

2026年5月26日

各位

THE WHY HOW DO COMPANY 株式会社
代表取締役社長 亀田 信吾
(コード番号：3823 東証スタンダード)
問合せ先：管理本部総務部長 副島 博
電話番号：(03)4405-5460

中期経営方針及び経営目標の公表に関するお知らせ

本日開催の取締役会において、当社の中期経営方針及び経営目標を決議いたしましたので、公表いたします。

記

1. 中期経営目標

2026年4月期の通期連結業績着地見込みを起点とする3ヵ年の計画数値は次のとおりです。

	売上高	営業利益	調整後 営業利益	調整後 EBITDA
2026年4月期 (着地見込み)	2,331	△473	△19	18
2027年4月期 (2年目計画)	6,259	165	349	464
2028年4月期 (3年目計画)	10,000	280	874	1,000

※調整後営業利益は、営業利益に M&A 関連費、償却費（のれん償却・無形償却）を戻し入れて算出しております。調整後 EBITDA は、営業利益に減価償却費、引当金繰入、他勘定受入高及び M&A 関連費、償却費（のれん償却・無形償却）を戻し入れて算出しております。

2. 中期経営方針及び経営目標について

中期経営方針及び経営目標の詳細については、本開示資料の次ページ目以降に掲載の別紙資料をご参照ください。

以上

東証スタンダード / 証券コード 3823

中期経営方針 及び経営目標

M&Aによる事業承継と AIバリューアップによる
経営方針・経営目標のご説明

THE WHY HOW DO COMPANY 株式会社

2026年5月公表 / 2025年11月4日公表「中期経営方針及び経営目標に関する説明資料」の更新版

本資料の中期経営方針・将来見通しは、公表時点で入手可能な情報に基づく当社の判断です。
実際の業績は経済環境等の変動により大きく異なる可能性があります。

OUR
PROMISE

歴史・誇り・絆を
守り抜く

「第3の道 人助け M&A」

目次

CONTENTS — 本編9ページ + Appendix 2ページ

01 エグゼクティブサマリー

02 経営方針とM&Aモデル

03 主要数値の推移

04 業種別売上

05 営業利益の構造

06 取得済み4社の収益基盤

07 第24期 中期目標の積み上げ構造

08 再現性のある成長プロセス

09 前提・リスクと株主還元

A 取得4社別 AI導入プラン

B 会社概要

エグゼクティブサマリー — 計画期間2カ年で連結売上100億円へ

第24期(FY2028/4) に達成を目指す中期経営数値のハイライト

中期目標 — 第24期（2028年4月期）達成姿

連結売上高

100

億円

調整後EBITDA

10

億円

第23期（FY2027/4）連結業績目標 ハイライト

6,259

売上高（百万円）

165

営業利益（百万円）

349

調整後営業利益（百万円）

464

調整後EBITDA（百万円）

調整後営業利益は、営業利益にM&A関連費、償却費（のれん償却・無形償却）を戻し入れて算出しております。

調整後EBITDAは、営業利益に減価償却費、引当金繰入、他勘定受入高及びM&A関連費、償却費（のれん償却・無形償却）を戻し入れて算出しております。

経営方針 — 長期伴走型M&Aで事業承継課題を解決する

WHY (社会課題) → WHO (当社の独自性) → HOW (成長ドライバー)

WHY — 社会課題

127万社

後継者不在の中小企業。
第三者承継の潜在需要は巨大。

WHO — 当社の独自モデル

売却を前提としない
長期伴走型M&A。

規模追求のロールアップ型、
再売却前提のPEファンド型
とは異なる事業承継支援。

HOW — 成長プロセス

半年で 4社連続取得

M&A戦略本部（2025年9月設立）が
再現性ある取得を実証。

4つの成長ドライバー — 多軸での同時並行成長

① M&A連続実行

事業承継M&Aを每期継続

② 戦略的業務提携

技術・販路を外部から取込

③ AIバリューアップ

AI実装を全社へ横展開

④ 新分野展開

成長市場への新規参入

※ 当社の中期経営方針は、M&Aによる外部成長とPMI・AI活用による内部成長の両輪で持続的な企業価値創造を目指します。

主要数値の推移

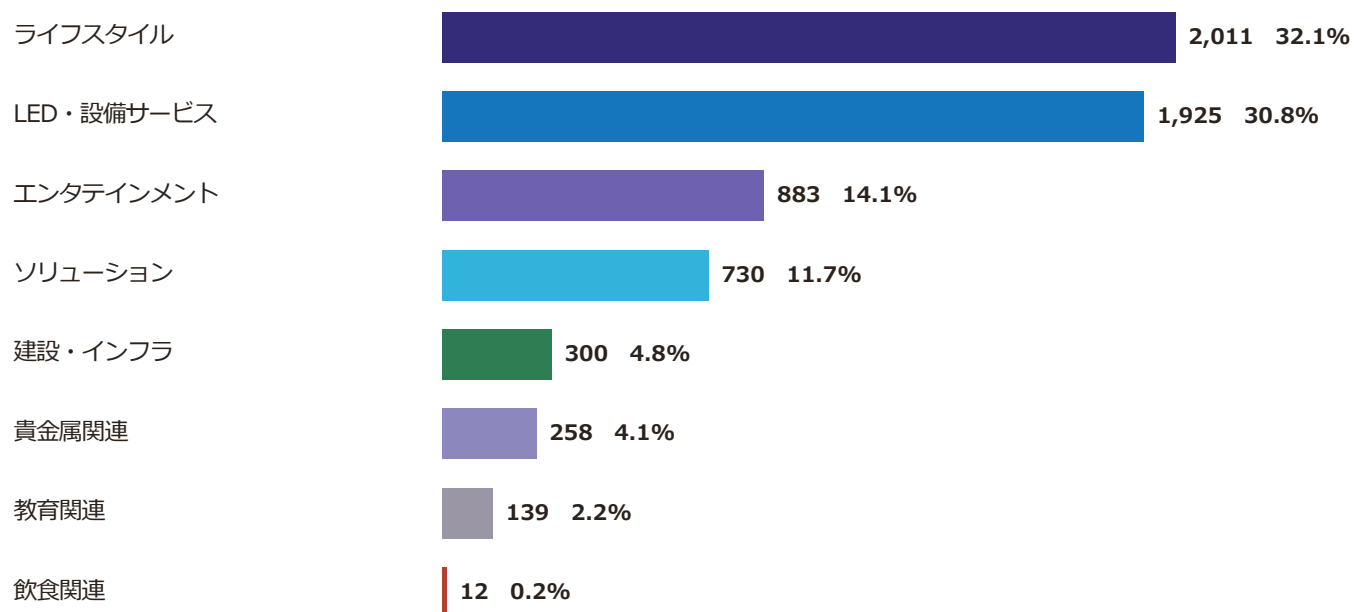
	第22期 (FY2026/4) 実績見通し	第23期 (FY2027/4) 業績目標	第24期 (FY2028/4) 中期目標
連結売上高 (百万円)	2,331	6,259	10,000 (100億円)
調整後営業利益 (百万円)	△19	349	874
調整後EBITDA (百万円)	18	464	1,000 (10億円)

中期目標 (第24期 FY2028/4 達成姿) 売上高 100億円 / 調整後EBITDA 10億円

※ 第22期 (FY2026/4) は決算期変更に伴う8カ月変則決算で、第23期との単純比較はできません。

業種別売上 — ライフスタイルとLEDが二大業種

第23期 連結売上高 6,259百万円の内訳（業種区分）



合計（連結・12カ月通期） 6,259 百万円 / 100.0%

主要構成会社

ライフ

スティルアン/
サンライズジャパン

LED

コーウェル

エンタメ

ドリームプラネット/
Pavilions/SOUND PORT

ソリュ

WHDCアクロディア/
グッドマン

建設

飯山土建

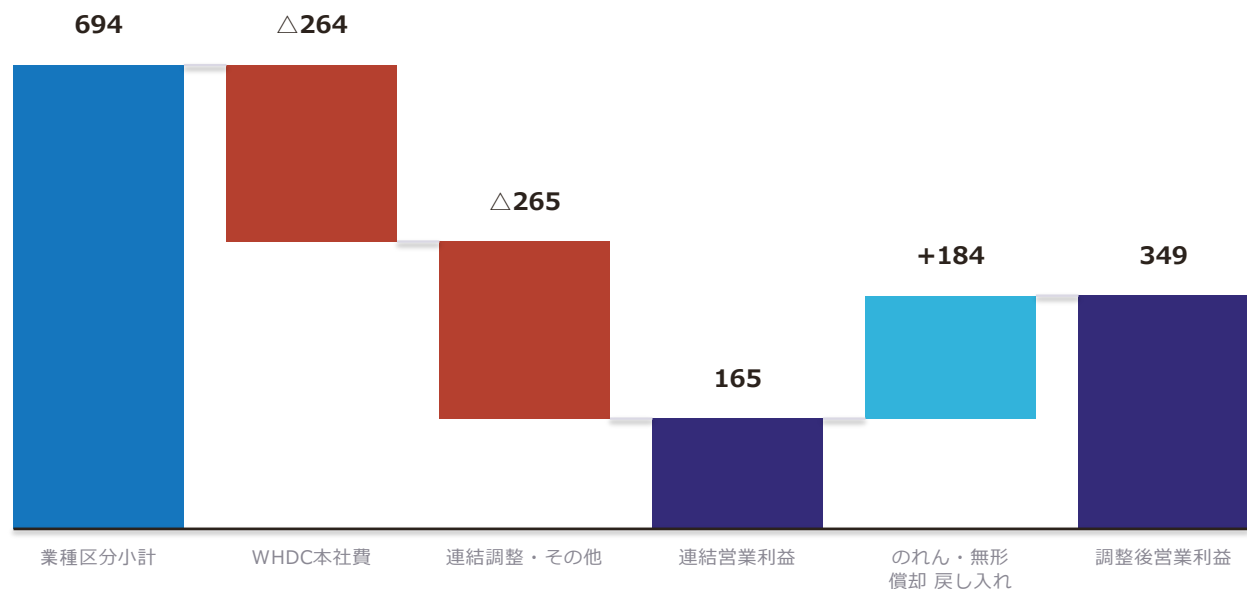
貴金属

日本純金行

営業利益の構造 — 業種区分小計+694百万から調整後営業利益349百万へ

持株会社費用・連結調整を経て連結営業利益165。のれん償却を戻し入れ調整後349

営業利益（百万円）



業種別 営業利益（百万円）

LED・設備サービス	+303	15.7%
ライフスタイル	+112	5.6%
ソリューション	+124	17.0%
建設・インフラ	+80	26.7%
エンタテインメント	+59	6.7%
貴金属関連	+4	1.6%
教育関連	+10	7.2%
飲食関連	+2	16.7%
業種区分小計	+694	11.1%

取得済み4社の収益基盤 — 中期経営目標の土台

M&A戦略本部が半年で連続取得した4社。実在する事業が目標数値を支える



取得済み4社 合計 (FY2027計画)

42.9

売上高 (億円)

6.54

調整後EBITDA (億円)

13.2

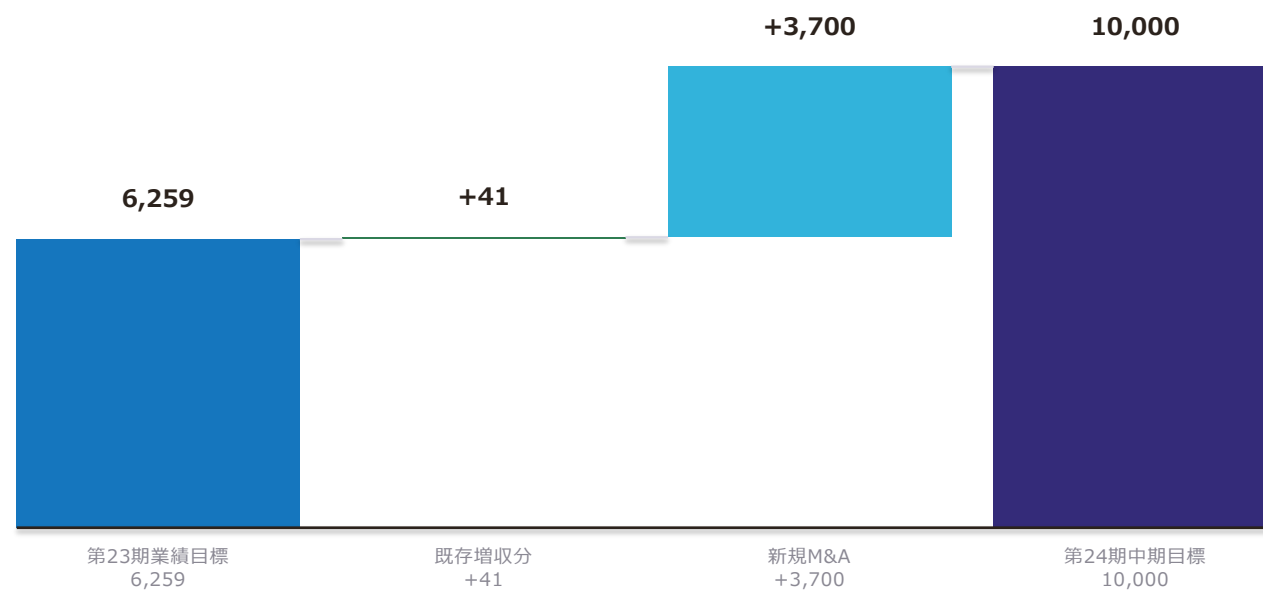
売上高営業利益率 (%)

※ 各社個別計画値 (FY2027)。連結消去前のグロス積み上げ。

第24期 中期目標 — 連結売上100億円の積み上げ構造

第23期業績目標を起点に、新規M&Aの実行を前提として連結売上100億円へ

連結売上高（百万円）



※ 第23期業績目標6,259百万円からの増加3,741百万円のうち、3,700百万円は未実行の新規M&A4社の実行を前提とします。M&Aが計画どおり実行できない場合、第24期 中期目標は未達となります。

再現性のある成長プロセス — 単発でなく仕組みで成長する

M&Aを「単発の取引」でなく「再現性のある成長プロセス」として確立



M&A戦略本部（2025年9月設立）

第1～4号案件まで約半年で連続実行。
再現性のある取得プロセスを実証。

AIバリューアップ本部

全社横断でPMI・AI実装を推進。
業務改善・クロスセル・月次KPI管理（2026年5月開始予定）。

※ 取得した各社は長期伴走型のPMIでAIバリューアップ本部が横断支援し、現場の独立性を尊重しつつグループ機能との連携を進めます。

前提・リスクと株主還元

中期経営方針の前提・主要リスクと、株主還元の方針

主要リスクと前提

M&A会計

新規M&A未実行

PMI進捗

景気・為替

規制・統合

株主還元の方針

配当

中期経営方針期間は利益成長に応じた配当を検討。

株主優待

保有3,000株以上の株主様にビットコイン優待を6月実施予定（約15.4百万円相当）。

資本政策

M&A・成長投資への規律ある資本配分。2026年1月8日付の減資（1,062百万円）により機動的な資本政策を可能に。

Appendix — 会社概要

2026年2月28日時点（一部項目は最新の適時開示情報を含む）

商号	THE WHY HOW DO COMPANY 株式会社
証券コード	3823（東証スタンダード市場）
設立	2004年7月12日
本店所在地	東京都新宿区愛住町22 第3山田ビル
資本金	1,262百万円（2026年1月8日付 1,062百万円減資後）
純資産	1,417百万円／自己資本比率 41.1%（2026/2/28）
発行済株式数	131,420,693株（自己株式93株）
事業年度	毎年5月1日～翌年4月30日（決算期変更後）
連結子会社	12社（既存7社＋M&A・新規連結5社）

（参考）第21期 FY2025/8：売上1,751百万円（12カ月実績・第22期は8カ月決算のため非連続）

※ 社外取締役・監査役等の正式情報は有価証券報告書・コーポレートガバナンス報告書をご参照ください。主要取引銀行：山梨中央銀行／城南信用金庫。