



平成27年3月2日

各位

会社名 株式会社 AOI Pro.  
代表者 代表取締役社長 中江 康人  
(コード番号 9607 東証第一部)  
問合せ先 代表取締役副社長 譲原 理  
(TEL. 03-3779-8000)

### 中期経営計画に関するお知らせ

当社は、2016年3月期から2020年3月期までの5ヵ年の中期経営計画を策定いたしましたので、別紙のとおりお知らせいたします。

以上

**中期経営計画2019**  
**2016年3月期～2020年3月期**

---

**2015年3月**  
株式会社 AOI Pro.

CREATIVE ALLIANCE  
**AOI Pro.**

## 1. 中期経営計画2014

- ・事業戦略×キーワード
- ・総括
- ・中期経営計画2014の成果
- ・計画最終年度の業績予想

## 2. 環境認識

- ・広告市場動向とメディア環境の変化
- ・動画広告市場の動向
- ・動画コンテンツマーケティング

## 3. 経営戦略

- ・経営課題
- ・中期経営計画2019基本コンセプト
- ・新たな強みを創造するための経営戦略
- ・成長イメージ
- ・新コーポレートタグライン
- ・数値目標
- ・配当政策

# **1. 中期経営計画2014**

## **2. 環境認識**

## **3. 経営戦略**

はじめに、2012年4月から取り組んでいる中期経営計画2014とその成果についてご説明いたします。

3つの事業戦略

1. 主力であるテレビCM、WEBコンテンツ等広告映像制作における業界シェア拡大のための、営業力・技術力強化とクロスメディアに対応できる人材・グループ会社の育成
2. これまで培ってきた映像制作に関するノウハウをフル活用することによるビジネス領域の拡大
3. われわれの財産である創造力を異業種とコラボレーションさせることで生まれる新規ビジネスの開発

6つのキーワード

創造力	テクノロジー	コミュニケーションデザイン
グローバル	グループ連携	M&A/アライアンス

中期経営計画2014は、「3つの事業戦略」と「6つのキーワード」を基本として作成いたしました。

テレビCM制作を軸とした既存ビジネスの強みに加え、需要が拡大しているデジタル領域や海外展開など新たなビジネスの展開による強みをグループとして創造し、その相乗効果を発揮することで市場の伸びを上回る成長を目指してまいりました。

## 成長要因

1. 主力であるテレビCMを中心に  
広告映像制作が拡大
2. デジタル領域<sup>※</sup>が伸長  
※デジタル領域：インターネットを通じて流通するコンテンツ制作に関連する事業領域
3. グローバル展開（AOI ASIA）の  
基盤が整う
4. グループ連携の推進

中期経営計画2014 連結指標の達成状況

指標	目標	2015/3月期 予想
連結 売上高	300億円 (2017年/3月期)	290億
連結 営業利益	9.5% (2015年/3月期)	7.2%
連結 ROE	10.0% (2015年/3月期)	12.2%

© AOI Pro. Inc. All rights reserved.

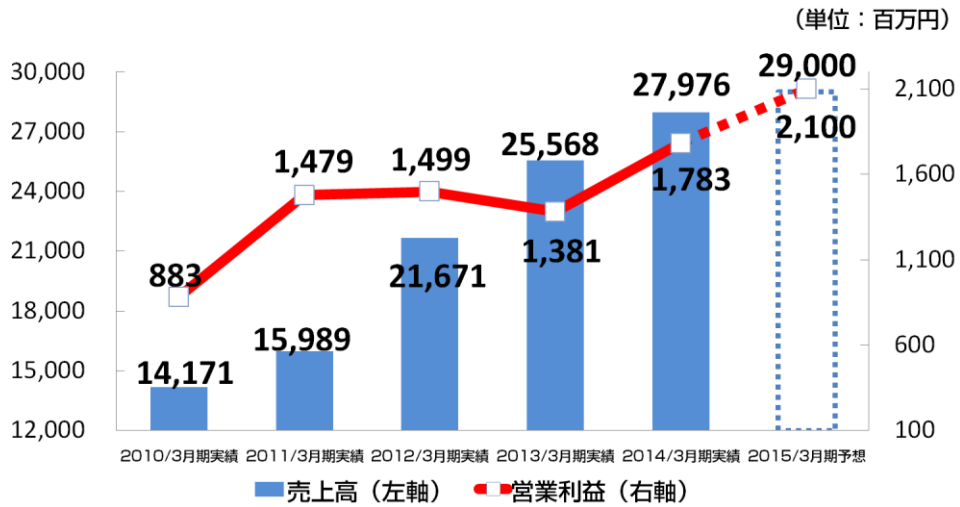
5

連結売上高は、2017年3月期に300億円を目標としておりましたが、主力の広告事業において、国内TVCM制作が好調であったことに加え、デジタル関連および海外事業の伸びも増収に貢献し、2015年3月期で290億円を見込んでおります。

利益面も、増収効果に加え、先行投資的な費用負担の一巡により伸びておりますが、連結営業利益率は、目標の9.5%に対し、7.2%と達成が難しい見込みとなりました。これは、既存の主力ビジネスである国内テレビCM制作の売上が想定以上に大きく伸びたことと、グループ拡大や人員増を前倒して進めたこと等によるものです。

連結ROEは、今期のメディア関連事業整理に伴う税額減少という一時的な増益要因もありますが、目標を達成する見込みです。

売上高と営業利益の推移



© AOI Pro. Inc. All rights reserved.

6

2014年3月期には、過去最高の売上高、営業利益、経常利益を更新いたしました。  
 2015年3月期も、売上高、営業利益、経常利益、当期純利益が過去最高を更新する見込みです。



## 中期経営計画2014の成果 ③

AOI Pro.

### M&Aを活用したデジタルの強化・再編

2011年	子会社化	<b>BA</b>	コーポレートコミュニケーション
	投資	<small>シーマーティービー</small> <b>CMerTV</b>	動画CM配信プラットフォーム
2013年	再編	<b>AOI Pro.</b>	コミュニケーションデザイン
2014年	グループ化	<i>nakamino</i>	動画プラットフォームの効果測定/運用
2015年	投資	 <b>gumi ventures</b>	モバイルエンタテインメント領域に特化したファンド
	投資	<b>ALL BLUE</b>	アジア地域でのコンテンツマーケティング

© AOI Pro. Inc. All rights reserved.

7

従来の広告映像制作事業に加え、増加するインターネットを中心とするデジタルメディアへ対応するため、M&Aを活用し、デジタル領域に対応する部門の再編、強化を行って参りました。

2014年に、当社の主力である広告映像制作事業と隣接する領域の中でも特に有望なコンテンツマーケティング系の事業領域を得意としているナカミノ株式会社をグループ化いたしました。

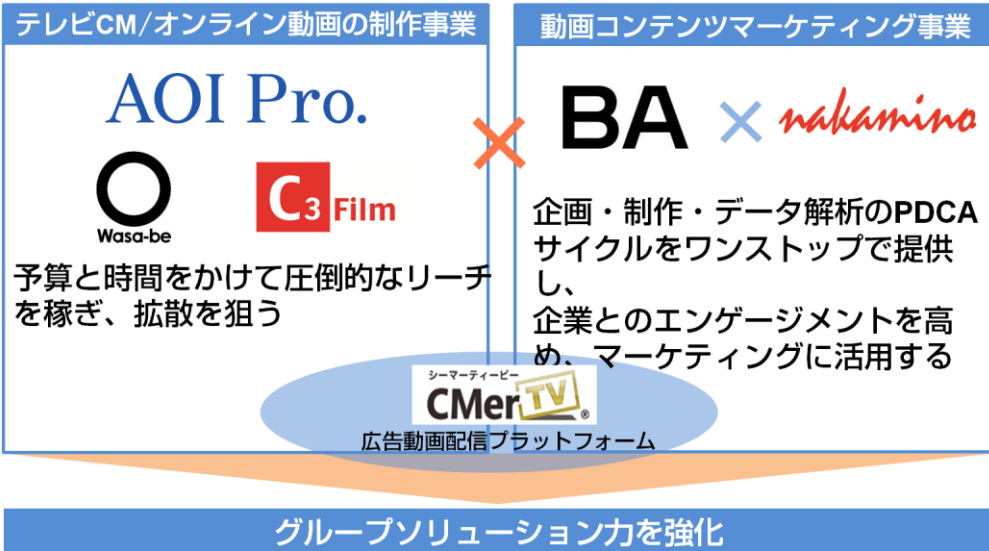
2015年には、オンライン動画コンテンツマーケティング関連情報の入手、そうした企業とのリレーション強化が図れるとともに、AOIグループへの相乗効果を狙い、今後成長が期待されるスマートフォンなどモバイルエンタテインメント領域に特化したファンド“gumi ventures”2号ファンドへ出資いたしました。

また、クールジャパンコンテンツを軸に、アジア地域でコンテンツマーケティングを展開するとともに、インターネットを活用したグローバルなIP事業のノウハウを獲得するため、株式会社博報堂DYメディアパートナーズの子会社である「ALL BLUE」への出資・協業を強化いたしました。

## 中期経営計画2014の成果 ④

AOI Pro.

テレビCMおよびWEB動画の制作事業×動画コンテンツマーケティング事業の本格展開に向けたグループソリューション力を強化

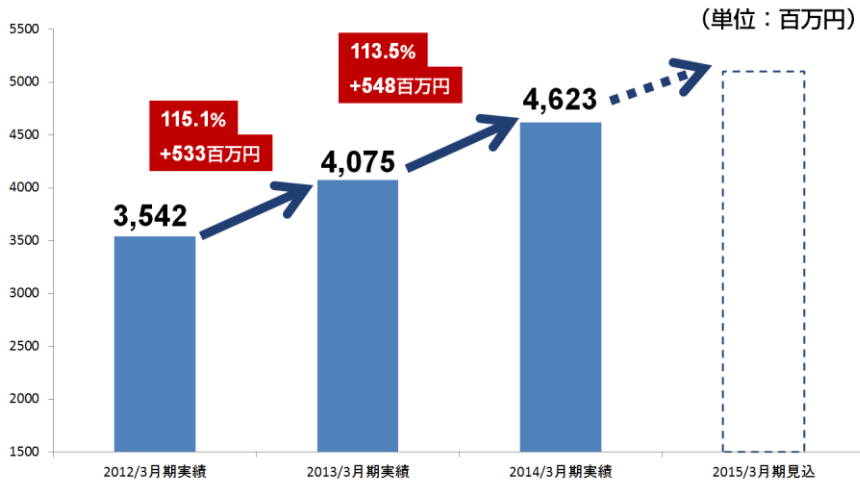


© AOI Pro. Inc. All rights reserved.

8

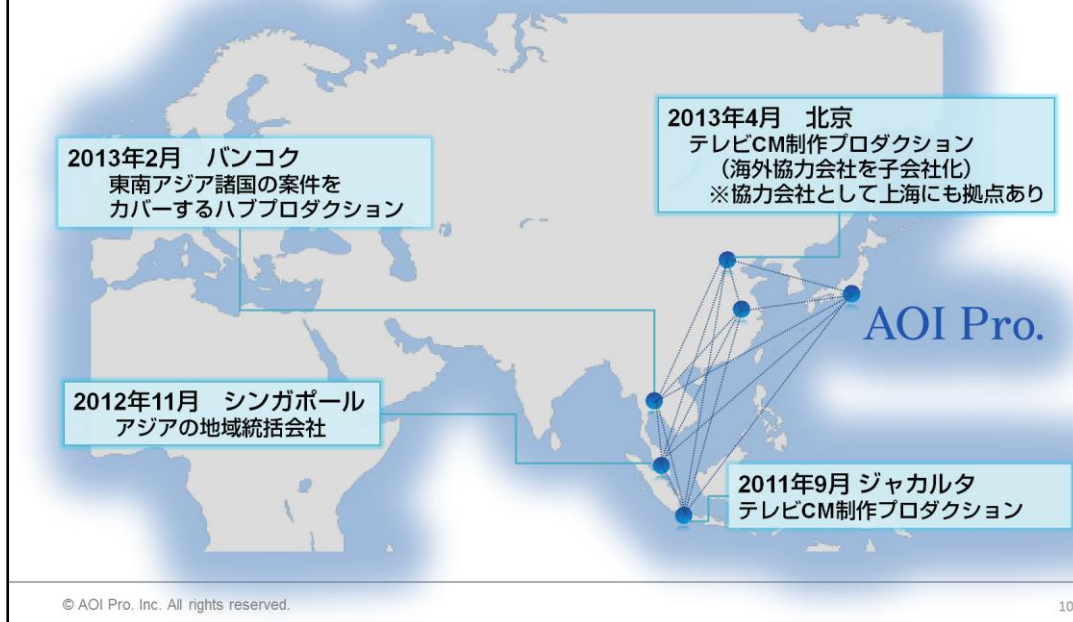
テレビCM、オンライン動画を中心とする広告映像制作の強みを生かし、マーケティングソリューションの一つとして動画コンテンツマーケティング事業に、新たに取り組みました。

「CM作品以外の映像・WEB制作等」の連結売上高推移  
 デジタル部門の再編・強化によりWEB動画制作を含むデジタル関連売上が増加



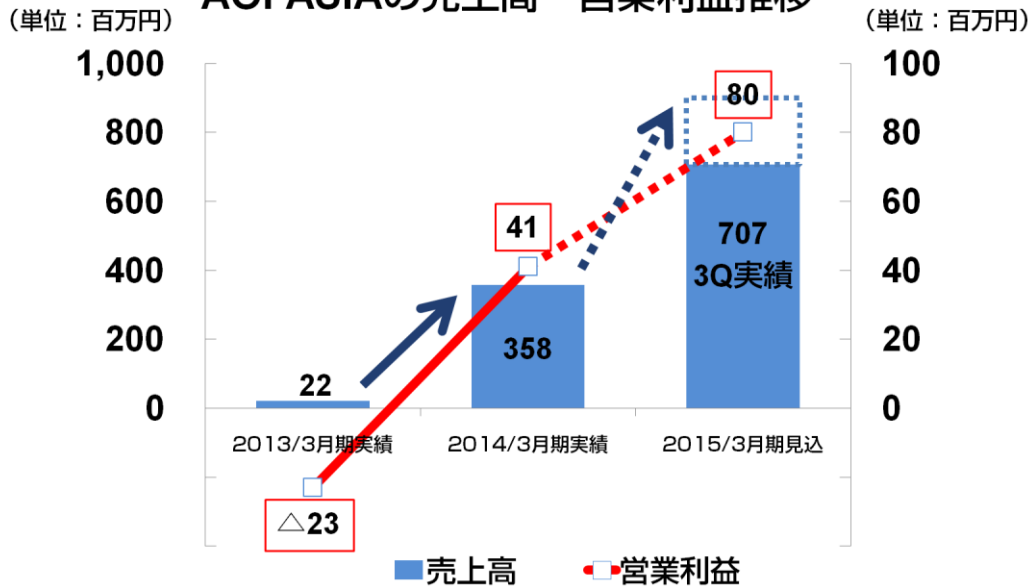
CM以外の広告映像・デジタルコンテンツ・映画・TV番組・ミュージックビデオ等の売上となります。

アジアでのネットワーク構築



2011年9月ジャカルタへの現地法人設立をスタートとして、海外の各拠点を線として結ぶ体制を構築、東南アジアを中心とする海外戦略を推進致しました。  
2013年4月には「北京葵友広告有限公司」を株式取得により子会社化し、ネットワークをより充実させました。

AOI ASIAの売上高・営業利益推移

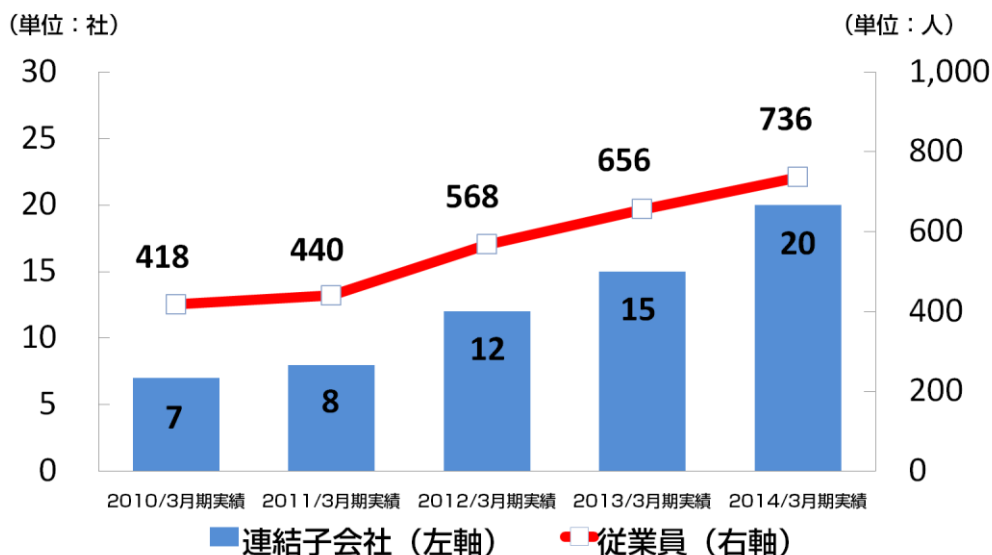


© AOI Pro. Inc. All rights reserved.

11

バンコク・北京拠点の設立により売上が大幅に拡大し、黒字化致しました。  
 ASEAN各国の経済成長に伴い、2015年3月期も増加を見込んでおります。  
 日系クライアントの広告動画制作ニーズは高まる傾向にあります。

従業員数とグループ社数の推移



© AOI Pro. Inc. All rights reserved.

12

過去5期におけるグループ全社の従業員数と連結子会社数の推移です。

従業員数は76%増の736名となっております。

連結子会社は国内7社から国内12社、海外8社の20社へと増加しており、グループとして提供できるソリューションが充実してきております。

グループ各社が単独でサービス、ソリューションを提供するだけでなく、グループ各社で連携を図ることで、サービス、ソリューションの質を向上させております。

## 計画最終年度の業績予想

AOI Pro.

(単位：百万円、%)

	2012/3月期 実績	2015/3月期 見込	伸率
売上高	21,671	2,900	33.8%
営業利益	1,499	2,100	40.1%
(営業利益率)	(6.9)%	(7.2)%	
経常利益	1,454	2,000	37.6%
当期純利益	674	1,300	92.9%

© AOI Pro. Inc. All rights reserved.

13

売上高はこの3年間で73億2900万円の増加、営業利益は6億100万円の増加となりました。引き続き好調な広告制作事業に加えて、デジタル関連および海外事業の伸長、グループ連携の推進が増収に寄与する見込みです。

1. 中期経営計画2014

**2. 環境認識**

3. 経営戦略

次に当社グループの環境認識をご説明いたします。



広告市場動向	メディア環境の変化
<p>1. 日本の総広告費は3年連続で増加、成長軌道へ、TVCM制作費も増加 (2013年 2,147億円 前年比7.9%増) (2014年 2,170億円 前年比1.1%増)</p> <p>2. インターネット広告費は2005年以降継続して増加 インターネット広告制作費も増加 (2013年 2,178億円 前年比6.2%増) (2014年 2,274億円 前年比4.4%増)</p> <p>3. 世界の総広告費 (2014年～2017年) 毎年+4%、アジアは毎年+5% (1,2:電通、3:eMarkter等の発表より当社調べ)</p>	<p><b>メディアの多様化</b></p> <p>4マス<sup>※</sup> + ネットを中心としたデジタルメディア ※4マス=テレビ、新聞、雑誌、ラジオ</p> <p><b>デバイスの多様化</b></p> <p>テレビ + スマホ、タブレット、デジタルサイネージ等</p>

広告市場は拡大傾向にあり、テレビCM、インターネット共に制作費は堅調に推移  
デバイスの多様化により、ネットを中心に映像へのニーズは高まっている

日本の広告市場は2013年の5兆9762億円から2014年の6兆1522億円へ前年比102.9%増加しており、3年連続で前回実績を上回っております。

主力であるTVCM制作市場も2013年2,147億円、2014年2,170億円となり、それぞれ前年比107.9%、101.1%増加と堅調に推移しております。

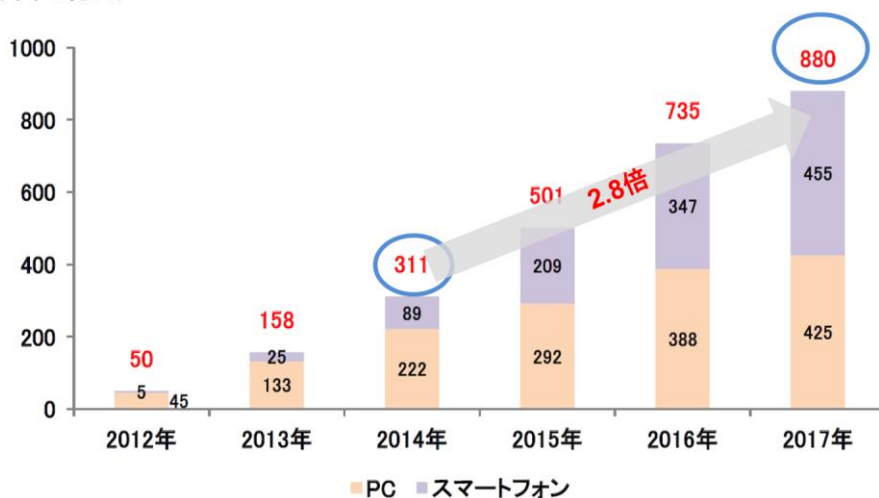
インターネット広告費（媒体費+広告制作費）は2013年9,381億円（前年比108.1%）、2014年1兆519億円（前年比112.1%）となり、初めて1兆億円を突破しております。

特に新興領域である運用型広告は2013年4,122億円（前年比121.6%）、2014年5,106億円（前年比123.9%）と高い伸びを示しております。

インターネット広告制作費についても、2013年2,178億円（前年比106.2%）、2014年2,274億円（前年比104.4%）と増加しております。

【動画広告市場規模推計・予測<デバイス別>(2012年-2017年)】

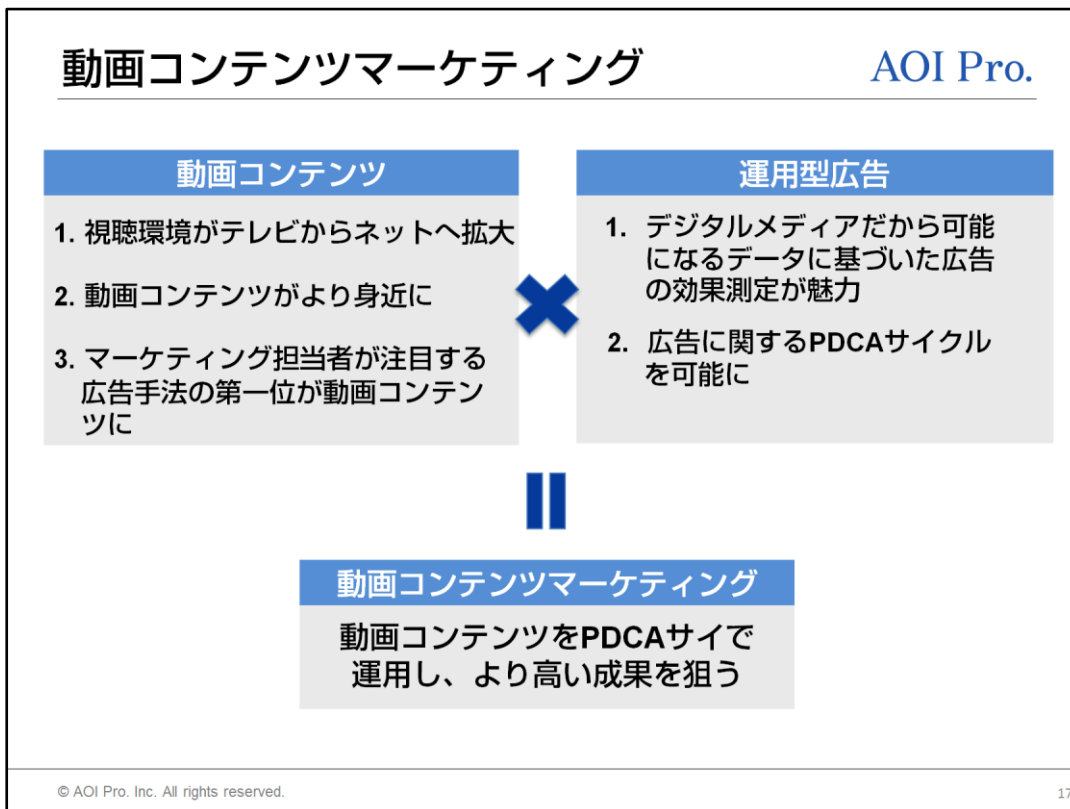
(単位:億円)



〈サイバーエージェント / シード・プランニング調べ〉  
Copyright © CyberAgent, Inc. All Rights Reserved.

好調な広告市場において、AOI Pro.グループの主力事業である動画広告市場は特に高い成長が期待されます。

2014年度の311億円から2017年の880億円へと約2.8倍の成長が見込まれております。配信先は、スマートフォンの比率が年々高まっていく見込みです。



## <動画コンテンツ>

(1) インターネットの普及と高速化や、主要キー局が見逃し視聴サービスを開始するなどの動画配信サイトのコンテンツの充実により、動画コンテンツを視聴するメディアが、テレビからインターネットへと拡大してきています。

(2) LTEの普及やスマホ、タブレットの大画面、高画質化により、スマートフォンやタブレットでの動画視聴が身近になっています。ある調査では、約8割の人がスマホで動画サービスを視聴したことがあり、半数以上の人週に1回以上利用していると回答しています。また、YouTubeやニコニコ動画などの動画共有サイトや、レンタルショップやテレビ局が運営する動画配信サイトなど、インターネット上で動画コンテンツを視聴、配信するサービスが増加し、ネット上での動画視聴が当たり前になってきています。

(3) 企業がプロモーション目的で制作した様々な趣向を凝らした動画が世界中でシェアされ、再生回数が1週間で数十万回を突破するような動画が次々と生まれています。バイラルマーケティングの主役として「バイラル動画」という言葉が当たり前になってきています。

## <運用型広告>

従来運用型広告は主に検索連動広告や一部のアドネットワークを意味していました。ターゲットの反応を考慮しながら広告に関してPDCAサイクルを回し「運用」します。

## <動画コンテンツマーケティング>

動画コンテンツの普及に伴い、従来の運用型広告の手法を動画コンテンツに適用する「動画コンテンツマーケティング」を成長分野と捕らえております。

今後は制作、公開し、バイラルを狙うだけでなく、動画コンテンツを運用するフェーズが本格的に始まります。

1. 中期経営計画2014
2. 環境認識
- 3. 経営戦略**

今後5年間における当社グループの経営戦略をご説明いたします。

### 動画コンテンツマーケティング事業推進に向けた 早期の体制構築

- 2年でビジネスモデルを確立するためのパラダイムシフトの推進
- 組織立ち上げ、チームビルディング、アライアンス / 投資

### 組織力のレベルアップ

- ビジネスの多様化に対応するグループヒューマンリソースマネジメントの強化
- 効率的なマネジメントシステム（基幹、管理会計、ワークフロー等）への投資

#### <動画コンテンツマーケティング事業推進に向けた早期の体制構築>

今後、新たなビジネス領域に挑戦していくため、ビジネスモデルを検討、構築、実行する体制構築が重要な課題となります。

また、取り組みに関する検証、効果測定のプロセスも仕組み化する必要があります。

このようなノウハウを集積するためのチーム、体制の構築を目指します。

中でも広告映像制作で培ってきた当社の強みを活かせる動画コンテンツマーケティングの推進体制は特に重要な課題です。

#### <組織のレベルアップ>

多様化するビジネスに挑戦するためには、事業を支える強力な組織基盤が必要となってきます。

特にグループとして、人材に関する投資を積極的に行ってまいります。

また、基幹システム、管理会計、ワークフロー等、業務効率化に有効と思われる分野へも投資を行ってまいります。

### 新たな強みの創造とそれを支える基本コンセプト

1. テレビCMを中心とする広告映像制作のさらなる拡大
2. 「データベーシック & ヒューマンドリブン」なクリエイティブソリューション力をグループで強化
3. 地域・メディア・コンテンツのさらなる  
“NO BORDERS” 推進
4. 人材育成・業務効率化（IT関連）への積極的な投資

新しい中期経営計画では、従来の広告映像制作事業に加え、動画コンテンツマーケティング事業を強化すべく4つの基本コンセプトを掲げてまいります。

### テレビCMを中心とする広告映像制作のさらなる拡大

- AOI Pro.グループのコア事業となっている広告映像制作事業については、大手集中が進む中でさらなるシェアアップを図る。
- テレビCM制作で培ったノウハウをWEBを中心に他メディアでの動画制作に活用。

### 「データベーシック & ヒューマンドリブン」なクリエイティブソリューション力をグループで強化

- テレビCMおよびWEBムービーの制作事業で培ったノウハウを活用し、動画コンテンツマーケティング事業を新たに展開。
- 多様なメディア/コンテンツ領域に渡る企業アライアンスと合わせ、両事業の組み合わせによるソリューションの開発・提案力を強化。

当社グループのコア事業であるテレビCMを中心とする広告映像制作は、グループとしてのワンストップでの対応力やコンプライアンス・情報管理体制の整備等を理由に大手集中が進む中で、デジタル領域やグローバルへの対応力を強みとして、さらなるシェアアップを図ります。テレビCMという高品質な映像制作で培ったノウハウを今後はWEB動画など、TV以外のメディア用動画にも活用してまいります。

今後取り組んでいくマーケティングソリューション領域の第一歩として、映像という当社の強みを活かせる「動画コンテンツマーケティング事業」を推進します。データだけではなく、そこに人間ならではの視点を加えるためのソリューションを提供することが重要なテーマとなります。

### 地域・メディア・コンテンツ領域の さらなる”NO BORDERS”推進

- 基盤が整ったAOI ASIAを“NO BORDERS”なソリューション展開・事業展開のためのプラットフォームへと進化

### 人材育成・業務効率化（IT関連）への積極的な投資

- 既存事業のより一層の強化だけでなく、新たな強みを創造するために必要となる人材育成・業務効率化（IT関連）への積極的な投資を推進し、組織力を向上

これまで3年かけて基盤を整えてきた北京・ジャカルタ・バンコク等のアジア拠点をベースに、日本国内や従来型のメディア・コンテンツ領域にとどまらず、海外やデジタル領域を含めた境界なきソリューション展開・事業展開が可能なプラットフォームへと進化させていく方針です。

従来の広告映像制作に適した評価制度に加え、新たな展開に伴い必要となる人材に適した評価制度を構築いたします。

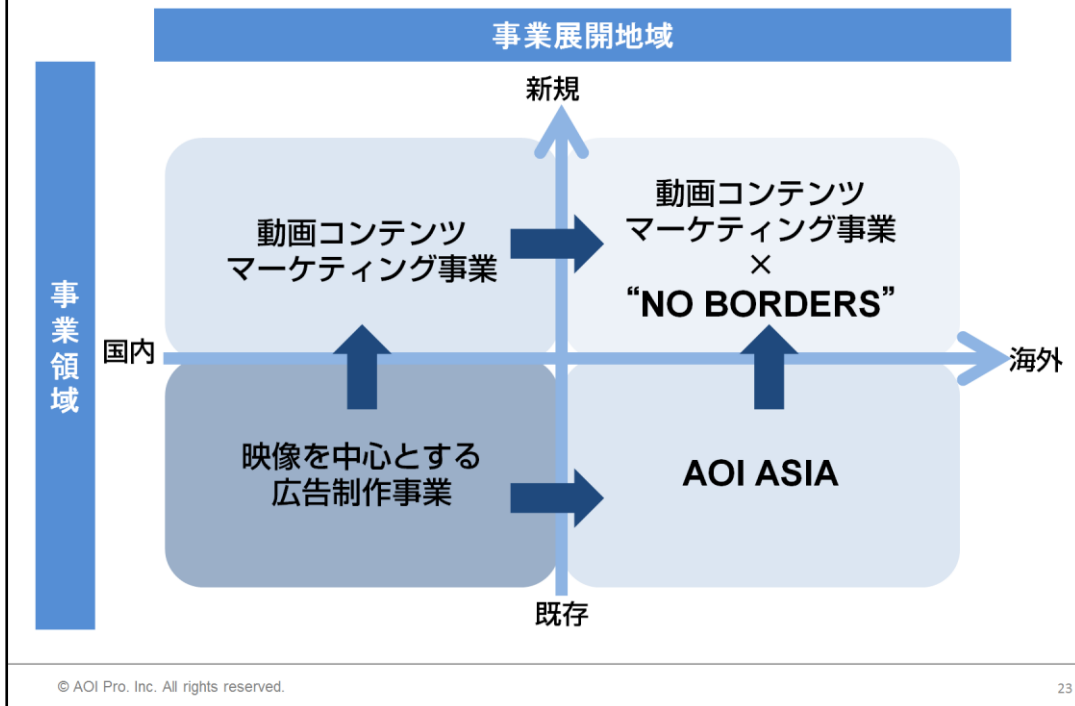
人材の育成に関しては、グループ内で多様なキャリアプランが描けるようにしていく計画でございます。

また、社内の業務効率化を業務設計、またそれを支えるインフラ両面から改善してまいります。



# 成長イメージ ①

AOI Pro.

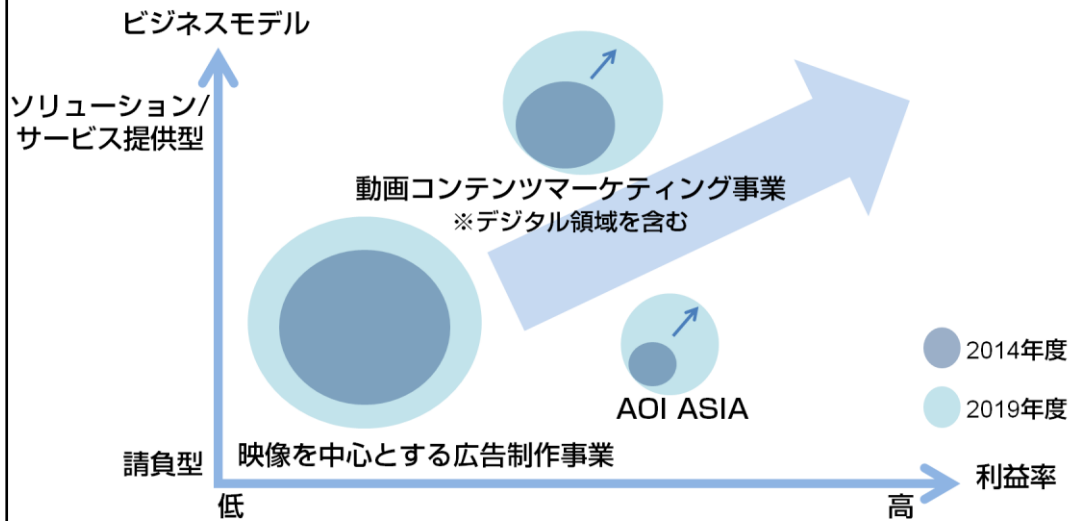


従来のコア事業である「広告制作事業」を、ASIA各拠点においてさらに拡大していきます。国内では、新たな事業領域である「動画コンテンツマーケティング事業」を推進します。加えて、この事業については、同時並行的にASIA各拠点にも展開していく考えです。

## 成長イメージ ②

AOI Pro.

既存の映像を中心とする広告制作事業に加え、より利益率の高いソリューション提供型のビジネスモデルも拡大



© AOI Pro. Inc. All rights reserved.

24

「広告制作事業」については、従来の延長線上で、安定的に収益を確保しつつ、オーガニックな成長を目指します。

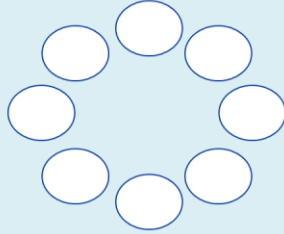
一方で、「動画コンテンツマーケティング事業」と「AOI ASIA」については、他社との提携やM&A等を積極的に活用しつつ、より利益率の高いソリューション提供型のビジネスモデルの拡大を目指します。

これらにより、全体として、「売上の拡大」と「利益率の向上」のバランスのとれた成長を目指します。

# 新コーポレートタグライン

AOI Pro.

多様なアライアンスパートナーの  
最先端データ技術/マーケティング力



AOI Pro.グループの  
映像を中心とするソリューション

AOI Pro.



CREATIVE ALLIANCE  
AOI Pro.



## CREATIVE ALLIANCE

もはや、CREATIVEは表現のみを指す言葉ではありません。|  
表現と生活者をつなぎ合わせる仕組みや  
テクノロジーなどを含めた総体を表す言葉となっています。

AOI Pro.は、様々なプロフェッショナルとの  
ALLIANCEを進めることで時代が要求する、  
次のCREATIVEをプロデュースしていきます。  
“CREATIVE ALLIANCE”は“CREATIVE NATIVE”をさらに発展させた  
コーポレートタグラインであり、新しい経営方針です。

そこに制約はありません。  
360°全方位の出会いが自分たちにもALLIANCE企業にも、  
新しい可能性、新しい収益モデルをもたらすでしょう。

今後AOI Pro.は広告業界、そして業界の枠すら越え、  
これまでより力強いパートナーとして皆様の発展に寄与してまいります。

**AOI Pro.**

指標	目標 (2020年3月期)
連結 売上高	<b>500億円</b>
連結 営業利益率	<b>10.0%</b>
連結 ROE	<b>12.0%以上</b>

## 〈利益配分の基本方針〉

- 経営基盤と財務体質の強化を図るとともに、株主の皆様に積極的、かつ継続的に利益還元を行う方針
- 配当に関しては今後の収益予想を踏まえ、当面以下のとおり実施
  - ① 配当性向 30%以上
  - ② 1株当たり年10円以上

## 〈配当実績・予定〉

2015/3月期 (予定)：・記念配当を含まず、前期比1円増配の年間24円を予定

	2011/3月期	2012/3月期	2013/3月期	2014/3月期	2015/3月期
	実績	実績	実績	実績	予定※
1株当たり当期純利益	30.43円	56.88円	26.15円	53.90円	106.20円
1株当たり配当金	20円	20円	23円	23円	24円
配当性向 (連結ベース)	65.7%	35.2%	88.0%	42.7%	22.6%

- ※ なお、資本効率の向上、機動的な資本政策遂行の一環として、次のとおり自己株式の取得を行うこととしている
- ・取得し得る株式の総数：100,000株（上限）〈発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合：0.8%〉
  - ・株式の取得価額の総額：100百万円（上限）
  - ・取得期間：平成27年3月3日～平成27年9月30日

当資料には、当社の計画と見通しを反映した将来予想に関する記述を含んでおります。

かかる将来予想に関する記述は、当社が現時点で入手可能な情報を基にした予想値であり、これらは経済環境、競争状況、新サービスの成否等、不確実な要因の影響を受けます。

従いまして、実際の業績はこの資料に記載されている将来予想に関する記述とは大きく異なる場合があることをご承知おきください。

また当社は、この資料の開示後において、かかる将来予想に関する記述を更新して義務を負うものではありません。