

H A K U T E N

2023年12月期

# 中期経営計画

事業計画及び成長可能性に関する事項の進捗状況

株式会社博展（証券コード 2173）



# Contents

01. 会社概要  
COMPANY PROFILE
02. 競争優位性  
COMPETITIVE ADVANTAGES
03. 事業環境  
BUSINESS ENVIRONMENT
04. 中期計画と成長戦略  
MIDTERM PLAN & GROWTH STRATEGY
05. 参考情報  
APPENDIX

# 01.

## 会社概要 COMPANY PROFILE

Our Purpose

会社概要・沿革

事業内容

Our Service

収益構造



## Our Purpose

# 人と社会の コミュニケーションにココロを通わせ、 未来へつなげる原動力をつくる。

Communication Design®

2023年12月期より企業理念と Vision を Purpose として統合し、制定いたしました。社会に対し、どのような力を磨き、どのような責任を果たすのかを示し、今後の活動と成長につなげていきます。

人・モノ・コトが、時間や場所を問わず、つながることができる時代。  
私たちは社会の流れを常に捉え、  
“つながること”すなわち、コミュニケーションの本質とは何かを探究し続ける。

思い掛けない出会いが、感動を呼ぶ。  
理解を深めることで、信頼が築かれる。  
分かち合うことで、共感が生まれる。  
相手を想うことで、感謝が芽生える。

豊かなコミュニケーションには、ココロが必要だ。

ココロあるつながりは、  
好奇心や挑戦への励みとなり、人と社会に創造力を与える。

そして、ココロあるつながりは、  
私たちだけでできることではない。  
ともに考え、ともに作り、ともに楽しむ。

ココロがあるから、人は動く。  
ココロがあるから、社会が動く。

Hakuten's Purpose  
人と社会のコミュニケーションにココロを通わせ、  
未来へつなげる原動力をつくる。

WE ARE HAKUTEN

Communication Design®

# 会社概要・沿革 COMPANY PROFILE

- ・社名  
株式会社博展 / Hakuten Corporation
- ・グループ会社  
株式会社スプラシア  
株式会社ニチナン
- ・創業 / 設立  
1967年 / 1970年
- ・事業拠点  
東京本社 / 西日本事業所 / 中部営業所  
制作スタジオ（東京・大阪）
- ・従業員数  
連結 406名
- ・資本金  
1億9,033万円

※ 2023年3月時点

## Our History

### 2008

大阪証券取引所  
「ヘラクレス」  
(現：JASDAQグロース)  
に株式を上場

### 2010

主催イベント事業  
へ本格参入



### 2013

商環境事業を開始



デジタルマーケティング  
サポートの提供を開始



カンファレンス・セミナー  
のサービス提供を開始

### 2015

イベントプロモーション  
事業を開始



サステナブルブランド  
コミュニティ活動を開始



### 2017

株式会社スプラシアを  
完全子会社化



### 2018

売上高が100億円を突破

### 2020

自社配信スタジオを開設し  
オンライン配信事業を開始

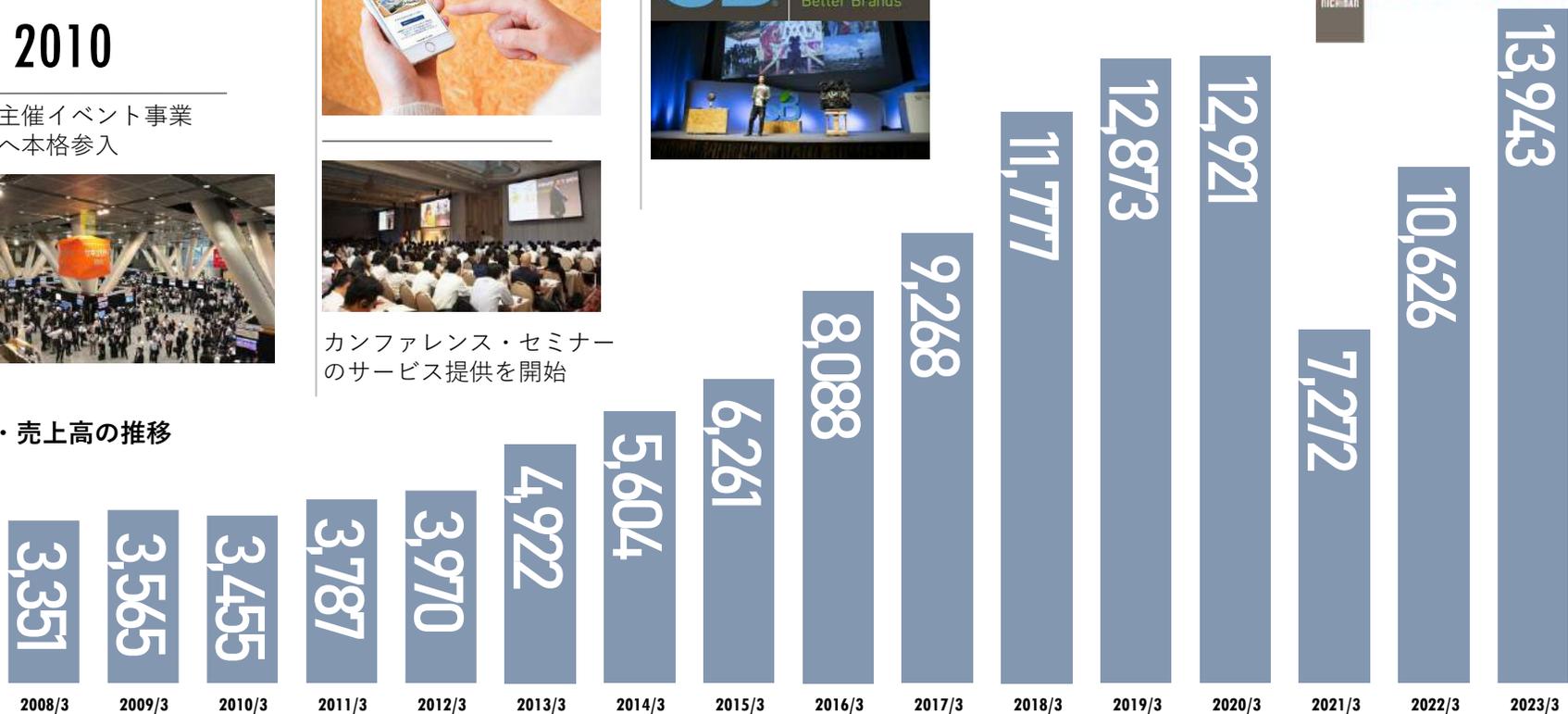


### 2021

株式会社ニチナンを  
完全子会社化



### ・売上高の推移

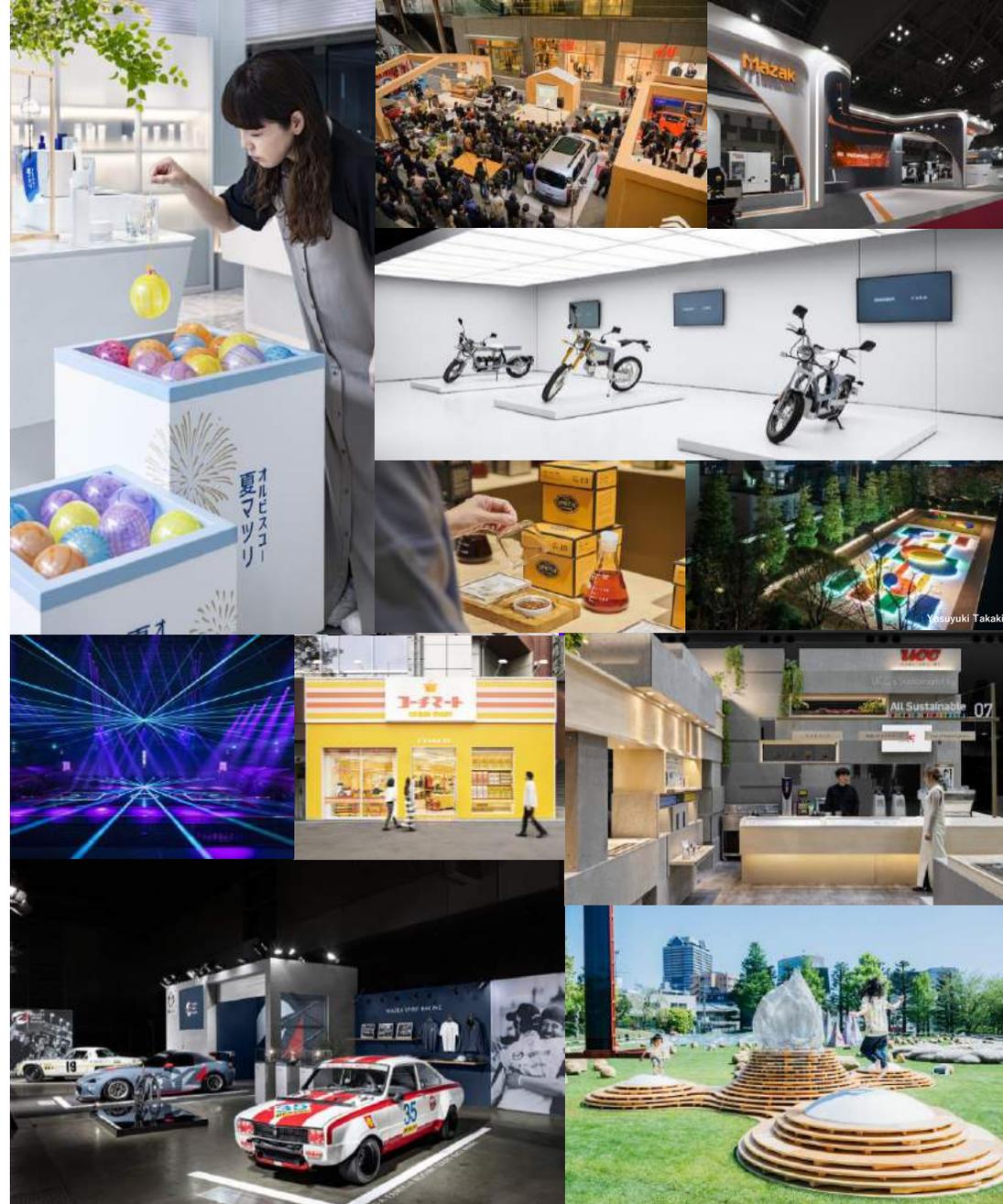


# 事業内容

## BUSINESS DETAILS

博展は、リアル・デジタルの両方を通じて人の“体験”を統合的にデザインし、企業や社会の課題解決に貢献します。

展示会、商談会やプロモーションイベント、施設環境の開発など、人と人が出会うリアルな「場」「体験」の創造に加え、オンラインイベントやデジタルマーケティングなども連携させて、お客様のマーケティングや事業の成果をパートナーとして支援します。



“体験の創造”で企業・社会の課題解決を支援

# Communication Design<sup>®</sup>

”人の体験”を統合的にデザイン

## イベント EVENT

Exhibition 展示会出展支援

Promotion Event プロモーションイベント

Business Matching 商談会

Seminar セミナー

## デジタル DIGITAL

On-line Event オンラインイベント

Digital Marketing デジタルマーケティング

Digital Contents デジタルコンテンツ

## 施設・環境開発 FACILITY

Showroom ショールーム

Shop/Store 店舗

Facility Development 施設開発

# Our Service — 事業領域（顧客カテゴリー）

## B to B マーケティング



## B to C マーケティング



## 行政・自治体事業 / 街づくり関連



各領域とも、デジタルコンテンツやオンライン施策を交えながら統合的にサービスを提供しています

## Our Service – 海外でのプロモーション支援

豊富な実績と専門性の高い支援体制で、  
世界各地の展示会出展やイベントプロモーションも支援します。

効果的なイベントを実現する3つの強味

### Knowledge

海外イベント 企画メソッド

海外特有の実施環境を調査し、  
目的を達成するための独自メソッドをご提案。

### Expert

海外イベント 専門体制

海外イベント実施に慣れた、アカウント、  
クリエイター、PMが企画から実行までを担当。

### Worldwide

世界各国で 豊富な実績

世界のどこでもどのようなサービスでも  
提供できるパートナー網と豊富な実績。

充実のネットワークと納品実績

欧州、アジア、米国を中心に、充実のパートナーネットワークがあります。  
世界各地で日系企業の出展支援をしております。



H A K U T E N

×



中国市場においては、ビューティワークス社と業務提携を締結し、  
現地におけるマーケティング支援体制を特に強化しております。

H A K U T E N

## Our Service – グループ構成



株式会社スプラシア

開発プラットフォームを活用したITサービス開発、  
イベント領域におけるSaaS製品、ITサービスを提供

### Product



**CM STUDIO**  
amanaimages Audiocheck

1本3万円のビジネス動画制作サービス！  
動画制作知識不要で、プロ品質の動画が誰でもすぐに作れる！

### CM STUDIO



**EXPOLINE**  
HAKUTEN

あらゆるタイプのオンラインイベントに、事前登録からログ取得までオールインワンのクラウド型イベントマネジメントサービス

### EXPOLINE



株式会社ニチナン

イベントや各施設等の施工および什器製作に特化した事業を展開、関西圏を中心に数多くの納品実績を持つ

### Product



展示会・イベント・商環境領域の  
施工・納品サービスを提供



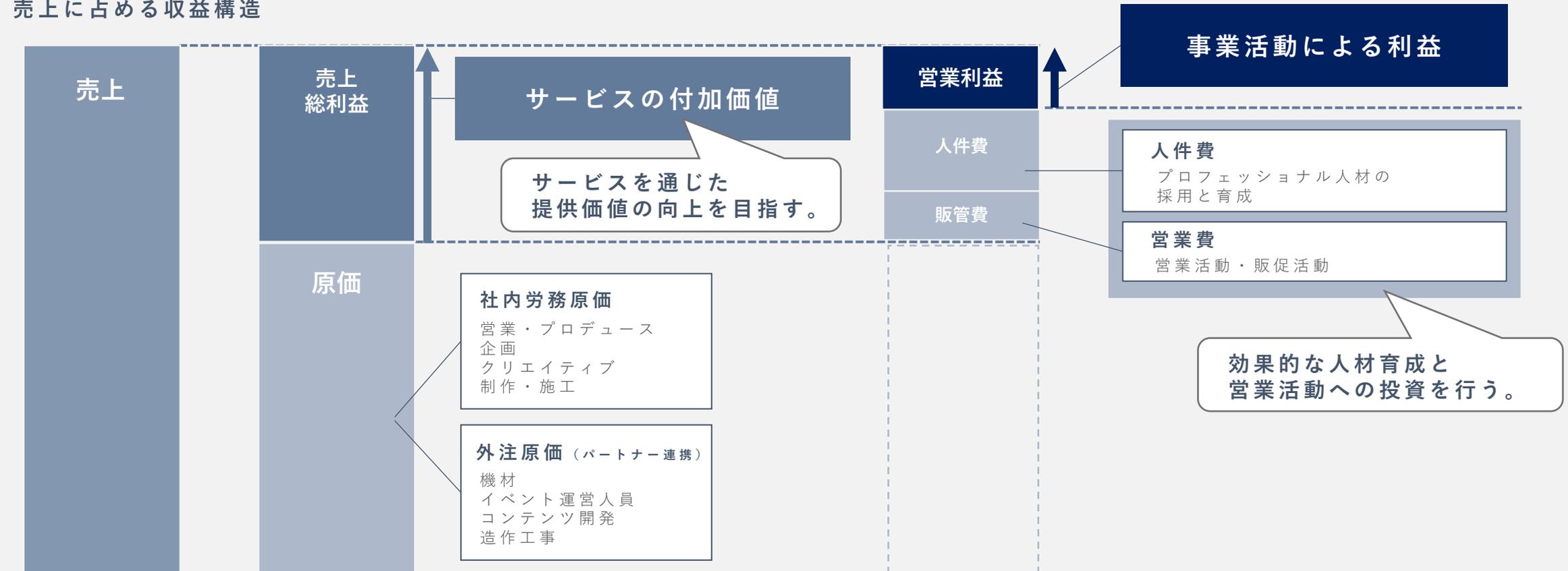
イベントで使用する什器造作等の  
製作

# 収益構造

## PROFIT STRUCTURE

外部パートナーと連携しながら、顧客へのサービス提供を行います。  
効果的な人材育成や営業活動を行い、売上額、売上総利益率の向上を図ります。

売上に占める収益構造



02.

競争優位性  
COMPETITIVE ADVANTAGES

6  
F

6  
F

6  
F

6  
F

6  
F



# 競争優位性 COMPETITIVE ADVANTAGES

One Stop Solution

## 価値ある体験をワンストップで提供

リアル・デジタルを問わず、「企画」「創造」「実現」「分析」のすべてをワンストップで統合し、価値の高い体験をご提供することができます。

### 企画

成果を最大化する  
企画立案

### 創造

感性と機能を両立する  
デザイン

### 実現

品質高く自社で  
実行する機能

### 分析

データの獲得  
分析、活用

### Communication Design®

価値ある  
“体験”の創造

### リアル

イベント空間を  
用いた施策設計

空間・体験デザイン

現場運営・施工

イベント施策・  
体験の効果測定

### デジタル

デジタル  
マーケティング設計

デジタル  
コンテンツ開発

オンライン施策の  
実装・実施運営

デジタルデータ  
分析・活用

イベント  
EVENT

施設・環境開発  
FACILITY

デジタル  
DIGITAL

# 競争優位性 COMPETITIVE ADVANTAGES

## The Three Features

# 体験価値を追求する3つの強み

「クリエイティブ」「制作・プロダクトマネジメント」「サステナビリティ」の組織機能は、博展が提供する「価値のある体験」を生み出す重要な3つの強みです。

### 3つの強み

制作  
プロダクトマネジメント

クリエイティブ サステナビリティ

## Communication Design®

価値ある体験の創造

顧客 市場  
Client / Market

	企画 成果を最大化する 企画立案	創造 感性と機能を両立する デザイン	実現 品質高く自社で 実行する機能	分析 データの獲得 分析、活用
リアル	イベント空間を用いた施策設計	空間・体験デザイン	現場運営・施工	イベント施策・体験の効果測定
デジタル	デジタルマーケティング設計	デジタルコンテンツ開発	オンライン施策の実装・実施運営	デジタルデータ分析、活用

競争優位性  
COMPETITIVE ADVANTAGES

HAKUTEN CREATIVE

# クリエイティブ



## リアル・デジタルを越え、体験の価値を追究

元来の強みである高度な空間デザインとプランニングに加え、多様な専門性を携えたデジタルチーム、イベントの未来を探求するExperiential Design Labを有し、世の中を驚かせる体験を創造し、その効果を追究します。

Design デザイン



顧客・市場の特性に合わせた  
高い専門性とクオリティ

Planning プランニング



リアル・デジタルを統合し、  
顧客の課題を解決する戦略と企画

Digital デジタル



創造性に富むコンテンツと  
実現力高いオンラインソリューション

Experiential Design Lab



「イベントの未来」をテーマに  
サステナビリティやDigital Twinを探求

## 競争優位性 COMPETITIVE ADVANTAGES

Production & Product Management

# 制作・プロダクトマネジメント

「想いをカタチに」

高い技術力を持つ国内最大規模の制作・プロダクトマネジメントチームは、ものづくりを超えた価値の追求を目指しています。空間造作・グラフィック印刷等の各機能を保有し、「東京」「大阪」の2拠点で稼働しています。

制作  
プロダクトマネジメント

クリエイティブ サステナビリティ

### 営業・クリエイティブと一体で顧客と向き合う

自社で制作、Product Managementの機能を持ち、クリエイティブやプロデューサー（営業）と連携することで、迅速に実現性の検証したり、新しいアイデアを探索することができます。これにより、質の高い体験を作り上げることができ、顧客の課題解決に貢献できます。



### HAKUTEN T-BASE（東京）による価値提供

お客様の多様なニーズにスピーディーかつ、高品質に対応する東京 辰巳にある制作拠点です。構造検証等を目的としたスペースや、クリエイティブ・エンジニアリングの共創スペースを完備し、実験的なプロトタイピングによる新たな価値の創造も進めています。



# 競争優位性 COMPETITIVE ADVANTAGES

## Sustainability

# サステナビリティの推進

当社は「サステナビリティ推進部」を創設し、事業の軸である“イベント”のサステナビリティを推進しており、ダイバーシティ&インクルージョンなどの組織環境におけるサステナビリティも積極的に取り組んでいます。

また、日本で初となる「サステナブル・ブランド国際会議」を主催すると同時に、持続可能な社会の実現を促進するメディアサイト「Sustainable Brands Japan」も運営しています。



### ゼロ・エミッション型イベント実現

イベントでの“CO2 排出量”と“埋め立て処分に回る廃棄物排出”を実質ゼロにすること目指し、イベント開催時の環境負荷を最小限に抑えるサービスを提供

実施内容



### サステナブル・ブランドの主催

サステナブル・ブランド  
国際会議 2023 TOKYO



サステナビリティのリーダーが集う  
コミュニティ・イベント  
<https://www.sustainablebrands.jp/event/sb2023/>

Sustainable Brands Japan  
サイト運営



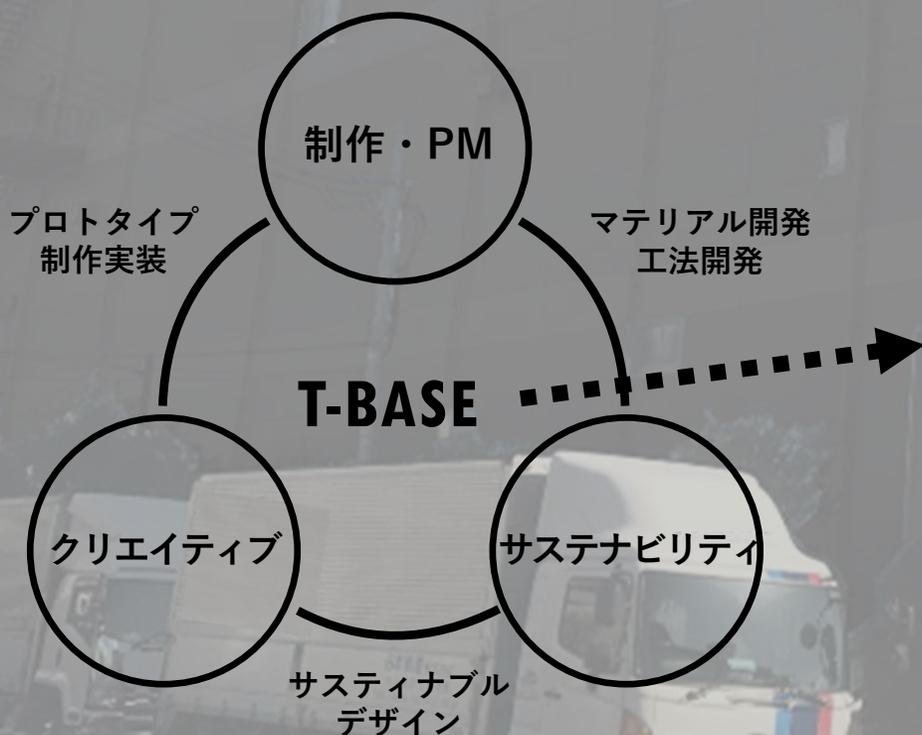
グローバルの「サステナビリティ」の  
トレンドを提供するメディア  
<https://www.sustainablebrands.jp/>

## 競争優位性 COMPETITIVE ADVANTAGES

### T-BASE

# 3つの強みが融合する共創拠点 T-BASE

T-BASEの主な役割は制作の拠点ですが、クリエイティブやサステナビリティの機能と融合して、博展でしか生み出せない価値をご提供しています。



### 共創拠点T-BASEでできること

- ゼロ・エミッション型イベントの提供**
- T-CELL ツアー**  
博展のサステナビリティソリューションを展示、紹介する「T-CELL」におけるプレゼンテーションツアー
- 顧客・パートナーとの共創・研究**  
顧客、パートナーを招き、共同で開発する体験コンテンツや装置等のプロトタイプ制作や実験を実施

## 競争優位性 COMPETITIVE ADVANTAGES

### Topics #1

# 高い直接取引率 お客様との信頼関係

多数のお客様との深い信頼関係により、  
高い直販率を有しております。

顧客に寄り添うサービス提供のスタイルで、  
期待を超える高い付加価値を提供すると共に、  
自らお客様の課題を発見しご提案しています。

多数の顧客資産を自社で有することは、価値ある  
体験を提供し続けていることの実証であり、経営  
の安定性と利益率の向上にもつながります。

年間取引社数  
(2023年3月期実績)

645社

取引社数に占める直接取引の割合  
(2023年3月期実績)

89.1%

2023年3月期において、取引社数は645社に上りました。  
そのうちの89.1%が広告代理店等を介さない、直接のお取引です。

新規顧客開拓による取引社数の拡大を進めると共に、  
今後もお客様との信頼関係の構築に努めてまいります。

# 競争優位性 COMPETITIVE ADVANTAGES

## Topics #2

# 多数のアワード受賞

## 体験デザインのリーディングカンパニーとして

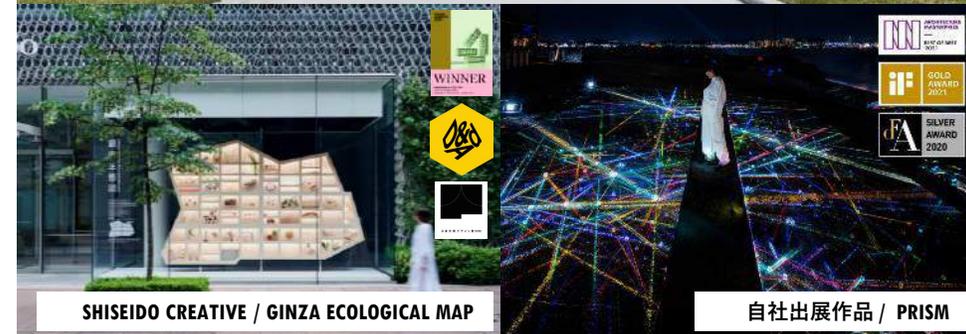
HAKUTEN CREATIVEは世界最高峰のデザイナーやクリエイターが参加するアワードを数多く受賞し、国内外から高い評価を得ています。

### 2022年

- |                              |                            |
|------------------------------|----------------------------|
| • RED Dot Design Award       | Best of the Best           |
| • the101st ADC Annual Awards | THE BEST OF DISCIPLINE     |
| • FRAME AWARDS               | Window Display of the Year |
| • D&AD Awards                | Wood Pencil / Wood Pencil  |
| • 日本空間デザイン賞                  | 銀賞                         |
| • SKY DESIGN AWARD           | 金賞                         |
| • GOOD DESIGN AWARD          | グッドデザイン賞                   |

### 2021年

- |                                 |                   |
|---------------------------------|-------------------|
| • iF Design Award               | 金賞                |
| • FRAME AWARDS                  | BEST USE OF LIHT賞 |
| • The Architecture Master Prize | Best of Best      |
| • ASPIC・AI・クラウドアワード             | 準グランプリ            |
| • 日本空間デザイン賞                     | 金賞                |



# 競争優位性 COMPETITIVE ADVANTAGES

## Topics #3

# デジタルにおける 体験創造の研鑽

テクノロジー×創造力で、  
人を魅了する体験コンテンツをデザイン

デジタルの主な機能

デジタルコンテンツ

クリエイティビティにあふれる  
デジタルコンテンツを、質の高い技術力で  
実現し、ユニークで効果の高い体験を創造

WEB制作

高い創造性と論理性で、WEB上においても、  
質の高いユーザー体験を創造する

オンライン配信

多様な配信のシーンに応える、  
オペレーションを極めた  
配信クリエイティブのプロチーム

## [事例]



### 「東京オートサロン」

株式会社ブリヂストン

デジタル領域：デジタルコンテンツ

来場者がタッチパネルやタイヤに触れるとそれぞれに  
対応した様々な情報が表示されるデジタル演出を企画・  
制作。展示会ブース内での体験デザインをトータル  
プロデュースしました。



### 「三井のオフィスクイズ大会」

三井不動産ビルマネジメント株式会社  
デジタル領域：オンライン配信

三井不動産が毎年開催しているテナント企業向けの  
オンラインクイズ大会の企画・運営・実施を担当。  
コンテンツ企画から担当し、当日は自社配信スタジオ  
からライブ配信を実施しました。



### 「スペシャルサイト／5分でわかるAGC」

AGC株式会社

デジタル領域：WEB制作

投資家向けにAGCの歴史や戦略、サステナブル、ブランド  
ステートメント等をわかりやすく“5分”で伝えるスペシャル  
サイトの企画・設計・デザイン・制作を担当。

# 競争優位性 COMPETITIVE ADVANTAGES

## Topics #4

# より良い環境を通じた提供価値の向上

お客様に提供するパフォーマンスをより向上するために、労務環境への投資を積極的に進めています。  
23年中に予定をしている新オフィスへの移転、社内の業務効率を向上する社内IT環境の最適化（通称：社内DX）やBPR（Business Process Re-Engineering）プロジェクト等を推進中です。

### 事業環境への投資

オフィス環境  
改革への投資

社内外のコミュニケーションを  
活性化する共創拠点の創設  
※23年中に本社移転を予定

社内DX  
プロジェクト

バック&フロントオフィスの  
ITシステム全体を最適化

BPR  
プロジェクト

生産性を高めるための  
業務フロー改革と投資

### 目指す成果

共創力の向上による  
クリエイティブ価値の発揮

コスト抑制と利便性向上で  
モチベーションの向上

オペレーション効率化で  
質を高める仕事への集中

### 新オフィスのコンセプト



移転先の東京スクエアガーデン

「つながっていくオフィス」をテーマに、社員同士、お客様、パートナー企業とのコラボレーションを促進する成長拠点となる

# 03.

## 事業環境 BUSINESS ENVIRONMENT



# 事業環境 BUSINESS ENVIRONMENT

## 市場規模と概況

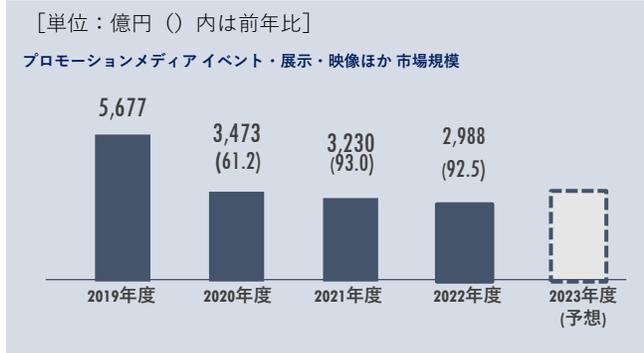
市場環境は当社の事業成長にとって、十分な規模と状況です。

主要な事業領域である国内のイベント市場、ディスプレイ市場は、コロナ禍の影響から回復。

関連する市場であるインターネット広告市場等、デジタルの事業領域は著しい成長が期待されています。

広告業界イベント領域  
市場規模（イベント・展示・映像ほか）

**2,988億円**  
※2022年度実績



出展：電通「日本の広告費」  
“プロモーションメディア広告費 イベント・展示・映像ほか”より

ディスプレイ業界  
市場規模

**1兆4,100億円**  
※2023年度予測



出典：株式会社矢野経済研究所「ディスプレイ業の市場に関する調査（2023年）」

インターネット広告  
市場規模

**2兆7,903億円**  
※2023年度予測



出典：電通 他「2022年 日本の広告費 インターネット広告媒体費 詳細分析」

当社の事業領域の市場は、「広告業におけるイベント領域」と「ディスプレイ業界」にまたがって分類されます。コロナ禍の影響による消費の減衰やインバウンド需要消失により2020年度に落ち込みを見せましたが、2023年度以降回復していくとみており、2025年に開催を予定している大阪・関西万博による景気刺激策も追い風になると予想しています。また、関連する市場である「インターネット広告市場」などのデジタル領域は著しい成長が期待されています。

※上記の「広告業界イベント領域」と「ディスプレイ業界」の市場規模の額には、一定の重複があると推定されます。

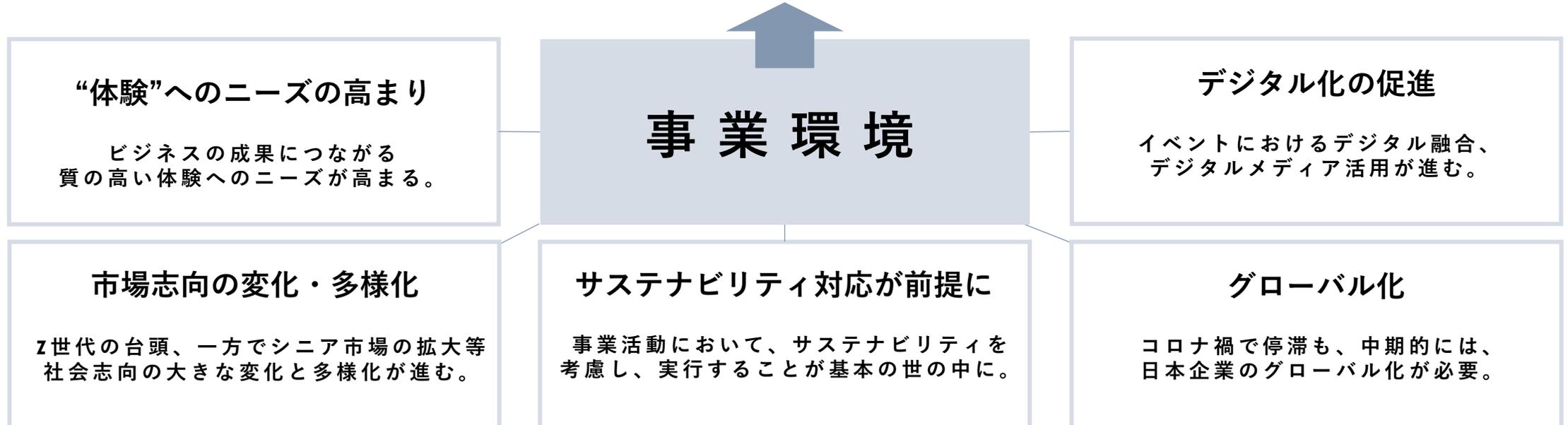
# 事業環境 BUSINESS ENVIRONMENT

## 事業環境の整理と市場（顧客）のニーズ

－市場のニーズ－

時代の変化に対応し、複雑な課題をともに解決するパートナーが求められている。

“体験”へのニーズはさらに高まるが、お客様の課題解決支援のためには、サステナビリティ、デジタル化や市場志向潮流など、様々な変化に対応する必要。



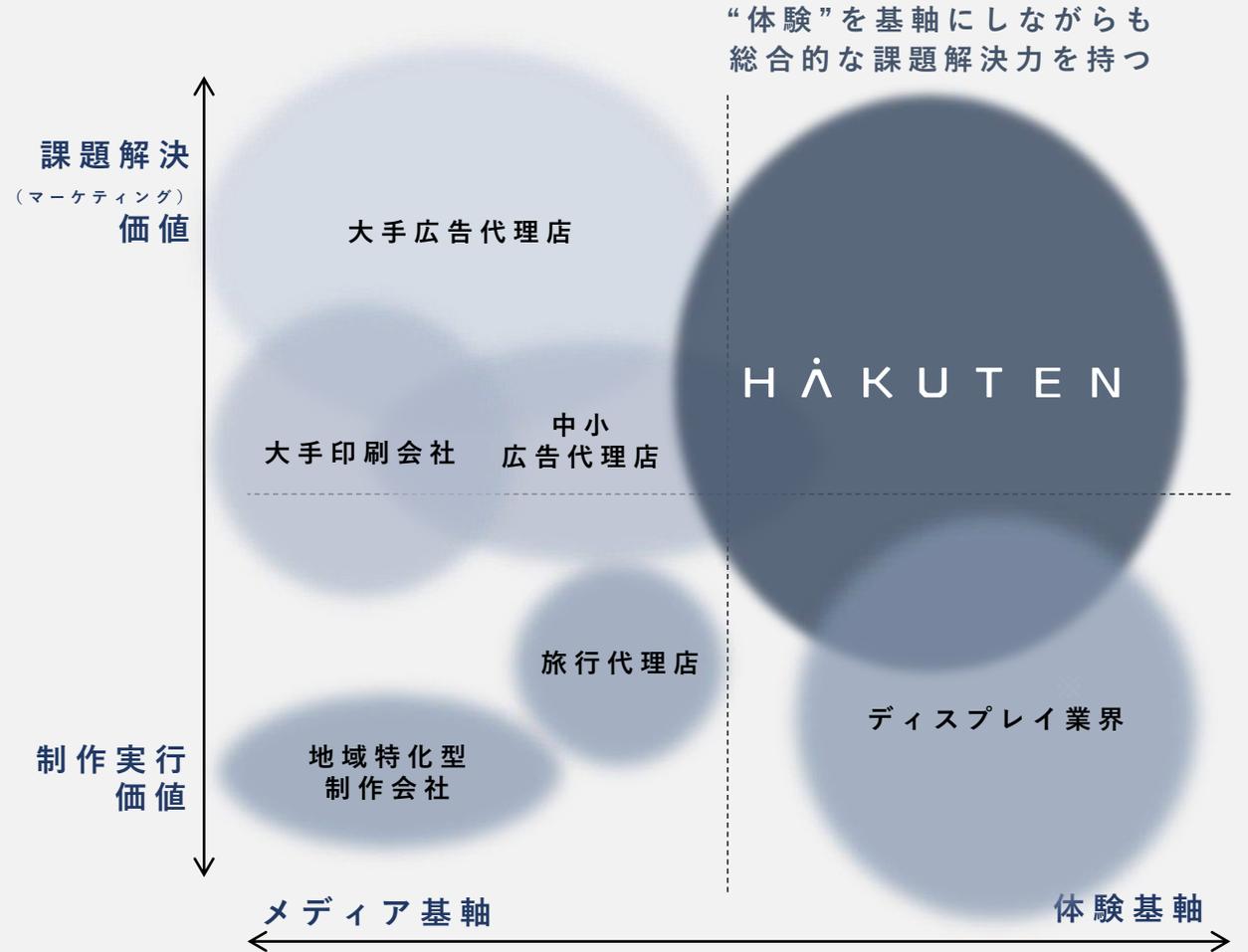
# 事業環境 BUSINESS ENVIRONMENT

## 競合分析と自社のポジション

“体験の創造”を基軸に、  
高い成果を生み出すエキスパート

益々注目度の高まる“体験の創造”に強みを持ちながらも、単なる制作に留まらず、総合的に顧客の課題解決へ導きます。

お客様の課題解決を上流の戦略面からサポートすると共に、クオリティの高い制作実行まで提供することで、成果の最大化を実現できます。



※ディスプレイ業界とは建物の内装や展示を中心としたデザインを行う会社群、業界のことを指します。

# 04.

## 中期計画と成長戦略 MIDTERM PLAN & GROWTH STRATEGY

— 中期計画の位置づけ

— 中期経営目標と成長戦略

— 領域別の成長戦略

— 中期ロードマップ

— 業績計画と経営指標

# 中期計画と成長戦略

## MID TERM PLAN&GROWTH STRATEGY

中期計画の位置づけ

中期目標はPurposeを実現するための通過点。  
まず現事業の提供価値を追究し、  
市場からの支持を確立する。

2025年12月期

### 中期目標

現在の事業を追究し、  
体験の価値を確立。

現在

## 事業領域の拡大

# Purposeの実現

人と社会のコミュニケーションにココロを通わせ、  
未来へつなげる原動力をつくる。

多様な事業、多彩なプロジェクトを通じ、  
社会のコミュニケーションを変え、  
より活力ある社会を創造する。

# 中期計画と成長戦略

## MID TERM PLAN&GROWTH STRATEGY

### 中期経営目標と成長戦略

経営目標

成長戦略

成果指標

—2025年12月期 中期経営目標—

独自の価値を持つCommunication Designをチームで確立し、  
市場の支持と共感を得て、博展のファンをつくる。

より高い価値を顧客に提供できる企業へ

対 社会・市場

成長機会・やりがい

対 人・組織

社会から支持・共感される  
Communication Design



社員がイキイキと働き  
チームで成長できる環境

高い価値発揮

事業ユニット戦略

・市場・顧客ごとの体験価値の追究

体験価値の追究

・ゼロ・エミッション型イベントの提供  
・体験の価値を証明する取り組み

事業効率の向上

・マーケティング戦略・BPR 戦略

人材開発戦略

・価値を発揮できる人材を育てる組織

採用

育成

意欲

経営基盤戦略

・成長し続ける企業経営の基盤構築

経営管理・財務

環境・ガバナンス

より多くの顧客に支持され  
市場を上回る成長となる

売上高（売上高成長率）

※各事業ユニットの成長

魅力（価値）を認められ  
高い利益率を保つ

売上総利益率

営業利益額（利益率）

市場に対してより高い価値を  
発揮できる人材が育つ

平均グレードの向上

一人当たり利益額/年収増

会社としての安定性  
将来への投資基準を確立する

自己資本額

時価総額

# 中期計画と成長戦略

## MID TERM PLAN&GROWTH STRATEGY

### 領域別の成長戦略

#### 対 社会・市場

### 社会から支持・共感される Communication Design

#### 事業ユニット戦略

- ・ 市場・顧客ごとの体験価値の追究

#### 体験価値の追究

- ・ 体験の価値を証明する取り組み
- ・ ゼロ・エミッション型イベントの提供

#### 事業効率の向上

- ・ マーケティング戦略・BPR 戦略

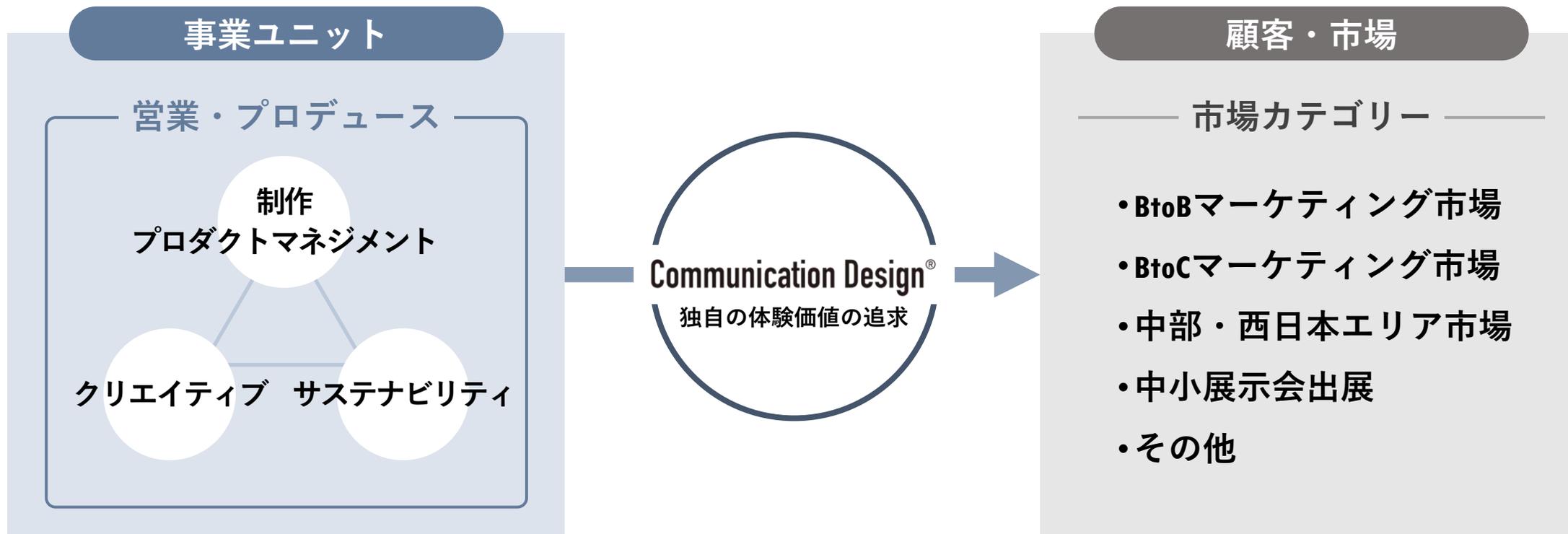
# 中期計画と成長戦略 MID TERM PLAN&GROWTH STRATEGY

領域別の成長戦略

## 事業ユニット戦略

## 市場・顧客ごとに体験価値を追究

市場・顧客の特徴ごとに、営業、クリエイティブ、制作・プロダクトマネジメントの3つの機能が一体となりサービスを提供する事業ユニット戦略を推進します。



# 中期計画と成長戦略

## MID TERM PLAN&GROWTH STRATEGY

### 領域別の成長戦略

#### 事業ユニット戦略

## 各市場・顧客の戦略方針

### ■ 主要な市場と戦略方針

市場（顧客群）	主な商材ニーズ	課題と強化方針
BtoBマーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・展示会・商談会等のイベント、オンラインイベント</li> <li>・ショールーム等の常設施設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豊富な顧客資産</li> <li>・パートナーとしての提案力を高め常設</li> <li>・デジタルを共に強化する</li> </ul>
BtoCマーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・BtoCブランドのプロモーションイベント</li> <li>・SNSなどのメディア活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ポテンシャルが大きい市場</li> <li>・既存顧客深耕に加え、新領域開拓</li> <li>・競争戦略が課題</li> </ul>
中部・西日本市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中部・西日本を拠点とするイベント</li> <li>・施設開発支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エリア戦略</li> <li>・シームレスな商材展開の体験価値提供でシェア拡大</li> </ul>
中小規模展示会出展	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小規模の展示会出展（価格・工数低減と成果増進）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル化</li> <li>・新ビジネスモデル</li> <li>・デジタルマーケティングの実践</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナブルイベント</li> <li>・ITサービス開発、ITソリューションサービス</li> <li>・その他 グループ会社事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナブルイベントの影響力最大化</li> <li>・SaaS型ビジネスの展開（スプラシア）等</li> </ul>

#### 主に関連する指標

□ 各事業ユニットの事業成長（売上・利益）

#### 戦略の進捗状況

23年3月期は、全カテゴリーにおいて計画を達成 ※詳細P41

# 中期計画と成長戦略

## MID TERM PLAN&GROWTH STRATEGY

### 領域別の成長戦略

#### 体験価値の追究

## 体験の価値を証明する取り組み

### ■ Experiential Design Lab. (EXD-LAB) による体験価値の探求

Experiential  
Design  
Lab

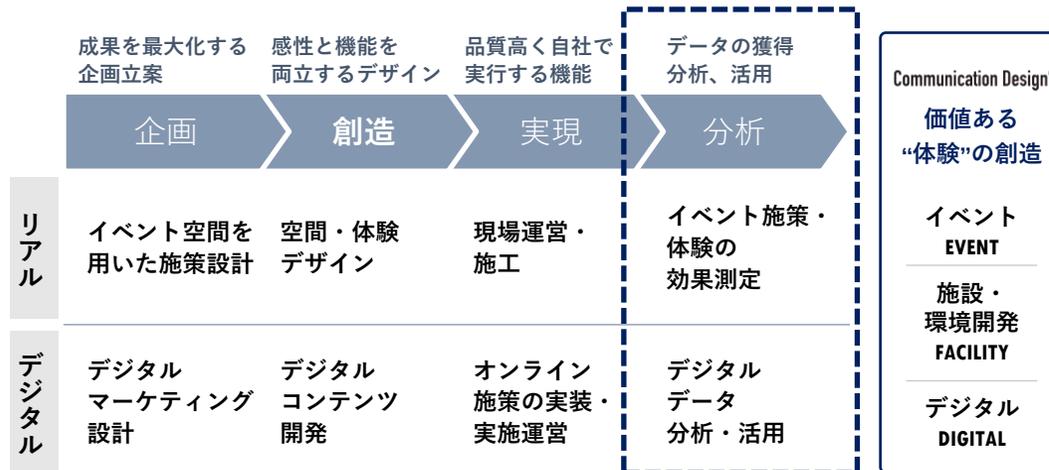


イベントの未来をつくりだす

デジタルツインの研究	サステナブルなイベント装飾システム
体験コンテンツのプロトタイプ開発	“街”における体験研究・フィールドワーク

イベントの未来をつくりだすことを目的とした、クリエイティブチーム「Experiential Design Lab.」。デジタルツイン等のテクノロジー活用や地域特性を生かした体験を探求し、実現する。

### ■ 体験効果の測定ソリューションの開発



価値あるの体験を提供につながる、体験効果の定測や分析手法の開発を推進。BtoB、BtoCなど、カテゴリーごとに、顧客の特性あった方法を研究し、実際にサービス提供に進めていく。

#### 主に関連する指標

□ 先駆的な実績や研究成果の獲得 □ 指名受注率向上 □ 粗利率の向上 等

#### 戦略の進捗状況

EXD-LAB の活動により都市開発への参画など、先駆的なプロジェクトの創出が進む

# 中期計画と成長戦略 MID TERM PLAN&GROWTH STRATEGY

## 領域別の成長戦略

### 体験価値の追究

## ゼロ・エミッション型イベントの提供

### ■ ゼロ・エミッション型イベントの提供推進

ゼロ・エミッション型イベント実現のためのサービス概要



#### ゼロ・エミッション型イベント

- ・ CO2排出量の計測
- ・ CO2排出量、廃棄物量の削減（デザイン、マテリアル）
- ・ カーボンオフセット等の施策

### ■ T-CELLによるサステナビリティイベント共創



#### T-CELLでの主な活動内容

- ・ サステナブルなマテリアル（展示設営の素材）展示
- ・ イベントにおけるサステナビリティ施策の実施実績紹介
- ・ お客様をお招きしたセミナーや共創セッションの取り組み

#### 主に関連する指標

□ ゼロ・エミッション型イベントの納品数 □ 指名受注率向上 等

#### 戦略の進捗状況

23年12月期より ゼロ・エミッション型イベントの納品目標を定め推進 / 23年3月期はT-CELLへの誘致数は100社超

# 中期計画と成長戦略

## MID TERM PLAN&GROWTH STRATEGY

領域別の成長戦略

事業効率の向上

### マーケティング戦略・BPR戦略

#### ■ マーケティング戦略

HAKUTENの強みや価値を伝え、効率的に顧客との接点を持ち、関係性を深める機能を構築します。

- ・ CRM、インサイドセールス機能の拡充による顧客関係性の促進
- ・ 自社メディア THINK EXPERIENCE (TEX) によるコンテンツマーケティングの促進

#### ■ BPR ( Business Process Re-Engineering ) 戦略

ビジネスフローを抜本的に見直し、業務効率の改善を行う全社プロジェクトを促進します。

- ・ 部門間の業務フローの分析、非効率の解消
- ・ 社内インフラとなる各種システム運用の改善
- ・ 効率化のための、社内の意識改革

主に関連する指標

□ 新規顧客の受注額（取引者数） □ 一人当たり粗利額 □ 時間当たり生産性 等

戦略の進捗状況

23年3月期 TEXコンテンツ113本公開 ・ マーケティング部による新規商談増 / 社内コミュニケーションツールの刷新

# 中期計画と成長戦略

## MID TERM PLAN&GROWTH STRATEGY

### 領域別の成長戦略

#### 対 人・組織

社員がイキイキと働き  
チームで成長できる環境

#### 人材開発戦略

- ・ 価値を発揮できる人材を育てる組織

採用

育成

意欲

#### 経営基盤戦略

- ・ 成長し続ける企業経営の基盤構築

経営管理・財務

環境・ガバナンス

人材開発戦略

価値を発揮する人を育てる組織へ



人材開発

採用

- ・ 中期的な新卒採用と育成（毎年40名程度を想定）
- ・ プロフェッショナル人材のキャリア採用（毎年15名程度を想定）

育成

- ・ 人事グレードごとの価値発揮要件に沿った、目標管理制度の強化
- ・ エンゲージメントサーベイを活用した育成マネジメント強化

意欲

- ・ 職種ごとのグレード要件が見える化するジョブMAPの運用
- ・ 戦略的な人材育成のための人材開発会議の運用

主に関連する指標

- 人材による発揮価値向上（平均グレード、一人当たり生産性）に伴う従業員の年収増
- エンゲージメントサーベイの定量評価向上
- 人的資本開示におけるKPI向上（2024に開示予定・内容検討中）

戦略の進捗状況

23年12月期の新卒 37名入社 / エンゲージメントサーベイを活用した目標設計支援の開始

経営基盤戦略

成長し続ける企業経営の基盤をつくる



経営基盤

経営管理  
財務

- ・ 予算、業績管理のシステム導入とその運用徹底
- ・ M&Aの実施体制強化、推進
- ・ 財務基盤強化

環境  
ガバナンス

- ・ 情報セキュリティ、ITインフラの強化
- ・ オフィス等、労務環境への積極投資
- ・ サステナビリティ委員会、非財務情報の開示強化、IR戦略の強化

主に関連する指標

- 財務基盤の強化（自己資本額の向上）
- サステナビリティ等 非財務情報におけるKPI向上（2024に開示予定・内容検討中）
- IR戦略による時価総額の向上

戦略の進捗状況

社内のITシステム最適化プロジェクトスタート / オフィス移転計画 決定 他

# 中期計画と成長戦略

## MID TERM PLAN&GROWTH STRATEGY

### 中期計画のロードマップ

—2025年12月期 中期経営目標—

独自の価値を持つCommunication Designをチームで確立し、  
市場の支持と共感を得て、博展のファンをつくる。

成長戦略

成長プロセス（指標等）

達成状態 2025/12

対 社会・市場

社会から支持・共感される  
Communication Design

事業ユニット戦略

体験価値の追究

事業効率の向上

各事業ユニットの事業成長（売上・利益）

※詳細計画後述

指名受注率の向上 粗利率の向上

ゼロ・エミッション型イベントの納品数向上

新規顧客数の向上（取引者数）

一人当たり粗利額 向上 時間当たり生産性 向上

提供価値を高め、市場の支持を獲得、  
市場のシェアを拡大する

事業効率を促進を実現し、  
利益率（事業の生産性）を向上する

▶事業規模の拡大、利益率の向上

対 人・組織

社員がイキイキと働き  
チームで成長できる環境

人材開発戦略

経営基盤戦略

人材による発揮価値 向上（平均グレード等）

エンゲージメントサーベイ 評価向上

財務基盤の強化（自己資本額の向上）

サステナビリティ関連指標の向上 時価総額 向上

人材の発揮価値を向上

▶人的資本のリターン（利益）向上

財務基盤強化と環境対応の支持獲得

▶時価総額の向上

# 中期計画と成長戦略 MID TERM PLAN&GROWTH STRATEGY

## 業績計画と経営指標

### 中期業績計画

[単位：百万円]	2023年3月期	2023年12月期 (目標・9か月)	2024年12月期 (目標)	2025年12月期 (目標)
売上高	13,943	11,000	17,000	19,000
営業利益	735	400	1,200	1,400
親会社株主に 帰属する 当期純利益	517	250	820	980

### 前提条件と計画達成のための方針

#### 外部環境と対応

##### 十分に成長余地のある市場環境において積極投資を実施

当社の主要な事業領域であるイベント市場、ディスプレイ市場はコロナ禍の影響から回復し、オンラインイベント等デジタル領域の市場も含め、さらに活性化されていくと予想されています。

当社の事業成長に対して十分な市場の規模と今後の活性化が見込まれるため、中期的に人材等の重要な経営資本に対する投資を積極的に行ってまいります。

#### 内部環境と対応

##### 顧客カテゴリーごとのユニット体制による提供価値向上

引き続き、顧客のカテゴリーごとに、営業、クリエイティブ、PM、制作が一体となり、各領域の顧客への提供価値を追求するユニット体制戦略を推進していきます。これにより売上高、利益率の向上を目指します。

#### 2025年12月期（計画）までの中期業績計画更新の理由

2022年6月29日公表の「事業計画及び成長可能性に関する事項」では、中期の業績計画として、2024年3月期は、売上高150億円 営業利益9億円 親会社株主に帰属する当期純利益6億10百万円、2025年3月期は、売上高170億円 営業利益12億円 親会社株主に帰属する当期純利益8億20百万円としておりましたが、1月26日に公表のとおり2023年度より決算期（事業年度の末日）を12月に変更するため、業績計画を修正しています。

2023年12月期は9か月決算となるため、当初想定していた月次の年間計画に基づいて9か月に修正していますが、順調な事業環境と各種成長のための取り組みを推進できていることも踏まえ、成長ペースが早まるように計算しなおしています。また、24年度以降は、決算期変更により当初の計画より3か月年次計画が早まりますが、当初の業績計画を前倒して達成できるよう修正しています。

# 中期計画と成長戦略

## MID TERM PLAN&GROWTH STRATEGY

### 業績計画と経営指標

## 2023年3月期進捗状況

事業環境の好転とユニット型組織の活動により、計画を上回る業績達成

当期は新型コロナウイルスによるイベント市場への影響もなくなり、顧客のニーズが活性化されました。また、環境が好転するなか、顧客のカテゴリーごとに専門性を磨く、ユニット型の組織体制が、予想を上回る営業活動、受注活動の成果を発揮しました。

この結果、2023年3月期の業績は、売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益のそれぞれにおいて計画を上回ることができました。

	計画	実績	計画達成率 (%)
[単位：百万円]			
売上高	12,500	13,943	111.5%
営業利益	700	739	105.5%
当期純利益	480	553	115.2%

# 中期計画と成長戦略

## MID TERM PLAN&GROWTH STRATEGY

### 業績計画と経営指標

### 各事業ユニットの成長計画

各事業ユニットによる市場カテゴリー別の成長は図のように想定しており、各領域の市場において実現しうる十分なポテンシャルがあります。

#### 2022年3月期（計画）と実績値の差異に関して

当社の2022年3月期実績は、主に「BtoBマーケティング」の受注納品活動の大幅な進捗により計画を14億43百万円上回りました。

#### 前回公表計画（2022年6月29日）からの変更点

当社は23年度より12月を期末とする決算期変更を行います。これに伴い、23年度は9か月間の決算期となり、24年度以降は3か月間前倒しとなります。

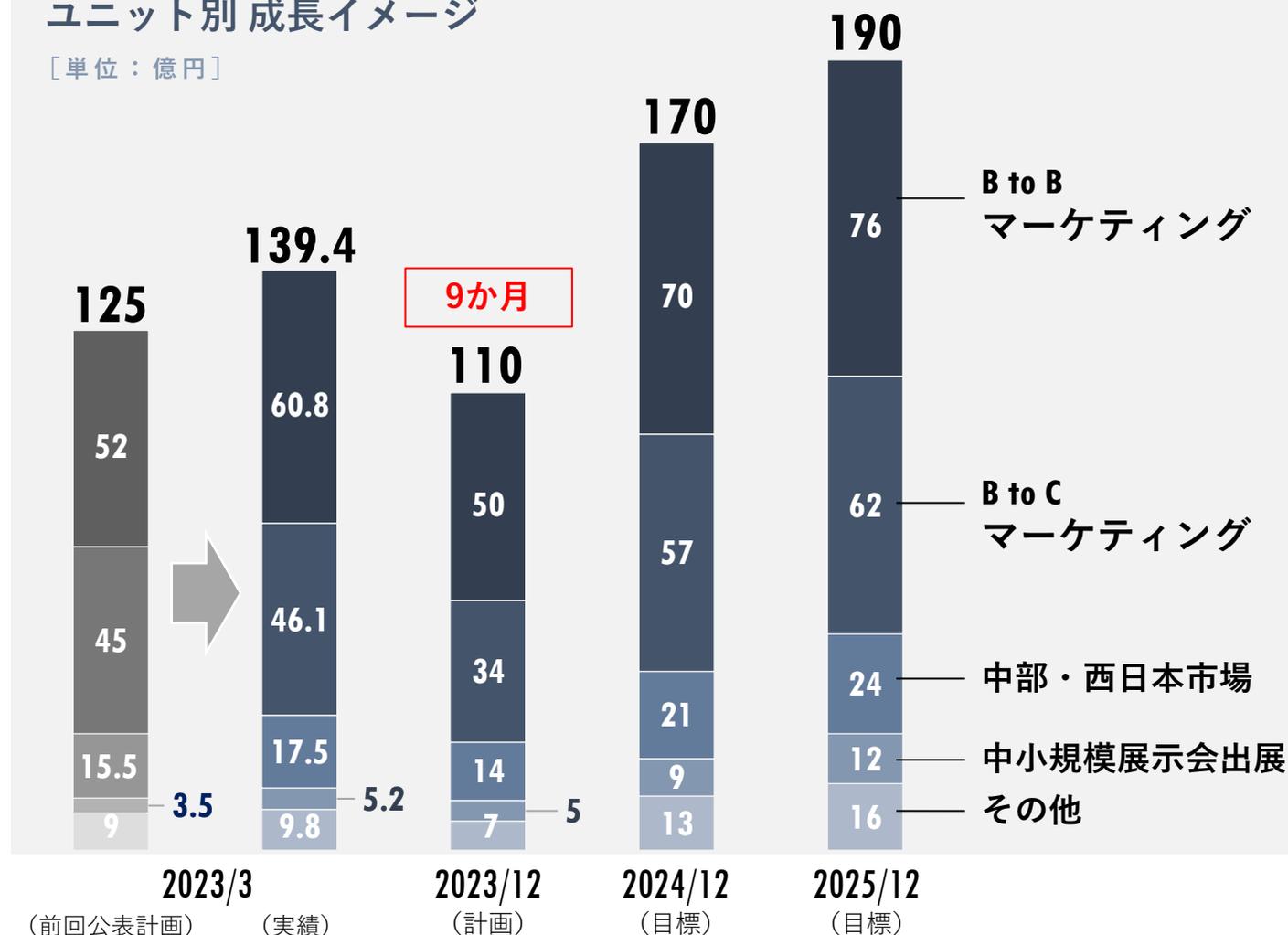
全カテゴリーの事業ユニットを成長させる想定ですが、上述のとおり2022年3月期は計画を上回る事業成長を達成できましたので、この状況を踏まえ、23年度以降の計画は、前回公表時よりも成長のペースを早めるものとなっています。特に豊富な顧客資産を有し、直近の成長率の高い「BtoBマーケティング領域」の成長率を高めています。

#### 2025年12月期（目標）の前提条件

イベント関連市場が現在の想定のとおり良好な環境で、人材等の経営資源の獲得が計画とおり進捗することを前提とした計画です。

### ユニット別成長イメージ

[単位：億円]



# 中期計画と成長戦略 MID TERM PLAN&GROWTH STRATEGY

## 業績計画と経営指標

### 経営指標 | 取引社数

当社は、お客様との取引社数を重要な指標としております。創業以来続くお客様との信頼関係を継続しながら、マーケティング施策等の展開により、新たなお客様との取引を拡大していきます。

#### 2023年3月期の計画値と実績値の差異に関して

2022年6月29日公表「事業計画及び成長可能性に関する事項」「経営指標」では、2023年3月期の取引社数を600社としておりましたが、前述のとおり良好な事業環境と営業活動を推進した結果、645社と計画を上回りました。

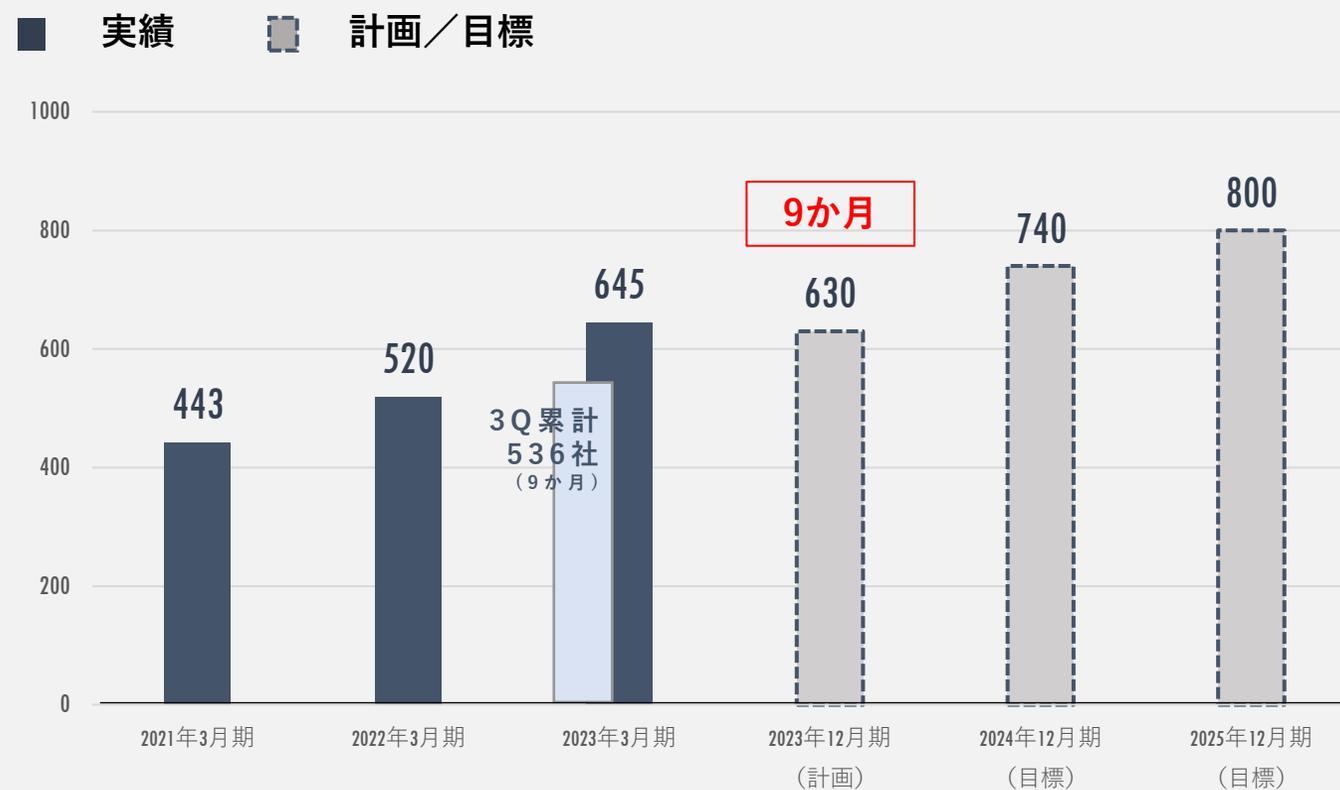
#### 2025年12月期までの計画について

前述のとおり、12月を期末とする決算期変更、及び変更に伴う売上計画の修正の内容に沿って、取引者数の計画、目標を修正しています。

#### 2025年12月期までの経営指標計画の前提条件

中期計画における売上高計画、目標を達成していくためには、顧客単価アップのほか新規顧客の獲得による取引社数拡大が優先的な課題となっております。お客様への提供価値拡大や、マーケティング施策等の展開により顧客接点を広げ、また採用強化と教育投資を推進し提案・供給能力を高めることで、新規顧客の獲得及び売上高の増加に取り組んでまいります。

### 取引社数の想定



# 05.

## 参考情報 APPENDIX

認識するリスクと対応策

## 参考情報 APPENDIX

### 認識するリスクと 対応策

当社グループが認識する主なリスク及びその対応策は次のとおりです。なお、本資料では当社グループの事業展開その他に関し、特筆すべき重要な事項を抜粋しております。その他のリスクについては有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

#### 景気動向に関するリスク

当社グループの事業は、景気動向に影響を受ける場合があります。経済情勢の悪化や不測の事態の発生により、市場の急激な縮小や競争環境の激化が生じ、販促関連投資が減少した場合、当社のグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

《対応策》

当社グループでは、外部環境の変化による市場動向をいち早く察知し、柔軟に対応してまいります。事業領域の拡大による収入の多様化や、広告費予算が縮小された場合でもエクスペリエンス・マーケティング領域における顧客ニーズに沿った提案を通じてこのリスクに対応してまいります。

顕在化の可能性：中 時期：中長期 影響度：大

#### 人材の確保及び育成に関するリスク

当社グループの持続的な成長には、「Communication Design」を体現しうる人材の継続的な確保及び育成が重要な要素であると認識しておりますが、当社の想定よりも人材の確保が計画どおり進まなかった場合や退職等により既存の優秀な人材が社外に流出した場合には当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

《対応策》

当社グループでは、ダイバーシティ採用の継続的な実施と社員のライフワークバランスの向上に努めつつ、次世代の主要人材の育成を行いこのリスクに対応してまいります。

顕在化の可能性：中 時期：中長期 影響度：大

#### 品質・安全管理に関するリスク

当社グループが企画・運営を行うイベント等において重大な事故の発生や品質の低下等による顧客からの信頼喪失による案件受注の減少や保険契約による補償額を超過した損害賠償請求の発生等の不測の事態が生じた場合は、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

《対応策》

当社グループでは、設計・施工・管理の品質向上及び安全性確保を図るために品質・安全管理部門を設置し運営マニュアルを定め周知徹底を行っています。なお、万一の場合に備え損害賠償保険契約を締結しこのリスクに対応してまいります。

顕在化の可能性：中 時期：中長期 影響度：大

#### 災害・感染症等に関するリスク

当社グループの事業は、地震等の天災や他所で発生した災害、特定感染症の拡大等の影響により展示会・イベントの開催が困難であると判断され延期や中止が相次いだ場合、売上機会の喪失が発生し当社グループの経営成績に影響を与える可能性があります。

《対応策》

当社グループでは、主催者、出展社、来場者など関係者の安全確保に十分配慮したりリアルイベント開催の提案やサポートを実施してまいります。また、on-lineイベントやWebセミナーの提案など自社内スタジオを活用した事業などへ社内リソースをシフトしこのリスクに対応してまいります。

顕在化の可能性：中 時期：不明 影響度：大

## 本資料の取り扱いについて

本資料は、情報提供のみを目的として当社が作成したものであり、当社の有価証券の買付けまたは売付け申し込みの勧誘を構成するものではありません。

本資料に含まれる将来予想に関する記述は、当社の判断及び仮定並びに当社が現在利用可能な情報に基づくものです。将来予想に関する記述には、当社の事業計画、市場規模、競合状況、業界に関する情報及び成長余力等が含まれます。そのため、これらの将来予想に関する記述は、様々なリスクや不確定要素に左右され、実際の実績は将来に関する記述に明示または黙示された予想とは大幅に異なる場合があります。

本資料には、当社の競争環境、業界のトレンドや一般的な社会構造の変化に関する情報等の当社以外に関する情報が含まれています。当社は、これらの情報の正確性、合理性及び適切性等については検証に限界があるため、いかなる当該情報についてこれを保証するものではありません。

なお本資料につきましては、毎事業年度末後、6月末までに最新の状況を反映した内容で開示することを予定しております。