

挑戦と共創の30年、新たな挑戦の歴史を創る

目次

ご挨拶	1
前期（25/3期）業績	2
30年の成果	4
30年目の挑戦	11
質疑応答	20
さいごに	28

ご挨拶



～挑戦と共創の30年、 新たな挑戦の歴史を創る～



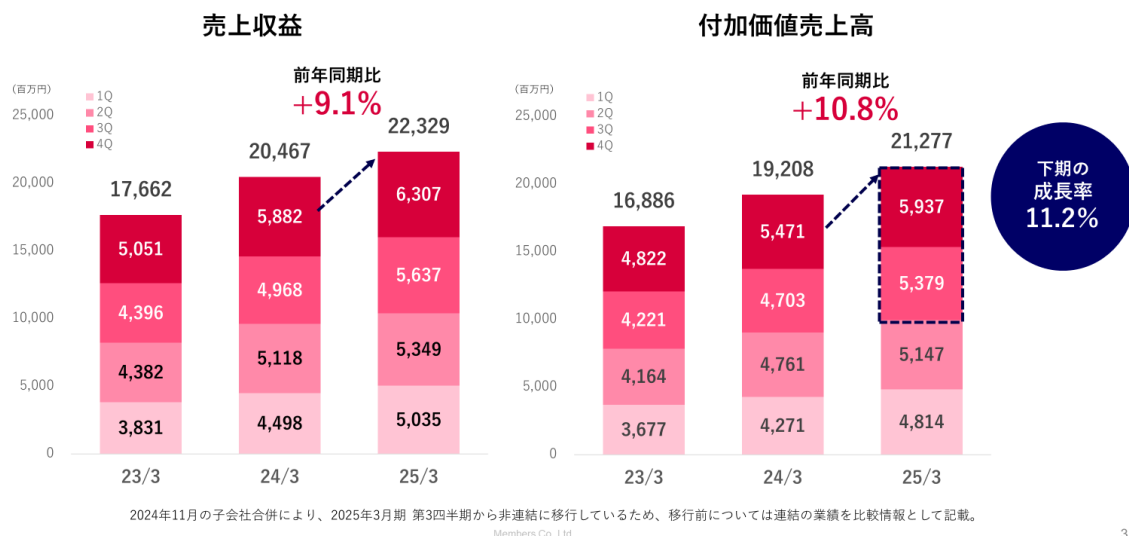
Members Co., Ltd.

代表取締役社長 高野（以下、高野）：株主の皆さま、お待たせいたしました。
メンバーズは本年、ちょうど1週間後の6/26で創業30周年となりますので、本日の説明会は通常の決算説明ではなく、「挑戦と共創の30年、新たな挑戦の歴史を創る」と題しまして、30年の成果の振り返りと、今後の挑戦についてお話しさせていただきたいと思います。

前期（25/3期）業績

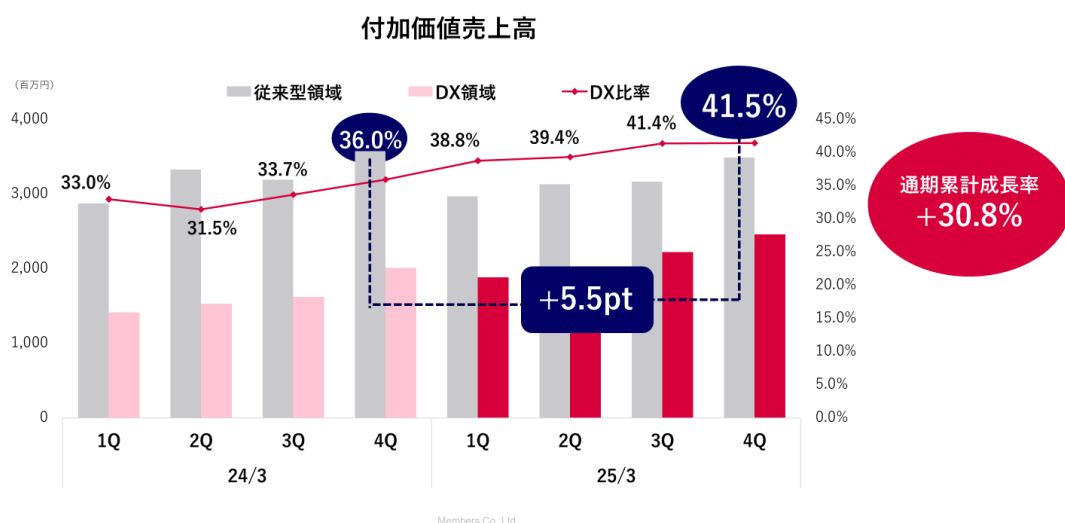
まず業績面について、先ほどの総会と被るので簡単に振り返ります。

付加価値売上高成長率の改善



売上で223億円、外注費を除いた付加価値売上高で212億円となっております。
ここ3年ほどは成長率がやや鈍化傾向ではありましたが、半期ごとの成長率で見ると昨年で底打ちし、成長曲線に入ったと考えています。

DX領域への転換の加速により成長率向上

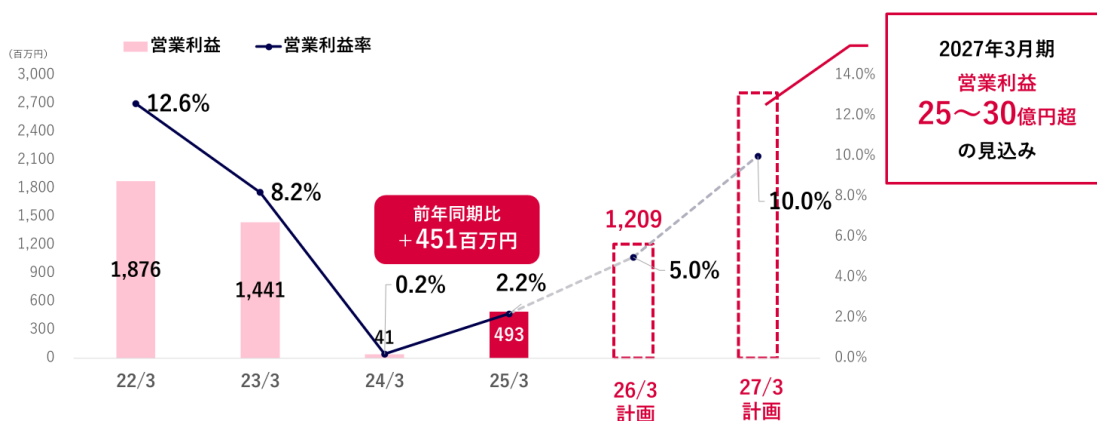


その中身として、WebからDX領域への転換を進めております。
DX領域の付加価値売上高が全体の40%を超えて、成長率も30%と高成長であるのに対して、従来のWeb領域は成長が鈍化しています。

この差引で全体の成長性が鈍化しておりましたが、高成長のDX領域の比率の高まり（今期は50%を超える想定です）につれて、全体の成長率も回復すると考えております。

高収益体質の回復見込み

営業利益/営業利益率



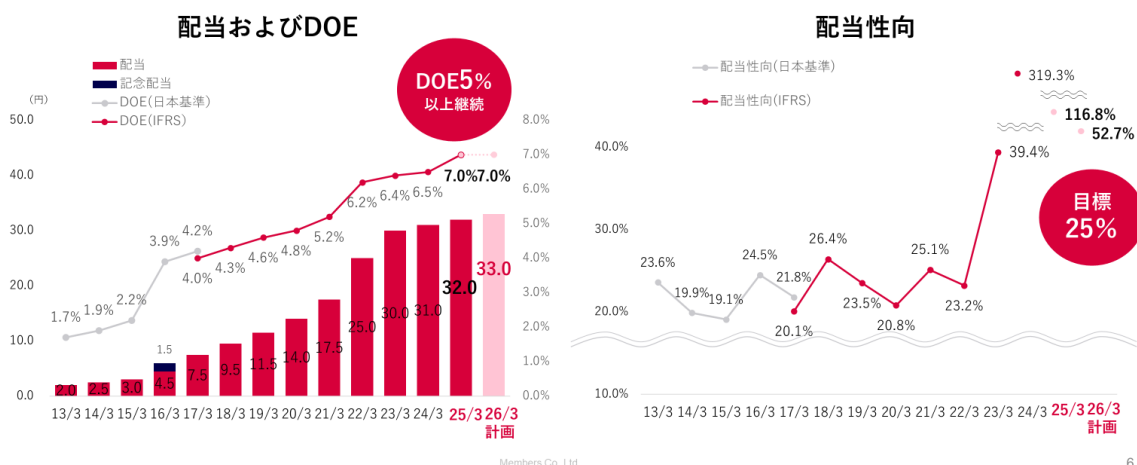
2024年11月の子会社合併により、2025年3月期 第3四半期から非連結に移行しているため、移行前については連結の業績を比較情報として記載。
Members Co., Ltd.

5

高収益体質の回復についても、前期は計画以上に進捗し、今期の営業利益率5%、来期の10%という目標の達成の確度は相当高まったと考えております。
それにより、過去最高益が22/3期の18.7億円でしたが、来期にはそれをしっかりと上回ることができるだろうと考えております。

株主還元

2025年3月期配当：32.0円、初配から13期連続増配を予定



Members Co., Ltd.

6

そのような収益性の回復を見込んで、前期、前々期は非常に低利益ではありましたが、増配を続けており、今期、来期についても増配の計画であります。

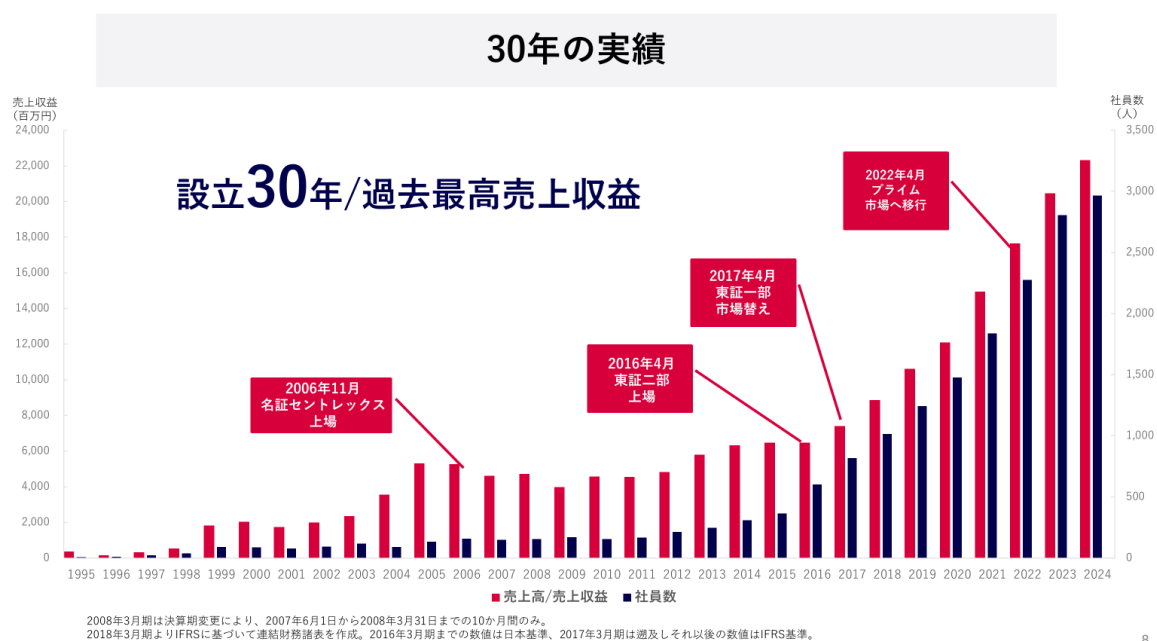
初配の13年3月期から13期連続の増配予定となっております。

30年の成果

業績面では以上の通り、売上は堅調に伸びて220億円くらい、営業利益はいますこしコストのバランスが崩れて低収益ですが、通常の実力値では20億円くらいの会社になっていると考えています。

30年経って売上では200億円、営業利益では20億円くらいという水準は、まだまだ満足のできる水準ではないと思っておりますが、なんとかここまで成長してこれたのかなと考えています。

ここから業績数値以外の面も含めて創業30年で積み上げた成果を簡単にご紹介したいと思います。



まず過去30年の売上推移、社員数の推移はこのようになっています。

1995年、まだインターネット普及率が1%未満、Webサイトを持っている企業なんて全くないという時代に、インターネットテクノロジーによって社会が抜本的に変革するという思いを持って当社は創業されました。

19年前の2006年、ライブドアショックの頃に名証セントレックスに上場後、業績悪化し倒産危機がありましたが、それをどうにか乗り越え、9年前に東証二部に上場の少し前10年前くらいから成長のモデルを掴んで、この10年ほどは社員数の拡大とともに業績の成長も比較的順調に伸ばすことができております。

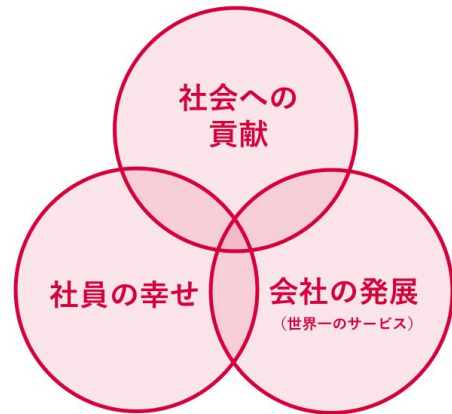
2008年の倒産危機から超会社への転換

倒産危機

- 2期連続赤字
- 社員の離職が相次ぐ
- 時価総額3億円以下



超会社へ



Members Co., Ltd.

9

その成長のモデルの大元となったのが、2008年の倒産危機を脱した経験であったと考えております。

その頃は、いかに効率的に、いかに早く利益成長を目指す、という経営をしていましたが、結果として顧客が離反し、売上が減少し、新規事業でも大きな赤字を出して2期連続赤字、社員は長時間働いていても成果出ないので疲弊して離職率も25%くらいになり、2年で半分辞めてしまう、それらの結果としてリーマンショックが重なったこともあり、時価総額も3億円以下となってしまいました。

当時は顧客からも社員からも株主さまからも見放された状況だったと思います。

その経験から、世界一と言えるような強い独自ポジションのサービスを作り会社の発展を目指すと同時に、社員の幸せや本業を通じた社会への貢献を目指す、という経営指針を掲げ、その指針に則った経営を地道に続けてきた20年であったと考えています。

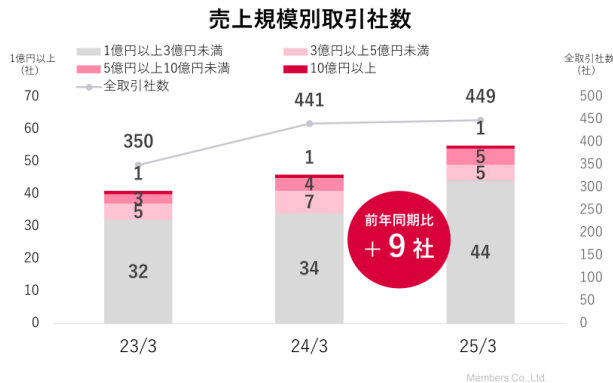
大手企業顧客との強固な取引基盤

売上：223億円

主要お取引先：150社

1億円超：55社

顧客満足度：85%



お取引先例

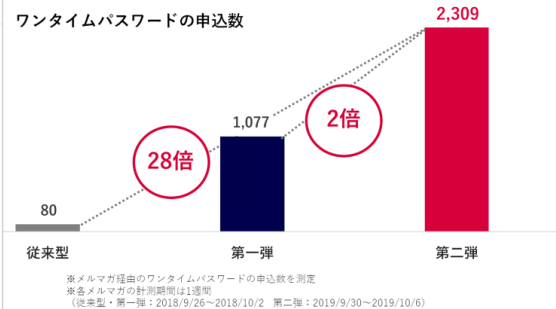
トヨタコネクティッド株式会社
KDDI株式会社
株式会社みずほ銀行
三井住友カード株式会社
株式会社ベネッセホールディングス

その成果として、まず大手顧客企業との強固な取引基盤が挙げられます。主要なお取引先というのは当社のデジタルクリエイター3人以上の専任チームで継続的にサービス提供しているお客さまの数です。そのうち年間の取引額1億円以上のお客さまが55社、そのうちご紹介可能な一例が右の青い枠の中に記載されている会社さまとなっております。このように各業界のトップクラスの企業さまと継続的に大口のお取引できているだけでなく、その顧客満足度も85%とこの業界では非常に高くなっております。

顧客と共に社会変革をリードする CSV事例

株式会社みずほ銀行：CSVの概念を取り入れたUXを積極的に提案

不正送金被害ゼロを目指すCSVマーケティングを支援し、ワンタイムパスワード申込数が以前の28倍に向上



2020年3月期 決算説明資料より抜粋

Members Co., Ltd.

11

そのような社会的影響力の強い大手企業さまと、デジタルテクノロジーの力を使って社会課題解決、社会変革につながるような取り組みにチャレンジしております。

これはそのほんの一例ですが、みずほ銀行さまと不正送金被害を防ぐ取り組みを行ったのですが、これまでの取り組み方とは違うアプローチを実施しました。これまでの取り組み方は不正送金によって損をしてしまうとか、新しい便利なシステムがあるので試してくださいなどという取り組みでしたが、その不正送金された先で反社会的勢力・テロ勢力の資金源となってしまうという社会課題を解決するためのアプローチで支援したところ、それまでの取り組みの28倍という非常に大きな成果を出せた事例でございます。

メンバーズユーザー会・東京会合

2025年3月：脱炭素・CSV事例の創出にむけたインプット、
お客さま企業の相互ネットワーキングの場



ご登壇企業さま ※講演順

JR西日本SC開発株式会社さま
ヤマハ発動機株式会社さま
株式会社丸亀製麺さま
三井化学株式会社さま
トヨタコネクティッド株式会社さま

Members Co., Ltd.

このような社会課題解決・社会変革に資する取り組みを拡大させるために、毎年お客さま企業の役員・役職者の方を集めて、ユーザー会を開催しております。東京開催では主にお客さまと弊社で取り組んでいる先進事例・成功事例、特に脱炭素や地方創生、グローバルな貧困への取り組みなどについてお客さまにプレゼンいただいております。ナレッジの共有やお客さま同士のコラボレーションの機会の創出を行っております。

メンバーズユーザー会・地方視察

2024年：岡山県 Power X社の蓄電池工場、
2023年：五島列島 戸田建設の浮体式洋上風力発電所視察



毎年、気候変動を中心とした社会課題解決に先進的に取り組んでいる事例の視察にも、同様にお客さま企業の役員・役職者の皆さまと視察に行っておりまして、2023年は五島列島に戸田建設さまの浮体式洋上風力発電の視察、2024年には蓄電池開発・蓄電池ビジネスベンチャーのPower Xさまの岡山の蓄電池工場へ視察に行き、事業プレゼンをしていただき良いコラボレーションの創出の機会や気候変動や脱炭素に関する新しいビジネスモデルの知見を得られました。

このように、世界一と言えるような強いサービス・ポジションを築くことにより顧客と強いエンゲージメントを築き、その顧客とともにデジタルテクノロジーの力で社会変革に取り組むことができつつあると考えております。

社会貢献の第一歩 ～東北復興支援～



2011年7月25日 開設当初
3名程度での始動



現在は約200名

Members Co., Ltd.

14

本業を通じた社会への貢献として、最初に手応えを得られたのが東日本大震災を受けた東北復興支援の取り組みです。

当時、東北では雇止めが多発している中で、各社多くのところが義援金を出していましたが、我々が義援金を出したところで高が知れている、それよりも何かメンバーらしい本業を通じた支援ができないか、ということで雇用を通じて継続的に被災地の支援をすることを目指しました。

当初3名から始め、当時はまだリモートでの業務は世の中的にも普及しておらず、メンバーズとしてもほぼ初のチャレンジとなりました。仙台側でも東京側でも非常に意欲高く取り組んだ成功事例となり、現在は約200名まで拡大し、当社の地方リモートのモデルの先駆けとなりました。



そのようなりも特での働き方で、地方でも東京と同じ処遇で東京と同じ先進的なデジタル業務ができることを実現しており、現在は札幌、仙台、名古屋、大阪、神戸、福岡、北九州、鯖江といった10拠点程度、地方拠点の社員は500名を超えております。

また、男性中心で長時間労働のイメージの強いIT業界、広告マーケティング業界の中で、世間で盛り上がる前から男女ともに安心して働き続けられる会社を目指して働き方改革を進めており、現在は女性社員比率が47.5%、女性管理職比率は政府の目標を早々に達成し30%となりました。また、最近注目されている男性育児休業取得率は特に強制していませんが90%となっており、この中にはマネージャーも含め多くの男性社員が数日や数週間等ではなく3ヶ月や半年・1年といった長期の育休を取ることが特徴的です。これらの成果として今年度、過去3回目となるなでしこ銘柄にも選定されております。

そして働きやすさというだけでなく、当社の社員の仕事に対する熱意の高さも誇れるところであり、社員エンゲージメントスコアも他企業の平均より明らかに高く、またここに載せておりませんが、先日日経新聞が発表している、働きやすさと働きがいを両立しているプラチナ企業ランキングにもランクインしております。

そのような意欲的な3000名の社員がいるということが、当社が築きあげてきた大きな強みの1つであると考えています。

メンバーズのコアコンピタンス「あたかも社員®」

顧客の一員となって内製実行力の向上を実現させるデジタルクリエイター

変革ビジョン共感

目の前の業務や生み出す成果が、自身や自社の利益でなく顧客の事業・組織変革を経て社会全体の発展や改善にどうつながるかを重視します。業務を通じた社会貢献がモチベーションとなり行動力の源泉です。

創造性・ものづくり志向

幅広い領域においてデザイン思考を持ち、自ら新しいアイデアや革新的な取り組みを生み出すことに強い意欲を示します。すべての業務において工夫と試行錯誤を繰り返して顧客と社会に良いものを生み出します。

仲間志向とラストマン精神

顧客と一体となったチームを作り、上からでも指示待ちでもなく、一人ひとりがチームをリードします。覚悟を持って業務に取り組み、苦難から決して逃げず歓喜を顧客と受け止め、共に泣き笑います。

現場主義のカスタマーサクセス

描かれた戦略を実現し大きな成果を生み出すために、現場で生み出す一つ一つの価値と改善の積み重ねにこだわります。現場だからこそ生み出せるアイデアや聞こえるユーザーの声を生かして成果を何倍にも拡張させます。

「あたかも社員®」

※あたかも社員は当社の登録商標です。あたかも社員（登録商標第6923667号）

Members Co., Ltd.

16

そのような社員が当社のコアコンピタンスだととらえており、「あたかも社員」と呼んでおり、最近本気度を示すために商標も取得いたしました。

顧客のデジタル変革・社会変革の取り組みに対する共感性が高く、また顧客とともに泣き笑うという強い仲間志向とラストマン精神がお客様から高く評価され、感謝されており、それが高い顧客満足度の源泉となっていると考えております。

30年目の挑戦

以上のように、大手企業中心の強い顧客基盤、その顧客とともに取り組む社会変革、それを担う3000人のあたかも社員というところがこの30年で積み上げられたと考えております。

そして、現在はこの先10年、20年、30年の長期的な成長に向けて、また大きな挑戦に取り組んでいます。

DX現場支援ポジションへの転換の加速 

現場中心の全員参加型経営の確立



Members Co., Ltd.

18

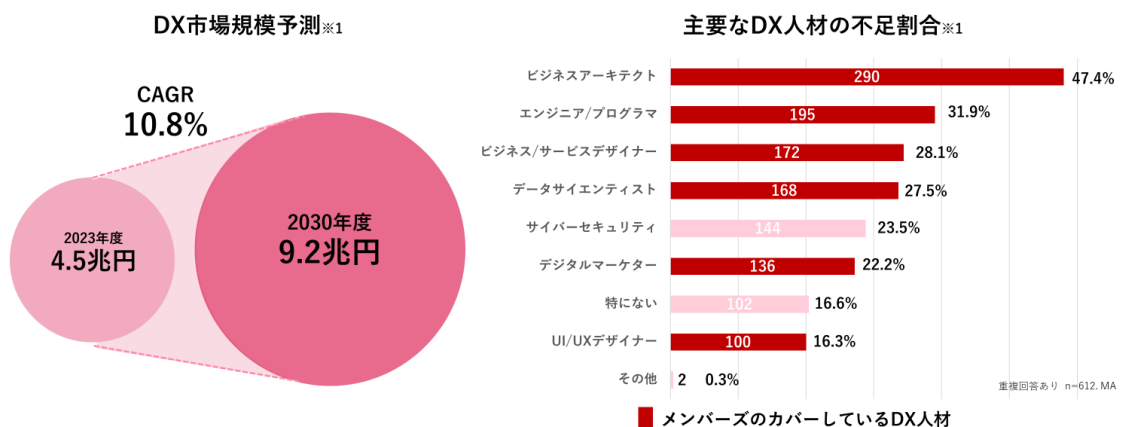
そのテーマは大きくこちらの2つです。

「DX現場支援ポジションへの転換加速」と「現場中心の全員参加型経営の確立」です。それぞれもう少し説明いたします。

まず「DX現場支援ポジションへの転換加速」について。

外部環境：急拡大するDX市場・DX推進を阻む人材不足

DX市場は引き続き拡大、DXを推進するための人材不足を感じている企業は多く、DXを推進する人材の量がやや不足、もしくは大幅に不足していると85.7%が回答※2

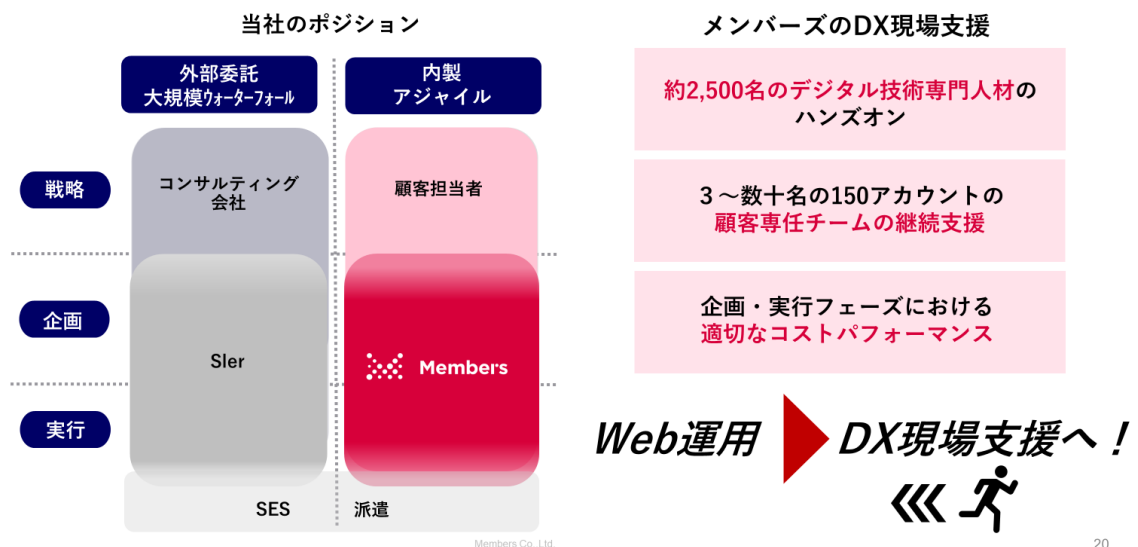


メンバーズは先ほど1995年にインターネットの登場に際して創業し、基本的にはこの30年、Web制作、Webマーケティングを中心とした事業で成長してきました。

しかし顧客のニーズやIT投資等は、これまでの単純な、製品をWebでマーケティングし販売する、もしくはユーザーとのコミュニケーションやメディアがWeb化していくということから、データやAIを使ってビジネス全体を高度化しデジタル化していく、サービスや顧客体験をデジタルを使って変革する、新たなビジネスモデルを作り上げる、といったDXへと明確に移行しております。

その投資規模というのはWebマーケティングの規模感より遥かに大きく、そして今後さらに大きく成長することが見込まれています。

DX現場支援ポジションと競争優位性の確立



20

しかし当然市場が大きい分、DX支援という市場はこれまでのWeb領域よりも圧倒的に強くて大きな強豪がすでに存在しています。

代表的なところでは大手コンサルティング企業や、大手Sier、システム開発会社です。

彼らは我々より圧倒的に強い顧客基盤、営業力、社内体制などのアセットを持っているわけですが、その中でも当社が力強く成長できるポジションを確立する必要があります。

それを今は「DX現場支援」と名づけており、顧客が内製型で進めるDXの企画・実行領域を担うものです。

顧客はDXを一過性の取り組みではなく、例えばシステム基盤開発プロジェクトなどを開発したら完了という訳ではなく、それもやりながら自社にノウハウを貯め継続的にかつアジャイル（迅速）に取り組むために、強い内製志向を持って体制を作ろうという大きな潮流があるととらえています。

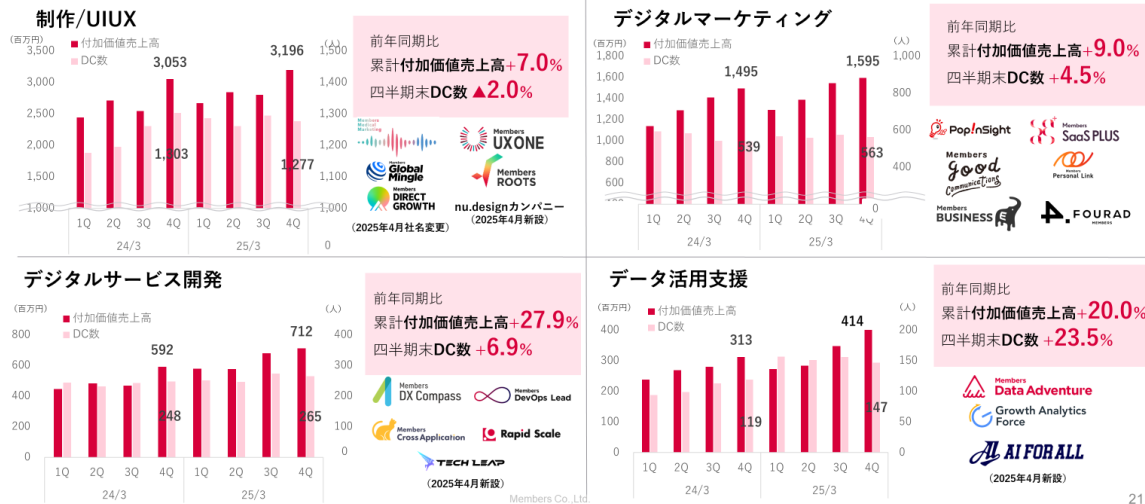
しかしながら国内におけるDX人材、特に技術系人材の人材不足は大きくなる一方で、かつその体制構築を支援できるベンダーもほとんどいません。

そのような中で、当社がその内製型のDX支援のポジションを担っていくことを考えており、現状2、3000名の規模感の会社はなく、ユニークで強いポジションを確立できると考えています。

このように30年間Webの会社であったところからDX支援の会社へと転換し、大きなマーケットで大きな競合と差別化しながら大きな成長を目指してまいります。

各事業領域 付加価値売上高・デジタルクリエイター(DC)数

通期累計ではデジタルサービス開発、データ領域いずれも20%以上の成長率



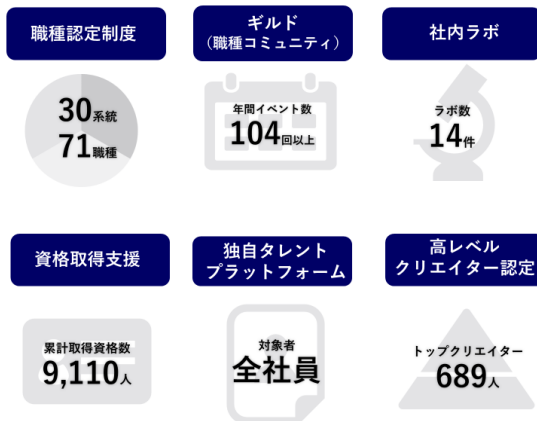
サービス領域としては従来のWebマーケティングから発展させたUI/UXやデジタルマーケティングにおいても専門カンパニーを主体にDX領域へサービスを拡張しております。加えて、顧客のデジタルサービス開発やデータ活用支援などのDX領域が大きく伸びております。

今後ビジネスの大きな変革につながるであろう生成AIに関してもこの4月に専門カンパニー、「AI FOR ALL」を立ち上げるなど、全社的に注力をしています。

DX現場支援ポジションへの転換加速 人材育成

DCのスキルと知識を**深化&進化**し続けるための研修・制度・プログラム・システム等の包括的な取り組み

DX領域のDCおよび案件増加
DX領域への**転換加速**



SINCA
(Skill Innovation and Career Advance)

スキル革新とキャリアの向上



またDX現場支援ポジションへの転換加速に向けて、最も注力しているのが人材育成の取り組みです。

これまで各部署でバラバラに取り組んでいた人材育成から、全社の統合的な育成プログラムを構築し、全社の90%以上をDX人材へと育成する「SINCA」プロジェクトを進めております。

市場に大きく不足しているDX人材を強力に育成・輩出していく、業界随一の育成プラットフォームを構築したいと考えています。

2023年社長交代 創業者のリーダーシップに頼らない全員参加型経営を目指す



Members Co., Ltd.

23

続いて、2つ目のテーマの「現場中心の全員参加型経営の確立」についてです。

これはより分かりやすくいうと、創業者のリーダーシップに頼らずとも成長し続けられることを目指し、全社員が主体的に会社の発展、顧客への貢献・価値提供、社会への貢献、自身の成長に向けて行動する経営の在り方です。

2年前の4月に私は創業者の剣持から社長を引き継ぎました。私自身もちろん社長としてのリーダーシップを発揮していきますが、私が創業者剣持の代わりを果たすということではなく、より現場の主体的なリーダーシップの総体・全体で、創業者のリーダーシップ以上の成果を上げることを目指していきたいと考えています。

本部長

4事業統括

本部機能統括



Members Co., Ltd.

24

昨年までその面ではあまり注力しきれていなかったのですが、その中でも昨年一つ成果があったと考えているのは経営体制の変更です。

それまで全社の経営は剣持・私を含めて5、6名くらいのグループ執行役員を中心に行なっていましたが、それを昨年から日常の経営についてはより現場を見ている本部長以上で行うように変更しました。

これにより経営の重心が現場寄りになり、事業間のクロスセルやリソース調整が本部長同士でスムーズに行われるなど、全社の成長に向けて現場のリーダーシップが発揮できております。

執行役員

エグゼクティブ アカウントプロデューサー



エグゼクティブ クリエイター



エグゼクティブ サービスプロデューサー



エグゼクティブ コーポレートプロデューサー



Members Co., Ltd.

25

続いて今期強化している執行役員について。

当社の執行役員は会社の大きさの割に多く任命しておりますが、組織の階層の上の方がの人が役員になる、ということではなく、業界や当社を代表するような実力・実績を持ち現場でリーダーシップを発揮し、全社の成長を牽引する人材を任命するというコンサルティング会社のパートナーに近いイメージです。

今期から少し名称も変更し、それぞれの役割を明確化しております。

顧客への価値提供の最大化にリーダーシップを発揮するエグゼクティブアカウントプロデューサー、業界において存在感のある強いサービスづくりにリーダーシップを発揮するエグゼクティブサービスプロデューサー、自身の卓越した専門性で全社のサービスレベル・スキルレベルの向上を牽引するエグゼクティブクリエイター、全社の人材育成・デジタル化などの重要プロジェクトを牽引するエグゼクティブコーポレートプロデューサー、こういった現場のリーダーたちがより当社の事業価値を高め、全社の成長を牽引していく、という形を目指しております。

カンパニー社長



Members Co., Ltd.

そして従来から取り組んでいるカンパニー制、カンパニー社長についてです。

カンパニー制の狙いの一つは生成AI専門やノーコード、ローコード専門など、DX領域へのサービスの拡張、専門人材の採用育成であります。主目的としているのが経営人材の育成です。

自ら事業戦略、つまりサービス戦略・営業戦略・人材戦略を検討・推進し、またチームをマネジメントする、カンパニーの成長にコミットしている人材です。

これらのカンパニーが当社のDX領域の成長を牽引していますが、このカンパニー社長たちは、上から指名しているケースもありますが、多くは自らカンパニー立ち上げを起案し立候補した人材であり、まさに全員参加型経営の体現であると考えています。現在20名のカンパニー社長を今後も毎年増やしていく予定です。

顧客専任チーム／DGTリーグ



お客さま企業の**ビジネス成果向上への**
貢献を競う社内コンテスト

Members Co., Ltd.

27

そして、より現場メンバーが主体となった、顧客専任チームを進化させていきます。当社は顧客のDX推進・カスタマーサクセスを最も強く推進できる体制として、各種の専門人材が集まり顧客単位のチームとしてチーム運営されています。トヨタコネクティッドチームやKDDIチームのような形です。

しかしかつての主力事業はWeb運用という単一サービス、それ以外も1顧客1サービスだったところから、1顧客の中に4つの事業、20個のカンパニーでクロスセルが進み、顧客へのサービスの価値提供やチームマネジメントの難易度が非常に高まっており、DX現場支援というサービスにおけるチームの形、チームを軸とした成長のモデルはまだ確立できておりません。

そのモデルを確立することが、現場中心の全員参加型経営を確立することであり、今期以降注力して取り組んでいきたいと考えております。

社会変革への挑戦 Social Value Award



最も誉れ高いイベント

業務を通じた**社会価値創造**への
チャレンジを代表チームがプレゼン



Members Co., Ltd.

28

そして全員参加型経営とは究極的には全社員一人ひとりが、自分のビジョンを持ってそれにチャレンジすることだと考えています。

当社にはクライアントや人の役に立ちたい、それを通じて社会の変革や社会課題の解決に貢献したいという思いを持った社員が入社してきます。

年に一度、全社で最も誉れ高いイベントとしてSocial Value Awardというものをやっており、全社の代表10チームほどが自分達の仕事を通じてどのような社会価値を発揮したか、もしくはそこにチャレンジしているか、ということをプレゼンし、全社に共有します。

このように個人一人ひとりのビジョンや想いを通じて、世の中や顧客に高い価値を提供していく、そのような会社の在り方を目指していきます。



30周年、ここまでの成長に甘んじることなく、新たに生まれ変わる、新しいメンバーズを作るつもりで、「新たな挑戦の歴史を創る」をスローガンに取り組んでいきたいと考えております。

そしてこの先、気候変動や人口減少などを受けて大きく社会変革が求められてくる時代において、社員、顧客、ひいては社会に強く必要とされる会社、社会変革に強く貢献できる会社を作っていきたいと考えております。

株主さまには名証セントレックス上場以来19年ご支援を賜り誠にありがとうございます。引き続きどうぞよろしくお願いいたします。

質疑応答

事前質問

<質問1> 総会の中継について

今回ライブ配信ではなく後日動画配信となりました。ライブ配信をやめた理由がございましたらご教示ください。また、今後（来年以降）ライブ配信を行う予定はありますか？ライブ配信は感染症（コロナウイルス）に関連する特例だったのでしょうか。

<回答>

新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけにライブ配信を実施しましたが、数回続ける中でライブ配信の視聴者数が少ないため、今回はライブ配信を止め会場開催のみとしております。また、株主さまと直接対話する機会といたく可能であればぜひ会場にお越しいただきたいと考えておりますが、頂いたご意見のようにライブ配信の実施に

についてのご要望を多数ご意見いただいた場合は、翌年以降改めて実施を検討したいと
思います。

<質問2>

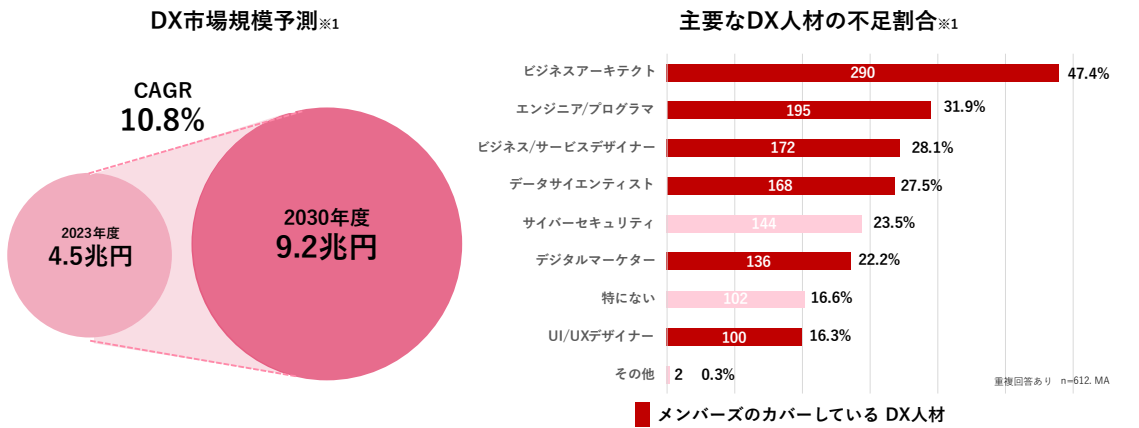
御社が属する市場規模と成長率・立ち位置について教えてください。またベンチマー
クとして考えている競合（さまざまな領域があると思われますが領域ごと）と比べ御
社の成長率はマーケットの伸びで勝っているのか。勝っている場合、どのような点が
評価されていると考えているか。また劣っている場合は、今後どのような施策や方法
で競合に打ち勝っていく計画か。

市場規模のどのくらいの割合を御社として獲っていきたいと考えているのか KPI な
どがあればご教示ください。

<回答>

外部環境：急拡大するDX市場・DX推進を阻む人材不足

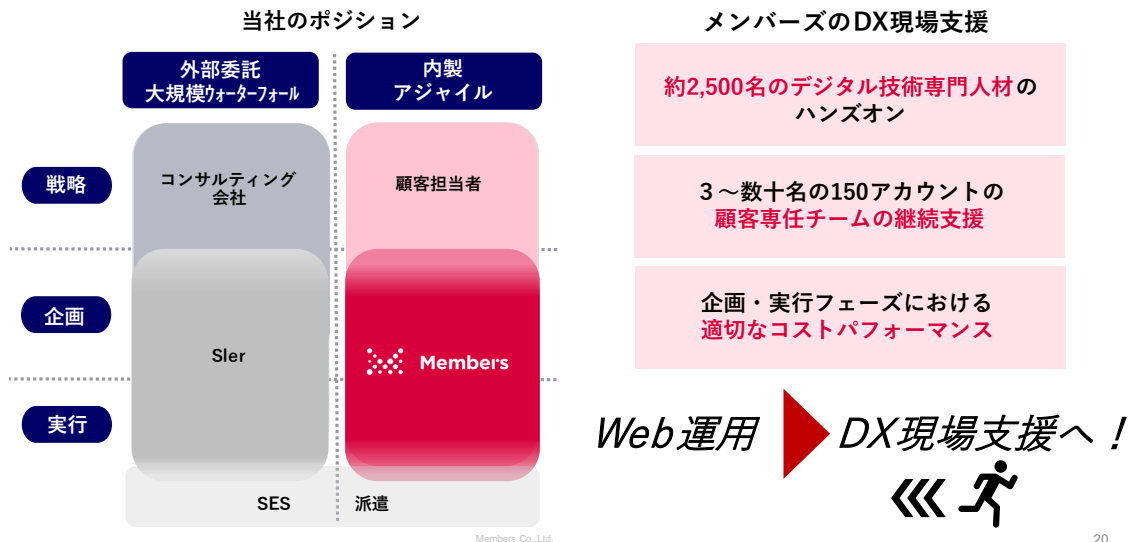
DX市場は引き続き拡大、DXを推進するための人材不足を感じている企業は多く、DXを推進
する人材の量がやや不足、もしくは大幅に不足していると 85.7%が回答※2



※1 【国内DX市場の市場規模】、【主要なDX人材の不足割合】 出典：「2025 デジタルトランスフォーメーション市場の将来展望 <市場編>」（富士キメラ総研）
※2 【DXを推進する人材の「量」の確保】 出典：「DX動向2024」（独立行政法人情報処理推進機構）P31 <https://www.ipa.go.jp/digital/chousei/dx-trend/eid2eo0000002cs5-att/dx-trend-2024.pdf>

属する市場規模と成長率と立ち位置についてはweb領域からより大きな市場であるDX
領域に転換していきます。DX市場はCAGR10.8%で伸びていると言われており、当社
の全社の成長率が10%程度なので、比較してプラスでもマイナスでもなく成長率に関
してはまだまだ成長余地があると考えております。

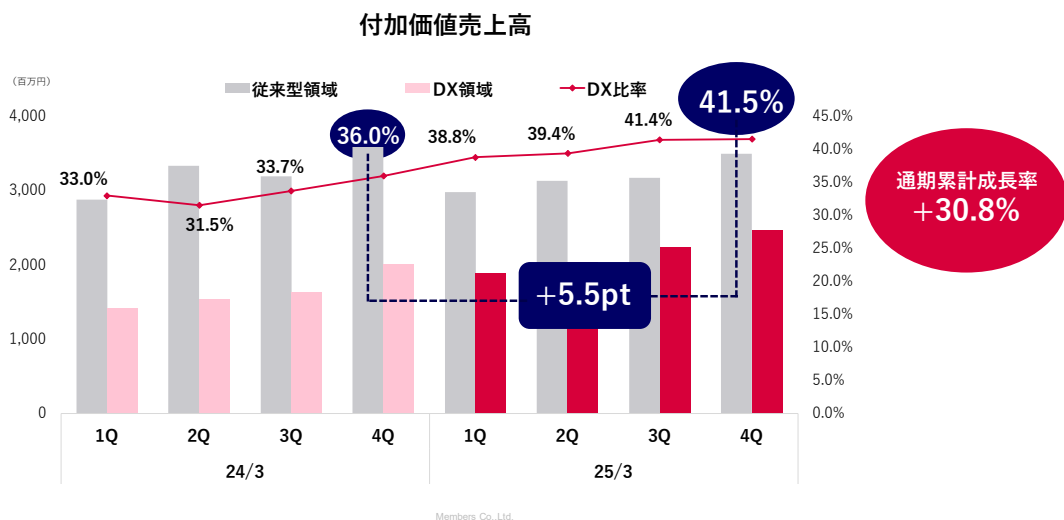
DX現場支援ポジションと競争優位性の確立



20

その中で当社の立ち位置としては、大手企業の大規模なDXプロジェクトは外部委託でやっていくというのが現状スタンダードである一方で、企業側はDXが成功する訳ではなく、内製思考が強まってきています。その内製化において専門（技術）人材が非常に不足しているところに対し、当社が内製体制を創るパートナーとしての立ち位置を確立していこうと考えております。

DX領域への転換の加速により成長率向上



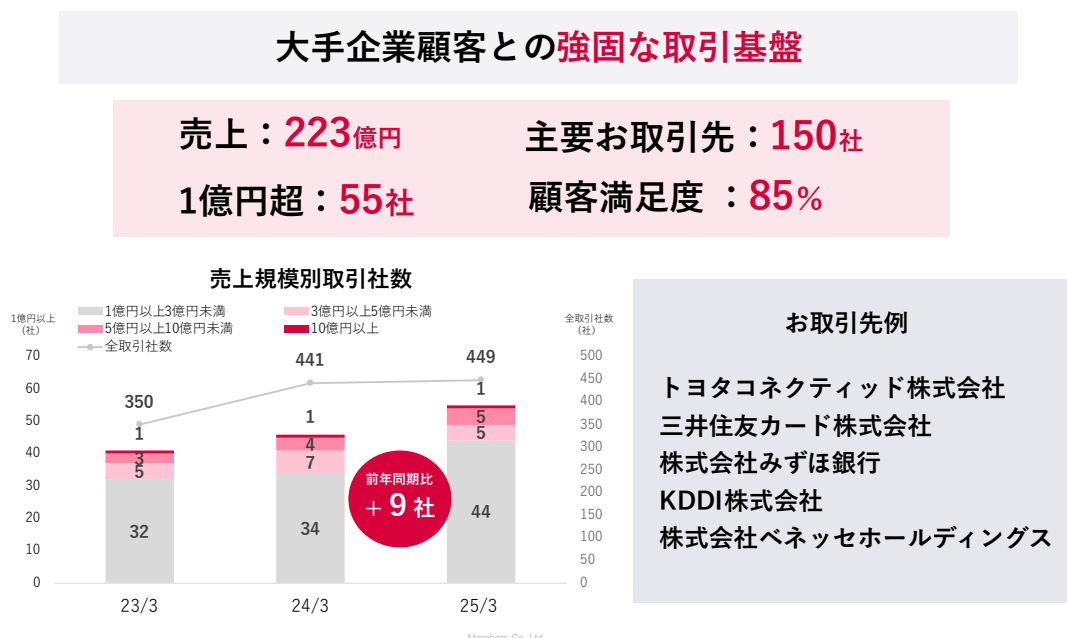
そして、ここが結果として支持されているととらえておりまして、全社の成長は10%程度ではあるものの、DX領域の成長率が30%超となっていますので、市場の成長率10%に対し大きな成長性があると考えております。ここはDX現場支援というポジションがお客さまに支持されていると考えています。ここがすでに全社の4割、約200億円の4割なので約80～90億円程度、30%超で伸びているビジネスなので、成長事業とし

て捉えることができます。そして、ここに全力で転換を図り、KPIとしてはDX領域の成長率および比率になると考えております。

<質問3>

御社の取引・売上が多い業界・業種があればご教示ください。個社名の開示は難しいと思いますのでどのような業種に対して強みを持っているのか教えてください。

<回答>



公開できる取引先が限られておりますが、元々web領域の取引があるお客さまは金融と小売り/ECが多かったのですが、最近は通信会社が多くなりました。こちらの例でいうとKDDIさまとなりますが、デジタルサービスなどの取引が大きくなっております。また、以前より取引が多くなっているのがトヨタコネクティッドさまなどのメーカーです。一つは製品周辺の顧客体験のためにデジタルを含めたサービスの制作を支援しております。加えて、営業やマーケティングについてもデジタル化・DXを進めており、日本を代表する大手顧客との取引も拡大してきているというところ です。

<質問4> カンパニー制について

カンパニー制導入時に期待していたことはどの程度達成できているのか、またどのような成果があったのか教えてください。想定通りに進んでいない部分がある場合はどのような点か。またそれらに対してどのような対策をされているのか。

<回答>

カンパニー社長



Members Co., Ltd.

狙いはDX領域への進出、経営人材の育成であり、基本的には想定通りに進んでいます。経営人材の育成という観点で言うと育成には時間がかかるものではありますが、この中から執行役員、本部長も出てきています。

先ほどもお伝えしたDX領域の成長を牽引しているのもカンパニーになるので、狙いは実現できているのではと考えています。

一方で課題としては、いくつか無くしたカンパニーもありまして、より成功確率を高めるために社長の選任や育成の確立をしていくことですが、改善していける課題であり、総じて想定通りと考えております。

<質問5> 株価について

足元の株価はある程度順調に推移されておりますが、2021～22年頃から考えますと低迷が続いていると思われます。

市場の評価に対することなので言及することは難しいと存じますが、株価を上げていくためにどのような取り組みをされていくのか（きたのか）、可能な範囲でご教示ください。

<回答>

株主の皆さまに多大なるご心配をおかけし、心よりお詫び申し上げます。基本的には収益性の回復と高成長事業の確立が課題だと考えております。また、東証からの要請にもあるように、投資家との定期的な対話をしていくところは大事であり、積極的に実施していきたいと考えております。

前期末の決算発表時に上方修正なども出しており、もう少し株価が上がるかなという予想をしていたのですが、あまり上がらなかったところについては、逆に言うとその

前の期も赤字すれすれだったにもかかわらず百何十億円という時価総額の評価をいただいていたため、以前より投資家さまの期待を得られていたということだったと現在は考えております。

それというのも、時価総額が下がったタイミングでかつて株価が高かった時に保有いただいていた機関投資家の方が一部抜けられて、それに代わる中小銘柄向けやグロースを対象とする投資家さまなどを開拓しながら、コミュニケーションを積極的に進めておりましたので、そのようなところが成長期待を維持しながら株価を維持できた1つの要因だったと考えております。

しかし、来期過去最高益を更新することの自信を持っておりますが、まだ株価で評価されていると考えておりませんので、今後、実績を出しつつIRにおける積極的なコミュニケーションは継続的に実施していきたいと考えております。

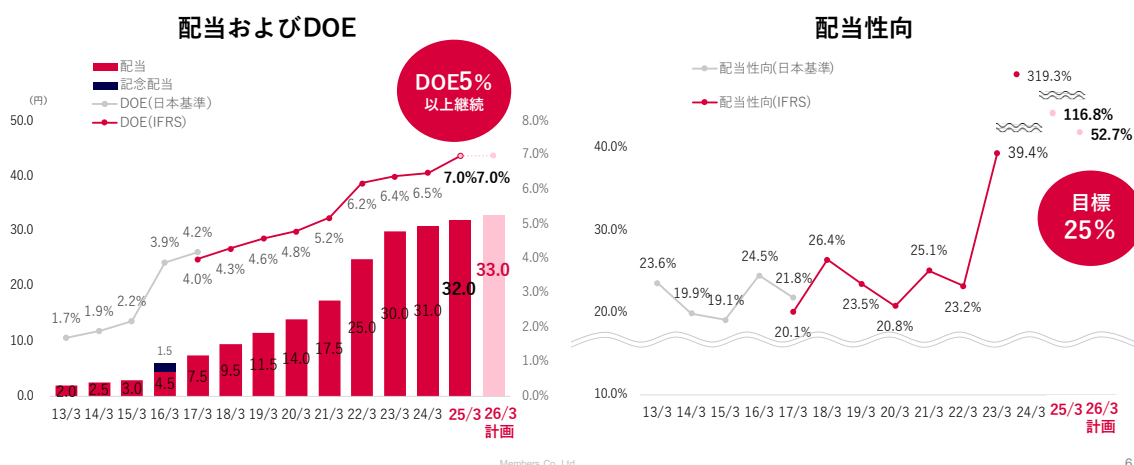
<質問6> 配当について直近では、毎年増配が続いており大変喜ばしいことではございますが、2年連続で配当性向が100%を超える状態でした。進行期の予想でも52.7%と高くなっています。

金額だけをみると累進配当のような状態が続いておりますが、今後の配当についての考え方（金額・配当性向）について考え方があればご教示ください。

<回答>

株主還元

2025年3月期配当：32.0円、初配から**13期連続増配**を予定



配当の基本方針として、赤字に陥らない限り増配を継続するためDOE基準で5%以上としております。正直なところ、ここ2年ほどは低収益の中、配当金で3~4億円お支払いするとキャッシュアウトとなっていました。一方で当社のビジネス構造上、社員を採用するキャッシュを確保しておく必要がある中、DXへの転換を図っている最中で少し成長性が鈍化しているところに採用数（採用コスト）がかかるタイミングが重な

り、経営上のギャップがあったと考えております。しかしながら、採用を抑制すれば収益性は回復すると見込んでおり、増配を継続してまいりました。

つまりは我々の根本的な強みが失われて顧客が離反している状況ではなく、引き続き事業は伸び続けているという中でコストの増加ペースを成長率と合わせれば収益性が回復することが想定でき、来期以降収益性は大きく回復するだろうということも見込んでおりましたので、そういう前提のもとに増配を続けるという考え方を持っています。

今後もDOE5%以上、配当性向25%を目安として増配を継続していく方針です。

ここからは会場でのご質問に回答いたします。

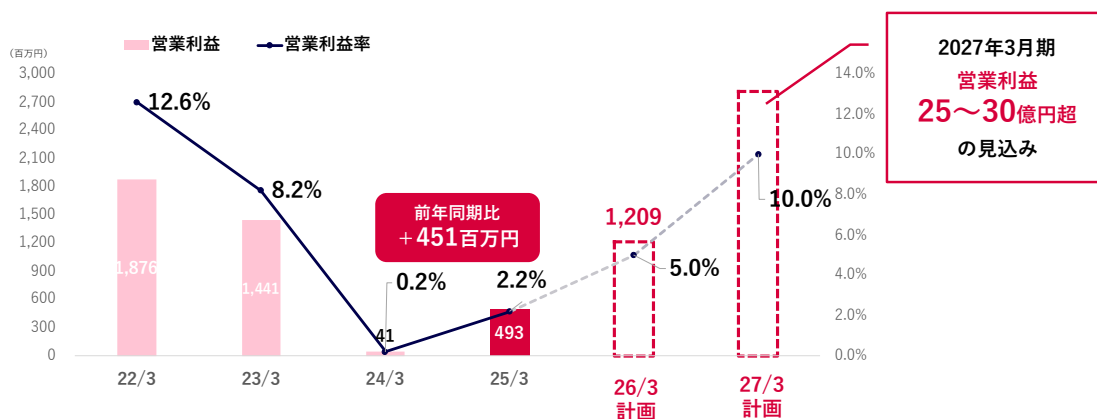
<質問>

株主さま：社長さまから現状に不満足というお言葉をいただき、経営者としては目標が高く大変喜ばしいことかなとは思いますが、今後中計とか出していないと思いますが、どれくらいの利益成長率が出ればご満足となるのでしょうか？
支障のない範囲で教えてください。

<回答>

高収益体質の回復見込み

営業利益/営業利益率



2024年11月の子会社合併により、2025年3月期 第3四半期から非連結に移行しているため、移行前については連結の業績を比較情報として記載。
Members Co., Ltd.

5

高野：明確な数値としての中期経営計画というのは出していないのですが、社内的には昨年から3年間の中期事業戦略をもって戦略をDX現場支援へと転換し、収益性を立て直すということに取り組んでおります。

その3年間で前期1年目、今期2年目、来期3年目となるのですが、そこでは3年目には収益率10%に回復させるという目標を持っております。加えて、全社の成長性の回復という狙ったところから遅れてはおりますが、市場成長率が10%程度であるところに対し、DX支援ベンダーの中できちんとポジションを確立している競合は20%ほどで成

長していると考えていますので、成長率目標はそこ（20％）を目安にとらえています。

DX領域のみの成長率であれば30％成長しておりますが、ポジションをきちんと確立し、全社で20％の成長率目標を実現するというのを中期経営計画という数値ではお示ししきれていないのですが、経営の目標の水準として目安に置いております。

<質問>

株主さま：国内のことばかりですが、海外展開などは考えておりますか？例えば東南アジアなどに進出するという余地はありますか？

また、海外人材を登用し、活用していく、または海外支援みたいなことなどは検討されていないでしょうか？

<回答>

高野：今現在海外進出については計画があるかという「ない」です。海外人材の登用・活用に関しては一部実施しております。また、カンパニーの中では一部海外マーケット支援であったりとか、採用面では海外人材を一部採用したりというのは実験的に始めております。

一方でこの領域は日本に限らずどこでも競争が激しい業界且つ、その国々においてそれぞれのマーケットがあると考えますので、単純に成長性の高い国に行ったら伸びるかということもそうということでもなく、その国のローカルマーケットの中でポジションを築く必要があると考えます。まだまだ日本マーケットで成長できると考えており、あまり脇目はふらずにユニークなポジションを確立していきたいと考えています。また、このモデルが海外でそのまま活用できるとも思っておりません。

しかしながら、日本全体を見渡すと日本のマーケットが今後大きく成長するという事はないため、海外へ進出をしていきグローバル化するという流れはあると考えておりますので、そういう企業をご支援していくということはいつも頭の片隅にはおいております。

さいごに



本日はお暑い中ご来場いただきまして誠にありがとうございました。

30年経過し、良いお客さま、良い社員に恵まれまだまだこれから大きく成長できると考えております。この先日本社会の中で大きく必要とされる、社会の変革にも大きく貢献できる会社になるため、この先10年20年30年と大きく成長したいと考えておりますので引き続きご支援賜れればと思っております。

本日はありがとうございました。