



株式会社アマナ

事業計画及び成長可能性に関する説明資料

amana

2021年11月

1. ビジネスモデル
2. 市場環境について
3. 競争力の源泉
4. 事業計画

1. ビジネスモデル

2. 市場環境について

3. 競争力の源泉

4. 事業計画

## 事業内容

アマナグループが共創する事業は、企業活動＝新規事業の立ち上げ、ブランドの構築、インナーコミュニケーション、コミュニティ形成、マーケティング活動など多岐にわたります。年間2万件にも及ぶ制作事例のナレッジや豊富なクリエイティブ資源を活用したコミュニケーションプランを、課題や価値の抽出からコンセプト／企画を作り、実制作までワンストップで提供・プロデュース。ビジュアルコミュニケーションエキスパートとして積み重ねてきたアマナグループの経験と知識を集約させて、企業の皆さまと共にコミュニケーション活動を推進してまいります。



# ビジネスモデル

## 提供すること：伝わり、動かす Co-Creation Partner

企業や社会の本質的な課題を見出して、ビジュアライズ：具現化することで、「届けたい想いが伝わり、行動を促す」コミュニケーションを創ることがアマナグループの使命です。

クライアント  
企業の価値

### 0→1 生みだす（企画）

課題/価値の抽出から、コンセプトメイク、そしてプロトタイピングまで。本質をとらえた“答え”の起点を共に創ります。

- 課題/価値の抽出
- コンセプトメイク
- ブランド戦略
- プロトタイピング
- トレンドリサーチ

### 1→10 形にする（制作）

目に見えるビジュアルだけでなく、目に見えないシステム構築まで。強烈な世界観を創る技術とナレッジで、独自の“答え”を表現します。

- 写真/ムービー
- CGクリエイティブ
- UI/UXデザイン
- グラフィックデザイン
- 編集/ライティング
- 空間デザイン
- XR (VR/AR/MR)

10→100

### 広げる（運用）

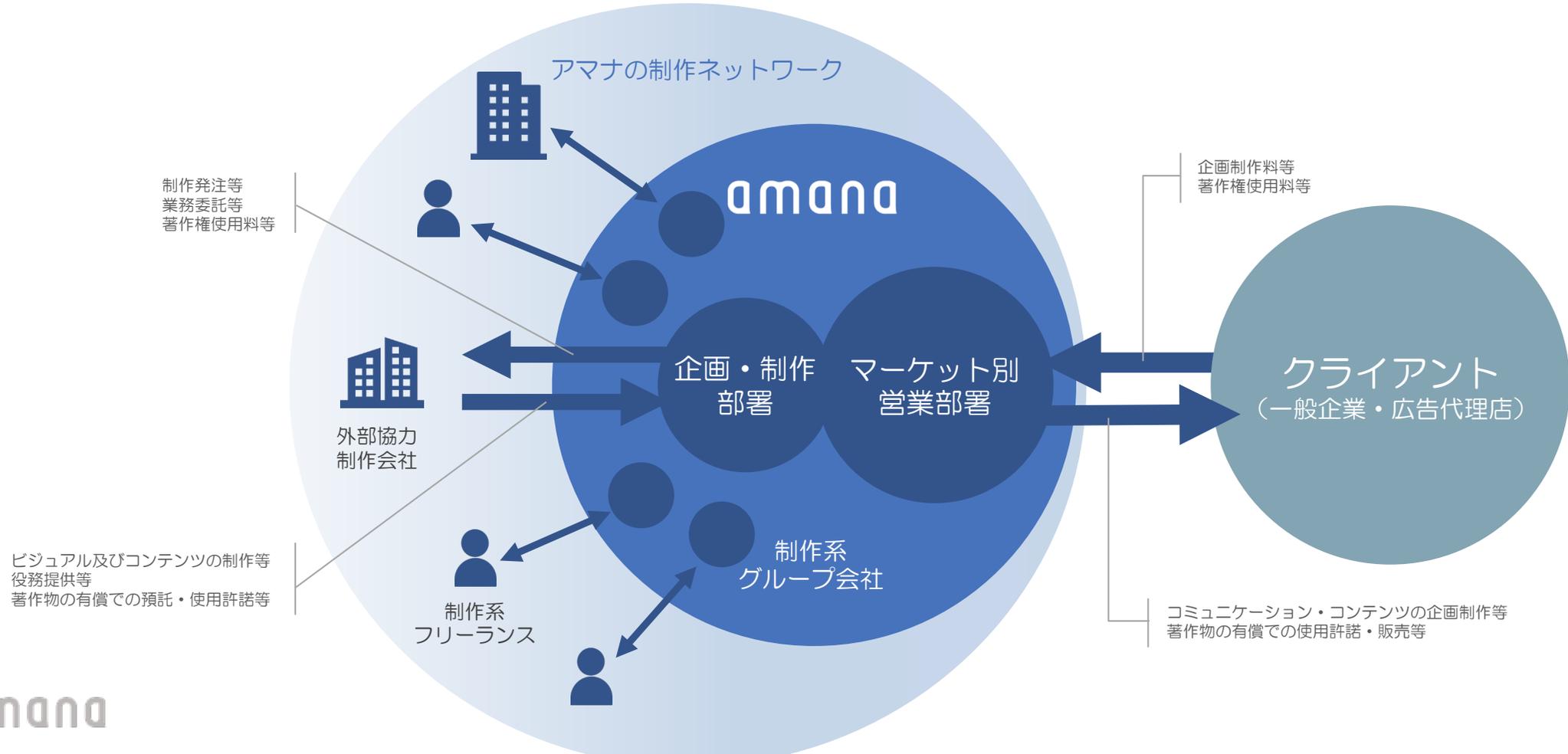
表現するだけでなく、その価値を最大化するための仕組みや戦略。導き出した“答え”を社内・社外のより多くの人へ伝え届けます。

- マガジン / メディア
- イベント設計
- デジタルアド
- SNS プロモーション
- コンテンツマーケティング
- バーチャルスタジオライブ
- インナーブランディング

# ビジネスモデル

## 商流

広告主から案件を直接受託する取引と、広告代理店等を経由して案件を受託する取引が存在しております。受託案件の企画制作は、案件特性に応じて、アマナグループの企画制作部署と外部協力会社を組み合わせながら実施しております。企画制作においては、アマナグループ内部リソースを最大限活用することによる生産性の向上と、外部発注の最適化を徹底することによる収益性の向上が、重要だと考えております。

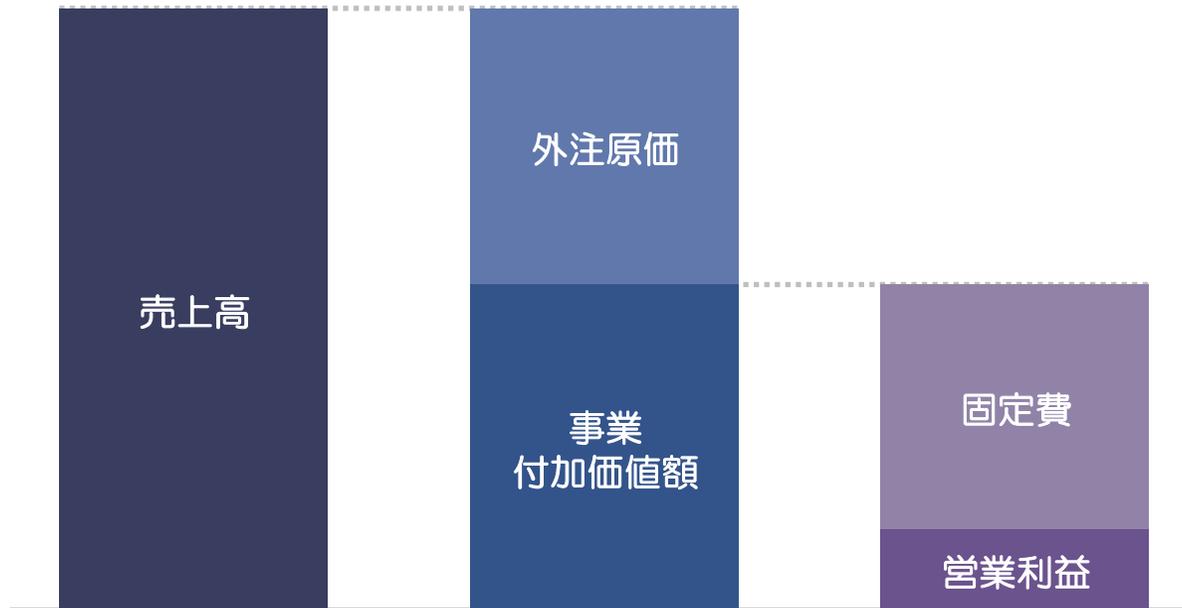


# ビジネスモデル

## 収益構造

成長性と収益性を追求する観点から事業付加価値（売上高－外注原価）を重要指標として採用しております。

損益計算書における売上総利益（売上高－売上原価）の売上原価部分について、アマナグループのマネジメントモデルでは、売上高に直接紐づく変動原価、売上高には必ずしも直接紐づかない固定原価に分類のうえ、指標管理を実施しております。



※ 外注原価：外注費、ロケ出張費、制作材料費など、制作に応じて発生する制作コスト

変動原価とは、案件毎の制作費用であり、外注費・ロケ出張費・制作材料費などが該当し、アマナグループでは「外注原価」と称して扱っております。

固定原価とは、主に制作領域に係る人材や設備などの固定的費用であり、クリエイター人件費・スタジオ家賃・制作機材の減価償却費などが該当し、固定原価については、販売費及び一般管理費と合わせて「固定費」と称して扱っております。

提供するクリエイティブサービスが多岐にわたり、案件特性に応じて案件毎の利益率に幅があることや、営業と制作がオーバーラップするなかで事業展開しているビジネスモデルにおいては、「事業付加価値」と「固定費」の組み合わせに基づくことで、適切な損益マネジメントの実行を意図しております。

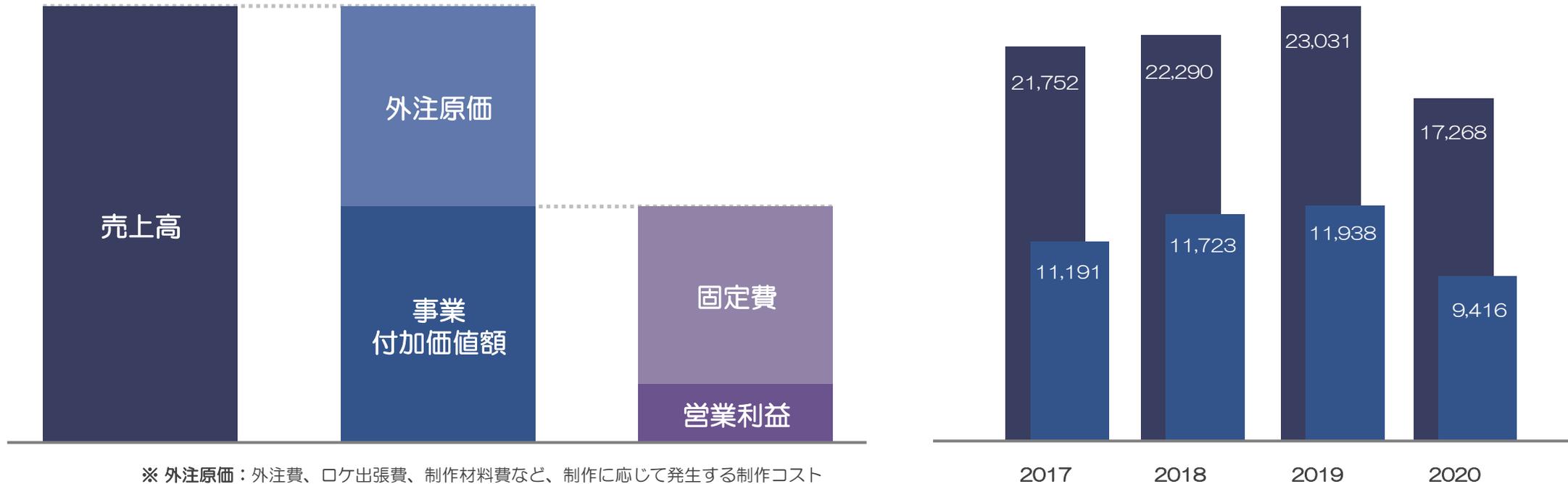
## 収益構造

事業付加価値は、2017年から2019年にかけて年率+3.3%の成長となりましたが、2020年においては、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、売上高が著しく減少したことで、外注原価の削減に努めたものの、一時的に大幅な減少となりました。

事業付加価値の再成長に向けて、事業計画（本資料P19～）における戦略・施策を推進するなかで、beforeコロナ期を上回る水準の収益性と生産性の実現を目指してまいります。

### 売上高及び事業付加価値の推移

単位 | 百万円



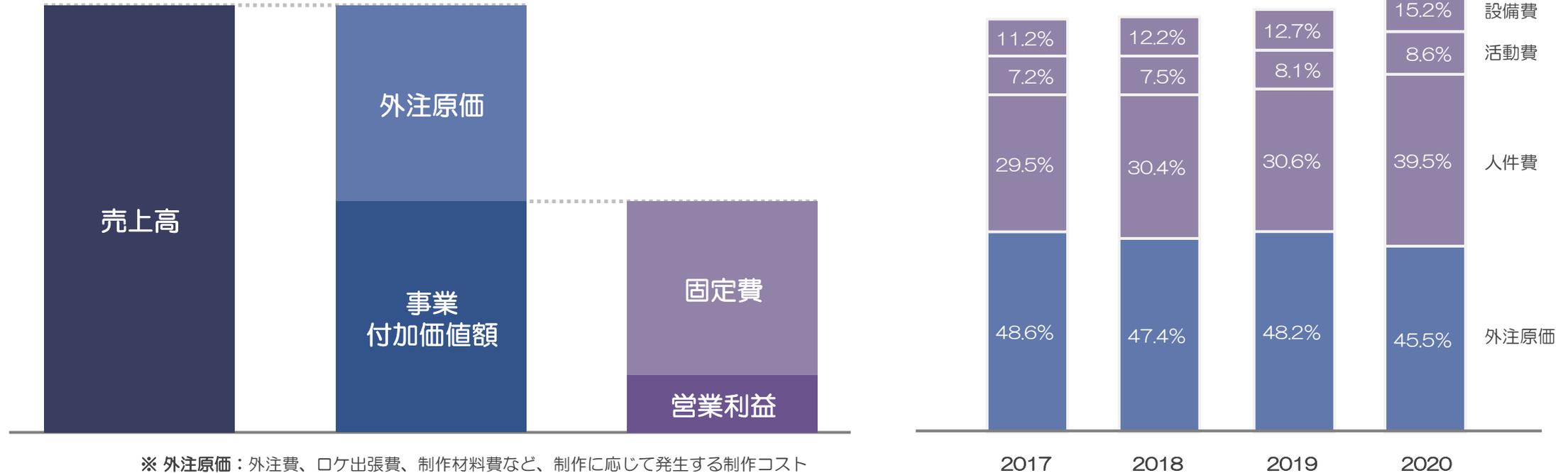
# ビジネスモデル

## 収益構造

固定費は、報酬・給与等の人件費、販促費・交通費・会議費・通信費といった活動諸費や業務委託料等の活動費、オフィス及びスタジオ施設の賃借料や有形及び無形資産の減価償却費等の設備費、に大別のうえマネジメントしております。

売上高に対する平均的な固定費構成比率をみると、人件費が30%程度の水準を占める一方で、設備費は15%程度の水準となっており、創業以来“人が中心”を理念に掲げ、人の有するクリエイティビティを源泉として価値提供するアマナグループの事業構造を表したものとなっております。

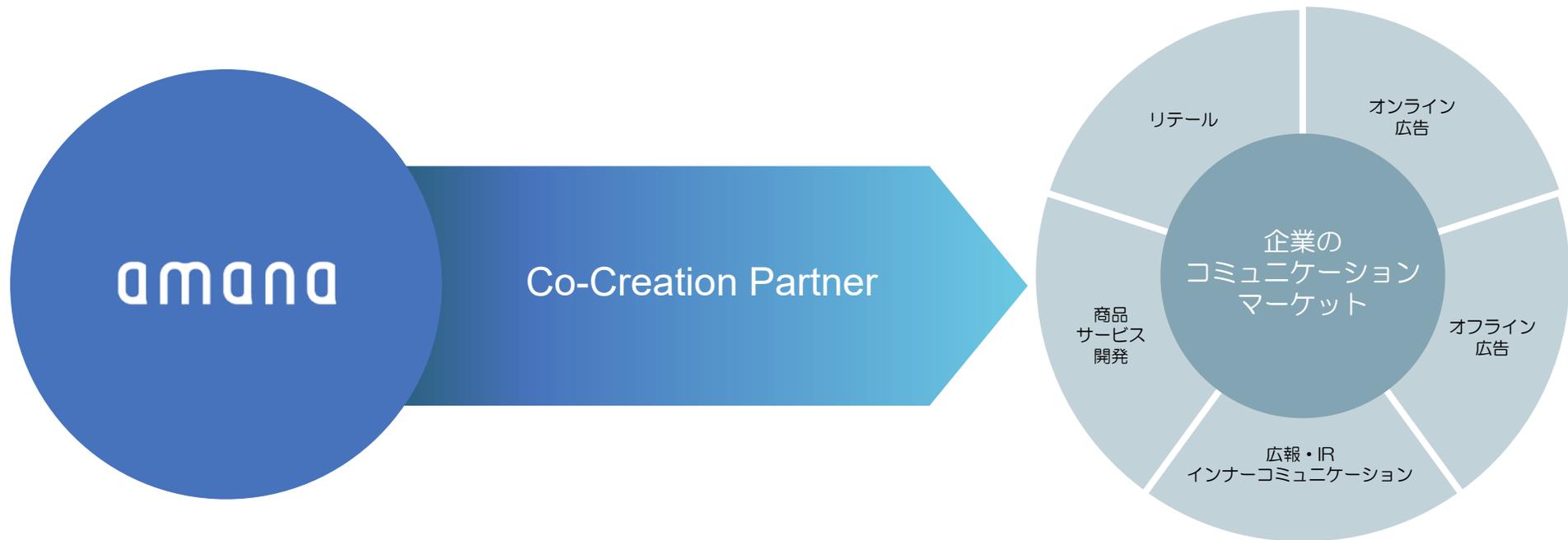
主要コストの売上高に対する構成比率推移



1. ビジネスモデル
2. 市場環境について
3. 競争力の源泉
4. 事業計画

## 市場と動向

テクノロジーの進化やメディアの多様化、さらにDX（デジタルトランスフォーメーション）が加速度的に進むなかで、企業のコミュニケーションの在り様にも大きな変化が生じている環境に対応し、また、景気変動等による企業の広告費削減による業績への影響を和らげる観点からも、従来より、事業領域を狭義の企業の広告マーケットのみに限定せず、インナーコミュニケーションや商品サービス開発等も含めた、より広義の企業のコミュニケーションマーケットと設定するなかで、クライアントの「Co-Creation Partner」を標榜し、事業活動を展開しております。

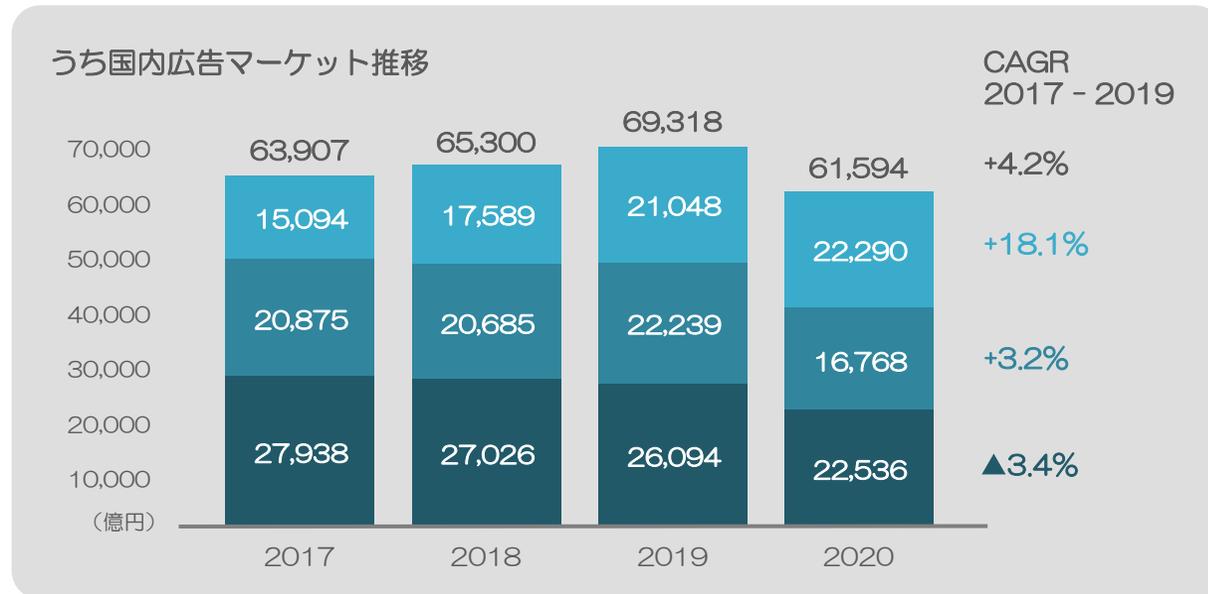


# 市場環境について

## 市場と動向

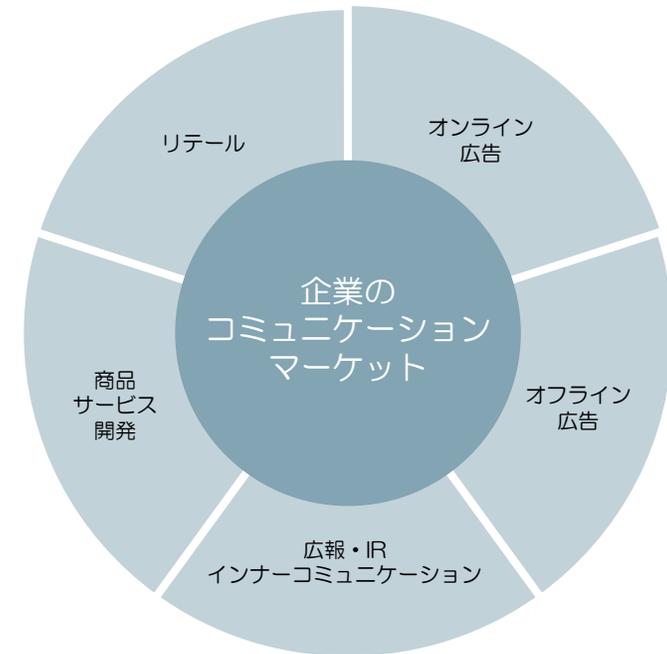
統計データ等においては、コミュニケーションマーケット全体を示すデータ等は現時点では入手困難なため、コミュニケーションマーケットにおける代表的な領域と捉えられる広告マーケットに関するデータ等に基づいております。

国内広告マーケット全体は、2017年から2019年にかけて+4.2%の成長、インターネット広告は+18.1%の成長となり、マスコミ4媒体に替わってデジタルチャネルの台頭が顕著であり、2020年においては、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、国内広告マーケット全体が大きくマイナスとなった一方で、インターネット広告はプラス成長を維持しており、社会のデジタル化加速などの外部環境を反映したものとなっております。



出所：電通「日本の広告費 媒体別広告費（2017-2020）」より作成

■ インターネット広告費 ■ プロモーションメディア広告費 ■ マスコミ四媒体広告費



# 市場環境について

## 競争環境

広告・コミュニケーション事業においては、広告代理店（広告代理店グループに属するクリエイティブエージェンシー等を含む）が一部競合となるケースも存在しておりますが、これまでにアマナグループが築き上げてきたコンテンツパートナーとしてのポジショニングを活かし、広告代理店グループからクリエイティブ領域のビジュアルやコンテンツの企画制作を受託するケースが多く存在しており“競争”と“協業”が共存するモデルとなっております。

また、撮影・CG・映像・Web・イベントなどのクリエイティブ各領域においても、各領域の専門性を有するフリーランスや企画制作会社などが競合に該当しますが、クリエイティブ各領域においてもディレクションからオペレーションまでタスクが細分化されるなかでは、アマナグループ内部リソースのみで完結するケースだけでなく、一部業務を外部パートナーとして競合に発注するケースも存在するなど“競争”と“協業”が共存するモデルとなっております。

アマナグループではマスコミ4媒体のメディア枠を直接的に扱わないことや、オペレーション特化型のクリエイティブ機能をグループに内包しないことなど、時代の半歩先を汲み取りながら常にフレッシュで役に立つクリエイティビティを確保するために、流動性を確保したマネジメントを企図しております。さらに、企画・制作・運用を一貫して企業のコミュニケーション活動のPDCAに携わることが出来ることが、「共創」をキーワードとするアマナグループのユニークなケイパビリティとなっております。



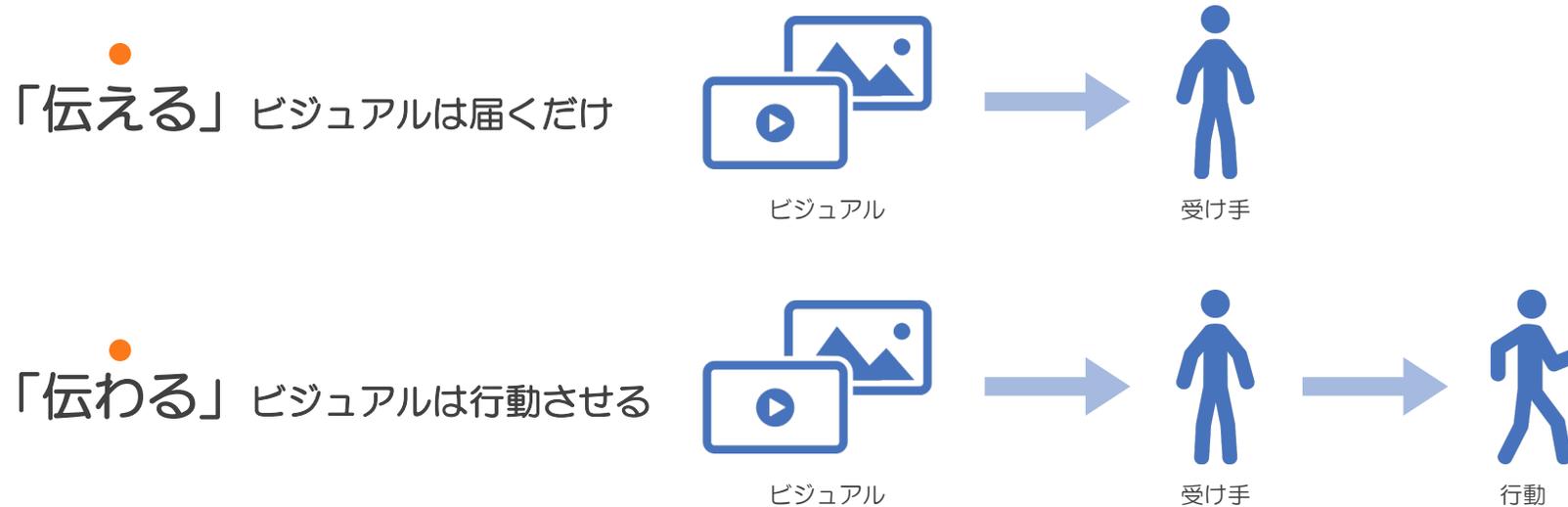
1. ビジネスモデル
2. 市場環境について
3. 競争力の源泉
4. 事業計画

## 「伝える」と「伝わる」は、まったく違う

アマナグループは、1979年に広告写真制作会社としてスタートいたしました。以来、“伝える”から“伝わる”コミュニケーションを実現するためにビジネスを拡大し、ビジュアルコミュニケーションの専門家集団としての礎を築いてまいりました。

写真・CGをはじめとするビジュアルが持つ力を最大限に引き出し、“伝える”のではなく、“伝わる”コミュニケーションを提供いたします。

見えているものを通じて、見えない想いを伝えることができる

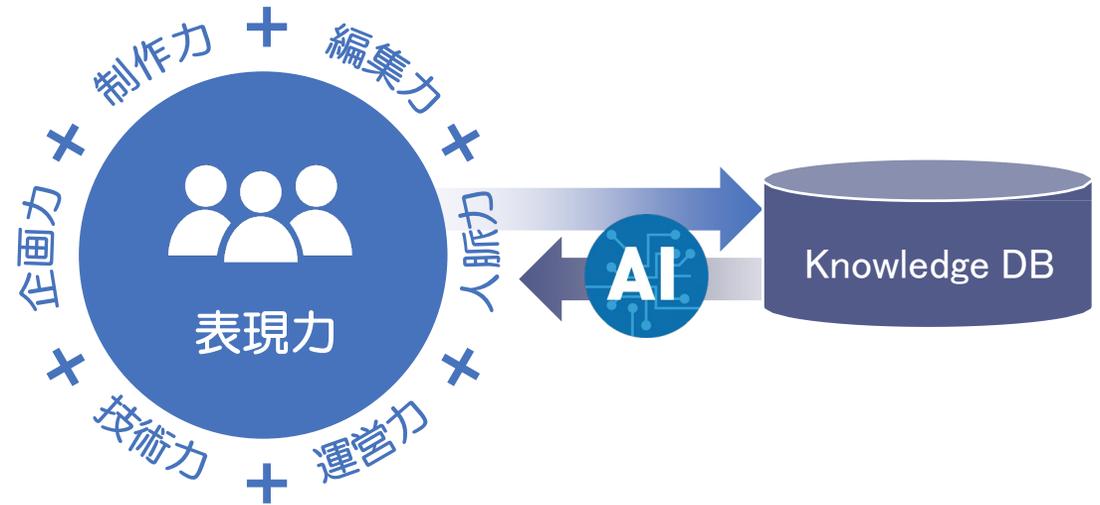


# 競争力の源泉

## 伝わり、動かす「表現力」

アマナグループの競争力の源泉は、商品・サービス・ブランド・発信者の真意など、ときには目には見えないものをも可視化し、受け手に行動を起こさせる「表現力」にあると考えております。「表現力」とは、企画力・制作力・技術力・編集力・運営力・人脈力など、人の有するスキルの総和であり、アマナグループでは、各領域のスキルや専門性に秀でた人材が集い、それぞれが有するスキルを有機的に組み合わせるなかで、最適なコミュニケーションを実現する役に立つクリエイティビティが発揮されるものであると考え、事業活動しております。個人のスキルのみ依存すると捉えられがちなクリエイティブの世界において、それぞれが強みを発揮し、同時に弱みを無効化し、協働して成果をあげていく枠組みこそが、集団・組織であることの意味であると考えております。

さらに、ワークフロー全体をデジタル化されたプラットフォームにおいて展開し、個別プロジェクトを通じて得られるスキルやノウハウを属人化させず、ナレッジとして蓄積し、標準化して活用していく共通基盤を構築・運用することで、集団・組織であることのスケールメリットを最大限発揮していく仕組みこそが、継続的な価値提供を実現する競争優位性を支えるモデルであると考えております。



1. ビジネスモデル
2. 市場環境について
3. 競争力の源泉
4. 事業計画

└ 中期経営計画（2021年12月期～2023年12月期）

本資料における事業計画は、中期経営計画（2021年2月26日開示）に基づき記載しており、基本方針・基本戦略・数値計画等の情報につきましては、同様の内容となっております

## 中期経営計画（2021-2023） | 目的・基本方針

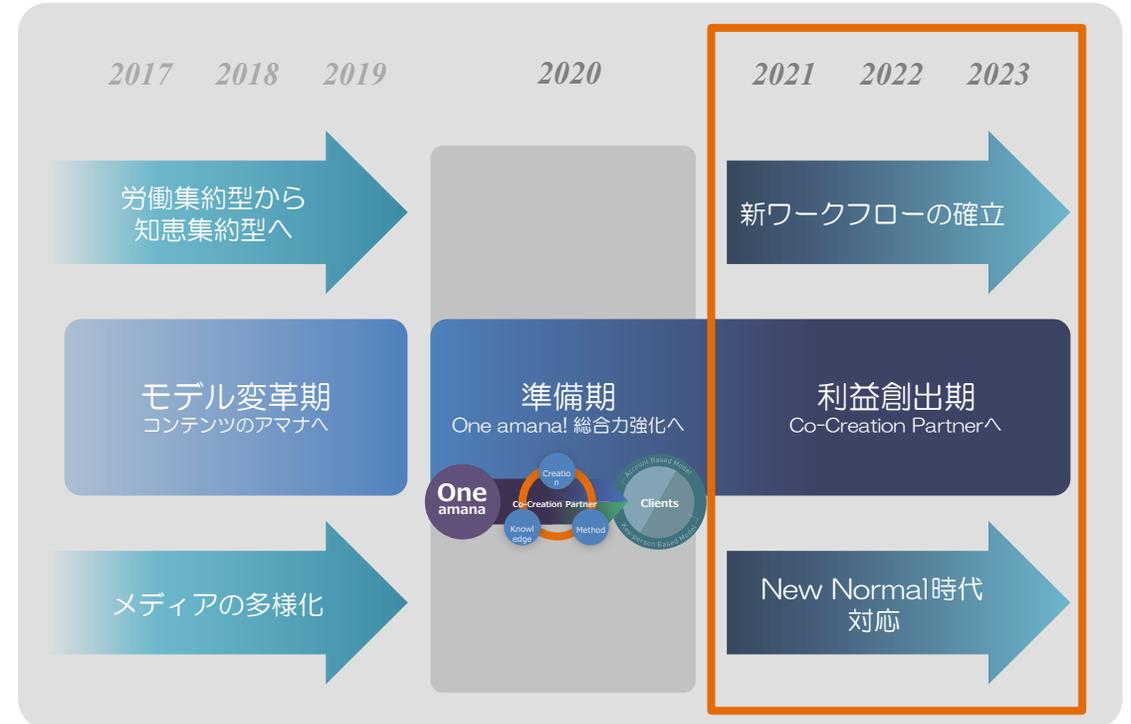
アマナグループでは、テクノロジーの進化やメディアの変化に柔軟に対応して持続的に成長するため、中長期的な観点から経営計画の策定に取り組んでおります。

2020年度においては、次年度からの中期経営計画期へ向けた「準備期」と位置づけたなかで、「One amana!」を掲げる経営方針のもと、全社横断型の戦略的な営業体制、ワンストップのクリエイティブ体制、効率的なグループ運営体制の構築を推進してまいりました。

しかしながら、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、営業及び制作活動が一部制限を受けるなかで、売上高が大幅に減少し、外注費を中心とした原価削減、人件費や設備費を中心とした固定費削減を図ったものの、大きな損失を計上いたしました。

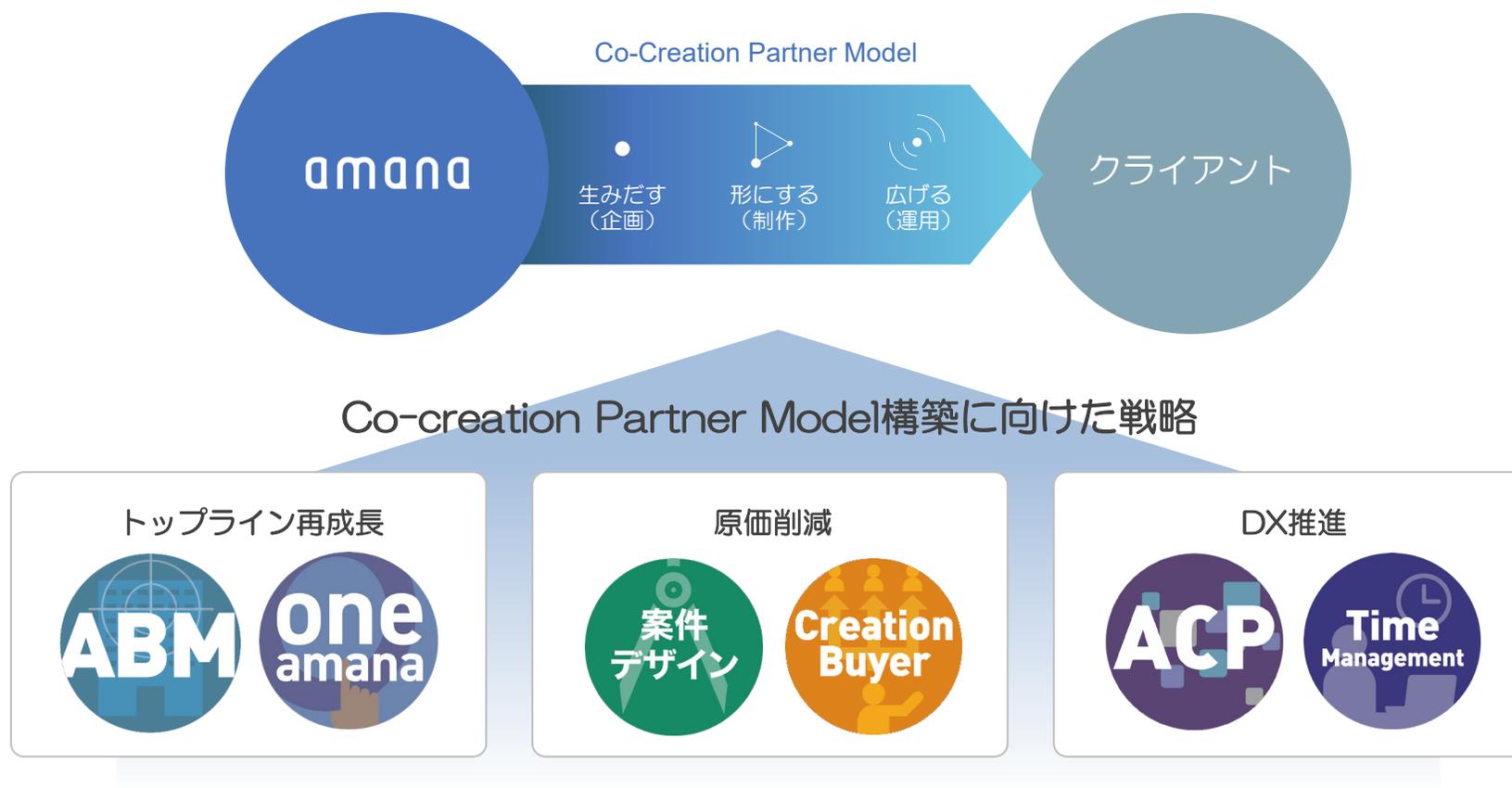
さらに、当社及び当社連結子会社であった会社において判明した不適切な会計処理を受け、内部管理体制及びコンプライアンス体制に課題を残しました。

2021年を初年度とする中期経営計画期においては、“新ワークフローの確立” “Co-Creation Partnerの実現” を基本方針に掲げ、あらためて「内部統制強化」に向けた継続的な取り組みを実施するとともに「利益創出」にこだわることで収益構造の改善及び財務基盤の安定化に努め、お客様の「Co-Creation Partner」を標榜するビジネスモデルを支える経営基盤を再構築してまいります。



## 中期経営計画（2021-2023） | 基本戦略

2021年を初年度とする中期経営計画期においては、基本方針に掲げる“新ワークフローの確立”“Co-Creation Partnerの実現”に向けて、「トップライン再成長」「原価削減」「DX推進」を基本戦略に据えて推進することで、利益創出と内部統制強化による経営基盤の再構築、さらに、New Normal時代に対応する働き方の進化を実現してまいります。

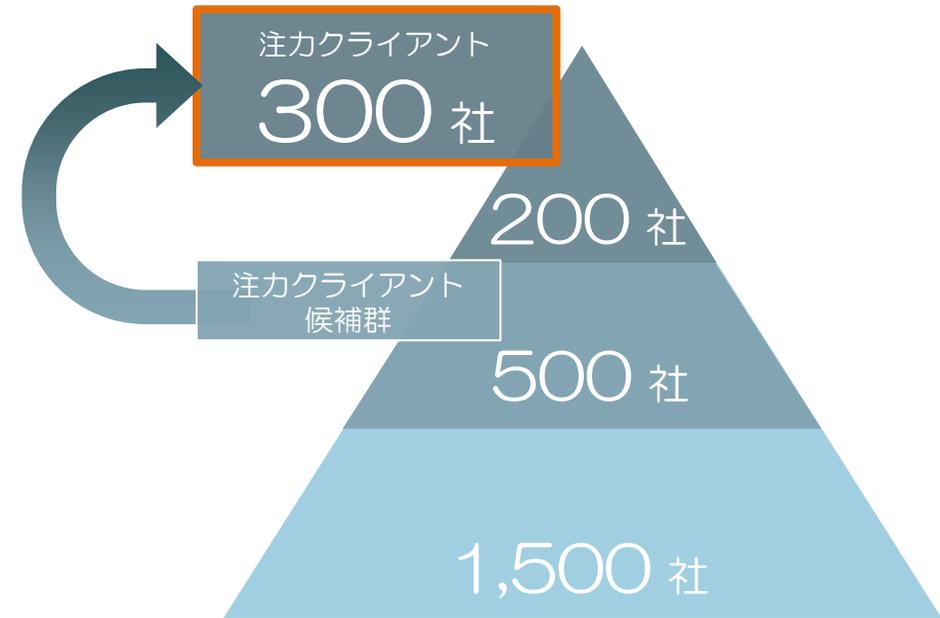


## 中期経営計画（2021-2023） | 基本戦略：トップライン再成長

総合力を発揮するため、「One amana!」を掲げる経営方針に基づき、前期より整備を進めた全社横断型の戦略的な営業体制のもと、アカウントベースドモデルの採用を拡大させ、クライアント視点からの営業戦略を展開し、クライアント企業との継続的な関係構築を推進するなかで、効率的に売上高の再成長を図ってまいります。



クライアント毎の営業責任体制構築

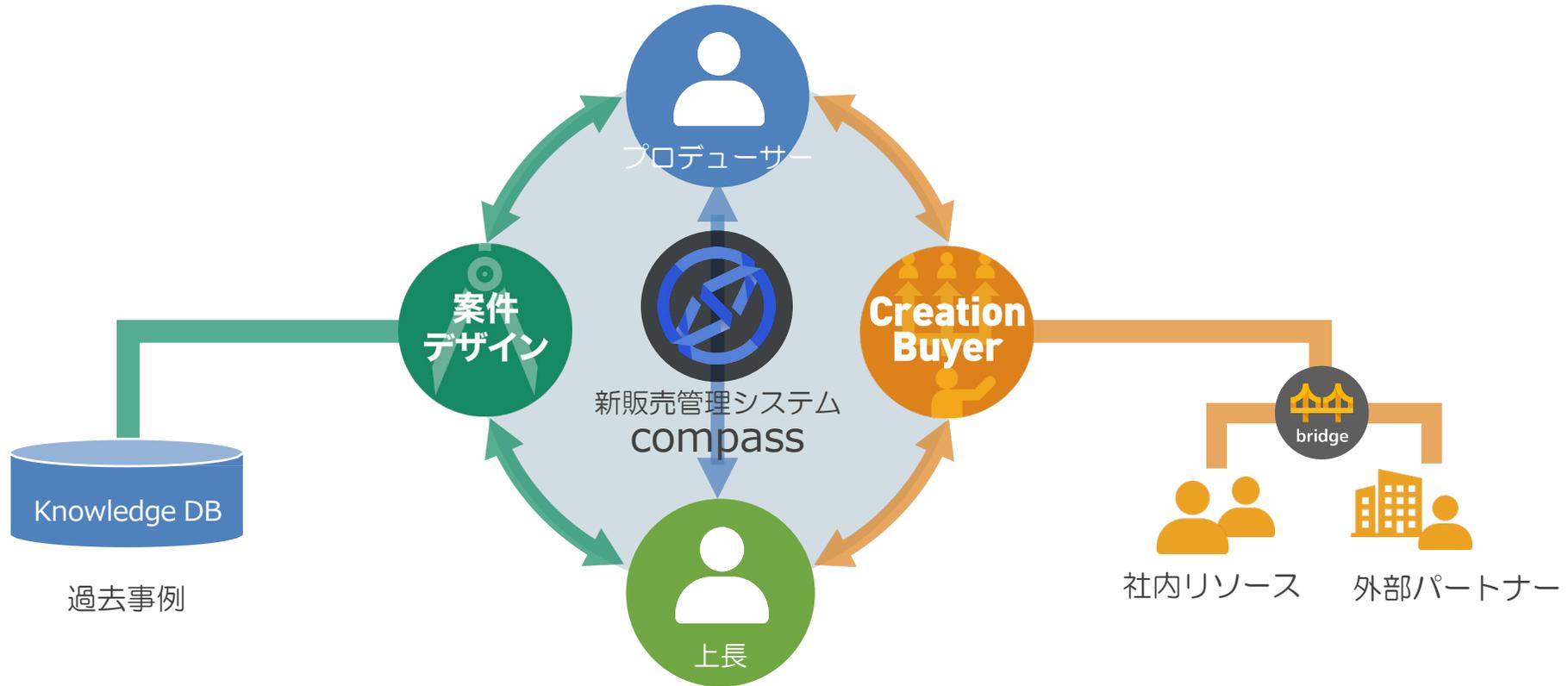


過去の取引実績（金額・頻度）に基づきクライアントを分類のうえ、上位となる注カクライアントを設定し、注カクライアント毎の全社横断型の営業プログラムのPDCAを展開しております。2021年12月期においては約200社を注カクライアントとして設定しており、2022年以降においては300社を超える設定を計画しております。

中期経営計画（2021-2023） | 基本戦略：原価削減

「案件をデザインする」をコンセプトに、利益体質化に向けた企業文化の醸成とともに、十分なチェック・モニタリングが機能する仕組みの構築を推進することで、利益管理と内部統制の強化を実現してまいります。

さらに、外注費のコントロール強化として、クリエイションバイヤー部門を設置し、グループ内部のクリエイティブリソースの最大活用とともに、外部発注プロセスの再構築による発注先や発注額の最適化を徹底し、収益性向上を図ってまいります。



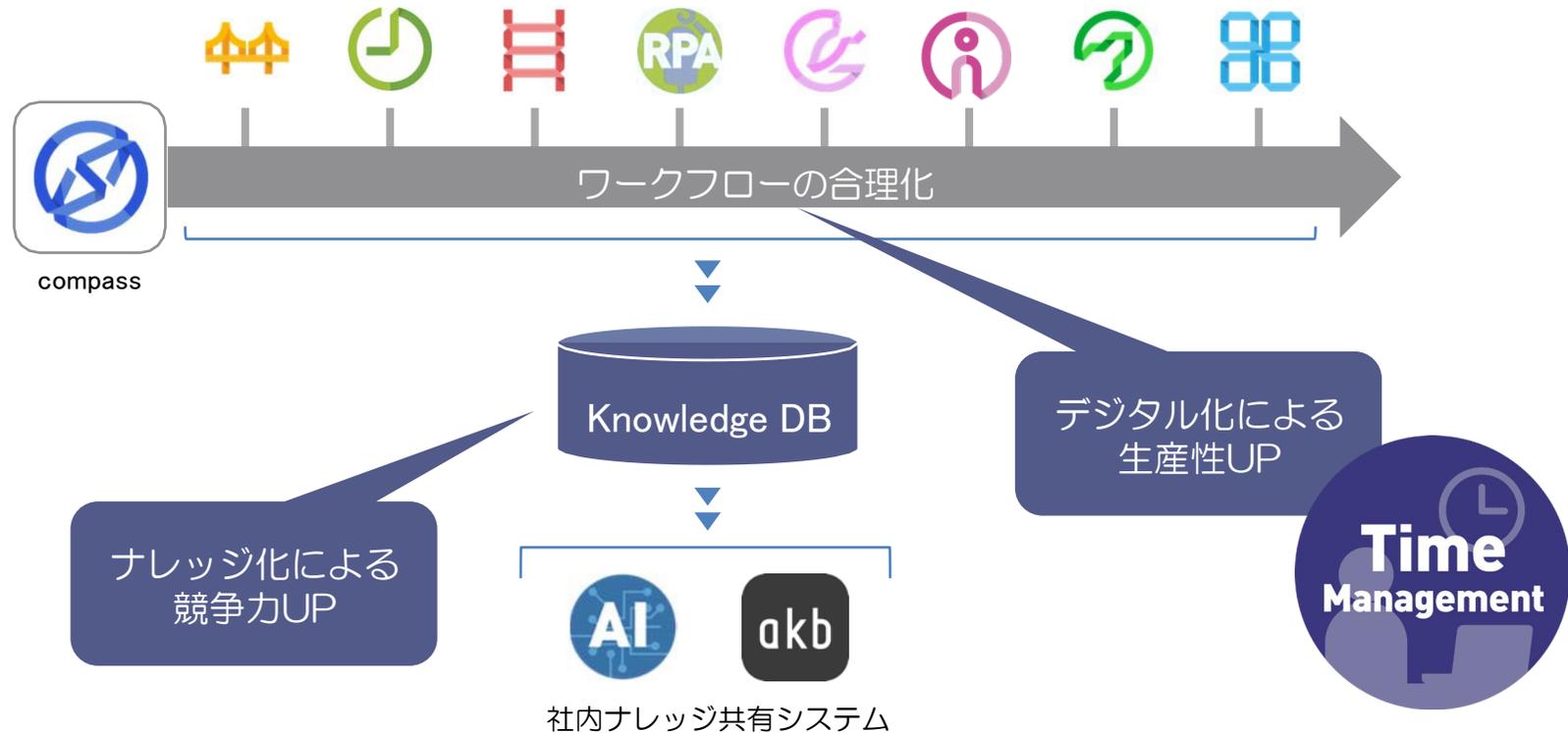
中期経営計画（2021-2023） | 基本戦略：DX推進

コロナ禍において働き方が変化するなか、ワークフローのオンライン化など、DXを進めることで生産性を上げるとともに、ナレッジの活用により効率性と競争力を向上させ、New Normal時代に対応してまいります。

また、ACPの中心となるcompassのリニューアルを契機に、ワークフローそのものの見直しやシステムを刷新することで、内部統制の強化にもつなげてまいります。



amana  
creative platform



中期経営計画（2021-2023） | 投資計画：基本戦略のDX推進を支える「ACP」推進：6.5億円

ACPとは amana creative platform の略称であり、主に以下の4つを目的とした、クライアント・外部パートナー・アマナグループをつなぐ、様々な仕組みをもったアマナグループ独自のITプラットフォームです。



amana creative platform

- ① 組織マネジメントの高度化
- ② 個人パフォーマンスの最大化
- ③ 優良パートナーのプール化
- ④ グループガバナンスの強化

ACPはすでに稼働しておりますが、デジタル化による生産性向上とナレッジ活用による競争力の拡大を実現する、NewNormal時代に対応した新たなワークフローの確立に向けて、プラットフォームの基幹となる新販売管理システムcompassのリニューアル（2022年1月本格稼働予定）に向けた開発を中心に、さらに推進してまいります。

なお、ACP推進におけるIT投資は、2021年12月期に350百万円、2022年12月期に150百万円、2023年12月期に150百万円を計画しております。

## 中期経営計画（2021-2023） | 利益計画の前提条件

新型コロナウイルス感染症の拡大による影響等による先行き不透明な状況に対応して持続的な成長を実現するために、利益体質化に向けて、外注原価と固定費に関するコスト構造の見直しを実施しております。

外注原価のコントロール強化については、クリエイションバイヤー部門の設置による、グループ内部のクリエイティブリソースの最大活用などの諸施策について、2020年12月期から着手しております。

固定費の適正化に向けた施策（※次項参照）については、2021年12月期からの費用削減効果の大きな発現を企図し、2020年12月期において概ねの整理を完了しております。

これらのコスト構造の見直しにより、売上高の再成長に依りて、より大きな利益創出を可能とする収益モデルへの変革を押し進めております。

さらに、クリエイティブ・プラットフォームの中心となる新販売管理システムccompassのリニューアルに向けた開発を進めており、新たなワークフローの確立に向けた準備も並行して進捗しております。

### トップライン再成長



### 原価削減



### DX推進



中期経営計画（2021-2023） | 利益計画の前提条件：構造見直しによる固定費の適正化

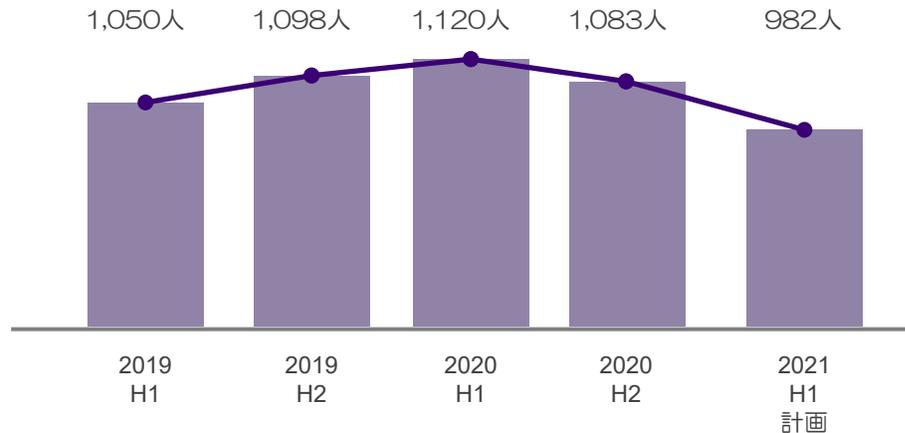
1 | 事業・組織のスクラップアンドビルド

経営環境の変化に対応した事業及び組織のスクラップアンドビルドを推進し、人員数の最適化を図ったことによる、報酬・給与等をはじめとする人件費のコントロールを実施しております。

2021年12月期では前期比3億円程度の人件費抑制を計画しております。

※ 稼働人員数とは、多様化する働き方を前提とした、雇用形態のみに依拠しない、アマナグループ独自の管理手法に基づく人員数を表しており、固定費（人件費）との連動性・整合性が一定確保されたものです

※ 稼働人員数（期間平均数）の推移

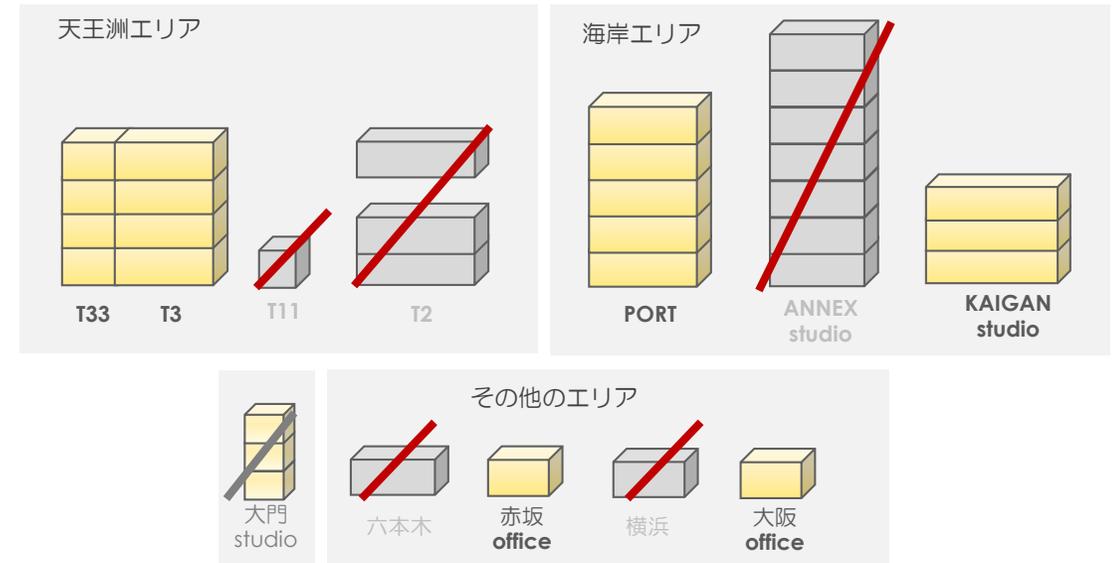


2 | ロケーション・ファシリティの最適化

働き方の進化を見据えたロケーション・ファシリティの最適化を推進し、スタジオ施設・オフィス施設などを一部解約したことによる、賃借料・減価償却費等をはじめとする設備費のコントロールを実施しております。

2021年12月期では前期比4億円程度の設備費抑制を計画しております。

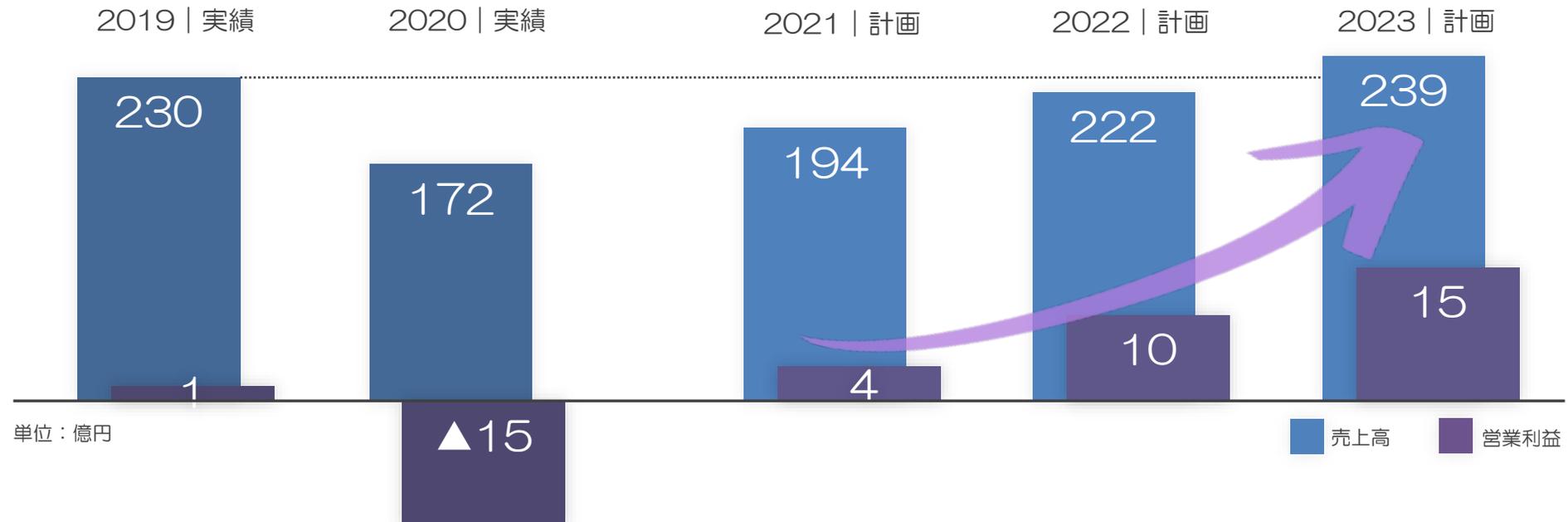
※ スタジオ・オフィスなどの解約は2020年12月末までに完了しております



## 中期経営計画（2021-2023） | 数値計画

利益計画の前提条件に記載のとおり、外注原価と固定費に関するコスト構造の見直しを実施しております。固定費の適正化について、2021年12月期からの費用削減効果を企図し、2020年12月期において概ねの整理を完了したなかで、損益分岐点売上高の引き下げを実現しており、売上高の再成長に依りて、より大きな利益創出を可能とする収益モデルへの変革が進んでおります。

売上高の計画は、新型コロナウイルス感染拡大以前にあたる2019年12月期の水準をベンチマークとして採用しており、2021年12月期においては、2019年12月期を15%程度下回る194億円を計画しておりますが、収益構造の改善により、実現可能な営業利益として4億円を計画しております。withコロナからafterコロナへと向かう外部環境の回復、トップライン再成長に関する施策の成果の顕在化を見通し、中期経営計画の最終年度にあたる2023年12月期においては、売上高239億円と2019年12月期を上回る水準までの成長を設定するなかで、営業利益15億円を計画しております。



## 認識するリスク及び対応策

リスク項目	主なリスク内容	顕在化する可能性／時期	顕在化した際の影響度	リスク対応策
景気変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>景気の変動に伴う企業の広告費削減等による広告マーケットの低迷</li> </ul>	中／中長期	中～大	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の分散化、顧客層の拡大（広告代理店、広告制作会社のみならず、一般企業の多数の部門との直接取引の拡大等）</li> </ul>
新型コロナウイルス感染拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染拡大に伴う経済活動や企業収益の変動による広告費等の削減</li> <li>アマナグループの営業及び制作活動の一部制限</li> </ul>	中／不明	中～大	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の分散化、顧客層の拡大（広告代理店、広告制作会社のみならず、一般企業の多数の部門との直接取引の拡大等）</li> <li>事業領域の拡大（広告コンテンツ企画制作に限定せず、より広義のコミュニケーションコンテンツ企画制作へ）</li> <li>DX推進によるワークフローのオンライン化や新たな商材・サービスの開発</li> <li>制作現場における感染予防、ニューノーマルに対応した制作進行の徹底</li> </ul>

※ その他のリスクは有価証券報告書の「事業等のリスク」を参照

# 本資料の取り扱いについて

## その他の追記事項：

当社は、2022年4月に予定される株式会社東京証券取引所の市場区分の見直しに関して、グロース市場を選択する申請書を提出するとともに、移行基準日時点（2021年6月30日）において、当該市場の上場維持基準における時価総額の基準を充たしていないことから「新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書」を作成しております。当該計画書における上場維持基準の適合に向けた取組の基本方針、課題及び取組内容等は、本資料における事業計画（中期経営計画（2021年12月期～2023年12月期））に基づく施策等を着実に遂行していくなかで、収益構造の改善による業績向上及び財務基盤の安定化を継続的に推進することで、時価総額について上場維持基準を充たしていく主旨となっております。

※ 詳細につきましては、新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書（2021年11月26日開示）をご参照ください。

## 免責事項：

本資料は、事業や業績に関する情報提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の販売の勧誘や購入の勧誘を目的としたものではありません。また、本資料に掲載された情報や見通しは、資料作成時点において既に開示済の情報及び入手可能な情報を基に作成しております。本資料の内容には当社の判断が含まれており、様々な要因により実際の業績や結果と異なる可能性があります。

## 開示時期：

今後、本資料に関するアップデートは、通期決算の発表時期にあわせての開示を予定しております。

次回アップデートは2021年12月期決算短信の発表とあわせての開示を予定しております。