

Creation of New Value

INCLUSIVE

事業計画及び成長可能性に関する説明資料

INCLUSIVE株式会社（東証グロース：7078）

2023年6月28日

Creation of New Value

INCLUSIVE

**INCLUSIVEは
テクノロジーとクリエイティビティーを活かして
新たな価値を創造するグループになる**

INCLUSIVEはその社名が示す通り、誰も排除しない、すべてを包含し、創造力と行動力で新しい価値をつくっていくことを企業理念に掲げています。分断が進み、閉塞感漂うこの世の中であって、自由でしなやかなマインドをもち、創造力をもって一步一步、前へすすめていくこと、新たな価値を創っていくことが我々の存在意義です。

歩を前へすすめることは容易ではありませんが、その困難はすべてが未踏ではありません。誰かが通ってきた道でもあります。つまり困難に立ち向かい克服し成功した経験がある。我々は成功の再現性を重視し、克服の型化を進めることで事業の展開力を広げていく。創造性と再現性。この一見矛盾する考え方を包含している点こそが我々らしさであり、我々の挑戦でもあります。

当社概要

社名 : INCLUSIVE株式会社

事業内容 : デジタル事業開発会社

沿革 : 創業17年、上場4年目

2007年4月起業

2019年12月

東証マザーズ（現東証グロース）上場

所在地 : 東京港区南青山本社ほか札幌、京都、大阪、宮崎他

2007年 東京都港区麻布十番で設立

2012年 東京都港区南青山に移転

以降、南青山内で移転や増設など。グループ企業のオフィス統合は行わず、それぞれのオフィスと所在地をそのまま継続。

主要各社の拠点は、オレンジ（麻布台）、No.9（五反田、宮崎）、下鴨茶寮（京都、銀座）。

グループ : 連結14社、連結社員数267名
(いずれも2023年3月末時点)

Data Tailor、TRIPLE WIN STRATEGIES、morondo、Newsletter Asia、OGS、OGS PLUS、ナンバーナイン、達傑汀有限公司、オレンジ、オレンジ・アンド・パートナーズ、下鴨茶寮、ジョージクリエイティブカンパニー、ウィズオレンジ、INCLUSIVE SPACE CONSULTING

当社グループの事業概要

サービスの流れ

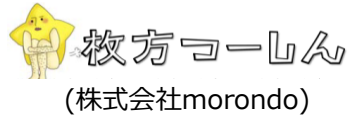
お金の流れ

- ①:メディア&コンテンツ事業、②:企画&プロデュース事業
③:食関連事業、④:その他新規事業（宇宙関連）



各事業セグメントのグループ会社

メディア&コンテンツ事業



企画&プロデュース事業



食関連事業



その他新規事業（宇宙関連）

INCLUSIVE
SPACE
CONSULTING

事業セグメント別ビジネスモデル一覧

事業セグメント	事業範囲	主な収益モデル
メディア &コンテンツ	<ul style="list-style-type: none">デジタルメディア事業戦略支援、メディア構築・運用、コンテンツ制作&製作、広告枠運用サービス、広告企画営業、データ解析ほか漫画/WEBTOONに関連事業ゴルフフィッティングに関連事業	<ul style="list-style-type: none">コンサルティングフィー広告収益からのレベニューシェアコンテンツ制作個人課金漫画家BPOフィッティングおよび関連商品販売
企画 &プロデュース	<ul style="list-style-type: none">アドネットワーク、プロモーション企画・PR支援、SNS運用支援、ファンコミュニティ運営地域創生企画、コミュニケーションコンサルティング、店舗設計およびVMDそのほか広告関連事業	<ul style="list-style-type: none">ブランディングコンサルティングフィー企画開発・デザイン納品売上アドネットワーク運用収益広告実施・代理店手数料店舗設計受託・施工
食関連	<ul style="list-style-type: none">下鴨茶寮ブランドを活用したサービス・商品提供に関する一切の事業ふるさと納税返礼品開発	<ul style="list-style-type: none">主な展開チャネル<ul style="list-style-type: none">レストラン（京都、銀座）EC・通販百貨店での販売ライセンス返礼品開発フィー & ロイヤリティ
その他	<ul style="list-style-type: none">宇宙関連事業を含む新規の事業	<ul style="list-style-type: none">衛星データ利活用コンサルティングフィー

主要数値(23年3月期実績)

連結売上高 / 前年比成長率

4,804百万円 / +175.5%

①メディア&コンテンツ

1,855百万円 (注) (+44.4%)

②企画&プロデュース

1,550百万円 (注) (+149.6%)

③食関連

1,623百万円 (注) (+21.8%)

(注) : セグメント間の内部売上高又は振替高を含んだ金額

- ・企画&プロデュースにおいては新規クライアントの獲得と個別プロジェクト別売上および収益性の向上。(株)OGSや(株)ナンバーナイン、(株)オレンジを子会社化したことにより、**対前期比大幅増収**で着地
- ・メディア&コンテンツ内のメディアマネジメント事業においては広告収益の悪化および個別プロジェクト別売上の減少、収益性も悪化

営業利益 / 営業利益率

△354百万円 / △7.3%

前期実績 △44百万円

- ・各種管理コストの上乗せ、新規株式取得や事業買収に伴う**のれん償却費増加等**により、売上原価・販管費ともに大幅増加し、対前期比減益で着地

調整後EBTDA

△26百万円

前期実績 71百万円

- ・**のれん償却費**等を加味した調整後EBITDAにおいては各種管理コストの上乗せなどが響き対前期比で減益。

親会社株主に帰属する当期純利益

△871百万円

前期実績 △115百万円

- ・**減損損失等の計上**により最終損益も前期を下回る。

当期計画と成長戦略

主要数値(24年3月期計画)

連結売上高 / 前年比成長率

5,750百万円 / +19.7%

- ①メディア&コンテンツ
1,890百万円 (+6.7%)
- ②企画&プロデュース
1,850百万円 (+31.5%)
- ③食関連
2,000百万円 (+23.6%)

・メディア&コンテンツでは、オウンドメディア運営支援を重点活動領域と設定。また、成長領域のWEBTOON領域については赤字決算覚悟で投資継続。
・企画&プロデュースでは、企業および地域ブランドの付加価値化支援およびSNS運用支援、デジタルマーケティングにおける内製化支援サービスに注力。
・食関連では、リアル店舗での高単価高付加価値サービスの提供、ならびにEC領域の商品開発力と販促力の強化、自治体や地域生産者などとの話題性のあるコラボレーション販促施策を実施予定。
以上により、前期比で増収を見込む。

営業利益 / 営業利益率

△220百万円 / △3.8%

前期実績 △354百万円

・引続きWEBTOONをはじめとした新規サービス開発強化・管理体制強化を行う。
その結果、前期比で改善を見込むものの赤字を想定。

調整後EBTDA

38百万円

前期実績 △26百万円

・営業利益の改善を踏まえ、今期の調整後EBITDAは黒字化を想定。

親会社株主に帰属する当期純利益

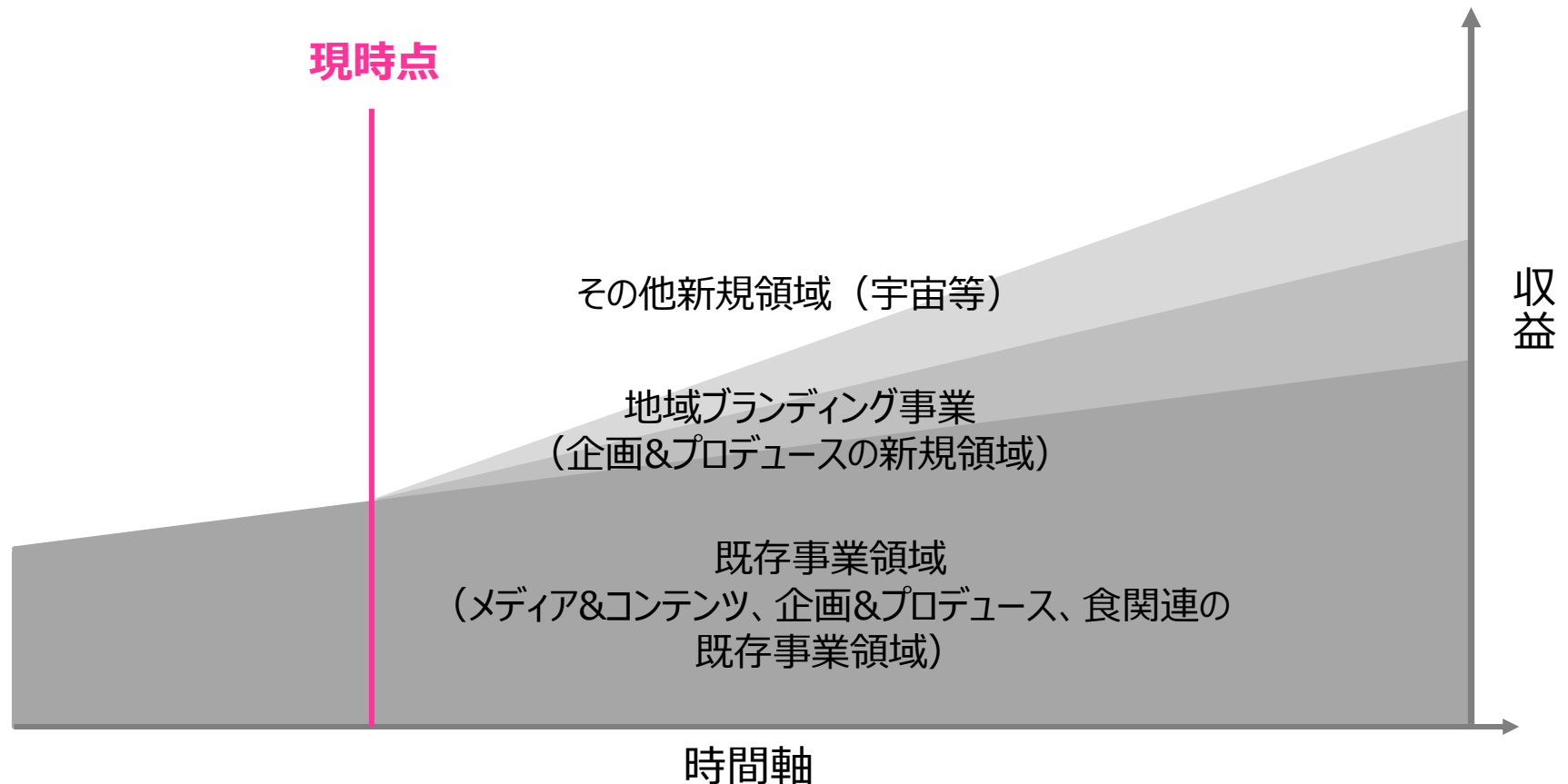
△247百万円

前期実績 △871百万円

・今期の最終損益についても赤字を見込むものの、営業利益の改善を踏まえ、赤字幅は縮小。

中期成長戦略の考え方

メディア・コンテンツ事業の注力領域をAI関連およびオウンドメディアに。
企画&プロデュース事業では地域資源活性化と付加価値創出を推進。
食関連ビジネスではインバウンド需要を取り込むとともにEC事業を注力。
宇宙関連領域では自治体や一次産業分野での着実な事例積み上げ。



メディアマネジメント領域の重点領域をAI関連およびオウンドメディアに

昨今の生成系AIを活用したビジネス変革のうねりをメディアビジネスにおいても活用していく。市場の変化を機会と捉え、編集・ライティングのみならず、「AIアナウンサー」など新たなコンテンツ生成体制構築やIPビジネスを推進。市場規模を鑑みて旧マスメディアのデジタル化推進から**事業会社の情報発信などオウンドメディア分野も積極的に取り組む**。

地域資源の活性化・利活用を推進するブランド価値化事業を推進

中長期的に成長が見込まれる観光関連需要を見越し、地域の遊休地や文化施設、特産品、独自文化など、有効活用されていない観光資源や地域資源を企画視点からテコ入れ、付加価値を加えることで**地域ブランディングや事業価値を創出**。全国地域の街づくり、観光活性、シティブランディング等へと発展・横展開をすすめていく。

料亭ブランドビジネスの更なる強化と「食関連EC」事業の推進

下鴨茶寮のオン/オフラインの体験価値向上を推進。自社料亭の体験価値向上ノウハウ、GCCの空間設計ノウハウを連携して従来の施設・業態開発に新たな体験価値を創出する。これまで**非注力だったEC事業においては総合的かつ継続的に推進**していく。

宇宙関連ビジネス（リモートセンシング領域）の事例を積み上げ

宇宙産業市場は、2020年～2040年の期間に年平均5%の成長が予想されており、2040年には1兆ドル超となる見込み。特にISCが事業領域としている衛星データによる地球観測（リモートセンシング）市場については、年平均10%の成長が予想されている。**民間宇宙関連開発会社などと歩調を合わせ一次産業を中心にSX（スペーストランスフォーメーション）事例を積み上げていく**。

中長期の成長に向けた施策への着手

短期（1年内）

中期（2～3年）

長期（3年～）

メディア &コンテンツ

- メディア社との連携強化
- 事業会社オウンドメディア案件の受注加速
- WEBTOON制作体制の強化

- 多メディア連携事業開始
- オウンド事業の横展開
- オリジナルIP事業

- 地域の周辺事業の参入
- 総合コンテンツクリエイティブ支援事業化
- オリジナルIP事業拡大

企画 &プロデュース

- 事業会社マーケティング自立支援事業
- 地域関連プロモーション企画サービス「型化」
- 各種「場」づくり

- 事業会社マーケ支援の（SaaS）化
- 地域関連プロモーションサービスの「型化」
- 大阪万博パビリオン関連

- マーケSaaSの地域展開
- 地域ブランドプロデュースのプラットフォーム化
- プロデューサー育成事業

食関連

- 既存EC事業の強化
- 地域産品開発

- EC事業強化（海外）
- 地域産品開発加速

- 下鴨ブランド多事業化

その他 (宇宙関連)

- 農業/酪農関連衛星データサービス収益化
- カーボンクレジット関連サービス

- 農業関連衛星データサービス強化
- 漁業/土木関連衛星データ利活用実証実験
- カーボンクレジット関連サービスの強化

- IST社との連携による独自衛星サービス強化
- 衛星関連事業の上場

中長期の成長に向けた進捗状況：2023年度の進捗

メディア&コンテンツ事業はオウンドメディア運営支援を重点化。
 企画&プロデュース事業は企業ブランドのSNS運用支援、
 デジタルマーケティング領域の内製化に注力。
 食関連事業はリアル店舗での高単価高付加価値サービスの提供、
 EC領域の商品開発力と販促力の強化を推進。

事業領域毎の進捗イメージ	概要	2022年度 当初想定との対比
メディア&コンテンツ事業	<ul style="list-style-type: none"> テキストメディアPV不調およびディスプレイ広告収益の悪化の改善 既存メディア企業との事業化推進とオウンドメディア運用需要の獲得 拡大するWEBTOON市場への先行投資（大幅な赤字を想定） 	△
企画&プロデュース事業	<ul style="list-style-type: none"> デジタルマーケティング支援好調 地域創生企画の型化による汎用提案の推進 	○
食関連事業・その他新規事業	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍解放からのリアル店舗の売上好調 EC事業のデジタルマーケティング強化とふるさと納税返礼品開発 宇宙関連事業の事業化に向けた実証実験および事業化へ 	◎
グループ全体	<ul style="list-style-type: none"> 売上は拡大も先行投資などの取り組みから赤字決算を想定 	○
その他	<ul style="list-style-type: none"> グループガバナンス・内部統制は引き続き強化 	△

今期経営方針① メディア&コンテンツ

コンテンツ／コミュニケーションを中心とした「事業構築・支援」の強化

コンテンツ/コミュニケーションを起点とした事業（売上/利益）創出を指標として、事業運営を支援。コンテンツ制作のみの受託型のビジネスではなく、事業改善のためのコンテンツ/コミュニケーション活動というポジションで事業を行い、顧客価値最大化を図る。

ワンストップソリューションとしてのサービス提供の強化

顧客の新規事業・マーケティング部門の人手不足問題や個別アウトソーシングソリューション選択による戦略と実行の一貫性欠如などが課題とされる状況において、ワンストップソリューションの提供で課題を解決、成果創出に取り組む。

個人から企業（メディア企業・メーカー）まで、幅広い顧客との取り組み

メディア企業のDX化支援を強みとして成長を遂げてきたが、コンテンツ制作のプロであるメディア企業に対して提供してきた定量情報をもとにした分析/編成/制作などのサービスを個人やメーカー（オウンドメディア）へ提供強化することで顧客層の拡大を図る。

AI/テクノロジーなどを活用した時間対効果の最大化の取り組み

生成系AIなど新たなテクノロジーをメディア&コンテンツ領域においても、新規サービスおよび業務フローに取り込むことで時間対効果の最大化に取り組んでいく。

成長領域のWEBTOON領域への投資継続

WEBTOON開発体制を大幅に強化するべく先行投資を行い、中期的にはオリジナルIPに伴う多角的なコンテンツビジネスの創出を目論む。

今期経営方針② 企画&プロデュース

地域資源の利活用によるブランド価値化事業

日本国内において、地域の遊休地や文化施設、特産品、独自文化など、本来地域が持っているが有効活用されていない観光資源や地域資源を企画視点からテコ入れし、付加価値を加えることで地域ブランディングや事業価値を創出。過去成功モデルをベースにしながら、全国地域の街づくり、観光活性、シティブランディング等へと発展・横展開する。

成長性の高いベンチャー/スタートアップ企業に対する企画支援事業

大企業に限らず、様々な領域におけるプロデュースノウハウを活かし、「技術力や製造力を持つものの、ブランド戦略や組織戦略が追いついていないスタートアップ/ベンチャー企業」等に対して、事業戦略の上流からアウトプットのブランディングストーリーまで、一貫した企画支援を実施。中長期的には事業成長からのレベニューシェアを獲得する。

「コミュニケーション」×「食」×「空間設計」による「場」の体験価値化事業

当社のコミュニケーションデザインやブランド開発ノウハウを軸に、下鴨茶寮の飲食事業ノウハウ、GCCの空間設計ノウハウと連携して、従来の施設・業態開発に新たな体験価値を創出。地方自治体や企業によるブランド拠点づくりや、ホテル開発、商業施設開発等のコンセプト～BIZモデル構築から介入し、中長期的なブランディングに寄与する。

今期経営方針③ 食関連

料亭ブランドの更なる強化と顧客とのタッチポイントの設定

- ・ソフト面：利用単価の上昇に向けた、料理及びサービスクオリティの向上
- ・ハード面：館内備品や建築物の断続的な修復と維持
- ・企画PR：顧客サービスイベントの実施再開

EC事業の再構築と収益向上へ

- ・新たなオンラインショッピングサイトの構築：UX/UIの大幅な改善
- ・ECマーケティング強化：販路別のマーケティング戦略の構築と実施
- ・コミュニケーション設計：会員情報の分類化とコミュニケーションツールの活用

重要営業戦略のタスク化とマネジメント

- ・冷凍食品事業：生食商品に替わる冷凍商品の継続開発と遠隔地市場・新規販路の開拓
- ・戦略商材の絞り込みとリブランディング：販売増を前提にした商品性質の改善

製造流通事業部門のコスト体質の改善へ

- ・生産管理：製造工程及び体制の見直しによる労務コスト削減
- ・購買：時期、量、原材料高騰を念頭に置いた代替商品の提案等の購買体制の改善
- ・ロジスティック：受注⇒製造⇒保管⇒出荷における人的オペレーションのシステム化

今期経営方針④ その他新規領域（宇宙等）

実証実験フェーズから事業化フェーズへの移行

2023年3月にリリースした衛星データ利活用コンサルティングサービス「LAND INSIGHT」を基に、農業、林業、災害の分野における衛星データ利活用を推進。

併せて、北海道大樹町、北海道釧路市、福島県南相馬市などで各種実証実験を実施し、事業化を推進する。

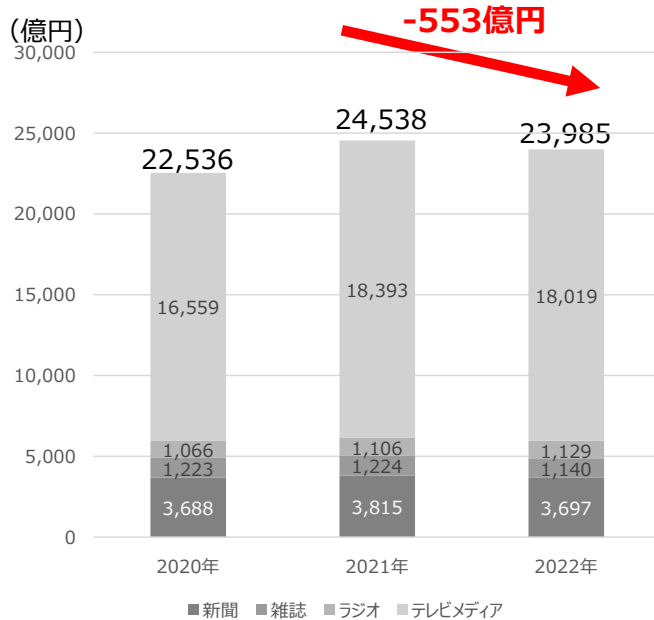
カーボンクレジット関連サービスのリリース検討

クライアントの二酸化炭素排出量を可視化し、排出量削減目標の設定、削減施策の立案・実施及びカーボンクレジット活用によるオフセットを実施予定。

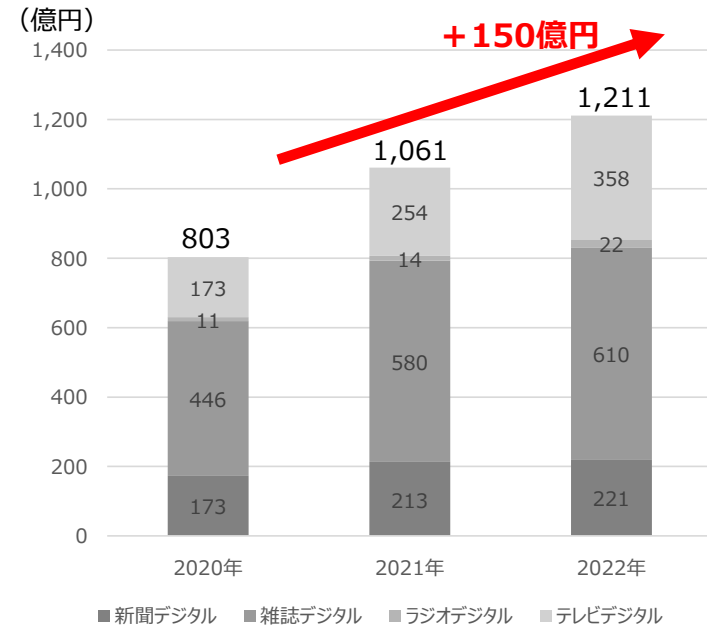
市場動向と当社グループの ポジショニングと競争優位性について

メディア&コンテンツ 市場機会：レガシーメディアのデジタル化とオウンドメディア

レガシーメディア上の
広告規模の推移



レガシーメディアの
デジタル広告規模の推移



**レガシーメディアの広告売上規模は縮小傾向にあるが、
レガシーメディアデジタル広告規模は拡大傾向にあり事業機会となりえる。
また、広告主が自ら運営するオウンドメディア（SNS含む）運営機運も高まっており
レガシー&オウンドメディア両面での運営支援を当社の機会と捉える**

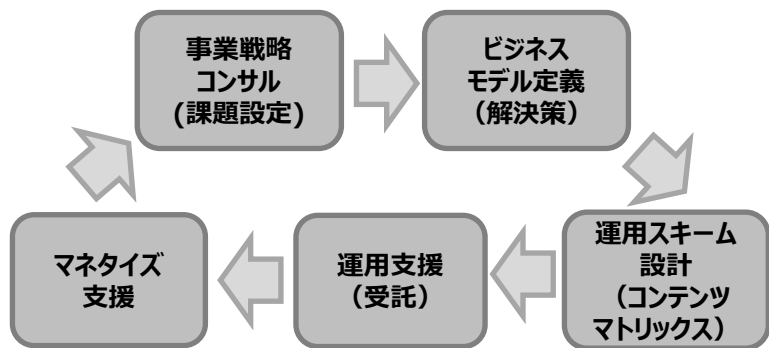
出所：電通「2022年 日本の広告費」
<https://www.dentsu.co.jp/news/release/2023/0224-010586.html>

* 本資料P13等に記載させていただいた通り、当社としては今後、オウンドメディア等、収益性が高い案件に注力する方針でございますが、2022年6月28日付「事業計画及び成長可能性に関する説明資料」P11「レガシーメディア市場機会：レガシー×デジタル領域のシェア獲得余地」は当該方針に沿わない内容であるため、今回は掲載を見送らせていただきました。

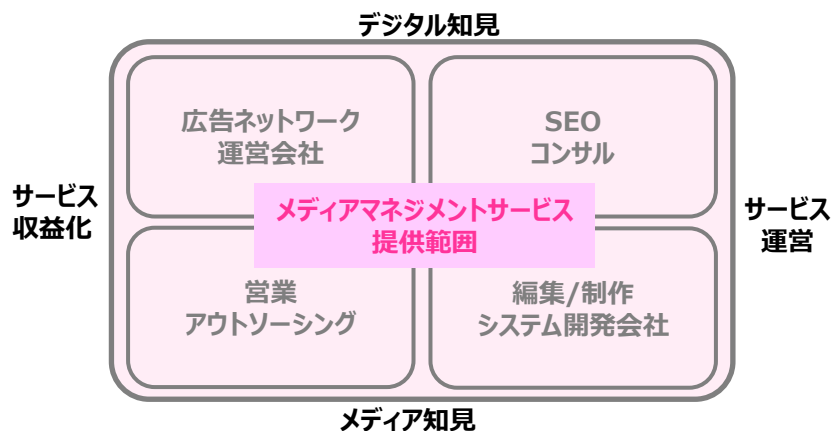
メディア&コンテンツ：メディアマネジメント事業におけるポジショニングと競争優位性

ビジネスモデルとポジショニング

戦略～実行までを事業総合コンサルティング視点
でワンストップソリューションでサービス提供



メディア支援事業における複数ポジションを
総合的に取り組むことで競争優位性を確保



成果創出の原動力、コンテンツ編成改善モデル「コンテンツマトリックス」

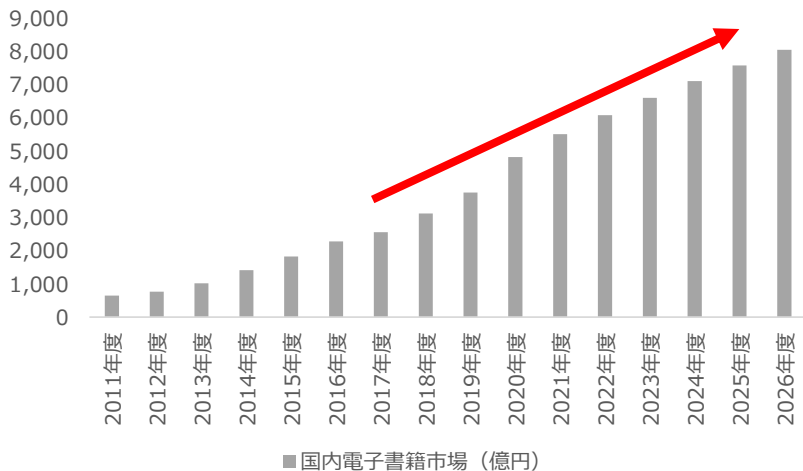
目的	大カテゴリー 小カテゴリー	名称	公開/更新		プライベート /限定		公開/更新		編集/ メンテナンス		おもしろネタ
			公開/更新	公開/更新	公開/更新	公開/更新	公開/更新	公開/更新			
PV/PPV獲得	A/Bテスト PV増大	A/Bテスト PV増大
			B/Cテスト	
			C/Dテスト	
自社PR	A/Bテスト 自社PR効果	A/Bテスト 自社PR効果
			別一入試	
ユーザーファン 獲得	個人公開記事 CRA/SEO	個人公開記事 CRA/SEO
			
サービスアップ (記事掲載)	個人公開記事 CRA/SEO	個人公開記事 CRA/SEO
			

支援先企業のメディア/コンテンツ事業を構築・
運営するためのスキームとして、左記の「コンテ
ンツマトリックス」を有している。
コンテンツの切り口をマトリクスで企画・改善
することで、脱属人のコンテンツ運用/政策体制
を構築することができ、メディア/事業の継続的
な成長を実現することができる。

定量データ分析 × 定性コンテンツ企画

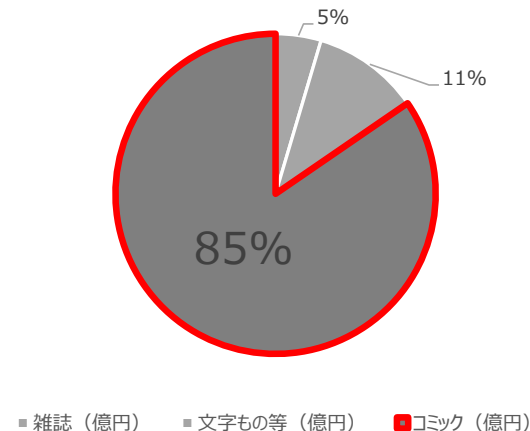
メディア&コンテンツ 市場機会：電子コミック（WEBTOON含む）

国内電子書籍市場の予測



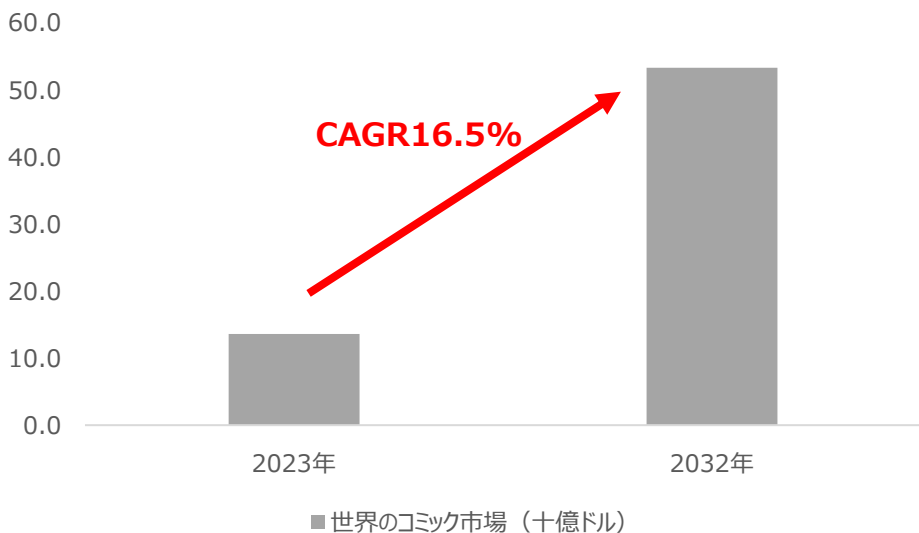
出典：インプレス総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書2022」

2021年度の電子書籍市場の内訳



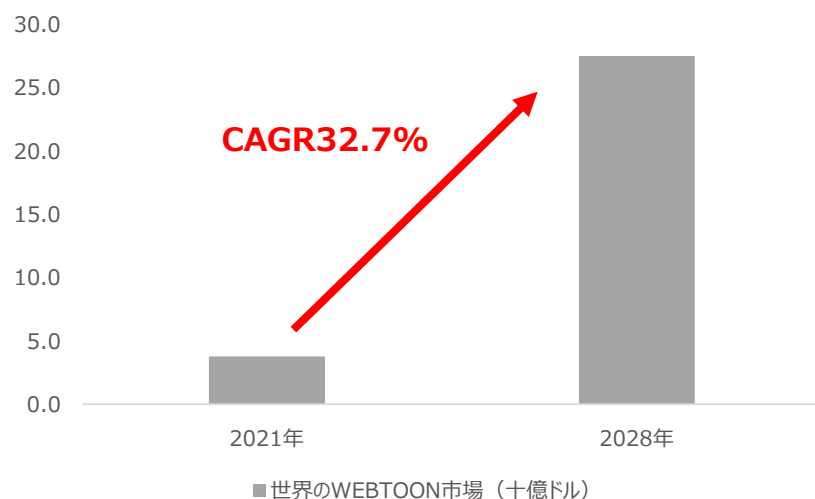
出典：インプレス総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書2022」

全世界のコミック市場の予測



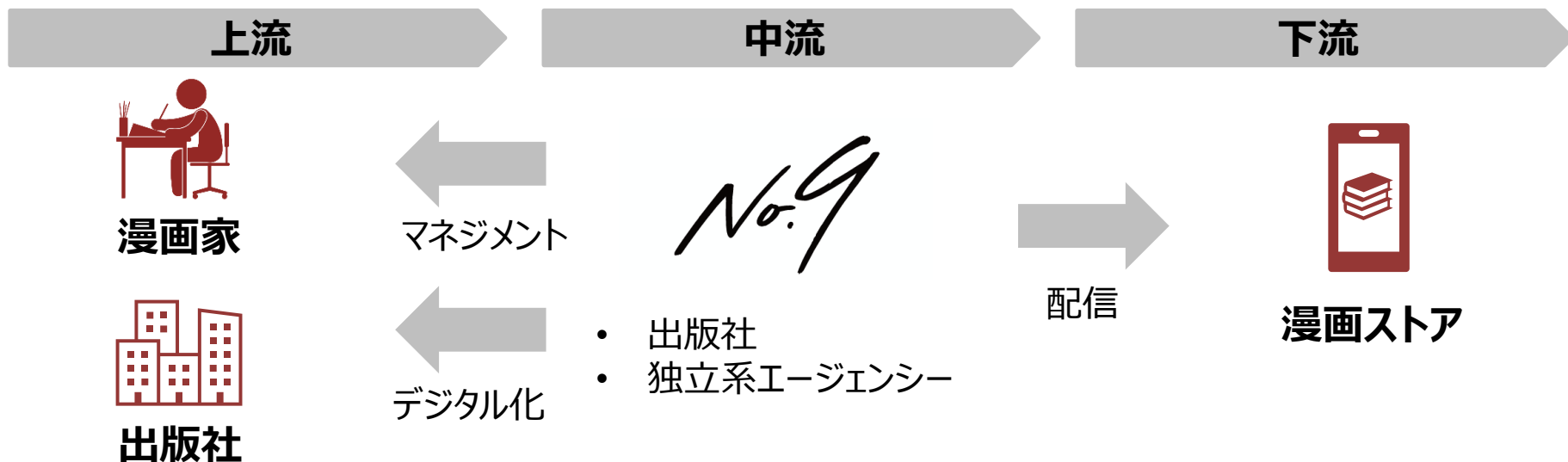
出典：Polaris Market Research「Global Manga Market Size, Share & Growth Analysis Report, 2023-2032」

全世界のWEBTOON市場の予測



出典：QYResearch「Global Webtoons Market Size, Status and Forecast 2022-2028」

メディア&コンテンツ事業：電子コミック事業のポジショニング

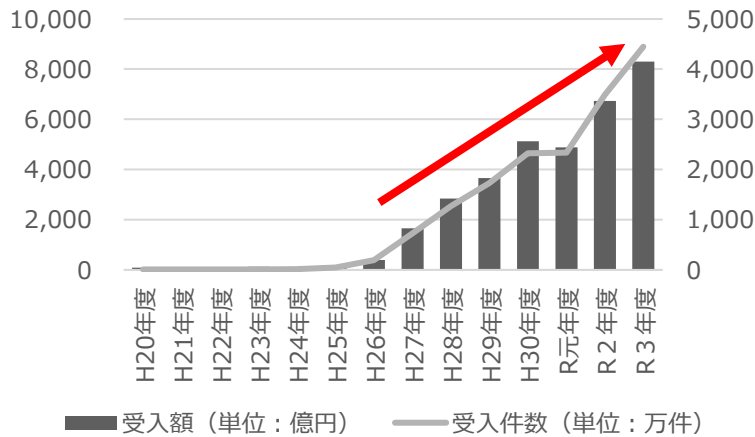


- テール市場
- 一部の漫画家は、大手出版社がマネジメント
- 中堅出版社の中には、コンテンツのデジタル化リソースが不足している先も
- 漫画家をプロデュースし、デジタル化と配信を支援するエージェンシーサービスが不足
- プロデュースから配信支援まで、一貫して支援できる独自性
- 主要漫画ストアが確立しつつある状況
- 競争優位性の源泉となるオリジナルコンテンツニーズは強い

電子コミック市場は今後更に拡大。プロデュースから配信、メディアミックス展開まで広範に支援出来る強みを活かし、配信冊数を増加。ストアでのコミック購入から受けるレベニューシェアを拡大する事で、事業の継続的な成長を実現する

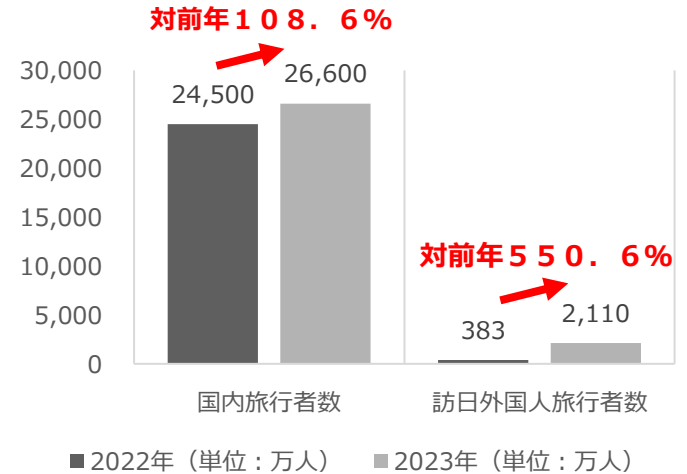
企画&プロデュース 市場機会：地域創生&地域DX

ふるさと納税受入額・受入件数



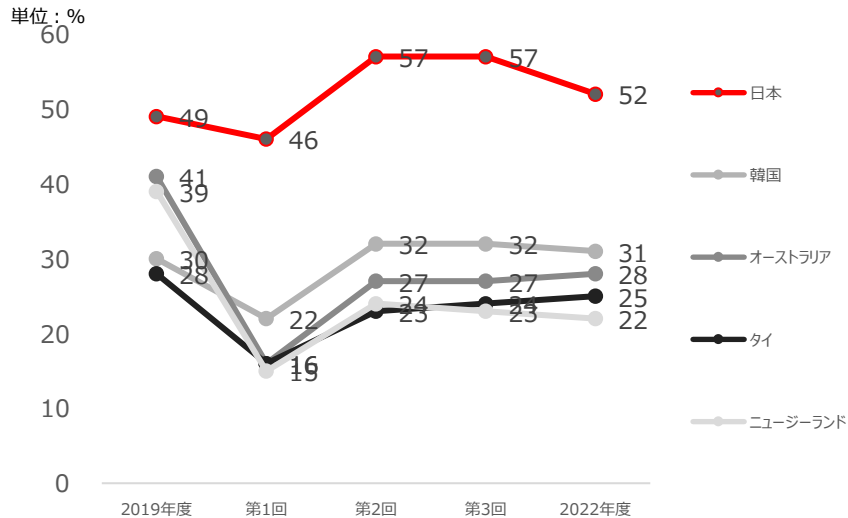
出典：総務省「ふるさと納税に関する現況調査結果（令和4年度）」

国内観光市場の予測



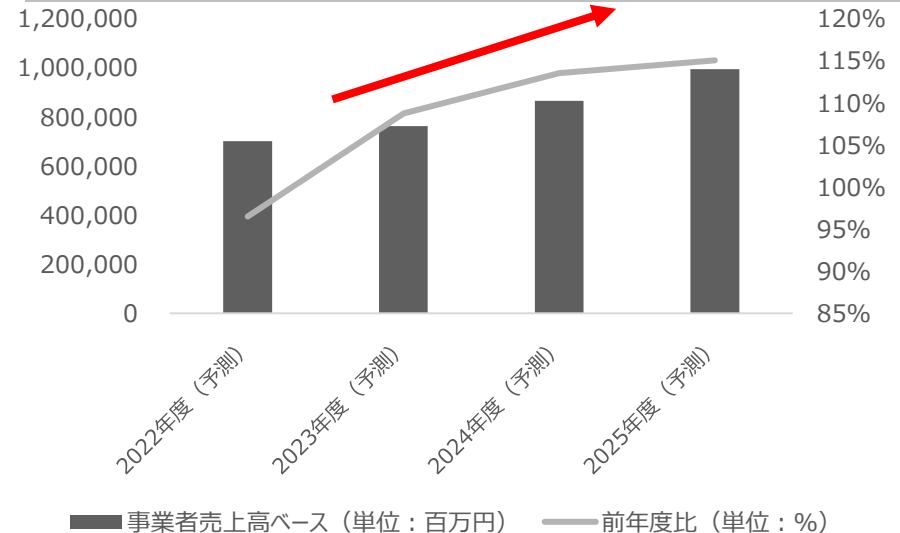
出典：(株)JTB「2023年（1月～12月）の旅行動向見通し」

次に海外旅行に行きたい国・地域



出典：(株)日本政策投資銀行・(公財) 日本交通公社「アジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査2022年度版」

自治体DXの可能性



出典：矢野経済研究所「2023 自治体向けソリューション市場の実態と展望 ～デジタル・ガバメント、自治体DXの最新動向～」

企画&プロデュース：コミュニケーションコンサル事業におけるポジショニングと競争優位性

基盤となる強み

- ①クライアント事業の上流における戦略やコンセプトから、アウトプットとしてのクリエイティブ、PR、コミュニケーション全般をワンストップで設計、実施遂行できるプロデュース力。
- ②ブランド、メーカー、小売、不動産、観光、地域行政等、多ジャンルの市場や業界に対して知見・実績を持つ汎用性と機動力。
- ③従来手法のみに捉われず、それらの領域を超えて、掛け合わせる事で新しい価値を創出する企画構想力。

ポジショニング

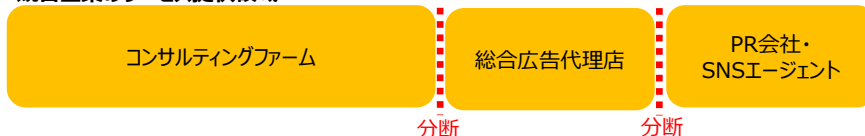
事業支援のプロセス



企画&プロデュースセグメントの強み

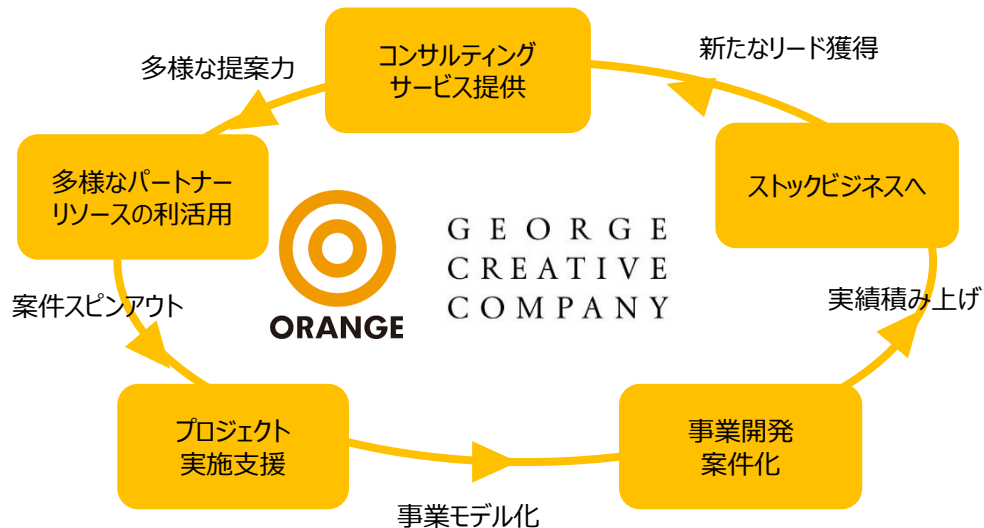


競合企業のサービス提供領域



ビジネスサイクル

企画領域におけるプロデュース力を基盤として、コンサルティングサービスを提供。パートナーリソース利活用できる多様な提案力とプロジェクトのアップセルを行うコンサル力、事業モデルを構築しストック収益へとつなげる事業開発能力を強みとして、ビジネスサイクルを回していく事でコンサルティングファームにも総合広告代理店にもPR会社にもない「オレンジらしい」競合優位性を構築。



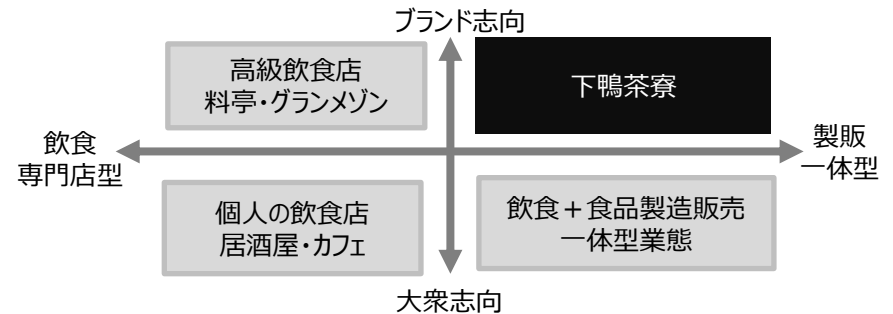
企画&プロデュース：食事業（下鴨茶寮）におけるポジショニングと競争優位性

基盤となる強み

創業安政三年（1856年）、167年の歴史と伝統に彩られた看板。変わるものと変わらないものを見極めながら、永きに渡り積み上げてきた礎。当茶寮では、京都だけが持つ独自の文化や美しさを、お料理やおもてなしの心を通じて、世界中に発信していくことを信条としている。
民間飲食格付け機関からの長期にわたる高評価から国内観光需要と外国人富裕層から「唯一無二」の支持を集めている。

ポジショニング

高いブランド力と本店などの実店舗に限らない
自社工場、百貨店などの物販販売体制を確立



展開市場と今後の展開

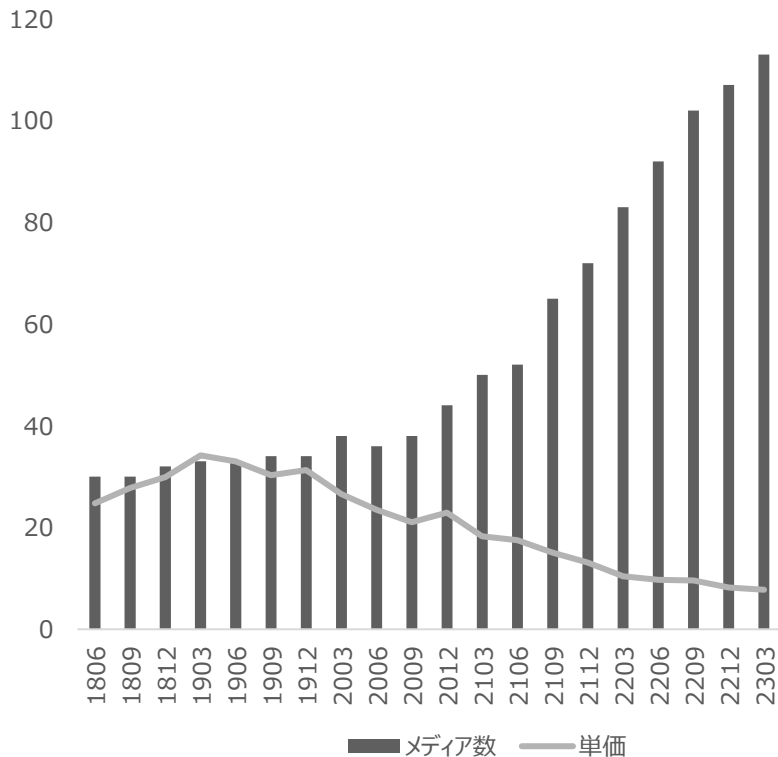
既存ビジネスにおいては、京都、銀座の料亭事業を中心に百貨店食料品フロアなどを展開するMD事業、ブライダルや催し物などを展開する店舗営業事業、地方自治体との返礼品開発を行うふるさと納税事業、自社およびECプラットフォームにて展開するEC事業、おせち事業などを展開。

今後は既存市場の伸長はもちろんのこと、成長が見込まれる国内地域創生関連を領域とした地域開発事業、海外進出や越境ECなどを目論む海外輸出事業などにも取り組むことを計画している。



メディア&コンテンツ：メディアマネジメント事業及び電子コミック事業のKPI

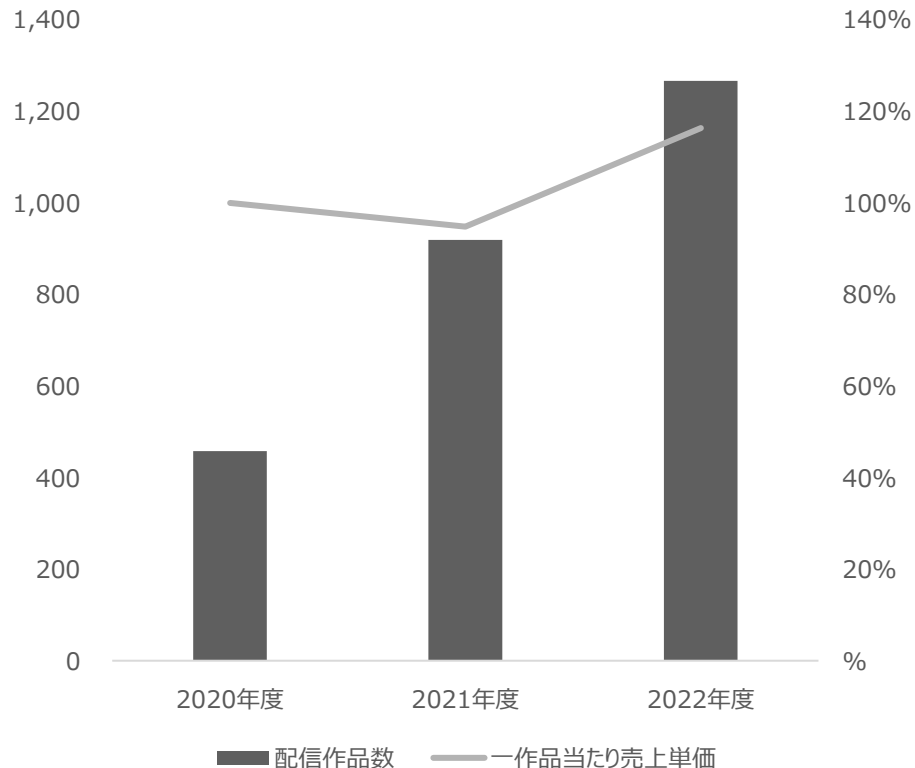
メディアマネジメント事業



導入社数×1社あたり売上高（固定費+レベニューシェア）

導入社数の増加は事業伸長の重要指標としている。一方で初期導入コスト増などもあり、短期視点および中期視点での事業伸長可能性を総合的に判断し取り組んでいく。

電子コミック事業

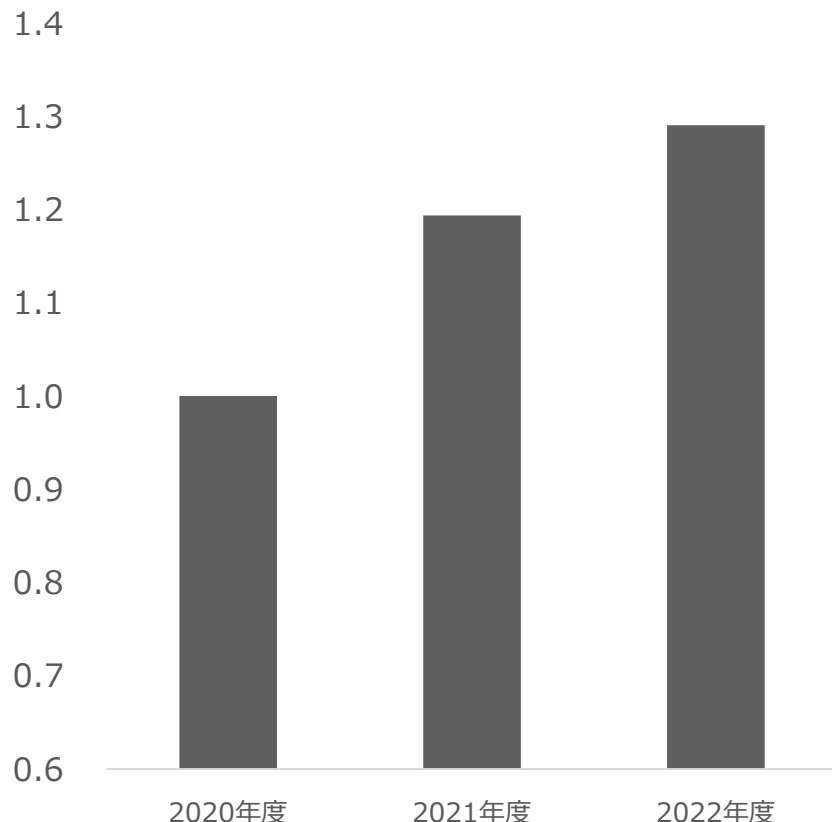


配信作品数×1作品あたり売上単価

配信作品数をアップするために新規漫画家獲得を推進。1作品あたり売上単価アップとしてはコミックスタンド（流通）の新規獲得やスタンドでの販促施策などに取り組む。

企画&プロデュース及び食領域：KPI

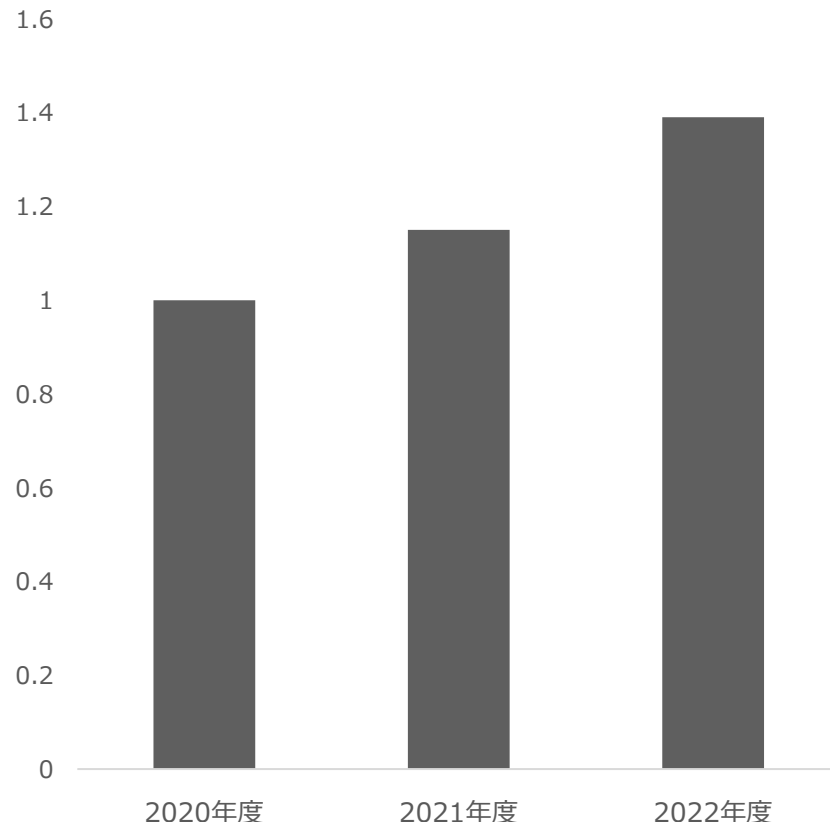
企画&プロデュース事業



クライアント数指数（2020年を「1」として算出）

クライアント数推移を最重要指標とする。取り組み展開やサービス内容により、顧客別売上高が異なる点はあるが現状はクライアント数指数を計測。

食領域事業



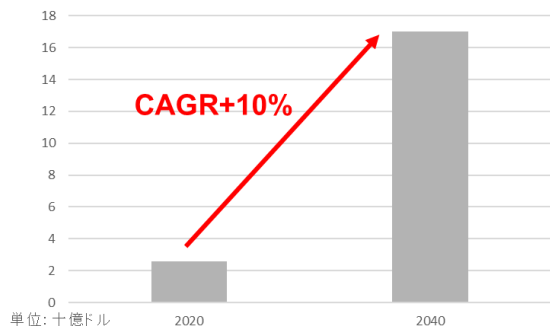
利用顧客数指数（2020年を「1」として算出）

食事業領域は複数のビジネスモデルの複合体であるため各部門の取り扱い実績である利用顧客数を最重要KPIとする。

その他新規事業 優位性：宇宙領域の競争優位性（ISC篇）

圧倒的成長のリモートセンシング市場に世界的民間ロケット会社との資本提携

衛星による地球観測市場



単位：十億ドル

出典：Citigroup 「SPACE The Dawn of a New Age」

インターステラテクノロジズとの資本提携



INCLUSIVE

宇宙産業市場は、2020年～2040年の期間に年平均5%の成長が予想されており、2040年には1兆ドル超となる見込み。特にISCが事業領域としている衛星データによる地球観測（リモートセンシング）市場については、年平均10%の成長が予想されている。また当社は、世界的な民間ロケット開発会社であるインターステラテクノロジズ（IST）と資本提携をしており、ISTのグループ会社・Our Starsで開発を進めている衛星のデータを活用したサービス展開を想定している。

デザイン思考でのマーケットイン発想で1次産業の「お困りごと」からサービス設計

自治体/第一次産業関係者等へのヒアリング

課題の抽出

ソリューションの提案

プロトタイプを用いた実証
(仮説検証・改善サイクル)

サービス
プロトタイプ



ユーザー

サービス化へ

衛星データによる地球観測市場において想定顧客である自治体及び第一次産業関係者などへヒアリングを重ね、課題の抽出・設定を実施するところからマーケットイン志向でのサービス開発を実施。

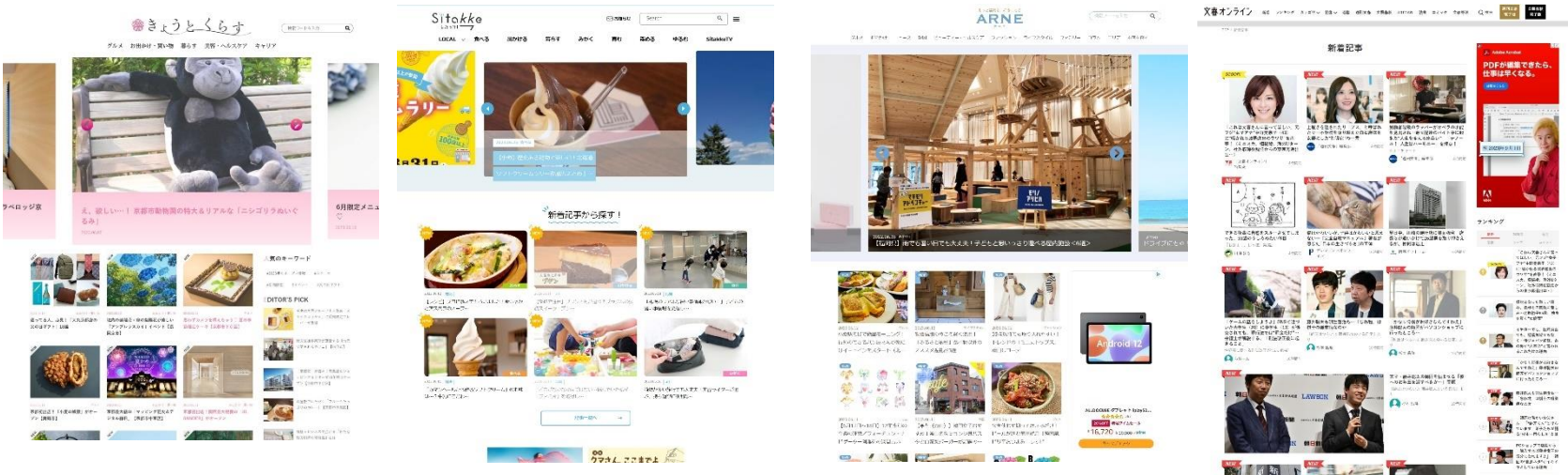
課題に対してのソリューション提案は、プロトタイプを用いた実証から始め、ユーザーからのフィードバックも踏まえた改善サイクルを回しサービス化を推進している。

このデザイン思考的アプローチは、当社がメディア企業のDXを推進するにあたって実施してきた手法であり、衛星データを活用した事業開発においても、プロダクトアウト志向な宇宙産業における競争優位性を生み出すものである。

各セグメントにおけるトピックス

メディア&コンテンツ：レガシーメディアとオウンドメディアのデジタル化

地方局新規デジタルメディア事業運営や巨大雑誌メディアの広告商品開発を推進



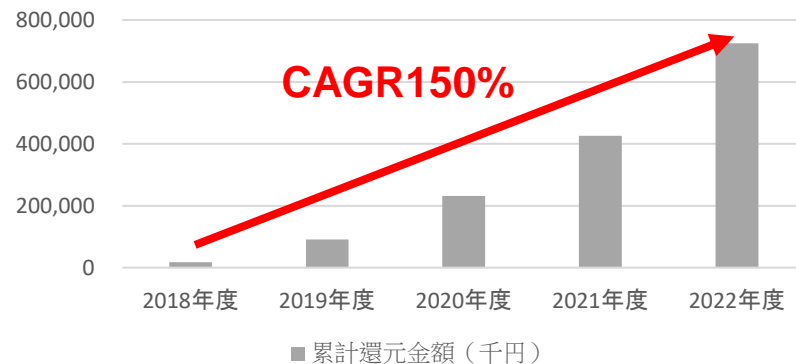
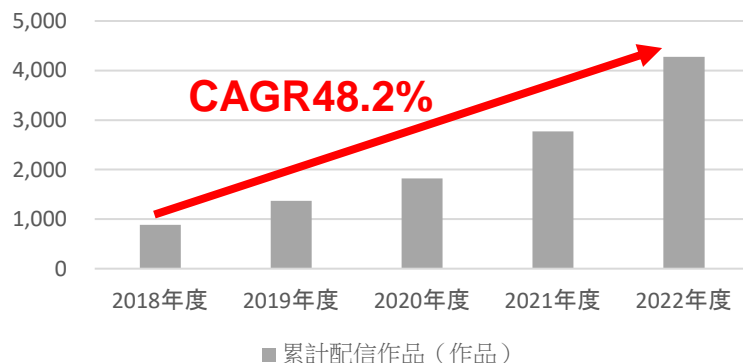
地方テレビ局 42社 (33%) ほか国内屈指の大手メディアとの業務提携実績



メディア&コンテンツ：電子コミックとWEBTOONの取り組み

漫画家のビジネスニーズを捉え、新規配信作品数/還元額は急激に成長中

漫画家（クリエイター）のビジネスニーズに十分に対応できており、今後も継続した成長を見込んでおります。



すでにヒット作を創出 / 今後は配信作品数を増やし、さらなる大ヒット作を創出

『神血の救世主』は 2022年9月にリリースし、LINEマンガ（男性）1位を獲得。累計1,000万view超。継続してランキング上位を獲得。外販、グローバル配信にて作品あたり売上単価向上を見込む。また、2023年5月末時点で4作品を配信中。今後、新規配信作品数を増やすべく、社内クリエイターの採用に注力します。



企画&プロデュース：ローカル企画&デジタル発信の可能性

下鴨茶寮のブランドを活用した
お弁当開発・販売
－ お弁当/ふるさと納税 開発 －



東京・八重洲の「美味しさの
ターミナル」を通じた食の企画・開発
－ 全国首長丼プロジェクト －



文化観光事業
山梨ワインの高付加価値化企画
－「Open Winery 2022」－



地元民一人一人のスキを可視化し
市民主体型で地域の魅力を発信する
－ 長崎LOVERS －



人の数だけ LOVERS がある。

医療と暮らしの距離を近づけ地域の
健康を底上げする新予防医療拠点
－ メディメッセ桜十字（熊本県） －



活用方法が見出せなかった
リゾート施設の空間を再生
－レタールーム－



企画力・発信力を掛け合わせた包括的な事業支援を通じて、地域の課題に貢献

その他新規事業の動き：宇宙関連/リモートセンシング

宇宙関連子会社ISC設立



北海道札幌市にて宇宙関連事業を推進するISC社を設立。稲川氏（IST代表取締役）も参画しIST及びOur Starsとの事業連携についても検討を進める。

経産省衛星データ利活用事業に採択



昨年度に引き続き2023年度も経済産業省の支援事業における衛星データの無料利用事業者に採択。北海道大樹町、釧路市を中心に災害の被害状況把握への衛星データ利用実証に取り組む。

大樹町と宇宙関連での包括連携協定を締結



大樹町と衛星データ利活用実証の促進及び宇宙のまちづくり支援に関して包括連携協定を締結。衛星データ利活用の普及をはじめとして、宇宙を活用した地域課題の解決と町の活性化を推進していく。

衛星データ関連サービス「LAND INSIGHT」



主に自治体向けの課題解決を推進する「LAND INSIGHT」をリリース。課題に応じてデータ選定からソリューション開発までをパッケージして提供。現在、福島県南相馬市をはじめ各地で実証中。

**自治体と連携した衛星データ利活用実証を着実に展開
今年度は実証結果を基に事業化フェーズへ発展させていく**

その他新規事業の動き：生成系AIに関する取り組み

INCLUSIVE AI Labの設立



生成系AIのデジタルメディア事業活用を研究する「INCLUSIVE AI Lab」を設立。生成系AI技術を活用し、デジタルメディアを含む様々なメディアで表現の幅を広げ、コンテンツ制作のスピードを加速させていく。

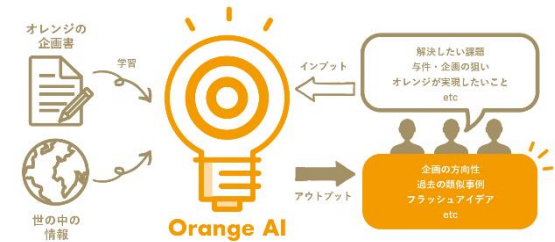
WEBTOON開発における対話型AI技術の活用検討



株式会社ナンバーナインは、WEBTOON（韓国発のスマートフォンに適した縦読み形式の漫画）開発において、漫画家の業務効率化および制作力の向上のため、対話型AI技術を活用できるかどうかの検討を開始。

生成系AI技術を活用し、コンテンツ制作から地方創生まで幅広い領域での課題解決に着手

ORANGE-AIの活用開始



企画力向上のための社内ツール「ORANGE-AI」を導入。施設開発から新商品企画、ブランディングからプロモーションまで、幅広い企画書や小山薫堂のアウトプットを網羅したアイデアの壁打ちに活用。

衛星データ×生成系AI



ISCは、福島県南相馬市と共同で農業分野での業務負担の軽減を目的とした衛星データ利用実証を開始。AI技術の活用によって新しいソリューション開発も推進していく。

事業計画の進捗状況

2023年3月期業績予想と実績の差異の状況について

2022年5月15日付けで発表した2023年3月期の業績予想と同期実績は、下表のとおり。

- 売上高については、旧メディアマネジメントサービスで獲得したクライアントへのサービスのアップセル展開の遅れとディスプレイ広告市場の冷え込みの影響、巣ごもり需要の減少に伴う旧クリエイターエージェンシーサービスにおける計画未達が発生したことにより、予想値を下回る。
- 営業利益及び経常利益については、グループ規模拡大に伴うPMIや管理体制強化の費用等の販売管理費、事業開発・マネジメント人材の採用強化による人件費及び採用研修費、資本性資金調達に関連する租税公課といった、PMIに関連するコストや新規サービス開発に係る費用の増加により、予想値を下回る。
- 親会社株主に帰属する当期純利益については、主に、株式会社OGS、OGS PLUS,INC.、株式会社ナンバーナインに係るのれん並びに事業用資産の回収可能価額を見直した結果、減損損失を計上したことにより、予想値を下回る。

(単位：千円)

	2023/3期 業績予想 (2022/5/16発表)	2023/3期 実績	対業績予想	
				(%)
売上高	5,580,546	4,804,631	▲775,915	+13.9%
調整後EBITDA	379,414	▲26,048	▲405,462	-
営業利益	100,025	▲354,496	▲454,521	-
経常利益	85,063	▲347,259	▲432,322	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	865	▲871,220	▲872,085	-

資金調達の進捗状況

資金調達の進捗状況

ファイナンス手法	割当日 ／払込期日	調達資金の額	当初の資金使途と支出予定時期	現時点における充当状況
第三者割当による行使価額修正条項付第9回及び第10回新株予約権の発行	2021年12月30日	2,613,806千円 (差引手取概算額) ※発行時における調達予定資金の額	①株式会社ナンバーナインの株式取得及び増資674百万円 ：2022年1月～2022年3月 ②ファンド設立を含む宇宙関連領域への事業投資、出資資金450百万円 ：2022年1月～2022年12月 ③将来的な買収、資本提携機会に向けた待機資金1,489百万円 ：2022年1月～2022年12月	①支出予定時期のとおりに2022年3月までに全額を充当しております。 2022年4月21日時点に残存する第9回及び第10回新株予約権は全て取得及び消却済みであることから、 ②及び③について今後の充当予定はありません。
第三者割当による新株式の発行	2022年1月5日	49,092千円 (差引手取概算額)	①新規事業領域における事業展開の為にシステム開発として24,592千円 ：2022年1月～2022年3月 ②人材採用・研修費として9,000千円 ：2022年1月～2023年3月 ③運転資金等として15,500千円 ：2022年1月～2023年3月	①支出予定時期のとおりに2022年3月までに全額を充当しております。 ②及び③については、2023年3月期に全額を充当しております。
第三者割当による新株式の発行	2022年4月18日	219,503千円 (差引手取概算額)	株式会社オレンジの株式取得219,503千円 ：2022年4月	支出予定時期のとおりに2022年4月に全額を充当しています。
第三者割当による行使価額修正条項付第11回新株予約権の発行	2022年4月20日	1,638,290千円 (差引手取概算額) ※発行時における調達予定資金の額	①株式会社オレンジの株式取得750百万円 ：2022年4月 ②借入金の返済413百万円 ：2022年4月～2024年4月 ③運転資金475百万円 ：2022年4月～2024年4月	①支出予定時期のとおりに2022年4月に全額を充当しています。 ②及び③については、2023年3月期に全額を充当しております。

投資に伴うリスク情報

リスク情報

リスク	リスク詳細	顕在化の可能性 ／時期	顕在化した場合の 影響度	対策
インターネット広告市場・電子書籍市場・食関連領域の環境の変化	<ul style="list-style-type: none"> • 当社の事業が属するインターネット広告市場の環境整備や新たな法的規制の導入等、何らかの要因によってインターネット広告市場の発展が阻害される場合、当社の業績に影響を及ぼす可能性 • 電子書籍市場において、競業他社の参入増加や消費者の嗜好が変化した場合、当社の業績に影響を及ぼす可能性。 • 他社による革新的なサービスの出現などにより、消費者への訴求が十分にできなかった場合、あるいは新型コロナウイルス感染症拡大時の様に消費行動が制限される場合、当社の業績に影響を及ぼす可能性。 	低／中長期	大	<ul style="list-style-type: none"> • インターネット広告の関連市場の変化に応じた関連サービスを多角的に展開。 • WEBTOON開発体制を大幅に強化 • 下鴨茶寮というブランドを基盤とした高単価高付加価値サービスの提供等の差別化を図る

※ 有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載の内容のうち、成長の実現や事業計画の遂行に影響を与える可能性のある主要なリスクを抜粋しております。その他のリスクは、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

リスク情報

リスク	リスク詳細	顕在化の可能性 ／時期	顕在化した場合の 影響度	対策
競合環境の激化	<ul style="list-style-type: none"> デジタル広告領域における参画企業の増加や、広告配信手法や販売メニューが多様化し、競争が激化する可能性。 また、食領域において新規参入等により、競合環境が激化した場合 	中／中長期	大	<ul style="list-style-type: none"> 健全な競争のもとで、当社の優位性を確保したサービス・プロダクトを展開し、また、デジタル広告領域以外の新規事業領域を拡張していくことで対応 企画&プロデュース領域においては、オウンドメディア運営支援や企業ブランドの認知強化を支援するSNS運用支援、デジタルマーケティングにおける内製化支援サービス等、各社のデジタル化を支援する領域に注力していく方針 食関連領域においては、リアル店舗での高単価高付加価値サービスの提供とブランド力の維持、ならびにEC領域の商品開発力と販促力の強化と自治体や地域生産者などとの話題性のあるコラボレーション販促施策を講じる。

※ 有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載の内容のうち、成長の実現や事業計画の遂行に影響を与える可能性のある主要なリスクを抜粋しております。その他のリスクは、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

リスク情報

リスク	リスク詳細	顕在化の可能性 ／時期	顕在化した場合の 影響度	対策
法的規制等の適用	<ul style="list-style-type: none"> 当社が取扱うコンテンツや広告、メディアが法令や公序良俗に反し、あるいは法令違反に該当する事象が発生した場合、当社の信用が低下し、業績に影響を及ぼす可能性 食中毒事故などが発生した場合、工場及び店舗における原材料等の廃棄処分、営業許可の取り消し、営業停止等の処分を受け、業績に影響を及ぼす可能性 	低／中長期	中	<ul style="list-style-type: none"> 従業員に対するコンプライアンス意識の啓発および法令違反行為の監視や適正なリスク管理体制を構築を行うことで対応 法令及び各種ガイドラインに準拠した衛生管理を講じることで対応
技術革新等	<ul style="list-style-type: none"> 当社の事業に関連する技術革新や顧客ニーズの変化に対応できず、当社の競争力が低下する可能性 	低／中長期	中	<ul style="list-style-type: none"> システム関連の全社横断的な情報交換や、顧客ニーズに即したサービス展開により対応
原材料の調達	<ul style="list-style-type: none"> 異常気象や大規模災害、原油の高騰、為替の変動等により、これらの食材の調達が困難になった場合や仕入価格が高騰した場合、当社の業績に影響を及ぼす可能性 	低／中長期	宙	<ul style="list-style-type: none"> 調達先を複数確保し原材料の安定確保に努めることで対応
個人情報の取扱い	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報の流出が発生した場合、当社の信用の失墜や当該事象に起因する多額の費用発生等により、業績に影響を及ぼす可能性 個人情報をはじめとしたユーザーデータ利用について規制が行われる可能性 	低／不明	中	<ul style="list-style-type: none"> 「プライバシーマーク」認証の取得、社内規程、業務マニュアル等のルールの整備、社内教育の徹底等による個人情報を保護する体制の維持により対応 ユーザーデータ利用の規制に応じたサービス展開を行うことで対応

※ 有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載の内容のうち、成長の実現や事業計画の遂行に影響を与える可能性のある主要なリスクを抜粋しております。その他のリスクは、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

Disclaimer

- 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、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。
- 当社の過去数値または将来予測に関する記述によって表示又は示唆される将来の業績は、既知又は未知のリスク、不確実性その他の要因により、実際の業績は記述によって表示又は示唆されるものから大きく乖離する可能性があります。当社は、当社グループの財務上の予想値の達成可能性について明示的にも黙示的にも何ら保証するものではありません。
- 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。本資料に含まれる市場情報等は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性、適切性等について当社は検証しておらず、保証しておりません。
- 本書は、いかなる有価証券の取得の申込みの勧誘、売付けの申込み又は買付けの申込みの勧誘（以下「勧誘行為」という。）を構成するものでも、勧誘行為を行うためのものでもなく、いかなる契約、義務の根拠となり得るものでもありません。
- なお、次回の「事業計画及び成長可能性に関する事項」の開示時期は、2024年3月期の本決算後6月頃を目途として開示を行う予定です。

Creation of New Value

INCLUSIVE