



**ITmedia Inc.**

# アイティメディア株式会社

証券コード：2148 東証プライム市場

事業・中期戦略説明会 書き起こし（説明、質疑応答）  
（2025年5月28日開催）

- 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、資料作成時点で入手可能な情報に基づき判断した予想であり、不確実な要素を含んでいます。実際の業績は、さまざまな要因及び業況の変化により、記載されている予想とは大きく異なる可能性があることをご了承ください。
- 当社の業績に影響を与えうる事項は「2024年3月期 有価証券報告書」の「事業等のリスク」に記載されておりますので、ご参照ください。ただし、業績に影響を与えうる要素は「事業等のリスク」に記載されている事項に限定されるものではないことをご留意ください。リスクや不確実な要素には、将来の出来事から発生する重要かつ予測不可能な影響も含まれます。
- 本資料の掲載内容については細心の注意を払っておりますが、その内容の正確性及び確実性を保証するものではないことをあらかじめご了承ください。
- この資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は、ご自身のご判断において行われるようお願いいたします。
- 本資料及びデータの無断転用はご遠慮ください。

## [登壇者]

代表取締役社長 兼 CEO 小林 教至（以下、小林）

取締役 CFO 兼 管理本部長 加賀谷 昭大（以下、加賀谷）

## 登壇

小林：アイティメディア（以下「ITM」）の小林と申します。本年の4月1日に、代表取締役社長 兼 CEO に就任をいたしました。

このように対面で皆様とお会いする機会は初めてでございまして、楽しみにしてございました。是非これから、このような機会もしくは1on1の機会を使いまして、皆様とコミュニケーションを図っていくことを切に願っておりますので、よろしくお願い申し上げます。

ご案内

登壇者紹介



代表取締役社長 兼 CEO  
**小林 教至**  
TAKASHI KOBAYASHI



**略歴**  
1991年4月 ㈱博報堂ダブルス入社  
1995年5月 ㈱アスキー総合研究所入社  
2000年10月 ㈱アットマーク・アイティ（現当社）入社  
2009年7月 当社管理本部長就任  
2011年6月 当社取締役管理本部長就任  
2012年4月 当社取締役ITインダストリー事業部長就任  
2019年7月 当社取締役副社長兼プロフェッショナル・メディア事業本部長就任  
2020年4月 当社取締役副社長兼COO就任  
2025年4月 当社代表取締役社長兼CEO就任

1968年生まれ、早稲田大学商学卒。在学中はマーケティングを専攻、所属した早稲田大学広告研究会では企画渉外幹事を務める。

㈱博報堂ダブルス、㈱アスキーを経て、2000年に㈱アットマーク・アイティ（現当社）に参加。人材サービスを新規事業として立ち上げ、事業責任者を務める。

リーマンショック時の2009年、全社立て直しのため管理本部長に就任し、リストラを推進。3年ぶりの営業黒字化を果たしたのち、2012年に主力事業であるIT分野を統括する事業部門長に就任。

2015年に㈱リクルートホールディングス（当時）よりキーマンズネット事業を譲受。同年、㈱ユーザラス（現 発注ナビ㈱）を譲受し、同社代表取締役社長に就任（2020年6月に同社取締役）。

2020年に取締役副社長 兼 COOに就任。2025年4月に代表取締役社長 兼 CEOに就任し、現在に至る。

©2025 ITmedia Inc. All Rights Reserved.

2

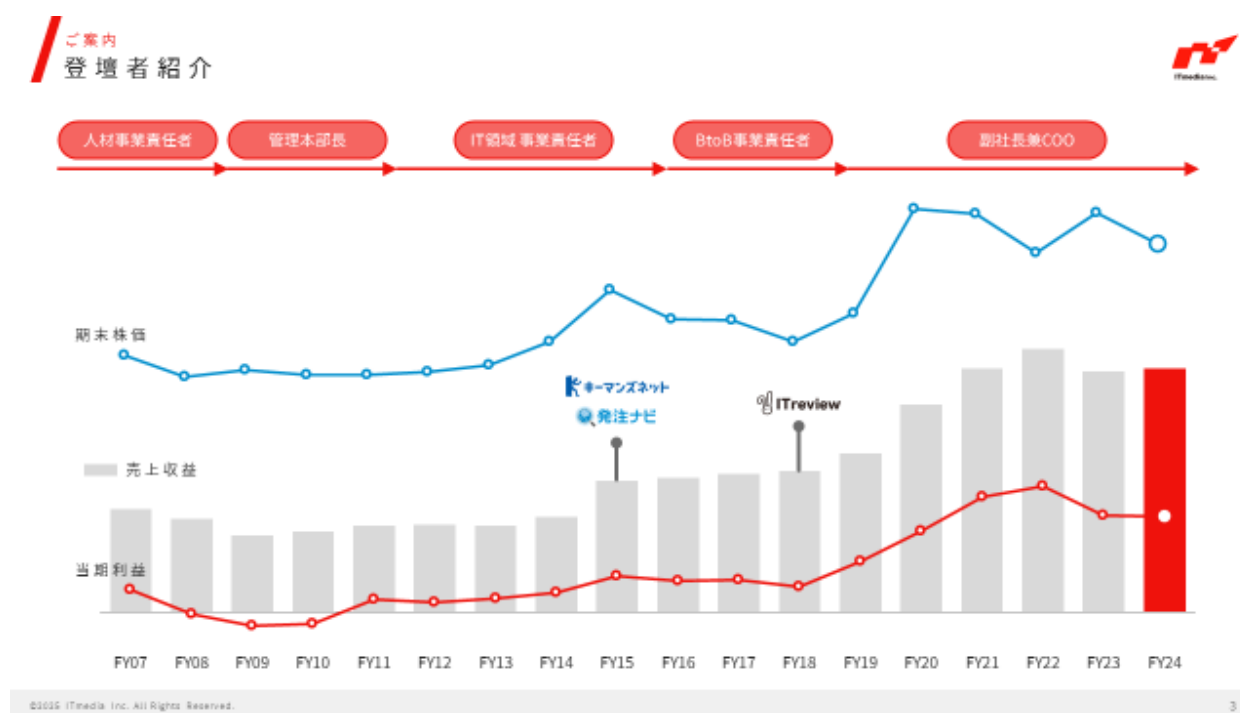
本題に入ります前に、簡単に自己紹介をさせていただきたいと思います。

略歴は資料に書いてある通りでございますが、ここでは当社に入社してからのお話をさせていただきます。

私は、当社の前身でありますアットマーク・アイティという会社に2000年10月に入社をいたしました。

アットマーク・アイティというのはその後の合併により、今でも当社が運営を続けておる、エンジニア向けのサービスや情報を扱っているメディアでございます。

その中で、エンジニア向けの人材サービスを起こしたいと当時の社長から、「うちに来て新規事業としてやってくれないか」ということで、2000年10月に転職し、人材サービスの責任者を務めました。



こちら、それ以降の当社における私の略歴、そしてこの間の売上、当期利益、株価のグラフを重ねてございます。

順調に人材サービスを伸ばしてきたのですが、皆さんご記憶にありますリーマンショックの影響で、当時は当社に限らず、人材のマーケットは軒並み厳しい状況に陥りました。

その中で、当社も人材サービスをシュリンクすることになり、「次は全社の立て直しをやってくれ」と先代の社長から言われまして、事業部門から異動となり管理本部長に就任いたしました。この間、ご覧の通り2年連続の赤字でございました。

不採算事業からの撤退、そして人員の整理というなかなか苦しい2年間を経まして、ようやく2011年に黒字化をしてほったしたのも束の間、「今度は稼いできてくれ」という風に言われまして、また事業部門に戻りました。最大の事業部門であるIT領域の事業責任者に就任したのが、2012年でございます。

それ以降、今は当社の主力となっておりますリードジェン事業の成長に邁進し、途中成果としまして、2015年当時はリードジェンのメディアにおいてナンバーワンでしたキーマンズネットを、リクルートさんと5年越しの交渉を経て、譲り受けております。

それ以降、また少し違う形でのリードジェネレーションをやっておりました発注ナビも2015年に譲り受け、順調にリードジェン事業の拡大をしております。

また、少し変わったところで言いますと、2018年、SB C&S様とジョイントベンチャーでITreviewというサービスを立ち上げてございます。

こちらは、ITの領域で国内初のレビュープラットフォームを展開する事業でございます。

順調に成長しており、当社の業績にも反映することができてございます。

2019年からは副社長兼COOとして、その直後に発生いたしました激動のコロナ禍を迎えました。業績としては、大変追い風で急成長いたしましたが、社内の体制、人員は不足感が否めなかったところを一生懸命運営しまして、今に至るというのが私の簡単な経歴でございます。

5月1日の決算説明補足資料にて開示した「中期方針と目標の補正」の具体的説明

**財務方針**  
中期方針と目標の補正

「2025年3月期 決算説明補足資料より」

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を徹底

- ☑ 成長投資を強化、保有資金・負債の活用促進  
事業投資枠（M&A・既存事業）を設定
- ☑ 最適資本構成の実現（現 株主還元方針を維持）、財務健全性確保

中期目標を営業利益目標から当期利益（EPS）目標に転換

従来の中期目標	新たな中期目標
達成時期 FY29	達成時期 FY29
営業利益 40億円	〈営業利益 30～40億円 前後〉
〈当期利益 27億円 前後〉	〈当期利益 27億円 前後〉
〈EPS 140円 前後〉	EPS 140円

中期投資枠 50～80億円

本日、40分ほどのご説明ではございますが、中心といたしますのがこちらでございます。

5月1日の決算発表の際に、このような1ページを入れておりました。中期方針と目標の補正というもので、凝縮をして1ページに入れておりましたが、本日はこの1ページの詳細なご説明を差し上げたいと思っています。



本題に入る前に、当社の簡単なアウトラインをご説明いたします。

「メディアの革新を通じて情報革命を実現し、社会に貢献する」これが当社の企業理念でございます。99年12月に創業しておりますが、実は数年間は企業理念がございませんでした。

過去、先ほどもご説明しましたリーマンショックの際に、人員整理をする、不採算事業から撤退する、やはり社員は抜けていく、この先どうなるのかわからないというように社員の中で不安が蔓延いたしました。

その中で管理本部長といたしまして、これではいかんということで、会社としての北極星を築かないとこのまま分散してしまうという風な危機感を持って、この理念を作った次第でございます。

当社創業以来、メディアの中核テーマは、テクノロジーの普及、進化に伴ってその利活用をより知らしめていく、そのことによってより豊かな社会を作っていく、これが我々の使命だという風にずっとやってきました。

それを1つの言葉に込めたのが、この2行目でございます。

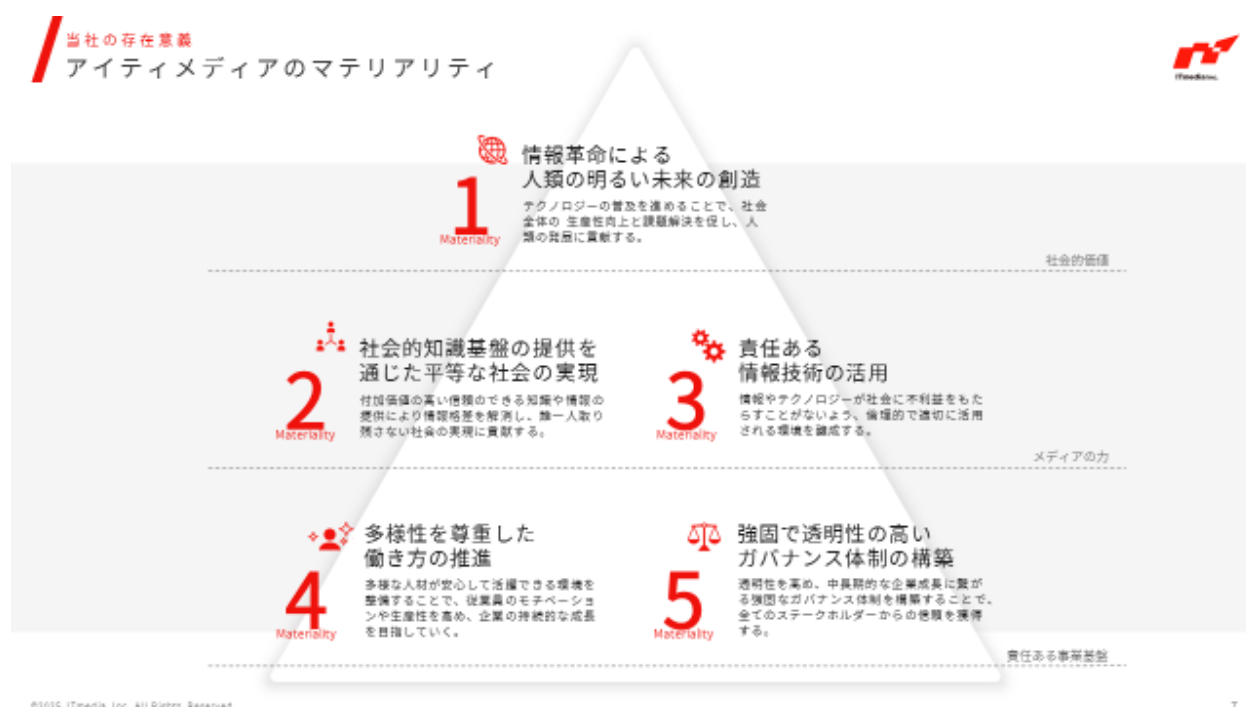
1行目に関して、当社が創業期に何を志していたかと言いますと、雑誌ビジネスのディスラプト、今で言うところのDXです。

紙の時代がずっと続いてきた中、おそらく紙のメディアはこれからネットに置き換わっていくだろう

という予測のもとに、雑誌のビジネスをネットのメディアでやる時にどういう収益構造であればやっていけるのか、それを追求していこうじゃないかという理念を持って立ち上げてございます。

メディアの革新と言いますと、UI がこう変わるというようなイメージもそうなのですが、それ以上に大きいのが、どういう風にメディアとして収益を上げていくのか、これを革新し続ける必要がある、それこそがメディアの革新という言葉に込められている思いでございます。

持続的にメディアを運営し、そのメディアを使ってテクノロジーの普及を後押しして、より豊かな社会の実現に貢献する、これこそが我々の企業理念となっております。



マテリアリティとしてはこちらに整理をしております。後ほどご覧ください。



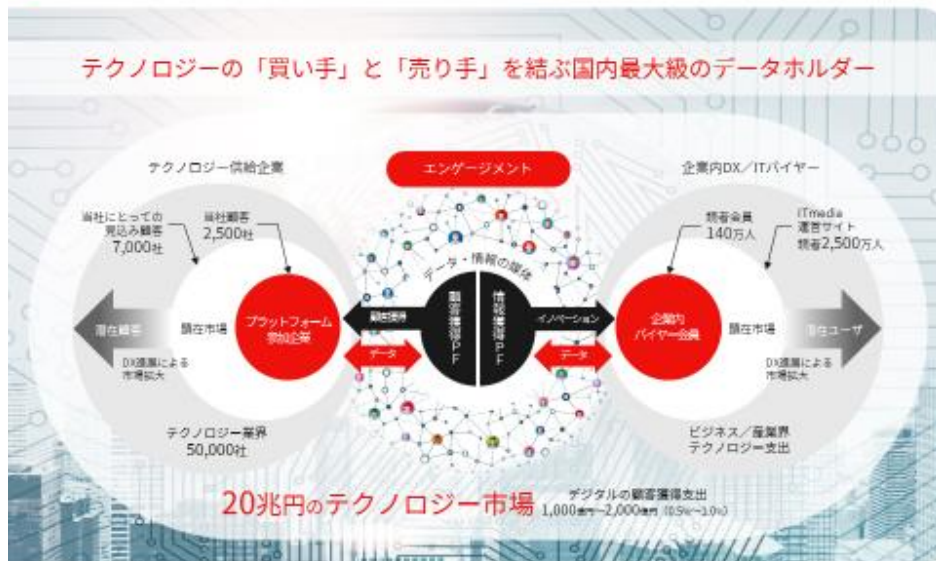


次に、当社の事業についてご説明いたします。

まず、我々がどのマーケットにおるかと言いますと、こちらでございます。

バズワードと言いますか、重要なキーワードが並んでおりますが、我々の立脚しているマーケットはテクノロジーのマーケットでございます。非常に巨大なマーケットかつ成長著しい、これからの成長も半ば約束されているマーケットかと思えます。非常に豊潤なマーケットで我々はビジネスを行ってございます。





テクノロジー製品の導入には情報収集が欠かせません。

当社が運営する専門メディアには、テクノロジー製品の情報が集積されており、多くのバイヤーが読者・会員として集まっています。

当社はメディアから生まれるデータを基盤として、テクノロジーのベンダーに対し、リードジェンをはじめとしたデジタルならではのマーケティングソリューションを提供しています。

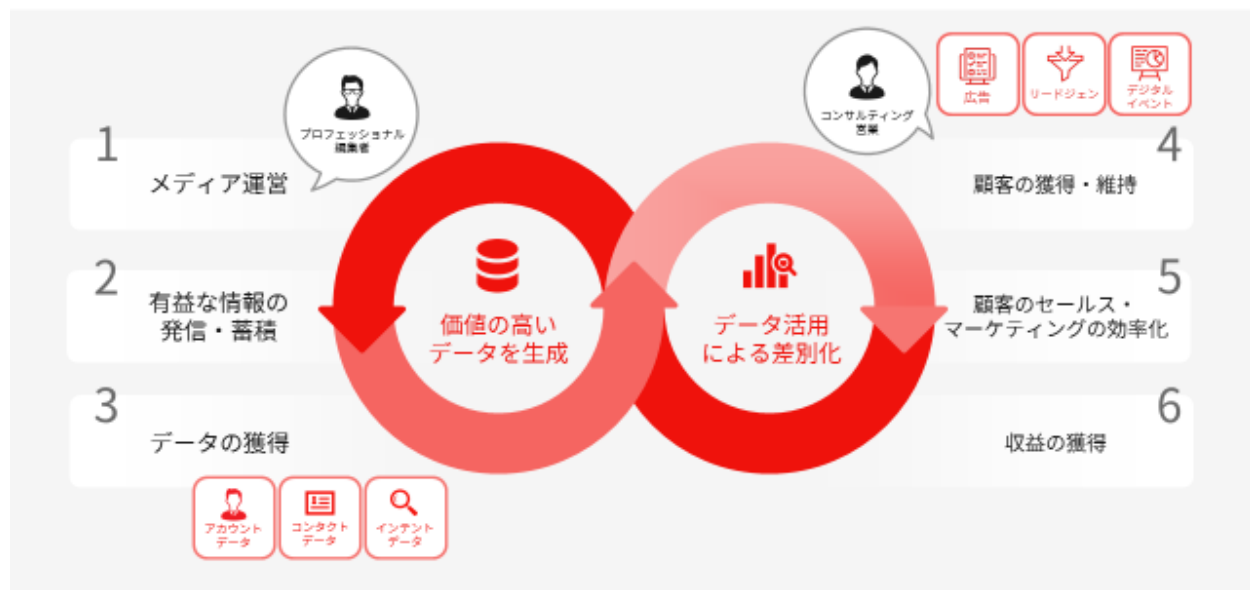
この豊潤なマーケットの中で、メディアとしての立ち位置がこちらでございます。

真ん中にメディアがございまして、右側が読者の方々です。

当社にとって読者の方々というのは、ニアリーイコールでIT、テクノロジーのバイヤーさんでございます。

そしてもう片方、当社にとっての広告主、クライアント、顧客は、テクノロジーのサプライヤー様、これが売り手となるわけです。

売り手、買い手をメディアを通じて巡り合わせる、これがメディアの役割として我々の持っているビジネスの根幹でございます。



そして、どういう風にビジネスを大きくしていくかというのが、こちらのループ図でございます。

まずはプロフェッショナルな編集者、現在 100 名強の社員がおり、彼らが日々メディアを運営し、有益な情報、月間約 7,000 本の記事を発信して、その記事は随時蓄積をされていきます。

そこで発生する、広告のインプレッション、そしてデータを獲得し、マーケティングサービスに活用いたします。右側の直販部隊が非常に強力ございまして、100 名弱のセールスマーケティング部隊を擁しております。彼らがお客様の獲得、そして継続営業をかけております。

結果、お客様のセールスマーケティングの効率化に我々がご支援を差し上げて、その成果として収益をいただく。いただいた収益をさらにメディアの強化に投入をしていく、こういう循環で事業の拡大をこの 25 年間図ってまいりました。

当社の事業  
当社事業の規模感とリソース



©2025 ITmedia Inc. All Rights Reserved.

12

事業、会社の規模については、こちらを後ほどご覧ください。

当社の事業  
事業セグメントと収益モデル



©2025 ITmedia Inc. All Rights Reserved.

13

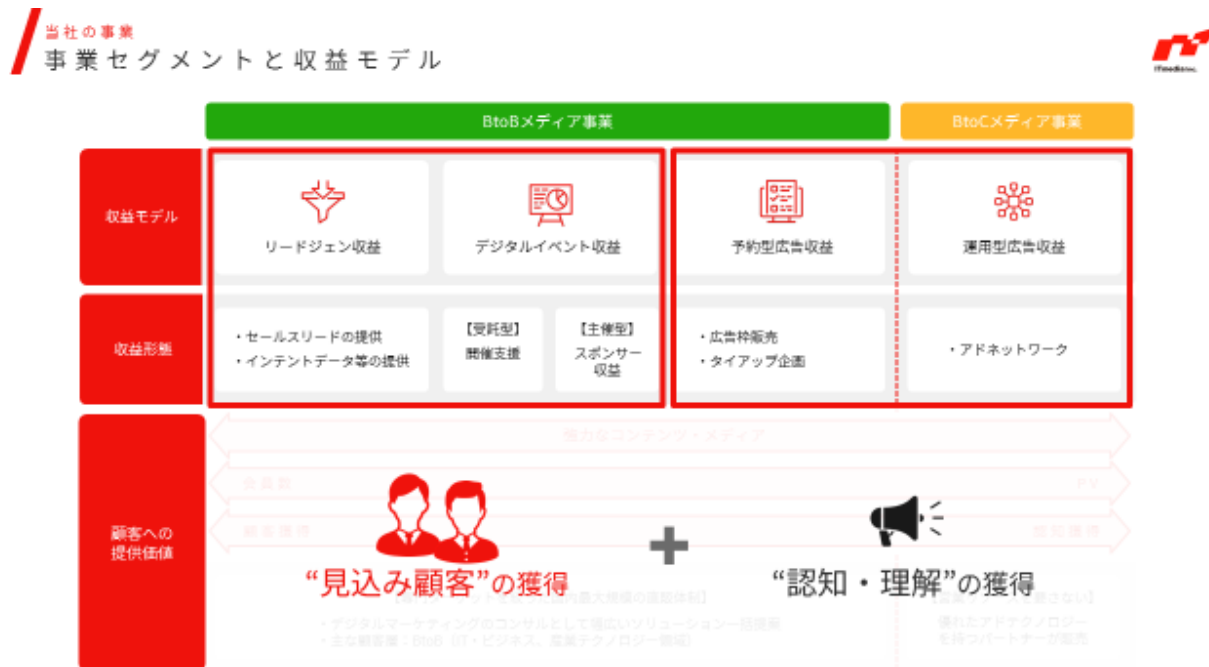
事業の構造はこちらでございます。

まず、セグメントに関しましては、BtoB メディア事業、そして BtoC メディア事業と、to ビジネスと to コンシューマーのメディアで分けております。

to ビジネスに関する収益モデルが主には3つ、リードジェン収益、デジタルイベント収益、予約型広告収益です。デジタルイベント収益というのがあまり馴染みがないかもしれませんが、これはメディアが主催をするウェビナーという風に思ってください。

予約型広告収益については、皆さんわかりやすいでしょうか、バナー広告ですとか、メールのテキスト広告、記事体の広告、これらを予約型広告と呼んでございます。

BtoC に関しましては、主たる収益は運用型広告で、いわゆるアドネットワーク、アフィリエイト、これで成り立ってるのが BtoC メディア事業でございます。



多くのネットメディアさんの主たる収益というのは、主には右側の広告です。顧客提供価値としましては、認知の拡大、理解の促進になります。

一方、当社が強化をしておりますのは、左側の見込み顧客の獲得になります。

セールスかける際の当たり先リストを作れるわけです。それを我々がご提供しているというものでございます。

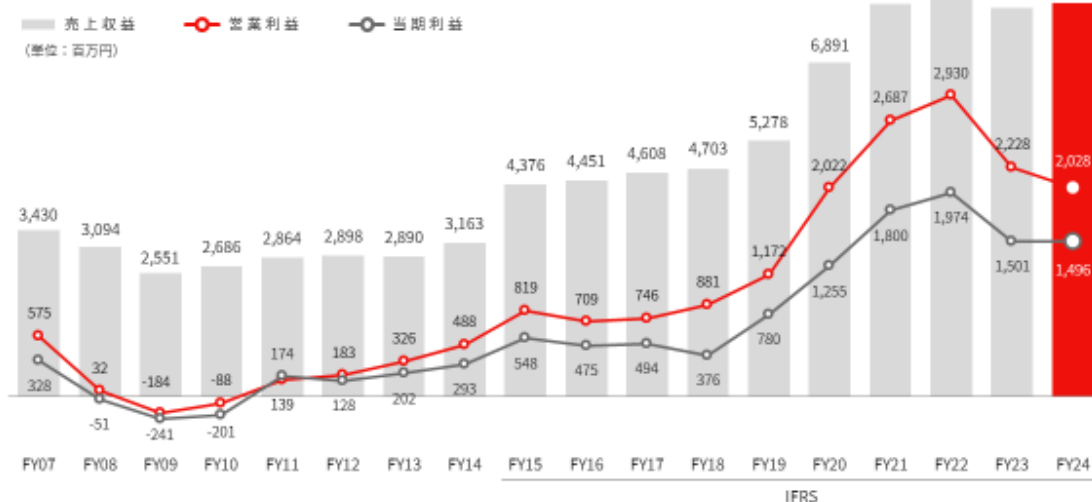


売上の構成で言いますと、こちら前年度の構成比でございますが、BtoB で 82%、BtoC で 18%でございます。

収益モデルで言いますと、リードジェンで 37%、デジタルイベントで 21%、予約型広告で 24%、運用型広告で 18%となっております。

リードジェネレーション収益、それからデジタルイベント収益の 2 つで 60% 近くを占めているわけですが、先ほどの図で言いますと左側、見込み顧客の獲得という顧客提供価値が、当社の売上の 60% を占めていると、ここが当社の大きな特徴でございます。

## 営業利益率は25%超。コロナ禍を経て業績が拡大



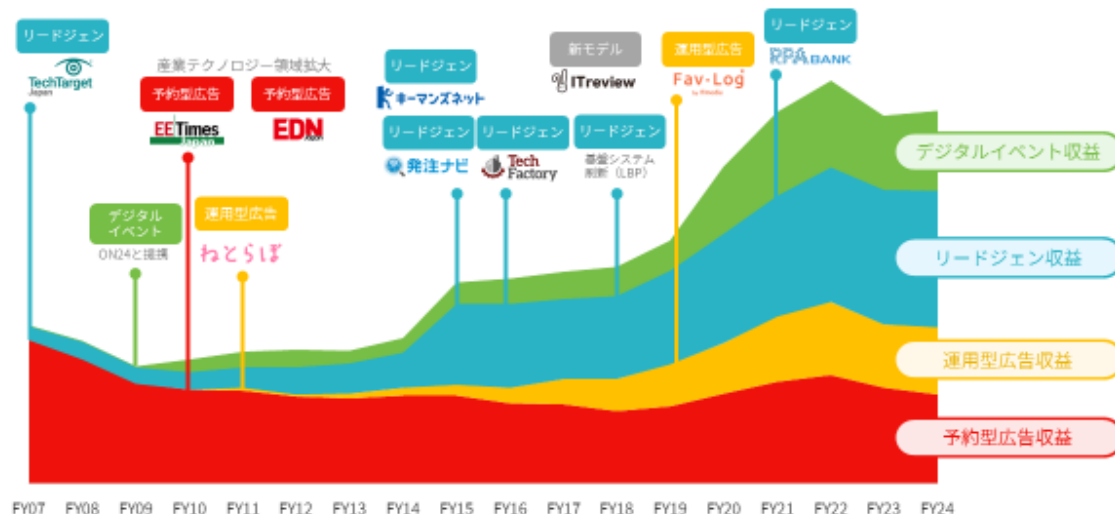
業績の推移につきましては、こちらの棒グラフが売上、赤い折れ線が営業利益、グレーの折れ線が当期利益になってございます。

先ほども言及しておりました通り、コロナ禍で大きく成長することができています。

これは顧客のマーケティングの仕方が、アナログからデジタルにシフトしたことによるものです。具体的に言いますと、今まで中心となっていた、展示会への出展ですとか、自社でセミナーを開催するですとか、アナログ的な手法のマーケティングがコロナ禍にできなくなりました。その分、デジタルマーケティングに予算が振り向けられた結果としまして、大きな追い風を受けました。一方、昨年度、一昨年度はそのリバウンドで、コロナが明けてもう一度アナログの手法に一部ながら回帰したということがございまして、踊り場を迎えたというのが前年度まででございました。



## 広告型からリードジェン型へのシフトが進行



この売上の推移を、先ほどの収益モデルの構成で見ますと、当社が上場しました2007年当時、ご覧の通り予約型広告収益で売上の90%強を占めてございました。それ以降18年間を通じまして、収益モデルを重畳化して現在の形になってございます。

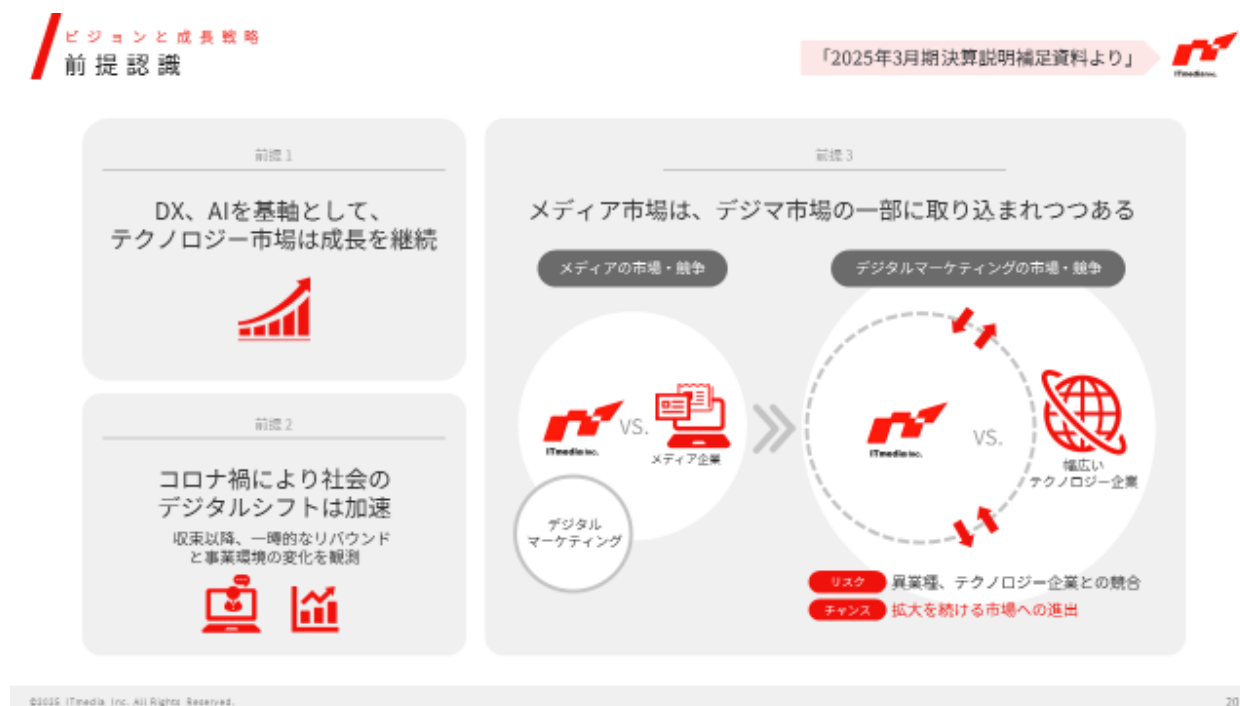




以上が当社の概略でございました。長期の振り返りも後ほどご覧ください。

これから、先ほどお伝えしました本題のお話になります。

ビジョン、目指す姿、そして財務方針についてご説明させていただきたいと思います。



この図は、5月1日の決算補足説明資料の中に入れていたものでございます。

当社を取り巻く環境についての前提認識を可視化したものでございます。

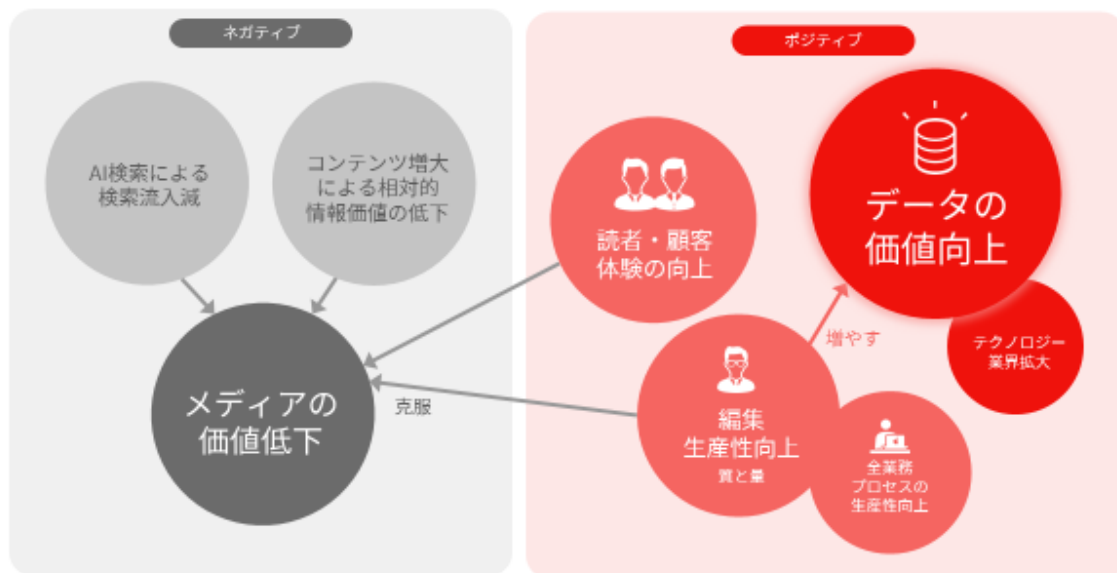


今の外部環境として最も大きなインパクトを持つのは、皆さんもお分かりの通り、AI でございます、右のグラフは、とても有名なグラフです。さまざまなサービスが、月間のアクティブユーザー数 1 億人を獲得するまでに要した期間がグラフ化されているものですが、ChatGPT の普及速度が異次元に早いということがわかります。

左側は、孫さんの写真を使わせてもらっておりますが、2月3日、クリスタルインテリジェンスの発表会の時の孫さんの発言でございます。

生成 AI から始まって、今の流行りは AI エージェント、そして AI エージェントの先にあるのが、超人工知能、AGI と言われるものです。

それを孫さんは、10 年以内と言っていたものが、2、3 年以内で、今はもっと早くやってくる、という風に仰っている。つまり AI の進化が加速度的に上がっていますと同時に、AI の普及も異次元の速さで進んでいると、この 2 つが相まって、我々メディア産業にも大きなインパクトを与えます。



簡単にそのインパクトを図式化したものがこちらでございます。

ネガティブな面、ポジティブな面がございます。

ネガティブな面のお話をしますと、まず左側、AI 検索によるメディアへの流入減でございます。当社のメディア、特に BtoB 領域に関しましては、Google をはじめとする検索エンジンで検索した結果として、ITM のメディアにやってくるというのが、非常に太いパイプでございましたけれども、ここが細っています。なぜならば AI Overview などの AI 検索、皆さんもおそらくお使いだと思いますが、今は Google で検索して、その先のサイトに行くという機会が減少傾向にあります。

且つ、Apple の幹部の方が公聴会で仰っていましたけれども、Safari において Google を使う数が初めて減ったという言い方をしてらっしゃるんですね。Google さんは公表はしておりませんが、おそらく世界中で旧来の Google 検索を使う回数は減っているのだと思います。

皆さんもそうだと思います。ChatGPT を使う、Perplexity を使う、今検索という機能が AI に置き換わってきている中で言うと、なおさらメディアへの流入は減りやすくなります。

その右の要素、これも皆さん体感済みだと思います。AI は、非常に流暢な日本語を生成してくれます。ここから先ネットにおけるコンテンツ量が 500 万倍になるというようなことを仰る方もいます。

コンテンツ生成のコストが下がっていきますので、結果、メディアの価値が相対的に低下する懸念があります。

これは当社に限った話ではなく、世界中のインターネットメディアカンパニーがこの問題に直面してございます。ニューヨークタイムズもワシントンポストも全て同じです。

一方、ポジティブな面が右側でございます、1つはAIを使うことによってUI/UXをよりリッチにすることができる。

もう1つ、一番大きいのが編集の生産性向上でございます。

例えば当社、アメリカのメディアと提携をしまして、英語のコンテンツを日本語訳して掲載するということをしております。従来はそれを一度翻訳会社に出し、上がってきたものに再編集をかけて、ファクトチェックをしてサイトに上げる、という工程だったのですが、今はもう翻訳会社に依頼することはありません。AIがかなり精度の高い日本語訳をしてくれます。

しかも、我々は過去10数年に渡って英語版、日本語版両方のデータを持っていますので、当社なりの翻訳の癖というのをAIが学んでくれています。これが一例です。

それからもう一例です。皆さんももしかしたらお使いかもしれません。文字の書き起こしです。例えば取材に行きますと、その際にICレコーダーで録音をして、それを持ち帰ってきて聞きながら文字起こしをして、さらにそれに編集をかけ、要点をまとめ、校正、校閲、ファクトチェックしてサイトに上げると。これが今までの工程でございましたが、今は録音データをAIに食わせまして、ここから先が味噌なんですけど、例えばAIに「この録音データをプロジェクトX風で3,000文字以内で記事にしてください」とやると作ってくれるんですね。しかもまさにプロジェクトX風で、人物にフューチャーしたようなコンテンツができあがります。その後に、校正、校閲、ファクトチェックをして上げていくと。

ですので、やはり編集の工程、それからコストが下がっていきます。これから我々編集記者というのは、書く仕事ではなくて、相対して人から有益なお話を聞く、ここにおそらく能力はシフトとしてくと思いますが、このような形にして、メディア力というのを高めていくことができると考えています。

これは編集に限った話ではありません。全業務プロセスで生産性の向上というのを図ることができる

かなという風に思っています。

これらを通じて何が起こるかと言いますと、図の右上で大きくしておりますが、おそらくデータの価値が今まで以上に高まるという風に考えています。



左からマクロ的な視点ですね。生産人口が減っています。AIテクノロジーが実用段階に入り、AIを使うことが当たり前の時代がもうそこまでやってきています。

少しご年配の方だとわかるかもしれませんが、今のAIの普及の仕方はインターネットの普及ととてもよく似ています。インターネットも出始めの頃は、一部の専門家の方だけのツールでございましたが、Mosaic、初期のブラウザが出てから一気に広まりました。

おそらく今のAIも同じ段階かなと思ってまして、誰しもが使える状態になってきています。ここで問題になるのが、AIが誰でも使えるようになった時に、AIを使って競争優位を保つためにはどうしたらいいか。

AIを使えるだけでは競争優位にはなりません。むしろ、AIにどんなデータを食わせて、どんなデータを吐き出させるか、これがとても重要になります。

我々はそのデータを持っています、というのが右側のお話でございます。テクノロジーの売り手、それからテクノロジーの買い手、これら両方について膨大なデータを我々は持っています。

そこから導き出されるデータが、インテントデータと言われるものでございます。企業のテクノロジーの購買意向をスコアリングできるデータ、これをインテントデータと言いますが、このデータを我々は持っています。当社の顧客が、当社の提供するインテントデータを AI に食わせることによって、より精度の高いセールスができるようになるというお話でございます。

ビジョンと成長戦略  
中期におけるビジョン



ビジョン

AI時代に適合した、データドリブンなメディア+αの事業体

方針

1. 旧来のメディア事業に留まらず、事業の多様化を加速
2. データ活用で競争優位を創出できる新事業へ進出
3. 資金を活用し、M&Aを積極化

注力  
ポイント

＼注力ポイント 01 /

価値の高いデータを生み出す

＼注力ポイント 02 /

データ活用による価値創出

ここまでお話ししたような環境認識と当社の持っている力、これらを加味した上で、当社の中期ビジョンがこちらでございます。AI時代に適合したデータドリブンなメディアプラスアルファの事業体を目指してまいります。

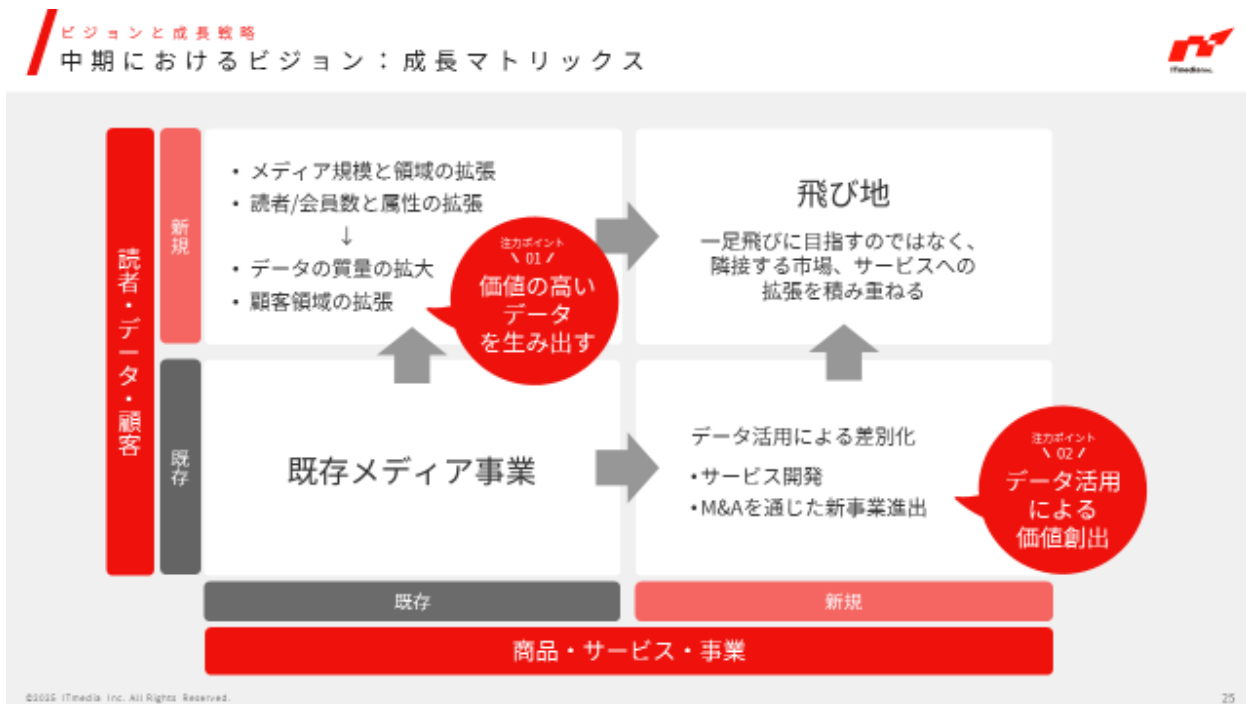
この25年間、当社は基本的にはメディア1本足でやってきておりますけれども、これからはメディア事業に留まらず、事業の多様化を加速してまいります。

多様化させる事業としては、今申し上げたデータ活用で競争優位を創出できる新しい事業、そこに進出してまいります。それにあたり、0から自分たちで立ち上げるだけではなくて、潤沢な資金を活用しまして、M&Aを積極化することによって時間を買っていくと、そういうことを実現の方針として考え

ています。

注力ポイントは2点です。1つが価値の高いデータをより多く、より高品質で生み出すこと、もう1つがデータによる価値創出、この2点でございます。

この注目ポイントを、いわゆるアンゾフの成長マトリックスにプロットするとこのようになります。

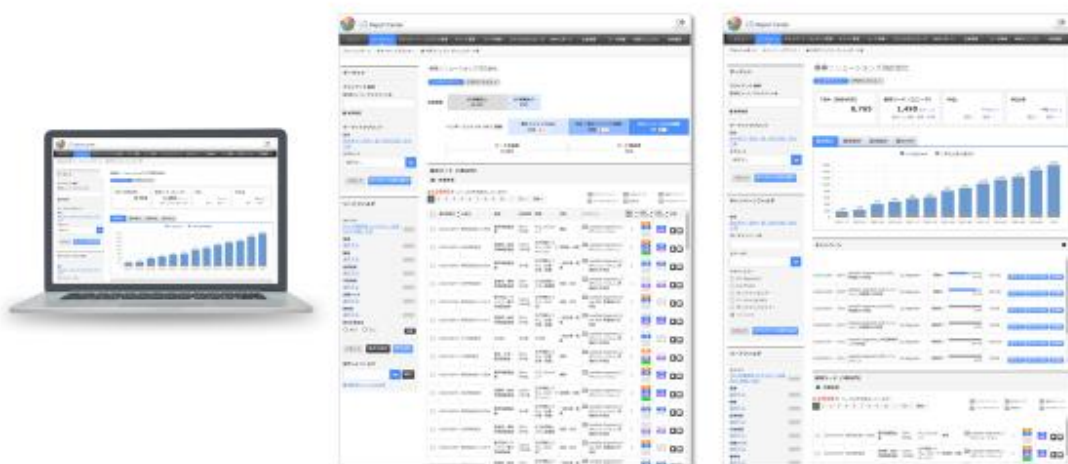


こちら、横軸で商品・サービス・事業の既存と新規、縦軸で読者・データ・顧客の既存と新規とに区分した4象限ですけれども、上に伸ばしていく、これが価値の高いデータを目指すということでございます。つまりはより強いメディア、より大きなメディアを作っていく、それによってより多くの読者を獲得し、より多くのデータを獲得するのが縦の伸ばし方です。

もう一方で横の伸ばし方ですね。その獲得できたデータを使い、そのデータを使うことによって、競争優位、差別化が図れるような事業への進出をしていく、というのが横の伸ばし方でございます。とは言っても、皆さんあまりイメージが付いておられないのではないかと思います。データ、データと言っているけれど、データって一体何ですか、というお話でございます。



AIが解析したインテントデータ（購買意向）を顧客に無償提供



例えばこれは、直近でリリースをいたしました、当社のお客様向けのダッシュボードでございます。AIで解析しましたインテントデータを、お客様に無償で提供するという取り組みを始めています。



顧客のマーケティングROI向上＝当社にとっての売上機会の創出

アセットレポートというのは、過去、お客様が当社で行っていただいたキャンペーンの蓄積データを対象とした効果分析です。

例えば3年前こういうキャンペーンがあって、その時使ったコンテンツでこんなリードが取れてこれだけの売上が上がった、であれば、またその系統のコンテンツを使っていこうですとか、そういった次のキャンペーンに向けた効果分析、最適化ができます。

それから、過去リードからの商談発見です。例えば3年前に当社からご納品したリードについて、その時にセールスをかけて商談化しなければそのまま捨て置かれてしまうこともあります、当社の場合はずっと行動履歴を追いかけることが可能です。

たとえば、3年前に納品したこのリードが今ホットになってますよ、というのをお客様に通知することができます。ですから、過去投資したものがずっと資産として生きていくと、それがこのアセットレポートでございます。

一方、右側のキャンペーンプランナーは、ターゲットとなる企業の抽出ができます。例えばAIを売り込みたいお客様に対して、AIに関心のある企業さんのリストがすぐに作れますので、じゃあ次はこれらの企業に当たっていこう、そのためのキャンペーンをITMに発注しよう、というように当社の営業がより効果的な提案ができるようになります。

アセットレポートがリピートの獲得、キャンペーンプランナーが新たなキャンペーンの獲得に繋がっていくものとして考えてございます。このようなインテントデータがお客様のマーケティングのROI向上と同時に、当社にとっての売上機会を創出していくという風に考えてございます。



良質で大量のデータにより、国内最高級のインテントデータを生成

実は最近、インテントデータが流行りなんですね。ただ当社、他社と大きく違いがございます。まずは1st Party データであること。もう1つは、誰が、何を、いつ、買いそうなのか、この情報が揃っていないとインテントデータとは言えません。

よく世の中にあるデータで、例えば、ある食品メーカーさんがセキュリティに関心があります、ここまでは大体分かる。ただし、営業の方からするとそのデータをもらっても、営業活動においては使えないわけです。

そうではなくて、ある食品メーカーさんのA事業所のB部門の方が購買の可能性を持っていると、しかもセキュリティという広いカテゴリーではなくて、その中のエンドポイントセキュリティに関して関心が高そうだと。

かつ、我々は月に1.4万件のアンケートを取っていますので、直近半年以内に購買する予定があると回答をしていることがわかる。そこまでのデータがあって初めて営業の方が動けるわけです。

これだけのデータを持っているのは、国内広しといっても、我々だけだという風に考えています。このような観点で、データをより多く、より深く集めていく、これが先ほど申し上げた縦軸の伸ばし方でございます。



もちろん、既存の我々のメディアを強化していくというのも1つの方策ではありますが、それ以外に進めている施策としては、例えばこんなものがあります。

これは以前にもご説明しましたが、外部のメディア様とアライアンスを組ませてもらっています。目標100メディアに対して、既に22メディア様と提携させていただいております、

領域	メディア		領域	メディア	
金融	金融財政事情研究会	 金融財政事情研究会	教育	日本教育新聞	
物流	Logistics Today		自治体	ijAMP	
流通	リテールガイド		自動車	メルクマール	
流通	流通ニュース		素材	化学工業日報	
建設	建設ITワールド		製薬	ミクス	
食品	日本食糧新聞		病院	ケアネット	
食品製造	食品工場長		九州	西日本新聞	

産業特化型のメディアさん、それから業種、職種特化型のメディアさん、それから地域特化型のメディアさん、なかなか当社だけでは獲得しにくい、リーチしにくい読者の方々のリーチを持っているようなメディアさんとの提携でございます。

今、業種、職種、地域という風な切り方をご説明しましたが、もう1つ重要なのが年齢でございます。皆さんおわकारの通り、今のZ世代では動画での情報収集というのが主流になってきました。



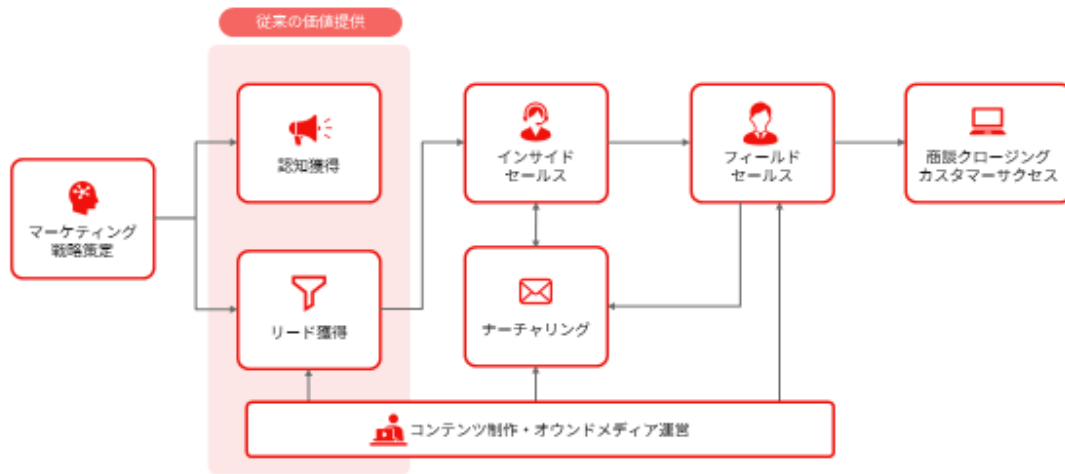
我々もそこに対して手を打ってまいります。10月リリース予定で、TechLIVE（テックライブ）という名称で動画メディアを開始したいと思っています。

当社ならではの動画メディア、動画コンテンツを新たに作っていく、これによってZ世代へのリーチを高めていきたいという風に考えています。





## BtoB顧客のセールス・マーケティングプロセス

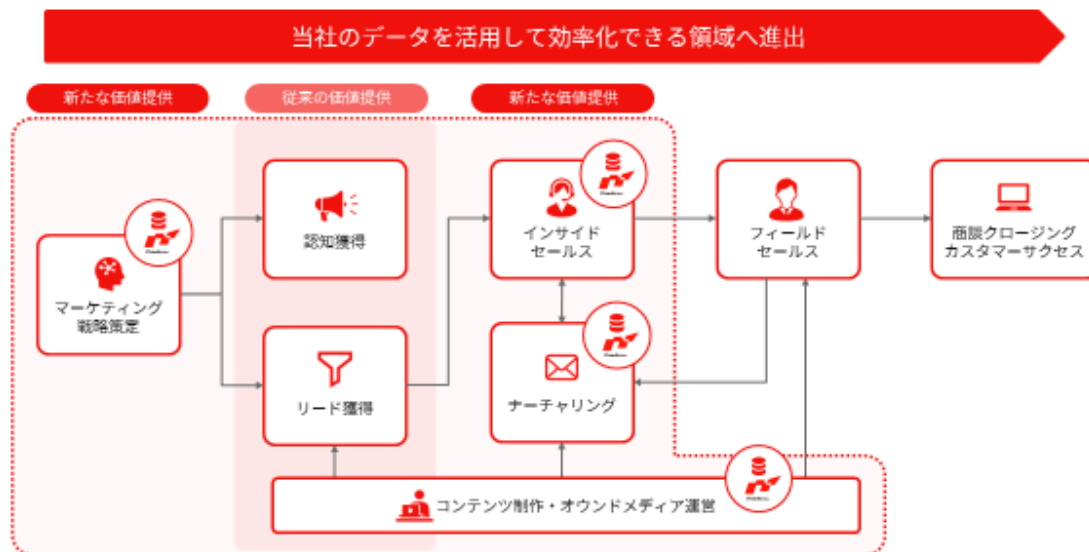


これは、BtoBの企業様のセールス・マーケティングプロセスの略式図でございます。

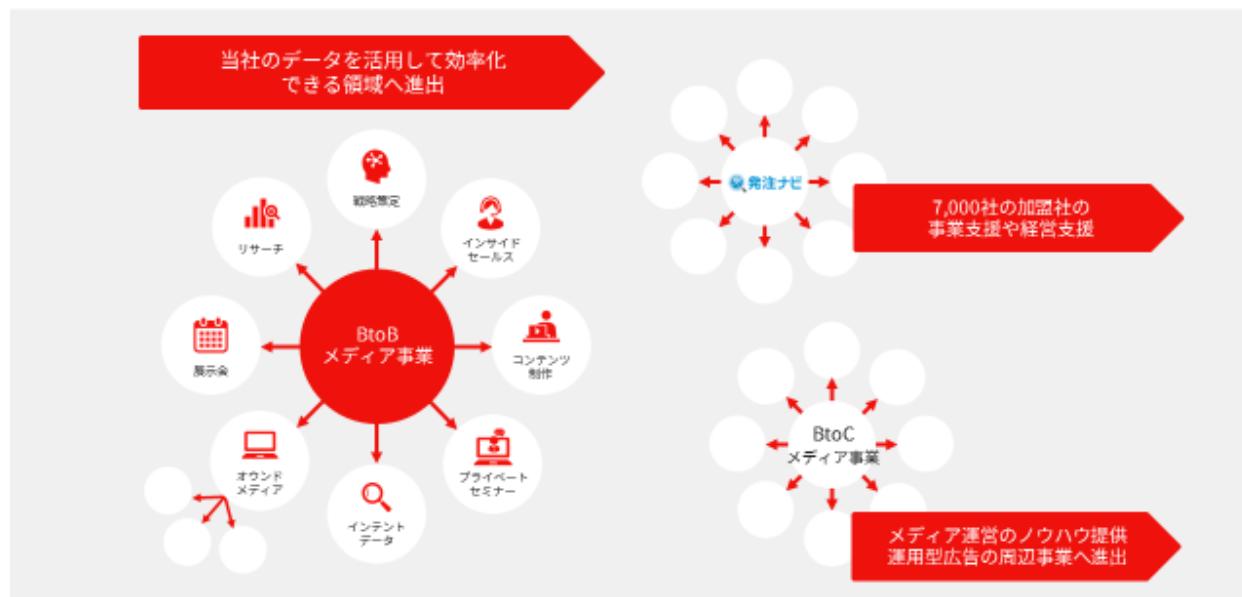
左側から、マーケティング戦略の策定、リードの獲得、インサイドセールス、フィールドセールス、商談クロージング、この流れを示しているわけですが、この中で今当社がご提供できている価値というのは、認知の獲得、リードの獲得と一部コンテンツの制作を中心とした領域に限られます。

ただ、お客様のセールス・マーケティングプロセスはもっと大きいわけです。

このプロセスの中で、先ほどの当社のインテントデータを使うことによって、より効率化できる業務があるだろうと、例えばこんなところですね。



直近では、インサイドセールス、ナーチャリング、川上のマーケティングの戦略策定、これらにおいて当社のインテントデータを活用することによって、より効率化ができるだろうと。これらの領域ならば、我々が進出して競争優位が作れるのではないかと考えてございます。



BtoB はこのように伸ばしていきますというお話でしたが、BtoC に関しましては、ねとらぼというメディアをやっております。テキストメディアにおいては国内 1、2 位を争う規模感で運営をしています。

このメディア運営のノウハウを外部にご提供していくようなビジネス、もしくは運用型広告の周辺領域の事業への進出というのも視野に入れて、今探索を進めているところでございます。

それから、先ほどお見せしました発注ナビですね、7,000 社以上のシステム開発会社様に加盟いただいておりますが、今は商談のご提供しか行っておりません。しかしながら、システム開発会社様のお悩みは、エンジニアが足りないんだ、一時的に資金が足りないんだ、さまざまな経営課題をお持ちでございます。そこに対して発注ナビがお手伝いできることも多々あるのではないかとということで、そのような事業への染み出しをしていきたいと考えてございます。

ビジョンと成長戦略

中期におけるビジョン（再掲）



ビジョン

AI時代に適合した、データドリブンなメディア+αの事業体

方針

1. 旧来のメディア事業に留まらず、事業の多様化を加速
2. データ活用で競争優位を創出できる新事業へ進出
3. 資金を活用し、M&Aを積極化

注力  
ポイント

＼注力ポイント 01 /

価値の高いデータを生み出す

＼注力ポイント 02 /

データ活用による価値創出

以上、中期におけるビジョンについてご説明いたしました。AI 時代に適合したデータドリブンなメディアプラスアルファの事業体、データとはどんなものなのか、プラスアルファとはどのような領域を考えているのか、一端ではございましたけども、ご説明差し上げました。

## 事業成長のための資金活用と資本効率の改善による資本コストの最適化



最後に、財務方針についてのご説明でございます。

こちら24年1月以降使わせていただいている図式で、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応です。

この1年強、特に左側にある自己資本の適正化を意識し株主還元の強化を図り、ここが先行してまいりました。一方、中央にある成長戦略としては、従来は既存事業の強化のために投資をしてきましたが、本日も説明した通り、周辺事業への拡大に資金投入をしていきたいと考えてございます。

これらを通じて、企業価値の向上、適正な株価の形成を図っていきたいということでございます。

	変更前	変更後
	[目標] FY29 営業利益 40億円	[目標] FY29 EPS 140円
既存事業		AIの急速な変化を受けて、保守化
成長投資	既存事業への成長投資	データを活用した事業に進出 投資枠を設定
株主還元	自己資本の適正化を意識 株主還元にて先行	方針維持

それから、中期方針と目標の変更前、変更後の表がこちらでございます。前年度まで、目標は29年度に営業利益40億円と掲げてございました。基本的には既存事業でこの数字をクリアしていくという想定でございました。従いまして、成長投資に関しましても、既存事業への投資を中心に考えていたのが昨年度まででございました。

それに対して変更を加え、目標を同期間にてEPS 140円といたします。既存事業については、先ほどメディア事業に対してのややネガティブなお話を差し上げましたが、AIの急速な変化でどうなっていくのか、まだ未知数なところがあり、ある程度保守化をしていくのが妥当だろうと考えてございます。

それに代わりまして、当社の誇るデータを用いることによって差別化ができる事業への染み出し、データを活用した事業への進出のために新たな投資枠を設定してございます。既存の事業プラス新しい事業でEPS 140円を目指していくというものでございます。

株主還元に関しましては、配当性向70%以上という方針に変更はございません。



キャッシュフローアロケーションについてもご説明を差し上げたいと思います。

まず、現有の資金としましては76億円、営業キャッシュフローはこの期間で100億円から130億円は得られるであろうという計画でございます。

これに一部負債の活用も勘案すると、キャッシュインフローとしましては、29年までで200億円から250億円と計画をしております。

対してのアロケーションが右側でございます。大きくは成長投資、株主還元でございます。成長投資は大体60億円から100億円程度の規模で、内訳として既存事業で10億円から20億円、そして戦略投資、新しい事業への進出を企図したM&A中心の新規投資枠として、50億円から80億円を投入したいと考えてございます。

また、株主還元につきましては、85億円から100億円程度のレンジで考えてございます。自己株式の取得についても、選択肢の1つとして検討を進めてまいりたいと思っております。

キャッシュインフローとアロケーションの差し引きの金額を考えましても、財務の健全性は引き続き担保できるものと考えてございます。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を徹底

- ☑ 成長投資を強化、保有資金・負債の活用促進  
事業投資枠（M&A・既存事業）を設定
- ☑ 最適資本構成の実現（現 株主還元方針を維持）、財務健全性確保



中期目標を営業利益目標から当期利益（EPS）目標に転換

従来の中期目標	新たな中期目標
達成時期 FY29	達成時期 FY29
営業利益 40億円	（営業利益 30～40億円前後）
（当期利益 27億円前後）	（当期利益 27億円前後）
（EPS 140円前後）	EPS 140円

中期投資枠  
50～80億円

以上、冒頭にお話しいたしました本日の主題はこのページでございます。5月1日に開示しておりました本ページの具体的な内容を、本日はご説明差し上げました。

中期に向けて目標のEPS 140円を達成するのは元より、持続的な成長、持続的な企業価値の向上に向けて邁進をしてまいりたいと考えてございます。

投資家の皆様におかれましては、引き続きご支援いただけますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

私からのご説明は以上となります。ありがとうございました。



## 質疑応答

質問者 1：AI の進化によって、コンテンツの中身はどう変化していくとお考えですか。御社の主要メディアで質的な変化、量的な変化でどんなご想定をされているのか、お聞かせください。

小林：世界中のメディアが今それを模索しているところだという風に思っております。

例えばストレートニュースのようなものは、ある程度 AI で対応できてしまいます。では編集記者は一体どこにリソースを割くべきなのかというと、やはり対人間だと思っています。直接お会いをして、その方の表情、仕草を見た上での確な質問を行い、新たな情報を引き出していく。より人間でなくてはできない仕事にリソースを割いていく。そのため、おそらくインタビュー等の独自取材がより重要なコンテンツになっていくと思っています。

また例えば、サイトに来て、記事を読んでいただくと、記事の下にレコメンドが表示されます。現状のレコメンドというのは、関心のありそうな別の記事のリンクを表示するだけです。ですが、おそらくこれからは、表示されるのは記事のリンクではなく、その方が興味ありそうな情報を改めて集約して再編集をかけた記事そのもの、その人だけのコンテンツがその場で作られるようになっていくと思います。

質問者 2：前の社長がある種、業界的にも立役者的な方で長かったという中で、社長の代でどんな色を出していくのか。AI とかそういうところなんだろうなとお見受けはするのですが、どの辺に注力していくのかをお聞きしたいです。

小林：前任の大槻は創業以来 25 年間、メディア事業をどう伸ばしていくのかにフォーカスし、邁進してきました。結果的に我々は大きく成長することができているのだと思います。

今まで大槻の路線でうまく伸ばしてきたのであれば、その路線を踏襲すべきかとも考えていたのですが、やはりこの間の AI の進化、これを前にして、絶対にメディア事業だけでこれから先もやっていくとは到底言い切れないという風に考えています。

そのために、今日ご説明したような、常にメディアからの染み出しをしていくというのが、私の代での主たる任務だという風に自覚しています。

もちろんメディアをやめるわけではございません。メディアが生み出すデータを活用して差別化ができる周辺ビジネスへの進出をしていくということです。メディアが中核であることには変わりがないと思っております。

質問者2：AIの話で、一般に出ているデータだけでは差別化ができない、独自のコンテンツを持っている人たちがどれだけ読み込ませて、いいAIにしていくかみたいな話になるのかなと思いますが、御社が今まで蓄積してきたコンテンツの活用という話はないのでしょうか。AIの中でどこで自社のリソースを使っているのか、もう少し詳しくお聞きしたいです。

小林：まず、メディアの本質はやはりコンテンツだと思っています。良質なコンテンツ、自分の役に立つと思われるからこそ、メディアに来てくれる。そこは揺るぎないものだと思っています。

活用のための仕組みの一例として、インテントデータを生み出すためのコンテンツには、テクノロジータグという付加情報を付けているという話を先ほど差し上げました。例えば、この記事はDoS攻撃対策のコンテンツなので、DoS攻撃対策というタグを付けます。AIも活用しながら、各コンテンツがどんな関心を表すものなのか、当社はデータとして細かく識別することができます。しかもこうした活動を10年以上続けているんですね。こうして蓄積されたコンテンツにより、当社はより高精度なインテントデータを生み出すことができます。

質問者3：実質的な内容が変わっていないのに、目標をわざわざ営業利益からEPSに変える意味があるのでしょうか。株数が変わる可能性があり、どちらかが達成できない可能性があるということでしょうか。

小林：これから先、M&Aを通じて周辺への染み出しをしていく際に、連結対象になるのか、持分法程度なのかというところは、やはりその案件によって変わってくると思います。

最終的には当期利益が上がることには変わりありませんが、従来の目標値ですと、連結にならない限りは営業利益には貢献しませんので、その観点でEPSに変えてございます。

それから、自社株買いも株主還元の選択肢として常に検討してまいりますので、株数が変わってくることによってEPSに影響します。その観点でも改めてEPSを指標にしたという次第でございます。

質問者4：EPS140円や当期利益27億円は従来目標と変わらない水準ながら、連結に限らない戦略投資を強化することで、営業利益40億は難しいかもしれないという趣旨であり、営業利益目標よりもまずはEPS、という理解でよろしいでしょうか。

小林：おっしゃる通りでございます。

質問者4：資料「中期方針と目標の補正」ページの、「AIの急速な変化を受けて既存事業を保守化」の意味は、あまり成長を目指さない、現状維持のような意味で使われているのでしょうか。

小林：現状維持ということではなく、もちろん成長を目指します。ただ、変更前は既存の事業だけで営業利益40億という計画でしたが、それが不確実ではないかとの先を考えた時に、そこは保守化すべきという風に考えています。

質問者4：それは資料「AIのもたらす急速な変化」ページで言うと、既存事業はネガティブとポジティブがほぼ同じウエイトで影響してしまって、御社の既存事業ではあまりプラスを見出せない、という意味で保守化と使われているのでしょうか。

小林：まだ分からない、不確実というのが正しいと思います。そのような状況下で、従前のような目標をそのままにしておくことが不誠実になりうると考えております。

質問者5：配当についてです。足元では配当性向100%を超えていますが、29年3月期までの方針としては「配当性向70%以上」となっています。これは、来期は減配の可能性が高いということでしょうか。もし減配となった時に、株式市場に与えるメッセージとして、御社がどのようにそこをリカバーしていくのか、おっしゃっている既存事業以外のところを含めて、どう考えていらっしゃるでしょうか。

小林：おっしゃる通り、70%以上というレンジですので、減配の可能性もあります。もちろん、現段階では決定しておらず、継続的に検討してまいります。

今後においては、新規事業への染み出しに関して実績を出していくことが重要と思っています。着実に周辺事業に染み出していったら、29年EPS140円に向けての進捗をお示しできればと思っております。

す。

質問者5：東証の資本コスト向上の取り組みですとか、一連の市場改革が御社のロールアップ M&A の背中を押しているような部分はございますでしょうか。

小林：直接的な影響は大きくはないですが、例えばグロース市場の企業様の中で、今後の戦略を考え直されるような企業様も出てくるかもしれません。我々のデータを使って彼らのビジネスが成長できるような企業様であれば、積極的にお話を差し上げたいとは思っています。あくまで、弊社のデータを使うことによって伸ばせる、ということを第一に取り組んでまいります。

質問者6：足元は業績が厳しいこともあり、株価がやや低くなっているように思います。業界的には成長が期待されており、短期的に業績が下がっても株価がここまで落ちないのではないかと思います。ですが、足元の業績以外で何か考えていらっしゃる要因があれば教えていただきたいと思います。

小林：ご指摘の通り、やはりメディアという産業そのものがどうなるのか、そこに対しての不安感が大きいのではないかと私は思っています。

質問者6：AI がもたらすポジティブな変化、ネガティブな変化が、御社にとってどうなのかという部分で、もちろん現状でAIの影響がどうなるかの正解は誰も持ってないのは事実ですし、会社としての見解でなくて構わないので、社長個人の意見をお伺いできればと思います。

小林：必ずや、当社が作り出しているコンテンツは世の中に対して有用であり、必要とされるものだと思います。これだけ変化が大きくなっている状況下では、ミクロな観点で考えるより俯瞰して物事を考えた方がいいと思っていまして、その意味では情報の価値は変わらない、価値が変わらないのであれば、そこに対価が付くような仕組みが後追いでできてくる、という考え方を持っています。