

新たな挑戦の歴史を創る



新たな挑戦の歴史を創る

ミッション 定款第2条

“MEMBERSHIP”で、心豊かな社会を創る

メンバーズはマーケティングの基本概念を「人の心を動かすもの」と捉えており、インターネット／デジタルテクノロジーは「企業と人々のエンゲージメントを高めるもの」と考えている。メンバーズは企業と人々の自発的貢献意欲を持って組織活動に参加する“MEMBERSHIP”による協力関係づくりを支援し、マーケティングの在り方・企業活動の在り方を「社会をより良くするもの」へと転換する。そして気候変動・人口減少等の現代の社会課題に取り組み、自社のみならず取引先、生活者と共に、人々の幸せや環境・社会と調和した脱炭素型で持続可能な経済モデル、ライフスタイルへと変革することで、世界の人々に心の豊かさを広げ、社会をより良くすることに貢献する。

VISION2030

日本中のクリエイターの力で、
気候変動・人口減少を中心とした社会課題解決へ貢献し、
持続可能社会への変革をリードする

皆様、こんばんは。株式会社メンバーズ代表の高野です。本日は株式会社メンバーズの会社説明会にご参加いただきまして誠にありがとうございます。

今、メンバーズは今後の新しい大きな成長に向けての事業転換であり、再スタートの時期にあります。今日は今後の大きな成長に向けた事業転換、どのような事業転換をしようとしているのか、事業転換によってどのような成長ポテンシャルがあるのか、成長ドライバーは何なのかといったことをお話させていただきます。

どうぞよろしくお願いいたします。

当社の事業や成長ドライバーとなる強みなどの当社のご紹介をさせていただいた後に、直近の業績についてお話をさせていただきたいと思います。

弊社メンバーズは今年ちょうど30周年の節目の年となっております。この30周年を機にこれまでの成果、成長に甘んじることなく、今後さらに大きく世の中に対して価値を提供していくための『新たな挑戦の歴史を創る』といったようなスローガンを掲げております。

その新たな挑戦の方向性として掲げているミッション・ビジョンになります。

弊社は30年前、インターネットの普及率がまだ全然1%にもいかない時代にインターネットビジネスを提供するといったところで創業しております。デジタルテクノロジーは人々の生活をより早く楽しく効率的に安くする技術でもあるのですが、それだけではなく、テクノロジーの力が企業と消費者の関係性

をよりメンバーシップの関係性に変えていく、協力関係に変えていくということができると考えており、企業と消費者で共により良い社会を創っていくことを目指して創業しております。それを表しているのが『メンバーシップで心豊かな社会を創る』といった弊社のミッションとなっております。

さらに、それを今の時代において、今後10年程度を目安としてどのような具体的な姿を目指していくかを定めているのが『VISION2030』となります。『日本中のクリエイターの力で、気候変動・人口減少を中心とした社会課題解決へ貢献し、持続可能社会への変革をリードする』そういった姿を目指していきたいと考えております。

今、皆さんご存知の通り、生成AIを中心として、テクノロジーやデジタルが大きく社会に影響を及ぼしており、そこに対して多くの企業・プレイヤーが経済的な成長を目指して大きな投資をしている状況だと考えております。弊社はそのテクノロジーをどのように使うのかといったようなことが非常に重要だと考えています。

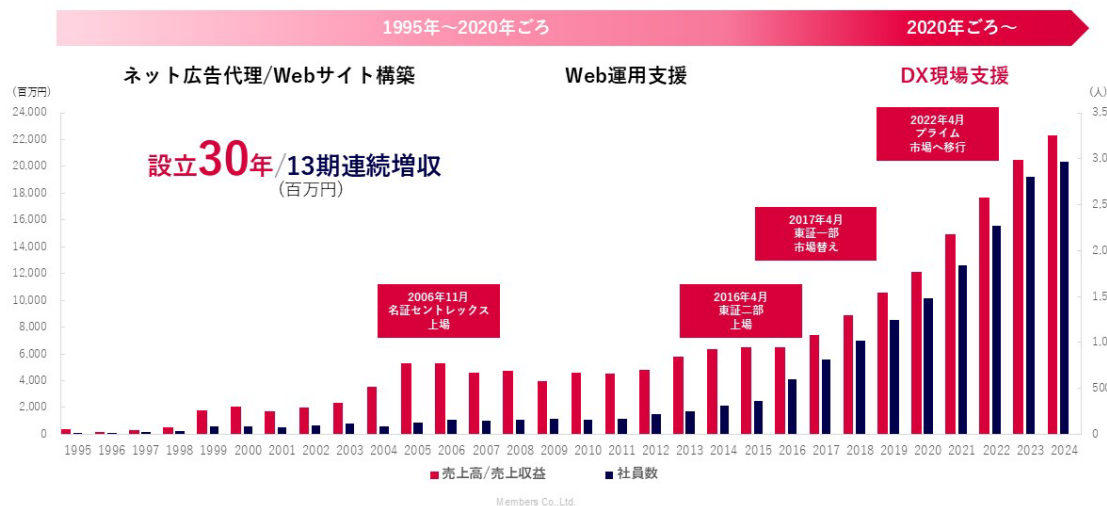
そのテクノロジーを経済的な発展や企業の成長のためだけに使うのではなく、いかに人々が幸せで豊かな暮らしを持続的にできるのかを目指して、テクノロジーを社会に実装・活用していくことを目指していきたいと考えております。

30年の実績

30年の実績



1995年創業。Web運用領域からDX現場支援領域へ



この30年間、何度も倒産の危機も味わいながら、ミッション・ビジョンに共感してくれる多くの仲間たちが集まっているおかげで、この10年ほどは順調に成長できていると考えています。直近でいうと13期連続の増収を実現できております。

創業当時からインターネットビジネス専門として、ネット広告代理ビジネスやWEBサイトの構築を主業としておりました。10年ほど前からWEB運用に事業転換を果たし、順調に成長いたしました。WEBマーケティング、WEB制作の業界の中でのリーディングカンパニー的なポジションを獲得することができ、大きく成長してきました。

昨今、顧客企業の関心はDXデジタルテクノロジーの方向により大きく転換しているため、そこに向けてさらにDX現場支援の方向へ事業を転換しようとしております。

DX現場支援を通じて、さらに大きく社会に価値を提供できていく会社になりたいと考えております。

DX現場支援で顧客と共に社会変革をリードする

DX現場支援で顧客と共に社会変革をリードする

Members

『デジタル人材の伴走によるDX現場支援事業』を展開。当社の売上構成要素は「**DC数×稼働率×単価**」。専門カンパニー22社を抱え、多様なデジタルクリエイターが在籍。



DX現場支援というビジネスとは、基本的にはデジタル技術を持った専門人材が顧客のDXを推進するところに対して伴走支援をしていくものになります。

『専門領域や先端技術に特化したユニークなカンパニー：22社』とありますが、これはローコード専門、生成AI専門、EC専門、UXデザイン専門などのデジタルテクノロジーを活用した専門技術に特化したカンパニーとなります。

弊社では多様な専門技術を持った人材を抱えており、その人材がお客様専任チームとして、お客様と一体となってDXを推進していくサービスを提供しております。

基本的なビジネスモデルとしては人月モデルで、専門人材であるデジタルクリエイター数×稼働率×単価となっております。

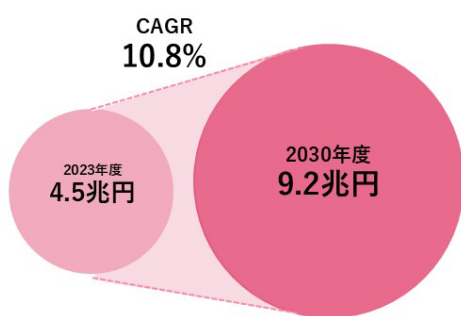
外部環境:急拡大するDX市場・DX推進を阻む人材不足

外部環境：急拡大するDX市場・DX推進を阻む人材不足

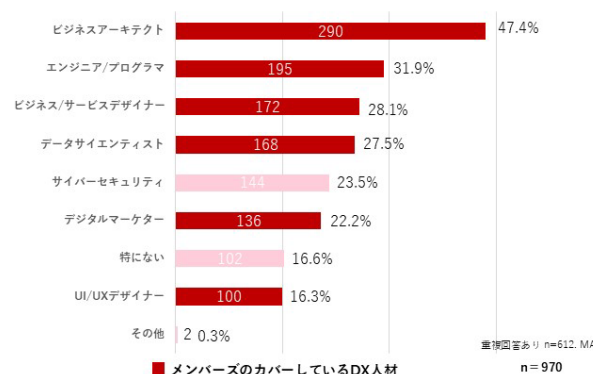
Members

国内DX（デジタルトランスフォーメーション）市場は2030年度には9兆2,666億円※1に拡大する見通し。また、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85.1%が回答※2している。

DX市場規模予測※1



主要なDX人材の不足割合※1



※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2025」（独立行政法人情報処理推進機構）P50 <https://www.ipa.go.jp/digital/chousea/dx-trend/tb15kb00000001mn2-att/dx-trend-2025.pdf>

弊社が捉えている市場環境としては、既に広く知られているところではありますが、お客様のDXに対する投資というのは非常に大きなものになってきております。

この先も2030年に向けて10%以上でその市場は成長していくと言われており、2030年には9.2兆円と非常に大きな市場になってくるという予測をされています。

現在の人手不足の状況の中で、特にデジタル人材・IT人材の不足が言われていますが、その背景には、顧客企業が内製でDXを進めていこうとしている部分があります。

今まで顧客企業はデジタル人材をSierなどに求めていたところ、顧客企業自身が内製でDXデジタルスキルを取り込もうとしており、さらに人手不足が進んでいる状況です。

今まで我々はWEB制作、WEBマーケティングという中でのリーディングカンパニーでありましたが、DXという市場においては我々よりも遥かに大きく強い競合がいるという認識をしております。

代表的なところと言えばコンサルティング企業やSIerなどの、我々よりもはるかに大手企業さんが強いプレイヤーとしていらっしゃると思っております。

その中で弊社はユニークなポジションを築く必要があり、それを『DX現場支援』と呼んでおります。

DX現場支援ポジションと競争優位性の確立

DX現場支援ポジションと競争優位性の確立



顧客の強い内製志向に対し、2,500名以上のデジタル専門人材のハンズオン、顧客専任チームでの内製型DXの継続支援というユニークなポジションと競争優位性を確立する。

当社のポジション

企業のDX化の際の課題（改めのDX実態調査2025より）



具体的には、DXの市場が大きなものとなり非常に盛り上がっているという状況であり、この図の左側にある、大規模な外部委託型のプロジェクトが大きく盛り上がっているという認識をしております。

大きな経営的なDX戦略を描き、その大きなDX戦略に基づいて、内部のシステム基盤の刷新やクラウド化、基幹システムのリプレイスなどの大規模な外部委託型のプロジェクトを、コンサルティング会社やシステムインテグレーション会社が提供し、DX市場として大きく盛り上がっていると認識をしております。

一方で、大きな戦略を描き、プロジェクトを1個実施をしたらお客様のDXが成功するか。というところのようなことはなく、そこからいかに成果を生み出していくか、いかにアジャイルに、その先のユーザーに対して価値を提供していくかといったことが求められています。

お客様は、外部委託でスポット的に大規模なプロジェクトを実施するだけではなく、内製でデジタルの能力を高めDXを推進していくことや、アジャイルに新しい価値をユーザーに提供していくこと、新しいテクノロジーを取り入れながらビジネスや業務を変革していくことに取り組もうとしています。

継続的かつ中長期的にアジャイルに取り組もうとしたときに、今そこを提供できている企業は、ほぼ存在しないと考えています。

スポットのプロジェクトにおける料金体系や、継続的に中長期的に取り組んでいくときの料金体系が合わないということなど、提供価値が違います。

お客様が内製型でDXを進めていこうというときに求めているものは、アジャイルに進めていくことであり、そのためにハンズオンでデジタル技術を持った人材がDXの取り組みを推進していくことです。

外部の委託先側で作って収めるという形ではなく社内でノウハウを貯めていくことが求められている中で、受託型のプレイヤーが多く、内製のDXを支援していくプレイヤーが今はほとんどいません。

SESや派遣などでお客様が技術者をチームの中に入れながらやることもあります。言われたことしかできない、指示待ち型など、非常に安くはありますがお客様の内製型のDXをとともにパートナーとして推進していくところとしては、少しずつれている状況とっております。

そういった中で、弊社がデジタル技術専門人材2,500名のハンズオンによるアジャイルな実行支援を適切なコストパフォーマンスで提供することが実現できているとっております。

弊社がここを提供することによって、内製型のお客様のDX推進に応えられる非常にユニークなポジションのプレイヤーとして、お客様に価値を提供し、成長していきたいと考えております。

メンバーズのコアコンピタンス“あたかも社員®”

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、顧客の事業・組織変革を通じて社会全体の発展や改善にどう貢献するかも重視します。業務を通じて社会貢献こそが、私たちのモチベーションであり、行動力の源泉です。

クリエイター志向

デザイン思考を身につけ、常に新しいものに触れ、自ら手を動かすことで革新的なアイデアを生み出そうとします。工夫と試行錯誤を繰り返し、自らをアップデートしながら、顧客と社会に価値を生み出し続けます。



仲間志向とラストマン精神

顧客と一体となり、一人ひとりが主体的にチームを牽引します。顧客の成功を心から願い、惜しみないエネルギーを注ぎ込み、どんな苦難からも決して逃げず敗戦を分かち合い、顧客と共に泣き笑います。

圧倒的現場主義

現場で生み出す価値と改善の積み重ねこそが、戦略を現実のものとし大きな成果を生み出すと確信しています。現場だからこそ生み出せるアイデアやユーザーの生の声を施策に反映することで、成果を最大化します。

※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）

お客様に「メンバーズの誰々さんは本当にうちの社員かのように、もしくは、うちの社員以上に非常によくやってくれる。」といったような評価の言葉をいただくことが多くあります。

そのお客様に評価されている部分というのは、お客様がDXを推進する上で社内で色々な壁や課題がありつつも、お客様のDXのリーダーと共に仲間思考を持って、そのDXのプロジェクトを推進していくところや、お客様が本当に実現しようとしているデジタルの変革のビジョンに対して共感をして進めていくといったようなところ、戦略を書くだけではなくて実行するところにこだわるところなどです。

前提としては、自分で新しい技術に触って試してそれを実装するなど、手をどんどん動かしていくクリエイター志向があります。

これらが弊社の『あたかも社員®』の特長だと考えておりますが、こういった社員がお客様の内製型DXに伴走支援をしていくところを非常にご評価いただいていると考えております。

DX現場支援ポジションへの転換加速 -DX人材比率/SINCA90プロジェクトの推進

DX現場支援ポジションへの転換加速 -DX人材比率/SINCA90プロジェクトの推進

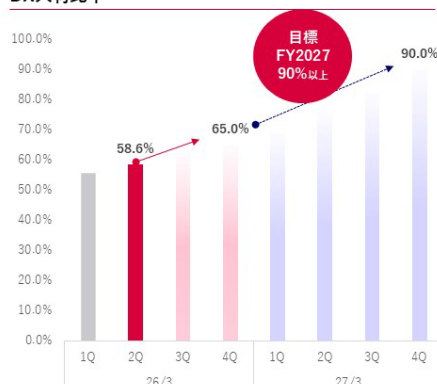


顧客に伴走するDX人材の育成施策として、SINCA90プロジェクトを強力に推進。PMO人材の育成に加え、UXデザイナー、マーケDX人材など顧客伴走スキルを持った多様なDX人材への転換を加速させる。

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現場支援ポジションへの転換加速

DX人材比率



SINCA (Skill Innovation and Career Advance)

スキル革新とキャリアの向上

制度

職種認定

99職種

バッジ
(職種スキル認定)

バッジ保有者数
1,109人

ギルド
(職種コミュニティ)

年間イベント数
目標120回以上

高レベル
クリエイター認定

トップクリエイター
962人

コース

PMO
テクニカルディレクターコース

マーケティングDXコース

UIデザインコース

UXコース

エンジニアコース

※順次拡大予定

顧客志向、成長志向の強い『あたかも社員®』がいるだけではなく、その社員が高いレベルの先進的なデジタルスキルを持っていないといけないわけですが、

そのための人材育成スキル育成の取り組みも非常に大規模に行っており、このレベルで取り組みをしている会社はなかなかないのではと考えております。

社内で99職種を定義し、その職種の中でレベル1、2、3のようなレベル定義をし、そこに向けての人材育成といったようなことを進めております。

今、WEB制作・WEB運用企業だったところからDX支援企業に転換しようとしている中で、DXスキルを持った人材に転換をしていく『SINCA90』というプログラムを走らせています。今年、来年で90%以上の人材がDXスキルを持った人材になるという目標を持って取り組みをしております。現時点で58.6%、今期中に65%を目指しており、来期末で90%以上といったようなところを目指しております。

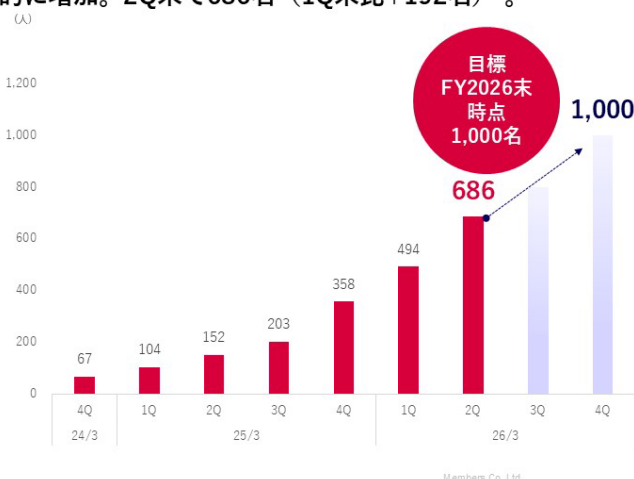
そこに向けての職種定義・レベル定義であり、ユニークなところとしては、UXデザイナーギルド、エンジニアギルドのような職種ごとの『ギルド』というコミュニティがあります。その中で年間イベント120回以上、毎週のようにイベントが繰り返されており、社内の成長に向けたカルチャーを作り上げることを実現できております。

こういった人材育成も、弊社の強みの一つと考えております。

DX現場支援ポジションへの転換加速 -PMO育成プロジェクトの推進



顧客に伴走するDX人材として、プロジェクト推進上の課題や情報収集、調整を行うPMO人材の育成にも注力。FY2026末時点で1,000名目標に対して、全社的な取り組み強化が奏功し、加速度的に増加。2Q末で686名（1Q末比+192名）。



PMOとは…
(Project Management Office)

企業や各組織のプロジェクトを円滑に進めるために、部署の枠を超えて横断的にプロジェクトマネジメントを統括する部門や体制を指す。

プロジェクトを統括し、様々な意思決定を担う立場であるPM(Project Manager)に対し、PMOはPMが円滑に意思決定できるよう情報収集や関係各所との調整を行い、PMのプロジェクトマネジメントを支援する立場。

11

特に、DX支援ポジションに転換する上で重要だと考えているのがPMOです。

プロジェクトマネジメントオフィスというお客様のDX推進をするリーダーPMの方を支援するポジションですが、お客様がビジネス側の人材が中心であるところに対して、ビジネス人材と技術人材を橋渡しする人材やスキルが非常に重要になってきております。

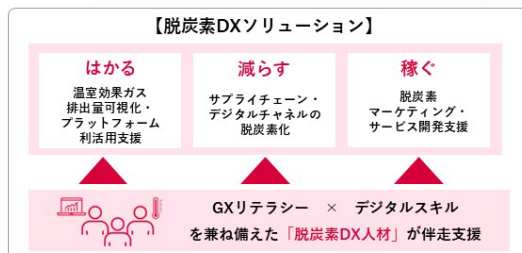
その役割を担うのがPMOで、DXプロジェクトをお客様と一体となって推進していく人材に注力して育成をしており、現時点で686名、今期中に1,000名育成をすることを目指しております。

脱炭素DX事業の確立/脱炭素人材の育成

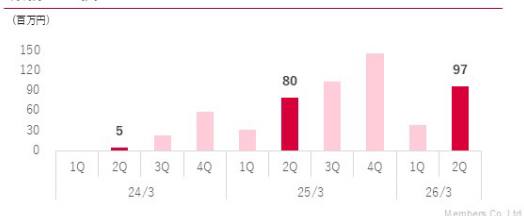
脱炭素DX事業の確立/脱炭素人材の育成



急激な気候変動の影響や国際情勢により、GX市場は引き続き拡大傾向。当社の脱炭素DXカンパニーも堅調に成長。当社のVISIONおよびCSV経営方針とも親和性の高いサーキュラーDXカンパニーを10月1日に新設。



累計付加価値売上高（脱炭素DXカンパニー）



【サーキュラーDXカンパニーの設立】



設立の背景

全世界的な規制強化や資源価格高騰を背景に、企業の不可欠な経営課題としてサーキュラーエコノミー*（CE）市場が急拡大している。この潮流は当社のVISION（気候変動・人口減少問題解決）およびCSV経営方針とも親和性が高く、企業のCE移行を専門的に支援する新カンパニーを設立。

*サーキュラーエコノミー（CE）：日本語で「循環経済」。製品や原材料を「廃棄物」とせず「資源」として循環させる経済の仕組み。

サーキュラーDXカンパニーの主な特徴

企業のCE移行と成果創出を「デザイン」「循環」「価値化」の3軸で支援。専門家がデジタル基盤構築からマーケティングまで一貫貫で伴走し、循環型製品の市場創出と持続的成長の両立を実現。

12

さらに、今後の新たな成長の種として、デジタルを使ってお客様のDXを推進し、そのビジネスをサステナブルなものに転換をしていくGXに対しても貢献していきたいと考えています。

デジタルの力を使ってGXを実現するということにチャレンジするための脱炭素DX専門のカンパニーや、サーキュラーエコノミー支援専門のカンパニーを立ち上げて、今後の新たな弊社のユニークな強みとして築き上げていきたいと考えております。

DX現場支援ポジションへの転換加速-メンバーズユーザー会/DXリーダーズカンファレンス

DX現場支援ポジションへの転換加速-メンバーズユーザー会/DXリーダーズカンファレンス



顧客との強固な関係 メンバーズユーザー会

東京開催：2025年3月 参加企業社数：33社 ※メンバーズ除く



他業種とも理解を深め、**お客さまと共に脱炭素・CSVを加速させるための事例**やお客さま企業の相互ネットワーキングの場を創出。

宮古島視察：2025年9月 参加企業社数：10社 ※メンバーズ除く



日本最先端の再エネ活用地域・宮古島における、**企業・自治体・住民のWin-Winなモデルを、CSV推進企業との社会課題解決に向けた共創**の参考とするため。

Members Co., Ltd.

DX推進のパイオニアとしての活動 DXリーダーズカンファレンス

2025年7月 初開催 登壇企業・団体数：13社 ※メンバーズ関係者除く



メンバーズの実施した「攻めのDX実態調査2025」で約5割の企業が実行段階でDX人材の大幅な不足を感じている、またDX推進において重視する点や役職間の認識ギャップがある等が課題ということが判明。

調査で明らかになった**課題の解決に繋がるDX成功への発見と学びを提供する場**として開催。

13

DX現場支援ポジションへ転換する中でお客様との強固な関係が築けておりますが、さらにお客様とともに、新たな社会課題解決をしながら、社会課題解決に貢献できるようなビジネスを作っていくことを目指していきたくと考えています。

お客様との関係性を作る場としてユーザー会を実施し、毎年数十社の企業様にご参加いただいております。東京でのイベントや各地方視察にご参加いただき、社会課題解決型のビジネスの情報共有や視察など、お客様の役員部長層様と一緒に知見を貯める取り組みをさせていただいております。

顧客とともに社会変革をリードする-CSV事例

顧客とともに社会変革をリードする-CSV事例



オムロンソーシャルソリューションズ株式会社様 ライドシェアサービス 【meemo】



住民同士の共助により移動の不自由をなくす、新たな公共交通の共創



顧客課題

- 開発ベンダーへ外注のため、意思決定から市場反映までの動きが遅い
- 公共交通機関の廃止や減便により、買い物や通院に最も困難しやすい高齢者が使いこなせないサービス設計
- コストをかけて開発したアプリをたった2,3人のユーザーしか使ってくれない

支援内容・成果

委託されたアウトプットをただ返すのではなく、Oneチームとしてオムロン社員と同じように考えて積極的に動き、学びを共有しあえるパートナーとしてご支援

【ご支援体制】UXデザイナー・UIデザイナー・リードエンジニア・バックエンドエンジニア・アプリエンジニア・スクラムマスター

- ユーザー中心に、ターゲットユーザーである高齢者にとって使いやすいサービスを設計
- 変化の激しい市場に柔軟に対応するためにアジャイルに開発
- プロダクト開発領域に限らず、サービス企画や実証実験の設計もご支援
- サービス導入地域A市における2025年9月のマッチング率92%

※meemoのサービスサイトは[こちら](#)

Members Co., Ltd.

14

少し事例をご紹介します。

オムロンソーシャルソリューションズ様のライドシェアサービス『meemo』のサービスデザイン、アプリ開発、システム開発のご支援をさせていただいております。

交通的に不便になってしまっているような地方において交通の不便を解消するためのサービスですが、住民同士がカーシェア的なサービスをすることによって交通弱者を救っていくサービスになっております。弊社がサービスデザイン、UXデザイン、アジャイルなシステム開発アプリ開発などを提供することによって、支援前よりもはるかにユーザーの利用率が高められております。

その他事例は当社Webサイトにて掲載中



サステナビリティ円定期預金のコンセプト設計からサステナブルWebデザインによるLP作成・マーケティング施策を実施



ESG投資サービスにおいて、社会課題解決型のCSV訴求で企画立案・コンテンツ制作。サービス利用者拡大に貢献



キャッシュレス決済の利用促進やWEB明細への切り替えなどによる社会課題解決型プロジェクトを支援



新電力を支える基幹システム開発を、高い専門性とモダンな技術を取り入れたアジャイル開発で支援



プラスチックのバイオマス化やリサイクルのマーケティング支援



Members Co., Ltd.

15

それ以外にも弊社のWEBサイトの方にお客様との事例を多数掲載させていただいておりますので、ぜひご覧ください。

ここまで弊社の事業面、DX現場支援という事業面についてご説明をさせていただきました。

持続的成長を支える3つの柱

持続的成長を支える3つの柱



1. DX現場支援

2. CSV経営

3. 全員参加型経営

Members Co., Ltd.

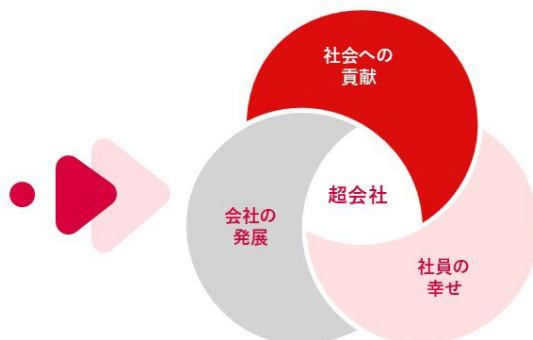
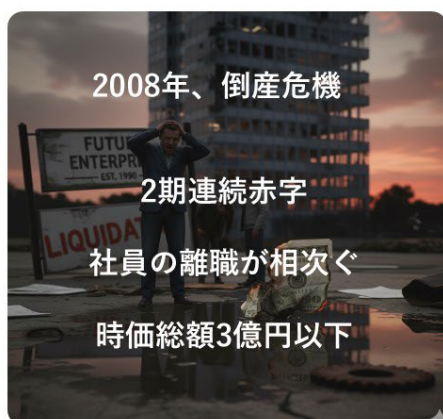
16

『あたかも社員®』といった貢献志向と成長志向の非常に強い人材が成長ドライバーとなりますが、そういった社員の採用がどうしてできるのか、弊社内のCSV経営という考え方や全員参加型経営という経営のスタイルについてお話をさせていただきたいと思います。

CSVとは『クリエイティングシェアドバリュー』の略ですが、社会課題解決とビジネス成果、ビジネス成長を両立させていくという経営の考え方、スタイルのことです。

全員参加型経営の確立-経営方針の転換-

2008年に倒産危機に直面。顧客や社員が離れていく状況の中、経営方針を見直し。
新たに、「**会社の発展**」「**社員の幸せ**」「**社会への貢献**」の3つを同時に実現することを目指す経営指針である『**超会社**』**コンセプト**と掲げ、現在も継続。



Members Co., Ltd.

17

少し話を遡りますが、そういった考え方に集中をするようになったきっかけが、17年前の一番本当に倒産しそうだった時期になります。

名証セントレックスに上場した直後、大口顧客が離れ、それによって2期連続赤字になりました。一生懸命働いても全然成果が出ず社員の離職が相次ぎ、2年で半分社員が辞めていきました。さらにリーマンショックが重なり、時価総額が3億円以下、今の50分の1以下の状況になっていました。

経営を非常に反省し、そこで考えたのが、この『超会社』という経営指針、経営のコンセプトとなります。それまでガムシャラに上場企業として会社の成長を第一に考え、株主に還元することが上場企業の使命であろうと取り組んでいましたが、その結果、顧客にも見放され、社員にも見放され、株主からも見放されといった状況になってしまったと考えています。

ではどうしたらいいのか？と考えた中で、会社の発展という利益面や利益成長を追求するのではなく、そこから先に、いかに社会に必要とされる存在となるのか、社員の幸せを同時に高いレベルで実現をすることを実現していきたいと考えました。これこそ本当にやりたいことで、やるべきことだと経営の考え方を改めまして、それ以来これを地道に取り組んでいく中で、成長の芽をつかんで、ようやく成長できるようになってきたかなと考えております。そういった社会への貢献を会社の成長と繋がられる、ということの手応えを得られた一つのきっかけになります。

多種多様なデジタルクリエイターが全国に在籍

多種多様なデジタルクリエイターが全国に在籍

Members

2011年3月の東日本大震災の復興支援を目的として仙台に拠点を設立。当初3名からスタート。現在では200名に拡大。
仙台を皮切りに、現在は**全国11拠点へ拡大**

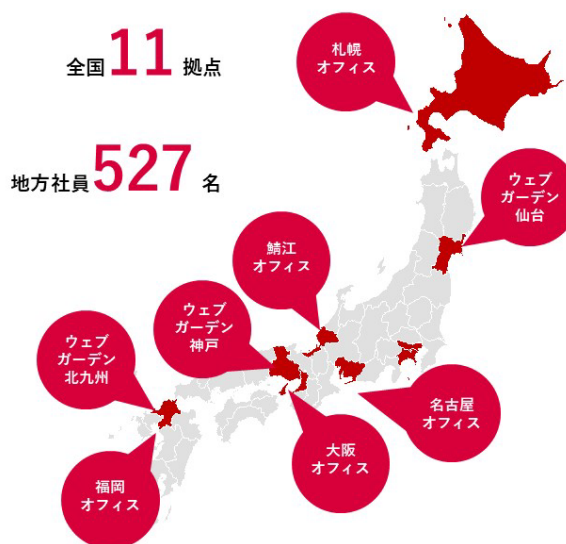
全拠点、東京と同様に高品質な業務が可能な環境整備。全国で多くの社員が活躍。



2011年7月開設
3名



現在は
約200名



Members Co., Ltd.

18

2011年の東日本大震災のときです。このときに、東北地方においては非常にその当時は雇い止めが非常に大きな問題になっておりまして、多くの企業が義援金の形で復興支援に協力をしていました。その当時私どもはまだまだ全然大きな利益が上げられているような企業ではありませんでしたが、何か復興支援に貢献したいと考えたときに、雇用を通じてそこにお金を落としていこうと考えました。2011年7月時点で、まず3名の社員を雇い、そこがうまくいったらさらにそれを100名200名と拡大していこうという目標を持ってその3名の雇用を始めました。

これが非常にうまくいまして、当時はリモートでやるなんて全然考えられないという時代でしたが、その雇った社員も非常にモチベーション高くやってくれましたし、東京の社員もそのためであれば、多少の不便があろうと解決していこうと非常に強い協力意識を持ってやってくれました。

現時点では200名の雇用を生むことが実現できており、これが弊社の採用力の強みの一つとなり、各地方拠点を繋いで全国で業務をすることが実現できる体制を築いております。

先進技術を持ったデジタル人材を、地方であっても東京と同じ給与体系で雇用実現できているので、非常に各自治体からも感謝をされております。全国で若手のデジタル人材専門人材の雇用を創出できるところが弊社の強みともなり、それが地方創生にも繋がり、会社の成長と社会の貢献が繋がって実現できているということと考えております。

全員参加型経営の確立-社員エンゲージメントと株主意識の向上

全員参加経営の確立-社員エンゲージメントと株主意識の向上



社員を経営の主体として位置付ける『**全員参加型経営**』を推進。社員に自社株式の保有を積極的に推奨。DX支援現場におけるチームマネジメントおよびチーム／個人ビジョンを軸にチーム運営する現場中心の挑戦的な文化と社員の幸せを追求。

会社の成長と社員の資産形成を
直接結びつける**全員オーナーシップ**の実現

社員株主比率^{*1}

65.8%

社員持株比率^{*2}

9.7%

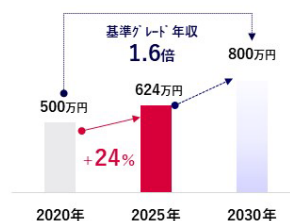


株主意識を高める施策として、
20%の奨励金制度、新株予約権の発行等を実施



Social Value Award

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する
最も誉れ高いイベント



Creator's Value 1.6

2021年4月からの給与改定に
おいて全社員を対象にベースアップ
を実施し、**2030年までに
年収1.6倍の実現へ。**

**生産性向上と
報酬アップの好循環**を目指す。

Members Co., Ltd.

19

全員参加型経営については、社員の成長が会社の成長に繋がり、それがさらに社員の幸せや豊かさにも繋がるといった考え方を持って取り組みをしております。

会社の生産性が向上した分、社員の基準グレードの給与を10年間で1.6倍にする『Creator's Value 1.6』の取り組みをしており、その結果、2020年からの5年間で基準グレードは24%のベースアップを実現しております。1年遅れになってはいますが、遠くない未来で1.6倍を実現したいと考えています。

加えて、生産性向上を報酬向上に繋げるだけではなく、会社の事業成長の成果を株主として社員に還元をし、社員の資産形成にも繋げてもらうことを考え、社員の株主比率を高めていくことに取り組んでおりますが、まだまだ余地はあると考えております。

こういったことを通じて、社員の成長と会社の成長と、そこからさらに社員の豊かさへの還元を進めてまいります。

デジタルクリエイターが最も幸せで最も活躍する会社



さらに社員の幸せという面で、特に女性社員の活躍にも力を入れて取り組んでおります。もともとインターネット業界、マーケティング業界、IT業界は女性が長く働き続けられる環境ではない。というイメージが強いかなと思いますが、その中で、弊社では早くから時短を含め、女性の活躍に取り組んでおり、その結果、女性社員比率47.4%、女性管理職比率32.4%という水準を実現できております。

なでしこ銘柄にも3回選ばれており、弊社の社員の幸せを通じた会社の発展と成長にもダイレクトに繋がっていると考えております。

社名の由来/コアバリュー

我々は何者か？

【社名の由来】

“MEMBERSHIP”

デジタルインフラの普及によって市場の主導権は供給者から消費者へと移行し、さらに消費者と供給者が協力し合って価値を創り出す社会へと変わる。メンバーズは企業と人々の“MEMBERSHIP”の協力関係づくりをリードし、マーケティングやサービス・プロダクトのみならず、企業の経営スタイルや在り方そのものをも「社会をより良くするもの、持続可能なもの」へと転換することで、心豊かな社会の実現に貢献する。

全員参加型経営

ミッションの実現には、ミッションに共鳴して集まった人々が経営に積極的に参画することが必要となる。メンバーズはそのためにオープンでフラットな組織づくりに注力し、社員（メンバー）を経営の主体として位置付ける全員参加型経営の実現を目指す。

【コアバリュー】

貢献

本業を通して社会に貢献する。顧客の発展に貢献する。自分のためだけではなく、社会に役立つことやクライアントワーク（お客さまがしている仕事）が好きな人の集団でありたい。

挑戦

失敗を恐れず挑戦する。2025年に創立満30周年を迎えた。これからも大きな成長を目指していく。その過程で多くの失敗やさまざまな変化に直面することになるだろう。しかし、挑戦すること、失敗から学ぶことができ、変化を好む人の集団でありたい。

誠実

自らに、仲間、顧客に、社会に対して誠実に向き合う。会社としての利益も当然重要であるが、利益よりも人として何が大切なを分かり合える集団でありたい。

仲間

デザイナー、エンジニア、ディレクター、プランナー、プロデューサーなど、違った個性を持った人たちが、チームとして成果を挙げていく。それがメンバーズのやり方。凸凹があってもいい、得手不得手があってもいい。チームで成果を出すことができる人、それが好きな人の集団でありたい。

先ほど、倒産危機を転機として転換していったというお話もいたしましたが、そこで転換できたのは、もともと弊社の価値観にそういうものがあったからだと考えております。

メンバーズという社名の由来に、冒頭で企業と消費者のメンバーシップの協力関係作りというような話をさせていただきましたが、それに加え、会社と社員の関係性もそのメンバーシップであるべきだと考え、社員を経営の主体として位置づける全員参加型経営の考え方を創業当社から持っていました。それが経営としてうまくかみ合っていなかったところを、倒産危機を経て経営指針として改めて明確なものとしたため、そこから成長し、少しずつ歯車がうまく回ってきた状況と考えております。

2026年3月期 方針/戦略

2026年3月期 方針/戦略

DX現場支援ポジションへの転換の加速と現場中心の全員参加型経営の確立



※NPS® (Net Promoter Score) : 顧客が企業の製品やサービスを他の人に薦める意欲を指数で表したもので、サービスに対する顧客企業の総合的な満足度やロイヤリティを測る指標として利用される。NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、アレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズ(現NICE Systems, Inc.)の登録商標です。Members Co., Ltd.

23

ここまで弊社の事業、新たに転換していく今後の成長、大きな成長に向けた事業の転換とその強みについてお話をさせていただきました。ここからその取り組みの進捗としての、直近の業績についてお話をさせていただきます。

今期、今までお伝えしていたようなDX現場支援というポジションへの転換に手応えを得られているので、さらにそこを加速させていく取り組みをしております。

2026年3月期 第2四半期 累計 業績ハイライト

2026年3月期 第2四半期 累計 業績ハイライト



- DX現場支援ポジションへの転換が順調に進み、付加価値売上高成長率は前年同期比+11.1%。営業利益は263百万円（前年同期比+742百万円）と大幅に改善。

2Q累計 業績		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の数値に変更。合併による影響は軽微であるため前年同期比は、参考値として前年の連結との比較としている。	
売上収益	付加価値売上高 ^{※1}	営業利益	デジタルクリエイター (DC)数(2Q末)
11,448百万円	11,070百万円	263百万円	2,534名
前年同期比+10.3%	前年同期比+11.1%	前年同期比+742百万円	前期末比▲93名

DX現場支援ポジションへの転換加速		収益性の強化
DX領域比率(2Q累計)	年間売上1億円以上の売上社数(2Q)	新卒1・2年目を除くDCの稼働率(2Q)
52.1% (前年同期比+9.3pt)	47社 (前年同期比▲3社)	83.2% (前年同期比+0.4pt)
DX領域成長率(2Q累計)	売上単価(2Q累計)	売上総利益率(2Q累計)
+35.2%	924千円 (前年同期比+6.2%)	22.7% (前年同期比+6.1pt)
DX人材比率(2Q末)	PMO人材数(2Q末) ^{※2}	販管費率(2Q累計)
58.6%	686名 (前期末比+328名)	20.4% (前年同期比▲0.8ポイント)

※1 付加価値売上高=売上収益-外注・仕入-社内リソースによる売上

※2 PMO(Project Management Office) : 企業や組織のプロジェクトを円滑に進めるために、新卒の枠を超えて横断的にプロジェクトマネジメントを統括する部門や体制を指す。プロジェクトを統括し、様々な意思決定を行う立場であるPM(Project Manager)に対し、PMOはPMが円滑に意思決定できるよう情報収集や関係者との調整を行い、PMのプロジェクトマネジメントを支援する立場。

24

業績面でいうと、弊社で重要な指標としている売上高から外注費や仕入れ・経費を引いた付加価値売上高、つまり弊社の社内のリソースで売上を上げている分について、前年同期11.1%増ということで2桁成長を継続できている状況です。

事業転換の成果が現れてきているというところとして、第2四半期の累計業績で営業利益が2億6300万円、前年同期比で+7億4,200万円となっております。

前年までは第2四半期段階では5億円近い赤字という状況になっておりましたが、そこからこの3か年で収益性を完全に回復させていく取り組みをしているうちの、今期が2年目です。計画通りに収益面は回復できているというご理解をいただければと考えています。それ以外の資料についてはこの後ご説明します。

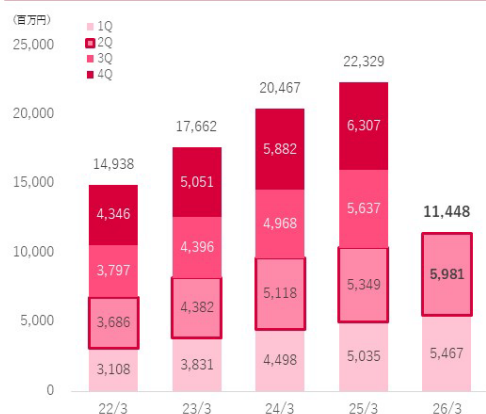
売上収益/付加価値売上高

売上収益/付加価値売上高

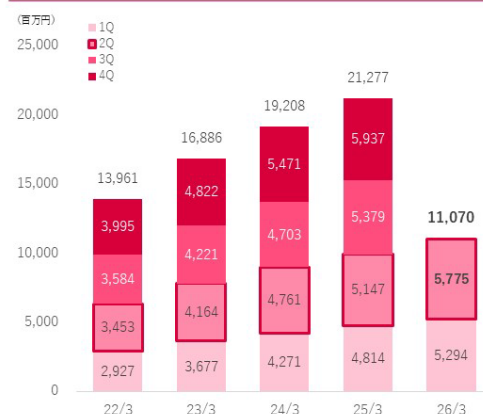


- 売上収益：11,448百万円（前年同期比+10.3%）。付加価値売上高：11,070百万円（前年同期比+11.1%）。
- 付加価値売上高の2Q単独成長率は前年同期比+12.2%。

売上収益（25/3 2Qまでは連結、25/3 3Q以降は非連結）



付加価値売上高（25/3 2Qまでは連結、25/3 3Q以降は非連結）



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.

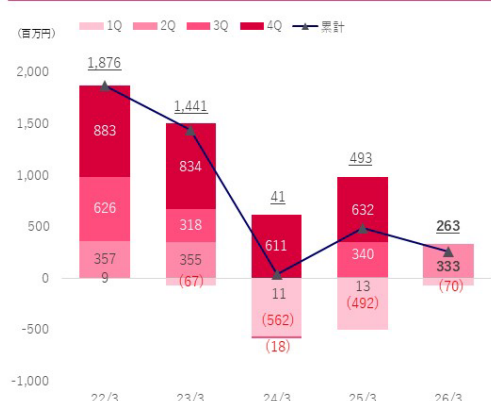
四半期単位での売上高、付加価値売上高の推移ですが、注目していただきたいのは、右側の付加価値売上高についてです。第1四半期段階では10%成長となっていました、第2四半期単独で捉えると12.2%成長と、成長率が少し上がっているところがポイントと考えております。

営業利益/販管費・率/売上総利益率

営業利益/販管費・率/売上総利益率

- 営業利益：263百万円（前年同期比+742百万円）。計画を大きく上回り着地。
- 2Q単独の売上総利益率は、稼働率の改善および新卒採用抑制により前年同期比+6.8pt。販管費率は教育及び営業／マーケティングへの投資強化により、前年同期比+1.4pt。

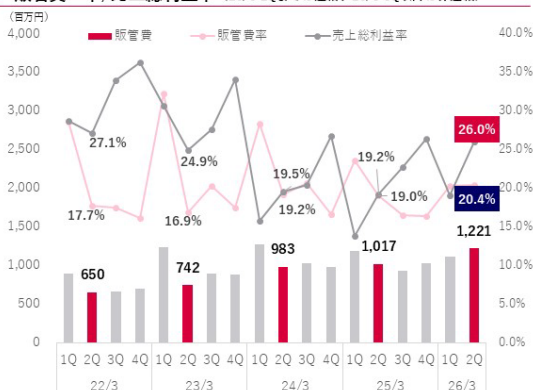
営業利益（25/3 2Qまでは連結、25/3 3Qおよび累計は非連結）



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単価を比較情報として記載。

Members Co., Ltd.

販管費・率/売上総利益率（25/3 2Qまでは連結、25/3 3Q以降は非連結）



26

営業利益についても、22年3月期の18億7,600万円が過去最高利益になっており、このときは営業利益率で12%以上を実現できております。

そこから23年3月期は少し減益し、24年3月期に赤字スレスレの4,100万円まで落ち込みました。

これは従来、主力であったWEB運用領域の成長率が鈍化したタイミングで、今後の成長に向けた投資としての新卒採用を大きくしたため、成長性と社員の増加ペースがマッチしなくなり、稼働率が大幅に下がってしまい赤字スレスレのところまで落ち込んだ状況です。

昨年から収益の改善に取り組み4億9,000万まで回復をしておりますが、来期の営業利益率10%、今期の営業利益率5%以上を目指して、収益改善の取り組みをしているところです。

そこに向けては、右側の売上総利益率の数字で見ると、第2四半期で26.0%となっており、この水準は過去最高益であった22年3月期の第2四半期の27.1%に近い水準まで回復をしてきています。順調に収益性の回復という取り組みが進捗していると考えております。

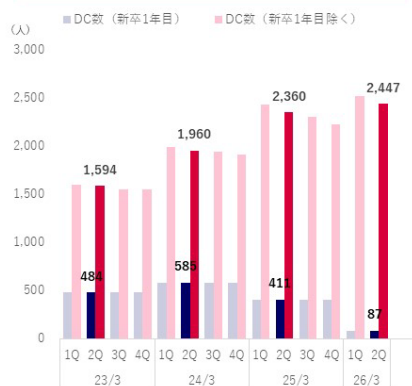
DC数/新卒・中途採用数/離職率

DC数/新卒・中途採用数/離職率

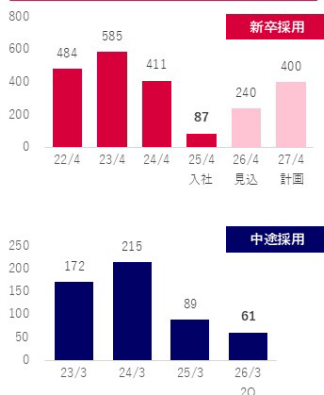


- 2Q末のDC数は**2,534名**と前期末比▲93名。2年目以上のDC数は**2,447名**（前期末比+210名）となり、短期的な成長に向けた人員基盤は引き続き確保。
- DX現場支援ポジションへの転換加速を見据え、**来期以降の新卒採用は拡大方針**。2026年4月は240名入社予定。
- 2Q累計離職率は前年同期比+0.3ptの5.8%。2Q単独では前年同期比▲0.1ptと緩やかに改善。

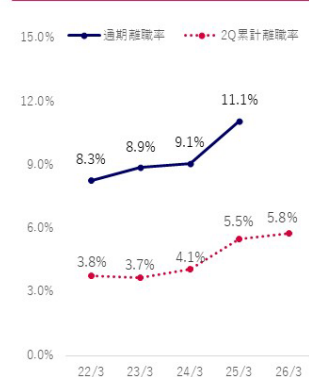
DC数推移



採用数 (単位:人)



離職率



Members Co., Ltd.

30

今お伝えした通り、24年3月期で大きく稼働率が低下をしたとお話をしましたが、ここでお示ししている通り、新卒を585名採用しています。

今は3,000名規模ですが、どこかの段階でさらにそれを大きく成長させていき、DX領域のポジションが築ければ20%以上の成長ができると考えております。その成長ペースを見越して採用していましたが、従来のWEB運用領域の成長率が鈍化したところを読み切れず、稼働率が大幅に低下しました。

そこから収益性の回復を目指し、稼働率が適正になるまで採用を抑制する方針で、昨年から新卒採用数および中途採用数を抑制しております。今年の新卒入社は87名ですので、十分に稼働率は回復できるだろうと考えております。

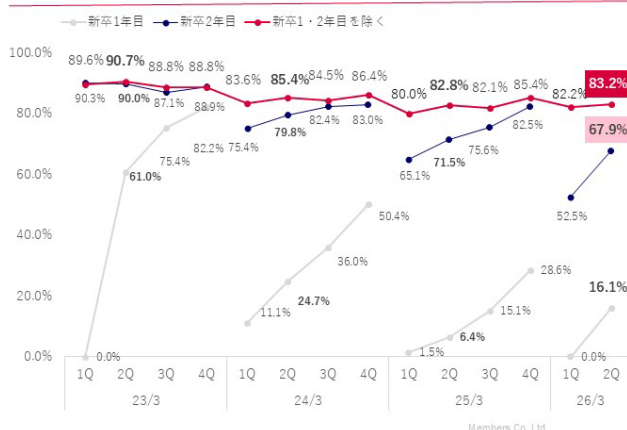
稼働率

稼働率

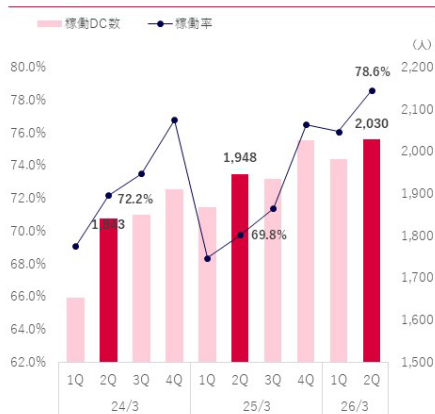


- 2Qの新卒1・2年目を除くDCの稼働率は**83.2%**（前年同期比**+0.4pt**）。期末目標85%に向けて順調に推移。
- 新卒2年目の稼働率は**67.9%**と1Q比で大幅に改善。
- 全体稼働率は前年同期比**+8.8pt**。稼働率／稼働DC数共に順調に回復。

稼働率（新卒1・2年目を除く／新卒2年目／新卒1年目）



稼働率・稼働DC数（全体）



29

稼働率の回復状況は、全体稼働率が78.6%となっており、目指す80%以上の水準に対しては少し足りていないものの、収益を上げられる水準まで回復してきたと考えております。

新卒1年目社員の稼働率、2年目社員の稼働率、それ以外の社員の稼働率と分解して出しておりますが、24年3月期に585名採用したところから、若手の社員の稼働率を中心に低下しています。

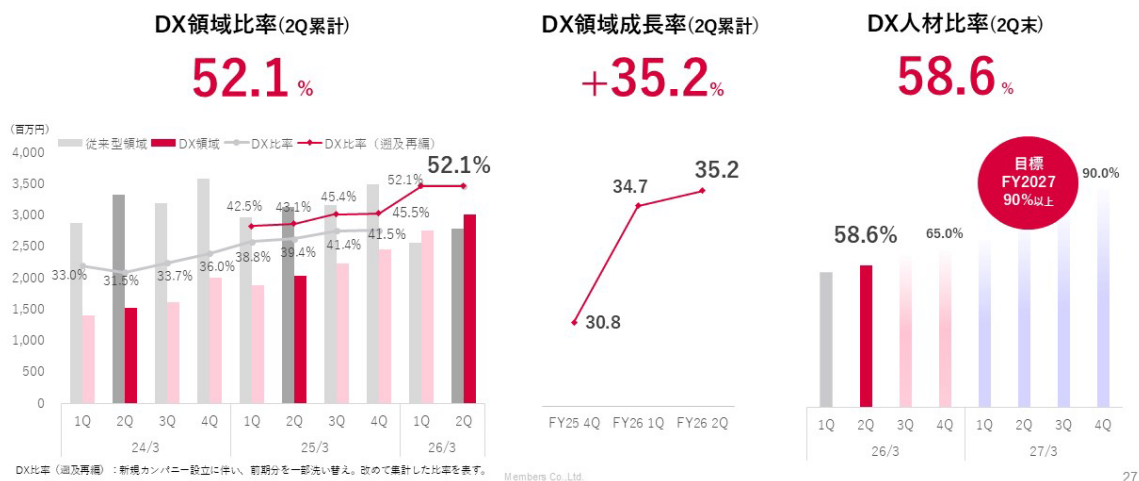
その後、採用を抑制する中で、この26年3月期の新卒1年目社員、新卒2年目社員の稼働率がグラフの傾きとして大きく上がっています。今期中におおよそ稼働率の問題は解消できると見込んでおります。

DX現場支援ポジションへの転換加速

DX現場支援ポジションへの転換加速



DXへの転換は順調に進捗。1Q時点で従来領域からDX領域の比率が上回り、**DX領域成長率も30%を超える成長率を維持**。DX人材比率は**現状2Q末時点で58.6%**（今期末65%目標）と順調に推移。



今までの収益面での改善の取り組みになりますが、ここからさらに今後の大きな成長に向けたDX現場支援ポジションへの転換の加速の状況のご説明をいたします。

DX領域が、今年50%を超えてきて52.1%となりました。従来はWEB運用領域が中心でDX領域は3割程度でしたが、引き上げができてきております。

さらに、DX領域の成長率は35.2%となっています。先ほどDX領域でポジションを取れば20%以上の成長ができるというお話をいたしましたが、今はそこが35.2%成長しています。100億以上の事業がこの成長率というのは非常に順調と考えておりますが、DX領域の比率が高まっていく中で、全社の成長性もこの水準に近づいていくことが実現できると考えております。

DX人材の比率は58.6%で、ここを90%に引き上げていきます。先行して人材をDX側に転換をしていく中で、事業としても大きくDX領域を拡大していき、それによって全社の成長性も高められると考えております。

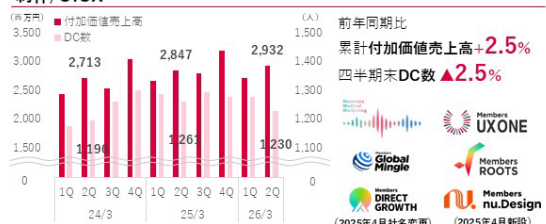
各事業領域 付加価値売上高・DC数

各事業領域 付加価値売上高・DC数

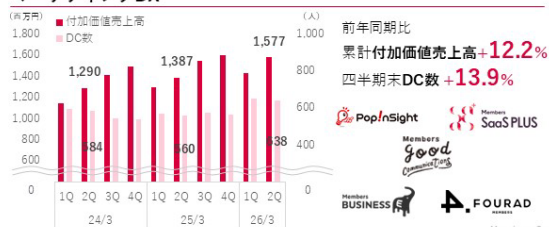


- DX現場支援ポジションへの転換の要であるデジタルサービス開発とデータ活用支援が高成長率を維持。
- 4事業ともに1Q末に比して成長率が引き上がっており、事業間のクロスセル強化方針の効果が出始めている。

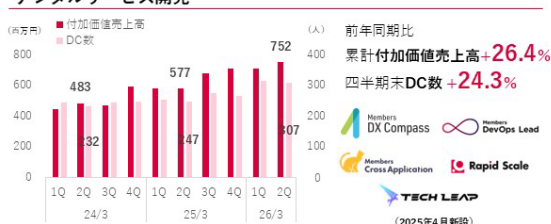
制作/UIUX



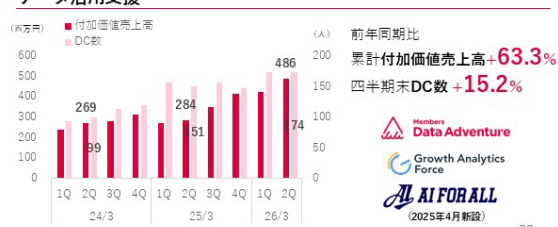
マーケティングDX



デジタルサービス開発



データ活用支援



28

制作/UIUX、マーケティングDX、デジタルサービス開発、データ活用支援と大きく4事業で展開をしておりますが、その中でもデジタルサービス開発、データ活用支援が大きく成長できております。

ここに加えて制作/UIUX、マーケティングDXでも専門カンパニーを立ち上げてそこに注力をする中で、徐々に従来のWEB運用領域が中心だった事業についても成長性が高められてきていると考えております。

2026年3月期方針/業績目標

2026年3月期方針/業績目標

- 成長性の高いDX領域への転換は順調に進捗。引き続き、転換を大胆に加速させ、高成長事業の確立を目指す。
- 2Q累計営業利益は当初計画から+163百万円で着地。下期は当初計画を見込んでおり、通期の売上収益及び利益計画を修正。
- 2026年3月期の営業利益率目標は**5.7%**、**前期比+9.0億円**と大幅増益を見込む。

(単位: 百万円)	2025年3月期		2026年3月期					
	実績		計画 (修正前)		計画 (修正後)		差分	
	通期	対前年同期増減率	通期	対前年同期増減率	通期	対前年同期増減率	増減額	増減率
売上収益	22,329	9.1%	24,318	8.9%	24,400	9.3%	+82	0.3%
付加価値売上高	21,277	10.8%	23,620	11.0%	23,620	11.0%	-	-
営業利益	493	1082.0%	1,214	146.2%	1,400	183.9%	+186	15.3%
営業利益率	2.2%	-	5.0%	-	5.7%	-	+0.7%	-

Members Co., Ltd.

31

こういった状況の中で、収益性の回復が想定以上に順調に進捗をしております、この第2四半期の決算としては、計画を大きく上回ることができました。それを受けまして、通期計画についても修正をしております。

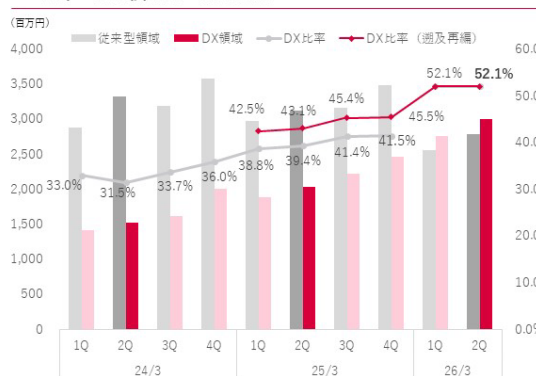
通期は売上で前年比9.3%増の244億円、付加価値売上高は前年比11%増の236億円、営業利益は前年比大幅増の14億円を目指していきたくと考えております。結果として営業利益率は5.7%まで回復をする計画であります。

さらに来期収益性は完全回復をさせて、営業利益率で10%を実現すると考えております。

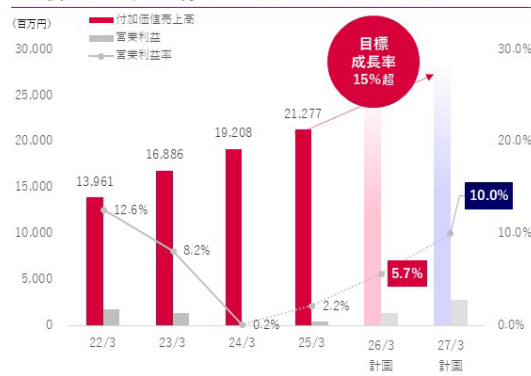
DX現場支援ポジションへの転換加速-業績目標

- 今期のDX売上比率目標**55.0%**に対し**2Q累計で52.1%**（前年同期比+9.3pt）。DX現場支援ポジションへの転換を大胆に加速させ、付加価値売上高成長率15%超の高成長事業の確立を目指す。
- 収益性の回復は順調に進捗。来期以降の高収益回復（**27/3期営業利益率目標10%**）の実現性は高まり、**2027年3月期の営業利益25~30億円超**と過去最高益の更新が見込める計画。

DX比率・付加価値売上高（領域別）



付加価値売上高/営業利益（24/3までは連結、25/3以降は非連結）



DX比率（過及再編）：新規カンパニー設立に伴い、前期分を一部洗い替え。改めて集計した比率を表す Members Co., Ltd.

32

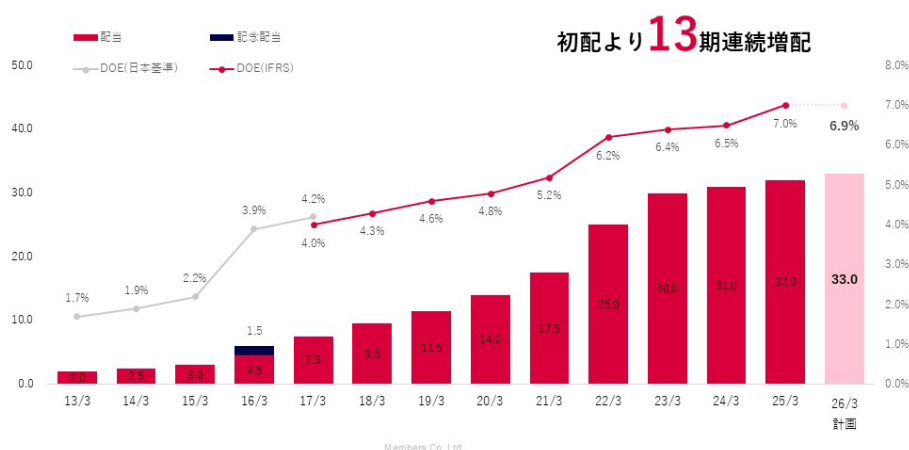
成長率自体はずっと10%以上をキープしておりますので、来期もそれを実現できれば、250億円超の水
準になってきます。その中で10%以上の営業利益率を出すと、営業利益は25億円以上に改善、成長さ
せることができ、過去最高益も大幅に更新をすることができると考えております。

株主還元

株主還元



当社は継続的な増配方針に基づき、DOE（株主資本配当率）を採用し、5%を目安に配当を実施。
2026年3月期配当：33.0円、初配から**14期連続増配**を予定。継続増配方針に基づき、一株あたり1円の増
配予定。



33

最後に、株主還元の考え方についてご説明をさせていただきます。

基本的には、毎年増配をしていく方針を持っており、DOE（株主資本配当率）基準で考えております。

DOE5%以上と考えておりますが、過去2～3年収益を大きく毀損してしまったタイミングがあるので、
金額として伸ばせていませんが、毎年1円以上は増えております。この先もしっかりと利益回復する見
込みは立っておりますので、収益性が厳しい中でも毎年増配をしていく方針を持っております。

こういった中で、初配から14期連続増配も実現しておりまして、今後、成長の回復が実現できた折に
は、この考え方に則って増配をしていきたいと考えております。

ここまで弊社の会社・事業の説明、成長ドライバーとなる強みと、その取り組みの進捗として直近の業
績説明をさせていただきました。

【質疑応答】

Q. 今後も地方拠点を増やしていく方針はございますでしょうか。

A. 明確に現時点で計画があるわけではないのですが、基本的には増やしていきたいと考えています。直近で言うと、名古屋拠点、その前には大阪拠点というのをこの2～3年で立ち上げております。基本的にはクリエイターの確保拠点というような位置づけで、各地方の大都市に立ち上げをしていくことは想定に入っております。

Q. アジャイルとハンズオン支援をもう少しわかりやすくご説明いただけますでしょうか。

A. アジャイルというのは、ウォーターフォール型のシステム開発の手法と対比したものとして位置づけられています。

ウォーターフォール型の開発とはシステムを開発する前に、要件定義を場合によって数ヶ月～1年かけながらしっかりした上で、さらに、その要件定義に従って数ヶ月～1年以上かけながらシステムを開発していくスタイルです。

一方でアジャイル型の開発というのは、要件を固めてから作るのではなく、動くシステムを少しずつ作っていき、実際の動き方やユーザーの反応などを見ながら改善・機能追加をしてシステム開発をしていくスタイルです。

計画が長くて作ったときにはもう時代遅れのシステムになってしまっている、作って見たらあまりユーザーに使われないようなシステムになってしまったということがないように、少しずつ、早く開発を進めていくといったものがアジャイル開発となっております。

コンサルティング企業様も内製型アジャイルDXに対しての伴走支援をされていると思いますが、それはアドバイスや戦略・企画を描くというだけで、実際に何か作るころまで手を動かすことはやってくれないというお客様の不満は多数あると考えています。

なので、実際にクリエイターやエンジニアがすぐに手を使って動くものを作るようなことをハンズオンによる支援という形でお話をさせていただいております。

Q. DX支援の会社はたくさんありますが、今後競争力を高めるために連合を組むのはどうでしょうか。

A. コンサルティング企業様やシステムインテグレーション企業様とすみ分けができていると考えると、連合を組むという考え方もあり得るかなと思い、完全に否定するものではありません。

一方で、『あたかも社員®』やお客様と一体チームを作ることによって弊社の高い評価が得られている中で、例えばコンサルティング企業、SIer企業、広告代理店の下請けのようなポジションになり、お客様と直接我々が仕事できない場合、我々の価値が大きく毀損されてしまうと考えております。

そのため、基本的には下請けに入るといようなことは全然考えておらず、直請を基本的な事業のスタンスとして考えております。ただ、直請が実現できる中でのパートナーシップはあり得るかなとは考えております。

Q. 生成AIの台頭が御社の事業に与える影響についてどのようにお考えでしょうか。

A. 十分ありうると思っております。

特に生成AIで大きく業務や人材が代替されてしまう運用領域は、AIにリプレイスされる領域だと考えております。加えて、一般事務のような領域も同じようにリプレイスされる領域だと考えております。

また、専門知識領域はコンサルティング企業様、会計事務所、法律事務所などもリプレイスされる領域と思っていますし、エンジニアのプログラミング領域も大きくAIを使うものによって変わっていくと思いますし、大規模なシステム開発の要件定義がされたものを大量にプログラミングするといったような業務は大きく代替されてくるだろうと考えております。

一方で、アジャイルにシステムを開発していくところについては、プログラミングそのものに価値があるというよりは、そのお客様のビジネスをお客様と一緒に検討しながら作り、内製型でアジャイルに進めていくところが価値になるものです。『あたかも社員®』やPMOなどの人材がその中心になってくると思いますが、そういった人材は今後ますます必要とされる領域だろうと思っています。お客様の内製型DXの取り組みが、AIによってさらにデジタルに転換をしていくため、より必要とされてくる人材の層であろうと考えております。弊社に求められることはその中で必要とされる人材を作っていくことであり、必要とされるポジションであると考えております。

Q. 採用力の強みの源泉ときっかけがどこにあるのか、今回の説明を通じて大変よく理解できました。

志に共感します。一方で、離職率は一般的な基準と比べれば低く社員の指揮は高く、高いと推測しますが、通期離職率11%と年々高くなってきている点をどのように考えていらっしゃいますか。

A. 課題感を持っております。人材サービス業界は離職率が2割を超えるのも当たり前という業界ですので一般的には高い水準だと思いつつ、弊社が目指すところとしては、現在は高くなってしまっていますので、1桁のなるべく低く抑えたいと考えているところであります。

この一番大きな要因は、成長性に対して採用のペースが大きく崩れ、稼働率が大きく下がり、仕事を通じた成長やお客様への貢献実感が得られない中で、経営に対する信頼を一部毀損してしまった部分があると思っており、経営として反省をしているところです。

改めてやれることとして、経営としてしっかり成果を出していくことが根本的なところと思っており、まず業績の回復は計画に則って順調に進捗をしていると考えております。

加えて、社員の幸せ、これは社員の成長、生活に対する安心感、顧客や社会への貢献実感について、さらに力を入れて取り組みをして実現していくことが非常に重要なポイントになってくると思っております。それを回復することで、離職率も今後、低下させていけると考えております。

Q. 最近では業績連動ストックオプションを発行されていました。業績や計画達成の確度はどの程度でしょうか。また、過去にも自社株買いをされていますが、株価は低位で推移しています。自社株買いをされる可能性はありますか。

A. 今期業績について、売上、付加価値売上高は計画通り着地できると思っております。営業利益の回復については、ほぼ稼働率の問題と捉えていただいて構わないと思いますが、売上、付加価値売上高が10%以上で成長している一方で、採用は抑制をしているため、計算上、稼働率は必ず上がってきます。稼働率が上がると収益性も上がってくることが実現できますので、今期の業績については計画通り進捗させられると考えております。

来期の業績、営業利益率10%も同様に稼働率の回復で実現できます。過去最高期であった22年3月期の12.6%と比較して、事業・サービスの収益性が毀損しているわけでは全くないです。稼働率が回復しさえすれば営業利益率10%以上を実現できますので、そこに向けて、売上が引き続き過去推移で行けば10%以上は成長できます。さらにDX領域を拡大することによってそれ以上に引き上げたい、15%、20%を目指していきたいと考えておりますが、売上が成長してくると、今期まで採用をかなり抑制気味にしていたため、稼働率は自動的に回復してきます。それと合わせて、利益率についても回復をするといった取り組みの計画をしておりますので、これは蓋然性の高い話であると考えております。

自社株買いについては、株価については残念ながら、まだまだこの経営に対する信頼、今後の成長に対する信頼といったようなものが得られていないと考えております。ここは今期しっかり成果を出すと、昨年時点ではまだ5億円程度の黒字にしかかっておりませんので、今期10数億円の利益を出すといった中で、この今の経営であり計画でありといったようなところの信頼が得られるかなというふうに思っておりますので、まずはそういったところをしっかりとやっていきたいというふうに考えております。

自社株買いについては、過去2回実施したのは業績を下方修正するようなタイミングですが、経営としては、今後成長と利益回復の自信がありますというメッセージも含めて自社株買いをしております。ですが、今後はしっかりと成長性を実績として出していく中で、ご評価いただけるのがありがたいと考えております。

Q. 大量採用と育成の再開と社内体制について。大量採用を1年ほど停止されていましたが、再開された後の体制は追いつきますか。今後再度採用を拡大することですが、稼働率が心配です。

A. 採用を拡大すると申し上げましたが、成長率に合わせた採用をしていくと考えております。当たり前と捉えられるかもしれませんが、どちらかというと、過去に大規模採用していたときは大きな成長目標があり、その成長目標に合わせてまず採用し、採用をしてから事業を伸ばすことをやってきておりました。

ただ今後については、そういった大きな目標を掲げ続けていきたいと考えておりますが、一方で事業の転換の最中という中で、事業成長以上の採用というのは全く考えておりません。

採用を拡大していくといっても事業成長の範囲内ですので、稼働率に大きな影響を起こさないものと考えています。

数百人単位で採用していく中で、育成の体制は非常に重要になってきます。そこに向けて取り組みをしているのが人材育成の体制構築です。全社的な研修プログラム、職種定義・スキル定義、社内のカルチャー作り、ナレッジノウハウの共有基盤作りなどの取り組みをしております。特に今、DX人材に転換していくためのプログラムを稼働させていますが、DX人材比率を50%程度から90%程度に引き上げていきます。1,000名単位でここの人材の育成のプログラムを走らせています。

Q. 人月ビジネス以外の展開可能性について、稼働率によって業務にムラが出ますが、SaaS等の周辺領域の拡張可能性についてお聞かせください。

A. 基本的には考えておりません。SaaSモデルは過去に何回か取り組みをしてきたこともありますが、弊社の強みである人材の強みが非常に生かしにくいところですし、非常に変化が早く競争も厳しい世界だと考えております。

成功すれば一定の市場を得られるということは重々理解をしておりますが、逆に弊社ではそのSaaSが世の中にたくさんある中でも全然お客様が使いこなせていないため、SaaSを使いこなす専門人材としての強みを磨き上げていきたいと考えております。

Q. 御社の成長率は同業他社や市場の成長率を上回っているのでしょうか。同業他社、ベンチマークしている会社はどこでしょうか。カンパニー間でカニバリゼーションすることはないのでしょうか。

A. 市場は10.8%で伸びており、弊社の売上が10.3%、付加価値売上高が11.1%成長ですので市場成長率とほぼ同等な状況です。一方で、DX領域に限ると35.2%で成長しています。

DX領域も100億円以上のビジネスになっていますが、そこが35.2%で成長しているというのは市場の中でそこを捉えられていると考えております。WEB運用の領域については減速している状況になっておりますが、専門カンパニーを中心としたDX領域については、市場の中でしっかり成長ができていると考えております。

同業他社、直接競合していると考えてはいませんが、ベイカレント、SHIFTといった我々よりも大きな規模の企業さんでも、DXという大きな市場の中で20%近い成長が実現できておりますので、弊社もそういうユニークなポジションを築いた上で高い成長率を実現できると考えております。

内製型のDXを進めていこうというお客様のニーズにマッチしたポジションサービスになっているところが、弊社のユニークな強みになっていると考えております。

カンパニー間でのカニバリゼーションはありますが、様々な切り口があるためあまり気にしておりません。多少カニバリゼーションがあっても、お客様のニーズや業務に応える中で、これだけ大きく市場が成長しているため、いかにそこを広げていくかが戦略としては正しいと考えております。今後も専門カンパニーを拡大して、多数作っていくことを進めていきたいと考えております。