



Members

2020年3月期 第1四半期

# 決算説明資料

Members Storyに基づく企業活動のご報告

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)

株式会社メンバーズ

TEL: 03-5144-0660 / FAX: 03-5144-0661

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

# 2020年3月期 1Q 業績ハイライト

**連結業績** デジタル人材事業が大幅に拡大。EMC事業も堅調に推移。

売上収益

**2,199**百万円

前年同期比  
+24.4%

営業損失

**▲19**百万円

前年同期比  
+9百万円

付加価値売上高

**1,960**百万円

前年同期比  
+28.2%

**事業状況** EMCは引き合い多く、VISION2020年目標50社に向け順調に推進中。  
デジタル人材事業は売上収益・DC数ともに順調な伸び。

EMC事業  
売上収益

**1,785**百万円

前年同期比  
+19.6%

デジタル人材事業  
売上収益

**512**百万円

前年同期比  
+40.7%

EMCモデル  
提供社数

**34**社

前期末比  
+1社

デジタル  
クリエイター数

EMC  
事業  
600名  
デジタル  
人材事業  
355名

前期末比  
▲6名  
前期末比  
+17.9%

## 業績予想

通期  
売上収益

**10,880**百万円

前年比  
+22.8%

通期  
営業利益

**1,246**百万円

前年比  
+28.7%

期末配当予想  
1株あたり

**14.0**円

前年比  
+2.5円増配

# 目次

はじめに		4
絶対価値経営	—我々は何者か	7
グループ1万人構想に向けて	—成長戦略	13
事業内容・特徴	—事業戦略	19
2020年3月期第1四半期業績		34
クリエイターの幸せの追求	—人材戦略	42
持続的な成長に向けて	—コーポレート・ガバナンス	55
会社基本情報		58

はじめに

# 株主・投資家の皆様へ



株式会社メンバーズ 代表取締役社長 剣持 忠

私が生まれた1965年前後、東京の年間猛暑日数は平均0.6日でした。それが2010年以降には7.5日となり、2018年には12日まで増え、子どもの外遊びを控えるようにというニュースを毎日のように目にします。

地球温暖化は確実に進行しています。日本の年平均気温が4度も上昇すると言われている21世紀末には、おそらく夏は外出禁止になるのではないのでしょうか。豪雨災害も頻発し、砂浜の85%が消滅します。これが経済発展、物質的な豊かさを求めてきた我々世代が子供や孫の世代に残す悲惨な地球の姿です。

豊かさとは、何なのでしょう。どうすれば、現在の経済活動を維持しながら、持続可能な社会を将来世代に残すことができるのでしょうか。

皆さまはどう考え、どのように行動していらっしゃるのでしょうか。

良いものを直して長く使うことが美德とされていた時代から、高いものを数多く所有することが豊かさであったり、使い捨てるのが賢い消費である、と私たち生活者の心理が変わってきたのはなぜでしょうか。

人々の欲求や欲望は、宣伝広告、すなわちマーケティングの力で作り出すことができます。現在の経済発展と人々の豊かさに対する考え方は、このマーケティングの力の産物に他なりません。では、企業のマーケティングの在り方が変われば、現在の経済活動を維持しながら、持続可能な社会に転換できるのではないのでしょうか？

特に、広告宣伝費を多額に持つ、消費者向け商材を扱う大企業のマーケティングの在り方が変わるこそが重要なのではないのでしょうか。

デジタルクリエイターの集団である私たちのアプローチを示します。

企業のマーケティングの主役は、アナログからデジタルに転換していきます。また、企業の思想や哲学を生活者に伝えるためにもっともふさわしい接点と言われているのが、企業WebサイトやECサイト、SNSです。

このような消費者影響力の高い大企業のWebサイトやECサイト、SNSの企画運用を成果向上型で担うサービスが、メンバーズの提供するエンゲージメントマーケティングセンター(EMC)です。

# 株主・投資家の皆様へ

私たちメンバーズは、2008年前後に、2期連続赤字、離職率25%、株価低迷、上場廃止基準抵触と倒産の危機にありました。どこよりも優れたサービスがひとつもないことを反省し、世界一になりたい領域ではなく、世界一になれる可能性のある領域を選び出し、Webサイト運用に集中することにしました。それも、運用業務の機械化を目指すのではなく、機械化できないデジタルテクノロジーに精通した人材が必要とされる労働集約領域を極めること、そしてその担い手である社員の幸せを本質的に追求することを決めました。加えて、従来の考えでは相容れない経済活動と社会貢献の同時実現をすべく、本業を通して社会課題解決を行うことを、どん底からの背水の陣で決意したのです。

世界一のWeb運用サービスを目指すEMCの提供を通して、大企業のマーケティングの在り方を、価格や機能などの損得を訴求する内容から、持続可能な社会を共に創造することを呼びかける内容へ転換できるよう支援する。マーケティングの在り方を変え、人々の豊かさに対する考え方を物質的な豊かさから、精神的な豊かさ、心が満ち足りていることへと転換することで、持続可能な社会への貢献が大きく図れるものと確信をしています。

マーケティングの転換が支持されることを立証する、具体的な事例があります。主要顧客であるセキュリティ関連企業において、価格や機能訴求型の販促キャンペーンよりも、ウィルス犯罪をともに撲滅しようという呼びかけの方が若年層において5.5倍の費用対効果があることを証明しました。また、社会課題解決訴求コンテンツを含むWebページとメールマガジンは、従来のものと比べコンバージョン数を13倍に増加させられることをメガバンクとともに実証しました。

ここ最近においてEMCの完成度が高まったため、デジタルクリエイターの力で持続可能な社会創造に貢献する2つ目のアプローチとして、デジタル人材事業を開始しました。ベンチャー企業向けのデジタルクリエイターの正社員型人材派遣や、リモートワークでWebエンジニアチームを提供するサービスなどです。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1社でも多く生み出すために、CSV(経済価値と社会価値を同時実現する経営手法)プランニング力を身につけたクリエイターを一人でも多く輩出し、持続可能な社会創造に貢献をしていきます。

会社には思想と人材しかありません。私たちは、より良い社会の創造に目を向け、自身のデジタルテクノロジーに精通した能力を発揮する誠実なデジタルクリエイターの集団です。

5G通信によってIoT時代が本格的に幕開けし、あらゆる領域でAIが活用され、まさにデジタル社会が到来し、デジタルクリエイターの活躍領域もWebサイト以外に広がります。現在約1,000名の仲間たちを近い将来1万名に増やし、より大きなインパクトで持続可能な社会の創造に向けて貢献していきたいと考えています。

引き続きご愛顧賜りますよう、よろしくごお願い申し上げます。

株式会社メンバーズ 代表取締役社長 剣持 忠

# 絶対価値経営

—我々は何者か

# 「超会社」コンセプトとコア・バリュー

**私たちは、持続可能な社会に向けた社会課題解決に  
事業を通して貢献するデジタルクリエイターの集団です。**

## 「超会社」コンセプト

### 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。

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。

## コア・バリュー

### 貢献

社会に役立つことやクライアントワークが好きな人の集団でありたい。

### 挑戦

挑戦すること、失敗から学ぶこと、変化を好むことができる人の集団でありたい。

### 誠実

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

得手不得手があってもいい。チームで成果を出すのが好きな人の集団でありたい。

## ミッション

“MEMBERSHIP”でマーケティングを変え、  
心豊かな社会を創る

## VISION2020

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

01

CSV経営を  
世の中に広める

02

デジタル  
クリエイターが活躍  
する社会を創る

03

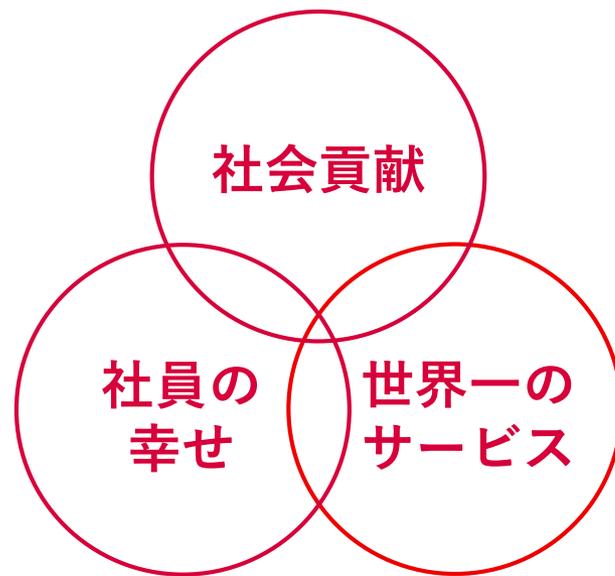
自身がCSV経営  
を実践する

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)

# 絶対価値経営へ

2008年前後に倒産の危機に。総花的なサービス提供を反省し、世界一になれる可能性が唯一あるWebサイト運用に集中し、コンサルティング・ネット広告・Web構築を非注力とし、自社ツール・自社メディアから撤退。そして、その担い手である社員の幸せを本質的に追求すること、加えて、従来の考えでは相容れない経済活動と社会貢献の同時実現をすべく、本業を通して社会課題解決を行うことを決意。

売上2割減  
2期連続赤字  
離職率25%  
上場廃止基準抵触



企業向け総合Webマーケティング支援会社から  
大企業に特化したWebサイト運用会社へ

# ミッション・ビジョン経営の浸透

## Members Storyの作成とポスターの掲示

- メンバーズの創業に込めた想いや経営理念、事業・人材戦略をまとめた冊子Members Storyを毎年更新。
- ミッション・VISION2020のポスターを全拠点および会議室に掲示。



## 社員総会・全体会の実施

- ミッション・VISION2020の共有および理解を深める場として、年に1回の社員総会と毎月の全体会を実施。
- 社員総会はグループ全社員参加のもと全国各拠点を同時中継で結び開催。優秀プロジェクト・スタッフの表彰も行う。
- 全体会では、月単位での業績振り返り・トピックス共有を実施。



## 全社員研修「メントレ」の継続実施

- Members Storyを題材として、ミッション、VISION2020、コア・バリューの浸透共感度を確認するためのトレーニングを、年1回全社員に対して実施。
- ワークショップを通じて日々の業務と目指すべきミッション・ビジョンとの繋がりを明らかにすると共に、チーム内でディスカッションを行い、意見や情報交換を促進する。



# ミッション・ビジョン経営の浸透

## ミッション・ビジョン採用

- 当社グループのミッションに共感し、デジタルクリエイターとして世の中に貢献したいと考える人材を採用。
- 結果として、**長期の就業を通じて高いパフォーマンスが発揮できる人材の獲得**を目指す。

## 幸福度ランキング上位国、デンマークを視察

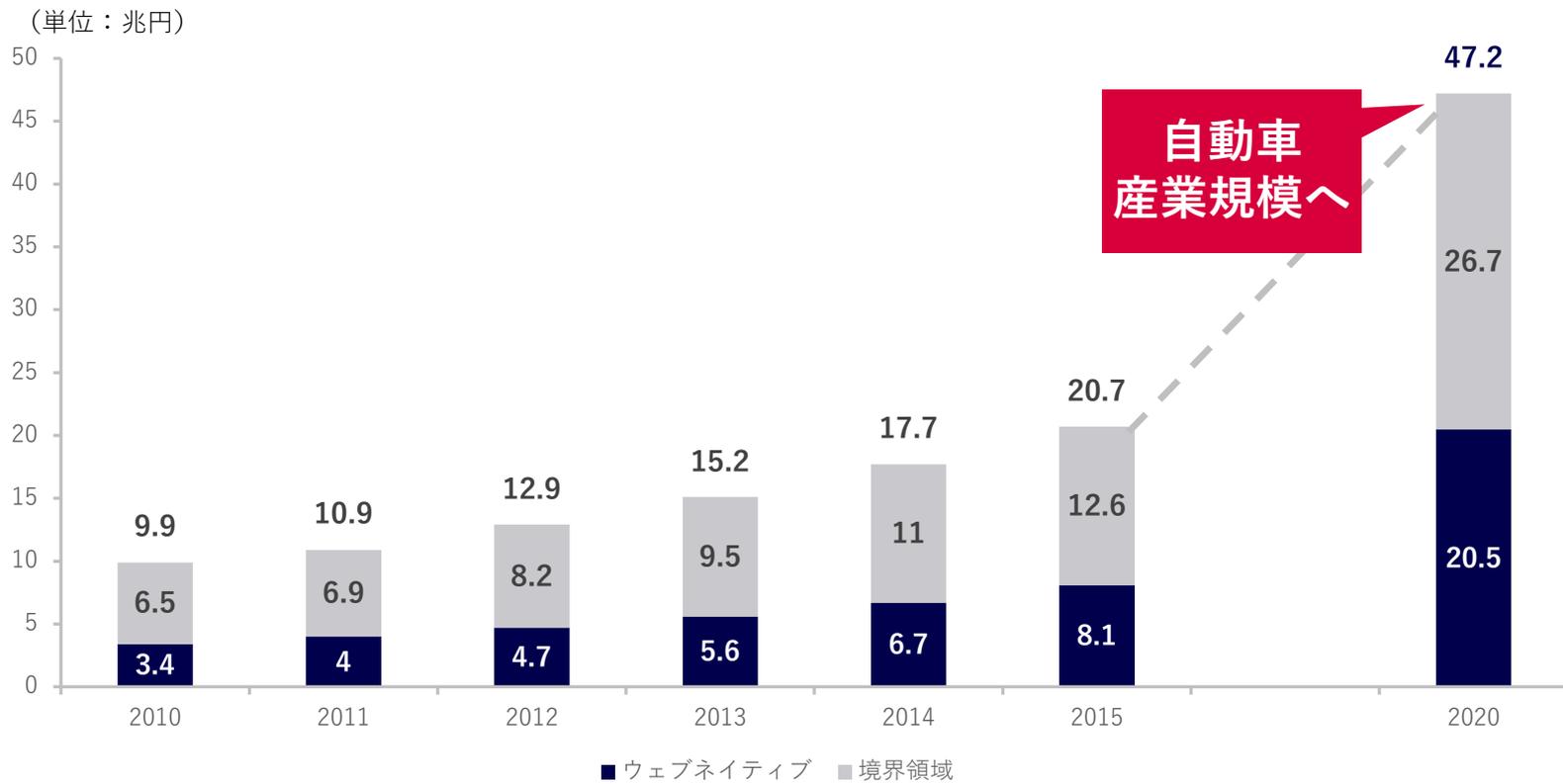
- 世界幸福度報告書（2016 国連調べ）で1位のデンマークに**当社役員が赴き、「何が幸せをもたらすのか」を調査・視察**。
- 世界的に著名なデザインファームや教育施設の見学、人々の幸福感に対するヒアリングを行い**経済の発展と生活の豊かさを同時実現するヒント**を得た。
- これらの気付きは当社の教育・人事制度や、クリエイター・ファーストの文化醸成に生かされている。



# グループ 1 万人構想に向けて

—成長戦略

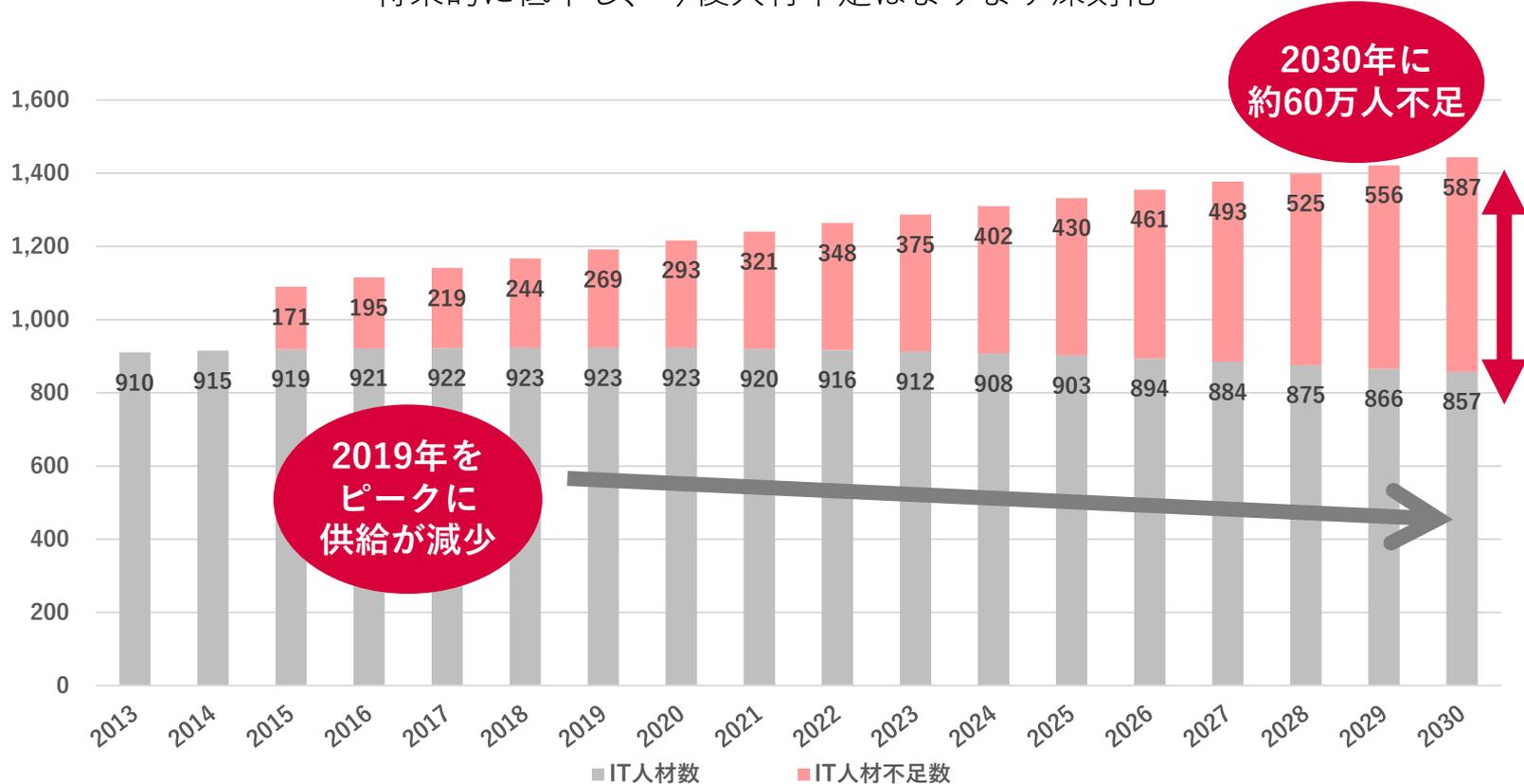
## ウェブビジネスをはじめとするデジタル経済が本格的に拡大へ



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によるNRI推計をもとに当社作成

## 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



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

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の幸せを実現し、**  
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サービスを開発・提供していく。**

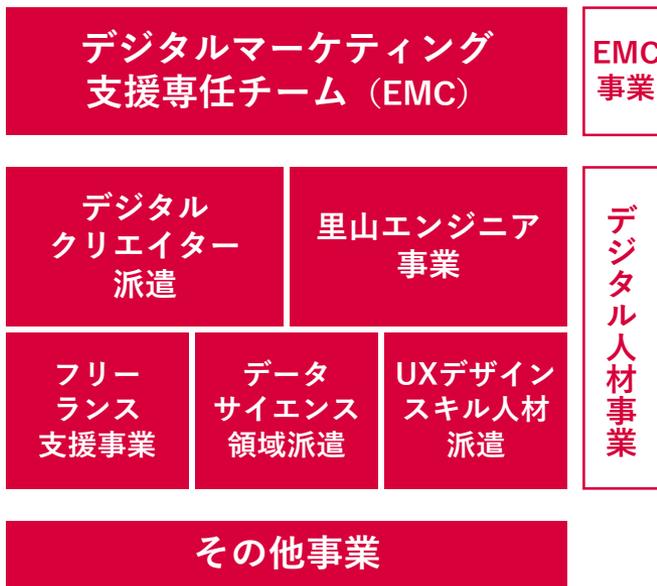


デジタルクリエイター  
グループ1万人構想

マーケティング  
の**変革**

CSV経営・企業価値軸の  
マーケティング普及

社会課題解決  
ベンチャー  
創造支援



デジタルクリエイターの幸せ追求

社会的価値の創造

提供サービスの最適化

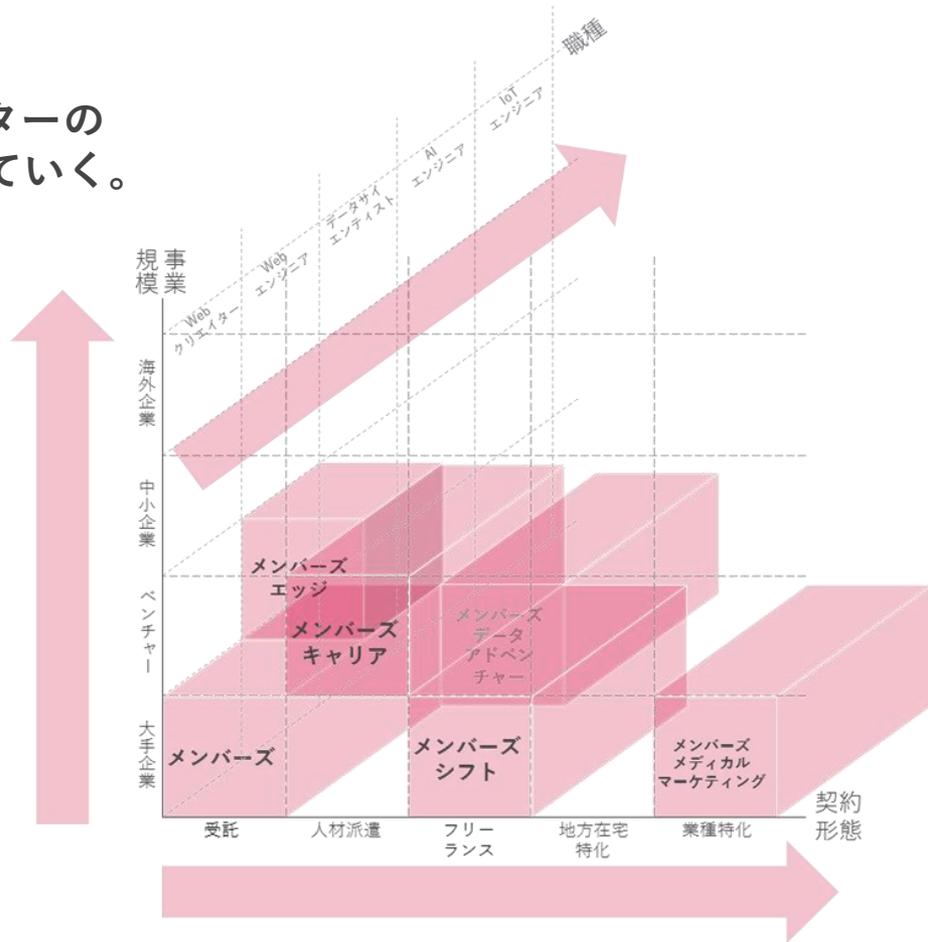
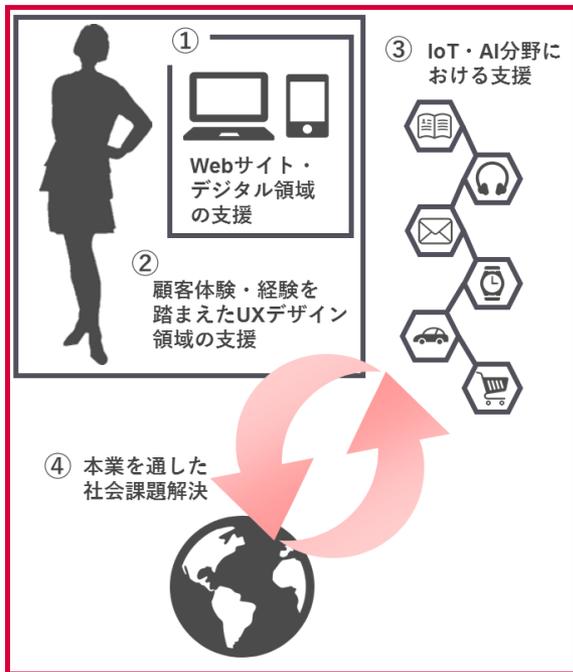
CSV(Creating Shared Value…経済価値と社会的価値を同時実現する経営手法)

# デジタル社会の本格到来により広がる事業領域

5G通信によってIoT時代が本格的に幕開けし、あらゆる領域でAIが活用され、デジタル社会が到来する。

当社グループのデジタルクリエイターの活躍領域もWebサイト以外に広げていく。

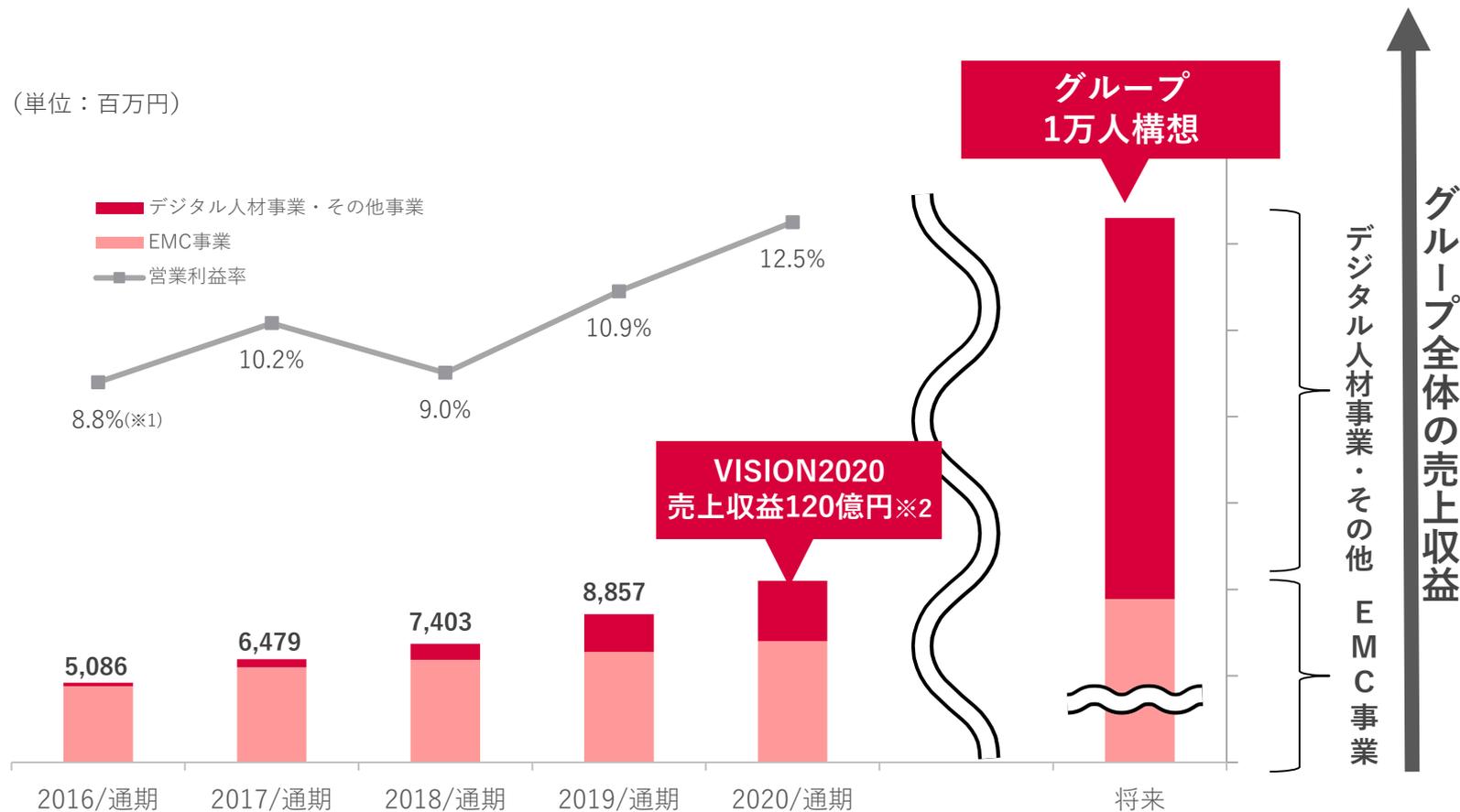
## 支援領域の拡大イメージ



# メンバーズグループ：1万人構想に向けた成長イメージ

事業ROE35%以上の業態・サービス開発を積極的に行い  
グループを拡大、デジタルクリエイター**1万名体制を目指す。**

(単位：百万円)



\*1 2016/通期の営業利益率は日本基準で算出しており、参考推移となります。

\*2 VISION2020における目標であり、業績予想数値とは異なります。

# 事業内容・特徴

—事業戦略

—2020年3月期 第1四半期業績

# 事業区分

## EMC事業

大手企業向けにデジタル時代の  
ビジネス成果とユーザー体験を  
カイゼンし続ける、  
デジタルマーケティング支援  
専任チームを展開。



Web運用サービス「EMC」提供

**Members  
Medical  
Marketing**

医療業界向けデジタルトランス  
フォーメーション支援



CSV戦略立案・コンサルティング



マーケティングリサーチシステム

## デジタル人材事業

インターネット企業向けの  
正社員型人材派遣サービス、  
Webエンジニアリング業務及び  
フリーランス支援事業等を展開。



Webクリエイター人材派遣



ニアショアシステム開発



データサイエンス領域人材派遣



フリーランス支援事業



UX（ユーザーエクスペリエンス）人材派遣

## その他事業

**MINER STUDIO**

メディア運営・エージェンシー事業



障がい者雇用支援サービス

## 大手企業向けにデジタル時代のビジネス成果と ユーザー体験をカイゼンし続ける、 デジタルマーケティング支援専任チームを展開。

### 専任チームによる 一括運営支援



3名～100名で編成される専任チーム  
「エンゲージメント・  
マーケティング・センター」

ディレクター

デザイナー

エンジニア



データ  
アナリスト

コンテンツ  
プランナー

### 標準メソッドによる ビジネス成果向上

#### 運用高度化

オペレーションコスト50%削減を目指す

#### 1. 運用設計

基盤となる業務フロー・体制の整理と最適化

#### 2. 運用カイゼン

RPA等による品質・生産性の継続的な向上

#### 成果向上

ビジネスKPI120%向上を目指す

#### 1. クリエイティブ ディレクション

UX視点での仮説設計、プロジェクト方針の策定、クリエイティブコンセプトの立案

#### 2. メディアプラン ニング

デジタル広告領域のプランニングと、その運用・改善方法

#### 3. 成果型運用

定性・定量面からの  
サイト改善方法

#### 4. 改善・グロース

# EMC事業（デジタルマーケティング総合支援専任チーム）

## 国内大企業・大口取引に特化

共に意見を出し合い、アイデアを共創するパートナー



### みずほ銀行さま

EMCで株式会社みずほ銀行さまのオウンドメディア運用をご支援する中で「社会課題解決」訴求のアプローチも取り入れてマーケティング成果向上に貢献。

システムを理解し、構築・設計が出来るWeb制作会社



### 三井住友カードさま

EMCでのWebサイト運用および、中期経営計画のメインに据えられたWebサイト大規模リニューアルを支援。従来の事業者目線で作られたサイトから、ユーザー目線を活かしたサイトへ転換。

### お取引先企業さま

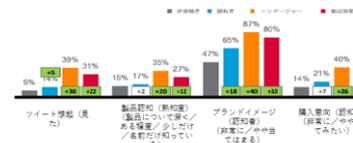
- ・(株)みずほ銀行
- ・三井住友カード(株)
- ・スカパーJSAT(株)
- ・トレンドマイクロ(株)
- ・(株)資生堂
- ・(株)大京
- ・サッポロビール(株)
- ・(株)じぶん銀行 他 多数

## SNSとコンテンツを組み合わせた長期マーケティング施策



### パナソニックさま

新商品カテゴリー「ロティサリーグリル&スモーク」のプロモーション事例に関し、新製品認知度31%向上・Twitter社のブランドリフト調査において世界の上位1%に入る成果事例を創出した。



当社Webサイト「お客様の声」

(<https://www.members.co.jp/results/casestudy/>)

「成功事例」

(<https://www.members.co.jp/results/success/>) より抜粋

※ブランドリフト…ブランディング広告に接触したユーザーと接触していないユーザーを比較し、接触したユーザーの方がブランドの認知、購買意欲向上などの効果が見られたかどうかを測る指標。

## 顧客企業のビジネス成果向上とEMC事業の発展を推進する 社内コンテスト（グランプリ）を定期開催

### P-1グランプリ

チーム対抗で顧客の  
ビジネス成果向上度を競う



全ユニットが1年間の顧客のビジネス成  
果向上度合い・創出方法を相互に競う。

### S-1グランプリ

RPA化やマニュアル化による  
顧客企業業務の  
「生産性向上」度合いを競う



- 顧客企業のルーチンワークのRPA化やマニュアル化を通じ、いかに自主的かつ効率化したかをユニット対抗で競う。
- チームおよび個人の高付加価値、高生産性EMCサービスの提供を推進。

### C-1グランプリ

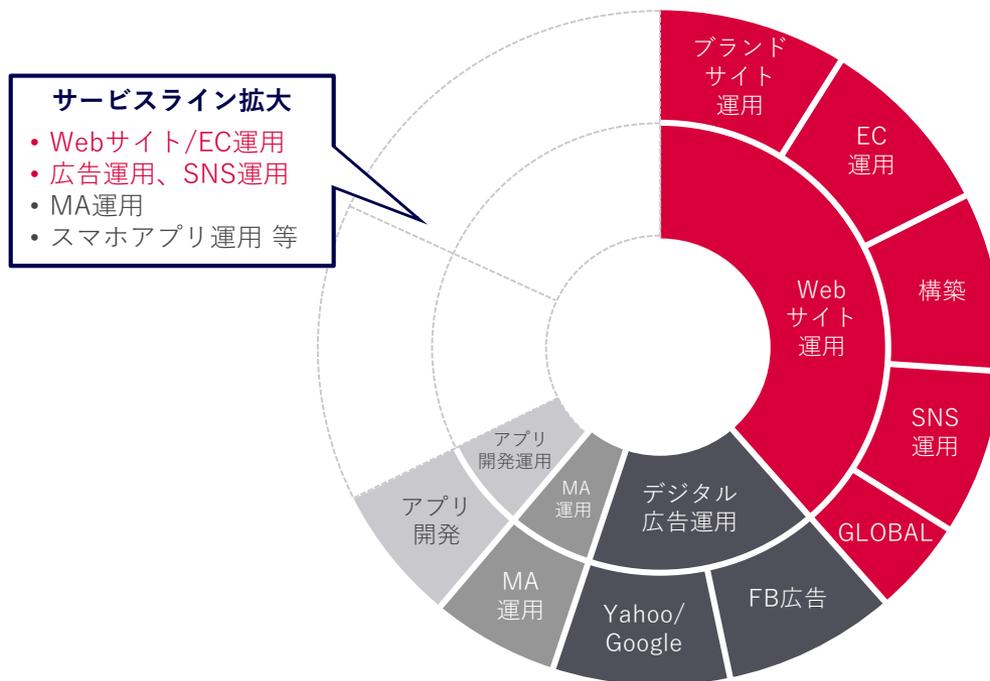
顧客企業を動かすCSV提案  
を全EMC案件が企画



- 顧客のビジネス成果と社会的価値を同時に実現するCSV提案を作成。
- エンゲージメント・ファースト（CSVコンサルティング子会社）とともに提案をブラッシュアップし、全社に発表。

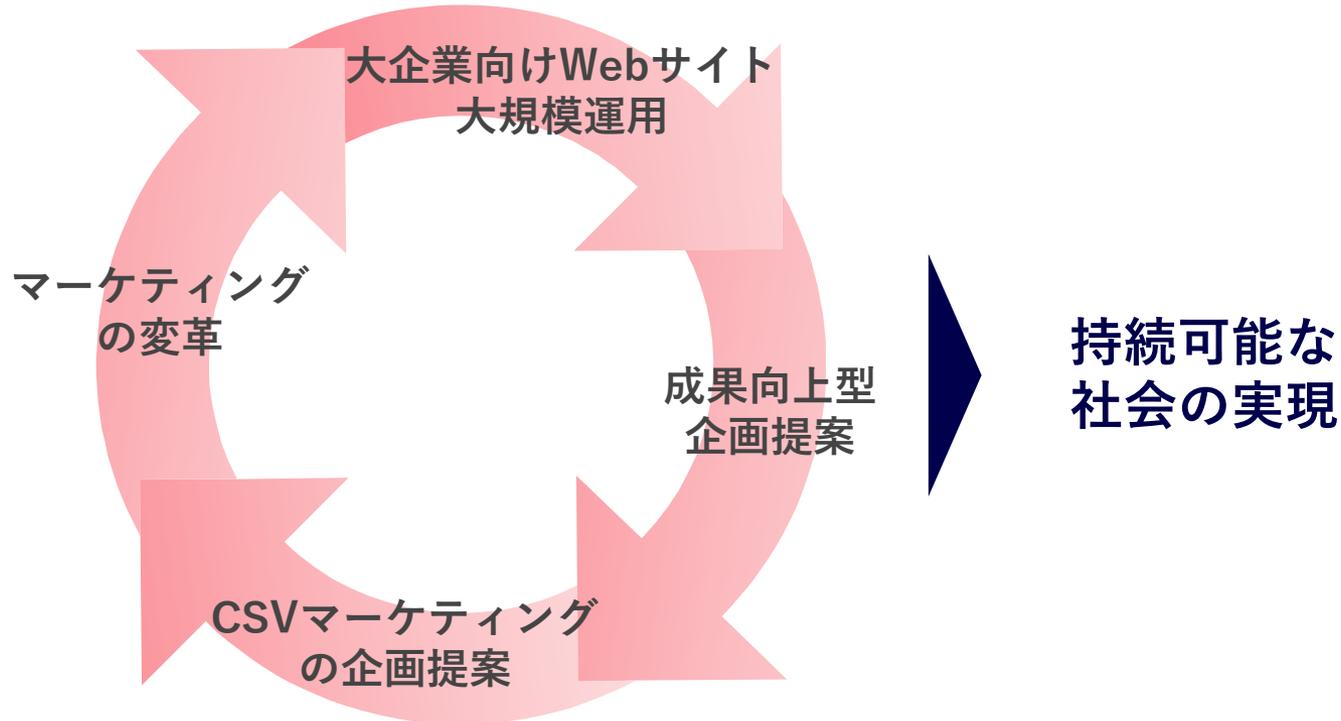
CSV(Creating Shared Value…経済価値と社会的価値を同時実現する経営手法)

Webサイト運用を起点に、運用する業務領域を  
デジタル広告の運用、MA(マーケティングオートメーション)運用、  
スマホアプリ運用…と広げていく。



# EMC事業を通じて実現する持続可能な社会

世界一のWeb運用サービスを目指すEMCの提供を通じて、大企業のマーケティングの在り方を、価格や機能などの損得を訴求する内容から、**持続可能な社会を共に創造すること**を呼びかける内容へ転換できるよう支援する。



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)

# 顧客企業とともに実現するCSV事例

## トレンドマイクロ株式会社 「社会課題解決型コンテンツ」アプローチで より高いマーケティング成果を実証

- 「機能・価格型訴求コンテンツ」・「社会課題解決型コンテンツ」を比較。
- 「社会課題解決型コンテンツ」が、特定の年齢層に対して高いマーケティング成果を生み出すことを実証。



「CSV型コンテンツ」と「通常型コンテンツ」それぞれに接触したユーザーのウイルスバスタークラウド体験版利用総数比較



## 株式会社みずほ銀行 「社会課題解決」訴求のアプローチにより、 メルマガ経由でのワンタイムパスワード申込 数を以前の約13倍に

- インターネットバンキングにおけるワンタイムパスワードの利用促進において、「社会課題解決」訴求のアプローチでWebページを制作、メルマガ配信。
- 従来のメルマガに比べユーザーのクリック率が約1.5ポイント向上。
- コンバージョン数が約13倍に増加。



日本におけるすべてのインターネットバンキングの不正送金は年間約425件、被害額は約10億円。

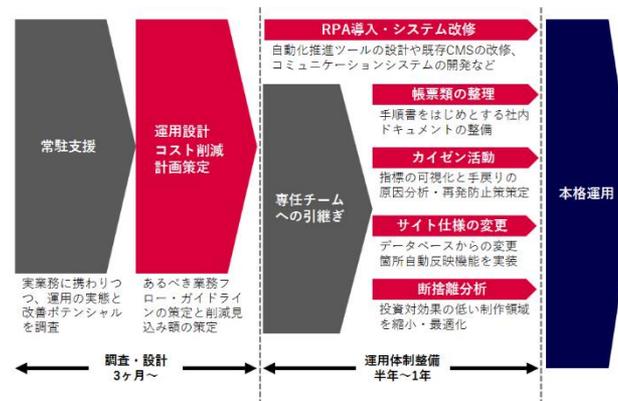
CSV(Creating Shared Value…経済価値と社会的価値を同時実現する経営手法)

## デジタルマーケティング運営 コストを最大50%削減する 「生産性向上サービス」を提供開始

- 2018年9月より、RPA（Robotic Process Automation）をはじめとする業務の自動化・生産性向上サービスを提供開始。
- 顧客企業の専任チームがプロセスの設計、システムの導入等を最適化。

## 株式会社テラスカイと協業開始 マーケティングオートメーション ツール運用を本格的にスタート

- 2018年11月よりSalesforceをはじめとするクラウドサービスの導入支援を行う株式会社テラスカイと協業を開始。
- メンバーズが提供するMA導入・運用支援のノウハウと連携・協働
- 近年高まる企業のMA構築・運用支援ニーズに応えることが可能に。



## 子会社メンバーズメディカルマーケティングにて、医療業界に特化したデジタルマーケティング支援を開始

- 2019年4月、子会社(株)MOVAAAを医療業界に特化したデジタルマーケティング支援を行う「メンバーズメディカルマーケティング」へ商号変更。
- 医薬情報担当者（MR）の力だけに頼らない医療情報の提供機会の創出
- 患者・医療従事者のヘルスリテラシー向上等、Webを前提とした業務変革を実現。

## インターネット企業向けの正社員型人材派遣サービス、 Webエンジニアリング業務及びフリーランス支援事業等を展開。

### クリエイター ファースト



#### クリエイターの地位向上

日本ではクリエイターの価値が正当評価されているとはいえない。高いスキルを持つクリエイターが活躍し、社会に貢献することを通して地位向上を担う。

#### デジタルクリエイター執行役員制度

管理職と現場を分断することなく、実際に顧客先に常駐して活躍する社員から執行役員を選任するデジタルクリエイター執行役員制度を導入。

### 正社員人材をスキル 育成して顧客に提供



#### 高スキル人材育成・提供

健全な雇用環境、学びあう仲間・企業文化、各種制度の充実により、高スキル人材を高い定着率で安定的に顧客企業へと提供。

#### スキルフェロー制度

子会社メンバーズキャリアでは、デジタルクリエイター必須スキルを業界第一線の人材から学ぶスキルフェロー（技術顧問）制度を導入。

### ネットベンチャー を支援



#### インターネット系企業やソーシャル イノベーションベンチャーを支援

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へ、事業目的・マーケティングゴールを理解しビジネス成果向上に貢献するデジタルクリエイター人材を提供。



**Members  
Career**

**メンバーズキャリア**（デジタルクリエイター数 279名）

ひとりでも多くの「優秀なデジタルクリエイター」と「優秀でありたいデジタルクリエイター」を輩出し、持続可能な社会に向けたデジタルイノベーション創造を「人の力」で支える

創業理念「クリエイターファースト」のもと正社員雇用を通じたクリエイター派遣を行う。健全な雇用環境、学びあう仲間・企業文化、各種制度の充実により、高スキル人材を高い定着率で安定的に顧客企業へと提供。



**MEMBERS  
EDGE**

**メンバーズエッジ**（デジタルクリエイター数 48名）

エンジニアが心豊かに働ける社会をつくり、テクノロジーで社会課題を解決する

「日本中を開発拠点に！」を合言葉に、日本全国の開発拠点に在住しながら、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。



**MEMBERS  
SHIFT**

**メンバーズシフト**（デジタルクリエイター数 6名※）

持続可能な社会の実現へ貢献する「CSVフリーランス」人材を増やすことで、クライアント企業のCSV実現を後押しする。

プロフェッショナル人材による時間単位、日単位での高付加価値なサービス提供により、企業の人材活用幅を拡大。フリーランスが活躍し続けることのできる機会・環境の提供、ワークライフバランス実現をサポート。

※メンバーズシフト社のデジタルクリエイター数はフリーランス3名＝デジタルクリエイター1名換算。

※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)



## メンバーズデータアドベンチャー (デジタルクリエイター数 13名)

**データと人の力を武器に、  
誰もが可能性を広げることのできる未来をつくる。**

データサイエンス領域に特化した人材派遣サービス会社。  
スキル向上・自己研鑽意欲の高いデータサイエンティスト人材が継続的に学べる環境と活躍する機会を提供することで幸せな働き方を実現すると同時に、企業のデータ活用の促進を支援し社会課題解決につながるサービスを多く生み出すことを通じて、持続可能な社会の実現を目指す。



## メンバーズユーエックスワン (デジタルクリエイター数 9名)

**「人」を基点に新たな体験をデザインし  
心豊かなよりよい共創社会をつくる**

IoT社会において企業に求められる、UX（ユーザーエクスペリエンス）を起点としたサービス全体のコミュニケーション設計・提供スキル（UXデザインスキル）を持つ人材の正社員派遣サービスを提供。  
社会課題解決に寄与する先進的なサービスや事業を展開する企業の支援等を通じて、持続可能な共創社会の実現を目指す。また、スキル向上意欲の高い人材を積極的に採用し、UXデザインを通じて課題解決を行うデジタルクリエイターの重要性を社会的に認知させ、デジタルクリエイターが継続的に学ぶことのできる環境と活躍機会を提供する。

## デジタルクリエイターの活躍の場をWebサイトやEC、デジタルマーケティングに限定せず、支援領域を広げていく



- デジタル人材事業における新卒採用の拡大
- 地方遠隔雇用の拡大
- 技術特化型デジタルクリエイターの採用育成、事業拡大への貢献
- デジタルクリエイターの活動領域の拡大

CSVクリエイター育成を通してベンチャー企業のCSV経営を促し、  
クリエイターと共に社会課題解決型ベンチャーの成長を支援。

## デジタル 人材事業

インターネット企業向けの正社員型人材派遣サービス、  
Webエンジニアリング業務及びフリーランス支援事業等を展開。

持続可能な社会  
の実現に向けた  
共有価値の  
創造ができる  
クリエイター集団



社会課題解決  
ベンチャー  
創造支援



持続可能な  
社会の実現

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)

# その他事業-障がい者雇用支援事業（メンバーズギフテッド）



**Members  
Gifted**

## メンバーズギフテッド（2018年11月設立）

障がい者が自身の特性を活かしたデジタルクリエイターとして企業に貢献し、正しく評価される社会の実現を目指す

- 地方の障がい者、特に発達障がい者の遠隔での都内企業への雇用を支援
- デジタル業務を本業とする企業を対象にした雇用支援サービスを開始。
- 障がい者には、デジタルテクノロジー技術の教育支援を行い、雇用企業の事業に直接貢献できる働き方や体制づくりを目指す。

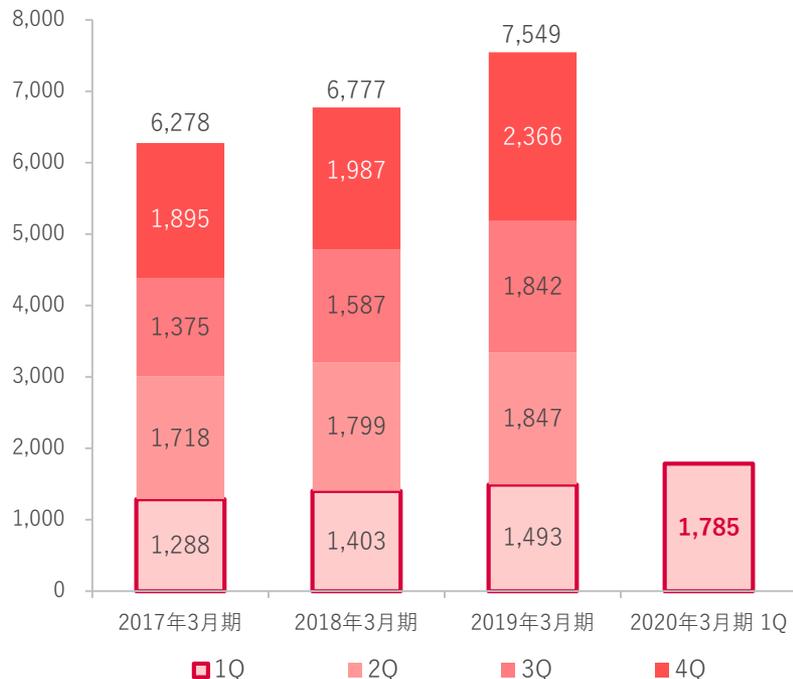
## 2019年1月、福岡市赤坂デジタルサテライトオフィスを開設

- 発達障がいを持つ人たちに向けてITスキルの教育を無料で提供し、臨床心理士らとも連携しつつ就労支援を行う。

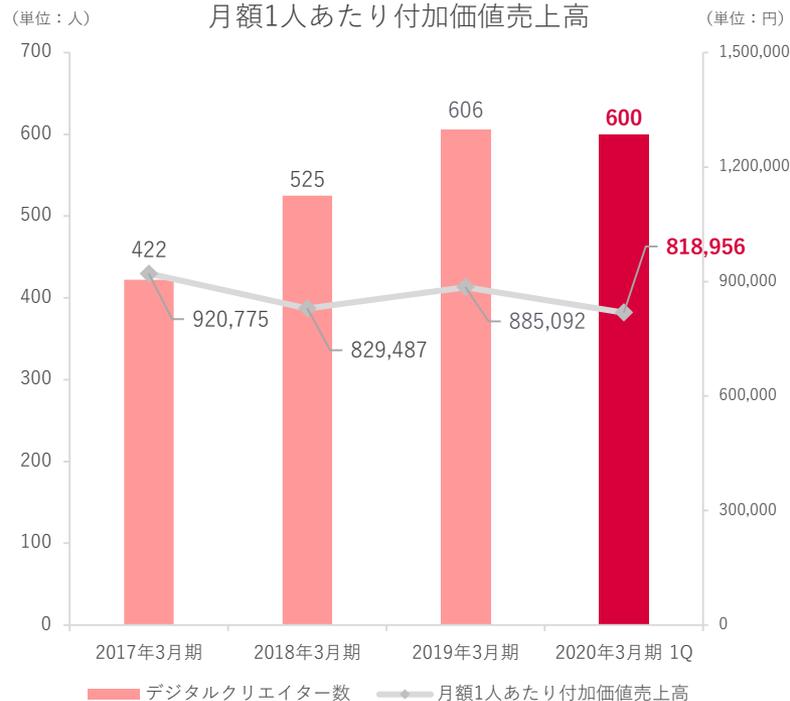


新規獲得EMC顧客が順調に拡大、大幅な売上収益の伸び。  
**売上収益※は1,785百万円（前年同期比+19.6%）**  
**デジタルクリエイター数600名（前期末比▲6名）**

EMC事業 売上収益



EMC事業 デジタルクリエイター数・  
 月額1人あたり付加価値売上高



※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）。

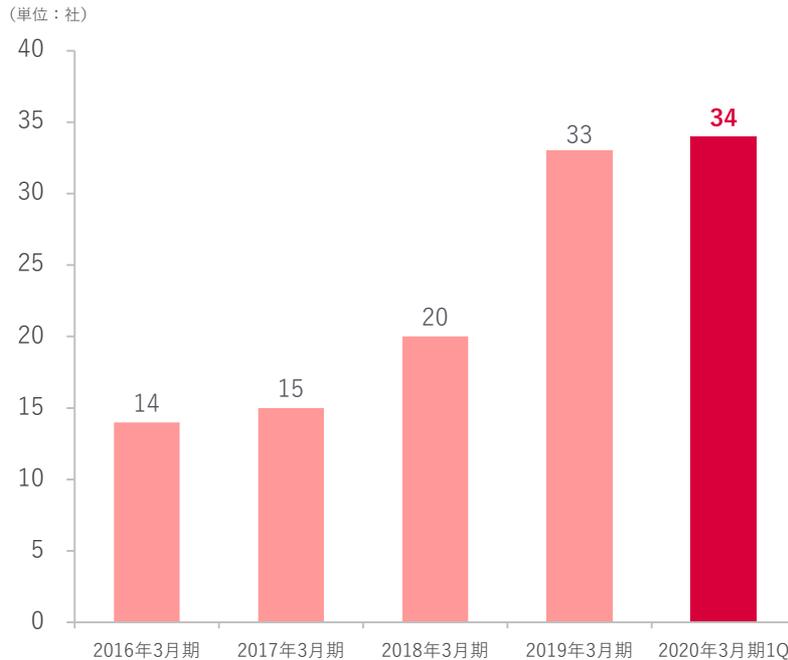
※月額1人あたり付加価値売上高=付加価値売上高÷期中平均人数

※デジタルクリエイター数は1Q末時点。2018年4月入社新卒社員のうち115名は1Q期間中研修のため、デジタルクリエイター数未加算。

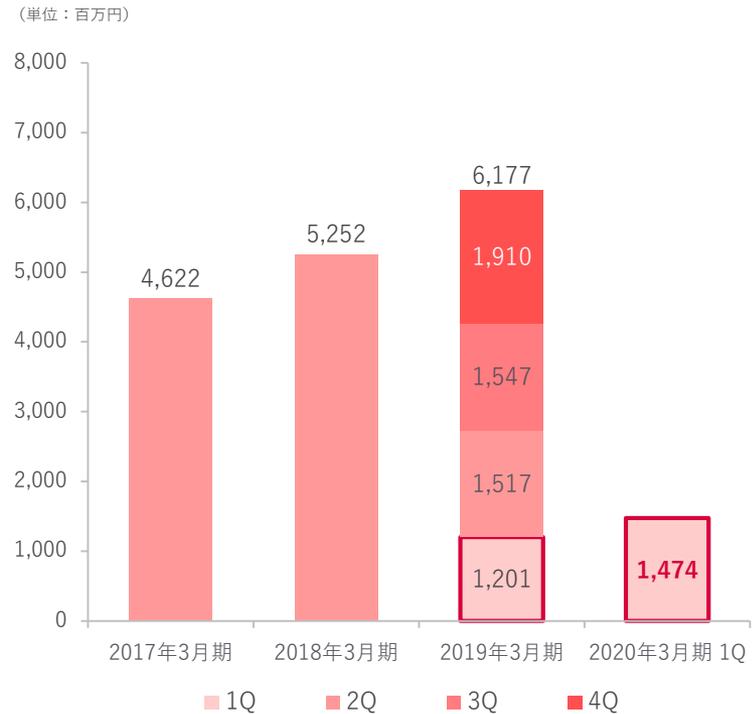
# 業績と主要指標-EMC事業

EMC社数は前期末比**+1社**の**34社**で着地するも引き合いは多く、VISION  
2020目標50社に向け順調に推進中。昨年度獲得のEMC新規顧客の  
伸びにより、EMC事業付加価値売上高**1,474百万円**（前年同期比**+22.7%**）

EMCモデル提供社数



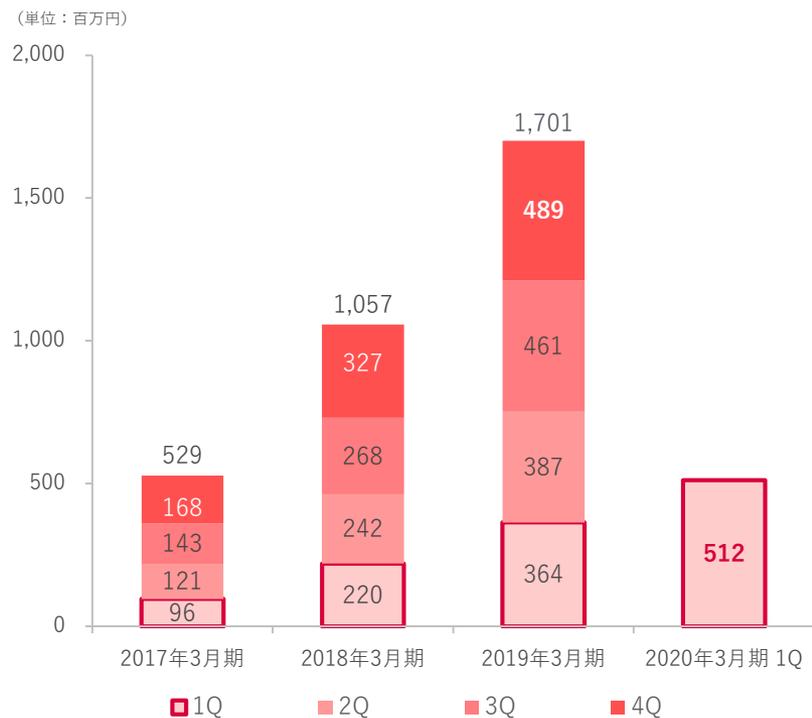
EMC事業 付加価値売上高



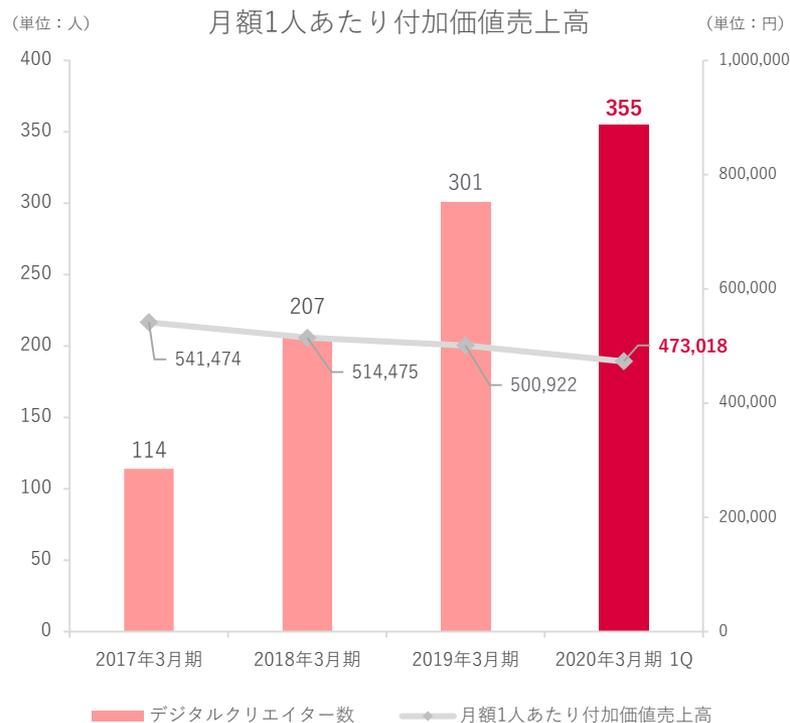
※付加価値売上高 = 売上収益 - 外注・仕入 = 社内リソースによる売上

デジタル人材事業 売上収益※は**512百円**（前年同期比  
**+40.7%**）デジタルクリエイター数**355名**  
**（前期末比+17.9%）**と順調に拡大。

デジタル人材事業 売上収益



デジタル人材事業 デジタルクリエイター数・



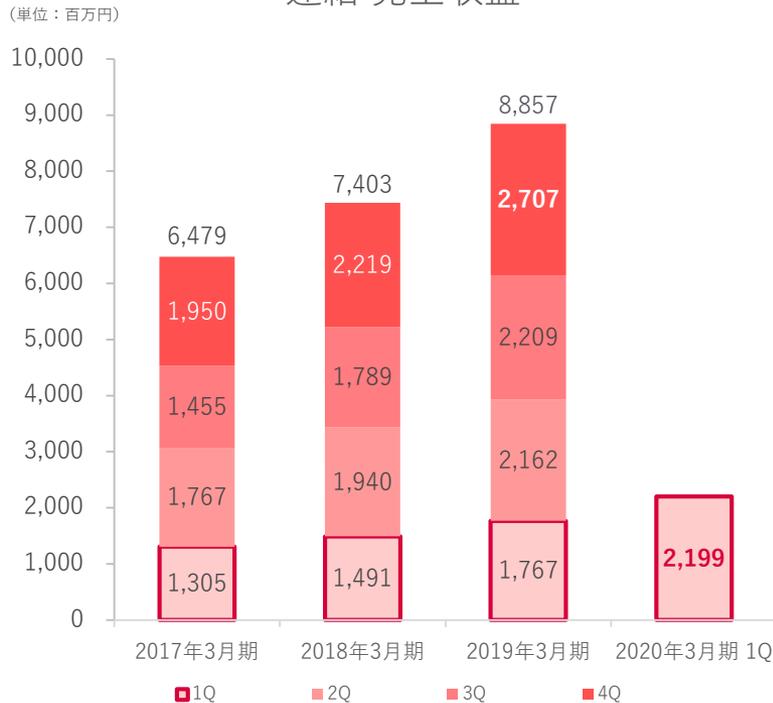
※売上収益は、IFRS基準を参考に算出しており、概算数値となります（親子間取引は未相殺）。

※月額1人あたり付加価値売上高=付加価値売上高÷期中平均人数

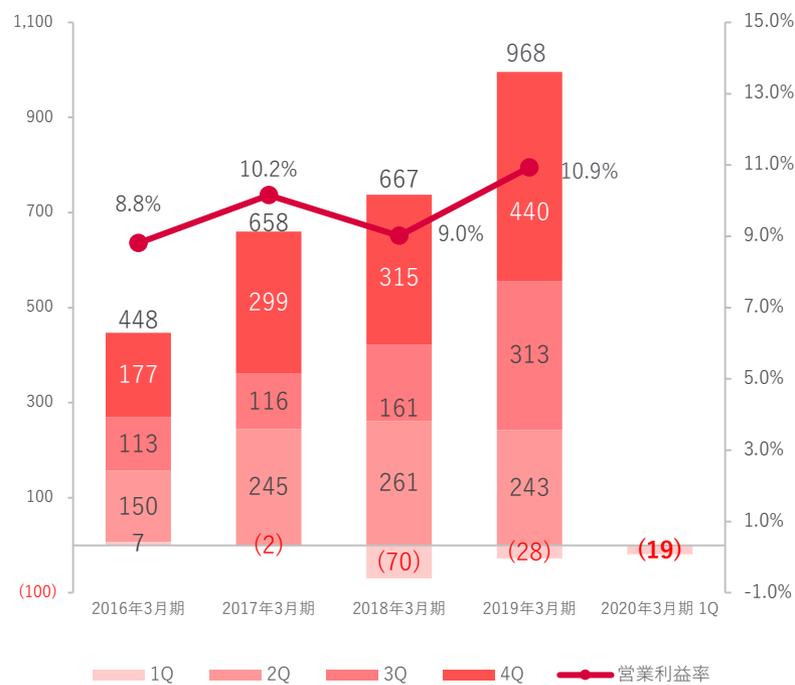
※デジタルクリエイター数は1Q末時点。2018年4月入社新卒社員のうち115名は1Q期間中研修のため、デジタルクリエイター数未加算。

売上収益は**2,199百万円**（前年同期比**+24.4%**）  
 営業損失※は**▲19百万円**（前年同期比**+9百万円**）  
 売上収益は順調な伸び。1Qの赤字額はわずかに縮小。

連結 売上収益



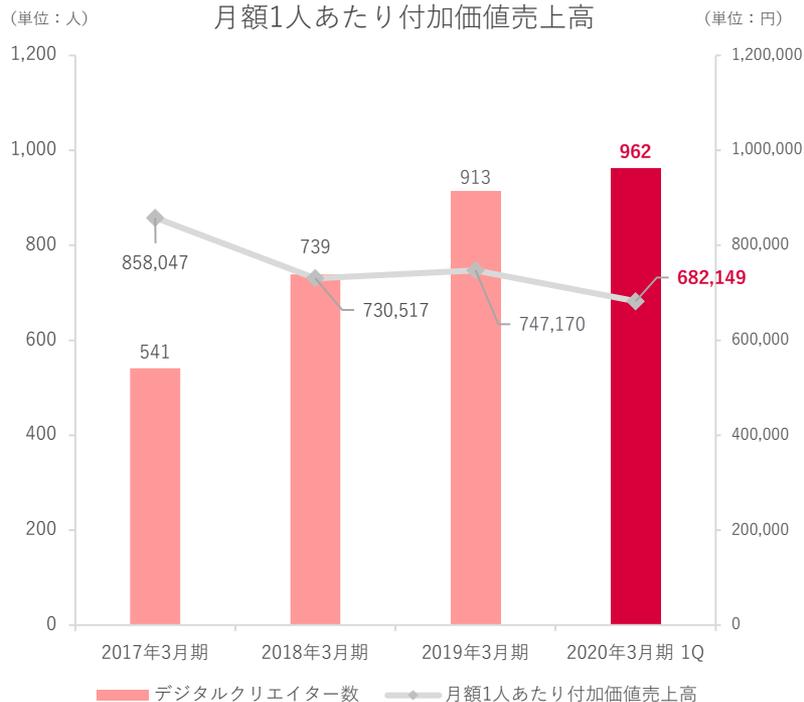
連結 営業利益



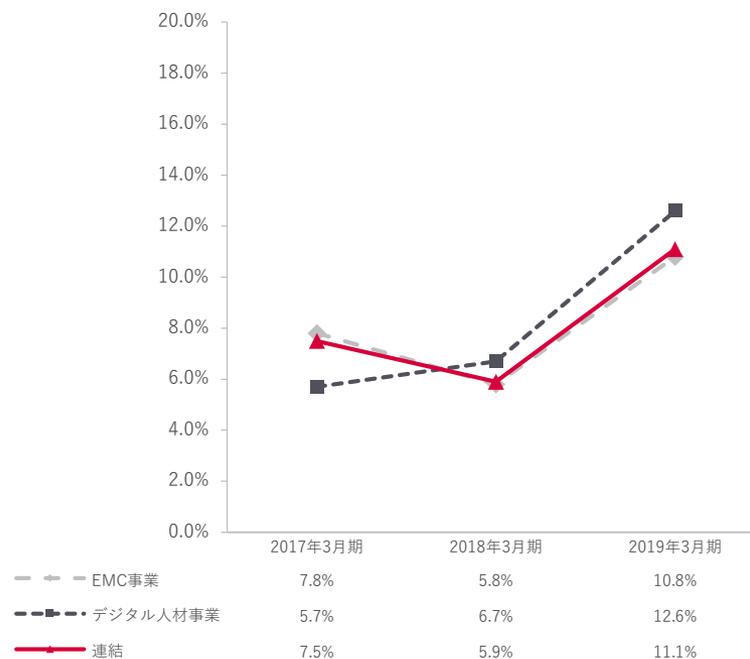
※2016年3月期以前は日本基準

## デジタルクリエイター数 連結962名（前期末比+5.7%） 採用環境が一層の厳しさを増す中、 新卒・中途社員の安定採用を実現。

連結 デジタルクリエイター数・  
月額1人あたり付加価値売上高



事業別 離職率



※月額1人あたり付加価値売上高 = 付加価値売上高 ÷ 期中平均人数

※デジタルクリエイター数は1Q末時点。2018年4月入社新卒社員のうち115名は1Q期間中研修のため、デジタルクリエイター数未加算。

※離職率は期中の平均社員数に基づき算出。

# 業績と主要指標-事業投資

## 持続的な成長のための事業投資

- 当社グループの持続的な成長を維持するための研究開発への投資および経費

項目	内訳	2019年3月期 金額	指標	付加価値売上高に 占める割合
事業開発 投資	サービス開発投資 新規事業開発投資 生産性向上投資 EMC推進	153百万円	事業開発投資+人材育成投資 毎期、連結社売（付加価値 売上高）の3.5%~5%	4.4%
人材育成 投資	教育研修費 教育研修部門 総経費	192百万円		

## 持続的な成長のための適正現預金

- 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

指標	2020年3月期第1四半期末 現金および現金同等物
月内社内総経費予算3か月分 2020年3月期（試算）は23.1億円	23.3億円

新卒を中心に積極的に拡大してきた  
デジタルクリエイターの業績貢献及びグループ会社の拡大により、  
売上収益前年比+22%、営業利益前年比+28%を見込む。

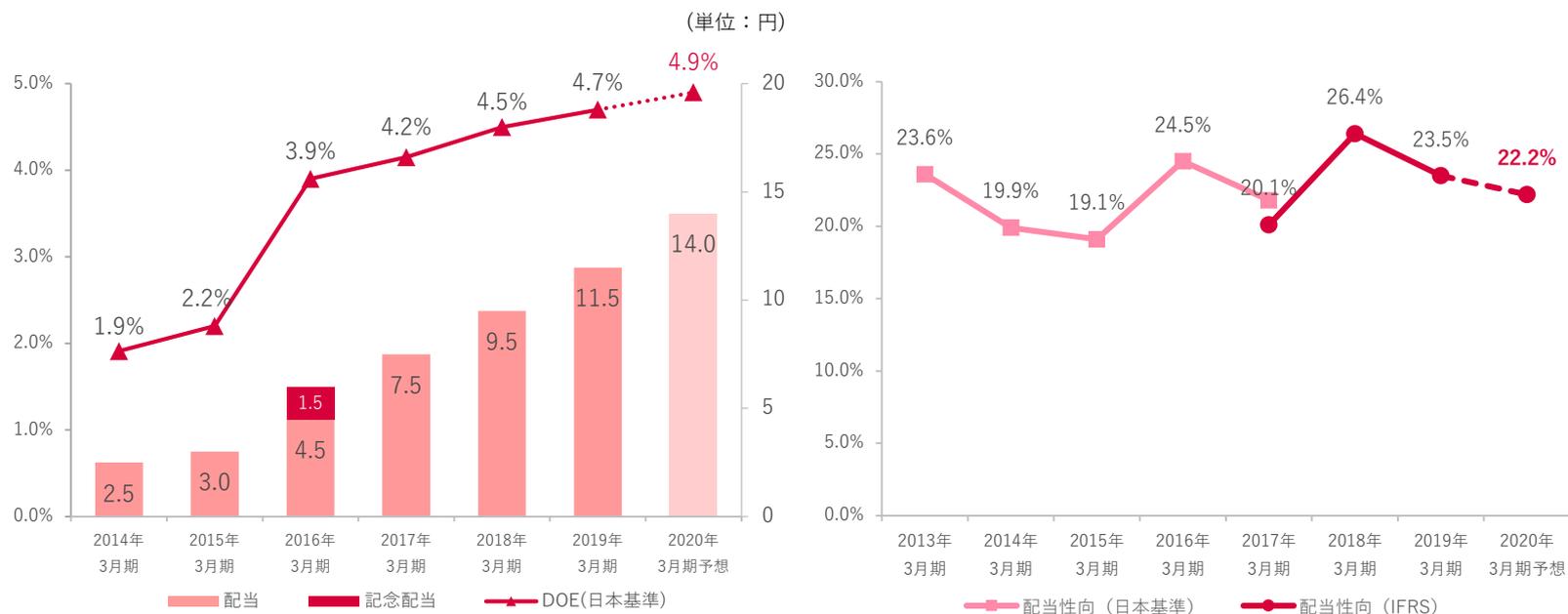
(単位：百万円)

	2019/通期 実績 (IFRS)		2020/通期 予想 (IFRS)			
	通期	前年比	2Q累計	前年同期比	通期	前年比
売上収益	8,857	+19.6%	4,650	+18.3%	10,880	+22.8%
営業利益	968	+45.1%	233	+8.5%	1,246	+28.7%
税引前利益	968	+45.8%	233	+7.9%	1,246	+28.7%
当期利益	656	+40.5%	174	+7.8%	849	+29.4%
親会社の所有者 に帰属する 当期利益	619	+40.5%	158	+8.3%	800	+29.1%

# 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**DOEは5%を目標**とし、今期は財務状況を踏まえて、前期比+2.5円増配の一株当たり14.0円（DOE4.9%）の予想。



※ DOE = 連結純資産配当率（日本基準）。

※ 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。

# クリエイターの幸せの追求

一人材戦略

## クリエイターの幸せに向けて

デジタルクリエイターの力で、持続可能な社会を実現し  
会社の発展とデジタルクリエイターの幸せを同時に実現する。

### 質の高いデジタルクリエイターの集団

③地方・新卒人材の積極採用  
社員紹介制度による中途採用の促進

①成長プラットフォーム  
“Co-creation Digital Lab.”

②デジタルクリエイターの  
幸せ追求・働き方改革

ミッション・ビジョン経営/全員参加型経営

# デジタルクリエイターの成長プラットフォーム

## Co-creation Digital Lab.(CCDLab.)

ソーシャルバリューへ強くコミットする多様な人々が、対話しながら共に学び合える、幅広いプロフェッショナル同士の交流の場。  
社外や学生も参加可能であるオープンな学習の場を提供。

全ての講座がエントリー制。

自ら「学びたい」講座を提案可能。

座学&一斉講義スタイルが中心であった教育制度を一新。



項目	実施状況	
	2019年3月期実績値 (2018年4月～2019年3月)	2020年3月期実績値 (2019年4月～2019年7月10日)
実施講座数	173コマ	37コマ
のべ参加者	4,241人	1,336人

## スキルフェロー制度

デザイン・ディレクション等、デジタルクリエイター必須スキルを業界第一線の人材から学ぶスキルフェロー（技術顧問）制度を導入。計13名の著名な技術顧問を招聘。



# デジタルクリエイターの幸せ追及・働き方改革

## 社員自らが人事・報酬制度を設計する全社プロジェクト「みんなのキャリアと働き方改革」

- 2016年4月～多様なキャリア・働き方をサポートし、社員自らが人事・報酬制度を設計する全社プロジェクトを作り上げ実施。3か年で掲げたすべての数値目標を達成。

項目	目標	達成状況
残業時間	15時間以内 (2016年3月期実績28.1時間)	<b>14.9時間</b> (2019年3月期平均)
年収	20%UP	<b>27.5%UP</b> (2016年3月期から在籍していた社員の2016年3月期の年収実績と2019年3月期の年収実績の比較)
女性管理職比率	30%以上 (2016年3月期実績16%)	<b>30.8%</b> (2019年4月1日時点)

## 女性活躍推進行動計画“Womembers Program”（ウィメンバースプログラム）

項目	目標	達成状況
女性社員の入社推奨意向	60%以上 (2016年3月期実績41.7%)	<b>60.9%</b> (2019年3月調査)
対象男性社員の両立支援制度利用率	50%以上	<b>55.4%</b> (2019年3月期通期実績)



# デジタルクリエイターの幸せ追及・働き方改革

## 会社の発展とワークライフバランスを同時実現

### 女性活躍推進のための取り組み

- 在宅勤務制度の拡充

「一部在宅勤務制度」、育児・介護期間中の病気やけがなどの緊急時に利用可能な「スポット在宅勤務制度」等、在宅勤務制度の拡充

- 託児サービス、延長保育などの経費サポート

研修・社員総会に託児サービス導入。業務によるベビーシッター利用・延長保育などの経費サポート制度

- 時間単位有給休暇制度

有給休暇を1時間単位で取得可能

### 残業削減、年収UPのための取り組み

- 案件利益率の見直し

標準単価導入、案件利益率管理強化、一人当たり付加価値売上高向上

- 評価制度の見直し

業績評価項目に生産性向上目標を追加

- 生産性向上に向けたシステム投資、ペーパーレスの推進

シンクライアントPC等モバイルワーク環境の整備。テレビ会議システムの環境整備、積極利用、顧客企業に対する時短施策に対する理解促進。社内会議での印刷禁止、事務手続きのワークフロー化等。

- 業務体制の見直し

チーム内でのバックアップ体制を構築、部署ごとの残業時間実績のモニタリング・公開・フォローアップを実施。生産性向上ルールの策定(会議時間等)



# デジタルクリエイターの幸せ追及・働き方改革

## 充実した在宅勤務制度。テレワーク勤務の本格導入

- 育児、介護等で利用できる充実した在宅勤務制度。
- 自宅・サテライトオフィス・ドロップインオフィスを効率的に使い生産性高く働く。
- 政府主催の「テレワーク・デイズ2019」の取り組みに賛同し、東京拠点に勤務する社員全員で2週間参加

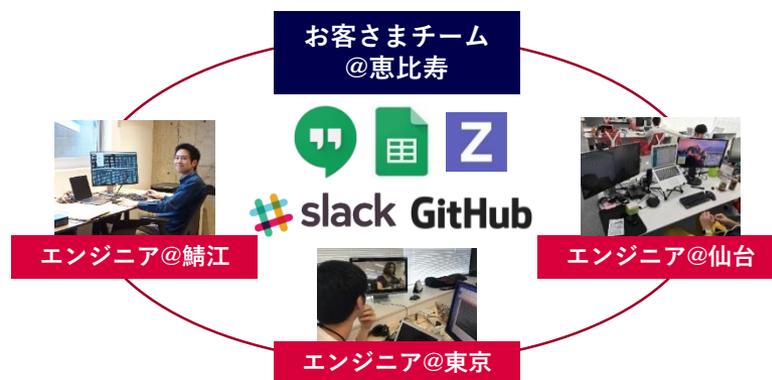
## 都内サテライトオフィスの開設

- 都内の交通の利便性の高い場所に勤務拠点の需要があることを受け、大井町オフィスに続き都内サテライトオフィスを開設。

## 子会社ポップインサイト、総務省「テレワーク先駆者百選」に選定

- テレワークの導入・活用を進めている企業・団体の中で、十分な実績を持つ企業として総務省より認められ「テレワーク先駆者百選」に選定。

## メンバーズエッジ 多拠点リモートチーム開発



※TV会議、チャット等で開発チームと顧客が直接コミュニケーション。朝会、振り返りを合同で行うなど、地方に居ながら顧客とワンチーム化したシステム開発を実現。



Pop!nSight

# 新卒社員の採用

## 優秀な新卒社員を計画的に多数採用

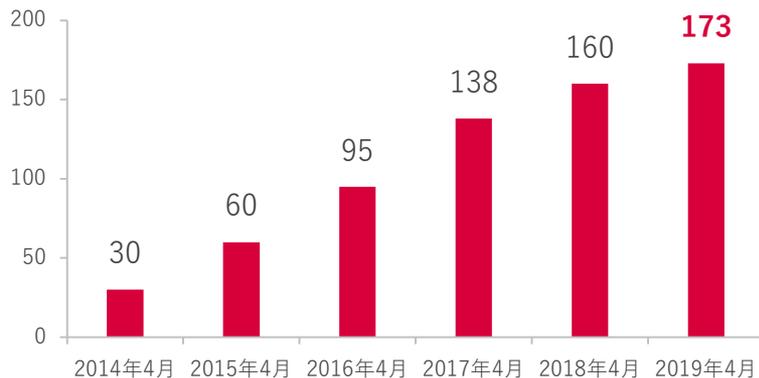
- 全国の大学や高専・専門学校と直接コンタクト
- 2019年はグループ全体で**173名の新卒社員採用**。
- 国立高専生の採用ランキングでは**全国企業10位、IT業界1位**の採用数実績※1
- 中堅上場企業「NEXT1000」における**直近5年間の従業員増加数で1位**※2。

※1 2018年10月19日 日経産業新聞

※2 2018年2月20日 日経新聞



新卒採用数の推移



新卒社員の稼働率推移



# 社員紹介制度を活用した中途採用の促進

## ミッション・ビジョン採用

スキル・経験よりミッション・ビジョン等への共感度を重要視。

結果として、長期の就業を通じて高いパフォーマンスが発揮できる人材に価値を置く。

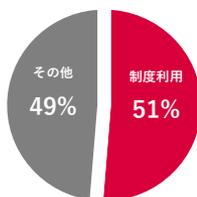
### 社員紹介制度等による中途人材採用

2019年3月期の1年間で入社した中途社員のうち、半数以上が社員紹介制度を利用。

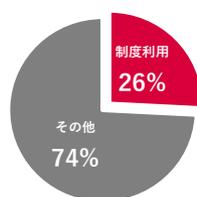
- 在籍社員による外部の優秀な人材の紹介
- ミッション・コアバリューへの共感度と定着率が高いクリエイターの中途採用

を多数実現。

中途人材採用における  
社員紹介制度利用率



メンバーズ



メンバーズキャリア

※2019年3月期実績

### 再雇用制度「Re-MEMBERS（リメンバーズ）」

- 再び当社グループで力を発揮したい人材を再雇用する制度。
- 結婚や出産、介護などのライフイベントを理由とした退職はもとより、留学・起業などの積極的なチャレンジや他社への転職などキャリアプランを理由とした退職でも利用可能。
- 経験や知識などを即戦力として活かし、再度当社グループで活躍する人材多数。



# デジタルクリエイターの幸せ追求（地方拠点・地方採用）

## 地方拠点開設

### 東日本大震災復興の継続的支援 「ウェブガーデン仙台」

2011年7月、宮城県仙台市に開設。東北No.1のWeb制作拠点を目指して拡大を続け、現在約120名の社員が在籍。

### 「ウェブガーデン北九州」

2015年1月、北九州に開設。付近の専門学校・高専の卒業生を中心に雇用を拡大し、現在では約90名の社員が在籍。

### 「ウェブガーデン神戸」

2018年10月開設。都市と自然が融合し、ものづくり文化や豊かな国際色が根付く神戸市を中心に優秀な人材の採用を行う。



写真：ウェブガーデン神戸

### “幸福度日本一”の福井県鯖江市 「さとやまオフィス鯖江」

2018年4月、メンバーズエッジがものづくり文化の街鯖江市に初の「さとやまオフィス」を開設。空き旅館をリノベーションし、伝統工芸を取り入れたオフィスには地域との交流スペースも設けている。

### メンバーズキャリア 博多オフィス

2019年2月開設。メガベンチャーの拠点やスタートアップ企業、豊富なデジタル人材が集まる、イノベティブで成長が著しい福岡での潜在ニーズに着目。



写真：伝統工芸を取り入れたメンバーズエッジ鯖江オフィス

# デジタルクリエイターの幸せ追求（地方拠点・地方採用）

## 地方採用の促進・地方でデジタルクリエイターとして幸せに働く

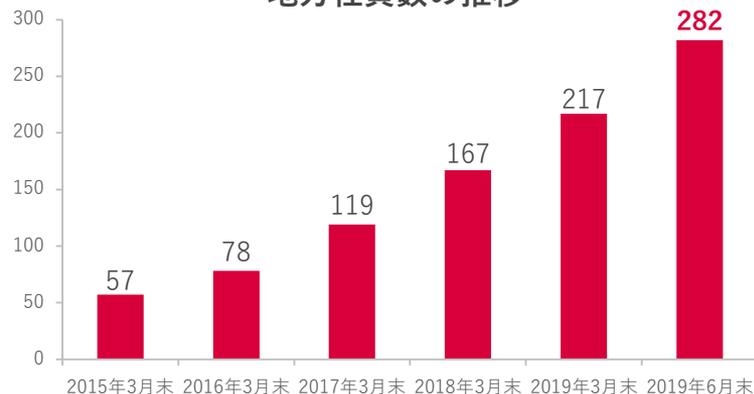
地方都市における雇用の創出・地方創生への貢献とともにデジタルクリエイターの幸せな働き方実現を推進。

- 優秀な人材確保と社員の経済的基盤の充実
- 各地方拠点開設と環境整備による永く働ける環境づくり
- 地方拠点の拡大、増設

## 全契約社員原則正社員化・給与体系全国一律化

- 2016年4月から全契約社員の原則正社員化（一部中途契約社員・アルバイトは除く）
- 給与体系の全国一律化、地方拠点所属社員の月額固定給の引き上げ。

地方社員数の推移



写真：ウェブガーデン仙台

# CSV普及に向けた社内外の取り組み

## 社内CSV企画コンテストを実施。 入賞アイデアは実際に顧客企業へ提案

- 社会課題の解決と顧客企業のビジネス成果創出を両立するCSV企画コンテストを社内  
で実施。
- 入賞アイデアは実際に顧客企業へ提案。



## 社外CSV企画コンテスト

- CSV企画を大学生が提案する「大学生CSV  
ビジネスアイデアコンテスト」をメンバ  
ーズが主催。
- 2019年7月、第3回開催。7大学が参加し、  
国内大手企業4社の担当者が審査。



## 子会社エンゲージメント・ファースト、 デンマークのBespoke社と業務提携

- Bespoke社のFutures Designを日本企業向  
けにカスタマイズして提供。
- より多くの企業が体験、会得することで、  
企業と生活者がともによりよい社会を共に  
創っていくことを目指す。



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)

# 「全員参加型経営」の実践

## MEMBERSWAY委員会

社員の代表として、メンバーズのミッション・ビジョン・戦略の浸透を図る。オープンでフラットな組織づくりに注力し、社員を経営の主体として位置づける全員参加型経営の実現に貢献する。

## MEMBERSWAY委員会 活動方針

- メンバーズのコア・バリュー、ミッション、ビジョンの浸透を、社員の代表として担う。
- 経営主体である社員を尊重し、積極的な参加を促す。
- 経営主体である社員としての立場から、メンバーズグループの方向性を考え、仲間・会社と共に成長し続け、デジタルクリエイターが最も活躍する職場・最も幸せに働ける職場を目指す。
- 社員が経営に積極的に参画する取り組み・施策の企画・運営を行う。

## 社内報MEMBUZZ

2010年5月より、毎月1回のグループ社内報を欠かさず発行。有志社員と広報スタッフが中心となり、取材・原稿作成・編集までを行う。



## みんなのキャリアと働き方改革

全社から様々な属性の社員を選抜。2016年3月期に報酬検討プロジェクトとして発足、全社アンケートやヒアリングを通じて社員の生の声を集め、自分たち自身のキャリアや働き方に関する方針・目標や制度を作り上げた。

## ビジョン・ミッション策定

全社プロジェクトとして全社員が参加して意見を交換し、議論を重ねてビジョン・ミッションを作成。



## 経営陣との対話（協議会）

全員参加型経営実践の一環として、経営陣との協議を年1回実施。2018年実施の第2回協議会では、10個の起案のうち7案が採用された。

## 公認バカンス制度の導入

第2回協議会で起案された「公認バカンス制度」を2019年4月から正式導入することが決定。

- 5日以上の有給取得を推奨
- 最大で9日間の連続休暇を実現

# 人材配置方針

## グループ横断でタレントデータベースを活用

- クリエイターの業務経験・キャリアを可視化
- 業務経験レベル(13カテゴリ)の登録・公開
- 実績、制作物(ポートフォリオ)の登録・公開
- 職務経歴の登録・公開
- 取得資格の登録・公開
- 各種研修/CCDLab. への参加履歴管理等

## 稼働率管理、人材ローテーションの実施

- 事業間、グループ会社間での稼働率管理
- 新卒入社3年目までを中心に定期的な配属のローテーションを実施
- タレントデータベースを活用した最適な人材配置

No.	スキル/資格	登録/公開	登録/公開	登録/公開	登録/公開
1	経営マナジック	webサイト制作	webサイト制作	01/2017/01	01/2017/01
2	アカウント・チームマネジメント	webサイト構築	webサイト構築	01/2017/01	01/2017/01
3	プロジェクト	スマホアプリ開発	スマホアプリ開発	01/2017/01	01/2017/01
4	社内コミュニケーション構築	ソーシャルメディア運用	ソーシャルメディア運用	01/2017/01	01/2017/01
5	業務代行	社内システム構築	社内システム構築	01/2017/01	01/2017/01
6	ソーシャルメディア活用	社内システム運用	社内システム運用	01/2017/01	01/2017/01
7	企画立案	社内システム運用	社内システム運用	01/2017/01	01/2017/01
8	分析調査	社内システム運用	社内システム運用	01/2017/01	01/2017/01
9	デザイン/クリエイティブ	社内システム運用	社内システム運用	01/2017/01	01/2017/01
10	HR/HR	社内システム運用	社内システム運用	01/2017/01	01/2017/01
11	フロントエンド	社内システム運用	社内システム運用	01/2017/01	01/2017/01
12	エンジニアリング (開発)	社内システム運用	社内システム運用	01/2017/01	01/2017/01
13	エンジニアリング (運用)	社内システム運用	社内システム運用	01/2017/01	01/2017/01

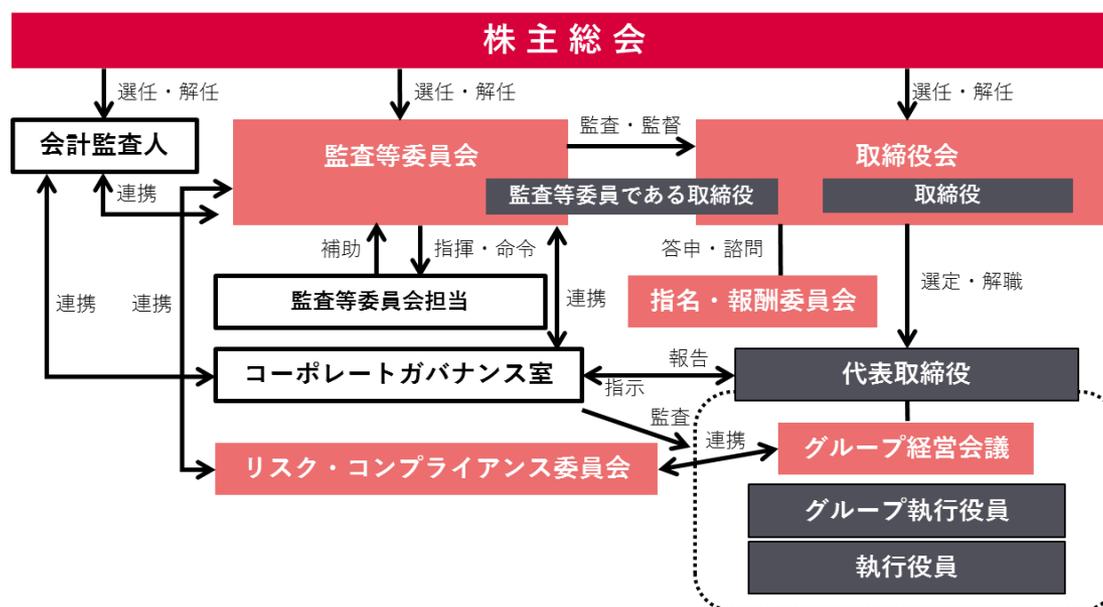


# 持続的な成長に向けて

コーポレート・ガバナンス

# コーポレート・ガバナンスの基本方針

## コーポレート・ガバナンス体制図



## コーポレート・ガバナンス方針の特徴

- 取締役8名以内、過半数以上を社外取締役とし、社外取締役の任期は最大8年
- 社外取締役のみで構成される監査等委員会、任意の指名報酬委員会を設置。業務執行取締役の管理監督および任命・報酬決定を行う
- 業務執行取締役の報酬は当期利益成長率と本人の業績貢献度に応じた業績連動型とする。

## 取締役会体制

6名の取締役（うち4名が社外取締役）体制。意思決定の迅速化のため、取締役会で決定した経営の基本方針『Members Story』に基づく業務執行について、監査等委員以外の取締役及びグループ経営会議への権限委譲を進め、取締役会はその業務執行を監査、監督する。



代表取締役 兼  
社長執行役員

剣持 忠

当社の創業者として長年にわたり強いリーダーシップを発揮。経営において豊富な経験と実績を有している。



取締役 兼  
常務執行役員

高野 明彦

銀行業務経験により財務・会計に関する知見を有し、当社において経営企画および管理部門の要職を歴任。2011年より執行役員として、当社の東証第二部、第一部への上場および当社グループの働き方改革の推進等、大幅な企業価値の向上に貢献。



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  
公認不正検査士として培ってきた企業倫理・コンプライアンスに関する高い見識を保有しており、また、長年の銀行業務経験により財務・会計に関する知見を有する。



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  
長年にわたる経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、また、当社が重視するCSV（共通価値の創造）経営に対しても深い知見と実績を有する。



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  
長年にわたる経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、また、地方拠点の活用を通じた高品質なBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）サービスの提供、社員が長期的に働きやすい環境づくりなどに高い実績を上げている。



社外取締役  
監査等委員

豊福 直紀

デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社取締役執行役員  
日本のインターネット広告市場を牽引してきた企業での役員をはじめとする豊富な経験により、特に当社事業と関連の高い分野における専門的な知識と経験を有する。

# 会社概要



代表取締役社長 剣持 忠

メンバーズは、お客さま企業のネットビジネスパートナーでありたいと考えています。受け身、指示待ちではなく、能動的、提案型へ。そして、デザインやシステムが成果ではなく、お客さま企業のビジネス成果の創出をゴールとし、お客さまと共にビジネスを創造するネットビジネスパートナーを目指します。



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

ミッション **“MEMBERSHIP” でマーケティングを変え、心豊かな社会を創る。**

所在地 本社：東京都中央区晴海1-8-10 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  
Webガーデン仙台：宮城県仙台市青葉区一番町4-6-1 第一生命タワービル8階  
Web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9階  
Webガーデン神戸：兵庫県神戸市中央区浜辺通5-1-14 神戸商工貿易センタービル16階

資本金 894百万円（2019年6月末時点）

売上高 8,857百万円（2019年3月期実績）

証券コード 2130 東京証券取引所市場第一部

社員数（連結） 1,192名（2019年6月末時点）

