション=共通の価値観を共有すること」をゴールとして、新卒・キャリアに関係なく、入社歴の浅い社員や新任管理職を対象にしたグループ横断型の集合研修を開催しています。本研修には代表取締役をはじめ、役員も参加し、経営陣の生のメッセージを届けることで、価値観の共有を目指しています。



ダイバーシティの推進

女性活躍推進

松竹グループはダイバーシティ経営の一環として、女性の活躍を積極的に推進いたします。女性が十分に力を発揮できる環境を整えることで、より一層企業価値を高めてまいります。

<データで見る女性の活躍>

厚生労働省に提出している行動計画に基づき、ワークライフバランスの充実と男女ともに活躍できる人事施策および職場環境の整備等により、女性の活躍推進に取り組んでおります。

●社員男女比率

	正社員数	比率
男性	308名	51.2%
女性	294名	48.8%

(松竹株式会社 2025年2月末時点 ※出向者除く)

女性管理職比率	男女間賃金差異* 正規雇用労働者(無期転換社員含む)	男性育児休暇取得率
27.0%	80.1%	50.0%

対象期間：2024年度(2024年3月1日から2025年2月28日まで)

※差異についての補足説明
正社員の人事制度においては、同一等級における男女の賃金は同水準ですが、高年齢層に男性が多いこと、管理職の女性比率が27.0%に留まっているため、賃金差が生じています。

<女性特有の健康課題に対する支援>

女性にはライフステージや世代によって様々な健康課題があります。女性がいきいきと長く働き続けることができるよう、女性特有の健康課題に対する取り組みを行い、男女ともに働きやすい職場環境を醸成してまいります。

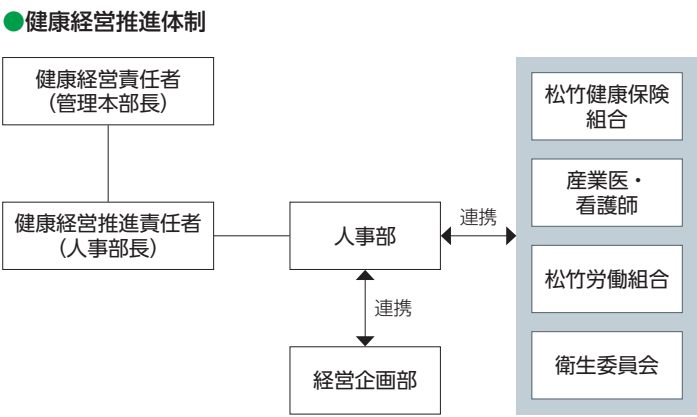
- 女性の健康に関するセミナーやeラーニングの実施
- がん対策推進企業アクション女性会議「Working Ribbon」への参画

障がい者採用

当社の障がい者雇用率は2.52%(2025年2月末時点)となっており、障がい者の法定雇用率を達成しております。

健康経営

当社は、昨年度に引き続き経済産業省と日本健康会議が実施する「健康経営優良法人」に認定されました。健康経営優良法人認定制度とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する制度です。



健康経営宣言

当社は<日本文化の伝統を継承、発展させ、世界文化に貢献する。時代のニーズをとらえ、あらゆる世代に豊かで多様なコンテンツをお届けする。>というミッションを実現するための重要課題として「お客様と従業員の幸福」を掲げています。

すべてのお客様に心からエンタテインメントをお楽しみいただくためには、従業員の心身の健康と安心安全を守ることが土台であると考えています。

健康経営に取り組み、多様性を認め合う風土と働きがいのある環境を作ることにより、企業の持続的成長を実現するとともに、お客様の豊かな暮らしにも貢献してまいります。

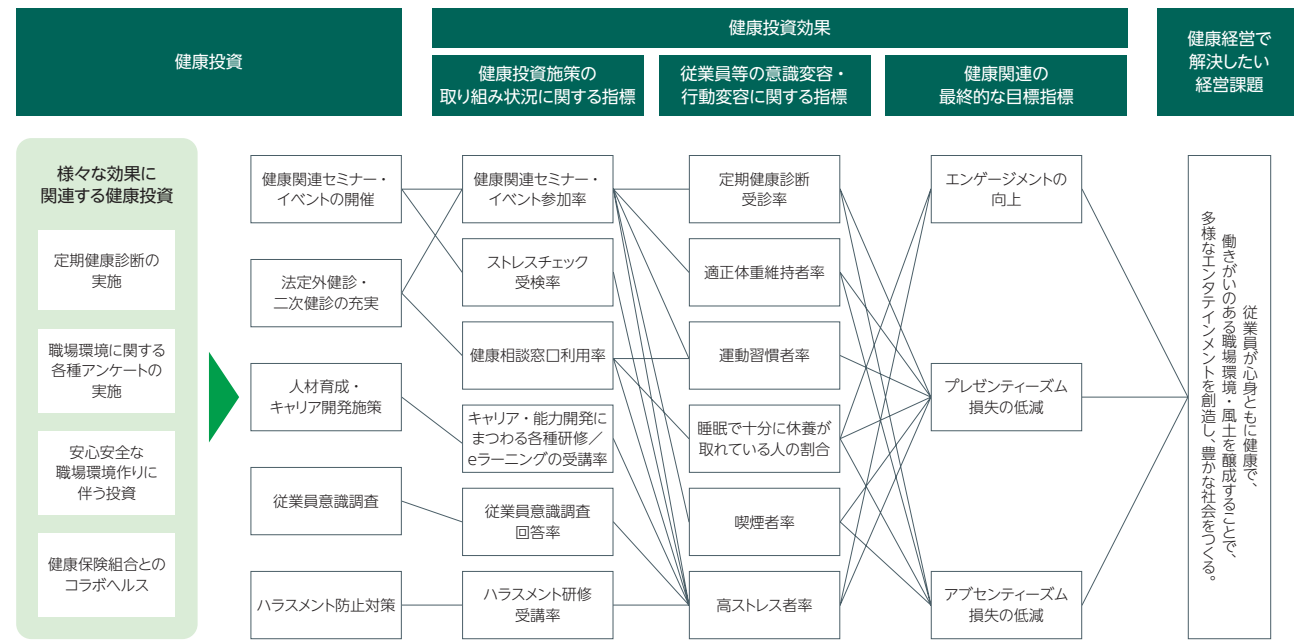
代表取締役社長 社長執行役員 高橋 敏弘



マテリアリティ

健康経営戦略マップ

健康関連の最終的な目標指標に、エンゲージメント・プレゼンティーズム・アブセンティーズムを設定し、これらを改善することで経営課題の解決を図ります。



●2024年度実績

エンゲージメント (従業員意識調査におけるエンゲージメント肯定的回答割合)	プレゼンティーズム (東大1項目版による回答)	アブセンティーズム (傷病休職制度の利用日数の全従業員平均)
56%	85%	1.04日

健康経営への取り組み

健康管理の支援

定期健康診断の受診を促進し、健康課題への各種サポートサービスを提供しています。定期的なメール配信やeラーニングを通じて、健康促進と重症化予防に対する取り組みの紹介や啓蒙活動を実施しています。また心身の休息に不可欠な日々の睡眠の習慣や質の改善を目指します。

メンタルヘルスケアの支援

人事部内に「健康推進室」を置き、従業員の心と身体の健康管理、衛生管理を一元化しております。ストレスチェックの実施、メンタルヘルスケアスペシャリストやハラスメントカウンセラー等の専門家によるカウンセリング、両立支援コーディネーターによる治療と就労の両立支援等を行い、働きやすい職場づくりへの取り組みを進めております。

ウェルビーイングな職場の実現

一人ひとりが個性を發揮し多様性を活かせる組織をつくり、仕事を通して喜びを感じられるウェルビーイングを実現します。過重労働対策を推進し、長時間労働の防止や有給休暇の取得を促しています。フレックスタイム制やテレワーク勤務を設け、人と業務に即した生産性高く働ける環境を整えています。

●目標と推移

指標	目標	結果		
		2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期
定期健康診断受診率	100%	94.5%	95.3%	97.6%
適正体重維持者率(BMI値18.5～25未満)	68%	66.0%	65.3%	64.8%
運動習慣者率(週2回以上、汗をかく運動を1年以上続けている人)	25%	22.1%	22.6%	20.9%
睡眠で十分に休養が取れている人の割合	70%	67.1%	64.0%	63.1%
喫煙者率	15%	16.7%	16.0%	15.7%
高ストレス者率	8%	9.6%	8.6%	8.7%

働きやすい職場環境づくり

育児・介護支援プログラム

育児や介護をしながら働く社員が、不安を抱えることなくキャリアを継続できるように、各種両立支援制度（「育児支援プログラム まつのこたけのこ」「介護支援プログラム まつさんたけさん」）を導入しています。多様な働き方を認め合い、誰もが制度を利用しやすい職場環境の構築に取り組んでいます。

ハラスメント防止対策

当グループでは社内基準を定め、ハラスメントの防止に取り組んでいます。並行して、多様な人材や考え方を受け入れるマインド醸成や、コミュニケーションスキル向上についても、社内研修および管理職オンラインサロン等を通して取り組んでいます。また、従業員保護の観点から「カスタマーハラスメント」についても、当社として対応方針を定めております。

WEB 松竹グループ ハラスメント防止基準

▶ https://www.shochiku.co.jp/wp-content/uploads/2022/02/20220225_03.pdf

WEB 松竹グループ カスタマーハラスメントに関する基本方針

▶ https://www.shochiku.co.jp/company/profile/sustainability/human/customer_harassment/

誰もがエンタテインメントを楽しめる環境づくり

Pick Up

映画館・劇場でのバリアフリー化

笑顔を作るための私の取り組み

松竹マルチプレックスシアターズ(以下SMT)の運営理念「お客様と笑顔を分かち合う劇場を創造する」の実現に向け、赤ちゃんと一緒に楽しめる上映会や、医療的ケアが必要なお子さまのための上映会への協力、イヤーマフや字幕表示スマートグラスの貸し出しなど、誰もが安心して映画を楽しむ環境づくりに取り組んでいます。また、多様な背景を持つ従業員が活躍できる職場を目指し、独自の「スマイルアンバサダー制度」やCS研修を通じて、働きやすい環境の整備と運営体制の向上を進めています。

映画館の利便性向上と柔軟な対応

映画館では、チケットや売店商品の購入において待ち時間や手間を減らし、快適なサービスを目指して自動券売機やスマートオーダーなどの新しい機器を導入しています。一方で、高齢者の方を中心に『購入方法がわからない』というお問い合わせをいただくこともあります。その際は、有人レジで迅速に対応するとともに、お客様が次回来場の際も安心してご利用いただけるよう、スタッフが機器の使い方を丁寧に説明し、ご自身でスムーズに購入や発券ができるよう立ち合いながらサポートしています。安心して映画鑑賞を楽しんでいただける環境づくりに努めています。

「お客様と笑顔を分かち合う劇場」の実現へ

映画館では、地元商店街・自治体・企業との連携や、地元中学校の職場体験・子ども会の団体鑑賞の受け入れを通じ、地元の皆様に楽しい思い出を提供できる場づくりに取り組んでいます。来年でSMTは30周年を迎え、採用の面接時には『子どもの頃からMOVIXに通っていた』『体験学習で訪れた』など、映画館にまつわる思い出をお話いただく機会が増えました。かつて映画館で映画を楽しんだお客様や働いていた社員が、自分のお子様や友人を連れて再び訪れてくださるようになりました。この先世代が変わっても、誰もが安心して笑顔になれる場所を目指し、「お客様と笑顔を分かち合う劇場を創造する」という理念を胸に、今後も取り組んでまいります。



株式会社松竹マルチプレックスシアターズ
劇場運営部 東日本運営室
スーパーバイザー
氏家 亨

マテリアリティ



重要課題：地球環境への配慮

環境に配慮した事業活動を推進します。

中長期目標

- 環境負荷に配慮した不動産開発と自社オフィス環境の改善を推進する

気候変動リスクへの取り組み

TCFD提言への対応

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)が2017年6月に公表した最終報告書では、企業等に対し、気候変動関連リスク、および機会に関して、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目を開示することが推奨されています。松竹グループでは、気候変動リスクへの取り組みとして、TCFD提言に沿った情報開示を進めてまいります。

ガバナンス

松竹グループのサステナビリティ基本方針から、気候変動リスクへの対応は重要な課題の一つとして認識しております。気候変動リスクへの対応については、サステナビリティ委員会にて基本方針や重要事項について検討、審議し、必要に応じて取締役会への報告、上程を行います。サステナビリティ委員会は代表取締役社長を委員長、経営企画部担当役員を事務局長、取締役および上席執行役員を委員とし、年に1回以上開催いたします。また、サステナビリティ委員会にて審議する内容については、サステナビリティ担当取締役(管理本部担当取締役)を長とするワーキンググループ内にて、実務者による各事業におけるマテリアリティに沿った取り組みの進捗状況の共有や情報交換、各種課題について検討議論し、集約したものをサステナビリティ委員会に報告するものとします。

なお、サステナビリティ委員会は、当社の規定するリスク管理委員会とも連携し、課題解決の推進とガバナンス強化を継続的に実施してまいります。

戦略

松竹グループにおけるシナリオ分析については、主要事業のある松竹本体および劇場運営に関わるグループ会社を主な対象としております。国際エネルギー機関(IEA)や気候変動に関する政府間パネル(IPCC)等を参考に、複数のシナリオ(1.5℃未満と4℃)下における事業環境の変化から発生する可能性のあるリスクと機会を抽出し、推測される事業および財務への影響度について検討を行いました。

●気候関連の主なリスクと機会・対応

リスク	内容	事業／財務影響度			当社対応	機会
		1.5℃未満	4℃	主な対象		
リスク区分	政策・規制	炭素税等の法規制強化や環境規制強化によるコスト増	小	中	全グループ	●脱炭素、低炭素エネルギー利用(省エネルギー化)の促進
	移行リスク	ZEB化等／環境配慮型資材の導入などによる原材料や調達コスト増	小	中	不動産／劇場	●効率的な生産、資材確保によるコスト削減 ●新技術、新素材を活用した設備投資 ●環境配慮物件への需要の増加
		再生エネルギー調達に関わるコスト増	小	中	全グループ	●省エネルギーによる電力コストの削減
		気候変動関連のコンテンツについて極めて大きなニーズが生まれる	小	小	全グループ	●マーケットに支持されるコンテンツの制作
		消費者の行動変化により劇場に足を運ばなくなる	小	小	全グループ	●消費者の行動変化に合わせたサービスの創造、提供 ●新技術、新素材を活用した環境配慮型施設などによる差別化 ●デジタルを活用した新たなサプライチェーンの創造による市場創出
物理的リスク	評判	規制、政策変更の対応や情報開示要請に対する対応が不十分などによるレピュテーションの悪化	小	小	全グループ	●適切な情報開示
	短期	自然災害による保有資産の損害	中	大	全グループ	●災害対策の強化
	中長期	自然災害による興行の中止による損害	中	大	全グループ	●リスク管理委員会と連携したBCP(事業継続計画)体制の整備、強化
		平均気温の上昇、気象変化による設備対応等によるコスト増や資産価値の低下	中	中	不動産／劇場	●省エネルギー化によるコスト削減や気候変動対応型設備への移行 ●効率的かつ多様な働き方の推進による拠点費用の削減

リスク管理

松竹グループでは、「松竹グループリスク管理規程」に基づきリスク管理委員会を組成しており、気候関連リスクを含む日常的に想定しうる不利益を及ぼす可能性のあるリスクを評価し、対応策を講じることにより適切な内部統制を構築することを目指しております。サステナビリティ委員会において特定された気候関連リスクについては、同委員会内にて課題解決に向けた取り組み状況の報告および検討議論を実施し、その結果についてリスク管理委員会および取締役会へ報告、提言を行ってまいります。

※サステナビリティ委員会一別に定めるワーキンググループ(2カ月に1回程度開催)内にて、各セグメントの実務者による各事業における気候関連リスクを含むマテリアリティに沿った取り組みの進捗状況の共有や情報交換、各種課題について検討議論し、集約したものを経営会議体を通じて報告。

指標と目標

松竹グループのサステナビリティ基本方針およびマテリアリティの一つである「地球環境への配慮」から、環境に配慮した事業活動の推進は重要課題と認識しております。そのため、松竹グループの事業活動を通じた温室効果ガス(GHG)の排出量を指標として、その経年変化の把握に取り組んでいます。

当社グループの2019年度および2022年度、2023年度のScope1,2排出量は以下の通りです。

また、中長期的な削減目標については現在議論、検討しており、確定後開示してまいります。

単位：t-CO₂

	2019年度(154期)	2022年度(157期)	2023年度(158期)
Scope1	11,075.4	4,159.1	4,189.3
Scope2(マーケット基準)	31,529.0	27,170.5	27,673.1
合計(マーケット基準)	42,604.4	31,329.6	31,862.4

※算定範囲：松竹株式会社および連結子会社

Pick Up

ペットボトルキャップ×ワクチン支援

未来を守る小さな一歩、大きな力へ

「ペットボトルキャップ×ワクチン支援」の取り組みとは、ペットボトルキャップを回収し、その売却益で世界の子どもたちにワクチンを届けると同時に、CO₂削減にも貢献する活動です。私はこの活動を推進し、社内で回収体制の構築や社員への周知を行っています。2024年7月には松竹本社などで回収を開始し、わずか9カ月で59.5人分のワクチン支援と、469kgのCO₂削減を達成しました。

この取り組みには3つの目的があります。まず、売却益を通じて子どもたちの命と健康を守る社会貢献。次に、回収により資源の有効活用と地球温暖化防止を目指す環境保護。さらに、社員が日々サステナビリティを意識するきっかけを作る意識向上です。

今後は松竹グループ全体、さらにはお客様や地域の学校を巻き込む体制を整え、活動を拡大します。将来的には「ボトルtoボトル」などの高度な資源循環も目指し、サステナビリティを「自分ごと」として捉える文化を広げていきます。



株式会社松竹サービスネットワーク
建物事業部 企画事業室 室長
田中 海

その他各重点項目に対する具体的な取り組みについてはこちらをご覧ください。



サステナビリティ

▶<https://www.shochiku.co.jp/company/profile/sustainability/>

コーポレート・ガバナンス

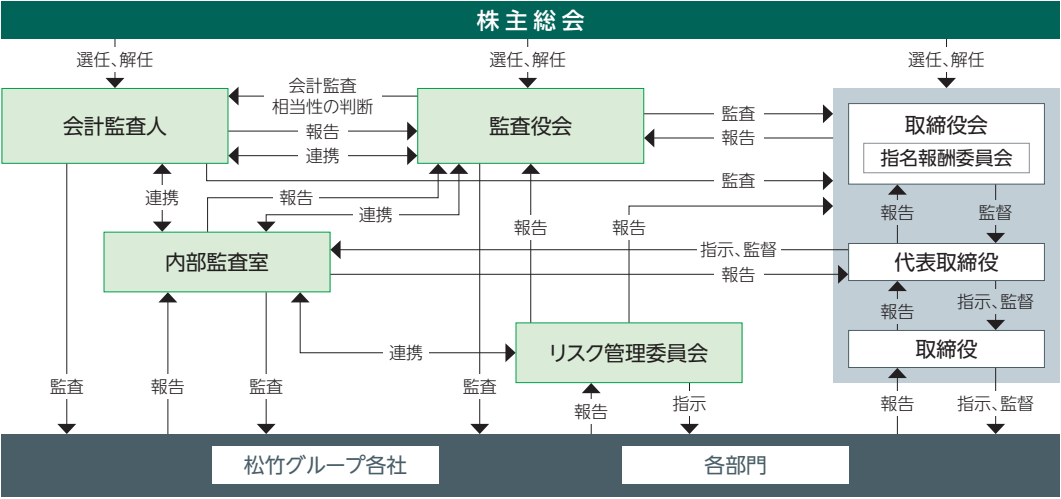
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、企業価値を高めつつ映像・演劇などの健全なエンタテインメントの提供を通じ、お客様に夢と感動をお届けし、社会的責任としてコーポレート・ガバナンス体制の充実に努めてまいります。また歌舞伎をはじめとする日本文化の伝統を継承、発展させ世界文化に貢献することならびに時代のニーズをとらえ、あらゆる世代に豊かで多様なコンテンツをお届けすることをミッションとしております。

このミッション実現のために、当社をめぐる多様なステークホルダーのそれぞれの立場を尊重し、利害調整を図るとともに、「内部統制運用規程」を定め、各種業務執行の適法性と効率性を確保する体制の整備構築、監査役と内部監査部門の連携による内部監査体制の強化を図り、内部統制システムを効果的に機能させております。

経営環境の変化が激しい現在、迅速な意思決定と経営の健全性確保、さらには十分なリスク管理を図るため、コーポレート・ガバナンスの充実は極めて重要であると認識しております。

コーポレート・ガバナンス体制



取締役会

取締役10名(内社外取締役5名)で構成されております。原則として毎月1回開催され、法令、定款で決議を要する事項、その他の重要事項についても十分に審議し、また業務の執行状況についてもその都度十分に報告がなされております。

監査役会

監査役5名(内社外監査役3名)で構成されております。原則として毎月1回開催され、取締役会へ出席したうえ、取締役の業務執行を監査しております。

指名報酬委員会

取締役会の任意の委員会として設置され、5名の取締役(内過半数の3名は社外取締役)で構成されております。取締役候補者の選出および取締役の解任に関する事項や、当社の基準に基づき算出された取締役の個人別報酬額について審議し、取締役会に対して答申を行っております。

●活動実績

年度	開催回数/出席実績
2023年度	全17回／全取締役出席：2回
2024年度	全17回／全取締役出席：12回

年度	開催回数/出席実績
2023年度	全10回／全監査役出席：10回
2024年度	全11回／全監査役出席：11回

年度	開催回数/出席実績
2023年度	全1回／全委員出席：1回
2024年度	全2回／全委員出席：2回

取締役会全体の実効性についての分析・評価

当社は、取締役会における意思決定の有効性・実効性を担保するために、毎年自己評価の方法により、会議運営の効率性および決議の有効性・実効性について分析・評価を行い機能向上を図るとともにその結果の概要を開示いたします。

2024年度につきましては、取締役・監査役を対象にアンケート方式による自己評価を実施し、取締役会で同アンケートの回答に基づき分析・評価しました。その結果の概要は次の通りです。

同アンケートの回答では、取締役会は、全体として、取締役会の役割、責務を果たすうえで必要な知識・能力・経験ならびに多様性・バランスが確保された適切なメンバー構成となっていることや、自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成が図られているといった総じて肯定的な評価が確認され、取締役会の実効性は確保されていると認識しています。

一方で、取締役会におけるさらなる議論の深化および審議の効率性向上を図るため、取締役会議案の事前の情報共有に関する意見が提示されました。当社は、企業価値向上を目指した経営をさらに推進すべく、本実効性評価を踏まえ、継続的に取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

役員報酬制度

当社の取締役報酬は、株主総会で決議された枠内において、役位や業務執行に対する評価に基づき支給するとともに、当社の企業価値の持続的な向上を図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ております。

取締役報酬の概要

当社における取締役の報酬制度は、各取締役の役位別に設定した固定額報酬、単体・連結業績の結果および各取締役の業務執行に対する評価により変動する報酬、および非金銭報酬としての譲渡制限付株式報酬となります。譲渡制限付株式の支給株式数については、対象者の役位、職責の範囲その他諸般の事情を勘案し算出しております。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で定める地位を退任または退職するまでの期間とします。社外取締役については、その役割と独立性の観点から固定報酬のみとし、個々の社外取締役の経歴や他社等での実績を基準に個別に決定しております。

取締役報酬の決定手続き

当社は取締役会の構成および報酬決定の客観性を確保することを目的とする取締役会の任意の委員会として、構成員の過半数を社外の者とする指名報酬委員会を設置しております。指名報酬委員会は、堀江正博氏(社外取締役)を委員長とし、迫本淳一氏(代表取締役会長)、高橋敏弘氏(代表取締役社長 社長執行役員)、小巻亜矢氏(社外取締役)および野間自子氏(社外取締役)で構成しております。当該委員会は、当社の基準に基づき算出された取締役の個人別報酬額について審議し、取締役会に対して答申を行います。報酬額の決定権限を有する者は、当社全体の業績等を勘案しつつ各取締役の評価を行うのに適していると判断される高橋敏弘氏(代表取締役社長 社長執行役員)に取締役会より委任しており、指名報酬委員会の答申を踏まえ、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内において、決定する権限を有しております。決定された非金銭報酬を除く役員報酬は月額報酬とし、定時株主総会終結の翌月より支給をしております。

取締役会は、当該権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう指名報酬委員会による審議、答申を踏まえる等の措置を講じており、当該手続きを経て取締役の個人別報酬が決定されていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

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(人)
		固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	289	266	－	22	8
監査役(社外監査役を除く)	24	24	－	－	2
社外役員	60	60	－	－	8

役員一覧 (2025年8月末時点)

取締役

迫本 淳一 代表取締役会長	高橋 敏弘 代表取締役社長 社長執行役員
略歴・当社における地位 1993年 4 月 弁護士登録(現任)三井安田法律事務所入所 1998年 5 月 当社代表取締役副社長 2004年 5 月 当社代表取締役社長 2023年 5 月 当社代表取締役会長 会長執行役員 2024年 5 月 当社代表取締役役会長(現任) 重要な兼職の状況 新橋演舞場(株)代表取締役会長	略歴・当社における地位 1990年 4 月 当社入社 2012年 5 月 当社執行役員 2015年 5 月 当社取締役 2018年 5 月 当社常務取締役 2020年 5 月 当社映像本部長(現任) 2021年 5 月 当社専務取締役 2023年 5 月 当社代表取締役社長 社長執行役員(現任)
山根 成之 取締役 副社長執行役員	秋元 一孝 取締役 専務執行役員
略歴・当社における地位 1987年 4 月 当社入社 2011年 5 月 当社執行役員 2014年 5 月 当社取締役 2016年 5 月 当社常務取締役 2019年 5 月 当社専務取締役 2021年 5 月 当社演劇本部長(現任) 2023年 5 月 当社取締役 副社長執行役員(現任)	略歴・当社における地位 1985年 4 月 当社入社 2009年 5 月 当社執行役員 2012年 5 月 当社取締役 2018年 5 月 当社常務取締役 2019年 9 月 当社管理本部長(現任) 2023年 5 月 当社取締役 常務執行役員 2024年 5 月 当社取締役 専務執行役員(現任)不動産本部長(現任)
井上 貴弘 取締役 常務執行役員	小巻 亜矢 社外取締役
略歴・当社における地位 2005年 7 月 当社入社 2011年 5 月 当社執行役員総務部付松竹芸能(株)出向(代表取締役社長)兼 総務部付(株)松竹エンタテインメント出向(代表取締役社長) 2017年 5 月 当社取締役 2021年 5 月 当社事業開発本部長(現任) 2022年 5 月 当社常務取締役 2023年 5 月 当社取締役 常務執行役員(現任)	略歴・当社における地位 1983年 4 月 (株)サンリオ入社 2014年 6 月 (株)サンリオエンターテインメント顧問 2015年 6 月 同社取締役 2016年 7 月 サンリオピューロランド館長(現任) 2019年 6 月 (株)サンリオエンターテインメント代表取締役社長(現任) 2021年 5 月 当社社外取締役(現任) 2023年 7 月 富国生命保険(相)社外取締役(現任) 重要な兼職の状況 (株)サンリオエンターテインメント代表取締役社長 サンリオピューロランド館長 富国生命保険(相)社外取締役

上村 達男 社外取締役
略歴・当社における地位 1997年 4 月 早稲田大学法学部教授 2003年10月 同大学21世紀COE《企業法制と法創造》総合研究所所長 2004年 6 月 (株)ジャスダック証券取引所社外取締役 2004年 9 月 早稲田大学法学学術院教授 2006年 6 月 (株)資生堂社外取締役 2006年 9 月 早稲田大学法学学術院長・法学部長 2008年 7 月 同大学グローバルCOE《企業法制と法創造》総合研究所所長 2019年 4 月 早稲田大学名誉教授(現任) 2020年 7 月 明治安田生命保険(相)社外取締役(現任) 2022年 5 月 当社社外取締役(現任) 2022年 6 月 ロート製薬(株)社外取締役 重要な兼職の状況 明治安田生命保険(相)社外取締役

堀江 正博 社外取締役
略歴・当社における地位 1984年 4 月 東京急行電鉄(株)(現 東急(株))入社 2001年 6 月 東急リアル・エステート・インベストメント・マネジメント(株) 代表取締役執行役員副社長 2002年 9 月 同社執行役員社長 2015年 5 月 東京急行電鉄(株)(現 東急(株))執行役員生活創造本部リアル 事業部長 2016年 6 月 同社取締役 2020年 6 月 同社常務執行役員 2022年 6 月 同社取締役 2023年 6 月 同社代表取締役、取締役社長、社長執行役員(現任) 2025年 5 月 当社社外取締役(現任) 重要な兼職の状況 東急(株)代表取締役、取締役社長、社長執行役員

野間 自子 社外取締役
略歴・当社における地位 1986年 4 月 弁護士登録 1986年 4 月 早川総合法律事務所(現 東京平河法律事務所・太陽コスモ法律事務所)入所 1999年 2 月 三宅坂総合法律事務所パートナー(現任) 2021年 6 月 (株)伊予銀行社外取締役(監査等委員) 2021年 6 月 (株)エイジス社外監査役(現任) 2021年 9 月 アクシスコンサルティング(株)社外取締役(監査等委員)(現任) 2022年10月 (株)いよぎんホールディングス社外取締役(監査等委員)(現任) 2023年 4 月 日本知的財産仲裁センター専門委員(現任) 2025年 5 月 当社社外取締役(現任) 重要な兼職の状況 三宅坂総合法律事務所パートナー (株)いよぎんホールディングス社外取締役(監査等委員) (株)エイジス社外監査役 アクシスコンサルティング(株)社外取締役(監査等委員)

監査役

田島 賢一 常勤監査役	内藤 博行 常勤監査役
略歴・当社における地位 1985年 4 月 (株)三菱銀行(現 (株)三菱UFJ銀行)入行 2014年 4 月 当社財務部ゼネラルマネジャー 2014年 5 月 当社財務部副部長 2014年 6 月 当社財務部副部長 兼 経営企画部経営企画室付(統括担当) 2016年 5 月 当社財務部長 2019年 5 月 当社監査役(現任)	略歴・当社における地位 1974年 4 月 当社入社 2004年 3 月 当社関連事業室課長 2006年 8 月 当社グループ企画室課長 2013年12月 当社経営企画部グループ企画室マネジャー 2014年 3 月 当社経営企画部グループ企画室 兼 経理部主計課マネジャー 2014年 5 月 当社経理部主計課マネジャー 2019年 5 月 当社監査役(現任)
立花 貞司 社外監査役	朝比奈 豊 社外監査役
略歴・当社における地位 2001年 6 月 トヨタ自動車(株)取締役 2003年 4 月 トヨタホーム(株)代表取締役社長 2005年 6 月 トヨタ自動車(株)専務取締役 2007年 6 月 トヨタホーム(株)代表取締役会長 2014年 5 月 当社社外監査役(現任) 2014年 7 月 トヨタ自動車(株)顧問 2015年 6 月 トヨタホーム(株)相談役 2018年 7 月 学校法人名城大学理事長(現任) 重要な兼職の状況 学校法人名城大学理事長 名古屋市 経営アドバイザー	略歴・当社における地位 1971年 7 月 (株)毎日新聞社入社 2004年 6 月 同社取締役社長室長 2006年 6 月 同社常務取締役 2008年 6 月 同社代表取締役社長 2011年 4 月 毎日・スポニチ持株移行(株) (現 (株)毎日新聞グループホールディングス)代表取締役社長 2016年 6 月 (株)毎日新聞社代表取締役会長 2017年 5 月 当社社外監査役(現任) 2020年 6 月 (株)毎日新聞グループホールディングス相談役 2020年 6 月 (株)毎日新聞社相談役 2022年 6 月 同社名誉顧問(現任) 重要な兼職の状況 (株)毎日新聞社名誉顧問

井ノ上 正男 社外監査役

略歴・当社における地位
1988年 4 月 弁護士登録(現任)
大高法律事務所入所(現任)
2009年 5 月 (株)歌舞伎座社外監査役(現任)
2015年 6 月 (株)永谷園ホールディングス社外監査役
2019年 5 月 当社社外監査役(現任)

重要な兼職の状況
大高法律事務所 弁護士
(株)歌舞伎座社外監査役

取締役のスキル・マトリックス

役職	氏名	企業経営 経営戦略	重点事業及び 業界経験	財務会計	法務	人事労務	国際性
代表取締役会長	迫本 淳一	●	●		●		●
代表取締役社長 社長執行役員	高橋 敏弘	●	●	●			
取締役 副社長執行役員	山根 成之		●				
取締役 専務執行役員	秋元 一孝	●	●			●	
取締役 常務執行役員	井上 貴弘	●	●				●
社外取締役	小巻 亜矢	●	●				
社外取締役	上村 達男				●		
社外取締役	丸山 聡	●		●			
社外取締役	堀江 正博	●		●	●	●	●
社外取締役	野間 自子				●	●	

社外取締役メッセージ

	社外取締役 小巻 亜矢 松竹ブランドの一層の強化に向けて マーケティング力強化を支援 私はサンリオでのテーマパーク経営で培ったマーケティング、人材育成、ホスピタリティ強化の経験を基に、松竹の事業成長とブランド価値向上への貢献を目指します。急速に変化するエンタテインメント市場を視野に入れ、社外取締役としての客観的な視点から松竹のブランド力強化、部署間連携の促進、お客様に誠実かつ本質的なサービスを提供し、信頼を深めることを実現するための提言を行います。	具体的には、私はマーケティング課題の解決や顧客満足度向上を実現するために事例紹介を通じた提案を行っています。コンテンツ開発やプロモーションで顧客の潜在ニーズを把握し、ターゲット別の価値提案設計とオンライン・オフライン両面から情報発信を最適化することで、松竹独自の強みをさらに磨けると確信しています。また、松竹社内においてホスピタリティについて講演を行った経験を通じて、幾多の変化の時代を乗り越えたストーリーや経験談を共有することができました。このようなストーリーをもっとアピールすべきだと思いますし、自らの知見と体験を活かす現場の皆様とのコミュニケーションの機会に恵まれれば幸いです。 今後の成長に向けては、特に「お客様を知る」ことへの注力を期待しています。ターゲット層の精緻な把握と潜在ニーズの調査・分析を深めることで的確で魅力的な企画を生み出すことができると思います。これによって発信力と訴求力が連動し、松竹ブランドとお客様との信頼関係が一層強化され、150年、200年企業へと持続的な成長が実現するものと確信しています。
	社外取締役 上村 達男 松竹の着実なガバナンスの進化を支援 松竹は、日本人の規範意識や価値観に深く影響を与えてきた歌舞伎を中心とする古典芸能を守り抜くという崇高な使命を担い、国民から広く期待と信頼を寄せられています。これは老舗企業に共通する根源的な強さを生み、その使命を元にした経営理念自体が強固なガバナンスの基盤となります。私は会社法を研究する大学教授としての経験に鑑みて、専門知識と資本市場やコーポレート・ガバナンスに関する知見を駆使し、松竹のガバナンスの着実な進化に貢献することが自身への	「期待」であると理解しています。 松竹は看板俳優の早逝やコロナ禍の打撃を受け、歌舞伎興行が経済的に厳しい状況が続いていました。このような状況が常態化すれば、経営を続けるのは限界がくると考えています。そこで壮年男性も鑑賞しやすい公演時間の設定(例：メトロポリタンオペラの夜7～8時開演)や、早期襲名による有望俳優の登用、新作を若者向けに制作する取り組みなども必要です。しかし、歌舞伎ファンとして私が考えるのは、それ以上に若者が古典歌舞伎の感動を知り、涙を流す体験を提供することが重要だと思います。 松竹には、長年培ってきた骨格的価値観を守り抜く強い意志と、従来の枠組みを超えた新たな可能性への挑戦が求められます。その切実さを広く外部へ発信する勇気を期待します。松竹のステークホルダーは裾野が広くテレビで歌舞伎を楽しむ多くの観客や劇場に來られないファンも、歌舞伎への憧れを抱く重要な存在です。この事実を深く認識し、幅広い視野を持つことが求められます。
	社外取締役 丸山 聡 ベンチャーキャピタリストとしての知見を活かして 松竹のデジタル、オープンイノベーション推進を支援 私はベンチャーキャピタリストとして20年以上、投資および成長企業に対する経営支援に携わってまいりました。松竹では2019年からスタートアップ企業に対する投資アドバイザーを務め、2022年から社外取締役に就任しています。 近年は新興企業のデジタル技術や革新的なビジネスモデルに触れる中で、経営課題の発見と解決策の策定を行ってきました。培ってきた知見は、今後の松竹の持続的な企業価値向上に貢献できるものと確信しています。	松竹がデジタル化(DX)を推進するにあたり、私はデジタルおよびシステム領域の現状を把握したうえでの段階的なDXの進め方やそのプロセスについて助言してまいりました。また、オンプレミスからクラウドへ移行する際の相違点や留意点、求めるべきSLA水準についてもアドバイスをを行いました。さらに、新興企業への投資や提携では、事業内容や運営体制を踏まえ、注視すべき課題やリスクについて具体的な助言を提供しています。日々、最新のデジタル技術や新興企業の商慣習を把握し、松竹に適した現実的なリスク軽減策を社外の視点で提案することを心掛けています。 事業環境の変化は加速し続け、従来成功してきた事業モデルが通用しない状況にあります。こうした中、日本文化を事業として130年担ってきた松竹には、変化を恐れず、新たな技術やビジネスモデルを積極的に取り入れ、文化を磨き発展させながら事業を成長させ、世界文化に貢献する企業へと進化してほしいと考えています。社外取締役として、その実現に向け全力で松竹の発展に取り組んでまいります。
	社外取締役 堀江 正博 東急の経営者としての知見と経験を活かして 松竹のビジネスモデルの進化を支援 社外取締役の役割の一つは、株主や外部の視点で執行の意思決定をチェックし、コンプライアンスやリスクマネジメントの観点から支援することです。私は東急において鉄道、不動産、流通、ホテル、資産運用、財務、IR、海外事業など、幅広い分野で経験を積み経営者として企業価値向上に取り組んでまいりました。この知見を活かし、執行とは異なる立場で時に優しく、時に厳しい姿勢で議論に臨む所存です。また、不動産分野の知識を活かし、東銀座エリアの再開発に関しても貢献したいと考	えています。 松竹の最大の強みは、歌舞伎に代表される日本文化の担い手としての役割ですが、古典的価値の継承と保存はもちろん、現代的なアレンジによる内外のファンの拡大といった課題もあろうかと考えています。また、演劇や映画の独自スタイルは成功体験としての強みである一方、変化への対応が求められます。不動産事業の立地優位性を生かし、アニメなど新事業や既存事業の強化にキャッシュフローの活用も必要でしょう。 松竹のビジネスモデルの真髄は、不動産事業で生み出した付加価値をエンタテインメント事業へ再投資し、成長と価値創出を目指すことと考えています。しかし不動産分野は建築費高騰により従来のやり方の見直しが必要です。また、コロナ禍で注目された「配信ルート」を活用し、海外展開や新たなファン層開拓を進めると同時に、リアルな体験価値を積極的に高めることも事業の持続性の鍵です。歌舞伎文化を支える財務的なサポートスキームの検討も私への期待として理解し、積極的に議論してまいります。
	社外取締役 野間 自子 弁護士の視点から、松竹のコンテンツ活用や コンプライアンス対応強化を支援 社外取締役の重要な役割は、経営の監督と助言です。執行側とは異なる第三者目線での立場から、株主・取引先・従業員、さらには映画・アニメ・演劇のファンといったステークホルダーの視点を踏まえ、会社の判断や方針の適正性を検証してまいります。また、中長期計画が持続的成長や企業理念に沿っているかを確認し、利益に資する判断を支援します。 創業130周年を迎える当社は、①革新性：伝統を守りつつ変化に対応、②地域	貢献：社会への積極的な貢献、③人材育成：従業員を重視した環境整備、④顧客第一主義：高品質なサービス提供といった長寿企業の特徴を備えています。これらは会社の意思決定や創出した作品にも反映され、より良いものを追求し革新を恐れない姿勢こそ、当社の最大の強みであり発展の礎です。また、映画・アニメ・演劇など日本の主要な輸出品が世界的に注目される中、当社の良質なコンテンツはまさに「宝の山」と言えます。技術革新により発表の枠組みは多様化しており、こうした変革の時代に知恵を絞り、既存ビジネスの深化・進化と新規ビジネス探求に挑むことが重要です。既存の「宝」と未来の「宝」をさらに輝かせるべく可能性を追求することが今後の課題だと考えます。 私は弁護士として知的財産権や企業法務を専門としており、この知見を活かし、法の解釈と運用を通じて当社のコンテンツ活用に貢献したいと考えています。また、近年注目されるエンタテインメント業界のコンプライアンス問題において、体制整備や人材育成にも尽力し、信頼される企業づくりに役立つよう全力を注ぐ所存です。

財務/非財務ハイライト

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
収益の状況												
売上高	百万円	89,806	92,514	96,173	92,878	90,827	97,479	52,434	71,835	78,212	85,428	83,974
営業利益	百万円	7,510	7,409	7,540	6,463	4,565	4,604	△5,483	△4,005	△776	3,584	1,664
営業利益率	%	8.4	8.0	7.8	7.0	5.0	4.7	△10.5	△5.6	△1.0	4.2	2.0
経常利益	百万円	6,505	6,576	6,626	5,774	4,054	4,462	△5,610	△2,801	1,359	2,866	△2,500
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	4,180	3,895	3,710	3,749	2,596	2,420	△11,407	△1,762	5,484	3,016	△664
財政の状況												
総資産	百万円	194,652	197,009	198,769	203,572	208,355	195,336	191,205	188,781	178,803	211,140	208,900
純資産	百万円	76,470	80,594	86,117	92,566	92,726	91,292	80,608	80,833	86,482	94,466	93,152
自己資本比率	%	39.3	40.9	43.3	45.4	44.3	46.5	41.9	42.4	48.3	44.7	44.5
自己資本当期純利益率	%	5.7	5.0	4.5	4.2	2.8	2.6	△13.3	△2.2	6.6	3.3	△0.7
総資産経常利益率	%	3.3	3.4	3.3	2.9	2.0	2.2	△2.9	△1.5	0.7	1.5	△1.2
キャッシュ・フローの状況												
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	6,584	12,101	9,180	9,637	6,630	11,965	△8,144	4,806	6,061	8,134	△586
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	2,809	△4,102	△2,496	△6,856	△6,707	3,660	△3,106	△1,668	9,706	△15,236	△3,659
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△19,610	△3,220	△4,169	△4,485	3,648	△13,086	8,019	△4,977	△13,507	11,781	△1,533
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	9,552	14,329	16,844	15,139	18,711	21,250	18,017	16,531	16,013	20,692	14,912
1株当たり情報												
1株当たり当期純利益	円	30.41	28.34	27.00	272.86	189.00	176.18	△830.50	△128.33	399.30	219.56	△48.34
1株当たり純資産	円	555.93	585.92	626.10	6,730.27	6,714.22	6,610.12	5,837.84	5,827.78	6,289.19	6,868.61	6,772.01
1株当たり配当金	円	4.00	4.00	4.00	40.00	30.00	30.00	0.00	0.00	30.00	30.00	30.00
連結配当性向	%	13.2	14.1	14.8	14.7	15.9	17.0	－	－	7.5	13.7	－

非財務情報

従業員数(連結)	人	1,197	1,214	1,258	1,267	1,309	1,363	1,427	1,464	1,433	1,421	1,439
従業員数(単体)	人	530	525	535	543	540	572	588	585	597	601	602
従業員女性比率(単体)	%	40.0	41.0	42.6	42.9	43.0	43.5	44.6	46.3	46.4	47.9	48.8
月平均残業時間(単体)	時間	16.2	15.5	14.9	11.0	11.0	8.1	3.5	6.1	7.2	6.8	6.5
平均有給休暇取得日数(単体)	日	7.2	7.6	7.7	8.5	9.0	11.4	10.6	11.7	12.3	13.1	12.1
男性育児休暇取得率(単体)	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	16.7	0.0	66.7	50.0
障がい者雇用率(単体)	%	2.03	2.26	2.14	2.23	2.25	2.51	2.73	2.61	2.70	2.63	2.52

(注) 2017年9月末日を効力発生日とする株式併合(併合割合は10株につき1株)後の金額を記載しております。

会社情報 (2025年8月末時点)

会社概要

会 社 名	松竹株式会社／Shochiku Co.,Ltd.
所 在 地	東京都中央区築地4-1-1 東劇ビル
創 業	1895 (明治28) 年
設 立	1920 (大正9) 年
資 本 金	33,018百万円
支 社・ 営 業 所	関 西 支 社：大阪府大阪市中央区道頓堀1-9-19 大阪松竹座ビル地下2F
直 営 劇 場	歌 舞 伎 座：東京都中央区銀座4-12-15 新橋演舞場：東京都中央区銀座6-18-2 大阪松竹座：大阪府大阪市中央区道頓堀1-9-19 南 座：京都府京都市東山区四条大橋東詰

株式状況

発行可能株式総数	30,000,000株
発行済株式の総数	13,937,857株 (自己株式114,962株を含む)
株 主 数	18,028名
大 株 主	

株主名	持株数(百株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	9,725	7.04
セコム株式会社	5,700	4.12
株式会社歌舞伎座	4,884	3.53
株式会社みずほ銀行	4,500	3.26
株式会社三菱UFJ銀行	4,344	3.14
清水建設株式会社	3,690	2.67
株式会社大林組	3,600	2.60
松竹映画劇場株式会社	3,283	2.38
株式会社TBSテレビ	3,085	2.23
株式会社TBSホールディングス	3,053	2.21

(注) 持株比率は自己株式(114,962株)を控除して計算しております。

グループ会社

※持分法適用会社

演劇事業

松竹衣裳株式会社	〈衣裳や小道具の製作・賃貸〉
松竹ショウビズスタジオ株式会社	〈音響制作・舞台PA〉
松竹芸能株式会社	〈芸能プロダクション〉
歌舞伎座舞台株式会社	〈歌舞伎の大道具〉
株式会社松竹エンタテインメント	〈芸能プロダクション〉
日本演劇衣裳株式会社	〈衣裳の製作・賃貸〉
株式会社関西美術	〈小道具の製作・賃貸〉
株式会社サンシャイン劇場*	〈劇場の賃貸等〉
株式会社イヤホンガイド*	〈劇場内イヤホンガイドサービス〉
新橋演舞場株式会社*	〈劇場の賃貸等〉
株式会社歌舞伎座*	〈劇場の賃貸等〉
歌舞伎座サービス株式会社*	〈劇場での飲食事業等〉

映画・映像事業

松竹ブロードキャスティング株式会社	〈CS認定基幹放送事業〉
株式会社松竹撮影所	〈映画・テレビドラマの企画制作〉
株式会社松竹映像センター	〈ポストプロダクション〉
株式会社松竹マルチプレックスシアターズ	〈映画館経営〉
松竹音楽出版株式会社	〈映画・テレビの音楽制作と著作物管理〉
松竹ナビ株式会社	〈広告代理店・PR会社〉
インターローカルメディア株式会社*	〈衛星基幹放送事業〉
Aetas株式会社*	〈ゲーム全般に関する情報サイトの運営〉
ST Media Entertainment Pte. Ltd.	〈海外事業への投資業務〉
BHD Media Joint Stock Company*	〈映画館経営〉

不動産事業

株式会社松竹サービスネットワーク	〈ビル・建物の総合管理〉
------------------	--------------

表紙©表記

©2025映画「TOKYOタクシー」製作委員会
©菱川さかく・SBクリエイティブ／闇ヒーラー製作委員会
©尼子騒兵衛／劇場版忍たま乱太郎製作委員会
©2025映画「ラストマン」製作委員会
© 2022 ZABRISKIE FILMS SL, BASQUE FILM SERVICES SL, SYGNATIA SL, UPON ENTRY AIE
©阿賀沢紅茶／集英社・「正対な君と僕」製作委員会
©2025映画「盤上の向日葵」製作委員会
©2025「事故物件ソク 怖い間取り」製作委員会
©NITRO PLUS・EXNOA LLC／歌舞伎「刀剣乱舞」製作委員会
©TOKYO VERDY
©「不思議の国でアリスと」製作委員会
©2025 Amazon Content Services LLC or its Affiliates and Shochiku Co., Ltd. All Rights Reserved.
©タムラサトル個展「レイという青いワニはまわるのに60秒かかるジョージという白いワニはまわるのに30秒かかる」(2025)
©松竹



〒104-8422 東京都中央区築地4丁目1番1号 東劇ビル
<https://www.shochiku.co.jp/>