



avex group

中期経営計画2018

avex mid-term strategy 2018

2015/5/15

move the world

【1】はじめに

[1-1] 事業ドメインの変遷

[1-2] avex groupの企業理念

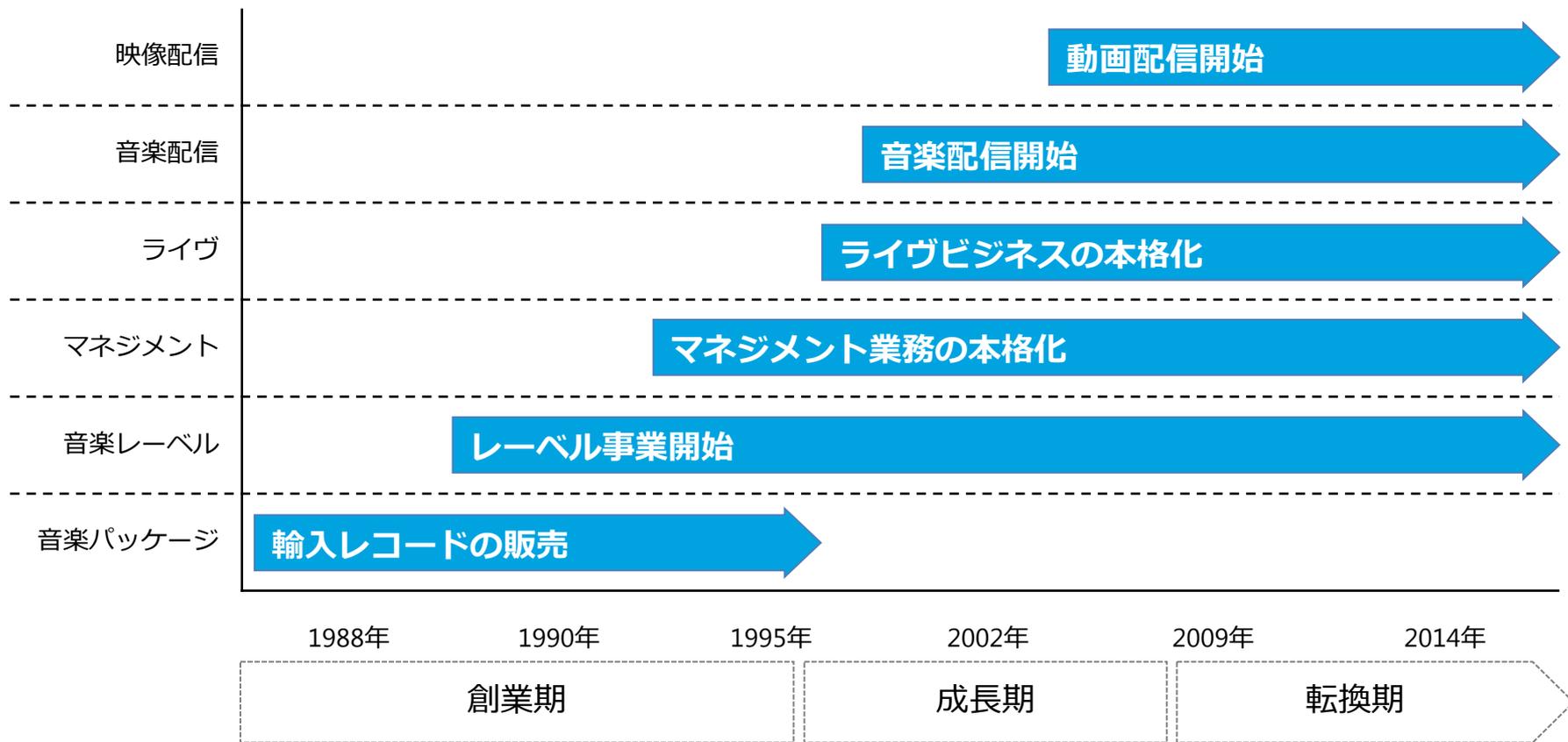
【2】前中期経営計画「Next Era 2014」の総括

【3】現状認識

【4】今後の方向性

【5】目標ガイドライン

■ 事業ドメインの変遷



変わらない思いは **お客様に感動を届けたい**

私たちは、
すべての人の夢と想いを原点に
常識にとらわれない発想で
世界に感動を届けます

感動体験創造企業へ

【1】はじめに

【2】前中期経営計画「Next Era 2014」総括

[2-1] 前中期経営計画「Next Era 2014」の振り返り

[2-2] デジタルとアライアンスの成果

【3】現状認識

【4】今後の方向性

【5】目標ガイドライン

■ 前中期経営計画 「Next Era 2014」の振り返り

事業の多角化に伴い、売上高は4期連続で過去最高を更新。また、財務体質の改善や株主還元策を積極的に行った。営業利益率の改善は今後の課題である

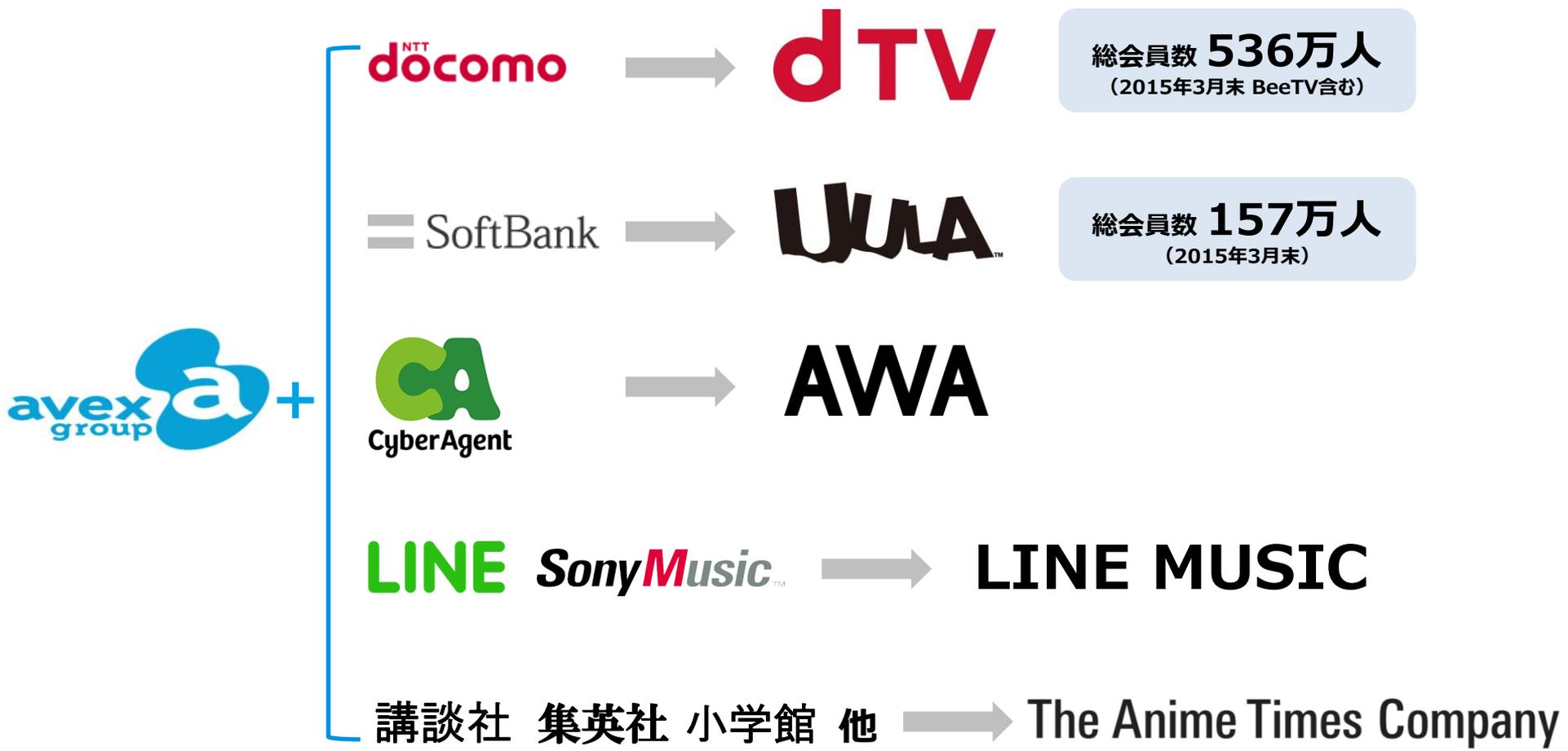
「Next Era 2014」(2010年12月1日発表) で設定した目標		結果			
		2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
売上高	2014年3月期の連結売上目標 1,400億円以上	1,210億円	1,387億円	1,569億円	1,692億円
営業利益率	10%以上の継続的な達成	10.1%	10.1%	6.6%	5.1%
ROE	15%以上の達成	14.7%	18.4%	14.6%	12.2%
D/Eレシオ	1倍以下を目安に 有利子負債の圧縮を努める ※1	0.6	0.3	0.2	0.2
配当	配当性向30%以上目標 ※2	34.8%	31.8%	37.1%	35.2%

※1：有利子負債を400億円から100億円に圧縮

※2：2014年3月期より配当性向を35%に引き上げ

■ デジタルとアライアンスの成果

成長戦略に基づき、デジタル領域でのアライアンスを積極化



【1】はじめに

【2】前中期経営計画「Next Era 2014」総括

【3】現状認識

[3-1] エンタテインメントにおけるデジタル化の流れ

[3-2] 当社に関連する市場の変化

[3-3] ユーザーの変化

[3-4] 音楽ビジネスの変化

[3-5] デジタルプラットフォーム関連の環境認識

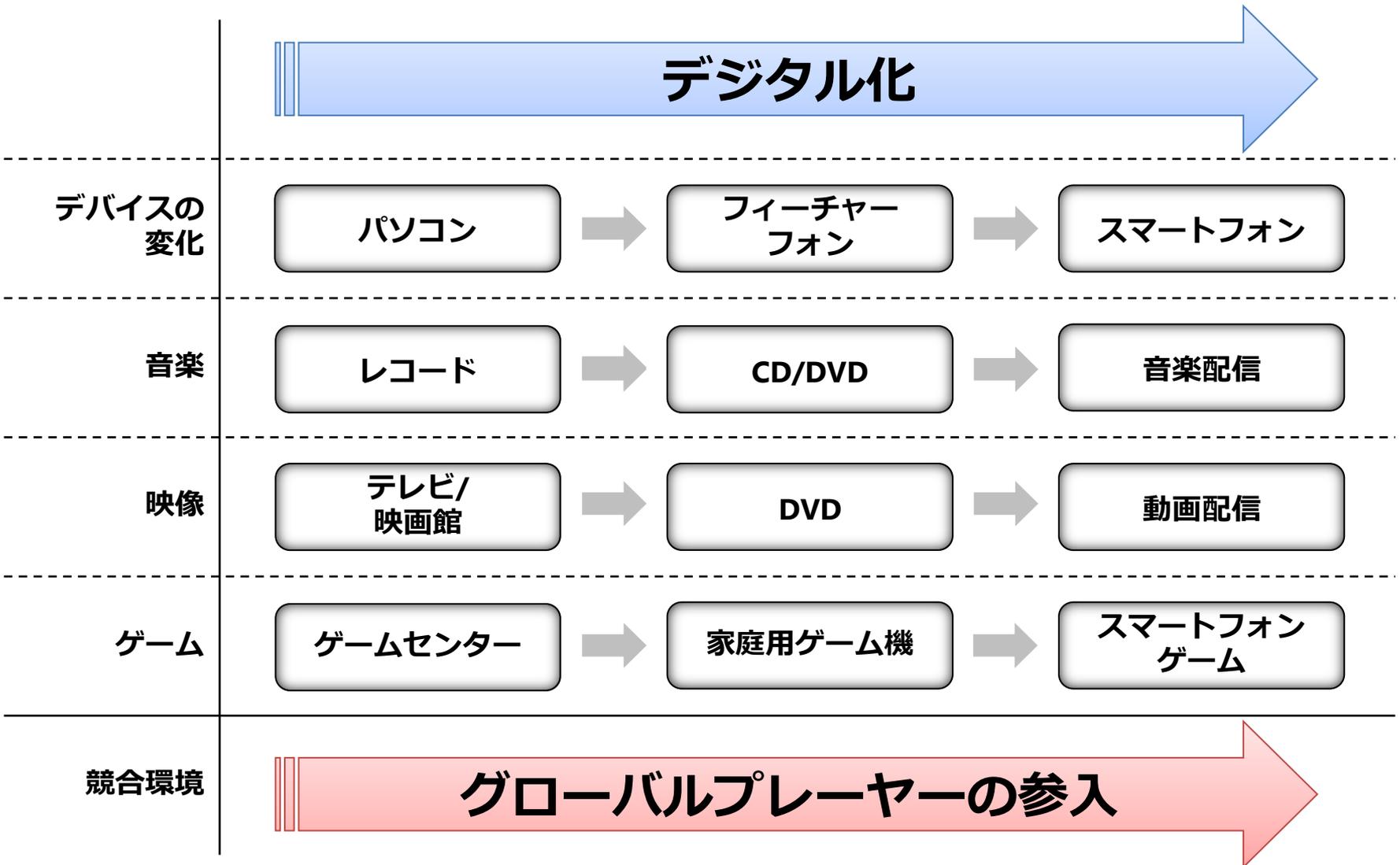
[3-6] ライヴプラットフォーム関連の環境認識

【4】今後の方向性

【5】目標ガイドライン

■エンタテインメントにおけるデジタル化の流れ

市場のデジタル化により、コンテンツを提供する手段は大きく変化



■当社に関連する市場の変化

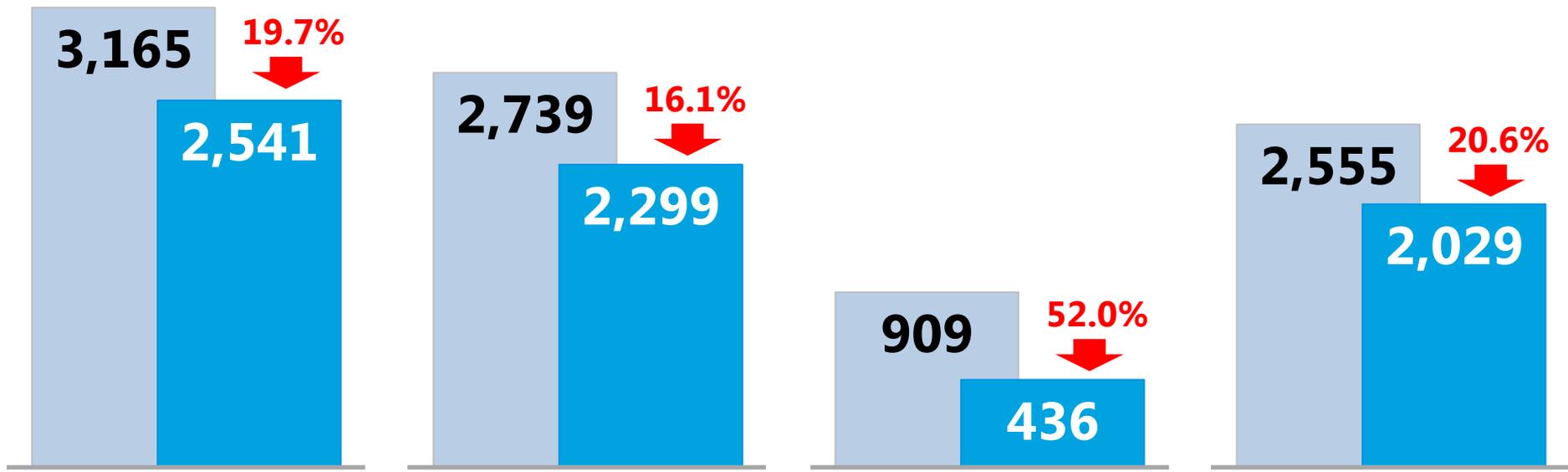
デジタル化に伴い当社の既存ビジネスの市場規模は縮小傾向

音楽ソフト
(パッケージ)
2009→2014年

ビデオソフト
(パッケージ)
2009→2014年

音楽配信
2009→2014年

レンタルビデオ
2008→2013年



単位：億円

※出所：一般社団法人日本レコード協会 / 一般社団法人日本映像ソフト協会 / 一般社団法人日本映画製作者連盟 / (株)メディア開発綜研

■ユーザーの変化

デジタル化によりユーザー行動は大きく変化

お金と時間の使い方が変化

嗜好の多様化

情報の入手方法が変化

■ 音楽ビジネスの変化

デジタル化とユーザー変化に伴い、メディアや音楽ビジネスも大きく変化

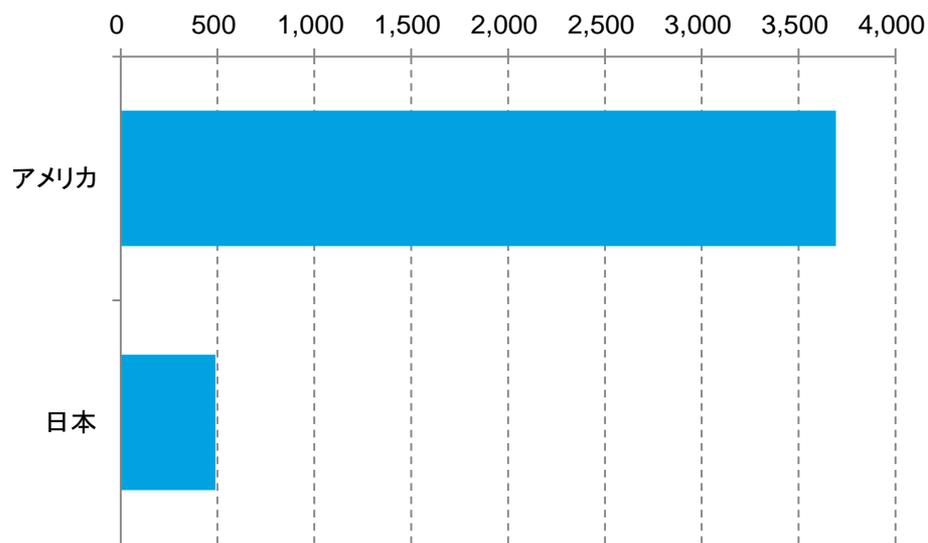
		従来	現在・今後
音楽 ビジネス	メディア	マスメディア	ソーシャルメディア
	マネジメント	大手プロダクション	新規プレイヤーの増加
	制作	大手レーベル	自主制作の増加
	販売	国内プレイヤー	グローバルプレイヤーの参入

■デジタルプラットフォーム関連の環境認識

- ・ 現在は音楽配信、映像配信ともに日本市場は黎明期。成長余地は大きい
- ・ 但し、今後、グローバルプレイヤーが日本市場に参入し、競争が激化する怖れがある

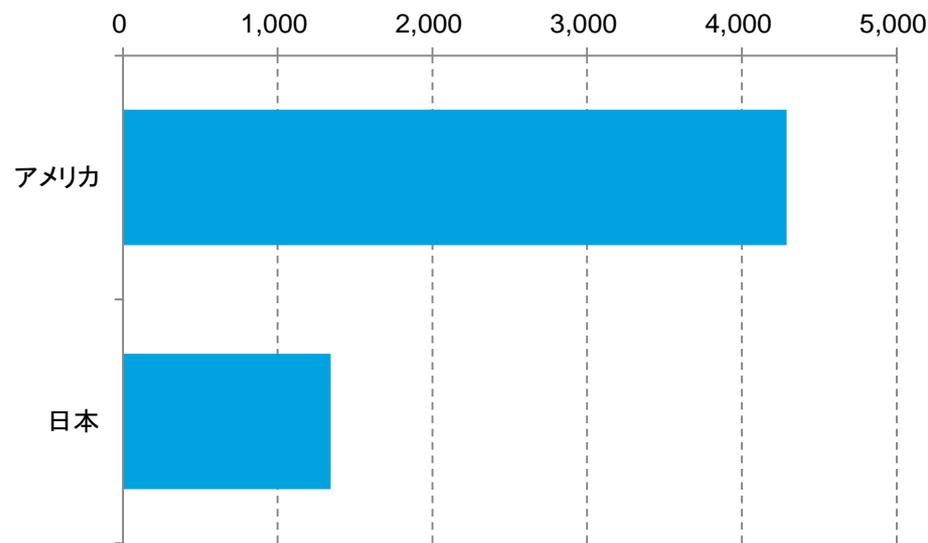
■音楽配信市場規模 (単位：億円)

出所：IFPI (国際レコード産業連盟：2014年)



■動画配信ビジネス市場規模 (単位：億円)

出所：THE DIGITAL ENTERTAINMENT GROUP (アメリカ：2014年)
「ITナビゲーター」(株)野村総合研究所 (日本：2014年)



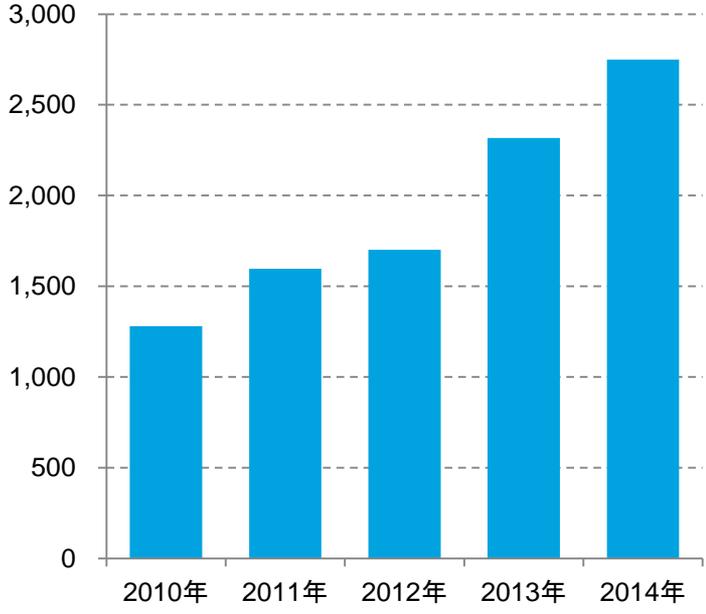
欧米で展開するグローバルプレイヤーの日本進出

■ライブプラットフォーム関連の環境認識

- ・デジタル化の一方で、時間と空間を共有するコンサート市場は拡大中
- ・但し、会場規模の問題により、今後は頭打ちの可能性はある

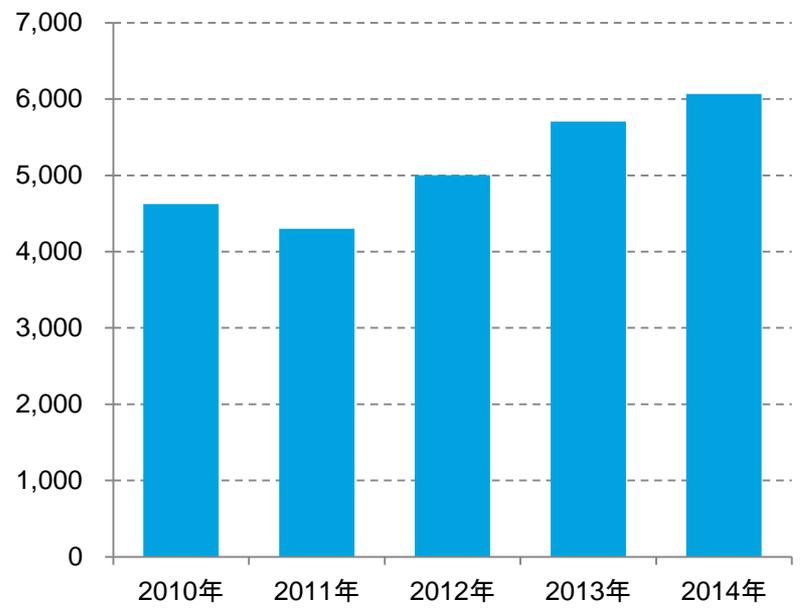
コンサート市場は拡大、 2,700億円を突破

■コンサート市場規模推移 (単位:億円)
出所：一般社団法人コンサートプロモーターズ協会



(参考) 遊園地・テーマパーク市場も 6,000億円規模に成長

■遊園地・テーマパーク市場規模推移 (単位:億円)
出所：経済産業省



【1】はじめに

【2】前中期経営計画「Next Era 2014」総括

【3】現状の環境認識

【4】今後の方向性

[4-1] avex groupの強み・競争力

[4-2] 今後3年間の事業方針

[4-3] 中期戦略【コンテンツ戦略】

[4-4] 中期戦略【デジタルプラットフォーム戦略（音楽）】

[4-5] 中期戦略【デジタルプラットフォーム戦略（映像）】

[4-6] 中期戦略【ライブプラットフォーム戦略】

【5】目標ガイドライン

■ avex groupの強み・競争力

avexは、世界にも類を見ない総合エンタテインメント企業であり、「アーティスト」や「コンテンツホルダー」、「異業種のプレイヤー」が求める様々な強みを保有している

- コンテンツホルダーとして**権利を保有**、
環境変化に合せた**主体的な権利活用**が可能
- レーベル、出版、マネジメント、デジタル、
ライブ、アニメ、スクール等の
360°の事業展開力・事業基盤を保有
- 日本の音楽市場で**3年連続シェアNo.1**、
業界での交渉力・影響力を保有
- 独立系の上場企業であることによる**信頼性、資金力**、
意思決定における**迅速性・自由度**がある

■ 今後3年間の事業方針

自らの強みを活かしつつ、環境変化に対応し、先手を打つために、3つの事業方針を策定



コンテンツ

1.コンテンツの強化



コンテンツとプラットフォーム
の循環サイクルを構築



プラットフォーム

2.デジタルサービスの進化

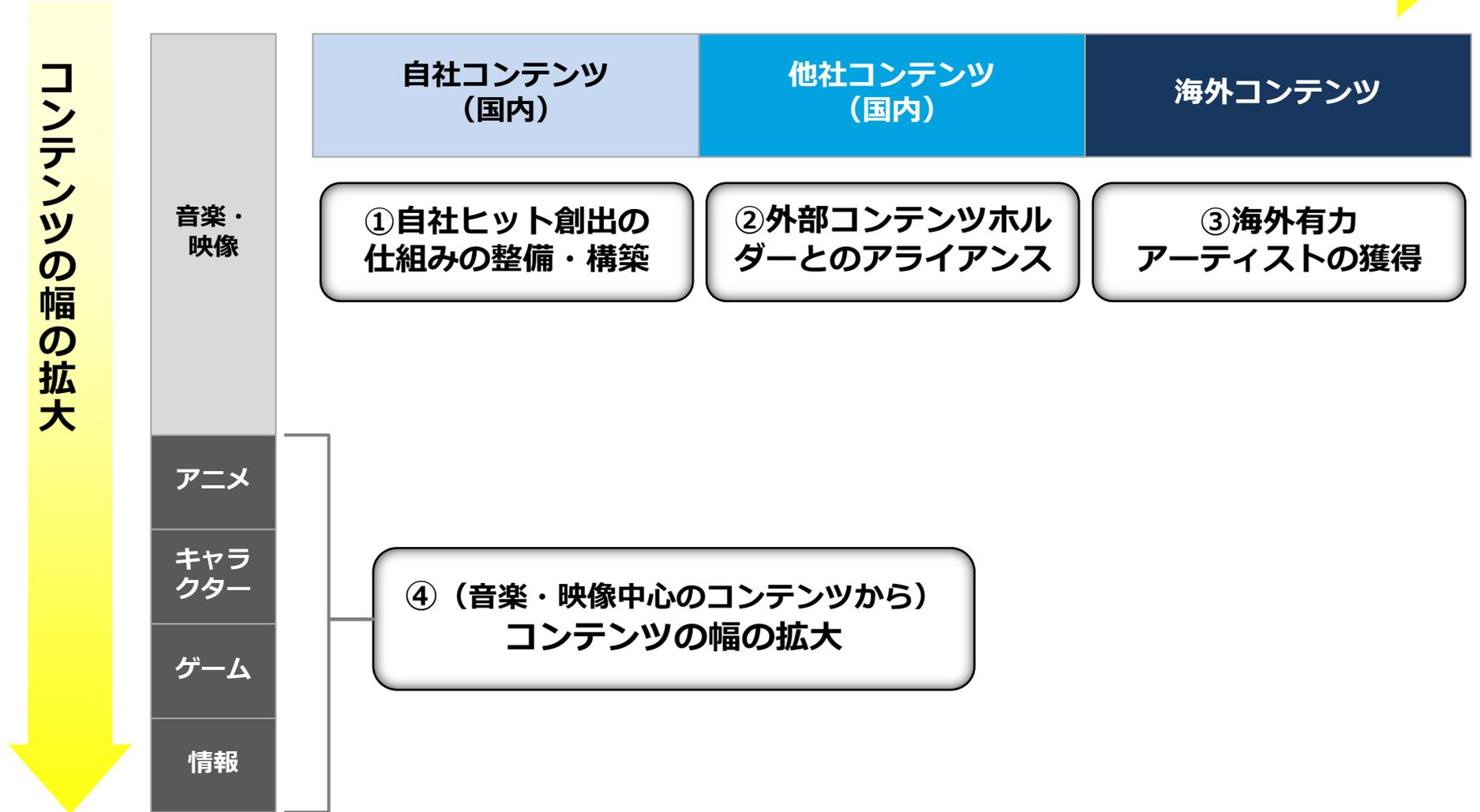
3.ライブビジネスの拡大

■ 中期戦略【コンテンツ戦略】

- 1. コンテンツの強化
- 2. デジタルサービスの進化
- 3. ライヴビジネスの拡大

コンテンツの強化に向けて、以下の4つの戦略を推進

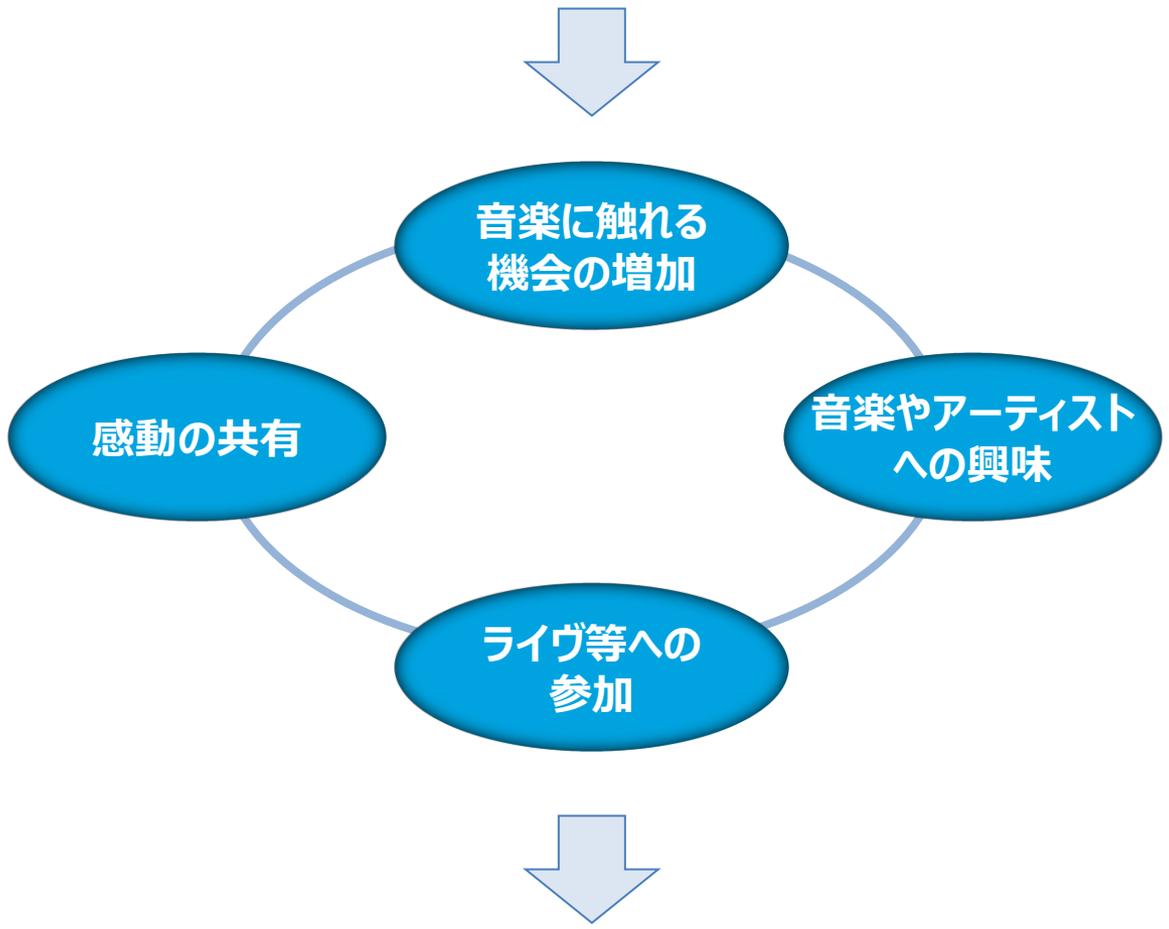
コンテンツの質・量の拡充



- 1. コンテンツの強化
- 2. デジタルサービスの進化
- 3. ライヴビジネスの拡大

ユーザーの変化に対応し、新たな音楽ストリーミングサービスを開始

音楽との新たな出会いを提供するサービスへ進化



音楽にあふれるライフスタイルの創出へ

■ 中期戦略【デジタルプラットフォーム戦略（映像）】

- 1. コンテンツの強化
- 2. デジタルサービスの進化
- 3. ライヴビジネスの拡大

- ・ 予想されるライフスタイルの変化と競合に対応し、映像配信サービスを進化
- ・ アライアンスを更に積極化し、将来的にはアジア展開も想定

デジタルプラットフォームの拡大

既存サービスの進化
(新しいライフスタイル体験を実現するサービスへ)

アライアンスの拡充
(パートナー企業の拡大によるビジネスモデルの拡張)

アジア展開
(各国の特性に合わせたビジネスを構築)

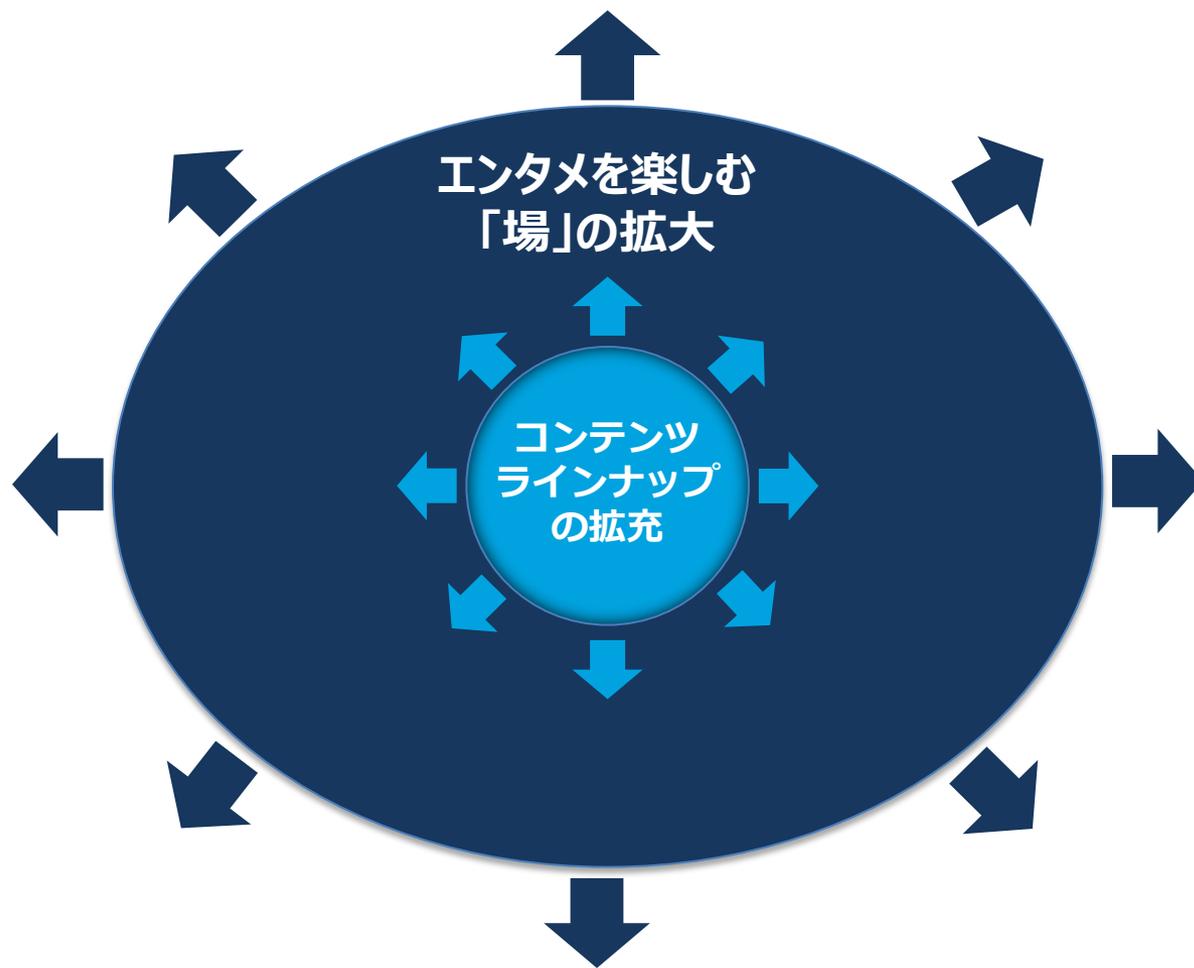


映像を楽しむライフスタイルの創出へ

■ 中期戦略【ライブプラットフォーム戦略】

- ・コンテンツラインナップの拡充により、ユーザーのニーズを更に喚起
- ・アライアンスにより、エンタメを楽しむ「場」を新たに創出

1. コンテンツの強化
2. デジタルサービスの進化
3. ライヴビジネスの拡大



エンタメを体感するライフスタイルの創出へ

【1】はじめに

【2】前中期経営計画「Next Era 2014」総括

【3】現状の環境認識

【4】今後の方向性

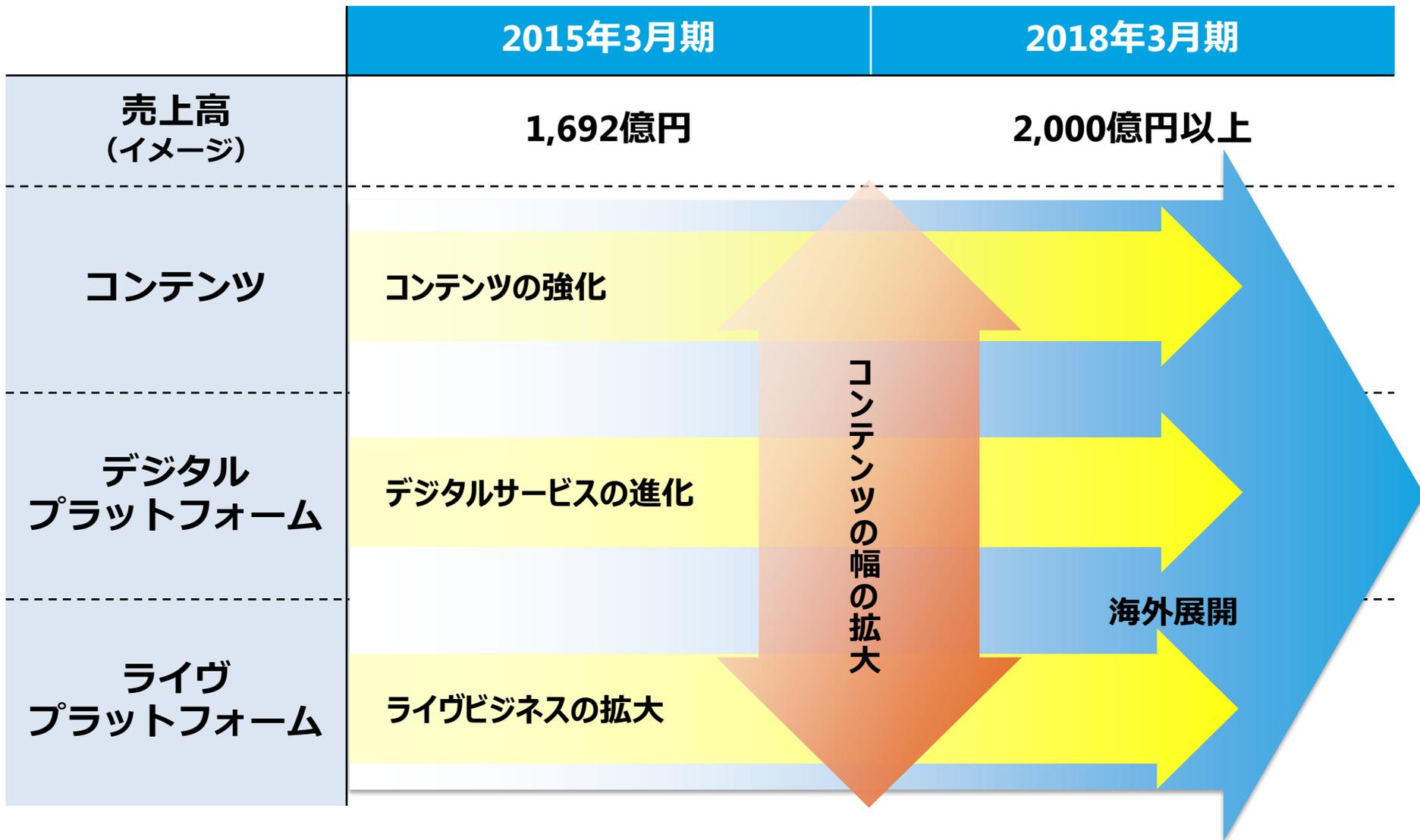
【5】目標ガイドライン

[5-1] 将来の事業イメージ

[5-2] 中期における目標ガイドライン

■ 将来の事業イメージ

既存ビジネスの拡大と海外展開により、2018年3月期は売上高2,000億円を目指す



2018年3月期の経営数値目標

売上高	2,000億円以上
営業利益率	10%以上
ROE	15%以上

感動体験創造企業へ