

ReBORN 東北新社

～3Dの考える東北新社の企業価値向上策:事業編(更新版)～

2024年6月



人の力を、新社の力に。

Section 1：経営改革戦略の策定に向けた、東北新社の付加価値の再確認

東北新社の事業内容

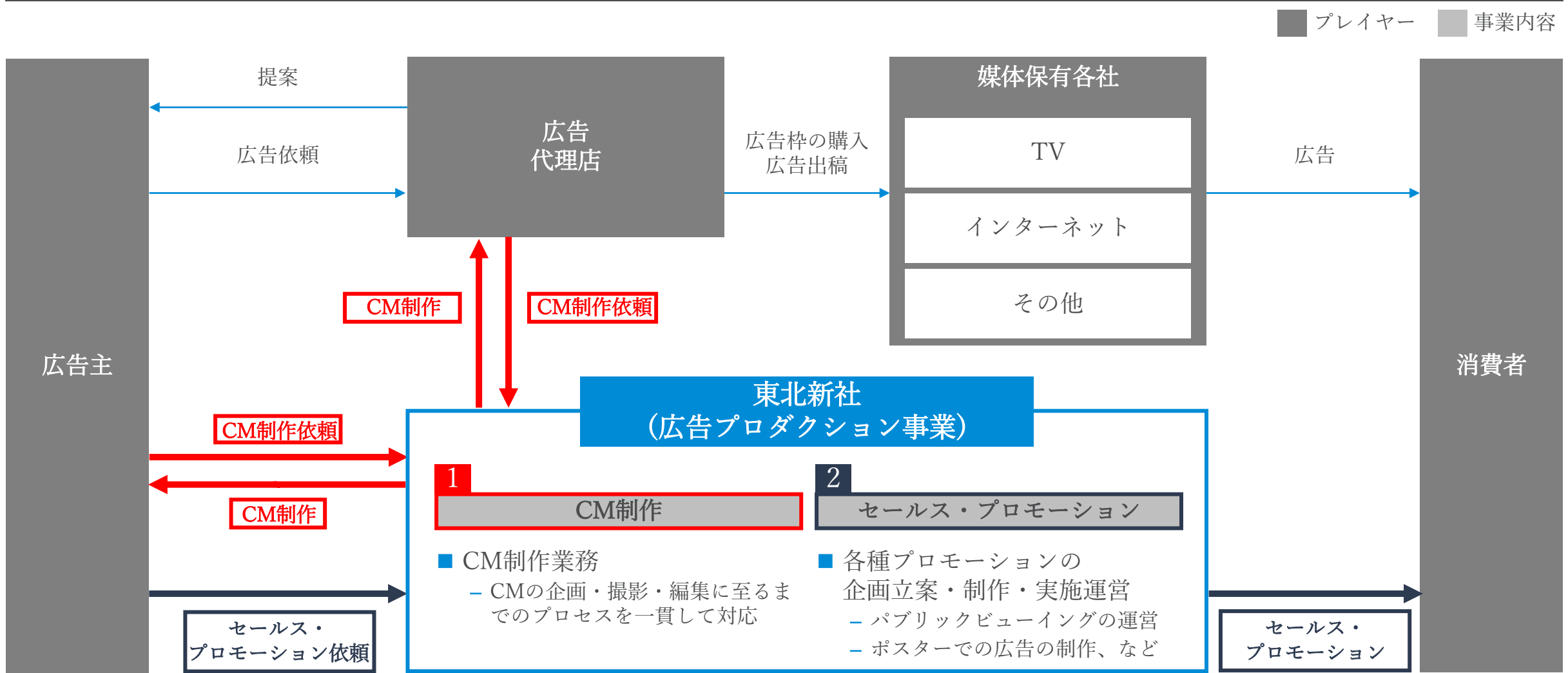
東北新社は主に4つの事業を営んでいます

主要事業		主な事業内容	概要		
映像制作			(単位：百万円)		
			事業詳細	売上高*1	営業利益*1
1	広告 プロダクション	CM制作	■ CMの企画・撮影・仮編集に至るまでのプロセスを一貫して対応 － TV CMとWEB CMどちらも対応	22,354	2,022
		セールス・ プロモーション業務	■ 各種プロモーションの企画立案・制作・実施運営 － パブリックビューイングの運営や ポスターでの広告の制作など	4,501	
2	コンテンツ プロダクション	デジタルプロダクション業務	■ 映像作品撮影後の色調整、映像・音声加工等の最終編集作業	5,327	1,157
		音響・字幕制作	■ 海外映画・ドラマ、ゲーム等の日本市場向け字幕・吹替制作	5,231	
		映画・番組制作	■ 映画やTV番組などの映像コンテンツの企画・制作(仮編集まで)	2,931	
3	メディア	チャンネル運営	■ スターチャンネルをはじめとする衛星放送事業を運営(売却済)	2,598	1,176
		放送関連業務の 業務受託	■ 番組送出業務やモニタリングを受託	1,279	
4	プロパティ	ライセンス販売	■ 海外の他社開発IPのライセンスを買付け、日本国内でビジネスを展開	11,080	338
		TV配給	■ 映像コンテンツの購入・販売	3,486	

出典: 東北新社有価証券報告書
注1: 2023年3月期実績。なお主な事業内容別の売上高は、調整額は除く実績

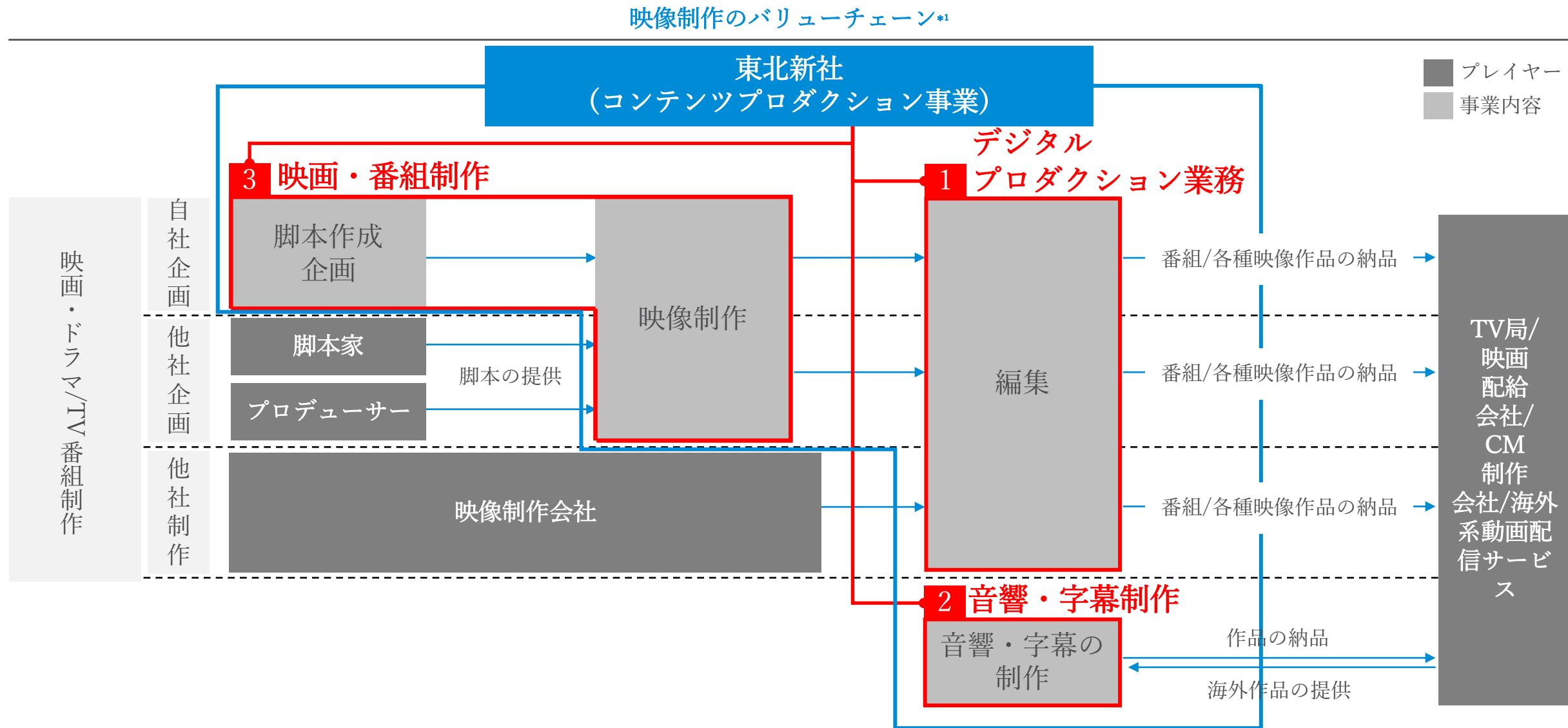
1 広告プロダクションは、広告代理店もしくは広告主直接からの依頼を受けて、TV等で流れるCMを制作することが主な業務です

広告プロダクション事業の主な商流^{※1}



出典: 東北新社HP
注1: 東北新社の広告プロダクション事業に関わらない市場の業務の流れについては簡略化している

2 コンテンツプロダクションは、映像制作に関わる3つの事業で構成されています



メディア事業^{*1}の業務内容



4 プロパティは、主に海外の他社開発IPのライセンス買付・日本展開、映画等への出資参画、また他社映像コンテンツの買付・販売を行なっています



出典: 東北新社IR・HP、東北新社 CHARACTERS NET
注1: 「プロパティ事業」は、世の中の一般的なIP創作と二次使用事業展開と若干異なり、東北新社では、海外IPの国内使用の肖像権や事業権の購買および海外映画・ドラマの国内配給権獲得を指す

東北新社は映像制作が競争力の源泉です

東北新社は主に4つの事業を営んでいます

再掲

主要事業	主な事業内容	概要			
映像制作	1 広告 プロダクション	CM制作	■ CMの企画・撮影・仮編集に至るまでのプロセスを一貫して対応 － TV CMとWEB CMどちらも対応	22,354	2,022
		セールス・ プロモーション業務	■ 各種プロモーションの企画立案・制作・実施運営 － パブリックビューイングの運営や ポスターでの広告の制作など	4,501	
	2 コンテンツ プロダクション	デジタルプロダクション業務	■ 映像作品撮影後の色調整、映像・音声加工等の最終編集作業	5,327	1,157
		音響・字幕制作	■ 海外映画・ドラマ、ゲーム等の日本市場向け字幕・吹替制作	5,231	
		映画・番組制作	■ 映画やTV番組などの映像コンテンツの企画・制作(仮編集まで)	2,931	
	3 メディア	チャンネル運営	■ スターチャンネルをはじめとする衛星放送事業を運営(売却済)	2,598	1,176
		放送関連業務の 業務受託	■ 番組送出業務やモニタリングを受託	1,279	
	4 プロパティ	ライセンス販売	■ 海外の他社開発IPのライセンスを買付け、日本国内でビジネスを展開	11,080	338
		TV配給	■ 映像コンテンツの購入・販売	3,486	

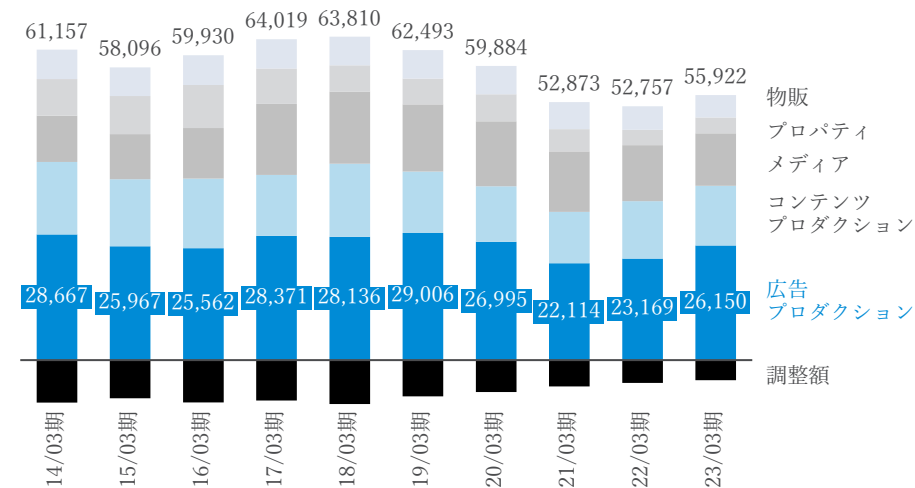
出典: 東北新社有価証券報告書
注1: 2023年3月期実績。なお主な事業内容別の売上高は、調整額は除く実績

「映像制作」に関連する広告プロダクション・コンテンツプロダクションが東北新社の売上・利益の大半を占めており、特に広告プロダクションは規模・安定性からも東北新社のコア事業であると言えます

広告プロダクション事業が売上・営業利益とも最大である

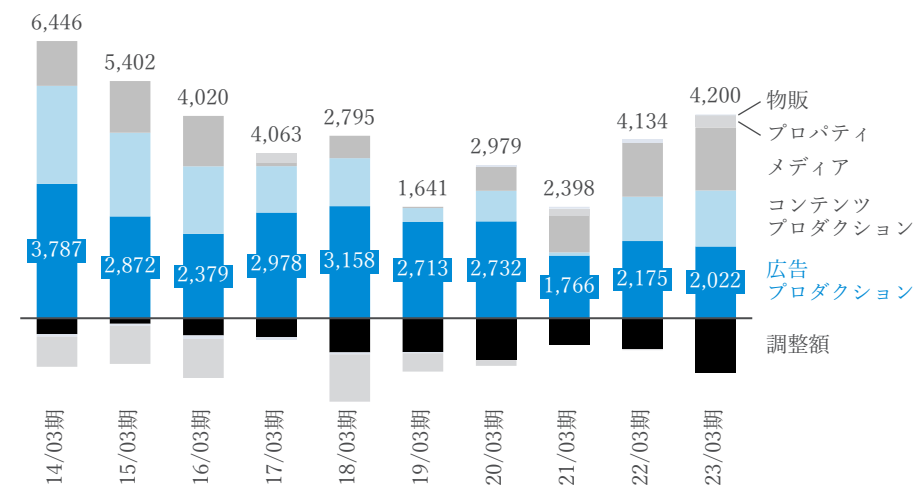
(単位：百万円)

セグメント別
売上高



(単位：百万円)

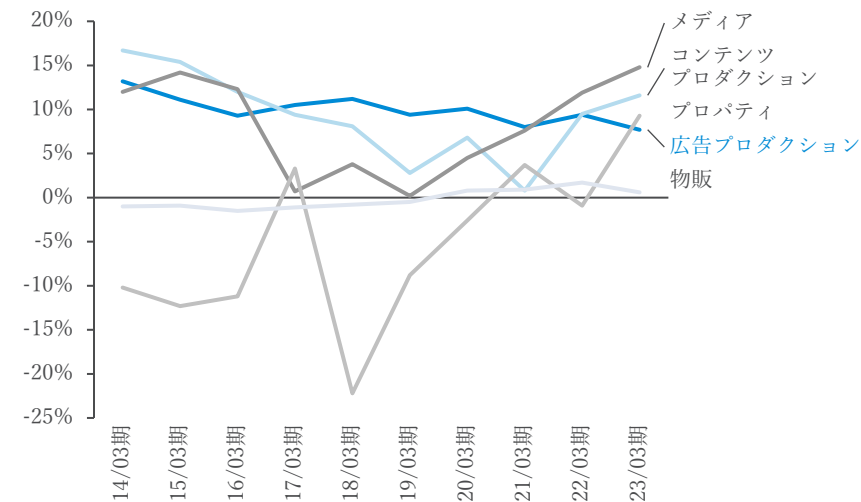
セグメント別
営業利益



広告プロダクション事業の収益性は高く安定している

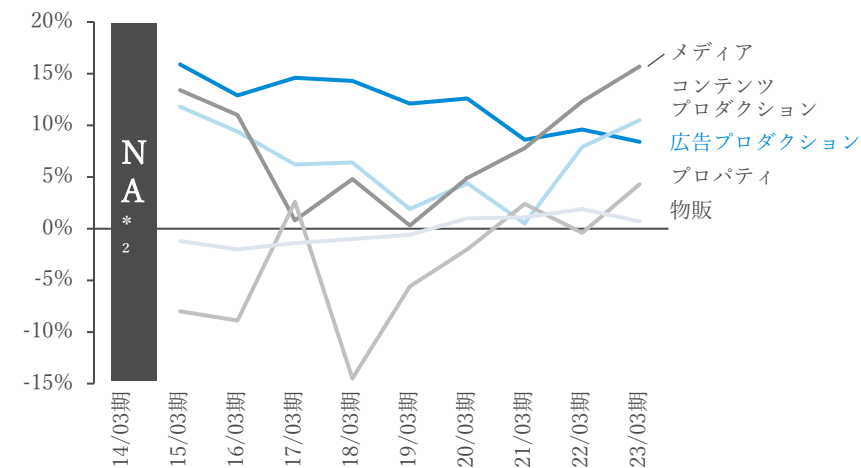
(単位：%)

セグメント別
営業利益率



(単位：%)

ROA*1
総資本利益率

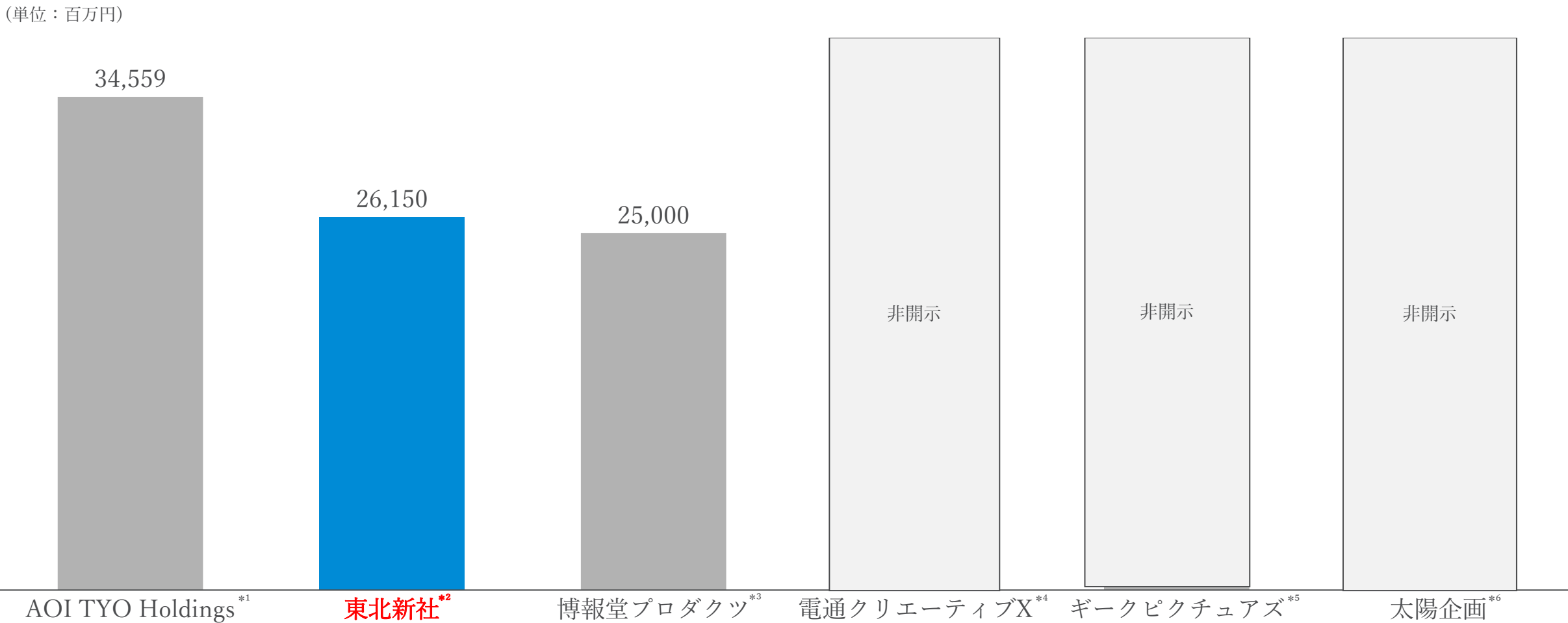


出典: 東北新社有価証券報告書、決算説明資料

注1: ROA=当期営業利益÷((前期末資産+当期末資産)÷2) 注2: 2014/03月期より事業セグメントの区分けを変更しているため2015/03月期より集計

コア事業である広告プロダクション事業は、業界内においてトップレベルの売上規模を誇ります

大手広告制作会社 広告プロダクション事業の売上高比較(推計)

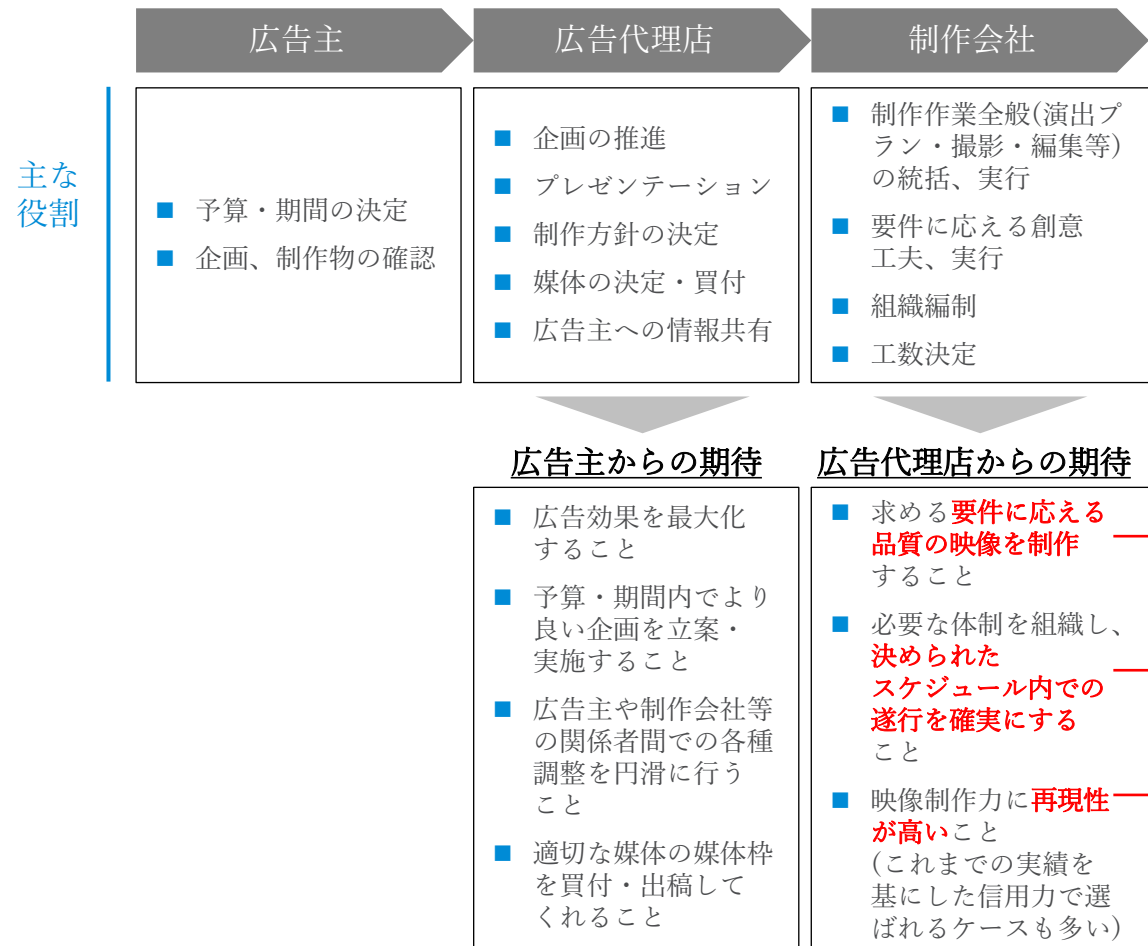


注1: AOI TYO Holdings決算資料より抜粋した19年12月期のTV CM制作事業売上高を基準に、東北新社のコロナ前後の売上高変化率を乗じて推計
注2: 23年3月期広告プロダクション事業売上高(東北新社有価証券報告書)
注3: ウェブサイト(「CM PRO(2023年3月時点」)より取得した年間CM制作本数の概数から推計した値

広告プロダクション事業が業界内において高いシェアを維持できているのは、
明確な競争優位性を有しているためです

①映像作品のクオリティ、②映像制作の組織力、③制作実績の3つ

東北新社は選定において重要視される3点について
明確なアドバンテージを有している



1 映像作品のクオリティ

- 国内外で数多くの著名賞を受賞してきた

“制作会社には、広告主の要求を具
現化できるだけの映像制作力・ク
オリティを期待していて、発注先選
定の重要な要素になる”

大手広告代理店関係者への
ヒアリングより抜粋
2023年11月27日

2 映像制作の組織力

- 組織力の基盤である従業員規模では業界2位を誇り、豊富なネットワークを有する
- 関係会社を多数抱え、必要な機能を一通貫で有する

“案件サイズが大きくなるほど、期間内に完遂できることや、制作会社自体のコネクションの多さが重要になる”

大手広告代理店関係者への
ヒアリングより抜粋
2023年11月9日

3 長年の制作実績

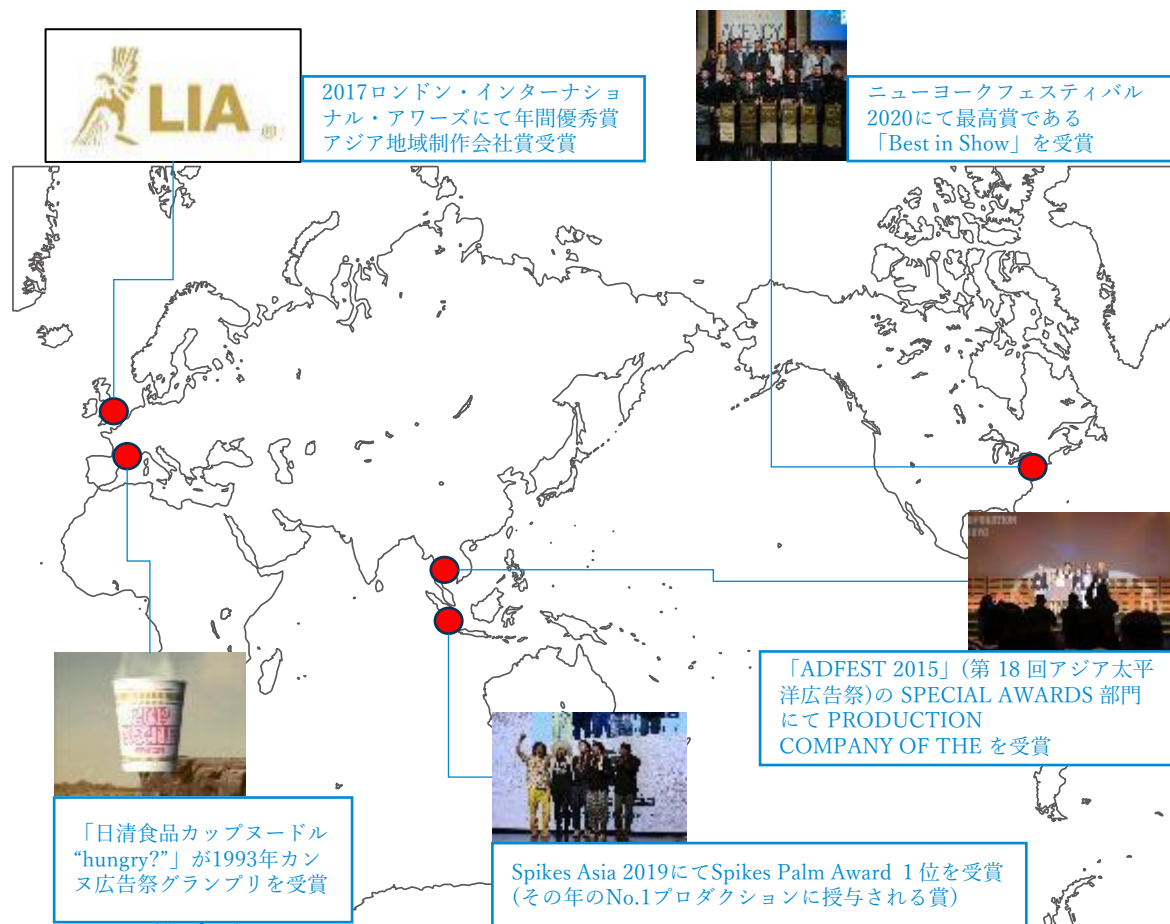
- 広告制作事業開始以来、
数々の著名な作品を
世に送り出してきた実績がある

“特殊案件などの場合、**過去の実績があるかどうか**も見られることが多く、信用力・再現性の基盤となる”

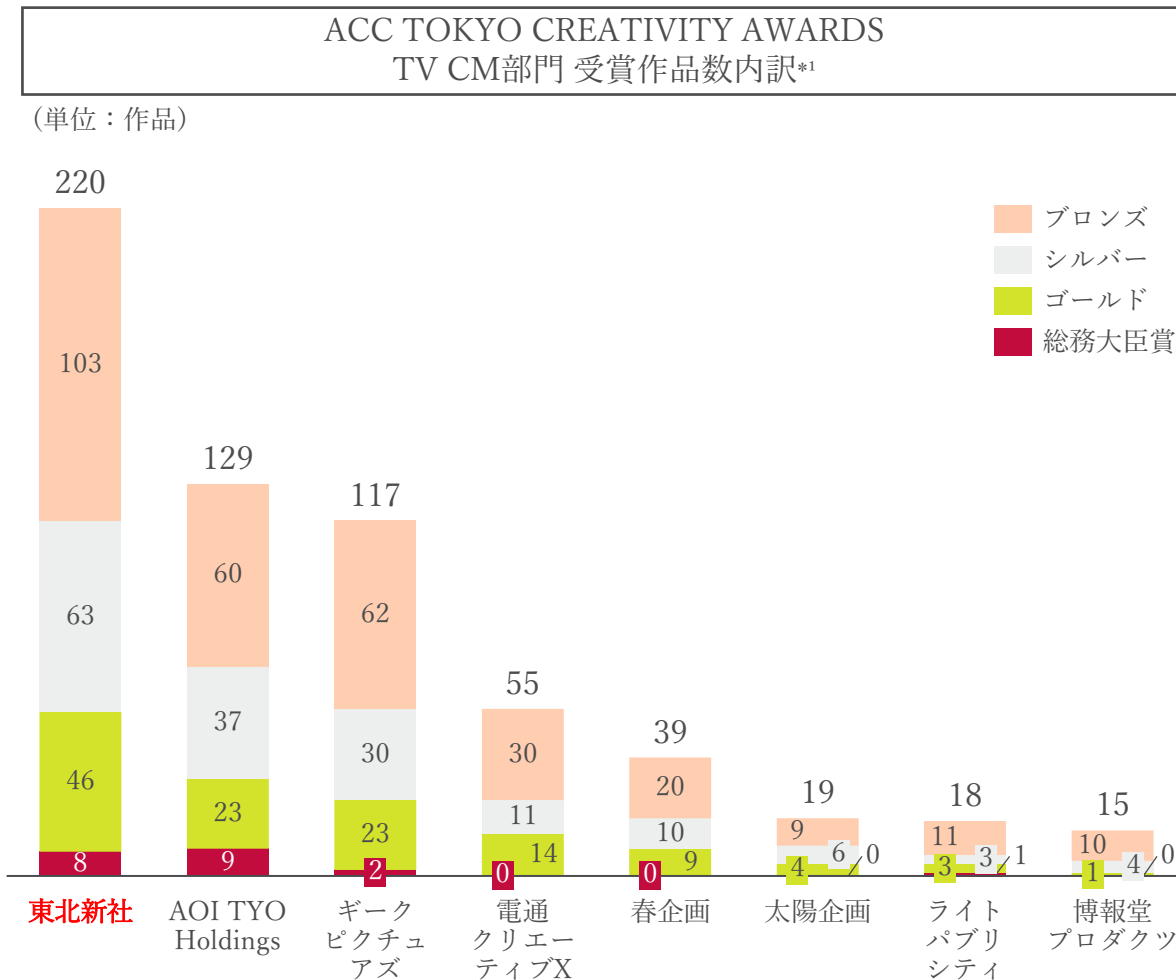
大手広告代理店関係者への
ヒアリングより抜粋
2023年11月9日

1 東北新社の映像作品のクオリティの高さは、国内外での数多くの受賞歴からも、疑いのないものといえます

東北新社はその映像制作のクオリティから
世界中で数多くの著名賞を受賞してきた



また、国内でも権威ある賞を継続して受賞してきた歴史がある

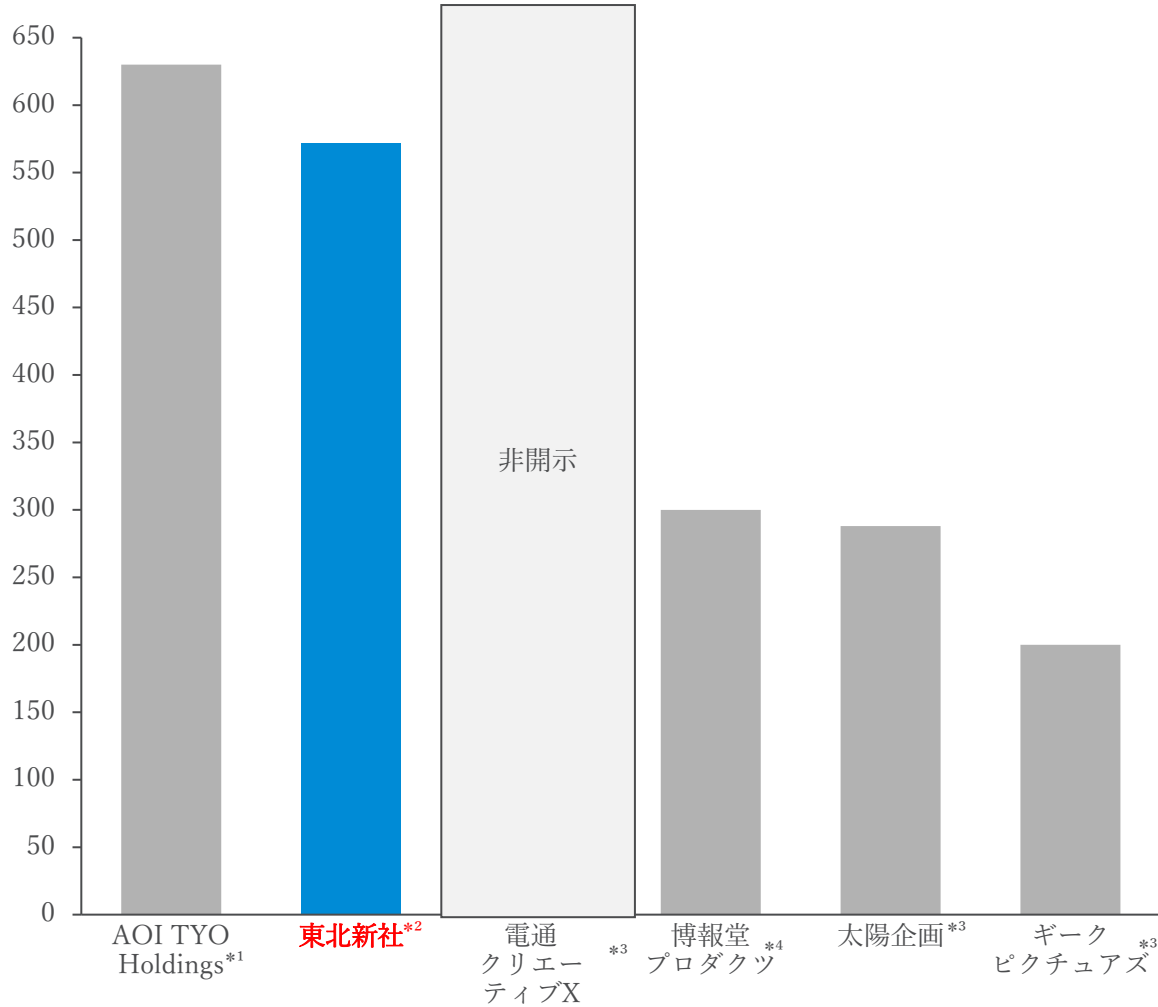


2

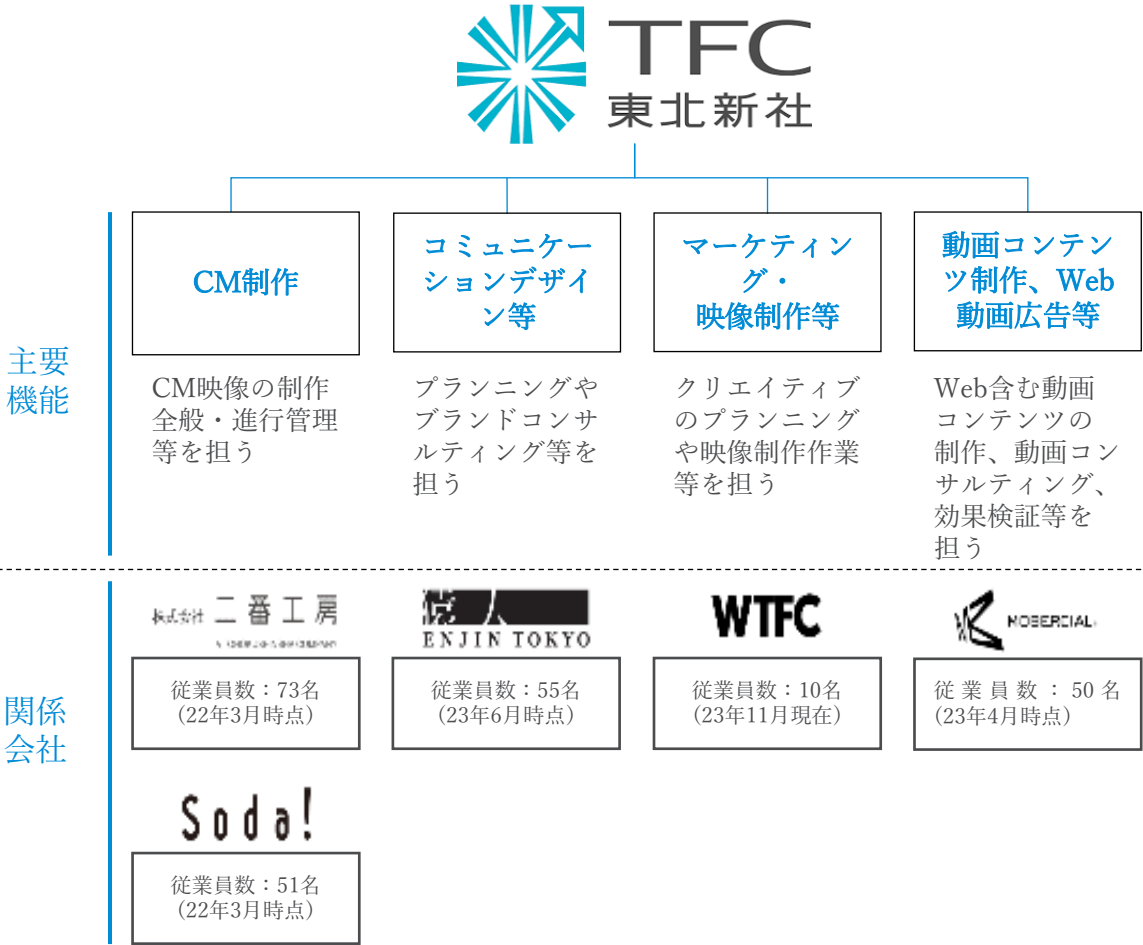
東北新社は業界2位の従業員数を誇る上、業界トップレベルのグループ制作力を有しており、
広告映像制作において高い組織力を有しています

従業員規模では業界2位を誇り、
トップレベルの組織力の基盤を有する

(単位：人)



広告プロダクション事業において関係会社を多数抱え、
広告制作に必要な機能を一通貫で有している



出典: 制作会社各社HP

注1: AOI Pro.とTYOの単純合算(各社HP会社概要) 注2: 広告プロダクション事業連結従業員数(東北新社有価証券報告書)

注4: ウェブサイトより抜粋したCM年間制作本数の概数を基準にCM制作事業の従業員数を推計

非開示

3 東北新社はTV CM制作を1964年に開始してから、約60年にわたって著名な広告作品を世に発信し続けており、制作実績は業界トップクラスです

1964年にTV CM制作を開始して以来、継続して著名な作品の数々を世に発信してきた

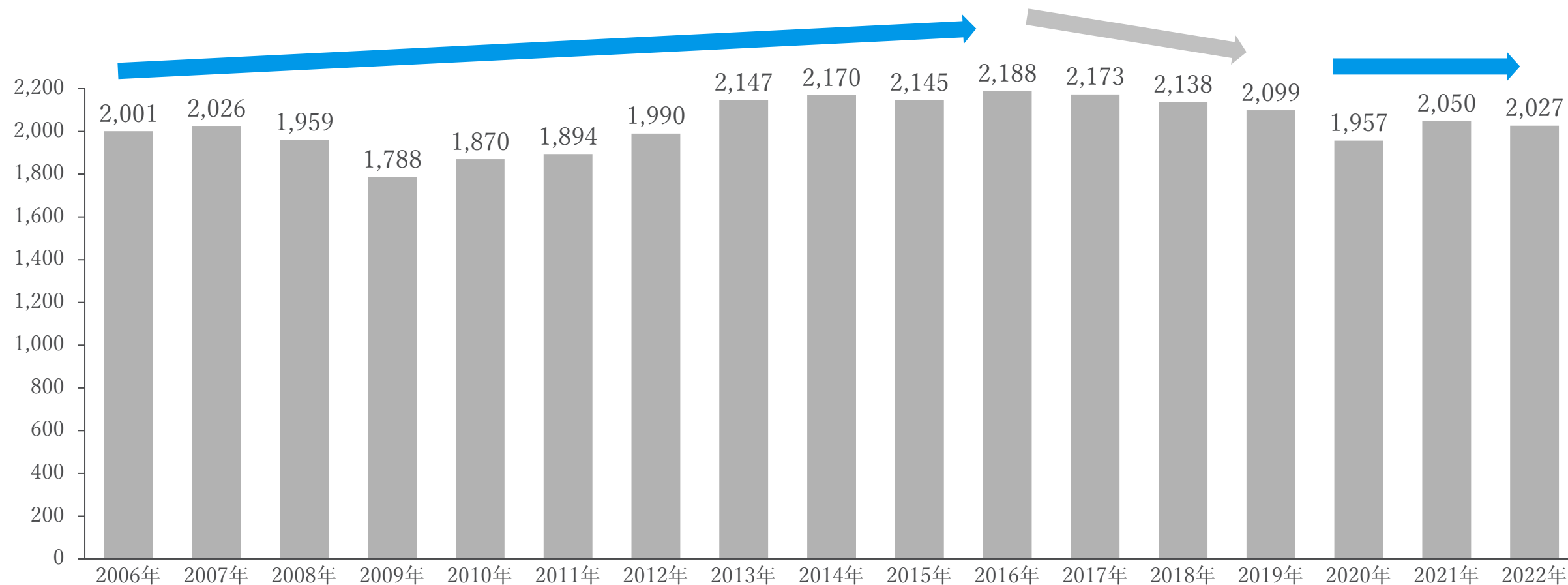


東北新社は過去20年にわたって、企業価値を創出できていません

TV CM制作市場は、2006-16年の間に約2,000億円から2,200億円へ緩やかに拡大した後
徐々に縮小し、直近2年は2,000億円強で横ばいでした

地上波TV CM制作費の市場規模推移

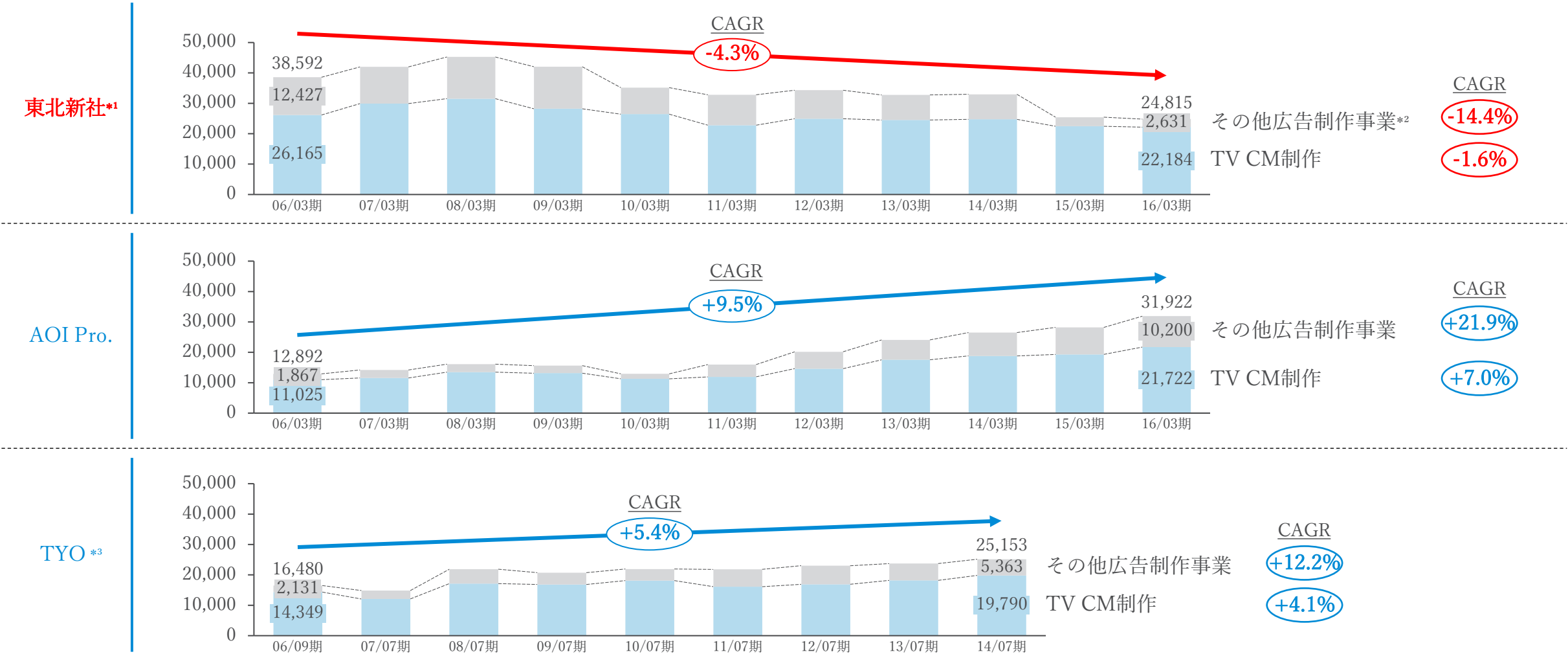
(単位：億円)



市場が拡大した2006-16年、AOI Pro.とTYOは広告制作売上を急拡大させましたが、東北新社の広告制作売上は減少しています

広告制作事業の売上高
(デジタル広告、プロモーション、ポストプロダクション売上を含む)

(単位：百万円)



出典: 各社IR資料
注1: セグメント変更に伴い、2015年3月期よりポストプロダクションは除く 注2: 内部売上高の消去分を含む 注3: セグメント変更に伴い、2010年7月期まではTV CM制作に「第二広告」「その他広告映像」を含む

① 採用の拡大

- AOI Pro.とTYOは
広告制作分野での中途採用の拡大を対外的にも発表し人員増強してきた

② M&Aの活用

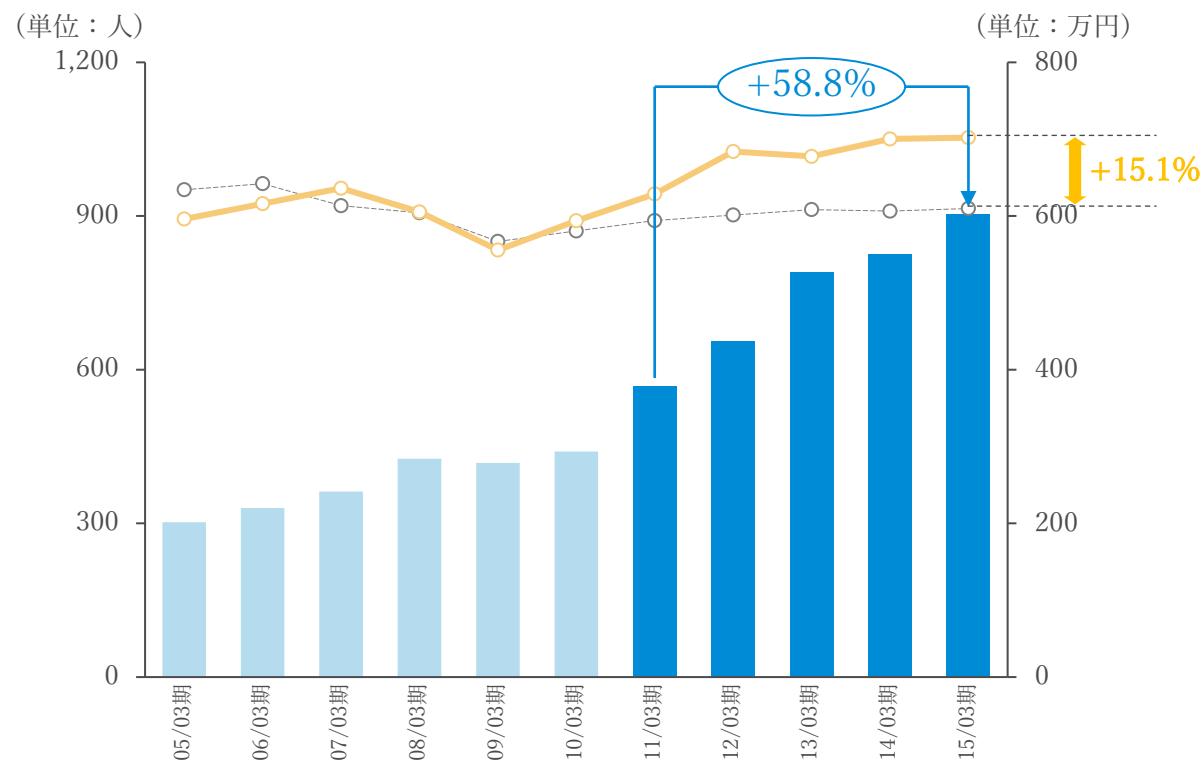
- AOI Pro.とTYOは
M&Aを活用しながらコア事業の拡大とまた間接部門の強化に取り組んできた

1 AOI Pro.・TYOはともに広告制作分野での中途採用の拡大を対外的にも発表し、人員を増強してきました

AOI Pro.は給与を10年間で他社と同等から1.5割程の高水準まで引き上げることで中途採用の強化を図った

AOI Pro.の平均給与と広告制作事業の従業員数の推移

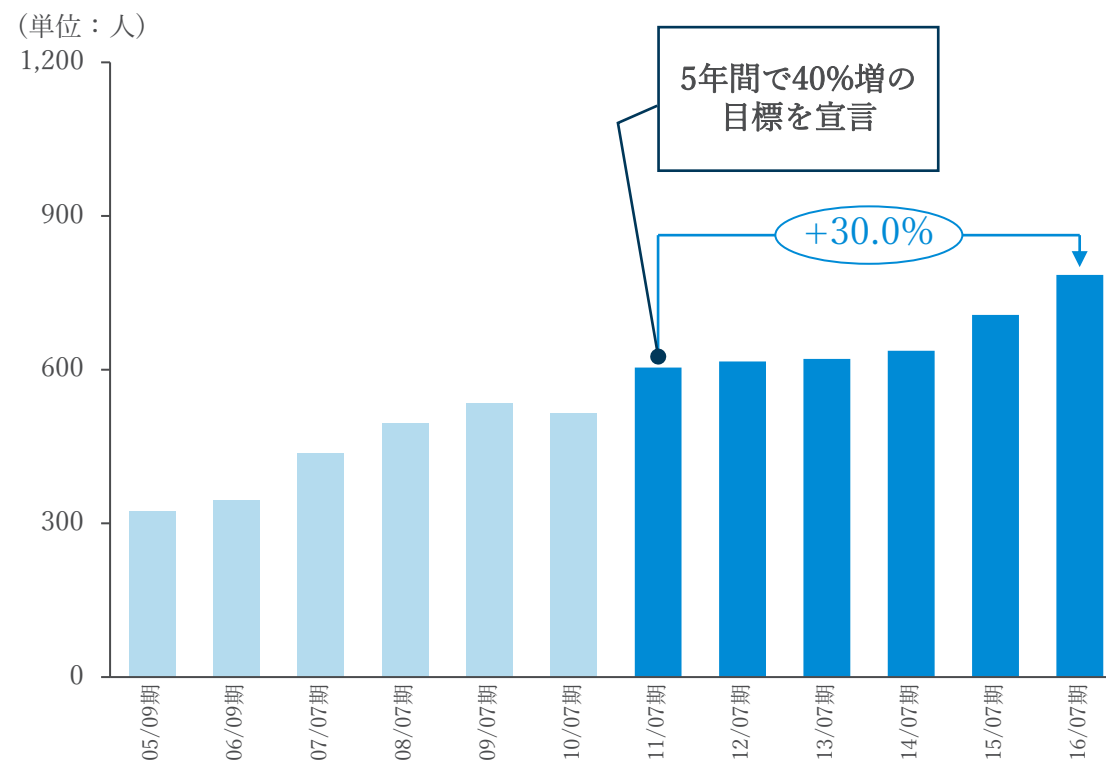
■ AOI Pro.広告制作事業の従業員数 ● AOI Pro.平均給与 -○- 東北新社平均給与



TYOは事業分野の整理・集中後の2011年に、5年間で従業員40%増を目標と掲げ、人員の強化を図った

TYO広告制作事業の従業員数推移

■ TYO広告制作事業の従業員数



1 3社間で広告制作事業の一人あたり売上高推移に差は生じていませんが、
人員数変化において大きな違いが生じています

広告制作事業一人あたり売上高では3社間に差は生じていないが、
人員数変化では競合2社と比較して東北新社のみ横ばいとなっている

従業員満足度の違いも
生じていると想定される

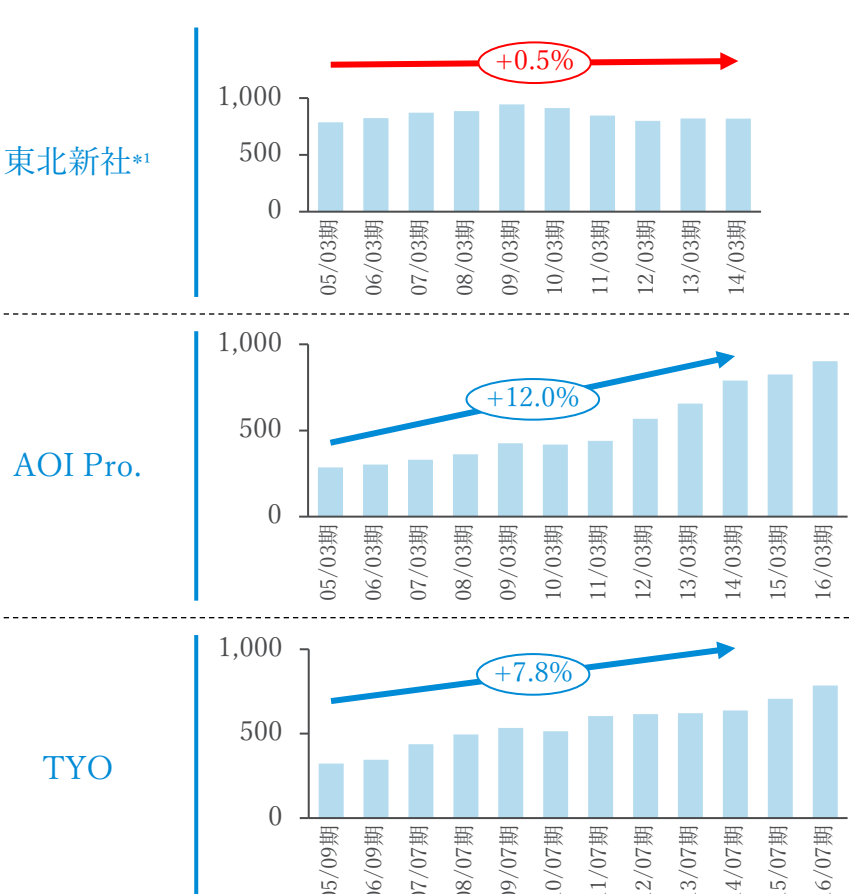
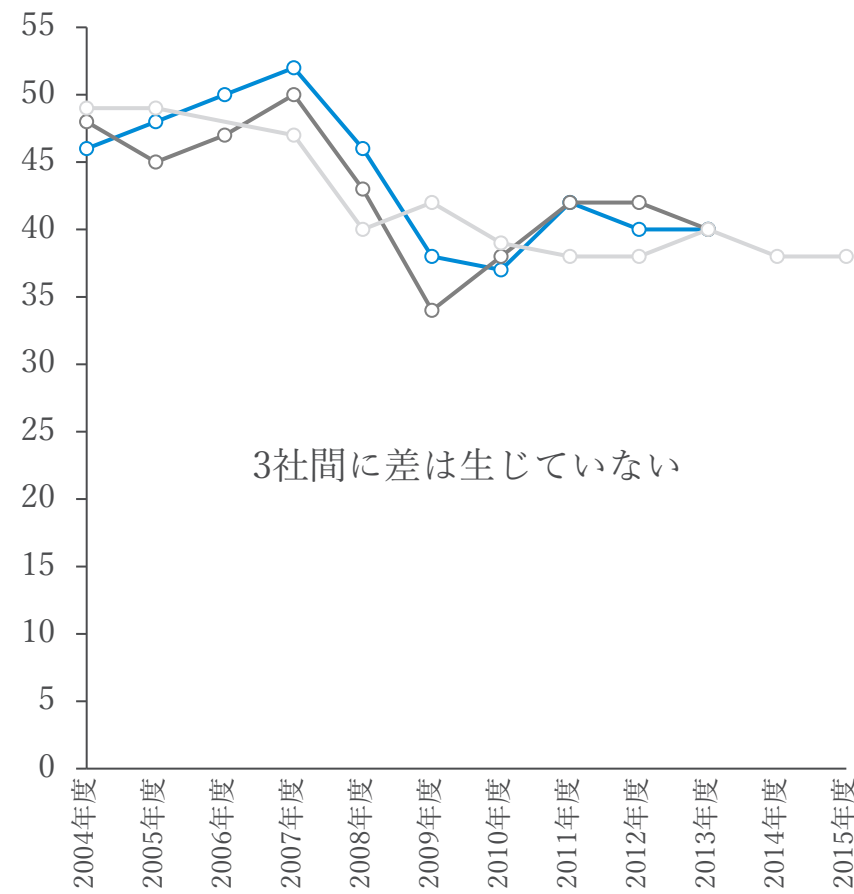
広告制作事業の一人あたり売上高推移

広告制作事業の人員数変化

従業員満足度^{*2}

(単位：百万円) ●— 東北新社^{*1} ○— AOI Pro. ○— TYO

(単位：人)



出典: 各社IR資料
注1: 東北新社は事業セグメント変更があったため、2014/3月期までのデータで比較 注2:

非開示

2 AOI Pro.・TYOはM&Aを活用することで、コア事業の拡大と間接部門の強化を行いました

コア事業の拡大

■ AOI Pro.のコア事業拡大事例

- 2008年にTV CM等の企画制作を行う株式会社シースリーフィルムを買収
 - 売上高：約25億円
 - 従業員数：55名
- 2011年にWEBデザイン・広告制作等を行う株式会社ビジネスアーキテクツを買収
 - 売上高：約6億円
 - 従業員数：60名

■ TYOのコア事業拡大事例

- 2008年にプロモーション会社のゼオを買収
- 2016年にグラフィック領域を中心としたクリエイティブエージェンシーである株式会社ケー・アンド・エルを買収
 - 売上高：約15億円

間接部門の集約による強化

■ TYOの集約事例

- 2010年に広告制作事業の子会社を多数吸収し間接部門を集約
 - (株)TYOプロダクションズ
 - (株)アイ・デイ
 - (株)Camp KAZ
 - (株)TYO Administration
 - (株)モンスター・ウルトラ
 - (株)サッソフィルムズ
 - テオーリアコミュニケーションズ(株)
 - (株)エムワンプロダクション
 - (株)1st Avenue

AOI Pro.とTYOはコア事業のさらなる成長を追求し、最終的には合併することで現在の業界一位の地位を確立しています

AOI Pro.とTYOは共通するメリットを見出し経営統合に至る

広告制作市場が大きな変化を迎える中、さらなる成長を目指した両社のビジョンが合致し、2016年に経営統合を発表



コア事業の一致

- TV CM制作を主とする広告制作事業をコアとする
- ブランドを維持しつつ競争優位性を高めたい

強化分野の相乗効果

- AOI Pro.は動画マーケティングのソリューション提供という新規事業を展開
- TYOは広告主との直接取引事業を展開

費用・投資の効率化

- 人材教育、仕入れ等の共同化
- ポストプロダクション部門や撮影機材レンタル部門の相互融通
- 新たな映像制作技術の開発

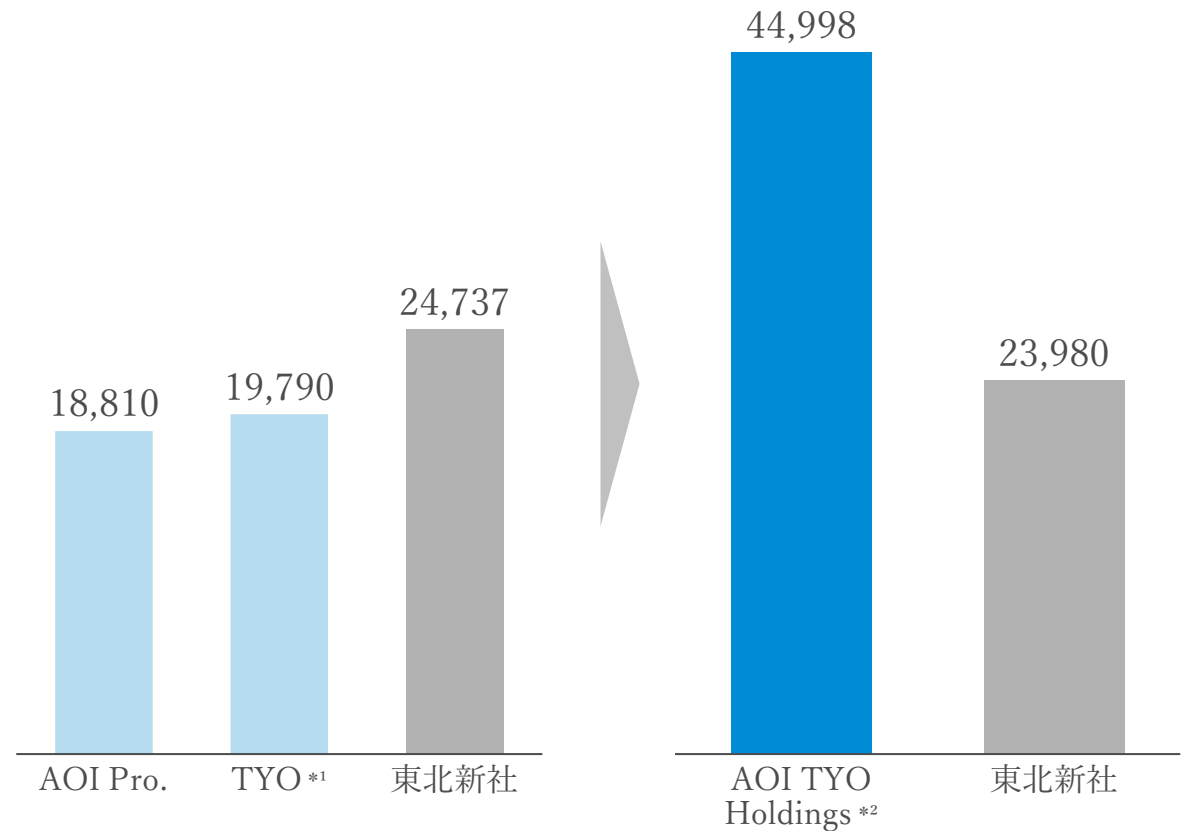
結果として業界一位の地位を確立

2013年度 TV CM制作事業売上高

(単位：百万円)

2016年度 TV CM制作事業売上高

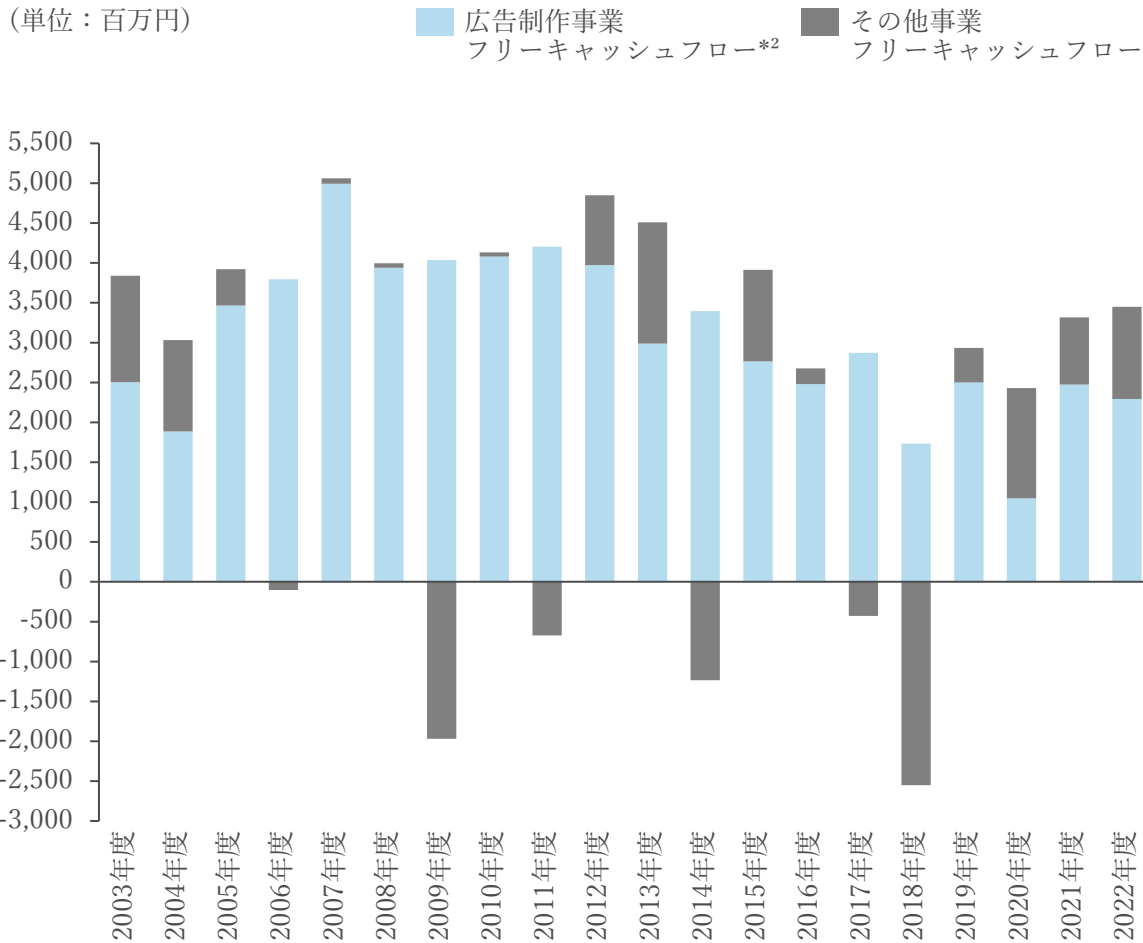
(単位：百万円)



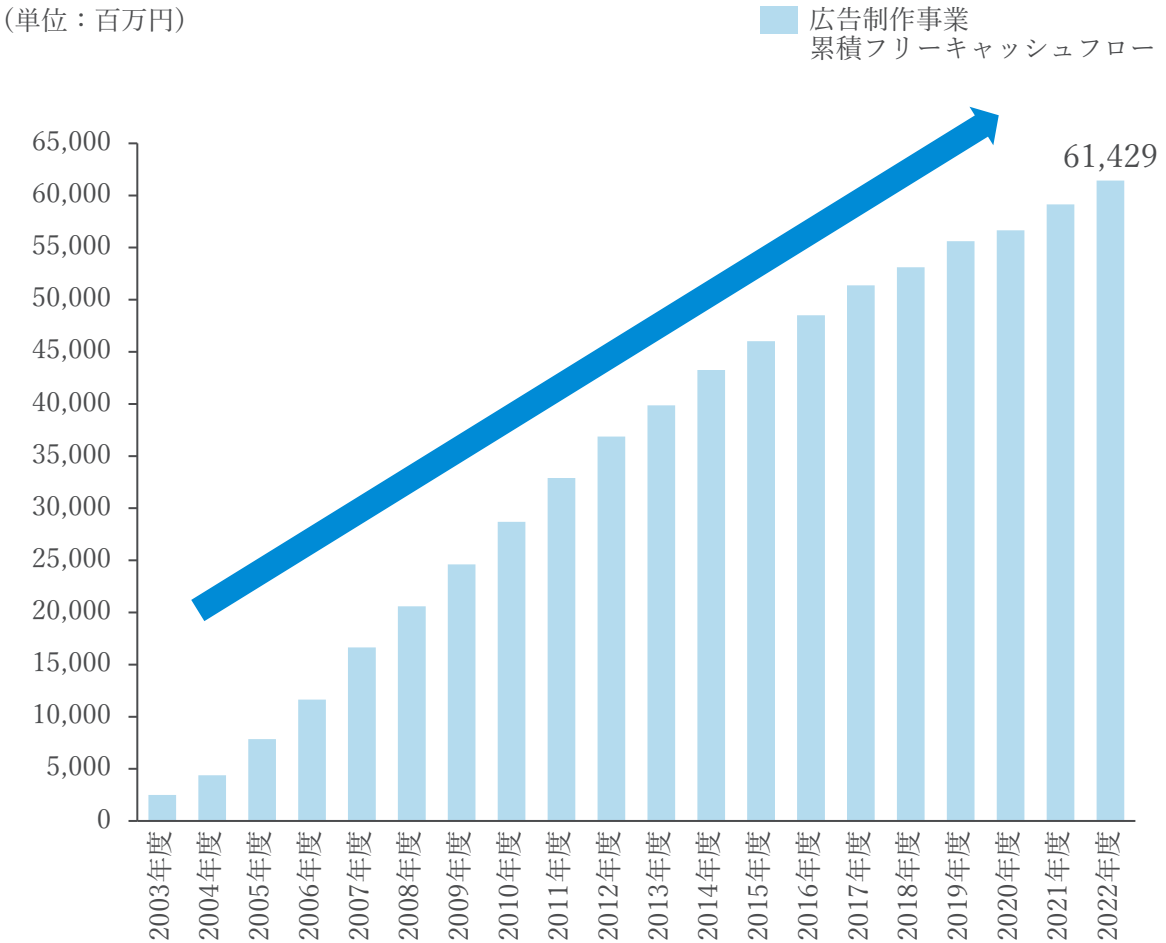
東北新社は前述の通り広告制作事業において従業員の増強や戦略的意味の持つ買収をほぼ行わない一方で、収益性への規律を維持し巨額のキャッシュを生み出し続けました

東北新社の広告制作事業は安定的にキャッシュを生み、20年間で600億円以上の累積キャッシュフローを生み出している

東北新社フリーキャッシュフロー内訳推移*1



広告制作事業累積フリーキャッシュフロー推移



出典: 東北新社IR資料
注1:セグメントごと簡易FCFの合計値であり、運転資本の動き等も考慮した連結全社FCFは値が一致しない 注2:セグメント営業利益 * (1 - 実効税率) + 減価償却費 - 資本的支出 - 持分法関連会社への投資額増加

しかし東北新社が生み出してきた現金は、市場の成長性が低いまたは東北新社の競争優位性とは無関係な領域へと投資され、結果として利益の成長には繋がりませんでした

映像事業(2015年よりプロパティ事業)の継続や、
スターチャンネル、オムニバス・ジャパン(ポストプロダクション)への追加出資等の主要な経営資源配分は失敗だった

※表記は累計減損額の大きいものから

経営資源配分の失敗例	累計投資額 (2003年以降)	累計減損額 (2003年以降)	失敗の背景		詳細
			市場の成長性が低い	競争優位性が低い	
海外映画買付・配給を主とする 映像関連事業*1での 巨額損失継続と縮小決断逸失	300億円*2	260億円*3	✓		2000年代前半の海外映画コンテンツ高騰時に 長期買付契約を結んだ経営判断ミス
スターチャンネル への出資増・貸付増と、 その後の減損・債権放棄	約30億円*4	35億円*5	✓	✓	WOWOWとの競争に加え、近年の海外系動画配信サービス事業者の 参入影響により、業界全体が急激に縮小
ポストプロダクション設備 への過剰投資と縮小決断の遅れ	85億円	14億円		✓	近年の技術革新により小規模事業者参入が進み、 競争がさらに激化
ナショナル物産*6 (スーパーマーケット) への追加投資、営業継続	5億円	6億円		✓	当社のほかのいずれの事業とも関連がないが、 2023年に譲渡決定
事業性のない 4K放送関連設備への投資	20億円	5億円	✓		市場が著しく小さく、 2021年の事業認定取り消し時に当社契約数は1,000件未満
合計	約440億円	320億円			

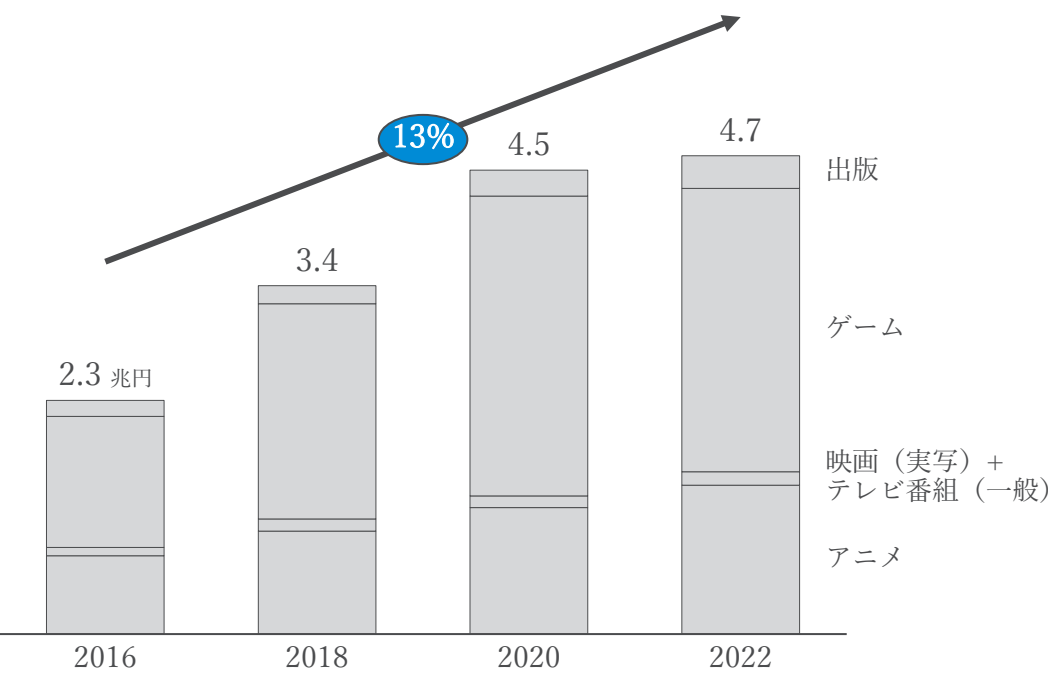
出典: 東北新社IR資料
注1: 2015年からプロパティ事業 注2: 2008年から2015年の借入金正味返済額350億円のうち約300億円が当事業関連借入金と推定 注3: 「238億円累計セグメント損失」と「09年3月期25億円棚卸資産評価損」の合計
注4: 貸付12億円、追加出資19億円(2014-19に60%持分増) 注5: 2008年持分法適用会社であった当事業に対する本社からの12億円の債権放棄を含む 注6: 2023年に事業譲渡済み

東北新社が低成長から脱却し、企業価値を飛躍的に高めるためには、既存事業の収益基盤を強化しつつ、成長性が見込め競争優位性が発揮できる領域に再投資することが必要不可欠です

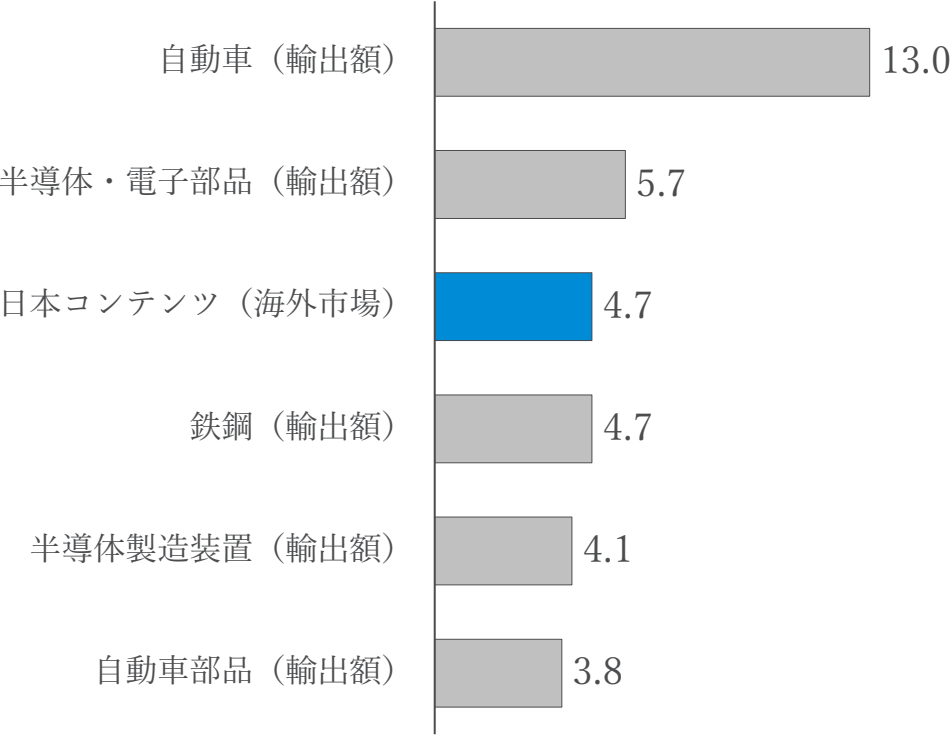
IP・コンテンツ関連産業は、日本を代表する成長産業です

- 日本の IP・コンテンツ産業は、日本の主要な輸出産業の一つになってきており、その市場は急速に成長しています

日本コンテンツ*の海外市場規模推移
(兆円)



日本の主要輸出品目輸出額と比較した日本コンテンツ海外市場規模
(2022年、兆円)

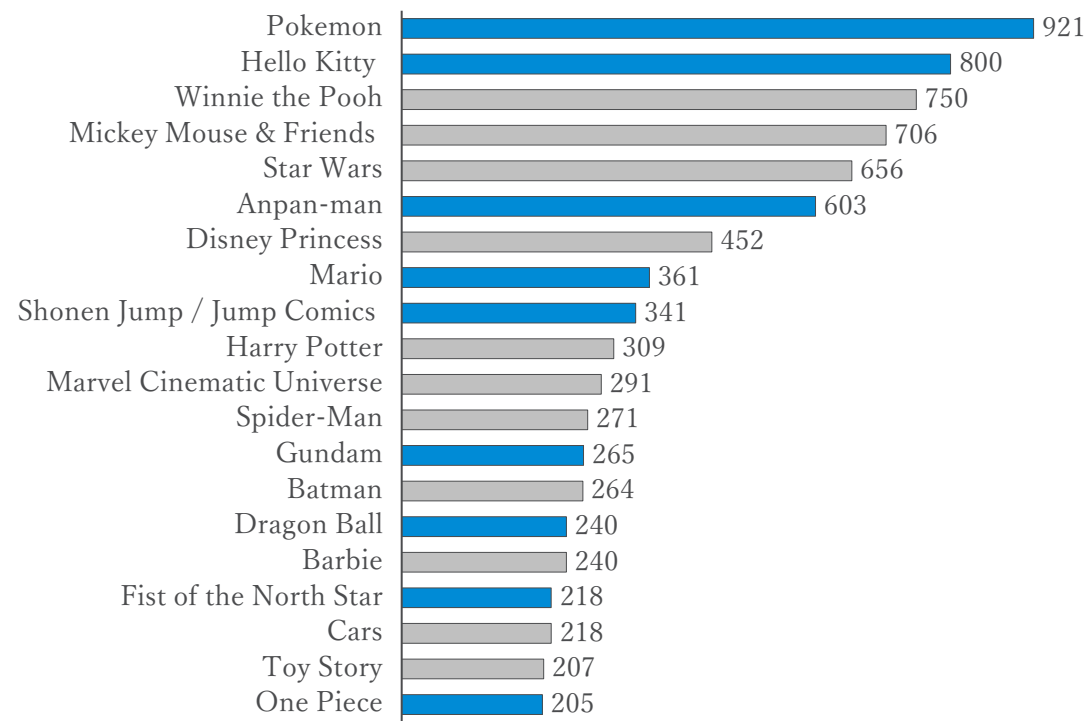


* 商品化などの派生売上含む
出典: ヒューマンメディア『日本と世界のメディア x コンテンツ市場データベース2023』プレスリリース、日本貿易会「日本貿易の現状2023」

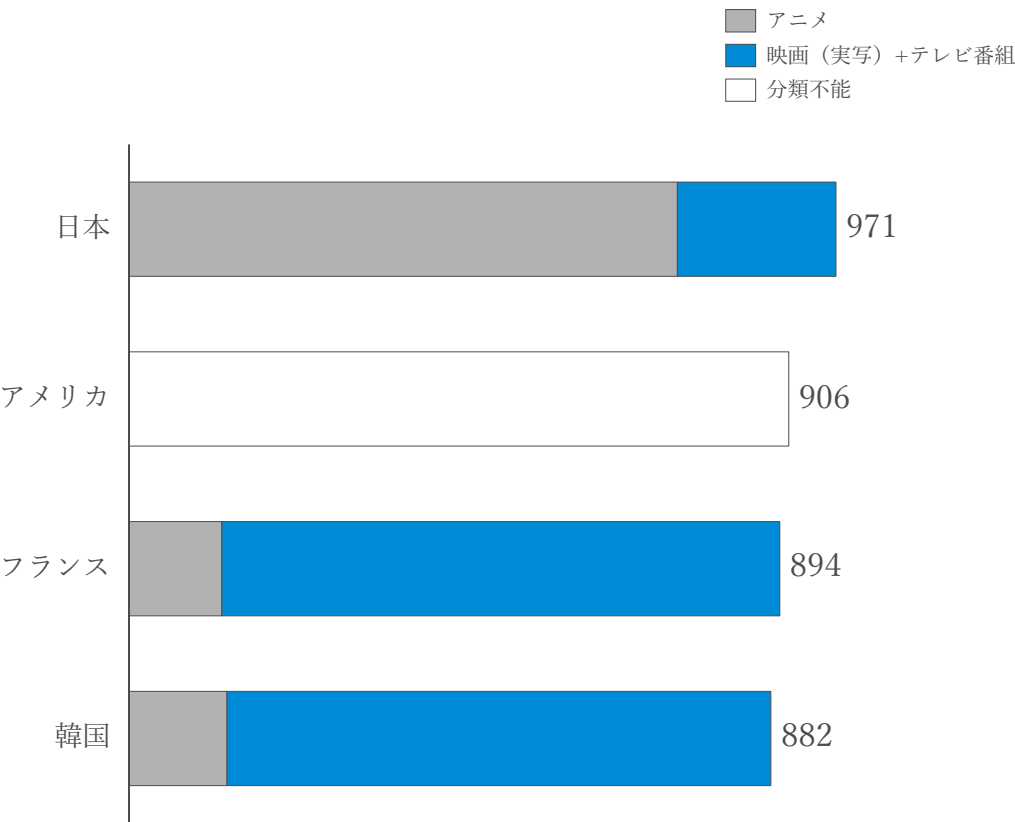
IP・コンテンツ関連産業においては、アニメ映像分野が先行して国際的に高い評価を受けているなかで、実写映像分野には大きな成長余地があると言えます

- 特に、東北新社が強みを有する実写の映像製作分野においては、十分な成長余地が存在しております

コンテンツIPに紐づく累積収入世界ランキング
(~2018年, 億ドル、青色は日本発)



主要国の映像コンテンツ海外ライセンス収入
(2023年調査, 億ドル)



ご参考：東北新社のコンテンツ映像制作作品例

テレビ番組・実写映画・ドラマの例

非開示

情熱大陸

ネコメンタリー

アナザーストーリーズ

緊急検証！

非開示

GARO

初恋、ざらり

映画刀剣乱舞

映画アイカツ
プラネット！

A3！

非開示

AKB48 ネ申テレビ

STU48 イ申テレビ

Dreams Come True
5つの歌詩

銀河戦

アニメの例

非開示

ブロックバスターズ

企画・製作の例 （アニメ制作は別会社）

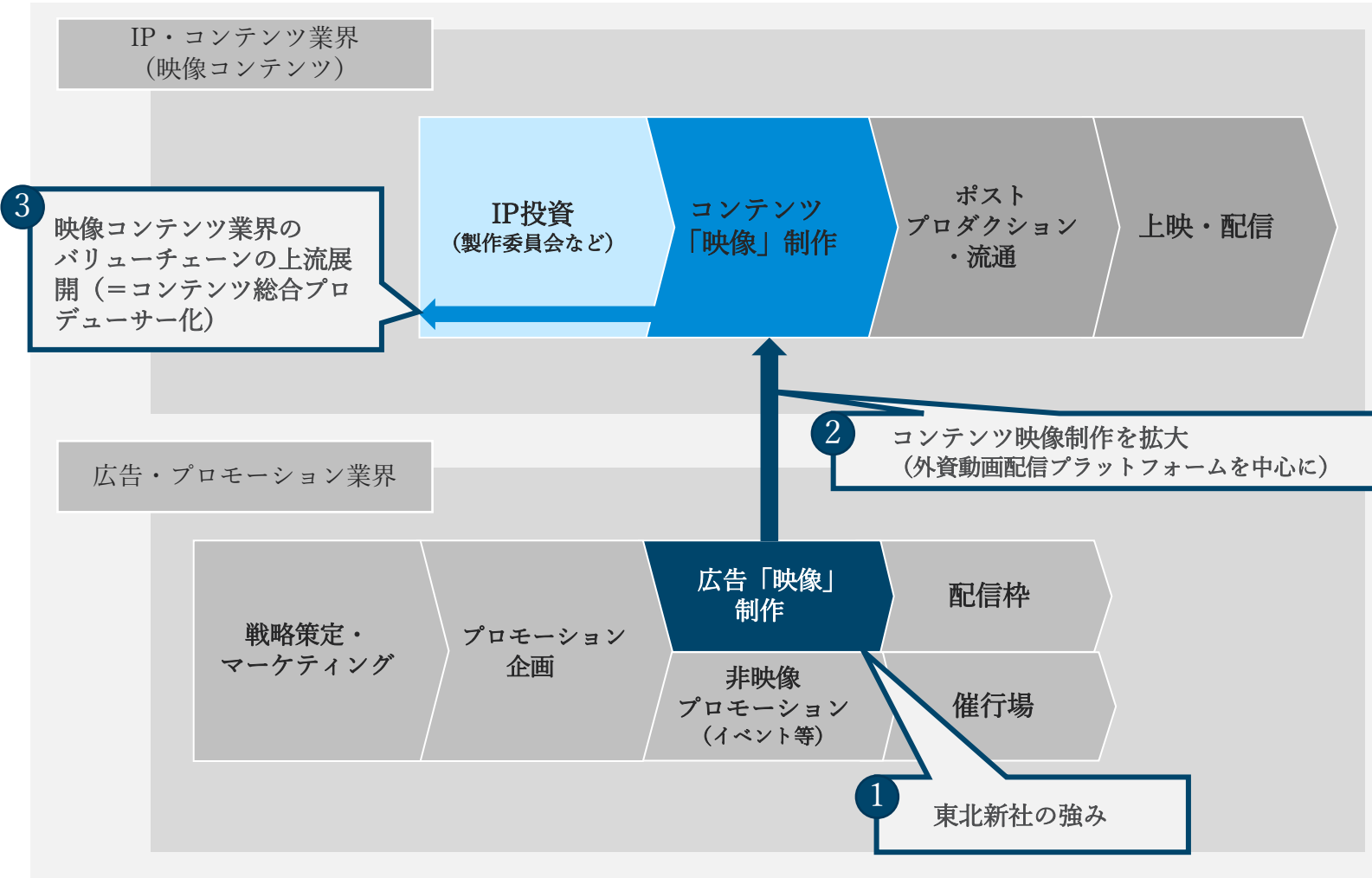
非開示

パトレイバー

Reideen

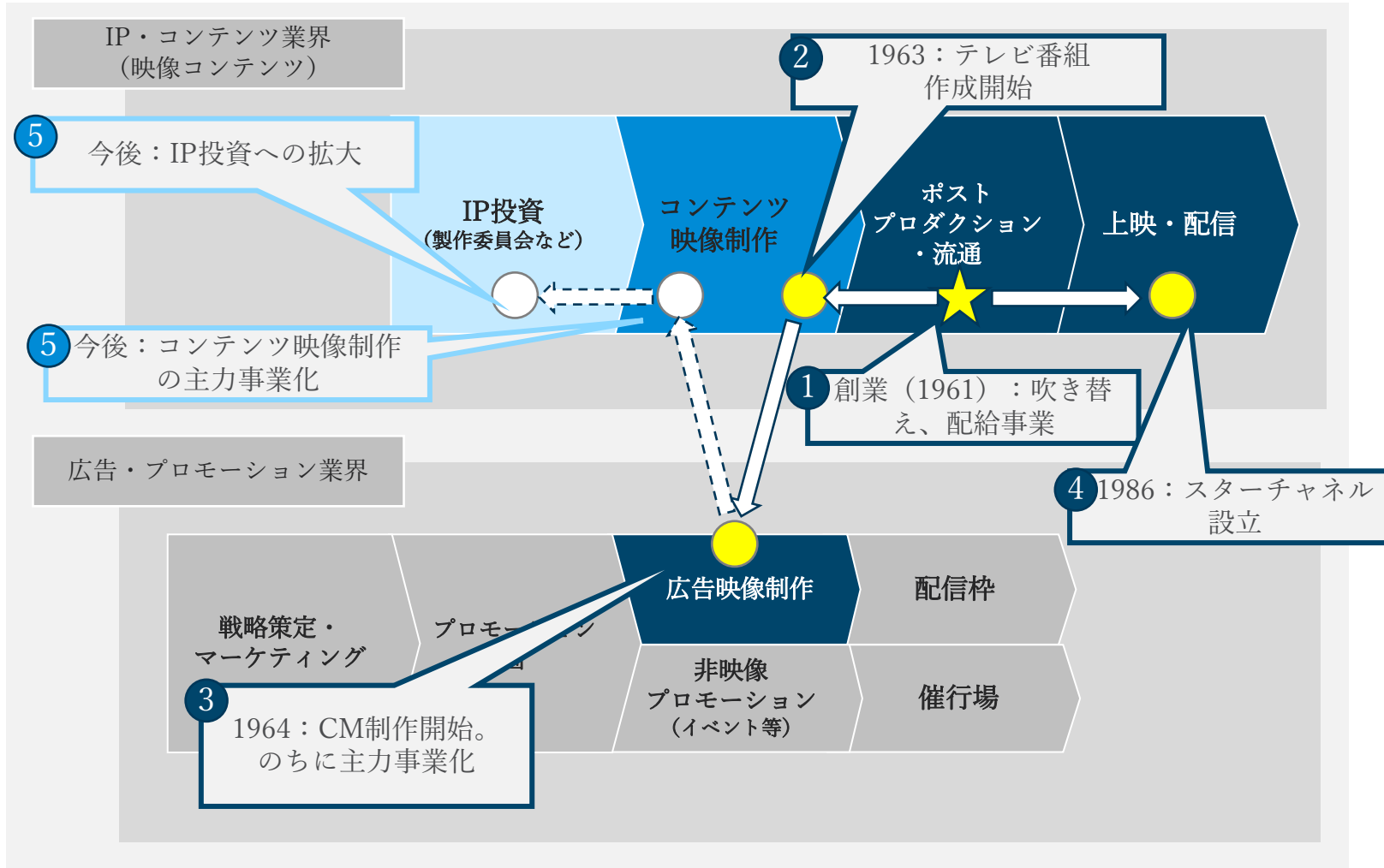
宇宙戦艦ヤマト

東北新社は、映像制作能力の強みを核にした事業展開を行うことにより、コンテンツ映像制作の事業を拡大し、中長期的には「コンテンツ総合プロデューサー」へと進化できる機会があります



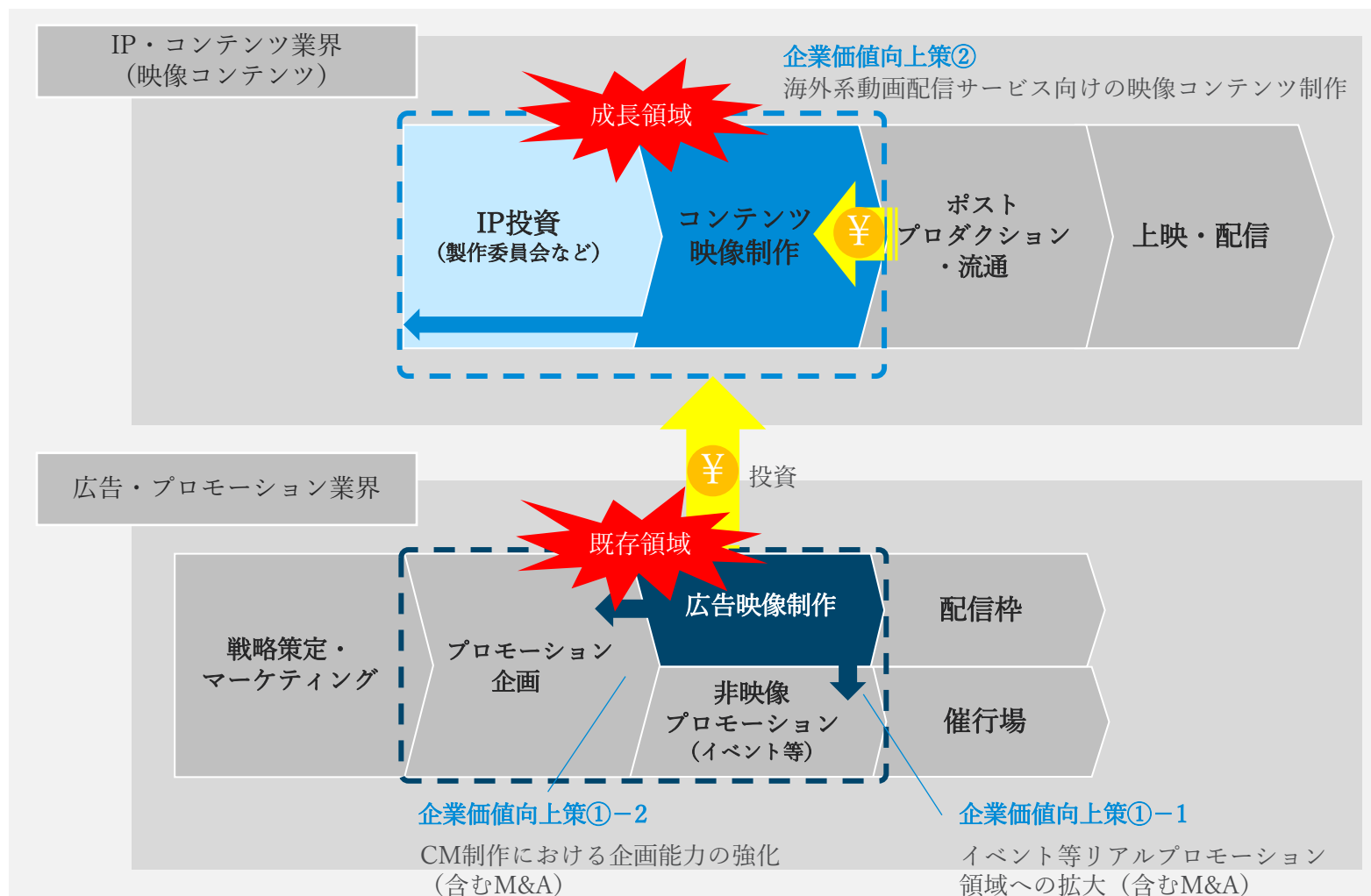
- 現在の東北新社の強みは、映像制作能力にあります。特に東北新社は広告映像制作業界においてはリーダーです
- 広告映像制作の能力は、IP・コンテンツ業界において、コンテンツ映像制作に転用可能です。この強みを生かして、映画やドラマなどのコンテンツ映像制作に注力し、事業を拡大する機会があります
- 特に、海外系動画配信サービス向けの映像コンテンツ制作に注力すべきです。当該市場は拡大しているだけでなく、東北新社の高い映像制作能力・ポストプロダクション領域での関係性が、参入に有利に働くと考えられます
- また、IP・コンテンツ業界で大きく利益を得るためには、自社でのIP獲得が必要です。製作委員会に参加するなど積極的なIP投資を行い、映像制作会社にとどまらず、コンテンツ総合プロデューサーへと立ち位置を進化させることに、機会があります

広告映像制作で培った高度な映像制作力を武器として、再度、映像コンテンツ業界へと軸足を移すことは、東北新社創業の原点に立ち戻ることでもあります



- 東北新社は設立当初は映像コンテンツを主体とした事業を行っていました。『ハイウェイ・パトロール』の日本語吹き替えや、外国映画・ドラマの配給事業からスタートし、創業から2年後にはテレビドラマ『女の武器』を皮切りにテレビ番組の制作を開始しました
- しかし、「いずれ外国テレビ映画に代わり国産ドラマがテレビの主流になると読んだ」東北新社の挑戦は時代を先読みしすぎており、制作した「戦国群盗伝」など3シリーズは低視聴率に喘いでいずれも打ち切りとなり、テレビドラマのために十数人の製作スタッフを抱えることになりました
- この製作スタッフを活かして方向転換したのがCM制作事業であり、1964年にCM制作事業を開始して以降、当事業が拡大し、現在の主軸は広告映像制作にシフトしてきました。
- 今回の提案は、広告映像制作で培った高度な映像制作力を武器として、今度は、創業の原点である映像コンテンツ業界へと軸足を移すものとなります

映像制作力を軸に、東北新社をIP・コンテンツ関連産業を代表する企業に成長するポテンシャルを有します



- 海外系動画配信サービス向けの映像コンテンツ制作を起点に、中長期的にコンテンツ映像制作やIP投資へ積極的に拡大していくためには、継続的な投資が必要となります
- この投資を長期的に支えるためには、広告映像制作事業を中心とした事業からのキャッシュフロー(CF)とその強化が重要となります。
 - プロモーション制作サブセグメントにおいては、イベント等リアルプロモーション領域への拡大
 - CM制作サブセグメントにおいては、企画能力の強化
 - また、それぞれについて、競合他社のようにM&Aも積極的に活用すべきです

東北新社におけるIP創出事例：牙狼-GARO-

東北新社主導での製作
東北新社がグループ会社であるオムニバス・ジャパンのCG制作チームを活用した作品作りを雨宮慶太氏に提案したことが企画の経緯

東北新社やバンダイ、テレビ東京等が参加する製作委員会方式で製作

スタッフ

- 原作・総監督：雨宮慶太
- エグゼクティブプロデューサー：二宮清隆（東北新社）、久保聡（バンダイビジュアル）、白石誠（テレビ東京）
- プロデューサー：服部洋之（東北新社）、石田幸一（ブロードマークス）、中川順平（テレビ東京）
- シリーズ構成・脚本：梶研吾
- 脚本：小林雄次、林壮太郎、雨宮慶太、田口恵
- 制作：東北新社クリエイツ、ディーブサイド、オムニバスジャパン



実写ドラマ

実写映画

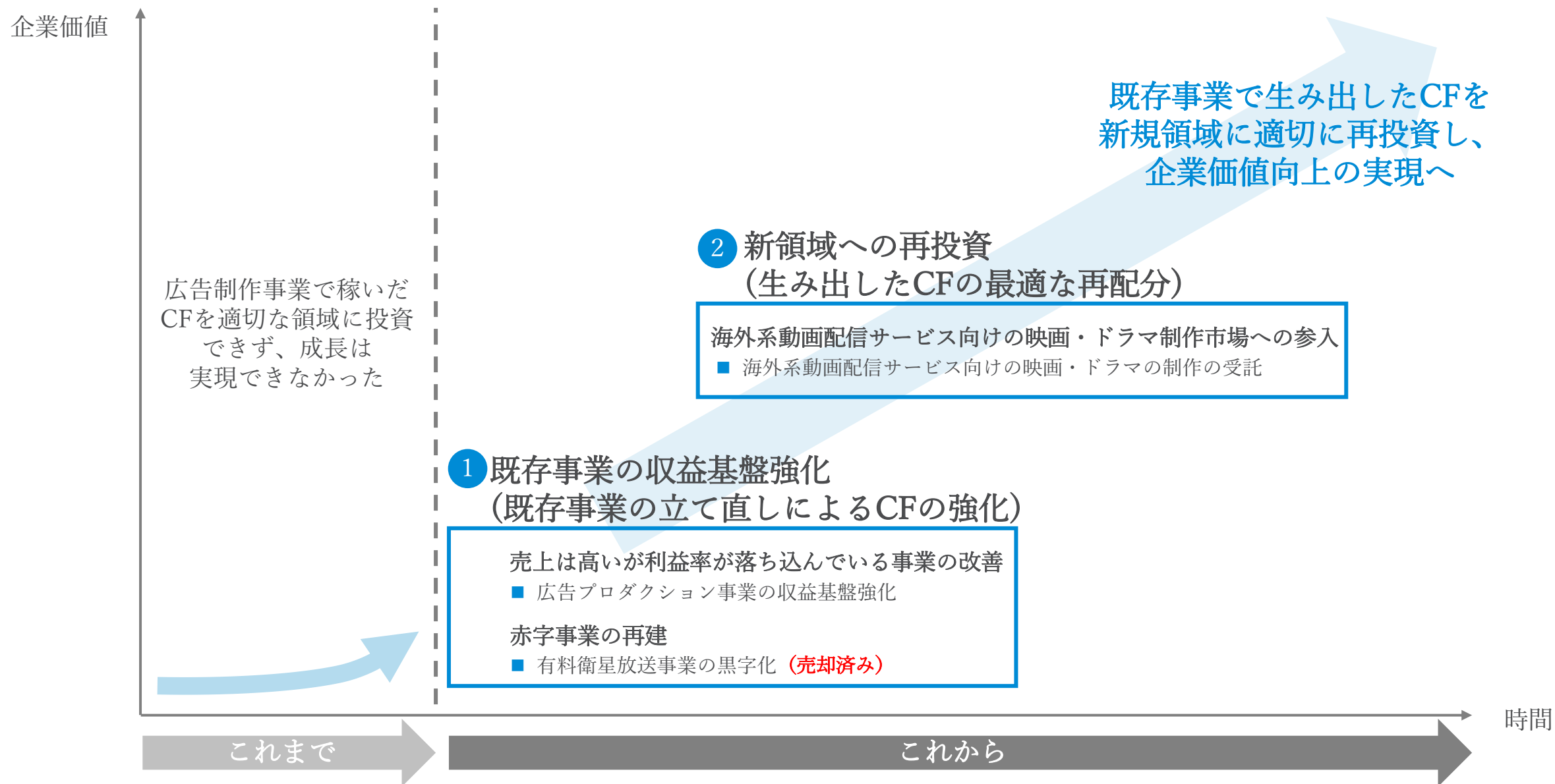
アニメ

ライセンス等

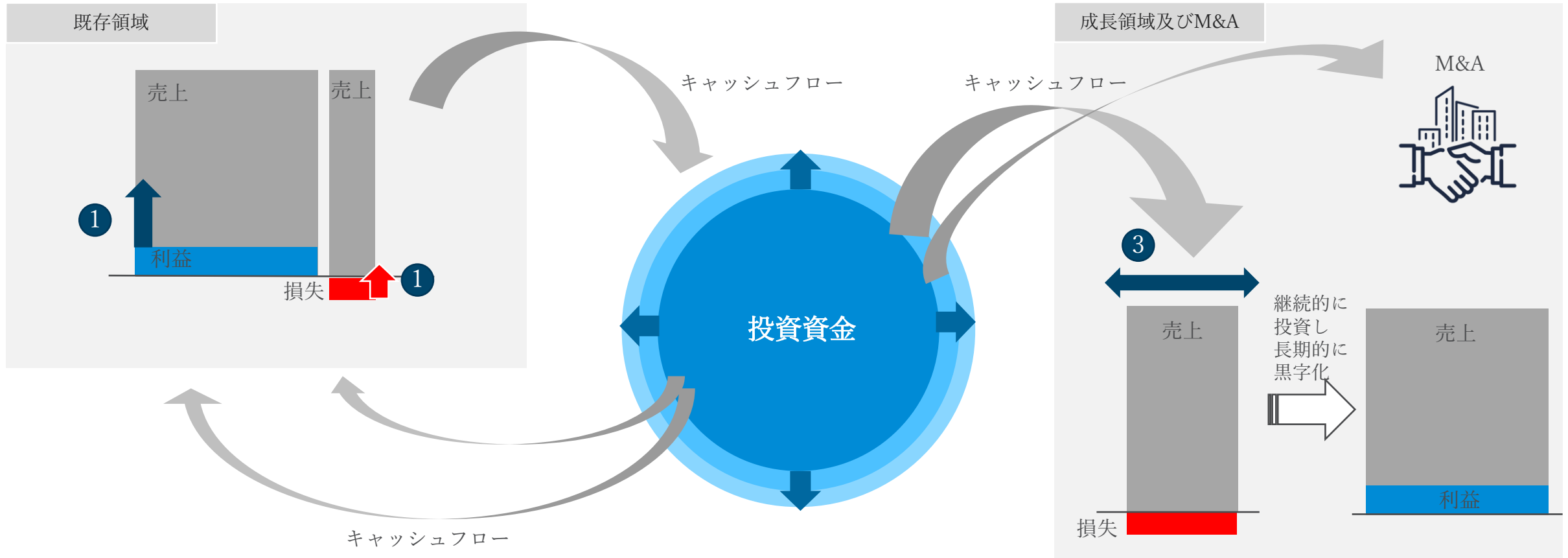


- 2005年のドラマ放映後も、基本的にはオムニバス・ジャパン含む東北新社グループが製作・製作を担う形でドラマを企画・製作
- テレビドラマとは別で、テレビドラマと同様にオムニバス・ジャパン含む東北新社グループが製作・製作を担う形でドラマを企画・製作
- 製作は東北新社、制作はMAPPAやDR MOVIE、スタジオM2、スタジオヴォルンと東北新社により、アニメシリーズやアニメ映画を制作
- 2008年にGARO作品をモチーフとしたパチンコ機「CR牙狼」が登場し爆発的な人気を得て10万台以上が販売
- その他にもアプリや玩具、新日本プロレスとのコラボ、演劇・ミュージカル等、GAROのIPが幅広いシーンで活用

東北新社は、「①既存事業の収益基盤強化(既存事業の立て直しによるCFの強化)」、
「②新領域への再投資(生み出したCFの最適な再配置)」により企業価値向上を目指すべきです



既存事業からのCFを強化し、そこから生まれた資金を新規事業やM&Aに再投資します



① コア事業における収益性の向上

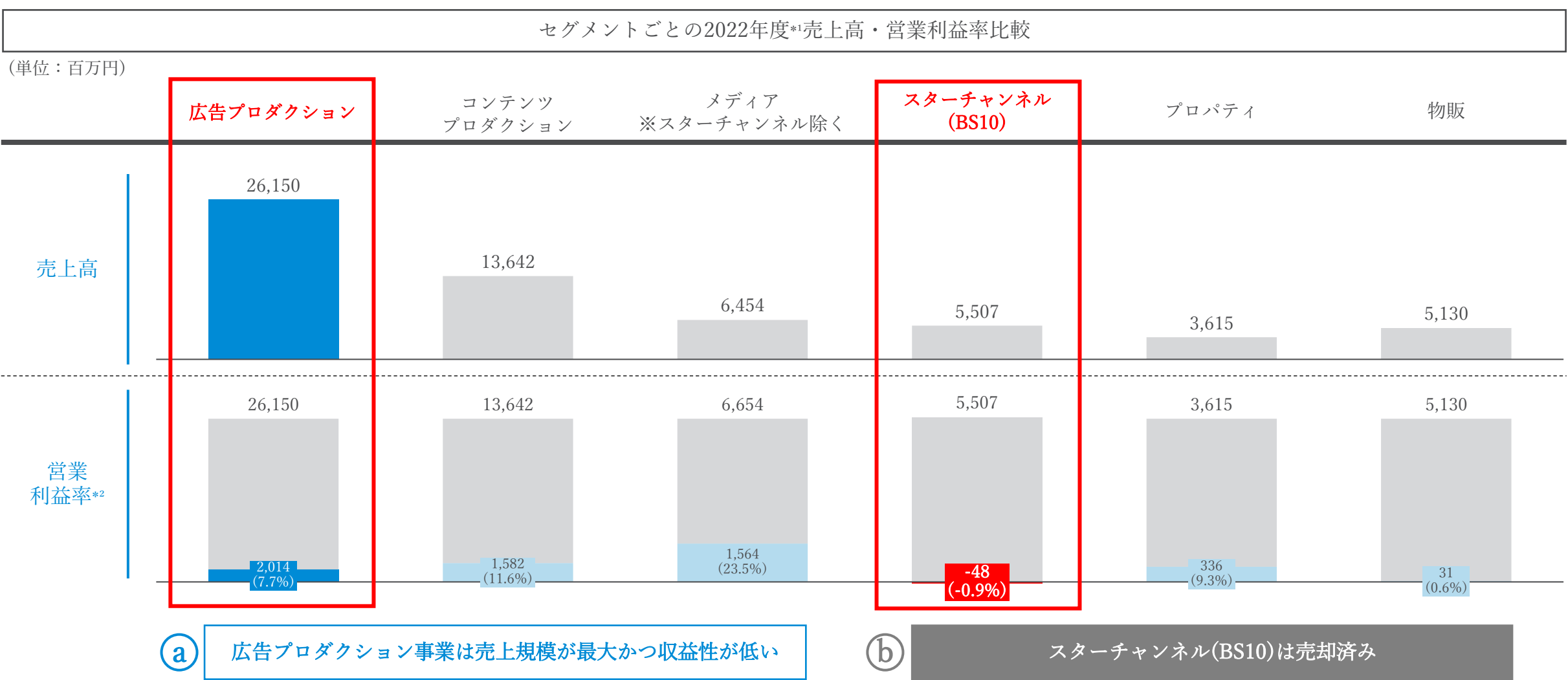
- 広告プロダクション事業の収益基盤強化
 - 企業価値向上策 1 - ①: イベント等リアルプロモーション領域への拡大 (含むM&A)
 - 企業価値向上策 1 - ②: CM制作における企画能力の強化 (含むM&A)
- 有料衛星放送事業の黒字化 (売却済み)

② 新規事業やM&Aへの再投資

- 企業価値向上策 2: 海外系動画サービス向けの映画・ドラマ制作
- 関連・周辺領域における機動的なM&A

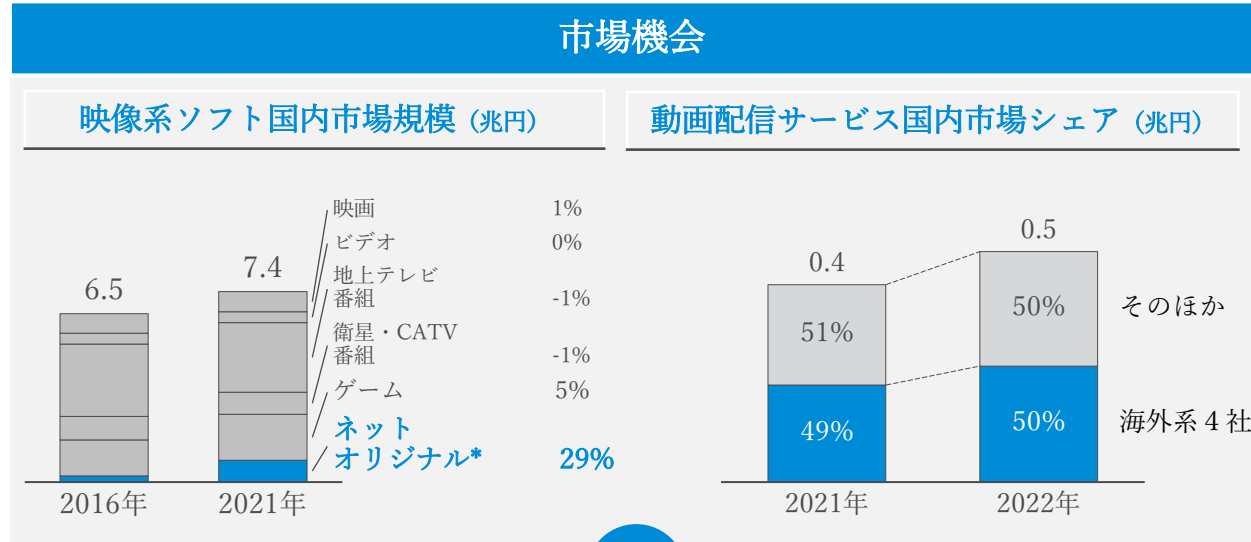
東北新社は、売上規模が大きい一方で収益性が低い、もしくは、赤字となっている事業の収益を強化すべきです

既存事業の収益性を強化する上では、「広告プロダクション事業の収益基盤強化」と「BS10の黒字化」(売却済)がカギになります

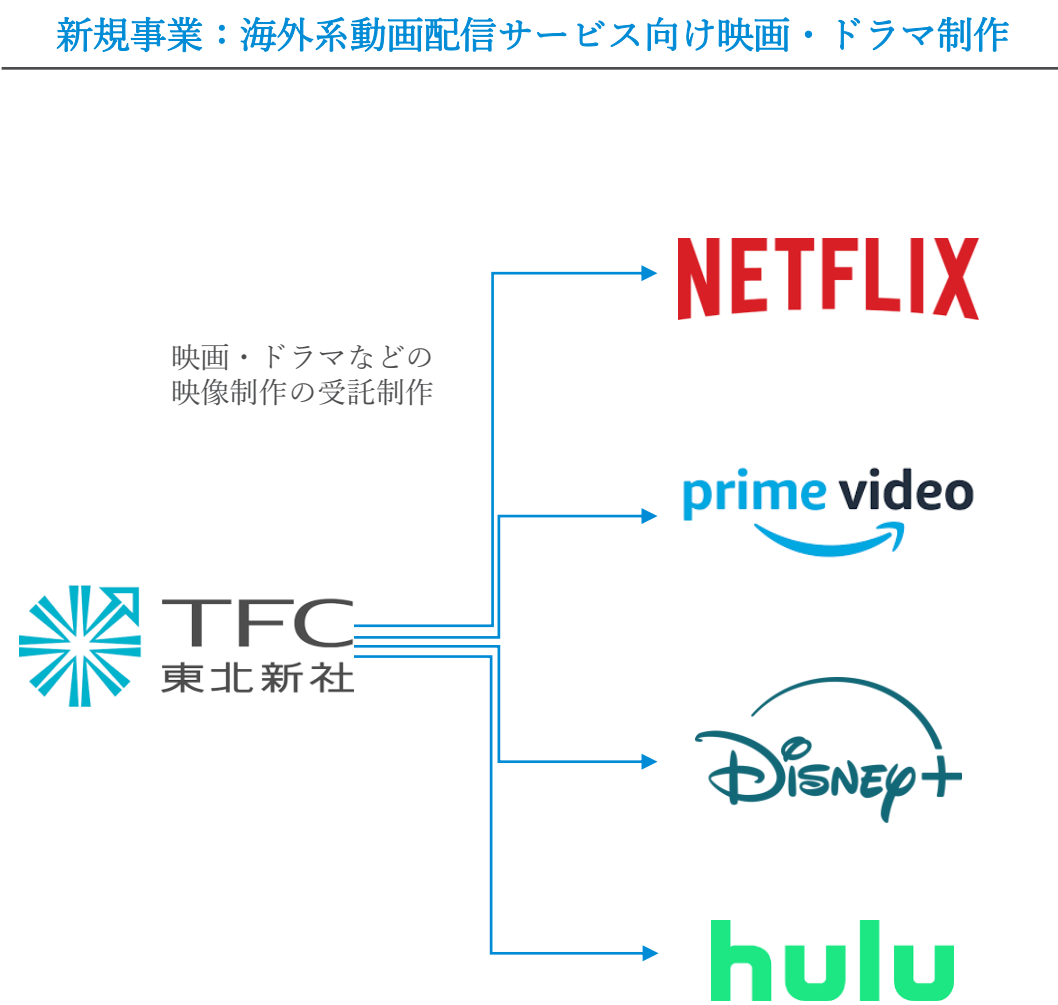


出典: 東北新社有価証券報告書、決算説明資料
注1: BS10単体の実績、及びメディア事業から除いたBS10の実績は、2021年度のもの 注2: BS10のみ純利益にて計算(営業利益が取得できないため)

東北新社は、自社の強みを活かして、海外系動画配信サービス向けの映画・ドラマ制作事業を新規事業として成長戦略にすえるべきです



- 東北新社の強み
- 映像制作力：海外系動画配信サービスは大きな製作費をかけて高品質のコンテンツを制作する方針をとっており、高い映像制作力を持つ東北新社に有利な領域です
 - 実績：東北新社はこれまでに映画・ドラマ映像制作の実績があります
 - 関係性：東北新社は、吹替や字幕制作を通じて、これら海外系動画配信サービスとの関係が作れています

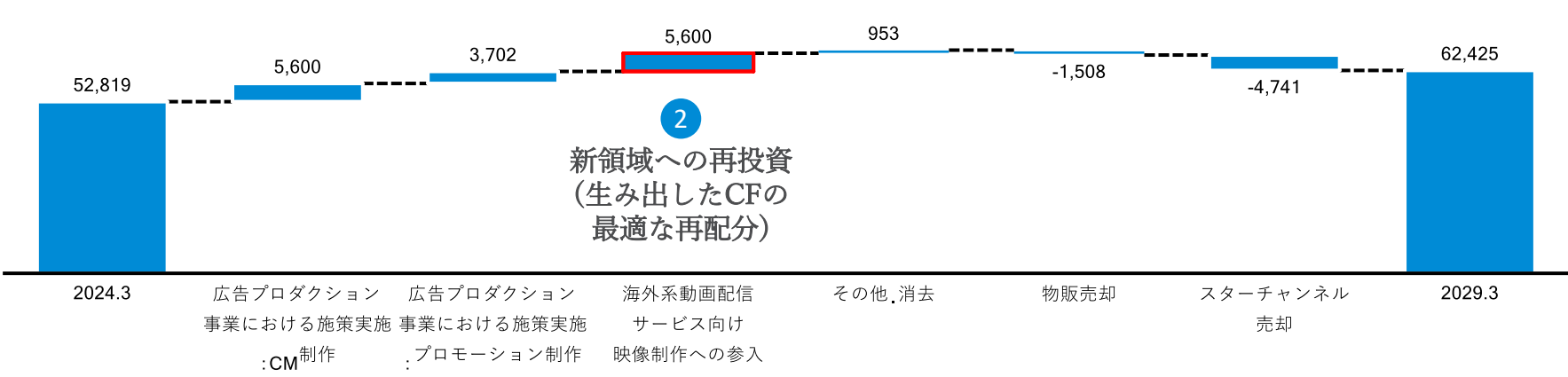


企業価値向上策の実施により、東北新社は2028年度までに売上高を18.2%、営業利益を122%成長させることが期待できます

3Dの提言を実施した場合の施策効果試算

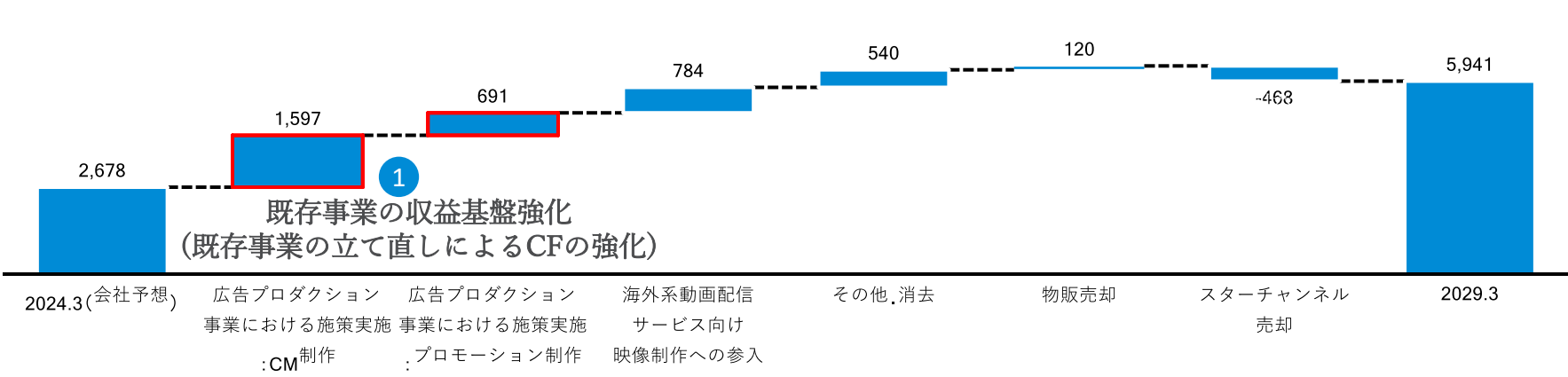
(単位：百万円)

売上高



増加率 18.2%
CAGR (23⇒28年度) 3.4%

営業利益



増加率 121.8%
CAGR (23⇒28年度) 17.3%

注1: 決算書より実績&見込値を利用

Section 2 : コア事業における収益性の向上

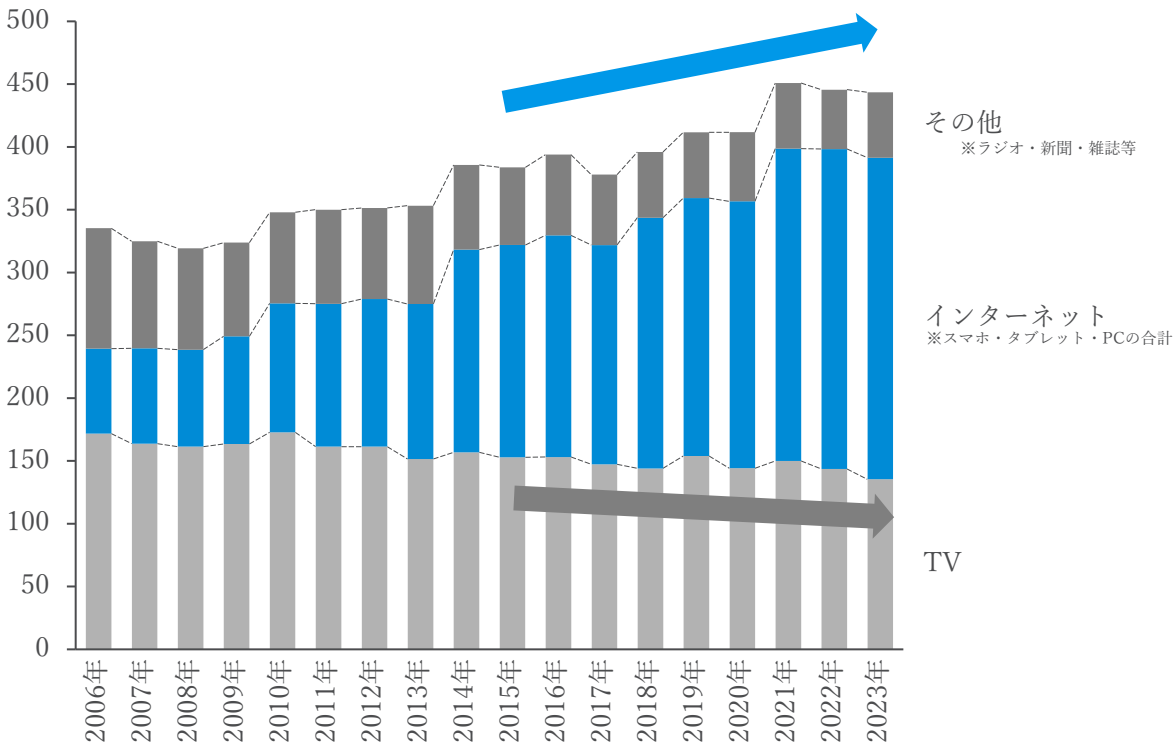
これまで、最終消費者の視聴時間がTVから動画配信サービスに切り替わってきたものの、TVやインターネット等のプラットフォームを別にして、「動画広告」需要自体は縮小してこなかったため、東北新社の広告プロダクション事業への影響は限定的でした。一方で、現在の延長線上に成長がないことも事実です。

広告プロダクション市場においては、TV CMからWEB CMへの移行という構造的な変化が生じています

TV視聴時間は減少する一方、インターネット接触時間が増加し、
総メディア接触時間は増加傾向にある

1日あたり総メディア接触時間の推移(週平均)

(単位：分)



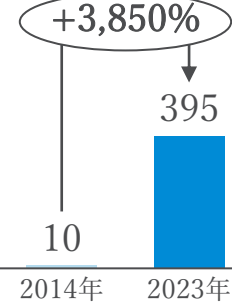
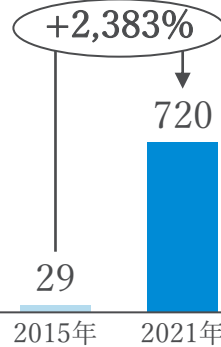
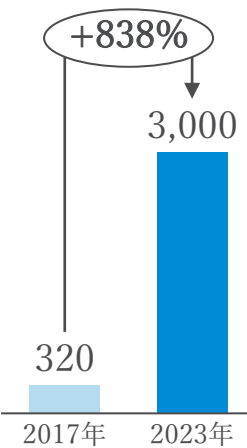
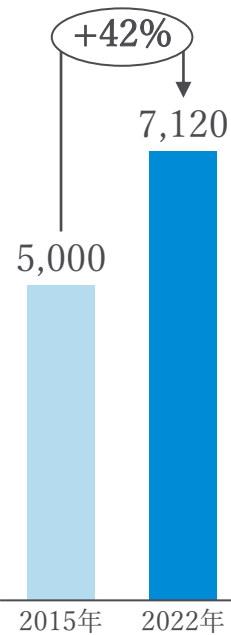
インターネットの普及を後押ししたのは動画配信サービスであり、
その需要創出を牽引した各社の台頭は顕著

無料サービスの台頭

(単位：万人)

有料サービスの台頭

(単位：万人)



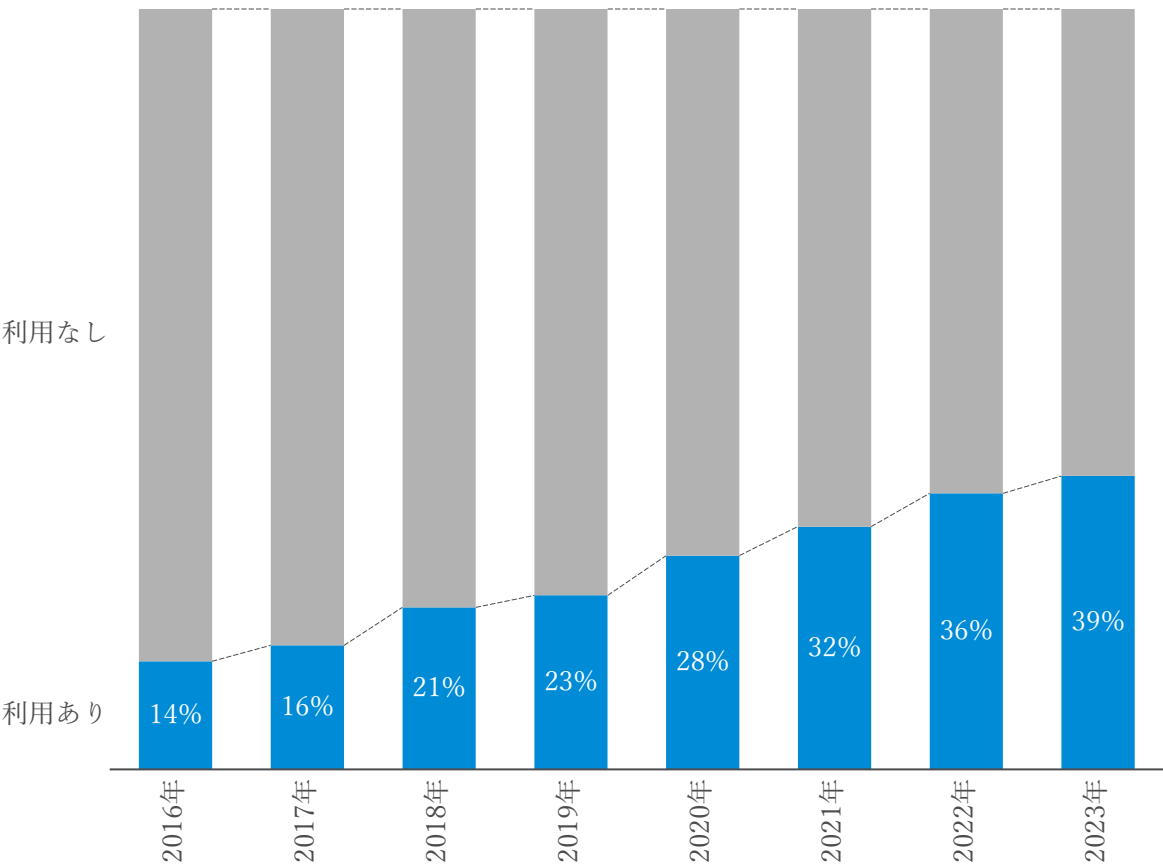
出典: 企業情報サイト
注1: 月間ユニークユーザー数 注2: 月間ユニークブラウザ数 注3: 国内会員数推計。Netflixの国内公式会員数は公表されていないので、各種プレスリリースより断片的に情報を取得 注4: ユーザー数

TVから動画配信サービスへの移行は不可逆的なトレンドです

国内の動画配信サービス視聴者は増加傾向にある

国内全体の有料動画配信サービス利用率の推移*1

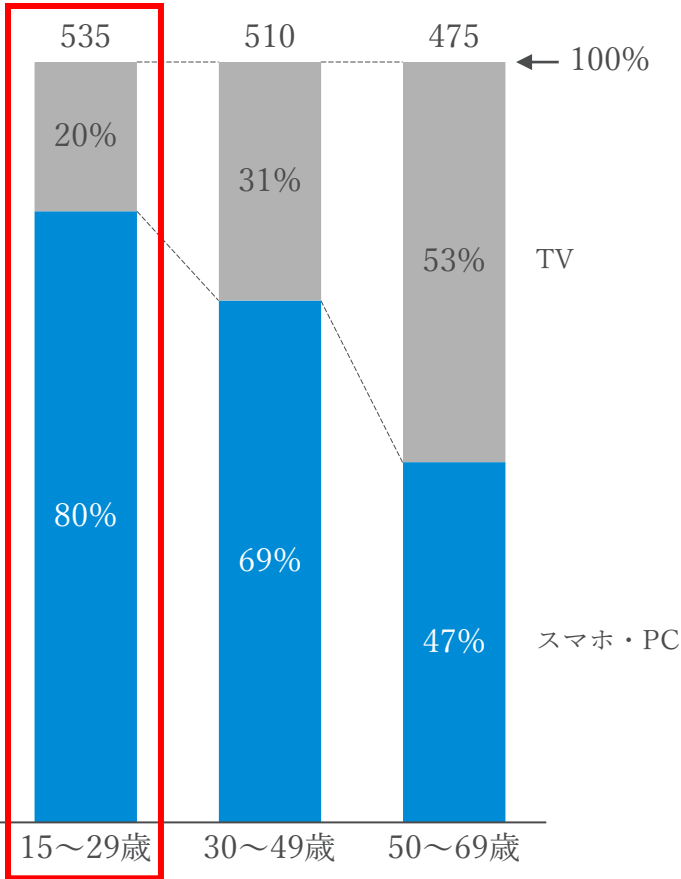
(単位：％)



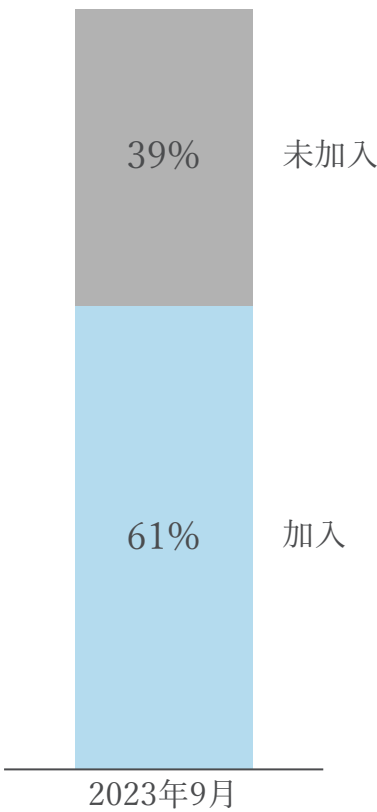
このトレンドは、今後も長期的な継続が見込まれる

国内年代別1日あたりの平均デバイス利用時間内訳*2

(単位：人)



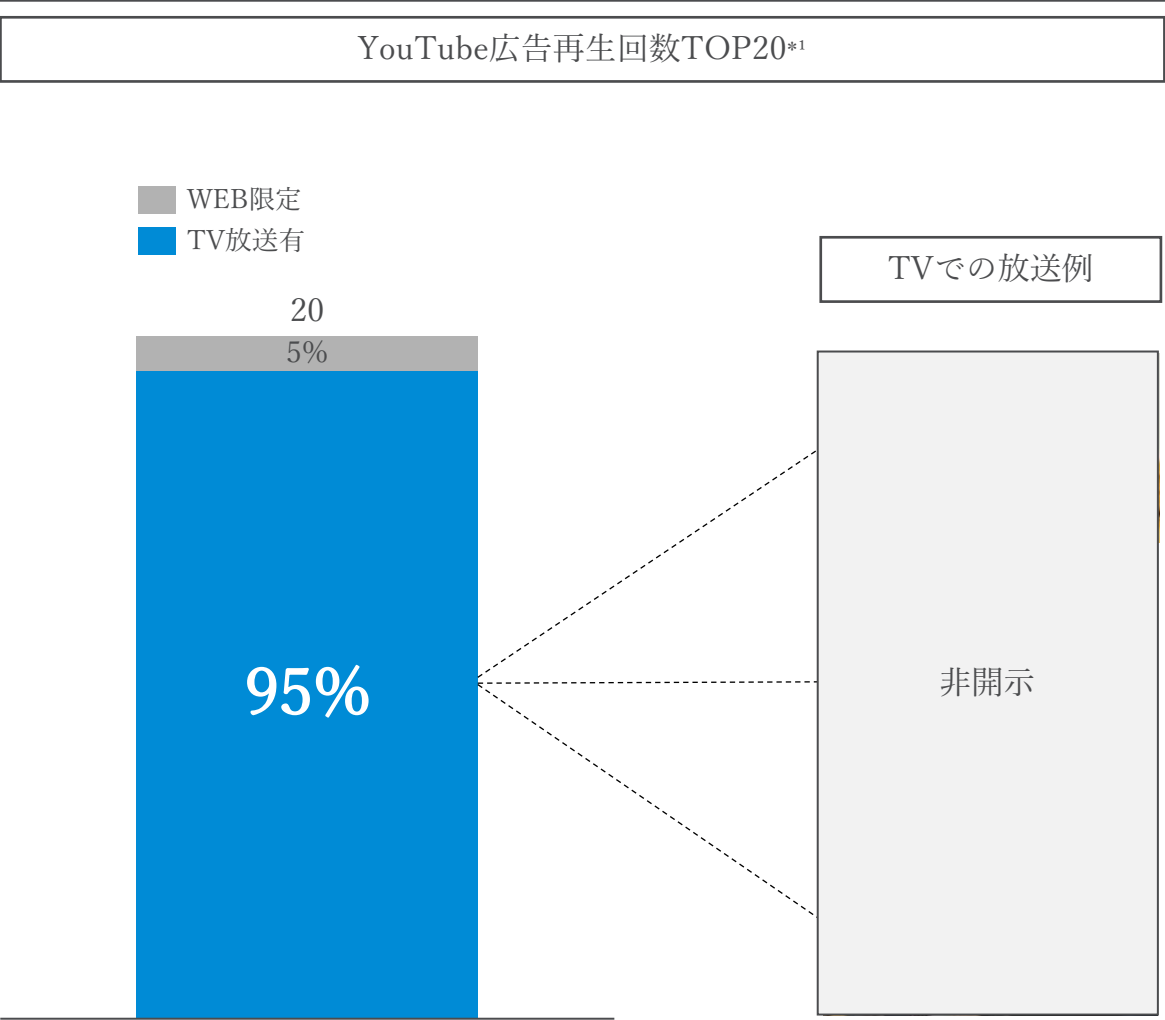
(参考)
米国Netflix加入世帯率



出典: 企業情報サイト
注1: 過去に「有料動画配信サービスを利用したことがある」と回答した人の割合(集計年別のn数 2016年:40,976 2017年:32,005 2018年:28,107 2019年:22,710 2020年:24,660 2021年:23,317 2022年:21,010 2023年:20,469)
注2: 2023年1月～6月データ

一方で、動画配信サービスで配信される動画広告の多くがTV CMの流用であるため、動画広告の制作市場自体への影響は限定的であると考えられます

例)YouTubeの主要動画は、
ほとんどがTVでも放送されている



例)TVerは、地上波と同じ番組には
TV CMがそのまま使われるケースがある

“(地上波で)タイムスポンサーで協賛している番組に関して、**TVerでも連動して広告を配信するケースは多い**と思います。また、1社提供の番組もTVer上には存在するので、そういったコンテンツも地上波と連動して広告配信が行われています”

-MarkeZine特集記事-

「TV CM×デジタル広告の良いところ取り 成長著しいTVerの現状」より抜粋

放送例



アサヒビール提供の番組では、
TVerの中でもTVと同様のCM
が放送されている

「アサヒスーパードライ ドライクリスタル」

“TV CMやデジタルを活用した情報発信を強化することで“期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造”を目指します”

-アサヒビール株式会社HP-

出典: YouTube再生回数集計サイト「BB Navi」
注1: 対象は、2018年以降の広告動画のうち、2023年5月時点での再生回数上位20

TV広告市場は緩やかな縮小が見込まれるが、WEB CMにおける動画広告市場は拡大傾向にあり、東北新社の対応市場である「動画広告需要」自体は安定的に推移すると想定される

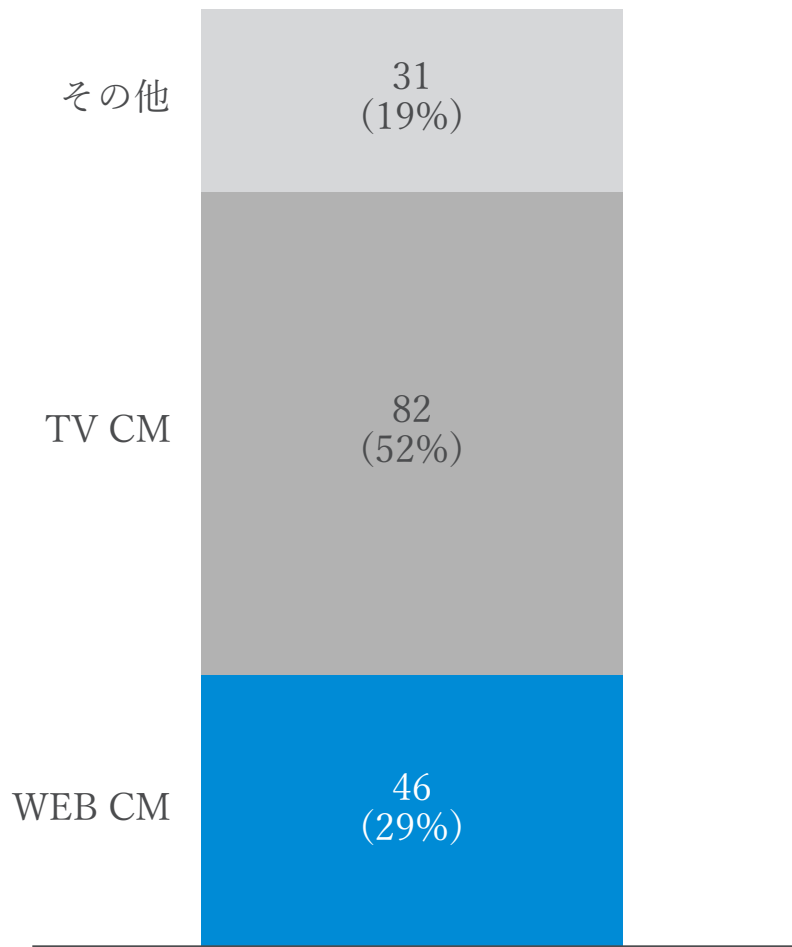
■ インターネット動画広告媒体費 — インターネット視聴時間
■ 地上波テレビ広告媒体費 — テレビ視聴時間



それだけでなく、東北新社はTV CM制作に加えて、WEB CM制作にまでサービスを広げることで、市場の構造的な変化に備えてきました

東北新社HPに掲載されているだけでも、「WEB」と謳うCMは約3割の制作実績がある

(単位：本、%)

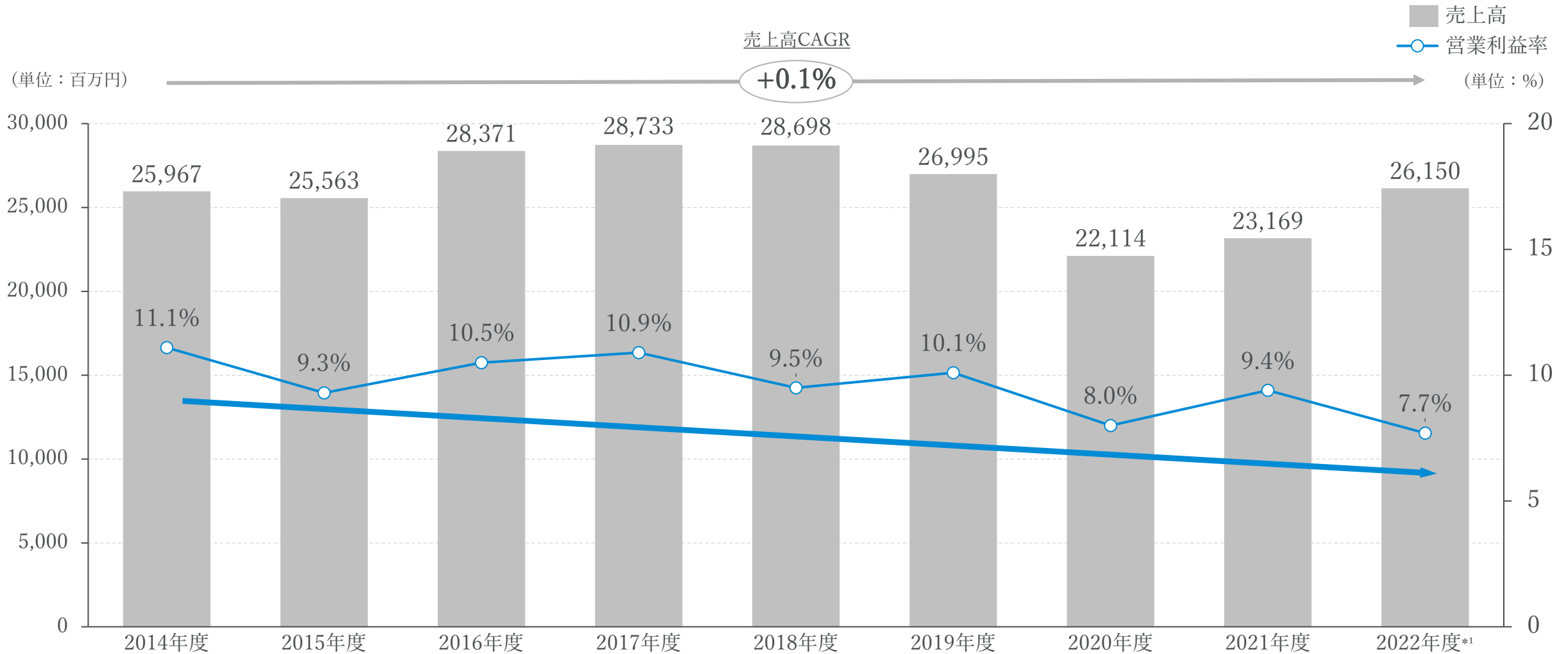


既存のTV広告主のインターネット展開においても制作実績を持ち、対応市場を拡大できている

東北新社の 既存TV広告主例	東北新社制作の TV CM例 (商品名)	東北新社制作の WEB CM例 (商品名)
サントリー ホールディングス	非開示 (伊右衛門)	非開示 (デカピタパワー)
サッポロビール	非開示 (オフの贅沢)	非開示 (黒ラベル)
ハウス食品工業	非開示 (ザ・カレー)	非開示 (まぜのびチーズソースの素)

一方で、市場自体が大きく成長しているわけではなく、また、前述の通りコア事業への集中も行えていなかったため、これまで成長自体は実現できず収益性も落ちているのは事実です

広告プロダクション事業 売上高・営業利益率の推移



出典: 決算説明会資料

注1: 新規買収したEnjin社の推定売上高40億円程度の増収分が含まれるため、前年までと同定義での推移では縮小傾向にあると想定

広告プロダクション事業の成長に向け、二つの機会があります

①リアルでのプロモーションの映像制作

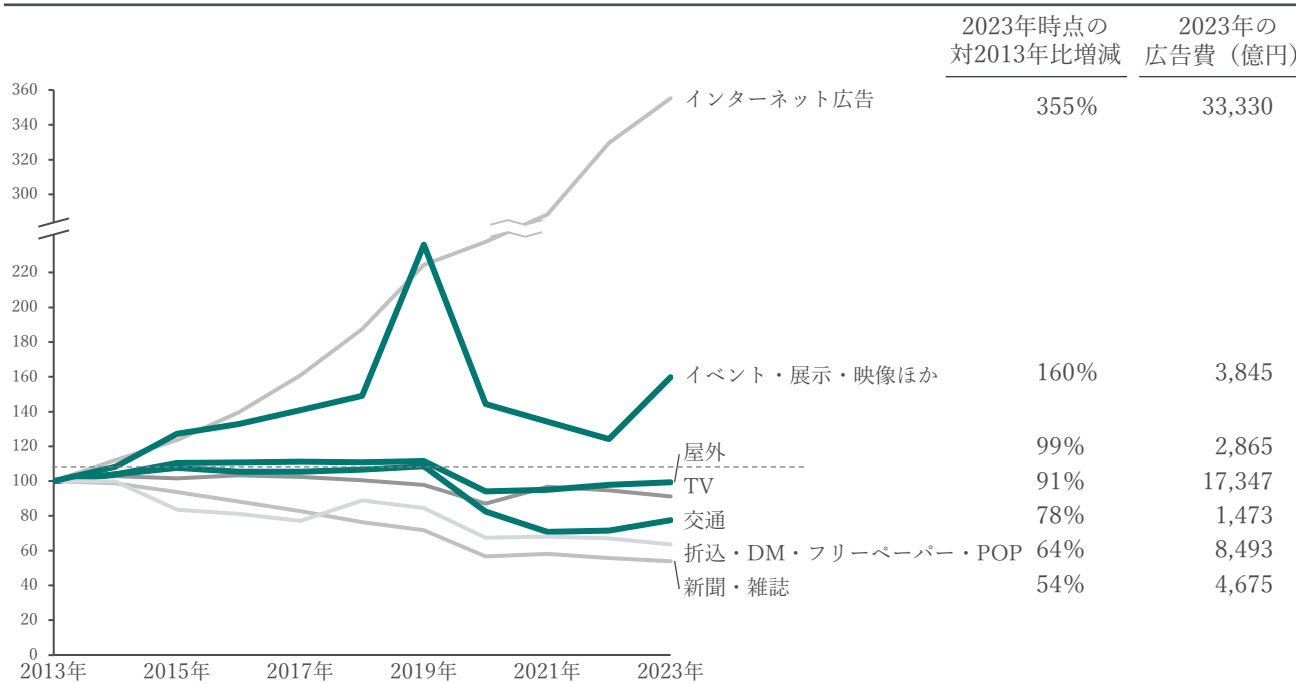
②広告代理店向けの企画・提案

上記の成長機会を取り込み、映像制作能力を起点に、
広告・プロモーションをトータルで支援します

リアルにおけるプロモーション市場の成長は顕著です

プロモーション：販促を目的とした広告・宣伝・広報活動を指す

マス媒体が大きく落ち込む中、リアルでのプロモーションは堅調に推移
なかでも、イベント・展示は伸長している

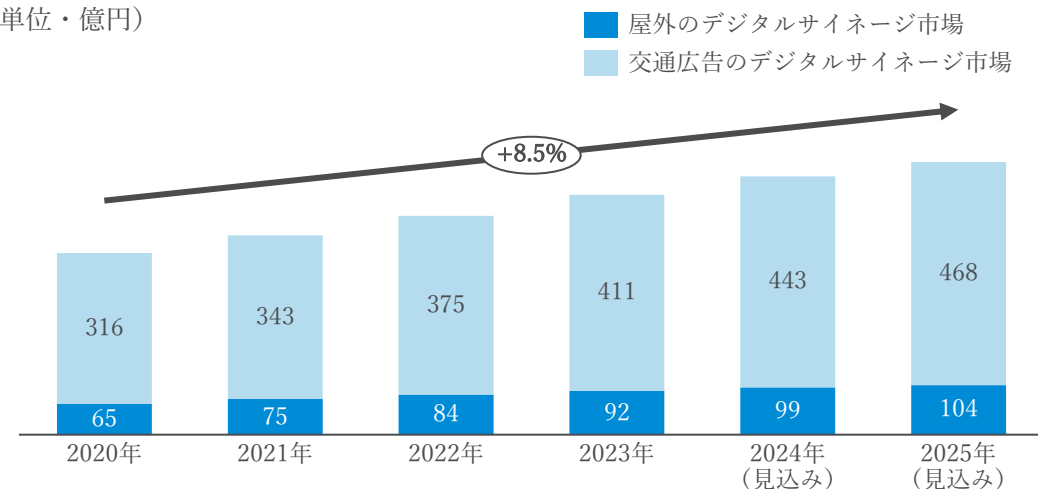


“リアルプロモーションの重要性は増している。一言でいうと、ブランド体験の場であり、クライアントからすると顧客のエンゲージメントを高められる。背景としては、**コロナではリアルプロモーションが難しい中で、生活者がリアルでできることに改めて価値を感じている**。例えば、コロナ後に旅行者が増えているのは、美しい映像を見るのではなく旅行に行って自分の目で見ることに価値を感じている。”

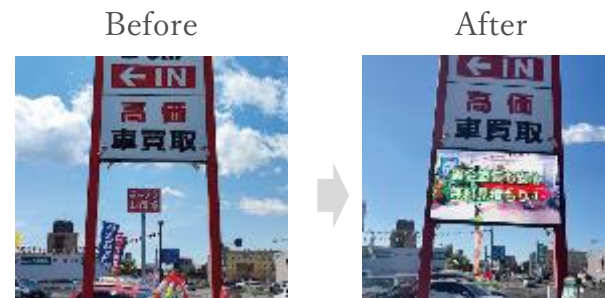
大手広告代理店関係者のヒアリングより抜粋 2024年3月28日

屋外・交通広告においても、紙媒体ではなく、
デジタルを活用した市場は成長している

（単位：億円）



屋外デジタルサイネージの設置例



リアルでのプロモーションにおいて、デジタルの活用が増加した結果、映像クリエイティブの重要性が高まっています

リアルプロモーションにおいてデジタルの活用が増加している



“TVやデジタルなどの空中戦が主流となる中でのリアルでのタッチポイントとしてOOH広告の重要性の増加している。SNSと相性の良いデジタルの補完メディアとして位置付けが変化している。**新宿3Dビジョンのような、デジタルのインパクトメディアの登場が増加している。**ネット結線が可能となったOOHの登場による費用対効果の可視化も背景にある。”

大手広告代理店関係者のヒアリングより抜粋
2024年3月28日

デジタルサイネージにまつわる国内市場を1.1兆円と捉えて、
電通・博報堂・ドコモはデジタルサイネージ事業に取り組んでいる

- デジタルサイネージ事業において、電通とドコモは新会社「LIVE BOARD」を2019年に設立
 - NTTドコモと電通グループに加えて、2023年に博報堂DYメディアパートナーズが株主に加わった
 - 現時点の全国のスクリーン数は63,600以上

dentsu
tokyo/osaka/nagoya
Hakuhodo DY
media partners
NTT
docomo

Live Board

駅コンコースの例

Before



After



リアルプロモーションにおいてデジタルの活用が増加する中で、映像クリエイティブの重要性が増している



“屋外広告も3Dビジョン等が誕生し、できることが増加しているなかで、**どんな映像表現の重要性は高まってきている。**”

大手広告代理店関係者のヒアリングより抜粋
2024年3月26日

“クリエイティビティはテクノロジーとのかけ合わせて強度を増すことができ、3次元的に感じさせる複数のモニターや、映像と体験がシンクロするAR,VR等の活用により表現の幅も広がっており、**映像クリエイティブの重要性は高まっている。**”

大手広告代理店関係者のヒアリングより抜粋
2024年3月28日

3Dビジョン「クロス新宿ビジョン」の例



実際にリアルでのプロモーションにおける映像・クリエイティブの取り組み余地・重要性は増してきており、
広告プロダクション事業として取り組み余地があります

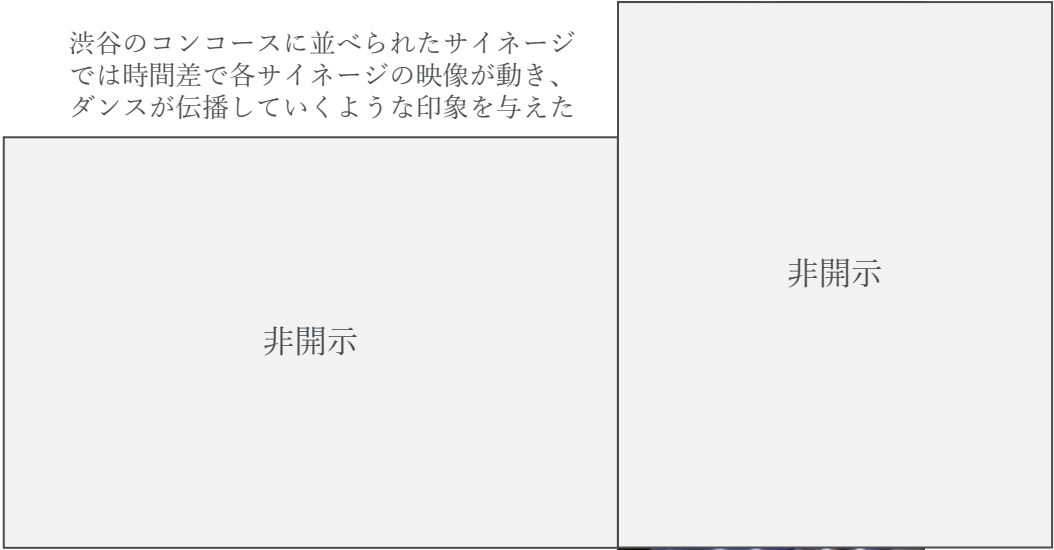
リアルプロモーションにおいて映像制作力が求められている事例



F1をシュミレーション体験できるイベント



イベントに合わせた渋谷のスクランブル
交差点のサイネージ



渋谷のコンコースに並べられたサイネージ
では時間差で各サイネージの映像が動き、
ダンスが伝播していくような印象を与えた

イベント名	■ Lenovo All Players Challenge（2023年）	■ 渋谷55ストリートビジョン 特別映像（2022年）
クライアント	■ レノボ	■ メトロアドエージェンシー
制作会社	■ 電通、ゼンカイレレーシング	■ メトロアドエージェンシー、ワウ株式会社、株式会社クラウドポイント
特徴	■ 渋谷で実施したシュミレーションのイベントに合わせて、渋谷スクランブル交差点のデジタルサイネージをジャックした	■ ストリートアートで装飾された柱の空間内で、12人の人形が手前から奥に時間差で連動していくダンスを映した

東北新社のリアルプロモーションの事例



タイトル	■ 新宿東口の猫	■ カプコン モンスターハンター20周年 大狩猟展
企画制作会社	■ オムニバス・ジャパン	■ 東北新社
制作年	■ 2021年	■ 2024年予定
概要	■ 「デジタルサイネージアワード2022」にて、応募作品の中から最も優れた1作品に贈られるグランプリを受賞した	■ 大迫力のモンスターを間近で感じられるAR体験ゾーンやアニバーサリーシアターなど「モンスターハンター」の世界観を味わうことのできるイベント

リアルのプロモーション制作においてもコアとなる能力は既に有しているものの、
良いクリエイティブを制作するために、空間演出力は更なる強化余地があると考えられます

求められるケイパビリティの比較

		TV CM・動画広告		リアルプロモーション (DOOH、イベント、 展示会等)
映像クリエイティブに おける根本的な提供価値	人の心をつかむ、動かす力 (クリエイティブ力)	✓	↔	✓
	マネジメント力 スケジュール調整、各種手配、 制作進行管理、予算作成等の マネジメントができる	✓	↔	✓
良いクリエイティブ を制作するための要素	映像制作力 高品質な映像を制作できる	✓	↔	✓
	リアルの場合での 映像テクノロジー の活用力 AR、VR、プロジェクション マッピング等の最先端映像テ クノロジーを活用できる知見、 ネットワークがある		↔	✓
	空間演出力 映像と体験がシンクロする ようなリアルの場合ならではの 空間演出を行える		↔	✓

リアルプロモーション制作にあたり、東北新社にとって強化余地があると考えられる要素

実際の声



“二次元の映像だろうがリアルであろうが、
限られた短い時間で人の心をつかみ、動
かすという本質は同じだと思う。「感
動」というところに立脚しながら、領域
を広げていくのは良いと思う。実際、
CMの監督が映画の監督をすることあ
るように、「感動」をもたらせる力があ
れば他の映像でも同じ。”

“TVCM制作もリアルプロモーション制作
もどちらもプロデュース業で、その都度
専門的な部分は外注してまとめあげてい
る点において似ているところも多い。た
だし、現状では、TVCM会社はリアルイ
ベント等のプロモーション制作の経験が
ほとんどないと思う。自分たちの領域外
だとして、手を出していないだけなの
ではないだろうか。デジタルの外注先との
ネットワークや、空間演出の知見は、経
験することで補完していけるはず。”

大手広告代理店関係者のヒアリングより
抜粋
2024年3月26日

リアルプロモーションを支援することは広告代理店のメディアミックスの取り組みへの支援にもなるため、従来のTVCMとの相乗効果も狙いつつ東北新社の付加価値を高められます

広告主、広告代理店の両者にとってメディアミックスの位置づけは高まっております



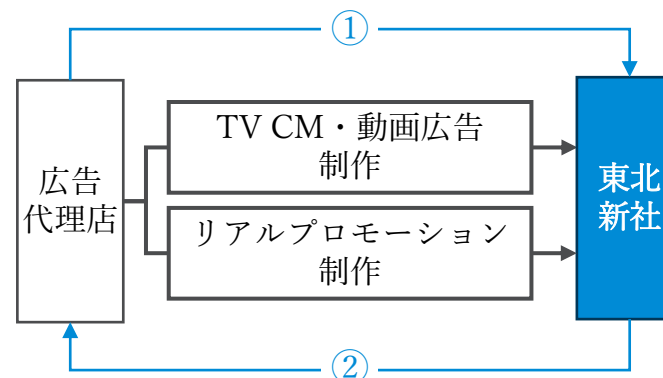
“コロナではリアルプロモーションが難しかった中で、生活者がリアルでできることに改めて価値を感じている。また、OMOの潮流の中で、リアルとデジタルが交わることによる体験の深度が高まってきている。そのような中、**カスタマージャーニーを追いかけて、メディアを複合的にみていくという、かなりバズアイな視点を求められている**”

大手アパレル関係者へのヒアリングより抜粋
2023年3月28日

“**ほとんどがメディアミックスの案件で統合的な提案をもとめられる内容になっている。**クライアント側のマーケティングチームがかなり細かく考えるチームであれば特定のメディアごとの要望があるかもしれないが、かなり少ない”

大手広告代理店関係者へのヒアリングより抜粋
2024年3月26日

東北新社がリアルプロモーションを支援することによる既存のTV CM・動画広告制作との相乗効果



①東北新社への一括発注によるコスト低減

- 一社にまとめて発注することで、制作期間中含めてコミュニケーションコストが低減される

②広告代理店への提案内容の進化

- TVCM・動画広告とリアルプロモーションとを組み合わせ、複合的な仕掛け等の提案を行える



“CMはユーモラスな会話劇ですが、OOHやブランドサイトのトップ画像などではスーツ姿の大泉さんと成田さんが「TOPPA!!!TOPPAN」というコピーを飛び越える瞬間を捉えたビジュアルで展開し、「突破」というイメージを力強くスタイリッシュに表現しています。**統合的に手掛けることにより、それぞれのコンテンツの役割が明確化し訴求ポイントに注力できること、また企業の顔つきやトーン&マナーがそろうことが大きなメリットだといえます**”

CM総合研究所 電通クリエイティブキューブへのインタビュー記事 より抜粋

凸版印刷 CM
「すべてを突破する。TOPPA!!!TOPPAN 立ち上がり篇」



②の
価値の
実例

実際に、メディアミックスストーリータルで発注できる制作会社への期待の声は挙がっております

コスト低減の観点での期待



“複数社に発注するのは大変であり、なるべくひとまとめにしたいとは思っているので、メディアミックスまで提案できる制作会社は魅力的ではある。制作会社が一社に集約できれば、素材の受け渡し、考え方の周知、事務情報の伝達等、制作会社それぞれに行っているコミュニケーションのエネルギーも節約できる。”

中堅広告代理店関係者へのヒアリングより抜粋
2024年3月26日

“BtoB企業や中小企業は、予算の規模が小さいので、コストの観点から外注先を一つにまとめたほうが良いだろうと思う。メディアを複合的にみるというとかなりバースアイが求められるが、中小企業の小さい山であれば見渡せるかもしれない。”

大手広告代理店関係者へのヒアリングより抜粋
2024年3月28日

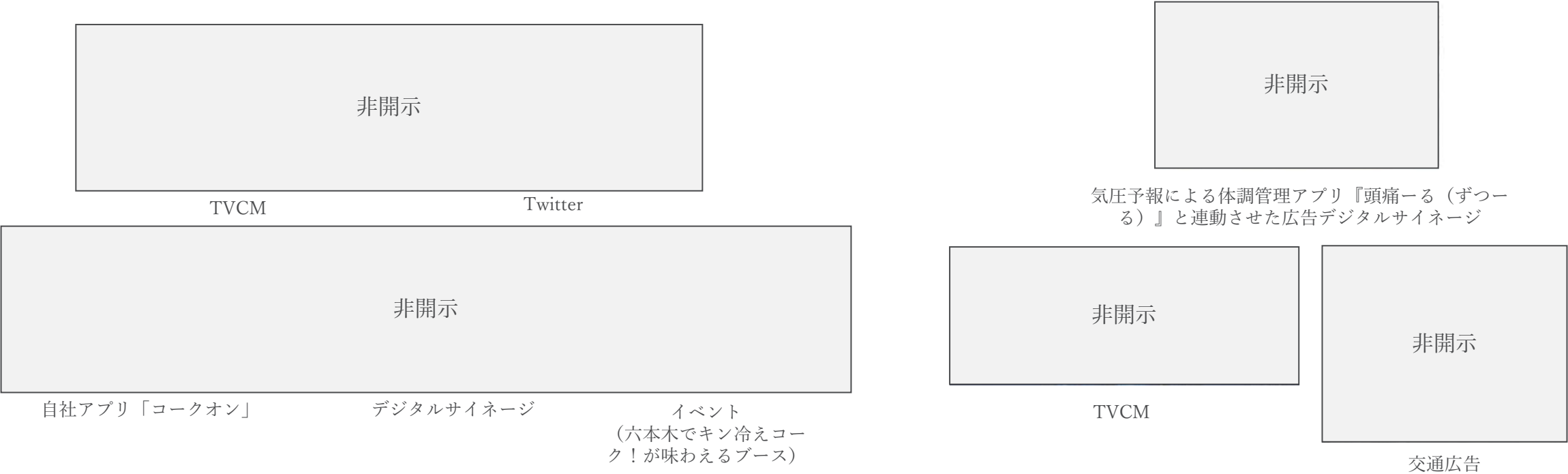
品質向上の観点での期待



“マスメディア、リアルメディア、ウェブメディアを横断して説明できるプランナーがいると強く、代理店や事業会社にとってもメリットがある。制作会社が一社に集約されることで、各メディアでのクリエイティブの統一感の担保がしやすく、また、企画自体のクオリティもあがると思う。”

大手広告代理店関係者へのヒアリングより抜粋
2024年3月26日

TVCM、WEB、リアルプロモーションといった複数の異なるメディアを組み合わせた広告の事例



キャンペーン名	■ コカ・コーラシステムズ “アツい夏こそ、キン冷えコーク！”	■ 第一三共ヘルスケア 新商品『ロキソニンS クイック』のローンチ
企画制作会社	■ 電通	■ 電通、LIVE BOARD
制作年	■ 2017年	■ 2021年

広告プロダクション事業の成長に向け、二つの機会があります

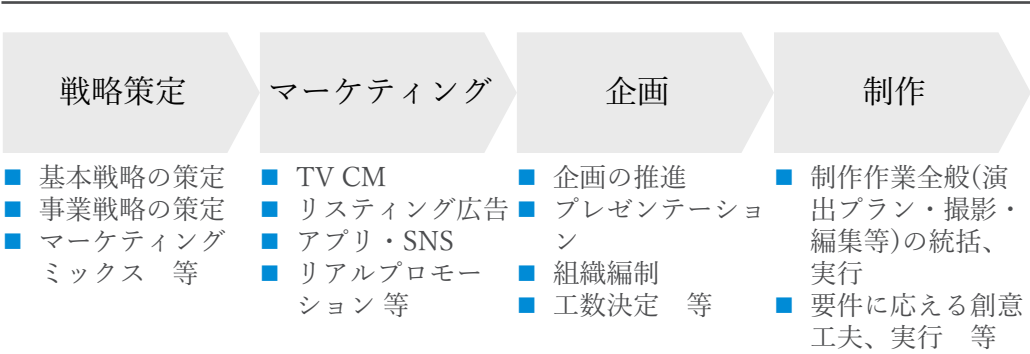
① リアルでのプロモーションの映像制作

② 広告代理店向けの企画・提案

上記の成長機会を取り込み、映像制作能力を起点に、
広告・プロモーションをトータルで支援します

広告代理店の事業環境の変化を鑑みるに、企画・提案付加価値の強化の余地があります

大手代理店向け



代理店
の事業範囲

これまで



マーケティングから制作の
企画まで手掛ける

これから



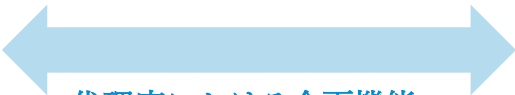
上流の機能の強化を推進

東北新社
の事業範囲

これまで



これから



代理店における企画機能の
品質担保に支援機会がある

中堅代理店向け



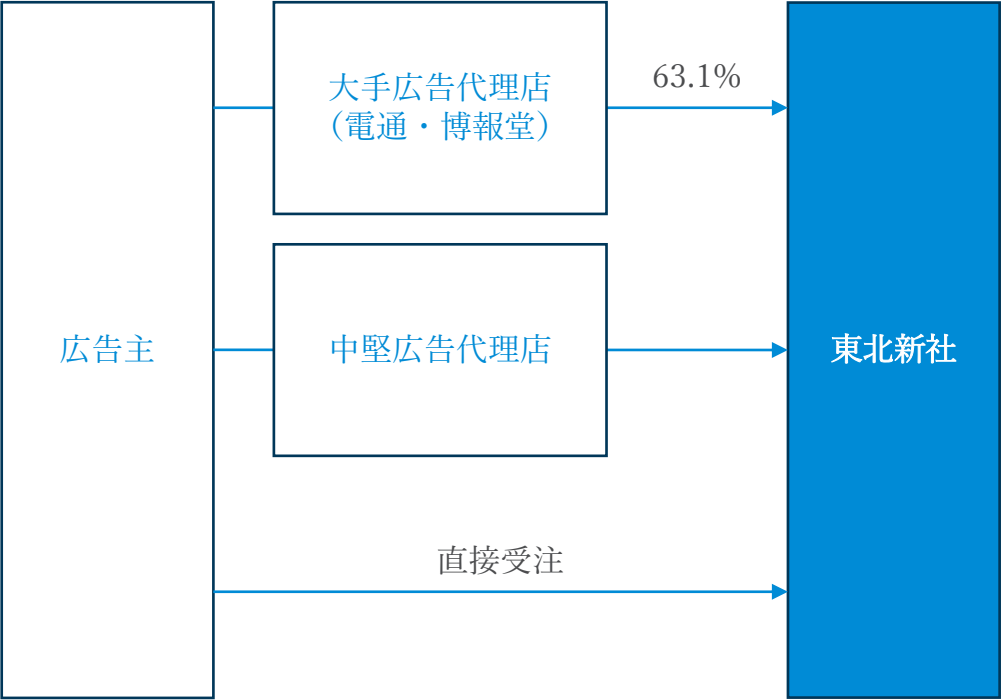
特に交通系代理店では、媒体活用の提案が中心で、
オリジナルのクリエイティブ制作の機会が少なかった

交通系代理店において企画提案の機会が増加しているほか、
企画提案機能を持たない独立系代理店も増加

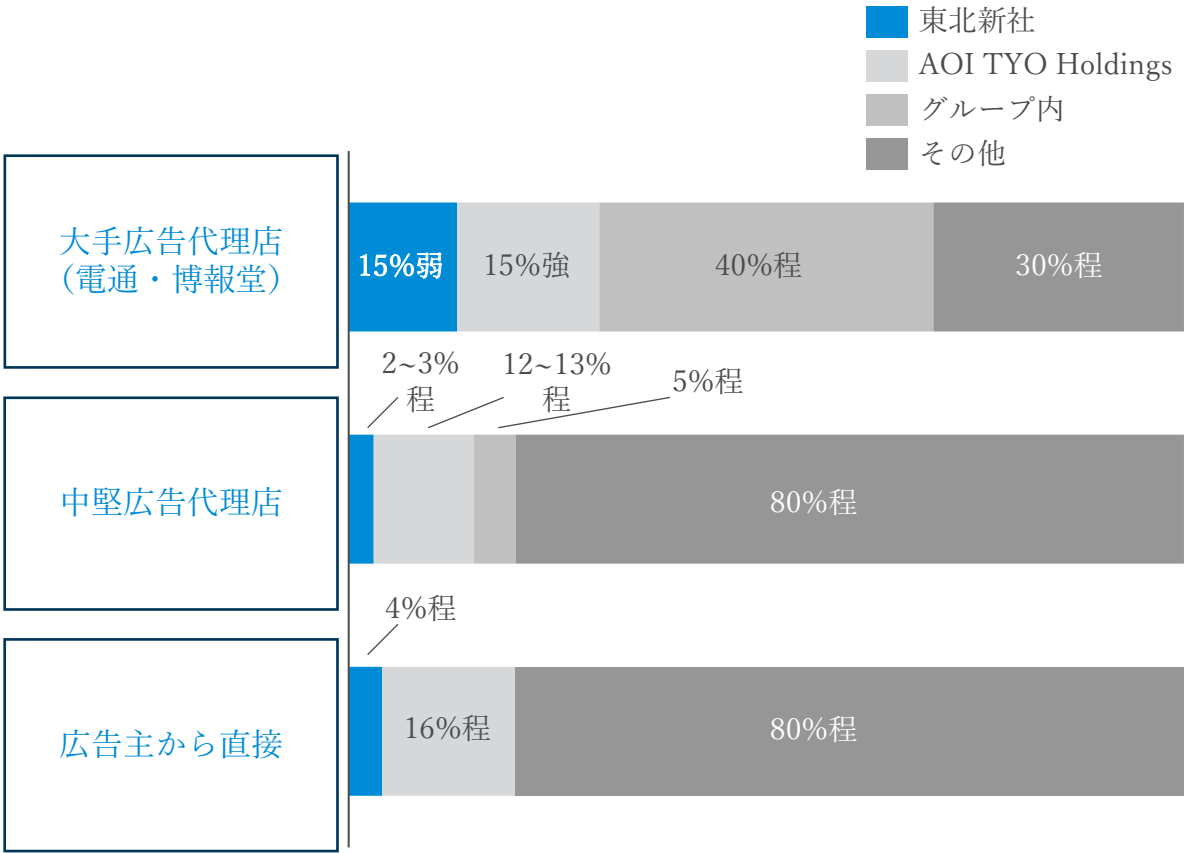
代理店における企画機能の
強化に支援機会がある

広告プロダクション事業における案件獲得経路は大手広告代理店（電博）経由・中堅広告代理店経由・直接受注です

広告プロダクション事業における案件獲得経路



発注者分類別の発注先内訳（概算）*1 金額ベース



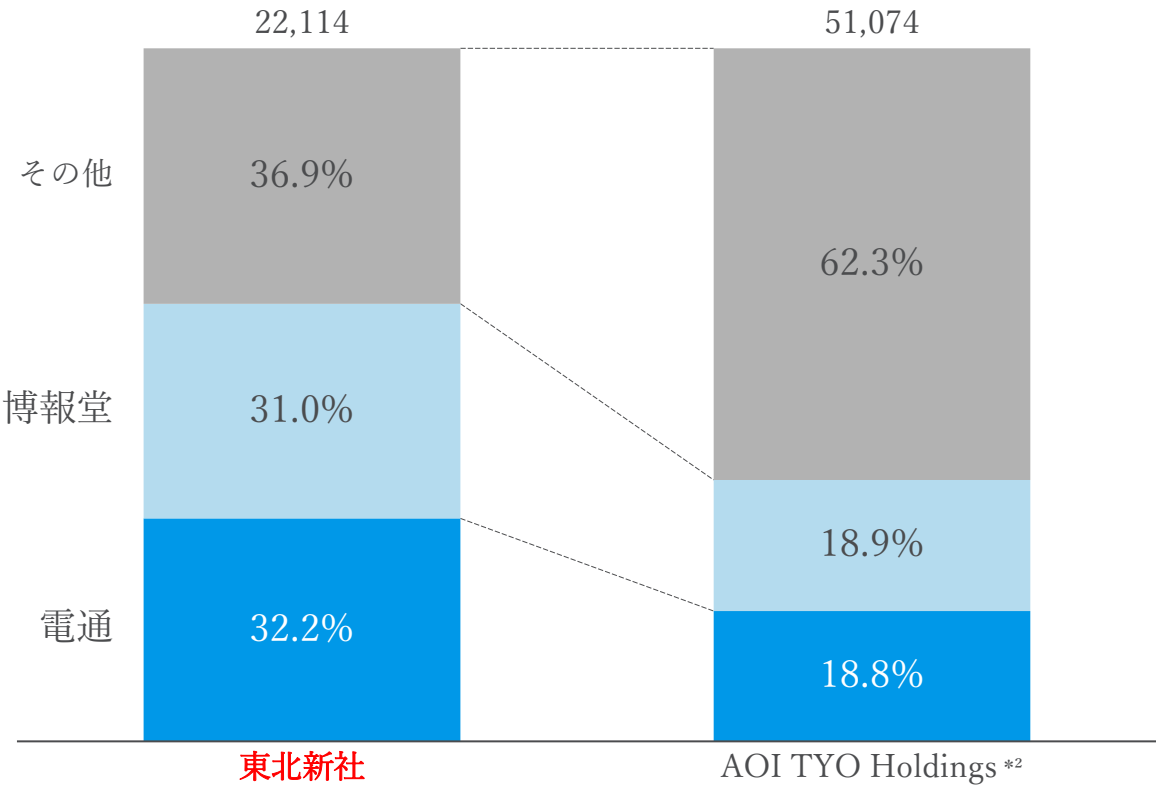
出典: 東北新社 IR資料、AOI TYO Holdings IR資料、エキスパートインタビュー
 注1: エキスパートヒアリングより概算。中堅広告代理店と直接受注の売上構成比が、AOI TYO Holdings と東北新社とで同程度として試算

まず、東北新社はAOI TYOと比較すると大手広告代理店向けの売上比率が高いことから、大手広告代理店向けの付加価値強化は必須です

広告プロダクション事業において、東北新社の売上高に占める電通・博報堂2社の売上高比率はAOI TYOを大きく上回っている

2020年度の電通・博報堂への売上高比率比較*1

(単位：百万円)



AOI TYOはコミュニケーションデザイン事業を推進し、その中では広告主との直接取引を担う子会社もあり、広告代理店と競合関係にある側面も持つ

AOI TYOのコミュニケーションデザイン事業

セグメントと注力すべき取り組み



広告主との直接取引を推進し、電通・博報堂等の大手広告代理店と競合関係にある側面も持つ

“AOI TYOはコミュニケーションデザイン事業という、直取引を担う機能を有している。広告代理店から圧力がかかって、経営判断で仕事の受注を止めたことも過去にはあった。直取引を行うことは、広告代理店にとって非常にセンシティブな問題だと感じている”

大手広告制作会社関係者へのヒアリングより抜粋
2023年11月10日

AOI TYO Holdingsのグループである株式会社xpdは、コンサルティングファームのケイパビリティを獲得すべく統合してFIELD MANAGEMENT EXPAND(FMX)を設立し、企画力・提案力を強化している。

“FMXとは、広告会社の機能と制作会社の機能を併せもつ、日本で唯一のコミュニケーションデザインファクトリーである”

FIELD MANAGEMENT EXPAND HPより抜粋



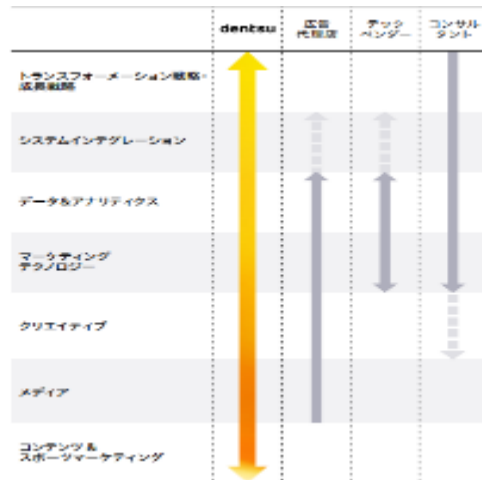
注1:電通・博報堂単体に対する売上高比率 注2: 2020年12月期の広告事業売上高に対する比率

大手広告代理店は現在、コンサルティング機能を強化することに注力し始めています

大手広告代理店は中期経営計画を修正し、コンサルティング機能強化の推進を表明

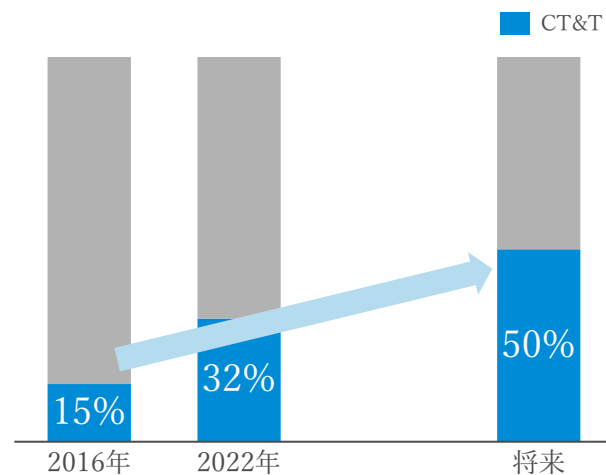
電通

より上流機能への拡張を表明



顧客企業の変革ニーズに応えるべく、コンサルティングから実装と運用にいたるまで、一貫したサービスを顧客企業に提供することを強調し、従来の広告代理店のケイパビリティの拡張を明確に目指している

CT&Tの売上総利益内シェアの成長・目標



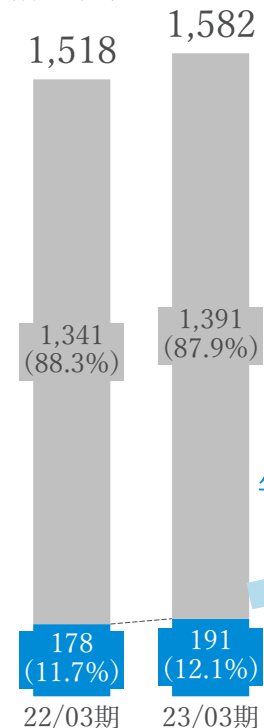
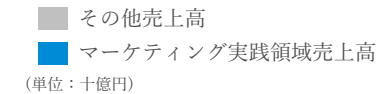
「急成長するカスタマートランス
フォーメーション&テクノロジー(CT&T)*1
領域の市場を捉えながら、事業変革と
持続的成長のフェーズへと移行していく」
ことを発表。また、「**売上総利益に占める
CT&T領域の構成比を今後50%へ高める**」
ことを明記

博報堂

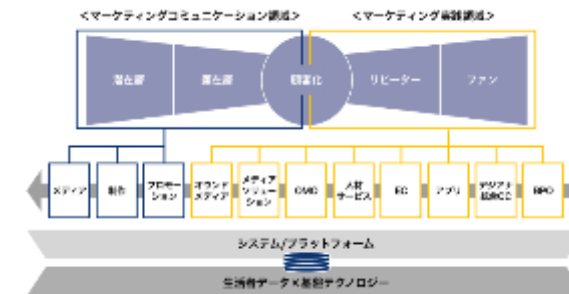
中期経営計画にて以下の点を明記

- 広告領域を超えて、マーケティング活動の実践をサポートする機能を整備
- マーケティング全体において、戦略と実行の両機能をグループ内に保持することで、スピーディーかつ高質なサービス提供と、高い収益性を確保する戦略を推進
- マーケティング実践領域において、売上総利益伸長率年率+10%以上を目指す

マーケティング実践領域の売上成長は
国内の売上成長を上回る



年率10%以上の成長を
目標

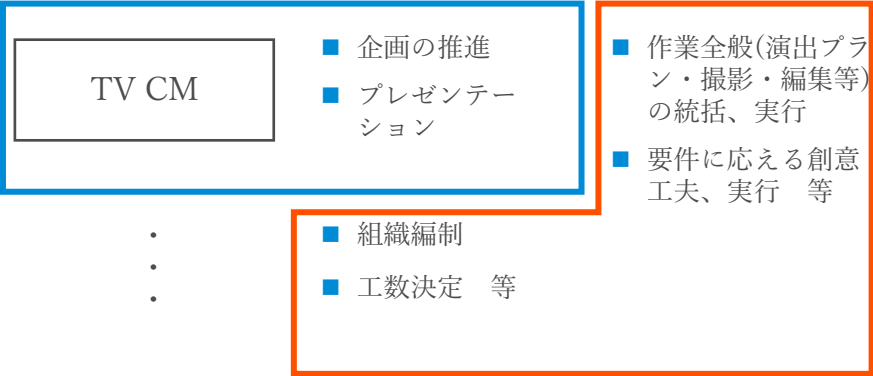


結果として新たな構造的な変化として、東北新社の主要顧客である大手広告代理店が制作会社に対してTV CMの制作だけでなく企画力・提案力を求めるようになることが想定されます

これまでは、TV CMが広告手法の中心にあったため、TV CMにおける企画・プレゼンテーションが広告主の関心だった



広告宣伝部が、
広告予算を持つ = TV CMが
大手広告代理店の主戦場

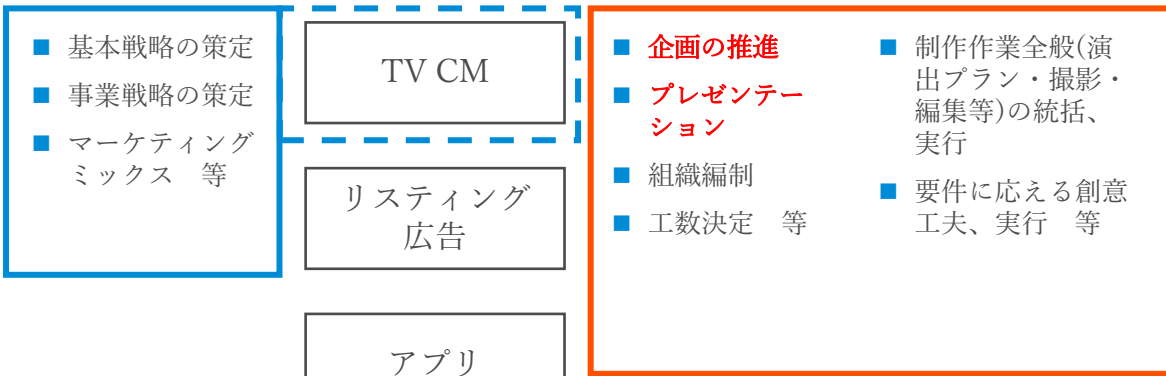


大手広告代理店が
制作会社に求める
付加価値

これからは、マーケティングの手法が多様化していく中で、前段階にあたるマーケティング戦略の策定が広告主の関心になる



事業/マーケティング部が、
事業/マーケティング予算を持つ = 事業・マーケティング戦略含めて
大手広告代理店は戦場拡大を余儀なくされている



大手広告代理店が
制作会社に求める
付加価値

実際に、広告制作会社への期待が変化しているという、業界関係者からの声も聞いています

※広告主に対してコンサル営業を強化しているのは広告代理店であり、広告代理店は制作会社に企画・提案を期待しはじめている

広告代理店関係者の声



“簡単ではないと分かってはいるが、広告代理店は広告制作会社に、従来の映像制作の実務作業のみならず、**広告主のマーケティング全般やCMコンセプトといった企画・提案段階での貢献を求めている**。また、広告主とのコミュニケーションフェーズからまとめて請け負えるケイパビリティを求めている”

大手広告代理店関係者へのヒアリングより抜粋
2023年11月9日

“広告代理店がクリエイティブだけで生きていける時代は終わったため、より上流機能の拡充という方針を取らざるを得ない。ただし現在の広告制作機能は守らないといけないので、**これまで代理店が担っていた機能を制作会社に任せることはあるかもしれない**”

大手広告代理店関係者へのヒアリングより抜粋
2023年11月27日

広告主の声

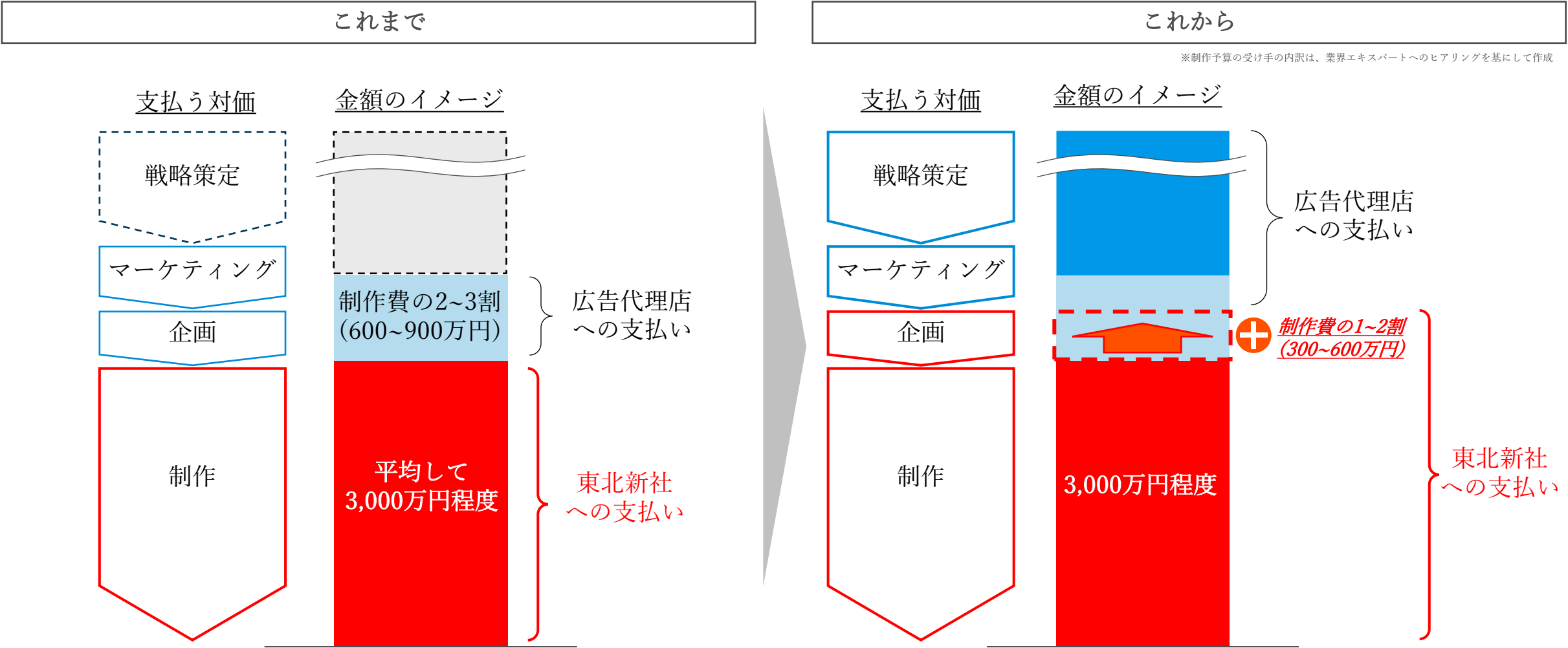


“広告はマーケティングの手段の一つでしかないと考えており、**電通や博報堂といった大手広告代理店にはより上流のマーケティング戦略と一緒に考えてくれることを期待している**。それに応じて代理店に対するクリエイティブ領域での期待感は小さくなっているが、成果物全体の品質は落としたくないので、**制作会社に担ってほしい機能も制作におけるより上流部分まで含めたものへと拡大してきている**”

大手消費財メーカー関係者へのヒアリングより抜粋
2023年11月8日

広告代理店が広告主に対してコンサルティング機能を強化している中で、東北新社は広告代理店向けへの企画・提案を担うことで、広告代理店にとっての付加価値の向上と収益性の改善の両方を実現できます

広告主が支払うCM制作費の内訳(媒体費用を除く)



中堅代理店においても企画・提案の重要性は増してきています

※広告主に対してコンサル営業を強化しているのは広告代理店であり、東北新社は広告代理店向けの企画・提案に新たに注力

特に、交通系中堅代理店において、
広告主への企画提案の機会が増加しています

- 交通系メディア（デジタルサイネージ等）が進化するなかで、それら特性を活かした映像クリエイティブの企画提案を求める広告主からの要望が増えている
- 交通系代理店としても、メディア枠の販売だけに留まらず、クリエイティブの提案を行い期待に応えようとしている

“

“媒体を持つ交通系代理店等は、以前は「このような媒体があります」といったメディアレップの提案が中心であったが、最近はクリエイティブの提案まで行うようになってきている。媒体特性もクリエイティブのうちという考え方が浸透し、媒体特性を加味したクリエイティブ制作が増加していることも背景にある”

大手アパレルメーカー関係者へのヒアリングより抜粋
2024年3月28日

一方で、交通系中堅代理店は、
企画提案のケイパビリティを十分に持ち合わせておりません

- 交通系中堅代理店は、大手代理店と遜色ないレベルの企画力を持ち合わせていないため、企画提案が優れている制作会社への発注が増加している

“

“今後、クリエイティブをつくるだけの制作会社はよほど強みがないと厳しくなっていく。映像やクリエイティブだけを発注するケースは少なく、トータルプランニングの中で方法を選ぶのが通常で、そういった提案ができる会社を選ばれやすくなっている。また、中堅代理店の多くは分業制ではなく、クリエイティブと営業がワンチームで動く体制であるため、制作物のクオリティが大手代理店と比較して相対的に低いという自覚があり、外部に協力を求めているという事情もある。”

交通系中堅代理店関係者へのヒアリングより抜粋
2024年3月26日

さらに、企画・提案機能を外部に求める独立系の中堅代理店が増加しております

企画・提案機能を外部に求める 大手からの独立系代理店が増加しております

- 大手代理店から独立した代理店が増加傾向にある
- 独立系代理店は、大手在籍時に培ったネットワークがあることで広告主へアクセスでき、また、ノウハウへの信頼もあることで一定の案件獲得力はあるものの、企画機能は質と量の両面で独立前に劣る
- 結果として、企画機能は外部に求めることが多くなっている



“広告制作会社へ企画提案を求めることが増えているというのは、大手からの独立系代理店がかなり増えてきていることも背景にある。彼らは小さい組織であるため、企画機能は外部に頼っているし、出来る人材が中にいたとしても、とれる仕事量に対し、マンパワーが足りなくなることが多いと思う。”

交通系中堅代理店関係者へのヒアリングより抜粋
2024年3月26日

実際、大手代理店出身者が立ち上げた 独立系代理店も多数見受けられます

& Strategy

- 設立年
 - 2021年
- コアメンバー
 - 電通のストラテジックプランニング職や戦略コンサル出身者

※クリエイティブ制作経験者なし
- 事業領域
 - ビジネス・マーケティング戦略立案推進
 - コミュニケーション戦略推進（クリエイティブディレクション含む）
 - プロジェクトプランニング
- 制作事例
 - 株式会社CAMPFIREのCMコミュニケーション戦略策定

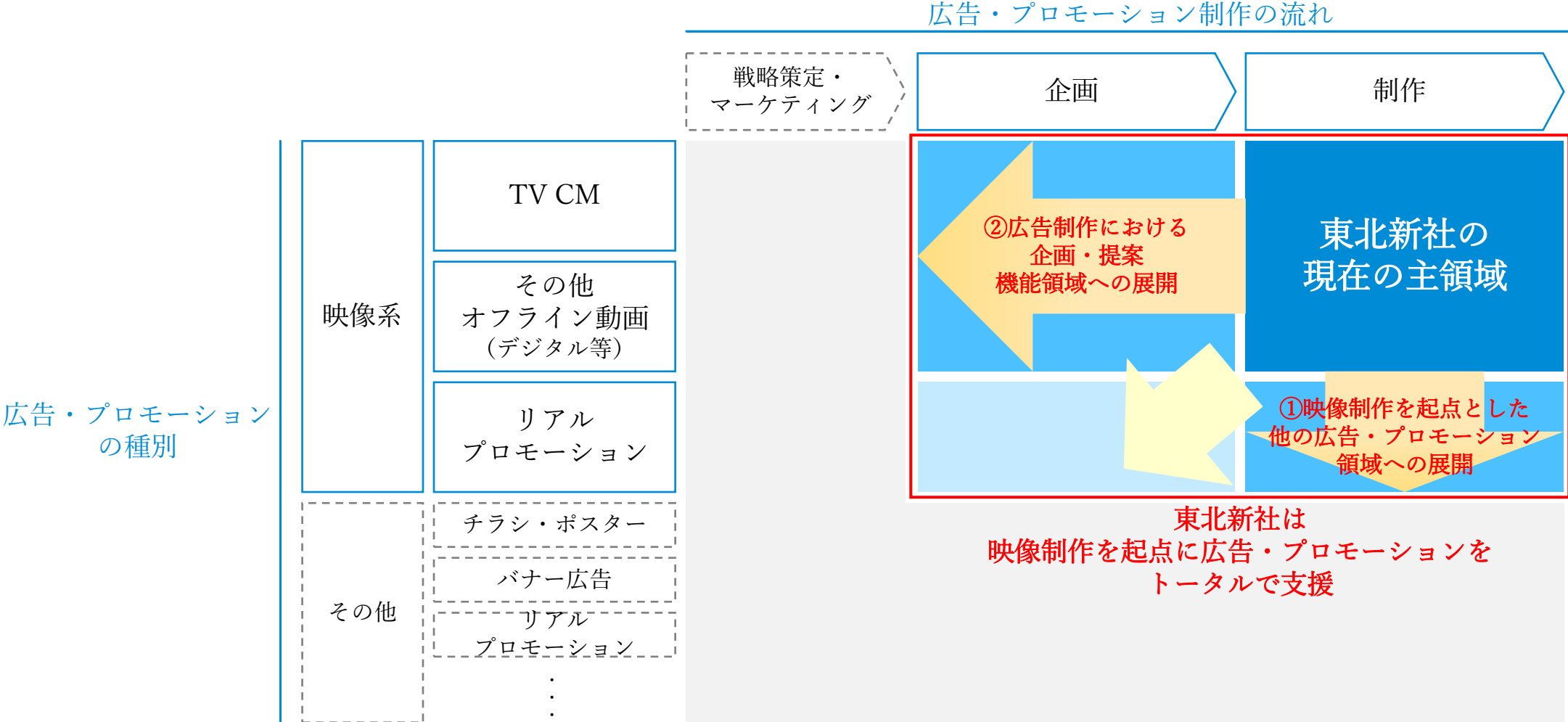
manage4

- 設立年
 - 2021年
- コアメンバー
 - 電通のストラテジックプランニング職や電通デジタル設立メンバー

※クリエイティブ制作経験者なし
- 事業領域
 - マーケティング戦略・線塾作成
 - 事業開発コンサルティング
 - プロモーション制作
- 制作事例
 - 記載なし

広告プロダクション事業は映像制作を起点に、広告・プロモーションをトータルで支援します

これからの東北新社は、①映像制作を起点とした他の広告・プロモーション領域への展開、
②広告制作における企画・提案機能への展開により、広告・プロモーション制作をトータルで支援します



東北新社は、映像制作を起点とした広告・プロモーションのトータル支援を強化するにあたり、必要な機能を外部人材獲得・内部人材育成やM&Aにより行います

映像制作を起点とした広告・プロモーションのトータル支援を強化するにあたり、制作プロデューサー人材の確保、企画機能人材の確保、広告代理店の広告主への営業支援が必要と考えます

必要なアクション	案件遂行		案件獲得
	プロモーション制作	CM制作	
1 製作プロデューサー人材の確保	リアルプロモーション強化のための制作機能の増強		
2 広告の企画機能人材の確保	リアルプロモーションにおけるリアルならではの価値を発揮できるクリエイティブ企画機能の強化	広告代理店の企画提案機能の補完	
3 広告代理店の広告主への営業支援			メディアミックスでの案件獲得力強化のための営業サポート

1 リアルプロモーション制作のプロデューサーにおいては、東北新社は新たにイベント会社の制作ディレクターのようなスキルを要した人材を確保する必要があります

TV CM制作とプロモーション制作におけるスキルセットの違い

TV CM制作

プロダクションマネージャー職(CM制作)の求人情報
(東北新社HPより)

業務内容

- CM、PV、WEBムービー、その他映像全般の制作業務
- ディレクターやカメラマン、出演者、スタッフなどとの打合せ
- CM完成までのスケジュール調整
- 撮影、編集、音入れなどの、機材の手配および準備
- 品質と制作予算の管理

求める人物像

- 【つくる】ことが好きな方
- 専門学校・短大・大学卒以上
- 業界未経験者可（社会人経験は必須）
- 第二新卒者歓迎

責任領域

- 制作の現場全般

イベント展示会・商業空間制作

イベント会社の制作ディレクターの求人情報
(イベント会社博展HPより)

業務内容

- 現場施工管理業務
- 制作管理業務
- 進行管理業務
- 積算業務

求められるスキル

- 下記2年以上のご経験
- 展示会・店舗/商業施設での施工管理経験または営業、ディレクション経験受注できる営業力
- 建築施工管理技士の資格保有者とVectorworks経験もあれば望ましい

責任領域

- 展示会、イベント領域・商環境領域のプロジェクト実施設計段階から業務設計責任者として施工管理業務全般を計画、推進

外部人材の獲得、M&A、社内育成によりリアルプロモーションの制作機能を拡大・強化し、制作業務をトータルに請け負える価値提供体制を目指すべきです

新たなケイパビリティを獲得し組織を強化するために必要なフロー



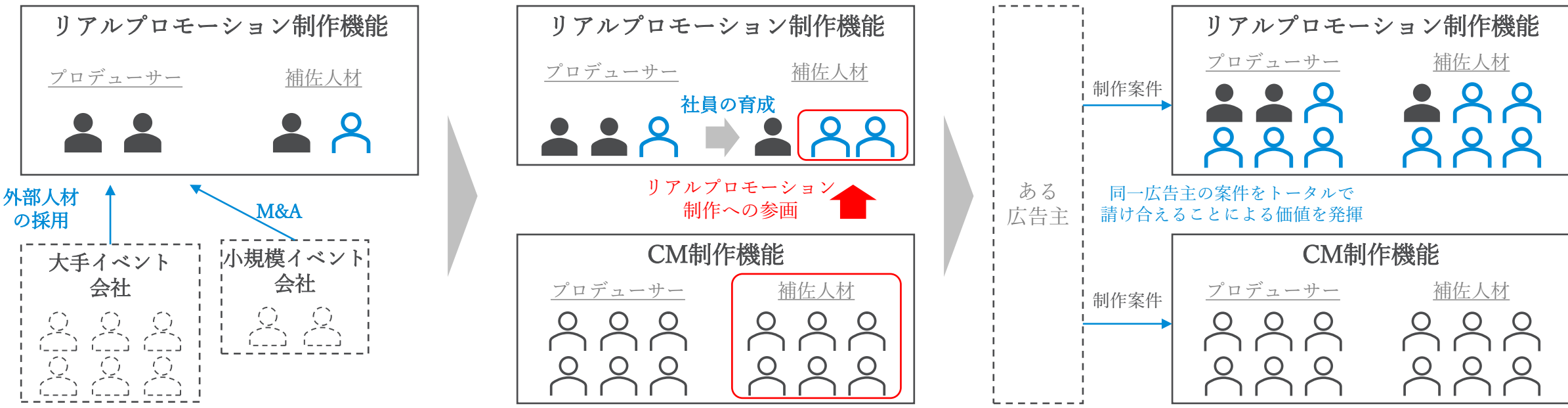
- リアルプロモーション制作のプロデューサー人材確保を目的に、外部人材の獲得やM&Aを行う
- CM制作機能において、一人前のプロデューサーへの育成途上にある補佐業務を担う人材をリアルプロモーション制作に参画させる
- リアルプロモーション制作のプロデューサーが、補佐人材を一人前のプロデューサーに育成
- 同一広告主のリアルプロモーション制作と、CM制作とをトータルで請け合えるという価値提供を加速させていく

外部人材

社内人材 (CM制作から参画)

既存のCM制作人材

社内の機能



2 企画力・提案力の付加価値を向上させていくためには、
広告主の課題を把握し解決する能力を持つ人材を獲得することが必要です

広告代理店が新たに制作会社に求める付加価値



付加価値(企画力・提案力)を実現するためのスキルセット

- 企画力
 - 広告主の業界の潮流や課題および広告主特有の課題を把握する能力
 - 課題に対して適切なクリエイティブを考案する能力
- 提案力
 - 論理的でわかりやすいプレゼン資料を作成する能力
 - 臨機応変なコミュニケーション能力

従来の映像制作の執行力に加えて、
広告主の課題を把握しそれを解決する力が必要とされる

2 東北新社は新たに広告代理店のクリエイティブディレクターのようなスキルを要した人材を確保する必要があります

リアルプロモーションの制作を担える人材は、
プロデューサーもしくはそれに近い役割の人材であると推察される

求める人物像(東北新社の求人情報より)

プロダクション マネージャー職 (CM制作)

- 専門学校・短大・大学卒以上
- 業界未経験者可(社会人経験は必須)
- 第二新卒者歓迎

プロモーション プロデューサー職

- **プランニングに興味があり**、広告代理店業務に従事したことがある方
- 様々な広告手法(キャンペーン/イベント/デジタルetc)を用いて、活躍したい方
- コミュニケーションに長け、人間関係を築くことが得意な方
- **プランニング**から実施まで、一気通貫した業務に興味がある方
- 広告という分野において、自身の営業能力が高いと思う方
- **企画書制作能力の高い方**

人事労務職

- スケジュール管理がきちんとできる方
- 新しいことへの挑戦を楽しめる方
- 何事にも主体的に取り組める方
- 臨機応変な対応ができる方
- 誰とでも円滑なコミュニケーションがとれる方
- 周囲への気遣いを大切にできる方

一方で、プロデューサーのケイパビリティでは不十分であり、
クリエイティブディレクターのような人材を育成する必要がある

プロデューサー
の求人情報(制作会社)



クリエイティブディレクター
の求人情報(広告代理店)

業務内容

- 制作業務の受注
- 関係者との合意形成
- スケジュール管理
- 予算、リスク管理

求められる スキル

- 制作現場経験
- 受注できる営業力
- 企画力
- クオリティ管理能力
- 予算管理能力
- 調整力

責任領域

- 制作の現場全般

- **メディア戦略の策定**
- **課題に応じた適切な施策の提案**
- 実行プランの策定
- 施策の評価

- **コンサル企業、事業会社等でのマーケティング実務経験**
- **データ分析能力**
- **プレゼンテーション能力**
- **戦略思考**
- プロジェクトマネジメント能力
- コミュニケーション能力
- クリエイティブな思考力

- **企画提案**
- 現場のプロジェクト

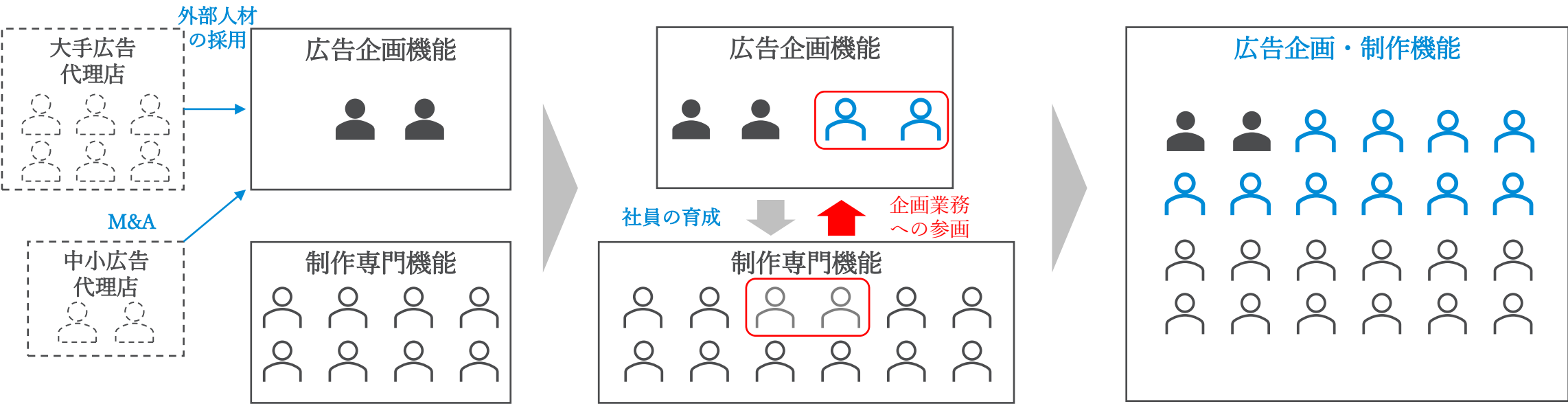
2 まずは外部人材の獲得から着手し、広告企画機能を立ち上げ、その後育成を行っていくことで、最終的には自社社員を中心に全社で広告企画・制作をトータルで提供していく姿を目指すべきです

新たなケイパビリティを獲得し組織を強化するために必要なフロー



- 外部人材の獲得により、広告企画機能を立ち上げ・強化
- 企画・提案型業務に社内人材を参画させ、段階的に広告企画機能を企画~制作までを担う機能へと昇華させる
- 制作機能は従来通り制作業務を専門に扱う
- 企画~制作までを担う機能を主軸とし、大部分を社内の育成された人材で構成する
- 一部制作業務を専門に扱う機能も内包し、広告制作における一気通貫での価値提供を実現する

外部人材 社内の企画人材 (制作から企画へ参画) 既存の制作人材 社内の機能



2 現在、企画力・提案力を有するクリエイティブディレクターのような人材は、
広告代理店出身者を中心に数多く流動・独立しており、外部からの獲得余地は大きいと言えます

必要なケイパビリティを有する人材は広告代理店出身者を中心に数多く存在しており、
実際に代理店出身のクリエイティブディレクターはクリエイティブに特化した仕事を求めている

東北新社はクリエイティブ特化の組織を
有しており、人材獲得の優位性がある

クリエイティブ集団OND^o の存在

“電通などの大手広告代理店からは、
全社的な上流機能へのシフトや
効率化という流れの中で、**優秀な
クリエイティブディレクターが独立
したり、より小規模な代理店へ転職
をしている**という例はよく聞く。
反対に、アクセントをはじめ
とした**コンサルティング会社から
電通や博報堂への人材の動きがある**
というのも事実”

大手広告代理店関係者への
ヒアリングより抜粋
2023年11月27日

非開示

“広告のデジタルへのシフトや効率
化という構図が、
昨今の広告代理店の上流機能への
シフトの要因の一つとなっている
と言える。その中で、**優秀だった
クリエイティブディレクターがより
クリエイティブに特化した仕事や自
由なアイデアの具現化を求めて
転職・独立する**事例は多く見て
きた。他方、広告代理店からして
も、利幅の狭い仕事が増えていく
中で、多くの人件費を抱えるのは
難しく、**給料の高い人材への囲い
込みは緩和されている**のではないか
とも思う”

大手広告代理店関係者への
ヒアリングより抜粋
2023年11月27日

OND^o 東北新社内に属し、
フリーランスで映像作品
制作を行うクリエイター
集団

仕事内容

■ **クリエイティブに特化**

特 徴

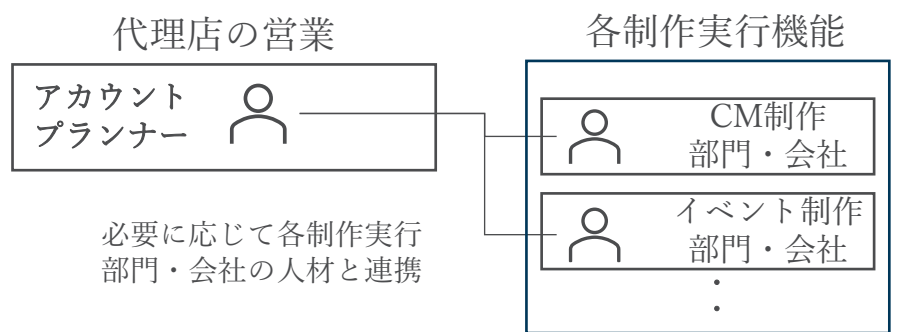
- **フリーランスの集団**であり、組織の
方針への縛りが強すぎない
- 外部にもパイプがあり、個人の
更なる成長や、多様な経験を
得られる
- 所属元の東北新社は**上場企業であり
安定性は高い**
- **業界内でもトップクラスの制作実績
を持ち、案件のスケールも大きい**

広告代理店から独立したクリエイティブ
ディレクターの
ニーズに対応できる稀有な存在といえる

3 広告制作の専門家である東北新社が、広告代理店の広告主への営業を伴走支援することで、メディアミックスでの案件獲得力の向上が期待できます

広告代理店におけるメディアミックス案件の営業体制

これまでの
広告代理店



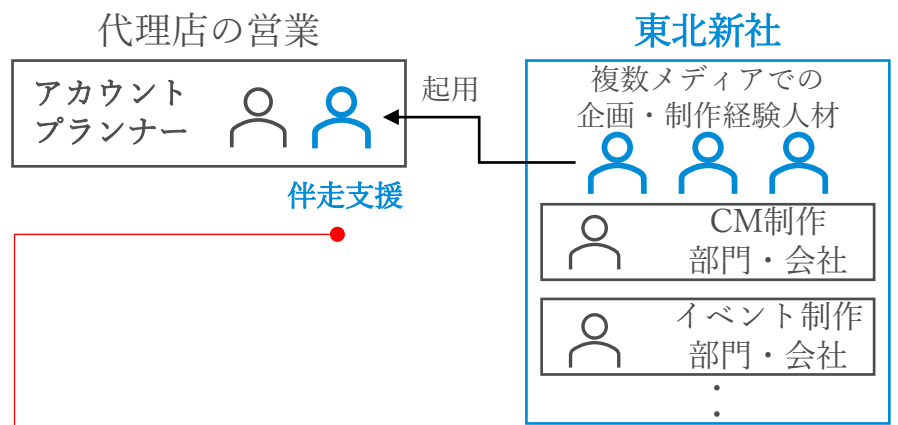
メディアミックス案件のクリエイティブ制作の流れ



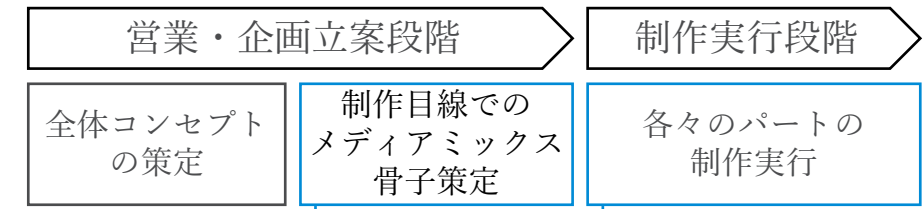
十分に検討が
為されていない

全体コンセプトとメディアミックス横断の
各クリエイティブとにギャップが生まれることも

東北新社の
営業支援



- 役割：広告制作の専門家としてメディア横断でのアドバイス
- 各メディアの特徴を活かし、どのようなクリエイティブ表現が出来るか？
 - どれくらいのスケジュール感か？
 - どれくらいの費用感か？ 等



東北新社の
伴走支援が補完

クオリティ担保のために
企画立案段階から支援
している東北新社が担当

制作目線でのメディアミックス骨子策定を支援した東北新社が、
制作実行も担うことで全体コンセプトと各クリエイティブが整合

ご参考： 関連領域におけるM&A候補先（例）

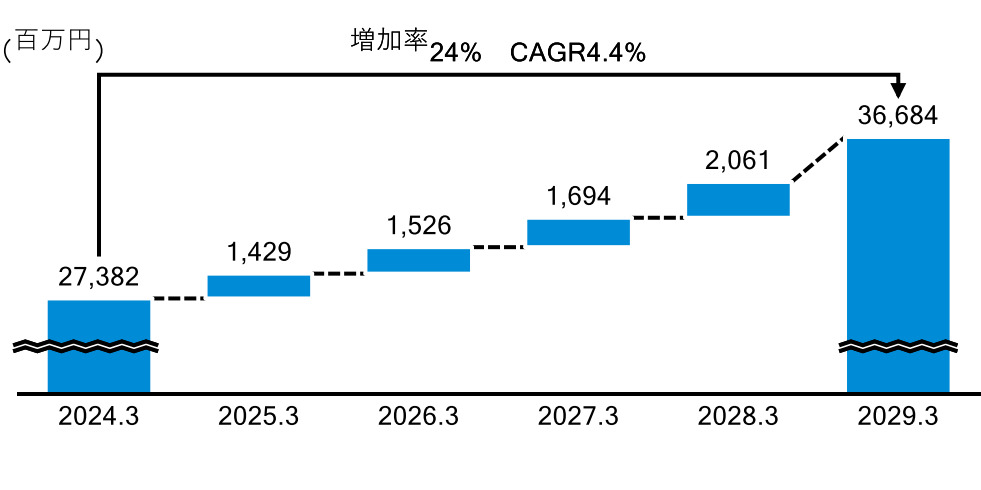
非開示

リアルの場のプロモーション制作の強化、企画力・提案力の向上により、東北新社は広告プロダクション事業の売上・利益を34%・93%成長させることが可能です

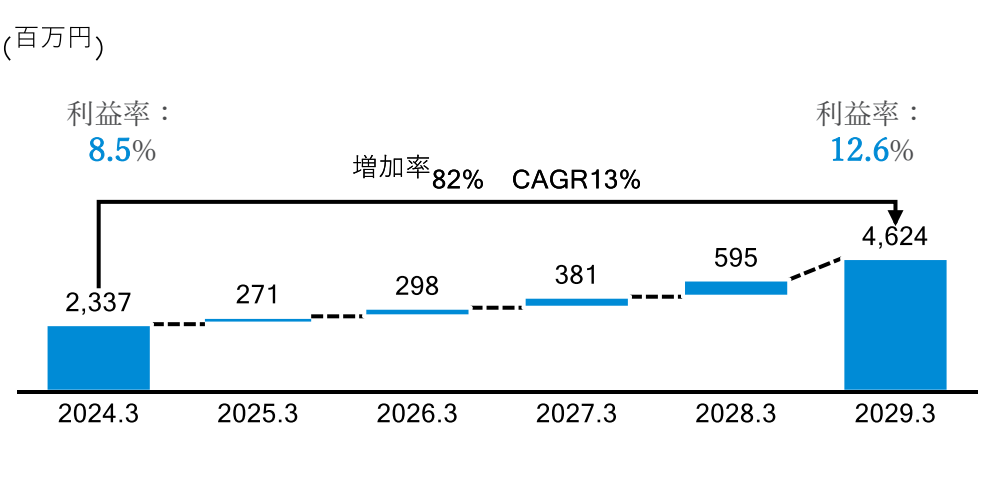
リアルの場のプロモーション制作の強化、企画力・提案力の向上により、
広告プロダクション事業の売上・利益は5年間で24%・82%成長します

3Dの提言を実施した場合の施策効果試算

売上高

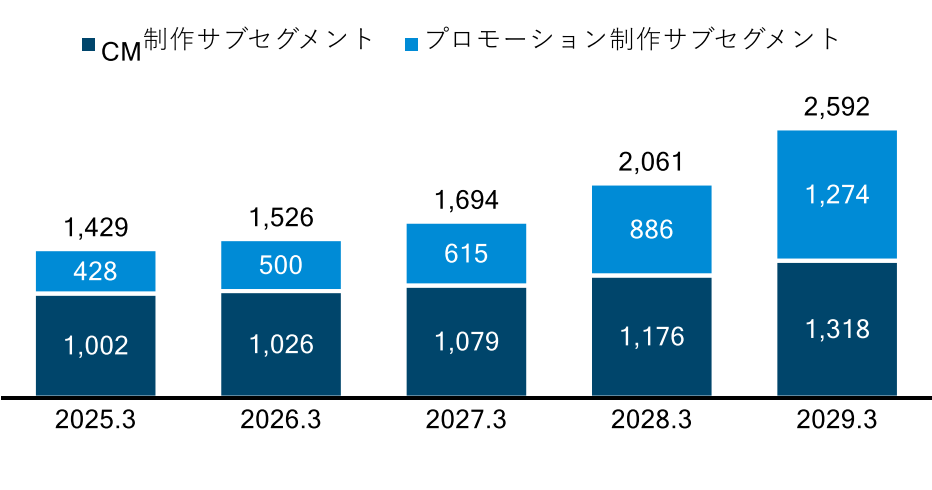


営業利益

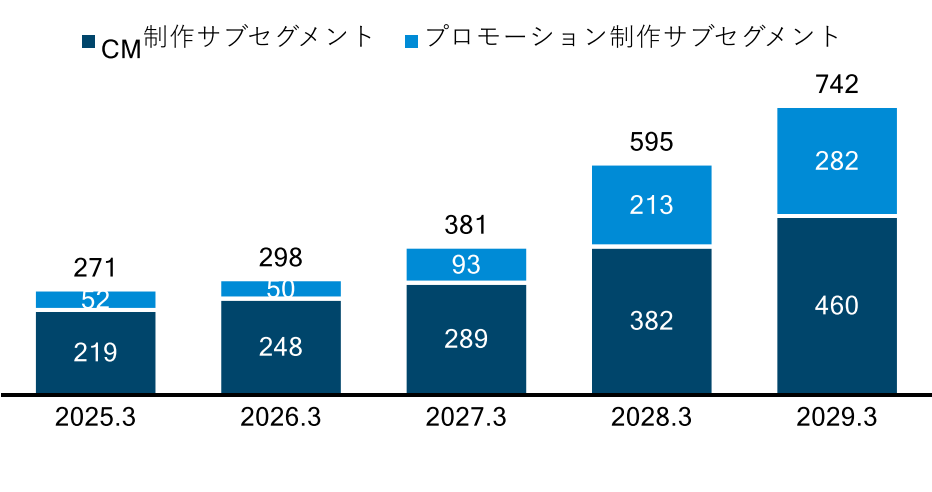


各年度の増分内訳

売上高増減分



営業利益増減分

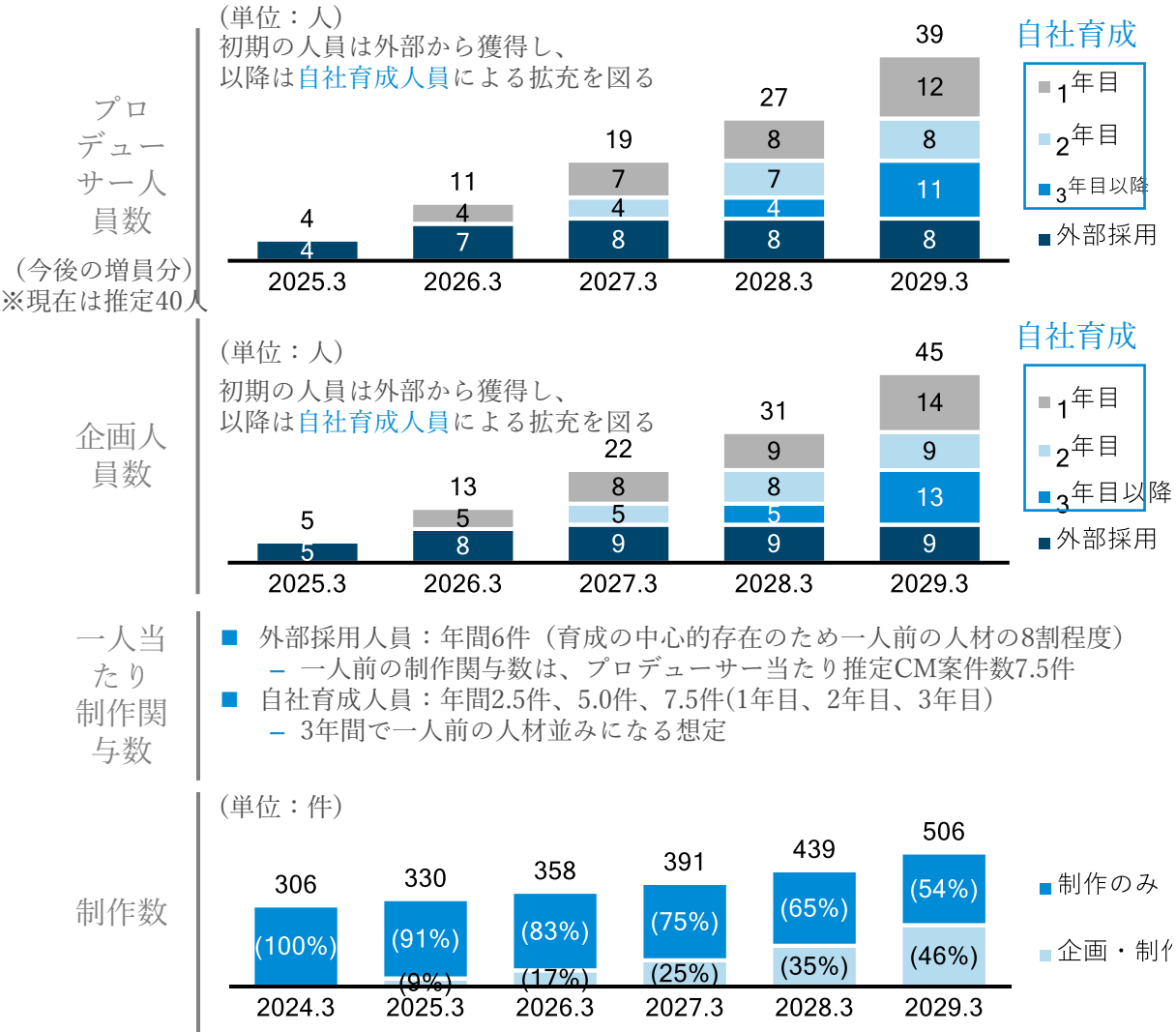


注1:詳細な試算背景は次頁参照、注2:決算書より実績&見込値を利用

広告プロダクション事業プロモーション制作サブセグメントの売上・利益は5年間で81%・176%成長します

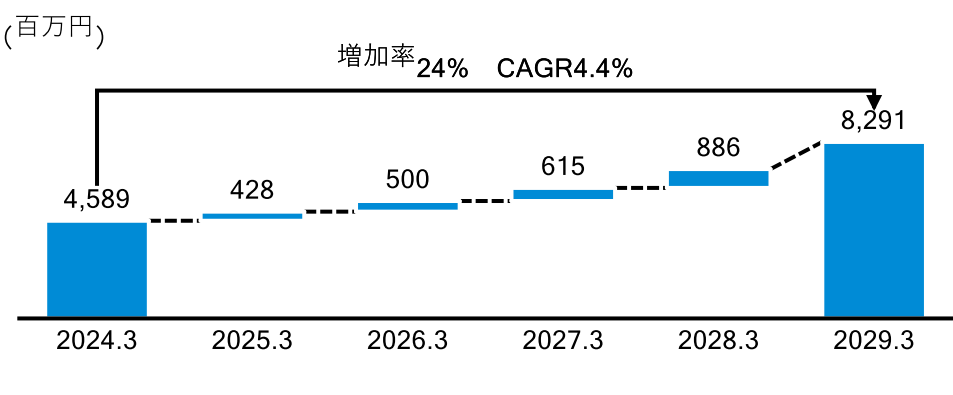
プロモーション制作サブセグメント

試算におけるキーファクター*1

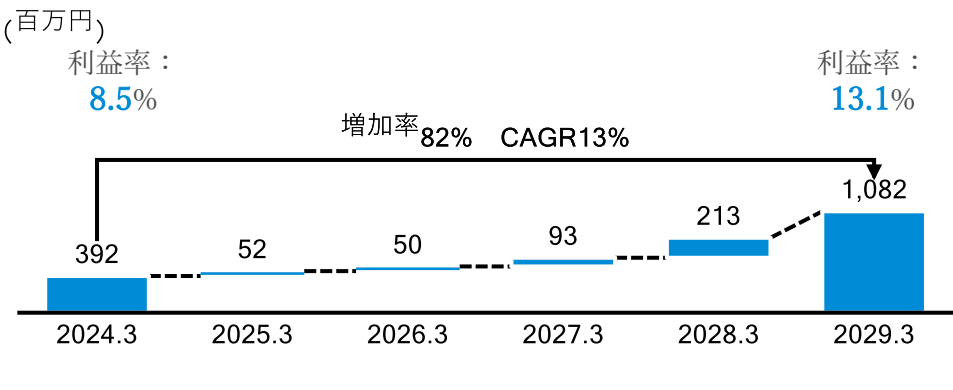


3Dの提言を実施した場合の施策効果試算

売上高



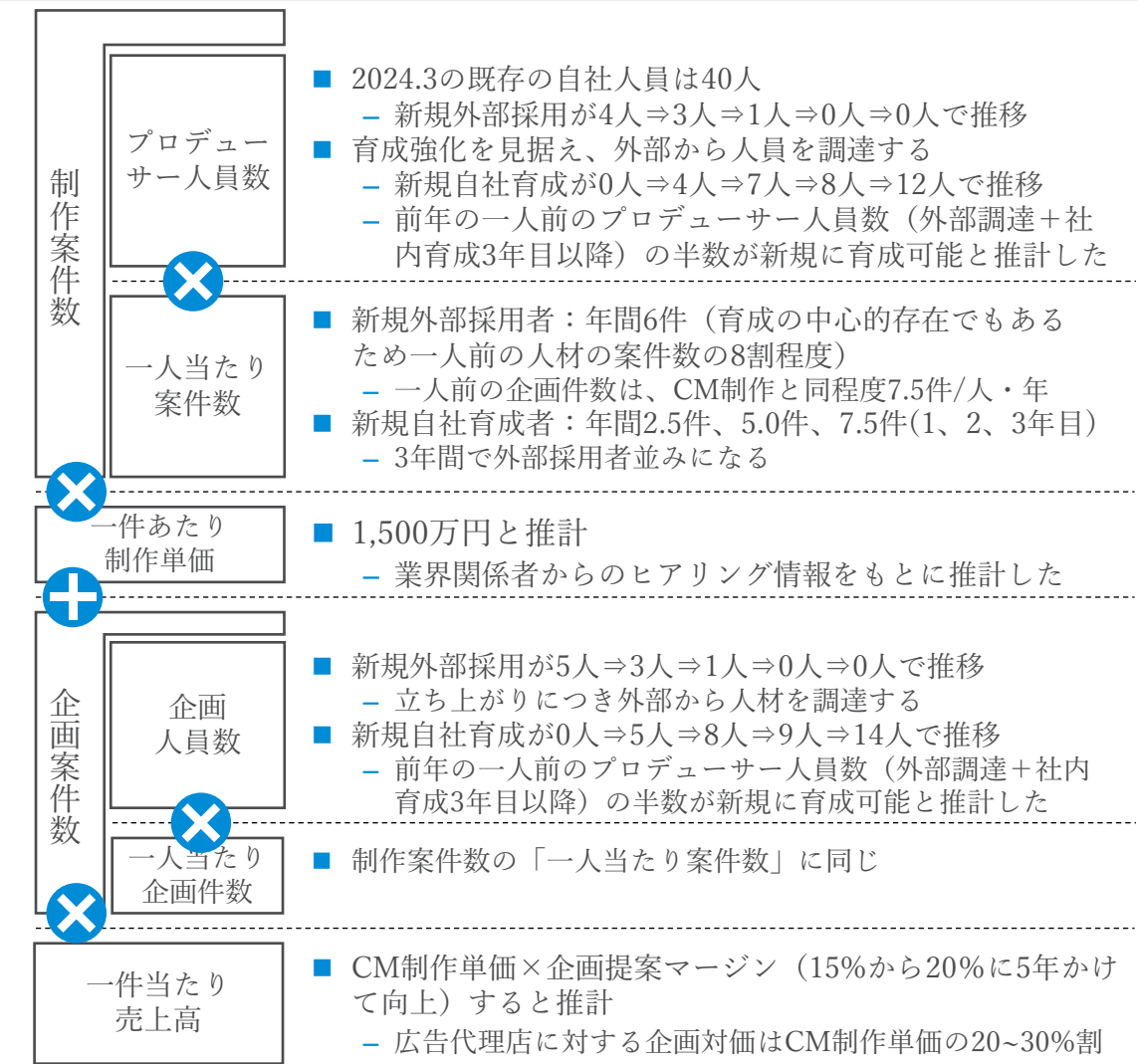
営業利益



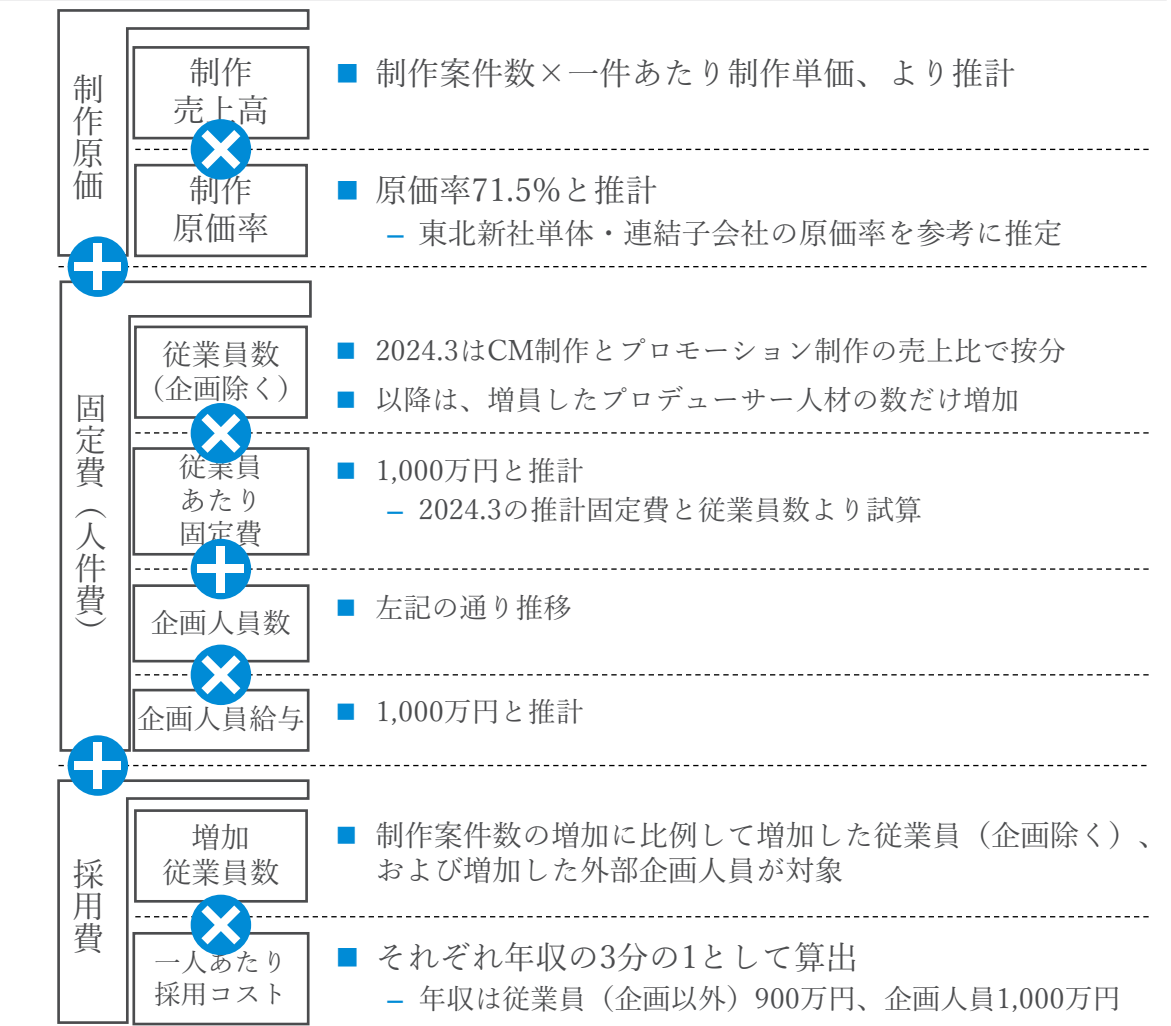
注1:詳細な試算背景は次頁参照、注2:決算書より実績&見込値を利用

ご参考：試算前提ーモデルの構造：プロモーション制作サブセグメント

売上高の試算前提



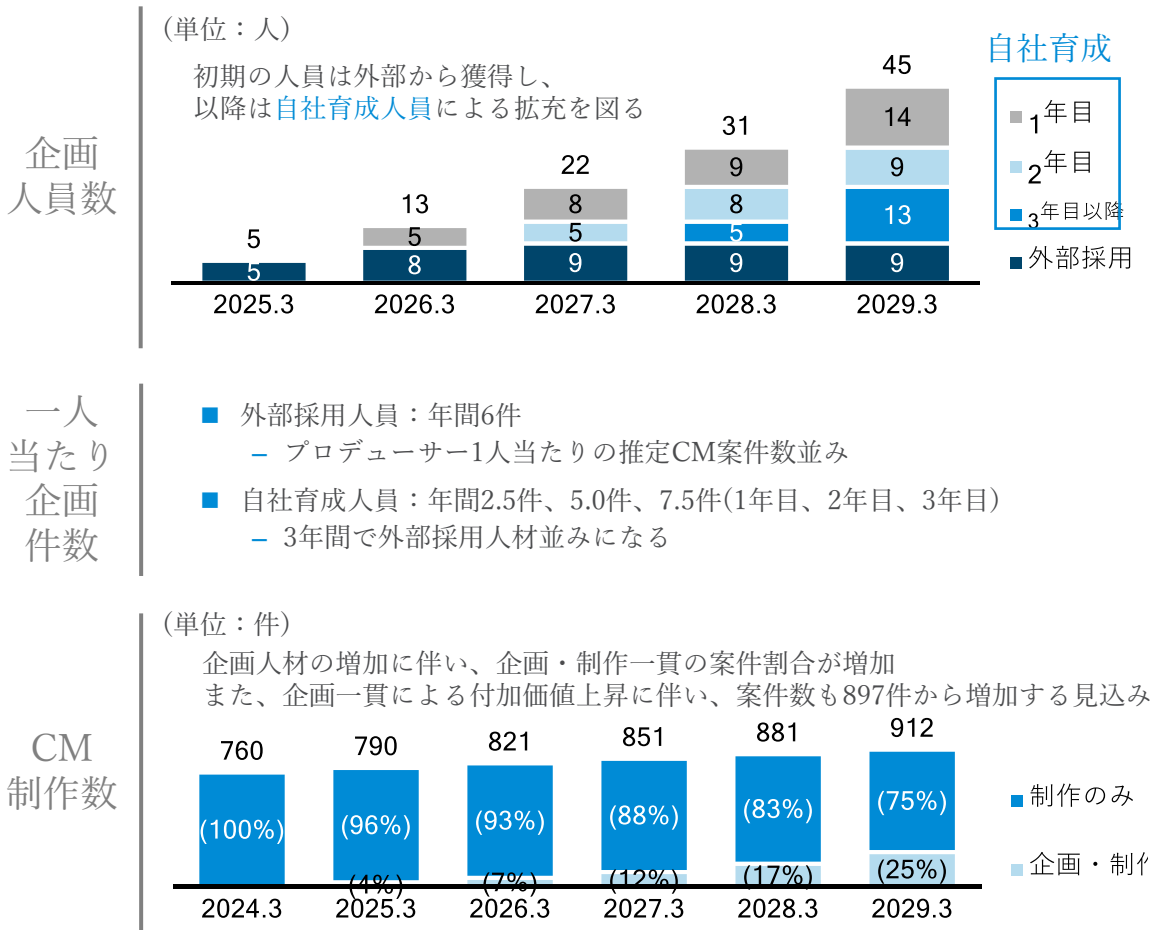
コストの試算前提



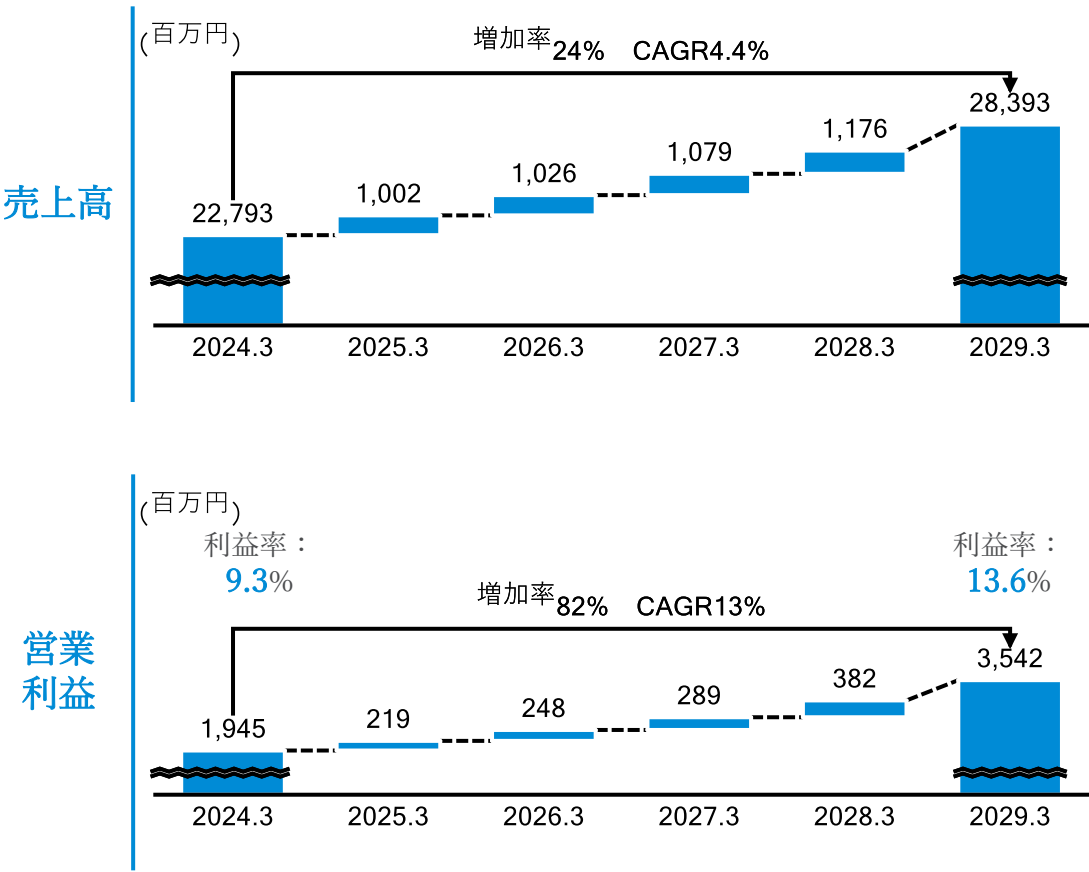
広告プロダクション事業CM制作サブセグメントの売上・利益は5年間で25%・82%成長します

CM制作サブセグメント

試算におけるキーファクター*1



3Dの提言を実施した場合の施策効果試算



注1:詳細な試算背景は次頁参照、注2:決算書より実績&見込値を利用

ご参考：試算前提ーモデルの構造：CM制作サブセグメント

売上高の試算前提

制作案件数	プロデューサー人員数	■ 2024.3 のプロデューサー数は100名と推計 ■ 以降、5年かけて120名まで増加する推計
	一人あたり案件数	■ 7.5件と推計 - 2024.3のCM制作売上とプロデューサー数より
+		
一件あたり制作単価		■ 3,000万円と推計 - 業界関係者からのヒアリング情報をもとに推計した
企画案件数	企画人員数	■ 新規外部採用が5人⇒3人⇒1人⇒0人⇒0人で推移 - 立ち上がりにつき外部から人材を調達する ■ 新規自社育成が0人⇒5人⇒8人⇒9人⇒14人で推移 - 前年の一人前のプロデューサー人員数（外部調達＋社内育成3年目以降）の半数が新規に育成可能と推計した
	一人当たり企画件数	■ 新規外部採用者：年間6件（育成の中心的存在のため一人前の人材の8割程度） - 一人前の企画件数は、CM制作と同程度7.5件/人・年 ■ 新規自社育成者：年間2.5件、5.0件、7.5件（1、2、3年目） - 3年間で外部採用者並みになる
	一件あたり売上高	■ CM制作単価×企画提案マージン（15%から20%に5年かけて向上）すると推計 - 広告代理店に対する企画対価はCM制作単価の20~30%割

コストの試算前提

制作原価	制作売上高	■ 制作案件数×一件あたり制作単価、より推計
	制作原価率	■ 原価率71.5%と推計 - 東北新社単体・連結子会社の原価率を参考に推定
+		
固定費（人件費）	従業員数（企画除く）	■ 2024.3はCM制作とプロモーション制作の売上比で按分 ■ 以降は、増員したプロデューサー人材の数だけ増加
	従業員あたり固定費	■ 960万円と推計 - 2024.3の推計固定費と従業員数より試算
	企画人員数	■ 左記の通り推移
	企画人員給与	■ 1,200万円と推計
+		
採用費	増加従業員数	■ 制作案件数の増加に比例して増加した従業員（企画除く）、および増加した外部企画人員が対象
	一人あたり採用コスト	■ それぞれ年収の3分の1として算出 - 年収は従業員（企画以外）900万円、企画人員1,200万円

ご参考：試算前提－詳細：広告プロダクション事業（CM制作とプロモーション制作サブセグメント）

(百万円)	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3	2027.3	2028.3	2029.3
広告プロダクション事業の売上高		27,382	28,811	30,337	32,031	34,092	36,684
CM制作売上合計		22,793	23,794	24,820	25,899	27,075	28,393
CM制作売上		22,793	23,704	24,616	25,528	26,439	27,351
CM制作案件単価（百万円）		30	30	30	30	30	30
推定CM案件数		760	790	821	851	881	912
プロデューサー数（人）		100	104	108	112	116	120
プロデューサーあたりCM案件数		7.6	7.6	7.6	7.6	7.6	7.6
CM企画売上			90	204	371	635	1,042
企画単価			3.0	3.4	3.8	4.1	4.5
CM制作案件単価			30	30	30	30	30
対CM制作案件単価に対する企画提案マージン			10%	11%	13%	14%	15%
企画案件数			30	61	99	154	232
企画人員数			5	13	22	31	45
企画人員割合（対プロデューサー）			5%	12%	20%	27%	38%
企画1人当たり案件数			6.0	4.7	4.5	5.0	5.1
プロモーション売上合計		4,589	5,017	5,517	6,132	7,018	8,291
プロモーション制作売上高		4,589	4,949	5,369	5,872	6,584	7,597
プロモーション制作案件単価		15	15	15	15	15	15
プロモーション制作案件数		306	330	358	391	439	506
プロデューサー数		41	45	52	60	68	80
プロデューサー1人当たり制作数		7.5	7.4	6.9	6.5	6.5	6.3
プロモーション企画売上			68	147	260	433	695
企画単価			2.3	2.4	2.6	2.8	3.0
プロモーション制作案件単価			15	15	15	15	15
対プロモーション制作案件単価に対する企画提案マージン			15%	16%	18%	19%	20%
企画案件数			30	61	99	154	232
企画人員数			5	13	22	31	45
企画人員割合（対プロデューサー）			11%	25%	37%	46%	56%
企画1人当たり案件数			6.0	4.7	4.5	5.0	5.1

(百万円)	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3	2027.3	2028.3	2029.3
広告プロダクション事業の費用		25,045	26,203	27,431	28,744	30,211	32,060
CM制作 費用		20,847	21,630	22,408	23,199	23,993	24,851
CM制作費用		20,847	21,550	22,240	22,931	23,621	24,311
推定原価		16,300	16,952	17,604	18,256	18,908	19,560
推定原価率		72%	72%	72%	72%	72%	72%
推定固定費		4,547	4,586	4,624	4,662	4,700	4,738
従業員数(新規事業である企画除く)		476	480	484	488	492	496
従業員当たり固定費		9.6	9.6	9.6	9.6	9.6	9.6
採用費			13	13	13	13	13
採用単価（給料4か月分）			33%	33%	33%	33%	33%
給与単価			9.6	9.6	9.6	9.6	9.6
企画原価（人件費）	-		80	168	268	372	540
企画人員給与			60	156	264	372	540
企画人員給与単価			12	12	12	12	12
採用費			20	12	4	-	-
採用単価（給料4か月分）			33%	33%	33%	33%	33%
プロモーション 費用		4,198	4,573	5,023	5,545	6,218	7,209
プロモーション制作費用		4,198	4,506	4,883	5,322	5,908	6,759
推定原価		3,282	3,540	3,840	4,199	4,709	5,433
推定原価率		72%	72%	72%	72%	72%	72%
推定固定費		916	954	1,021	1,097	1,174	1,288
従業員数(新規事業である企画除く)		96	100	107	115	123	135
従業員当たり固定費		10	10	10	10	10	10
採用費			13	22	25	25	38
採用単価（給料4か月分）			33%	33%	33%	33%	33%
給与単価			10	10	10	10	10
企画原価（人件費）	-		67	140	223	310	450
企画人員給与			50	130	220	310	450
企画人員給与単価			10	10	10	10	10
採用費			17	10	3	-	-
採用単価（給料4か月分）			33%	33%	33%	33%	33%
営業利益		2,337	2,608	2,906	3,287	3,882	4,624
営業利益率		8.5%	9.1%	9.6%	10.3%	11.4%	12.6%
CM制作		1,945	2,164	2,412	2,700	3,082	3,542
営業利益率		8.5%	9.1%	9.8%	10.6%	11.7%	12.9%
プロモーション		392	444	494	587	800	1,082
営業利益率		8.5%	8.9%	9.0%	9.6%	11.4%	13.1%

Section 3 : 自社の付加価値を活かした新規事業による成長の実現

映像制作において優位性を有する東北新社は成長性・収益性・競争環境の観点から、海外系動画配信サービス向けの映画・ドラマ制作市場に参入すべきです

前述の通り、東北新社は①映像作品のクオリティ、②映像制作の組織力、③制作実績において優位性を有しています

再掲

① 映像作品のクオリティ

- 数多くの著名賞を受賞してきた

② 映像制作の組織力

- 組織力の基盤である従業員規模では業界2位を誇り、豊富なネットワークを有する
- 関係会社を多数抱え、広告制作に必要な機能を一気通貫で有している

③ 長年の制作実績

- 広告制作事業開始以来、数々の著名な作品を世に送り出してきた実績がある

東北新社は
映像制作が競争力の源泉です

① 成長性

- 映像系コンテンツ市場のうち、最も成長性が高い市場はネット配信向けセグメント
- 中でも海外系サービスがネット動画配信(SVOD)の国内シェアを牽引

② 収益性

- Netflixの作品は1話あたりの制作費が数億~数十億円と言われており、国内テレビ局が制作しているドラマと比べても桁違いの予算を持つ

③ 競争環境

- プレイヤーが固定化しておらず、後発参入の余地も高い市場である



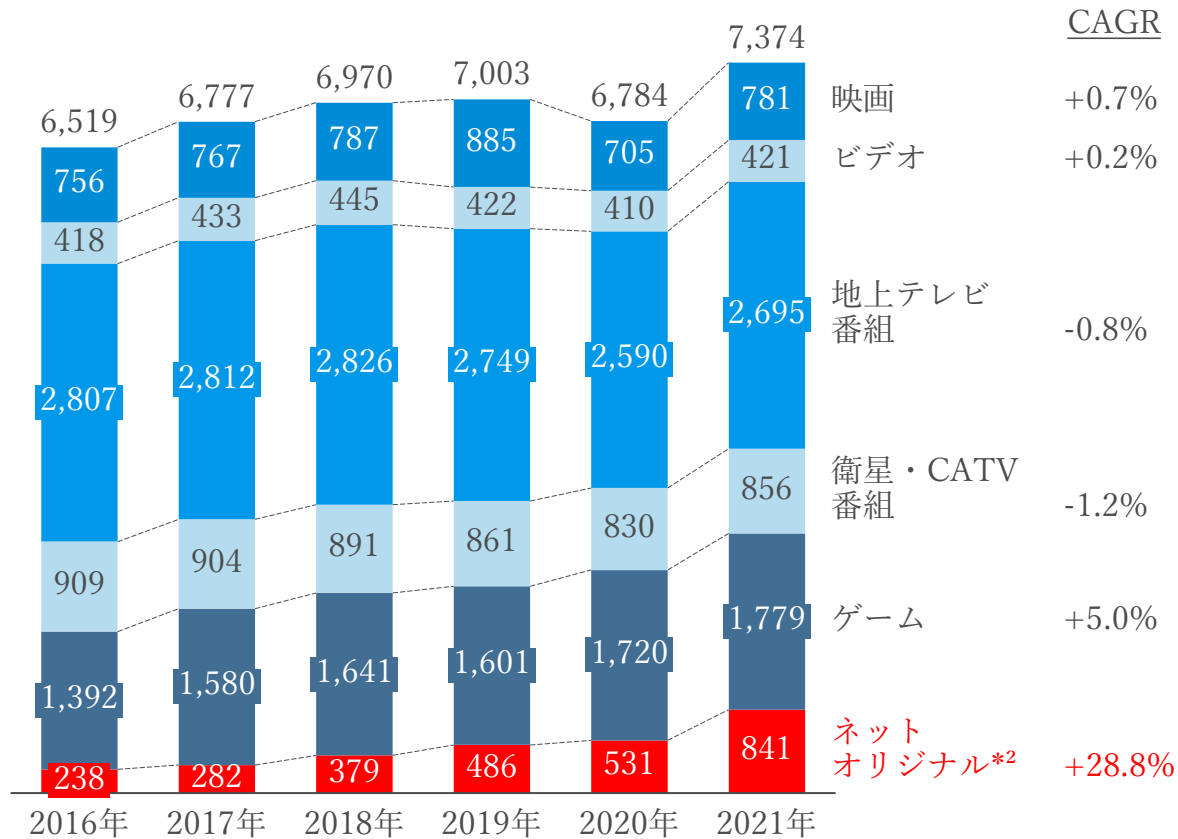
競争力を活かせるのは映像市場のうち、
「海外系動画配信サービス向けの映画・ドラマ制作市場」に参入すべき

a 映像市場において、海外系動画配信サービス向けの映画・ドラマ制作は最も成長性が高い市場です

映像系コンテンツ市場のうち、最も成長性が高い市場はネット配信セグメントであり、中でも海外系事業者の市場シェアが高まっている

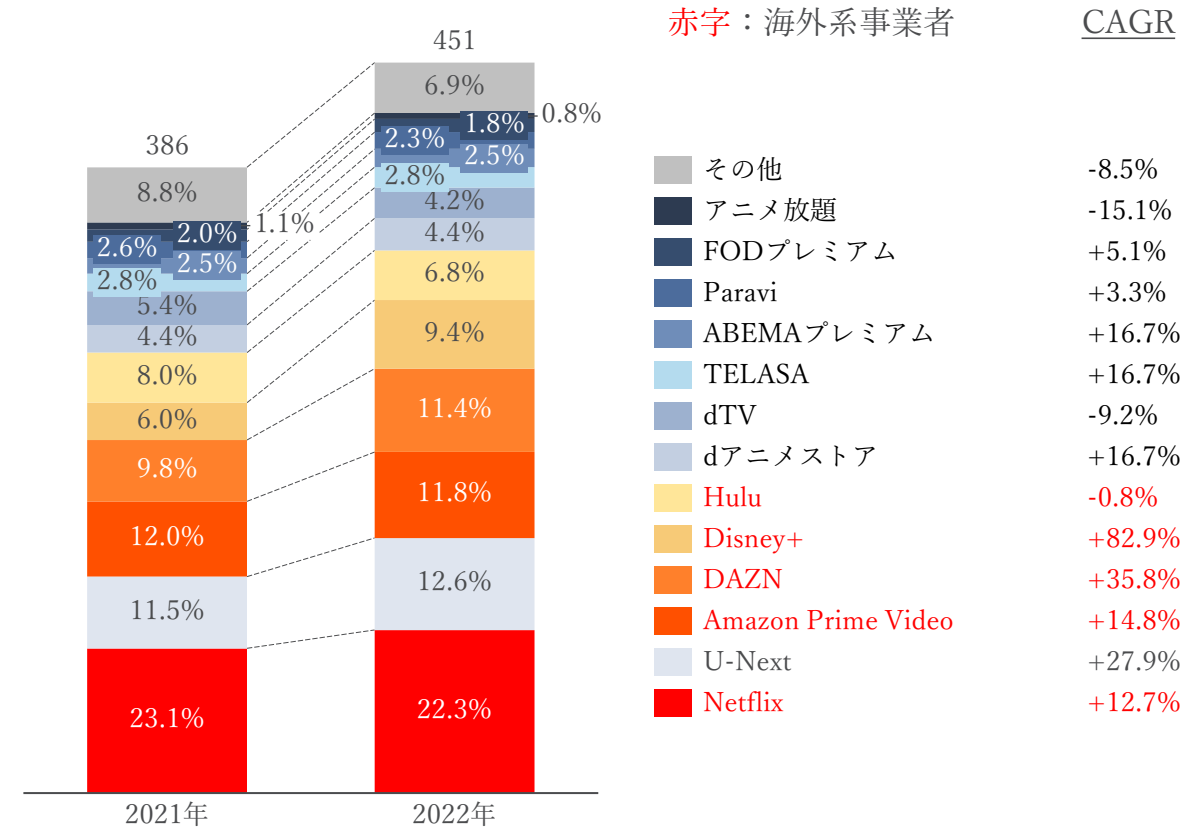
日本の種別別・映像系ソフト*1市場規模の推移
(2016年-2021年)

(単位：十億円)



動画配信(SVOD*3)サービス別・国内市場シェア推移
(2021年-2022年)

(単位：十億円)



出典: 総務省「情報通信白書」

注1: メディアソフトの3分類「映像系ソフト」「音声系ソフト」「テキスト系ソフト」のうち、「映像系ソフト」に分類されるもの 注2: PC インターネット、携帯インターネット配信向けに制作されたメディア・ソフト

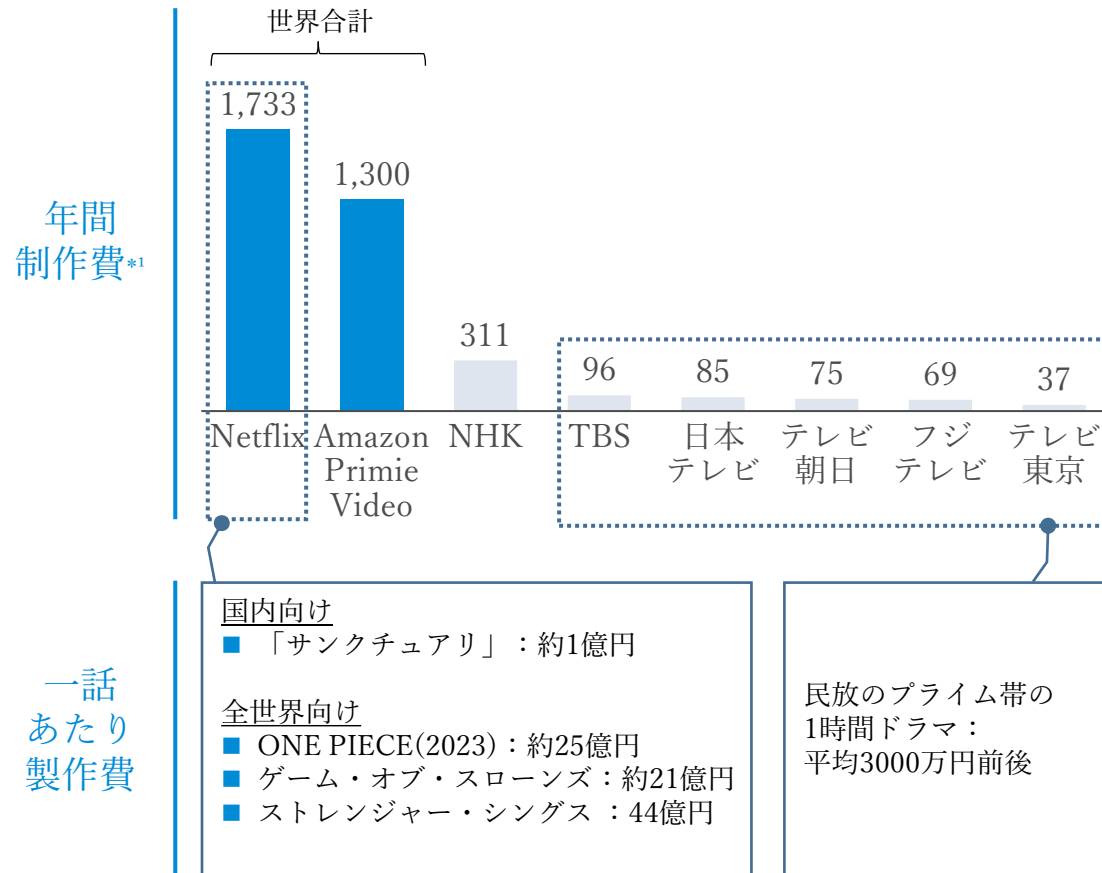
注3: サブスクリプション型ビデオオンデマンド

⑥ 海外系動画配信サービス向けの映画・ドラマ制作は1話あたりの制作費が高く、収益性が高いことが想定されます

Netflixの作品は1話あたりの制作費が数億~数十億円と言われており、国内TV局が制作しているドラマと比べても桁違いの予算を持つ

メディア各社の年間制作費・一話あたり制作費の比較

(単位：十億円)



“かつてはNetflixの動画制作は、あくまで広告主へのショーケースという位置づけだったが、今は動画制作自体がおいしい仕事になっている。制作費が桁違いである”

大手広告制作企業 部長 2023年11月10日

“Netflix向けの動画制作は受託だがTV番組のそれとは桁一つ以上異なる事業”

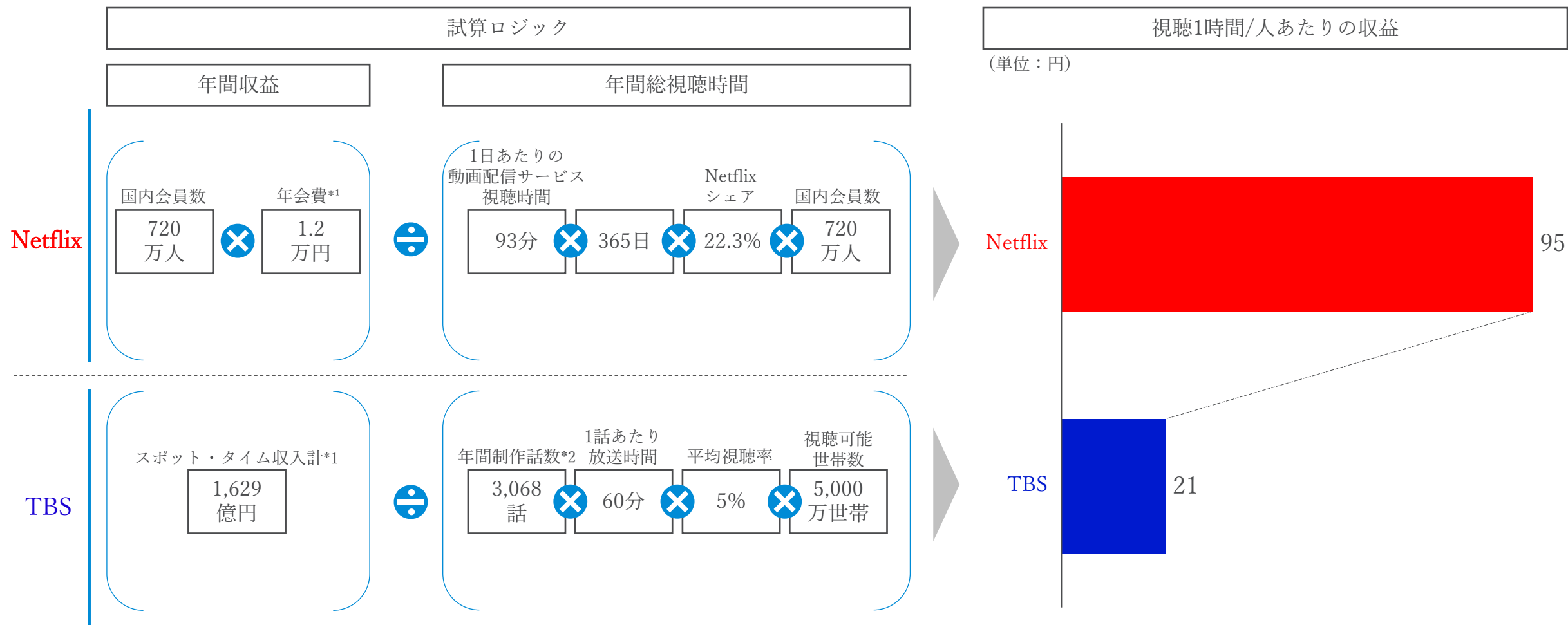
大手広告制作グループ企業 CEO 2023年8月1日

“地上波向けのドラマ・番組制作は予め予算上限が決まっており、1話あたりの収益性が高まることはほとんどないのに対し、Netflixは会員収入なのでコンテンツが視聴される規模に応じて収益が上がる構造になっている”

大手映像制作会社関係者 2023年11月1日

b 海外系動画配信サービス向け映像の制作費が大きい背景には、
地上波TVに比べて1話あたりの収益が大きいという構造があります

視聴1時間/人あたりの収益では、海外系動画配信サービスは地上波キー局より高水準であり、制作予算の原動力となっていると考えられる



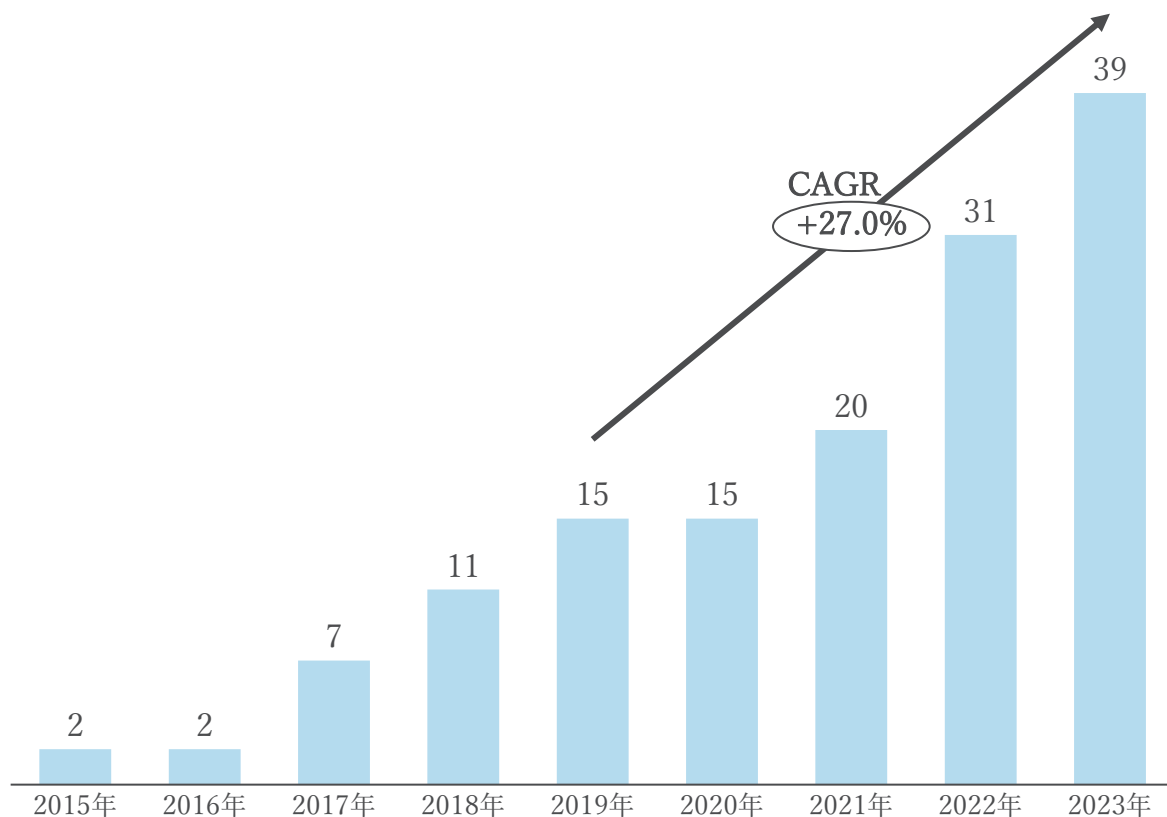
注1: 平均月額を約1,000円仮定し算出 注2: 2022年度決算説明資料より引用 注3: 2023年11月27日~12月3日の番組表から、「バラエティ」「映画・ドラマ」「アニメ」を集計し、年間話数を推計(対象番組週間59話×52週間)

また、プレイヤーが固定化しておらず、
後発参入の余地も高い市場であることも当該市場の魅力度を高めています

Netflixは年々日本オリジナルコンテンツの 制作本数を増やしている

Netflixの日本オリジナルコンテンツ
年間制作本数の推移

(単位：本)



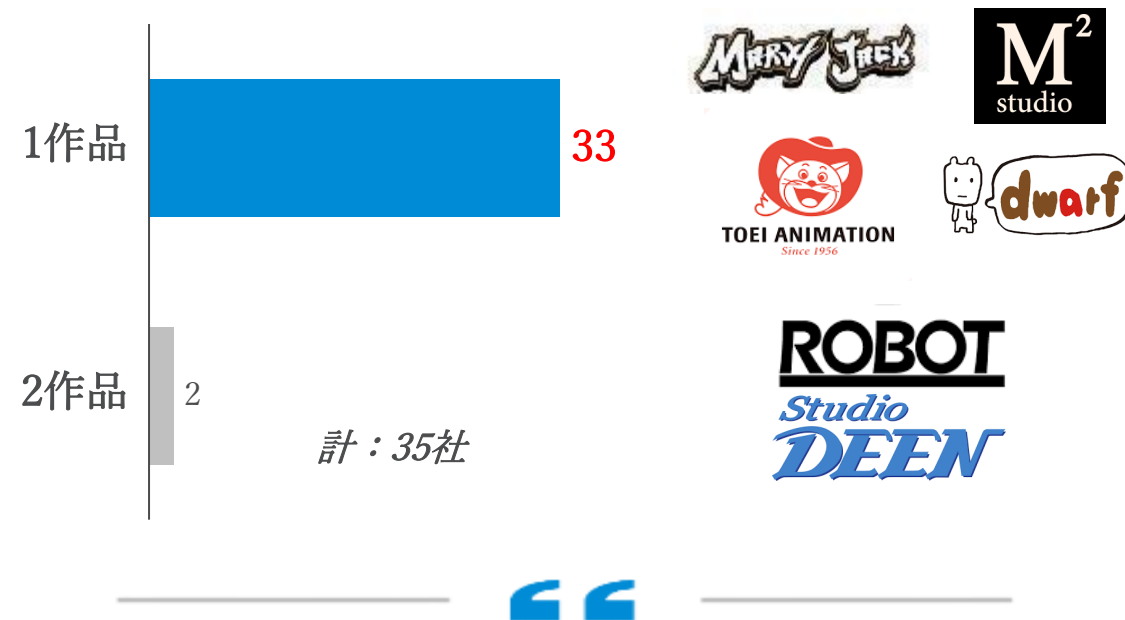
にも関わらず、制作会社が多く固定プレイヤーがいない

年間制作
作品数*1

(単位：社)

制作
会社数

制作
会社例



“現状、日本にNetflix向け作品の有名な制作集団はない。基本的に作品ごとに
チームを組成している”

OTT事業エキスパート 2023年11月21日

従来の国内映画業界においては、監督が企画の始点となり「xx組」単位で作品製作がされる商慣行

監督ごとに採用する制作会社は概ね決まっている

主な監督別・直近の作品における制作担当企業

監督	主要映画	公開時期	制作プロダクション
三谷幸喜	記憶にございません!	2019年9月	シネバザール
	ギャラクシー街道	2015年10月	
	清須会議	2013年11月	
	ステキな金縛り	2011年10月	
	ザ・マジックアワー	2008年6月	
北野武	龍三と七人の子分たち	2015年4月	バンダイビジュアル
	アウトレイジ 最終章	2017年10月	
	アウトレイジ ビヨンド	2012年10月	
	アキレスと亀	2008年9月	
三池崇史	怪物の木こり	2023年12月	OLM
	妖怪大戦争 ガーディアンズ	2021年8月	
	ひみつ×戦士 ファントミラージュ!	2020年7月	
	初恋	2020年2月	

一方、海外系動画配信サービスの場合はプロデューサーやスタジオ側が企画・制作の起点となり主導するため、組織としての信頼が重要になる

“10名のプロデューサーそれぞれが、企画開発を軸にさまざまな日本の映像業界人と議論を進めている。・・・(中略)・・・企画やストーリーに合わせて身の引き締まる思いでベストな布陣を組み、具現化することにこだわっている”

Netflix Japan コンテンツ・アクイジション・ディレクター 2022年1月30日

Netflix社の主なエクゼクティブプロデューサー別直近の作品における制作担当企業

企画に応じて柔軟に制作会社を選定

プロデューサー	主要映画	公開時期	制作プロダクション
坂本和隆	サンクチュアリ -聖域-	2023年5月	SLOWTIDE
	浅草キッド	2021年12月	日活、 ジャンゴフィルム
	今際の国のアリス	2020年12月	ROBOT
	全裸監督	2019年8月	C&I エンタテインメント
高橋信一	御手洗家、炎上する	2023年7月	オフィス クレッシェンド
	THE DAYS	2023年6月	リオネス
	トークサバイバー!	2022年3月	UNITED PRODUCTIONS
	ヒヤマケンタロウの妊娠	2022年4月	AOI Pro.

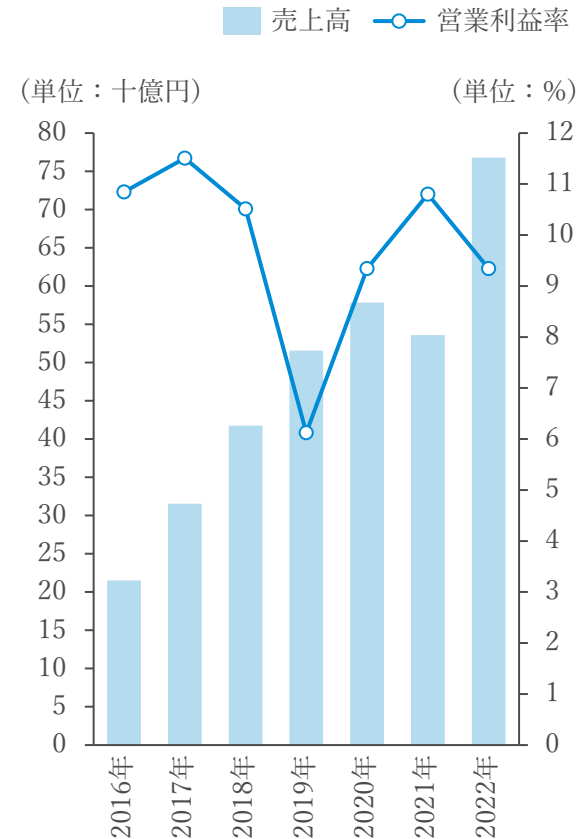
Studio Dragon社の概要

STUDIO Dragon

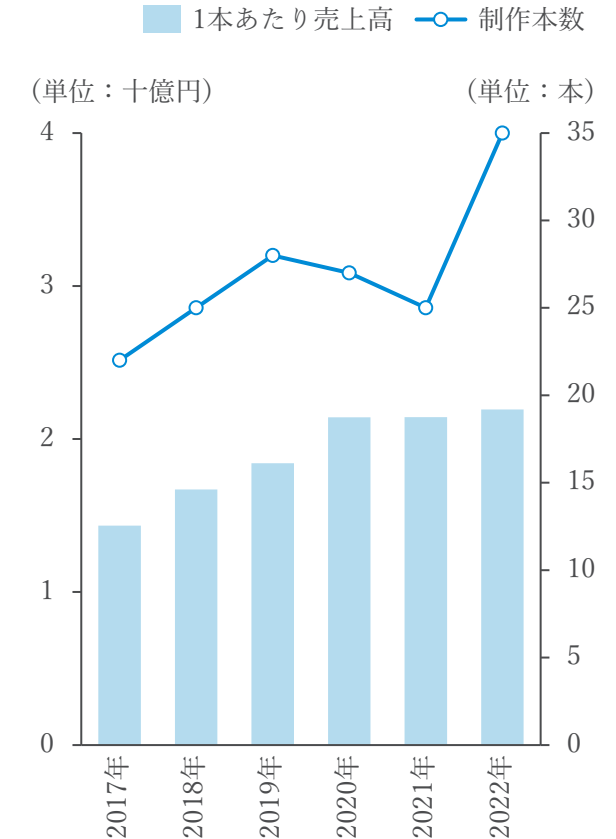
設立	2016年5月(CJ ENMのドラマ事業部門として設立)
事業内容	TVドラマ番組制作、配給
クリエイター数	218人(2023年時点)
制作規模	企画数：累計150シリーズ以上 制作数：年間35シリーズ(2022年実績)
代表作品	 愛の不時着  キム秘書は いったいなぜ？
主要 配信先	  

- 直近数年間で売上高・営業利益率が急拡大している
- 作品1本あたり約20億円もの売上をあげている

売上高・営業利益推移



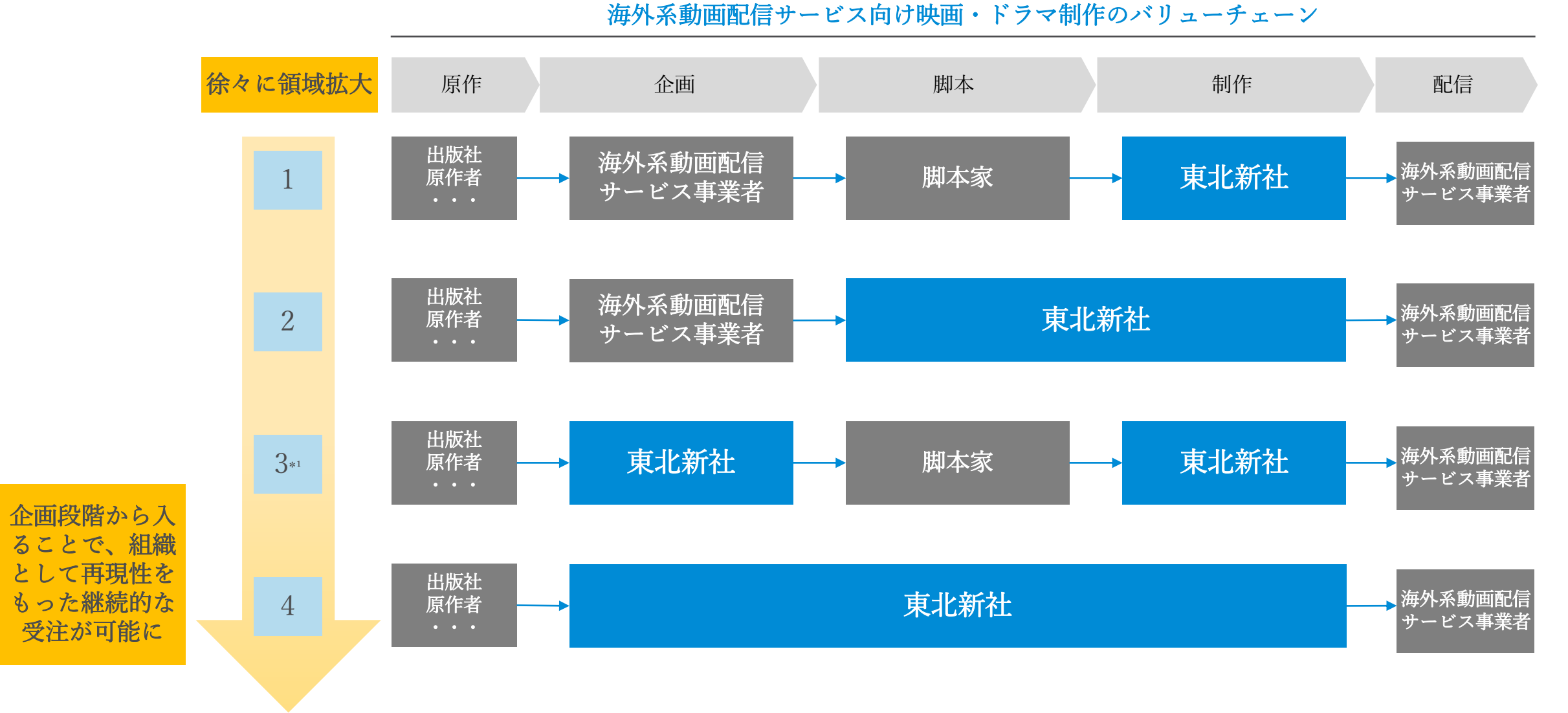
制作本数と1作品当たり売上



東北新社が当該市場に参入するにあたり必要なケイパビリティは、

- ①既に十分に有しているものと、
- ②現状十分に有してはいないが獲得のポテンシャルを持つものとがあります

東北新社は海外系動画配信サービス向けの映画・ドラマ制作市場の参入において、制作機能からスタートして徐々に機能を拡大し、最終的には企画~制作を一気通貫に担うポジションを目指すべきです



出典: 各種配信例、業界エキスパートへのインタビューを基に独自に作成
注1: 3のケースは日本では稀と想定

東北新社は海外系動画配信サービス向け映像制作の市場に進出するのに必要なケイパビリティを多く有しており、不足するケイパビリティの獲得によって当該市場への参入は実現可能になると想定されます

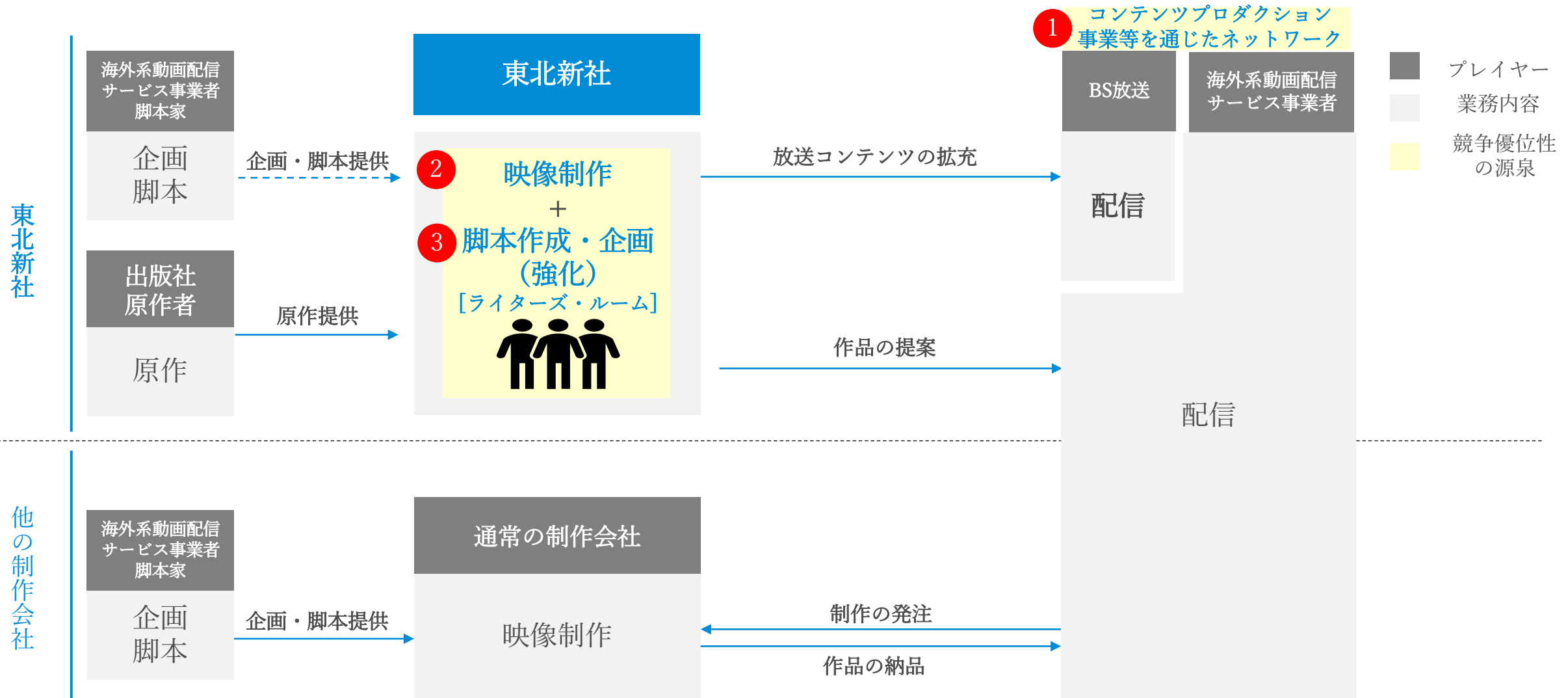
長尺映像作品の制作市場への参入障壁をクリアするための4つのケイパビリティ

東北新社の状況

- | | |
|--------------------------------|------------------------------------|
| ① 海外系動画配信サービス向けへの既存アクセス | 獲得済み |
| ② 高単価映像のプロダクションマネジメント能力 | 獲得済み
(広告プロダクション事業のケイパビリティを転用可能) |
| ③ 原作者・脚本家との関係構築を含めた経営能力・収益管理能力 | 要強化も獲得可能 |
| ④ 実際のドラマ・映画制作を行なってきた実績 | 獲得済み |

ご参考：映画・ドラマ制作のバリューチェーンとケイパビリティ

海外系動画配信サービス向け映画・ドラマ制作のバリューチェーン



1 東北新社は国内随一の字幕・音響事業を通して、既にNetflix等の海外系動画配信プレイヤーと事業関係を築いています

既に東北新社は海外系動画配信サービスで配信されている数々の有名作品の吹き替えをしてきた実績がある

特にNetflixについては、東北新社は公式認定パートナーになっている

NETFLIX

prime video

吹き替え
を行った
作品例



ファンタスティック
ビースト



トランス
フォーマー



アベンジャーズ



ハリー
ポッター



概要

- 東北新社はNetflix Post Partner Program (NP3)の公式認定パートナーに認定されている

NP3概要

- Netflix作品の吹き替え版を制作するためのパートナーとの協業システム
 - 日本国内の公式認定企業は5企業

1 ご参考：東北新社グループのオムニバス・ジャパンは、2022年に動画配信サービス向け作品に特化した技術チームを始動させた他、Netflixの編集スタジオを新設しています

ここ数年で急増した動画配信サービスの作品に対応すべく、
そうした作品制作特化のチームを編成し、専用フロアも新設



- 従来の施設を全面改修し、専用フロアを新設
 - － 「Dolby Atmos Home」対応のダビングスタジオやカラーグレーディングを行うデジタルマスタリングルームを増設
 - － 大容量のサーバーシステムを導入し、ワンフロアで、素材変換から編集、ダビング(MA)、最終的な納品パッケージまで一括管理が可能に
- 東北新社グループのティーエフシープラスと連携し、シューティングから納品までワンストップで幅広くサポートできる体制を整え、オムニバス・ジャパンだからできる、きめ細やかなサービスを提供

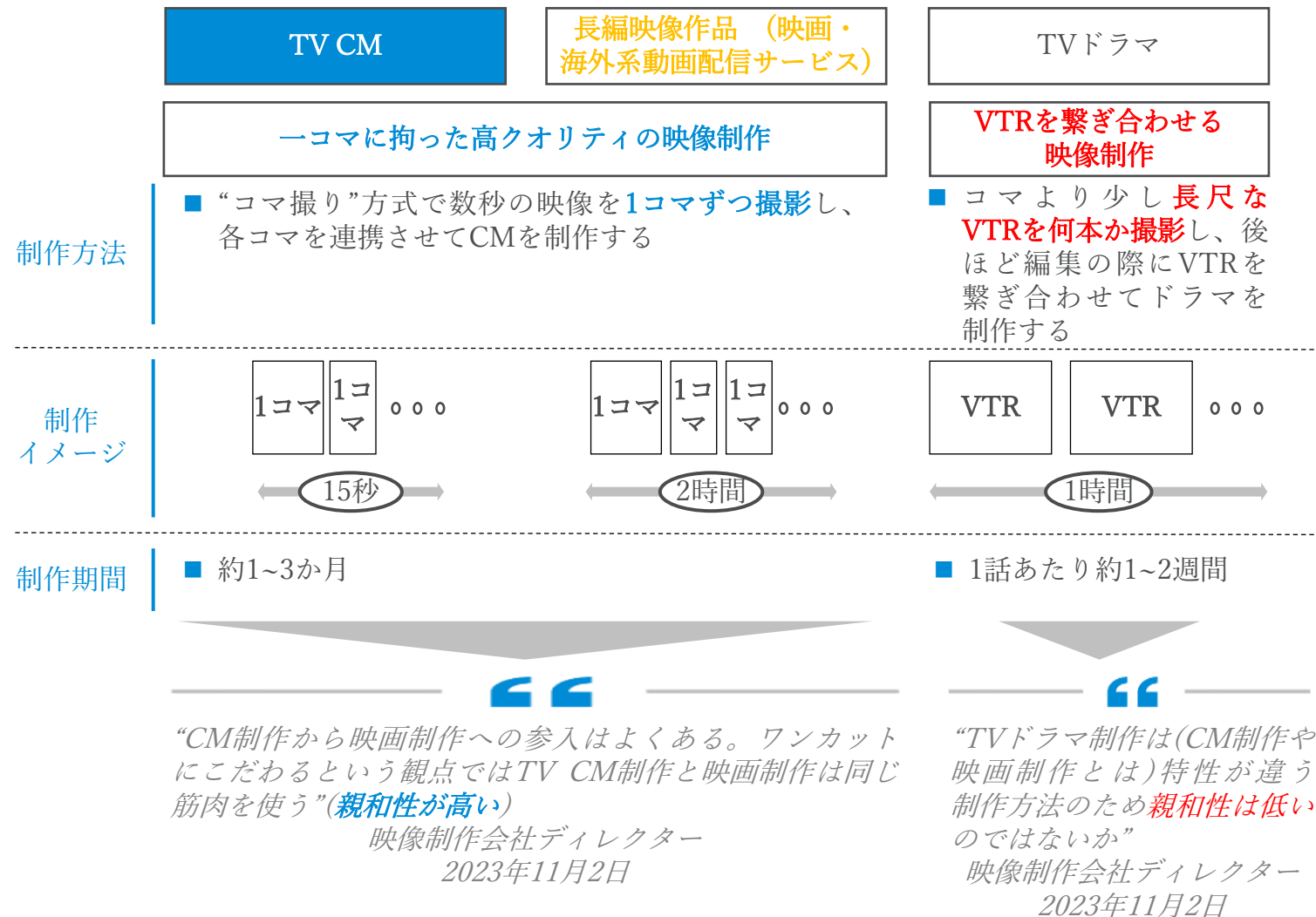
Netflix作品のオフライン編集作業を行う専用スタジオを新設



- 専用スタジオでは、クラウド上での作業が可能となるNetflix独自のシステムと設備を備え、デイリーを含むオフライン編集作業ワークフローをより効率的に進められるようになった
- オムニバス・ジャパンは当拠点の開設、運営、管理までを全面的にサポートし、Netflixが目指すクオリティーの高い作品づくりを業界屈指の技術力で全面バックアップするだけでなく、スタジオの施設管理やブッキング管理までこれまで培ったノウハウを余すところなく提供

2 東北新社が有するTV CM向けの映像制作力は、長編映像制作に活用可能です

TV CMプロダクションの仕事は、時間単価で最も高価値な映像の制作であり、映画や配信プラットフォーム向け作品のような高単価映像制作と性質に近い



事実、TV CMと映画を行き来する成功例は業界に多数存在



制作会社側には大企業の子会社になることのメリットが存在する

- ① 潤沢な資金力を獲得できる

映像制作会社は常にキャッシュフローが枯渇するリスクを伴っているので大企業の潤沢な資金力は魅力的
- ② 大企業の信用力により海外系動画配信サービスとの関係性を構築することができる

海外系動画配信サービスは映像制作会社選定の際に、組織力・ネットワークを考慮する傾向があるため、大企業の組織としての信用力が関係性構築の際にメリットとなる

“キャッシュが枯渇することへの不安がなくなるのが大手の傘下に入ることの一番のメリット”

メディア事業エキスパート 2023年11月21日

“Netflixなどの海外系動画配信サービス事業者は、映像制作会社を選ぶ際に、組織力・ネットワークを考慮して制作会社を選定する傾向がある”

メディア事業エキスパート 2023年11月14日

そのため、制作会社が大手企業の子会社になった事例は少なくない

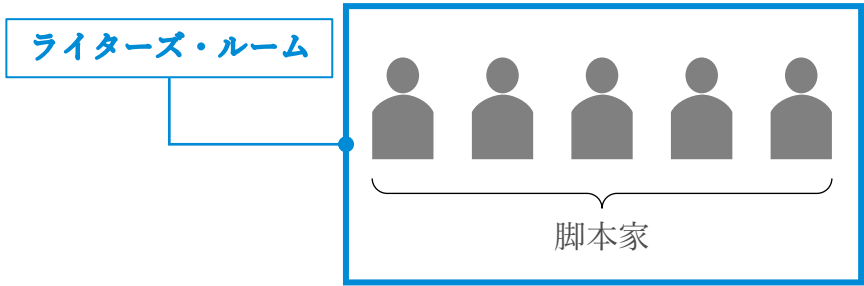
大手傘下入りした制作会社(例)		
買収した企業		
買収概要	■ 2022年1月、映像コンテンツ・制作の株式会社BABEL LABELはサイバーエージェントの連結子会社入り	■ 2023年5月31日、映像制作会社のオリガミクスパートナーズ*1はアニプレックスの連結子会社入り
買収後	■ BABEL LABELは採用・オフィス面での経営支援を受け、事業拡大に向けさらなる制作資金の確保が可能となった	■ オリガミックスは資本の大きなアニプレックスとつながることで、アニメ実写版などで世界展開を目指す体力を獲得した

3 欧米の場合、ライターズ・ルームを構築することで、組織的な脚本能力を獲得していますが、東北新社は日本におけるその先駆けとしてのポテンシャルがあります

欧米では”ライターズ・ルーム”という
脚本を描く体制がメジャーである

ライターズ・ルームを作る際に
必要な要素は以下の三つである

東北新社はライターズ・ルーム作成に
必要な要素を既に保有している



● 組織力

複数の脚本家でチームを構成し、短期間で高クオリティの作品を制作する必要がある

業界トップクラスの
プロジェクトマネジメント力

概要

- ドラマの脚本制作を担当する**複数の脚本家が集い、脚本を作り上げていくシステム**
- 制作会社がライターズ・ルームを脚本機能を担う部署として保有しており、**脚本家は正社員か契約社員で構成され、かなりの人数が所属する**

● 資金力

ライターを社員として複数人保有するため資金力が求められる

複数の事業ポートフォリオに
支えられる潤沢な資金力

例

- スタジオドラゴン(韓国)

● 育成環境

ライターズルームを構成する新人が作成した脚本を流す受け皿が必要となる

実績蓄積の場としての
BS放送チャンネルの保有

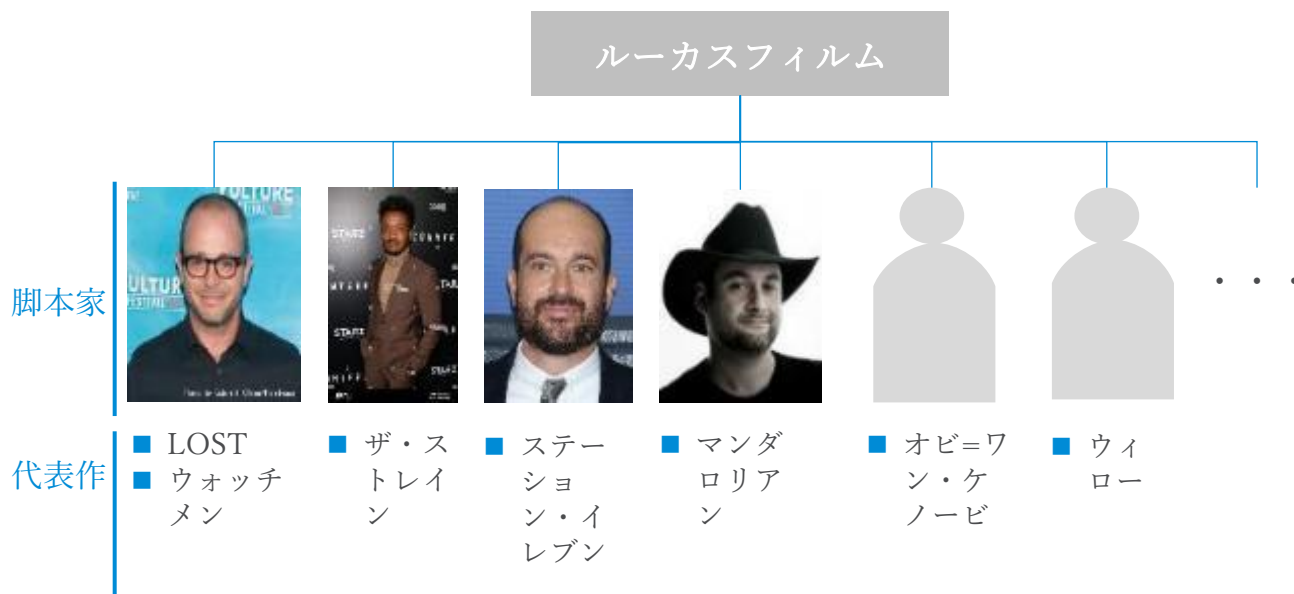
“欧米では主流だが、現在の日本でライターズ・ルームのような体制で脚本制作をしているところはない。有名な脚本家に仕事が集まるので**新人が仕事を請け負うこともほとんどない。**”

OTT事業エキスパート 2023年11月21日

3 実績のある脚本家を集めることができれば、東北新社は国内で初めて大規模なライターズ・ルームを構築することが可能です

欧米では多くの著名な映画がライターズ・ルーム方式で開発されている

スターウォーズは映像制作会社のルーカスフィルムが
ライタース・ルームを立ち上げて制作



その他にも「トランスフォーマー」や「アバター」など、世界的に著名な作品の多くがライターズ・ルーム形式でストーリー開発されている

こうしたライターズルームを構築するには実績のある脚本家を集めることが必要であり、獲得を検討すべき

ライターズ・ルームの構築プロセス*1

- **著名な脚本家をトリガー**にして多くの有望な脚本家を獲得する
- 若手脚本家の**育成環境**を整え、若い才能を育てる
- **資金力**を活かして脚本家を複数抱える
- **組織力**を活かして短期間で高品質作品を制作する
- ライターズ・ルームでヒット作を生み出し、国内での先駆けとなる

欧米では脚本家を目指す人が**見習い・アシスタントとして実績ある脚本家の下で働き始め、徐々に実力をつけていく**のが一般的なプロセスであり、同時に**著名な脚本家の仕事ぶりを学習していく**ことが新人脚本家から見た参画メリットでもある

mediun.com記載の海外記事より抜粋

4 東北新社はこれまでに数々の長編映像作品の実績を有しています

東北新社はこれまで映像制作を行ってきた経験がある

東北新社の映像制作クリエイター組織「OND° *1」が手掛けた長編映像作品例

受賞歴あり

分類	公開・放送	タイトル	イメージ
映画	23年9月	沈黙の艦隊	
ドラマ	23年5月	Haru take X	
映画	23年4月	東京リベンジャーズ2 血のハロウィン編 -運命-/-決戦-	
映画	23年3月	なのに、千輝くんが甘すぎる	
映画	23年3月	おそ松さん	
映画	23年2月	君に届け	

・
・
・

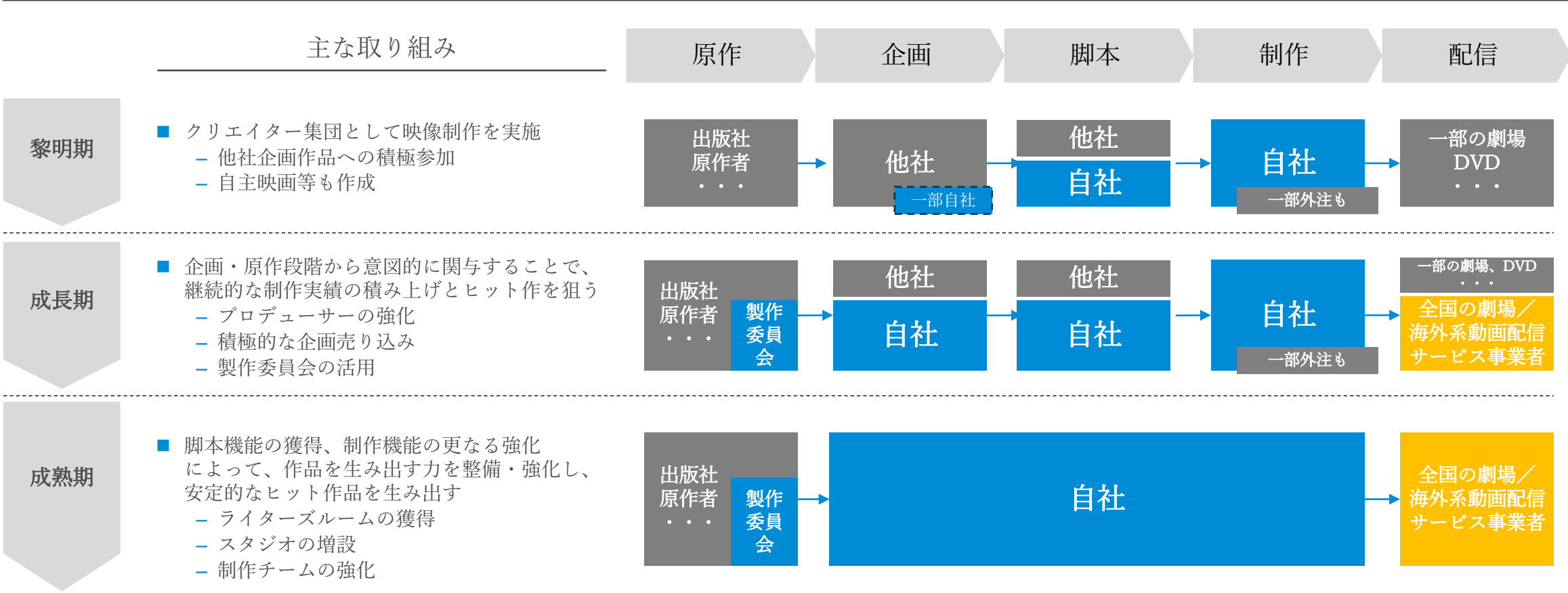
分類	公開・放送	タイトル	イメージ
映画	22年11月	[窓]MADO	
映画	21年6月	夏への扉 -キミのいる未来へ-	
映画	20年10月	きみの瞳が 問いかけている	
映画	20年9月	映像医には 手を出すな！	
映画	19年6月	東京喰種 トーキョーグール【S】	
映画	19年5月	賭ケグルイ絶体絶命 ロシアンルーレット	

・
・

海外系動画配信サービス向けの映画・ドラマ制作市場に 参入するためのアクションプラン

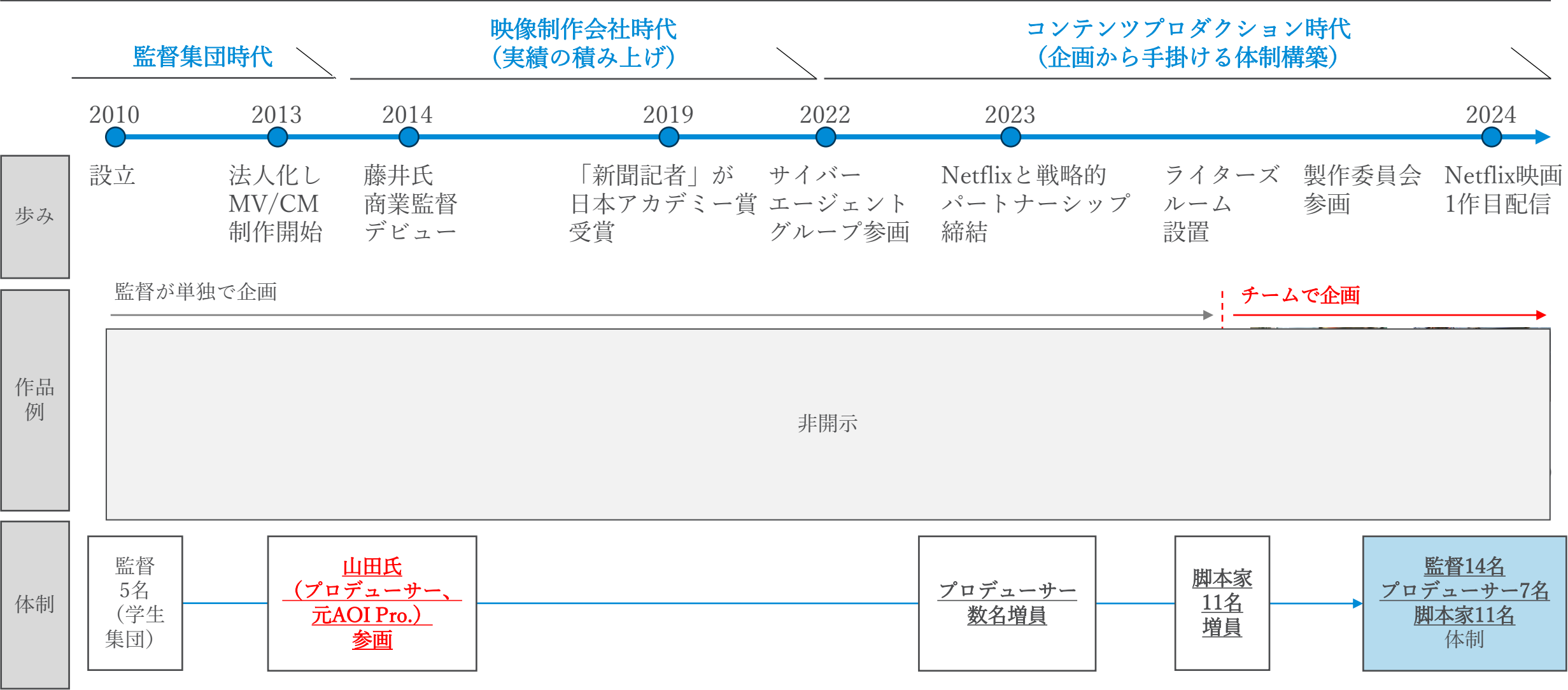
競合他社は、制作機能のみならず、原作から企画・脚本する機能を一気通貫で行える体制を構築することで、収益性を確保しながら動画配信PF向けに高品質な作品を収めています

競合他社の変遷



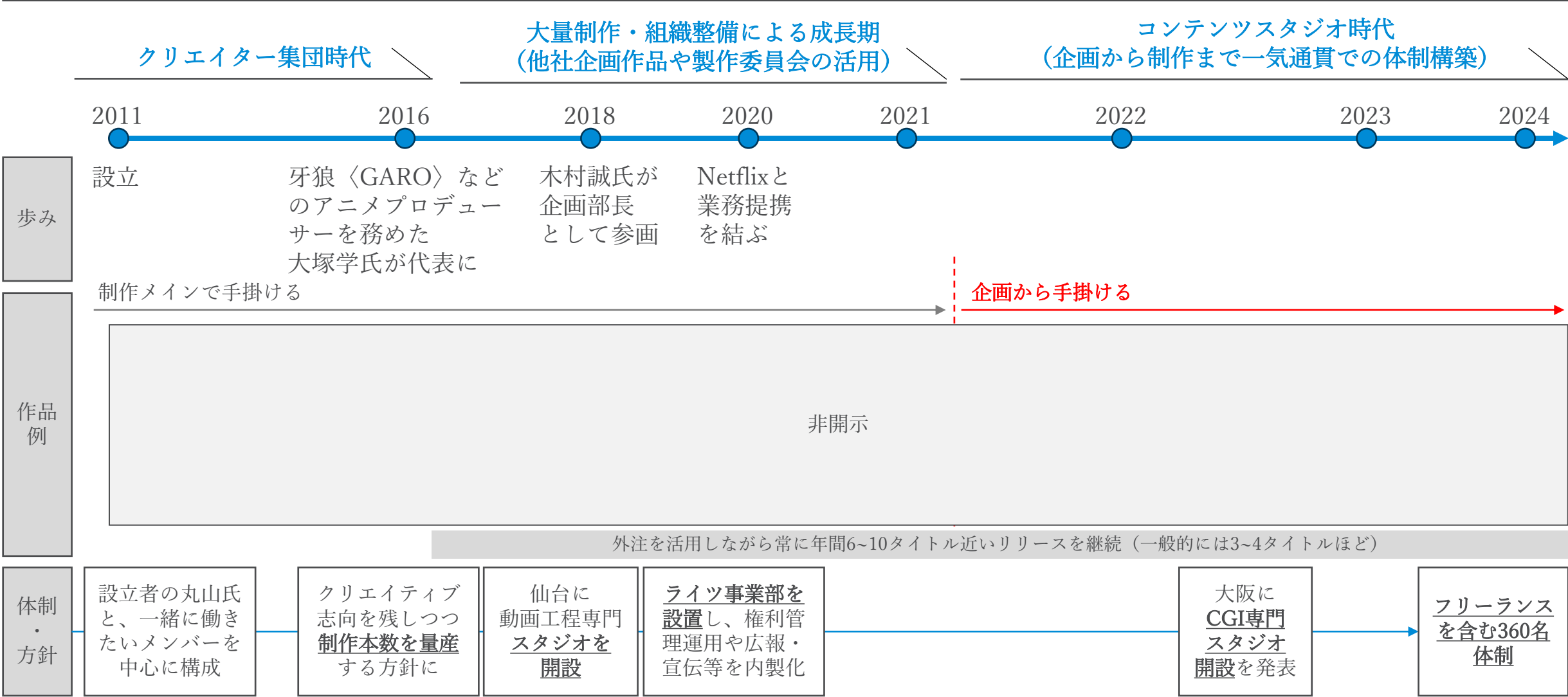
BABEL LABELは、AOI Pro.からプロデューサーを迎え入れ、自主制作を含めた映像実績を積み上げていくことでNetflixとの関係を構築し、現在ではNetflix向けに企画から手掛けて作品を提供するスタジオに成長しています

BABEL LABELの変遷



MAPPAは、他社企画作品への積極対応や製作委員会への出資により制作本数を増やして急拡大し、Netflixとの提携やライツ事業部の設置などを経て、自社単体での企画・制作を行うコンテンツスタジオに成長しています

MAPPAの変遷



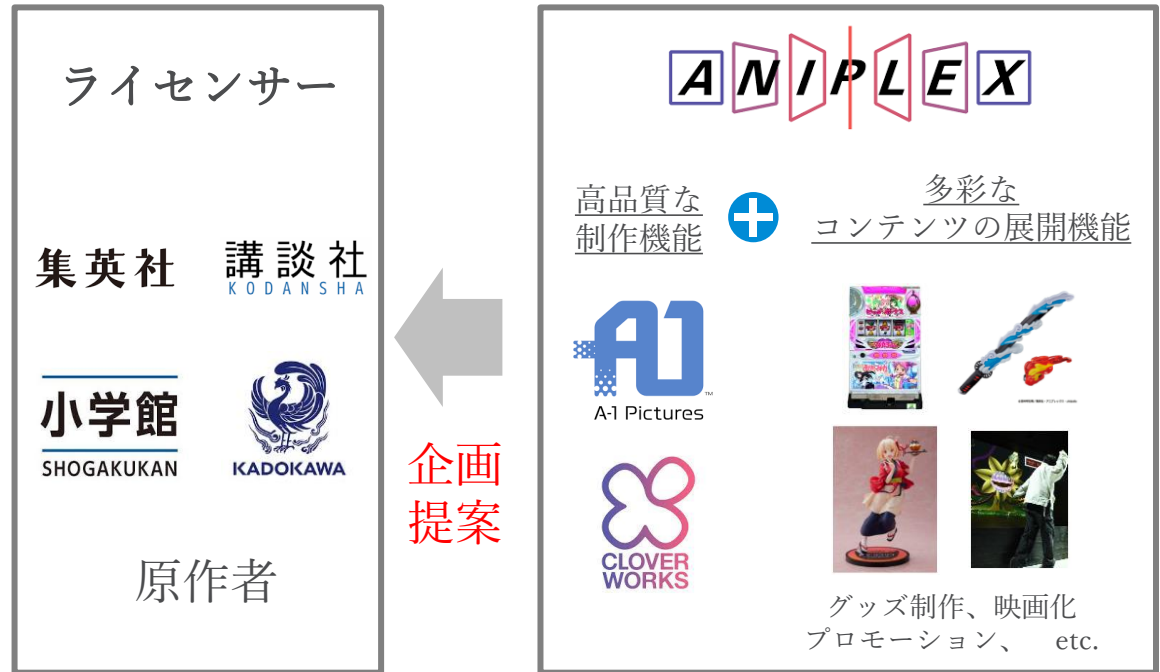
なおアニメ作品は、制作後のコンテンツ展開が行いやすく、収益を最大化するうえでは重要な要素となるため、例えばグッズ制作等の窓口戦略・機能を有することが強みとなります

アニメ作品は制作後のコンテンツ展開が
収益を最大化するうえでは重要である

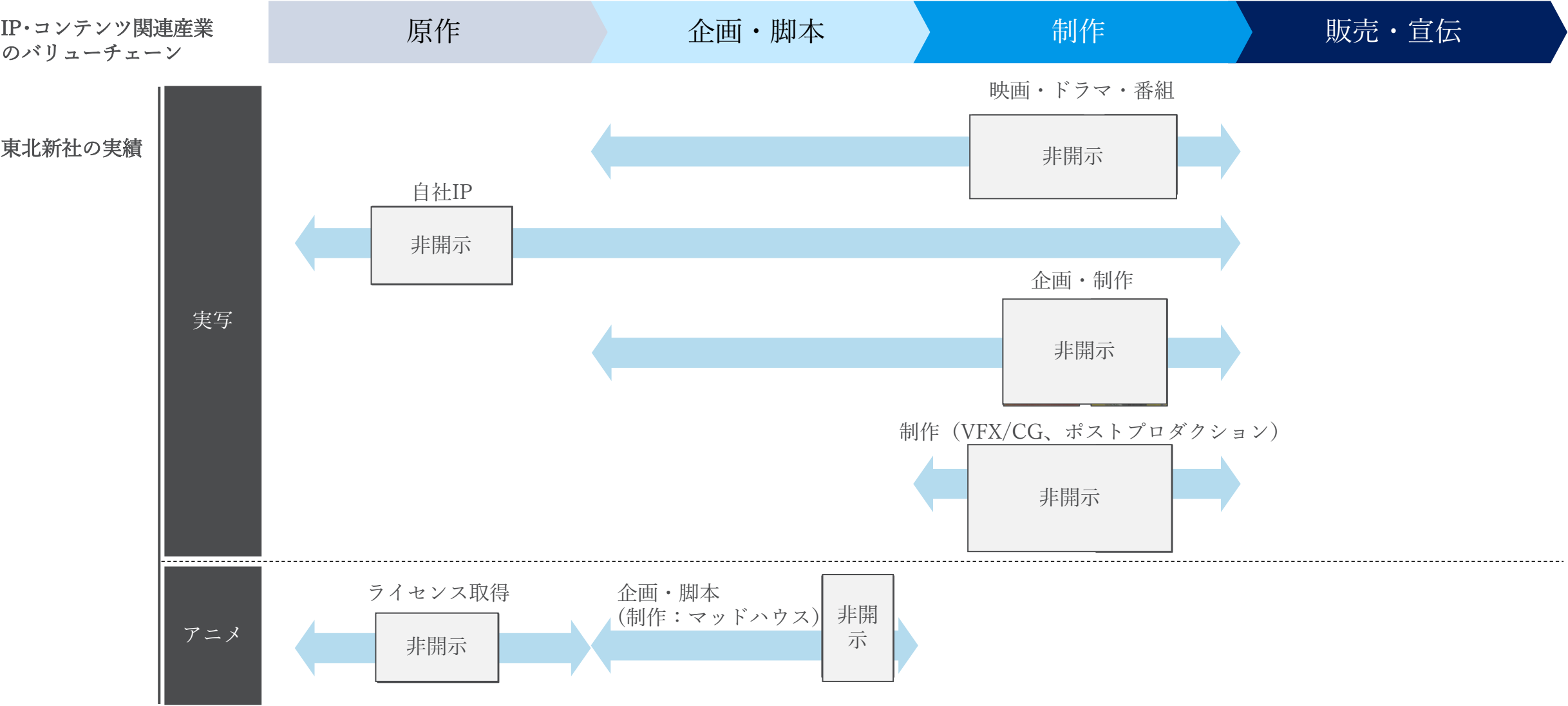
非開示

アニメはキャラクターが中心にあるため、コンテンツ化しやすい

アニプレックスは、自社の高品質な制作機能に加え、
コンテンツ展開を強みにライセンサーへの企画提案を行っている



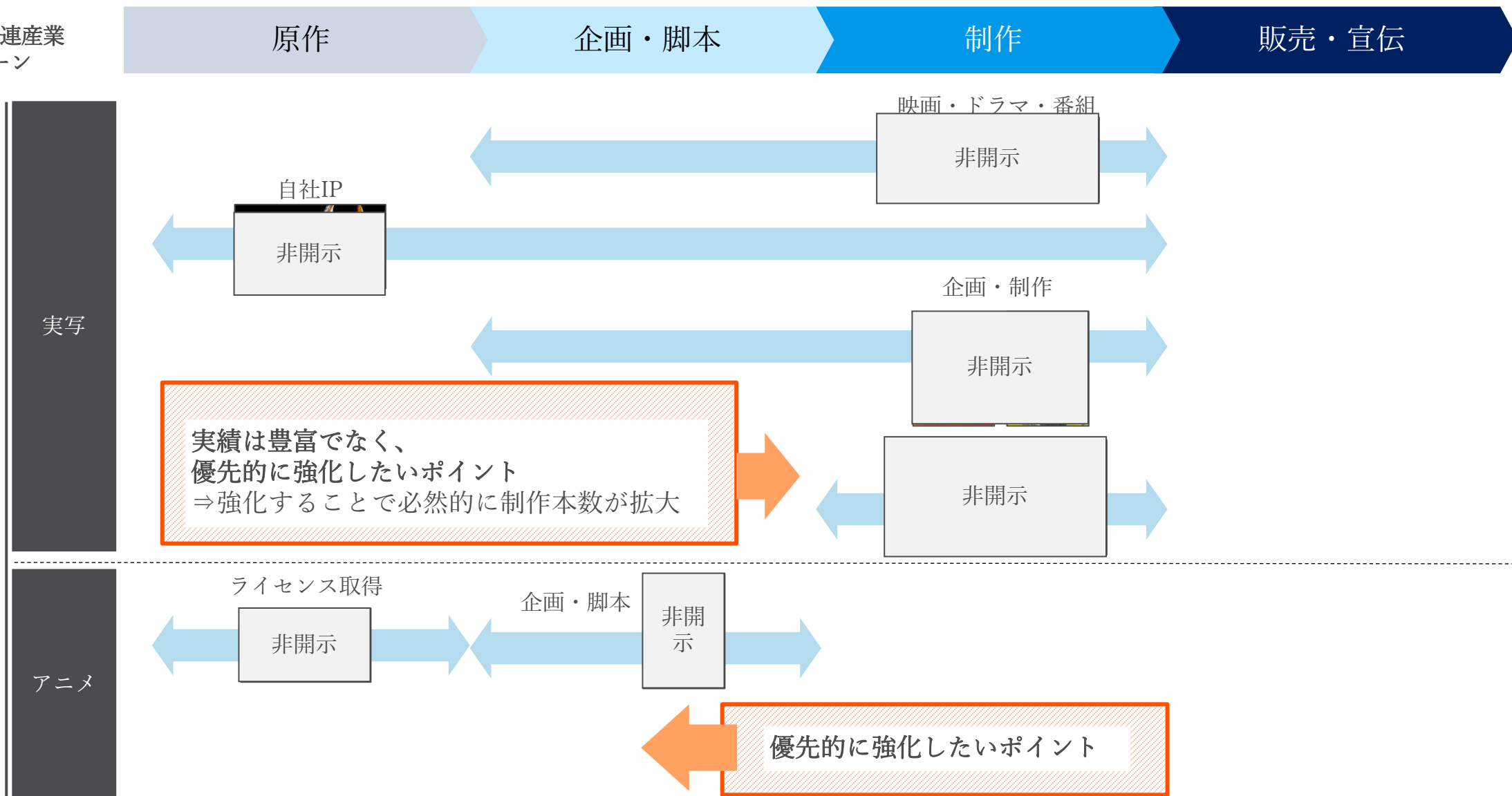
東北新社はこれまで、IP創出、企画、映像コンテンツ制作全てにおいて実績があり、IP・コンテンツ関連産業の総合プロバイダーになれる大きな可能性を持っています



一方で、競合他社と比較して実写・アニメともに作品数自体には成長余地があり、実写は企画・制作機能を強化することで、アニメは制作実績を積むことで、次のステージに昇華することができると考えます

IP・コンテンツ関連産業
のバリューチェーン

東北新社の実績



したがって、実写においてはオーガニックでの企画・脚本機能を強化することで、アニメにおいてはM&Aを前提にまずは制作機能を獲得することで、IP・コンテンツ関連産業の総合プロバイダーへの変貌を目指します

バリューチェーンを強化するために取り得る 戦略的選択肢

IP・コンテンツ関連産業の
バリューチェーン



優先的に強化を図るべき領域

実写

自社	ライセンサーへの営業	社内人材配置転換 プロデューサー・脚本家採用	社内人材配置転換 監督・制作人材採用 プラットフォームとの提携 スタジオ増設	社内人材配置転換 販売・宣伝人材の採用
買収・出資	製作委員会への出資	M&A		

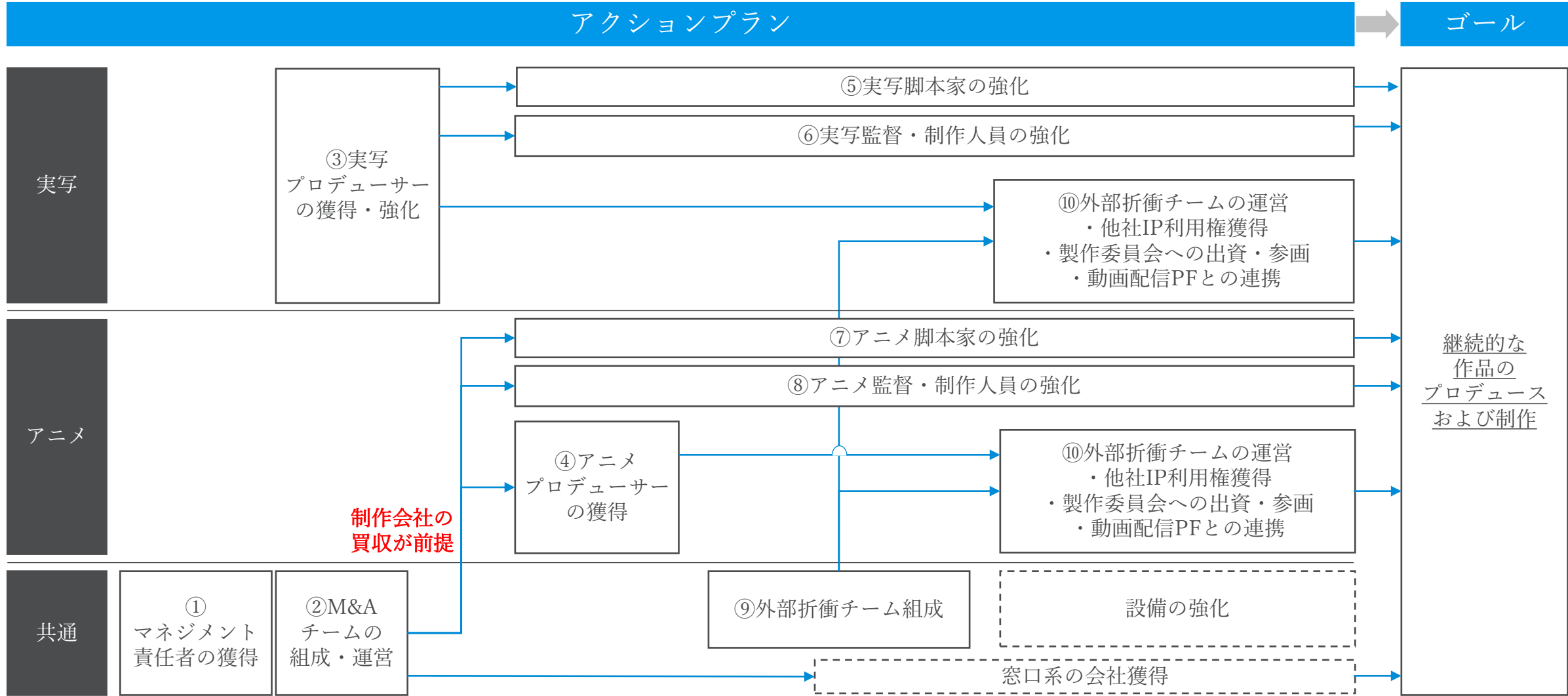
制作実績を武器に、
オーガニック中心で
原作、企画・脚本機能を強化
することを想定

アニメ

自社	ライセンサーへの営業	プロデューサー・脚本家採用	監督・制作人材採用 プラットフォームとの提携 スタジオ設立	社内人材配置転換 販売・宣伝人材の採用
買収・出資	製作委員会への出資	M&A		

M&Aを前提に制作機能を獲得
することを想定

バリューチェーンの強化を通じたIP・コンテンツ関連産業の総合プロバイダーに変貌を目指し、
以下①～⑩のアクションプランを提案します

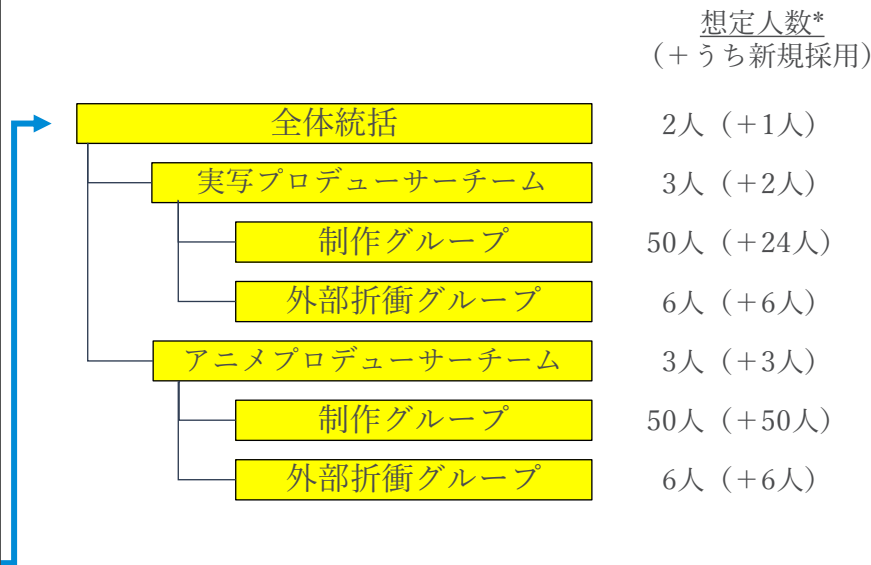


なお、アクション実行による、東北新社における組織再編のイメージは下記となります

再編前（主要部抜粋）



再編後（主要部抜粋）



*当該新規事業に伴う新規採用は実写では33名のみを想定しており、残りは既存部門である広告プロダクションのプロデューサーや映像製作事業部、IPマーケティング部やスターチャンネルの売却等に伴う余剰人員の活用を想定しております

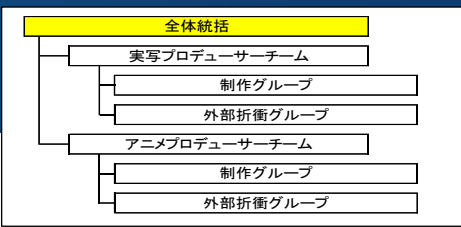
*アニメはオーガニック成長ではなくM&Aを前提としているため、案件が無い状態での採用は想定しておりません

注*1：スターチャンネルの売却に伴う人員変化及び統廃合に伴う余剰人員は、組織改編後も残る業務に従事していくことを想定
*2：M&Aチームに含まれる経営企画・法務・労務担当の計10名は、案件に応じて社内共通部門から調達を想定

ゴール：継続的な作品のプロデュースおよび制作
 制作方式によって制作費の流れや収益インパクトが異なり、それを理解して適切な手法を選択していくことが重要です

	製作委員会の元請制作パターン	出資制作パターン			Netflix向け制作パターン	
実施難易度	低い (短期的な目標)	高い (長期的な目標)			低い (短期的な目標)	高い (長期的な目標)
関わり方	制作下請け	出資	幹事出資	100%自社	制作下請け	企画制作
制作費の支払いタイミング	先払い (制作前契約時)	後払い (制作作品の納品後)				
支払い額の考え方	固定額	収益連動			固定額	
収益インパクトのイメージ	制作費：1クール3億円が相場 儲け：制作費の5%程度 (一般的なアニメ制作の例)	出資比率に応じて収益を配分 + 配分原資の3% (幹事手数料)			収益の100%	

①：マネジメントする責任者の獲得
マネジメントの候補は、現場理解が高いプロデューサーが想定され、
内部登用そして人材紹介サービス等を活用したリクルーティング採用することが可能です



求められる条件

- ① プロデューサー経験を有する
- ② 制作現場への理解がある
- ③ 予算・人員・コンテンツのマネジメントができる
(ビジネス感覚を有する)
- ④ 30代後半~40代の人材が望ましい
(他社実績や、転職市場の有望人勢の年齢層を踏まえ)



“それぞれの役割に専念するためにも、クリエイティブプロデューサーとビジネスプロデューサーは分けた方が良い。また、クリエイティブプロデューサーや監督陣は、組織の制約を嫌うので、制作現場への理解がありある程度自由度を与えられるタイプの人材がマネジメントするのが望ましい”

有識者インタビューより

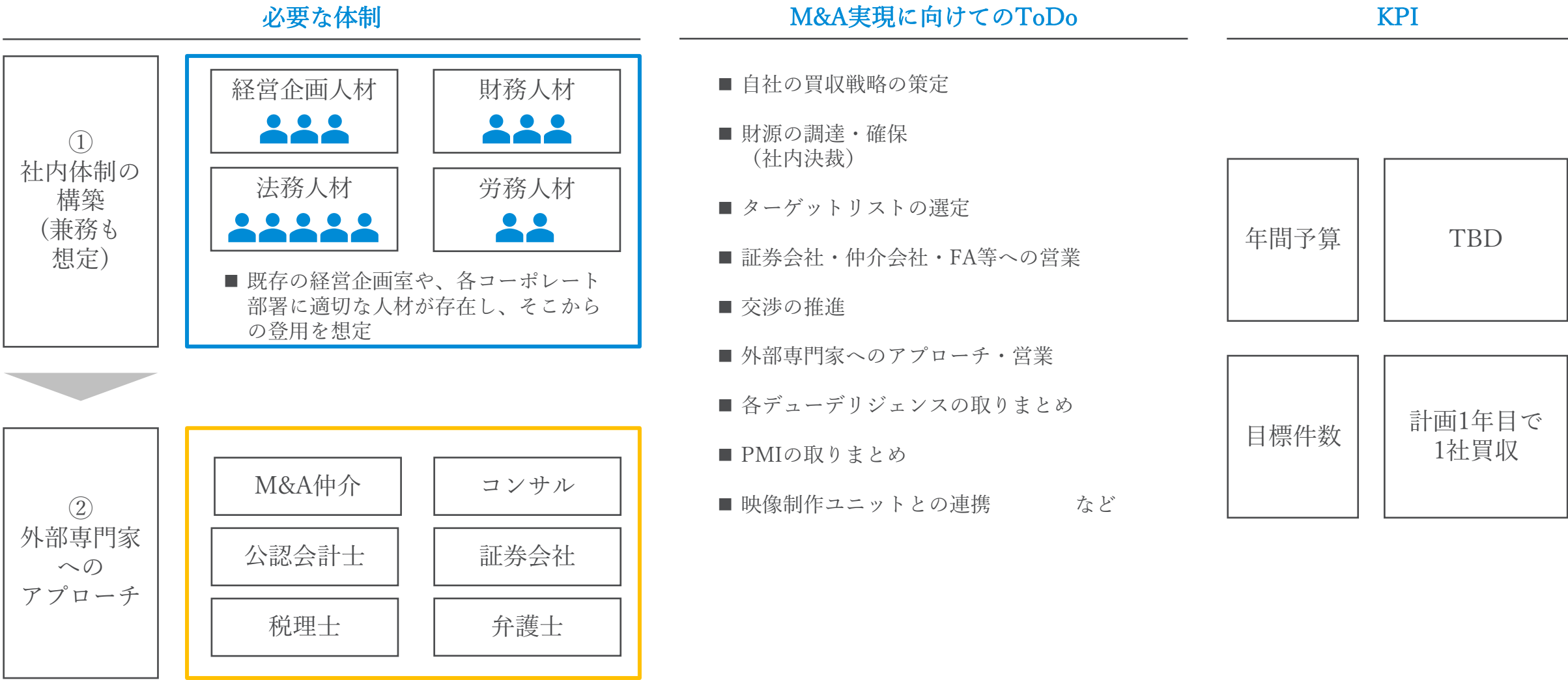
具体例

- MAPPA
 - ・ 現代表の大塚氏 (41歳) は、STUDIO4℃のプロデューサー出身
- バベルレーベル
 - ・ 現代表の山田氏 (38歳) は、AOI Pro.でプロデューサーを務め、CM制作畑で育った人材

候補者の獲得方法

手法	人数	説明
内部登用	1名	■ 東北新社のカルチャーを理解する共同リーダーの立場として、P1/P2センターやグループ内制作部門の有力CM制作プロデューサーの登用 (以下、一例) ✓ 今野俊也氏 (ソーダコミュニケーションズ) ※CMヒットメーカーランキングのプロデューサー部門にて2年連続1位 など
and		
リクルーティング	1名	■ 人材紹介サービスにおいて、プロデューサー経験とビジネス感覚を併せ持つ求職者も多数の登録実績があり、採用余地は大いにある “動画配信PFにおいて、赤字額を90%削減したような予算管理経験のある人材もアクティブな求職者として存在するなど、ビジネスプロデューサーとして求める人材は市場に少なくない” ビズリーチ社より

②：M&Aチームの組成・運営
M&Aチームは、すでに社内に適切な人材が存在するため、
彼らを兼務として体制を構築し、加えて外部を活用することで組成可能です



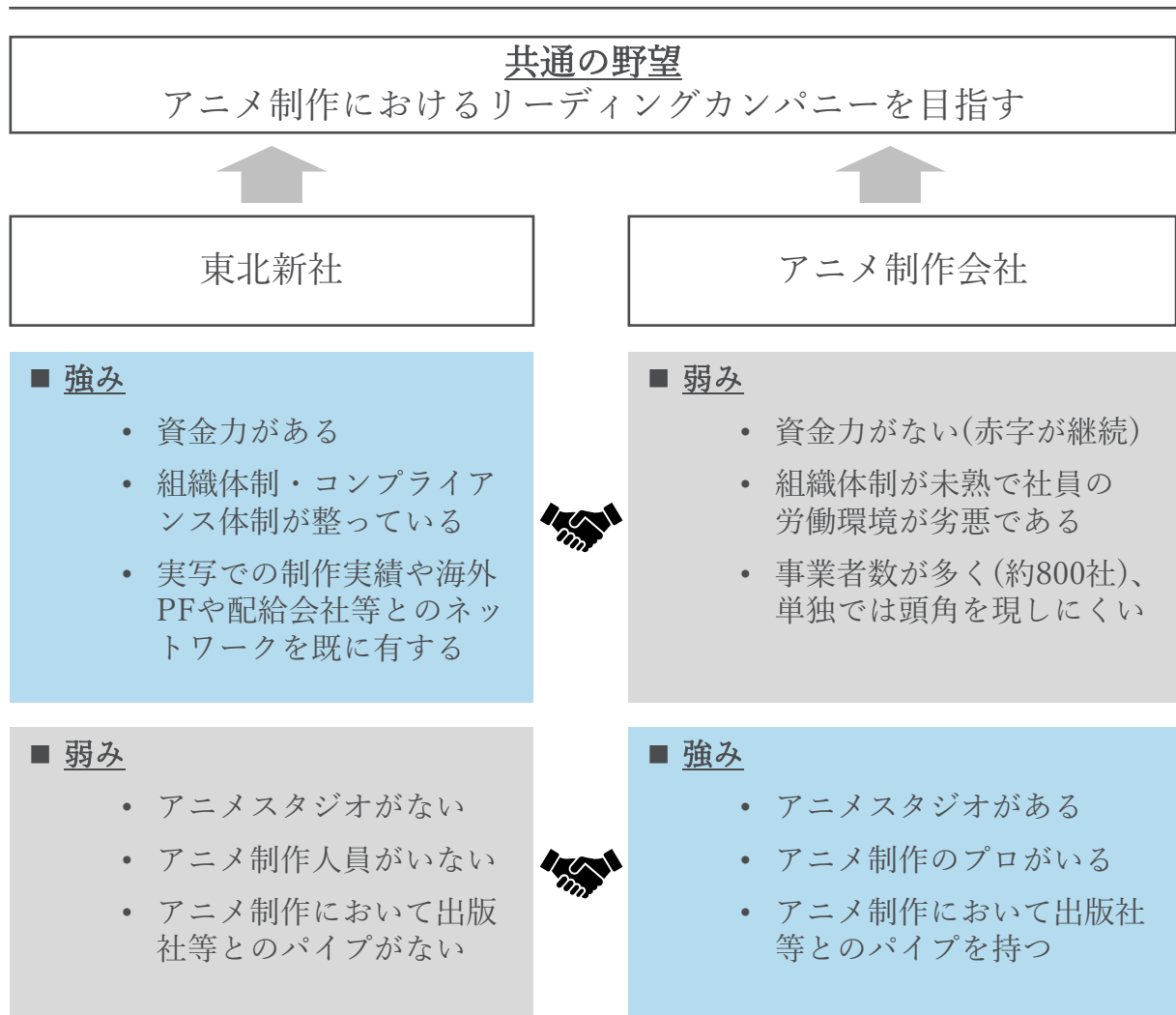
ご参考： 関連領域（全体）におけるM&A候補先（例）

非開示

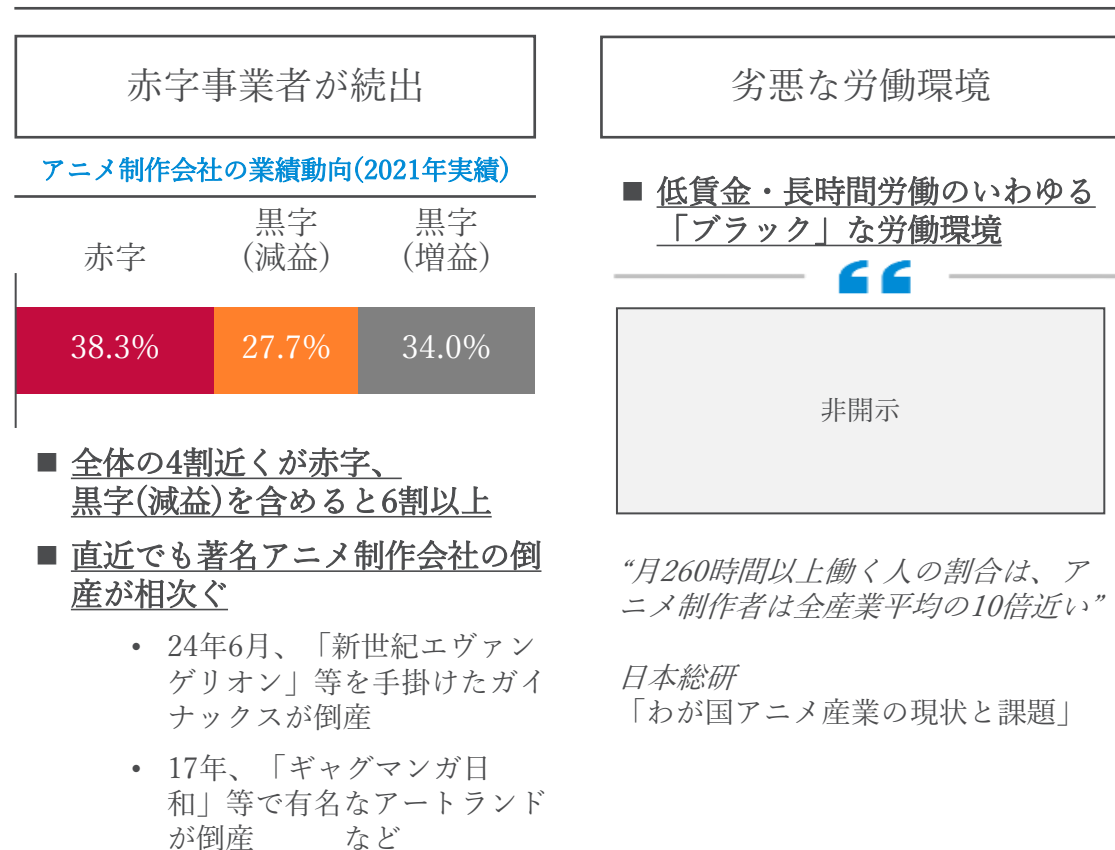
非開示

ご参考：東北新社がアニメ制作会社を買収することの蓋然性

M&Aによるシナジー

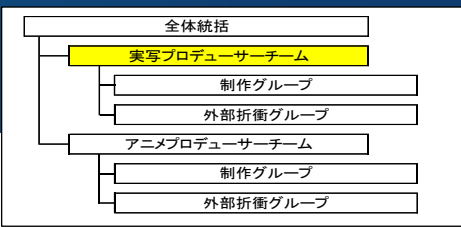


アニメ制作会社の実態



資金力・整備された組織体制のある
大手の傘下に入ることのメリットは大きい

③：実写プロデューサーの獲得・強化
人脈と実績が求められる実写プロデューサーですが、
外部エースの引き抜きと内部登用により、2~3名を獲得することが可能です



年間10本の映像制作を手掛けるうえでは、
人脈と実績を有するプロデューサーが2~3名ほど必要になる

求められる条件		必要人材数と制作目標数	
人脈	出版社（原作者）との リレーション	人数	2~3名 *1名/年ペースで 獲得を想定
	監督・制作陣との リレーション		
実績	見通せるヒット率	制作 目標数	年間 10作品
	コンテンツに対する アイデア		
		1人あたり制作 目標数	年間 3~4作品

“ヒット作を生み出すには、ヒット作になる原作を扱えること（プロデューサーの出版社や原作者とのリレーション）が重要になる。”

“キャストや制作陣もプロデューサーに紐づくことが多い”

有識者インタビューより

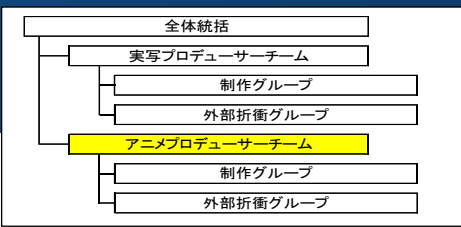
“作品の規模にもよるが、2~3名体制であれば、年間10本を制作できる”

有識者インタビューより

プロデューサーの獲得方法としては、
外部エースの引き抜きの他、内部登用も考えられる

手法	人数	イメージ	減収リスク
外部エースの引き抜き	2~3名	■ 権限を持てることを訴求することで、優秀な人材に外部から引き抜くことは可能 - バベルレーベル：山田久人氏（AOI Pro.から獲得） - THE SEVEN：森井輝氏（ROBOTから獲得） - エイベックスピクチャーズ：勝俣英夫氏（アニプレックスから獲得） ■ AOI Pro.出身で現在バベルレーベル代表の山田氏の例をみても、制作会社のプロデューサー人材の登用は十分に検討しうる - ただし、左記の条件を現時点で有していない場合は、事業の立ち上がり に時間がかかることが推測される ■ 組織改革の最初に取り組むべきプロデューサー擁立だが、育成では時間が掛かる上に確実性が担保されない	最大▲7.4億円
内部登用	0~1名		※OND所属 プロデューサー 1人当たりCM制作 売上高
新規育成			

④：アニメプロデューサーの獲得（M&Aが前提）
IP獲得に向けた営業力と実績を併せ持つアニメプロデューサーは、
内部登用の難易度が高いため、外部エースの引き抜きにより強化します



年間10本のアニメ制作を手掛けるうえでは、
人脈と実績を有するプロデューサーがそれぞれ3名ほど必要になる

求められる条件		必要人材数と制作目標数	
営業力	出版社（原作者）との コネクション	人数	3名 *1名/年ペースで 獲得を想定
	製作チームの アレンジ力		
実績	ある程度の 制作本数と実績	制作 目標数	年間10作品
		1人あたり制作 目標数	年間3~4作品

“アニメ制作は何よりもプロデューサーが、
出版社の持つIPを抑えることが肝要であり、
その営業ではコンペに耐えうるだけの①幹
事会社②出資社③制作スタジオを揃えて提
案する必要がある”

“また、制作の蓄積によって築いた実績が、
IPを抑えられるかのカギとなる”

有識者インタビューより

*大規模作品：1作品
小~中規模作品：9作品
を目安としている

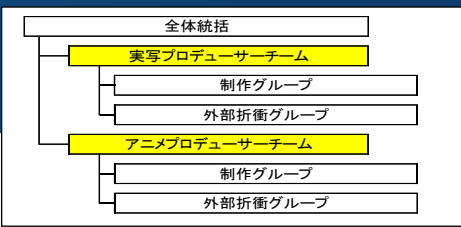
“幹事を務める作品は年間1本、
出資するだけの作品は1クール1
本の制作数が限度”

有識者インタビューより

プロデューサーの獲得方法としては、
外部エースの引き抜きによる即戦力の補強が望ましい

外部エースの 引き抜き (含M&A)	■ 権限を持てることを訴求することで、 優秀な人材に外部から引き抜くことは可能
	– MAPPA：大塚学氏・現代表 (STUDIO4℃から獲得) ※東北新社がIPを持つ 「牙狼」のプロデューサーを務める
内部登用	■ 市場にも転職希望度の高く要件を満たす人材は存在
	– 大手出版社所属 プロデューサー歴11年 など
新規育成	■ アニメ制作を本格化するにあたりプロデューサー確保 は最初のステップでありながらも要件が非常に厳 しく、社内には適任が存在しないと想定
	“経験豊富なプロデューサーの確保がまず先 決である” 有識者インタビューより
	■ 組織改革の最初に取り組むべきプロデューサー擁立 だが、育成では時間が掛かる上に確実性が担保され ない

③,④：プロデューサーの確保
転職サービスに登録しているプロデューサーは、
少なくとも130名ほど市場に存在し、給与相場は500万円~3,000万円ほどと想定されます



市場に存在するプロデューサーの規模と求職者像

転職サービスに
登録している人数規模

約130名



“映像制作関連のプロフェッショナルの求人を取り扱う弊社では、全体約1,300名ほどに対し、プロデューサーは1割程度となっている。
また、一部の超有名プロデューサーになると基本的にコネクションなどで動く世界なので、弊社への流入はない”

クリーク・アンド・リバー社*1への
問い合わせより

求職者像

- 所属企業例
- 動画配信PF (Netflix等)
 - キー局 (日本テレビ等)
 - 大手出版社 (集英社等)
 - 大手映像制作会社 (ギークピクチャーズ等)
 - ⋮

- 制作実績例
- キングダム
 - 旭山動物園物語
 - 怪物 (読売テレビ開局55周年ドラマ)
 - ⋮

プロデューサーを雇う際の費用・給与相場

～中堅プロデューサー

年収500~1,000万円超
程度

有名
プロデューサー

年収2,000~3,000万円
程度



プレミアムとして、人材確保のため想定年収の20~30%程度



“スキルや経験によって大きく変わるものの、概ね500万円~700万円の希望者が多い。有名プロデューサーの場合は1,000万円を超えてくるレベルにもなり得る。また弊社では、採用が決定した場合、成果報酬として想定年収の35%を紹介料としていただく”

クリーク・アンド・リバー社*1
への問い合わせより

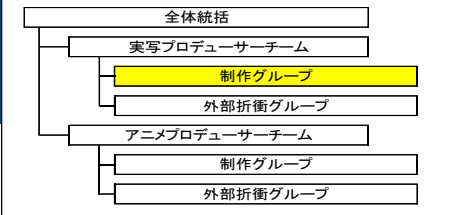


“動画配信PF出身の実力派プロデューサーでは、希望年収2,000万円~3,000万円のレベルでの登録もある”

ビズリーチ社への問い合わせ
より

注*1：採用担当者が選ぶクリエイター採用で頼りたい会社1位、クリエイターが選ぶ人材エージェンシー1位を獲得している、映像・動画関連のクリエイターに特化した採用支援サービス

⑤,⑥：実写動画の監督・クリエイター陣の獲得・強化
社内人材の再配置を実施することで、豊富な実績を有する人材を確保します



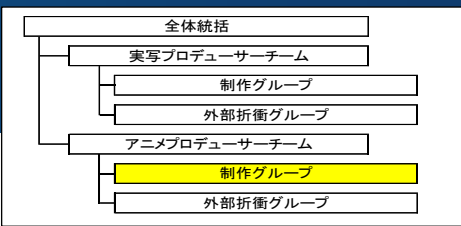
監督

脚本家

制作スタッフ

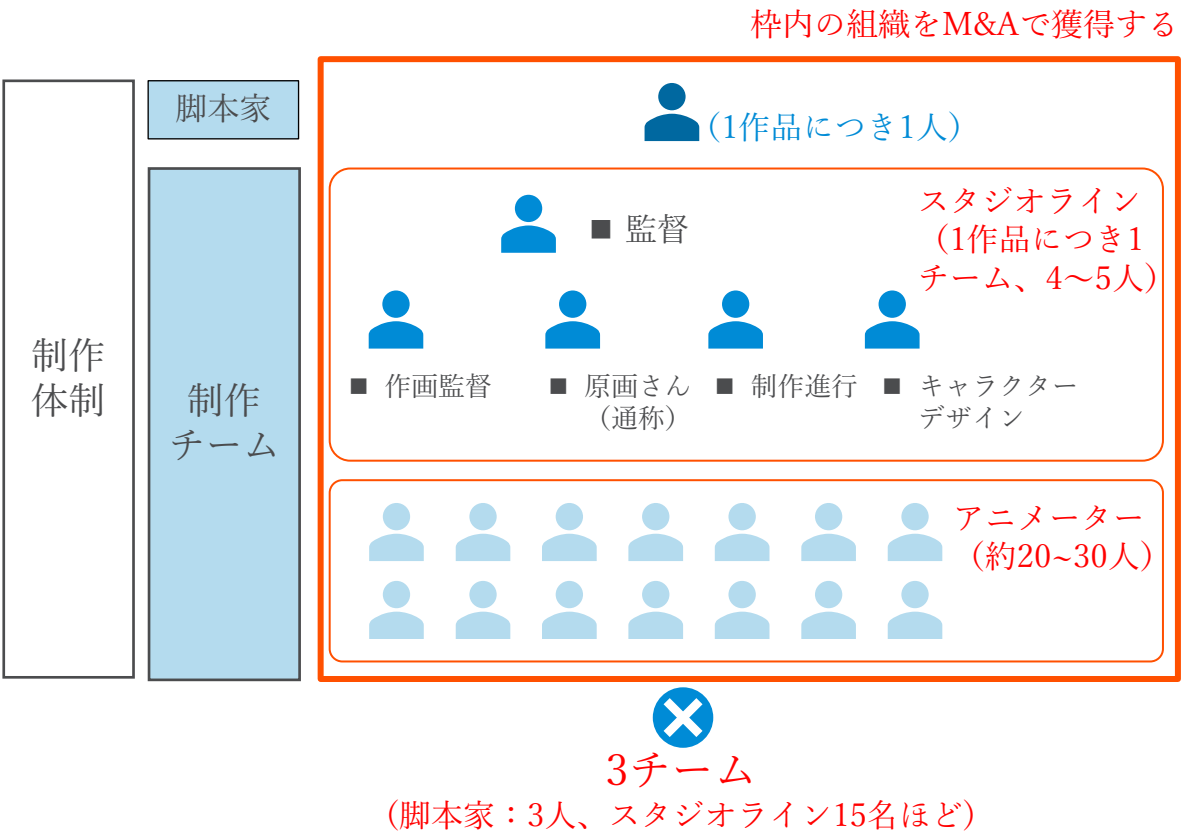
人材要件	■ 映画制作実績を有する ■ 受賞歴等の実績があれば尚良い	■ 企画力を有する ■ 映画脚本制作実績があれば尚良い	■ 映像制作経験を有する
必要人数	■ 3名（1名/年ずつ強化・獲得し、3年目で達成） ※有識者ヒアリングより監督は1~2作品/年を想定	■ 11名（初年度で達成可能と想定） ※バベルレーベルと同規模	■ 36名（転職市場に1,000人以上が存在し、初年度で達成と想定） ※東北新社の映画・ドラマ制作部門の2倍を想定
想定KPI	制作作品数はプロデューサーKPIに連動することを想定		
獲得方法・具体案	■ 社内登用 （OND^o 在籍の以下監督陣を登用） - 英勉監督 「東京リベンジャーズ」「貞子」「ハンサム★スーツ」等を監督 - 麻王監督 - 映画[窓]MADO等を監督 - 森谷盛広監督 - 映画「Futebol」等を監督 - 伊志嶺一監督 - 奥田民生・木村カエラ出演の映画「カスタムメイド10.30」等を監督 ■ 社外人材の活用（契約発注） - 都度発注する形で、プロデューサーと結びつきのある有力監督を活用	■ 社内登用（各部門から1名ずつの計5名） - 配信推進部より登用（エンタメ関連の事業・映像化に取り組んだ経験から企画力を見込めると想定） - WTFCより登用（広告宣伝の最先端事業に取り組んだ経験から、企画力を見込めると想定） - P1/P2センターのプロデューサーを登用 - クリエイティブセンター/OND^oより登用 ■ 社外からの獲得（6名採用） - ライターズルームの募集を募る（TBSやバベルレーベルの事例をベンチマークに）	■ 社内登用（既存の18名を配置転換） - P1/P2センターのPMを登用 - 映像制作事業部より登用 - 配信推進部より登用 - WTFCより登用 - オムニバスジャパンのVFXチームより登用 - クリエイティブセンター/OND^oより登用 ■ 社外からの獲得（18名採用） - 一般的な人材紹介サイト経由での転職希望者の獲得を想定

⑦,⑧：アニメクリエイター陣の獲得（M&Aが前提）
脚本家、スタジオラインとアニメーターの3チームほどの確保が必要で、
その手法は複数存在しますが、M&Aが最も現実的でありそれを前提に進めるべきであると考えます



KPIと必要な体制

想定 KPI	制作作品数はプロデューサーKPIに連動 (=チームあたり年間3~4作品)
-----------	---

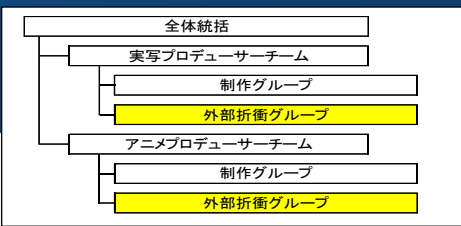


人材確保の手法（案）

脚本家	内製	■ <u>M&Aにより</u> 、アニメ制作会社を獲得することで内製化 ■ ライターズブルームの募集を募る
スタジオ ライン	内製	■ <u>M&Aにより</u> 、スタジオラインを有するアニメ制作会社を獲得することで内製化する ■ スタジオライン経験者を外部から採用し内製化する
アニメ ーター	内製 or 外注	■ <u>M&Aにより</u> 、アニメ制作の下流機能まで全て内製する選択も取り得る ・ MAPPAは将来的に、制作機能を全て自社内で設け、企画～制作まで一気通貫に行うスタジオを目指す ・ その背景には、「呪術廻戦」や「チェンソーマン」のヒットでの、有力IPの獲得機会の拡大の増大による継続的な高いヒット率を見込めることがある ■ 制作の需要に合わせて制作スタッフ（アニメーター）を外注する ・ MAPPAはこれまで、制作に外注を活用することで規模を拡大してきた “アニメスタジオは業績に悩む事業者も多く、 「仕事があれば受けたい」という意欲は強い” 有識者インタビューより

⑨,⑩：外部折衝チームの組成と活動

外部折衝チームは、IP営業、製作委員会関連、動画配信PF関連に分けられ、いずれもアシスタントとして数名（現・コンテンツ事業部からの登用）で体制を構築します



外部折衝チーム (プロデューサー+メディア事業部・IPマーケティング部から登用したアシスタント)				
	IP営業部隊	製作委員会部隊	動画配信PF部隊	宣伝・販売部隊
必須人材	■ 出版社との強いコネクションを持つ人材	■ 製作委員会へ出資する各企業とのコネクションを持つ人材	■ 動画配信PFとの強いコネクションを持つ人材	■ マーケターとのコミュニケーションを円滑にとれる人材
必要人数 (実写アニメ計)	■ プロデューサー2~3名+ アシスタント（現・コンテンツ事業部 人材を想定）として2~3名 ※兼務も検討	■ プロデューサー2~3名+ アシスタント（現・メディア事業部人 材を想定）2~3名 ※兼務も検討	■ プロデューサー2~3名+ アシスタント（現・コンテンツ事業部 人材を想定）2~3名 ※兼務も検討	■ プロデューサー2~3名+ アシスタント（現・コンテンツ事業部 人材を想定）2~3名 ※兼務も検討
求められる 業務 イメージ	■ 出版社編集部との定期的な渉外活動 ■ 出版社の要望する制作陣容の組成	■ プロデューサー発の企画とりまとめ ■ 出資金の調達、出資比率の調整・交渉 （広告代理店、映像会社、出版社など） ■ 製作依頼・放送枠購入の依頼 ■ 他社出資による作品への参画交渉 （広告代理店、映像会社、出版社など）	■ 動画配信PFへの制作請負提案 ■ 制作資金の調達	■ 社内プロデューサーと、外部の配給会社・広告代理店・SNSマーケティング会社等のマーケターとの間に立ち、東北新社制作作品の宣伝・販売を依頼する
	“ “ 非開示	“ “ 非開示	“ “ “Netflixに対しこちらから話を持ちかけたことが、戦略的パートナーシップ締結のきっかけ。相手の担当者1名に対しこちらは7~8名体制でプレゼンテーションをして、合意となった” PIVOTインタビュー動画「日本と世界のコンテンツ制作の差とは!？」より	

ご参考：動画配信PFとの連携には、実績・資金力・企画力を備えることが必須条件となりますが、そのうちの企画力以外のすべての要素を東北新社は揃えることができます

東北新社が既に有するもの

必須条件

1

作品の実績

■作品の実績（売れることの担保）が認められて、Netflix配信に選ばれる存在となる

- ROBOTでは、「今際の国のアリス」において、プロデューサーが直接提案を行い、数ある作品の中からNetflixに選ばれた
- バベルレーベルでは、映画「新聞記者」のヒットにより、ドラマ版のNetflix配信が決定し、以降連携強化に至る

2

資金力

■後払いとなる制作費の運転資金を確保できる資金力

“基本的に製作費用は後払いなので、自前で資金を用意できないといけない”

有識者インタビューより

3

企画力

■ライターズルーム方式を採り、継続して質の高い自社企画・脚本を生み出せる体制

- スタジオドラゴンやA24をはじめとする海外の先進プロダクションでは、ライターズルームによる継続した自社企画体制がある
- バベルレーベルやTHE SEVEN等のNetflixと提携した国内プレイヤーもそれに追随してライターズルームを設置

+ α

自社スタジオ

■国内の主要スタジオは既に埋まっており、東北新社のように資金力やスターチャンネルの売却により従来より利用頻度が低下する等々カスタジオを活用することで自社スタジオを提供できることは動画配信PFのニーズにも合致する

■THE SEVENは国内最大級のスタジオを設立し、Netflixとの戦略的パートナーシップを締結

“国内の主要4スタジオはNetflixとAmazon Primeで埋まっている。だからTHE SEVENは自前でスタジオを用意することでNetflixとの戦略的パートナーシップ締結の一助としたのではないか”

有識者インタビューより

配給会社との関係性

■ヒットが見込める大手配給会社との関係性は、動画配信PFに選ばれる要因となり得る

“ROBOTは、作品のクオリティに加えて、間違いなくヒットする出口（東宝、東映）に近い会社なので、Netflixから選ばれている”

有識者インタビューより

ご参考：製作委員会方式への参画の場合は窓口機能を備えることが重要になる中、東北新社はそのケイパビリティをすでに保有しています

東北新社が既に有するもの

製作委員会への参画にあたり重要な点

1

収入源となる
窓口機能

■製作委員会の中で収入を作れるプレイヤーは、幹事会社や他出資会社にとってメリットがある

“製作委員会に割って入るには、委員会にとって好都合な窓口機能を持つことが重要”

有識者インタビューより

2

資金力

■出資の原資となる資金力

“出資金額に応じて収益が分配される仕組みであり、当然出資額が大きい方がリターンを多く得られる。基本的には各プレイヤー、出資比率を大きくすることを狙っている”

有識者インタビューより

3

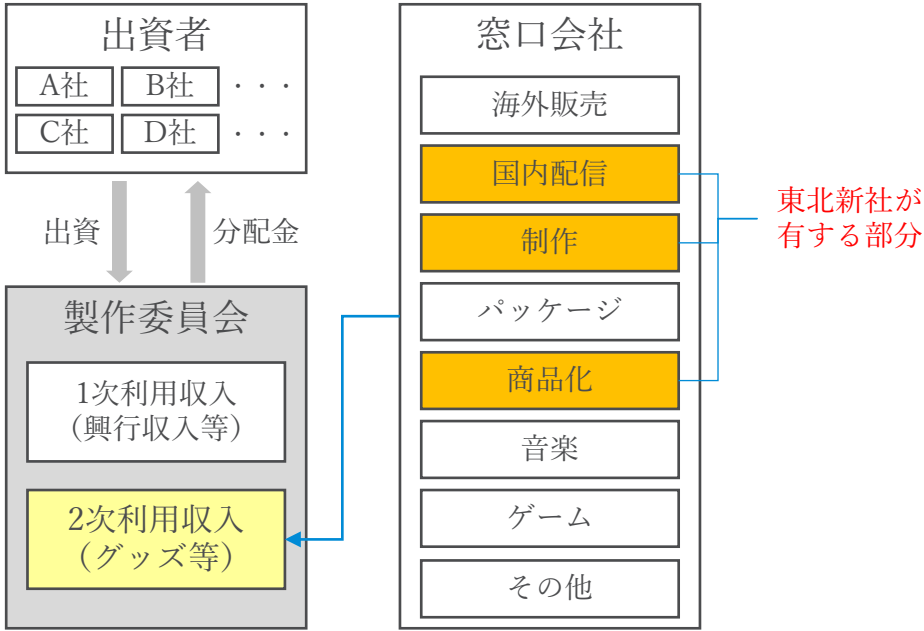
出資会社との
関係性

■参画のきっかけとなるコネクションや信頼

“参画には、幹事会社から声がかかるケースも多く、業界内での存在感やコネクションは重要な要素となる”

有識者インタビューより

製作委員会の仕組み

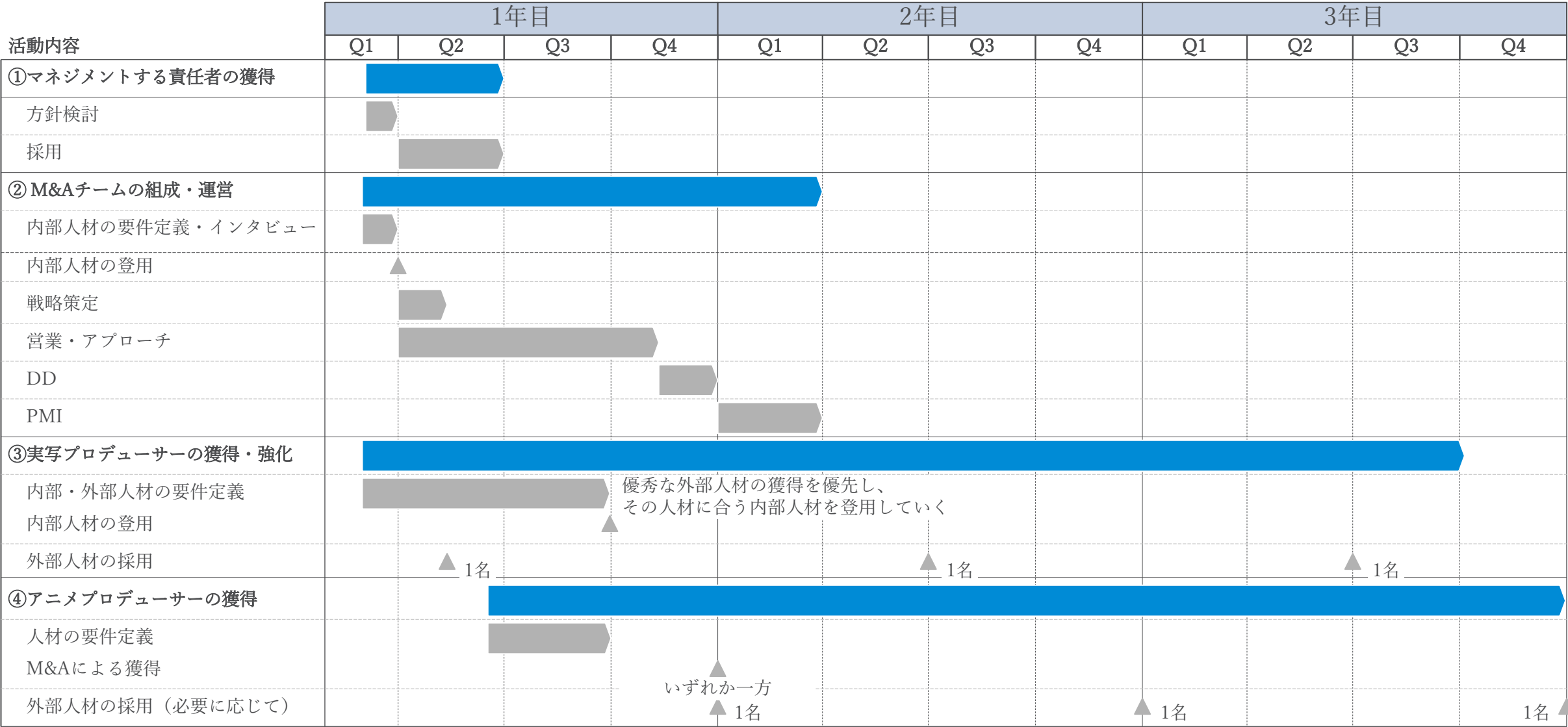


- 製作委員会参画には、制作を請け負うスタジオとしての役割を超え、2次利用収入を作れる窓口を持つことが重要となる
- 東北新社としては、こうした窓口機能を強化・獲得すること（内部人材登用 or M&A）が望ましい

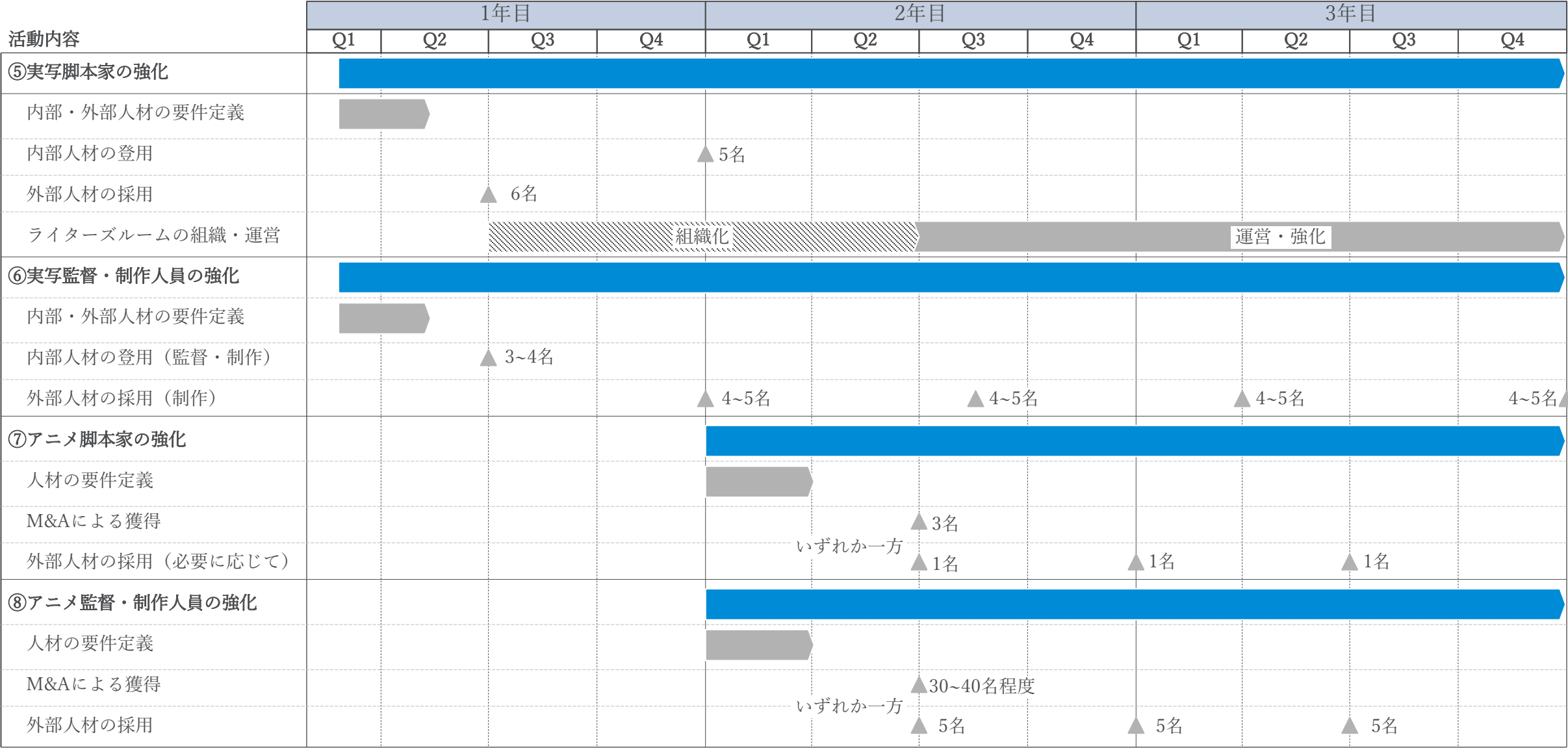
アクションプランを実施することで、計画2年目内には実写・アニメともに動画配信PF向けの受注制作が可能な体制を構築し、3年目以降は企画から一貫通貫に手掛ける総合プロバイダーへと成長できます

成長イメージ	1年目				2年目				3年目			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
実写	人材・組織拡充期 (Q1-Q2) 受注獲得のための営業を本格化 (Q2-Q3) 企画～制作まで一気通貫に対応可能 (Q3-Q4)											
アニメ (M&A前提)	人材・組織拡充期 (Q1-Q2) 受注制作が可能 (Q2-Q3) 企画～制作まで一気通貫に対応可能 (Q3-Q4)											

アクションプランを実施するうえでは、以下のようなスケジュールが想定されます（1/3）



アクションプランを実施するうえでは、以下のようなスケジュールが想定されます (2/3)



アクションプランを実施するうえでは、以下のようなスケジュールが想定されます（3/3）

活動内容	1年目				2年目				3年目			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
⑨外部折衝グループの組成												
アシスタント人材の要件定義												
アシスタント人材の内部登用												
⑩外部折衝グループの運営												
IP営業												
製作委員会												
動画配信PF												

▲ 各グループ2~3名

実写フェーズ

アニメフェーズ

利用権獲得

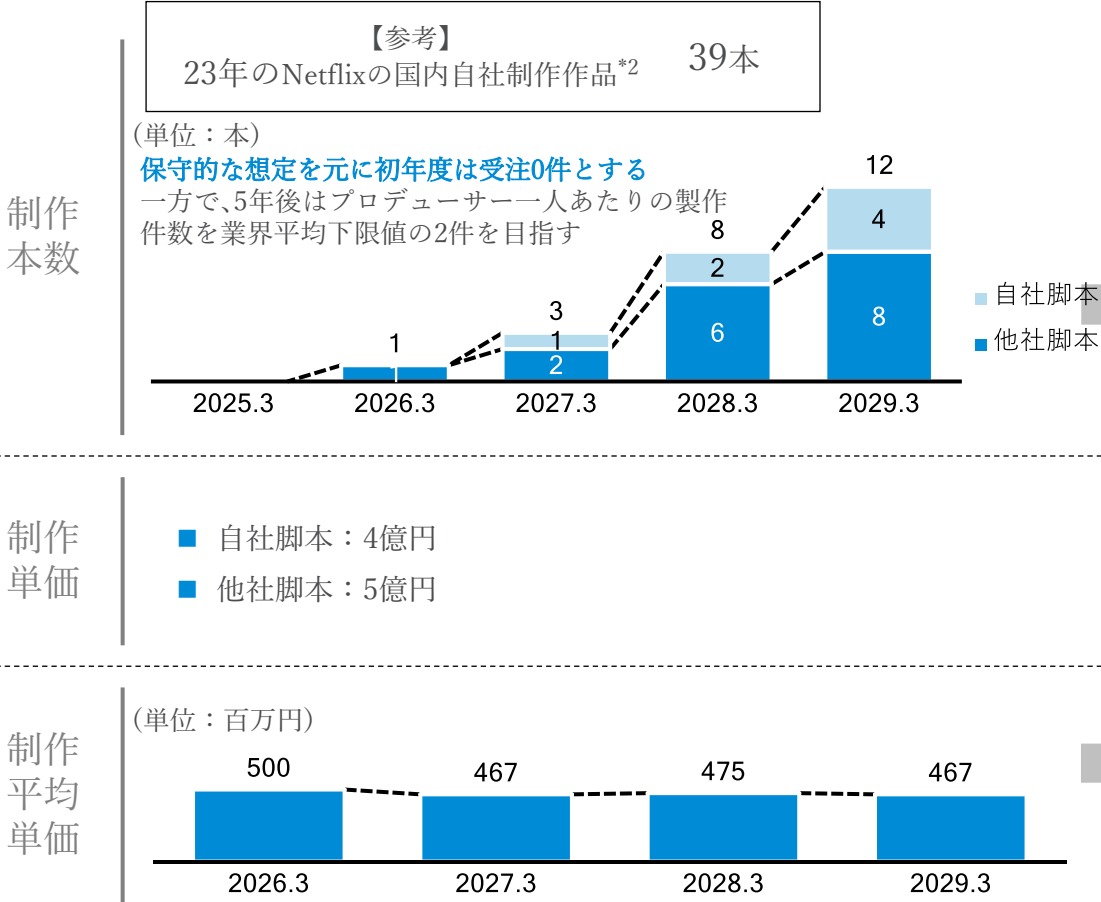
出資・参画

リスト化 交渉・提案 締結

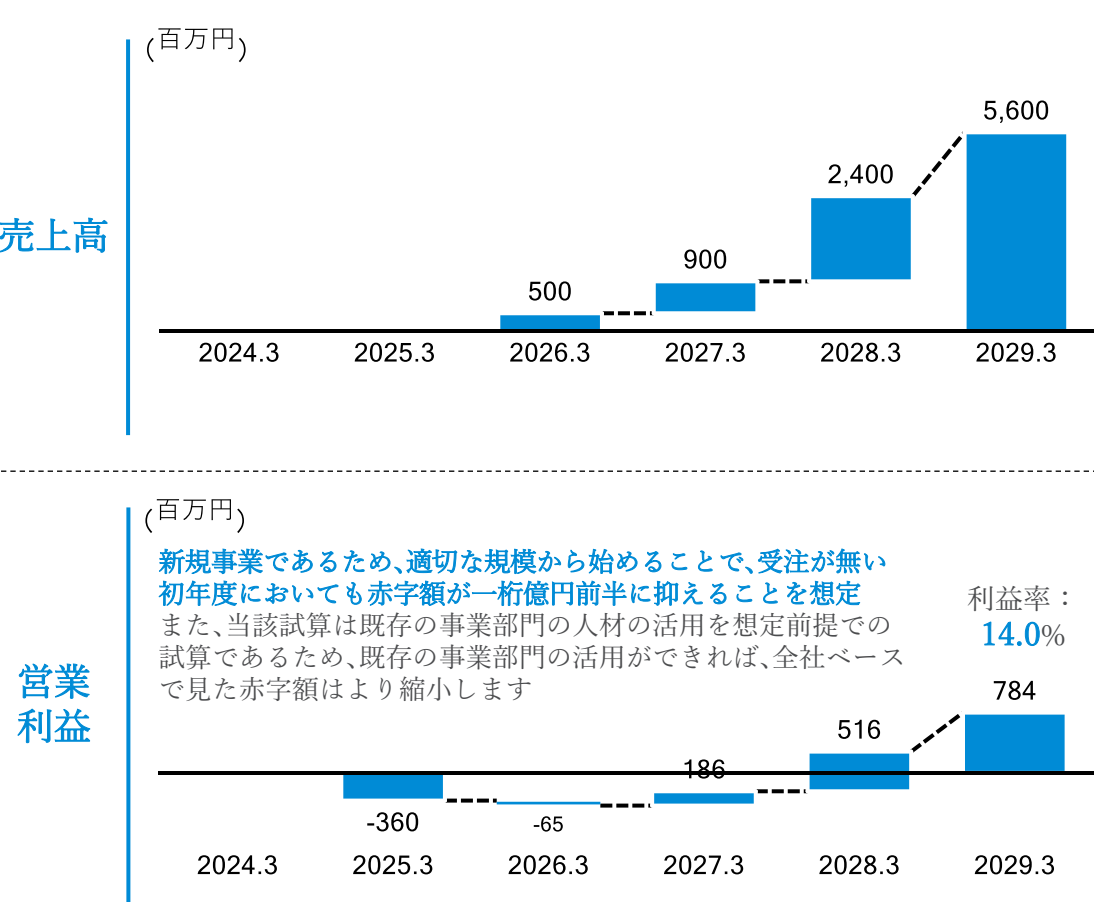
海外系動画配信サービス向けの映像制作市場での成功は、
東北新社に高成長・高収益をもたらすと想定されます

当該施策により、新事業は5年後に売上高56億円、営業利益7.8億円の規模まで成長します
※アニメはM&A前提であるため、試算においてはオーガニック成長を目指す実写のみを元に試算

試算におけるキーフアクター*1



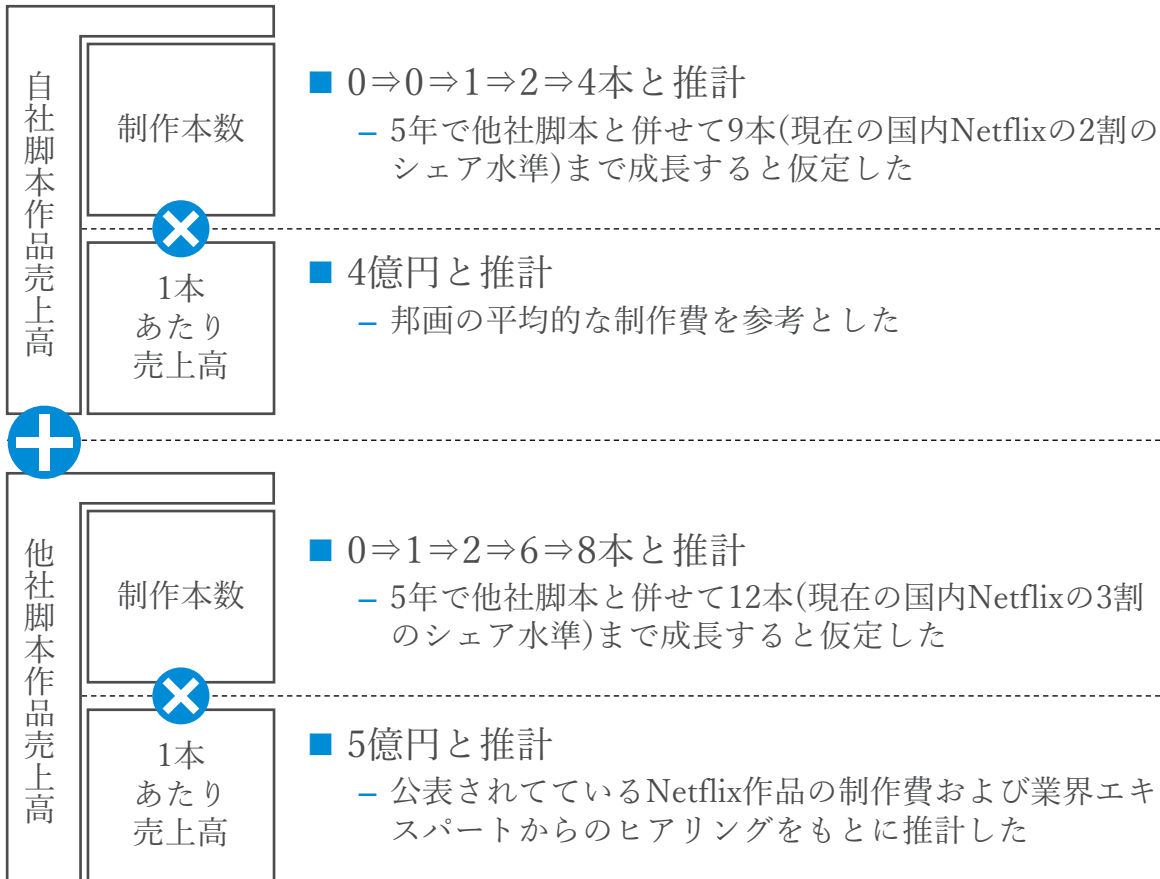
3Dの提言を実施した場合の施策効果試算



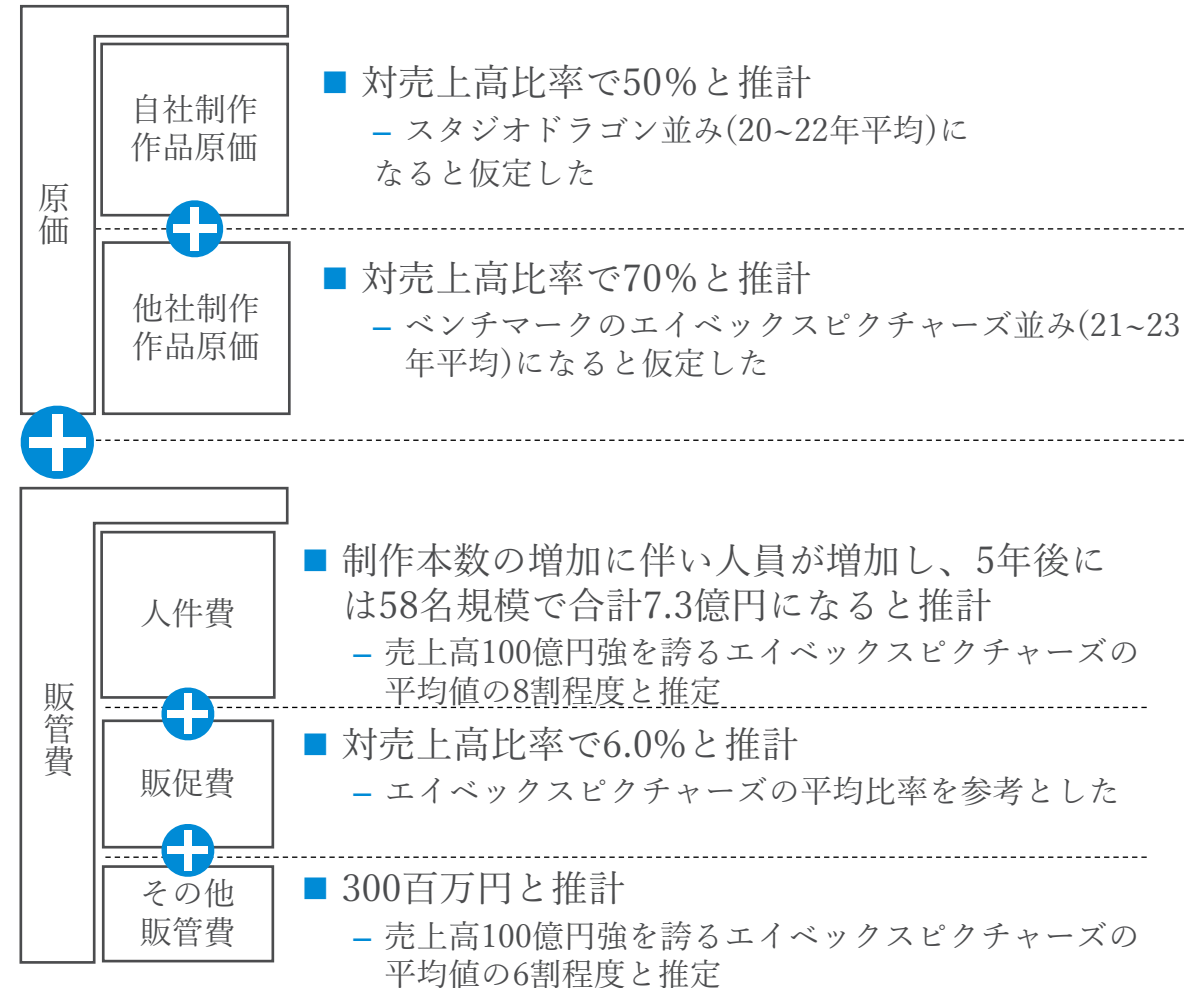
注1: 詳細な試算背景は次頁参照 注2: 2019年から2023年の年平均成長率で予測

ご参考：試算前提－モデルの構造

売上高の試算前提



コストの試算前提



出典: 各社IR資料より(Avex Picturesはエイベックスのアニメ映像事業としている)

注: 1JPY⇒0.11Wnとし算出、Avex Picturesの原価は、Avex Picturesがスタジオドラゴン並みの販管費比率(21~22年平均)だった場合の推計値

ご参考：試算前提－詳細

(百万円)		2023.3	2024.3	2025.3	2026.3	2027.3	2028.3	2029.3
制作売上高				-	500	1,400	3,800	5,600
他社脚本の売上高				-	500	1,000	3,000	4,000
自社脚本の売上高				-	-	400	800	1,600
制作本数				-	1	3	8	12
他社脚本の制作本数				-	1	2	6	8
自社脚本の制作本数				-	-	1	2	4
制作1本あたり単価				#DIV/0!	500	467	475	467
他社脚本の制作1本あたり単価				500	500	500	500	500
自社脚本の制作1本あたり単価				400	400	400	400	400
プロデューサー 1 人あたり製作本数				-	0.33	0.75	1.60	2.00
制作費用				360	925	1,639	3,523	4,816
他社脚本の制作原価		売上比	70.00%	-	350	700	2,100	2,800
自社脚本の制作原価		売上比	50.00%	-	-	200	400	800
販管費				360	575	739	1,023	1,216
販促宣伝費		売上比	6.00%	-	30	84	228	336
一般経費				-	100	125	150	150
人件費				360	445	530	645	730
事業開発責任者				60	60	60	60	60
人数（社外から 1 名、社内から 1 名）				2	2	2	2	2
単価（社外は40百万円、社内は20百万円）				30	30	30	30	30
プロデューサー				40	60	80	100	120
人数（社内から 1 名を起用し、残りは外部人材で対応）				2	3	4	5	6
単価				20	20	20	20	20
製作グループ				200	250	300	350	400
人数（5年後に脚本家4名、制作36名体制の整備を目指す。脚本家は社内から5名、制作は社内から18名を起用）				20	25	30	35	40
単価				10	10	10	10	10
外部折衝チーム				60	75	90	135	150
人数（それぞれの部隊に 5 年後にプロデューサー 4 名、それぞれの部隊に社内人材の起用によりアシスタント 2 名を想定）				4	5	6	9	10
単価（プロデューサーは20百万円、アシスタントは10百万円を想定）				15	15	15	15	15
制作利益				- 360	- 425	- 239	277	784
制作利益率				#DIV/0!	-85.0%	-17.1%	7.3%	14.0%

免責事項

Disclaimer

このプレゼンテーション資料及びこのプレゼンテーション資料に含まれている情報は、株式会社東北新社（以下「東北新社」）の株主のために提供されるものです（以下これらを総称して「本プレゼンテーション」といいます。）。3D Investment Partners Pte Ltd.は、東北新社の株式を保有するファンド（以下「3Dファンズ」）の資産運用会社です。

本プレゼンテーションでは、東北新社の事業、資本構成、取締役会、ガバナンス体制に限定した、3D Investment Partners Pte Ltd.の評価、推定及び意見を示しています。3D Investment Partners Pte Ltd.は、3Dファンズの資産運用会社としての立場からのみ、評価、推定及び意見を示しています。

本プレゼンテーションは、東北新社の株主総会における議決権の行使又はその他の行為について、3D Investment Partners Pte Ltd.及びその関連会社並びにそれらの関係者（以下「3DIP」）と共同で株主の権利（議決権を含みますが、これに限りません。）を行使することを勧誘又は要請するものではありません。3DIPは、自らの評価、推定及び意見を表明する行為又は本プレゼンテーションにおいて若しくは本プレゼンテーションを通じて行う他の株主との対話により、日本法（又はその他の適用がある法律）に基づき、共同保有者・特別関係者・密接関係者として取り扱われる意図又は合意がないことを明確にします。

3DIPは、東北新社の株主が保有する議決権の行使につき、東北新社の株主を代理する権限を受任する意思はありません。

3DIPは、東北新社及び東北新社グループ会社の事業や資産を第三者に譲渡又は廃止することについて、3DIPが、自ら又は他の東北新社の株主を通じて、東北新社の株主総会で提案することを意図するものではありません。また、3DIPは、東北新社及び東北新社グループ会社の事業の継続的かつ安定的な実施を困難にする行為を行うことを目的とする意思を有していません。

本プレゼンテーションは、いかなるサービス若しくは商品の提案、勧誘若しくはマーケティング、広告、誘因又は表明ではなく、投資商品若しくはいかなる種類の投資の売買の助言若しくは投資商品の購入し若しくは売却すること、何らかの投資を行うこと、何らかの取引を実行すること若しくは（条件が記載されているか否かを問わず）その他の行為を避けるべきことを推奨するものではなく、また、いかなる特定の投資若しくは投資戦略のメリットなどに関する意見でもありません。戦略や取引のいかなる事例も、単に説明を目的としたものであり、過去又は将来の戦略や実績を示すものではなく、特定の戦略の成功可能性を示すものでもありません。

本プレゼンテーションは、情報提供のみを目的としたものであり、その他いかなる目的のためにも、いかなる人にも依拠することはできません。また、本プレゼンテーションは、取引、投資、財務、法律、税務その他のいかなる助言、提案、若しくは招請でもありません。

本プレゼンテーションは、公表されている情報（3DIPは別途の検証を行っていません。）に基づき作成されたものであり、完全性、適時性又は包括性のあるものではありません。3DIPは、日本の金融商品取引法が規定するインサイダー情報（以下「インサイダー情報」）を受領しておらず、また、本プレゼンテーションにはいかなるインサイダー情報も記載していません。

本プレゼンテーションには「将来の見通しに関する記述」が含まれています。特定の将来の見通しに関する記述は、過去又は現在の事実と厳密には関連していない記述であり、「かもしれない」、「でしょう」、「想定します」、「信じます」、「予想します」、「計画します」、「推定します」、「見込んでいます」、「目標とします」、「予想します」、「求めています」、「し得ます」といった表現やこれらと同等の用語を用いたその他の変化形、否定形、類似表現の一切を含んでいます。

同様に、3DIPの目的、計画、事業戦略、目標などを記載した記述は、将来を見据えたものです。本プレゼンテーションに記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、3DIPが本プレゼンテーションの作成時点で入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいた、3DIPの意図、認識、期待、推定、仮定及び評価に基づいています。これらの記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスク、不確実性、仮定その他予測することが困難な要素を含んでおり、3DIPのコントロールの範囲内ではなく、実際の業績と大きく異なる可能性があります。したがって、実際の業績などがこれらの業績見通しとは大きく異なる結果となり得ます。そのため、実際の結果を予測するものとして将来に関する記述に依拠するべきではなく、実際の結果は将来に関する記述として記載され、又は示唆されたものと大きく異なる可能性があります。3DIPは、新たな情報、将来の展開その他の結果にかかわらず、将来の予想に関する記述を更新して公表したり、修正する義務を負いません。

Disclaimer

3DIPは、本プレゼンテーションに記載された情報が正確で信頼できるものであると信じていますが、3DIPは、当該情報や記載されている東北新社及びその他の企業に関する記述、口頭でのコミュニケーションについての正確性、完全性又は信頼性について何らの表明又は保証を行うものではありません。また、3DIPは、これらの記述やコミュニケーション（それについての不正確性や欠落も含みます）についてのいかなる責任を負うものではありません。なお、公開会社については、公開会社又はその内部者が保有する非公開情報のうち、当該公開会社が公開していない情報が存在する場合があります。したがって、本プレゼンテーションに記載されている全ての情報は、何らかの保証をするものではなく、「現状のまま」で表示されており、3DIPはその情報の正確性、完全性又は適時性や、使用した結果について何らの表明も暗示的に行うものではありません。自ら専門家の助言を得て、関連する問題に関して自ら評価を行ってください。3DIPは、本プレゼンテーションに含まれる情報（それについての不正確性や欠落も含みます）の全部若しくは一部の使用やそれに関連して発生したいかなる損失に対しても、いかなる義務又は責任も負いません。いかなる投資も、完全な資本の喪失を含む重大なリスクを伴います。いかなる予測や見積もりも、単に説明を目的としたものであり、想定される損益の上限を示したものとして捉えるべきではありません。3DIPは、いかなる人に通知することなく、本プレゼンテーションの全部又は一部を変更することができますが、本プレゼンテーションにおける修正、更新、追加情報若しくは資料を提供する義務、又は不正確を訂正する義務は負いません。

本プレゼンテーションには、ニュース報道又はその他の公開の第三者情報源（以下「第三者資料」）からのコンテンツ若しくは引用、又はそれらへのハイパーリンクが含まれ得ます。本プレゼンテーションにおける第三者資料の引用の許可は、求められておらず、取得されていないことがあります。なお、第三者資料の内容については、3DIPが独自に検証を行ったものではなく、必ずしも3DIPの見解を示すものではありません。第三者資料の著者及び／又は発行者は、3DIPとは独立しており、異なる見解を持つ可能性があります。本プレゼンテーションに第三者資料を提供することは、3DIPが第三者資料の内容の一部について支持若しくは同意すること、又は第三者資料の著者若しくは発行者が、関連する事項に関して3DIPが表明した見解を支持若しくは同意することを意味するものではありません。第三者資料は、記載された問題に関して他の第三者により表明された関連するニュース報道又は見解の全てでもありません。

3DIPは、外部調査会社から取得した情報を前提とする一定の推定、仮定及び想定に基づいて、東北新社に関する3DIPの分析結果を記載していますが、当該回答及び情報の真実性及び網羅性について確認することはできず、それについて一切の表明を行わず、責任を負うこともありません。

3DIPは、現在、東北新社グループの有価証券を実質的に保有し、及び／又は経済的利害関係を有しており、将来においても保有し、又は経済的利害関係を有する可能性があります。3DIPは、東北新社グループに対する投資について、継続的に、また、様々な要因に応じて、東北新社グループの財政状態及び戦略的方向性、東北新社との協議の結果、全体的な市場環境、3DIPが利用可能なその他の投資機会、東北新社グループの有価証券の購入又は売却を希望する価格で実行する可能性など、いつでも（3DIPがポジションを得た後の公開市場又は非公開の取引を含みます）、売買、カバー、ヘッジ、又は投資の形態や実体（東北新社の有価証券を含みます）を、関係法令で許容されるいかなる方法によっても、変更する可能性があります。また、そのような変更について他者に通知する義務を明示的に負うものではありません。また、3DIPは、東北新社に対する投資に関して適当と判断するいかなる行動も取る権利を留保します。この行動は、取締役会、経営陣又は他の投資家とのコミュニケーションを含みますが、これに限られません。

本プレゼンテーション及びその内容は3DIPの著作物です。本プレゼンテーションで言及されるすべての登録された又は登録されていないサービスマーク、商標及び商号は、それぞれの所有者の財産であり、3DIPによる本プレゼンテーションの使用は、これらのサービスマーク、商標及び商号の所有者との提携又は所有者による承認を意味するものではありません。いかなる場合においても、3DIPは、本プレゼンテーションの使用から生じる、直接的又は間接的な特別損害、付随的損害又は派生的損害（逸失利益を含む）について、いかなる当事者に対しても責任を負わないものとします。

本プレゼンテーションに記載された内容は、予告なく変更・更新されることがありますので、ご注意ください。本プレゼンテーションを読むたびに全ての内容をご確認ください。