2021年3月3日

各　位

会 社 名　株式会社アマナ
代 表 者　代表取締役社長　　進藤　博信
（コード番号　2402　東証マザーズ）
問合せ先　取締役 Platform Design 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。

記

○開催状況

| | |
|---|---|
| 開催日時 | 2021年３月２日（火） 15:00～16:00 |
| 開催方法 | オンラインによる開催 |
| 説明会資料名 | 2020年12月期決算説明資料 |

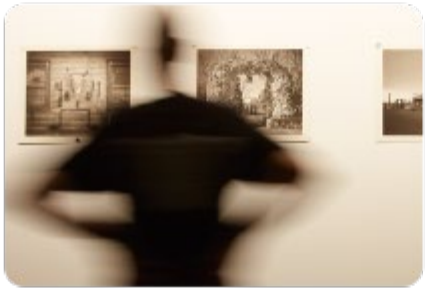
【添付資料】

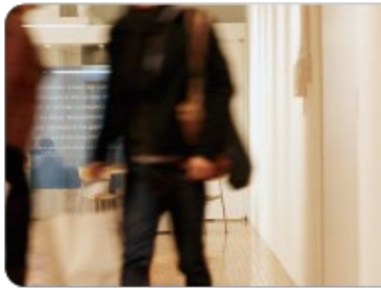
投資説明会において使用した資料

以　上

# 株式会社アマナ
# 2020年12月期 決算説明資料
（東証マザーズ　2402）

2021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。

© 2021 amana inc. All rights reserved.

# 本日の説明内容

- 2020年12月期　業績説明
- 新中期経営計画概要｜2020年振り返り・2021年からの展望
- 2021年12月期　業績予想

# 本日の説明内容

- 2020年12月期　業績説明
- 新中期経営計画概要｜2020年振り返り・2021年からの展望
- 2021年12月期　業績予想

# 2020年12月期　業績説明

| 単位：百万円 | 2020年<br>実績 | 2020年<br>修正業績予想 | 修正予想比 | 2019年<br>実績 | 前年比 |
|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 17,268 | 17,000 | 101.6% | 23,031 | △25.0% |
| 売上総利益 | 7,208 | — | — | 9,579 | △24.8% |
| 販管費 | 8,731 | — | — | 9,482 | △7.9% |
| 営業利益 | △1,523 | △1,750 | — | 97 | — |
| 経常利益 | △1,478 | △1,800 | — | 11 | — |
| 親会社株主に<br>帰属する<br>当期純利益 | △2,467 | △2,800 | — | △223 | — |

※ 修正業績予想：2020.12.23「業績予想の修正に関するお知らせ」における公表値

## 営業利益以下｜主な要因

| | 2020年実績 | 2019年実績 |
|---|---|---|
| 単位：百万円 | | |
| 営業利益 | △1,523 | 97 |
| 経常利益 | △1,478 | 11 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | △2,467 | △223 |

**2020年実績｜主な要因**

| | |
|---|---|
| **助成金収入** | **115** |
| 還付消費税等 | 30 |
| 支払利息 | 105 |
| 貸倒損失 | 16 |
| 減損損失 | 626 |
| 特別調査費用等 | 201 |
| 法人税等合計 | 115 |

## 営業利益以下｜主な要因

| | 2020年実績 | 2019年実績 |
|---|---|---|
| 単位：百万円 | | |
| 営業利益 | △1,523 | 97 |
| 経常利益 | △1,478 | 11 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | △2,467 | △223 |

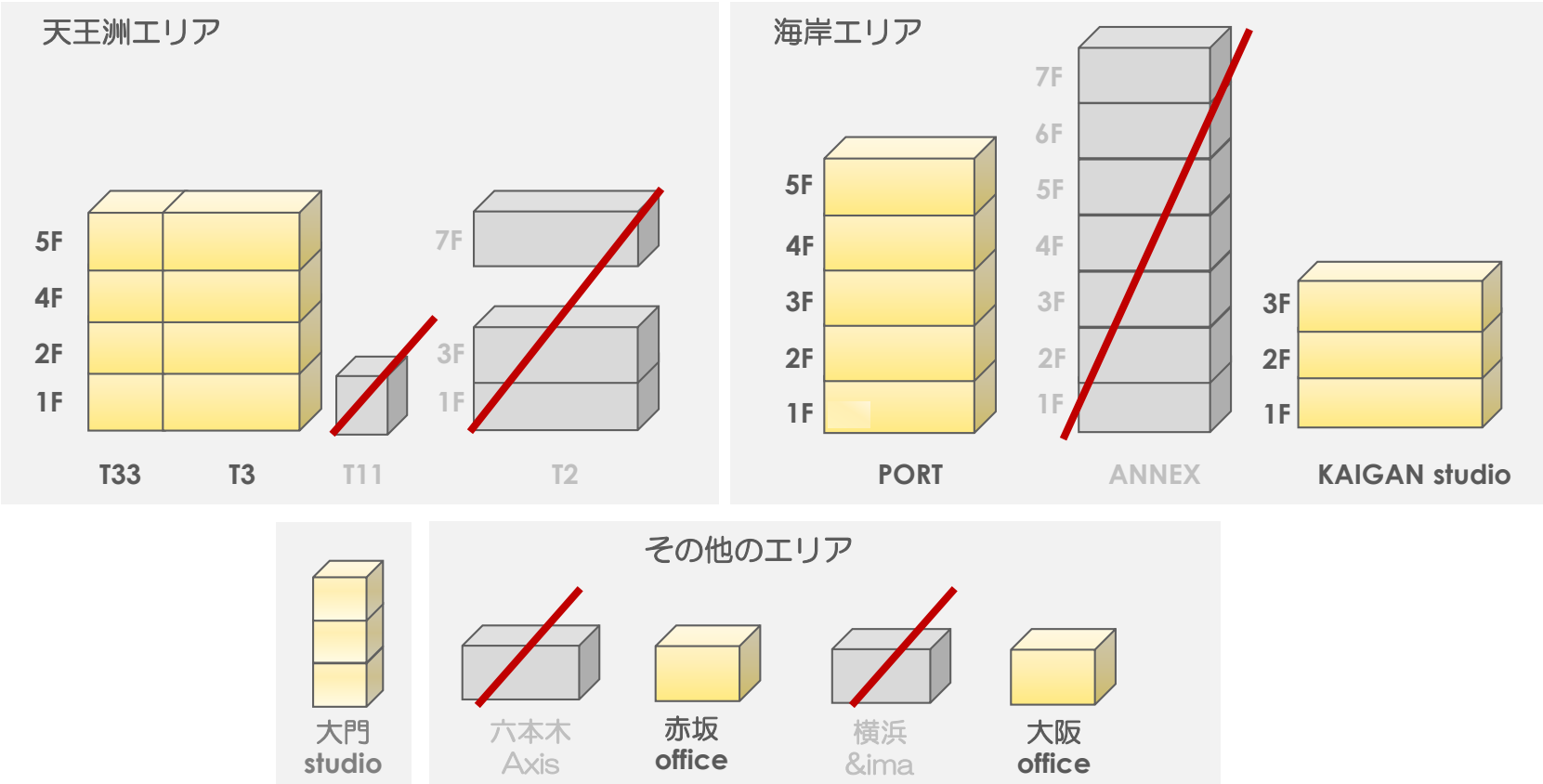
**2020年実績｜主な要因**

| | |
|---|---|
| 助成金収入 | 115 |
| 還付消費税等 | 30 |
| 支払利息 | 105 |
| 貸倒損失 | 16 |
| **減損損失** | 626 |
| **特別調査費用等** | 201 |
| 法人税等合計 | 115 |

DXによる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

→ 退去に伴う資産除却・原状回復の見積りとして減損損失（6.2億円）の計上

→ 2021年からの 4.5億円（年間） 程度の家賃削減効果を見込む



## 営業利益以下｜主な要因

| | 2020年実績 | 2019年実績 |
|---|---|---|
| 単位：百万円 | | |
| 営業利益 | △1,523 | 97 |
| 経常利益 | △1,478 | 11 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | △2,467 | △223 |

### 2020年実績｜主な要因

| | |
|---|---|
| 助成金収入 | 115 |
| 還付消費税等 | 30 |
| 支払利息 | 105 |
| 貸倒損失 | 16 |
| **減損損失** | 626 |
| **特別調査費用等** | 201 |
| 法人税等合計 | 115 |

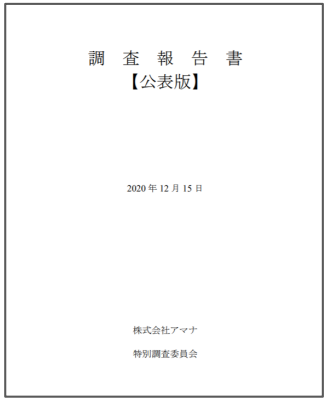
# 不適切な会計処理に関する調査に係る特別調査費用等

## 経緯・判明した事実

当社の2020年12月期第3四半期の決算作業の過程において不適切な会計処理が判明

- 売上高の架空計上
- 売上高及び売上原価の期間帰属の誤り

2020.10.12 ｜ 社内調査チームの組成
11.04 ｜ 特別調査委員会の設置
12.01 ｜ 特別調査委員会の委員構成の一部変更・追加
12.15 ｜ 特別調査委員会の調査報告書の受領
12.23 ｜ 2020年12月期第3四半期決算短信開示
12.24 ｜ 再発防止策等に関する開示


調 査 報 告 書
【公表版】
2020 年 12 月 15 日
株式会社アマナ
特別調査委員会

調査範囲の拡大、調査委員会の委員構成の変更追加等により、調査が複雑化・長期化

不適切な会計処理の累積影響額について2020年12月期第3四半期決算において計上
→ 売上高35百万円減少（各段階利益がそれぞれ同額減少）

特別調査委員会からの再発防止策に係る提言に沿って、再発防止策等を策定のうえ実行中

# 2020年12月期　業績説明

| 単位：百万円 | 2020年<br>実績 | 2020年<br>修正業績予想 | 修正予想比 | 2019年<br>実績 | 前年比 |
|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 17,268 | 17,000 | 101.6% | 23,031 | △25.0% |
| 売上総利益 | 7,208 | — | — | 9,579 | △24.8% |
| 販管費 | 8,731 | — | — | 9,482 | △7.9% |
| 営業利益 | △1,523 | △1,750 | — | 97 | — |
| 経常利益 | △1,478 | △1,800 | — | 11 | — |
| 親会社株主に<br>帰属する<br>当期純利益 | △2,467 | △2,800 | — | △223 | — |

2020年12月期の連結BSにおける純資産の部の合計額：△802

## 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<br>• 継続的な営業損失の発生又は営業キャッシュ・フローのマイナス<br>• 重要な営業損失、経常損失又は当期純損失の計上<br>• 重要なマイナスの営業キャッシュ・フローの計上<br>• 債務超過 | GC注記 |

## 継続企業の前提に関する注記（施策の説明等）

- ■ 収益構造の改善
- ■ 財務基盤の安定化
- ■ 債務超過解消のための対応策

## 継続企業の前提に関する注記（施策の説明等）

### ■ 収益構造の改善

- 成果の最大化にむけた戦略的な組織再編の実施：済
- 全社横断型の営業責任体制のもと売上高の再成長、効率的なグループ運営体制の構築と運用
- グループリソースの最大活用と外注先の一元管理による集中発注等による外注原価の削減
- 役員報酬削減、賞与抑制、活動諸費見直し、ファシリティ最適化等による固定費の削減

### ■ 財務基盤の安定化

- 取引金融機関等に対する適時な経営成績及び財政状態の報告
- 取引金融機関等との十分なコミュニケーションによる良好な関係の維持

### ■ 債務超過解消のための対応策

- 外部コンサルタントを起用した蓋然性の高い中期経営計画の策定：済
- 中期経営計画の着実な遂行とともに、今後に向けた資本政策の検討の継続

# 2020年12月期　業績説明

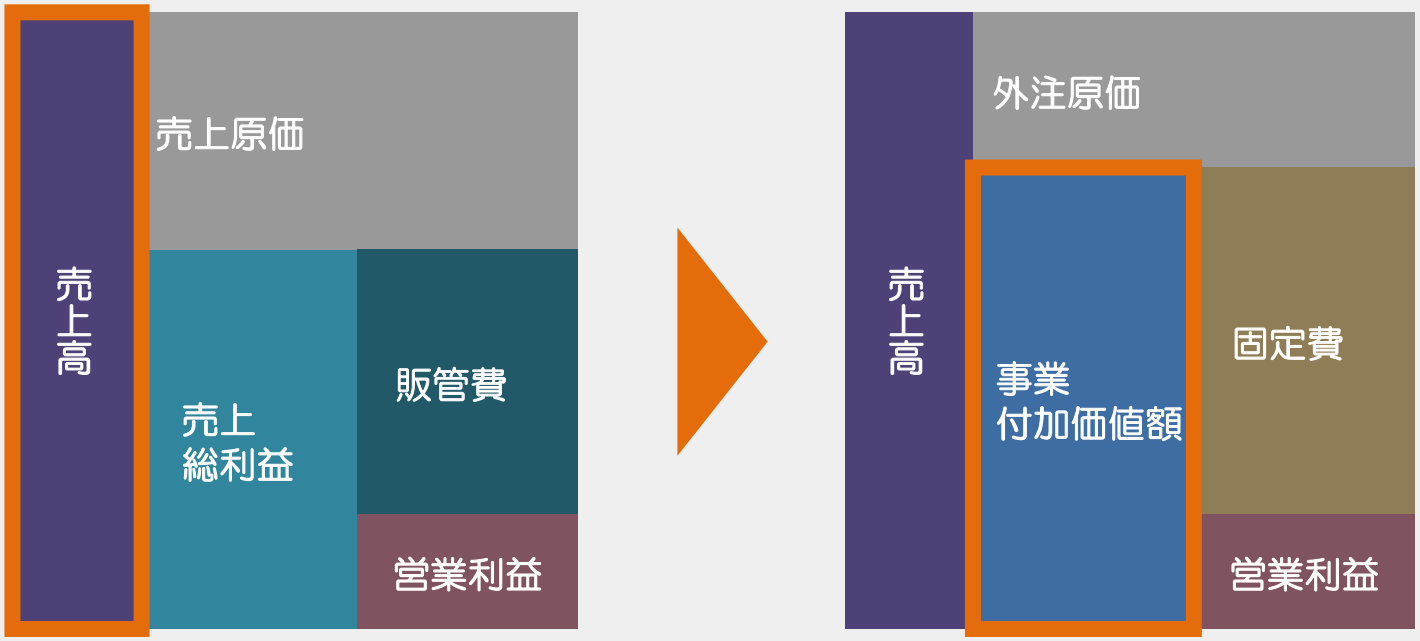
| 単位：百万円 | 2020年<br>実績 | 2020年<br>修正業績予想 | 修正予想比 | 2019年<br>実績 | 前年比 |
|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 17,268 | 17,000 | 101.6% | 23,031 | △25.0% |
| 売上総利益 | 7,208 | — | — | 9,579 | △24.8% |
| 販管費 | 8,731 | — | — | 9,482 | △7.9% |
| 営業利益 | △1,523 | △1,750 | — | 97 | — |
| 経常利益 | △1,478 | △1,800 | — | 11 | — |
| 親会社株主に<br>帰属する<br>当期純利益 | △2,467 | △2,800 | — | △223 | — |

2020年12月期の連結BSにおける純資産の部の合計額：△802

## 重要指標｜事業付加価値額

提供するサービスが多岐にわたり、営業と制作がクロスオーバーするモデル
→ 事業付加価値 と 固定費 の視点に基づくマネジメント手法を採用

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、制作案件毎に発生する制作コスト

# 重要指標｜事業付加価値額

単位：百万円

| | 2020年 実績 |
|---|---|
| 売上高 | 17,268 |
| 売上総利益 | 7,208 |
| 販管費 | 8,731 |
| 営業利益 | △1,523 |

| | 2020年 実績 |
|---|---|
| 売上高 | 17,268 |
| 事業付加価値額 | 9,416 |
| 固定費 | 10,940 |
| 営業利益 | △1,523 |



# 2020年12月期　業績説明

| 単位：百万円 | 2020年<br>実績 | 2020年<br>修正業績予想 | 修正予想比 | 2019年<br>実績 | 前年比 |
|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 17,268 | 17,000 | 101.6% | 23,031 | △25.0% |
| 事業付加価値<br>% | 9,416<br>54.5% | 9,300<br>54.7% | 101.2%<br>△0.2pts | 11,937<br>51.8% | △21.1%<br>+2.7pts |
| 固定費 | 10,940 | 11,050 | 99.0% | 11,840 | △7.6% |
| 営業利益 | △1,523 | △1,750 | — | 97 | — |
| 稼働人員（人）<br>※期間平均 | 1,101 | 1,100 | | 1,074 | |
| 1人当たり<br>事業付加価値額<br>単位：千円 | 8,552 | 8,454 | 101.2% | 11,115 | △23.1% |

＊ 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

＊ 修正業績予想：2020.12.23「業績予想の修正に関するお知らせ」における公表値

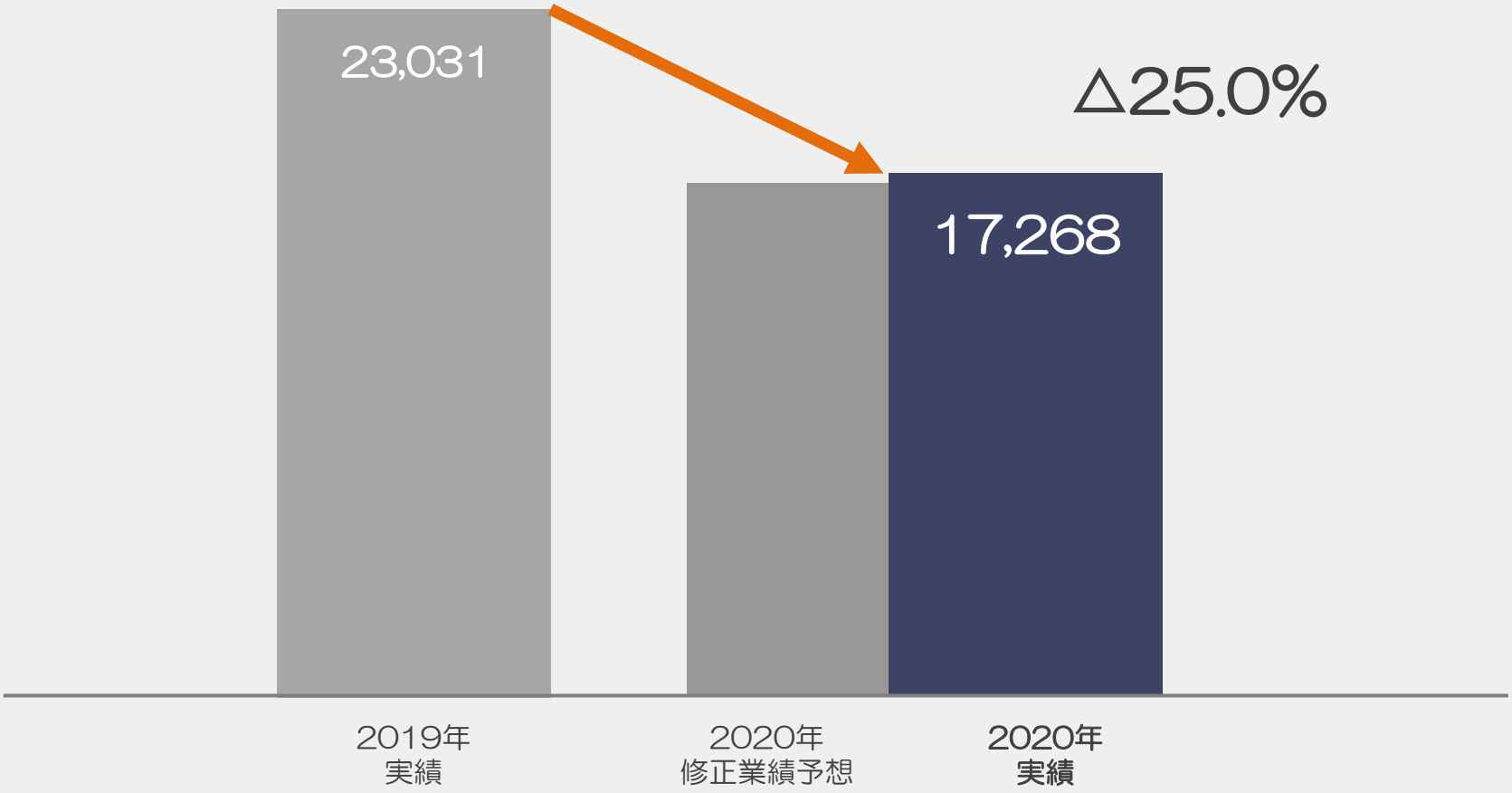
# 2020年12月期　業績説明

| 単位：百万円 | 2020年<br>実績 | 2020年<br>修正業績予想 | 修正予想比 | 2019年<br>実績 | 前年比 |
|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 17,268 | 17,000 | 101.6% | 23,031 | △25.0% |
| 事業付加価値<br>% | 9,416<br>54.5% | 9,300<br>54.7% | 101.2%<br>△0.2pts | 11,937<br>51.8% | △21.1%<br>+2.7pts |
| 固定費 | 10,940 | 11,050 | 99.0% | 11,840 | △7.6% |
| 営業利益 | △1,523 | △1,750 | ― | 97 | ― |
| 稼働人員（人）<br>※期間平均 | 1,101 | 1,100 | | 1,074 | |
| 1人当たり<br>事業付加価値額<br>単位：千円 | 8,552 | 8,454 | 101.2% | 11,115 | △23.1% |

＊ 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

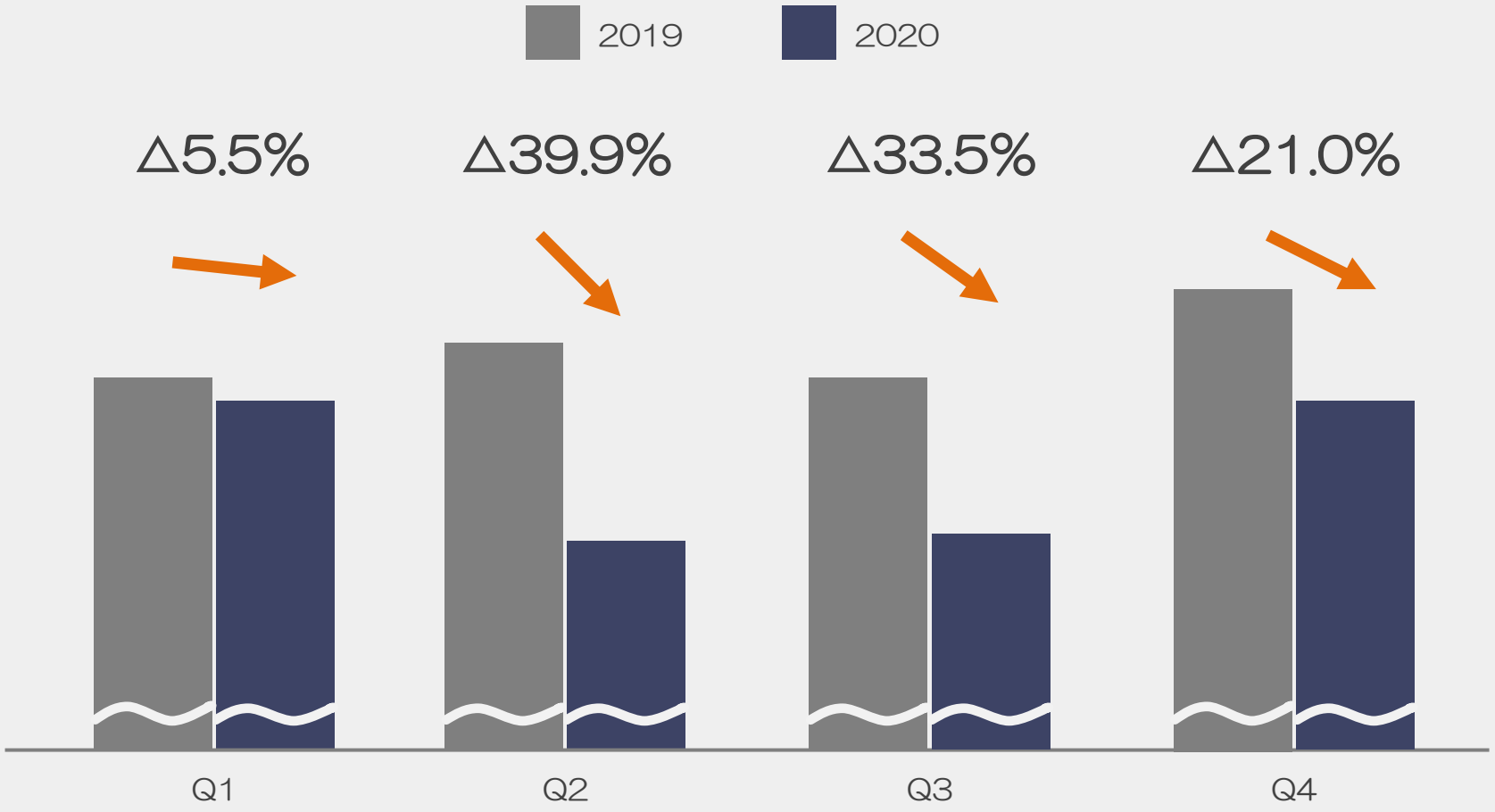
＊ 修正業績予想：2020.12.23「業績予想の修正に関するお知らせ」における公表値

## 売上高 ｜ 新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け前年を大きく下回る



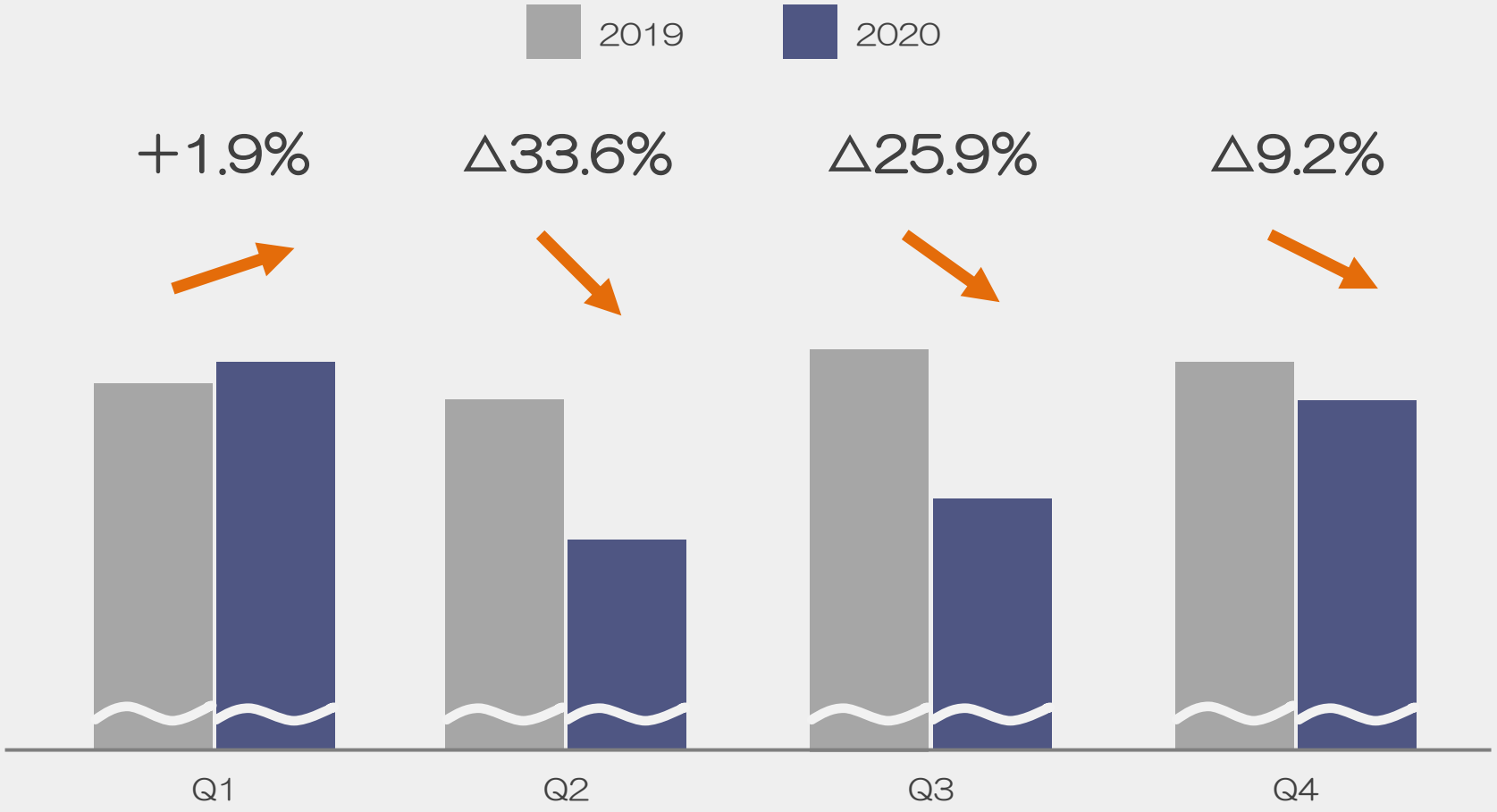
## 売上高 ｜ 四半期別推移（前年同期比）

緊急事態宣言下のQ2が最大下落、同宣言解除後は段階的な復調傾向

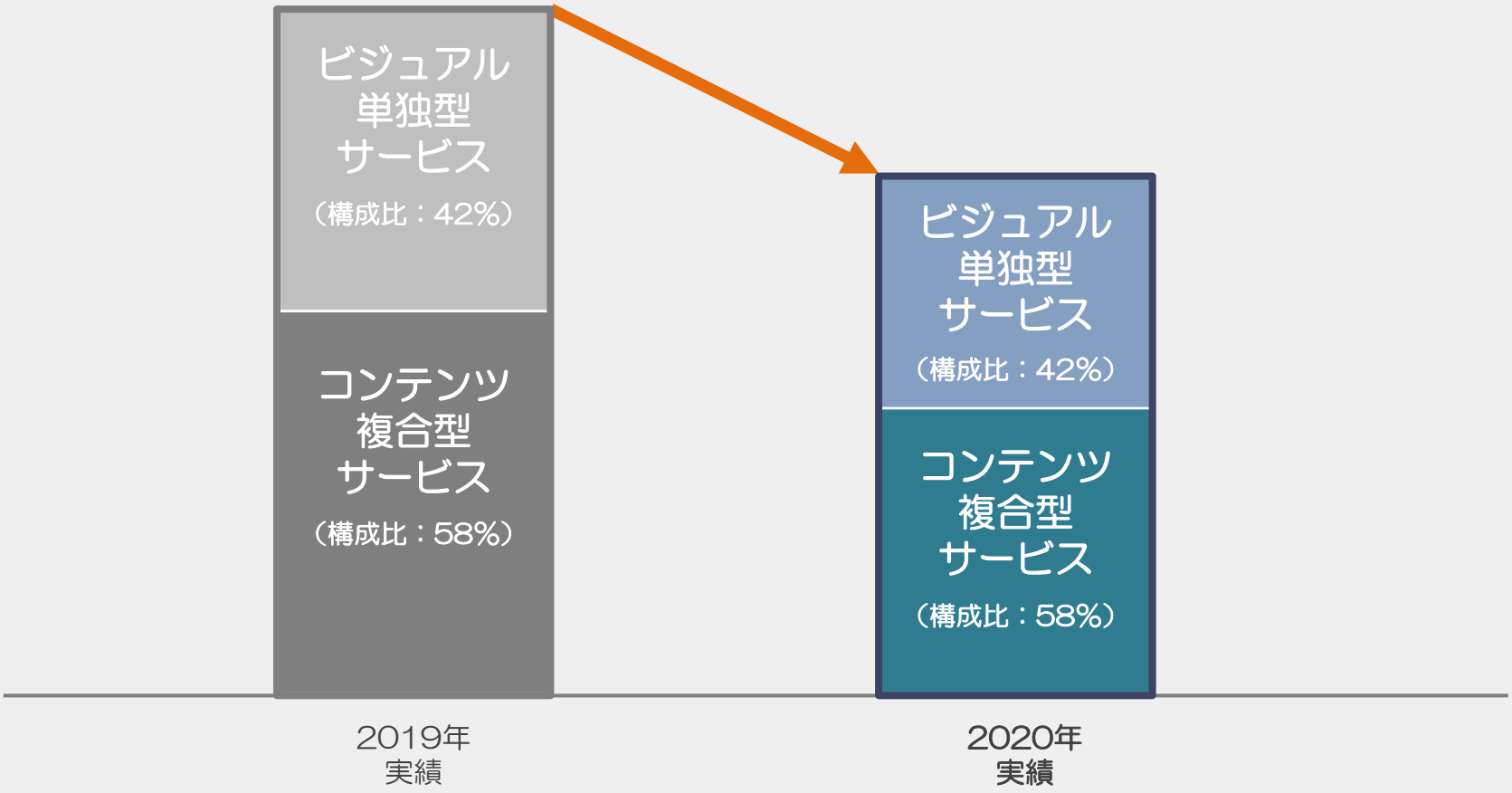


## 参考 | 受注状況推移（前年同期比）

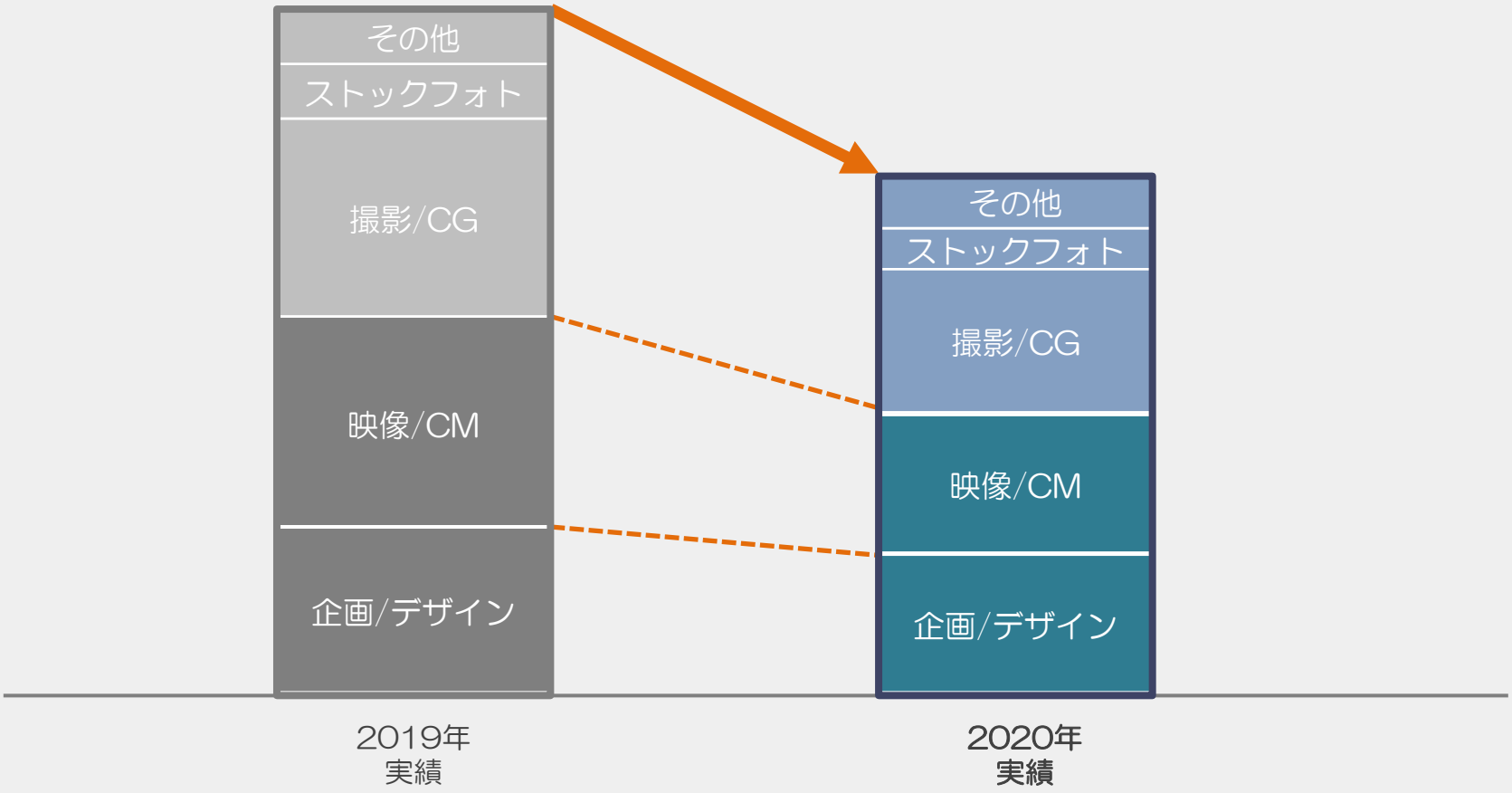
緊急事態宣言下のQ2が最大下落、同宣言解除後は段階的な復調傾向
期末における受注残は前期末水準と同等以上を確保



**売上高** ｜ ビジュアル企画制作・コンテンツ企画制作 共に売上高は下落
サービス構成比は前期比でほぼ変化のない結果



**売上高** ｜ ビジュアル企画制作・コンテンツ企画制作 共に売上高は下落
企画/デザイン（Web・デジタル領域）の下落幅が比較的小さい



# 2020年12月期　業績説明

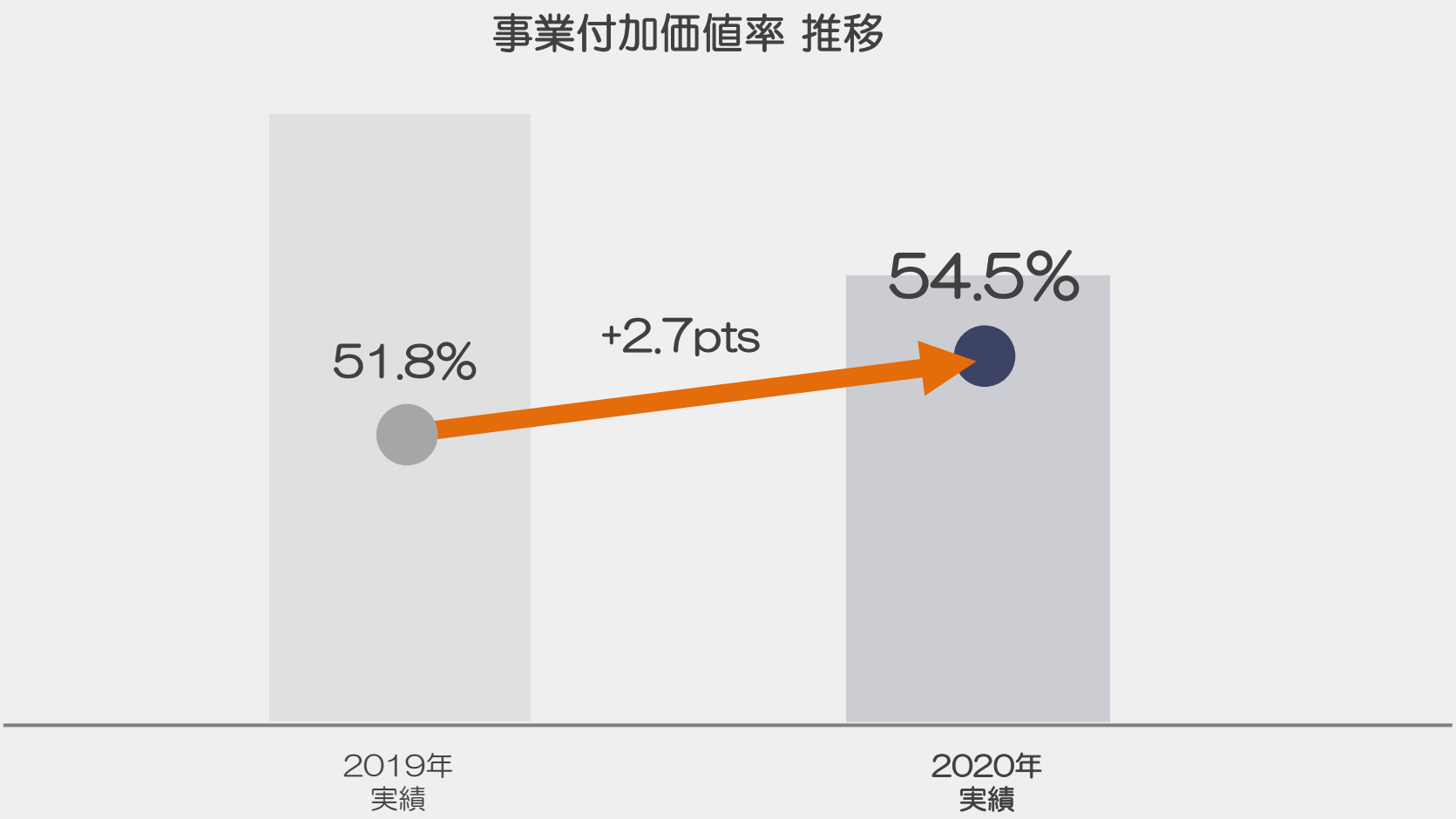
| 単位：百万円 | 2020年<br>実績 | 2020年<br>修正業績予想 | 修正予想比 | 2019年<br>実績 | 前年比 |
|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 17,268 | 17,000 | 101.6% | 23,031 | △25.0% |
| 事業付加価値 | 9,416 | 9,300 | 101.2% | 11,937 | △21.1% |
| % | 54.5% | 54.7% | △0.2pts | 51.8% | +2.7pts |
| 固定費 | 10,940 | 11,050 | 99.0% | 11,840 | △7.6% |
| 営業利益 | △1,523 | △1,750 | ― | 97 | ― |
| 稼働人員（人）<br>※期間平均 | 1,101 | 1,100 | | 1,074 | |
| 1人当たり<br>事業付加価値額<br>単位：千円 | 8,552 | 8,454 | 101.2% | 11,115 | △23.1% |

＊ 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

＊ 修正業績予想：2020.12.23「業績予想の修正に関するお知らせ」における公表値

## 事業付加価値｜事業付加価値率は上昇

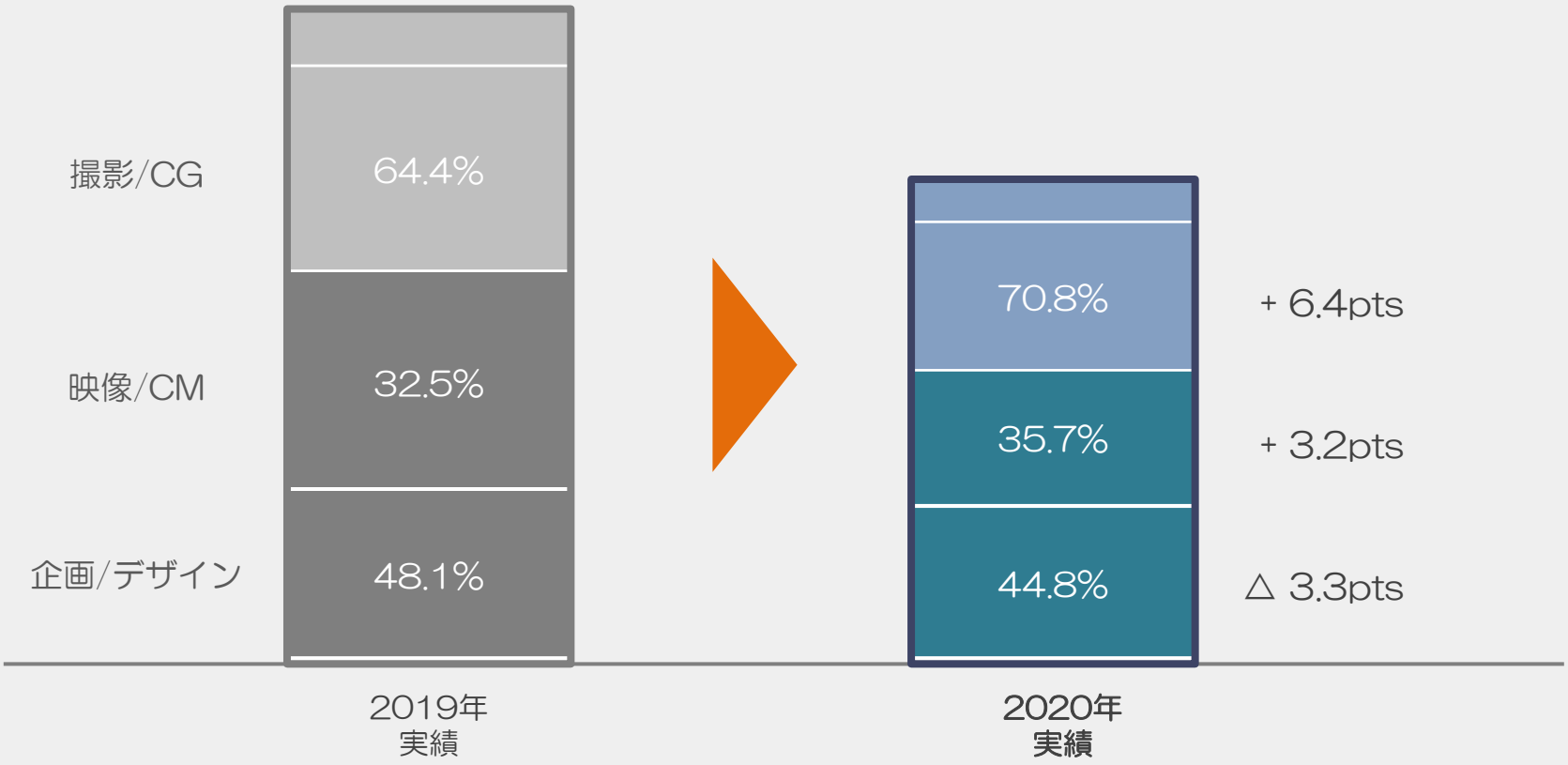
外注原価コントロール施策の効果の一部顕在化



## 事業付加価値｜事業付加価値率は上昇

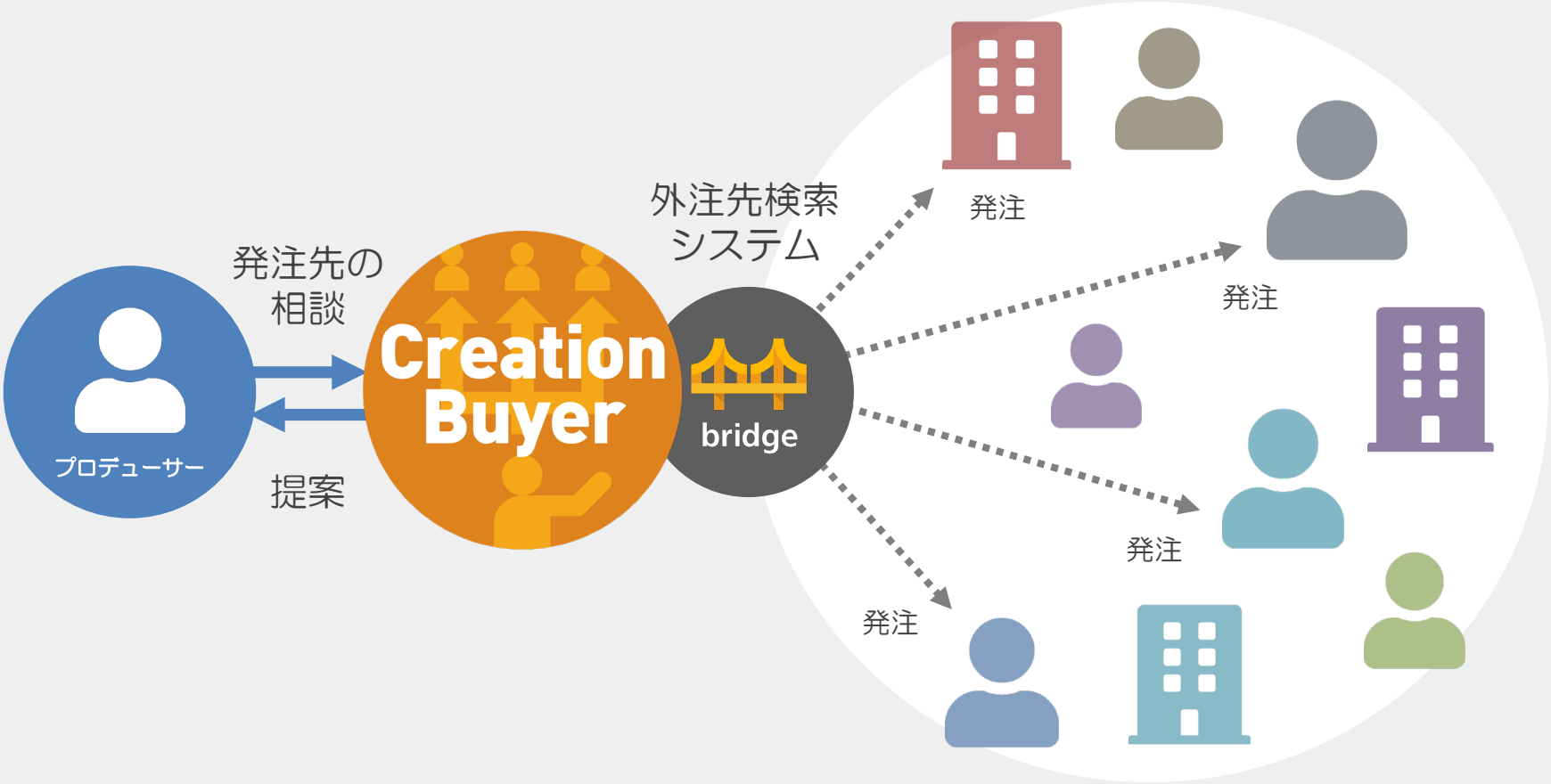
外注原価コントロール施策の効果の一部顕在化

### 主要サービス別 事業付加価値率 推移



## 外注原価の更なるコントロール

「クリエイションバイヤー」を設置
最適な外注先の選択、適正金額での発注をサポート



# 2020年12月期　業績説明

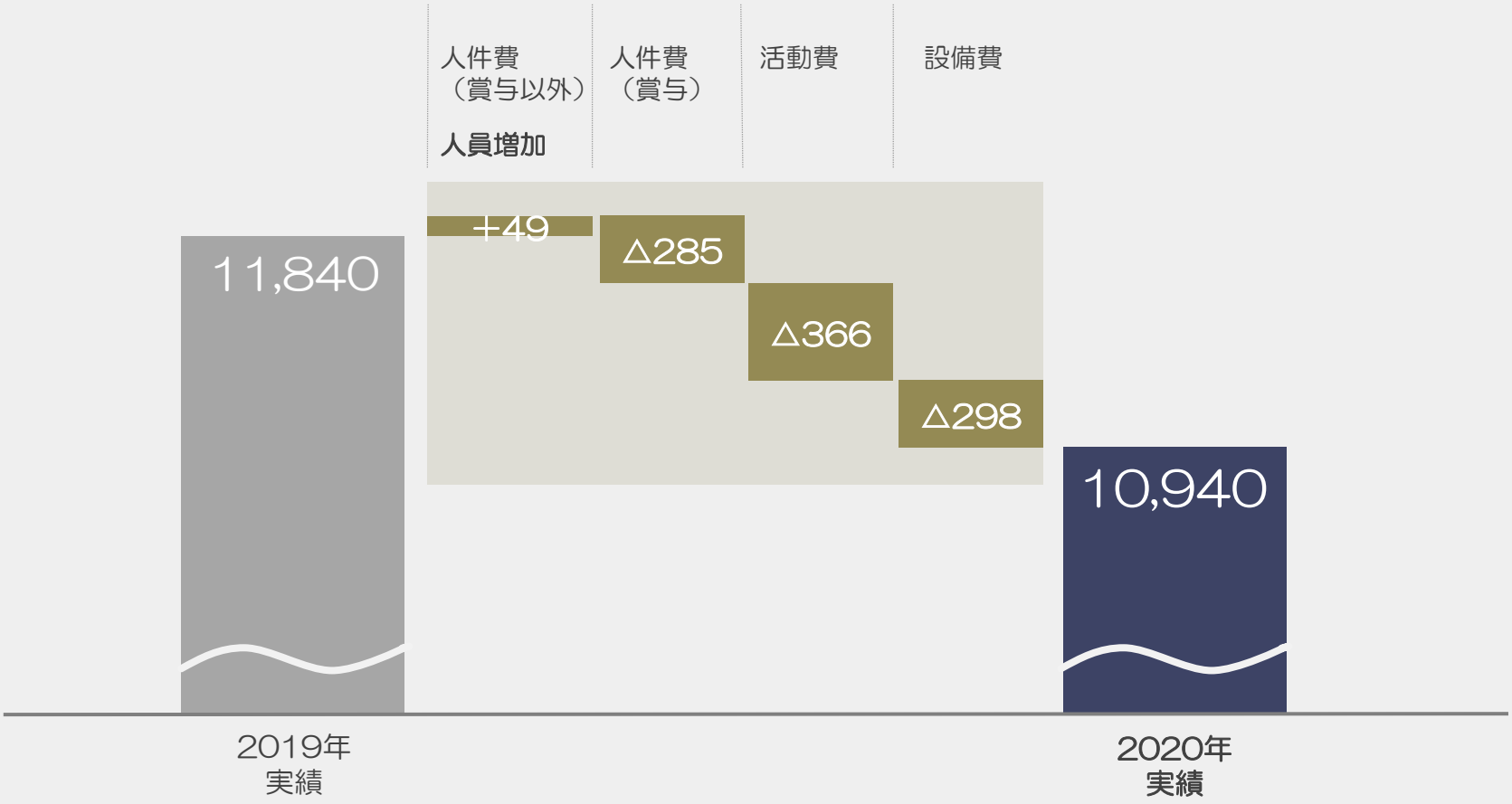
| 単位：百万円 | 2020年<br>実績 | 2020年<br>修正業績予想 | 修正予想比 | 2019年<br>実績 | 前年比 |
|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 17,268 | 17,000 | 101.6% | 23,031 | △25.0% |
| 事業付加価値 | 9,416 | 9,300 | 101.2% | 11,937 | △21.1% |
| % | 54.5% | 54.7% | △0.2pts | 51.8% | +2.7pts |
| 固定費 | 10,940 | 11,050 | 99.0% | 11,840 | △7.6% |
| 営業利益 | △1,523 | △1,750 | ― | 97 | ― |
| 稼働人員（人）<br>※期間平均 | 1,101 | 1,100 | | 1,074 | |
| 1人当たり<br>事業付加価値額<br>単位：千円 | 8,552 | 8,454 | 101.2% | 11,115 | △23.1% |

＊ 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

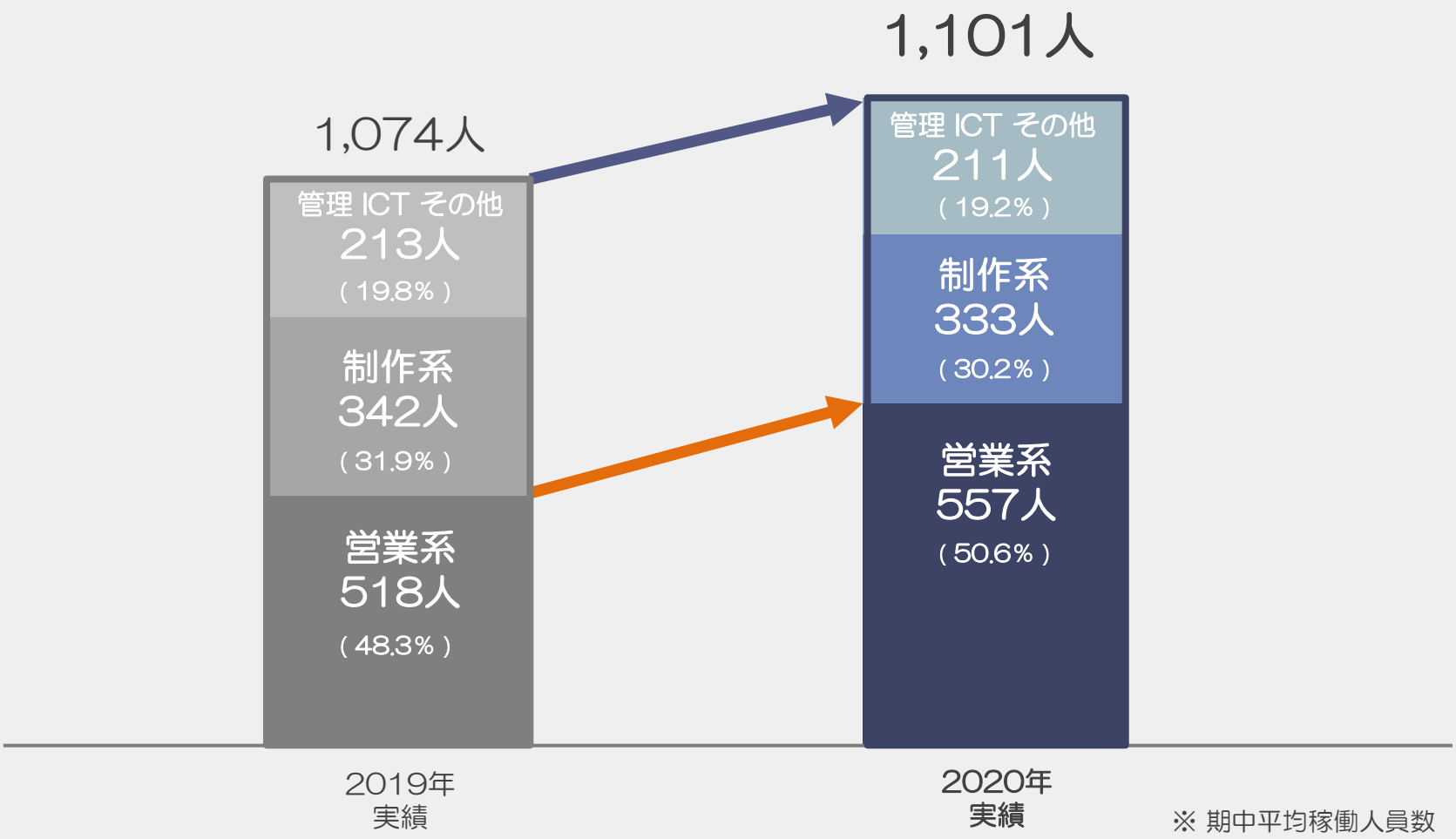
＊ 修正業績予想：2020.12.23「業績予想の修正に関するお知らせ」における公表値

**固定費（前年比）**｜業績進捗を勘案した賞与の抑制
固定費削減施策の徹底による活動諸費の抑制
ロケーション・ファシリティの最適化に伴う設備費の減少

## 固定費 △7.6%

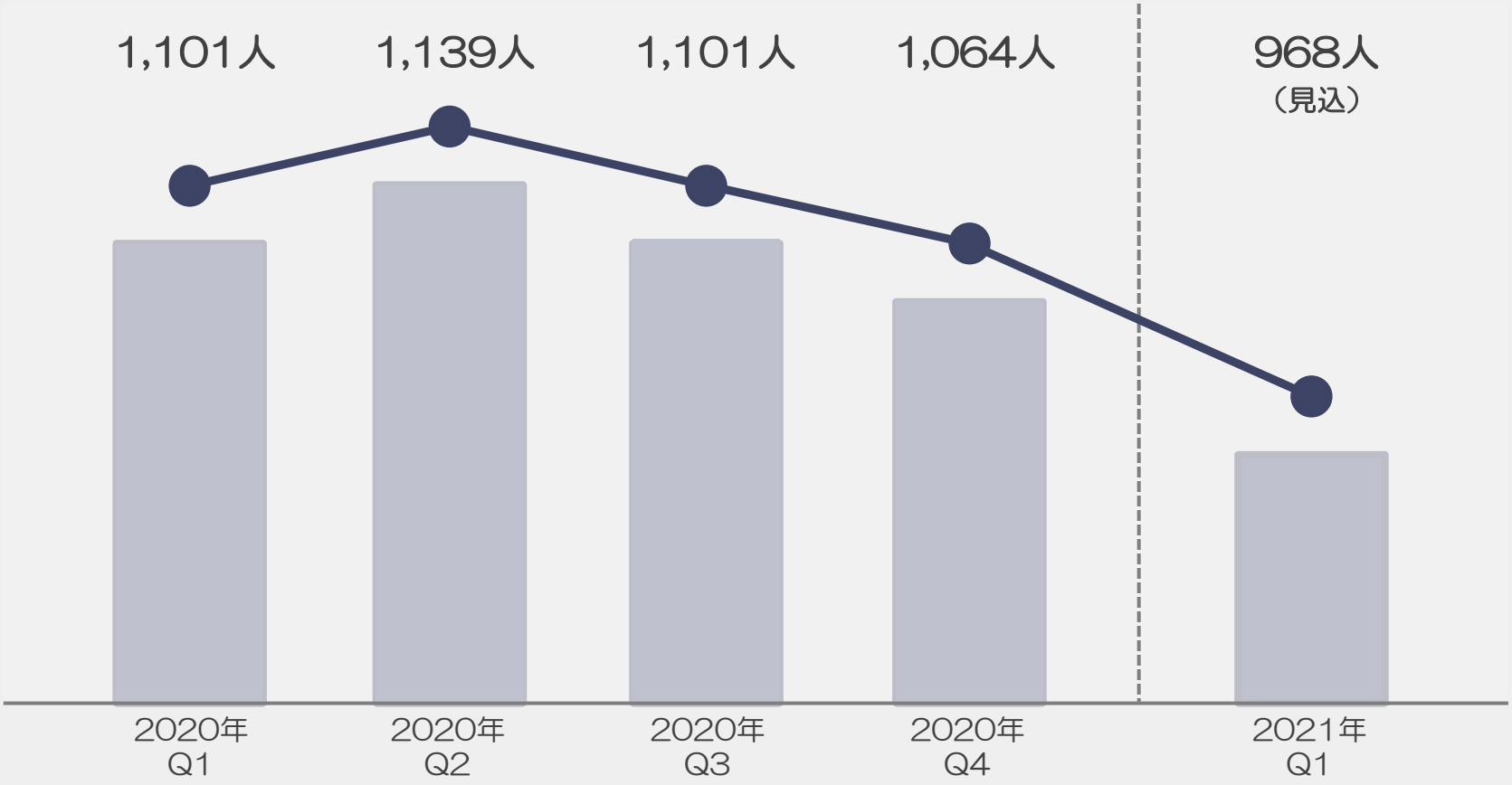


## 稼働人員数｜ 営業系人員を中心に期中平均人員数は前年比で増加




※ 期中平均稼働人員数

**稼働人員数**｜ 経営環境の変化に対応して事業組織のスクラップ&ビルドを推進
→ 新中期経営計画期（2021年-）に向けて人員の最適化を図り固定費水準をコントロール




※ 期中平均稼働人員数

# 2020年12月期　業績説明

| 単位：百万円 | 2020年<br>実績 | 2020年<br>修正業績予想 | 修正予想比 | 2019年<br>実績 | 前年比 |
|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 17,268 | 17,000 | 101.6% | 23,031 | △25.0% |
| 事業付加価値額<br>% | 9,416<br>54.5% | 9,300<br>54.7% | 101.2%<br>△0.2pts | 11,937<br>51.8% | △21.1%<br>+2.7pts |
| 固定費 | 10,940 | 11,050 | 99.0% | 11,840 | △7.6% |
| 営業利益 | △1,523 | △1,750 | ― | 97 | ― |
| 稼働人員（人）<br>※期間平均 | 1,101 | 1,100 | | 1,074 | |
| 1人当たり<br>事業付加価値額<br>単位：千円 | 8,552 | 8,454 | 101.2% | 11,115 | △23.1% |

＊ 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

＊ 修正業績予想：2020.12.23「業績予想の修正に関するお知らせ」における公表値

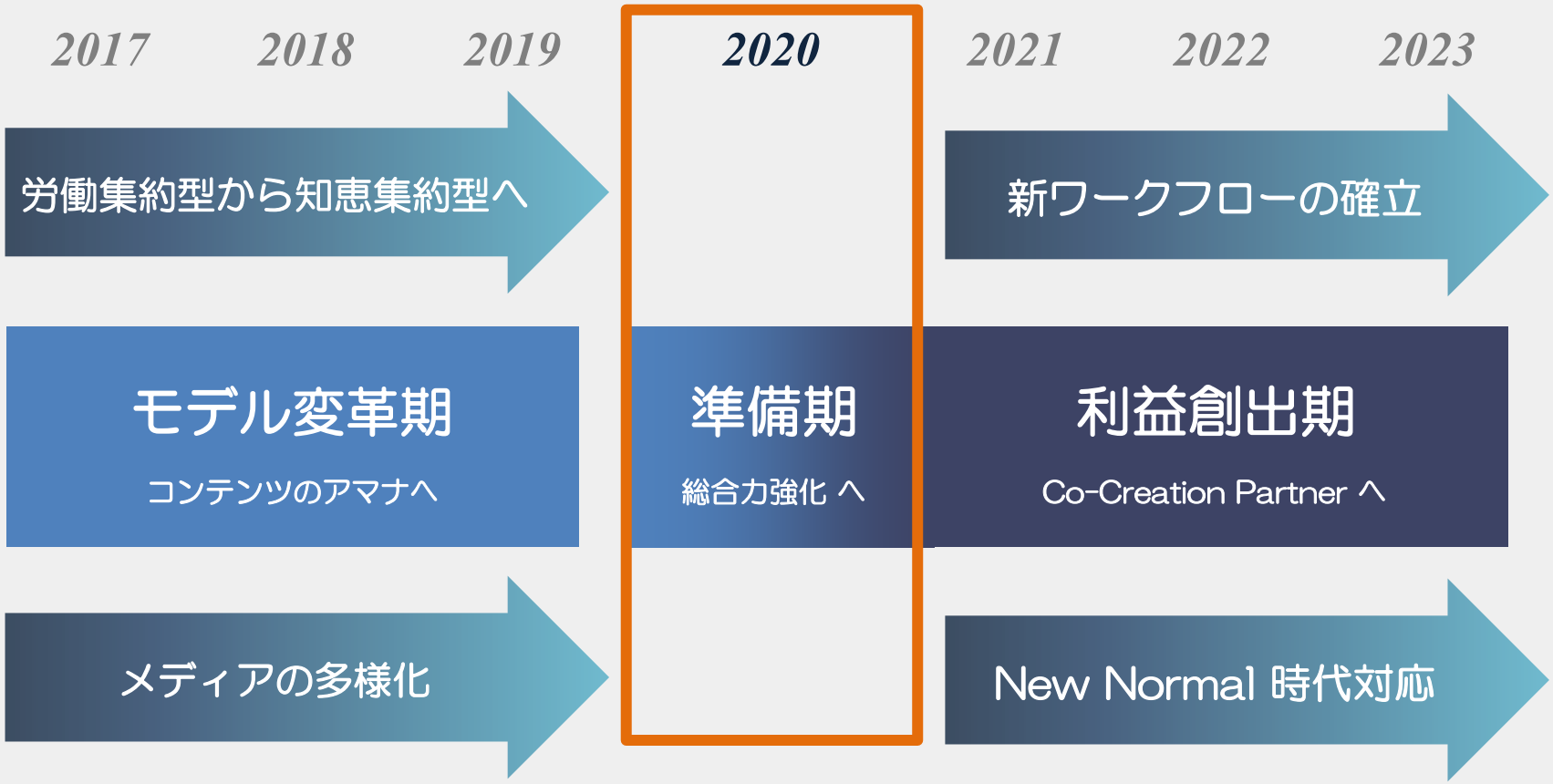
# 本日の説明内容

- 2020年12月期　業績説明
- 新中期経営計画概要｜2020年振り返り・2021年からの展望
- 2021年12月期　業績予想

# 本日の説明内容

- 2020年12月期　業績説明
- 新中期経営計画概要｜2020年振り返り・2021年からの展望
- 2021年12月期　業績予想

## 2020年の位置づけ｜ 新中期経営計画期にむけた「準備期」



# 2020年の位置づけ｜ 新中期経営計画期にむけた「準備期」

2017　2018　2019　**2020**

労働集約型から知恵集約型へ

モデル変革期
コンテンツのアマナへ

メディアの多様化

準備期
総合力強化 へ




one amana
**組織再編**
成果を最大化するグループ運営体制

ABM
**営業体制**
Account Based Model 採用｜併用

ACP
**基盤構築**
module拡充＆compassリプレイス

## 2020年の位置づけ｜ 新中期経営計画期にむけた「準備期」

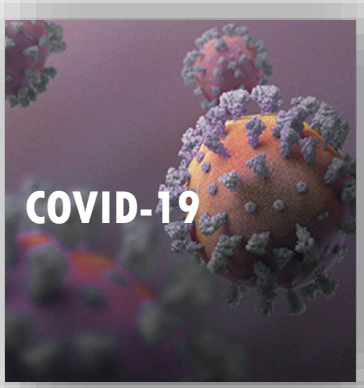
2017　2018　2019　**2020**

労働集約型から知恵集約型へ

モデル変革期
コンテンツのアマナへ

メディアの多様化

準備期
総合力強化 へ






# 2020年振り返り｜“総合力強化”を図るための3つの柱

戦略

- **組織再編**｜成果を最大化するグループ運営体制
- **営業体制**｜Account Based Model 採用｜併用
- **基盤構築**｜ACP module拡充 & compassリプレイス

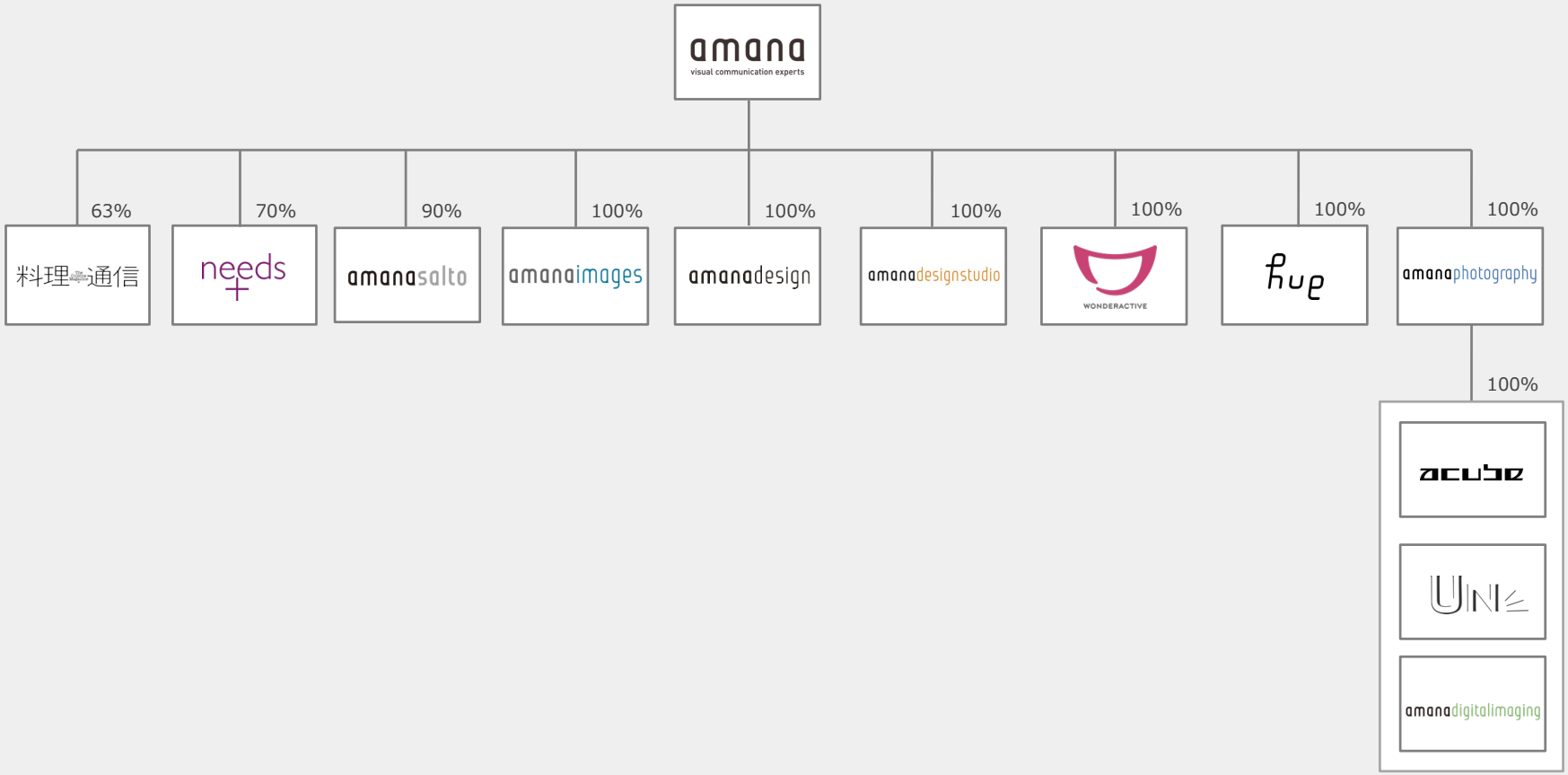
# 2020年振り返り｜“総合力強化”を図るための3つの柱

戦略

- 組織再編｜成果を最大化するグループ運営体制
- 営業体制｜Account Based Model 採用｜併用
- 基盤構築｜ACP module拡充 & compassリプレイス

# グループ再編（100%子会社一部統合等）の推進

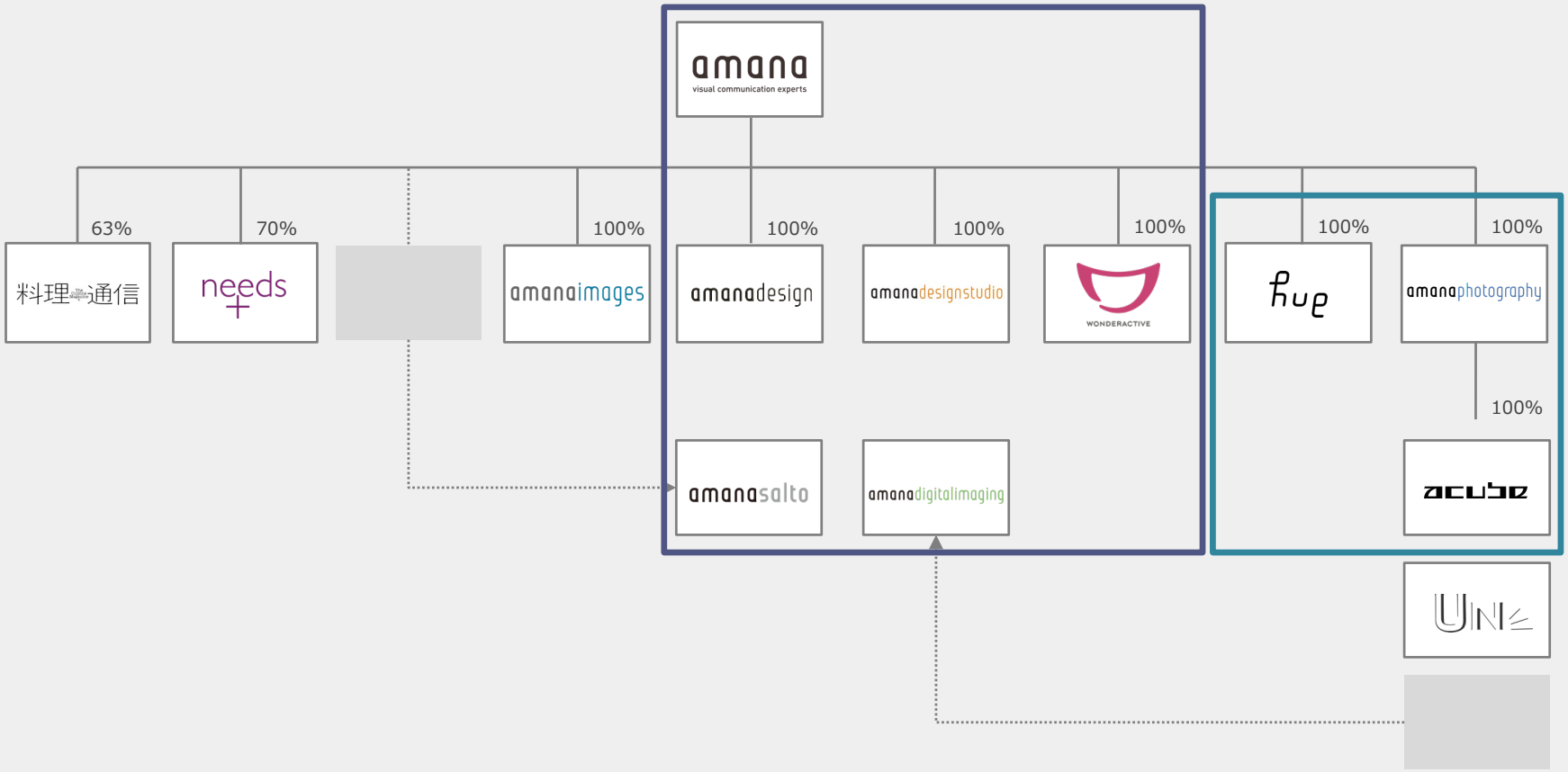
全社横断型の戦略的な営業責任体制の構築
経営資源の集約による効率的なグループ運営管理体制の構築




国内｜資本関連図（2020.1.1時点）アマナ及び連結子会社12社

# グループ再編（100%子会社一部統合等）の推進

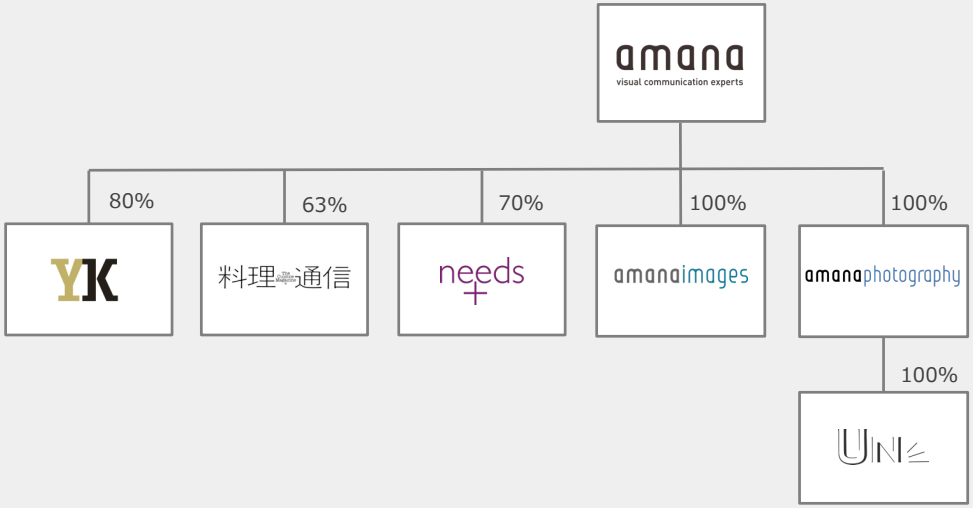
全社横断型の戦略的な営業責任体制の構築
経営資源の集約による効率的なグループ運営管理体制の構築




国内｜資本関連図（2020.1.1時点）アマナ及び連結子会社12社

## グループ再編（100%子会社一部統合等）の推進

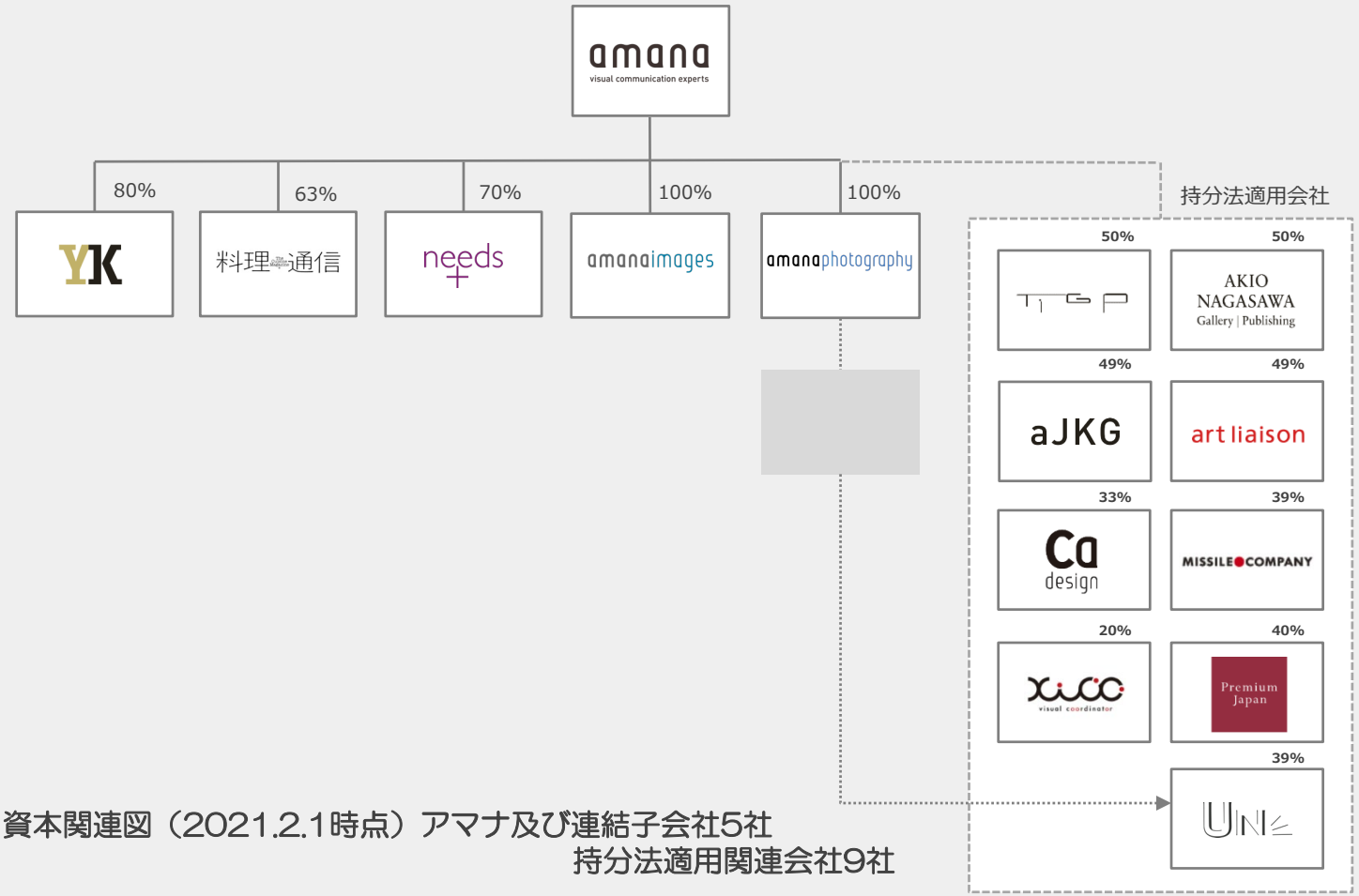
全社横断型の戦略的な営業責任体制の構築
経営資源の集約による効率的なグループ運営管理体制の構築




国内｜資本関連図（2020.12.31時点）アマナ及び連結子会社6社

# グループ再編（100%子会社一部統合等）の推進

全社横断型の戦略的な営業責任体制の構築
経営資源の集約による効率的なグループ運営管理体制の構築



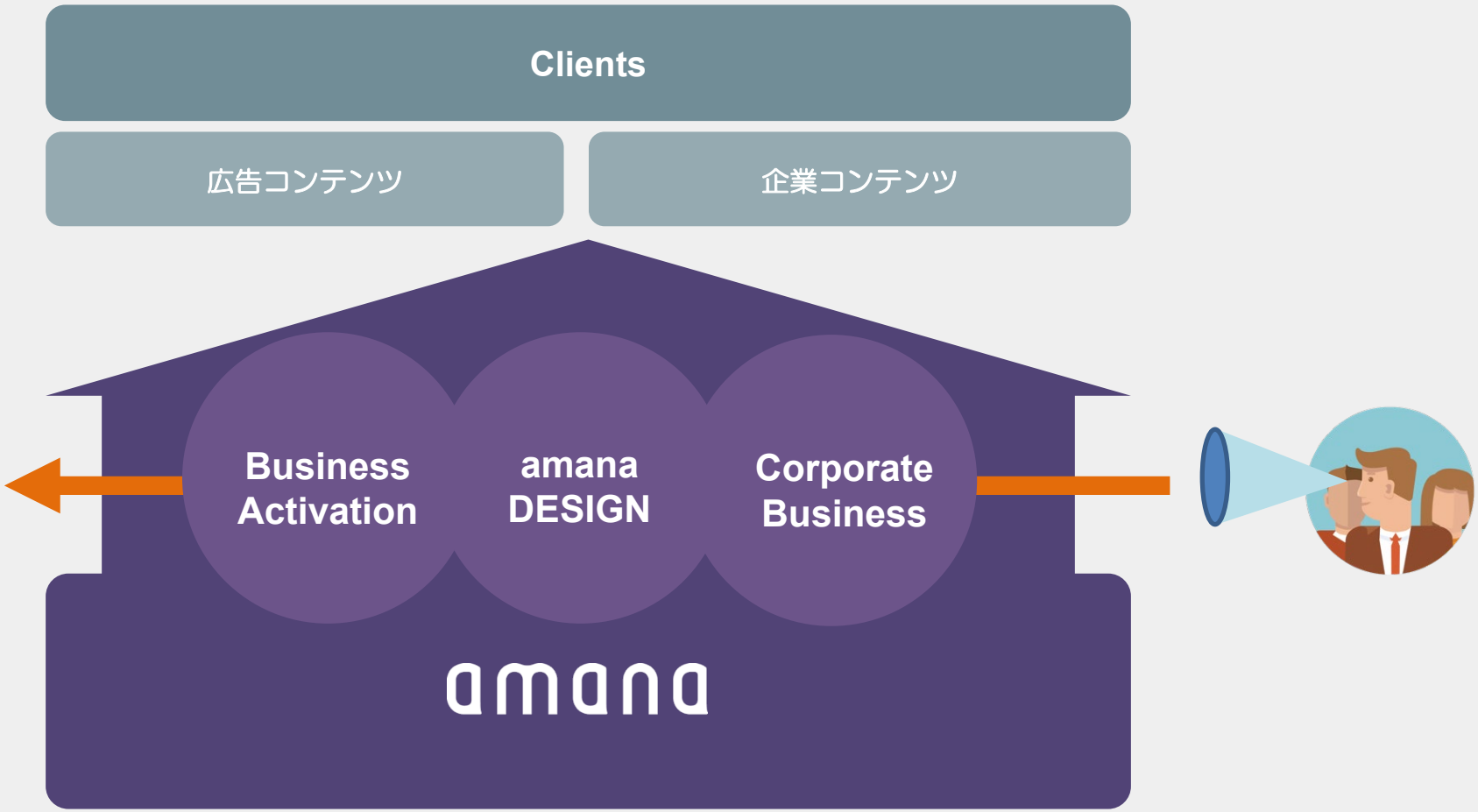

国内｜資本関連図（2021.2.1時点）アマナ及び連結子会社5社
持分法適用関連会社9社

# 2020年振り返り｜“総合力強化”を図るための3つの柱

戦略

- **組織再編**｜成果を最大化するグループ運営体制
- **営業体制**｜Account Based Model 採用｜併用
- **基盤構築**｜ACP module拡充 & compassリプレイス

# 全社横断型の戦略的営業体制の構築



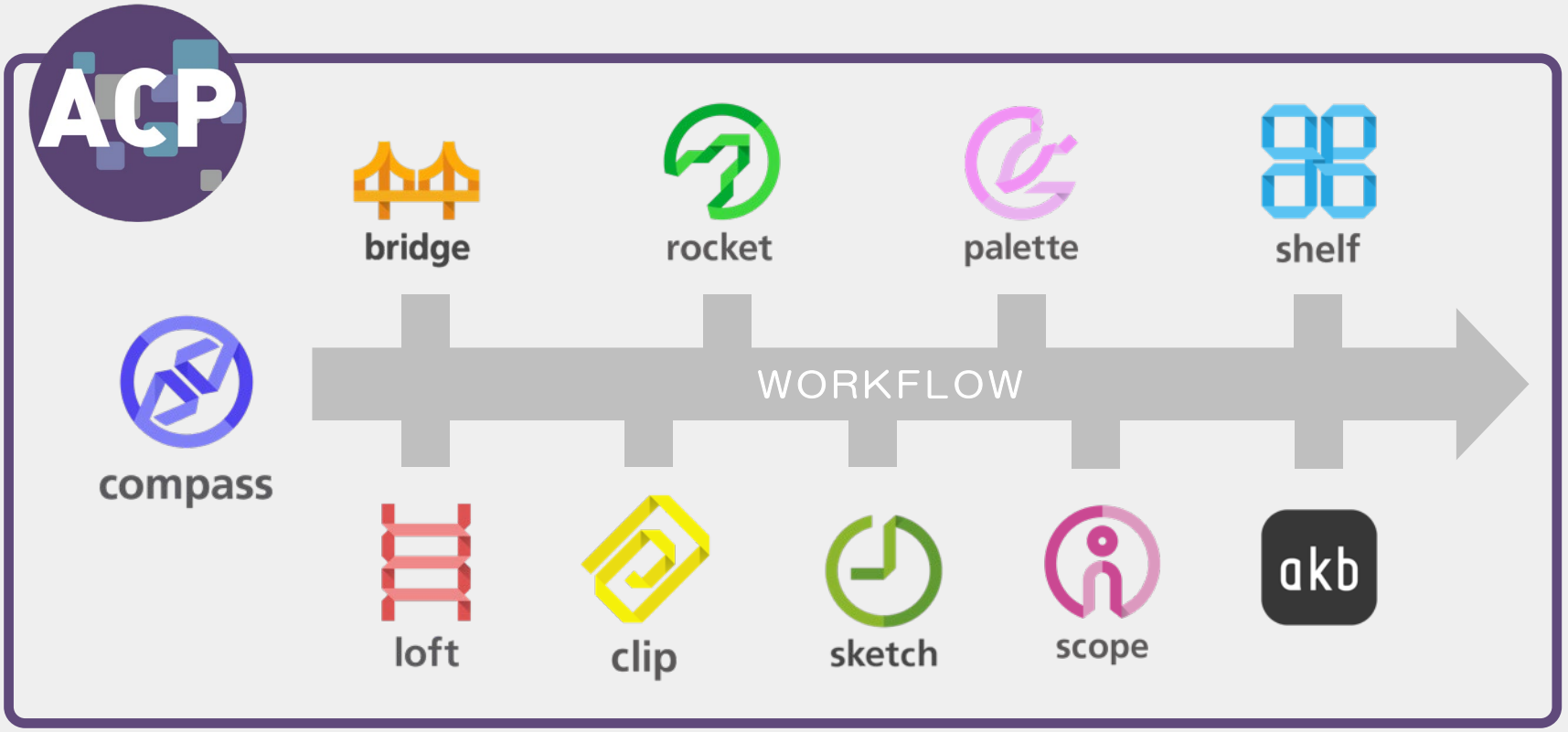
# 2020年振り返り｜“総合力強化”を図るための3つの柱

戦略

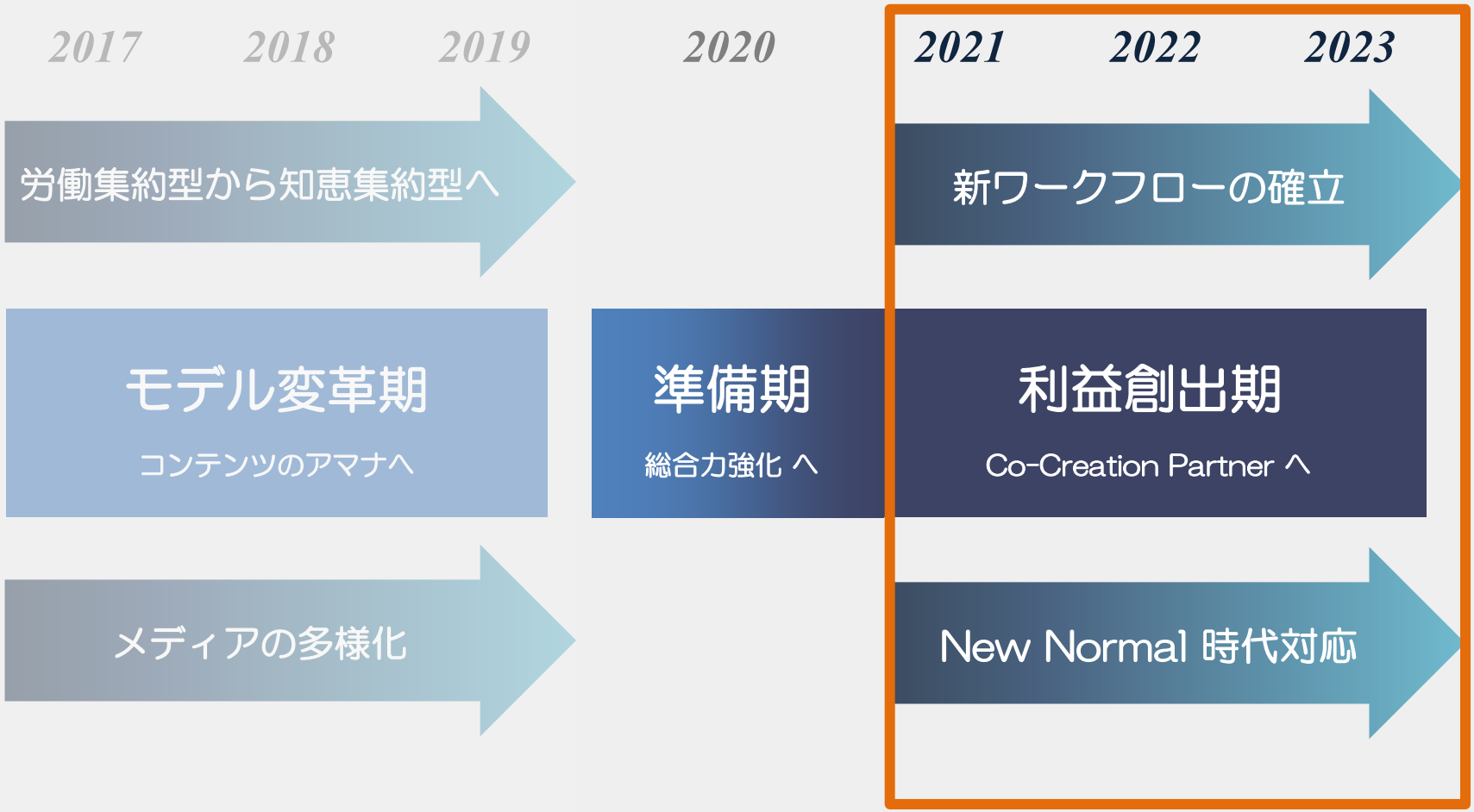
- 組織再編｜成果を最大化するグループ運営体制
- 営業体制｜Account Based Model 採用｜併用
- 基盤構築｜ACP module拡充 & compassリプレイス

収益性と生産性の向上の基盤となるプラットフォームの構築
ワークフローを掌るcompass（販売管理システム）リプレイス

**2021年下期ロンチに向けてプロジェクトリカバリーを推進**



## 新中期経営計画｜概要

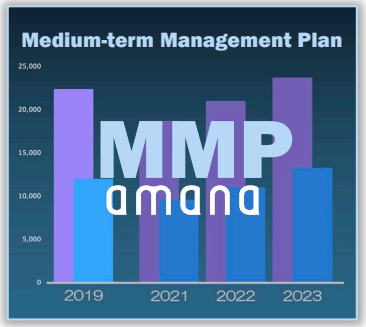

2017
2018
2019
2020
2021
2022
2023
労働集約型から知恵集約型へ
新ワークフローの確立
モデル変革期
コンテンツのアマナへ
準備期
総合力強化 へ
利益創出期
Co-Creation Partner へ
メディアの多様化
New Normal 時代対応

## 新中期経営計画｜概要

－ 目的・方針 －

今、この不確実な時代に柔軟に対応して
持続的成長を実現するには
「利益創出」と「内部統制」の強化が必要です

この2つの課題解決を実現するプログラムが
「新中期経営計画｜2021-2023」です




新中期経営計画
Medium-term Management Plan
2021-2023

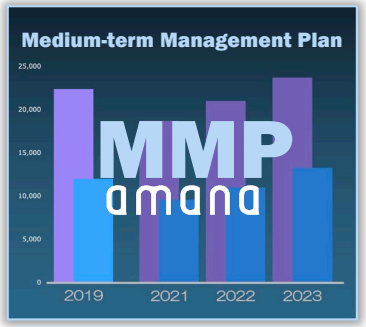
計画の基本方針は「新しいワークフローの確立」と
クライアントとの新たな関係値「Co-Creation Partnerの実現」です

## 新中期経営計画｜概要

－ 目的・方針 －

今、この不確実な時代に柔軟に対応して
持続的成長を実現するには
「利益創出」と「内部統制」の強化が必要です

この2つの課題解決を実現するプログラムが
「新中期経営計画｜2021-2023」です




新中期経営計画
Medium-term Management Plan
2021-2023

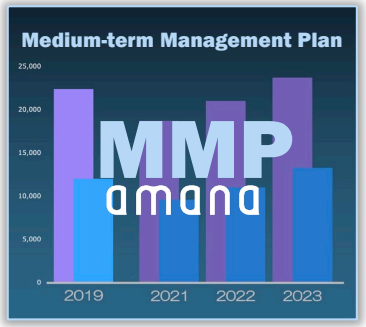
計画の基本方針は「新しいワークフローの確立」と
クライアントとの新たな関係値「Co-Creation Partnerの実現」です

## 新中期経営計画｜概要

－ 目的・方針 －

今、この不確実な時代に柔軟に対応して
持続的成長を実現するには
「利益創出」と「内部統制」の強化が必要です

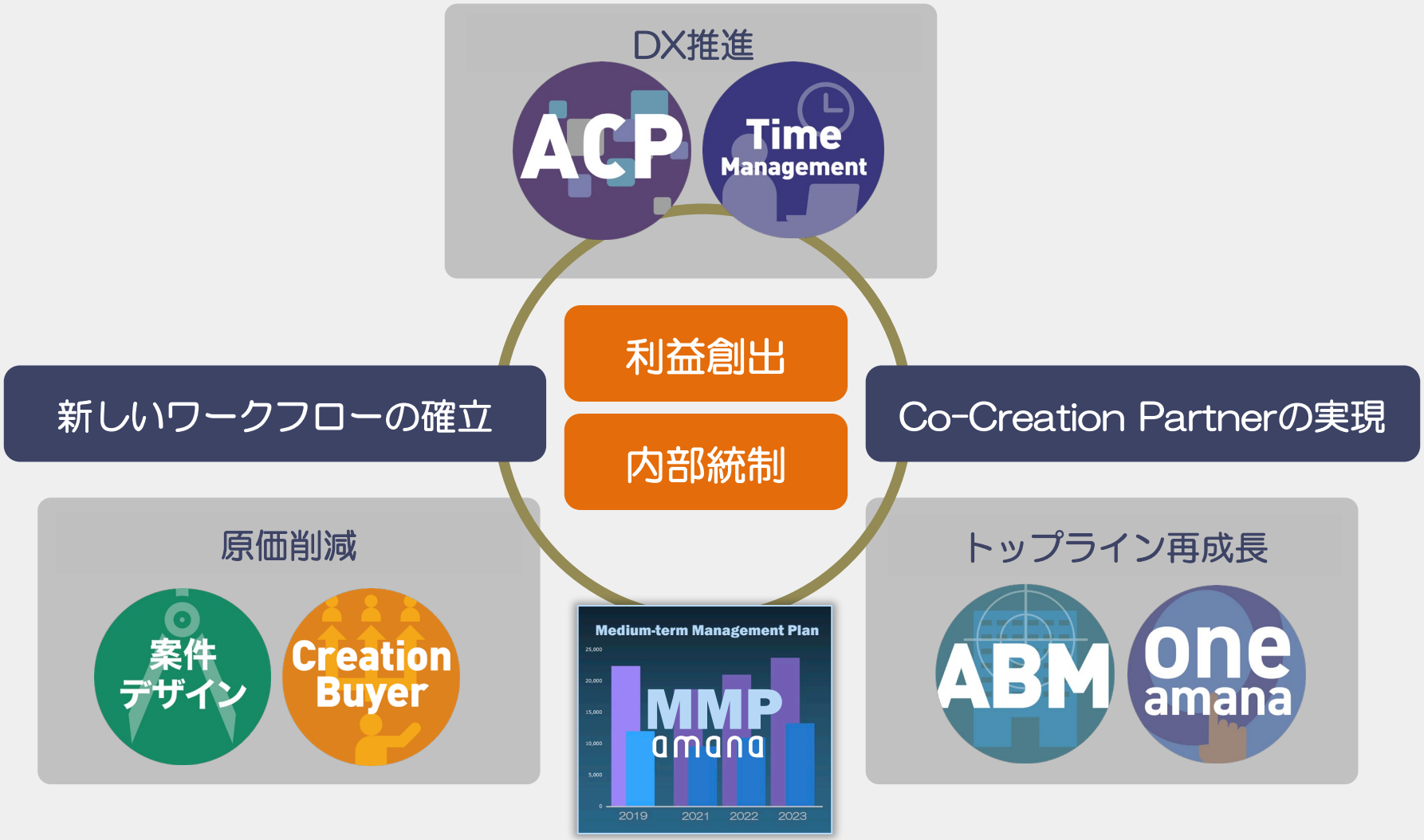
この2つの課題解決を実現するプログラムが
「新中期経営計画｜2021-2023」です



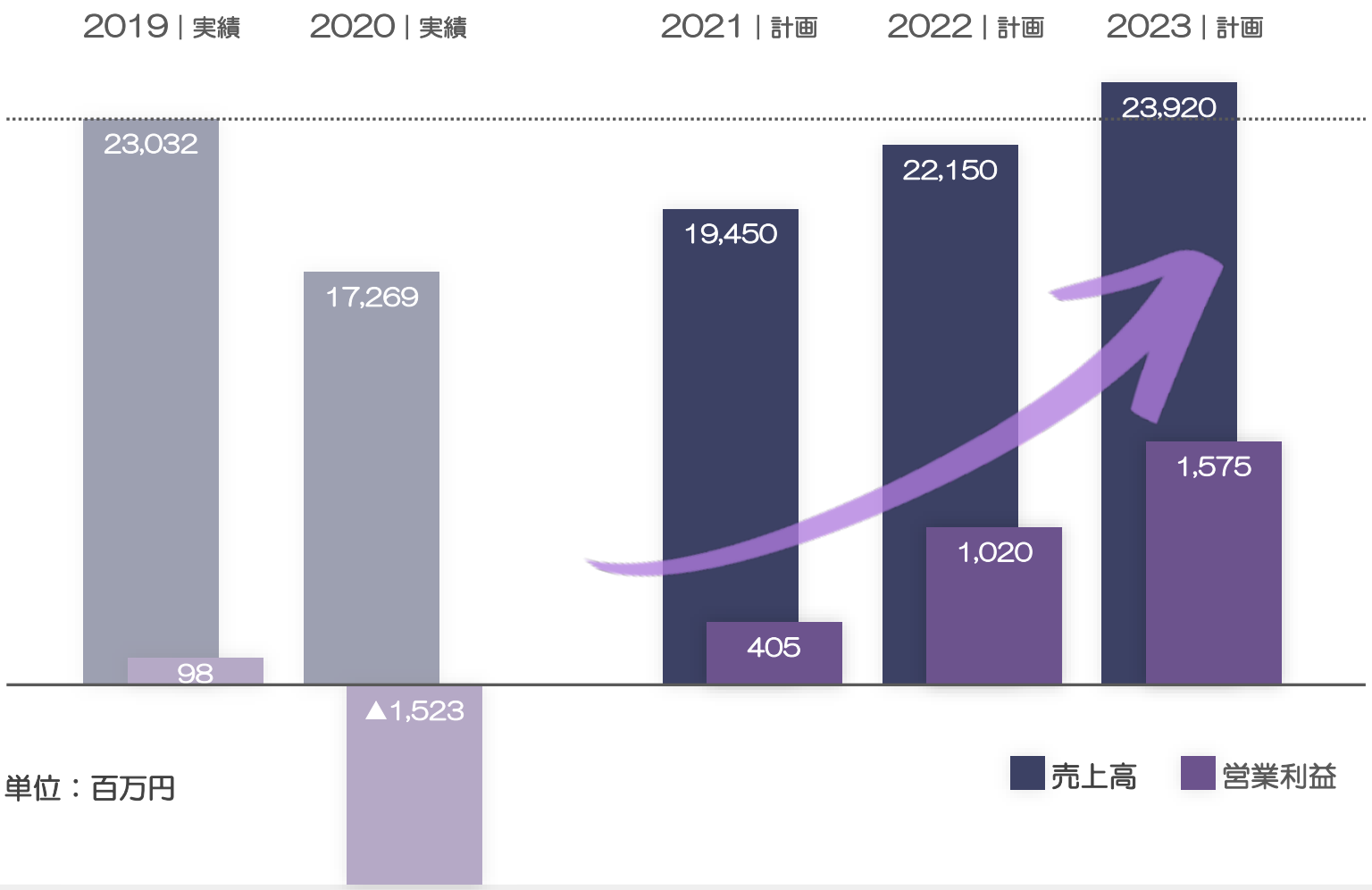

新中期経営計画
Medium-term Management Plan
2021-2023

計画の基本方針は「新しいワークフローの確立」と
クライアントとの新たな関係値「Co-Creation Partnerの実現」です

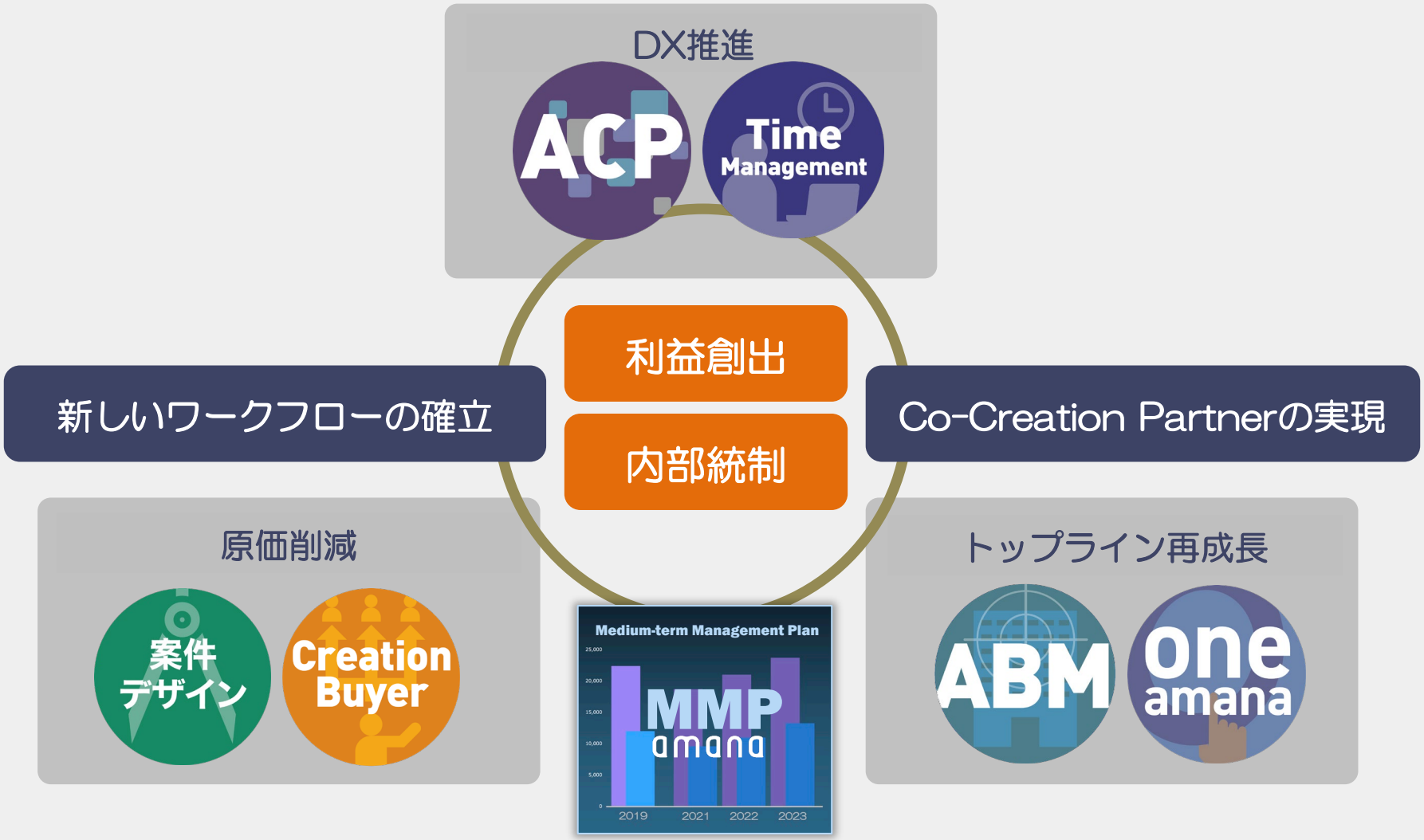
## 新中期経営計画｜基本戦略



# 新中期経営計画｜数値計画



## 新中期経営計画｜基本戦略



## 新中期経営計画｜基本戦略

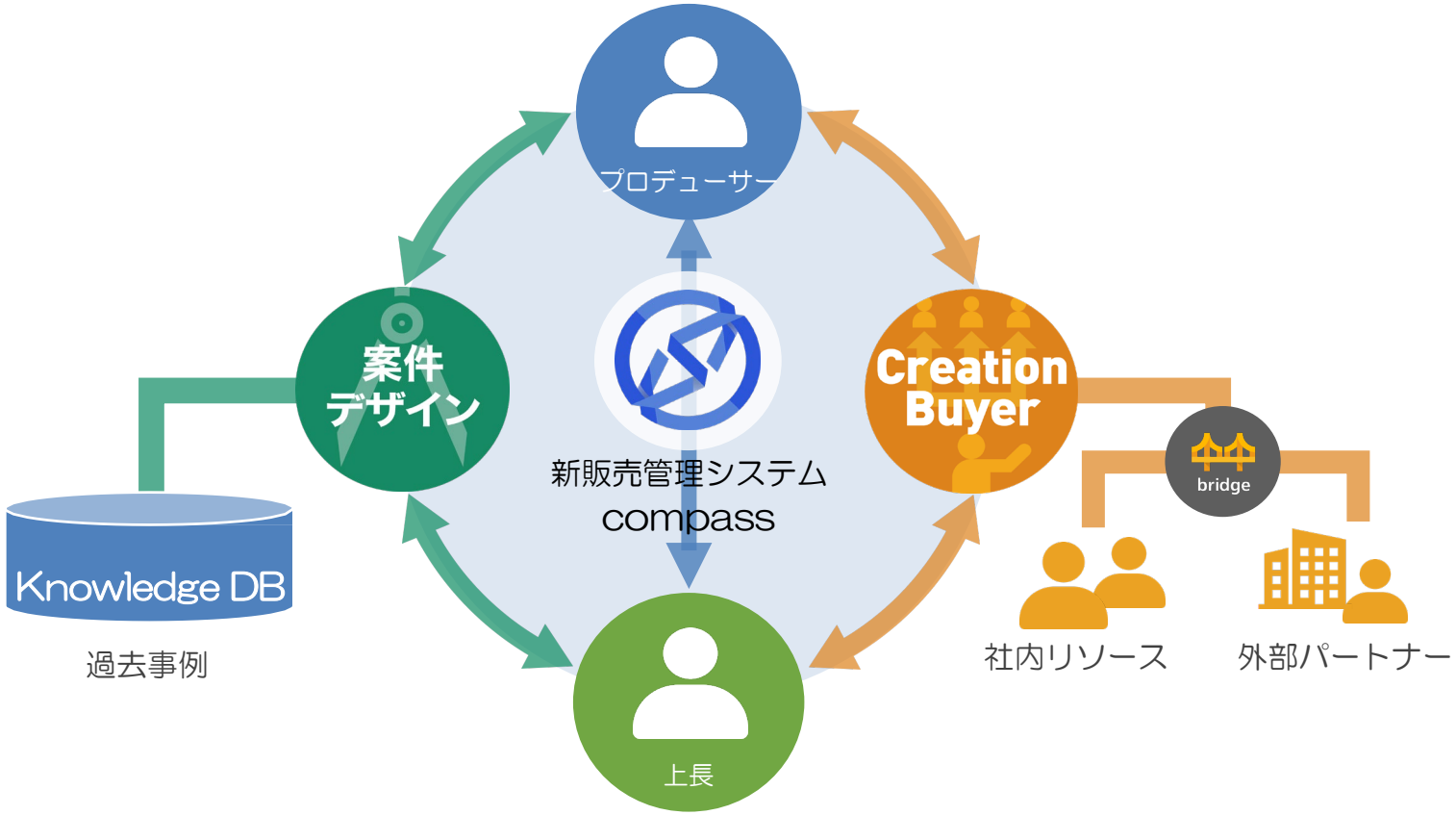


新しいワークフローの確立

利益創出

内部統制

Co-Creation Partnerの実現

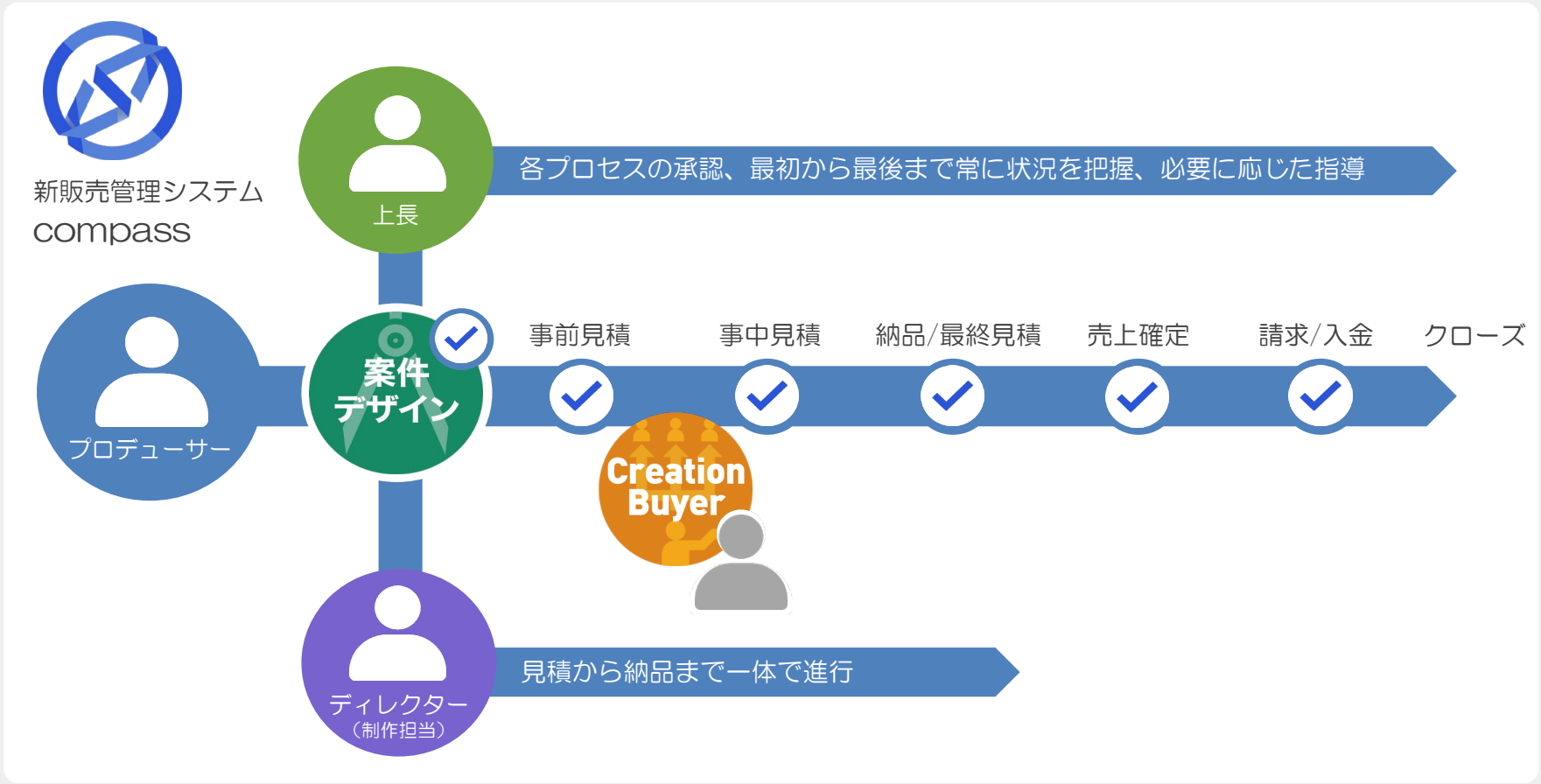


新しいワークフローの確立

利益創出

内部統制

Co-Creation Partnerの実現



## 新中期経営計画｜基本戦略

新しいワークフローの確立

利益創出

内部統制

Co-Creation Partnerの実現

トップライン再成長

ABM

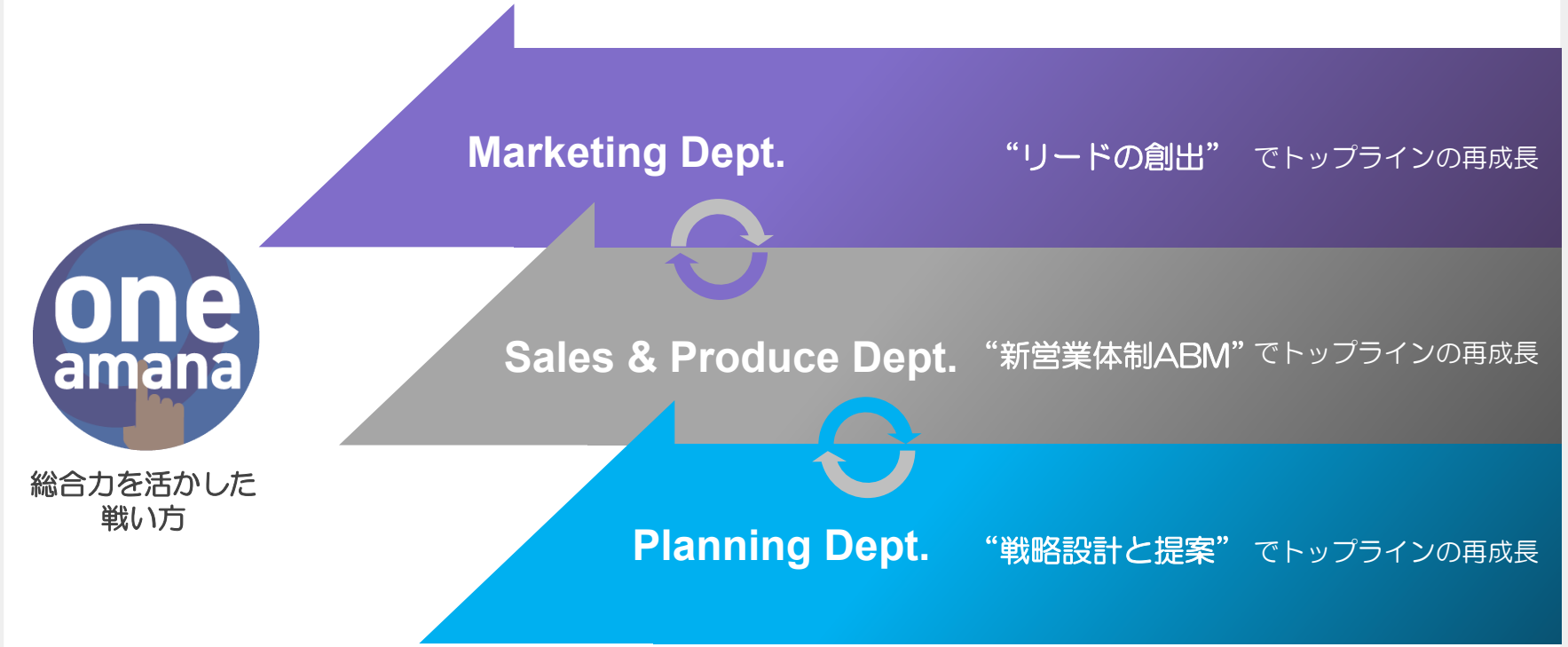
one amana

新しいワークフローの確立

利益創出

内部統制

Co-Creation Partnerの実現



新しいワークフローの確立

利益創出

内部統制

Co-Creation Partnerの実現

ABM

Sales & Produce 体制 ｜ クライアントの分類対応

クライアント毎の
Sales 責任体制構築

Clients 300 社

AB 型
Account Based Model

amana

クライアント毎の
Sales & Producer 体制構築

Clients 400 社

KB+ 型
Key-person Based Model

amana

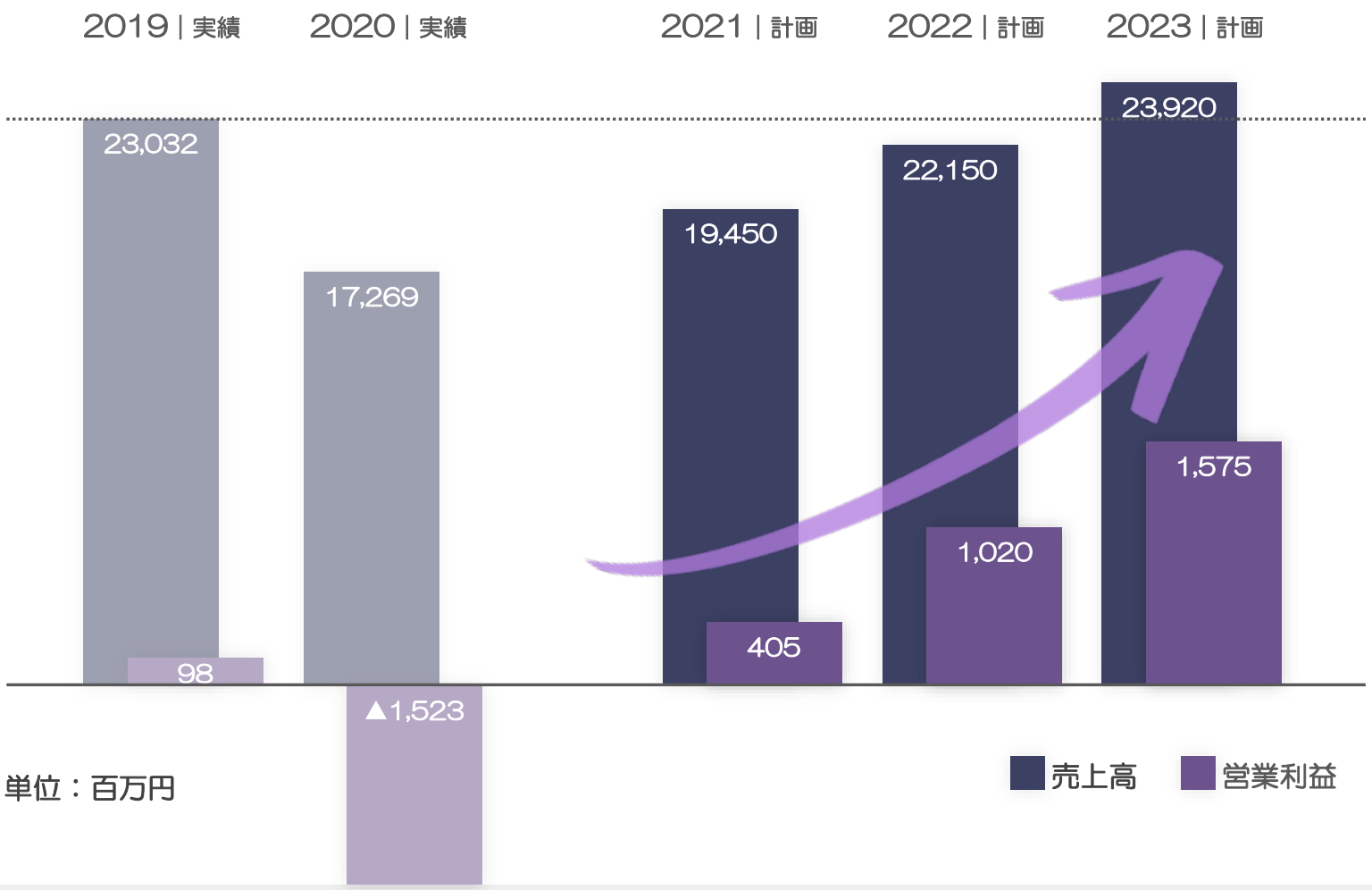
キーパーソン毎の
Producer 対応

Clients 1,500 社

KB 型
Key-person Based Model

amana

## 新中期経営計画｜数値計画



# 本日の説明内容

- 2020年12月期　業績説明
- 新中期経営計画概要｜2020年振り返り・2021年からの展望
- 2021年12月期　業績予想

# 本日の説明内容

- 2020年12月期　業績説明
- 新中期経営計画概要｜2020年振り返り・2021年からの展望
- 2021年12月期　業績予想

## 通期計画

単位：百万円

| | 2021年通期計画 |
|---|---|
| 売上高 | 19,450 |
| 営業利益 | 400 |
| 経常利益 | 280 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 160 |


amana