

中期経営計画

2020～2024

Dynamic Ascension



2020年11月27日

Eストアグループ
株式会社Eストアー

中期経営計画の策定について

E ストアー（以下EST）は、創業以来20年を超えて、一貫して顧客の自社ECサイトの構築と運営を行なってきました。その内容はサブスクリプション型のSaaSシステム提供から顧客店舗の売上向上に向けたマーケティングサービスまで「自社本店EC支援」のパイオニアでありリーディングカンパニーです。また、2020年1月にPaaSによる大型EC構築の株式会社コマースニジュウイチ（以下C21）、同年3月に同じく大型のネットプロモーションを行う株式会社ウェブクルーエージェンシー（以下WCA）の2社をM&Aし、中型から大型のEコマース支援事業者として、グループ経営基盤を大幅に強化しました。

社会のパラダイムシフトが急速に進む昨今である事から、当社もパラダイムシフトし、従来の常識と非連続なダイナミック行動を能動的にとり、次元を変更する必要があると考えている事から、今回、新生Eストアグループとして再定義し目指す方向性を纏めた中期経営計画「Dynamic Ascension」を策定しました。

中長期で着実な利益成長に向け、経営資源を集約し、次のステージに向けたダイナミックな事業構造の転換を進めてまいります。

『1. 環境』

Eストアーグループ
中期経営計画
2020～2024

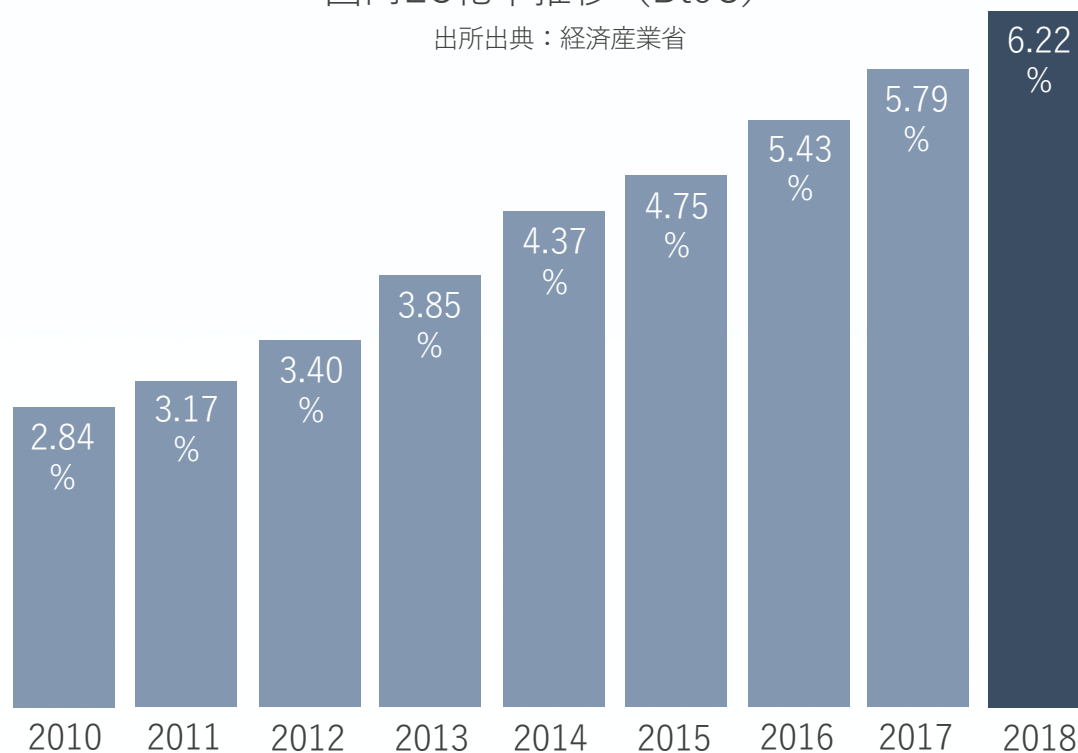
Dynamic Ascension

成長ファクター目白押しのバックグラウンド

- ・ 国内のBtoC E C市場は CAGR 11% の高成長市場
- ・ 構造要因の「人口減、デフレ、デジタル化」からDX推進が続くものと予想される
- ・ 国策的にもIT社会化が必至で、6%台の国内EC化率は、依然として十分な成長余地

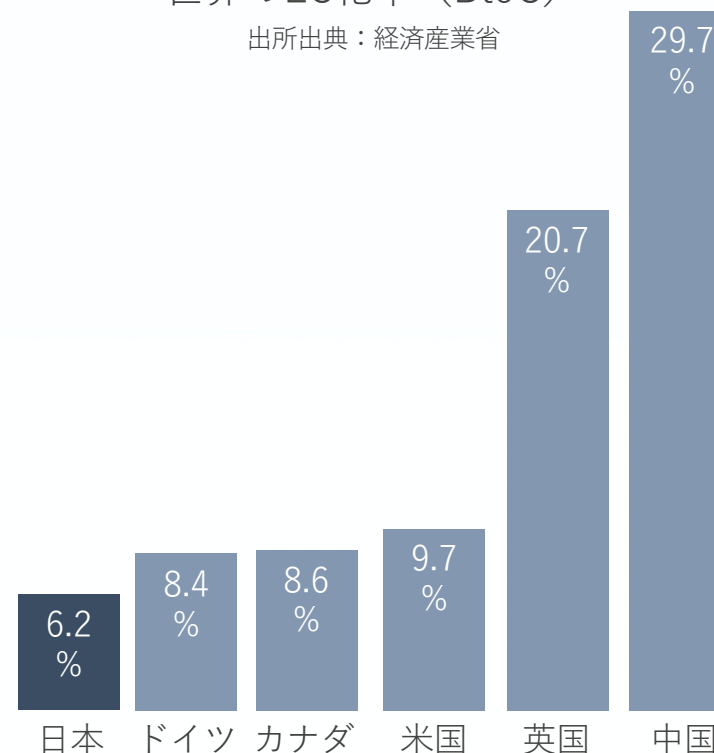
国内EC化率推移 (BtoC)

出所出典：経済産業省



世界のEC化率 (BtoC)

出所出典：経済産業省



1. 環境

消費者も事業者も社会も E C 増進が必至

「人口減」「デフレ」「デジタル社会」が E C を加速させる

人口減でモノが売れずデフレが続く中、この環境下で企業が経営効率化に向くのは当然であり、そこに国家レベルでもデジタル社会の推進（予算減と人口減への対応）が重なるので、D X の中心に位置している E C が推進しない理由が見当たらず、消費サイドも増税などより生活効率化が求められ、デジタル環境もより整っていくので、いずれの面からも E C 増進は大きいと考えます。



『2. 会社概要』

Eストアーグループ
中期経営計画
2020～2024

Dynamic Ascension

自社本店 E C 支援企業 ナンバーワン (B2B2C)

国内の公式通販サイトベスト100のうち12社
ゼロスタートから年商100億成長サイトも

Eストアーグループ

2019年度会計基準の非連結単純合計

売上高 108.8 億円
営業利益 6.4 億円
GMV 4,053 億円

以下の各社数値に含まれない
軽微な事業数値を含む



48.3 億円
4.2 億円
853 億円

中型SaaSシステム



18.1 億円
0.9 億円
3,200 億円

大型PaaSシステム



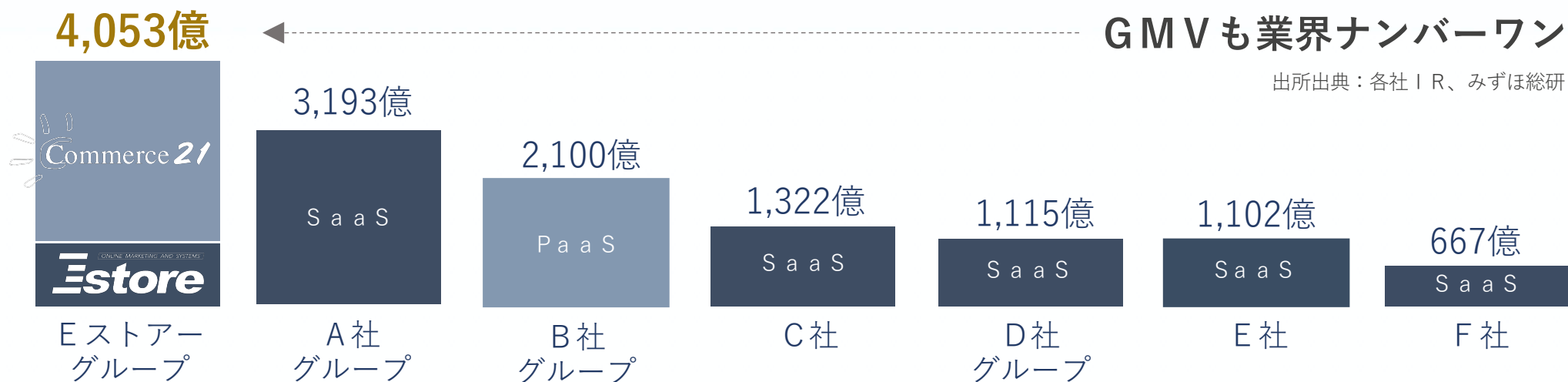
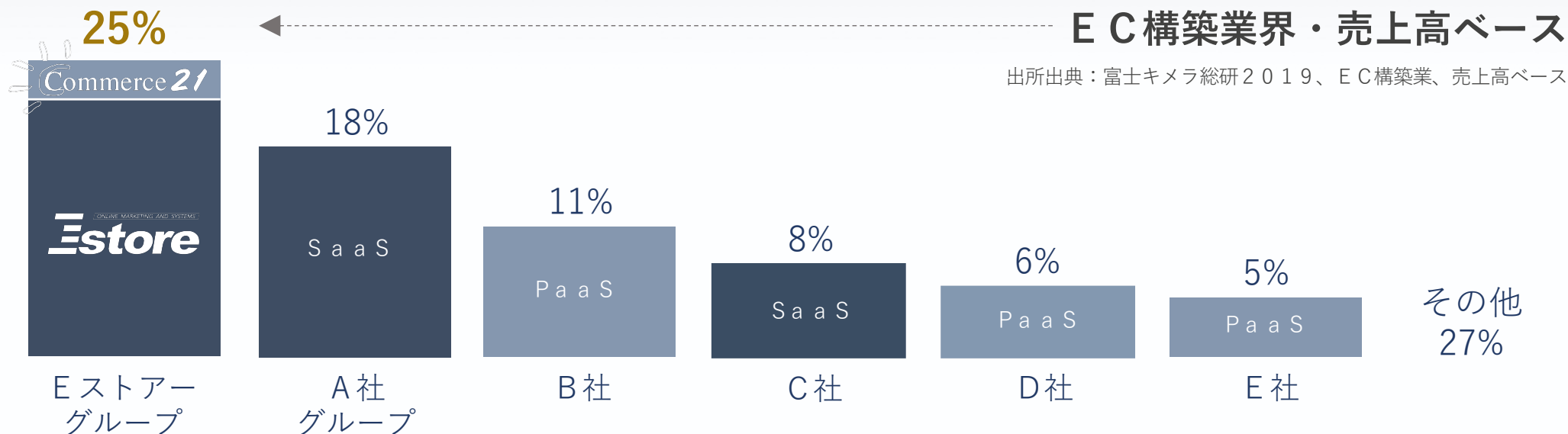
41.4 億円
0.8 億円
N/A

マーケティング

取引先企業 9,545社

2. 会社概要

ナンバーワン シェア



2. 会社概要

E ストアー

ショップサーバ（サービス名）を中心とする「ECインフラ（SaaS）事業」ならびに、顧客企業のEC売上利益拡大および運営効率改善や人手不足解消に資する「マーケティング事業」を展開。ストック性の高いビジネスモデル。



企業名：株式会社E ストアー
設立日：1999年2月
代表者：石村賢一

東証
ジャスダック
4304

事業概要

ECインフラ(SaaS) 中小企業向けSaaS型ECサイト構築システム「ショップサーバ」を提供。カート概念を世に送り出したパイオニア。安定運用と圧倒的APIが特徴。

マーケティング 顧客企業のEC売上利益拡大および運営効率改善や人手不足解消に資するため、集客、制作、フルフィルメント、コンサルティングサービスを提供

業績（2019年度実績）

売上高 48.3 億円
営業利益 4.2 億円（営業利益率 9%）

ビジネスモデル（収益ストラクチャー）

EC インフラ (SaaS)

SaaSシステム サブスク **利用料（ストック）**

顧客数 × （月額利用料 + オプション料）
顧客数に応じたストック型収益。

ペイメントサービス **決済手数料（リニア）**

顧客数 × 商流額 × 決済代行手数料率
顧客数、商流額に応じたストック型収益。

マーケ ティング

マーケティングサービス **運営代行料（リカール）**

顧客数 × 利用額
継続率が高いほど運用効率が向上。フルフィルメント、集客・広告宣伝、コンサル、制作クリエイション、の順に顧客継続率が高く、ストック性が高い。

2. 会社概要

コマースニジュウイチ

セルサイドソリューション（エンジン名）を基に、PaaS型のECサイト構築を受託開発。初期構築に加えて、翌年以降は既存顧客の保守運営と追加開発で、高いストック性を誇る。国内ナショナルブランド売上高ベスト100のうち一割以上を抱えます。



企業名：株式会社コマースニジュウイチ
設立日：1999年12月
代表者：田中裕之

事業概要

ECインフラ(PaaS) PaaS型ECサイト構築開発、保守運用、企画・設計、RFP、コンサルティング。

ライセンシング 時間あたり10万受注超えの処理速度と大量SKUの検索速度を同時に熟すエンジン提供も多数。

業績（2019年度実績）

売上高 18.1 億円
営業利益 0.9 億円（営業利益率 5%）

ビジネスモデル（収益ストラクチャー）

EC
インフラ
(PaaS)

ランセン
シング

PaaSシステム 受託構築 受託売上

新規獲得顧客数 × 受注単価

システムの追加開発 追加受託（ストック）

既存客数 × 追加開発受注率 × 追加開発単価

顧客は大口が殆どであり、一定の追加開発が毎年、継続的に生じることから、既存顧客からの追加開発が売上の過半を占める安定的なビジネスモデル。

システムの保守運用（ストック）

既存顧客数ごとに発生、プロジェクトサイズに比例。既存顧客の開発額に応じて、翌年以降もストック型収益となる。

ライセンシング（ストック）

ライセンス数が収益。利用拡大するほど原価が按分されていく。

2. 会社概要

ウェブクルーエージェンシー

大口顧客を中心に、認知獲得からリード獲得や売上増までを担う『マーケティング事業』を展開。コンセプトやKPIの設計、制作業務、バイイング、広告の運用までを一気通貫で行なう。また広告代理事業だけではなく、メディアの運営代行など幅広い領域の事業も行っています。



企業名：株式会社ウェブクルーエージェンシー
設立日：2005年1月
代表者：日野富士男

事業概要

マーケティング 顧客企業の訪問、認知、売上利益の拡大、資料請求増大、ならびに運営効率改善や人手不足解消に資するため、主に集客と制作サービスを提供。

メディア運営代行 顧客企業から委託されて、顧客メディアの企画設計と調査分析を伴う運営と運営効率化を行う。

業績（2019年度実績）

売上高 41.4 億円
営業利益 0.8 億円（営業利益率 2%）

ビジネスモデル（収益ストラクチャー）

マーケティング

マーケティング 運営代行料（リカール）

顧客数×利用額

継続率増によって、顧客獲得単価が下がり、継続が長いほど発注額もあがる傾向にある。

メディア広告は買付量に応じて、利益効率が上がる傾向。集客は契約年数の長い顧客が売上の中心を占め、ナショナルクライアントが1／3。

メディア運営代行

メディア運営代行 運営代行料（リカール）

ケースによって異なるが、フィーで受託する場合と原価や割安請負でのプロフィットシェアなどで収益構造が形成される。

安価,大量,速配と逆位置にある「自社本店」が当社のクライアント

消費者は、モール店にはS K Uと安価を求めるが、当社がクライアントとする自社本店には専門性やクオリティを求めます。よって良品良客と長期間、信頼を伴い向き合っていくL T V経営が自社本店の特徴であり、消費者側の望みも同じです。この傾向は今後更に高まる予測をしています。

当社の事業領域

自社本店 E C

- ・ 専門性・高く遅くても良いモノを

各社、各ブランドの公式サイト

- ・ 小売（直販ダイレクトマーケティング）
- ・ 顧客（リスト）が自社のものになる
- ・ 卸売でないので利益率が高い
- ・ ブランディングとリピートが向上する
- ・ サイトの構築と運営に手間がかかる
- ・ 自力での集客、販売の努力が必要

➡ **この2点を解消するのが当社の事業**

モール店 E C

- ・ 大衆品・安く早くポイント還元も

アマゾン、楽天、Z o Z o など

- ・ 卸売（委託販売、軒下販売）
- ・ 館に買い手が始めから居る
- ・ 館に集客力があり販売努力が不要
- ・ 館の知名度がある
- ・ 顧客データを所有できない
- ・ 手数料が発生するため低利益
- ・ 館内競争が激しく、価格競争になる

消費者期待

主なプレイヤー

マーチャントの
基本構造

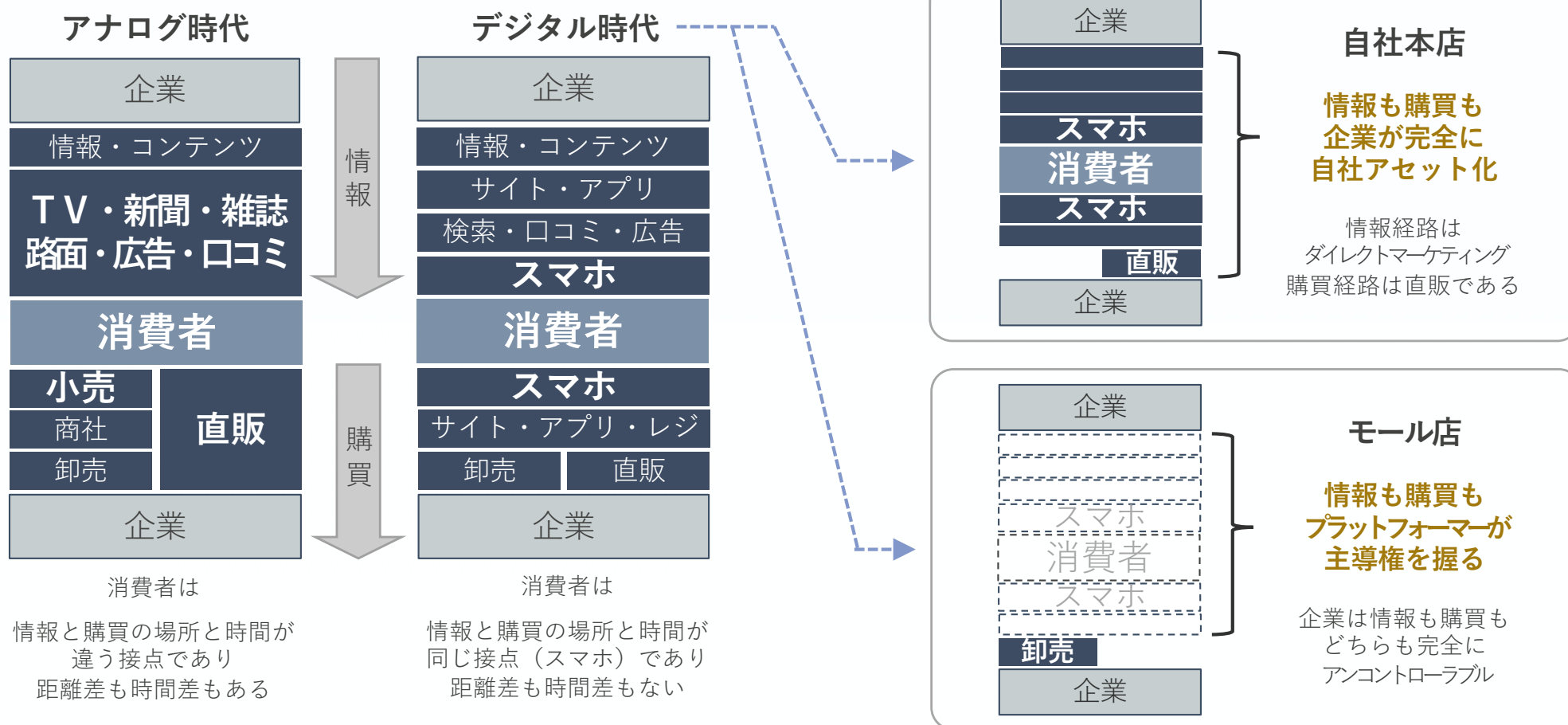
マーチャントの
メリット

マーチャントの
デメリット

2. 会社概要

当社が自社本店にこだわり続ける本質的理由

デジタル時代だからと、ネットに置き換えるというのは短絡的で、アナログ時代には、別経路、別場所、別時間であった情報と購買が、デジタル時代は、全て掌の中でスマホで行われる事が本質です。従って、企業にとって、自社ECは完全にコントロールラブルであり、モールではそのプラットフォームが主導権を握ります。これが当社が「自社本店EC」を支持、支援し続けている理由です。



2. 会社概要

顧客ニーズと当社サービス

データと情報の連続した接続が『総合』ECである事の重要性

当社グループの特徴は『総合力』です。全体支援はもとより、たとえ部分支援であっても、総合俯瞰のこの視座で業務にあたっています。多くの競合他社は、以下ニーズが個別に提供されていますが、情報が分断されずにビジネスそのもののボトルネックが見える『ワンストップ』が当社の特徴です。

顧客のニーズ

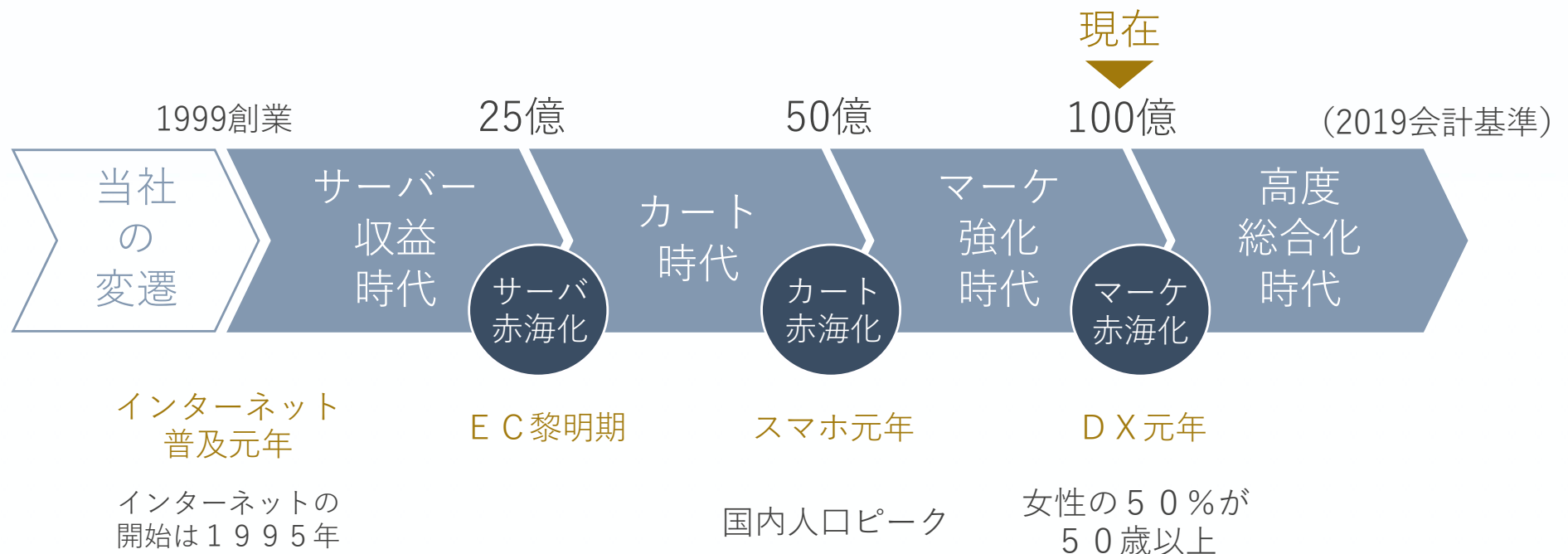


当社のサービス



7年スパンで変革してきた歴史

D X（デジタルトランスフォーメーション）は今日に始まった事ではないが、ネット普及から20年、スマホ元年から10年の今、商業がアナログからデジタルへパラダイムシフト（急速激変）している真っ只中。これまでアーリーアダプタとマジョリティーを支えてきた当社は、この間に先行成長してきた大量な再構築と、おなじく大量のレイトマジョリティーという、より高度で大型のE Cに対応していく時期を迎える。当社沿革はE Cマーケットそのものであり、E Cでいうと既に4.0に相当しこれがD Xと呼ばれている。これには過去最大規模への高度対応が重要と認識しています。



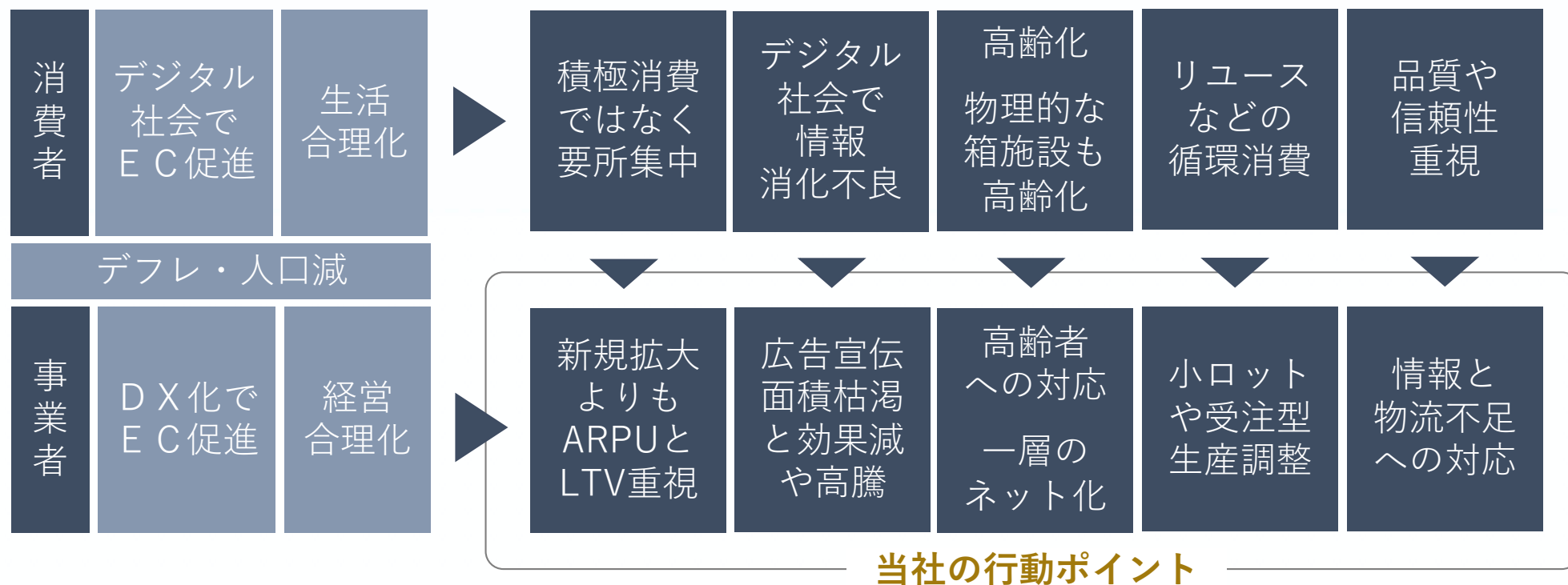
『3. 経営戦略』

Eストアーグループ
中期経営計画
2020～2024

Dynamic Ascension

拡大確実なので、D X競争激化のなかでは「高度&総合」が要所

基本的な戦略は、創業以来なにひとつ変わらず「自社本店E C」支援であり、換言すれば売上至上主義の有為性低下とI T社会発達の予見から、モール型と本店型の選択において、企業の自社本店の支援を生業としています。従って戦略の基礎は変わらないものの、I T社会が強烈に加速する時期（パラダイムシフト）に入っている為、より高度&総合への速さを伴う対応を戦略とします。高齢増加という人口動態メリットや、消費の基本である心理状態も重視していきます。



異なる事業の連携で、すべての顧客にEC総合ソリューションを提供

- ① 3社グループによるシナジーを最大発揮、得意集中で品質、収益、速度の加速とコスト削減
- ② ECインフラ企業グループと再定義し、ストック型利益を重視し、ARPUとLTVを最大化
- ③ 20年のノウハウを活かしたハンズオンDXを、自社主催EC（新規事業・長期戦略）で実施
- ④ 能動積極的な提携やM&A、バランスシートの活用により上記の①～③を加速させる

2019まで 1社3業

	EC支援	EC支援	ハンズオンDX
	中規模	大規模	
システム	EST★	C21	
マーケ	EST★	WCA	
決済	EST★		

- ・ M&A前で、中規模のみ単独の事業
- ・ 3社各々が、単独事業で其々の単独取引
- ・ 各社が自社範疇外の顧客の取りこぼしも発生
- ・ 営業や管理もそれぞれにコストがかかる

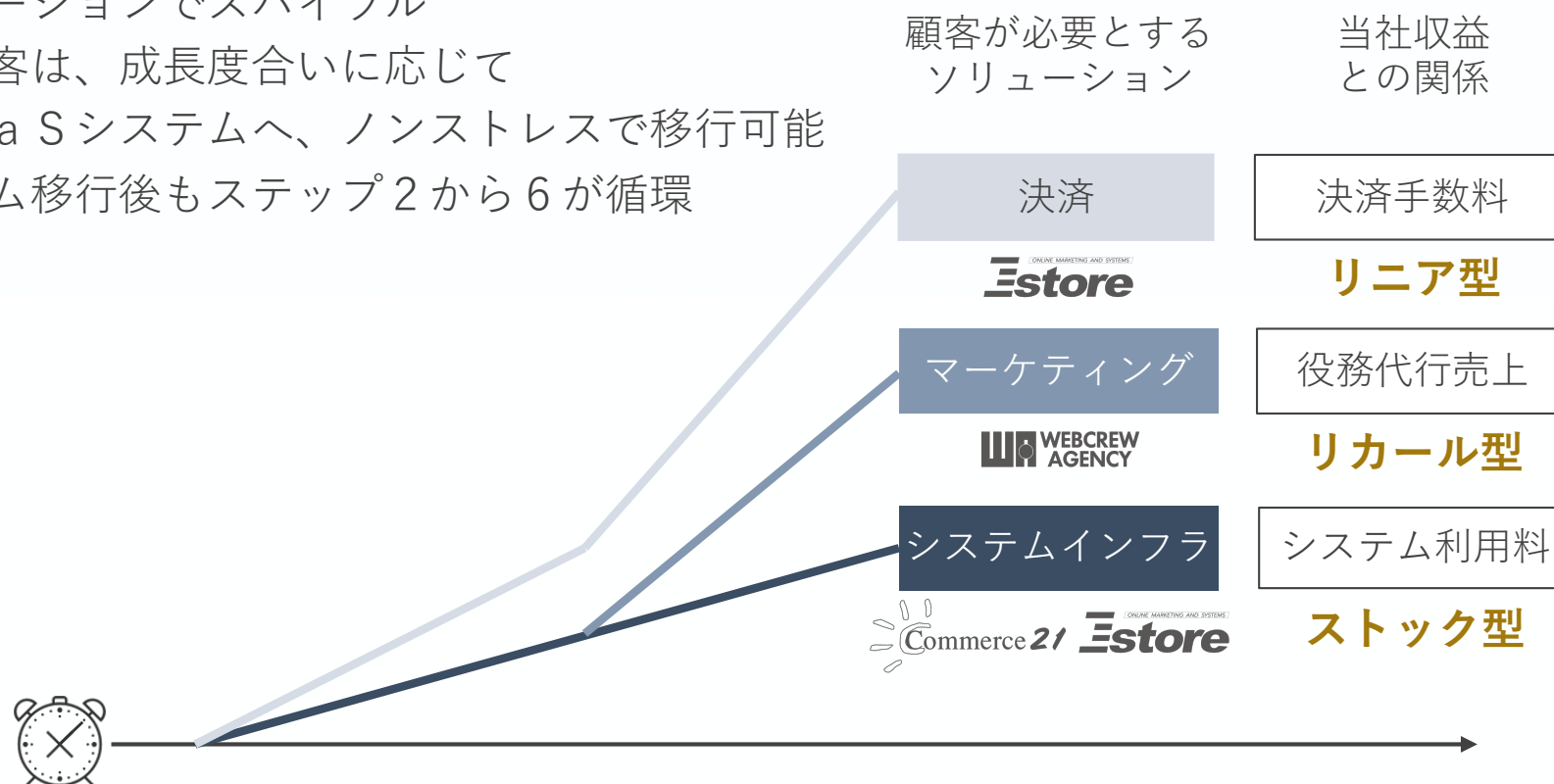
2020～2024 3社9業

	EC支援		ハンズオンDX
	中規模	大規模	
システム	EST★	C21★	EST/C21★
マーケ	★	WCA★	★
決済	★	EST★	★

- ・ 顧客に必要なECソリューションの全てを提供
- ・ 中～大規模で、顧客の成長にも柔軟に対応
- ・ マーケ共有による仕入効率と運営効率をアップ
- ・ 決済共有によるグループ全体でのストック増
- ・ 各社が得意集中による高い品質と速度向上

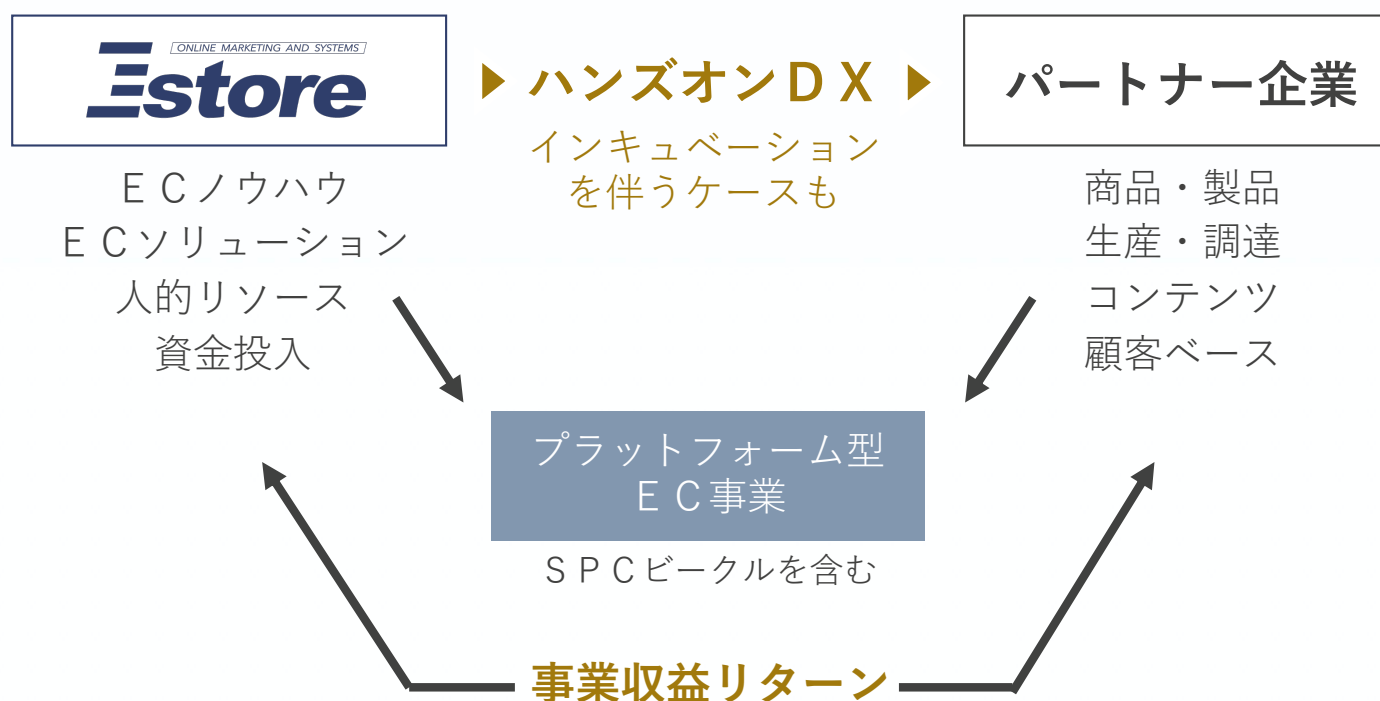
顧客の活動と当社収益構造
顧客成長とともにストック収益し
さらに積算される構造

- ① E C インフラの提供により取引がスタート
- ② 顧客成長とともに決済収益がアップ
- ③ 顧客へのマーケティング提供で、顧客業績がさらに拡大
- ④ 顧客業績の拡大により、決済収益が上昇
- ⑤ 顧客は収益アップで、マーケやシステム予算が増加
- ⑥ 以上がインフレーションでスパイラル
- ⑦ 中型 S a a S 顧客は、成長度合いに応じて
必要な大型 P a a S システムへ、ノンストレスで移行可能
- ⑧ P a a S システム移行後もステップ 2 から 6 が循環



「支援事業」で蓄積したナレッジとノウハウを「自社事業」に投入

秀逸な商品やコンテンツ、顧客などを有しながらも、予算とECノウハウの不足により、チャンスを逃している企業が多数存在する事を、この20年間で幾度も見てきました。そこで当該事業に対し、ECソリューションと人員、資金という既得アセットを投下して、ハンズオンDXによって自社事業化します。中期経営計画にこの当該収益を組み込み、長期的に大きく伸ばして参ります。



市場変化と予測をグループシナジーに夫々適用

D X の伸張と、予測している市場変化のいずれからでも E C 化が増加、デフレと人口減から導いた「高度大型化」への対応を全体の基本行動とし、戦略中心となる「顧客を軸とした総合ソリューション提供」を行う為の各セクター項目を、それぞれの管掌企業、管掌部門が主幹していきます。

セクター		管掌企業	戦略方針
支援事業	PaaS		- 高度大型案件の獲得に向けた組織体制の再編 - 積極的なアライアンスによるサービスラインアップ拡充 - 顧客へのマーケと決済の提供
	SaaS		- 高単価案件の獲得に向けた K P I の再定義 - 積極的なアライアンスによるサービスラインアップ拡充 - 顧客へのマーケと決済の提供（従前）
	マーケティング		- 高単価案件の獲得に向けた営業強化 - システム顧客へのマーケティング提供 - 集客宣伝運用の比率を下げ、ダイレクトマーケティング施策の比率を増強
自社事業	ハンズオンDX	3社 プロジェクト	- 強固な基盤のパートナーと完全ハンズオンでの提携 - システム、マーケティング、運営を垂直に構築

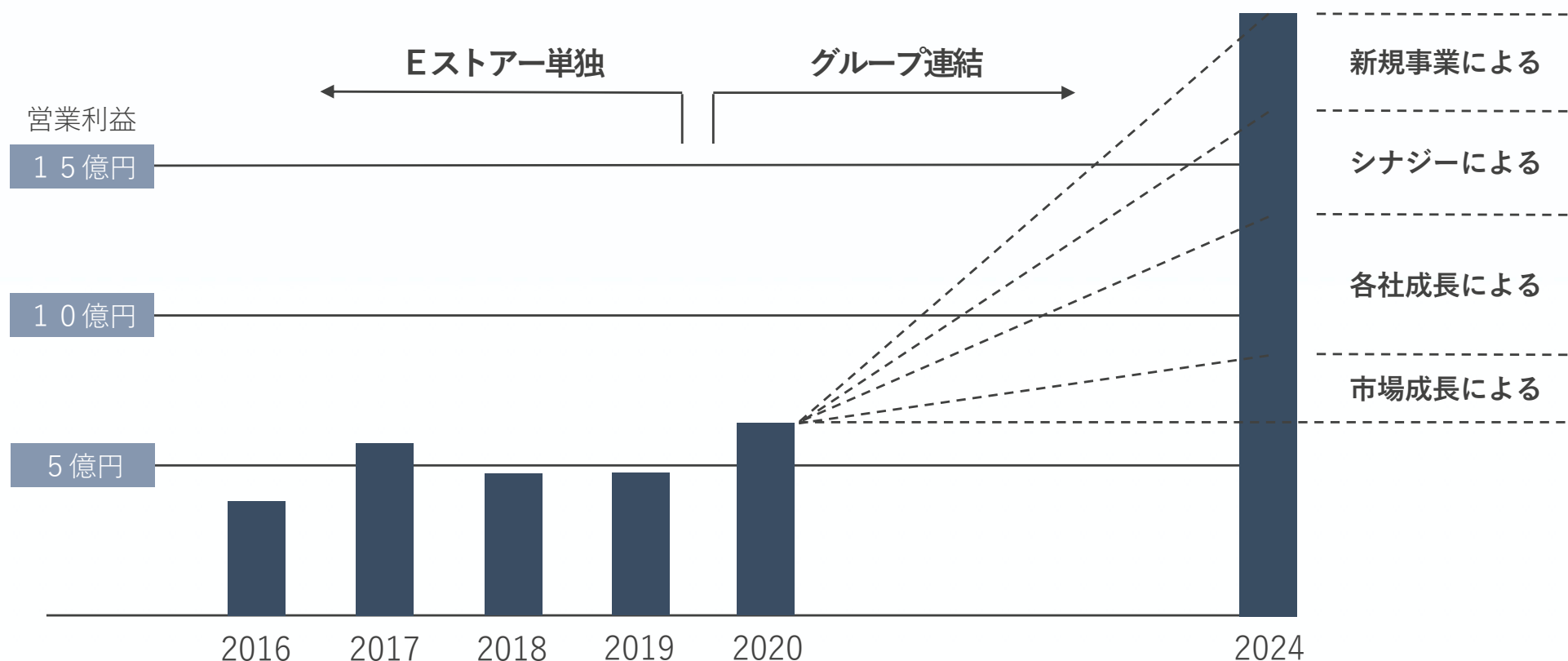
2020比で、売上2倍増、営業利益約4倍を目指す

現在の営業実態水準（グループ各社のオフィス統合一時費用と、のれんを除く）に対し、売上で2倍増の101億円。営業利益で4倍（のれん後）増の20億円を目指す。内訳としては、EC支援事業でその75%、ハンズオンDX事業で25%を構成。以下の数値は2021年度から採用する新会計基準に統一。当該の会計基準においては、2020年々初計画の連結売上高96億円が、会計上51億円に変更されます。その内訳は、広告仕入、内部取引、決済仕入の売上高からの除外です。なお新会計基準においても、営業利益は影響しません。

セクター		2020年度 新会計基準				2024年度 新会計基準				
		売上高	営業利益	営業利益率	利益 ポート フォリオ	売上高	営業利益	営業利益率	利益 ポート フォリオ	
E C 支 援	システム	PaaS	19.0億円	1.2億円	6%	19%	44億円	6億円	15%	28%
		SaaS	24.4億円	4.9億円	20%	80%	26億円	8億円	30%	38%
	マーケティング		7.4億円	0.1億円	1%	1%	16億円	2億円	12%	10%
ハンズオンDX		—	—	—	—	15億円	5億円	34%	24%	
合計（のれん償却前）		50.8億円	6.2億円	12%		101億円	21億円	21%		
のれん償却後			5.0億円	10%			20億円	20%		
M & A 一時費用後			4.0億円	←オフィス統合など一時費用後						

MA 合算 + 個別成長 + グループシナジー + 新規事業で、利益水準を約 4 倍増に

2020 年度の営業実態水準である約 6 億円の利益※をベースに、約 4 倍の 20 億円が目標。その構造は、①2020 年度からはグループ経営となり、②市場成長率をベースに、③各社努力の伸張に加え、④シナジー効果と、⑤新規事業、以上が5 年間積算されるものです。※3社のオフィス統合などの一時費用とのれんで2 億円ほど圧迫する為、発表している2020 業績予想は、営業利益4 億円の計画としています。



ストックマーケットとエクイティは能動積極的に

重要テーマとしているダイナミックアセンションは、追い風環境を果敢に活かして社会に還元していく事であるので、Eストアーの東証プライムなどへの市場変更やグループ企業や新規事業におけるSPCなどのベンチャー市場への登録を意識し、それぞれ要件に必要な安定した業績とガバナンスの強化をこの中計において行って参ります。また、BSの積極活用によるPL作りは、中計の中心となる財務戦略とも言えるので、ダイナミックな動きの中でも安定したインベスター対応を順次展開して参ります。

■ スtockマーケットプラン

- ・ Eストアーの東証プライム基準の達成
- ・ グループ各社のベンチャー市場上場要件充足

■ エクイティプラン

- ・ アライアンスを含めた業績向上に関わる資本政策
- ・ 意図した積極的なデッド活用、長期戦略に関わるM & Aも鑑みる
- ・ 自社株の有効活用
- ・ 株主還元の強化