



各位

2021年12月9日

会社名 ポート株式会社  
代表者名 代表取締役社長 春日博文  
(コード番号：7047 東証マザーズ・福証Q-Board)  
問い合わせ先 取締役副社長 丸山侑佑  
TEL. 03-5937-6466

## 投資家向け説明会（株式会社INEのM&Aに関して）Q&A

2021年11月29日（月）に、株式会社INE（以下「INE社」といいます。）のM&Aについての投資家向け説明会を行いました。

ご出席の皆様から頂いた主なご質問に対する回答をまとめてレポートいたします。なお、理解促進のために一部内容の加筆修正を行っております。

### 目次

1. 業績について	1
2. INE社について	4
3. 市場環境	8
4. シナジー	9
5. 財務	11
6. 今後の事業展開	13
7. その他	13

## 1. 業績について

### #業績

#### Q. 業績、中期経営計画の修正は出すのでしょうか。

中期経営計画については今現在、精査しております。今期の業績については、4Qから連結化いたします。1月、2月、3月の3ヶ月のみです。財務へのインパクトについて、1年間の業績が取り込まれるのは来期のタイミングになりますので、今期はざっくり1/4程度になります。まずは中期経営計画の達成というところになります。今期の業績そして中期経営計画の業績を上振れさせることに越したことはないと思っております。このような点に関しても修正が必要になりましたら即時開示させていただきたいと思っております。

Q. 2023年3月期以降について、INE社の2021年3月期で例えますと、当期純利益4億円に対して持ち株50.9%の2億円で単純計算し、2021年3月期以降のINE社の成長がみられなかったと仮定して、EBITDAの成長は見られておりますが、当期純利益2億円に対してのれん2億円となっており、実質的にプラスマイナス0となっている印象があります。のれんに対しての当期純利益がどのように、また直近2年にてCAGRとして何%成長するイメージをお持ちですか。

まずこの当期純利益のところに関しては当然持株比率に応じて算出されるものです。また2021年3月期から2022年3月期に対して増収増益基調でございますので、それ以上の当期純利益が予想されます。それを見越した上で、当社もM&Aを実施させて頂いております。のれんに関しましては償却期間等もございますので実質的なマイナスという所に関しては、なかなか確実にそうではないとお伝えすることは難しいですが、IFRS前提で算定していますので、のれんに関しては非償却であるをご理解いただければと思います。また今後のCAGRは、以前方針として開示させて頂いている通り、30%以上を実現したいと思っております。

Q. 2022年3月期に関して、INE社の2021年3月期の当期純利益は4億円とすると、持ち株が50.9%ということから、連結決算としては当期純利益にて2億円が計上されることと考えられますが、あっていますでしょうか。また、のれんに関しては2022年3月期では計上しないということであるため、のれんを計上なしにINE社の当期純利益のみが計上されるということでしょうか。

おっしゃる通り、50.9%分が当期純利益に反映されるということになります。2022年3月期に関しましては、2021年3月期に比べて増収増益基調になります。ただ今期の連結は、4Qのみであるということも合わせてお伝えさせていただきます。また、のれんに関しましては、IFRSのため、償却はございません。金額は今後算定いたします。

## # 中期経営計画

Q. 中計はあくまでもINE社の事業利益を含まずに売上100億円、EBITDA20億円達成を目指すという理解でよいでしょうか。

今期の業績計画に関してはM&Aを含まずに達成を目指すということをお伝えさせていただきました。一方、中期経営計画に関しましては、M&A戦略をご説明させていただいている通り、M&Aを想定しながらとなりますので、INE社の業績を取り込んだ上で、売上収益とEBITDAの達成を目指していきたいと思っております。

Q. 中期経営計画についてはオーガニックでの成長による達成とおっしゃっていたように思いますが、単純に現在の目標値に上乗せされていく印象でよいでしょうか。

中期経営計画のオーガニックでの成長というのは今回の70億~75億円ということで出させて頂いている業績計画に対してお伝えさせていただいております。中期経営計画の発表時にもM&Aを想定することは当然ながらございましたので、ここは計画通りとご認識いただければと思います。何件M&Aするのか決まっていたわけではございませんが、オーガニックだけでなくM&Aというところも想定するという前提で中期経営計画は立てております。M&Aの戦略発表も開示させて頂いておりますので、今後も全くM&Aは行わないということではございません。M&A等もしっかりと実現していくことで上乗せを目指していきたいと考えております。

## # 上方修正

Q. 貴社は、2021年11月12日に2022年3月期第2四半期決算説明資料のP. 29において「M&A、アライアンスを中心に事業開発に取り組んでいく」と公表され、同日、業績の通期上方修正を公開されております。その公表通り、11月24日にINE社の連結子会社化を公表されておりますが、11月12日に公表されている上方修正はINE社の連結子会社化が決定していなかったものの、ある程度の確度で子会社化を見込んで算定されたものなのでしょうか。もしくは上方修正値にはINE社の子会社化は一切考慮せず算定されたものなのでしょうか。

まず当然ながらM&Aは決定していない状況でしたし、今期何件M&Aするのかという点は事業計画に織り込んでいませんでしたので、M&Aを織り込んで事業計画を策定したものではありません。また、2Q決算発表時に開示した業績予想の上方修正は利益レンジの切り上げでございます。利益のレンジが上半期の進捗を見たタイミングで、期初予想5億円～9億円というEBITDAを開示させていただいてましたが、7億円～9億円というところが妥当なラインだと見込んでの修正開示になります。今後のINE社とのクロージング予定は1月になりますが、1月からしっかりと連結ができるか、そして連結後の4Q単体の業績がどれぐらいヒットしてくるか、これが通期の業績予想にプラスアドオンで乗ってくるポイントになります。これがどのくらいになるかという点に関しては、業績予想が精査でき次第、開示させていただければと思います。また、一時的な費用やPMIにかかる費用等も織り込んでおりませんので、合わせてお伝えさせていただきます。

Q. 中期経営計画について、2023年3月期の目標である売上高100億円に対しての道筋はたつたと思いますが、中期経営計画の上方修正など見直しをされますでしょうか。

中期経営計画を立てたタイミングでは2023年3月期に売上高100億円以上、EBITDA20億円以上としております。また、2022年3月期に関しては、レンジ方式で70億～75億円、EBITDA5億～9億円を7億～9億円に上方修正させていただきました。2023年3月期に関しては、当然ながらこれ以上に持って行きたいという意気込みで取り組んでおります。業績が上振れする場合は、しっかりと上方修正を開示させていただきたいと思っております。

## # 利益

Q. INE社の前期業績がEBITDA5.9億円ですが、営業利益、当期純利益の公表も行っていただきたいです。

ご指摘ありがとうございます。こちらはM&A発表時の適時開示資料にて開示しておりますので、是非ご確認いただければと思います。

## # 事業展開

Q. 3年後の事業展開を予測で良いので教えてください。

前提として当社は最低でも「年率30%以上の成長」という目標を掲げております。前期の売上収益47億円から今期は70～75億円になりますので約60%程度の成長になりますが、今後も最低でも30%以上は着実に成長していきたいと考えています。

## # 目標

Q. エネルギー事業における貴社の目標とする状態を教えてください。

エネルギー領域のマッチング事業単体でもしっかりと業績を伸ばせると思っています。それぞれの事業がしっかりと数十億から100億円程度に伸びるという前提で行っております。また、エネルギーの領域に関しましても小売事業者とのマッチングに留まらない事業展開というところを目指していきたいと思っています。

## #成長

**Q. 今後のオーガニック成長、今回のM&Aによるシナジー成長ストーリーを教えてください。**  
まず前提として当社の既存事業は成長しています。現時点で70~75億円の中期経営計画の第2期目に入っていますが、前期47億円ですので、当然ながら既存の事業も大きく成長しています。これは1Q2Qの実績を見ても分かる通りかと思えます。そういった意味で我々はM&Aを繰り返したり、売却をしたりする投資会社モデルではございません。しっかりとした事業会社ですので、当然ながら買収した会社や新規事業をしっかりと伸ばすということが重要だと思っています。

M&Aはコーポレートアクションとして開示します。新規事業というのは非開示で行うものもありますので、新規事業の回数とM&Aの回数でいうと、今期は新規事業の方が多いです。決して新規事業がない会社かというところではなく、むしろ新規事業には積極的です。

そう言った意味でもオーガニックの成長とM&Aの事業の成長というのはまさにバランスだと思っています。一度M&Aしたらもうその事業は、既存事業です。そのため、M&Aした事業は既存事業として、いかに成長させるように持っていけるかというところが非常に重要になると思っています。

## 2. INE社について

---

### #収益構造

**Q. 買収先の会社はどのように収益を上げているのか教えてください。**

Webの集客を通じて見込み客を獲得し、インサイドセールスで成約に至ったら、成果報酬として送客フィーをいただくモデルでございます。

**Q. INE社の2021年3月期、32億円の売上における詳細がわかりませんでした。エネチョイスがメインになるのでしょうか。どういった収益構造になっていますか。**

基本的には電力、ガスの切り替えサービスが過半以上でございます。大半を占めているのが電力、ガスのマーケットになり、法人収益やその他のストック収益を入れると、電力がメインであるという状況です。

**Q. ストック型収益について詳しくお伺いしたいです。こちらは、「エネチョイス」で切り替えたユーザーが継続して利用すればするほど、継続報酬として積み上がっていくという認識で良いでしょうか？**

法人向けのビジネスに関しては完全にストック型で取り組んでいます。ユーザー向けに関してはショット型が中心になっています。ストック型も一部ございますのでストック型

の報酬も積みあがっているところも事実としてございますが、ショット型の方が中心であります。全体としてこの領域はショット型のマーケットが中心であるという点も合わせてお伝えさせていただきます。

**Q. INE社の収益モデルは、ARRが約0.7億円とのことだが、売上32億円のうち、0.7億円以外はショット手数料という理解でよいでしょうか。**

若干異なりまして、このARR0.7億円というのは法人向けSaaSのみARRとなります。例えば小売単体の継続報酬に関してはこれ以外にもございますので、すべてがショット手数料ではなくストックの収益が生まれている部分もございます。ただ法人向けのSaaSを伸ばしていくという点でこちらを切り出してご説明させていただきました。

## #収益

**Q. エネルギー領域に関しての現状の1件当たりの売上と、リスティングなどでリードしてきた見込み客へのコンバージョン率はどの程度ありますでしょうか。**

現状非開示になりますので、情報開示できるタイミングでお伝えさせていただきます。ただし、エネルギー領域の1件あたりのリスティングで獲得した見込み客からの電力の販売で当然ながら利益は出ていますし、さらにここからのクロスセルというところも実現させることでより成長していきたいと思っております。

## #競合

**Q. 競合他社を具体的にお伺いしたいです。**

「この会社が具体的にメインの競合です」というところはございません。というのもWeb集客を広告で展開し、インサイドセールス組織をもって高い成約率を持つといったビジネスモデルを実現できている会社は非常にユニークな状況になりますので、そういった点から、具体的にこの会社というよりは、「マーケットには非常に多様なプレイヤーがいます」という回答になります。

**Q. 競合他社と電力切り替えサービスにおいてどういった違いがありますか。**

INE社は「Web広告での集客×インサイドセールス」のマッチングが非常に高いことが強みとなっております。インターネットの比較サイトを運営する事業者様との違いでいうと、我々はリードを獲得するというところの強み、これをオーガニックで獲得するという強み、そしてインサイドセールス等の社内の部隊を通じて成約率を高められる組織、この両輪経営というものが非常に強みとなります。これは上場会社さんでも他のインターネット銘柄の企業様とも大きな差別性であると思っておりますし、それこそがマッチングDX事業と呼ばせていただいている内容でございます。一括比較、一括見積もりといったものはビジネスモデルの異なる領域であるという点をぜひご理解いただければと思っております。

## #競合優位性

**Q. 競合他社との違い・差別化・優位性についてお伺いしたいです。**

「Web集客×インサイドセールスマッチング」この2点です。「Webの集客」、いわゆるWebマーケティングはコンバージョンレートをどうやって上げていくかといったABテストをしながら集客数を増やしたり、広告出稿の管理画面を触って、いかにいい出稿コストで運用でき

るかといったことを考えながら行います。一方でインサイドセールスの組織というのは営業になります。それぞれがかなり違った強みを持ち、勝ちパターンが違うので、この両輪を回している会社を探すとすると意外と少ないということもお分かりいただけるのではないかと思います。

## #シェア

Q. 「M&Aに関する補足資料」のP. 21に、「エネルギー領域で、ユーザーと電力事業者の国内最大規模のマッチングDXカンパニー」との記載がありますが、グーグル等の検索サイトで「電気\_切り替え」等で検索してもエネチョイスのサイトが上位のページに出てこないのはなぜでしょうか。また、電気切り替え比較サイトの中では、エネチョイスのシェアはどの程度あるのでしょうか。

実績として切り替え件数のシェア率を見ていただけるのが一番良いかと思います。当社の圧倒的なシェア率は開示させていただいてますように、現段階で新規取次契約2.2%、今期10万件突破します。

お伝えさせていただいたように現段階では検索が非常に弱いです。今はまだ戦略的に取り組めておりません。ただここは当社の得意分野です。電気切り替え以外でも様々なニーズはありますが、しっかりと対策に取り組んでいきたいと思っております。

ただし、こういったコンテンツはやはり時間がかかります。就職領域を上場するまでの間に、約3年程度コンテンツに投資をして、その結果今まさに就活生の70%の方に利用していただけるような会員シェア率を実現するまでに至りました。そういった観点からもまだまだ時間かかりますが、検索マーケットを抑えていきたいと思っておりますので是非ご期待ください。

## #単価

Q. INE社の売上実績と電力取次件数を割ってみると、一件当たりの取次単価が出ると思うのですが、2019年3月期だと50,485円、2020年3月期だと45,685円、2021年3月期44,644円になっているのですが、この1件当たりの取次単価は何故減少しているのでしょうか。

細かく見ていただきまして本当にありがとうございます。こう見ると取次単価が下がって、送客単価が下がっているのではないかと見えてくることもあるかと思います。INE社もベンチャーになりますので、これまで様々な事業に取り組んでおります。そのため売上高は必ずしも全てが電力事業の売上ではないという点もございます。これからM&Aにより成長させていく事業であり、もしかすると精査すべき事業であるとも思っています。その中で事実としまして、この電力領域の送客単価というところはマーケット全体としても高単価化フェーズになっています。

## #弱み

Q. Webオーガニック集客力が弱いのは、電話やメールで問い合わせないといけないのが要因でしょうか。

ご指摘ありがとうございます。Webのオーガニック集客力が弱いという点について、サイト上で様々なサービスを比較できるページがなかったり、オーガニックコンテンツの投資という点を控えており、なかなか実施されていませんでした。Webのオーガニック集客力とWeb広告の集客力というのはまた違った強みがありますので、当社に関してはWeb広告の集客力は

非常に強かったものの、Webのオーガニック集客に関してはまだまだ伸びしろがあると認識していただければと思います。ただ、当社としてはこのオーガニック集客力が得意分野でもあるので注力していきたいと思っています。

## #組織

**Q. インサイドセールスとは、営業部隊というイメージでよろしいでしょうか。INE社は社員数は何名いらっしゃいますか。**

分かりやすく言うとコールセンターのようなものになります。ただし、受託型のコールセンターではなく、自社プロダクトのコールセンターになりますのでインサイドセールスという名称としております。INE社の社員数ですが全体で約50名程度になります。

**Q. 御社はM&Aにも積極的ですが、M&A選定に係る定量的な評価（財務面等）は公表されていますが、定性的な部分で重視されている点はどのようなものでしょうか。**

色々ありますが組織のところは意外と大きいと思っています。非財務情報になりますが、そこをあえて開示させていただいたのもそういった趣旨でございます。会社のカルチャーが一定程度近い方がインストールもしやすいですし、会社同士も一緒に仕事がしやすいです。だからこそシナジーが効きますし、だからこそ、それぞれの事業の支援をしたいと各事業責任者たちが考えるわけです。そういった意味では定性的な部分として非常に重視しています。

良くも悪くもしっかりとM&A前に面談をしたり、飲みに行ったり、いろんなコミュニケーションを重ねて、様々なところで仕事の質問のやり取りをさせていただいています。仕事の仕方が近い会社であるほど連携が取りやすいと思っています。何でもアセットを見てM&Aするのではなく、そういった組織カルチャーや風土といったところも大切にしたい、一番考えているところだと思います。

## #M&Aの背景

**Q. 御社のマッチングビジネス展開上での新たな柱になる可能性を大きく期待しています。一方で、このタイミングでINE社にとってはどういうメリットを感じられて御社と組むことになったのでしょうか。先方側の立場をコメントしにくいかもしれませんが、Win-Winと訴求出来てご縁が生まれた経緯をお伺いしたいです。**

ありがとうございます。しっかりと頑張っていきたいと思っていますし、M&A後のグロースを非常に皆さんにもご期待いただいていると思いますので、エネルギーの事業がNo.1の事業になるよう頑張っていきたいと思っています。

先方の創業者の方とも数か月間に及んで様々お話をさせていただいておりました。共通の知人も非常に多い中で様々なコミュニケーションを取らせていただいております。その中で先方としてはユーザー集客が強い会社と組めれば会社が伸びるということが明確に分かっておりました。また我々はいわゆる新卒の採用事業を行っておりますので優秀な人材を送ること自体は非常に得意な会社です。なので話は少し逸れますが、INE社に限らず様々なM&Aにおいて組織体が似通っている、または若手の人材を多く採用している会社の場合は非常に我々にとっては好都合であります。当社としても新卒採用の支援で優秀な人材を送って、事業をグロースさせられる機会にもなります。こういったところをしっかりと活用させていただきたい

など思っております。このような点からINE社にとっても大きく伸びる可能性が高いということを見立ててM&Aさせていただいたという状況になります。

**Q. 今回のように、十分な利益がでている会社をなぜポート社がM&Aできたのか理由や背景を教えてください。**

事業会社対事業会社がおこなうM&Aに関してはいかに成長する絵を描けているかという点が重要だと考えています。今回のINE社のケースは確かにおっしゃる通り十分な利益も出ていますので、ファンドさんであったり、様々なお声かけがあったのではないかと思っております。それはリフォーム領域も同様でした。ただやはりこういったビジネスをされている創業者の方々は当然ながらこの会社がちゃんとこの先も伸びるのかどうかというところを意識すると思います。売却価格も重要ですし、それ一択という方もいらっしゃいますが、大事なことは成長して事業が伸びて社会的な価値が最大化されて従業員の報酬も上がり、結果的に取引先も、提携先も当社もWin-Win-WinなM&Aであるかどうかというところが全てではないかと思っております。その全てを実現するためにはしっかりと経営陣がM&Aにコミットすることだと思っております。M&Aというのは非常に大きい意思決定です。当然ながら私はソーシングのタイミングから条件提示、条件交渉、全て参加しております。そういった中で会社の成長に最もコミットしている創業者であり、経営陣がしっかりと会社に取り組み成長ができるストーリーを作ることができたことが、結果として創業オーナーの方にとってプラスであると感じていただけたのではないかと思っております。

### 3. 市場環境

---

#### #市場環境

**Q. 電力小売事業者が顧客獲得にかかる広告宣伝費の見通しについて貴社の見解を知りたいです。質問の意図としては、INE社は広告宣伝費が下がるのではないかと判断してM&Aに応じたのではないかと推測したからです。新電力がより身近になると、各電力小売事業者は新規顧客獲得のための広告宣伝費を抑え、獲得した顧客を継続させるリレーションコストにシフトしていくのではないかと考えています。**

現段階において、電力小売事業者の広告宣伝費は増加基調にあります。新電力の現段階のシェア率は20%前後といわれており、この浸透率は当然ながら年々数パーセントずつ伸びていきますが、いきなり50%までいきますかと問われると、まだまだ時間のかかる部分だと思っております。そのような意味で新電力が身近になるタイミングは、まだまだ先であると考えております。また、電力小売事業者がどんどん増えているので、例えば一社が広告宣伝費にかかるコストが極端に下がってリレーションコストにシフトするということは考えられます。一方で全社が獲得コストをかけなくていいフェーズが来るかということ、これは小売事業者がユーザーの新規の獲得を止めるということなので、当然ながら業績のアップサイドが見えてしまいます。業界全体がアップサイドを見据えて広告コストをかけなくなるということは考えにくいと思っております。これは電力に限らずだと思っております。その中で仮に広告宣伝費の新規獲得コストが下がった場合、当然ながら全社的に下がります。例えば我々のビジネスにおいては Webの広告コストをかけているのですが、このWebの広告コストの広告単価が下



がります。なぜなら競合自体も獲得コストが下がり出稿コストが下がるからです。そのため、利益構造的にはインパクトが低いのではないかと考えております。

## 4. シナジー

---

### #シナジー

**Q. シナジーが発露するのはいつでしょうか。**

まずは短期的に3ヶ月、半年というところでしっかりと出していきたいと思っています。実際リフォーム領域に関しましても、まずは最初の半年間というところで集客コストを一気に押さえることができている。今年、来年、というところに向かって、さらにこの集客コストは下がっていく見立てが立っています。その中でエネルギー領域に関しまして、まずは獲得ボリュームを増やすフェーズであるとお伝えしていたと思います。シナジーを創出させるためには3ヶ月から半年程度、Web集客の拡大・改善を実施していきたいと思っています。

**Q. INE社の買収は「当社と同様のマッチングビジネスモデルのためシナジーが生みやすい」との事ですが、具体的にはどのようなシナジーが生まれると見込んでおられますでしょうか？できればシナジー効果の具体的な金額まで教えていただけると幸いです。**

具体的な金額に関して、例をあげます。「獲得コストが1万円かかっている、この獲得コストが10%下がります」という話になった時、10億かけたら1億程度利益が伸びるということになります。そのような意味では広告宣伝費が効率化されるだけで利益が伸びますし、全体の数が伸びればそれも売上増加につながります。そういった意味で主には集客数の最大化または集客効率の最大化、この2点になると思っています。基本的にマッチングビジネスのシナジーに関しては、クロスセルが1件発生すると、獲得コストがかからない売上となり、粗利が上がるので、クロスセルに関しては非常に大きい可能性を秘めていると思っています。

### #クロスセル

**Q. 就職領域の会員への電力販売の具体的なイメージを教えてください。せっかくならガス、通信とのセット販売や新居仲介とかも狙うのでしょうか。**

就職領域に関しましては、就職会員の学生に対して3Qのタイミングで来年の4月から勤め先の関係で新居になる方々に向けた引越しのキャンペーン等を当社の会員限定で行い、卒業する前に契約をしていただくことでユーザーさんをより抱え込めるとしています。また、そのようなキャンペーンをせずに、卒業後の社会人になった4~6月のタイミングで、そのようなキャンペーンを打った時もしっかりとクロスセルができるので、そこは非常に可能性があるのではないかと考えています。こういったクロスセルもしっかりと考えていきたいと思っています。

**Q. 各メイン領域での集客を糧に、クロスセルを狙うというお話でしたが、エネルギー領域とカードローン領域、エネルギー領域とリフォーム領域、それぞれでどのような展開をお考えでしょうか。**

中期経営計画を実現させていくにあたって、会員データは生命線だとお伝えさせていただいていますが、カードローン領域は唯一インターネットの比較サービスということで行っております。事業規模も非常に大きく、金融機関のDXというところを発表させて頂いてますが、非常に単体の事業でみてもまだまだ上昇できると思っていますので、そういった点でカードローンは単体でしっかりと伸ばしていきたいと思っています。そのためクロスセルに関しては就職領域、エネルギー領域、リフォーム領域でやってきたいと思います。一番分かりやすいのはやはりエネルギー領域にリフォーム領域からのクロスセルだと思っています。これはすでに開始してしまして、リフォーム領域にお問い合わせ頂いた方々に新電力を継続報酬ベースで取引させていただいております。こちら先般の開示でも100件以上の電力開通が実現していますとお伝えさせていただきましたが、こちらストック報酬で入っています。このようなマッチングビジネスで獲得したユーザー様のクロスセルで総収益の拡大というところに努めていきたいと思っています。

## #組織

**Q. INE社も若い人材が多く御社の人材面との親和性も高いものと思いますが、どういう人材が多いのでしょうか。特に人材タイプが似ていてシナジーがより発揮されやすいと思われる点と、逆に文化が異なることで、相互が良い意味での化学反応を生み出す期待点など、人材面での今後の統合後のイメージを教えてください。**

若くて非常に優秀でベンチャーの会社に入ってより多く活躍したいというメンバーが多いです。そうするとやはりいろいろな事業開発の機会があるグループであった方が結果的に人材の採用力も高まります。そのためINE社としましてもエネルギー領域のビジネスをより拡張させていくという特徴がありつつも、ポートのように就職、リフォーム、カードローンそしてマーケティングが強い会社と連携することはグループ間の異動も踏まえて非常にポジティブに働く面があると思っています。文化が異なるかという点について、これは非常に似ています。なぜそう思うかという点、それはキーマンのメンバー達とたくさん面談させていただいたからです。また、当社からINE社への採用支援の実績もございますので、そういった意味でもポジティブに働いてる面はあるのではないかと考えています。

## #コスト

**Q. 売上面でのシナジーに言及いただいているが、コスト面でのシナジーは期待できますか。**

しっかりとした効率化が図れるかというところが非常に重要な側面になると考えております。コスト面でのシナジーという面でいうと、売上高に対するコーポレートコストの比率を効率化させていくということも合わせて取り組んでいきたいと考えています。

## 5. 財務

---

### #資金調達

Q. INE社株式の取得資金については、全額三菱UFJ銀行からの無担保・無保証借入によって行われる予定との事ですが、当該借入に関して付されている「財務制限条項」とはどのような条項でしょうか。

「財務制限条項」に関しましては、具体的な内容については開示内容までとさせていただきます。ただし前提として、今回のM&Aは担保がつくものではなく、何か事業運営において大きなリスクテイクになる銀行ローンにはなっていないと認識したうえで意思決定を行っております。今回の中期経営計画は達成するけれども、財務制限条項に引っかかるということはないです。万が一達成しないということになっても業績が出ている上で、こういった財務制限条項が発動するということはありませんので、その点をご安心いただければと思います。

Q. 三菱UFJ銀行からの借入れですが、借入6年/返済スケジュール10年とのことですが、借入10年/返済スケジュール10年と比べて何がメリットになるのでしょうか。

まずは銀行様のご要望として借入6年契約というのがあり、残額についてはまた別途というニーズがございました。当社のメリットは当然ながら前倒して返済できる余地がまずあり、それだけでなく借入資金のコントロールをどうしていくか、どう組み合わせていくかというところも判断するにあたっては、この6年という数字が決してデメリットになることもないという視野に入れた上での判断になります。

Q. INE社のM&Aの資金調達を全額借入で賅われたとの事で、希薄化が無く素晴らしいと思います。今後のM&Aも借入で行うという方針でしょうか。

株主様にご評価していただけたらありがたいと思っております。「今後のM&Aも借入で行うという方針でしょうか？」という観点ですが、こちらに関しては基本的にはM&Aの方針でご説明させていただいた通りです。これだけM&Aを重ねている中、デッドファイナンスで実現できている会社であるという点も珍しいかと思っておりますが、ここは我々の財務チームや、事業計画の妥当性等、様々なところを評価頂いた上での結果であると思っております。そのため今後のM&Aに関しましても、借入を使えるというオプションは当然ながら残されていると思っております。

### #財務健全性

Q. 財務の安全性、潜在的なリスクに対してどのように捉えているのかお伺いしたいです。

上場したからには「資本的なレバレッジを効かせて会社の業績を成長させられるか」というところが非常に大切なポイントだと思っております。加えて我々のように既存事業の営業キャッシュフローが出ている会社というのは積極的にローンを使うべきだと考えております。そのような中で当然ながら、のれんはBS上に反映されていきますので、ここに対してはしっかりと注視していきたいと思っております。事業の状況について私自身もしっかりと注視しておりますので、リスクの兆候があるものは、短期のリスクだけでなく数年後を見据えてもリスクがあるということであればしっかりとした対処を取っていきたくと考えております。当

然ながら「リスクがない」とは言えませんが、会社を成長させていく上では重要なコーポレートアクションだと思っておりますので、その点についてご理解いただき、今後の成長には是非ご期待いただきたいと思いますと思っております。

## #のれん

**Q. INE社株式の取得によって発生するのれんについては何年間で償却を行う予定でしょうか。また、均等償却という理解でよろしいでしょうか。**

今期中にまずは具体的なPPAを通じて算定したいと考えております。当社の会計基準はIFRSになりますので、のれんの償却はございませんが、当然ながらそちらに関しても算定を行いたいと思います。

**Q. 今回のM&Aによるのれんの償却費が最終利益に与える影響は一年あたりいくらでしょうか。**

当社は、IFRSベースになりますので、のれん償却費はございませんが、一部生じるソフトウェアや営業権等の償却コストは一定程度かかってまいります。また、今回の中期経営計画に関して、当社は売上収益とEBITDAの最大化を目指して取り組んでまいりたいと思っております。

**Q. M&Aは一般論としては失敗の方が多いと言われる中で、御社は買収後の成長モデルを成功させてきていて期待しています。のれん償却等はない一方でIFRSである事で減損リスクはより厳しく見立てられるわけですが、現時点でどのような点がリスクと感じられていますか。またそのリスクへの対策として考えられている点を教えて下さい。**

就職領域の就活会議も会員数が伸びていますし、リフォーム領域もしっかりと事業利益が出ています。先日、リフォーム領域が期首の通期業績計画に対して下回っているという事実はご説明させていただいた通りですが、事業利益や会社の業績を成長させられるポイントをつかみ、そこを着実に実行していくフェーズになりますので、ぜひご期待いただければと思います。

各領域でのれんの減損についての判定はしっかりと年に一度行いますが、IFRSベースで厳しく見ていきたいと思っております。また当然ながらこの領域の今後の事業計画というものをベースに判定をして参りますので、我々経営陣は意思をもってこの領域に参入すると決め、そしてこの領域の事業の成長可能性というものを間違いないものであると確信し取り組んでいます。リスクについては敏感に見つつも大胆に成長を目指していきたいと思っております。

## #買収価格

**Q. AGSコンサルティングが算定したINE社の価格は、40億円より高いと思いますが、いくらぐらいだったのでしょうか。もしくは40億円がAGSの算定した価格ですか。また、価値算定をDCFで算出したとありますが、営業利益は、5年は遡増するとして時価総額を算定していますか。**

算定に関しましては第三者機関が当社が作成した事業計画、DCFをベースにして妥当性の高い価格であると算定頂いています。価格の妥当性に関しては、申し上げにくい部分ですが、第三者機関から適正な価格である評価を頂いています。

## 6. 今後の事業展開

---

### #今後の事業展開

Q. 電力事業に関して、クリーンエネルギーによるCO2排出権の売買なども、今後の事業内容に追加していく予定はありますか。

当然ございます。我々としてもこのエネルギー領域においては、しっかりと再生可能エネルギーの創出量増大を目指していきたいと思っております。この一環としてリフォーム領域においては、戸建てをお持ちの方々に、まず太陽光のパネルをクロスセルしております。進捗としまして、初速は非常に良い形で進んでおり、様々な展開を想定していきたいと思っております。新規事業の展開はINE社単独でも検討しておりますので、しっかりと取り組ませて頂きたいと思っております。

### #M&A戦略

Q. 今回のM&Aは貴社の中で過去最大の案件ということですが、今後も継続してM&Aは検討されますでしょうか。フルローンで対応した点も踏まえ、貴社の財務的な観点から少し抑制する等、M&A戦略に何か変化が起きる可能性はございますでしょうか。

M&Aに関しては今後もしっかりと検討していきたいと思っております。我々のM&Aの基準は非常に明快でマッチングビジネスをより拡大できるビジネスという一点に絞っています。全く新しいビジネスで且つ、過去最大規模となってくると、やはりこの事業に対する集中度はより上げなければならなりません。ご指摘いただいた内容は当然ながら検討すべきポイントですが、今回のM&Aに関しては非常にシナジーの効きやすい且つ、価値をしっかりと作っていきけると見立てて、まずは3ヶ月、半年間という単位で実績を出していきたいと思っております。加えてM&Aに関しては今後も引き続き行っていきたいと考えています。

## 7. その他

---

### #経営陣

Q. 今回のM&Aは、どこから株を取得したのでしょうか。INE社の経営陣が株を継続保有しているのかが気になります。

もちろん現経営陣は株式を一部売却となりますが、約49%は現経営陣が株を保有となります。そのため現経営陣とポートと一緒に企業価値を最大化させていくという取り組みになります。

また光通信社様からは株式の買い取りを全株させて頂きますので、株式取得後の資本関係はございません。

Q. 伊藤圭二氏は株の約半分を保有しておりますが、代表取締役としての立場は継続されるのでしょうか。伊藤氏保有株式の買い取りなどのマイルストーンを設定した契約は締結されているのでしょうか。

続投で代表取締役を対応いただくということに関しては決定事項になります。続投いただきまして今後も会社の成長にコミットいただきたいと考えております。今後の買取等のマイル

ストーンに関しましては現段階では非開示とさせていただきたいと思います。基本的にはM&A後に役員を一気に切り替えるということを実施するわけではございません。現経営陣と関係性を良好に持ち、一緒に取り組んでいく事ができるとその方々も思っただけでいるからこそ、やらせていただくべきだと思っています。

やはりベンチャーの会社というものはどんなに仕組み化されていても創業オーナーの力というものは絶大であると思っております。そういった意味でも今回は創業オーナーの方とご一緒させていただけるということは大変嬉しく思っております。プラスのメリットをポート全体にもたらしていただけるような取り組みを行ってまいります。

**Q. INE社には今後どのような関わり方を行っていくのでしょうか。ポート社からINE社の経営陣に出向する形でしょうか。**

まず私は取締役として参画する想定を考えています。やはり会社の代表者がしっかりと責任を持って、まずはPMIに参画していくこと自体が大切だと思っています。ポートのメンバーがINE側に出向する、または逆も含めてお互いに交流していくことはやっていく必要があると思っています。そういった意味では、経営陣への参画というところは基本的には想定したいと思っています。

## #株主

**Q. 今回、光通信から株式を取得されておりますが、光通信との関わりは今後もありますでしょうか。現在は大量保有は報告されておられません。**

今回の光通信様との関わりは、株式上は全株式を買い取りさせて頂いておりますので、資本関係はございません。またポートの株式を保有しているという事実も現時点では報告されておられません。ただ事業上の取引はあると思っています。光通信様のグループ全体の新卒採用の集客をお手伝いさせていただきたいと思っていますし、光通信様の子会社や電力の小売事業様に関しても事業上の取引は積極的に行わせていただきたいと思います。

## #子会社上場

**Q. INE社の求人広告も調べておりましたが、INE社は上場を目指していると記載がありました。光通信はVCとして企業に投資をすることが多いと認識しておりますが、今回光通信の持ち株をPORT社に放出しました。今後機会がありましたらINE社の上場もあり得ますでしょうか。**

子会社の上場というのは非常に様々な論点がありますが、事実として毎年15%程度、子会社の上場がありますので、選択肢として100%ないものではございません。一方でINE社が上場を100%目指しているかという点、シナジーの点でも書かせていただきましたが、ポートは上場したことによってアライアンスの提携スピードは非常に優位性があるということを実感していますので、そういった点においてビジネスを拡大していくためには必要な観点でもあります。そこは我々とご一緒させていただき上で、一定程度解消していけると思っていますので、必ずしも上場を前提としているかという点とそうではないとお伝えさせていただきます。

## #個人情報

**Q. 個人情報の防護するための組織、技術、投資について教えてください。他社で情報漏洩が企業にダメージを与えた例もあり、信頼回復まで時間がかかるので心配しています。**

こちらは非常に重要なポイントであると考えております。当然ながら個人情報の流出には会社の信頼に対して非常に大きなダメージになります。電力・通信といった事業体は総務省届出事業になりますので、しっかりと個人情報保護に努めていきたいと思っています。個人情報の漏洩にはサイバー攻撃等もございますが、サイバー攻撃だけでなく人的な要因も非常に多いと思いますので、教育活動に関しても徹底したいと思っています。

## #リスク

**Q. 今後リスクになりうる想定しているものがあれば教えていただけますか。**

リスクは各領域であると思います。例えば就職領域では就活会議をM&Aしておりますが、現在コロナは完全収束という状況ではなく、我々の主要な顧客がまだまだ採用活動を控えているため、業績に対してはマイナスのインパクトにはなります。このような状況の中、ある程度取り戻している部分もございますが、リーマンショックの時のように新卒採用を一気に止めるという状況になるとやはり非常にリスクはあると思っています。リフォーム領域は経済動向による影響を受けにくい領域ですが、何らかのリスクが生まれる可能性は当然ながら存在します。エネルギー領域に関しては昨今の電力価格高騰というところが当然ながらリスクとして掲げられるケースもありますが、我々のビジネスは基本的にマッチングビジネスになります。電力の価格高騰は、ユーザーや事業者様には非常にネガティブな事案になりますが、「電力を切り替える」という行動が起こることに関しては、我々のマッチングビジネスにおいてポジティブになりますのでむしろ機会であると認識をしております。

## #M&A

**Q. 的を射た回答、ありがとうございます。既に見えていますが、今後の飛躍的な成長を見守りたいと思います。**

ありがとうございます。こういったご意見をいただきまして非常に嬉しく思います。我々もこういったM&A 1件1件をしっかりと精査しながら取り組んでおります。前回のM&Aから約1年経っております。様々な投資家の皆様から「M&Aは今期やるんですか？」と聞かれていましたが、時間をかけてしっかりと模索しながら取り組ませていただきました。今後も大規模なM&Aに関してはこのように説明をさせていただければと思いますし、我々としましてもこのビジネスをしっかりと伸ばしていけると考えております。そして中期経営計画を達成するところに対して強い意気込みでもあると考えていただければと思います。やはりM&Aする会社、しない会社があると思いますが、我々は基本的には新規事業の開発とM&Aによるのグロースというのは同じ目線感で見えています。なぜ同じように見ているかというとM&Aをした後にその会社単独の成長のみを想定するのではなく、グループ全体で成長を目指しているからです。加えてグループ全体でシナジーを発揮しそれぞれを伸ばしていく事業会社なので、我々の強みもしっかりとインストールさせていただくという観点からも新規事業と同じような目線感で見えています。このM&A後の成長というところは当然のことのように取り組んでいきたいと思っています。

## 会社概要

---

### ■会社概要

会社名 : ポート株式会社  
所在地 : 東京都新宿区西新宿8-17-1 住友不動産新宿グランドタワー12F  
代表者 : 代表取締役社長 春日博文  
設 立 : 2011年4月  
資本金 : 933百万円 (2021年9月末時点)  
URL : <https://www.theport.jp/>

### ■本件に関するお問い合わせ

ポート株式会社 : 広報IR担当

コーポレートサイト : <https://www.theport.jp/>

E-mail : [ir@theport.jp](mailto:ir@theport.jp) TEL : 03-5937-6731

※全社原則在宅勤務を実施しており、お電話が通じにくくなる可能性があります。  
お問い合わせはE-mailまでお願いできますと幸いです。