

Members Story

2020.08

INDEX

第1章 我々は何者か

- 03 1. メンバースグループ ミッション
- 05 2. 社名の由来
- 06 3. コアバリュー
- 08 4. 経営指針「超会社」
- 09 5. コーポレートロゴ

第2章 取り組むべき社会課題とVISION2030

- 13 1. 2030年に向けたメガトレンド
- 16 2. 我々が成し遂げたいこと
- 18 3. メンバースグループ VISION2030

第3章 事業戦略

- 31 1. 基本戦略
- 35 2. EMC事業
- 41 3. デジタル人材事業
- 46 4. 今後の更なる事業展開

第4章 人材戦略

- 50 1. 採用戦略
- 52 2. 育成戦略
- 54 3. 多様な働き方

第5章 持続的な成長のための企業運営

- 62 1. CSV経営の実践と全員参加型経営
- 65 2. 事業マネジメントシステム
- 71 3. コーポレートガバナンス方針

第1章

我々は何者か

1. メンバーズグループ ミッション

メンバーズとは、コアバリューを持ちそのミッションに共感する人の集団であり、メンバーズはミッション実現のために存在している。ミッションはメンバーズの社会的使命であり、存在意義である。利益成長を最終目的とするのではなく、ミッションの実現のために企業活動を行い、そのために持続的成長、中長期の企業価値向上に取り組む。本項以降の全ての事項はミッション実現のために定めるものである。

ミッション： “MEMBERSHIP”で、心豊かな社会を創る

現在の物質的・経済的豊かさを追求する消費至上主義、資本主義的な経済の概念が変わらなければ、日本の未来、そして地球の未来はない。地球環境問題、エネルギー問題、人口減少、地方衰退、格差の拡大などのさまざまな社会的な課題を解決できる持続可能な経済モデルを実現しなければならない。そのためには購買行動、企業活動においても損得勘定ばかりで物事を判断するのではなく、より良い未来にするために何が善いことで何が善くないことなのかを軸に判断する人や企業が増えていく必要がある。難しい社会貢献ではなくとも、日々の行動を少しずつ変え、日常の仕事や生活、購買行動を通してできるだけ未来により良いことをする人を増やしていきたい。人々や企業が自己の利益の追求のみではなく、将来への希望や社会への参加意識を持ち、持続可能なより良い未来のために共に協力しあう心豊かな社会

を実現したい。

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」へと転換することで、世界の人々に心の豊かさ、幸せを広げ、社会をより良くすることに貢献する。

2. 社名の由来

インターネットの黎明期である1995年にメンバーズは創業された。インターネットの普及によりあらゆるものがフラットに繋がる社会を予期して、企業と消費者がメンバーシップの関係になることを支援しようという想い（MEMBERSHIP）と、参加意識を持った社員の集団でありたいという想い（全員参加型経営）、2つの想いが社名の由来である。

“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。

3. コアバリュー

ミッションや経営指針の根底にあるのが、メンバーズグループならびに社員のあらゆる活動の中核となる4つの共通価値観(コアバリュー)、「貢献」「挑戦」「誠実」「仲間」である。

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。

2020年に創立25周年を迎え、社員数は1,000名を超えた。これからもその成長を止めず、3,000名、10,000名と、規模の拡大を目指していく。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、仲間に、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か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。

4. 経営指針「超会社」

メンバーズがミッションに基づいた経営を進めるための指針が「超会社」コンセプトである。「社会への貢献」「社員の幸せ」「会社の発展」の3つを同時に実現することを目指し、妥協することなく追求する。事業によって社会の課題解決に役立つことを行い、社会貢献と社員の幸せと企業利益創出を同時に実現し、短期的な利益ではなく長期的な視点で社員の幸せを伴いながら事業活動を行う。

社会への貢献

日常の仕事、すなわちミッションの実現を通して社会に貢献する。

社員の幸せ

デジタルクリエイターが仲間・会社と共に成長し続け、最も活躍し、最も幸せな職場にする。

会社の発展

自分事として会社の発展に貢献し、会社の発展によって自らが幸せになる。

5. コーポレートロゴ



自立したデジタルクリエイターを表すドット

ドットは、メンバーズの社員、つまり一人ひとりの自立したプロフェッショナルなデジタルクリエイターを表す。

メンバーズでは、インターネットテクノロジーに精通し、新たな価値を創造するデザイナーやエンジニア、ディレクター、プランナー、プロデューサーなどのデジタルクリエイターこそが社会のデジタル変革を牽引する主役であると考えている。

また、ドットでメンバーズの頭文字 "M" を形づくり、コーポレートロゴを1色で表すことで、1つの同じミッションに共鳴して集まった仲間たちを表現している。

持続可能な社会の実現を目指す紅色

企業の事業活動によるさまざまな社会課題解決や、持続可能な経済モデルを前提にした社会、心豊かな社会の創造へ貢献したいという想いを、日本の伝統色「紅」に込め、持続可能性の象徴としている。

多様性を表すドットの大小

メンバーズでは、年齢、性別、国籍、居住地域、働き方が異なる一人ひとりが持つ多様な個性を尊重する。それぞれの個性を

活かし、仲間と協力することで、ミッションの実現に向けてより大きな力を発揮することを表している。



第2章

取り組むべき 社会課題と VISION2030

1.2030年に向けたメガトレンド

世界が急速に変化していく中、社会にはさまざまな課題が噴出している。今後起こりうるトレンドを見誤れば企業は発展どころか、企業活動を継続することすら危うい。そのような中でメンバーズはどのような社会的価値を世の中に生み出していくのか。まず中長期的な社会の大きなトレンドと課題を直視するところから始める。

資本主義の限界

株主利益の最大化のために経済合理性、効率性を追求してきた資本主義は、世界中の人々の生活を便利に、豊かにしてきた。やがて「作れば売れる」モノ不足の時代を脱し、人々の基本的なニーズは充足されたが、かえって需要不足を招き経済成長は停滞期を迎えた。人々の需要を刺激するために、多種多様な機能、デザイン、ブランド、価格での差別化が行われ、主導権を握った買い手に対し大量の広告で消費が煽られた。

経済合理性を追求した大量生産、大量消費、大量廃棄の経済システムの背後では、格差の拡大、自然破壊、公害、海洋ごみ問題、生物多様性の危機、地球温暖化・気候変動など持続可能性の危機が生じている。

温暖化・気候の急激な変動

産業革命以来、地球のCO2濃度が急激に上昇し、地球温暖化・気候変動が進んでいる。世界中で記録的な熱波、森林火災、水害が多発しており、日本でも未曾有の災害が毎年のように発生するなど、気候変動は大きな社会問題になっている。2016年に

発効したパリ協定では「世界的な平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保つとともに、1.5℃に抑える努力を追求すること」を目標として掲げており、そのためには世界の温室効果ガスの排出を2030年には2010年比でおおよそ半減させ、今世紀後半には実質ゼロにする必要があるとされている。

国際的な地球温暖化・気候変動対策、脱炭素化の大きな潮流の中で、企業活動においても使用電力を100%再生可能エネルギーに転換することを宣言するRE100等が広がりを見せている。またエシカル消費やSDGs、企業の環境・社会・ガバナンスの取り組みを評価するESG投資など地球環境維持を目指した動きも盛んになってきた。しかし、気候変動を解決するための道筋はまだ見えておらず、政府だけでなく企業や消費者すべてが抜本的に取り組む必要がある。

先進IT／Tech領域の発達による デジタル化の急速な進展

テクノロジーの著しい進歩によりあらゆるビジネスのデジタル化が急速に進展している。スマートフォン、ソーシャルメディア、クラウドの技術発展によりリアルとデジタルの境界はあいまいになり、デジタルビジネスの市場を大きく広げた。現在、すでにインターネット専門職／デジタルクリエイターの採用市場は枯渇状態であるが、今後もAI、IoT、Fintech、ブロックチェーン、VR／ARなどデジタル経済が本格的に離陸するに伴い、これまで以上にデジタルクリエイターのニーズが増え、その価値が急速に高まっていく。

また、モノにあふれた時代においてはハード面のみでの差別化は困難となり、デジタルテクノロジーを活用して消費前後までを含めたユーザー体験を設計・提供することが求められている。企業においてもDX（デジタルトランスフォーメーション）推進が経営の根幹となり、激化するグローバル競争で生き残るための必須条件となる。

日本経済の停滞、失速に歯止めをかけるため、大企業だけでなくすべての企業、個人が共創を通じてイノベーションを起こすことが求められる。

日本国内における人口減少／少子高齢化の加速

日本の人口はすでに減少を始めており、ピークには1億2千8百万人を超えた人口が2050年には1億人を下回ることが予測されている。同時に少子高齢化が進んでおり、生産年齢人口（15歳以上65歳未満の年齢に該当する人口）は今後減少の一途をたどると考えられている。また、東京一極集中が加速し、首都圏に若者が集まる一方で、地方においては高齢化・過疎化が加速しており、2040年には半数の自治体が消滅するという予測もある。このような状態に何も策を打たずに放置すれば地方の衰退・年金医療制度の破綻を招き、日本の生活水準は著しく低下することになるだろう。「人生100年時代」における持続的な働き方を確立し、女性、シニア、外国人等の労働人口を増やすことや、インターネット／デジタルテクノロジーを活用した生産性の飛躍的向上が求められる。

2.我々が成し遂げたいこと

ミッション実現

「"MEMBERSHIP"で、心豊かな社会を創る」というミッションを実現するために、メンバーズでは2030年までに以下の社会課題の解決に向けて大きく前進することが非常に重要であると考えている。

立ち向かう社会課題を具体的に掲げることで、企業と人々の自発的貢献意欲に基づく“MEMBERSHIP”による協力関係を生み出し、企業の経営スタイルや企業の在り方、生み出すサービス・プロダクトを「地球と社会を持続可能なもの」へと転換させる。

「地球温暖化および気候変動による環境変化」

経済合理性、効率性を優先した経済活動が地球環境に及ぼす負荷は確実に、そして大きく増加している。このままの経済活動を続けた場合には、100年後に最大4.8度の気温上昇が予測され、過去類を見ない深刻な問題が起きることが予想されている。企業活動、消費行動における価値観を企業・消費者の個々の利益の追求ではなく、社会の持続可能性をベースとしたものへと転換しなければならない。また、テクノロジーを活用して持続可能な経済活動やライフスタイルを構築しなければならない。持続可能で心豊かな社会の実現をミッションに掲げるメンバーズにとって、すべての生態系と社会・経済・人々の生活に多大な影響を及ぼす「地球温暖化・気候変動」問題は最も重要な社会課題として取り組むべきだと考えている。

「人口減少による年金医療制度破綻・ 地方衰退による自治体の消滅／財政破綻」

日本は度重なる災害や人口減少・少子高齢化、地域の過疎化、年金・医療財政問題、エネルギー問題などといった、他の国がまだ直面していないレベルの問題が早期に顕在化している課題先進国である。人口減少社会における人々の新たな働き方や、人口減少ペースを上回る生産性の向上を実現しなければならない。人々が社会への参加意識を持ち、持続可能なより良い未来のために共に協力しあう心豊かな社会の実現を目指すメンバーズにとって、特に「年金医療制度破綻」と「地方衰退による自治体の消滅／財政破綻」は、強い危機意識をもって取り組むべき社会課題であるとする。当然これらの社会課題はメンバーズだけで解決できるものではない。社会のあらゆるプレイヤーがそれぞれのポジションにおいて最大限の貢献をすべきである。メンバーズは顧客企業のマーケティング活動やサービス開発、人々の消費行動、働き方、テクノロジーの社会実装に強い影響力を持ち、それらを持続可能な社会の実現に大きく貢献するものへと変革していく。そのために策定したものが、次に述べるメンバーズグループの長期ビジョン、VISION2030（2020年5月8日策定）である。

3.メンバーズグループVISION2030

日本中のクリエイターの方で、
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。

VISION2030の実現に向けて、メンバーズグループが社会的
価値を創出するための大方針として、次の2つのことに取り組む。

i. ソーシャルクリエイター10万人を育成・輩出する

「ソーシャルクリエイター」とはデザイン思考を持ち、ビジネス
の推進や制度設計を通じて社会課題の解決を図ろうとするクリ
エーター（職人）志向性の高い人を指す。一般に日本は総合職・マ
ネジメント系人材が優れていると認識される傾向にあるが、環境
変化が著しく、社会課題が複雑化している現代においては、自ら
情報をキャッチアップし、デザイン思考で求められる価値を見出
し、最適なアウトプットができるクリエイターこそが価値創造の源
泉であり、その市場価値こそが高まるべきである。そして彼らが日
本中で活躍し、主体的に社会課題解決型の取り組みを企画し、手
掛けていくことが持続可能な社会の実現に最も重要である。5G
やAI/IoT等の技術進化が進む一方で、人口減少を背景に今後IT
人材はますます国内で枯渇することが予想され、2030年には60
万人が不足するとの予測もある。そのためにメンバーズグループ
では、自社での1万人の採用・育成に加えて、学生や同業他社、顧
客を含めた日本中のあらゆる人々に自社のノウハウやナレッジ、
教育プログラム等を提供し、ソーシャルクリエイター10万人を育

成・輩出することを目標とする。

加えて自社内では、デジタルテクノロジーを用いて新たなサービスやユーザーとのコミュニケーションの課題解決、創造、制作を付加価値とするデザイナーやエンジニア、ディレクター、プランナー、プロデューサーの集団である「デジタルクリエイター」の養成に注力する。2020年時点では、このようなデジタルクリエイターが必要とされる仕事は大都市部に集中しているが、メンバーズではデジタルクリエイターが場所や時間に囚われず、どこでも活躍できる風土や環境、制度作りを行うとともに、ダイバーシティ経営をより一層推進し、年齢、性別、居住地、国籍等にとらわれずに日本全国に跨ったデジタルクリエイターの創出を進める。

ii. CSV経営を世の中に広め、

100億ソーシャルエンゲージメントを創出する

事業活動を通して社会課題解決に貢献することで、社会的な価値と企業価値を同時に高める経営フレームワークであるCSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造) を実践する企業を増やす。

現代の経済モデルや社会、あるいは地球そのものの持続可能性に対する人々の意識は高まり続けており、社会課題に向き合わない、または消極的な企業には生活者や投資家から厳しい目が向けられつつある。またソーシャルメディアの普及により個人の繋がりが加速し、企業の社会的な評価は良くも悪くも容易に広まるようになった。これからの経営において「経済価値と社会価

値」の両立が企業の持続的成長に必要な不可欠な要素であることは、多くの経営者の知るところとなっている。2015年9月の国連サミットで採択された「SDGs(持続可能な開発目標)」を潮流として、日本企業には社会課題にアプローチする具体的な取り組みが強く求められている。しかし未だに価格や機能、情緒的なブランディングを訴求する一過性のマーケティング手法や大量生産・大量消費の時代を背景としたビジネスモデルにより収益を上げている企業も多く、本業を通じたサステナビリティに対する貢献は十分とは言えない状況にある。

メンバーズグループはデジタルビジネス運用サービスの提供を通じ、大手企業、ベンチャー企業、地方中堅企業等の様々な企業に対して、ミッション・ビジョンや社会課題解決の取り組みを効果的に訴求するマーケティング手法の創造、プロダクト・サービス開発を支援する。CSV手法の導入を推進し、企業とユーザーとのエンゲージメントを高め、高いビジネス成果・収益に繋がる事例を多数創出することで、ビジネスの在り方自体を持続可能社会に繋がるものへと転換していく。具体的な指標としては2030年までに累計100億ソーシャルエンゲージメント¹の達成を目指す。

様々な企業がCSVを実践することで、ビジネスの在り方が「地球と社会をより良くするもの」へ転換され、それがさらに人々の社会貢献消費を促進する相乗効果を生み出す。企業の事業活動を通じて、様々な社会課題の解決や、持続可能な経済モデルを前提

1 ユーザーのCSV型コンテンツ・プロダクト・サービスに対する接触回数

とした社会、心豊かな社会の創造に貢献できる世界を実現する。

VISION2030の重要施策

VISION2030を達成するために、次の4つの施策に重点的に取り組んでいく。

i. Creator's Value 1.6

当社はデジタルクリエイターの社会的地位を向上すべく、2016年から3年を経て年収27.5%UPを実現した。一方、国内ではまだまだ戦略、分析、設計等の「上流」業務を担当するコンサルタントやプランナーの価値が高いと認識されており、IT人材の平均年収は欧米と比較すると約1.6倍の差があると言われている。デザイン思考を有するアウトプット型のデジタルクリエイターこそが、今後の経済活動と社会課題を解決する中心であることを一層示していくために、当社は2030年までに欧米並みに基準年収を引き上げることを目指す"Creator's Value 1.6"に取り組んでいく。

ii. 1Share + 1Action

メンバーズでは、デザイン思考とテクノロジーを活用し、気候変動や人口減少をはじめとする各種の社会課題の解決を試みる社会課題解決思考型のクリエイティブ人材、すなわちソーシャルクリエイターを10万人規模で育成・輩出することを目標に、自社での1万人の採用・育成と並行して、自社のノウハウ、ナレッジ、育成プログラムを積極的にオープンにしていく。

メンバーズの社員であるデジタルクリエイターは、社員1万人を含めたソーシャルクリエイター10万人育成・輩出に積極的に関与し、社内での新卒の教育担当やクリエイター育成だけでなく、クリエイティブ人材を目指す学生や社外の人材へ自身が得たスキル、ナレッジの共有を積極的に行うことで、仲間と社会へのデジタル(IT)/クリエイティブスキルの普及に貢献していく。そのための目標として、全社員が年に1回の社外向けナレッジシェア(1Share)と育成活動(1Action)を行うことを目標とする。

特にメンバーズがCSV経営の普及へのチャレンジを通して得た社会課題解決に対するアプローチやノウハウは、顧客/行政/学校/同業者に対して幅広く伝えていく機会をつくり、持続可能な社会の実現に向けて一人でも多くの仲間を増やし、クリエイティブの力で社会を変えていくことを目指す。

iii. Social Good Action +100

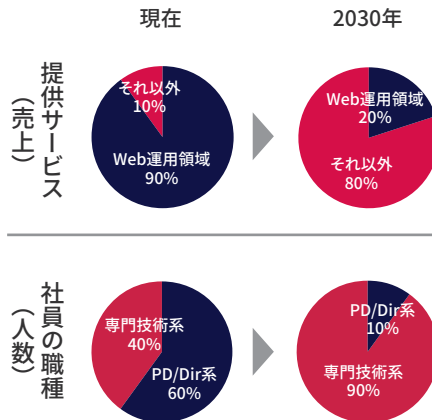
東日本大震災に対する継続的な復興支援の一環として、当社は2011年に仙台オフィスの開設を行った。2020年現在、地方オフィスは7拠点の開設に至り、数百名のクリエイターの雇用を通じて地域社会への貢献を果たしたと考える。このような「メンバーズ自身が行うCSV活動」の一環として、近年は障がい者支援事業の展開や、「再エネ100宣言RE Action」への加盟を行っている。今後は広く社員から地球や社会の持続可能性を高める取り組みのアイデア等を募り、100個を目標に採用されたアイデアを全員で実現する"Social Good Action +100"プロジェクトを推進していく。

iv. Change 8090

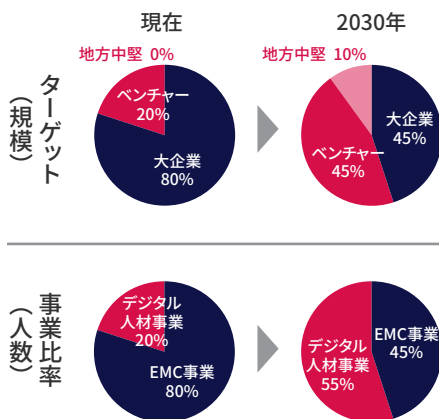
これまでのマーケティングにおいて、顧客との接点はWebブラウザが中心であったが、今後は先進的なテクノロジーの発達により、アプリやハードウェアそのものに移行していこう。IoT時代の到来に伴い、データ活用の高度化、パーソナライズ化が進み、さらには5Gの普及により、大容量動画／VR／AR等の新しいテクノロジーがビジネスに活用されていく。言い換えれば、デジタル経済の発展に伴って、ユーザー体験を高めるようデジタル化されたサービス／プロダクトの開発が価値創出の中心となる。その中心には「モノづくりのできるクリエイター」が必要であり、クリエイターの価値が圧倒的に高まる。メンバーズグループは、この新しいテクノロジーを活用した領域へ進出することが将来の成長に不可欠であり、そこで活躍するクリエイターを育成・輩出していくことが求められる。このための目標として、Web制作運用領域以外のサービスの売上を80%に、モノづくり（専門技術）系人材の割合を90%へと引き上げる"Change 8090"に取り組んでいく。

事業ポートフォリオ／事業展開

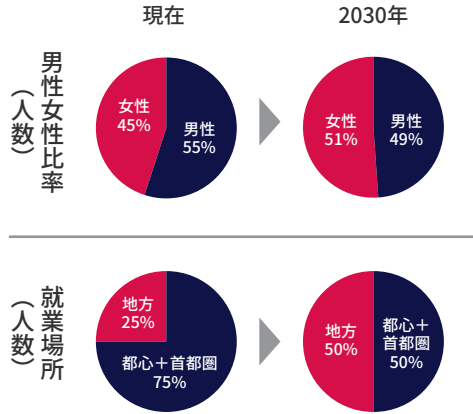
2030年を見据え、事業ポートフォリオを劇的に変化させていく。「提供サービス」「社員の職種」「ターゲットとする企業の規模」「事業比率」「男女比率」「就業場所」のすべてにおいて、現状の配分／比率を逆転させる。



- ・ 今後、データ活用の高度化、パーソナライズ化が進展する。さらにはAIやVR／ARなどの新しいテクノロジーがビジネスで活用される時代となることから、Webサイトの運用だけではなく企業のDX全般の運用を支援していく。
- ・ DX運用支援においては、モノづくりのできるクリエイターを中心に専門技術に特化したクリエイターがビジネスの中心になる。



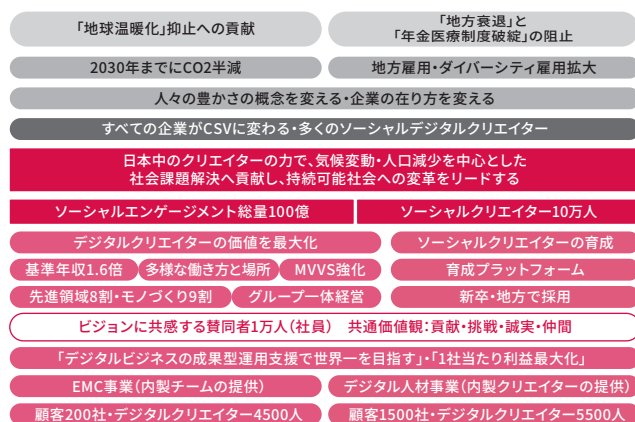
- ・ デジタル経済を前提に社会課題解決型ベンチャーがより発展する。
- ・ 地方中堅企業はデジタルを駆使して生産性を高めなければ、地方の衰退に繋がる。
- ・ クリエイター／IT人材が不足する中、よりデジタルクリエイター人材のニーズが高まる。



- ・ 今後一層デジタルクリエイターの質や数を確保することが重要となる中で、女性、地方など多様なクリエイターの活躍の場を飛躍的に増やし、採用していく。
- ・ テレワークが当たり前になるなど、時間と場所を問わない働き方が浸透し、事業推進の後押しとなるため、女性比率・地方比率を今まで以上に高めた採用戦略を取る。

事業マップ

ここまで述べてきたVISION2030における社会的価値とそれを実現するための大方針、基本戦略及び重要施策、事業展開との繋がりを以下の事業マップにまとめる。



VISION2030実現に向けた目標値

ソーシャルクリエイター 10万人
ソーシャルエンゲージメント総量 100億
社員数 1万人
営業利益 100億円

ソーシャルエンゲージメント総量は、当社が顧客とともに社会課題解決に向けた取り組みを実行し、生み出す社会価値を測定できる指標と考えている。当社は、今後も社会課題解決とビジネスの成功を両立させるCSV経営を世の中により一層広めていくため、この指標をVISION2030の目標値とする。

また、CSV経営を世の中に広めていくためには、「社会課題に精通し、自ら意思を持ってその解決に取り組むクリエイティブ志向の高い人材」が社会の主役になる必要がある。当社は、この人材を「ソーシャルクリエイター」と定義し、当社と同じ価値観を持ち社会で活躍する人材を輩出するため、ソーシャルクリエイター数をVISION2030の目標値として採用する。



第3章

事業戦略

1. 基本戦略

スマートフォンやIoT機器の普及、5G等の通信環境の進化、クラウド／シェアリング／サブスクリプションサービス等の普及により、インターネットテクノロジーは人々の生活の隅々にまで行き渡り、デジタル経済は急速に拡大している。企業のマーケティング活動においてもアプリ、SNS等を活用したデジタル化が進むことはもちろん、AI／IoT等のデジタルテクノロジーを活用したユーザー体験の向上など事業活動全体のDXが急速に進んでいる。一方で危機が進行している気候変動や人口減少等の社会課題の解決に向けてデジタルテクノロジーの貢献が期待されており、その社会実装に大きな投資がなされると予想される。このような環境において、エンジニア、デザイナー、ディレクターやプランナーなどのデジタルクリエイターは、デジタル経済・社会における価値創造の中心的な担い手であり、人口減少が進む日本社会ではその枯渇状況はますます激しくなる。当社はデジタルクリエイターの価値を尊重し、その幸せを追求し、デジタルクリエイターが活躍する会社を創る。そしてデジタルクリエイターの価値創造が求められる対象領域毎に、適切な形態のサービスを開発し、提供していく。加えて、独自の経営オペレーションマネジメントシステムを徹底することで、業界内において競争優位を確立し、持続的な高い利益成長を目指す。

グループ共通事業戦略

デジタルマーケティング、デジタルビジネス支援の領域は、Web制作会社やインターネット広告代理店等のインターネット関連企業のみならず、当社よりはるかに規模の大きい既存の広告代理店、コンサルティングファーム、システムインテグレーター、アウトソーシング企業、人材派遣企業等との激しい競争環境にある。その中で当社が顧客に対して高い価値を提供し、持続的な成長を実現するために、以下の3つの軸をグループ共通の基本戦略として追求し続け、当社の絶対価値を確立する。

i. 自社が世界一になれる部分：デジタルビジネス運用支援

当社は顧客のデジタルビジネスで高い成果を創出する運用支援で世界一になれると考えている。なぜなら競合他社は運用領域を手間のかかる低付加価値領域と捉え、そこに自社の主力の人材を配置しないからである。しかし迅速な変化と試行錯誤が求められるデジタルビジネスにおいては、運用領域こそが価値創出の中心である。そしてデジタルビジネスの重要性の高まりを考えれば、その運用は本来的には顧客企業が内製で行うべきであるが、高度な専門性を持った人材の不足により完全な内製は困難である。そこで当社がその領域に貢献志向・成果志向・成長志向の高い主力の人材を採用・配置し、あたかも顧客企業の社員であるかのように顧客とビジネスゴールを共有し、主体的に運用の高度化と成果創出を行う。また当社はデザイン思考、新技術領域等の高付加価値なスキル・能力を身に付けるための人材育

成投資や、クリエイターが長期的に生き活きと働き続けられる環境・処遇の向上に対する投資を積極的に行い、デジタルクリエイターが最も活躍できる会社を作る。こうして当社は顧客のデジタルビジネスで高い成果を創出する運用支援で世界一になれる。

ii. 経済的原動力になるもの：1社あたり利益

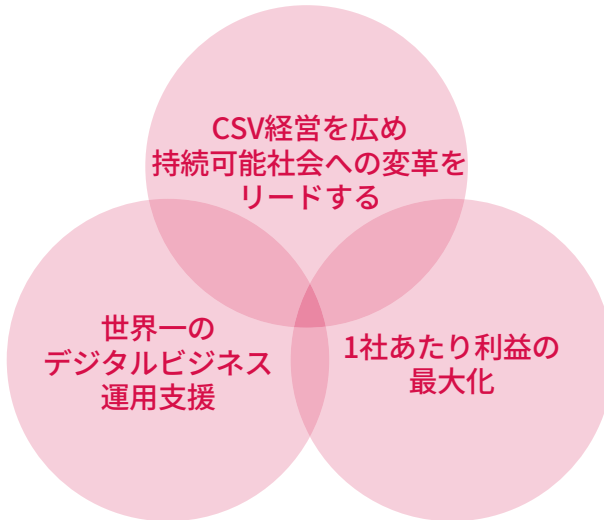
本質的に顧客が内製すべきであるデジタルビジネスの運用領域において当社が高い成果を創出するためには、顧客と長期的に深いパートナーシップを構築することが必要である。ベンダーを下請けとして扱う企業や、短期的にベンダーをコンペさせる企業等とは長期的な関係を築けない。逆にパートナーシップを築けた顧客のビジネス成果を当社が創出することができれば、顧客のデジタルビジネスの拡大とともに、当社のサービスや人材に対する顧客のニーズ、および当社の支援領域も拡大するはずである。このように顧客と長期的なパートナーシップを築き、顧客のデジタルビジネスの成長を継続的に支援し、顧客1社あたり利益を拡大させることが当社の経済的原動力となる。

iii. 情熱をもって取り組めるもの：CSV経営を広め

持続可能社会への変革をリードする

当社の絶対価値の確立のためには前述した2軸の競争戦略の観点、経済性の観点に加え、自社の価値観・思想の観点が必要である。つまり当社がどんな困難に直面しようとも諦めずに取り組み続けられること、長期的に情熱をもって挑戦し続けられるこ

とが不可欠である。それは当社のミッション、ビジョンそのものであり、本業において、CSV経営を広め持続可能社会への変革をリードすることである。特にVISION2030においては、前章に記載の通り大方針・目標として累計100億ソーシャルエンゲージメント総量の達成を目指す。



2. EMC事業

EMC (Engagement Marketing Center) とは大手企業向けに提供する、デジタル上でのユーザー体験とビジネス成果をカイゼンし続けるデジタルビジネス運用支援チームである。EMCカンパニーを中心として、企業のDXの遂行に必要な高スキルかつ多種・多様なクリエイターを顧客毎に専任チーム化し、サービス提供を担う。EMCでは、独自かつ唯一のサービス提供手法「EMCメソッド」をもって、顧客のマーケティング活動やビジネスそのものをCSV型に変革していく。そのサービスのコンセプトおよび競争力のポイントを以下に詳述する。

i. デジタル上のタッチポイントおよび人工型ビジネスに注力

当社が志向するCSVマーケティングには、ユーザーの共感・参加が不可欠であり、それらを実行するには、共感が得られるコンテンツやサービスをオウンドメディアやソーシャルメディア、アプリといった企業とユーザーとのデジタル上のタッチポイントで訴求、また運用しカイゼンし続けることが最も重要だと考える。

コンサルティングファームは客観的視点に基づく戦略プランニングを基本的な価値として認識しているが、戦略そのものが企業のビジネス成果やDXに直結するわけではないと当社は考える。よってEMCはデジタル上でのビジネス拡大や変革の実行場面で必要不可欠なクリエイター中心の内製型運用チームを提供し、社員の稼働そのものが付加価値となる人工（にんく）型、かつ労働集約型モデルに集中する。

ii. 原則大口案件に集中

当社が2期連続赤字に沈んだ2008年当時に再起を賭けて取り組んだProject Xにおいて判明したのは、当社のビジネスモデルにおいて中口、小口の案件はほぼ全て赤字であったという事実である。当社のビジネスは、技術的には参入障壁は非常に低いため、クリエイティブ/テクノロジーに強いブティック系や中堅Web制作会社、またはネット広告代理店と同じ規模感の案件で勝負するのは不利であり、単価下落も招きやすい。また、中口、小口の案件であっても一定の営業稼働、ディレクション稼働、マネジメント稼働、その他間接稼働がかかるため、当社が提供する大口顧客向けの体制・システム（セキュリティ、上場管理体制など）は投資対効果が合わない。従って、EMCは原則として大口案件に集中し、大口にこそ求められる品質・生産性やセキュリティなどのサービスレベルの向上、上場企業としての信用力、トップマネジメント層含む顧客との深い関係性を強みとする。

iii. ビジネス成果を創出する「DX内製化支援」

大手企業においては昨今デジタル活用の重要性が高まり続けており、ビジネス成果への直接的な貢献が強く求められるようになってきている。特に経営層ほどその傾向は強く、現場担当者の当社に対するニーズと、経営層・意思決定者のニーズ・判断とが異なるケースもある。現場担当者の品質・生産性に対する要求に応じて高い満足度を得られていたにもかかわらず、経営層のニーズに合わず競合他社にリプレイスされたEMC案件の事例を忘れてはなら

ない。

今後、DXが進めば進むほど顧客の経営戦略において、デジタル活用が事業成長の重要な位置づけとなることから、従来のように広告代理店や制作会社に丸投げするのではなく、顧客側の社員自身がデジタル業務を担う内製化の方向に流れると考える。一方でデジタル業務のボリュームと複雑性が高まり続けることで、専門性の高い社員の採用や育成はますます困難となり、自社のDX推進をコンサルタントファームや大手広告代理店に頼らざるを得ないのも事実である。

しかし、上流の戦略、分析、プランニングが主で、それと分断されたDX実行チームは指示に従えばいいという、従来ありがちな体制では継続的で高い成果は望めない。最終的なアウトプットを作り上げるデジタルビジネス運用チームが顧客のDX戦略とビジネスゴールを共有し、データ分析からクリエイティブ、サービス開発まで顧客と一体のチームとして運営されることによってこそ、DXを実行／評価／カイゼンする高速PDCAが可能となる。このように当社のクリエイターが顧客と一体となってデジタルビジネス運営を支援する専任チームがEMCであり、EMCによる高速PDCAの実現が、上流のコンサルティング・プランニング系業務を主体とするコンサルティングファームや大手広告代理店との競合優位性となる。

合わせて品質・生産性やセキュリティ等のデジタルビジネス運営における基本的な運営体制の担保は当社の重要な提供価値である。標準の品質・生産管理手法を取り入れ、ファイル数・ミス

数・ミス率・時間当たり生産量などを可視化し、継続的にカイゼンし続ける運営手法は、多くの競合が運用業務に正面から取り組まない中で、当社ビジネスの競争優位の源泉でもある。

iv. EMCメソッド

社数を限定して大口顧客に対し包括的なデジタルビジネス運用支援を行う当社のビジネスにおいては、とすれば全てがオーダーメイドで、属人化してしまい、規模のメリットが働かなくなりがちである。現実として当社においても、顧客の状況・ニーズに応じて、ユニットプロデューサーを中心とした各ユニットでのサービス提供には大きな裁量が与えられている。しかしこれまで述べてきたように、当社はサービスの注力領域と基本的な提供価値を明確化し、それに則って強みを蓄積し、構築してきている。変化の速いデジタル業界において、技術やトレンド、顧客のニーズを捉えるには、EMCを成立させる共通運営メソッドと属人的なオーダーメイド運営メソッドを組み合わせる実施することが重要である。EMCメソッドとはサービスの根源的な競争力に繋がりうるユニークな運用ノウハウを中心に、どのユニットでも必ず実施すべき共通施策をまとめたものである。EMCメソッドの主な構成は以下のとおりである。

1. CSVマーケティングを実行する取り組み
2. 先端領域サービス拡大とDX内製化支援へ移行する取り組み
3. 大手企業の信用レベルを高める取り組み
4. 顧客企業とワンチームを構築するチームビルディングの取り

組み

5. マーケティング成果PDCAを実現する取り組み
6. 生産性の高い環境を実現する取り組み
7. 高品質とセキュリティを担保する取り組み

v. 顧客企業専任ユニット制と専門サービス部隊

多くの広告代理店やコンサルティングファームではソリューション・機能別に体制を敷くことが一般的であり、かつてのメンバーも運用、構築、SNS、広告などサービス別に部署が編成されていた。その結果、顧客成果に対する責任や方針・目標の管理者が曖昧になりがちで、ビジネス理解や成果向上へのコミットが高まらないという課題があった。

顧客企業と同じ目線で目標を持ち、継続的にビジネス成果を向上し、高い顧客満足度を実現する体制を突き詰めた結果、EMCでは多様な職種クリエイターを1つの顧客企業専任の運用チームとして編成するユニット制を採用することとした。社内的な業績目標ではなく、顧客のビジネス成果を向上させるための方針・目標を定めたアカウントプランをユニット毎に每期作成・運用し、年に1度の「P-1グランプリ」や「S-1グランプリ」の中で実際の成果や取り組みをユニット同士で競い合いながら共有、全社のナレッジとして蓄積している。

同時にEMCは顧客専任ユニットと対になる形で、他グループ企業・カンパニーとも連携しながら、ソーシャルメディア、マーケティングオートメーション、サービスデザイン、エンジニアリング、プロ

プロジェクトマネジメント等を扱う高度なスキルを有するクリエイターを専門サービス部隊として配置し、DX先端領域の開拓を推進するためのナレッジ・ノウハウを蓄積し続けている。また一般的には単純オペレーション拠点、リソース拠点と見なされがちなニアショア制作拠点も含め、EMCは顧客専任ユニットに組み込み、ニアショア拠点に所属するクリエイターが主体的かつ主導的に顧客のビジネス成果を向上し、顧客満足度を高める姿を目指していく。

vi.マーケティング/デジタルビジネスの変革

当社がミッションとして掲げる「心豊かな社会」を実現するため、顧客企業のマーケティングの変革やCSV経営の普及を目指すことがEMCの存在意義である。当社がデジタルビジネス支援におけるパートナーとして顧客企業に認められ、またビジネス成果を継続的に創出し続けられるからこそ、CSV型マーケティングを提案し、その取り組みにチャレンジすることができる。そのチャレンジには、マネジメントレビューやユーザー会などを通じて顧客企業の経営層との深い関係性を構築し、DX推進パートナーとしてのポジションを当社が獲得することが非常に重要である。また同時に、商品の実質的・直接的価値を訴求するよりも、デジタルを活用して企業や商品の社会的価値（パーパス）を訴求する方が、ユーザーとのエンゲージメントの構築に繋がり、ひいてはビジネス成果の向上に最も有効であることを実証、事例として広く顧客に示していく。これらの取り組みによってマーケティングの変革、CSV経営の普及を実現する。

3. デジタル人材事業

EMCカンパニーが中心となって大手企業向けに提供するEMC事業に対し、成長性の高いインターネット系企業や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を対象に、デジタルクリエイター人材を提供するデジタル人材事業を展開する。

インターネット企業向けの正社員型人材派遣サービスを展開するメンバーズキャリア²には多数のデジタルクリエイターが在籍し、日本を代表するWebサービス企業の成長を支援している。また、2017年4月に設立したメンバーズエッジ（※）では、リモートワーク環境のもと首都圏のインターネット企業向けにエンジニアリング業務を請け負うサービスを行っている。

2018年4月には自立したフリーランスの活躍と幸せな働き方を支援するメンバーズシフト（※）を設立した。デジタルマーケティング業界のプロフェッショナルが多様な働き方と高収入を実現するための環境を創出している。

さらに2019年にはメンバーズデータアドベンチャー（※）、メンバーズユーエックスワン（※）、2020年にはメンバーズルーツカンパニーとメンバーズブリッジカンパニーを設立した。企業のデータ活用支援、UX改善、地方企業のDX推進、プロジェクトマネジメント業務支援など専門領域に特化した正社員型人材派遣サービスを提供し、日々高度化・専門化する顧客のデジタル業務を支えている。

デジタル人材事業を担うこれらのグループカンパニーのサービスコンセプト、および競争力のポイントは次のとおりである。

2 2020年4月、社内カンパニー制導入に伴いメンバーズキャリア社はメンバーズキャリアカンパニーへ移行した。以下、（※）を付したグループ会社も同様。

i. 健全な雇用環境

正社員雇用やメンバーズグループ共通の充実した福利厚生制度で、雇用不安なく安心して自己スキルの研鑽に取り組める環境を用意することで、クリエイターの入社のモチベーションと定着率を高める。顧客企業にとってはリソースの活用を継続的に行えるので、サービスレベルの向上にも繋がる。

ii. 営業対象先の選別

技術要求レベルが高く、かつ制作スピードへの要求も厳しい大手インターネット系企業を中心にデジタルクリエイターの提供を行うことで、クリエイター自身の成長と変化への対応力の強化を図る。要求レベルは高くとも、大手インターネット系企業や最先端の技術の受容に積極的なベンチャー企業のほうが、一般企業と比べてデジタルクリエイターの付加価値を尊重する文化が根付いているケースが多く、また、進取傾向も強いいため、デジタルクリエイターの成長度合いは相対的に高い。これは「人材」が商材であるデジタル人材事業において、中長期的な競争力の強化となる。

iii. 顧客志向／成果志向のプロフェッショナル人材

事業形態が派遣型にせよチーム型にせよ、デジタル人材事業における提供価値は単なるクリエイターリソースの提供ではなく、EMC事業と同様にあたかも顧客の内製人材のように顧客のデジタルビジネスの運用を支援する顧客志向、成果志向の強いプロ

フェッショナル人材の提供である。顧客のデジタルビジネスの成果向上のために顧客と目標を共有し、データ活用やUXデザイン等の成果向上につながる技術領域や先進領域に注力していく。そうすることで、一般に低スキル・低付加価値とイメージされがちな派遣やSESとは異なる、顧客のデジタルビジネスの推進に欠かせないパートナーとなっていく。

iv. 仲間重視の社風

勉強会や帰社会、サークル活動など、クリエイター同士のつながりを深めることで、常駐やリモートによるコミュニケーションの希薄化を防ぎ、互いに高めあう企業文化を作る。仲間意識の高まりは、リファラルリクルーティングなど「仲間が仲間を呼ぶ」効果があり、定着率の向上やビジネス規模の拡大に繋がる。

v. 学びあう企業文化

技能スキルの評価基準を随時アップデートし、マーケティングオートメーションやIoTなど、新分野についても学べる環境を用意する。それを積極的に活用するデジタルクリエイターが互いに教えあい、学びあう文化を定着させる。その結果、時代に先んじたデジタルクリエイターが多数在籍する企業へと成長し、強い競争優位性を生む。

vi. 地方で幸せに働く

メンバーズエッジカンパニーは、日本全国の開発拠点に在住し

ながら、もしくは在宅勤務をしながら、首都圏で行われることの多い高スキルなエンジニアリング業務に従事できる環境をクリエイターに提供する。「日本一幸せな県」福井県に位置し、ものづくりが盛んな鯖江市で、空き家をリノベーションし地域交流活性化の拠点ともなるオフィスをオープンした。

首都圏のインターネットベンチャー・IT企業を中心としてシステム開発事業を展開する同カンパニーは、テレビ会議、チャット等で各拠点／在宅の開発メンバーと顧客が直接コミュニケーションをとりながら業務を進めることで、地方に居ながら顧客とワンチーム化した開発体制を実現している。地方に住まい、働きながら、東京と変わらぬ仕事、同じ報酬を得られるといった環境の創出を通じて、地方都市における雇用の創出・地方創生への貢献とともにデジタルクリエイターの幸せな働き方の実現を推進する。

vii. 専門領域特化カンパニー

企業のDX推進が喫緊の課題となっている現状において、デジタルクリエイターに求められるスキルは高度化すると同時に専門化していく。デジタル人材事業では、そういった顧客課題に応えるべく、今後も専門領域特化型の人材派遣カンパニーを立ち上げていく。技術領域を特定したカンパニーとすることで、より専門的なデジタルクリエイター育成が可能となると同時に、グループ在籍クリエイターのキャリアパスを多様化することができる。

viii. 社会のデジタル変革とソーシャルイノベーション

日本が人口減少社会に向かう中で、人口減少ペースを上回る生産性の向上を図るためには、インターネット／デジタルテクノロジーを社会に普及させることが欠かせず、そのような時代に求められる企業・産業を成長させなければならない。さらに気候変動をはじめとする様々な社会課題の解決にチャレンジするために、数多くのソーシャルイノベーションベンチャーが生まれている。デジタル人材事業はこれらの企業にプロフェッショナルなデジタルクリエイターを提供し、社会の変革、社会課題解決に貢献していく。

4. 今後の更なる事業展開

今後も優秀なデジタルクリエイターを採用・育成し、時代に沿って適切な形でさまざまな顧客や領域を対象に事業を展開していく。事業の選定においては、デジタルクリエイターが活躍する領域であること、デジタルクリエイターの幸せが実現できる事業であること、Web運用や人材派遣のように継続的でストック型のビジネスであること、事業ROE35%の収益性が見込める事業であることを前提とする。

この前提を踏まえつつも、デジタルクリエイター1万人構想に向けて、現在の事業領域に限定せず、当社のミッション実現に資する事業に積極的に挑戦していく。



第4章

人材戦略

当社のビジネスモデルはデジタルクリエイターによる人工型、労働集約型のプロフェッショナルサービスを主体としており、優秀な人材を採用・育成し、その人材が長期間いきいきと働き続けられることが当社の競争力の源泉である。また経営指針である「超会社」コンセプトでも「社員の幸せ」としてデジタルクリエイターが仲間・会社と共に成長し続け最も活躍する職場にする、ということをも明記しており、さらにVISION2030では「ソーシャルクリエイター10万人を育成・輩出する」ことを大方針に掲げている。また同様にVISION2030の重要施策である"Creator's Value 1.6" "1Share + 1Action" "Change 8090"は人材戦略と密接に繋がっている。このように、当社の人材戦略は単なるリソース戦略ではなく、経営戦略の根幹であり、CSV経営の実践でもある。

1. 採用戦略

i. コアバリュー／ミッション採用

当社ではコアバリューである「貢献」「挑戦」「誠実」「仲間」があらゆる活動の根幹となっており、ミッションや経営指針もそれに則ったものである。従ってこのコアバリューやミッションに対する共感性が最も重要な採用基準となる。加えて変化の激しいこの業界において継続的に学び続ける学習意欲や、変化に率先して対応する、もしくは自ら変化を起こしていく変革リーダーシップを重視する。

中途採用においてもコアバリューよりもスキル・経験を重視することは避けるべきである。なぜならばスキル・経験があってもコアバリューがマッチしていなければ長期の就業は見込めず、結果的には高いパフォーマンスが発揮できないと考えられるためである。この変化の激しい業界においては、たとえ未経験であっても、継続的な学習意欲を持った人材が長期的に就業することの方が結果的には高いパフォーマンスにつながる。

ii. 新卒／地方中心採用

中途採用市場においてデジタルクリエイターが枯渇している中でコアバリュー採用を進め、グループ1万人体制を実現するためには、新卒採用および地方採用に注力していく必要がある。新卒採用では、全国の美大・芸大・高専・専門学校等のデジタルクリエイターとしての基礎スキルを学んだ学生に加え、四年制大学を中心にクリエイティブ志向の高い学生を採用する。いずれの場合も、説明会やWeb等を通じてコアバリューおよびミッションを強

く訴求することで、コアバリュー／ミッションに対する共感性が高い学生のみを採用し、必要なスキル育成を自社で継続的にを行い、早期かつ持続的に価値創造ができるデジタルクリエイターとして育成していく。

また、今後一層デジタルクリエイターを確保していくことが重要となる中で、採用競争が激しい領域をターゲットとするのではなく、女性・地方を中心として積極的に採用を進め、多様なデジタルクリエイターの活躍の場を日本中に増やし、2030年3月期までに地方社員比率50%を目指す。テレワークが当たり前となり、場所を問わない働き方がスタンダードとなっていくことが後押しとなるため、今まで以上に女性・地方比率を高める採用戦略を取る。同時に、場所を問わない働き方を前提とした遠隔業務環境の整備や、リモートワークを前提とした東京／顧客との一体チーム運営等により、地方で働くデジタルクリエイターにやりがいのある仕事と、東京と同一の処遇を提供し、ひいては心豊かなキャリアと生活を実現していく。日本中のデジタルクリエイターが最も活躍し、最も幸せに働ける会社を創ることを目指し、それを優秀なデジタルクリエイターの採用・リテンションにおける当社の強みとすることで、地方拠点の拡大を図る。

2. 育成戦略

i. 社会課題解決型のデジタルクリエイター1万人輩出に向けて

5GやIoT等の技術進化を背景に、今後ますます国内企業で枯渇することが予想されるIT人材の育成・輩出を当社が積極的かつ継続的に行い、2030年までにデジタルクリエイターを1万人輩出することを目指す。

また、デジタルクリエイターが社会の主役となって活躍するためには、様々な社会課題に対する問題意識と、課題の原因把握、そして課題を解決に導くための基礎的なアプローチの理解が必要である。特に「地球温暖化・気候変動」についてはメンバーズにとって最も重要な社会課題であることから、デジタルクリエイターには一般水準以上の気候変動抑止知識の習得と実践を求めていく。そしてCSV経営を広めるチャレンジの中で得た社会課題解決に向けたアプローチや知見は顧客／行政／学校／同業者に対して幅広く共有していく機会を創る。持続可能な社会の実現に向けて一人でも多くの仲間を増やし、クリエイティブの力で社会を変えていくデジタルクリエイターを育成する。

ii. Co-Creation Digital Lab.

メンバーズの教育・育成制度は従来デザイン、エンジニアリング、チームビルディング、マネジメントなど幅広い分野におけるスキル向上を支援するものであったが、より多様性・自主性のある学びの場を共創するべく、2018年"Co-Creation Digital Lab." (以下CCDL)へリニューアルした。CCDLにおいては「個人の成長＝チームの成長＝会社の成長」という思想をベースに、社員一人

ひとりが学びたい講座を選ぶだけでなく、自ら企画する側に回り、動画や研修などの教育コンテンツを作成し全社に提供することもできる。加えて、業界の第一人者をスキルフェロー（技術顧問）として招聘し高度なスキル育成を行う他、オンライン講座やピラーニング等の効果的な育成プログラムに積極的に投資している。こういった取り組みが、グループを含めた全社員がフラットな関係性の中で自発的に学び続ける風土を支えている。

iii. 育成型人事制度

2009年の人事制度改革においては、時短勤務制度導入に加えて育成型の人事制度への切り替えを実施した。それまでは中途採用を前提として評価制度は成果主義のみ、評価面談なども十分に行われていない状況であったが、先の裁量労働制と共に新卒社員の増加に対応できていなかった。そこで2009年の人事制度改革でのコンピテンシー評価導入を皮切りにスキル評価、能力開発目標評価など、評価制度の中で人材育成の要素を強く組み込んでいくと共に、マネージャー研修などによる育成力の強化、Co-Creation Digital Lab.、スキル育成専任組織の設置、ジョブローテーション等の各種育成施策を整備している。スキル・経験を持った人材が枯渇し、しかも環境変化の激しい今のインターネット業界において、組織としての人材育成力は競争力に直結している。全社員が継続的に学び続ける風土の醸成と共に、特に新卒社員、若手社員の育成を組織全体で取り組む必要がある。

3. 多様な働き方

i. VISION2020までの取り組み

1995年創業でインターネット業界第一世代である当社は、ある意味でインターネット企業らしい働き方を率先して取り入れてきた。しかし2008年のProject X以降、VISION2020までにおいては、一般的なインターネット企業とは異なる独自の人事制度改革や働き方改革を進めてきた。これらの改革は今後においてもクリエイターの幸せを追求する働き方の基礎となる。

時短勤務、On/Offメリハリの取り組み

かつてメンバーズでは、IT/インターネット業界や広告業界において一般的な10時始業のフレックスタイム制や裁量労働制を導入しており、昼夜、土日を問わずに働く過重労働が常態化していた。そのような状況下、業績は伸び悩み2期連続赤字に陥り、心身ともに疲弊する社員も多く離職率は25%に達した。そこで、2009年の人事制度改革で方針を大きく転換し、9時始業で残業代を支給する固定時間制に切り替え、時短勤務やOn/Offのメリハリをつける働き方改革に着手した。朝会の実施などの規律を重視した風土の醸成や、ノー残業デー実施、顧客と共同での業務フローの改善、ミス削減のための業務フロー整備、ラウンジ等のオフィス環境整備など、継続的、多面的に取り組むことで、業績の回復と同時に平均残業時間、離職率も大幅に改善、女性の育休後の復職率もほぼ100%となった。社員が健康に長期的に働ける環境を整備することは、当社の安定的な事業運営に必要な不可欠である。

みんなのキャリアと働き方改革

これまでの時短勤務制度等の取り組みをさらに加速させるために、「MEMBERSHIP」で働き方を変え、心豊かなキャリアを創る」をスローガンに、2016年度から3か年のプロジェクトとして「みんなのキャリアと働き方改革」をスタートさせた。子育て・介護などを含めた多様な社員のキャリア・働き方をサポートすることで、長期を見通しやすく将来の不安を軽減させることを目指し、まず3か年の目標を以下の通り掲げ、いずれも達成させた。

- 年収20%UP
- 残業時間50%削減(30時間から15時間に)
- 女性管理職比率30%

上記の目標のもと、メンバーズでは女性社員の活躍推進に関わる取り組みを加速させるための計画"Womembers Program"を策定し、産休・育休明け社員のサポートやイベント時の託児所設置、キャリア座談会など様々な取り組みを推進してきた。こういった取り組みが結実し、2017年下半期には女性管理職比率30%を達成し、2018年3月には経済産業省・東京証券取引所が紹介する平成29年度「なでしこ銘柄」に選定されるなど、女性の活躍推進に積極的な企業としての認知も広まりつつある。

目指すべきは世界一幸せな国といわれるデンマークのように、年収が高い会社、短時間労働の会社、女性も男性も同じく活躍する会社、育児・介護がしやすい会社、安心できる会社、高い技能スキルを尊重し技能スキル向上を支援する会社である。これらを実

現するために、この理想の会社像に向けて全社員が共に努力し、全員参加で会社づくりをしていく。

ii. 日本中でデジタルクリエイターが活躍する社会

「日本中でデジタルクリエイターが活躍する社会」に向けて、当社はこれまでリモートワーク推進や女性管理職比率向上等の取り組みを進めてきた。生産年齢人口の減少が著しい労働環境において働き方・就業形態の多様性を認めることは、1万人規模のデジタルクリエイター集団を目指す上で必須の条件となる。また柔軟で創造力の溢れた組織文化を確立する意味でも、年齢、性別、国籍、居住地域といった、一人ひとりの多様な個性を認め合い、互いに協力し、尊重し合う風土は極めて重要な要素であり、ミッション実現に向けた原動力であると考えている。この背景に基づき、下記の4施策で働き方の多様性を高めていく。

日本全国での雇用展開

2030年には都心／首都圏在住社員と地方在住社員の割合をそれぞれ50%にすることを目標として、地方オフィスの積極的な展開に加え、在宅・リモート環境等のインフラの整備を進めていく。都心／首都圏の人口は今後も増加することが予想されるものの、地方に貢献したい社員やクリエイティビティの高い地域で働きたい社員は一層増えることが予想されるため、どこでもクリエイターとして活躍できる環境を準備することが重要となる。

リモートワーク中心の会社に

従来から当社は地方拠点や育児社員の在宅勤務、モバイルワーク等、リモートワークに先進的に取り組んできたが、今後はさらにリモートワーク中心の会社にシフトする。各個人の自由で楽な働き方を目指すのではなく、よりチームの生産性を高める働き方、より顧客満足度を高める働き方、より社員エンゲージメントを高める働き方の実現にチャレンジする。リモートワーク中心の会社にシフトすることによって2030年には1万人の社員の都心一極集中の回避に貢献し、地方でより良い仕事ができる環境を作り、人口減少社会における地方経済の活性化に貢献する。

女性の活躍する職場

産休・育休や在宅勤務、バカンス休暇等、各種制度及び就労環境の整備とあわせて、"Womembers Program Next"等の現場参加型プロジェクトの推進や座談会を定期的に開催し、一生クリエイターとして活躍するためのロールモデルやキャリアイメージを継続して発信する。具体的な男女比率としては男性：女性＝49：51の割合を目指す。また日本全体で女性がより働きやすい社会となるよう、男性社員に対しても育休取得を強く奨励していく。このような取り組みを通じて、ジェンダーギャップが先進国最悪と言われる日本において長期的にキャリアを築くのに不利な状況にある女性が、人口減少社会においてより長期的にいきいきと活躍できる環境を作っていく。

多様な労働形態の確立

自立したフリーランスの活躍と幸せな働き方の支援を目的として立ち上げたフリーランス支援事業や、障がい者が自身の持てる力を発揮して就業することを支援する障がい者雇用支援事業を継続して強化し、クリエイティブ人材が活躍するための環境を幅広く創出する。

また現在育児・介護上の理由でのみ認められている時短勤務制度に関して、今後は副業、NPO活動等の兼ね合いで、柔軟な就業形態を希望する社員が増えることが予想される。当社のコアバリューに則り、またチームの生産性を損なわないことを明確にした上で、年間休日日数増加や、欧米並みの集中的な休暇取得の推進を検討していく。

このように多様な労働形態を確立させていくことで、多様な人材がデジタルクリエイターとして活躍する環境を創出し、さらなる幸せな働き方の実現を目指す。



第5章

持続的な成長のための 企業運営

業界の歴史が浅く、技術的な参入障壁の低さにより多数の競合が存在するインターネット業界においては、多くのものが無料もしくは非常に廉価で提供されており、顧客も低価格でのサービス提供を期待することが多い。常に市場における値下げ圧力は強く、プロジェクト管理の不徹底等も相まって、低利益に陥るリスクは非常に大きい。このような環境においては、人材面でも過重労働や低い報酬などの問題につながる可能性も高い。また変化の激しい業界環境の中で持続的に成長するためには、健全な投資を継続すると共に安全性や収益性、利益還元などの最適なバランスをとる必要がある。

当社においては、自社の強みとして経営管理手法を洗練させ、規律をもってそれを徹底することにより、デジタル経済社会における価値創出の主役であるデジタルクリエイターの健全な就労環境と高い報酬を同時に実現しつつ、適切な利益を伴った成長を続けることを目指す。

当社が社会の中で存続し続けるためには、顧客企業や消費者、パートナー企業、地域社会、行政・自治体、学生・教育機関、株主等のステークホルダーに対して長期的に価値を提供し、共存共栄の関係を築かなければならない。そのために当社はCSV経営を実践することに加え、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を推進すること、健全な意思決定ができるマネジメントシステム・経営体制を構築することに注力する。

1.CSV経営の実践と全員参加型経営

メンバーズ自身のCSV経営の実践

社会貢献と企業価値向上および社員の幸せを同時実現する経営指針「超会社」コンセプトに則り、社会をより良くすること、社員が幸せになることを拠り所に置いた経営判断、そしてそれによって生まれた事業の方が、より高い利益を創出し企業価値向上につながることをメンバーズ自身が率先して実践し、実証していく。

2011年の東日本大震災に対する継続的な復興支援として開設した仙台オフィスはその第一歩であった。たった3名で始めた仙台オフィスは今では150名を超える東北随一のクリエイティブ拠点となった。2020年現在、地方オフィスは7拠点の開設に至り、数百名のクリエイターの雇用を通じて地域社会への貢献を果たしている。

顧客のCSV事例の創出や学生向けCSVコンテストの開催などは、CSV経営を世の中に広めるといふ当社の最大のCSVである。障がい者が自身の持てる力を発揮して就業する障がい者雇用支援事業のメンバーズギフトドや、地方中堅企業支援を通して地方創生を推進するメンバーズルーツ等も当社のCSVたる事業の一環である。

また不健全な労働環境の印象の強いIT／インターネット業界、広告・マーケティング業界において、時短勤務、テレワーク、女性活躍推進、賃上げ等の働き方改革で社員の幸せを追求すると同時に、業界の労働環境の健全化をリードしてきた。

全社員発案CSVの自主的な取り組み

メンバーズグループでは、会社およびデジタルクリエイター一人

ひとりが実践できる持続可能な社会の実現に向けたアイデアを全社員から募り、「Social Good Action +100」として取り組む。これまでも持続可能な社会の実現に向けて上述のような様々な取り組みを実行してきたが、今後はより加速し、2030年までに累計100以上のSocial Good Actionを実行していく。

再エネ100宣言RE Action

当社は2019年、使用電力の再エネ100%化宣言を表明し、共に行動を示していくイニシアティブ「再エネ100宣言RE Action（アールイー・アクション）」に加盟することを決めた。当社の事業活動における使用電力についても、自社で太陽光発電を中心とした再生可能エネルギーを発電すること等により、2022年末までに再生可能エネルギー100%を実現し、企業責任として持続可能な社会の創造へ貢献することを目指す。

全員参加型経営

冒頭でも述べたように、当社では社員（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」を推進している。2008年当時に会社の再起を賭けて取り組んだProject Xをはじめ、当社では社員自身が経営に参加してきた。

社員の意見が根幹となって会社の方向性を決めた最たる例が、ミッション・ビジョンである。VISION2020策定時はMEMBERS WAY委員会を中心に、今回のVISION2030策定にあたってはVISION2030策定プロジェクトメンバーを中心に、全社プロジェクト

トとして全社員が参加して意見を交換し、議論を重ねて作成された。

また前章で述べた「みんなのキャリアと働き方改革」も、全社からの選抜プロジェクトメンバーを中心に社員の生の声を聞きながら、「MEMBERSHIP」で働き方を変え、心豊かなキャリアを創る」というスローガンのもとに、自分たち自身のキャリアや働き方に関する方針・目標や制度を作りあげたものである。同様に、2018年4月に制定された新ロゴマークも、当社のクリエイティブラボが主導し、全社の意見を吸い上げながら、現在とこれからのメンバーズを表現するにふさわしいコーポレート・アイデンティティの構築を目指して作りあげたものである。

2017年より、新しい試みとしてMEMBERSWAY委員会と役員による「メンバーズ協議会」が発足した。協議会では、「どうすればもっと働きやすい職場になるのか」「どうすればもっと生産性を高められるのか」「どうすればもっとより良いサービスが提供できるのか」など、全社から寄せられた建設的な起案に基づいて、その実現を検討するためのディスカッションや意見交換を行っており、実際にこれらの起案から新たな制度・施策が生まれている。

加えて、メンバーズグループを対象とした従業員持株会制度やストックオプション制度も導入しており、社員自らが株式を持つことを通じて経営への参加意識を高める各種施策を推進している。

メンバーズグループを社員の意思とビジョンで創造していく経営スタイルに近づけていくことが目標である。

2. 事業マネジメントシステム

企業体制が拡大する中、目まぐるしく変化する市場やテクノロジーに対応していくためには、各組織のリーダー達による迅速な意思決定、迅速な行動が欠かせない。これまで当社はユニット制や積極的な子会社立ち上げを例として、現場責任者に対する大幅な権限の委譲を果たしてきた。かたや、グループの共通機能に関してはグループ横断で高度化、プラットフォーム化し、効果的に規模のメリットを発揮させることが望ましい。

当社はこの統合と分散、求心力と遠心力のバランスを取りつつ、グループ全体で事業マネジメントシステムの強化を図ることを目指す。

カンパニー制

当社は、2020年4月にグループの求心力を高めるため、また、グループ間業務の統合化・更なる効率化を目的として、カンパニー制に移行した。カンパニー制に移行したことで、スキルや経験、取得資格、契約形態、就業場所等が一括管理されたグループ横断型の人材プラットフォームの運用が可能になり、稼働率や一人当たり社売（付加価値売上高）、キャリアステージに応じたローテーションを実行しやすい仕組みを整えることができた。

また、経理、IT、総務などのバックオフィス機能に加えて、採用、教育、広報、マーケティングといったミドルオフィス機能も統合し、グループとして最大限の効率化を図っていく。

一方で、今後も継続して業種軸、専門スキル軸、サービス軸、CSV軸などミッション実現のためにデジタルクリエイターが必要とされる領域を決めてグループ会社を積極的に展開し、各グループ会社がスピード感を持った事業運営を行う。具体的には2030年までに30～50社程度のカンパニー／子会社設立を果たす。

また社長公募制度により、実力と熱意のある社員を年次等に関係なく事業責任者に抜擢していく。ラストマン精神を養うチャレンジングな環境やグループ社長会等の機会を通じて、次世代のメンバーズグループの成長を担う経営人材を積極的に養成する。

高収益へのこだわり

当社は持続的なサービスレベルの向上、人材投資、各ステークホルダーへの収益還元のため、高収益体質を築き、継続すること

に強いこだわりを持って事業を推進する。特にデジタルクリエイターの地位・処遇の向上のために、適切な利益確保、生産性の向上は欠かせない。そのための基本的な方針およびその KPI は次のとおり。

基本的な方針	KPI
継続的な取引が見込める企業のDX運営への注力、サービスレベルの向上	1社当たり利益、取引社数
適正なプロジェクト利益の確保、適正価格での請求、赤字案件からの撤退	案件利益率40%以上（サービス毎に定める基準利益率以上）、標準単価適用100%
生産性の向上	標準ピラブル稼働率（役割毎に定める）、VCR（労働生産性指標）/一人当たり社売（付加価値売上高）の毎年向上
稼働の繁閑を平準化させ生産性と予算達成率を高める先行指標管理	3か月前E確/1か月前D確先行指標管理、稼働予定管理
新卒・地方社員の採用による内製化の推進、安定的な体制確保	社売率の向上、地方比率50%（2030/3期）、離職率5%以内
固定費率の削減	固定比率の毎年0.5%以上削減

※案件利益率…当該プロジェクトの利益率。（案件売上－売上原価）÷案件売上。

※標準ピラブル稼働率…全労働時間に占める顧客に請求可能な仕事の割合。

※VCR…労働生産性を測る社内指標。社売（付加価値売上高）÷人件費。

※E確、D確…受注の確度を示す社内指標の一つ。受注見込み＝D確、受注見込み50～60%＝E確。1か月前にD確、3か月前にE確を達成することを目標とし、これに基づいて業績予想管理を行う。

※社売率（付加価値売上高率）…案件における社内人員稼働率（内製化率）を表す。（売上－社外原価）÷売上。

これらの取り組み・KPIのモニタリングおよびPDCA運用を実現するためのマネジメントシステム（フォーキャスト、各種月次レポート、人材データベース等）を継続的に構築・改善し、規律をもって運用していく。

持続的な成長のための事業投資

高収益・高成長を持続的に維持するためには研究開発への投資が不可欠となる。サービス産業にとっての研究開発とは、事業投資やサービス開発投資である。メンバーズグループの持続的な成長に向けて、顧客の満足度を高め続けるサービスの向上・開発に向けた継続的なサービス開発投資、新規事業開発を進めるための投資枠、経費枠の指標を次のとおり設ける。

分類		指標	
A サービス強化投資	サービス開発投資	新サービス開発投資	毎期、連結社売(付加価値売上高)のa%
		人材育成投資	毎期、連結社売のb%
		サービス推進コスト	毎期、連結社売のc%
	生産性向上投資	生産性向上推進コスト	毎期、連結社売のd%
B グループ拡大に向けた新規事業開発投資	新規事業開発投資	新規事業開発やM&A費用	毎期、連結社売のe%

※A+B＝連結社売(付加価値売上高)の3.5%～5%とし、その配分は半期毎の価値開発会議にて決定する。

※事業開発、サービス強化、生産性向上に向けて、毎期最低でも社売(付加価値売上高)の3.5%以上を投資する。

持続的な成長のための財務戦略

金融バブル崩壊や大震災、パンデミック等による経済危機を乗り越え、持続的な成長を実現するためには、財務の安全性と収益性、およびステークホルダーへの収益還元の優先順位づけとバランスに留意する必要がある。メンバーズグループは、以下の点に留意した財務戦略を立案し、実施する。

健全な挑戦のためのリスクに見合った適正現預金の確保

メンバーズグループはデジタルクリエイターの集団であり、財務上の最大のリスクは固定化している人件費である。しかし、中長期的に需要は旺盛であり、体制増強はリスクを負って今後も積極的に進める。この挑戦を担保するためのリスクヘッジ策として、想定する危機を回避できるだけの現預金を常に保持することとし、それを指標化する。

具体的にはリーマンショック並みの経済混乱ならびに、大口顧客との取引中止および信用不和による新規取引ゼロの事態が発生し、いずれもその状態の解消に1.5年から2年間かかると想定した場合、最大の赤字幅は月間平均社内総経費の2.8～3.3か月分との試算となる。

従って、最適現預金を月間社内総経費予算の3か月分とする。第26期の月間社内総経費は約905百万円と見積もっており、最適現預金は27.2億円を確保する。

資本コストを上回る高収益性の確保

連結ROE指標と事業ROE指標を次のとおり設定し、資本コストを上回る高い収益性を確保する。

- ・連結ROE指標は、連結ROEとして目指す指標とする。事業ROE指標をもとに運営される事業から生み出される利益に加え、適正現預金指標によって保持される現預金を加味した値とし、連結ROE指標の目標を25%とする。
- ・事業ROE指標は、メンバーグループが行う事業が生み出す利益水準を示し、すべての事業はその事業の収益性として、事業ROE指標をクリアすることを前提として行う。事業ROE指標の目標値は35%とし、事業運営やM&Aの前提とする。

株主還元・配当方針

当社は、株主への利益還元の充実とさらなる企業価値の向上を図る観点から、ミッション実現に向けた新たな事業への投資及び業容の拡大に備えるための内部留保を行うとともに、経営成績の伸長に見合った成果の配分や配当金額の継続的な増額を行う。この方針に基づき、目標とする配当の指標を連結親会社所有者帰属持分配当率 (DOE) 5%とする。

3. コーポレートガバナンス方針

100年、200年と続く企業体を目指して、持続的な成長、長期的な企業価値の向上のために、以下をテーマにコーポレートガバナンスに注力する。

監督と執行の分離

経営の適正性と意思決定の迅速さを確保するため、社外取締役が過半数を占める取締役会や監査等委員会、任意の指名報酬委員会を設置してグループ経営会議メンバーの選任・評価を行い、同メンバーによる業務執行を監督する。

チーム経営

グループ経営会議では通常のマネジメントの意思決定を行い、ミッション・ビジョンの実現を目指し経営計画の達成を推進する。代表者個人によるワンマン経営ではなくチーム経営を進め、グループ経営会議ではグループ執行役員メンバーの多数決で意思決定を行う。

マネージャー体制の確立

デジタルクリエイター業界ではマネジメント志向の人材は多くないが、当社ではマネージャーを多数配置している。マネージャーを独自のマネジメントオペレーションシステムの担い手として育成し、そのシステムを機能させることにより、同業他社より高い利益率を確保できる強みの源泉としていく。

グループ執行役員の業績連動型報酬の取り入れ

グループ経営会議メンバーの報酬は、基本報酬に加えて業績連動型報酬を取り入れ、税引前当期利益の成長率と本人の業績評価を加味して税引前当期利益額に応じて報酬額が確定する。また有償ストックオプションの購入を積極推奨し、グループ経営会議メンバーの報酬を連結業績の向上、企業価値の向上と連動させている。

開かれた経営

可能な限り経営情報を社内にオープンにすることで組織の健全性を維持していく。月々の業績数値、顧客満足度調査の結果など悪い内容も良い内容もなるべくオープンにし、社員の経営参加意識の醸成を図る。

内部監査、リスク・コンプライアンスの充実

カンパニー社長や顧客専任のユニット責任者に現場の事業運営を委譲し、現場ニーズを把握した迅速な意思決定を重視している。一方で、社員のミスや不正を未然に防ぐよう内部監査や内部通報制度などのリスク・コンプライアンス対応に注力する。

投資家との対話

当社のミッション、ビジョンや本Members Storyとその進捗度合いの投資家に対する開示および意見交換を積極的に行い、投資家の視点・意見を取り入れて、持続的成長、長期的な企業価値の向上に取り組む。



Members