

# **INCLUSIVE HOLDINGS**

**事業計画及び成長可能性に関する説明資料**

**INCLUSIVE Holdings株式会社**

**(東証グロース：7078)**

**2026.06**

1. 企業概要	P.3
2. 前回公表からの記載内容の変更点	P.12
3. 事業計画の進捗状況	P.14
4. 当期計画と成長戦略	P.19
5. 市場環境	P.30
6. 各社の強みと市場優位性	P.36
7. リスク情報	P.51
8. 免責事項	P.53

企業概要

Company profile

ヒトを変え、事業を変え、そして社会を変える。

# INCLUSIVE HOLDINGS

私たちは、才能と個性の多様性を受け容れ、表現の多様性を創造し、  
それらをかけ算して多様な価値観を持つ人々にサプライズな体験として届けます。

文化や価値観のギャップを越え、  
誰もがワクワクする社会を支える存在でありたい。

創造性と再現性。  
この一見矛盾する考え方を包含している点こそが我々らしさであり、我々の挑戦でもあります。

# 会社概要 \*2026年3月末時点

## 会社情報

創業 **2007**年

上場年 **2019**年

東証マザーズ上場  
(現・東証グロース)

資本金 **14,450**千円

発行済株式数 **10,053,189**株

## 経営陣

\*本資料提出日現在

代表取締役会長 藤田 誠

代表取締役社長 木村 美樹

取締役 正田 聡

取締役 萩尾 友樹

取締役 野口 拓勇

取締役 鹿倉 良太

取締役(社外) 塩野 誠

取締役(社外) 永谷 亜矢子

取締役(社外) 鈴木 美穂

監査役 小泉 増明

監査役 村上 未来

監査役 江上 志保

## 財務指標

連結売上 **4,560**百万円

連結営利 **▲417**百万円

EBITDA **▲324**

26年3月期実績

## その他指標

従業員数(単体) 19名

グループ従業員数 161名

主幹事 みずほ証券

監査法人 監査法人トーマツ

法務顧問 佐藤総合法律事務所

### 備考

- ✓ 当社は2025年10月1日付で持株会社へ移行し、商号をINCLUSIVE Holdings株式会社へ変更するとともに、新設分割子会社であるINCLUSIVE株式会社へブランドコンサルティング事業を承継しております。
- ✓ 決算期を毎年6月1日から翌年5月31日までに変更しております。

## 経営マネジメント

\*2026年6月時点



代表取締役会長  
藤田 誠

広告代理店、livedoorポータルサイト広告事業の事業統括を経て、2007年4月、出版社やTV局のデジタルメディアを主軸とした事業開発を行うターゲティング株式会社（現INCLUSIVE株式会社）を設立。同社でこれまで60以上のインターネットサービスの企画、構築、運営に関与し、大手出版社、テレビ局、事業会社のIT関連新規事業をプロデュース。近年は、地域創生事業、ゴルフ関連事業、宇宙開発産業など幅広いジャンルに注力している。



代表取締役社長  
木村 美樹

大学卒業後、日販、毎日新聞社、livedoorを経て、2006年に楽天株式会社（現楽天グループ）に入社。執行役員、上級執行役員を歴任し、子会社2社の代表取締役も務めた。M&Aや事業再編、地域創生事業などで収益最大化に貢献し、地方自治体や様々なステークホルダーと共創により、地域が元気になる活動を目指して活動してきた。新規事業開発・構築、M&AやPMIなどを含む事業再編、業務改善などを通じた収益化・収益改善を得意とする。人材育成支援、エンゲージメント向上など、組織改善業務の経験も豊富。



取締役  
正田 聡

数社のIT関連企業にて、管理本部長や取締役CFOとして財務・経理・経営企画・リスク管理・人事・総務などバックオフィス全般の統括と業務改善に従事。ベンチャー企業では、IPO準備、資金調達、事業再編、資本業務提携、人材育成、組織再編、海外新規事業の立ち上げなど、多岐にわたる成長戦略の推進をリードし、企業価値向上に貢献。上場企業においては、グループ経営体制の構築やコーポレートガバナンス強化を担当し、持続可能な経営基盤の整備を行う。



取締役  
野口 拓勇

鉄鋼商社にて公共事業分野における技術営業を経験後、国際協力機構のODA事業でアフリカに赴任。帰国後は宿泊施設等の事業再生に取り組み、自らが手掛けたプロジェクトのM&Aを経験した後、株式会社オレンジに事業参画。オレンジ社が事業取得した下鴨茶寮の事業再生を現場責任者として主導し、ミシュランガイドで星を獲得するなどのブランド価値向上とEC分野における事業拡大を行っている。



取締役  
萩尾 友樹

某ITコンテンツベンチャーの役員を経て、2006年オレンジ・アンド・パートナーズに入社。同社創業時より企画プロデューサーとして様々なプロジェクトに参画。クリエイティブとビジネスを融合するコミュニケーションデザインを軸に、ブランディング、ソーシャルデザイン、地域活性プロジェクト、ホテルや商業施設等のコンセプトメイク等、ジャンルを問わず多岐にわたってプロデュースを行う。

## 経営マネジメント

\*2026年6月時点



取締役  
鹿倉 良太

サイバーエージェント、メルカリなどのIT企業で経営企画や内部監査等の要職を歴任し、新規事業開発やデータガバナンス領域での豊富な経験を有する。

2024年5月に当社に入社後、子会社の下鴨茶寮取締役としてEC事業や管理体制の強化を牽引。

2026年6月より当社取締役CAIO（最高AI責任者）に就任し、その知見を活かしてグループ横断でのAI戦略およびAX（AIトランスフォーメーション）を推進する。



社外取締役  
塩野 誠

国際情勢を踏まえた事業再編や企業改革、戦略立案からM&Aのトランザクション、資本市場とのコミュニケーションまで幅広くアドバイスを行う。クロスボーダーの大企業の事業開発、事業投資のプロジェクトを多く手がける。

地経学研究所新興技術グループリーダー、内閣府知的財産戦略本部 構想委員会委員、経済産業省産業構造審議会グリーンイノベーションプロジェクト部会WG委員、国際協力銀行スタートアップ投資委員会委員、慶應義塾外部評価委員。慶應義塾大学法学部卒、ワシントン大学ロースクール法学修士



社外取締役  
永谷 亜矢子

大学を卒業後、リクルートに入社し広告営業、企画、雑誌の編集に携わる。その後、モバイルコンテンツ会社ではWebコンテンツ、イベント制作を担当。東京ガールズコレクションでは、イベントプロデュースやPR、社長業を兼任。吉本興業では、行政や自治体、海外事業、総合エンターテインメントのトータルプロデュースを。文学部を卒業した母校・立教大学では、経営学部で客員教授に着任。

企業や自治体において、マーケティングおよびPRコンサルタント（販売・広報支援）から、施設・イベントのプロデュース、観光支援・地域創生までを担う。



社外取締役  
鈴木 美穂

2008年、24歳の時に乳がんを経験。2009年、若年性がん患者団体「STAND UP!!」を発足。2016年には、東京都江東区にがん患者や家族が訪れ無料で相談できる「マギーズ東京」をオープンし、がんに影響を受けた人を支える活動を続けている。2016年からPMDA運営評議会、2017年から厚生労働省「人生の最終段階における医療の普及啓発の在り方に関する検討会」、2018年から厚生労働省「がんとの共生のあり方に関する有識者会議」「がん研究のあり方検討会」「上手な医療のかかり方を広めるための懇談会」都庁「AYA 世代がんワーキンググループ」など、行政や国の機関などで多数の検討会委員を務めるほか、2020年には一般社団法人日本専門医機構の理事にも就任。

備考

- ✓ 当社は2025年10月1日付で持株会社へ移行し、商号をINCLUSIVE Holdings株式会社へ変更するとともに、新設分割子会社であるINCLUSIVE株式会社へブランドコンサルティング事業を承継しております。
- ✓ 株式会社ジョージクリエイティブカンパニーは2026年6月1日付で株式会社オレンジ・アンド・パートナーズと吸収合併したため削除しております。

INCLUSIVE Holdings株式会社

Brand Consulting

ブランド  
コンサルティング事業



Food & Service

食関連事業



Space & Satellite Service

新規事業  
(宇宙関連)



Investment

投資事業



## 主な当社グループ機能

官民連携による地域資源への投資価値を最大化する  
地域に元気にするプロデュース集団へ。



### 価値化& 物語化力

もったいない地域の資源や物語を客観的視点から発掘・編集し、観光体験・文化体験に昇華。ステークホルダーの共感を生み出すストーリーとして設計して地域に新しいコンテンツとブランドを創出します。

### 空間設計・ デザイン力

単にデザインだけでなく、その地域や場所ならではの体験とブランド世界観を空間の中に再現。インテリア、グラフィック、アート、音楽等、空間体験全体をプロデュースします。



### PM力 拡散力

可視化された地域の魅力をコンテンツとメディア展開によって全国・海外に拡散。また、数々のプロジェクトを推進してきたマネジメント力によって「三方良し」を生み出します。



### 食資源の 高付加価値化力

170年の歴史をもつ京都料亭。当社グループの生み出す価値のロールモデルとして地方発信型・高付加価値ビジネスを実証・実装します。そして、京都に留まらず全国の地域食文化・食資源と連携してゆきます。



### Gov Tech力

衛星データや行政DXにより、自治体の業務（農業、観光、防災など）を効率化・省人化。地域産業や観光活性のためのインフラ整備プロセスを最適化してゆきます。

## 事業セグメント別収益モデル

備考

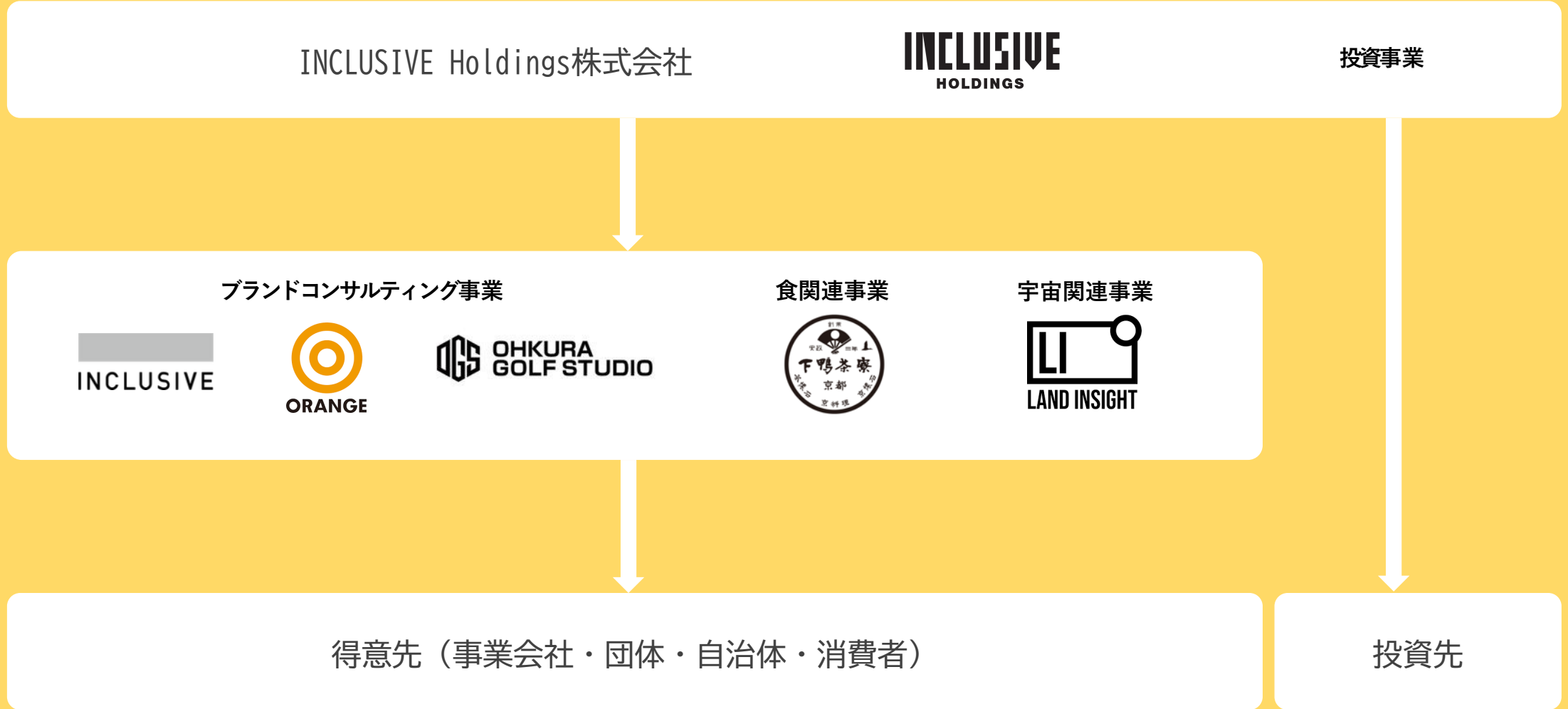
- ✓ 当社は2025年10月1日付で持株会社へ移行し、商号をINCLUSIVE Holdings株式会社へ変更するとともに、新設分割子会社であるINCLUSIVE株式会社へブランドコンサルティング事業を承継しております。
- ✓ 株式会社ジョージクリエイティブカンパニーは2026年6月1日付で株式会社オレンジ・アンド・パートナーズと吸収合併したため削除しております。

事業セグメント	事業範囲	主な収益モデル
ブランド コンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ブランドコンサルティング</li> <li>• 事業再生コンサルティング</li> <li>• SNSマーケティング</li> <li>• デジタル広告運用サービス</li> <li>• メディア運営・収益化関連サービス</li> <li>• IP開発および関連ビジネス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コンサルティングフィー</li> <li>• マーケティング企画・実行フィー</li> <li>• 広告運用フィー</li> <li>• 広告収益からのレベニューシェア</li> <li>• 制作支援・ディレクションフィー</li> <li>• IPビジネスに関連するロイヤリティー</li> </ul>
食関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「下鴨茶寮」ブランドを活用したサービス・商品提供に関する一切の事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 飲食（京都）</li> <li>• EC・通販</li> <li>• ライセンシング</li> <li>• 新業態含む百貨店での販売</li> </ul>
宇宙関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 宇宙関連事業</li> <li>• 農業行政向けDXサービス「圃場DX」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 衛星データ利活用コンサルティングフィー</li> </ul>
投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 投資による売買</li> </ul>

# グループ事業モデル全体像

備考

- ✓ 当社は2025年10月1日付で持株会社へ移行し、商号をINCLUSIVE Holdings株式会社へ変更するとともに、新設分割子会社であるINCLUSIVE株式会社へブランドコンサルティング事業を承継しております。
- ✓ 株式会社ジョージクリエイティブカンパニーは2026年6月1日付で株式会社オレンジ・アンド・パートナーズと吸収合併したため削除しております。



前回公表からの記載内容の変更点

Updates and Changes

## 前回公表からの記載内容の変更点について (2025年6月30日に公表した資料からの変更点)

### ▼全体

---

当社は2025年10月1日付で持株会社へ移行し、商号をINCLUSIVE Holdings株式会社へ変更するとともに、新設分割子会社であるINCLUSIVE株式会社へブランドコンサルティング事業を承継しております。

---

事業セグメントを変更し、「ブランドコンサルティング事業」「食関連事業」「宇宙関連事業」「投資事業」の4セグメントに変更しております。

---

2026年5月27日公表の「決算期（事業年度の末日）の変更及び定款一部変更に関するお知らせ」のとおり、当社は事業年度を毎年6月1日から翌年5月31日までに変更いたしました。そのため、決算期変更の経過期間となる2027年事業年度は、2026年4月1日から2027年5月31日までの14か月間となる予定です。

---

### ▼各社の強みと地域創生における市場優位性

---

**P36.~50.** 事業セグメント別にそれぞれの強みと競争優位性について記載しております。

---

**事業計画の進捗状況**

**Progress of Business plan**

## 2026年3月期連結決算概要

売上高

**4,560** 百万円

EBITDA

**▲ 324** 百万円

営業利益

**▲ 417** 百万円

親会社株主に帰属する当期純利益

**▲ 174** 百万円

前年同期比

**▲ 337** 百万円

前年同期比

**▲ 218** 百万円

前年同期比

**▲ 51** 百万円

前年同期比

**+ 899** 百万円

## Summary of results

## 連結売上高

26年3月期は、メディア事業の収益性改善に向けた選択と集中に注力したものの、事業全体の収益改善には至らず、前期比93.1%の4,560百万円で減収。

## 連結営業利益

持株会社移行に伴うコスト、地域創生案件にかかる一過性のコスト、人件費、原材料費の高騰によるコスト増と、減収の影響により営業損失の増加。

## 親会社株主に帰属する当期純利益

売上減少の影響により当期は純損失となるものの、損失幅は改善。

## 連結調整後EBITDA

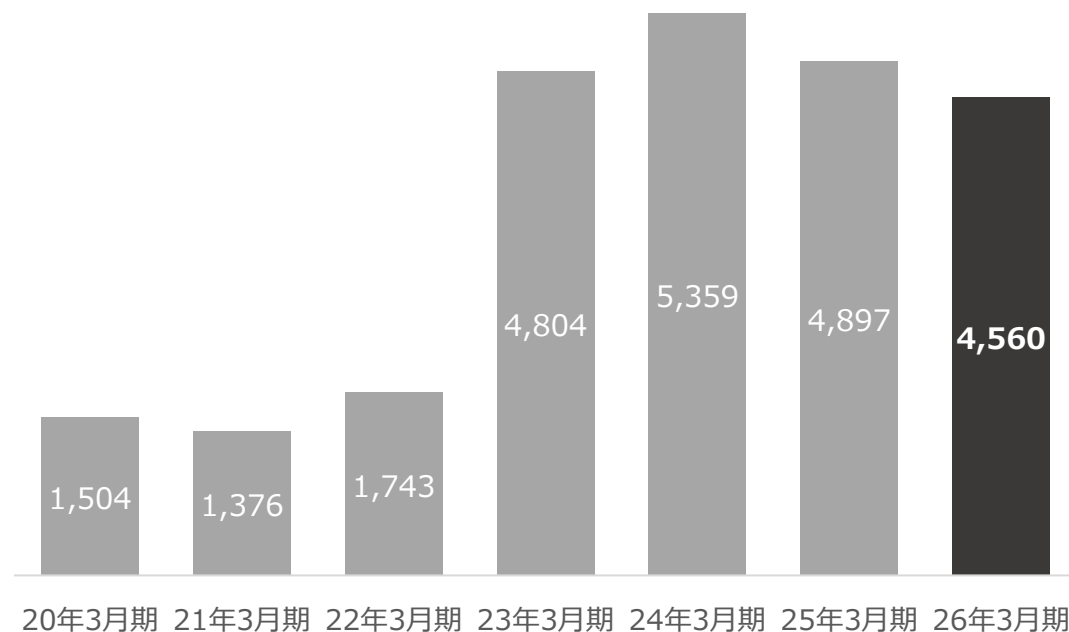
営業損失増加により、連結調整後EBITDAはマイナス324百万円

## 売上高と営業利益推移（連結）

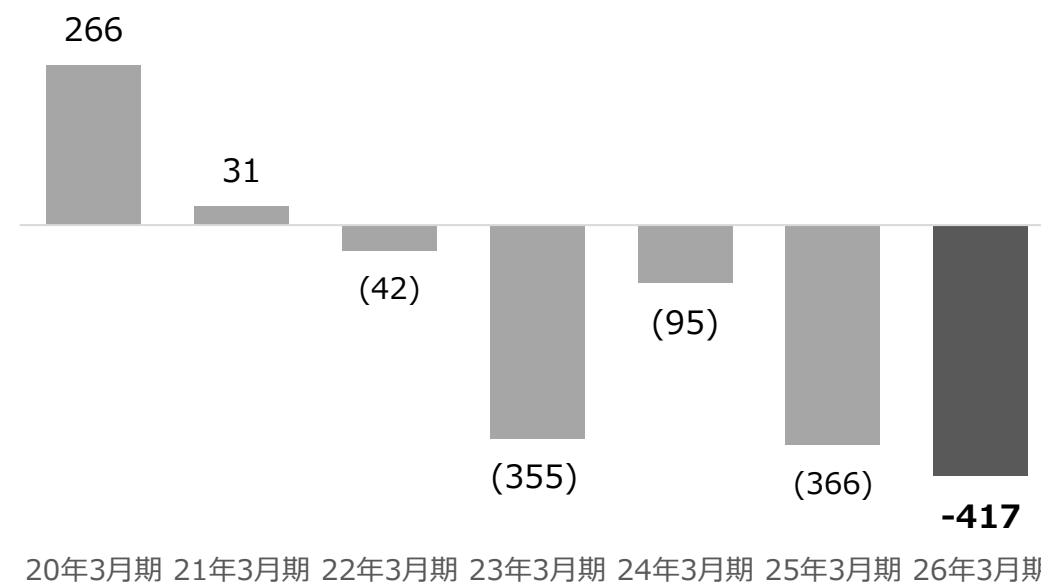
連結売上高

連結営業利益

(百万円)



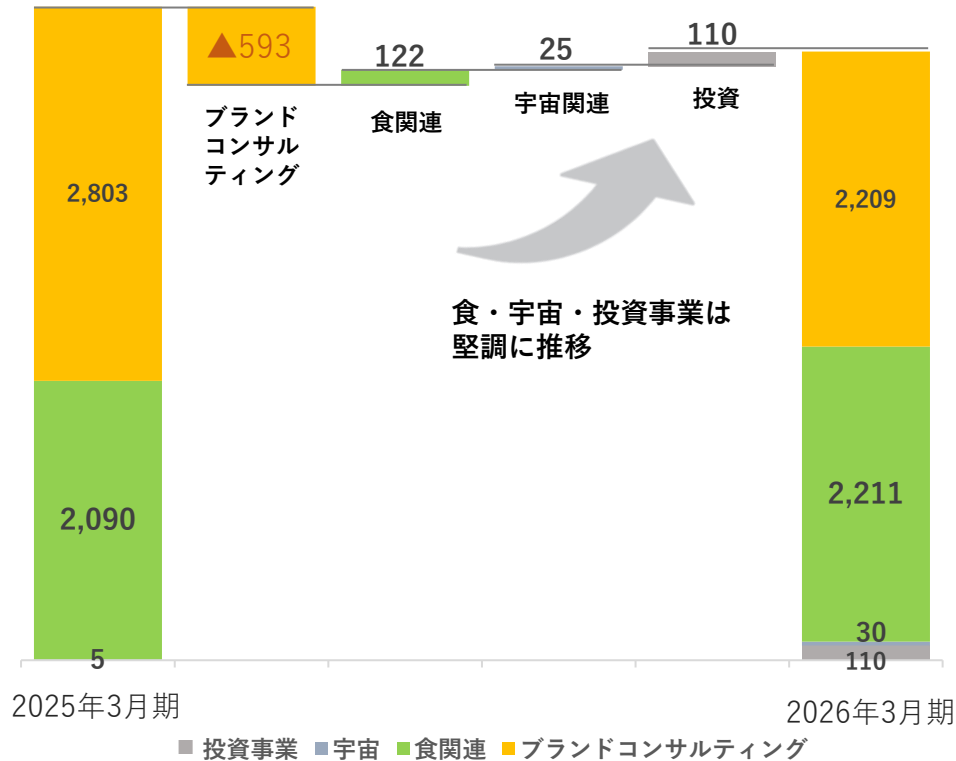
(百万円)



# 売上高と営業利益推移（セグメント別）

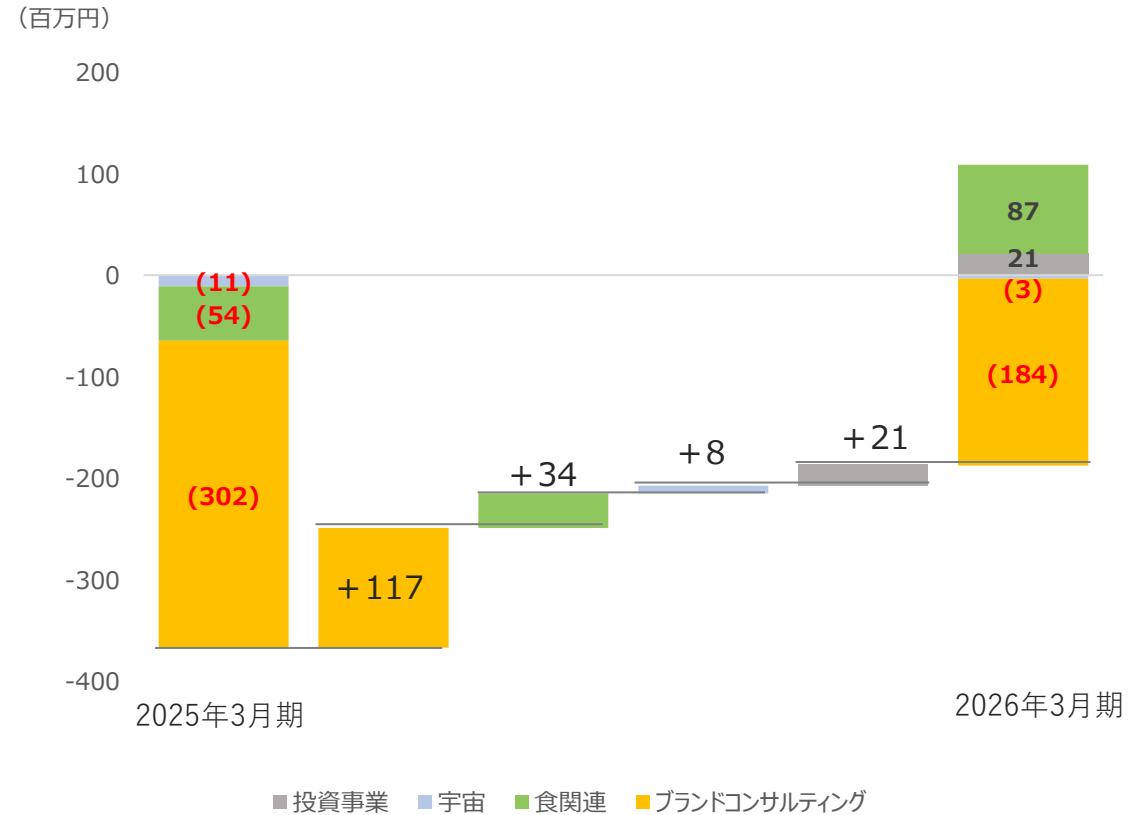
セグメント別売上高

ブランドコンサルティング事業の  
メディア案件の収益性低下が課題



セグメント別営業利益

各事業セグメントの利益率は改善傾向  
コスト増に耐えうる収益性向上に取り組む



## 2026年3月期業績予想と実績の差異

	業績予想 (25/5/14発表)	実績	対業績予想増減 (%)
売上高	5,294 百万円	4,560 百万円	▲ 734 百万円 (▲ 13.9 %)
EBITDA	▲ 114 百万円	▲ 324 百万円	▲ 210 百万円 (-)
営業利益	▲ 270 百万円	▲ 417 百万円	▲ 147 百万円 (-)
親会社株主に帰属する 当期純利益	▲ 40 百万円	▲ 174 百万円	▲ 133 百万円 (-)

### 通期業績予想と実績の差異

2025年5月14日付で発表した2026年3月期業績予想と通期実績値との差異は、左記のとおりです。

#### ■ 売上高の主な減少要因

生成AIの利用が進むベンダー各社との競争激化やメディア関連案件の不振により678百万円  
食関連事業における体制改善の遅れに伴う法人・団体向け営業の伸び悩みにより56百万円

#### ■ 営業利益の主な減少要因

売上高減少による影響に加え、地域創生案件における先行投資分 47百万円  
持株会社体制への移行等に伴うコスト 96百万円

#### ■ 親会社株主に帰属する当期純利益

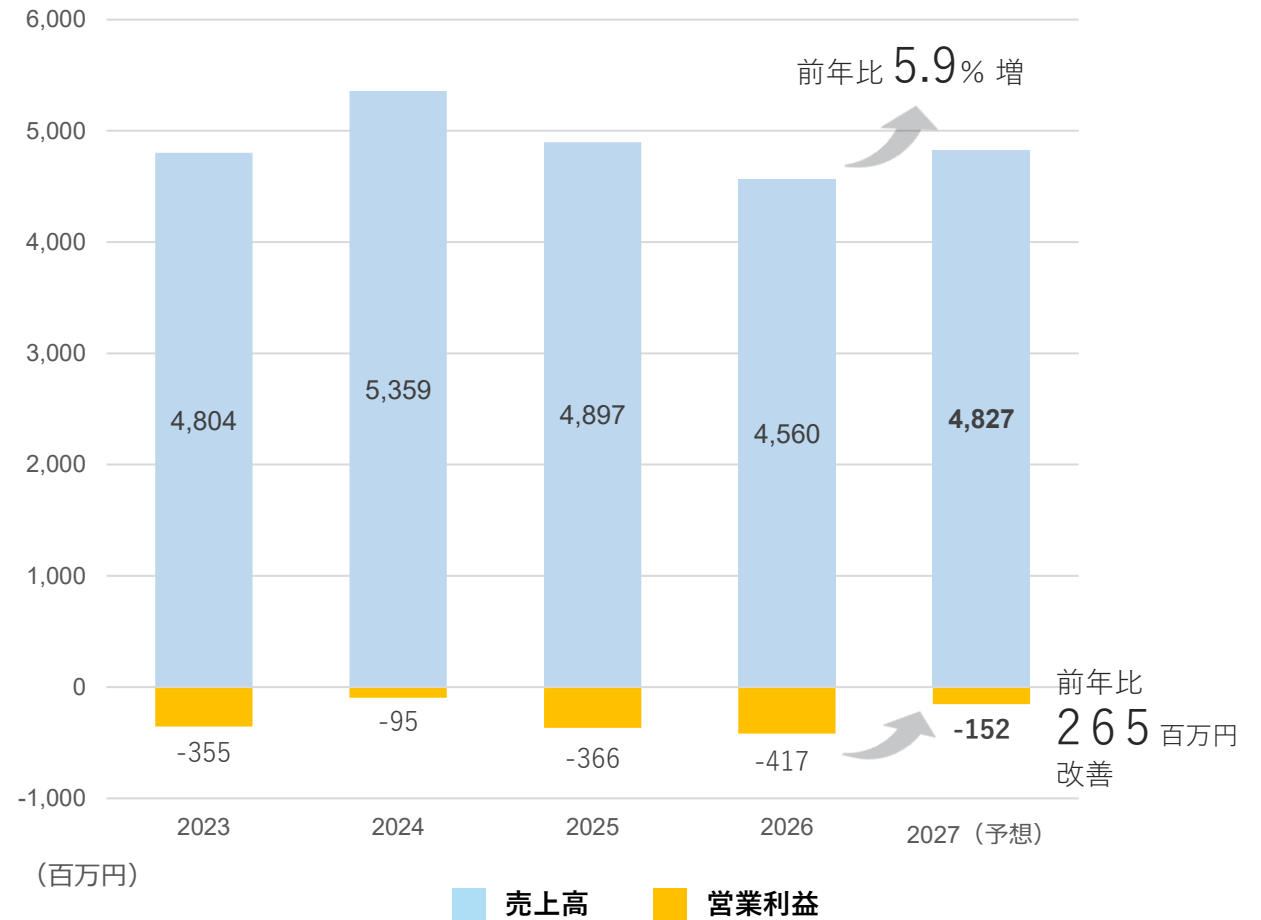
減収の影響により業績予想値を下回る

**2027年3月期計画と成長戦略**

**Current Plan and Growth Strategy**

## 2027年3月期連結予算

売上高	<b>4,827</b> 百万円
営業利益	<b>▲ 152</b> 百万円 前年比 + <b>265</b> 百万円
経常利益	<b>▲ 149</b> 百万円 前年比 + <b>279</b> 百万円
親会社に帰属する 当期純利益	<b>▲ 177</b> 百万円 前年比 <b>▲ 3</b> 百万円
EBITDA	<b>▲ 60</b> 百万円 前年比 + <b>264</b> 百万円



備考

- ✓ 当社は、決算期を毎年6月1日から翌年5月31日までに変更しており、決算期変更の経過期間となる2027年事業年度は、2026年4月1日から2027年5月31日までの14か月間となる予定です。
- ✓ 上記の2027年3月期連結予算は12か月間の予算となっております。2027年5月期連結業績予想につきましては、決算期変更に伴う影響について精査を行い、確定次第速やかに公表させていただく予定です。

## 今後の見通し（連結売上高）

26年3月期は事業収益性の改善を最優先に案件の「選択と集中」を推進したため、前期比6.9%減の4,560百万円となりました。

27年期は28年期黒字化を目指し、抜本的な事業改革を実施します。

### 1. 徹底的なコスト削減と経営リソースの最適化

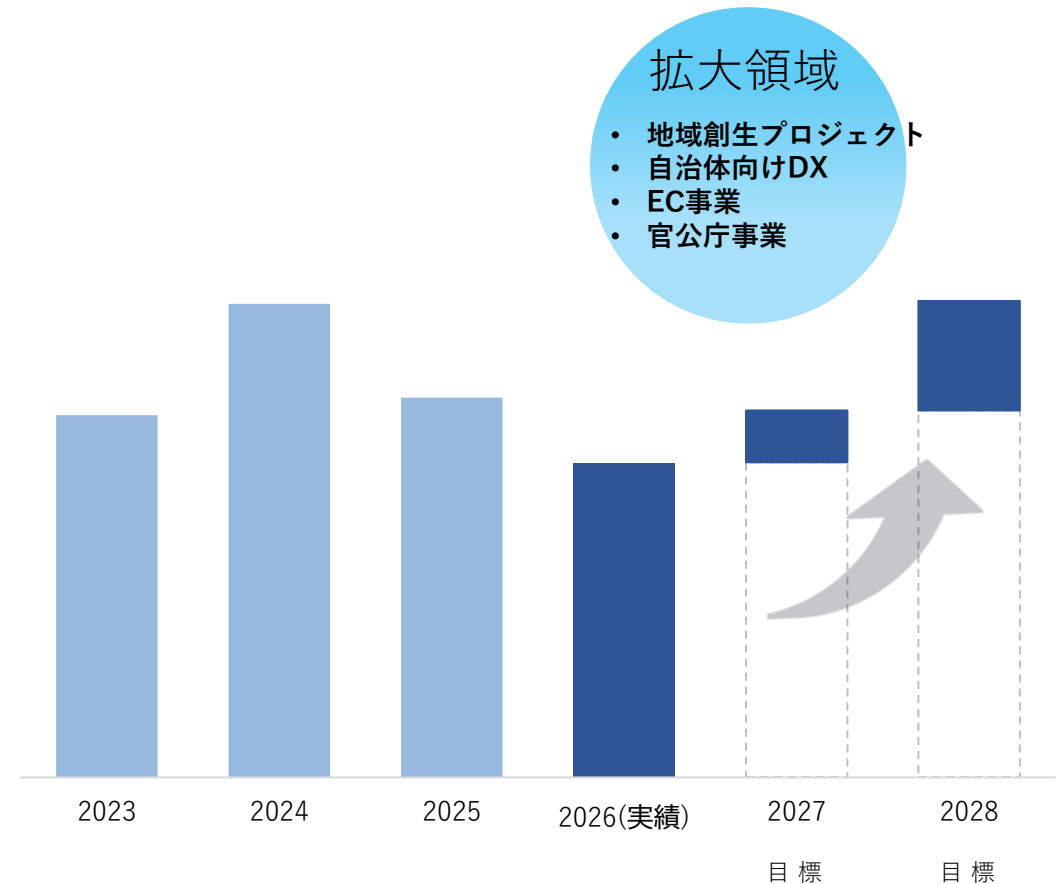
収益性向上を最優先に、不採算案件の整理やAIを積極的に活用し全社コストを削減するとともに人的資源の効率化・適正配置を推進する。

### 2. 感性×AIによる食関連事業の拡大

下鴨茶寮におけるEC事業拡大。AI利用による売上拡大、業務効率化を引き続き実施。今期大きな成果を残した商品開発を積極的に推進し、多様な流通に対応し拡販を図る。

### 3. 宇宙関連事業

地方自治体からの引き合い増加を受け、衛星データを活用した自治体向けDXビジネスモデル確立を加速。導入地方自治体の拡大とともに、更なる課題の取り込み、サービス向上を図る。

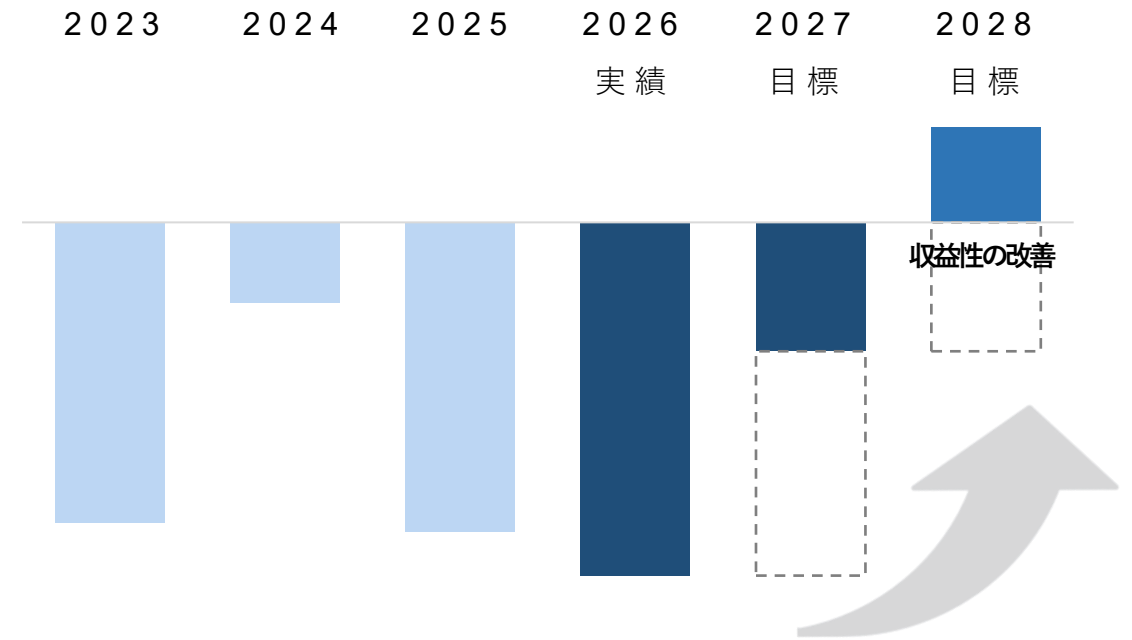


## 今後の見通し（連結営業損失）

26年3月期は主にメディア領域における不採算案件の整理を積極的に実施した結果、減収減益となりました。また、持株会社体制移行や地域創生案件に係る先行投資など一時的な費用が増加したため、417百万円の営業損失となりました。

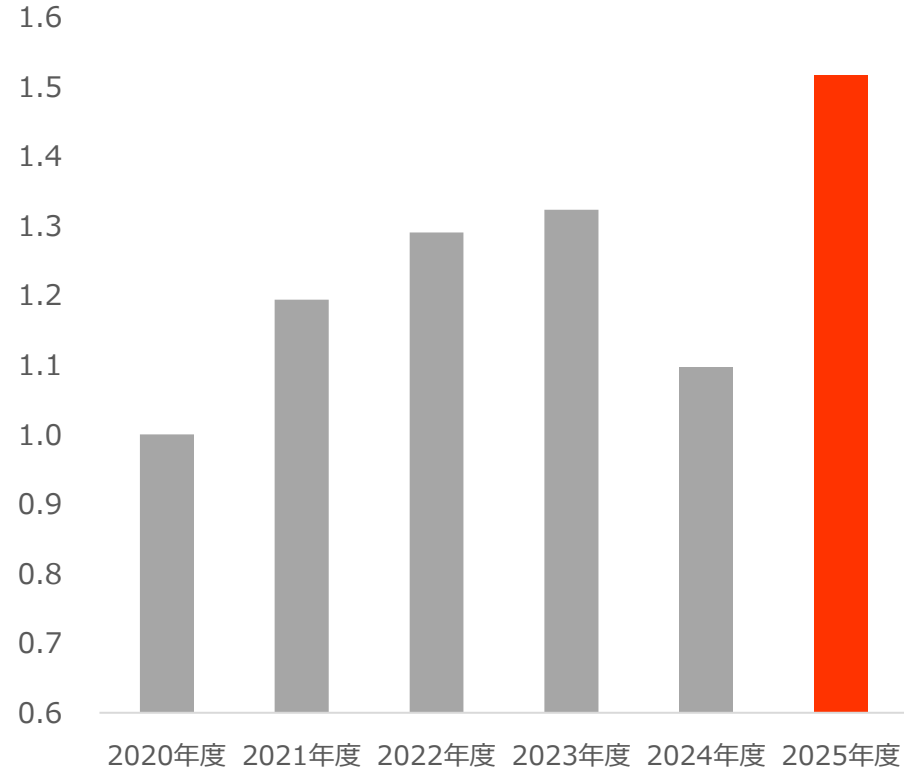
引き続き、28年期以降は営業利益黒字化を目指し、各施策を進めます。

1. 収益構造の改革、人件費等コスト削減。
2. 営業体制を刷新。グループ全体の利益最大化を図る。
3. 食・宇宙事業の利益貢献。場のメディア化戦略本格化。



**2028年期で営業利益黒字達成を予定**

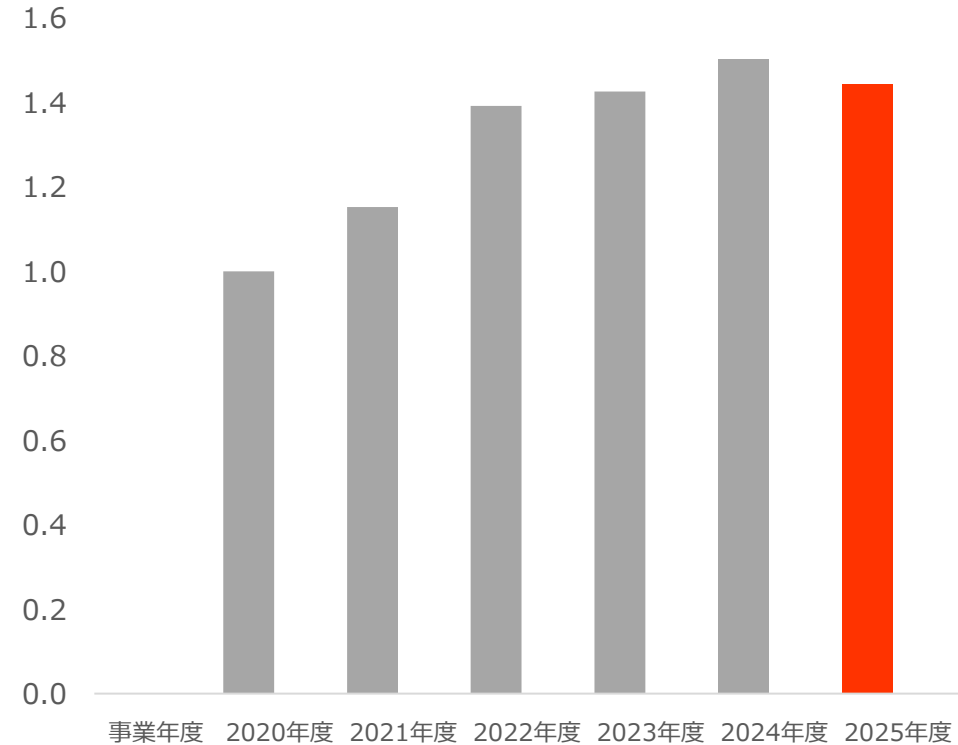
ブランドコンサルティング事業



クライアント数指数

取り組み展開やサービス内容により、顧客別売上高が異なる点はあるも、新規顧客傾向、営業進捗を示すクライアント数指数を計測。

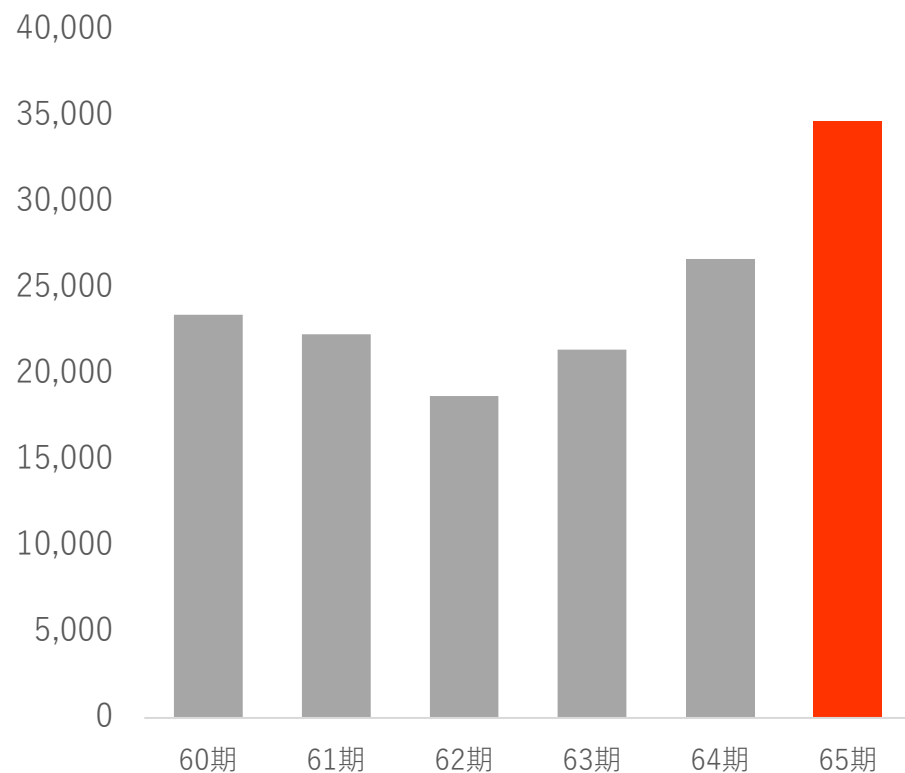
食関連事業①



利用顧客数指数（全カテゴリー）

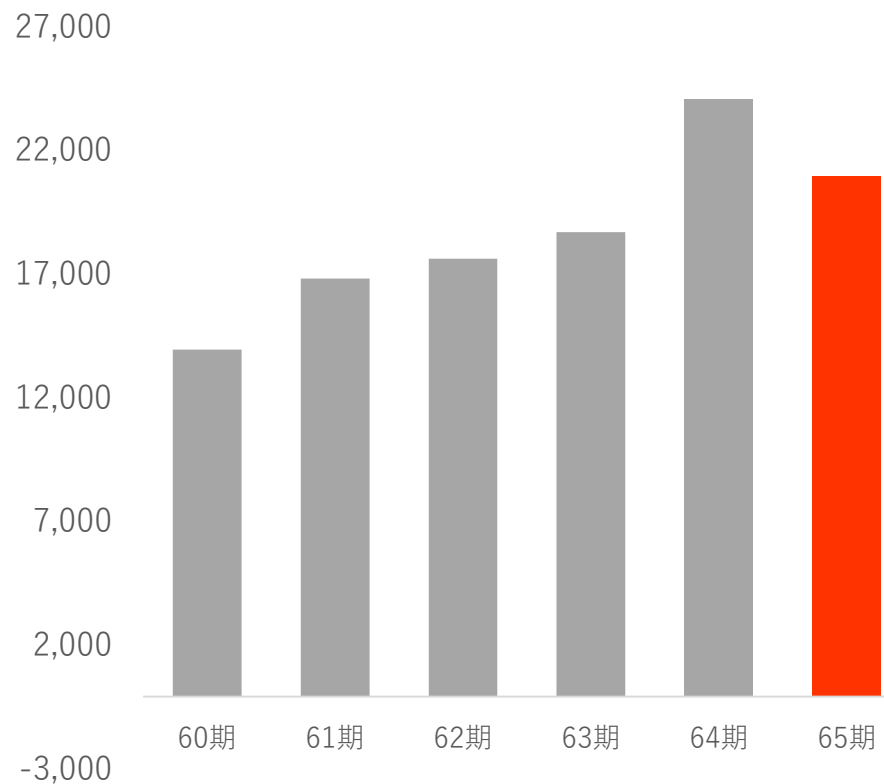
食事業領域は複数のビジネスモデルの複合体であるため各部門の取り扱い実績である利用顧客数を最重要KPIとする。

食関連事業②



EC購買者数推移

62期以降は上昇傾向で推移。  
直近期は再び最大の利用顧客数をマーク



顧客単価推移（本店）

ブランドの認知が広がり、本店の一人当たりの単価は  
上昇傾向にある（コース料金の改定など）

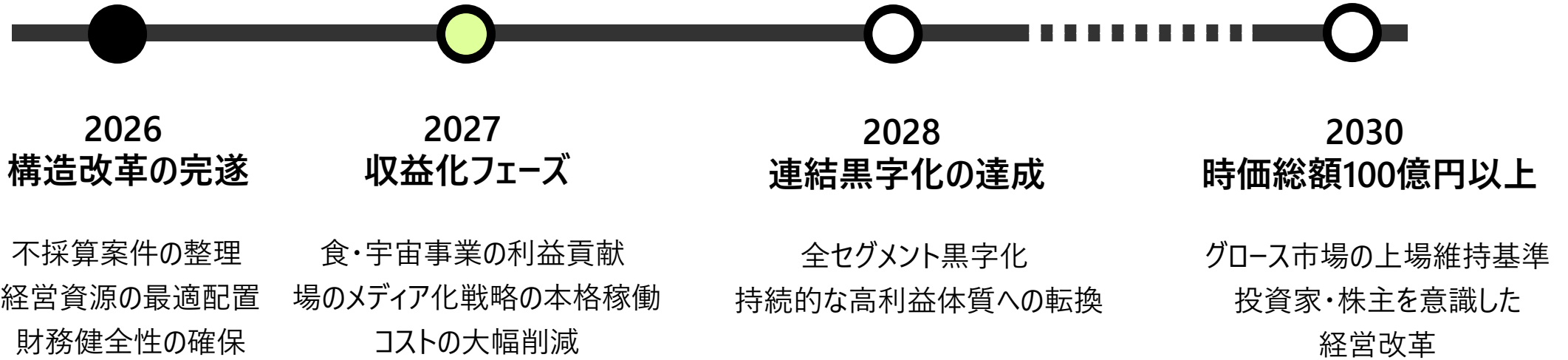
## 中長期成長に向けた進捗状況（2026年度末時点）

旧事業セグメント (2025年度)	事業セグメント	事業範囲	進捗状況
メディア & コンテンツ	ブランド コンサルティング	<b>地域創生のブランドコンサルティング・事業推進支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地域資源の利活用によるブランド価値化</li> <li>✓ ベンチャー、スタートアップ企業に対する企画支援事業の推進</li> <li>✓ 「コミュニケーション」 × 「空間設計」 による「場」の体験価値化</li> </ul> <b>SNSマーケティングを中心とした「事業構築・支援」の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 不採算事業の整理</li> </ul>	△
企画 & プロデュース	食関連	<b>感性×AIによる事業構造の刷新、EC強化・商品開発強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ EC事業のテコ入れ</li> <li>✓ 商品開発プロセス改善</li> <li>✓ 下鴨茶寮で培ったノウハウの横展開</li> </ul>	△
食関連・ その他新規事業	宇宙関連	<b>農業行政向けDXサービスの事業化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「圃場DX」全国実装</li> <li>✓ 自治体の課題を直接取り込み行政自動化</li> <li>✓ 官民連携による地域創生DXの標準化</li> </ul>	○
グループ全体	グループ全体・ 投資事業	<b>グループ経営の強化、経営資源の効率化による上記事業の収益性改善</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 投資事業における営業利益・最終利益の黒字着地</li> <li>✓ 「企業統治」と「収益性」の実現</li> <li>✓ 持株会社化とグループ企業の整理によるグループ経営体制確立</li> </ul>	○

# 中長期成長に向けたセグメント別施策

事業セグメント	短期（1年）	中期（2～3年）	長期（3年～）
ブランド コンサルティング事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランドコンサル強化</li> <li>地域レガシー事業再生</li> <li>SNSマーケティング事業の型化と横展開</li> <li>大学連携教育事業</li> <li>不採算事業の整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域レガシー事業推進</li> <li>地域関連プロモーションサービスの「場のメディア化」</li> <li>SNSマーケティング強化</li> <li>AI活用したデジタル広告運用サービス推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域ブランドプロデュースのPF化</li> <li>地方老舗ブランド再生コンサル強化</li> <li>地域の周辺事業の参入</li> <li>総合コンテンツクリエイティブ支援事業化</li> <li>オリジナルIP事業拡大</li> </ul>
食関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>EC事業のテコ入れ</li> <li>CRMの強化</li> <li>商品開発プロセス改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EC事業強化（海外）</li> <li>顧客体験価値向上</li> <li>ブランド買収&amp;開発</li> <li>感性×AIによるEC事業モデルの構築と横展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本食ブランドBIZのコングロマリット化</li> <li>海外展開加速</li> <li>株式公開</li> </ul>
宇宙関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業行政向けDXサービスの事業化</li> <li>防災DX関連PoC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政関連・固定資産調査PoC開始</li> <li>行政向けDXサービスの標準化</li> <li>防災DXサービス開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛星サービスSaaS化</li> <li>大手宇宙系企業との事業連携加速</li> <li>株式公開準備</li> </ul>
投資事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポートフォリオの入れ替え</li> <li>投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資領域の拡大</li> <li>投資</li> </ul>

# 中期成長ロードマップ



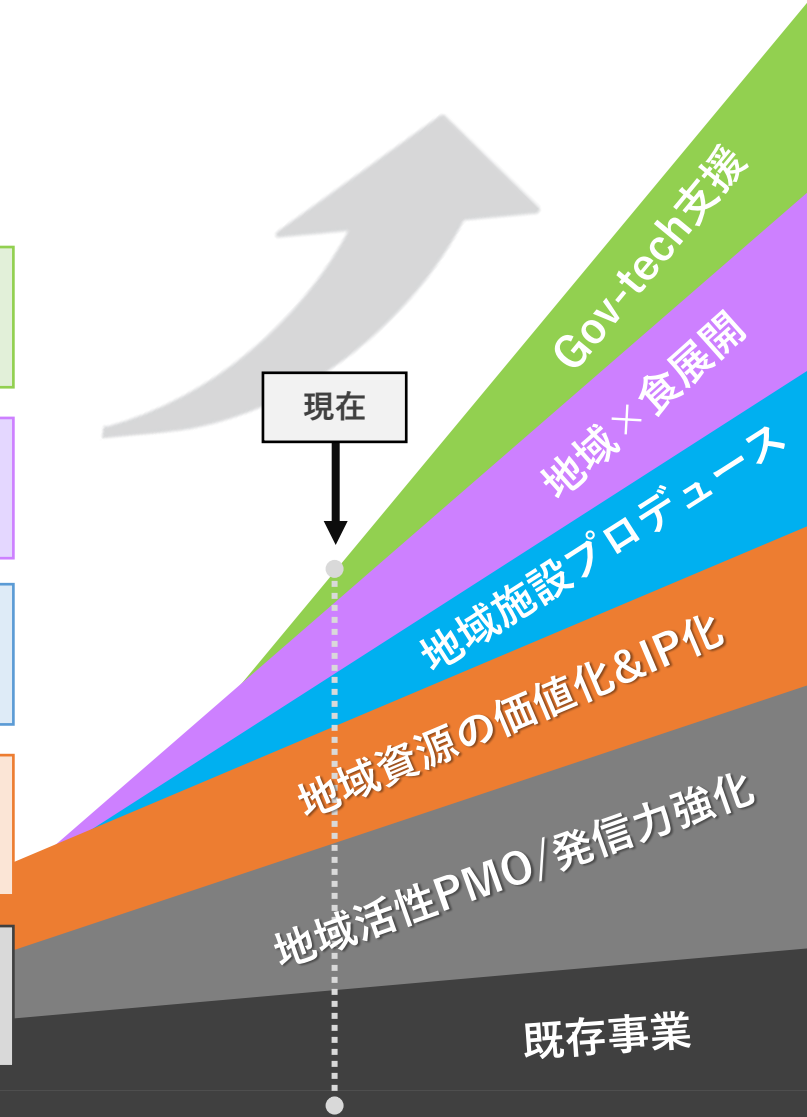
収益性向上を最優先に、時価総額(流通株式時価総額)100億円を達成するため  
不採算案件の整理と注力セグメント拡大を推進する再成長シナリオ

# 中期成長シナリオ

地域IP再興 × AI活用 × GovTechという

成長領域を横断する社会性と収益性を両立させた事業成長へ

5	高齢化社会・人手不足の地域課題の中で農業をはじめとした行政業務やインフラ整備の業務効率向上に貢献	成長領域
4	地域レガシー再生のロールモデルとしての下鴨茶寮において食品事業を国内外に展開	成長領域
3	地域の有休施設や老朽化した宿泊施設を高付加価値化する空間デザイン&コンテンツプロデュース	注力領域
2	地域に埋もれた資源を価値化・IP化することで持続可能な地域ブランド開発を推進し、地域関係人口の増大に貢献	
1	多様なメディアコンテンツをプロデュースしてきたノウハウを活かしそのマネジメント力と発信力を地域プロジェクトに適用	



中長期成長ビジョン

# 地域の価値をつくり、 伝え、自動化する。

当社グループは各社機能のシナジーにより「価値の創造」と「行政の効率化」を連動させ、地域経済の自走化までの循環を生み出して行きます。同時に、経営資源の最適化と持続的な高利益体質への転換を図ります。

## 食関連事業



### 食の高付加価値化

- 感性 × AI
- 需要予測とマーケティングの自動最適化
- 老舗ブランド（下鴨茶寮等）のEC売上拡大
- 高収益なブランドプロダクトへの転換
- 多様な流通チャネルに対応する商品開発
- 上記モデルの他社展開

## ブランドコンサルティング



### 場のメディア化

- ブランドを体験する、へのブランディング構造転換
- 企画から空間デザイン、運営まで一貫受託
- 社会的インパクトの大きいPJの主導  
2025大阪・関西万博 EARTH MART  
・ Mon高輪 総合プロデュース
- 上記を展開し案件**20%**増

## 宇宙関連事業



### 宇宙・GovTech

- 「圃場DX」全国実装
- 行政DX=自動化
- 衛星データによる農業・林業・防災・固定資産調査の自治体DXの提供
- 官民連携による地域創生DX



## 投資事業

### 高成長銘柄へのシフト ポートフォリオの組替

- 地域創生に関する新規事業開発と投資等による利益の獲得
- 高成長銘柄への入替

**事業セグメントにおける市場環境**

**Market Environment**

各種市場データ①  
地域創生（ブランドコンサルティング事業）

# 国内観光市場

2030年政府目標

訪日外国人旅行者数：**6,000** 万人

訪日外国人旅行消費額：**15** 兆円

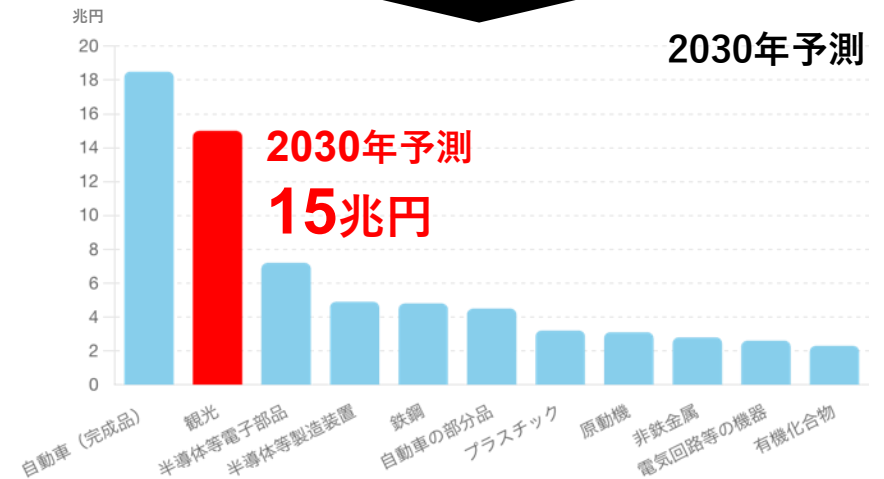
訪日外国人旅行消費額単価：**25** 万円

訪日外国人旅行者の地方部延べ宿泊者数：**1.3** 億万人

日本人国内旅行消費額：**22** 兆円

観光庁「明日の日本を支える 観光ビジョン」より抜粋

主要製品別輸出額と訪日外国人旅行消費額の比較（2025年）



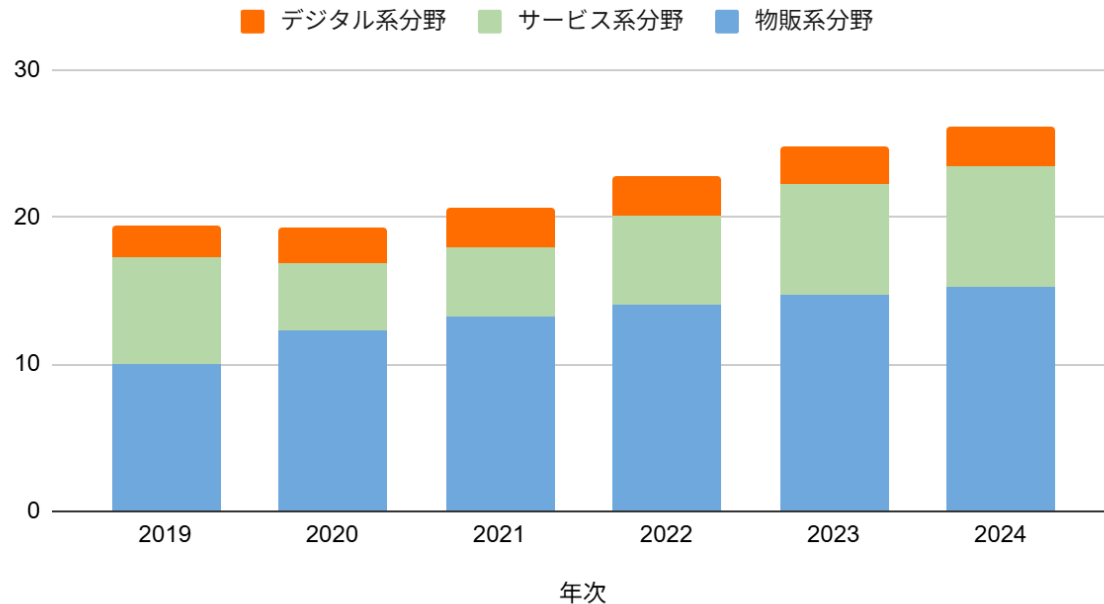
資料（上）：令和8年6月観光庁「観光の現状等について」から引用、観光庁「インバウンド消費動向調査（旧訪日外国人消費動向調査）」、財務省「貿易統計」に基づき観光庁作成（いずれも速報値）  
資料（下）：観光庁「訪日外国人消費動向調査」、財務省「貿易統計」に基づき観光庁作成

## 参考となる各種市場データ②「EC市場の成長性」（食関連事業・AI活用）

国内B2C－EC市場・約26兆円（2024年実績）。シェア変動率が高い成長市場。

AIに続き、デジタル広告やEコマースを含む「Digitization（デジタルライゼーション）」が価値を創出し、市場をけん引すると報告されている。  
 (McKinsey Global Institute, 2025年4月「次なる競争の舞台となる「アリーナ」」ホワイトペーパー)

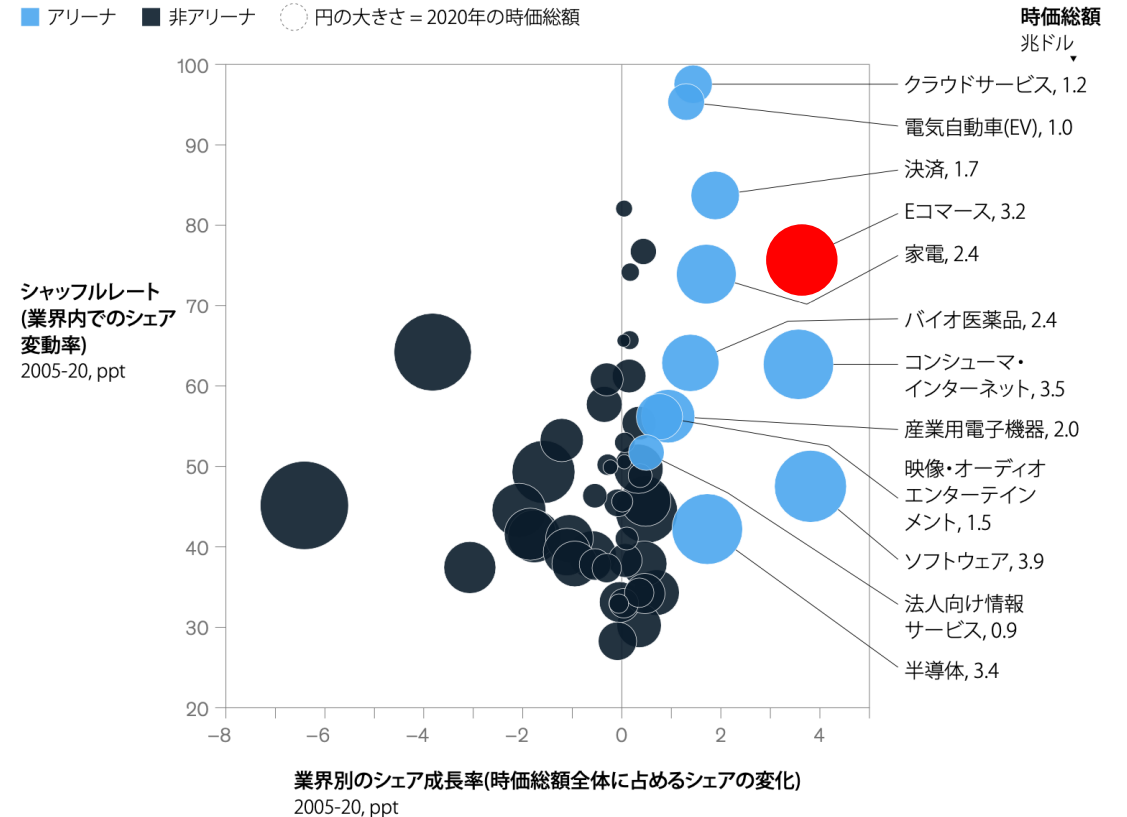
### 物販系分野、サービス系分野、デジタル系分野



BtoC-EC市場規模の経年推移（単位：億円）

出典：経済産業省

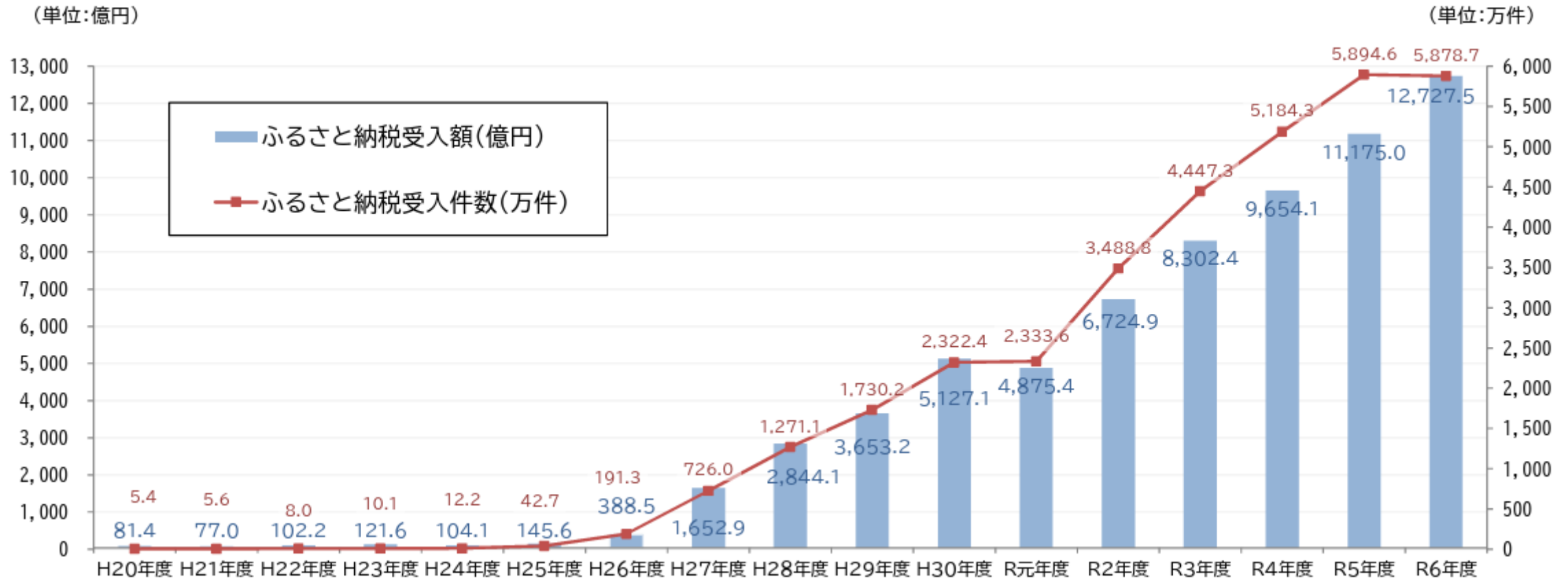
### 57の産業のシェアの変動率と成長率



注記: MIC (McKinsey Industry Classification)に基づく。Quality 4と5のデータはMcKinsey Value Intelligence、Pitchbookのみ。子会社は除く。2005年の時価総額が35億ドル超、または2020年の時価総額が50億ドル超の企業のみを対象としている。企業数は「アリーナ」によって異なる。McKinsey Value Intelligenceにおいて2005年の時価総額データがないため、「2005年時点で存在しなかった、あるいは非上場」とされた企業資料: 「AI foundation」が成長の主役(圧倒的な価値創出); McKinsey Global Institute analysis

## 参考となる各種市場データ③「ふるさと納税受入額・受入件数」（食関連事業）

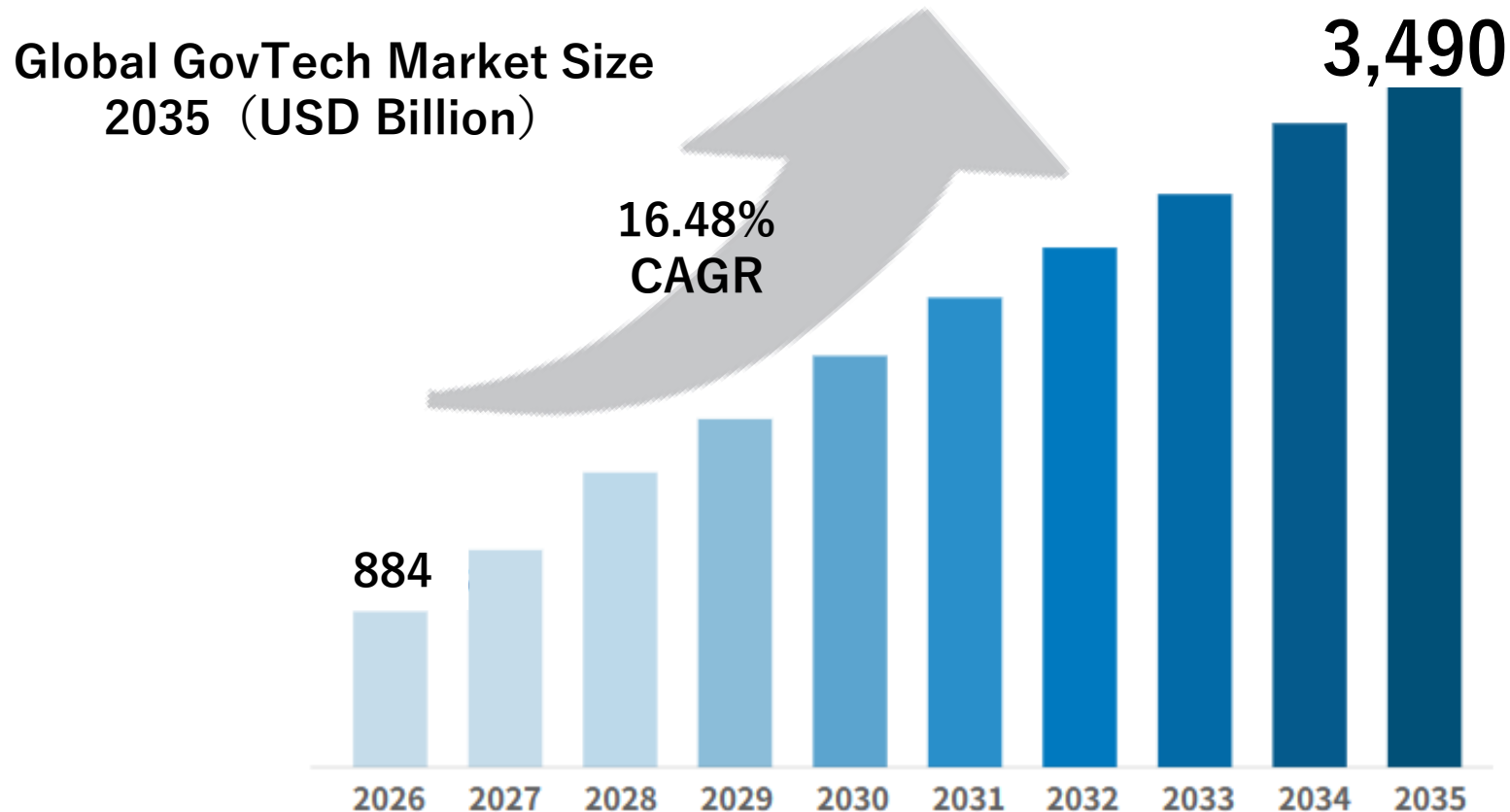
ふるさと納税は全国規模でさらに増加傾向。故に新規性のある返礼品開発が望まれている。



出典：総務省「ふるさと納税に関する現況調査結果（令和7年度実施）」よりグラフ抜粋

## 参考となる各種市場データ④ 「世界のGovtech市場規模」 (宇宙関連事業)

世界のGovtech市場規模は2026年に884億米ドルと予測され、2035年までに市場は3,490億米ドルに触れるとされる。2026年から2035年までの予測期間中に16.48%のCAGRを示している。

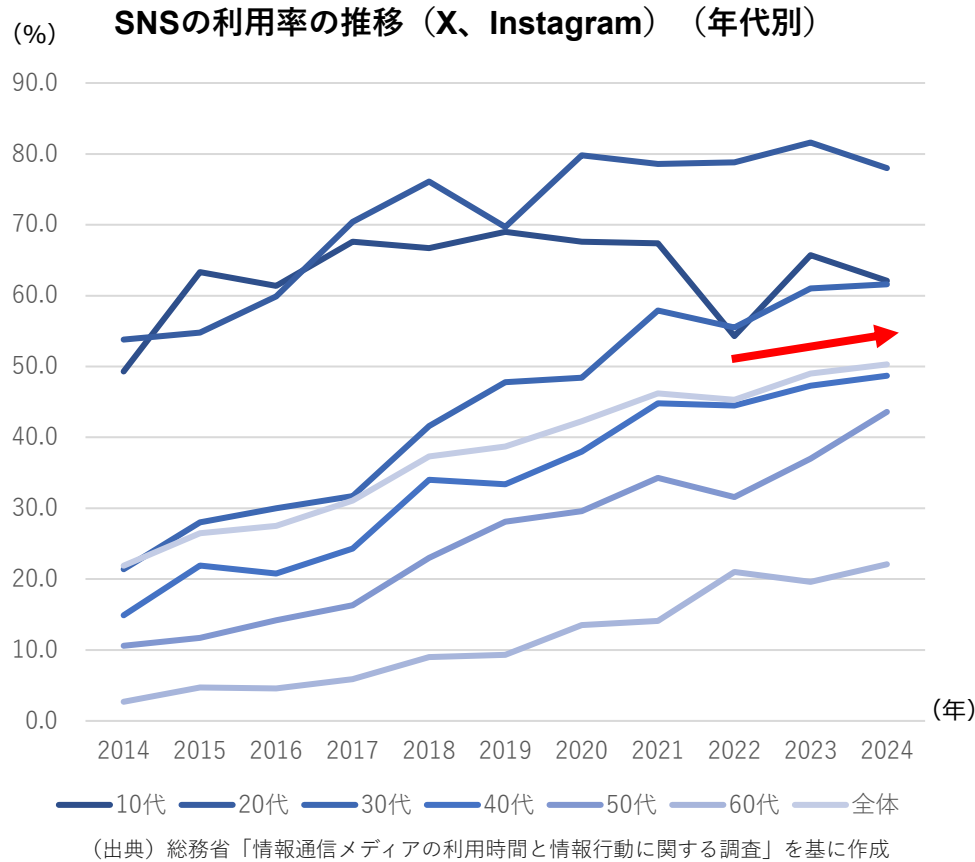


出典：Gov Tech Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis, By Type (Cloud, On-premise), By Application (Government, Citizen), and Regional Forecast to 2035 (2026年1月、Business Research Insights) 」

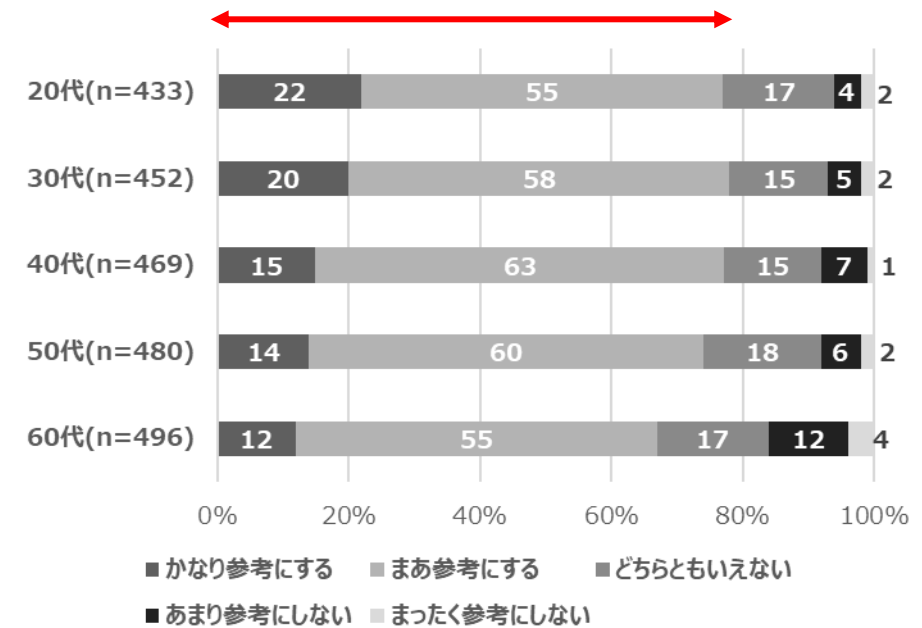
## 参考となる各種市場データ⑤

### 「SNS利用者数推移／口コミ・レビューに対する意識調査」 (ブランドコンサルティング事業)

SNSを有効活用した事業成長支援領域は引き続き拡大、主要メディアとなると推測。



### レビューや口コミをどの程度参考にするか



(出典) GDPに現れないICTの社会的厚生への貢献に関する調査研究 (総務省)

**各事業セグメントの強みと市場優位性**

**Company highlight and Competitive Advantage**

# 当社グループのポジショニング

## ブランドコンサルティング事業

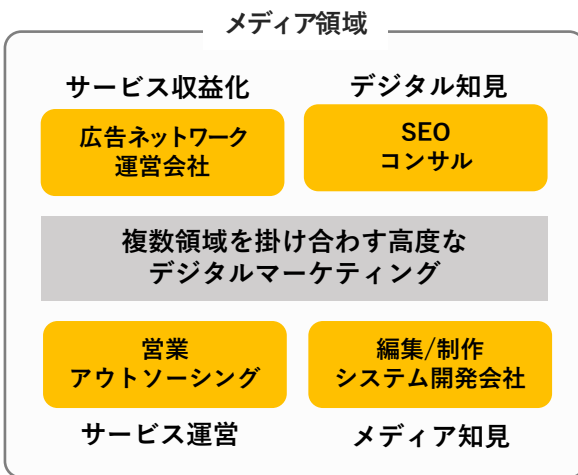
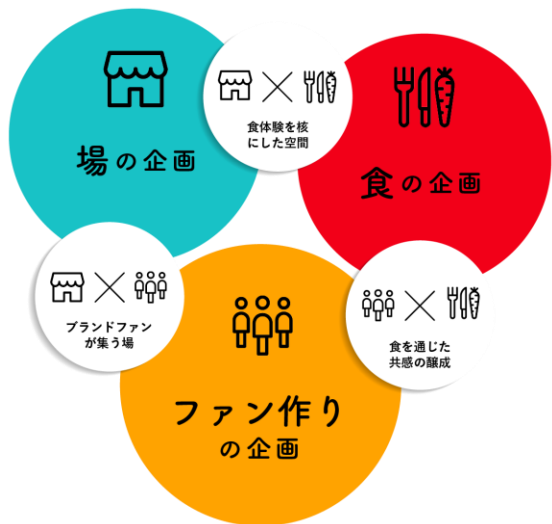


INCLUSIVE

ブランドファン作りの企画、食のコンテンツ企画、場づくり（空間プロデュース）のノウハウで体験と感動を設計し、企業や地域のブランド価値向上につなげる

メディア支援事業における複数ポジションを総合的に取り組む事で競争優位性を確保

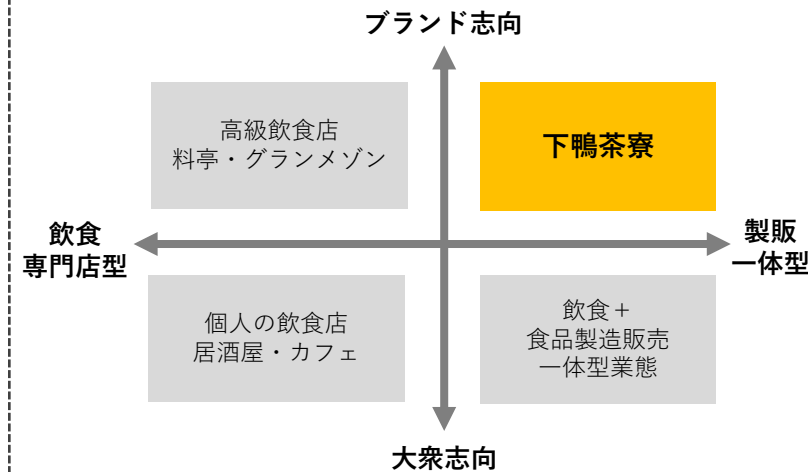
ブランディングの領域



## 食関連事業



食品分野の認知度向上と日本食の高付加価値化で料亭ブランドを確立。



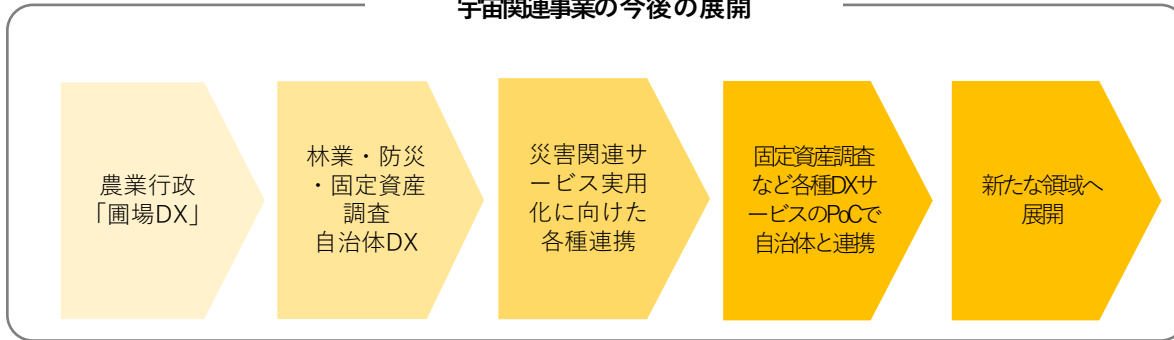
# 当社グループのポジショニング

## 宇宙関連事業

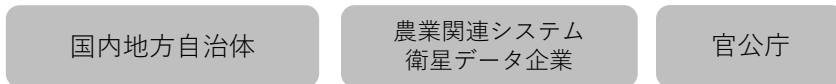


農業行政向けDXサービス「圃場DX」が国の認める取り組みになり、国内自治体との連携が更に加速

### 宇宙関連事業の今後の展開



### 各種協力機関・連携先

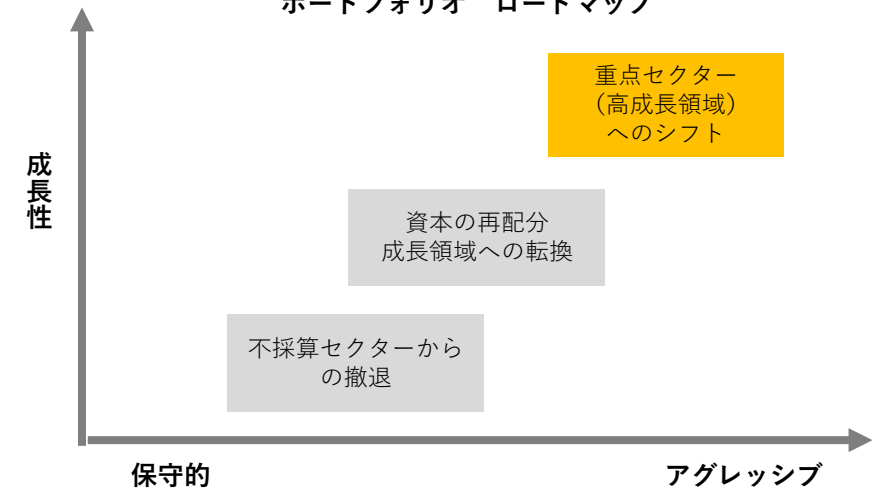


## 投資事業



地域創生に関する新規事業開発と投資等による利益の獲得を目指す。  
高成長銘柄へのシフトを図る。

### ポートフォリオ ロードマップ



ブランドコンサルティング事業 ～企業と地域の価値を最大化するPMO～



ブランディング、空間デザイン、メディア展開までを一気通貫で手掛け、地域や企業のブランド価値を最大化。

---

「ファン作り」の企画（ブランディングプロデュース）

「場づくり」の企画（空間プロデュース）

「食」の企画（食文化人材育成・食コンテンツプロデュース）

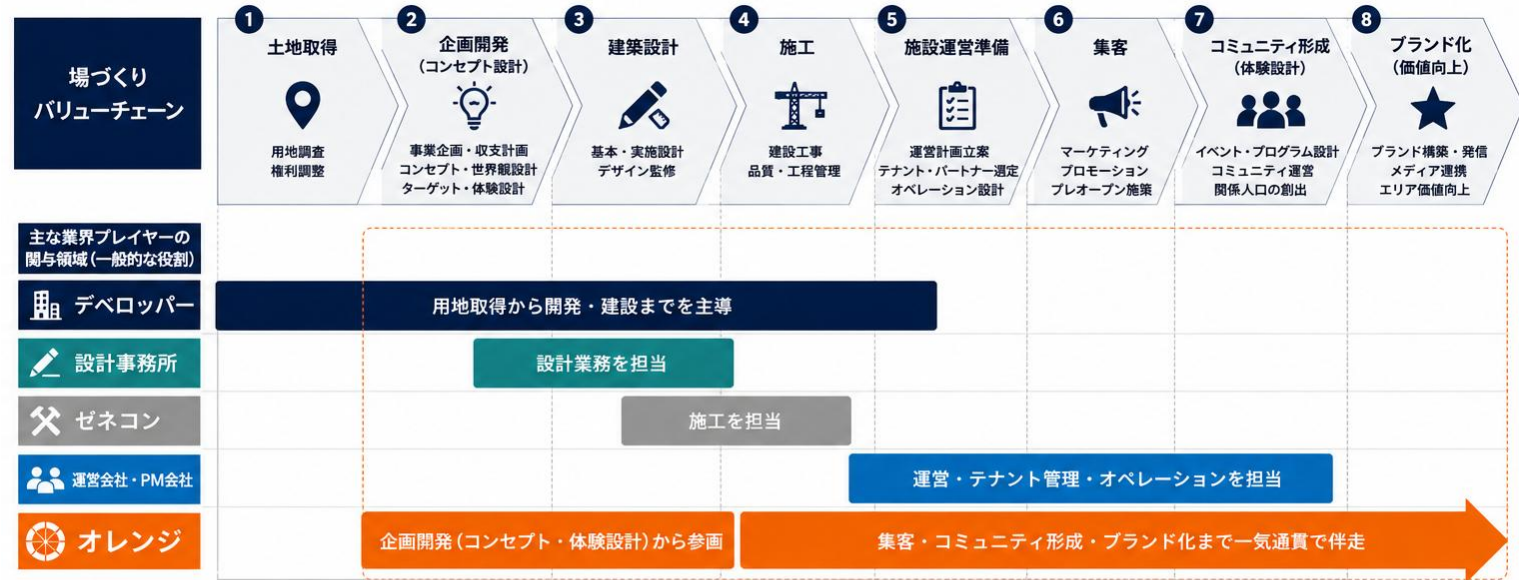
# 競争優位性①場づくりの企画「Branded Placemaking」事業の推進

オレンジは不動産市場ではなく、その上に空白となっている“体験価値市場”を獲得する。

## <市場機会>

- ✓ 日本の不動産投資市場は年間約4.7兆円
- ✓ 証券化市場は約65兆円
- ✓ 大手デベロッパー・ファンド・REITによる投資が継続拡大
- ✓ ハード開発競争から体験価値競争への移行が進行

領域	市場トレンド
オフィス	出社理由の創出, 組織活性化コミュニケーション創出
学生寮	教育価値付加, インキュベーション
ホテル	地域体験型滞在
商業施設	モノ消費→コト消費, ブランディング拠点化
地域観光施設	関係人口創出
再開発	エリアブランディング



オレンジの強み = 「企画力」 × 「体験設計力」 × 「コミュニティ創出力」 × 「発信力」



**上流から価値を設計**  
企画開発段階から参画し、収益性と独自性の高いコンセプトを設計



**人が集まる仕掛けを設計**  
ターゲットのインサイトを起点に体験・コミュニティ・プログラムを設計し、持続的な集客につなげる



**施設価値・エリア価値を向上**  
ブランド構築と情報発信により、不動産価値とエリア全体の魅力度を高める



**プロジェクトの成功確率を高める**  
上流から下流まで伴走することで、関係者の合意形成と意思決定をスムーズにし、開発リスクを低減

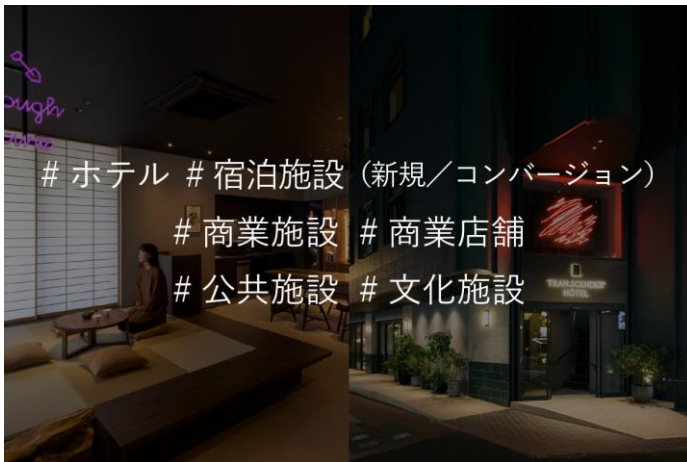
オレンジは、単なる集客支援会社ではなく、企画開発からブランド化まで伴走する「場づくりプロデュースパートナー」です。

## 競争優位性①場づくりの企画「Branded Placemaking」事業の推進

場を起点にブランド価値を高める独自手法で、施設開発や街づくり市場に新たな価値を創出する。

### For Developer

不動産開発の  
成功確度を高める



不動産開発の上流段階から施設自体をブランド化する事を前提にコンセプト～コンテンツ設計を行い、ブランド価値と不動産価値向上を支援する。

### For Brand holder

自社保有ブランドの  
体験 & 発信拠点をつくる



EC/SNSがメインチャネルである現代においてリアル店舗の価値を見直し、顧客の滞在時間、リピート率、LTV向上等に寄与する。

### For Local Operator

地域資産を再編集し  
交流人口をつくる



地域の文化や産業を軸に地元民と観光客が交流する拠点を作り、恒常的な地域ブランド発信拠点として構築する。

## 競争優位性②食の企画「食のプロデュース事業」の推進

20年間の実績が育てた「企画を共創できる食のプロフェッショナルネットワーク」を活用し  
地域や企業の課題解決とプロデュースを実践。



Corporate Solutions

食による企業の課題解決

Regional Branding

地域の食ブランディング

Social Architecture

食文化の社会実装

京都芸術大学  
食文化デザイン  
コース講師陣

食文化デザイナー  
コミュニティ

2025大阪・関西万博  
EARTH MART  
協力者・関係者

シェフ・料理人

生産者

研究者

酒蔵

食メディア

フードテック領域

食のイノベーター

食のオピニオン  
リーダー

食のクリエイ  
ター・文化人

## 競争優位性③ ソーシャルインパクトの大きいプロジェクトの創出

業界・領域を横断し、ニュートラルな切り口から  
ソーシャルインパクトの大きいプロジェクトを次々と生み出し、社会実装し続ける企画プロデュース事業。



文化の実験的ミュージアム「MoN Takanawa」



山手線ジャック企画「FUTURE GATE TRAIN」



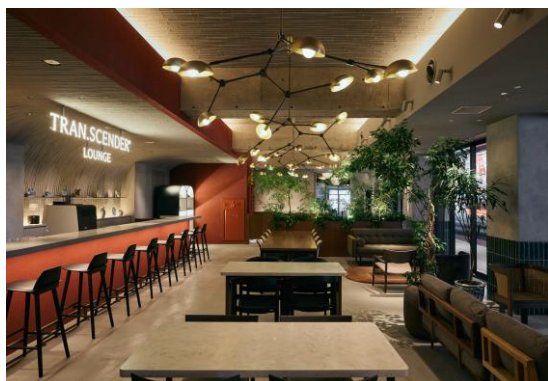
2025大阪・関西万博「EARTH MART」



日本最大級の若手料理人コンペティション「RED U-35」



音によるコミュニケーションの壁をなくす  
「世界に字幕を添える展」



横浜中華街に誕生した新しい地域ブランドホテル  
「トランセnderホテル横浜」



食の文化と教養を学ぶ芸術学士課程  
京都芸術大学「食文化デザインコース」



経営破綻した地域の宿泊施設を事業再生  
「尾道倶楽部」

## 食関連事業 ～地域レガシーの再生／「感性×AI」による食ビジネスの拡張～



地域文化を発信する老舗ブランド再生のロールモデル。  
食を起点に他地域との連携する料亭ブランドの高付加価値ビジネス展開。

### 「感性×AI」によるEC・通販事業の飛躍

AIの活用により、顧客ごとの最適アプローチ（マーケティング自動化）、需要予測、生産計画予測を自動化・最適化

### 商品開発強化と多販路展開

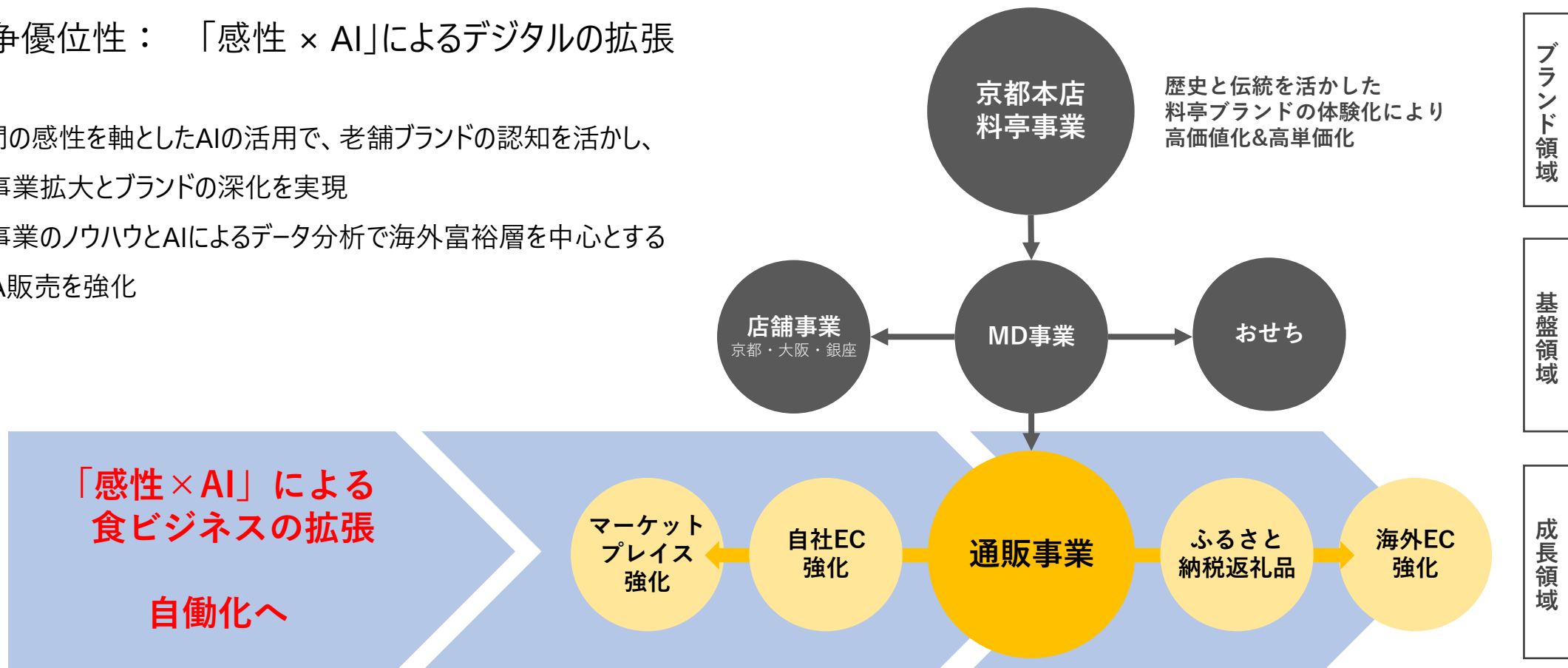
料亭ブランドを活かした「鯖寿司の口福小箱」など、日常の食卓や駅ナカ・百貨店向けの商品開発を強化

「下鴨茶寮」の事業再生と成長ノウハウを、他の地域レガシー再生のロールモデルとして横展開

# 競争優位性① 「感性×AI」によるEC・通販事業の飛躍

## ✓ 競争優位性： 「感性×AI」によるデジタルの拡張

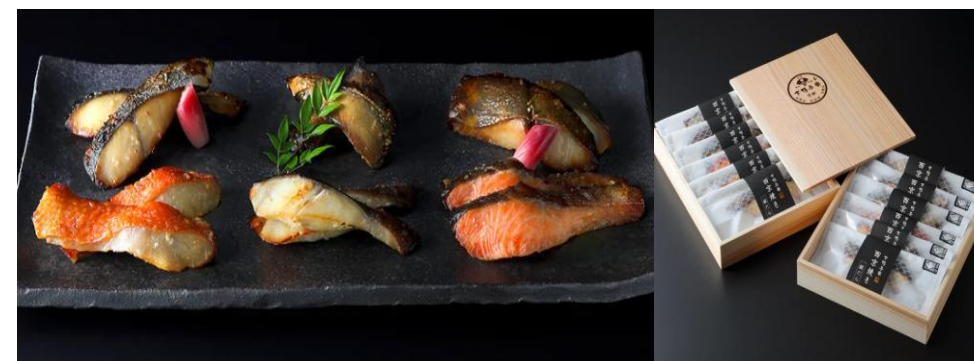
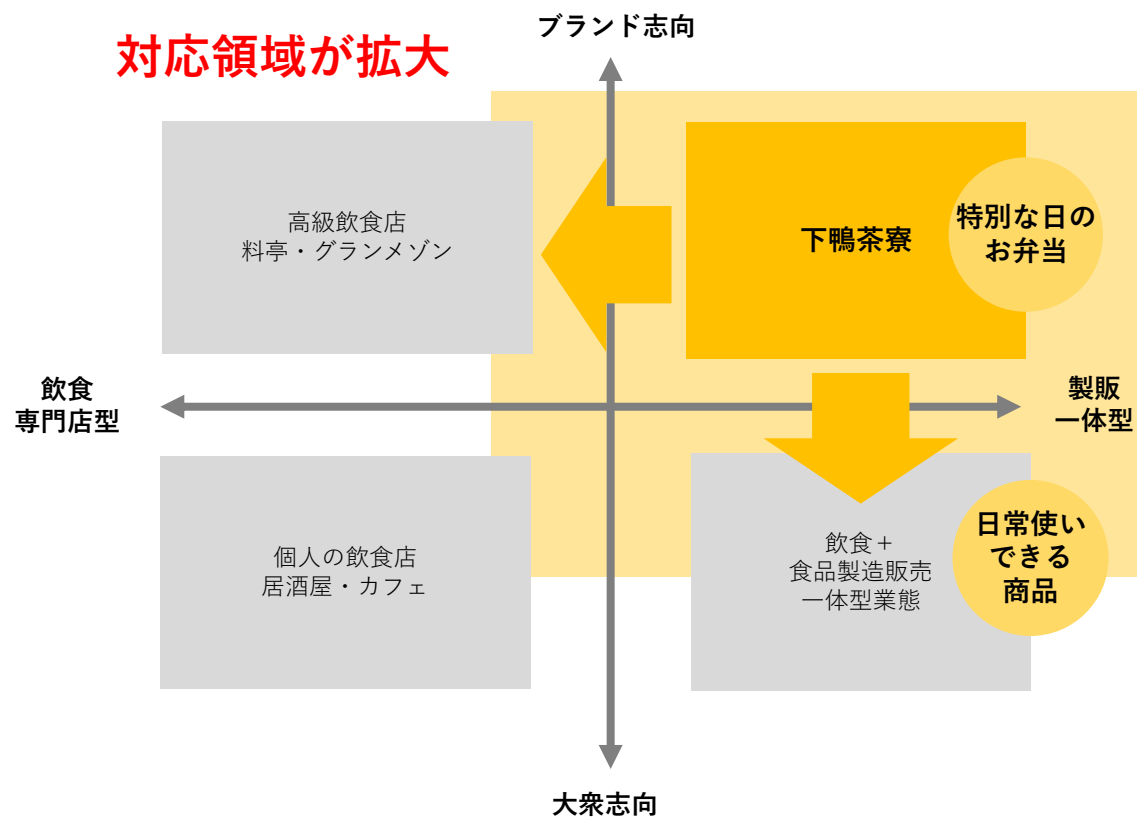
人間の感性を軸としたAIの活用で、老舗ブランドの認知を活かし、  
EC事業拡大とブランドの深化を実現  
EC事業のノウハウとAIによるデータ分析で海外富裕層を中心とする  
OTA販売を強化



## 競争優位性② 「感性×AI」によるEC・通販事業の飛躍

✓ 競争優位性： 商品開発強化と多販路展開

全販路対応型、ノウハウを集約した自社開発商品の展開を促進  
高収益なブランドプロダクトへの転換



## 宇宙関連事業 ～衛星データと行政DXによる地域の生産効率向上～



人手不足や予算の制約に直面する地方自治体に対し、衛星データと画像解析技術を活用した行政向けDXサービスを提供し、行政業務の自動化（GovTech）を支援

### 「圃場DX」の全国実装

農林水産大臣賞を受賞した農業行政の現地調査支援サービス「圃場DX」は、すでに全国130以上の市町村に導入

自治体DXの標準モデルとし、全国への提案・実装を加速

### 新たな行政課題へのサービス領域拡大

農業分野で構築した自治体との連携基盤を足掛かりに、今後は「林業」「防災DX」「固定資産税調査DX」「観光安全DX（測位衛星データの活用）」など、多岐にわたる行政課題を解決する新規SaaSサービスの開発と実証実験（PoC）を展開

## 競争優位性① 「圃場DX」の全国実装

✓ 競争優位性： 「圃場DX」全国実装

「圃場DX」が国の認める取り組みになり、国内自治体との連携が更に加速  
自治体の課題を直接取り込み行政自動化

### 農業行政に対する取り組み

#### 農業行政との連携

「圃場DX」による農政現地調査

#### 各種協力機関との連携

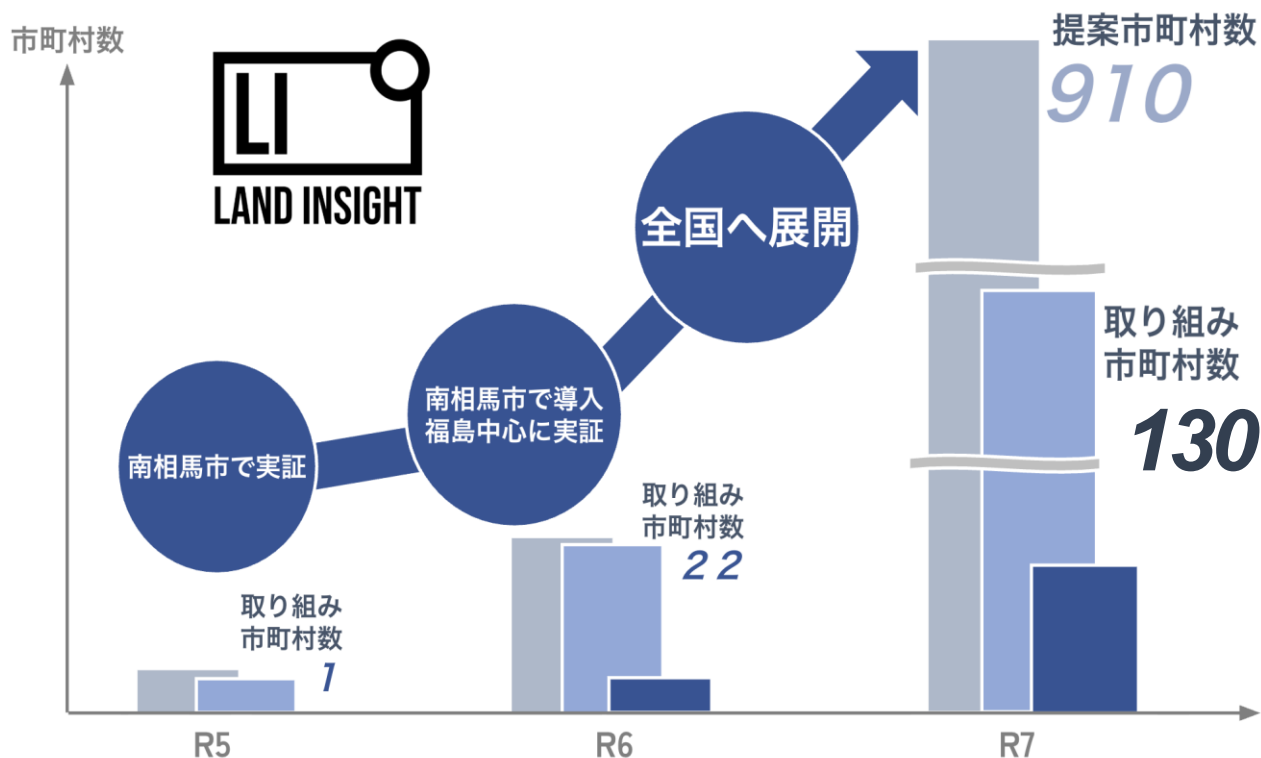
#### 企業との連携

農業関連システム、衛星データなど

#### 官公庁でのプレゼンス向上

デジタル庁認定のDX事例

農林水産省大臣賞受賞



## 競争優位性② 新たな行政課題へのサービス領域拡大

- ✓ 競争優位性： 官民連携による地域創生DX
- ✓ 競争優位性： 衛星データによる農業・林業・防災・固定資産調査の自治体DXの提供

農業行政を足掛かりに新たな領域への展開を加速

### 今後の行政DXサービスの展開



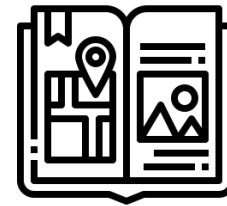
**圃場DX**  
(農業行政)

課題を起点にしたPoCからサービス開発を実現。昨年度は南相馬市での導入の他、4県22市町村と実証事業を実施。今年度は導入、実証事例ともに全国へ拡大。



**災害DX**

衛星データを活用した市町村向け災害対応サービスの実用化に向けて、三菱電機・衛星データサービス企画と協業。



**観光安全DX**

総務省「地域社会DX推進パッケージ事業」の採択候補に選定。北海道斜里町で測位衛星を活用した観光安全DXモデルを構築へ。また、AUTHENTIC JAPANと連携し測位衛星データ（GPS）を活用した観光安全の実現を目指す。



**固定資産税調査DX**

農政へ導入を入り口に行政全般の課題解決へ、新規サービス開発を検証中。

## 投資事業 ～資本効率を最大化する「選択と集中」の実行～

# INCLUSIVE HOLDINGS

グループの長期的な成長と資本効率の最大化を目指し、戦略的なポートフォリオの入れ替えを実行

### 成長領域への「選択と集中」

第3四半期に営業投資有価証券の減損により58百万円の損失を計上するも、第4四半期に営業投資有価証券売却により通期黒字を達成。

成長性の高い「宇宙関連銘柄」へシフト。  
資本効率を最大化する「選択と集中」の実行。



投資に伴うリスク情報

**Risk information**

## 投資に伴うリスク情報

リスク項目	リスク概要	顕在化の可能性	時期	影響度	対応策
市場環境の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 広告市場の環境整備や新たな法的規制の導入等</li> <li>• 他社による革新的なサービスの出現</li> <li>• 感染症拡大時など、消費行動が制限される場合、当社の業績に影響を与える</li> </ul>	低	中長期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 関連サービスの多角化</li> <li>• 下鴨茶寮ブランドを基盤とした差別化</li> </ul>
競合環境の激化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• デジタル広告領域における参画企業の増加や、広告配信手法や販売メニューが多様化し、競争が激化する</li> <li>• 新規参入により、環境が激化し、当社の業績に影響を与える</li> </ul>	中	中長期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 優位性を確保したサービス・プロダクト展開</li> <li>• 新規事業領域への拡張</li> <li>• 自治体や地域生産者との話題性のあるコラボレーション販促施策</li> </ul>
法的規制等の適用	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 法令違反に該当する事象が発生した場合、当社の信用が低下し、業績に影響を与える</li> <li>• 食中毒事故などによる原材料廃棄、営業許可取消し、営業停止等の処分により、業績に影響を与える</li> </ul>	低	中長期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 従業員に対するコンプライアンス意識の啓発および法令違反行為の監視や適正なリスク管理体制を構築を行うことで対応</li> <li>• 法令及び各種ガイドラインに準拠した衛生管理を講じることで対応</li> </ul>
技術革新等	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 技術革新や顧客ニーズの変化に対応できず、当社の競争力が低下する可能性</li> </ul>	低	中長期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>• システム関連の全社横断的な情報交換や、顧客ニーズに即したサービス展開により対応</li> </ul>
原材料の調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 異常気象や大規模災害、原油の高騰、為替の変動等により、食材調達が困難になった場合や仕入価格高騰の場合、当社の業績に影響を与える</li> </ul>	低	中長期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 調達先を複数確保し原材料の安定確保に努めることで対応</li> </ul>
個人情報の取扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 個人情報の流出による当社の信用の低下や、訴訟費用発生等により、業績に影響を及ぼす可能性</li> <li>• ユーザーデータ利用に関する規制が実施された場合、事業領域を制限される可能性</li> </ul>	低	不明	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「プライバシーマーク」認証の取得、社内規程、業務マニュアル等のルールの整備、社内教育の徹底</li> <li>• ユーザーデータ利用の規制に応じたサービス展開を行うことで対応</li> </ul>

※ 有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載の内容のうち、成長の実現や事業計画の遂行に影響を与える可能性のある主要なリスクを抜粋しております。その他のリスクは、第19期有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

**免責事項**

**Disclaimer**

## 免責事項

- 本書には、当社に関連する見通し、将来に関する計画、経営目標などが記載されています。これらの将来の見通しに関する記述は、将来の事象や動向に関する現時点での仮定に基づくものであり、様々な要因により実際の業績が本書の記載と著しく異なる可能性があります。
- 当社の過去数値または将来予測に関する記述によって表示又は示唆される将来の業績は、既知又は未知のリスク、不確実性その他の要因により、実際の業績は記述によって表示又は示唆されるものから大きく乖離する可能性があります。当社は、当社グループの財務上の予想値の達成可能性について明示的にも黙示的にも何ら保証するものではありません。
- 当社以外の会社に関する情報は、一般に公知の情報に依拠しています。本資料に含まれる市場情報等は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性、適切性等について当社は検証しておらず、保証していません。
- 本書は、いかなる有価証券の取得の申込みの勧誘、売付けの申込み又は買付けの申込みの勧誘（以下「勧誘行為」という。）を構成するものでも、勧誘行為を行うためのものでもなく、いかなる契約、義務の根拠となり得るものでもありません。
- なお、次回の「事業計画及び成長可能性に関する事項」の開示時期は、2027年5月期※の本決算後8月頃を目途として開示を行う予定です。

※2026年5月27日公表の「決算期（事業年度の末日）の変更及び定款一部変更に関するお知らせ」のとおり、当社は事業年度を毎年6月1日から翌年5月31日までに変更いたしました。そのため、決算期変更の経過期間となる2027年事業年度は、2026年4月1日から2027年5月31日までの14か月間となる予定です。

# **INCLUSIVE**

## **HOLDINGS**