



2020年11月13日

各位

会社名 INCLUSIVE 株式会社  
代表者名 代表取締役社長 藤田 誠  
(コード番号：7078 東証マザーズ)  
問合せ先 取締役 後藤 健太郎  
(TEL 03-6427-2020)

### 中期経営計画に関するお知らせ

当社は、中期経営計画を策定いたしましたのでお知らせいたします。本計画の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

※本資料に掲載されている内容は、現時点で入手可能な情報及び一定の前提に基づき作成したものであり、記載された数値目標、施策等の実現を確約し、保証するものではありません。今後の業績等の結果は、様々な要因により、本資料の記載内容と異なる可能性がございます。

以上

# 中期経営計画

2020年11月

必要なヒトに、必要なコトを。

**INCLUSIVE**

必要なヒトに、必要なコトを。

# INCLUSIVE

日本で唯一のメディアDX エージェンシー

必要なヒトに、必要なコトを。

# INCLUSIVE

## 日本で唯一のメディアDX エージェンシー

先端のテクノロジーを開発・活用し  
メディア・サービス運営の最適化を図るだけでなく  
新たなビジネスモデルを創出し、  
情報流通のDX化を進め、  
必要なヒトに、必要なコトが届く世界を創造する

# 中期経営計画の概要について

**新型コロナウイルス感染症拡大の影響が大きく、  
既存事業領域は停滞しているものの、  
新たな事業機会も顕在化。  
この傾向は今後も継続するものと想定**

## 既存事業領域

- レガシーメディア（出版社、テレビ局、新聞社）向けのDX化推進領域は停滞
  - 既存広告事業の低迷からの収益回復にリソース投入
  - 不透明感もある事から新規事業であるデジタル領域への投資は慎重

## 新たな事業機会

- 生活様式、市場環境の変化により、新たな成長領域が顕在化
  - メディア化している個人のDX化ニーズ。交流の場のオンライン化
  - 地域回帰。身の回り生活圏、地域コミュニティの活性化ニーズ

# 事業成長の為に

**事業環境の変化を成長の機会と捉え、  
成長領域への投資を積極化していく**

**収益基盤としての既存事業の持続的成長**

+

**買収を通じた事業領域拡張と非連続成長**

上場以来1年間で3件の買収を実施。

これから投資実施件数、規模共に加速化していく方針

# 今後5年間で目指す会社の姿

会社のビジョンを実現していく為にも、  
社会にインパクトを与えられる規模の会社になる

5か年で注視していく経営指標

- 1 売上高
- 2 営業利益
- 3 のれんを控除した自己資本比率

売上規模・収益性を成長させる事で  
企業価値の最大化を目指す



# 5年後（2025年3月期）の数値目標

## 事業規模・収益性

売上高：**150億円**

営業利益：**20億円**

## 財務健全性

自己資本比率：**30%以上**

（のれん控除後）

情報流通のDX化を推進する  
リーディングプレイヤーへ

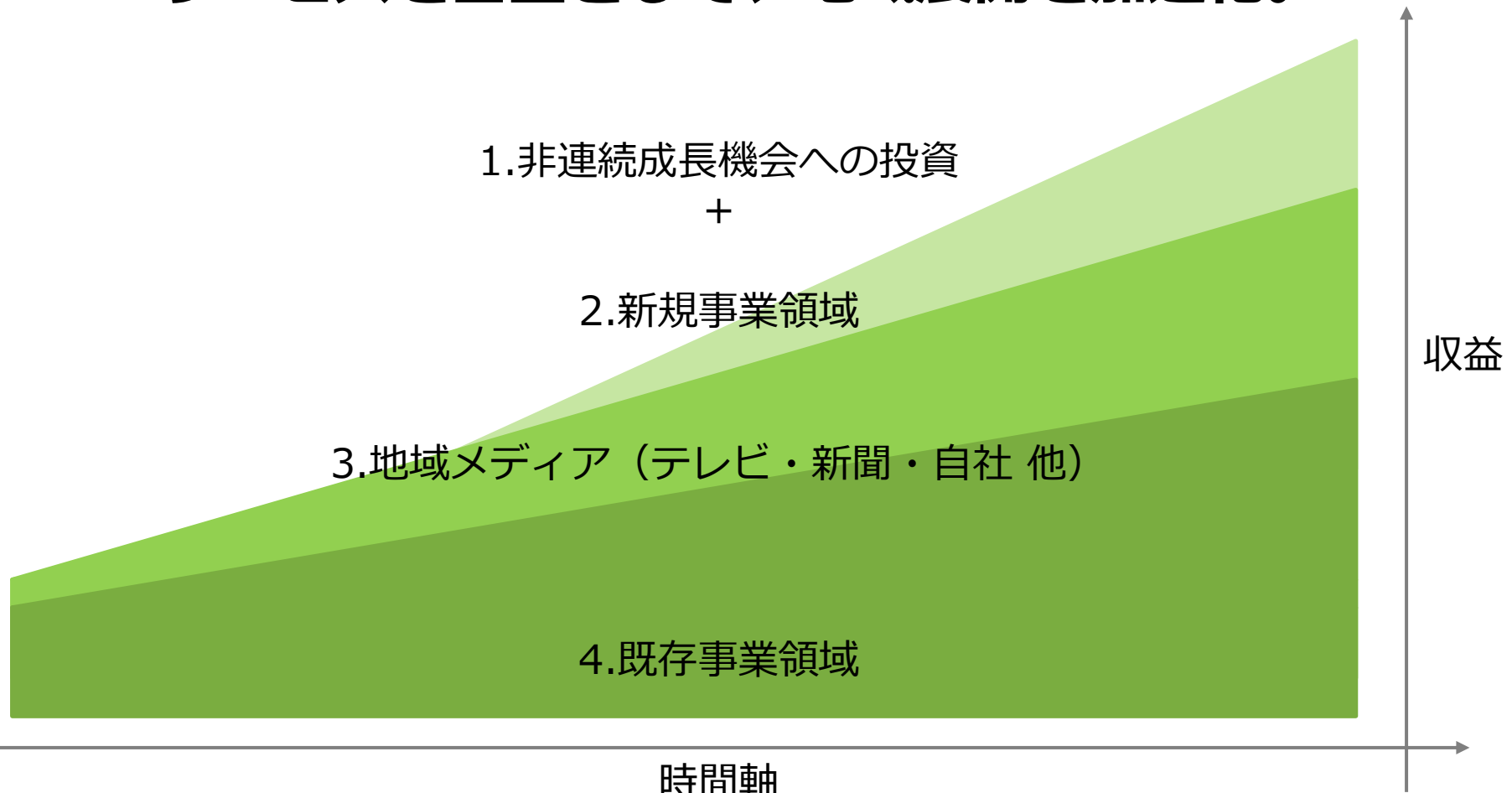
積極的な  
買収・提携の  
実施

成長領域への  
投資加速  
（地域、新規）

収益基盤としての、  
既存事業領域の強化

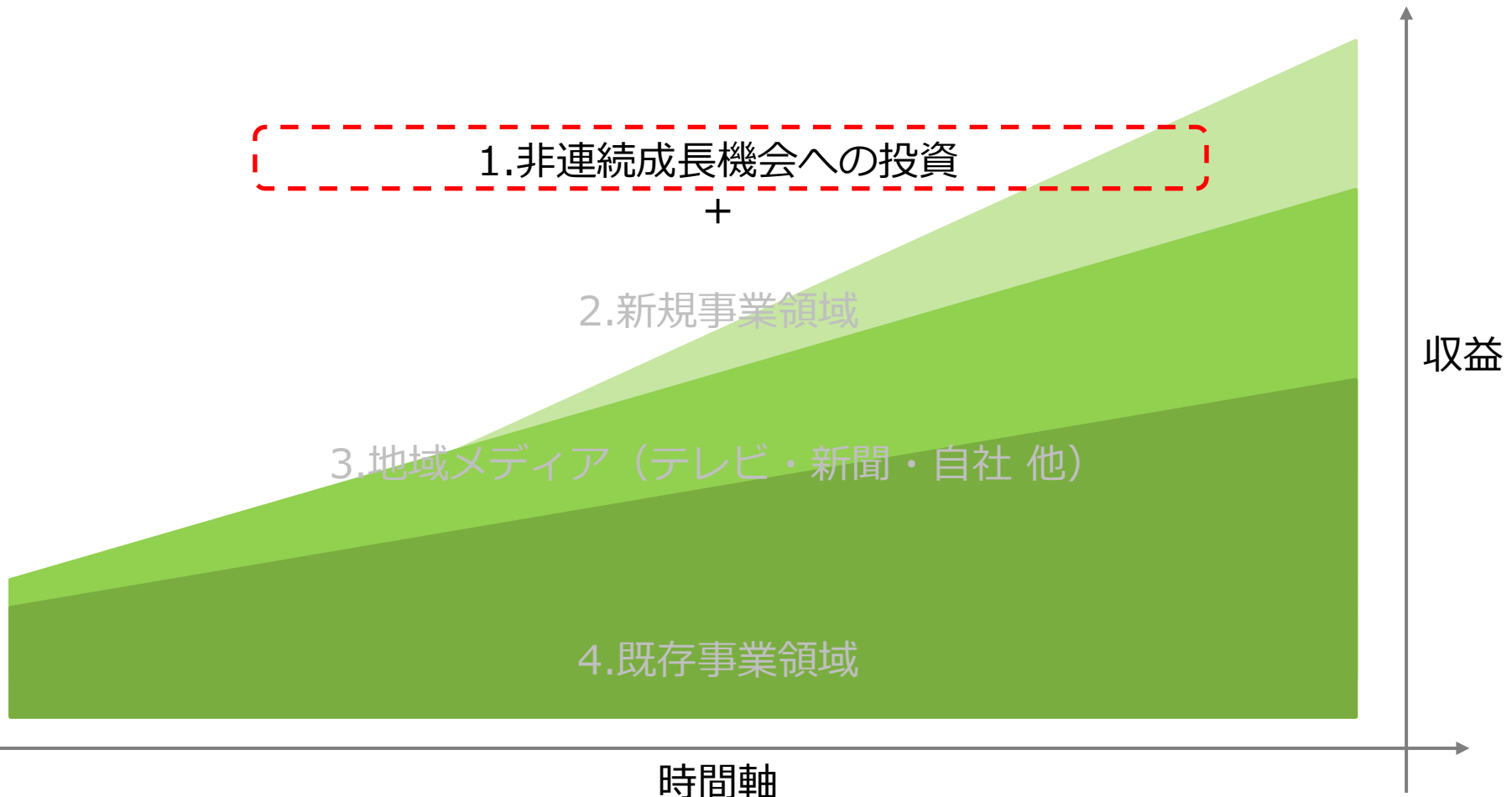
# 中期成長戦略の考え方

非連続的な成長機会・新規事業領域への投資を強化していく。既存領域についてはメディア社向けのサービスを基盤として、地域展開を加速化。



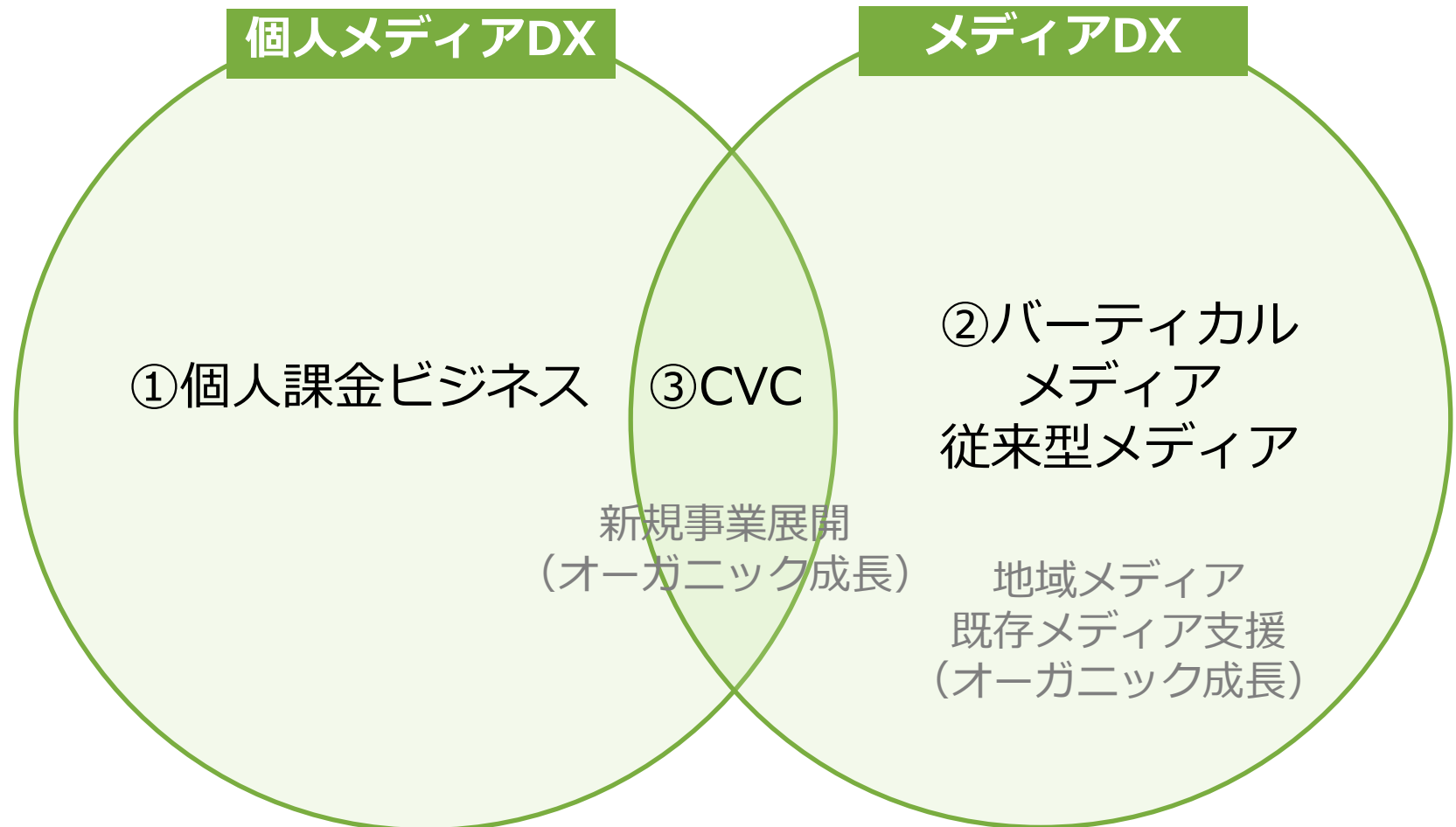
# 具体的な施策について

# 非連続成長機会への投資について

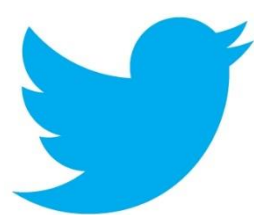


# 非連続成長機会への投資について

①～③の領域について、  
四半期～半期に1件以上のペースで  
投資を実行していく方針



# 個人メディアのDX推進



YouTube



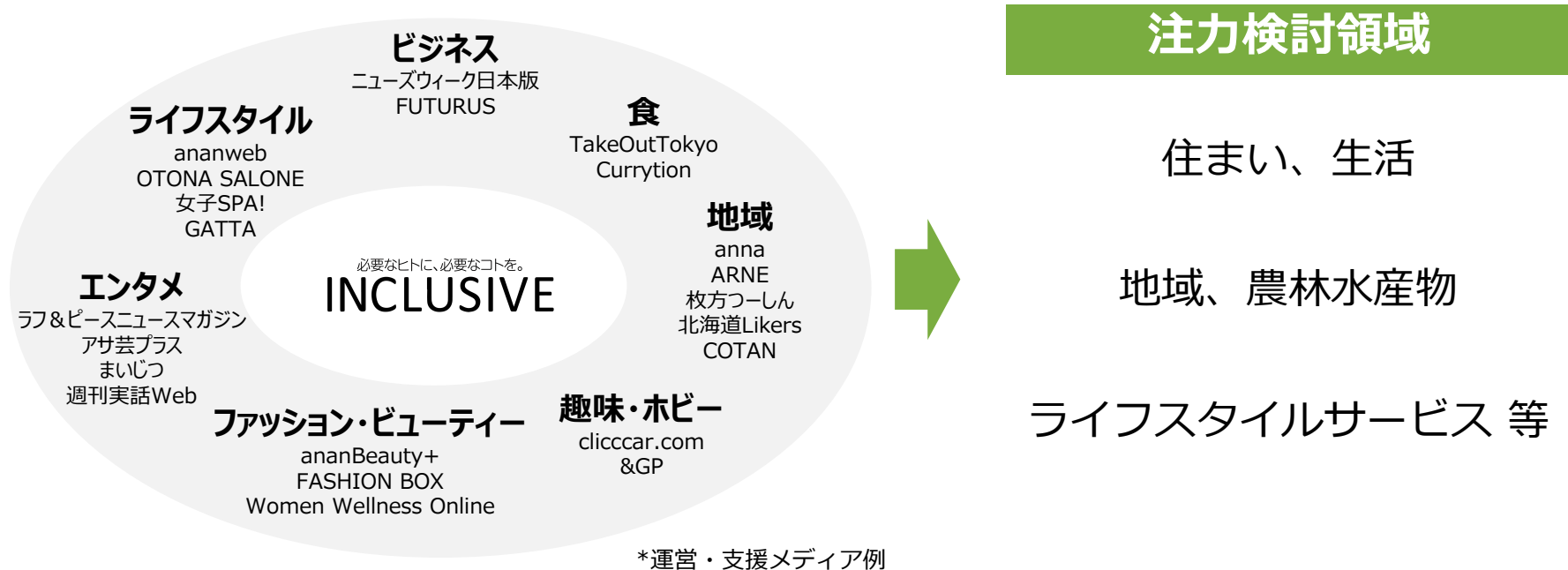
情報発信コストの低減により、個人による情報発信が活性化。  
一方で情報の氾濫が起きており、価値のある情報に課金する  
流れがより明らかになる事を想定

# ① 個人課金ビジネスへの投資 (個人領域の投資対象について)

- 1 個人課金プラットフォーム（メルマガ、動画、投げ銭 等）
- 2 マネジメント・エージェンシーサービス
- 3 プロジェクト運用・管理/P2P発注プラットフォーム 等

- 出資・買収するだけでなく、提携、新規事業としても展開余地を模索していく
- エンジニアリングサービスで培ったノウハウを活用し、動画プラットフォーム等、個人課金プラットフォームを開発する

## ② バーティカルメディア、既存メディアへの投資



- ・ ライフスタイルメディアにおけるトラフィック獲得ノウハウ活用が可能なバーティカルメディア領域へ積極的に投資していく
- ・ レコメンデーション技術や記事クオリティ解析技術など、グループで持つノウハウを投下する事で収益性を強化



## ②バーティカルメディア、既存メディアへの投資 (直近の買収事例:SuMiKa)

# 培ったノウハウを積極投入し、課金効率を最大化

The screenshot shows the SuMiKa website interface. At the top, there's a navigation bar with icons for home customization, construction company search, inquiry, construction examples, home creation, magazine, and category. The main content area features a large banner titled "家づくりのパートナーを見つけよう" (Find a partner for home building) with three points: 1. Search and inquiry possible online, 2. Easy to find construction companies, 3. Find construction examples. Below this is a statistics section titled "専門家を募集する" (Recruiting specialists) with three circular icons showing: 7 projects currently recruiting, 18 specialist people currently recruiting, and a total cumulative amount of 565 million yen. The text below the statistics explains that SuMiKa recruits specialists for new homes, from site selection to purchase, based on conditions like construction period. At the bottom, three green ovals with arrows point up to the website, labeled "トラフィック創出" (Traffic creation), "マネタイズ強化" (Monetization strengthening), and "レコメンド、検索性向上" (Recommendation, searchability improvement).

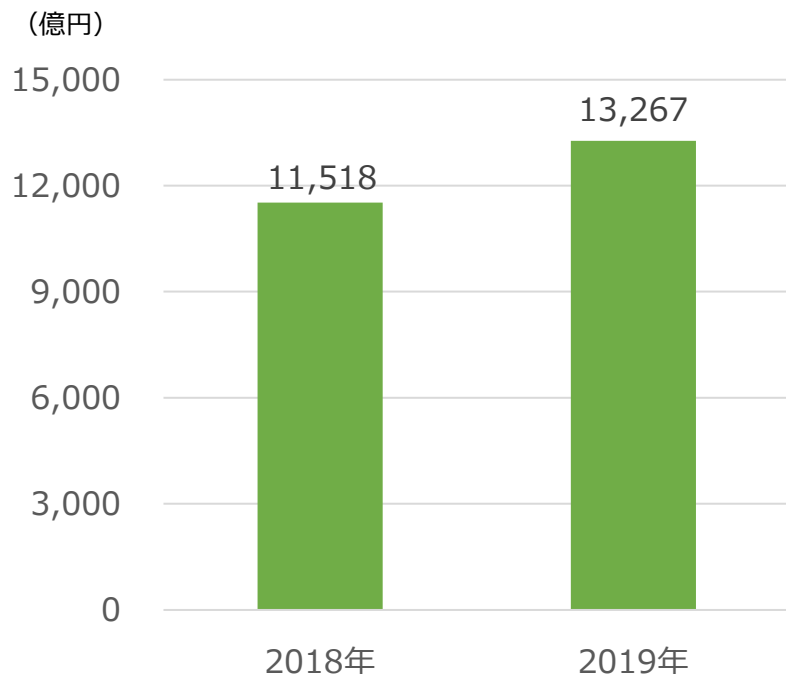
トラフィック  
創出

マネタイズ  
強化

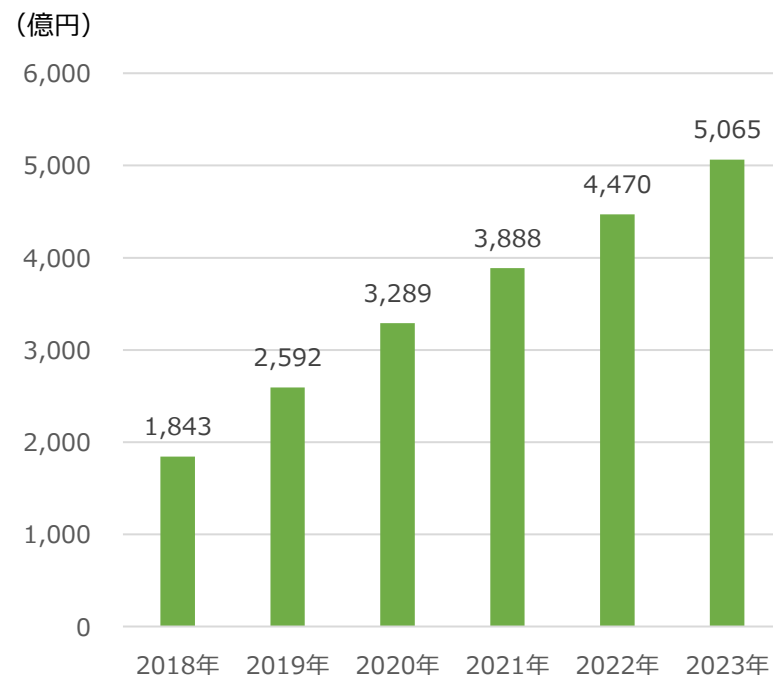
レコメンド、  
検索性向上

## ②バーティカルメディア、既存メディアへの投資 (その他、検討領域)

### 運用型広告市場推移



### 動画広告市場推移



特に市場成長が期待される、運用広告・動画広告領域についても、買収を通じた強化を検討。  
労働集約的なサービスを配信アルゴリズムを開発する事による効率化や、  
BIシステムを活用し効率化していく。

出所 (左) : 電通「2019年 日本の広告費 インターネット広告媒体費 詳細分析」 <https://www.dentsu.co.jp/news/release/2020/0317-010029.html>

出所 (右) : サイバーエージェント「動画広告市場規模推計・予測」 <https://www.cyberagent.co.jp/news/detail/id=24125>

### ③CVCの活用

**INCLUSIVE CVCを今期中を目処に設立。  
メディア事業とのシナジーを創出できる領域に投資を実行**

INCLUSIVE  
グループ

既存取引先

地域メディア社

等

INCLUSIVE CVC

デジタル  
関連サービス

SNS関連  
サービス

データ活用

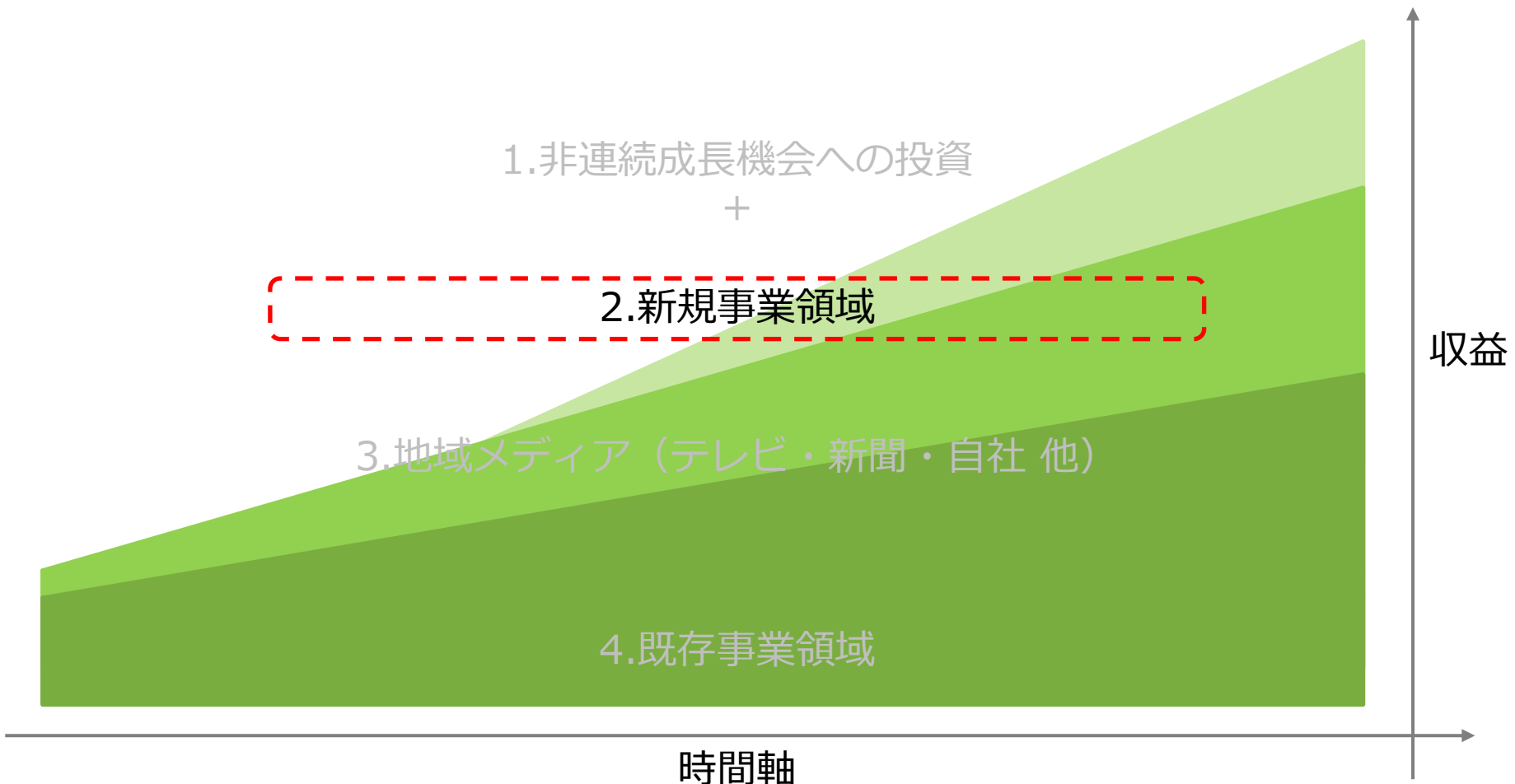
アプリ

# ③CVCの活用 (CVC投資とシナジー創出のイメージ)

## 投資先とINCLUSIVEのWin-Winの関係を創出



# 新規事業領域について



## ① SaaS化



SaaS化を中心とした新規  
マネタイズ展開により、  
次なる収益の軸を構築する。  
座布団式に積みあがる収益  
基盤を構築

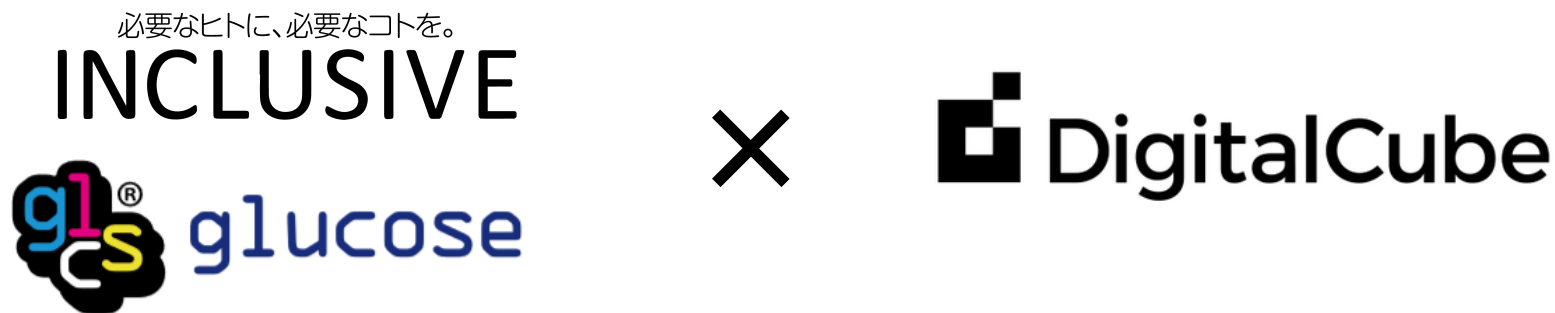
## ② 新規ビジネス モデル



KPIが乗数的に積上がる事業  
領域への投資を実行。  
既存事業領域と親和性がある  
領域から展開を開始

# ① SaaS展開について

## 地域メディア向けCMS\*を、今期ローンチ予定



AWSのアドバンスドテクノロジーパートナーとして、  
WordPressによるデジタルメディアのホスティング・制作・保守までを  
グローバルに展開する株式会社デジタルキューブと連携。

メディア運営者を持続的な情報発信を推進するシステムの提供。  
今後はレコメンデーションエンジンやアグリゲーションテクノロジーを活用し、  
トラフィックならびに収益力強化に資する機能を開発・実装していく方針。

\*CMS=Contents Management System コンテンツ管理システム

# ① SaaS展開について

## INCMS\*を、今期ローンチ予定



←INCMS操作画面例

INCMS

多数のWebメディア運用実績のある  
INCLUSIVE株式会社が手掛ける**記事制作・検品用ツール**。  
Webメディア運用ノウハウを活かし  
**効率的に安全なコンテンツ制作**を目指す。

INCLUSIVEグループのコンテンツ管理、コンプライアンスノウハウを凝縮したコンテンツ管理システムを事業会社、メディア企業、広告主向けに提供。

今後はディープラーニングを活用した自動校閲機能や、コンテンツクオリティ評価機能も開発・実装していく方針。

\*INCMSはINCLUSIVE Contents Management Systemの略称



# ① SaaS展開について (当社エンジニアリングサービスの特徴)

## 高い技術レベル

情報処理推進機構「未踏ソフトウェア創造事業」採択、スーパークリエイターに認定されたエンジニア2名がサービスを統括

## 豊富な開発実績

PoC（試験開発）領域の開発を得意とし、ブロックチェーン、ディープラーニングを含む先端テクノロジーを用いた開発経験が豊富

## メディアマネジメントサービスとのシナジー

アプリ・動画、アグリゲーション、レコメンデーション、BI、ビックデータ活用等、テクノロジーを活用する事により展開が加速する領域が多く存在

## ②新規ビジネスモデルの開発推進

クラウド  
ファンディング・  
地域企業DX  
支援

支援企業数×  
リピート率×  
平均調達額

個人課金  
サービス

UU×  
課金額

インフルエンサー  
× ECマネジメント  
サービス

UU×  
CVR×  
平均購入額

**KPIが乗数的に積み上がる  
新規事業領域への挑戦**

## ②新規ビジネスモデルの開発推進 (展開事例：クラウドファンディング)

# 地域産業の六次産業化を支援。 拡大に向けて、成功仮説の模索中

地域特化型クラウドファンディング：COTAN



COTANとは

Concept

「想い」をカタチにする  
北海道特化型クラウドファンディング

北海道のメディアとして、高い注目を集め、愛されてきたメディア  
「北海道Likers」とも連動。  
Facebook25万人/Instagram2.5万人という  
フォロワー・ファン数を誇る同メディアとの連携し、  
北海道を愛する人の、北海道のためのアクションを応援します。

必要なヒトに、必要なコトを。  
INCLUSIVE

### COTANの4つの特徴

#### 1 北海道に特化したクラファンサイト

北海道を愛する人の、北海道のためのアクションを応援。北海道特化だからこその  
わる、地域の魅力や思いを企画に響かします。



#### 2 北海道ファンコミュニティを形成する「北海道Likers」との連携で支援者を獲得

北海道のメディアとして、高い注目を集め、愛されてきたメディア「北海道Likers」とも連動。Facebook25万人、Instagram2.5万人というフォロワー・ファン数を誇る、大手ポータルサイトとも連動する同メディアとの連携で、応援・支援の輪を加速していきます。



#### 3 北海道への貢献

「COTAN1」。当サイトの売上1%を北海道の自然保護、文化、教育に取り組み団体や個人、個人への貢献に活用させていただきます。みなさんのアクションを北海道のアクションに！

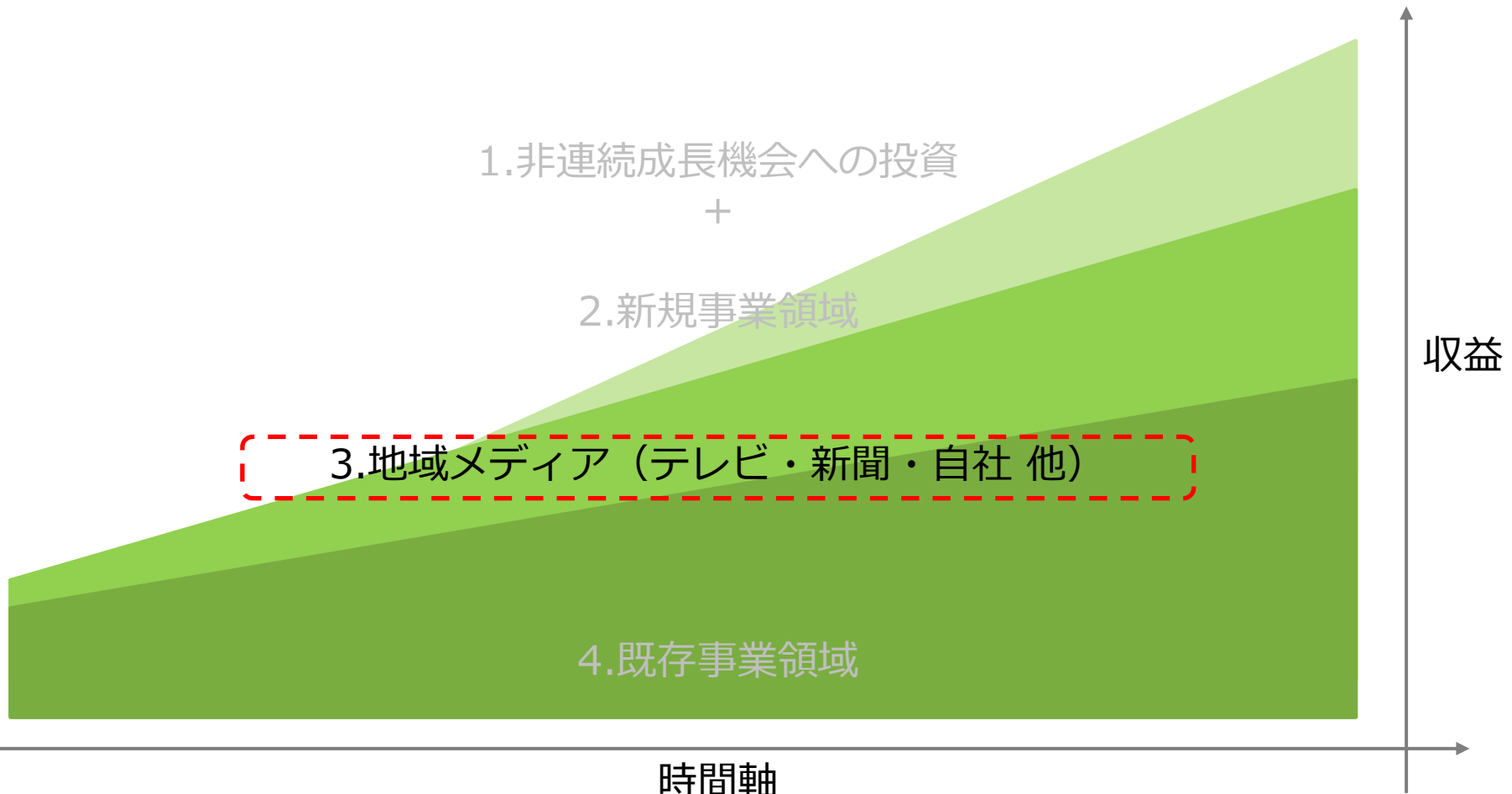


#### 4 起案から達成までプロジェクトを丁寧にサポートします。一緒に盛り上げていきましょう！

デジタルコミュニケーション領域で多数の実績を誇るスタッフがプロジェクト起案から運用、成功、その後の展開までをトータルにサポートします



# 地域メディア展開について



# 地域・コミュニティ回帰

Local to Local (L to L) メディアと  
Local to National (L to N) メディア両軸の展開

INCLUSIVEの地域戦略は、  
地域コミュニティ内の情報流通を活性化する  
事による地域経済活性化(L to L)と、  
関係人口へ情報を発信する事による地域経済の  
活性化(L to N)の両軸で展開していく

# 地域メディアの展開戦略 (市場機会)

## 収益化が見込みやすい人口上位の都市だけでも 6,000万UU以上の展開余地

順位	都道府県	市区町村	人口
1	東京都	世田谷区	894,452
2	大阪府	堺市	819,304
3	新潟県	新潟市	782,594
4	東京都	練馬区	717,945
5	東京都	大田区	709,206
6	岡山県	岡山市	694,635
7	東京都	江戸川区	661,907
8	東京都	足立区	657,258
9	千葉県	船橋市	624,083
10	鹿児島県	鹿児島市	599,003
11	埼玉県	川口市	568,341
12	東京都	杉並区	555,542
13	東京都	八王子市	549,270
14	東京都	板橋区	542,575
15	兵庫県	姫路市	524,460
16	栃木県	宇都宮市	512,166
17	愛媛県	松山市	507,786
18	東京都	江東区	490,814
19	千葉県	松戸市	481,121
20	兵庫県	西宮市	477,221
21	岡山県	倉敷市	475,498
22	大分県	大分市	474,939
23	千葉県	市川市	472,316
24	大阪府	東大阪市	469,779
25	広島県	福山市	458,660
26	兵庫県	尼崎市	451,399
27	石川県	金沢市	445,987
28	東京都	葛飾区	441,424
29	神奈川県	藤沢市	429,581
30	香川県	高松市	422,161
31	東京都	町田市	421,959
32	千葉県	柏市	415,171
33	長崎県	長崎市	412,705

順位	都道府県	市区町村	人口
34	富山県	富山市	408,006
35	愛知県	豊田市	406,559
36	大阪府	豊中市	402,308
37	宮崎県	宮崎市	400,052
38	岐阜県	岐阜市	399,065
39	大阪府	枚方市	396,415
40	神奈川県	横須賀市	395,092
41	東京都	品川区	387,804
42	愛知県	一宮市	378,354
43	愛知県	岡崎市	375,289
44	長野県	長野市	371,868
45	大阪府	吹田市	367,785
46	群馬県	高崎市	367,295
47	和歌山県	和歌山市	363,277
48	愛知県	豊橋市	358,277
49	奈良県	奈良市	352,293
50	大阪府	高槻市	348,139
51	埼玉県	川越市	344,502
52	神奈川県	横浜市港北区	341,156
53	滋賀県	大津市	339,351
54	埼玉県	所沢市	338,077
55	埼玉県	越谷市	337,476
56	北海道	旭川市	332,805
57	東京都	北区	330,358
58	群馬県	前橋市	328,988
59	高知県	高知市	325,748
60	福島県	郡山市	319,988
61	福島県	いわき市	318,643
62	沖縄県	那覇市	316,280
63	東京都	中野区	315,139
64	秋田県	秋田市	305,963
65	東京都	新宿区	305,854
66	神奈川県	横浜市青葉区	304,311

順位	都道府県	市区町村	人口
67	愛知県	春日井市	303,454
68	福岡県	福岡市東区	302,441
69	三重県	四日市市	301,026
70	福岡県	久留米市	300,821
71	兵庫県	明石市	300,343
72	岡山県	岡山市北区	288,533
73	岩手県	盛岡市	286,796
74	宮城県	仙台市青葉区	285,852
75	北海道	札幌市北区	282,677
76	神奈川県	横浜市鶴見区	281,541
77	青森県	青森市	280,124
78	大阪府	茨木市	278,717
79	神奈川県	横浜市戸塚区	277,592
80	福島県	福島市	275,129
81	東京都	目黒区	271,801
82	神奈川県	相模原市南区	270,477
83	千葉県	市原市	269,285
84	三重県	津市	268,871
85	茨城県	水戸市	268,256
86	新潟県	長岡市	266,402
87	神奈川県	相模原市中央区	265,410
88	京都府	京都市伏見区	265,254
89	東京都	墨田区	261,917
90	兵庫県	加古川市	261,411
91	東京都	豊島区	260,574
92	北海道	札幌市東区	259,939
93	大阪府	八尾市	258,476
94	福井県	福井市	258,401
95	福岡県	福岡市南区	257,276
96	山口県	下関市	256,201
97	東京都	府中市	254,628
98	北海道	函館市	254,146
99	神奈川県	平塚市	251,710
100	神奈川県	川崎市中原区	251,628

出所：総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」を基に当社加工

必要なヒトに、必要なコトを。

# 地域メディアの展開戦略 (L to L)

## 地域コミュニティとのつながりを活かし、 広告を起点に収益化モデルを重層化していく

&販促支援・金融

既存事業モデル  
純広告・  
ネットワーク広告

&クラウドファン  
ディング

&PR掲示板



&O2O、OMO

# 地域メディアの展開戦略 (L to L展開事例：枚方つーしん)

## 枚方市での圧倒的なプレゼンスを持つ。 提携も含め、周辺都市へと事業モデルを横展開

枚方つーしん 関連・地図 グルメ まとめ お店 ヒト 話題 フォト イベント クイズ 不動産 求人 広告 その他

ひらつー記事検索  検索キーワードを入力してください

106かたの  
イベントカレンダー

枚方T-SITEに「奥実びより」ってカフェができるみたい。奥物を使ったスイーツを提供するお店。12月オープン予定  
at 2020年10月26日21:00 RT(15)

長尾台につくってたたご焼き店「はなれ」がオープンしてる  
at 2020年10月26日19:30 RT(3)

La fith TEL: 012-494-2214 2F

### 【グルメ】の記事一覧



「たごやき屋 はなれ」の『塩ごま油』（枚方市長尾台）【ひらつーグルメ】

at 2020年11月11日10:00 RT(4)



「特製ラーメン 高虎屋」の『濃厚魚介豚骨つけめん』（枚方市茄子作東町）【ひらつーグルメ】

at 2020年11月10日10:00 RT(5)



「大塚ふくちゃんラーメン」の『チャーシューメン』（枚方市大峰元町）【ひらつーグルメ】

at 2020年11月09日10:00 RT(12)



「からあげ 郡山健太」の『からあげ弁当』（枚方市伊加賀東町）【ひらつーグルメ】

at 2020年11月08日10:00 RT(6)



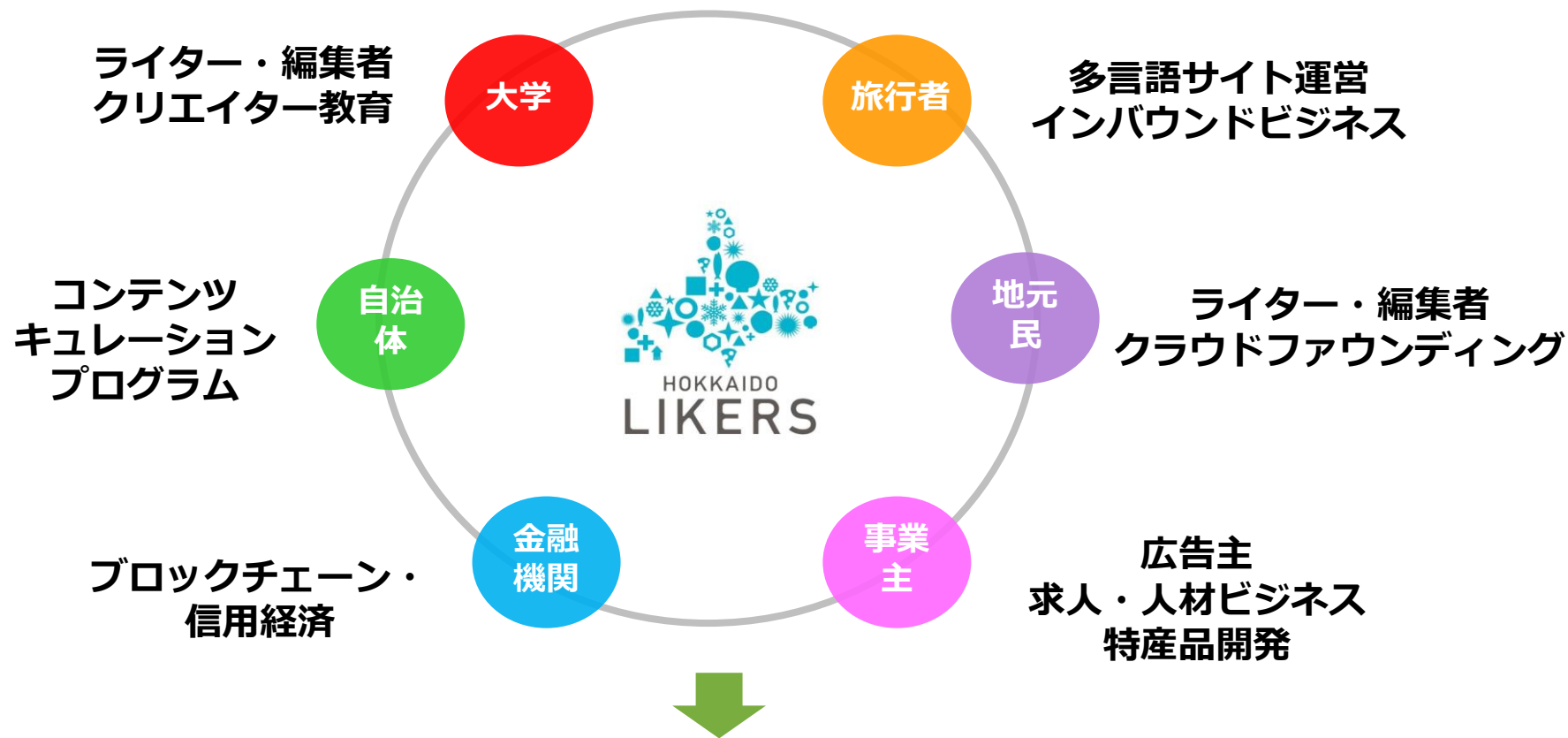
「コナズ珈琲」の『BBQベーコンチーズバーガー』（寝屋川市太秦）【ひらつーグルメ】



「ローズガーデン」の『100%ビーフのチーズバーガー』（交野市倉治）【ひらつーグルメ】



## 事業モデルの開発と、他地域への横展開を実施



フォーマット化し他地域へ横展開

# 地域事業の展開：L to N (事例：北海道Likers)

## Facebookフォロワー北海道メディア1位\*、 北海道有数のファンメディアを展開



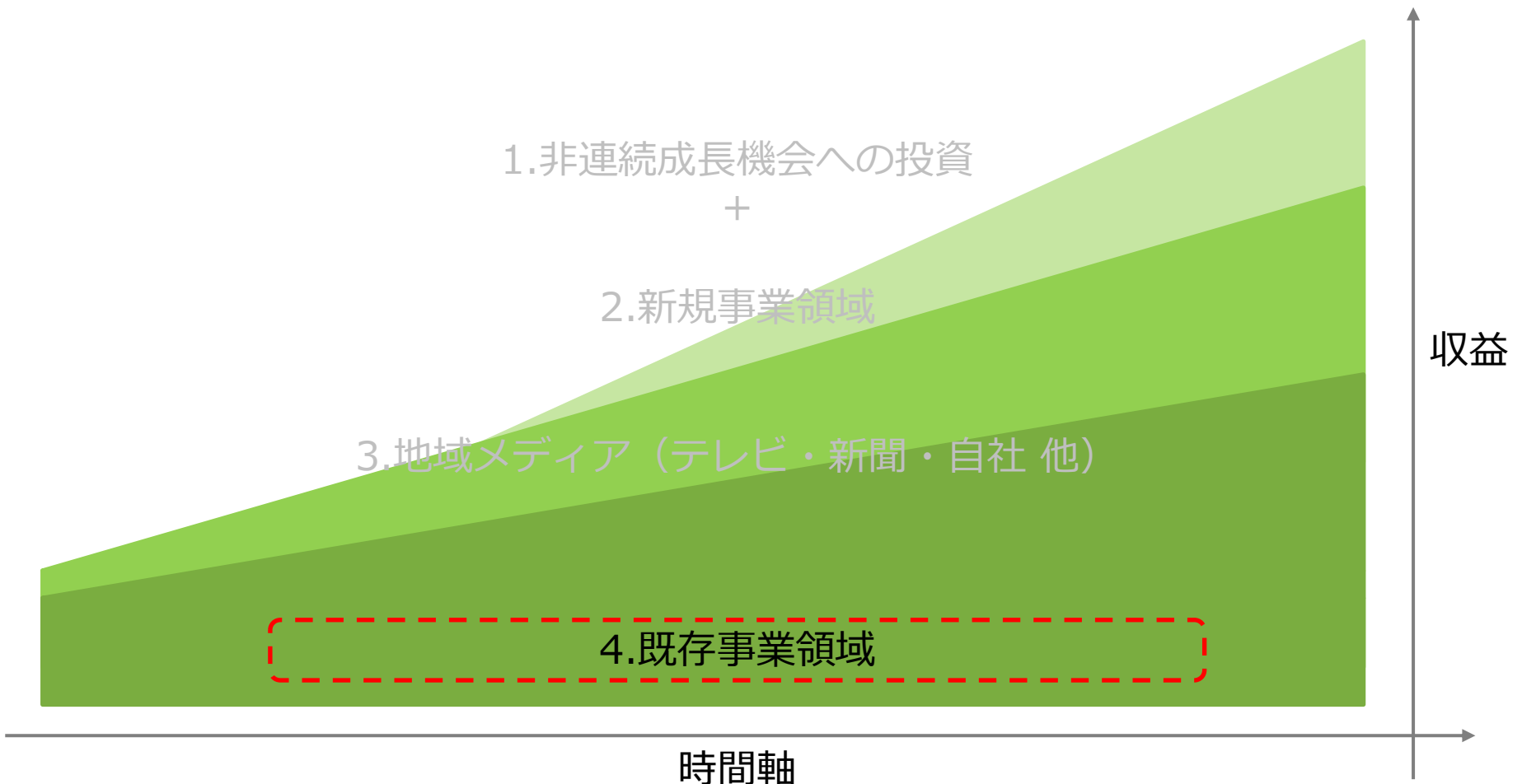
北海道が好きな人の  
好きな人による  
好きな人のための  
地域活性化プラットフォーム

\*当社調べ。北海道で展開する地域メディア企業フォロワー数との比較。2020年11月13日時点

必要なヒトに、必要なコトを。

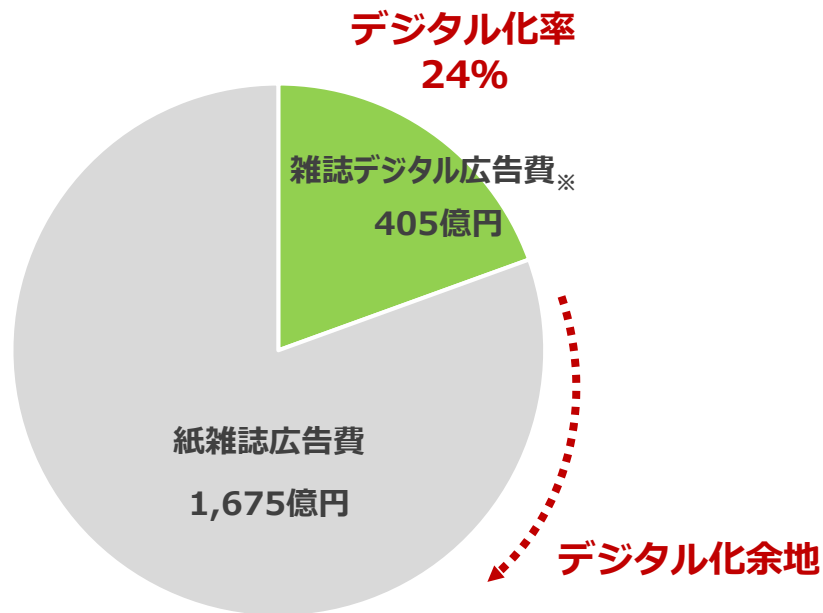
INCLUSIVE

# 既存事業領域について

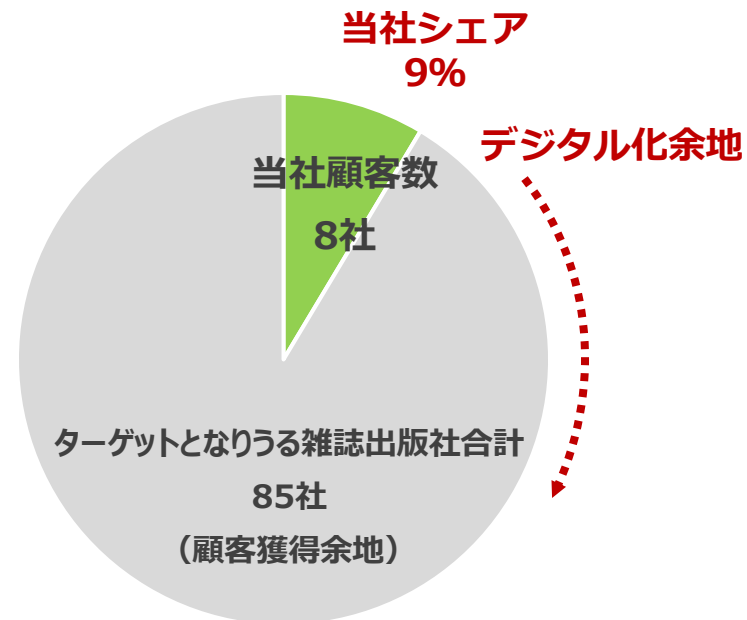


# 既存事業領域の成長機会

## 雑誌広告費の内訳



## 雑誌出版社デジタル化支援の当社シェア



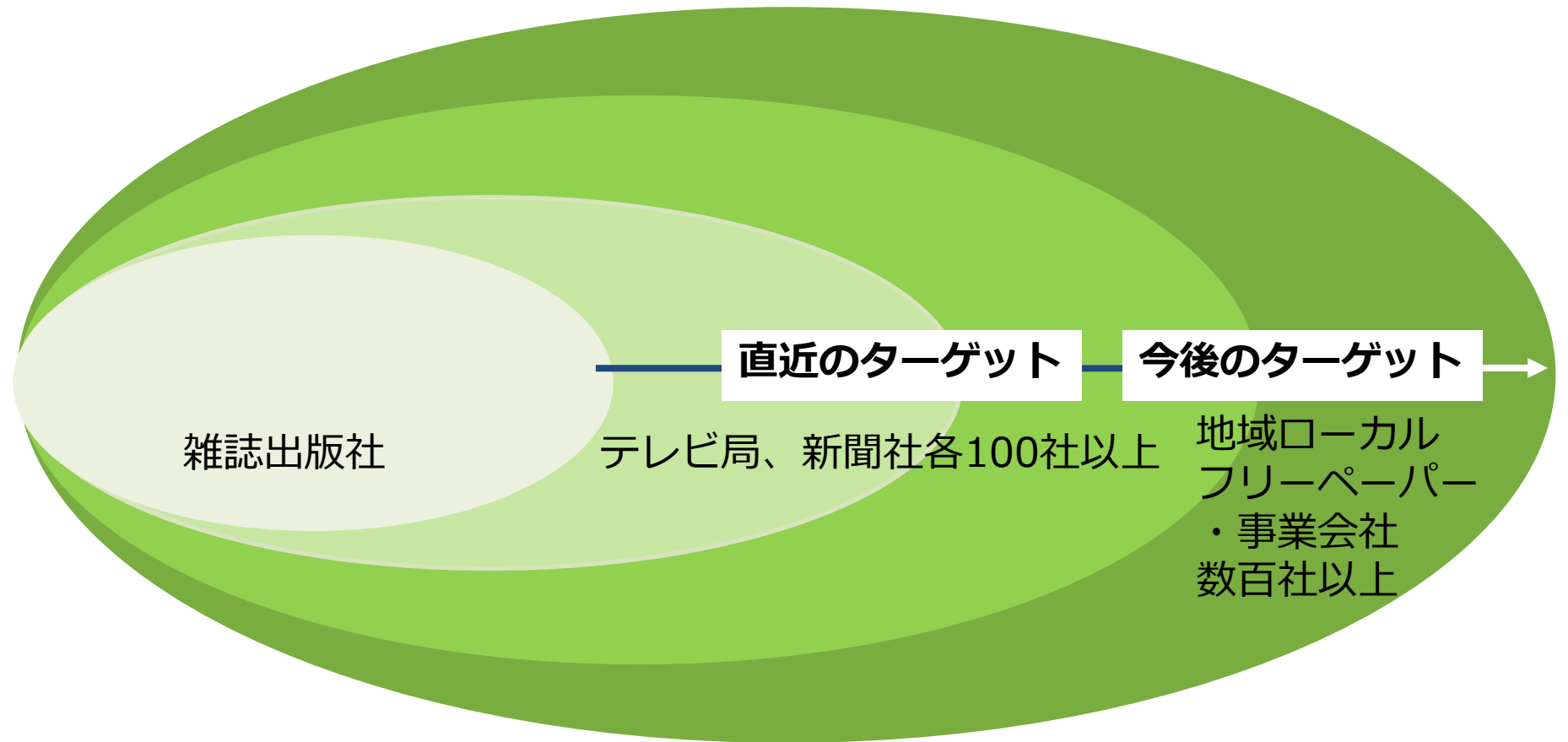
紙媒体の市場は縮小傾向にあるが、  
紙媒体のデジタル化領域は成長市場

出所：電通「2019年 日本の広告費」  
<https://www.dentsu.co.jp/news/release/pdf-cms/2020014-0311.pdf>  
※出版社が主体となって提供するインターネットメディア・サービスにおける広告費

出所：日本雑誌協会「会社別雑誌一覧」<https://www.j-magazine.or.jp/user/data/maglist>  
ABC協会「雑誌一覧」[http://www.jabc.or.jp/memberlist/kl\\_Md\\_Zs\\_Ct.html#top](http://www.jabc.or.jp/memberlist/kl_Md_Zs_Ct.html#top)  
※会員社数を基に算出

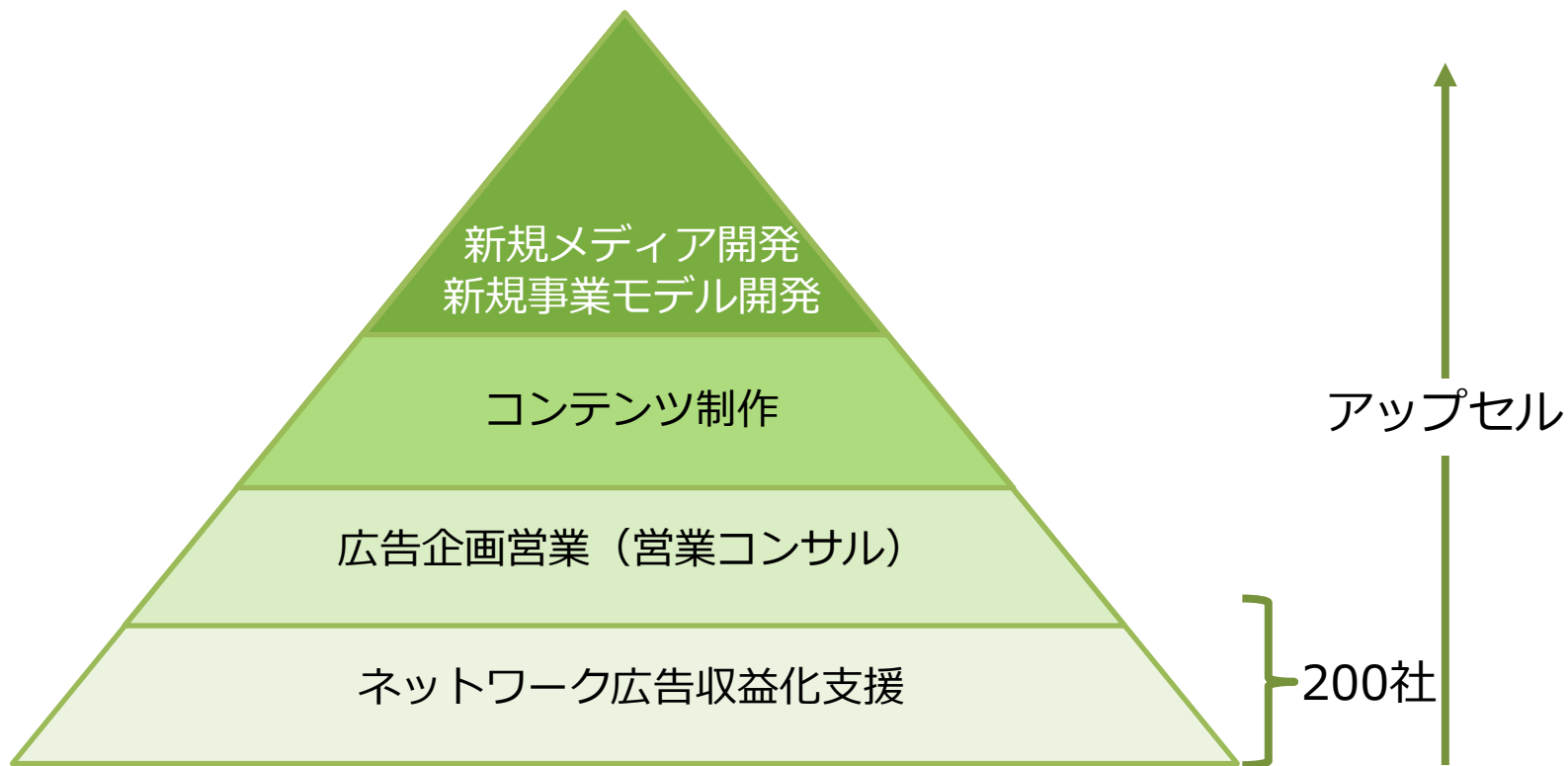
必要なヒトに、必要なコトを。

## 提携候補となる企業数は200社超 更なる拡大余地は数百社以上



# 取引先数の拡大

5年間でメディアマネジメントサービス  
提供先メディアを200メディアへ  
(直近決算：36メディア)



# 取引先あたり売上高の拡大

## 広告運用サービス

主力サービスであるContentmaticの  
プレミアム媒体への導入強化と、  
他ネットワーク広告商材へのクロスセル

## プロモーション企画・PRサービス

マーケティングコミュニケーションの  
設計とソリューションの提供による、  
グループ内取引額の最大化

## エンジニアリングサービス

受託開発に加え、グループ各社と連携し  
たSaaSサービスの開発、展開

**メディアマネジメントサービスをクロスセル。  
クライアントあたり売上高の増加を推進**

# 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、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。
- 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。
- 開示規則により求められる場合を除き、今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合において、当社は、本資料に含まれる将来に関するいかなる情報についても、更新・改訂を行う義務を負う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何らの検証も行っておらず、またこれを保証するものではありません。
- 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。



必要なヒトに、必要なコトを。

**INCLUSIVE**