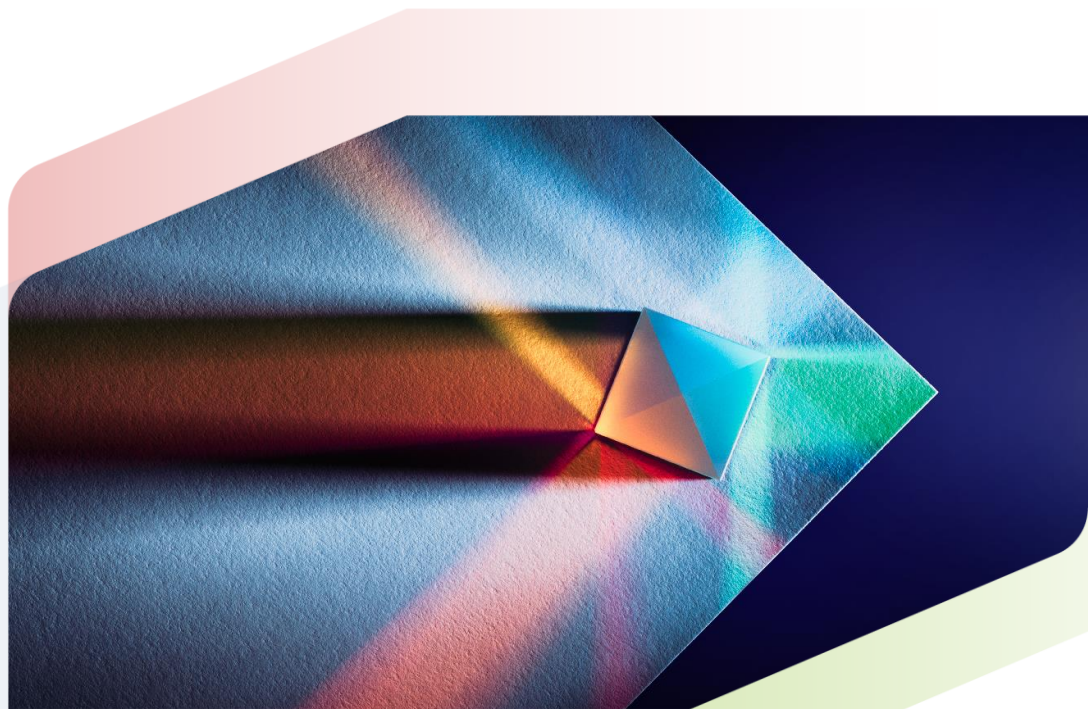


株式会社アマナ

事業計画及び成長可能性に関する
説明資料 - 進捗状況等について -

(東証グロース 2402)

2023年3月



本資料の取り扱いについて

記載内容に関する前提となる情報等

当社は、今回の2023年3月付「事業計画及び成長可能性に関する事項の進捗状況等」の開示（以下「本資料」）として、2022年12月期決算発表の内容等に基づく進捗状況等（2022年12月期業績説明・2023年12月期数値計画等）に関する記載を反映した開示を実施することを予定しておりました。

しかしながら、2022年12月22日付開示「当社従業員による不適切な取引の疑義及び特別調査委員会の設置に関するお知らせ」、及び、2023年1月19日付開示「特別調査委員会における調査対象及び特別調査委員会委員の追加に関するお知らせ」に記載のとおり、当社従業員により不適切な取引が行われている疑義、及び、当社取引先において当社を通じた不適切な取引が行われている疑義が生じたことに端を発し、当社の財務諸表等に影響を与える可能性が生じている事案について、特別調査委員会による調査が進められております。さらに、2023年2月16日付開示「2022年12月期決算発表の延期に関するお知らせ」に記載のとおり、特別調査委員会による事実関係の調査、及び、今回の事象が当社の過年度を含む財務諸表等に与える影響の把握及び会計処理の確定に向けての実態解明を進めているものの、当社財務諸表等にどのような影響を与えるのかについて結論が出ておらず、2022年12月期決算が確定できないため、2022年12月期決算につきまして発表を延期している状況となっております。

当該状況に従いまして、本資料においては、進捗状況等として、2022年12月期第3四半期決算（2022年11月10日開示）に基づく内容等を中心に記載しております。また、2022年12月期第3四半期の業績説明をふまえ、2023年12月期の方針・戦略等について定性的な範囲において記載しておりますが、最新の状況を反映した2023年12月期数値計画につきましては記載しておりません。

なお、本資料における事業計画は、中期経営計画 | 2021年12月期～2023年12月期（2021年2月26日開示）に基づき記載しておりますが、2023年12月期におきましても、基本方針・基本戦略等についての変更は生じておりません。

株主、投資家の皆様をはじめ、関係者の皆様には多大なるご迷惑とご心配をおかけしますことを、深くお詫び申し上げます。

index

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
 5. 進捗状況等
-

1. ビジネスモデル 2. 市場環境 3. 競争力の源泉について、過年度の数値情報を参照記載している内容において、数値情報を一部訂正・追記する更新をおこなっていますが、その他の記載内容について、当初資料（2021年11月26日開示）から基本的に変更ありません。

4. 事業計画について、中期経営計画（2021年2月26日開示）に基づき記載した当初資料から更新・変更はおこなっておらず、前回資料（2022年9月20日開示）から 5. 進捗状況等を新設のうえ、当初資料で公表している数値、さらには、前回資料で公表している数値との比較等について記載しています。

なお、今回資料においては、前項（P1）記載の状況等に鑑み、主に以下について更新・記載しています。

- ・2022年12月期 数値計画（2022年12月期の進捗状況等をふまえた2022年12月期連結業績予想〔修正後〕の情報を含む）
- ・2022年12月期 第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

また、2022年12月期 第3四半期 業績説明に関連して、2023年12月期の方針・戦略等に関しても、一部記載しています。

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
5. 進捗状況等

1. ビジネスモデル 2. 市場環境 3. 競争力の源泉について、過年度の数値情報を参照記載している内容において、数値情報を一部訂正・追記する更新をおこなっていますが、その他の記載内容について、当初資料（2021年11月26日開示）から基本的に変更ありません。

4. 事業計画について、中期経営計画（2021年2月26日開示）に基づき記載した当初資料から更新・変更はおこなっておらず、前回資料（2022年9月20日開示）から 5. 進捗状況等を新設のうえ、当初資料で公表している数値、さらには、前回資料で公表している数値との比較等について記載しています。

なお、今回資料においては、前項（P1）記載の状況等に鑑み、主に以下について更新・記載しています。

- ・2022年12月期 数値計画（2022年12月期の進捗状況等をふまえた2022年12月期連結業績予想〔修正後〕の情報を含む）
- ・2022年12月期 第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

また、2022年12月期 第3四半期 業績説明に関連して、2023年12月期の方針・戦略等に関しても、一部記載しています。

ビジネスモデル

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、クライアント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いきます。



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、ビジュアルライズ：具現化することで、「届けたい思いが伝わり、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。



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）

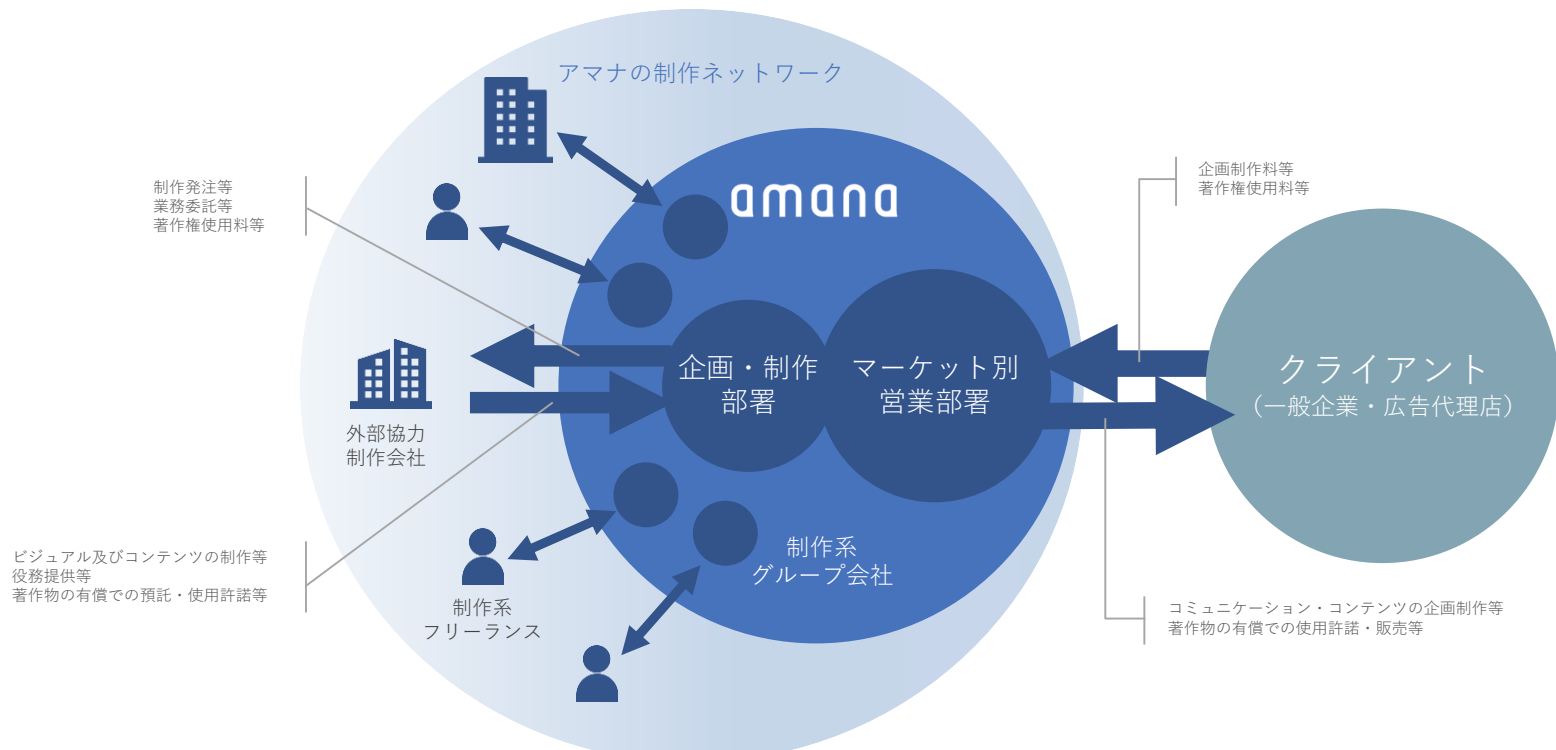
表現するだけでなく、その価値を最大化するための仕組みや戦略。導き出した“答え”を社内・社外のより多くの人へ伝え届けます。

- 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います。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います。企画制作においては、アマナグループの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、重要だと考えています。



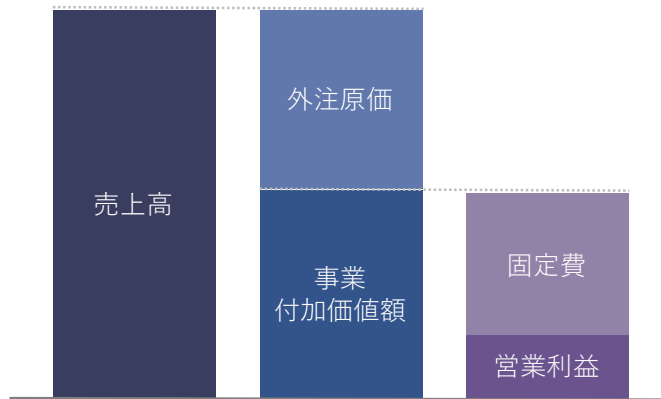
ビジネスモデル

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額（売上高－外注原価）を重要指標として採用しています。

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います。

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、「事業付加価値額」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います。



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」と称して扱っています。

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」と称して扱っています。

ビジネスモデル

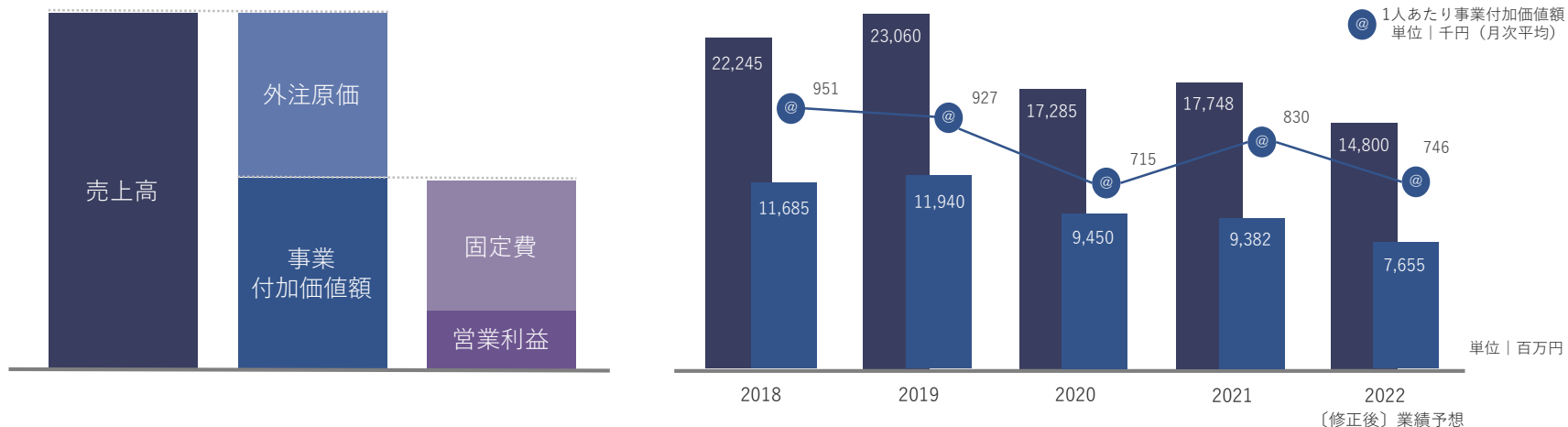
収益構造

事業付加価値額は、2020年において、新型コロナウイルス感染拡大の影響等により、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、過去水準から大幅な減少となりました。2021年においては、売上高の成長が前年比で2.7%に留まるなか、制作業務に係る組織やスタジオ設備などクリエイティブリソースの固定費の一部変動費化（「固定費」から「外注原価」へ）を図ったこともあり、事業付加価値額は若干の減少となりましたが、生産性の観点から重視している当社グループ稼働人員1人あたりの事業付加価値額は前年比で大きく回復しました。

一方で、2022年においては、売上高の大幅な減少に伴い、事業付加価値額が減少し、生産性指標についても低下した進捗及び予測となっています。

※ 詳細については、本資料P27以降「5. 進捗状況等」に記載しています

売上高・事業付加価値額・稼働人員1人あたり事業付加価値額の推移



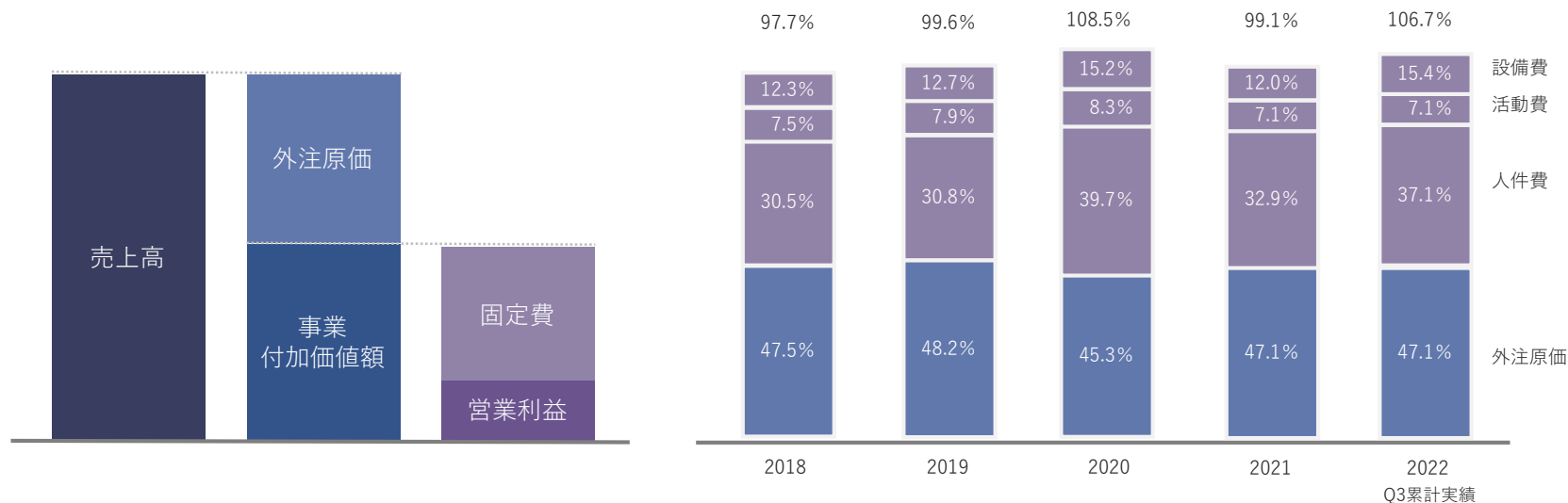
ビジネスモデル

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います。

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%を超える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います。

主要コストの売上高に対する構成比率の推移



index

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
5. 進捗状況等

1. ビジネスモデル 2. 市場環境 3. 競争力の源泉について、過年度の数値情報を参照記載している内容において、数値情報を一部訂正・追記する更新をおこなっていますが、その他の記載内容について、当初資料（2021年11月26日開示）から基本的に変更ありません。

4. 事業計画について、中期経営計画（2021年2月26日開示）に基づき記載した当初資料から更新・変更はおこなっておらず、前回資料（2022年9月20日開示）から 5. 進捗状況等を新設のうえ、当初資料で公表している数値、さらには、前回資料で公表している数値との比較等について記載しています。

なお、今回資料においては、前項（P1）記載の状況等に鑑み、主に以下について更新・記載しています。

- ・2022年12月期 数値計画（2022年12月期の進捗状況等をふまえた2022年12月期連結業績予想〔修正後〕の情報を含む）
- ・2022年12月期 第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

また、2022年12月期 第3四半期 業績説明に関連して、2023年12月期の方針・戦略等に関しても、一部記載しています。

市場環境について

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います。

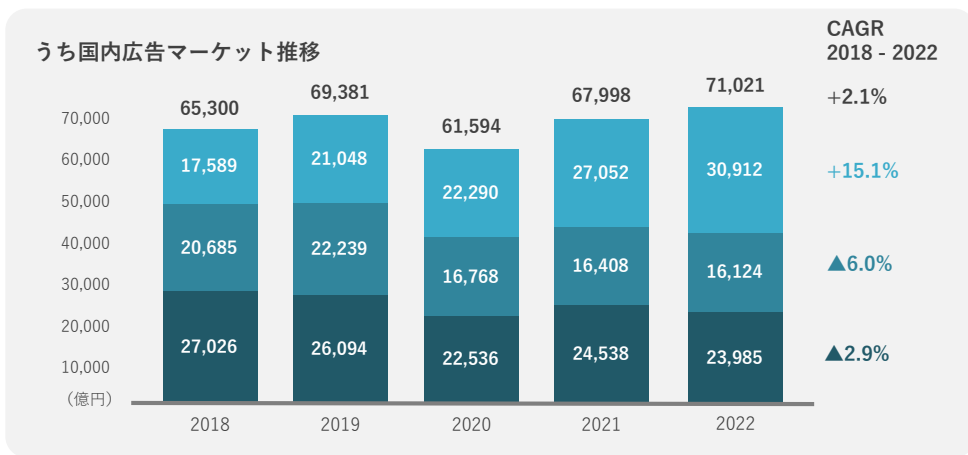


市場環境について

市場と動向

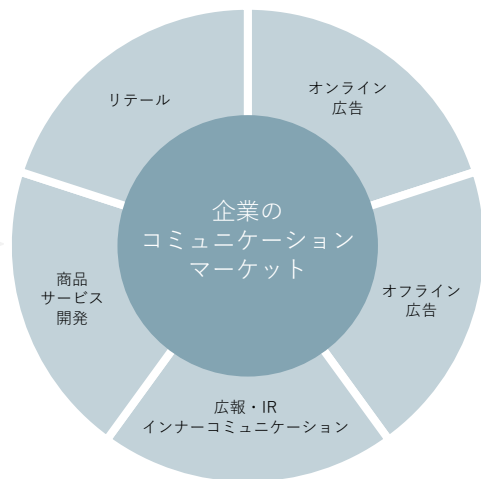
統計データ等においては、コミュニケーションマーケット全体を示すデータ等は現時点では入手困難なため、コミュニケーションマーケットにおける代表的な領域と捉えられる広告マーケットに関するデータ等に基づいています。

2022年における国内広告マーケットは、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、大きくマイナスとなった2020年からの鮮明な回復を継続し、コロナ禍前を上回る水準となっています。国内広告マーケット全体で、2018年から2022年にかけて+2.1%の成長、インターネット広告は+15.1%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、社会の急速なデジタル化などの外部環境を反映したものとなっています。



出所：電通「日本の広告費 媒体別広告費（2018-2022）」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

競業環境

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いますが、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“競業”と“協業”が共存するモデルとなっています。

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、アマナグループの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“競業”と“協業”が共存するモデルとなっています。

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います。

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います。



index

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
5. 進捗状況等

1. ビジネスモデル 2. 市場環境 3. 競争力の源泉について、過年度の数値情報を参照記載している内容において、数値情報を一部訂正・追記する更新をおこなっていますが、その他の記載内容について、当初資料（2021年11月26日開示）から基本的に変更ありません。

4. 事業計画について、中期経営計画（2021年2月26日開示）に基づき記載した当初資料から更新・変更はおこなってならず、前回資料（2022年9月20日開示）から 5. 進捗状況等を新設のうえ、当初資料で公表している数値、さらには、前回資料で公表している数値との比較等について記載しています。

なお、今回資料においては、前項（P1）記載の状況等に鑑み、主に以下について更新・記載しています。

- ・2022年12月期 数値計画（2022年12月期の進捗状況等をふまえた2022年12月期連結業績予想〔修正後〕の情報を含む）
- ・2022年12月期 第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

また、2022年12月期 第3四半期 業績説明に関連して、2023年12月期の方針・戦略等に関しても、一部記載しています。

競争力の源泉

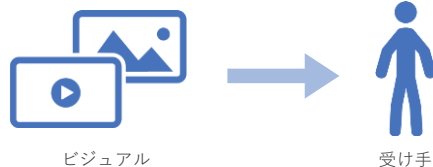
「伝える」と「伝わる」は、まったく違う

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きました。

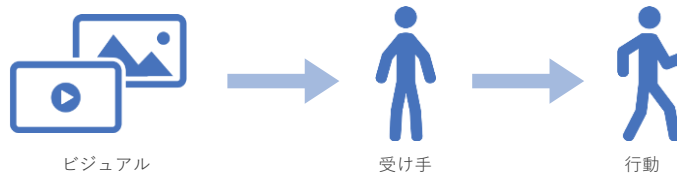
写真・CGをはじめとするビジュアルが持つ力を最大限に引き出し、“伝える”のではなく、“伝わる”コミュニケーションを提供していきます。

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

●
「伝える」 ビジュアルは届くだけ



●
「伝わる」 ビジュアルは行動させる

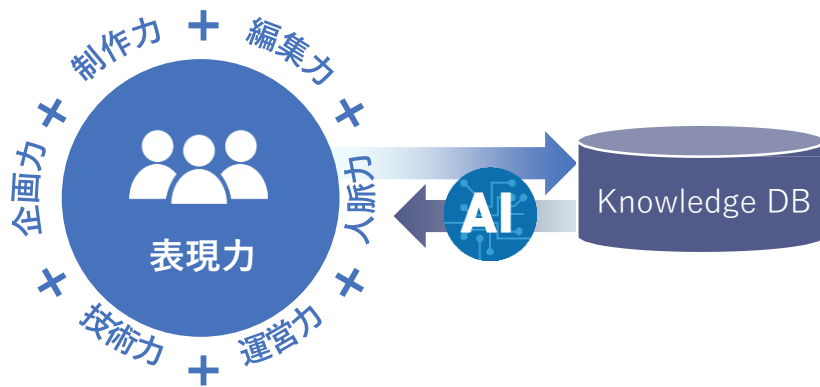


競争力の源泉

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」にあると考えています。「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、事業活動しています。個人のスキルだけに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います。

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います。



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
5. 進捗状況等

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）に基づき記載しています
基本方針・基本戦略・数値計画等の情報について、同様の内容となっています

1. ビジネスモデル 2. 市場環境 3. 競争力の源泉について、過年度の数値情報を参照記載している内容において、数値情報を一部訂正・追記する更新をおこなっていますが、その他の記載内容について、当初資料（2021年11月26日開示）から基本的に変更ありません。
4. 事業計画について、中期経営計画（2021年2月26日開示）に基づき記載した当初資料から更新・変更はおこなってならず、前回資料（2022年9月20日開示）から 5. 進捗状況等を新設のうえ、当初資料で公表している数値、さらには、前回資料で公表している数値との比較等について記載しています。

なお、今回資料においては、前項（P1）記載の状況等に鑑み、主に以下について更新・記載しています。

- ・2022年12月期 数値計画（2022年12月期の進捗状況等をふまえた2022年12月期連結業績予想〔修正後〕の情報を含む）
- ・2022年12月期 第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

また、2022年12月期 第3四半期 業績説明に関連して、2023年12月期の方針・戦略等に関しても、一部記載しています。

事業計画 | 中期経営計画 (2021年12月期～2023年12月期)

中期経営計画 (2021-2023) | 目的・基本方針

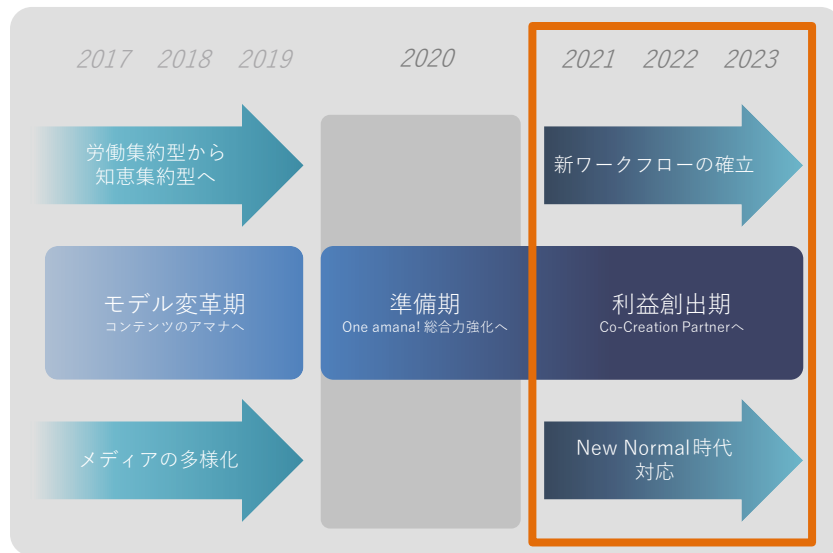
アマナグループでは、テクノロジーの進化やメディアの変化に柔軟に対応して持続的に成長するため、中長期的な観点から経営計画の策定に取り組んでいます。

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きました。

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。

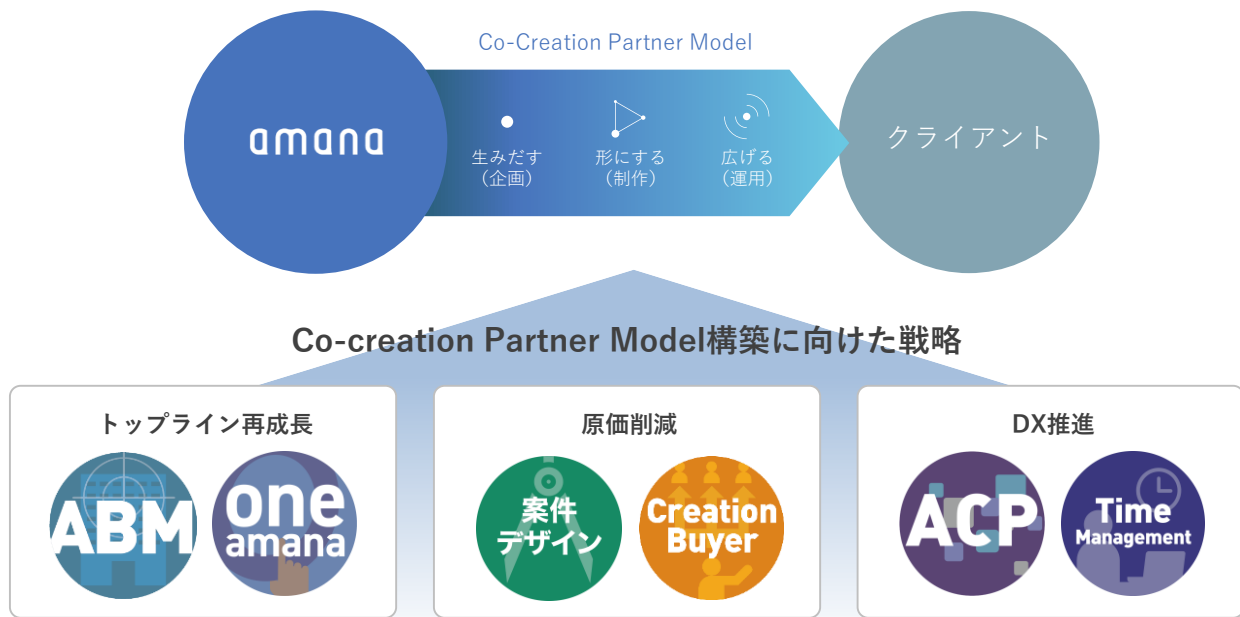
2021年を初年度とする中期経営計画期においては、“新ワークフローの確立”“Co-Creation Partnerの実現”を基本方針に掲げ、あらためて「内部統制強化」に向けた継続的な取り組みを実施するとともに「利益創出」にこだわることで収益構造の改善及び財務基盤の安定化に努め、お客様の「Co-Creation Partner」を標榜するビジネスモデルを支える経営基盤を再構築していきます。



事業計画 | 中期経営計画 (2021年12月期～2023年12月期)

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いきます。



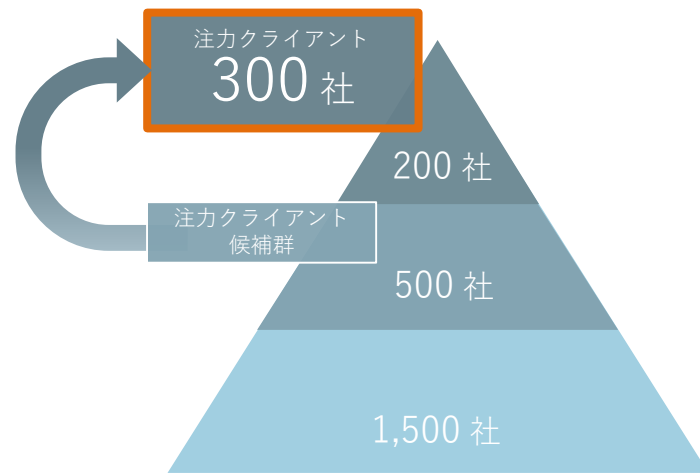
事業計画 | 中期経営計画 (2021年12月期～2023年12月期)

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いきます。



クライアント毎の営業責任体制構築



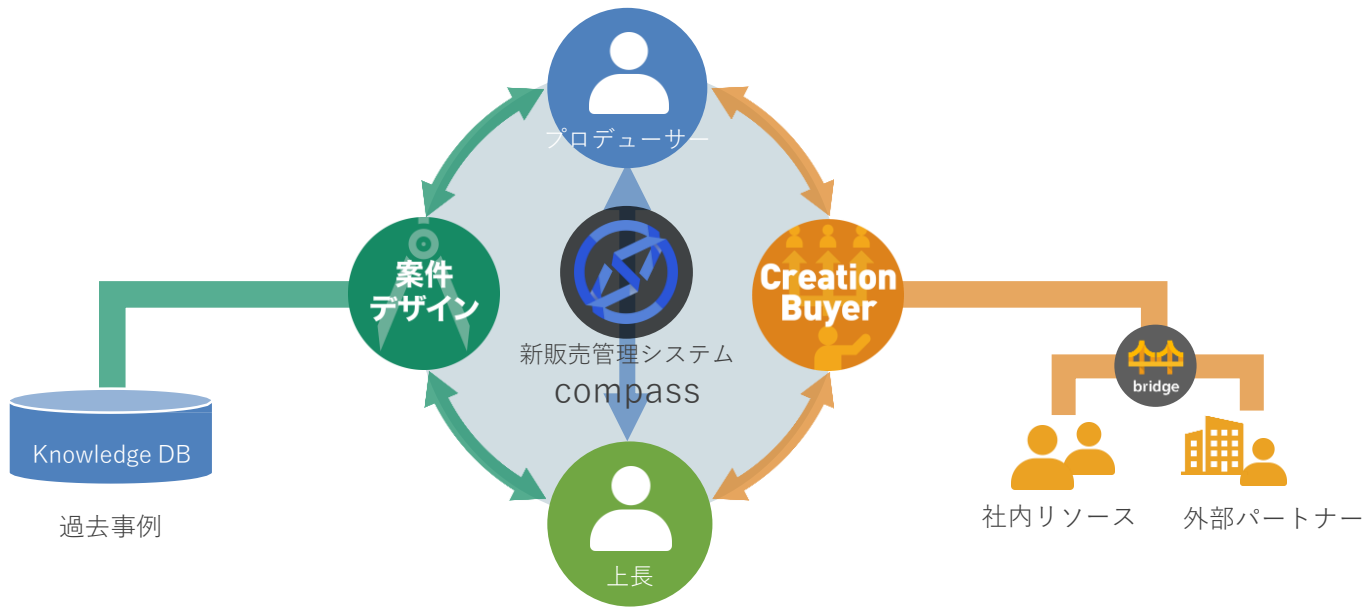
過去の取引実績（金額・頻度）に基づきクライアントを分類のうえ、上位となる注力クライアントを設定し、注力クライアント毎の全社横断型の営業プログラムのPDCAを展開しています。2021年12月期においては約200社を注力クライアントとして設定しており、2022年以降においては300社を超える設定を計画しています。

事業計画 | 中期経営計画 (2021年12月期～2023年12月期)

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いきます。

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いきます。

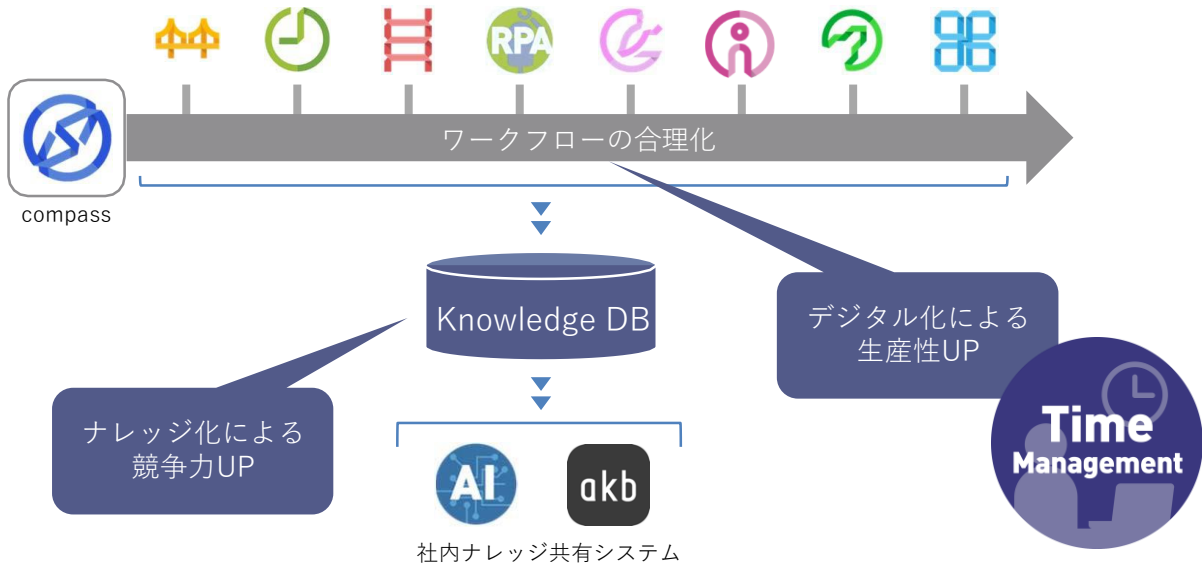


事業計画 | 中期経営計画 (2021年12月期～2023年12月期)

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時代に対応していきます。

また、ACPの中心となる販売管理システム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いきます。



事業計画 | 中期経営計画 (2021年12月期～2023年12月期)

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、さらに推進していきます。

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います。

※ 実績額として、2021年12月期に353百万円、2022年12月期に133百万円の見通しとなっており、概ね計画水準の範囲で進捗しています。

事業計画 | 中期経営計画 (2021年12月期～2023年12月期)

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います。

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月期から着手しています。

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います。

これらのコスト構造の見直しにより、売上高の再成長に応じて、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推し進めています。

さらに、クリエイティブ・プラットフォームの中心となる販売管理システムcompass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います。

トップライン再成長



原価削減



DX推進



事業計画 | 中期経営計画 (2021年12月期～2023年12月期)

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

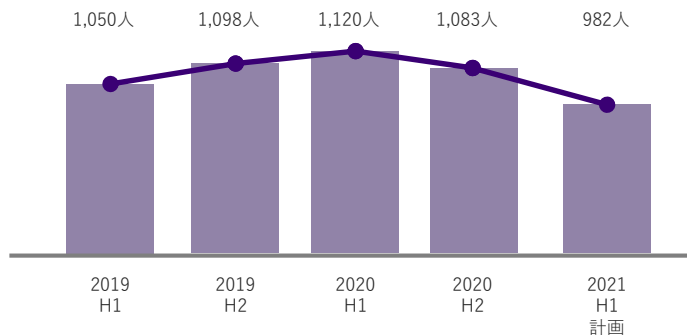
1 | 事業・組織のスクラップアンドビルド

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います。

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います。

※ 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

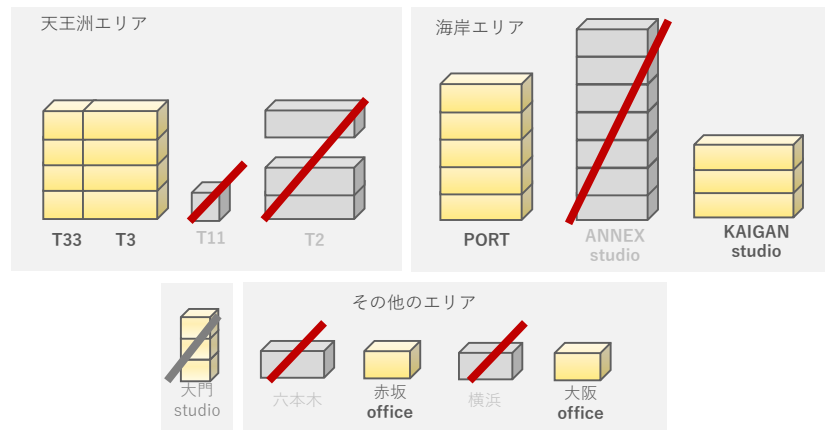


2 | ロケーション・ファシリティの最適化

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います。

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います。

※ 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います



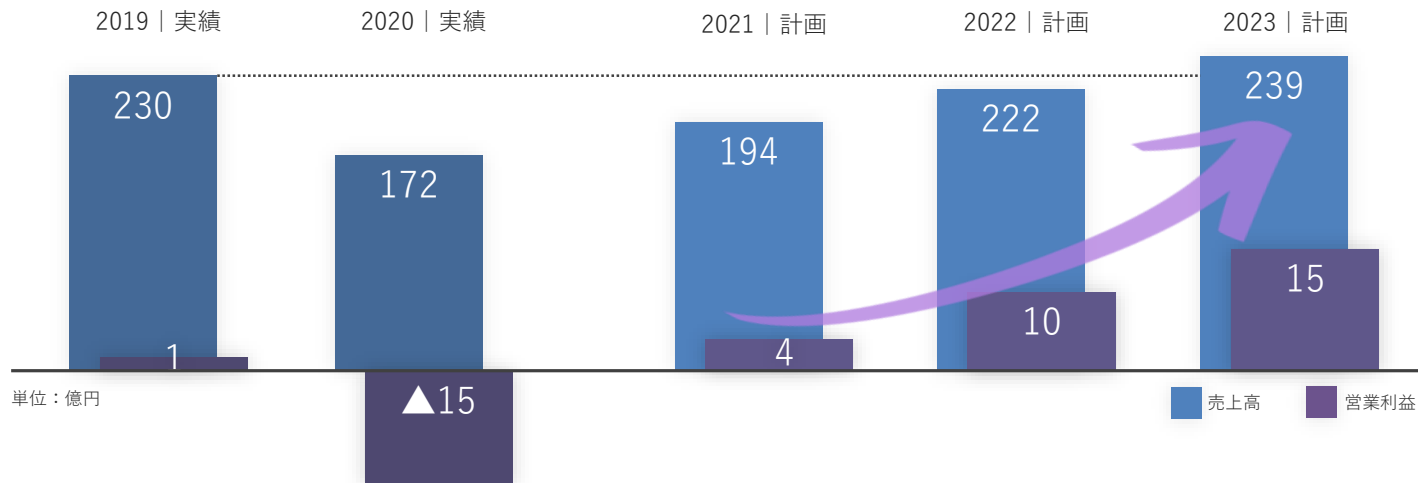
事業計画 | 中期経営計画（2021年12月期～2023年12月期）

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います。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、売上高の再成長に応じ、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います。

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194億円を計画していますが、収益構造の改善により、実現可能な営業利益として4億円を計画しています。

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15億円を計画しています。



index

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
5. 進捗状況等

1. ビジネスモデル 2. 市場環境 3. 競争力の源泉について、過年度の数値情報を参照記載している内容において、数値情報を一部訂正・追記する更新をおこなっていますが、その他の記載内容について、当初資料（2021年11月26日開示）から基本的に変更ありません。

4. 事業計画について、中期経営計画（2021年2月26日開示）に基づき記載した当初資料から更新・変更はおこなっておらず、前回資料（2022年9月20日開示）から 5. 進捗状況等を新設のうえ、当初資料で公表している数値、さらには、前回資料で公表している数値との比較等について記載しています。

なお、今回資料においては、前項（P1）記載の状況等に鑑み、主に以下について更新・記載しています。

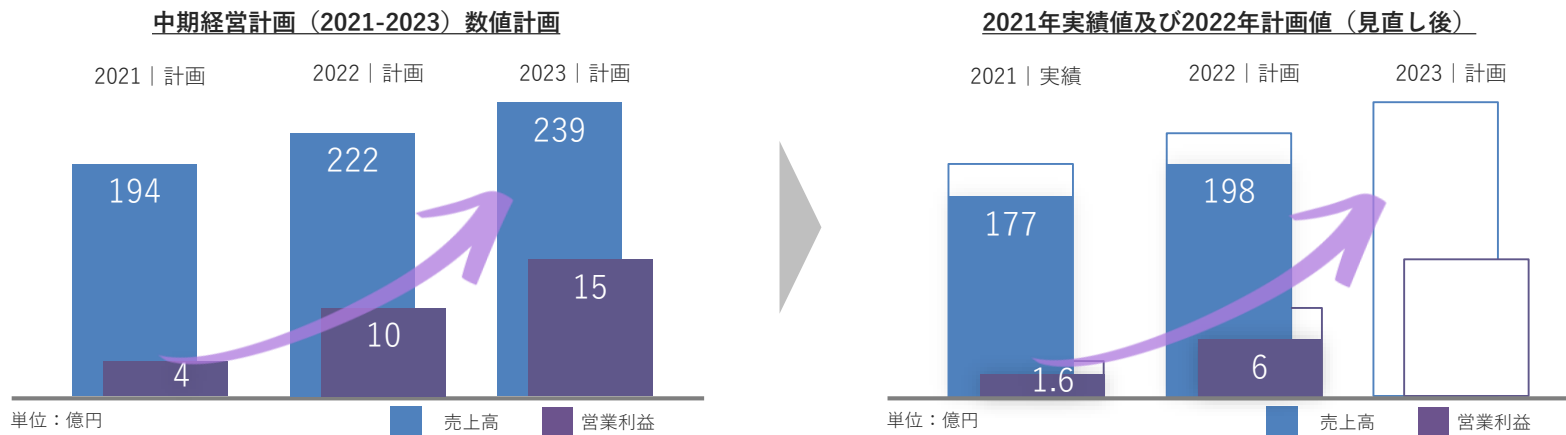
- ・2022年12月期 数値計画（2022年12月期の進捗状況等をふまえた2022年12月期連結業績予想〔修正後〕の情報を含む）
- ・2022年12月期 第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

また、2022年12月期 第3四半期 業績説明に関連して、2023年12月期の方針・戦略等に関しても、一部記載しています。

2022年12月期 数値計画

① 中期経営計画（2021-2023）における数値計画と2021年実績値に基づく見直し後の数値計画との比較等

前回資料（2022年9月20日開示）等に記載のとおり、2021年12月期の業績（経営成績）は中期経営計画（2021年12月期～2023年12月期）に基づく数値計画水準に届かない実績値となりました。2021年12月期の実績値をふまえ、あらためて2022年12月期の数値計画の算定をおこない、見直し後の数値計画を作成しました。なお、2023年12月期の数値計画については、2022年12月期の数値計画の算定と同時にしておこなっておらず、見直し後の数値計画は公表していません。



見直し後の2022年12月期の数値計画における売上高は、算定の基礎となる2021年実績値が減少したことに加え、設定成長率を当初水準から一定抑えたことで、198億円（前年比11.7%増設定）となり、当初計画における222億円（前年比14.0%増設定）から減少しました。一方で、コスト構造の見直しの成果が顕在化し、当初想定以上に減少した固定費水準を基礎としたなかで、営業利益6億円を設定しました。

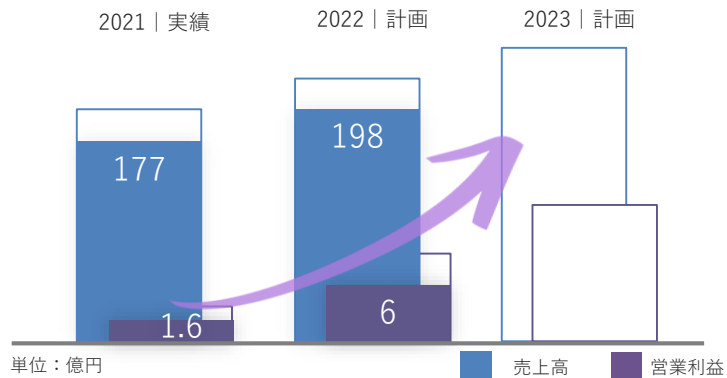
2022年12月期 数値計画

② 2022年数値計画（見直し後）と2022年進捗状況等をふまえた業績予想（下方修正後）との比較等

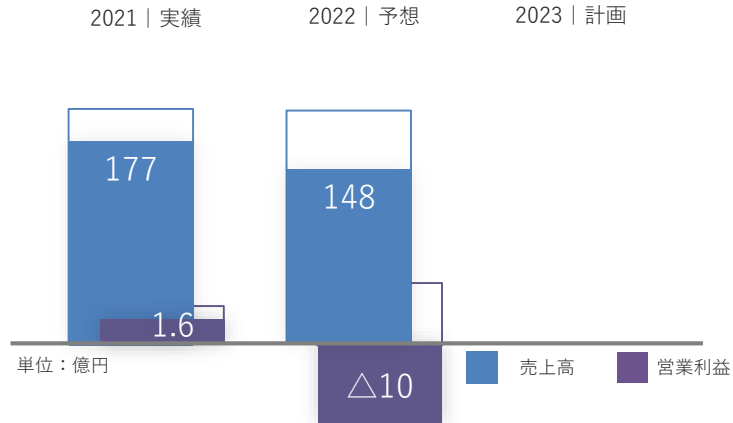
2022年12月期の見直し後の数値計画は、2022年12月期連結業績予想として、2021年12月期決算短信（2022年2月17日開示）において公表しました。その後、当該連結業績予想について、2022年第2四半期連結累計期間において、前年同期に比べて大幅な減収減益となった経営成績の状況等に鑑み、未達を想定するものの、合理的な算定に基づく予測及び判断が困難な状況であったことから、一旦取り下げ未定としました。

※ 詳細については、2022年12月期第2四半期決算短信及び業績予想の修正に関するお知らせ（2022年8月12日開示）をご参照ください

2021年実績値及び2022年計画値（見直し後）



2021年実績値及び2022年予想値（下方修正後）



さらに、次項以降に記載の2022年第3四半期連結累計期間の経営成績の状況等をふまえたなかで、入手可能な情報や予測等に基づき、2022年12月期において顕在化する業績改善施策の効果等は限定的なものに留まるものと捉え、大幅に下方修正した連結業績予想を算定のうえ、公表しました。

※ 詳細については、2022年12月期第3四半期決算短信及び業績予想の修正に関するお知らせ（2022年11月10日開示）をご参照ください

2022年12月期 数値計画

参考：2022年12月期 数値計画に関する履歴及び補足

前項（P29）に記載のとおり、最新の2022年12月期連結業績予想（下方修正後）について、2022年第3四半期連結累計期間の経営成績の状況等をふまえ、入手可能な情報や予測等に基づき算定し、公表しています。当該予想値を前提とすると、2022年12月期連結会計年度末において、債務超過の状態が継続し、また、取引金融機関等との間で締結している契約の財務制限条項に抵触するおそれがあることから、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況が存在していると認識しています。

このような事象又は状況、また、その解消にむけた改善施策等については、次項以降（主にP32,P33,P44～48）において記載しています。

※ 2023年12月期の数値計画については、2022年12月期の計画値・予想値の見直しと同時にしておこなっておらず、見直し後の数値計画は公表していません

| 単位：百万円 | 2022年 数値計画（計画値・予想値） | | | | |
|---------------------|---------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|
| | 2021年実績 | 中期経営計画 2021年2月26日開示 | 当初公表予想 2022年2月17日開示 | 前回公表予想 2022年8月12日開示 | 最新公表予想 2022年11月10日開示 |
| 売上高 | 17,748 | 22,200 | 19,830 | — | 14,800 |
| 営業利益 | 163 | 1,000 | 600 | — | △1,000 |
| 経常利益 | 44 | — | 390 | — | △1,100 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 82 | — | 280 | — | △900 |

2022年12月期第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

経営成績

2022年12月期第3四半期連結累計期間においては、次項以降（P35,P36）に記載する外部要因及び内部要因が複合的に重なり、売上高の回復が計画水準から大幅に遅れ、前年同期比においても減少したことで、営業利益以降の各段階利益において損失を計上し、減収減益となりました。

※ 計画欄の数値は、前項（P28～30）までに記載した2022年12月期の見直し後の数値計画に基づくものであり、2021年12月期決算短信（2022年2月17日開示）において公表した2022年12月期通期連結業績予想における当初予想数値を前提としたものです（次項以降も同様）

| 単位：百万円 | 2022年Q3 累計実績 | 2022年Q3 累計計画 | 計画比 | 2021年Q3 累計実績 | 前年比 |
|----------------------|-----------------|-----------------|-------|-----------------|--------|
| 売上高 | 10,936 | 14,396 | 76.0% | 12,774 | △14.4% |
| 売上総利益 | 4,573 | 6,636 | 68.9% | 5,535 | △17.4% |
| 販管費 | 5,309 | 6,462 | 82.2% | 5,664 | △6.3% |
| 営業利益 | △735 | 173 | — | △129 | — |
| 経常利益 | △781 | 16 | — | △220 | — |
| 親会社株主に帰属する 四半期純利益 | △535 | △61 | — | △260 | — |

2022年12月期第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

財政状態

前項（P31）に記載の経営成績（売上高が前年同期に比べて大きく減少し、重要な損失を計上）を受け、2022年12月期第3四半期連結会計期間末における財政状態について、254百万円の債務超過となっています。また、このような経営成績及び財政状態により、取引金融機関等との間で締結している契約の財務制限条項に抵触するおそれがあることから、短期的な資金繰りに懸念が生じているなど、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況が存在していると認識しています。

| - 2021.12.31 - | | - 2022.9.30 - | |
|----------------|---------------------------|---------------|--------------------------|
| BS 連結貸借対照表 | | BS 連結貸借対照表 | |
| 資産 | 負債 | 資産 | 負債 |
| 10,504 | 10,129 (内借入金) 7,219 | 8,796 | 9,050 (内借入金) 6,705 |
| | 純資産 | 純資産 | |
| | 375 | △254 | |

継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況

財務
指標

- ・ 売上高の著しい減少、継続的な営業損失の発生
- ・ 重要な営業損失、経常損失又は当期純損失の計上
- ・ 重要なマイナスの営業キャッシュ・フローの計上
- ・ 債務超過 等

財務
活動

- ・ 営業債務の返済の困難性
- ・ 借入金の返済条項の不履行又は履行の困難性
- ・ 債務免除の要請 等

監査・保証実務委員会報告第74号「継続企業の前提に関する開示について」より一部抜粋

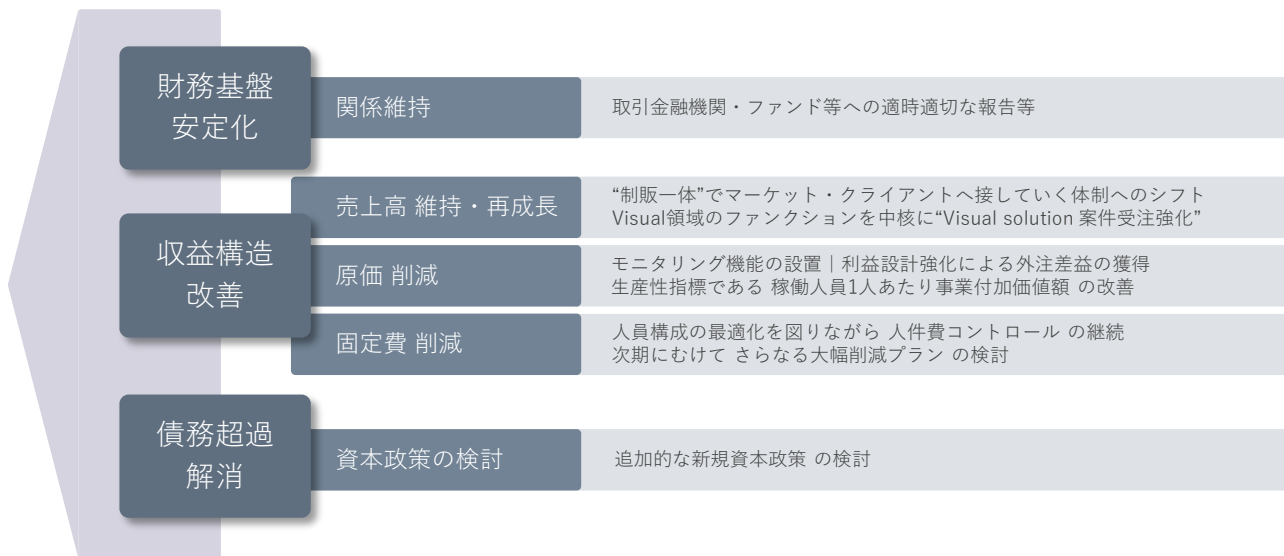
「継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況」を認識

2022年12月期第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

継続企業の前提に関する注記（改善施策等について）

継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況の解消を図るべく、以下に掲げる方針に基づく施策を推進することで、収益構造の改善及び財務基盤の安定化にむけて取り組んでいます。一方で、収益構造の改善施策には新たな取り組みが含まれていることから不確実性が認められるとともに、追加的な資金調達状況等によっては資金繰りに影響を及ぼす可能性があることから、継続企業の前提に関する重要な不確実性が存在するものと認識し、継続企業の前提に関する注記を付した財務諸表を開示しています。

※ 収益構造の改善施策に関しては、次項以降（主にP44～48）において、施策の内容等について記載しています



2022年12月期第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

経営成績 | 事業付加価値額（売上高－外注原価）を重要指標とする損益マネジメント形式

売上高が計画水準に大幅に届かず、前年同期比においても減少しました。一方で、固定的な費用については、稼働人員数の減少等に伴う人件費の抑制や、活動諸費の見直しによる経費削減を徹底したことなどで、前年同期からさらに抑えた水準に収めましたが、売上高及び事業付加価値額（売上高－外注原価）の減少を補うまでには至らず、営業利益以降の各段階利益において損失を計上しました。

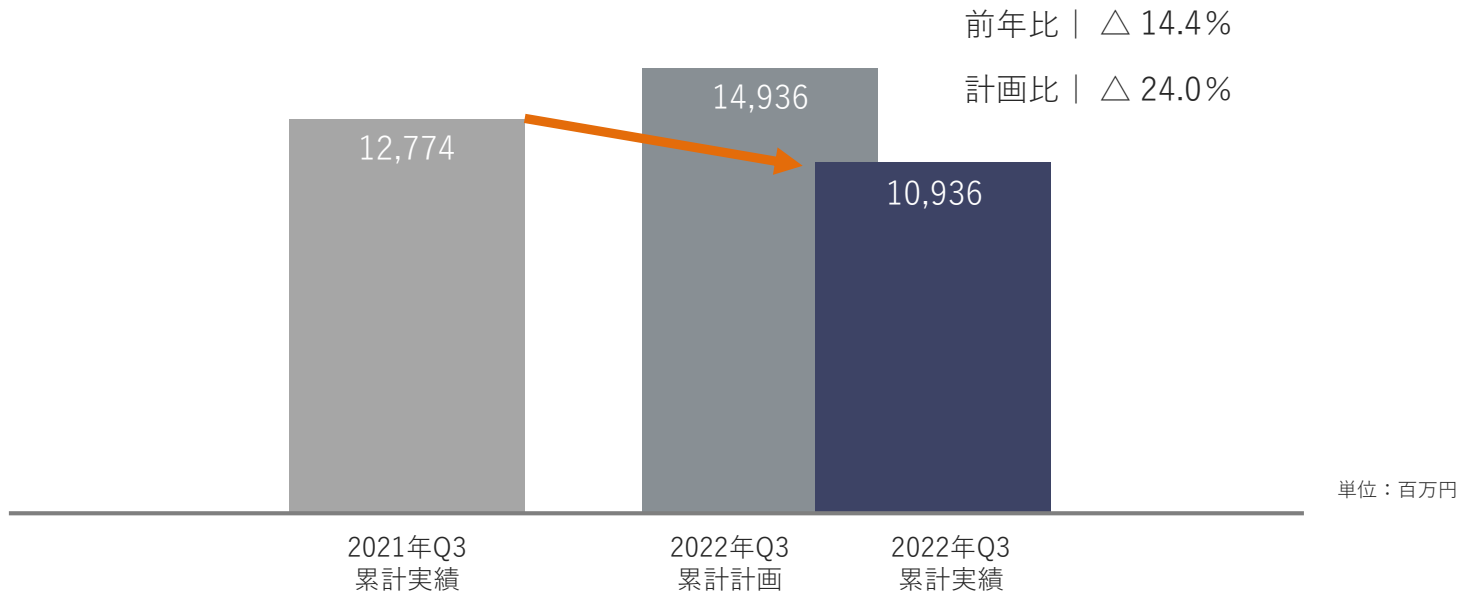
※このような2022年12月期第3四半期経営成績の進捗状況等に鑑み、前項（P29,P30）に記載のとおり、大幅に下方修正した連結業績予想を算定のうえ、公表しました

| 単位：百万円 | 2022年Q3 累計実績 | 2022年Q3 累計計画 | 計画比 | 2021年Q3 累計実績 | 前年比 |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------------|
| 売上高 | 10,936 | 14,396 | 76.0% | 12,774 | △14.4% |
| 事業付加価値 % | 5,784 52.9% | 7,761 53.9% | 74.5% △1.0pts | 6,797 53.2% | △14.9% △0.3pts |
| 固定費 | 6,520 | 7,587 | 85.9% | 6,926 | △5.9% |
| 営業利益 | △735 | 173 | — | △129 | — |
| 稼働人員（人） ※期間平均 | 864 | 932 | | 951 | |
| 1人あたり 事業付加価値額 ※月次平均 単位：千円 | 743 | 955 | 81.0% | 794 | △6.4% |

2022年12月期第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

売上高 | 前年比・計画比

2022年12月期第3四半期連結累計期間の売上高は、新型コロナウイルス感染症の断続的な再拡大に伴う影響等の外部要因、さらに、営業及び制作進行を担う人材の減少に伴うリソース不足や、ワークフロー（組織・ルール・システム等）の大幅な変更の過渡期におけるリソース配分不備等の内部要因が重なり、前年同期比14.4%減、計画比24.0%減となり、大きく減少しました。



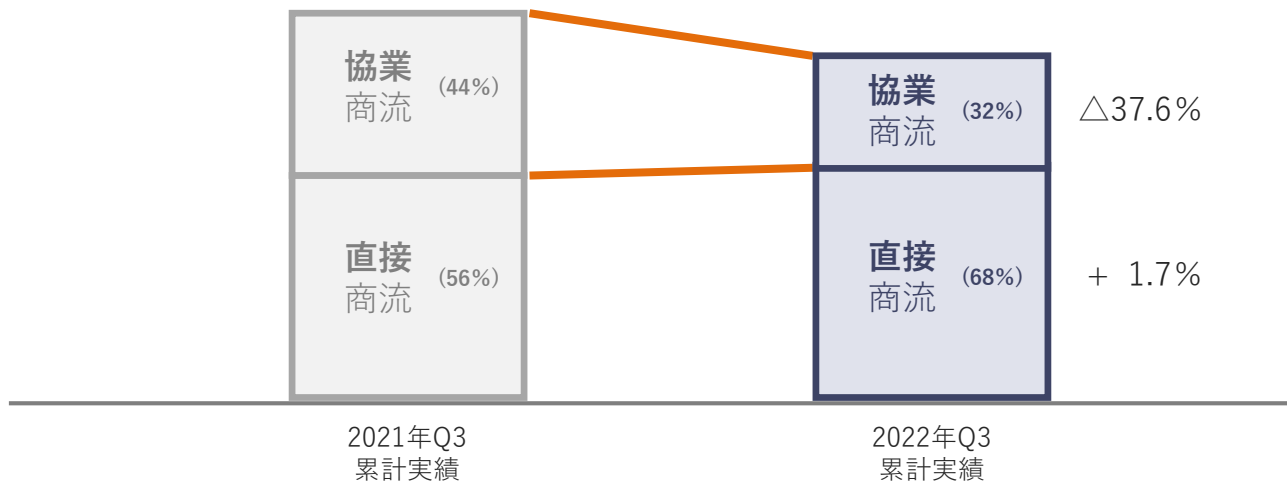
2022年12月期第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

売上高 | 前年比・計画比

売上高の商流別観点から振り返ると、一般企業等から直接受託する取引（直接商流）が前年同期と同等の水準で推移した一方で、取引先のキーパーソンと当社グループ営業担当者との個別単位の関係値に一定程度に依拠してきた、広告代理店・制作会社等を経由して受託する取引（協業商流）における売上高の落ち込みが顕著となり、広告マーケットの動向をふまえた広告代理店等における内制強化等の外部環境変化、当社グループの営業及び制作進行を担う人材のリソース減少等の内部環境変化を端的に反映したものとなりました。

直接商流（旧称：コーポレート）：一般企業等（コミュニケーション活動におけるオーナー）から直接受託する取引

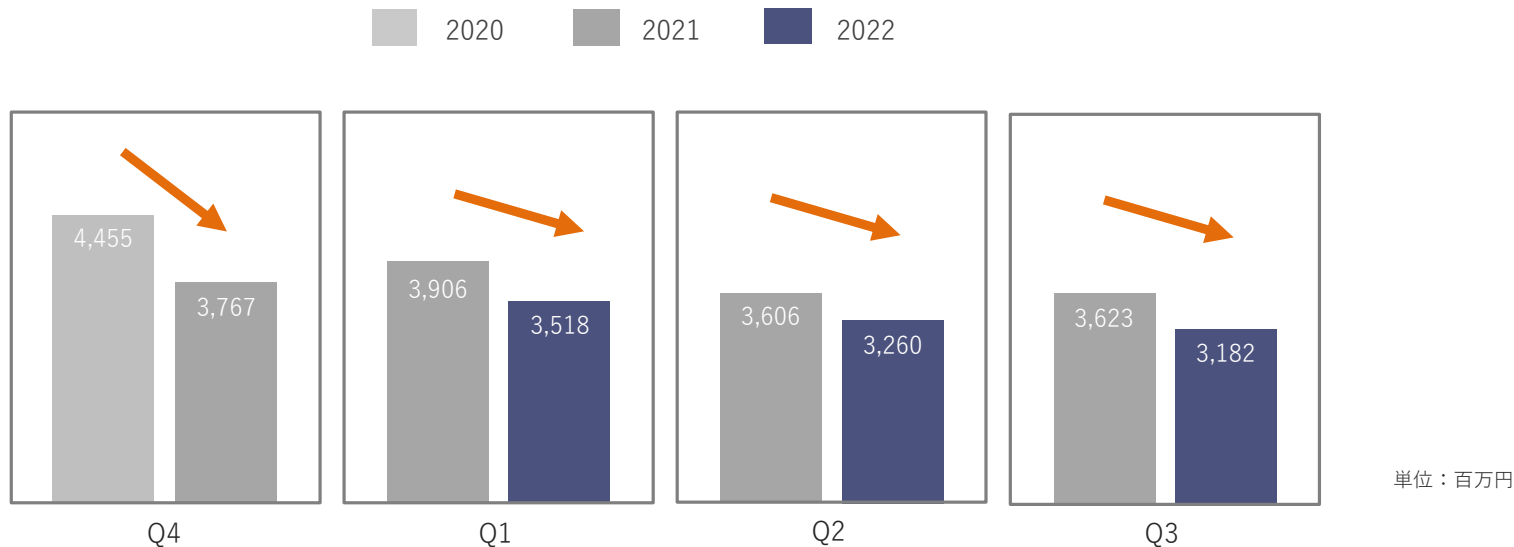
協業商流（旧称：プロフェッショナル）：広告代理店・制作会社等を経由して受託する取引



2022年12月期第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

売上高 | 売上高の先行指標となる受注高の四半期別推移

受注高の期間別観点から振り返ると、2021年12月期第4四半期連結会計期間において、新型コロナウイルス感染拡大の影響等により、営業及び受注活動が停滞したことで、2022年期初時点における受注残高が前年同期に比べて大きく減少しました。このような状況を受け、比較的短期間で受注高・売上高の拡大が見込まれるクライアントを選定のうえ、収益確保にむけた改善施策を推進しましたが、前項まで（主にP35,P36）に記載の外部要因及び内部要因が複合的に重なったなかで、2022年12月期においても受注獲得の停滞が継続しています。



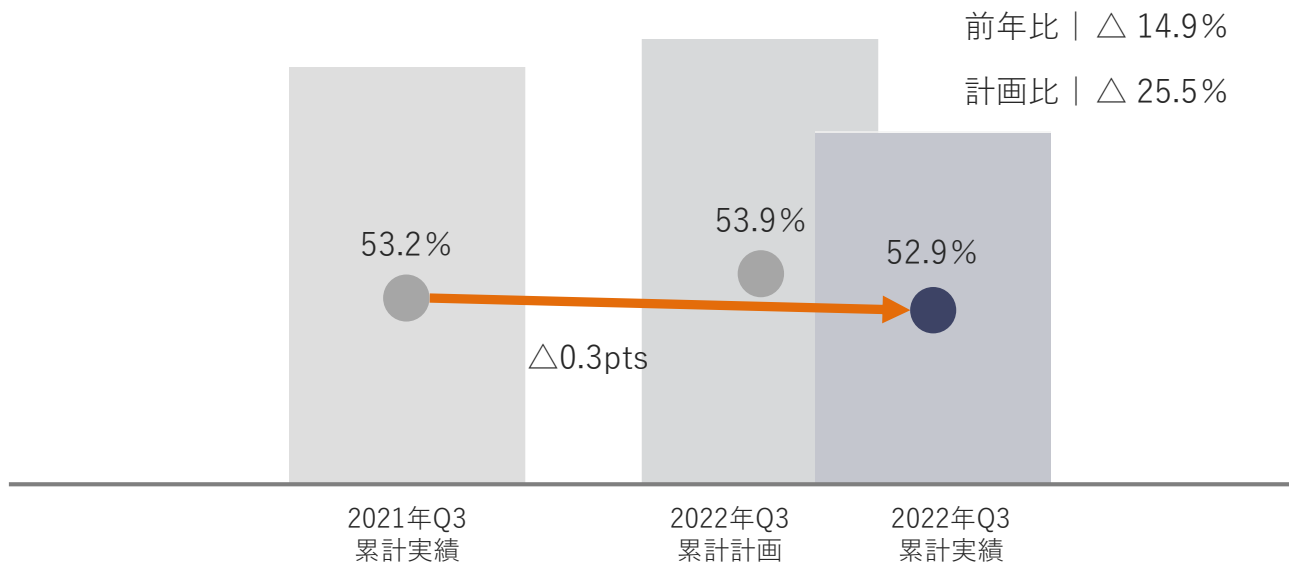
※ 国内のアサイメント（受託）ビジネスの受注状況に関する社内情報から作成

2022年12月期第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

事業付加価値 | 前年比・計画比

2022年12月期第3四半期連結累計期間の事業付加価値額は、売上高の減少に伴い、前年同期比14.9%減、計画比25.5%減となりました。事業付加価値率においても、国内ビジネスと比較して事業付加価値率が低いモデルとなる海外ビジネスの増加など、国内／海外の売上高構成比の変化に伴い、前年同期を0.3pts下回りましたが、国内ビジネスの事業付加価値率は改善傾向にあり、前年同期を若干上回る進捗となりました。

※ 国内／海外の売上高構成比の変化等の情報については、次項（P39）をご参照ください



2022年12月期第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

事業付加価値 | 前年比・計画比

前項（P38）に記載のとおり、国内ビジネスと比較して事業付加価値率が低いモデルとなる海外ビジネスの増加など、国内／海外の売上高構成比の変化に伴い、連結全体の事業付加価値率は前年同期を若干下回りましたが、国内ビジネスの事業付加価値率は改善傾向にあり、前年同期を0.4pts上回る進捗となりました。売上高の下落が顕著であった協業商流（P36参照）においては、事業付加価値率が比較的高い商材である撮影・CG制作等のビジュアルソリューション領域の商材構成比が高いことを勘案しても、次項以降（主にP40）に記載する原価削減にむけた外注費コントロール施策に関する取組みの成果の顕在化が進捗しています。

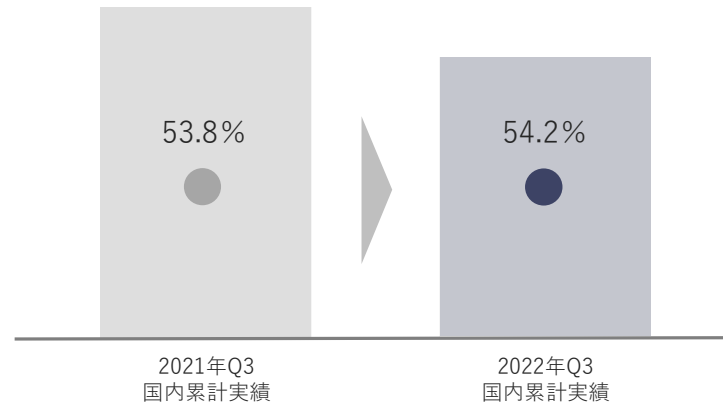
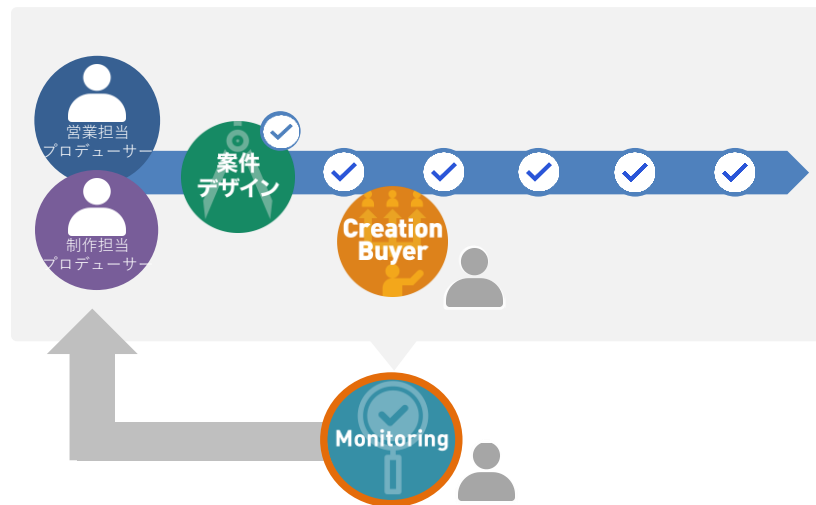
| | 売上高 | | 事業付加価値 | | 売上高 | | 事業付加価値 | |
|-------------|-------------------|-------|--------|-------------------|-------|-------|--------|--|
| 国内 (構成比) | 12,225 (95.6%) | 6,573 | 53.8% | 10,274 (93.6%) | 5,564 | 54.2% | | |
| 海外 (構成比) | 570 (4.4%) | 225 | 39.4% | 693 (6.4%) | 220 | 31.8% | | |
| 連結 | 12,774 | 6,797 | 53.2% | 10,936 | 5,784 | 52.9% | | |
| | 2021年Q3 累計実績 | | | 2022年Q3 累計実績 | | | | |

※ 国内／海外に簡易分解した社内情報に基づく売上高及び事業付加価値の推移

2022年12月期第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

事業付加価値 | 前年比・計画比

2021年12月期において課題を残した、原価削減にむけた外注費コントロール施策の成果の顕在化のために、新たな枠組みとして、モニタリングを担う機能を設置し、案件デザインを中心にワークフロー全体をモニタリングし、課題発見と改善指導を実施しています。受託案件の全案件を対象に、各案件の担当者にフォーカスする個人を特定したモニタリングを展開し、また、成果につながるフィードバックを含めたPDCAのサイクルを構築のうえ施策を推進するなかで、前項（P39）に記載のとおり、国内ビジネスの事業付加価値率は改善傾向にあるなど、一定の成果があらわれています。

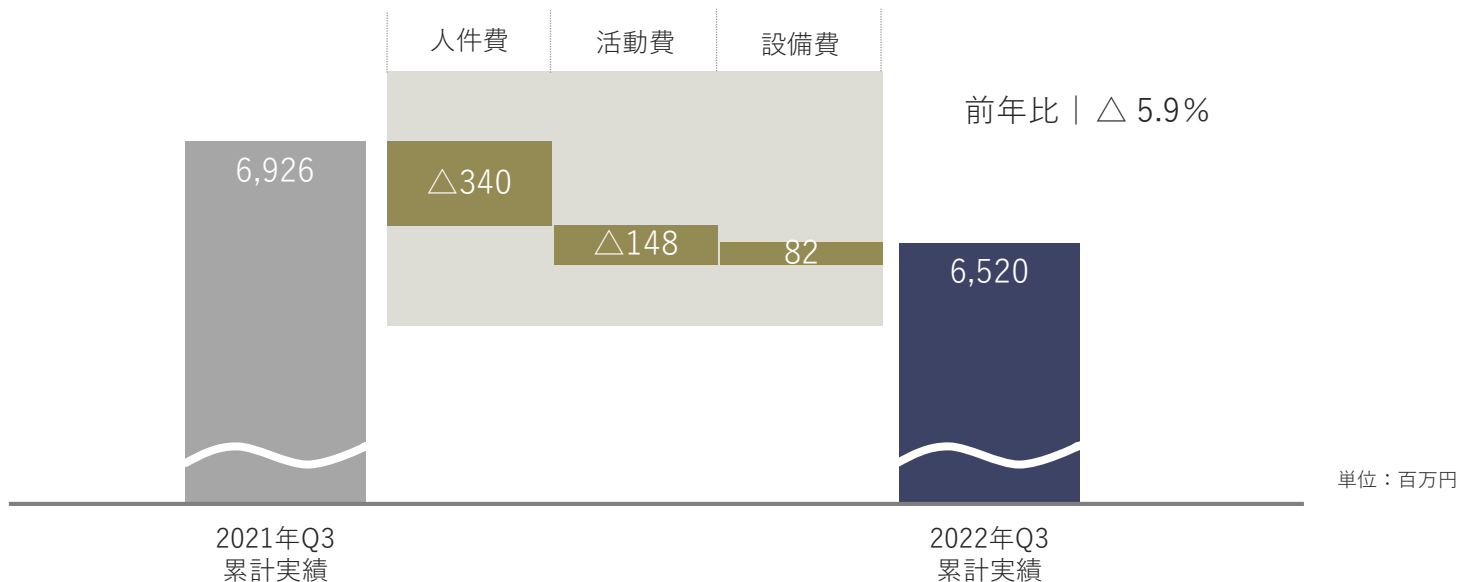


※ 国内／海外に簡易分解した社内情報に基づく国内の事業付加価値率推移

2022年12月期第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

固定費 | 前年比

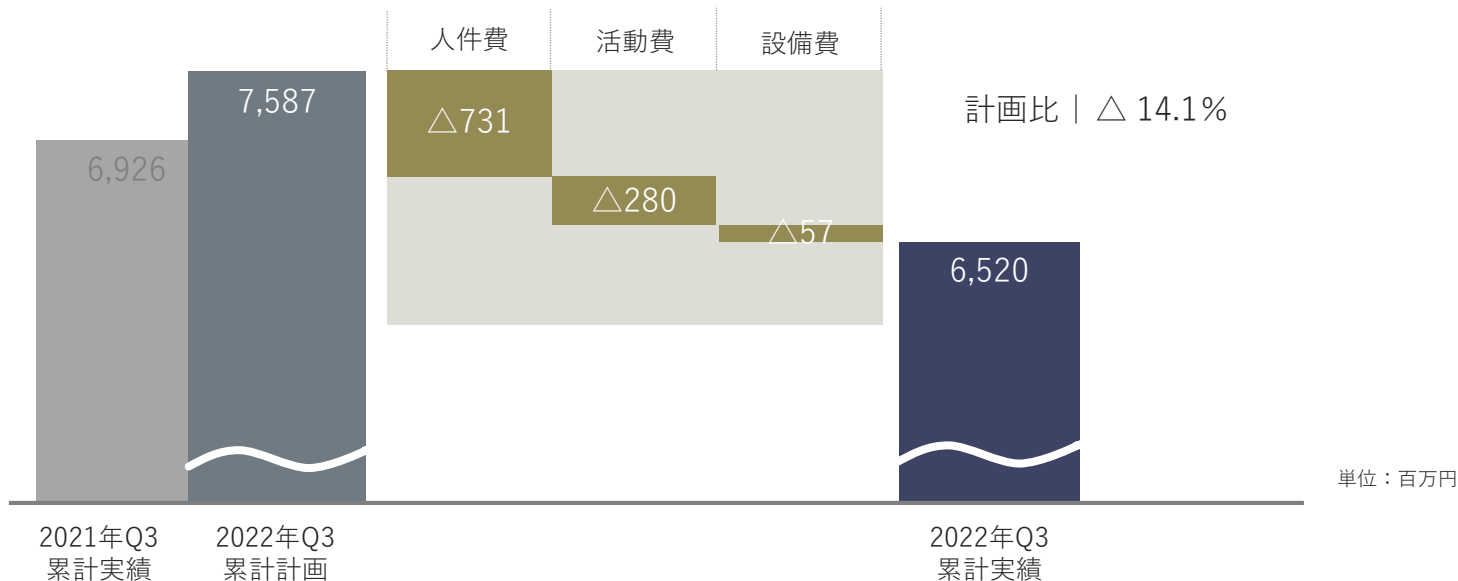
ACP（amana creative platform）の中心となる販売管理システムcompassのリニューアル（2022年1月ロンチ済）に伴う無形固定資産償却費等による設備費の一部増加があるものの、稼働人員数の減少に伴う報酬・給与等の減少、業績進捗を勘案した賞与勘定の抑制など人件費のコントロール、さらに、活動諸費の見直しによる経費削減を徹底したことなどで、固定費総額では前年比5.9%減となり、固定的な費用の適正化が十分に図られていた前年値と比較してもさらに減少しました。



2022年12月期第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

固定費 | 計画比

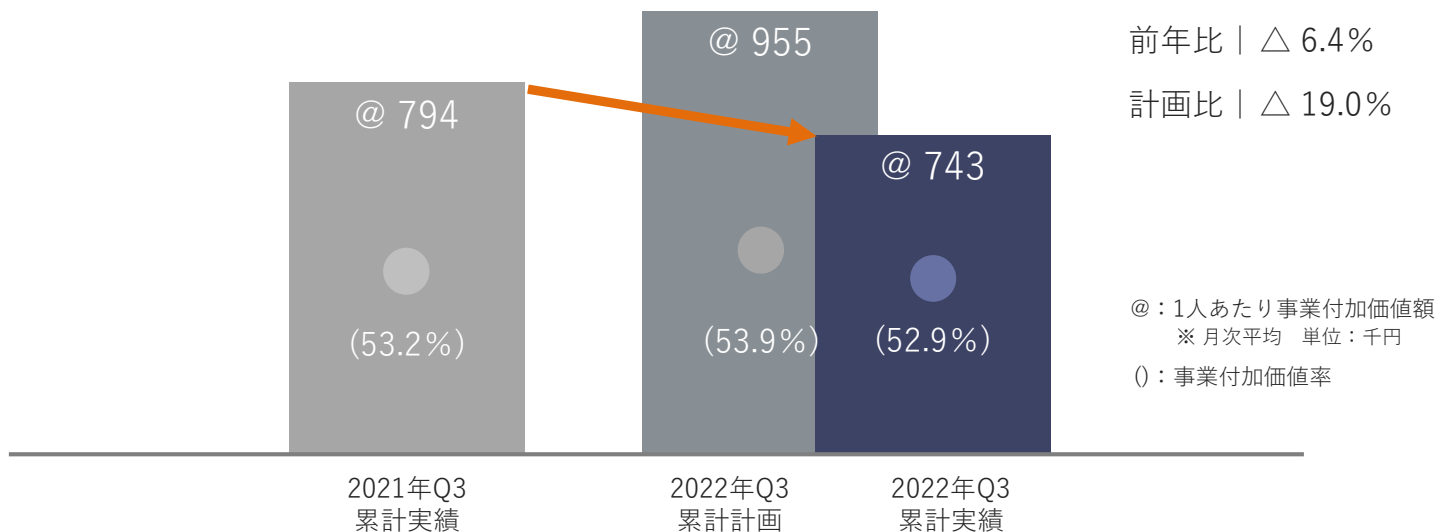
前項（P41）に記載のとおり、人件費のコントロールや活動諸費の見直しによる経費削減を徹底したことなどで、計画比では14.1%減と大幅に抑えた水準で収め、売上高及び事業付加価値の計画未達を固定費のコントロールにより一部リカバリーしました。他方、営業及び制作進行を担う人材のリソース減少など、一部想定以上の人員減も発生していることから、売上高の再成長にむけては、新規採用及び既存人員の配置転換を含めて、事業系人員の拡充を進めながら、グループ全体における人員構成の最適化を図っていくことが必要だと捉えています。



2022年12月期第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

課題認識 | 受注にむけた商談活動の減少による“1人あたり事業付加価値額”の減少

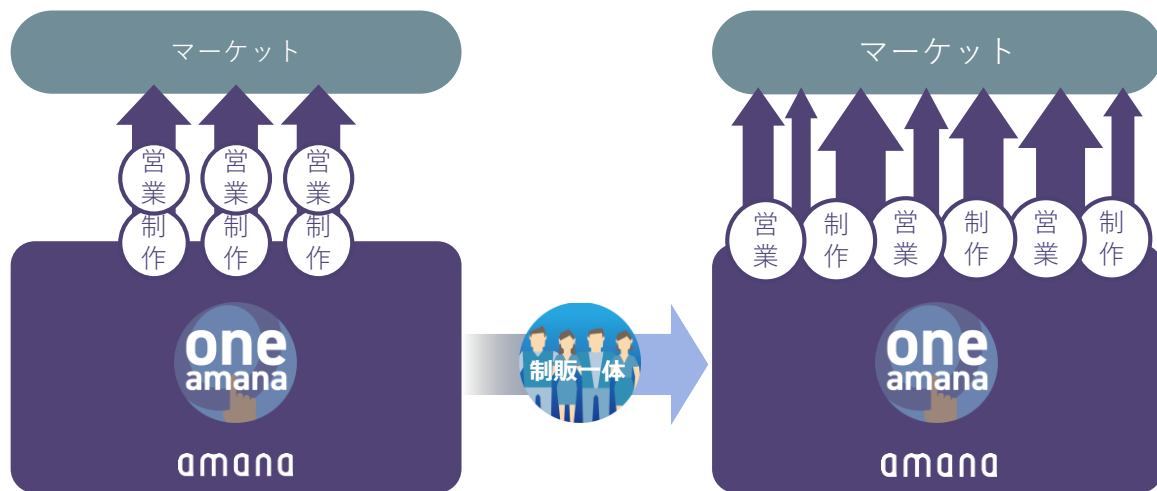
2022年12月期第3四半期連結累計期間の経営成績における大きな損失計上について、定量的評価の側面からは、生産性の観点から重視している指標である当社グループ稼働人員“1人あたり事業付加価値額”の減少が、最大の課題であると認識しています。また、事業付加価値額率が一定以上に改善・維持できている状況をふまえると、事業付加価値額（売上高－外注原価）における売上高の部分、ひいては“1人あたり売上高”の減少に課題があると整理しています。この“1人あたり”に関する生産性指標の低下を招いた要因は、複合的なものと考えられますが、受注獲得にむけた商談活動そのもの（クライアント企業との接点や接触頻度等）の減少が大きく影響していると捉えています。（次項以降参照）



2022年12月期第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

課題への対応方針 | 受注にむけた商談活動の増加へ“制販一体”

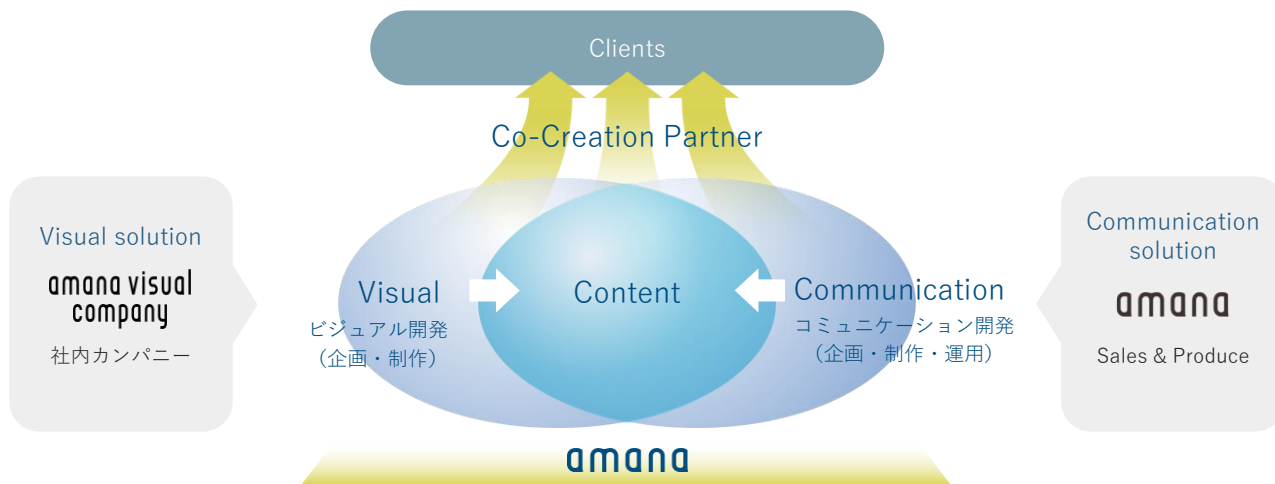
受注にむけた商談活動の減少の要因として、“One amana!”の方針を掲げ、顧客単位で戦略を考える“アカウントベースドモデル”を採用するトップライン再成長にむけた戦略に基づく施策に過度に偏重したことなどで、やや画一的な営業・制作体制が敷かれ、クライアント企業との接点や接触頻度の減少が生じていると捉えています。注力クライアント企業との継続的な関係構築を推進するなかでグループの総合力を発揮した売上高拡大を目指す方針・戦略は適切なものであり、一部で成果をあげていますが、画一的な営業・制作体制となることは本来ではなく、受託案件数の減少等の量的課題も生じていることから、あらためて“制販一体”の方針に立ち返り、営業と制作がオーバーラップするなかでマーケットに接していくモデルへのシフトを推し進めています。



2022年12月期第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

課題への対応方針 | 受注にむけた商談活動の増加へ “ Visual solution 案件受注強化 ”

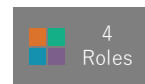
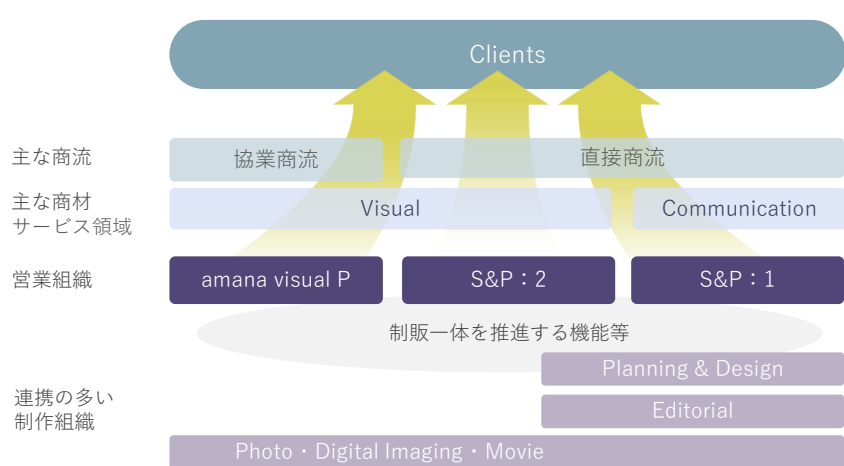
受注にむけた商談活動の減少の要因として、前項（P44）に記載の内容に加え、案件受注に至るアプローチが、Communication領域からの課題解決に過度に偏重したことも影響していると捉えています。クライアント企業視点でコミュニケーション活動における課題発見から寄り添い、多様なクリエイティブサービスを組み合わせることで価値提供をおこなう、継続的な安定収益の獲得を目指す方針・戦略は適切なものであり、一部で成果をあげていますが、商談から受注、また、受注から売上確定に至るリードタイムが長期化する傾向にあるなど、短期収益の獲得に関する課題も生じていることから、2022年から社内カンパニー制を採用したVisual領域のファンクションを中核に、あらためて撮影・CG制作等に代表される“Visual solution領域の強化”を掲げ、Communication領域とVisual領域の双方向からのアプローチでの案件受注の強化を推し進めています。



2022年12月期第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

2023年12月期の方針・戦略等 | 売上高 維持・再成長 / 原価 削減

前項まで（P44, P45）に記載した課題への対応方針に基づき、受注にむけた商談活動の増加を実現するための体制構築として、商流・クライアント企業マーケット（直接商流／協業商流）と、商材・サービス領域（Communication領域／Visual領域）を掛け合わせた緩やかなマトリクス視点で、主に担う戦略・ターゲット別に大きく3つに区分した営業体制を再編成し、同時に、営業と制作が有機的に連携していくための機能の整備を進めています。また、受託案件における責任体制の明確化を図ることで、営業のリソースを案件を進行するフェーズから、案件を創出し獲得するフェーズへとさらに集中・再配分していくことを可能とする、全社視点での最適化を図るモデルへのリデザインを推し進めています。



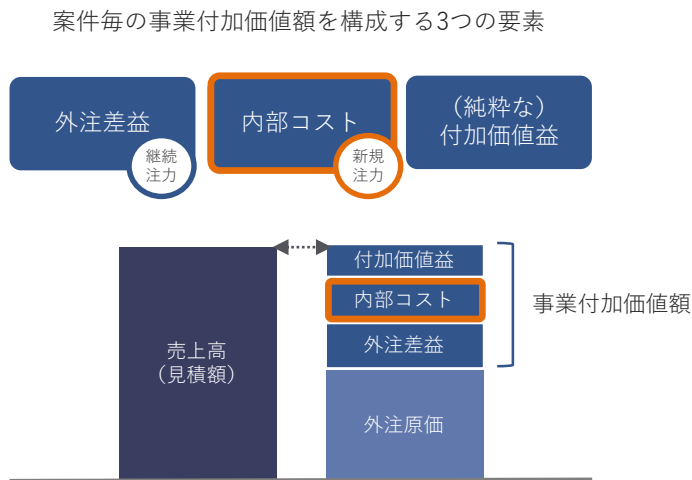
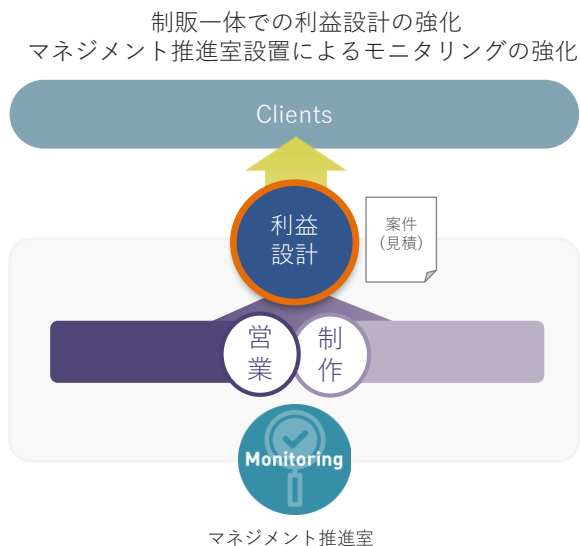
受託案件における責任体制の明確化



2022年12月期第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

2023年12月期の方針・戦略等 | 売上高 維持・再成長 / 原価 削減

前項まで（主にP40）に記載の原価削減にむけた枠組みを発展させ、常勤取締役等を核としたマネジメント推進室を設置し、外注原価の抑制に限らず、適切な外注差益の獲得や当社グループ内部の制作リソースの活用等、利益設計強化に関する体系的なモニタリングに基づく課題発見と改善指導を実施していくとともに、営業職の管理及び間接業務の負担軽減による営業リソースの確保と内部統制の強化の両立を推し進め、事業付加価値額の最大化の実現を支援していきます。さらに、案件の稼働に係る“内部コスト”の可視化を図り、案件の見積り段階における内部コストを踏まえた利益設計に注力することで、案件に係る内部コストの売上高への適切な価格転嫁や、案件予算に適さない過剰な人員アサインの抑制等を推進し、生産性の観点から重視している指標である、当社グループ稼働人員1人あたり事業付加価値額の改善につなげていきます。

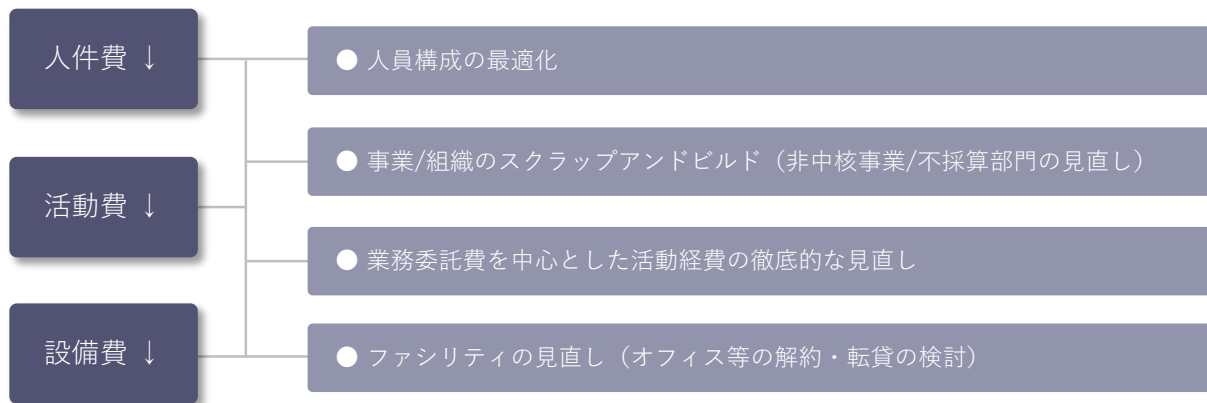


※ 案件の稼働に係る“内部コスト”の可視化を支えるタイムマネジメントの仕組みについては 前回資料（P40）における「sketch」の記載をご参考ください

2022年12月期第3四半期 業績説明（前年値及び計画値と実績値の比較等）

2023年12月期の方針・戦略等 | 固定費 削減

固定費について、稼働人員数の減少に伴う報酬・給与等の減少、業績進捗を勘案した賞与の抑制など人件費のコントロールが既に一定程度に図られていますが、売上高の維持・再成長を阻害することのないように、新規採用及び既存人員の配置転換を含めて事業系人員の拡充を進めながら、グループ全体における人員構成の最適化を図ることで、人件費のコントロールを継続していきます。さらに、非中核部門の見直しなど事業及び組織のスクラップアンドビルドによる人件費及び活動経費の抑制、業務委託費を中心とした活動経費の徹底的な見直しによる抑制を図るとともに、オフィス等の一部のファシリティの解約あるいは転貸等による地代家賃等の設備費の抑制を検討し、固定費の大幅な削減施策を推し進めます。



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"> 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 | 中／中長期 | 中～大 | <ul style="list-style-type: none"> 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） |
| 新型コロナウイルス感染拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 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 アマナグループの営業及び制作活動の一部制限 | 中／不明 | 中～大 | <ul style="list-style-type: none"> 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） 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） 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 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 |

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 |
|-------------------------|---|-------------|------------|---|
| <p>継続企業の前提に関する重要事象等</p> | <ul style="list-style-type: none"> 取引金融機関等との間で締結している契約の財務制限条項に抵触することによる短期的な資金繰りへの懸念の発生 当社グループの財政状態に基づく与信観点での機会損失等 上場維持基準における純資産基準への不適合による上場廃止基準に係る改善期間入り | <p>－</p> | <p>大</p> | <ul style="list-style-type: none"> 財務基盤の安定化 取引金融機関等及びファンドに対する適時適切な報告、関係維持、継続支援の条件等に関する協議等 収益構造の改善 ※ 売上高維持/再成長にむけた施策等 原価削減にむけた施策等 固定費削減にむけた施策等 債務超過解消のための対応策 追加的な新規資本政策の検討等 <p>※ 収益構造の改善に関する方針・戦略・施策等については本資料（主にP44～48）に記載しています</p> |

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 |
|-------|--|-------------|------------|---|
| 人材の確保 | <ul style="list-style-type: none"> 計画通りに人材を維持・拡充、または育成できない場合の営業及び制作活動の減少等 | 中／短中期 | 中～大 | <ul style="list-style-type: none"> 継続的な新卒採用及びキャリア採用の実施 業務を通じて得られるノウハウを属人化させず、ナレッジとして蓄積し、標準化のうえ活用していく共通基盤（ACP：amana creative platform 等）の構築・運用 当社グループに蓄積されたナレッジを採用人材の育成においても活用していく研修プログラムの充実 利益創出の観点から収益構造に着目し、人員の総数だけに依拠せず、当社グループ稼働人員1人あたり事業付加価値額（生産性指標）をひとつの重要指標として扱う、マネジメント体制の構築・運用 |

※ 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

その他の本資料の取り扱いについて

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います。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：

本資料に関する次回アップデートは、2023年12月期決算短信公表後の2024年3月を目途に開示を予定していますが、記載内容に重要な変更が生じた場合には、その内容について速やかに開示します。

なお、2022年12月期（通期）の進捗状況等については、2022年12月期決算短信等において記載のうえ開示し、また、事業計画等を見直し／新たに作成した場合には、本資料を更新のうえ、その内容について開示します。

