

# “変わる” フジ・メディア・ホールディングス 中期経営計画

2018年度 → 2020年度

2018年5月



フジ・メディア・ホールディングス

## “変わる”

フジ・メディア・  
ホールディングス

2018年、私たちは、持株会社になって10年目を迎えました。

技術の革新、メディアの進歩がもたらす

目覚ましい環境の変化を果敢に取り込みながら

「強力なメディア × 魅力あるコンテンツ」をもとに

成長していくグループの体制を目指します。

2020年、そしてその先。たとえばインバウンド需要はもっと高まり

「都市開発」や「観光」など様々なビジネスチャンスが待っています。

ここ数年、少しだけ低空飛行が続きましたが、いよいよ反転攻勢。

わが国を代表するメディアコングロマリットの新しい姿へ

●●●  
“変わる”フジ・メディア・ホールディングス 中期経営計画。



## 中期経営計画 連結経営目標

2020年度目標

連結売上高 6,550億円 連結営業利益 325億円 簡易EBITDA 550億円

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
連結売上高	6,539億円	6,465億円	6,230億円	6,450億円	6,550億円

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
連結営業利益	223億円	252億円	255億円	285億円	325億円

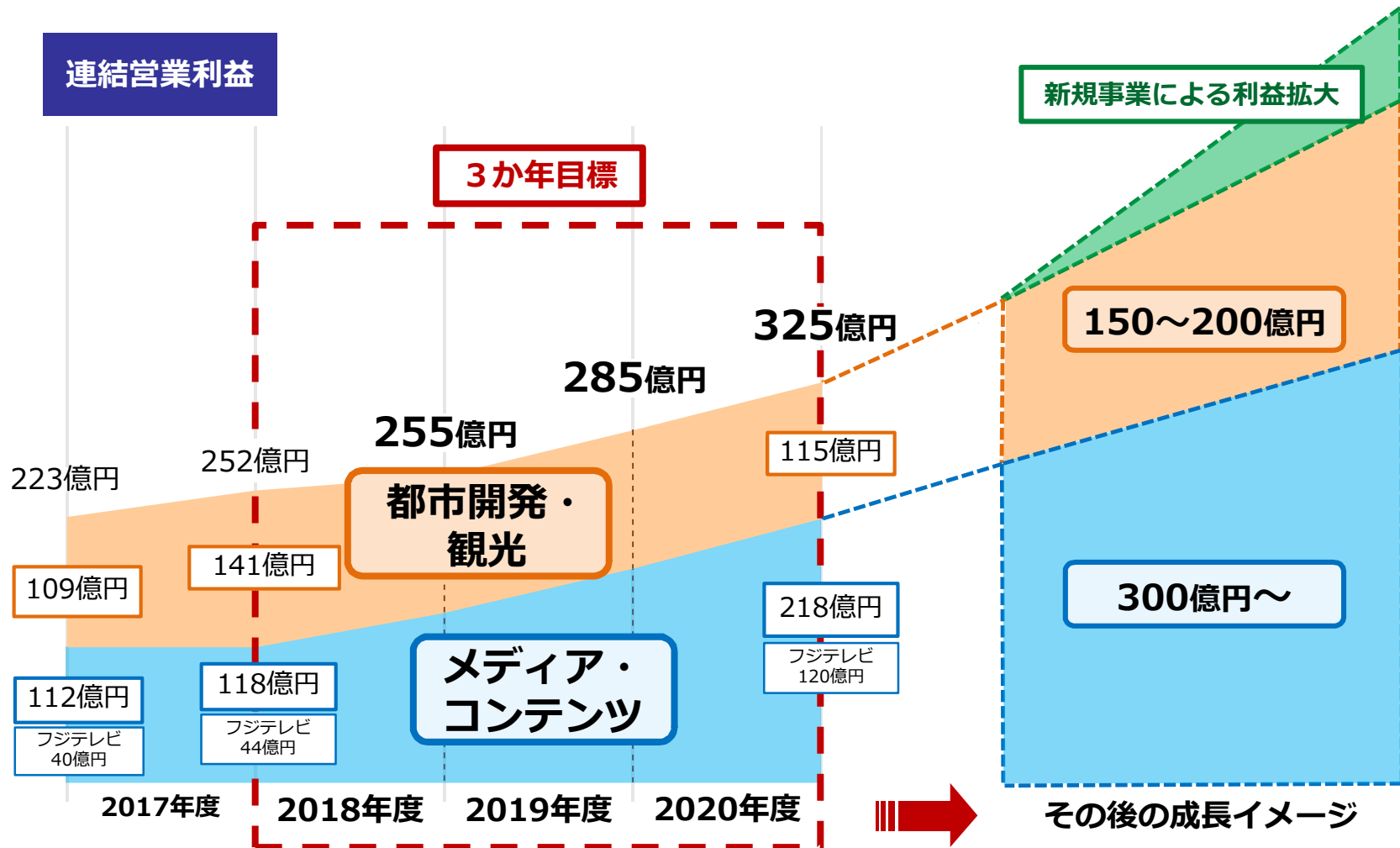
メディア・コンテンツ	112億円	118億円	141億円	178億円	218億円
うちフジテレビ	40億円	44億円	60億円	90億円	120億円
都市開発・観光	109億円	141億円	115億円	115億円	115億円
その他	1億円	6億円	4億円	4億円	5億円

※調整額は省略 2016年度のセグメント内訳は概算値

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
簡易EBITDA	406億円	438億円	444億円	490億円	550億円

※簡易EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

# “変わる” フジ・メディア・ホールディングス FOR 2020 AND THE FUTURE



## 事業ポートフォリオの再定義と強化

従来の事業セグメントを整理

成長の2本柱 + 1

フジテレビを核に同一セグメントに集約し収益力強化を進める『**メディア・コンテンツ**』と  
 戦略投資を拡大し中長期的に一層の成長を目指していく『**都市開発・観光**』を  
 グループの2つの柱に位置づけ、さらに**新規分野の開拓**にも力を注ぐ

フジ・メディア・ホールディングス

メディア・コンテンツ

都市開発・観光

その他（新規含む）

### 【旧セグメント】 (2017年度)

※主要グループ会社

放送	制作	映像音楽	生活情報	広告	都市開発	その他
フジテレビ	共同テレビ	ポニーキャニオン	ディノス・セシール	クオラス	サンケイビル	扶桑社
ニッポン放送	FCC	フジパシフィックミュージック	サンケイリビング新聞社		グランビスタホテル&リゾート	フジミック
BSフジ	フジアール				サンケイビルマネジメント	フジキャリアデザイン
仙台放送	FMT				サンケイビルテクノ	フジゲームス
	NEXTEP					F C I



### 【新セグメント】 (2018年度～)

#### メディア・コンテンツ

#### 都市開発・観光

#### その他 (新規含む)

フジテレビ	共同テレビ	ポニーキャニオン
ニッポン放送	FCC	フジパシフィックミュージック
BSフジ	フジアール	フジゲームス
仙台放送	FMT	クオラス
扶桑社	NEXTEP	ディノス・セシール

サンケイビル	グランビスタホテル&リゾート
サンケイビルマネジメント	サンケイビルテクノ

フジミック
フジキャリアデザイン
F C I
新規

## 「メディア・コンテンツ」事業の強化

### 「フジテレビ」の構造改革

グループの中核としてフジテレビの業績回復が必須

2017年度 フジテレビ 新体制により抜本的改革に着手 [2017.6]



- 組織のスリム化による意思決定の迅速化、編成部門の権限強化 [2017.7]
- 予算策定方法の見直し 経営目標の徹底
- 設備投資の全面的見直しほか、構造改革を推進



フジテレビ 6年ぶりに増益を達成

## 進行中の構造改革

### 環境変化に対応できる経営体質へ 経営資源の最適な活用

- 会社全体で「**固定的な費用**」（一般管理費など）を抑制
- **番組制作費**の効率的運用
  - 番組制作費の費用対効果を重視： メリハリのある効果的な番組制作費の配分
  - 取材インフラの一元化： 編集システムの統合化、機材運用の効率化、取材情報の集約など
- **ネットワーク配分**の再設定
- **人事政策**の見直し・推進
  - 特別希望退職実施 [2018.3]
  - 今後の再編可能性なども踏まえたグループ会社を含む人員の再配置
  - ➔ 「働き方改革」を進めながら社員が適切に能力を発揮できる最適な人員配置を目指す
- **放送事業収支の拡大**に向けた取り組み
  - 番組ごとの収支からタイムテーブルの収支構造を研究「収支の可視化」
  - 新スポット指標導入にあわせたCMセールス・CMフォーマットの研究
  - より詳細な視聴データの収集・分析とマーケティング活用の研究

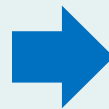


## 視聴率目標とスポットシェア目標

GP帯の向上に注力 視聴率向上により地上波広告市場におけるシェア拡大  
放送収入は2018年度をボトムに反転・増収を計画

### 【視聴率UP策】

- 番組制作費は2019年度から増加を計画  
全社レベルで費用水準の見直しを進めながら、タイムテーブル強化へ経営資源を戦略的に投下
- 昨年のマネジメント刷新に続き、今年4月までの人事異動で全社的新体制がスタート  
人事異動を4月に早期実施 着実に視聴率を上げる体制が整い反転攻勢へ



改編ごとに視聴率をアップへ

GP帯視聴率目標

2020年度 **10% +  $\alpha$**

(2017年度 G7.8% P7.7%)

スポットシェア目標

2020年度 **23%**

さらに向上を目指す

## 配信事業の成長戦略

- 今後の配信の取り組み方については大きな経営課題として認識
- 技術の進歩・メディア環境の変化を予見し、収益の拡大を目指す  
放送局でいち早く立ち上げたFOD事業は事業収支の黒字が定着 収益性を重視  
さらにFODのプレゼンスを高めながら最良の収益体制を追求
- 放送に加えて配信・タイムシフトを含むトータルリーチでテレビの媒体価値を高める

## 放送外事業の収益向上

- イベント、映画、MD、パッケージ、VRなど放送外事業は、  
中期的戦略・経営目標のもと、事業効率の改善を図り、成長を促す

## 「メディア・コンテンツ」セグメント一体としての改革

デジタル社会、通信との融合化の中で、セグメント全体としての効率的運用による

### 総合コンテンツファクトリー体制の強化

- **メディア関連会社**：フジテレビ（地上波、CS、配信）、BSフジ、ニッポン放送、仙台放送、扶桑社

➔ トータルでのメディア価値の向上を目指す

- **コンテンツ関連会社**：

番組制作、映画製作、アニメ制作、ゲーム制作、美術制作、技術制作、イベント、音楽出版、音楽原盤、ライブエンターテインメント、MD、アーティスト発掘・管理、動画配信、広告代理・広告制作、通販など各社で多岐にわたる事業

➔ **相互連動、メディア関連会社とのより有機的な関係を構築**  
メディア環境の変化に対応しながら、効率的な再編も視野に



「メディア・コンテンツ」セグメントとしての収益力・経営基盤を強化

## 「総合コンテンツファクトリー」として強いコンテンツで収益拡大

- グループメディア向けの強力な**コンテンツ制作機能**のさらなる充実
- 外部向けの**プロダクション機能**の拡大 配信プラットフォーム、衛星放送などの需要を取り込み
- **コンテンツホルダー**としての収益拡大

- 「番組」「映画」「アニメ」など**コンテンツ**のさらなる強化
- 「音楽関連ビジネス」の効率化と拡大
- 「ゲーム事業」の成長 フジゲームス 2020年度 売上高100億円 営業利益率10%以上を目標  
フジテレビから分社設立 第1作「オーディナルストラータ」1月リリース 2019年度までにさらに4タイトルを計画
- 「通販ビジネス」における**グループのメディア・コンテンツとの連携強化**
- 「海外市場」の開拓と拡大  
番組・映画・アニメなどコンテンツの販売・フォーマットセールス・配信  
共同制作などの拡大へ  
ゲームなど新規コンテンツの海外展開も



## 「都市開発・観光」事業の成長戦略

### グループ事業の2本柱の1つと位置づけ戦略投資を拡大

#### 一定の財務の健全性を維持しながら投資を拡大へ

##### 資産開発・回转型事業の強化

保有不動産の入れ替え・売却により、収益の獲得とともに、リスクを抑制しながら、戦略的な投資のための原資を確保

#### 観光需要の安定的拡大を見据え、中長期的に観光事業を育成へ

観光分野はインバウンド需要はじめ政府の成長戦略により市場の拡大が期待  
セグメント名称を「都市開発」から「都市開発・観光」へ



**「都市開発・観光」事業は不動産市況の景気循環の影響を織り込みながら  
中長期の成長を目指す**

## 【都市開発分野】

- **ビル賃貸事業の安定的な成長**

ミッドサイズオフィスビル「S-GATE」展開、池袋「（仮称）豊島プロジェクト」推進

- **住宅事業 賃貸事業の強化、分譲マンションの安定供給・エリア戦略**
- **回転型事業の強化と安定賃貸利益とのバランス**

## 【観光分野】

- **既存ホテル・施設の収益向上と新ホテルブランドの展開**

新コンセプトホテル「インターゲートホテルズ」「GRIDS」順次開業

- **北海道エリアでの事業強化**

北海道はインバウンド需要の一層の拡大が期待される有力エリア

札幌パークホテル再開発計画：

ホテル建替えとMICE棟新設 官民一体での再開発計画に期待

空港民営化事業：

北海道空港(株)の筆頭株主として新千歳空港等の民営化事業への参画を目指す

- **台場MICE/IRへの参画**

台場の立地を活かした魅力ある都市型リゾートに向けコンソーシアムによる参画を準備検討中



## 事業ポートフォリオの強化に向けたグループ構造の見直し

### サンケイリビング新聞社の株式を譲渡 [2018.3]

フリーペーパー事業の子会社を有する他社グループへ株式の80%を譲渡  
新たな資本のもとで事業を強化 当社グループでは持分法適用関連会社へ

### ポニーキャニオンエンタープライズの株式を譲渡 [2018.3]

ポニーキャニオンはパッケージに依存しない事業構造への改革の一環として、  
映像パッケージ製造等を行う子会社を関連会社に譲渡

### フジテレビキッズ 解散へ [2018.9予定]

キャラクター著作権を収益源としたMD事業はフジテレビへ移管  
キャラクターを利用した新番組を開発中

## 改革に向けた資本政策

### 成長拡大分野を見極め、積極投資

「都市開発・観光」分野の成長拡大、「メディア・コンテンツ」分野の強化に向け投資  
「新規分野」への投資により将来のグループの収益の一角となる事業を育成・獲得

#### 一定の財務の健全性を確保しながら投資拡大へ

自己資金のほか、外部資金を投資へ活用 連結自己資本比率50%を下回らない範囲を目安

### 自己株式の消却

自己株式の消却を実施へ（発行済株式総数の0.95%）[2018.5]

### 安定的な配当方針を継続