



株式会社メンバーズ

東京証券取引所市場第一部（証券コード2130）

2018年3月期 第3四半期 **決算説明資料**

2017年4月～2017年12月（3Q累計期間）

※本資料に記載された将来の事項は現時点の当社の判断を参考として記載したものであり、その確実性を保証するものではありません。
また経済情勢などの事業環境の変化によって予告なく変更することがございます。
※特に記載がない場合、金額は百万円単位・単位未満切り捨て、パーセンテージは単位未満四捨五入にて記載しております。

2018年3月期 3Q累計期間 業績ハイライト

2018年3月期 第3四半期 決算説明資料

連結業績	<p>EMCおよびグループ^o売上が拡大。3Q累計の営業利益は微減の一方、大幅拡大した新卒社員の収益化は計画的に進捗、3Q単独の営業利益は161百万円と過去最高を更新。</p> <ul style="list-style-type: none">□ 売上収益 (IFRS) : 5,221百万円 (前年同期比+15.3%)□ 営業利益 (IFRS) : 353百万円 (前年同期比-1.6%)
事業状況	<ul style="list-style-type: none">□ EMCモデル売上高 (日本基準) : 4,687百万円 (前年同期比+20.2%)□ EMCモデル提供社数 : 20社 (前年同期比+6社)<ul style="list-style-type: none">✓ EMCモデルとする規準の見直しを今期より実施。前期基準による新規取引社数は前年同期比+2社□ 138名の新卒社員を採用・育成<ul style="list-style-type: none">✓ 中途採用も含め前期末比+200名の増員。デジタルマーケティング市場の拡大を見据え、今後も積極的な採用を進める。□ 子会社売上高合計 (日本基準) : 1,194百万円<ul style="list-style-type: none">✓ 前年同期比+115.8%と大幅に伸長。メンバーズキャリアは176名に増加。
業績予想	<ul style="list-style-type: none">□ 売上収益 (IFRS) : 7,500百万円、営業利益 (IFRS) : 670百万円<ul style="list-style-type: none">✓ 日本基準の通期売上予想は9,000百万円(参考値)。引き続きEMCモデルの拡大により通期での増収増益を目指す。□ 期末配当予想は1株当たり9.5円と前年比+2円の増配予想



INDEX

2018年3月期 第3四半期 決算説明資料

メンバーズおよび外部環境について	P.4
2018年3月期 3Q累計業績サマリー	P.11
事業戦略	P.18
人材戦略・経営管理上の取組み	P.23
業績・配当予想 VISION2020達成に向けて	P.29
会社基本情報	P.34

メンバーズについて

2018年3月期 第3四半期 決算説明資料

“MEMBERSHIP”でマーケティングを変え、心豊かな社会を創る

01

CSV経営を
世の中に広める

社会的な価値と企業価値を
同時に高めるCSV
(CREATING SHARED VALUE)
を実践する企業を増やす

02

デジタル
クリエイターが活躍
する社会を創る

デジタルクリエイターの力で
CSVの実践を促し事業や
サービスを通して
社会課題解決を推進する

03

自身がCSV経営
を実践する

社会をより良く社員が幸せになる
経営・事業がより高い利益を
創出し企業価値向上に
つながることを実証する

[中期目標 VISION 2020]

ネットビジネスパートナーとして、企業と人々のエンゲージメントを最も多く創出する

社員数 1000名

売上 150億円

営業利益率 10%

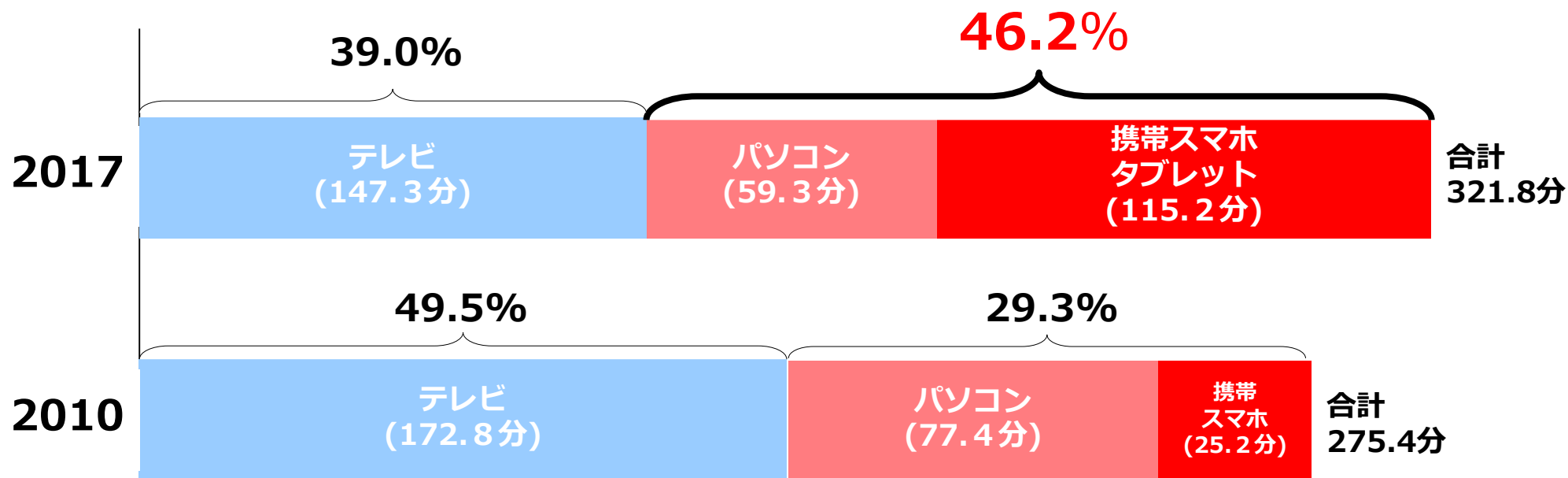
※VISION2020の目標数値は日本基準

外部環境①：主役となるネットメディア

2018年3月期 第3四半期 決算説明資料

✓ デジタルチャネルは企業にとって最も重要な消費者との接点

- 消費者の視聴・接触時間は既にデジタルメディア>テレビへと変化(注)
- ハード・商品の差別化が困難。デジタルを活用したユーザー体験の提供が必要な状況に



✓ 広告への信頼度は年々低下し、大量の情報の中で信頼できる確かな情報を求めるユーザーのニーズが増している

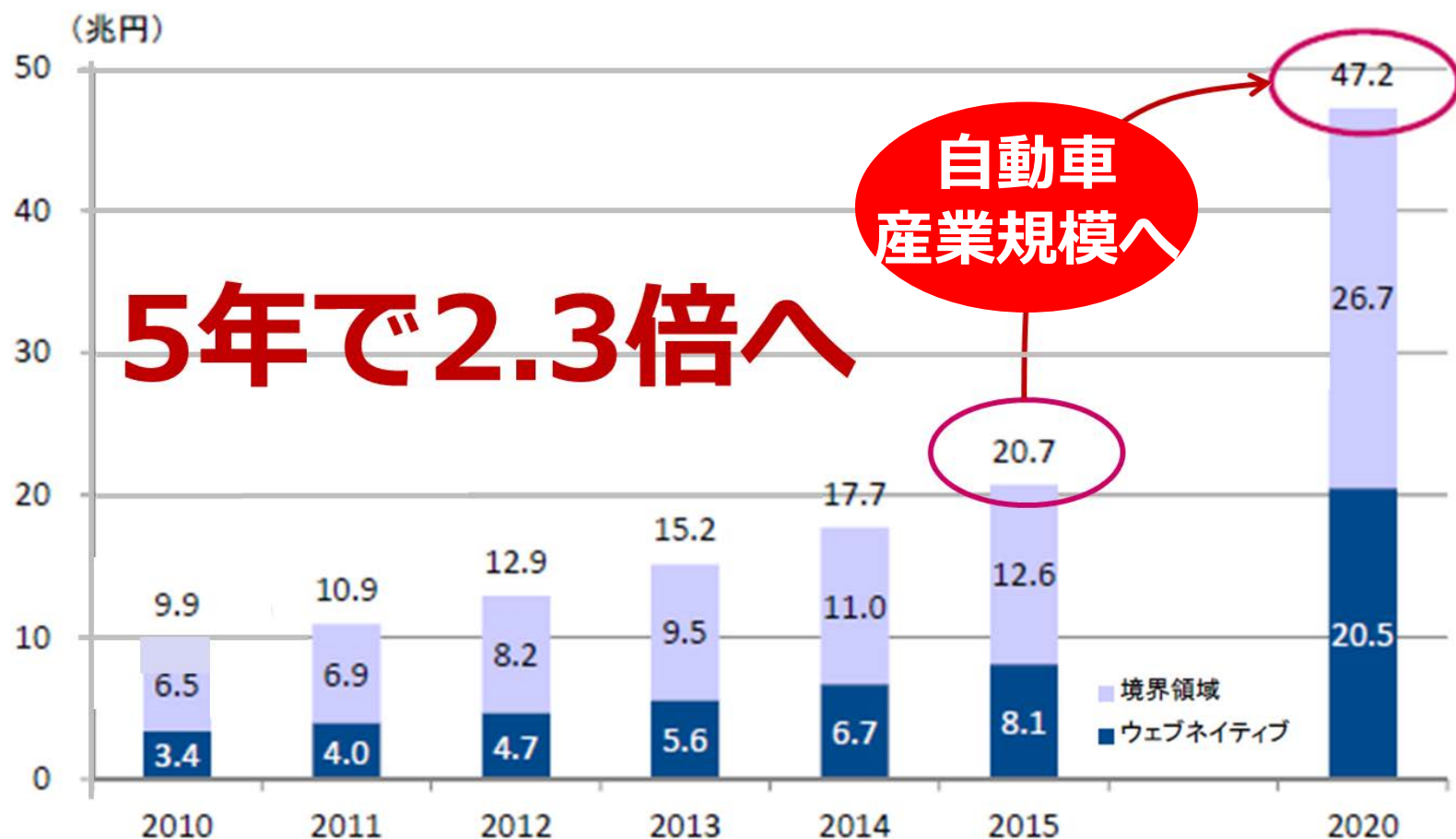
(株)博報堂DYメディアパートナーズ メディア環境研究所 「メディア定点調査2017」 1日当たり・週平均 東京地区

(注) 総メディア接触時間において、初めてネット接触時間がテレビ接触時間を上回ったのは2014年

外部環境②：急速に拡大するデジタル経済

2018年3月期 第3四半期 決算説明資料

- ✓ EC、インターネット広告市場は年率10%以上の成長を継続
- ✓ AI、IoT等、技術の進歩も背景に、ウェブビジネスをはじめとするデジタル経済が今後本格的に拡大することが予想される



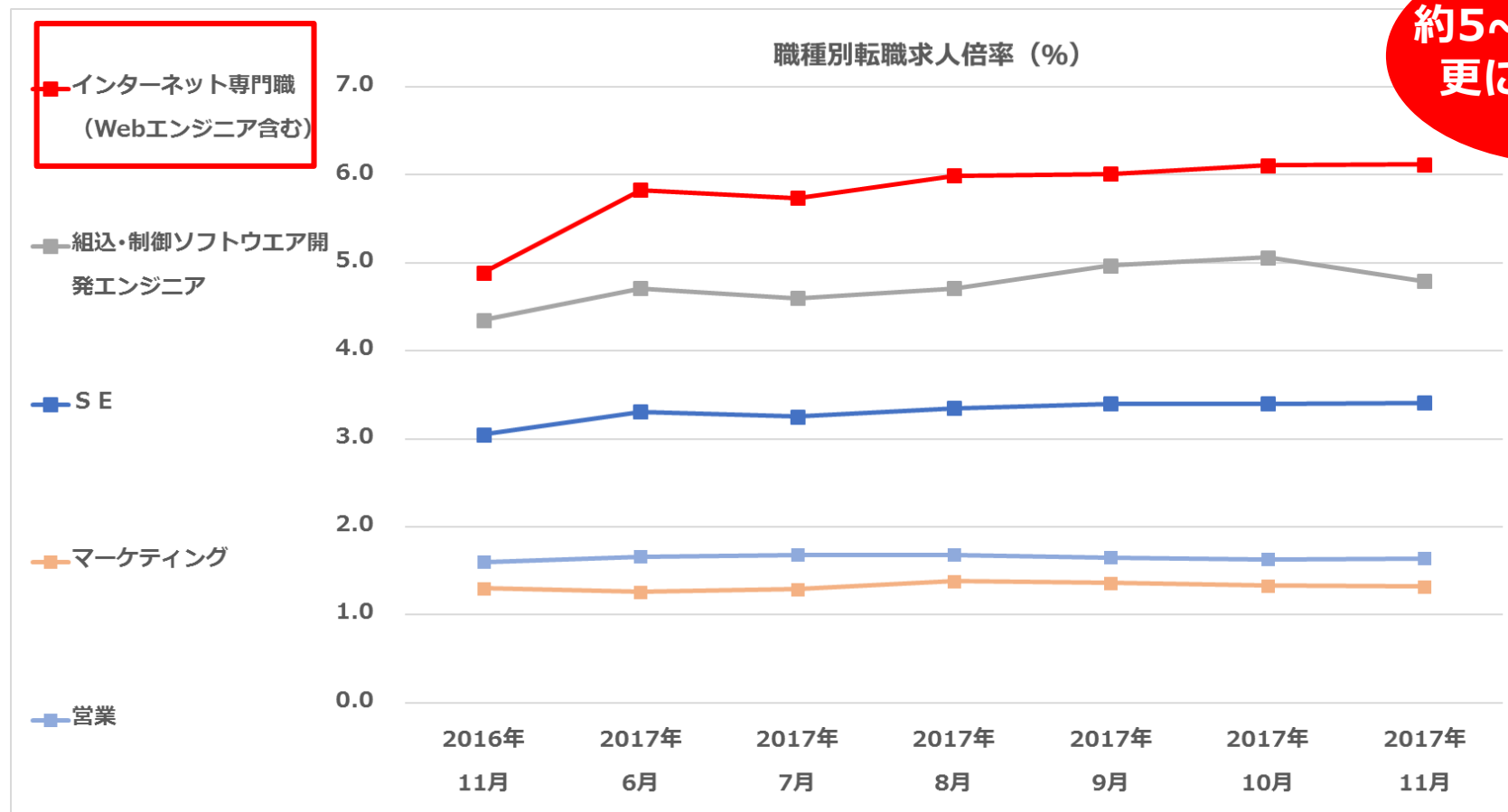
経済産業省統計、ウェブビジネスに関する各種市場調査などよりNRI推計

外部環境③-1：枯渇するデジタルクリエイター

2018年3月期 第3四半期 決算説明資料

✓ 「インターネット専門職」 求人倍率6.12倍 (市場全体1.90倍)

- デジタル経済の主役であるクリエイター・エンジニアが不足
- インターネット専門職は争奪戦の様相



約5~6倍で推移
更に上昇傾向

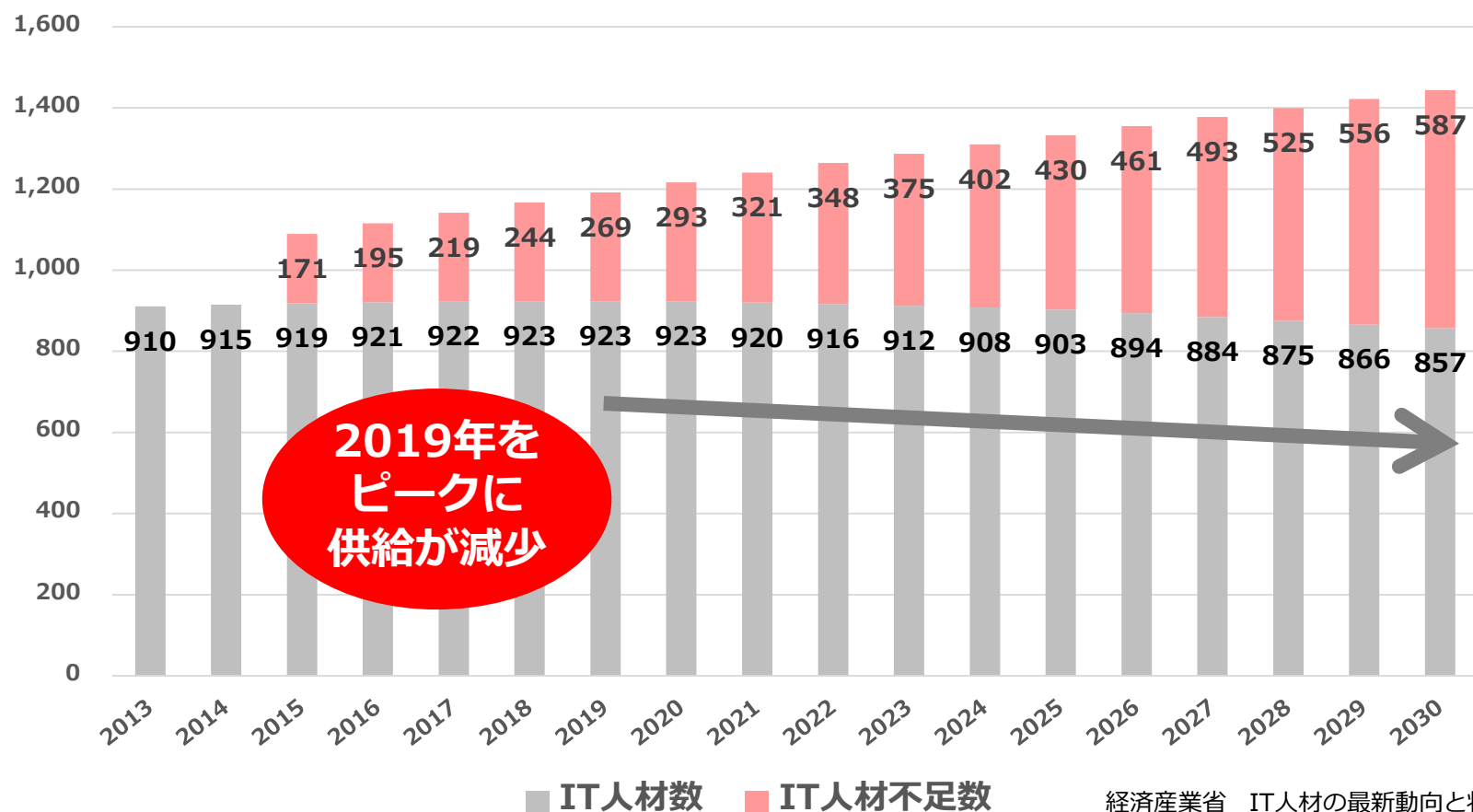
外部環境③-2：不足するIT人材

2018年3月期 第3四半期 決算説明資料

✓ 2030年のIT人材不足規模は約60万人

経済のデジタル化は拡大する一方で、デジタルクリエイターを含むIT人材の供給力は将来的に低下し、今後人材不足はますます深刻化

(単位：千人)



2030年に
約60万人不足



2019年を
ピークに
供給が減少

経済産業省 IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果
(2016年6月10日発表) ※グラフはデータを基に当社作成

基本戦略

2018年3月期 第3四半期 決算説明資料

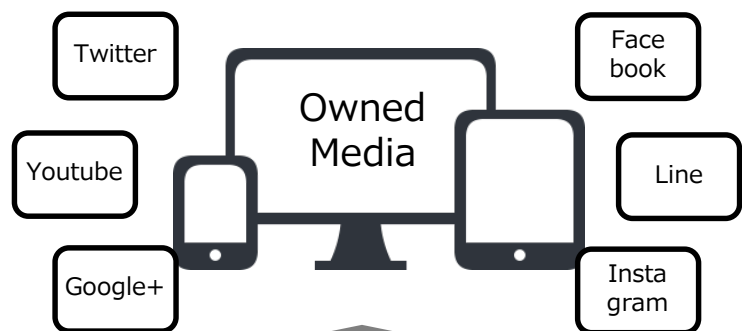
デジタル経済での価値創造の担い手であるデジタルクリエイターを中心に据え、適切な形態のサービスを開発し提供

事業戦略	大企業	デジタルマーケティング総合支援専任チーム“EMC”
	中小企業・IT企業	デジタルクリエイター正社員派遣 
		地方エンジニアによるWEBシステム開発 
中小企業等	その他新規事業開発等	
人財戦略	デジタルクリエイターの幸せや、いきいきと働く姿を実現する働き方改革 地方/新卒採用、高スキル人材育成	
経営管理	持続的な成長と高ROEを実現するための財務・投資方針および ガバナンス体制、経営手法	

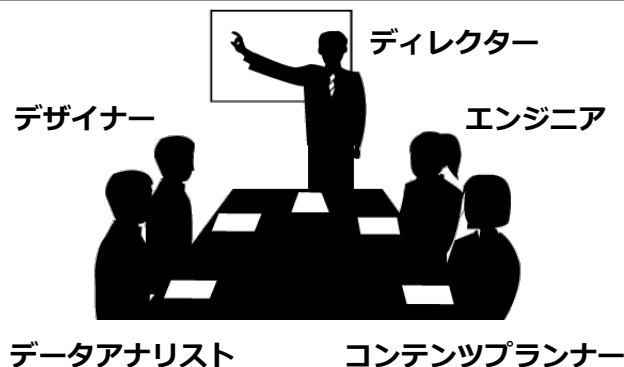
デジタルマーケティング総合支援選任チーム“EMC”

2018年3月期 第3四半期 決算説明資料

- ✓ 一層複雑化・ニーズの高まりを見せる企業のデジタル施策を、当社のデジタルクリエイター・チームが一括運用
- ✓ 企業側で確保が難しい高スキル人材を、地方・新卒を中心とした採用、および独自の標準手法・教育制度によって多数養成する



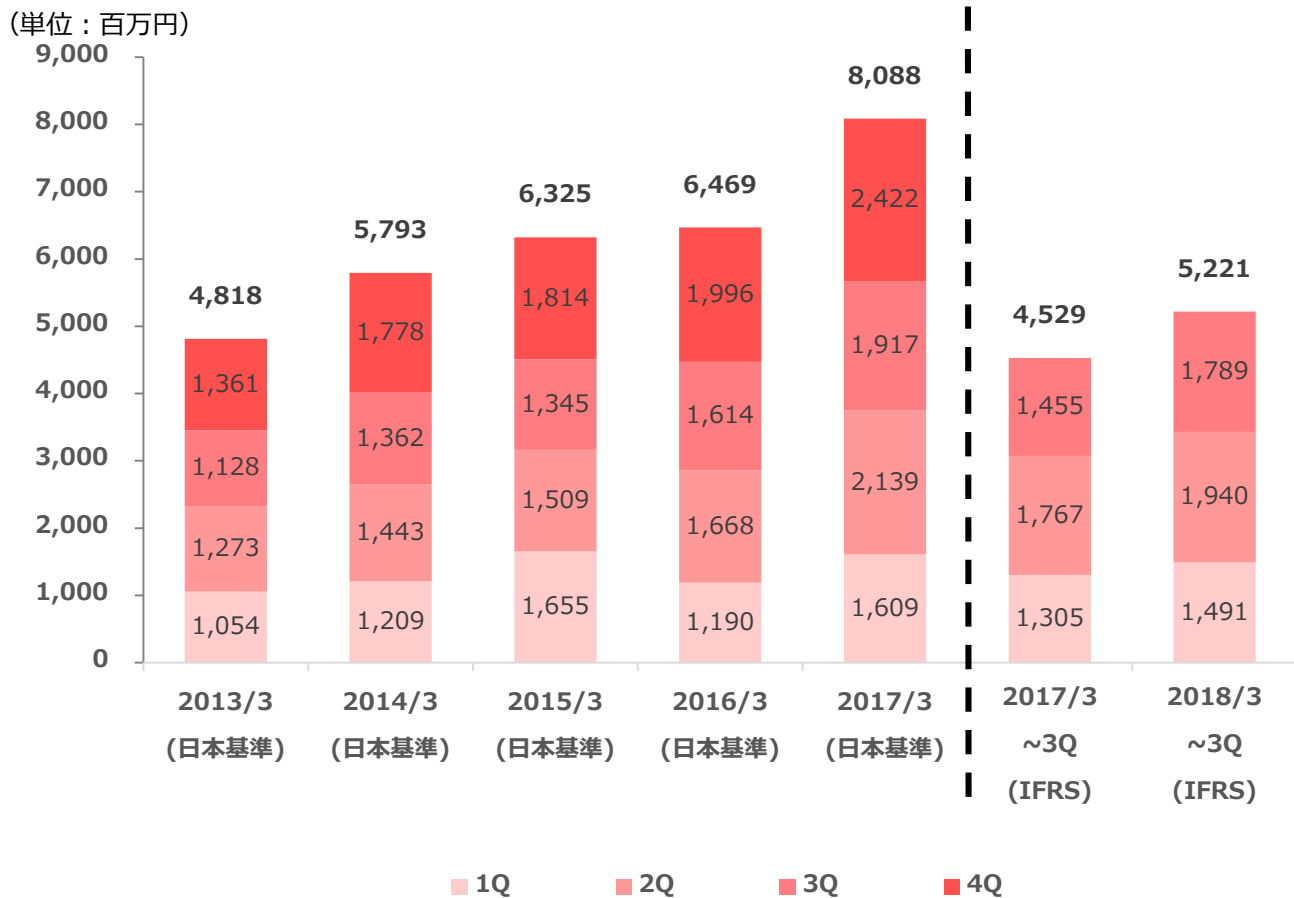
広範囲なデジタル領域を一括運営



2018年3月期 3Q累計期間 業績サマリー

連結 売上高/売上収益（日本基準/IFRS）

成長性・収益性の高いEMCモデル売上および
グループ会社売上が堅調に推移。
過去最高の5,221百万円※を達成。



連結売上収益
+ 15.3%

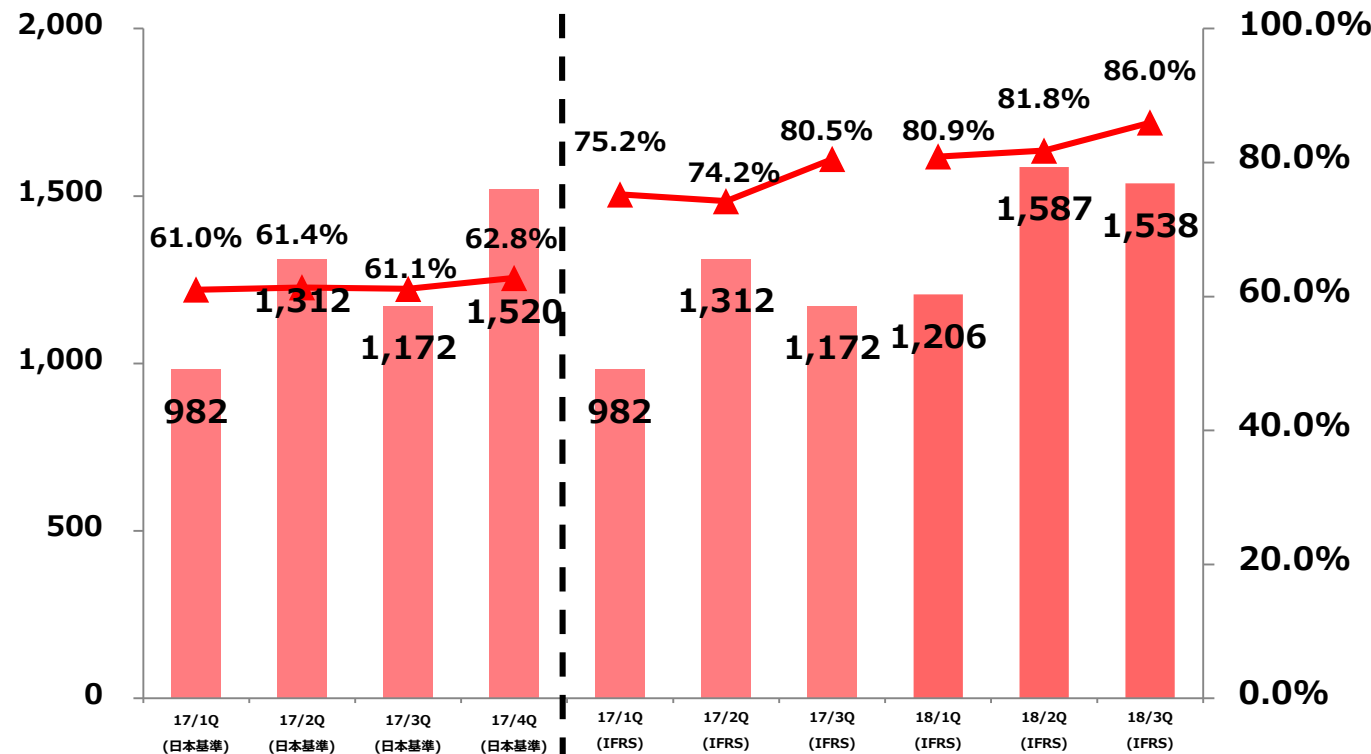
(2017年 3月期 3Q累計比)

※IFRS適用により、日本基準の売上高からは
広告枠の仕入対価が控除されております。
3Q累計の仕入対価総額は1,282百万円です。

連結 付加価値売上高（日本基準/IFRS）

EMC売上の増加、内製化の取組み、メンバーズキャリア（デジタルクリエイター派遣）拡大等により、付加価値売上高は堅調に推移。**収益性は継続的に向上。**

(単位：百万円)



付加価値売上高

+ 31.2%

(2017年3月期 3Q比)

売上高付加価値率

+ 5.4Pt

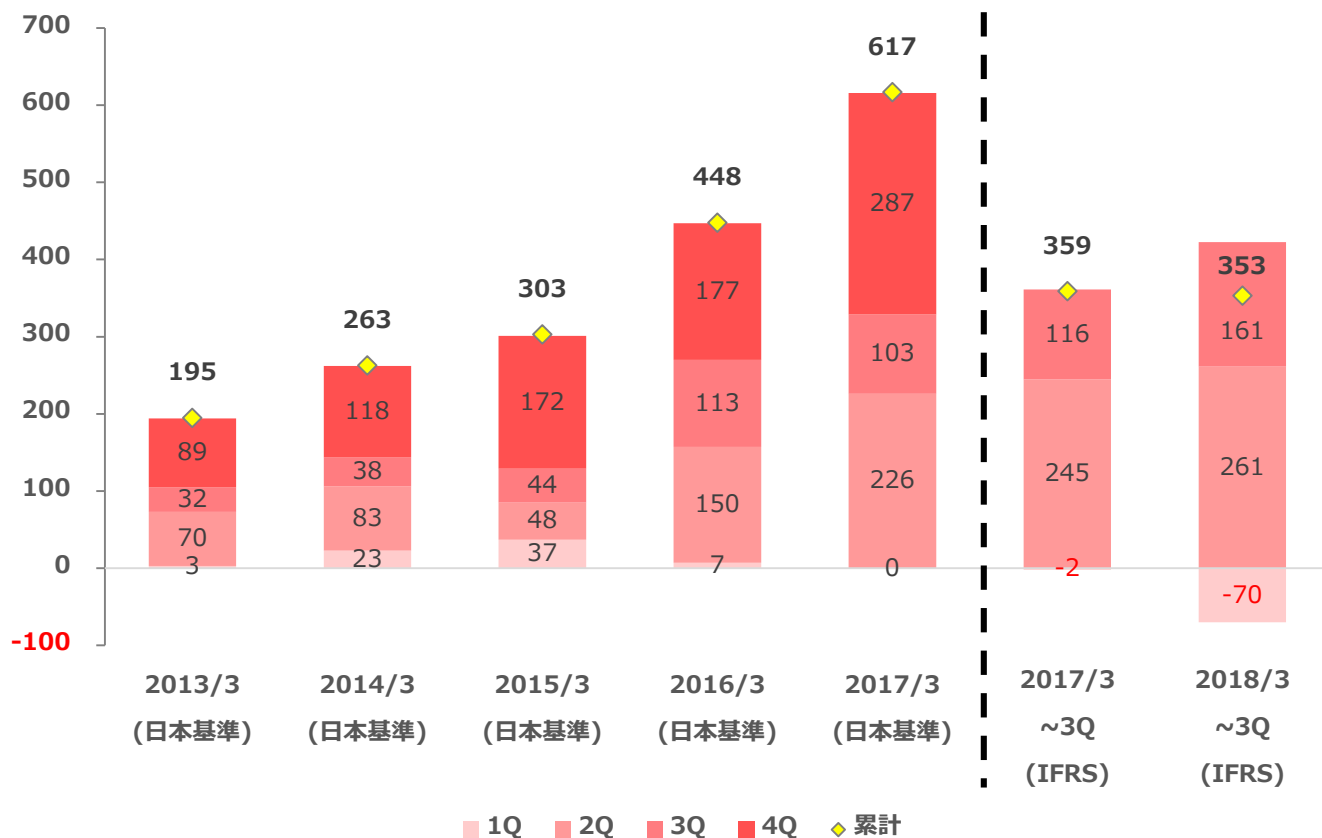
(2017年3月期 3Q比)

※付加価値売上高=売上高-外注費・仕入=社内リソースによる売上高を示す

連結 営業利益（日本基準/IFRS）

3Q累計では微減の一方、**138名の新卒社員の収益化は計画的に進捗し**、3Q単独の営業利益は過去最高を更新。
通期も前期比で増益の見込み。

(単位：百万円)

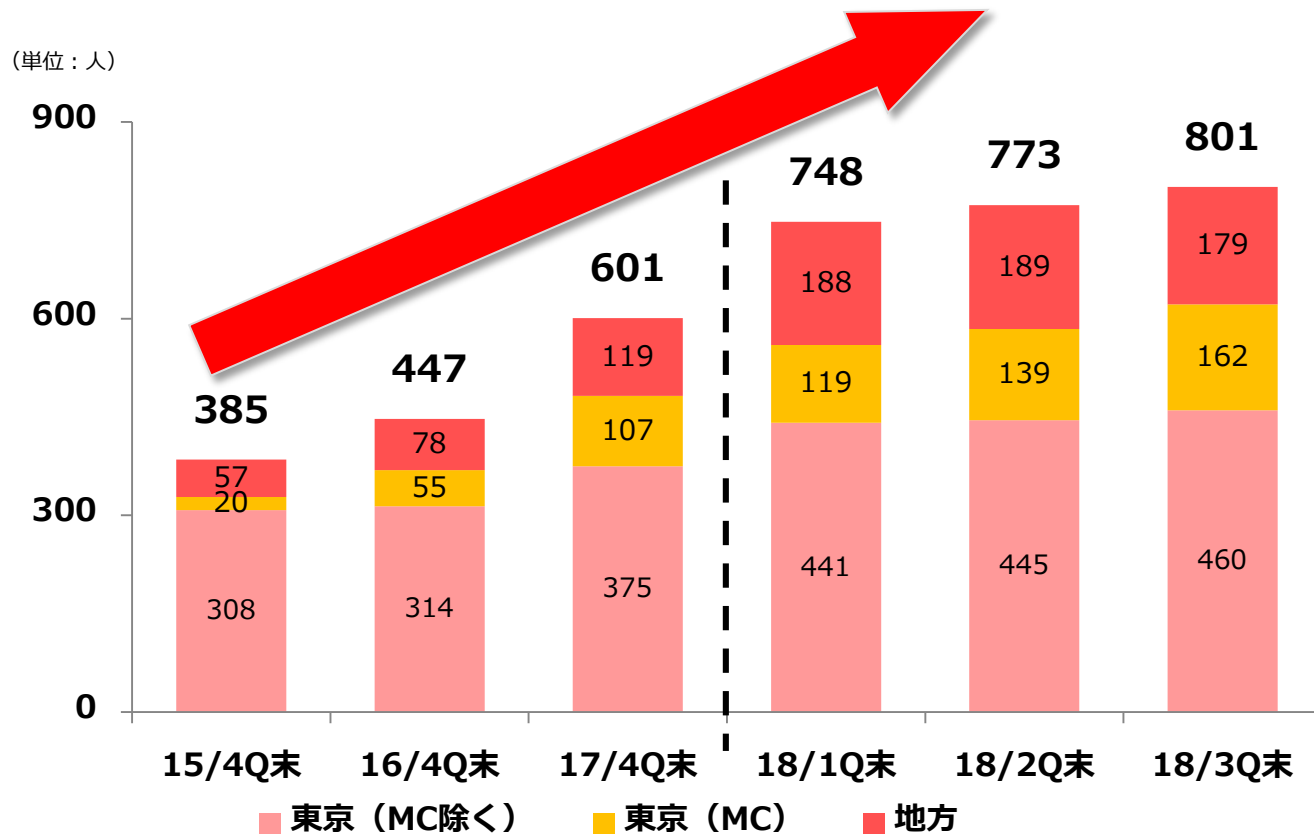


営業利益
-1.6%
(2017年3月期 3Q累計比)

+39.0%
(2017年3月期 3Q比)

連結 社員数

採用競争力の強化により、**新卒・地方人材**を中心として、大幅な増員に成功。
更なる事業拡大を目指し積極的な**人材獲得**を継続。



社員数
+200名
(2017年 3月期末比)

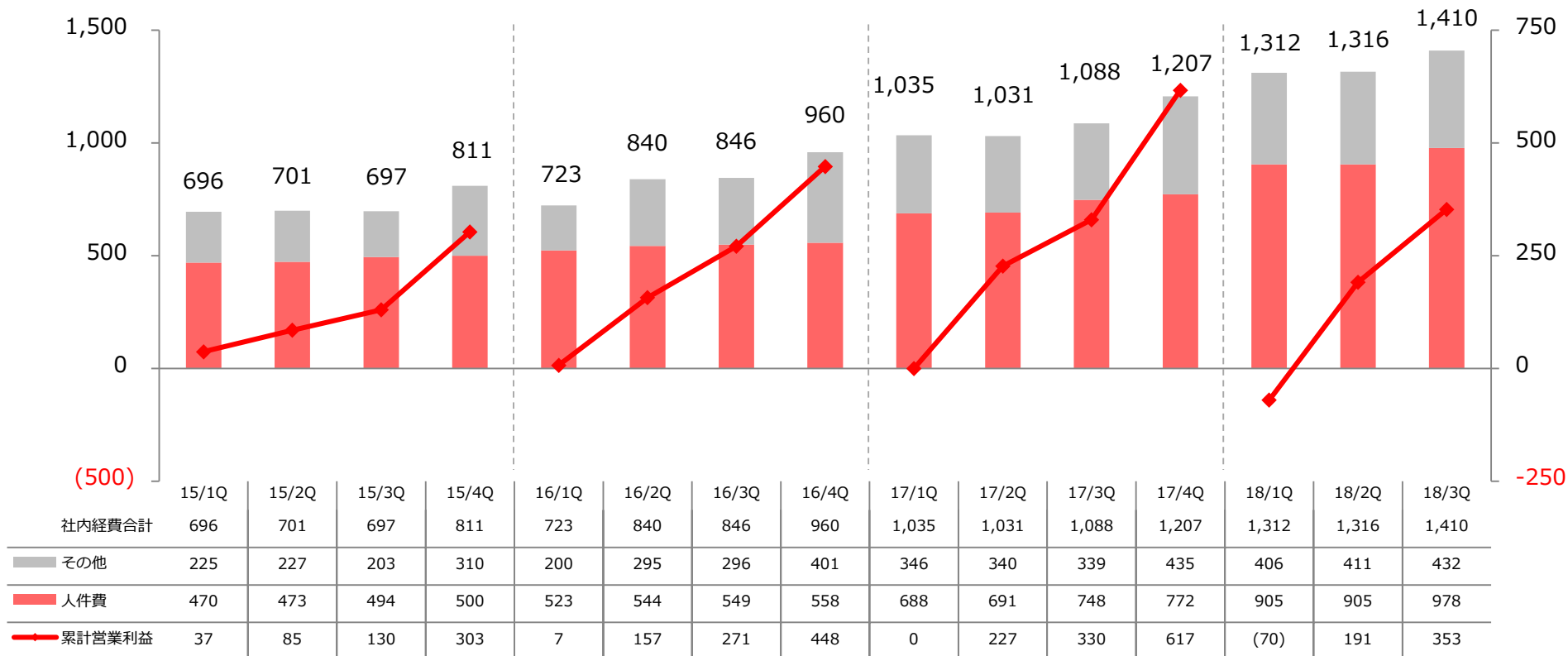
※MC=子会社メンバーズキャリア

連結 社内経費(日本基準/IFRS)

138名の新卒入社により先行して増加した人件費は
期の進捗に伴い収益貢献を果たす。引き続き事業の
 拡大を目指し、積極的な採用・育成を進める。

(社内経費：百万円)

(累計営業利益：百万円)



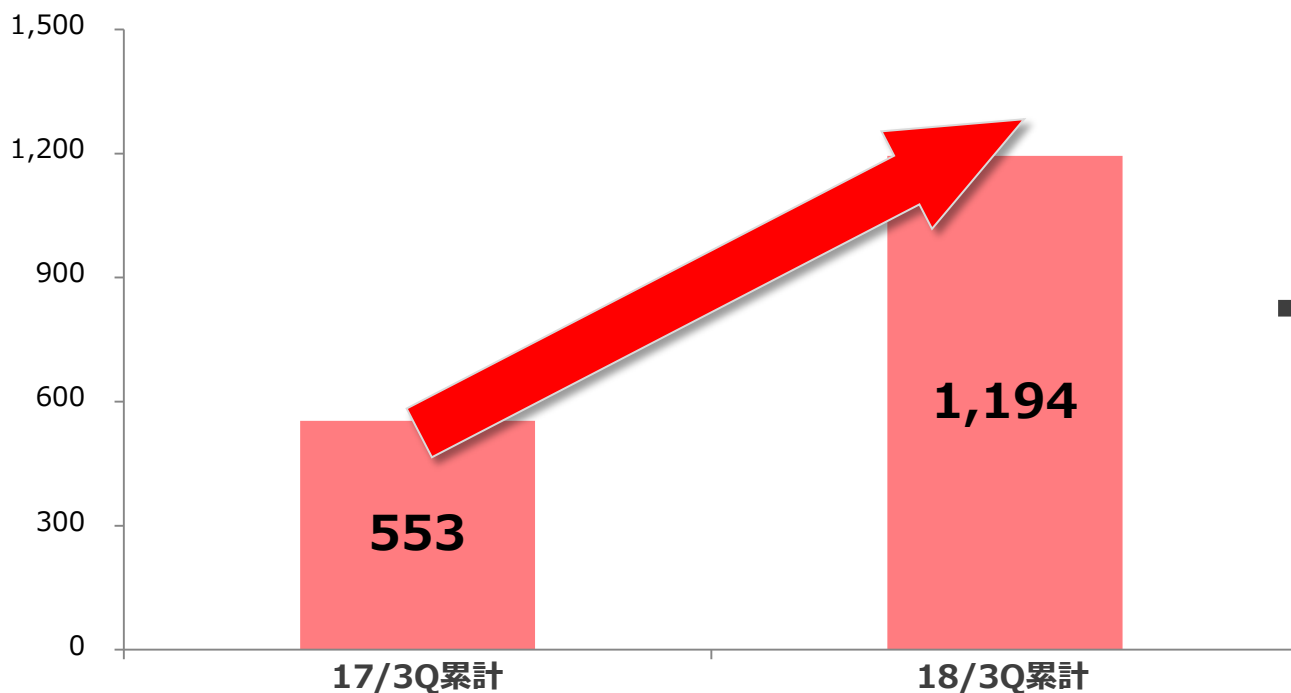
※「社内経費」は、当該四半期において発生した「製造費用」+「販売管理費」の合計金額。ただし仕掛品の影響を除く。
 ※16年3月期まで、営業利益額に連動して賞与引当金が発生する賞与制度を設けていたため、賞とおよび賞与引当金は「その他」に含む。

※上記グラフ中の数値は、社内経費の総額。
 ※18/1Q以降はIFRS会計を反映した数値で表記しております。

子会社 売上高（日本基準）

2017年4月新規設立のメンバーズエッジ、連結子会社化のポップインサイトの2社を含む、子会社全体の売上高は前期比+115.8%の1,194百万円。メンバーズキャリア（デジタルクリエイター派遣）は順調に成長し、売上高は前年同期比+67.6%。

(売上：百万円)



子会社売上
+115.8%
(2017年3月期 3Q累計比)

※上記グラフ中の数値は、子会社全体の売上高合計（グループ間取引を含む）。

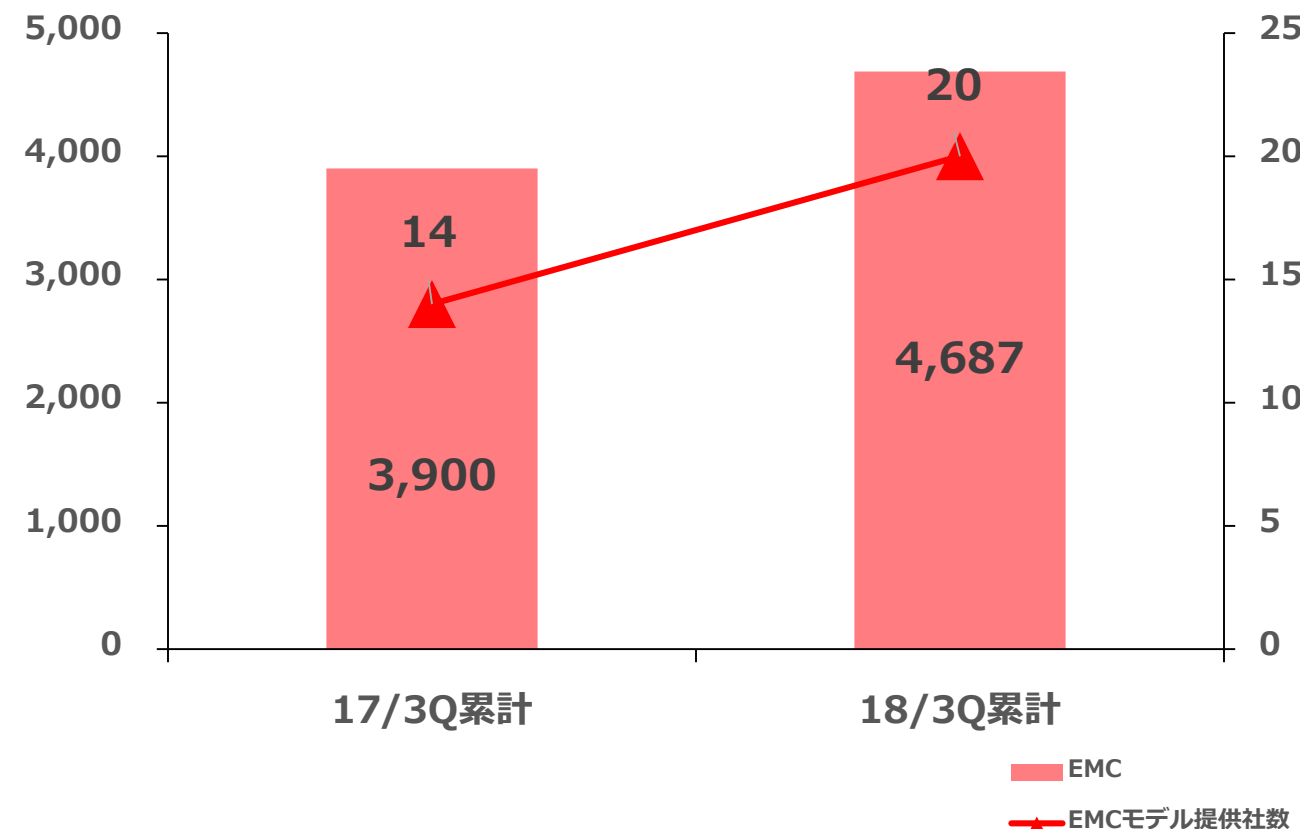
事業戦略

- ① デジタルマーケティング総合支援専任チーム
“EMC（エンゲージメント・マーケティング・センター）”
- ② デジタルクリエイター正社員派遣
“メンバーズキャリア”
- ③ その他新規事業開発等

①連結 EMC売上高(日本基準)

顧客企業のデジタルマーケティングへの急速な投資拡大に伴い、EMC売上が堅調に拡大。引き続き各種のサービス開発と投資を行っていく。

(単位：百万円)



EMC売上
+20.2%
(2017年3月期 3Q累計比)

(※) EMC案件の基準見直しについて
これまで対象外であった複数の中規模なEMC候補案件においても、EMCモデル標準手法の導入を通じて同等のサービス品質が提供されていると判断し、今期より対象に含めております。

前期基準による新規取引社数は前年同期比 **+2社**、基準見直しによる増加社数は同 **+4社** (計 同 **+6社**) です。

①EMC 3Q累計期間実績・成果

✓ EMCモデル提供顧客 (20社)

- (株)ユニクロ
- スカパーJSAT(株)
- (株)ジェーシービー
- トレンドマイクロ(株)
- (株)みずほ銀行
- アスクル(株)
- 三井住友カード(株)
- パナソニック(株)
- (株)NTTドコモ
- (株)新生銀行
- (株)ベネッセコーポレーション
- 楽天(株)
- (株)リクルートホールディングス
- 日本アムウェイ合同会社
- (株)資生堂
- (株)大京
- (株)ココカラファイン
- 住友林業(株)
- サッポロビール(株)
- 日立アプライアンス(株)

✓ 標準運用手法 (EMCメソッド) 整備により 顧客成果を多数実現

例：ユーザー調査ツール (子会社ポップインサイト提供) による改善



金融機関系の企業さま

CVR (訪問ユーザーが購入・
申込みに至る割合)
+ **1.69pt 改善**

実際の消費者の操作画面を
分析、課題抽出

✓ 業務提携等を含めて継続的な投資・ サービス強化を実行中



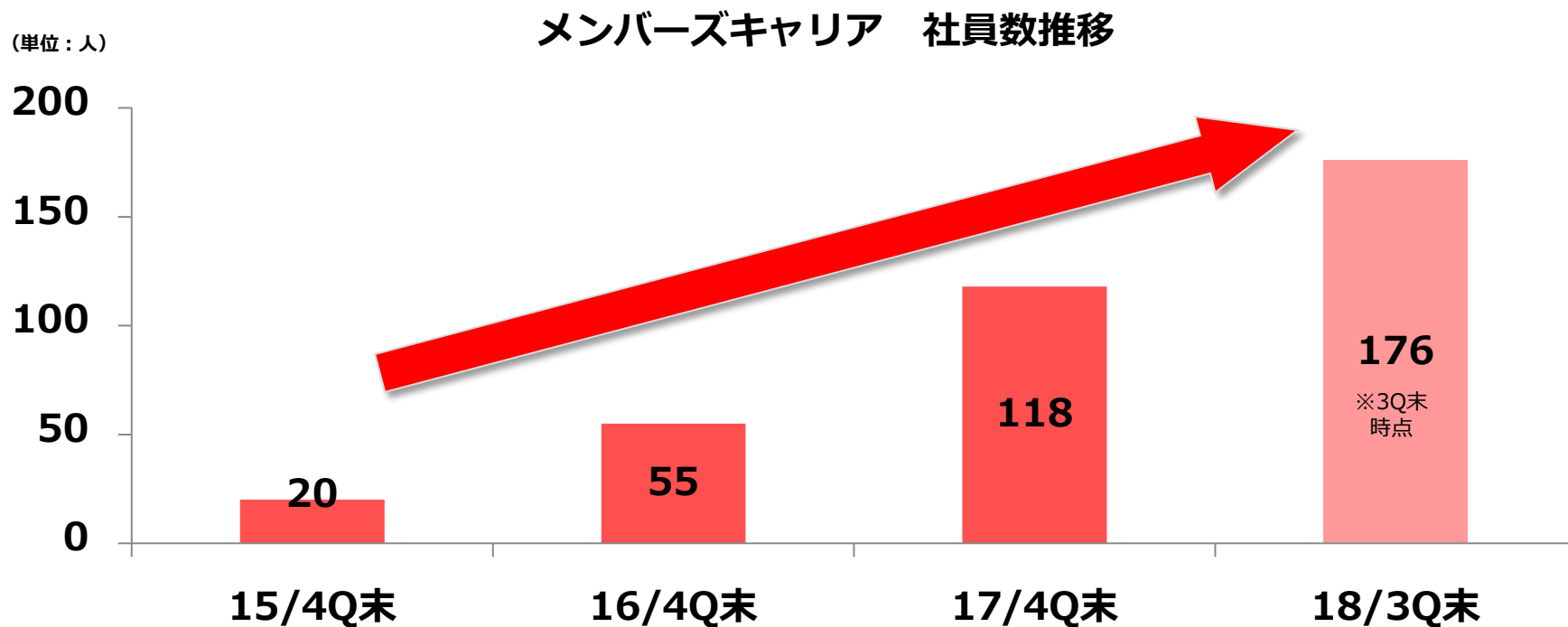
大手企業含む100社以上の支援実績を
有するデータ解析“スペシャリスト集団”
プリンシプルと業務提携。

http://www.members.co.jp/company/news/2017/1108_2.html

② デジタルクリエイター派遣(メンバーズキャリア)

✓ 積極的な採用・人材投資を継続的に実施

デジタルクリエイター派遣のメンバーズキャリアは順調に拡大。
3Q末の社員数は前期末比で+58名の176名。
更なる事業拡大を目指し積極的な採用投資を継続的に実施。

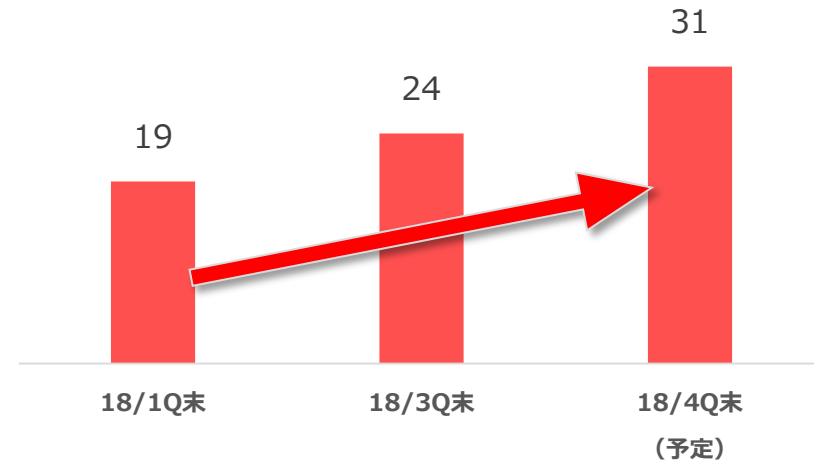


③その他新規事業開発等

- ✓ 「里山エンジニア事業」で日本中をシステム開発拠点に変える
「株式会社メンバーズエッジ」設立
(2017年4月)

今後も事業拡大のための積極的なエンジニア採用を行っていく。

メンバーズエッジ エンジニア数推移 (人数)



- ✓ 福井県鯖江市に「さとやまオフィス鯖江」開設予定 (2018年1月発表)

エンジニアの幸せな働き方と、意欲を持って活躍し続ける環境を実現する。



※「さとやまオフィス鯖江」イメージ図。オフィスは空き旅館を活用。

デジタルクリエイター1万人規模の事業拡大をめざし、
今後もM&Aを含む新規事業の開発を積極的に進めていく。

人材戦略・経営管理上の取組み

人材戦略—人材育成の取組み

- ✓ デジタルクリエイター育成の専門部署を前期より設置
- ✓ 教育プログラム「Members University」を拡充

基礎知識習得課程



実践力強化課程4コース



ビジョン・ミッション系プログラム

メンバーシップ開発・リーダーシップ開発（360度研修）

新卒導入研修

階層別研修（役員・評価者・ビラ担）

※教育知識習得課程卒業には、4領域を選択し講座履修&試験合格が必要

※実践力強化課程では1コースを選択し講座履修・試験・レポートなどでの認定が必要

人材戦略—人材育成の取組み

✓ 堅調に推移する新卒稼働率

138名の新卒者の戦力化が計画通りに進捗。
10月時点で新卒者以外の平均稼働率を超え、
3Qで収益貢献を果たす。

✓ 全社員が育成ミッションを遂行

社内外の高スキルクリエイターによる研修を
実施。2年目以降の全社員が育成ミッションを
担う人事制度に変更。

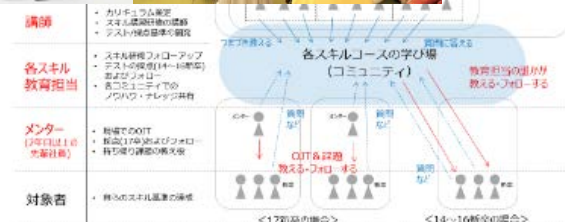
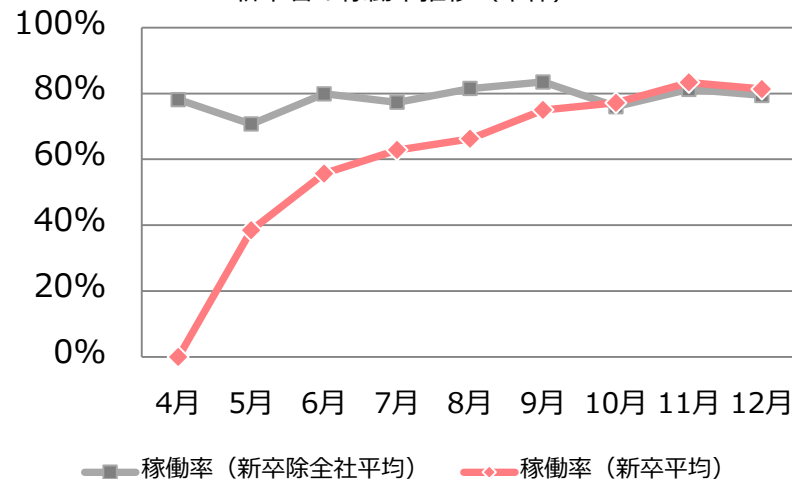
✓ 合格必須の各スキルテスト

合格が配属条件となる実務型のスキルテストを
新卒社員に対して各種実施。

✓ グループ間人事ローテーションの推進

多様な高スキル人材を全社的に養成すべく、グル
ープ・拠点間のローテーションを積極的に実施。

新卒者の稼働率推移（単体）

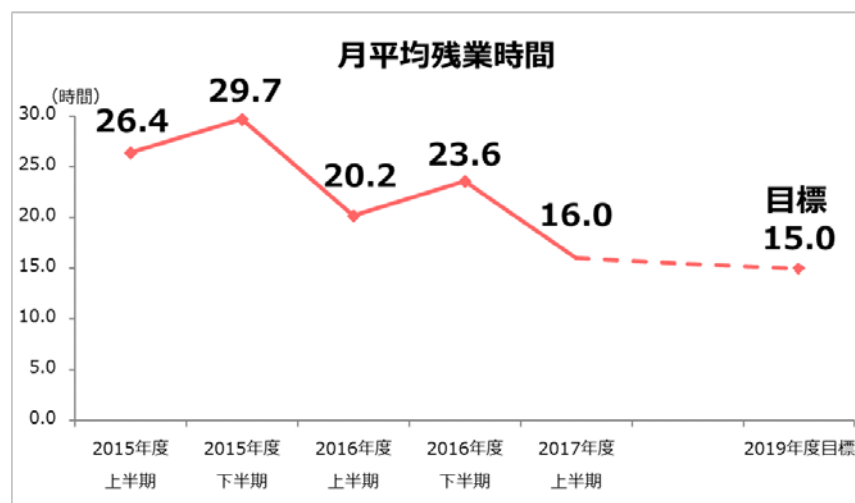


人材戦略—働き方改革／その他の取組み

✓ 働き方改革への取組み

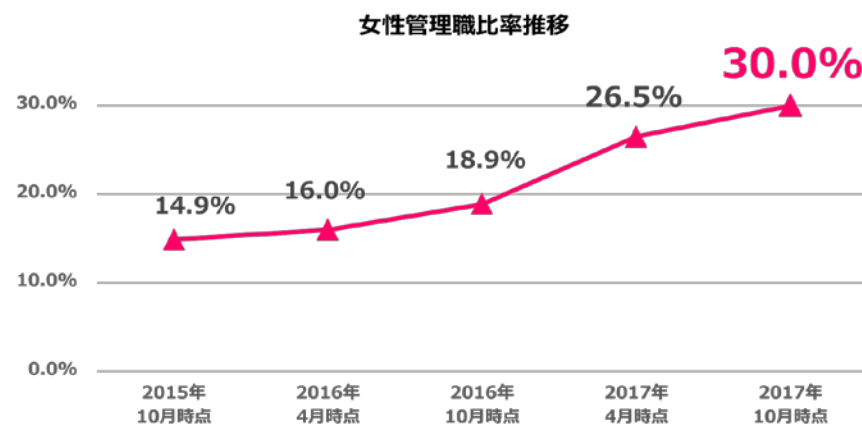
時短やOn/Offのメリハリをつける働き方改革や、育児・介護との両立を支援する各種の取組みを継続的に実施。健全かつ長期的に働ける環境の整備を通じ、採用競争力の向上、離職率の低下などの成果を創出、持続的な成長を実現する。

月平均残業時間**39.4%削減**



2年間で月平均残業時間を大幅削減（3ヵ年働き方改革プロジェクト）（2017年10月）。

女性管理職比率**30%達成**

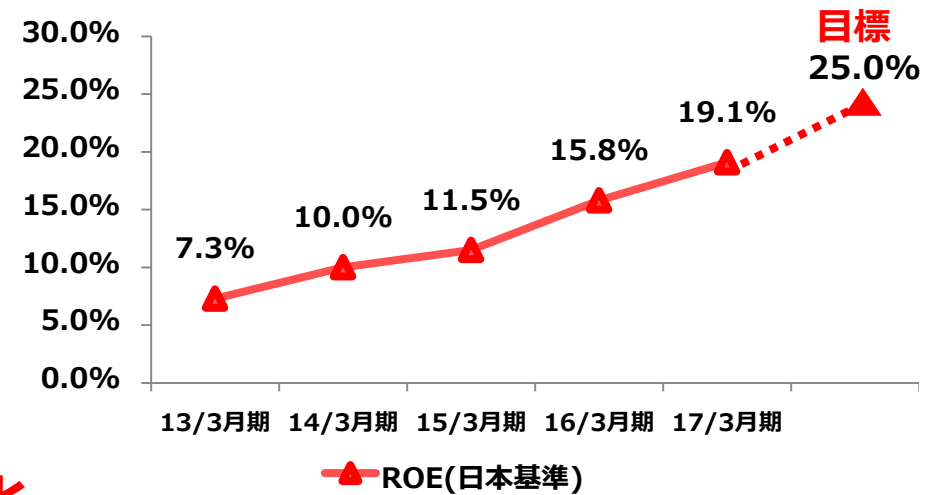


内閣府男女共同参画局が掲げる女性管理職比率目標達成（2017年10月）。

経営管理—収益性・サービス開発の強化—

✓ 連結ROE指標の設定

持続的成長の観点から資本コストを上回る高収益性の確保を目指し、連結ROEの中期的目標を25%と設定。



✓ 稼働・利益マネジメントシステムの強化

標準稼働率の設定、稼働率見込みの計測など、これまでの稼働管理システムを継続的に強化。加えて基準利益率の設定等、プロジェクト毎の利益管理を徹底して行い、更なる収益性確保を目指す。

✓ 顧客成果向上コンテスト「P-1グランプリ」の開催

顧客企業のビジネス成果向上手法をプロデューサー間で共有、更なる成果を実現することを目的とした社内コンテストを継続的に開催。



経営管理-コーポレート・ガバナンス向上の取組み

✓ 監査等委員会設置会社への移行

6名の取締役（うち4名が社外取締役）による監査・監督機能の強化、取締役会からの権限委譲によるスピーディな業務執行を実現。

新社外取締役（監査等委員）※2017年6月就任

良品計画 代表取締役会長 金井 政明氏

プレステージ・インターナショナル 代表取締役 玉上 進一氏



金井 政明氏



玉上 進一氏

取締役会の体制	代表取締役 兼 社長執行役員	剣持 忠	
	取締役 兼 常務執行役員	小峰 正仁	
	社外取締役 常勤監査等委員	甘粕 潔	公認不正検査士・企業リスク管理コンサルタント
	社外取締役 監査等委員	徳久 昭彦	D.A.コンソーシアムホールディングス株式会社専務取締役 デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社 専務取締役CMO
	社外取締役 監査等委員	金井 政明	株式会社良品計画 代表取締役会長 兼 執行役員
	社外取締役 監査等委員	玉上 進一	株式会社プレステージ・インターナショナル 代表取締役

業績・配当予想
VISION2020達成に向けて

2018年 3月期 業績予想

- EMC拡大、体制の拡大に向けて、新卒や地方、メンバーズキャリアを中心とした積極採用、育成への投資に加え、新規サービス・新規事業投資などをこれまで以上に推進。通期業績で前期比増収・増益を見込む。
- 期初に138名の新卒社員を採用し体制を積極的に拡大。収益化は計画通り進捗し3Q単独で過去最高の営業利益を更新。通期業績に対しても収益貢献を見込む。
- 2018年3月期よりIFRS導入に伴い予想値を算出。IFRS適用に伴う業績影響に関しては31ページを参照。

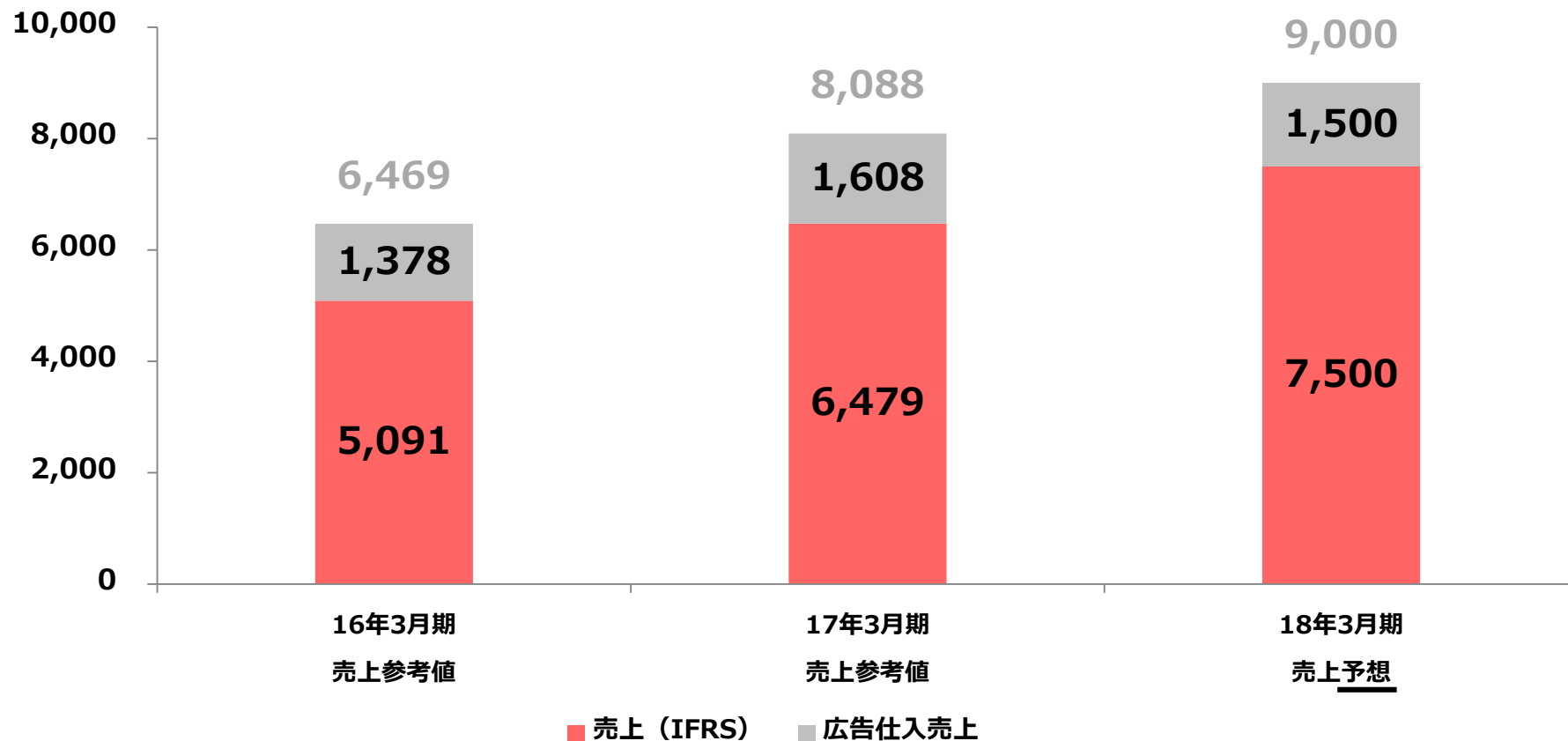
(単位：百万円)

	2018年3月期 予想 (IFRS)	
	通期	前年同期比
売上収益	7,500	+15.8%
営業利益	670	+1.7%
税引前利益	670	+2.2%
当期（四半期）利益	460	+1.7%
親会社の所有者に帰属する当期（四半期）利益	455	+1.3%

IFRS適用に伴う売上の純額表示へ変更

- IFRS適用に伴い、広告代理売上のうち広告枠仕入費用を控除し純額表示。そのため業績予想における表記上の売上高は減少しているが、同基準で比較すれば約+15%増収。利益面では影響は無し。

(単位：百万円)

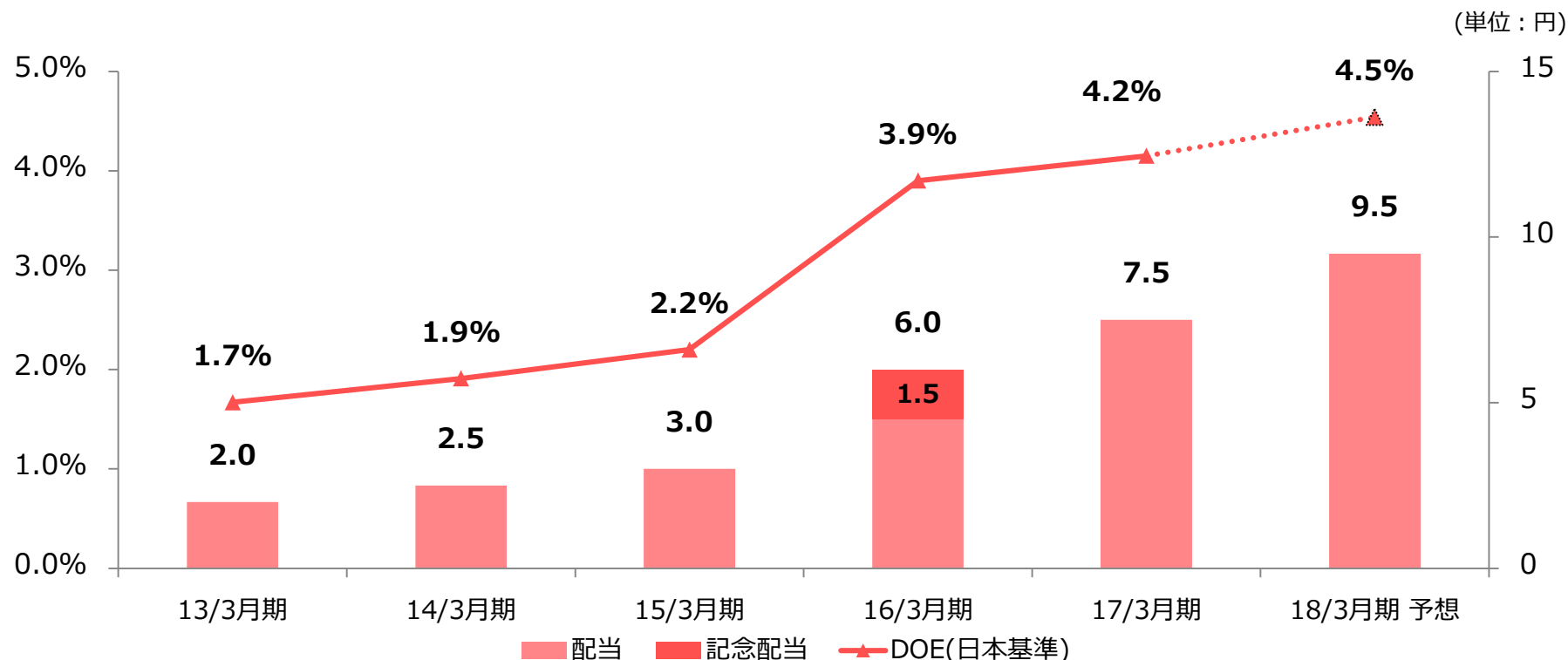


配当予想(株主還元方針について)

■ 配当方針

長期的な利益成長に向けた新たな事業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。

■ 中長期的な連結純資産配当率 (DOE) は5%を目標とし、今期は財務状況を踏まえて、前期比+2.0円増配の一株当たり9.5円 (DOE4.5%) の予想。



※ DOE = 連結純資産配当率。配当総額 ÷ 純資産で算出。

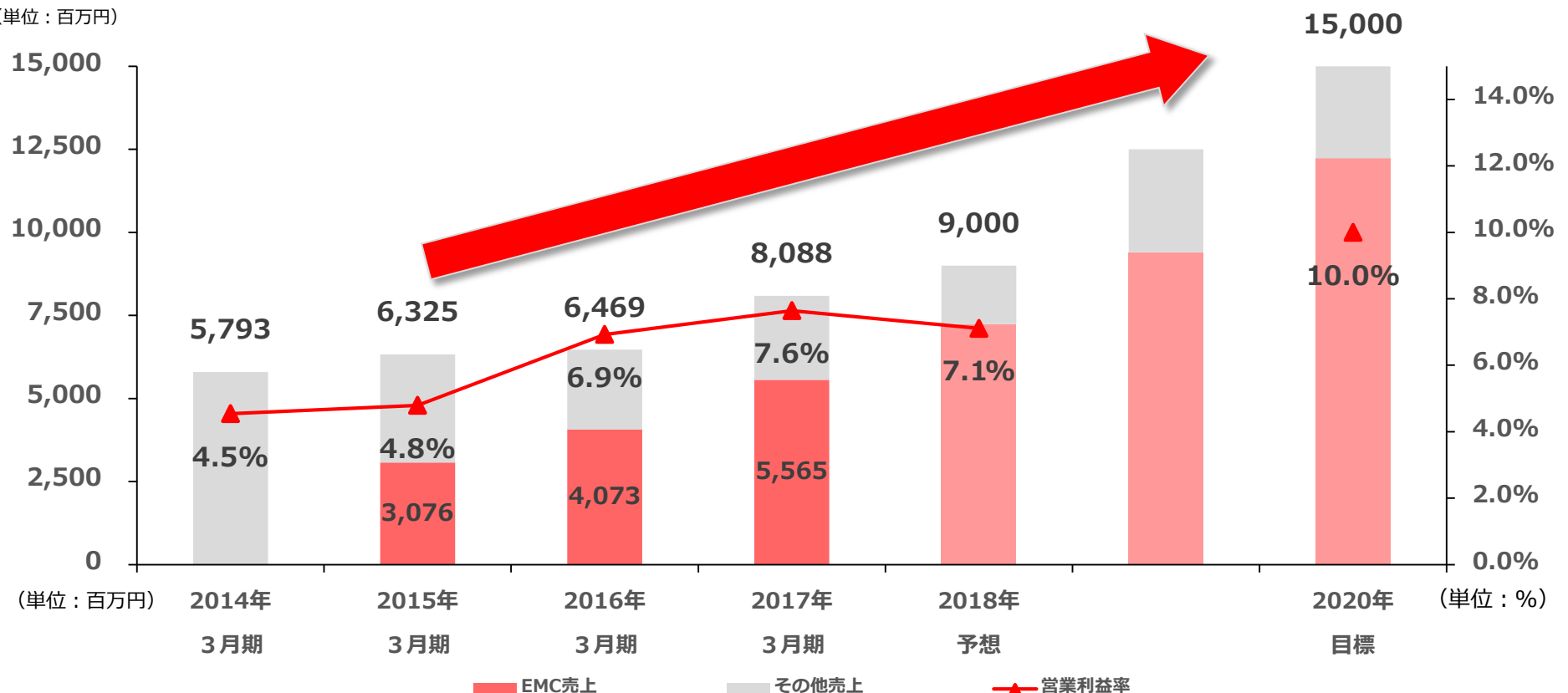
※ 当社は2017年1月1日付で普通株式1株につき、2株の株式分割を行っております

※ 2016年3月期までの配当金については、上記株式分割に伴う影響を加味し、遡及修正を行った場合の金額となります。




VISION2020(日本基準)達成に向けて

- VISION2020（日本基準）策定から3年間ほぼ計画通りに進捗。
- EMC導入社数の進捗が遅れているものの、売上高は堅調に拡大、利益率も順調に向上。
- VISION2020達成に向けて、今後の更なる成長のために2018年3月期はこれまで以上に積極的に先行投資を実施。そのため利益率は低下見込み。

(単位：百万円)



会社基本情報

社名	株式会社メンバーズ (英文名称: Members Co., Ltd.)	
設立	1995年6月26日	
事業内容	企業マーケティング活動の中心となるオウンドメディア、ソーシャルメディアの活用支援をリードし、企業と人々のエンゲージメントを最も多く創出するネットビジネスパートナー “MEMBERS, The Internet Business Partner!”	
所在地	本社：東京都中央区晴海一丁目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 ウェブガーデン仙台：宮城県仙台市青葉区一番町4丁目6-1 第一生命タワービル ウェブガーデン北九州：福岡県北九州市小倉北区紺屋町9-1 明治安田生命小倉ビル	
資本金	836百万円 (2017年12月末時点)	
社員数 (連結)	801名 (2017年12月末時点)	
代表取締役社長	剣持 忠	
売上高 (連結)	6,479百万円 (2017年3月期・IFRS)	

沿革

1995年 6月	株式会社メンバーズを設立
1995年 10月	eビジネス構築サービス (現 ネットビジネス支援事業) を開始
1997年 7月	インターネット上の広告取り扱い事業 (現 ネットビジネス支援事業) を開始
2006年 11月	名古屋証券取引所セントレックス市場に上場
2010年 7月	デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社と業務・資本提携
2012年 5月	宮城県仙台市にWeb制作拠点として「ウェブガーデン仙台」を開設
2012年 10月	株式会社エンゲージメント・ファースト設立 (100%出資による子会社)
2012年 11月	東京都中央区晴海に本社移転
2014年 4月	株式会社MOVAAA設立 (当社55%、株式会社モバーシャル45%出資による子会社)
2014年 5月	株式会社メンバーズキャリア設立 (100%出資による子会社)
2015年 4月	福岡県北九州市にWeb制作拠点として「ウェブガーデン北九州」を開設
2015年 10月	株式会社マイナースタジオを子会社化
2016年 4月	東京証券取引所・名古屋証券取引所市場第二部に上場
2017年 4月	株式会社ポップインサイトを子会社化 株式会社メンバーズエッジ設立 (100%出資による子会社) 名古屋証券取引所市場第二部上場廃止 東京証券取引所市場第一部に指定
2017年 6月	監査等委員会設置会社へ移行

