



# Members

## 株式会社メンバーズ

2022年3月期 第2四半期決算説明会

2021年11月2日

※本稿は SCRIPTS Asia 株式会社により書き起こしが行われたものを一部編集したものです。

当社では、投資家の皆様との対話を通じ、当社グループの持続的成長、長期的な企業価値の向上に取り組んでおります。

メンバーズの創業に込めた想いや経営理念、事業・人材戦略を「Members Story」、ミッションを実現するための戦略等を「VISION2030」として発表しており、ぜひこの「Members Story」および「VISION2030」をご覧ください、当社の理解を深めていただければ幸いです。

**Members Story** : <https://www.members.co.jp/company/membersway.html>

メンバーズの創業に込めた想いや経営理念、事業・人材戦略をご紹介します。

#### ●我々は何者か

メンバーズグループミッション / 社名の由来 / コアバリュー / 経営指針 / コーポレートロゴ / 取り組むべき社会課題と VISION2030 / 我々が成し遂げたいこと / メンバーズグループ VISION2030 / VISION2030 の重要施策

#### ●事業ポートフォリオ/事業展開

提供サービス / 社員の職種 / ターゲットとする企業の規模 / 事業比率 / 男女比率 / 就業場所 / 事業マップ / VISION2030 実現に向けた目標値

#### ●事業戦略

基本戦略 / グループ共通事業戦略 / EMC 事業 / PGT 事業 / 今後のさらなる事業展開

#### ●人材戦略

採用戦略 / 育成戦略 / 報酬の基本的な考え方 / 多様な働き方

#### ●持続的な成長のための企業運営

CSV 経営の実践と全員参加型経営 / 事業マネジメントシステム / コーポレートガバナンス方針

**VISION2030** : <https://www.members.co.jp/company/vision2030.html>

ミッションを実現するための 2030 年の目指す姿です。また、その実現に向けた戦略も紹介しております。

#### ●VISION2030 策定によせて（社長メッセージ）

#### ●ミッション・VISION2020 の振り返り

世界一の Web 運用サービスの確立 / 社会課題解決事例の創出 / 第二の柱となる新事業の拡大 / 新卒採用を軸とした体制の拡大 / 地方拠点拡大・テレワーク推進 / クリエイターの幸せを追求する働き方改革 / ミッション・ビジョン経営の浸透 / コーポレートガバナンスの強化

#### ●新ミッション・VISION2030

メンバーズグループが着目する社会課題 / VISION2030 達成に向けた目標値 / VISION2030 の実現に向けて / グループ共通戦略 / VISION2030 達成に向けた 4 つの施策方針 / 2030 年に目指す事業ポートフォリオ / VISION2030 実現マップ / 会社概要

## 登壇

---

**司会**：それでは、時間になりましたので始めます。ご参加の皆様、おはようございます。本日はお忙しい中、株式会社メンバーズ 2022 年 3 月期第 2 四半期決算説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

本日の説明会では、まず決算説明資料に沿って代表の剣持よりご説明を申し上げます。その後、事前質問へのご回答および質疑応答の時間を設けております。ご質問などがございましたら、随時、Q&A 機能でご入力、ご送信をお願いいたします。

また、本日の説明会は後日、動画配信および書き起こし資料を展開いたしますので、録画させていただきますことをご了承ください。それでは剣持社長、よろしくお願いいたします。

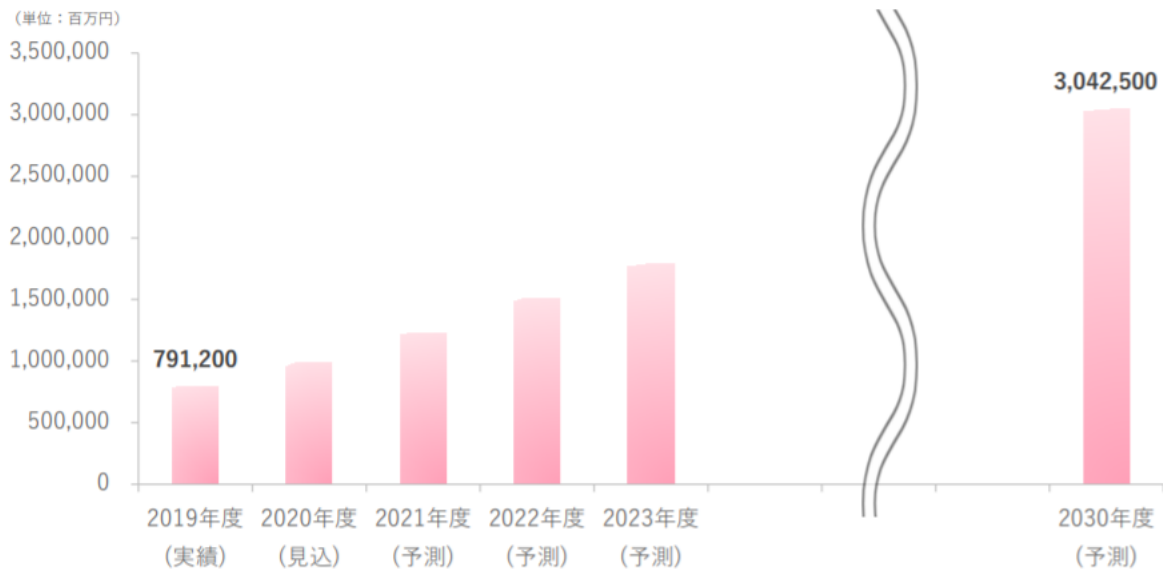
**剣持**：代表の剣持でございます。本日はよろしくお願いいたします。

それでは早速ですが、説明をさせていただきます。まず私どもの会社の簡単な事業紹介と成長ストーリーについて重複、繰り返しの方もいらっしゃると思いますが、ご説明させていただきます。

## 外部環境：急拡大するDX市場

### 国内DX市場の市場規模

2019年度7,912億円実績から**2030年度には3兆425億円に拡大**する見通し



富士キメラ総研『2020 デジタルトランスフォーメーション市場の将来展望』

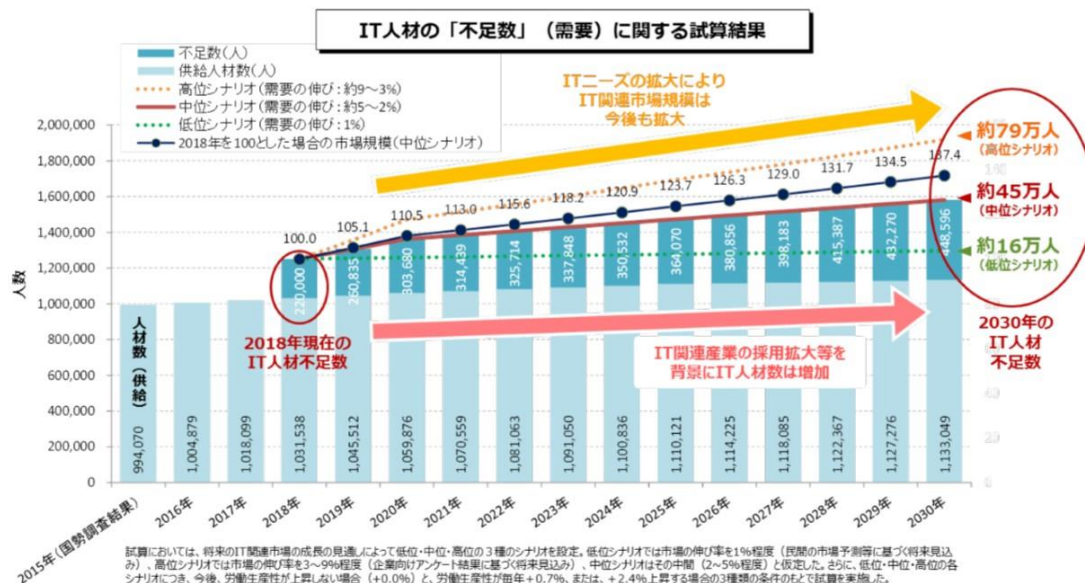
Proprietary and Confidential to Members Co.,LTD

3

まず、外部環境については、デジタルマーケティングやDXの市場は、これからも非常に拡大すると捉えております。

## 2030年のIT人材は最大79万人不足。企業の人材確保は難航

＜参考1＞IT人材需給の試算結果

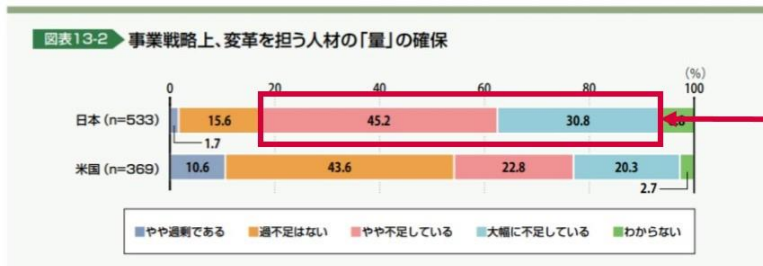


経済産業省 | IT人材需給に関する調査 (概要)  
[https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/jinzai/gaiyou.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/gaiyou.pdf)

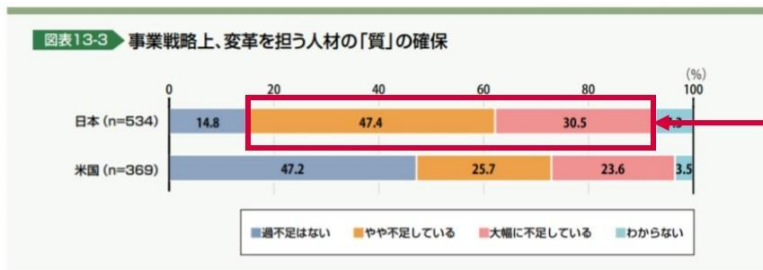
Proprietary and Confidential to Members Co.,LTD

にもかかわらず、それを担う IT 人材の不足感は非常に高く、今後も弱まるどころかどんどん深刻になっていくと考えております。

### 日本企業における事業戦略上の変革を担う人材は 質・量ともに不足している



人材の「量」の不足：76%  
・やや不足している  
・大幅に不足している



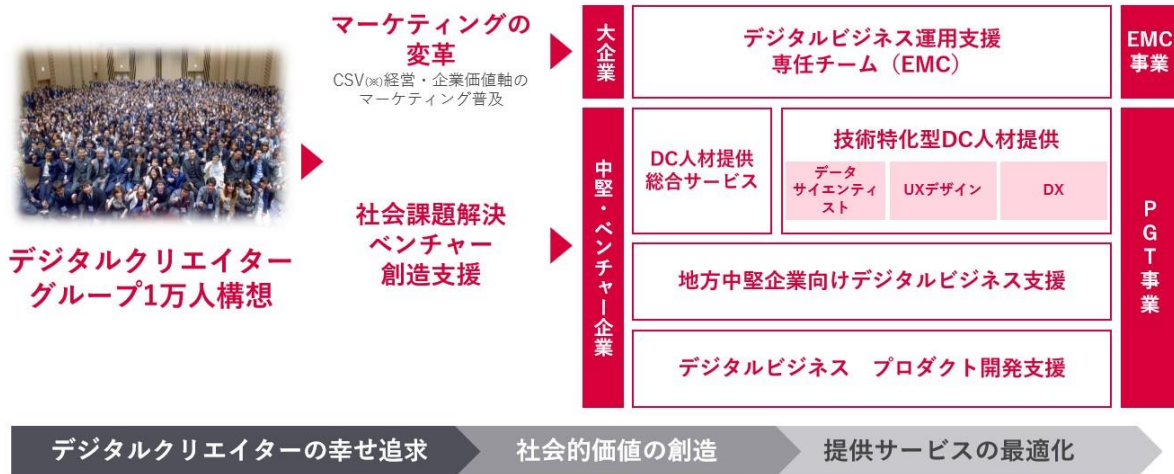
人材の「質」の不足：77.9%  
・やや不足している  
・大幅に不足している

また、質に対しても不足をしていて、IT人材不足がますます深刻になっていくということが、われわれが一番着目している外部環境です。

## 当社グループの経営方針及び事業紹介

メンバーズは急速に拡大するデジタル経済における価値創出の主役である  
**デジタルクリエイター（DC）**が成長・活躍するプラットフォーム。

心豊かな社会の実現に向け、社会ニーズに合わせた最適な  
 デジタルビジネス運用サービスを開発・提供する。



※ CSV(Creating Shared Value…経済価値と社会的価値を同時実現する経営手法)

Proprietary and Confidential to Members Co.,LTD

6

私どもは、大企業様向けにマーケティングの革新を推進する EMC 事業を展開しております。もう一つは中堅ベンチャー企業を対象に、社会課題解決ベンチャーの創造支援を推進する PGT 事業、この二つの事業を展開しております。



## 当社グループの経営方針及び事業紹介

### EMC事業

(Engagement Marketing Center)

#### 事業概要

##### デジタルビジネス運用支援サービス

Webサイト、EC、SNS、アプリ、マーケティングオートメーション(MA)、デジタルトランスフォーメーション(DX) 他

#### 特徴

- ・ **顧客企業専任チーム**  
顧客企業の経営戦略や目標および商品・サービスを理解した専任チームがデジタルビジネスを支援
- ・ **専任チームの運営ノウハウをメソッド化**  
①成果向上 ②生産性向上 ③品質・セキュリティ  
④CSVマーケティング推進 ⑤チームビルディング  
⑥アカウントプラン ⑦先端技術領域シフト
- ・ **大企業向け、大口案件、継続案件に特化**

#### 主なお取引先 (五十音順)

(株)資生堂、スカパーJSAT(株)、(株)大京、トレンドマイクロ(株)、パナソニック(株)、(株)ベネッセコーポレーション、(株)みずほ銀行、三井住友カード(株) 他多数

### PGT事業

(Product Growth Team)

#### 事業概要

##### 顧客のデジタルプロダクトのグロース支援人材提供

DXプロデューサー、UXデザイナー、データサイエンティスト、マーケティングプランナー、データエンジニア、Webサイトディレクター、Webデザイナー、エンジニア 他

#### 特徴

- ・ **自律型チームの提供**
- ・ **先端技術領域におけるグロース支援**  
付加価値の高い先端技術領域のスキルを用いて顧客のデジタルプロダクトのグロースを支援
- ・ **クリエイターファースト**  
クリエイター執行役員制度、リモートワーク、健全な就労環境づくり

#### 主なお取引先

- ・ 成長性の高いインターネット系企業
- ・ 社会課題を解決するソーシャルイノベーションベンチャー
- ・ 地方中堅企業

EMC 事業は大企業様を対象に、顧客企業専任のデジタルビジネス運用支援サービスのチームをご提供して、お客様のデジタルマーケティングであるとか、今後でいうと DX の支援を丸ごと請け負うような形の、お客様企業専門のデジタルクリエイターのチームを提供するというのが主な内容になります。

PGT というのは、プロダクトグロースチーム事業、ベンチャー企業向けですが、ベンチャー企業のデジタルマーケティングというよりはどちらかというとプロダクト、デジタル技術を用いたサービスやデジタル技術を用いたプロダクトのグロース、成長の支援をするために人材およびチームをご提供する、エンジニアであるとかクリエイターのチームを提供することが事業内容となっております。



### メンバーズグループ ミッション

“MEMBERSHIP”で、心豊かな社会を創る

### VISION2030

日本中のクリエイターの中で、  
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

2021年6月18日開催の第26期定時株主総会において  
定款変更を決議し「ミッション」及び  
「気候変動・人口減少等の社会課題への取り組み」  
を定款に明記。

<https://www.members.co.jp/company/news/2021/0618.html>

### グループ共通戦略

Web運用支援から  
デジタルビジネス全般の運用支援へ。  
顧客企業にCSV経営を広め  
持続可能社会への変革をリードする。



われわれは人材を多く採用し、育成し、サービスを通してお客様企業に提供していくのですが、その多くの社員を抱えるにあたって一番重要視しているのは、このミッション、ビジョン経営というものであります。先日の6月の定款株主総会でも決議しましたが、定款を変更し、本業を通して気候変動、人口減少等の社会課題に取り組んでいくということをわれわれのミッションに掲げております。そのために先ほどご紹介したような事業を行っております。

## メンバーズグループの成長ストーリー

メンバーズの事業モデルは、顧客に高い価値を提供し社会への貢献を目指すデジタルクリエイター（DC）が成長・活躍するプラットフォーム。

「社会への貢献」と「社員の幸せ」、「会社の発展」を同時に実現することを目指す『超会社』コンセプトに従い企業を経営し、DCが最も活躍する会社を作ることによって長期的な企業成長を実現する。

### 成長モデル

デジタル  
クリエイター(DC)数

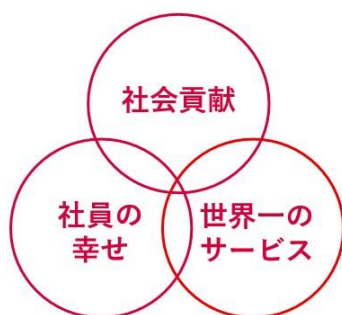
×

一人あたり  
付加価値売上高

⇒

営業利益  
最大化

### 超会社コンセプト



### 2030年目標値

DC数  
1,133名  
営業利益  
12億円

2020年



DC数  
10,000名  
営業利益  
100億円

2030年

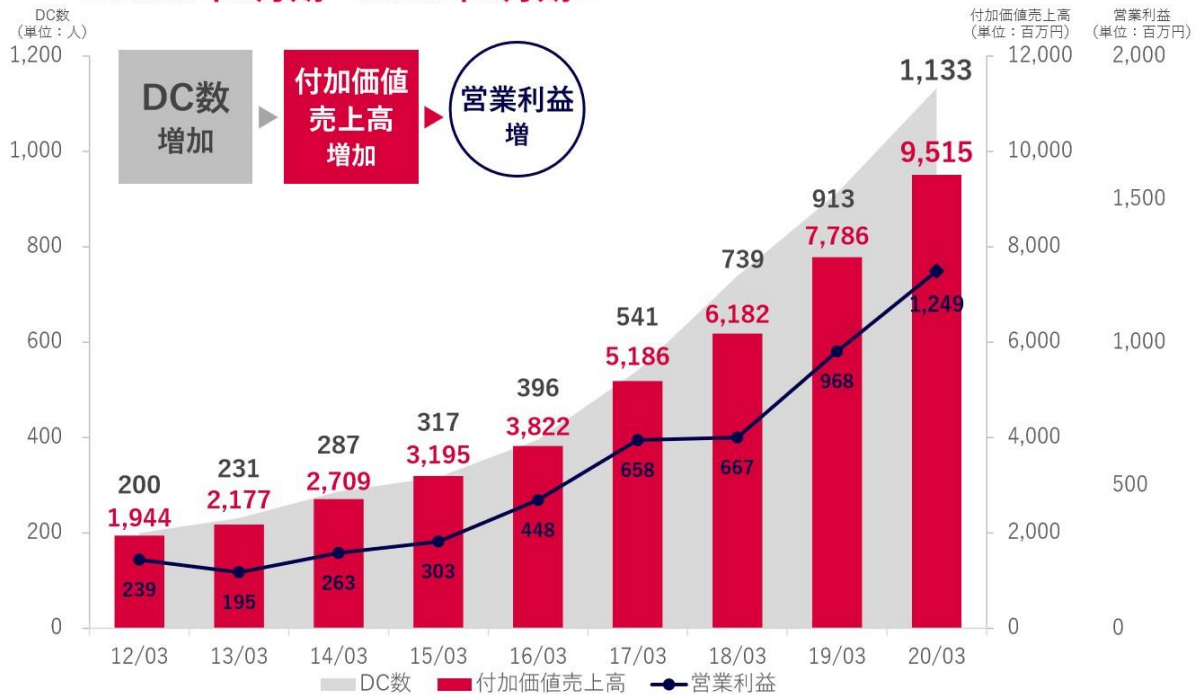
Proprietary and Confidential to Members Co.,LTD

9

私どもの成長ストーリーは非常にシンプルでして、社員であるデジタルクリエイターの数と1人当たりの付加価値売上高を伸ばし、それが営業利益の最大化につながるというものです。2020年で、およそ1,000名で営業利益が10億円のを、10年かけて1万名に100億円にしていこうというような成長ストーリーです。

## メンバーズグループの成長ストーリー：DC数、業績推移実績

< 2012年3月期～2020年3月期 >

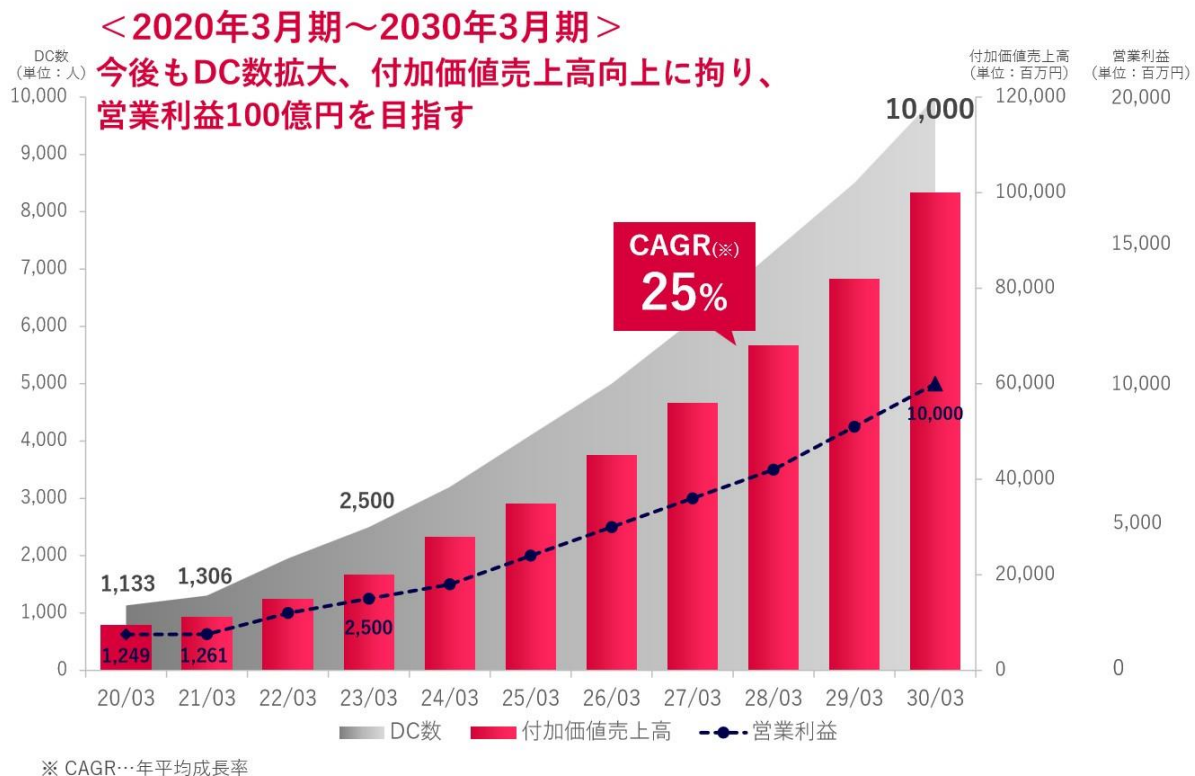


Proprietary and Confidential to Members Co.,LTD

10

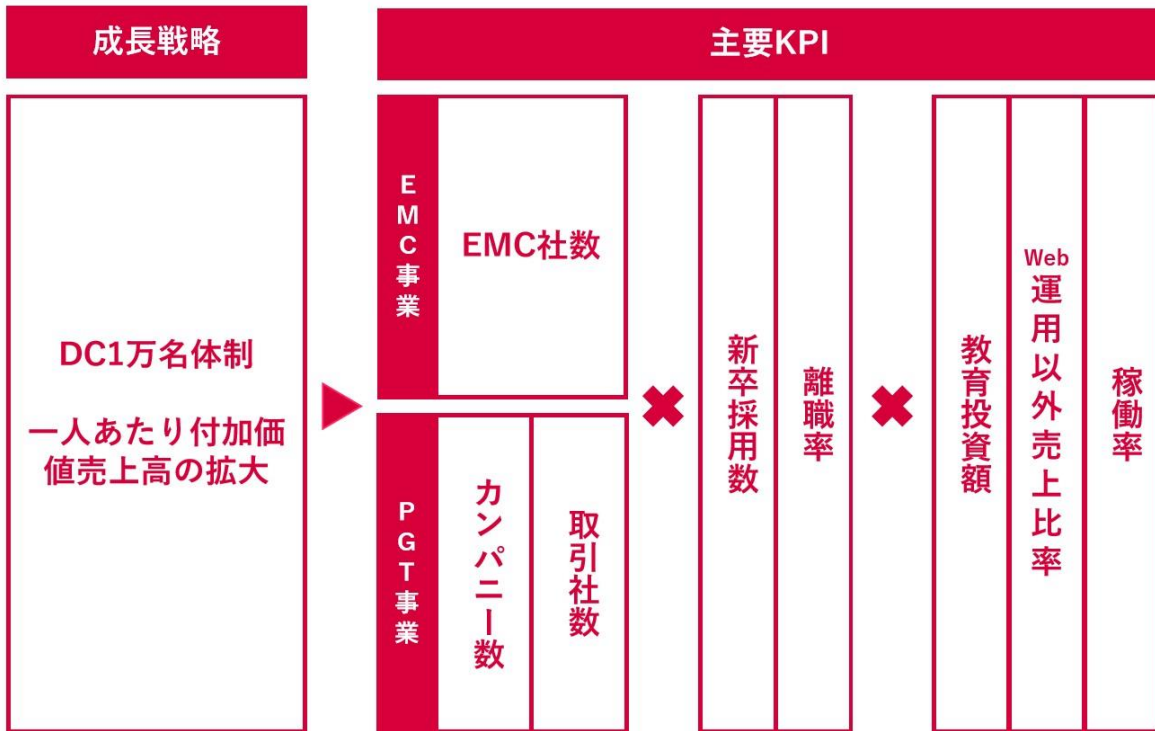
過去のデジタルクリエイター数の増加と付加価値売上高の増加と営業利益の増加というものは強い相関関係があります。

## メンバーズグループの成長ストーリー：DC数、業績推移計画



Proprietary and Confidential to Members Co.,LTD

その相関関係のまま、今後も1万名、100億円に対して拡大をしていくという計画を持っております。



主要な KPI は、ここに記載しているとおりでございます。

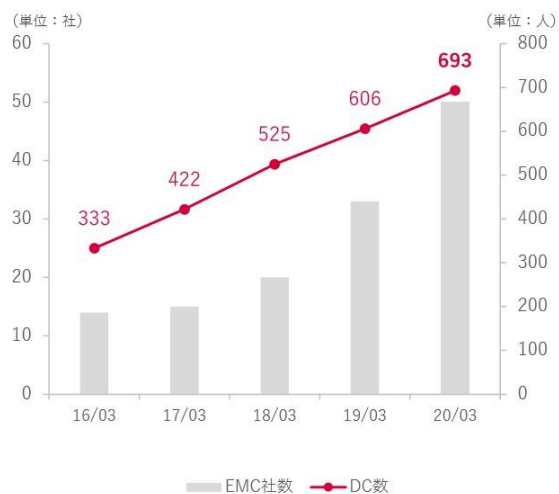
## EMC事業

DX領域を中心とした高付加価値領域へ進出し、取引社数とDC数を大幅に増加させる

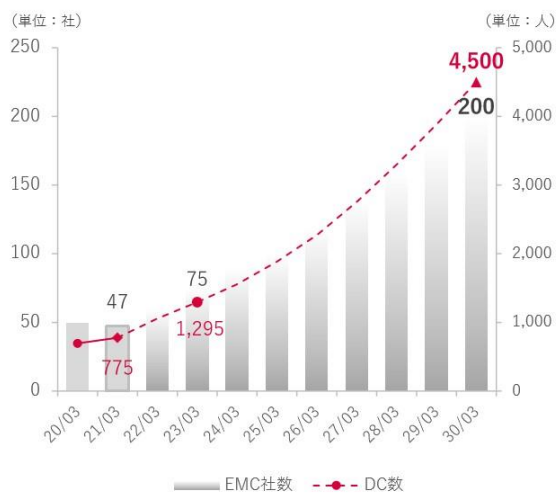
## 2030年目標値

EMC社数	DC数
<b>200社</b>	<b>4,500名</b>

<2016年3月期～2020年3月期>



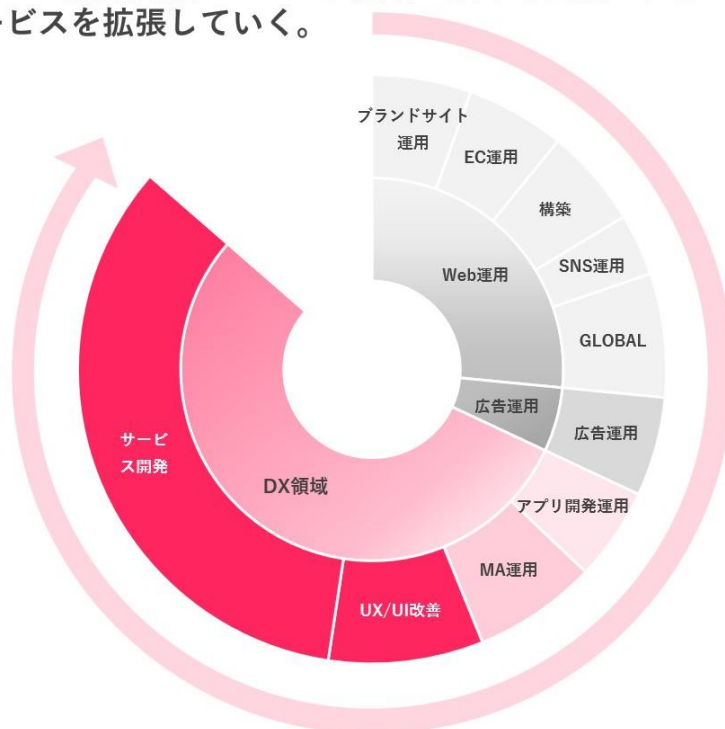
<2020年3月期～2030年3月期>



EMC 事業については、DC 数を 10 年で 4,500 名、サービスを提供している社数を 200 社にしていくことを計画しております。

## EMC事業 売上拡大方針

Web制作運用での顧客接点、フロント領域の強みを起点に、伸びしろの大きいDX領域にサービスを拡張していく。



Proprietary and Confidential to Members Co.,LTD

14

EMC 事業は、従来のデジタルマーケティング領域だけではなく、今後は DX 領域というお客様のデジタル技術を用いたプロダクトやサービスの開発支援のほうに進出をしていきます。非常にマーケットが大きく、成長が高いと認識しており、そちらにどんどん進出していくことで、拡大を図っていきたいと考えております。



# 成長ストーリー：PGT事業

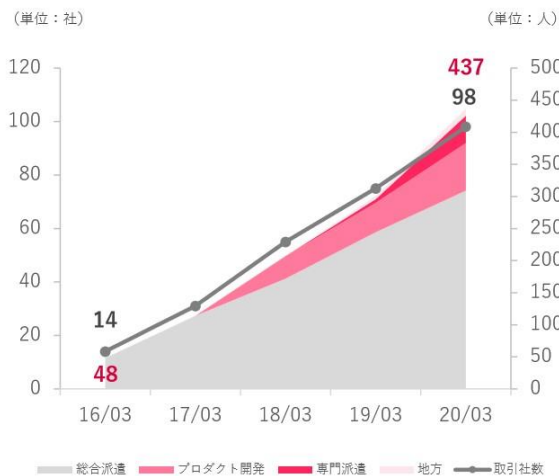
## PGT事業

付加価値の高い先端技術領域のスキルを用いて顧客のデジタルプロダクトのグロースをチーム型で支援し、DC数と取引社数を拡大する

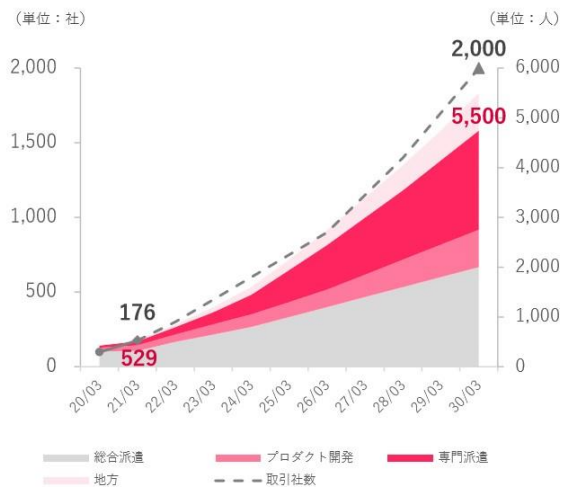
## 2030年目標値

DC数	取引社数
5,500名	2,000社

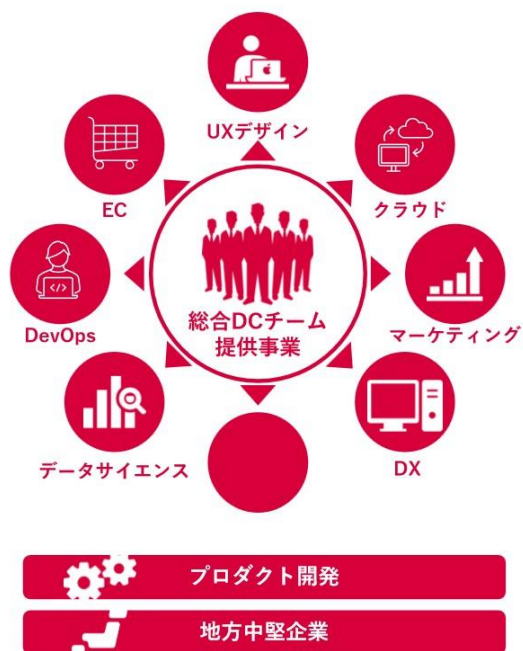
<2016年3月期～2020年3月期>



<2020年3月期～2030年3月期>



PGT 事業は、取引社数を増やすことを通して DC 数を増やしていき 5,500 名、取引社数 2,000 社を実現していきたいと考えております。



## 2030年目標値

カンパニー数

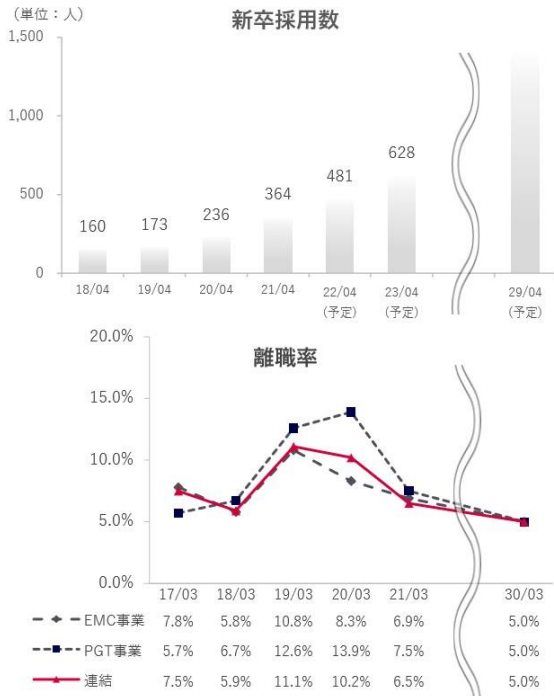
50社

- 高付加価値の先端技術領域特化型カンパニーを引き続き立ち上げる。
- 総合デジタルクリエイターチーム提供カンパニーで育成し、先端技術領域特化型カンパニーにキャリアアップ、単価向上を図る。

その中間 KPI として、技術特化型のカンパニーをたくさんつくり、2030 年までにカンパニー数を 50 社にすることを計画しています。

## DC数の拡大

### 新卒採用を継続強化。離職率5%以内を実現し、DC拡大を図る



- **2022年4月新卒社員の採用は計画通り481名入社予定。**
- ミッション、ビジョン採用強化
- 地方人材、クリエイティブ人材、女性採用強化
- リモートワークの推進／働き方改革
- 教育体制の充実化
- MEMBERSWAY委員会など  
全員参加型経営の推進
- CV1.6プロジェクト(※)の推進

※ CV1.6(Creator's Value 1.6)プロジェクト…IT人材の正当な評価・報酬を実現するため、2030年までに基準年収を欧米並みの1.6倍に引き上げるプロジェクト。

Proprietary and Confidential to Members Co.,LTD

17

DC数の拡大をする際に、一番大事に考えていることが新卒の採用です。もちろん中途でも採用できるのですが、われわれは日本国全体のエンジニアやクリエイターの数の純増に貢献したいという思いもありまして、自社で採用し、育成するモデルを確立しております。

この春364名の社員を無事に迎え入れまして、来春は481名の内定を確保し、入社の手配になっております。離職率も5%に下げていくということを目指して運営をしております。

## グループ経営方針

1

### 脱炭素DXの推進

脱炭素社会における企業の持続的成長と、心豊かな社会の実現を両立させるためにDXを推進する。Webサイトの制作運用領域に留まらず、デジタルを用いて行う事業やサービスの企画・構築・運用を担うことで、「業務プロセス」「企業と顧客の関係性」「ビジネスモデル」を変革していく。

2

### PGT事業へ転換・エンジニア領域拡大

デジタル人材事業は「PGT事業」へ名称変更。先端技術領域のスキルを用いて顧客企業のデジタルプロダクトのグロースを自律型チームで支援する。DXを実現するために肝となるプロダクト開発などのエンジニアリング領域を拡大していく。

→PGT事業の業績は本資料32～33ページ

3

### 高単価化の推進、新卒モデルの確立

DXの推進に伴ってWeb運用領域からデジタルビジネス運用、DX支援に領域を拡大。先端技術領域や新しいグロース支援領域の職種を創造することで高単価を実現。サービス領域の拡充及び新卒の早期育成／早期稼働を通して収益性を高め、採用・育成を中心とした投資を強化していく。

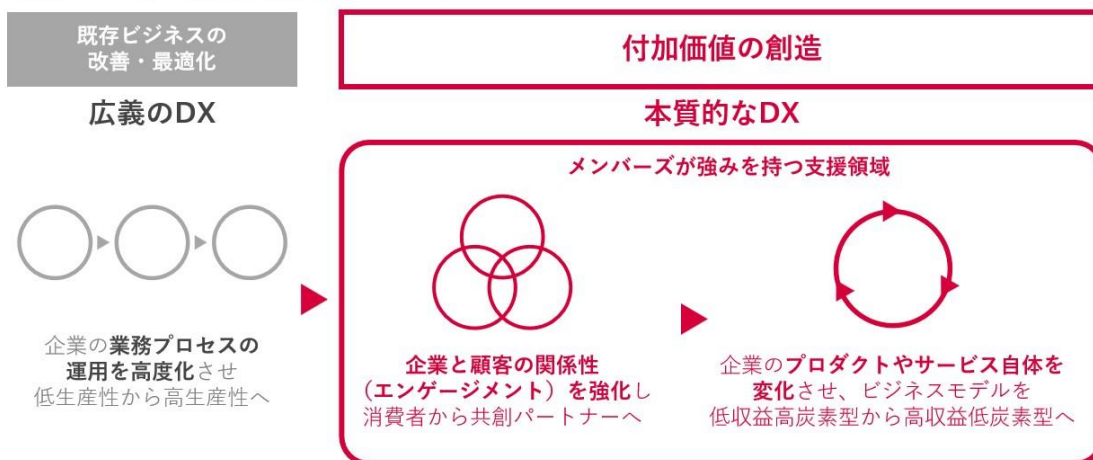
→連結業績は本資料26～29ページ

今期は、DX 領域に積極的に拡大、進出していこうという方針と、PGT 事業によるエンジニア領域の拡大に注力しております。デジタル人材事業という名前で人材を提供するのみであった事業モデルから、プロダクトそのものをチームでグロース支援をする PGT 事業として、内容コンセプトを転換いたしました。

それから、技術特化型の新カンパニーをたくさんつくり、DX 領域に進出したりということで、高単価、単価の向上を図っていこうというのが今期の方針になります。

## DXは脱炭素社会実現のための手段である

DXを手段として顧客企業のビジネスモデルに変革を起こす脱炭素DXを推進し、持続可能なビジネス成長と脱炭素社会を実現させる



デジタルビジネス運用支援で培ってきたスキルやノウハウをもとに、顧客のビジネスを本質的に理解し、デジタルにおける専門性の高いDXプロデューサーやクリエイターが、企画設計段階から施策実行まで顧客企業のDXを支援する。

DXについては、特にこの脱炭素社会をつくるためにDXはあるべきだということを提唱しております。本の出版も行い、お客様への啓蒙活動などを行っております。

### PGT事業を始動しエンジニア領域を拡大

従来のデジタルクリエイター人材の提供から、**先端技術領域のスキルを有するデジタルクリエイターチーム**による**顧客企業のプロダクトグロス支援サービス**の提供へ転換する先端技術領域として、今期は**エンジニア領域を強化・拡大**させていく

従来	EMC事業	デジタル人材事業		27Y以降	EMC事業	PGT事業
クライアント	大企業	ベンチャー		クライアント	大企業	ベンチャー
支援領域	マーケティング	プロダクト、 マーケティング	▶	支援領域	マーケティング、 <b>プロダクト</b>	プロダクト、 マーケティング
支援方法	自律型グロス 支援	人材提供		支援方法	自律型グロス 支援	<b>自律型グロス 支援</b>

- 1H進捗：エンジニア領域において、従来のメンバーズエッジカンパニーに加え、新たに2社カンパニーを設立。メンバーズデータアドベンチャーカンパニーでもデータエンジニア分野をスタート。Web以外運用領域の比率が高まる。（PGT事業の業績は本資料32～33ページ）



Webアプリケーション開発  
をご支援（2017年4月設立）  
<https://www.membersedge.co.jp/>



SaaS活用型グロスチーム  
事業カンパニーを設立  
（2021年4月）  
<https://www.members.co.jp/company/news/2021/0407.html>



DevOps(※) 推進支援カンパニーを設立（2021年7月）  
<https://www.members.co.jp/company/news/2021/0715.html>



データエンジニアに特化したプロフェッショナル  
人材常駐サービス開始  
<https://www.members.co.jp/company/news/2021/0810.html>

※ DevOps（デブオプス）：開発手法やツールを使って開発者（Development）と運用者（Operations）が密接に連携することにより、迅速かつ柔軟なサービス提供を行うための考え方や仕組みのこと。

コンセプトを変えた PGT 事業は、特にエンジニア領域について、メンバーズエッジという社内カンパニーを中心に、新しいカンパニーを次々と設立し、順調に拡大を進めております。

そして、従来から EMC 事業は自律型グロスだったのですが、PGT 事業も自律型グロスへの転換を進めております。また、EMC 事業はデジタルマーケティング中心だったものを DX、すなわちプロダクトの開発支援に注力をしていこうという方針を持っております。



## 2022年3月期 第2四半期 累計 業績ハイライト

デジタルマーケティング領域における既存顧客からの引き合いは旺盛、高付加価値の専門領域も引き続き拡大し前年同期比で成長。一方、EMC事業において不採算案件の発生による棚卸資産の評価減(92百万円)及び引当金(78百万円)を計上。加えて新規獲得の計画に対し多少の遅れが生じたことにより、売上収益及び営業利益共に第2四半期累計期間の計画を下回る。

### 連結業績



### 事業状況



Proprietary and Confidential to Members Co.,LTD

25

それでは、第2四半期累計の連結業績についてです。

連結の売上は、前年比25.6%増の67億9千5百万円。営業利益は149.3%増の3億6千6百万円。付加価値売上高は28%増の63億8千1百万円となりました。ともに過去最高、上半期としては過去最高の業績を計上することができました。

ただし、元々われわれは売上収益の上半期予想を70億円、それから営業利益を5億円強と予想しておったのですが、一部不採算案件が発生してしまいまして、そのための評価減や引当金をトータル1億70百万円計上することに至りました。大変残念ながら売上収益、営業利益ともに上半期の公表の数値を下回る結果となってしまいましたが、先ほど申し上げたとおり、過去最高の業績を更新しております。

トピックスとしては、PGT事業が非常に好調、ベンチャー向けが好調でして、前年同期比で48.8%の売上の急速な拡大を遂げることができております。



## 2022年3月期 第2四半期 連結業績ハイライト

前年同期比で売上収益・営業利益ともに堅調に推移。不採算案件の発生による棚卸資産の評価減(92百万円)及び引当金(78百万円)計上の影響で、売上総利益率は前年同期比低下。

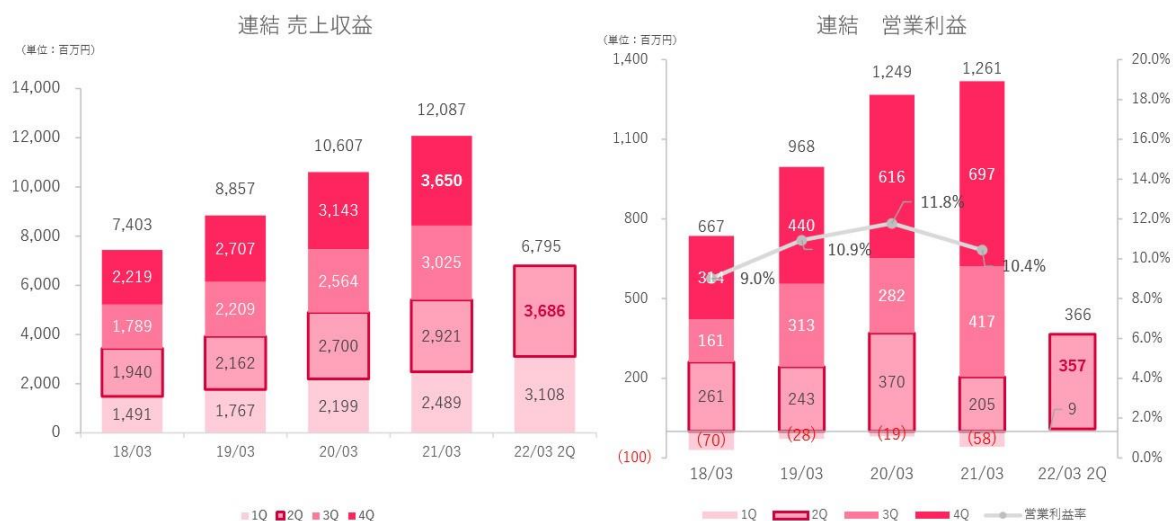
(単位：百万円)	2Q単独実績			1H累計実績		
	2021年 3月期	2022年 3月期	前年同期比	2021年 3月期	2022年 3月期	前年同期比
売上収益	2,921	3,686	+26.2%	5,411	6,795	+25.6%
付加価値売上高	2,707	3,453	+27.6%	4,984	6,381	+28.0%
売上総利益	859	997	+16.1%	1,580	1,890	+19.6%
(売上総利益率)	29.4%	27.1%	—	29.2%	27.8%	—
販管費	613	650	+6.1%	1,414	1,539	+8.9%
営業利益	205	357	+74.3%	146	366	+149.3%
(営業利益率)	7.0%	9.7%	—	2.7%	5.4%	—
税引前当期利益	202	356	+76.5%	142	364	+156.2%
当期利益	131	241	+84.5%	119	259	+117.3%

※ 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

この数値ですが、売上総利益率が前年に比べて上半期時点、それから2Q単独でも下がっておりますが、これは先ほど申し上げた評価減引当金が原価に乗ったためであります。この点を加味すれば、売上総利益率は前期並み、もしくはそれ以上になるということなので、下がった理由はこの評価減及び引当金になります。

## 業績と主要指標-連結

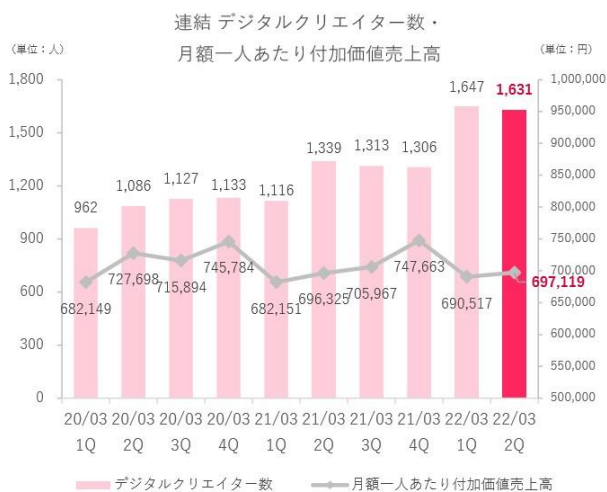
売上収益は**6,795百万円**(前年同期比+25.6%)と順調に拡大し、四半期単独では過去最高を記録。営業利益は不採算案件の評価減(92百万円)、引当金(78百万円)計上も**366百万円**(前年同期比+149.3%)と昨対比で大きく成長。エンジニアリング領域および高付加価値領域が拡大し、全体を牽引。



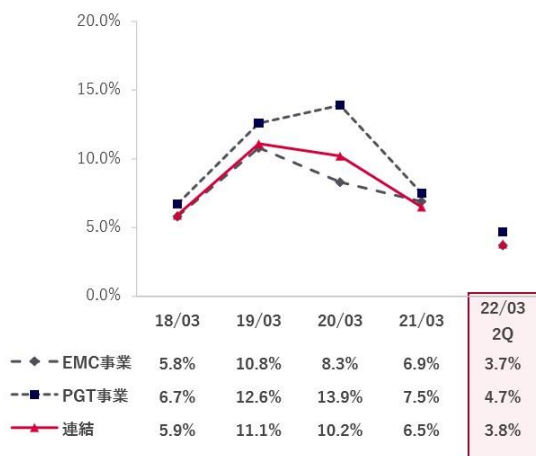
売上それから営業利益の数値は、先ほど申し上げたとおりです。

## 業績と主要指標-連結

連結DC数は1,631名(前期末比+325人、+24.9%)。2021年新卒が全社員の約2割を占める中、一人当たり付加価値売上高は前年同期比で上昇。離職率はコロナ禍前より低水準に推移。



連結 離職率



※1 デジタルクリエイター数は2Q末時点。  
 ※2 月額一人あたり付加価値売上高=四半期累計付加価値売上高÷期中平均人数  
 ※3 離職率は期中の平均社員数に基づき算出。

Proprietary and Confidential to Members Co.,LTD

28

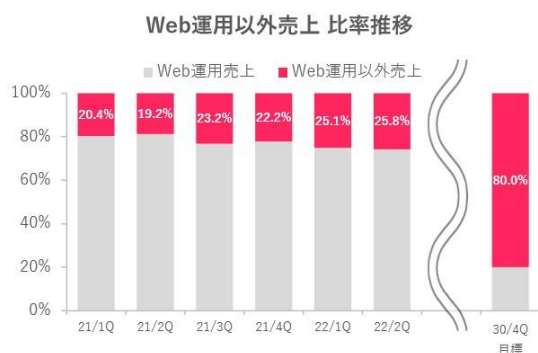
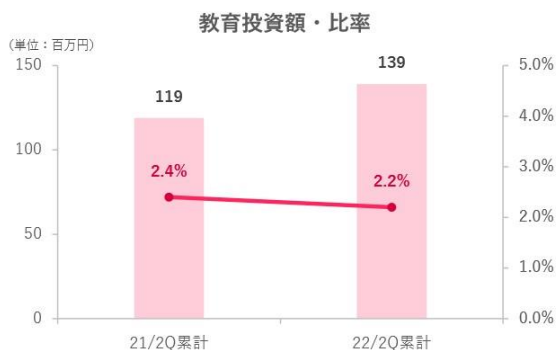
それから、連結のデジタルクリエイター数は、先ほど申し上げたとおり、新卒が360名以上4月に入りましたので、現時点では前期末比で24.9%増の1,631名のデジタルクリエイター数になっております。

新卒の採用も急拡大させております。今回でいうと約2割が1年未満の社員になるわけなのですが、そういう状況であっても、DC社員1人当たりの付加価値売上高は、昨年比べて若干ですが伸びることができました。

離職率については現在連結で3.8%ですが、あと半年ありますので、この半年経過しておそらくこの21年3月期よりは上回って、20年3月よりは下回る程度で着地するのではないかなと思います。昨期がコロナの影響もあって離職が非常に低調、大きく減少できたので、今年は少し動きが出てきていますが、10.2%を下回るような形で着地をさせたいと思っております。

## 業績と主要指標-連結

- 連結付加価値売上高の2.2%を教育に投資。2HはDCの専門領域への教育を強化。
- 1H累計稼働率は、前年同期比横ばいで推移。
- 2Q単独のWeb運用以外売上比率(※)は、プロダクト開発やデータ関連等が増加し前四半期比0.7ポイント増の25.8%。



※前期までの比率は日本基準に基づき算出しておりましたが、今期よりIFRSに基づいて算出しております。それに伴い、前四半期比率もIFRSに統一しております。

Proprietary and Confidential to Members Co.,LTD

29

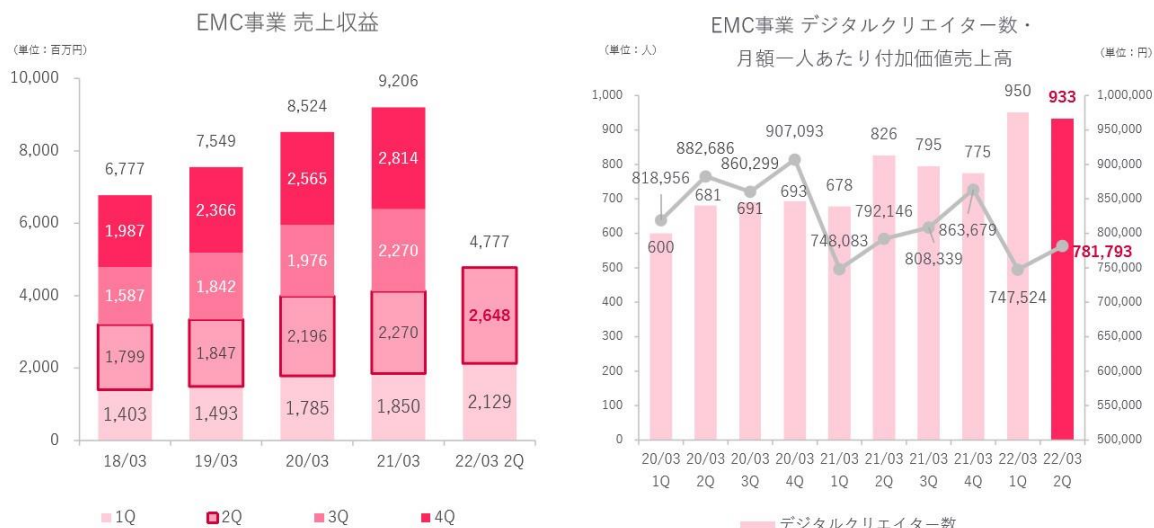
DX 比率すなわち Web 運用以外比率というのが 25.8%まで、4 分の 1 程度まで高まることができていますので、ますます高めていって 8 割を 10 年後に、2030 年までに目指していきたいと思っています。

稼働率についてですが、前期の 2Q は 80.4%だったものが、0.6%の微増にとどまりました。これは 1Q のときもそうだったのですが、新卒の配属を 21 年度よりも早めたので、新卒の稼働率は新卒以外社員の稼働率よりも低いため、特にこの前半は新卒の配属を早めるイコール全体の稼働率を押し下げる効果がありました。その影響があることと、新卒モデルにまだ転換途中である PGT に思い切って新卒の配属の割合を増やしたことで、全体の稼働率を押し下げることもあって、計画どおりではあるのですが、前年より微増程度の稼働率になっております。

ただ既存社員、新卒以外の社員の稼働率は昨年よりも大体 3 ポイント、4 ポイントぐらいは上回って推移をしています。そこは大きな課題があるわけではないのですが、これだけを見てしまうと新卒も加味している、あまり戻ってきてないと思われるかもしれませんが、そのような状態になっております。

## 業績と主要指標-EMC事業

EMC事業は売上収益(※1)**4,777百万円**(前年同期比+15.9%)、**DC数933名**(前期末比+158人)。既存顧客のデジタルマーケティング関連売上が拡大したものの、新規顧客の獲得は計画に対し多少遅れ、一人あたり付加価値売上高は前年同期比でわずかに減少。



※1 売上収益は、IFRS基準を参考に算出しており、概算数値となります(親子間取引は未相殺)。

※2 デジタルクリエイター数は2Q末時点。

※3 月額一人あたり付加価値売上高=四半期累計付加価値売上高÷期中平均人数

Proprietary and Confidential to Members Co.,LTD

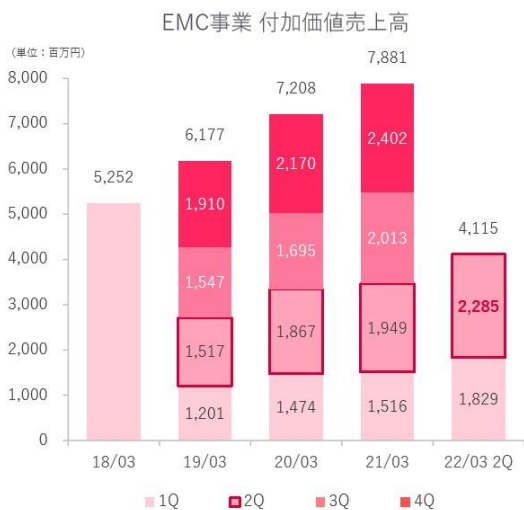
30

EMC 事業についてです。

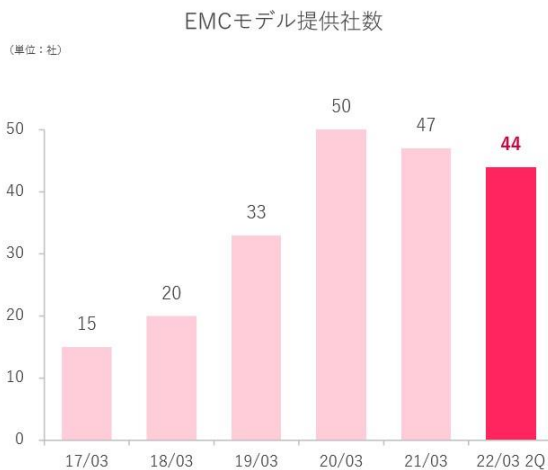
売上は 15.9%、それから DC 数は 158 人のプラスになっております。付加価値売上高 1 人あたりはわずかに減ってきていて、これは先ほど言った新卒の影響もあるのですが、先ほどの不採算案件が発生した、これは EMC 事業なのですが、その影響は後で申し上げます。EMC 提供社数が予定より伸び悩んだことがあり、1 人あたり付加価値売上高が伸び悩んだというような状態になっております。

## 業績と主要指標-EMC事業

EMC事業の付加価値売上高(※)は**4,115百万円**(前年同期比+18.7%)。新規顧客獲得の一方で一部顧客を他カンパニーへ移管し、EMCモデル提供社数は前期末比▲3社の44社。下期は改めて新規開拓に注力。



※ 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



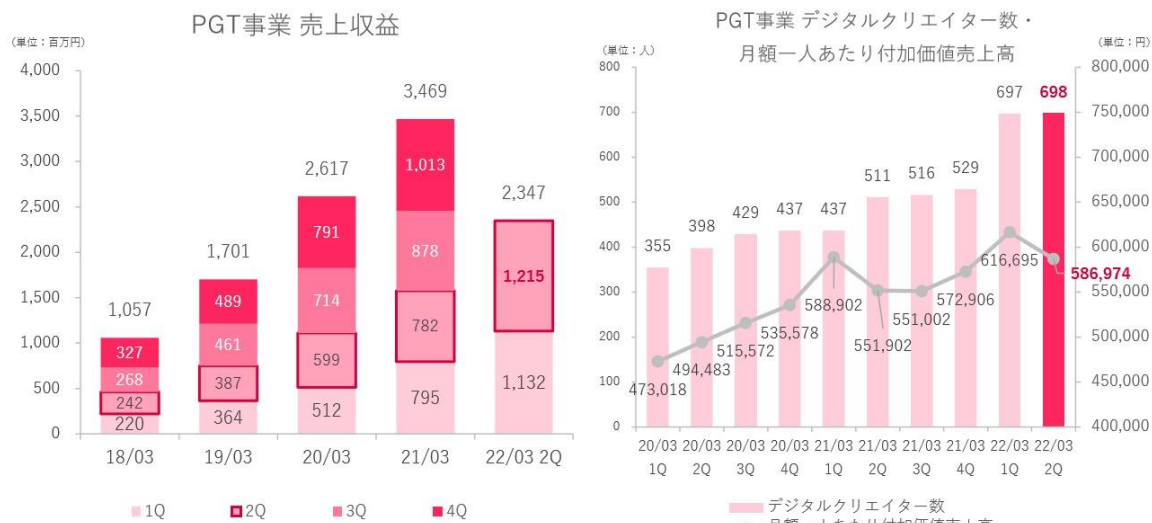
※ EMCモデル提供社数は、21/03以降、PGT事業へ移管のため3社減少、2社契約終了、2社新規獲得。

EMC事業は大企業向けなのですが、例年、上半期が少し弱くて下半期にすごい偏っている、そういう季節要因があります。コロナの影響がかなり回復した今年の4月からは、かなり勢いよく追い風が吹くと読んでいたのですが、われわれ内部的な課題もあり、新規EMC社数が伸び悩んで、先ほどの1人当たり付加価値売上高がわずかに減少という結果になりました。



## 業績と主要指標- PGT事業 (※1)

PGT事業の売上収益(※2)は**2,347百万円**(前年同期比+48.8%)、DC数は**698名**(前期末比+169人)。高付加価値領域が伸長し、一人あたり付加価値売上高は前年同期比6.4%上昇。高単価領域のクリエイターを増やすべくスキル教育への投資を強化。



※1 2021年4月に「デジタル人材事業」から「PGT (Product Growth Team) 事業」に名称を変更しております。

※2 売上収益は、IFRS基準を参考に算出しており、概算数値となります(親子間取引は未相殺)。

※3 デジタルクリエイター数は2Q末時点。

※4 月額一人あたり付加価値売上高=四半期累計付加価値売上高÷期中平均人数

Proprietary and Confidential to Members Co.,LTD

32

次に PGT 事業ですが、これは先ほど申し上げたとおり、48.8%増と非常に順調に拡大をし、一気に 169 名と人材を増やし、かなり新卒は厚めにこちらに配属しましたので、人数も勢いよく伸ばしています。それにもかかわらず、1 人当たり付加価値売上高は、前年同期に比べて 6.4%上昇させることができている。

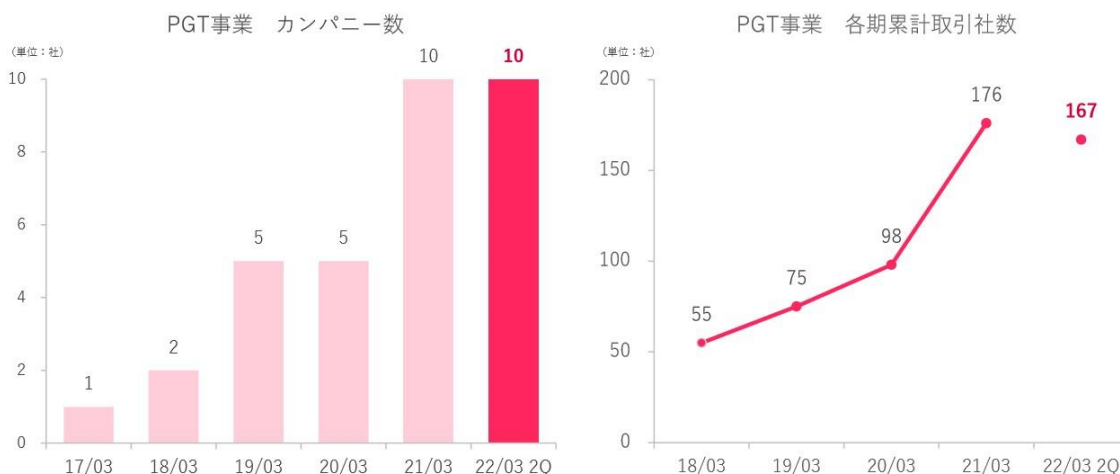
これは先ほど申し上げた単価の高い高技術領域に特化した新しいカンパニーを次々と立ち上げていること、それから、今期からサービスのコンセプトを変えて、人材を提供するだけでなくプロダクトをグローバルまでするんだということで、単価を引き上げていっているわけなのですが、その結果も出ている形で、1 人当たり付加価値売上高の向上が図れています。

まだ 1 人当たり付加価値売上高の数値の絶対値時点は EMC のほうが高いですので、EMC に追いつけるように、PGT 事業の 1 人当たりの付加価値売上高、売上高の単価をもっともっと引き上げていくようにしていきたいと思っています。



## 業績と主要指標-PGT事業

DevOps領域の人材提供カンパニーを新規に設立し、当四半期末時点のカンパニー数は前期末と同じ10社。PGT事業の今期2Q段階における累計取引社数は167社となり、前年同四半期比で38社増加。



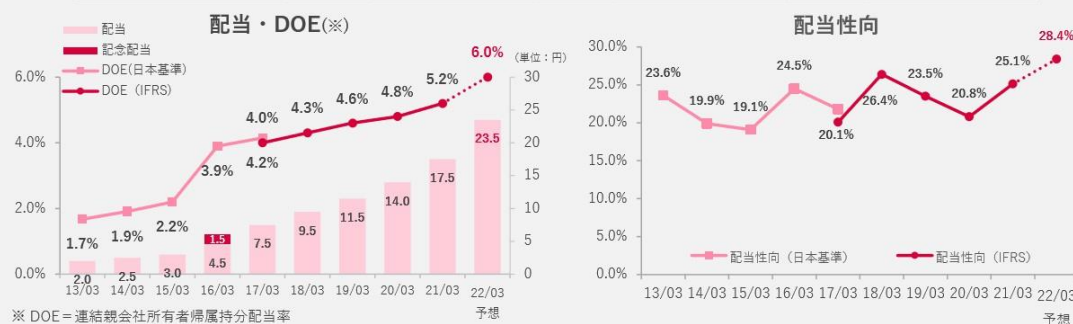
技術特化型カンパニーの数は数こそは10社です。前期につくった5社が非常に順調に成果を出している状態になっておりまして、今後も次々と新しいカンパニーを立ち上げていきたいと思っております。

取引社数も拡大しておりまして、176から167に下がっているように見えますが、これは上半期終了時点での社数です。前年同四半期で比べれば、前年より38社多いペースで進んでいます。昨年の176社より多い数字を今期末にはなると思っており、順調に拡大を進めております。

## 2022年3月期 連結業績予想／配当予想

EMC事業において不採算案件が発生したことによる評価減(92百万円)及び引当金(78百万円)を計上したことに加え、新規獲得の計画に対し多少の遅れが生じたことにより、第2四半期累計期間における業績予想に対し未達。このため、通期連結業績予想も第2四半期連結累計期間の動向等を踏まえ修正。配当予想は修正なし。

	2021/通期 実績(IFRS)		2022/通期 予想(IFRS)			
	通期	対前年同期増減率	【変更前】		【変更後】	
			通期	対前年同期増減率	通期	対前年同期増減率
売上収益(百万円)	12,087	13.9%	15,200	25.8%	14,800	22.4%
営業利益(百万円)	1,261	1.0%	1,800	42.6%	1,600	26.8%
税引前利益(百万円)	1,248	0.6%	1,790	43.4%	1,590	27.4%
当期利益(百万円)	896	2.6%	1,199	33.8%	1,065	18.8%
親会社の所有者に帰属する当期利益(百万円)	896	4.0%	1,199	33.8%	1,065	18.8%



Proprietary and Confidential to Members Co.,LTD

34

通期の予想も上半期に生じた不採算案件を要因に、通期の業績についても修正をさせていただきました。

大変残念ながら売上については4億円、営業利益は2億円の下方の修正をさせていただくことになりました。ただし、もちろん売上についても営業利益についても、前年から大幅に伸ばしておりますし、過去最高を大きく上回っていく数値になっておりますので、成長をしている状態には変わりはありません。

配当については、修正なしの据え置きとさせていただく予定でございます。

## コーポレート・ガバナンス体制の強化

2022年4月以降の新市場「**プライム市場**」の選択を決定。  
6月株主総会において社外取締役2名が新たに選任され、新取締役会体制が発足。



**武田雅子氏**  
社外取締役監査等委員  
カルビー(株)執行役員

- ・ 長年にわたる人事・労務における経験と幅広い見識。
- ・ 経営の監督・監査等および当社のクリエイターが活躍することによる長期的な企業価値の向上の拡大に期待。



**安岡美佳氏**  
社外取締役監査等委員  
デンマーク・ロスキレ大学  
情報学 サステイナブル・デジ  
タリゼーション 准教授

- ・ 北欧のデザイン手法およびITやIoTなどの先端技術をベースとした社会イノベーションを支援するプロジェクトについて多数の実績。
- ・ 経営の監督・監査等およびVISION2030の達成、並びにCSV経営推進への貢献に期待。

### トピックス・Members Story改訂

#### メンバーズ基本方針 Members Storyを改訂

当社の基本方針であるMembers Storyを取締役会で決議。ミッション・VISION2030の他、事業戦略、人材戦略、企業運営といった当社の根幹となる方針を紹介。

[<Members Story>](#)

Proprietary and Confidential to Members Co.,LTD

36

この6月に、新たな取締役の方2名に就任をいただきました。

それと来年4月以降に、プライム市場に選択することを決定していることをお知らせします。

## コーポレート・ガバナンス体制の強化

社外役員比率**71.4%**、女性役員比率**28.6%**。取締役の多様な経営経験およびスキルにより、プライム市場に相応しいコーポレート・ガバナンス体制を構築。

氏名	重要な兼職の状況等	社外役員	スキル・マトリックス				
			経営/CSV	テクノロジー/IT	財務/会計/法務/コンプライアンス	人材/組織開発	グローバル経験
 剣持 忠 代表取締役 社長執行役員			○	○		○	
 高野 明彦 取締役 専務執行役員			○		○	○	
 甘粕 潔 取締役 監査等委員	公認不正検査士 企業リスク管理コンサルタント	○			○		○
 金井 政明 取締役 監査等委員	(株)良品計画 代表取締役会長 兼 執行役員	○	○				○
 玉上 進一 取締役 監査等委員	(株)プレステージ・インターナ ショナル 代表取締役	○	○				○
 武田 雅子 取締役 監査等委員	(株)カルビー 執行役員	○	○			○	
 安岡 美佳 取締役 監査等委員	デンマーク・ロスキレ大学 情報学 サステイナブル・ デジタルイノベーション 准教授	○		○			○

Proprietary and Confidential to Members Co.,LTD

37

取締役のスキルマトリックスについては、ご覧いただければと思っております。

一旦、私からの説明は以上になります。

司会：ありがとうございました

# 質疑応答

---

司会：それでは、質疑応答の時間にまいりたいと思います。

まずは、事前質問を3件いただいておりますのでご紹介いたします。

**1 件目、DX 領域での成長に関して、御社ならではの強みを明確化して説明してほしい、とのことです。**

剣持：まず、DX 領域とは何ぞやということなのですが、われわれが手掛けたい DX 領域とは、企業さんが持っている製品やサービスそのもののデジタル化、デジタル変革のお手伝いをしたいと思っていて、従来われわれはデジタルマーケティング、広告宣伝、販売促進、その領域のデジタル化のところをご支援していたわけですが、もちろん非常に密接しているのですが、その広告宣伝領域だけではなくて、プロダクトやデジタルを活用したサービスそのものの開発支援というものを手掛けていきたいと思っておりまして、その領域をわれわれの中では DX 領域と呼んでおります。

その領域については、現時点でも PGT 事業のほうはかなりの部分が DX 向けに行っています。ベンチャーのほうでデジタルを活用したサービスやプロダクトを保有していて、そこに人材を提供していましたので、非常に DX 向けの売上が多いんですね。それを PGT に、ベンチャー向けはそれを人材提供から PGT に代えて成長させていこうということを考えていること、EMC、すなわち大企業向けのほうは現時点ではデジタルマーケティング領域が大半なんですけれども、その足場を使って大企業向けも DX 領域のほうにどんどんどんどん進出をして拡大していこうということをやっておるんですね、まず前提条件が。

そういう前提の中で、DX 領域でどのように独自の強みを発揮するのかというご質問ですが、PGT、EMC ともに同じなのですが、われわれ従前からユニークなコンセプトを持っておりまして、お客様の内製を支援する専任チームである、PGT も EMC と同じようにチームでグロース支援するというものにこれからどんどんどんどん転換はしていきますから、そこは同じなんですけれど。

お客様の内製を支援するデジタルエンジニアであったり、デジタルクリエイターの専任チームをご提供するところが、非常にユニークなわれわれのコンセプトでありまして。DX 領域の進出についても、そこを保持してエッジを立てて進出していくことで、多くの Sler さんであるとか、コンサルファームさん、広告代理店さんなどと、あまりバッティングせずに市場がかぶらずにポジショニングができるはずだと考えております。

ちょっと補足すると、ご存知だと思いますが、日本はエンジニアの大半がベンダー側にいて事業会社側にいないわけですが、デジタル立国が進んでいる国では、やはり事業会社側にエンジニアが多数在籍していて、ベンダー側の比率のほうが少ないわけなんです。何が言いたいかというと、日本はこれから国全体、もしくは企業がデジタルをより進めていくためには、もっともっと社内にエンジニアを抱えていくことが絶対条件であると思っておりまして。

ですから、われわれみたいなベンダー側の者が持ち帰ってブラックボックスにしていくのではなくて、お客さんがどんどんどんどん正社員で DX が進められるようなものを支援する、そのコンセプトで、足りないところをわれわれがサポートをしていく。それがリソースであったり、彼らの内製支援そのもののご支援であったりというものなのですが、その辺のコンセプトを強く出していくことが、われわれの独自の強みになると考えています。

**司会：次に、PGT 事業の方針転換後の状況、課題についてお伺いしたいといただいております。**

**剣持：**PGT、人材提供からプロダクトのグロースをチームで図るというふうに転換をするということが PGT 事業への方針転換なのですが、同時に技術特化型の専門カンパニーをどんどんどんどん立ち上げていって単価向上を図っていき、それからボリュームを拡大していこうとやっております。

当初から PGT コンセプトへの転換というのは、そんなひとつ飛びにはできずに、数年かけて徐々に行っていくものと計画しております。その人材提供からチームによってグロース支援にしていくというのは、順調にそちらにどんどん転換していつているのですが、それ自体がこの半年という短期間で単価向上とかに大きく貢献したわけではないんです。どちらかという、技術特化型カンパニーを次々に立ち上げていることで単価が高まっているというのがあります。

いずれにしても非常に順調に PGT 事業は拡大し、単価が向上し収益性が向上していつているのですが、今後さらに新カンパニーを立ち上げて、単価向上を図ったり、プロダクトグロースチーム事業コンセプトに転換するのが、どんどんこれからもっともっと効果も高まって単価も上がっていきます。そちらへの転換が進むことでさらにもっともっと単価向上、収益性向上が図れるものだと思っております。ですから、質問については、順調ですがこれからもっともっと進められる余地が十分にあると思っております。

**司会：事前質問、最後になります。不採算案件は一時的なのか、過去もあったのか、発生した理由とその対処法についてご回答をお願いします。**

**剣持：**不採算案件が発生しないように、監査というかそういう案件管理をする機能を設けたり等で、そこはしっかり管理をしていて頻繁に起こるものではないのですが、もちろん過去にもありました。ですが、恒常的に起こったり、頻発するものではなく、そうですね、当社の経験でいうと数年に一度ぐらいのケースで起こっているというのが過去の頻度になります。

その監査を強化するという、その発生した理由と対処理由ですが、やはりこれは過去もそうなのですが、プロジェクトマネジメント力がうまく機能しなくて、結果的に見積もりの精度が甘く、そういうことがトリガーになり、無理な納期に対して無理をして納めようとしたことで、品質に問題が出て、トラブルが大きくなるなんていうことが毎回同じなのですが、今回もそういうものが起因しております。



対処法は、従来は監査を強化しようということでやっておったのですが、やはり数年に一度ではありますが、今回みたいに非常に大きな損害がありますので、今後については、一括した長期間の案件の受注をしない方向にしようと思っております。

今回の案件も1年以上にわたる長期の大型なプロジェクトだったのですが、やはり技術変化の激しいこのDXであったり、デジタルマーケティングの業界において、1年以上前から全ての状況を予想し、コストを算出し、絶対そのコストを死守するというやり方がもう時代にそぐわないと思っております。

ウォーターフォール型からアジャイル型に移行するであるとか、長期の一括した案件受注をするのを取りやめて、短期間での受注を繰り返していくことで、結果的にチェック機能を複数回中間に入れていくというようなことを実情やっていく、そういうような体制に切り替えることをしていこうと思っております。

あとは本質的には、先ほど申し上げた内製支援ですので、お客様の内製支援をするにはやはりアジャイル開発、ウォーターフォール型の開発支援ではなくて、アジャイル開発が一番有効だとわれわれは思っておりますので、アジャイル開発に全面的にシフトをしていくということが、本質的な再発防止だと思っております。

このあたりは今進んでいる案件もありますので、じゃあ明日からとはいかないのですが、本質的には早期にアジャイルにシフトできるように対処をしていきたいと思っておりますし、こういう大きな損失が出ないように、構造的に出ないような仕組みを講じたいと思っております。

**司会：**ありがとうございます。事前質問は以上となります。

**続いて、本日いただいているご質問をご紹介します。1件目に関しましては、不採算案件の発生についてでして、こちらは今回答させていただいたものがこの回答になるかなと思いますので、割愛させていただきます。**

**剣持：**対処法、防止策は今申し上げたとおりなのですが。われわれは専任チームを提供し、人月でお客様にご請求をさせていただくことを主力にしておりますので、そこはウォーターフォール型の大口の開発は入ってこないのですが、やはりその専任チームがひと月でご提供させていただくところに加えて、すごい変動は多いのですが、そういうウォーターフォール型の案件が、もちろん細かいものが多いのですが、プラスして乗っかっている、それがEMC事業の実態なんですね。構成費はほとんどが専任チーム代なのですが、プラスしてそういう変動する期限があるプロジェクトが乗りますので、そこについて今回トラブルが発生してしまったというものになります。

**司会：**2Qの離職率が前年比では高くなっているように思いますが、どのように分析されていますか。人材の引き抜きなどが激しくなっていませんか、というご質問です。

**剣持：**離職率ですが、昨年、予想以上に少なかったですね、6.5%。もちろんわれわれ5%を目指しているのですが、11.1%、10.2%が6.5%に急激に下がるというのは、われわれの努力というより、やはりコロナの影響があって転職マーケットが停滞したことによるものだったのかなと分析しており、その反動もあって、この1Q、2Qから転職に少し動きが出てきていると理解をしております。年間で10%を超えてしまうような、危機的なそういう悪化をしているとは捉えていないので、今後十分にセーブできるのではないかと読んでおりますが、離職が昨年に比べて増えているのはそのとおりです。

**司会：**続きまして、不採算案件についてももう少し詳しくお願いいたします。どのような案件だったか、過去も同様の案件が発生したことがあったか、複数発生したのか、今後の再発可能性についてもお願いいたします。

**剣持：**詳細についてはちょっと控えますが、先ほど申したように1年超の大型の開発案件になりまして、過去も同様のトラブルというのは発生したことがありますが、今回のほうが過去に比べると規模が大きくなっております。

複数発生したのではなくて、単発のものになります。再発の可能性についてはもちろん否定はできないので、再発しないようにしていきたいと思いますが、今までは再発防施策は先ほど申し上げたとおり監査等でチェックすると、チェック機能を強化するというものだったのですが、今後については、そういう大口の長期にわたるような案件を一括で受注しないということで、物理的に被害額が、トラブルがあったとしても、早期対処ができるようなものに変えていく、やり方を変えていくということで、トラブルが起っても被害を最小化するような構造に変えていく、ということと、アジャイル型ヘシフトをしていくことで、本質的に対処をしていきたいと思っております。

新卒の早期稼働による質の低下が影響しているのかとのことですが、もちろん新卒比率が高まるということは、一時的には質の平均点が下がるのはもちろんそうなのですが、今回のトラブルとその話とは全く無関係になります。

業界全体で、今後われわれだけではないと思いますが、業界全体で大規模な難しい案件を長期にわたりプロジェクトマネジメントを率いていけるような人材というのは非常に枯渇をしております、その枯渇している人材が急速に増えていくよりは、やはりもっと枯渇が激しくなっていく時代がどんどんそうになっていくものだと、われわれ自身もそうだし業界全体がそうだと思っております。

ですから、その長期案件を、リスクを負って受注するというやり方が非常に難しくなっているのは、われわれだけではなくて全体ではないかなと思っております、そこに構造的に対処していく必要があると考えています。

**司会：**新卒社員の稼働状況についてお願いします。6月末と9月末の稼働率実績についてご教示いただけますでしょうか。また、期初見通しと足元の稼働状況に変化があればお伺いできますでしょうか。

**剣持：**新卒社員限定の稼働率については開示をしていないので、ちょっと差し控えさせていただきます。前年人数を非常に増やしていますから、360名の新卒を受け入れていますので、前期ぐらい並みに推移をしています。その大量の新卒をリモート中心にして稼働させるという状況においては、緊急事態宣言がずっと続く中で、稼働をきちんと維持して大量の新卒を稼働させるのは、もちろん社内目標は常に高いものを持っていますから、課題はいっぱいあるのですが、私から見るとは十分想定範囲内で稼働していると考えています。

**司会：**続いて、EMC事業の新規顧客についてです。遅れている要因、それからお話があった内部的な課題はどのようなものでしょうか。また、競争環境の激化や顧客需要の変化などありますでしょうか。下方修正後の今期の社数目標および中期経営計画の社数目標をお伺いできればと思います。

**剣持：**このご質問をいただけたらと思う、さっきは深くは説明しなかったのですが、不採算案件が今回発生したのが下方修正をする直接的な要因でしたが、もちろんそれがなかったら達成していたわけなのですが、それを取り戻しても良かったなと思っていたのですが、取り戻せなくて下方修正になってしまったんですね。

EMC、大企業向けのところが弱含みだったというのが要因なのですが、その弱含みの要因が、新規EMCが増えなかった。もっと言うと昨年から増えていないので、だいたい半年、1年前にEMCになったものが、それがどんどん拡大して行って業績貢献していくので、やはり昨年下半年に増やせられなかったこと、上半期も増やせられなかったことで、EMCが弱含みになったというのが結果だと思っています。

何で弱含みになったかですが、この辺はやり方もっとうまくできたはずだと反省をしておるのですが、DXの時代が到来だと、そっちのほうがマーケットが大きいしということで、先ほどのデジタルマーケティング、主力のEMCを一気にプロダクト系、企業のサービスやデジタルプロダクトにどんどんシフトをしていこうということで、新規のEMC開拓を、ほぼほぼそっちに振ったんですね。

振ったのですが、やはり足が長いこともあって、なかなかそれが新規EMCに結びつかなかったというのが実はありまして。それが大きな不採算案件ではあります、取り戻せなかったという実は要因です。ですので、足元ではDXの進出はもちろん注力しますし、非常に可能性があっていくし、今もやっているのですが、そっちに足元の業績まで全部、期待というか比重をかけてしまい過ぎたなと思っているので。

下期以降は、今今の足元の数値、業績は得意で十分に引き合いの多いデジタルマーケティングのほうに一回振り返って、着々とDXへの進出をEMCについても図っていくという方針を、転換をしていきたいと考えています。

EMC の社数については変更せずに、もちろん上半期が少し遅れましたから難易度は高くなりますが、今の方針変更をすることで、十分に挽回が可能なレベルではないかと思っていますので。今期末 60 社というものを変えずにやっていきたいし、中計の 75 社、それからその先々の 200 社というものを変えずに、まだまだそこを変更する必要があるレベルまでではないと思っていますので、注力して挽回をしていきたいと思います。

**司会：PGT 事業の単価についてお願いします。第 1 四半期はデータ、UX、エンジニアの三つの領域で単価が向上しましたが、第 2 四半期もこの傾向は続いていますでしょうか、お願いします。**

**剣持：**はい。この傾向は続いております。やはりデータ、UX、エンジニアのところは、DX 領域、プロダクト、企業のプロダクトサービスの領域ですので、非常に旺盛です。需要は旺盛ですので、単価も非常に好調に推移をしております。

**司会：EMC の伸び悩みについての内部的課題について、ここに来てどのようなことが影響しているのでしょうか。また、PGT について、戦略転換後の課題について見えてきたことがあれば教えてください。**

**剣持：**前半については今お話したことで、重複しますので割愛をさせていただきます。

後半の PGT について、戦略転換後の課題。そうですね、課題というよりはどちらかという伸びしろ、取りこぼしもったいないと捉えているものがありまして。PGT はカンパニーをいっぱいつくっていくことで単価向上を図っていく方針を持っていて、それは非常に功を奏しているんですね。いるんですが、お客さんもカンパニーごとにももちろん共同営業的にはやるのですが、カンパニーがバラバラですから、お客さんも基本的にはバラなんですね。

ですから、お客さん 1 社当たりの取引額を大きくしていくことで利益、収益を上げていくという基本的な収益モデルをわれわれは持っているのですが、それが全然、もちろんカンパニーがいっぱいあるのでやりにくく、そこは取りこぼしがいっぱいあるなど、そこをうまくやったら十分にさらに伸びしろがあるなど。

もっと言うと PGT だけではなくて、PGT が持っているリソースとか新しい技術領域というものを、大企業向けの EMC のほうにも投入することで、先ほど申し上げた DX 領域への進出が早まったり、進出ペースが早まったり、よりいいお客様への満足度向上とかに貢献できると思うところが結構あって。いろんなカンパニー、大企業向けもベンチャー向けもつくっていくというのは、転じて功を奏しているのですが、もっと横串で 1 社当たりの売上拡大という視点で対策をとっていけば、利益が上がりやすくなるのだろうというのが、伸びしろがかなり見えてきたので。

現時点はちょっと今日が今日の現時点では、こうするんだというのまではないのですが、そういうものを現在話し合っていて、今後は何らかの形で対処していきたいと思っています。

**司会：**不採算案件が生じた背景、事実を詳細にご説明願えないでしょうか。クライアント向けに作成したシステムが引き取ってもらえない、または無価値になったということで引当金を立てているということでしょうか。

**剣持：**詳細は、お客さんがいらっしゃる話でできませんが、引き取ってもらえないとか、そういう何か揉め事とか、訴訟とかそういうことではなく、先ほど申し上げたプロジェクトマネジメント不足を起因にした納期の遅延、品質の問題などで、工数が想定より大幅にかかってしまったというものです。下半期にかけて納品しますので、まだ終わりではないんですね。

ですので、リスクが残っているかと言われれば残っていますが、もうかなり精緻化して対策も万全にしているのです、もちろんこれ以上損失が広がらないような万全の体制で臨んでいきたいと思っております。ただ、今後もこのようなことが発生するかどうかという点、先ほど申し上げたとおり、構造的な対処をして解決をしていきたいと考えております。

**司会：**今後の対策も含めて、不採算案件の詳細について教えてください。また、内部的課題でモデル提供社数が伸び悩んだとのことですが、その理由と対策も併せて教えてください。

**剣持：**これは、先ほどお答えさせていただいたことと一緒にですね。不採算案件の詳細、今申し上げたぐらいで、内部的要因で EMC モデルが伸び悩んだのは、先ほどご説明したとおりですね。

**司会：**続きまして、EMC モデルの提供社数が過去 2 年で減少しており、大企業のクライアントから支持されていないように見えてしまいますが、その点どのようにお考えか教えてください。

**剣持：**そう見えてしまっているのが頑張りますなんです、既存のお客さん、この 3 社減少をしておるのですが、PGT 事業に移したのが 3 社、2 社契約終了、2 社新規開拓なんですね。

2 社契約終了はお客様のほうの業績不振と、私どもから見て拡大余地が非常に少ないなということで、事実上撤退したようなところが 2 社です。それ以外のお客様はずっと続いて隆々と拡大基調をしておりますので、この既存のお客様から、われわれに対する信頼が、評価が下がって離脱して、われわれと似たようなサービスを提供する他社に移っているということはないんですね。

そこはもう非常にかっちりお取引をさせていただいております。ただ、新しいお客さん先が増えていないことは事実ですので、先ほどご説明したとおり方針を変えて、挽回をしていきたいと思っております。

**司会：**PGT の新卒配属はどんな状況でしょうか。何がうまくいって、何がうまくいっていないか、あとまた来年はさらに新卒が増えますが、それに対する施策があれば教えてください。

**剣持：**PGTはEMCに比べて二つ違いがありまして、まずチームにまだなりきってないんですね。1人や3人、もしくは5人でお客様に従事していても、それがチームになっていなくて、一人一人がお客様にサービス提供していて、人材派遣だったりもしますから。

ただニーズとしては5人だけチームになっていないというように、チームになっている度合いがEMCは低くて、それからPGTには何種類かの会社があるのですが、まだ半分以上が人材派遣をやっている会社ですので、人材派遣はチームで価値を提供するというよりは、人材そのものを提供するというふうになりがちなんですね。

ですので、EMCは受託業ですので、人材派遣ではないですから。われわれが受託している案件のチーム、専任チームに新卒を配属するのはお客さんとも相談しますが、われわれの裁量でできるものなのですが、PGTの場合は、われわれの裁量では新卒の配属はできません。お客様の許可、承認がないと配属できないので、そういう点が元々難しいのです。

新卒配属、非常に難易度が高いのはPGTですが、それを前提にそれでも新卒モデルに転換しようということをやっているのです。ですから、まだEMCに比べて新卒モデルへの転換途中なので、EMCよりは新卒の稼働率が低いのですが、それでも予定の範囲内で順調に新卒の配属を増やしていっています。

うまくいっている、いってないというのは、どうですかね。チーム化にして新卒を配属するのはすごく時間がかかると思っていますので、想像以上にうまくいっているかという想定内ぐらいのペースでいっている。

もう一つは、あとは玉突きというのをやらせていただいています。この仕事は新卒にやらせたいですと、でなければこの仕事、この社員はもう習熟度、スキルが上がっているので、値上げをさせていただきますというような交渉をお客様とすることで、新卒に転換することは可能だというようなやり方をやっているのですが、それについては非常にうまくいっておりまして、そういうことを通して新卒の早期稼働化をPGTでも四苦八苦しながらやっているというものです。

大変難しいので、何か一つ、魔法の解があるわけではなくて、いろんなことをやりながら、EMCのときもそうでしたけれど、やり方をきちんと編み出していきたいと思っていますが、今のところ順調でいっています。

**司会：**不採算案件の内容について、いつ終了する予定か、また影響が長期化する可能性があるか、これが来期以降の業績に与える影響が何か考えられるのか、ご回答をお願いいたします。

**剣持：**今期中には終了する予定で、現時点は組んでおります。それがさらに長期化するか、可能性があるかと言われれば、可能性でいうとももちろんありますが、そうならないように対処をしているので大丈夫だと考えております。



来期の影響については今のところ想定はしていませんが、可能性でいったらいろいろあって。そのお客さんと今後何かもっと揉めて、現時点は揉めて何か訴訟だとか、もう取引全部やめるぞとか、ほかの引き上げるぞとかというような状態ではなくて、頑張っってそこに向けてプロジェクトを完遂していこうということをやっているだけなので関係は良好なのです。それが悪化するなんていうことは可能性としてありますが、今盛り込むようなものではないと判断しています。

**司会：DX 領域への進出は、御社のクリエイターのスキル面で見ると、すぐに対応できるものなのでしょうか、お願いいたします。**

**剣持：**すぐに対応できる部分、できない部分もあるのですが、エンジニアもわれわれ 2030 年に向けて、8割をプロデューサーではなくてエンジニアやクリエイターにしていくという計画を持っているのですが、1万人のうち8,000人ですね。というように、エンジニアを中心にした会社への転換を急ピッチで進めていくというのをそもそも持っていますので。そこを軸にしていけば十分に対応できると踏んでこの計画を推進しているのですが、もちろん足りないものを挙げればもういくつもあると思っています。

ですが、ほかに対応できるベテランの DX エンジニアやクリエイターがあり余っている会社さんがあるのかというと全くなくて。どこもかしこも困っている状態ですので、ここは、われわれは新卒の採用はすこぶる好調ですし、人数が増えても質は下がるどころか上がっていていますから、ここの強みを生かして DX 領域に十分に対応できるものだと思います。

**司会：現状では長期案件はどれくらい残っておりますでしょうか。**

**剣持：**ありがとうございます。詳細はそこまでちょっと開示はしませんが、元々少ないのですね。ですから、多いわけではないので、もう何件とかいうレベルで大口の長期の案件というのは数件という程度です。大口の受注があるというのはいいようにも捉えるのですけれど、リスクの観点でいうと、そういう大口の受注が増えてきたのでいいようにも捉えていたのですが、今回みたいに起こってしまうので、今後は大口一括受注というのは控えて対処していきます。いずれにしても、現時点でもう数えるほどですので、それほど多くはありません。

**司会：前年はコロナ影響を受けているので、新卒を除いた 2 年前の対比での稼働率はどんな状況でしょうか。**

**剣持：**新卒除きは開示をしていないので詳細は控えますが、コロナ前と同等だと思っていただけて結構です。

**司会：**不採算案件と新規獲得遅れの因果関係の有無、不採算案件対応にリソースが割かれたことで、新規案件が遅れたのであれば、今後も EMC 事業 1 件当たりの不採算発生によるリスクを大きめに捉えなければならぬ、この点についてお願いいたします。

**剣持：**ほぼないですね、ここについては。不採算案件のトラブル解消には優秀な PM 人が投入されていくわけですが。新規 EMC そのもの自体は、最初はそんな大きなものは、大きな長期の開発案件がドンと来るケースがまれですので、そこの因果関係はほんの少しぐらいはありますが、ほぼないと考えています。

**司会：**下期下方修正の背景、既存事業は好調だったはず。1Q 新卒入社によって、例年赤字だったところを黒字化できるほど良かった。そのモメンタムが好調であれば、営業利益 2 億円程度の遅れは既存でカバーすることで、修正前のガイダンス達成を目指すということもできたのではないかと。修正タイミングが 3Q ならまだしも上期段階での下方修正は、下期の超過達成を諦めた会社側の弱気シグナルとも受け取れる。改めて修正の背景を教えてください、とのことですが。

**剣持：**迷いましたが、今回修正をさせていただきました。弱気と捉えられたらそうなのかもしれませんが、おっしゃるとおり 2 億円程度であれば十分に取り返せる余地はあるのですね。新規の分は、先ほど申し上げたとおり少し弱含みでしたが、EMC の既存のお客様からのご発注というのは非常に今活況なんです。

ですので、その分があれば十分に取り返すことが可能ぐらいだと思っています。コロナの中で 2H、6 億 9,700 万円と 4 億円で 11 億円ぐらいを上げていますから、コロナが収まってきた中で今回修正して 12 億円程度ですから、十分に 10% ぐらいしか伸ばしていませんから。十分にプラス 2 億円ぐらいいけるのではないかと如果说ればそうかもしれませんが、保守的に見積もった。きちんと挽回をしていきたいと思ったという、以上になります。申し訳ありません。

**司会：**続きまして、アジャイル型への転換は簡単にできるのでしょうか、というご質問です。

**剣持：**PGT 事業の中に、エンジニア集団のメンバーズエッジというカンパニーがあるんです。こちらはもう 100%アジャイル開発をやっています、非常に優秀で高成長をしているエンジニア集団ですが、この会社の知見をどうカンパニー、それから EMC 事業に投入していくかというのだと思っています。簡単にはできるものじゃないと思いますし、特に大企業は、お客さん側がウォーターフォール型をご要求されることがやはり強いと思っていますので、一方で内製型に絶対行くぞと考えられている大企業さんもどんどん増えてきているのです。

ですから、ウォーターフォール型ではないと発注しないというお客様に対応するより、大企業のお客様に対応するよりも、内製をどうしてもやりたいので助けてくれと、支援してくれというお客様に、どんどんシフトをして、そっちに注力していったほうがいいのであろうなと思っています。われわれ自

体の中をシフトするのも簡単ではないですし、お客様にも今申し上げたようなコンディションの違いがあるのですが。

でもデジタル化がこれだけ遅れた日本国、それからその代表格である大企業の遅れたデジタル化を、どうデジタル化が進んだ国レベルまで追いつけるかというのは、やはり IT 部隊の内製化、特に DX をやろうといたらもう内製しかほぼほぼやりようがないと思っているのですね。

ですので、この内製を支援するというのは使命感を持ってやるべきことではないかなと考えておりますので難しいですが、その分需要も大きいと思いますし、伸びしろも大きいのではないかなと思っています。

**司会：長期案件を控えると受注自体が伸び悩んでしまう恐れはないでしょうか、というご質問です。**

**剣持：**おっしゃるとおり、その心配はなくはないのですが、きちんと短期間でステップを組んで長期にやっていくとしたいなと考えていることが1点。

絶対長期でウォーターフォール信奉が強い会社さんは徐々に、それよりも今申し上げたように内製をしたいので一緒にアジャイル開発チームをつくりたいというお客さんに注力していくのが、時代の要請なのではないかなと思いますし。国全体も含めて、われわれ側がやるべき使命なのではないかと思って取り組んでいきたい。ちょっと答えになっていないかもしれませんが、そう思っています。

**司会：不採算案件は数年に一度起きるといっていますが、プロジェクトマネジメント能力の問題が個別に起きた長期案件ゆえに、それが顕在化しやすかった、個別に理由があるという理解になるのでしょうか。ビジネスモデルそのものには対処すべき課題はないでしょうかというご質問です。**

**剣持：**はい、ありがとうございます。プロジェクトマネジメント能力の問題が個別に起きた、それはそうです。長期案件ゆえに、それが、ことが大きくなるまでわかりにくく来てしまったのですけれど、金額が大きくなるという意味で顕在化しやすかったというものはそのとおりです。

ビジネスモデルそのものは、そもそもわれわれは大企業さん向けにデジタルマーケティングの内製支援チームをご提供しますよというのが EMC 事業の根幹なのですが、その内製支援チームの提供ができずに、ただ単に期限が切られたプロジェクト型の開発案件のコンペがあったときなんかは、われわれはお受けしないですね。リスクだけが高いし、われわれがやりたいのは内製支援チームを提供することですから、やらないのですが。

内製支援チームをご提供させていただいているお客さんが指名で、コンペがあってもメンバーズも入ってくれと、その運用のところにメンバーズでやってくれば心強いなんていうようなお誘いをいただいた場合は、われわれが今までは受けているのですね。それが、内製支援チームがメインなのですが、そういうウォーターフォール型が、時々うちが入ってくるというものの要因なんですけれど、そこのところをさっき言った分割にして回避していったり、アジャイルにしていくということで対処をしていきたいと思って

いまして。簡単にできる話では無いですが、流れとしてはそっちに転換をしていきたいと思っていますね。

ですから、ビジネスモデルそのものはそもそも内製支援チームの提供ですから、DXについてもそのコンセプトは変えませんが、ビジネスモデルそのものが今回の不採算案件の件で毀損したとか、ビジネスモデルそのもの、ビジネスコンセプトそのものを変えるということではないということになります。

**司会：**それでは本日いただいている最後のご質問となります。マーケティング案件と比べて、プロダクト案件というのはなかなか難しいということでしょうかのご質問です。

**剣持：**なかなか難しいかどうかというと、今やっているデジタルマーケティングも難しいのは難しいものもありますので。ちょっと違う説明をしますと、エンジニア、IT エンジニア、Web エンジニアの集団になっていく必要があるのですね。今まではどちらかというと、Web ディレクターとか、デジタルマーケティングプランナーとか、Web デザイナーというものが、特に EMC は中心だったのですが、その EMC をエンジニア中心にどンドンドンドンこれから変えて、シフトしていくというのは、元々 VISION2030 で掲げていた目標ですが、難易度が高いかといったらそんな簡単な話ではないですね。

世の中ものすごくエンジニアが不足している。エンジニアを教育して一人前にするのに難易度は難しいですから、そういう意味でプロダクト案件が難しいのかということですが。先ほど申し上げたとおり、同業他社に比べてそういうことができるエンジニアが、国内に今大量に余っているような会社があるのかということはないので、われわれは新卒をきちんと育成していくというスタンスでいけば、十分にキャッチアップできるのではないかと考えているということです。

現にこのメンバーズエッジというのが、新卒を育成して大きくなっていますし、中途の比率もまだ多いのですが、新卒育成にも成功していますので、そういう経験を生かしながらグループ全体でもっともっとエンジニア領域を拡大していくということで、プロダクト領域をちゃんと拡大していきたいと思っています。

**司会：**ご質問は以上となります。以上をもちまして、株式会社メンバーズ 2022 年 3 月期第 2 四半期決算説明会を終了いたします。ご参加いただきありがとうございました。

こちらで、ウェビナーセッションを終了とさせていただきます。失礼いたします。

[了]

---