

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）

2024年6月28日

Creation of New Value

コンテンツ企画とエディトリアル、
そしてクリエイティビティの力で
枠にとらわれない多様な事業領域に新たな価値を創造する

**INCLUSIVEは、
ヒトを変え、事業を変え、そして社会を変える。
を企業理念に掲げています。**

私たちは、才能と個性の多様性を受け容れ、表現の多様性を創造し、
それらをかけ算して多様な価値観を持つ人々に
サプライズな体験として届けます。

文化や価値観のギャップを越え、
誰もがワクワクする社会を支える存在でありたい。

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 : メディア運営・収益化支援
広告・プロモーション企画
アドテクノロジー関連事業
マーケティング・ブランディング戦略に関連する
コンサルティングサービス
食関連事業 など

沿革 : 創業17年、上場5年目

2007年 4月 創業

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（本社）、札幌、京都、大阪、他

当社グループ : 連結13社、連結社員数210名
(2024年5月末時点)

Data Tailor、TRIPLE WIN STRATEGIES、morondo、
Newsletter Asia、OGS、OGS PLUS、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、LAND INSIGHT

当社グループの事業概要



サービスの流れ
お金の流れ

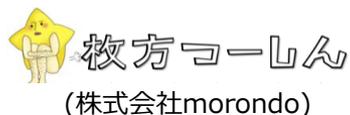
- ①:メディア&コンテンツ事業、②:企画&プロデュース事業
③:食関連事業、④:その他新規事業（宇宙関連）



クリエイターエージェントサービスのナンバーナイン社は株式譲渡により2023年11月に連結対象からはずれたため削除しております。

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



Newsletter Asia
株式会社

企画&プロデュース事業



GEORGE
CREATIVE
COMPANY

食関連事業



その他新規事業（宇宙関連）



メディア&コンテンツ事業に属していたナンバーナイン社は株式譲渡により2023年11月に連結対象から外れたため削除しております。

各事業セグメントについて

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">メディア企業向けコンサルティングメディア運営・収益化関連サービスIP開発および関連ビジネス企画&プロデュースセグメント事業以外のメディア・コンテンツサービス	<ul style="list-style-type: none">メディア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制作支援・ディレクションフィーIPビジネスに関連するロイヤリティー
企画 &プロデュース	<ul style="list-style-type: none">ブランドコンサルティング事業再生コンサルティングSNSマーケティングデジタル広告運用サービス	<ul style="list-style-type: none">コンサルティングフィーマーケティング企画・実行フィーコンテンツ制作広告運用フィー
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「ハラカドカフェ」ブランドを活用した一切の事業	<ul style="list-style-type: none">主な展開チャネル<ul style="list-style-type: none">飲食（京都、銀座、原宿）EC・通販お出汁商材の企画開発販売新業態含む百貨店での販売ハラカドカフェのイベント企画販売
その他	<ul style="list-style-type: none">宇宙関連事業上記に含まれない新規の事業	<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

メディア&コンテンツ事業に属していたナンバーナイン社が連結対象から外れたことにより漫画/WEBTOON関連事業について削除しております。

24年3月期実績（主要数値）

連結売上高 / 前年比成長率

5,359百万円 / +11.5%

①メディア&コンテンツ

1,582百万円（注）（▲10.7%）

②企画&プロデュース

1,774百万円（注）（+25.8%）

③食関連

2,002百万円（注）（+23.5%）

（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&プロデュースは大型案件の完了、企業ブランディング支援・コンサルティングサービス、SNSマーケティング支援サービスが好調に推移し、**対前期比増**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不採算事業の撤退などの影響で売上が想定を下回ったものの、販管費やのれん償却費が減少し、**セグメント利益は改善**

営業利益 / 営業利益率

△94百万円 / 259百万円改善

前期実績 △354百万円

・オレンジグループ株式取得に伴うのれん償却費の影響は残るものの、**主要事業の収益改善**により、対前期比で改善

調整後EBTDA

190百万円

前期実績 △26百万円

・のれん償却費等を加味した調整後EBITDAにおいては、営業損益の大幅改善により、**対前期比で大きく伸長**

親会社株主に帰属する当期純利益

313百万円 / 1,184百万円増

前期実績 △871百万円

・**当期黒字達成**。子会社株式譲渡により特別利益を計上

当期計画と成長戦略

25年3月期計画（主要数値）

連結売上高 / 前年比成長率

5,735百万円 / +7.0%

- ①メディア&コンテンツ
1,161百万円（△26.6%）
- ②企画&プロデュース
2,562百万円（+44.4%）
- ③食関連
2,172百万円（+8.5%）

- ・メディア&コンテンツでは、メディア収益化支援&事業コンサルティングを重点活動領域と設定。
- ・企画&プロデュースでは、地方創生支援、ブランドコンサルティングや企業ブランドの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、上場を見据えた体制整備と中長期的な成長戦略を策定。**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の話題性のあるコラボレーション販促施策を実施予定。
- ・宇宙関連では、実証実験から事業推進フェーズへ移行

営業利益

25百万円

前期実績 △94百万円

- ・新規サービスの開発強化・上場準備に伴う管理体制強化のために積極的な費用投下を行う。

調整後EBTDA

220百万円

前期実績 190百万円

- ・営業利益の改善を踏まえ、今期の**調整後EBITDAは更なる改善を想定**。

親会社株主に帰属する当期純利益

4百万円

前期実績 313百万円

- ・グループ全体の**営業利益の改善**を踏まえ**黒字着地**。

2025年3月期計画（ハイライト）

前期に引き続き、選択と集中

グループ経営の強化、経営リソースの効率化で収益力改善

1. グループ間連携強化、経営リソース効率化により
営業利益・最終利益の黒字着地

2. 地域企業の事業推進（地方創生関連）案件の強化

3. 食関連事業の強化（EC強化・商品開発強化）

4. 宇宙関連領域の実績づくり（実証実験→事業化へ）

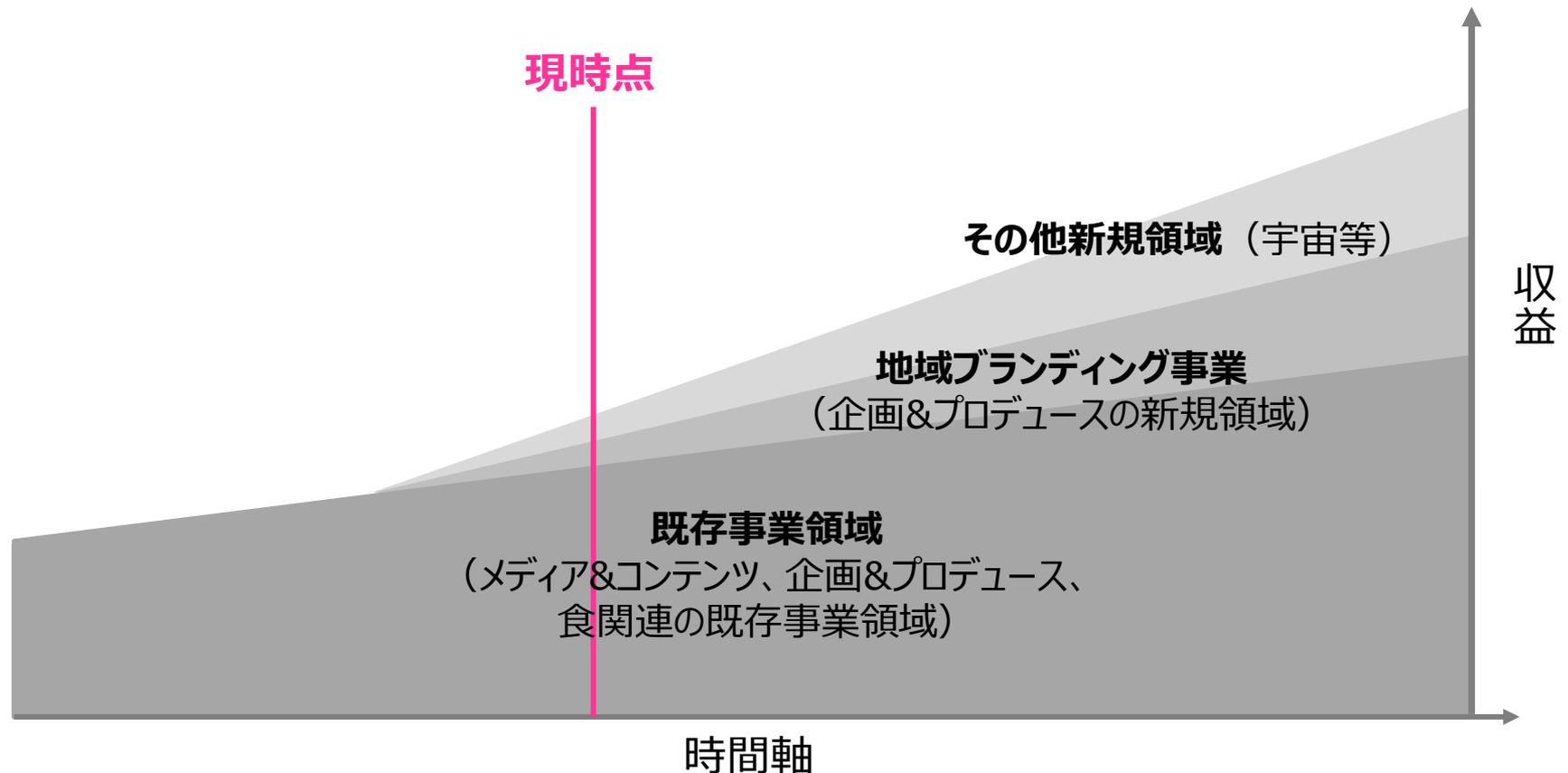
中期成長戦略の考え方

メディア・コンテンツ事業の注力領域をメディア収益化支援と事業コンサルティングに。

企画&プロデュース事業では地方創生とブランドコンサルティングを推進。

食関連ビジネスでは高単価高付加価値サービスとEC事業領域に注力。

宇宙関連領域では事業化フェーズへ。



グループ会社の上場を見据えた「企業統治」と「収益性」の実現 ～事業育成、人材育成を通じて社会変革を実現する～

メディア&
コンテンツ
事業

メディア・コンテンツ事業の推進（放送と通信の融合）

デジタルを活用した放送局ビジネスの新機軸創出

企画&
プロデュース
事業

地域企業の事業推進支援（地域から世界へ）

地域先端企業のブランドコンサルティング/事業推進

食関連
事業

食関連事業（下鴨茶寮）のIPビジネス化

京都から世界へ、
日本食第一想起ブランド構築に向けた事業推進

その他
（宇宙関連）
事業

宇宙関連（衛星データ）事業の着実な実績づくり

PoCから事業化へ、行政関連に注力

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 事業

- メディアコンサル事業強化
- インフルエンサー関連事業
- 放送局経営の安定化
- オリジナルIP事業開始

- インフルエンサー向けインクルーシブサービスの提供
- IPプラットフォーム事業
- NFT関連

- 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

- SNSマーケティング事業の型化と横展開
- ブランドコンサル強化
- 地域レガシー事業再生
- 大学連携教育事業

- SNSマーケティング強化
- 地域関連プロモーションサービスの「型化」
- 食関連人材ビジネス
- 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
- 地方老舗ブランド再生コンサルティング強化

食関連 事業

- EC事業のテコ入れ
- CRMの強化
- 商品開発プロセス改善
- 株式公開準備

- EC事業強化（海外）
- 顧客体験価値向上
- 全事業の黒字化
- 株式公開

- 日本食ブランドビジネスのグローバル化
- 海外展開加速
- ブランド買収&開発

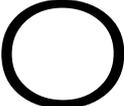
その他 （宇宙関連） 事業

- 農業関連衛星データサービスの事業化
- 行政関連PoC探索
- 畜産関連PoC開始

- 農業関連衛星データサービスの事業推進
- 畜産/酪農関連サービス事業化
- 株式公開準備

- 衛星SaaS化
- IST社との連携による独自衛星サービス強化
- 株式公開

中長期の成長に向けた進捗状況：2024年度の進捗

事業セグメント	進捗	前期からの達成状況
<p>メディア&コンテンツ事業</p>	<p>メディア収益化支援・事業コンサルティングを重点活動領域に</p> <ul style="list-style-type: none"> メディアコンサルティング事業の強化 媒体毎の採算性と成長性を精査 グループ連携サービスの強化 	
<p>企画&プロデュース事業</p>	<p>地方創生支援、ブランドコンサルティング、デジタルマーケティングの内製化支援サービスに注力</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタルマーケティング支援サービスの強化 地域創生企画の型化による汎用提案の推進 	
<p>食関連事業・その他新規事業</p>	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> インバウンド需要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 衛星データ関連は実証実験から事業化フェーズへ移行 	
<p>グループ全体</p>	<p>上記事業の収益性改善とグループ内の経営資源の見直しや再配分に取り組む</p> <ul style="list-style-type: none"> 管理体制強化のための投資 売上の拡大と決算の黒字化 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の課題に対し、ワンストップのソリューション提供で課題を解決、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。

生成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

新たなテクノロジーを新規サービスおよび業務フローに取り込み、時間対効果の最大化に取り組む。

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

全社的なブランディングの再構築

- ・料亭ブランドを基軸にした全社的なブランドの再定義と活用及び発信方法の設定

商品戦略の強化

- ・顧客動向や市場性を踏まえた商品の改廃実施と新商品の投下

料亭事業の高価値化と顧客とのタッチポイントの強化

- ・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：①料理マネジメント人材への投資②館内備品や建築物の断続的な修復と維持
- ・企画PR：顧客サービスの一環であるブランド訴求型イベントの実施

EC事業の収益向上

- ・新たなオンラインショッピングサイトの構築と運用：UX/UIの大幅な改善
- ・新商材（出汁パック等）を中心に定期購買など新たな販売手法を導入
- ・デジタルマーケティングの高度化と投資額の増強

既存事業における成長戦略の構築

- ・成長性を有する既存事業の選択と事業リソースの集約

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
- ・中長期戦略に基づく製造流通拠点への投資計画の検討

今期経営方針④ その他新規領域（宇宙等）

実証実験から事業化フェーズへ移行し、各自治体との連携体制を構築

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の各種実証実験の実施フェーズから事業化を推進する。

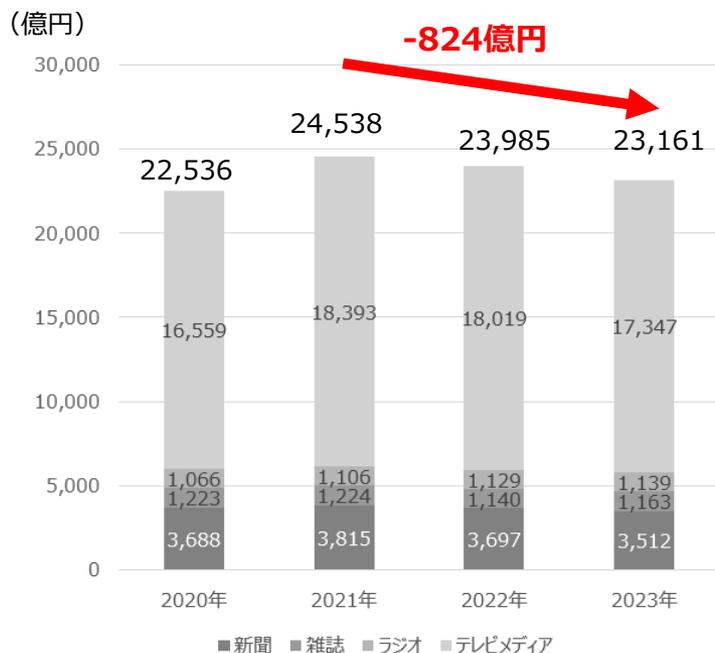
カーボンクレジット関連サービスのリリース検討

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。

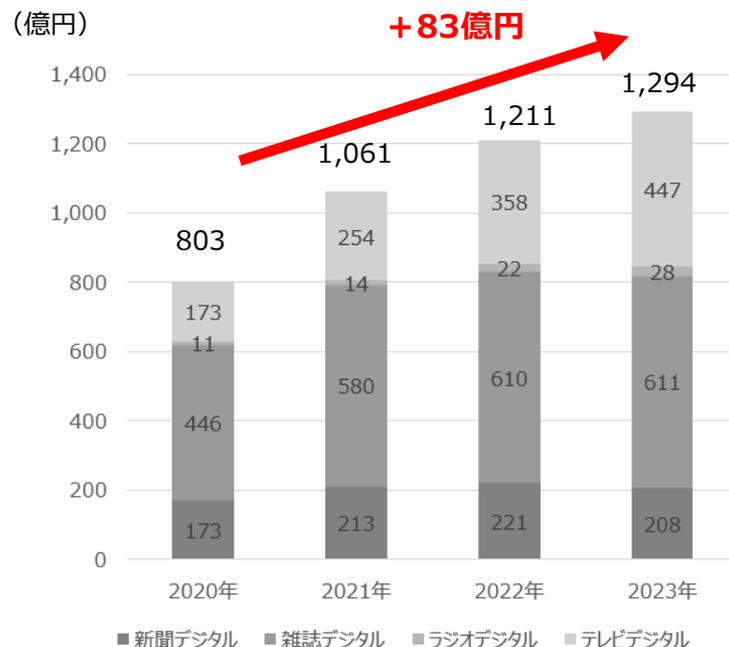
市場動向と当社グループの ポジショニングと競争優位性について

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**

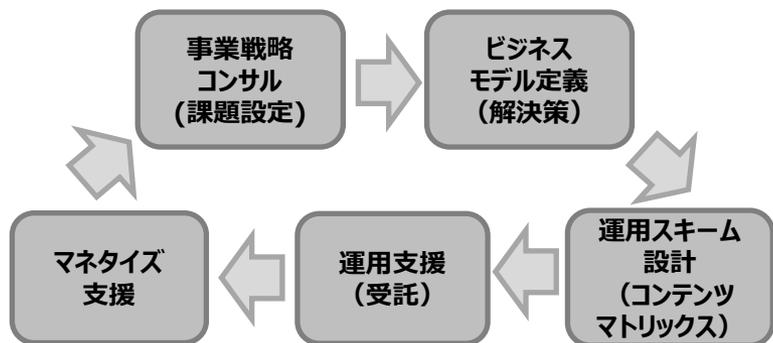
出所：電通「2023年 日本の広告費」
<https://www.dentsu.co.jp/news/release/2024/0312-010700.html>

前回電子コミック（WEBTOON含む）の市場機会について記載していましたが、ナンバーナイン社が株式譲渡により連結対象から外れたため削除しております。

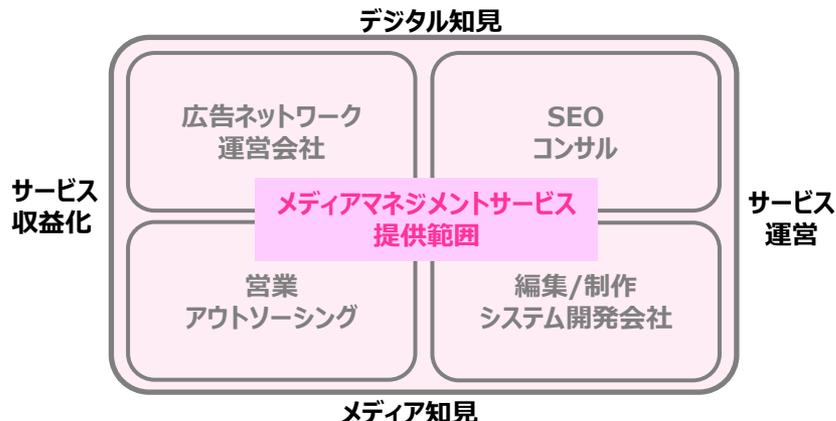
メディア&コンテンツ：メディアマネジメント事業におけるポジショニングと競争優位性

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」

大カテゴリ	小カテゴリ	名称	編集/制作	運用/管理	プラットフォーム	IP/コンテンツ	権利	販売/収益	競合/代替	おもしろ度
PV/SP/PR	Aパターン
	Bパターン
	Cパターン
自社PR	Aパターン
	別ノード
現ニケーション	個人活用
	法人活用
ネット/メディア	個人活用
	法人活用

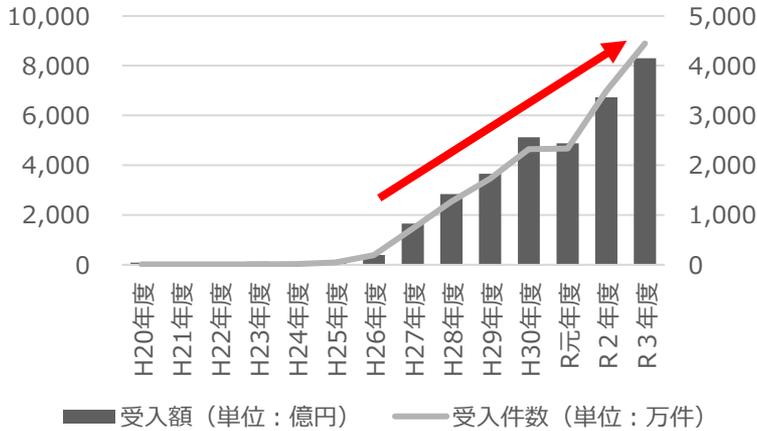
支援先企業のメディア/コンテンツ事業を構築・
運営するためのスキームとして、左記の「コンテ
ンツマトリックス」を有している。
コンテンツの切り口をマトリックスで企画・改善
することで、脱属人のコンテンツ運用/政策体制
を構築することができ、メディア/事業の継続的
な成長を実現することができる。

定量データ分析 × 定性コンテンツ企画

前回電子コミック（WEBTOON含む）のポジショニングについて記載していましたが、ナンバーナイン社が株式譲渡により連結対象から外れたため削除しております。

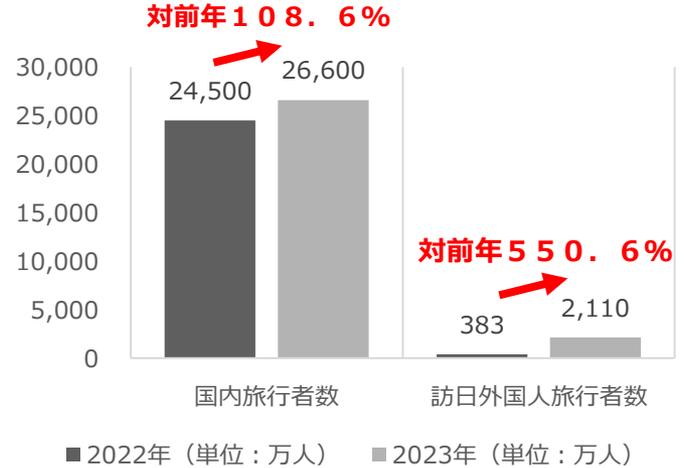
企画&プロデュース 市場機会：地域創生&地域DX

ふるさと納税受入額・受入件数



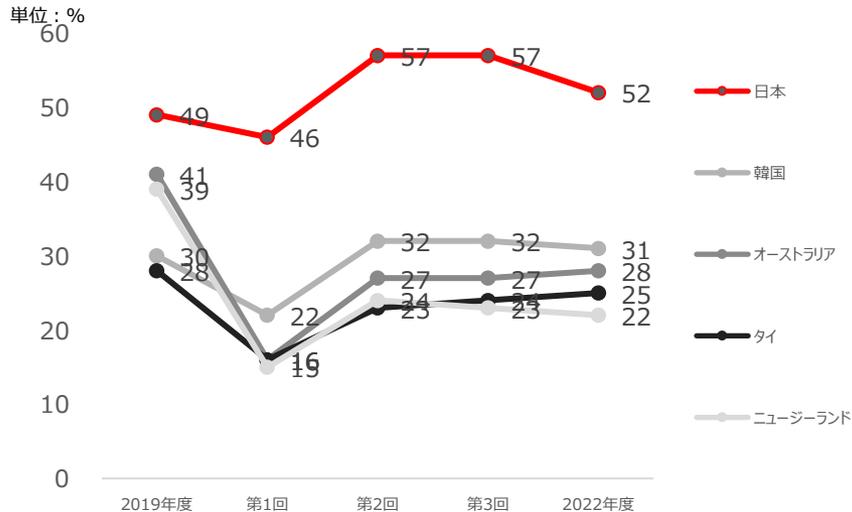
出典：総務省「ふるさと納税に関する現況調査結果（令和4年度）」

国内観光市場の予測



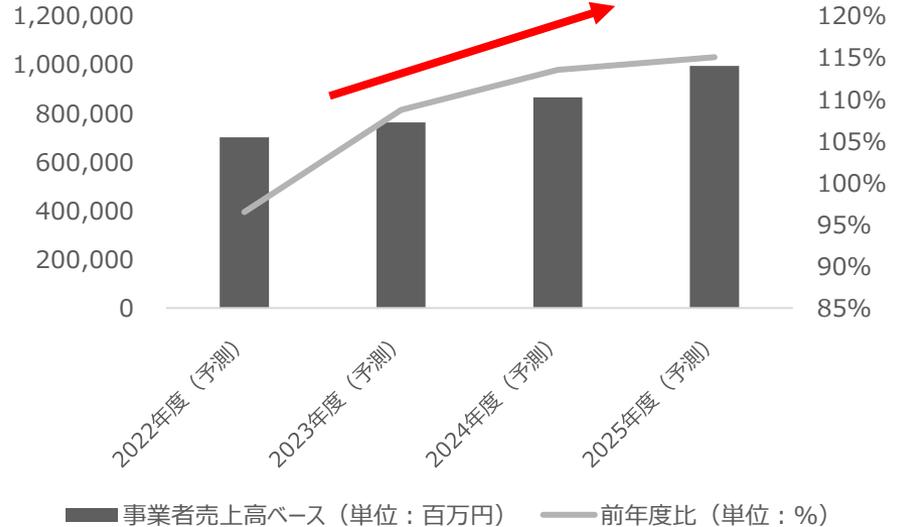
出典：(株)JTBC「2023年（1月～12月）の旅行動向見通し」

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

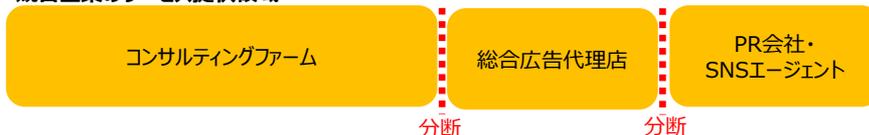
事業支援のプロセス



企画&プロデュースセグメントの強み

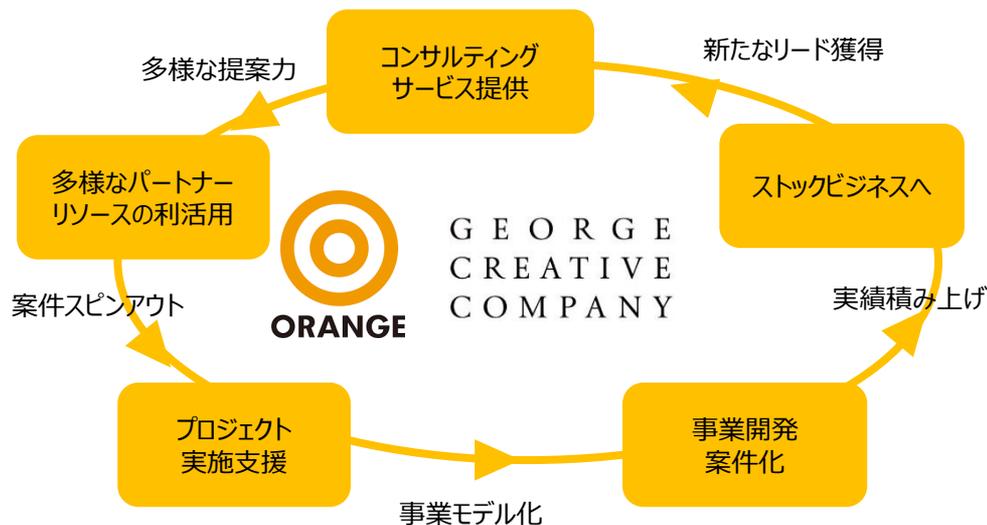


競合企業のサービス提供領域



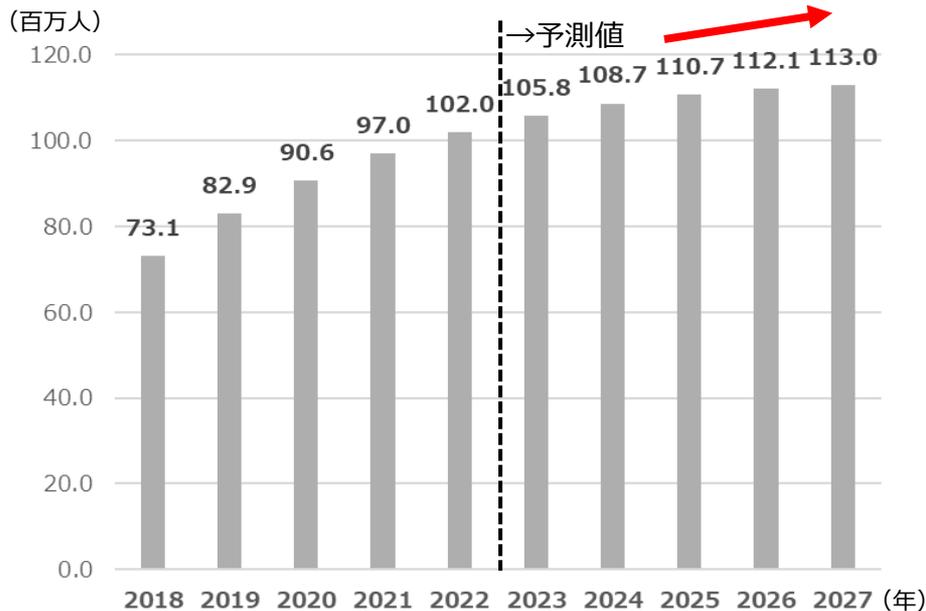
ビジネスサイクル

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：日本におけるソーシャルメディア現状

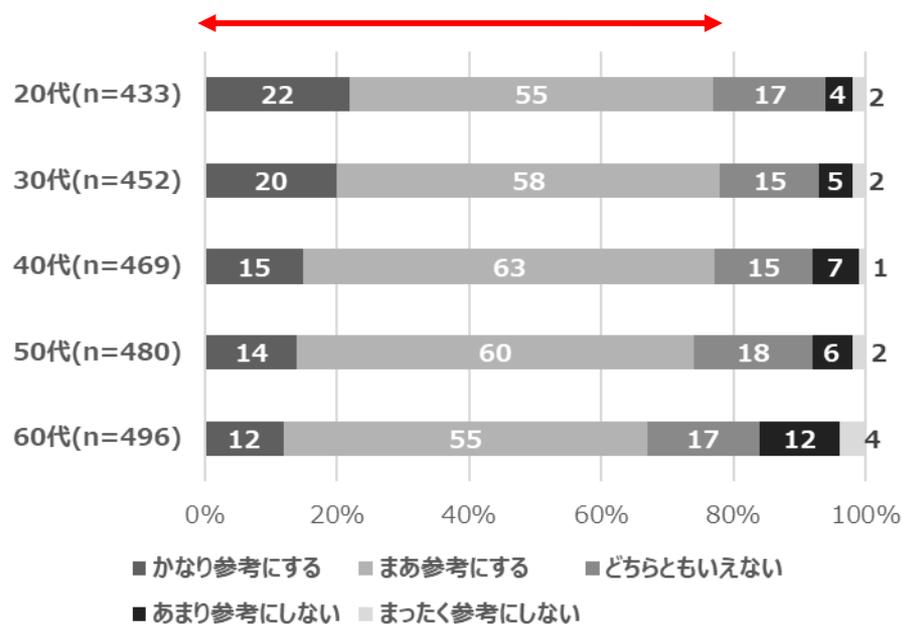
①日本のソーシャルメディア利用者数の推移及び予測



※ソーシャルメディアサイトやアプリケーションを月1回以上利用する人の数
(アカウントの有無は問わない)

(出典) Statista 「Number of social media users in Japan from 2019 to 2023 with a forecast until 2028」

②レビューや口コミをどの程度参考にするか



(出典) GDPに現れないICTの社会的厚生への貢献に関する調査研究 (総務省)

国民の大半が日々SNSを何らかの形で参照し、誰かのレビューや口コミを日常の暮らしや購買体験の参照とするのがもはや当たり前の現状
SNSを有効活用した事業成長支援領域は今後さらに拡大していくと推測。

提供サービス・事業全体像

ベンチャー・スタートアップから中小、大企業の新規事業における製品・サービス、マーケティング活動の「三方よし」を前提とした事業の成長や拡大を実現する独自の「伴走支援プログラム」をハンズオンにて提供。

デジタル戦略
支援領域

デジタル戦略
コンサルティングサービス

SNS
マーケティング
支援領域

SNSマーケティングサービス

ファンづくり

- ・インフルエンサーヒアリング
- ・ファンサーチ

SNS運用

- ・業務委託
- ・運用支援

ステマ削除/炎上対策支援サービス

一気通貫で支援

オーセンティックジャパン株式会社 「ココヘリ」 登山者に向けたヘリ検索救援サービス



広がる、 安心の輪

初年度は、会員数たった391人。
でも「ゼロ」じゃなかった。



<課題>

顧客を自社のみで3万人まで増やしてきたが、その後伸び悩み踊り場を迎え、デジタル広告中心のプロモーションから脱し新たな顧客開拓する方法を模索していた。

また直感的に必要なと感じられる商品ではないため、入会してもらうにあたってサービス理解と価値啓蒙が必要。

<実施概要>

登山愛好家・キャンパー・トレイルランナーで当該領域のユーザーと密にコミュニケーションをとっているマイクロインフルエンサーを継続的にリサーチ・起用。

投稿を実施いただいた方の中でも反響が大きく、**ココヘリのミッションに共感いただけただけの方々をSNSアンバサダーに任命。**

<結果>

入会者数は**3年で5倍以上に増加**
(2021年3万人⇒2023年15.5万人)

※ 2024年6月現在では17万人を突破
事後調査では**入会者の半数がアンバサダーの投稿を入会検討時の参考にした**と回答。

実績を評価され、当社子会社とマーケ・営業領域における包括業務提携を締結。

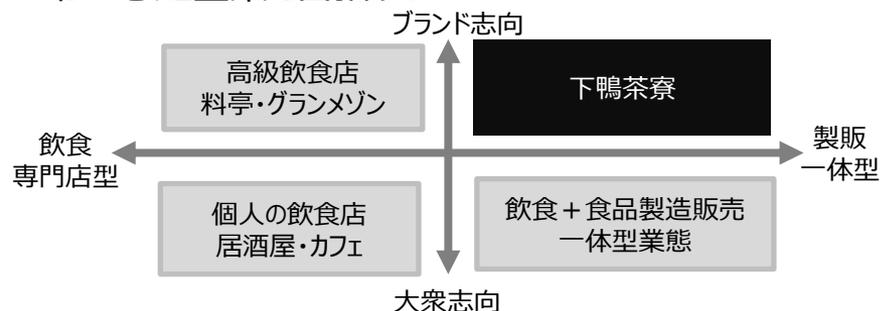
食事業（下鴨茶寮）におけるポジショニングと競争優位性

基盤となる強み

創業168年目を迎える京都発の料亭というブランド力と商品の企画開発製造機能を有しており、食品事業分野においては、EC事業を中心とした多種多様な販路で商品展開することで、年間の全社の利用顧客数は約800,000人に及ぶ。また、京都の本店においては、世界的な格付け機関から長期にわたる高評価を獲得しており、国内および外国人富裕層から、日本食のみならず、日本文化体験の提供においても高い支持を集めている。

ポジショニング

本店及び銀座店の更なるブランド力向上により、食品分野における顧客認知の獲得と高価値化を推進。日本食の第一想起企業を目指す。



展開市場と今後の展開

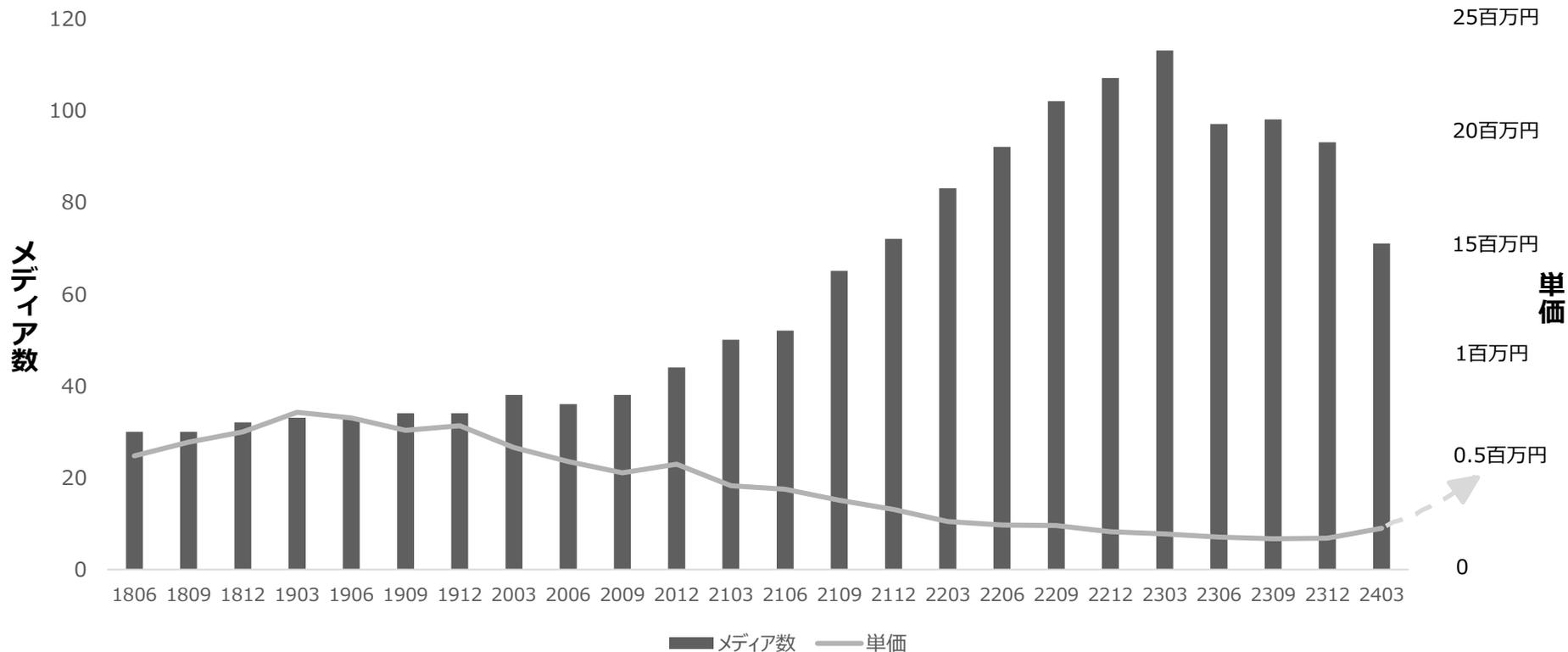
EC事業への人的およびシステム投資、広告投資を積極的に行うことで、中長期における成長性を更に促進していく。その他の既存事業においては、MD事業部門におけるギフト市場の再構築、百貨店食料品フロア等を展開する常設店運営事業における新業態出店の検討、地方自治体との返礼品開発を行うふるさと納税事業などの強化を中心に業績伸長を目指す。

一方、料亭ブランドを活用した新商品（出汁パック）の開発と市場投下、ハラカドカフェ等をベースにしたデフュージョンブランドの立ち上げ、一部食品の越境EC販売などの輸出事業などにも着手予定。



メディア&コンテンツ：メディアマネジメント事業のKPI

メディアマネジメント事業



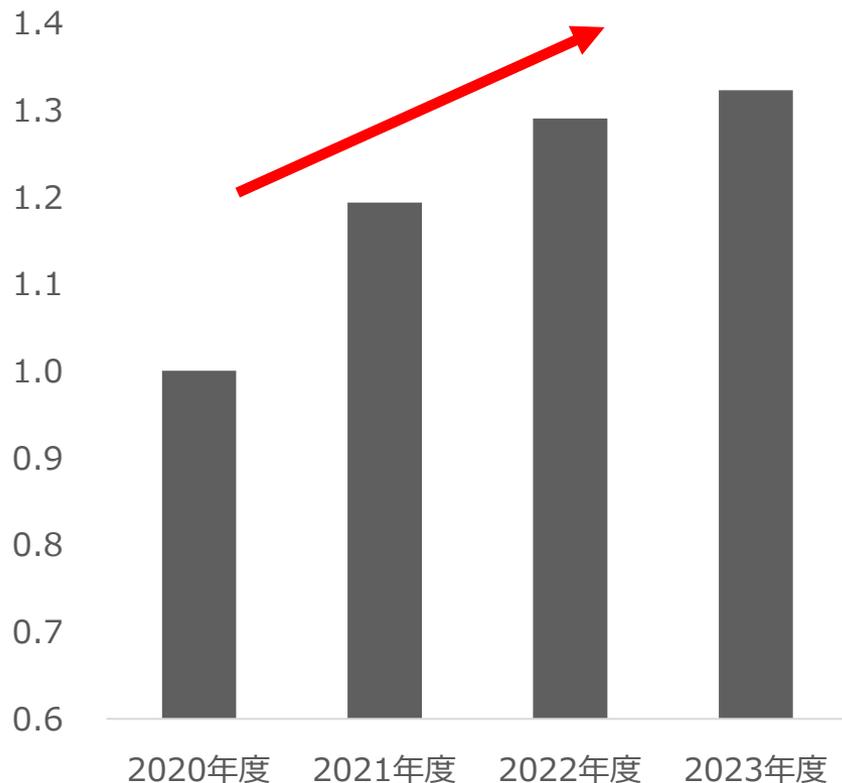
導入社数×1社あたり売上高（固定費+レベニューシェア）

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、単価の向上や収益性アップに取り組んでいく。

企画&プロデュース及び食領域：KPI

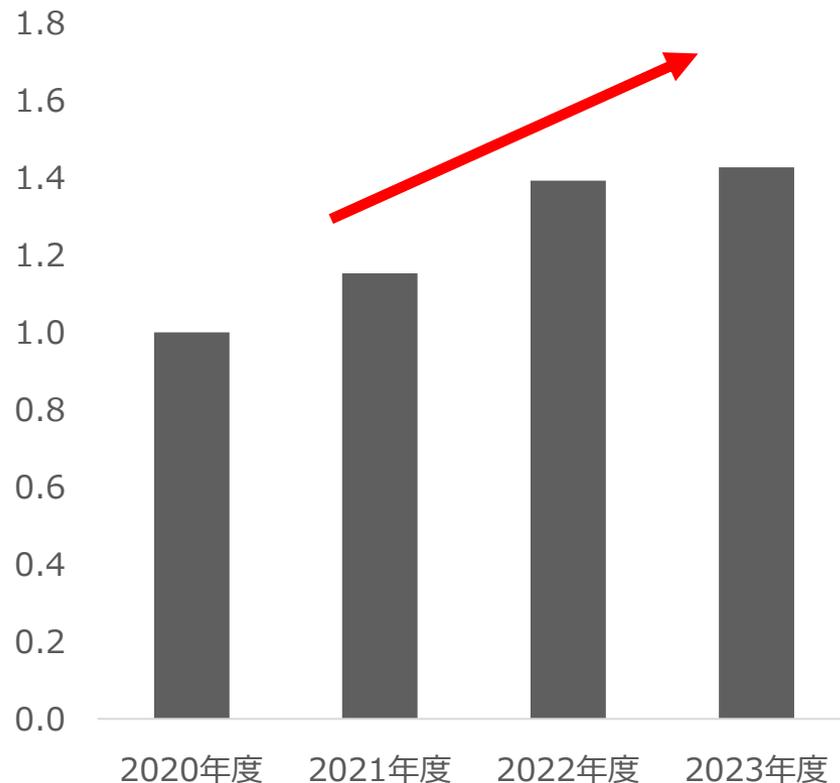
企画&プロデュース事業



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



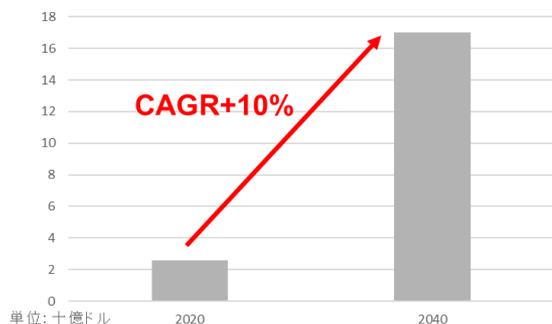
利用顧客数指数（2020年を「1」として算出）

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（LI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

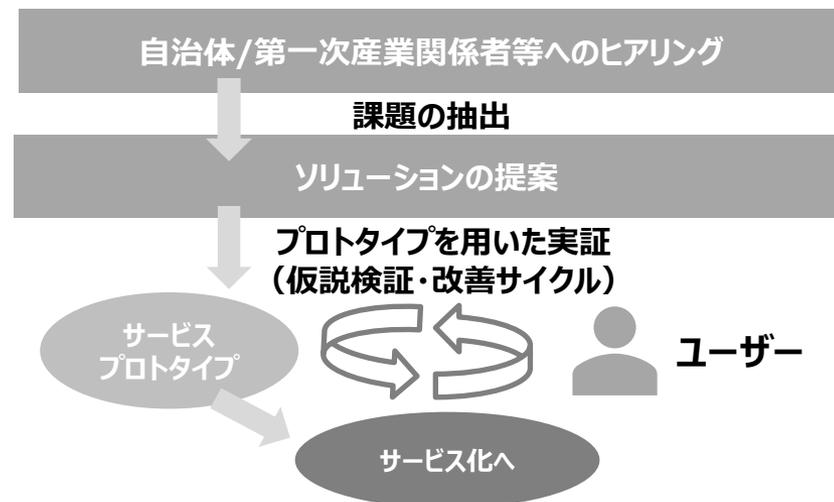


INCLUSIVE

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LI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、同社の衛星事業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。

マーケットイン発想によるデザイン思考的アプローチで「お困りごと」からサービスを開発



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・設定をすることで市場イン発想でのサービス開発を実施。

課題に対する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。

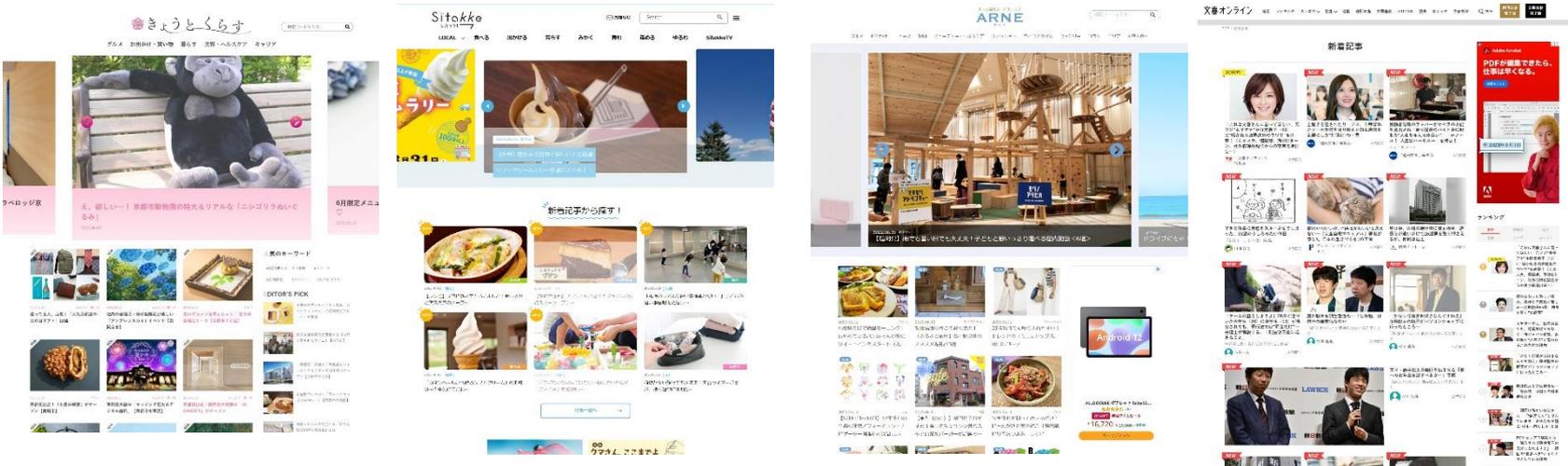
このデザイン思考的アプローチは、当社がメディア企業のDXを推進するにあたって実施してきた手法であり、衛星データを活用した事業開発においても、プロダクトアウト発想な宇宙産業における競争優位性を生み出すものである。

本年度よりサービス提供が開始された南相馬市での取り組みは、自治体への課題ヒアリング、実証提案、サービスプロトタイプ実証、サービス改善と本アプローチ手法を活用した成功事例である。

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



地方テレビ局ほか国内屈指の大手メディアとの業務提携実績



企画&プロデュース：地方創生×ブランディング企画

下鴨茶寮のブランドおよび
ハラカドカフェを活用した
商品企画及びPR販売



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

企画&プロデュース：地方創生事業の推進

株式会社北三陸ファクトリー
Made by Japanの
水産ブランド世界進出のための
ブランディング戦略パートナーシップ



「北三陸から、世界の海を豊かにする」をミッションに、将来も魚を食べ続けていくことができるように、水産資源や環境に配慮し、社会への影響を最小限に抑えた養殖場で育てられた水産物をグローバルに展開

京都芸術大学通信教育部に
食を学ぶ芸術学士課程
「食文化デザインコース」開設



国内唯一、完全オンラインで「食」を学ぶ、芸術学士課程「食文化デザインコース（正式名称：通信教育部芸術学部デザイン科食文化デザインコース）」を監修

その他新規事業の動き：宇宙領域（衛星データ利活用） 実証から事業化フェーズへ

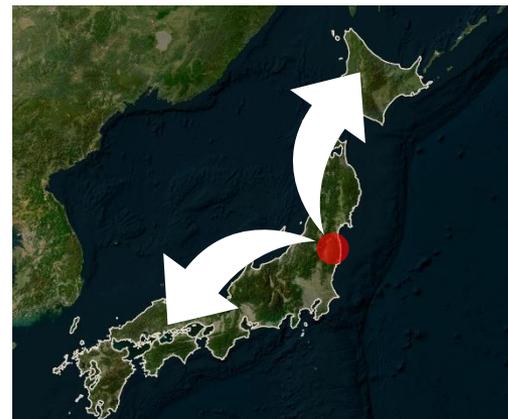
前事業年度の実証から、農業行政の現地確認業務における衛星データ利用の経済合理性を確認。

今年度は実証成果を基にサービス提供を開始すると同時に、全国的に市場が存在する本領域において事業成長へ向けた広域実証を展開する。

南相馬市へ
サービス提供を開始

4県22自治体と
広域実証を開始

全国展開へ



昨年度の実証成果を踏まえて連携協定を締結し、今年度より正式にサービス提供を開始。人工衛星データを活用し、農業行政における現地確認業務の効率化を支援。

今年度は福島県を中心に、宮城県、茨城県、栃木県にまたがる22自治体と実証事業も開始。より広域でのデータの収集と課題のヒアリングによって、サービスの改善・拡大に繋げていく。

農業行政での現地確認は全国で実施されており、デジタル庁での試算では年間800億円の関連コストが発生しているとされる。特に地方においては人手不足が顕在化しており、衛星データ活用サービスの拡大による事業成長を見込む。

事業計画の進捗状況

24年3月期業績予想と実績の差異の状況について

2023年5月15日付で発表した2024年3月期業績予想は2023年11月のナンバーナイン社の株式譲渡による連結除外により売上が減少するため、2023年11月13日付で売上を下方修正し、売却益の発生があることから当期利益を上方修正しました。

2023年11月13日付けで発表した2024年3月期業績予想と通期実績値との差異は、下表のとおり。

- 売上高については、デジタル配信サービスおよび企画&プロデュース事業における大型案件の完了、企業向けブランディング支援・コンサルティングサービス、SNSマーケティング支援が好調に推移したことにより、予想値を上回る。
- 営業利益及び経常利益については、前期のグループ会社株式取得に伴うのれん償却費が発生したものの、売上が好調であったこと、主要事業の収益性が改善したことにより、利益が改善。
- 親会社株主に帰属する当期純利益については、減損損失を計上したものの、経常利益までの影響により予想値を上回る。

(単位：千円)

	2024/3期 業績予想 (2023/5/15発表)	2024/3期 業績予想 (2023/11/16発表)	2024/3期 実績	対業績予想	
					(%)
売上高	5,750,000	4,953,109	5,359,166	406,057	+8.2%
調整後EBITDA	38,714	70,462	190,271	119,809	+170.0%
営業利益	▲220,000	▲210,665	▲94,826	115,839	-
経常利益	▲226,933	▲220,475	▲103,315	117,160	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	▲247,925	288,245	313,567	25,322	+8.8%

投資に伴うリスク情報

リスク情報

リスク項目	リスク概要	顕在化の可能性	時期	影響度	対応策
市場環境の変化	<ul style="list-style-type: none"> • 広告市場の環境整備や新たな法的規制の導入等 • 他社による革新的なサービスの出現 • 感染症拡大時など、消費行動が制限される場合、当社の業績に影響を与える 	低	中長期	大	<ul style="list-style-type: none"> • 関連サービスの多角化 • 下鴨茶寮ブランドを基盤とした差別化
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 • 新規参入により、環境が激化し、当社の業績に影響を与える 	中	中長期	大	<ul style="list-style-type: none"> • 優位性を確保したサービス・プロダクト展開 • 新規事業領域への拡張 • 自治体や地域生産者との話題性のあるコラボレーション販促施策
法的規制等の適用	<ul style="list-style-type: none"> • 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、業績に影響を与える • 食中毒事故などによる原材料廃棄、営業許可取消し、営業停止等の処分により、業績に影響を与える 	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"> • 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、食材調達が困難になった場合や仕入価格高騰の場合、当社の業績に影響を与える 	低	中長期	中	<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"> • 個人情報の流出による当社の信用の低下や、訴訟費用発生等により、業績に影響を及ぼす可能性 • ユーザーデータ利用に関する規制が実施された場合、事業領域を制限される可能性 	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 • 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、2025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