

FUTURE VISION

株式会社メンバーズ

(東京証券取引所プライム市場 証券コード2130)

DX現場支援で
顧客と共に社会変革をリードする



URL: <https://www.members.co.jp/>

FUTURE VISION策定によせて（社長メッセージ）

はじめに

株式会社メンバーズはこの度、現行の長期ビジョン「VISION2030」をアップデートし、新たに2035年をターゲットとした「FUTURE VISION」を策定いたしました。

2020年に「VISION2030」を掲げてから6年。私たちは「世界一のデジタルビジネス運用の確立」を目指し邁進してまいりました。しかし、この数年で社会は想像を遥かに超えるスピードで変容しました。AIの劇的な進化、加速する気候変動、そして深刻化する労働人口の減少は、もはや将来の予測ではなく、今まさに私たちが直面している現実です。

市場環境の変化に伴い、従来の主力事業であったWeb運用事業の成長性は大きく毀損され、低収益に陥りました。私たちはこの変化を真摯に受け止め、2年前にVISION2030の数値目標を一旦凍結し、事業構造の転換を図ってまいりました。そして今、収益性の回復に目途が立ち、Web運用から「DX現場支援」へと大きく舵を切る準備が整ったこのタイミングで、私たちが向かうべき新たな長期ビジョンとして「FUTURE VISION」を掲げることにいたしました。

私たちが立ち返る原点：経営指針「超会社」

新たなビジョンを検討するにあたり、私たちが最も大切にしたのは、当社の源流となる思想である「超会社」という経営指針です。

これは、2008年前後のリーマンショックも重なった倒産危機を乗り越える中で生まれた誓いです。短期的な利益成長のみを追い求め、社員が疲弊し、顧客からの信頼を失った過去の猛省から、私たちは「社会への貢献」「社員の幸せ」「会社の発展」という3つを、どれ一つ妥協することなく同時に実現することを目指すと決めました。

テクノロジーがどれほど進化しようとも、それが企業の利益追求のためだけに使われるのであれば、より社会の分断を深め、課題を悪化させることになりかねません。私たちは、テクノロジーを社会全体の持続的な発展と幸福のために、つまり「希望（Hope）」のためにこそ用いるべきだと確信しています。

目指すべき姿：デンマークのような共同体

私たちが理想とする「超会社」を国家レベルで体現しているのが、北欧のデンマークです。デンマークは、国際競争力、ビジネス効率性、世界デジタル競争力、SDGs達成度でトップクラスにありながら、世界幸福度も常に上位に位置しています。



株式会社メンバーズ
代表取締役 兼 社長執行役員
高野 明彦

FUTURE VISION策定によせて（社長メッセージ）

夫婦共働きで毎日16時に帰宅し、家族との時間を大切にします。それでいて、日本の2倍近い労働生産性と一人当たりGDPを誇る。この「高い生産性」と「一人ひとりの幸福」の両立は、デジタル／気候変動の2つのメガトレンドにおいてリーダーシップをとる競争戦略もさることながら、決して利益追求の結果ではなく、信頼と共創の価値観のもと、人々の繁栄と幸福をゴールと位置付け、国民全員が学び、参加し、社会をより良くしようとする意志と行動の結晶です。

メンバーズもまた、そのような組織を目指します。多様なデジタルクリエイターが学び続け、テクノロジーを駆使し、創造性を解放し、互いに高め合う。そして、関わる顧客やステークホルダーの皆さまと共に、社会に高い競争力・生産性に加え、持続可能性と幸福をもたらす挑戦を世の中に溢れるほどに生み出す存在になりたい。

「Digital for Hope.」 — デジタル実装パートナーとしての決意

新たなビジョンのもと、メンバーズは外部の専門ベンダーではなく、顧客の内側から変革を共にやり抜く「デジタル実装パートナー」へと進化します。

私たちのタグラインは「Digital for Hope.」です。デジタルの力で、気候変動を「グリーン成長」へ。深刻な人口減少を「一人ひとりの豊かさ」へ。そして、人々の間に「信頼」を再構築する。

私たちは「あたかも社員®*」として現場に入り込み、AIをはじめとする先進テクノロジーと「信頼」を武器に、巨大な社会課題を成長の機会・希望へと転換してまいります。

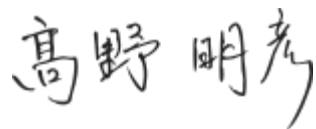
ステークホルダーの皆さまへ

「FUTURE VISION」の実現は、当然メンバーズ一社で成し遂げられるものではありません。顧客、株主、パートナーの皆さまと「MEMBERSHIP」という信頼の絆で結ばれ、共に未来を創っていくことが不可欠です。

皆さまとの共創を通じて、ビジネスと社会のあるべき姿、ありたい姿を形にしていく。そのプロセスそのものが、社会にとっての希望となると信じています。

新しいメンバーズの挑戦に、ぜひご期待ください。

株式会社メンバーズ 代表取締役 兼 社長執行役員



メンバーズグループ成長の軌跡

1995年～
ネット広告代理/Webサイト構築

2009年～
Web運用支援

2024年～
DX現場支援

ビジネスの変遷

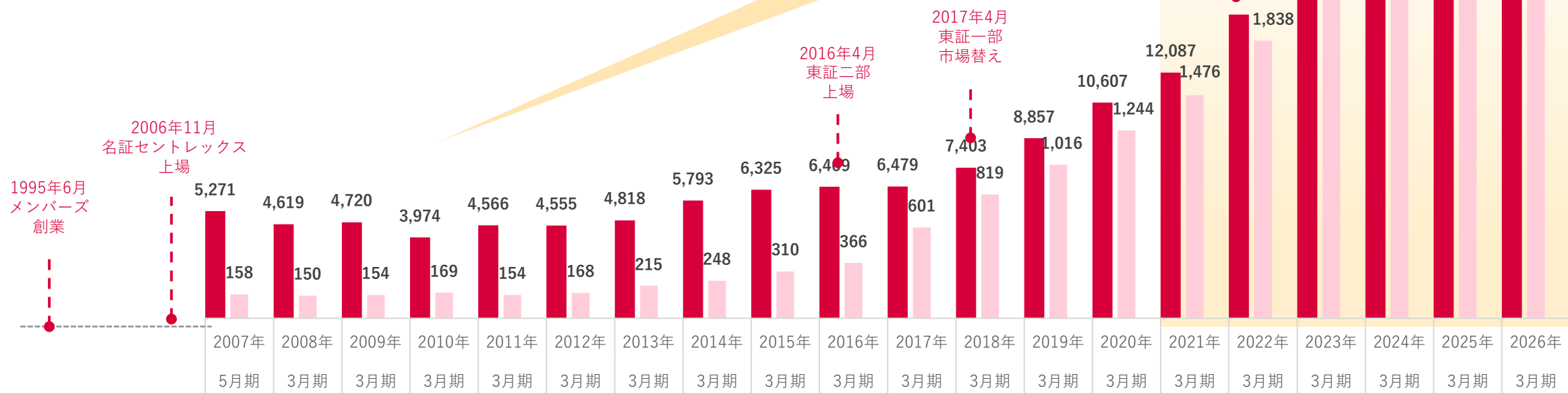
従来領域：受託型

DX領域：人材提供型

収益構造の変化

1995年の創業以来、社員数の拡大とともに 事業変革をしながら成長

■ 売上高/売上収益（百万円） ■ 社員数（人）



2008年3月期は決算期変更により、2007年6月1日から2008年3月31日までの10か月間のみ。

2018年3月期よりIFRSに基づいて連結財務諸表を作成。2016年3月期までの数値は日本基準、2017年3月期は遡及しそれ以後の数値はIFRS基準。

FUTURE VISION

源流となる思想

MISSION | 定款第2条

“MEMBERSHIP”で、心豊かな社会を創る

ORIGIN | 社名の由来

1995年・インターネット黎明期の創業に込めた2つの想い

MEMBERSHIP

企業と消費者がメンバーシップの関係で価値を共創する社会への支援

全員参加型経営

参加意識を持った社員（メンバー）の集団でありたいという想い

CORE VALUES | コアバリュー

メンバーズグループと社員のあらゆる活動の中核となる4つの共通価値観

貢献

本業を通して社会に貢献

挑戦

失敗を恐れず挑戦

誠実

仲間・顧客・社会に誠実

仲間

多様な個性でチーム成果

経営指針

超会社

「社会への貢献」「社員の幸せ」「会社の発展」の同時実現を妥協なく追求する

01 社会への貢献

日常の仕事＝ミッションの実現を通して、社会に貢献する

02 社員の幸せ

デジタルクリエイターが仲間と共に成長し、最も活躍し最も幸せな職場をつくる

03 会社の発展

自分事として会社の発展に貢献し、会社の発展によって自らが幸せになる

※ 2008年前後の倒産危機の経営反省に基づき、ここから外れた経営は決してしないという誓約として定めた

実現像

デンマーク — 超会社のベンチマーク

「社会への貢献」「社員の幸せ」「会社の発展」の高い同時実現を、国家規模で体現

世界トップクラスの指標（2025年時点）

ビジネス効率性*1

1位

環境パフォーマンス*3

10位

国際競争力*1

4位

SDGs達成度*4

3位

デジタル競争力*2

5位

幸福度*5

3位

平均年収・労働生産性・一人あたりGDP は **日本の約2倍**

実現要因

信頼・共創・フラットな組織文化 | デザイン思考 | 人材投資（実務・技能教育） |

多様性とワークライフバランス | デジタル／脱炭素のリーダーシップ

※1 出典：「World Competitiveness Ranking 2025」（IMD）

※2 出典：「World Digital Competitiveness Ranking 2025」（IMD）

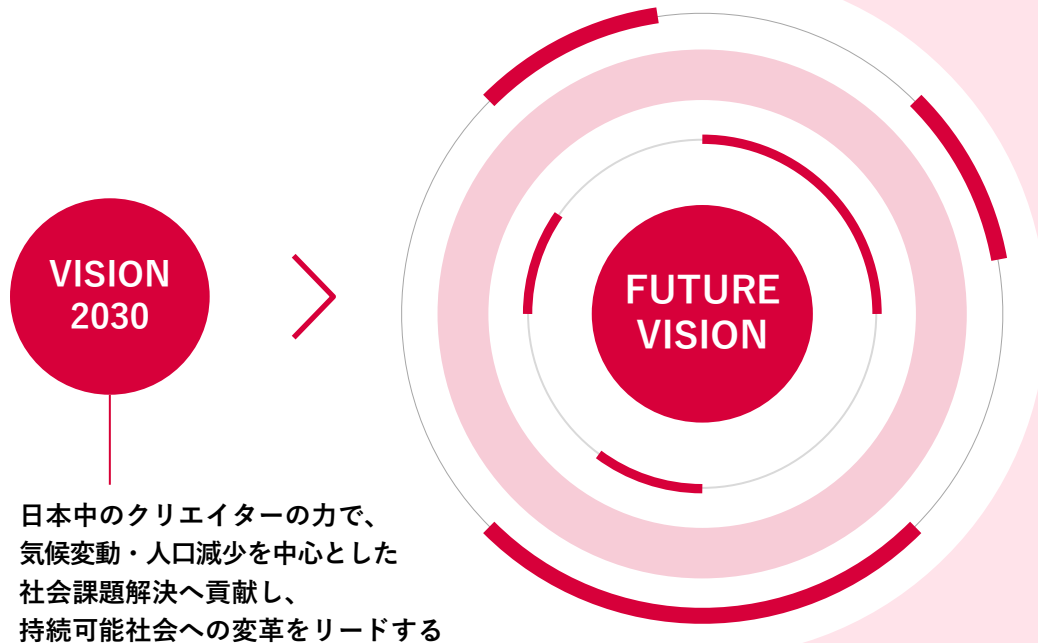
※3 出典：「Environmental Performance Index 2024」（Yale University等）

※4 出典：「Sustainable Development Report 2025」（SDSN）

※5 出典：「World Happiness Report 2026」（SDSN）

新ビジョン－FUTURE VISION

- VISION2030の目標凍結後、収益性の回復と独自のポジションの確立の方向性が見えたことから、改めて目標及びビジョンを明確にした。2035年に向けて力強い成長を実現するためにFUTURE VISIONへと昇華。



ビジョンステートメント

Digital for Hope.

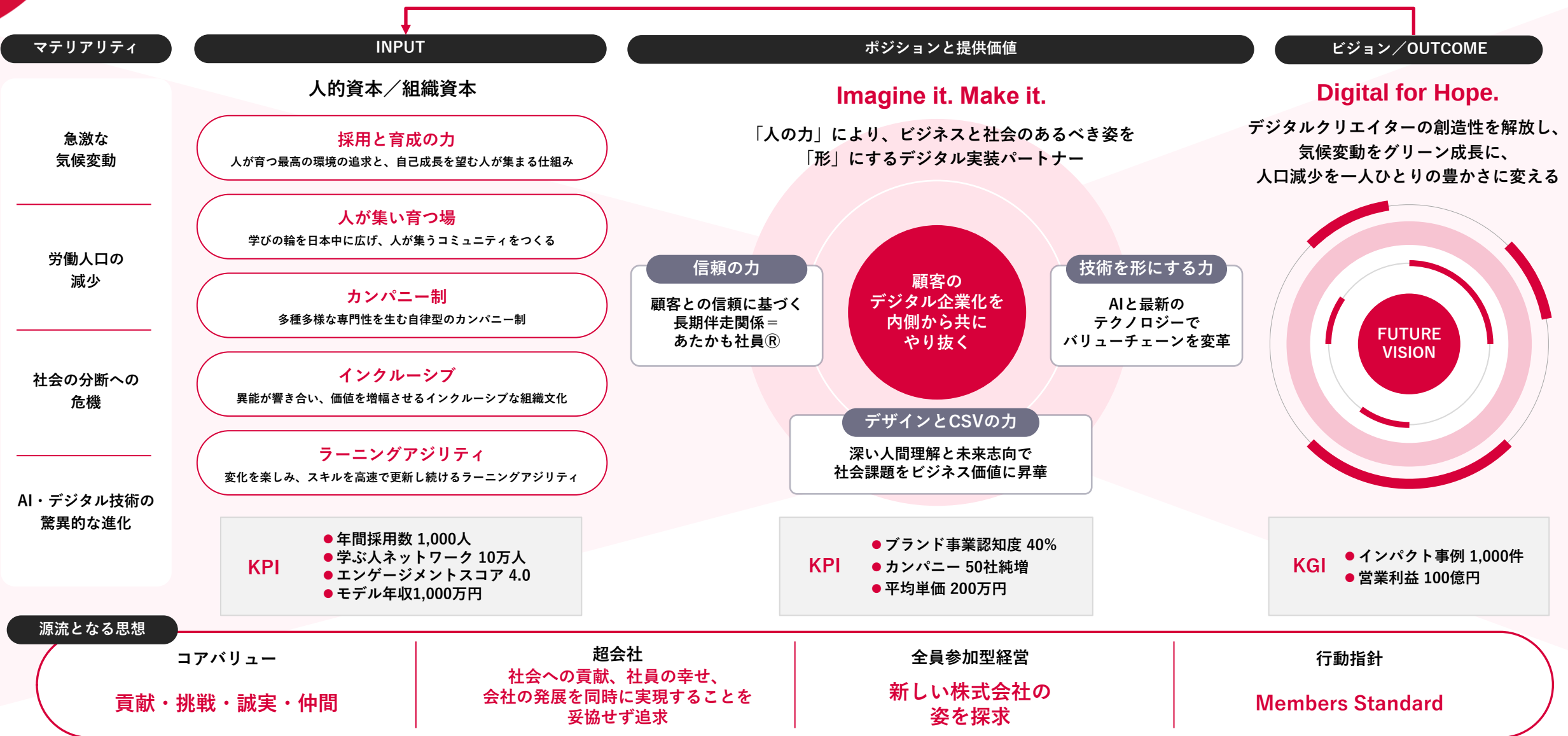
デジタルクリエイターの創造性を解放し、
気候変動をグリーン成長に、
人口減少を一人ひとりの豊かさに変える

提供価値

Imagine it. Make it.

「人の力」により、ビジネスと
社会のあるべき姿を「形」にする
デジタル実装パートナー

FUTURE VISION実現に向けた価値創造プロセス



当社を取り巻く外部環境／マテリアリティ

- 当社の源流となる思想と社会・市場環境を踏まえ、以下の4つのメガトレンドを当社のマテリアリティとして位置付け、FUTURE VISIONを策定した。

マテリアリティ	社会への影響	FUTURE VISION 策定の重要背景
 急激な気候変動	・ 農業など第一次産業への影響が深刻化、食糧生産基盤を揺るがす事態が進行。災害の多発／甚大化、熱中症など健康被害の深刻化 ・ エネルギー／食糧安保、サプライチェーンの再構築が課題に	・ 脱炭素社会に向けたエネルギー転換、徹底的な省エネ、サーキュラーエコノミーへの移行、脱炭素型ライフスタイルへの行動変容が不可欠 ・ これらをコストではなく「社会の成長・進化に向けた投資」として位置づけ、デジタル実装で加速する必要がある
 労働人口の減少	・ 2035年には、日本の総人口は約1億1,100万人にまで減少し、65歳以上の高齢化率は約33%に達する。労働人口は減少し、社会インフラの維持そのものが困難になる「労働供給制約社会」が現実のものとなる ・ 店舗・物流・工場・建設・医療・介護など、現場の人手不足が深刻化	・ AIやロボティクスを活用した劇的な生産性の向上により、店舗・物流・工場・建設・医療・介護などの現場の人手不足を解消し、一人あたりGDPの拡大を目指す ・ デジタル実装パートナーとしての需要が拡大する
 社会の分断への危機	・ 経済的不安、地政学的緊張、そしてテクノロジーによる情報の偏りは、世界規模での「社会の分断」を深化 ・ AI・テクノロジーが資本の利益追求に利用されることにより、人の仕事の代替、貧富の差の拡大、社会の分断の深刻化が懸念される	・ 企業が「信頼の仲介者」として、異なる価値観を持つ人々を繋ぎ、共通の目的のために協働させる役割を担うべき ・ 企業の利益追求だけでなく、社会全体の幸福度の増大を目的にデジタルを活用すれば、気候変動・人口減少・社会の分断の解決に繋げることができる
 AI・デジタル技術の驚異的な進化	・ AIインフラ（汎用モデルやGPU／データセンターなど）への巨額な投資競争が過熱している。また、それにより巨大なエネルギー需要が発生し、脱炭素に逆行する懸念が出ている ・ AIがデータ処理、定型業務、デザイン・プログラミング、リサーチ・法務など専門知識に関わる業務などデスクトップ業務を中心に幅広く担うことで、人の仕事の再定義や、労働力のシフトが必要となる	・ AI・デジタル技術は共通目的（社会の繁栄と人々の幸せ）の達成のために活用すべき ・ 2035年には、AIと人間が並走する現場が標準となり、変革を実装する人材のニーズが高まる

FUTURE VISION（10年後の目指す姿）

- 当社を取り巻く外部環境／マテリアリティを踏まえ、10年後の目指す姿としてFUTURE VISIONを策定。
- 全てのステークホルダーと共にインパクト事例1,000件創出、営業利益100億円を目指す。

Digital for Hope.

デジタルクリエイターの創造性を解放し、
気候変動をグリーン成長に、
人口減少を一人ひとりの豊かさに変える

インパクト事例 1,000件

顧客と共にCSV事例を多数創出し、気候変動や人口減少などマテリアリティに関わる課題解決に希望を見出す。

営業利益 100億円

業界のリーディングカンパニーの一角となり、社会に大きな影響力を持つ。

AI時代に人的投資を拡大する合理性

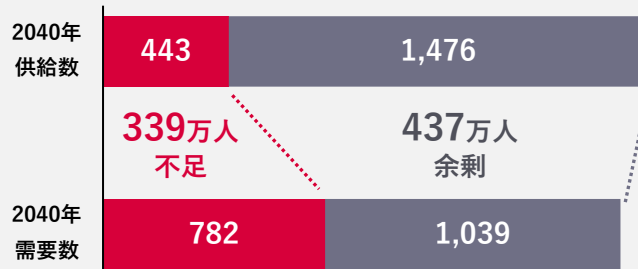
- AIはインフラの競争から、現場／社会への実装が主戦場となる。事務職を中心とした定常業務、デスクトップ中心の専門職の業務を代替する。一方で、AI・テクノロジーの導入ハードルが下がると同時に、従来以上に人手不足の現場へのAI実装が強く求められ、2040年にはAI利活用等のデジタル人材は339万人不足の見通し。現場業務の変革、AI・デジタルテクノロジーの実装を担う専門人材を育成することが圧倒的な優位性になることから、積極的に人的投資を拡大する。

2040年に予想される外部環境

需給ミスマッチ^{*1}

単なる人手不足ではなく、労働スキルの深刻なミスマッチが発生。事務職からAI・ロボット等の利活用人材を担う人材への抜本的な労働力シフトが社会的な急務となる。

■ 専門職のうちAI・ロボット等の利活用を担う人材 ■ 事務職



産業構造新機軸ケース^{*2}

AI・ロボットの進化に伴い、次世代の産業構造を牽引するのは、高付加価値を生み出す情報通信業・専門サービス業。

- ① 製造業X（エックス）
GX、フロンティア技術で差別化、DXによるサービス化等で新需要創出による高付加価値化により雇用拡大・賃上げ
- ② 情報通信業・専門サービス業
新需要開拓で新たな付加価値を創出、他産業を上回る賃上げ
- ③ アドバンスト・エッセンシャルサービス業
省電力化設備・サービスを使いこなし、賃上げ

人的投資を拡大する合理性

1 需給ギャップ解決に向けた人的資本投資

2040年、国内では「AI・ロボット等の利活用を担う人材」が339万人不足するという深刻なミスマッチが予測されている。当社はこの希少なAIを補完的に活用し生産性を高めることができる「専門的・技術的職業従事者」を自社で育成し、拡大し続けることで、クライアント企業のAI実装・成果創出の受け皿として競争優位性を確立していく。

2 高付加価値な「専門サービス業」としての成長

情報通信業・専門サービス業は「新需要開拓で新たな付加価値を創出」し、他産業を上回る賃上げ可能な産業の要とされている。当社は、AI技術を実装できるクリエイター集団として、他産業を上回る付加価値を創出し、中長期的な企業価値向上を実現していく。

※1 出典：2040年の就業構造推計（改訂版）について：https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin_kijiku/pdf/030_s02_00.pdfのP1を加工して作成。「専門職」は、専門的・技術的職業従事者を指す。

うち「AI・ロボット等の利活用を担う人材」は、機械技術者やその他の情報処理通信技術者等の職種を集計。

※2 出典：2040年の就業構造推計（改訂版）について：https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin_kijiku/pdf/030_s02_00.pdfのP8を加工して作成。

技術を形にする力ー AIと最新のテクノロジーでバリューチェーンを変革

- AIの進化により大手企業のデジタル企業化が進むと予測。当社の支援領域もこれまでの販売・マーケティング／サービス領域のDX支援から、顧客のバリューチェーン全般のデジタル実装支援にまで拡張。
- 専門カンパニーを積極的に立ち上げ、各業界でAI変革が求められるバリューチェーンにおけるデジタル実装パートナーとしての地位を確立する。

お客様の
バリュー
チェーン例

購買物流

製造

出荷物流

販売・
マーケ
ティング

サービス

企業のデジタル企業化支援事例

- 大手自動車メーカーの商品開発業務支援
- 大手食品メーカーの商品開発業務支援
- 大手家電メーカーの出荷業務改革
- 大手金融機関のサイバーセキュリティ業務
- 大手アパレル会社の店舗DX

2026年4月1日現在のカンパニー一覧



デザイン × CSVの力 – 深い人間理解と未来志向で、社会課題をビジネス価値に昇華する

- 人間中心の高度なデザイン思考・UXデザインの力により、社会課題解決とビジネス成果を両立させる。経営戦略の策定から、実行支援、サービス・プロダクト開発、プロモーションまでを一気通貫で支援。
- 社会的インパクトと企業価値向上を、ステークホルダーとの共創で実現する。

3つのケイパビリティ

企業のパーパス実装と、社会課題解決を、同時に駆動する3つの力

未来を起点に問いを立てる力

生活者の未来洞察と企業のWHY（存在意義）を組み合わせ、「あるべき姿」「ありたい姿」をバックキャスティングで描く

社会課題を共感に変える力

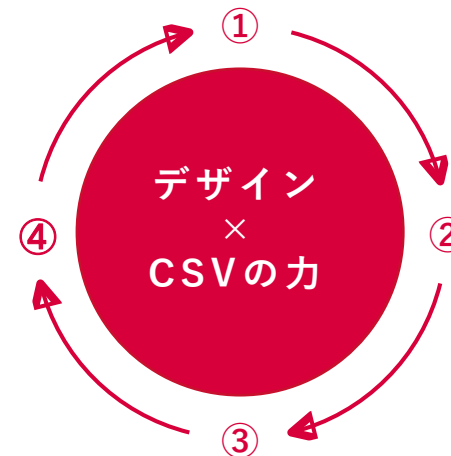
パーパスを起点に社会課題解決の文脈を形成し、従来届かなかったユーザー層からの共感とブランドロイヤリティを生む

戦略を実装まで貫く力

戦略策定だけで終わらず、サービス・プロダクト・コミュニケーションへの実装、グロースまで内製で一気通貫で支援

価値創造の好循環

社会課題から、企業価値と社会価値の同時創出へ



①社会課題の深い洞察

②パーパス起点の事業設計

③共感を生む実装

④企業価値 × 社会価値の創出

支援事例

大手メーカー

主力製品のサーキュラーエコノミー事業化に向けた、サービス・ビジネス・静脈モデルデザインを中心とした支援

CE事業の調査から実装まで一貫支援で支援。環境成果に加え、収益性や拡張性を定量的に示すことで、ビジネスとしての持続発展性を可視化

大手メーカー

住民同士の共助により移動の不自由をなくす、新たな公共交通の共創

現場の社員とOneチームとして企画から開発まで伴走支援。高齢者視点の設計とアジャイル開発により、住民とのマッチング率92%を達成。

大手化学メーカー

プラスチックのバイオマス化・リサイクルのマーケティング支援

リジェネラティブな社会の実現に向け、面白さと成果を両立したマーケ支援でブランド認知と営業実利を創出。

大手金融

「環境」に対する取り組みを訴求するページをサステナブルWebデザインに基づき制作

ページのCO2排出抑制でデジタルサステナビリティを実現。環境を軸に、顧客のサービスや活動における多角的なサステナビリティの認知拡大に寄与。

信頼の力－顧客との信頼に基づく長期伴走関係＝あたかも社員[®]

- 顧客のバリューチェーン全体の実装を支援する当社独自のユニークなあたかも社員を多数育成・輩出。顧客との信頼に基づく長期伴走支援関係を構築し、ビジネスと社会のあるべき姿を実装する。

支援事例

大手金融

**顧客体験価値向上を目的とした
サイトリニューアル伴走支援**

プロジェクトに関わる全関係者を洗い出し、各オーナーに伴走する体制を構築。両社統括の密な連携で全体の足並みを揃え円滑に主導。

大手通信会社

**CX・UX・UI領域において顧客体験の
磨き上げを推進、アジャイル型・内製
型の運用体制確立にも貢献**

常駐型でデザイン領域から業務支援まで包括的に支援し、顧客体験設計から開発連携・デザインガイドライン作成等を実施。

大手鉄道子会社

**社内課題解決DXプロジェクト及び新規
事業開発プロジェクトを伴走支援**

常駐型でマネージャーの右腕としてチームビルディングの課題整理を行い、あるべき姿に向けてマネジメント業務を担う。

変革ビジョン共感

単なる外部の支援者ではなく顧客と同じ視座に立ち、目の前の業務や生み出す成果が顧客の事業・組織変革を通じて社会全体の発展や改善にどう貢献するかを考えて行動する。

仲間志向と ラストマン精神

顧客と一体となってプロジェクトの成功を心から願い、惜しめないエネルギーを注ぎ込み苦楽を共にしつつ、プロとして一人ひとりが責任を持ち主体的にチームを牽引する。

クリエイター志向

デザイン思考を用い、常に新しいものに触れ、革新的なアイデアを創出。工夫と試行錯誤を繰り返し、自らをアップデートしながら、顧客と社会に価値を提供し続ける。

圧倒的現場主義

現場ならではのアイデアやユーザーの声に向き合い、施策に反映。顧客の戦略を机上のものに留めず現実のものとし、改善を積み重ねることで大きな成果を創出する。

あたかも社員^{*®}

提供価値を最大化する人的資本／組織資本の強化

- 3つの提供価値の根幹をなすのはデジタルクリエイター。異能が輝くデジタルクリエイター集団を創り上げ、「外部ベンダー」ではなく、顧客の内側から変革を共にやり抜く「デジタル実装パートナー」を目指す。
- スキル向上／単価向上／報酬向上の好循環を実現するための5つの環境／仕組みを整備。KPIの達成を通じてミッション／ビジョンを実現させる。

5つの環境・仕組み



採用と育成の力

人が育つ最高の環境の追求と、自己成長を望む人が集まる仕組み



人が集い育つ場

学びの輪を日本中に広げ、人が集うコミュニティをつくる



カンパニー制

多種多様な専門性を生む自律型のカンパニー制



インクルーシブ

異能が響き合い、価値を増幅させるインクルーシブな組織文化



ラーニングアジリティ

変化を楽しみ、スキルを高速で更新し続けるラーニングアジリティ

KPI

エンゲージメントスコア

4.0

あたかも社員としての仕事への熱意、ビジョン共感、成長意欲、LTV向上など、全てを繋ぐものとして高い社員エンゲージメントを目指す。多様な人材がキャリアを犠牲にせず、やりがいを持って働き続けることができる環境を構築する。

平均単価／モデル年収

200万円
1,000万円

業界一の育成&カルチャーによりデジタルクリエイターが長期的に高成長。DXの企画・実行フェーズで成果を創出し、その価値に基づいた高い単価と、社員が安心して就業できる報酬を実現する。

年間採用数／学ぶ人ネットワーク

1,000人
10万人

新卒採用に加え中途採用力を高め、あたかも社員の集団を作る。同時に、学び続ける人を増やし、社会全体の人材育成・輩出に貢献する。

資本政策・株主還元方針

- 持続的な企業価値向上と株主還元の最適バランスを追求する。中長期的な成長投資（人的資本・DX領域）を最優先としつつ、安定的な株主還元と健全な財務基盤の維持を両立する。

01 株主還元方針

DOE

5%以上

継続的・安定的な増配を基本姿勢とする

配当性向

25%以上

業績連動も加味し、安定配当を補完する指標として運用

02 財務規律 | 目標KPI

ROE

25% 以上

資本効率の継続的向上

営業利益率

10%

本業の収益性

適正流動性資金

月間コスト3ヶ月分 以上

成長投資・不測事態への備え

03 成長投資の方向性

人的資本投資

人材採用／人材育成／報酬水準引き上げ

DX領域・新規事業

AI活用基盤／カンパニー新設／M&A／
マーケ・ブランディング投資

CSV・社会価値領域

脱炭素・CSV／地方拠点新設

FUTURE VISION

Digital for Hope.

デジタルクリエイターの創造性を解放し、
気候変動をグリーン成長に、人口減少を一人ひとりの豊かさに変える

株式会社メンバーズ

 https://x.com/Members_IR

 <https://www.members.co.jp/>

 <https://www.facebook.com/Memberscorp>