SHOCHIKU GROUP INTEGRATED REPORT 2026

松竹グループ
統合報告書 2026

MESSAGE FROM THE CHAIRMAN



To our stakeholders ステークホルダーの皆様へ

文化を未来へつなぎ、事業として磨き続ける

その営みを通じて、長期的な企業価値を高めていく それが松竹の変わらぬ姿勢です

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。」をミッションに掲げています。今、日本のコンテンツは世界中から熱い注目を集め、需要はかつてないほど高まっています。創業以来、日本文化の伝統を培ってきた当社こそ、こうした世界の期待に確かな価値をもって貢献できると考えております。

当社の基本姿勢は、文化をただ守るにとどまらず、時代に合わせて発展させ、事業として磨き続けることです。文化と事業を一体で捉え、伝統的な舞台から映画、アニメ、ゲームにいたるまで、多様な日本文化を創造します。さらに最新のデジタル活用や外部パートナーとの共創を推し進め、意欲的なグローバル展開を見据えた松竹ならではの「ものづくり」に邁進いたします。

私たちが重視するのは、短期的な成果にとらわれず中長期的な視点に立ち、当社のコンテンツやブランドへの信頼を育むことです。その積み重ねが将来の大きな価値を創出し、長期的に企業価値の向上につながっていくと確信しております。

これからもエンタテインメントで世界中に感動をお届けするため新たな挑戦を続け、さらなる飛躍を目指してまいります。引き続き変わらぬご支援をお願い申し上げます。

代表取締役会長
迫本 淳一

Contents 目次

Ⅰ イントロダクション

どのような事業を展開し、どんな強みを持つグループか

演劇・映像を核に、日本文化の継承と発信を担ってきた松竹。創業以来の理念を軸に、コンテンツ創造と多角的な事業展開を通じて、時代とともに価値を生み出し続けている企業グループです。

01-02 ステークホルダーの皆様へ／目次・編集方針
03-04 経営理念
05-06 理念実践のあゆみ
07-08 松竹グループの全体像

Ⅱ 価値創造ストーリー

どのように価値を生み出し、収益につなげているのか

社長メッセージを起点に、松竹グループの価値創造の考え方と全体像を整理します。経営資本をどのように捉え、事業戦略や重要課題へと結びつけているのか。中長期視点での価値創造の道筋を、ストーリーとして示します。

09-12 社長メッセージ
13-14 価値創造プロセス
15-16 経営資本
17-18 事業戦略と重点項目
19-20 特集

Ⅲ 成長戦略

今後に向けて、どのように事業を成長させていくのか

映像・演劇・不動産・その他の各事業について、市場環境、強み・課題を踏まえた戦略を整理します。全社テーマのもとで、各事業が果たす役割と、今後の重点施策を明らかにします。価値創造ストーリーを、事業別の具体的な打ち手へと落とし込む章です。

21-24 財務戦略
25-26 セグメント別戦略（映像）
27-28 セグメント別戦略（演劇）
29-30 セグメント別戦略（不動産）
31-32 セグメント別戦略（その他）

Ⅳ サステナビリティ

持続的な成長を支える取り組みと考え方

松竹グループが大切にしているサステナビリティの考え方と推進体制を示します。文化の継承・発信、人材、地域社会、環境への取り組みを通じて、価値創造を支える基盤をどのように強化しているのかを整理します。

33 サステナビリティマネジメント
34 文化継承・保全
35-36 文化の発信・提供／コミュニティとの共生
37-40 お客様と従業員の幸福
41-42 地球環境への配慮

Ⅴ ガバナンス

経営の透明性と健全性をどのように確保しているか

経営の意思決定と監督を支えるガバナンス体制について紹介します。取締役会の役割や実効性、社外取締役の視点を通じて、経営の透明性と健全性をどのように確保しているかを示します。

43-44 コーポレート・ガバナンス
45-46 役員一覧
47-48 社外取締役メッセージ

Ⅵ パフォーマンスと企業データ

業績や指標から見る現在の到達点

財務・非財務の主要指標や会社情報を、ハイライトとして整理します。これまでの取り組みの成果や事業の規模感を、数字で確認できる章です。前章までのストーリーを裏付けるデータです。

49-50 財務／非財務ハイライト
51-52 会社情報

Editorial policy 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きました。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。

発　行 2026年10月
対象期間 2025年度（2025年3月～2026年2月）を主たる対象期間としています。一部に2026年3月以降の活動内容を含みます。
対象範囲 松竹株式会社およびグループ会社

THE MANAGEMENT POLICY

経営理念

Mission

日本文化の伝統を継承、発展させ、
世界文化に貢献する。

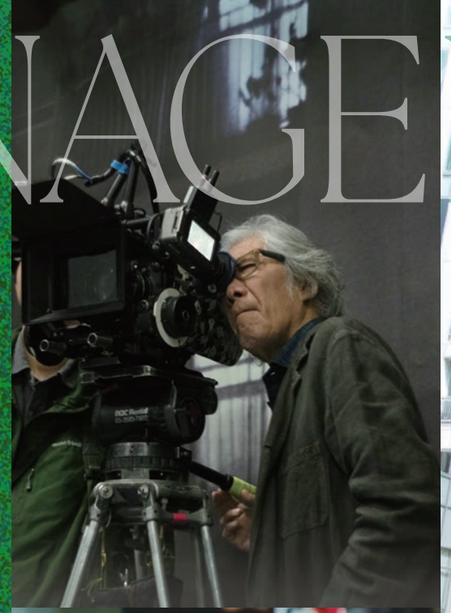
時代のニーズをとらえ、
あらゆる世代に豊かで多様な
コンテンツをお届けする。

Vision

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。

Value

今日も期待以上を、ひとつ。
















〈弟〉
大谷 竹次郎

伝統 × 挑戦

伝統を守り、長く愛される作品を社会に提供し続ける。

長い歴史の中で育まれてきた作品や表現、美意識を大切に受け継ぎ、今の時代にも心に届く形で磨き続けています。

時代やニーズに合わせ、型にとらわれずに挑戦を続ける。

伝統を礎に、舞台・映像・デジタルなど多様な領域で新たな表現に挑み、より多くの人々に感動を届けていきます。

〈兄〉
白井 松次郎

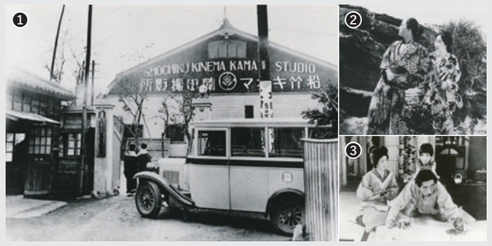
OUR HISTORY

双子の兄弟が見つめた一つの舞台が、松竹の原点

松竹の歴史は、1890年、京都・祇園館での歌舞伎公演に感動した白井松次郎・大谷竹次郎兄弟の夢から始まりました。公演で得た感動を胸に、2人は歌舞伎興行に取り組み、新しい時代に即した挑戦を重ねながら「松竹」の名を広めていきました。
その後、東京進出や映画事業への参入を経て、舞台・映像の両分野で独自の表現と哲学を育んできました。
創業者や先人たちの想いと情熱を礎に、松竹グループはこれからも多彩なエンタテインメントを通じて感動を届け続けます。

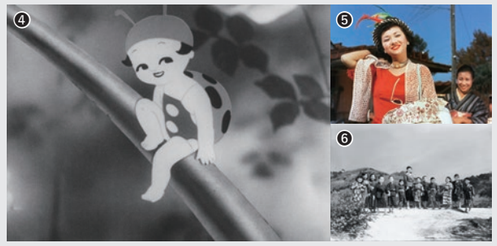
1895年～ 良質なエンタテインメントを届ける興行の原点

1895年 創業の年。大谷竹次郎、京都・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
松竹蒲田撮影所を開所し、映画製作を開始 ❶
松竹キネマ第1作『島の女』公開 ❷
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）



1930年～ 時代に応える映像表現の追求

1931年 日本初の本格的トーキー作品『マダムと女房』公開 ❸
1937年 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』公開 ❹
1951年 初の国産カラー作品『カルメン故郷に帰る』公開 ❺
1953年 歌舞伎座初の天覧歌舞伎公開
1954年 『二十四の瞳』公開 ❻



1960年～ 国民に親しまれる作品群の誕生

1969年 『男はつらいよ』シリーズ第1作公開 ❼
1972年 朝日放送・松竹製作『必殺シリーズ』テレビ放映開始
1978年 日本アカデミー賞創設
『幸福の黄色いハンカチ』が第1回作品賞他各賞受賞
1988年 『釣りバカ日誌』シリーズ第1作公開 ❽

1990年～ 価値を次代へつなぐ転換の時代

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
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』公開
2006年 METライブビューイング第1作『魔笛』上映 ❾
2013年 第五期歌舞伎座新開場（GINZA KABUKIZA竣工） ❿
2018年 南座発祥四百年 南座新開場

2020年～ 文化を未来へつなぐ新たな挑戦

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
2024年 ゲーム事業へ参入
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 ⓫
『TOKYOタクシー』公開 ⓬



❷～❽© 松竹 ❾©Ken Howard / Metropolitan Opera ⓫© 岡本隆史 ⓬2025映画「TOKYOタクシー」製作委員会

AT A GLANCE

文化を起点に、事業として価値を広げてきた松竹グループ

創業以来、松竹グループは人と場、そしてコンテンツを起点に価値を生み出してきました。映像・演劇による創造、不動産による安定基盤、新領域への挑戦が連動し、一度で終わらない価値を育て続ける事業構造を形成しています。

数字で見る松竹グループ

売上高
982億円
変動を内包した安定的な規模

営業利益
61億円
長期視点の制作を可能にする収益

創業
131年
人と場をつなぎ、紡いできた歴史

従業員数（連結）
1,462名
専門性を継承し続ける組織規模

年間興行・公演実績
約1,900ステージ
直営座館を中心に、歌舞伎・演劇等多彩な公演を毎月上演

映像作品数
累計2,000タイトル超
時代を越えて蓄積してきたIP群



映像事業

映像作品の創出と展開を通じ、グループの価値創造を牽引する中核事業

映画の企画・製作・配給から、劇場運営、テレビ制作、アニメ製作、配信や海外展開までを手がける事業です。自社製作力を軸に、コンテンツを多面的に展開し、長期的な価値創出につなげています。



演劇事業

歌舞伎を中心とした演劇興行を通じ、日本文化の継承と発展を担う基幹事業

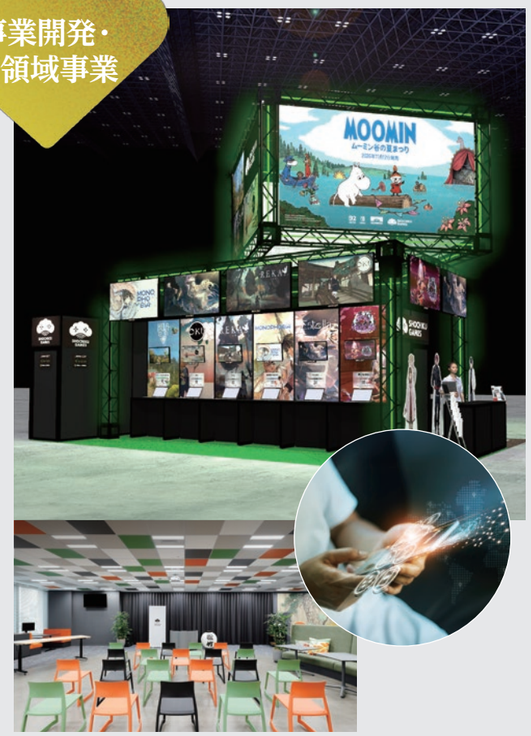
歌舞伎をはじめとした伝統芸能から現代演劇、ミュージカルまで、幅広い舞台作品の企画・製作・興行を展開しています。劇場運営や作品づくりを通じて、多様なお客様に質の高い舞台体験を提供しています。



不動産事業

劇場や保有不動産の賃貸・管理を通じ、事業活動を支える安定的な収益基盤

不動産の賃貸・運営を通じて、安定的な収益基盤の構築と資産価値の向上に取り組んでいます。
劇場・商業施設などの運営を通じ、グループ事業との相乗効果や地域のにぎわい創出にもつなげています。



事業開発・新領域事業

新たな技術やパートナーとの連携を通じ、コンテンツの可能性を広げる成長領域

既存事業で培ったIP、顧客基盤、ネットワークを活用し、新たな事業機会の創出に取り組んでいます。デジタル領域や海外展開、外部パートナーとの連携などを通じて、将来の成長につながる新領域の開拓を進めています。

MESSAGE FROM THE PRESIDENT



代表取締役社長 社長執行役員
髙橋 敏弘

ものづくりの力を磨き、持続的な成長へ

自分たちで作品を企画し、つくり、お客様に届ける

つくり続けることが、松竹の存在価値

私は、松竹グループはこれからも「ものづくりをする会社」であり続けたいと考えています。自分たちで作品を企画し、つくり、お客様に届けることこそ、松竹グループの根幹であり、将来にわたって育てていくべき力だと思うからです。そう申し上げると、映画や舞台を手掛ける会社としては、当然のことのように聞こえるかもしれません。実際には、他社作品の配給や興行に軸足を置くことでも、一定の収益を上げることはできます。しかし、そうした仕事だけを続けていれば、エンタテインメント企業としての基盤は次第に弱くなります。いうなれば、ものづくりに対する会社全体の「気持ち」が弱っていくのです。自ら作品をつくることは、単に収益を得るためだけではありません。作品づくりを通じて人や経験を育て、より良い作品をお客様に届けたいという思いを、社内に受け継いでいく営みでもあります。

当社は過去に厳しい時代を経験してきました。中核事業であった映画の製作がうまくいかず、保有資産を切り崩してしのぐような経営状態が続くこともありました。その苦境のなかで「生き残るために何をすべきか」を真剣に模索し、そして決めたのが、ものづくりという原点に立ち返ることでした。自分たちで作品を企画・製作し、お客様に届ける。厳しい評価も真摯に受け止めながら、より良いものづくりに励む。この営みを積み重ねることが、松竹グループの個性を磨き、持続的な成長を支える力になると考えています。

好業績を次の成長へつなげる

2025年度の当社グループは、映像事業、演劇事業がいずれも好調に推移し、期初計画を大きく上回る利益を確保することができました。なかでも喜ばしかったのは、歌舞伎の復活です。創業130周年の強いラインナップに加え、歌舞伎界をテーマにした映画作品が空前の大ヒットとなったこともあり、それまで歌舞伎にあまり興味を持たれていなかった多くのお客様が劇場に足を運んでくださいました。歌舞伎や日本文化に関心を持つ新たな層が現れたことで、関連部門のモチベーションも一気に高まっています。

ただし、エンタテインメント業界は流行の移り変わりが非常に激しい世界でもあります。歌舞伎を取り巻く今の盛り上がりを一過性のブームで終わらせず、いかに未来につないでいくかが課題です。より多くの方々に歌舞伎の世界の奥深さ、面白さを知っていただき、新たな顧客層の開拓と定着を図っていきます。

当社を取り巻く事業環境も、全体的に良好と捉えています。コロナ禍で大きく落ち込んだ映画館や劇場への来場も、この数年でかなり回復してきました。一方で、アニメや映像作品をネット配信で楽しむスタイルが定着したことも確かです。しかし少なくとも日本では、自宅のテレビや個人のモバイル機器で楽しむ世界と、映画館や劇場に出かけて大画面での鑑賞やリアルな舞台を楽しむ世界が共存する状況に



あると思います。だからこそ、良い作品をつくってお客様の来場を待つだけでなく、お客様の嗜好やライフスタイルを把握・分析し、SNSなどのメディアも活用して、効果的なプロモーション活動やマーケティング活動に一層力を入れていこうと考えています。

映画や舞台は、作品の成否によって業績が大きく変動します。製作や宣伝に多額の資金を投じても、思うような結果が得られないことはあります。だからこそ、経営トップとして、私がいつも肝に銘じているのは「数字に嘘をつかない」ことです。自信を持って送り出した作品であっても、結果がともなわなければ、その事実を率直に受け止める。良い結果にも厳しい結果にも真摯に向き合い、気持ちを切り替えて、新たなものづくりに取り組んでいきます。こうした収益のボラティリティの高さは、エンタテインメント事業の難しさである一方、良い面もあると私は思っています。それは、毎回ゼロベースから勝負ができることです。今年の作品が厳しい評価を受けたとしても、翌年にはリセットされ、またゼロから作品づくりに挑戦できます。優れたものづくりを続けていれば、ヒット作が生まれる可能性は常にあるのです。

こうした挑戦を続けるには、作品の成否に左右されない安定した収益基盤が必要です。不動産事業がその役割を担い、得られた収益を次の作品づくりや新たな事業へ振り向けることで、グループ全体の成長を支えていきます。

変わり続けることこそが、守ることにつながる

歌舞伎のような伝統芸能に携わっていると、「守るべきもの、変えるべきものは何か」といった質問をよく受けます。ですが、その観点で言えば、「変えてはならないものはない」というのが私の考えです。事業を取り巻く環境は、時代とともに絶えず変化しています。それに合わせて自分たちも変わっていかなければ、企業に未来はありません。「これを守らねば」というディフェンシブな姿勢では、きっと時代に取り残されてしまうでしょう。変わり続けることが、結局は会社や事業を守ることにつながる。私はそう考えています。

歌舞伎はまさにその象徴です。江戸時代に誕生した時から、歌舞伎は大衆娯楽として、その時代の流行や話題の出来事を敏感に取り入れ、庶民の人気に支えられて成長してきました。当社は古典歌舞伎だけでなく、『ワンピース』『風の谷のナウシカ』『ルパン三世』など、漫画やアニメを原作とする新作歌舞伎も多数上演しています。新しい要素を積極的に取り込み、変わり続けていくことこそが、歌舞伎本来のあり方であり、受け継いだ伝統にほかなりません。

変わり続けることが、結局は会社や事業を守ることにつながる

伝統芸能と呼ばれる歌舞伎でさえそうなのですから、他の事業分野においても常に時代や市場の変化を敏感に読みとり、新たな要素を取り入れて進化し続けることが成長戦略の基本であることは言うまでもありません。映像事業では、優れた原作の映画化や舞台化、人気アニメ作品の実写化などとともに松竹オリジナルの作品にも継続的に挑戦しています。新規事業として注力しているゲーム分野でも事業単独での育成とともに、映像事業や演劇事業とのシナジーを追求することで、松竹らしい独創性の高いコンテンツを生み出したいと考えています。

不動産事業についても、一般的なオフィスビルや商業ビルの開発ではなく、松竹だからできるまちづくり、空間創造を志向しています。これまでも当社は、劇場や映画館の運営で培ったノウハウを活かし、まちのにぎわいの中核となる文化発信拠点を各地につくり出してきました。本社を置く東劇ビルの建替えを含む東銀座エリアの再開発や、現在閉場中の大阪・道頓堀の「大阪松竹座」の再生においても、文化芸能の発信拠点として、エンタテインメント企業だからこそ提供できる体験を形にしていきます。

少子高齢化の進む日本社会の未来を考えれば、今後はグローバル市場への展開がますます重要になることは間違いありません。日本製の映画や演劇を世界のお客様に認めてもらうには、まだ高いハードルがありますが、一方で日本のアニメ作品やゲームコンテンツの多くは世界で確固たる地位を確立しています。それらを突破口に、日本文化に興味を持っていただける素地は、かなり整ってきたと見ています。その意味で、日本の伝統芸能を代表する歌舞伎を担っていることは、松竹グループの大きなアドバンテージです。

とはいえ、古典歌舞伎をいきなり海外に持っていっても、その良さを理解していただくことは容易ではありません。まずは海外でよく知られたアニメやゲーム、音楽などを入口に、歌舞伎ならではの衣裳や化粧、所作や立ち居振る舞いなど、唯一無二の表現に関心を持っていただき、その上で本格的な歌舞伎に触れていただくという順序になるでしょう。そこからさらに歌舞伎以外の多様な日本文化へ誘導していくことで、松竹グループの新たなファン層をグローバルに生み出していければと考えています。道のりはまだまだ遠いですが、日本政府もエンタテインメント・コンテンツ産業を海外に積極的に展開していく方針を打ち出しており、そうした追い風も受けながら、当社が国内で培ってきたものづくり力や興行のノウハウを海外のお客様との接点づくりに活かし、新たな市場開拓を進めていこうと思います。

人の力と信頼を、次の作品へ

「ものづくり力」とは、結局のところ「人の力」です

当社事業における「ものづくり力」とは、結局のところ「人の力」です。企画、予算組み、スタッフ選定、キャスティング、制作、宣伝――そうした製作プロセスの一つひとつに社員自らが関わることで、グループ全体でものづくり力を少しずつ積み重ねてきたのが、この数年です。多くの経験やノウハウが蓄積された結果、社員一人ひとりの経験値やスキルの向上はもちろん、社外のクリエイターや権利者との信頼関係づくり、製作に関与する人的ネットワークの強化など、松竹グループのものづくり力は着実に強くなりました。まだヒット作を次々と生み出すまでには至らないものの、毎年一定の割合で多くのお客様に支持される作品が生まれ、賞もいくつかいただけています。多様な層のお客様の要望に応えられるよう年間ラインナップにもかなりの幅を持たせられるようになりましたし、「この原作は松竹で映画に、舞台に」と委ねていただけることも増えました。評価されることで社員の自信や誇り、組織としての一体感も高まり、「もっと良い作品をつくりたい」「もっと多くのお客様に見てもらいたい」という気持ちも強くなっていきます。そのような好循環のスパイラルを回すことで、当社はまだまだ成長していけると私は信じています。



私たちのビジネスは、衣食住のように人の生死に関わるものではありません。しかし、大きな悲しみや困難に見舞われたとき、エンタテインメントは人に笑顔や勇気、前を向く力を与えてくれます。その意味で、社会に必要とされる事業だと思っています。松竹はさまざまなジャンルの作品をつくっていますが、その根底には困っている人や、弱い立場の人々を支えたいという強い想いがあります。どの作品も「観て良かった」と感じてもらえるものであってほしい、と願っています。

こうした積み重ねを踏まえ、松竹グループのものづくり力の現在地を登山に例えるなら、目指す頂の五合目まで来たというのが私の評価です。「まだ五合目か」と思われるかもしれません。しかし、厳しい時代を乗り越え、ここまで歩みを進めてこられたことは、私たちの大きな自信です。そして、私たちには、まだ上に登り続ける力があります。ステークホルダーの皆様には、単年度の収益だけでなく、松竹グループが作品をつくり続ける力を、どのように磨き、次代へつなげようとしているのかをご覧いただきたいと思います。自分たちでものづくりをする姿勢を貫き、変化を恐れず、作品を通じて培ってきた信頼を積み重ねながら、人々の心を支えるエンタテインメントを世に送り出してまいります。

ぜひ中長期的な視点で、松竹グループのこれからにご期待いただきたいと思います。

代表取締役社長 社長執行役員
髙橋 敏弘

VALUE CREATION PROCESS

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ます。

MISSION

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。

強いコンテンツ創造と多角的展開で価値を創出

経営資本

人的資本
- エンタテインメントで「ものづくり」にこだわる人材
  - 歌舞伎・演劇、映像製作における企画力、外部ステークホルダーとの高度な調整力
  - 劇場運営、歌舞伎興行に関する高い知識、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

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
  - 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タイトル以上、テレビ作品300タイトル以上）
  - 企画／製作／配給／興行／二次利用まで一気通貫したノウハウ
  - 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

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
  - 幅広い地方自治体との関係性
  - まちづくりを通じた地域とのつながり

設備資本
- 所有する優良不動産や劇場、映画館等の施設
  - 所有不動産の延床面積：384千㎡
  - 歌舞伎座を含む座館：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）

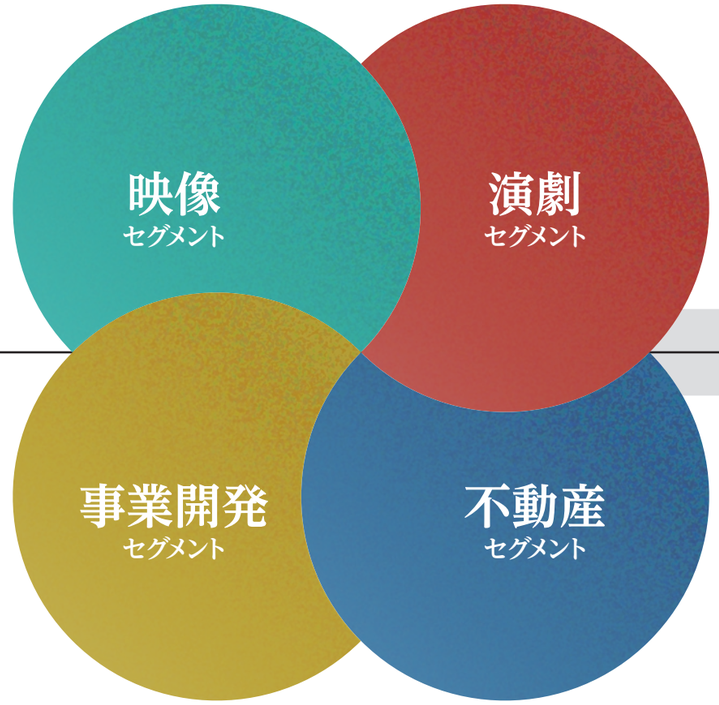
財務資本
- 安定した財務基盤
  - 総資産：2,293億円
  - 自己資本比率：47.2%

自然資本
- 自然環境との共生
  - 保有するビルや劇場設備の環境負荷を低減
  - 3Rの推進（食品ロスの削減や衣裳の再利用・リサイクル）

→ P.15-16

（2026年2月末時点）

事業活動



重点項目
- 日本文化
- デジタル
- グローバル
- オープンイノベーション
- アニメ

→ P.18

提供する価値
- “日本文化の伝統”の継承と発展
- 夢や感動を与える作品の提供
- パートナーの成長支援と価値の共創
- 文化による豊かなまちづくり
- 地域経済の活性化
- デジタル技術で新たな文化体験を創造

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。








サステナビリティマネジメント → P.33
コーポレート・ガバナンス → P.43-44

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
01 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** 「ものづくり」へのこだわりをはじめとする価値観や能力、事業を支える知見やノウハウを持つ人材を、人的資本の中核と捉えています。さらに、従業員を大切にし、心身の健康と安心安全を守る健康経営も、人的資本を支える重要な要素と考えています。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※ ● 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
02 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、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、ならびに大規模優良不動産の運営ノウハウで構成されています。	● 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タイトル以上、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／二次利用まで一気通貫**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
03 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** 松竹グループでは、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していくために必要な、ステークホルダーとの関係性やネットワークを社会関係資本と捉えています。お客様や地域社会とのつながり、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などがこれに含まれます。	● 松竹作品を**長くご愛顧いただいている**お客様 ● 俳優、クリエイター、グループ会社、業務提携先など、**多様なパートナーとの関係性** ● 映画館、巡業公演、映画ロケなどを通じて**築いた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
04 設備資本	**所有する優良不動産や劇場、映画館等の施設** 劇場や映画館、撮影所、賃貸不動産などの施設は、松竹グループの事業活動を支える重要な経営資本です。コンテンツを創造し、お客様へ届ける場としての役割に加え、不動産事業を通じた安定的な収益の創出、日本文化の発信や地域のにぎわい創出にも貢献しています。	● 日本文化発信に適した東銀座、京都を中心とする、**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㎡） ● 歌舞伎座をはじめとする、**日本文化を発信する劇場**（直営4座館） ● 全国のお客様に作品や体験を届ける**映画館ネットワーク**（全国30劇場250スクリーン） ● 京都撮影所、松竹映像センターなどの**製作関連施設**	● 築地・東銀座エリア開発 ● 興行網の拡大
05 自然資本	**自然環境との共生** 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一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。

※ 主体志向、チーム志向、マーケット志向

事業戦略と重点項目

持続的な成長の実現には、各事業の収益力・成長力を高めるとともに、その成果をグループ全体の価値創出へと結び付けていくことが重要です。松竹グループは、個別事業の強化と全社横断の取り組みを両輪として、事業ポートフォリオの質を高め、変化する市場環境に対応しながら中長期的な企業価値の向上を目指します。

事業別戦略

事業ポートフォリオの適正化を通じて、持続的な成長を描く

松竹グループは、映像・演劇・不動産・事業開発という多様な事業を展開しています。事業ごとの役割や成長可能性を見極めながら、強化すべき領域への投資や収益基盤の見直しを行うことで、個別事業の競争力を高めます。こうした一つひとつの事業の磨き込みを通じて、事業ポートフォリオ全体の質を高め、持続的な成長を支える基盤を強化していきます。

映像事業

- 国内市場依存から脱却し、アニメ事業を足掛かりにグローバル展開を加速
- 低コスト重視から脱却し、よりスケール感のある作品づくりに挑戦
- 歌舞伎事業との融合による松竹独自のコンテンツ価値創出

演劇事業

- 多様な演劇コンテンツの価値最大化によるマーケット志向の強化
- ライブビューイング・配信・二次展開を含めたデジタル活用による収益モデルの拡張
- インバウンド・海外展開と人材育成を軸としたグローバル市場への展開

不動産事業

- 保有不動産の運営およびリニューアルにより高稼働率を維持し、安定的な収益基盤を強化
- 再開発等によるCRE（企業不動産）戦略の推進と東銀座エリアを中心としたまちづくりを通じて、日本文化の発信拠点としての価値向上と収益機会の拡大を図る

事業開発・新領域事業

- 次世代エンタテインメントの開拓を目指し、新規コンテンツ開発及び商品開発を推進するとともにライセンス事業を強化
- スタートアップ企業への投資やM&Aによる外部企業の新たなリソースを活用し、新規事業の創出と既存事業の成長を促す



全社テーマと重点項目

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

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（What）、市場（Where）、手法（How）の3つに大別し、5つの重点項目を設定しています。具体的には、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。



アニメ

What（事業）

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。

日本文化

What（事業）

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、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。

グローバル

Where（市場）

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。

デジタル

How（手法）

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。

オープンイノベーション

How（手法）

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。






















「正反対な君と僕」




「多聞くん今どっち!?」

Special feature

アニメを起点に、グローバル成長を加速


「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」


『劇場版 忍たま乱太郎 ドクタケ忍者隊最強の軍師』

なぜ、アニメ×グローバルなのか

アニメ市場の成長を牽引する海外需要

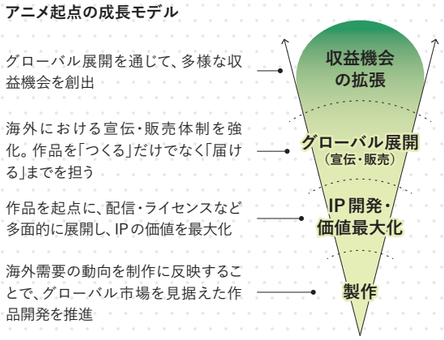
配信サービスの普及や海外ファン層の拡大を背景に、アニメ市場は成長を続けています。2023年は過去最高の3兆3,465億円となり、このうち海外市場は1兆7,222億円と国内市場を上回りました。

海外で日本アニメへの需要が高まるなか、松竹グループはアニメを重要な成長領域と位置付け、企画・製作から国内外での宣伝・販売、ライセンス展開まで一貫して関わることで、世界の視聴者との接点を広げ、多様な収益機会の創出につなげていきます。

2023年 アニメ市場	3.3兆円
（うち海外市場）	1.7兆円
2033年海外市場 政府目標	6兆円

出典：経済産業省
「エンタメ・クリエイティブ産業戦略2026」
一般社団法人日本動画協会
「アニメ産業レポート2024」

アニメ起点の成長モデル



グローバル展開を通じて、多様な収益機会を創出

海外における宣伝・販売体制を強化。作品を「つくる」だけでなく「届ける」までを担う

作品を起点に、配信・ライセンスなど多面的に展開し、IPの価値を最大化

海外需要の動向を制作に反映することで、グローバル市場を見据えた作品開発を推進

アニメ×グローバル戦略を支える3つの施策

1 配給で培った関係を活かし、有力原作のアニメ化を実現

長年の映画配給で培った、出版社やクリエイター、制作会社との深い信頼関係が松竹の強みです。このネットワークを活かして有力原作を獲得するとともに、企画の初期段階からキーパーソンと対話を重ね、質の高い作品づくりを追求。単独幹事や共同幹事など、作品ごとに最適な体制を構築し、アニメ化を推進しています。

2 幅広いジャンルの定番作品をそろえ、多様な市場に応える

アニメは企画から公開までに長い時間を要し、支持される作品も地域によって異なります。そのため松竹は、少年アクションや異世界もの、恋愛・アイドル作品など、質の高い定番作品を幅広く展開。特定ジャンルに偏らないラインナップで、多様な市場に応えます。

3 自社製作規模を拡大し、海外セールスの基盤を強化

松竹は、アニメの自社製作規模を着実に拡大しています。作品数の増加に伴い、海外の配信・放送事業者に提案できるラインナップも充実してきました。今後も企画・製作から海外販売までを一貫して手がける力を高め、世界の視聴者へ多様な作品を届ける機会を広げていきます。

自社幹事のアニメ作品数
（2021～2026年）※共同幹事作品含む

TV・OVA作品	19本
映画・ODS作品	14本



自ら作品を生み出し、世界へ届ける

松竹 アニメ事業部門担当 兼 海外事業部門担当　上席執行役員
黒田 康太

松竹は2016年頃から、テレビアニメの自社製作に本格的に取り組み始めました。企画から放送まで通常3～4年を要するなか、一作ずつ経験を重ね、自社製作規模を拡大しました。現在は継続的に作品を生み出す体制を築き、次の展開に向け着実に歩みを進めています。

作品を世に送り出し、国内外の視聴者の反応に学び、その経験を次の企画や展開に活かしていく。こうした経験を重ねることで、作品づくりの力と、世界へ届ける力の双方を高めていきます。また、作品をつくって終わりにするのではなく、配信やライセンス、イベントなどを通じてファンとの接点を広げ、長く楽しんでいただける作品へと育てる視点を大切にしています。

これらを通じて、松竹のアニメ事業を象徴する、国内外で長く愛されるIPを一つでも多く生み出すことを目指していきます。

次代のグローバルIP創出に向けて

有力原作『カグラバチ』を幹事作品としてアニメ化

松竹は株式会社サイバーエージェントとの共同幹事により、『週刊少年ジャンプ』発の『カグラバチ』をアニメ化します。刀と妖術が織りなす和の世界観に迫力あるアクションを掛け合わせた本作は、海外でも高い注目を集めています。その魅力をアニメならではの映像表現でさらに引き出し、世界へ届けていきます。



©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 ©阿賀沢紅茶／集英社・「正反対な君と僕」製作委員会 ©師走ゆき・白泉社／多聞くん今どっち!?製作委員会
©猫子・武六甲理衣・じゃいあん・講談社／「追放された転生重騎士はゲーム知識で無双する」製作委員会 ©六志麻あさ・業務用餅・kisui・講談社／「チー付与」製作委員会 ©紺野アキラ／小学館／クジマ製作委員会
©三原和人・講談社／『ワールド イズ ダンシング』製作委員会 ©志馬なにがし・SBクリエイティブ／かけ恋製作委員会 © Tomoki Misato/WIT STUDIO/トゥースフェアリーズ　©外薗健／集英社・カグラバチプロジェクト



FINANCIAL STRATEGY

安定した財務基盤のもと各事業の稼ぐ力を高め、
持続的な成長と企業価値の向上につなげていきます

映像・演劇事業の好調により、大幅増益を達成

2026年2月期（2025年度）の当社グループ連結売上高は982億円（前期比17%増）の増収となり、利益面でも営業利益61億円（同271%増）、経常利益63億円（前期は25億円の経常損失）、親会社株主に帰属する当期純利益52億円（前期は6億円の純損失）と、いずれの項目においても大幅な増益を達成しました。これは、松竹およびグループ各社の社員一人ひとりが、それぞれの持ち場で力を尽くした成果であると受け止めています。

セグメント別に見ますと、映像事業は映画業界の活況を背景に劇場運営が売上高を大きく伸ばしたほか、人気コンテンツの独占配信などで映像版権許諾も好収益を上げました。また演劇事業では、襲名興行や三大名作の通し狂言をはじめ主力劇場での大型公演が多くのお客様をお迎えできたほか、他の演劇作品も好評を博し、収益も大きく伸ばしました。歌舞伎を題材とした映画作品のヒットなどを通じて歌舞伎への関心が高まり、若い世代を含む新たなお客様が劇場に足を運んでくださったことも追い風になりました。不動産事業におきましても戦略的リーシング展開や計画修繕などによって高い稼働率を維持し、引き続き安定的な収益を確保しました。さらに、事業開発セグメントの事業展開では、プログラムやキャラクター商品の販売に加え、国内外のゲーム関連企業との連携を推進してきたゲーム分野が着実な伸びを見せ、セグメントとして初の黒字化を果たしました。

期初計画の引き上げが示す、稼ぐ力の向上

2025年度は、営業利益が期初予想の約2倍、経常利益と親会社株主に帰属する当期純利益が2倍を超える水準で着地しました。この結果を当社がどのように捉えているか、事業構造と期初計画の考え方に沿ってご説明します。

当社が展開する映像・演劇などのエンタテインメント事業は、一般の製造業やサービス業に比べてボラティリティが非常に大きく、事前の正確な収益予測が難しい側面があります。一方で当



必要な投資を行いながら、安定した事業運営を継続

社は、各地の優良物件から安定した賃貸収入を見込める不動産事業も有しています。こうした事業構造・収益構造を踏まえ、当社の期初計画は、これまでの実績や各事業の進捗をもとに、その時点で確実性が高いと考えられる収益を積み上げて策定しています。いわば「当社の基礎的な利益水準（ベースライン）」を示すものと位置づけています。2025年度は、この基礎利益の上に、映像・演劇両事業の好調による収益が上積みされた結果、通期業績の大幅な上振れにつながりました。

2027年2月期（2026年度）の通期業績につきましては、グループ連結で売上高1,000億円、営業利益37億円、経常利益35億円、親会社株主に帰属する当期純利益22億円を計画しております。2025年度の実績と単純比較すると、営業利益以下の利益項目はいずれも対前期比で減益の計画となります。しかしながら、期初予想同士で比較すると、営業利益の予想値は前期の31億円から37億円へと約20%増加しています。これは、当社の基礎的な利益水準が一段高まったという認識を示すものです。なお、現時点で中期経営計画の数値目標を開示していないことも、この事業特性を考慮した判断によるものです。映画や演劇の将来のラインナップが未確定の段階で長期的な数値目標を示すことは、かえって市場に混乱を与える可能性があると考えています。今後、シリーズ作品の拡充や成長事業の積み上げによって収益見通しの安定性を高めることができれば、中長期的な数値目標の開示のあり方についても検討を進めていく考えです。

不確実性を支える安定的な財務基盤

財務戦略の策定にあたっては、こうした事業特性からくる収益構造を十分に考慮する必要があります。当社の収益構造は、不動産事業の安定収益がグループ全体を下支えするとともに、映像、演劇、不動産、事業開発の4事業が相互に補完し合う形となっています。したがって当社の財務戦略においては、健全かつ安定的な財務基盤の確保を最優先とし、そのうえで、各事業への成長投資や株主の皆様への利益還元などに資金を適切に配分することを基本方針としています。

2025年度末時点における自己資本比率は50%に近い水準を維持し、有利子負債／営業キャッシュ・フロー倍率も5倍以下に収まっています。現状の財務基盤は概ね安定しており、映画や演劇の収益変動に耐えうる自己資本とキャッシュ・フローを確保できているからこそ、必要な投資を行いながら、安定した事業運営を継続できています。

アニメと日本文化を中心に成長領域への投資を継続

キャッシュアロケーションでは、各事業が稼ぎ出す営業キャッシュ・フローと外部からの資金調達を主な原資として、成長投資、株主還元、借入金の返済、将来に向けた内部留保などへとバランス良く資金を配分していきます。

成長投資については、「アニメ」と「日本文化」を現在の重点投資分野と位置づけています。「アニメ」では、当社は後発のポジションにありますが、パートナー企業との連携を強化し、有力な原作の獲得につなげ、国内外の幅広い層に支持される作品の創出を目指します。一方、「日本文化」では、歌舞伎を中心に伝統文化をエンタテインメント事業として展開してきた独自の強みを活かし、訪日外国人のお客様や海外市場にも受け入れられるコンテンツを中長期的な視点で創出し、企業価値を高めていきます。

また、不動産事業への投資も進めていきます。不動産事業ではリーシングの強化や計画的メンテナンスによる既存物件の収益性向上とともに、大阪松竹座や本社を置く東劇ビルなど、老朽化した大型物件の再開発も重要なテーマです。エンタテインメント企業としての独自性を打ち出し、劇場を核とする新たな文化発信拠点を目指した再開発などを推進していくことで、グループ全体の収益基盤の底上げを図っていきます。さらに新規事業では特にゲーム分野の将来性に期待を寄せています。現状はまだ事業拡大の途上ですが、映像、演劇、不動産と並ぶ事業の柱へと育てるべく、スタートアップ企業との協業も含めた新たな収益機会の創出を推し進めていきます。

投資判断にあたっては、各部門から提出される事業計画を定性・定量の両面から精査しています。お客様に支持される事業であること、成長性のある市場であることなどを確認したうえで、成長機会を逃さずタイムリーな投資を行うと同時に、収益見通しに対する投資額の妥当性についても客観的な検証を行います。多額の資金調達が必要とされる大型投資に対しては、金融機関からの借入に加え、保有資産の売却なども機動的に検討します。

株主・投資家の皆様との対話を深め、その期待に応えていく

株主の皆様への利益還元は経営における最重要課題の一つであり、財務戦略においても成長投資と並ぶキャッシュアロケーションの重要項目と位置づけています。各年度の業績や財務基盤の強化、将来に備えた内部留保などを総合的に勘案し、継続的かつ安定的な配当を実施することを基本としており、計画を上回る業績を上げた場合には増配も検討する方針です。2025年度においては、好業績を踏まえ、期初に公表した普通配当30円に特別配当10円を加え、年間配当を40円としました。

また、資本効率の向上も重要なテーマです。資本効率の指標であるROEは、現状5%強にとどまっているため、成長分野への投資を通じて各事業を伸ばし、グループ全体の利益水準自体を引き上げ、中長期的な資本効率の改善を図ります。

財務部門では、さまざまな機会を通じて株主・投資家の皆様との対話にも努めています。足元の業績説明にとどまらず、各事業の特性やそれを踏まえた成長投資の考え方、中長期の経営方針などについても投資家の皆様へ丁寧にお伝えしています。対話を通じて頂戴した貴重なご意見やご要望を経営陣へ随時適切にフィードバックし、妥当と考えられるものについては財務戦略にも反映させていくことを意識しています。直近では、アニメ事業の展望や大阪松竹座・東劇ビルの再開発などに関して、特に多くのご意見やご質問を頂戴しており、エンタテインメント企業としての松竹の未来に対する皆様の期待の大きさを実感しています。

当社のPBRは2026年2月末時点で1.4倍程度であり、資本市場から一定の評価を頂いていると認識しています。今後も、財務健全性を維持しながら成長投資を継続し、松竹ならではのエンタテインメントをグローバルに展開することで、さらなる企業価値の向上を目指します。皆様には引き続き当社グループへの温かいご理解、ご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

上席執行役員　小山 卓

グループ全体の利益水準を引き上げ、資本効率の改善を図る

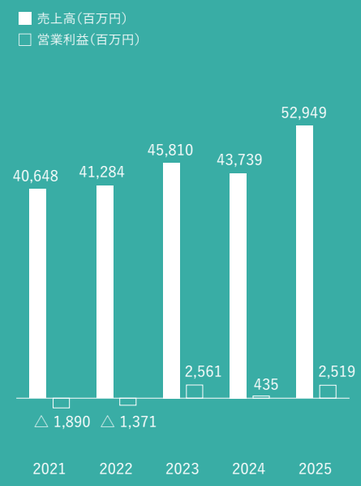




映像事業
Motion Picture

映像作品の創出と展開を通じ、グループの価値創造を牽引する中核事業

売上高／営業利益



強みと機会

Strengths
強み

- 興行網（映画館）をグループ内に有する総合映画会社であること
- 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タイトル以上、テレビ作品300タイトル以上）
- 海外映画祭等との関係

Opportunities
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



作品の可能性を広げ、映像ビジネスの次の柱を築く

映像本部長
髙橋 敏弘

2026年2月期の振り返り

多様な作品展開とIP育成を推進

当期は邦画23本、アニメ・ODS※9本、テレビアニメ11本、洋画17本の計60本を公開およびテレビ放映しました。新作映画では、『機動戦士ガンダム 閃光のハサウェイ キルケーの魔女』が前作超えの興行収入27.4億円の大ヒットを記録しました。製作面では、若年層からシニア層までを見据えた強固なラインナップを展開し、若い世代に圧倒的な支持を得た『あの花』の続編『あの星が降る丘で、君とまた出会いたい。』をはじめ、東野圭吾原作の『白鳥とコウモリ』、定番ホラー『だぁれかさんとアソぼ?』、少女コミック原作『お姉ちゃんの翠くん』など多様な作品を手がけました（❶）。さらに、尾上松也主演の『八つ墓村』、『超高速!参勤交代』シリーズ最新作『超高速!参勤交代 フルスロットル』、黒沢清監督の『黒牢城』（TBS共同幹事）なども製作しました。

ODSでは、『Snow Man 1st Stadium Live Snow World映画館生中継!!』や『舞台「IMPACT」』のライブビューイングが好結果を牽引し、今後も同分野への注力を継続していきます。また、二次利用では、前期公開の『劇場版 忍たま乱太郎 ドクタケ忍者隊最強の軍師』や『366日』の配信・海外販売等が収益に大きく貢献しました。

メディアミックス展開としては、『週刊少年ジャンプ』連載中の『カグラバチ』のアニメ製作を発表し、2027年4月より放送開始を予定しています（❷）。

グループ会社では、松竹マルチプレックスシアターズが、記録的な全国興収を背景に好成績となり、グループ業績に大きく貢献しました。

課題と対策

ヒットにつながる企画を増やし、作品の出口を広げる

一方で、公開作品の多くが厳しい結果となったことが160期の課題です。『事故物件ゾク 恐い間取り』、『TOKYOタクシー』、『映画ラストマン-FIRST LOVE-』は、いずれも興行収入10億円は突破したものの、当初の興行収入計画には届きませんでした。

今後は企画内容、脚本、キャスティングをより慎重に吟味し、マーケットに合致した作品づくりを徹底していきます。さらに、劇場興行の成否に収益が大きく左右されるリスクを低減するため、配信、海外販売、ライセンスビジネスなど、作品の収益機会を広げていきます。あわせて、市場変化に対応した劇場運営体制の整備・最適化を進めることも重要な課題と認識しています。

※ ODS：映画館で上映される、映画以外のデジタルコンテンツ。ライブビューイングや演劇、音楽ライブ、スポーツ中継などが含まれる。

❶ 幅広い観客層を見据えた多彩な作品ラインナップ

今後の公開に向け、「映画館で映画を観る楽しさ」を幅広い世代へ届けるため、若年層からシニア層までを広くカバーする作品の製作を進めました。

近年は、興行収入や話題性を牽引する大型作品、いわゆる「テントポール作品」の重要性が高まっています。こうした認識のもと、戦時下の出会いと別れを描いた青春映画『あの花が咲く丘で、君とまた出会えたら。』の熱量を引き継ぐ続編『あの星が降る丘で、君とまた出会いたい。』や、東野圭吾原作・松村北斗と今田美桜主演のヒューマンミステリー大作『白鳥とコウモリ』の2本を主軸として製作。映画館に足を運ぶ動機が強いコアファン層やミドル・シニア層の獲得を強固に狙います。同時に、若年層に根強い人気を誇る定番ホラー『だぁれかさんとアソぼ?』や、胸キュン要素でトレンドをつかむ少女コミック原作『お姉ちゃんの翠くん』など、SNS世代の口コミ波及が期待できる作品も拡充しました。



『あの星が降る丘で、君とまた出会いたい。』（2026）
©2026「あの星が降る丘で、君とまた出会いたい。」製作委員会



『白鳥とコウモリ』（2026）
©2026「白鳥とコウモリ」製作委員会



『だぁれかさんとアソぼ?』（2026）
©2026映画「だぁれかさんとアソぼ?」製作委員会



『お姉ちゃんの翠くん』
2026年12月公開
©2026「お姉ちゃんの翠くん」製作委員会
© 目黒あむ／集英社

❷ メディアミックスによるIP育成と二次利用の拡大

映像ビジネスにおける収益モデルが従来の劇場公開のみから、国内外への配信やライセンスビジネスへと多角化するなか、当期は強力なIPの創出と育成に注力しました。

その象徴となるのが、現在『週刊少年ジャンプ』で爆発的な支持を集め、累計発行部数400万部を突破した『カグラバチ』のアニメ化製作発表です。本作は連載初期から国内に留まらず海外のマンガファンからも極めて高い注目を集めており、2027年4月放送開始に向けたテレビアニメ化は、まさにグローバルマーケットを見据えた戦略的展開となります。

今回のアニメ化においては、サイバーエージェントと共同で製作幹事を務め、推進体制を構築しました。前期に公開した『劇場版 忍たま乱太郎 ドクタケ忍者隊最強の軍師』や『366日』に見られる通り、アニメや実写を問わず、生み出した作品を配信、海外展開、ビデオ販売などへ展開し、継続的な収益につなげる仕組みが、今後のグループの中長期的な成長エンジンとなります。今後も国内外の有力パートナーと手を携え、世界に通用するメディアミックスと二次利用を力強く推進します。



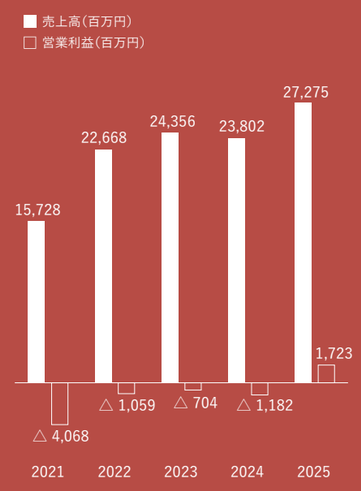
「カグラバチ」
2027年4月放送開始予定
© 外薗健／集英社・カグラバチプロジェクト



演劇事業
Theatre

歌舞伎をはじめとした演劇興行を通じ、日本文化の継承と発展を担う基幹事業

売上高／営業利益



強みと機会

Strengths
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

Opportunities
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



伝統芸能の可能性を広げ、新たなファン層を育む

演劇本部長
山根 成之

2026年２月期の振り返り

伝統と創作の両輪で迎えた演劇事業の転換点

当社創業130周年を迎えた記念すべき年に八代目尾上菊五郎、六代目尾上菊之助の襲名披露公演を歌舞伎座を皮切りとして上演し、各劇場とも大変多くのお客様にご来場をいただきました。また、歌舞伎三大名作の通し狂言を一挙上演するとともに（❶）、新作歌舞伎として『木挽町のあだ討ち』や、『刀剣乱舞 東鑑雪魔縁』『三谷かぶき 歌舞伎絶対続魂（ショウ・マスト・ゴー・オン）幕を閉めるな』なども上演し、古典演目も重視しつつ、意欲的な創作にも取り組みました。

一般演劇においても各劇場にて多彩なストレートプレイ※や、根強く幅広い支持を得ている新派、松竹新喜劇の公演、2023年に大好評を博したブロードウェイミュージカル『ビートルジュース』の再演など、130周年に相応しいラインナップとなりました。20周年を迎えたシネマ歌舞伎でも、新作『源氏物語 六条御息所の巻』や月イチ歌舞伎『京鹿子娘五人道成寺／二人椀久』等が予想を大きく上回り、好成績を収めました。

これらの結果、コロナ期を挟み６期ぶりに黒字回復を実現しました。また、英国での「HYPER JAPAN Festival 2025」への出展や、2026年４月にパリ・ローマ・ケルンで開催した「女方ができるまで」欧州公演2026の製作を進めるなど、海外展開の足掛かりも築き、「転換点」とも言える一年となりました（❷）。

課題と対策

事業環境の変化を捉えた事業基盤の再構築

演劇業界はライブエンタメ需要の完全回復後のさらなる伸長によりジャンルを問わず活況を呈し、特に2025年は歌舞伎を題材とした映画の歴史的ヒットにより、これまで観劇機会の無かった幅広い世代にも歌舞伎への関心が惹起され、伝統芸能の新たな観客層を開拓する大きな追い風となりました。当社においてもこうした機運を捉え、若年層の観劇機会の拡大等に取り組みました（❸）。一方で業界を取り巻く環境は、輸送能力の逼迫や運送コストの高騰により地方公演の組成に対する制約が強まるほか、技術スタッフの慢性的な人材不足、材料費等の物価急騰による製作費の上昇など、構造上の懸念も顕在化しています。こうしたコストの増加が続けば、観劇料金への反映も避けられませんが、チケット代への転嫁によってお客様の演目の厳選志向が強まり、全体的な縮小均衡にもつながりかねません。そのため、持続可能性を追求した組織改編などの構造改革を進めています。

このような中、当社は2025年８月に建物設備の老朽化に伴い、大阪松竹座の閉館を発表しましたが、これまで松竹座が果たしてきた、皆さまに広く親しまれる多彩な芸能の発信拠点としての役割と歴史を何らかの形で継承していくべく、新たな文化芸能の発信拠点の実現に向けて社を挙げて全力で取り組んでいきます。

※ 歌や踊りを中心とせず、俳優の台詞と演技によって物語を展開する演劇作品

❶ 歌舞伎公演の収益拡大

創業130周年の記念年に、八代目尾上菊五郎、六代目尾上菊之助の襲名披露公演をはじめ、歌舞伎三大名作の通し狂言、新作歌舞伎などを幅広く上演しました。

古典の魅力を大切にしながら、話題性の高い新作や大型公演を組み合わせることで、多くのお客様の来場につなげ、歌舞伎公演の収益を大幅に拡大しました。


六代目 尾上菊之助 八代目 尾上菊五郎 © 岡本隆史


三大名作一挙上演 特別チラシ

❷ 歌舞伎の多角的なグローバル展開を推進

2025年７月に英国最大規模の日本文化フェス「HYPER JAPAN Festival」へブース出展したほか、パリ・ローマ・ケルンの三都市を巡る「女方ができるまで」欧州公演2026の製作を発表。また歌舞伎座では従来の英語に加えて同年11月より簡体字中国語の字幕サービスを開始するなど、海外公演と訪日外国人向け施策の両面から、歌舞伎の魅力を広く海外のお客様へ発信する取り組みを行いました。


「HYPER JAPAN Festival 2025」出展ブース



「女方ができるまで」欧州公演2026

❸ 若年層の観劇機会を拡大

2025年10月より25歳以下のお客様を対象に、歌舞伎座の当日券に残席がある場合、全等級のチケットを定価の半額とする「歌舞伎座U25当日半額チケット」の販売を開始。若い世代のお客様に歌舞伎の魅力を体感いただく機会を増やし、新規顧客層の開拓に努めました。現在は対象を30歳以下に拡大し、「歌舞伎座U30当日半額チケット」として販売しています。



歌舞伎座U25当日半額チケットのご案内

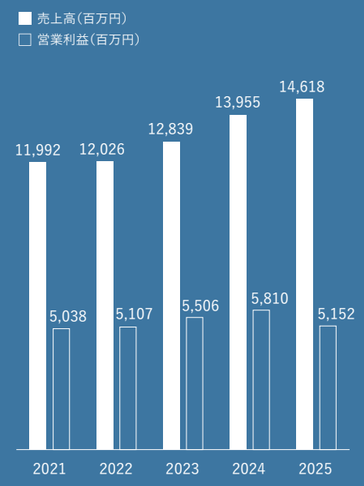

歌舞伎座切符売り場



不動産事業
Real estate

劇場や保有不動産の賃貸・管理を通じ、事業活動を支える安定的な収益基盤

売上高／営業利益



強みと機会

Strengths
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
- 高いテナントリレーションと高稼働率（98%超）

Opportunities
機会

- 日本文化／芸術の開発ニーズ増加
- 築地市場跡地再開発による周辺地域への恩恵
- オフィスやホテル需要の高まり



既存資産の収益力を高め、再開発で次の成長を築く

不動産本部長
秋元 一孝

2026年2月期の振り返り

高い稼働率を保ち、収益を着実に伸ばす

松竹グループのエンタテインメント事業を支える既存不動産の収益確保においては、既存テナント様との密なコミュニケーションを通じて信頼関係を強化し、極めて高い稼働率を維持しました。加えて、市場競争力を維持するための戦略的な修繕計画を遂行し、付加価値の向上を背景とした賃料増額改定等に注力（❶）した結果、セグメント全体で利益目標を上回りました。

当社最大の拠点である東銀座エリアでは、東劇ビル再開発も見据えて日本文化発信の実験的な取り組みを行っています。また、当社が設立した「東銀座まちづくり推進協議会」を通じたまちづくり方針の策定や各種イベントの実施により、まちの賑わい創出と当社のプレゼンス向上に大きく寄与しました（❷）。

さらに、鎌倉市大船地区の地域活性化プロジェクト「kuguru」が2025年11月に竣工しました。「なりわい暮らし」をコンセプトとする本施設を通じ、地域の交流と賑わいを生み出す新たな拠点の形成を目指しています（❸）。

今後も既存資産の収益力最大化と未来を見据えた開発を両立させ、地域社会との共生を通じた持続的な企業価値の向上に注力していきます。

課題と対策

開発の着実な前進と、収益力のさらなる向上へ

現在、不動産開発を取り巻く環境は、建築費の高止まりや人手不足など事業計画が難しい状況にあります。今後建て替えが見込まれる東劇ビルや大阪松竹座ビルにおいては、当社コンテンツを活かしつつ、収益の確保が可能な開発計画を目指して関係各所との協議を進めていきます。

既存不動産においては、稼働率がすでに高い状態にあり、売上の上振れ余地が限定的であるという課題に対し、継続的な付加価値の向上と賃料増額交渉、戦略的修繕の着実な実行により収益を最大化していきます。エリアマネジメント活動では、2030年代半ばに予定される築地市場跡地再開発を最大の好機と捉え、周辺エリアとの強固なシナジー創出を目指します。

これらの推進の原動力となるのは「人」です。専門人材のキャリア採用やセグメント内での人材流動化を促進し、強固な組織体制で松竹グループの不動産価値最大化に取り組んでいきます。

❶ 既存不動産の収益確保と戦略的な修繕計画の実施

歌舞伎座タワーや銀座松竹スクエアなどの主力物件において、中長期戦略に基づく計画的な修繕・設備更新を実施しました。アメニティエリアのリニューアルやLED照明への切り替えなど、戦略的な修繕により顧客満足度を向上させ、稼働率98%超を維持しています。また、付加価値向上を背景とした賃料増額交渉により収益性の底上げを図りました。

今後も市場競争力の維持・向上とSDGs推進を軸に、強固な収益基盤を確立していきます。


歌舞伎座タワー


銀座松竹スクエア


化粧室

❷ 東銀座エリアでの文化発信拠点づくり

文化発信拠点「SHUTL」にて、伝統と現代のカルチャーが交差するクリエイティブな実験場として、多様な文化イベントや新たな表現を創出し、東銀座エリアの賑わいと価値向上を支えています。また、東銀座エリアマネジメントでは期間限定の人力車運行や芝生広場の設置、防災スタンプラリーの実施など、日本文化の発信と安心安全が共存するまちづくりを実践しました。


文化発信拠点「SHUTL」


東銀座での人力車運行

❸ 大船エリアにおける地域活性化プロジェクト「kuguru」

地域コミュニティの拠り所として愛されてきた大船山蒼稲荷神社の境内を活用した開発プロジェクト「kuguru」が竣工しました。本施設は、歴史ある土地の記憶を継承しながら鳥居をモチーフにしたデザインを採用し、「暮らしと商いが共存する“なりわい暮らし”」をコンセプトに掲げた商住一体の賃貸長屋です。その後、全区画が成約した状態でスタートし、計画を上回る収益性を実現しました。

今後は、近接する大船ショッピングセンターとの連携を深め、エリア全体の活性化に貢献していきます。


地域活性化プロジェクト「kuguru」

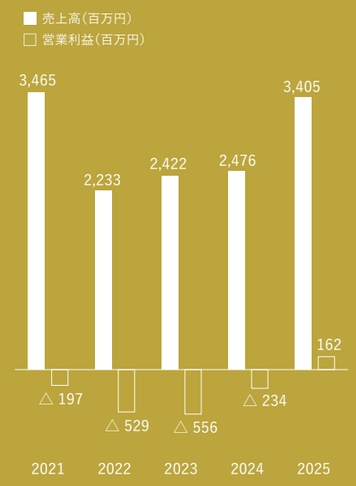

大船山蒼稲荷神社 ©Kenya Chiba



事業開発・新領域事業
Other

新たな技術やパートナーとの連携を通じ、コンテンツの可能性を広げる成長領域

売上高／営業利益



強みと機会

Strengths 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
- 国内映像・演劇関連企業において先行しているスタートアップ投資活動
- 歌舞伎、演劇作品など日本文化グッズの物販実績

Opportunities 機会
- 日本発のマンガ・アニメIPの世界市場の急成長
- 新たなプラットフォームや技術を活用した新しい市場の台頭
- グローバル展開やインバウンド需要の増加拡大



領域を越えた挑戦を重ね、新事業の芽を確かな収益へつなげる

事業開発本部長
井上 貴弘

2026年2月期の振り返り

ゲーム・CVC・物販を通じて事業機会を拡張

既存事業の再編と新規事業における注力領域の絞り込みを進めた結果、各取り組みが大きく前進しました。イノベーション推進部では、新規事業として立ち上げたゲーム事業と、当社グループのコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）である松竹ベンチャーズ株式会社を活用した新規事業開発の二つに注力しました。

ゲーム事業では、2026年度以降の収益貢献が期待できる約10タイトルへの投資やパブリッシングを実施するとともに、当社初となる海外スタートアップ向けアクセラレータプログラムを開催し、ゲーム事業のさらなるグローバル化を進めました（❶）。松竹ベンチャーズを中心とした新規事業開発では、スタートアップ企業2社および米国のゲーム関連ファンド3件への投資を行いました。また、2025年11月にはインキュベーションスタジオ「EIGHT」を、新規事業開発やスタートアップ企業との連携を進める拠点として高輪ゲートウェイシティに新たに開設しました（❷）。

事業推進部では、映画館・劇場以外での収益拡大を目的として、物販イベントやIPとのコラボレーション商品の展開に注力しました（❸）。また、ライセンスビジネスやEC事業の強化などに取り組んだ結果、業績も大きく成長させることができました。当社アニメ作品を中心とした商品化権の運用では、組織再編と積極的な人材獲得を進め、多くのライセンシー／パートナー様を獲得しました。EC事業および付随する物流でも、ウェブサイトの改編やコスト等の見直しを推進し、利益率の改善にも取り組みました。

課題と対策

グローバル展開と人材強化で成長基盤を固める

ゲーム事業では、海外拠点の設置を含むさらなるグローバル化の推進と、業界構造を急速に変えつつあるAIへの対応が課題です。

松竹ベンチャーズの投資機能と、「EIGHT」を通じたスタートアップ企業との接点を活用した新規事業開発では、有望な投資先・協業先のさらなる発掘と、新規事業を担うメンバーの能力開発が急務です。また、M&Aを積極的に推進する方針であり、事業共創に向けた体制強化や人材育成を進める必要があります。

事業推進部では、さらなる商品・IP事業の強化に向けた人材獲得を優先課題としています。加えて、当社作品以外のIPの取り組みなど、当社作品のみに依存しない収益モデルの構築についても、早期の確立を目指します。

❶ ゲーム特化グローバルアクセラレータプログラムの開催

ゲーム体験をアップデートする新たなサービスの日本進出やグローバルでの展開を支援するアクセラレータプログラム「Shochiku Game Accelerator 2025」を開催しました。

2025年3月の募集開始より約200社を超える企業からの応募があり、約6カ月にわたる厳正なる選考を経て、「生成AI」や「クラウドゲーミング」のジャンルでパートナー企業2社を採択。中長期の事業共創に向け、実証実験を行いました。

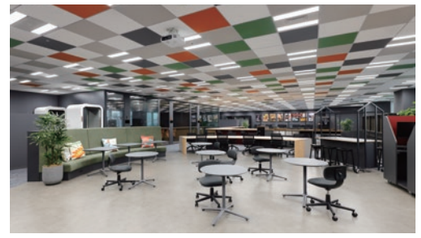


Shochiku Game Accelerator 2025

❷ 「EIGHT」を核としたスタートアップ連携

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スタジオ「EIGHT」を、スタートアップ企業への投資や事業共創の核となる拠点として2025年11月、高輪ゲートウェイシティに開設して活用しています。

アクセラレータプログラムのさらなる充実を図りつつ、新たな感性や技術を持つスタートアップ企業との事業共創や投資によって、次世代のエンタテインメントを創出する取り組みをさらに推進していきます。


インキュベーションスタジオ「EIGHT」

❸ IPを活用したイベント・物販展開

イベント物販、コラボ商品の展開として、「『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～」「『劇場版 忍たま乱太郎』×極楽湯・RAKU SPAコラボキャンペーン “かぶく忍術学園 極楽温泉の段”」「『劇場版 忍たま乱太郎 ドクタケ忍者隊最強の軍師』シネマコンサートの段 in 京都南座」などを実施。人気IPをイベントや物販と組み合わせることで、それぞれの企画の魅力を高め、相乗効果を創出しました。



『劇場版 忍たま乱太郎』×極楽湯・RAKU SPAコラボキャンペーン “かぶく忍術学園 極楽温泉の段”
©尼子騒兵衛／劇場版忍たま乱太郎製作委員会

サステナビリティマネジメント

事業特性を踏まえた、松竹グループのサステナビリティの考え方

松竹グループは、映像・演劇を中核とするエンタテインメント事業を通じて、人の創造性や文化的価値を起点に事業を展開してきました。こうした事業において価値を生み出し続けるためには、創造力や専門性を持つ人材の育成や次世代のエンタテインメントを支える日本文化の継承、文化の発信先である社会との関係性を中長期で築いていくことが、持続的な成長の前提となります。

こうした考えのもと、2026年2月には「松竹グループ人権方針」を策定し、事業に関わるすべての人の人権を尊重する姿勢を明確化しました。人材や文化、社会との関係性を価値創造の基盤と捉え、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に取り組んでいます。

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

マテリアリティ

松竹グループでは、事業活動を通じて社会やステークホルダーに与える影響を踏まえ、サステナビリティに関する重要なテーマをマテリアリティとして整理しています。これらは、事業環境や社会の変化に応じて、継続的に見直しを行っていくことを前提としています。



事業を取り巻く重要な経営テーマ

本レポートでは、松竹グループの事業を取り巻く状況を整理するため、以下のような観点を重要な経営テーマとして捉えています。

Ⅰ 価値を生み続ける基盤の維持・強化

人材や知的資産への依存度が高い事業構造において、創造力や専門性をいかに次世代へつなげていくかという観点。

関連するマテリアリティ：文化継承・保全／お客様と従業員の幸福

Ⅱ 社会との関係の深化

文化の担い手として、ステークホルダーや地域社会との関係をどのように広げていくかという観点。

関連するマテリアリティ：文化の発信・提供／コミュニティとの共生

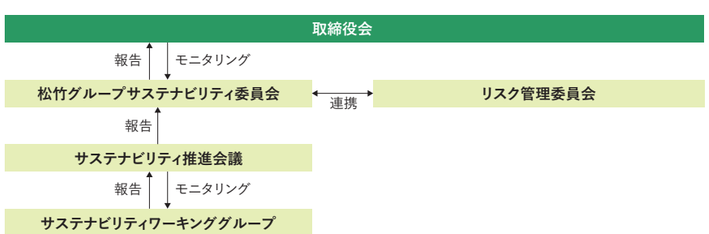
Ⅲ 事業の持続性とレジリエンス

変動性のある事業環境の中で、中長期視点での安定性・継続性をどう確保するかという観点。

関連するマテリアリティ：お客様と従業員の幸福／地球環境への配慮

サステナビリティ推進体制

松竹グループのサステナビリティ推進のため、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います。



マテリアリティ

重要課題
文化継承・保全

なぜ取り組むのか？

Ⅰ 経営テーマ 価値を生み続ける基盤の維持・強化

松竹グループの事業価値の根幹は、長年にわたり培われてきた文化や表現の蓄積にあります。これらを次世代へ継承し続けることは、コンテンツ価値を持続的に生み出す基盤そのものであり、将来にわたる競争力の源泉となります。

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

TOPICS
映像資産を未来の価値創造基盤へ

映像資産を活用可能な知的資産として守る

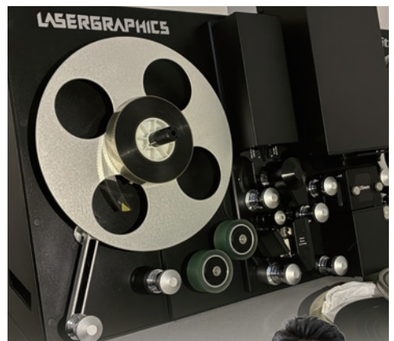
当社が長年にわたり製作・保有してきた映像作品は、時代を映し出す文化遺産であると同時に、権利販売や再上映、配信などを通じて新たな価値を生み続ける知的資産です。映像アーカイブ室では、フィルム・デジタルを問わず原版を整理・保存し、将来必要とされたときに適切な品質で速やかに提供できる状態を維持しています。

価値を支える専門性を蓄積・継承する

フィルム原版は経年劣化や物理的損傷のリスクがあるため、状態を見極めながら保全、デジタルスキャニング、修復、整理を進めています。また、デジタル原版についても、データ消失を防ぐための管理や定期的なマイグレーション（旧来から最新のストレージ環境へデータを移行すること）が欠かせません。こうした取り組みは、フィルムとデジタル双方に関する専門知識や高度な見識に支えられており、社内外の機関と連携しながら知見を蓄積しています。

文化を次代の創造へつなぐ

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、2016年からは4Kデータスキャニングを継続して進めています。過去の作品を未来の観客やつくり手が参照し、新たな発見や表現、事業機会へとつなげていくためにも、映像資産を活用可能な形で継承することが重要です。文化を守るだけでなく、次代の価値創造へつなぐ基盤として、デジタルアーカイブ化を推進していきます。







松竹 映像アーカイブ室 室長
成毛 淳史

重要課題

文化の発信・提供

なぜ取り組むのか?

Ⅱ 経営テーマ 社会との関係の深化

松竹グループが創出する価値は、社会という受け手との関わりの中で形づくられていきます。文化を時代や地域に応じて発信し続けることは、社会との関係性を広げ、新たな需要と価値を生み出し続けるために不可欠です。

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製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

重要課題

コミュニティとの共生

なぜ取り組むのか?

Ⅱ 経営テーマ 社会との関係の深化

劇場や拠点を基盤とする松竹グループの事業は、地域や社会との関係の上に成り立っています。コミュニティとの共生を通じて持続的な関係を築くことは、事業活動の基盤を広げ、長期的な価値創出につながります。

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、安心安全なまちづくりに貢献する

TOPICS

歌舞伎を世界との接点に、文化を通じた関係を広げる

世界との接点を広げる推進体制

歌舞伎グローバル推進室は、グループ会社を含む各部門や劇場を横断的につなぎ、歌舞伎のインバウンド・アウトバウンド施策を推進する組織として設立されました。これまで各部署で進めてきた新規事業や海外展開に関する情報を整理し、企画の精査や対応部署の検討を行うことで、歌舞伎と海外の観客・文化機関・地域社会を結ぶハブとしての役割を担っています。

認知から理解・体験へ

グローバル展開において重視しているのは、歌舞伎の認知向上にとどまらず、その魅力を理解し、体験していただく接点を増やすことです。配信コンテンツを通じて国境を越えて歌舞伎に触れる機会を広げるほか、海外ワークショップや将来的な海外公演のニーズ調査を通じて、現地の関心や文化的背景を把握しています。一方向の発信ではなく、世界の人々との対話を通じて、歌舞伎への関心を継続的な関係へと育てています。

日本文化との継続的な関係づくりへ

海外での接点は、訪日観劇や日本文化への関心を深める入口にもなります。俳優の現地派遣に加え、歌舞伎の表現や技巧を活かしたコンテンツを各地域の特性に合わせて展開することで、限られた人的リソースの中でも、歌舞伎の魅力をより広く届ける可能性が広がります。歌舞伎を世界との文化的な接点として育て、海外の観客や地域社会との関係を深めることで、文化の担い手として日本文化の発信と提供を進めていきます。





松竹 演劇本部副本部長 兼 歌舞伎グローバル推進室 室長
船越 直人

TOPICS

東銀座を、文化を起点に人と地域がつながるまちへ

文化拠点を活かしたまちづくり

歌舞伎座や松竹本社がある東銀座は、銀座と築地の間に位置し、文化・歴史・食・観光が重なり合う地域です。当社は、この地域の個性を活かし、銀座・東銀座・築地が連続的に活性化することを目指して、周辺の企業・団体とともに「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年に設立しました。現在は46団体が参加し、2024年には中央区から都市再生推進法人に指定されるなど、地域の新たなまちづくりを担う体制が広がっています。

多様な接点を通じた関係づくり

エリアマネジメント活動では、地域の皆様との交流の場となる清掃活動をはじめ、警察署・消防署と連携した安全・防災イベント、キッチンカーの誘致、イルミネーションや風鈴イベント、プロジェクションマッピングなど、多様な取り組みを展開しています。これらは単なる催しではなく、企業、地域団体、行政、住民、来街者が顔を合わせ、東銀座への親しみや安心感を育む接点です。SNSでの情報発信も含め、地域の魅力を内外へ広げる活動を進めています。

共創による持続的な地域価値の向上へ

協議会では、会員との勉強会を通じて「人が集い、結ばれ、縁が生まれるまち」をコンセプトとする「まちづくり方針」を策定し、「文化」「食」「場」「安心」の4つをテーマに将来像を共有しました。今後も地域の皆様と対話を重ねながら、東銀座ならではの文化的な魅力と回遊性を高め、銀座・築地との相乗効果を生み出していきます。地域のにぎわい創出を通じ、地域価値と保有不動産の収益力・資産価値の向上につなげていきます。



HIGASHI GINZA　HIGASHIGINZA_GUIDE

東銀座エリアマネジメント
▶https://www.higashiginza-area.com/



松竹 価値創造推進室
松﨑 マユミステファニー

重要課題

お客様と従業員の幸福

なぜ取り組むのか?

Ⅰ 経営テーマ
価値を生み続ける基盤の維持・強化

Ⅲ **事業の持続性とレジリエンス**

松竹グループは、従業員とお客様への価値提供を高めることで、安定した事業基盤と持続的な成長力を育みます。

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

人材戦略の3つの柱

松竹では、中長期的な価値創造に向け、「人材の確保・育成・活用」を柱とした人材戦略を推進しています。事業の拡大と多様化を背景に、外部人材の確保とともに、組織を横断して主体的に価値創出に関わる人材の育成を重視しています。



多様な人材の「確保」に向けた採用強化

松竹グループが事業領域を拡大し、持続的に成長していくためには、多様な専門性や経験を有する人材の確保が不可欠です。松竹では、各部門が求める即戦力人材の確保を基本としつつ、事業の多様化に対応できる専門性や、新たな価値創造につながる知見を重視し、キャリア採用を積極的に推進しています。

特に近年は、不動産、事業開発、ゲーム、イノベーション領域などでキャリア採用者が増加しており、外部で培った知見を持つ人材の参画が、新たな取り組みの推進力となっています。

競争力を支える人材の「育成」「活用」

松竹グループの競争力の源泉は、コンテンツを大切にし、より良い作品やサービスを生み出そうとする社員一人ひとりの想いにあります。松竹では、従来の担当領域にとどまらず、部門や本部を越えて課題を自分ごととして捉え、新たな取り組みに挑戦する人材の育成・活用を重視しています。ミッション・ビジョン浸透研修やキャリア段階に応じた支援、評価制度の運用を通じて、多様な人材が力を発揮し、事業競争力の向上につながる環境づくりを進めています。

多様な人材の活躍推進

女性活躍をダイバーシティ経営の柱として推進し、行動計画に基づく職場環境整備や両立支援に取り組んでいます。女性特有の健康課題への支援や啓発も実施し、働きやすい環境を整備。

障がい者雇用も推進し、法定雇用率を達成しています。

働きやすい職場環境づくり

育児・介護と仕事の両立を支援する各種制度を整備し、安心してキャリアを継続できる環境づくりを推進しています。

ハラスメント防止に向けた基準整備や研修、マインド醸成を行い、カスタマーハラスメントへの対応方針も定めています。

社員男女比率(松竹)

	正社員数	比率
男性	316名	51.1%
女性	303名	48.9%

女性管理職比率 28.1%

男女間賃金差異※ 78.9%
※ 正規雇用労働者（無期転換社員含む）

男性育児休暇取得率 60.0%

TOPICS ミッション浸透に向けたグループ横断研修

歌舞伎になぞらえた学びの場

松竹グループでは、翌年の劇場を彩る歌舞伎俳優が勢揃いする「顔見世興行」や、興行の稽古に入る前に関係者が一堂に会して挨拶を行う「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」を実施しています。歌舞伎の伝統に由来する名称には、これからの松竹グループを担う社員が互いに顔を合わせ、同じ方向を見据える場にしたいという想いを込めています。

グループ横断で価値観を共有する

本研修は、新卒・キャリア入社を問わず、入社歴の浅い社員や新任管理職を対象としたグループ横断型の集合研修です。事業や部署を越えて社員が集まり、松竹グループが大切にしてきた価値観や、果たすべきミッションを学び合います。研修には代表取締役をはじめとする役員も参加し、経営陣が自らの言葉でメッセージを届けることで、制度説明にとどまらず、事業の背景にある考え方や期待を共有する機会としています。

共通価値観を事業の推進力へ

映像・演劇を中核とする松竹グループの事業は、人の創造性や専門性、文化を受け継ぐ姿勢に支えられています。だからこそ、社員一人ひとりが共通のミッションを理解し、自らの業務に結びつけて考えることが、価値を生み続ける基盤の強化につながります。KAOMISE／KAOYOSE研修を通じて、世代や部門を越えたつながりを育み、グループ全体で価値観を共有・継承することで、次代の松竹グループを支える人材と組織文化の醸成を目指しています。





健康経営への取り組み

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。

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

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とらえています。
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 **髙橋 敏弘**

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。

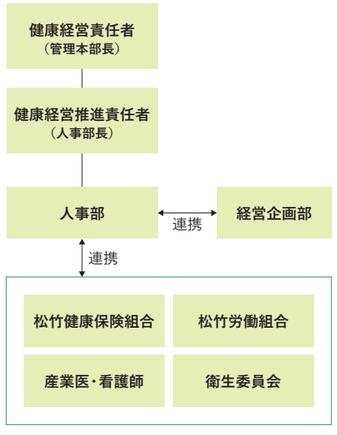
メンタルヘルスケアの支援

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発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。

健康経営推進体制



目標と推移

指標項目	目標	結果		
		2024年2月期	2025年2月期	2026年2月期
定期健康診断受診率	100%	95.3%	97.6%	97.2%
適性体重維持者率（BMI値18.5～25未満）	68%	65.3%	64.8%	58.5%
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%	22.6%	20.9%	23.9%
睡眠で十分に休養が取れている人の割合	70%	64.0%	63.1%	61.1%
喫煙者率	15%	16.0%	15.7%	17.1%
高ストレス者率	8%	8.6%	8.7%	8.7%

誰もがエンタテインメントを楽しめる環境づくり

松竹グループは、お客様の期待や多様なニーズを的確に捉え、コンテンツやサービスに反映することで、お客様視点での価値創造を追求しています。
また、劇場や映画館など多様なお客様との接点において、誰もが安心してエンタテインメントを楽しめる環境づくりを進めています。



TOPICS お客様に寄り添う現場力で、選ばれ続ける劇場へ

誰もが安心して楽しめる顧客接点へ

映画館は、作品を上映する場であると同時に、年齢や特性、生活環境の異なるお客様がエンタテインメントに触れる大切な接点です。松竹マルチプレックスシアターズ（以下SMT）では、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を通じ、誰もが安心して来場できる環境づくりを進めています。

体験価値を支える現場の対応力

快適な鑑賞体験を支えるうえでは、設備やサービスの導入に加え、お客様一人ひとりの状況を汲み取り、適切に寄り添う従業員の対応力が欠かせません。自動券売機やスマートオーダーの導入により利便性を高める一方で、操作に不安のあるお客様にはスタッフが丁寧に説明し、次回以降も安心して利用できるようサポートしています。

選ばれ続ける劇場づくりへ

こうした現場で培われる気づきや判断、接客ノウハウは、SMTの価値創造を支える重要な知的資産です。独自のスマイルアンバサダー制度やCS研修を通じて従業員の対応力を高め、次世代へ継承していくことで、お客様の満足と従業員のやりがいが循環する劇場運営を目指しています。多様なお客様に寄り添い、地域や世代を超えて選ばれ続ける劇場づくりを通じて、事業の持続性とレジリエンスを高めていきます。

スタッフ表彰制度 Smile Ambassador スマイルアンバサダー

株式会社
松竹マルチプレックスシアターズ
劇場運営部 運営推進室
スーパーバイザー
氏家 亨



重要課題

地球環境への配慮

なぜ取り組むのか?

経営テーマ Ⅲ
事業の持続性とレジリエンス

環境への配慮は、事業活動における社会的要請の一つとして認識されます。松竹グループにおいても、事業を取り巻く環境との調和を意識しながら取り組みを進めることは、持続的に事業を展開していくうえでの重要な視点と捉えています。

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います。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います。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。

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います。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、提言を行います。

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	移行リスク	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	
		市場	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	○
		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こと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	
	物理的リスク	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	
			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	
		中長期	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	

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います。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)の排出量について、継続的な把握・管理を行っています。

当社グループのGHG排出量は、主に各施設における電気使用に起因するものです。このため、各施設における電気使用量の状況を適切に把握・管理し、効率的なエネルギー利用を進めることが、排出量削減に向けた重要な取り組みであると考えています。

これらの取り組みの進捗状況については、サステナビリティ委員会において継続的に確認し、削減に向けた対応を検討・推進しています。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、確定後に開示します。

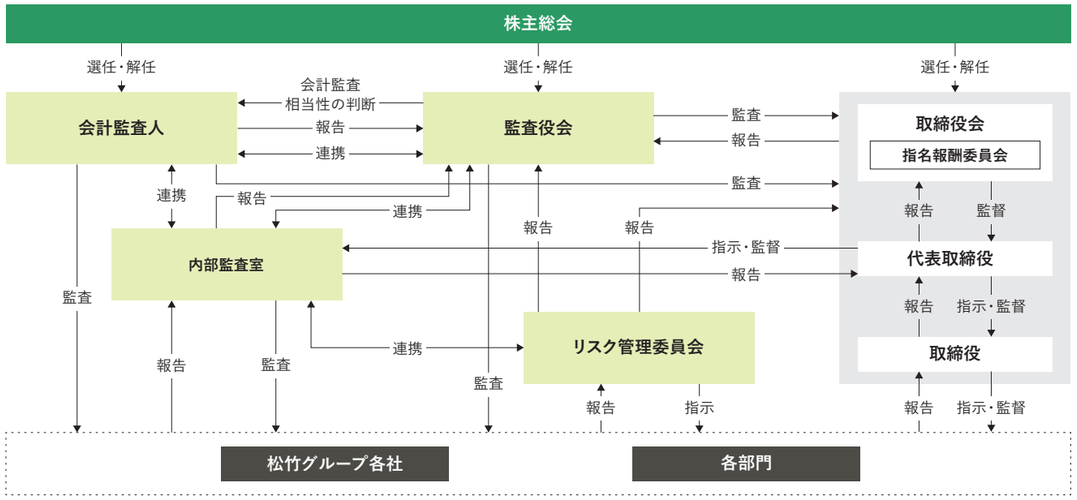
コーポレート・ガバナンス

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、企業価値の向上と、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て、お客様に夢と感動をお届けすることを目指しています。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的確にとらえ、あらゆる世代に向けて豊かで多様なコンテンツを届けることをミッションとしています。この実現に向け、多様なステークホルダーの立場を尊重し、適切な利害調整を図るとともに、「内部統制運用規程」に基づき、業務執行の適法性と効率性を確保する体制を整備しています。さらに、監査役と内部監査部門の連携による監査体制の強化を通じて、内部統制システムを有効に機能させています。

経営環境が大きく変化する中、迅速な意思決定、経営の健全性確保、十分なリスク管理を図るため、コーポレート・ガバナンスの充実に努めます。

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）で構成されています。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います。

監査役会

監査役5名（内社外監査役3名）で構成されています。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います。

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）で構成されています。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います。

指名報酬委員会のメンバー

- **堀江 正博（委員長）**
  社外取締役
- **迫本 淳一**
  代表取締役会長
- **髙橋 敏弘**
  代表取締役社長 社長執行役員
- **小巻 亜矢**
  社外取締役
- **野間 自子**
  社外取締役

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、毎年自己評価等の方法により、会議運営の効率性及び決議の有効性・実効性について各取締役の自己評価等を参考に分析を行い、その結果の概要を開示いたします。当社は、毎年、各取締役の自己評価等に基づく取締役会の実効性に関する分析・評価を実施し、取締役会の機能向上を図ります。

2025年度は、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回答に基づき分析・評価しました。同アンケート回答では、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、取締役会における更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更に推進すべく、本実効性評価を踏まえ、継続的に取締役会の機能向上に取り組みます。

役員報酬制度

取締役報酬の概要

当社の取締役報酬は、役位別の固定額報酬、単体・連結業績および各取締役の業務執行評価に応じた変動報酬、非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬で構成しています。譲渡制限付株式の支給株式数は、対象者の役位や職責等を勘案して算出し、譲渡制限期間は原則として当該取締役が当社の定める地位を退任または退職するまでとしています。社外取締役については、役割と独立性の観点から固定報酬のみとし、経歴や他社での実績等を踏まえて個別に決定しています。

取締役報酬の決定手続き

報酬決定の客観性を確保するため、構成員の過半数を社外の者とする任意の指名報酬委員会を設置しています。同委員会は、当社基準に基づく取締役の個人別報酬額を審議し、取締役会へ答申します。取締役会は、代表取締役社長に報酬決定権限を委任しており、同氏は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で報酬額を決定します。取締役会は、当該手続きにより個人別報酬が決定方針に沿うものと判断しています。

2025年度に係る報酬等の総額

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）	249	225	—	24	5
監査役（社外監査役を除く）	25	25	—	—	2
社外役員	60	60	—	—	10

株主との建設的な対話に関する方針

当社は、株主との建設的な対話を促進するために、基本的にはIR担当役員が担当し、また、経理部・財務部がそれを補佐する形の体制を敷いており、経営企画部、総務部、人事部等の管理部門並びに映像部門、演劇部門、事業開発部門・不動産部門等の営業部門と有機的に連携しながら説明を行い、投資家が当社の事業内容や収益構造についての理解を深めて、成長性・将来期待度等の判断材料を提供できるように努めています。

なお、上記に関わらず株主の希望と面談の主な関心事を踏まえた上で、必要に応じて他の取締役や監査役による面談への参画も行っていきます。

役員一覧（2026年8月末時点）

取締役

迫本 淳一
代表取締役会長

略歴・当社における地位

1993年 4月 弁護士登録（現任）
1993年 4月 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 当社代表取締役会長（現任）

重要な兼職の状況

- 新橋演舞場㈱代表取締役会長

髙橋 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

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

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）

秋元 一孝
取締役 専務執行役員

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

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㈱出向（代表取締役社長）兼 総務部付㈱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）

小巻 亜矢
社外取締役

略歴・当社における地位

1983年 4月 ㈱サンリオ入社
2014年 6月 ㈱サンリオエンターテイメント顧問
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 ㈱サンリオエンターテイ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

- ㈱サンリオエンターテイ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 ㈱ジャスダック証券取引所社外取締役
2006年 6月 ㈱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㈱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

丸山 聡
社外取締役

略歴・当社における地位

2007年 4月 ㈱ネットエイジグループ（現 ユナイテッド㈱）入社
2018年12月 アクセルマーク㈱社外取締役（監査等委員）
2019年 3月 ピクスタ㈱社外取締役（監査等委員）（現任）
2021年12月 StarshotPartners（合）代表社員（現任）
2022年 5月 当社社外取締役（現任）
2024年 4月 スペースシャワー SKIYAKIホールディングス㈱社外取締役（監査等委員）（現任）

重要な兼職の状況

- ピクスタ㈱社外取締役（監査等委員）
- StarshotPartners（合）代表社員
- スペースシャワー SKIYAKIホールディングス㈱ 社外取締役（監査等委員）

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㈱（現 東急㈱）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㈱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㈱（現 東急㈱）執行役員生活創造本部リテール事業部長
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㈱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（現任）
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 ㈱伊予銀行社外取締役（監査等委員）
2021年 6月 ㈱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㈱社外取締役（監査等委員）
2022年10月 ㈱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
- ㈱いよぎんホールディングス社外取締役（監査等委員）

監査役

田島 賢一
常勤監査役

略歴・当社における地位

1985年 4月 ㈱三菱銀行（現 ㈱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）

内藤 博行
常勤監査役

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

略歴・当社における地位

2001年 6月 トヨタ自動車㈱取締役
2003年 4月 トヨタホーム㈱代表取締役社長
2005年 6月 トヨタ自動車㈱専務取締役
2007年 6月 トヨタホーム㈱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㈱顧問
2015年 6月 トヨタホーム㈱相談役
2018年 7月 学校法人名城大学理事長
2026年 1月 学校法人名城大学特別・名誉顧問（現任）

重要な兼職の状況

- 学校法人名城大学 特別・名誉顧問

朝比奈 豊
社外監査役

略歴・当社における地位

1971年 7月 ㈱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㈱（現 ㈱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 ㈱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 ㈱毎日新聞グループホールディングス相談役
2020年 6月 ㈱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

- ㈱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）
1988年 4月 大高法律事務所入所（現任）
2009年 5月 ㈱歌舞伎座社外監査役（現任）
2015年 6月 ㈱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
- ㈱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	重点事業および 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	髙橋 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	上村 達男				●		
社外取締役	小巻 亜矢	●	●				
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

松竹グループが伝統を受け継ぎながら新たな価値を創造し、持続的な成長を実現していくためには
多様な視点を経営に活かしていくことが欠かせません。
ここでは、2025年度の取締役会での議論を振り返るとともに、松竹グループの持続的な企業価値向上に向けた課題や
今後さらに取り組むべきことについて、5名の社外取締役それぞれの考えを紹介します。



社外取締役 小巻 亜矢

株式会社サンリオエンターテイメント代表取締役社長、富国生命保険相互会社社外取締役などを務め、経営経験とエンタテインメント業界への深い見識を有する。2021年5月より当社社外取締役。

収益性とブランド価値の両面から、松竹らしい独自性を見極める

大阪松竹座の建て替え・閉館については、事業としての収益性の判断と、歴史あるブランドを守るという観点から、多様な意見が交わされました。私自身、エンタテインメント企業の経営に携わる立場として、収益性とブランド価値の双方の重要性を日々実感しています。両者を対立するものと捉えるのではなく、経営陣が長期的な視点から企業価値を見極め、覚悟を持って判断することが重要です。私は、社員やお客様、地域の皆様との丁寧なコミュニケーションを徹底するとともに、関西における松竹文化を今後どのようにつなぎ、育んでいくのかを慎重に検討する必要があると提言しました。

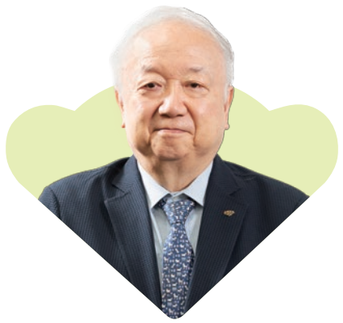
将来の予測が難しい時代において、エンタテインメント業界でもAIやデジタル技術の進展、新たなアニメ文化の広がり、推し活の浸透など、トレンドが目まぐるしく変わっています。こうした大きな変化のなかにあるからこそ、松竹ならではの独自性を一層磨き上げることが大切だと考えます。歴史の重みと時代の先端を融合させ、これからも社会から求められる唯一無二のエンタテインメントを創出し続けられるよう、社外取締役として適切な監督と助言に努めていきます。

人間の営みに根差した価値を、長期的な価値創造の源泉として捉える

私は長年、会社法、資本市場法の全体系が人間のために存在することを主張してきました。松竹は、人が演じ、唄い、踊り、その表現を通じて人々に感動と歓びを提供するという、人間の営みに深く根差した価値を提供し続けています。生身の人間が担う芸能や演劇の世界は、災害、疫病の影響を受けやすく、その担い手一人ひとりにも生活や人生があります。そうした人々を尊重しながら事業を運営し、価値を生み出していくことは決して容易ではありません。

他方で、日本の経済社会には、効率性や収益性を重視する傾向があります。しかし、人間社会の現実と向き合いながら事業を営む松竹の本質は、そのような評価軸だけでは捉えきれない面があると考えています。

私は、人間社会へのこだわりを持ち続ける企業とは、それだけで独自の価値観と存在意義を持つ企業であると思います。松竹はその事業目的を常に追求し続けることで、自然に他社にはない独自性を培っていることになります。これはコーポレートガバナンス・コードの遵守だけで語り尽くせる話ではなく、企業が何のために存在し、誰のために価値を生み出すのかという根本に関わる問題であると考えます。



社外取締役 上村 達男

早稲田大学名誉教授。会社法やコーポレートガバナンスに関する高い学識に加え、松竹大谷図書館評議員として当社事業への深い理解を有する。2022年5月より当社社外取締役。

サイバーリスクに備えながら、変化を新たな成長機会に変えていく

日本企業へのサイバー攻撃は一層深刻化しており、生成AIの普及によって日本語という防壁も低くなりつつあるほか、なりすましによる詐欺などのリスクも高まっています。取締役会では、他社事例も踏まえながら、グループ各社におけるセキュリティ体制の整備・運用状況、従業員への教育・研修、監査における確認の重点化などについて提言しました。サイバーセキュリティに万全はないからこそ、最新情報を継続的に把握し、慢心を防ぐ取り組みが重要だと考えています。

文化や伝統は、守るだけでなく、磨き、発展させることで次代へと受け継がれていきます。松竹にも、各事業が培ってきた価値を大切にしながら、新しい技術や事業モデルを積極的に取り入れ、新たな事業領域への挑戦を続けてもらいたいと考えています。必要に応じてM&Aも成長の手段として活用するなど、変化を機会に変えていく姿勢も重要です。私自身は、デジタル領域を中心とするベンチャーキャピタル投資で得た経験や知見を活かし、取締役会での議論を通じて、松竹の持続的な発展に貢献していきます。



社外取締役 丸山 聡

ベンチャー投資や成長企業への支援に豊富な経験を有し、当社のスタートアップ投資にも助言。2022年5月より当社社外取締役。



社外取締役 堀江 正博

東急株式会社代表取締役社長。会社経営者としての経験に加え、不動産、法務、人事、財務、国際事業に関する豊富な経験と見識を有する。2025年5月より当社社外取締役。

不動産分野の知見を活かして、大阪松竹座の今後のあり方を多角的に検証

大阪松竹座の閉館決議に至る一連の議論が、最も記憶に残っており、歴史ある大阪松竹座に関わる重要な判断に、社外取締役として身が引き締まる思いでした。建物の老朽化が主な要因であったことから、建て替えや再開発の可能性を検討するうえでは現地の状況を把握する必要があると考え、自ら視察を行いました。土地や建物、設備の状況を確認するとともに、お客様の笑顔に触れ、多くの方々に愛されてきた施設であることも実感しました。そのうえで、不動産分野の知見を活かし、数回にわたる議論で意見を述べました。

日本文化を継承・発展させ、国内外へその魅力を伝えていくことは、松竹の重要な使命です。同時に、上場企業として利益を確保し、持続的に成長していくことも欠かせません。そのためには、インバウンド需要を取り込み、海外市場を開拓することが成長の一つの柱になると考えています。こうした挑戦を着実に進めるため、行政や在外公館などとも適切に連携しながら、日本文化を世界に届ける取り組みをさらに広げていくことを期待しています。

伝統と革新の両立を見据え、舞台・映画の挑戦を後押しする

道頓堀の歴史やまちの姿、上方文化の継承・発展など、数字だけでは測りきれない価値を考慮すると、大阪松竹座の今後のあり方は、単なる採算性だけでは判断できない重要なテーマでした。これは、営利企業でありながら日本の伝統文化を担う、松竹ならではの特徴だと感じています。取締役会では、閉館・建物解体の決定が各方面に与える影響も踏まえ、複数回にわたり多角的かつ慎重に議論しました。将来、大阪松竹座がより魅力的な姿となり、芝居文化の発信地、地域の憩いの場として再び多くの方々に親しまれるよう、社外取締役として今後の議論に貢献していきたいと考えています。

松竹は、江戸時代から続く芝居興行を、劇場と人材を軸とした経営によって持続可能な事業へと発展させてきました。また、活動写真の分野にもいち早く参入するなど、新たな時代の潮流を取り込みながら成長してきた歴史があります。こうした歩みからも、松竹には革新と進取の精神が脈々と受け継がれていると感じます。社会や産業の構造が大きく変化する現代においては、このDNAをもって、伝統の真髄はそのままに、新しい技術や手法を積極的に取り入れ、また自ら考案しながら、世界を視野に舞台や映画の革新に挑み続けていくことを期待するとともに、社外取締役としてその挑戦を後押ししていきたいと考えています。



社外取締役 野間 自子

弁護士として法務分野に高度な専門知識を有し、他社での社外役員や各種団体の委員等として豊富な経験と監督能力を有する。2025年5月より当社社外取締役。

財務／非財務ハイライト

財務情報

	単位	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	2025年度
収益の状況												
売上高	百万円	92,514	96,173	92,878	90,827	97,479	52,434	71,835	78,212	85,428	83,974	**98,249**
営業利益	百万円	7,409	7,540	6,463	4,565	4,604	△5,483	△4,005	△776	3,584	1,664	**6,173**
営業利益率	%	8.0	7.8	7.0	5.0	4.7	△10.5	△5.6	△1.0	4.2	2.0	**6.3**
経常利益	百万円	6,576	6,626	5,774	4,054	4,462	△5,610	△2,801	1,359	2,866	△2,500	**6,345**
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	3,895	3,710	3,749	2,596	2,420	△11,407	△1,762	5,484	3,016	△664	**5,236**
財政の状況												
総資産	百万円	197,009	198,769	203,572	208,355	195,336	191,205	188,781	178,803	211,140	208,900	**229,381**
純資産	百万円	80,594	86,117	92,566	92,726	91,292	80,608	80,833	86,482	94,466	93,152	**108,314**
自己資本比率	%	40.9	43.3	45.4	44.3	46.5	41.9	42.4	48.3	44.7	44.5	**47.2**
自己資本当期純利益率	%	5.0	4.5	4.2	2.8	2.6	△13.3	△2.2	6.6	3.3	△0.7	**5.2**
総資産経常利益率	%	3.4	3.3	2.9	2.0	2.2	△2.9	△1.5	0.7	1.5	△1.2	**2.9**
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	12,101	9,180	9,637	6,630	11,965	△8,144	4,806	6,061	8,134	△586	**13,358**
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△4,102	△2,496	△6,856	△6,707	3,660	△3,106	△1,668	9,706	△15,236	△3,659	**△4,139**
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△3,220	△4,169	△4,485	3,648	△13,086	8,019	△4,977	△13,507	11,781	△1,533	**△5,436**
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	14,329	16,844	15,139	18,711	21,250	18,017	16,531	16,013	20,692	14,912	**18,694**
1株当たり情報												
1株当たり当期純利益	円	28.34	27.00	272.86	189.00	176.18	△830.50	△128.33	399.30	219.56	△48.34	**381.02**
1株当たり純資産	円	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	**7,873.26**
1株当たり配当金	円	4.00	4.00	40.00	30.00	30.00	0.00	0.00	30.00	30.00	30.00	**40.00**
連結配当性向	%	14.1	14.8	14.7	15.9	17.0	―	―	7.5	13.7	―	**10.5**

非財務情報

従業員数（連結）	人	1,214	1,258	1,267	1,309	1,363	1,427	1,464	1,433	1,421	1,439	**1,462**
従業員数（単体）	人	525	535	543	540	572	588	585	597	601	602	**619**
従業員女性比率（単体）	%	41.0	42.6	42.9	43.0	43.5	44.6	46.3	46.4	47.9	48.8	**48.9**
月平均残業時間（単体）	時間	15.5	14.9	11.0	11.0	8.1	3.5	6.1	7.2	6.8	6.5	**7.2**
平均有給休暇取得日数（単体）	日	7.6	7.7	8.5	9.0	11.4	10.6	11.7	12.3	13.1	12.1	**13.2**
男性育児休暇取得率（単体）	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	16.7	0.0	66.7	50.0	**60.0**
障がい者雇用率（単体）	%	2.26	2.14	2.23	2.25	2.51	2.73	2.61	2.70	2.63	2.52	**2.94**

（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（2026年2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北久宝寺町2丁目5-7　大阪本町松竹ビル（旧大阪松竹衣裳ビル）
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
	南座　京都府京都市東山区四条大橋東詰

グループ会社		
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

※ 持分法適用会社

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115,586株を含む）
株主数	18,471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）	9,398	6.80
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
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
株式会社大林組	2,880	2.08

（注）持株比率は自己株式（115,586株）を控除して計算しております。



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