

“ 拡がる ”  
フジ・メディア・ホールディングス

中期グループビジョン  
2023

2023年5月



フジ・メディア・ホールディングス

# 目次

1.	前回中期経営計画(2018年度-2020年度)レビューとその後の実績	01.
2.	中期グループビジョンの基本的な考え方	03.
3.	グループ成長戦略 事業環境の変化に対応したグループ成長戦略/ メディア・コンテンツ事業の成長戦略/都市開発・観光事業の成長戦略	04.
4.	成長投資の拡大と株主還元の推進 成長のための投資/株主還元を重視/資本収益性の向上/ ガバナンス体制の向上/人的資本の強化	07.
5.	サステナビリティの推進 気候変動への対応	08.
6.	業績目標 連結・セグメント別営業利益目標	09.

前回目標 <2020年度> 連結営業利益 325億円



(億円)

	2020年度		2021年度 実績	2022年度 実績
	前回計画 目標値	実績		
連結営業利益	325	163	333	314
メディア・コンテンツ事業	218	137	231	175
都市開発・観光事業	115	37	112	151
その他事業	5	4	7	9

コロナにより数値目標取り下げ



- 前回計画は、最終年度の2020年度に新型コロナウイルスの感染拡大により観光事業を中心に先行き不透明となったことから、数値目標を取り下げ
- 直近3年間は、コロナ後の成長に向けた取り組みを推進、withコロナの経営環境下で前回計画最終年度翌年の2021年度には連結営業利益が前回目標を上回った

	テーマ	レビュー
事業 ポートフォリオ	事業ポートフォリオの再定義と強化 グループの事業構造の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グループの2つの柱の1つに位置付けた都市開発・観光事業は戦略投資の拡大により基礎収益力が向上。コロナ禍を経て150億円前後の利益を生み出すグループ基盤を支えるセグメントに成長</li> <li>■ サンケイリビング新聞社の売却(18年)に続き、ディノスにおけるセシール事業を売却(20年度)</li> <li>■ Webメディアのグレイブを連結子会社化(22年度)、連結業績に貢献</li> </ul>
メディア・ コンテンツ	フジテレビの事業強化・構造改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 視聴率とスポットシェア向上による放送収入の拡大は引き続き課題</li> <li>■ TVerなど広告付無料配信(AVOD)は3冠達成、大幅な収入増。FODは有料会員数100万人突破(22年度)</li> <li>■ 映画をはじめとするコンテンツビジネスが成長。22年度の映画事業収支は過去最高を記録</li> <li>■ 本社ビルへのオフィスの集約、固定的費用の軽減(22年度)</li> <li>■ ネクストキャリア希望退職制度を実施。人員構成の見直し、リバランスが進展(21年度)</li> </ul>
	メディア・コンテンツ事業の収益拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各社で収益基盤を拡大。フジテレビ以外のメディア・コンテンツ事業の営業利益が初めて100億円超に(21年度118億円)</li> <li>■ 各社で配信・ネットビジネスの拡大、収益構造の転換が進む。制作会社で配信向けコンテンツ制作が増加、ニッポン放送で音声配信事業が成長、ポニーキャニオンでパッケージ以外の収入が全体の7割以上に拡大</li> </ul>
都市開発・観光	都市開発・観光事業の成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 主力のオフィスやレジデンスに加え、需要が拡大している物流施設やデータセンター、ホテルコンドミニアム等の開発を進め、アセットタイプを多様化</li> <li>■ コロナ禍で赤字を計上していたグランビスタホテル&amp;リゾートが22年度に4期ぶりに黒字化。売上も18年度の水準に回復。鴨川シーワールドが過去最高益となる貢献</li> <li>■ 収益の柱となる大型水族館として神戸「須磨海浜水族園・海浜公園」の再整備事業を推進、24年6月「神戸須磨シーワールド」オープン予定</li> <li>■ 今後の成長投資に対応するため、サンケイビルに対して200億円の増資を実行(23年3月)</li> </ul>
資本政策・ ガバナンス	改革のための資本政策・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 100億円の自己株取得を実施(20年度)</li> <li>■ 政策保有株式累計約500億円売却(18~22年度)</li> <li>■ 監査等委員会設置会社に移行、独立社外取締役1/3以上のガバナンス体制に(20年度)</li> <li>■ 経営諮問委員会を設置予定(23年6月)</li> </ul>

# 2.

## 中期グループビジョンの基本的な考え方

番組やエンタテインメントのヒットコンテンツはもちろん  
暮らしの中で触れる商品・サービス・情報や生活空間、あるいは非日常的な体験など  
“人々が心を潤し、生活を豊かにするすべてのもの”を“コンテンツ”と捉え  
一人ひとりの生活スタイルに適ったメディア/販路/提供手段で届けていく



**“ 拡がる ”**

**フジ・メディア・ホールディングス**

# 3.

## 事業環境の変化に対応したグループ成長戦略

社会の変化や技術の進歩による**生活スタイルの多様化**がコロナ禍を経てさらに加速  
一人ひとりの**細分化したニーズ**に応えるために、「コンテンツ」のさらなる充実とともに、  
様々なメディア、販路を通じて、当社グループが提供する  
**コンテンツやサービスの領域を拡げ、ビジネス圏の拡張を図る**

### 収益力のあるヒットコンテンツを拡げる

コンテンツ制作環境の整備 & IPコンテンツ開発  
都市開発・観光分野での大規模開発を推進



### コンテンツの領域を拡げる

グループ連動や次世代技術を活用したビジネス開発・推進  
お台場エリアの活性化



### メディア/販路/提供手段を拡げる

新しい配信/Webメディアの開発・取得および活用  
生活者/ファンに向けた発信力強化



### ビジネスエリアを拡げる

自社コンテンツ・プロダクトのグローバル展開を加速  
インバウンド需要の取り込み強化



# 3.

## メディア・コンテンツ事業の成長戦略

### 生活者との接触ポイントの拡大と創出

- 地上波/BS広告のバリューアップ  
商品価値向上によるシェアアップを目指す  
新広告商品の開発
- 配信ビジネスをさらに拡大  
放送 & 配信連動のセールス及びプロモーション  
の推進等

1日24時間の生活圏に  
多様なコンテンツをラインナップ

### ヒットコンテンツを創る体制の強化

- クリエイターの育成・コミュニティ形成等による  
制作体制の強化
- 部門/グループ間の機能連携・効率化
- グローバルなマーケターをはじめとする人財の  
獲得・育成



- 「grape」に続く新しいWebメディアサービスの拡充
- FNNプライムオンラインなどを通じたニュース・情報  
コンテンツのさらなる活用
- 販路開拓など海外マーケットへの積極的進出を加速
- ファン・マーケティングの強化やユーザビリティの  
さらなる追求によるブランド力の向上
- コンテンツと連携したユーザIDを核とするビジネス展開

生活者の体験価値を最大化する  
ビジネスサイクルを実現していく

### コンテンツ強化へ投資を加速

- IPの創出、成長・新規領域に向けた投資を拡大  
ドラマ・アニメ・楽曲・コミックなどの権利確保・IP開発  
従来のエンタメ領域に加え、次世代技術の活用も視野に  
入れたビジネス開発
- 継続的な構造改革を推進  
より効率的に経営資源を投入

# 3.

## 都市開発・観光事業の成長戦略

### 都市開発・観光事業 の拡大投資



- 2023年3月にサンケイビルへの200億円の増資を実施
- 増資により借入を拡大、成長投資に活用しグループの業績向上の牽引役に
- サンケイビルグループの営業利益水準を早期に200億円へ引き上げていく
- 一定の財務規律は維持し、財務の健全性は引き続き確保



GRANVISTA  
HOTELS & RESORTS



### 国内観光需要及び インバウンドの回復 を取り込み

- 神戸須磨シーワールドが2024年6月グランドオープン
- 需要回復に合わせ、ホテル開発を再開
- 札幌2大拠点の再開発計画を策定へ
- MICE/IRへの参画を準備・検討

### 増資を機に 成長投資を拡大へ

- Hareza池袋、本町サンケイビル、神戸須磨シーワールドに続く大規模開発案件の発掘
- 物流施設・データセンターなどに続くアセットタイプの拡充
- 未来型ライブ劇場「harevutai」などメディアと深くリンクするエンタメ領域の開発
- 不動産・事業再生ビジネスの取り組み強化



## 成長のための投資

- バランスシートの見直しと戦略的活用により成長投資を推進

連結自己資本比率50%を下限に外部借入を拡大し成長投資へ

利益の獲得や外部借入、保有資産の見直し等によるキャッシュの創出をもとに、成長投資及び株主還元に投下するキャピタルアロケーションを推進

- 政策保有株式の必要性を精査し成長投資に活用

さらに「投下資本(純資産と有利子負債の合計)」の20%以下への減少を目指す

(22年度末20.2%)



## 株主還元を重視 資本収益性の向上

- 安定的な配当の継続と機動的な自己株取得の検討により資本効率の改善を目指す

2023年5月に上限100億円の自己株取得を決議

- 成長投資と構造改革による利益の拡大と合わせ資本収益性を向上
- 資本収益性の向上と成長期待・株主還元の推進でPBR上昇を目指す



## ガバナンス体制の向上 人的資本の強化

- 独立社外取締役が議長を務め、独立社外取締役が過半数を占める経営諮問委員会を設置予定(23年6月)

- 女性管理職比率  
2030年度までに30%以上を目標  
現在19%(従業員301名以上のグループ会社)

- 成長戦略実現や新たな価値創造に貢献できる多様な人財の獲得・育成

# 5.

## サステナビリティの推進 気候変動への対応



### 温室効果ガス排出量 グループ削減目標

2030年度までに**排出量50%削減**  
2050年度までに**カーボンニュートラルを実現**

対象範囲: フジテレビ・サンケイビル・DINOS CORPORATION  
2013年度比

#### フジテレビ

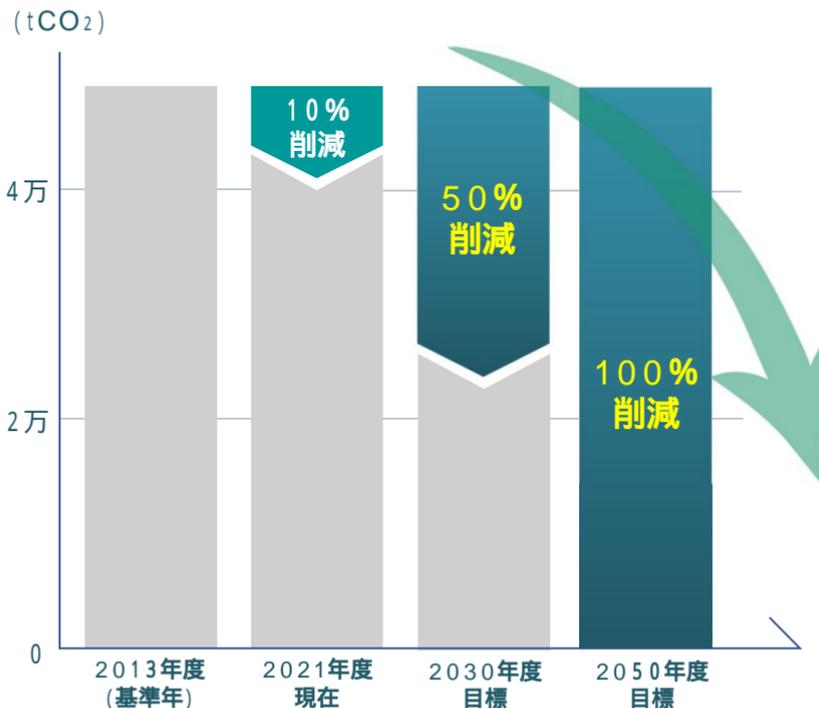
2023年度 お台場本社ビル・湾岸スタジオにて電気由来の温室効果ガス排出量(スコープ2)の全量削減へ

#### サンケイビル

環境認証取得物件の開発促進、既存ビルのLED化、熱源改修計画などの省エネ策に加え、物流施設などの新規開発物件に太陽光パネルを設置し創エネに着手

#### DINOS CORPORATION

紙カタログからECへの移行、自社・サプライチェーンにおける脱炭素の取り組みを促進



# 6.

## 業績目標

成長投資・構造改革を推進

資本収益性を向上

安定的な配当を継続

機動的な自己株取得の検討

保有資産の見直し

### 連結・セグメント別営業利益目標

(億円)

	2022年度 実績	2025年度 目標
<b>連結営業利益</b>	<b>314</b>	<b>400</b>
メディア・コンテンツ事業	175	240
都市開発・観光事業	151	180
その他事業	9	10

調整額は省略

