

2026年6月20日
第53回 定時株主総会
事業報告

ぴあ株式会社
PIA CORPORATION

◆はじめに

ぴあグループでは、2022年の第49回定時株主総会において“ひとりひとりが生き生きと”した社会の実現を目指す「企業理念」を定款に織り込みました。

事業継続のための利益を求める「経済性」とともに、あり得べき社会の姿を求める「趣旨性」の両立を図りながら、エンタテインメントを通じて、多くの人々を元気づけ、心を癒す“感動のライフライン事業”の構築を目指すことを、当社グループのビジョンに掲げております。

こうした理念に基づいて活動して参りました2025年度について、ご報告いたします。

[A] 2025年度業績の概要

1. 決算のポイントと振り返り
2. 業績について
3. 配当について

[B] 新・中期経営計画(2026～2028年度)

[C] 感動のライフライン事業の構築に向けた 2025年度の取り組み

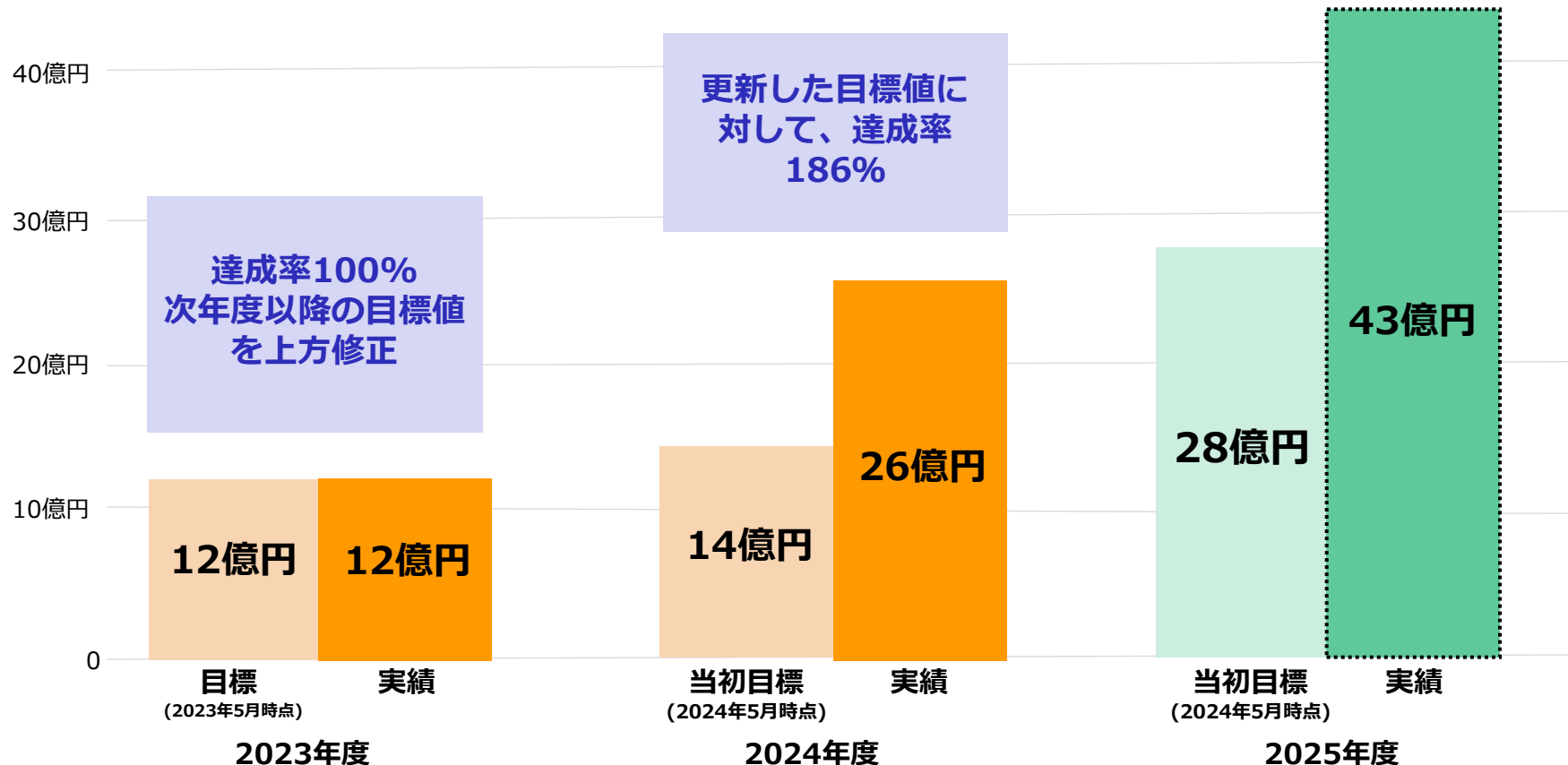
1.決算のポイントと振り返り



- ①中期経営計画(2023~2025年度)では、現在の基幹事業(チケット流通ビジネスを核とした集客エンタテインメント事業)のさらなる強化・拡充とともに、新規事業の創出ならびにサービス開発と、コロナ禍で毀損した財務基盤の回復に傾注。
- ②最終年度の連結業績は、「大阪・関西万博」や「東京2025世界陸上」等の大型受託事業とメディア販売、主催イベントの増加、大規模公演やプロスポーツ、レジャー等のチケット販売が好調に推移し、取扱高で3,000億円を超える過去最高の水準に。
- ③16年ぶり改定のサービス利用料によりコスト構造も改善、約7%の給与アップを含めた各種投資、システム強化コスト等を吸収し、すべての利益において過去最高を更新、当初想定を大きく上回って中期経営計画目標を達成。

【中期計画3か年の、営業利益目標と実績の推移】

目標達成率153%
累積損失の一掃により
6期ぶりの復配を実現



2.業績について ①連結損益計算書



Life is Pure.

[単位:百万円]

| | 【前年度】 | 【2025年度】 | 【前年度差】 |
|-------------------|--------|----------|--------|
| → 売上高 | 45,362 | 55,330 | +9,968 |
| 売上原価 | 28,426 | 33,622 | +5,196 |
| 差引売上総利益 | 16,936 | 21,708 | +4,772 |
| 販管費 | 14,300 | 17,396 | +3,096 |
| → 営業利益 | 2,636 | 4,311 | +1,675 |
| 営業外収益 | 250 | 492 | +242 |
| 営業外費用 | 508 | 459 | △49 |
| → 経常利益 | 2,378 | 4,345 | +1,967 |
| 特別利益 | — | — | — |
| 特別損失 | 469 | 61 | △408 |
| 税金等調整前当期純利益 | 1,908 | 4,283 | +2,375 |
| 法人税等合計及び非支配株主利益 | 317 | 965 | +648 |
| → 親会社株主に帰属する当期純利益 | 1,591 | 3,317 | +1,726 |
| 包括利益 | 1,568 | 3,408 | +1,840 |

[単位:百万円]

| 資産の部 | | |
|-------------------|---------|----------|
| | 【前年度】 | 【2025年度】 |
| 現預金 | 46,301 | 54,749 |
| 売掛金 | 27,774 | 32,289 |
| 商品等 | 119 | 158 |
| その他 | 5,468 | 6,059 |
| 流動資産：前年度比13,594増加 | | |
| → 流動資産 | 79,662 | 93,256 |
| 有形固定 | 11,634 | 11,166 |
| 無形固定 | 5,951 | 6,883 |
| 投資その他 | 4,901 | 5,941 |
| 固定資産：前年度比1,504増加 | | |
| 固定資産 | 22,487 | 23,992 |
| → 資産合計 | 102,150 | 117,249 |

| 負債の部 | | |
|-------------------|---------|----------|
| | 【前年度】 | 【2025年度】 |
| 流動負債：前年度比13,299増加 | | |
| 流動負債 | 76,265 | 89,564 |
| 固定負債 | 18,645 | 16,931 |
| 負債合計 | 94,910 | 106,495 |
| 純資産の部 | | |
| 資本金 | 6,468 | 6,483 |
| 資本剰余金 | 2,634 | 2,648 |
| 利益剰余金 | △874 | 2,442 |
| 自己株式 | △987 | △910 |
| 他包括利益 | △5 | 85 |
| 非支配株主持分 | 3 | 3 |
| 純資産合計 | 7,239 | 10,753 |
| 負債純資産合計 | 102,150 | 117,249 |

2.業績について ③連結キャッシュフロー

| | 【前年】 | 【2025年度】 | 【前年度比】 |
|-------------|--------|----------|--------|
| → 税引き前当期利益 | 1,908 | 4,283 | +2,375 |
| 減価償却費 | 2,657 | 2,653 | △4 |
| 売上債権の増減 | 1,044 | △4,515 | △5,559 |
| 仕入債務の増減 | 5,513 | 7,610 | 2,097 |
| その他 | 4,654 | 3,833 | △821 |
| 利息・税金等 | △440 | △719 | △279 |
| 営業キャッシュ・フロー | 15,336 | 13,145 | △2,191 |
| 無形固定資産の取得 | △1,757 | △2,403 | △646 |
| その他 | △175 | △483 | △308 |
| 投資キャッシュ・フロー | △1,932 | △2,886 | △954 |
| 財務キャッシュ・フロー | △1,022 | △1,811 | △789 |
| キャッシュの増減 | 12,381 | 8,448 | △3,933 |
| → 現預金残高 | 46,301 | 54,749 | +8,448 |

3. 配当について



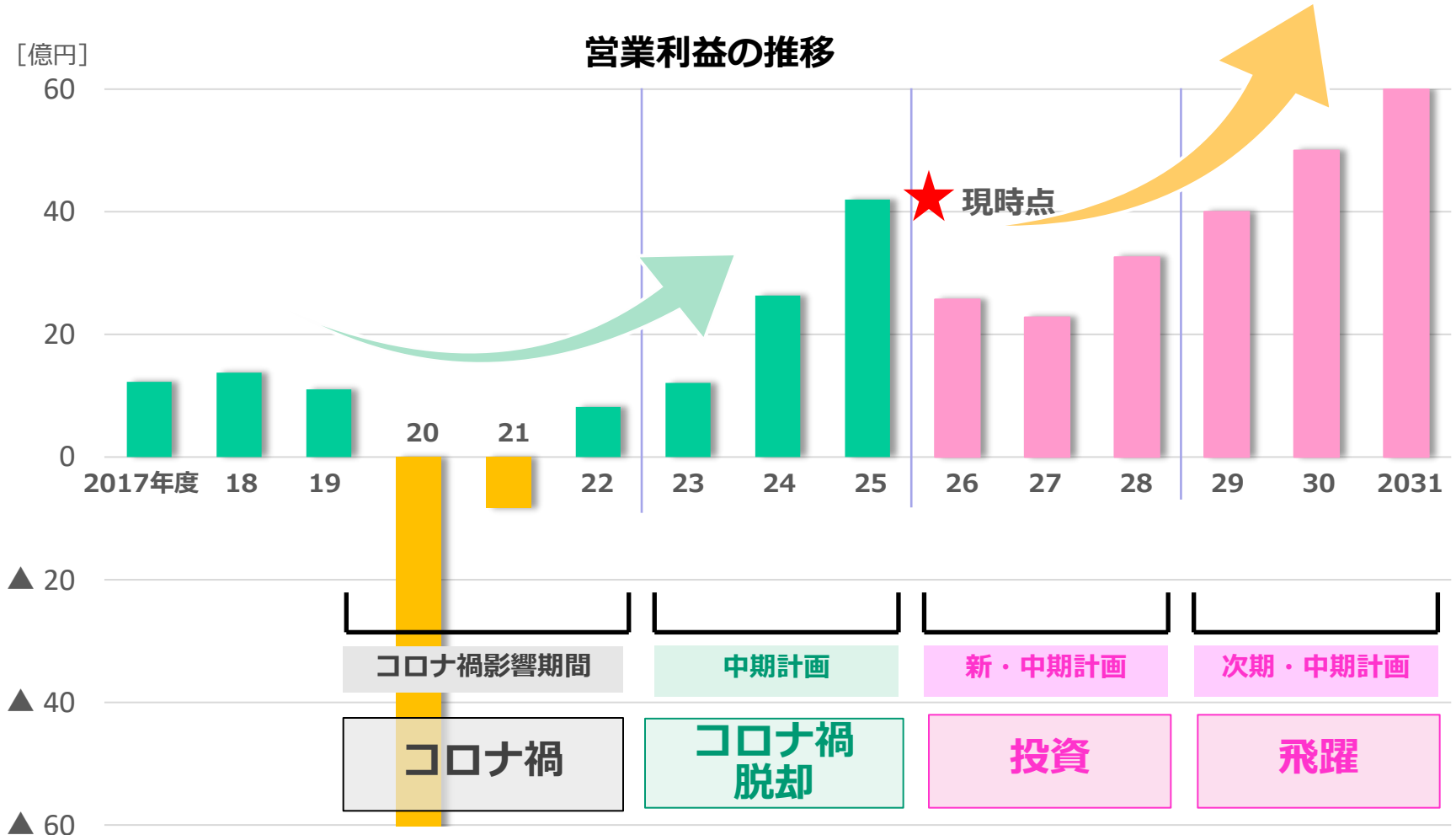
- ① コロナ禍からの完全脱却、中期計画の大幅達成、累損一掃と6期ぶりの復配を最大限に踏まえ、1株当たり10円の当初予想を大幅に上方修正し、過去最高水準の35円の期末配当。
- ② 2026年度業績は、売上高480億円、営業利益25億円、経常利益23億円、純利益15億円を想定。新・中期経営計画(2026~2028年度)に続く次期・中期経営計画(2029~2031年度)を見据えた大規模投資に加え、「大阪・関西万博」や「東京世界陸上」の一時的な収益の減少により、減収減益の予想。
- ③ 2026年度の配当は、引き続き、配当政策、自己株式の取得、株主優待の3軸で総還元性向約40%、連結での配当性向約30%の方針を目安に、1株当たり30円を予想。その後の着実な積み上げを目指す。

[B]新・中期経営計画(2026~2028年度)の概要

- ① 2032年の創業60周年を見据え、コンテンツの創出からアリーナ・ホールの運営まで、作り手と受け手を一気通貫に結ぶ、「感動のライフライン事業」実現による収益の大幅アップを目指す。
- ② 新・中期経営計画(2026~2028年度)は、基幹事業の拡大を維持しつつ、次世代システム開発とセキュリティの強化、ヴェニューネットワーク事業や人的資本(報酬アップ)への投資、2028年度の本社移転等、次の飛躍に向けた重点的な投資期間とする。
- ③ 主催事業の拡大や、新規事業(ホスピタリティ事業、DMS事業、グローバル事業等)の黒字化、次世代システムへのスムーズな移行やAIの活用等を進め、最終年度では売上高500億円、営業利益32億円、経常利益27億円、純利益18億円を想定する。

[B]新・中期経営計画(2026~2028年度)の概要

新・中期経営計画は、飛躍のための投資期間と位置付け、続く次期・中期経営計画期間での業績の大幅な拡大を見込む。



[C] 感動のライフライン事業の 構築に向けた2025年度の取り組み

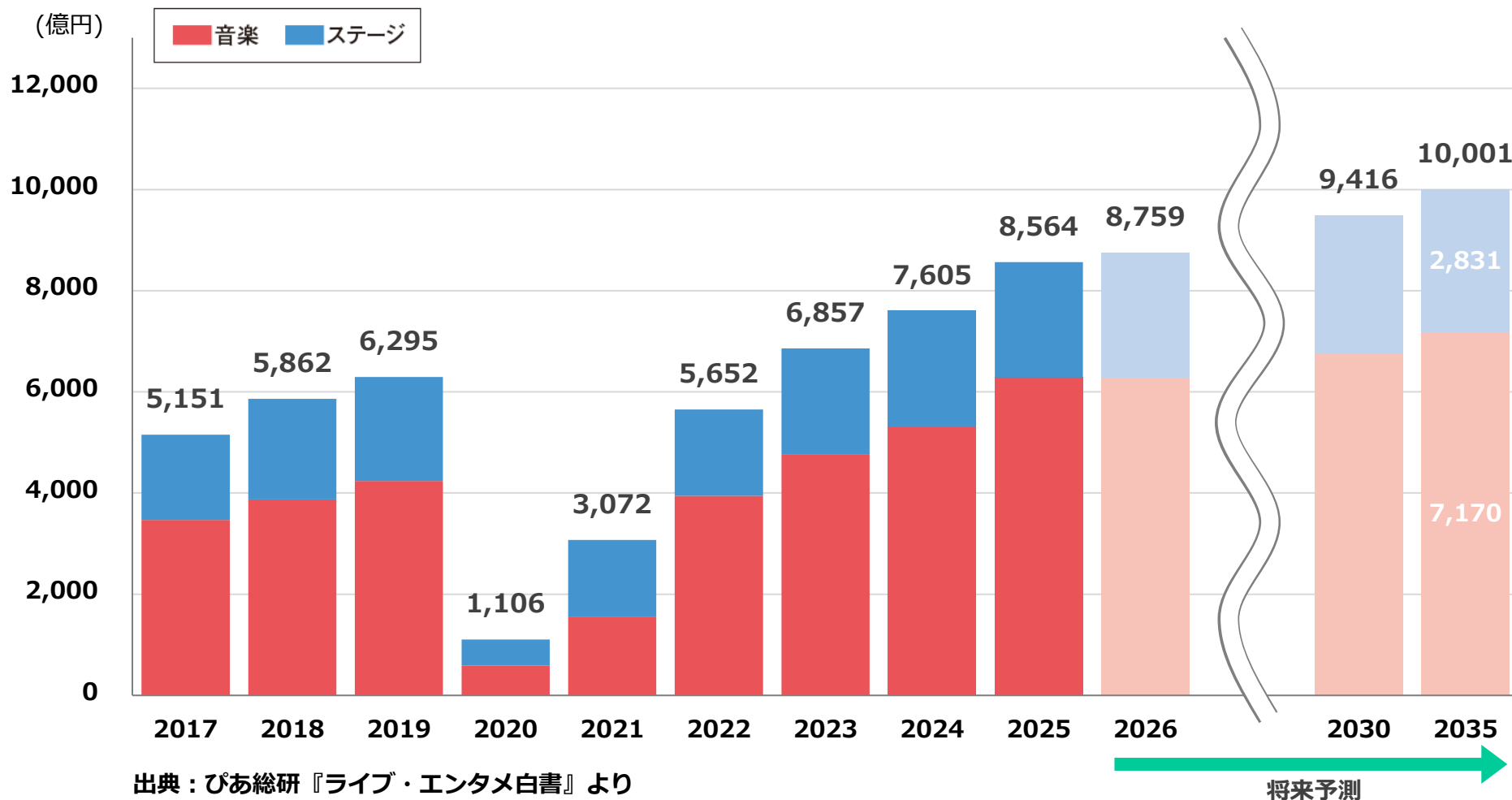


ぴあグループでは、企業理念「ひとりひとりが生き生きと」にもとづき、「はじめてに遊びがあった」を私たちの事業活動の原点として、「感動のライフライン事業」の構築を目指しています。

“感動のライフライン”は、私たちの生活になくてはならない、文化・芸術・エンタテインメント・スポーツといった、「集客エンタテインメント産業」が、サステナブルであり続けることを支えます。

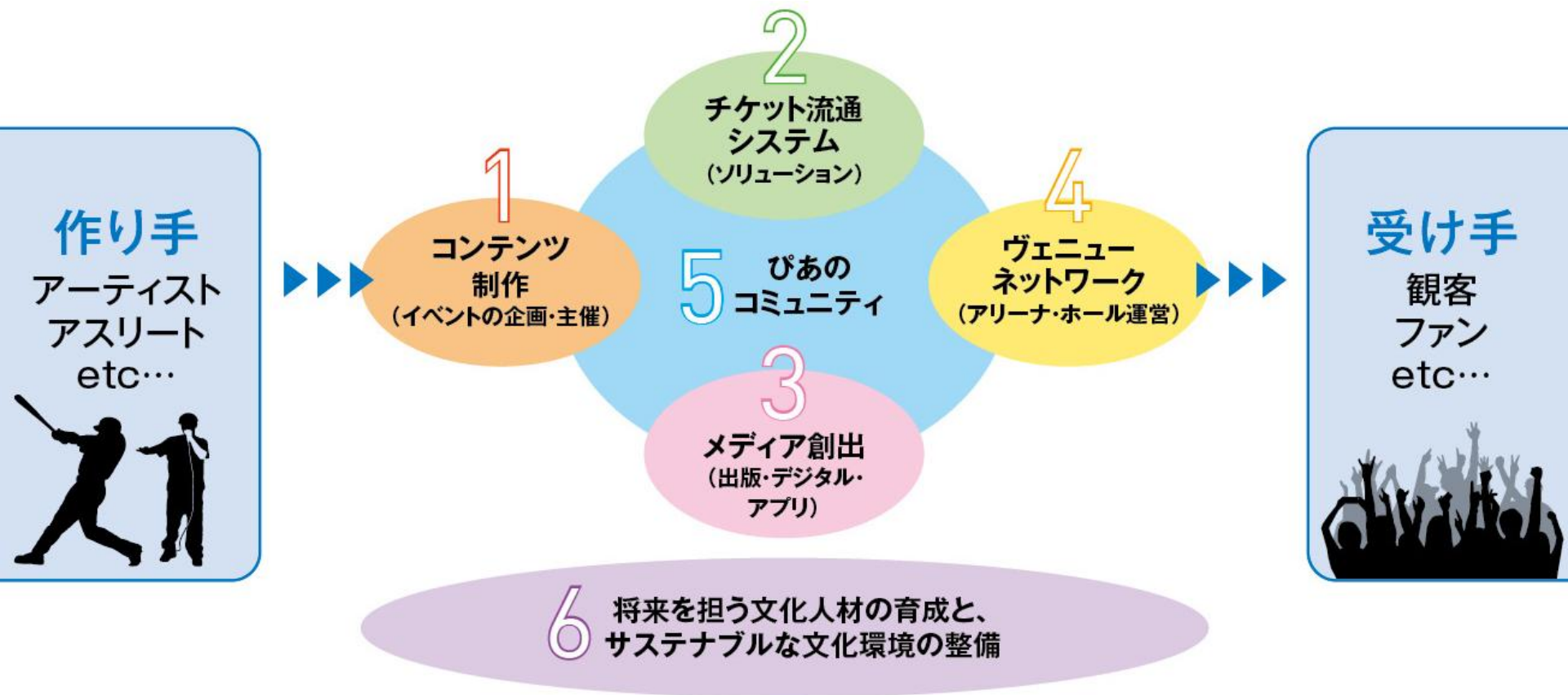
そして、誰もがそれを自由に享受できる社会を目指します。同時に、それらの作り手たちをリスペクトし、応援していきます。

大規模イベントの増加と平均単価の上昇を追い風に、この傾向はしばらく続くものと予想。
2030年の市場規模は9,000億円、2035年には1兆円を超える予測。



“感動のライフライン”事業の基本構造

ひとりひとりが生き生きとした社会を目指し、集客エンタテインメントによる感動の作り手と受け手、生み出す側と楽しむ側を一気通貫に結ぶ、「感動のライフライン事業」の構築が当社のビジョン。



▶6つの要素で作り手と受け手を結び、集客エンタメ業界のサステナブルな発展を目指す

(1)コンテンツ制作 ①イベント・フェスの主催運営

音楽ライブから、グルメフェス、花火大会、エンタメ業界を志す学生向け就活応援イベントまで、年間約700本を超えるさまざまな興行・イベントを企画、主催



「PIA MUSIC COMPLEX 2025
(ぴあフェス)」



国立競技場で12万人を動員した
K-POP音楽祭



全国の人気店を集め、18万人が
来場した「パンのフェス2026」



エンタメ業界を志す学生の就活応援
イベント「エンタメ業界研究フェス」



約100万人を動員した
都心最大の「神宮外苑花火大会」



最高峰のフラダンサーを招いた
「みなとみらいハワイフェスティバル」

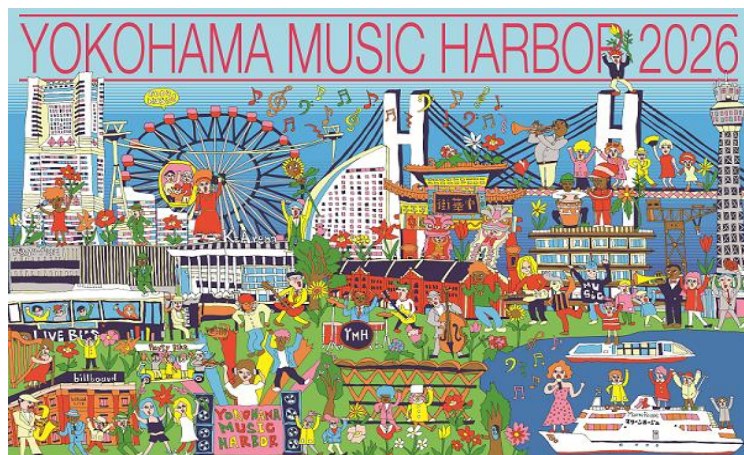
(1)コンテンツ制作 ②地域・企業との連携

交流人口拡大に向けたJR西日本との 事業連携を発表



万博終了後の西日本エリアの活性化に向けて事業連携。同社の旅行アプリと連携し、イベントチケットも購入できるようサービスを拡大予定

エンタメを通じた街づくりの活性化 (横浜市)



音楽の力で街中に賑わいを生み出すことを目的に「YOKOHAMA MUSIC HARBOR 2026」を主催

全国8か所にて「パンのフェス」開催



横浜、大阪、北海道、福岡ほか全国8か所で人気店を招き「パンのフェス」を開催。地方経済の活性化にも貢献

北海道でもイベントの創出で街づくり



札幌市と「まちづくりパートナー」を締結、エンジニアが集まる土壌をつくる取り組みにも参画。赤平市では、地元の魅力を生かしたキャンプフェスも主催

(2)チケット流通システム（国際的なソリューション）

「東京2025世界陸上」のチケットティングと ホスピタリティプログラムを全面受託



入場者数は約62万人、国内
陸上最多の観戦者数を記録

ホスピタリティゾーンのチ
ケットもその多くが完売

最大規模の国際イベント「大阪・関西万博」 チケット業務を完遂、約2,600万人が来場

入場チケット販売や、パビリオン・イベント予約
を一元管理するシステムを提供。登録不要で簡単
に入場券が買える「EXPO Quick」も導入、開催
期間中の集客に貢献



「第20回アジア・アジアパラ競技大会」の チケットティング業務を受託



20th Asian Games
Aichi-Nagoya 2026

今年9月に愛知県・名古屋で
開催される「第20回アジア
・アジアパラ競技大会」の
全61競技、275万枚のチケ
ットティング業務も全面的に
受託。ホスピタリティパッ
ケージも販売

万博に続く国際博覧会「GREEN×EXPO 2027(花博)」のチケットティング業務も受託



神奈川県・横浜上瀬谷地区で来年3月から開催される
「GREEN×EXPO2027(国際園芸博覧会)」の入場
チケット販売業務も受託。3月より、各種入場券を発売中

(3)メディア創出 (メディアプロモーション)



AI時代に、あの『ぴあ』が15年ぶりに復活。ページをめくる“ワクワク”とともに、令和の『ぴあ』には、紙のページからQRコードでデジタル情報へ“とぶ！”仕掛けも



4月6日に創刊。表紙は及川正通氏の描き下ろし、伝説の読者投稿コーナー「はみだしYOUとPIA」も復活



3誌合わせて
累計発行部数
118万部
の大ヒット

ぴあMOOK
『大阪・関西万博ぴあ』は
「オリコン年間“本”ランキング2025」で1位を獲得！



シリーズ累計
発行部数
60万部

全国の緑あふれるカフェ
を紹介する人気シリーズ



全**400**
ページの特大
ボリューム

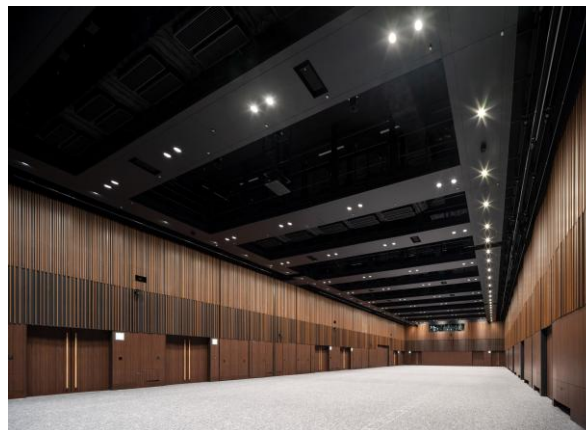
人気バンド「Mrs. GREEN
APPLE」初の単行本

(4)ヴェニューネットワーク (アリーナ・ホール運営)

日本初の民設民営の音楽アリーナ「ぴあアリーナMM」、ライブハウス「豊洲PIT」「仙台PIT」に続き、「東京建物 ぴあシアター&カンファレンス」「Shibuya PIT ZERO」をオープン



東京駅前初の段床式劇場「東京建物
ぴあシアター」(806席)



2つのホールと10の会議室を持つ
「東京建物ぴあカンファレンス」

新たなライブハウスブランド
「Shibuya PIT ZERO」



人気ライブハウス「TakeOff7」
をリニューアル



ぴあアリーナMM(横浜)



豊洲PIT(東京)



仙台PIT(宮城)

(5)ぴあのコミュニティ

“感動のライフライン”を繋ぐ、さまざまなぴあのコミュニティ

チケットぴあ

①チケットぴあ

集客エンタメ市場のプラットフォームを担う日本最大のチケットエージェント。登録会員数は約2,200万人、取引先は約45,000社



②ぴあカード

先行販売や当選率アップの特典、各種割引サービスが人気の、ぴあならではのカードサービス。会員数は現在約39万人



③アプリ版ぴあ

スタート以来7年半で、アプリ会員登録者数は約175万人。水先案内人のコラムやユーザーの投稿が好評



④PANX(ぴあ朝日ネクストスコープ)

朝日新聞との協業によって設立した新会社は、双方の購買データやユーザー属性を生かして、ターゲット広告サービスを多角化中



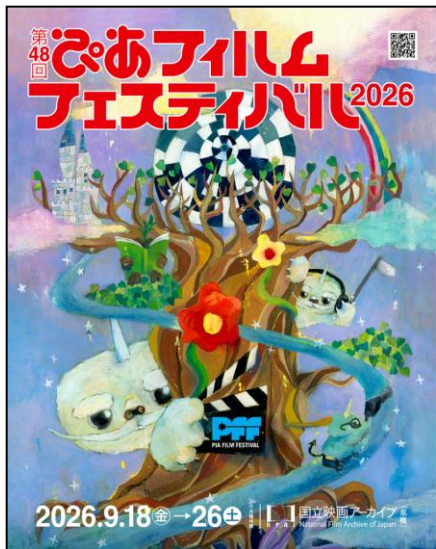
⑤株主懇談会

コロナ禍以前に開催していた、個人株主の皆さまとの交流を深め、役員や社員が直接ご意見やご要望を伺う「ぴあ個人株主懇談の集い」を再開。東京での株主総会に加えて、2025年度は大阪、名古屋、福岡、札幌にて開催、参加の株主さまからご好評を頂く

(6) 将来を担う文化人材の育成と、 サステナブルな文化環境の整備 ① PFF



創業来、映画の新しい才能の発見と育成を続ける 「PFF(ぴあフィルムフェスティバル)」



9月開催の「PFFアワード2026」の応募数は、史上2番目の834本。出品料の無料化で、10代の応募はこの3年で4倍に急増中



大ヒット作「国宝」の李相日監督は、26歳の時にPFFアワードでグランプリを受賞して、映画界にデビュー



「PFFアワード2025」の表彰式での入賞監督と審査員



JAPAN AIRLINES



自ら世界に挑戦し、新しい道を切り拓こうとしている若い映画監督に贈られる「大島渚賞」、第7回目は、「PLAN75」や「ルノワール」を撮った気鋭の早川千絵監督に授与された

日本航空の参画により、国際線&国内線全便の機内プログラムに、「PFFアワード」受賞作や有名監督のデビュー作がラインナップ。

(6)将来を担う文化人材の育成と、 サステナブルな文化環境の整備 ②ぴあ総研



ぴあ総研による産業と文化の育成「シンポジウムを通じた地域創生」



「第4回シンポジウム in 京都」

ぴあ関西40周年を記念し、京都市の龍谷大学で開催。都倉文化庁長官(当時)をはじめとする各界リーダーを招き、改めて注目される文化芸術・エンタメ・スポーツの本質的価値をテーマに議論

「エンタメ白書2026」を発行



エンタメに特化した唯一のシンクタンクとして、市場の推移や将来予測を発表

万博「世界遊び・学びサミット」

大阪・関西万博では「エンタメが創る新しい価値」をテーマに、芸術やスポーツの専門家が登壇、ポストSDGsを見据えた「大阪宣言」を発表

大阪・関西万博シグネチャーイベント
「世界遊び・学びサミット」パネルディスカッション

遊びと学びの交差点
～エンタメが創る新しい価値～

「エンタテインメント」を遊び・学びの観点から再考
未来の社会におけるエンタメの役割も、共に考えよう

スピーカー

| | | | | |
|---------------|-------|-------|-------|-------|
| ぴあ総研シンポジウムの多岐 | 高橋 洋子 | 高橋 洋子 | 高橋 洋子 | 高橋 洋子 |
| 高橋 洋子 | 高橋 洋子 | 高橋 洋子 | 高橋 洋子 | 高橋 洋子 |

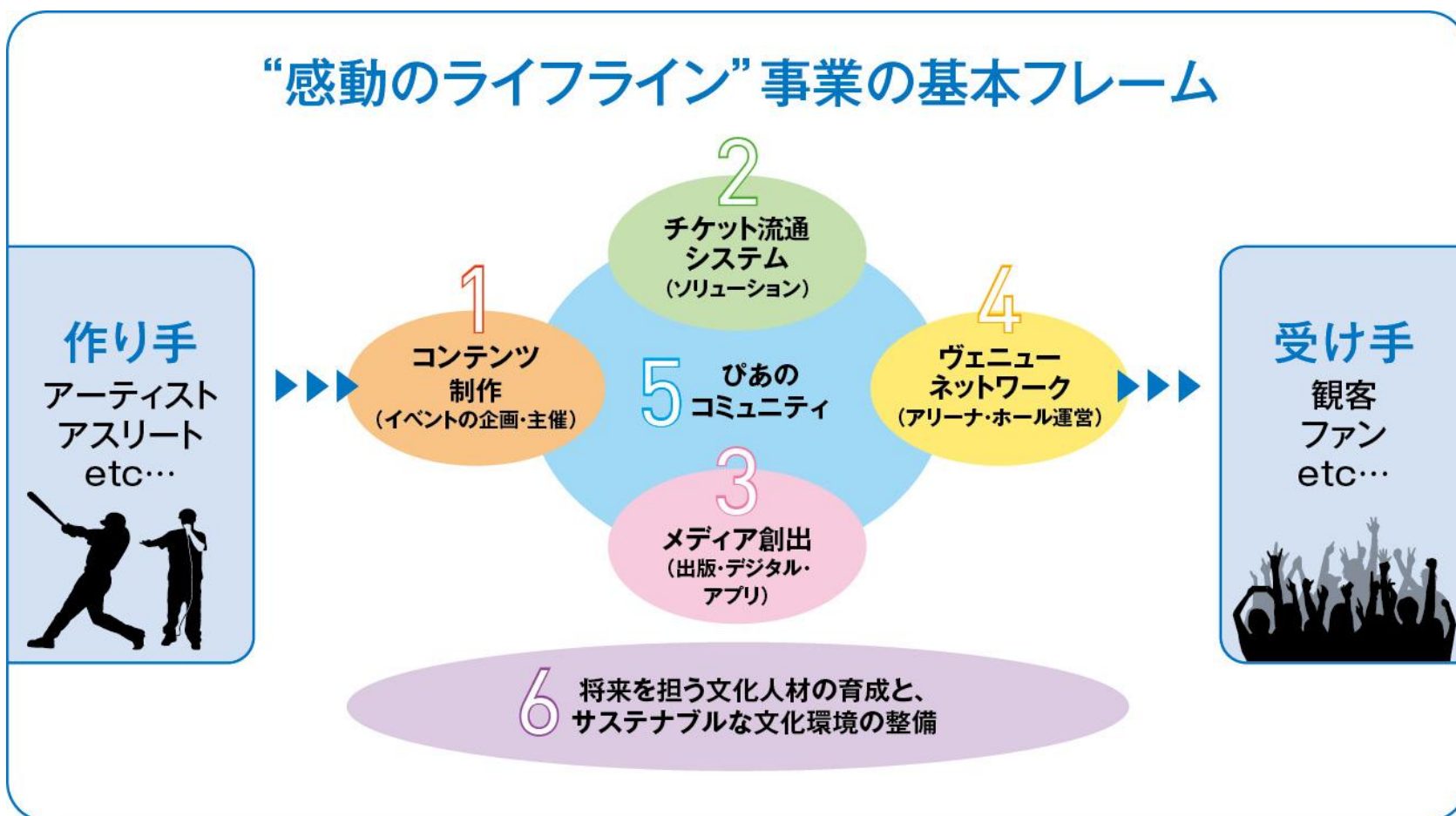
2025.8.10(日) 16:00~17:30
EXPO メッセ「WASSE」
(2025年日本国開催地「世界遊び・学びサミット」内)

ぴあ総研 文芸春秋



利益を求める「経済性」と、あり得べき社会の姿を求める「趣旨性」の両立を図りながら、集客エンタテインメントを通じた、“感動のライフライン”の構築を目指してまいります

“感動のライフライン”事業の基本フレーム



ご清聴

ありがとうございました



Life is Pure.

