



SM
ENTERTAINMENT
JAPAN

事業計画及び成長可能性に関する事項

証券コード：4772

目次

I. 会社概要	P.3
・会社概要 / 沿革 / 事業内容	
II. 前中期経営計画の振り返りと現状分析	P.10
・振り返りと実績 / 現状分析	
III. 新中期経営計画の方針と目標	P.17
・戦略的取組み・ロードマップ / セグメント別戦略	
IV. 財務目標・投資計画	P.30
V. 主要リスク / CSR / まとめ	P.35

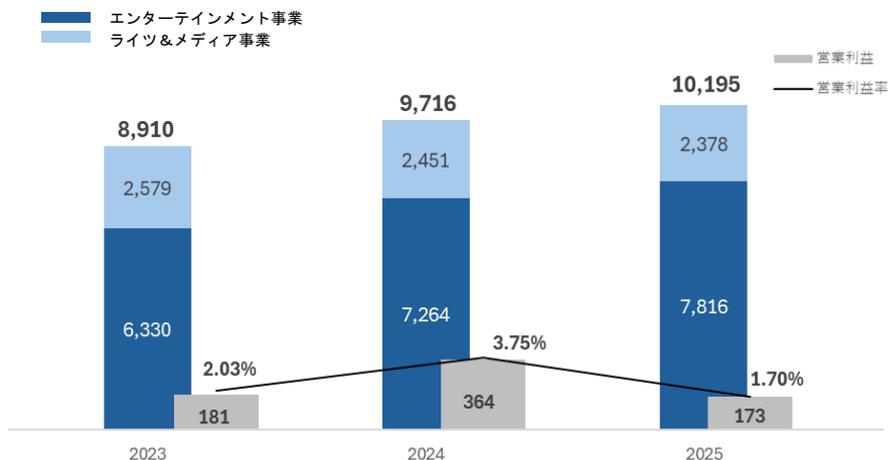
I. 会社概要

会社概要

基本情報

商号	株式会社SM ENTERTAINMENT JAPAN
上場市場	東京証券取引所グロース市場 (証券コード: 4772)
本社所在地	東京都港区六本木3-2-1 六本木グランドタワー21F
代表者	金 東佑
事業開始	1998年4月 (設立 1971年12月)
資本金	5,000万円 (2025年12月現在)
従業員数	104人 (2025年12月現在)

主要事業



エンターテインメント事業

- ・コンサート・マネジメント事業
- ・MD事業
- ・自社オリジナルIP開発
- ・Musicビジネス事業
- ・旅行事業

ライツ&メディア事業

- ・ライツ事業
- ・放送事業 (KNTV)

沿革

創業・事業基盤確立

1971

会社設立

1998

デジタルコンテンツ配信事業を開始

2000

ナスダック・ジャパン上場

韓流ビジネスの拡大

2004

韓流コンテンツ事業開始

2005

ライセンス事業

2006

ファンクラブ事業開始

2008

MD事業開始

2009

KEYEAST子会社と合併
マネジメント事業開始
DATV開局（放送事業開始）

2014

KNTVへ資本参加

SMグループへの参画

2016

エスエム・エンタテインメント・ジャパン
が資本参加

2018

SM ENTERTAINMENT グループ傘下に

2019

株式会社ストリームメディアコーポレーションへ商号変更

2020

株式会社SMEJと合併

2025

株式会社SM ENTERTAINMENT JAPANへ
商号変更

エンターテインメント事業

主なSM ENTERTAINMENT所属アーティスト

主な所属アーティスト



東方神起



SUPER JUNIOR



少女時代



SHINee



EXO



Red Velvet



NCT 127



NCT DREAM



aespa



RIIZE



NCT WISH



Hearts2Hearts

エンターテインメント事業

事業内訳	概要
コンサート・ マネジメント事業	<ul style="list-style-type: none">● 世界で人気を誇るSM ENTERTAINMENT 所属アーティスト、および、他社所属俳優等の国内マネジメント権利を独占しており、アーティストIPを活用したビジネスを多角的に展開
MD事業	<ul style="list-style-type: none">● ECサイトおよびコンサート等のイベント会場におけるアーティスト関連グッズの企画・販売● イベント開催に連動したPOP-UPストアの展開や、他社とのコラボレーション企画等
自社オリジナル IP開発	<ul style="list-style-type: none">● 日本市場に最適化したメンバー編成と独自制作インフラによるアーティストの開発・育成
Musicビジネス事業	<ul style="list-style-type: none">● 日本オリジナル原盤制作: 本社保有IPを活用した日本市場向け楽曲(日本語曲等)の制作・流通● 輸入盤流通・宣伝: 韓国でリリースされる輸入盤アルバムの国内流通管理および広告・プロモーションの統括
旅行事業	<ul style="list-style-type: none">● ファン向けオフィシャルツアーの企画・運営および独自アプリ(CONCONTOWN)の運営● コンサートに伴うアーティスト・スタッフの移動・宿泊手配等

ライツ&メディア事業

事業内訳	概要
ライツ事業	<ul style="list-style-type: none">●韓国ドラマ・映画、バラエティ番組等の放映権・配給権を取得し、国内放送局や動画プラットフォーム (OTT) への配給を実施●自社でのDVD制作・販売など、映像資産の二次利用を多角的に展開
メディア事業 (KNTV)	<ul style="list-style-type: none">●CS放送チャンネル「KNTV」を通じ、韓国ドラマ、映画、K-POP、バラエティ番組、自社制作番組を放送●SMアーティストのライブ・イベントの生中継などのプレミアムコンテンツを放送

各事業の収益構造

アーティストIPを活用した興行・イベント、MD、原盤・出演、および著作権の4つの主要領域で構成

	エンターテインメント事業			ライツ&メディア事業
事業領域	【マネジメント事業】 【コンサート事業】	【MD事業】	【Musicビジネス事業】	【ライツ&メディア事業】
	【オリジナルIP】			
	公演・マネジメント イベント出演 ツアーパッケージ	グッズ・EC コラボレーション	配信・流通・原盤制作 イベント出演・広告	著作権(ライセンス) 字幕
売上	出演料収入 チケット収入 協賛金 ツアーに伴う旅行代金	物販収入 商品化権料	印税収入 広告契約金	著作権収入 字幕販売収入 視聴料収入
費用	製作費/会場費 人件費 移動/宿泊費	制作費 委託手数料 輸送/関税費	原盤制作費 広告宣伝費	著作権仕入 編成費 中継関連費

Ⅱ. 前中期経営計画の振り返りと現状分析

2023-2025年の振り返りと実績

積極的な事業展開による売上拡大と収益性の課題

前中期経営計画の振り返り

2025年12月期 財務ハイライト

売上高

10,195百万円

過去最高 / 前期比+15.8%

営業利益

173百万円

戦略的投資を完遂

当期純利益

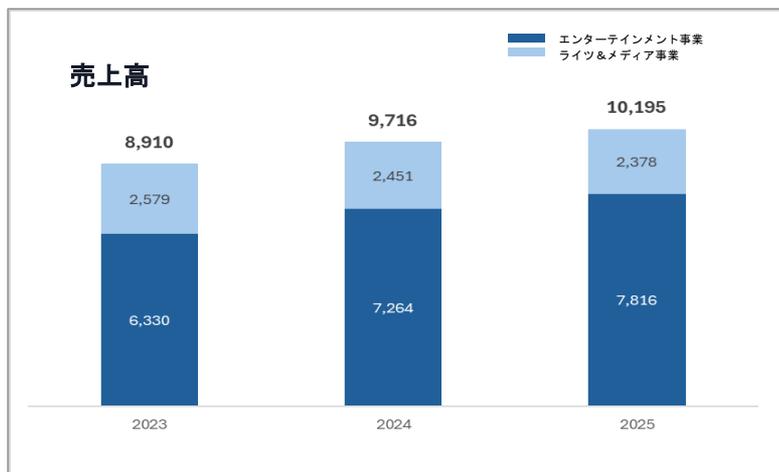
375百万円

経営基盤の成果

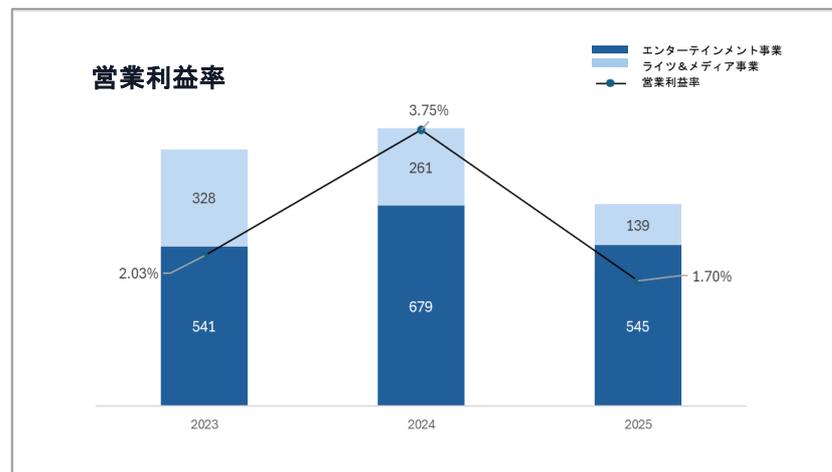
32.6%
流通株式比率

上場維持基準をクリア

改善施策の完遂により東証グロース市場の上場維持基準をクリア、市場信頼性を強固に



売上高100億円を突破し事業規模は過去最大となったが、為替・インフレによる原価高騰が利益を圧迫

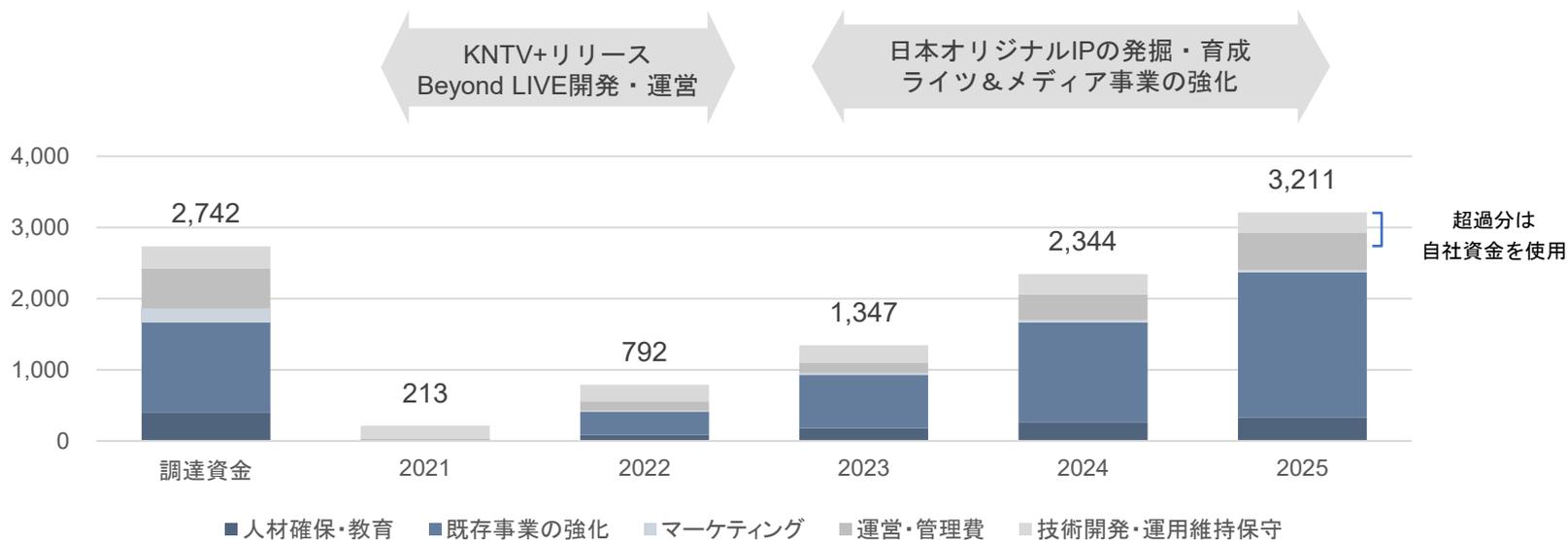


2025年度営業利益率は1.7%に留まり、従来の「動員規模」優先モデルの限界が顕在化した

2023-2025年の振り返りと実績

資金調達および投資状況について

NAVER社からの調達資金の投資状況および達成状況



	調達資金	2021	2022	2023	2024	2025
■ 技術開発・運用維持保守	315	165	240	245	283	283
■ 運営・管理費	556	16	126	141	365	520
■ マーケティング	200	10	10	30	30	42
■ 既存事業の強化	1,275	0	330	750	1,408	2,035
■ 人材確保・教育	391	22	86	181	258	331
合計 ※年度累計	2,742	213	792	1,347	2,344	3,211

※1 払込金額 (27.6億円) から発行諸費用 (7百万円) を除いた金額、※2 別途資金で既存事業の強化は継続

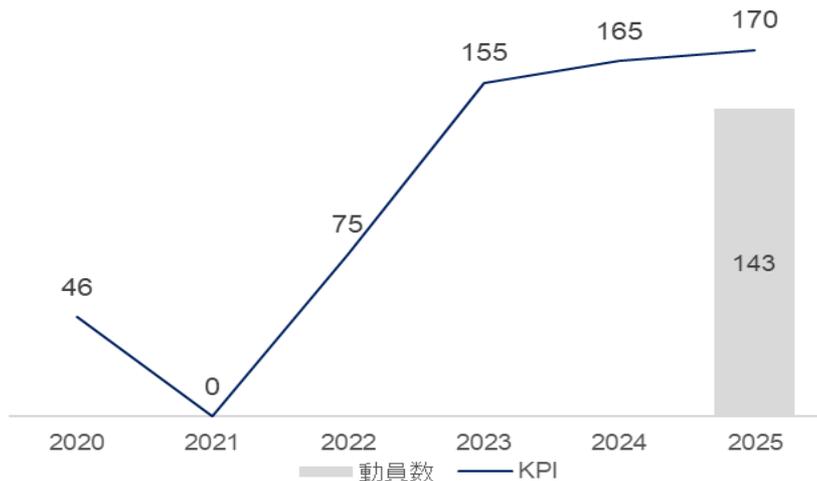
2023-2025年の振り返りと実績

各部門のKPIの状況と振り返り

エンターテインメント事業

■ オフラインコンサート動員数

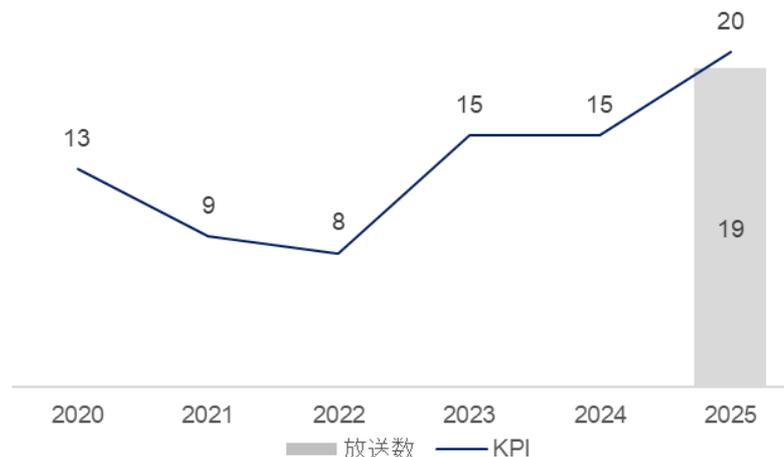
(単位：万人)



ライツ&メディア事業

■ KNTV プレミアムコンテンツ放送タイトル数

(単位：本)



2023年12月期	新型コロナからの社会経済活動の正常化。大型コンサートの開催数・動員数が増加し、コロナ前水準へ回復基調（計128公演/約155万人）
2024年12月期	20万人以上動員の大型コンサートに加え、コンサート以外の事業を拡大 放送事業はOTTの普及で多チャンネル市場の厳しさが続く中、プレミアムコンテンツの放送を15タイトル放送し、会員の解約抑制を実現
2025年12月期	コンサート事業において計185公演/約143万人を動員 ソロやユニットでの公演が増えたことにより、公演数は増えたものの動員数はKPIに未達

現状分析

ファンとアーティストの強固な信頼関係は、SMブランドの引力となっている

主要アーティストによる圧倒的な動員力

歴代最多の動員記録を更新し続けるレジェンドIPから、爆発的な成長を遂げる次世代IPまで、重層的なポートフォリオを構築
この盤石なファンベースこそが、『日本発の価値創造』を成功へ導く確かな再現性の根拠となります

東方神起

TOHOSHINKI

圧倒的な実績と記録



全国ドームツアー公演数やツアーにおける観客動員数で海外アーティスト最多の記録

NCT

エヌシーティ

グループ展開による動員数最大化



圧倒的なライブ動員数を誇り、複数ユニットによる巨大なファンダムが拡大

aespa

エスパ

爆発的な成長スピード



第4世代ガールズグループのトップランナーとして日本市場での地位を確立

RIIZE

ライズ

次世代のトップランナー



デビュー直後から上位チャートインと大型公演の成功で人気が定着化

現状分析（競合環境）

韓国・日本市場におけるシェアの乖離：韓国国内トップの支配力が日本市場に波及していない現状

市場規模と競合環境

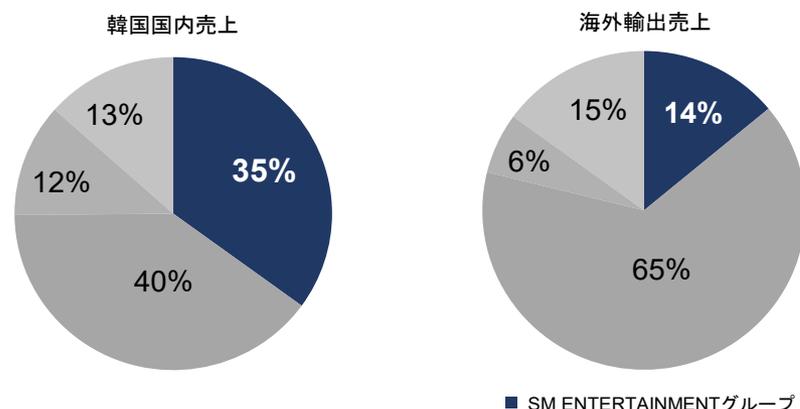
世界第2位の音楽市場である日本において、SM ENTERTAINMENTグループのシェアはわずか14%に留まっています

2025年K-POP音盤輸出国TOP10

単位：万ドル

順位	2020年	2024年	2029年(予測)	平均成長率
1 米国	14,866	35,158	40,074	2.7%
2 日本	3,875	6,845	7,620	2.2%
3 英国	2,409	5,833	7,544	5.3%
4 ドイツ	2,632	5,646	6,349	2.4%
5 中国	1,298	3,815	5,934	9.2%
6 フランス	1,079	2,349	2,617	2.2%
7 カナダ	905	2,205	2,432	2.0%
8 オセアニア	677	1,627	1,900	3.2%
9 韓国	728	1,535	1,773	2.9%
10 イタリア	471	1,329	1,556	3.2%

主要K-POP事務所売上比率



世界の売上ランキングでは上位に入るIPも
日本国内ではランキング下位・圏外に留まっているのが現状

主要他社とのシェア格差を埋めることこそが、グループ全体の収益を成長させる最大のレバーとなります

出典：(2025年K-POP音盤輸出国TOP10)：韓国関税庁、
(主要K-POP事務所の韓国国内売上比率)：KINDのデータを基に当社で作成

現状分析（市場環境の変化）

ライブ・エンタメ市場の拡大とファンによる消費行動の変化

市場の成熟によるファンや消費スタイルの変容（回遊型・分散型消費）

アーティストの飽和時代の到来

市場規模の拡大と同時に、ライブ・エンタメ市場は国内外のアーティストが乱立する「戦国時代」にあり、競合他社とのファン争奪戦が激化しています

ファンの嗜好が多様化

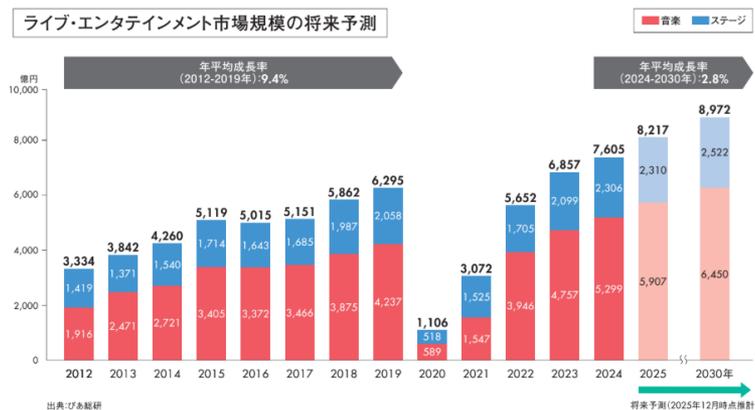
ファンダムの醸成により、楽曲や映像作品にも世界基準の高クオリティが求められています

継続的な熱量維持の難化

流行サイクルが速まり、ブランドスイッチが加速しているため、既存ファンの維持と新規開拓を同時に行う戦略的な仕掛けが不可欠です

ファンの消費スタイルの変容

従来の「特定IPへの深い愛着」から、複数のグループを支持する「回遊型・分散型消費」へとファンの行動が変化しています



Ⅲ. 新中期経営計画の方針と目標

新中期経営計画による戦略的取組み

持続可能な成長を支えるための戦略的フレームワーク

当社の成長を支える3本の柱

「創造の先にある、新しい熱狂の景色へ」

既存の強みを活かしつつ、高収益体質へと転換するための3つの戦略的柱

01

Experience

ライブ・エクスペリエンスの深化

コンサートの質的転換とプレミアム化
「量」から「質」へのシフトにより、最高の舞台上で
ファンの期待を超える感動体験を提供します

02

Growth

自社創出型IPによる自律成長

日本発のオリジナルIP開発
ロイヤリティ負担の少ない高収益モデルを確立し
既存IPに依存しない自立的な成長エンジンを構築
します

03

Ecosystem

垂直統合による 360度ホスピタリティ

Music、MD、旅行事業の有機的連携
ファンの行動データに基づき、グッズ・移動・宿
泊から感動体験までをワンストップで提供し LTV
(顧客生涯価値)を最大化させます

利益率5.0%へのロードマップ

収益構造の改革を通じた段階的な利益成長シナリオ

投資フェーズから収益本格化フェーズへ

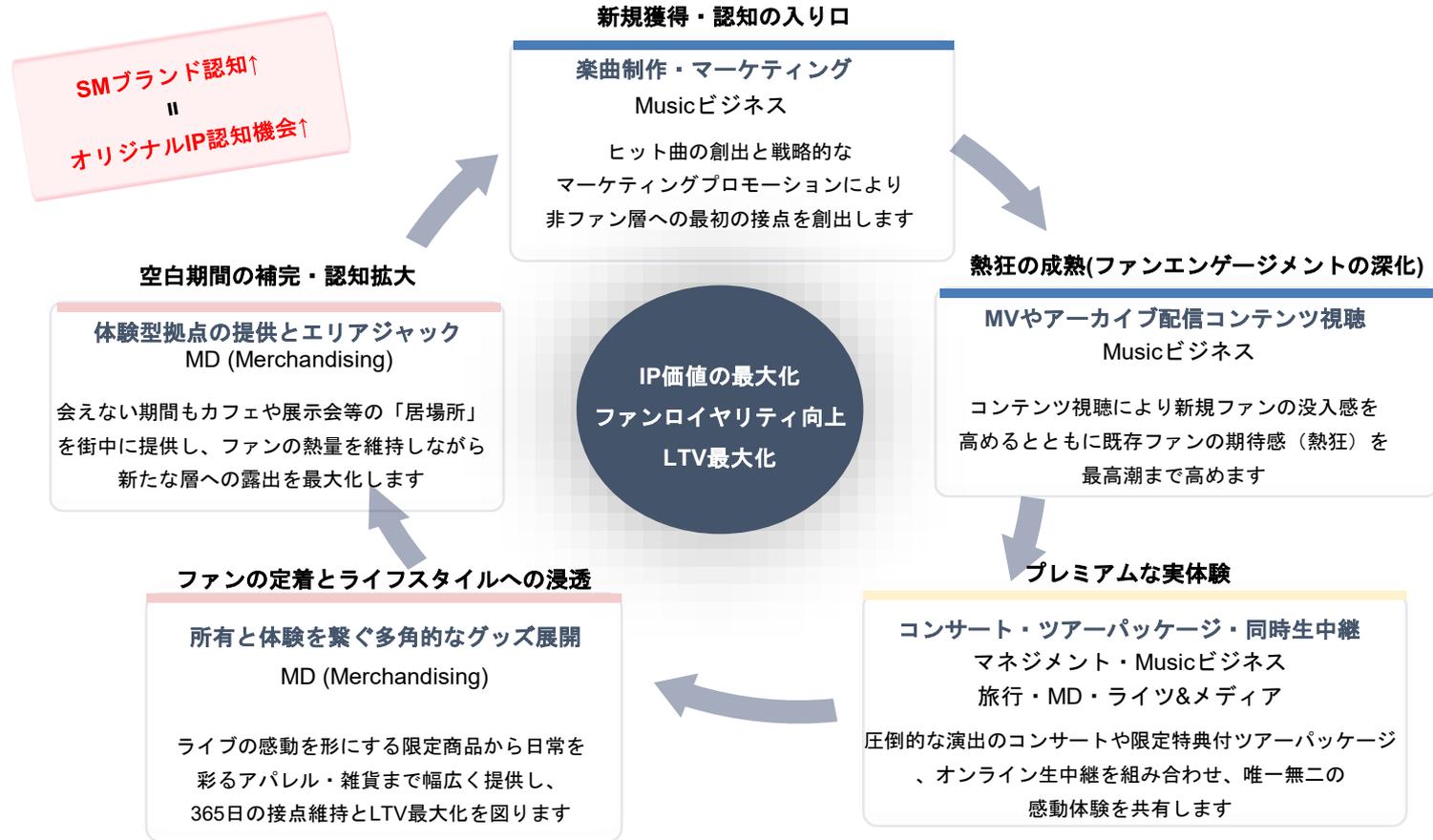


営業利益率5.0%の達成

グループシナジーによるファン体験のエコシステム

IPを核とした垂直統合によるLTV（顧客生涯価値）の最大化モデル

新規獲得から回遊・定着を見据えたエコシステム



Musicビジネス事業における戦略

ヒット創出のための具体的アプローチと実行施策

「日本発ヒット」創出のための実行戦略

コア戦略: Music First

Value Creation Flow

楽曲ヒットを起爆剤に、興行の効率化とグループ内へのマージン内留を実現し、高収益体質へ転換します

楽曲ヒット起爆剤

良質な原盤制作

興行効率向上 & マージン内留

動員力強化・内製化

営業利益率

5.0%

2028年目標達成

A&R Enhancement

制作機能の強化・内製化

Quality First

日韓の音楽業界から経験豊富な専門人材を積極的に招聘。日本市場のトレンドと好みを徹底的に分析し「日本で刺さる」楽曲制作体制（A&R）を社内に構築します
外部委託に頼らない、自社主導のクリエイティブコントロールを実現します

Strategic Alliance

外部共創・アライアンス

Open Innovation

社内リソースのみに固執せず、外部の著名プロデューサーや有力ソングライターとのアライアンスを強化します
多様なクリエイティビティを取り入れることで楽曲のクオリティを底上げし、ヒットの確率を高めます

Digital Marketing

マーケティング革新

Viral Growth

多額の広告宣伝費に依存する従来型手法から脱却し、楽曲そのものの魅力（中毒性、ダンス等）を起点にショート動画を活用したSNS戦略を展開します
ユーザー生成コンテンツを誘発し、自然発生的な拡散を狙います

コンサート事業における戦略

興行の『適正化』、体験の『プレミアム化』、周辺サービスの『内製化』を三位一体で推進

利益構造の劇的な変化に向けた取り組み

Scale

01 会場の適正化・集約

従来の小規模・多回数公演から、精緻な需要予測に基づいた適正な規模での公演へシフト。設営・撤収回数を減らし、1公演あたりの収益性を最大化させます

期待効果
固定費比率の劇的な低減

Value

02 顧客体験のプレミアム化

限定グッズ付き、優先入場などの高付加価値体験を提供
客単価を向上させ、チケット収入以外の収益源を確保します

期待効果
顧客単価と利益率の向上

LTV

03 移動・宿泊手配の内製化

自社アプリ「CONCONTOWN」を活用し遠征に伴うホテル・交通手配を内製化
外部代理店への手数料流出を防ぎファンデータを蓄積します

期待効果
周辺収益の取り込み（LTV最大化）

損益分岐点（BEP）の大幅な引き下げ

構造的な高コスト体質からの脱却と持続可能な利益体質の確立

営業利益率目標

5.0%

収益構造

低固定費・高付加価値

コンサート事業における戦略

小規模・多回数公演による高コスト構造と収益性の圧迫が課題

コンサート事業における構造的な課題

01 高い損益分岐点

固定費をカバーするために高いチケット販売率が必要となり、利益マージンが薄くなる

02 インフレ・円安の直撃

人件費、輸送費、海外アーティストの招聘コスト（渡航費・滞在費）の高騰が収益をさらに圧迫

03 機会損失の発生

需要に対してキャパシティが不足し、チケット落選者が多数発生しているにもかかわらず、収益化しきれていない

公演コスト構造のイメージ



主な固定費項目

会場費・設営費

制作費（音響・照明）

渡航・滞在費

警備・運営費

人件費

動員数に関わらず発生する費用が大半を占める

構造的な課題



「小規模会場での多回数公演」は、公演ごとに発生する設営・撤収・移動コストが重くのしかかり、利益が出にくい構造となっている

自社オリジナルIP開発における戦略

これまでの「輸入・管理」機能から転換し、既存の強固な収益基盤と自社創出IPの両輪で経営の安定性を高めます

自社オリジナルIP戦略

オリジナルIPの強み

GPP

2026年1月 デビュー



G P P
日本人メンバーのみで構成された実力派ガールズグループ

Kiepi

2026年4月 デビュー予定



CERA
本名 Yuzuki Cera
誕生日 12月22日
年齢 19歳

RENA
本名 Amane Rena
誕生日 6月21日
年齢 18歳

Kiepi

SM ENTERTAINMENT JAPANと
STUDIO REALIVEが手掛ける
デジタルネイティブ世代に向けた
バーチャル・アーティスト

SMグループの育成ノウハウを活用した高品質なIP開発

SM ENTERTAINMENT が長年培ってきた実績ある育成インフラとプログラムを導入し、デビュー時点から世界基準の圧倒的なパフォーマンススキルを備えたアーティストを輩出します

日本市場に最適化した独自ポジショニング

K-POPの高度なパフォーマンス・ビジュアルと、日本市場に親和性の高いJ-POPの音楽性やコンセプトを融合し、独自の立ち位置を確立します

国内活動基盤による「機動的なプロモーション展開」

日本国内に活動拠点を置くことで、迅速かつ柔軟なマネジメントを実現。意思決定のスピードを上げ、IPの稼働率と収益を最大化します

自社オリジナルIPの成功は、本社IPへの依存度を下げ、経営の自律性と収益性を飛躍的に高めます

MD事業における戦略

拡大するキャラクタービジネス市場と「推し活」消費の定着

MD市場の現状分析

ライフスタイルの変化によりキャラクターは「玩具」から役割を変え「自己表現・生活の彩り」へと進化、グローバルな日本アニメの人気拡大や推し活市場の拡大により国内外問わずキャラクタービジネスの市場は年々拡大傾向にあります

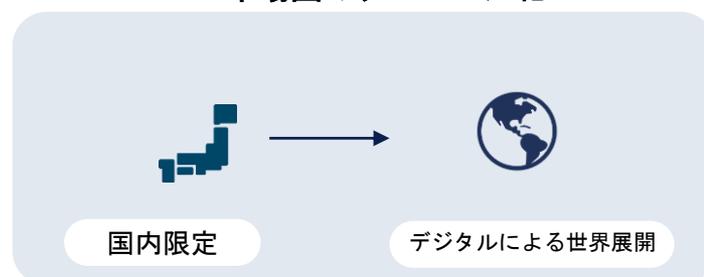
ターゲット層の拡大



ターゲット層の拡大

大人の「自己表現や生活を彩るアイテム」へと進化
経済力のある大人層の参入

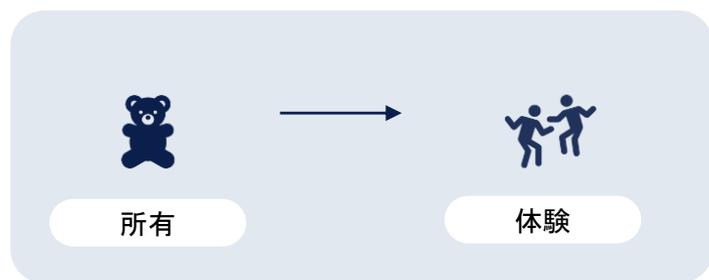
市場圏のグローバル化



SNS・デジタルによる国内外のIP波及

SNSの普及によるデジタルを通じた認知拡散が
ファンの裾野を世界規模で拡大

消費価値の多角化



消費価値の変容

コラボカフェや聖地巡礼など
「推しと同じ体験」を共有する価値

購買サイクルの常態化



消費サイクルのライフスタイル化

アパレルや生活雑貨など「日常」の
あらゆる場面にIPが浸透

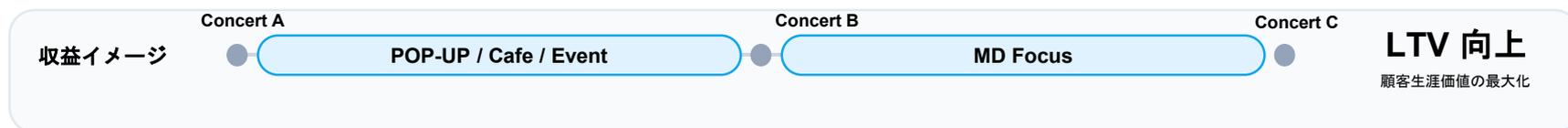
MD事業における戦略

新規獲得×既存ファンとの共存を目指した「質と頻度」の提供

LTV最大化への施策

多彩なチャネルを通じてコンサートがない期間の『空白期間』を埋めつつ、同時に『質と頻度』を最適化し、負担を抑えた健全なエコシステムを構築します。また、物販を超えた体験提供により、長期的な信頼関係に基づくLTV最大化と安定収益を実現します

戦略的なエンゲージメントの設計



継続したエンゲージメントの設計

従来のコンサート時のみの点的な構造から脱却し、空白期間もファンの心を繋ぎとめる構造へシフト

旅行事業（CONCONTOWN）における戦略

ファンの“推し活”を全方位でサポートし、潜在的な「遠征需要」を確実に収益へ変えていきます

市場の現状&ファンの悩み

53%※1

推し活で使うお金の半分以上が、遠征費である（宿泊・交通）

75.5%※2

「予約が面倒」「ホテル代が高い」「道に迷う」等の不安要素がある



- ✓ アプリ一つで煩雑「推し活遠征」な手続きを簡素化
- ✓ 事前にホテルを手配して宿泊代の高騰のリスクヘッジ
- ✓ 会場直行バスとガイドで「絶対に迷わない」安心感
- ✓ 限定グッズ確保など、アプリだけの「特別な体験」

出典：※1 推し活総研のデータを基に作成、※2 En-sailのデータを基に作成

自社開発アプリについて

CONCONTOWNとは

当社独自の旅行アプリで、コンサートチケット、ホテル、公演当日のバス送迎・ガイド、参加者限定記念品、公式グッズの事前購入（ホテルで受取り）などを含むツアーパッケージを提供します

煩雑な遠征手続きをアプリ一つで簡単に実現して、安心して推し活が出来るように手厚くサポートします

CONCONTOWNアプリ



LIVEチケット



コラボルーム



限定グッズ



専用送迎バス

旅行事業（CONCONTOWN）における戦略

コストセンターからプロフィットセンターへの戦略的転換

現状の取り組み

CURRENT

01 内製化

- ✓ 外部の旅行代理店への委託業務を廃止し手数料流出を完全にカット
- ✓ 自社アプリ「CONCONTOWN」による直販システムの構築と運用
- ✓ ファンデータの自社蓄積によるマーケティング精度向上



Expected Impact

代理店手数料の削減（コスト最適化）

将来的な戦略

FUTURE

02 外販・PF化

- ✓ 当社が構築したシステムをプラットフォームとして他社（K-POP/J-POP）へ開放
- ✓ チケット×旅行パッケージのワンストップソリューションを提供
- ✓ インバウンド需要の取り込みとグローバル展開



Expected Impact

新たな収益源の確立（PF手数料）

ライツ&メディア事業における戦略

収益のボラティリティを抑制し、安定したキャッシュフローを創出する

ライツ&メディア事業における課題と戦略

01

配給会社との共同事業化 Risk Management

韓国ドラマ・映画等の買い付けにおいて、単独での高額投資を避け、他社との共同出資・共同配給を推進。コンテンツ価格高騰のリスクを分散しつつ、優良なラインナップを確保します

仕入リスクの分散

02

既存番組アーカイブの多角的活用 Asset Utilization

収益のOTT事業にて初期投資の早期回収を目指し、CATV・ローカル局にて長期的収入を得るハイブリッド展開を実施。また、過去に放送・制作した膨大な番組アーカイブ（資産）を、DVD化、配信プラットフォームへのライセンス再放送などで多角的に展開し、新たな制作コストをかけずに収益を積み上げます

利益率の最大化

03

運用コスト抑制・ワークフロー最適化 Cost Control

CSチャンネル「KNTV」等の運営において、編成の効率化やデジタル技術を活用したワークフローの刷新を実施。固定費を削減し、損益分岐点を引き下げることで、筋肉質な収益構造を作ります

安定収益の確保

安定した収益基盤の確立

エンターテインメント事業（ライブ等）のボラティリティを補完し、全社の経営基盤を支える

IV. 財務目標 / 投資計画

2026-2028年の目標

事業ポートフォリオの最適化とコア事業へのリソース集中による高収益体質への転換

新3か年の売上の見通し

市場環境の変化に即したポートフォリオの最適化を断行。2028年度には自社IPを核とした「質の高い売上高100億円規模」への到達、および営業利益率の劇的な改善を目指します

ポートフォリオの抜本的再編

不採算領域の戦略的な見直しを行い、一時的な規模の調整を厭わず、コア領域への経営資源の再配置を完遂します

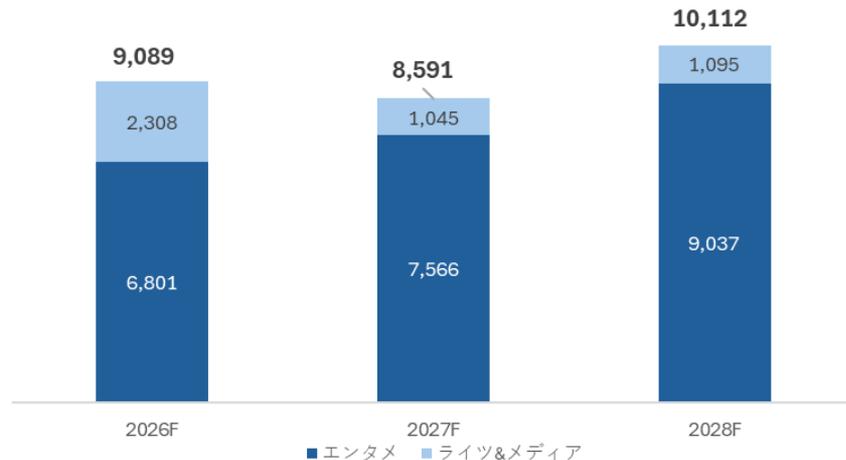
エンタメ主導の質的再成長

事業構成の約9割をエンタメ事業が占める筋肉質なモデルへ進化。自社IPビジネスが全社の成長を牽引します

自社IP（GPP等）の本格稼働

外部IPへの依存を下げ、自社IPを核とした高利益率モデルへシフト。2028年には収益の柱として確立させます

セグメント別売上予想



STRATEGIC INSIGHT

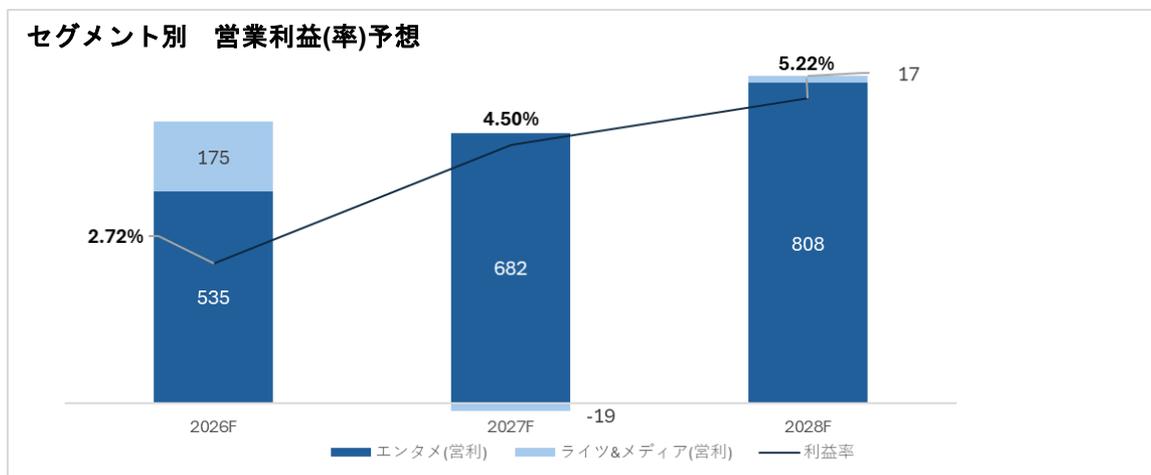
不採算領域を整理し、主軸事業へリソースを集中
2028年には、エンタメ比率を約90%まで高め、売上高100億円規模での「持続可能な高収益モデル」を完成させます

2026-2028年の財務目標

新3か年のうちに営業利益率を段階的に改善し、5%以上の高収益体質を確立

新3か年の営業利益の見通し

運営体制の抜本的な見直しと、コア事業の付加価値向上により、営業利益率を着実に改善させます
2028年度には高収益体質の確立を象徴する「営業利益率5.0%以上」の達成を必達とします



2026年（目標: 2.7%）基盤構築

抜本的なコスト構造改革と固定費の適正化を断行し、将来の成長に向けた強固な収益基盤を再構築します

2027年（目標: 4.5%）成果発現

事業ポートフォリオの最適化と自社IPの収益寄与が本格化し、マージンが大幅な改善へと転じます

2028年（目標: 5.0%以上）高収益確立

コア事業の成長と垂直統合モデルの完成により、目標とする5%以上の高収益体質を確固たるものにします

経営指標の刷新

事業基盤を示す指標の重要性は維持しつつ、最優先判断軸を「営業利益率」へと移行

最優先経営指標の見直し

これまでの主要指標 (旧KPI)

オフラインコンサート動員数
プレミアムコンテンツ放送タイトル数 (KNTV)



次期最優先経営指標 (新KPI)

営業利益率

新KPI採用の背景と情報開示方針

動員数やコンテンツ放送タイトル数は、当社の市場競争力を示す「極めて重要な先行指標」であり、今後も投資家への透明性を担保するため、継続的に管理および公表を行ってまいります

一方で、現在の外部コスト高騰環境下においては、規模の追求以上に「収益性の質」が経営の核心となります

そのため、今後は「営業利益率」を最重要KPIに据え、実質的な稼ぐ力の最大化を追求します

収益性向上に向けた重点施策

「選択と集中」の実行：不採算領域を縮小し、適正な規模での利益率の高い公演の開催および高付加価値な自社オリジナルIP（GPP等）へリソースを集中投下します

コスト構造の抜本改革：円安リスクを織り込んだ契約形態への移行と、制作プロセスの効率化によるマージン改善を断行します

高収益ビジネスへの転換：MD事業における販路最適化や、共同投資シフトによる権利収入（ライセンス事業）の比率を向上させます

投資計画

持続的成長に向けた戦略的リソース配分

新3か年における主な投資計画



戦略投資

Growth Engine

60%

自社オリジナルIP開発への集中投資
権利100%保有による高収益モデルの構築を目指す

基盤投資

Digital Transformation

30%

旅行事業の内製化（CONCONTOWN）および
データドリブンマーケティングのためのシステム構築

人財投資

Organization

10%

専門性の高いプロフェッショナル人材の獲得と、
組織力強化のための教育研修プログラム拡充

既存事業から創出されるキャッシュフローを原資とし、2027年度以降の飛躍的な利益成長に向けた先行投資を優先します

V. 主要リスク／CSR／まとめ

事業リスクと対応策の最新状況

マクロ環境の不確実性が高まる中、外部要因に左右されない強固な事業基盤を再構築

事業上の主なリスクと対策

人件費の上昇

スタッフの人手不足に伴う賃金相場の上昇
運営費・製作費・人件費の増加が収益を圧迫

物価・エネルギー高騰

会場光熱費、設営資材、輸送費の上昇
あらゆる変動費が「コスト増」として営業利益を低下させる

歴史的な円安

最大の懸念事項
対KRW・USDでの円安継続により、招聘費用・ロイヤリティの実質負担が急増

項目	主要リスクの内容（最新動向を補足）	影響度	具体的対応策（戦略アップデート）
コンサート	制作原価（人件費・光熱費・資材費）の高騰による利益減少	大	公演の大規模化による効率向上、および国内での内製化比率向上の急進
アーティスト	活動休止等に伴う売上減少。招聘コスト増による利益確保の難化	小	日本オリジナルIPの拡大。特定1組に依存しない分散型ラインナップ運営
コンテンツ	OTT競争激化に加え、為替影響により海外作品の版權獲得価格が高騰	中	中華圏等へのジャンル分散。グループ会社制作作品の優先活用による原価抑制
人材確保	業界内での人手不足による賃金上昇。処遇改善による固定費増の可能性	中	労働環境の整備と並行し、DX推進による業務の効率化・省人化を推進
リーガル	知的財産権の侵害リスク。権利処理プロセスの複雑化	小	著作権委員会等への参加。担当者の認識向上。管理体制の継続的強化
為替レート	円安による招聘・演出費用、ロイヤリティの実質負担額の急増	大	共同事業によるリスク・原価分散。支払時期調整

(注) 有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載の内容のうち、成長の実現や事業計画の遂行に影響する主要なリスクを抜粋して記載しています。その他のリスクは、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

サステナビリティへの取り組み

強固なガバナンスと多様な人材の活躍こそが、戦略遂行を支える最大のエンジン

上場企業としてのサステナビリティへの取り組み

Social

社会・人財

メンタルケア体制の常駐化

専属カウンセラーによるケア体制を整備。SNSリスクを常時モニタリングシステムし、アーティストを誹謗中傷から保護

ダイバーシティ&インクルージョン

国籍・性別を問わないグローバルな人材登用
女性管理職比率の向上や柔軟な働き方を推進

次世代育成

自社IP開発プロジェクトを通じた新人アーティストの発掘・育成に加え、若手クリエイターへの機会提供

Governance

ガバナンス・倫理

透明性の高い契約・取引

業界特有の不透明な商慣習を排除。アーティストおよび取引先との公平かつ明確な契約関係を徹底

法令順守（コンプライアンス）

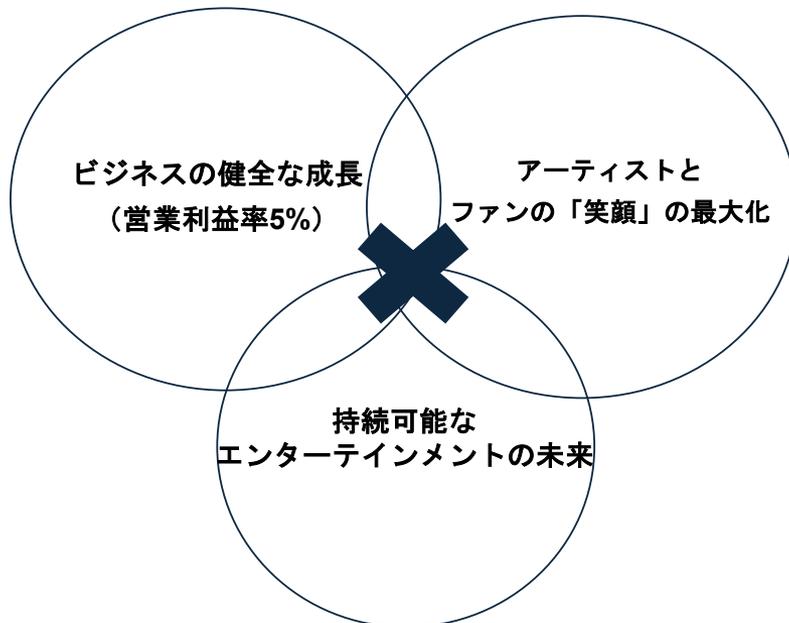
独占禁止法や取適法等の関連法令を遵守。定期的な社内研修によりコンプライアンス意識を醸成

株主還元

戦略的投資による成長を優先しつつ、資本効率を向上させ、業績に裏付けられた安定的かつ継続的な配当を目指す

一瞬を一生の彩りへ。体験価値を最大化し、幸せが循環する未来を

ライブの一瞬を一生の彩りに変えるために、徹底したクオリティ管理と、ファンの人生に寄り添う新たな価値創出を通じて、世界基準の『幸せが循環する未来』を現実のものとしします



「圧倒的なクオリティと感動」

～Musicファーストがもたらす世界基準の熱狂～

日本市場の感性を捉えた「最高の一曲」とドーム・スタジアムという「最高の舞台」で、ファンの期待を超える感動体験を届け続けます

「自社創出型」による自律的成長

～レガシーを継承し、次なる30年を切り拓く～

日本市場に特化したA&R機能を内製化し、独自のヒット創出とIP開発を加速。
また自らの手で成長をコントロールする「自走型ビジネスモデル」へと進化します

ホスピタリティの高度化

～ファン一人ひとりの旅路を彩る～

音楽は、ライブ会場だけで終わるものではありません。日常のふとした瞬間から、旅の終わりまでファンの人生に寄り添い、最高のおもてなしで一生モノの記憶をデザインします

本資料の取扱いについて

✓本資料は、情報提供のみを目的として当社が作成したものであり、当社の有価証券の買付けまたは売付け申し込みの勧誘を構成するものではありません。

✓本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらの記述は、当該記述を作成した時点における情報に基づいて作成されたものにすぎません。さらに、こうした記述は、将来の結果を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。実際の結果は環境の変化等により、将来の見通しと大きく異なる可能性があることにご留意ください。

✓上記の実際の結果に影響を与える要因としては、国内外の経済情勢や当社に関連する業界動向等が含まれますが、これらに限られるものではありません。

✓また、本資料に含まれる当社以外に関する情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性、適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、またこれを保証するものではありません。

本資料は2027年3月にアップデートの開示を行う予定です。