

2016年5月11日



# **avex group 成長戦略2020**

**~未来志向型エンタテインメント企業へ~**

- 
- 1. はじめに**
  - 2. 第三創業に向けた成長戦略**
  - 3. 個別戦略**
  - 4. 今後の予定**

---

# 1. はじめに

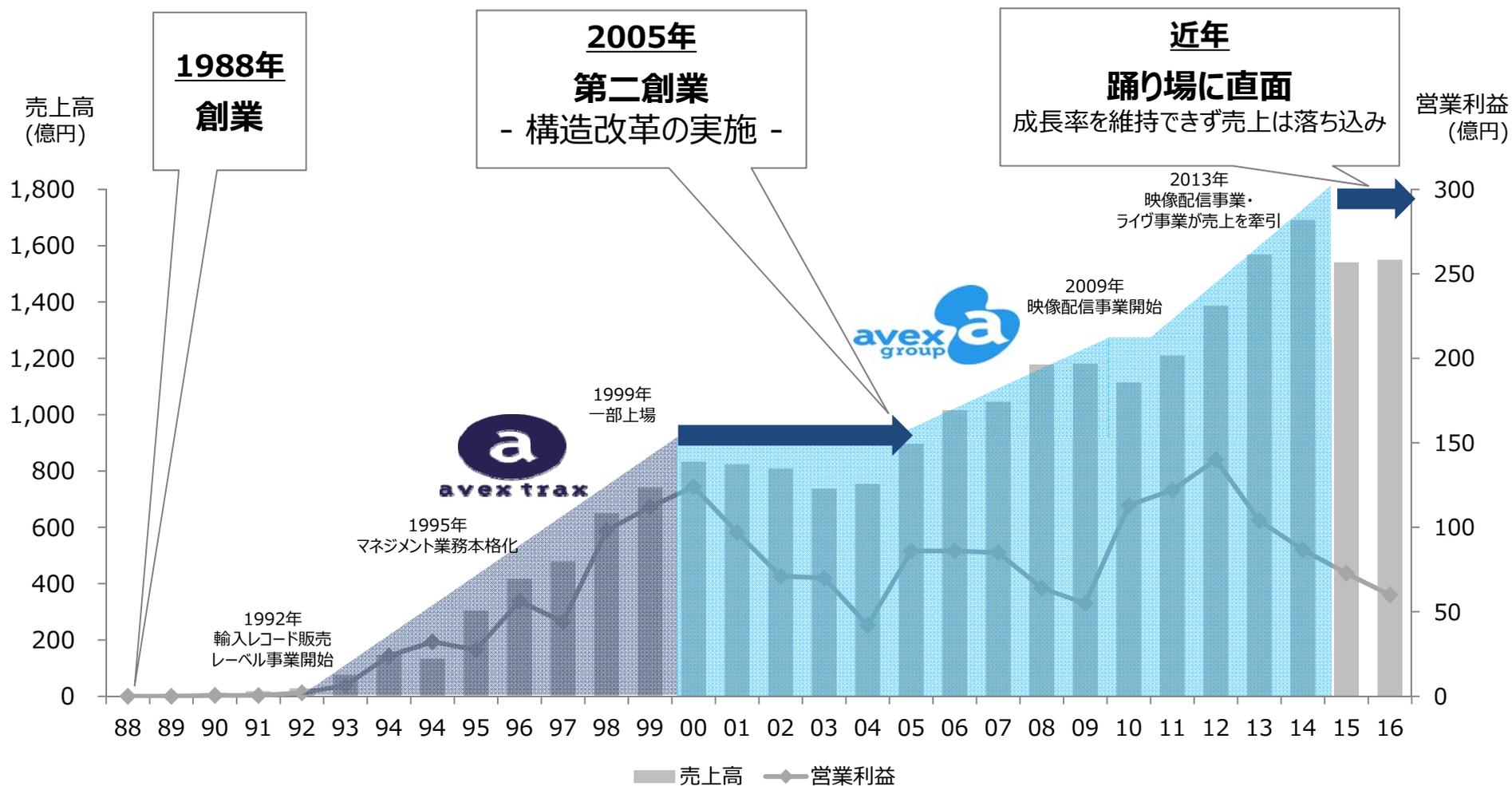
2. 第三創業に向けた成長戦略

3. 個別戦略

4. 今後の予定

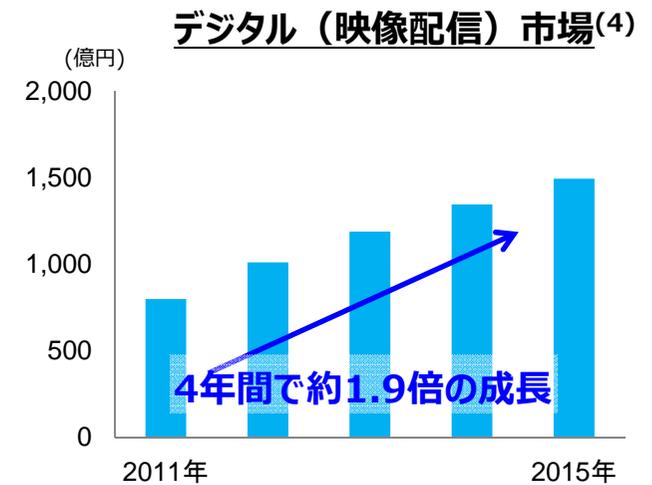
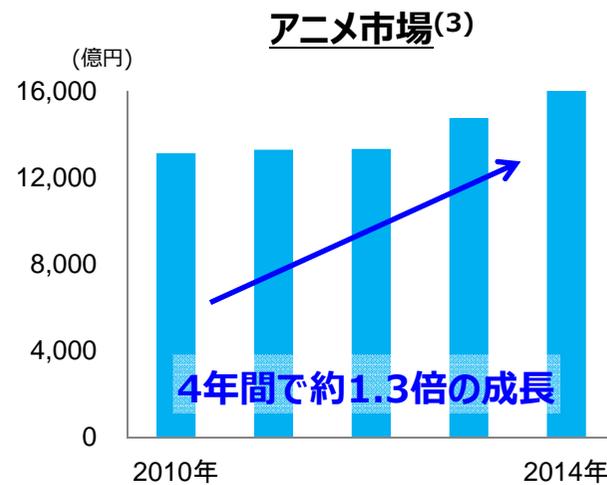
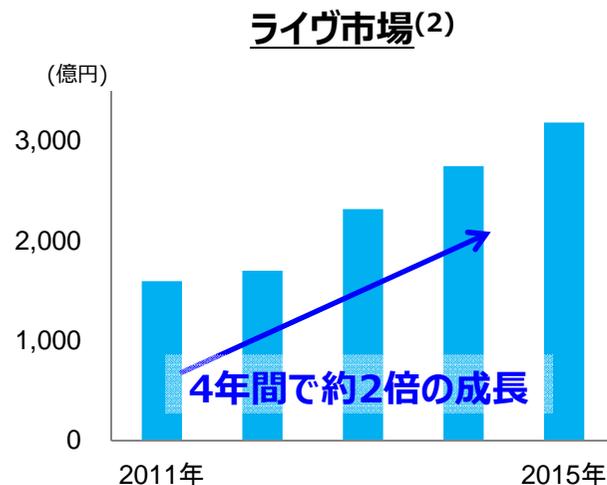
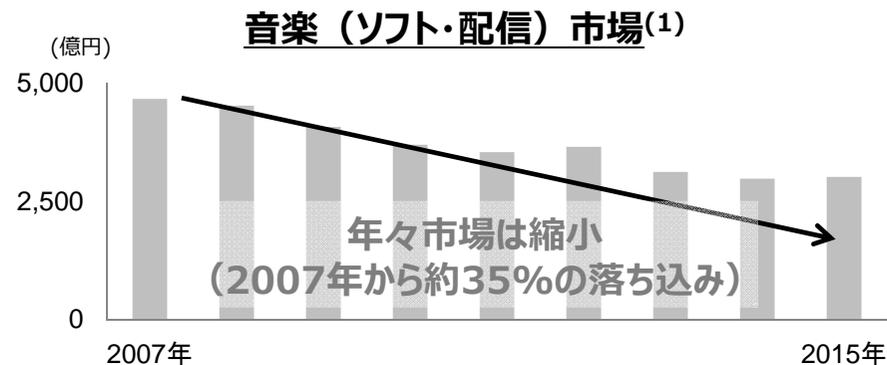
# 業績推移

当グループは創業以来右肩上がり成長。2000年代の踊り場の局面では、第二の創業を掲げた構造改革の実施により成長軌道に復帰。しかし、近年は再び踊り場に直面。



# マーケット状況

音楽市場は年々縮小傾向にあるが、ライブ・アニメ・デジタルを中心とするエンタメ市場は成長し続けている。エンタメ市場を360度全域で事業展開する当グループには市場機会がある。



(1)出典：日本レコード協会（PKG、配信合計）、(2)出典：コンサートプロモーターズ協会、(3)出典：日本動画協会実施アンケート・各種統計発表等、(4)出典：野村総合研究所

## 課題認識

当グループを取り巻く市場全体は成長しているものの、業績は「中期経営計画2018」の計画通りに進捗していない。

市場は伸びているものの、取り込みは不十分

### 「中期経営計画2018」を推進する中で直面した課題

戦略	事業の選択と集中が不十分で、成長市場へシフトできていない
組織	組織の硬直化や個別最適の進行により、労働生産性が低下
理念	事業の多角化に伴い、会社の方向性が浸透せず、グループの一体感を醸成できていない

---

1. はじめに

**2. 第三創業に向けた成長戦略**

3. 個別戦略

4. 今後の予定

# 改革の位置付け（第三創業）

「中期経営計画2018」の推進の中で直面した課題を乗り越え、成長を加速させるために、計画期間を再設定し、新たな成長戦略を策定する。また、組織・理念を含めて全社的な改革に取り組んでいく。

「中期経営計画2018」を推進する中で直面した課題		
戦略	組織	理念
選択と集中の必要性	全社最適となる体制への見直し	エンタメ企業としてのあり方の問い直し

## 第三創業と位置付け、全社的な改革を実施

＜成長戦略の強化＞  
投資を集中すべき注力領域の定義、明確化

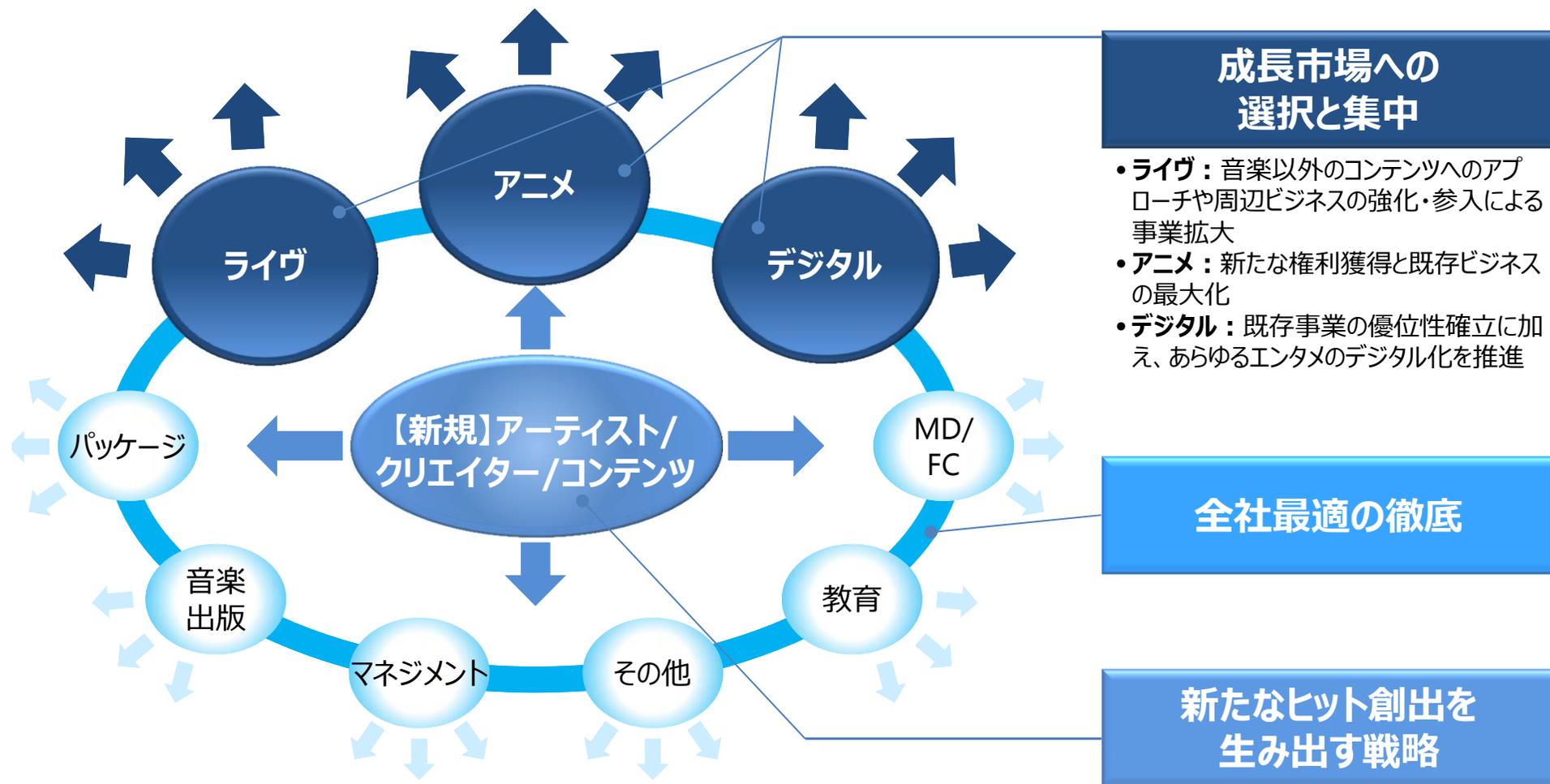
＜組織の改革＞  
組織・人の活性化／  
人事・評価制度の設計

＜理念の見直し＞  
経営理念と行動規範を再定義  
（「エイベックスとは何者で  
どうあるべきか」）

P8以降で詳細説明

今後検討

成長市場への選択と集中として、ライブ・アニメ・デジタル領域に注力。  
併せて事業間シナジーを促進するために全社最適を徹底し、事業拡大に繋げる。  
さらに、360度の事業基盤を活用して、新たなヒット創出への施策も実行していく。

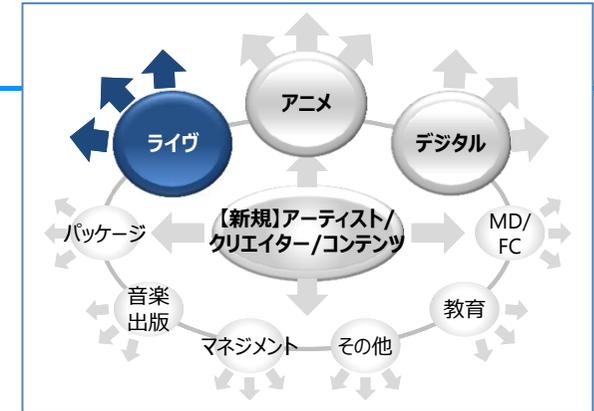


## 2020年の事業規模イメージ：連結売上2,500億円

- 
1. はじめに
  2. 第三創業に向けた成長戦略
  - 3. 個別戦略**
  4. 今後の予定

## 事業強化①：ライブ

日本有数のライブ事業者としてのノウハウと外部連携をテコに、伸びゆくライブ市場とその周辺市場を、収益性にも拘りながら取り込んでいく。



### 1. ライブライ拡充によるライブ・イベント数の増加

- 外部企業との連携を視野に入れながら、avexだけでは取り込めなかった洋楽・邦楽ライブの制作・運営の新規受託を増加
- 海外大型フェスや海外シアター、ミュージカルなどのコンテンツも積極拡大

### 2. ライブ・イベント周辺ビジネスの強化・新規参入により1ライブあたり収益の最大化

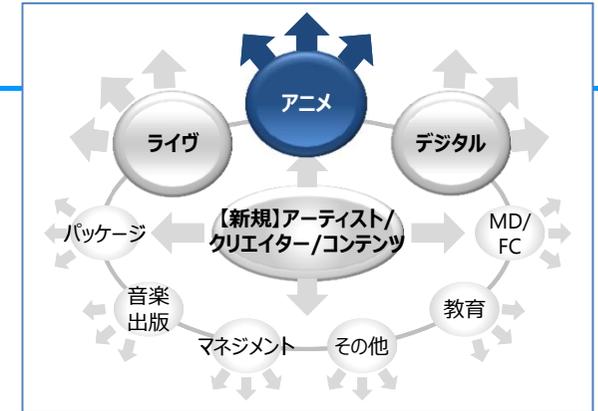
- ファンクラブ／グッズ販売／チケット販売／協賛獲得などの周辺ビジネスを強化
- ライブに付随する“人の流れ”を取り込む、移動・宿泊ビジネスに新規参入。ライブ単体だけではなく、ライブ起点ビジネス全体での収益性向上へ

### 3. プラットフォーマーとして各機能での積極的なコンテンツ拡充

- グッズ／チケットはスポーツ分野等にも積極展開し、取扱い拡大へ
- ライブ市場において、コンテンツホルダーのニーズに対応したビジネスを展開することで、コンテンツ拡充を図り、収益機会を増やしていく

## 事業強化②：アニメ

アニメ版360度ビジネスを展開していく（国内映像パッケージ事業中心のビジネスに留まらず、成長市場であるゲームアプリやグッズ、配信など周辺の収益機会を海外まで含めて押さえ、コンテンツの売上を最大化していく）。



### 1. ヒットコンテンツからの売上の最大化

- 『おそ松さん』などのヒットコンテンツを活用したゲームアプリやグッズ販売などによるマネタイズの強化／勝ちパターンのモデルづくりと他IPへの展開

### 2. 新たなIPの取得・権利拡大

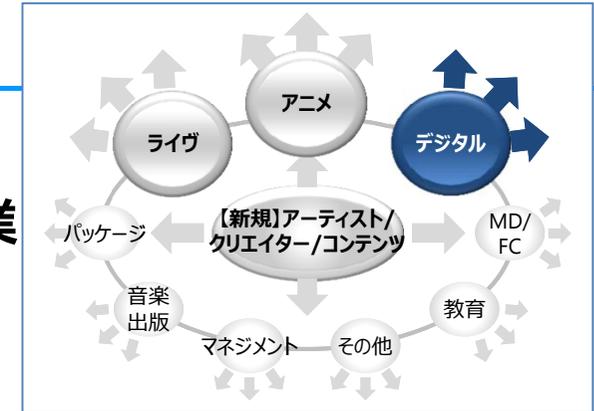
- アニメのオリジナル原作権の開発・獲得
- 2次利用窓口としての権利の更なる獲得（海外、配信、グッズ販売、ゲームアプリ等）

### 3. アニメタイムズ社を中心とするコンテンツ調達事業の強化

- 『dTV』、『ゲオチャンネル』などとの更なる連動を強化
- 外部配信サービスへのアニメコンテンツの供給力の強化

## 事業強化③：デジタル

既存の配信事業に限定せず、様々なエンタメのデジタル化を推進。ライブやアニメを含め、グループ全体でデジタル事業を強化していく。



### 1.映像配信プラットフォームとしての拡大・存在感の確立

- 日本最大の映像配信プラットフォームとしての地位を強固にし、外資との競争における優位性を確立

### 2.デジタルサービス間の相互連携と付加価値の向上

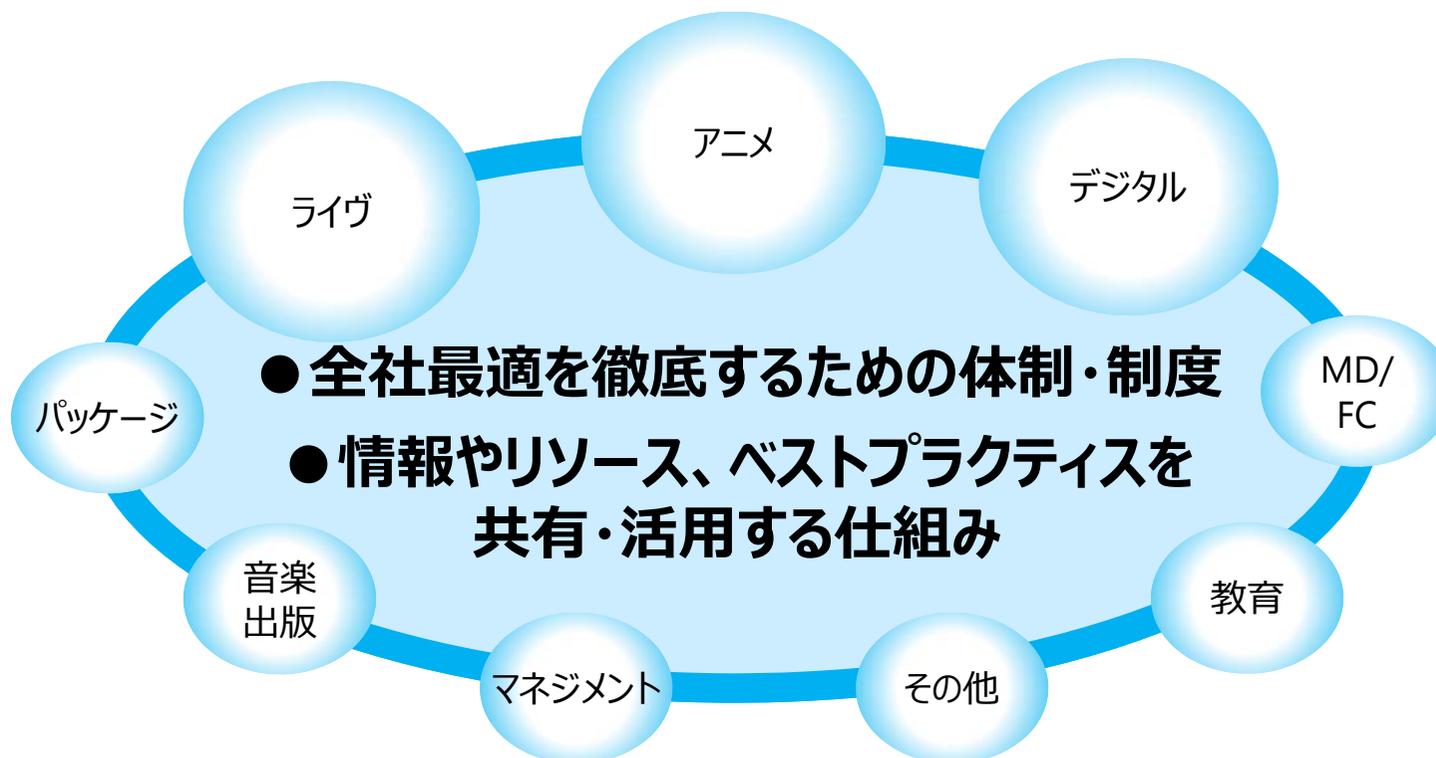
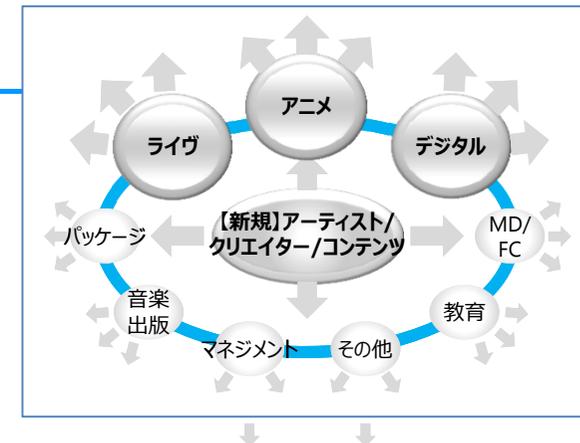
- 自社で展開する映像配信やファンクラブ・ECなどのデジタルサービスを相互連携させることにより、サービス全体の付加価値の向上を図る

### 3.音楽・映像配信事業以外にもデジタル関連ビジネスの機会を積極取り込み

- ライヴのチケット販売、ファンクラブやグッズ販売などのビジネス機会の拡大を、デジタルを活用することにより加速し、エンタテインメントビジネスのデジタル化を推進する

# 全社最適の徹底

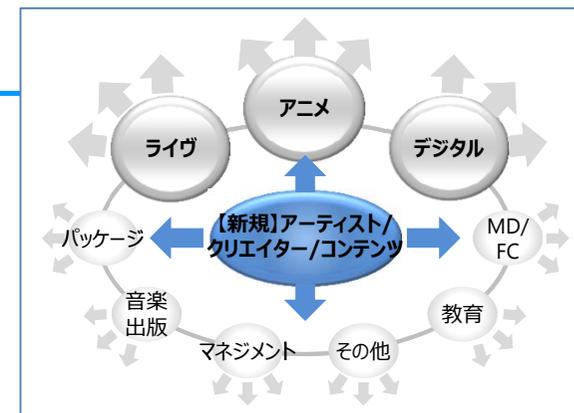
事業領域の拡大と各事業の強化を進める中で、事業単位の個別最適が進んだ結果、グループとしての真価を発揮できれておらず、マネタイズやコスト削減の余地が大きい。全社最適を徹底させるための体制・仕組みを構築し、グループの事業価値を最大化させる。



## 全社最適の徹底によりグループシナジーの最大化へ

# ヒット創出に向けた新たな施策

次のヒットコンテンツ創出に向けて、今までの手法に加えて新たな施策を実行していく。既存の枠にとらわれない多様なコンテンツの取り込みや新たな手法による才能の発掘・開花を行う。



## 1.多様なコンテンツの取り込み

- アーティストのみならず、世の中に影響を与えるようなクリエイターを発掘
- avexの事業基盤を活用した、クリエイターを中心とする収益機会の最大化

## 2.海外展開

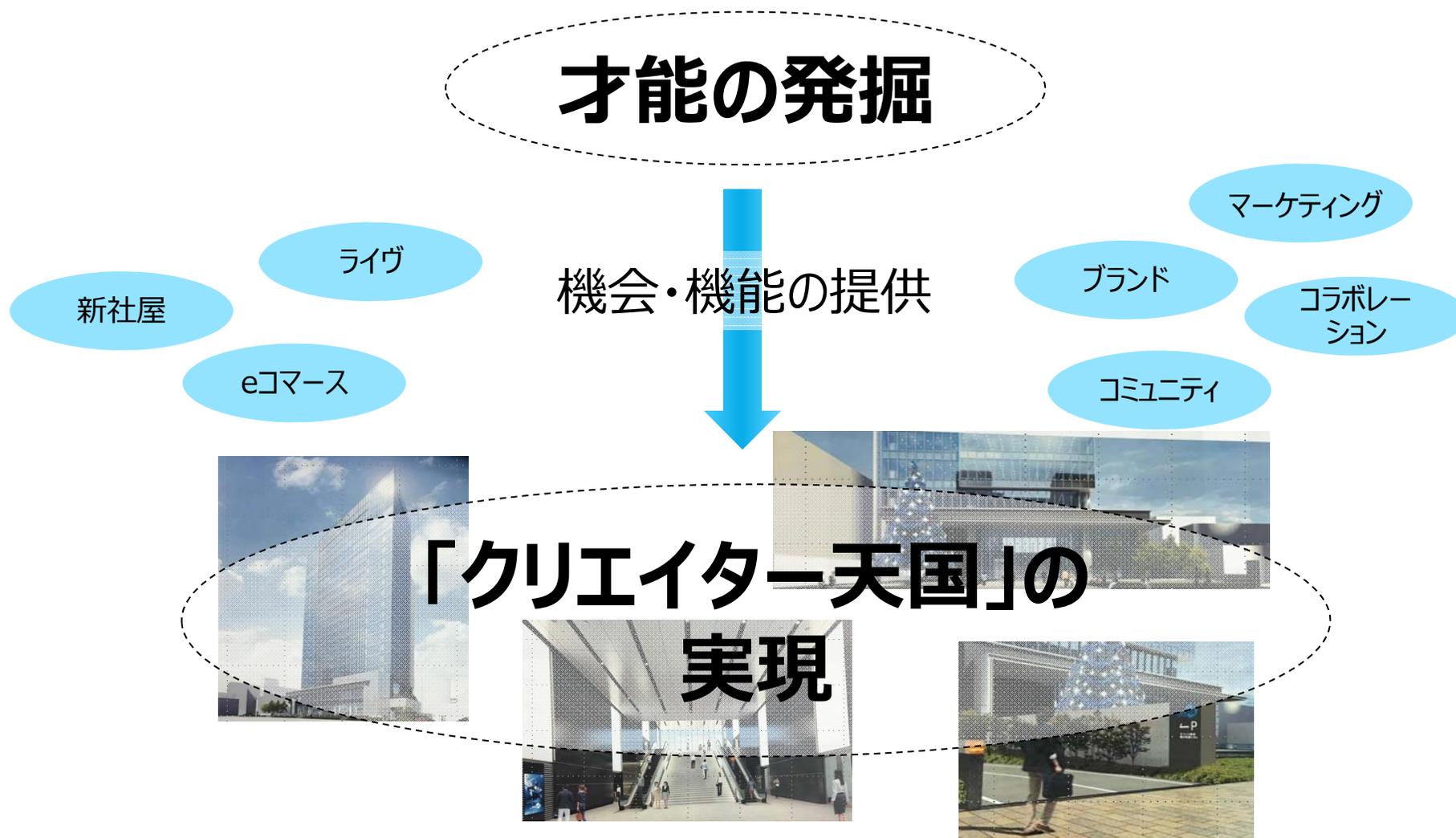
- 北米をハブとした展開へシフト。地域間連携の強化によるコンテンツ輸出入力の強化
- 国内のみならず海外にも通用するアーティストの育成、国内・海外展開の強化

## 3.ベンチャーキャピタルモデル

- エンタメ業界での成功を目指す才能ある人材への投資・支援
- 従来ヒットの法則にとらわれない、新たな次世代のヒットの創出

## ヒット創出の施策①：多様なコンテンツの取り込み

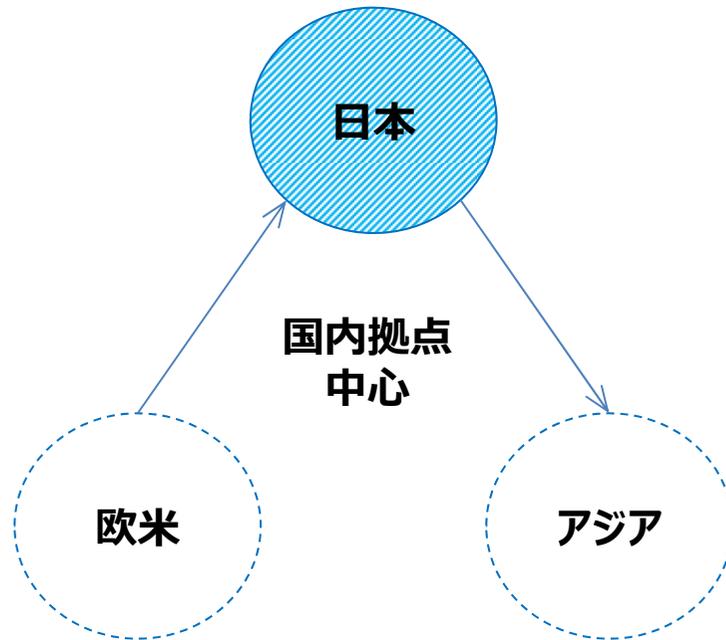
才能を発掘し開花させるというavexの原点に立ち返り、世の中に影響を与える人材をアーティストに限らず、発掘していく。彼らの活躍を支援する「機会」と「機能」を提供する「クリエイター天国」の実現を目指す。



## ヒット創出の施策②：海外展開

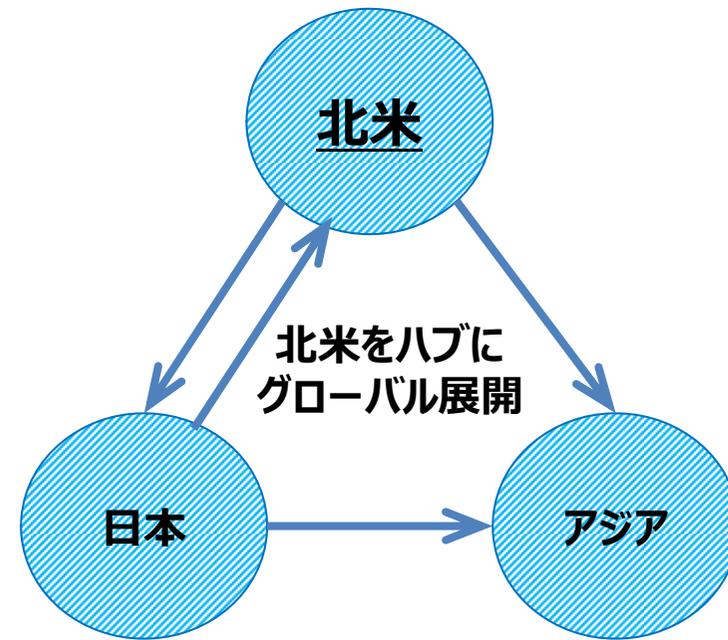
国内市場のみに留まらず、海外市場に対しても布石を打っていく。北米をハブに、日本・アメリカ・アジアの連携を強化し、ローカルの嗜好・ニーズにあったコンテンツを発掘・輸出入していける組織体制を構築していく。

これまで



- 日本コンテンツの国内展開が中心
- 欧米コンテンツの国内輸入、日本コンテンツのアジア輸出を一部展開するに留まる

これから

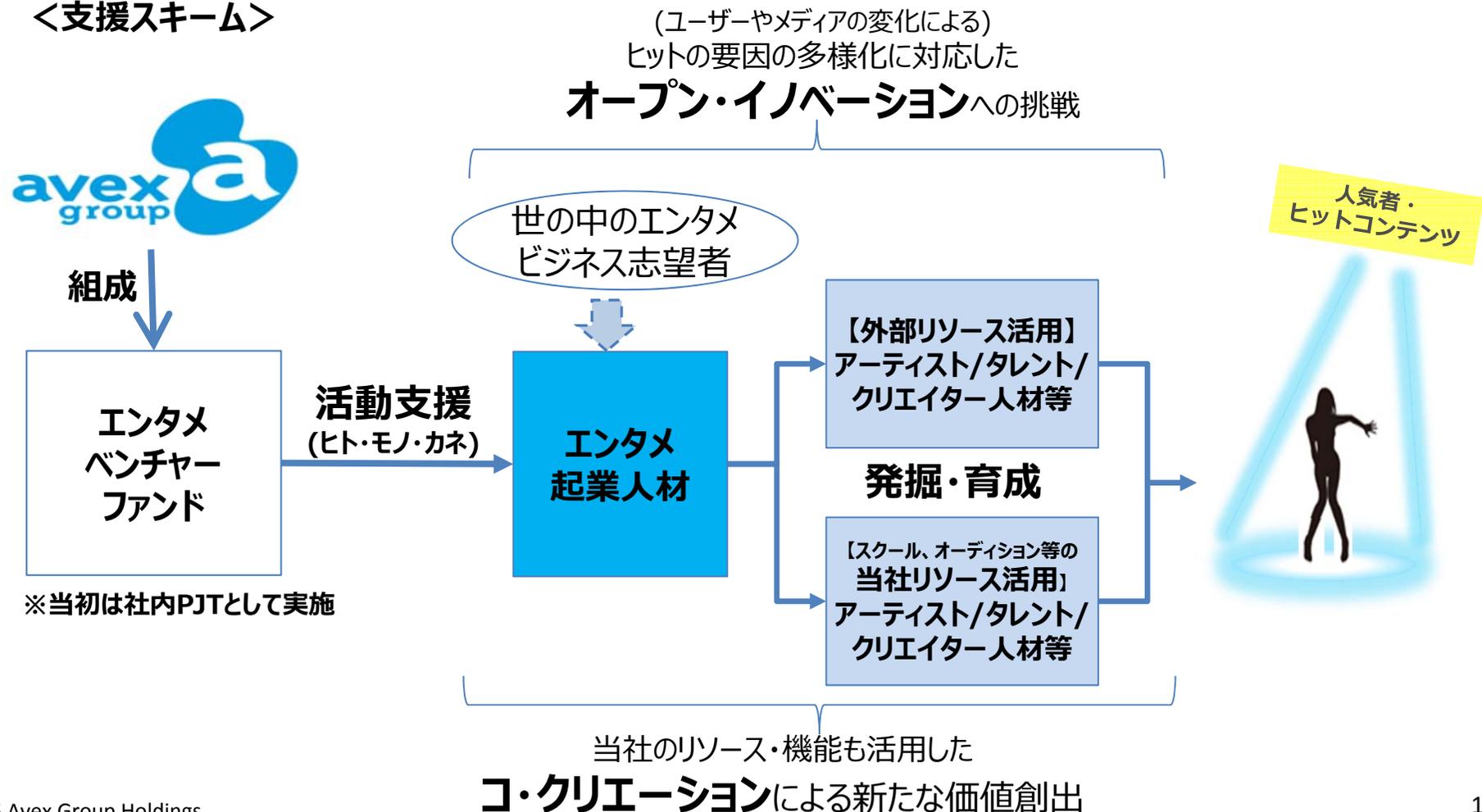


- 北米でのコンテンツ発掘と、日本やその他アジア地域へ展開を推進
- マンガ・アニメを中心に日本コンテンツの海外輸出も加速
- アジアでは特に中国市場でのプレゼンスの強化

# ヒット創出の施策③：ベンチャーキャピタルモデル

ヒットの創出と業界の活性化にさらに寄与していくべく、エンタメ業界での成功を目指す才能ある人材に対して投資。彼らの活動を支援し育成していける環境・仕組みを提供していく。ユーザーやメディアの変化に伴いヒットの要因が多様化する中で、オープン・イノベーションにより、従来のヒットの法則にとらわれないヒット創出を目指す。

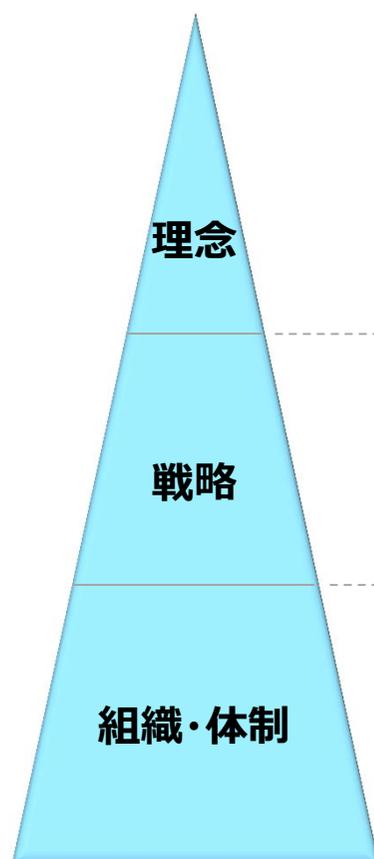
<支援スキーム>



- 
1. はじめに
  2. 第三創業に向けた成長戦略
  3. 個別戦略
  - 4. 今後の予定**

グループの価値最大化を図り、社員が同じ方向を向いて、お客様に更なる驚きと感動を提供していくため、グループ全体の理念及び組織・体制についても、全面的に改革・見直しを行う予定。

## 2017年4月までに検討する事項



- 経営理念
  - 行動規範
  - コーポレートロゴ
  - タグライン
  - 社会貢献
- 
- 個別事業の戦略再構築
  - リソースの最適配分
  - グループシナジー推進の仕組み
- 
- 経営体制及び執行体制
  - 戦略推進のための組織
  - 人事・評価制度

## 主なマイルストーン

2016年6月24日

- 新経営体制及び執行体制  
発表

2017年4月

- 第三の創業 始動

# ガバナンス体制の変更

成長戦略  
の強化

組織  
の改革

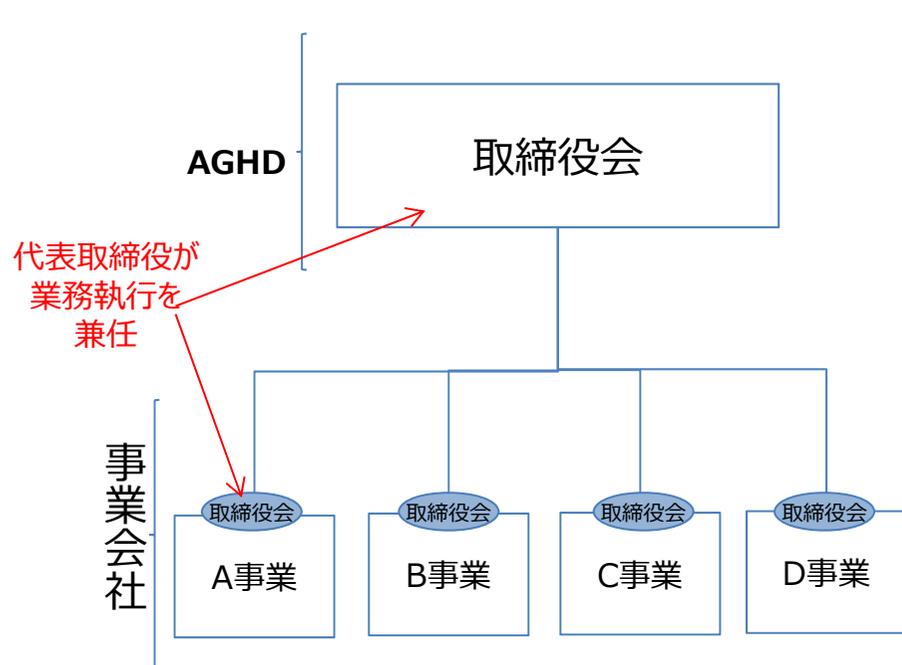
理念の  
見直し

代表取締役が業務執行を兼任していた体制を見直し、各分野を担う執行役員に権限委譲、AGHD取締役会による「決定・監督」と執行役員による「業務執行」を明確に分離する。グループの各事業・分野を担う執行役員をAGHDに配し、業務執行責任者を明確化することで、以下の目的を実現する体制へ変更する。

ガバナンス体制  
変更の目的

- 意思決定の迅速性向上
- 責任の明確化
- 次世代経営者の育成
- 全社最適の推進

【現在】 代表取締役が業務執行を兼任



【7月以降】 執行役員へ権限委譲

