

株式会社 富士山マガジンサービス

「事業計画及び成長可能性に関する事項」

2021年8月12日(木)



当社グループのビジネスモデルについて

当社グループの概要

国内最大級の雑誌定期購読サイト「[/~/Fujisan.co.jp](http://www.fujisan.co.jp)」及び、デジタル雑誌取次大手の(株)magaportを運営

マーケットプレイス型ビジネスモデル

- ・あらゆるジャンル、約10,000誌の雑誌を取扱うロングテールモデル
- ・原則的に自社在庫を持たず、取扱高に応じて出版社から業務報酬を受領

ストック型 (Subscription型) ビジネスモデル

- ・定期購読契約継続率70%超
- ・高い継続率に基づくストック型 (Subscription型) のビジネスモデル

巨大なリプレイスマーケットの存在

- ・国内雑誌販売は、書店数減少に伴う従来型の間接販売（取次書店経由）の減少により縮小傾向にあるも、市場規模は5,576億円（2020年）と未だ巨大な市場
- ・出版社が購読者に直接雑誌を販売する直接販売（定期購読メイン）型への転換を見込む

ストック収益を背景とした継続的な利益成長と収益性向上

当社グループの収益構造

第1の矢 マーケットプレイス事業の収益（当社売上全体の70%程度）

- ・ 自社WEBサイト「Fujisan.co.jp」上で販売している雑誌の定期購読パッケージの販売手数料
- ・ 定期購読事業に関連する配送請負、雑誌目次データ登録、出版社の自社雑誌メディア運営サポート等の請負収益

第2の矢 雑誌のWEB化、デジタル雑誌取次事業(当社売上全体の30%弱)

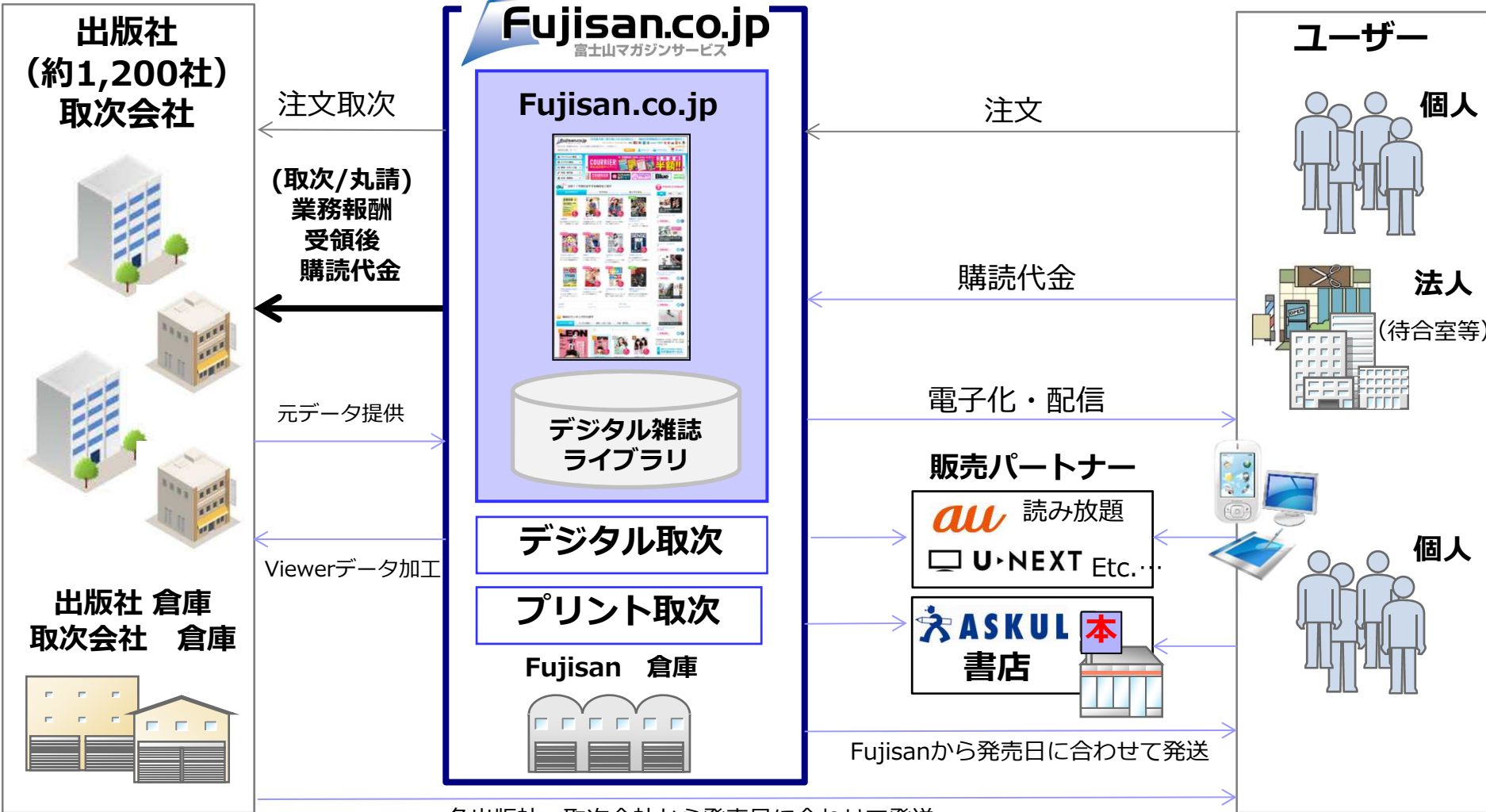
- ・ (株)電通グループとのJVである株式会社magaportを通じた事業
- ・ 読み放題を中心に堅調に推移

第3の矢 定期購読者の顧客データを活用した事業（事業開発中）

- ・ 雑誌ブランドを活用したEコマース事業（株式会社アイデアを通じた事業）
- ・ 同梱広告事業、動画メディア作成受託、運営事業
- ・ 大規模法人・官公庁向け事業（新型コロナウイルス感染症による社会の変化を受け、事業見直し中）

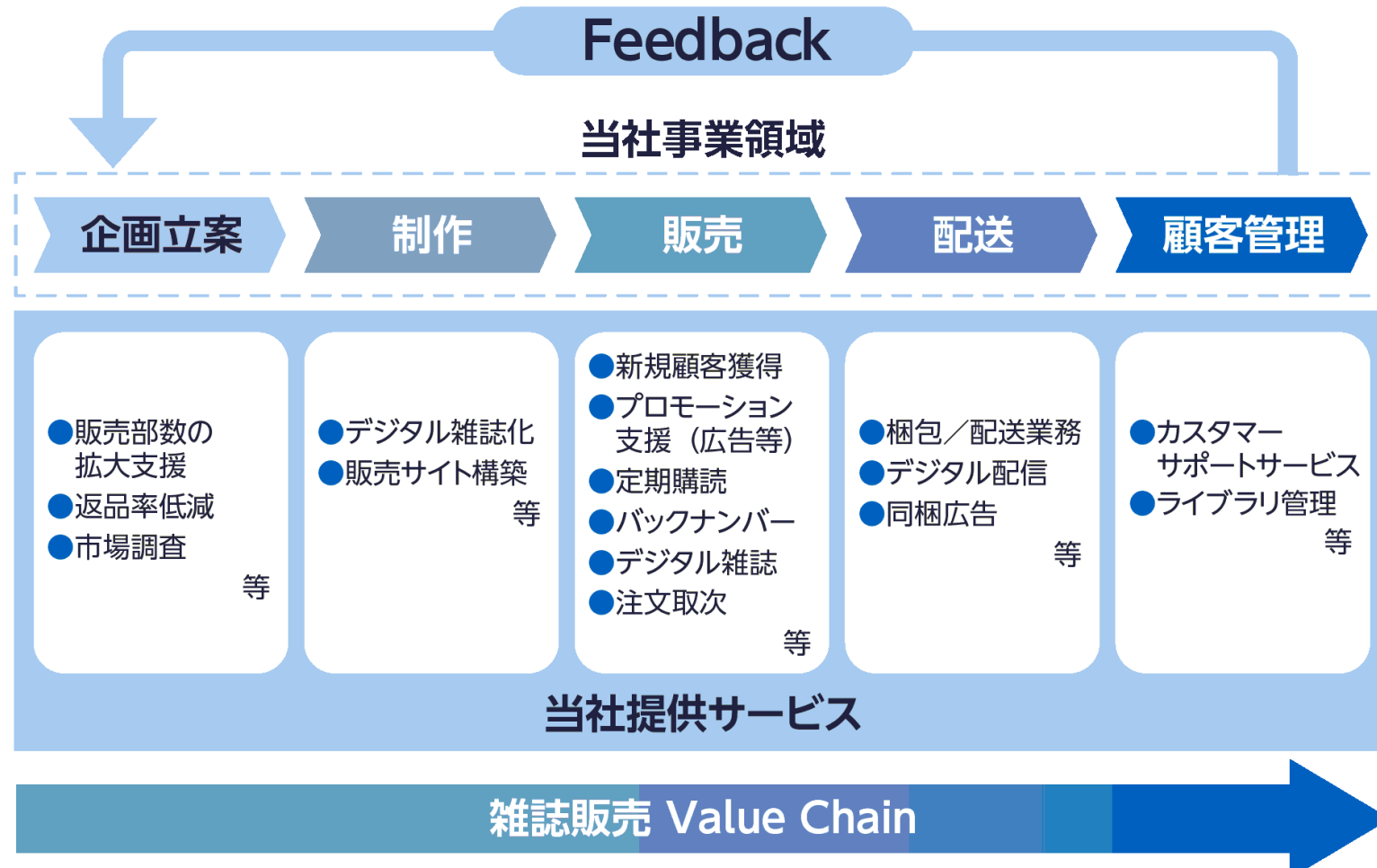
事業の内容及び収益構造① 第1の矢 マーケットプレイス事業

雑誌販売支援に伴い出版社から「業務報酬」を受領
 マーケットプレイス型、原則自社在庫を持たないビジネスモデル



事業の内容及び収益構造① マーケットプレイス事業に付帯する請負事業

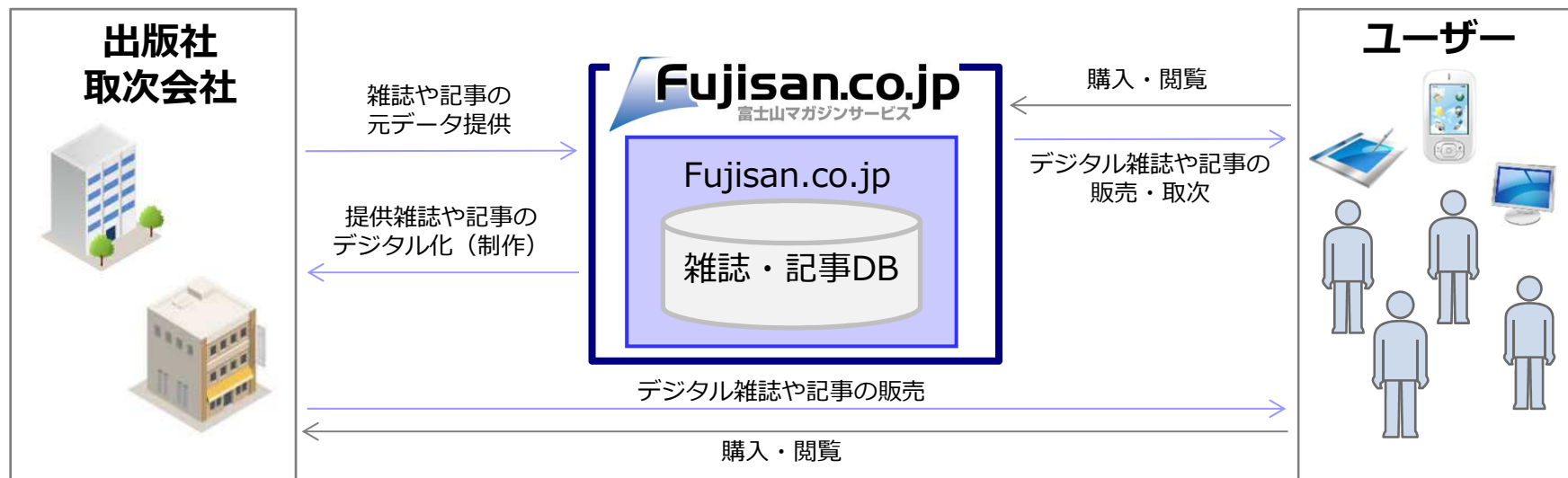
- ▶ 定期購読業務に必要なオペレーション等をすべて請け負うことが可能
- ▶ 収益は業務請負によるFeeビジネス



事業内容及び収益構造② 第2の矢 第3の矢 (雑誌のWEB化、DBビジネス)

【第2の矢：雑誌のWEB化】

Digital 雑誌／記事、制作／販売／取次サービス



【第3の矢：Fujisan会員データベースの活用】

マガコマース (Magazine Commerce)、イベント、ファンクラブ 等



市場環境

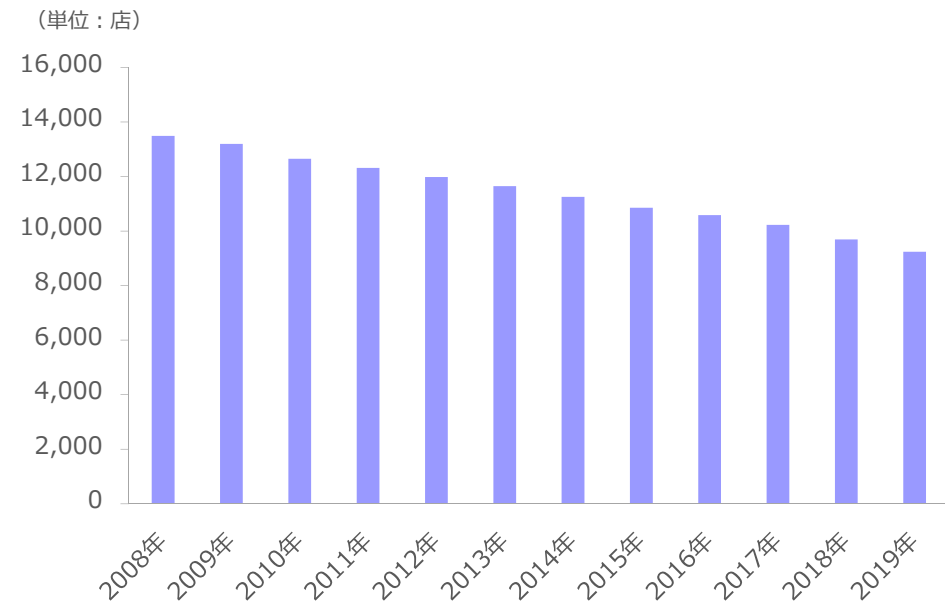
紙媒体書籍・雑誌市場規模と国内書店の推移

- 2015年紙雑誌の市場規模：7,800億円→2016年：7,300億円→2017年：6,548億円
→2018年：5,930億円年率10%前後で市場減少→2020年：5,576億円と市場減少は下げ止まり傾向
- 国内書店数は1日1店閉店ペース、約9,242店まで減少

紙媒体書籍・雑誌の市場規模推移



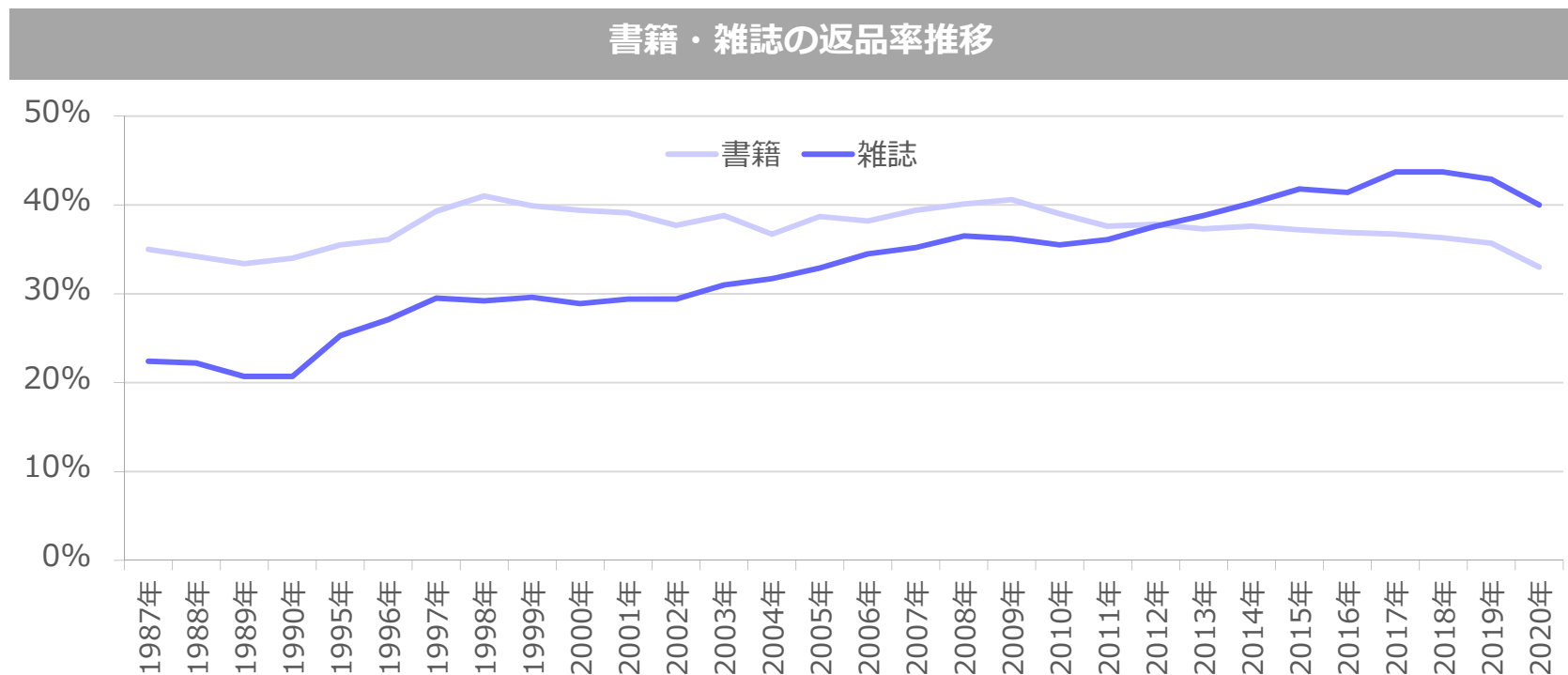
国内書店数推移



出所：日本出版販売株式会社 営業推進室 出版流通学院
「出版物販売額の実態 2020」より弊社作成

書籍・雑誌の返品率推移

- 雑誌返品率は高止まりしているものの、配本数の削減等により、徐々に改善傾向
- 雑誌については、刷り部数の半分近くが返品になってしまう状況は大きく変わらず
- 販売環境の悪化により、休刊、刊行ペースの変更等が増加傾向は変わらず

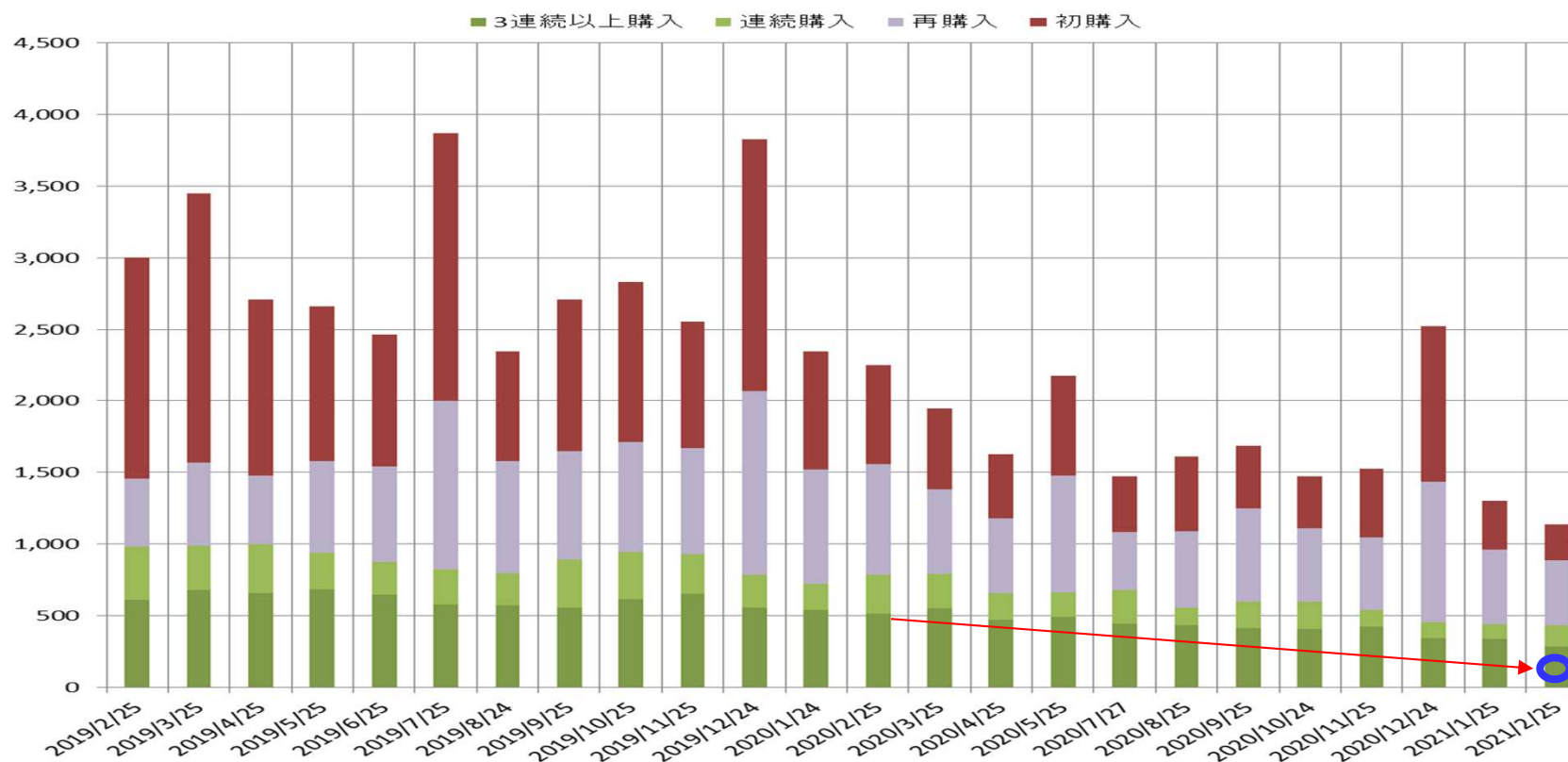


出所：出版月報（2021年1月号）より弊社作成

ある雑誌の書店における購買読者の動向

- 3連続以上購入者は毎月20%の読者が離脱し、新たに20%が加わっている構造であり、年間での購読継続率は10%未満と推定される

【実績】書店における売上構成/号(22ヶ月)



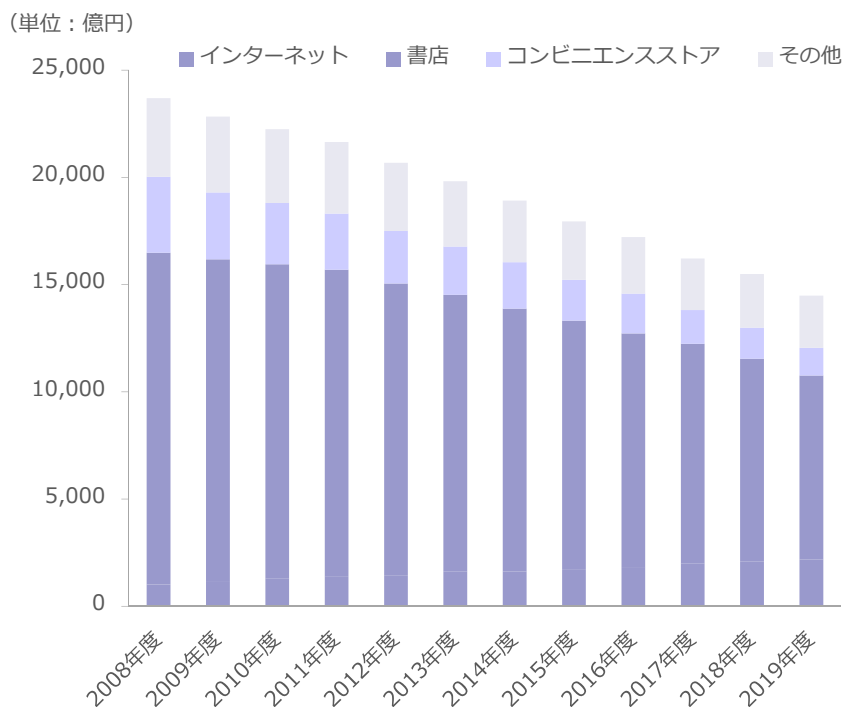
出所：TBN(TSUTAYA BOOK NETWORK)データより弊社作成

- ※初購入 = 1号のみ購入
- ※再購入 = 以前、1号購入後、再度、同じ雑誌を購入した者
- ※連続購入 = 2号連続して同じ雑誌を購入した者
- ※3連続以上購入 = 3号以上連続して同じ雑誌を購入している者

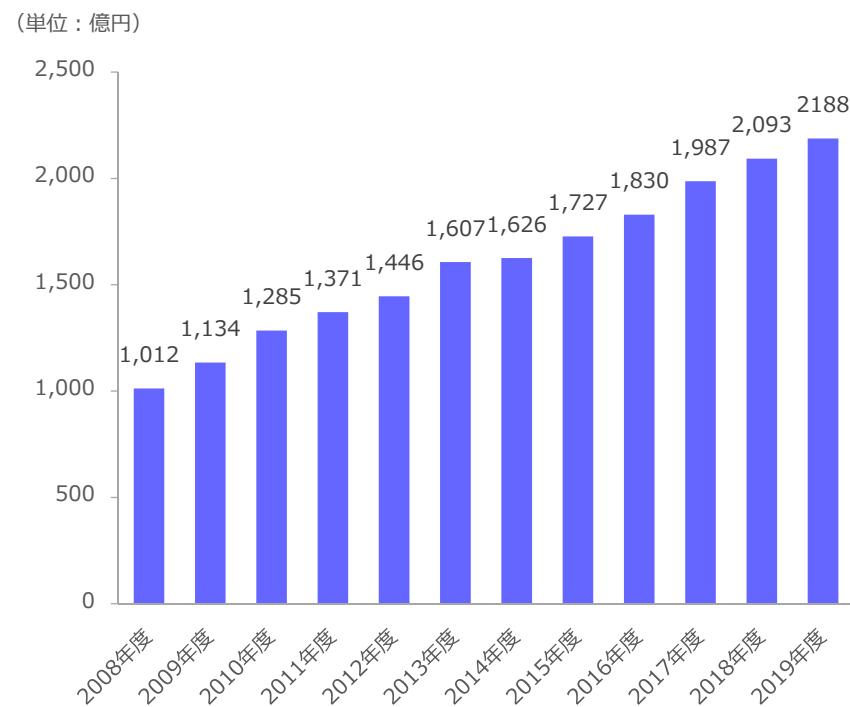
インターネット経由の国内出版物販売額推移

- インターネット経由の国内出版物販売額は引き続き増加基調
- 書店・コンビニチャネルは引き続き減少基調

販売ルート別出版物販売額



インターネット経由販売額

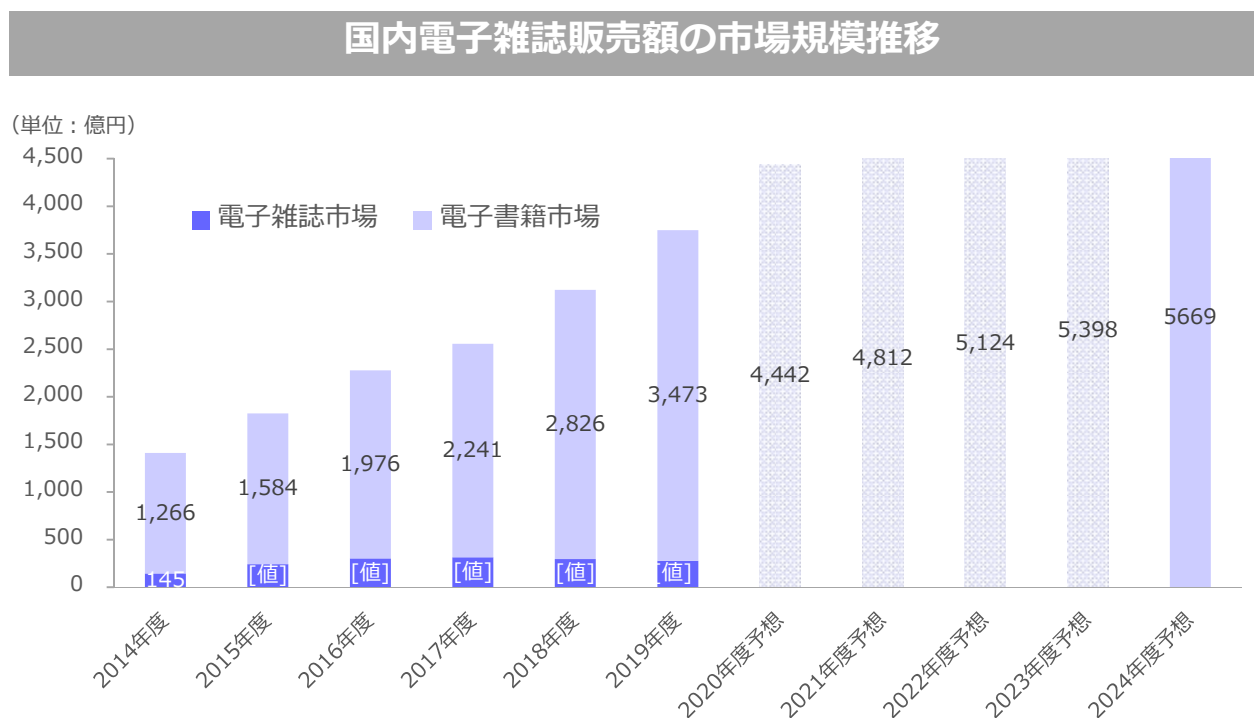


出所：日本出版販売株式会社 営業推進室 出版流通学院
「出版物販売額の実態 2020」より弊社作成

国内電子雑誌販売額の市場規模推移

- 国内での電子雑誌販売額は2017年度をピークに減少に転じている。
- PDF雑誌についてはスマートフォンとPDFの相性の問題もあり、「読み放題」分野以外の成長は厳しいと想定
- 書籍・漫画と異なり、電子市場での成長がほぼ無い＝紙雑誌の落ち込み分は雑誌ではなく、別の形態のコンテンツに取られているものと想定

⇒雑誌のWEBメディア化によるスマホ読者の取り込みが急務

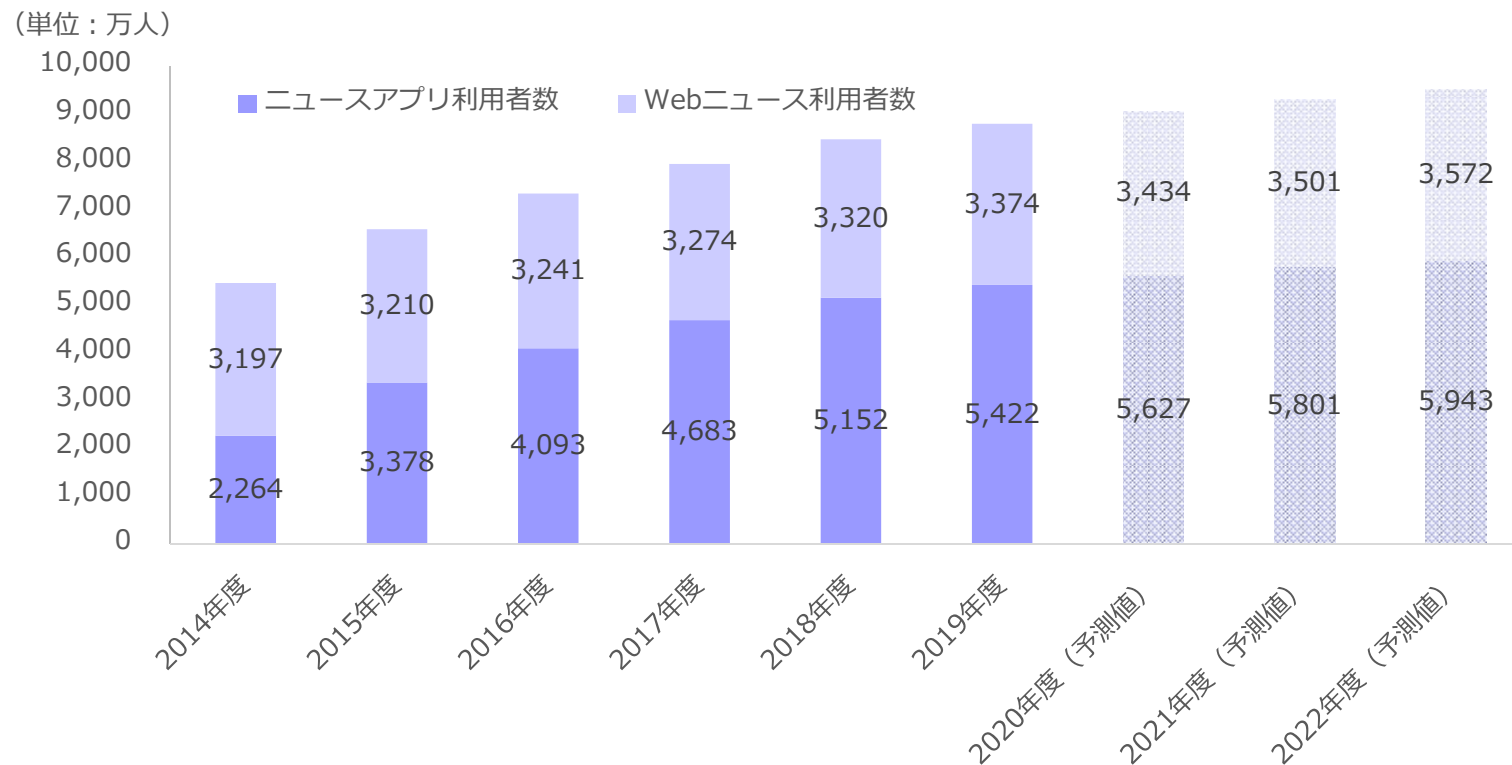


出所：インプレス総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書2020」より弊社作成

WEB雑誌メディア市場の可能性

- 紙雑誌市場は減少傾向であるが、WEBニュース利用者数は増加傾向
- 潜在的なWEB雑誌メディア市場は拡大の可能性が高い

モバイルニュースアプリ/モバイルWebニュース利用者数

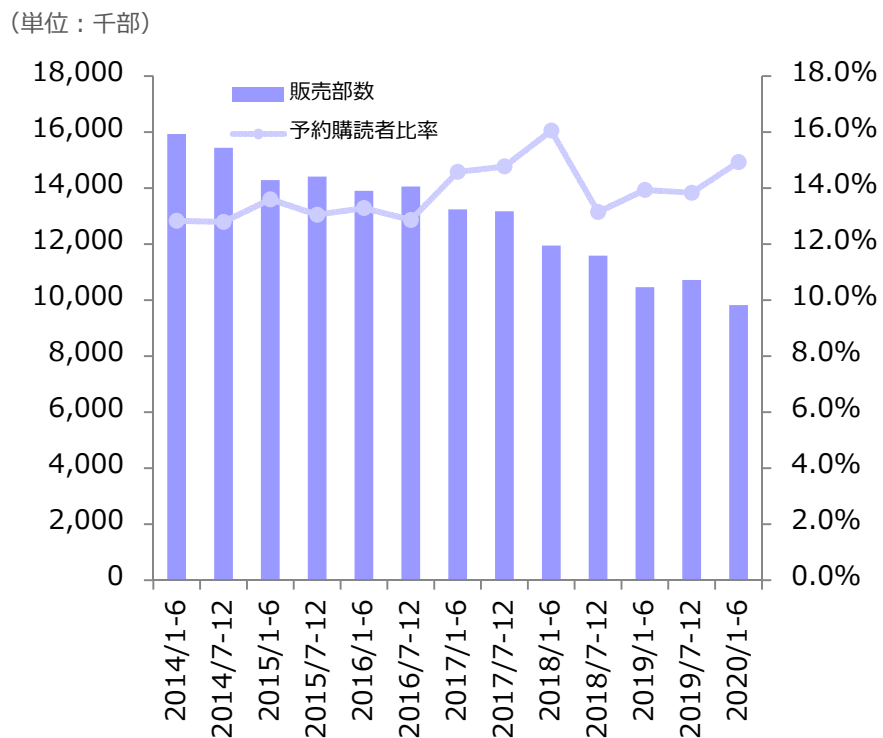


出所：(株)ICT総研「2020年 モバイルニュースアプリ市場動向調査」より弊社作成

日本の定期購読市場

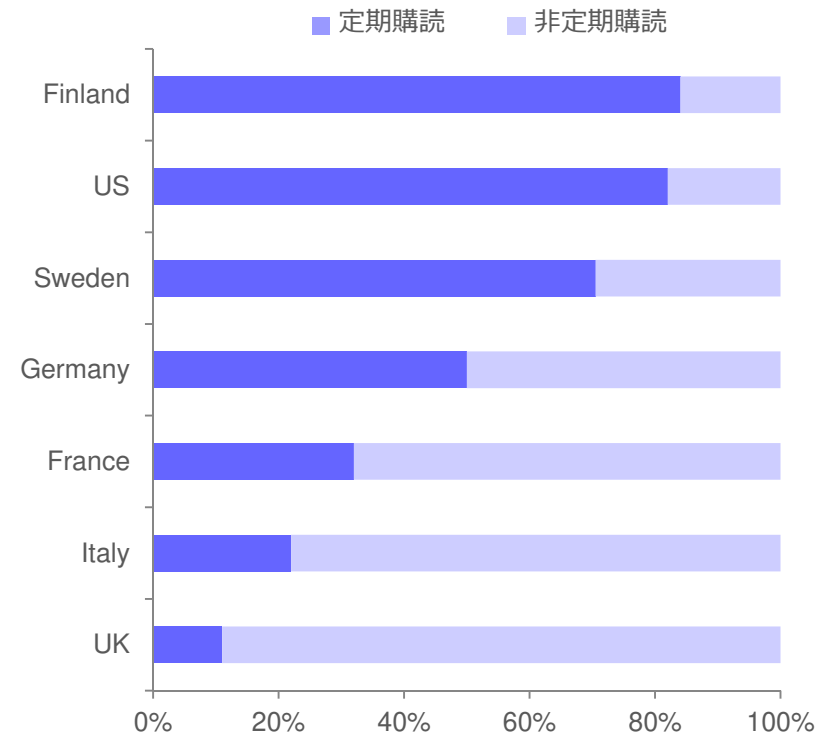
- 定期購読者比率は平均すると総販売部数の14%程度と引き続き堅調推移
- 未だ諸外国平均と比較すると、十分な上昇余地あり

日本の定期購読者比率



出所：一般社団法人日本ABC協会資料より弊社作成

主要各国の定期購読比率



Consumer magazine sales volumes: % accounted for subscriptions

Source: FIPP/Zenith World Magazine Trends 2002/3

競合環境

- 雑誌の定期購読に特化した競合は、存在していない。
- 雑誌を販売している競合は以下の通りであるが、利用者のニーズが異なるため、競合というよりは共生関係にあると考えている。
- 電子取次事業の競合は株式会社メディアドゥ（3678）が挙げられるが、得意とする取次出版社が異なっていること、市場が拡大期にあることから市場拡大のために共存関係にあると考えている。

業態・サービス	一般書店	電子書店	大手ECマーケットプレイス	当社
状況	窓口で希望者に対し、定期購読を受付。	書籍、漫画がメイン。 雑誌販売をメインにしている会社は非常に少ない。	単品については雑誌販売も積極的。 一方、定期購読の取り扱いは無い。	雑誌の定期購読に特化。 漫画以外の雑誌に注力。
他事業者の強み 自社の弱み	①衝動買い、他の書籍とのセット買いを誘発できる。 ②リアル店舗の安心感	①他の書籍とのセット買いを誘発できる。	①他の書籍とのセット買いを誘発できる。 ②圧倒的な物流能力 ③ポイント等の活用によるクロスセル、顧客囲い込み	①知名度 ②雑誌に特化
他事業者の弱み 自社の強み	売り場面積に物理的制約⇒扱える雑誌数に限界	①定期購読の管理システムを構築するのに多額の費用を要する。 ②文庫と異なり、出版社が多すぎてメジャー誌以外の対応ができていない。	定期購読・複数年にわたる定期購買・購買期間内の返金を管理システムを保有していない	①雑誌の種類が豊富（1万誌以上） ②定期購読ノウハウ （高い購読継続率） ③デジタル雑誌取扱により、過去号とのセット販売が可能。 ※紙の雑誌の場合、平均3ヶ月ほどで廃棄されてしまうがデジタルの場合、制約がない。

競争力の源泉

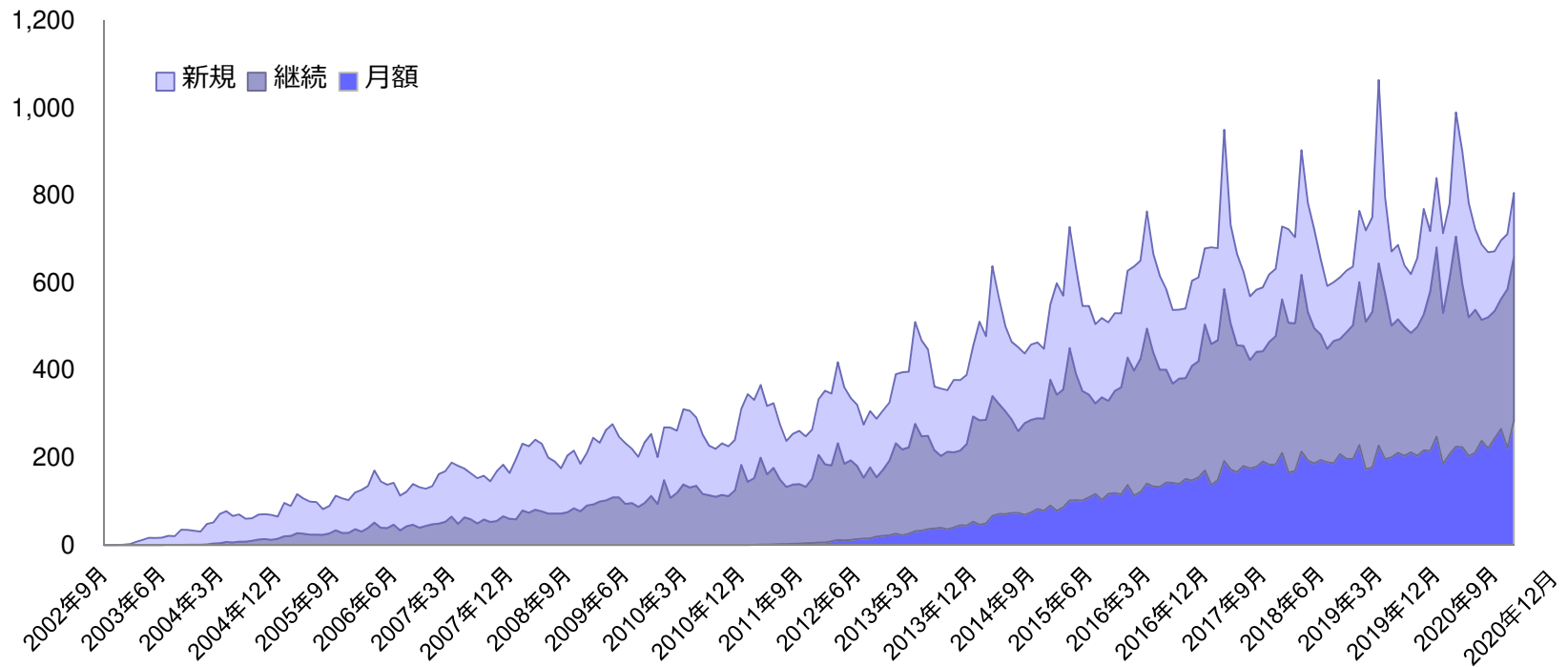
1. 継続課金型モデルであること

当社取扱高 = 新規(一括) + 継続(一括) + 月額ストック収益(サブスクリプション) がベース

- 定期購読のメリット訴求、自社オリジナルサービスにより、新規購読者は右肩上がりに増加
- 購読契約更新時に新規が継続にシフトし、ストック収益が底堅く増加
- 月額払いにより、さらにストック収益が増加

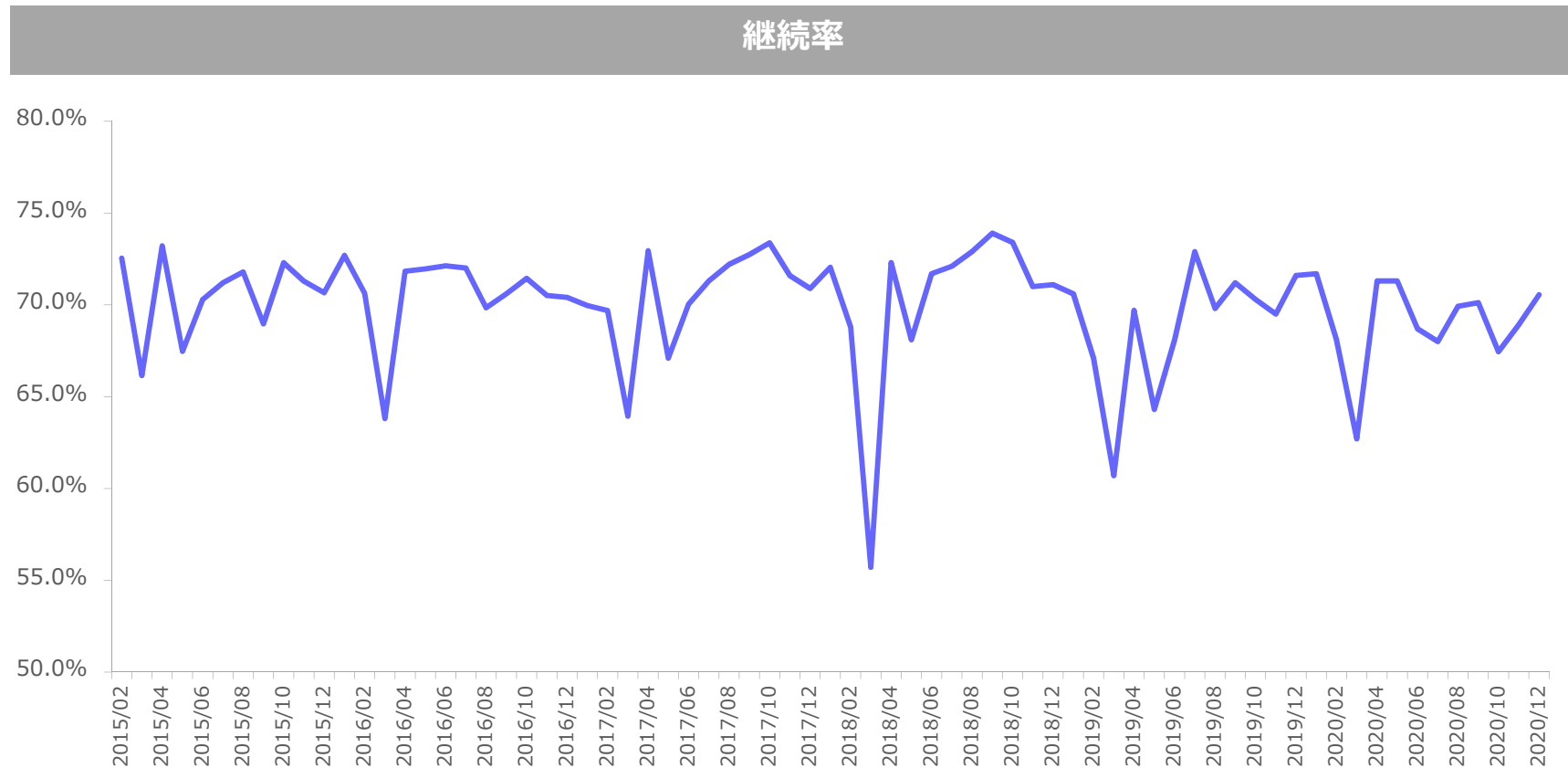
Fujisan.co.jp発注額

(単位：百万円)



2. 高いサブスクリプション継続率

■ 市場減少と反比例して、当社取扱の定期購読雑誌(一括払い) 平均継続率は70%ラインを維持



※ 法人購読者の購読雑誌見直しの影響で3月に継続率が一時的に低下する

(法人、特に官公庁は旧年度の契約を解除し、新年度で新規に契約をしない傾向があるため)

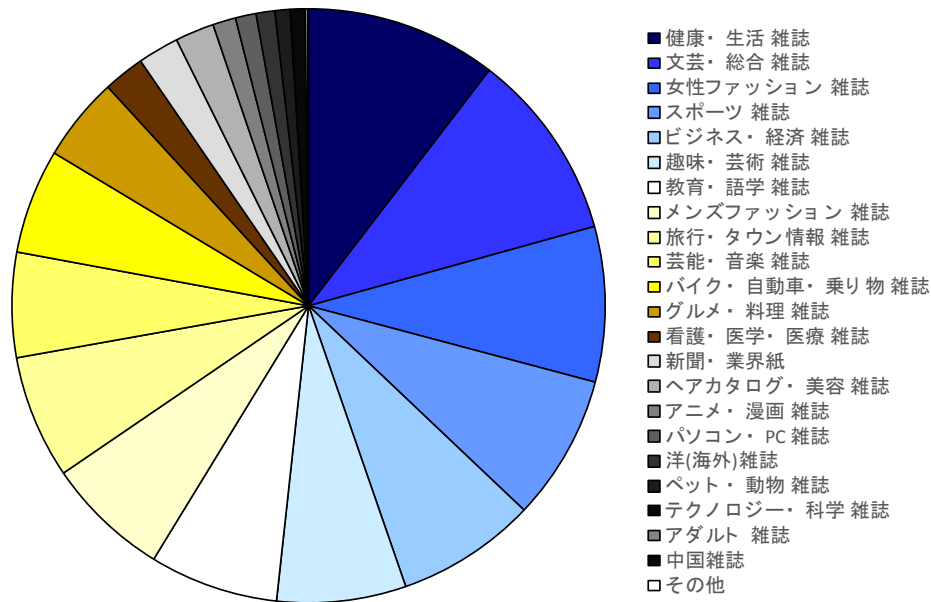
※ 定期購読雑誌(一括払い) 平均継続率 = 一括払い定期購読契約の継続数 / 継続母数 (昨年度の一括払い定期購読契約総数)

3. ロングテール型の商品構成・バランスの取れた顧客属性

多種多様な趣味・嗜好のユーザーが利用するロングテール型

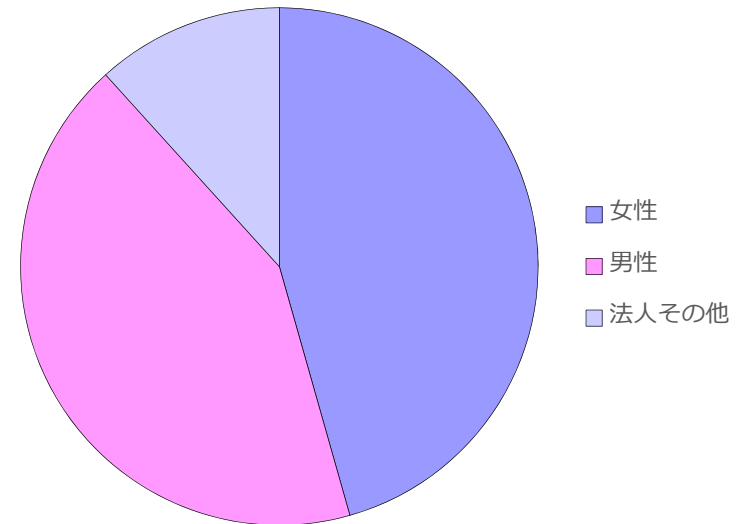
- 取扱高：11,161百万円（2020年12月期） → **取扱高100億円を達成**
- 総登録ユーザー数：3,518,945名（2020年12月末） → **350万人を超える**

雑誌ジャンル別構成比（取扱高ベース）



※2020年6月末現在 他社経由を除く

登録ユーザー構成比



※2020年12月末現在 他社経由を除く

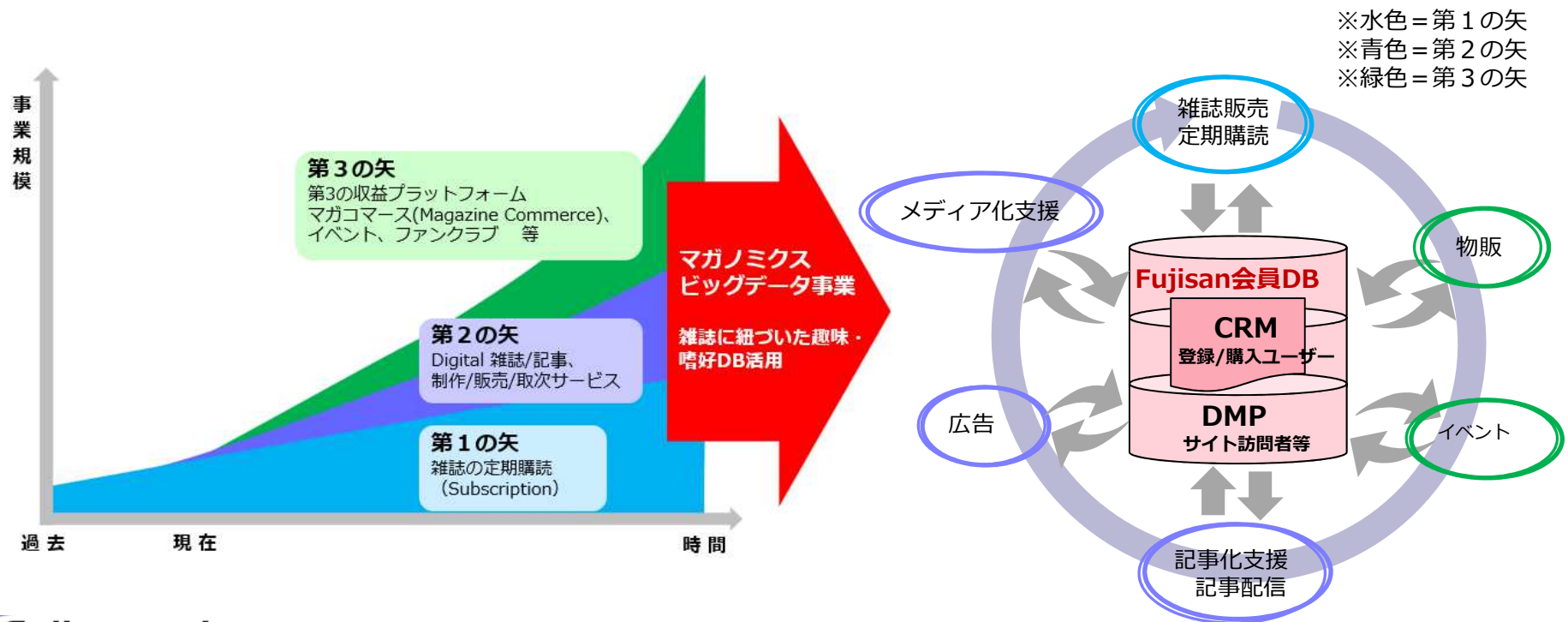
事業計画

当社の成長戦略～「Publishingビジネスの未来を創出する」

■ 当社事業は

- ① マーケットプレイス事業（雑誌販売、購読者向け雑誌配送の支援）（第1の矢）
 - ② 雑誌のWEB化（雑誌コンテンツのWEB・スマートフォンへの展開）（第2の矢）
 - ③ ①、②で獲得した顧客データベース活用事業（EC、広告、イベント集客等）（第3の矢）
- によって構成されている。

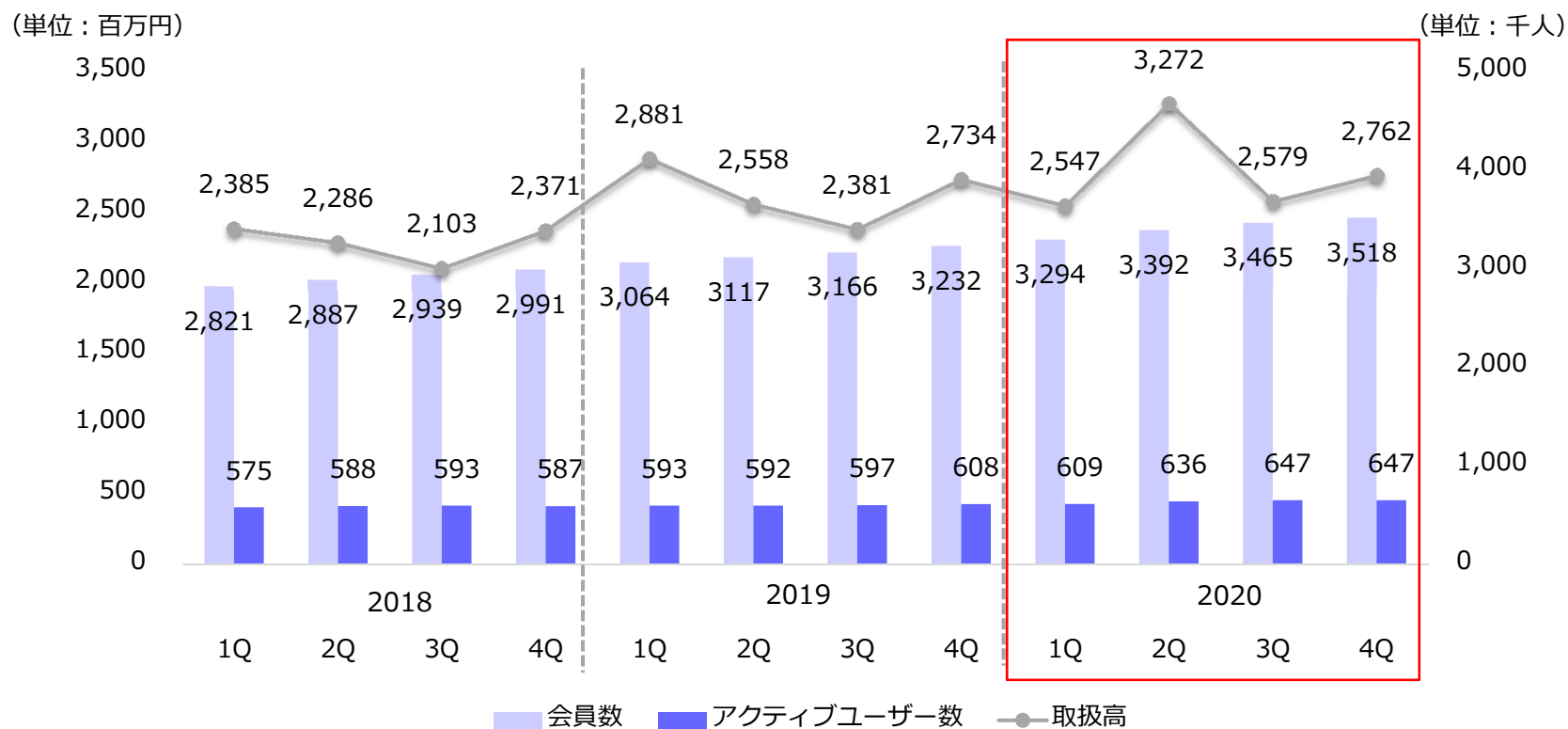
- 将来的には雑誌ビジネス360（＝出版ビジネスを取り囲むあらゆる要素を支援）の一方で、各出版社の会員の個人属性データを収集／分析／活用するビッグデータカンパニーを目指す。



当社の経営指標 取扱高と会員数

当社の経営指標は取扱高及び総登録会員数

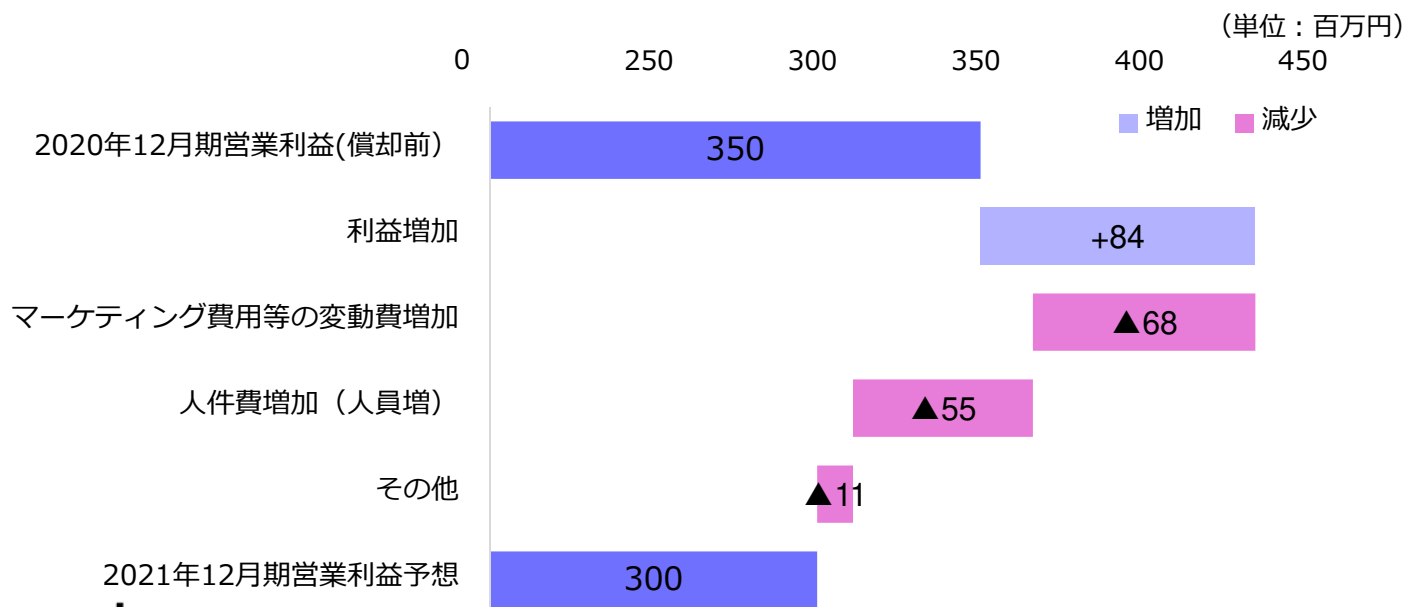
- 取扱高・総登録会員数については、引き続き堅調に推移
- 2021年12月期には取扱12,341百万円（昨年比110.6%）、総登録会員数390万人（昨年同期比+38万人）を目指す。



2021年12月期業績予想及び営業利益増減予想要因分析

- 2021年12月期予算は事業は堅調に成長しているものの、増収減益を見込む。
- 増収減益要因としては、増収を見込む事業領域であるデジタル取次事業・物流事業の利益率があまり高くなく、また、出版社向けコンサルティング部隊の拡大やメディアビジネス等への前向きな先行投資による固定費の増加を見込んでいるため。

(単位：百万円)	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期 予想
取扱高	9,146	10,555	11,161	12,300
売上高	3,466	4,432	5,144	5,750
営業利益	252	327	323	300
営業利益率	7.3%	7.4%	6.3%	5.2%



各事業の進捗状況

次回の開示予定時期：2022年2月末を予定

2021年「第1の矢：マーケットプレイス事業」施策・目標

第1の矢：定期購読（紙）市場の囲い込み（Cash Cow：効率化）

- ✓ 定期購読者の囲い込みが雑誌市場の生命線であるという認識は引き続き共有
- ✓ 若者を中心としたスマホシフトの流れに逆らうことは困難
→経営資源を新規の雑誌購読者確保ではなく、既存の雑誌購読者の囲い込みに集中



- ✓ 利益率の改善（新規購読者獲得→効率性最優先に方針を転換）
- ✓ 組織体制の改革、業務システムの自動化を推進し、少数精鋭化筋肉質な経営体質を構築
- ✓ **雑誌編集部の独立支援**
（会社の休刊方針に対して独立を希望する場合や民事再生時の事業部単位の独立を支援）

※下線は2021年度に追加された施策



- ✓ 定期購読による会員囲い込みによる雑誌のサロン化・ファンクラブ化を加速
- ✓ 固定ファンのいる雑誌の発行存続を支援

2021年12月期「第1の矢：マーケットプレイス事業」結果

第1の矢：定期購読（紙）市場の囲い込み（Cash Cow：効率化）

- ✓ 定期購読者の囲い込みが雑誌市場の生命線であるという認識は引き続き共有
- ✓ 若者を中心としたスマホシフトの流れに逆らうことは困難
→経営資源を新規の雑誌購読者確保でなく、既存の雑誌購読者の囲い込みに集中



- ✓ 利益率の改善（新規購読者獲得→効率性最優先に方針を転換）
- ✓ 組織体制の改革、業務システムの自動化を推進し、少数精鋭化筋肉質な経営体質を構築
- ✓ **雑誌編集部への独立支援**
（会社の休刊方針に対して独立を希望する場合や民事再生時の事業部単位の独立を支援）



- ✓ リスティングを中心としたマーケティングの効率化は進展
- ✓ 組織体制の改革により、出版社向けのコンサルティング能力を強化中
- ✓ 雑誌編集部への独立支援等の休刊に対する支援策は、2021年上期においては特に大きな進展は無し

2021年「第2の矢:雑誌のWEB化」の施策・目標

第2の矢: デジタル分野における雑誌コンテンツ収益化 (将来収益源)

- ✓ デジタル雑誌「読み放題」サービスを行う大手書店向けの電子雑誌取次事業を主軸に展開
- ✓ (株)電通との協業を深化し、雑誌のWEB化、スマートフォンで読める媒体化を目指す
- ✓ 「読み放題」、雑誌のWEB化により、紙雑誌を読まない20代、30代層の獲得を図る。



- ✓ デジタル雑誌の取次事業において業界No1の規模を目指し、電子取次会社としての地位を固める
- ✓ デジタル雑誌 (PDF) のマイクロコンテンツ (WEB記事) 化、マイクロコンテンツの収益化
- ✓ 出版社メディア展開支援のためのCRM提供等の分野に経営資源を投下



- ✓ デジタル雑誌 (PDF) の取次No1を目指す
- ✓ 電子雑誌のWEB化、WEB化領域の収益モデル構築を目指す

2021年12月期「第2の矢:雑誌のWEB化」結果

第2の矢: デジタル分野における雑誌コンテンツ収益化 (将来収益源)

- ✓ デジタル雑誌「読み放題」サービスを行う大手書店向けの電子雑誌取次事業を主軸に展開
- ✓ (株)電通との協業を深化し、雑誌のWEB化、スマートフォンで読める媒体化を目指す
- ✓ 「読み放題」、雑誌のWEB化により、紙雑誌を読まない20代、30代層の獲得を図る。



- ✓ デジタル雑誌の取次事業において業界No1の規模を目指し、電子取次会社としての地位を固める
- ✓ デジタル雑誌 (PDF) のマイクロコンテンツ (WEB記事) 化、マイクロコンテンツの収益化
- ✓ 出版社メディア展開支援のためのCRM提供等の分野に経営資源を投下



- ✓ デジタル取次については、読み放題ビジネスが堅調に推移 (スマートフォンでの利用者が拡大中)
- ✓ 記事化ビジネスについては、広告市場の冷え込みの影響もあり、2021年上半期では進捗せず

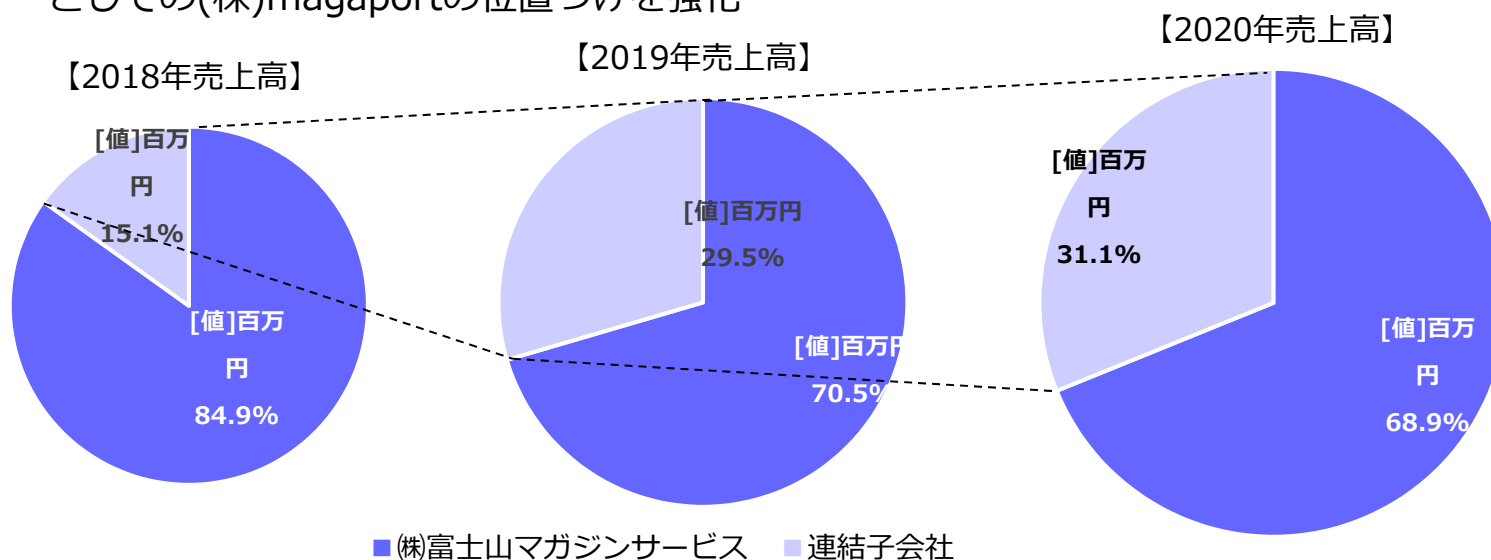
2021年12月期「第2の矢:雑誌のWEB化」結果

- デジタル雑誌の取次においては「読み放題」サービスを中心に順調に取引拡大
- マイクロコンテンツ化については、記事情報配信（B2B）分野で提供開始



×：デジタル雑誌（PDF雑誌）の取次事業

○：雑誌記事データのデータバンク・記事配信管理プラットフォームとしての(株)magaportの位置づけを強化



(単位：百万円)	2018年				2019年				2020年			
	当社	連結子会社	連結	連結子会社比率	当社	連結子会社	連結	連結子会社比率	当社	連結子会社	連結	連結子会社比率
売上高	2,942	524	3,466	15.1%	3,123	1,309	4,432	29.5%	3,542	1,602	5,144	31.1%
営業利益	242	10	252	4.0%	341	-14	327	-4.3%	362	-39	323	-12.1%

※株式会社magaport単体は営業黒字

2021年「第3の矢:顧客データベース活用事業」の施策・目標

第三の矢 : Subscription Platform提供 (中長期における当社の事業展望)

- ✓ 新型コロナウイルス感染症の影響から積極的に展開せず、既存事業の基盤づくりに専念
- ✓ 当面は「マガコマース」、株式会社アイデアによる雑誌ブランドECを主軸に展開



- ✓ (株) イードと連携してSubscriptionコマースプラットフォームへの投資 ((株) アイデアを設立)
- ✓ 購入者情報の活用事業として、PR業務、同梱広告事業の開始



- ✓ Subscriptionコマースプラットフォーム事業については2021年度は単月黒字の達成を目指す。
- ✓ PR事業、同梱広告事業については、市場ニーズ、収益性等を検証し、事業化を目指す。

第三の矢 : Subscription Platform提供 (中長期における当社の事業展望)

- ✓ 新型コロナウイルス感染症の影響から積極的に展開せず、既存事業の基盤づくりに専念
- ✓ 当面は「マガコマース」、株式会社イデアによる雑誌ブランドECを主軸に展開



- ✓ (株) イードと連携してSubscriptionコマースプラットフォームへの投資 ((株) イデアを設立)
- ✓ 購入者情報の活用事業として、PR業務、同梱広告事業の開始



- ✓ EC事業については、大型案件の受注に成功。顧客を絞ることで事業の黒字化に目途
- ✓ 購入者情報の活用事業として、CCCグループの情報銀行部門に他の大手出版社と協調して出資を実行。

リスク分析

当社グループにおける主要なリスク

事業環境に関するリスク（当社グループの存続基盤に関するリスク）

- ①Eコマース市場拡大に伴う物流コスト上昇及び利便性悪化に伴う顧客離れリスク
→対応策：倉庫オペレーションの改善、一部配送オペレーションの二重化の検討
- ②出版業界の経営悪化に伴うリスク
→対応策：休刊雑誌の復刊支援、定期購読（継続収益）をベースにした出版社の経営環境改善を支援

事業内容に関するリスク（当社グループの事業収益に関するリスク）

- ③特定の業務委託先（配送委託先）に対する依存リスク
→対応策：一部のオペレーションの二重化、緊急時のリプレース先の確保等を検討
- ④当社登録ユーザーの減少に関するリスク
→対応策：魅力的な定期購読継続特典の開発・雑誌のファンクラブ化
- ⑤検索エンジンへの集客依存リスク
→対応策：出版社チャンネル（雑誌誌面、出版社WEB等）等の検索エンジン経由以外の集客チャンネルの開発

- 事業環境のリスクについては、当社が依拠する雑誌出版事業及びEコマース事業についてのリスクであり当該リスクの顕在化・悪化が進むと当社グループの存続が危うくなるリスクとなりますが、リスクの大規模な顕在化の可能性は高くないと考えております。
- 事業内容に関するリスクについては、リスクが顕在化することで当社の収益力が低下する可能性があるリスクとなります。こちらについては日々、顕在化の可能性があるリスクであり、日々のオペレーション改善により、リスクを最小化すべく努めてまいります。

当社グループにおける主要なリスク

情報セキュリティに関するリスク（当社グループの信用に関するリスク）

⑥情報システムの市場または情報セキュリティの不備に関するリスク

⑦個人情報の管理に関するリスク

→対応策：ウイルスソフト等の導入、サーバーのクラウド化、Pマークの取得・更新による体制整備

その他のリスク

その他のリスク、詳細については、「有価証券報告書」の「事業等のリスク」をご参照ください。

- 情報セキュリティに関するリスクは当社グループの信用にかかわるリスクとなります。リスクが顕在化した場合、即座に企業業績に大きく影響が発生する可能性は低いですが、中長期的な顧客離れを招くことから、将来収益に対しては大きな影響を与えかねないリスクとなります。
- 具体的には個人情報の流出、出版社等の顧客の重要情報の漏洩リスクとなります。このリスクについては、業務オペレーションの過程でのミス、第三者からのインターネット上からのハッキング等、顕在化の可能性が高いリスクであるので、セキュリティソフトの導入等のシステム面での対応とPマーク取得事業者として求められるオペレーションの整備運用により、リスクを最小化すべく努めてまいります。
- その他のリスクについては、当該リスクの顕在化により、当社の業績、企業運営等に影響を与えるものとなります。

免責事項及び開示タイミング

- 本書には、当社に関連する見通し、将来に関する計画、経営目標などが記載されています。これらの将来の見通しに関する記述は、将来の事象や動向に関する現時点での仮定に基づくものであり、当該仮定が必ずしも正確であるという保証はありません。様々な要因により、実際の業績が本書の記載と著しく異なる可能性があります。
- 別段の記載がない限り、本書に記載されている財務データは日本において一般に認められている会計原則に従って表示されています。
- 当社は、将来の事象などの発生にかかわらず、既に行っております今後の見通しに関する発表等につき、開示規則により求められる場合を除き、必ずしも修正するとは限りません。
- 当社以外の会社に関する情報は、一般に公知の情報に依拠しています。
- 本資料のアップデートは、今後、年次決算の発表時期を目途として開示を行う予定です。