

本日はお忙しいところご来場いただき、
誠にありがとうございます。

開会まで今しばらくお待ちくださいませ。

Creation of New Value

INCLUSIVE

業績及び事業概要について

目次

- ◆2023年3月期 連結業績について
- ◆2024年3月期 業績見通しについて
- ◆2024年3月期 事業概要について

2023年3月期 連結業績について

2023年3月期 連結業績の概要

(単位：千円)

	2022/3期 実績	2023/3期 実績	対前期増減		業績予想	対業績予想	
				(%)			(%)
売上高	1,743,880	4,804,631	+3,060,751	+175.5%	5,046,185	▲241,554	▲4.8%
売上原価	927,082	2,885,605	+1,958,523	+211.3%	2,787,616	97,989	3.5%
売上総利益	816,798	1,919,026	+1,102,228	+135.0%	2,258,569	▲339,543	▲15.0%
販売費及び一般管理費	861,354	2,273,523	+1,412,169	+164.0%	2,529,610	▲256,087	▲10.1%
調整後EBITDA (※)	71,431	▲26,048	▲97,479	—	34,547	▲60,595	—
営業利益	▲44,555	▲354,496	▲309,941	—	▲271,041	▲83,455	—
経常利益	▲32,913	▲347,259	▲314,346	—	▲245,774	▲101,485	—
親会社株主に帰属する当期純利益	▲115,904	▲871,220	▲755,316	—	▲365,698	▲505,522	—

(※) 調整後EBITDA = 営業利益 + 減価償却費及びのれん償却費 + 株式報酬費用 + 寄付金

<財務指標>

	2022/3期 実績	2023/3期 実績	対前期増減
手元流動性比率	8.6 ヶ月	4.5 ヶ月	▲4.1 ヶ月
自己資本比率	58.2%	44.1%	▲14.1%

※ (期末現金及び預金残高 ÷ 期中の月平均売上高) で算出

2024年3月期 業績見通しについて

23年度（24年3月期）業績見通し

(単位：千円)	24/3期 業績予想	23/3期 実績値	YoY
売上高	5,750,000	4,804,631	19.7%
調整後EBITDA	38,714	▲26,048	-
営業利益	▲220,000	▲354,496	-
経常利益	▲226,933	▲347,259	-
親会社に帰属する当期純利益	▲247,925	▲871,220	-
1株当たり 当期純利益	▲29.28円	▲90.24円	-

2024年3月期 事業概要について

Creation of New Value

INCLUSIVE

INCLUSIVEは
テクノロジーとクリエイティビティーを活かして
新たな価値を創造するグループになる

INCLUSIVEはその社名が示す通り、**誰も排除しない、すべてを包含し、創造力と行動力で新しい価値をつくっていく**ことを企業理念に掲げています。分断が進み、閉塞感漂うこの世の中にあって、自由でしなやかなマインドをもち、創造力をもって一步一步、前へすすめていくこと、新たな価値を創っていくことが我々の存在意義です。

歩を前へすすめることは容易ではありませんが、その困難はすべてが未踏ではありません。誰かが通ってきた道でもあります。つまり困難に立ち向かい克服し成功した経験がある。我々は成功の再現性を重視し、克服の型化を進めることで事業の展開力を拡げていく。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。

23年度（24年3月期）業績見通し

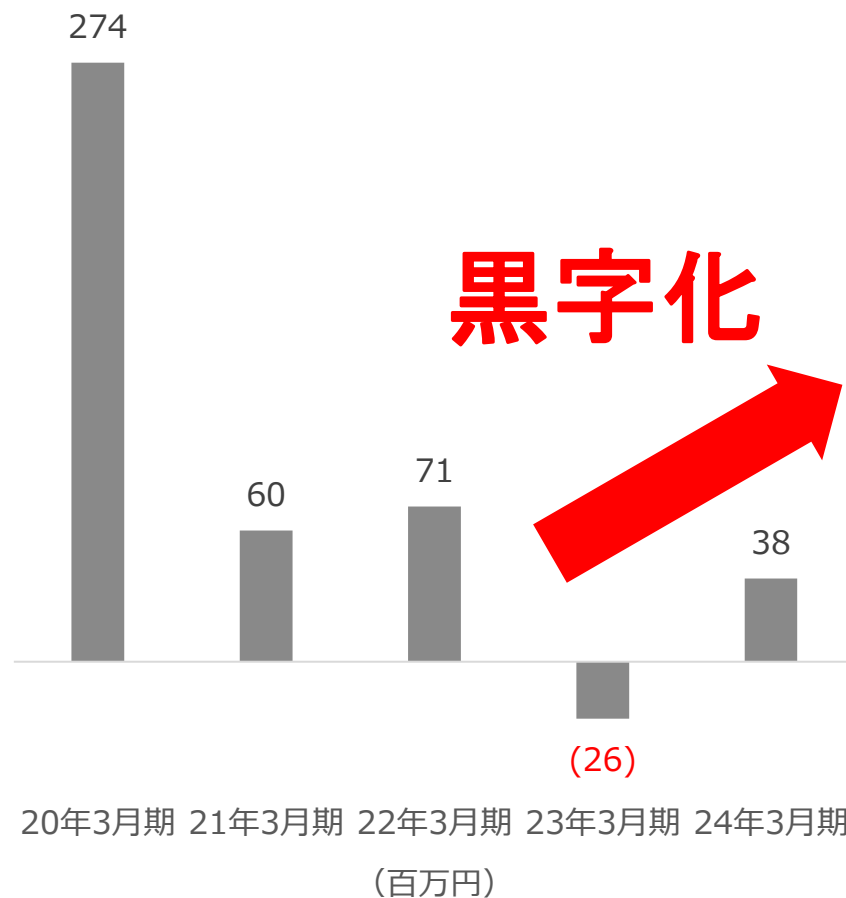
連結売上高

増収



連結調整後EBITDA

黒字化



中長期の成長に向けた進捗状況：2022年度との対比

全体

各種事業の施策推進より、前年度比で増収

売上高：57億5千万円

前年比 19.7%増

メディア & コンテンツ

メディア関連および各種コンテンツ・IP開発事業

売上高：18億9千万円

前年比 6.7%増

企画 & プロデュース

企画・プロデュースから広告運用までのトータルブランディング事業

売上高：18億5千万円

前年比 31.5%増

食関連

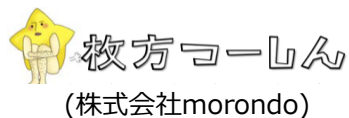
料亭ブランドを軸にECや地域産品のブランディング&プロデュース事業

売上高：20億0千万円

前年比 23.6%増

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



G E O R G E
C R E A T I V E
C O M P A N Y

Feu inc.
local design hub

食関連事業



その他新規事業（宇宙関連）

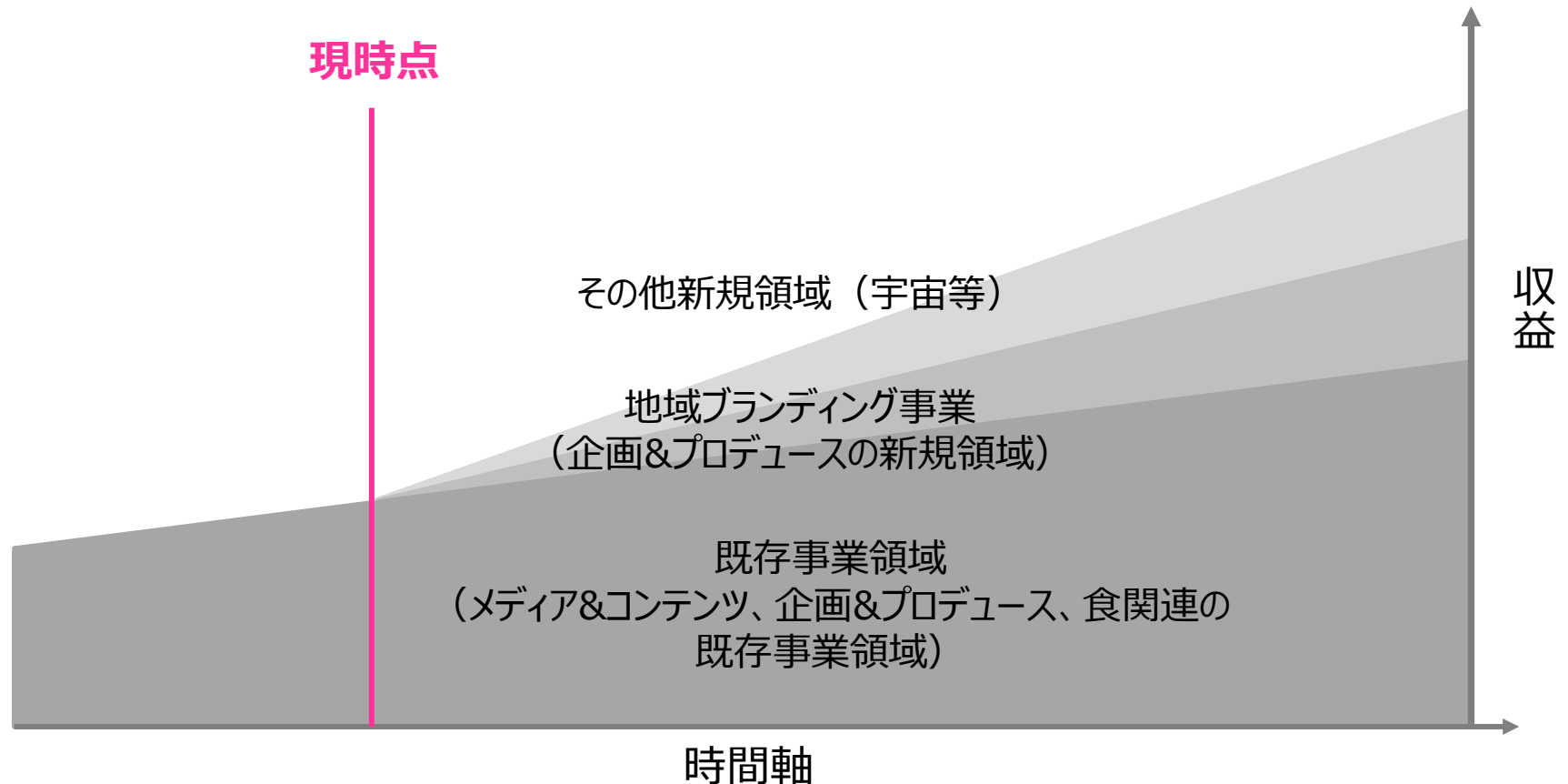
INCLUSIVE
SPACE
CONSULTING

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	- デジタルメディア事業戦略支援、メディア構築・運用、コンテンツ制作 & 製作、広告枠運用サービス、広告企画営業、データ解析ほか - 漫画/WEBTOONに関連事業 - ゴルフフィッティングに関連事業	- 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 - コンテンツ制作 - 個人課金 - 漫画家BPO - フィッティングおよび関連商品販売
企画 &プロデュース	- アドネットワーク、プロモーション企画・PR支援、SNS運用支援、ファンコミュニティ運営 - 地域創生企画、コミュニケーションコンサルティング、店舗設計およびVMD - そのほか広告関連事業	- ブランディングコンサルティングフィー - 企画開発・デザイン納品売上 - アドネットワーク運用収益 - 広告実施・代理店手数料 - 店舗設計受託・施工
食関連	- 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 - ふるさと納税返礼品開発	- 主な展開チャネル - レストラン（京都、銀座） - EC・通販 - 百貨店での販売 - ライセンス - 返礼品開発フィー & ロイヤリティ
その他	宇宙関連事業を含む新規の事業	衛星データ利活用コンサルティングフィー

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AI関連およびオウンドメディアに。
企画&プロデュース事業では地域資源活性化と付加価値創出を推進。
食関連ビジネスではインバウンド需要を取り込むとともにEC事業を注力。
宇宙関連領域では自治体や一次産業分野での着実な事例積み上げ。



中期経営戦略

メディアマネジメント領域の重点領域をAI関連およびオウンドメディアに

昨今の生成系AIを活用したビジネス変革のうねりをメディアビジネスにおいても活用していく。市場の変化を機会と捉え、編集・ライティングのみならず、「AIアナウンサー」など新たなコンテンツ生成体制構築やIPビジネスを推進。市場規模を鑑みて旧マスメディアのデジタル化推進から**事業会社の情報発信などオウンドメディア分野も積極的に取り組む**。

地域資源の活性化・利活用を推進するブランド価値化事業を推進

中長期的に成長が見込まれる観光関連需要を見越し、地域の遊休地や文化施設、特産品、独自文化など、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、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**。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・横展開をすすめていく。

料亭ブランドビジネスの更なる強化と「食関連EC」事業の推進

下鴨茶寮のオン/オフラインの体験価値向上を推進。自社料亭の体験価値向上ノウハウ、GCCの空間設計ノウハウを連携して従来の施設・業態開発に新たな体験価値を創出する。これまで**非注力だったEC事業においては総合的かつ継続的に推進**していく。

宇宙関連ビジネス（リモートセンシング領域）の事例を積み上げ

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ISC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。**民間宇宙関連開発会社などと歩調を合わせ一次産業を中心にSX（スペース トランスフォーメーション）事例を積み上げていく**。

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が課題される状況において、ワンストップソリューションの提供で課題を解決、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。

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

生成系AIなど新たなテクノロジーをメディア&コンテンツ領域においても、新規サービスおよび業務フローに取り込むことで時間対効果の最大化に取り組んでいく。

成長領域のWEBTOON領域への投資継続

WEBTOON開発体制を大幅に強化するべく先行投資を行い、中期的にはオリジナルIPに伴う多角的なコンテンツビジネスの創出を目論む。

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/地方企業」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。

「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

料亭ブランドの更なる強化と顧客とのタッチポイントの拡大

- ・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：館内備品や建築物の断続的な修復と維持
- ・企画PR：顧客サービスイベントの実施再開

EC事業の再構築と収益向上へ

- ・新たなオンラインショッピングサイトの構築：UX/UIの大幅な改善
- ・ECマーケティング強化：販路別のマーケティング戦略の構築と実施
- ・コミュニケーション設計：会員情報の分類化とコミュニケーションツールの活用

重要営業戦略のタスク化とマネジメント

- ・冷凍食品事業：生食商品に替わる冷凍商品の継続開発と遠隔地市場・新規販路の開拓
- ・戦略商材の絞り込みとリブランディング：販売増を前提にした商品性質の改善

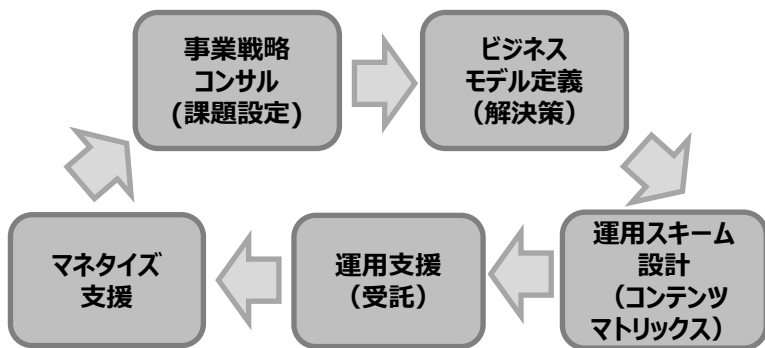
製造流通事業部門のコスト体質の改善へ

- ・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

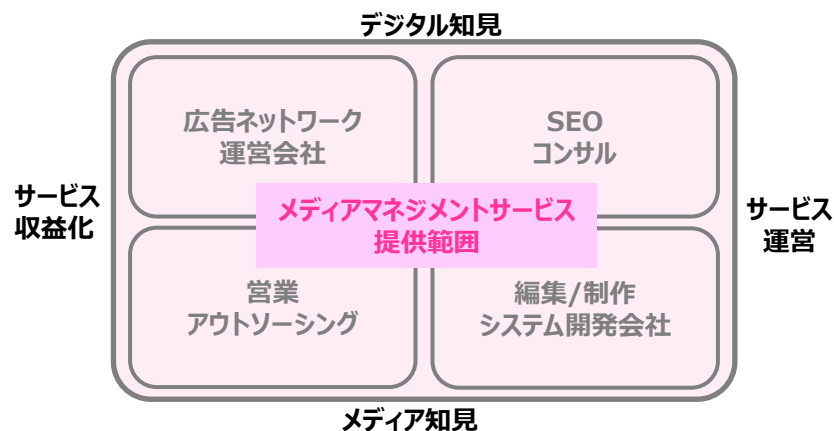
メディア&コンテンツ：メディアマネジメント事業におけるポジショニングと競争優位性

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「コンテンツマトリクス」

[illegible]

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

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

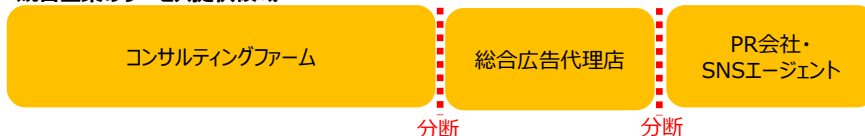
事業支援のプロセス



企画＆プロデュースセグメントの強み

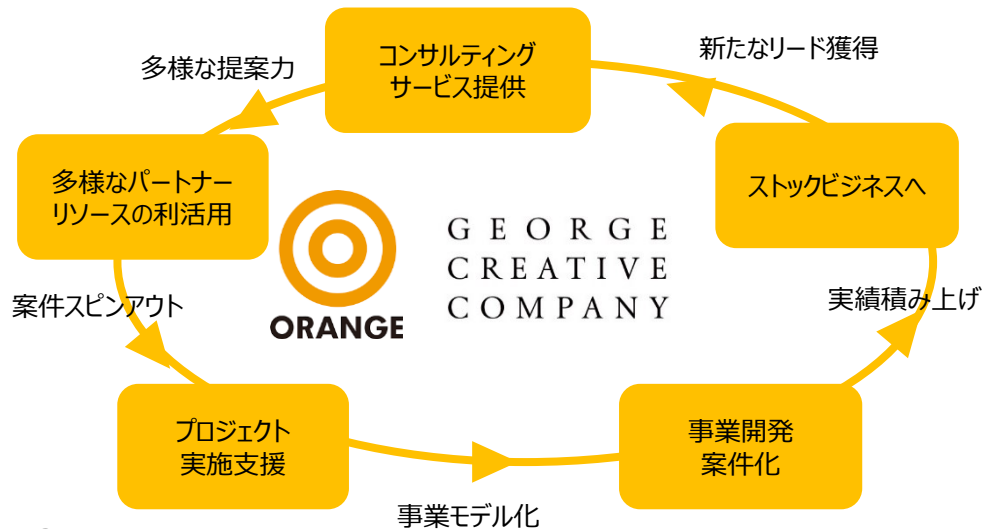


競合企業のサービス提供領域



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：食事業（下鴨茶寮）におけるポジショニングと競争優位性

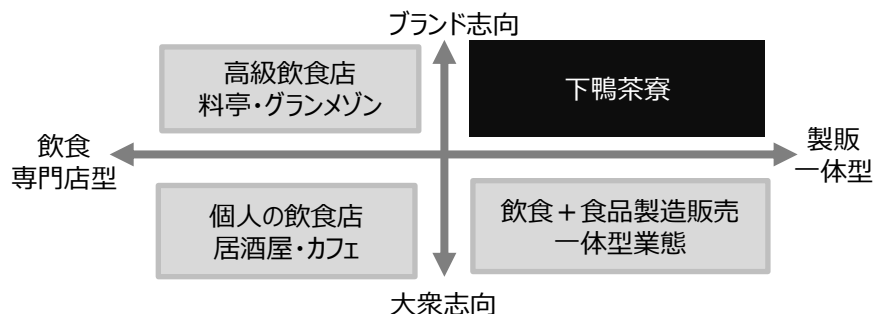
基盤となる強み

創業安政三年（1856年）、167年の歴史と伝統に彩られた看板。変わるものと変わらないものを見極めながら、永きに渡り積み上げてきた礎。当茶寮では、京都だけが持つ独自の文化や美しさをお料理やおもてなしの心を通じて、世界中に発信していくことを信条としている。

民間飲食格付け機関からの長期にわたる高評価から国内観光需要と外国人富裕層から「唯一無二」の支持を集めている。

ポジショニング

高いブランド力と本店などの実店舗に限らない
自社工場、百貨店などの物販販売体制を確立



展開市場と今後の展開

既存ビジネスにおいては、京都、銀座の料亭事業を中心に百貨店食料品フロアなどを展開するMD事業、ブライダルや催し物などを展開する店舗営業事業、地方自治体との返礼品開発を行うふるさと納税事業、自社およびECプラットフォームにて展開するEC事業、おせち事業などを展開。

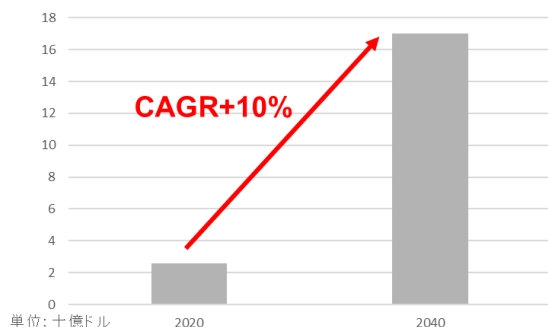
今後は既存市場の伸長はもちろんのこと、成長が見込まれる国内地域創生関連を領域とした地域開発事業、海外進出や越境ECなどを目論む海外輸出事業などにも取り組むことを計画している。



その他新規事業 優位性：宇宙領域の競争優位性（ISC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



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

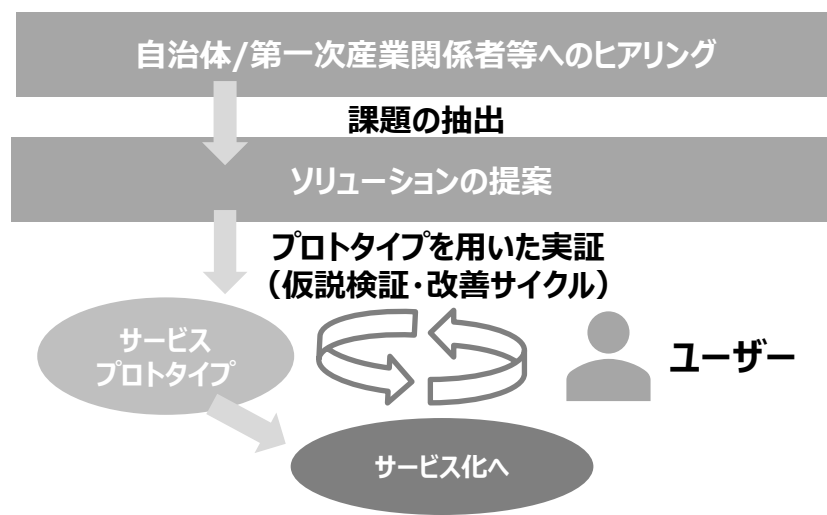


INCLUSIVE

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ISC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、ISTのグループ会社・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。

デザイン思考でのマーケットイン発想で1次産業の「お困りごと」からサービス設計



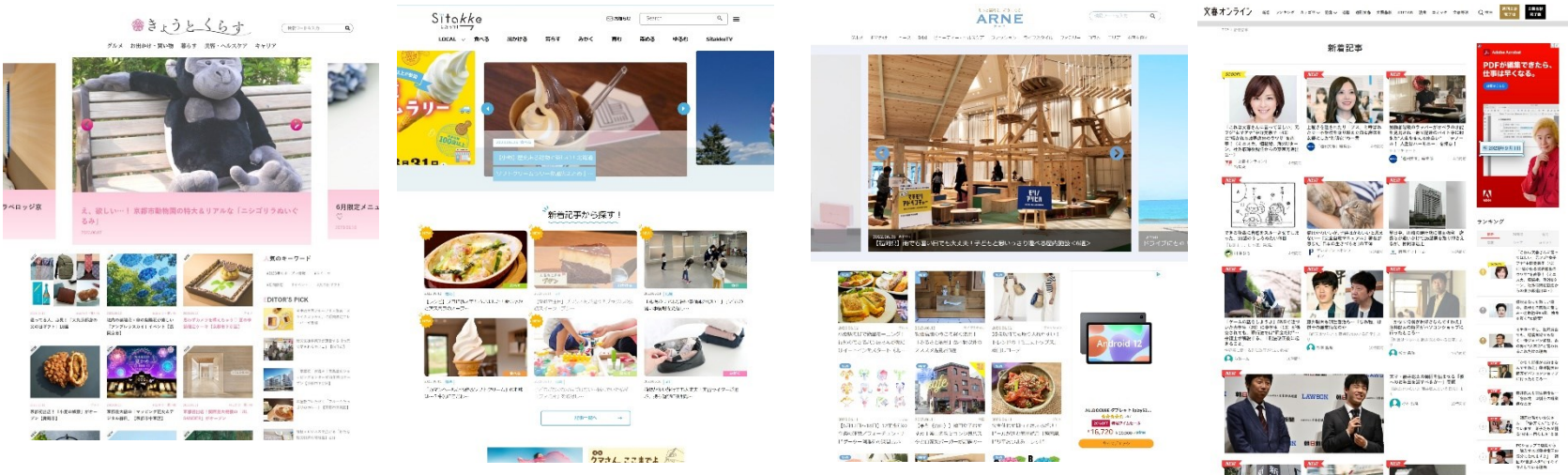
衛星データによる地球観測市場において想定顧客である自治体及び第一次産業関係者などへヒアリングを重ね、課題の抽出・設定を実施するところからマーケットイン志向でのサービス開発を実施。

課題に対しての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、プロダクトアウト志向な宇宙産業における競争優位性を生み出すものである。

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

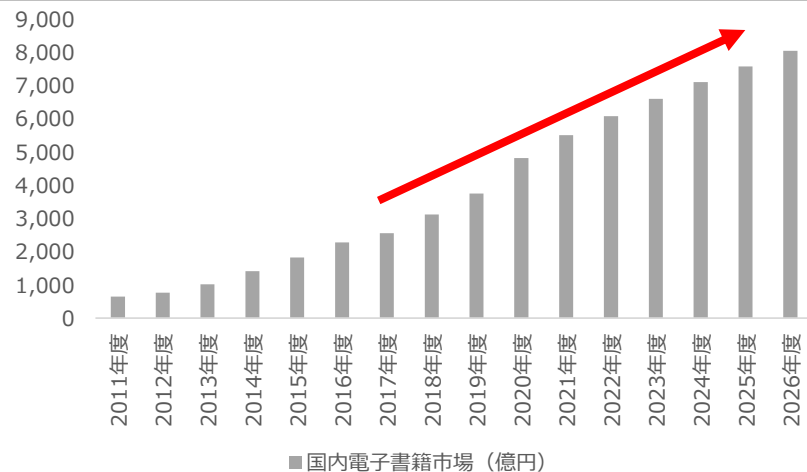


地方テレビ局 4 2 社（3 3 %）ほか国内屈指の大手メディアとの業務提携実績



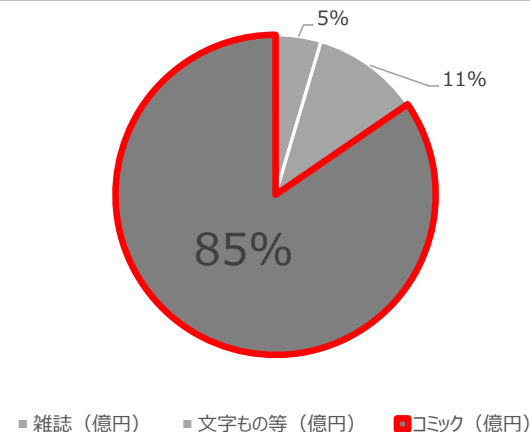
メディア&コンテンツ 市場機会：電子コミック（WEBTOON含む）

国内電子書籍市場の予測



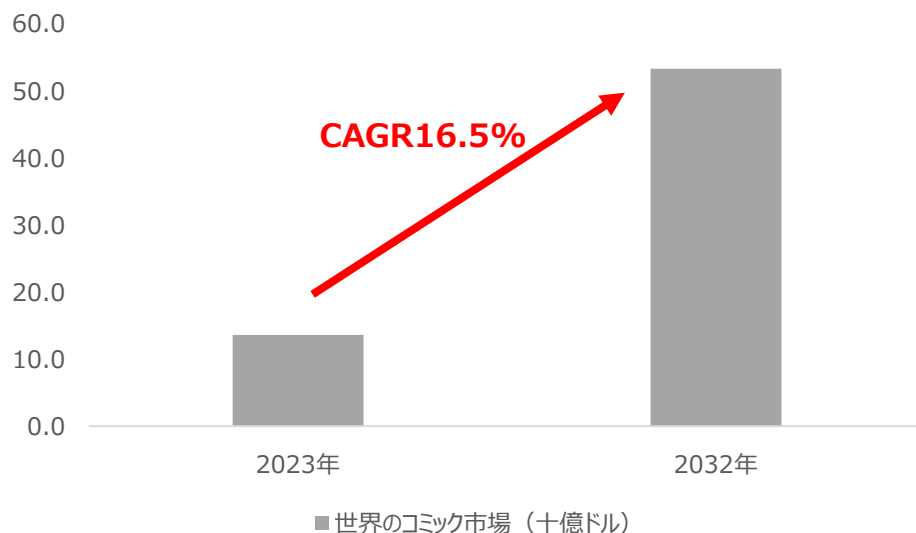
出典：インプレス総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書2022」

2021年度の電子書籍市場の内訳



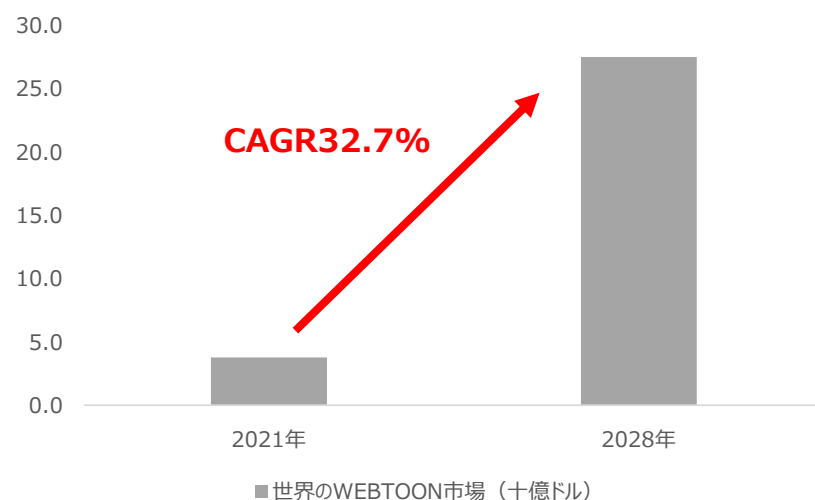
出典：インプレス総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書2022」

全世界のコミック市場の予測



出典：Polaris Market Research「Global Manga Market Size, Share & Growth Analysis Report, 2023-2032」

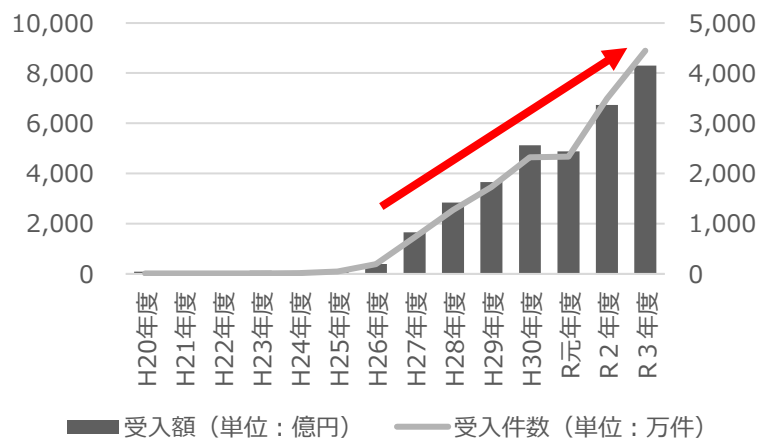
全世界のWEBTOON市場の予測



出典：QYResearch「Global Webtoons Market Size, Status and Forecast 2022-2028」

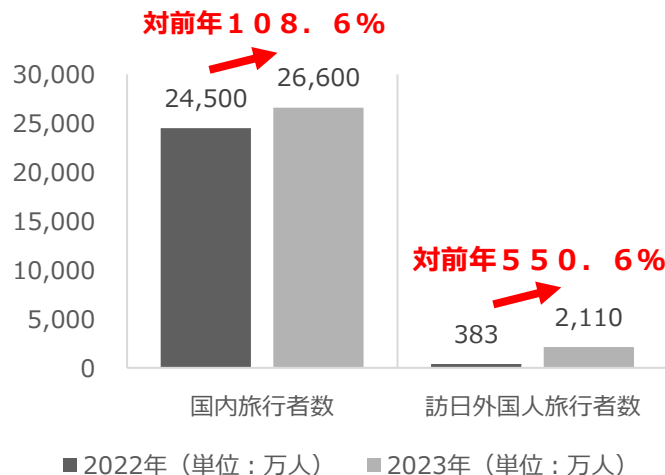
企画&プロデュース 市場機会：地域創生&地域DX

ふるさと納税受入額・受入件数



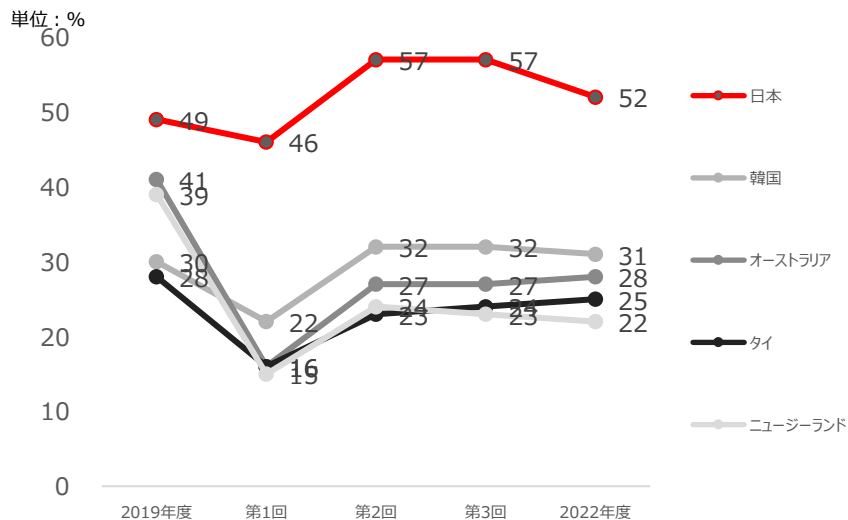
出典：総務省「ふるさと納税に関する現況調査結果（令和4年度）」

国内観光市場の予測



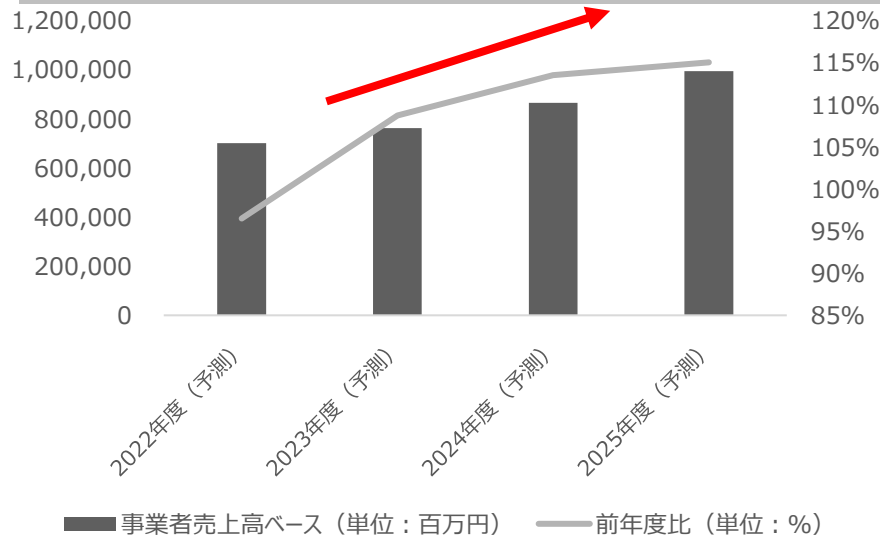
出典：(株)JTBB「2023年（1月～12月）の旅行動向見通し」

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 市場機会：ローカル企画&デジタル発信の可能性

下鴨茶寮のブランドを活用した
お弁当開発・販売
－ お弁当/ふるさと納税 開発 －



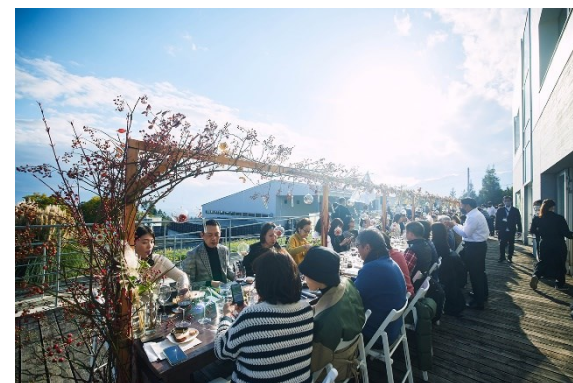
下鴨茶寮



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
－ 全国首长丼プロジェクト －



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。

その他新規事業の動き：宇宙関連/リモートセンシング

宇宙関連子会社ISC設立



北海道札幌市にて宇宙関連事業を推進するISC社を設立。稲川氏（IST代表取締役）も参画しIST及びOur starsとの事業連携についても検討を進める。

経産省衛星データ利活用事業に採択



昨年度に引き続き2023年度も経済産業省の支援事業における衛星データの無料利用事業者に採択。北海道大樹町、釧路市を中心に災害の被害状況把握への衛星データ利用実証に取り組む。

大樹町と宇宙関連での包括連携協定を締結



大樹町と衛星データ利活用実証の促進及び宇宙のまちづくり支援に関して包括連携協定を締結。衛星データ利活用の普及をはじめとして、宇宙を活用した地域課題の解決と町の活性化を推進していく。

衛星データ利活用による地域課題解決サービス LAND INSIGHTをリリース



主に自治体向けの課題解決を推進する「LAND INSIGHT」をリリース。課題に応じてデータ選定からソリューション開発までをパッケージして提供。現在、福島県南相馬市をはじめ各地で実証中。

**自治体と連携した衛星データ利活用実証を着実に展開
今年度は実証結果を基に事業化フェーズへ発展させていく**

その他新規事業の動き：生成系AIに関する取り組み

INCLUSIVE AI Labの設立



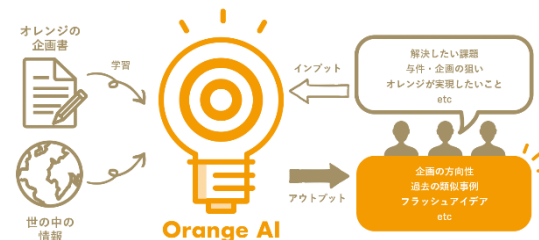
生成系AIのデジタルメディア事業活用を研究する「INCLUSIVE AI Lab」を設立。生成系AI技術を活用し、デジタルメディアを含む様々なメディアで表現の幅を広げ、コンテンツ制作のスピードを加速させていく。

WEBTOON開発における対話型AI技術の活用検討



株式会社ナンバーナインは、WEBTOON（韓国発のスマートフォンに適した縦読み形式の漫画）開発において、漫画家の業務効率化および制作力の向上のため、対話型AI技術を活用できるかどうかの検討を開始。

ORANGE-AIの活用開始



企画力向上のための社内ツール「ORANGE-AI」を導入。施設開発から新商品企画、ブランディングからプロモーションまで、幅広い企画書や小山薫堂のアウトプットを網羅したアイデアの壁打ちに活用。

衛星データ×生成系AI



ISCは、福島県南相馬市と共同で農業分野での業務負担の軽減を目的とした衛星データ利用実証を開始。AI技術の活用によって新しいソリューション開発も推進していく。

生成系AI技術を活用し、コンテンツ制作から地方創生まで幅広い領域での課題解決に着手

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

- ・ メディア社との連携強化
- ・ 事業会社オウンドメディア案件の受注加速
- ・ WEBTOON制作体制の強化

- ・ 多メディア連携事業開始
- ・ オウンド事業の横展開
- ・ オリジナルIP事業

- ・ 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

- ・ 事業会社マーケティング自立支援事業
- ・ 地域関連プロモーション企画のサービス「型化」
- ・ 各種「場」づくり

- ・ 事業会社マーケティング支援の（SaaS）化
- ・ 地域関連プロモーションサービスの「型化」
- ・ 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
- ・ プロデューサー育成事業

食関連

- ・ 既存EC事業の強化
- ・ 地域産品開発

- ・ EC事業強化（海外）
- ・ 地域産品開発加速

- ・ 下鴨ブランド多事業化

その他 （宇宙関連）

- ・ 農業/酪農関連衛星データサービス収益化
- ・ カーボンクレジット関連サービス

- ・ 農業関連衛星データサービス強化
- ・ 漁業/土木関連衛星データ利活用実証実験
- ・ カーボンクレジットサービスの強化

- ・ IST社との連携による独自衛星サービス強化
- ・ 衛星関連事業の上場

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。

Creation of New Value

INCLUSIVE

**INCLUSIVEは
テクノロジーとクリエイティビティを活かして
新たな価値を創造するグループになる**

本日は当社の株主総会にご足労いただき、
誠にありがとうございました。

引き続きINCLUSIVEをご支援頂きます様
よろしくお願い申し上げます。