

DRAFT®

中期経営計画

2024年12月期～2026年12月期

(事業計画及び成長可能性に関する説明資料)

東証グロース / 証券コード : 5070

2024年2月13日

CONTENTS

- 01 事業概要
- 02 前中期経営計画（FY2021～23）の振り返り
- 03 中期経営計画（FY2024～26）
- 04 人的資本関連
- 05 経営体制
- 06 リスク情報

01

事業概要

会社概要

【商号】	株式会社ドラフト
【設立】	2008年4月1日
【上場】	東京証券取引所グロース市場（証券コード：5070）
【資本金】	807百万円
【従業員数】	189名（連結／2023年12月末現在）
【連結子会社】	2社（海外）
【営業拠点】	国内3拠点（東京・大阪・福岡）
【事業内容】	デザイン事業
【決算期】	12月31日

ALL HAPPY BY DESIGN



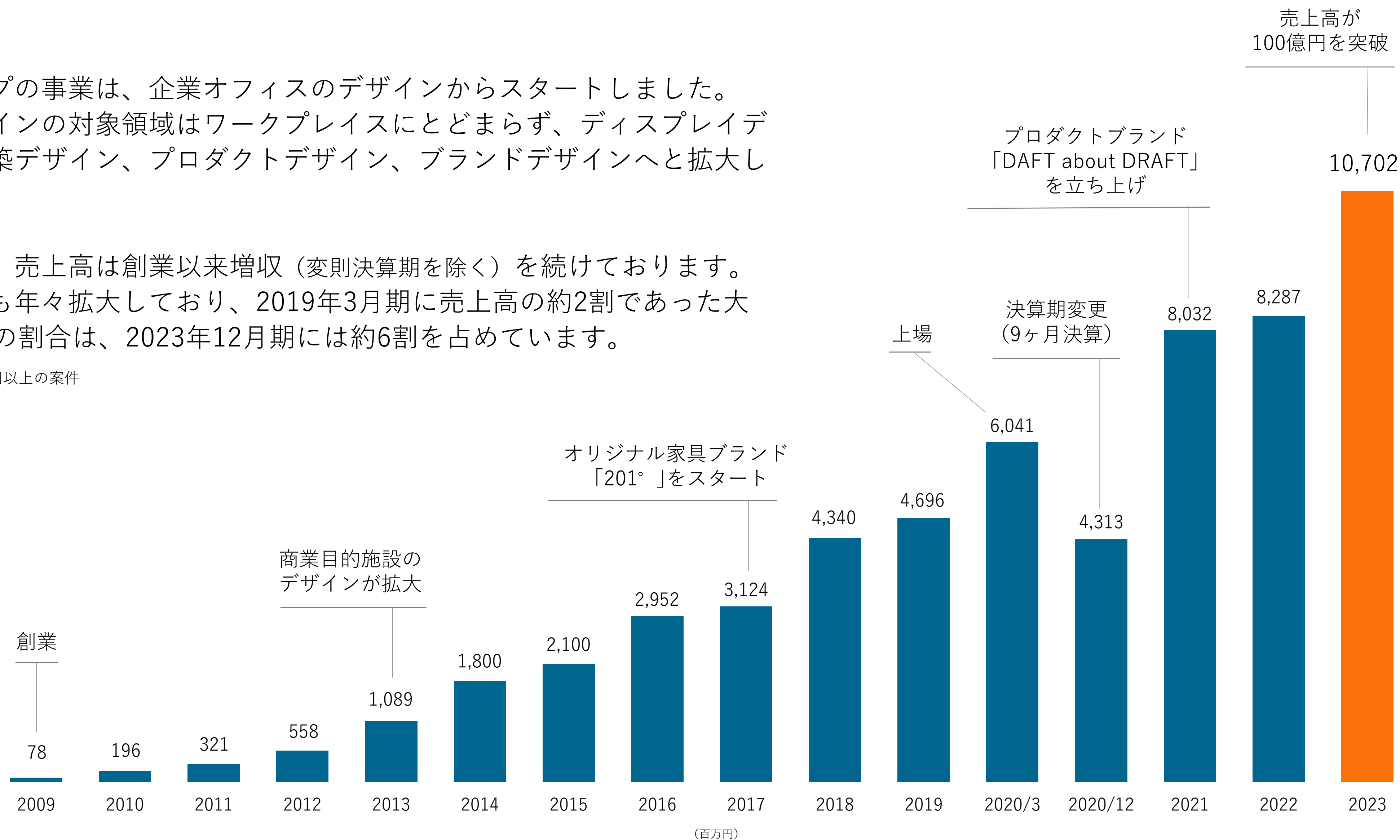
DRAFTはデザインので世界にHAPPYの循環をつくり出し、社会に貢献することを目指すデザイン会社です。

成長の過程と現在のビジネスモデル

当社グループの事業は、企業オフィスのデザインからスタートしました。現在、デザインの対象領域はワークスペースにとどまらず、ディスプレイデザイン、建築デザイン、プロダクトデザイン、ブランドデザインへと拡大しております。

これに伴い、売上高は創業以来増収（変則決算期を除く）を続けております。案件の規模も年々拡大しており、2019年3月期に売上高の約2割であった大型案件（※）の割合は、2023年12月期には約6割を占めています。

（※）総額100百万円以上の案件



事業領域

当社グループはデザイン事業を100%とした単一セグメントです。インテリア・建築・プロダクト・ブランディングなど、デザインを軸に分野横断的な活動を行い、事業や社会の課題をデザインの力で解決します。



Workplace Consultancy



Retail



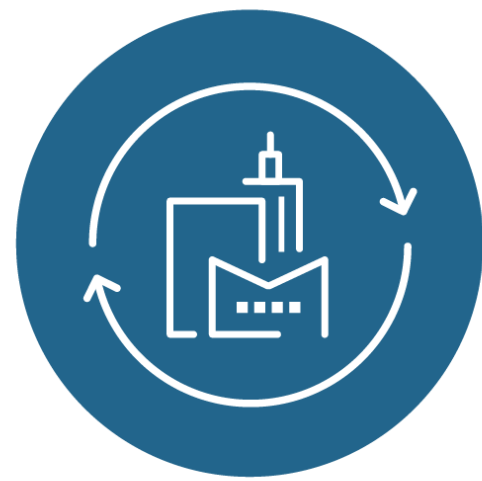
Hospitality



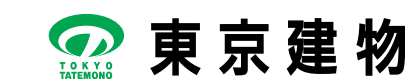
Architecture



Product



Urban Design



WORKPLACE & DESIGN

日本のオフィスに、デザインを。

山下泰樹がDRAFTを設立した2008年当時、日本のオフィスは経済合理性を優先した詰め込み型が一般的でした。「人が長い時間を過ごす場所だからこそ、居心地のよい空間をつくりたい」そんな思いから、山下は数多くのワークスペースをデザインし、快適でモチベーションを刺激し、エンゲージメントを高め、付加価値を生むオフィス空間を日本に広めてまいりました。





INTERIOR & DESIGN

デザイン性と専門技術の追求で広がる
新たなインテリアデザインの可能性

プロジェクトが数多くのデザイン賞を受賞するようになると、ホテルや商業空間、コワーキングスペースなどライフスタイル全般に関わるインテリアデザインへと領域が拡大。データの活用や専門技術の向上により、心躍るショッピング体験、よりフレキシブルな働き方に対応するワークプレイスなど、仕事も生活もより良い時間を過ごせるインテリアデザインを追求してまいりました。



ARCHITECTURE & DESIGN

デザインは、建築、そして都市全体へ
山下泰樹が手がけるデザイン領域は急成長を
続け、建築分野にも広がっています。人の視
点を重視したヒューマンスケールの建築、
3D技術を応用した建物全体のリデザイン、
さらにサステナビリティや次世代の課題に挑
戦する都市計画までデザインの範囲が拡大し
ています。





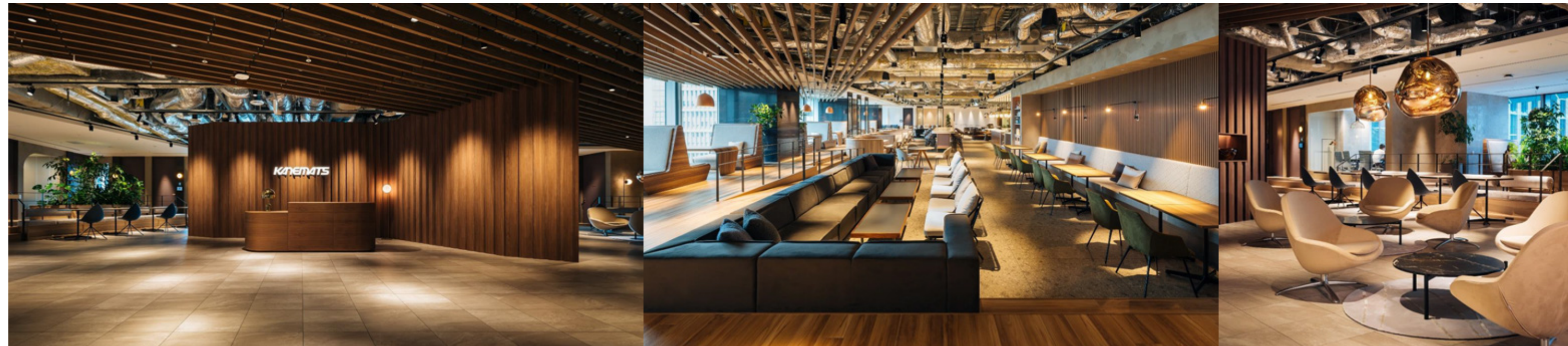
SOCIETY & DESIGN

新領域への拡張とデザイン性の追求により
社会をより良くする総合デザインファームへ

インテリアや建築デザインの追求から、人の手に触れるプロダクトの
デザイン、タッチポイントとなるウェブサイトの設計、ブランディン
グ戦略まで、社会に関わるあらゆる領域をデザインしています。
DRAFTは常に新たなデザインの可能性に挑戦しながら、社会をより良
い場所へ変えていくことを目指しています。



実績事例



兼松株式会社 東京本社オフィス



フロンティアグラン西新宿



ミカン下北



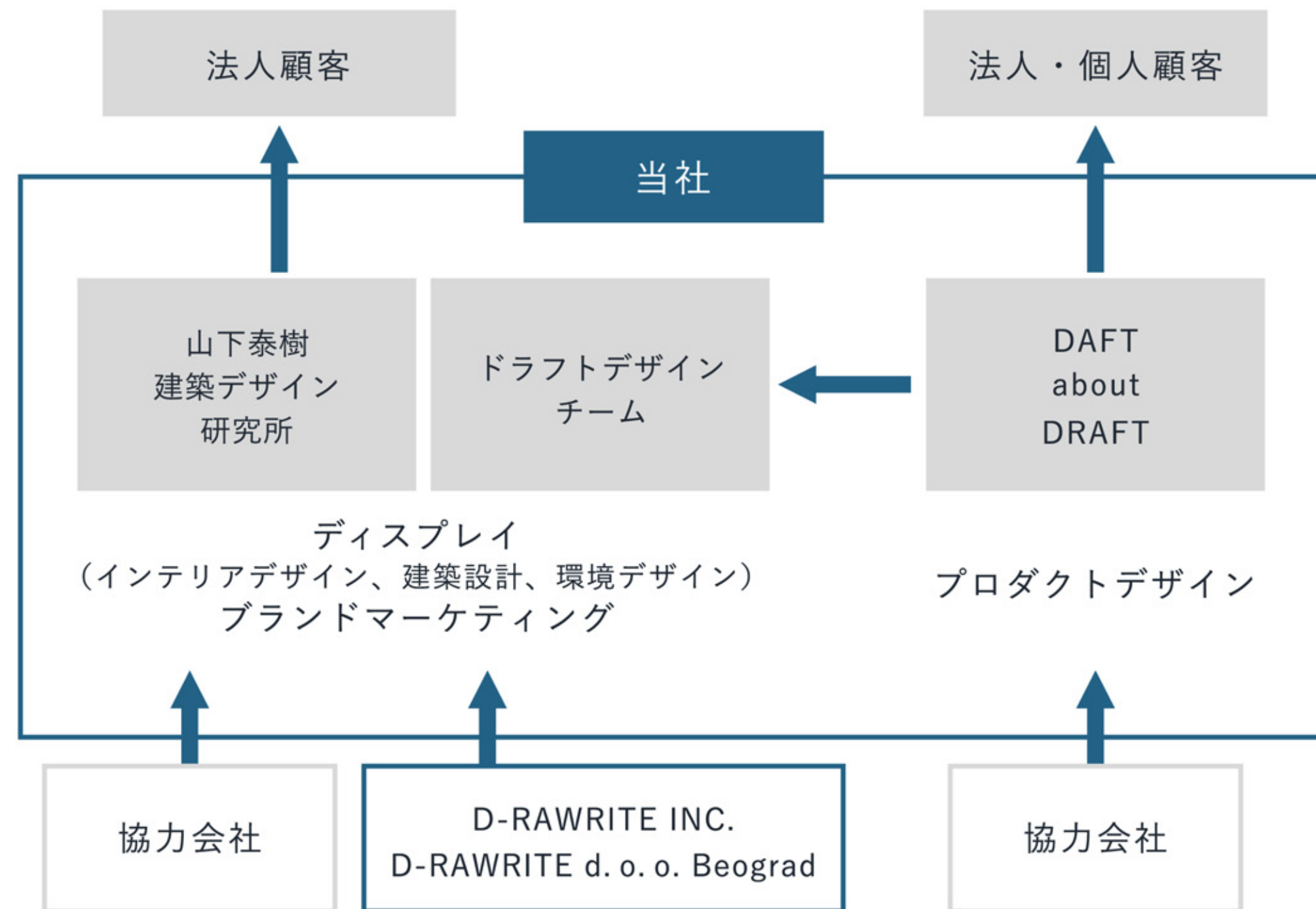
オリジナルブランド「DAFT about DRAFT」



ブランドデザイン

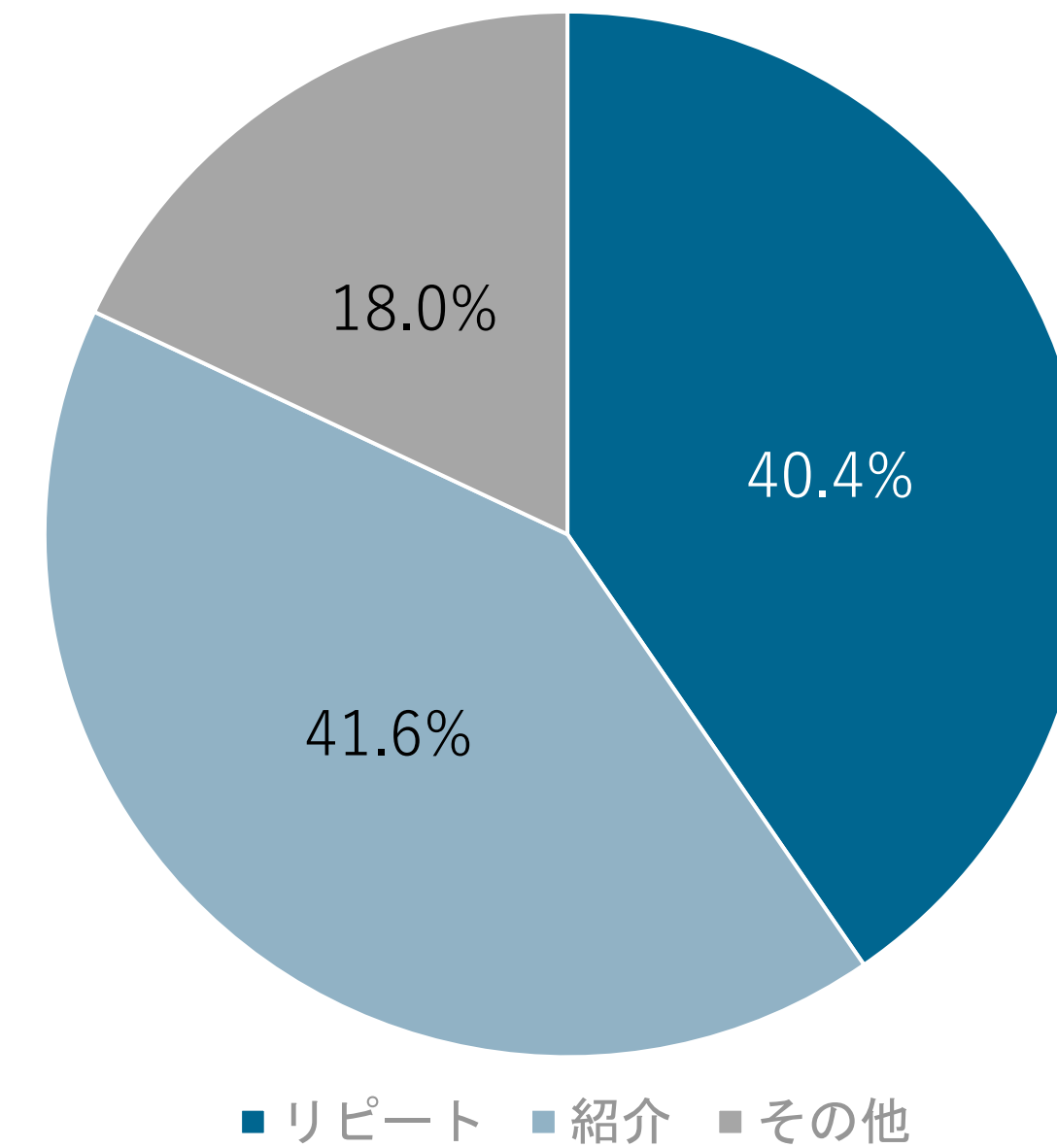
事業系統図

当社グループの事業系統を図示すると次のとおりとなります。



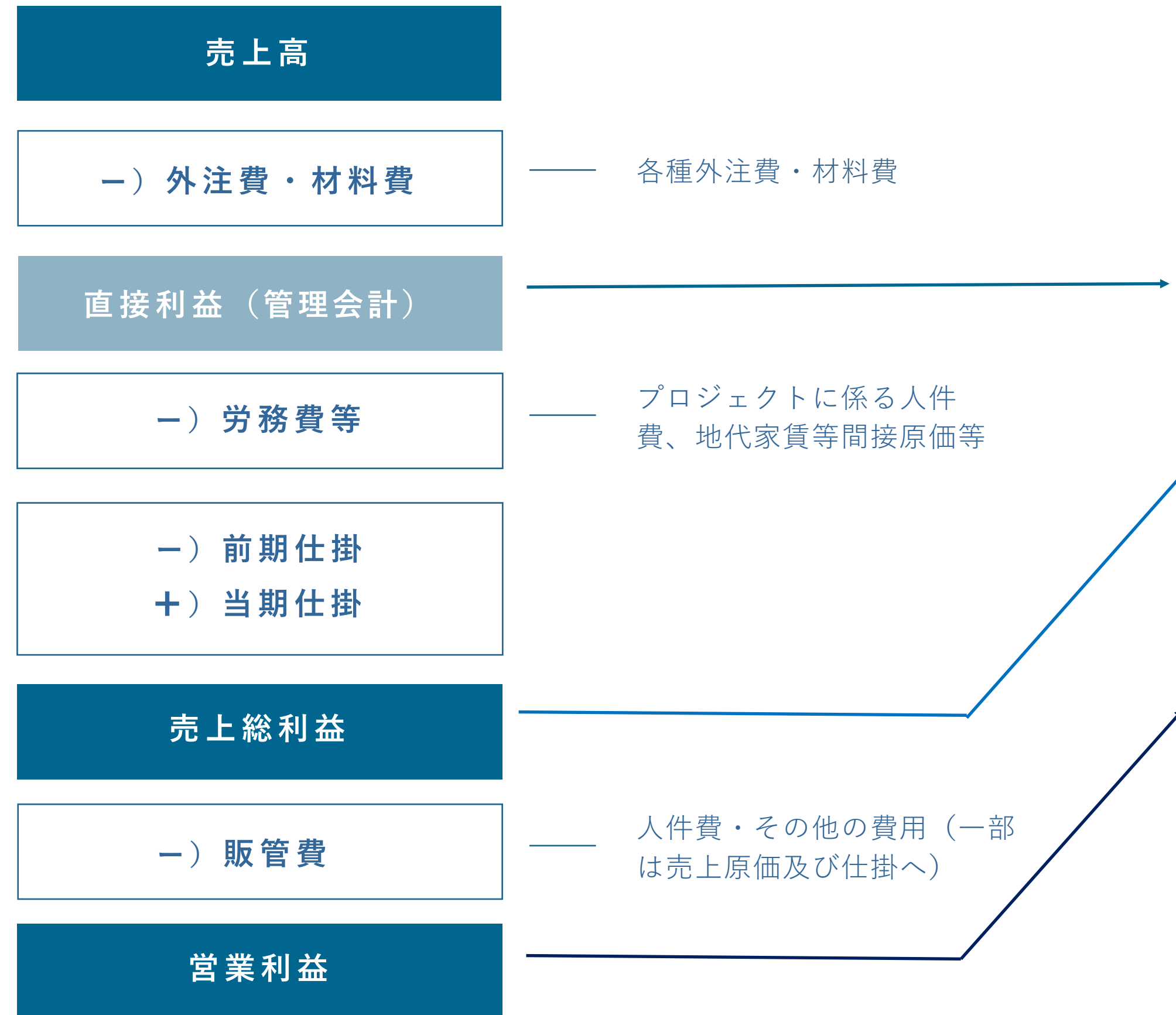
受注タイプ

当社グループの売上高は、当社デザインを評価したクライアントからのリピート案件及び紹介案件が過半を占めます。2023年12月期の売上高の受注タイプを割合で示すと下図のとおりとなります。



損益構造

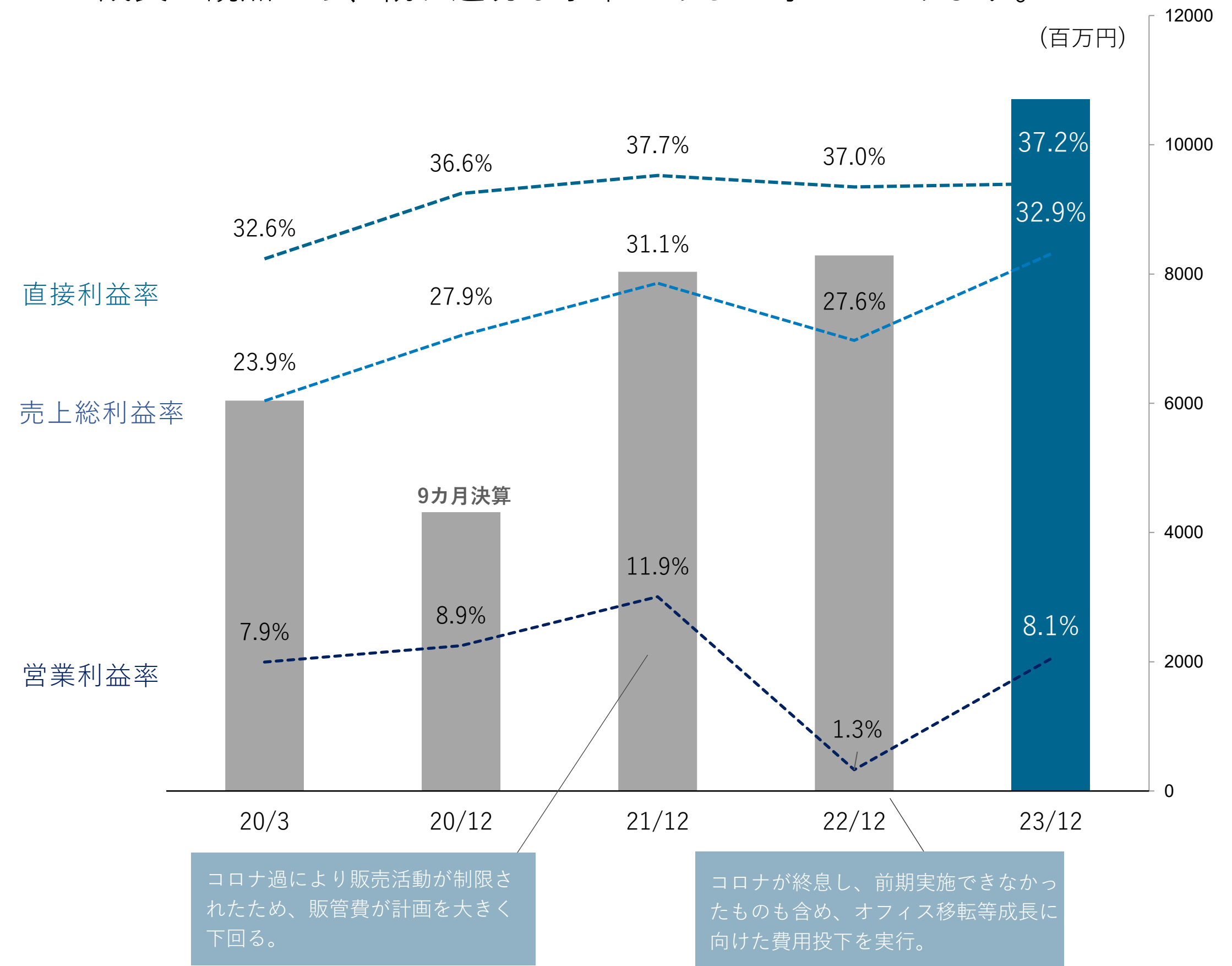
当社グループでは、売上高から外注費・材料費を控除した直接利益（管理会計）を重視しております。



損益実績

売上高及び利益率の推移

売上高に対する直接利益の割合である直接利益率は、順調に向上してきました。現時点の直接利益率は、クライアントへの貢献と当社グループの成長の観点から、概ね適切な水準であると考えております。



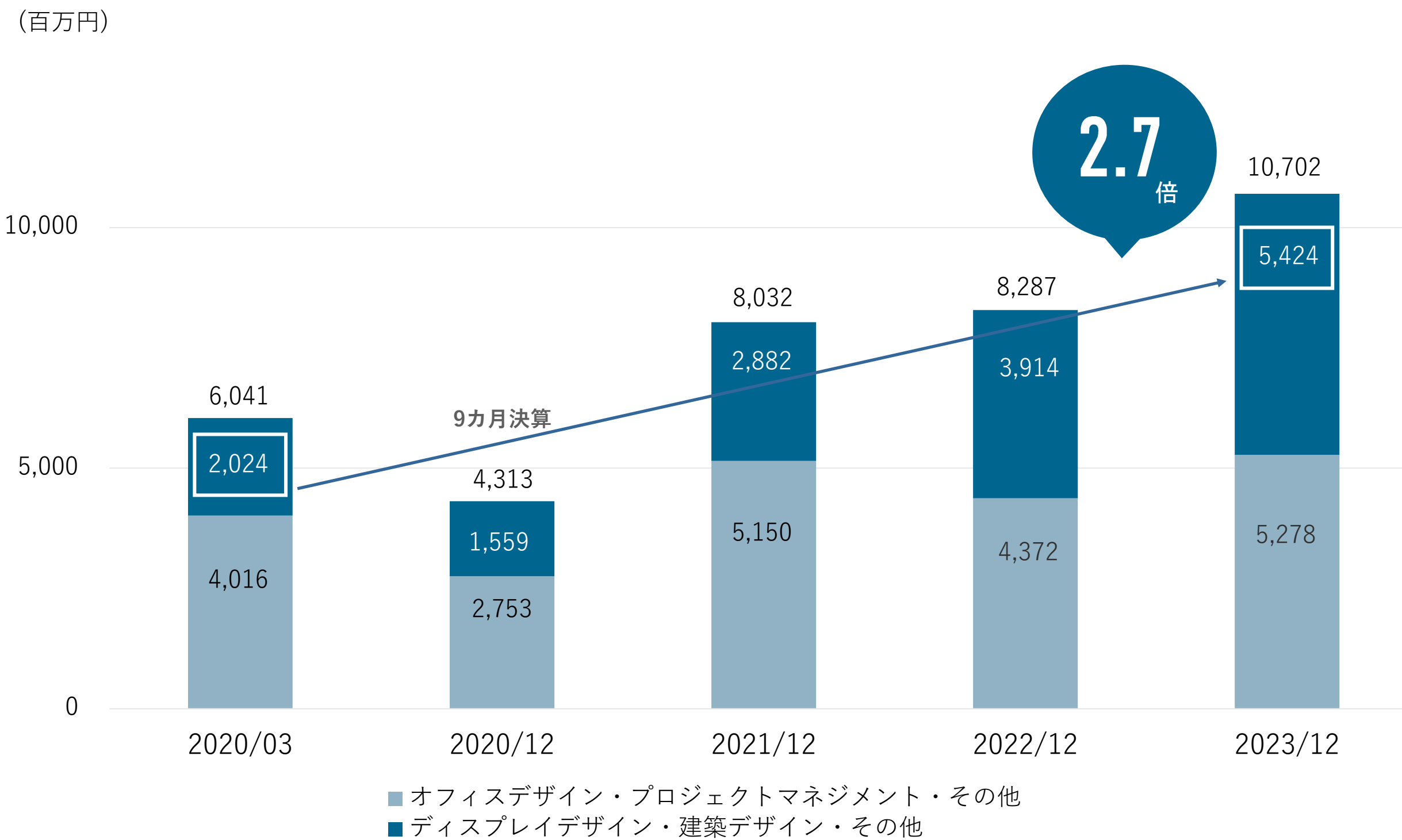
※ 直接利益率について、ブランドデザイン事業及びDAFT about DRAFT外販に係る利益は計算の対象外としております。
 なお、管理会計上、売上高から直接外注費・材料費を控除した利益を直接利益率としております。
 ※ 2020年度より決算期を3月31日から12月31日に変更いたしました。従いまして、経過期間となる2020年12月期は、2020年4月1日から2020年12月31日までの9ヶ月決算となっております。

売上高内訳

領域別推移

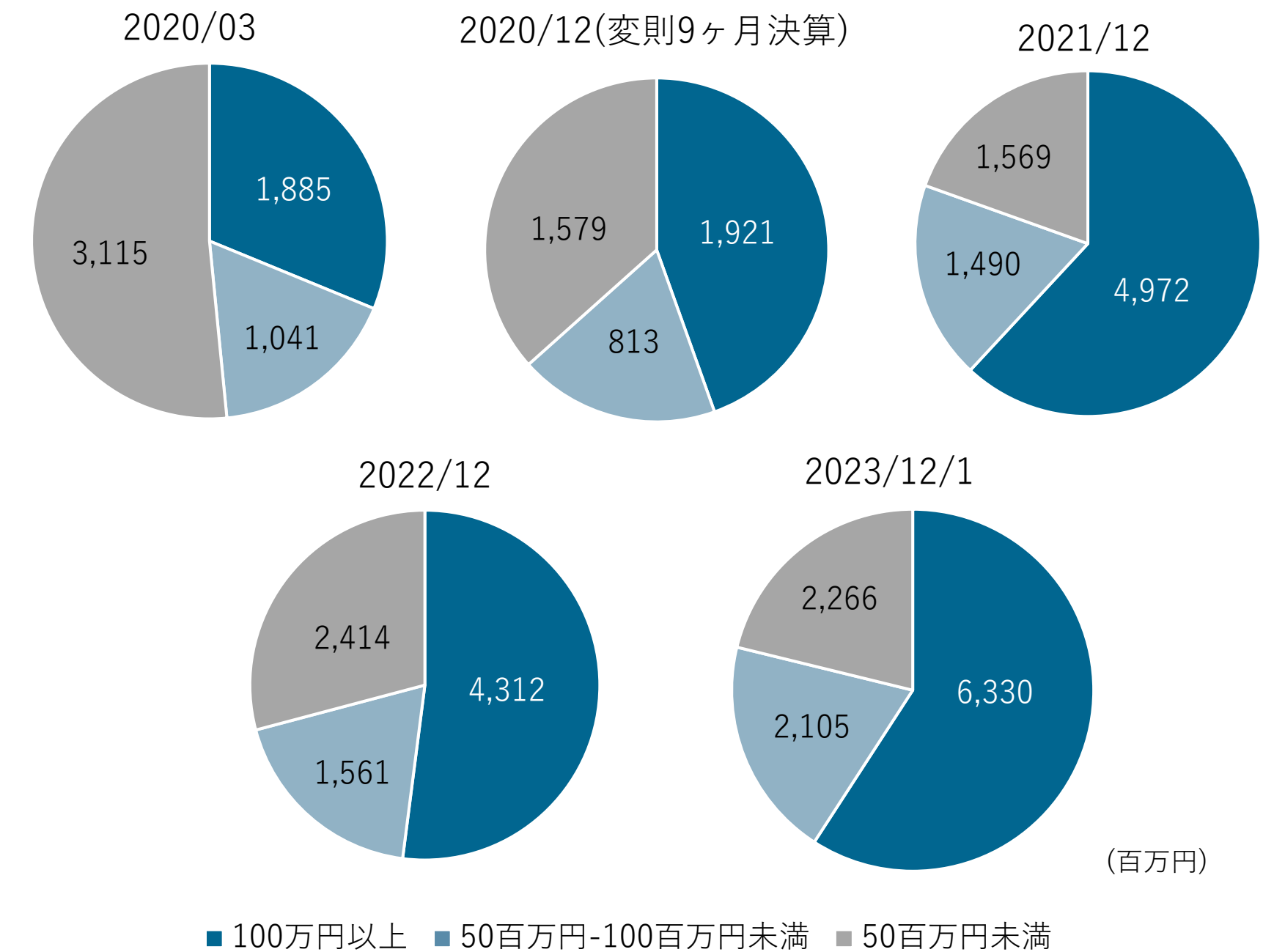
年々、各領域で金額規模が増加しており、特に近年は「ディスプレイデザイン・建築デザイン・その他」が大きく拡大しております。

(2020年3月期との比較で2.7倍)



規模別割合

同様に大型案件(100百万円以上)の占有割合も継続的に増加しております。2023年12月期においては、金額ベースで約6割を大型案件が占めるに至りました。

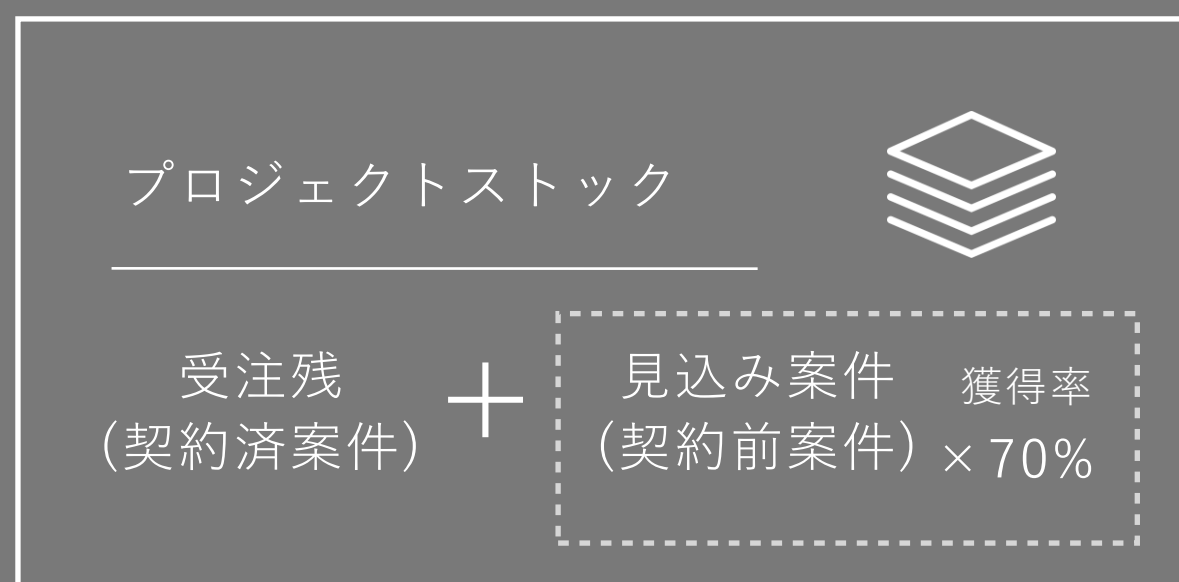


※ 当連結会計年度より「ディスプレイデザイン・建築デザイン・その他」「オフィスデザイン・プロジェクトマネジメント・その他」の区分に変更しております。
※ 2020年度より決算期を3月31日から12月31日に変更いたしました。従いまして、経過期間となる2020年12月期は、2020年4月1日から2020年12月31日までの9ヶ月決算となっております。

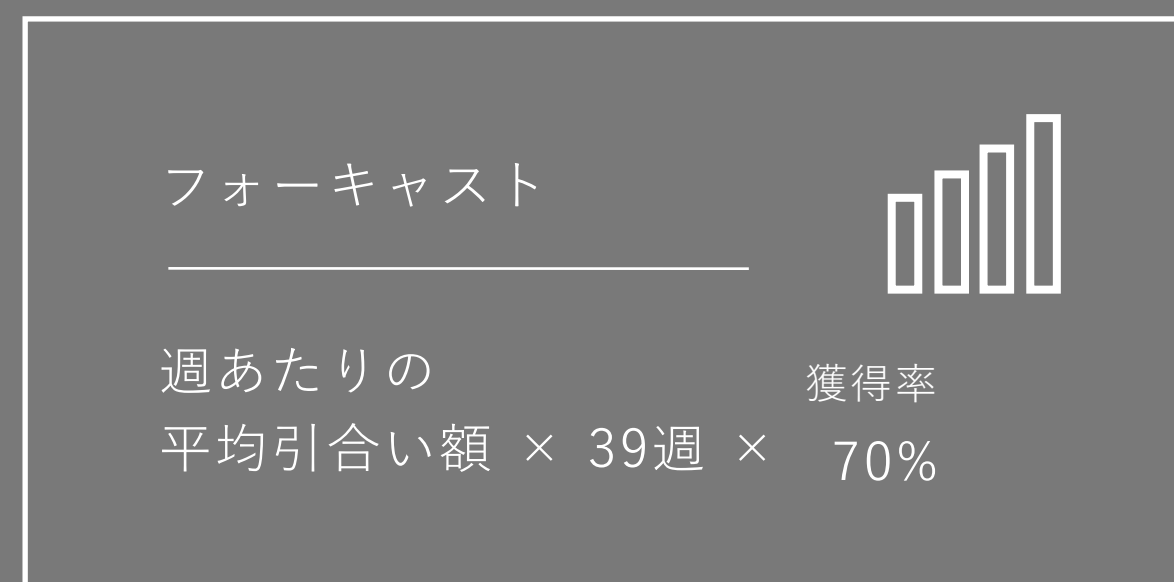
STOCK&FORECAST

業績が見える化するKPIツール
「STOCK&FORECAST」

当社グループでは、売上高の予測精度を高めるため、プロジェクトストック・フォーキャスト・獲得率を軸としたKPIツール「STOCK & FORECAST」を使用しております。



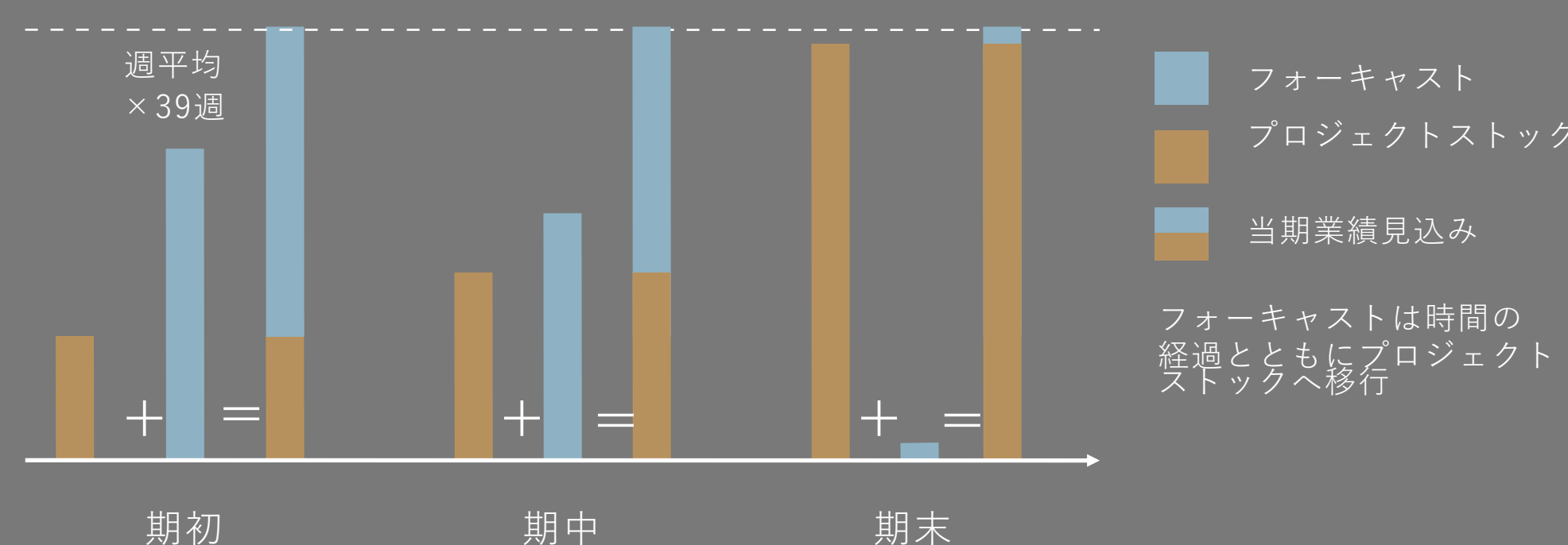
+



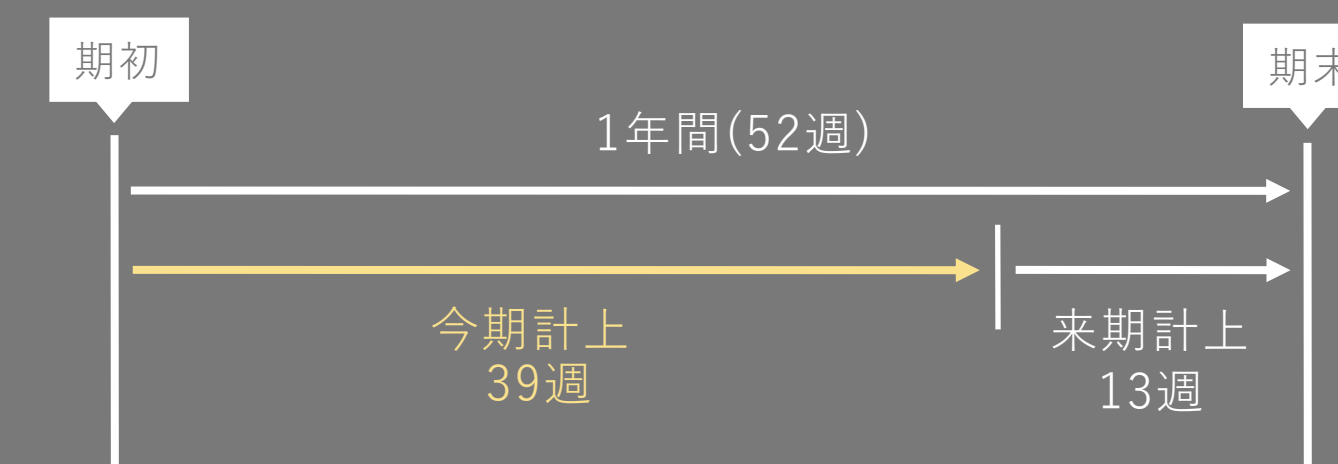
= 当期売上高見込み

DRAFTでは、期中に売上計上できる受注残に、受注の可能性が高い見込み案件を足した「プロジェクトストック」を積上がりの指標としています。見込み案件にはコンペの結果待ち、特命やリピートで依頼があるが契約を終えていない案件等を含んでおります。また、見込みの精度向上を行うことで獲得率は従前の水準を継続しています。

過去の案件引合いの統計データを元に、ヒストリカルフォーキャストとして未来の1週間あたりの引合い額を予測。コンペ勝率や特命率から換算した「獲得率」を掛け、まだ顕在化していないプロジェクトの見込み額を計算します。なお、受注から完成までに3ヶ月以上のタイムラグが発生するため、今期に計上可能な週を39週としております。



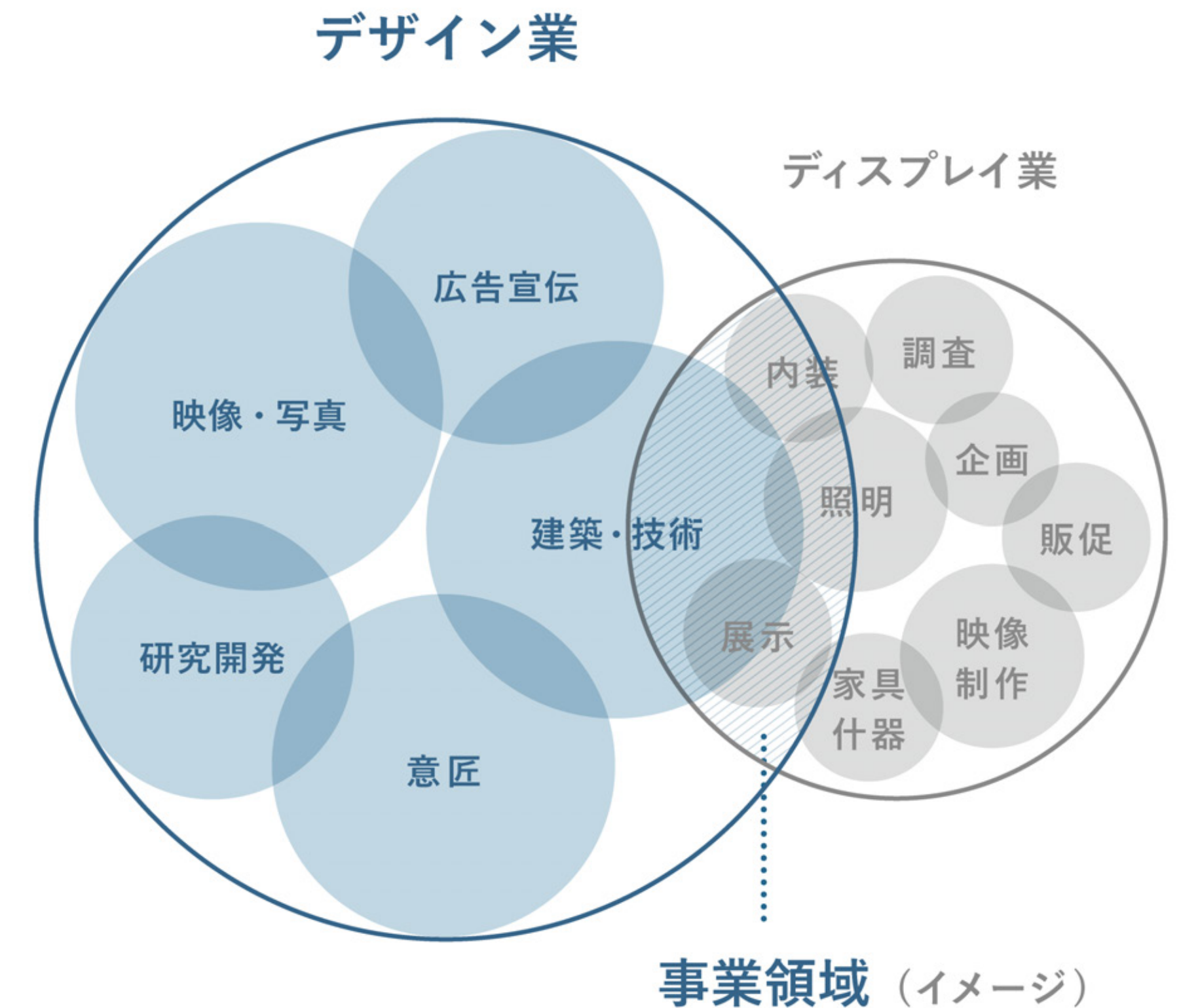
フォーキャストの計上時期の考え方



■ ビジネス環境（市場・競合）

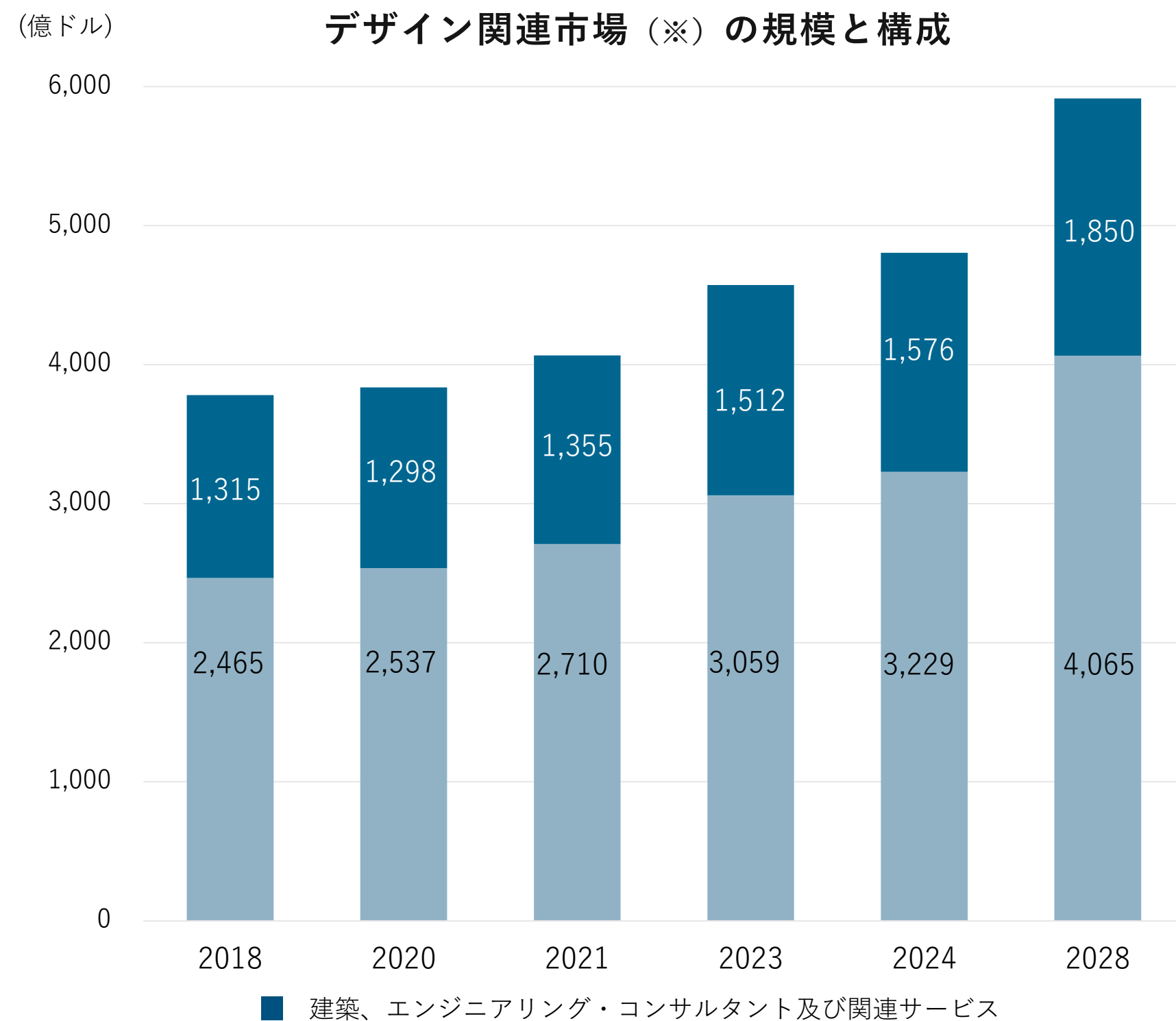
当社グループはデザインを事業の中心としております。デザインの対象は、都市・商業施設・オフィスといった空間が主ではありますが、クライアントの要望に応じて企業ブランドの構築といったブランドデザインも行っております。また、オリジナル家具のデザイン・企画・製造・販売、オリジナルインテリアブランドの展開といったプロダクトデザインも事業領域に含まれますし、空間の付加価値を高める当社グループの事業はディスプレイ業の要素をも含んでおります。

このような企業は他に例がないため、直接的な競合会社は存在しないと考えておりますが、業務領域ごとの競合は存在します。例えば、大型商業施設の空間デザインであれば、有名設計事務所や総合ディスプレイ企業が競合となります。また、オフィス空間のデザインであれば、オフィスデザイン専門企業や大手オフィス家具メーカーが競合となります。都市計画（エリアデザイン）の場合は、大手不動産会社やそのグループ会社が競合となる場合があります。



デザイン関連市場

世界的な需要の高まりを受けて、デザイン関連市場は毎年拡大を続けています。リサーチ団体Business Research Company社の調査によると、広告宣伝やコンサルティングを含むデザイン関連（プロフェッショナルサービス）市場は、2028年には5.9兆ドル(約839兆円)まで成長すると見込まれています。また、同市場の約30%強を占める建築デザイン・技術コンサル分野は、2028年には262兆円まで拡大すると予想されています。

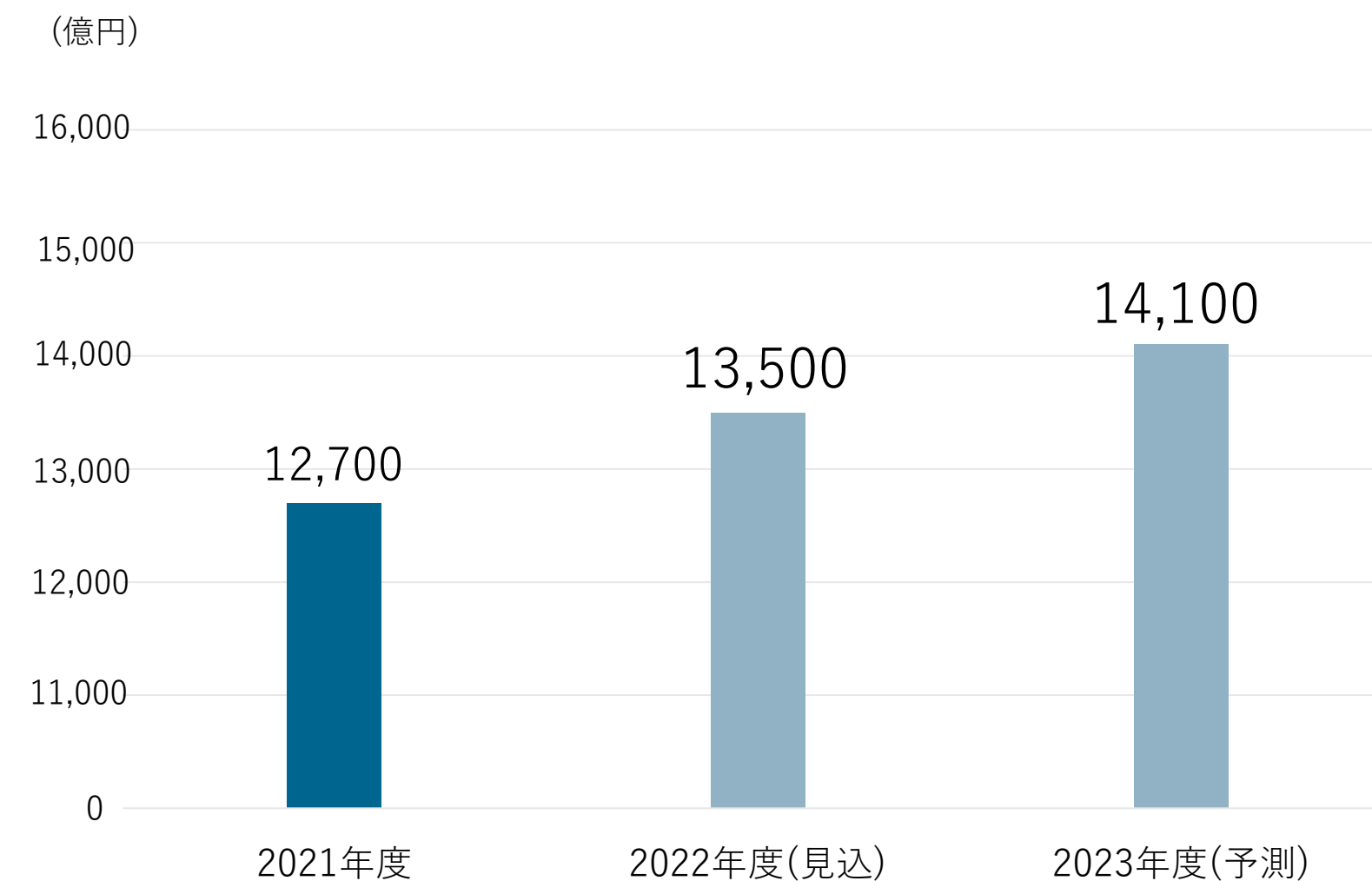


(※)建築技術、専門デザイン、研究開発、広告宣伝、映像写真、コンサルティング等

ディスプレイ業界市場

ディスプレイ業は対応領域が大きく拡大しており、商業施設や文化施設から学校・オフィス・住空間までがその対象となっています。ディスプレイ業の国内における市場規模は、コロナ禍からの経済回復に伴い2023年度には2021年度から約11%増加し、1兆4,100億円と予測されています。また、2025年度には2023年度との比較で約10%の拡大が見込まれております。(※)

ディスプレイ業界市場規模推移



注1 事業者売上高ベース

注2 2022年度は見込値、2023年度以降予測値(2023年4月現在)

(※) 出典：株式会社矢野経済研究所「ディスプレイ業の市場展望と事業戦略2023年版」

競争優位性

1. 山下泰樹建築デザイン研究所が率いる最先端のデザイン

DRAFTを率いる山下泰樹のデザインは、個人の作家性に囚われません。時代に合わせて常にアップデートを続け、デザインによる新たな価値創造を仕掛けています。

2022年に社内組織として発足した「山下泰樹建築デザイン研究所」では、先端的デザインの開発や話題となるランドマークのデザインに積極的に取り組んでおり、活動で得た知見、ノウハウやブランド力を通常業務のプロジェクトへ反映することで、一層の事業拡大を目指しております。

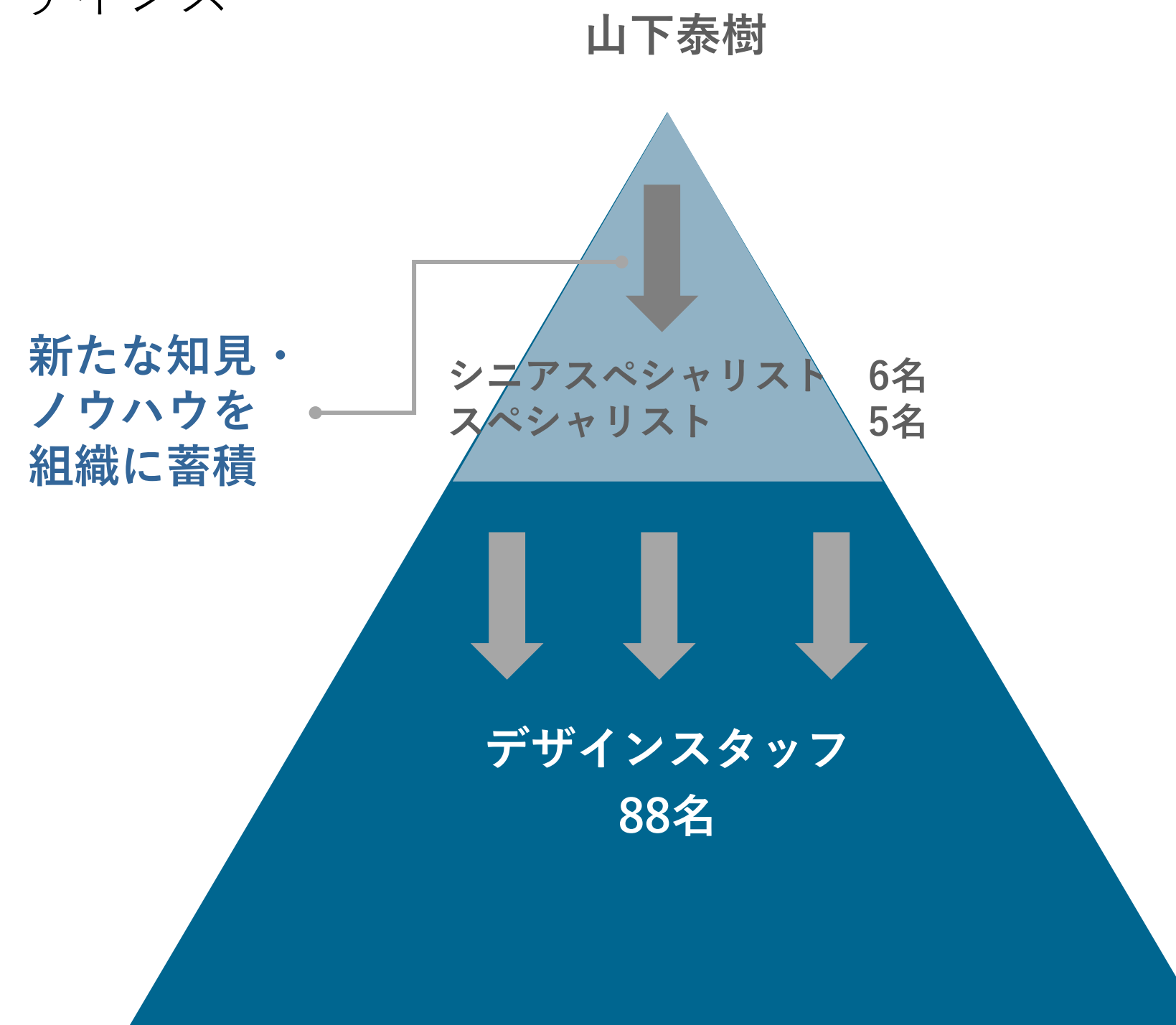


2. ノウハウを体系化し継承する、強い組織モデル

山下泰樹がリードする先端的プロジェクトは、ノウハウの体系化や継続的なプロジェクトプロセスの改善活動を通じて、シニアスペシャリスト、スペシャリストを筆頭にグループ所属員の約7割を占めるデザインスタッフに継承されています。

ドラフトのデザインを習得したスタッフは、チームを編成して次のプロジェクトに取り組みます。ここで得た新たな知見・ノウハウは、再び体系化やプロジェクトプロセスの改善活動を通じて組織に蓄積されていきます。この仕組みが短期間で企業規模を大きく拡大できた要因のひとつです。

このように、デザインのノウハウを組織として継承し、また実践していくスタイルが当社グループの強みのひとつと考えております。



※ スタッフ数は2023年12月末時点



3. 独自の3Dテクノロジーと研究開発

ディスプレイを中心とした建築・デザイン業界において、データサイエンスに基づいた設計や技術開発は欠かせない要素です。当社グループでは、建築設計そのものはもちろん設計プロセスの効率化など、デザインとデータをつなぎ合わせた新たな設計プロセスの研究を継続的に行っております。

当社グループは、2013年にはフィリピン共和国にD-RAWRITE INC.を、2022年にはセルビア共和国にD-RAWRITE d.o.o Beograd を設立し、3Dイメージパース（設計図面に基づく完成予想図）の製作を内製化しております。

高品質な3Dイメージパースの製作は、クライアントとの認識の不一致や人為的ミスを削減し、受注の獲得とスムーズな進行に大きく貢献しております。

3Dパース

実際の写真

D-RAWRITE



D-RAWRITE
d.o.o Beograd

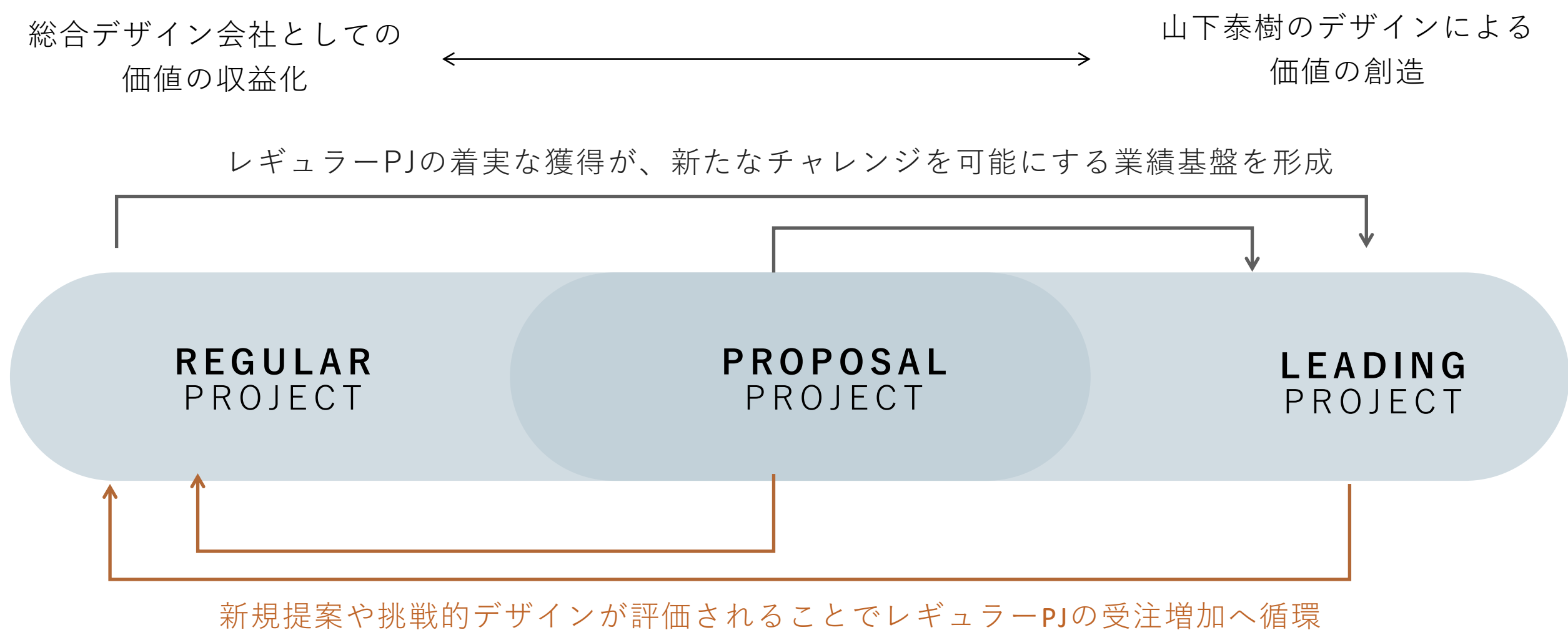


02

前中期経営計画
(FY2021~23)
の振り返り

成長戦略（方針）と結果

方針1. 収益化と価値創造を循環させるプロジェクトタイプ戦略

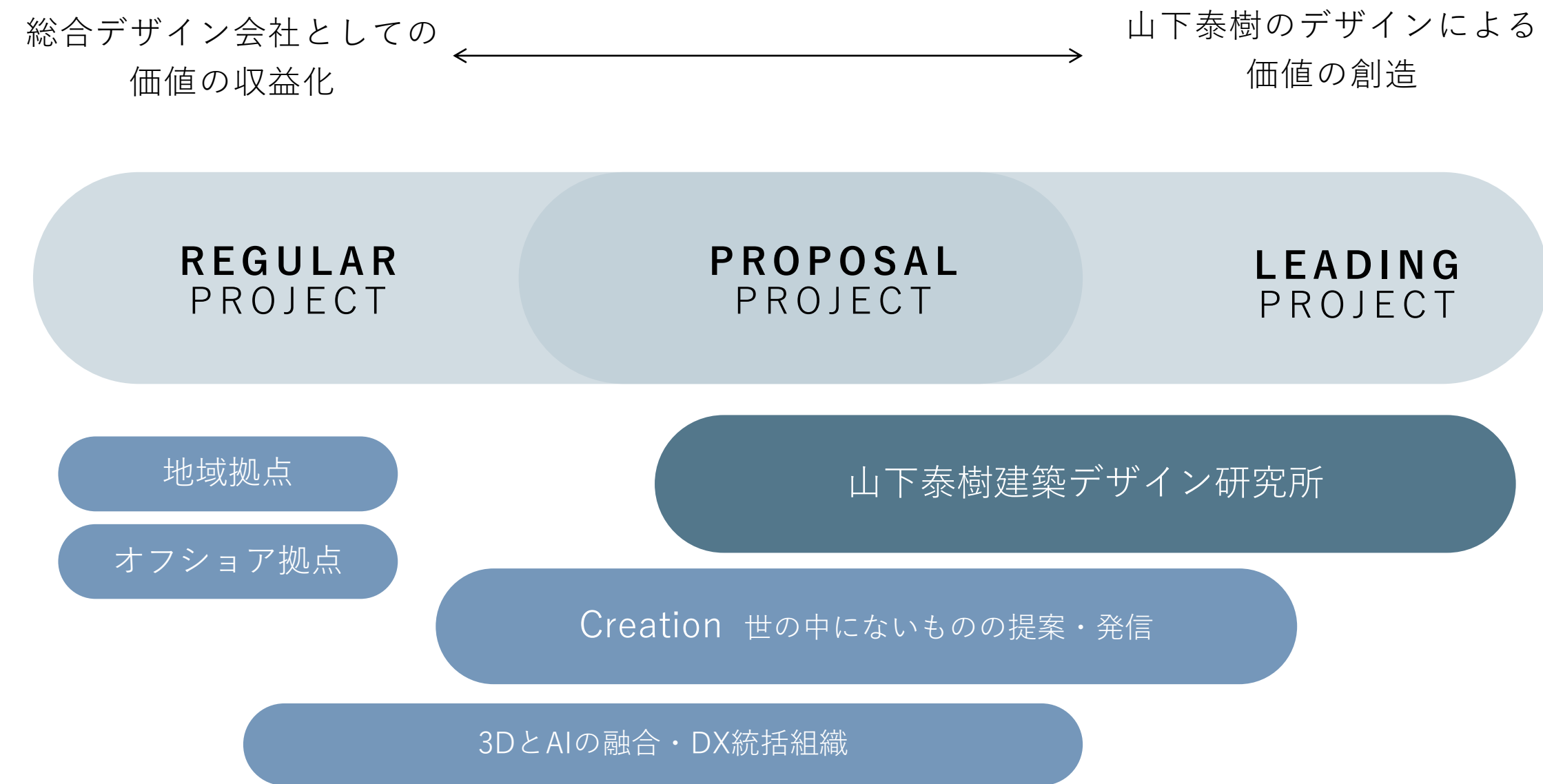


コア事業であるインテリア・建築のプロジェクトを3タイプに分類。業績基盤を形成するレギュラープロジェクト、ビジネスチャンスを増加させるプロポーザルプロジェクト、ブランド価値向上につながるリーディングプロジェクトを同時並行的に循環させることで、さらなる事業拡大を目指しました。

- レギュラープロジェクトが拡大するとともにリーディングプロジェクトの大型案件を売上計上し、2023年12月期は売上高は100億円台へ
- リーディングプロジェクトからレギュラープロジェクトへの循環が始まり、クライアントからの紹介件数は8件（2020年3月期）から28件（2023年12月期）に増加
- 社会的に話題となるプロジェクトを実現

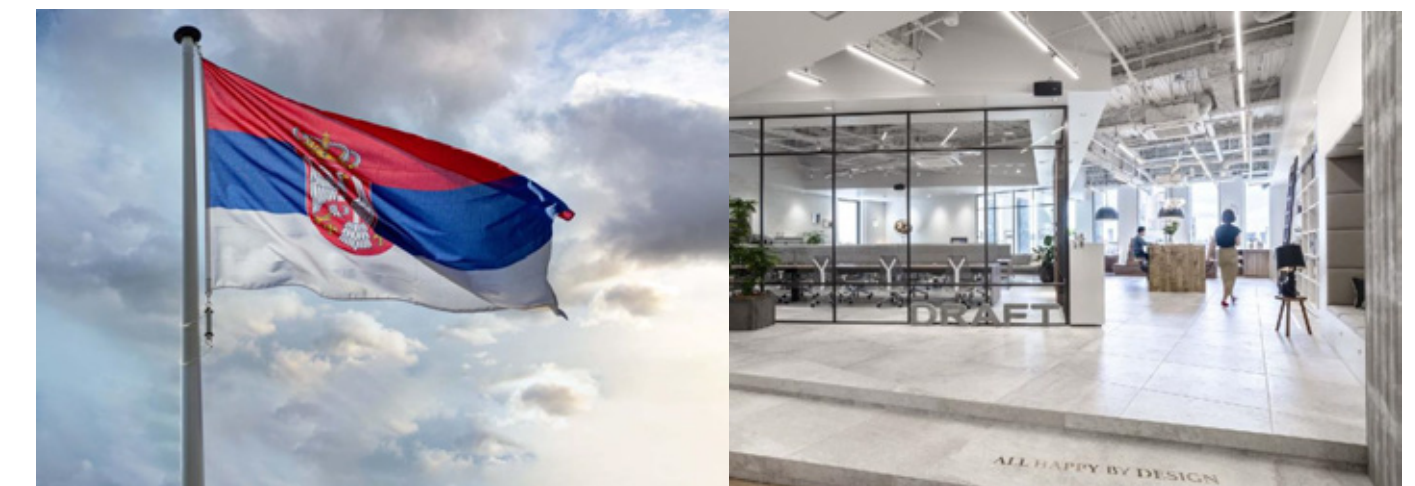


方針 2. 持続的イノベーションを起こす組織体制の強化



事業成長を支えるもう一つの施策として、組織体制の強化と、新規企画やコンテンツ開発による新たな価値創造の取組みを推進いたしました。

- リーディングプロジェクトのフラッグシップとして山下泰樹建築デザイン研究所を社内組織として設置
- セルビアに海外子会社を設立して3Dデザインチームを拡充
- 福岡に営業拠点を設置し、都市再開発が進む九州地区の需要を取り込み
- クリエーション事業としてライフスタイルブランドであるDAFT about DRAFTを立ち上げ
- DX推進責任者を任命し、3Dチームを強化するとともに研究開発を推進

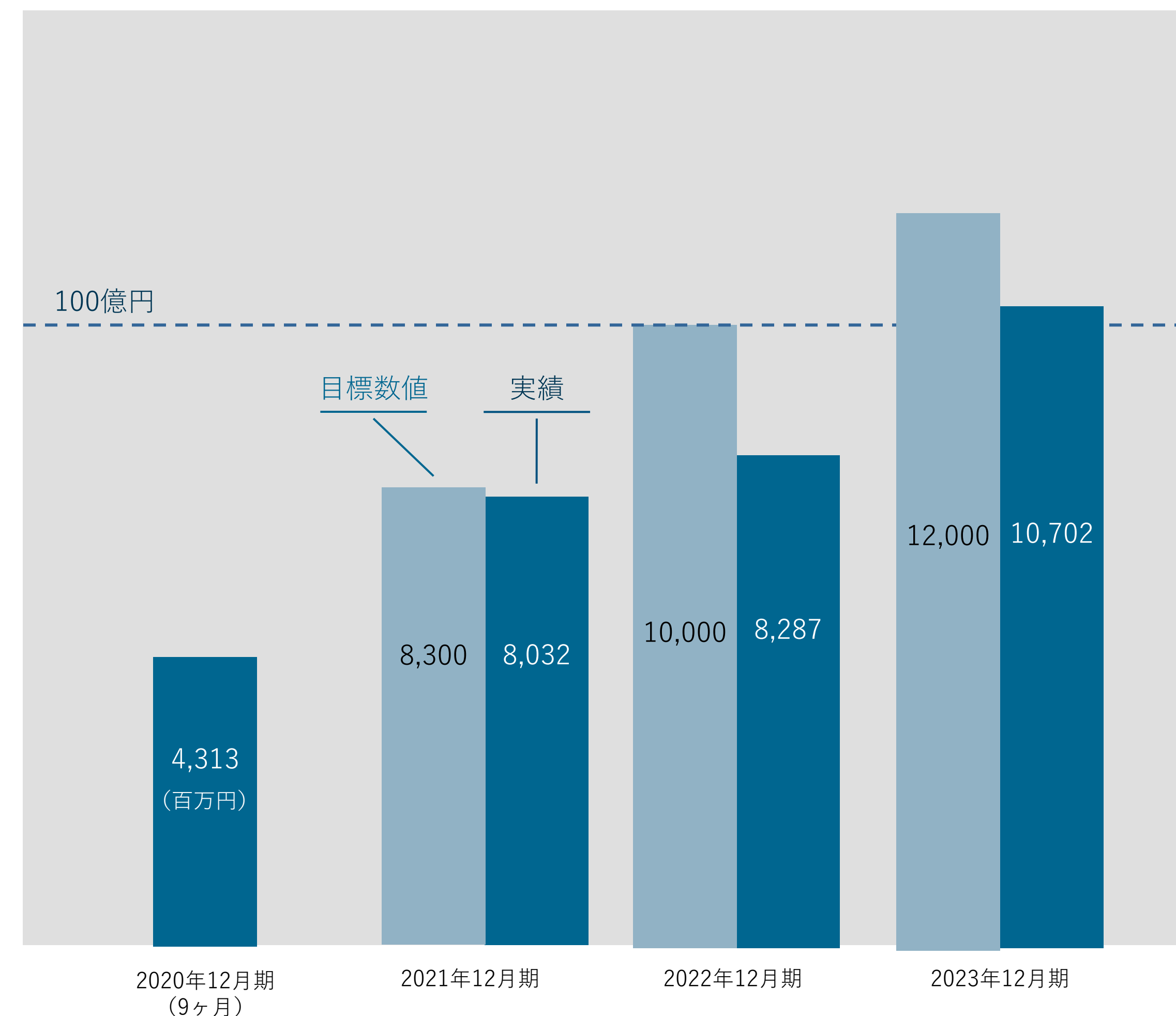


数値目標と実績

前中期経営計画（2021年発表）の数値目標に対する結果は右図のとおりとなりました。

2022年12月期の売上高100億円をターゲットとしておりましたが、同期は、大型案件の喪失及びプロジェクトストックの見積もり精度が悪かったこと等から、目標の100億円を達成することができませんでした。

しかしながら、案件管理体制の見直し・システム化を進めたことでプロジェクト管理の精度が向上し、2023年12月期に1年遅れて売上高100億円を達成いたしました。

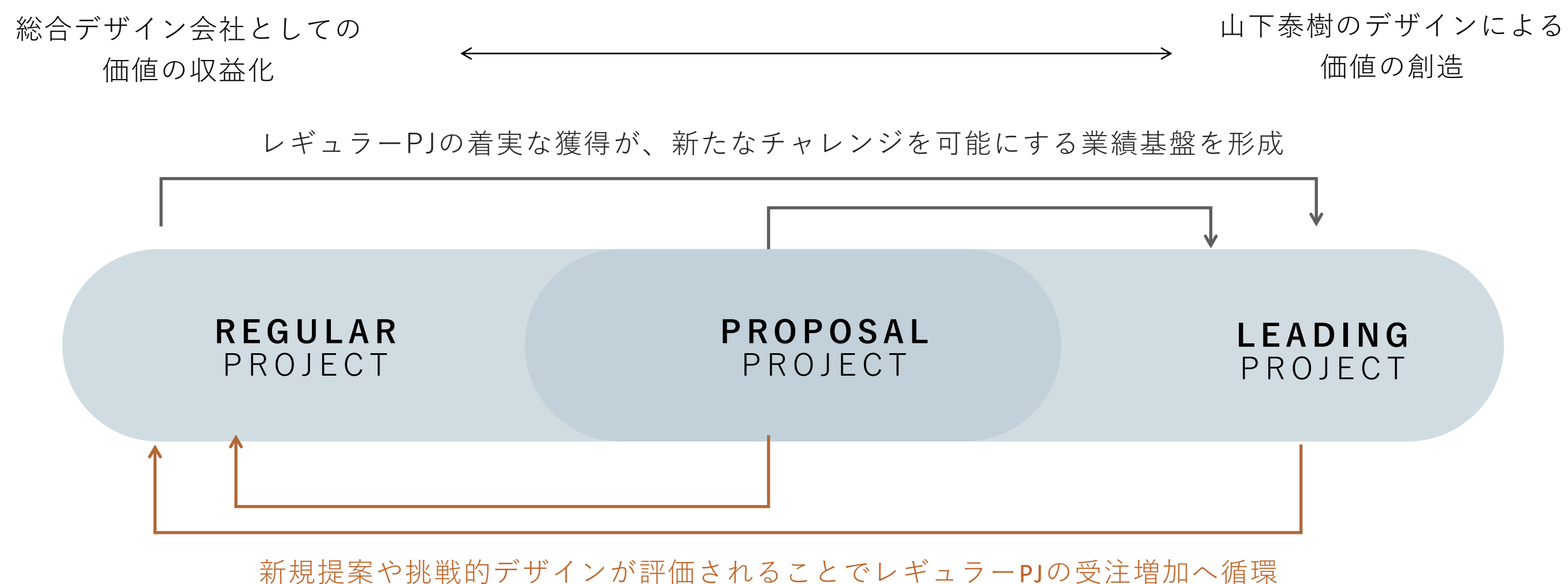


03

中期経営計画
(FY2024~26)

成長戦略と課題認識

基本方針：収益化と価値創造を循環させるプロジェクトタイプ戦略（前中期経営計画の基本方針を継続）



当社グループの強みはデザイン力＝価値創造の力であり、継続的な成長のためにはこの強みを最大限活かした事業展開が必要です。このため、リーディングプロジェクトをエンジンとするプロジェクトタイプ戦略を引き続き基本方針といたします。

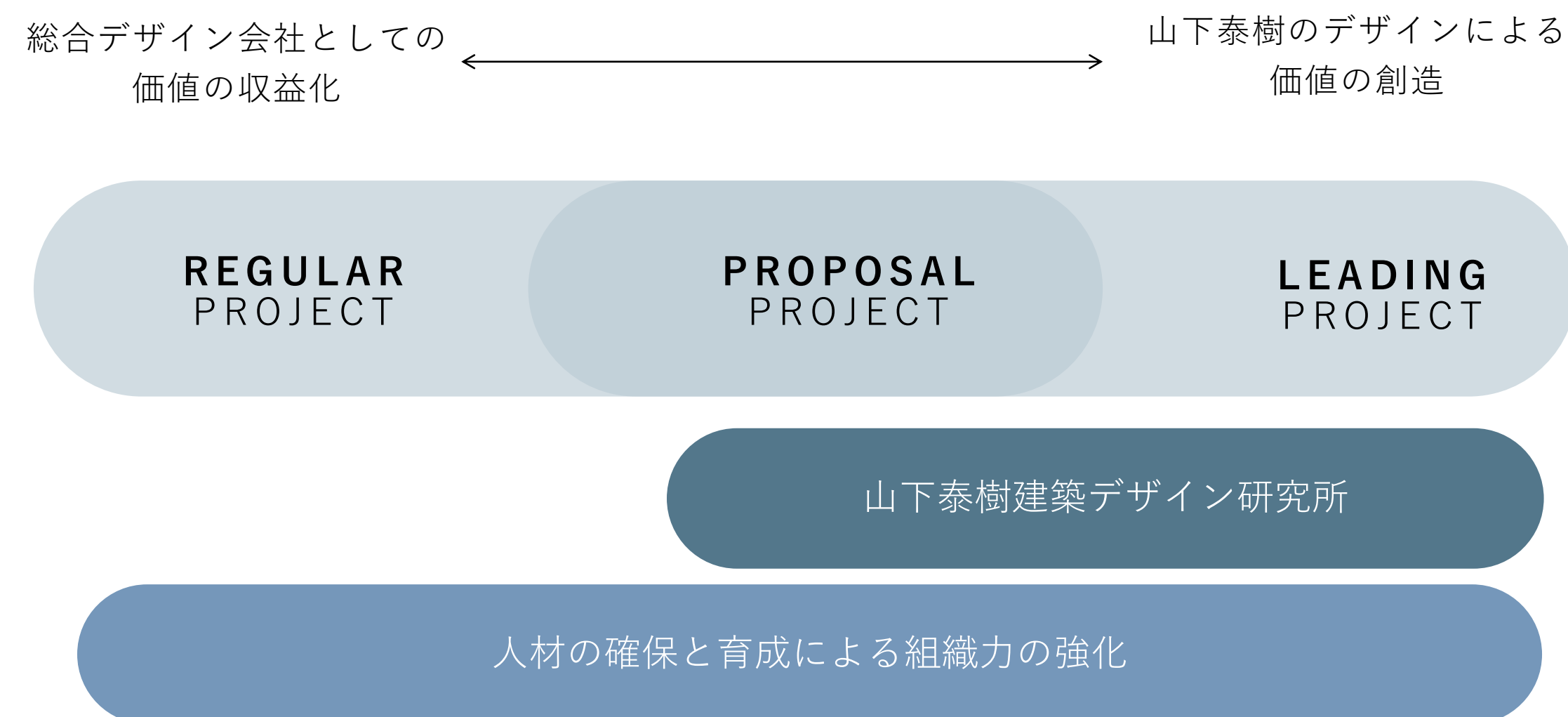
一方で、当該戦略の実行には各プロジェクトを担う人材の確保が必要不可欠です。急成長を続けている当社グループにとって人材の確保と教育制度の一層の充実は引き続き重要な経営課題であると認識しております。

施策1. 山下泰樹建築デザイン研究所の積極的な活動による新しいデザインの実現とそれを起点とした事業の拡大

新しいデザインによる価値創造の創出は、プロジェクト獲得の原動力となるだけでなく、ブランド価値の向上につながります。先端デザインをけん引する山下泰樹建築デザイン研究所の積極的な活動により、事業拡大を実現していきます。

施策2. 人材の確保と育成による組織力の強化

成長の原動力である人を確保し育成するために人材戦略に関する基本方針を定めて実践していきます。人材戦略については、「04 人的資本関連」をご覧ください。



目標とする経営指標

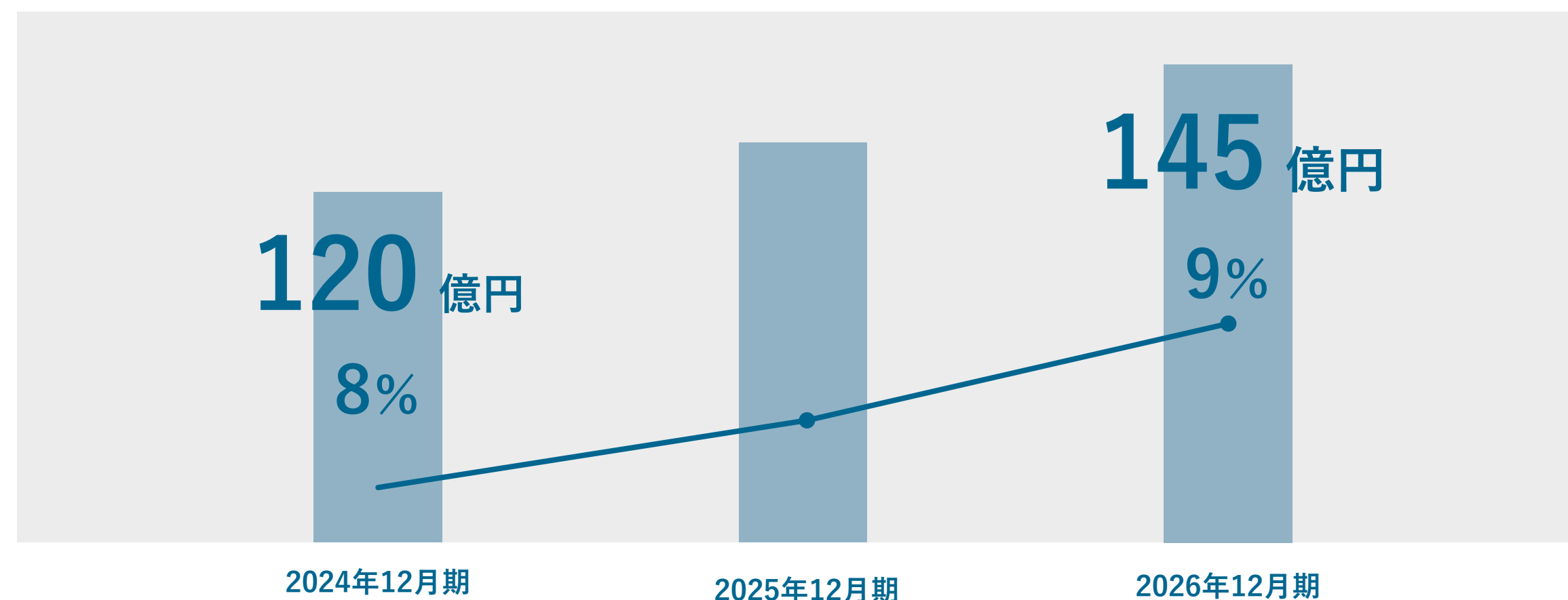
2026年12月期

売上高目標

145 億円

営業利益率目標

9 %



案件の大型化に伴い、中期経営計画期間中の成長は、変動幅が大きくなることが想定されます。このため、中期経営計画最終年度の売上高及び営業利益率を目標として設定し、事業を展開いたします。

売上高

当社グループの知名度は案件の大型化やランドマークのデザイン等を通じて年々高まっております。また、デザイン市場及びディスプレイ市場は拡大基調にあることから、現在の事業実施体制の延長線で継続的成長が可能であると考えております。なお、長期的な成長の実現においては、収益モデルの多様化が必要と考えており、本中期経営計画期間内で多様化の検討を進め、適宜公表いたします。

営業利益率

当社グループの売上総利益は概ね30%の水準で推移しており、中期経営計画期間中での大きな変動は想定しておりません。一方、販売費及び一般管理費で大きな割合を占めるものは人件費・地代家賃であり、このうち人件費は人員増に応じて増加する計画ですが、地代家賃については既に人員増に対応できるオフィスへの移転を終了しているため、ほぼ同水準での費用発生となり、販管費での比率は低下する見込みです。目標値の9%は、利益の最大化を図りつつも成長に必要な投資を行っていく前提で設定しています。

企業の評価は時価総額(株価)で数値化されると考えております。
当社グループは、本中期経営計画より時価総額を目標とする経営指標として設定いたしました。

2026年12月末

時価総額目標

150 億円

2023年12月末の状況

時価総額：71億円
株価：707円
PER：13.8倍

時価総額 UP

=

純利益 UP

×

PER UP

2026年12月期の売上高及び営業利益率の目標を達成することで当期純利益を確保します。

PERは市場の期待値であると考えています。
①②により期待値の上昇を目指します。

- ① 継続的な成長と利益の拡大
- ② 本中計戦略の実施による当社グループのブランド価値の向上

04

人的資本關連

基本方針

当社グループは、「ALL HAPPY BY DESIGN」を経営理念としております。「ALL HAPPY BY DESIGN」は、デザインの力で世界にHAPPYの循環を作り出し、これによって社会に貢献することを意図しており、HX（ヒューマン・エクスペリエンス）を向上させる空間の創造を通じて、この経営理念の実現を目指しております。当社グループはデザイン事業を行う会社であり、事業の原動力となるのはグループに所属する“人”です。「ALL HAPPY BY DESIGN」を実現し、継続的に成長していくためには、次の3つの要素が重要であると考えます。

1. **当社グループの社員自身がHAPPYである**
2. **多様性が確保されている**
3. **経営理念に共感し、企業文化を継承できる人材を育成する**

1. 『当社グループの社員自身がHAPPYである』ための施策

HAPPYの基準は人それぞれですが、「働く環境」は間違いなく社員のHAPPYにとって重要な要素です。当社グループでは、「働く環境」を構成するハードとソフトの両面で、社員のHAPPYを支援します。

ハード

本社移転（2022年12月実施）

視覚的に優れ、かつ効率的な心地よいオフィスを当社代表の山下自らがデザインいたしました。これにより、社員同士のコミュニケーションを促進し、企業としての一体感を醸成しているほか、物理的にも余裕を持った執務が可能となりました。

ソフト

選択型週休3日制度

希望者は四半期ごとに週休3日勤務を選択することができます。導入時には週休3日勤務を選択した場合でも給与が減少しないように制度を構築しました。

住居費用補助制度

空間をデザインする当社にとっては社員の住居も大事な空間です。一定水準以上の住居を利用する社員について、費用の一部を負担します。

会社専属ベビーシッター（試験運用中）

男女を問わず、安心して子供を預けられるサービスです。

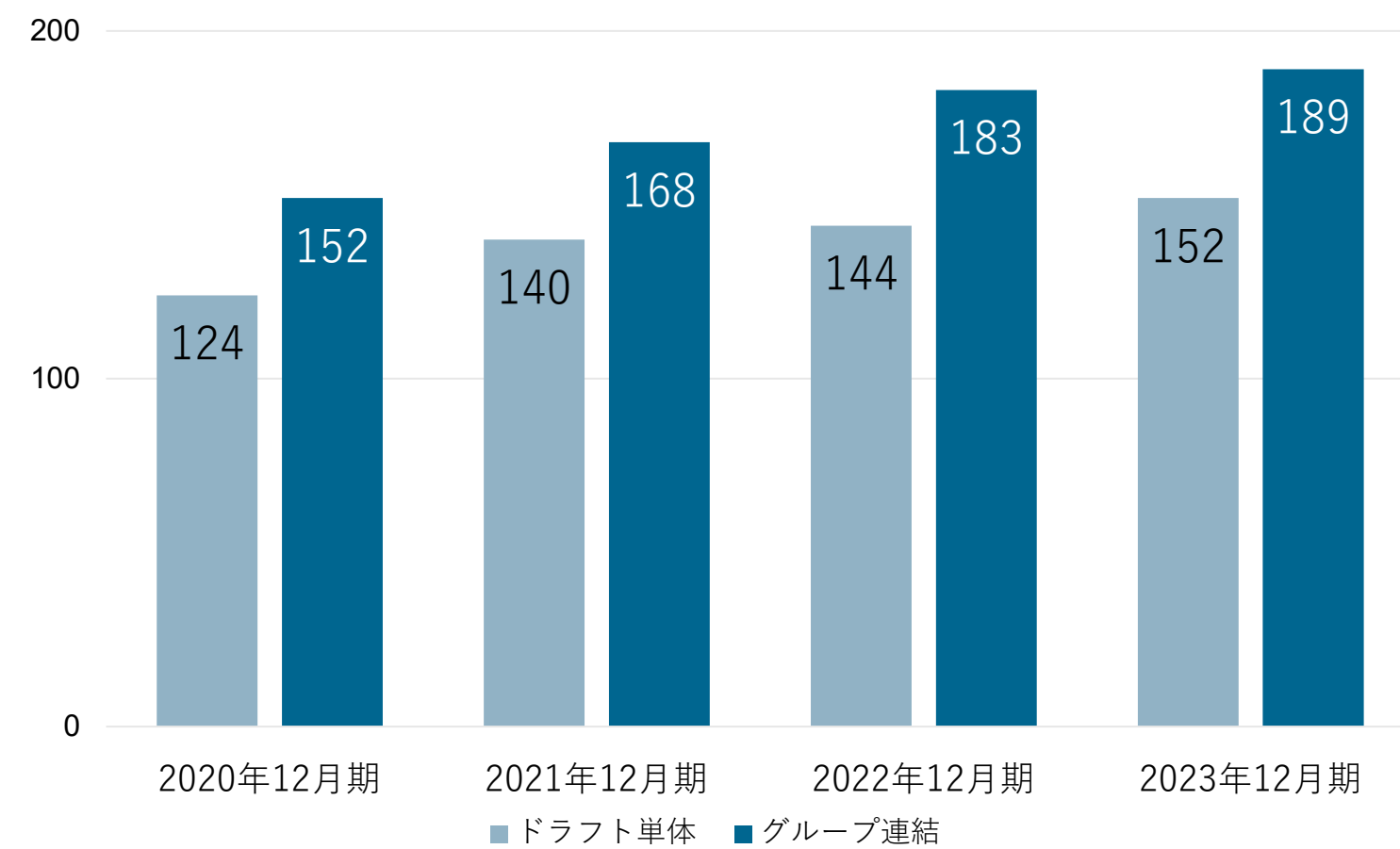
社内コンシェルジュサービス（試験運用中）

外部の専門コンシェルジュが常駐し、社員の生活をサポートします。

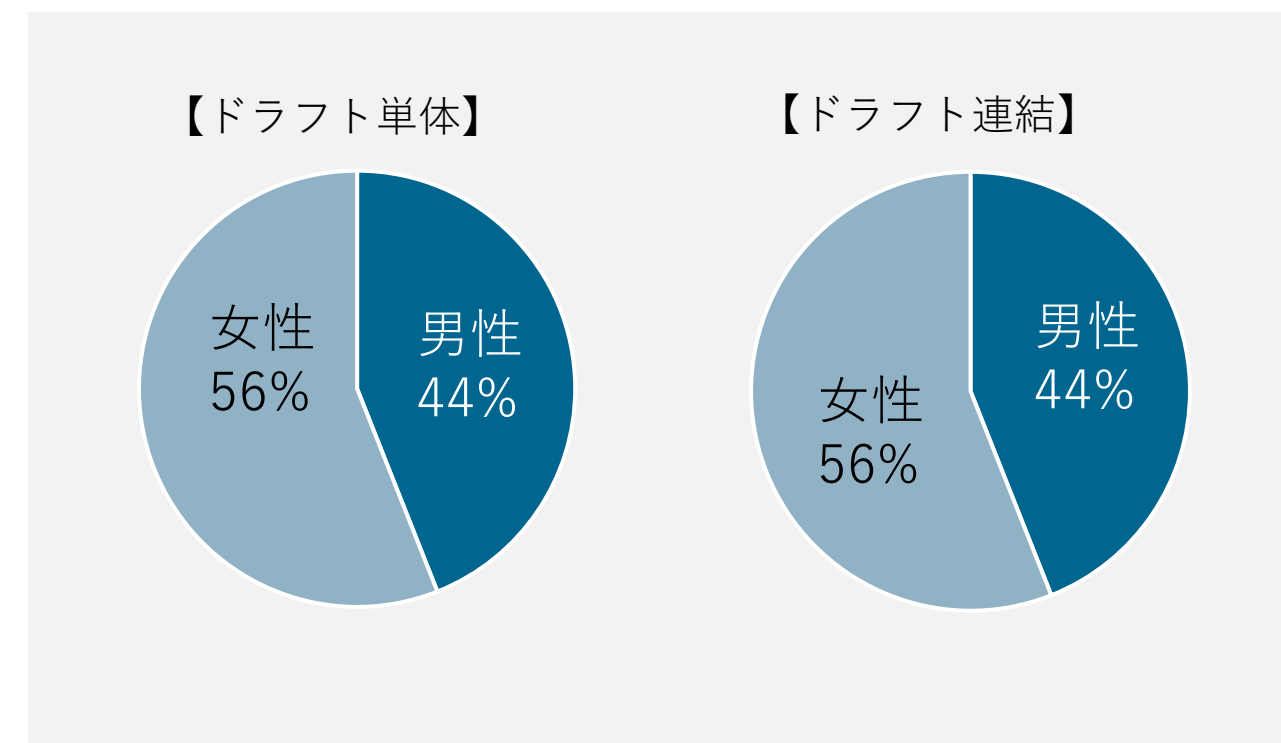
2. 『多様性が確保されている』ための施策

優れたデザインを生み出し続けるには、多様なスキル・能力をもった社員がそれぞれの個性を発揮してクライアントの課題解決に取り組むことが重要です。
 このため、当社グループでは創業以来、能力や成果を元に人材運用を行っており、性別・年齢・国籍等を人材運用において考慮することはありません。今後もこの方針を継続いたします。

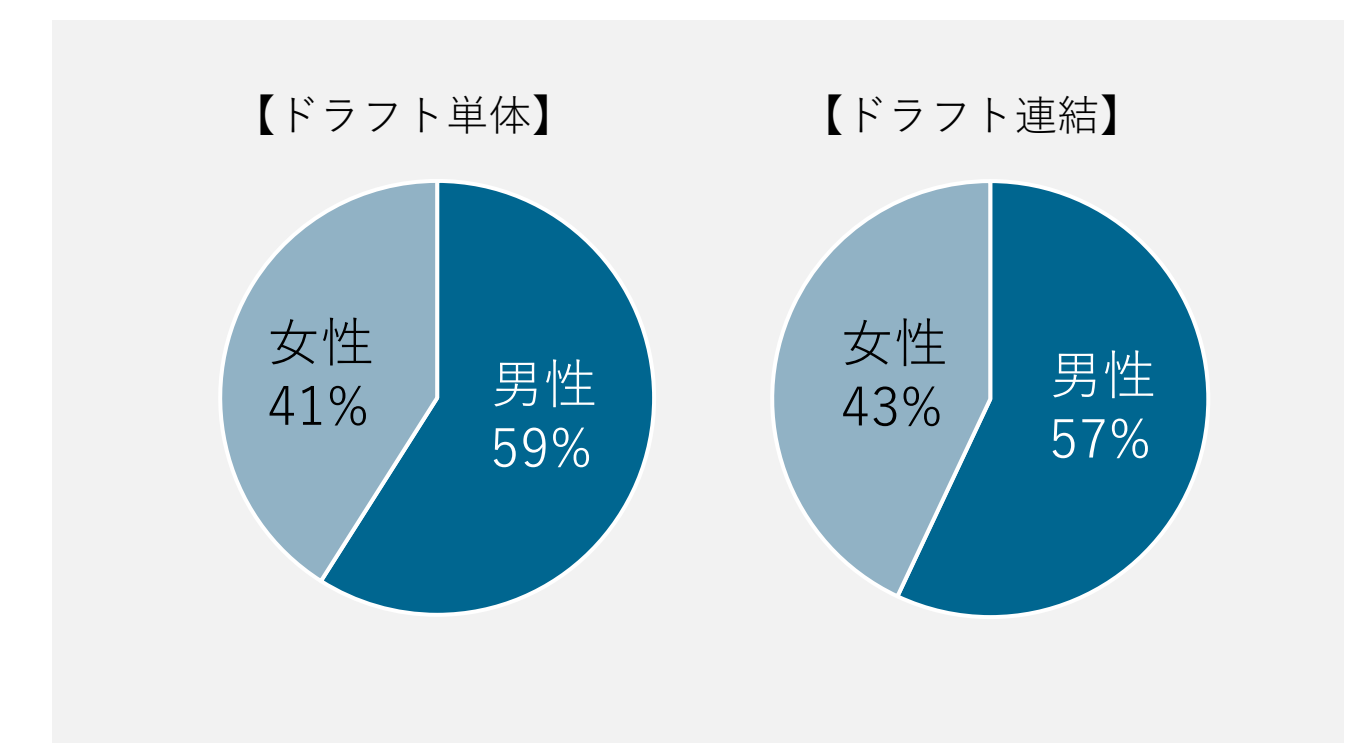
■社員数推移



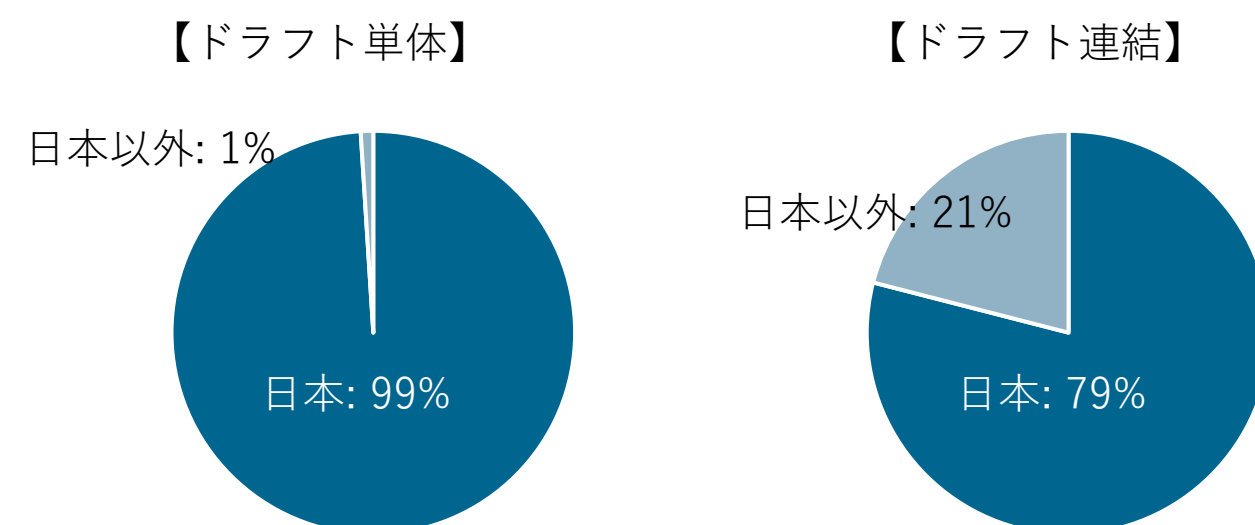
■社員男女比



■管理職男女比



■国籍別社員数



■育児休暇からの復職率（2023年1月～12月末時点）

【ドラフト単体】

	取得者数	復帰率
男性	2人	100%
女性	3人	100%

【ドラフト連結】

	取得者数	復帰率
男性	3人	100%
女性	4人	100%

(※) 数値は全て2023年12月末時点

3. 『経営理念に共感し、企業文化を継承できる人材を育成する』ための施策

目に見えない経営理念や企業文化は、その浸透に多くの時間と労力を要します。
当社グループでは、代表者であり創業者でもある山下泰樹が先頭に立って経営理念及び企業文化の浸透にあたっております。

日常的なコミュニケーションをベースとしつつ、年に数回実施する全社集会（クォーター会議）や年始のキックオフイベント、その他様々なイベントを活用して文化の浸透や経営方針の共有に努めており、今後もこれらの施策を継続していきます。



05

経営体制

2024年以降の経営体制

2024年12月期より2人の代表取締役が連携して経営にあたります。(※)

山下泰樹

デザイナーとして新たな価値の創造と事業の成長に注力。
経営面では、代表執行役員としてデザイナー集団であるドラフトグループを統括する。

×

荒浪昌彦

ガバナンス及びリスク管理を分担し、執行チームをサポートしつつ会社の安定的成長を実現する。
株主・投資家とのコミュニケーションを通じて資本市場の声を経営に反映する。

取締役会

代表取締役	山下泰樹
代表取締役	荒浪昌彦
取締役*	結城大輔
取締役* (監)	平田 満
取締役* (監)	大村尚子
取締役* (監)	三代まり子

*… 社外役員 (監)… 監査等委員

執行役員

代表執行役員	山下泰樹	執行役員	吉岡隆之
上級執行役員	三木ひとみ	執行役員	小澤紀之
上級執行役員	熊川久貴		
上級執行役員	那須俊貴		
執行役員	高橋紗枝子		
執行役員	石山暁寛		

(※) 現在取締役を務める荒浪は、2024年3月開催予定の定時株主総会及び取締役会を経て代表取締役に就任予定。

06

リスク情報

有価証券報告書に記載の「事業等のリスク」のうち、株主・投資家の皆様の関心が特に高いと思われる事項を記載しております。

デザインの模倣又は陳腐化のリスク

当社グループは、デザイン力を競争力として事業を拡大しております。事業の中心である空間デザインは権利の保護が難しいため、模倣されて安価に提供される可能性があります。また、当社グループの提供するデザインが時流にそぐわず陳腐化する可能性もあります。

このようなリスクを回避するため、当社グループは「山下泰樹建築デザイン研究所」を中心に先端的デザインの開発を進め、他が模倣できない、また常に時代をリードするデザインで世の中にHAPPYの循環を作り出してまいります。

特定人物への依存について

設立以来当社グループの事業を牽引してきた代表取締役の山下泰樹は現役のデザイナーでもあり、経営方針や事業戦略の立案・実施、事業推進において極めて重要な役割を果たしております。

当社グループでは、過度に山下へ依存しないよう、デザインのノウハウの共有化等を積極的に行い、デザインチームの強化を図っております。山下泰樹及び山下泰樹建築デザイン研究所を旗印としつつも、組織として事業を展開する現在の体制を更に強化してまいります。

売上計上時期（役務提供完了時期）の変動に関するリスク

当社グループの事業は、発注者の意向を元に役務提供のスケジュールを計画する受注型業務が中心です。このため、発注者の都合による予定変更、または地震、風水害といった災害により役務提供の完了予定時期が当初の予定から変更となる場合があります。

当社グループでは、近年、第4四半期（10月～12月）に売上高が集中する傾向が続いております。同四半期の業務の完了時期が変更となった場合は、通期の損益に影響が及ぶこととなりますので、当社グループとしては、継続して四半期ごとの売上高の平準化に取り組んでおります。

のれんの減損に関するリスク

当社グループは、事業拡大の手法の一つとしてM&Aを活用する場合があります。2023年12月末時点で約1億5千万円のものれんを連結貸借対照表に計上しております。当該のれんは2021年にブランドマーケティングを主力事業とする株式会社サティスワンを買収・合併した際に発生いたしました。現時点でブランドマーケティング事業は順調に推移しておりますが、将来的に減損損失を計上する必要性が生じた場合、当社グループの業績に大きな影響を及ぼすこととなります。

DRAFT®

本資料の取り扱いについて

本資料は当社をご理解頂くために作成したもので、投資勧誘を目的としておりません。本資料に含まれる将来の見通しや戦略等に関する記述は、資料作成時点において当社が入手可能な情報に基づき策定しているため、リスクや不確実性を含んでおり、その実現を約束する趣旨のものではありません。各種指標の進捗状況につきましては、半期ごとの決算説明資料において説明を予定しております。なお、事業計画につきましては2024年12月期通期決算の発表時に更新する予定です。