



# 2024年3月期 通期 決算及び中期戦略説明資料

株式会社メンバーズ  
(東京証券取引所プライム市場 証券コード2130)

# 目次

1. 第29期（2024年3月期）通期業績	5
2. VISION2030の進捗・振り返り	12
3. 中期的な成長に向けた戦略	17

# 会社概要

社名	株式会社メンバーズ (英文名称: Members Co., Ltd.)
所在地	東京本社 〒104-6037 東京都中央区晴海1丁目8番10号 晴海アイランド トリトンスクエアオフィスタワーX 37階 (受付35階)  ・東京本社 ・札幌オフィス ・ウェブガーデン仙台 ・神田オフィス ・五反田オフィス ・武蔵小杉オフィス ・名古屋オフィス ・鯖江オフィス ・大阪オフィス ・ウェブガーデン神戸 ・ウェブガーデン北九州 ・福岡オフィス
設立	1995年6月26日
資本金 (連結)	1,057百万円 (2024年3月末時点) [IFRS]
社員数 (連結)	2,806名 (2024年3月末時点)
売上収益 (連結)	20,467百万円 (2024年3月期実績) [IFRS]
証券コード	2130 東京証券取引所 プライム市場
業務内容	デジタル人材の伴走によるDX現場支援事業

## 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



日本気候リーダーズ・パート  
ナーシップ (JCLP) 加盟



2020年度以降  
再エネ100%を継続

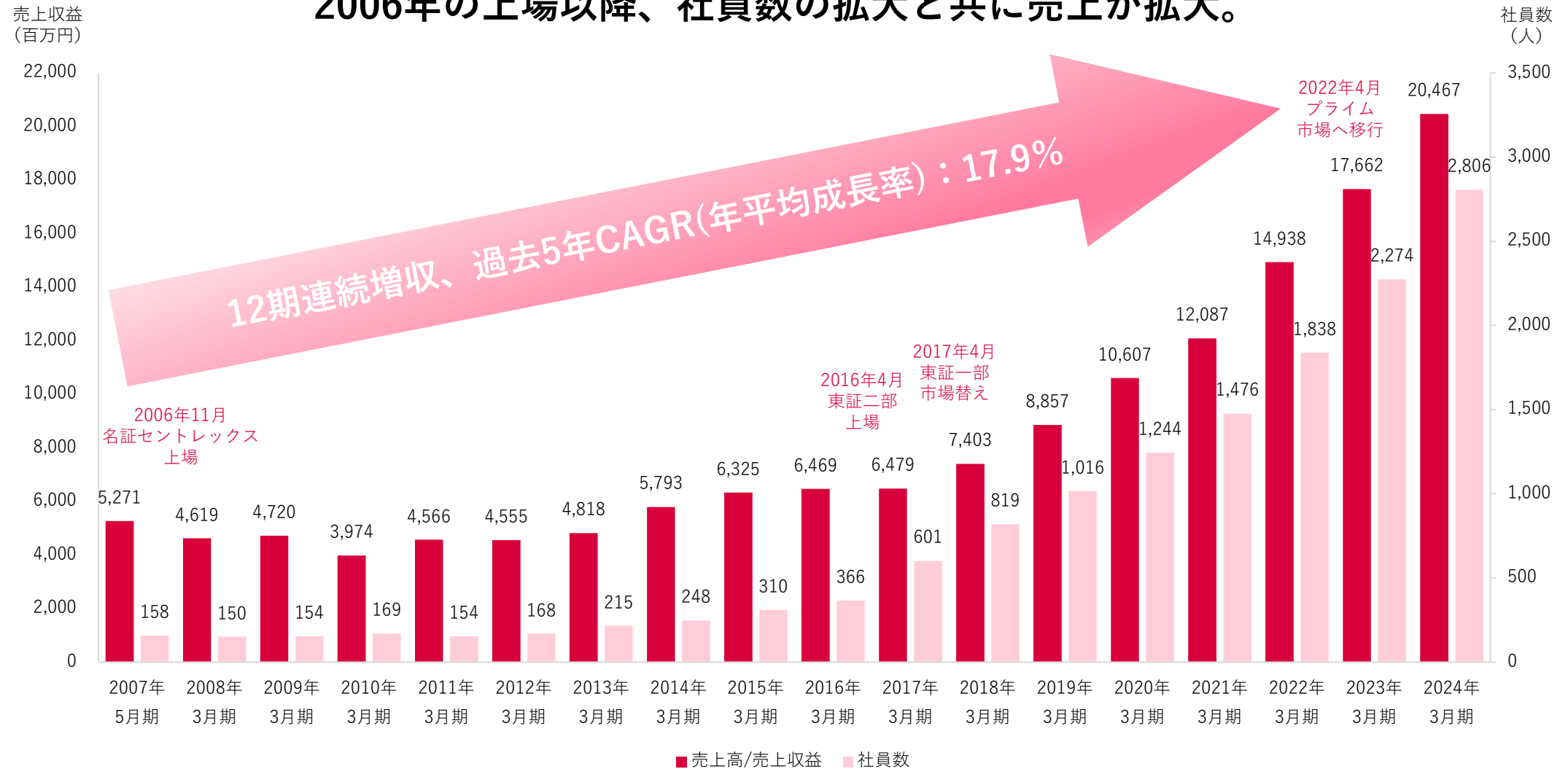


「なでしこ銘柄」令和4年度に選定



# 売上高/売上収益および社員数の推移

2006年の上場以降、社員数の拡大と共に売上が拡大。



2008年3月期は決算期変更により、2007年6月1日から2008年3月31日までの10か月間のみ。  
 2018年3月期よりIFRSに基づいて連結財務諸表を作成。2016年3月期までの数値は日本基準、2017年3月期は遡及しそれ以後の数値はIFRS基準。

# 1. 第29期（2024年3月期）通期業績

# 2024年3月期 通期 業績ハイライト

売上収益/付加価値売上高(※)は過去最高額を更新。一定の成長率は保持しているものの、採用先行投資を上回る成長には至らず、収益性は大幅に悪化。専門カンパニーは付加価値売上高が前年同期比+43.5%と高成長を維持。

## 通期連結業績

売上収益  
**20,467** 百万円

前年同期比  
+15.9%

付加価値売上高  
**19,208** 百万円

前年同期比  
+13.8%

売上総利益率  
**21.0** %

前年同期比  
▲8.4pt

営業利益  
**46** 百万円

前年同期比  
▲96.7%

デジタルクリエイター  
(DC)数(4Q末)  
**2,482** 名

前期末比  
+23.4%

稼働DC数(4Q)  
**2,046** 名

前年同期比  
+22.1%

## サービス

Web以外の高付加価値領域へ拡大

専門カンパニー付加価値売上高(通期)

**5,184** 百万円 (前年同期比+43.5%)

Web運用領域以外の売上比率(4Q単独)

**37.7** % (前年同期比+1.9pt)

## 営業

既存拡大・新規獲得ともに伸長

DGT上位50社一社あたり付加価値売上高(4Q)

**7,031** 万円 (前年同期比+11.3%)

全取引社数(4Q末)

**441** 社 (前年同期比+91社)

## 育成/採用

上位層クリエイターを採用・育成

中途採用者数(通期)

**215** 名 (前年同期比+43名)

最上位レベル職種クリエイター数(4Q末)

**192** 名 (前四半期比+38名)

※ 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

# 2024年3月期 通期 連結P/L

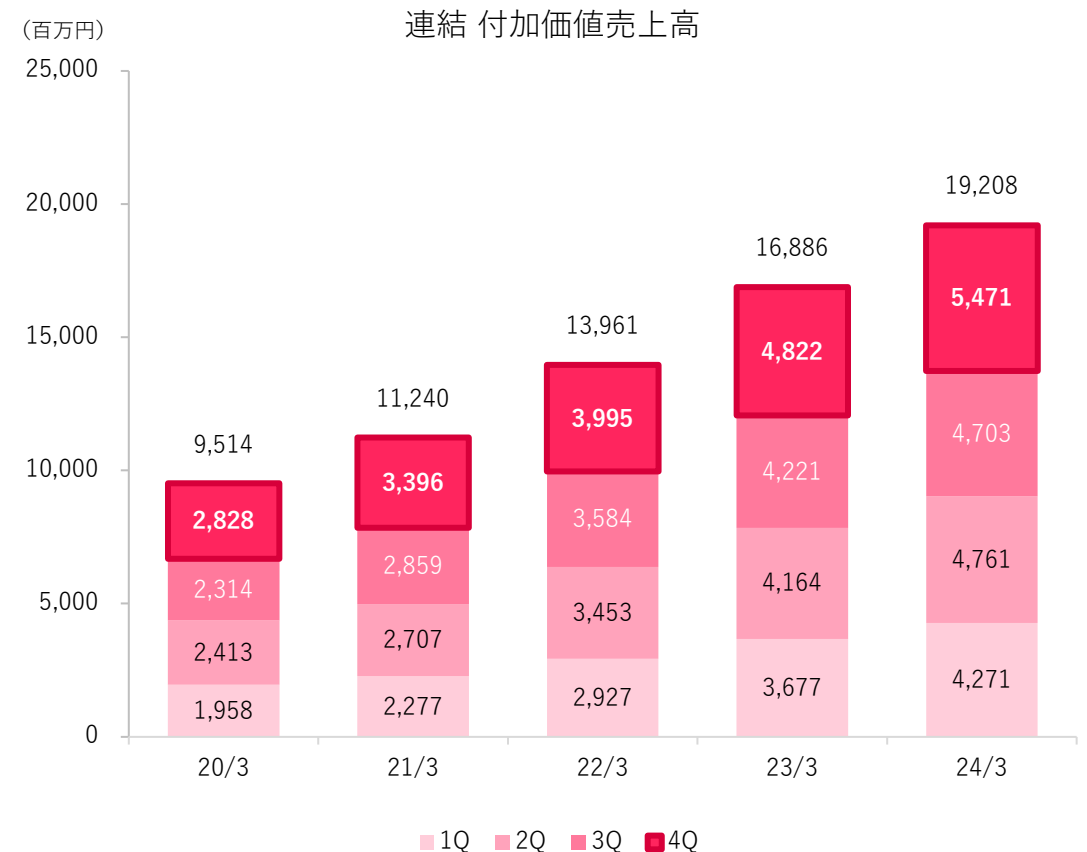
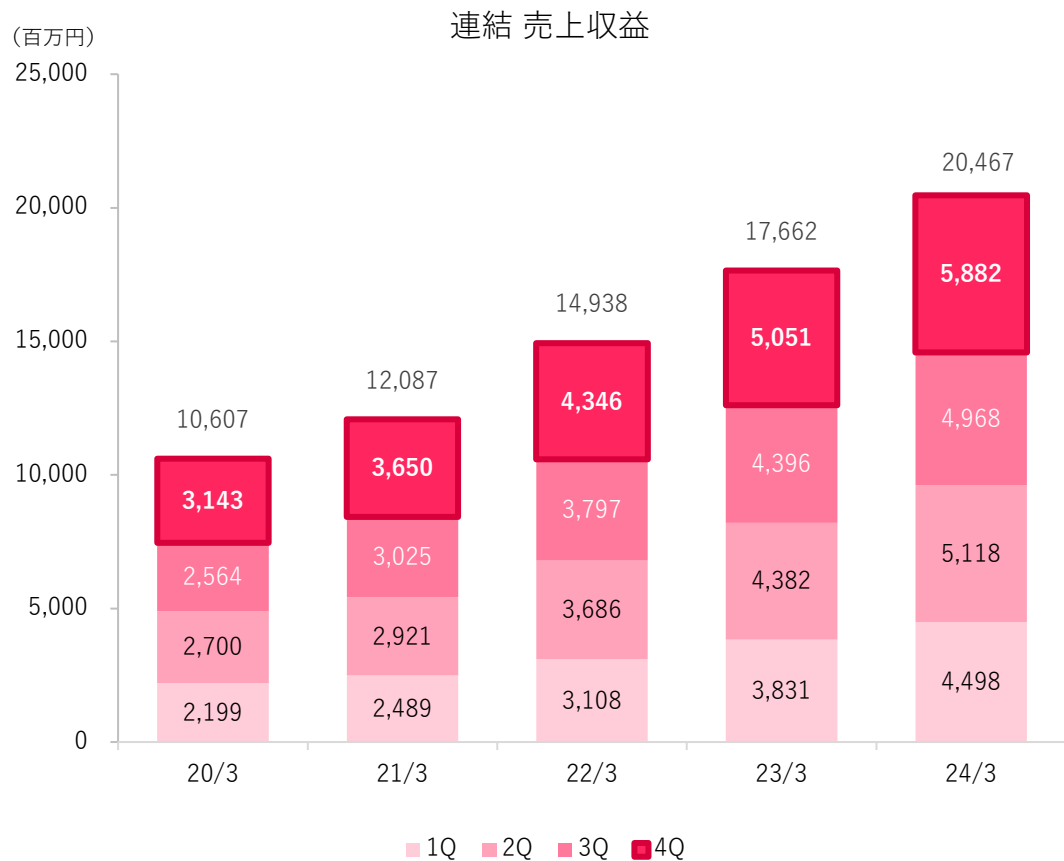
- 売上収益は修正後の通期計画を達成も、大型構築案件が多く付加価値売上高率低下。専門カンパニーは前期比+43.5%と大きく伸長したものの、主力のWeb運用部門の成長率の鈍化を補うに至らず、連結の付加価値売上高は+13.8%と伸ばし切れず。
- DC数前期比+23.4%と人的資本への大きな先行投資により稼働率が低下し、売上総利益率は前期比▲8.4pt。採用投資に加え、生成AI等のサービス開発、マーケティングへの投資も引き続き拡大させ販管費は+13.4%。
- 営業利益は通期で黒字転換したものの修正後通期計画は未達。金融収益や賃上げ促進税制などにより当期利益はほぼ計画通りの水準。

(単位：百万円)	通期実績			2024年3月期通期 (2023年10月修正)	
	2023年3月期	2024年3月期	前年同期比	計画	計画差
売上収益	17,662	20,467	+15.9%	20,000	+467
付加価値売上高	16,886	19,208	+13.8%	—	—
売上総利益	5,201	4,292	▲17.5%	—	—
売上総利益率 (%)	29.4%	21.0%	—	—	—
販管費	3,758	4,263	+13.4%	—	—
販管费率 (%)	21.3%	20.8%	—	—	—
営業利益	1,441	46	▲96.7%	200	▲153
営業利益率 (%)	8.2%	0.2%	—	1.0%	—
税引前利益	1,399	136	▲90.2%	190	▲53
当期利益	1,009※	126	▲87.5%	130	▲3

※ IAS第12号「法人所得税」(2021年5月改訂)の適用に伴い、2023年3月期の当期利益は遡及適用後の数値を記載。

# 連結 売上収益・付加価値売上高

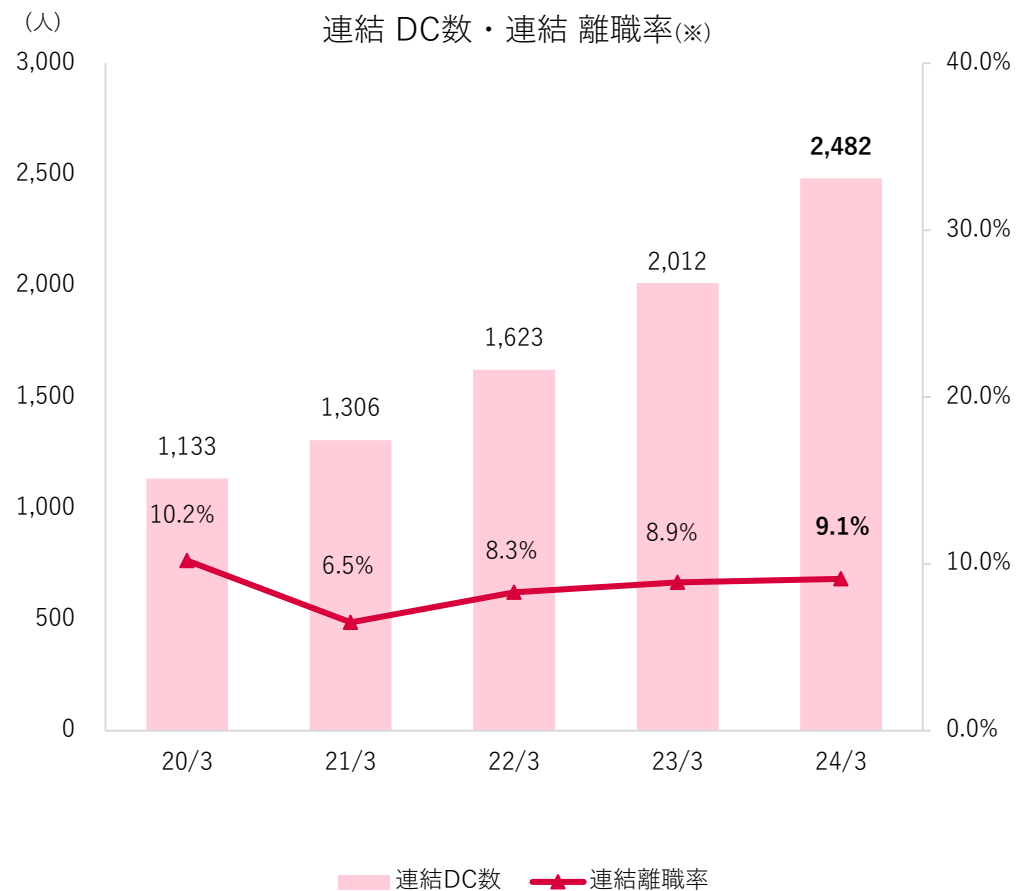
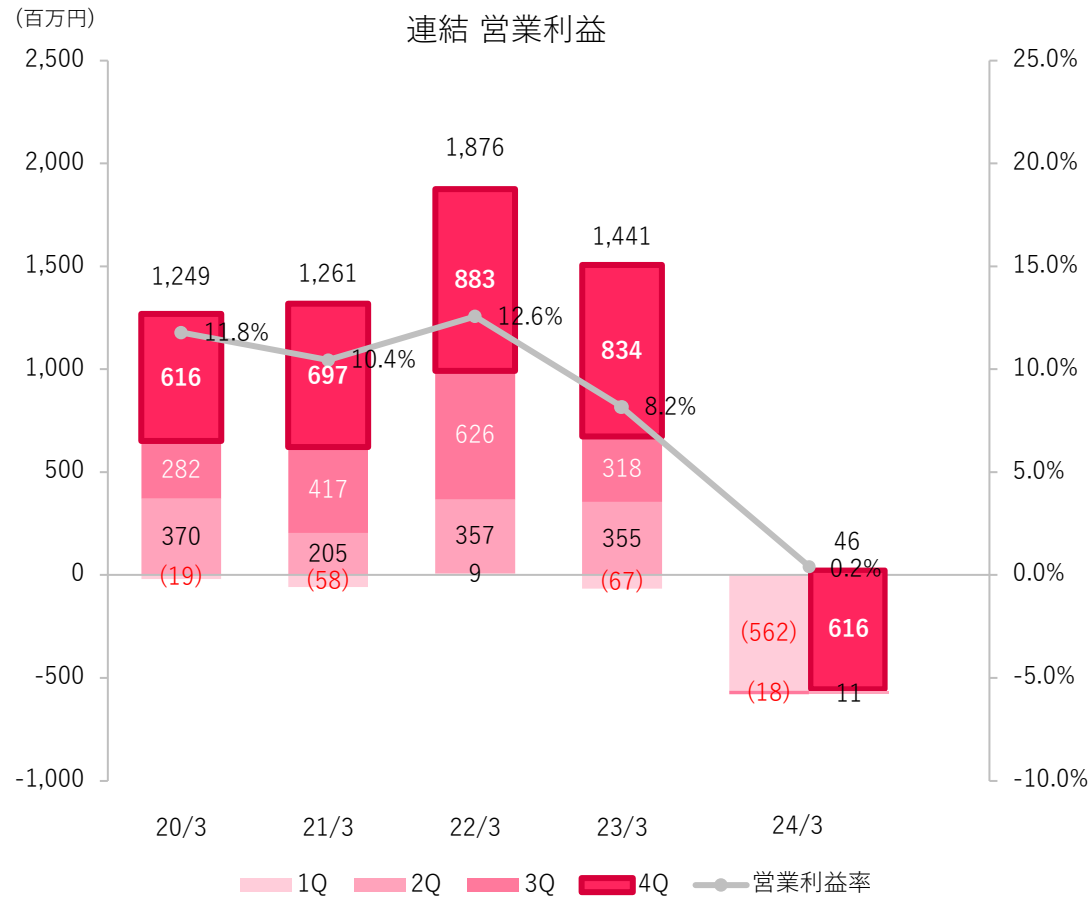
- 売上収益：20,467百万円（前年同期比+15.9%）
- 付加価値売上高：19,208百万円（前年同期比+13.8%）
- 第4四半期単独で売上収益は前年同期比+16.4%、付加価値売上高は同+13.4%と第3四半期から成長率改善。





# 連結 営業利益・デジタルクリエイター (DC) 数・離職率

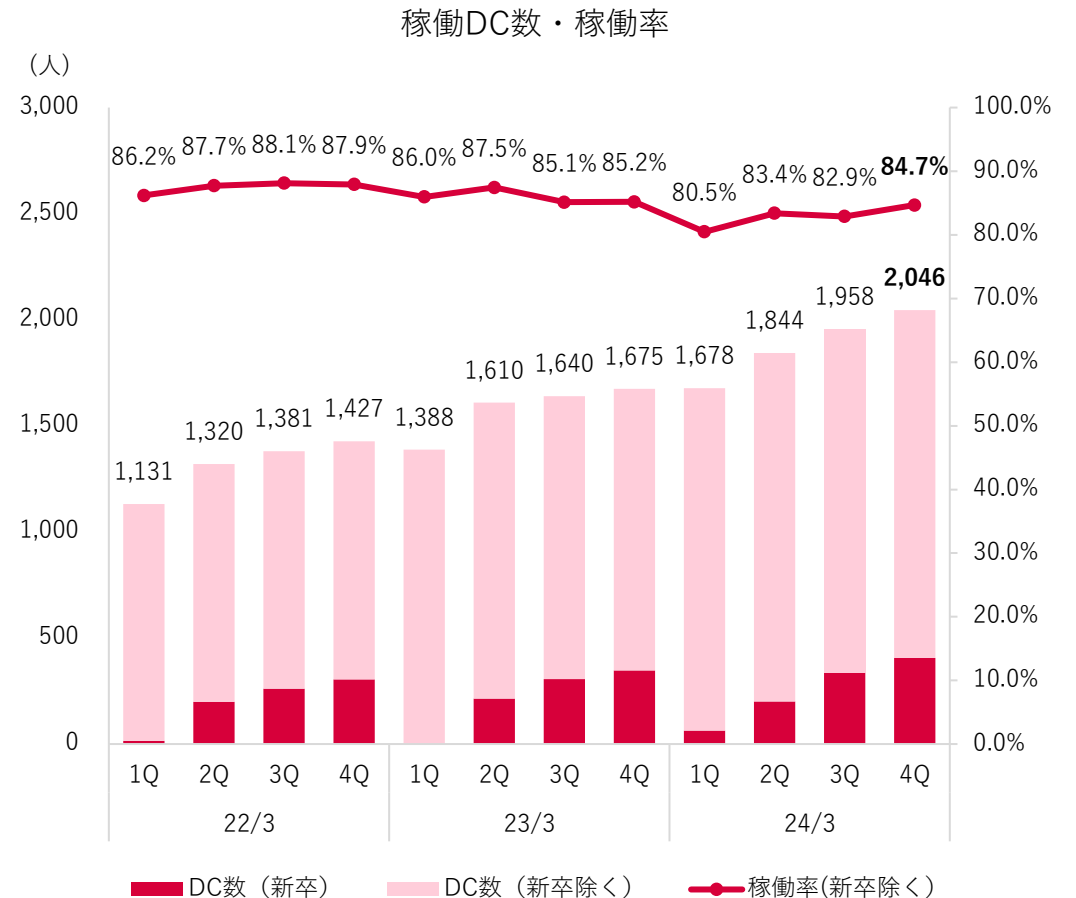
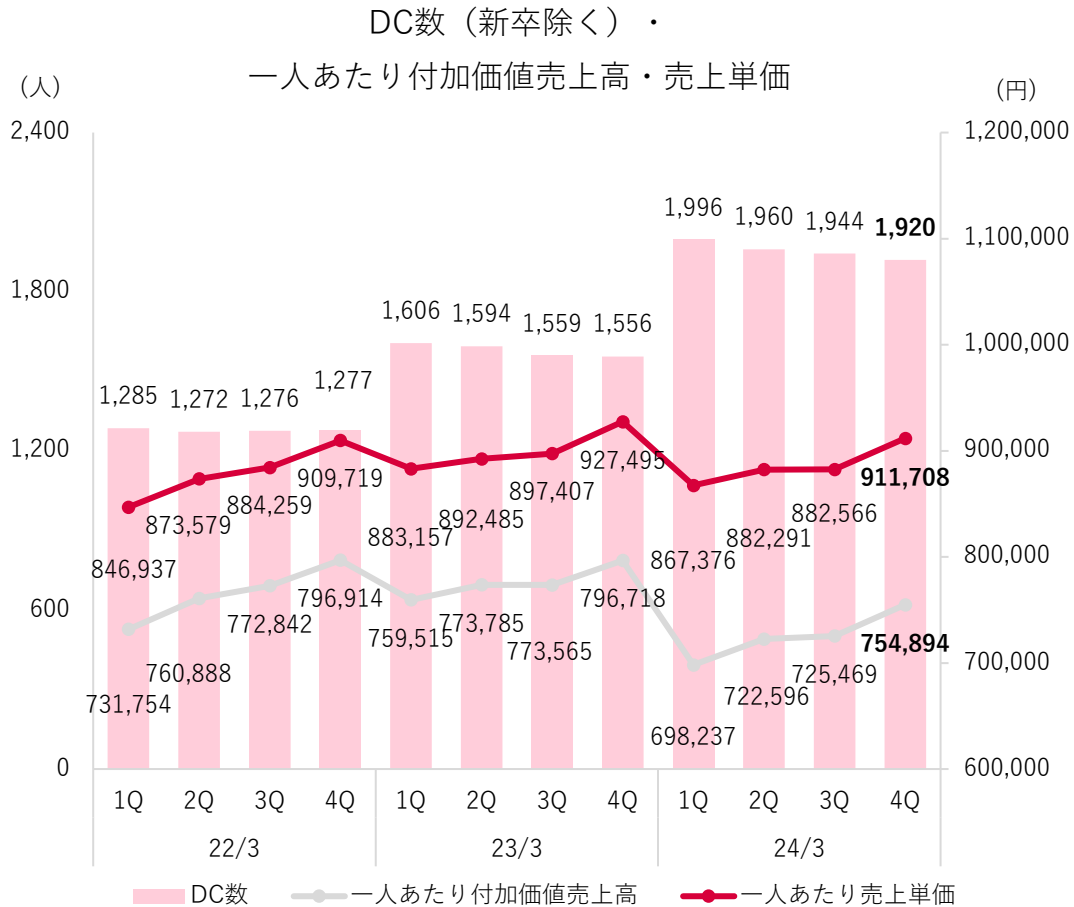
- 営業利益：通期46百万円 と黒字転換（前年同期比▲96.7%）。4Q時点で未だ新卒未稼働コストは大きいものの4Q単独営業利益率は**10.5%**確保。採用数・稼働率を適正化すれば高収益となる事業性は維持。
- DC数：2,482名（前期末比+470名、+23.4%）、離職率：9.1%（前年同期比+0.2ポイント）。



※ DC数は期末時点。離職率は期中（累計）の平均社員数に基づき算出。

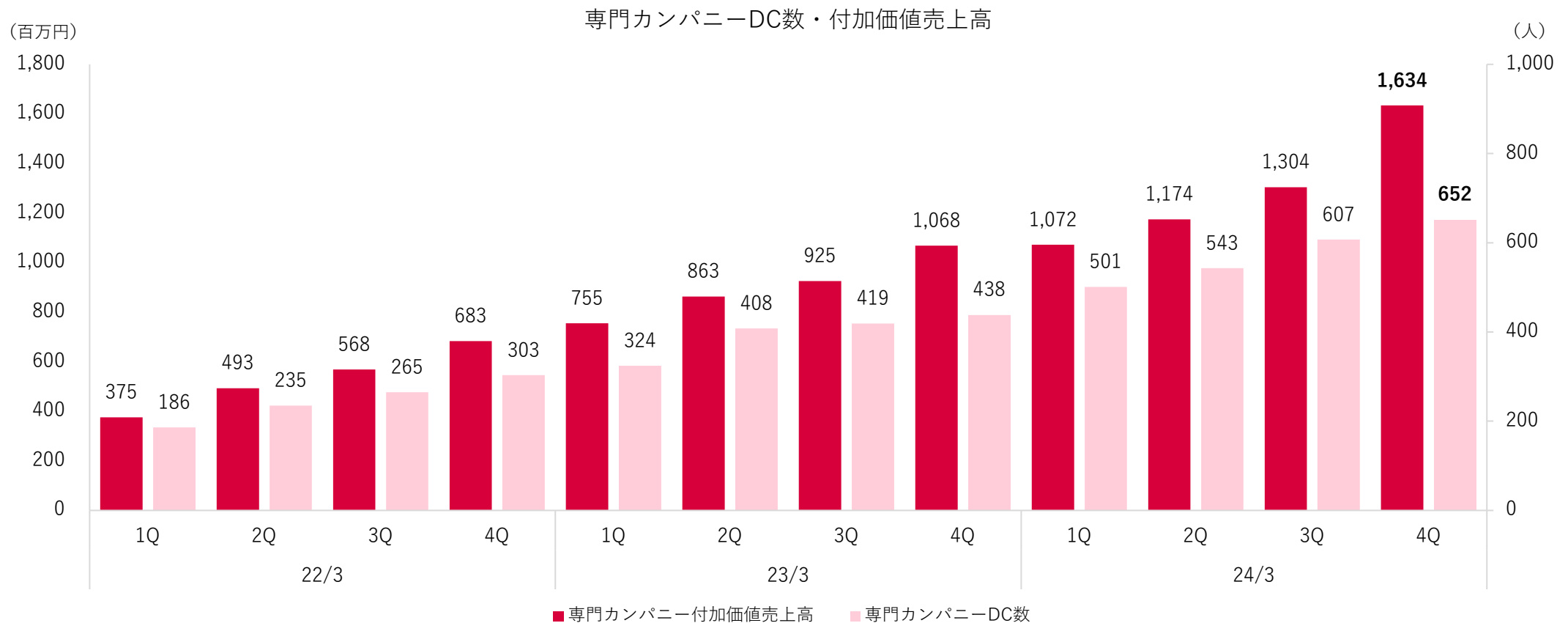
# 主要指標: 一人あたり付加価値売上高・売上単価、稼働率

- 新卒を除くDC数は**前期末比364名増**。一人あたりの売上単価および付加価値売上高は**前四半期比で改善**。
- 稼働DC数は**前四半期比88名増**。稼働率(新卒除く)は、売上成長重視の積極的な中途採用の影響で**低下**。



# 主要指標: 専門カンパニー推移

- 専門カンパニーのDC数は652名と**前期末比214名増**。700名目標には届かなかったものの高付加価値人材の輩出は順調に進捗。
- 専門カンパニーの付加価値売上高(通期)：5,184百万円(前年同期比**+43.5%**)。4Q単独で前年同期比**52.9%**と大幅に伸長。

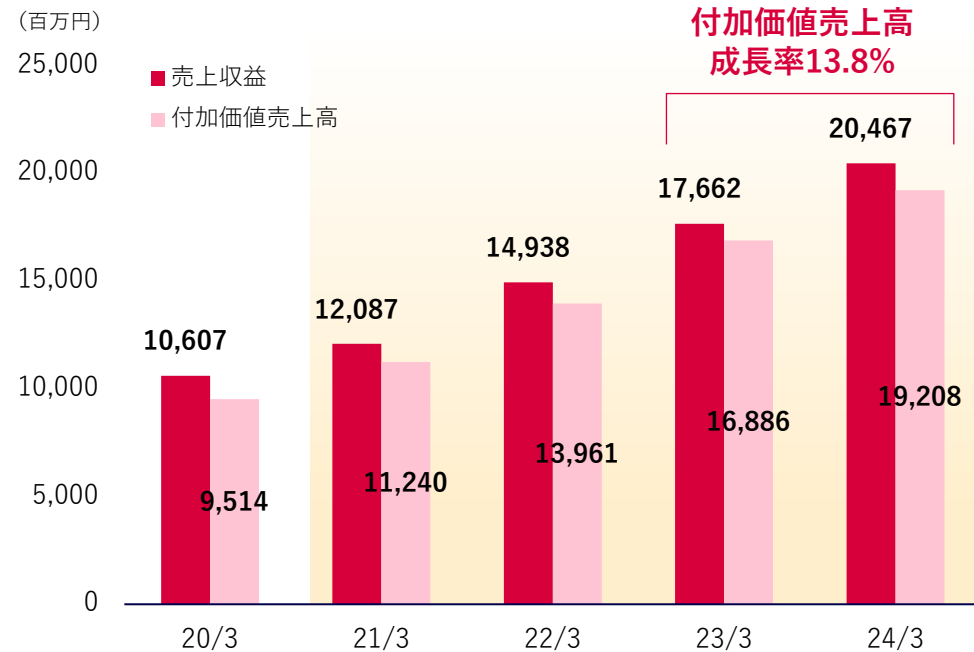


## 2. VISION2030の進捗・振り返り

# VISION2030の進捗・振り返り

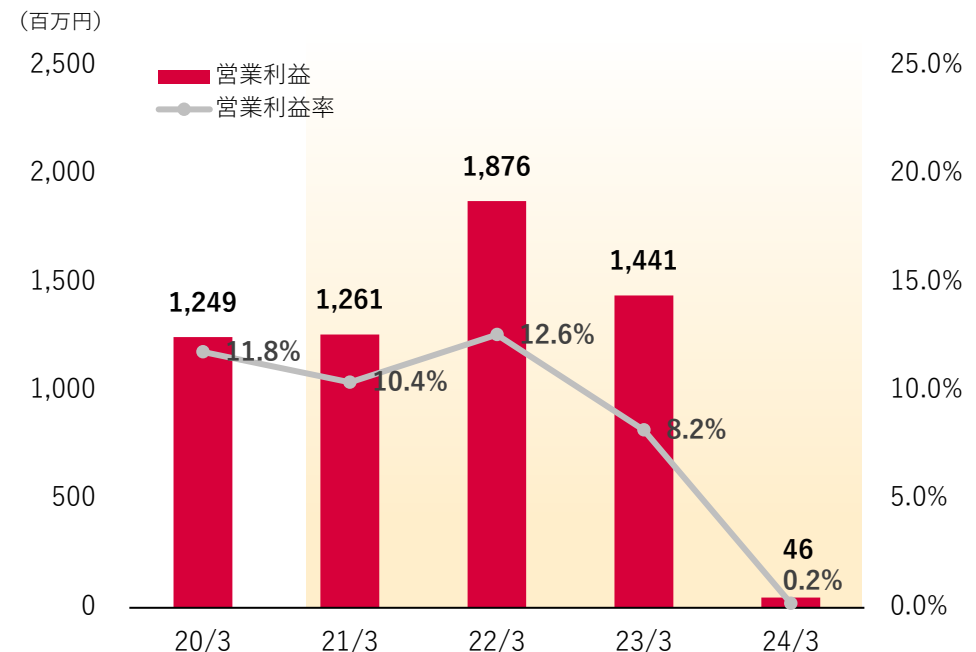
- VISION2030達成に向け『世界一のデジタルビジネス運用への転換』および『1万名体制に向けた新卒採用先行モデル』を推進。20/3期から24/3期にかけて付加価値売上高は2倍(CAGR※:19.2%)。毎期25%成長を見据え積極採用したものの、DC数の伸びに比して24/3期の付加価値売上高成長率は13.8%に留まり収益性は大幅に悪化。
- VISION2030目標の達成が優先された経営となり、顧客視点の欠けた成長戦略が収益性悪化の根本原因。
- 一方で当社の強みである顧客との関係性、人的資本は弱体化しておらず、引き続き強固。

売上収益/付加価値売上高 (連結)



※CAGR：年平均成長率

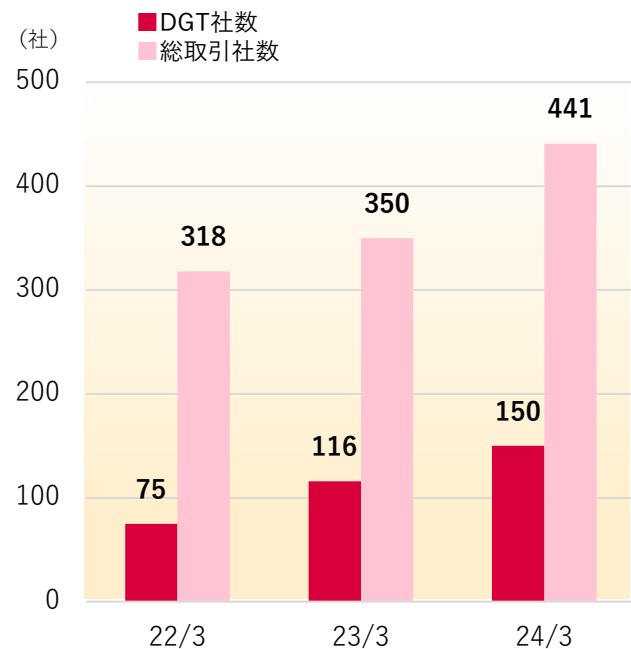
営業利益 (連結)



# VISION2030の進捗・振り返り-世界一のデジタルビジネス運用への転換

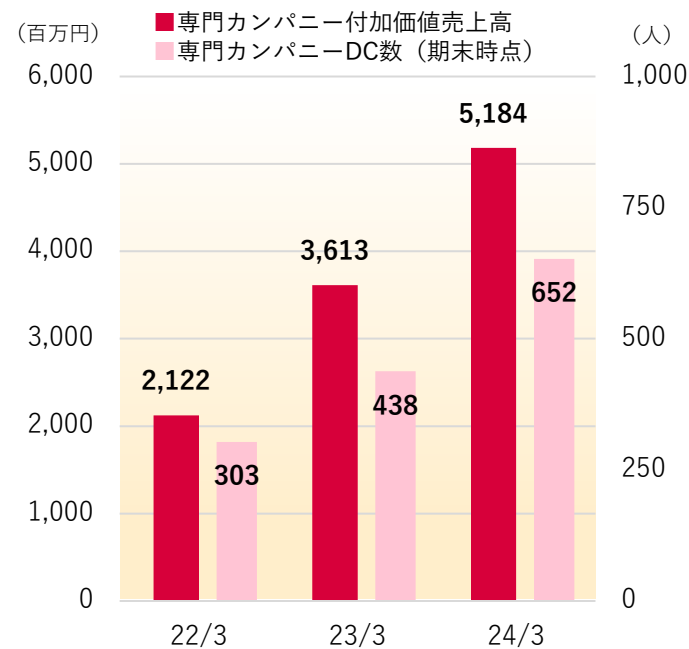
- 『世界一のデジタルビジネス運用への転換』に向けて、専門カンパニーの成長に積極投資し (24/3期 付加価値売上高：前年同期比+43.5%) Web運用以外売上比率が伸長する一方、従来主力のWeb運用部門は成長率が想定以上に鈍化。クロスセルも狙いほどには進まず。
- 顧客満足度は過去5年間に渡りポジティブ回答が8割以上と継続的に高水準であり、サービス品質の低下や顧客離反は発生していないが、取引拡大意向は低下傾向。主力サービスのコモディティ化や顧客ニーズにマッチしたポジショニング、サービス/人材開発に課題あり。

DGT社数※/総取引社数 (連結)

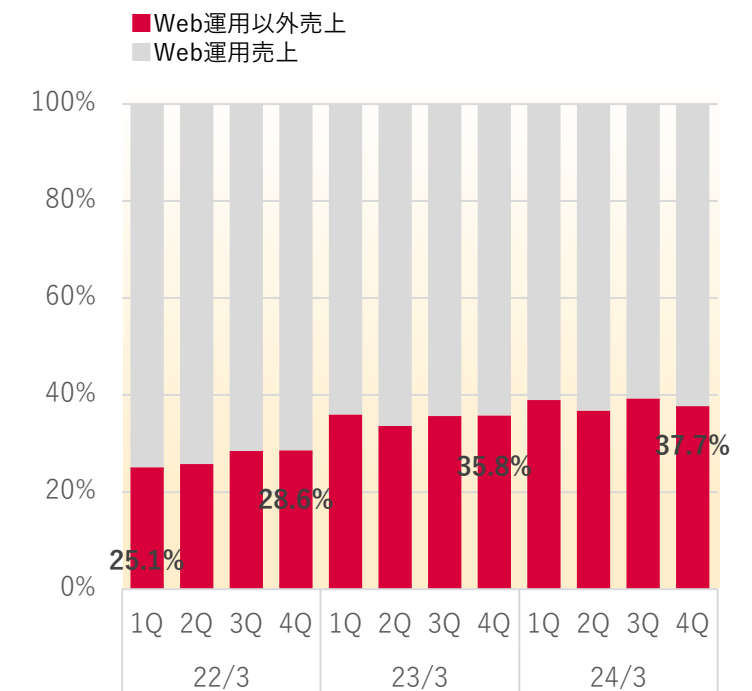


※DGT社数とは、3名以上のDCが顧客専任チームとして成果を追求しサービスを提供する顧客の数

専門カンパニー付加価値売上高/DC数



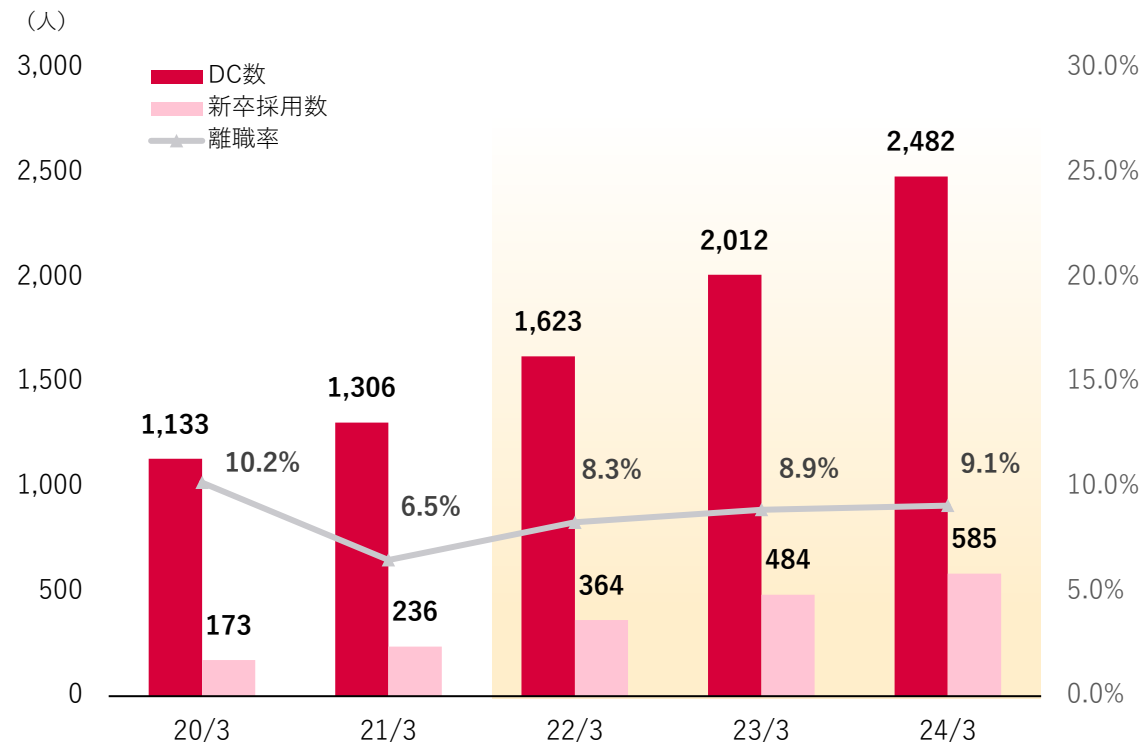
Web運用以外売上比率 四半期推移



# VISION2030の進捗・振り返り-1万名体制に向けた新卒採用先行モデル

- 新卒採用を毎年拡大し22/3期から24/3期の3年で1,433名採用。DC数を同3年で1.9倍の2,482名と大幅拡充。
- 社員エンゲージメントスコアは高水準を維持。改善ポイントも明確になり更なる高エンゲージメントを目指す。
- 離職率も安定しており当社のミッション・ビジョン経営に基づく高い人的資本価値は引き続き強み。

DC数/新卒採用数/離職率 (連結)



・ DC数: 年度末の在籍者数  
 ・ 新卒採用数: 年度初めの入社者数

## 社員エンゲージメントスコア

総合的な  
エンゲージメント  
スコア **3.52 / 5.00**  
参考値(※)比+0.39

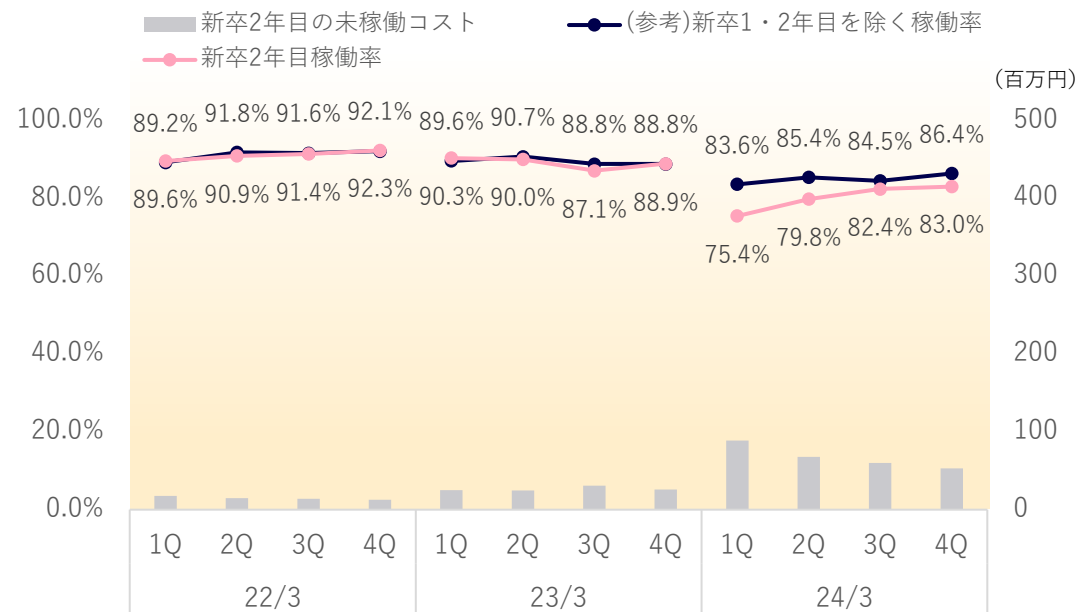
- 仕事への熱意や挑戦・学習風土のスコアが最も高く、コアバリュー「貢献・挑戦・誠実・仲間」を体現していることを確認。
- 組織への愛着は他社比高いものの、当社内では相対的に低く、この結果を踏まえ、管理職がワークショップを実施し、今後の取り組みを議論。

※参考値: 従業員規模1,000人以上の民間企業の正社員を母集団とする回答結果。

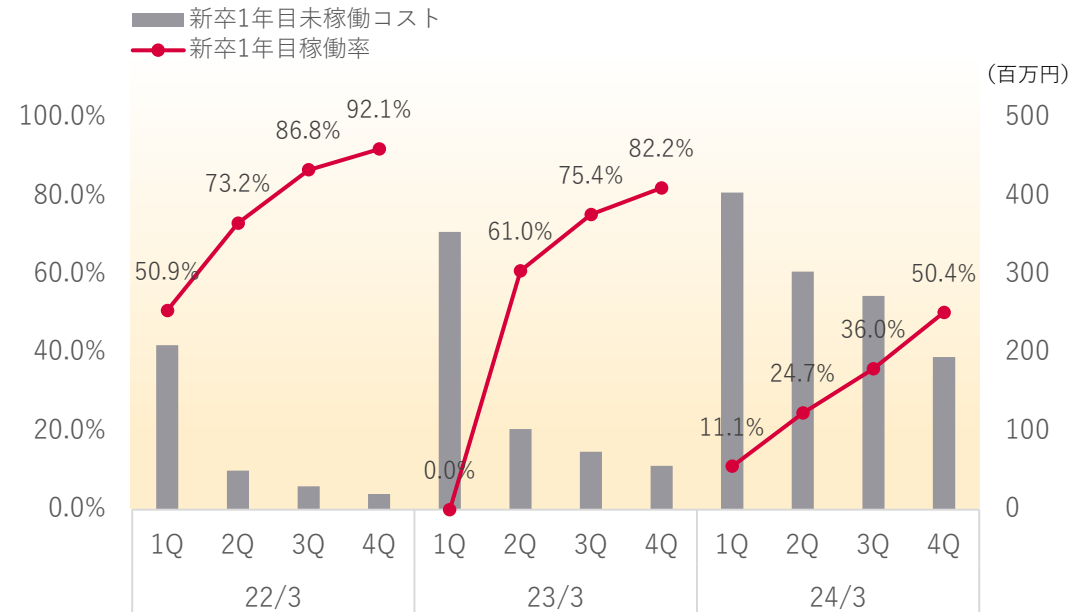
# VISION2030の進捗・振り返り-1万名体制に向けた新卒採用先行モデル

- 従来主力であったWeb運用部門の成長率が鈍化し、新卒1・2年目を中心に稼働率が大きく低下。**24/3期は1・2年目の未稼働コストだけで14.5億円(前期比+7.5億円)発生**しており、当期の大幅減益の主要因。成長率の向上が伴わない過大な採用投資となった。
- 継続的に2年目は他の既存社員同等に稼働できるレベルに育成できており、未稼働の若手社員は今後の業績向上に向けた先行投資の位置付け。
- 新卒1・2年目を除く既存社員も、中途含む採用先行の売上成長重視マネジメントにより稼働率が低下しており、収益改善の余地大きい。

新卒2年目 未稼働コスト/稼働率 四半期推移 (連結)



新卒1年目 未稼働コスト/稼働率 四半期推移 (連結)





# 3. 中期的な成長に向けた戦略

# 高成長・高収益の事業を確立するための中期事業戦略

## 基本方針

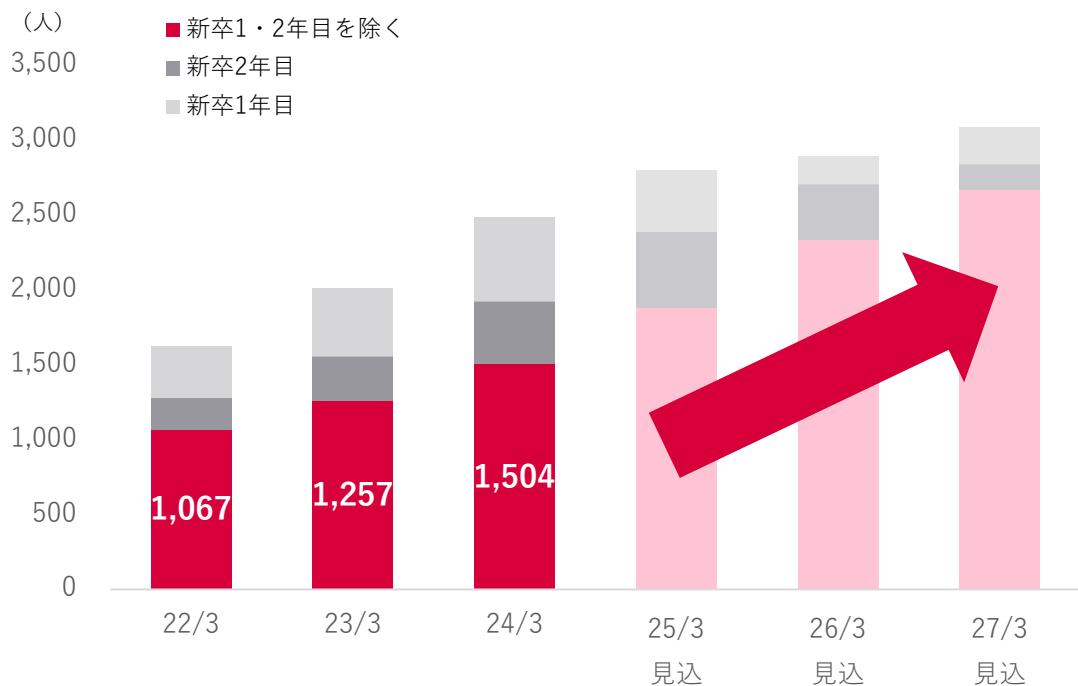
**DX現場支援ナンバー1のポジションを獲得し、高成長、高収益の事業を確立する**

前期までの課題の本質	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 「運用」という事業ポジショニングおよび新卒採用先行モデルの成功体験への過信</li><li>➤ VISION2030の数値目標ありきで顧客視点を欠いた拡大戦略</li></ul>				
方針の前提	VISION2030は将来的に目指す姿であることには変わりないが <b>数値目標である社員数1万名・営業利益100億円は凍結。</b> 当面は収益性の回復・高収益事業の確立に専念				
ポジショニングの転換	<table border="0"><tr><td data-bbox="700 825 1294 892">従来</td><td data-bbox="1352 825 2198 892">今後</td></tr><tr><td data-bbox="700 892 1294 1011"><b>運用</b> ・ Web運用 ・ デジタルビジネス運用</td><td data-bbox="1352 892 2198 1011"><b>DX現場支援</b> 現状のマーケットニーズを踏まえたポジショニングの転換</td></tr></table>	従来	今後	<b>運用</b> ・ Web運用 ・ デジタルビジネス運用	<b>DX現場支援</b> 現状のマーケットニーズを踏まえたポジショニングの転換
従来	今後				
<b>運用</b> ・ Web運用 ・ デジタルビジネス運用	<b>DX現場支援</b> 現状のマーケットニーズを踏まえたポジショニングの転換				
主要戦略	<ol style="list-style-type: none"><li>① 稼働率引き上げ最注力と利益重視マネジメントへの転換</li><li>② DX4事業に再編、既存顧客売上の最大化</li><li>③ 顧客のDX内製化伴走支援ポジションの獲得</li></ol>				

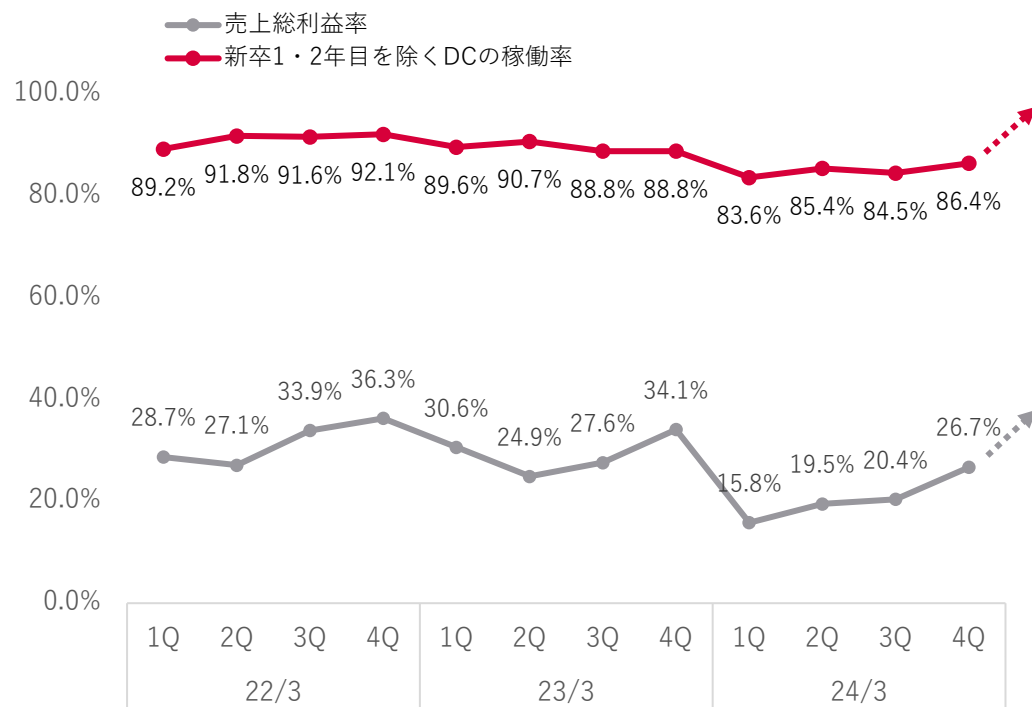
# 高収益体質の回復/確立-稼働率引き上げ最注力と利益重視マネジメントへの転換

- 新卒採用数は、付加価値売上高成長率の範囲（目標成長率▲10%程度）に当面抑制。25/3期は新卒411名入社でまだ全体での低稼働は続くが、翌期以降稼働率と利益率は回復する見込み。
- 専門カンパニーを中心に売上成長重視で積極投資していた中途採用も適正化し、新卒1・2年目を除くデジタルクリエイター(DC)の稼働率向上に最注力。利益重視マネジメントに転換し、先行投資フェーズから収益化フェーズへと移行する。

年次別DC数の推移



新卒1・2年目を除くDCの稼働率/売上総利益率（連結） 四半期推移



# 高成長事業の確立①-DX4事業に再編、既存顧客売上の最大化

- 専門カンパニーを多数立ち上げて高成長を目指す従来のサービス戦略の課題を解消するため、全社を4事業領域に再編。
- 全ての事業領域においてAI/クラウド等の高付加価値サービスを進化させ、主力部門の大口顧客へ専門カンパニーのクロスセルを推進する。

## 制作/UIUX



3年後の付加価値売上高目標 +50%超

## デジタルマーケティング



3年後の付加価値売上高目標 +50%超

## デジタルサービス開発



3年後の付加価値売上高目標 +120%超

## データ活用支援



3年後の付加価値売上高目標 +190%超

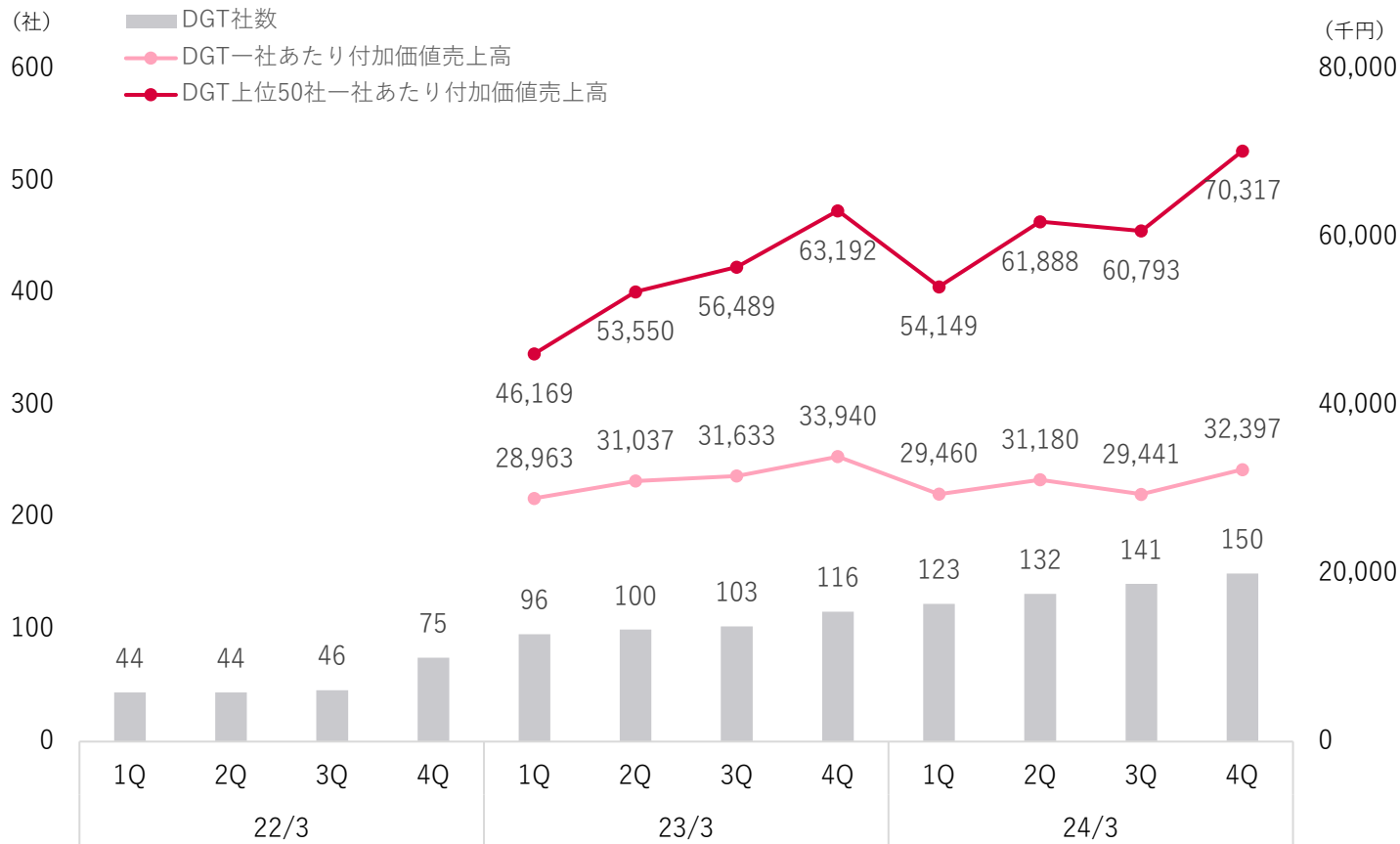
## 従来サービス戦略の課題

1. 専門カンパニーが多様な事業を展開し、当社グループの強みのある事業領域が曖昧に。
2. クロスセルが想定よりも進まず主力顧客へのサービス進化、取引拡大に繋がっていない。
3. Web運用部門が低成長事業と位置付けられ、成長率の鈍化がさらに進む。
4. 個々の専門カンパニーで営業・人材投資を行い、生産性が低下。

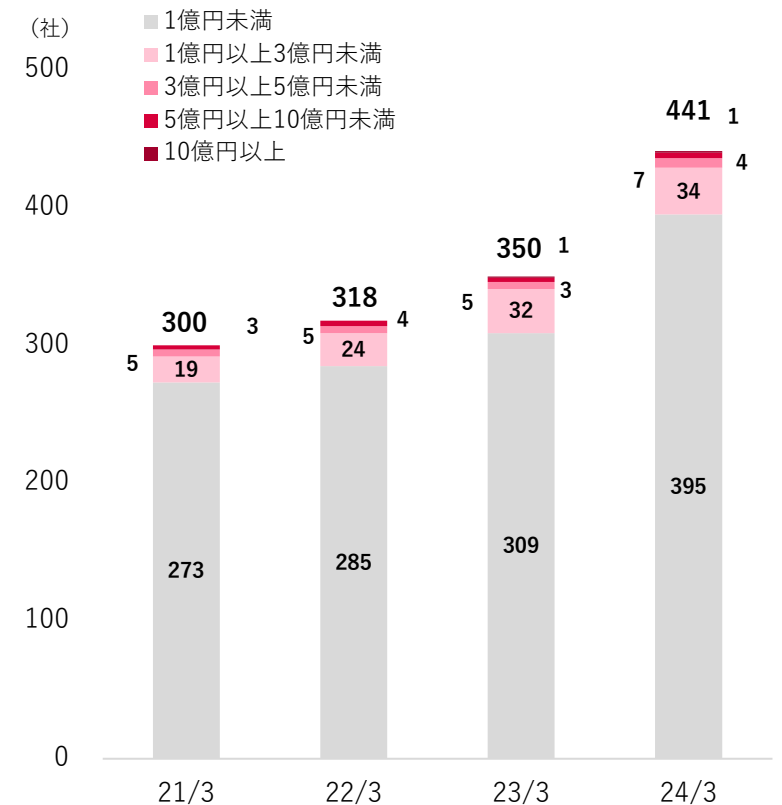
# 高成長事業の確立①-DX4事業に再編、既存顧客売上の最大化

- 4事業領域内でのクロスセルに加え、各事業を跨いだトップセールス担当を配置。これらの取り組みにより、**DGT顧客取引の更なる大口化、一社あたり付加価値売上高の最大化**を目指す。

DGT社数/一社あたり付加価値売上高 四半期推移



売上規模別取引社数推移 (連結)

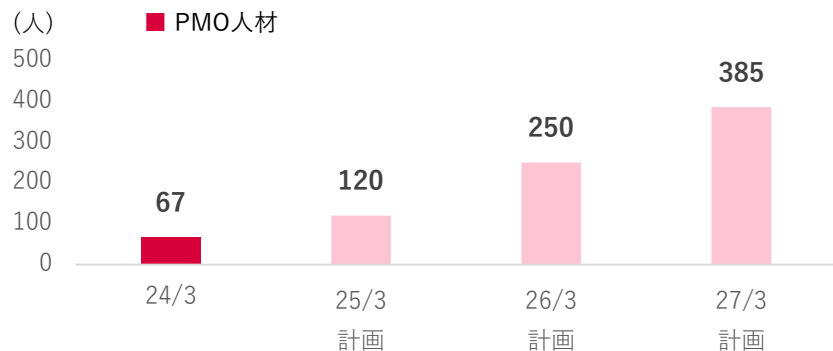


# 高成長事業の確立②-顧客のDX内製化伴走支援ポジションの獲得

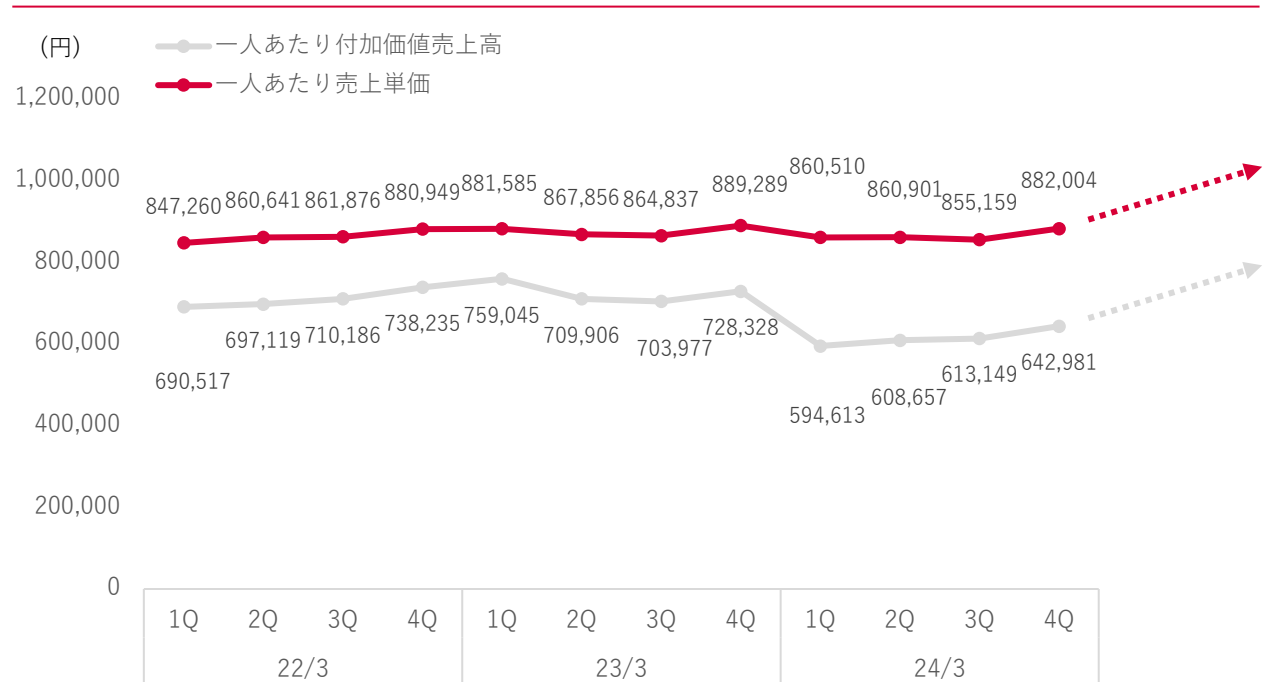
- 従来の実行運用フェーズのポジションニングから、顧客ニーズが拡大しているDXの企画・推進や内製化といった実行企画領域において、顧客に伴走支援するポジションを獲得する。
- デジタル専門技術の育成に加えて、ビジネススキル等を含めた顧客のDX内製化に伴走するデジタル人材の育成において業界一を目指し、PMO※を含めた高付加価値デジタル人材の育成に注力する。
- DX4事業領域でのサービス展開と本ポジション獲得により、顧客のDX投資のROIを最大化させるDX現場支援を確立する。



PMO人材数※



一人あたり売上単価・付加価値売上高 四半期推移 (連結)



※PMO(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。

# 高成長事業の確立②-顧客のDX内製化伴走支援ポジションの獲得（事例）

- サービスデザイン、CX/UX企画、AI/クラウド導入企画、DXプロジェクトマネジメント支援など、DX内製化支援に関わる伴走支援の事例は増加しており、その案件の成長率も高い。

トヨタコネクティッド株式会社様



- 新商品（プロダクト）に搭載するソフトウェア開発を支援。UX起点におけるリサーチやデザインを担当。
- モビリティを活用した新規事業における実証実験。新サービスのアイデア検討、実地調査、ユーザーリサーチなど幅広い領域を担当。

KDDI株式会社様



- 主力サービスにおける契約増加に向けチャンネル横断、部門横断で全社的に抜本的なDXを推進するプロジェクトに参画。
- 専任チームがCX・UX・UI領域において顧客体験の磨き上げを推進、アジャイル型・内製型の運用体制確立にも貢献。

## メンバーズの提供価値

プロジェクト  
マネジメント  
支援



顧客企業の  
現場視点

メンバーズからは総勢38名のデジタルクリエイターが参画  
(2024年3月末時点、前期末比+10名)

顧客と密に連携することから、社内事情を熟知し  
戦略・企画段階から伴走支援をすることで、状況にあった  
活動が可能となり、サービス創出やプロダクト開発が加速

## メンバーズの提供価値

DX推進 × UIUXデザイン × AI活用



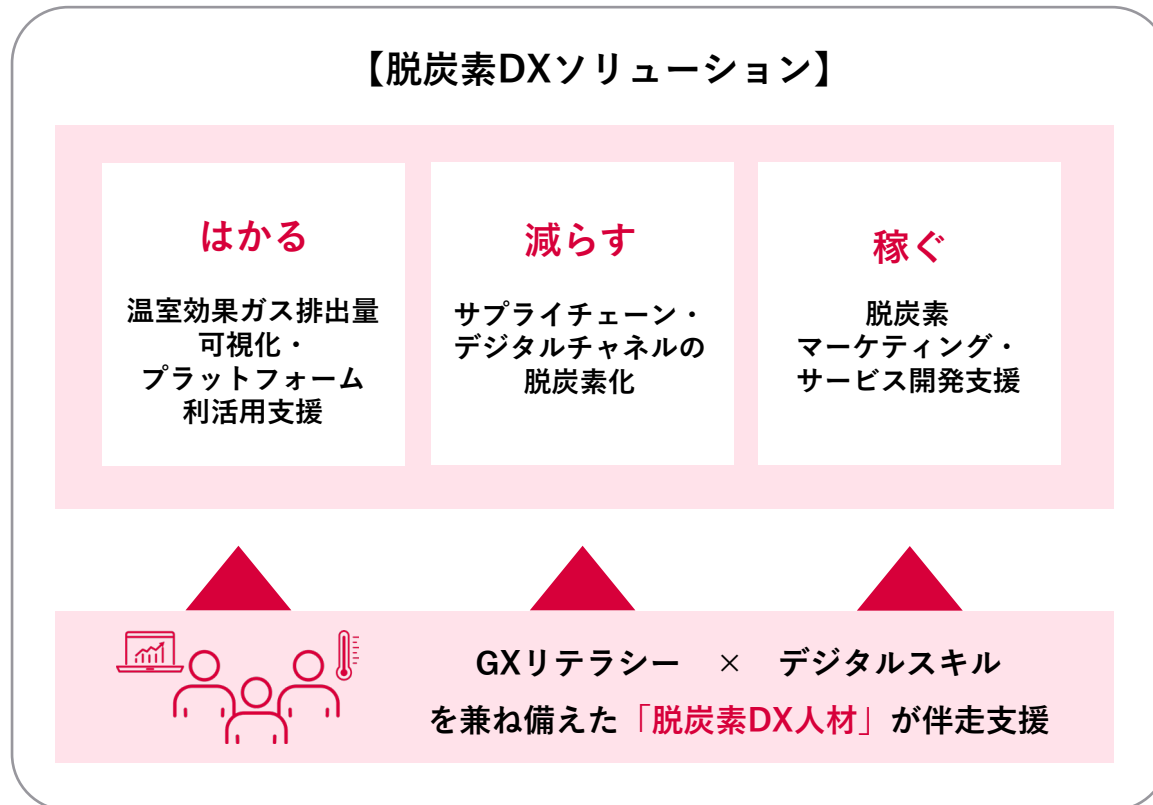
その他多数のカンパニーが複数部署のDXプロジェクトをご支援中

メンバーズからは総勢35名のデジタルクリエイターが参画  
(2024年3月末時点、前期末比+7名)

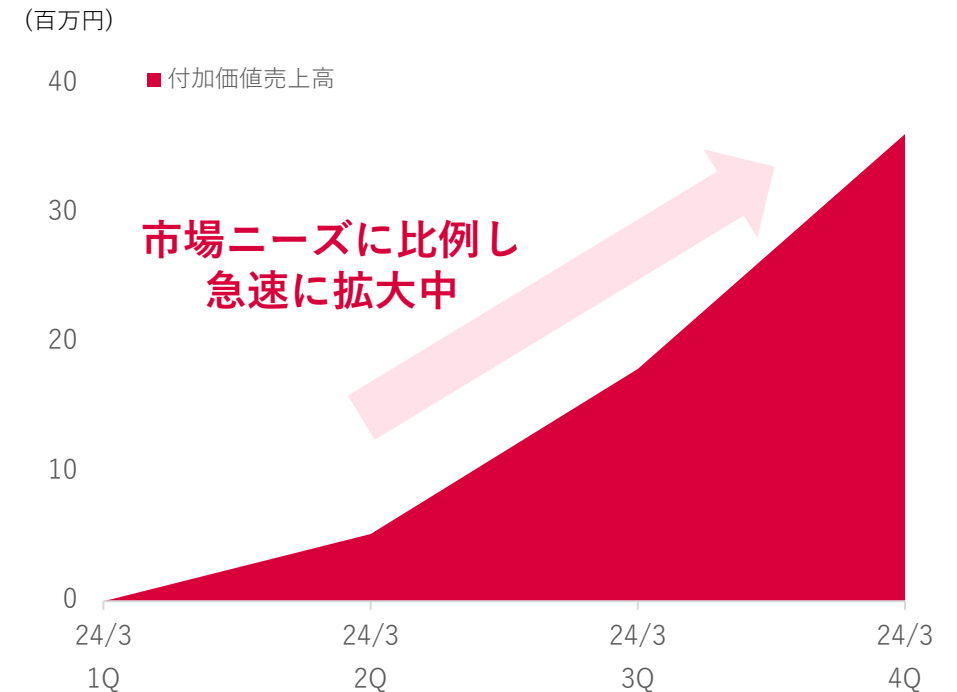
多様な専門特化型カンパニーのクロスセルが寄与し  
全社視点で抜本的なDXを推進するプロジェクトにて  
DX推進パートナーとして急速に支援を拡大

# 将来への投資-脱炭素DX事業の確立/脱炭素DX人材の育成

- 急激な気候変動の影響や国際情勢により、GX市場は急速に拡大傾向。GXリテラシーとデジタルスキルを兼ね備えた脱炭素DX人材のニーズは加速度的に高まると想定。
- 今後3年でAIなどのスキルを保有する**脱炭素DX人材を1,000名**の育成・輩出を目指す。



付加価値売上高 四半期推移 (脱炭素DXカンパニー)





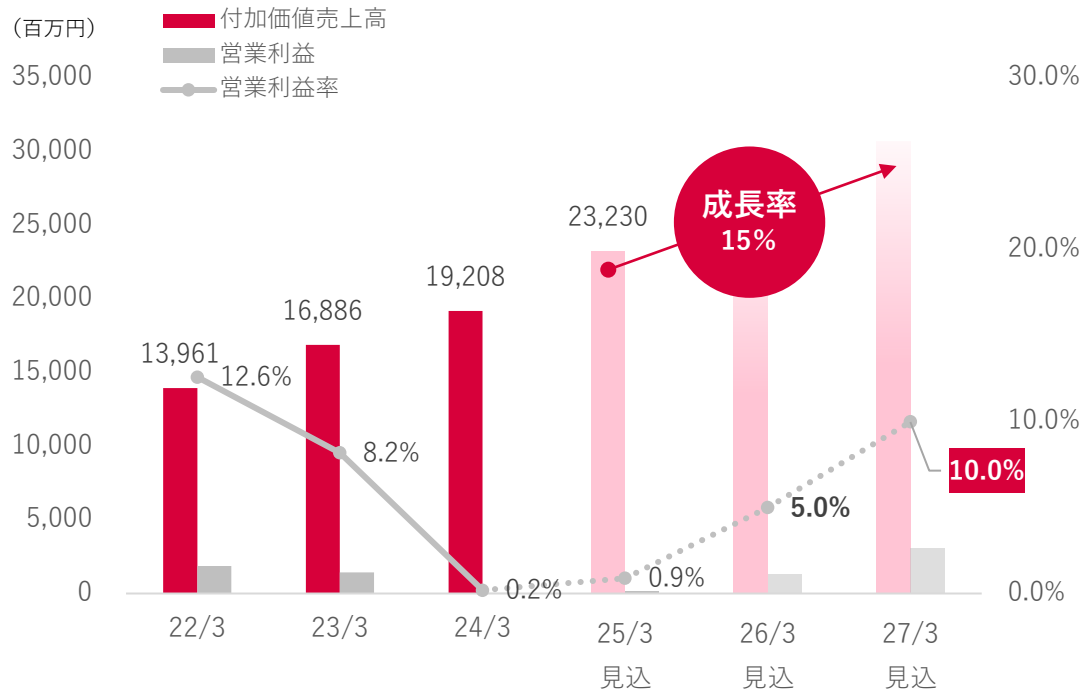
# 中期的な成長に向けた戦略

	戦略	KPI	目標
収益性強化	<b>稼働率引き上げ最注力と利益重視マネジメントへの転換</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 計画的採用による人材ポートフォリオの改善</li> <li>▶ 新卒1・2年目を除くDCの稼働率改善により未稼働人材を解消し売上総利益率を改善</li> </ul>	新卒1・2年目を除くDCの稼働率	付加価値売上高 <b>15%成長</b>  営業利益率 <b>10%回復</b>
	<b>DX4事業に再編、既存顧客売上の最大化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 事業領域を4領域に再構築し、事業領域ごとにサービス品質の向上と高付加価値化を推進</li> <li>▶ アカウントマネジメントにより既存顧客向けのサービスを強化し一社あたり付加価値売上高を最大化させ、大口社数を増加</li> </ul>	DGT一社あたり付加価値売上高  通期売上収益1億円以上の取引社数	付加価値売上高 <b>25%成長</b>  営業利益率 <b>10%</b>
高成長事業確立	<b>顧客のDX内製化伴走支援ポジションの獲得</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 運用領域から実行企画領域への拡張、PMOを強化</li> <li>▶ 高単価DCの稼働を増やす業界一の伴走力を持つデジタル人材の育成/内製支援ナレッジの蓄積</li> </ul>	DC一人あたり売上単価  PMO人材数	
	<b>脱炭素DX事業の確立/脱炭素DX人材の育成</b>	脱炭素DX人材数	
将来への投資			

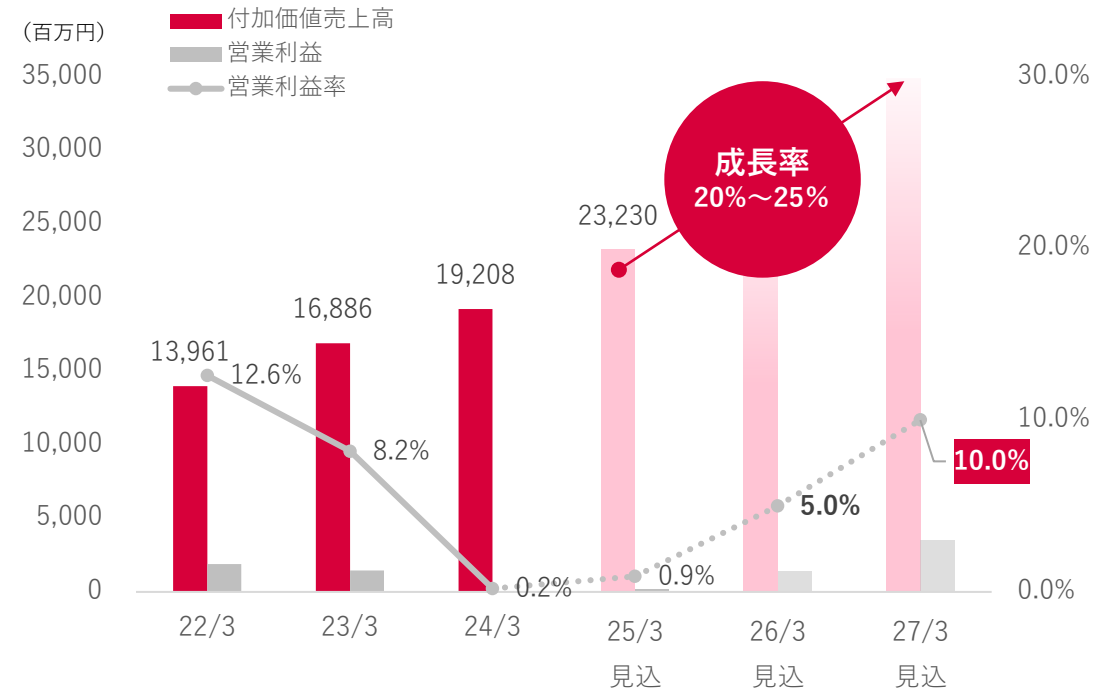
# 中期業績目標

- 収益性の回復/高収益事業の確立を目指し、利益重視マネジメントに転換し、採用数を抑制すると同時に稼働率引き上げに最注力。
- DX4事業でのサービス展開とDX内製化伴走支援のポジション確立を通じて、成長率の引き上げを目指す。
- 営業利益率は10%目標。2025年3月期以降の成長率目標は15%以上とし、15%成長でも営業利益率10%は確保。10%超過分は投資を強化し、更なる成長を目指す。

付加価値売上高/営業利益（連結）【収益性の回復・高収益事業の確立】



付加価値売上高/営業利益（連結）【高成長事業の確立】



## 2025年3月期方針/業績目標

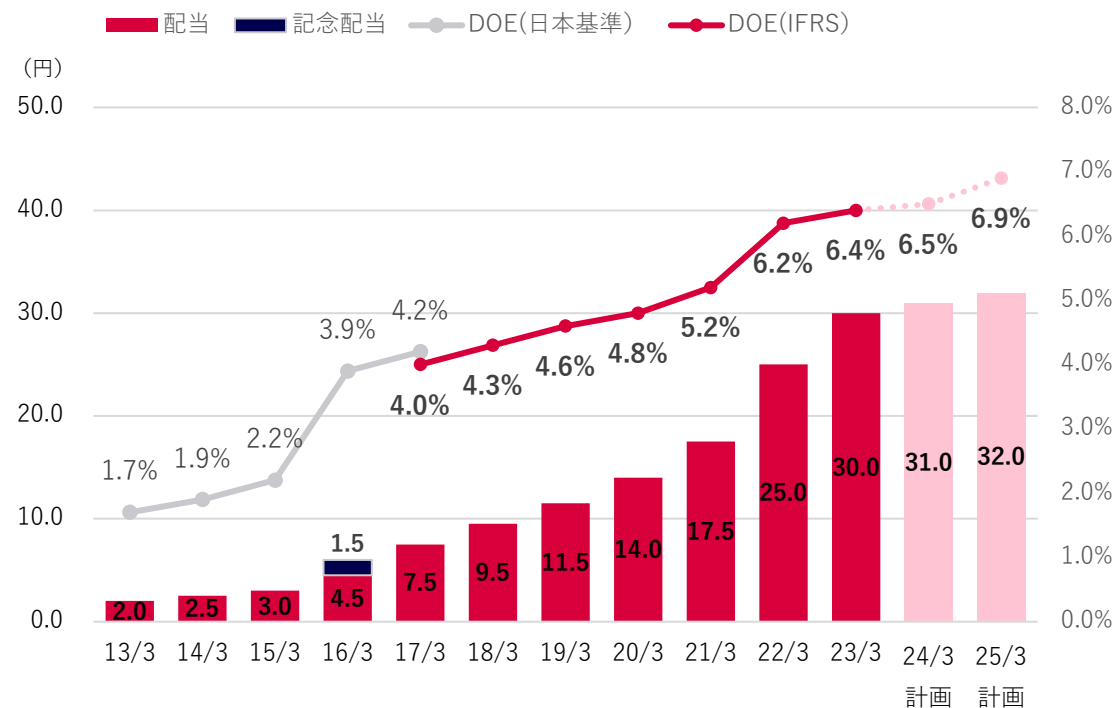
- 今期は2024年4月に400名超の新卒社員が入社し先行投資を継続。2Q累計は前期同様の赤字水準の計画だが、通期では若干の増益を計画。
- 当期を先行投資フェーズから収益化フェーズへの転換の期として着実に増益計画を達成し、翌期以降の収益性回復(営業利益率目標：26/3期 5%、27/3期 10%)への足場固めを行う。

(単位：百万円)	2024年3月期 実績				2025年3月期 計画			
	2Q累計	対前年同期 増減率	通期	対前年同期 増減率	2Q累計	対前年同期 増減率	通期	対前年同期 増減率
売上収益	9,616	17.1%	20,467	15.9%	10,950	13.9%	23,230	13.5%
付加価値売上高	9,033	15.2%	19,208	13.8%	10,380	14.9%	22,140	15.3%
営業利益	▲551	-	46	▲96.7%	▲550	-	200	326.0%
営業利益率	▲5.7%	-	0.2%	-	▲5.0%	-	0.9%	-

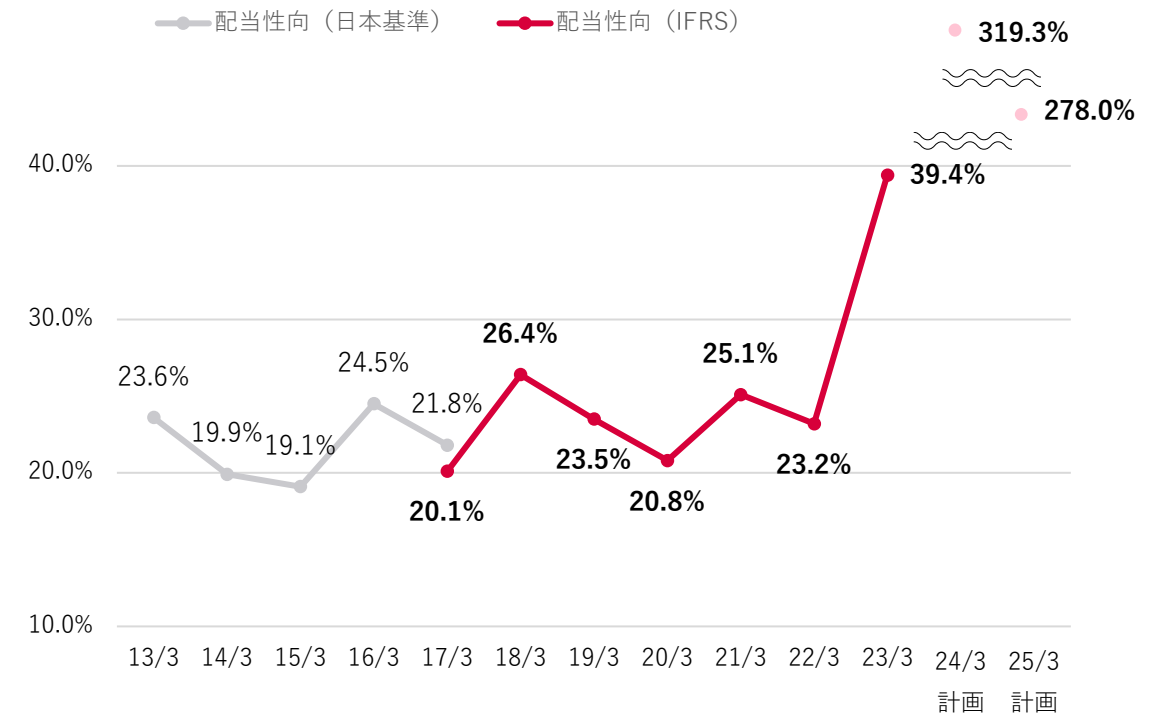
# 株主還元

- 2024年3月期配当：31.0円。初配から**12期連続増配**を予定。
- 2025年3月期配当：32.0円。今期はまだ低収益が継続するが来期には収益性回復する計画であり、継続増配方針に基づき、一株あたり1円の増配予定。
- 今後も**DOE5%以上**の配当を継続。配当性向は一時的な異常値であり、目標は25%。

配当およびDOE



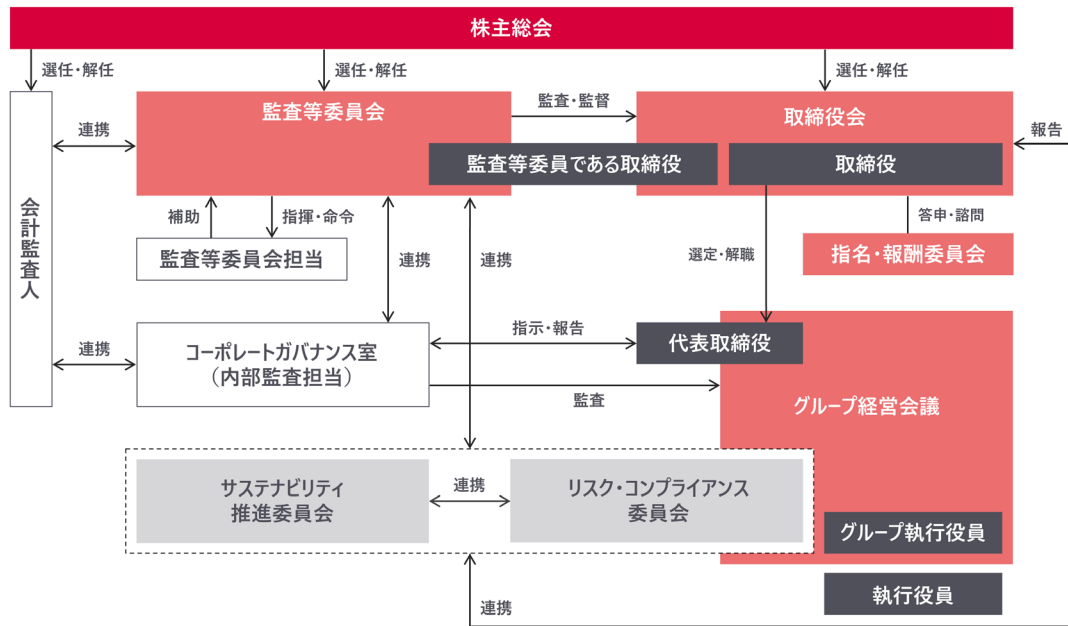
配当性向



# コーポレート・ガバナンス

- 2023年4月より社長交代、二代表制に移行。女性取締役比率は28.6%。
- プライム市場に相応しい体制として、CGコード各原則はすべて実施。TCFD提言への取り組み情報を開示。

## コーポレート・ガバナンス体制



## 取締役会のスキルマトリックス

氏名 役職	重要な兼職の状況等	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
代表取締役 兼 会長執行役員 <b>剣持 忠</b>		○	○		○	
代表取締役 兼 社長執行役員 <b>高野 明彦</b>	(株)メンバーズエナジー 代表取締役社長	○		○	○	
取締役 監査等委員 <b>甘粕 潔</b>	公認不正検査士 企業リスク管理コンサルタント			○		○
<b>社外役員</b>						
取締役 監査等委員 <b>金井 政明</b>	(株)良品計画 代表取締役会長	○				○
<b>社外役員</b>						
取締役 監査等委員 <b>玉上 進一</b>	(株)プレステージ・ インターナショナル 代表取締役 社長執行役員 グループCEO	○				○
<b>社外役員</b>						
取締役 監査等委員 <b>安岡 美佳</b>	デンマーク・ロスキレ大学 情報学 サステナブル・ デジタルイノベーション 准教授		○			○
<b>社外役員</b>						
取締役 監査等委員 <b>三宅 香</b>	三井住友信託銀行(株)フェロー役員 ESGソリューション企画推進部 主管 JCLP 共同代表	○		○		○
<b>社外役員</b>						



# DX現場支援で 顧客と共に社会変革をリードする

株式会社メンバーズ

 <https://www.members.co.jp/>

 <https://www.facebook.com/Memberscorp>

本資料に関してご不明な点等がございましたら、  
下記までお問い合わせください。

 グループ経営企画室

 <https://www.members.co.jp/contact/>