

顧客の収益最大化を実現する営業ソリューションプロバイダー

株式会社ダイレクトマーケティングミックス

2025年12月期 第1四半期決算説明資料

2025年5月15日



目次

1	2025年12月期第1四半期決算について	2
----------	-----------------------------	----------

Appendix

DmMiXのビジネスモデルと強み	14
その他	29

目次

1	2025年12月期第1四半期決算について	2
----------	-----------------------------	----------

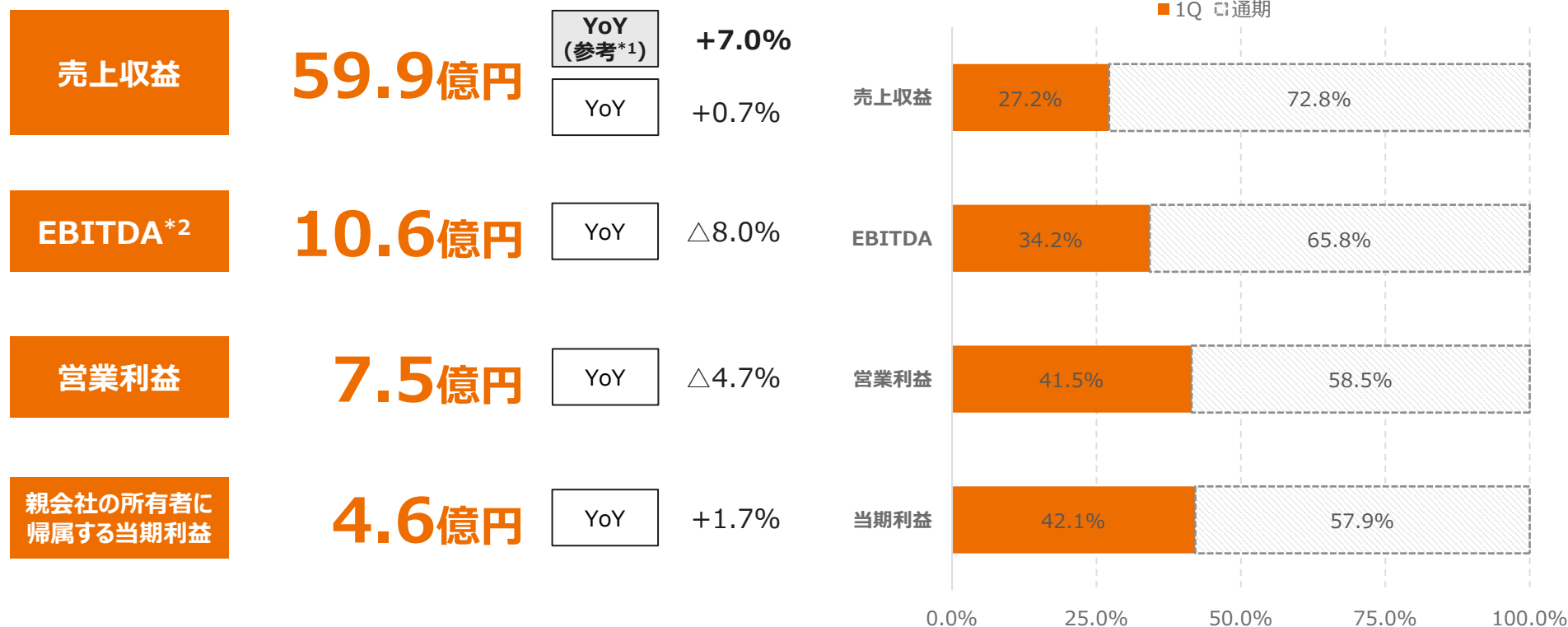
Appendix

DmMiXのビジネスモデルと強み	14
その他	29

2025年12月期 第1四半期決算ハイライト

主なトピックス

- ✓ YoYでは前期固有のスポット業務の剥落があったものの、前期1Qのスポット案件を加味すると実質+7.0%の増収^{*1}
- ✓ 営業利益においてもスポット要因を除いたベースでは、着実な増益を達成。基盤となる収益力は引き続き堅調に推移
- ✓ 通信インフラセクターにおいて約10%増収。Web/IT、モビリティセクターも着実に成長し、売上成長に大きく貢献



^{*1} スポット業務を除いた数値（前期1Qのスポット除く売上：55.9億円）
^{*2} EBITDA=営業利益+減価償却費+償却費+固定資産減損・除却損

2025年12月期 第1四半期業績サマリー

- 売上収益：前期固有のスポット業務の剥落に伴う売上減少を吸収し好調な滑り出し。通期予想に対して着実に進捗
- 営業利益：YoYで微減となるも、単価交渉、生産性向上に加え、通信インフラセクターにおける大口案件受注が利益貢献。通期予想に対して高進捗で推移

(百万円)	2024/12	2025/12			
	1Q	1Q			
	実績	実績	前年同期比 (増減率)	通期業績予想 (前期実績対比)	進捗率 ^{*2}
売上収益	5,945	5,985	+40 (+0.7%)	22,000 (+5.0%)	27.2%
営業利益	784	747	△37 (△4.7%)	1,800 (+25.5%)	41.5%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	455	463	+8 (+1.7%)	1,100 (+31.8%)	42.1%
EBITDA ^{*1}	1,150	1,058	△92 (△8.0%)	3,091 (△2.4%)	34.2%

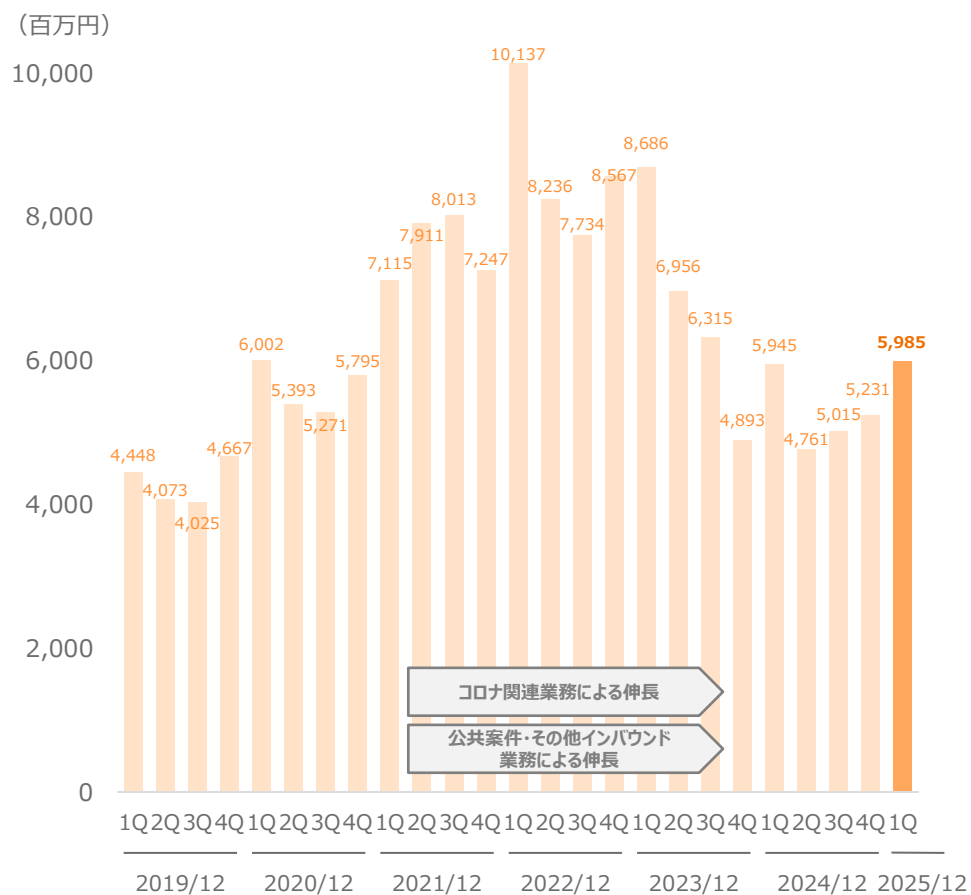
*1 EBITDA=営業利益+減価償却費+償却費+固定資産減損・除却損

*2 2025/12通期業績予想に対する進捗率

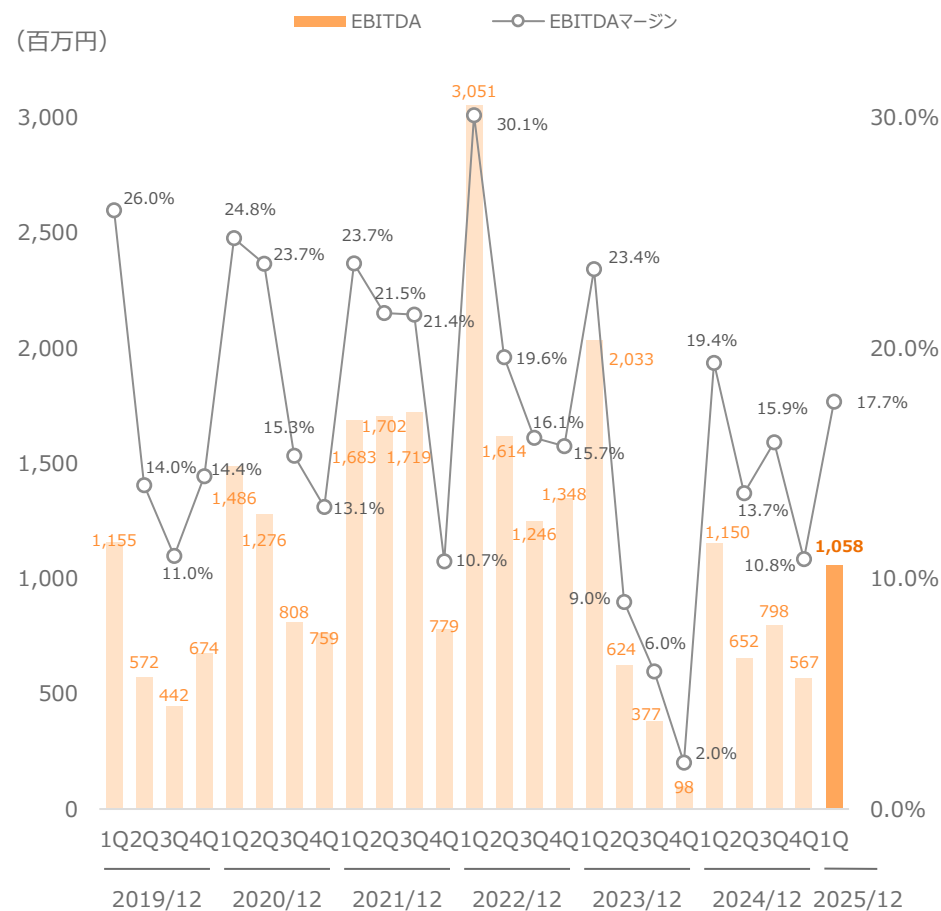
四半期業績

- 売上収益：既存業務に加え新規領域も順調に伸長。スポット業務の剥落に伴う売上減少を吸収し、YoY及びQoQで増収
- EBITDA：季節性要因もありQoQで大幅伸長。減価償却負担が一巡した影響もあり、EBITDAは前年同期比で微減

連結売上収益の四半期推移



EBITDA・EBITDAマージンの四半期推移

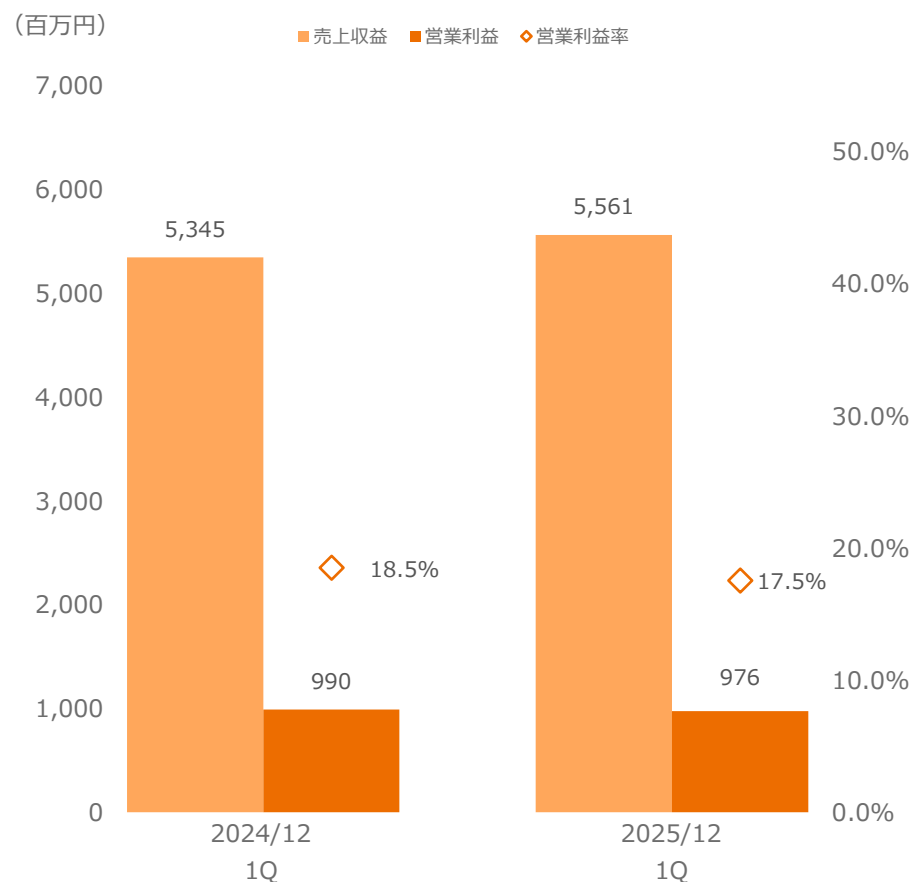


セグメント別業績

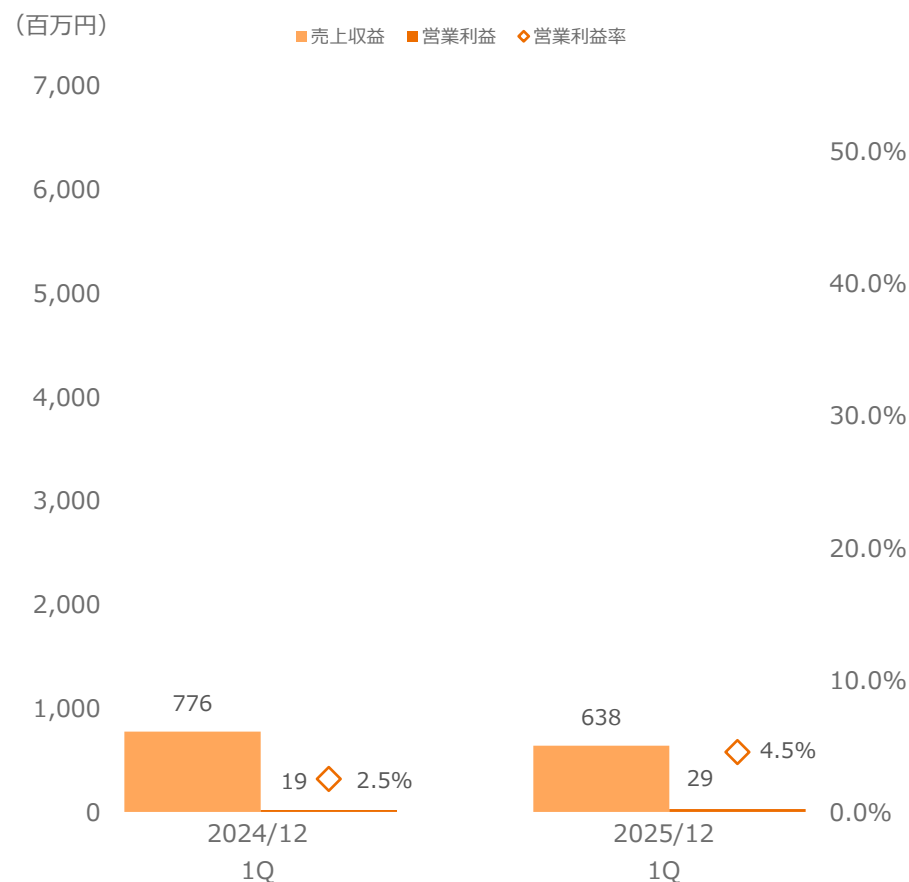
■ マーケティング事業：売上収益は前年同期比+215百万円（+4.0%）、営業利益は前年同期比△14百万円（△1.4%）

■ オンサイト事業：売上収益は前年同期比△138百万円（△17.8%）、営業利益は前年同期比+9百万円（+48.5%）

マーケティング事業



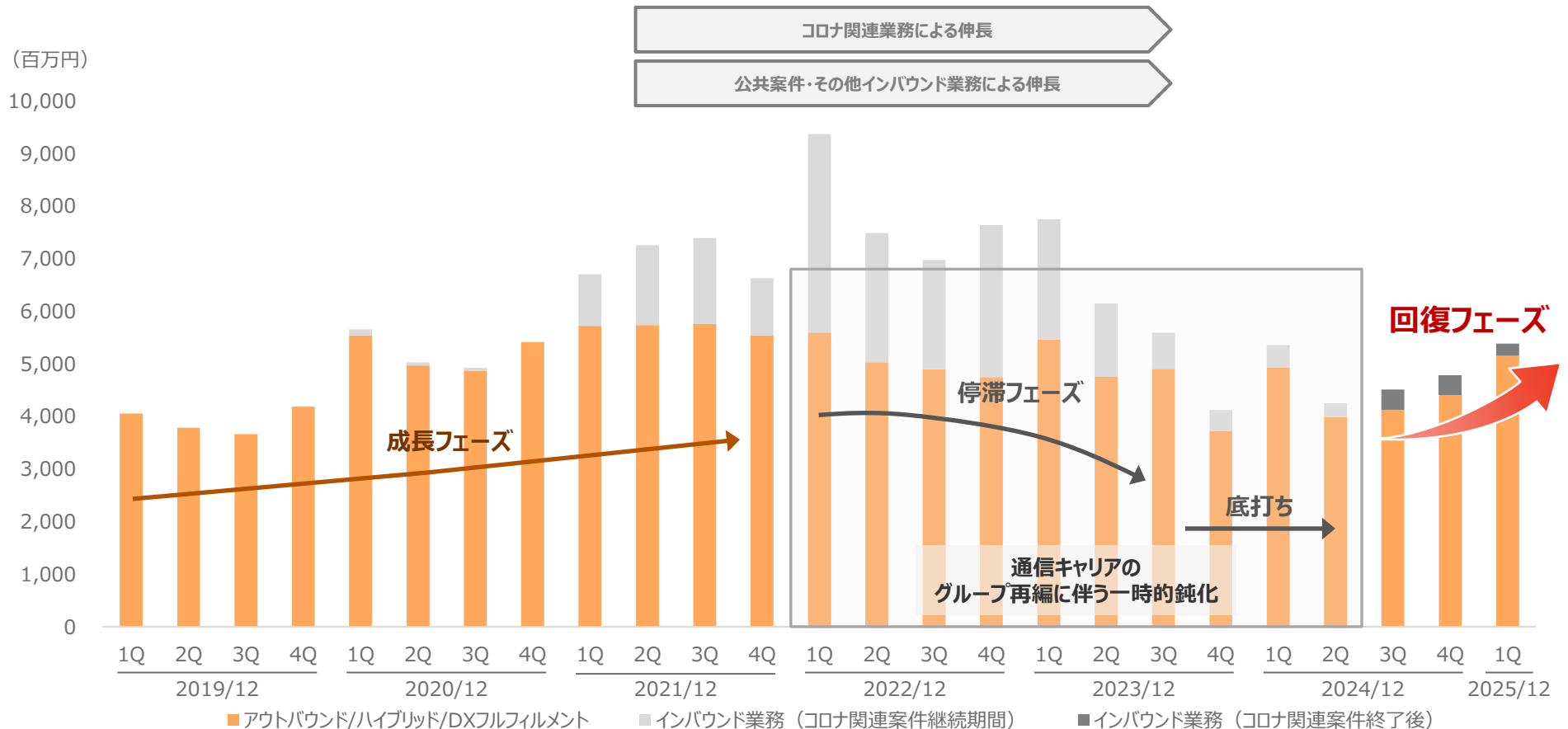
オンサイト事業



マーケティング事業における受注トレンド

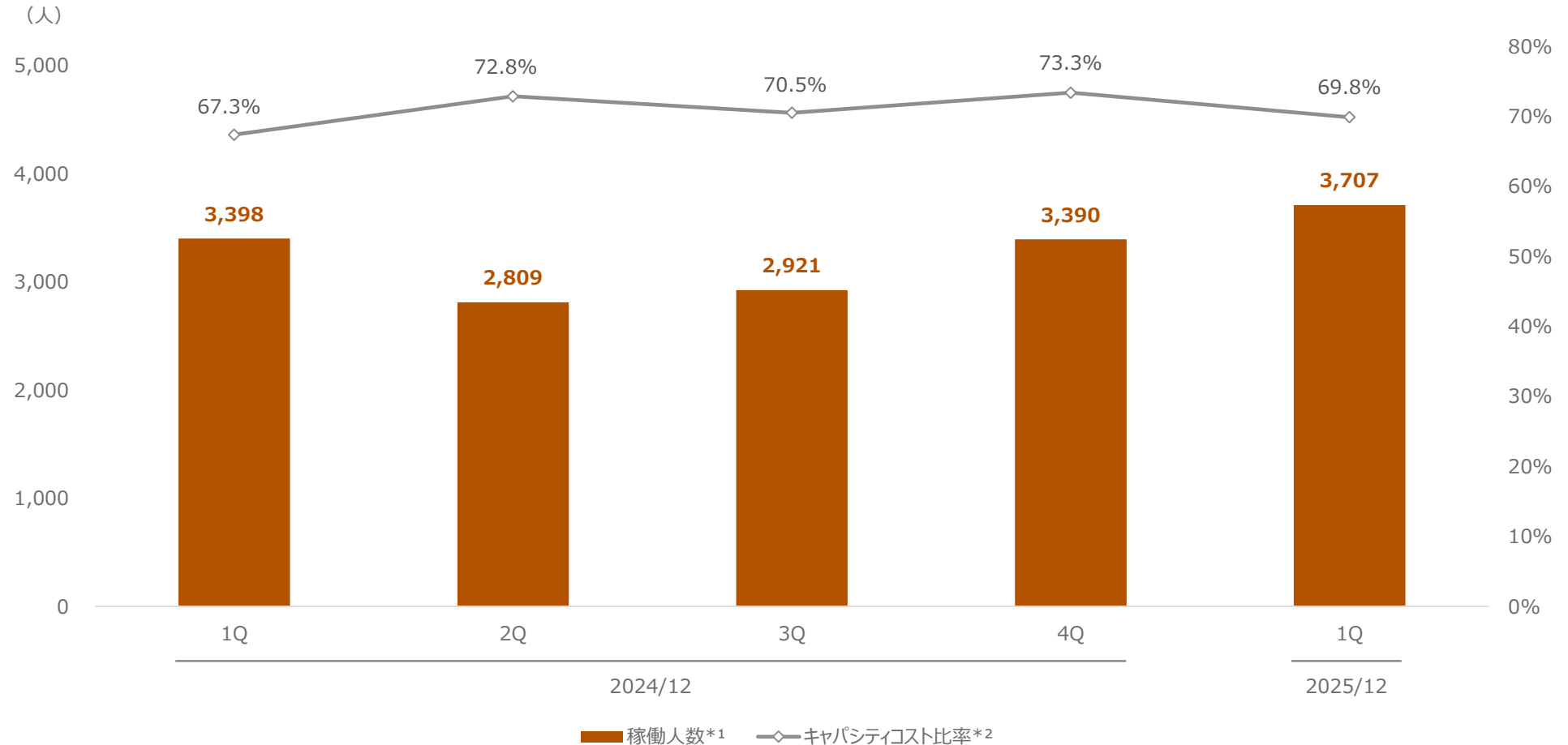
- アウトバウンド/ハイブリッドは、通信キャリアのグループ再編等を背景とした一時的な停滞フェーズは底打ちし、回復フェーズへ
- 通信インフラの増収に加え、DXフルフィルメントの着実な成長が、全体の売上成長を牽引

アウトバウンド/ハイブリッド/DXフルフィルメント、インバウンド業務の売上推移



稼働人数とキャパシティコスト比率の推移

■ 稼働人員は順調に増加傾向。売上伸長に伴いキャパシティコスト比率はQoQで改善



*1 マーケティング事業の稼働人数（フィールドセールス等の外部稼働人員を含む）

*2 キャパシティコスト比率 = (人件費 + 人材派遣料 + 地代家賃 + 賃借料 + 減価償却費及び償却費) ÷ 売上収益。

なお、各数値はマーケティング事業（セグメント間取引を含む）のものを使用

2025年12月期 第1四半期 B/S及びC/F

■ 営業キャッシュ・フローは、前年同期と比較して大きく増加。主に、契約負債など一時的な資金流出要因の解消によるもの

連結B/S

(百万円)	2024/12月末	2025/3月末	増減
資産合計	24,968	25,697	+729
流動資産	8,301	9,039	+738
非流動資産	16,667	16,657	△10
のれん	11,391	11,391	—
負債合計	11,212	11,677	+465
流動負債	6,114	6,851	+737
非流動負債	5,098	4,826	△272
資本合計	13,756	14,020	+264
親会社の所有者に 帰属する持分合計	13,756	14,020	+264
負債及び資本合計	24,968	25,697	+729

連結C/F

(百万円)	2024/12 1Q	2025/12 1Q	増減	2024/12 通期 (参考)
営業キャッシュフロー	△126	655	+781	2,002
投資キャッシュフロー	79	△36	△115	△101
財務キャッシュフロー	△651	△739	△89	△1,192
フリーキャッシュフロー	△48	619	+666	1,900

2025年12月期通期業績予想（変更なし）

- 第1四半期は高い進捗率で着地、通期業績予想に対して堅調な滑り出し
- 通信インフラセクターについては回復トレンドがより明確になっており、更なる業績伸長を目指す

(百万円)	2024/12	2025/12	
	実績	通期業績予想	2024/12期比 (増減率)
売上収益	20,952	22,000	+1,048 (+5.0%)
営業利益	1,434	1,800	+366 (+25.5%)
税引前利益	1,391	1,750	+359 (+25.8%)
親会社の所有者に 帰属する当期利益	834	1,100	+266 (+31.8%)
EBITDA ^{*1}	3,167	3,091	△76 (△2.4%)

*1 EBITDA=営業利益+減価償却費+償却費+固定資産減損・除却損

セグメント別の業績動向と戦略

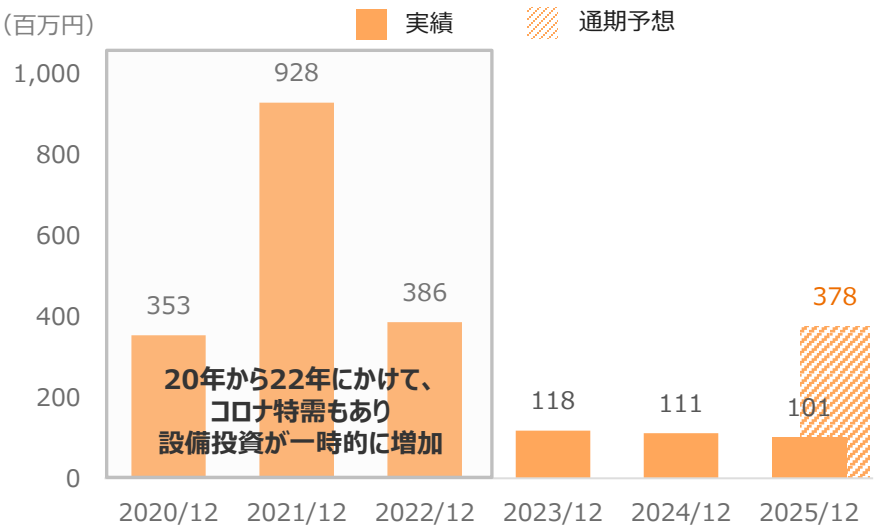
- ドメイン別の業績見通し及び事業戦略は以下の通り
- ハイブリッド及びDXフルフィルメント領域の伸長が見込まれる
- インバウンド市場の回復は織り込まない（各ドメインの定義についてはP.21参照）

セグメント	ドメイン	セクター	業績動向	戦略
マーケティング	アウトバウンド	通信及びインフラ		- 既存案件の深耕により伸長を目指す - アップサイドとして金融セクターとの連携の動きや、電力、ガスなど、戦略領域、非通信領域の商材開拓を目指す
		上記以外		営業品質が求められる高LTV商材企業、ユニバーサルサービス企業を中心に新規開拓チームを組成し営業BPO市場の開拓を進める
	ハイブリッド	通信及びインフラ		- 今後の商材拡大・チャネル拡張を見据えて、ソリューションラインナップを拡充 - オンライン接客を中心とした今後の需要拡大をとらえる
		上記以外		- プロフィット型コールセンターの新增設のニーズをとらえる - 企画段階から関与できるよう、新規開拓チームを組成
	DXフルフィルメント	-		- 今後のその他BPO領域のニーズ拡大に備え、ソリューションラインナップを拡充 - 新規DXサービスの萌芽段階からパートナーとして連携。サービス拡大期の需要を一手に担う
	その他	インバウンド		利益率の高い案件や当社の運用ノウハウが活きる領域に絞り、事業展開を継続
		リサーチ・その他		- 大手リサーチ会社向けのBPO提供を軸に、大手メーカーなどとの直接取引拡大を図る - 特定業界に依存しないポートフォリオ構築を通じ、安定成長を目指す
オンサイト	オンサイト	-		- コールセンター領域における派遣の深耕に加え、SE派遣など新分野にも展開 - 既存領域での効率性を高めつつ、分野拡張による成長機会を模索

投資計画及び進捗

設備投資

- 工具器具備品等費用の増加は、主にWindows10サポート終了に伴うWindows11への入れ替えによるもの

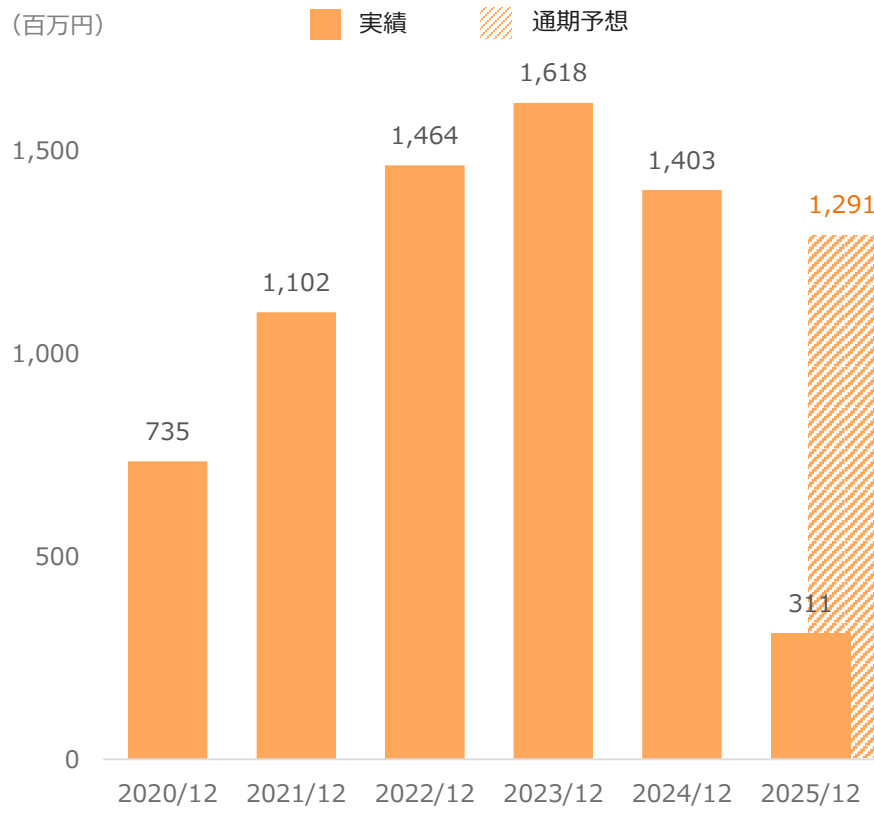


主な設備投資内訳

(百万円)	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	
	実績	実績	実績	実績	実績	1Q実績	通期予想
建物附属設備	177	492	165	60	40	10	16
工具器具備品等	165	405	213	57	67	91	362
ソフトウェア	11	31	8	1	4	0	0

減価償却費及び償却費

- 使用権資産の減少に伴い、減価償却費および償却費は前期比で減少

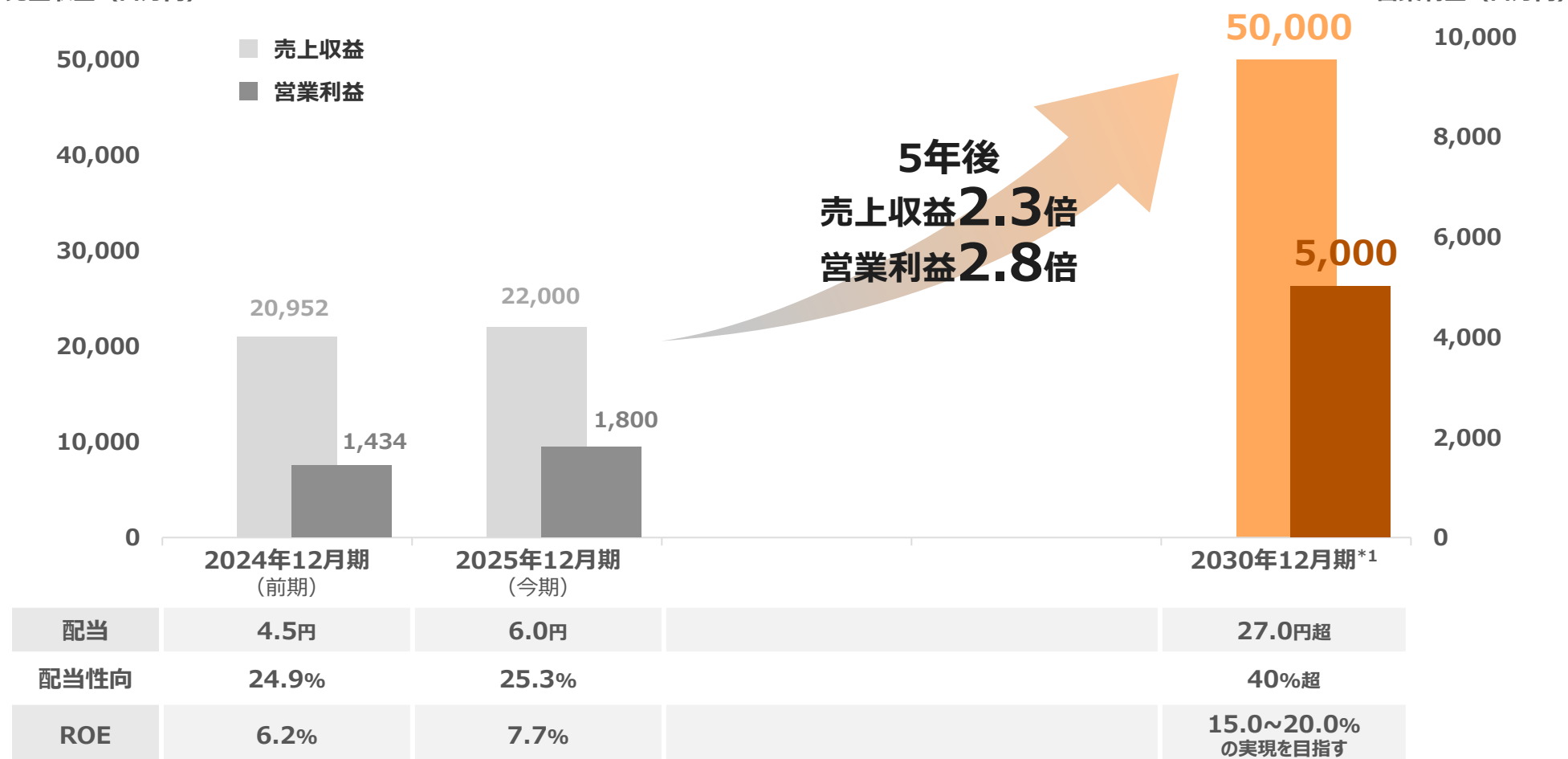


中長期経営ビジョン（DmMiX Vision 500）について

- 2025年3月31日に中長期経営ビジョンの策定に関するお知らせを発表
- 2030年12月期に、売上収益500億円・営業利益50億円の達成を目指す
- これまで慎重だった株主還元について、収益回復が継続すれば配当性向40%超の早期実現も視野

売上収益（百万円）

営業利益（百万円）



*1 2025年3月現在における目標値

目次

1	2025年12月期第1四半期決算について	2
---	----------------------	---

Appendix

DmMiXのビジネスモデルと強み	14
その他	29

DmMiXグループとは

- 営業・マーケティングのプロフェッショナル集団として、クライアント企業の営業改革にコミット
- 人材不足や営業パフォーマンスの向上という企業が抱える普遍的な課題解決を通じて、業容を拡大



代表執行役社長CEO

植原 大祐

1981年 静岡県生まれ

2007年 カスタマーリレーションテレマーケティング入社

2019年 同社代表取締役社長

2019年 当社（旧CRTMHD）取締役

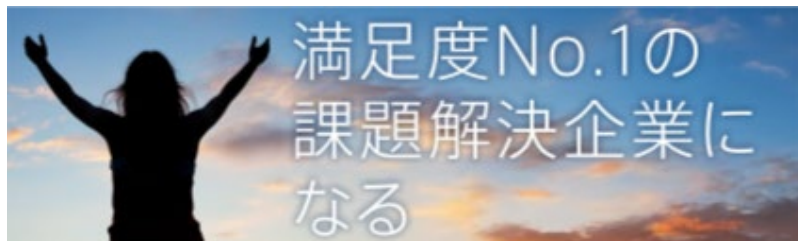
2022年 取締役 兼 執行役COO

2024年 取締役 兼 代表執行役社長CEO（現任）

Mission（2025策定）



Vision（2025策定）



DmMiXグループの位置づけ

クライアントの
課題

- 人材不足（労働人口減少）
- コスト削減（人件費増加、非効率的な作業）
- パフォーマンス向上（営業力強化、顧客満足度向上）

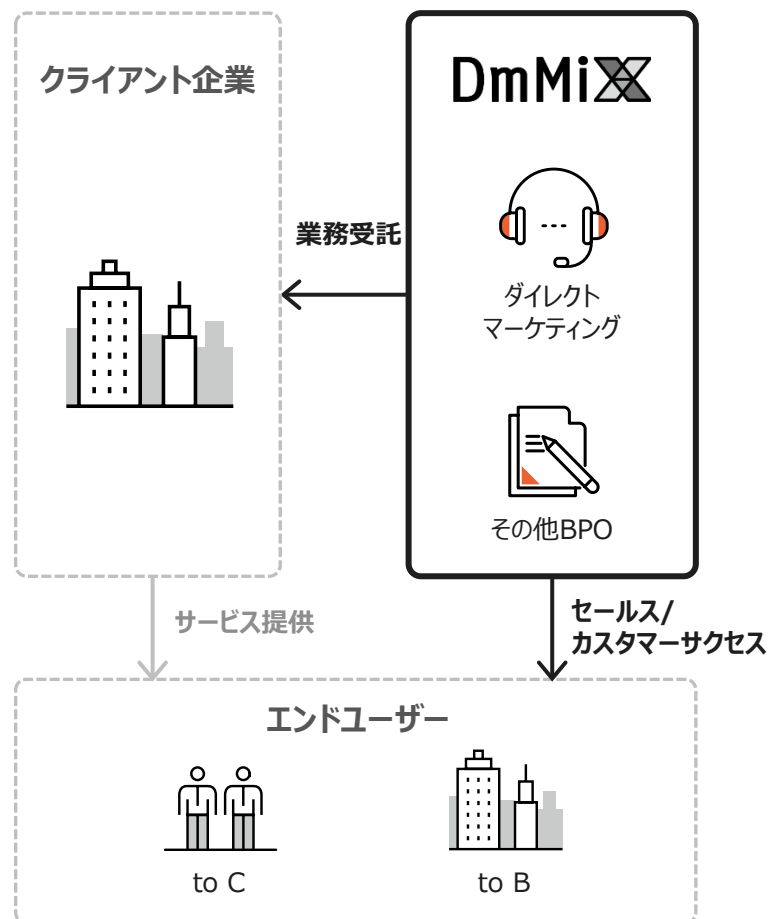
課題解決には多くのリソースが必要
自社だけで解決することは困難

DmMiX

企業の営業・マーケティングに関連する
課題解決企業として
付加価値の高い営業ソリューションサービスを提供

営業・マーケティングのプロフェッショナル集団

- 創業来、アウトバウンドコールを核とする「ダイレクトマーケティング」を中心に、クライアント企業になり替わってエンドユーザーとの接点を担う
- 近年ではクライアントのニーズに合わせて、営業・マーケティングからコンサル・バックオフィス業務まで総合的に業務を担う



ダイレクトマーケティング

エンドユーザーと直接コミュニケーションを取る営業・マーケティング活動。当社の根幹事業

- アウトバウンドコール
- インバウンドコール
- Chat・SNS・メール
- フィールドセールス
- イベント・プロモーション活動



その他BPO

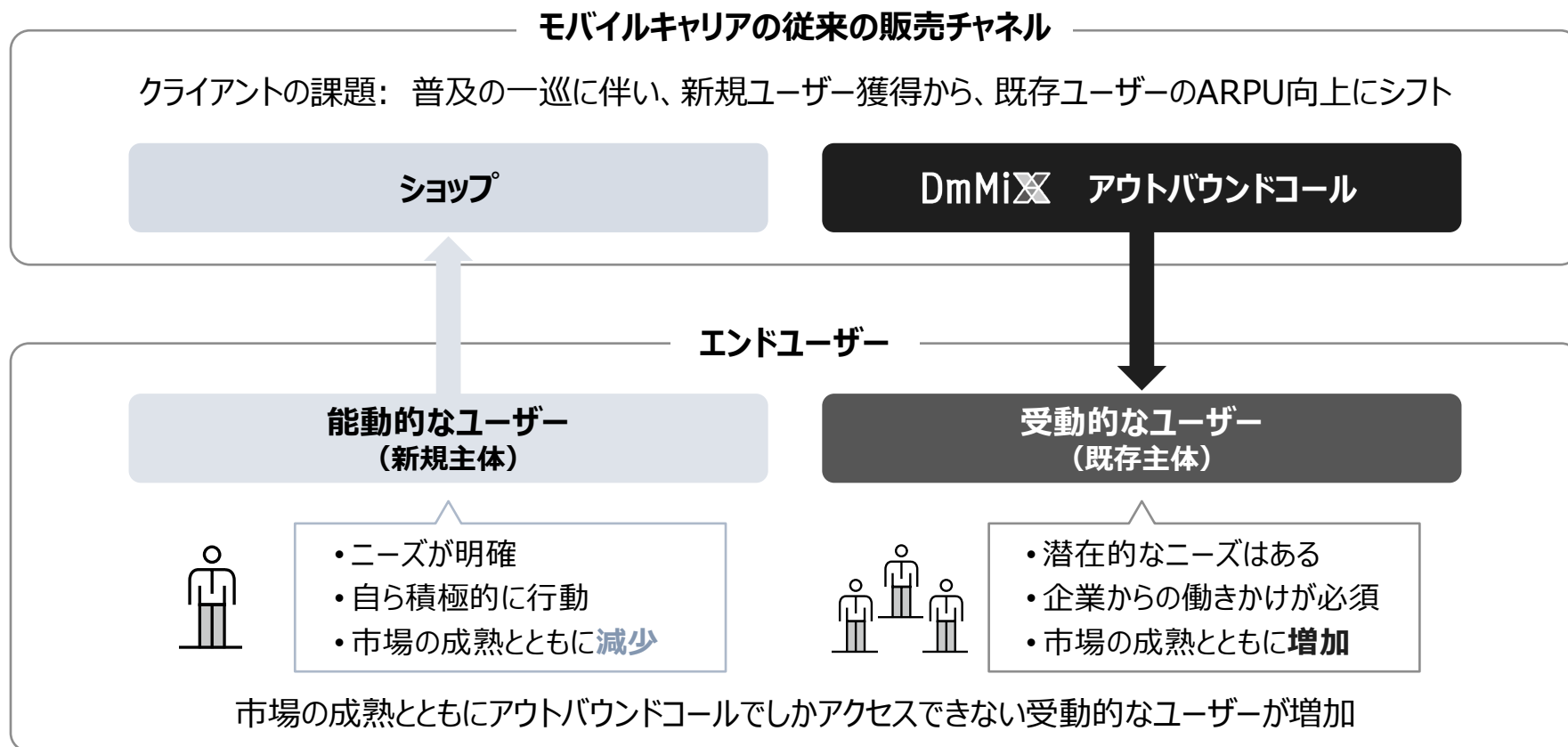
クライアント企業の課題や目的に合わせて、営業・マーケティング戦略の策定からバックオフィス業務まで様々なBPOサービスを提供

- 営業、売上向上コンサル
- オペレーション支援・代替
- コールセンター構築
- スタッフ、チーム派遣
- 販売員、イベントスタッフ派遣
- 営業人員教育
- バックオフィス業務
- 市場調査・覆面調査
- インフルエンサーマーケティング

DmMiXが果たしてきた役割

- 当社は過去、モバイルキャリア市場の成熟に伴い急速に業容を拡大
- 新規ユーザーの獲得余地が限定的になる中、既存ユーザーのARPU向上、ロイヤル化などアウトバウンドコール固有の役割を担った
- その結果、当社の競争優位性の源泉となっているセールス・マーケティングに関する莫大なデータやノウハウが蓄積

モバイルキャリア市場におけるセールスチャネルの位置づけ



DmMiXの圧倒的なプレゼンス

- 創業来一貫してアウトバウンドコールセンターを運営
- 年間発信数、アウトバウンド人員数において国内で比較対象のない圧倒的な実績

圧倒的なアウトバウンド実績

年間発信数

8,000万

コール以上

常時稼働

アウトバウンド人員数^{*1}/日

2,500

人以上

年間採用人数

8,500

人以上

アウトバウンドの競争優位性

- 祖業であるアウトバウンド領域においては、高い生産性と、高い品質を両立した“売れる仕組み”を確立

属人性の高い営業プロセスを標準化し
“売れる仕組み”を構築

高生産性



高品質

1. 人材マネジメント

2. ナレッジ

3. やりきる組織風土

1. 人材マネジメント

- ・ 選ばない採用 ▶ [P.30参照](#)
- ・ 人材マッチング ▶ [P.30参照](#)

2. ナレッジ

- ・ 品質管理 ▶ [P.31参照](#)
- ・ 圧倒的なコール数、コンタクト数

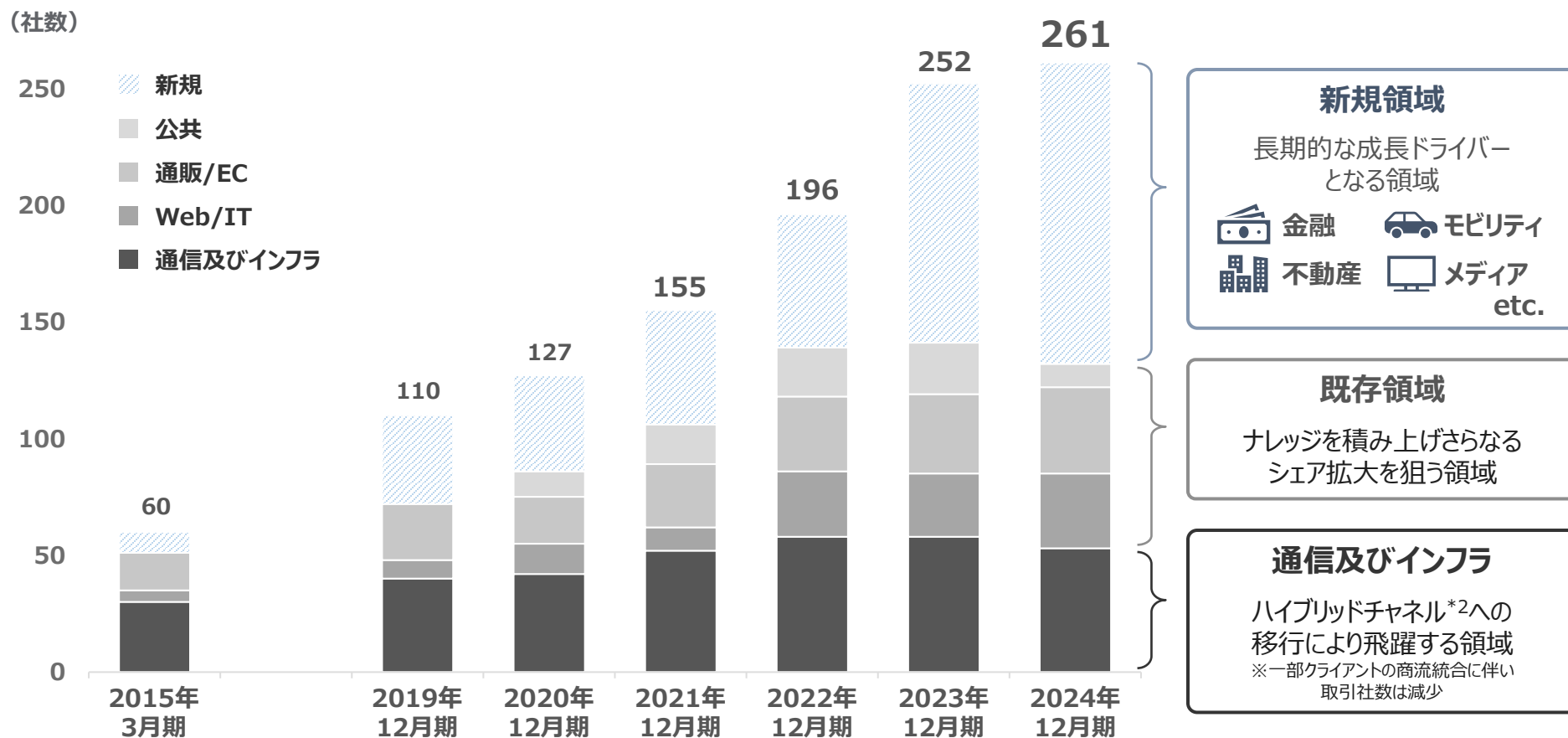
3. やりきる組織風土

- ・ 評価制度 ▶ [P.32、33参照](#)
- ・ 分業体制

クライアントからの圧倒的な支持

- 年間約30社の新規クライアントを獲得、契約継続率95%以上
- 通信及びインフラ以外の顧客開拓が進み、新規領域は着実に増加

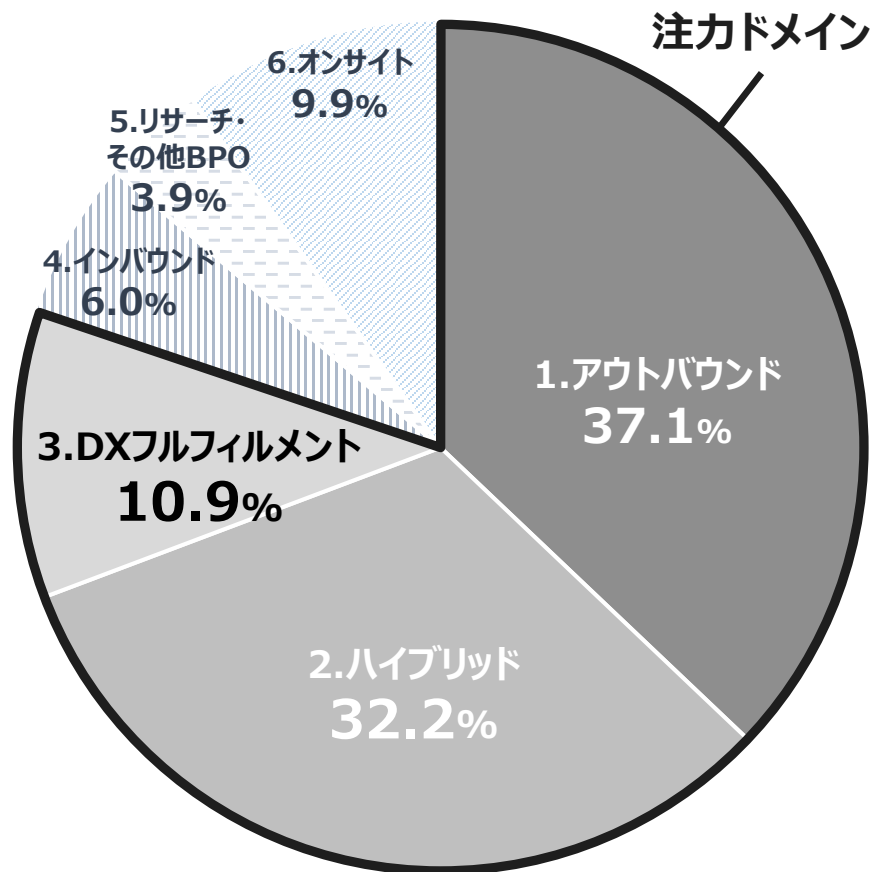
セクター別クライアント数の推移*1



現状の事業ドメイン

- 祖業であるアウトバウンドに加えて、クライアントニーズの多様化から2020年以降急速にハイブリッド、DXフルフィルメントが業容拡大
- 売上全体の約8割を占めるアウトバウンド、ハイブリッド、DXフルフィルメントを注カドメインとする

事業ドメイン別売上収益*1（2024年12月期）



マーケティング事業

1. アウトバウンド

- ・ アウトバウンドコールを中心とした営業ソリューション

2020年頃から立ち上がった市場

2. ハイブリッド ▶P.24、25参照

- ・ オンライン接客などオムニチャネルにおけるあらゆる顧客接点をマネタイズ

3. DXフルフィルメント ▶P.27、28参照

- ・ 新規デジタルサービスの社会実装の観点で営業のみならず総合的なBPO業務を受託

4. インバウンド

- ・ 受電/事務処理業務（当社では原則公共セクターおよびその周辺領域のみ扱う）

5. リサーチ・その他BPO

- ・ 市場調査、モニター、マーケティング人材のチーム派遣

オンサイト事業

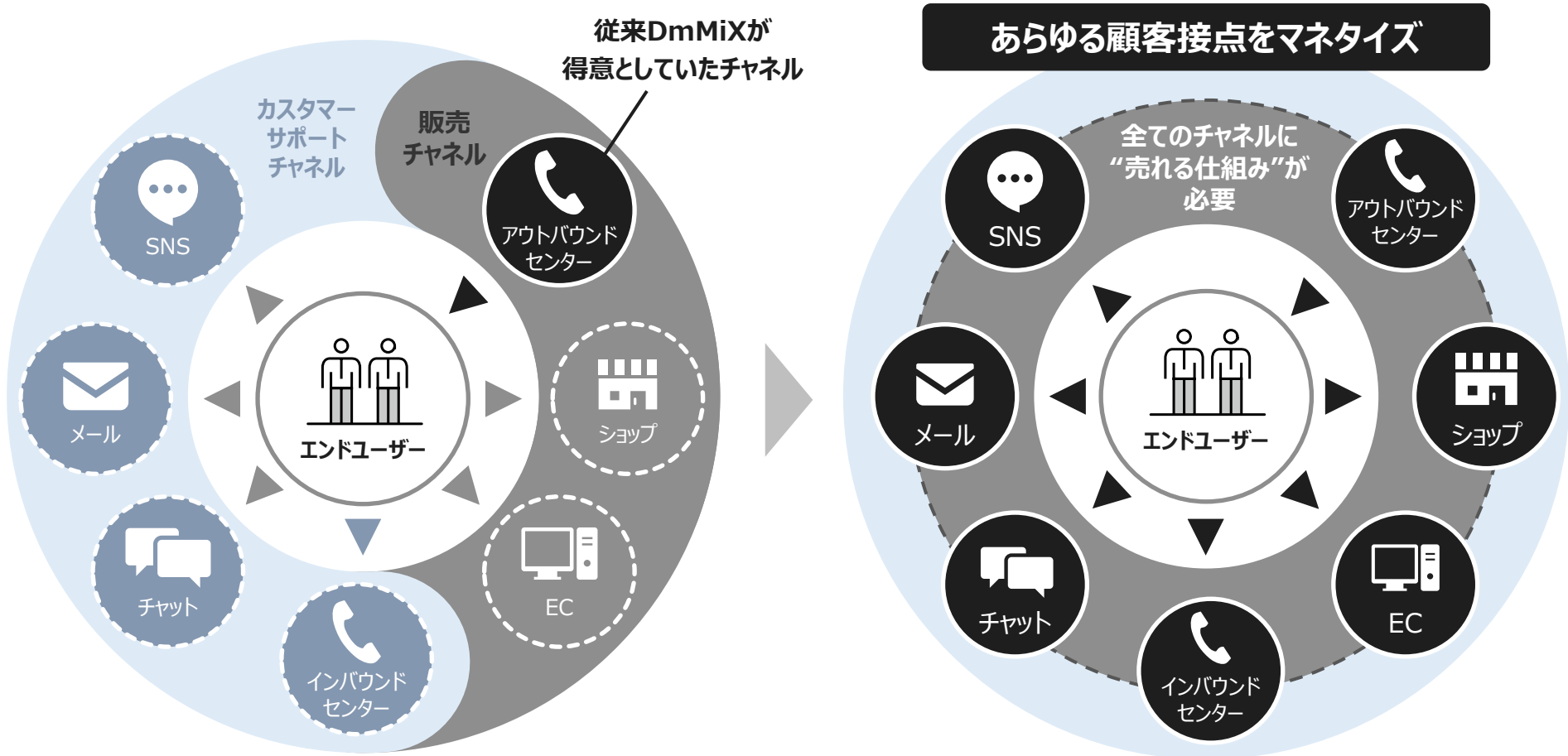
6. オンサイト

- ・ コールセンター事業者向け派遣
- ・ SE派遣

急速に広がるハイブリッド市場

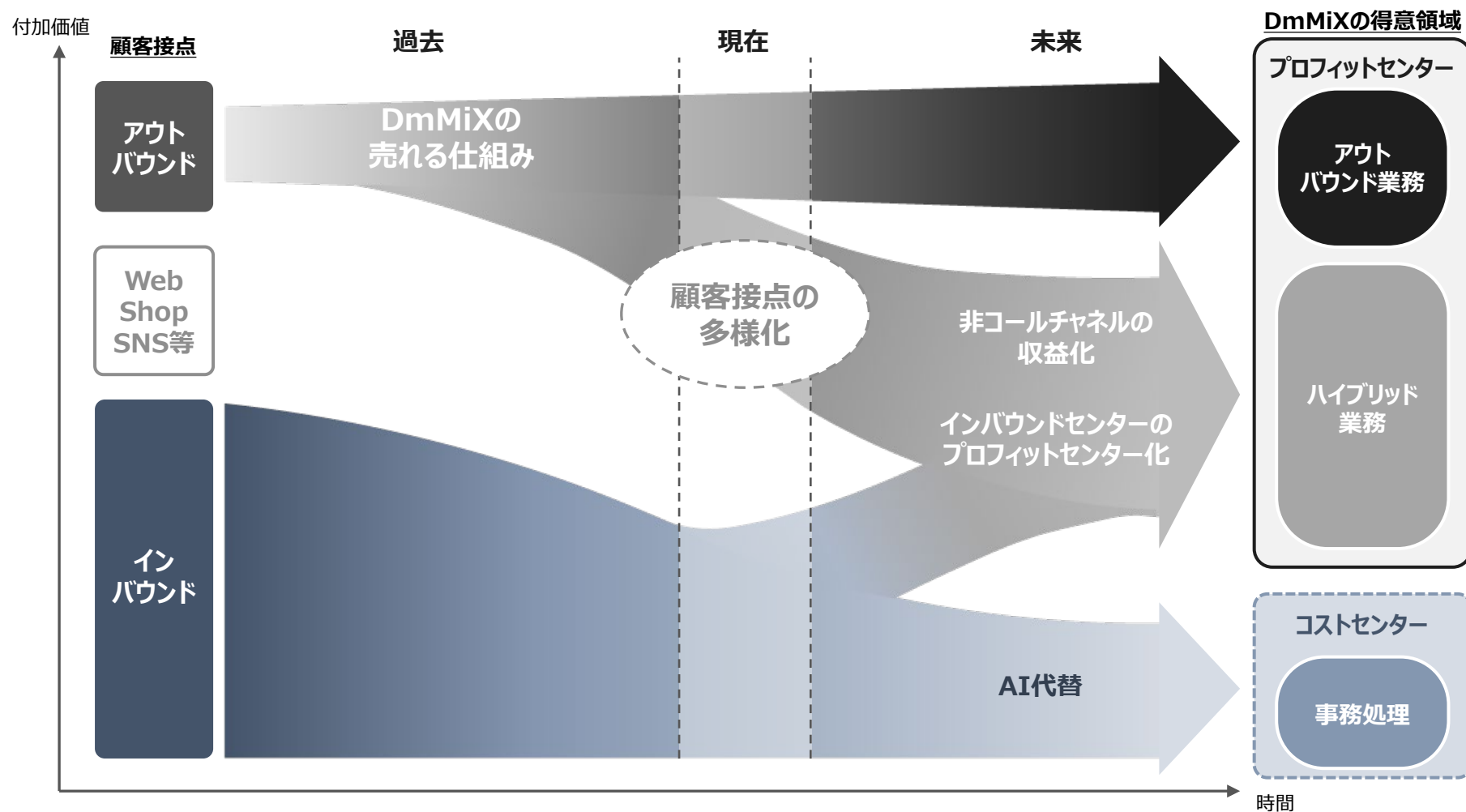
- 販売チャンネルが明確だった時代から、チャンネルの統合が進み、あらゆる顧客接点に収益機会が分散
- ユーザーを取り巻くすべてのチャンネルに当社が持つ“売れる仕組み”のニーズが広がり、すべてのチャンネルが収益源に

顧客チャンネルが果たす役割の変化



ハイブリッド業務の成長余地

- 非コールチャネルの収益化とインバウンドセンターのプロフィットセンター化の流れを受け、ハイブリッド業務は急速に拡大中
- 付加価値の高いアウトバウンドコールに特化してきた事業ポートフォリオは、世の中のニーズの変化によって大きく変容する見込み



ハイブリッド業務事例①：インバウンドセンターのプロフィットセンター化

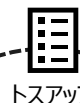
- 問い合わせ窓口など従来では販売を行わなかったチャネルにおいてもアップセル、クロスセルなどプロフィットセンター化の需要が拡大
- 当初はインバウンドセンターから当社コミュニケーターへのトスアップ（Step 1）も、より効率的なインバウンドセンター一括受託のニーズ（Step 2）が増加

Step 1：トスアップ

クライアントの インバウンドセンター



- ・ 問い合わせ対応時の事務処理
- ・ ノウハウがなくセールス対応が困難



トスアップ

当社アウト バウンドセンター



- ・ 顧客接点をマネタイズ
- ・ アウトバウンド経験スタッフによる
成果向上

Step 2：一括受託

インバウンドセンターを受託し、当社コミュニケーターが受電 （ハイブリッド化によるプロフィットセンターの構築）

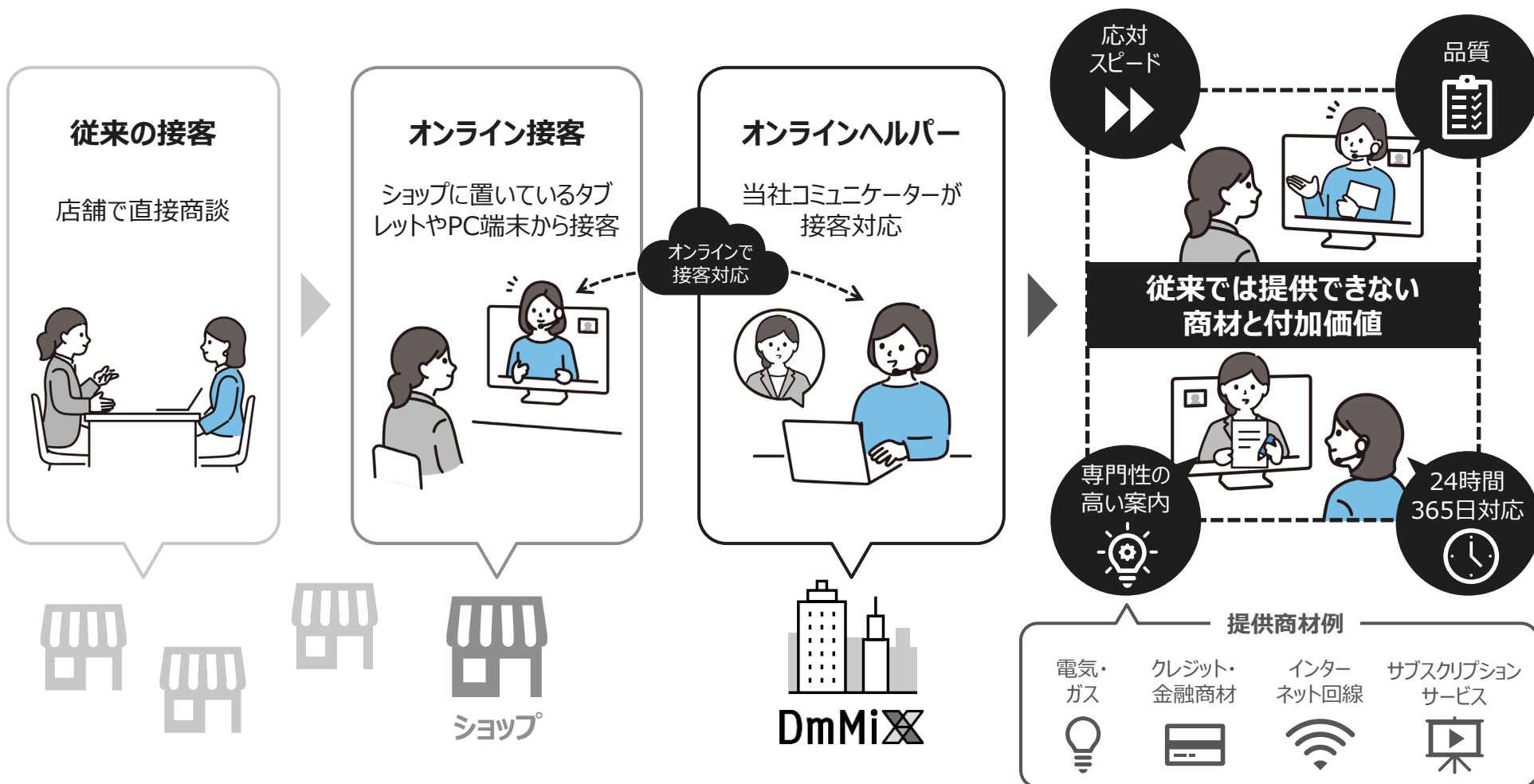


- ・ 当社コミュニケーターが受電し、問い合わせ対応完了後にアップセル・クロスセルを実施
- ・ 自社コミュニケーターでは実現できない「売れるコールセンター」を構築



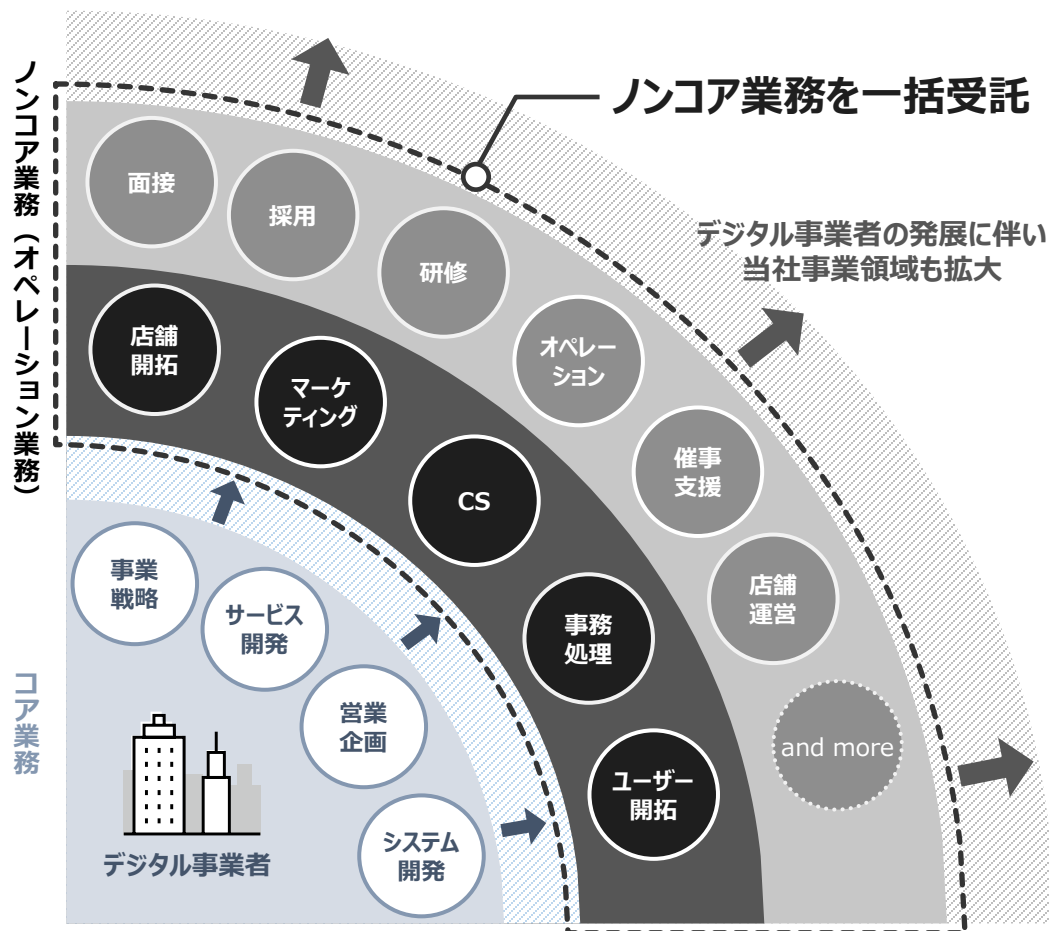
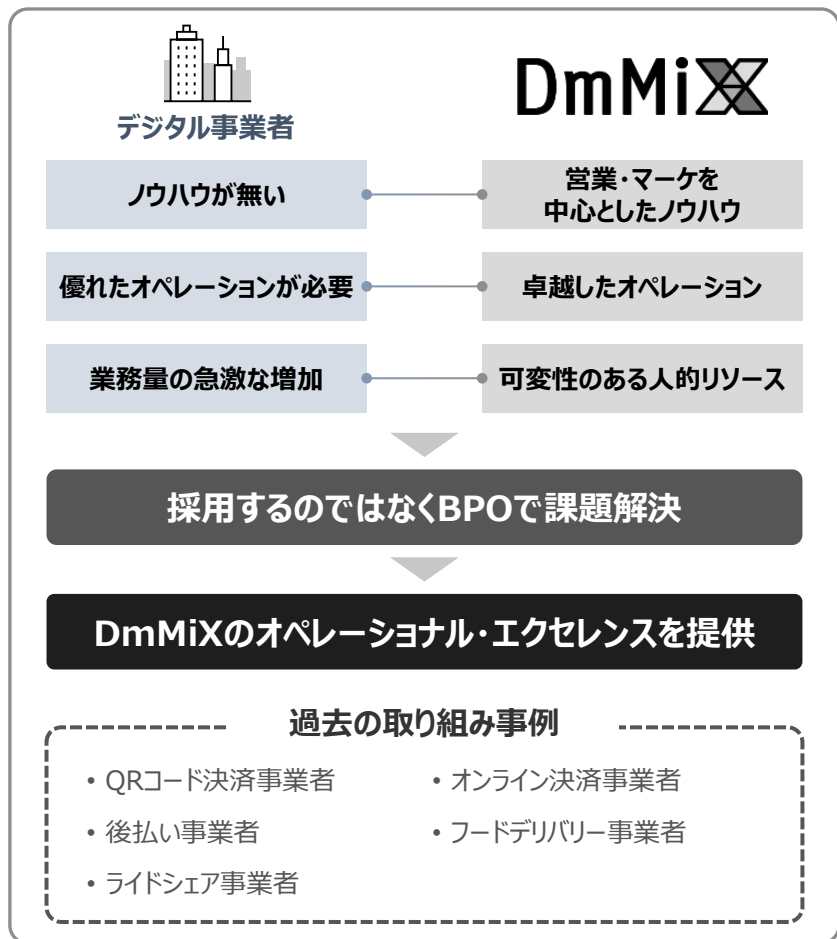
ハイブリッド業務事例②：店舗・窓口のオンライン接客

- サービスの複雑化により、店舗スタッフでは対応が難しい商材が増加
- オンライン接客により従来の接客手法では提供できない高い付加価値を提供



DXフルフィルメントとは

- DXフルフィルメントとは、人的リソースが限定的なデジタル事業者にかわり、事務作業・人材供給などのバックヤード業務から、営業・マーケティング、日々のオペレーションまでを一貫して担う。特に近年ではスタートアップ企業からのニーズが高く、取引が急増
- 営業・マーケティングにおけるオペレーショナル・エクセレンスをBPO業務全般に展開

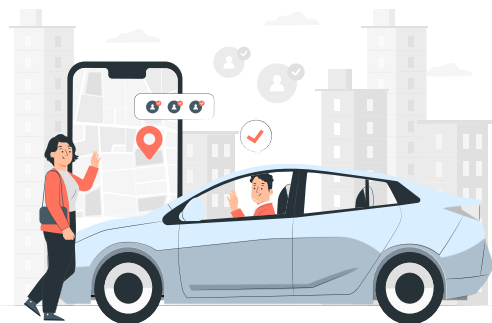


DXフルフィルメント事例①：ライドシェアサービス

- 新しいビジネスの立ち上げには様々なプロセスが必要
- ビジネスの立ち上げの中でも、特に人の介在が必要なプロセスにワンストップで対応し、新サービスの社会実装を実現

ライドシェア事業者

- ・サービスの立ち上げに大量の人員が必要
- ・成果を追い求めるプロフェッショナルに相談したい
- ・サービス開発以外は委託先で対応してほしい



DmMiX

オペレーションに強み、全プロセスの受託可能

	受託事項		クライアントの課題
	オンライン	対面	
人材供給・獲得 説明会、面接等	・採用媒体コンサルティング ・説明会 ・書類選考 ・本人確認 ・反社チェック	・フィールドマーケティング ・面接 ・車両・運転実技チェック	・専門性の高い職種や、大量採用が必要な場合に、対応が困難 ・個人情報保護法などのコンプライアンスに対応する必要がある
運行準備 ドライバー登録、講習等	・内定通知 ・適性診断・講習案内 ・ドライバー登録	・運行前サポート (点呼、健康状態確認)	・ドライバー登録や運行前サポートに関する最新の法令や規制に対応できない ・ドライバーの人数が増えるほど、登録や講習などの事務作業が煩雑
日々のオペレーション管理 運行開始	・ドライバーサポート窓口開局 ・ライド後フォローコール ・シフト回収 ・問い合わせ窓口	・側乗サポート	・24時間ドライバーサポート窓口を自社で開設・運営する人員やノウハウが不足 ・専門業者に委託し、業務の効率化を図り、コア業務に専念したい

DXフルフィルメント事例②：QRコード決済（金融サービス）

- 金融商材をはじめとするデジタルサービスは、顧客獲得だけでなく、その後のカスタマーサービスや本人確認といった事務処理も重要な要素
- 顧客接点からバックオフィスまで、シームレスな連携による効率的なオペレーションにより顧客満足度の向上と事業拡大に貢献

QRコード決済事業者

- ・加盟店開拓やユーザーサポートに、専門知識を有した大量の人員が必要
- ・競争優位性を確立するため、実績豊富なプロフェッショナルに戦略立案を相談したい



DmMiX

効率的なオペレーションにより顧客満足度の向上と事業拡大に貢献

	受託事項		クライアントの課題
	オンライン	対面	
営業・マーケティング 店舗・ユーザ獲得	・ Web広告運用 ・ SNSマーケティング ・ Webサイト制作・企画 ・ メールマガジン・アプリ内通知配信	・ 加盟店開拓営業 ・ 販促イベント・キャンペーン企画・運営 ・ 加盟店向け説明会 ・ 店頭販促物（ポスター・POP）制作・設置 ・ フィールドマーケティング	・ 広範囲にわたる加盟店開拓やユーザー獲得に、知識と人員が必要であり、自社での対応が困難 ・ 効果的なマーケティング戦略を立案・実行するための専門知識やノウハウが不足
日々の オペレーション管理 問い合わせ対応	・ 加盟店・ユーザー向け問い合わせ窓口 ・ システム監視・トラブルシューティング ・ データ分析・レポート作成 ・ 不正利用検知・対応	・ 加盟店向け訪問サポート ・ 決済端末設置・操作説明 ・ トラブル発生時の現地対応	・ 24時間体制の問い合わせ窓口を自社で開設・運営するには、人員やノウハウが不足 ・ 多様な問い合わせに迅速かつ適切に対応し、顧客満足度を維持する必要があるが、リソースが不足

目次

1	2025年12月期第1四半期決算について	2
---	----------------------	---

Appendix

DmMiXのビジネスモデルと強み	14
その他	29

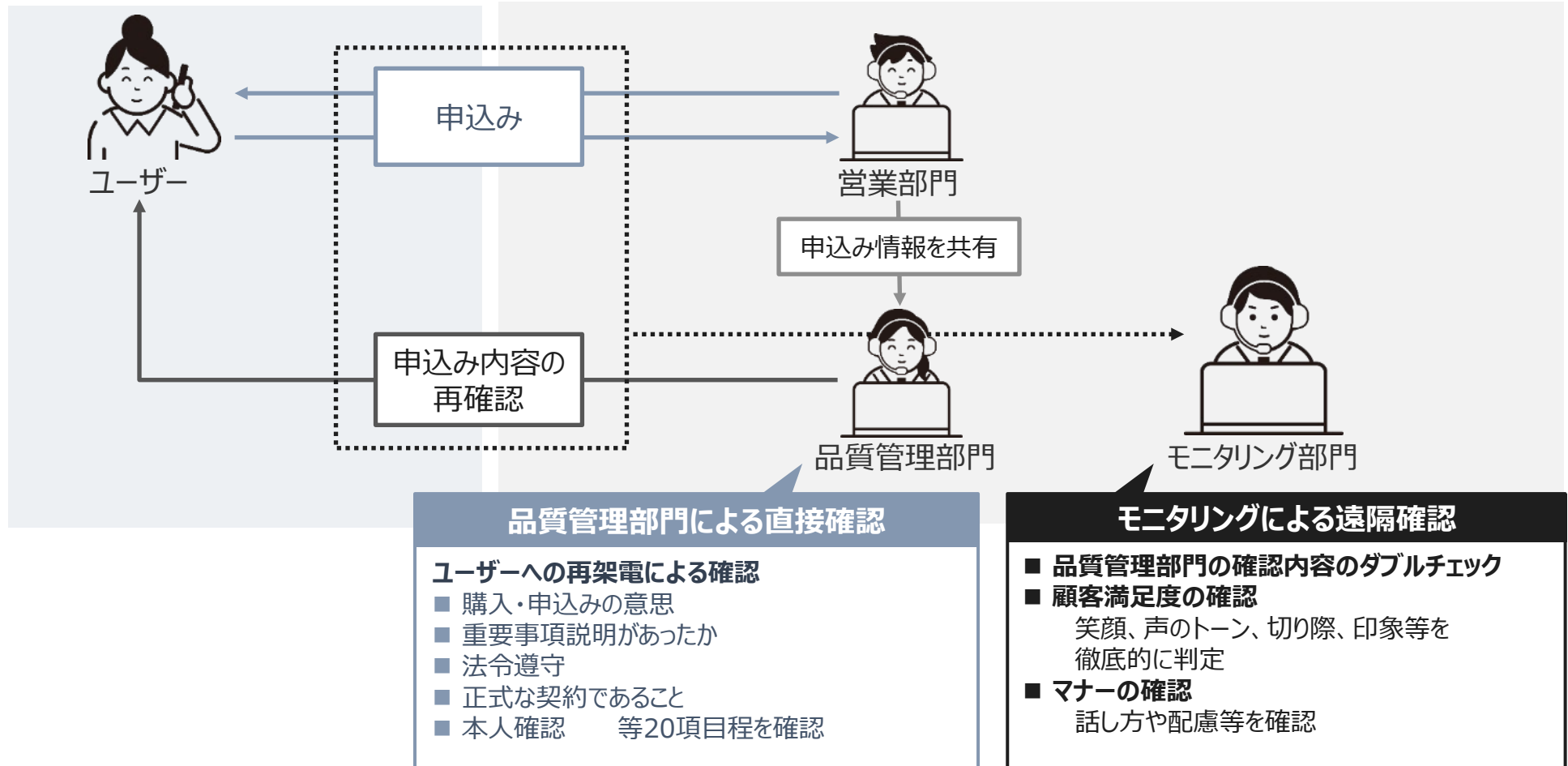
- 全拠点を人口の集中する都市部に設置。複数商材を取り扱う「マルチプロダクツ・センター」として、あらゆる人材に活躍の場を提供
- 労働可能時間が短く戦力化しにくい層も含めて「選ばない採用」を徹底し、人材を潤沢に確保
- 競争力の源泉である、高い生産性とスケールビリティを生み出す

プロダクト×人材のマッチング

- ✓ 他社では戦力化の難しい人材でも戦力化
- ✓ 多様性を競争力につなげる人材戦略
- ✓ 大規模で機動的な要員配分が可能

徹底的な営業品質の管理

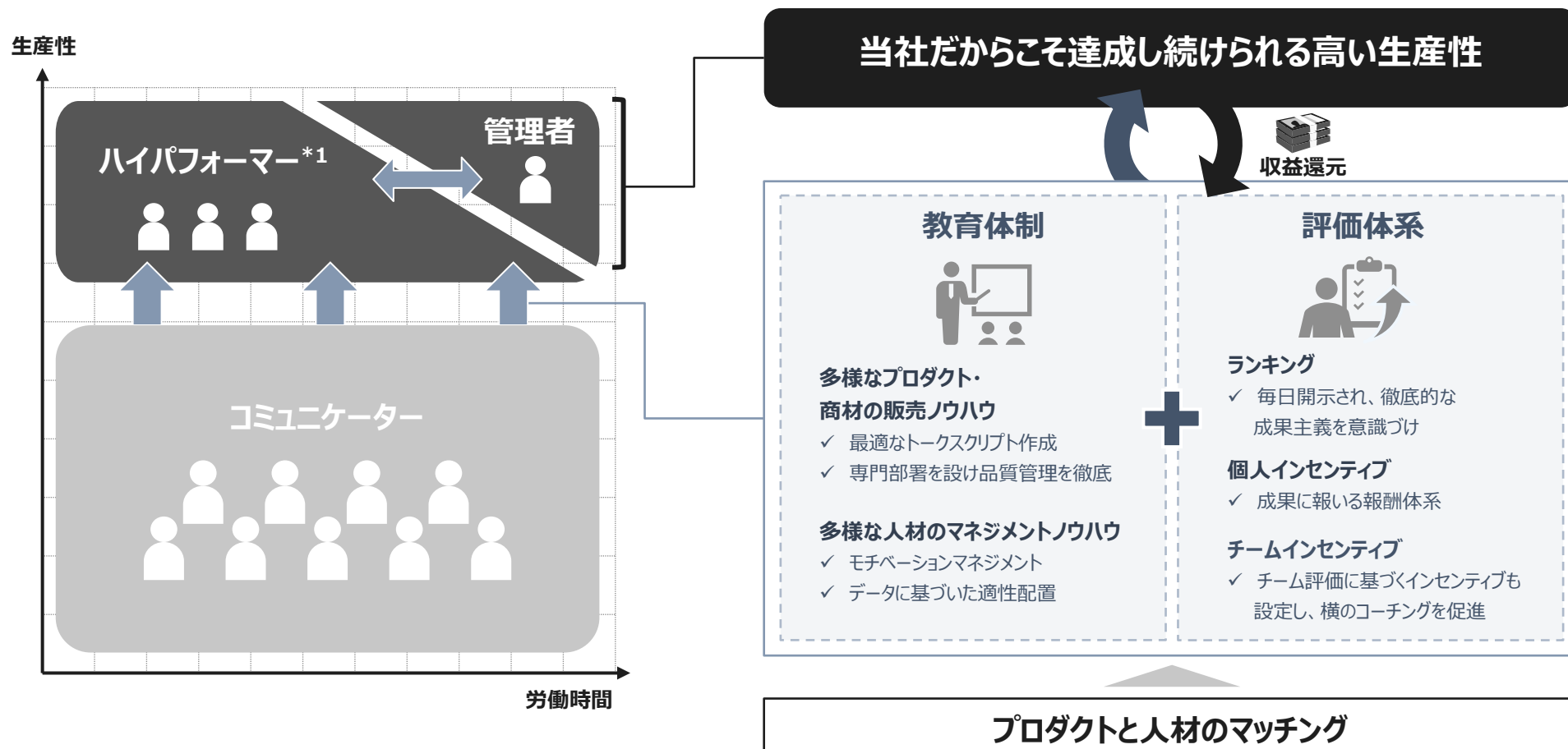
- クライアント自身の営業リソースとして活動するからこそ、クライアントと同等又はそれ以上に厳格なコンプライアンス体制を構築し、徹底的にリスクを排除
- 品質管理部門のサービスを独立して提供している事例もある



高い生産性をもつ人材を育成する仕組み

- 独自の教育・評価体制により、あらゆる層を生産性の高い人材に育成。高生産性と高インセンティブの好循環
- 労働時間の多寡に関わらず適性・価値観・ライフステージに合わせて最適な働き方を用意し、キャリアの柔軟な選択も実現

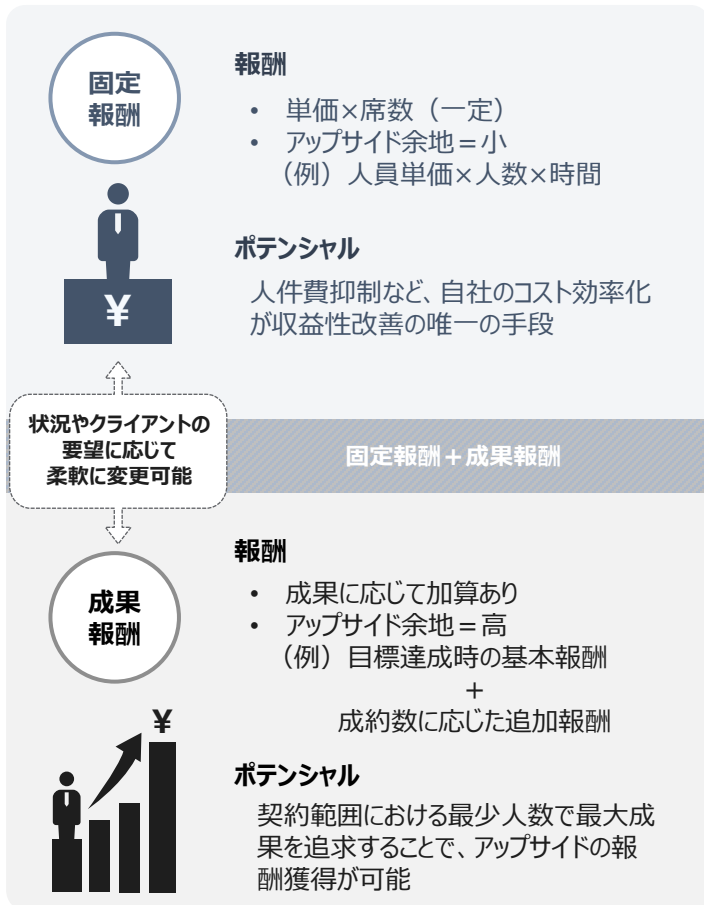
高生産性を生み出し続ける独自の教育・評価体制



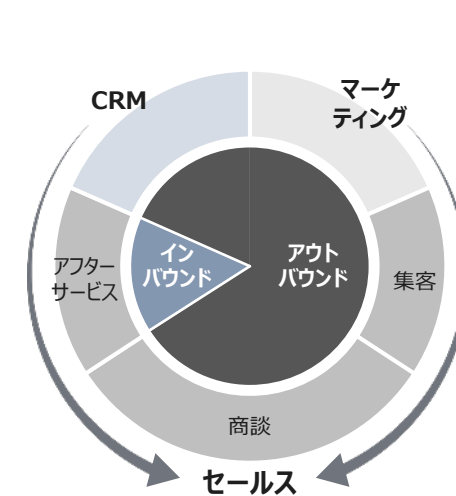
徹底的にアップサイド追求可能な受託報酬設定

- インセンティブ等によりアップサイドの追求が可能な成果報酬メイン。状況やクライアント企業の要望に柔軟に応じ、固定報酬の案件にも対応
- 営業プロセスの各場面で最適な報酬体系を採り、収益を最大化

固定報酬・成果報酬の違い



各営業プロセスにおける報酬体系



エンドユーザーとの関係構築により中長期的にも収益を最大化

クライアント トップライン向上とコスト削減の両立

マーケティング

- 固定報酬：市場調査、顧客分析、資料送付
- 成果報酬：コンサルティング

セールス

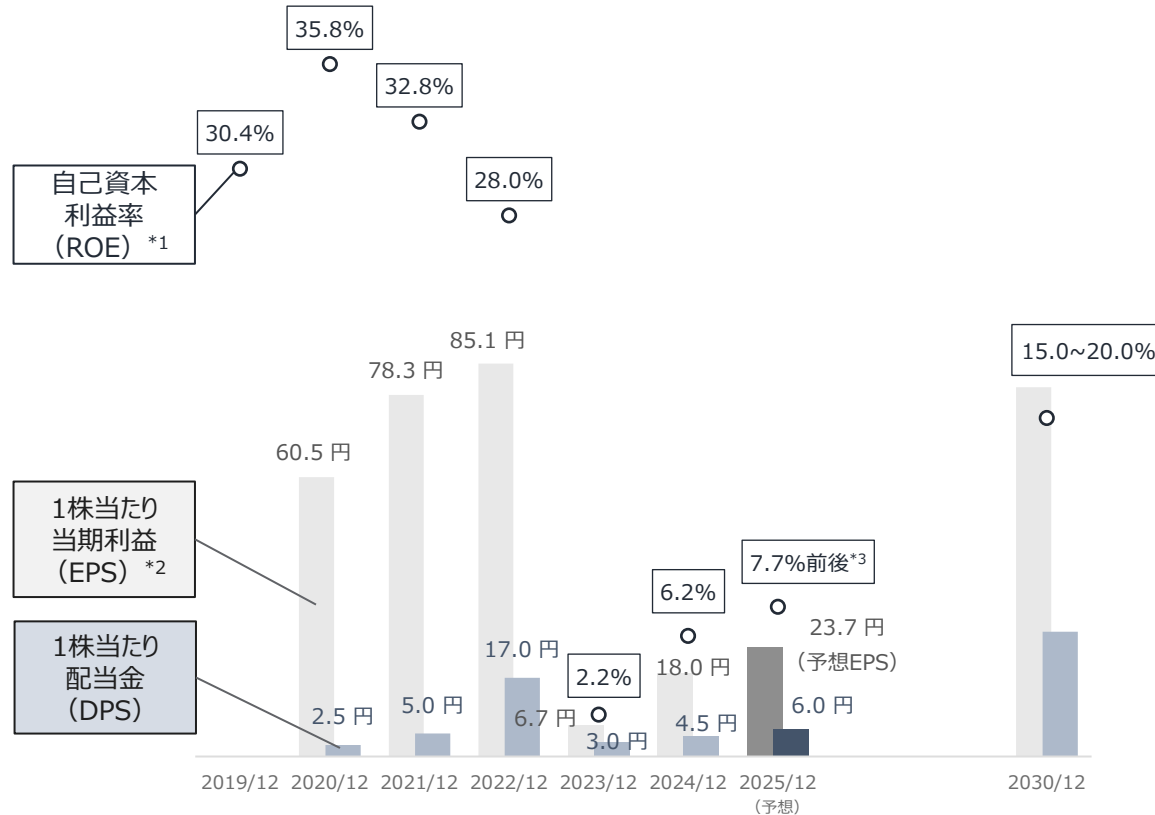
- 集客
 - 固定報酬：DM、SNS、イベント・セミナー、ブース・展示会
 - 成果報酬：リード獲得、アポイント獲得
- 商談
 - 成果報酬：クロスセル、アップセル、クロージング
- アフターサービス
 - 固定報酬：カスタマーサポート、テクニカルサポート、事務BPO（書類送付、申込手続きのフォロー等）

CRM

- 成果報酬：セールスに誘導（ARPU向上、リピータ化、ロイヤルカスタマー化）

資本政策について

主な指標の推移



方針

- 短中期的には、再成長に向けた投資フェーズという前提において
ROE10%以上の実現、中長期的な投資回収フェーズにおいては**15~20%台**の実現を目指す
- 自己株式取得を含めた**総還元性向40%**の実現を目指す

*1 ROE=当期利益÷期中平均自己資本

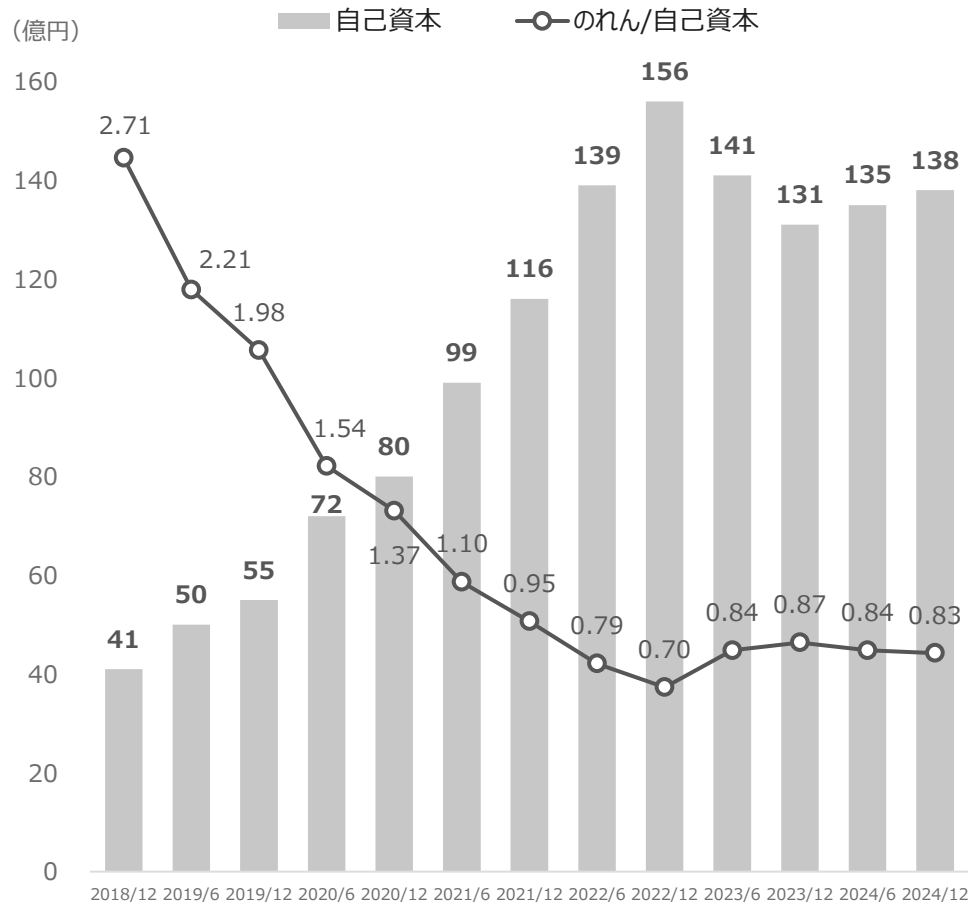
*2 EPS=当期利益÷期中平均株式数（自己株式を除く）。なお、予想EPSは2024年12月期末の発行済株式数（自己株式を除く）を用いて算出しております

*3 最新の業績予想にもとづくものであり、実際の数値は、今後の様々な要因によって異なる可能性があります

*4 当社は2022年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っており、EPS及びDPSは当該株式分割を考慮した数値を表示しております

のれんについて

自己資本額とのれん/自己資本の推移



- *1 連結子会社である株式会社カスタマーリレーションテレマーケティングの略称
- *2 連結子会社である株式会社マクレボの略称
- *3 連結子会社である株式会社データリレーションマーケティングの略称
- *4 連結子会社である株式会社アーキテクトの略称

有価証券報告書（2025年3月31日提出分）におけるのれんに関する記載（抜粋）

【事業等のリスク】総資産に占めるのれんの割合が高いことについて

- 当連結会計年度末における回収可能価額は、のれんが含まれる資金生成単位そのグループの資産から直接関連負債を除いた事業価値の帳簿価額を大幅に上回っていることから、減損テストに用いた主要な仮定が合理的な範囲内で変更されたとしても、当該資金生成単位又はそのグループの回収可能価額が帳簿価額を下回る可能性は低いと考えています。仮にマーケティング事業の税引前割引率が6.7ポイント上昇した場合又は継続価値を含む将来キャッシュ・フローの見積額が53.7%減少した場合に減損損失が発生する可能性があります。今後5年間の成長率がゼロであった場合でも回収可能価額が事業価値の帳簿価額を十分に上回るため、減損の可能性は低いと考えています。

【のれん及び無形資産に関する注記】

- のれんは、減損の兆候の有無に関わらず、年に1度（12月末日）減損テストを実施しています。のれんの減損テスト実施時期は、関連する事業計画の策定時期を勘案して個別に決定しています。また、減損の兆候がある場合は随時減損テストを実施しています。
- 使用価値は、過去のデータを反映し取締役会が承認した翌連結会計年度以降の3年間の事業計画と成長率を基礎としたキャッシュ・フローの見積額及び事業計画を超える期間については継続価値を加味し、資金生成単位グループの税引前加重平均資本コストを基礎とした割引率により現在価値に割引いて算出しています。
- 経営者が処分コスト控除後の使用価値の算定に当たって基礎とした主要な仮定は以下のとおりです。
 - 経営者が将来キャッシュ・フローを予測した期間：3年間
 - キャッシュ・フロー予測を延長するために用いた成長率：0%
 - キャッシュ・フロー予測に適用した税引前割引率：
マーケティング事業のうちCRTM*¹、MR*²、DRM*³は4.95%、ARC*⁴は12.94%、オンサイト事業9.01%

事業ポートフォリオ運営について

- 当社の強みであるオペレーション能力や人材を最大限に活かせる領域で新規事業を創出。迅速な事業立ち上げのため、M&Aも視野に入れた柔軟な戦略を推進
- マーケティング機能の強化、新たな顧客層の獲得、既存顧客とのシナジー創出を目的としたM&Aを検討。事業ポートフォリオの最適化と企業価値向上を目指す



投資基準

1. 高付加価値化が可能な周辺領域
2. 正味現在価値が正
3. 妥当な買収価格（EBITDA倍率で8倍以下を目安）

バリューアップ&モニタリング

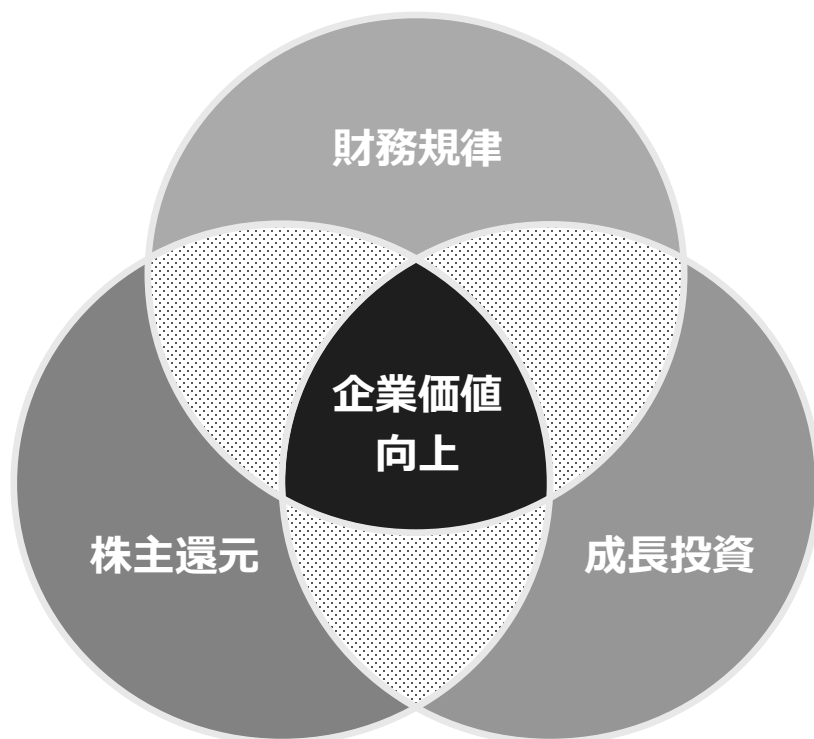
1. DmMiXメカニズムの導入による高効率化
2. 事業計画とKPIによるモニタリング
3. 売上高成長率、営業利益率
4. 市場シェア

撤退基準

1. 3期連続貢献利益赤字
2. 事業計画KPIの大幅未達成

キャピタルアロケーションについて

- 財務規律を維持しながら、成長投資を優先しつつ、最適な資本構成を維持することで持続的な企業価値向上を目指す
- 業績伸長局面においては更なる株主還元の強化を視野にキャピタルアロケーションを決定



財務規律

■ 基本方針

のれんに対応する自己資本は確保しながらも、リスクを適切にコントロールしつつ、低コストの資金調達である借入によるレバレッジを活用していく

成長投資

■ 基本方針

ビジネスの構造としては設備投資負担は限定的であり、今後最も資金需要が想定されるのはM&A、資本提携であるため、手元資金や借入を元に企業価値向上に資するM&Aを規律をもって積み上げる

オーガニック投資： システム投資、AI投資など

インオーガニック投資： M&A、資本提携など

株主還元

■ 基本方針

EPSの増大を通じた株主リターン最大化を目指し、連結配当性向30%の早期達成を目指す（目標としての総還元性向40%は維持）

自己株式取得は流通株式比率に留意しつつ機動的に実施

事業と一体化したESG経営を推進

- 2021年に設置したサステナビリティ委員会を中心に、マテリアリティ及びそのKPIの策定、女性活躍推進、TCFD提言への賛同等を実施
- 今後も全社を挙げた取り組みを推進し、持続可能な社会の実現に貢献する



ガバナンス強化への取り組み

すべてのステークホルダーの
利益を尊重したガバナンスの実現



- ・ 指名委員会等設置会社への移行（2022年）
- ・ マテリアリティ及びそのKPIの策定と定期的な見直し（2022年～）
- ・ 調達基本方針、ビジネスパートナー行動規範の策定（2023年）
- ・ 女性取締役比率30%を目指す（2030年）



人的資本への取り組み

多様な人材を雇用し、育てる仕組み



- ・ 人材の力を最大化させる充実した研修・評価制度
- ・ ライフスタイルに合わせた柔軟な働き方の促進
- ・ 女性活躍推進への積極的な取り組み（2022年～）
- ・ 人権デューデリジェンスの実施（2022年～）



気候変動への取り組み

2030年までにCO₂排出量を
実質ゼロ（カーボンニュートラル）へ



- ・ 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明（2022年）
- ・ 電力使用量削減
- ・ 完全ペーパーレスの促進
- ・ 資源使用量の削減
- ・ 使用する電力を再生可能エネルギー（グリーン証書）で調達（2023年～）



ESG外部評価

- FTSEでは上位1%、S&Pでは上位2%の高スコアを獲得
- S&P「Sustainability Yearbook*¹ Member」に2年連続で選定。2024年には、当社が所属するセクターにおいて、前年から最もスコアを改善した企業として「Industry Mover」にも選定



	スコア	
FTSE	4.3	・上位1%に該当* ² ※2024年12月23日時点
S&P	58	・上位2%に該当* ² ※2025年1月13日時点
Sustainalytics	Low Risk	※2024年12月9日時点

*1 各セクター上位15%の企業が掲載される年鑑
*2 同セクター他企業スコアとの比較により算出



【ディスクレーマー】

本資料は、現在当社の経営陣が入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提（仮定）に基づいて作成しており、当社は本資料の正確性あるいは完全性について、何ら表明及び保証するものではありません。

また、予想数値及び将来の見通しに関する記述・言明が含まれていますが、実際の業績は様々なリスクや外部環境の変化、不確定要素に左右され、将来に関する記述・言明に明示または黙示された予想とは大きく異なる結果となりうるため、これら将来に関する記述・言明に全面的に依拠することのないようご注意ください。

なお、新たな情報、将来の事象、その他の結果にかかわらず、常に当社が将来に関する記述・言明を見直して改訂するとは限らず、当社はそのような義務を負いません。