



株式会社 K e y H o l d e r
2 0 1 9 年 3 月 期 決 算 説 明 会

2019年 5月 14日 (火)

JASDAQ : 4712

This program is brought to you by Corporate planning division

1	： 2019年3月期 トピックス	P. 3
2	： 2019年3月期 連結業績報告	P. 9
3	： 業績詳細報告	P. 13
4	： 不動産事業・商業施設建築事業の方向性と展望 . .	P. 23
5	： 映像制作事業の方向性と展望	P. 29
6	： 総合エンターテインメント事業の方向性と展望 . .	P. 41

KNT：キーノート株式会社
SKE：株式会社SKE

KP：株式会社KeyProduction
FAP：株式会社FA Project

FL：フリーランラージ株式会
KS：株式会社KeyStudio

AF：株式会社 a l l f u z

新規事業、施策等

- 2018年6月、秋元康氏、秋元伸介氏、赤塚善洋氏に第三者割当による新株予約権を発行し同時に秋元康氏を当社の特別顧問に招聘
- 2018年6月、ライブ・イベント劇場「KeyStudio」の運営開始
- 2018年7月、吸収分割によりテレビ番組制作を行う「KeyProduction」稼働
- 2018年7月、アーティストやタレントの育成及びマネージメントなどの企画・開発・制作事業を行う合弁会社「株式会社FA Project」設立
- 2019年3月、アイドルグループ「SKE48」事業を開始
- 2019年4月、株式交換により「株式会社allfuz」を、株式取得により「フリーンラージ株式会社」を、それぞれ100%連結子会社化

1-2: トピックス

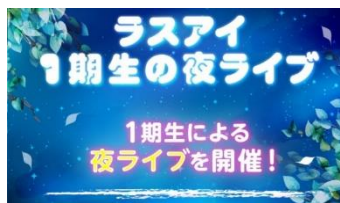
● KeyProduction

「株式会社KeyProduction」を設立し、人気バラエティ番組等の映像制作事業を7月から開始



● KeyStudio

新宿アルタにて、ライブ・イベント劇場「KeyStudio」の運営を開始



1-3：トピックス

● FA Project

第1弾として「カラーコンタクトレンズ」
事業の開始（まもなく発売予定）

ブランドアイコン：西野 七瀬さん

生年月日：1994年5月25日

星 座：双子座

出身地：大阪府

身長：159cm

血液型：O型



● SKE48

3月より、株式会社SKEに所属し、
KeyHolderグループの一員として活動を開始

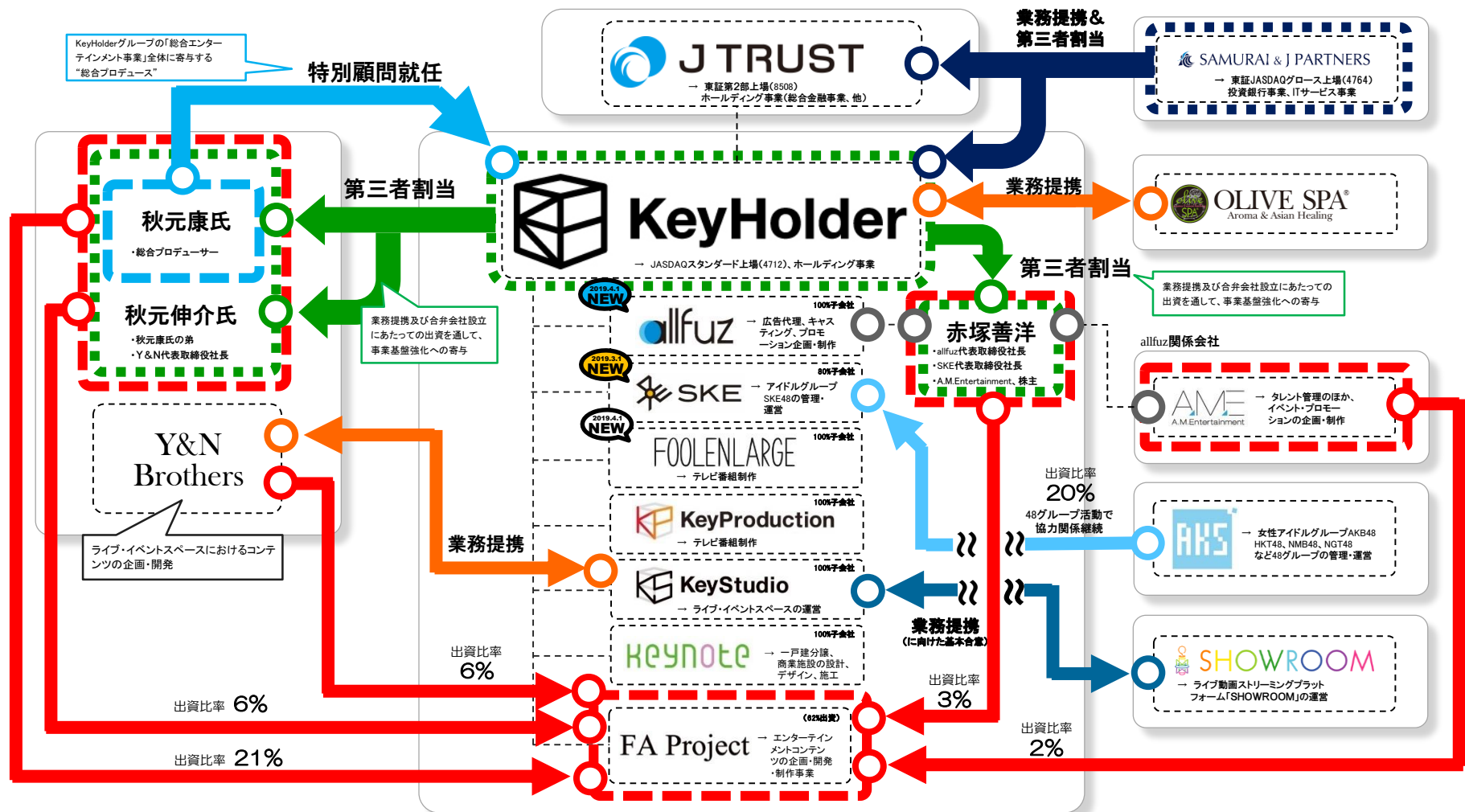


● 子会社化

「株式会社allfuz」と「フーリンラージ株式会社」の2社を100%連結子会社化



1-4：取組内容の枠組み



1-5：株主構成

2019年3月期末時点	
株主名称	比率 (%)
Jトラスト株式会社	42.90
株式会社ユナイテッド エージェンシー	20.84
日本証券金融株式会社	3.86
岡田 浩明	0.87
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社	0.81
株式会社ライブスター証券	0.80
株式会社SBI証券	0.50
南原 貴裕	0.38
星 久	0.38
日本トラスティ・サービス信託 銀行株式会社	0.36

※ 発行済み総数：139,259,092株で算出

2019年4月1日以降	
株主名称	比率 (%)
Jトラスト株式会社	38.73
株式会社ユナイテッド エージェンシー	12.82
藤澤 信義	6.07
日本証券金融株式会社	3.06
森田 篤	2.45
赤塚 善洋	1.93
株式会社電通	1.44
NOMURA PB NOMINEES LIMITED	1.17
株式会社ライブスター証券	0.97
・エイベックス・エンタ テインメント株式会社	(各) 0.97
・株式会社プロダクション尾木	
・ユニバーサルミュージック 合同会社	
・株式会社ワタナベエンター テインメント	

※ 発行済み総数：154,257,832株で算出

潜在株式を含む	
株主名称	比率 (%)
Jトラスト株式会社	30.21
秋元 康	12.67
株式会社ユナイテッド エージェンシー	10.00
藤澤 信義	7.54
秋元 伸介	2.81
吉成 夏子	2.72
日本証券金融株式会社	2.39
赤塚 善洋	2.20
森田 篤	1.91
株式会社電通	1.12

※ 発行済み総数：197,787,232株で算出

2019年3月期 連結業績報告

2-1 : 2019年3月期 連結業績 損益計算書 (PL)

(単位：百万円)

	2018年3月期 (連結)	2019年3月期 (連結)	前期比
	実績	実績	百万円
売上収益	8,409	10,611	+2,202
営業利益	45	△400	△445
税引前利益	△43	△177	△134
当期利益	△166	△168	△2

※ 2018年3月26日：アミューズメント施設運営のアドアーズ株式会社の全株式を譲渡したことに伴い、当該事業は非継続事業に。

※ IFRSの任意適用により非継続事業を前期実績から除外。

※ 当期利益におきましては前期の実績から「非継続事業からの当期利益（1,410百万円）を除外」して記載しております。

◆ 増収要因

- ・ テレビ番組制作事業及びSKE48事業の開始
- ・ 商業施設建築事業で海外飲食大手などからの新規案件受注

◆ 減益要因

- ・ 2018年3月期に実施した大口収益不動産の売却影響
- ・ 不動産事業における一部販売用不動産の減損
- ・ 新規事業への初期投資及びM&A費用などの増加

2-2：2019年3月期 連結業績 貸借対照表（BS）

（単位：百万円）

資産の部				負債の部			
	2018年3月期 （連結）	2019年3月期 （連結）	前期比		2018年3月期 （連結）	2019年3月期 （連結）	前期比
流動資産	15,193	14,055	△1,138	流動負債	3,249	5,164	+1,915
現金及び現金 同等物	9,653	6,073	△3,580	非流動負債	2,508	3,781	+1,273
その他の 流動資産	5,540	7,982	+2,442	負債合計	5,757	8,945	+3,188
非流動資産	1,327	5,393	+4,066	資本の部			
有形固定資産	86	372	+286	株主資本	10,733	10,450	△283
無形資産	298	23	△275	その他の資本の 構成要素等	30	53	+23
投資その他 非流動資産	943	4,998	+4,055	資本合計	10,763	10,503	△260
資産合計	16,520	19,449	+2,929	負債及び資本合計			
				負債及び 資本合計	16,520	19,449	+2,929

- ① テレビ番組制作事業及びSKE48の取得に伴う増減及びのれんの計上に伴う増加
- ② 棚卸資産の増加、不動産仕入れに伴う借入金の増加

2-3：2019年3月期 連結業績 キャッシュフロー（CF）

（単位：百万円）

	2018年3月期 （連結）	2019年3月期 （連結）
営業キャッシュフロー	2,040	△1,703
税引前利益	△43	△177
減価償却費	716	71
営業債権等の増減（△は増加）	118	△385
棚卸資産の増減（△は増加）	1,218	△1,580
営業債務等の増減（△は減少）	△497	476
その他	528	△108
投資キャッシュフロー	2,029	△4,095
財務キャッシュフロー	263	2,219
現金及び現金同等物の期末残高	9,653	6,073

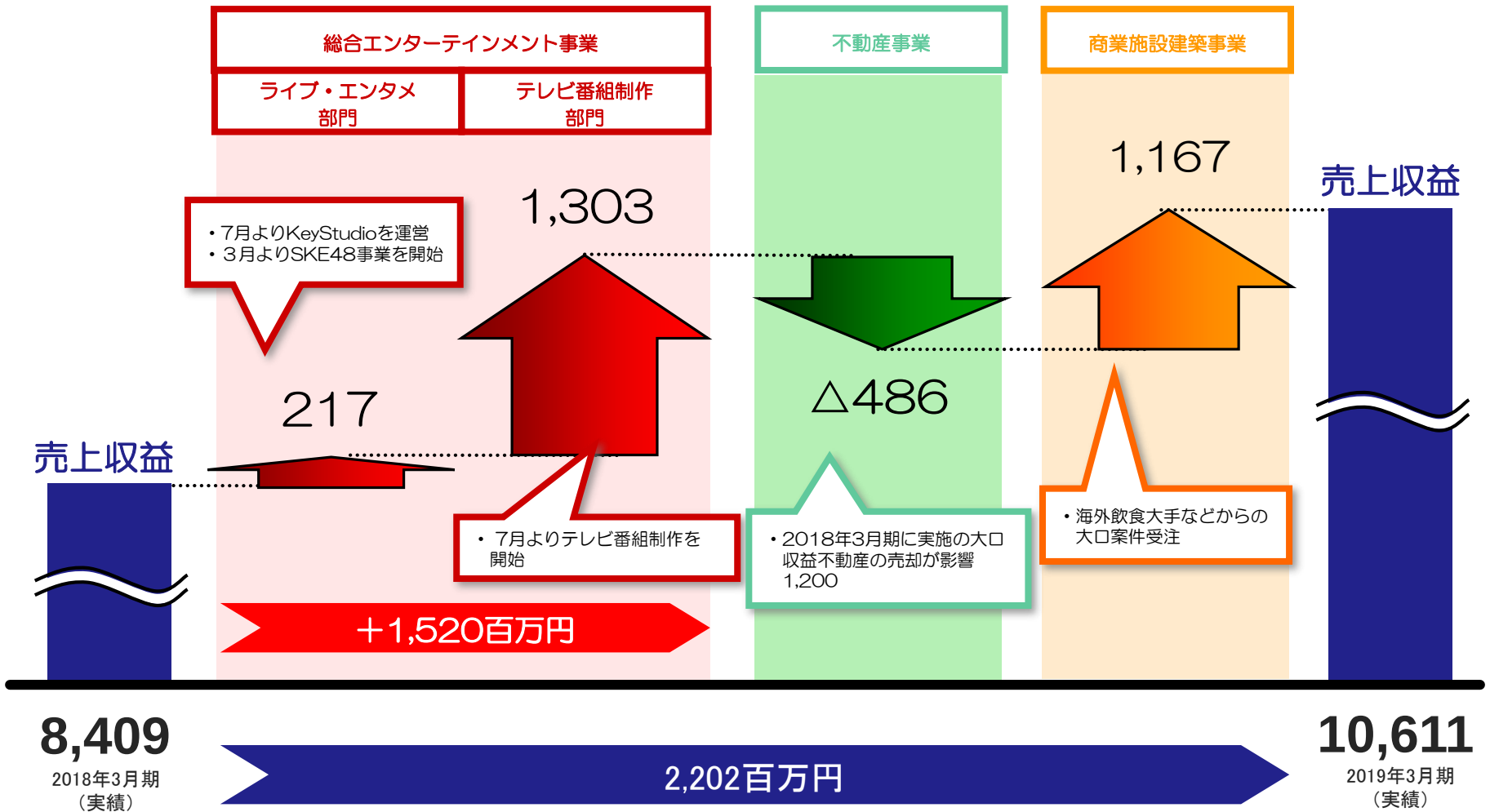
- ① 棚卸資産の増加
- ② テレビ番組制作事業及びSKE48の事業譲受に伴う支出
- ③ 借入金の増加

業績詳細報告

3-1 : 業績詳細報告 売上収益増減要因

(単位：百万円)

売上収益 前期比

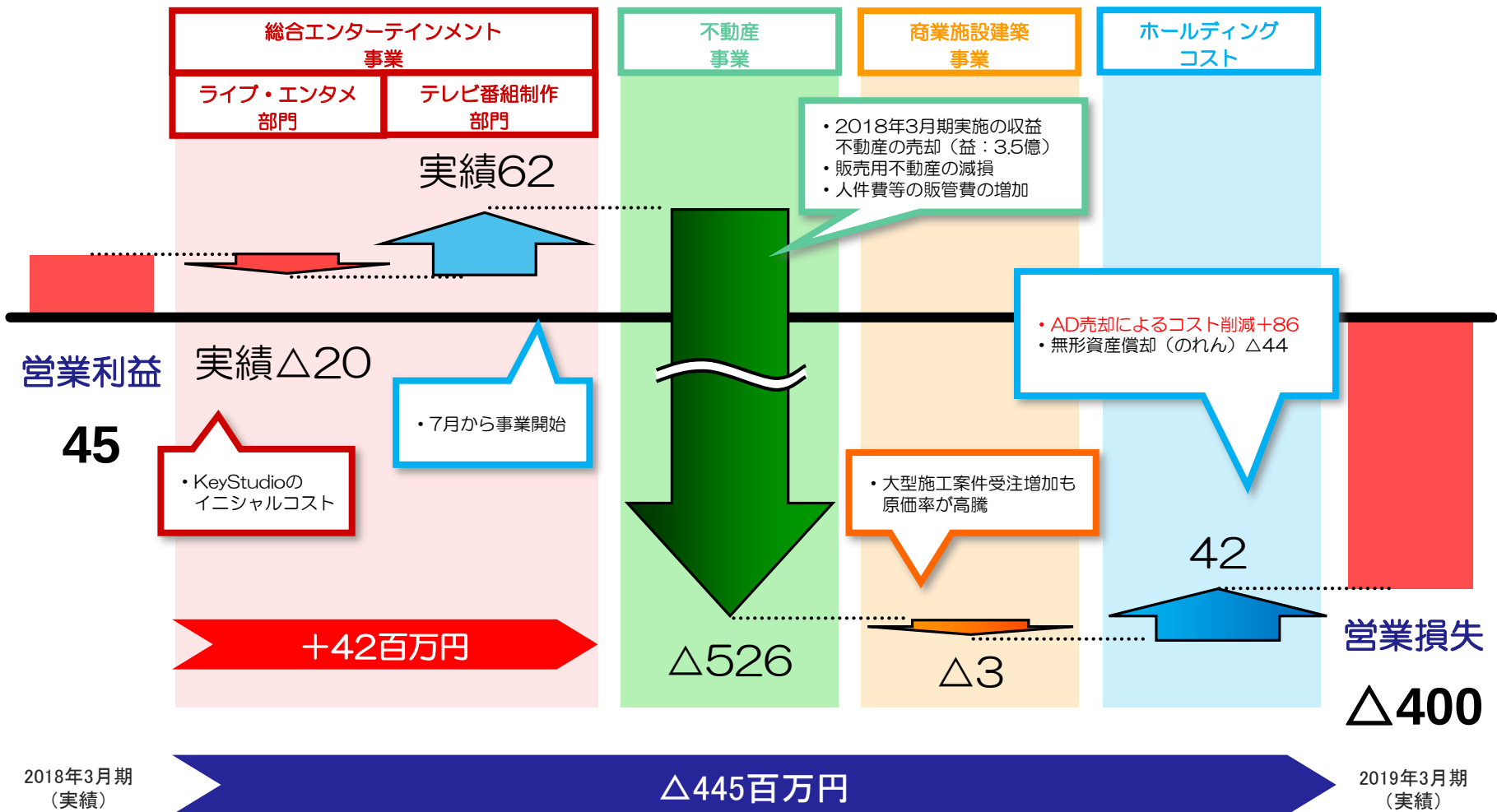


※ 前期業績数値から「アドアーズ株式会社」の実績を除外

3-2：業績詳細報告 営業利益増減要因 ①

(単位：百万円)

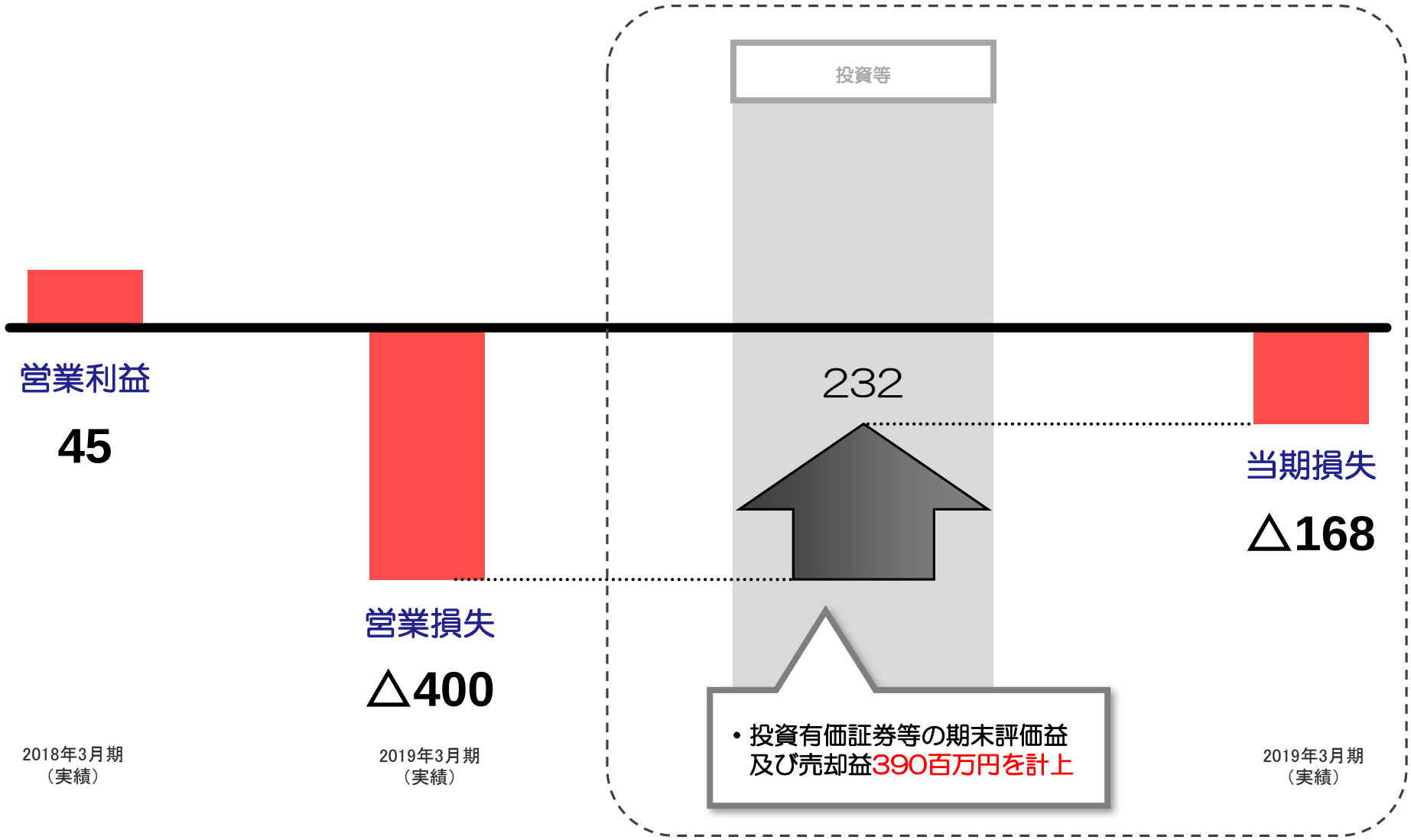
営業利益 前期比



3-3：業績詳細報告 営業利益増減要因 ②

(単位：百万円)

営業利益 前期比



・投資有価証券等の期末評価益
及び売却益390百万円を計上

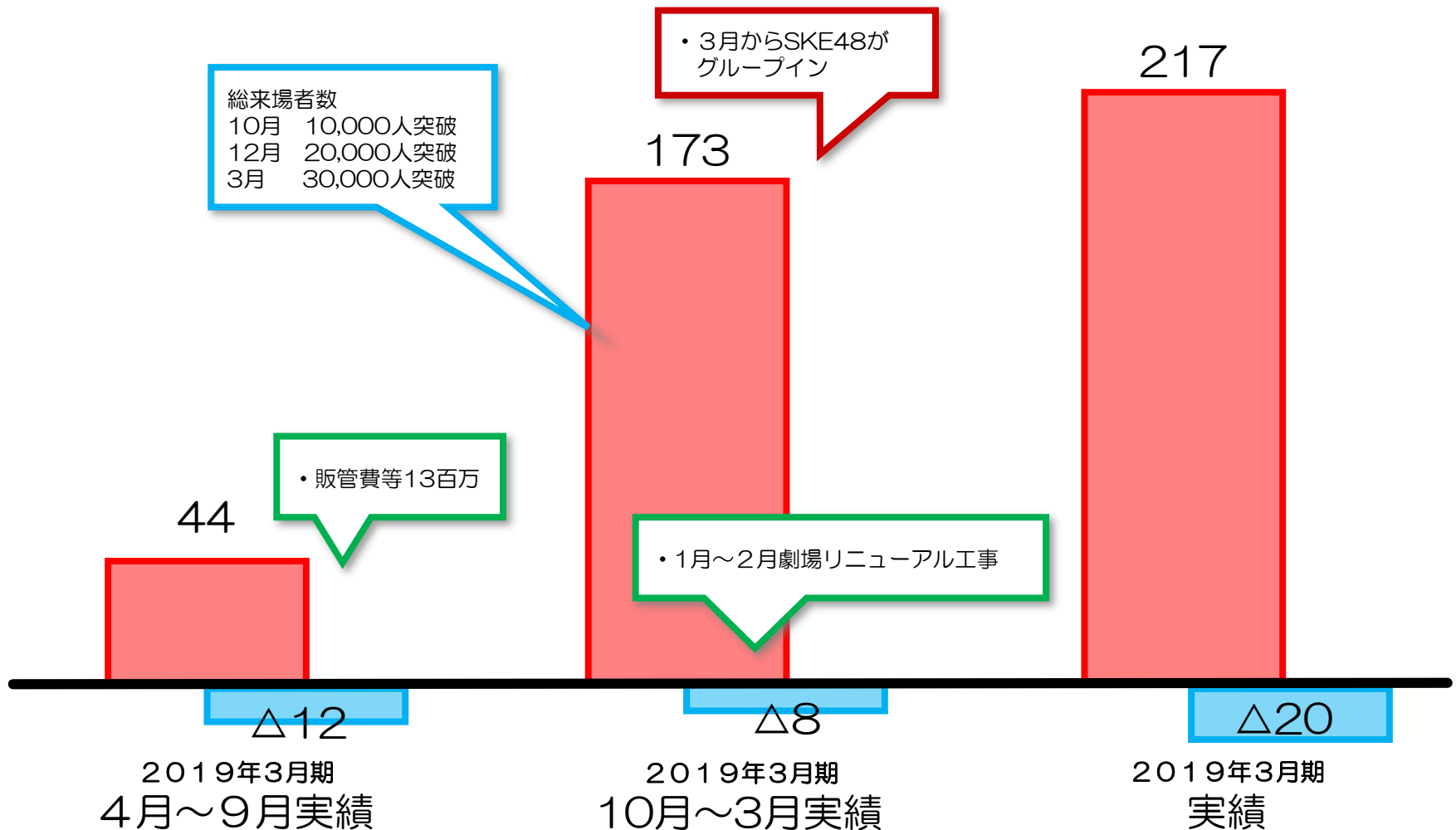
2019年3月期
(実績)

※ 前期業績数値から「アドアーズ株式会社」の実績を除外

3-4：セグメント別業績報告 ～ライブ・エンターテインメント部門～

(単位：百万円)

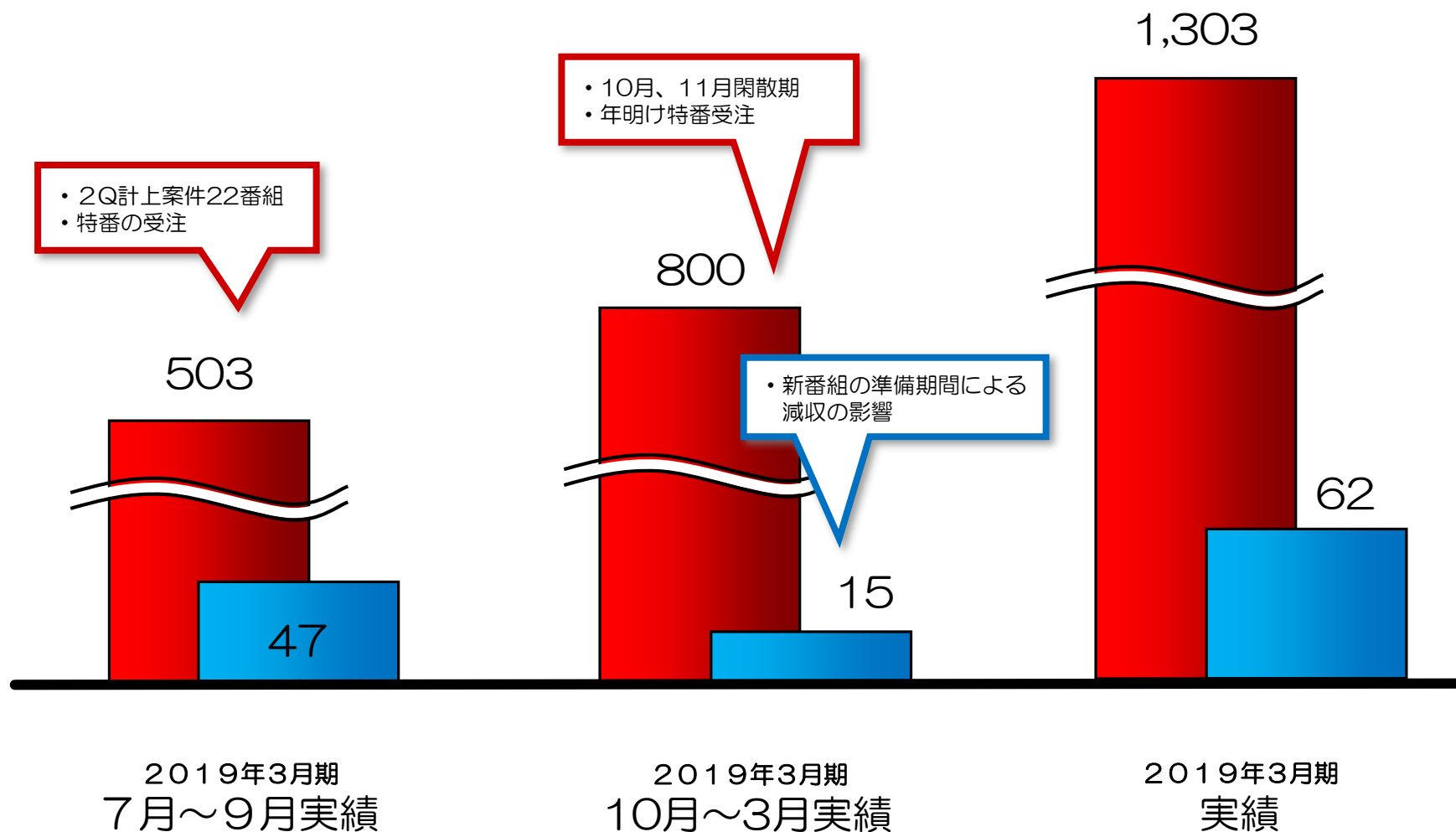
■ 興行売上 ■ 利益



3-5：セグメント別業績報告 ～テレビ番組制作部門・KeyProduction～

(単位：百万円)

■ 制作収入 ■ 無形資産償却前利益



3-6：セグメント別業績報告 ～不動産事業・商業施設建築事業～

不動産事業及び商業施設建築事業（KeyHolder、キーノート）

（単位：百万円）

	2018年3月期 （連結）	2019年3月期 （連結）	前期比
	実績	実績	（百万円）
売上収益	8,409	9,090	+681
不動産事業	6,961	6,475	△486
商業施設建築事業	1,448	2,615	+1,167
セグメント利益	700	172	△528
不動産事業	651	125	△526
商業施設建築事業	49	46	△3

◆ 不動産事業減収・減益要因

- ・2018年3月期に実施した大口収益不動産の売却による影響
- ・販売用不動産の一部減損等による減益

◆ 商業施設建築事業増収・減益要因

- ・海外飲食大手からの大口施工案件受注による増収
- ・仕入れ原価率高騰による減益

3-7：セグメント別業績報告 ～不動産事業～

(単位：百万円)

不動産事業（分譲部門、賃貸部門）

	2018年3月期 (連結)	2019年3月期 (連結)	前期比
	実績	実績	(百万円)
売上収益	6,961	6,475	△486
分譲部門	5,453	6,286	+833
賃貸部門	1,508	188	△1,320
セグメント利益	651	125	△526
分譲部門	201	87	△114
賃貸部門	450	38	△412

◆ 分譲部門増収・減益要因

- ・ 中長期滞留在庫の一部損切り販売による増収
- ・ 販売用不動産の一部減損等及び販管費増加に伴う減益

◆ 賃貸部門減収・減益要因

- ・ 2018年3月期に実施した大口収益不動産の売却による影響

3-8：セグメント別業績報告 ～商業施設建築事業～

商業施設建築事業

(単位：百万円)

	2018年3月期 (連結)	2019年3月期 (連結)	前期比
	実績	実績	(百万円)
売上収益	1,448	2,615	+1,167
粗利益	215	236	+21
%	14.8%	9.0%	△5.8%
セグメント利益	49	46	△3
%	3.4%	1.8%	△1.6%

- ◆ 海外飲食大手の大口施工案件を受注
- ◆ 大口施工案件の増加による原価率の高騰

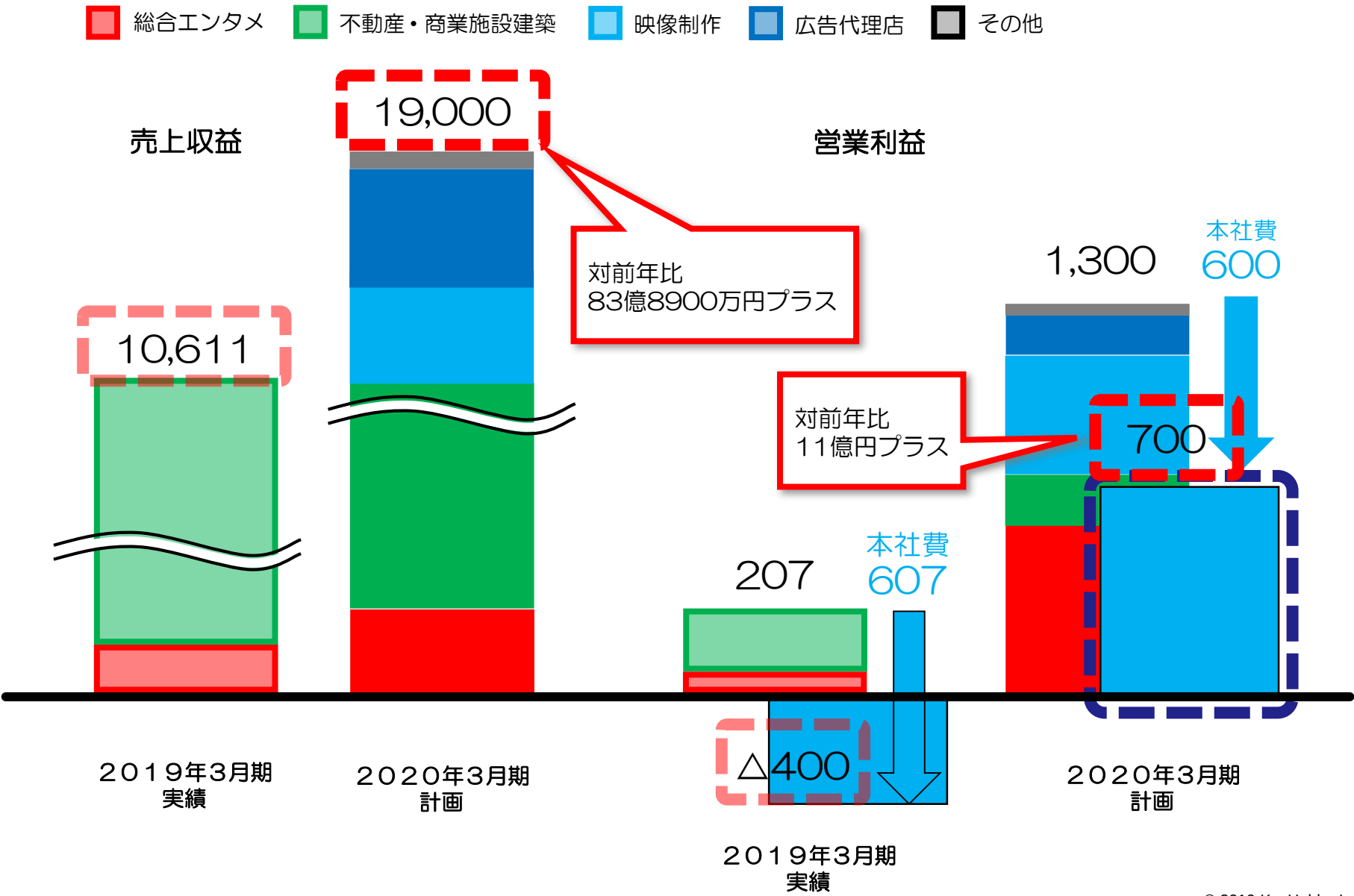
・ 2019年3月期 受注件数

179 件／年



海底撈様 神戸三宮新店内観

3-9：来期業績予想



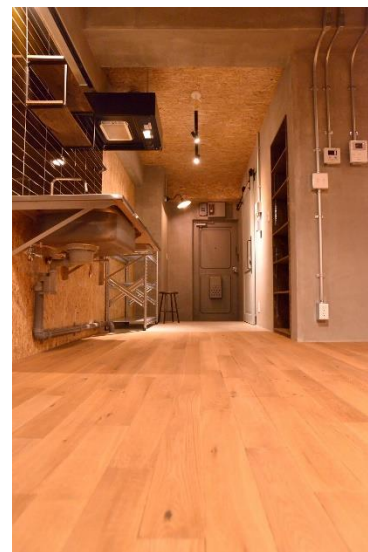
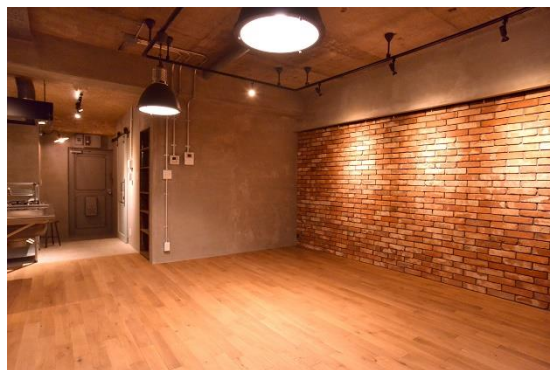


4-1：事例紹介（不動産戸建）



原点に立ち返ったポートフォリオの入れ替え

- 取り扱い不動産（在庫）の販売強化
 - ・仕入れの停止により、販売活動への人的リソースの集中
- 各営業エリアの統廃合を含めた集約・縮小
 - ・大阪エリアからの撤退
 - ・横浜支店と東京本社の統合
- その他不動産案件への取り組み強化
 - ・ソリューション部門の強化
 - ・リノベーション部門の強化



4-3：事例紹介（商業施設）



海底撈樣
(上) 神戸三宮新店 外観
(下) 神戸三宮新店 内観

ABC様
(上) 清水町長沢店 外観
(下) 清水町長沢店 内観

海外案件の強化及びルーツである商業施設の強化

- 海外飲食大手との取り組みを強化
 - ・ 海底撈様案件
 - ・ その他の海外飲食大手からの受注
- ホール施設の受注強化
 - ・ リニューアル工事などを受注
- その他新規商業施設案件
 - ・ ホットヨガスタジオ
 - ・ フィットネススタジオ
 - ・ カプセルホテル
 - ・ カラオケ



メガガイア様 内観



海底楼様 内観

映像制作事業 ①



5-1：実績に関する状況

- 7月より事業を開始
- 夏休み及び年末年始の特番の制作
 - ・ 目指せ！ケンコウ芸人
 - ・ 古館トーキングヒストリー など
- 主要2番組が好調に推移
 - ・ 林修の今でしょ！講座（月1～2回放送：シニア）
 - ・ マツコの知らない世界（火曜レギュラー：ファミリー）

視聴率：**10～12.0%**

視聴者の6～8割はシニア層



視聴率：**10～12.0%**

視聴者の6～8割はファミリー層



5-2：新番組紹介



BS日テレ
毎週水曜 23:00~23:30

出演者：古川 未鈴（でんぱ組.inc）
古畑 奈和（SKE48）

古川未鈴と古畑奈和の

いしえ
乙女酒

テレビ朝日系列（全国）
毎週火曜 1:59~2:24



出演者：宇賀 なつみ（フリーアナウンサー）

FNS系列（全国）
毎週日曜 20:00~



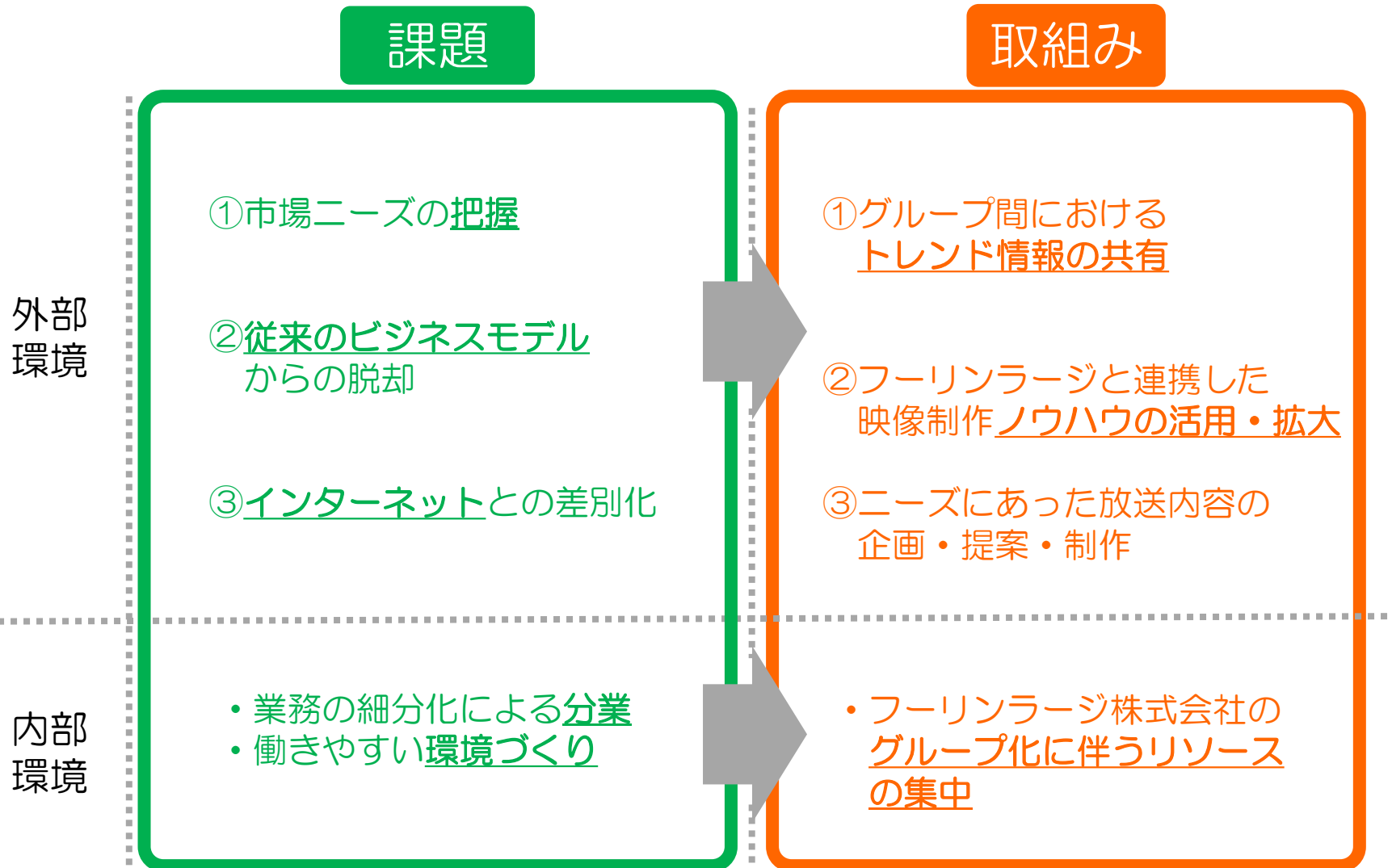
出演者：でんじろう/オードリー

LaLaTV（ケーブルTV、スカパー等）
毎月第3火曜 11:30~

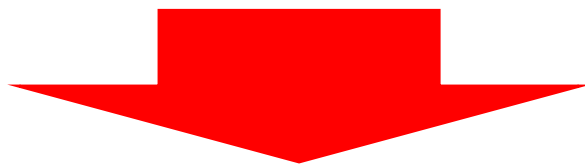


出演者：杉浦 太陽

5-3：課題に対する取組み



- バラエティ分野でトップ水準の会社レベルを維持
- フーリンラージとの協業による新番組の拡大
(含む新分野への拡大)
- 様々なプラットフォームでの映像制作拡大



テレビを通じてエンタメ全体を盛り上げていく。

映像制作事業 ②

FOOLENLARGE



FOOLENLARGE

fool (バカ) + enlarge (拡張) = Foolenlarge



所在地：〒150-0001 東京都渋谷区神宮前6-33-14

役員構成： 代表取締役 森田 篤
取締役 横尾 初喜 / 取締役 高木大輔 / 取締役 林博史
取締役 畑地 茂 / 取締役 大出 悠史

事業内容：
・テレビ・映画・ドラマ、ビデオソフト、コマーシャルの企画制作
・レコード、音楽テープ、ビデオの原版の企画制作及び販売
・著作権、商標権、意匠権、取得及び管理業務
・著作者、芸能人の育成及びマネージメント
・広告代理店業務

代表取締役
森田 篤
「企画開発」



取締役
横尾 初喜
「監督」

映画「ゆらり」
ドラマ「QUEEN」
MV「蜚」 など多数



取締役
高木 大輔

「チーフ
プロデューサー」

「しくじり先生」
「でんじろうのTHE実験」
など多数



取締役
林 博史

「総合演出」

「マツコの知らない世界」
「でんじろうのTHE実験」
など多数



5-6：制作実績 ①

● テレビ番組

しくじり先生
俺みたいになるな!!

テレビ朝日「しくじり先生 俺みたいになるな!!」
© tv asahi



NHK総合「有吉のお金発見 突撃!カネオくん」
© NHK(Japan Broadcasting Corporation)



フジテレビ「でんじろうのTHE実験」
© Fuji Television Network, Inc.



TBS「櫻井・有吉THE夜会」
© 1995-2019, Tokyo Broadcasting System Television, Inc.

● テレビドラマ



フジテレビ「スキャンダル専門弁護士 QUEEN」
© Fuji Television Network, Inc.



フジテレビ「ぼくは麻理のなか」
© Fuji Television Network, Inc.

● CM



マニライフ生命 大迫傑「大迫傑のLife2.0とは?/切り拓く篇」
© 2018 Manulife Life Insurance Company.



高松建設 リクルートムービー「CHANGE」
© TAKAMATSU CONSTRUCTION Co., Ltd.



岩崎本舗2019年新CM「上京編/贈り物編/天気予報フィラー」
© 岩崎本舗

新感覚リズムカルムービー
[off!]

Presented by
損保ジャパン日本興亜

損保ジャパン日本興亜 新感覚リズムカルムービー
「off!」

5-7：制作実績 ②

● MV



サザンオールスターズ「虫」
© Victor Entertainment/Amuse Inc. TAISHITA Label Music Co.Ltd.



坊主「HAGE」
© 2011-2015株式会社デイチクエンタテインメント



TEE「キブンはDo？」
© 2019RAMPAGE powered by ETB RIGHTS.SKIYAKI Inc.

● インターネット配信



Amazon Primeビデオ
「今田×東野のカリギュラ」
© 2018 YD Creation



Amazon Primeビデオ
「77部署合体ロボダイキョー」
ドラマ・伝え方が9割
© ワタナベエンターテインメント



Paravi「Tourist」
© 2018Premium Platform Japan,Inc.

● 映画製作



映画「ゆらり」
©2017映画「ゆらり」製作委員会



映画「こはく」
©2018映画「こはく」製作委員会

Strong Point

- テレビ、CM、MV、インターネット番組、映画等の、幅広いコンテンツ制作のノウハウ
- 独立した“コンテンツスタジオ”ならではの柔軟性により、各メディアに最適化したコンテンツ作りが可能
- ゼロからイチを生み出す“企画開発力”と制作チームを編成する“組織力”によりワンストップでゴールデン帯の大型番組の制作が可能

Direction

- グループの抱負な資金力を背景にした体力の強化
- KeyProductionとの人的リソースの共有を図ることで幅広い制作案件への体制づくり
- グループ内で保有するIPとの連携、さらに将来的な新規IP開発への寄与



様々な新企画の開発に従事できる組織体制の強化

総合エンターテインメント事業



FA Project



6-1：オルファス会社紹介

あかつか

赤塚

よしひろ

善洋

1977年4月18日 生

経歴

2000年 3月 東京農業大学 農学部卒業
2000年 4月 (有)ベイビーアトランティック (のちに(株)アクシヴへ社名変更) 入社
2001年 4月 (株)アクシヴ (現：現 エイベックス・エンタテインメント(株)) 出向
2005年 4月 エイベックス・マネジメント(株)入社
2005年12月 (有)メディアコンプレックス入社 代表取締役社長
2007年 9月 (株)ベンヌ 取締役
2010年 6月 (株)セブンネットショッピング メディア本部付
メディア戦略アドバイザー
2010年12月 エイベックス・マネジメント(株) 宣伝開発本部
新規事業開発、プロジェクトリーダー
2012年 5月 (株)allfuz 代表取締役
2013年11月 (株)NAOKI-R 取締役 (非常勤)
2018年 7月 株式会社FA Project 取締役
2019年 1月 株式会社SKE 代表取締役



6-2：オルファス会社紹介



所在地：〒150-0011 東京都渋谷区東3-16-3 エフ・ニッセイ恵比寿ビル7F

役員構成： 代表取締役 赤塚 善洋
取締役 関口 卓彦 / 取締役 加藤 修英 / 取締役 小野寺 伸定
取締役 金谷 晃 / 取締役 大出 悠史 / 取締役 畑地 茂
取締役 加藤 喜一郎 / 取締役 長井 修身 / 監査役 栗岡 利明

事業内容： 広告代理事業 / キャスティング事業 / イベント運営事業
デジタルコンテンツ事業 / 飲食事業 / 不動産事業

主要株主 (※ 2019年4月1日より株式交換によりKeyHolderの株主へ)



6-3：実績紹介 ①

タイトル：セブン-イレブンフェア

展開期間：2015年～2018年（2019年も乃木坂46は起用）

概要：年3回行われる、セブン-イレブン店頭での大型フェア



神イベント「お買物イベント」



SE J限定コンサート

タイトル：乃木坂46 7&i HD キャンペーン

展開期間：2017年～2019年

概要：フェアからの派生で各種キャンペーン起用。恋愛シミュレーションゲーム「乃木恋」とも連携。



4期生による7&i HDグループアプリキャンペーン



乃木恋600万ダウンロード記念



セブン-イレブン店頭と乃木恋とのコラボ「乃木恋カフェ」

6-3：実績紹介 ②

タイトル：セブン-イレブンフェア

概要：年3回行われる、セブン-イレブン店頭での大型フェア



東方神起×少女時代



東方神起



AKB48

タイトル：セブン-イレブンフェア

展開期間：2017年7月

概要：B'z 結成30周年イヤーにセブン-イレブン・ジャパンとコラボ。

セブンネットショッピング限定 コンプリートボックス（70,000円：税別）の販売、購入者に抽選で東阪5,000名にプレミアムライブを実施。



！Bz史上最大スケール！／細部までこだわった 限定仕様！！

Bz COMPLETE SINGLE BOX

80cm!

CD3枚（シングルA・B・C）収録
DVD3枚（ライブ映像・メイキング・メイキング映像）収録
CD5枚（シングルA・B・C・D・E）収録
DVD5枚（ライブ映像・メイキング・メイキング映像・メイキング映像）収録
CD3枚（シングルA・B・C）収録
DVD3枚（ライブ映像・メイキング・メイキング映像）収録
CD5枚（シングルA・B・C・D・E）収録
DVD5枚（ライブ映像・メイキング・メイキング映像・メイキング映像）収録

※CD3枚（シングルA・B・C）収録
※DVD3枚（ライブ映像・メイキング・メイキング映像）収録
※CD5枚（シングルA・B・C・D・E）収録
※DVD5枚（ライブ映像・メイキング・メイキング映像・メイキング映像）収録

70,000円(税別75,600円)

トレーラーエディション購入者限定特典！セブン-イレブン限定ライブ！

抽選で5,000名様に！

—セブン-イレブン presents—
B'z PREMIUM LIVE

セブン-イレブンCDリング(CD+AMP)をはじめ
新曲からヒット曲の歌々を体感！

東京、大阪各一夜限りのプレミアムライブ公演

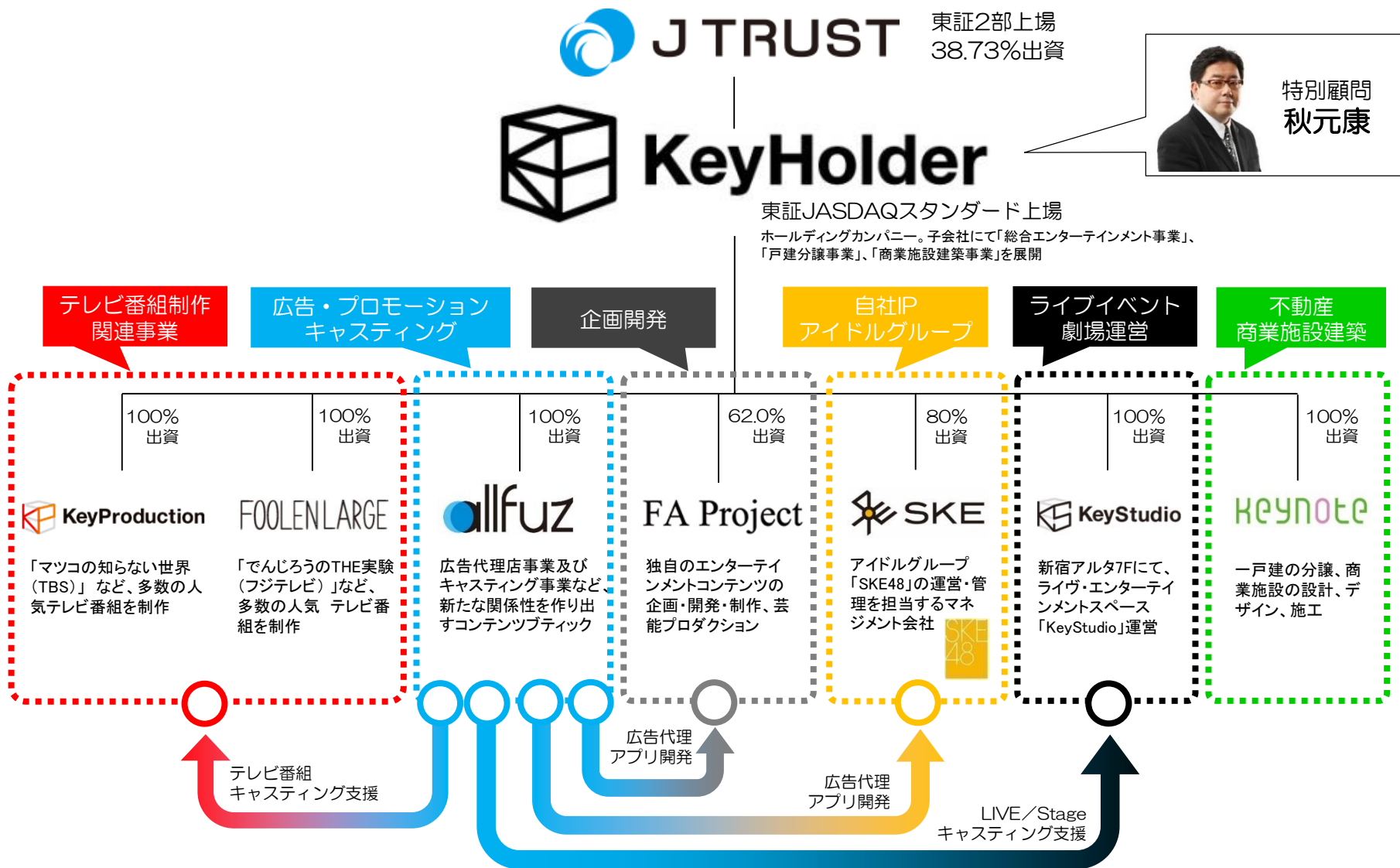
東京会場 - Zepp Tokyo -
開催日 2017年12月5日(火)
開演 19:00(予定)

大阪会場 - Zepp Osaka Bayside -
開催日 2017年12月7日(木)
開演 19:00(予定)

2,500名様

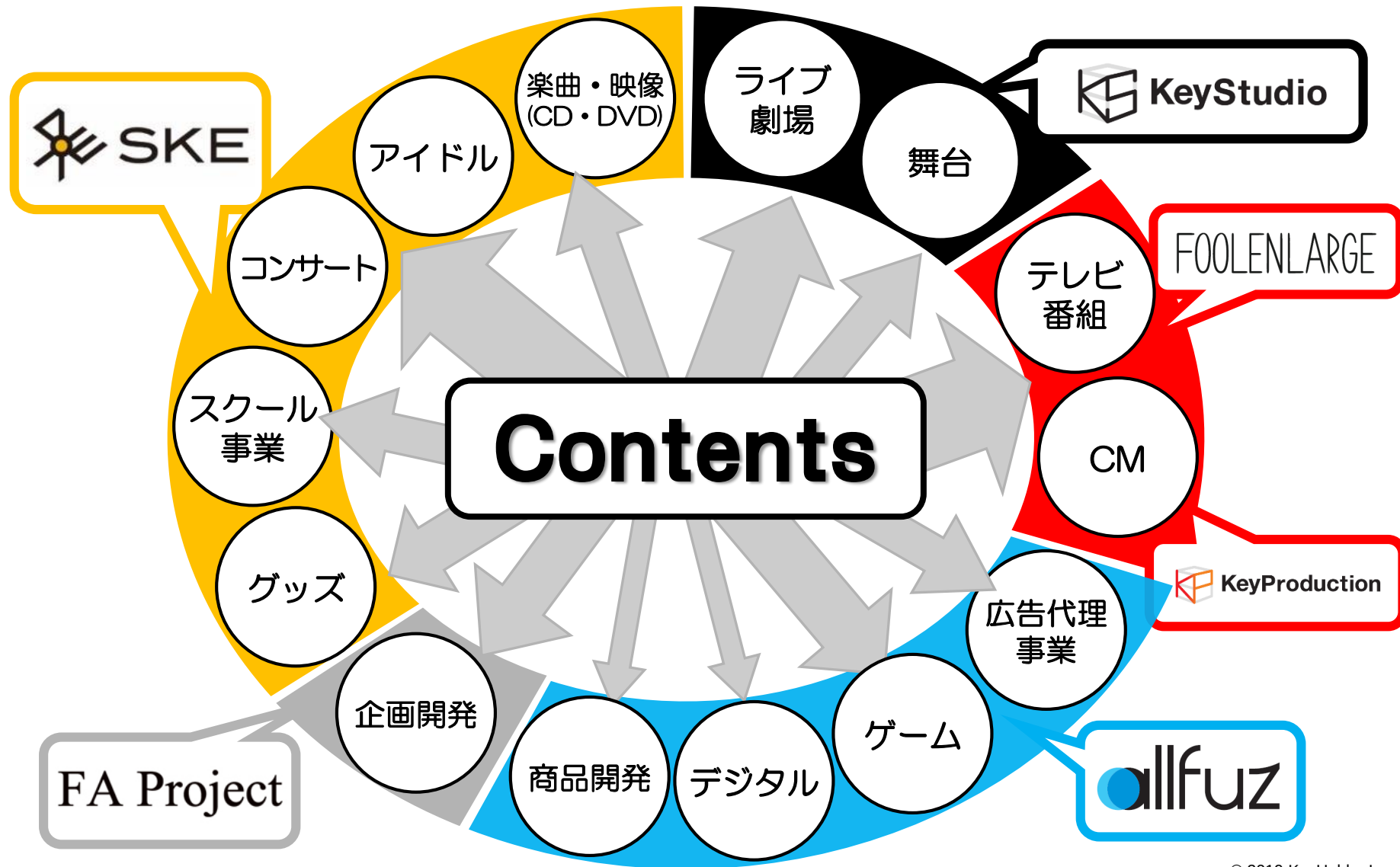
※抽選は7月20日(木)15:00に抽選が行われます。抽選結果はセブン-イレブン店頭で発表されます。
※抽選はセブン-イレブン店頭で発表されます。抽選結果はセブン-イレブン店頭で発表されます。

6-4 : KeyHolderグループ組織図



6-5：総合エンターテインメント事業における各社分担

コンテンツ開発から総合的なマネタイズまでのシステムを構築



FA Project

- 「カラーコンタクトレンズ」事業、公式ビジュアルを公表

※ 公式ビジュアルは、本決算説明会の会場でのみ公開いたしました。
商品の公式発表前であるため、当社ホームページ上への
掲載は差し控えますこと、ご理解賜りたく、お願い申し上げます。

メインビジュアル

※ 公式ビジュアルは、本決算説明会の会場でのみ公開いたしました。
商品の公式発表前であるため、当社ホームページ上への
掲載は差し控えますこと、ご理解賜りたく、お願い申し上げます。

SKE

● 【既存】SKE48の安定稼働と発展

- ・ 従来通り、名古屋を起点にSKE48活躍の場の提供
- ・ 新曲発売ほか、予定していたライブツアー等を1年かけて実施
- ・ 5年後の成長も視野に入れた活動

● 【新規】次世代育成を含む新たな動き

- ・ SKE運営で得たノウハウなどを基に、新グループの組成なども展開
- ・ 「アイドル+ゲーム」などの新たな試みも想定
- ・ 次世代の発掘と育成に向けてスクール事業を開始

6-9：総合エンターテインメント事業における各社分担 / SKE

2018



2019



● 新生SKE48として公式ビジュアルを更新

KeyStudio

● 立地を活かし各種イベント・ステージ提供

- SKE48、東京でのステージとしてのほか、新ユニットお披露目の場
- デジタル時代に求められる「リアル」ニーズに応え、将来の多店舗展開も

● eスポーツ分野での運用

- PCゲーム中心の欧米と異なり、日本はコンシューマーゲームが中心
- 「アイドル×ゲーム」の組み合わせによる企画展開



FA Project



- 劇場・マネジメント・テレビ・プランニングなど、様々な機能を持ち合わせた総合エンターテインメント企業集団
- エンタメ・芸能界の上流とのネットワーク構築による強いグループシナジー
- 数々のM&A実績及び資金力による、金融・ファイナンスに係るノウハウ



「金融・ファイナンスに強いエンタメ集団」

将来の海外進出も視野に新ビジネス拡大を展望