amana

2020年3月18日

各 位

株 式 会 社 ア マ ナ
代表取締役社長 進藤 博信
（証券コード：2402 東証マザーズ）
問合せ先 取締役管理部門担当 石亀 幸大
TEL．03-3740-4011

＜マザーズ＞投資に関する説明会開催状況について

以下のとおり、投資に関する説明会を開催いたしましたので、お知らせいたします。

開催状況

開催日時	2020年3月17日 15:00～16:00
開催方法	対面による実開催
開催場所	東京都中央区日本橋茅場町一丁目5番8号 東京証券会館９階 第４・５会議室
説明会資料名	2019年12月期決算説明資料

【添付資料】
説明会において使用した資料

株式会社アマナ
2019年12月期 決算説明資料
（東証マザーズ　2402）

2020年3月






amana
visual communication experts

この資料に記載されている見通しや戦略などのうち、過去の事実以外は将来の見通しに関する記述であり、これらは現時点で入手可能な情報に基づき作成しています。実際の業績等はこれら見通しと異なる結果となる可能性があります。

© 2020 amana inc. All rights reserved.

本日の説明内容

- 2019年12月期　業績説明
- 「中期経営計画｜後期」の振り返り｜成果と課題
- 「次期｜中期経営計画」へ向けて｜2020年の位置づけと方針
- 2020年12月期　業績予想
- 補足資料

本日の説明内容

- 2019年12月期　業績説明
- 「中期経営計画｜後期」の振り返り｜成果と課題
- 「次期｜中期経営計画」へ向けて｜2020年の位置づけと方針
- 2020年12月期　業績予想
- 補足資料

2019年12月期　業績説明

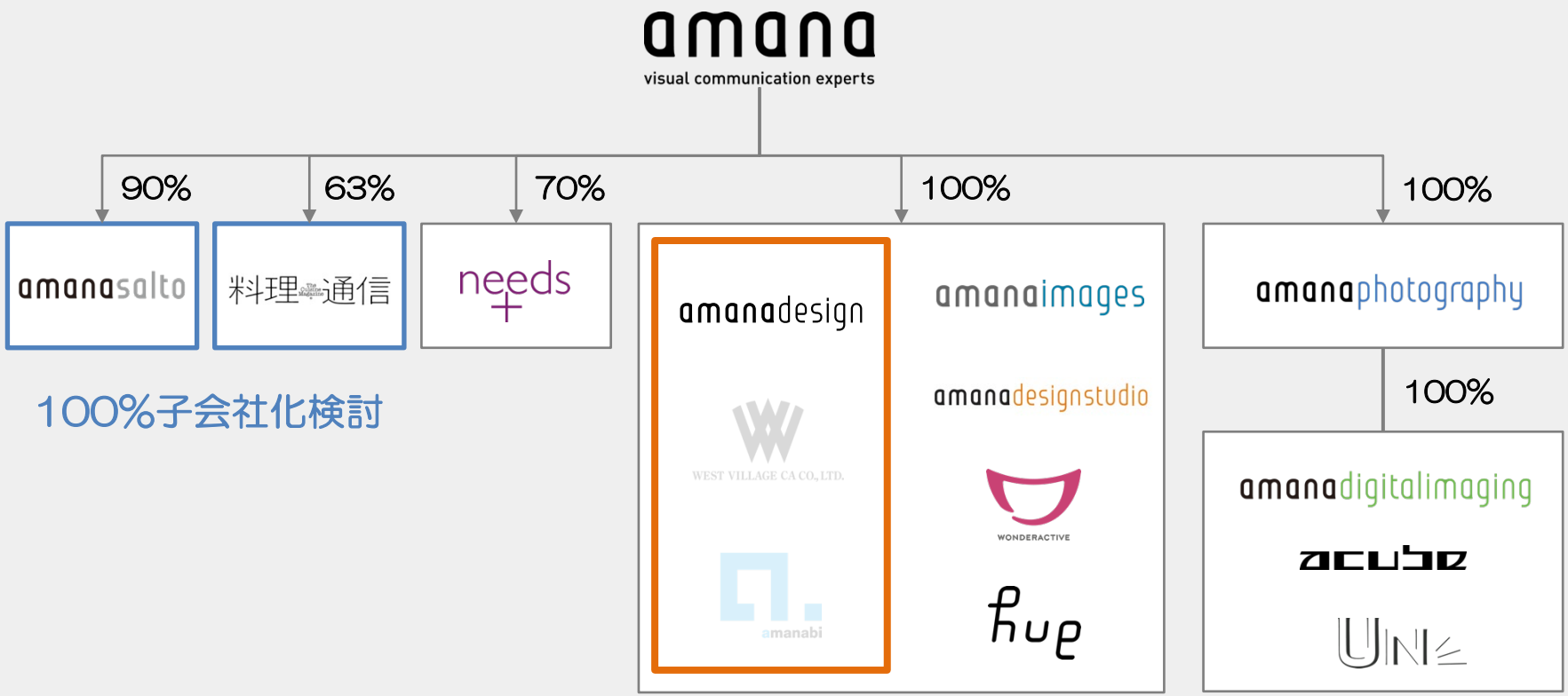
単位：百万円	2019年 実績	2019年 計画	計画 対比	2018年 実績	前期 増減率
売上高	23,031	24,000	96.0%	22,290	3.3%
売上総利益	9,579	10,556	90.7%	9,260	3.4%
販管費	9,482	9,756	97.2%	8,710	8.9%
営業利益	97	800	12.2%	550	△82.3%
経常利益	11	600	1.9%	442	△97.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	△223	220	—	21	—

営業利益以下｜主な要因

	2019年 実績	主な要因
単位：百万円		
営業利益	97	持分法による投資利益 32 支払利息 90 シンジケートローン手数料 18
経常利益	11	未払延滞税取崩額 51 固定資産除却損 17 法人税・住民税 167 法人税等調整額 71
親会社株主に帰属する当期純利益	△223	

グループ再編（100%子会社一部統合等）の推進

経営資源の集約と効率的な経営管理体制の構築
グループに偏在する欠損金の有効活用による税務メリットの享受

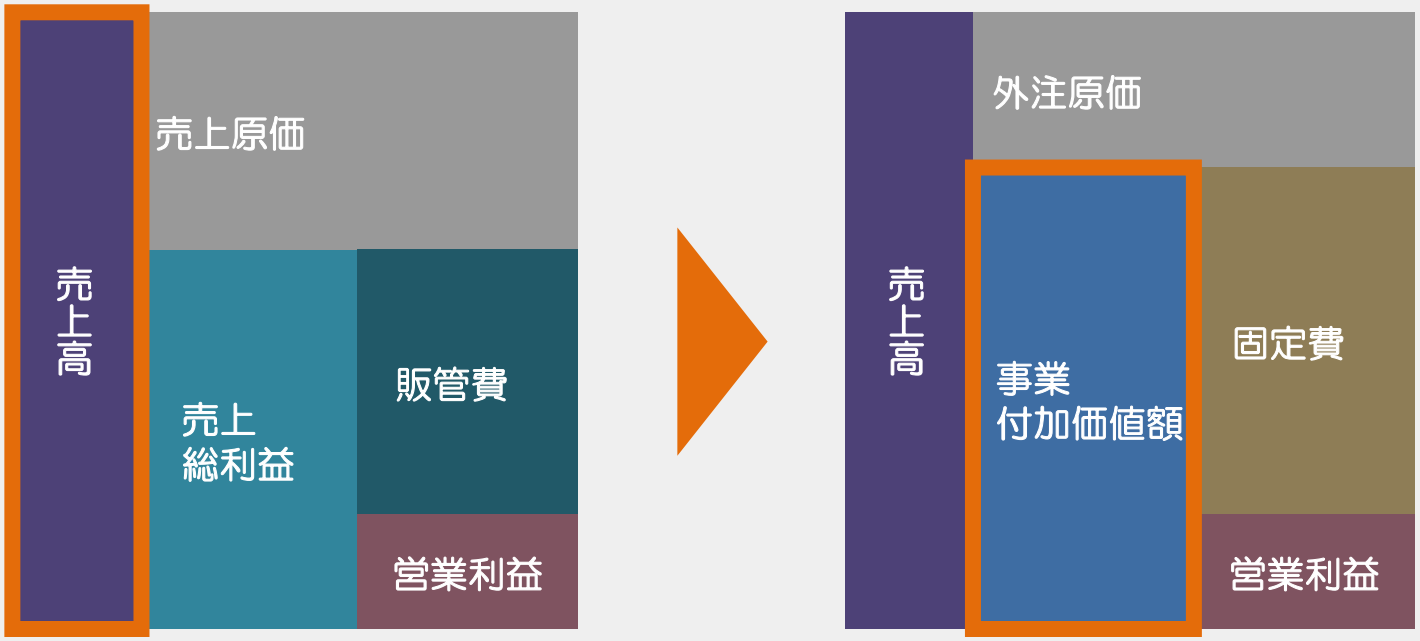


国内資本関係図（2019年12月末現在）｜アマナ及び連結子会社12社

KPIを売上から事業付加価値額へ

提供するサービスが複合化している「コンテンツの企画制作」の増加を受け、利益重視の管理へ変更

事業付加価値額 ＝ 売上高 － 外注原価



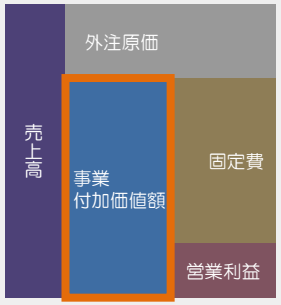
※ **外注原価**：外注費、制作材料費、ロケ出張費など、制作に応じて発生する制作コスト

KPIを売上から事業付加価値額へ

単位：百万円	2019年 実績
売上高	23,031
売上総利益	9,579
販管費	9,482
営業利益	97

	2019年 実績
売上高	23,031
事業付加価値額	11,937
固定費	11,840
営業利益	97





2019年12月期　業績説明

単位：百万円	2019年 実績	2019年 計画	計画 対比	2018年 実績	前期 増減率
売上高	23,031	24,000	96.0%	22,290	3.3%
事業付加価値額 %	11,937 51.8%	13,025 54.3%	91.7% △2.4pts	11,723 52.6%	1.8% △0.8pts
固定費	11,840	12,225	96.9%	11,172	6.0%
営業利益	97	800	12.2%	550	△82.3%
稼働人員（人） ※期間平均	1,074	1,073		1,025	
1人当たり 事業付加価値額 単位：千円	11,115	12,140	91.6%	11,441	△2.8%

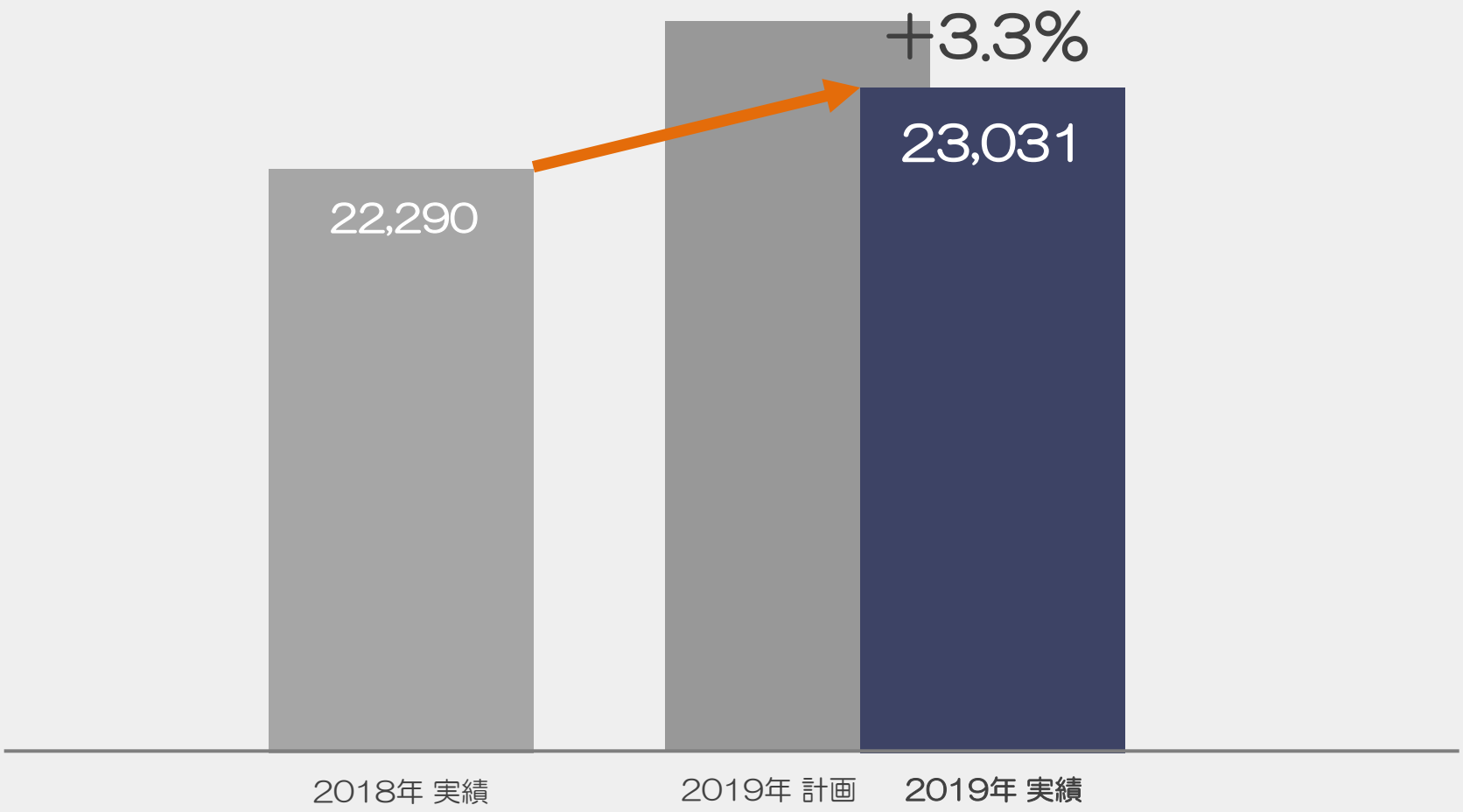
＊事業付加価値額＝売上高－外注原価　　＊固定費＝制作経費（制作人件費・家賃他）＋販管費

2019年12月期　業績説明

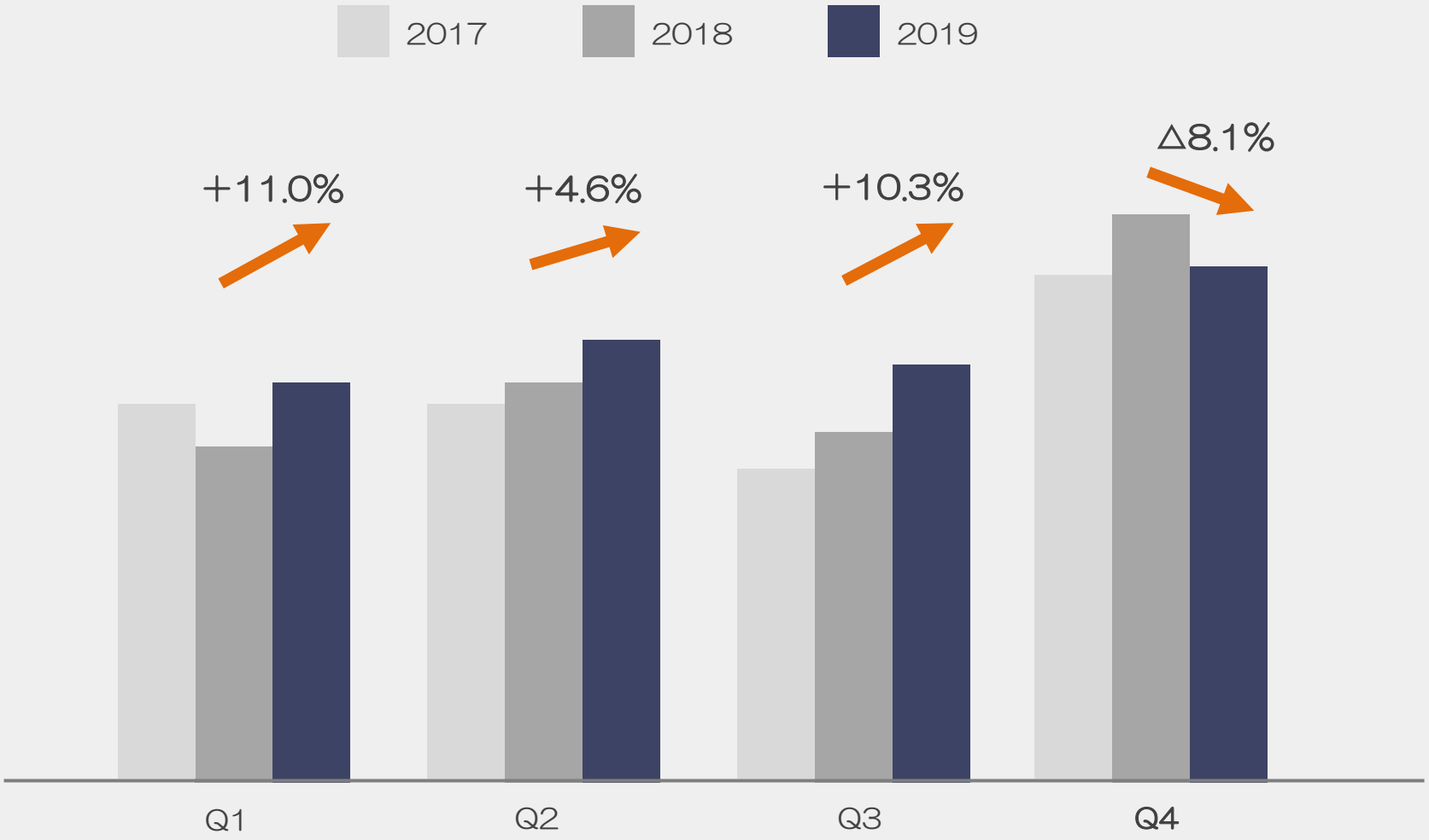
単位：百万円	2019年 実績	2019年 計画	計画 対比	2018年 実績	前期 増減率
売上高	23,031	24,000	96.0%	22,290	3.3%
事業付加価値 %	11,937 51.8%	13,025 54.3%	91.7% △2.4pts	11,723 52.6%	1.8% △0.8pts
固定費	11,840	12,225	96.9%	11,172	6.0%
営業利益	97	800	12.2%	550	△82.3%
稼働人員（人） ※期間平均	1,074	1,073		1,025	
1人当たり 事業付加価値額 単位：千円	11,115	12,140	91.6%	11,441	△2.8%

＊事業付加価値額＝売上高－外注原価　　＊固定費＝制作経費（制作人件費・家賃他）＋販管費

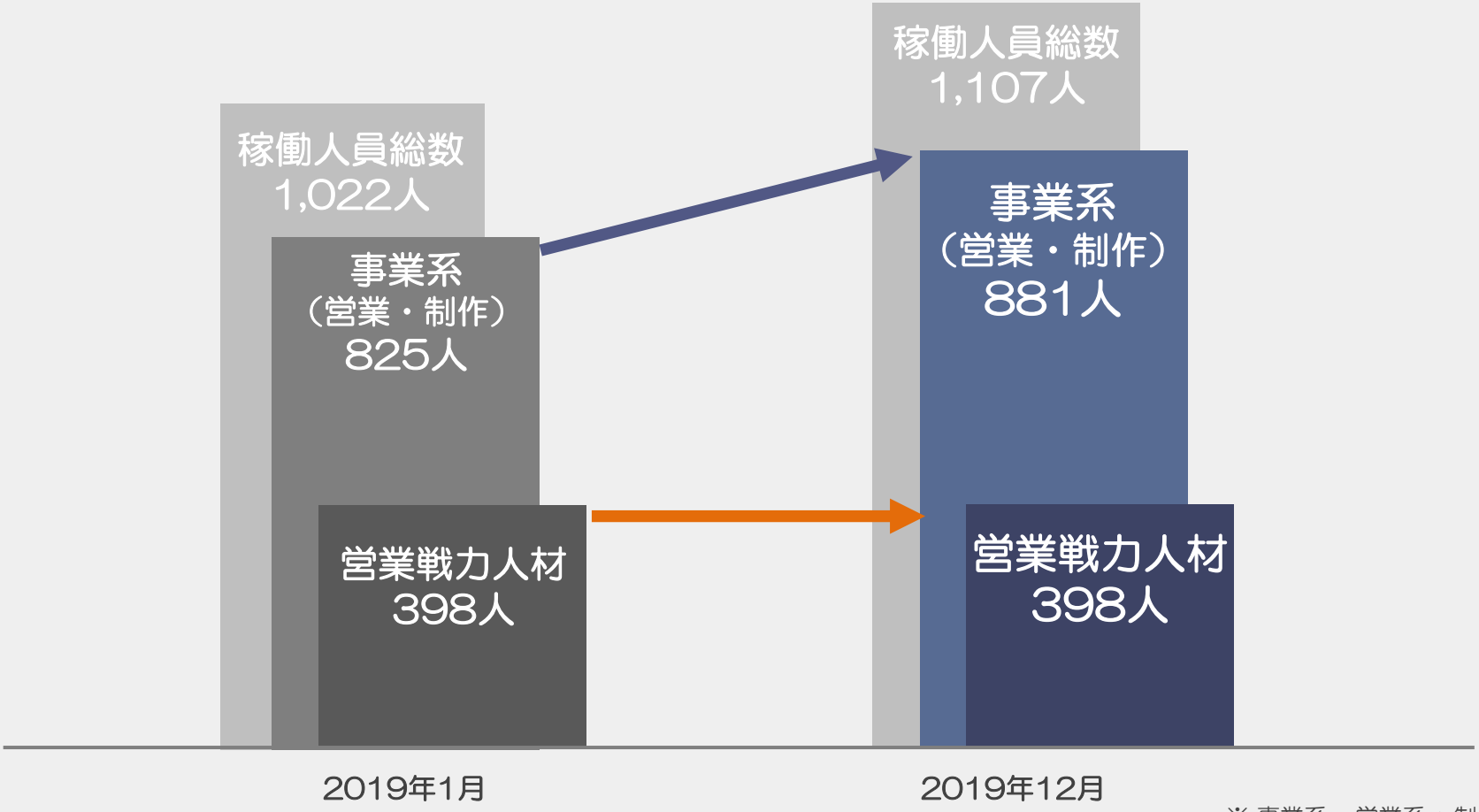
売上高 ｜ 前期比3.3%成長の一方で 消費増税の影響等によりQ4が低下
計画水準には届かない結果となった



売上高 ｜ 前期比3.3%成長の一方で 消費増税の影響等によりQ4が低下
計画水準には届かない結果となった



事業系人員（営業系・制作系）は増加しているが 戦力化による成果拡大に
一定期間を要している → 採用・育成・リテンション に課題



※ 事業系 = 営業系 + 制作系

2019年12月期　業績説明

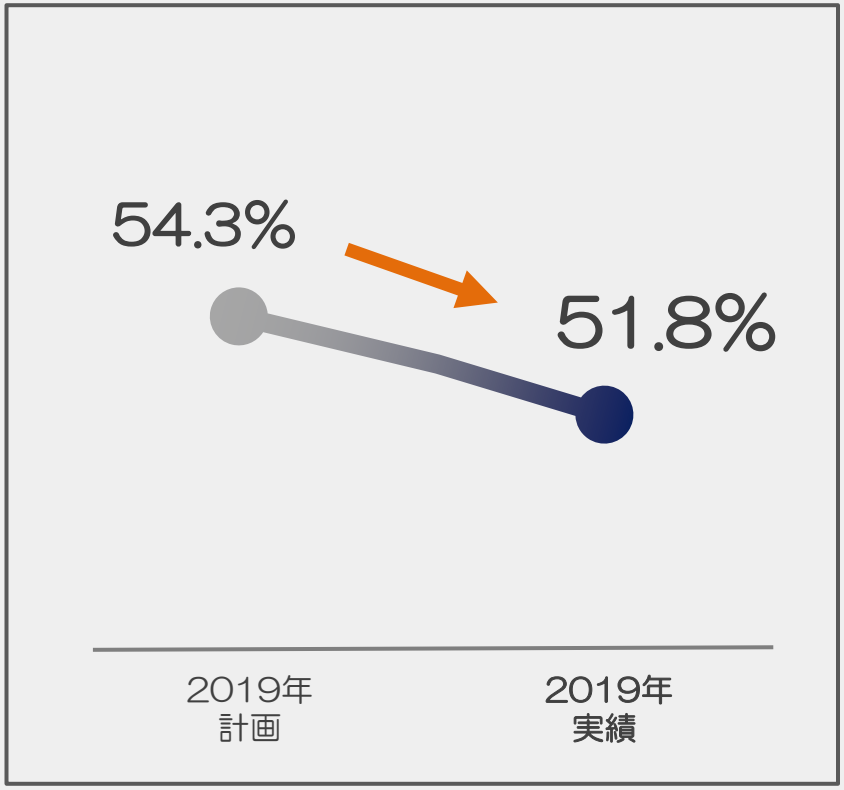
単位：百万円	2019年 実績	2019年 計画	計画 対比	2018年 実績	前期 増減率
売上高	23,031	24,000	96.0%	22,290	3.3%
事業付加価値 %	11,937 51.8%	13,025 54.3%	91.7% △2.4pts	11,723 52.6%	1.8% △0.8pts
固定費	11,840	12,225	96.9%	11,172	6.0%
営業利益	97	800	12.2%	550	△82.3%
稼働人員（人） ※期間平均	1,074	1,073		1,025	
1人当たり 事業付加価値額 単位：千円	11,115	12,140	91.6%	11,441	△2.8%

＊事業付加価値額＝売上高－外注原価　　＊固定費＝制作経費（制作人件費・家賃他）＋販管費

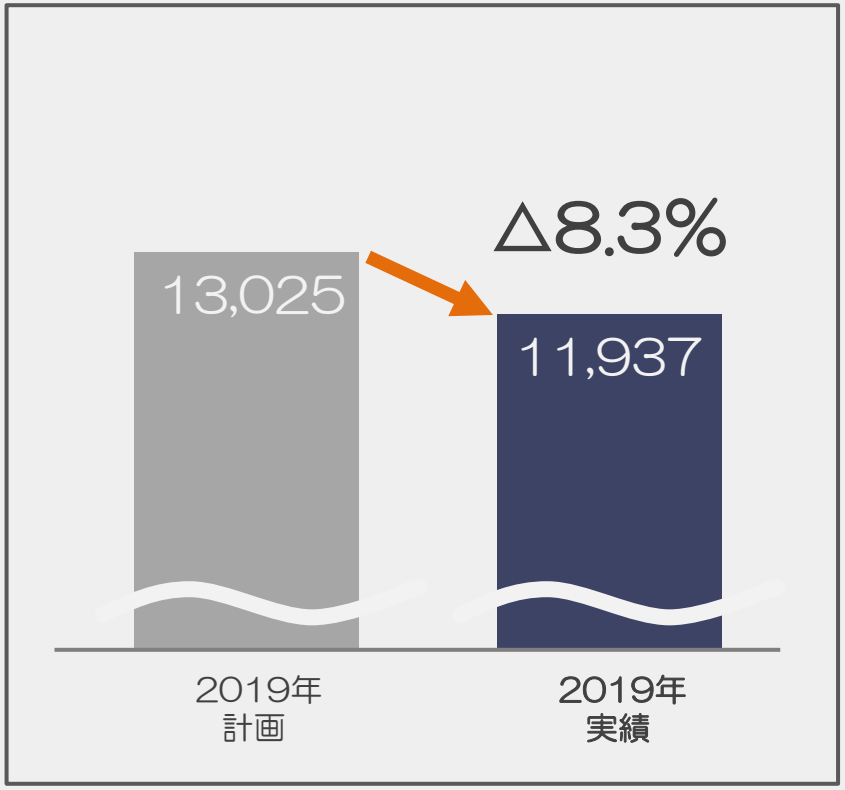
事業付加価値額（計画比）

比較的外注比率の高い映像/CM作案件の売上高構成比の増加や
外注費コントロール施策の成果が顕在化していないことなどで
事業付加価値率の低下と事業付加価値額の減少

事業付加価値率

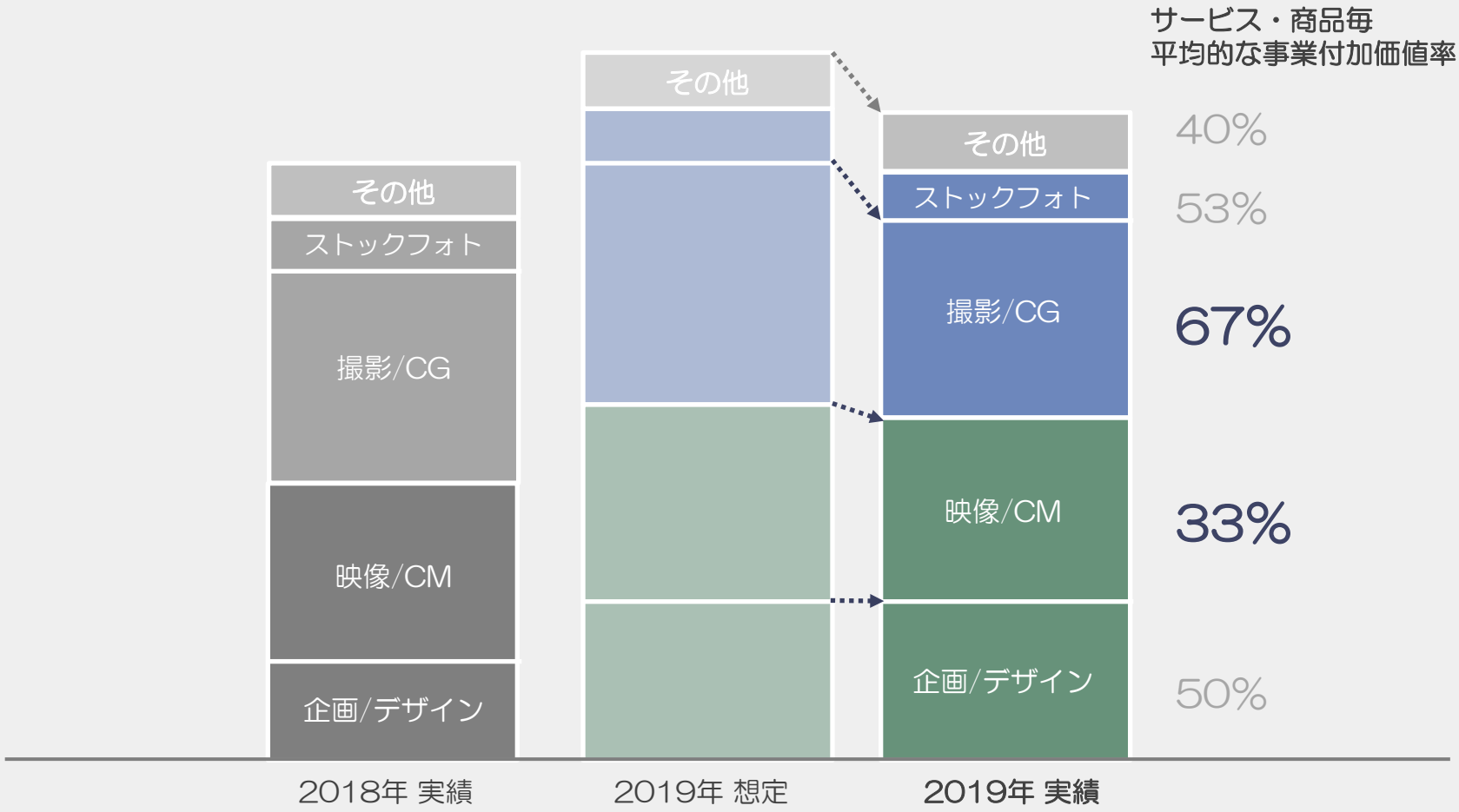


事業付加価値額



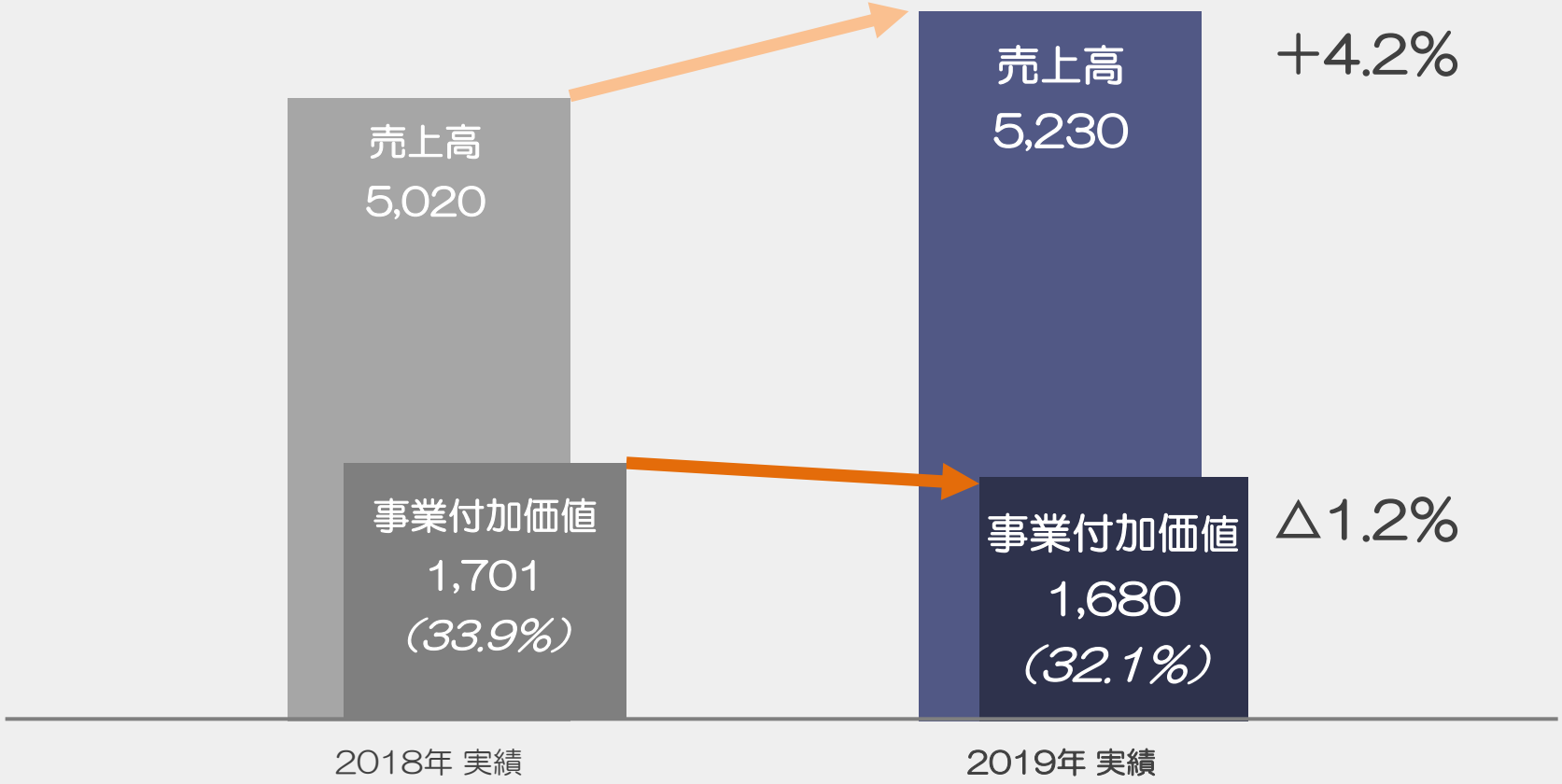
事業付加価値額

売上高構成比の変化 と 外注費コントロールの不足 により
事業付加価値率の低下 と 事業付加価値額の停滞



映像/CM（動画関連）売上高は 前期比4.2% と成長の一方で
売上高の拡大以上に外注費が膨らみ 事業付加価値額・率が低下

映像/CM



事業付加価値額

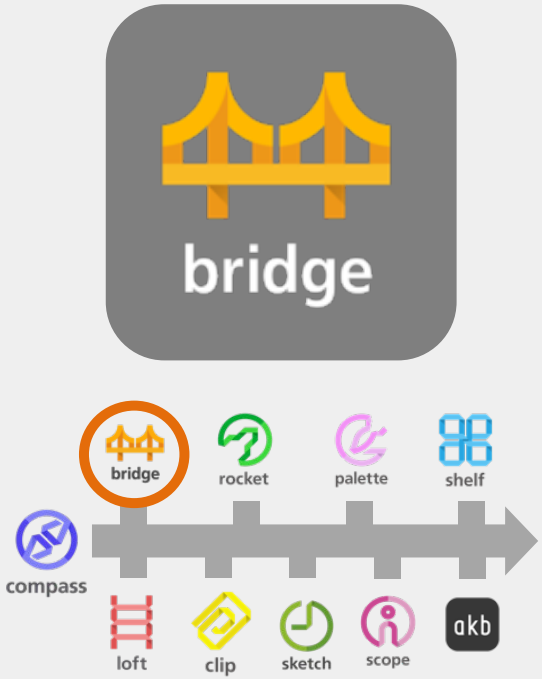
売上高構成比の変化 と 外注費コントロールの不足 により
事業付加価値額の停滞 と 事業付加価値率の低下



外注費のコントロールに課題

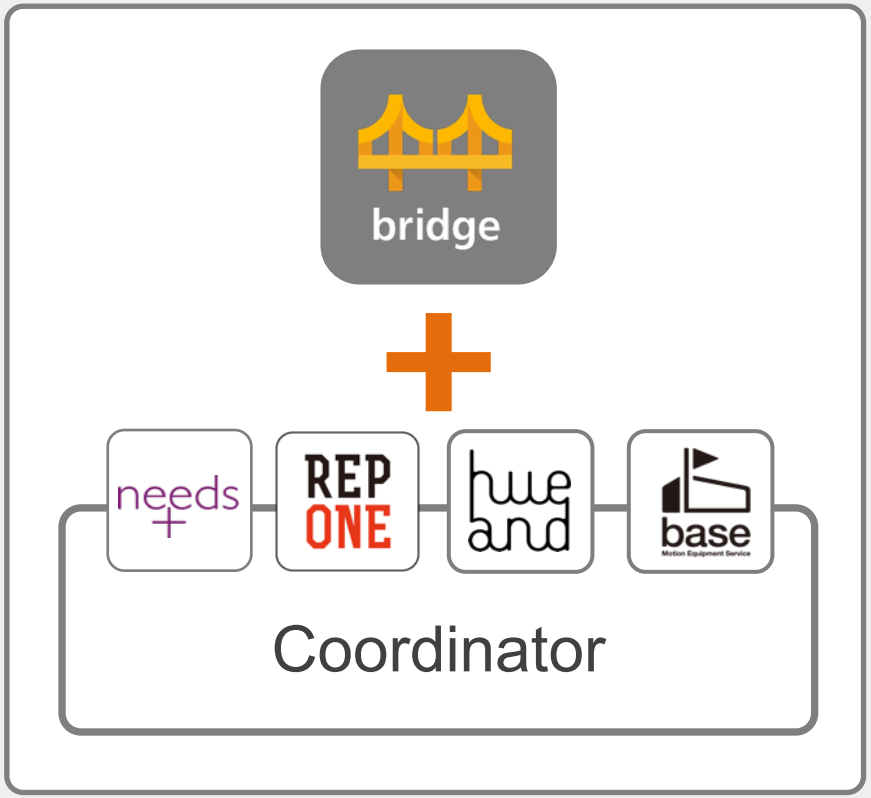
外注費コントロール強化

クリエイター検索システムのアップグレード + サービス別コーディネート部門の設置



bridge：ACPを構成するモジュールの1つ

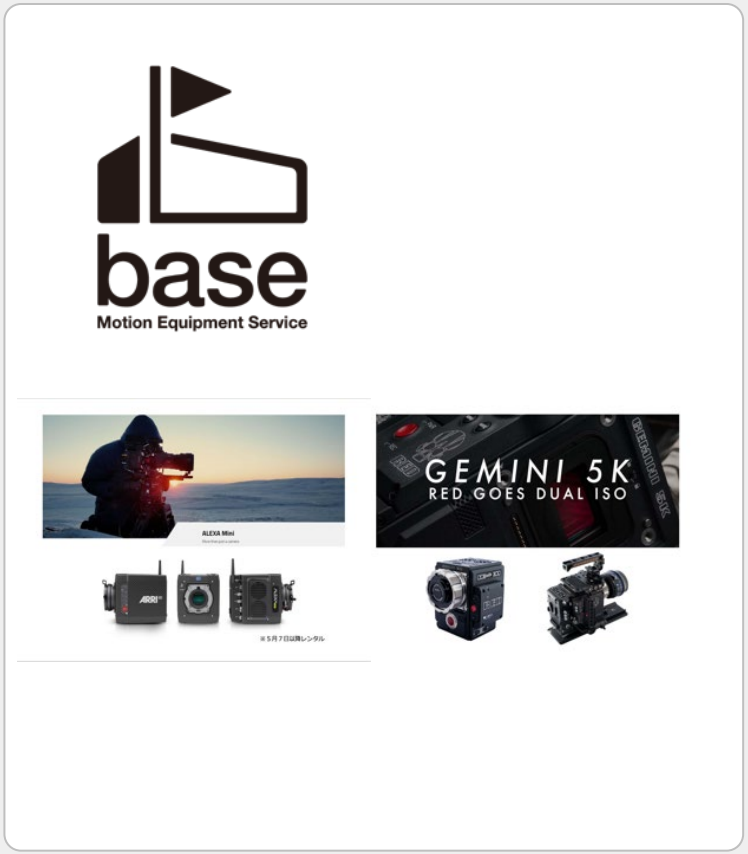
外部協力会社12,000社の情報をDB化
取引実績/評価を基に適正な外部協力者
の選定をシステム面からサポート



外注先との交渉力強化にフォーカス

外注費コントロール強化

動画機材レンタルのコーディネーションサービス[base]



① 外注費削減

動画コンテンツ制作・動画撮影の増加に伴い
年々増加する動画機材レンタル費の削減

② 効率化推進

労働集約的で煩雑な動画機材の発注・引き取り・
返却業務をワンストップ対応することでのグループ全体での業務効率化の推進

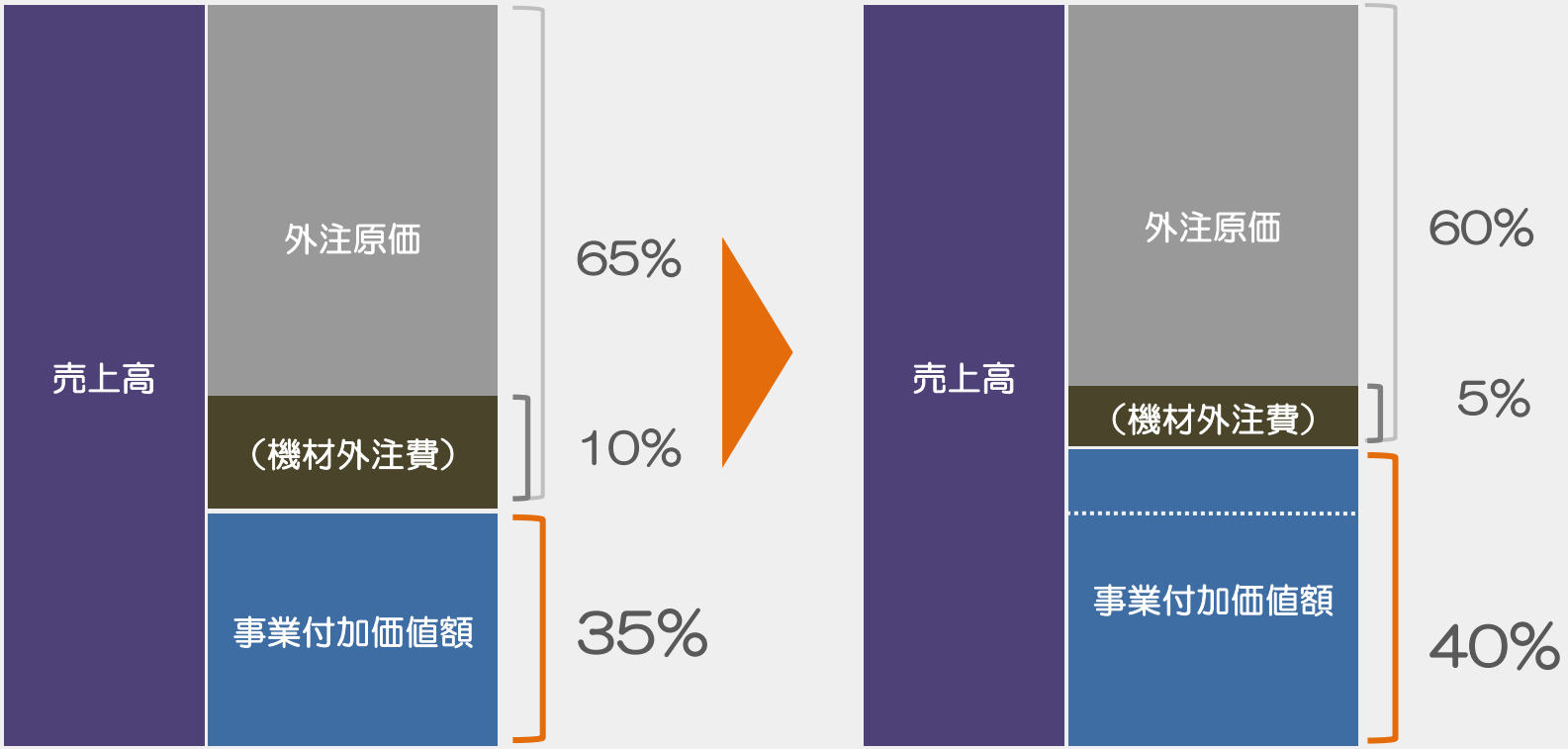
③ 付加価値向上

動画機材を自社所有することでプロジェクトに応じた適切な機材の選定が可能になり、表現力・対応力といった付加価値の向上

外注費コントロール強化

動画機材の一部を自社所有することで
1）外注費の抑制による事業付加価値額の向上
2）コーディネーション機能による業務効率化の推進

動画案件の代表的な収益モデル



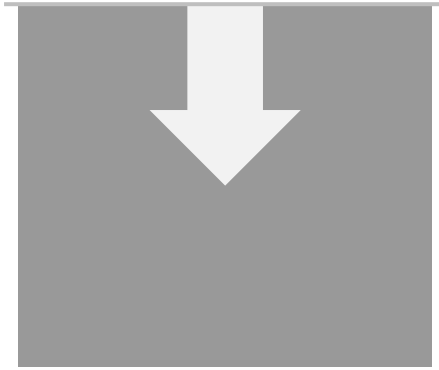
外注費コントロール強化

外注費(変動費)の一部を固定費化することでの合理化を企図

変動費 削減

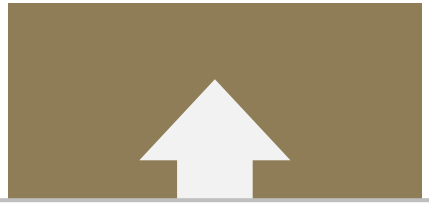
動画機材レンタルに係る
外注費抑制（半減）を企図

年間で約7億円ある機材外注費の
うち3億円規模の抑制を企図



固定費 一部増加

動画機材の自社保有による償却費
運営スペースに係る設備費
運営に係る人件費



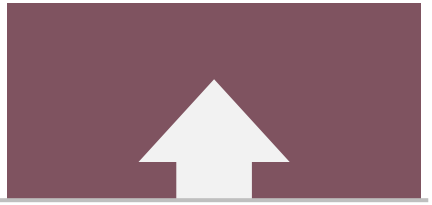
約3億円の動画機材を自社保有
資産計上をした場合の償却費
＝ 約6千万円／年

運営に係る設備費
＝ 約4千万円／年

運営に係る人件費（7～8名体制）
＝ 約4千万円／年

利益 増加

変動費の一部固定費化による
利益増加とノウハウの集約

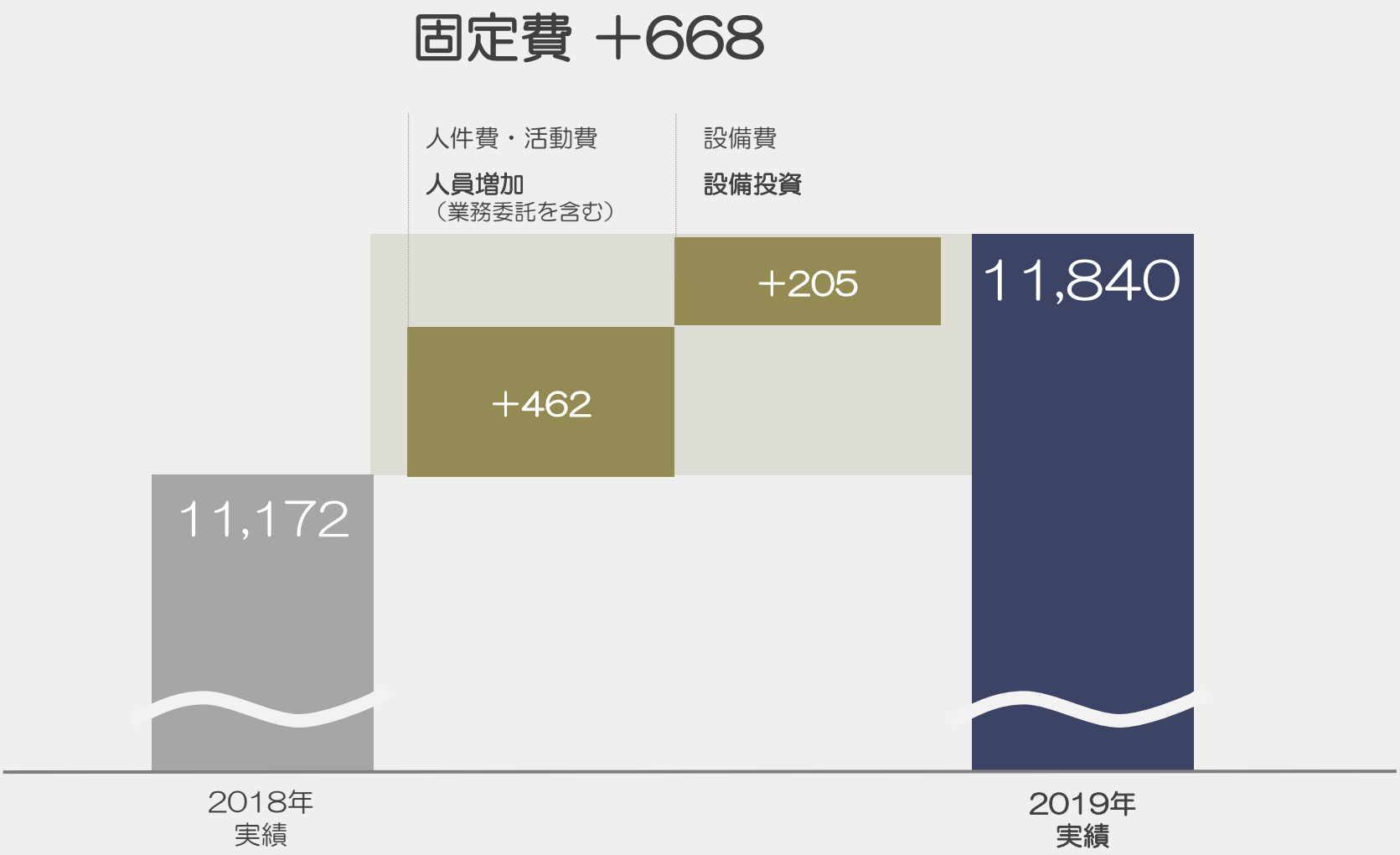


2019年12月期　業績説明

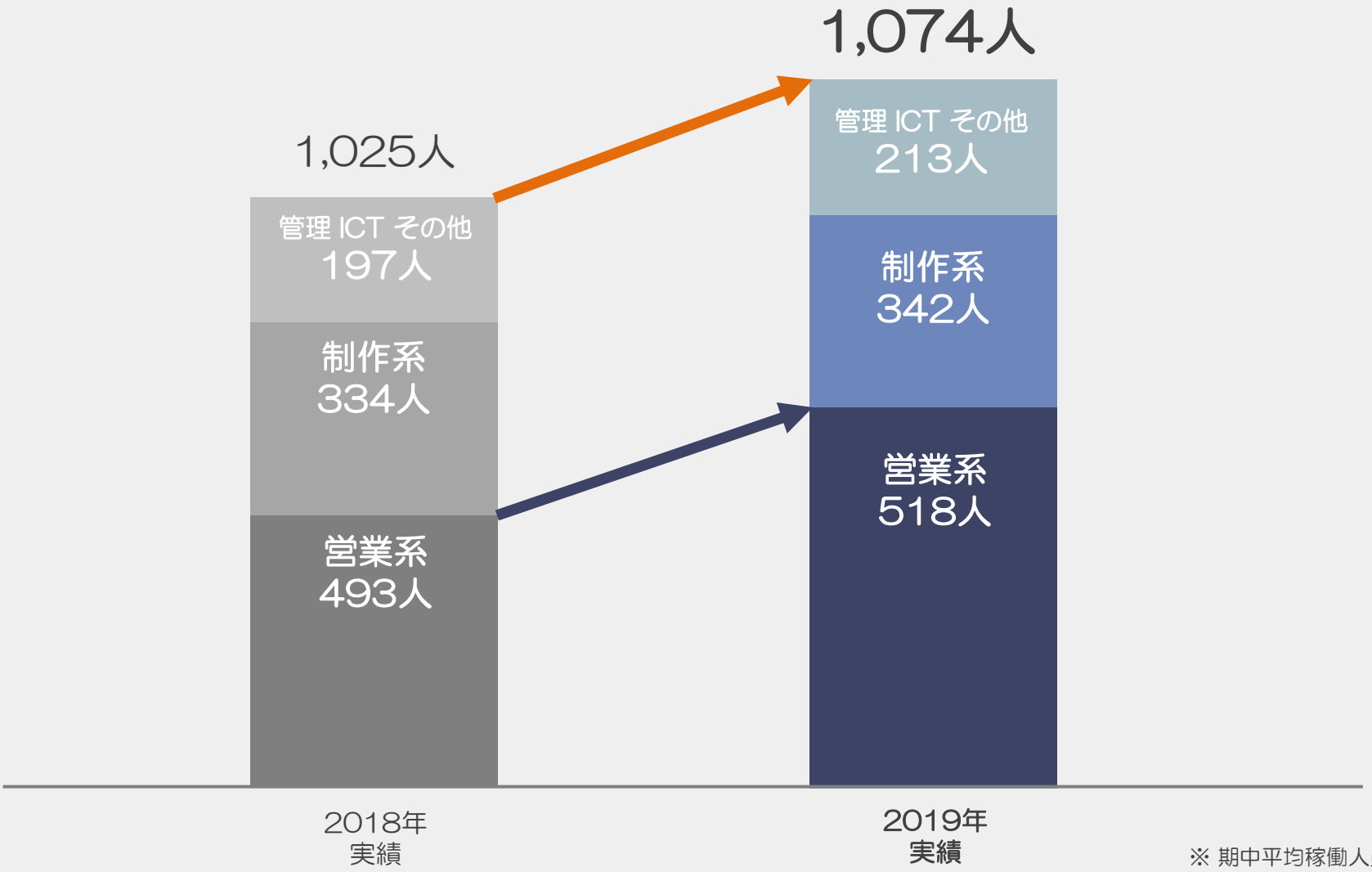
単位：百万円	2019年 実績	2019年 計画	計画 対比	2018年 実績	前期 増減率
売上高	23,031	24,000	96.0%	22,290	3.3%
事業付加価値 %	11,937 51.8%	13,025 54.3%	91.7% △2.4pts	11,723 52.6%	1.8% △0.8pts
固定費	11,840	12,225	96.9%	11,172	6.0%
営業利益	97	800	12.2%	550	△82.3%
稼働人員（人） ※期間平均	1,074	1,073		1,025	
1人当たり 事業付加価値額 単位：千円	11,115	12,140	91.6%	11,441	△2.8%

＊事業付加価値額＝売上高－外注原価　　＊固定費＝制作経費（制作人件費・家賃他）＋販管費

固定費（前期比）｜人員増に伴う人件費と設備費の増加



稼働人員数｜営業系人員を中心に増加



※ 期中平均稼働人員数

設備費 | 新オフィス［ PORT ］竣工（2018年9月～）

PORT
amana Co-Visualization Studio

新しい仕事のスタイルへ

共創を実現する体制と人材

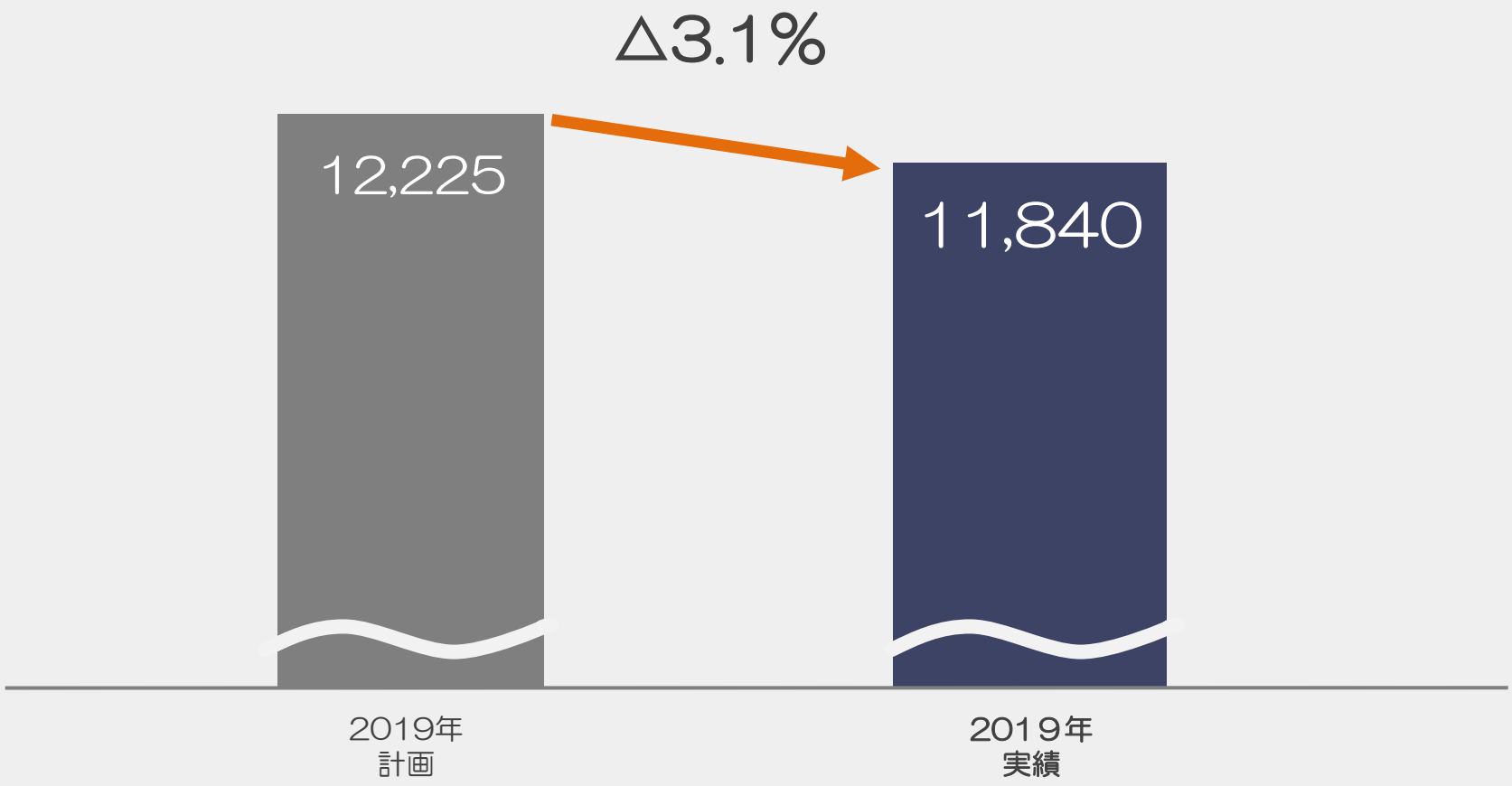
プロデューサーやフォトグラファー、ディレクター、プランナー、スタイリストなど多様な人が一緒になってビジュアル＆コンテンツを創り出す
新しいアマナ価値の創造拠点







固定費（計画比）｜計画の水準内に収める



2019年12月期　業績説明

単位：百万円	2019年 実績	2019年 計画	計画 対比	2018年 実績	前期 増減率
売上高	23,031	24,000	96.0%	22,290	3.3%
事業付加価値額 %	11,937 51.8%	13,025 54.3%	91.7% △2.4pts	11,723 52.6%	1.8% △0.8pts
固定費	11,840	12,225	96.9%	11,172	6.0%
営業利益	97	800	12.2%	550	△82.3%
稼働人員（人） ※期間平均	1,074	1,073		1,025	
1人当たり 事業付加価値額 単位：千円	11,115	12,140	91.6%	11,441	△2.8%

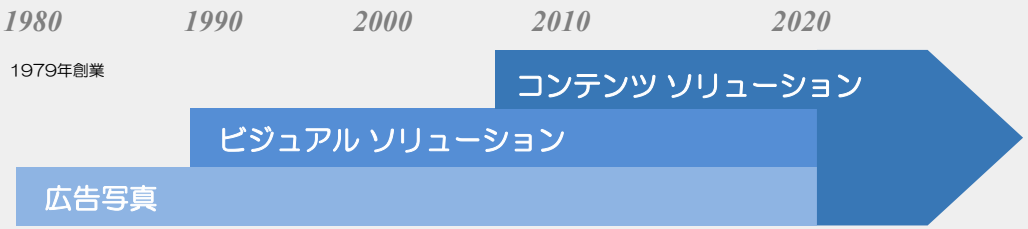
＊事業付加価値額＝売上高－外注原価　　＊固定費＝制作経費（制作人件費・家賃他）＋販管費

本日の説明内容

- 2019年12月期　業績説明
- 「中期経営計画｜後期」の振り返り｜成果と課題
- 「次期｜中期経営計画」へ向けて｜2020年の位置づけと方針
- 2020年12月期　業績予想
- 補足資料

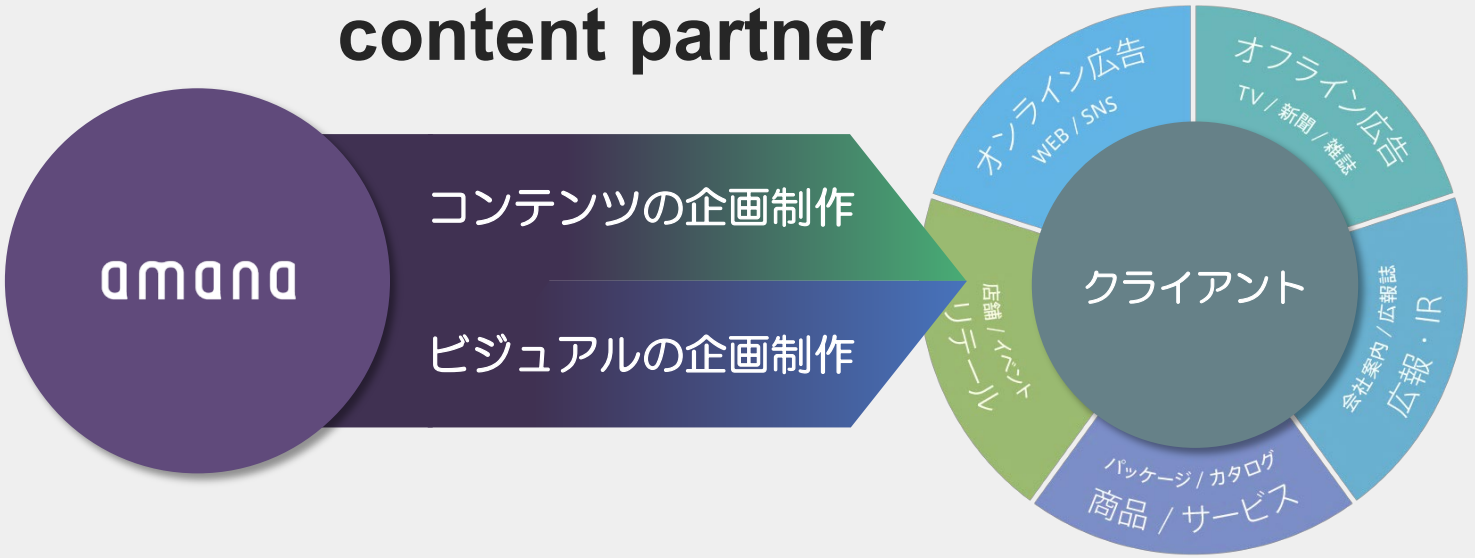
「中期経営計画｜後期」の振り返り

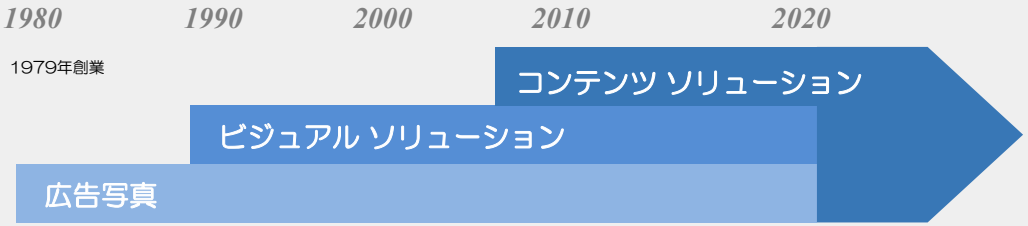




“コンテンツパートナーモデル”の実現へ

コンテンツパートナーとして 様々なビジュアルコミュニケーションの提案により
クライアントのコミュニケーション活動をサポート。その付加価値を最大にする





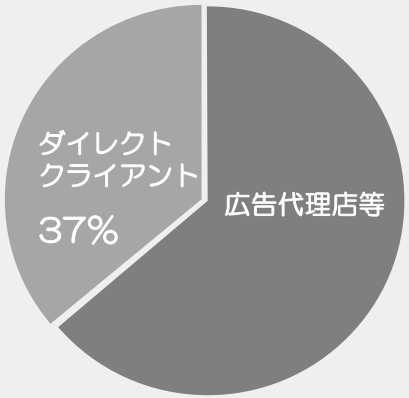
「中期経営計画｜後期」｜ 新たなアマナ価値 創造



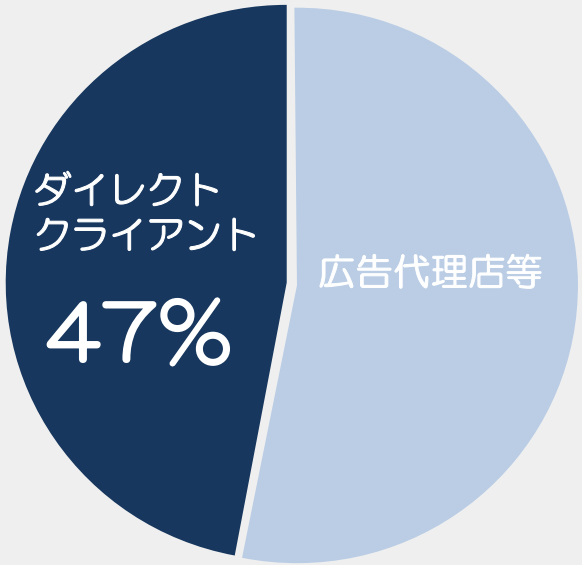
“コンテンツパートナーモデル”の実現へ

コンテンツパートナーの実現にむけて ビジネスモデル変革をさらに推進し
広告代理店等を介さない ダイレクトクライアント 宛の売上割合が増加

2016年



2019年

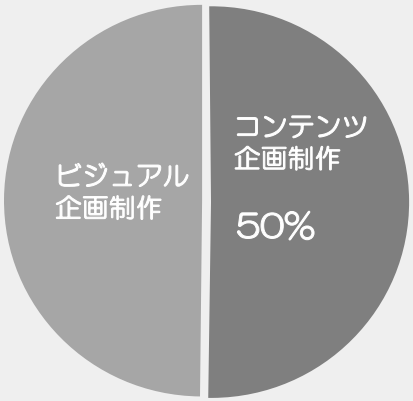


※ 国内事業

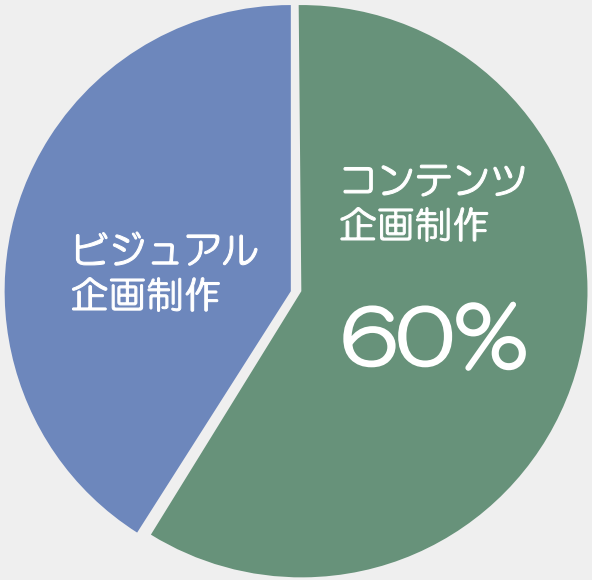
“コンテンツパートナーモデル”の実現へ

コンテンツパートナーの実現にむけて ビジネスモデル変革をさらに推進し
複合的な企画提案型の コンテンツの企画制作 を入口とした売上割合が増加

2016年



2019年

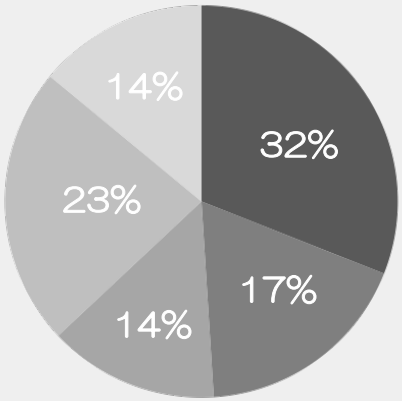


※ 国内事業

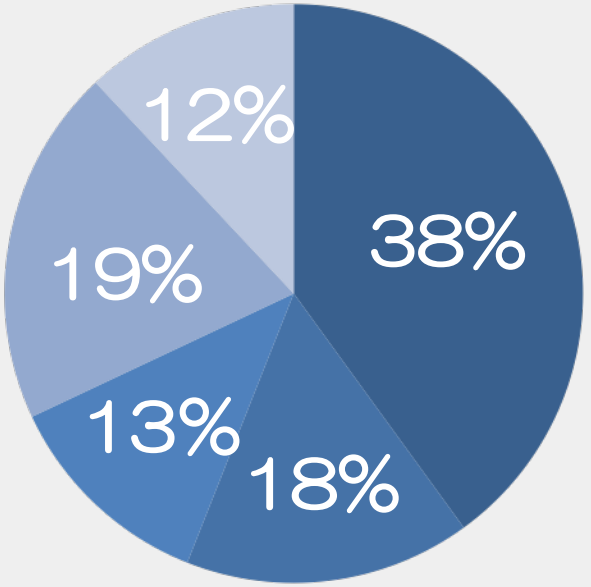
“コンテンツパートナーモデル”の実現へ

ダイレクトクライアント宛の複合的な企画提案型の売上割合が増加し
1案件あたりの規模（単価）の拡大傾向がみられる

2016年



2019年



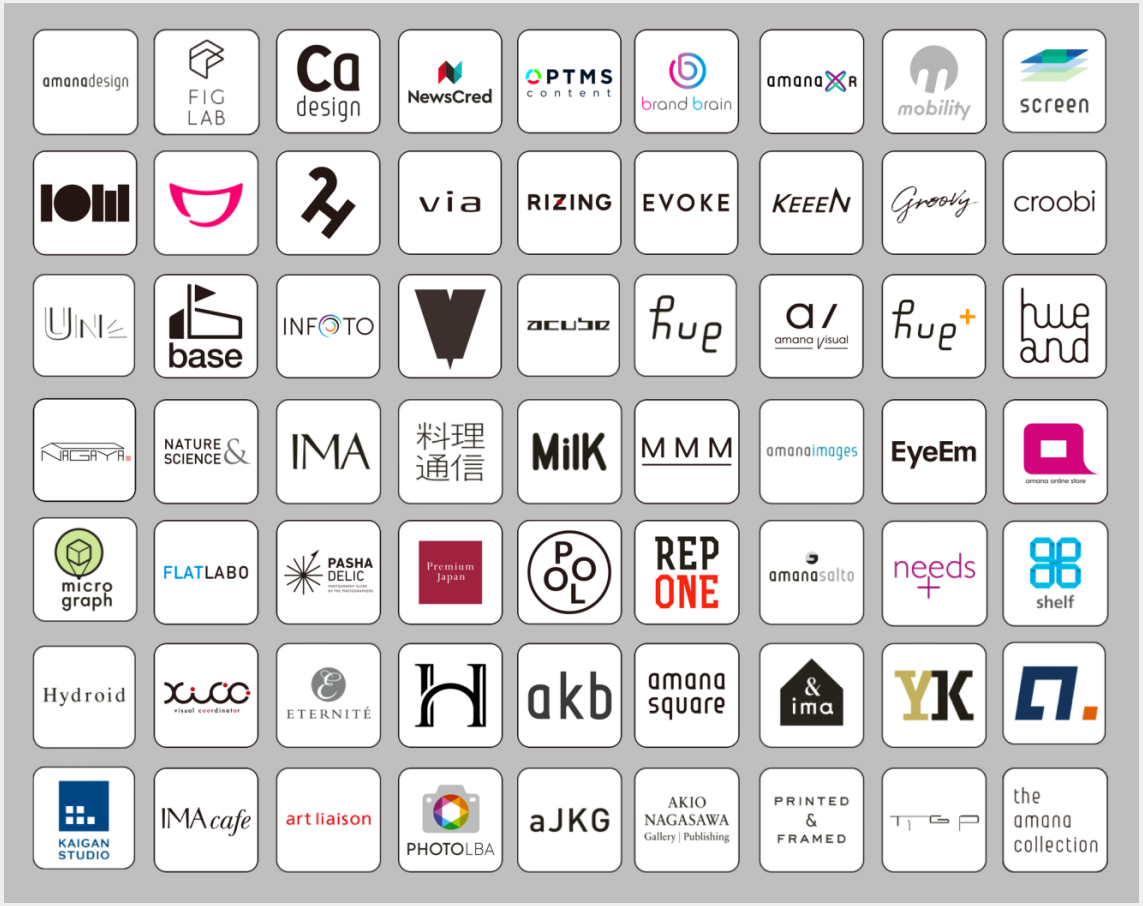
1,000万円以上
500～1,000万円未満
100万円～300万円未満
300～500万円未満
100万円未満

※ 国内事業

“コンテンツパートナーモデル”の実現へ

60 超

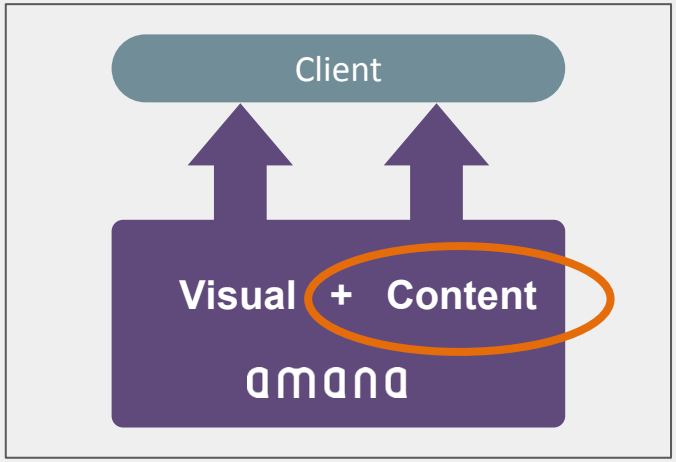
Creative Service

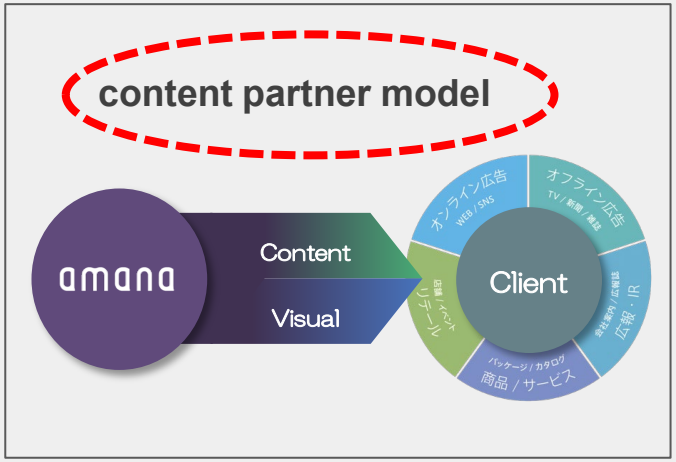


「中期経営計画｜後期」｜ 新たなアマナ価値 創造

2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019

一人ひとりの生産性向上





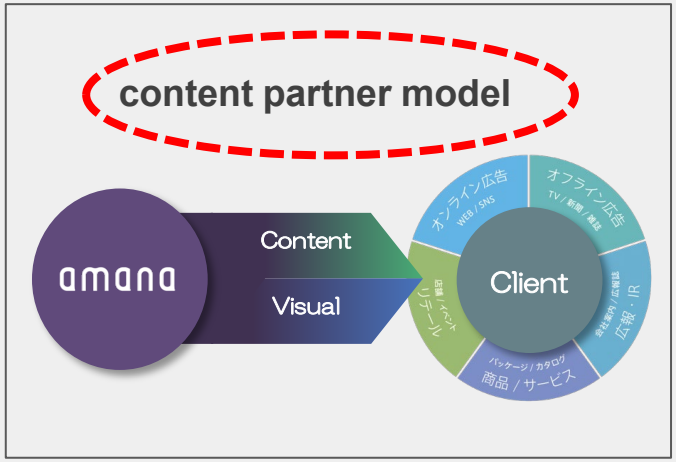
労働集約型から知恵集約型へ

新たなアマナ価値 創造

「中期経営計画｜後期」｜ 新たなアマナ価値 創造

2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019

一人ひとりの生産性向上



収益性

働き方

労働集約型から知恵集約型へ

新たなアマナ価値 創造

本日の説明内容

- 2019年12月期　業績説明
- 「中期経営計画｜後期」の振り返り｜成果と課題
- 「次期｜中期経営計画」へ向けて｜2020年の位置づけと方針
- 2020年12月期　業績予想
- 補足資料

「次期｜中期経営計画」へ向けて

中期経営計画｜後期				次期｜中期経営計画		
2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023

一人ひとりの生産性向上

案件数の拡大

収益力向上期
Content Solution Model

準備期

量的拡大期
Content Partner Model

労働集約型 から 知恵集約型 へ

プラットフォームのAI化



「次期｜中期経営計画」へ向けて

中期経営計画｜後期				次期｜中期経営計画		
2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023

一人ひとりの生産性向上

案件数の拡大

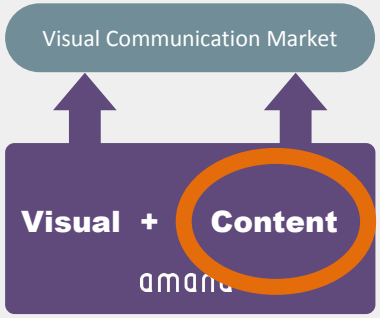
収益力向上期
Content Solution Model

準備期

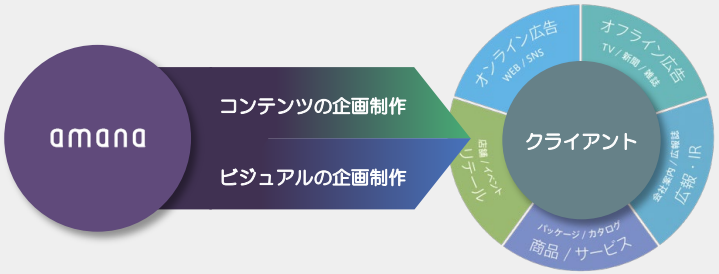
量的拡大期
Content Partner Model

労働集約型 から 知恵集約型 へ

プラットフォームのAI化

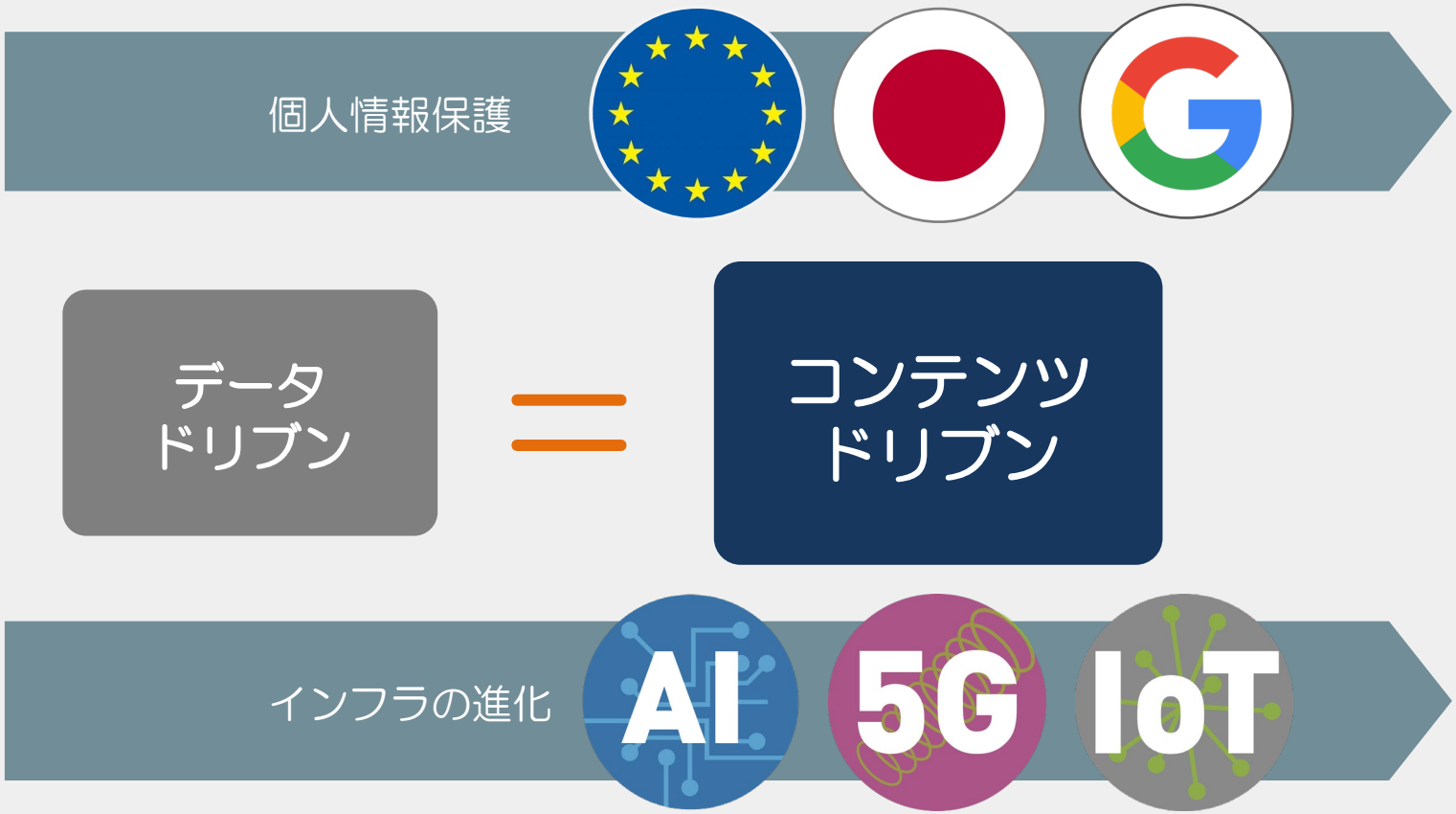


content partner model



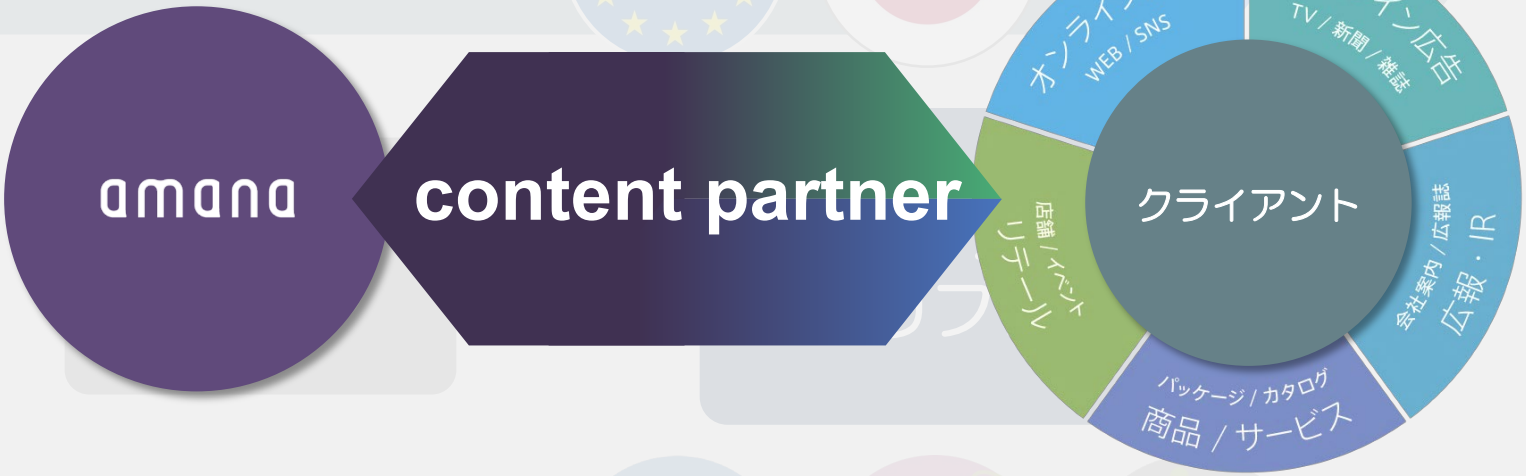
コンテンツ価値の高まり

企業自ら、全ての顧客にパーソナライズされた体験を提供する時代へ



“コンテンツパートナーモデル”の実現へ

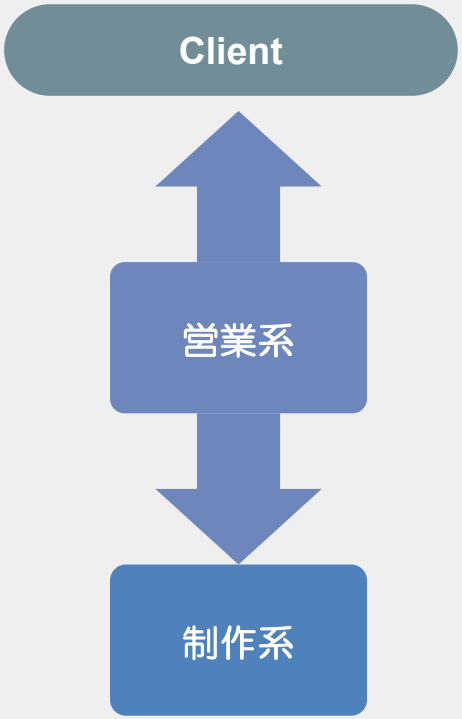
コンテンツパートナーとして クライアントのコミュニケーション活動をサポート
その付加価値を最大にする




2020
One amana!
部門を超え、新たなステージへ

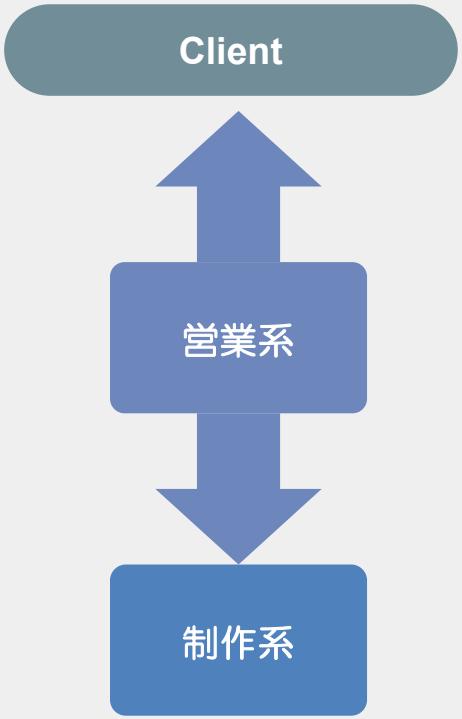
「次期｜中期経営計画」へ向けて｜戦略の変遷

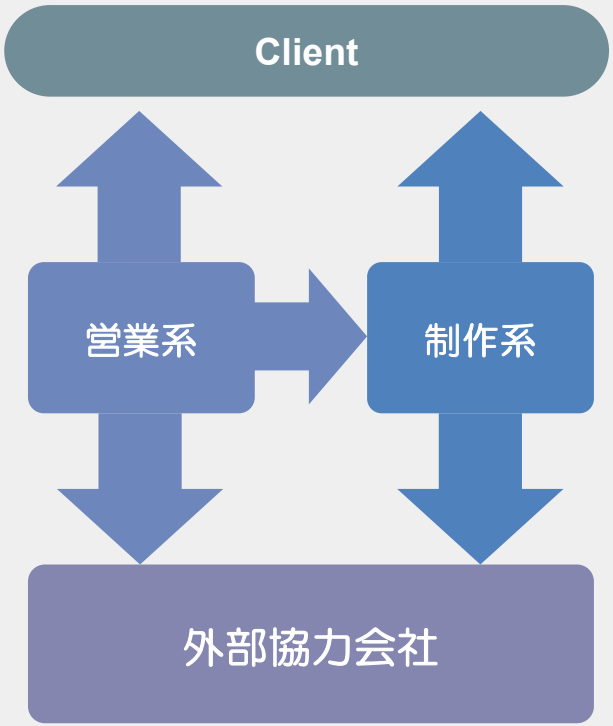
～ 中期経営計画｜前期	中期経営計画｜後期			準備期	次期｜中期経営計画 ～
～ 2016	2017	2018	2019	2020	2021 ～



「次期｜中期経営計画」へ向けて｜戦略の変遷

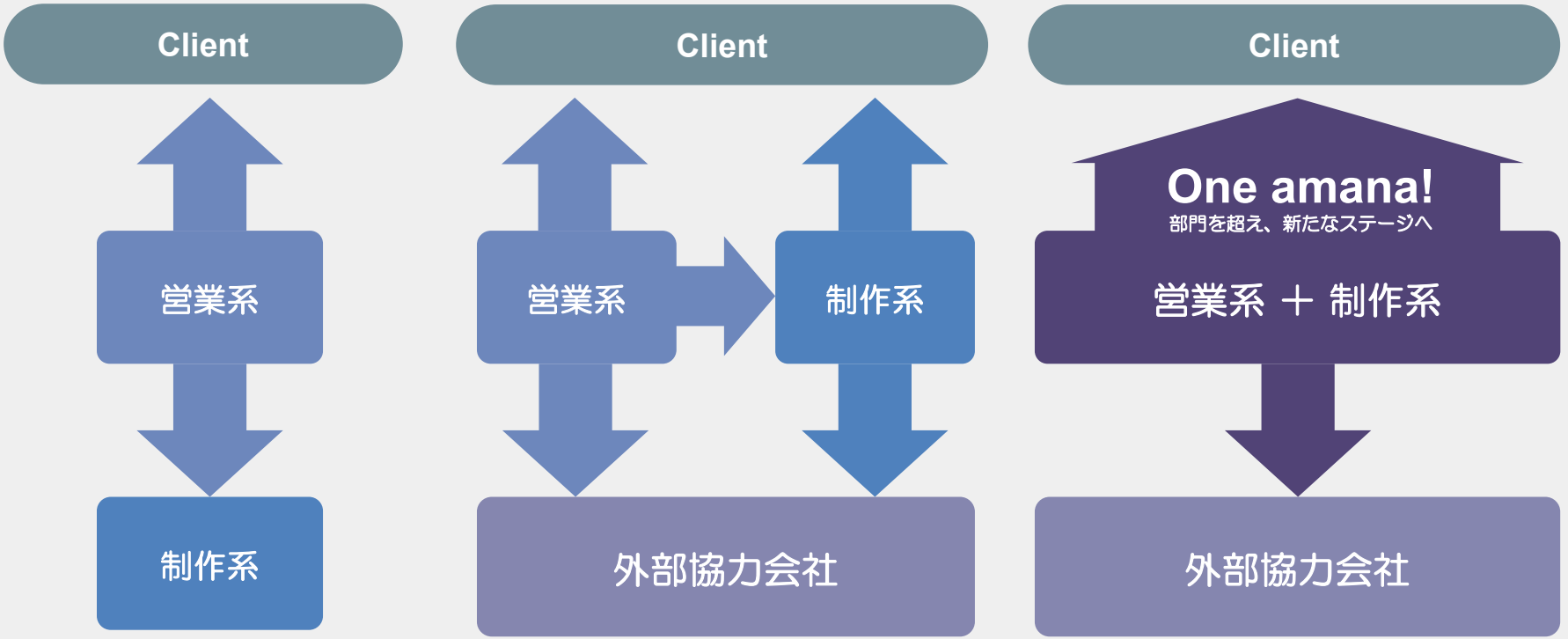
～ 中期経営計画｜前期	中期経営計画｜後期			準備期	次期｜中期経営計画 ～
～ 2016	2017	2018	2019	2020	2021 ～





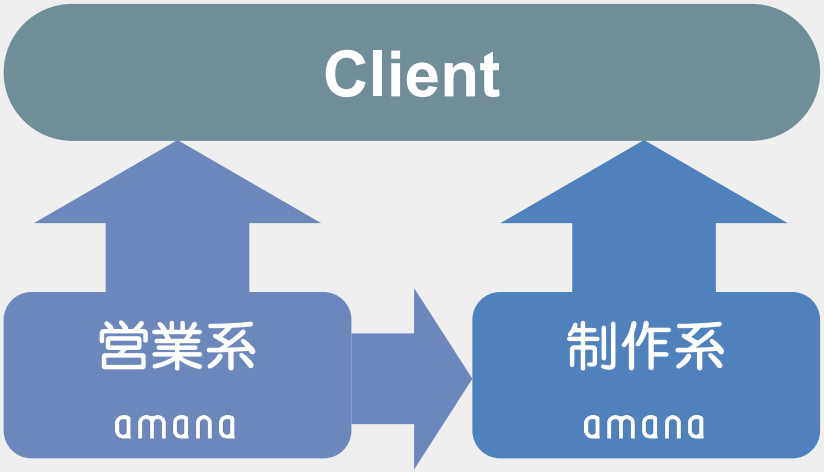
「次期｜中期経営計画」へ向けて｜戦略の変遷

～ 中期経営計画｜前期	中期経営計画｜後期			準備期	次期｜中期経営計画 ～
～ 2016	2017	2018	2019	2020	2021 ～



中期経営計画｜後期

2017　2018　2019



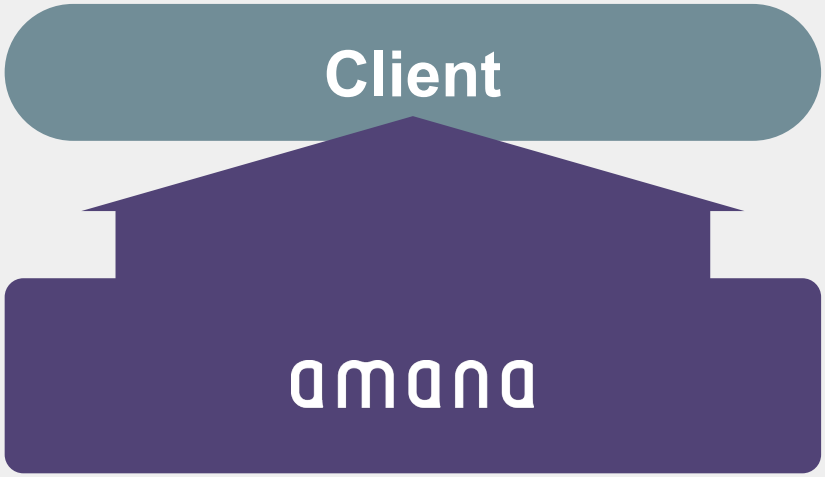
2,300 社

18,000 件

One amana！視点で 全社横断型の戦略的営業体制の構築

準備期

2020 ～



One amana !

部門を超え、新たなステージへ

2,300 社

18,000 件

One amana！視点で 全社横断型の戦略的営業体制の構築

準備期

2020 ～

Client

ABM

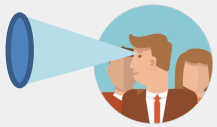
Account Based Marketing

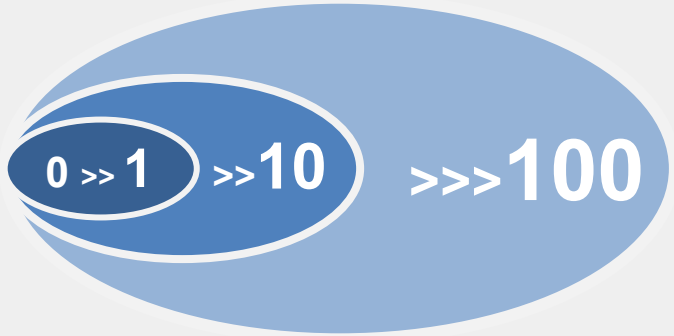
amana

One amana !

部門を超え、新たなステージへ

300 社

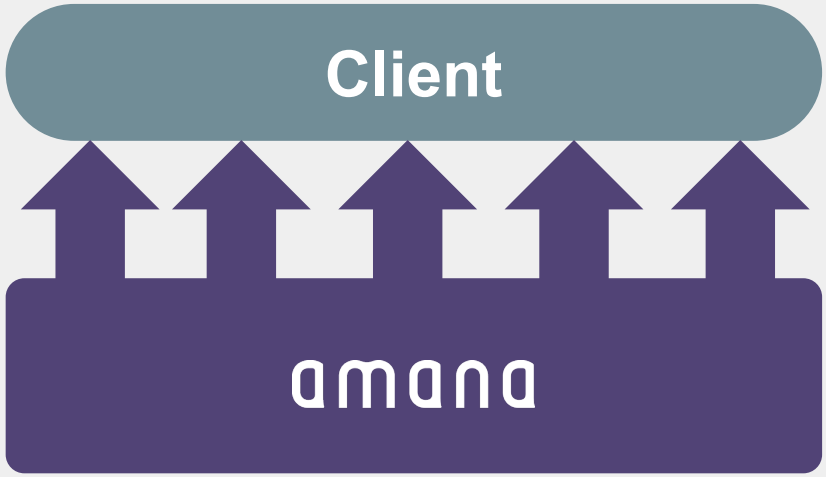




One amana！視点で 全社横断型の戦略的営業体制の構築

準備期

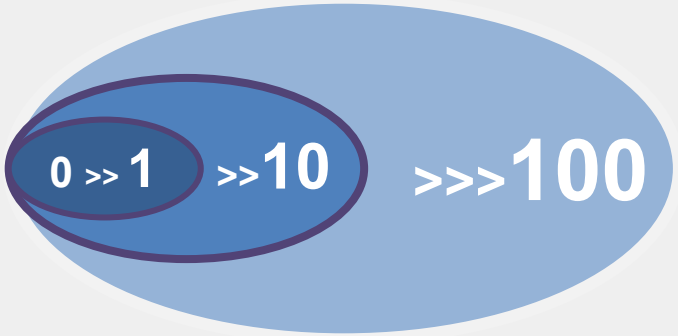
2020 ～



One amana！

部門を超え、新たなステージへ

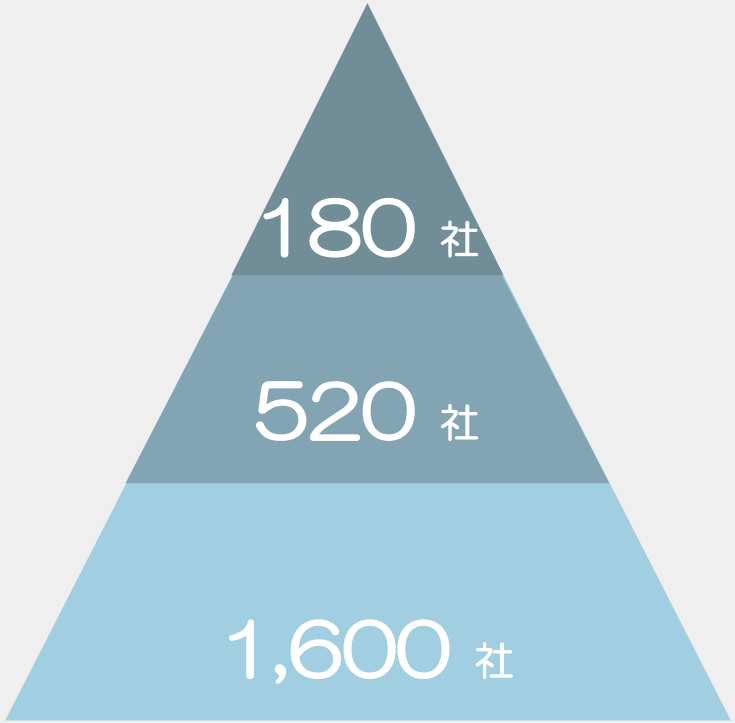
2,000 社



One amana！視点で 全社横断型の戦略的営業体制の構築

ABM ｜ Account Based Marketing

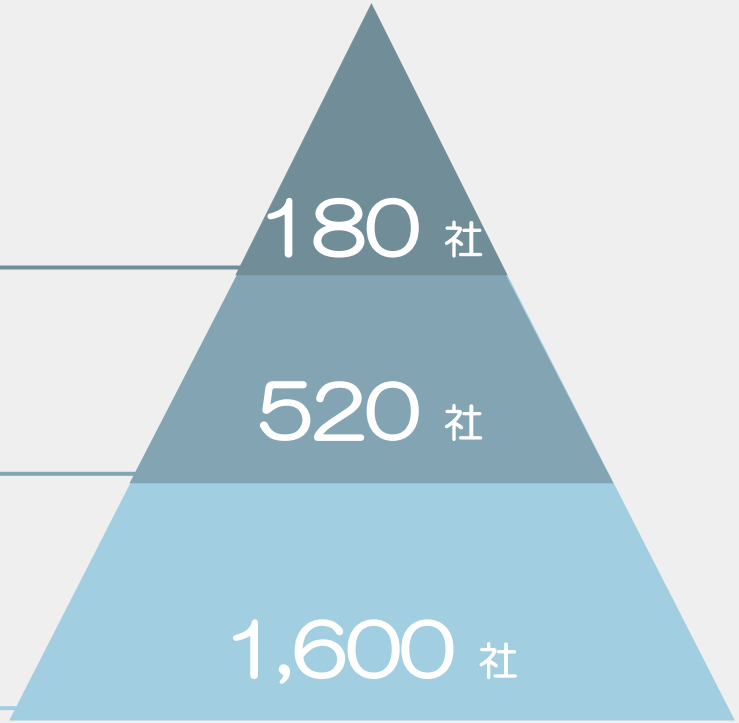




One amana！視点で 全社横断型の戦略的営業体制の構築

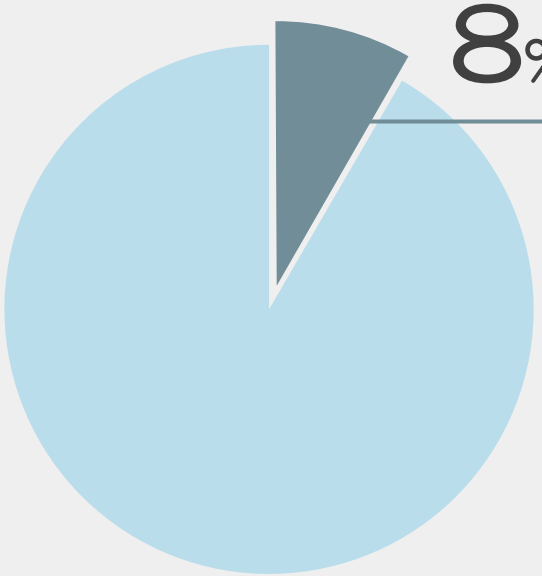
ABM ｜ Account Based Marketing

年間取引高	｜	1,000万円以上
年間案件数	｜	10件以上
平均案件単価	｜	@ 180万円
	｜	300万円以上
	｜	3件以上
	｜	@ 100万円
	｜	上記以外
	｜	上記以外
	｜	@ 40万円

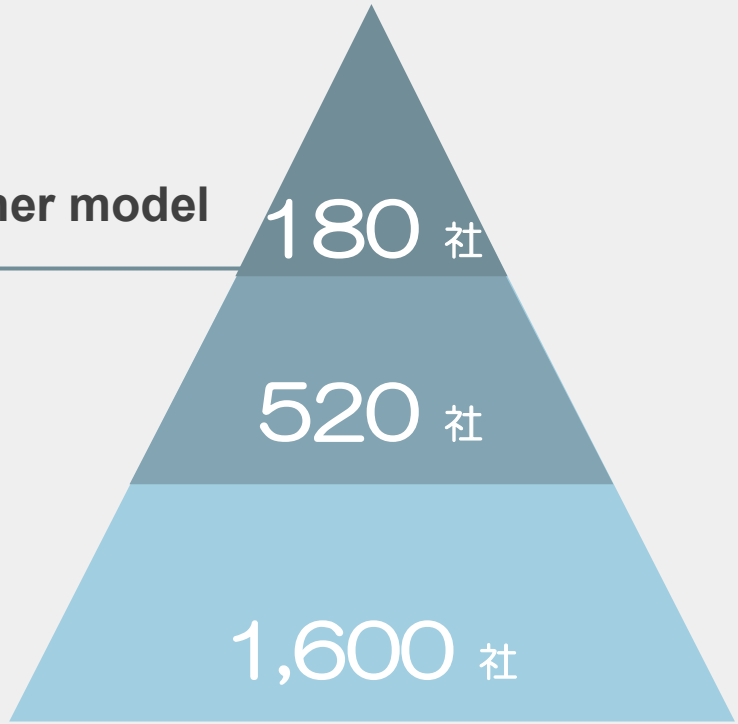


One amana！視点で 全社横断型の戦略的営業体制の構築

ABM ｜ Account Based Marketing



8% ：content partner model



One amana！視点で 全社横断型の戦略的営業体制の構築

ABM ｜ Account Based Marketing





本日の説明内容

- 2019年12月期　業績説明
- 「中期経営計画｜後期」の振り返り｜成果と課題
- 「次期｜中期経営計画」へ向けて｜2020年の位置づけと方針
- 2020年12月期　業績予想
- 補足資料

通期計画

単位：百万円

	2020年通期計画
売上高	23,400 ～ 24,000
営業利益	300
経常利益	150
親会社株主に帰属する当期純利益	20

本日の説明内容

- 2019年12月期　業績説明
- 「中期経営計画｜後期」の振り返り｜成果と課題
- 「次期｜中期経営計画」へ向けて｜2020年の位置づけと方針
- 2020年12月期　業績予想
- 補足資料

補足資料｜連結貸借対照表

単位：百万円

	2018年12月末	2019年12月末	増減	主な要因
資産合計	12,537	11,816	△720	
流動資産	8,385	7,557	△827	
現金及び預金	1,601	1,341	△260	
売上債権	5,538	5,194	△343	売上債権の減少
その他流動資産	1,245	1,021	△223	
固定資産	4,151	4,259	107	
負債合計	10,699	10,177	△521	
流動負債	8,926	7,101	△1,825	
仕入債務	2,203	1,848	△355	
短期借入金	5,019	3,965	△1,053	短期から長期へのシフトによる減少
その他流動負債	1,704	1,287	△416	
固定負債	1,772	3,076	1,303	
長期借入金	1,223	2,511	1,288	短期から長期へのシフトによる増加
その他固定負債	549	564	15	
純資産合計	1,837	1,638	△198	親会社株主に帰属する当期純損失計上：△223百万円

補足資料｜連結損益計算書

単位：百万円

	2018年	2019年	増減	主な要因
売上高	22,290	23,031	741	
売上原価	13,029	13,452	422	外注費の増加
売上総利益	9,260	9,579	318	
販売費及び一般管理費	8,710	9,482	771	人件費、業務委託費、設備関連費等の増加
営業利益	550	97	△452	
営業外収益	39	79	40	持分法による投資利益の増加
営業外費用	147	166	18	
経常利益	442	11	△431	
特別利益	29	51	22	未払延滞税取崩額
特別損失	234	24	△210	前年｜過年度決算訂正関連費用、延滞税
税金等調整前当期純利益	237	39	△198	
法人税、住民税及び事業税	189	167	△21	
法人税等調整額	1	71	69	
非支配株主に帰属する当期純利益	24	24	△0	
親会社株主に帰属する当期純利益	21	△223	△245	

補足資料｜連結キャッシュフロー計算書

単位：百万円

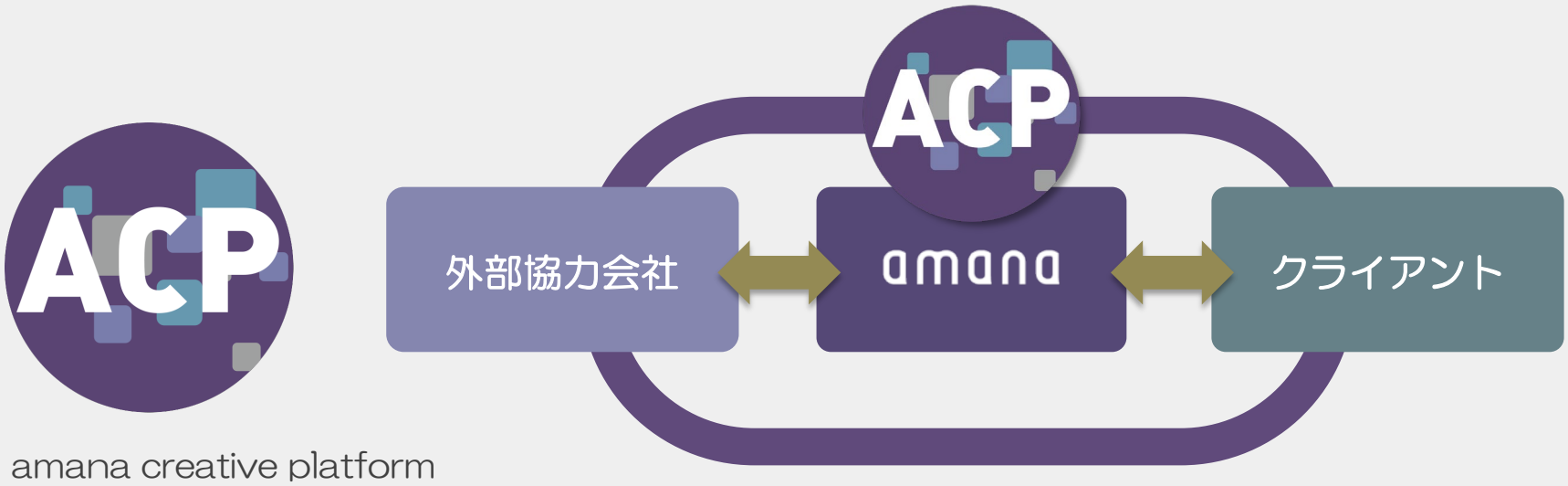
	2019年	主な内訳	
営業活動による キャッシュ・フロー	415	税引前当期純利益 減価償却費 売上債権の減少額 棚卸資産の減少額 仕入債務の減少額 その他負債の減少額	39百万円 736百万円 242百万円 156百万円 △341百万円 △316百万円
投資活動による キャッシュ・フロー	△829	有形固定資産の取得 無形固定資産の取得 差入保証金の差入による支出	△445百万円 △238百万円 △115百万円
財務活動による キャッシュ・フロー	169	短期借入金 長期借入金	△736百万円 973百万円
現金及び現金同等物の 期末残高	1,341		

収益力向上期｜ ３つの全社施策（仕組みづくり）



収益力向上に向けた施策 ①｜ ACP (アマナ クリエイティブ プラットフォーム)

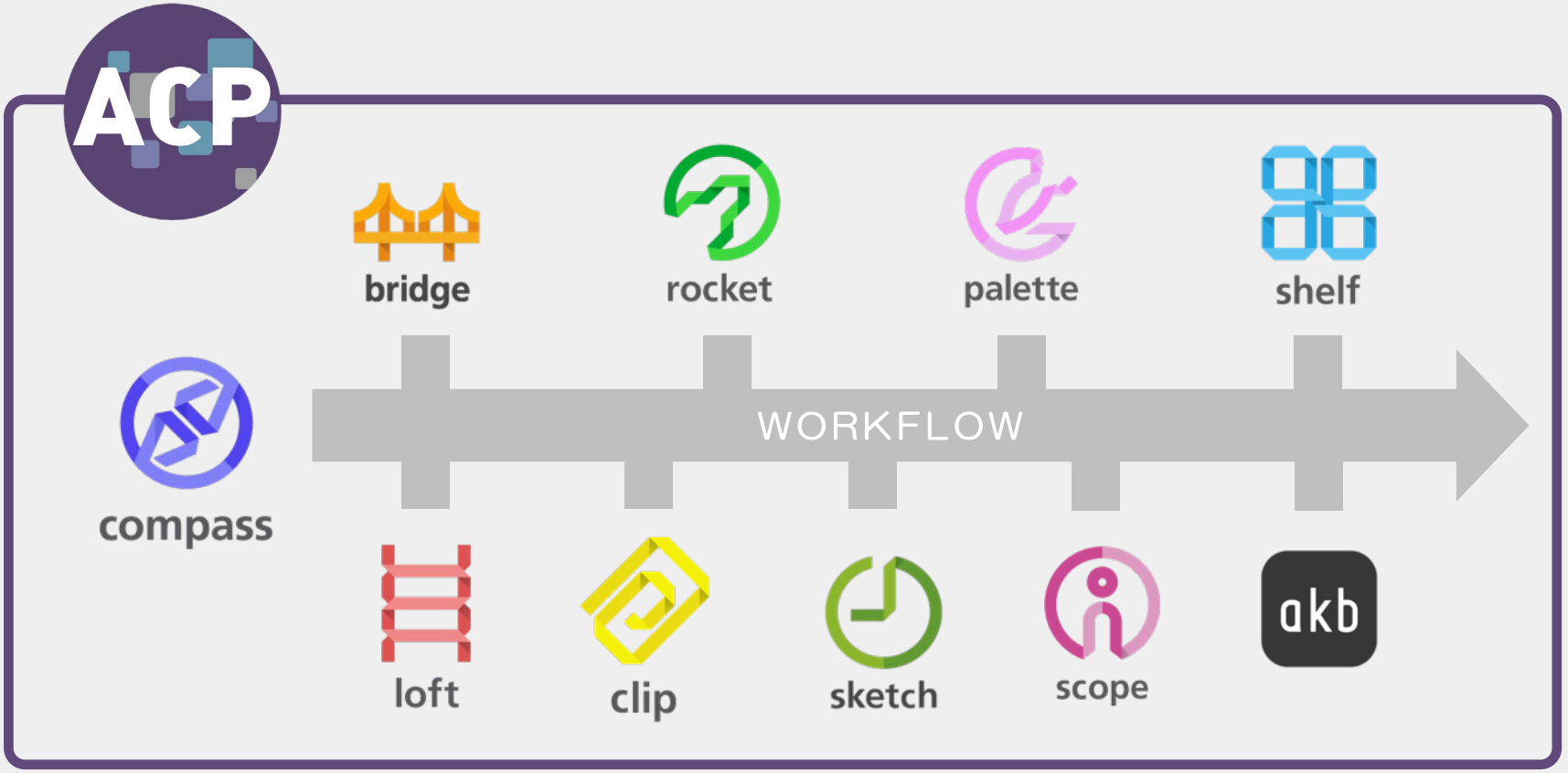
社内のみならず、クライアントや外部協力会社とともに、
生産性向上を図るクラウド上のクリエイティブプラットフォームの構築



amana creative platform

収益力向上に向けた施策 ①｜ ACP (アマナ クリエイティブ プラットフォーム)

全案件情報の一元管理、リアルタイムに捕捉し課題を可視化する



＊ モジュールの拡充の推進

＊ 販売管理システムのリプレイスが2021年に遅延

収益力向上に向けた施策 ①｜ ACP (アマナ クリエイティブ プラットフォーム)

全案件情報の一元管理、リアルタイムに捕捉し課題を可視化する

成果

プラットフォームにおける各モジュールの拡充
RPAの活用の推進

→ 生産性の向上・働き方の進化に寄与

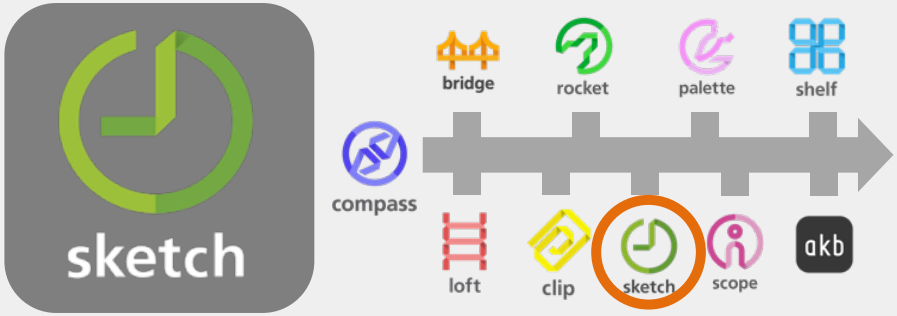
課題

プラットフォームを掌る販売管理システム
リプレイスが後倒しとなり2021年に遅延

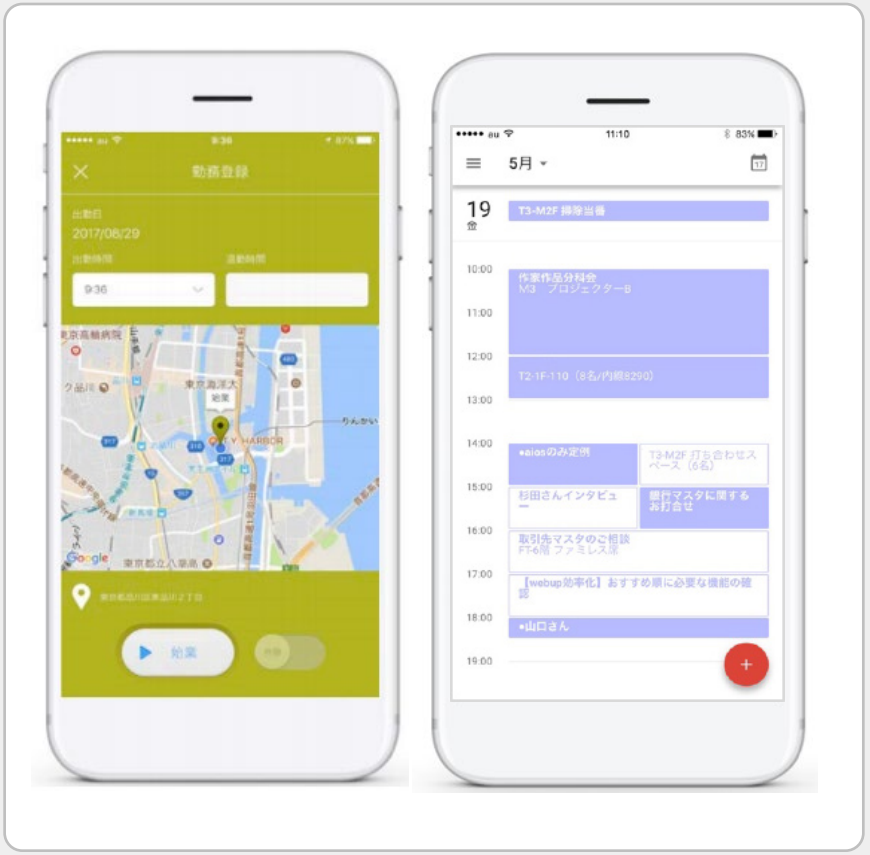
→ リプレイスを実現させていくことで
より全体最適なプラットフォーム構築が必要

収益力向上に向けた施策 ①｜ACP (アマナ クリエイティブ プラットフォーム)

例｜セルフタイムマネジメントシステム

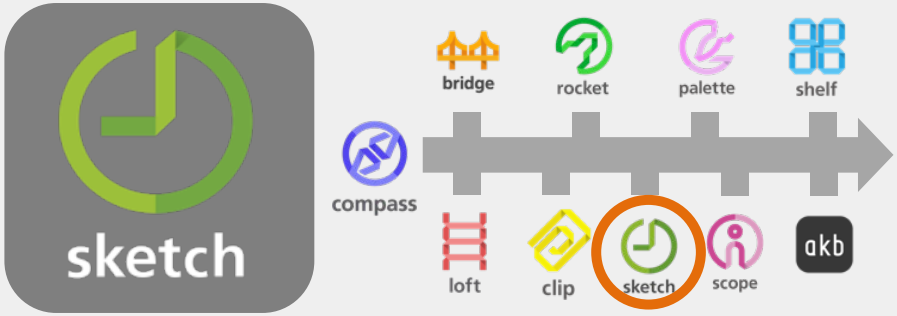


社員が主体的に働き方や勤務時間を
マネジメントするシステム



収益力向上に向けた施策 ①｜ACP (アマナ クリエイティブ プラットフォーム)

例｜セルフタイムマネジメントシステム



案件とスケジュールを紐付け
各自が案件ごとにかかる時間を把握し
自分自身の生産性について振り返りを行う

Time / Plan / Review

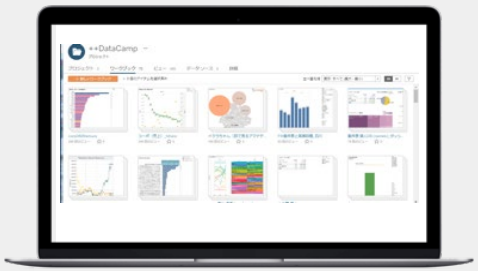


self-time management
を実現するプラットフォームの完成

収益力向上に向けた施策 ②｜VHL（VHLマネジメントシステム）

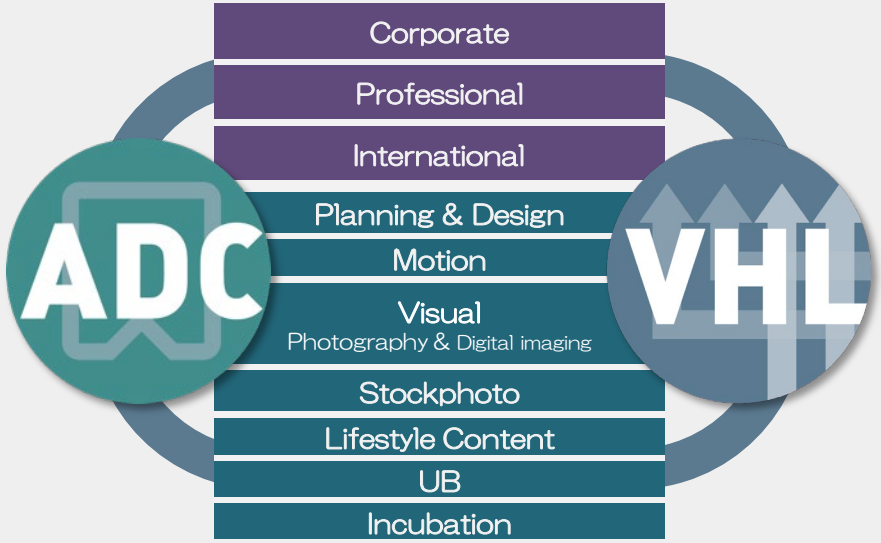
マーケット別営業組織、クリエイティブサービス別組織の責任体制を明確化
事業付加価値額をKPIとして、PDCAを展開するマネジメントシステムの運用

事業活動の可視化



事業組織のスクラップ＆ビルド

10category / **40**division

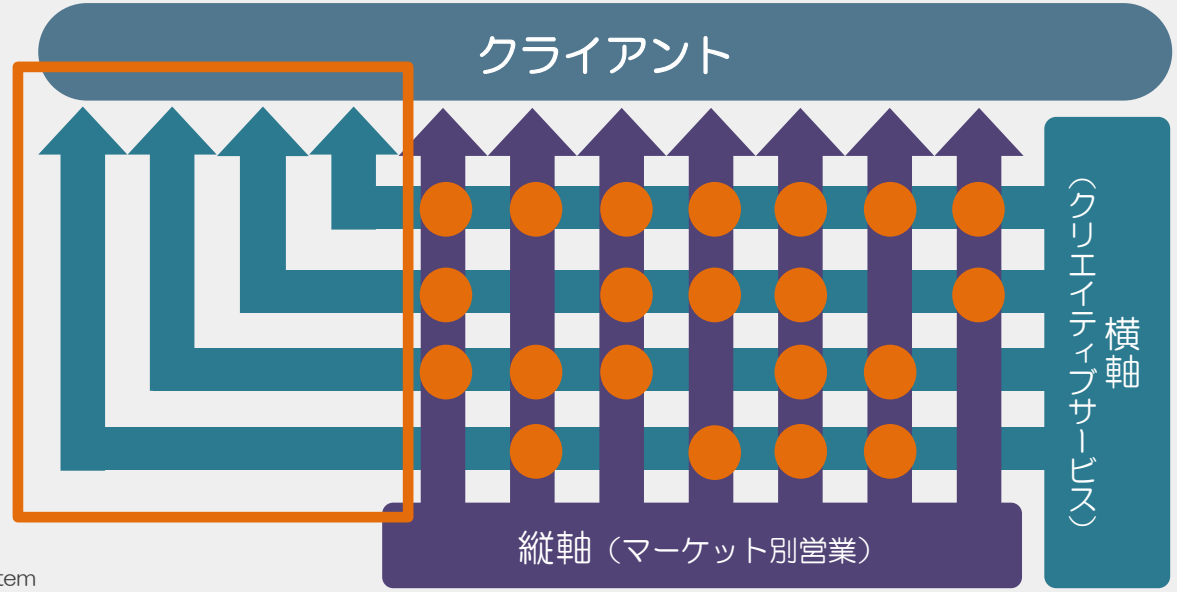


VHLマネジメントシステム
vertical & horizontal line management system

ADC(アマナデータセンター)：全ディビジョンの情報を集約する組織

収益力向上に向けた施策 ②｜VHL（VHLマネジメントシステム）

マーケット別営業組織、クリエイティブサービス別組織の責任体制を明確化
事業付加価値額をKPIとして、PDCAを展開するマネジメントシステムの運用



VHLマネジメントシステム
vertical & horizontal line management system

＊ サービスを組み合わせた複合的な企画提案によりクライアントをサポート
＊ クリエイティブサービスの活性化やマーケットニーズへの適応を推進
＊ 事業や組織のスクラップ&ビルドの推進

収益力向上に向けた施策 ②｜VHL（VHLマネジメントシステム）

マーケット別営業組織、クリエイティブサービス別組織の責任体制を明確化
事業付加価値額をKPIとして、PDCAを展開するマネジメントシステムの運用

成果

クリエイティブサービス別組織の活性化や
マーケットニーズへの適応が加速

事業や組織のスクラップ＆ビルドの推進

→ 個別部門の強化や最適化

課題

部門間の一部障壁の発生

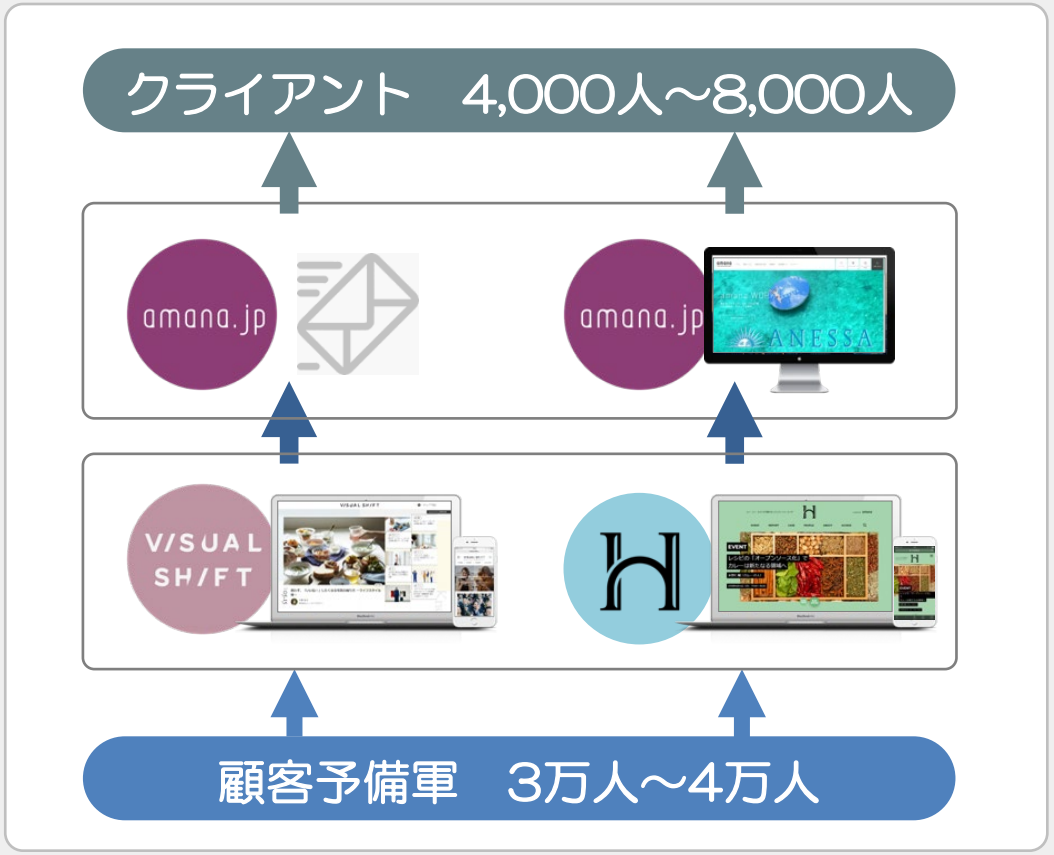
→ 全社横断で事業戦略のPDCAを
展開するマネジメントシステム
へ更なる進化・発展が必要

VHL NEW

収益力向上に向けた施策 ③ ｜ InM (インバウンド マーケティング)

オウンドメディアや自社イベントを活用した情報発信の充実により
営業の効率化を推進

お客さん側から仕事の
問合せを頂く「仕組み」を構築し
新規顧客を創出



収益力向上に向けた施策 ③ ｜ InM (インバウンド マーケティング)

当社のイベントホールにて、定期的にトークショーやワークショップを開催
新たな顧客創出の場として活用促進





新たな顧客を創出し、案件受託へ

amana square
session hall
connection lounge

PORT
amana Co-Visualization Studio

収益力向上に向けた施策 ③ ｜ InM（インバウンド マーケティング）

当社のイベントホールにて、定期的にトークショーやワークショップを開催
新たな顧客創出の場として活用促進







収益力向上に向けた施策 ③ ｜ InM（インバウンド マーケティング）

オウンドメディアや自社イベントを活用した情報発信の充実により
営業の効率化を推進

成果	Web（オウンドメディア）とリアル（イベント・セミナー）を連動させた 情報発信の充実 →“コンテンツのアマナ”として マーケットからの認知・評価の拡大
課題	→ さらにコンバージョン率を高め より具体的な事業成果への接続

顧客予備軍　3万人～4万人


amana
visual communication experts