



中期経営計画 2025-2029

2024年11月5日

株式会社ヒト・コミュニケーションズ・ホールディングス

1. 中期経営計画見直しの狙い	P3
2. 実績の振り返り	P5
3. 経営目標	P9
4. 事業戦略	P17
・事業ポートフォリオと重点領域の位置づけ	
・セクター別事業戦略	
・「点・線・面」戦略	
5. M & A戦略	P29
6. 財務戦略	P30

新型コロナウイルスの感染拡大は、営業支援を事業の中核とする当社グループにとっては「諸刃の剣」でした。

あらゆる業務の受託運営力を評価され、各方面よりコロナ感染拡大防止対策に関連する受託事業が急拡大する一方で、主力である営業販売支援事業は大きな打撃を受け、人材サービス提供による営業支援を切り口とする営業体制の厳しさも露呈しました。

コロナ渦が終息し時間が経過するにつれ、インバウンド等の回復もあり人材サービス提供による営業支援事業の復活が相応に見込まれるものの、販売・サービスの現場では、サービスが再定義され生産性・効率性重視の流れが急ピッチで進展しており、当社グループも事業ポートフォリオを再構築し、将来に向けた事業モデルの見直しを推進すべきと判断に至りました。常に「10年先を見据え、半歩先を踏む」企業グループとして、今後はこれまで培った事業の「専門性」「拡張性」「変化対応力」を生かして、新たな「社会課題解決プラットフォーム」となり、事業拡大を図りたい。こうした意識のもとで、改めて5カ年中期経営計画の見直しを行い、今後の事業拡大に向けて、新たなスタートラインに立つものです。

1.実績の振り返り

実績の振り返り (1/3)



		<div style="text-align: center;"> ← → </div> コロナ関連売上高371.6億円					
		コロナ前 販売系営業支援が業績を牽引		コロナ禍 非接触ニーズによって人材 ニーズ縮減も、コロナ関連 業務受託で最高益を達成		コロナ後 省人化ニーズで販売系営業 支援の業績回復に遅れ 空港やインバウンドに注力	
(億円)		FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24
収益性	売上高 (コロナ関連売上高)	638 (-)	714 (4.8)	842 (58.3)	641 (158.2)	639 (127.9)	585 (22.2)
	営業利益	29.9	31.4	47.8	57.3	41.9	15.6
	EBITDA	34.2	38.8	54.5	64.4	49.9	26.3
	当期純利益	17.2	13.7	27.7	32.2	18.8	△0.4
	EPS	96.3円	76.7円	155.5円	180.8円	105.7円	△2.4円
資本 効率性	ROE	17.2%	12.2%	21.6%	20.8%	10.8%	-0.2%

実績の振り返り (2/3)

2022年8月期より「収益認識に関する会計基準」を適用。以前の決算期と同条件での比較のため、2021年8月期以前も同会計基準を適用したと仮定し、かつコロナ関連実績を除いた実績比較は以下のとおり

		コロナ前		コロナ禍		コロナ後	
(億円)		FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24
収益性	除くコロナ関連売上高	452	493	506	483	511	563
	対前年成長率	—	9.1%	2.6%	-4.5%	5.8%	10.2%
	除くコロナ関連営業利益	29.9	30.8	35.2	25.7	20.4	11.7
	対前年成長率	—	3.0%	14.4%	-27.1%	-20.7%	-42.4%

		コロナ前	コロナ禍	コロナ後
主要アクション	事業環境	<ul style="list-style-type: none"> 通信・家電を中心とした旺盛な販売系営業支援ニーズ 「モノからコト」への消費行動の変化 	<ul style="list-style-type: none"> 「非対面・非接触」ニーズにより販売系営業支援が縮減 急速なDX化の進展 緊急性の高いコロナ対策事業への協力要請 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍からの急激な経済回復により人手不足、人件費高騰が顕在化
	事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> 祖業である「販売系営業支援」を中心に事業を推進 「コト消費」を狙いとし「インバウンド」「スポーツ・エンタメ」分野に新規参入 	<ul style="list-style-type: none"> 「デジタル営業支援」セクター強化 社会の要請に伴うコロナ関連事業を日本全国で受託 	<ul style="list-style-type: none"> 空港における離発着回数急増に伴う混乱をチャンスと捉え、ラウンジ運営等の制限外業務に加え、制限内業務であるグランドハンドリング事業に新規参入
	M & A	<ul style="list-style-type: none"> 営業支援のオムニチャネル化を想定し、EC受託支援のビービーエフ、ホールセールブランドのランチ・アウトをグループ化(2017年) 		<ul style="list-style-type: none"> 「旅客」「ランプ」「整備」のサービスを一括受託出来る空港グランドハンドリング事業者FMGをグループ化し事業ポートフォリオの再構築に着手 (2023年)

3.経営目標

中期経営計画の経営目標（2025-2029）



	2024年 実績		2025年 予想	2029年 目標	伸長率
売上高 (除くコロナ関連売上高)	585.4億円 (563.2億円)	▶	590.0億円 (590億円)	710.0億円 (710億円)	121.3% (CAGR3.9%) (126.1%)
営業利益	15.6億円	▶	20.0億円	40.0億円	255.0% (CAGR20.6%)
EBITDA	26.3億円	▶	29.9億円	50.2億円	190.9% (CAGR13.8%)
ROE	-0.2%	▶	5.0%	10%以上	+10.2%

*EBITDAは、営業利益＋減価償却費（のれん償却費含む）で算出。

中期経営計画の経営目標（2025-2029）コロナ関連実績除外



中期経営計画の発射台である2024年8月期からコロナ関連実績を除いた場合の2029年8月期計画の伸長率は以下のとおり

	2024年 コロナ除く実績		2025年 予想	2029年 目標	伸長率
売上高	563.2億円	▶	590.0億円	710.0億円	126.1% (CAGR4.7%)
営業利益	11.7億円	▶	20.0億円	40.0億円	341.9% (CAGR27.9%)
EBITDA	22.4億円	▶	29.9億円	50.2億円	224.1% (CAGR17.5%)
ROE	-1.1%	▶	5.0%	10%以上	+11.1%

ヒトコムは「ビジネスにおける具現化の伴走者」

課題・ニーズの例

商品が売れるようにしたい

シフトを最適化したい

集客施策を考えたい

接客・サービス力を強化したい

採用力を強化したい

訪日外国人対応を強化したい

生産性を向上させたい

ECサイトを立ち上げたい

マーケット調査を活用したい

Market(対象となる業種)


 各種販売系
営業

 プッシュ型
営業

 物流

 インバウンド


 EC・TC

 デジタル
ソリューション

 ツーリズム
(国内外)

 スポーツ

 パブリック
(地方創生)

 ホールセール

 空港ビジネス

 各種
店舗支援

 コンサル
ティング

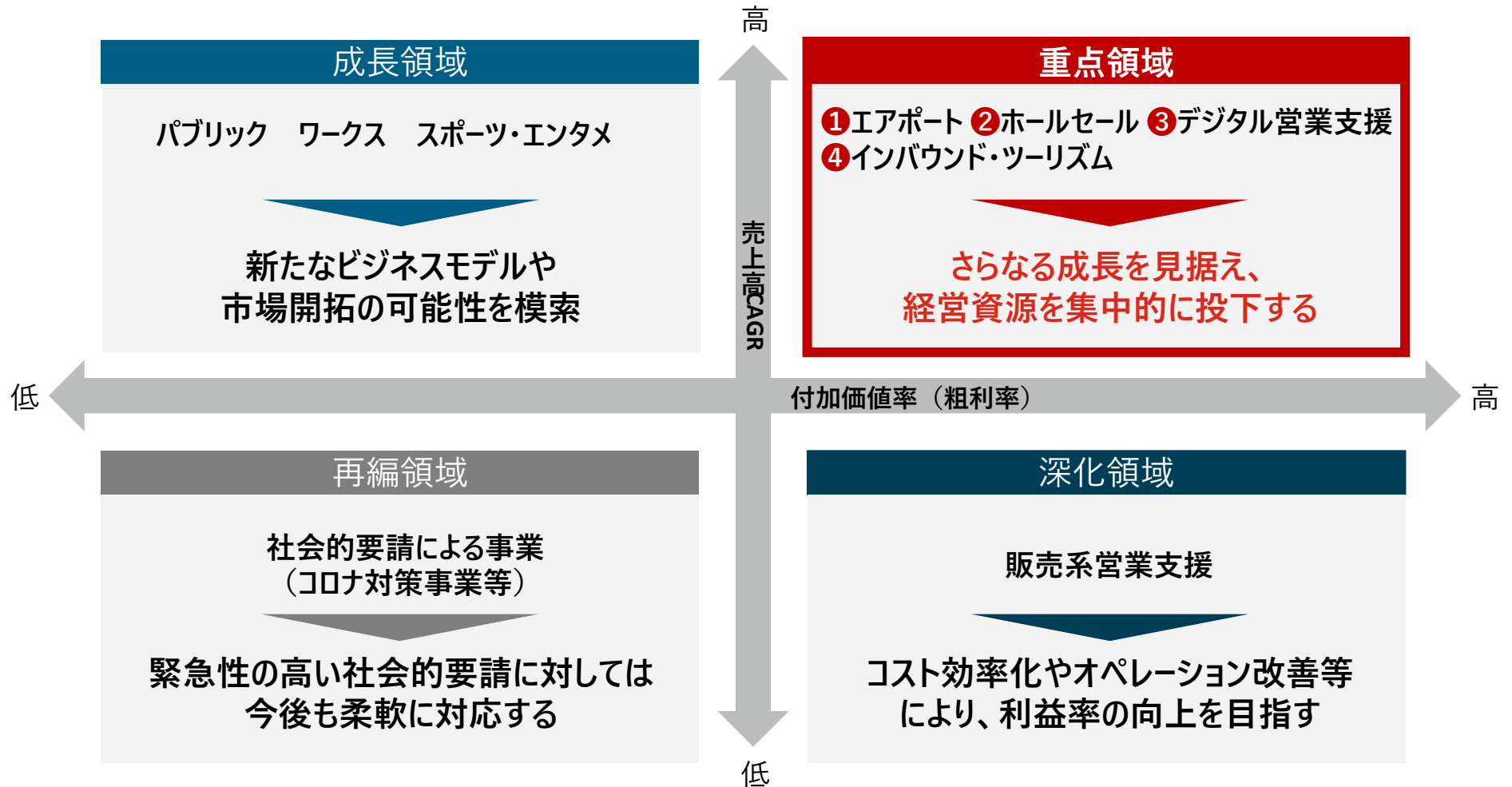
 コール
センター

 モビリティ

	セクター	事業概要
重点領域	① エアポート	<ul style="list-style-type: none"> 空港グランドハンドリング事業、空港の制限区域内外における各種ラウンジ運営・物販・飲食・サービス分野等の店舗運営受託
	② ホールセール	<ul style="list-style-type: none"> サブカルチャー系のIPライセンスを活用したアパレル・押し活グッズ等の企画開発・製造・卸売り/自社販売
	③ デジタル営業支援	<ul style="list-style-type: none"> フルフィルメントによるECサイト運営受託、法人向けインサイドセールス、アバター接客サービス・コンタクトセンター受託等
	④ インバウンド・ツーリズム	<ul style="list-style-type: none"> インバウンド向け免税サポート・多言語対応支援、訪日旅行者向けランドオペレーティング及び国内・海外向け旅行添乗等
成長領域	パブリック	<ul style="list-style-type: none"> 地方自治体の観光施設を中心とした施設運営、PFIなどの地方創生事業への参画、国・地方自治体等の入札案件受託
	ワークス	<ul style="list-style-type: none"> 物流業界を中心に人手不足や短時間勤務ニーズ等が顕在化している領域での業務受託等
	スポーツ・エンタメ	<ul style="list-style-type: none"> 各種プロスポーツチーム運営支援、アリーナ運営受託、万博・各種スポーツ国際大会等大型イベント運営支援等
	販売系営業支援	<ul style="list-style-type: none"> 通信・家電等の販売支援、スーパー・GMS・ドラッグストア等でのラウンダー業務、外訪によるプッシュ型営業支援等
	社会的要請(コロナ等)	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症対策業務等(空港水際対策、ワクチン接種会場運営支援等)

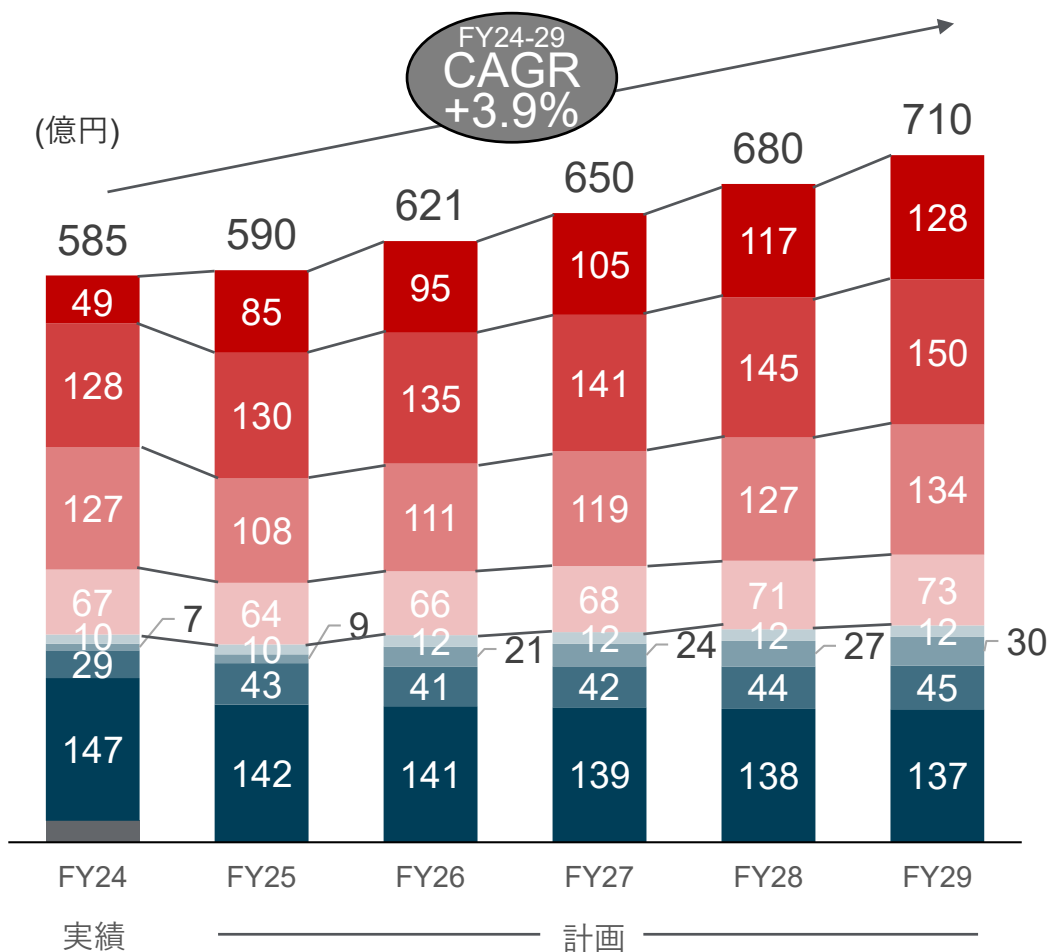
事業ポートフォリオと中期的方向性

重点領域として「エアポート」「ホールセール」「デジタル営業支援」「インバウンド・ツーリズム」に経営資源を集中投下し、強固な収益基盤を確立。併せて成長領域の事業も育成し持続的成長が可能な事業ポートフォリオを目指す



数値目標 | 売上高の推移 (1/2)

中計期間で売上高710億円、年平均成長率（CAGR）3.9%を目指す



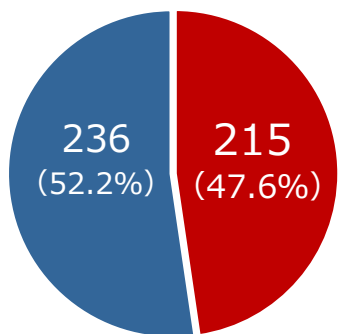
重点領域	増減額	CAGR	構成比
①エアポート	+79	21.1%	18.1%
②ホールセール	+22	3.3%	21.1%
③デジタル営業支援	+7	1.2%	19.0%
④インバウンド・ツーリズム	+6	1.7%	10.3%
パブリック	+2	4.5%	1.7%
ワークス	+23	33.8%	4.2%
スポーツ・エンタメ	+16	9.5%	6.3%
販売系営業支援	-10	-1.4%	19.4%
社会的要請(コロナ対策)	-	-%	-%

数値目標 | 売上高の推移 (2/2)

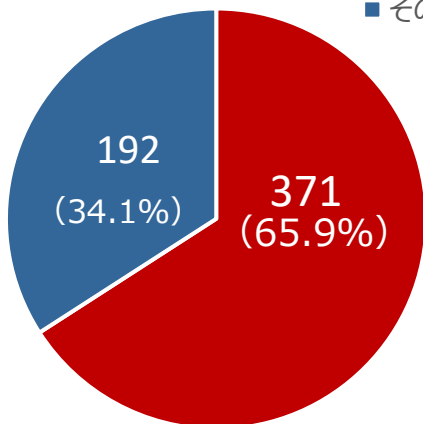
重点セクター：エアポート、ホールセール、デジタル営業支援、インバウンド・ツーリズム

セクター

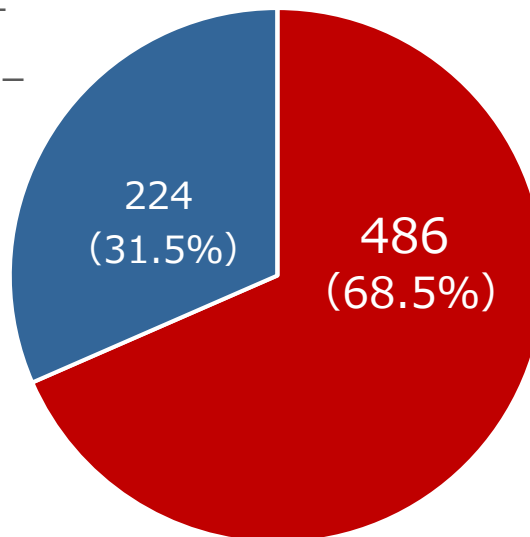
- 重点セクター
- その他セクター



FY19 452億円



FY24 563億円
(コロナ対策業務除く)



FY29 710億円

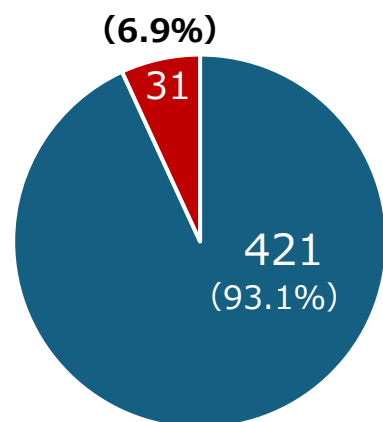
重点領域	増減額	成長率
FY19比	+ 271	+ 126.0%
FY24比	+ 115	+ 31.0%

その他

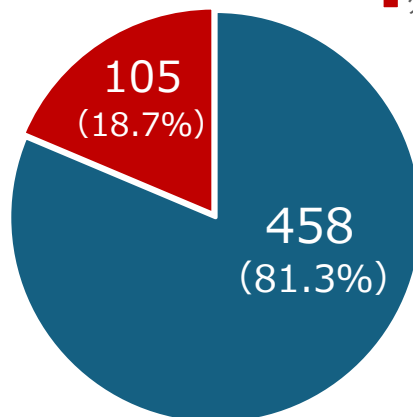
FY19比	-12	-5.1%
FY24比	+ 32	+ 16.7%

内需・外需

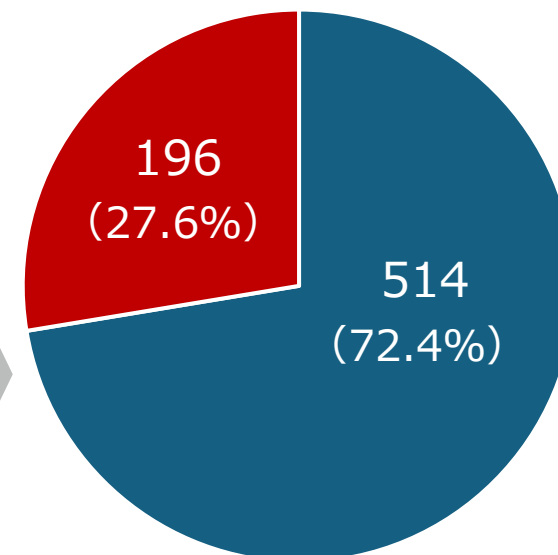
- 内需
- 外需



FY19 452億円



FY24 563億円
(コロナ対策業務除く)



FY29 710億円

外需	増減額	成長率
FY19比	+ 165	+ 532.3%
FY24比	+ 91	+ 86.7%

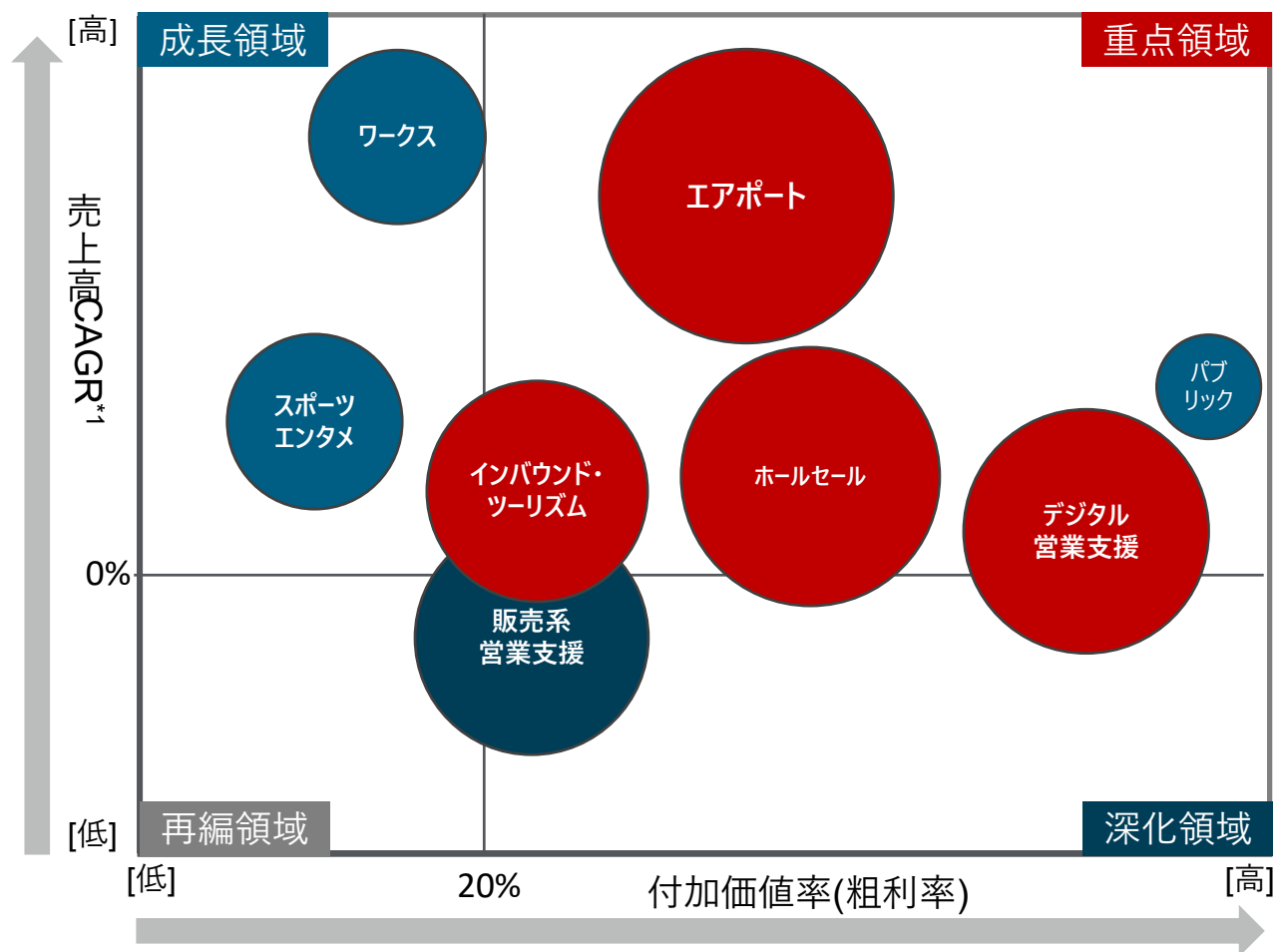
内需

FY19比	+ 93	+ 22.1%
FY24比	+ 56	+ 12.2%

4.事業戦略

事業ポートフォリオと重点領域の位置づけ

売上高成長性と高い付加価値率の両面が期待できるセクターを「重点領域」と定義。マーケットニーズが高く今後の売上高成長性が期待できるセクターを「成長領域」と定義することで、経営資源投入の優先順位を整理



【凡例】

円のサイズ：売上規模イメージ

*1. 売上高CAGRは、FY24-FY29で算出。2. 付加価値率は、FY29計画値

空港の制限区域内で「旅客」「ランプ」「整備」を得意とするFMGと、制限区域外で各種ラウンジ、小売・飲食店舗の運営受託等を得意とするヒトコムが一体となり、空港関連業務を一気通貫で受託するビジネスモデル

整備



FMG

旅客



FMG

ランプ



FMG

制限区域内

保安検査場

制限区域外

施設運営・販売支援



FMG

【制限区域内】 (高い専門性 ライセンス必要)
- グランドハンドリング -

・旅客事業、ランプ事業、航空機整備事業、航空貨物機内清掃、入管/税関/保安業務 等



【制限区域外】 (参入が容易 ライセンス不要)
- 施設運営支援/販売支援 -

・各種ラウンジ運営受託、小売店/メーカーの販売支援
飲食店運営受託、採用代行 等

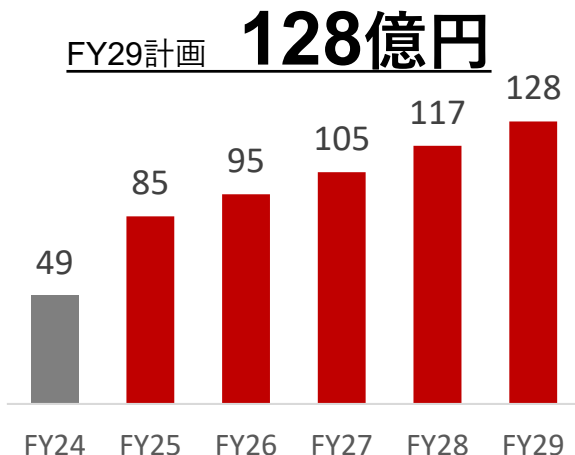
2030年にインバウンド6,000万人受入の政府目標実現には、現状の空港での受入体制は不十分。
一気通貫のビジネスモデルに磨きをかけて、全国主要空港で欠かせない存在を目指す

2030年までに6,000万人のインバウンド受入体制の整備に向けて、全国の主要空港においてグランドハンドリングの旺盛なニーズを取り込むため2023年にFMGをグループ化。空港関連事業をグループの中核事業に成長させる方針

数値目標

売上高

FY24-29
CAGR
+21.1%



【事業拡大のキーワード】

- ✓ 訪日外国人政府目標 2030年6,000万人
→2024年3,500万人（推計）
- ✓ 国内主要空港の離発着容量増強
→首都圏（現状75万回→2030年100万回）
→関西圏（現状40万回→2030年50万回）

主要アクションプラン

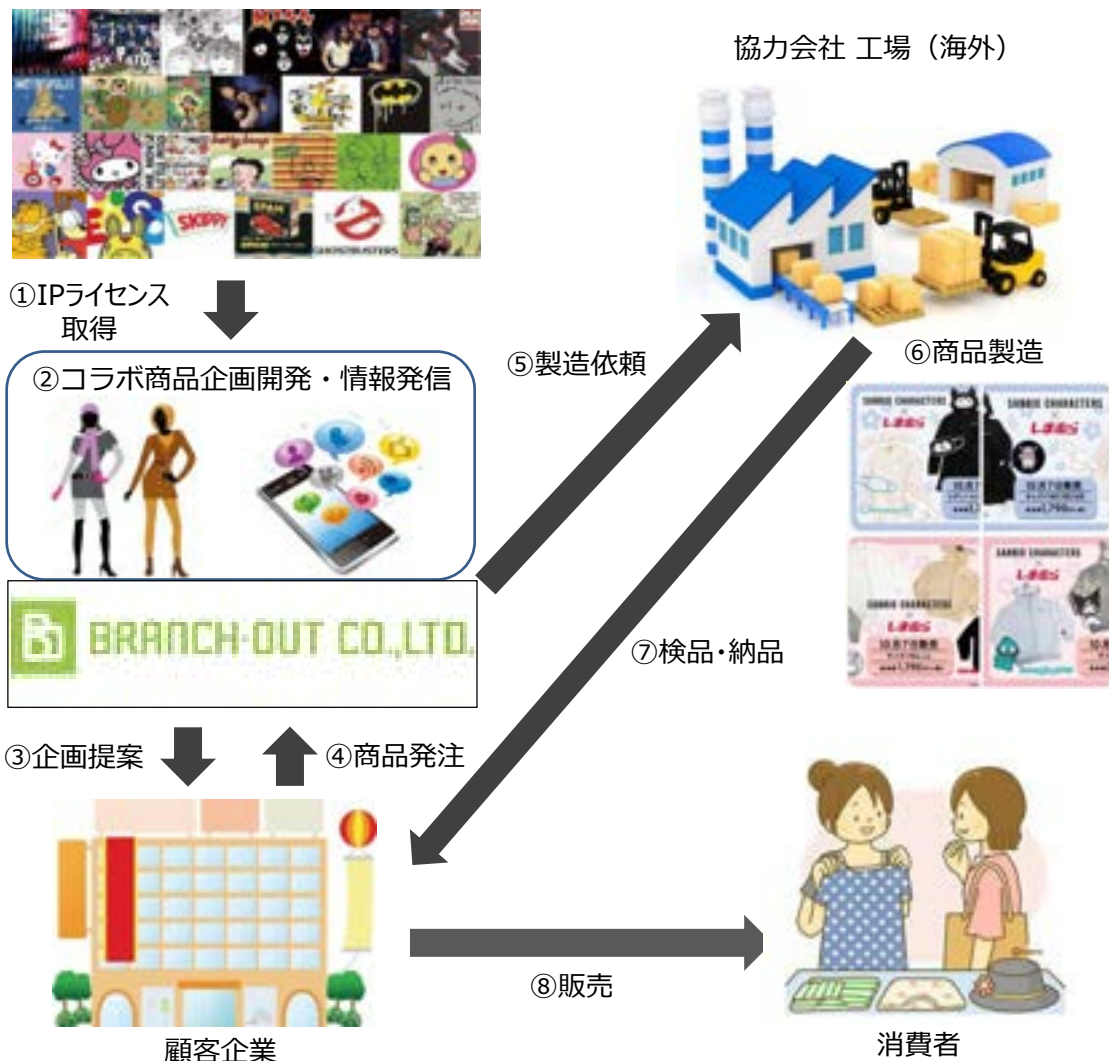
- 1 全国主要空港への拠点展開
- 2 強みである「旅客」「ランプ」の一括受託モデルによる営業強化
- 3 旺盛なニーズと高い専門性が要求される「ランプ」事業の垂直立ち上げ



セクター別事業戦略 ②ホールセール（ビジネスモデル）

サブカルチャー系のIPライセンスを活用して、アパレル・押し活グッズ等の企画開発、製造、卸売・自社販売を展開。
大手量販店等も一目置く商品の企画開発力や情報発信力が強み

IPライセンスを活用した商品開発スキーム



【ビジネスモデルの特徴①】

- ・優れた商品の企画・開発力
→IPライセンスを活かした集客力の高いアパレル・押し活グッズ等を企画開発

【ビジネスモデルの特徴②】

- ・サプライチェーンの最適化ノウハウ
→価格・品質・納期のバランスを考え生産工場や物流等のサプライチェーンを構築

【ビジネスモデルの特徴③】

- ・SNS等を活用した情報発信力
→インフルエンサーとのコラボも得意としており「売れる」商品を仕掛けるノウハウを蓄積

セクター別事業戦略 ②ホールセール

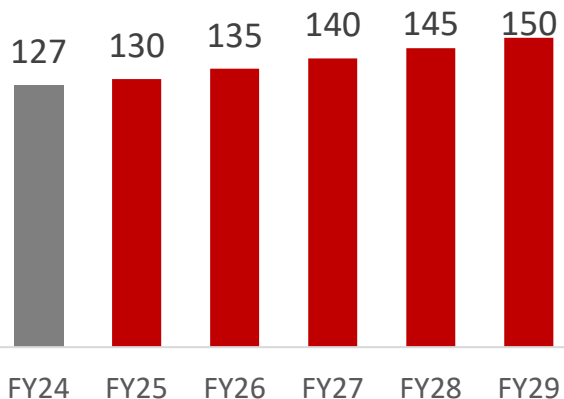
若年層に人気のIPライセンスやインフルエンサーとのコラボによるアパレル商品等の企画・開発力に強みを持つ。今後はIPライセンスを活かした「押し活グッズ」等の商材拡大と海外向け輸出等の販路拡大で成長を目指す

数値目標

売上高

FY29計画 **150億円**

FY24-29
CAGR
+3.3%



【事業拡大のキーワード】

- ✓ 日本のアニメ・キャラクターは国内外問わず人気が高い
→インバウンドのお土産ランキングでも上位に入る
- ✓ 「押し活グッズ」市場規模は2兆7,000億円規模に拡大
→IPライセンスの活用範囲は広く、海外での販売も可能

主要アクションプラン

- 1 押し活グッズ等IPライセンスを活用したアパレル以外の取扱商材拡大
- 2 自社EC・海外向け輸出等の販路拡大
- 3 商品企画・開発力を活かしたコンサルティング領域への参入



ブランチャ・アウトが保有する豊富なIPライセンス

デジタル営業支援は「ECサイト受託支援」「インサイドセールス」「アバターオンライン接客」を中核サービスとして展開

区分

主なサービス内容・特徴

ECサイト運営受託

BBF

(ECサイト運営受託)



- ・自社開発のECプラットフォームによるECサイト運営受託
伴走型支援を行いEC取扱高に応じたレベニューシェアで収益を獲得する
大手スポーツ・アパレルブランドを中心に130以上のECサイト運営を受託

法人向け営業支援

SALES ROBOTICS

(インサイドセールス)



- ・自社開発データベースソフトと自社コンタクトセンターの組み合わせにより
大手企業からベンチャー企業まで幅広い業種のインサイドセールスを受託
ヒトコムのプッシュ型営業と組み合わせることで営業の外注化も可能

省人化・省力化支援

UsideU

(アバターオンライン接客)



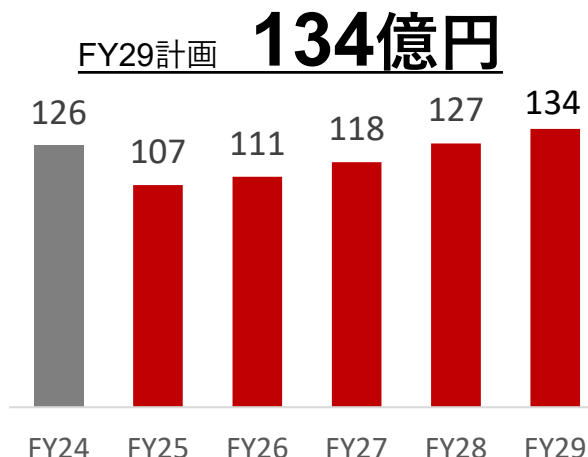
- ・アバターを活用したオンライン接客システムを省人化・省力化ニーズの高い
地方自治体、ホテル、商業施設のインフォメーションカウンター等へ提案
多言語対応も可能なことからインバウンド対応での商談も増加

ECサイト運営受託は大口の取引先から個人事業主まで多種多様な顧客のECニーズに対応出来ることが強み。また、法人営業の生産性向上ニーズへのソリューションとして、インサイドセールスについても事業拡大を図る

数値目標

売上高

FY24-29
CAGR
+ 1.2%



【事業拡大のキーワード】

- ✓ BtoCのEC市場規模は24.8兆円(2023年)
→うち物販系EC市場規模は14.7兆円(EC化率9.4%)
「食品・飲料(4.3%)」「化粧品・医薬品(8.6%)」等
EC化率が依然として低い商材もある
- ✓ インサイドセールス(CRM含む)の市場規模は2,170億円
→法人営業の分業化・生産性向上ニーズの高まり

主要アクションプラン

- 1 スポーツ・アパレル以外のECサイト運営受託拡大 (BBF)
- 2 ECモール出店者支援領域への参入 (BBF)
- 3 法人営業の生産性向上ニーズの取り込み (SALES Robotics)



セクター別事業戦略 ④ インバウンド・ツーリズム（ビジネスモデル）

インバウンドのタッチポイントとなる「空港」をはじめ、「移動」「宿泊」「買物・飲食」全ての領域でサービスを展開
今後も対象業種の深耕によりインバウンド6,000万人時代に向け事業拡大を図る



【ヒトコムグループのインバウンド・ツーリズム領域での事業展開】

【空港関連業務受託】

- ・グランドハンドリング
- ・航空機整備
- ・インフォメーションカウンター
- ・送迎カウンター
- ・Wifiレンタルカウンター
- ・ラウンジ運営
- ・物販/飲食店運営受託

【移動】

- ・リムジンサービス
- ・バスターミナル運営支援

【ランドオペレーティング】

- ・ツアー企画
- ・宿泊・交通機関等手配
- ・自治体向け送客支援

【商業施設対応】

- ・免税カウンター運営受託
- ・多言語コールセンター受託
- ・多言語オンライン接客
- ・外商カウンター運営受託

【ホテル等宿泊施設業務受託】

- ・運営全般支援
- ・HR支援（採用・育成）
- ・DX化支援（アバター接客）

【ツアー添乗】

- ・国内外ツアー添乗
- ・通訳案内・ガイド

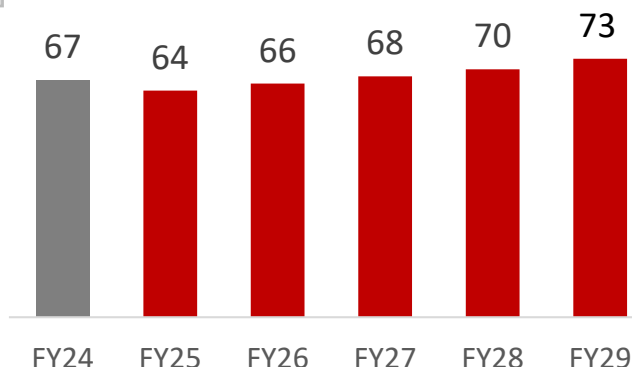
インバウンド増加に伴い百貨店・ホテル等関連業界からのニーズは引き続き好調に推移。また、今後更なる増加が見込まれる「富裕層」向けのサービスメニュー拡充が課題

数値目標

売上高

FY29計画 **73億円**

FY24-29
CAGR
+1.7%



【事業拡大のキーワード】

- ✓ 訪日外国人政府目標 2030年6,000万人
→ASEAN諸国に加えて、欧米豪が急速に増加
- ✓ 訪日外国人消費額は2030年に15兆円規模へ
→2024年8兆円(推計)であり拡大余地は大きい
- ✓ 高付加価値なインバウンド観光地づくりに11エリア選定
「移動」「宿泊」「食事」「買物」で高付加価値化の流れ

主要アクションプラン

① インバウンド6,000万人時代に向けた対象業種の深耕

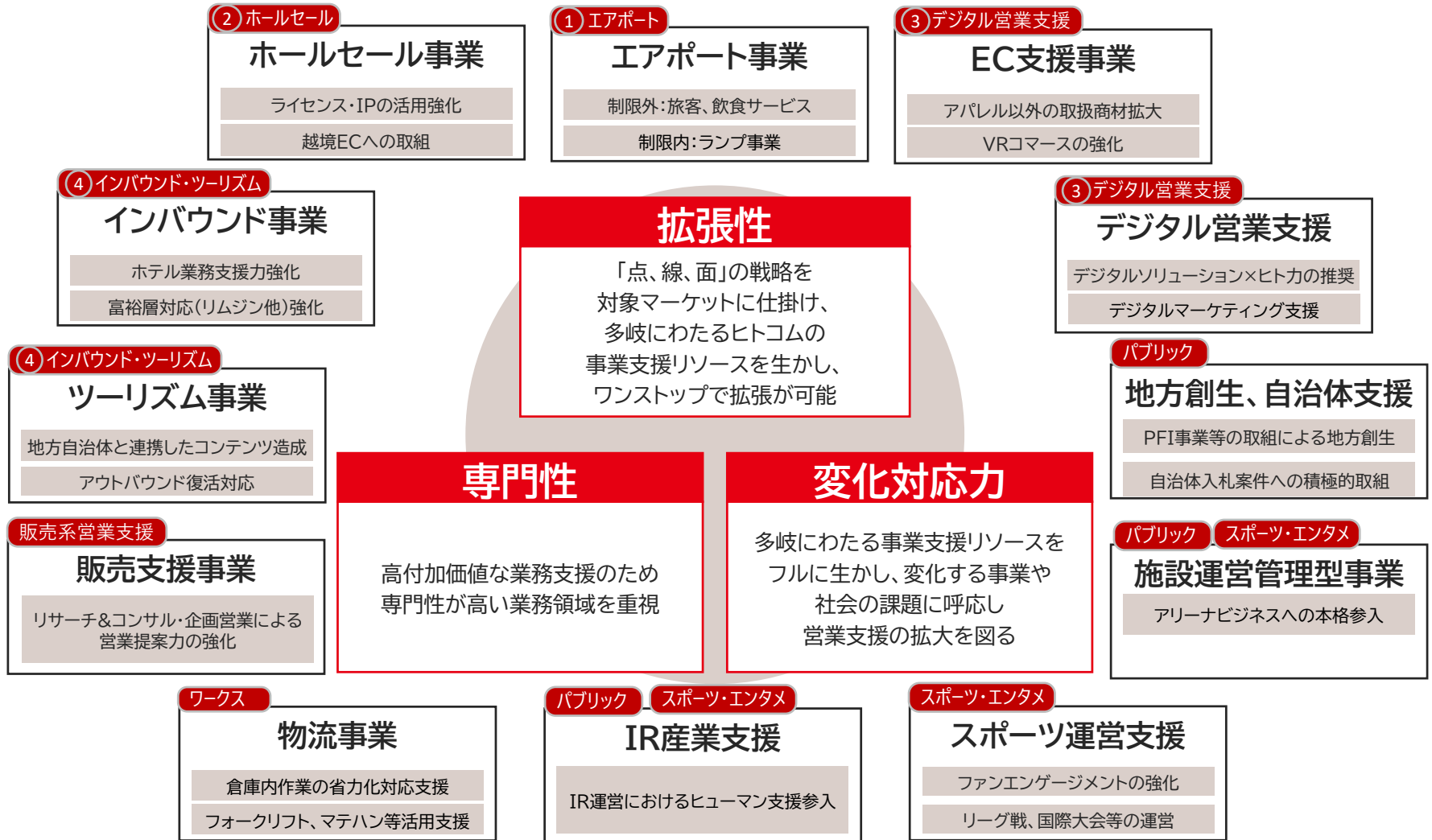
② 地方創生を絡めた全国自治体との連携強化

③ 富裕層向けサービスの拡充



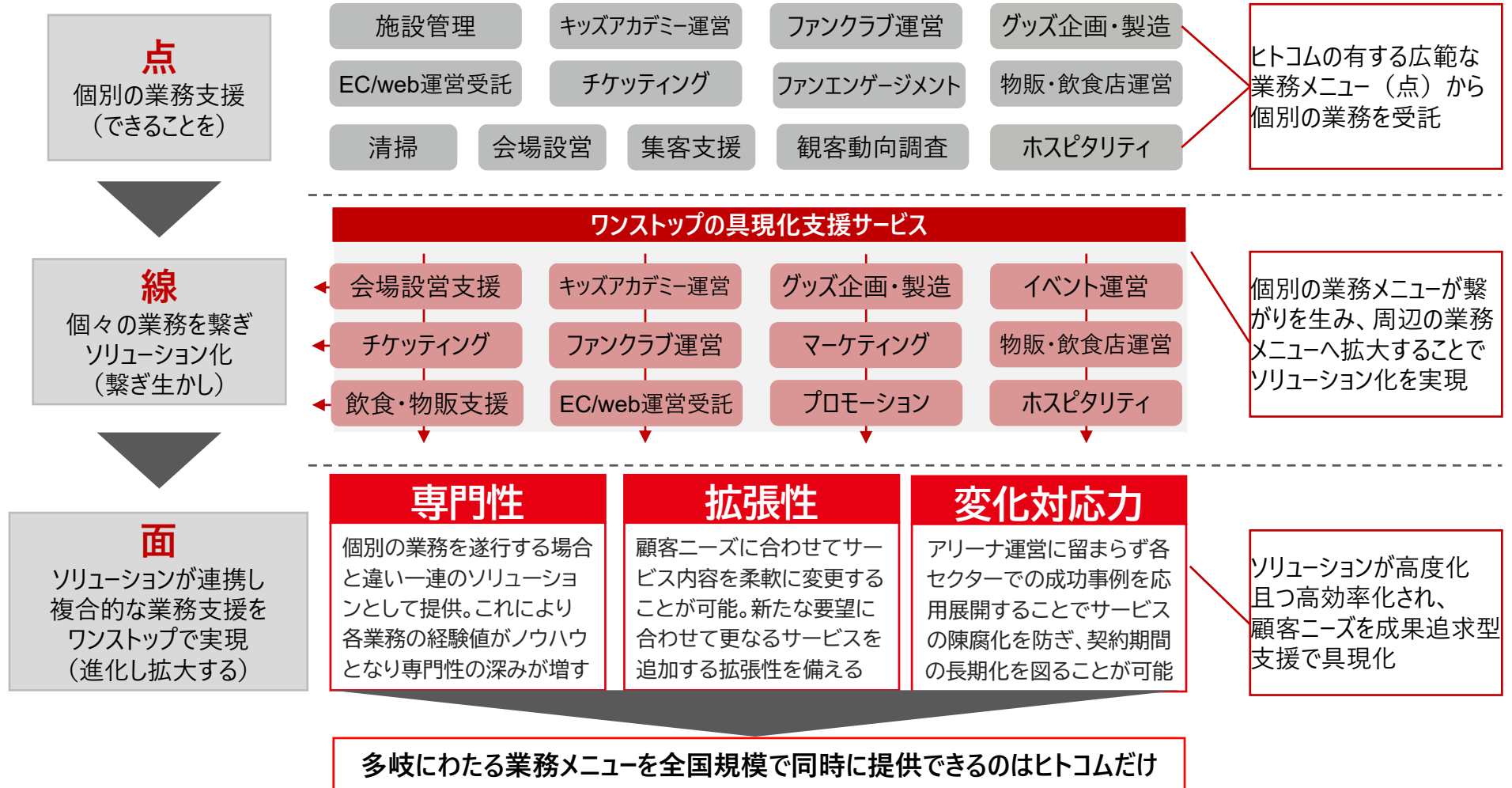
「点・線・面」戦略

ヒトコムが多岐にわたる事業支援リソースを効率良く集中的に生かせるマーケットを定め
拡張性・専門性・変化対応力の3つの視点から重点市場を選定していく



「点・線・面」戦略に合致する事業は、時間の経過とともに提供できるサービスが増えソリューション化し、ノウハウ蓄積により生産性が向上することで、事業拡大と高い収益性を実現する

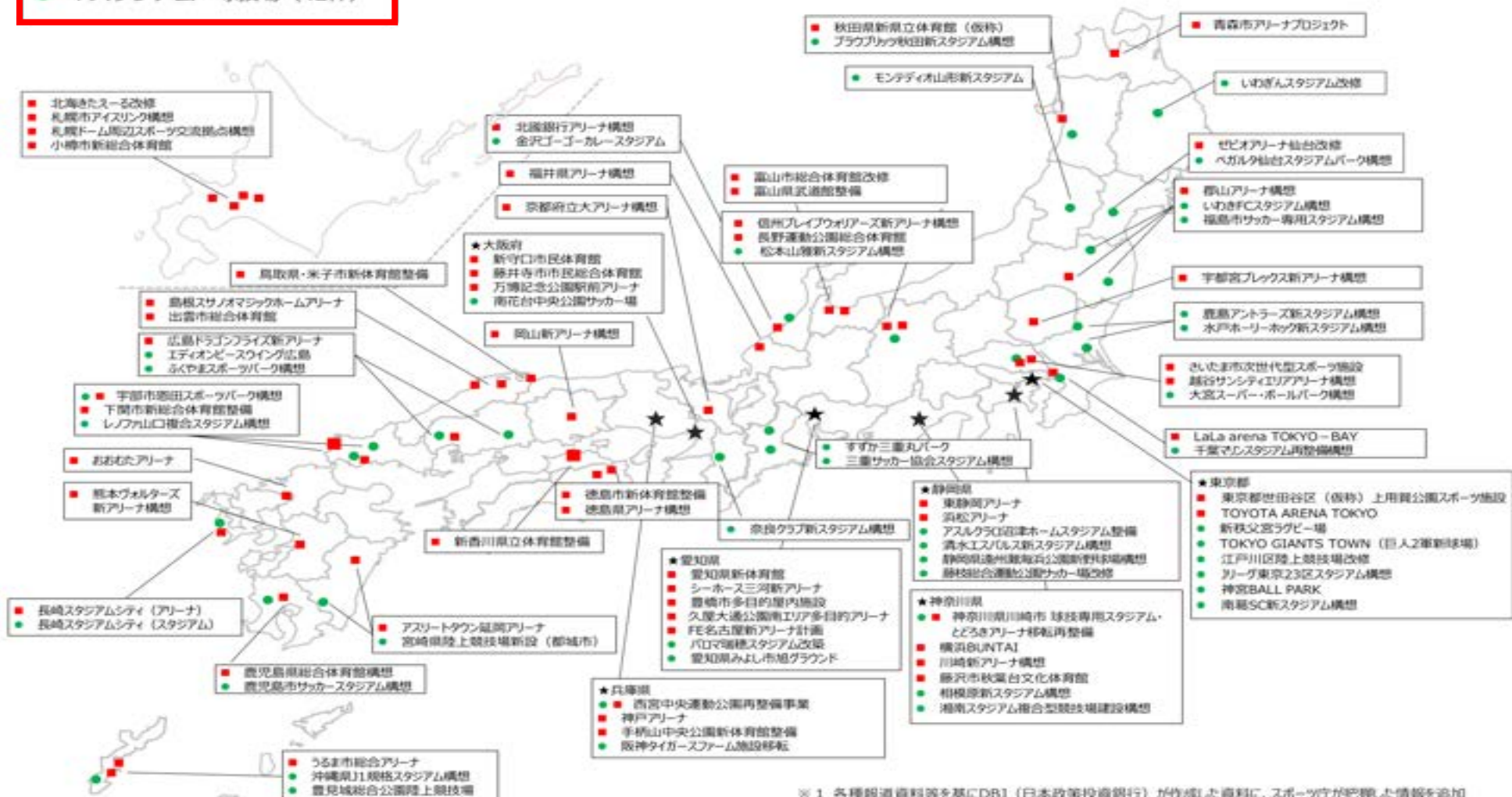
例：アリーナ施設運営事業



(参考) 全国のスタジアム・アリーナの new 設・建替構想 (出所:文部科学省資料)

業務を仕組み(型)化し、顧客ニーズの具現化を重ねノウハウを蓄積。更に改善を加えることで他社の追随を許さない専門性と再現性を以って全国のアリーナ運営の受託を目指す

- : アリーナ・体育館 (54件)
- : スタジアム・球技場 (42件)



※ 1 各種報道資料等を基にDBJ(日本政策投資銀行)が作成した資料に、スポーツ庁が把握した情報を追加
 ※ 2 9月一部修正

事業ポートフォリオ戦略と連動して、重点領域を中心に事業拡大を確かなものとする為に今後も積極的にM&Aを行う方針。本中計期間で100億円を投資枠として設定

【M&A対象の選定方針】

リソースの充実

既存事業の肉付け

新規領域への参入

専門性の取得等

計画期間内に
+100億円の売上規模
創出を目指す

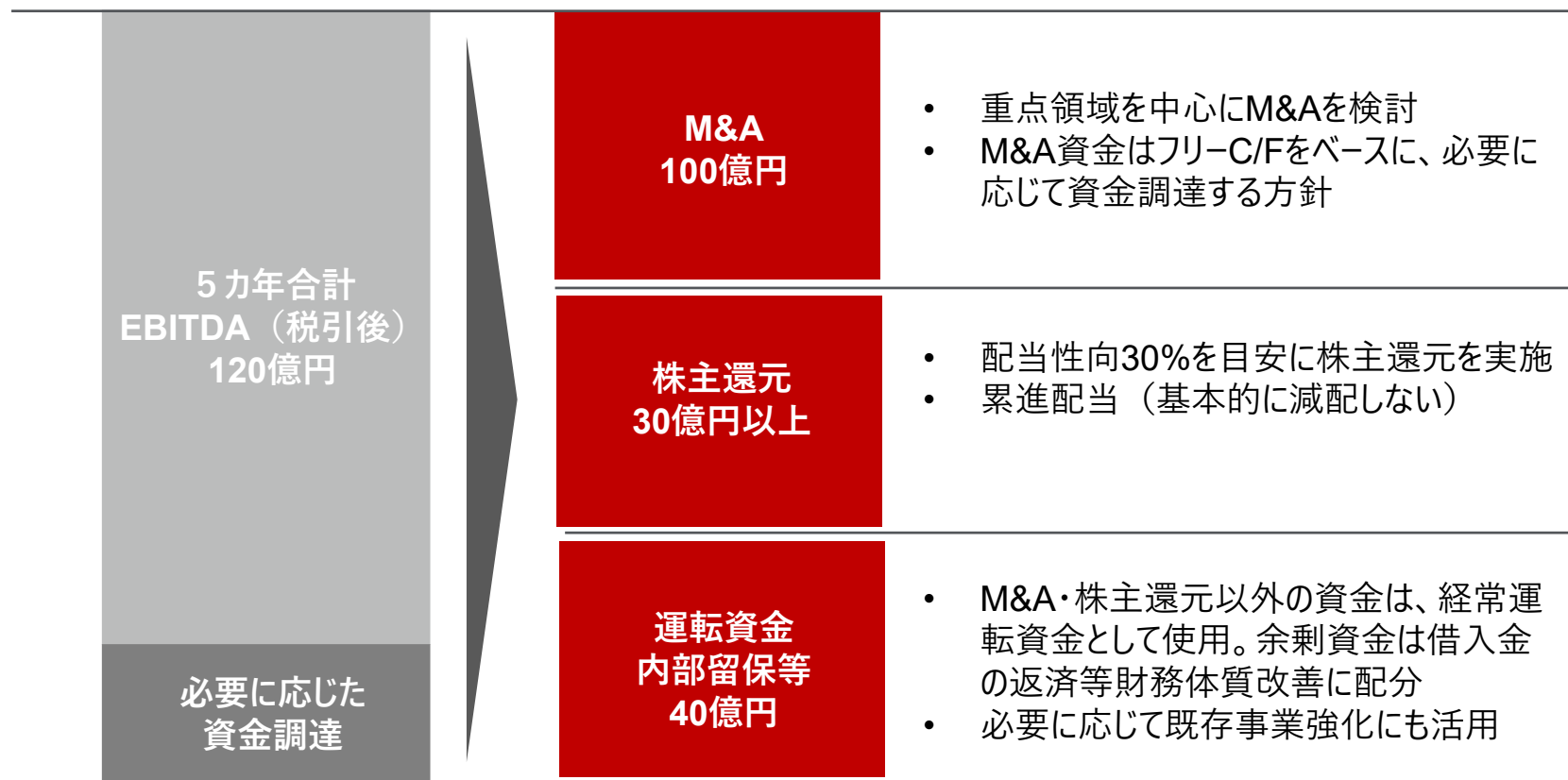
本中計期間において、持続的な成長の実現、資本効率の改善および株主還元の向上を実現させるべく、以下の財務戦略を設定

新中計 (FY25~FY29)											
財務戦略	成長性										
	効率性										
	健全性										
キャッシュ・アロケーション	<table border="1"> <tr> <td>EBITDA</td> <td>50.2億円 (FY29)</td> </tr> <tr> <td>ROE</td> <td>10%以上</td> </tr> <tr> <td>ROIC</td> <td>10%以上</td> </tr> <tr> <td>WACC</td> <td>自社だけでなく、投資家との対話による把握に努める</td> </tr> <tr> <td>Net D/Eレシオ</td> <td>1倍以下</td> </tr> </table>	EBITDA	50.2億円 (FY29)	ROE	10%以上	ROIC	10%以上	WACC	自社だけでなく、投資家との対話による把握に努める	Net D/Eレシオ	1倍以下
	EBITDA	50.2億円 (FY29)									
ROE	10%以上										
ROIC	10%以上										
WACC	自社だけでなく、投資家との対話による把握に努める										
Net D/Eレシオ	1倍以下										
株主還元 (配当方針)	<ul style="list-style-type: none"> 余剰キャッシュを含めて約170億円を以下のとおり配分 <ol style="list-style-type: none"> ① M&A 100億円 ② 株主還元 30億円以上 ③ 内部留保等 40億円 <table border="1"> <tr> <td>配当性向</td> <td>30%以上 (累進配当)</td> </tr> </table>	配当性向	30%以上 (累進配当)								
配当性向	30%以上 (累進配当)										

*EBITDAは、営業利益 + 減価償却費 (のれん償却費含む) で算出。

キャッシュ・アロケーション（FY25～FY29）

余剰キャッシュを含めて中計期間で合計約170億円を、M&A・株主還元・内部留保等にバランス良く配分する方針

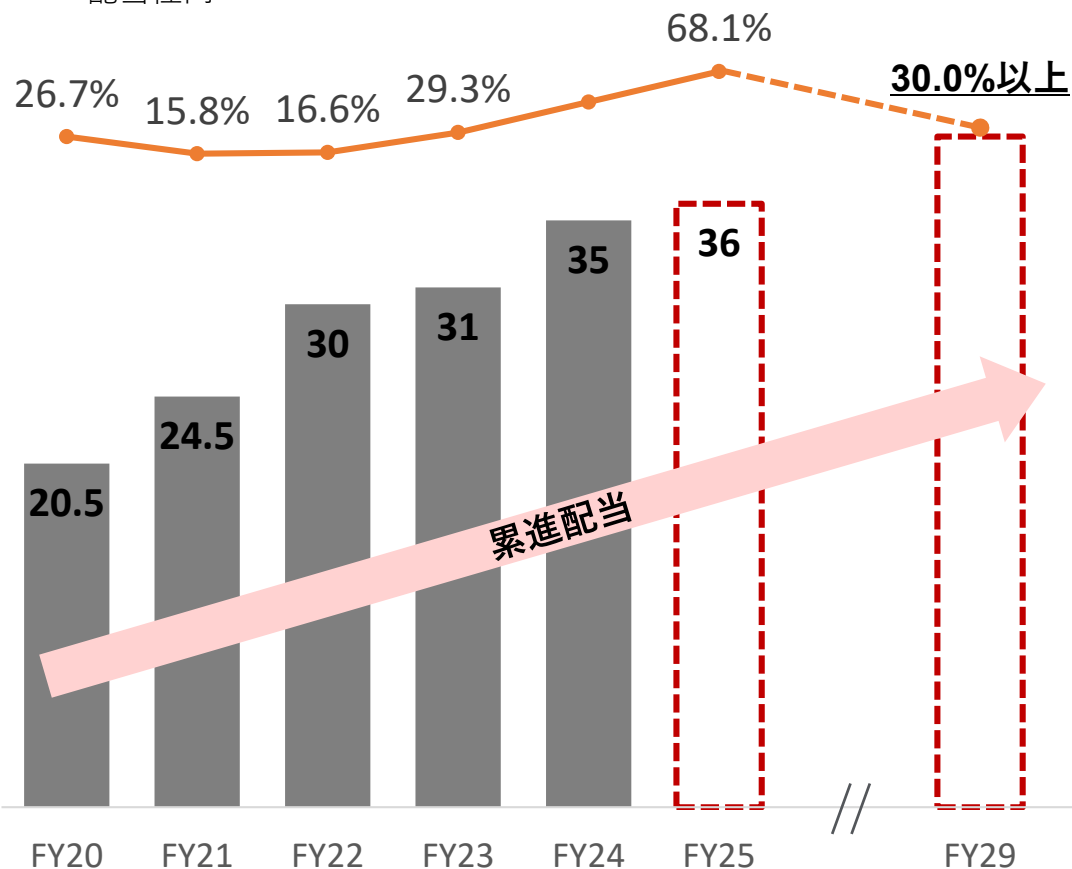


株主還元（配当方針）

HD前身からの起算で上場以来14期連続の増配を継続中

■ 1株当たり配当金(円)

● 配当性向



新中期経営計画

- 累進配当（基本的に減配しない）
- **配当性向30%以上**

EPS(円) 76.7 155.5 180.9 138.0 -2.44 139.7

“誰ひとり取りこぼしのない『絆』社会の創造と貢献”

当社グループは、「世の中の解決すべき課題に向き合い、営業支援を通じて『無限のつながり』を生み出す企業」であることを目指しています。例えば、商品と人、人とサービスなどのあらゆるモノとコトから、無数のつながり、いわば絆を生み出し、その絆が細かな網目となることにより「誰ひとり取りこぼしのない『絆』社会の創造と貢献」を実現すること、これを当社グループの存在価値と位置づけています。



誰ひとり取りこぼしのない「絆」社会の創造と貢献



株式
会社

ヒト・コミュニケーションズ・ホールディングス

<http://www.hitocom-hd.com/ja/index.html>

このプレゼンテーション資料には、現時点の将来に関する前提や見通しに基づく予測が含まれております。実際の業績は、その時々状況や多様な要因により変更を余儀なくされることがあります。なお、変更があった場合でも当社は本資料を改定する義務を負いかねますので、ご了承ください。

また、本資料のいかなる部分も一切の権利は株式会社ヒト・コミュニケーションズ・ホールディングスに属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願い致します。