



2020年度のご報告  
2020.4.1-2021.3.31

集客エンタメ産業界はコロナ禍により  
対前年8割の市場が消失で壊滅的  
未曾有のダメージを受け、創業来の赤字決算も  
資金調達により財務基盤は盤石化

ピンチを  
チャンスに

新たな  
施策も  
続々

## 三菱地所と業務・資本提携

エンタテインメントと街づくりの一体化で新機軸

チケットぴあ のシステム  
を活用して

「新型コロナワクチン接種  
予約受付・抽選サービス」を開発・提供

コロナ禍を  
追い風に

ライブ配信サービス「PIA LIVE STREAM」/  
ダイナミックプライシングの利用拡大を推進

## ぴあアリーナMM 徐々に公演開催

人数制限解除を待ち、いよいよ本格稼働へ

PIA FILM FESTIVAL 初の  
オンライン  
映画祭 を開催

東京2020  
オリンピック・  
パラリンピック  
開催に向けての準備は万端



アプリ版 **ぴあ** と「チケットぴあ」が完全連携し、エンタメへのアクセスが飛躍的に便利に

# ぴあを応援してくださる皆様へ ポストコロナに向けて、 ぴあは大きく変身の舵を切ります



代表取締役社長  
矢内 広

## 自ら開催制限を受け容れた、 集客エンタテインメント産業界の苦境

皆様には平素よりご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。中期経営計画の最終年度にあたる2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大により、当社も深刻な影響を受けることとなりました。昨年2月、政府から真っ先に名指しで自粛要請を受けた集客エンタテインメント産業界は、準備を重ねてきた興行やイベントを自ら中止するという、まさに苦渋の決断をしました。その後も、政府によるイベントの開催制限を受け容れ、お客様の協力のもと、徹底した感染拡大防止策を講じた上でイベントを開催し、集団感染やクラスターの発生を未然に防いできました。観客を増やした実証実験も含め、少なくとも会場やスタジアム内で集団感染等が発生した事実は一度もないにもかかわらず、未だに明確な根拠が何も示されぬまま、開催制限が延々と続けられているのが実態です。その結果、前年実績に比して、実に約8割にも相当する市場が消失してしまいました。

すでに開示させていただきました通り、この業界で事業を展開する当社も大きなダメージを受け、過去最大の赤字決算と無配を余儀なくされました。コロナ禍の収束が見通せない中、現時点では3ヶ年の経営計画の公表もかなわず誠に心苦しく存じますが、今後の事業継続に必要な資金はすでに十分に確保されており、ポストコロナを見据えた施策も鋭意進めています。同時に、コロナ禍によって日本の文化芸術、エンタテインメントやスポーツの大切な未来が失われぬよう、映画、音楽、演劇、スポーツの4つの業界を横断的に連携させた「集客エンタメ産業連絡会」の事務局と

して、政府には、これまでの逸失利益や事業継続への助成、宣言解除後の回復支援、開催制限の早急な緩和等を強く求めてまいりました。

## エンタテインメントの未来を守るために、 いま当社にできることを

コロナ禍において、リアルでの公演に代えてアーティストに活動の場を提供したい、との思いから立ち上げたライブ動画配信サービス「PIA LIVE STREAM」は、多くのアーティストとファンの方々にご利用いただき、動画コンテンツの配信プラットフォームとして定着しました。また、当社の強みを生かせればと、「チケットぴあ」のシステムを活用した「ワクチン接種受付予約・抽選サービス」の開発・提供も決めました。一日も早く、満員の会場で、大歓声とともにイベントを楽しんでいただける日が来るよう、自治体のワクチンの接種拡大に協力していければと思っております。

また、コロナ禍の中で開業した「ぴあアリーナMM」につきましても、当初予定されていた数多くのイベントが中止・延期となりましたが、現在は万全の感染症対策とともに、入場者数の制限も遵守した上で公演を開催し、お客様にもご来場いただいております。お陰さまで、今後しばらくは予約もほぼ埋まっており、コロナ禍さえ収束すれば、当社収益にも大きな貢献があるものと想定しています。

## ポストコロナ時代に向け、 今こそ新たなチャレンジを

さらに、「ピンチ」を「チャンス」に変えるべく、さまざまな取り

組みも始めております。本決算時には、三菱地所株式会社との業務・資本提携を発表しました。「空間」と「場」を持つ同社と、「コンテンツ」と「仕組み」を持つ当社の強みを相互に活かし、今までにない発想で新たな事業機会を拡大していきたい考えです。また、チケットエージェント大手3社が共同で取り組むチケットング業務の共通基盤システムの開発や、AIによってチケット価格が変動する「ダイナミックプライシング」の導入先の拡大などにより、業界のDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進も図ってまいります。

そして、目の前に迫った東京オリンピック・パラリンピックの受託業務の完遂を目指し、万全の準備を整えるとともに、さらに新しいサービスや事業の開発にも着手しています。来るべき復活の日を見据え、当社がこれまで培ってきたシステムとノウハウを活用し、今後も可能な限りのチャレンジを続けてまいります。

## 全社一丸となって“変身”の舵を切り、 新しいぴあに

このコロナ禍を「変身」のフックにするべく、バリューチェーン

の強化や新規事業の開発、異業種とのアライアンスなどを積極的に進める一方、従業員の健康と安全を守るため、在宅型勤務の導入に舵を切り、かねてより着手してきた「働き方改革プロジェクト」の推進も加速させました。雇用を死守し、経営基盤をさらに盤石にするべく、資本の拡充やRS（譲渡制限付き株式）の付与も行いました。また、当社の会社としての「ありよう」を「ぴあコーポレート・アイデンティティ(CI)」としてまとめ、全従業員と共有しました。こうした取り組みを通じて、この難局を全社が一丸となって乗り切ることで、これまで以上にグループの「一体感」や「働きがい」を高めていきたいと思っています。

集客エンタテインメント産業界に身を置く当社にとっては、依然として厳しい試練の日々が続いており、すでに取締役・執行役員報酬の減額の継続も決めましたが、全役員・社員が知恵と工夫をもって困難に立ち向かい、これを「チャンス」に変え、来る2022年の創業50周年を笑顔で迎えられるよう努めてまいる所存です。そして、中長期的な企業価値の向上に鋭意努力を積み重ね、早期の復配を目指します。皆様にはどうか引き続き、温かいご支援を賜りますようお願い申し上げます。

### コロナ禍による集客エンタメ産業のダメージ

ぴあ総研は、2020年3月から2021年2月の1年間に消失した集客エンタメ産業の市場規模が約8,800億円と推計しました。2019年と比較するとマイナス77%にあたり、この業界を支える小規模事業者や個人、周辺産業への波及効果までの影響を鑑みるとその規模は計り知れません。2021年2月には、映画、音楽、演劇、スポーツの4つの業界を横断的に連携させた「集客エンタメ産業連絡会」を発足させ、当社ではその事務局を担い、政府に対して、即効性かつ実効性を伴った大規模な支援策・救済策を強く求める活動を続けています。

※2021年4月ぴあ総研調査		売上消失額の年間計 [対象期間：2020年3月～2021年2月]	2019年市場規模に対する消失割合	2019年の市場規模 (2019年1月～2019年12月)
公演・試合等が、中止・延期、入場者制限等により消失した入場料金の総額		▲8,800億円	77%減	1兆1,400億円
内訳	音楽	▲3,800億円	90%減	4,200億円
	ステージ	▲1,600億円	76%減	2,100億円
	映画	▲1,200億円	46%減	2,600億円
	スポーツ	▲1,400億円	88%減	1,600億円
	その他	▲800億円	89%減	900億円

## 2020年度の主な活動

4月
5月
6月
7月
8月
9月
10月
11月
12月
1月
2月
3月

■ぴあアリーナMM、新型コロナウイルス感染拡大により開業延期



■エンタメ再始動に向けて、動画配信サービス「PIA LIVE STREAM」などぴあ[re-START]プロジェクトを立ち上げ

**[re-START]**



■PFF初のオンライン映画祭を開催

**PFF オンライン映画祭**  
「ひどろ映画をつくろ」



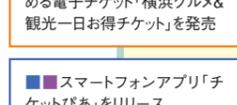
■ソウルで上演の韓流ミュージカル「モーツァルト!」をオンライン配信



■「第42回ぴあフィルムフェスティバル(PFF)」を開催



■横浜・みなとみらいエリアの飲食店やレジャーがお得に楽しめる電子チケット「横浜グルメ&観光一日お得チケット」を発売



■チケットエージェンシー3社が共同でチケット業務の共通基盤システム「TAプラットフォーム」の開発をスタート



■ぴあアリーナMMにデジタル寄せ書き「PIA Message Wall "RENGA"」が登場



■「YOKOHAMA ミッドナイトHAR★BAR 2020 CHRISTMAS」(神奈川県)を企画総合プロデュース



■「佐藤可士和展」(東京)を共催

佐藤可士和展  
KASHIWA SATO  
2021.2.20 - 5.10  
国立新美術館



■「YOKOHAMA MUSIC HARBOR 2021」(神奈川県)を企画総合プロデュース



■新型コロナウイルスによるエンタメ業界への影響について、日本記者クラブにおいて共同記者会見



■ぴあアリーナMM、オープン!! 創業記念日にあたる7月10日に、「ゆず」による柿落とし映像配信を行い、正式に開業。代表曲「栄光の架橋」を特別披露



■2階 カフェ&ダイニング「The Blue Bell」がオープン



■ぴあMOOK『ゾンビランドサガぴあ』重版実施



■スマートフォンアプリ「チケットぴあ」をリリース



■「ぴあスポーツビジネスプログラム」開講記念セミナーを開催



■「小田急・ロマンサーの装備品を椅子や時計などに蘇らせ、思い出の品に」/ぴあRE:MEMBERプロジェクト



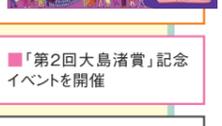
■「ぴあランニング教室「高橋尚子さんと走ろう!」(東京)を開催



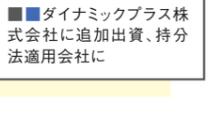
■「第2回大島渚賞」記念イベントを開催



■ぴあアリーナMMのホスピタリティラウンジ「CLUB 38」がプレオープン



■ダイナミックプラス株式会社に追加出資、持分法適用会社へ



■チケット流通事業
■ライブコンテンツ・興行企画制作事業
■メディア&プロモーション事業
■会場事業
■社会貢献・CSR活動
■IR活動

## 業務・資本提携による事業拡大

### 三菱地所との業務・資本提携契約を締結

「びあアリーナMM」において協業する三菱地所株式会社と、ライブ・エンタテインメントと街づくりの一体化を連携して進めていくため、2021年5月に業務・資本提携について合意いたしました。ライブ・エンタテインメント産業が人々のQOL(Quality of Life)向上に不可欠な要素であるとい

う共通認識に立ち、ライブ・コンテンツ施設の経営及び運営機能の強化、ライブ・コンテンツ力の強化などとともに、新規事業

の獲得や合弁会社の設立を見据えて、両社の強みを活かした事業展開を図ってまいります。



### ダイナミックプライシングのさらなる普及を目指して

ダイナミックプライシングは、需要と供給の状況に応じて価格を変動させる手法で、主催者の利益向上の支援策として、積極的に取り組んでおります。Jリーグクラブやプロ野球チームへの導入を推進し、2018

年のサービススタート時に比べ、対象チケットの取扱高は約7倍に拡大。2021年3月には、三井物産とともに出資するダイナミックプラス社に対する追加出資を行い、当社の持分法適用会社となりました。ポスト

コロナ時代のチケットングにおけるDX(デジタルトランスフォーメーション)と捉え、より便利で使いやすく、付加価値の高い販売手法としての普及拡大を目指します。



### コロナ禍での新しい取り組み

#### びあアリーナMMでの公演も徐々にスタート

当社の創業記念日、7月10日に正式開業した「びあアリーナMM」は、業界からの評価も高く、予約もほぼ埋まっています。主催者と連携し、万全の感染症対策を施しつつ、人数制限も行いながら、有観客の公演も月数本ずつ開催しています。コロナ禍収束後のライブ・エンタメの需要は、抑えられていた反動で大きく伸びると見込んでおり、あとは本格稼働を待つばかりです。



BAYCAMP 2020  
[びあ主催]

オダイバ!! 超次元音楽祭 ●ヨコハマからハッピーバレンタインフェス2021 [びあ主催]  
ゆず ●YUZU ONLINE TOUR 2020 AGAIN DAY3:新天地(オンライン配信)  
Creepy Nuts ●Creepy Nuts One Man Tour かつて天才だった俺たちへ  
HYDE ●HYDE LIVE 2020-2021 ANTI WIRE etc.

#### エンタテインメントのライブ配信が定着

コロナ禍においてアーティストに活動の場を提供するべく、昨年5月に立ち上げたライブ動画配信サービス「PIA LIVE STREAM」が急成長中です。現在、音楽、演劇、映画、イベントまで多彩なジャンルのオンラインイベントを月約700本程度配信しています。

びあ総研調べでも、2020年の国内有料型オンラインライブの市場規模は、推計448億円に上り、アフターコロナならではの新たな事業として注目されています。



#### 「チケットびあ」のシステムを活用したワクチン接種のための予約サービスを

今、国内で重要課題となっているコロナワクチン接種による集団免疫獲得に関して、当社のチケット販売システムを活用した「ワクチン接種予約・抽選サービス」を開発、提供する旨を発表しました。今後予定されている若年層の大規模なワクチン接種予約受付をよりスムーズに行うために、当社として今、できることを、と考えた自治体向けのサービスです。できるだけ多くの方にワクチンを接種していただき、満員のお客様とともに、大歓声の中で、安心してエンタテインメントを楽しめる日を、一刻も早く取り戻したいと思っています。

### 東京2020オリンピック・パラリンピック、万全の準備を継続

新型コロナウイルスの影響で1年延期された「東京2020オリンピック・パラリンピック」は、当社がチケットングシステム&サービスオペレーション業務を受託し、すでに観戦チケットの第2次抽選販売を実施済みです。さらに、長野五輪(1998年)や、ラグビーW杯日本大会(2019年)などでの会場運営のノウハウを活かし、期間中の全会場におけるチケットング、ゲーティング業務を一括して受託しており、今後も大会終了に向けて滞りなく準備を進めてまいります。



### PFF、大島渚賞に続く、初の試みも

一般社団法人PFFは、9月の「びあフィルムフェスティバル(PFF)」の前に、コロナ禍での初の試みとして7月に「オンライン映画祭」を開催しました。6日間の会期中には、妻夫木聡、李相日監督、眞島秀和、池松壮亮など豪華ゲストが多数登場し、つくり手たちの映画に対する敬意や情熱溢れる姿が配信されました。

「第2回大島渚賞」は、坂本龍一審査員長をはじめとする審査員の総意として「該当者なし」という結果となりましたが、今年3月には大島新監督をゲストに迎えて、審査員の黒沢清監督とのトークイベントと、大島渚監督の代表作「日本春歌考」の上映会が行われました。

また、昨年の「第42回びあフィルムフェスティバル/PFFアワード2020」でグランプリを受賞した石田智哉監督の作品「へんしんっ!」が、6月19日より順次全国公開となる、嬉しいニュースもありました。



「第2回大島渚賞」記念イベント



「朝日新聞」夕刊全面広告  
(2月26日)

# ぴあの最新MOOK & 書籍

／エンタメからグルメまで 話題作が続々／



**JPGA公式  
女子プロゴルフ  
選手名鑑2020-21**  
[2月発売]



**あるある兵庫五国**  
[3月発売]



**The Tabelog  
Award 2021 公式本**  
[3月発売]



**ぴあMUSIC  
COMPLEX (PMC)  
Vol.19**  
[3月発売]



**巨人の星  
COMPLETE  
DVD BOOK vol.1**  
[3月発売]



**東京最高の  
レストラン2021**  
[3月発売]



**平成ウルトラマン  
メカクロニクル**  
[3月発売]



**SODA特別編集  
SODA PLUS vol.7  
~TEAM NACS特集~**  
[4月発売]



**SODA PLUS vol.8  
~JO1大特集~**  
[4月発売]



**にっぽん氷の図鑑  
& かき氷**  
[4月発売]



**機動戦士ガンダム  
ニュータイプ伝説  
ぴあ**  
[4月発売]



**水野良樹(いきものがかり)  
うた／ことばラボ**  
「うた／ことば」について14の対話  
[4月発売]

## 今だからこそ読みたい！ “おうち時間”を10倍楽しもう！

コロナ禍により、気軽に旅行や外食ができなくなってしまった中で、ぴあの編集部では、レジャーや食べ歩きに変わるコンテンツとして、“おうち時間”を楽しむためのMOOKや書籍を多数出版し、大好評いただいています。レシピ本をはじめ、お取り寄せや家呑みを楽しむ本から、DIYのためのガイドブックまでジャンルも多岐にわたり、従来の読者の方々に今までにない遊び情報をお届けするとともに、新規読者層の拡大を図っています。



**クッキング  
本当はごはんを作るのが好きなわたし**



**収納アイテム & 部屋作りアイデア**



**ウイスキーの世界**



**最強のお取り寄せ**

ぴあの出版物は、ポータルサイト「BOOKぴあ」にてご紹介しています。 <https://book.pia.co.jp/>

## ぴあの決算ハイライト

【単位：百万円】	2019年度		2020年度	
	実績	連結業績予想 (本年2/12発表)	実績	実績
売上高	163,204	72,000	67,355	
営業利益	1,104	△6,000	△6,231	
経常利益	1,110	△6,000	△6,008	
当期利益	121	△6,500	△6,664	
1株当たりの配当金	5円	0円	0円	

当社グループの連結業績は、集客イベントへの開催制限が昨年9月以降に緩和され、一時的には当初想定を上回る回復傾向が見られたものの、第4四半期における緊急事態宣言で集客イベントへの開催制限が再び強化され、残念ながら業績の回復も鈍化せざるを得ませんでした。その結果、通期での売上高、営業利益、経常利益、当期利益ともに、ほぼ2021年2月12日に発表した連結業績予想通りに着地いたしました。

なお、2021年度の業績予想、及び中期経営計画の数値目標などにつきましては、新型コロナウイルス感染症による影響を合理的に算定することが困難なことから公表は延期し、今後、開示が可能となった段階で、速やかにお知らせいたします。

当社財務情報はホームページでもご覧いただけます。 <https://corporate.pia.jp/ir/>

# 会社情報 (2021年3月31日現在)

## 会社概要

商号	ぴあ株式会社 (PIA Corporation)
本店所在地	東京都渋谷区東1-2-20 渋谷ファーストタワー
設立	1974年12月
資本金	4,924百万円
社員数(連結)	332名

## 事業内容

音楽・スポーツ・演劇・映画・各種イベント等のチケット販売、コンサートやイベントの企画・制作・運営、スポーツ団体・劇団・ホールなどへの各種ソリューションサービスの提供、ぴあアリーナMMなどホール・劇場の企画・運営、エンタテインメント・レジャー領域を中心としたネットメディアや出版物の企画・編集など、エンタテインメント全般に付随する各種事業

## 役員

代表取締役社長	矢内 廣
専務取締役	木本 敬巳
常務取締役	吉澤 保幸
取締役	白井 衛
取締役	長島 靖弘
取締役	村上 元春
取締役	小林 覚
取締役(非常勤)	宮本 暢子
取締役(社外)	佐久間 昇二
取締役(社外)	一條 和生
取締役(社外)	宮地 信幸
取締役(社外)	石田 宏樹
常勤監査役(社外)	能勢 正幸
監査役(社外)	松田 政行
監査役(社外)	新井 誠
監査役(社外)	宮地 悟史

※役員構成は第48回定時株主総会決議後の6月19日時点の情報を掲載しています。

## 主要グループ会社

ぴあフィールドサービス株式会社  
ぴあグローバルエンタテインメント株式会社  
チケットぴあ九州株式会社、株式会社東京音協  
チケットぴあ名古屋株式会社  
ぴあ総合研究所株式会社

## 株式の状況

発行済株式総数	14,657,613株
株主数	25,977名

## 主な株主

株主名	持株比率(%)
矢内 廣	20.81
株式会社セブン&アイ・ホールディングス	9.62
KDDI株式会社	9.55
凸版印刷株式会社	7.42
きらびしキャピタル東京 Sparkle 投資事業有限責任組合	5.57
株式会社セブン&アイ・ネットメディア	4.81
株式会社セブン・イレブン・ジャパン	4.81
三菱地所株式会社(※)	4.44
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2.89
矢内アセットマネジメント株式会社	1.37
林 和男	1.23

※三菱地所の持株比率は2021年6月4日時点の情報を掲載しています。

## 株式メモ

上場取引所	東京証券取引所市場第一部
証券コード	4337
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月中
配当受領株主確定日	毎年3月31日(中間配当を実施するときの株主確定日は、9月30日です)
公告方法	電子公告(URL) <a href="https://corporate.pia.jp/ir/">https://corporate.pia.jp/ir/</a> (ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞にて行います)
単元株式数	100株
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
郵便物送付先	東京都杉並区和泉二丁目8番4号 〒168-0063 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
電話お問い合わせ先	TEL.0120-782-031
インターネットホームページ	<a href="https://www.smtb.jp/personal/agency/index.html">https://www.smtb.jp/personal/agency/index.html</a>

## 株主優待のご案内

### 株主優待制度について

2021年3月31日現在の株主の皆様に対し、以下の通り株主優待を実施しています。

### 1. 優待品目

① オリジナル図書カード、オリジナルシネマギフトカードから、下記優待金額の範囲内で自由に組み合わせて事前を選択していただくことができます。



※なお、本年6月末日の全国の子供向け店舗の運営終了に伴い、株主優待品としておりましたチケットぴあギフトカードのお取扱いを終了させていただきます。これまでご愛顧を賜り、誠にありがとうございました。

### 2. アプリ

[有料コンテンツの利用]

**年6,000円分**

2021年3月31日時点で2期継続、100株以上を保有していただいている株主の皆様は、通常年間6,000円がかかる「ぴあ」(アプリ)の有料コンテンツを1年間無償でご利用いただけます。詳しくは、対象となる株主様に別途送付されるお知らせをご覧ください。

### 2. 優待区分

[期末保有株式数]

期末保有株式数	優待金額	アプリ	優待金額
1,000株以上	5,500円分	+	年6,000円分
100株以上	2,500円分	+	年6,000円分

2期末満(1年未満)保有      2期以上(1年超)継続保有      [株式保有期間]

## 「ぴあ」アプリ、「チケットぴあ」アプリと完全連携

2011年に休刊したエンタテインメント情報誌『ぴあ』を継承した、エンタテインメントとの「偶然の出会いと発見」を提供するスマートフォンアプリ「ぴあ」は、サービス開始から2年半で、累計ダウンロード数125万を突破しました。

昨年12月1日には、ユーザーから特に要望が多かった「チケットぴあ」の購入機能を「ぴあ」アプリ内に組み込み、エンタメへのアクセスが飛躍的に便利になりました。また、エンタメを楽しむファン仲間として「ぴあニスト」に登録したユーザー数は、105万人を数え、多くの皆さまにご愛用いただいています。

加えて、チケット購入へのアクセスをスムーズにするべく、昨年10月にリリースしたアプリ「チケットぴあ」とも完全連携。DX(デジタルトランスフォーメーション)による機能性・利便性を加えた新しい「ぴあ」を、ぜひご活用ください。

