



## avex vision 2027

---

エイベックス株式会社 中期経営計画（2023年3月期-2027年3月期）

東証プライム：7860

2022年5月12日

## CONTENTS

### | エイベックスとは？

会社概要	04
ビジネスモデル	09

### | エイベックスのこれまで

業績の振り返り	16
事業環境	18

### | エイベックスのこれから

企業理念	23
全体戦略	24
主要施策	25
数値目標	33
キャピタルアロケーション	34



# CONTENTS

## | エイベックスとは？

会社概要	04
ビジネスモデル	09

## | エイベックスのこれまで

業績の振り返り	16
事業環境	18

## | エイベックスのこれから

企業理念	23
全体戦略	24
主要施策	25
数値目標	33
キャピタルアロケーション	34



# 会社概要

社名	エイバックス株式会社
設立年	1988年
グループ従業員数 (2022年3月末)	1,409人
時価総額 (2022年4月末)	631億円



代表取締役会長  
松浦 勝人

1988年 当社設立  
2004年 当社代表取締役社長  
2010年 当社代表取締役社長CEO  
2018年 当社代表取締役会長CEO  
2020年 当社代表取締役会長(現任)



代表取締役社長CEO  
黒岩 克巳

2001年 株式会社アクシヴ(現AMG\*)入社  
2012年 ALC\*\* 代表取締役社長  
2017年 AEI\*\*\* 代表取締役社長(現任)  
2018年 当社代表取締役社長COO  
2020年 当社代表取締役社長CEO(現任)



代表取締役CFO  
林 真司

1990年 当社入社  
2010年 当社代表取締役CBO  
2017年 当社取締役COO  
2018年 当社代表取締役CFO(現任)

\*AMG: エイバックス・マネジメント株式会社  
\*\*ALC: エイバックス・ライヴ・クリエイティヴ株式会社(現在のAEI)  
\*\*\*AEI: エイバックス・エンタテインメント株式会社

## | エイベックスとは

多くのIPを抱え、

360度のマネタイズを実現する、

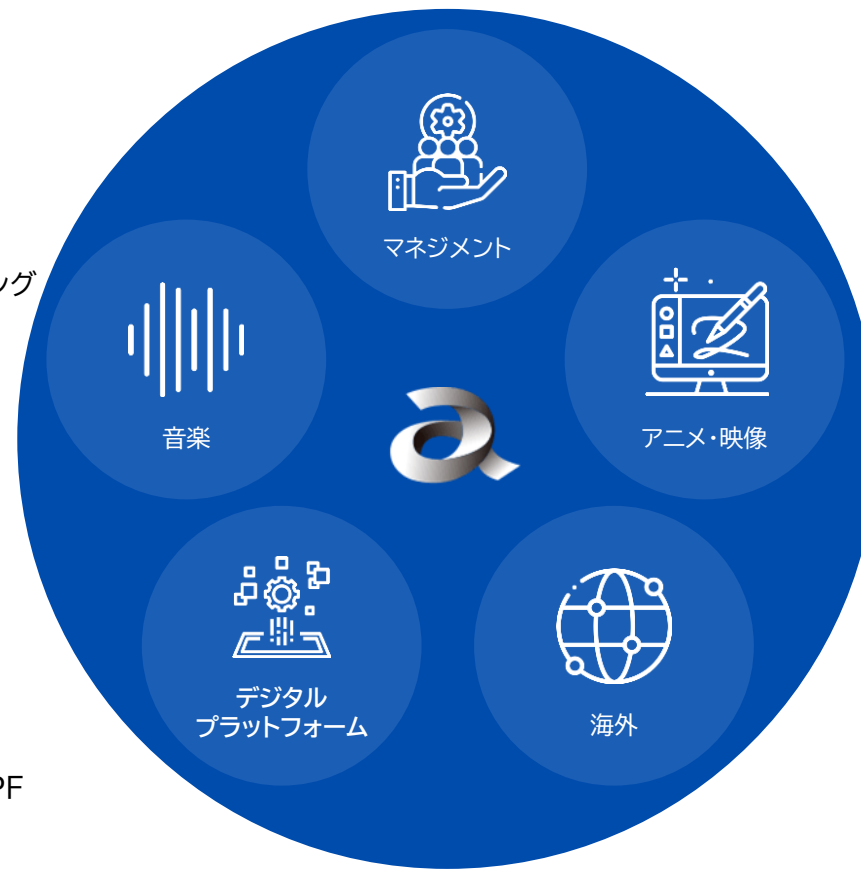
日本最大級の

エンタテインメント・カンパニー

- 音楽パッケージ
- 音楽配信
- ライヴ
- マーチャンダイジング
- 著作権管理

- ファンクラブ
- チケット販売PF
- EC
- 映像/音楽配信PF

- アーティスト
- タレント
- 新人開発/スクール運営



- 企画・制作
- 舞台・イベント
- 声優マネジメント
- マーチャンダイジング
- 映像配信
- 映画配給

- 北米
- アジア

## | エイベックスとは

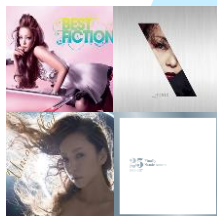
作品のみのヒットに留まるのではなく、ムーブメント、カルチャーの創出へと繋いでいく

エイベックス邦楽アーティスト第1号で、当時の音楽業界では目新しかった“ダンスミュージック”のジャンルでチャートを席巻、94年から95年にかけてミリオンセラーを連発。小室ブームを巻き起こす。



99年～2000年代に怒涛のCDリリースと徹底したメディア露出戦略でヒットを連発。音楽だけでなくファッションも注目を浴び、大きな話題となった。総売上枚数5,000万枚越えは女性ソロアーティストとして史上初の快挙。

90年代後半から2010年代にかけて数多くの記録を樹立。平成を代表する歌姫として確固たる地位を築き、最前線で活躍しているさなか、2018年に惜しまれながら引退。歴代アーティストでは唯一の10代,20代,30代,40代の4年代連続のミリオンセールスを達成。



2014年に三代目 J SOUL BROTHERS from EXILE TRIBE がリリースした「R.Y.U.S.E.I.」は、楽曲はもちろん、その圧巻のパフォーマンスが世代を問わず支持され、ランニングマンダンスは社会現象に。音楽シーンのみならず、ファッションアイコンとしても話題になり、MVは1.6億回再生を記録。

2016年に公開した『PPAP』の動画がジャスティン・ビーバーはじめ多くの海外アーティストの目に留まり拡散、CNN、BBCなどの世界中のメディアにとりあげられ、大ブレイクを起こす。外務省からSDGs推進大使を任命され、国連総本部でのレセプションにてパフォーマンスするなど国境・ジャンルを跨いだ活躍を続ける。



## 所属・提携アーティスト / サービス

### 自社アーティスト・タレント・俳優



浜崎あゆみ



倅田來未



AAA



Da-iCE



川栄李奈



生見愛瑠

### レーベルアーティスト・サービス



EXILE



Awesome City Club



Snow Man



東方神起



BE:FIRST



BIGBANG



BiSH



平井 大



Marshmello



三浦大知

**BIG UP!**

BIG UP!

**muchoo**  
音楽をもっとムチュエに楽しみたい

muchoo

# 代表的イベント / アニメ・映像 / サービス

## イベント



a-nation



RAGE



STAR ISLAND



ULTRA JAPAN



撮影: 堀田力丸  
クラシックコンサート

## アニメ・映像



©ゾンビランドサガ リベンジ  
製作委員会

ゾンビランドサガ  
リベンジ



© MITSUO ISO / avex pictures  
・地球外少年少女製作委員会

地球外少年少女



©2021 劇場版「きのう何食べた？」  
製作委員会  
©よしながふみ / 講談社

劇場版  
「きのう何食べた？」



©映画「おそ松さん」  
製作委員会2022

映画  
「おそ松さん」



アニメタイムズ



## | エイベックスのビジネスモデル

「才能を発掘・育成する」(IP創出) と「才能から生まれる感動と体験をより広く届ける」(マネタイズ)の2本柱のビジネス



才能の発掘・育成

才能 (アーティスト・タレント・クリエイター)

音楽

アニメ  
映像

感動と体験を届ける



ファンクラブ



マーチャндаイジング  
(グッズ等)



パッケージ(CD・DVD等)・配信



ライブ・イベント



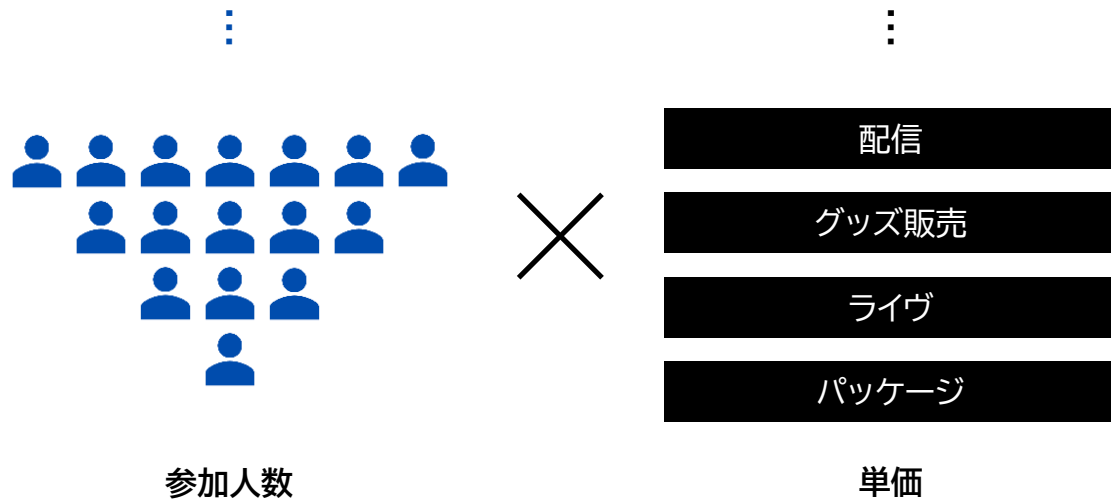
タイアップ・アライアンス



## | エイベックスのビジネスモデル

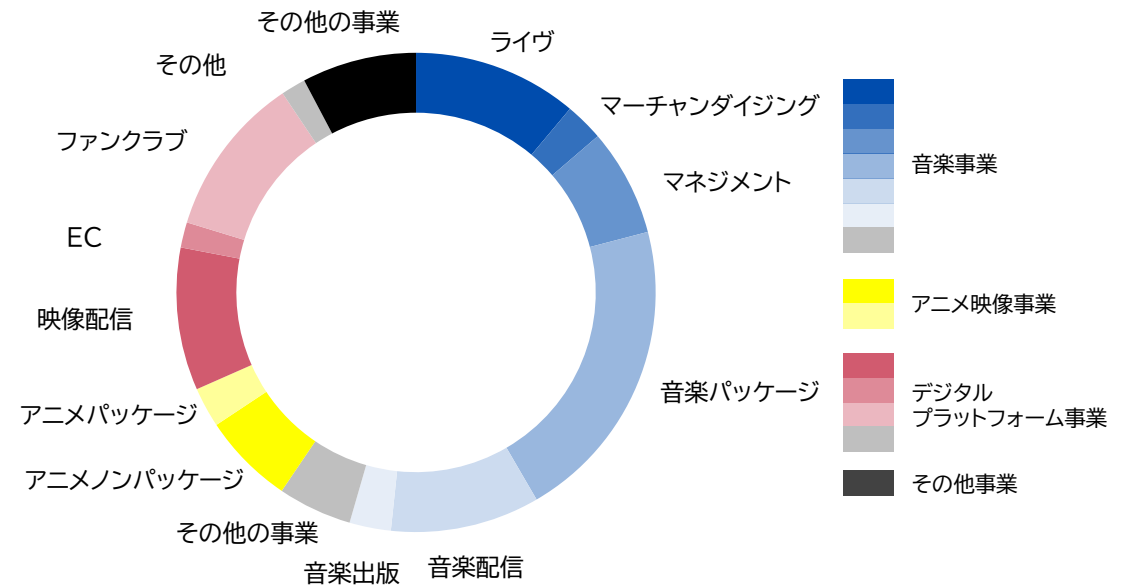
エンタテインメント・ビジネスのマネタイズの基本は参加人数と単価であり、エイベックスは長年の蓄積を通しマネタイズの手段を多く備える

### エンタテインメント・ビジネスの構造



参加人数とは「どれだけの人に感動を届けられるか」  
単価とは「どれだけ幅広い形で感動を届けられるか」

### エイベックスが得意とする幅広いマネタイズ

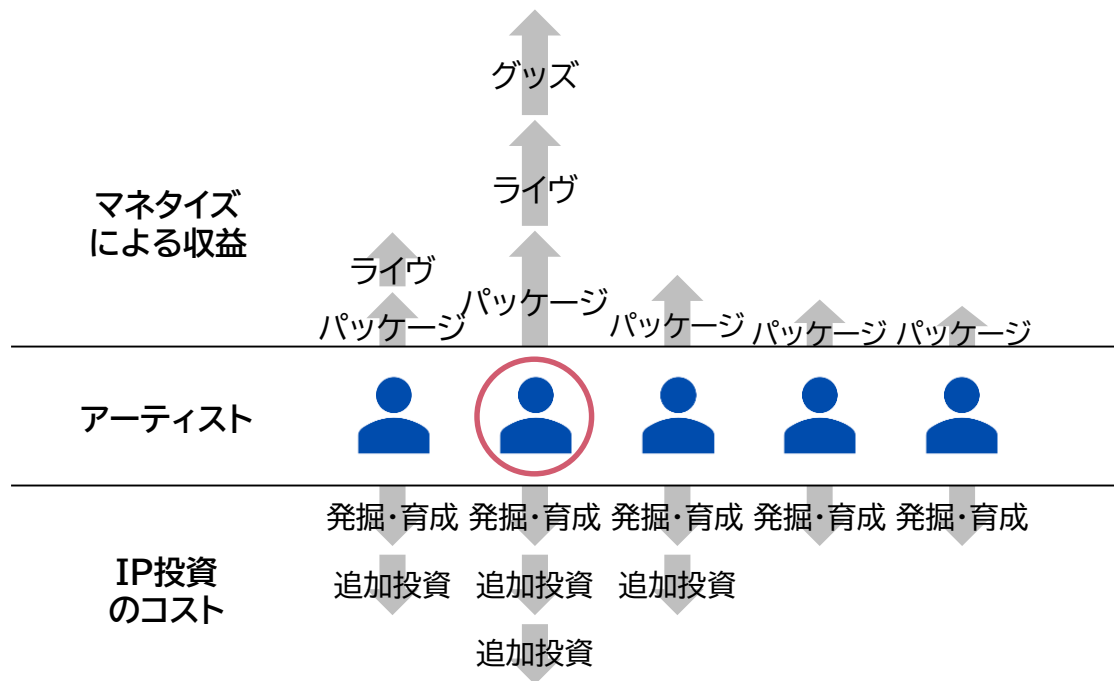


長年の蓄積を通し  
才能をマネタイズする手段を数多く備える

## | エイベックスのビジネスモデル

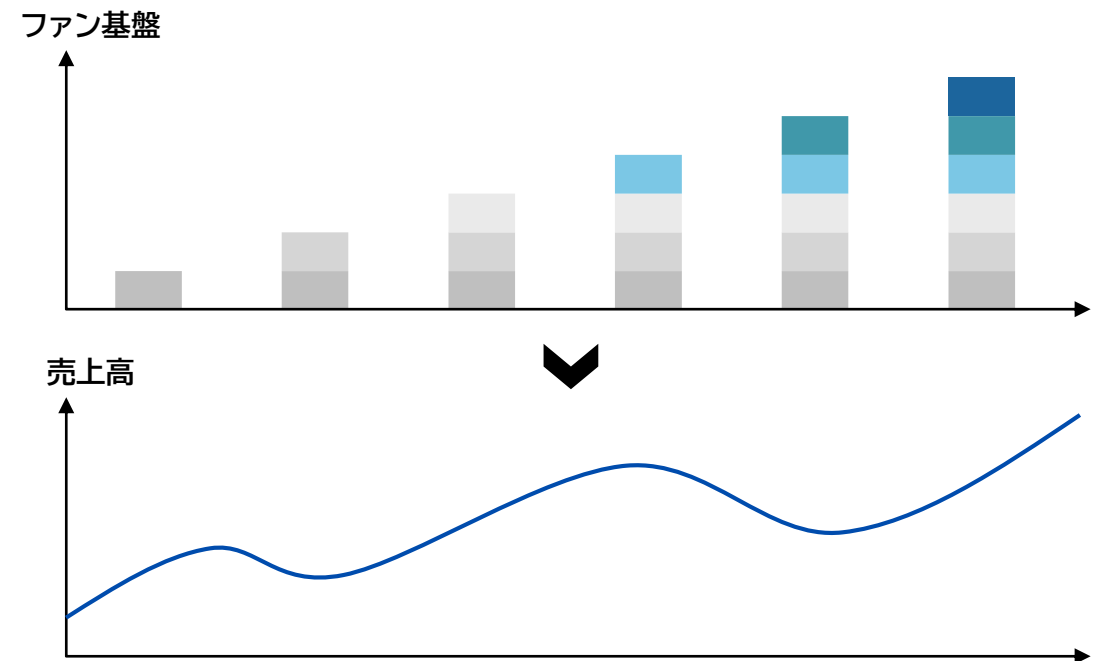
「大きなIPが特に利益を生む事業構造」であり、「ファン基盤は積み上がり、収益基盤として安定化する」ことが特徴

### ヒットアーティスト・作品の発掘・育成が大きな収益になる構造



アーティスト・作品の発掘/開発と育成を  
継続的に行う必要があるが、  
その中の極めて大きなヒットで大きな回収につながる構造

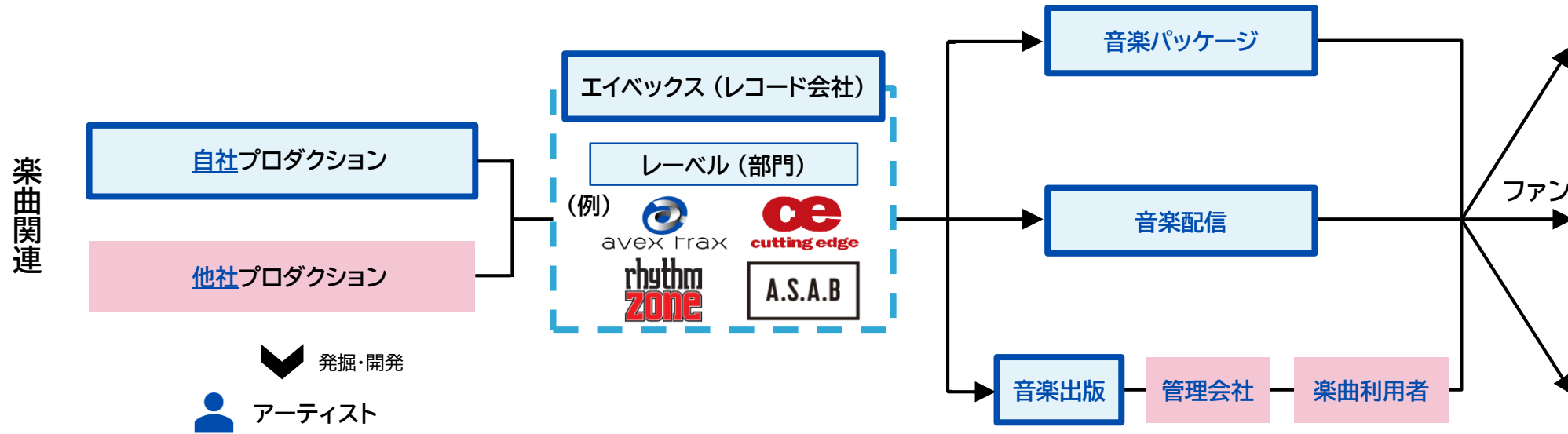
### 持続的なファン基盤が長期的に安定な収益源となる



年度レベルでのマネタイズの規模には変動があるが、  
長期的に見た時収益のベースとなるファン基盤は  
蓄積するストック的要素を持つ

# | エイベックスのビジネスモデル

## 音楽パッケージ・楽曲起点の事業モデル



### □ エイベックスの関わる領域

#### <音楽パッケージ>

レコード会社の保有する原盤権をベースにCDなどの媒体を制作・販売することから得られる収益



枚数×単価

#### <音楽配信>

レコード会社の保有する原盤権をベースに音楽配信プラットフォーム等で配信



再生数×単価

#### <音楽出版>

音楽出版社の保有する音楽出版権に関する収益

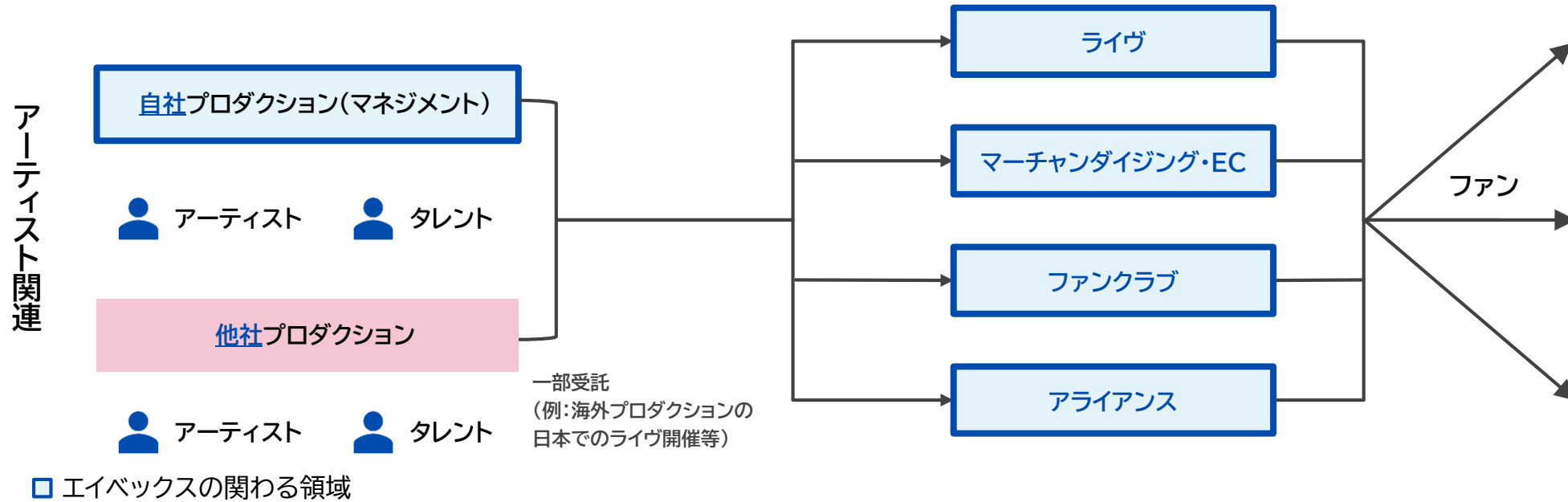


利用回数×単価



# | エイベックスのビジネスモデル

## アーティスト・タレント起点の事業モデル



<マネジメント>  
所属アーティストあるいは委託アーティストのマネタイズからのロイヤルティ

<ライブ>  
所属アーティストあるいは委託アーティストのライブ開催

<マーチャダイジング・EC>  
所属アーティストあるいは委託アーティストのグッズ販売 (ECやライブ会場)

<ファンクラブ>  
所属アーティストのファンクラブ収入

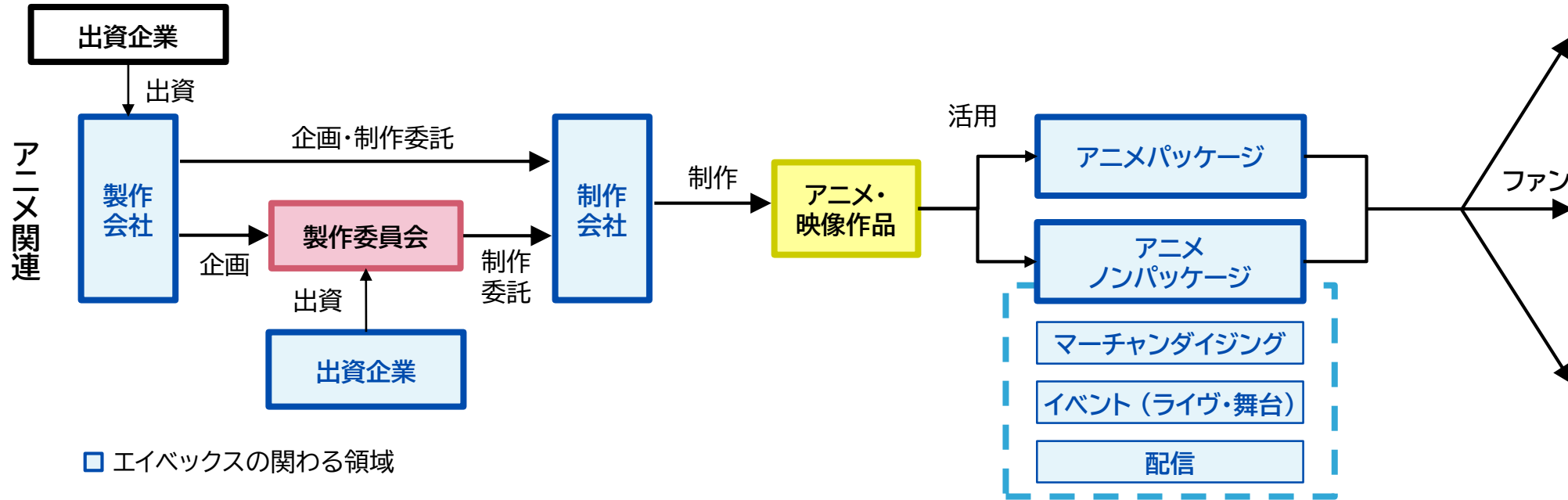
<アライアンス>  
外部企業との提携による収益





# | エイベックスのビジネスモデル

## アニメ・映像起点の事業モデル



### <アニメパッケージ>

- ・アニメコンテンツの企画・制作やDVD・Blu-ray などの販売



### <アニメノンパッケージ>

- ・アニメコンテンツに基づくマーチャンダイジング
- ・ライブ・舞台等のイベント運営
- ・声優・アーティストのマネジメント
- ・放送権等に係る収入



# CONTENTS

## | エイベックスとは？

会社概要	04
ビジネスモデル	09

## | エイベックスのこれまで

業績の振り返り	16
事業環境	18

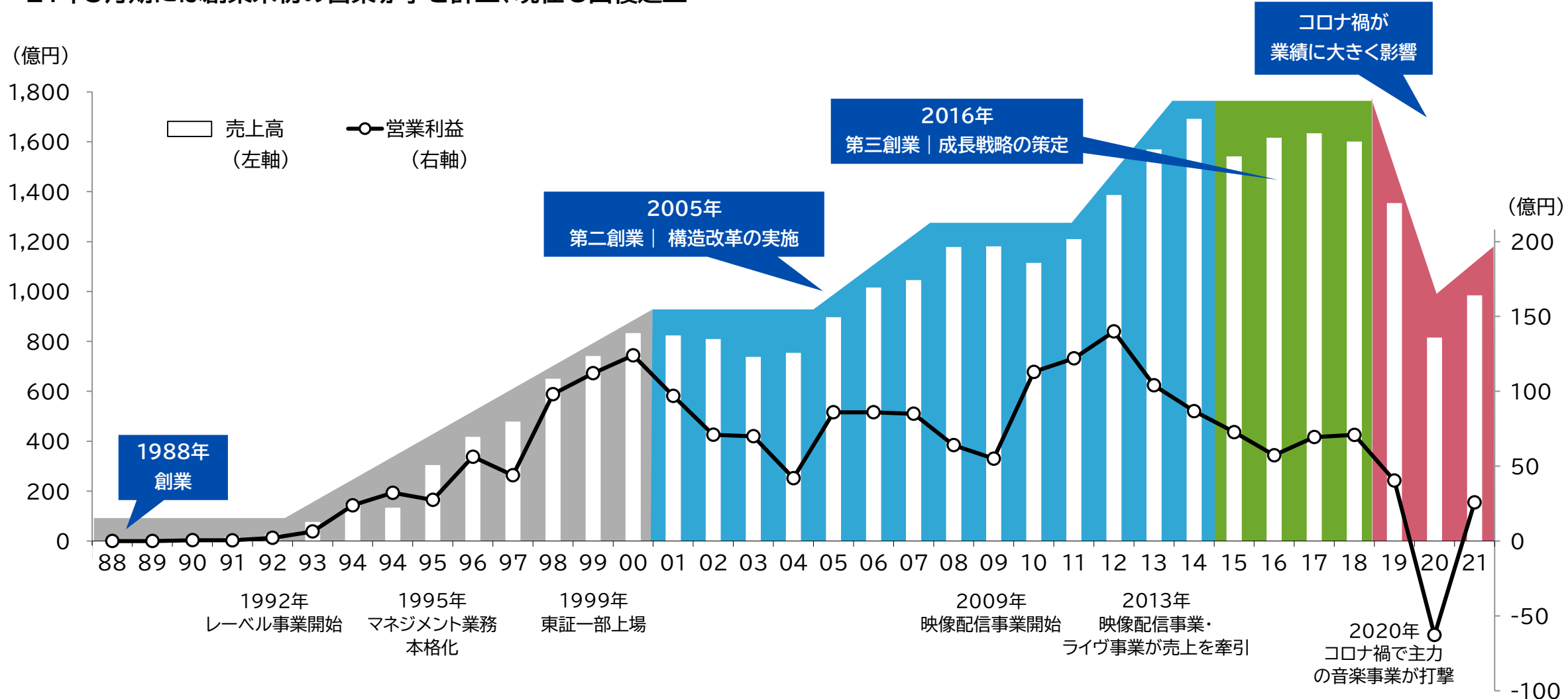
## | エイベックスのこれから

企業理念	23
全体戦略	24
主要施策	25
数値目標	33
キャピタルアロケーション	34



# 業績の振り返り -長期業績推移から見る現在-

前中期経営計画で想定していた新領域の事業の立ち上がりの遅れに加え、コロナ禍で主力事業が打撃を受けた結果、21年3月期には創業来初の営業赤字を計上、現在も回復途上

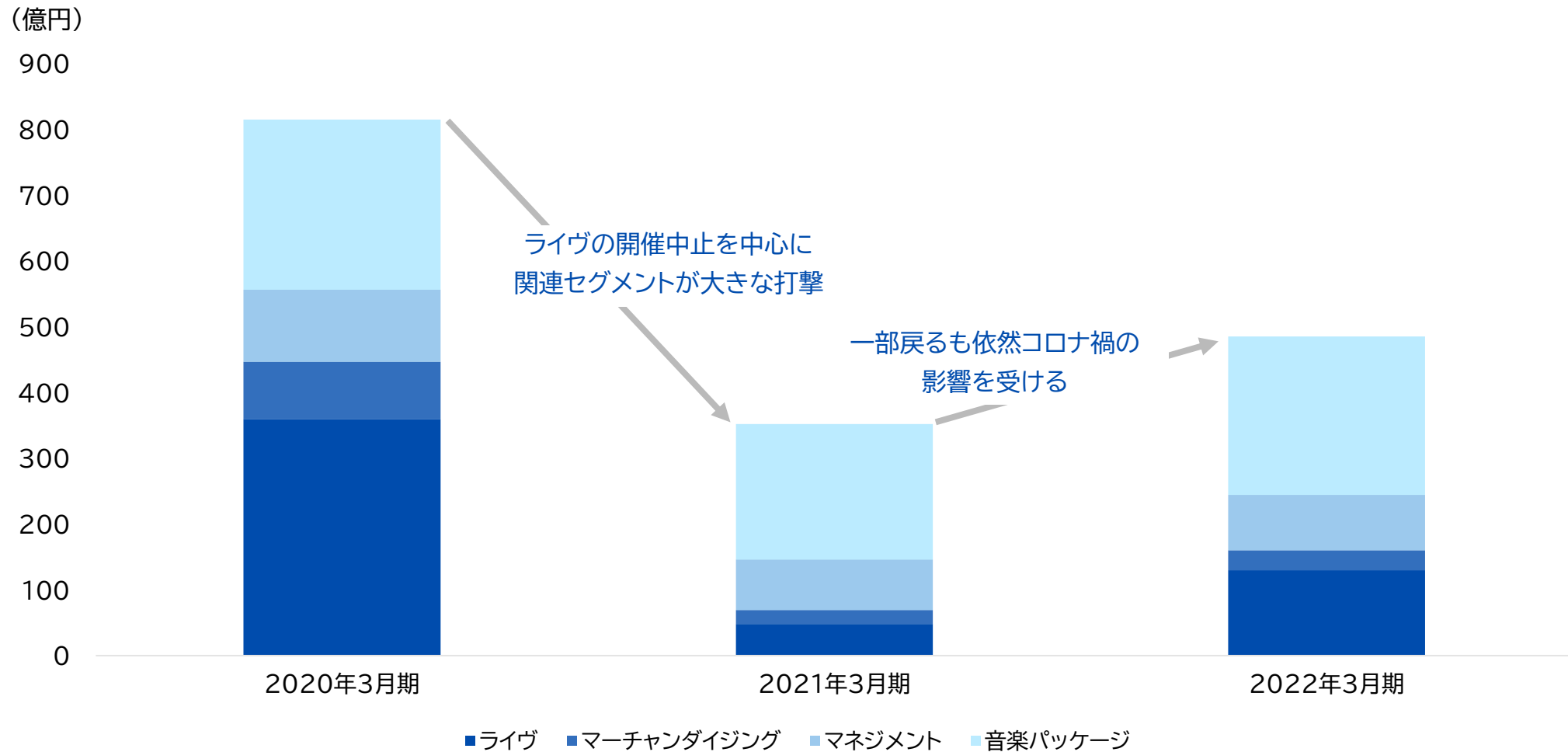




# 業績の振り返り -コロナ禍の影響詳細-

ライブ・イベントの開催自粛やCDリリースの関係により市場縮小、一部回復も依然影響が残る

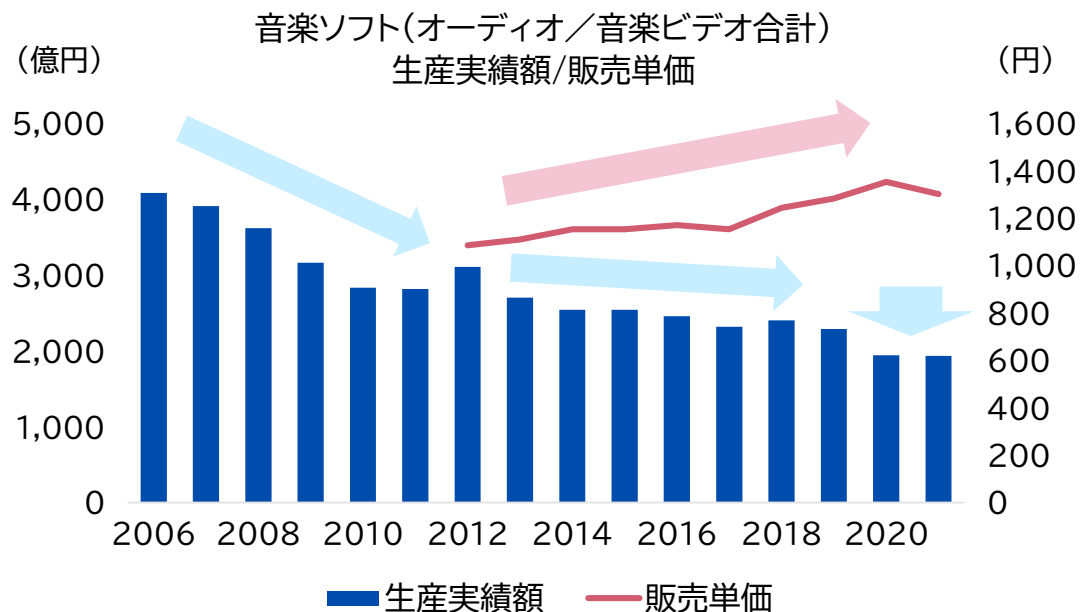
## 音楽セグメント売上推移



## | 事業環境 -日本の音楽市場-

国内音楽パッケージ市場は減少傾向も、高価格化により下げ幅は緩やかに。一方で国内音楽配信市場は成長中

### 音楽パッケージ市場

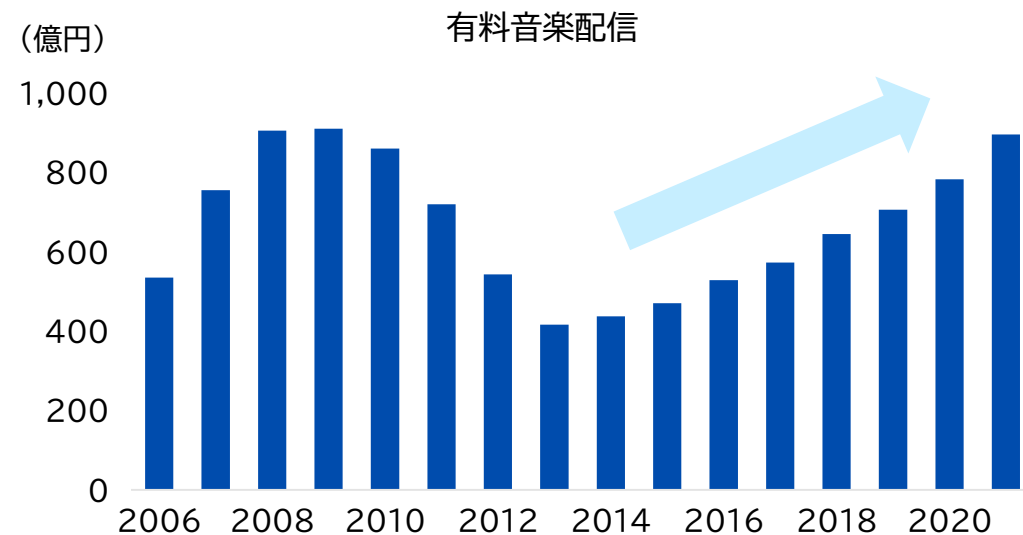


出典：一般社団法人 日本レコード協会

国内音楽パッケージ市場は減少傾向も、ファンによる映像商品等高単価商品への需要シフトが見られる

直近ではコロナ禍での枚数減少が響くも、2021年は微減に留まり下げ止まり感

### 音楽配信市場



出典：一般社団法人 日本レコード協会

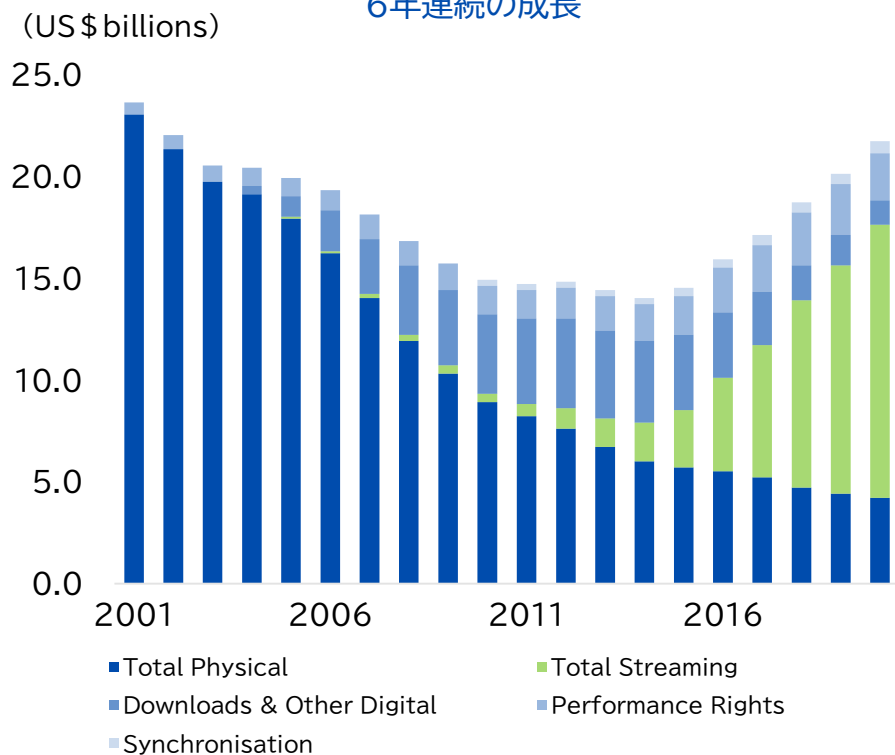
一方で音楽配信事業は堅調に伸長。特に「ストリーミング」において前年比1.3倍近い率で毎年伸び続けている

各サブスクリプションサービスの登録者数は増え続けており、依然市場の拡大が期待される

## | 事業環境 -世界の音楽市場-

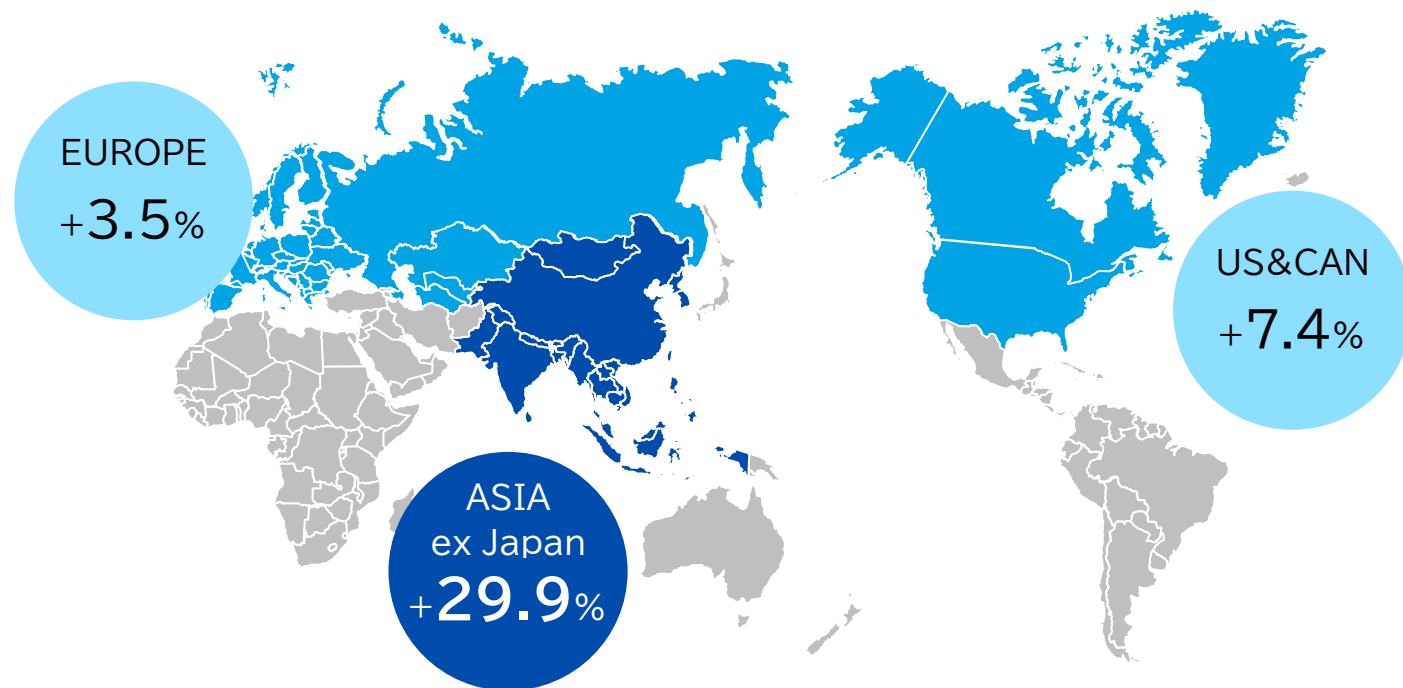
日本の音楽市場は全体で減少傾向にあるが、グローバルではパッケージの縮小をストリーミングなどのデジタル化がカバーし、2014年前後を底に成長市場に転換。特に、アジア（除く日本）は成長率の高い市場

2020年全世界の音楽市場の売上が7.4%成長  
6年連続の成長



出典: IFPI / Global Music Report 2021

アジアの売上成長率は日本を除くと29.9%  
地域別売上の伸びでは中南米の15.9%を抜いて、世界最大の地域

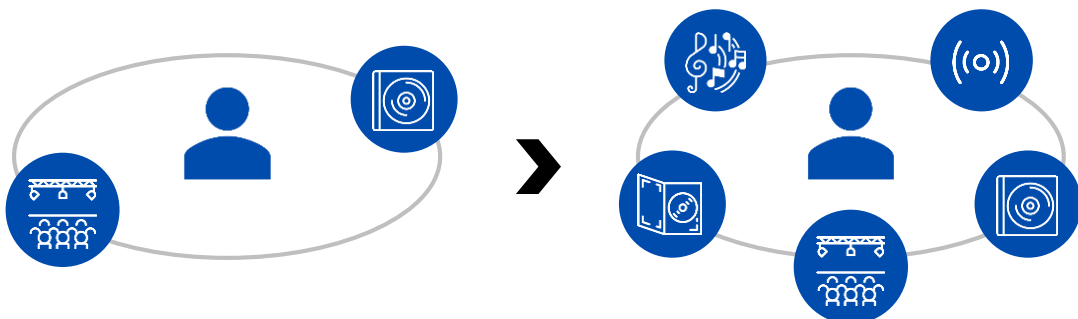


出典: IFPI / Global Music Report 2021

音楽市場は世界的には成長産業であり、遅れているデジタル化のトレンドにキャッチアップ出来れば  
日本もまた規模・期待成長率から見て極めて有望な市場に変えていくことが出来る

デジタル化に伴うマネタイズ環境の変化により、IPそのものの価値が増している

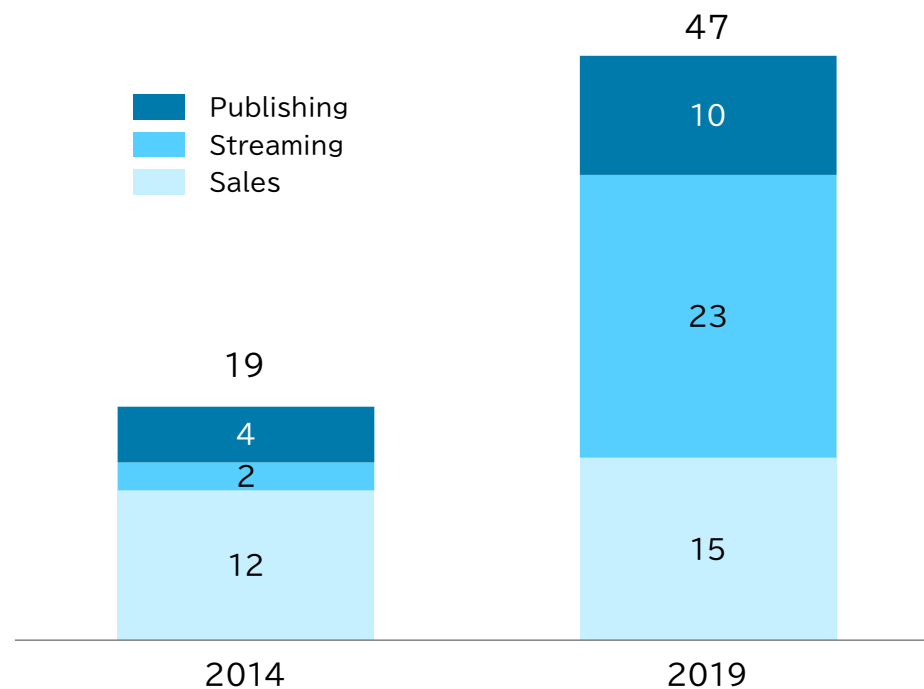
## 多様なマネタイズ機会



1. CD販売のように「その時如何に広く販売するか」がカギとなるマネタイズから、ストリーミングや配信など持続的なマネタイズに
2. デジタル化とともにIPのマネタイズの幅が広がり、一つのIPの価値が増大

## IPの価値の増加

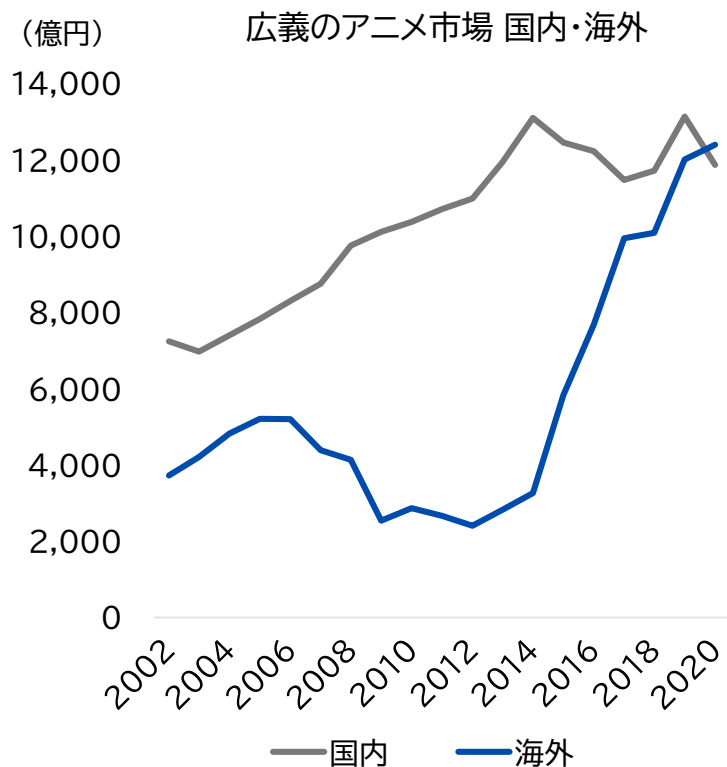
グローバルトップ5アーティストの合計収益(\$M)



注: 除くTouring 出典: Billboard Money Makers List

アニメもまたデジタル化に伴う海外展開の加速が、IPそれぞれの価値を更に引き上げている

ついに逆転した国内市場と海外市場



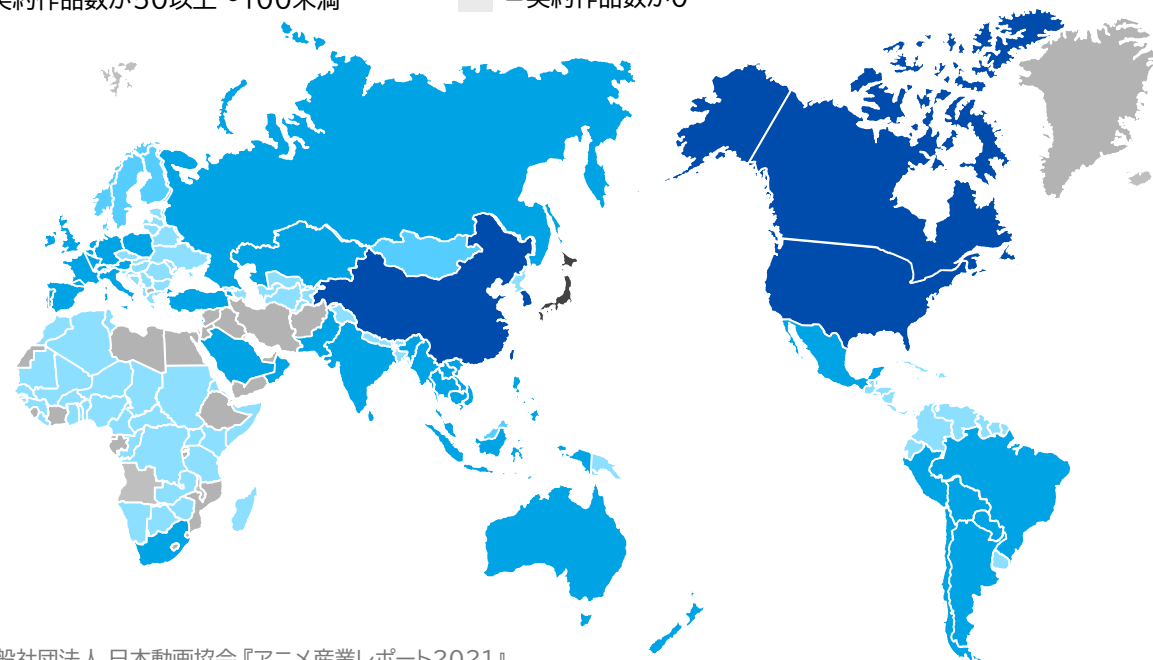
出典：一般社団法人 日本動画協会『アニメ産業レポート2021』  
 ※広義のアニメ市場：出典元による、ユーザーが支払った金額の推定

コロナ禍の影響もあり1兆1,867億円に留まった国内市場に対し、遂に海外市場が上回る

世界的に配信が成長、海外市場が国内を上回る

日本のアニメとの契約数が多い国

- = 契約作品数が300以上
- = 契約作品数が100以上～300未満
- = 契約作品数が50以上～100未満
- = 契約作品数が10以上～50未満
- = 契約作品数が10未満
- = 契約作品数が0



出典：一般社団法人 日本動画協会『アニメ産業レポート2021』

コロナ禍でのSVOD（サブスクリプション・ビデオ・オン・デマンド）サービスの成長が世界的に大きく、大人アニメ作品が市場で再発見されたことで海外売上は順調に伸長

# CONTENTS

## | エイベックスとは？

会社概要	04
ビジネスモデル	09

## | エイベックスのこれまで

業績の振り返り	16
事業環境	18

## | エイベックスのこれから

企業理念	23
全体戦略	24
主要施策	25
数値目標	33
キャピタルアロケーション	34



企業の活動目的、社会的な存在意義の明確化を目的に新たに「企業理念」を定義(2022年7月施行)

<企業理念>

エンタテインメントの可能性に挑みつづける。

人が持つ無限のクリエイティビティを信じ、多様な才能とともに世界に感動を届ける。

そして、豊かな未来を創造する。

<タグライン>

Really! Mad+Pure

本中期経営計画の重点は、全ての起点となる「才能と出会い、育てること」に置く

## エイバックスの価値創造の過程と対応する事業



アーティスト・クリエイター

本中期経営計画における注力領域

マネジメント

レーベル

ライブ

アニメ・映像



蓄積を活かし、最適化を図る領域  
マネタイズ:「感動」と「体験」を届ける

ファンクラブ

アライアンス

マーチャндаイジング

チケット販売PF

EC

映像配信

ファン



<重点戦略>

多様な地域・多様な分野で  
“愛される”  
IPの発掘・育成を目指す

<主要施策>

1. カルチャー毎の出口を意識した連続性のある自社IP開発
2. 配信市場に沿った育成強化と多様なIP発掘
3. IP価値を持ったフェス・イベントの開発
4. 長く愛されるアニメ・映像作品のためのIP開発・IP獲得



# 主要施策① -カルチャー毎の出口を意識した連続性のある自社IP開発-

カルチャーを軸とするプロジェクト主導型のIP開発を行うavex Youthを新設  
連続性を意識した開発を通し、より長く”愛される”自社IPの開発を目指す

カルチャーを軸にIPの出口戦略を意識し発掘・育成の質と速度を向上

(例)ダンス&ボーカルカルチャー



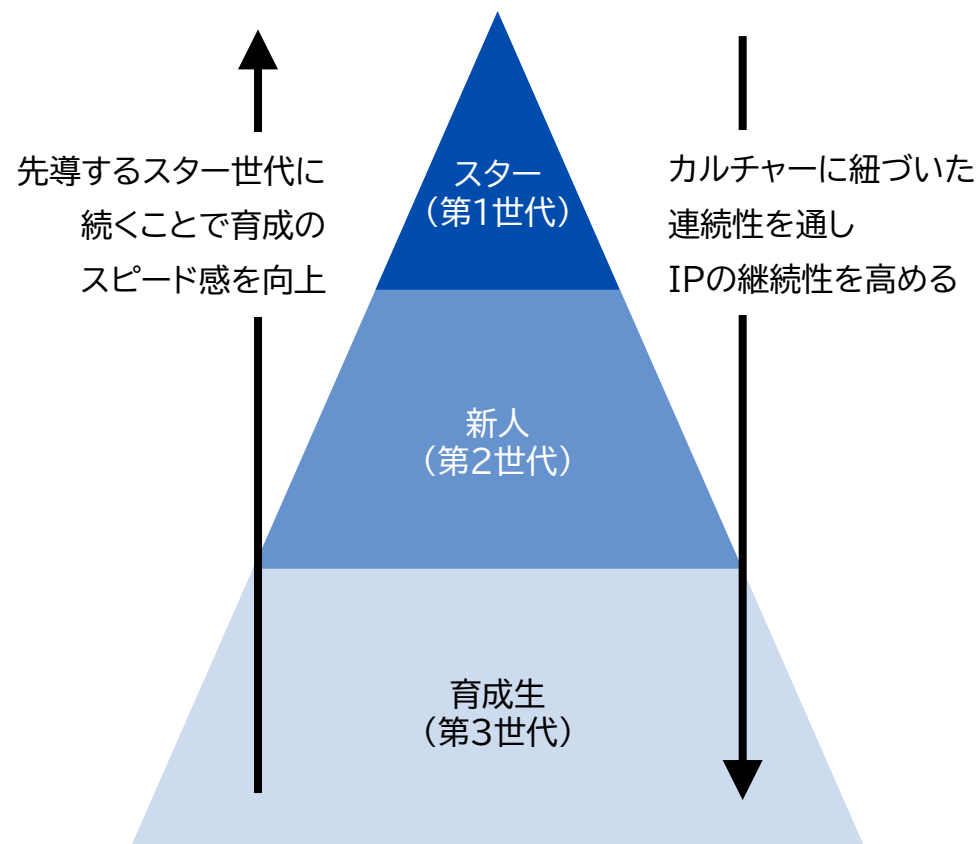
avex Youth

才能の原石たちに火をつけ、成長させる体制と環境が整ったアーティスト育成機関

avex Youth内のプロジェクト（出口戦略・方向性）を踏まえた  
オーディションを行うことで発掘の質を高める

毎年1万人以上にアプローチ可能な全国ネットワーク

カルチャーを軸とした連続性を意識し、IPの持続性の向上を図る



# | 主要施策① -カルチャー毎の出口を意識した連続性のある自社IP開発-

## Dance & Vocal × Global のIP育成の取り組み例

### XGALX プロジェクト



XGALXプロジェクト第一弾「XG」

世界レベルの育成体制を敷いた  
”日本発グローバルアーティスト”

デビュー曲「Tippy Toes」はDSPチャート世界7カ国で第1位を獲得  
動画再生の約80%が海外からと既にその片鱗を見せる

連続的なプロジェクトとして、  
後継グループを輩出すべく既に開発育成進行中

### WARPs プロジェクト

# WARPs SYNDICATE

アジア各地のクリエイティブ企業と連動して  
ボーイズグループを産み出していくプロジェクト



2nd :  
Santa



3rd :  
Rikimaru



中国の人気オーディション番組「創造営2021」で、WARPsから2名が合格し、INTO1として活動中。総フォロワー数は放送前後で130万人から720万人へ



次世代WARPs候補者のオーディションも開始。  
来春以降、連続的にアーティストを輩出する

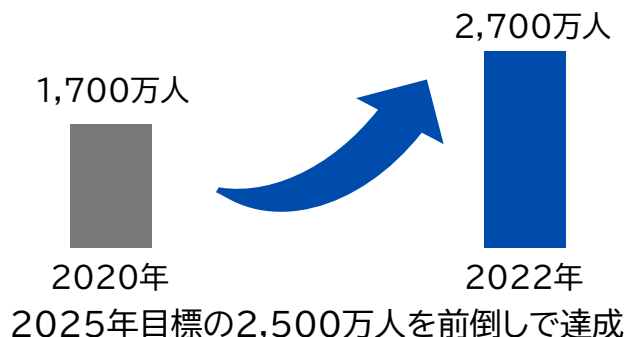
## 主要施策② -配信市場に沿った育成強化と多様なIP発掘-

デジタル化に伴う市場変化においても活躍が可能なアーティストを、多様な視点から発掘し、最適な育成に取り組む

### 音楽配信市場に沿った育成の強化

音楽業界最大級のYouTubeチャンネルの育成実績などをベースに、各アーティストの最適な育成に取り組む

エイバックス登録アーティストの  
チャンネル登録者総数



平井大

新曲を1~3週間毎に  
連続リリース  
「Stand by me,  
Stand by you.」  
で3億回再生を突破

### 自然発生的なアーティスト群からの発掘

メインレーベルへの組み込み

アーティストプールを最大限活用する中間組織

▲ 才能の発掘

78,000組が所属する  
レーベル随一の巨大なアーティストプール

**BIG UP!** アーティスト・クリエイターをサポートする  
マネタイズプラットフォーム

**muchoo** 音楽系YouTuberに特化した  
エージェンシープラットフォーム

デジタル化に伴う自然発生的なアーティスト群

### 外部パートナーとの連携強化



BE:FIRST

avex



×

他社プロダクション  
メディア等

様々なパートナーとの  
共同開発など  
より多様なニーズに応じる  
IP開発を行っていく

## 主要施策③ -IP価値を持ったフェス・イベントの開発-

アーティスト軸のライブとは異なる、「フェスとしてのライブ」市場に注目。エイバックスの蓄積してきたライブソリューションの技術をベースにIPと呼べるコンテンツ性を備えたイベントの創出を目指す

### 「フェスとしてのライブ」

#### アーティスト軸のライブ



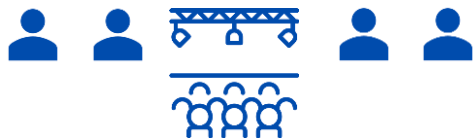
アーティストに”会いに行く”



⋮



#### フェスとしてのライブ



フェスの”現場に行く”



⋮



「アーティストに会いに行く」ライブと異なり、フェスとしてのライブは「その”場”に行く」ことが価値となっている  
継続的な集客を実現し得る、IPとしての「フェス」市場に注目し、ファン層と共に作り上げていく

### 取り組むフェス・イベント群

#### a-nation



2002年より続く国内最大級フェス

#### RAGE



国内最大級eスポーツイベント

#### STAR ISLAND



アジア各国で展開する、未来型  
花火エンタテインメント

#### AEGX



米国AEGとの共同で展開する、国際的なライブ・エンタテインメントビジネス

展開エリアの拡大（アジア等）や新規IPの開発を目指す



## 主要施策④ -長く愛されるアニメ・映像作品のためのIP開発・IP獲得-

グローバルで展開が可能なアニメ・映像作品を制作するため、自社IPの創出や他社の強力なIP獲得を目指す。  
既に強みを持つ360度の展開力をフックに、IPを育てる・IPに選ばれる営業力を強化する

### 360度での展開力



©赤塚不二夫／えいがのおそ松さん  
製作委員会2019

アニメ映画  
「えいがのおそ松さん」



©赤塚不二夫／おそ松さん製作委員会

アニメ「おそ松さん」



©赤塚不二夫／「おそ松さん」  
on STAGE製作委員会2019

舞台「おそ松さん on STAGE  
～SIX MEN'S SHOW TIME～」

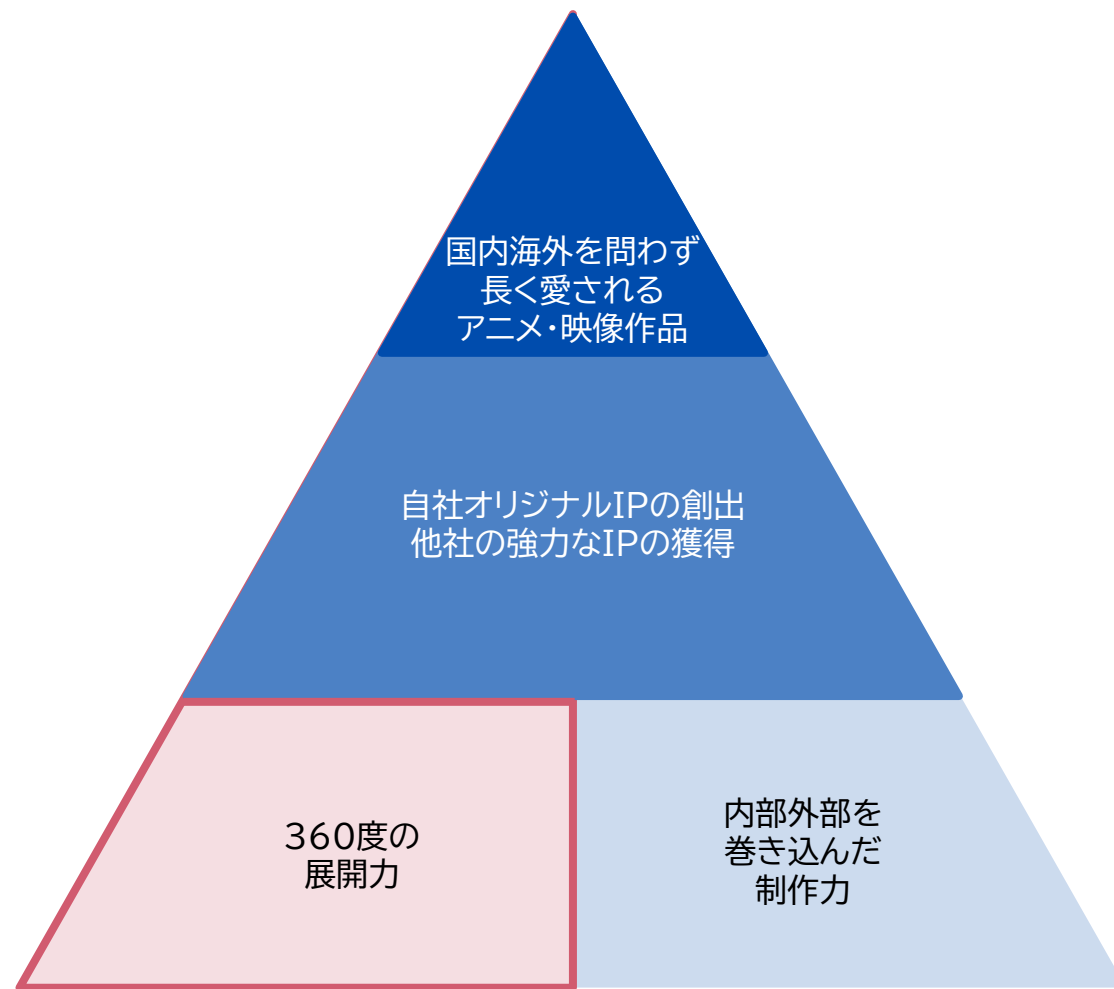


©映画「おそ松さん」製作委員会2022

映画「おそ松さん」

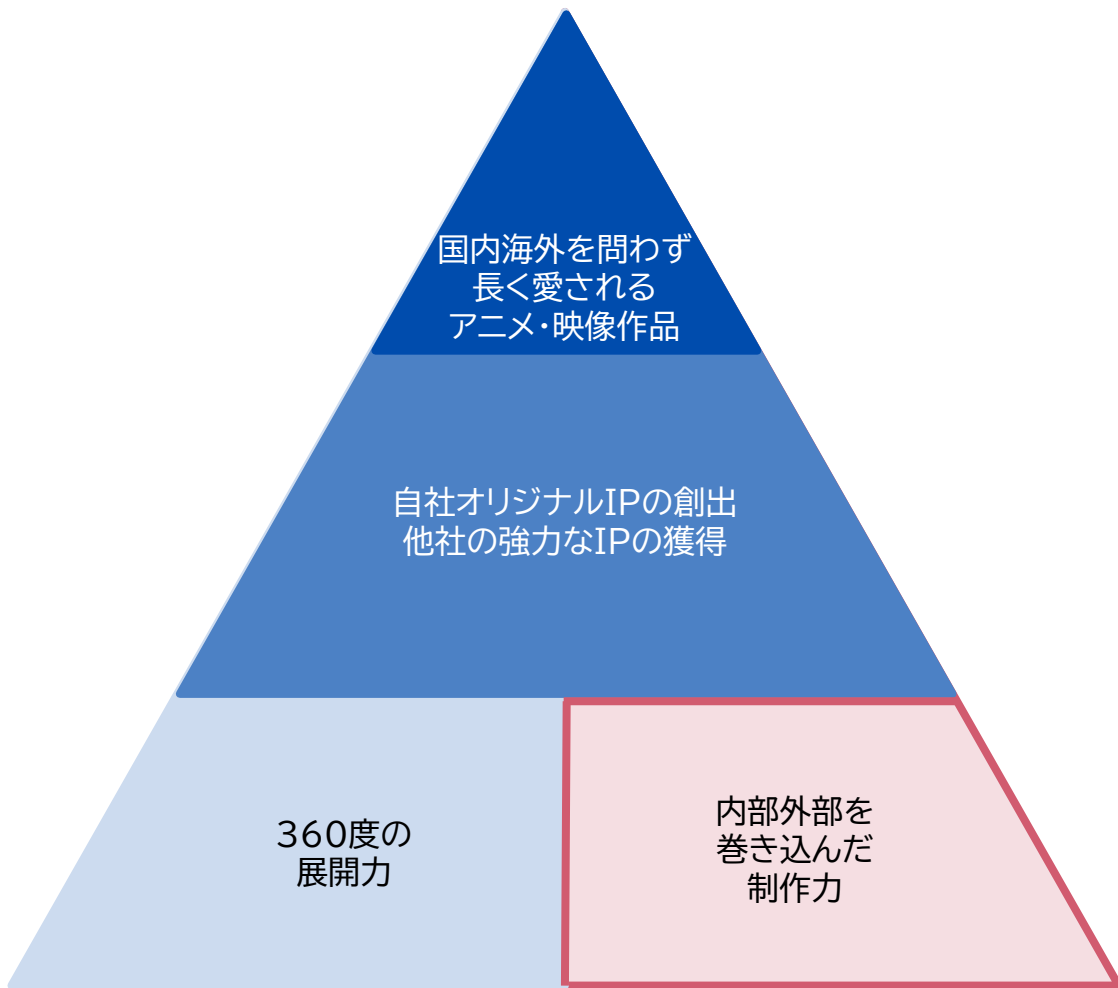


映画「おそ松さん」主題歌  
「ブラザービート」



# 主要施策④ -長く愛されるアニメ・映像作品のためのIP開発・IP獲得-

制作力については自社・他社問わないスタジオのキャパシティ拡大や大手映像配信プラットフォームとの協力拡大を通して強化を図る



## 自社スタジオ・協ラストジオの拡大

Flagship line

avex  ×  他社スタジオ



自社スタジオ  
FLAGSHIP LINE(株)  
代表作

サマーゴースト  
(2021年)

©サマーゴースト

## 映像配信プラットフォームとの協力



地球外少年少女  
(2022年)

© MITSUO ISO/avex pictures  
・地球外少年少女製作委員会



スプリガン  
(2022年)

©2021 たかしげ宙、皆川亮二・小学館  
/スプリガン Project

## その他の施策①

人材他リソース面の強化・最適化を通し、アーティストから選ばれるエンタテインメントカンパニーを目指す

### 人材の強化

#### A&R

アーティストの発掘・育成や楽曲提供  
など全般をプロデュース

#### PD

アニメ・映像作品やイベント・ライブ  
の開発をプロデュース

4つの主要施策を推進するための根本的な人員増強に加え  
年齢層の若返りを通してより時代に適合したチームを作る

豊富なリソースにより、アーティストから選ばれる  
エンタテインメントカンパニーへ

### マネタイズ領域の最適化

ファン  
クラブ

マーチャン  
ダイジング

チケット  
販売PF

EC

映像  
配信

アライ  
アンス

これまで培ってきたマネタイズ機能について  
自社で行うべきもの、他社と協力した上で高める必要があるもの  
などを考慮し、リソース配分の最適化に取り組む

適正化したリソースはIP開発領域へ一部注力

## その他の施策②

主要施策以外にも、長期的視点で見てIPの活用に資する領域については投資を継続

### 海外のクリエイティヴ獲得とビジネス拡大



ウェストハリウッドに  
イベントハウスを設立  
海外クリエイティヴ  
ネットワークを構築

USTップレベルの作曲家・プロ  
デューサーとの出版契約も進む

Hitmaker of the Month: Justin Bieber  
Collaborator Harv Has Enough Juice to Go  
Around After 'Peaches' Powers 2021  
By Charlie Amter



# SELENE

米国にて  
次世代型レーベル設立

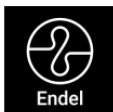
### 出資を通じた 先端テクノロジー領域へのネットワーク構築



wave  
WaveXR

2019年2月出資

バーチャルコンサートの開発・制作・配信  
Justin Bieber, The Weeknd等とのコラボ実績



Endel

2018年8月出資

AIによるパーソナライズサウ  
ンド音声アプリの開発・販売  
Grimes, James Blake等  
とのコラボ実績



Spirit Bomb

2020年6月出資

The Weeknd, Billie Eilish  
等のツアービジュアルクリエ  
ーター達が立ち上げたバーチャル  
アーティストプロダクション

### 先端テクノロジー領域でのマネタイズの取り組み

世界最大級のブロックチェーンゲームプラット  
フォーム「The Sandbox」内でNFTアイテ  
ムを販売、発売後1時間で完売

# THE SANDBOX

①ピコ太郎 (リュックサック、アップルペン、パイペン)



②浜崎あゆみ (ayupan) 23rd Monster



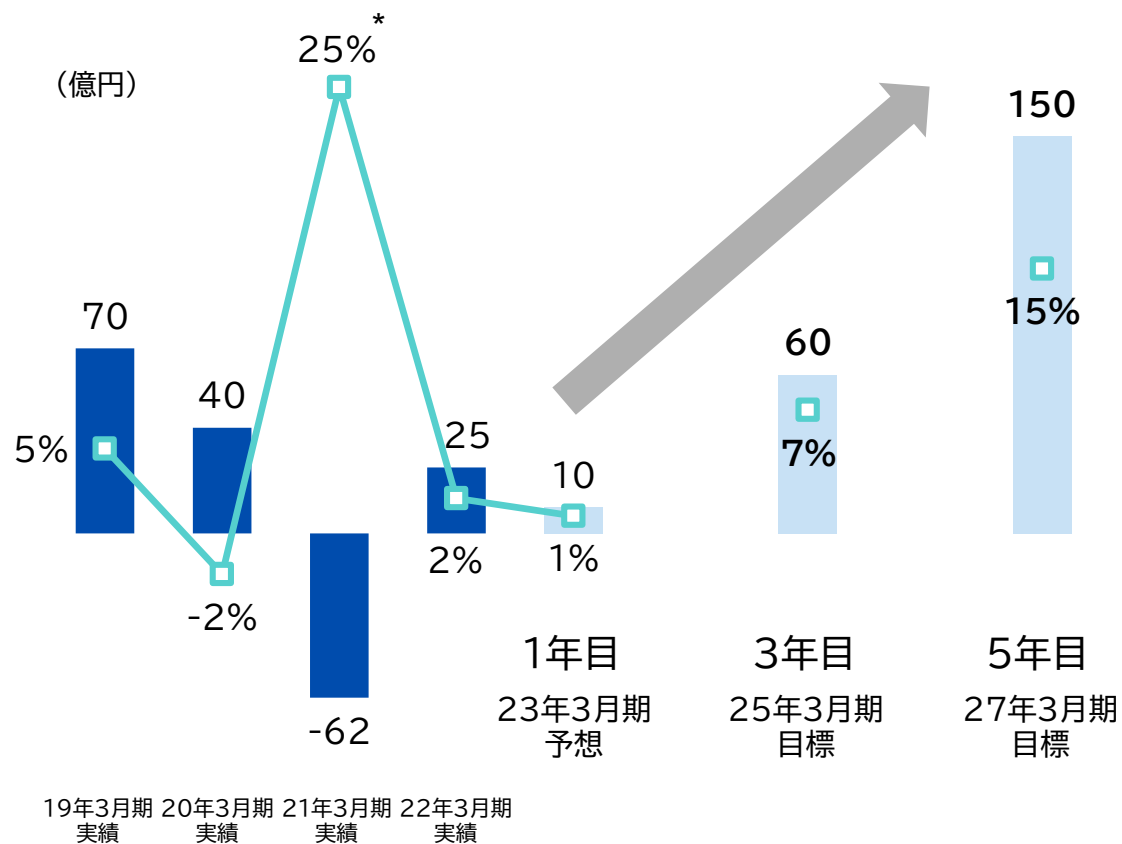
業績影響を勘案しつつ将来に向けた投資は継続 いつどんな将来でもIPに選ばれる存在を目指す



## 数値目標

25年3月期において営業利益60億円・ROE7%、27年3月期において営業利益150億円・ROE15%を目指す

	23年3月期 1年目	25年3月期 3年目	27年3月期 5年目
営業利益	10億円	60億円	150億円
ROE	1%	7%	15%
売上高 ※参考値	1,000億円超	1,500億円	2,000億円

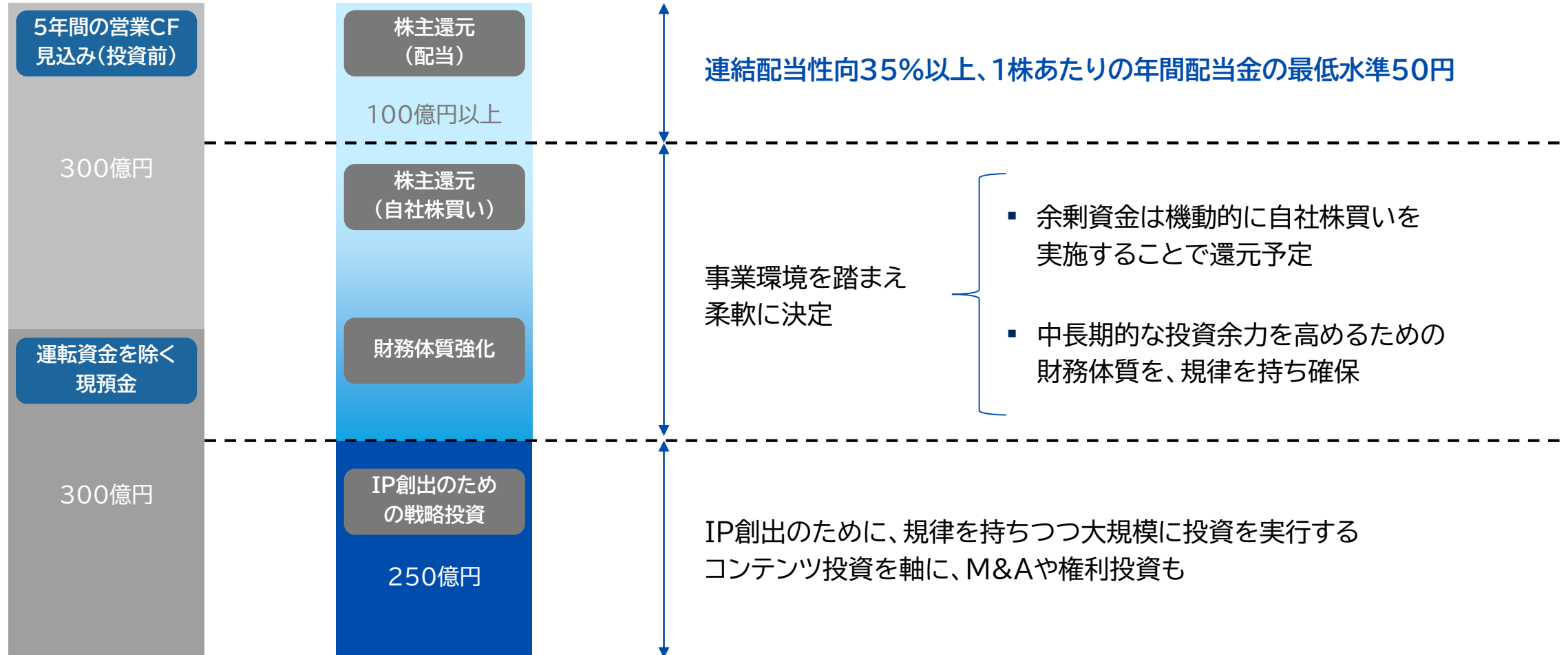


IPの種類やマネタイズの手法、ヒットのばらつき等により利益率が大きく変わるため売上は参考値とさせていただきます

\*21年3月期には本社ビル売却による伴う特別利益が含まれています

# 中期経営計画達成時のキャピタル・アロケーション

IP創出に向けた戦略投資を行い、余剰資金は事業環境を考慮しつつ機動的な自社株買いを通し還元予定





## avex vision 2027 終

---

エイベックス株式会社

東証プライム：7860

2022年5月12日