



# グループ再編と 中期経営戦略

(株)フジテレビジョン

代表取締役社長 村上 光一



**本資料には当社及び当社の関係会社・出資先企業の見通し、目標、予想数値など、将来に関する記述が含まれている場合がありますが、実際の業績は今後の事業運営、経済情勢、金融市場その他の状況変化等さまざまな要因により大きく異なる可能性があります。**

# 1. グループの資本再編



# 今般の再編のポイント

---

1

ニッポン放送の事業再構築

2

フジサンケイグループの  
事業持株会社制への移行

3

自己株式の消却

# ニッポン放送の事業再構築

---

デジタル時代においても、ニッポン放送がラジオ業界におけるリーディングカンパニーとしての地位を継続できる体制を構築

ラジオ事業に係る要員の適正化と組織体制の見直し

ニッポン放送が所有しているグループ各社株式等をフジテレビに移転（ラジオ事業に必要な資産を除く）

グループ再編の第一段階

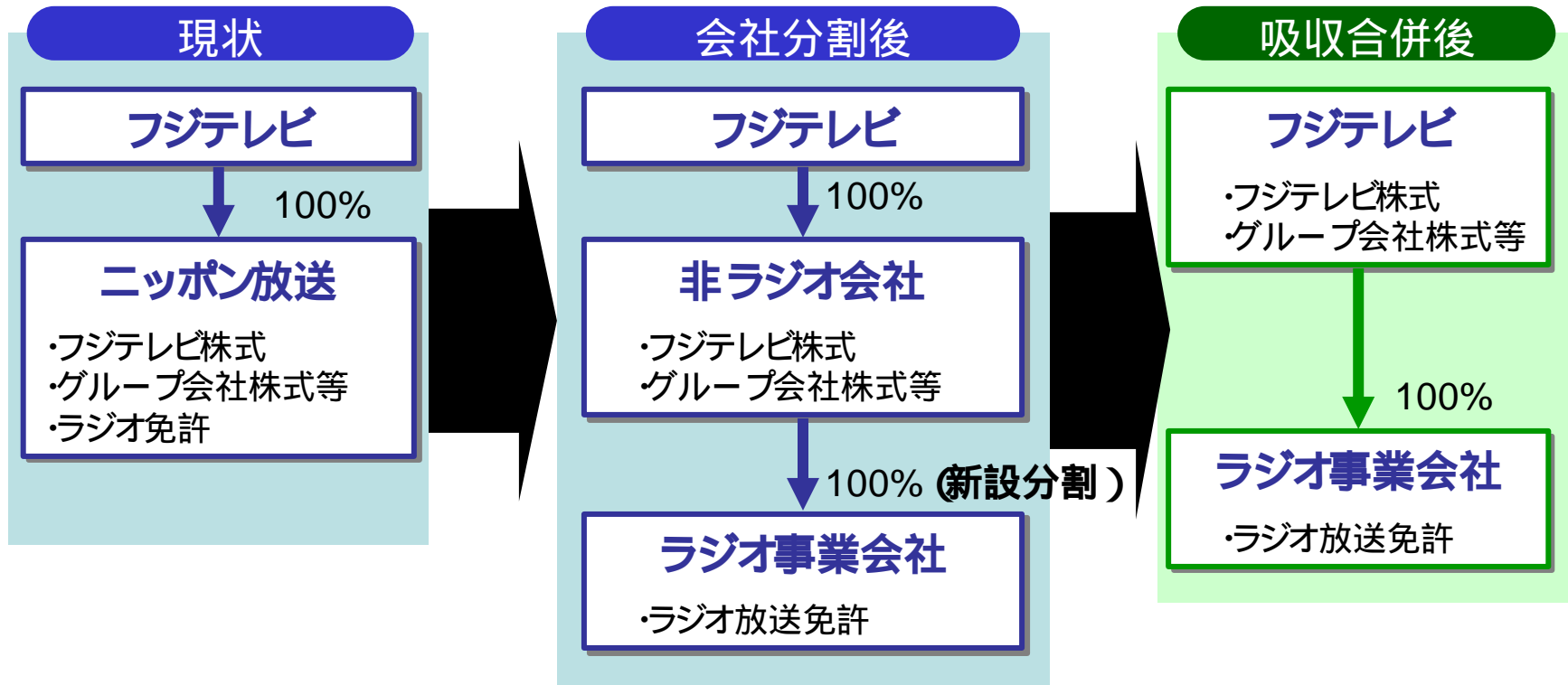
# ニッポン放送の事業再構築（続き）

## < ステップ 1 >

現在のニッポン放送を「ラジオ事業会社」とグループ会社株式等を保有する「非ラジオ会社」とに分割

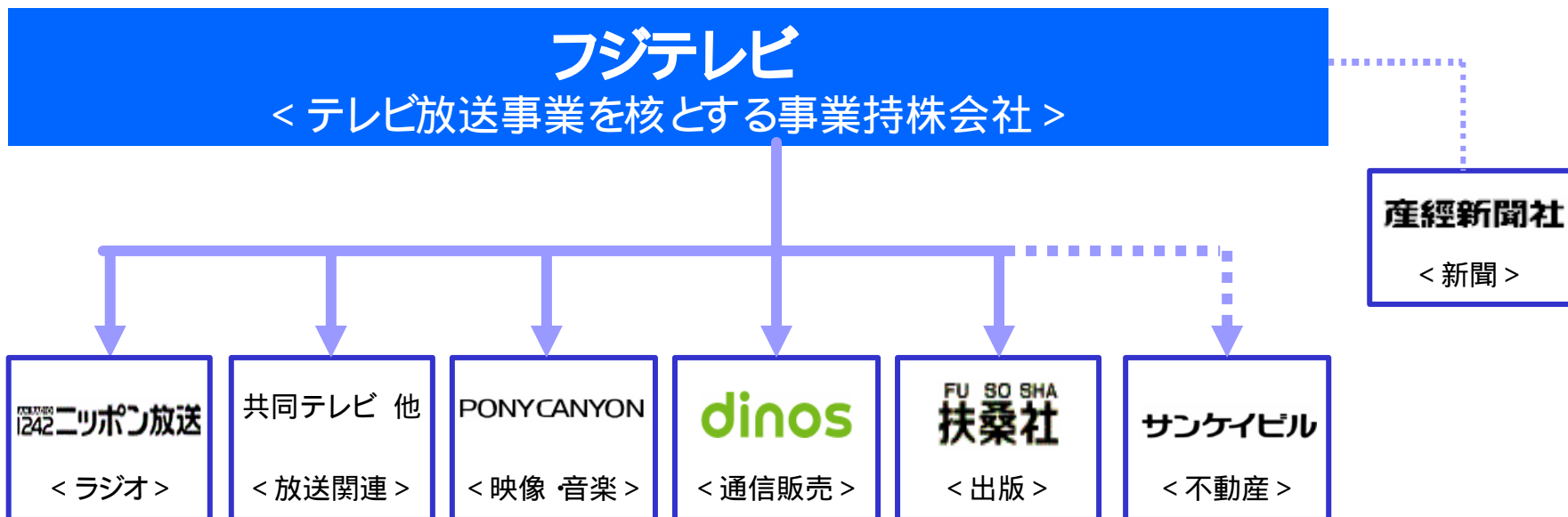
## < ステップ 2 >

フジテレビが「非ラジオ会社」を吸収合併  
( < ステップ 1 > と < ステップ 2 > は同日内に終了 )



# フジサンケイグループの事業持株会社制への移行

- 日本最大のメディア・コングロマリットを形成
- 環境変化等に応じて、グループ内の事業・資本再編や他社とのアライアンスなどを事業持株会社主導で検討・実施
- グループ内の人材交流を促進し、シナジー効果を高める



# 自己株式の消却

---

- 現在、ニッポン放送が所有しているフジテレビ株式 573,704株については、フジテレビへの移転完了(2006年4月1日を予定)後、速やかに消却する予定



# 今後の予定

---

2005年

11月30日 分割計画書および合併契約書調印

12月21日 分割計画書および合併契約書承認臨時株主総会  
(ニッポン放送)

総務省に免許承継の申請

2006年

4月 1日 会社分割および合併期日  
事業持株会社制に移行

現在ニッポン放送が所有しているフジテレビ株式会社については  
当社に移転後、速やかに消却予定

## 2. 中期経営戦略



# グループ成長戦略における基本的考え方

---

1 いつでもどこでもユビキタスな100%リーチ企業への発展

2 最強のデジタルコンテンツファクトリーへ

3 メインエンジンとしての地上波メディア

4 放送事業外の利益成長

5 積極的な新規事業開発と投資

# 「いつでもどこでもユビキタスな100%リーチ企業」への発展

---

- リーチ&フリークエンシーの最大化
- ワンセグ放送、通信メディア利用での個人リーチの拡大
- 地上波、CS、BSを基盤とした放送メディアトライアングル体制
- グループ・メディア (新聞、ラジオ、雑誌、パッケージ等) のデジタル化と連携

# 最強のデジタル・コンテンツファクトリーへ

---

- **制作基盤の強化**
  - ・制作設備の整備・臨海副都心スタジオ
  - ・デジタルアーカイブ化準備完了
- **多様なウインドウ戦略によるビジネスチャンスの拡大！**
- **ライツマネジメントのリーダー的役割を果たす**
- **人材の開発・育成・グループ人材の交流、才能の発掘と育成**

# メインエンジンとしての地上波

---

- 地上波の「プロモーション媒体力」を最大限に発揮
- 「フジテレビブランド」の信頼性をグループで共有し、積極利用
- グループ、テレビ業界、メディアのリーダーとして「次の一手」を繰り出す
- 2011年のデジタル移行に向けて、普及促進に注力

# 放送事業外の利益成長を狙う!

---

- 映画のマーケットシェア拡大・・・制作力強化、ポストプロ機能の強化、海外市場も視野に
- 通販ビジネスの新展開・・・ディノスのネット販売、TVショッピング強化
- 映像、音楽事業の強化、拡大・・・ポニーキャニオンの音楽配信、オリジナルコンテンツ強化

# 積極的な新規事業開発 & 投資

---

- **ベンチャーファンドへの投資**

ex )米映画制作会社への投資、Eコマース関連企業、携帯関連企業への投資など

- **IT系企業との提携**

ex )ライブドアとの業務提携、インデックスとの合併事業

- **共同出資、M&A案件の開拓**

- **グループ内新規ベンチャー事業の育成**



# 3. 財務戦略



# 環境認識と基本方針

---

- **新スタジオ建設、戦略投資等旺盛な資金需要が見込まれており、外部資金調達活動を積極化**
- **資本コストを意識した資金調達を実施し、当面は、公募増資や転換社債発行は行わない**
- **今後の金利上昇局面に想定し、より機動的な資金調達が行なえる体制を構築**
- **事業持株会社制に対応し、グループ経営推進に資する資金調達体制を検討**

# 資金調達が多様化

本年5月にシンジケート・コミットメントライン900億円を設定したが、より柔軟な資金調達体制を構築するため、社債の発行登録を実施

- 発行予定総額 1,000億円
- 発行予定期間 2005年11月16日～2007年11月15日
- 格付け AA - (格付けの方向性 :安定的)

<ご参考> TBS :A+ テレビ朝日 :A

## 4. 中期の経営目標



# 中期利益目標値

- 2007年度の新スタジオ稼働に伴う減価償却費などの増加があり、利益水準は低下するが、2010年度に向けて、ウインドウ戦略の推進や既存事業の強化に取り組み、利益成長を図る
- 5年後(2010年度)の目標経常利益は、事業領域拡大のためのM&Aや新規事業を想定しない前提で、560億円を目指す
- グループレベルでの柔軟なコストコントロールをフジテレビ主導で行い、利益率の維持・向上を図る

単位:億円

	2004年度実績	2005年度見通し	2010年度目標
売上高	4,767	5,769	6,300
経常利益	444	466	560
売上高経常利益率	9.3%	8.1%	8.9%
減価償却費	127	154	210

# 中期利益目標値 (続き)

- グループのシナジーを追求することで、コンテンツの収益性を高め、放送事業以外での利益成長を目指す
- 通信販売事業、映像・音楽事業において、約80億円の営業利益増
- 新規事業開発やM&Aによる事業領域拡大にも積極的に取り組む (注:右記計画には反映されていない)

セグメント別売上高 (億円)

	2004年度実績	2010年度目標	増減
放送事業	3,760	4,050	290
放送関連事業	496	560	64
通信販売事業	683	1,000	317
映像・音楽事業	0	870	870
その他	304	575	271
消去又は全社	-477	-755	-278
連結	4,767	6,300	1,533

セグメント別営業利益 (億円)

	2004年度実績	2010年度目標	増減
放送事業	387	390	3
放送関連事業	31	30	-1
通信販売事業	22	40	18
映像・音楽事業	0	60	60
その他	-7	15	22
消去又は全社	1	0	-1
連結	435	535	100

# 2006年3月期中間決算の概要

## 2006年3月期決算の予想

**取締役 嘉納修治**

2005年11月25日  
株式会社フジテレビジョン





# 2006年 3月期中間決算の概要



# 連結損益計算書の概要

## 【前期比較】

単位 :百万円

	05年 9月期	04年 9月期	前期比
売上高	294,818	235,764	25.0%
営業利益	24,644	22,170	11.2%
経常利益	24,948	23,293	7.1%
当期純利益	12,749	10,234	24.6%

## 【予想比較】

単位 :百万円

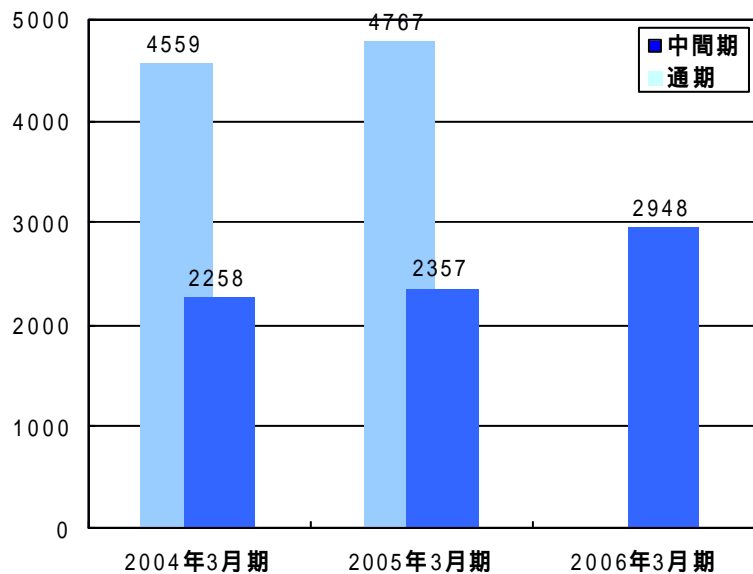
	05年 9月期	予想値 (8/ 4発表)	予想比
売上高	294,818	287,500	2.5%
営業利益	24,644	21,300	15.7%
経常利益	24,948	21,900	13.9%
当期純利益	12,749	11,000	15.9%

# 連結損益の推移

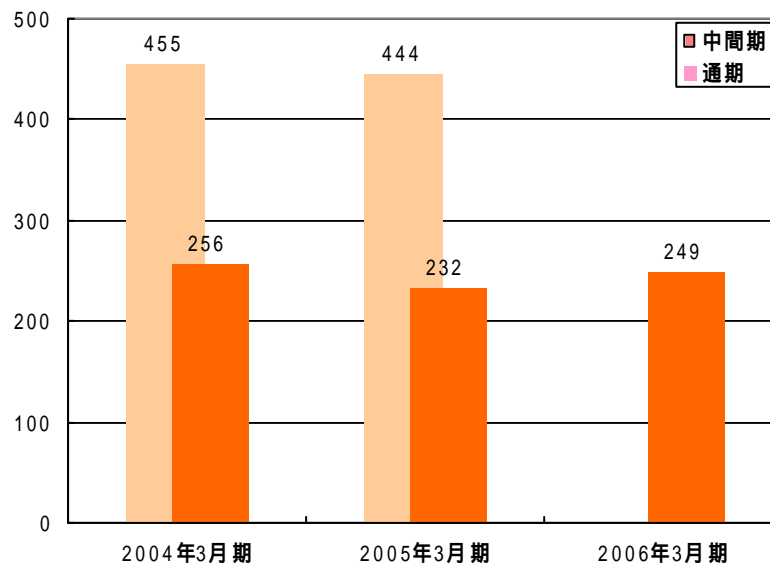
## 【年度推移】

単位 億円

### 売上高



### 経常利益



# 連結セグメントの変更

- ニッポン放送の子会社化に伴い、セグメントの変更を実施。

## 放送事業 (新)

フジテレビジョン **ニッポン放送**  
(従来の「テレビ放送事業」は廃止)

## 放送関連事業

共同テレビジョン フジクリエイティブコーポレーション 他

## 通信販売事業

ディノス フジテレビフラワーセンター

## 映像音楽事業 (新)

ポニーキャニオン **フジパシフィック音楽出版** 他  
(フジパシフィック音楽出版は「その他事業」より異動)

## その他事業

フジミック 扶桑社 **ビッグショット**  
**ニッポン放送プロジェクト** **フジサンケイアドワーク** 他

# セグメント別損益

単位 :百万円

	売上高			営業利益		
	05年 9月期	04年 9月期	前期比	05年 9月期	04年 9月期	前期比
放送事業 ( )	207,742	190,456	9.1%	20,248	20,545	-1.4%
放送関連事業	26,574	24,014	10.7%	1,404	1,144	22.8%
通信販売事業	32,472	31,408	3.4%	305	873	-65.0%
映像音楽事業	35,886	-	-	2,075	-	-
その他事業	28,728	13,344	115.3%	1,364	-160	-
消去又は全社	-36,585	-23,459	-	-754	-232	-
合計	294,818	235,764	25.0%	24,644	22,170	11.2%

04年 9月期はテレビ放送事業

# セグメント別損益 (予想比較)

単位 :百万円

	売上高			営業利益		
	05年9月期	予想値 (8/4発表)	予想比	05年9月期	予想値 (8/4発表)	予想比
放送事業	207,742	201,300	3.2%	20,248	18,100	11.9%
放送関連事業	26,574	26,800	-0.8%	1,404	1,700	-17.4%
通信販売事業	32,472	33,400	-2.8%	305	400	-23.6%
映像音楽事業	35,886	34,700	3.4%	2,075	600	245.8%
その他事業	28,728	27,200	5.6%	1,364	500	172.8%
消去又は全社	-36,585	-35,900	-	-754	0	-
合計	294,818	287,500	2.5%	24,644	21,300	15.7%

# 個別損益計算書の概要

## 【前期比較】

単位 :百万円

	05年 9月期	04年 9月期	前期比
売上高	192,619	190,456	1.1%
営業利益	19,397	20,545	-5.6%
経常利益	20,120	21,922	-8.2%
当期純利益	9,033	11,818	-23.6%

## 【予想比較】

単位 :百万円

	05年 9月期	予想値 (5/20発表)	予想比
売上高	192,619	186,100	3.5%
営業利益	19,397	18,500	4.9%
経常利益	20,120	19,500	3.2%
当期純利益	9,033	9,600	-5.9%

# 単体の収入・費用の内訳

単位：百万円

	05年 9月期	04年 9月期	前期比
売上高	192,619	190,456	1.1%
放送事業収入	163,832	161,650	1.3%
ネット	67,590	67,856	-0.4%
ローカル	11,096	10,897	1.8%
スポット	70,280	68,493	2.6%
その他放送事業収入	14,864	14,403	3.2%
その他事業収入	28,787	28,805	-0.1%
売上原価	124,592	122,922	1.4%
放送事業原価	99,326	97,162	2.2%
その他事業原価	25,266	25,759	-1.9%
販売費及び一般管理費	48,629	46,988	3.5%
営業利益	19,397	20,545	-5.6%

# スポット業種別の動向

## 出稿の伸びた主な業種

	前期比	シェア (前期 当期)		
不動産・住宅設備	+ 32.7%	2.4%	3.1%	マンション・不動産販売が好調
殺虫剤など	+ 30.2%	1.2%	1.5%	家庭用品等
交通・レジャー・観光	+ 21.7%	2.9%	3.4%	パチンコが好調
金融	+ 16.8%	5.6%	6.4%	クレジット・消費者金融が好調

## 出稿の減少した主な業種

家庭電化製品	- 12.6%	4.6%	4.0%	テレビ・DVDレコーダーが低調
事務・精密・光字機 具	- 11.2%	4.2%	3.6%	デジタルカメラが不調



# 連結貸借対照表の概要

単位 :百万円

	05年 9月期	05年 3月期	増減
<b>資産合計</b>	692,556	681,190	11,365
<b>流動資産</b>	238,553	318,810	-80,257
<b>固定資産</b>	454,003	362,380	91,622
<b>負債合計</b>	229,809	192,017	37,792
<b>流動負債</b>	162,992	98,152	64,839
<b>固定負債</b>	66,817	93,864	-27,047
<b>少数株主持分</b>	8,343	10,084	-1,741
<b>資本合計</b>	454,403	479,088	-24,684
<b>うち自己株式</b>	-179,953	-69,380	-110,573
<b>負債・少数株主持分 及び資本合計</b>	692,556	681,190	11,365

# 連結キャッシュ・フロー計算書の概要

単位 :百万円

	05年 9月期	04年 9月期	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,532	23,661	-4,128
投資活動によるキャッシュ・フロー	-34,001	-76,183	42,181
財務活動によるキャッシュ・フロー	-64,845	-610	-64,234
現金及び現金同等物の期末残高	44,535	72,133	-27,597

# 視聴率の動向

- 当中間期も三冠王達成で好調を継続
- 月間三冠王 4回、週間三冠王 18回

			フジテレビ	日本テレビ	TBS	テレビ朝日
2005年 3月期	上期 2004/03/29-2004/10/03	G	13.8	12.9	13.2	11.4
		P	14.1	13.1	13.0	11.7
		全日	9.2	9.1	7.5	7.5
	下期 2004/10/04-2005/04/03	G	13.7	13.9	12.7	12.4
		P	14.0	13.9	12.7	12.9
		全日	9.5	9.3	7.5	8.0
	年度通期 2004/03/29-2005/04/03	G	13.7	13.4	12.9	11.9
		P	14.0	13.5	12.9	12.3
		全日	9.3	9.2	7.5	7.8

2006年 3月期	上期 2005/04/04-2005/10/02	G	14.1	12.3	12.9	12.7
		P	14.4	12.5	13.0	13.1
		全日	9.4	8.7	7.9	7.7

# 2006年 3月期決算の予想

# 2006年3月期業績予想の修正

単位 :百万円

【連結業績予想】	今回修正予想	前回発表予想 (8/4)	増減額
売上高	576,900	571,800	5,100
営業利益	45,900	44,600	1,300
経常利益	46,600	45,600	1,000
当期純利益	23,000	22,200	800

【個別業績予想】	今回修正予想	前回発表予想 (5/20)	増減額
売上高	369,700	364,200	5,500
営業利益	36,100	39,100	-3,000
経常利益	36,400	40,200	-3,800
当期純利益	17,300	20,800	-3,500

# 2006年 3月期セグメント別業績予想

単位 :百万円

	売上高		営業利益	
	06年 3月期	05年 3月期 (実績)	06年 3月期	05年 3月期 (実績)
放送事業	397,200	376,039	36,800	38,785
放送関連事業	52,200	49,683	2,800	3,137
通信販売事業	72,000	68,366	2,400	2,248
映像音楽事業 ( )	71,600	900	2,800	-515
その他事業 ( )	54,700	29,531	1,100	-216
消去又は全社	-70,800	-47,786	0	142
合計	576,900	476,733	45,900	43,581

( )05年 3月期は当期の事業区分に組替えた場合の数値

# 今後の設備計画について (単体)

単位: 億円

	05年 3月期 (実績)	06年 3月期	07年 3月期	08年 3月期	09年 3月期
一般設備投資	139	139	165	172	182
内、地上デジタル関係	20	28	28	49	49
新スタジオ	153	101	159	159	0
<b>合計</b>	<b>293</b>	<b>240</b>	<b>324</b>	<b>331</b>	<b>182</b>
減価償却見込額	113	129	138	195	205

---

本資料には当社及び当社の関係会社・出資先企業の見通し、目標、予想数値など、将来に関する記述が含まれている場合がありますが、実際の業績は今後の事業運営、経済情勢、金融市場その他の状況変化等さまざまな要因により大きく異なる可能性があります。