

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」

2025年2月14日(金)



当社グループのビジネスモデルについて

国内最大級の雑誌定期購読サイト「[/~\Fujisan.co.jp](http://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4,119億円（2024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を元にした新規事業への参入

- ・出版領域：デジタル雑誌取次→電子図書館市場、WEBメディア事業への展開を目指す
- ・新規事業として、EdTech事業（教育サブスクリプション事業）への参入を果たす。

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60.1%弱）

- ・ 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37.9%強)

- ・ (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
- ・ 雑誌記事のWEB化、記事配信サービスの試験提供中
- ・ 株式会社図書館流通センターと共同で電子図書館向けサービスを提供、市場開拓中

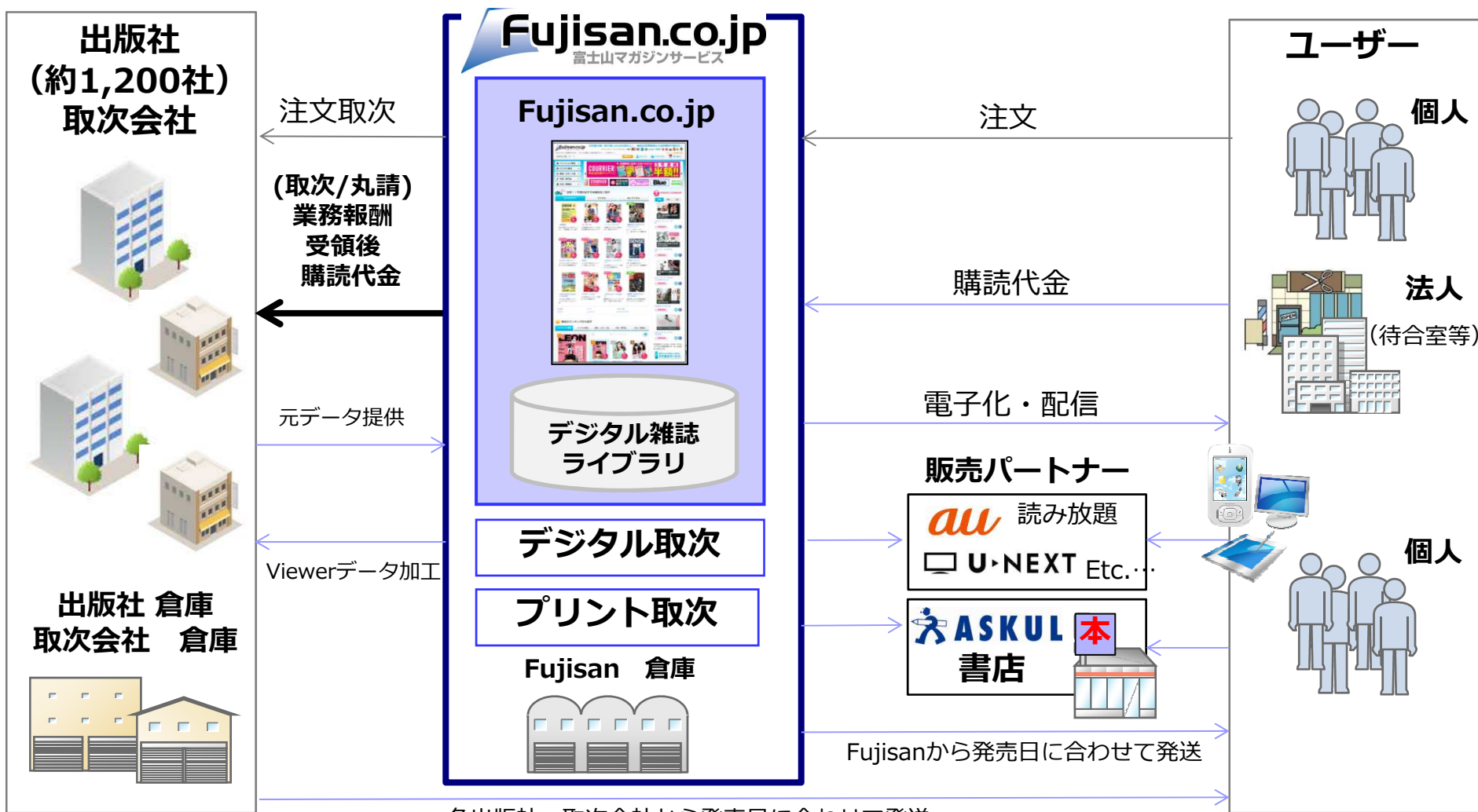
第3の矢 蓄積した資産を活用した新規事業（当社売上全体の2%弱）

- ・ Eコマース事業（株式会社アイデアを通じた事業）は店舗運営⇒システム提供に業態を変更
- ・ **新規領域としてEdTech事業（教育サブスクリプション事業） = 塾事業への参入を果たす。**

- 2015年当時と比較して、第2の矢（WEB領域）の売上に占める割合が大幅に増加
- 2015年上場時は93%程度を「第1の矢（定期購読支援事業）」の収益に依存
⇒2024年12月期連結売上高に占める「第1の矢」事業の割合は約60%まで減少
- 「第1の矢」も配送を中心とする請負業務の比率が増加傾向（全体の約17%が請負事業）
- 「雑誌・出版業界」への事業依存度を減らすため、新たにEdTech事業領域に進出
→雑誌のFujisanから、Ikigai支援の富士山への転換を進める。

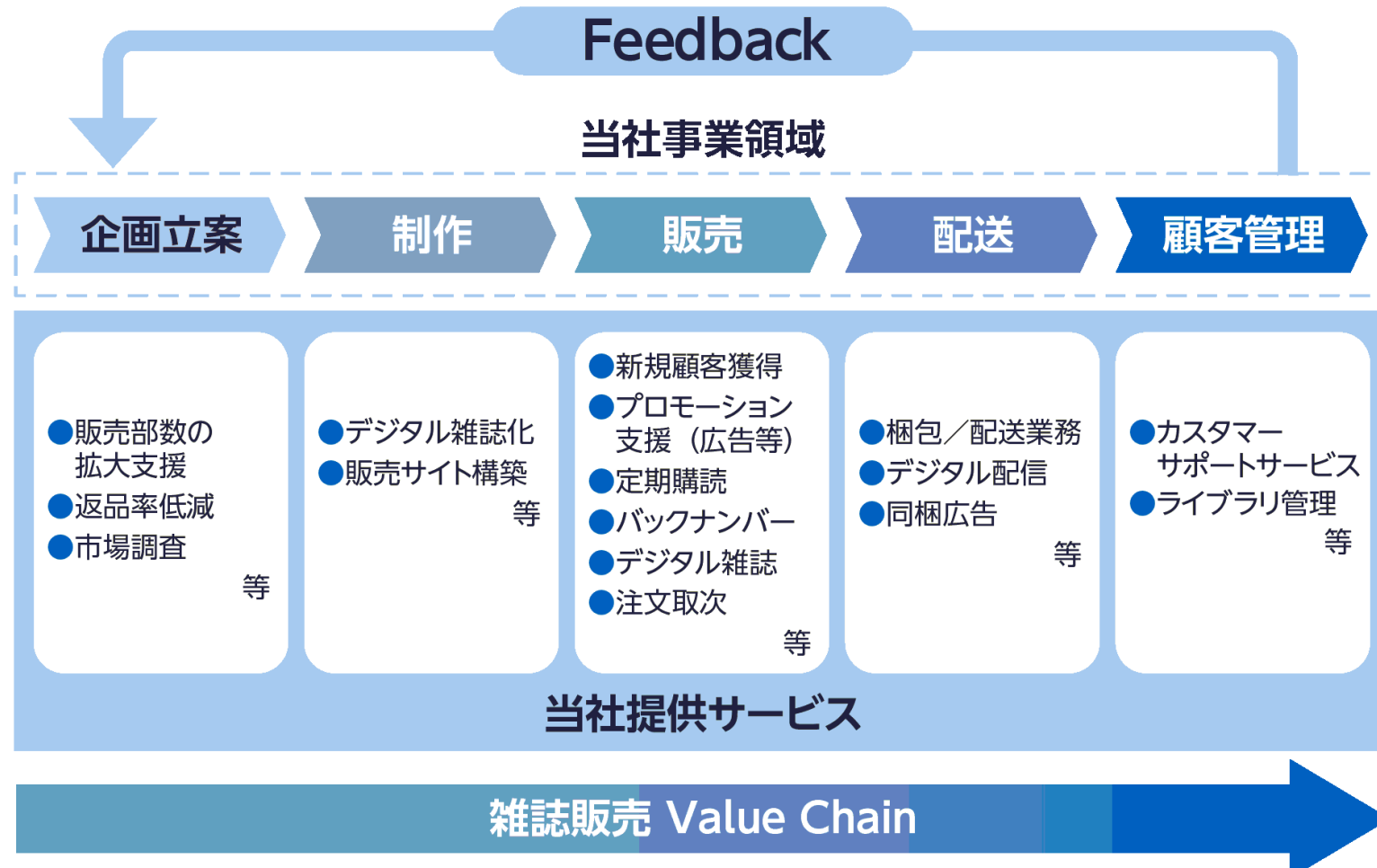
事業の内容及び収益構造① 第1の矢 マーケットプレイス事業

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・蓄積資産の活用】

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



市場環境

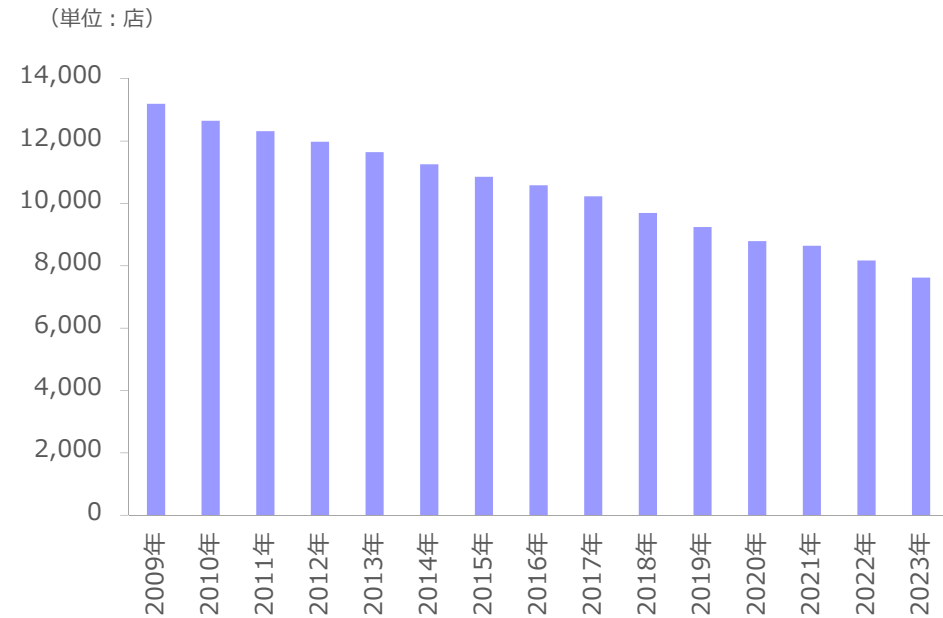
紙媒体書籍・雑誌市場規模と国内書店の推移

- 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→2021年:5,276億円→2022年：4,795億円→2023年4,418億円
→2024年:4,119億円と減少率は鈍化傾向
- 国内書店数は1日1店閉店ペース、約7,619店まで減少

紙媒体書籍・雑誌の市場規模推移



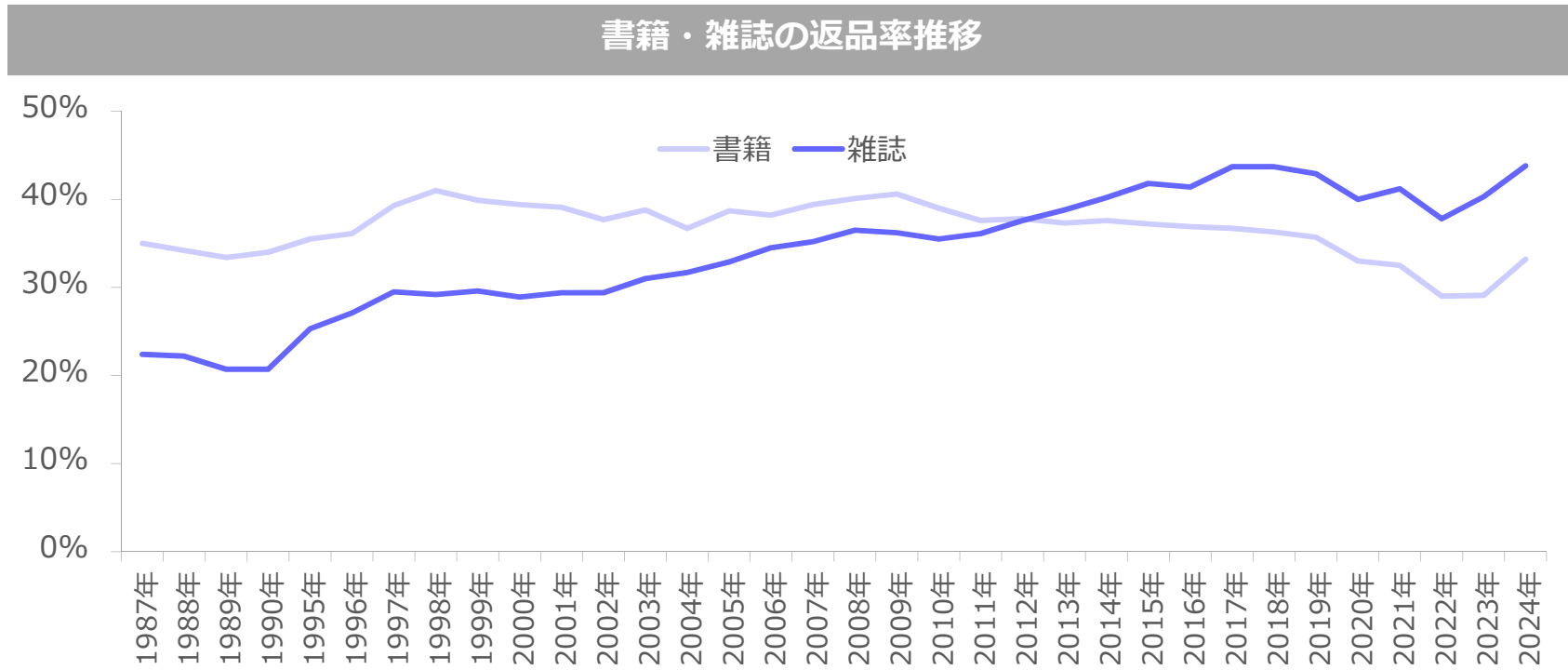
国内書店数推移



出所：日販 ストアソリューション課
「出版物販売額の実態 2023」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と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

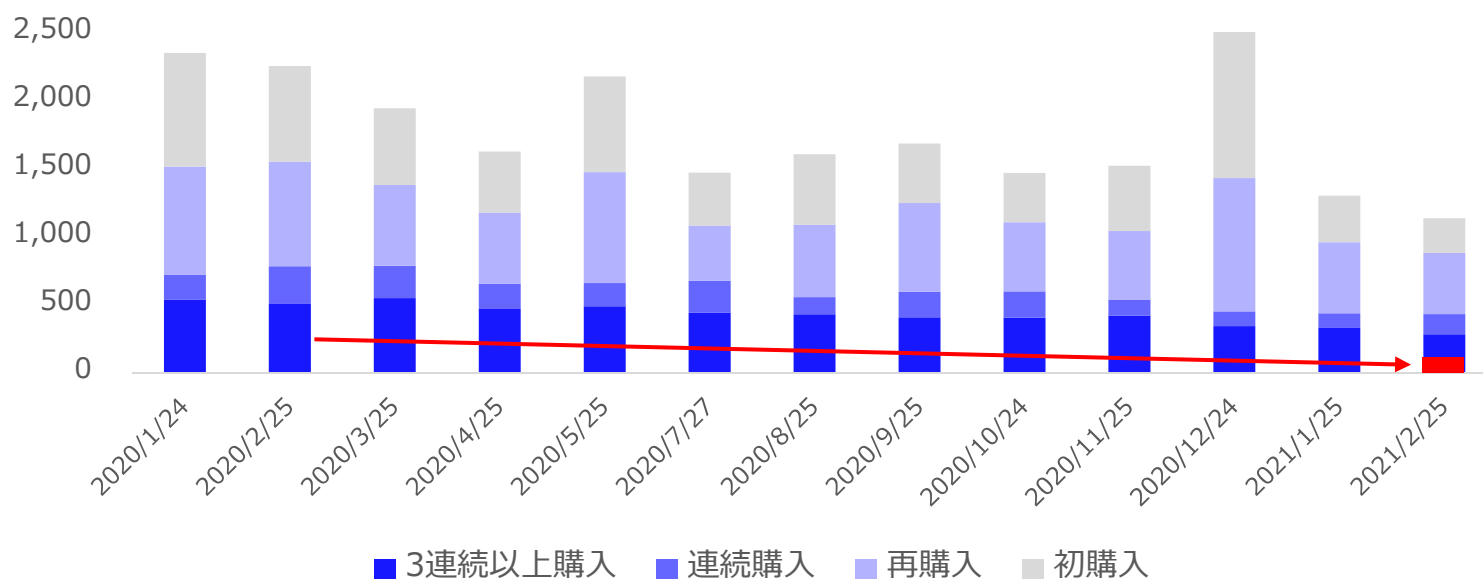


出所：全国出版協会・出版科学研究所「出版指標(2024年冬号)」より弊社作成

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(13ヶ月)



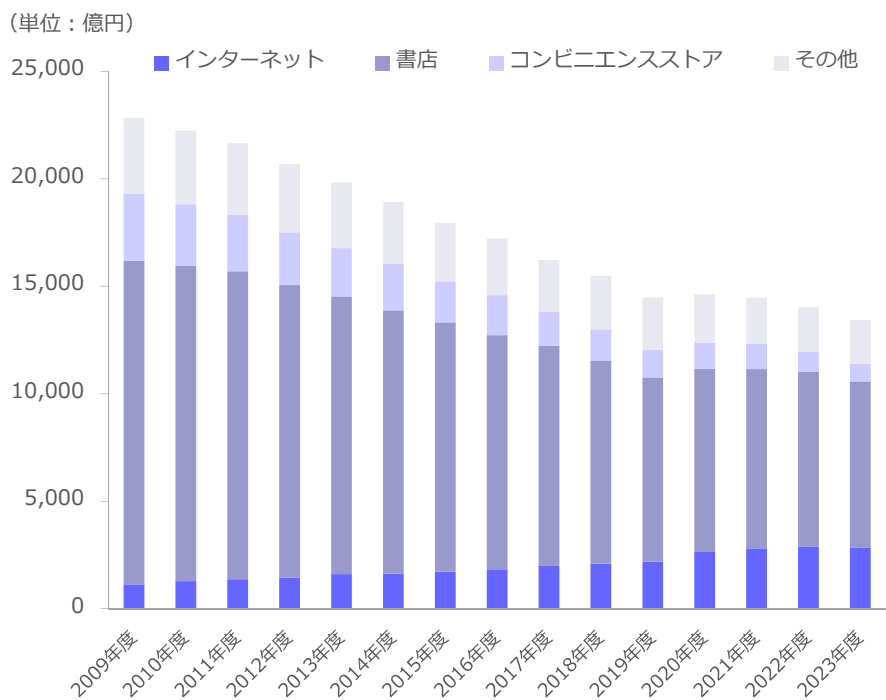
出所：TBN(TSUTAYA BOOK NETWORK)データより弊社作成

- ※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号継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

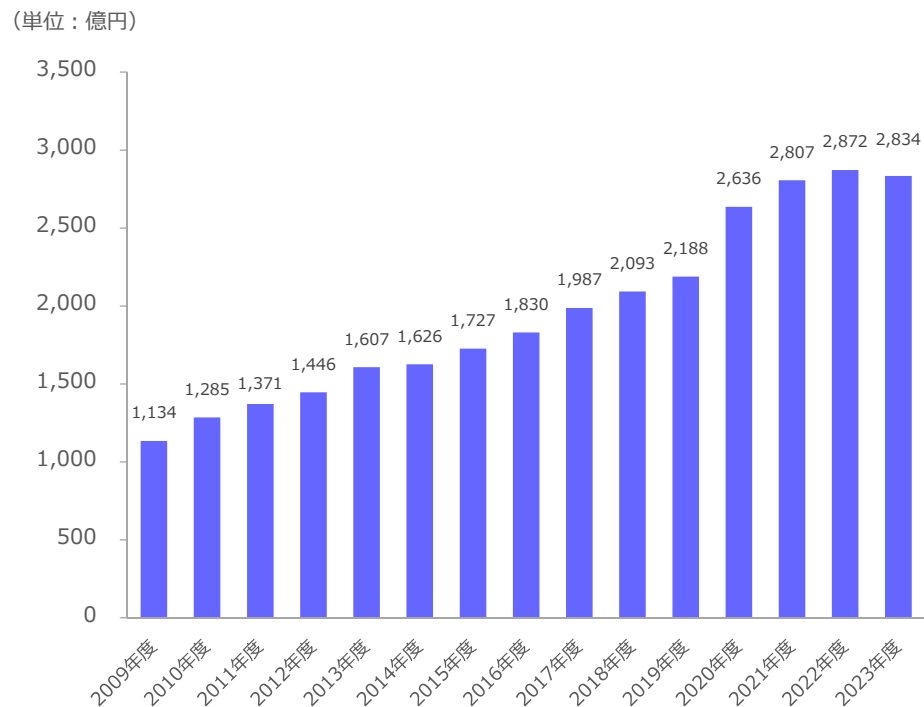
インターネット経由の国内出版物販売額推移

- 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

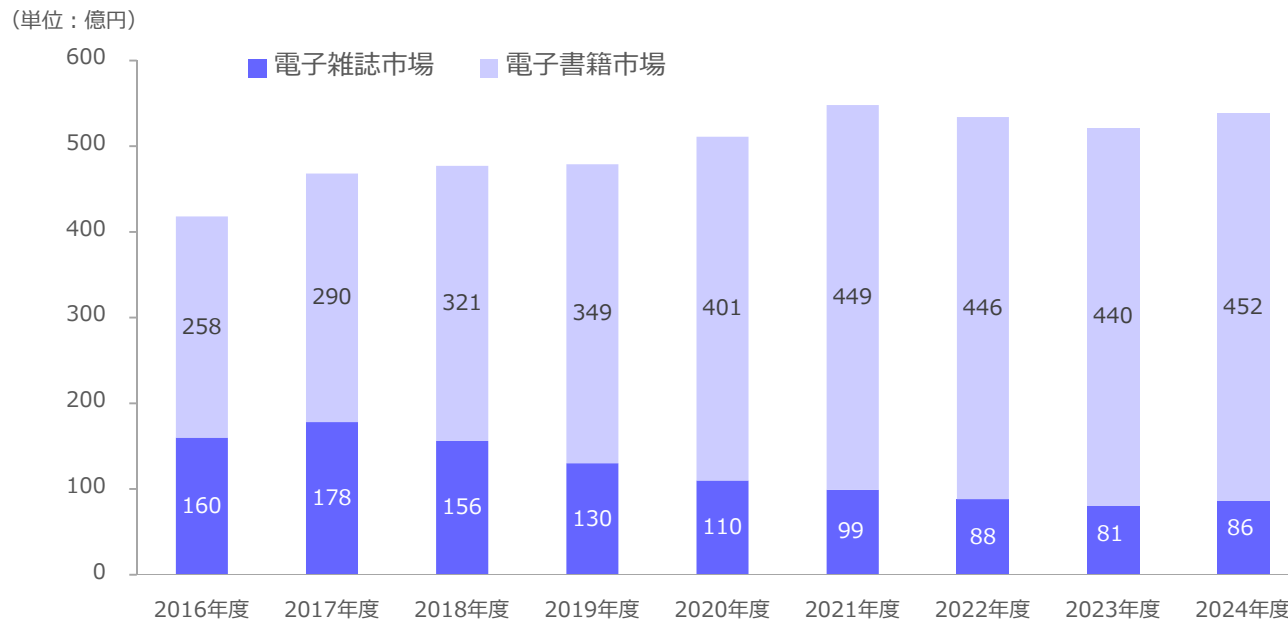


出所：日販 ストアソリューション課
「出版物販売額の実態 2024」より弊社作成

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2024年度に86億円と前年より約6.2%増（値上げ影響による増加）
- 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く、読み放題もまた、ピークアウトしつつある状況
- 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**

国内電子雑誌販売額の市場規模推移

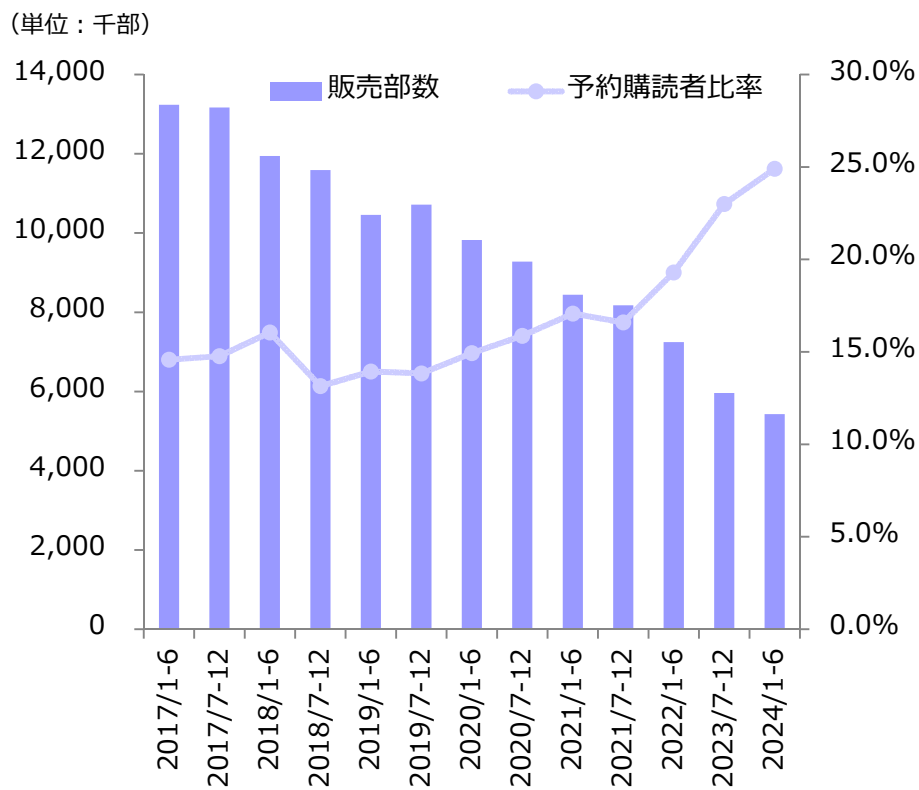


出所：全国出版協会・出版科学研究所「出版指標(2024年冬号)」より弊社作成
※コミック誌を除く

日本の定期購読市場

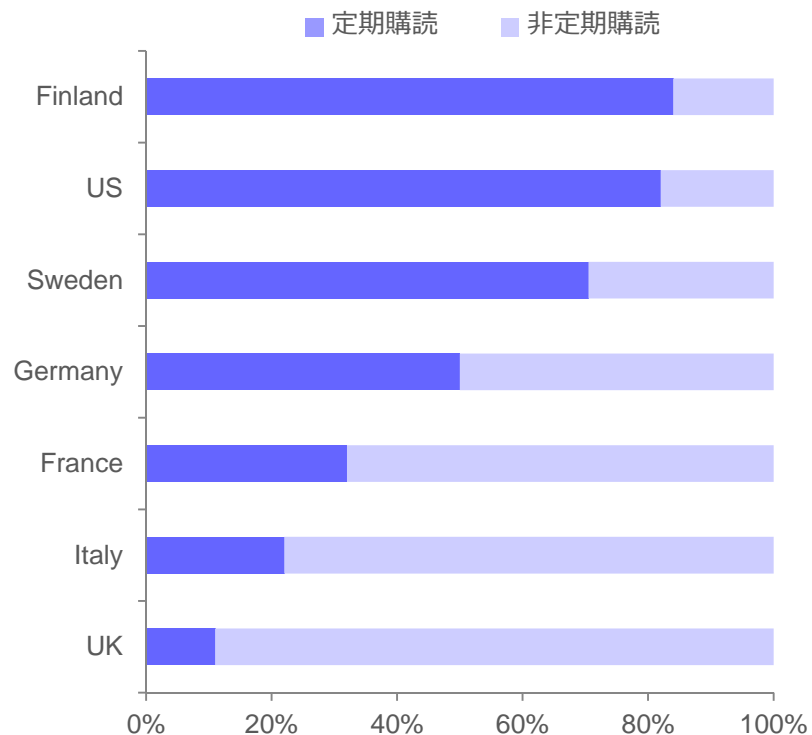
- 定期購読者比率は平均すると総販売部数の23.1%程度（初の20%超）となり、引き続き堅調推移
- 定期購読者の雑誌販売全体に占める影響度は高まりつつある状況

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（雑誌販売支援事業）

- 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ウ（3678）が挙げられるが、得意とする領域が異なっている（メディアドウはコミック、当社は雑誌）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。 |

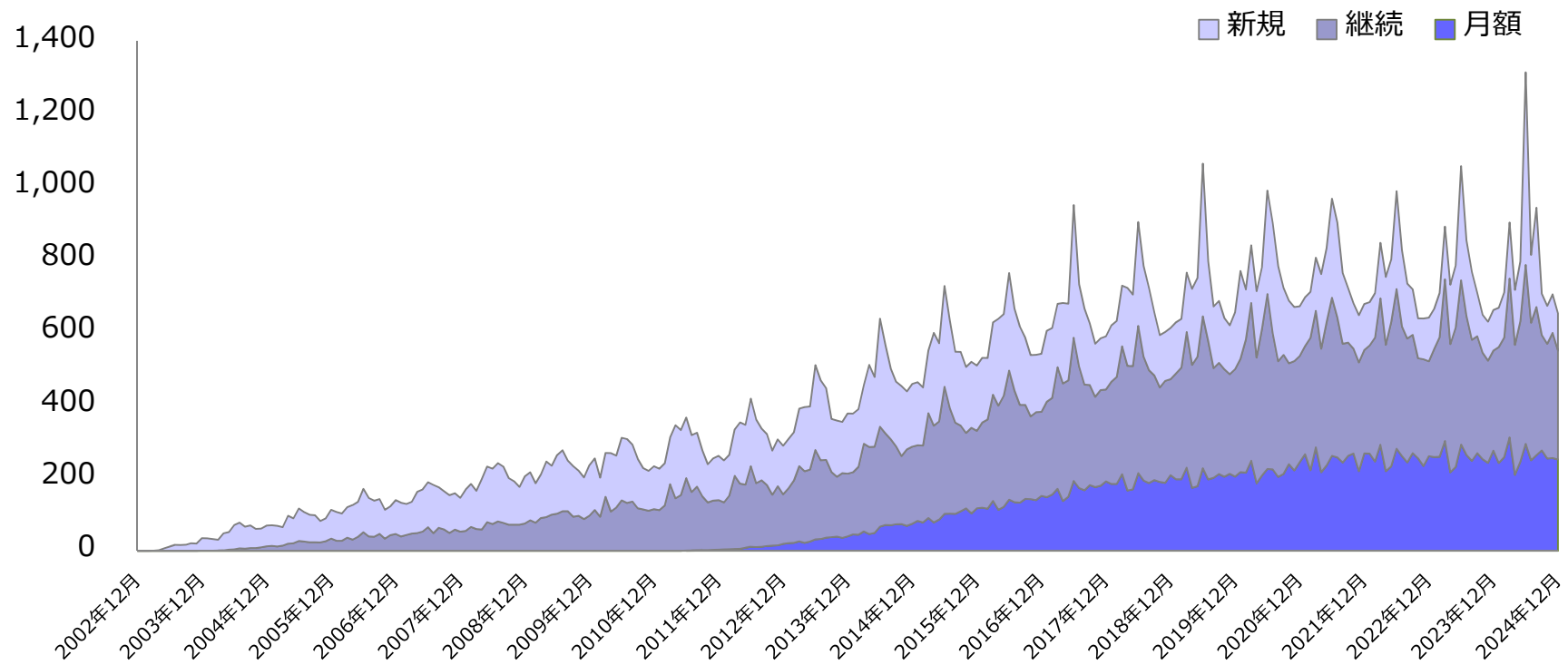
競争力の源泉

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

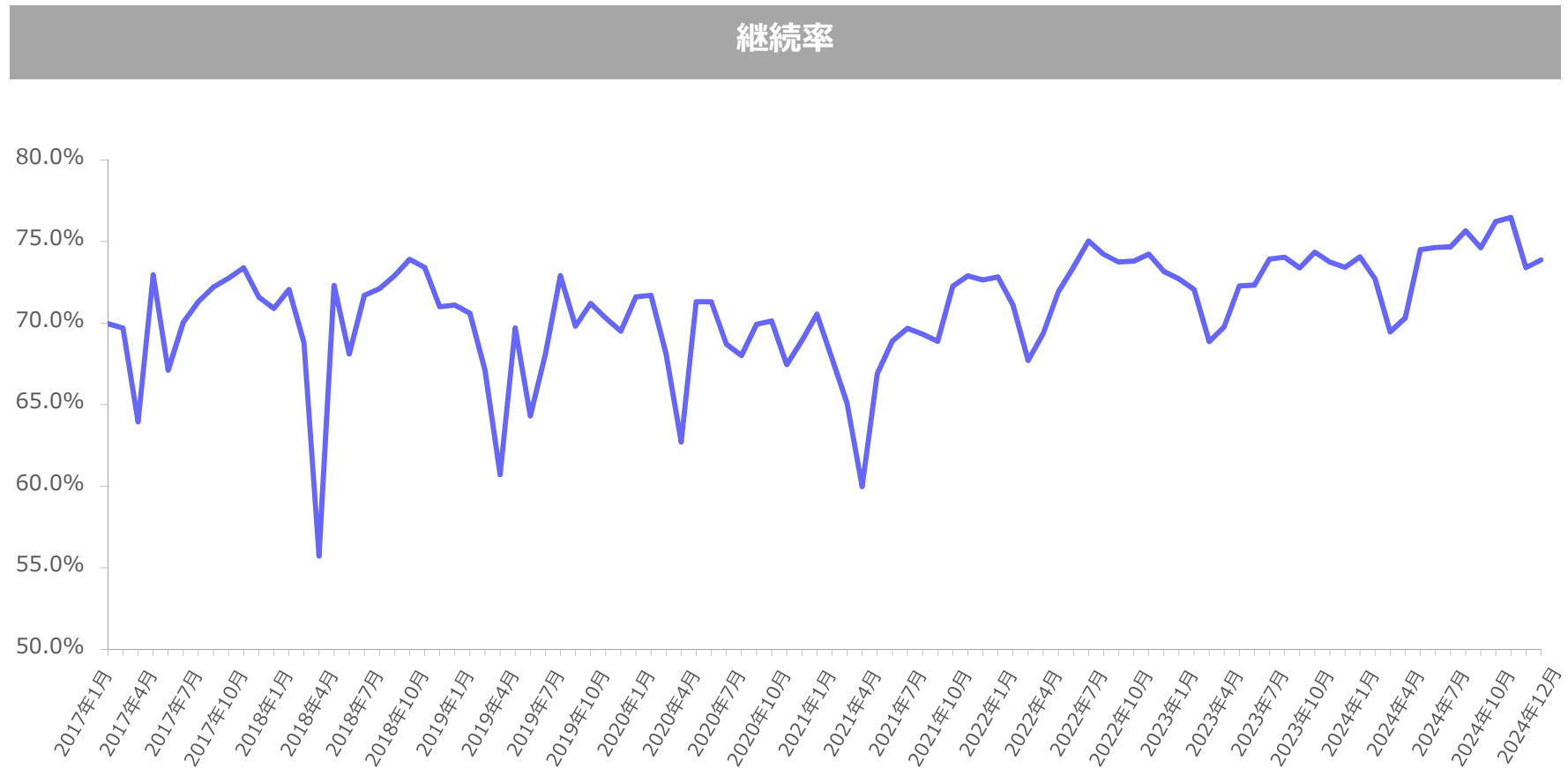
- 定期購読のメリット訴求、自社オリジナルサービスにより、新規購読者は右肩上がりに増加
- 購読契約更新時に新規が継続にシフトし、ストック収益が底堅く増加
- 月額払いにより、さらにストック収益が増加

Fujisan.co.jp発注額



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)

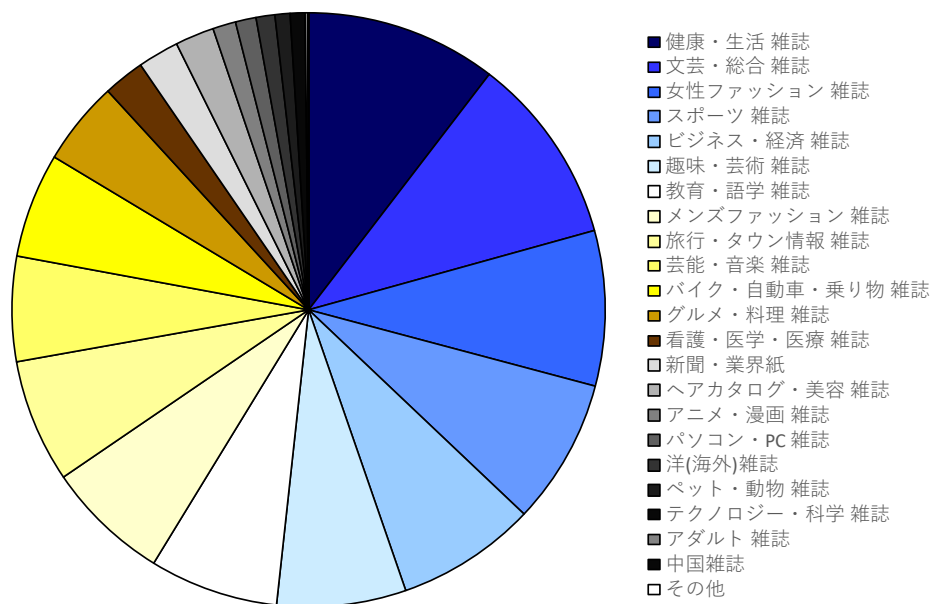
3. ロングテール型の商品構成・バランスの取れた顧客属性

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：11,389百万円（2024年12月期）
- 総登録ユーザー数：431万人（2024年12月末）
- 休刊の増加

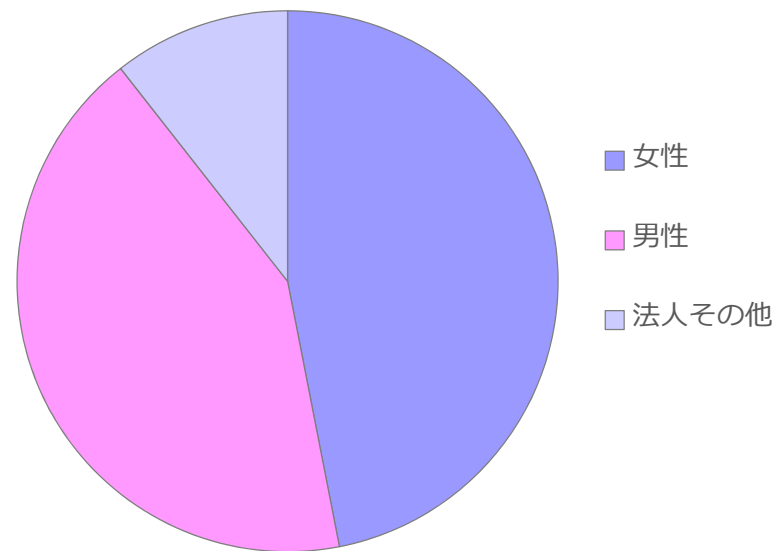
- EC事業における直営店運営の撤退の影響
- 430万人を突破
- アクティブユーザーの減少は今後の経営課題

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



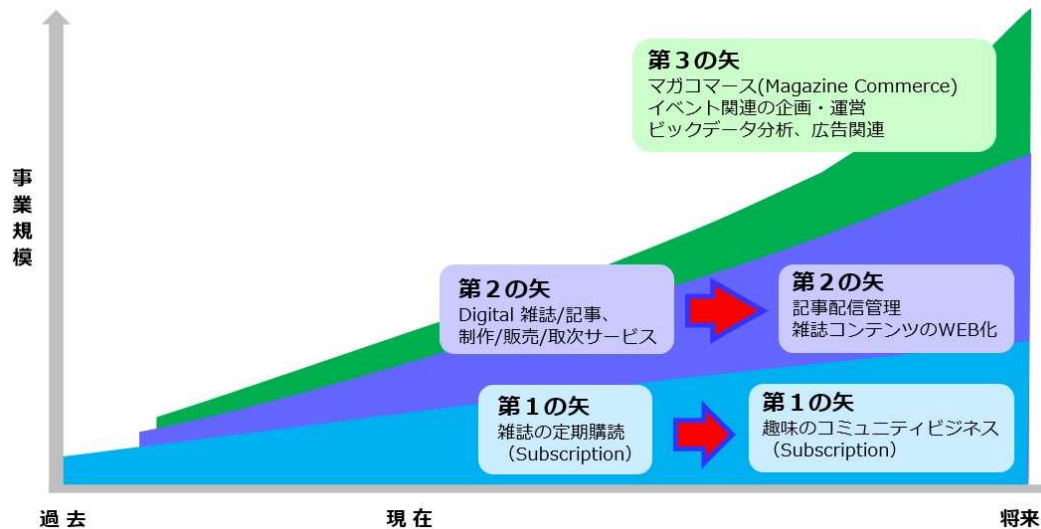
※2024年12月末現在 他社経由を除く

事業計画

長期Vision～「Publishingビジネスの未来を創出する」

- 当社の企業価値は、「雑誌販売事業 < 会員の属性データ」と膨大な雑誌に関連するビッグデータ
- 第1の矢（雑誌販売支援事業＝紙雑誌の書店事業）は、当社の事業領域の一角
- 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&出版社のDXを支援、促進
- 第3の矢の拡大のため、2023年からM&Aによる新規事業立ち上げプロジェクトをCFOの管掌でスタート
⇒2024年度に株式会社しょうわ出版を中核にFujisan Academia Groupを立ち上げ（校舎数3）

＜紙雑誌の販売主体から、購読者管理、コンテンツ管理ビジネスへシフト

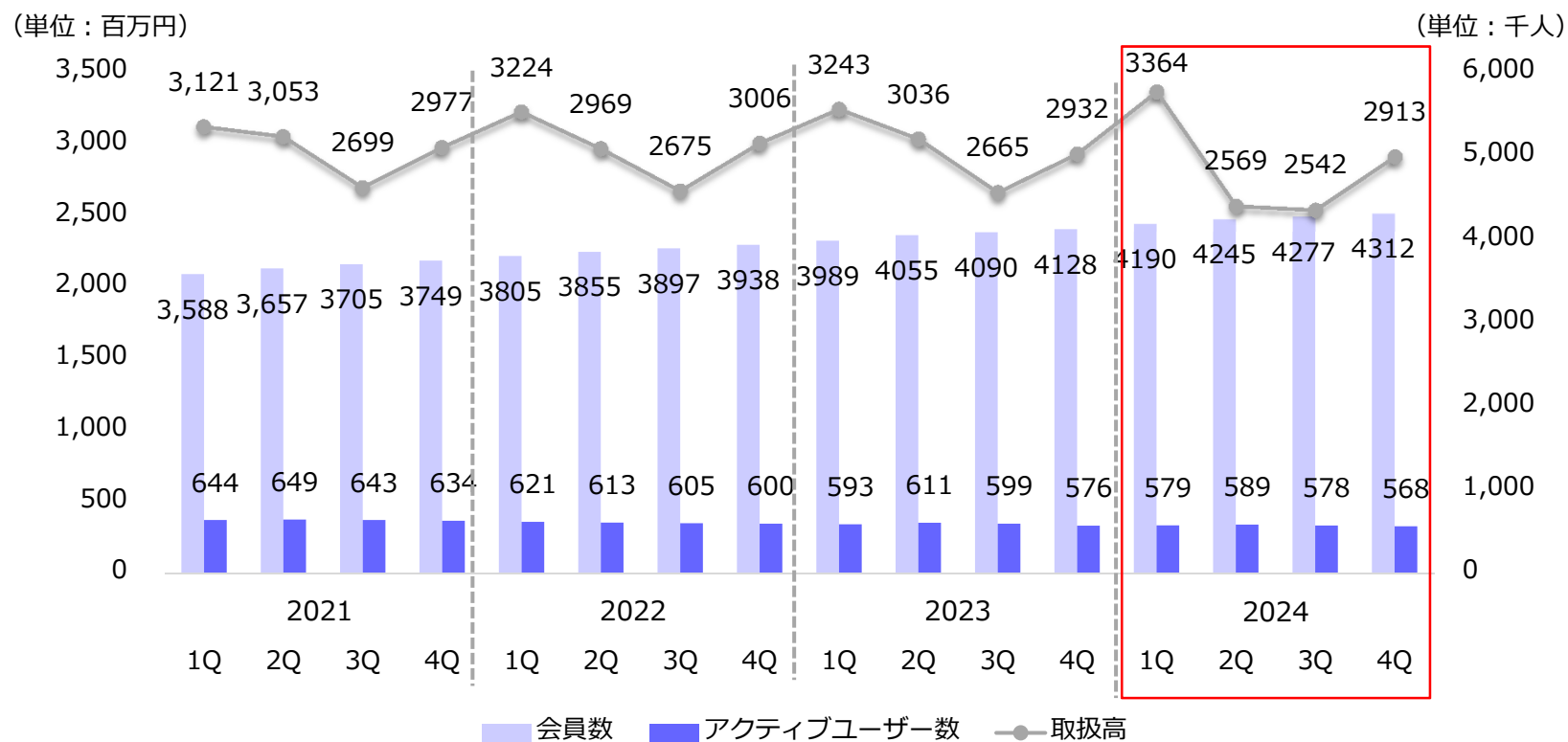


“Ikigai”チャート

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

- 2024年12月期は取扱高目標12,000百万円に対し、11,389百万円（達成率98.9%）、総登録会員数453万人に対し、431万人となった。
- 2025年12月期には取扱高12,000百万円（昨年比約5%増）、総登録会員数450万人（昨年同期比約4%増）を目指す。※注文1件獲得=新規会員数1名の場合



2025年12月期 業績予想

- 2025年12月期予算は2023年12月期と同程度の着地を見込む。
- 雑誌販売事業からの脱却のためのWEBコミュニティサービス等システム開発の先行投資を織り込んだ結果であり、EBITDAベースでは増収を目指す。
- 2025年12月期以降の「雑誌出版事業」→「趣味嗜好のデパート」化への道筋をつけることを目指す。
→「雑誌」の富士山→「趣味嗜好」の富士山、「サブスクリプション」の富士山への脱却を目指す。

| (単位：百万円) | 2022年12月期 | 2023年12月期 | 2024年12月期 | 2025年12月期 予想 |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| 取扱高 | 11,876 | 11,877 | 11,389 | 12,000 |
| 売上高 | 5,968 | 5,771 | 5,619 | 5,835 |
| 営業利益 | 443 | 357 | 308 | 350 |
| 営業利益率 | 7.4% | 6.2% | 5.5% | 6.0% |

<2025年目標>

- ・ 第1の矢…雑誌販売支援サービス 雑誌以外の商材の拡大
- ・ 第2の矢…雑誌のWEBメディア化、メディア事業への進出
- ・ 第3の矢…既存塾事業の基盤構築、中学受験向け補習市場への進出

2025年「第1の矢：雑誌の定期購読」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
- ✓ 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、クロスセルに集中



- ✓ 商材の種類拡大による売上拡大、オペレーション見直しによる利益率の改善
- ✓ 物流、WEBサイト構築等の出版社の支援業務の拡大
- ✓ 雑誌のWEB等の別メディアへの発行形態変更を支援



- ✓ 紙雑誌については、購読者の囲い込み、雑誌以外の媒体の販売を検討
- ✓ 物流効率化の推進→2024年1月31日付で軽作業請負事業を展開する株式会社ちよこっとワークを
持分法適用会社化（当日出荷オペレーションにおける人材不足の解決を狙う）
- ✓ 固定ファンのいる雑誌の発行存続、WEB化等による媒体の存続を引き続き支援

2025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



- ✓ 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
- ✓ 株式会社図書館流通センターと共同で、引き続き、電子図書館構想を推進



- ✓ デジタル雑誌（PDF）の取次No1を目指す
- ✓ 電子雑誌コンテンツの活用・記事配信モデルの事業化=WEBメディア事業の展開を目指す
- ✓ 電子図書館→法人向け「読み放題」サービス、記事閲覧サービスへの展開を目指す

2025年「第3の矢:データベース・蓄積資産の活用」の施策・目標

第3の矢 : Subscription Platform提供 (中長期における当社の事業展望)

- ✓ EC事業については、店舗運営から撤退。システム提供事業にシフトすることで黒字を維持
- ✓ EdTech事業の拡大により、新たな収益の柱を構築⇒雑誌のFujisanからikigai支援の富士山へ



- ✓ EC事業については、システム提供に絞った営業展開
- ✓ EdTech事業については、直営運営塾の基盤強化
- ✓ Edtech事業以外の新領域についても、引き続き、ソーシング活動を実行



- ✓ ECについては、自社運営型→請負型・マーケットプレイス提供型ビジネスに回帰。
- ✓ EdTechについては、早期にグループの柱とすべく、展開を加速。また、中学受験生対象の補習領域に進出を図り、塾事業として最大8年程度のサブスクリプション事業化を目指す。
- ✓ EdTech以外の新規M&A領域については、代表取締役会長の西野伸一郎が直轄し、新たな富士山グループの在り方とともに、次代の柱の構築を目指す。



各事業の進捗状況

次回の開示予定時期：2026年2月中旬を予定

2024年12月期 実績 M&Aによる一時費用の影響等により予算未達

- 第1の矢（富士山マガジンサービス）は休刊誌増加の影響の影響、人件費高騰により配送請負事業が打撃
- 第2の矢（株式会社magaport）は読み放題サービスの伸び率が鈍化するも成長継続
- 第3の矢（株式会社アイデア）については、不採算領域から撤退を完了、止血に成功
- 2024年以降の成長のための投資は止めず、M&A、システム投資、人財への投資を積極的に実行



2024年12月期は上記の要因により、予算に対し、売上高97.4%、営業損益86.3%の達成に留まったM&AのためのFA報酬40百万円（一時的な費用）がなければ、おおむね予算達成

| (単位：百万円) | 2024年12月期 | | | 2024年12月期 | 2023年12月期 |
|-----------------|-----------|---------|-------|-----------|-----------|
| | 実績 | 予算からの増減 | 達成率 | 予算 | 実績 |
| 売上高 | 5,618 | ▲152 | 97.4% | 5,771 | 5,771 |
| 営業損益 | 308 | ▲49 | 86.3% | 357 | 357 |
| (利益率) | 5.5% | — | — | 6.2% | 6.2% |
| 経常利益 | 298 | ▲57 | 84.0% | 355 | 355 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 171 | ▲51 | 77.0% | 222 | 222 |

| (単位：人) | 2023年12月期 | 2024年12月期 | 増加率 |
|----------|-----------|-----------|--------|
| 総登録ユーザー数 | 4,128,129 | 4,312,617 | 104.5% |
| 課金ユーザー数 | 576,723 | 568,316 | 98.5% |

2024年「第1の矢：雑誌の定期購読」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）
- ✓ 物流、WEBサイト構築等の出版社の支援業務の拡大
- ✓ 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）



- ✓ 定期購読による雑誌のコア購読者層を囲い込み→継続率向上、休刊による離脱を防ぐためのWEB化支援等
- ✓ 物流効率化の推進→2024年1月31日付で軽作業請負事業を展開する株式会社ちよこっとワークを持分法適用会社化（当日出荷オペレーションにおける人材不足の解決を狙う）
- ✓ 固定ファンのいる雑誌の発行存続、WEB化等による媒体の存続を引き続き支援

2024年「第1の矢：雑誌の定期購読」の取り組みの結果

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）
- ✓ 物流、WEBサイト構築等の出版社の支援業務の拡大
- ✓ 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）



2024年取り組み結果

- ✓ 利益率の改善 △（雑誌販売事業の効率化は進展。一方、出版社からの請負事業の利益率は人件費高騰、物流費向上の影響により悪化）
- ✓ 物流効率化の推進 △（高島平に確保した仕分け拠点で資材不足、工事人員不足により工事遅延⇒稼働の遅れ）
- ✓ 固定ファンのいる雑誌の発行存続、WEB化等による媒体の存続を引き続き支援 ×実績出せず（引き合い無し）

2024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



- ✓ 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
- ✓ 株式会社図書館流通センターと共同で、引き続き、電子図書館構想を推進



- ✓ デジタル雑誌（PDF）の取次No1を目指す
- ✓ 電子雑誌コンテンツの活用・記事配信モデルの事業化を目指す
- ✓ 電子図書館→法人向け「読み放題」サービス、記事閲覧サービスへの展開を目指す

2024年「第2の矢:雑誌のWEB化」の取り組み結果

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



- ✓ 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
- ✓ 株式会社図書館流通センターと共同で、引き続き、電子図書館構想を推進



2024年取り組み結果

- ✓ デジタル雑誌 (PDF) の取次No1を目指す ⇒○ 読み放題系書店で取次数拡大
- ✓ 電子雑誌コンテンツの活用・記事配信モデルの事業化を目指す⇒△ WEBメディアへの展開の成功事例、において、収益化の「勝ち」パターンを作れず、営業活動に苦戦。
- ✓ 電子図書館→法人向け「読み放題」サービス、記事閲覧サービスへの展開を目指す⇒○法人向け読み放題サービスで生命保険会社から受注を獲得。

2024年12月期「第2の矢:雑誌のWEB化」取組結果

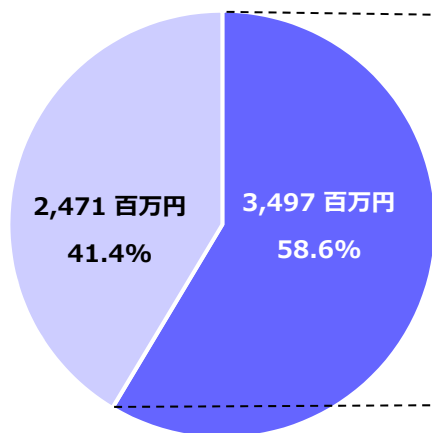
- デジタル雑誌の取次においては「読み放題」サービスを中心に順調に取引拡大
- マイクロコンテンツ化については、記事情報配信（B2B）分野で提供開始



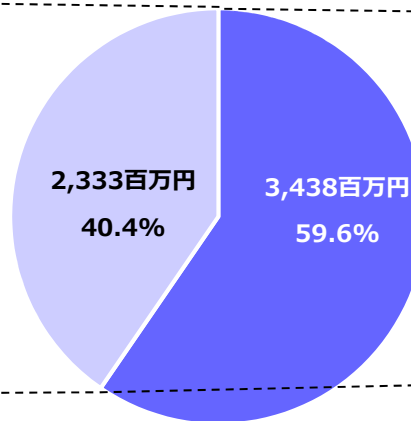
× : デジタル雑誌（PDF雑誌）の取次事業

○ : 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

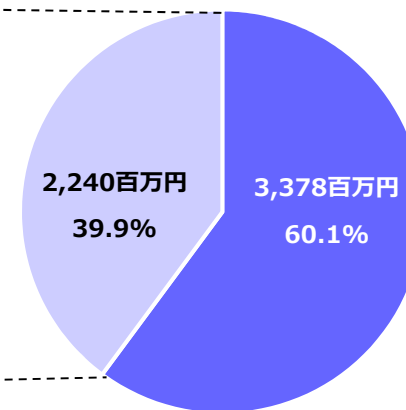
【2022年売上高】



【2023年売上高】



【2024年売上高】



| (単位: 百万円) | 2022年 | | | | 2023年 | | | | 2024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 | 3,497 | 2,471 | 5,968 | 41.4% | 3,438 | 2,333 | 5,771 | 40.4% | 3,378 | 2,240 | 5,618 | 39.9% |
| 営業利益 | 395 | 48 | 443 | 10.8% | 322 | 35 | 357 | 9.8% | 268 | 39.6 | 308 | 12.9% |

※連結子会社は連結子会社3社の合算値

2024年「第3の矢:データベースの活用」の施策・目標

第3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



- ✓ EC事業については不採算店舗の運営から撤退し、赤字体質から脱却
- ✓ 購入者情報の活用事業については、M&A・投資により趣味・嗜好DBを生かした事業展開を加速
- ✓ 投資先については、出版・雑誌領域から離れた領域で趣味・嗜好に関連したサービスを想定



- ✓ ECについては、自社運営型→請負型・マーケットプレイス提供型ビジネスに回帰。
- ✓ 購入者情報の活用事業については、自社リソースでの立ち上げだけでなく、既存の事業体への投資、M&Aを活用することで早期に新たな事業の柱化を目指す (CFOの担当領域として推進責任を明確化)
- ✓ M&Aの領域については、**学習・資格系の事業分野 (Edu-Tech)**を中心にソーシング活動を強化方針

2024年「第3の矢:データベースの活用」の取組結果①

第3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



- ✓ EC事業については不採算店舗の運営から撤退し、赤字体質から脱却
- ✓ 購入者情報の活用事業については、M&A・投資により趣味・嗜好DBを生かした事業展開を加速
- ✓ 投資先については、出版・雑誌領域から離れた領域で趣味・嗜好に関連したサービスを想定



2024年取り組み結果

- ✓ ECについては、自社運営型→請負型・マーケットプレイス提供型ビジネスに回帰
⇒ ○ (自社運営店舗が完了)
- ✓ 購入者情報の活用事業については、自社リソースでの立ち上げだけでなく、既存の事業体への投資、M&Aを活用することで早期に新たな事業の柱化を目指す (CFOの担当領域として推進責任を明確化)
⇒ ○ 学習・資格系の事業分野 (Edu-Tech) において事業の立ち上げに成功 (Fujisan Academia Group)

「第3の矢：データベースの活用（EdTech）」と取組結果②

M&Aの領域については、学習塾のM&Aが順調に進み、EdTech事業進出のための『橋頭保』を確保



2024年7月2日  Create Education Online
沖縄のオンライン塾Create Education Online株式会社を連結子会社化

2024年7月26日  翔進予備校  Academia
神奈川県の医学部・難関進学塾「翔進予備校」グループの事業譲受



共通項目は「面倒見の良さ」
今後はオンラインの仕組みとリアル塾の授業
を融合させ、大手塾が手を伸ばせていない
中堅層・地方をメインに事業展開を推進



“Ikigai”チャート

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、年次決算短信の発表時期を目途として開示を行う予定です。