



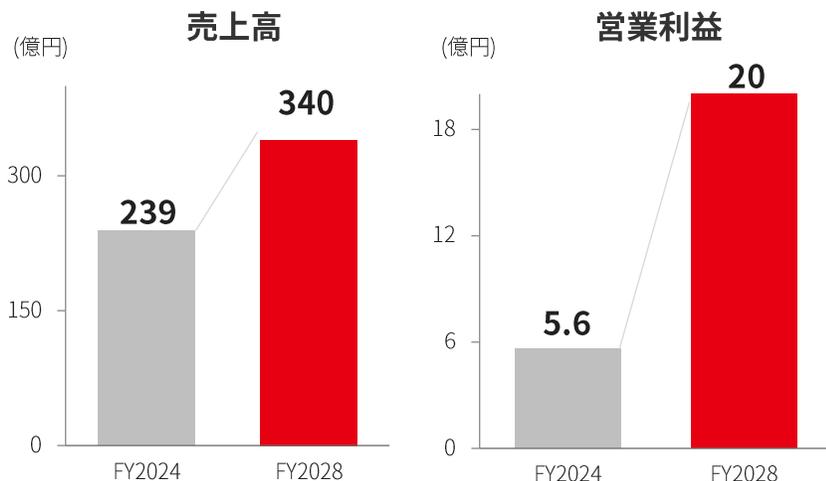
2024.9.6

# エイチーム 中期経営計画 (FY2025- FY2028)

株式会社エイチーム (証券コード：3662)

1. 中期経営計画で目指す姿
2. 振り返りと戦略転換の背景
3. 成長性の向上に向けた取組
4. リスク・ボラティリティ低減に向けた取組
5. 株主還元の強化
6. ガバナンス及び経営体制

中期経営計画



FY2028までのコミットメント

**売上高**  
**340** 億円  
M & A投資額100億円

**EBITDA**  
**40** 億円

**営業利益**  
**20** 億円

**総還元性向**  
平均**100%**以上  
株主還元総額  
40~50億円

取組テーマ

成長性の向上

メディア事業のクライアント企業とのタッチポイント及びデジタルマーケティング力を活かした“売上向上支援カンパニー”への変革に向け、FY2028年までにM&Aへ100億円以上を投下。

リスク・ボラティリティの低減

法人向け事業支援サービス領域の売上高構成比の上昇に加え、経営に関する議論及び意思決定を行う会議体の全面刷新により、予実および投資採算性管理を徹底し利益志向を追求。

株主還元の強化

総還元性向については、FY2025~FY2028において平均100%以上に引き上げる見込み。株主還元合計額は今後4年間（FY2025-FY2028）の期間で、40~50億円を見込む。

ガバナンスの強化

取締役会の実効性強化を高めるべく、取締役のスキルマトリクスを定義。投資・資源配分の最適化に向け、戦略投資をHDが意思決定する体制及びHD主体の予実・実績管理を徹底。

# 1. 中期経営計画で目指す姿

# 中期経営計画 (FY2025-FY2028)

売上高

**340**

億円

M&A投資額100億円

EBITDA

**40**

億円

営業利益

**20**

億円

総還元性向

平均 **100%** 以上

※ FY2025~FY2028の平均総還元性向

株主還元の総額40~50億円

法人向けにデジタルマーケティング力を活用した事業支援サービスを提供する

## 売上向上支援カンパニーへの変革を図る

世の中の多くの企業は事業活動において  
様々な課題を抱えています。

2006年以降、メディア運営で培ってきた  
「デジタルマーケティング力」を最大限に  
活用し、集客やサービス運営に関する

コンサルティング、業務支援ツール提供等のサービスを展開することで、

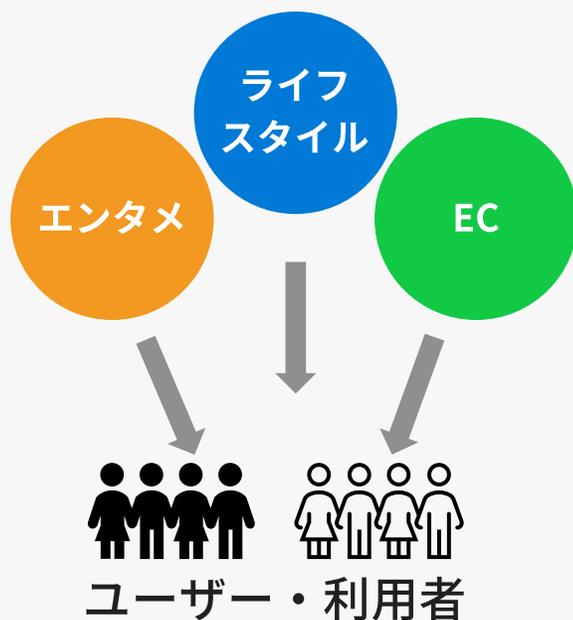
**売上向上支援カンパニーへの変革を図ります。**

# デジタルマーケティング力を活かして、売上向上支援カンパニーへ変革

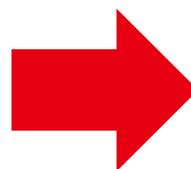
これまで

## 総合IT企業

ゲームやWEBサービス（比較・情報サイト）、  
ECサイトを個人の利用者向けに運営



変革



目指す姿

## 売上向上支援カンパニー

法人向けに集客支援コンサルティングや  
業務支援ツール等を提供する企業へ

クライアント企業



売上向上の支援

デジタルマーケティング支援

集客支援  
・コンサル

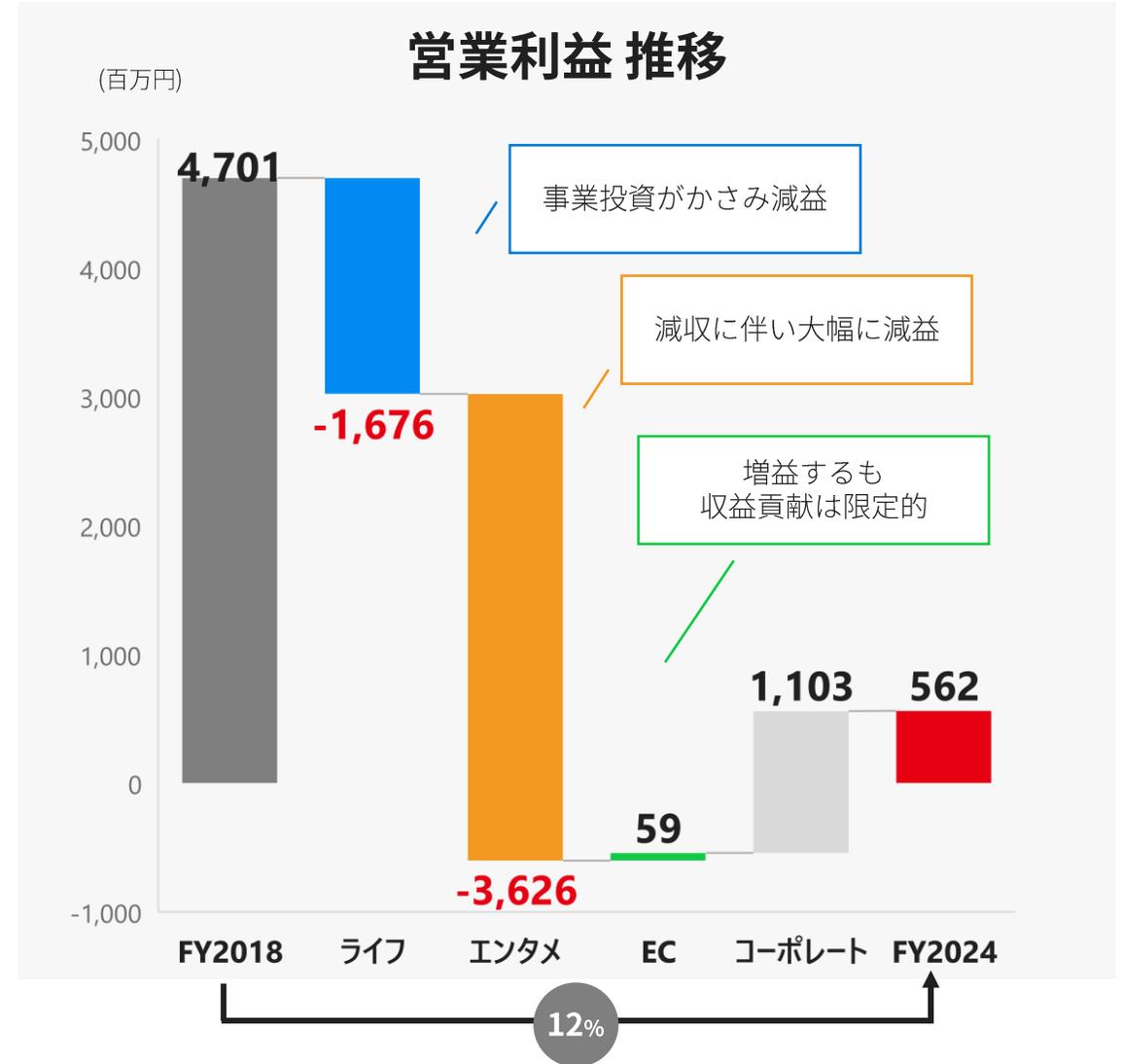
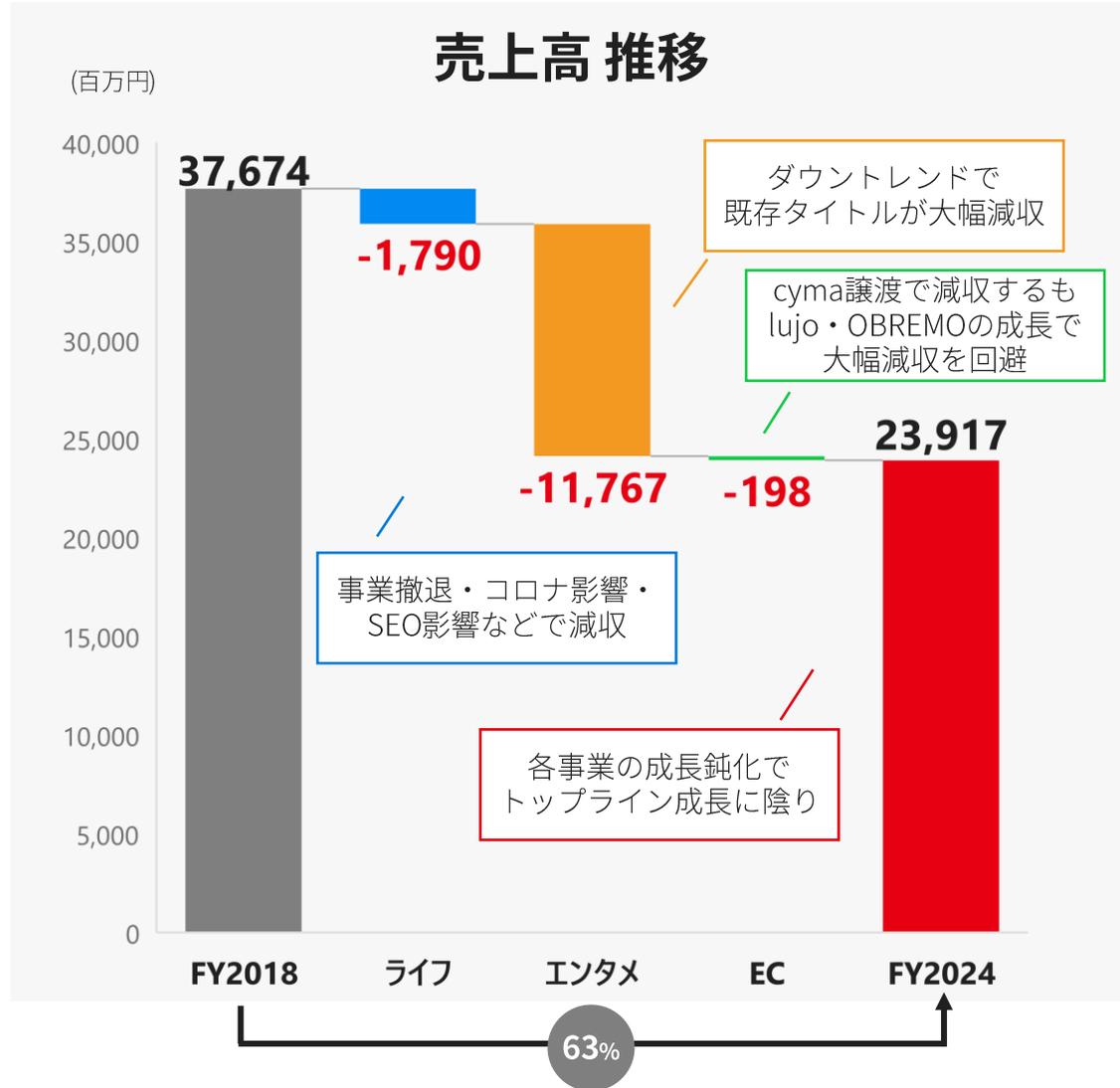
機能・ツール  
の提供

## 中期経営計画としての業績目標（FY2024-FY2028）

	FY2024 実績	FY2028 目標
売上高	239 億円	340 億円
営業利益	5.6 億円	20 億円
当期純利益	9.5 億円	12 億円
EBITDA	7.1 億円	40 億円
CAGR（売上高成長率）	—	10 %
CAGR（営業利益成長率）	—	38 %

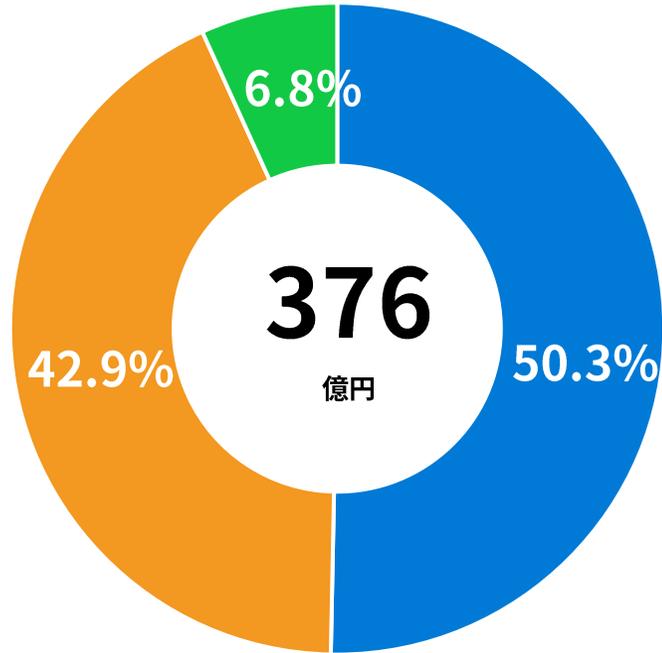
## 2.振り返りと戦略転換の背景

● 過去の売上・利益水準の切り下がり

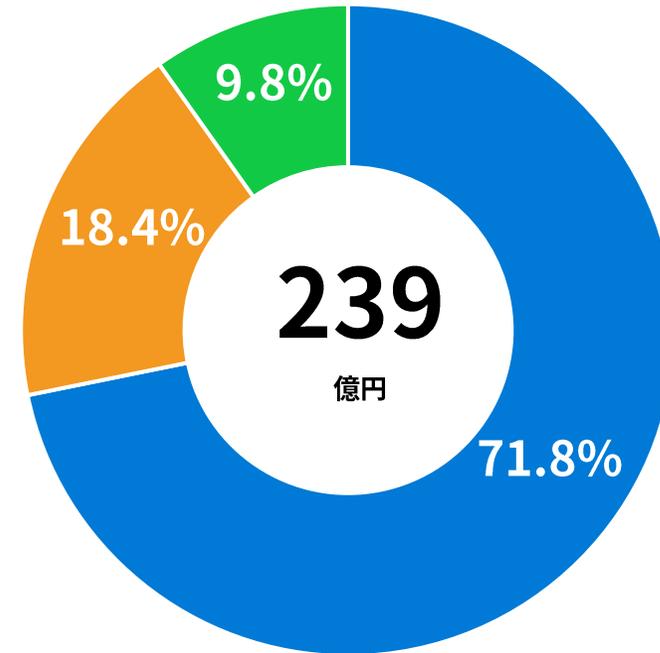


エンタメの爆発性×ライフスタイルの継続安定性という事業ポートフォリオから  
メディア・比較サイトを中心としたライフスタイルにシフトしつつある

FY2018 売上高 構成比



FY2024 売上高 構成比



■ ライフスタイルサポート ■ エンターテインメント ■ EC

## ターゲット市場が転換期を迎え、各事業で成長が鈍化。成長ドライバーの不在。 売上成長及び企業価値向上に向けて事業構造の変革が不可欠に

エンタメ

スマホゲーム市場の成熟  
及び開発費の高騰

スマホゲーム市場の成長の鈍化や、タイトルあたりの開発費の高騰が進んでおり、ヒットタイトルが生まれにくい環境に変化

ライフ

比較メディア市場の競争激化  
及び外部環境の悪化

既存サービスの成長余地が小さくなってきており、競合が多い市場環境の中で新規領域でのサービス展開も容易ではなく、成長が鈍化

全社

経営管理不全による  
不採算事業への過剰投資

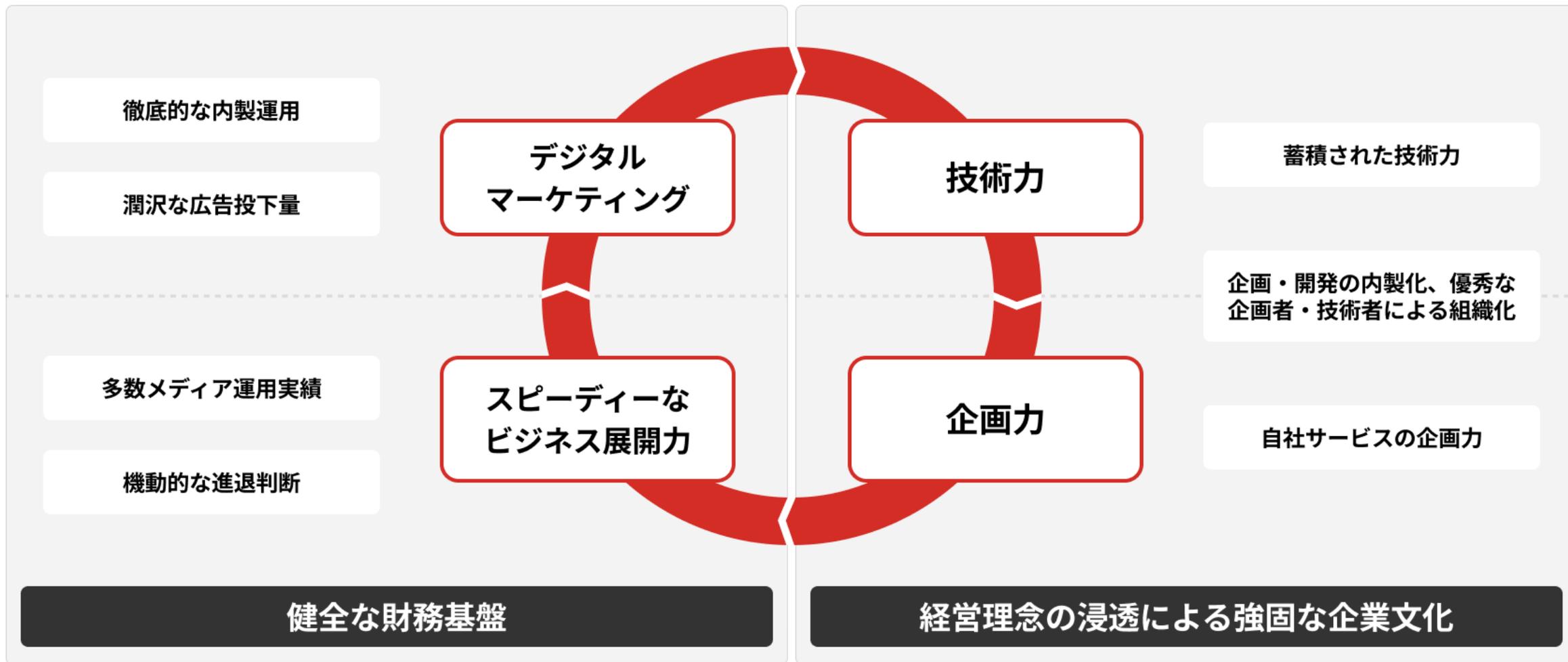
HD体制としての全体最適の観点がなく、子会社主導で予算分配・執行及び実績管理してきたことで不採算事業への過剰投資を招いた

全社

潤沢な資金を背景とした  
財務戦略の不在

キャッシュリッチな財務体質により、新規投資における資金調達需要が低く、結果として財務戦略が不在に

## 健全な財務基盤と強固な企業文化のもとケイパビリティを獲得



## 今後の成長戦略の実効性を高める4つのケイパビリティ

### デジタル マーケティング

徹底的な内製運用

潤沢な広告投下量

- 長年のメディア運営及び改善プロセスで築いたデジタル集客ノウハウ。
- 徹底したインハウス運用によりSEOや広告施策、サイト改善等、スピーディなPDCAサイクルを確立、潤沢な広告投下量でノウハウ蓄積。

### 技術力

※ 詳細 P15-16

蓄積された技術力

企画・開発の内製化、  
優秀な企画者・技術者による組織化

- 創業者（現代表）が元プログラマー、進化する技術への適応と活用。
- エンタメで培った通信インフラの高い技術力、ライフの技術応用力。
- デジタル領域のマーケターが約90名、WEB制作・開発が約140名、ゲーム制作が約160名、優秀な企画者・開発者による組織化。エンジニア・デザイナー・マーケターの三位一体でサービス運営する組織体制。

### 企画力

自社サービスの企画力

- メディア、ゲーム、ECなど自社リソースのみで企画・開発・運用まで一気通貫で内製化。多数の自社コンテンツが存在。

### スピーディな ビジネス展開力

多数メディア運用実績

機動的な進退判断

- 設立からの24年間にわたり、数多くの事業・サービスを運営。現在は20以上のWEBサービス・メディアを運営する豊富な実績。
- 前向きな撤退も見据えた事業ポートフォリオの見直しを適宜実施。

※ 本スライドで記載された当該職種の人員数は、2024年7月末時点における当社グループの連結従業員数のうち当該職務領域に従事する人数を算出したものです。

エンターテインメント事業

高度なリアルタイム通信を支える通信・インフラ技術



2006年  
国内初のフィーチャーフォン向けリアルタイムMMORPG「エターナルゾーン」をリリース。  
リアルタイム通信技術を駆使して開発



2016年  
ハイファンタジーRPG「ヴァルキリーコネクト」  
当時では真新しい3Dグラフィックでの開発に成功、  
高品質なグラフィックが話題に



2021年  
『FINAL FANTASY VII THE FIRST SOLDIER』、  
国産初の本格バトルロイヤルとしてリリース。数万人規模のリアルタイム同時接続対戦を実現。Unreal Engineを活用し、スマホで高品質グラフィックな環境を構築

デジタルマーケティング事業

ニーズが多様化するWEB集客領域の課題への技術対応力

アドテクノロジー



2015年～  
インターネット広告業界の黎明期に早くもアドテック領域に参入。WEB集客領域の技術の活用として、WEB広告出稿の効率化を目的に広告入札やターゲティング選定を仕組化・自動化

ビジネス×技術



2017年～  
多数のWEBサービスで培った技術資産を共通化、技術基盤の転用・汎用化でスピーディな開発が可能。適切なITツール・ソフトウェア選定による開発コストの適正化を図りつつビジネスをブースト

AIを活用：架電効率化



2022年～  
WEB集客の効率化・ナーチャリングの成約率向上を目的にテレアポの架電・通電率AI予測モデルを作成。現在のDG（テレアポ）事業で活用中。労働集約型モデルを技術力で解消し、業務生産性向上

※ 『FINAL FANTASY VII THE FIRST SOLDIER（ファイナルファンタジーVIIザファーストソルジャー）』 © SQUARE ENIX は2023年1月にサービス終了しております。

## 新しい付加価値を創出する「総合的な技術力」が強み

### 高い技術力

#### 強固な通信・インフラ技術

- 高度なリアルタイム通信を支える強固な通信・インフラ技術
- 数万人規模の同時接続対戦を実現できるリアルタイム通信技術

#### 多様化するニーズへの技術応用力

- WEB集客領域の技術力として、広告出稿の自動化・仕組化
- AIを活用してテレアポ業務の架電・通電率を向上、WEB集客の効率化・成約率向上を実現

### 新技術への挑戦

#### AIの研究開発&実用化

「AI WORKING GROUP\*」を2018年に設置、AIの研究開発を推進  
※ 全社横ぐしのAI研究・開発プロジェクト

#### ブロックチェーン領域へ参入

ブロックチェーン技術への取組、研究開発としてNFTゲームに参入

#### 新領域への柔軟な対応力

2011年頃、フィーチャーフォンからスマートフォンへのデバイス移行に挑戦、時流を先乗り

### 開発環境

#### 強固なシステム基盤

多様なビジネス領域で築き上げた転用性あるシステム基盤を有し、スピーディに事業を立ち上げることが可能な開発環境

#### スピーディな開発PDCA

技術の汎用化と仕組化により開発レベルを向上、スピーディに開発・リリース・改善のPDCAサイクルをまわすことでサービス改善及び成長の加速が可能

### 開発組織

#### 技術ネイティブの組織風土

価値の源泉を技術力とし、時代に適した技術を採用、事業の付加価値を創出できる技術ネイティブが技術探究し続けられる風土・環境

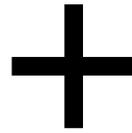
#### 優秀なエンジニアの採用

グループ全体で25%（約200名）がエンジニア。特にエンタメではコンシューマゲーム制作経験者やマルチデバイス展開に必要な技術力の高いプログラマーが多数在籍

※ 本スライドで記載された当該職種の人員数は、2024年7月末時点における当社グループの連結従業員数のうち当該職務領域に従事する人数を算出したものです。

## 共通の強みであるデジタルマーケティング力・高い技術力・企画力により、 インオーガニック投資によるM&Aを実施し、非連続な成長を目指す

デジタルマーケティング事業で培った  
高度なデジタル集客ノウハウ



インオーガニック成長戦略として  
デジタルマーケティング領域の  
M&Aを実施していく

**法人企業へのデジタル集客支援  
B to B領域への展開を図る**

デジタル  
マーケティング

技術力

企画力

スピーディな  
ビジネス展開力

# 売上向上支援カンパニーへの変革を図るべく、メディアで培ったケイパビリティをデジマサービスのオフリングに転用する“BtoB”への発想転換/機能獲得

これまで

これから

全社  
レベル

B to C 領域  
ハイリスク・ハイリターン  
レバレッジの効いた収益構造



B to C + **B to B**  
ローリスク・ミドルリターン  
より安定性を重視した収益構造

デジタル  
マーケティング  
領域

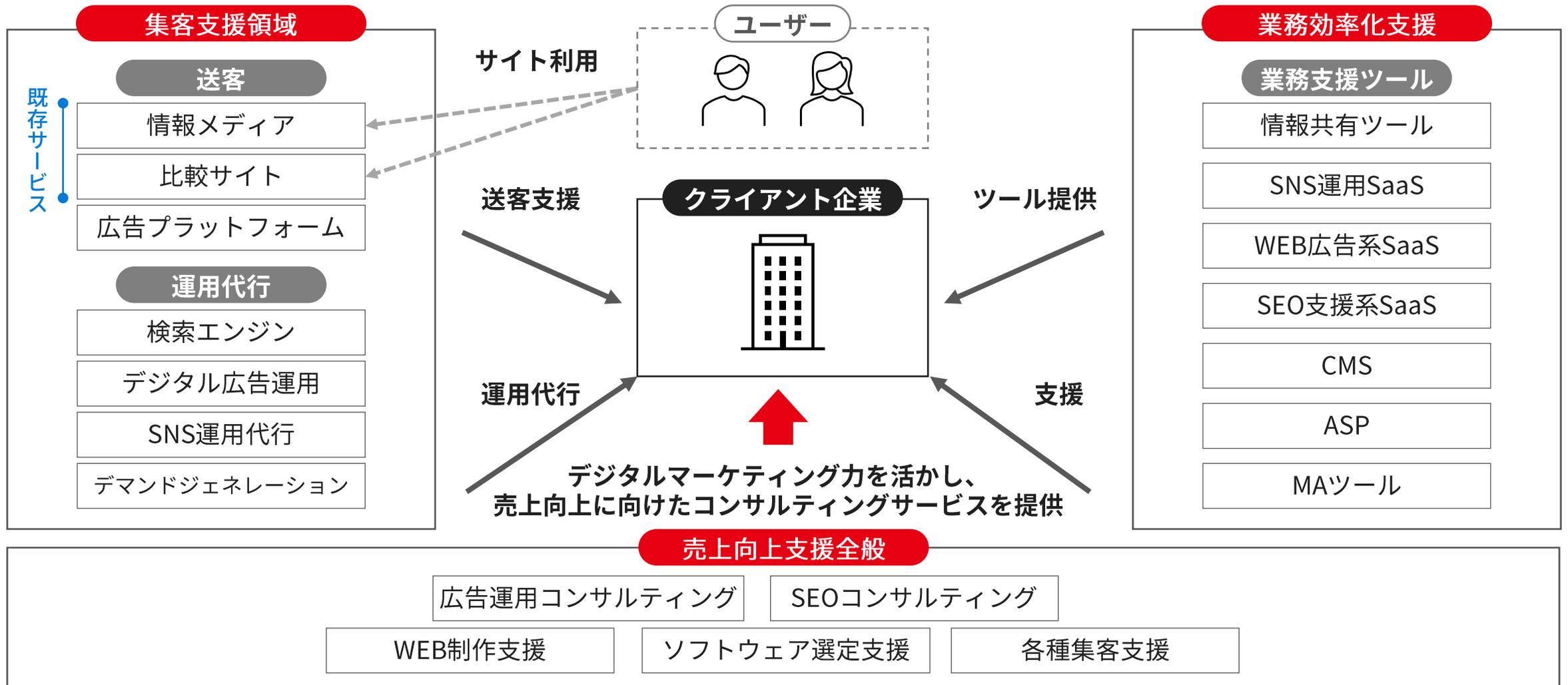
ユーザーの送客にフォーカス  
メディア運営のケイパビリティ  
(広告運用ノウハウ・改善PDCA)



顧客の売上高にフォーカス  
デジタルマーケティングのサービス  
(広告運用代行・SEOコンサル・業務支援)

メディアで培ったケイパビリティをデジタルマーケティング領域のサービスとして転換していく

● 成長性の向上に向けた経営戦略「売上向上支援カンパニー」



多様な売上向上に必要なソリューションをワンストップで提供

## 中期経営計画の実効性を高めるために、以下3つの取組テーマを設定

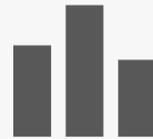
### テーマ①



### 成長性の向上に向けた 成長戦略の遂行

メディア事業のクライアント企業とのタッチポイント及びデジタルマーケティング力を活かした"売上向上支援カンパニー"への変革に向け、FY2028年までにM&Aへ100億円以上を投下

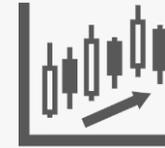
### テーマ②



### リスク・ボラティリティ の低減

法人向け事業支援サービス領域の売上高構成比の上昇に加え、経営に関する議論及び意思決定を行う会議体の全面刷新により、予実および投資採算性管理を徹底し利益志向を追求

### テーマ③

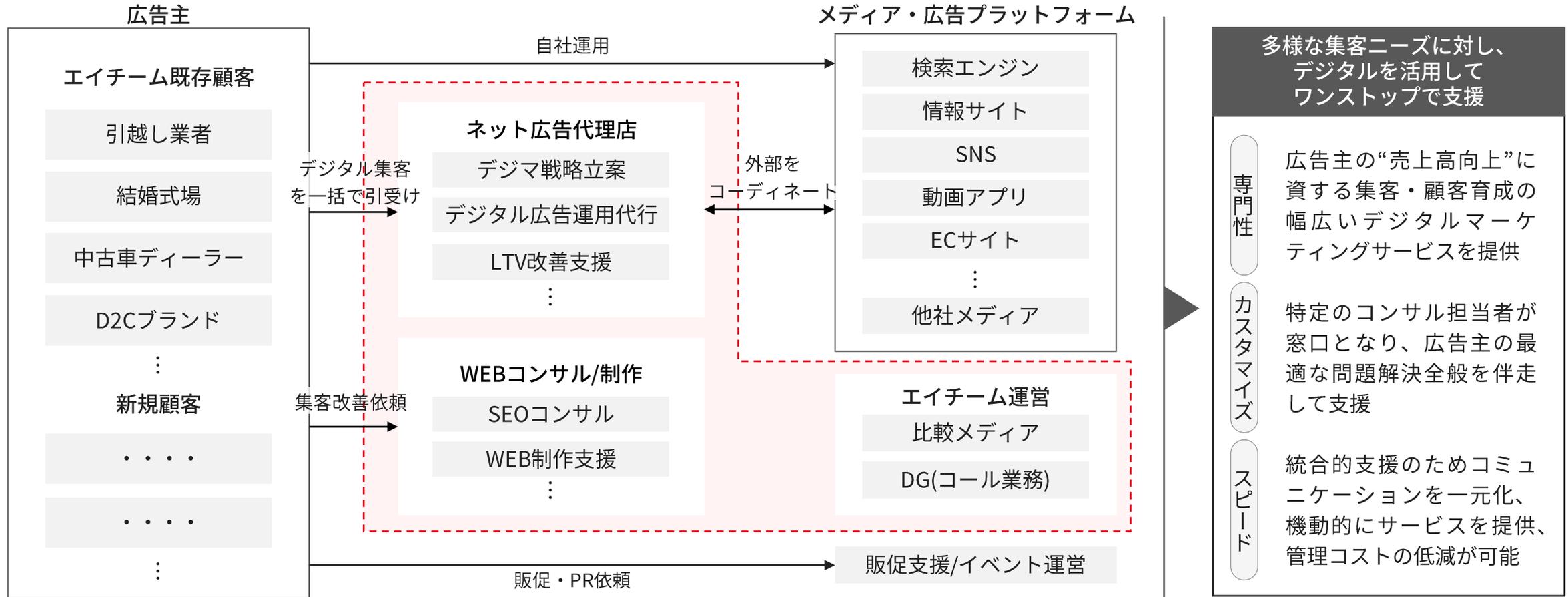


### 株主還元の強化

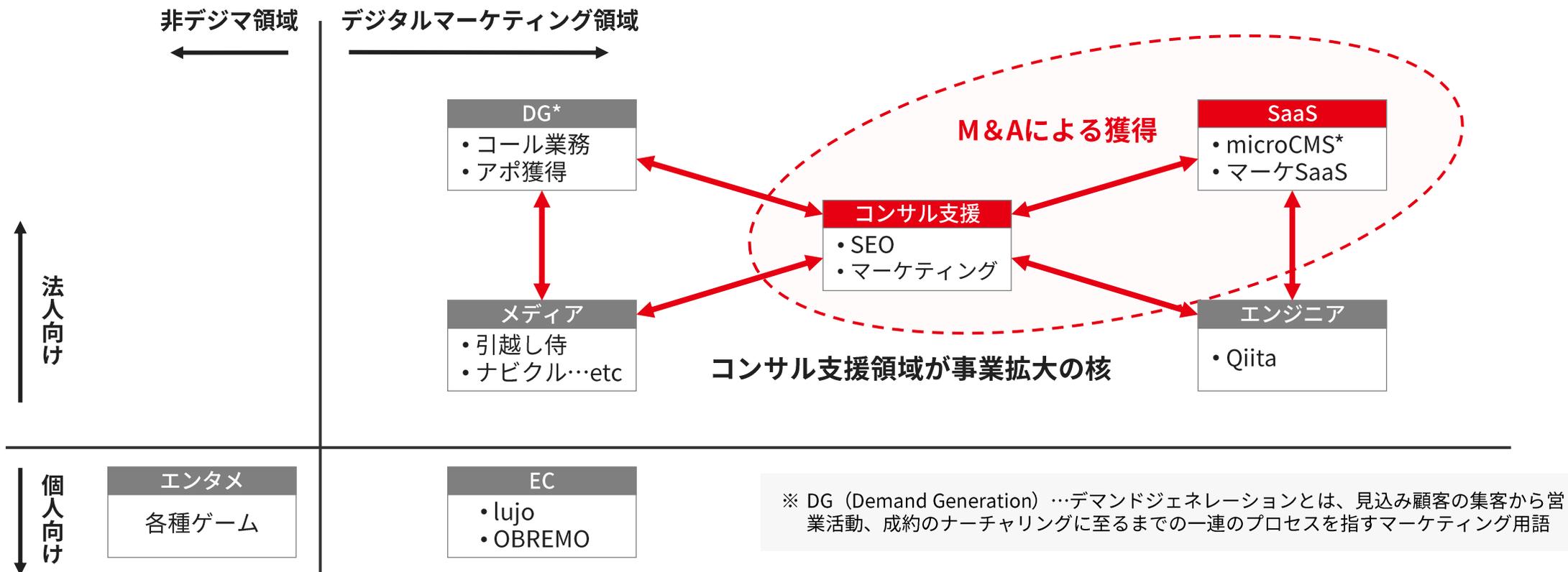
総還元性向については、FY2025~FY2028において平均100%以上に引き上げる見込み。株主還元合計額は今後4年間（FY2025-FY2028）の期間で、40~50億円を見込む。

# 3.成長性の向上に向けた取組

## 多様な集客ニーズ（メディア・WEB広告・SEO・DG等）をワンストップ支援



# 法人向け集客コンサル等の事業支援領域を戦略の核に据え、事業シナジーを創出できるサービスをM&Aにより取り込み、売上向上支援カンパニーとして成長



※ 2024年5月9日に開示した「株式会社microCMSの株式取得（子会社化）に関するお知らせ」の通りmicroCMS社の株式取得を決定し、その全株式を2024年6月3日付で取得しております。

# M & Aで獲得した事業・サービスを既存事業に染み出していくことで領域を拡張

プロセス	領域	引越し	中古車査定	結婚式	金融	M & A
認知	CMS/SEO支援SaaS	今後、M & Aで獲得したCMS/SEO支援SaaSを既存クライアントに展開				←  <b>microCMS</b>
	メディア	 <b>イーデス</b>				
集客・見込顧客化	業務支援SaaS/ツール	今後、M & Aで獲得した業務支援SaaS/ツールを既存クライアントに展開				← M & Aで獲得
	比較サイト	 <b>引越し侍</b>  <b>ナビクル</b>  <b>Hanayume</b> <small>ハナユメ</small>  <b>イーデス</b>				
	SEOコンサル	今後、M & Aで獲得したSEOコンサル/広告運用代行を既存クライアントに展開				← M & Aで獲得
ナーチャリング	デジタル広告運用代行					
	デマンドジェネレーション (DG)	一部の既存クライアント企業に向けて取組を実施中				← M & Aで獲得

## デジタルマーケティングサービスの拡充により、顧客への価値提供を向上

プロセス	領域	方針・取組
認知	CMS/SEO支援SaaS	M&Aにより新たに獲得する領域。ヘッドレスCMSのmicroCMS社を2024年6月に子会社化。今後、M&Aで獲得したCMS/SEO支援SaaSを既存クライアントに展開する予定。
	メディア	認知獲得を図るメディアの運営、既存事業とのシナジー創出を図る。
集客・見込顧客化	業務支援SaaS/ツール	業務支援SaaS/ツール、SNS運用SaaS・WEB広告系SaaS等をM&Aで獲得予定。
	比較サイト	2006年にスタートした「引越し侍」を皮切りに、現在20以上の比較サイト・送客メディアを運営。今後の成長戦略のアセットとして活用、シナジー創出を図る。
	SEOコンサル	売上向上支援カンパニーを構成する各サービス要素の核として機能。SEOコンサルティングやデジタル広告運用領域の価値提供を組み合わせ、クライアント企業にワンストップでソリューションを提供していく。
	デジタル広告運用代行	
ナーチャリング	デマンドジェネレーション (DG)	引越し関連の電気・ネット回線のコールセンター事業で培ったインサイドセールスのアセットを横展開

# メディア運営で培った強み×営業・顧客管理ノウハウ等で事業シナジーを見込む

## エイチームの提供価値



### 高度な集客ノウハウ

メディア運用で培ったSEOやWEB広告運用などの高精度な集客・広告運用ノウハウ



### クリエイティブ制作能力

メディア、バナー、LP（ランディングページ）、WEBサイト等の制作能力を内製化



### 顧客ネットワーク

メディア事業で獲得した集客ニーズを有する広範な顧客群



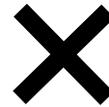
### 徹底した最適化・改善プロセス

企画・制作・KPIモニタリング、改善の高速PDCAを実施



### Google・Yahooとのパートナーシップ

プラットフォームとの強固な関係性



## ネット広告代理店の提供価値



### アカウント営業・管理ノウハウ

広告プランニング・レポートングを実施・管理する機能



### コンサルティング能力

広告主の集客ニーズの把握能力、メディア以外の集客方法を提案する機能



### 顧客ネットワーク

代理店活用ニーズを有する広告主のアカウント群



### 人的リソース

営業、プランナー、広告運用、制作等のマネジメント～実務までのチーム



### SaaSツール等

広告運用や顧客管理など、集客支援を高度化、レバレッジ可能なツール

法人顧客に向けて、多様な売上向上に必要なソリューションをワンストップで提供

## 顧客基盤及び展開サービスを拡張した上で、提案型の顧客獲得能力を強化

### 現状

#### 顧客基盤

##### 低頻度高額商材の業界

既存メディアで取り扱う商材は、引越し・結婚式・中古車買取等が中心であり、LTV向上の概念を適用しにくい

#### 展開サービス

##### サービスのラインナップが限定的

集客メディア+DG事業（コール業務）に限られる

#### 顧客獲得

##### PULL型営業が中心

WEB集客やメディアの高い競争力を活かした引合いが主であるためPULL型の営業が中心

#### 顧客深堀

##### 個別サービスの提供

個別サービス（各チャネル・集客手法）それぞれで顧客ニーズを深堀、個別にソリューションを提供

### 取組課題

##### 低頻度高額商材の業界+高頻度低額商材の業界

←→ 現在の参入商材に加え、集客ニーズが高く、かつLTVが高い業種も取り込んでいく

##### 集客支援全般+顧客育成

←→ 広告運用代行、SEOコンサルティング、LP制作などの集客全般を支援。技術を活用した顧客フォローでLTV向上も支援

##### PUSH型営業が中心

←→ 顧客の集客・顧客育成に関する課題を把握し、適切なソリューション提案を仕掛けていく

##### 複数サービスを組み合わせる課題解決

←→ 多様な集客手法が統合されたパッケージの中で顧客課題に応じてサービス提供、コンサルティングを通して課題解決

強固な顧客基盤を構築、  
高頻度×継続性で展開

顧客獲得力を高め、  
統合的サービスで課題解決

## コンサルティング人材の採用やM&Aで機能を獲得し、顧客営業の土壌を醸成

～1年目

2年目～

5年目～

代理店/コンサル機能の立上げ

サービス・顧客の拡充

サービスの高度化

1

M&Aを活用した  
サービス・顧客基盤拡充

- コンサルティング会社や広告代理店のM&Aを実施。既存サービスの強化及び新規サービス (SNSマーケティング支援・アプリ構築)を取込み、サービスオフリングを強化
- M&Aの対象企業が有する顧客基盤を拡充

2

業界特化型  
サービス化・クロスセル

- リスティング広告運用、SEOコンサルティング、WEB制作等、既存ケイパビリティの各顧客業界ごとのサービス化を推進
- 既存サービスと共に既存顧客へのクロスセルを推進

3

M&Aを活用した  
SaaS商材の取込み

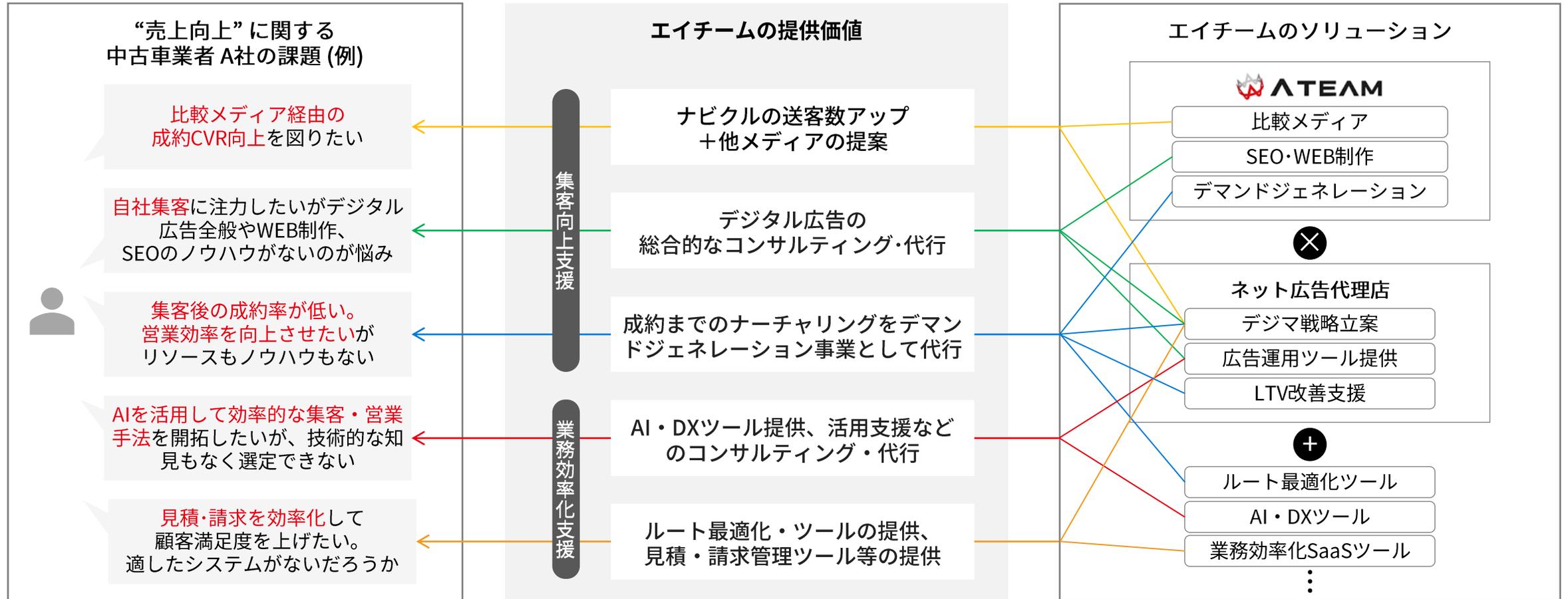
- シナジーの創出が期待できるSaaSを拡充、提案力・顧客の継続性を向上
- LTVマーケティング、WEB広告運用、SNS運用、サイトKPI分析などのツールを想定

4

サービス横断のデータ  
基盤整備・分析能力獲得

- 各サービス間のデータを統合・サービスのさらなる高度化を目指す
- 顧客属性データ、デジタル広告データ、サイト行動データなどを想定

# 集客メディア・広告の最適化を図る総合的な集客力向上支援を一体的に実施



## Case.1：AI活用による集客効率の向上支援

X社が運営するサービスでは、デジタル集客における成約率に課題を抱えていた。成約率を高めるために、効果的な集客方法を検討中。



WEB広告を運用して集客を行うものの、集客後の成約率が思うように向上しない。もっと効果的な集客はできないものか？

エイチームが得意とする技術領域であるAIを活用して、アプローチすべき顧客を抽出し、効果的なWEB広告運用を実現しましょう！



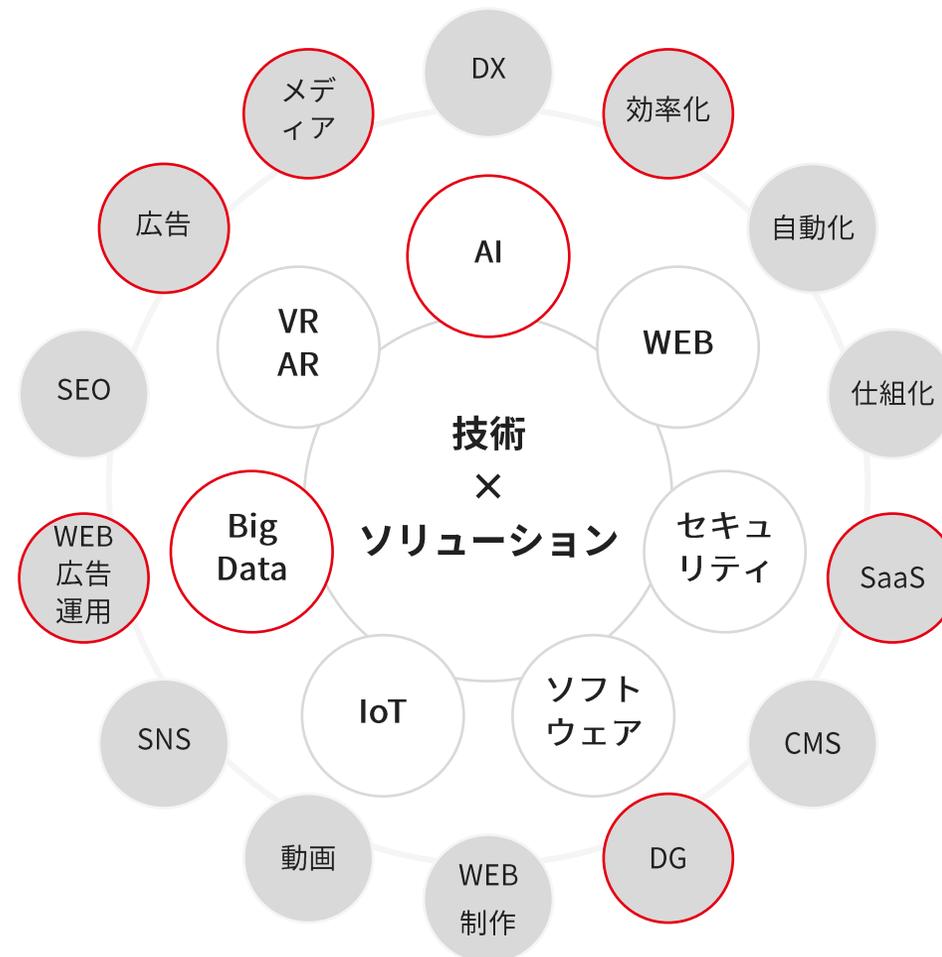
エイチーム



効率的に集客することができ、成約率も向上しました！ありがとうございます！

ポイント

- 自社サービスを完全内製で開発・運営してきたノウハウを外販
- AIを活用したWEB集客効率化・成約率向上を支援



## Case.2：ソフトウェア選定支援を通じた業務サポート

Y社では、業務の生産性向上や効率化に向けて、新たなソフトウェアの導入を考えている。社内にエンジニアが不在で対応に困っている。



Y社

業務が非効率のため、ITツールを導入して業務効率化を進めたい。専門的な知見もなく、数ある選択肢から適切なITツールを選べずに困っています。

Eチームは業務効率化に関する様々なソフトウェアの選定や導入、自社システムの開発の実績があります。当社から適切な選定のアドバイスをします！



Eチーム

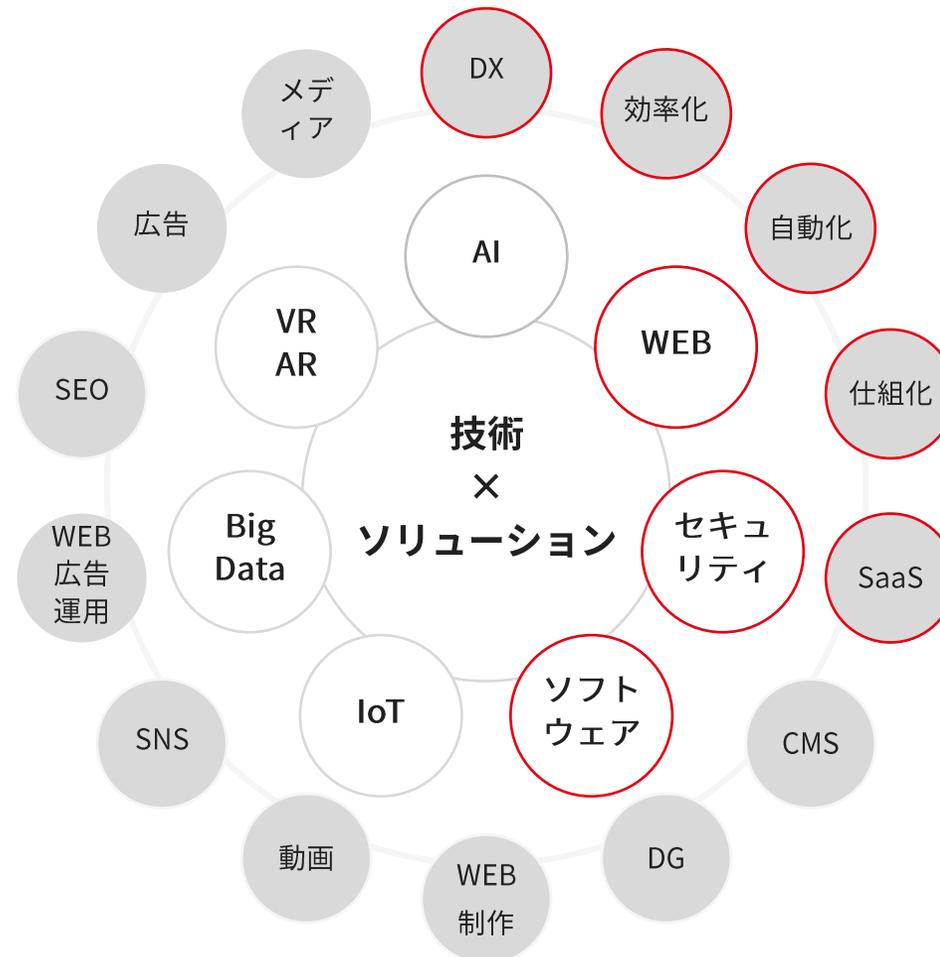


Y社

ソフトウェアの選定に加え、適切な社内環境構築や、セキュリティに関する助言もいただき感謝です！

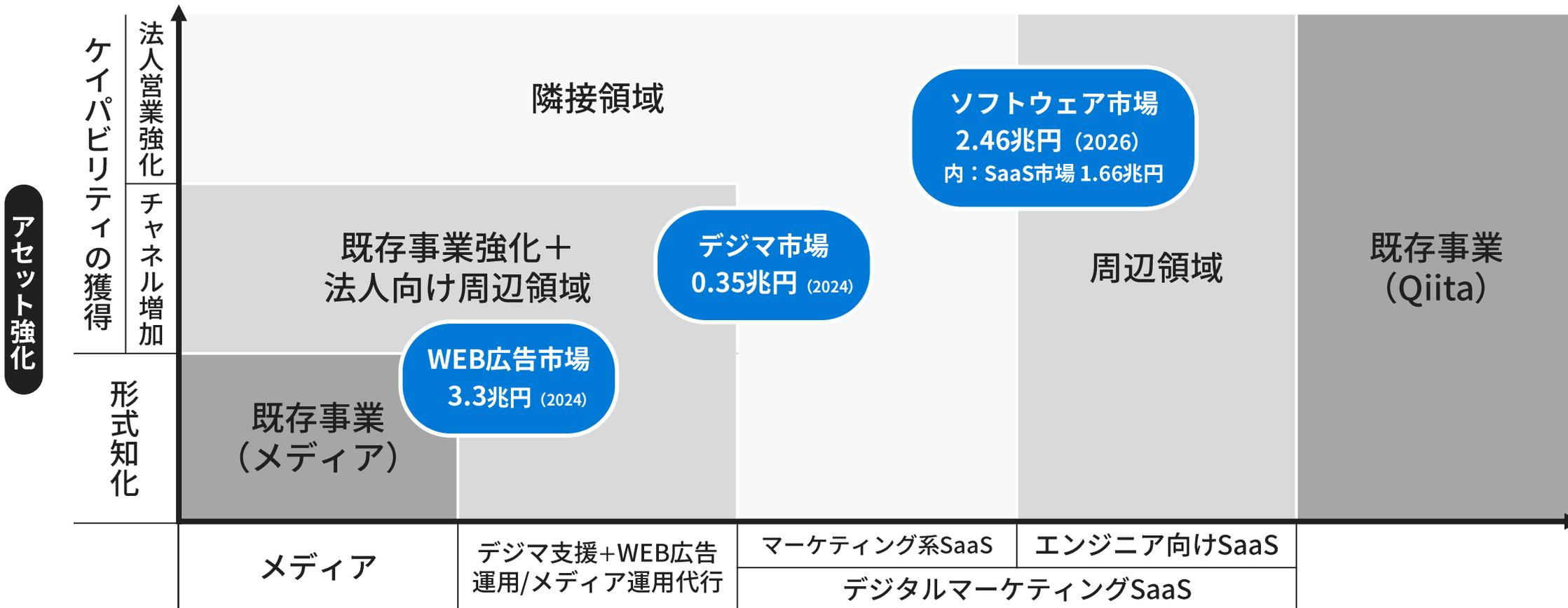
ポイント

- 専門知識が必要とされるITツール・ソフトウェア選定・導入の知見やノウハウをもとに、コンサルティングやアドバイザー



# 今後、進出する領域の市場規模は約6兆円の見込み

※ 本資料に記載した各領域の市場規模に関しては「矢野経済研究所・富士キメラ総研」を出典元として参照しております。



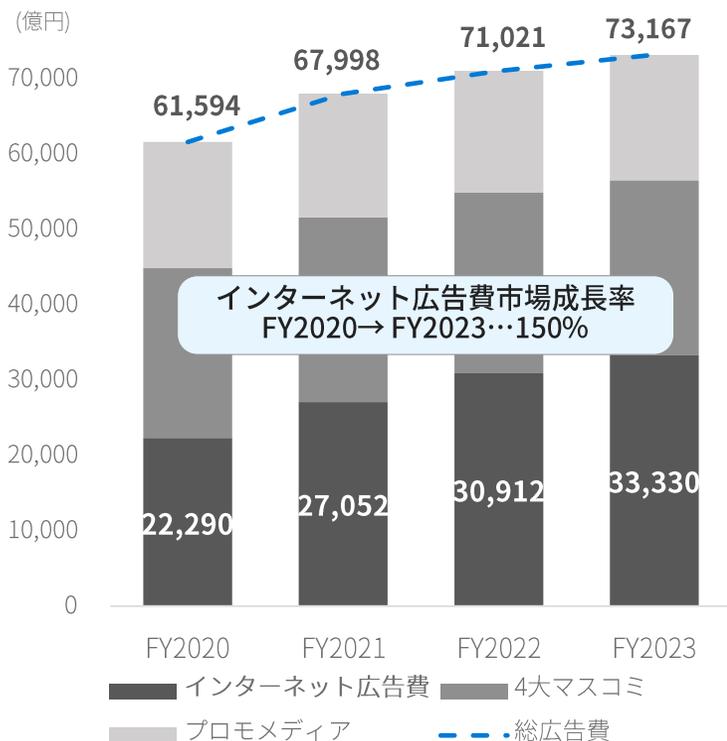
※本スライドのマーケットデータは自社調べによるもの

**ドメイン拡大**

# インターネット広告市場は150%成長、全広告費市場内シェアも上昇トレンド 当社がサービス展開するWEB広告費の想定市場規模は3,500億円を見込む

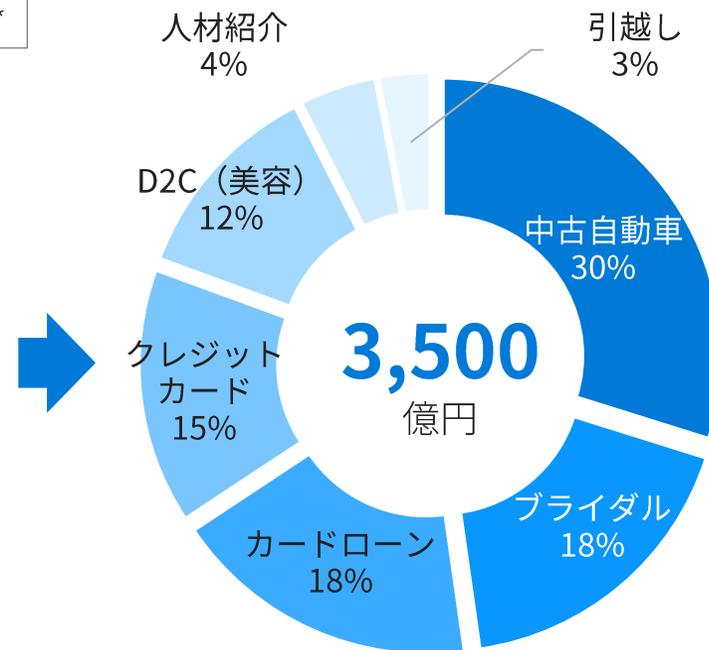
## メディア別・広告費市場規模推移

※「電通・日本の広告費」を出典元に参照。



## 業界市場規模と当社事業領域の想定市場規模[推定]

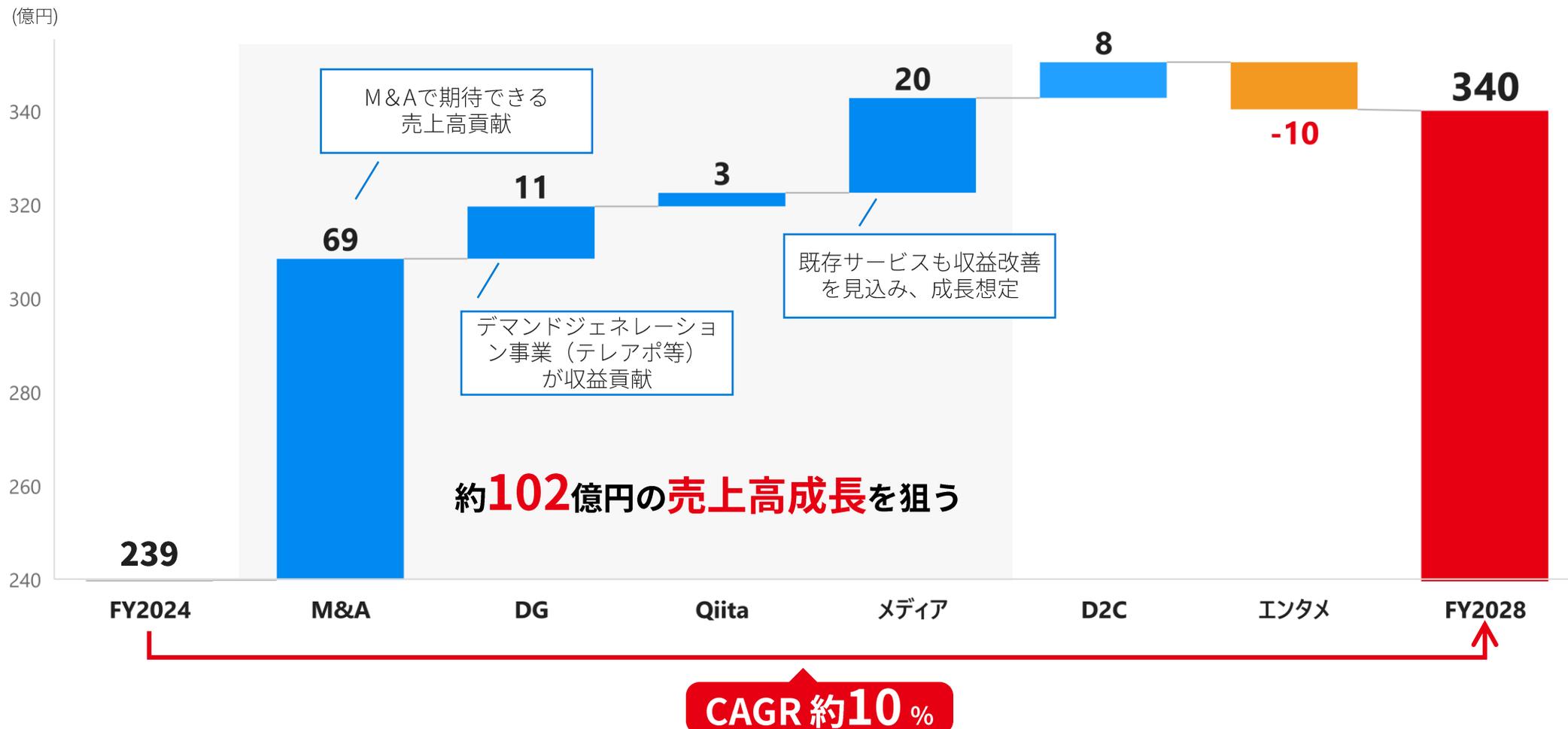
ターゲット市場	市場規模	広告费率*
中古自動車	3兆9,000億円	2.6%
カードローン	1兆3,000億円	4.6%
クレジットカード	9,500億円	5.3%
引越し	5,000億円	2.0%
D2C (美容)	4,300億円	9.3%
ブライダル	3,700億円	16.2%
人材紹介	3,000億円	5.0%



※ 広告费率は、売上高に占める広告費の業界平均値

※本スライドのマーケットデータは自社調べによるもの

## メディアを軸に法人向けの事業支援サービスで約102億円の売上高成長を狙う



# 4. リスク・ボラティリティ低減に向けた取組

## 既存事業の役割と運営方針を整理、以下の方針で安定的な利益創出を図る

セグメント	サブセグメント	役割	運営方針
デジタル マーケティング事業	メディア・ ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルマーケティング力で安定的な収益を得つつ、さらなる集客ノウハウ蓄積の場</li> <li>メディア・デマンドジェネレーション事業（コール業務）・SaaS等を組み合わせて集客支援サービスを提供し、成長牽引の場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>比較サイト・メディアは、ファンダメンタルとして<b>安定的な利益創出</b></li> <li>デマンドジェネレーション事業（コール業務）・Qiita・M&amp;Aで獲得した法人向け事業支援サービスは適切な投資を行い<b>売上高成長</b></li> </ul>
	D2C	<ul style="list-style-type: none"> <li>集客・リテンションノウハウ蓄積の場</li> <li>継続顧客の積み上げによる、継続的な収益の獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現段階では投資フェーズのため、全社利益を圧迫しない範囲で<b>安定成長を図る</b></li> </ul>
エンター テインメント事業	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまで培った技術力（通信・インフラ技術）を武器に協業案件を獲得</li> <li>開発費用の軽減が図れる協業案件で安定的な収益を得つつ、さらなる技術研鑽の場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協業案件などの受託開発で開発費用を抑えながら営業利益を確保</li> <li>ボラティリティの高い特性を加味し、<b>受託開発を中心</b>として、損失拡大を回避</li> </ul>

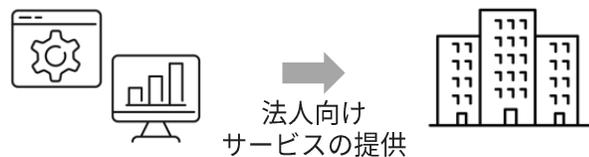
※2024年9月6日に開示した「2024年7月期 通期決算説明資料」の通り、2025年7月期より開示セグメントを上記の通り変更します。

※ デマンドジェネレーション事業（Demand Generation）：見込み顧客の集客から営業活動、成約のナーチャリングに至るまでの一連のマーケティングプロセスにおける事業領域

## 安定的な既存事業の運営に加え、 以下3つの事業運営方針により、リスク・ボラティリティの低減を図る

### 方針①

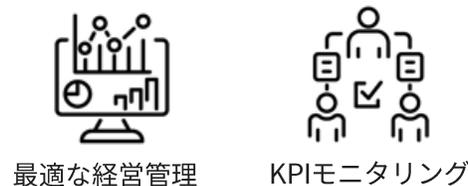
#### メディアを核として 法人向けサービスで安定成長



既存事業の安定運営により売上確保・利益向上を図りつつ、メディアを核とした成長戦略を遂行することで、法人向け事業支援サービスの強化・拡充で安定成長する。

### 方針②

#### 過剰投資や事業赤字等を 未然に防ぐ適切な体制構築



グループ全体での経営管理・予実管理の体制を構築し、事業ポートフォリオ管理の最適化を図る。主要指標・全社共通KPIの導入、適切な会議体で比較検討・投資判断。

### 方針③

#### 事業ポートフォリオによる 経営管理の実行



事業ポートフォリオによる管理を徹底し、投資や株主還元に必要な資金を創出。必要な投資判断をしつつ、状況に応じて積極的に撤退判断（適切なカーブアウト）。

# 既存事業の安定運営により売上確保・利益向上を図りつつ、 メディアを核として法人向け事業支援サービスで成長していく

メディア

既存事業の比較サイト・メディアを収益向上を図る。



DG

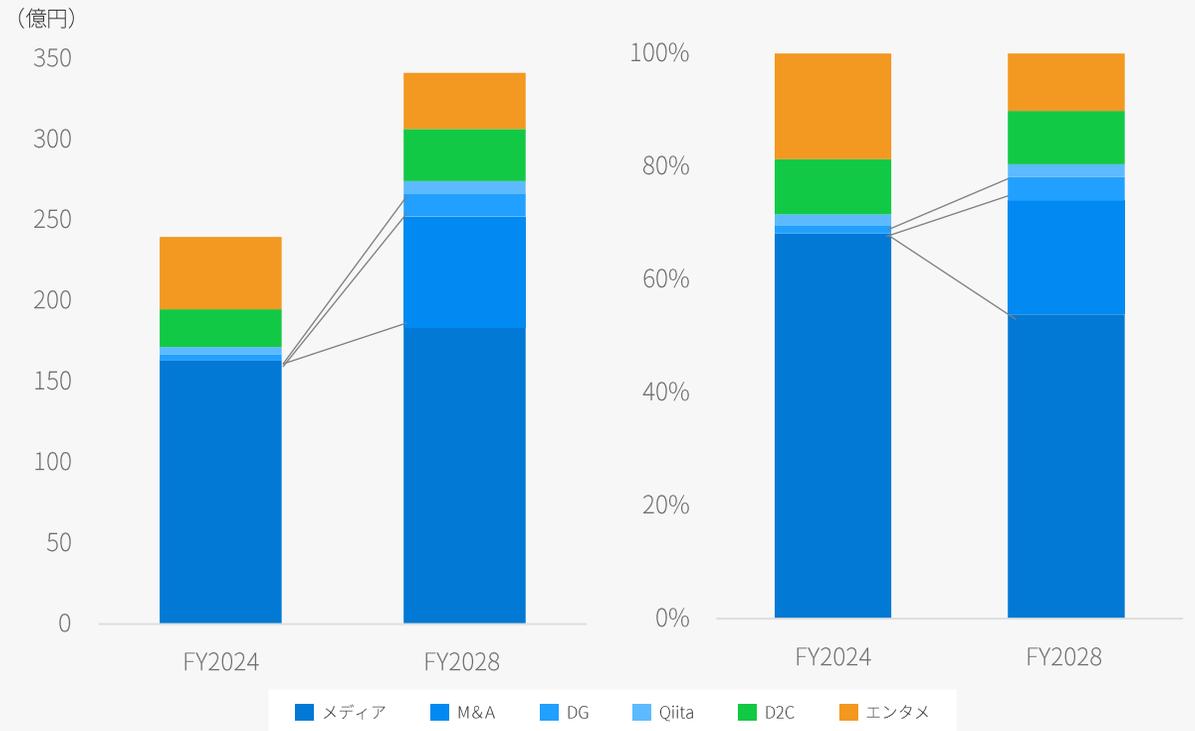
見込顧客獲得から成約までのナーチャリングを  
支援する**デマンドジェネレーション事業**  
メディアとのシナジーを発揮しクロスセルで収益向上

M  
&  
A

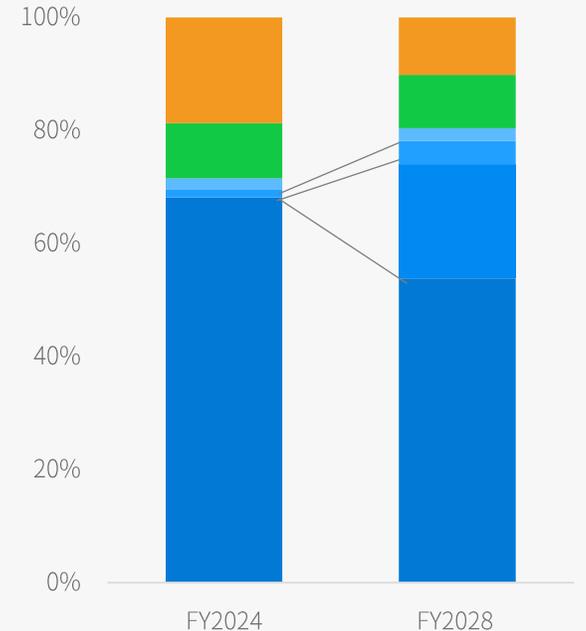
デジマ領域のサービスを積極的にM&Aを推進し、  
売上高成長を狙う。既存事業とのシナジー創出



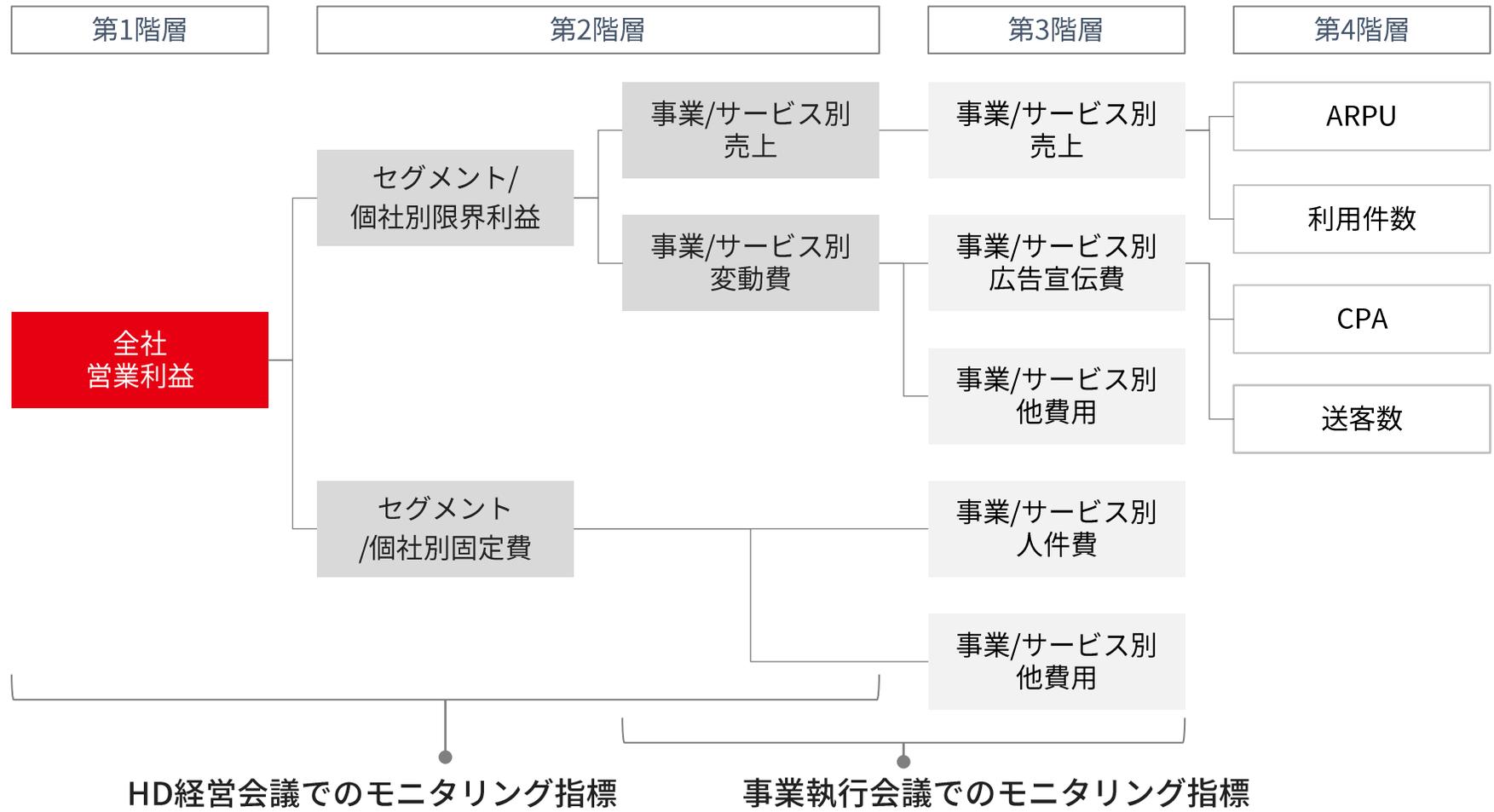
想定売上高推移



想定構成比推移



# グループ全体での経営管理・予実管理を徹底、事業ポートフォリオ管理の最適化



経営管理手法を再構築し、グループ全体で経営管理・予実管理を徹底する。

## 主要指標の導入

これまで各事業別に管理していた主要指標の定義を共通化

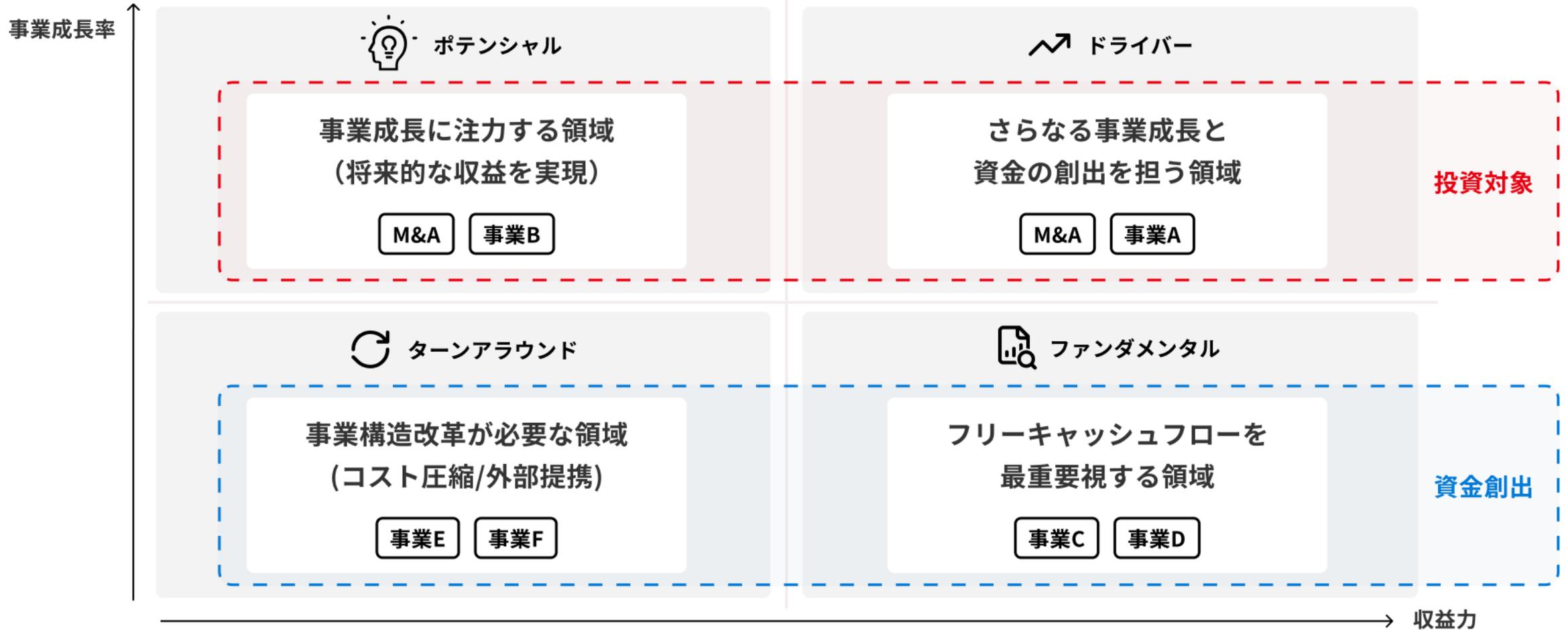
## 管理会計の強化

主要指標をブレイクダウンし、比較検討しながら改善PDCA

## 適切な会議体で投資判断

各指標・KPIについて全社横断で情報共有・議論し投資を判断

# 投資や株主還元に必要な資金を創出するために事業ポートフォリオによる管理へ



## 過去2年で10件の撤退。収益状況を踏まえ、適切かつ機動的な投資判断を実施

サービス名称	セグメント	撤退時期	撤退に至った理由
ファインドプロ	ライフ	2022年9月	今後の成長の見通し及び収益状況を鑑みて撤退
FINAL FANTASY VII THE FIRST SOLDIER	エンタメ	2023年1月	収益化に難航、多額の開発費用の回収が難しく撤退。
エアコン工事業	ライフ	2023年1月	競合サービスの出現によりエアコン工事のCPAが高騰、セット販売していた電力事業の収益性悪化により撤退。
cyma-サイマ-	EC	2023年2月	通期黒字化を達成するも、実店舗を持たないことが収益拡大の足枷に。小売ノウハウがある他社に事業譲渡。
minorie/みのりえ葉酸	EC	2023年9月	期待する収益が見込めず。化粧品ブランド「lujo」に注力すべく、選択と集中として撤退。
三国BASSA!!	エンタメ	2024年1月	収益規模が縮小
初音ミク-TAP WONDER-	エンタメ	2024年1月	収益規模が縮小
ナビクル新車NET	ライフ	2024年1月	新規提携数が伸び悩み。将来の収益成長性を鑑みて撤退。
ラルーン	EC	2024年1月	グループ内シナジー創出による収益拡大の見通しが立たず。医療ヘルスケア領域のメドレー社に事業譲渡。
Qiita Jobs	ライフ	2024年5月	Qiita広告事業で顧客になる人材企業と競合状態になり、機会損失に。事業成長の見込みが薄く、撤退。

# 5.株主還元強化

FY2028に向け、安定的かつ継続的な利益成長を見込み、株主還元を実施  
資本効率の向上を図る目的として機動的に自己株式の取得を実施する方針

総還元性向

平均 **100** %  
以上

※FY2025~FY2028の平均総還元性向

株主還元の総額

**40~50**  
億円

# 6.ガバナンス及び経営体制

# 全社最適化に向け、ガバナンス、投資・資源配分、予実管理の基盤強化

Phase1：現状

Phase2：当面の目標

## 概要

### ① コーポレートガバナンス

**運営実態は事業集合グループ**  
組織上はHD体制だが実態としては不十分

**HD機能及び全社最適の観点を強化**  
組織運営上も持株会社としてのHD経営体制に徐々に移行し、グループ全体最適化を強化

### ② 投資・資源配分

**一体型の取締役会**  
事業の執行とHD（コーポレート）が一体型経営であり、経営と執行の分離が不十分

**分業型の取締役会**  
グループ横断の事案はコーポレート管掌CxOにより横ぐし管理、M&A・ファイナンス領域の社外取締役を追加予定

### ③ 予実管理\*

※P39に詳細を記載

**子会社主導で予算分配及び執行**  
予算等の投資・資源配分が子会社で主導し、コーポレートで全社集計・管理する体制

**戦略投資をHDが意思決定する体制**  
HD経営会議体の新設により、投資意思決定、新規事業のモニタリング体制を強化、キャッシュ管理を実施。事業ポートフォリオに基づく戦略投資を実施

**子会社単位での予算・実績管理**  
子会社ごとに事業・サービスの売上・事業利益を管理。コーポレートがデータを全社集計・管理

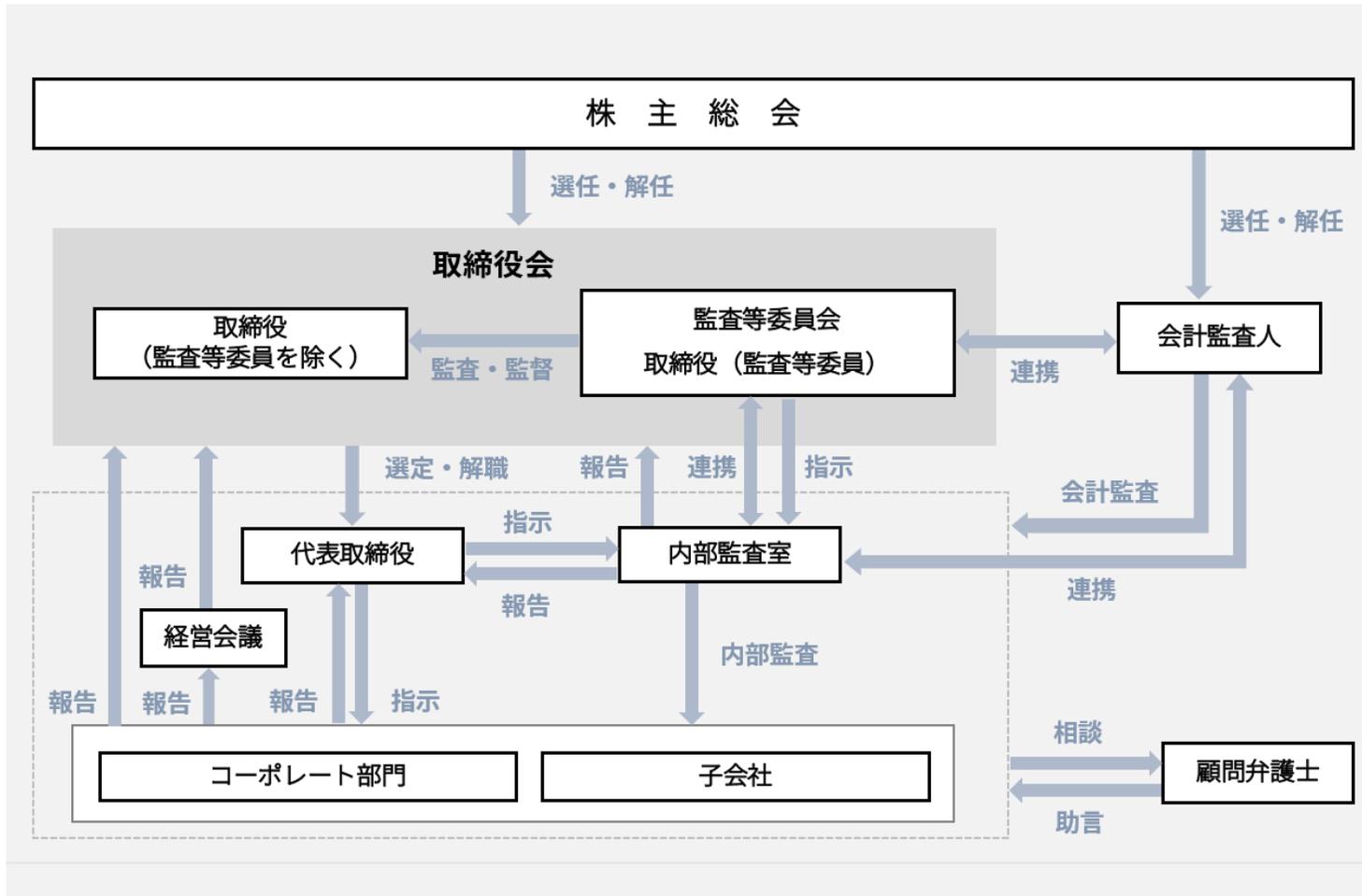
**HD主体の予実・実績管理の徹底**  
KPIの定義共通化及び全社共通KPIの導入、固変分解分析管理の導入。新たに各子会社へFP&A機能を設置

● 取締役のスキルマトリクス

					
氏名	林 高生	金子 昌史	加藤 淳也	山田 一雄	北川 ひろみ
地位	代表取締役社長	社外取締役	社外取締役 監査等委員会	社外取締役 監査等委員会	社外取締役 監査等委員会
企業経営	●			●	
経営戦略	●	●			
テクノロジー	●				
会計・ファイナンス		●		●	
M&A・PMI		●			
法務・コンプライアンス			●		●
組織・文化	●				
ガバナンス		●			

※ 2024年9月6日に開示した「定款の一部変更及び役員を選任に関するお知らせ」の通り、2024年10月29日開催の第25回 定時株主総会において付議する予定です。

## 取締役会・監査等委員会、ガバナンス体制



## 当社における機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社
取締役の員数	定款上、上限の定めなし
取締役の任期	1年
取締役会の議長	代表取締役
取締役の人数	5名*
社外取締役の選任状況	4名
社外取締役のうち独立役員の指定人数	4名
指名委員会・報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	なし
取締役へのインセンティブ制度	業績連動型報酬制度

※ スライド「P46」に記載の注釈を参照

# 戦略投資をHDが意思決定する体制を構築。HD経営会議で資源配分方針・投資/撤退基準等、事業執行会議で全社共通KPIに基づく予実進捗管理等を議論

会議体	概要	出席者
取締役会	業務執行に関する重要事項を決定	取締役、 コーポレート部室長* ※経営戦略室長・社長室長・管理部長・人材開発部長
新設 HD 経営会議	<b>全社視点での議論が必要な事項</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 事業ポートフォリオに基づく資源配分方針</li><li>▪ M&amp;A・新規事業への投資判断</li><li>▪ 不採算/低迷事業への対応・モニタリング状況の協議</li><li>▪ キャッシュ管理</li></ul>	取締役、 コーポレート部室長、 議題により各子会社取締役
強化 事業執行会議	<b>全社共通KPIを基に、 予実進捗状況・差額対策</b> について詳細、 各子会社間の事業連携について協議	取締役（一部 社外取締役を除く）、 コーポレート部室長、 各子会社取締役、 議題により各事業責任者

※ 従前の経営会議（月2回以上）では、予実進捗状況や全社的に議論が必要な事項についての協議を実施。2024年8月以降、上記体制に移行しております。

# 2025年4月4日、 株式会社エイチームホールディングスへ



エイチームは、純粹持株会社としての機能を強化するため、エイチームホールディングスに社名変更します。全社戦略の遂行体制を強化し、グループガバナンス強化によるグループシナジーの最大化を目的とします。

エイチームホールディングスは、ガバナンスを発揮して各事業会社との連携を強め、協働・共創を通じて、新たな価値創造のスピードを上げていきます。グループ企業各社が持つ様々なリソースやビジネス、サービスを組み合わせ、売上向上支援カンパニーへの変革をさらに推進していきます。

## 免責事項

- 本資料は、当社の企業情報等のご案内のみを目的として当社が作成したものであり、日本国、米国又はそれ以外の一切の法域における有価証券の取得勧誘又は売付け勧誘等を構成するものではありません。
- 本資料に記載されている情報は、現時点の経済、規制、市場等の状況を前提としていますが、その真実性、正確性又は完全性について、当社は何ら表明又は保証するものではありません。本資料に記載された情報は変更されることがあります。
- 本資料には、将来の業績に関する記述（「信じる」、「予期する」、「計画する」、「戦略をもつ」、「期待する」、「予想する」、「予測する」又は「可能性がある」というような表現及び将来の事業活動、業績、出来事や状況を説明するその他類似した表現を含みますが、これらに限定されるものではありません）が含まれております。これらの将来に関する記述は、現在入手可能な情報をもとに一定の前提（仮定）の下でなされた当社の経営陣の判断に基づいて記載したものであり、様々なリスクや不確定要素に左右され、実際の業績は将来情報に明示又は黙示されたものとは大幅に異なる場合があります。したがって、これらの将来に関する記述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、本資料に記載された情報は本資料の日付（又はそこに別途明記された日付）時点のものであり、当社は、新たな情報、将来の出来事やその他の発見に照らして、それらの情報を変更又は訂正する一切の義務を負いません。
- 本資料に記載されている当社以外の企業等に関する情報及び第三者の作成に係る情報は、公開情報等から引用したものであり、そのデータ・指標等の正確性・適切性等について、当社は独自の検証は行っておらず、何らその責任を負うことはできません。

## 本資料に関するお問い合わせ

株式会社エイチーム 社長室 IR

E-mail: [ir@a-tm.co.jp](mailto:ir@a-tm.co.jp)

ご意見 / ご質問: [株主・投資家情報等に関するお問い合わせ](#)

- 株主・投資家情報: <https://www.a-tm.co.jp/ir/>
- Shared Researchレポート: <https://sharedresearch.jp/ja/3662>
- Facebook Ateam IR ページ: <https://www.facebook.com/ateamir/>



**Creativity×Techで、  
世の中をもっと便利に、もっと楽しくすること**

**Combining Creativity and Tech to Deliver More Convenience and More Fun to All**