

# 事業報告

2019年3月 1日から  
2020年2月29日まで

## 1. 企業集団の現況に関する事項

### (1) 事業の経過および成果

当連結会計年度におけるわが国経済は、雇用情勢・個人消費が改善し、景気は総じて緩やかな回復基調で推移いたしました。なお、海外経済の不確実性や金融市場の変動の影響、消費税率引上げ後の消費マインドの冷え込みに加え、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が内外経済に与える影響が懸念される等、景気の先行きは不透明な状況が続いております。

このような情勢の中、松竹株式会社による歌舞伎興行は、人気脚本家の演出による舞台をはじめ、話題の親子共演やダブルキャスト、また、追善興行など、令和の幕開けに相応しい舞台が続いた一年となりました。

当社も創立70周年を迎え、新社長による新しい経営体制のもと事業に取り組む中、ランドマークである劇場歌舞伎座において、ラグビーワールドカップ開催中の劇場ライトアップで、「東京」のイメージアップに協力するほか、地元行政による近隣在住・在勤者対象の館内案内を実施するなど、地域貢献に努めてまいりました。また、当社グループの食堂・売店において、環境に優しいストローやレジ袋を導入し、環境面への配慮にも取り組んでまいりました。

当連結会計年度における当社グループの売上高は3,742百万円(前年同期比3.2%減)、営業利益は297百万円(前年同期比26.9%減)、経常利益は322百万円(前年同期比26.5%減)となり、親会社株主に帰属する当期純利益は212百万円(前年同期比24.5%減)となりました。

以下、事業別の概況をご報告いたします。

#### <不動産賃貸事業>

都心部の地価は引き続き上昇が継続しており、オフィスビルも高稼働で推移し、平均賃料も上がり続けている中、当社不動産賃貸事業においても、各テナントの賃料増額を行い、収益向上を図りました。

営繕管理面においては、7年目に入った劇場建物全体の「中期修繕計画」のもと、昇降設備や機械式駐車場設備、防災センター中央監視装置の整備・更新など大規模な保全メンテナンス工事を行いました。

また、劇場建物においても、中期計画におけるロビー絨毯貼替や客席照明更新工事を、前期に続いて計画通り遂行いたしました。

売上高は、1,908百万円(前年同期比0.4%増)で、前年同水準にとどまりました。営業利益は、719百万円(前年同期比5.6%減)で、劇場設備の更新に係る費用の増加および固定資産税等の負担増により、42百万円の減益となりました。

#### <食堂・飲食事業>

食堂・飲食事業におきましては、利用者増と稼働率向上を課題に、話題シェフ監修の中華メニューや、出演俳優お好み料理の特製弁当、ネット予約割引メニューなどを提供してまいりました。

また、幕間でのBAR営業、1階喫茶モーニングサービスを開始し、利用客の拡大に努めてまいりました。

催事面では、定番の落語の会や歌舞伎と親和性のあるイベント、また、新たに「語り部会」を開催する一方、食堂を貸しスペースとして、セミナーやイベント会場として頻繁にご利用いただきました。

売上高は、様々な取り組みも利用増までは結びつかず、727百万円(前年同期比4.0%減)で、30百万円の減収となりましたが、営業利益は、原価率の改善および人件費等の減少により29百万円(前年同期比14.4%増)で、3百万円の増益となりました。

## ＜売店事業＞

売店事業におきましては、キャッシュレス決済の拡充と、お芝居関連商品や各地名産品などの品揃えを充実させてまいりました。

木挽町広場では、集客向上を課題に、四季折々の季節感を演出、抽選会やスタンプラリーなどを企画してまいりました。また、人気キャラクターとのコラボイベント、歌舞伎の演目を題材にしたブロック作品の展示など、ファミリー向け催事を数多く開催し新たな顧客層開拓を目指し、インバウンド対応を目的とした自動翻訳機による案内サービスも開始いたしました。

5階歌舞伎座ギャラリー回廊では、「かぶきにゃんたろう」ほか歌舞伎とコラボしたキャラクターグッズを一同に揃え「歌舞伎キャラクターワールド」を新設いたしました。

売上高は、1,106百万円(前年同期比8.2%減)で、木挽町広場の売上減少が響き、98百万円の減収となり、営業利益は、各店舗に一定の人員を配置したことによる人件費の増加等により58百万円(前年同期比49.4%減)で、57百万円の減益となりました。

食堂・飲食、売店の両事業とも、以上の様々な取り組みを実施してまいりましたが、10月の消費税率引上げによる個人消費の落ち込みに加え、2月の感染症拡大の影響が大きく、購買意欲の低下や利用者減により、売上高は前年を下回る結果となりました。

## (2) 対処すべき課題

当社グループとしましては、安全で快適な劇場や附帯施設の維持と、高品質なサービスの提供を課題としておりますが、直面する問題として、新型コロナウイルス感染症対策など衛生管理の徹底に取り組んでまいります。

不動産賃貸事業におきましては、劇場休館による減収の影響を考慮しつつ、地価動向を見据えた建物全体の地代スキームを改定し年間収益を維持できるよう努めてまいります。また、特に劇場においては、建物・設備の中期修繕計画を、興行スケジュールを見据えながら完遂し、ロビー環境など利便性を高める対策を行ってまいります。

食堂・飲食事業におきましては、原価管理の徹底と、ネット予約などによる業務効率の向上、食事処や喫茶室の稼働率向上に取り組み、また、様々なお客様の嗜好に合わせ、バラエティに富んだメニューを取り揃えてまいります。

売店事業におきましては、リピーターのお客様にもご満足いただける木挽町広場での催事や話題商品の提供に加え、増加が見込まれる海外のお客様にも対応した売場展開で、集客向上に取り組んでまいります。

## (3) 設備投資の状況

当連結会計年度の設備投資の総額は61百万円となり、そのうち主なものは、中期修繕計画のもと昨年引き続き実施した、劇場ロビー絨毯貼替(B1・3F、13百万円)と、客席照明更新(張出部分軒下、19百万円)で、どちらもすべて計画どおり完了させたほか、楽屋の空調機器更新(7百万円)の2年目部分を完工いたしました。

その他、消費税率改定に伴い、POSシステム等(7百万円)の改修を行いました。

#### (4) 財産および損益の状況

##### ① 企業集団の財産および損益の状況

区 分	第 93 期 2016年度	第 94 期 2017年度	第 95 期 2018年度	第 96 期 2019年度 (当連結会計年度)
売 上 高 (百万円)	4,109	3,999	3,864	3,742
経 常 利 益 (百万円)	522	519	438	322
親会社株主に帰属 する当期純利益 (百万円)	345	357	281	212
1株当たり当期純利益 (円)	28.55	29.57	23.25	17.56
総 資 産 (百万円)	27,436	27,993	26,092	26,195
純 資 産 (百万円)	11,301	12,324	11,291	11,510
1株当たり純資産額 (円)	933.70	1,018.31	932.97	951.03

##### ② 当社の財産および損益の状況

区 分	第 93 期 2016年度	第 94 期 2017年度	第 95 期 2018年度	第 96 期 2019年度 (当事業年度)
売 上 高 (百万円)	2,033	2,030	2,015	2,023
経 常 利 益 (百万円)	473	457	404	347
当 期 純 利 益 (百万円)	327	317	263	232
1株当たり当期純利益 (円)	27.06	26.25	21.75	19.19
総 資 産 (百万円)	25,848	26,287	24,469	24,616
純 資 産 (百万円)	10,081	11,053	10,022	10,259
1株当たり純資産額 (円)	832.94	913.29	828.06	847.67

(注)①、②ともに1株当たり当期純利益は自己株式を除く期中平均発行済株式総数に基づき算出しております。

#### (5) 重要な子会社の状況

名 称	資 本 金	出 資 比 率	主要な事業内容
歌舞伎座サービス株式会社	40百万円	100 %	食堂・飲食事業 売店事業 不動産賃貸事業

#### (6) 主要な事業内容(2020年2月29日現在)

事 業 区 分	事 業 内 容
不動産賃貸事業	劇場、附帯施設、店舗等および土地の賃貸事業
食堂・飲食事業	劇場および附帯施設等における食堂、飲食事業
売店事業	劇場および附帯施設等における歌舞伎関連商品や土産品の物販事業

#### (7) 主要な事業所(2020年2月29日現在)

- ・ 当社 本社 東京都中央区
- ・ 当社 大船 神奈川県鎌倉市
- ・ 歌舞伎座サービス株式会社 東京都中央区

## (8) 従業員の状況(2020年2月29日現在)

### ① 企業集団の従業員の状況

事業区分	従業員数	前連結会計年度末比増減
不動産賃貸事業	4名 ( - )	1名増 ( - )
食堂・飲食事業	17名 (16名)	1名減 (3名減)
売店事業	13名 (24名)	3名増 (3名減)
全社(共通)	17名 ( - )	1名増 ( - )
合計	51名 (40名)	4名増 (6名減)

(注)1.当社グループ外から当社グループへの出向者を含む就業人員であります。

2.臨時従業員数は( )内に年間の平均人員を外数で記載しております。

### ② 当社の従業員の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
11名 ( - )	1名増 ( - )	51.4歳	11.7年

(注)1.従業員数は他社から当社への出向者を含む就業人員であります。子会社への出向者1名は含まれておりません。

2.臨時従業員数は( )内に年間の平均人員を外数で記載しております。

## 2. 会社の現況に関する事項

### (1) 株式に関する事項(2020年2月29日現在)

- ① 発行可能株式総数 28,000,000株
- ② 発行済株式の総数 12,102,898株(自己株式 67,102株を除く)
- ③ 株主数 5,312名
- ④ 大株主(上位10名)

株主名	持株数	持株比率
松竹株式会社	1,665,100株	13.75%
清水建設株式会社	1,017,250株	8.40%
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 松竹口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	446,200株	3.68%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (退職給付信託松竹口)	446,200株	3.68%
株式会社みずほ銀行	230,000株	1.90%
株式会社TBSテレビ	150,000株	1.23%
日本テレビ放送網株式会社	150,000株	1.23%
株式会社フジ・メディア・ホールディングス	150,000株	1.23%
株式会社三越伊勢丹	115,000株	0.95%
株式会社三菱UFJ銀行	115,000株	0.95%

(注)持株比率は、所有する株式数を発行済株式(自己株式67,102株を除く)の総数で除したものであります。

(2) 会社役員に関する事項(2020年2月29日現在)

① 取締役および監査役の氏名等

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
取締役会長	大谷 信義		松竹(株)取締役会長 歌舞伎座サービス(株)取締役 松竹ブロードキャスティング(株)取締役 中日本興業(株)社外取締役
代表取締役社長	武中 雅人		松竹(株)専務取締役 不動産本部長 松竹衣裳(株) 代表取締役会長 (株)松竹サービスネットワーク取締役 歌舞伎座サービス(株)取締役
代表取締役専務	池田 喜実	経理担当	
常務取締役	岩崎 敏久	企画開発担当 企画開発部長	歌舞伎座サービス(株)常務取締役 歌舞伎座舞台(株)社外取締役
取締役	近藤 諭司	総務・業務担当	
社外取締役	小平 健		
社外取締役	松平 誠		
社外取締役	尾崎 啓成		松竹(株)執行役員経理部長 兼 財務部長 兼 IR(インベスター・リレーションズ) 副担当
社外取締役	武藤 寛征		松竹(株)経営企画部グループ企画室長 (株)松竹サービスネットワーク社外監査役 松竹衣裳(株)社外監査役
社外監査役(常勤)	安形 泰介		
監査役	大谷 二郎		松竹ブロードキャスティング(株) 専務取締役
社外監査役	井ノ上 正男		大高法律事務所 弁護士 松竹(株)社外監査役 (株)永谷園ホールディングス社外監査役
社外監査役	稲垣 文美		

(注)1. 当事業年度中の役員の異動(2019年5月30日付)

新任

代表取締役社長 武中 雅人  
社外取締役 尾崎 啓成  
社外取締役 武藤 寛征

退任

取締役 野間 一平(任期満了)  
社外取締役 岡崎 哲也(任期満了)

地位の異動(括弧内は従前の地位)

取締役会長 大谷 信義(代表取締役社長)

2. 取締役 小平健、松平誠、尾崎啓成、武藤寛征の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であり、小平健、松平誠の両氏は東京証券取引所の上場規程に基づく独立役員であります。

3. 監査役 安形泰介、井ノ上正男、稲垣文美の各氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。また、稲垣文美氏は、東京証券取引所の上場規程に基づく独立役員であり、長年にわたる金融機関での経験から、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

② 取締役および監査役の報酬等の総額

取締役 11名 110百万円(うち社外取締役 5名 13百万円)  
監査役 4名 17百万円(うち社外監査役 3名 15百万円)

(注) 取締役の報酬限度額は、2015年5月28日開催の第91期定時株主総会において年額190百万円以内(うち社外取締役分年額20百万円以内)、監査役の報酬限度額は、2008年5月23日開催の第84期定時株主総会において年額30百万円以内と決議いただいております。

③ 責任限定契約の内容の概要

当社は、会社法第427条第1項および定款規定に基づき、取締役(業務執行取締役等であるものを除く。)、監査役の全員と会社法第423条第1項の損害賠償責任を法令の定める限度まで限定する契約を締結しております。

#### ④ 社外役員に関する事項

##### イ. 他の法人等の業務執行者、社外役員等との重要な兼職状況、当該法人等と当社との関係

- ・取締役尾崎啓成氏は、当社の特定関係事業者にあたる松竹株式会社の執行役員経理部長、財務部長、IR(インベスター・リレーションズ)副担当を兼職しており、当社と当該会社との間には建物等の賃貸借取引関係があります。
- ・取締役武藤寛征氏は、松竹株式会社の経営企画部グループ企画室長と、株式会社松竹サービスネットワーク、松竹衣裳株式会社の社外監査役を兼職しております。松竹株式会社は当社の特定関係事業者にあたり、当社とは建物等の賃貸借取引関係があり、また、株式会社松竹サービスネットワークとは建物管理委託取引関係があります。
- ・監査役井ノ上正男氏は、大高法律事務所にも所属する弁護士で、また、松竹株式会社と株式会社永谷園ホールディングスの社外監査役を兼職しております。松竹株式会社は当社の特定関係事業者にあたり、当社とは建物等の賃貸借取引関係があります。

##### ロ. 当事業年度における主な活動状況

個々の社外役員の取締役会、監査役会の出席状況は以下のとおりですが、独立社外取締役と監査役会で2回ミーティングを実施、取締役会のあり方など意見交換を行いました。

- ・取締役小平健氏は、当事業年度開催の取締役会13回のうち12回に出席、金融機関やホテル業界等で培われた豊富な経験・見識から、特に危機管理に関する事項など、有益な意見や助言を適宜行っております。
- ・取締役松平誠氏は、当事業年度開催の取締役会13回すべてに出席、豊富な経営見識と客船運航会社における経験から、サービス業におけるマーケティング観点など、有益な意見や助言を行っております。
- ・取締役尾崎啓成氏は、就任後に開催された取締役会10回全てに出席、経理業務での豊富な経験、専門的な知識などから、議案審議に関する意見や助言を行っております。
- ・取締役武藤寛征氏は、就任後に開催された取締役会10回全てに出席、人材開発や企業集団統括の見識や経験から、議案審議に関する意見や助言を行っております。
- ・監査役安形泰介氏は、常勤監査役として当社や子会社の重要会議に出席し必要な情報を収集する一方、当事業年度開催の取締役会13回、監査役会14回の全てに出席し、経営企画や広報における豊富な見識から、必要な発言や助言を行っております。
- ・監査役井ノ上正男氏は、当事業年度開催の取締役会13回、監査役会14回全てに出席し、弁護士としての専門的な知見や、他社の社外役員としての経験から、意見や助言を行っております。
- ・監査役稲垣文美氏は、当事業年度開催の取締役会13回、監査役会14回の全てに出席し、金融機関を通じて培った経験、知見から意見や助言を行っております。

#### (3) 会計監査人の状況

##### ① 会計監査人の名称 新創監査法人

##### ② 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

- ・ 報酬等の額 19百万円
- ・ 当社および子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額 19百万円

(注) 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、上記の金額にはこれらの合計額を記載しております。

③ 会計監査人の報酬等について監査役会が同意した理由

監査役会は、会計監査人の報酬等について、監査実績の分析・評価、監査計画と実績の対比などを踏まえて検討した結果、本年度の監査計画と報酬額の見積りには相当性があり、報酬等は適切、妥当であると認め同意しております。

④ 責任限定契約の内容の概要

当社は、会社法第427条第1項および定款規定に基づき、会計監査人と会社法第423条第1項の損害賠償責任を法令の定める限度まで限定する契約を締結しております。

⑤ 会計監査人の解任または不再任の決定方針

監査役会は、会計監査人が会社法・公認会計士法等の法令に違反・抵触し、あるいはその独立性や職業倫理の遵守等において、不適切と判断された場合には、当該会計監査人の解任または不再任を決定いたします。

(4) 取締役の業務の適正を確保するための体制等の整備についての決議の内容の概要

当社は、グループ全体における業務の適正を確保するための体制等の整備について、その基本方針を「内部統制システムの基本方針」として取締役会で決議しており、その概要は以下のとおりです。

① 取締役及び使用人の職務の執行が法令・定款に適合し、かつ効率的に行われることを確保するための体制

イ. 当社は、取締役及び使用人の職務の執行が法令・定款に適合することを確保するために、これらに適合する「企業理念」「歌舞伎座グループ企業行動規範」「取締役会規則」「就業規則」等の諸規程等を別途に定めており、取締役及び使用人はこれらの諸規程に基づき法令及び定款の遵守に努める。

ロ. 取締役及び使用人は、その職務の執行においては、顧問弁護士、監査法人、税理士など社外専門家の判断を積極的に仰ぐことにより、合理性・適法性の確保を図る。

ハ. 当社グループとしてのコンプライアンスに関する教育研修を適宜実施し、グループ一体となって法令遵守の企業風土形成に努める。

ニ. 「公益通報管理規程」に基づき、外部の弁護士との間に内部通報のラインを設け、当社グループ内における違法行為等の早期発見と是正を図る。

ホ. 「職務権限規程」「業務(職務)分掌規程」等の諸規程に基づく責任と権限が明確な職制とフラットな組織構成による、事業の推移に即応できる体制を図る。

② 取締役の職務の執行に係る情報の保存・管理に関する体制

当社における情報の保存・管理については、取締役の職務の執行に係るものも含め、文書の保存・管理について定めた「文書管理規程」及び当社グループにおける情報端末とネットワーク及び電子情報の扱いについて定めた「情報システム管理規程」に基づいて適切に行い、情報の機密性、完全性、可用性を確保する。また、当社グループが扱う個人情報については、「個人情報保護規程」及び「特定個人情報保護規程」に基づき、当社グループとして適法かつ適正な個人情報保護に努める。

③ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

事業推進に伴うリスク管理については、「リスク管理規程」に基づき、当社グループ一体となって臨むものとし、取締役会において、適宜、リスク状況の報告を行い、また必要に応じてリスク管理体制の適切性及び有効性を担保するための見直しを図るものとする。また、財務報告に係るリスクについては、「財務報告に係る内部統制運用規程」に基づく内部統制評価によって適切に管理されるものとする。

④ 企業集団における業務の適正を確保するための体制

イ. 企業集団としての業務の適正性を確保するために、定例の取締役会とは別途に当社及び子会社の常勤役員及び監査役による経営協議会を毎月実施し、リスク管理の適切性と有効性について適宜報告できる体制を確保する。

ロ. 「財務報告に係る内部統制運用規程」に基づき、企業集団における内部統制システムの構築・整備・運用等を行い、組織の適正かつ効率的な業務運営を図る。

ハ. 子会社の取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するために、子会社はこれらに適合した諸規程を定めており、子会社の取締役及び使用人は諸規程に基づいて法令・定款の遵守に努める。

ニ. 子会社は「職務分掌規程」等、自らが別途に定めた諸規程に基づく責任と権限が明確な職制とフラットな組織構成により、事業の推移に即応できる体制を図る。

⑤ 監査役の監査の実効性を確保するための体制

イ. 監査役は、定期的に取り締役や使用人からその職務に関する報告を受け、また、監査役は取締役会ほか重要会議に出席、その審議内容を直接聴取し、すべての経営情報を閲覧できる。

ロ. 重大な法令・定款違反、不正行為や経営に重大な影響を及ぼす恐れのある事実等については、当社グループの取締役及び使用人は監査役会に都度報告する。なお、報告を理由に不利益な取扱いを行わない。

ハ. 監査役は、子会社の監査役等と密接な連携を図り、当社グループ全体の監査体制の強化を図る。

ニ. 監査役は、代表取締役及び会計監査人と定期的に会合をもち、当社が対処すべき課題及び監査上の重要課題について意見交換を行う。

ホ. 監査役の監査業務に際しては、必要に応じ適切な使用人に、取締役の指揮命令から独立して業務を遂行させることができる体制とする。

⑥ 反社会的勢力の排除に向けた基本的な考え方

当社グループは、反社会的勢力と一切の関係を遮断し、反社会的勢力からの暴力的な要求や不当な要求に対しては、弁護士を含め警察他外部関係機関等と連携して組織的に対処する。

また、警察他外部関係機関等と連携し反社会的勢力に関する情報の共有に努め、総務部統括のもと当社グループ一体で対処する。

## (5)業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当事業年度における業務の適正を確保するための体制の運用状況は次のとおりです。

- ① 当社グループの「財務報告に係る内部統制の基本方針」に基づき、内部統制システムが適切に整備され運用されていることを確認するために、プロジェクトチームにおいて、内部統制システム全般の整備・運用状況の確認と評価を行い、外部会計監査人に結果を報告しております。外部会計監査人による不備是正事項を受け改善し、歌舞伎座グループ内部統制委員会と外部会計監査人へ報告しております。
- ② 適切な業務執行を目指し、外部との契約や社内のルール規程等を検討する際には、弁護士や税理士、不動産鑑定士などの社外専門家の意見を聴取しております。本年度は、「働き方改革関連法」施行に伴い、「就業規則」の年次有給休暇の改定を行いました。また、コンプライアンス研修として、講師に弁護士を招聘し、当社グループの役職員を対象に「働き方改革」に関するテーマで実施いたしました。
- ③ 当社および子会社の常勤役員による協議会を毎月開催し、重要事項の審議や業務執行に関する報告等を行い、情報の共有や一元化を図っております。また、本年より、取締役会を毎月開催し、経営に関する様々なテーマを議論し、社外取締役による監視機能の充実を図っております。なお、子会社の重要会議には当社の取締役等が参加し、当社グループの経営状況や計画の進捗状況等を把握しております。
- ④ 監査役は、当社および子会社が毎月開催する常勤役員による協議会に参加して、審議内容を直接聴取し、情報の共有を行っております。外部会計監査人とは、平時における意見交換のほか、監査役監査などの通常のテーマに加えてKAM導入などの時事テーマなども含めた定例ミーティングを年2回開催し、会計監査から得られる情報と日常の業務監査の情報交換や会計監査人の適正性などに関する情報の取得を行うなどして監査の実効性の確保に努めております。また、独立社外取締役とも、情報や課題の共有と、意見交換を目的とするミーティングを年2回開催し連携を深めました。
- ⑤ 事業を通じて保有する個人情報の取り扱いについては、情報漏洩リスクの観点から当社グループ全体での運用を行い、また、マイナンバーを含む特定個人情報の取り扱いについても、「特定個人情報保護指針」や規程に基づいた運用を行っております。
- ⑥ 当社は、築地地区特殊暴力防止対策協議会に加盟しており、毎月開催される情報交換会において反社会的勢力に関する情報を共有し、反社会的勢力に対して組織的に対処できるよう、所轄警察等と連携し取り組んでおります。

---

(注) 本事業報告中の記載金額は、表示単位未満の端数を切り捨てております。