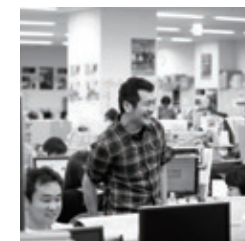


# Backstage Value 価値創造の舞台裏 Multiplier



2010年版インベスターズ・ガイド  
09.04.01-10.03.31



# Giving Life to a Blossoming Crescendo

avex group

artists

Backstage  
Value  
Multiplier

開花の放つ力は、見える



エイベックス・グループのコンプライアンス・ポリシーの最終行は、「才能に愛と賞賛を。(決して嫉妬ではなく)」と締めくくられている。数々の人材を発掘・育成し、アーティストを世の中に送り出してきた背景には、彼らの個性を生かし、その魅力を最大化させるのが我々の役目だ、という思いがある。

多くの人に「どっちでもいい」と思われる人気者はいない。才能は個性を伴うものだし、才能が花開き、個性が前面に出れば、その分評価が分かれるのは当然である。嫌われてもいい、嫌う人の人数以上に、共感したり感動したりする人たちをつくれればいい。我々はそう考える。

アーティストの世界観を共有し、その作品の制作過程に立ち会うのは、とても刺激的だ。チャートにランクインすれば、達成感も大きい。しかし、我々が何より世の中に伝えたいのは、彼らの魅力が放つ圧倒的なエネルギーなのである。

## アーティスト別売上高トップ10

### アルバム

出所：オリコン

ランキング	2005	2006	2007	2008	2009
1	ORANGE RANGE	倅田 來未	倅田 來未	EXILE	嵐
2	ケツメイシ	コブクロ	浜崎 あゆみ	浜崎 あゆみ	EXILE
3	倅田 來未	平井 堅	Mr. Children	B'z	東方神起
4	浜崎 あゆみ	SMAP	EXILE	安室 奈美恵	B'z
5	サザンオールスターズ	浜崎 あゆみ	KAT-TUN	コブクロ	ザ・ビートルズ
6	EXILE	KAT-TUN	大塚 愛	嵐	GReeeeN
7	Mr. Children	B'z	コブクロ	徳永 英明	Mr. Children
8	平井 堅	大塚 愛	KinKi Kids	倅田 來未	マイケル・ジャクソン
9	BoA	レミオロメン	嵐	DREAMS COME TRUE	浜崎 あゆみ
10	KinKi Kids	中島 美嘉	L'Arc~en~Ciel	宇多田 ヒカル	絢香

### ダウンロード

出所：レコチョク

ランキング	2005	2006	2007	2008	2009
1	O-ZONE	倅田 來未	倅田 來未	EXILE	EXILE
2	ケツメイシ	湘南乃風	浜崎 あゆみ	浜崎 あゆみ	GReeeeN
3	BENNIE K	レミオロメン	Mr. Children	B'z	浜崎 あゆみ
4	ORANGE RANGE	EXILE	EXILE	安室 奈美恵	倅田 來未
5	ORANGE RANGE	沢尻 エリカ	KAT-TUN	コブクロ	いきものがかり
6	REIRA starring YUNA ITO	伊藤 由奈	大塚 愛	嵐	加藤 ミリヤ
7	ORANGE RANGE	絢香	コブクロ	徳永 英明	西野 カナ
8	ORANGE RANGE	DJ OZMA	KinKi Kids	倅田 來未	東方神起
9	ORANGE RANGE	コブクロ	嵐	DREAMS COME TRUE	コブクロ
10	AI	BONNIE PINK	L'Arc~en~Ciel	宇多田 ヒカル	遊助

当社グループでマネジメントおよびCDリリース、音楽配信を行っているアーティスト  
当社グループでCDリリースや音楽配信を行っているアーティスト





avex group

Turning  
Breakthrough

Ideas  
Into Reality

マーケットは、所与ではない



content  
Multiplier  
creation

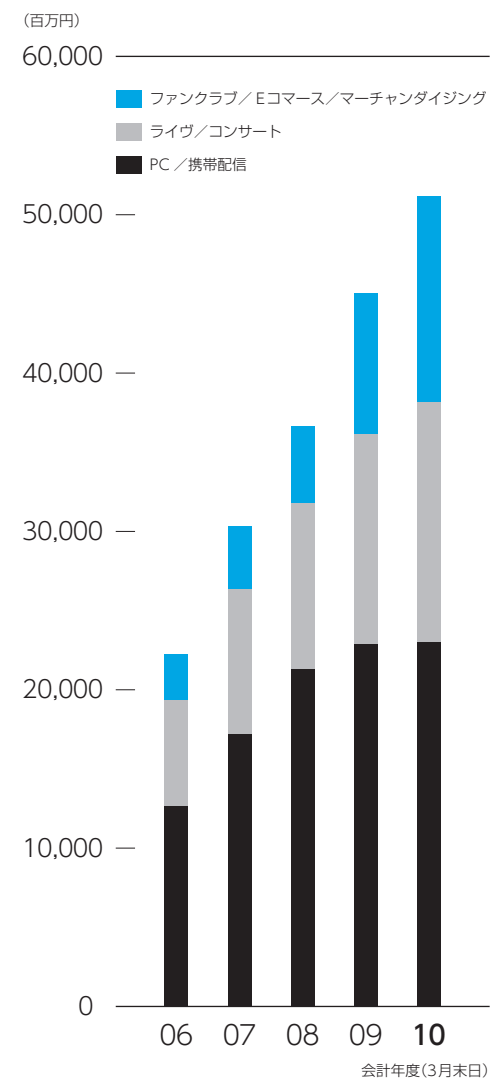
既存のマーケットを狙ったことがなかった。創業当時から、「マーケットやムーブメントは自分たちで創り出すものだ」と考えてきた。

最初はマンションの一室で始めたレコードの輸入卸販売だった。2年後には、自分たちで音楽制作を開始、インディーズ・レーベルとして、オリジナルのコンピレーションアルバムを制作し、日本にダンスミュージック・ブームを巻き起こした。ひとつ段階を上がるたびに、やりたいことが増え、どんどん新しい事業を立ち上げた。22年後の今日、当社グループはアーティストの発掘・育成・マネジメントからコンテンツ制作、流通にいたるまで、エンタテインメント・ビジネスにおけるバリューチェーンのヴァーティカル・インテグレーションを実現する企業となった。

事業拡大の原動力は、「アーティストの魅力を最大化させる」という当社グループのプリンシプルだ。我々は昔から、CDだけでなく、アーティストの魅力や個性をさまざまな手段でユーザーに伝えることを目指してきた。例えばライブや配信など新たなプラットフォームも、単にマーケティング手段としてだけではなく、アーティストの才能を発露させるステージとして創ってきたという自負がある。

新たな事業を生み出すかと、この原動力を強みに、これからもエイベックス・グループは、新たな市場を創り出していく。

## 音楽配信およびプロダクション型ビジネスの売上推移





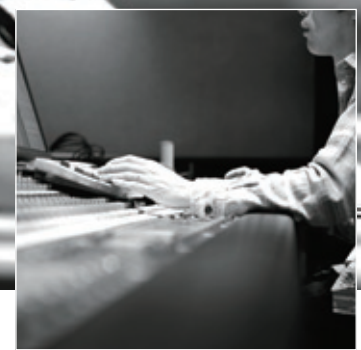


avex group

Backstage  
Value  
Multiplier

# Individual references Driving Trends

個人の嗜好が、奔流になる



自分たちが聴きたいレコードを輸入して、レコードショップに販売するビジネスで創業した。それは成功したが、本当に良かったのは、最終的にレコードを手にするユーザーの顔が直接見える仕事だと気付いた。

レーベルを立ち上げたのも、その後ライブ事業に注力したり音楽配信サイトを立ち上げたりしたのも、ユーザーと直接コミュニケーションを取りたいという思いからだ。こうしてユーザーに直接アクセスできるチャンネルを創ったことが、ファン層の拡大につながっている。



**500** 万人以上に直接リーチ



音楽系コンテンツ配信サイト会員数

**128** 万人



Eコマースサイト会員数

**31万3千人**



携帯電話向け映像配信サービス会員数

**107** 万人

**Team Styx**

ファンクラブ総会員数

**94万2千人**

**a nation**

ライブ年間動員数

**148** 万人

(2010年3月31日現在)

## 目次

トップメッセージ	06
エイベックス・グループの沿革と企業理念	08
特集：エイベックスのビジネスモデル	10
エイベックス・グループ一覧	16
営業概況	18
トピックス	22
エイベックス・グループのCSR活動	24
コーポレート・ガバナンス	26
連結財務ハイライト	28
セグメント別売上高	30
主要事業データ	31
会社概要と投資家情報	32

世の中をざわつかせる  
企業グループにしたい。







6年前、音楽プロデューサーだった僕は、突然社長になった。それまで僕は、反骨心をエネルギーに、怖いもの知らずでどんどん新たな事業に挑戦した。社長になった当初は、制約が増して、重荷を感じて悩み、葛藤した。加えて、クリエイターとしてヒット作品を出して、売上につなげなければならないというプレッシャーも強かった。

それが最近、社長として第2フェーズに入った自分に気付いた。経営というものは、「攻め」と「守り」の両面があり、「攻め」はもちろんのこと「守り」にも強さが必要であると実感し始めた。この考えのもと、2010年4月、組織を大幅に変更した。新たな組織体制では、エイベックス・グループ・ホールディングス株式会社から事業部分を切り離して事業子会社に再編成し、その分取締役の人数を削減した。純粹持株会社となった当社は、グループ経営戦略の立案や実行に、より集中することになる。

グループ経営戦略のなかでも特に僕が取り組みたいのは、社員のプロデュースだ。僕は、アーティストをプロデュースするときに、良きにつけ悪しきにつけ「人の心に残る」作品を出したいと常に考えてきた。社員や組織の育成も同じだろう。これからは、世の中を「ざわざわ」させる、新しい方程式を創り出す人間が活躍する、そんな企業グループをプロデュースしていこうと考えている。

*Musato*

エイベックス・グループ・ホールディングス株式会社  
代表取締役社長 CEO 松浦 勝人

## エイベックス・グループの沿革と企業理念

「トライ・アンド・エラーは、エンタテインメントビジネスの常だ」という。確かに当社グループの沿革を振り返ると、創造と破壊という言葉が浮かぶかもしれない。ダンスミュージックは売れないといわれていた日本において、テクノの一大ブームを巻き起こした。後発の当社グループでは無理だといわれた邦楽制作では、斬新な広告手段を使って、事業立ち上げの翌年に100万枚のヒットを放った。業界の常識を次々と壊し、新たなスタンダードを自分たちで創り出してきた。そして当社グループはこれからも、既成概念を打ち破ることで成長を続けていく。

**88**年4月

レコード輸入卸業者として創業。  
ユーロビートに特化して成功する。

**90**年9月

音楽制作部門  
avex traxを設立。  
オリジナル・コン  
ピレーションアル  
バムを制作。

**99**年12月

店頭公開からわずか14ヶ月で  
東証一部に上場。

**04**年10月

持株会社体制へ移行。

## エイベックス・グループのビジネスモデルの進化

### 大ヒット創出の実績

**92**年2月

ダンス・コンピレーシ  
ョンアルバム「JULIANA'S  
TOKYO」が200万枚以  
上のヒットとなる。

**94**年5月

ダンスユニットtrfのシングル  
CD「survival dAnce～no no  
cry more～」が、エイベッ  
クス初のミリオンセラーとなる。

**01**年3月

浜崎あゆみのアルバム  
「A BEST」が450万枚の大  
ヒット。2010年までに10  
作のオリジナルアルバムが  
販売数ランキング首位を獲  
得している。

**05**年3月

「恋のマイアヒ」  
が携帯電話向け  
音楽配信におい  
て累計500万ダ  
ウンロードを超  
える大ヒットに。



**05**年4月

グループ構造改革を実施。映像事業やアジア展開を本格化する。

**05**年6月

音楽系コンテンツ配信サイト「mu-mo」をサービスイン。以後、デジタル配信売上が急速に拡大。

**07**年6月

タレント、俳優のマネジメント業務を開始。その後2009年にエイベックス・マネジメント株式会社を設立し、アーティストやタレントのマネジメントを本格化。

**09**年5月

携帯電話向け映像配信サービス「BeeTV」を開始。

創業から22年、エイベックス・グループはビジネスモデルを変革し続けてきた。ミリオンセラー・アーティストを多数生み出し、驚異的な成功を収めた。しかしそこで満足することなく、貪欲に新たな事業領域を開拓してきたところに、当社グループの真骨頂がある。その結果、当社グループは音楽産業の構造変化の先を行くビジネスモデルを構築してきた。今後も決して立ち止まらず、新たな価値を創り出していく。

avex group

**07**年2月

音楽系コンテンツ配信サイト「mu-mo」の会員数が100万人を突破。

**07**年3月

ライブ事業の年間動員数が100万人を突破。以後動員数は毎年増加している。

**09**年6月

ファンクラブ事業の総会員数が80万人を突破。

**10**年3月

携帯電話向け映像配信サービス「BeeTV」の会員数が100万人を突破。

我々自身がユーザーだったから、ユーザーの嗜好に対しての感度は高いと思う。クリエイティブな感性を支えるマーケティングのアイディアも豊富だ。そうした資源を最大限活用して、大勢のユーザーからの支持を集め、社会現象といわれるようなヒットを出してきたことは、我々に貴重な経験と自信を与えてくれた。それが、海外市場の開拓や映像事業の展開という、新しい事業の礎となっている。





竹内 成和  
CFO

松浦 勝人  
CEO

千葉 龍平  
CSO

林 真司  
CBO

日本においては、過去数年にわたって急拡大してきた携帯電話向け音楽配信市場が踊り場を迎え、

今後音楽産業がどのように変化していくのか、注目が集まっています。

そうしたなか、エイベックス・グループは総合エンタテインメント企業への進化を目指し、

ビジネスモデルの変革と海外展開に取り組んできました。

現在までに構築したビジネスモデルはどのようなものか。そして、中長期的にどのように成長を実現するのか。

エイベックス・グループ・ホールディングスを率いる松浦CEO、千葉CSO、竹内CFO、林CBOに尋ねました。

エイベックス・グループは、ポスト・パッケージ(CD)環境に向けて「マルチ・プラットフォーム・ビジネスモデルの構築」を掲げてきましたが、それはどのようなものでしょうか。

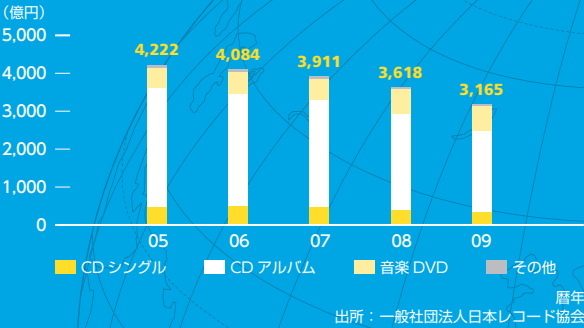
「プラットフォーム」とは、例えていうならユーザーに出会うための「場」です。当社グループのコア・コンピタンスは、アーティストやタレントのマネジメントと、音楽・映像コンテンツの企画・制作ですが、「プラットフォーム」は、制作したコンテンツをユーザーに届けるためのさまざまなチャネルです。

具体的には、現在当社グループは、CDやDVDなどの「パッケージ販売」、「音楽配信」、「映像配信」、アーティストグッズを企画制作する「マーチャンダイジング(MD)」、CD・DVDやグッズをネットを通じて販売する「Eコマース(EC)」、コアユーザーとの重要なコミュニケーション・ネットワークである「ファンクラブ(FC)」、そしてコンサートやミュージカルなどの企画・制作を行う「ライブ・エンタテインメント」の7つのプラットフォームを展開しています。例えば、Aというアーティストの音楽コンテンツは、それ自体はひとつですが、さまざまなプラットフォームを持つことで、CDだけでなく、デジタル配信やライブ、楽曲にまつわるグッズの販売やファンクラブ向けのイベントなど、多様な手段でユーザーにアプローチすることができる。これが、我々の目指すマルチ・プラットフォーム・ビジネスモデルです。

# 国内の事業環境

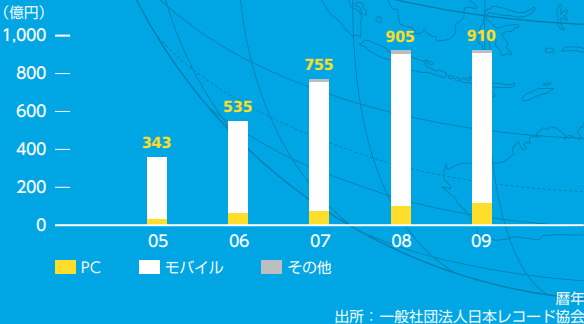
## 1 日本における音楽パッケージの市場規模

2010年3月期における日本国内の音楽ビデオを含む音楽ソフトの生産金額は、前期比 12.5% 減と大きく減少し、CDやDVDなど音楽パッケージ市場の縮小傾向が続いています。



## 2 日本における音楽配信の市場規模

日本国内における音楽配信の販売額のうち、90% 弱が携帯電話向けであるが、「着うたフル」対応の携帯端末の普及が一巡したことなどから、市場の成長は鈍化しています。



レコード会社だったエイベックス・グループが、なぜマルチ・プラットフォーム・ビジネスモデルを追求するようになったのでしょうか。

デジタル技術の発達やユーザーの消費行動の変化などにより音楽産業の構造は大きく変わり、当社グループとしてもこれに対応する必要がありました。しかし、このビジネスモデルが市場の変化だけに導かれて出てきたものかという、必ずしもそうではありません。我々は「アーティストの魅力をCDというチャンネル以外でも多面的にアピールするには、どういう方法があるのか」という命題に創業当初から当然のこととして取り組んできており、その結果として生まれたビジネスモデルであるといえます。

パッケージ以外の事業領域は、「CD を売るためのプロモーション」ではなく、それ自体がユーザーとの重要なコミュニケーション・チャンネルであるという認識なくしては、いつまでもCD制作中心のビジネスモデルから脱せなかつたはず。当社グループの中期ビジョンは、「アジア最強のクリエイティブとコミュニケーション能力をもつエンタテインメント・ブランド企業へと進化すること」ですが、ここにいう「コミュニケーション能力」を発揮するには、ユーザーに直接アクセスするチャンネルが非常に重要だと考えたわけです。コミュニケーションを重視してきたからこそ、当社グループはアーティストの発掘・育成・マネジメントからコンテンツ制作、流通にいたるまでのバリューチェーンを統合し、収益多角化に向けた基盤を築けたのだと自負しています。

### マルチ・プラットフォーム・ビジネスモデル



2007年3月期から4期連続で売上高が1,000億円を超え、増収を続けています。ビジネスモデル転換による成果だと見てよいのでしょうか。

パッケージ市場が縮小しているにもかかわらず増収を達成したのは、まさにビジネスモデル転換の成果です。また、それ以外にも3つの効果が表れています。

第1に、マルチ・プラットフォームを構築してきたことで、収益源が音楽パッケージ販売以外にも広がり、ヒットの有無によらず安定的な売上をあげることが可能になりました。

第2に、売上構成の変化が挙げられます。2005年3月期に売上高75,418百万円のうち42%だった音楽パッケージ以外のプラットフォームの売上高比率は、2010年3月期には売上高118,142百万円のうち65%と、大きく成長しました。今後も音楽パッケージ市場の縮小は避けられませんが、当社グループはパッケージに依存しない構造へと変化してきました。

第3に、業績の下期偏重が改善してきています。2005年3月期に42.6%と57.4%だった上下期のバランスは、2010年3月期には49.2%と50.8%になっています\*1。CDアルバムの発売が上期よりも下期に多い傾向があるため、音楽パッケージの売上構成比率が高かった頃は売上が下期に偏重していたのですが、これが平準化されつつあります。

\*1 各年度の上期と下期の売上詳細：  
2005年3月期：上期32,164百万円、下期43,254百万円  
2010年3月期：上期58,128百万円、下期60,014百万円



安定性もさることながら、エンタテインメント産業の構造変化のなか、どのように成長を実現するのが問われます。

マルチ・プラットフォーム・ビジネスモデルの確立により、グループ全体の事業が安定してきましたが、その真のポテンシャルは、成長を牽引する力にあると我々は考えています。プラットフォーム間のシナジーを追求することによって、新たなユーザーが開拓できるからです。

例えば、あるアーティストがライブを行う。そして、携帯電話向け映像配信サービス「BeeTV」\*2で、そのライブの映像を配信する。すると、従来はそのアーティストのことをよく知らなかった「BeeTV」ユーザーが、ライブツアーのDVDを購入するというような相乗効果が、実際に生まれています。さらには、実際にそのアーティストのライブに足を運ぶようになるかも知れませんが、ファンになればグッズの購入やファンクラブへの入会、CDの購入というように深化していくかも知れません。マルチ・プラットフォーム化したことで、特定のプラットフォームにアクセスしているユーザーに対して、ほかのプラットフォームで提供している魅力的なサービスを紹介し、ユーザー層を拡大することができるようになってきたのです。



「BeeTV」は、携帯電話に特化した映像コンテンツの制作という点がユーザーの高い支持を得て、放送開始から1年余りを経た

2010年9月30日時点で145万人の会員を獲得しています。事業としてはまだ投資が先行している段階なのですが、新たに開拓したこの145万人のユーザーが、当社グループの持つコンテンツの受け手として、「BeeTV」の会費収入以上の意義を持つわけです。

しかも、音楽事業と同様に「BeeTV」では当社グループが独自に一次コンテンツを開発していますから、「BeeTV」のコンテンツをほかのメディアや事業領域に展開することが可能になる。そうやって周辺事業との連携を深め、ひとつのコンテンツから多様な収益を生むことが、我々の目指すマルチ・プラットフォーム・ビジネスなのです。

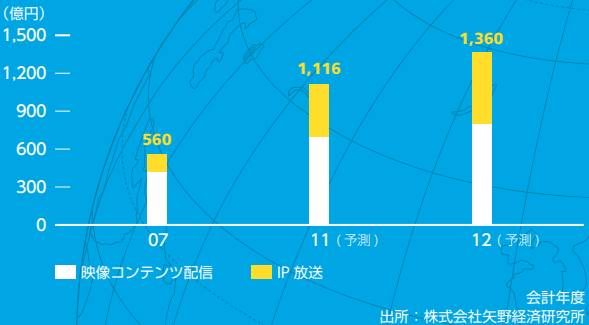
\*2 エイベックス・エンタテインメント株式会社と日本最大の携帯電話キャリアである株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモの合併会社であるエイベックス通信放送株式会社が提供する、携帯電話専用の映像配信サービス。



## 国内の事業環境

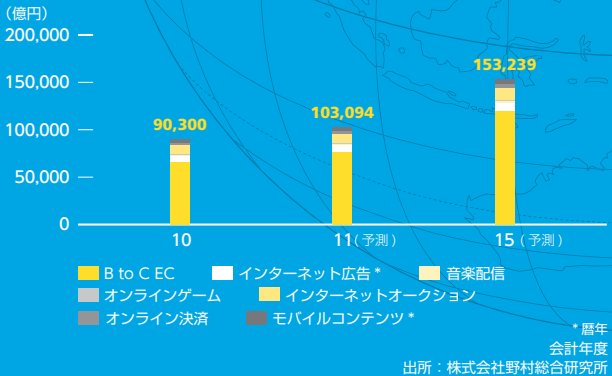
### 3 □ 日本における映像配信市場規模

日本における映像配信市場は、2011年度には1,000億円以上に拡大すると予想されています。なかでも携帯電話向けの映像配信市場は、420億円規模へと急成長する見込みです。



### 4 □ 日本におけるネットビジネスの市場規模予測

ネットビジネス市場は、Eコマースを中心に2014年度には15兆円規模へと飛躍的に拡大すると予想されています。



プラットフォームが無軌道に増えて、利益率の低下を招くのではないかと懸念も感じます。

新規事業の立ち上げに関しては、2010年4月に「投資検討委員会」を設置してリスク管理機能を高めています。当社グループは、「自分たちが面白いと思う事業をとことん追求する」という創業時のカルチャーを色濃く引き継いでおり、新しいターゲットができる、どんどん突き進んでしまうところがありました。その結果、過去には映画事業の不振などの苦い経験もあります。その反省から、より客観的な収益性の検討とリスク管理を行う仕組みを導入しました。

とはいえ、これは決して今後当社グループが小さくまとまるということを意味しているわけではありません。先ほど例として挙げた「BeeTV」については、「携帯電話で見る動画はテレビ番組を転用すれば良い」という既成概念を覆し、他社が手をつけていない事業を開始したことが、市場開拓につながりました。事業性の客観的な判断が大前提となりますが、大胆で斬新な事業展開ができるという当社グループの強みを発揮してこそ成長できると考えています。



マネジメント体制の変更も、管理体制の強化の一環と考えればいいのでしょうか。

2010年4月というタイミングで当社を純粋持株会社としたのは、プラットフォームの構築が一通り完成し、いよいよ本格的に収益化を開始する段階に入ったと判断しているからです。決して「締め付け」が目的ではなく、持株会社が戦略を明確にすることでプラットフォーム間の連携が強化され、利益拡大へつながると考えています。

エイベックス・グループは、7つのプラットフォームを支える多様なエンタテインメント事業を傘下の事業子会社で行っています。プラットフォームの拡大局面においては、各事

業会社がそれぞれ独自にサービスを創造し、競争することにより、グループ全体を成長させることができました。しかし、我々が現在狙っているのは拡大よりもプラットフォーム間のシナジー強化です。そこで、持株会社によるグループ全体の俯瞰機能を重視し、求心力を強めて一層効果的なグループ経営を行う体制としました。2010年3月期をマルチ・プラットフォーム・ビジネス元年と位置付け、今後1、2年のうちに利益面で成果を出したいと考えています。



Q7 アジア事業が成長ドライバーとなるかどうか、利益を追求するうえでのカギを握るのではないのでしょうか。

東アジアを中心とする海外事業の再構築は、我々の最重要経営課題のひとつです。アジア展開を本格的に始めてからおよそ5年間で蓄積した知見を踏まえ、2011年3月期中に方向転換を図り、確実に収益を上げる仕組みへとシフトします。具体的には、中華圏からのアーティストの発掘と育成、ヒット作品の創出に集中しようと考えています。いわば、一人ひとりのアーティストの魅力を引き出すという我々の原点への回帰です。

この方向転換は、海外市場に進出した当社グループが「面」での成功にこだわりすぎていたのではないかと、という反省によるものです。特に中国という言語的にも文化的にも、また所得格差という点からいっても画一性からは程遠い市場で、我々は最初から大上段に構え、大きく当たることを狙いすぎた感があります。地道に才能あるアーティストを発掘し、ユーザーの声を聞きながら、ヒットを創出していくという我々が最も得意とする手法を用いて、「点」の成功を積み上げる戦略に切り替えます。

Q8 アジア事業の方向転換にあたっては、これまでの布石がどう活かされるのでしょうか。

Avex Taiwanは、レコード会社として成功を収めた実績があり、クリエイティブの拠点としてのノウハウを蓄積しています。台湾自体は小さなマーケットですが、実は中華圏ヒットの発信地であるため、Avex Taiwanは今後も当社グループのアジア戦略のなかで中心的な役割を果たします。

中国の音楽市場を分析すると、2009年の年間チャートトップ20のアーティストのうち、55%を台湾出身者が占めます。さらに、台湾のヒットアーティストがどう生まれるかを見てみると、CDチャートトップ10のうち、5人がテレビのオーディション番組出身です。加えて、テレビドラマで人気が発した俳優兼アーティストも多い。つまり、中国においてもヒットを出せる新人アーティストを発掘するには、台湾のオーディション番組やテレビドラマを活用するのが一番効果的であるといえます。

以上から、現在Avex Taiwanはレコード会社機能ではなく、アーティストの発掘・育成、コンテンツ制作、プロモーションなど、プロダクションとしての機能の強化を図って

います。当社グループは、中国での新人発掘を目的とした「エイベックス チャイナオーディション」を、現地テレビ局などと連携し過去3回にわたって開催してきましたが、ここで得たノウハウやネットワークもAvex Taiwanのプロダクション機能強化に活かせると考えています。

Q9 今後の海外事業展開の方向性については、どう考えていますか。

短期的には、一挙に海外におけるバリューチェーンを構築することよりも、個別のヒットを出すことが当面の目標です。

過去5年間の経験から我々が実感しているのは、東アジア地域における文化の親和性です。例えば、浜崎あゆみのような日本のトップ・アーティストは、最先端トレンドやファッションに敏感な台湾や中国沿岸部の若者からあこがれやリスペクトを受けており、今後もますます受容される可能性が高いといえます。また、韓国出身の東方神起のように、アジア全域で人気を得たアーティストも存在します。東アジアの人口の大きさもさることながら、ボーダーレス

なマーケティングを可能としているこの親和性こそが、マルチ展開を目指す当社グループにとっては大きな意義を持っています。

当社グループは、海外事業についてもグループ俯瞰機能を強化しています。2010年4月に、海外中間持株会社である Avex Asia Holdings Ltd. を Avex International

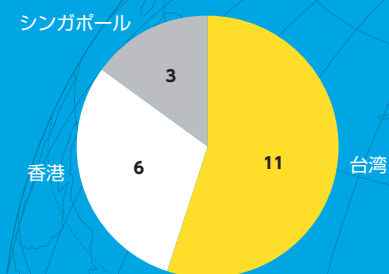
Holdings Ltd.と商号変更し、同時に Avex Hawaii, Inc. を同社の傘下に収め、グループの海外事業を統合する組織体制としました。Avex International Holdings がプロダクション型ビジネス強化に向けた戦略立案を行い、台湾、香港、北京の拠点がそれぞれ連携しながらクロスボーダーなヒットを創出することを目指します。



## アジアの事業環境

### 5 □ 中国のトップ20アーティストの国籍(2009年)

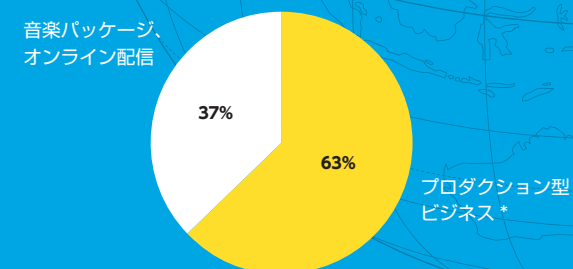
台湾は、中華圏のヒットアーティスト輩出の地となっています。中国の年間チャートトップ20アーティストのうち、55%が台湾出身者によって占められています。



出所：当社グループ調べ

### 6 □ 中華圏の主要アーティストの収益源


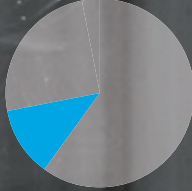


中華圏の主要アーティストの売上の63%は、ライブ、CM出演などのプロダクション型ビジネスによるものであり、プロダクション事業をいかに展開するかが、収益の鍵を握ります。



\* ライブ、イベント出演、テレビコマーシャル出演など  
出所：台湾・中国・香港・東南アジアでの当社グループ調査に基づく









当社グループは、アジア No.1 の総合エンタテインメント企業を目指し、アーティストの発掘・育成から、マネジメント、コンテンツ制作、パッケージ販売、デジタル配信、コンサート制作、マーチャンダイジング、Eコマース、ファンクラブ運営まで、ヴァーティカル・インテグレーションを推進しています。今後も、エンタテインメント産業の川上から川下までをカバーするマルチ・プラットフォームを展開し、収益の極大化と成長を目指していきます。

	売上高比率	主な事業内容
音楽事業	60% 	音楽パッケージ(CD・DVD)制作・販売、音楽配信および音楽出版
映像事業	12% 	映像配信、映像パッケージ、映画配給
マネジメント／ライブ事業	25% 	アーティスト・タレントマネジメント、マーチャンダイジング、ファンクラブ、コンサート・イベントの企画・制作
その他事業	3% 	アーティスト発掘・育成、スクール事業および飲食店事業

エイベックス・バリューチェーン

クリエイティヴ

コミュニケーション(プラットフォーム)

アーティスト・タレント マネジメント	コンテンツ制作	パッケージ販売	ノンパッケージ販売	マーチャンダイジング	ファンクラブ	コンサート	その他
	AEI	AMI	AMI 				
	AEI ABC	AEI	AEI ABC 				
AMG				AMI 	AMI 	ALC 	
							APD 

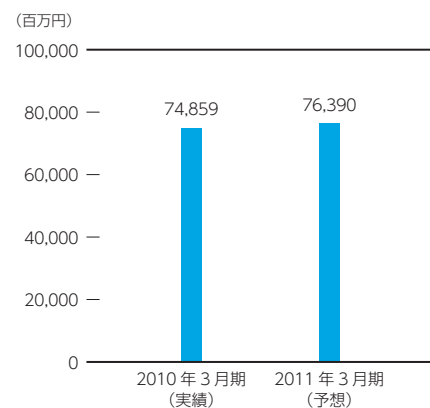
エイベックス・マネジメント株式会社 = AMG    エイベックス・エンタテインメント株式会社 = AEI    エイベックス・マーケティング株式会社 = AMI  
 エイベックス・ライブ・クリエイティヴ株式会社 = ALC    エイベックス・プランニング&デベロップメント株式会社 = APD    エイベックス通信放送株式会社 = ABC



## 音楽事業

2011年3月期より採用している新セグメント「音楽事業」は、これまで「コンテンツ・クリエイティブ(CC)事業」「パッケージ・コミュニケーション(PC)事業」「ネットワーク・コミュニケーション(NC)事業」に散在していた音楽パッケージや音楽配信といった音楽関連のビジネスを統合したセグメントです。

### 2011年3月期の売上目標



### 2010年3月期の概況と今後の取り組み

2010年3月期の音楽事業の売上高は、前期比5.5%減の74,859百万円となりました。主力アーティストのリリースが集中した2009年3月期と比較して、大型リリース作品が少なかったことが主な要因です。

2010年3月期の主な作品としては、2009年12月に発売したEXILEのオリジナルアルバム「愛すべき未来へ」が140万枚を超える大ヒットとなり、音楽配信においても、同アルバムの収録曲である「ふたつの唇」が、着うたで210万ダウンロード、着うたフルで122万ダウンロードを記録、個別課金型の音楽市場が厳しい状況にあるなか、ヒットを創出することができました。

当社グループでは、ユーザーの嗜好が分散している現在の音楽市場に対応すべく、基幹レーベルである「avex trax」とは異なるタイ

プのアーティストをプロデュースすることにも注力しています。その一環として、ヴァイナルレコーズやORSといったレーベルを設立し、これまでの当社グループにはなかったジャンルのアーティストをプロデュースしています。

プラットフォーム展開においては、音楽系コンテンツ配信サイト「mu-mo」の会員数が一時伸び悩んでいましたが、携帯キャリアの店頭におけるキャンペーンの実施や、アジアのアーティストの楽曲配信に特化した「Asia♪mu-mo」のサービスを開始、アーティストの肖像やロゴなどを活用したコンテンツの拡充など、多彩な施策を打ち出したことにより、前期末から会員数が40万人以上増加し、2010年3月期末の会員数は120万人を突破しました。

2011年3月期は、音楽パッケージ市場、音楽配信市場ともに、厳しい事業環境を見込んでいますが、浜崎あゆみ、EXILEをはじめとする主力アーティストや移籍アーティストのリリースが増加すること、また「mu-mo」の売上増が見込めることから、音楽事業の売上高は前期比微増と予想しています。また、これまで取り組めていなかったROI分析に基づいた効率的なプロモーションなどにより、費用の圧縮に努め、営業利益の増加を図ります。

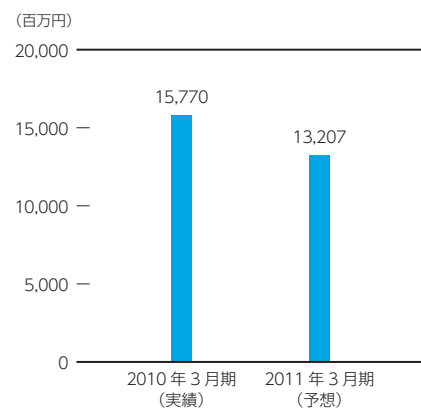




## 映像事業

2011年3月期より採用している新セグメント「映像事業」は、これまで「CC事業」「PC事業」に散在していた映像パッケージや映像配信といった映像関連の事業を統合したセグメントです。

### 2011年3月期の売上目標



### 2010年3月期の概況と今後の取り組み

2010年3月期の映像事業の売上高は15,770百万円で、前期比12.4%増となりました。これは、主にジョン・ウー監督の大作映画「レッドクリフ Part II～未来への最終決戦～」のヒット、ならびに携帯電話向け映像配信サービス「BeeTV」を2009年5月にサービスインしたことによるものです。しかし、新規事業の先行投資費用が大きかったことなどにより、4,402百万円の営業損失を計上しました。

映画配給、映像パッケージ販売においては、制作出資を行った大作映画「レッドクリフ Part II～未来への最終決戦～」が日本で公開されたアジア映画作品として史上最高の興行収入記録を樹立、DVDとブルーレイディスクが合わせて29万枚のヒットとなり、販売ランキング1位2位を独占しました。なお、同作には

当社グループ所属アーティストのalanが歌う「久遠の河」が主題歌として採用され、音楽事業とのシナジーも発揮しています。「久遠の河」は2009年4月にオリコン週間シングルチャートの最高順位で3位を獲得し、中国出身歌手としては10年ぶりに日本国内での最高記録を更新しました。

携帯電話向け映像配信サービスの「BeeTV」はサービスインから順調に会員数を増やしており、2010年3月末時点で107万人となりました。会員数の増加に加え、コンテンツのマルチユースも推進しており、ドラマコンテンツ「40女と90日間で結婚する方法」のように、地上派テレビでの放送やパッケージの販売を行った実績も出てきています。

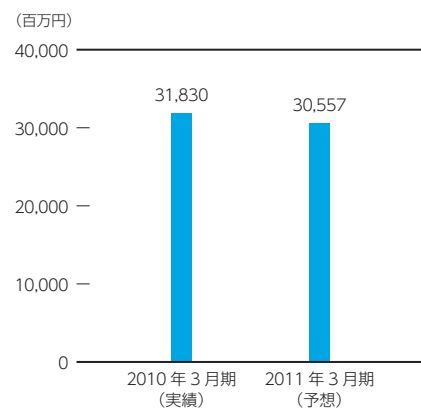
2011年3月期は、主力アニメ作品のパッケージ商品の発売予定があること、また「BeeTV」の会員数が期末に150万人まで増加することを見込んでいるものの、大型の映画作品の公開予定がないことから、減収を見込んでいます。今後、映像事業のコアを担う「BeeTV」は、単なる会費収入のモデルではなく、当社グループのアーティストやプラットフォームのマーケティングに利用するほか、二次的・三次的なビジネス展開を視野に入れています。2010年5月には、日本最大のインターネットショッピングモール「楽天市場」と連携し、グルメ商品を紹介する番組を配信開始しており、異業態プレーヤーを含めた新たなビジネス展開の可能性が見えてきています。



## マネジメント／ライブ事業

2011年3月期より採用した、新セグメント「マネジメント／ライブ事業」は、これまで「CC事業」「NC事業」「ライブ・コミュニケーション(LC)事業」に散在していたマネジメント業務や、ファンクラブ事業、マーチャンダイジング、ライブ事業といった芸能プロダクションの事業領域を統合したセグメントです。

### 2011年3月期の売上目標



### 2010年3月期の概況と今後の取り組み

2010年3月期のマネジメント／ライブ事業の売上高は31,830百万円で、前期比44.6%増となりました。ライブ事業、ファンクラブ事業およびマーチャンダイジングなど、一般的なレコード会社にはない事業領域の成長が売上増に寄与しました。

ライブ事業は、コンサートの公演回数および動員数が増加しました。音楽パッケージの売上枚数がピークアウトしているものの、コンサートの動員数が過去最高を記録したアーティストもあり、アーティストのライフステージに合わせた事業ミックス戦略が奏功しています。

アーティストやタレントのマネジメント業務では、2009年に新設したマネジメント機能に特化したエイベックス・マネジメント株式会社が軌道に乗り、広告契約料の増加などに

より売上を伸ばしました。また、ファンクラブ会員数は前期末比較で28万人以上増加の94万2千人となっており、事業開始以来の会員数純増を継続しています。

マーチャンダイジングは、コンサートの公演数の増加や、商品ラインナップの拡充などにより過去最高の売上高を達成しました。また、ECプラットフォームである「mu-mo ショップ」では、自社のみならず、他社所属アーティストのグッズ販売の強化を図っています。ユニバーサル ミュージック合同会社と販売契約を結び、2009年12月から同社が販売権を持つマイケル・ジャクソン、バックストリート・ボーイズなど、有カアーティストのグッズ販売を開始しました。

このように、ライブ、マーチャンダイジング、ファンクラブは互いに親和性が高いビジ

ネスであり、三位一体の展開を行ってきた結果、収益機会の連鎖を生み出すことができます。

2011年3月期は、コンサート公演回数・動員数ともに減少を見込んでいるものの、マーチャンダイジングについては、ツアーグッズなどライブに依拠するタイプの商品だけではなく、音楽パッケージに関連したグッズの販売などにより、前期に続き増収増益を達成すべく、商品開発に注力していきます。エンタテインメント・ビジネスの根幹となるマネジメント事業の機能とレコード会社機能の双方を持っている会社は世界的に見ても稀であり、当事業は中期的に当社グループの成長ドライバーとなる見込みです。



## その他事業

「その他事業」では、スクール事業である「エイベックス・アーティストアカデミー」および飲食店事業などを行っています。

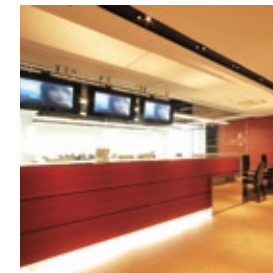
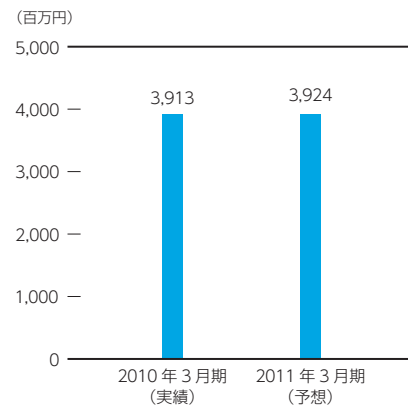
### 2010年3月期の概況と今後の取り組み

2010年3月期のその他事業は、「エイベックス・アーティストアカデミー」の売上が好調に推移し、売上高が前期比54.1%増の3,913百万円となりました。

2011年3月期については、当社グループの競争力の源泉であるアーティスト、タレントの発掘・育成をさらに強化していきます。2010年4月には、国内3校目となるエイベックス・アーティストアカデミーを名古屋に開校しました\*。今後もアーティスト、タレント育成事業に注力し、中華圏を中心とするアジアからの才能あるアーティストのプロデュースも含め、競争力の強化に努めていきます。

\* P23のトピックスをご覧ください。

### 2011年3月期の売上目標



avex  
artist  
academy



## デジタルプラットフォームが好調



2010年3月期は、携帯電話向けのデジタルプラットフォームが好調でした。音楽系コンテンツ配信サイトの「mu-mo」は会員数が120万人を超えました。アーティストにかかわるあらゆる権利を保有する強みを活かし、限定楽曲の配信や、肖像系のコンテンツ、きせかえツールなど、コアファンに訴求する多彩なコンテンツによって高い支持を得ています。さらに幅広いユーザーを獲得すべく、他社レー

ベルの楽曲や、韓国をはじめとするアジアのアーティストの楽曲を配信するなど、コンテンツのラインナップを広げています。

一方、2009年5月にサービスインした携帯電話向け映像配信サービス「BeeTV」も、好調な立ち上がりを見せました。ドラマ、お笑い、バラエティなど「BeeTV」でしか見られない希少性のあるコンテンツが月額315円で好きなだけ見られるというコンセプトがユーザーに

支持され、サービスインから1年足らずで会員数が100万人を突破しました。当社グループでは、映像配信市場は今後LTE（Long Term Evolution：携帯電話の次世代通信規格）の導入など、インフラやハードの発達によりまだまだ成長の余地が大きいと見ており、先行者として市場成長の恩恵を最大限享受できるよう、引き続き「BeeTV」事業に注力していきます。

## 「avexアイドルオーディション2010」開催



2009年12月、「avexアイドルオーディション2010」がスタートしました。「アイドルユニットの誕生」を目指したオーディションを行うのは、当社グループとしても創業来初の試みとなりました。9歳から23歳までの女性が全国から7,000人以上エントリーし、4回にわたる審査を経て決勝大会へ。決勝では観衆が見守るなか、12名が新アイドルユニット「SUPER☆GiRLS」のメンバーとして合格しました。

「avexアイドルオーディション2010」は、「BeeTV」との連動による話題づくりにも成功しました。全国7ブロックで開催した2次審査の様態をはじめ、候補者へのインタビューや強化合宿の密着取材など、オーディションの過程を「BeeTV」で配信、さらに3次審査では、審査員による選考に加え、「BeeTV」会員による投票といった新たな取り組みも実現しました。

新ユニット「SUPER☆GiRLS」は、2010年夏開催の野外フェスティバル「a-nation」出演を経て、2010年12月にアイドルに特化した新レーベル「iDOL Street」からCDアルバムデビューを予定しており、今後の活躍に期待が高まります。



## 経営体制を変更し効率的なグループ経営を追求

2010年4月1日、当社は経営体制を大幅に変更しました。組織変更の狙いは2つあります。第1の目的は、経営と執行の分離によるグループ経営の透明化と事業経営の迅速化です。体制変更に伴い取締役、執行役員、部長職など、各役職の職務権限や責任範囲を明確化し、事業活動における多くの決裁権限を執行役員に委譲しました。これによって、エンタテインメント産業という、「変化がいわば常態」であ

る業界において、スピーディーかつ柔軟に経営判断が可能な体制となりました。

第2の目的は、全体最適の推進です。持株会社が、グループ戦略の立案、ITシステムなどグループ共通サービスの管理、新規事業の企画立案に特化することで、グループ全体としての事業戦略を打ち出し、マルチ・プラットフォーム・ビジネスモデルのポテンシャルを最大限に引き出せる体制となりました。また、体制変更

合わせ、CSO直轄のデジタル戦略室を新設するなど、グループ全体を俯瞰したうえで、戦略的事業分野にグループ資源を機動的に投入できるような仕組みを導入しました。

今後も、コンプライアンス体制の強化や次世代リーダーの育成など、グループ経営の強化に継続的に取り組んでいきます。

## エイベックス・アーティストアカデミー名古屋校開校



「エイベックス・アーティストアカデミー」は、次世代のエンタテインメントを担うアーティストやタレントを発掘・育成することを目的に、当社グループが運営するスクールです。2001年開校の東京校、2008年開校の大阪校に続き、名古屋において、2010年4月に3校目が開校しました。

アーティストアカデミー各校では、「ヴォーカルコース」「ダンスコース」を設け、実践的

なノウハウと即戦力で活躍できるスキルを身につける独自のカリキュラムを組んでいます。優秀者に対しては、当社グループで行うライブ・イベントやオーディションなどの参加機会が与えられ、卒業生からヒットチャートの上位にランクインするアーティストも輩出しています。

また、子どもたちの夢の実現を支援する「キッズ&ティーンコース」、プロモーション

戦略やマネジメントの方法論を基礎から学べる「エンタテインメントビジネスコース」も設定し、エンタテインメントに興味を持つ未来の人材に多様な学びの場を提供しています。

当社グループは、今後も国内の主要都市で拠点校を開校していく計画です。また、こうした人材発掘・育成スクールの東アジア展開も将来的な視野に入れていきます。

# エイベックス・グループのCSR活動

当社グループは、コア・コンピタンスであるエンタテインメント事業を通じ、環境保全・飢餓撲滅・エイズ予防など、地球規模の課題に関する人びとの意識の向上に貢献しています。また、中学生・高校生の職場訪問を積極的に受け入れ、社会の仕組みを知りたいという彼らの好奇心に応え、エンタテインメント産業を支える仕事の紹介や著作権の重要性に関する啓蒙活動も行っています。

## 音楽を通じ、社会に貢献を

### テーマ： 環境保護

2009年7月18日から3日間、野外音楽イベント「ap bank fes '09」が開催されました。倅田來未や大塚 愛ら当社グループ所属アーティストも参加したライブ・イベントには、3日間で延べ9万人近くが来場し、音楽と、環境にも体にもやさしい食べものを楽しみながら、環境への意識を高めました。

### 「ap bank fes '09」

このイベントの主催者である非営利組織ap bankの「ap」は、「artists' power」、そして「alternative power」を意味しています。同組織は著名音楽プロデューサーが出資者となり、環境をはじめとするさまざまなプロジェクトへの融資、支援、推進など、多彩な活動を行っています。2005年にスタートしたap bank fesは、当初からオーガニックフードの販売をしたり、会場で出たゴミの量をリアルタイムで公表したりするなど、参加者の環境問題に対する意識や知識の向上に取り組んできました。5回目となった「ap bank fes '09」では、フードコートでの無料カトラリーの提供を廃止し、参加者がマイ食器を持参することを推奨するなど、一歩踏み込んだ取り組みを行いました。

### テーマ： 飢餓の撲滅

2009年11月、12月には、飢餓の撲滅を目指す国連機関の支援を目的としたイベントが相次いで開催され、TRF、AAA（トリプルエー）ら当社グループの所属アーティスト多数が参加して、ファンド・レイジングに貢献しました。

### 「国連の友Music Earthist 2009」

2009年11月に、国連機関の理念・活動について広報・啓蒙活動をする特定非営利活動法人「国連の友アジアパシフィック」が主催したイベントです。「世界共通語の“音楽”により平和・文化の架け橋をつくる！」という趣旨に共鳴した参加アーティストは、約1万人の来場者に対し、「あなたの一食分が飢えにおびえる、隣人の命を救う」というメッセージを発し、地球規模で考えアクションを起こすことを訴えました。

### 国連WFP協会と日経社によるチャリティイベント

2009年12月に、WFP国連世界食糧計画の日本における公式支援窓口である認定NPO法人国連WFP協会と、株式会社日本経済新聞社の共催によるWFPチャリティイベントが開催され、当社グループ所属アーティストのピアニスト辻井伸行が参加しました。当日の入場料は、WFPによる途上国での食糧支援活動に役立てられます。





© Yuji Horii

## テーマ： HIV/エイズ予防啓発

世界エイズ・デーの12月1日、「Act Against AIDS 2009 LIVE IN OSAKA」が開催されました。Act Against AIDS (AAA)は、「エイズについて考えよう」「エイズをもっと知ろう」「エイズについてできることをしよう」と、当社グループを含めた多数の音楽関連企業や団体が力を合わせ、1993年から展開しているエイズ啓発運動です。毎年複数会場で行うライブ・イベントを開催し、来場者に募金を呼び掛け、寄付金はHIV/エイズによって偏見・差別を受け、苦しんでいる人たちを支援するための活動に役立てられています。参加した当社グループ所属アーティストleccaが会場を盛り上げ、大きな声援を受けました。

### 「Act Against AIDS」

音楽業界を中心に、エイズに対しひとりでも多くの人に関心を持ってもらうこと、正しい知識を知ってもらうことを目的に、93年よりスタートしたエイズ啓発運動です。

その活動は、12月1日の「世界エイズデー」に毎年行われているコンサートをはじめ、講演会、フリーマーケット、高校でのAAAコーナー設置、海外でのエイズと闘っている子どもたちへの支援など、年間を通してさまざまな形でされています。

その規模は年々拡大し、アーティストから小、中、高校生まで多くの人々が参加しています。

### 中高生による職場訪問の積極的受け入れ

「自分が好きなことを一生懸命に追求した結果、エイベックスという会社になった」と語る当社グループ創業メンバー。若者に「一生懸命になれる好きなことを見つけてほしい」という思いから、当社グループでは中学生・高校生の職場訪問を2005年から継続的に受け入れてきました。

2010年3月期には、日本全国から当社を訪れた3,300名以上の中高生に対し、エンタテインメント産業や当社グループの企業活動について学べるインタラクティブな講座を提供しました。また、スタジオ見学や当社グループの所属アーティストによるミニライブも実施し、音楽が生まれる現場を体験してもらいました。さらに、一般社団法人日本レコード協会 (RIAJ) と連携し、違法音楽配信根絶に向けた啓蒙プログラムを導入、著作権や新たな音楽が生まれるための「創造のサイクル」についての講義を行いました。

当社グループは、「アジア最強のクリエイティブとコミュニケーション能力をもつエンタテインメント・ブランド企業へと進化すること」を中期ビジョンとして掲げ、企業価値・ブランド価値の発展を目指しています。このビジョンのもと、経済面、環境面、社会面において求められる責任を誠実に果たし、株主、顧客、従業員などさまざまなステークホルダーから信頼されることが重要であると考えています。こうした基本的な考えから、当社グループは経営上の組織体制や仕組みを整備し、経営の透明性を確保するとともに、迅速な意思決定・情報開示を行い、コンプライアンスの遵守を図っています。

## 取締役、監査役、執行役員

(2010年6月27日現在)

**取締役** CEO 松浦 勝人<sup>\*</sup>  
CSO 千葉 龍平<sup>\*</sup>  
CFO 竹内 成和<sup>\*</sup>  
CBO 林 真司<sup>\*</sup>  
見城 徹  
株式会社幻冬舎  
代表取締役社長 社長執行役員  
遠山 友寛<sup>\*\*</sup>  
弁護士、TMI総合法律事務所パートナー  
佐藤 裕一<sup>\*\*</sup>  
公認会計士、公認会計士佐藤裕一事務所  
伊佐山 元<sup>\*\*</sup>  
米国DCMパートナー・日本共同代表

**監査役** 岩田 眞吉  
野村 健二  
勝島 敏明<sup>\*\*</sup>  
公認会計士、  
株式会社東京証券取引所グループ社外取締役  
玉木 昭宏<sup>\*\*</sup>  
米国公認会計士、株式会社サイファ代表取締役

**執行役員** 阿南 雅浩  
信太 俊樹  
三浦 卓広

## オフィシャル・サイト

当社オフィシャル・サイトをリニューアルしました。グループの概要や事業内容、経営体制、事業戦略などを紹介するほか、IR情報をタイムリーに開示しています。



<sup>\*</sup> 代表取締役

<sup>\*\*</sup> 会社法第2条第15号および同第2条第16号に定める社外取締役および社外監査役

## 2010年3月期のコーポレート・ガバナンスの状況

主な項目	内容
組織形態	監査役設置会社
取締役会の議長	CEO
取締役の人数(うち社外取締役)	11名(3名)
取締役会開催数	20回
社外取締役 <sup>(注)</sup> の氏名・タイトル	牛島 信 牛島総合法律事務所シニア・パートナー、弁護士 小野里 稔 株式会社イースト専務取締役 川上 量生 株式会社ドワンゴ代表取締役会長
社外取締役 <sup>(注)</sup> の取締役会出席回数	牛島 信 19回 小野里 稔 19回 川上 量生 15回
監査役的人数(うち社外監査役)	4名(2名)
監査役会開催数	12回
社外監査役の氏名・タイトル	勝島 敏明 株式会社東京証券取引所グループ社外取締役、公認会計士 玉木 昭宏 株式会社サイファ代表取締役、米国公認会計士
社外監査役の監査役会出席回数	勝島 敏明 12回 玉木 昭宏 12回
社外監査役の取締役会出席回数	勝島 敏明 16回 玉木 昭宏 20回
取締役・監査役の報酬	取締役11名に対する取締役報酬の総額は427百万円(うち社外取締役分は10百万円) 注1) 上記報酬の額には、使用人兼務取締役3名に対する使用人給とおよび賞与相当額は含まれていません。 注2) 上記報酬の額には、2010年3月期にかかわる役員退職慰労引当金繰入額(取締役38百万円)が含まれています。 監査役4名に対する監査役報酬の総額は45百万円(うち社外監査役分は9百万円)
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
監査役と会計監査人の連携状況	監査役監査は、常勤監査役2名および社外監査役2名により実施しています。監査役は、取締役会に常時出席し、客観的に経営の監視を行っています。また、月1回監査役会を開催し、監査法人からの報告を受け、意見交換などを行っています。
監査役と内部監査部門の連携状況	内部監査は、代表取締役社長CEO直属の内部監査組織として3名(2010年6月末現在)からなる「グループ内部監査室」を設置し、当社およびグループ会社の業務監査を実施し、抽出された課題などに対して改善に向けた提言やフォローアップを行っています。また、監査役および監査法人との意見交換、代表取締役社長CEOへの報告を行っています。

注: 2010年3月期の社外取締役3名は2010年6月27日に退任しています。

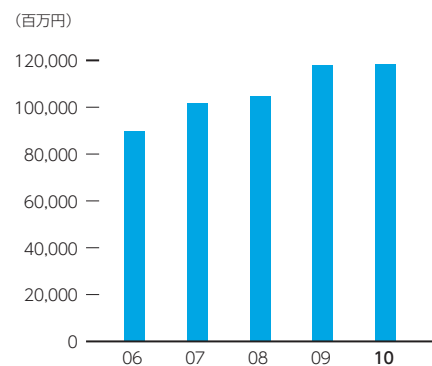


# 連結財務ハイライト

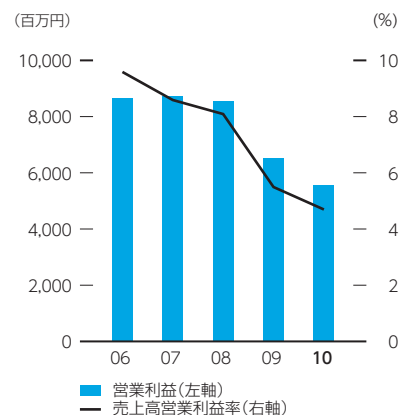
エイベックス・グループ・ホールディングス株式会社および連結子会社  
3月31日に終了した会計年度

	2001	2002	2003	2004	2005
会計年度：					
売上高	83,381	82,455	80,983	73,896	75,418
営業利益	12,435	9,797	7,154	7,015	4,269
当期純利益(損失)	6,970	4,443	3,118	3,648	836
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,926	7,428	4,629	4,813	5,867
投資活動によるキャッシュ・フロー	(6,387)	(23,969)	(570)	(1,027)	653
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,121)	13,251	(8,932)	(4,769)	(4,745)
会計年度末：					
現金及び現金同等物の期末残高	12,693	9,510	4,556	3,539	5,357
純資産	31,602	34,101	30,876	32,713	30,076
総資産	58,394	73,530	64,723	62,956	64,981
有利子負債	1,500	16,500	13,500	10,500	9,501
1株当たりデータ(円)：					
当期純利益(損失)	301.43	141.40	63.49	76.95	10.22
純資産	1,369.35	738.83	693.89	735.28	691.34
配当	76.00	63.00	35.00	40.00	40.00
主要指標(%)：					
自己資本比率	54.1	46.4	47.7	52.0	46.3
ROE	23.6	13.5	9.6	11.5	2.7
ROA	12.0	6.7	4.5	5.7	1.3

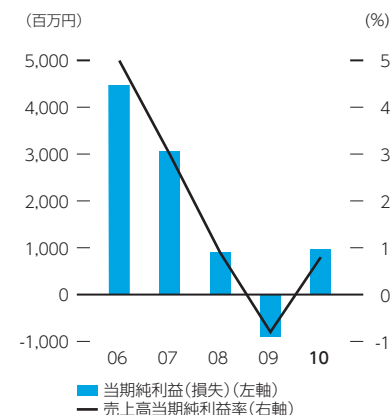
## 売上高



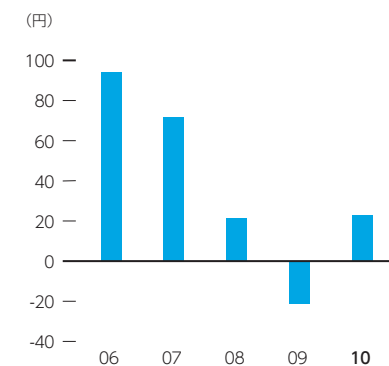
## 営業利益/売上高営業利益率



## 当期純利益(損失)/売上高当期純利益率



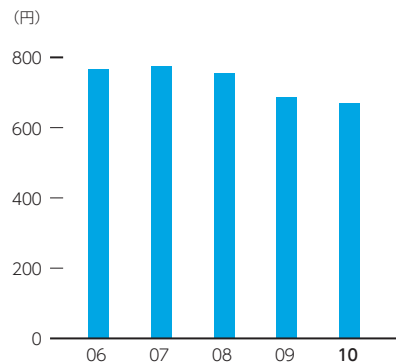
## 1株当たり当期純利益(損失)



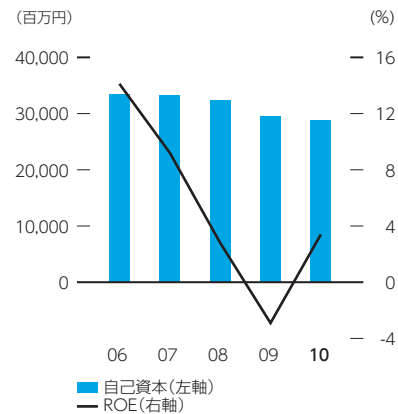
(百万円)

	2006	2007	2008	2009	2010
	89,783	101,626	104,639	117,819	118,142
	8,650	8,691	8,510	6,480	5,566
	4,478	3,063	909	(905)	975
	3,450	1,210	7,293	1,718	9,093
	(11,644)	(18,156)	(980)	(3,508)	(2,572)
	8,275	17,929	(2,552)	5,067	(9,982)
	5,486	6,371	10,093	13,166	9,717
	33,446	33,699	32,812	29,760	30,266
	83,826	105,894	102,124	107,013	94,593
	19,500	39,000	38,175	45,069	34,813
	93.79	71.33	21.17	(21.09)	22.72
	768.32	772.31	751.05	684.89	668.82
	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
	39.9	31.3	31.6	27.5	30.4
	14.1	9.2	2.8	(2.9)	3.4
	6.0	3.2	0.9	(0.8)	1.0

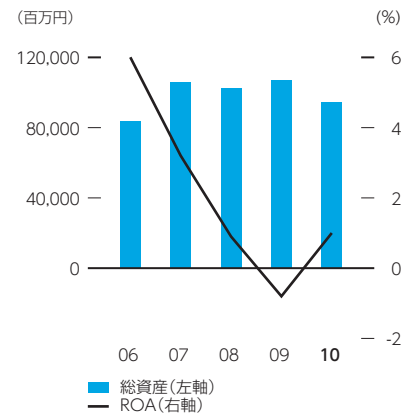
1株当たり純資産



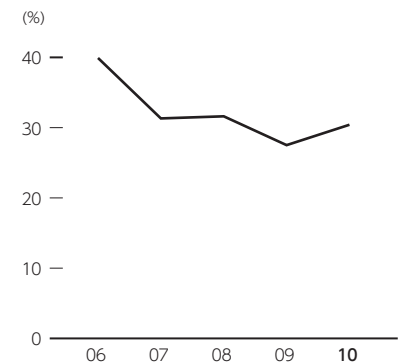
自己資本／ROE



総資産／ROA



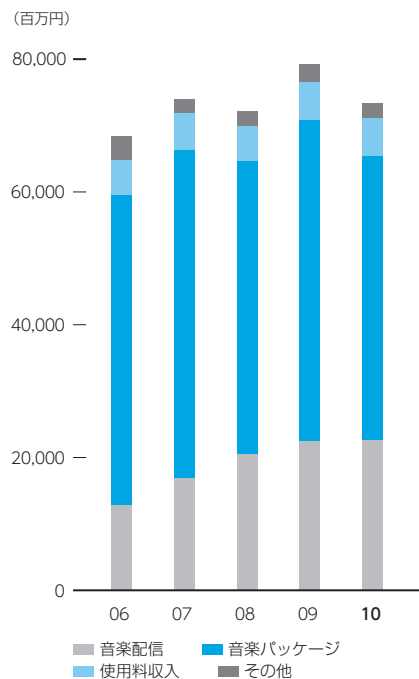
自己資本比率



# セグメント別売上高

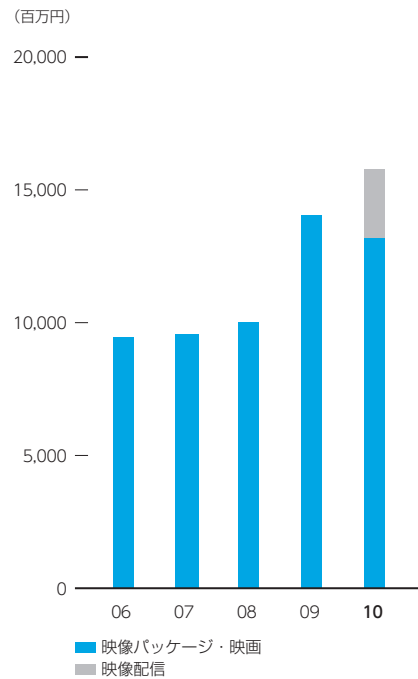
会計年度(3月末日)

## 音楽事業売上



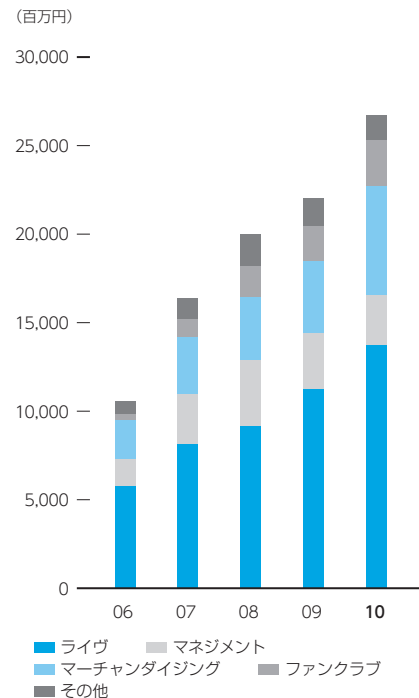
当社グループの連結売上高の50%以上を占める音楽事業に関しては、高付加価値戦略などにより、音楽パッケージの単価を上昇させることができたこと、また音楽配信についても、単価の高い「着うたフル」のダウンロード数が増加したことで、安定的に売上をあげることができました。また、原盤権などの保有する権利を活かしたビジネスも堅調に推移しました。

## 映像事業売上



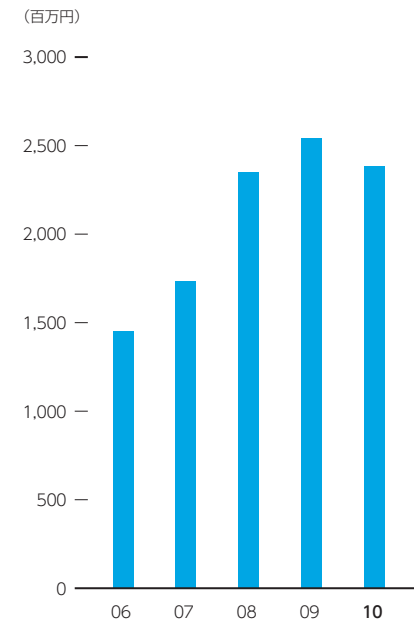
2005年の映像事業への本格参入後、映像作品の買付や制作出資によるトライ・アンド・エラーを繰り返してきましたが、2009年3月期および2010年3月期に公開した「レッドクリフ」が二部作合わせて興行収入100億円以上を記録しました。2010年3月期より開始した携帯電話向け映像配信サービス「BeeTV」も好調に推移しました。

## マネジメント／ライブ事業売上



芸能プロダクション機能を内包するという当社グループの強みを活かし、アーティストにかかわるさまざまな権利を最大限活用しています。マーチャダイジングやファンクラブの売上が急拡大しているほか、2010年3月期はライブ売上も過去最高を記録しました。

## その他事業売上



アーティストの育成を行う「エイベックス・アーティストアカデミー」が国内で3校となり、順調に生徒数が増加しました。2010年3月期には、自社ビルの不動産収入の減少や、一部飲食店など不採算事業の統廃合を行ったことで減収となりました。

注: 1. 2010年3月期までの業績を、2011年3月期から適用した新セグメントに合わせて組み替えた数値です。

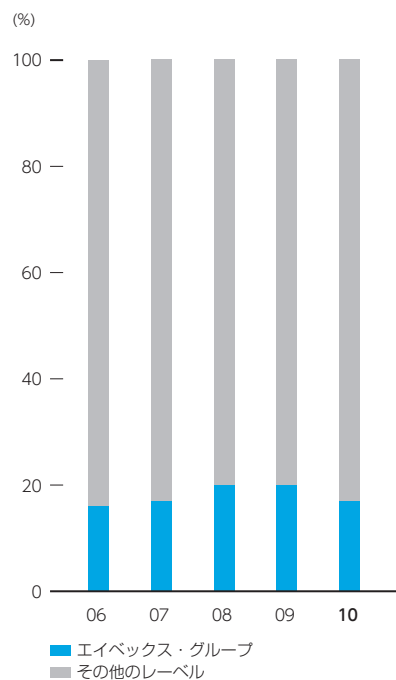
2. 上記の売上数値は、グループ間取引消去後の外部売上高です。



# 主要事業データ

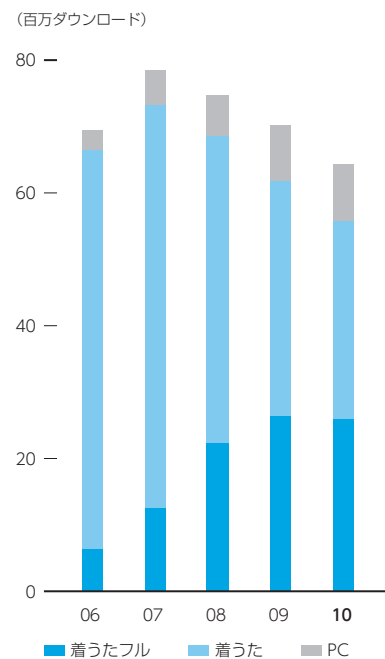
会計年度(3月末日)

## パッケージ事業の国内市場シェア



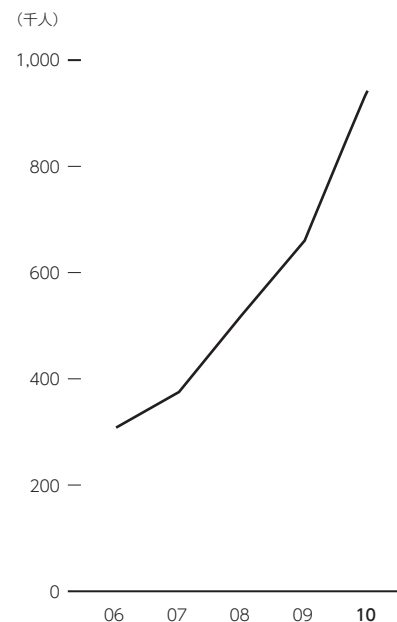
音楽パッケージ市場において、当社グループは常にトップレベルのシェアを占めています。アーティストのコアファンに向けた、高付加価値商品展開や、アーティストの個性を前面に出すデジタル・プロモーションを行うなど、新たなマーケティング方法も活用しています。

## 音楽配信ダウンロード数



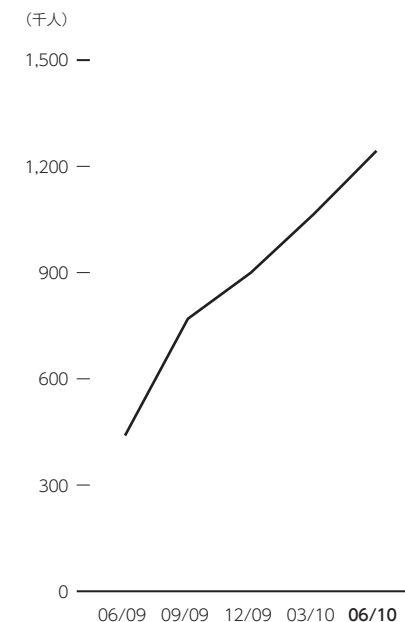
「着うた」や「着うたフル」など、携帯電話向け音楽配信ダウンロード数は2010年3月期に減少に転じました。違法サイトの蔓延や、携帯電話向け無料ゲームや無料動画サイトの普及など、ほかのサービスとの競争が激しくなっていることが背景として考えられます。

## ファンクラブ会員数



ファンクラブ会員数は順調に増加しています。アーティストやユーザーの特性に応じて、ファンクラブ会員に向けたオリジナル商品展開や、長期継続会員向けのスペシャルコンテンツを設けるなど、プレミアム性を高めてユーザーのロイヤリティを高めています。

## 「BeeTV」会員数



20～30代の女性を中心とした「BeeTV」会員数は、順調に増加しています。ドラマやバラエティ番組など「見るBeeTV」に加え、インターネットショッピングの動画カタログなど、「使えるBeeTV」へとコンテンツを強化し、また、ユーザーターゲットごとのコンテンツ開発などにより継続的な会員増を図ります。

# 会社概要と投資家情報

(2010年3月31日現在)

## 会社概要

会社名： エイベックス・グループ・ホールディングス株式会社  
 設立： 1988年4月11日  
 資本金： 42億2,960万円  
 従業員数： 1,438人  
 本社： 〒107-8577 東京都港区南青山3-1-30  
 電話番号 (03) 5413-8550 (代表)  
 URL： <http://www.avex.co.jp>

## 株式情報

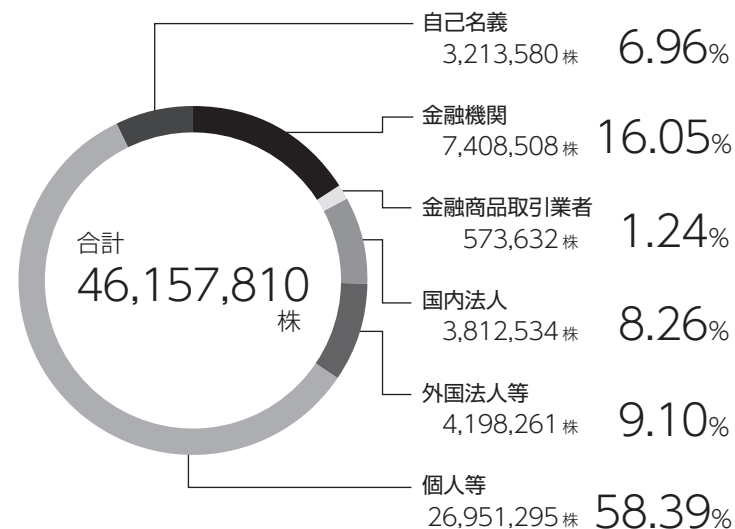
発行済株式総数： 46,157,810株  
 上場金融商品取引所： 東京証券取引所市場第1部  
 証券コード： 7860  
 一単元の株式数： 100株  
 定時株主総会： 毎年6月  
 株主名簿管理人： 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  
 〒137-8081 東京都江東区東砂7-10-11

## 大株主

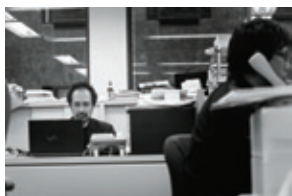
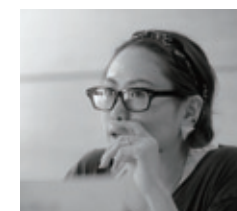
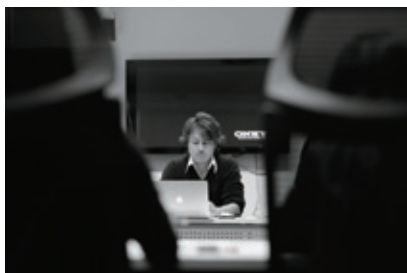
	所有株式数(千株)	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合(%)
松浦勝人	2,255	4.89
小林敏雄	2,255	4.89
日本スタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,168	4.70
有限会社マックス2000	1,150	2.49
有限会社ティーズ・キャピタル	1,150	2.49
株式会社第一興商	920	1.99
ユービーエス エイジー ロンドン アジア エクイティーズ	877	1.90
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	789	1.71
千葉龍平	780	1.69
ビービーエイチルクス フィデリティ ファンズ ジャパン アドバンテージ	643	1.39

注：1. 当社は、2010年3月31日現在、自己株式を3,213千株(6.96%)所有しており、上記大株主からは除外しています。  
 2. 有限会社マックス2000および有限会社ティーズ・キャピタルはそれぞれ、当社代表取締役社長 CEO 松浦勝人および当社取締役小林敏雄が代表取締役を務めています。なお、小林敏雄は、2010年6月27日付で当社取締役を退任しています。

## 株式分布状況



IR情報は、当社ウェブサイトでも開示しています。





エイベックス・グループ・ホールディングス株式会社  
〒107-8577 東京都港区南青山3-1-30  
URL <http://www.avex.co.jp>

