HAKUTEN

中期経営計画（FY2026-FY2028）

Communication Design®

事業計画及び成長可能性に関する事項

株式会社博展　東証グロース：2173

2026年3月17日

01

Purpose／Vision／振り返り

財務目標と株主還元

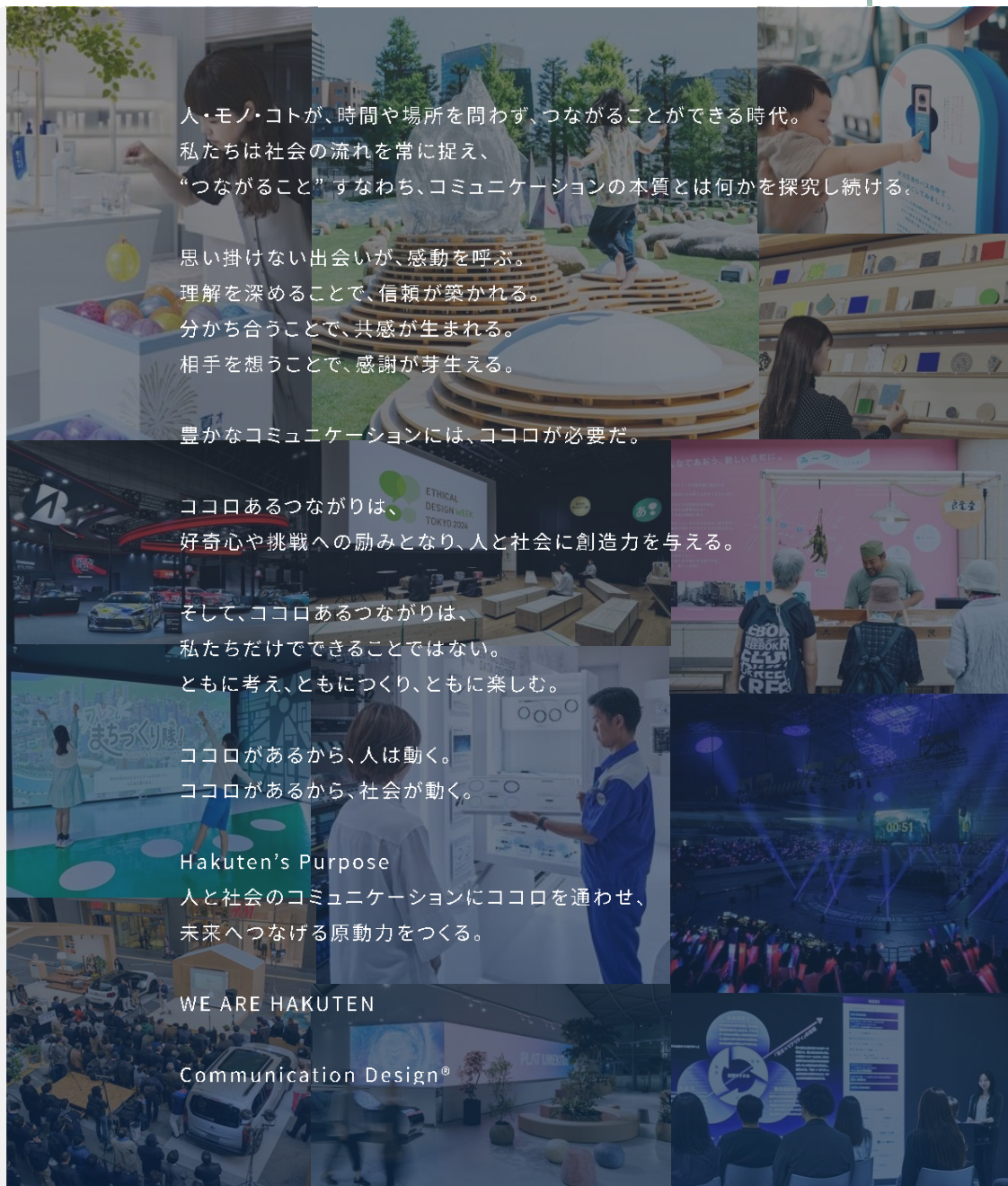
現状分析と価値創造モデル

重点戦略の実行

Purpose（存在意義）

人と社会の
コミュニケーションにココロを通わせ、
未来へつなげる原動力をつくる。

Communication Design®



挑戦を動かす体験を、ともにつくる。

Creating experiences for challenges, together.

体験には、人を動かし、企業を進化させ、社会を変える力があります。
博展が考える体験価値とは、感性によって心を動かし、論理によって行動を導き、成長へとつなぐ力です。

私たちは、その力を信じ、人や企業の挑戦を動かす体験をともにつくるパートナーとして、
これまで培ってきた感性に、データに基づく体験効果の最大化と
持続可能な体験設計の標準化を掛け合わせることで、体験の“再現性”を高め、価値をさらに向上させていきます。

そして、自らも変化に挑み、社員一人ひとりが“体験の力”を信じて動き出す文化を育みながら、
他者から共感される存在へと成長し、価値提供の領域を切り拓いていきます。

前中期経営計画（FY2023-FY2025）の振り返り

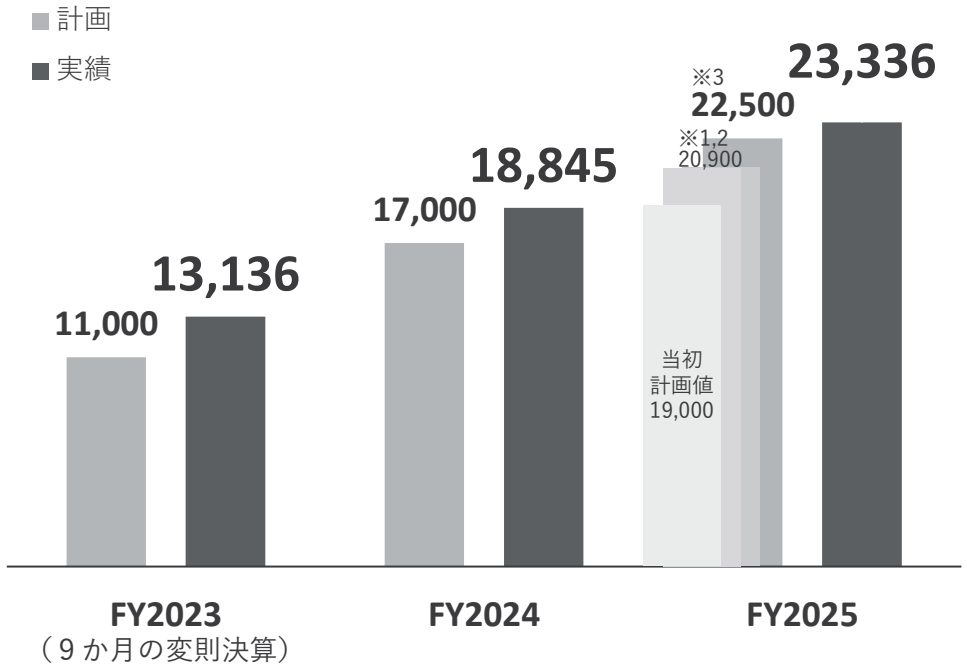
- 指名受注の堅調な推移・案件進行段階における採算管理の徹底・堅調な子会社業績を主な要因として、全期間で計画達成。
- 中期経営計画最終年のFY2025は、売上高・営業利益ともに過去最高を更新。

連結業績計画と実績

※1「中期経営計画における業績目標の上方修正に関するお知らせ」（2025年２月14日）にて修正後の業績目標
※2「通期連結業績予想（上方修正）および配当予想（増配）の修正に関するお知らせ」（2025年８月７日）にて修正の予想数値
※3「通期連結業績予想の修正（上方修正）および配当予想の修正（増配）に関するお知らせ」（2025年11月14日）にて修正の予想数値

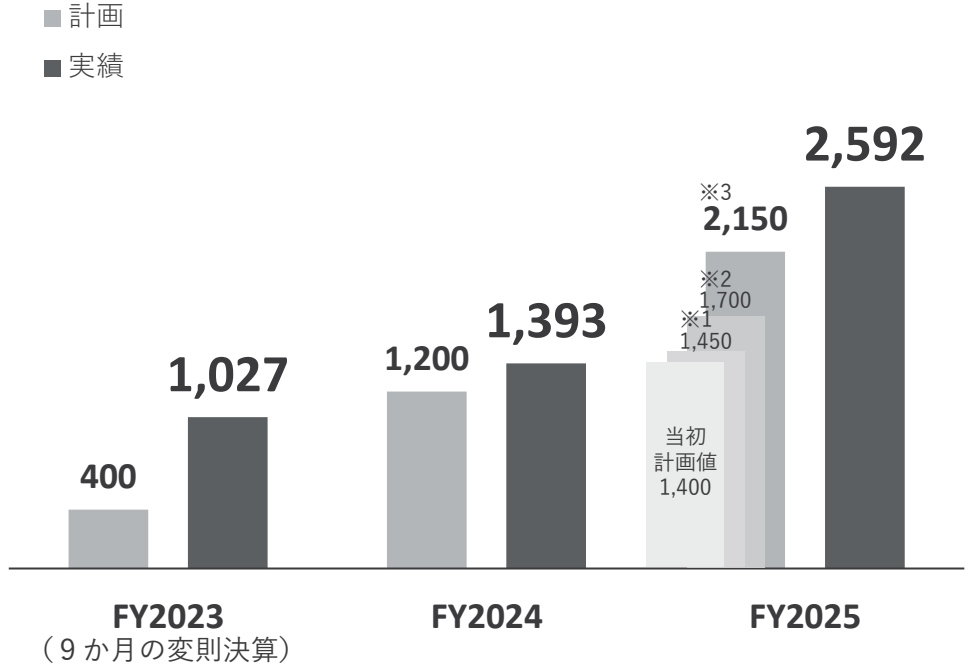
売上高

（単位：百万円）



営業利益

（単位：百万円）



前中期経営計画（FY2023-FY2025）の振り返り

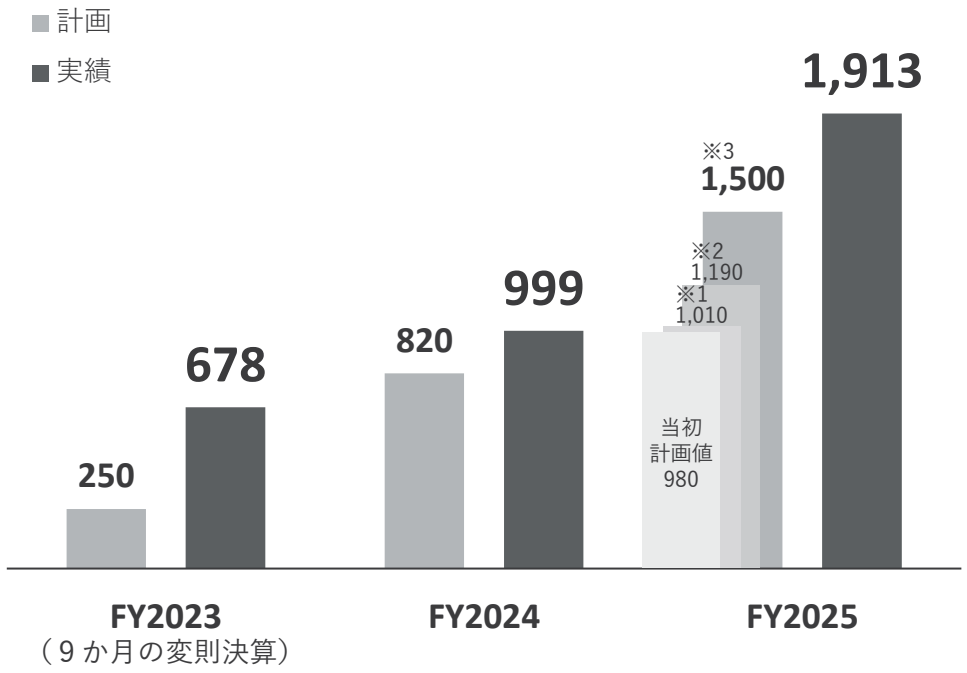
- 営業利益の過去最高益更新を背景に当期純利益も過去最高益で着地。
- 従業員数が増加する中でも採用関連投資を利益で回収、人材投資が機能。

連結業績計画と実績／従業員数の推移

※1「中期経営計画における業績目標の上方修正に関するお知らせ」（2025年２月14日）にて修正後の業績目標
※2「通期連結業績予想（上方修正）および配当予想（増配）の修正に関するお知らせ」（2025年８月７日）にて修正の予想数値
※3「通期連結業績予想の修正（上方修正）および配当予想の修正（増配）に関するお知らせ」（2025年11月14日）にて修正の予想数値

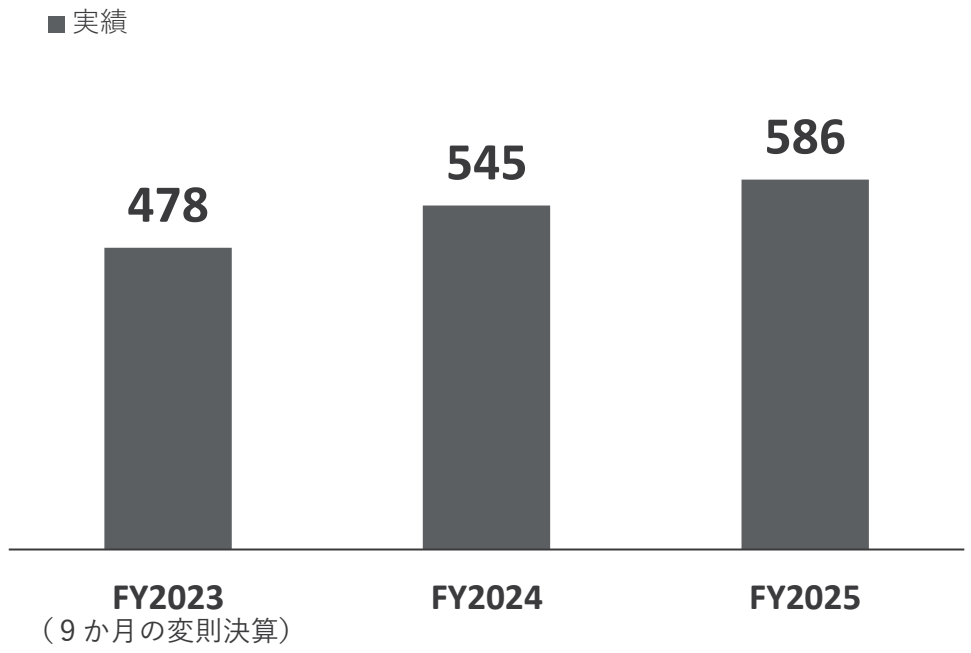
親会社株主に帰属する当期純利益

（単位：百万円）



従業員数

（単位：人）



前中期経営計画（FY2023-FY2025）の振り返り

		FY2023実績（9か月の変則決算）	FY2024実績	FY2025実績
収益性	売上総利益（百万円）	3,964	5,693	7,490
	EPS（円/株）	44.1	64.5	122.6
財務健全性	自己資本額（百万円）	2,642	3,354	4,995
	自己資本比率	34.5%	42.5%	49.1%
	フリーCF（百万円）	464	931	2,651
株主還元	配当性向	30.6%	29.4%	24.5%
市場評価	時価総額（百万円）	5,675	8,913	13,779

前中期経営計画（FY2023-FY2025）の振り返り（具体的な取組みの状況）

成長のための施策	主な内容	FY2025の取組みの状況
事業ユニット戦略	**市場・顧客ごとの体験価値の追求**	商環境事業ユニットを新設。ユニットごとに顧客・業界理解を軸とした営業体制を強化。結果、受注拡大につながり、売上高23,336百万円、営業利益2,592百万円と過去最高で着地。
体験価値の追求	**体験の価値を証明する取組み** （４つのプロセス）	SNSやアンケート分析によりイベントのエンゲージメントを可視化し、顧客提供価値の向上と社内ナレッジ共有を推進。併せて、データの獲得・分析に関する実証実験を開始。
	体験の価値を証明する取組み （Experiential Design Lab.）	「SHINKIBA CREATIVE HUB」の開催をはじめ、地域特性を活かした体験価値創出の取り組みを展開。
	サステナブルなイベントへの取り組み	資源循環型イベント売上高は12,894百万円（前期比+102.0%）と大幅増。サステナブルなイベントの標準実装を推進。
事業効率の向上	**マーケティング戦略・BPR戦略**	広報機能の強化により効率的な売上拡大を推進。また、採算管理の強化を推進することで利益向上と事業効率の改善に寄与。
人材開発戦略	**価値を発揮する人を育てる組織へ**	新卒63名、キャリア22名を採用。研修体系の整備を進め、人材育成基盤を強化。
経営基盤戦略	**成長し続ける企業経営の基盤をつくる**	M&A推進や予算・業績管理の運用など経営基盤整備が進展。自己資本4,995百万円（自己資本比率49.1%）、時価総額13,779百万円へ拡大。

02

Purpose／Vision／振り返り

財務目標と株主還元

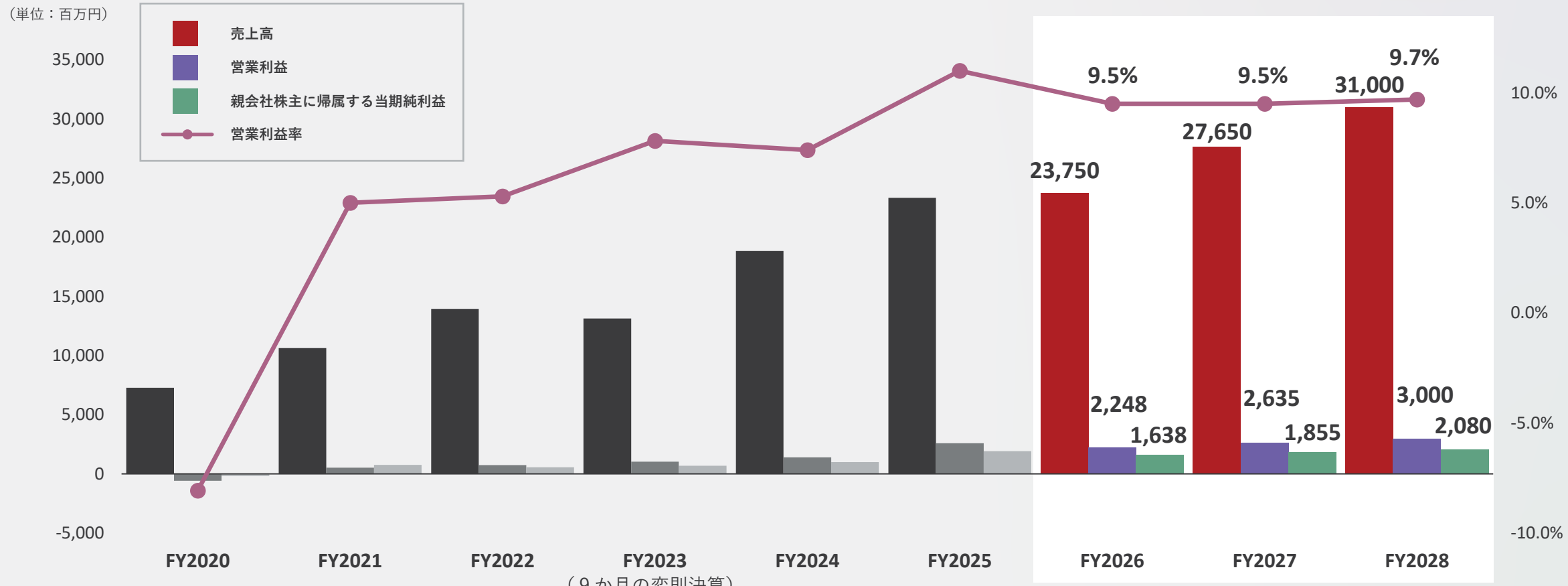
現状分析と価値創造モデル

重点戦略の実行

財務目標｜FY2026-FY2028定量目標

▌FY2028までに売上高310億円台・営業利益30億円台を目標とする。

FY2028 (最終年) 連結業績目標				
	売上高	31,000百万円	親会社株主に帰属する当期純利益	2,080百万円
	営業利益	3,000百万円	営業利益率	9.7%



（９か月の変則決算）

■ 成長投資と株主還元のバランスを図り、持続的な企業価値向上を目指す。ROE 15%の維持、局面に応じた自己資本比率30-50%のレンジ管理、配当性向30%を目安とする安定的な株主還元の継続により、株主総利回り（TSR）の向上を図る。

資金源泉
営業キャッシュフローの着実な向上
（営業利益の拡大 × 資産効率向上）

Priority 1 成長投資
人的資本/DX/非連続成長への投資強化
（将来キャッシュフロー創出の源泉）

Priority 2 株主還元
安定的かつ継続的な配当
（目標配当性向30%）

3つの指針

01 資本効率の追求

概要
株主資本コストを上回るROE（自己資本利益率）水準を維持する。DX投資や人的資本投資の効果を最大化しつつ、経営資源の配分を通じて収益力を高める。

Goal ROE 15%超

02 財務健全性の維持

概要
通常局面では、景気変動や大型案件に備え自己資本比率40-50%で運用。投資局面では、レバレッジと流動性を管理しつつ30-40%のレンジを許容するも、キャッシュ創出により通常レンジへ回復させる。

Goal
通常局面：自己資本比率 40%-50%
投資局面：自己資本比率 30%-40%

03 還元方針の明確化

概要
利益成長に応じた安定的な配当を基本方針とする。中長期的な１株当たり利益（EPS）の成長を最優先とし、キャピタルとインカムの両面で株主価値を向上させる。

Goal 配当性向 30%

結論（Value Creation）
EPS成長（キャピタル）と配当（インカム）の両面で株主総利回り（TSR）を向上させる。
規律ある資本政策により、市場からの信頼を高め、市場評価（PBR）の向上を図る。

03

Purpose／Vision／振り返り

財務目標と株主還元

現状分析と価値創造モデル

重点戦略の実行

現状分析 ①｜外部環境分析

▌外部環境分析：労働力不足と市場の高度化への対応が必要。

- 体験価値への投資意欲は旺盛も、**労働力不足**が供給能力のボトルネックとなることが予想される。
- 体験価値を軸に、顧客と共創する**統合マーケティングパートナー**としての深化が問われる局面へ。

01 市場トレンド（追い風）

リアル回帰と高付加価値化
イベント・展示会市場は回復基調。五感に訴えるリアル体験がブランド構築において重視される傾向が強まり、単価上昇の好機。

デジタル×リアルの融合（DX）
ネット広告3.6兆円時代。イベントのデータ化・パーソナライズ化ニーズが急増。測定可能な成果が求められている。

インバウンド／グローバル
アジア圏のGDPシェア拡大。日本企業の海外進出・インバウンド施策需要が拡大し、クロスボーダー案件が増加。

02 マクロ環境（構造的制約）

深刻な労働需給ギャップ
2030年に約341万人、2040年に1,100万人の労働力不足(*)が予想される。人員数に頼った経営戦略は物理的に維持困難に。

コンプライアンス・コスト増
労務規制厳格化、資材・物流費高騰。価格競争型受注・長時間労働依存型企業は利益確保が困難に。

AIによる業務代替
社内業務プロセスでは、定型業務を生成AIを中心としたITインフラで代替。顧客案件では、AIでは創出困難な体験価値の創出が重要に。

(*) 出典：リクルートワークス研究所
「Works Report 2023 未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる」

03 競合環境

Winning Zone
統合パートナー型
企画・創造・実現・分析の４つのプロセスをワンストップで提供することにより、高単価・高リピートを実現。

Losing Zone
機能提供型
提供価値の範囲が狭く、顧客LTVが上がらない。また、コンペ勝率の向上が困難となる。

結論
（Strategic Implication）

市場の追い風を受けつつ、構造的制約を突破するために統合マーケティングパートナー型の深化が不可欠。
競争優位性を「個」から「組織の仕組み」へ転換することがポイント。

内部環境分析：競争優位性と構造的課題

- KSF　：強固な直接取引を基盤に、ワンストップの体験実装力と独自に定義した Experience Marketing 領域戦略により競争優位を築く。
- Issues：オペレーションの標準化、中核層の強化、経営可視化の高度化が課題。

KSF（Key Success Factors）

競争優位性

強固な直接取引基盤	顧客課題への直接アプローチにより顧客との共創を実現。LTV向上の土台となっている。
統合的な体験実装力（体験価値を共創する３つの強み）	企画から納品までをグループ内で完結。顧客のマーケティング成果を向上させる統合マーケティングパートナーへ。
独自のポジショニング	広告・イベント・ディスプレイ・商環境にまたがる独自のExperience Marketing領域にポジショニング。

Issues

構造的課題

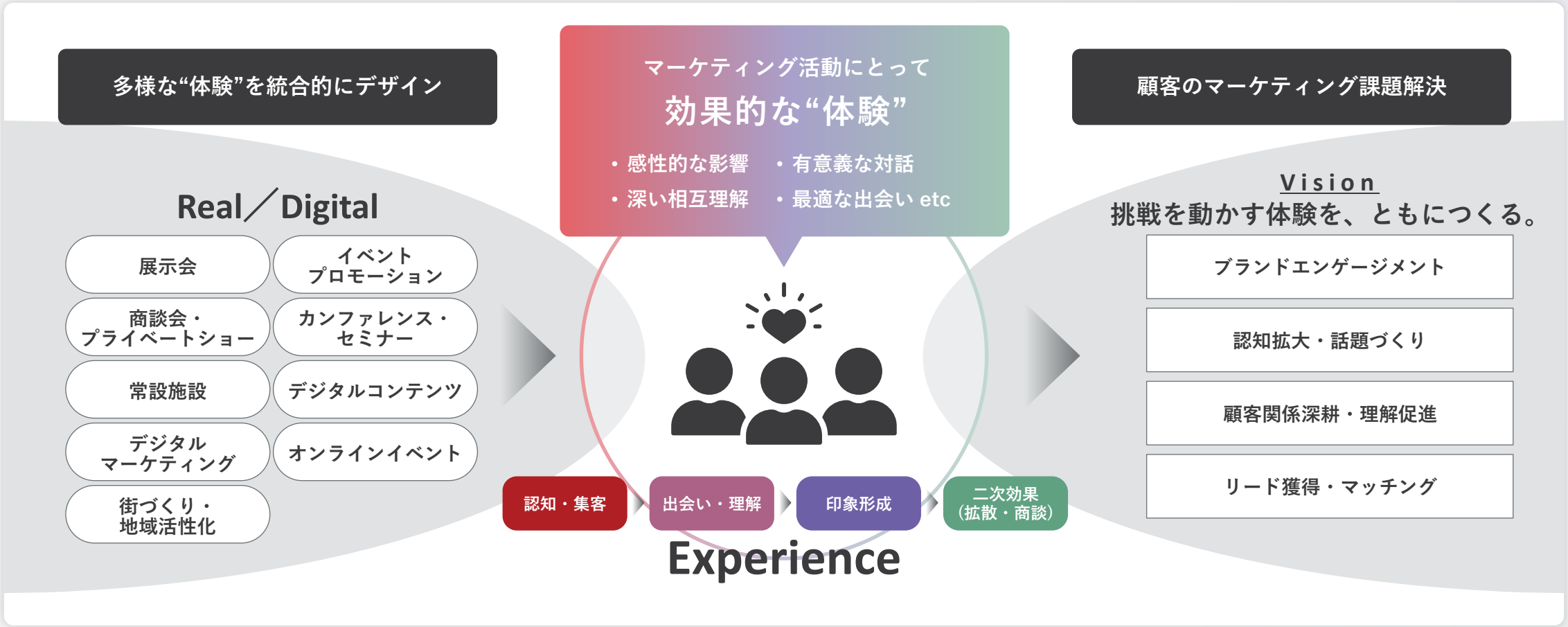
オペレーションの仕組化	仕組化を進めることで、特定の個人の経験やスキルに頼らない組織を構築し、組織で戦える経験値を構築する。
中核層の育成と充実化	中核層の厚みを増すことでマネジメント機能及び品質の担保を図り、次世代育成を強化する。
データ活用による経営の可視化	案件別・工程別のコスト管理を高度化し、データに基づく迅速な受注判断及び撤退判断を行う。

結論
（Strategic Implication）

顧客価値を生むKSFを再現可能な仕組みに昇華させることが持続的成長の前提。
人的資本とインフラへの投資を通じて生産性の質的転換を実現する。

Experience Marketing

“体験”を統合的にデザインし、顧客のマーケティング成果の向上に貢献

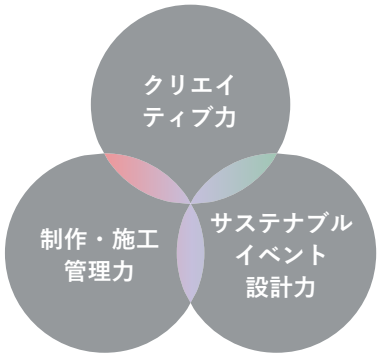


3つの強みと4つのプロセスによるマーケティング成果の向上

企画から分析までをワンストップで提供することで、体験価値によるマーケティング成果の向上を図る

体験価値を共創する

3つの強み



クリエイティブ力	体験価値を探究する150名超のクリエイター集団は、企画・デザイン・デジタル等 多彩なスキルを完備
制作・施工管理力	T-BASEを共創拠点とし、顧客やパートナーと共に高度な制作を実現
サステナブルイベント設計力	サステナブルなイベントを実現するための専門体制とノウハウ

イベントの企画や制作の枠組みを超えた
体験価値の共創

ワンストップで提供可能な

4つのプロセス

企画
成果を導くための戦略の立案

創造
感性と機能を両立させたデザイン

実現
高い技術力で高品質な制作を実現

分析
データの獲得・分析と企画への活用

体験価値による
マーケティング成果の向上

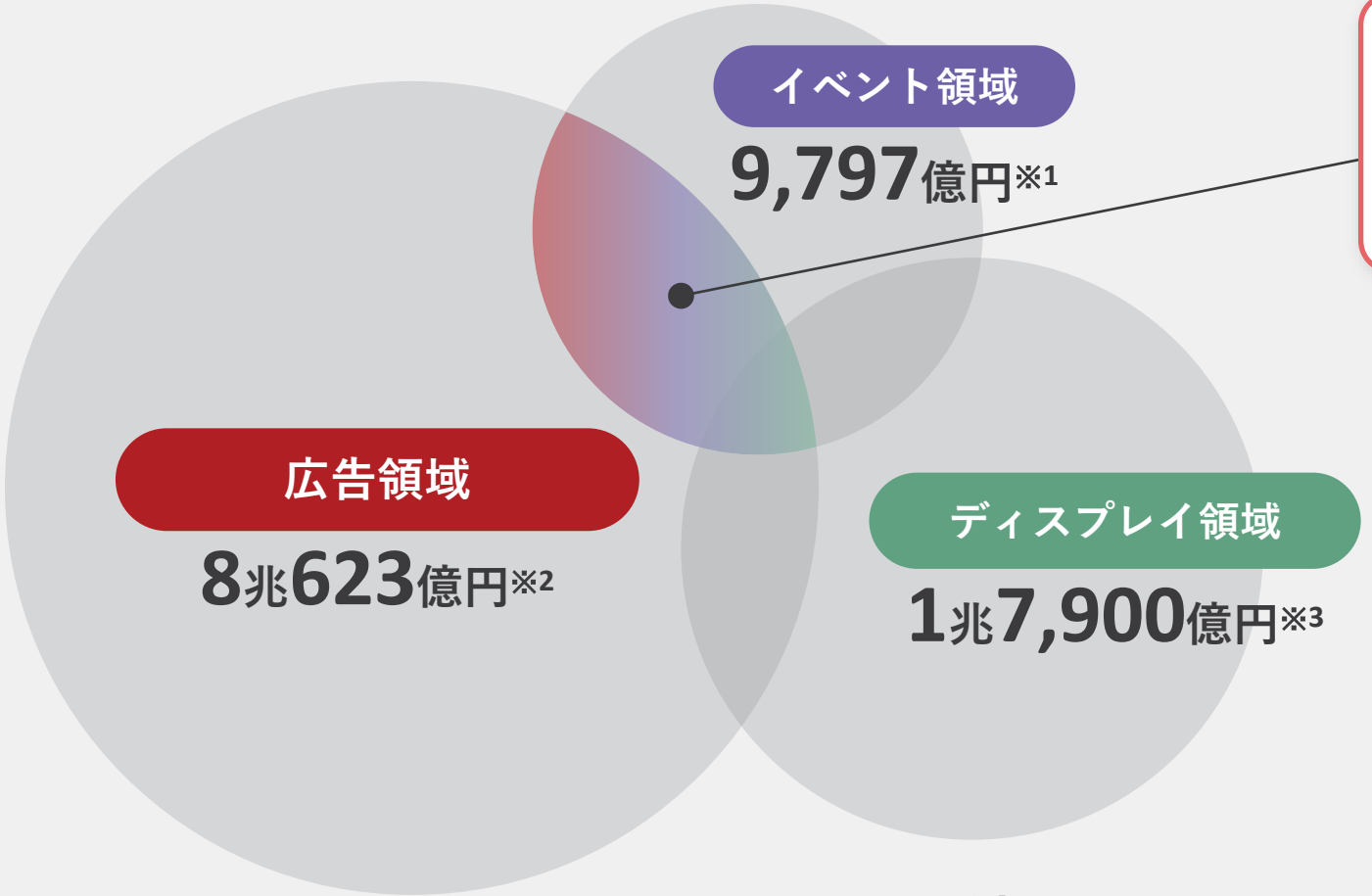
- ブランドエンゲージメントの醸成
- 顧客関係深耕・ブランド理解促進
- 認知拡大・話題づくり
- リード獲得・マッチング

顧客

マーケティング成果のフィードバック

① 顧客との直接取引に起因するダイレクトなフィードバック
② 3つの強みを社内に持つことでレスポンスの質とスピードを確保
③ 独自のポジショニングにより創出された成果をフィードバック

イベント・ディスプレイ・広告の３領域にまたがる独自の事業ドメインをExperience Marketing 領域と定義し、人と社会がココロを通わせる“体験”をデザインする事業を展開。



Experience Marketing 領域
（博展独自の事業領域）
5,000億円+α

各領域における方針

イベント領域

各種イベント需要開拓

- 拡大するマーケティングにおける“体験”ニーズを把握
- 既存顧客との関係深化、成長産業及び海外のマーケティングイベントの開拓

ディスプレイ領域

プロモーション施設需要開拓

- プロモーション目的の施設やミュージアム案件の開拓
- 体験型常設施設、地域開発・公共拠点常設案件の開拓
- 商業娯楽施設案件の開拓

広告領域

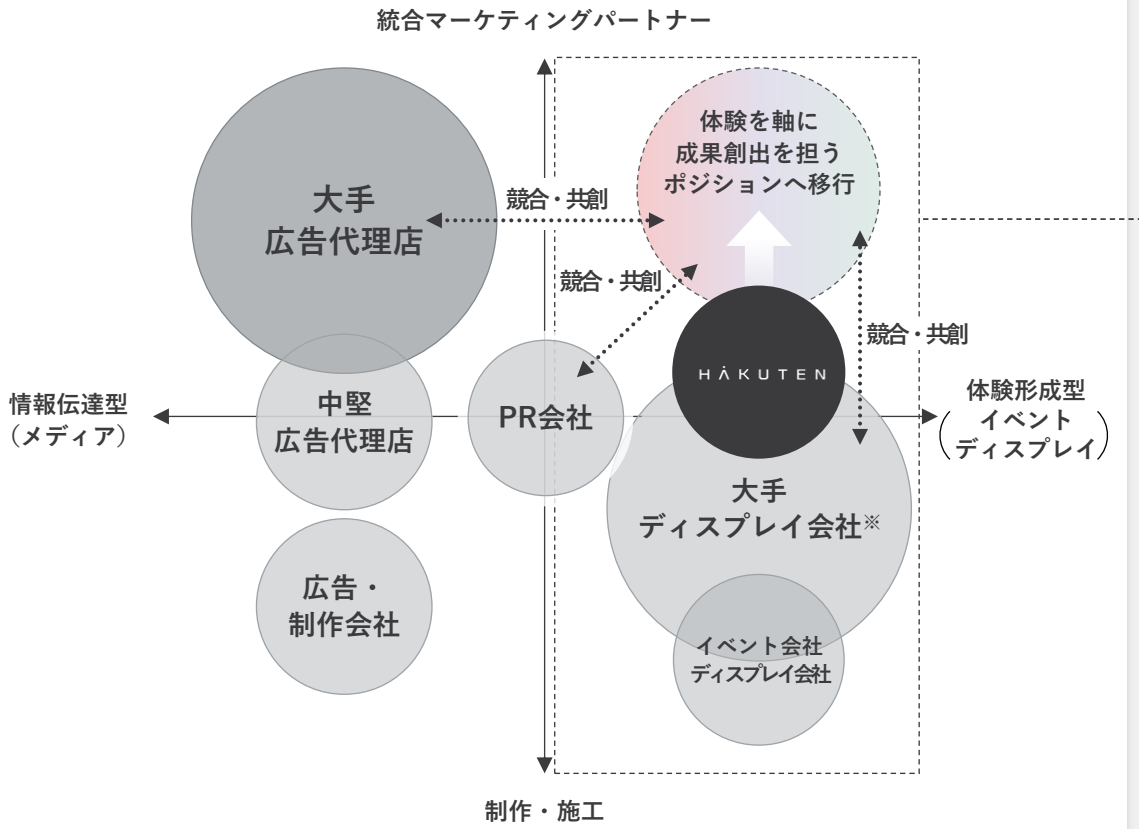
ハイブリッド案件強化

- デジタルとリアルの連携案件の開拓
- デジタルデータの活用、AI機能の実装

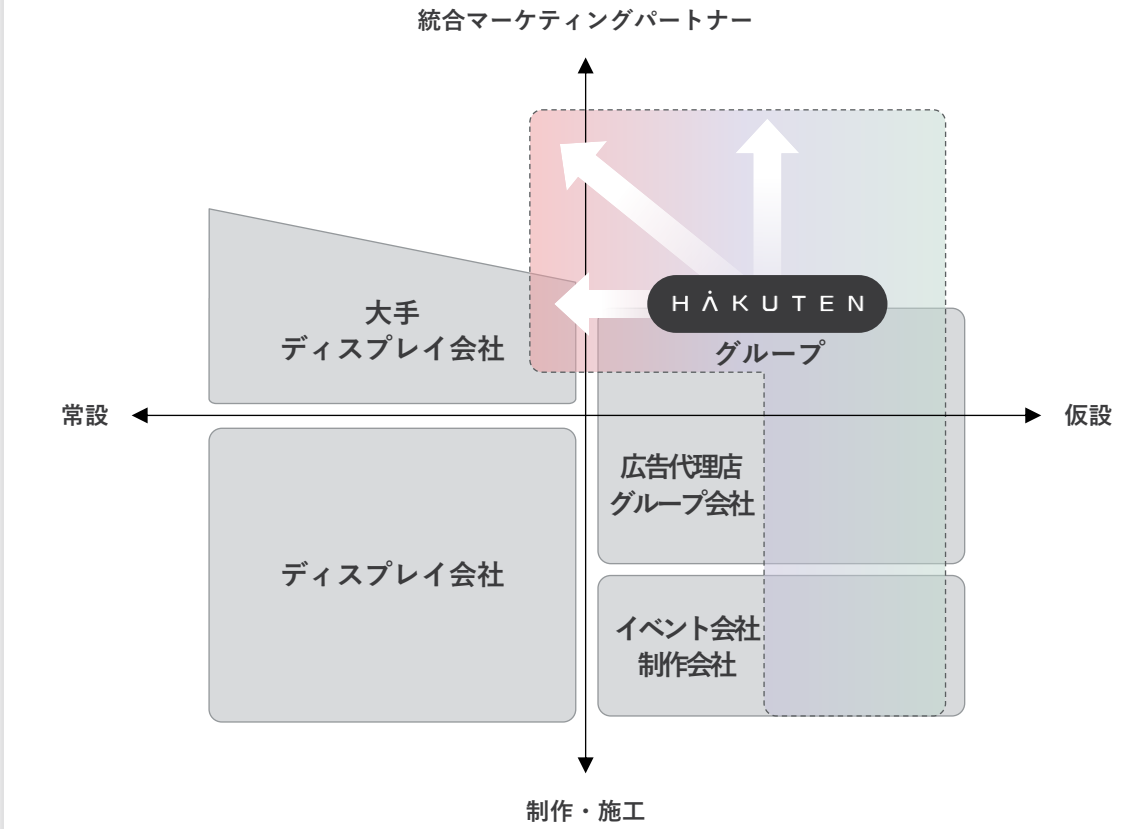
※1 出典：一般社団法人日本イベント産業振興協会「2024年イベント産業規模推計」
※2 出典：株式会社電通「2025年日本の広告費」
※3 出典：株式会社矢野経済研究所「2025年版 ディスプレイ業の市場展望と事業戦略」

■ 情報・体験軸と体験空間軸という２つの軸において“体験”を統合的にデザインし、高い付加価値を提供する**統合マーケティングパートナー**としてのポジションの確立を目指す。

ポジショニング（情報・体験軸）

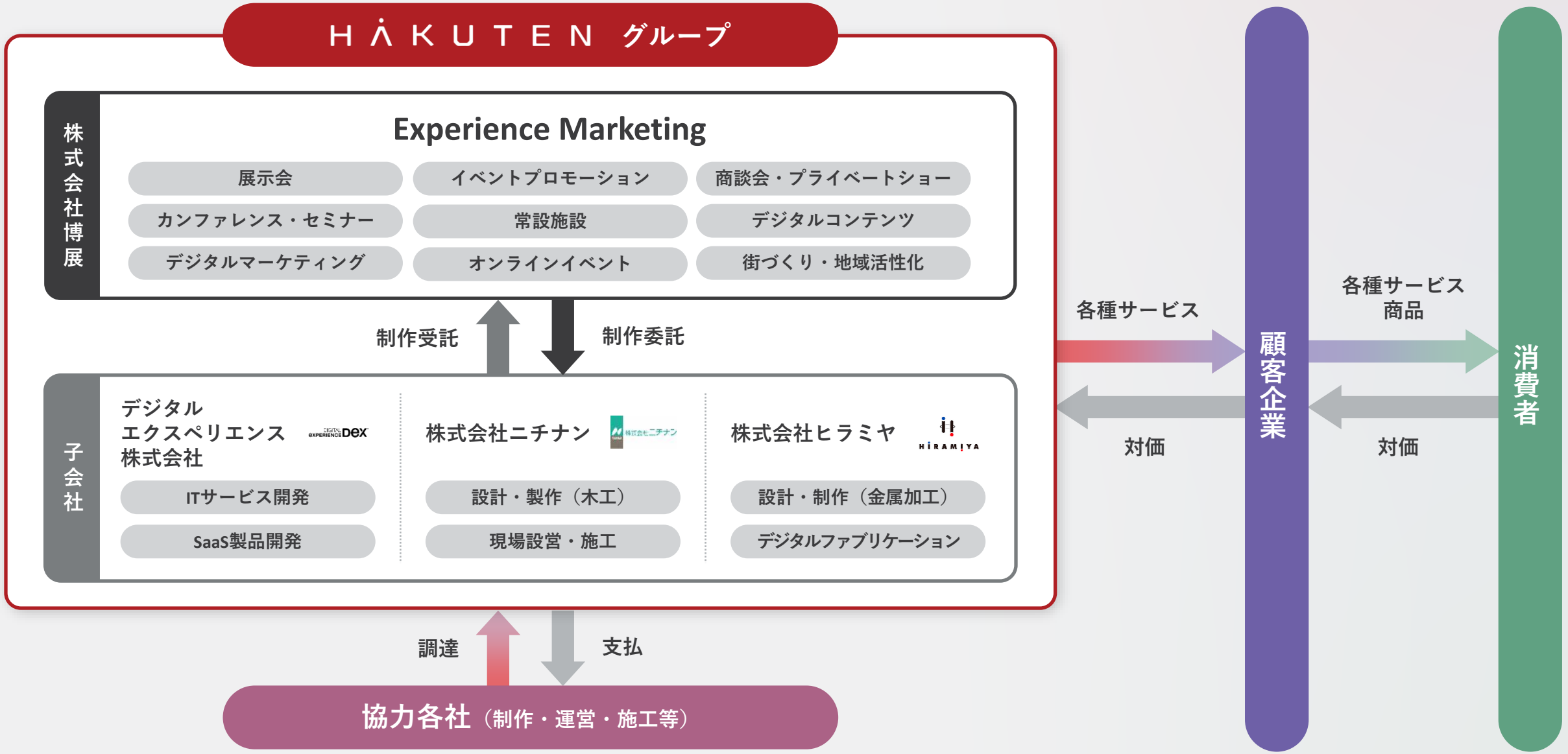


カバー領域（体験空間軸）



※ ディスプレイ会社：建物の内装や展示を中心としたデザインを手掛ける会社

現状分析 ⑦ | 事業系統図


HÀKUTEN グループ
株式会社博展
Experience Marketing
展示会
イベントプロモーション
商談会・プライベートショー
カンファレンス・セミナー
常設施設
デジタルコンテンツ
デジタルマーケティング
オンラインイベント
街づくり・地域活性化
制作受託
制作委託
子会社
デジタル
エクスペリエンス
株式会社
ITサービス開発
SaaS製品開発
株式会社ニチナン
設計・製作（木工）
現場設営・施工
株式会社ヒラミヤ
設計・制作（金属加工）
デジタルファブリケーション
調達
支払
協力各社（制作・運営・施工等）
各種サービス
対価
顧客企業
各種サービス
商品
対価
消費者

案件の質・量を高めることで顧客基盤を拡張し、利益の安定性と再現性を高める３つの価値創造要因。

価値創造要因 #01 経験知の蓄積とアップデート

価値の源泉は顧客との共創を通じて組織に蓄積される経験知にある。特に、大型で複雑な案件ほど経験値が蓄積し、その蓄積価値は増幅する。

経験知（価値の源泉）

- 企画力・段取力等の **人的資本**
- 顧客要望に対して **やり切って応える文化**
- 業界に先駆けた **サステナブルなイベント実施実績**

品質・納期・安全を安定的に確保する遂行力

価値創造要因 #02 収益性と実行品質の規律維持

提案可否の判断基準（Bid/No-Bid基準）

01 **戦略適合性**
重点領域への合致、及び顧客LTVの観点

02 **勝ち筋**
コンペ勝率分析・案件評価基準の透明性向上

03 **収益性**
採算管理、購買機能の充実、原価変更管理

04 **リスク**
安全・法令・労務・情報・与信管理／炎上

05 **リソース配分**
受注・失注後のケアにより顧客との関係強化

戦略適合性を根拠とした案件選別により成長局面でも粗利と品質の適正性を確保

価値創造要因 #03 経験知を有する人材の採用・育成・定着

価値の源泉となる経験知を組織に蓄積するため、人材の採用・育成・定着を計画的に推進。高い価値を提供できる体制を構築する。

採用

新卒採用と中途採用を組み合わせ、経験知の獲得スピードを高める

- 新卒採用に加え、重点領域では中核人材を採用することで組織の経験知を拡充

育成

役割の明確化と経験知の型化

- 必要なスキルを定義し、案件レビューを通じて経験知を組織内で共有
- 提案前・中間・事後の案件レビューを標準化

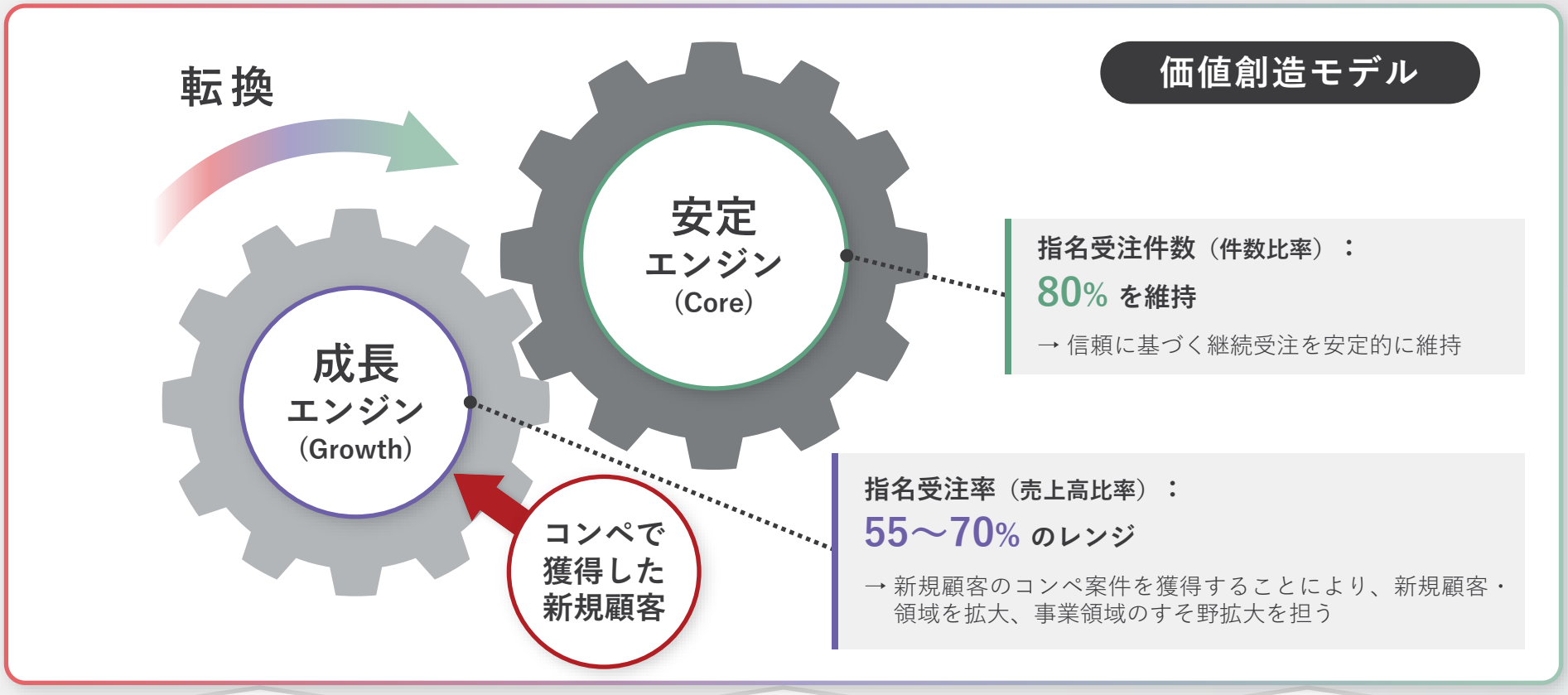
※ 成功事例だけでなく失敗・是正事例も含めて経験知を蓄積し、型化・定着を進める

定着

挑戦と成長を支える環境整備

- 裁量と支援を両立した組織体制を設計
- 業務負荷の可視化と偏在是正
- 新規案件や新領域獲得機会への人材配置

■ ３つの価値創造要因が価値創造モデルを支え、新規顧客コンペ案件への継続的な参画を可能にする。これにより、新規顧客の獲得と経験知の蓄積を通じて、持続的な価値創造の循環を創出。



価値創造要因 #01	価値創造要因 #02	価値創造要因 #03
経験知の蓄積とアップデート	収益性と実行品質の規律維持	経験知を有する人材の採用・育成・定着

04

Purpose／Vision／振り返り

財務目標と株主還元

現状分析と価値創造モデル

重点戦略の実行

FY2026-FY2028 重点戦略アジェンダ

提供価値の強化・**経営基盤の刷新**・**非連続成長の追求**を軸に、**11の施策**を推進。データ活用と仕組化を通じてビジネスモデルを進化させ、投資と株主還元のバランスを維持しながら企業価値の向上を実現する。

戦略アジェンダ I

提供価値の強化

再現性ある収益モデルの確立

データ活用と標準化に基づいた高収益・再現型モデルへの転換を図ることで、クリエイティビティを利益に変える構造を構築。

- 01 データによる体験価値の高度化
- 02 サステナビリティの標準実装
- 03 生産体制の強化
- 04 購買プロセスの最適化

重要成果指標　営業利益の向上

コンペ勝率向上 → 工期・工数短縮 → 調達コスト削減 → 営業利益の拡大

戦略アジェンダ II

経営基盤の刷新

持続的な価値創造の土台構築

「理に情を添える」組織運営により、データ経営とプロフェッショナルな個の成長を同期させ、持続的な価値創造の土台を構築。

- 05 経営管理体制の再構築
- 06 「個」を支える人事基盤の刷新
- 07 組織基盤の構築
- 08 ブランディングの強化

重要成果指標　一人当たり付加価値の向上

迅速な意思決定 → 中核層の定着 → ブランド価値向上 → 一人当たり付加価値の向上

戦略アジェンダ III

非連続成長の追求

新たな収益エンジンの獲得

既存の枠組みを超え、新しい成長を追求。IP領域への進出や共創、海外展開、M&A・提携により、市場領域を拡張。

- 09 toC領域の新たな価値創出
- 10 海外展開に向けた具体的検討
- 11 M&A・資本提携・業務提携

重要成果指標　売上高CAGRの維持・加速

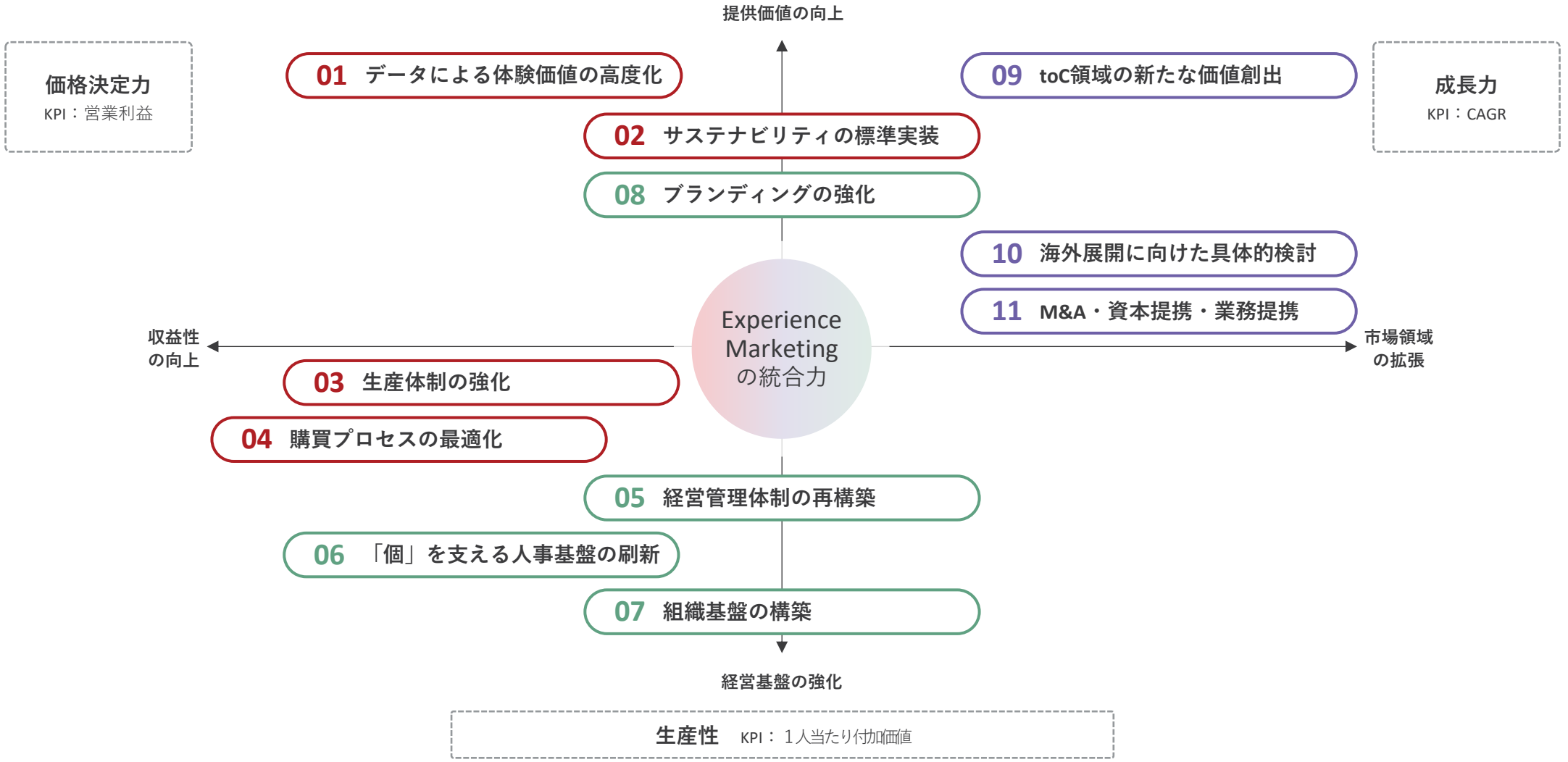
価値創造モデル → 新たな需要捕捉 → M&A・資本提携等 → 売上高CAGRの維持・加速

価値創造要因

- #01 経験値の蓄積とアップデート
- #02 収益性と実行品質の規律維持
- #03 経験値を有する人材の採用・育成・定着

キャッシュアロケーションと投資規律

重点施策の作用領域


提供価値の向上
価格決定力
KPI：営業利益
01 データによる体験価値の高度化
09 toC領域の新たな価値創出
成長力
KPI：CAGR
02 サステナビリティの標準実装
08 ブランディングの強化
10 海外展開に向けた具体的検討
11 M&A・資本提携・業務提携
収益性の向上
Experience Marketing の統合力
市場領域の拡張
03 生産体制の強化
04 購買プロセスの最適化
05 経営管理体制の再構築
06 「個」を支える人事基盤の刷新
07 組織基盤の構築
経営基盤の強化
生産性 KPI： 1人当たり付加価値

【補足1】DX・人的資本戦略｜労働投入量と収益のデカップリングへの挑戦

関連施策：01,03,04,05,06,07

■ 人的投資を**将来キャッシュフローの源泉**と位置づけ、中核層の質的充実と次世代の活躍支援、データに基づく経営判断の高度化を通じて、労働投入量に依存しない収益構造へ転換する。

Structural Risk（FY2025）

中核層構成比率 **44.0%**（▲6.8pt vs FY2023）

新卒採用強化の影響もあり、中核層構成比率が低下傾向。中核層構成比率に頼らない収益構造の構築が必須。

Target State（FY2028）

1人当たり付加価値 **＋5.0%**（vs FY2025）

DX・人的資本戦略により付加価値を向上させ、労働投入量と収益のデカップリングにより過去最高益だったFY2025比+5.0%を目標とする。

3つの変革ドライバー

01 中核層の質的充実

変革 中核層の育成強化だけでなく、社外の多様な知見を積極的に取り込むことで経験知の層を厚くし、複雑化する案件への組織的な対応力を高める。

Key Action 人材ポートフォリオの見直し（中核層の質的充実）

02 次世代の活躍支援

変革 独自メソッドの形式知化と支援体制を構築。若手が安心して挑戦し、バリューを発揮できる環境を整備することで、組織全体の成長速度を底上げする。

Key Action 独自メソッドの形式知化と研修制度の刷新

03 経営判断の高速化

変革 AIやBIツールの活用により、全社及び各部署のKPIを可視化することで意思決定の精度とスピードを高め、データドリブンな経営判断を行う。

Key Action 先行KPIに基づく資源配分の最適化

結論（Strategic Human Capital）

人的資本への投資はコストではなく**将来キャッシュフローの源泉**。

人員増を上回る付加価値を創出し、１人当たり付加価値の向上に結び付ける。

関連施策：08,09,10,11

■ 営業キャッシュフローと手元資金を原資とし、**既存事業の生産性向上（守り）**と**非連続な成長（攻め）**へ投資。
投資規律により、資本効率を毀損しない成長を目指す。

キャッシュアロケーション

原資

営業CF
＋
手元資金

投資配分目標

成長投資（Growth） 40%	**業務提携・資本提携・M&A** 周辺領域の機能獲得、海外拠点の検討、グループとのシナジーが見込める領域へのアプローチ **新規事業開発** IP（知的財産）の世界観を体験として具現化する領域、ならびに体験空間を創出する商環境領域への投資
基盤強化（Foundation） 30%	**人的資本投資** 中核人材の戦略的採用、次世代メンバー育成プログラムの実施、採用におけるブランディング **DX・システム投資** 基幹システムの改良、BIツール導入、セキュリティ強化
株主還元（Return） 30%	**方針** 利益成長に連動した配当、総還元性向の維持・向上 **キャピタルゲインへの寄与** 投資によるEPSの成長を向上させ、中長期的な株価上昇を通じた株主価値の向上を目指す

投資規律

投資判断基準

DCF法による将来のキャッシュ創出力を主たる基準とし、その源泉となる営業利益率の持続性を精査、併せてROEを確認しながら判断

撤退ルール

成果が計画を継続的に下回る場合、経営資源をシフトするための基準を明確化し運用

リスク管理

投資後の継続的なモニタリングと不確実性に対する柔軟な軌道修正

キーワード

規律ある成長

【補足3】グループシナジー戦略｜機能統合による収益性と提供価値の向上

関連施策：03,05,07,11

各社が保有する専門機能（木工・金属加工・IT）をグループ横断でシームレスに統合。 内製化領域の拡大とプロセス共有によるコスト抑制により、グループ連結での売上総利益率の向上と高付加価値な体験を実現する。

Group Core
HAKUTEN

機能	企画・デザイン・PM・全体統括
役割	顧客接点と統合プロデュースを担う。顧客課題の抽出から解決策の全体設計を担う「司令塔」。

Specialist
Real Production
（ニチナン / ヒラミヤ）

機能	造作・金物
役割	高度な加工技術の内製提供。T-BASEとの連携により、環境負荷を低減するモジュラー化を推進。

Specialist
Digital Experience
（デジタルエクスペリエンス）

機能	IT・データ活用
役割	体験をデータ化する基盤の開発・運用。高付加価値な体験DXにより、マーケティング成果の可視化を支える。

3つのシナジーアクション

01 グループ内製比率向上と原価低減

概要 シームレスな対応により案件への関与を早期化することで利益率を改善。首都圏の大型案件において、ニチナン及びヒラミヤの稼働率を最適化することでグループ連結での利益創出を確実にする。

Goal グループ内製比率の向上

02 プロセス統合とスピード化

概要 企画段階から制作部門やデジタル部門が参画する製販一体体制を強化。要件定義の不備を排除し、組織に蓄積された経験知を早期に実装することで、短納期・高品質なデリバリーを支える。

Goal リードタイム短縮と品質安定

03 機能融合による新価値創造

概要 「リアル×デジタル」の融合により、オンラインとオフラインを融合させたサービスを提供。単体企業では実現困難な“体験”を提供する。

Goal 複合案件の受注件数増加

結論
（Synergy Impact）

グループ総合力を結集し、One HAKUTEN としての独自性を確立する。
グループ各社の専門機能を相互に活用し、連携による高付加価値な体験を実現することで収益力の向上を図る。

【補足4】ガバナンスリスク管理｜持続的成長を支える規律ある経営基盤構築

関連施策：05,06,07

組織の拡大に応じ、属人的な対応からシステムとプロセスによる統制への進化を図る。労務・収益・品質の各領域で規律を遵守し、ステークホルダーからの信頼を確かな品質という価値に変える経営基盤を確立する。

Structural Risk：個人の経験と判断に依存した、事後対応型の管理

- 労務管理：個人の裁量に依存した業務負荷の調整
- 収益管理：適宜のレビュー実施も、経験に頼った事後対応型

Target State：データと仕組みの連動による、先見的な経営基盤

- モニタリング：データ活用による負荷や不採算の早期検知
- プロセス統制：システムを活用した工程管理の標準化と品質の安定化

3つの改革の柱

01 健全な労働環境の整備

概要：業務負荷の可視化とアサインの最適化により、特定の個人への負荷集中を解消。法令遵守はもとより、クリエイターが持続的にパフォーマンスを発揮できる健全な労働環境を整備する。

Action：稼働状況のモニタリング強化

02 収益性管理の高度化

概要：提案前・中間・事後のレビューを中心に改善活動を実施。システム等を利用し工程管理の標準化を進め収益性を精緻化する。

Action：承認プロセスのシステム化

03 監督機能の実効性向上

概要：非財務指標の経営監視項目への統合を推進。客観的なデータに基づき、意思決定の質と透明性を高める体制を構築する。

Action：リスク管理体制の再構築

結論（Governance Impact）

ガバナンス強化を信頼（Trust）と品質（Quality）の基盤へ。

リスクコントロールされた成長こそが中長期的な企業価値向上に直結する。

【補足5】サステナビリティ戦略｜標準実装による競争優位性確保

関連施策：02

■ 前中期経営計画期間で確立した**サステナなブルイベント**実施に関する知見を**標準実装**へ。グローバル基準（ISO20121等）を充足する包括的実装力により、顧客にとって不可欠なパートナーとしての地位を確立する。

01 サステナブルなイベントの標準実装

概要

前中期経営計画で培ったサステナブルなイベント実施のためのメソッドを**全案件の基本要件**へ移行。顧客の環境目標達成に寄与することで、指名受注率の維持と適正価格の確保を両立する。

KPI Evolution

実装売上割合

80%

（FY2028目標）

02 循環型ものづくり基盤の強化 T-BASE & T-CELL

概要

制作拠点T-BASEとサーキュラーデザインショールームT-CELLを**サーキュラーエコノミーの実証拠点**へ進化。再利用可能なモジュラー開発とマテリアル循環を加速させ、原価や廃棄コストの最小化とクリエイティビティを両立する。

Focus Area

資源循環率向上による売上あたり廃棄コストの最小化

03 DEI & Global Standards

概要

誰もが等しく体験を享受できる**DEI（多様性）視点の設計を標準化**することで社会的価値を向上。ISO20121やEcoVadis等の国際認証や評価を信頼の証とし、グローバル企業の高度な調達基準をクリアする。

Target

ISO20121の継続取得

成果指標及びKPIの変更

■ 中期経営計画（FY2026-FY2028）の公表に伴い、中期経営計画（FY2023-FY2025）での成果指標及びKPIを以下のとおり変更いたします。

変更前	変更後	区分	変更の理由
顧客数・顧客単価	－	廃止	子会社数の増加及び子会社業績の伸長により、これまで公表してきた単体ベースでの顧客数と顧客単価の役割は終えたものとの判断から取りやめることといたします。
売上総利益率	**営業利益率**	変更	当社グループの重視すべき経営指標として営業利益を設定するに当たり、成果指標を売上総利益率から営業利益率へ変更いたします。
リピート取引売上高（単体） **新規取引売上高（単体）**	**指名受注率（単体）** **指名受注件数（単体）**	変更	『中期経営計画（FY2026-FY2028）』における「価値創造モデル」の成果指標として指名受注率及び指名受注件数が適切との判断から変更いたします。
従業員１人当たり売上総利益額	**従業員１人当たり付加価値**	変更	人的投資を主とした投資拡大局面においては、従業員１人当たり付加価値が成果指標として妥当との判断から変更いたします。

項目	主要なリスク	対応策	顕在化の可能性/時期	影響度
景気動向	当社グループの事業は、景気動向に影響を受ける場合があります。経済情勢の悪化や不測の事態の発生により、市場の急激な縮小や競争環境の激化が生じ、販促関連投資が減少した場合、当社のグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループでは、外部環境の変化による市場動向をいち早く察知し、柔軟に対応してまいります。事業領域の拡大による収入の多様化や、広告費予算が縮小された場合でもExperience Marketing領域における顧客ニーズに沿った提案を通じて当該リスクに対応してまいります。	中 中長期	大
人材の確保及び育成	当社グループの持続的な成長には当社Purposeを体現しうる人材の継続的な確保及び育成が重要な要素であると認識しておりますが、当社の想定よりも人材の確保が計画どおり進まなかった場合や退職等により既存の優秀な人材が社外に流出した場合には当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループでは、ダイバーシティ採用の継続的な実施と社員のライフワークバランスの向上に努めつつ、次世代の主要人材の育成を行うことで当該リスクに対応してまいります。	中 中長期	大
品質・安全管理	当社グループが企画・運営を行うイベント等において重大な事故の発生や品質の低下等による顧客からの信頼喪失による案件受注の減少や保険契約による補償額を超過した損害賠償請求の発生等の不測の事態が生じた場合は、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。	当社グループでは、企画・設計・施工・管理の品質向上及び安全性確保を図るために品質・安全管理部門を設置し運営マニュアルを定め周知徹底を行っています。なお、万一の場合に備え損害賠償保険契約を締結し当該リスクに対応してまいります。	中 中長期	大
災害・感染症等	当社グループの事業は、地震等の天災や他所で発生した災害、特定感染症の拡大等の影響により展示会・イベントの開催が困難であると判断され延期や中止が相次いだ場合、売上機会の喪失が発生し当社グループの経営成績に影響を与える可能性があります。	当社グループでは、主催者、出展社、来場者など関係者の安全確保に十分配慮したリアルイベント開催の提案やサポートを実施してまいります。また、オンラインイベントやWebセミナーの提案など自社内スタジオを活用した事業などへの対応を進めることで当該リスクに対応してまいります。	中 特定時期なし	大

Appendix

会社概要

創業
1967年

設立
1970年

資本金
2億5,948万円

（2025年12月末時点）

拠点（全国）
5拠点

東京本社／中部営業所／
西日本事業所／
T-BASE（東京）／E-BASE（埼玉）

グループ会社
3社

デジタルエクスペリエンス株式会社
株式会社ニチナン
株式会社ヒラミヤ

顧客数
820社超

（2025年12月末時点）

従業員数（連結）
586名

（2025年12月末時点）

売上高
233億円

（2025年12月末時点）

時価総額
137億円
最低投資金額 84,800円
証券コード：2173

（2025年12月末時点）

沿革

1970年 施工会社として会社設立

1994年 営業所新設

1998年 空間デザイン部新設

2008年
- 大阪証券取引所「ヘラクレス」（現東証グロース市場）に株式上場

2009年
- Communication Designコミュニケーションデザインを商標登録

2010年
- 主催イベント事業参入

2013年
- カンファレンス・セミナーサービス開始
- 商環境サービス開始

2014年
- 大阪に西日本事業所開設
- デジタルコンテンツ＆マーケティングサービス開始

2015年
- イベントプロモーションサービス開始

2016年
- デジタルエクスペリエンス株式会社（旧 株式会社スプラシア）完全子会社化

2018年
- 名古屋に中部営業所開設

2019年
- 展示会ブースパッケージサービス「パケテン」開始

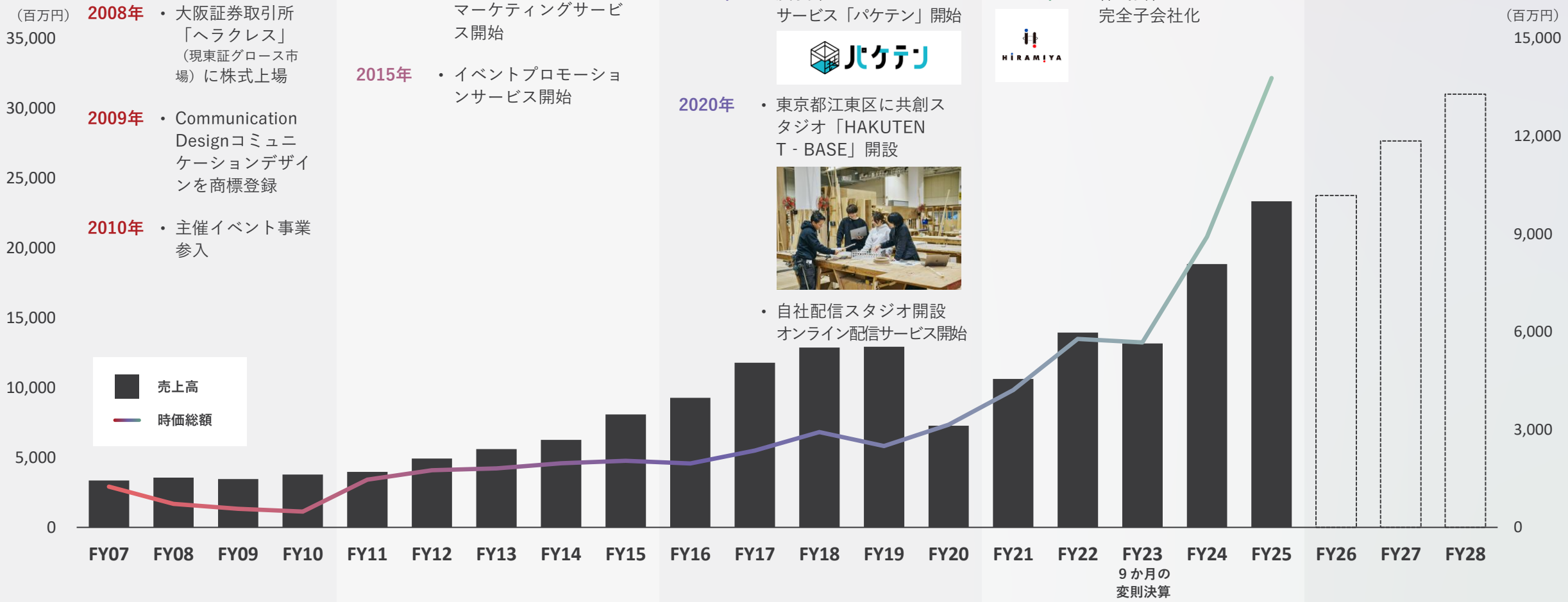
2020年
- 東京都江東区に共創スタジオ「HAKUTEN T - BASE」開設

- 自社配信スタジオ開設 オンライン配信サービス開始

2021年
- 株式会社ニチナン 完全子会社化

2023年
- パーパスの制定

2024年
- 株式会社ヒラミヤ 完全子会社化

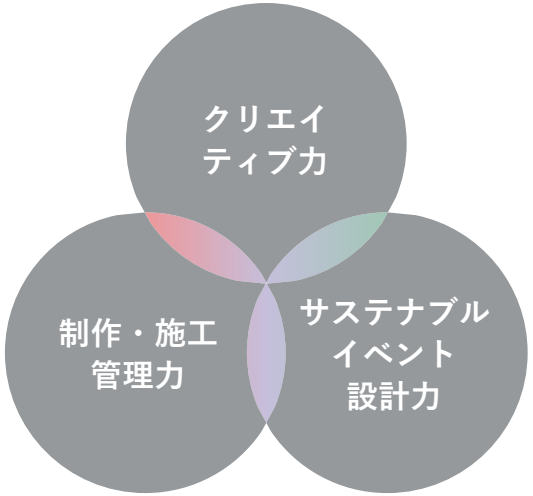


事業ユニット戦略

■ 事業カテゴリごとに３つの強みを一体化させ、各ユニットの専門性によって提供価値を磨くことで、顧客の様々な課題に実効性の高いソリューションで応え、市場シェア拡大を目指す戦略。

事業ユニット

体験価値を共創する
3つの強み



事業カテゴリごとに３つの強みを有する事業ユニットを設計。顧客及び顧客が属するマーケットの特徴を的確に捉えた提案を実現。

事業カテゴリ

首都圏・B2Bマーケティング事業	首都圏を拠点とする、B2B事業を行う顧客のマーケティング支援及び仮設空間でのイベントプロモーション事業
首都圏・B2Cマーケティング事業	首都圏を拠点とする、B2C事業を行う顧客のマーケティング支援及び仮設空間でのイベントプロモーション事業
中部／西日本事業	中部・西日本を拠点とする顧客のマーケティング支援及び仮設空間でのイベントプロモーション事業
全国・中小展示会事業	全国の中小規模展示会出展に特化した仮設空間事業
商環境事業	ショールームやミュージアム、オフィスなど、常設空間のプロデュース事業
その他・子会社	上記以外の事業及びグループ会社事業

本資料の取り扱いについて

本資料に含まれている将来の見通しに関する記述は、本資料作成時点において入手可能な情報を基にした判断及び過程に基づいて作成されたものであり、その正確性を保証するものではありません。また、本資料には独立した公認会計士または監査法人による監査を受けていない財務数値が含まれています。

実際の業績は様々なリスクや不確定要素に左右され、将来に関する記述に明示または黙示された予想とは大幅に異なる場合があります。
したがって、将来予測に関する記述に全面的に依拠することのないようにご注意ください。

本資料は、情報提供のみを目的として作成したものであり、有価証券の販売の勧誘や購入の勧誘又はこれに類する行為を目的としたものではありません。

次回の「事業計画及び成長可能性に関する事項」の開示時期は、2027年３月を予定しております。

ーお知らせー

当社では、適時開示やプレスリリースなどの最新のIR情報をEメールにてお知らせするサービスを実施しております。
ご希望の方は下記URLのリンク先よりご登録をお願いいたします。

IRメルマガのご登録はこちら：https://ir.hakuten.co.jp/mail-magazine/