

中期経営計画

-2026年3月期～2028年3月期-

スターティアホールディングス株式会社

東証プライム 3393



最先端を、人間らしく。

① 前中期経営計画の振り返り	…p3
② 新中期経営計画全体像	…p9
③ セグメント別計画	…p17
・ DXソリューション事業※	
・ ITインフラ事業	
④ 事業戦略（M&A）	…p20

⑤ 財務・資本方針と株主還元	…p26
⑥ Appendix	…p31

① 前中期経営計画の振り返り（2021/3 ～ 2025/3）

② 新中期経営計画全体像

③ セグメント別計画

④ 事業戦略（M & A）

⑤ 財務・資本方針と株主還元

⑥ Appendix

事業展開の実績と成長のトラックレコード

■ 売上(左軸:棒)
— 営業利益(右軸:折線)

デジタル
マーケティング事業

ITインフラ事業
(新規・新設)

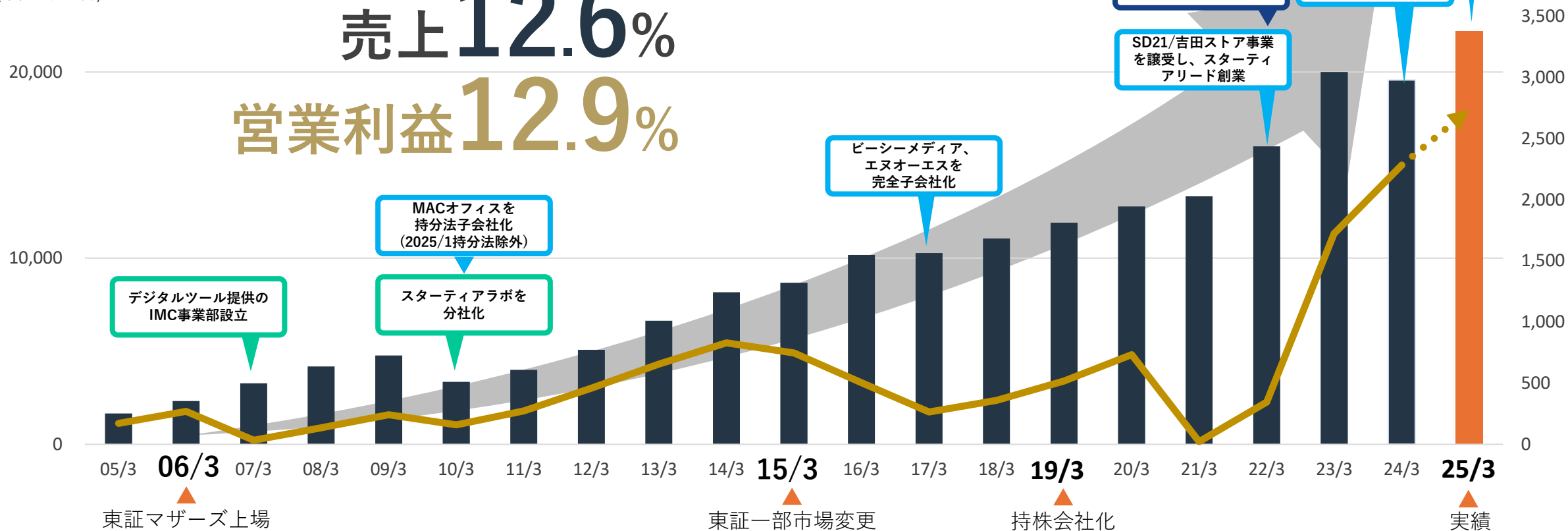
ITインフラ事業
(M&A)

上場来の成長 (CAGR) : 年平均成長率

売上 **12.6%**

営業利益 **12.9%**

(単位: 百万円)

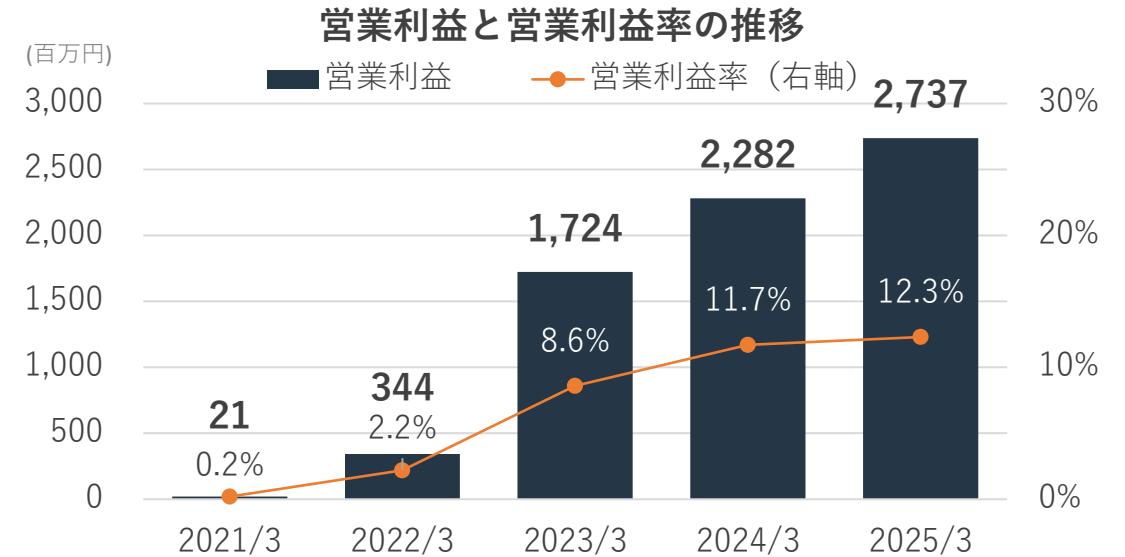


中長期計画 NEXT'S 2025

利益率、資本効率は大幅に伸長するも、時価総額は追いつかず

	目標	実績	評価
営業利益率	10%以上	12.3%	達成
ROE	10%以上	27.3%	大幅達成
時価総額	500億円以上	213億円 ※	未達

※2025年3月末終値



< 環境変化 >

- 前半はコロナ禍による営業活動の鈍化
- エネルギー資源価格高騰に伴う電力商材の一時停止
- インフレによる商品調達価格の高騰

< レビュー >

- ITインフラの拡大に加え、デジタルマーケティング事業における、SaaSモデルへの事業転換と投資集中が奏功し、収益の第二の柱となる。
- ファンダメンタルズの急速な拡大に株式市場の評価が追いついていない

成果

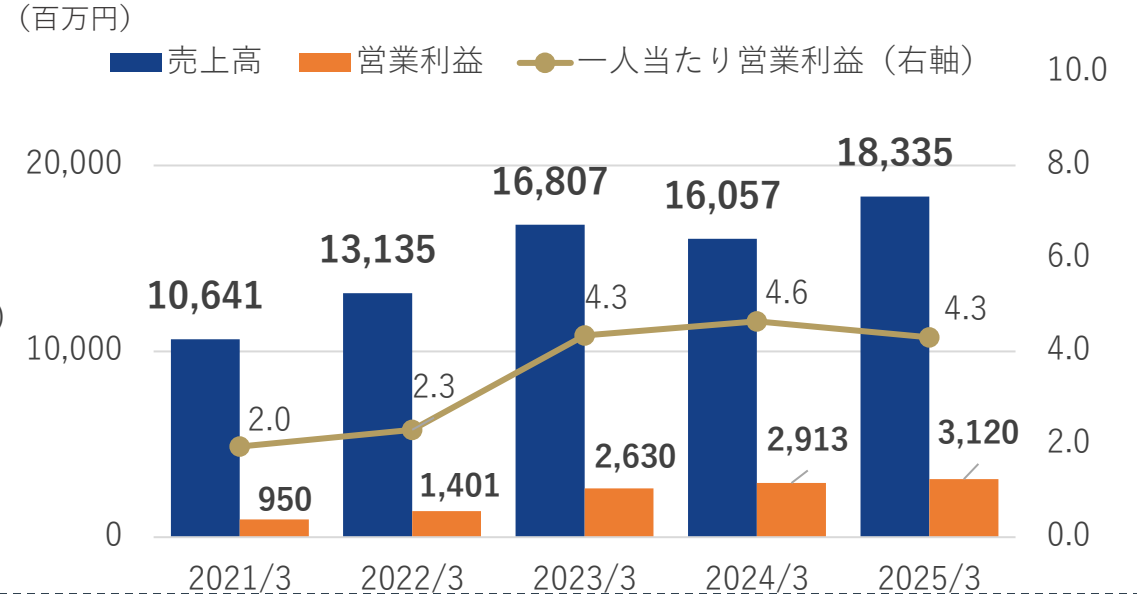
中計1年目 営業利益9.5億円 → 5年目 営業利益31.2億円

- 売上高、営業利益共に過去最高更新（2025/3）
- 2021年3月期から2025年3月期の営業利益のCAGR34.6%
- 従業員一人あたり営業利益200万円（2021/3）⇒ 430万円（2025/3）

M & A効果

- スターティアリード事業開始（2021/11）
- ビジネスサービス完全子会社化（2023/10）
- 富士フイルムBI奈良創業（2024/4）

※富士フイルムビジネスイノベーションジャパンと合併会社設立
提携強化によりさらなる営業基盤の強化



課題

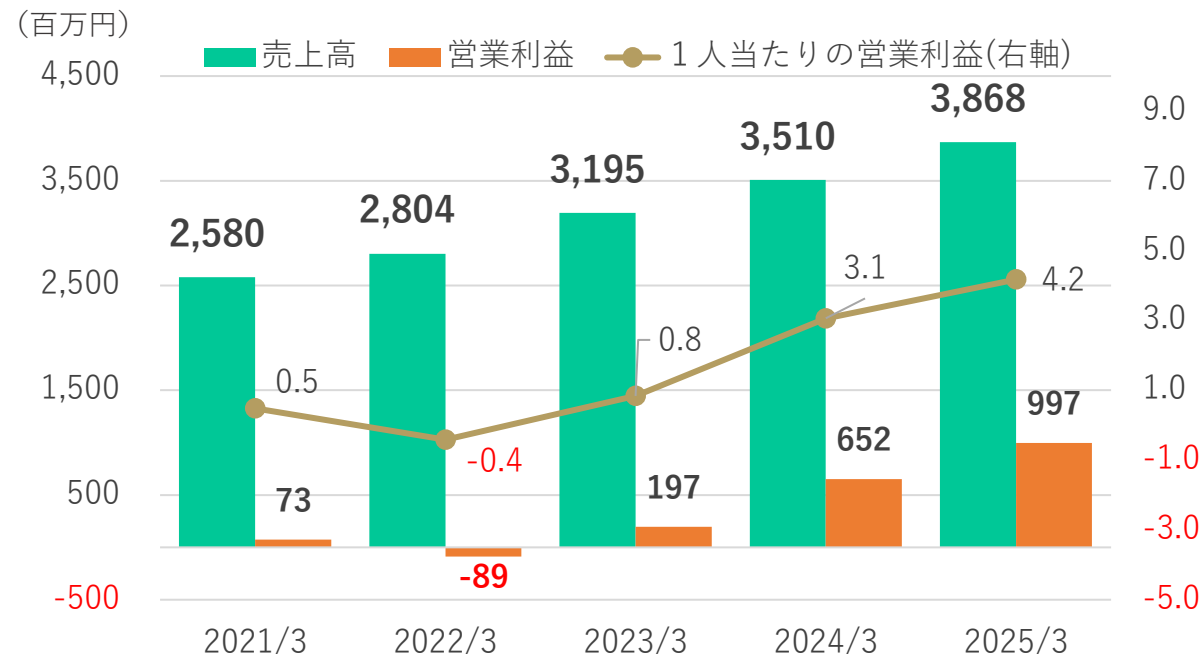
- MFP（複合機）：
市場は横ばい成長。単純な印刷・コピー機能中心の需要は減少傾向
- ビジネスフォン：
固定電話の利用頻度は低下傾向（残存者利益はあり）
- 営業力強化

※各営業利益は本部経費控除前

成果

中計1年目 営業利益0.7億円 → 5年目営業利益9.9億円

- 売上高 25.8億円から38.6億円に成長。
- 特にストック売上が16.0億円から30.5億円と大きく伸長
- 中計前半 (2021/3-2023/3) 積極投資で成長基盤を構築
- 中計後半 (2024/3-2025/3) 筋肉質な組織へ転換
- 新商材を複数リリース。
Fullstar、IZANAIなどは現在の主力商材へと成長
- 従業員一人あたり営業利益
50万円 (2021/3) ⇒ 420万円 (2025/3)
- ARPU (1顧客あたりの平均月間収益)
4万円 (2021/3) → 6.6万円 (2025/3)
- 複数商材利用社数 626社 → 1,086社



課題

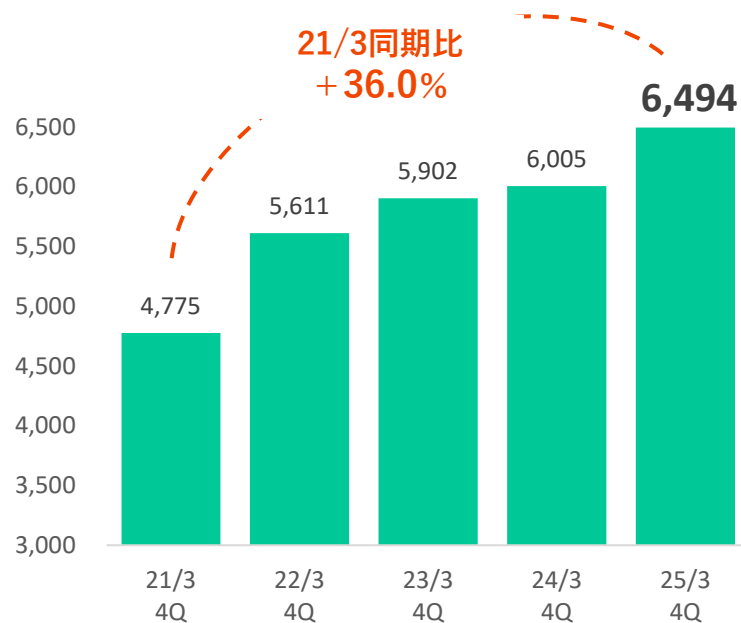
- CloudCIRCUSツールの更なる機能強化
- 営業力強化 (顧客ニーズの吸い上げ)
- AI関連商品の展開

※各営業利益は本部経費控除前

Cloud CIRCUS ライセンス数・ARPU・チャーンレート推移

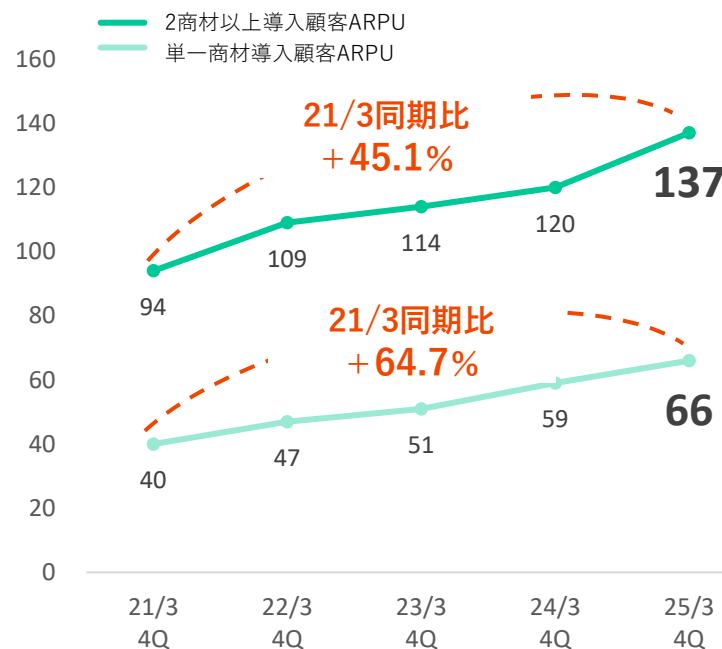
- ◆ 2021年3月末から2025年3月末でARPU（1顧客あたりの平均月間収益）は、単一商材顧客で64.7%、2商材以上顧客で45.1%上昇
- ◆ チャーンレートは2022年12月と2024年3月の値上げ後改善し、安定傾向

ライセンス数^{*1}



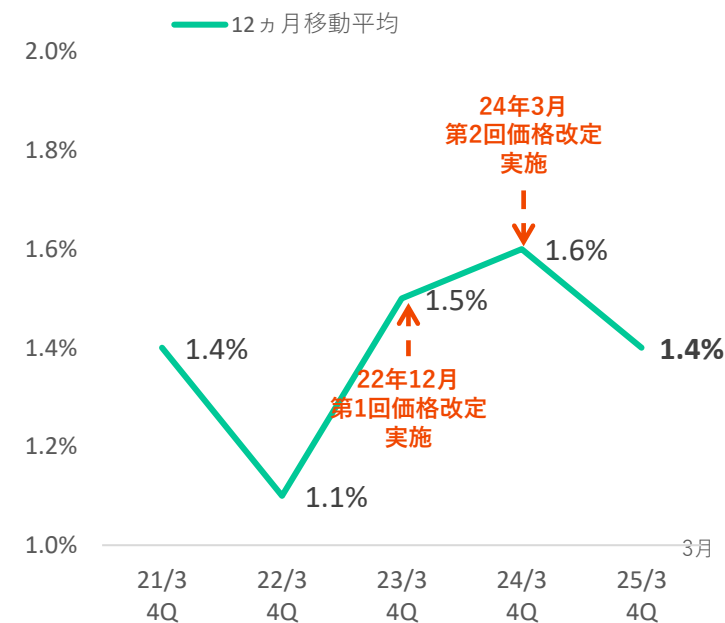
*1 ライセンス数は各四半期末時点の有料契約ライセンス数

ARPU（顧客単価）^{*2}



*2 ARPU=各四半期末時点のMRR/契約社数

チャーンレート（解約率）



① 前中期経営計画の振り返り（2021/3～2025/3）

② 新中期経営計画全体像

③ セグメント別計画

④ 事業戦略（M & A）

⑤ 財務・資本方針と株主還元

⑥ Appendix

経営理念

社会のニーズとマーケットを見極め、人と企業の未来を創造し、優れた事業と人材を輩出するリーディングカンパニーを目指す。

Mission - ミッション -

未来機会の創造

私達は多くの人と企業に、前向きな未来を実現するチャンスを提供し続けることで挑戦に溢れた世の中を実現します

Vision - ビジョン -

誰もが挑戦し 永続進化できる世界

自らを変革しながら、多くの人と企業が、当たり前に変化することを支えるグループ

Our stakeholders - 顧客 -

挑戦する人と企業

小さな変化から大きな進化まで
健全で前向きな挑戦をする人と企業
(顧客企業、取引先、パートナーから、社員まで)

Value for customers - 顧客にとっての価値 -

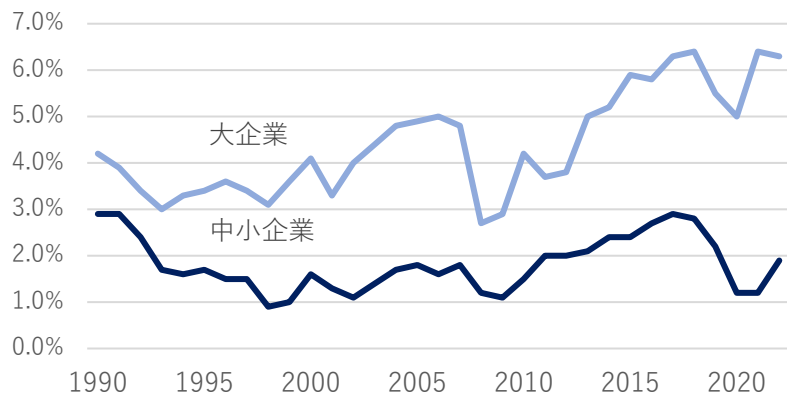
半歩先への変化

今まで気が付かなかった未来に
新たな提案によって連れていってくれる

私たちが考える主な社会課題

企業規模別の収益性

営業利益率の推移

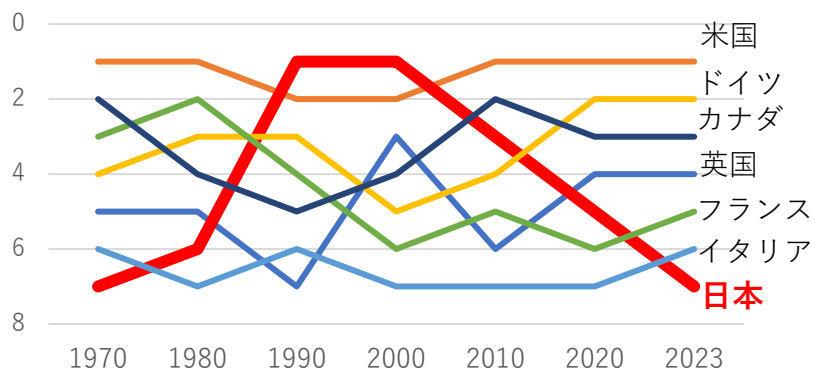


出所：中小企業庁 中小企業白書「企業規模別売上高営業利益率」の推移

中小企業の
利益率は
ほぼ上がらず

OECD主要7カ国 国民1人当たり

GDPの順位の変遷

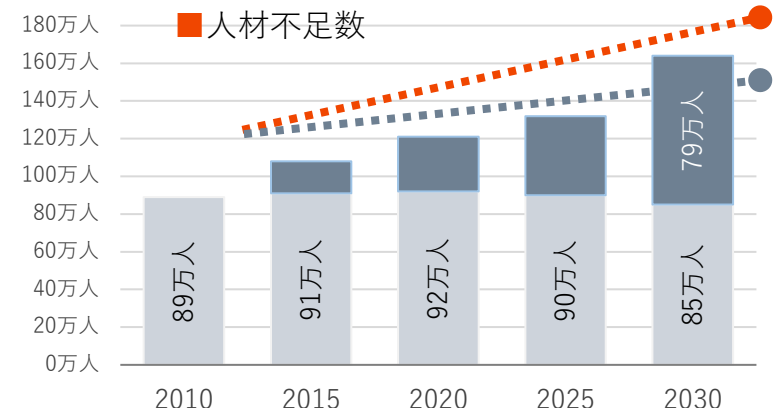


出所：World Bank per capita GDP dataより

順位下落中の
日本

拡大するIT人材不足

IT人材の最新動向 将来推計



出所：経済産業省「IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果」（みずほ情報総研委託）より

2030年の
人材不足数

最大

約79万人

日本の経営者

平均年齢推移



出所：帝国データバンク

平均年齢は
年々上昇傾向

【中小企業を取り巻く環境変化】

- ・ インフレによるコスト上昇
- ・ 少子高齢化の進行による労働人口の減少
- ・ グローバルサプライチェーンの激変
- ・ 気候変動・エネルギーシフト

【お客様の課題】

- ・ 労働人口の減少と、それに伴う中小企業の人材確保
- ・ 生産性向上の波と技術進化の影響
- ・ セキュリティ対策
- ・ DXによるコスト削減
- ・ リモートワーク定着

中小企業DXのエコシステムを先導し
持続可能な経済社会の実現に貢献する

「つかえるDX」で中小企業の
一人当たり生産性向上に貢献する

課題解決し
実現する
価値提供とは？



人間力とDXスキルを融合し、
貢献できる人材への成長を支援する

経済的成長と社会的インパクトを創出し
持続的で高いリターンを提供する

中期経営計画における全社戦略とビジネスサイクル

全社戦略

ロールアップM&Aで顧客基盤を強化し
提供価値を増やし続けることで
顧客LTVの向上とビジネス成長を
同時実現し続けるサイクルを回す

KPI: 年間M&A社数

資本効率の高い顧客とサービスを
保持する企業の更なる獲得

Reinvest
更なる投資で
成長を加速

SMB向けDXの
プラットフォームへ

高LTV顧客を増やし
中小企業のDX浸透に貢献する

約5万社 → 10万社

Acquire
顧客を増やす

KPI: ITインフラ事業顧客数

ITインフラ事業会社（OA機器販売事業等）
へのロールアップ型M&Aで顧客基盤強化

Expand
顧客あたり導入
商材数を増やす

KPI: 複数商材導入社数

マルチサービス（複数商材提供）による
顧客とのエンゲージメントを深耕

Elevate
BPaaS/AIで
顧客の生産性を
向上させる

KPI: 複数導入商材企業のARPU

高付加価値化による、顧客支援強化と
高マージン型ビジネスの同時実現

顧客のビジネス成長を加速し、顧客への提供価値を増やし続けていく上で
4つの力を活かした「中小企業向けのBPaaS」を提供できることが強みになる。

顧客基盤・営業力・開発力・リテラシーの掛算が競争力の源泉



中期経営計画の目標

< 2027年度（28年3月期）の定量目標 >

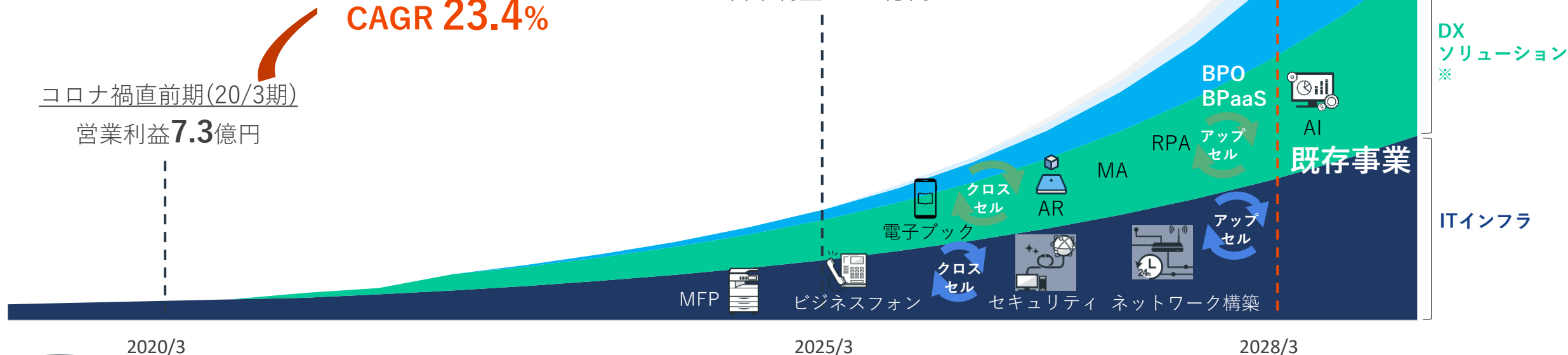
売上高 (既存事業) 290億円 + (M&A + シナジー領域による目標値) 80億円	営業利益 (既存事業) 42億円 + (M&A + シナジー領域による目標値) 8億円	ROE 20%以上 高水準を維持
--	---	--------------------------------------

中計最終年度(28/3期)
営業利益42億円 (既存事業)
+
(M&A + シナジー領域による)
営業利益目標8億円

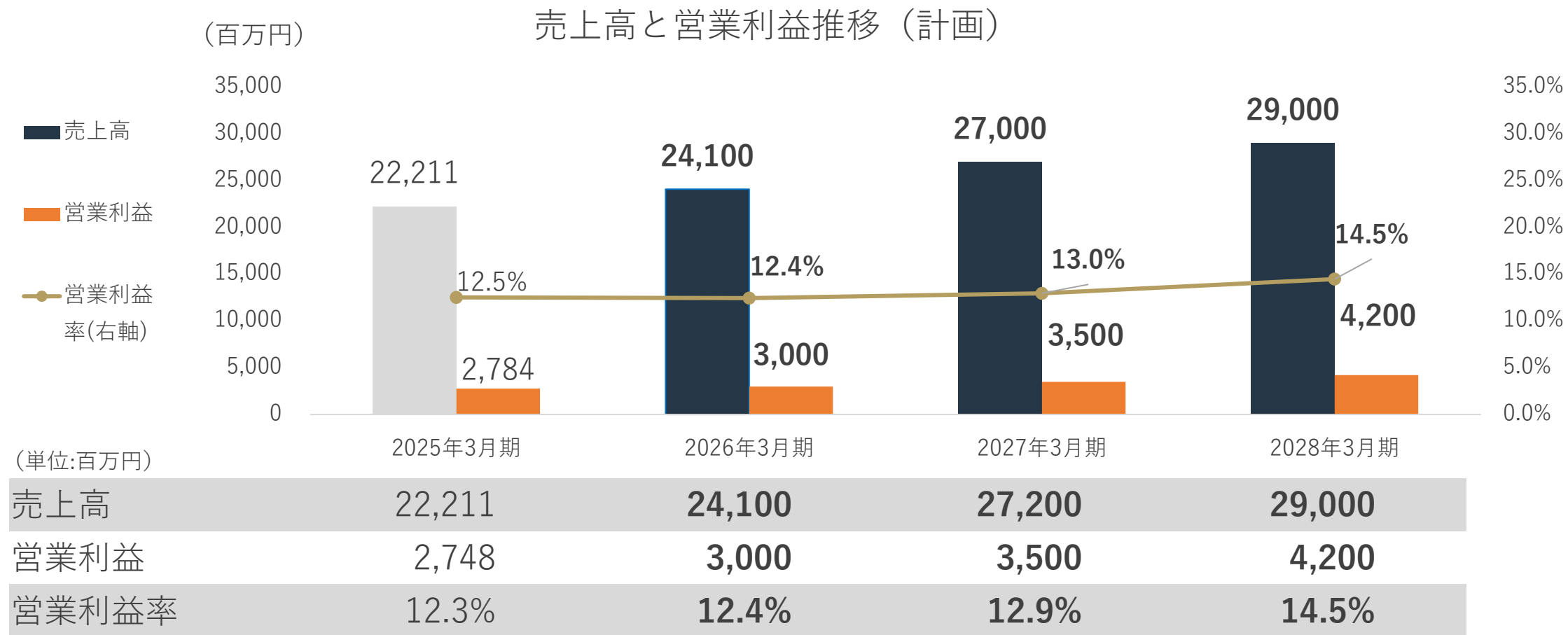
営業利益の実績
CAGR 23.4%

前中計最終年度(25/3期)
営業利益27.3億円

コロナ禍直前期(20/3期)
営業利益7.3億円



3年間の計画（既存事業）



オーガニック成長促進策として、ITインフラ事業では複数商材を利用する顧客数の拡大を図り、DXソリューション※事業ではクロスセル・アップセルの促進によるARPUの拡大を図る。

なお、2025年3月期から当中計期間中のCAGRは売上高で9.3%、営業利益で15.1%の見通し

① 前中期経営計画の振り返り（2021/3～2025/3）

② 新中期経営計画全体像

③ セグメント別計画

④ 事業戦略（M & A）

⑤ 財務・資本方針と株主還元

⑥ Appendix

【基本方針】

顧客グリップとストック収益の強化

重要戦略

1. 複数商材の導入顧客の増加
2. 営業力強化

セグメント 目標	目標 2026/3 (百万円)	目標 2027/3 (百万円)	目標 2028/3 (百万円)
売上高	19,300	21,000	22,600
営業利益	3,200	3,600	4,000

※各営業利益は本部経費控除前

アクションプラン

1. パソコン事業の立ち上げ
(Windows更新需要を取り込み)
 2. ビジ助でんきの獲得活動の再起動
 3. 次なるストックの柱創出
1. 積極採用を行い、営業人員を増強
 2. サステナブルな営業組織へ

【基本方針】

高利益率の維持と
高付加価値サービスの提供

重要戦略

1. 組織力強化
2. 高付加価値サービスの展開
3. プロダクトポートフォリオの選択と集中

セグメント 目標	目標 2026/3 (百万円)	目標 2027/3 (百万円)	目標 2028/3 (百万円)
売上高	4,800	5,550	6,350
営業利益	1,340	1,660	2,175

※各営業利益は本部経費控除前

アクションプラン

1. CS(カスタマーサクセス)・営業の強化
2. マネジメント人材の育成・確保
1. コンサル・BPaaSの本格稼働、人員配置
1. 開発と人材投資の選択と集中
2. KPIマネジメント

① 前中期経営計画の振り返り（2021/3～2025/3）

② 新中期経営計画全体像

③ セグメント別計画

④ **事業戦略（M&A）**

⑤ 財務・資本方針と株主還元

⑥ Appendix

基本方針

- M&A資金を短期に回収可能な小規模対象企業の100%連結子会社化
- 中長期的なシナジーが見込める中堅・大手企業との資本業務提携
- M & A投資予算は3年間で100億円程度、調達は間接金融を前提
- 立ち上がり期は「顧客を買うM&A」を優先的に注力。
中計後半以降で「サービスを買うM&A」に着手

M & Aターゲット

顧客を買うM&A

- オフィス向け OA機器販売事業（複合機・ビジネスフォン等販売）
- オフィス向け ネットワーク、セキュリティ、光回線・ISP、パソコン販売事業
- オフィス向け 電気
- Webサイト制作事業
- Microsoft、Google等のオフィスツール販売代理事業

事業規模、経営者の後継問題等当社の
M&A対象となる企業は700社程度

M&A対象企業
約**700社**

事務用機器卸売業
約**3,000社超**

サービスを買うM&A

- DXソリューション領域（デジタルマーケティングツール・WEB制作・広告・コンサル・BPaaS等）
- AI関連事業（受託開発含む）
- セキュリティ

M & A実行の仕組み（KPI / 検討プロセス / 投資基準 / PMI）

検討プロセス

高速・高頻度意思決定ができる体制



判断基準と財務規律

基本指標を策定

既存事業

EBITDAを基準に比較的短期間で回収可能な案件を選定

周辺、及び新領域

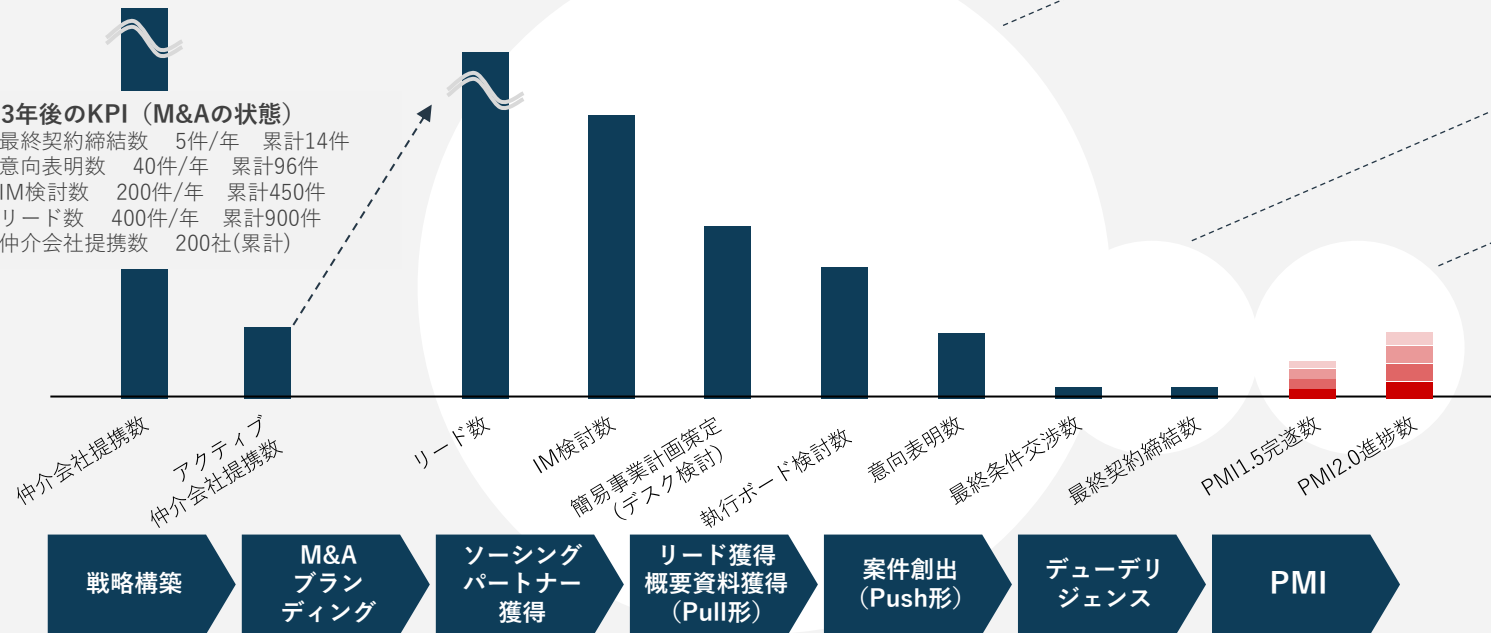
既存事業とのシナジー効果を測定し判断

実行プロセスKPI

実行プロセスを分解して実行管理

■3年後のKPI（M&Aの状態）

- ・最終契約締結数 5件/年 累計14件
- ・意向表明数 40件/年 累計96件
- ・IM検討数 200件/年 累計450件
- ・リード数 400件/年 累計900件
- ・仲介会社提携数 200社(累計)



PMIとモニタリング

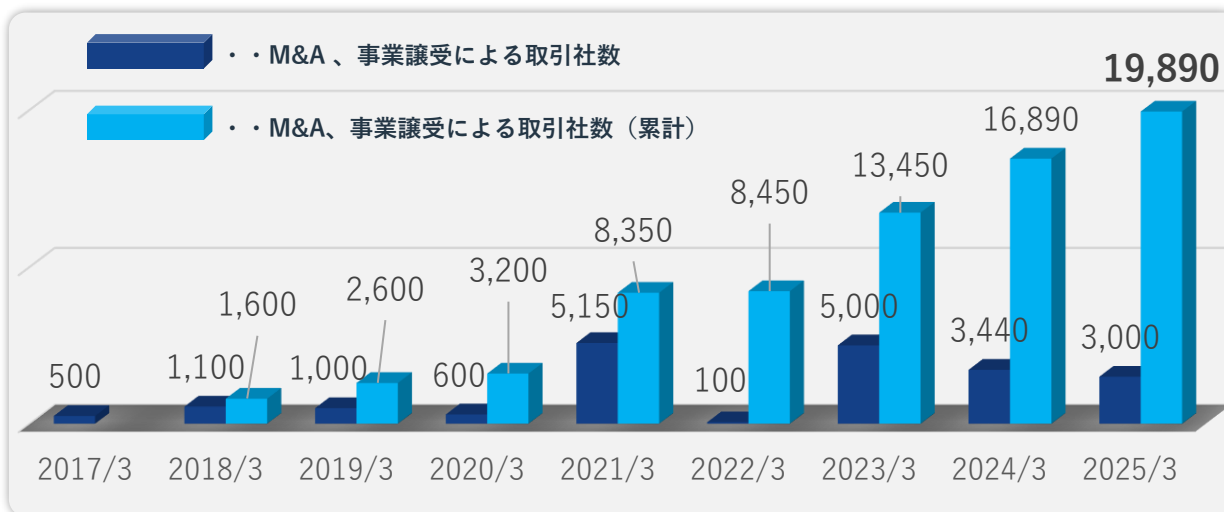
仕組化

PMIチームがフォーマット化したプロジェクトとして管理

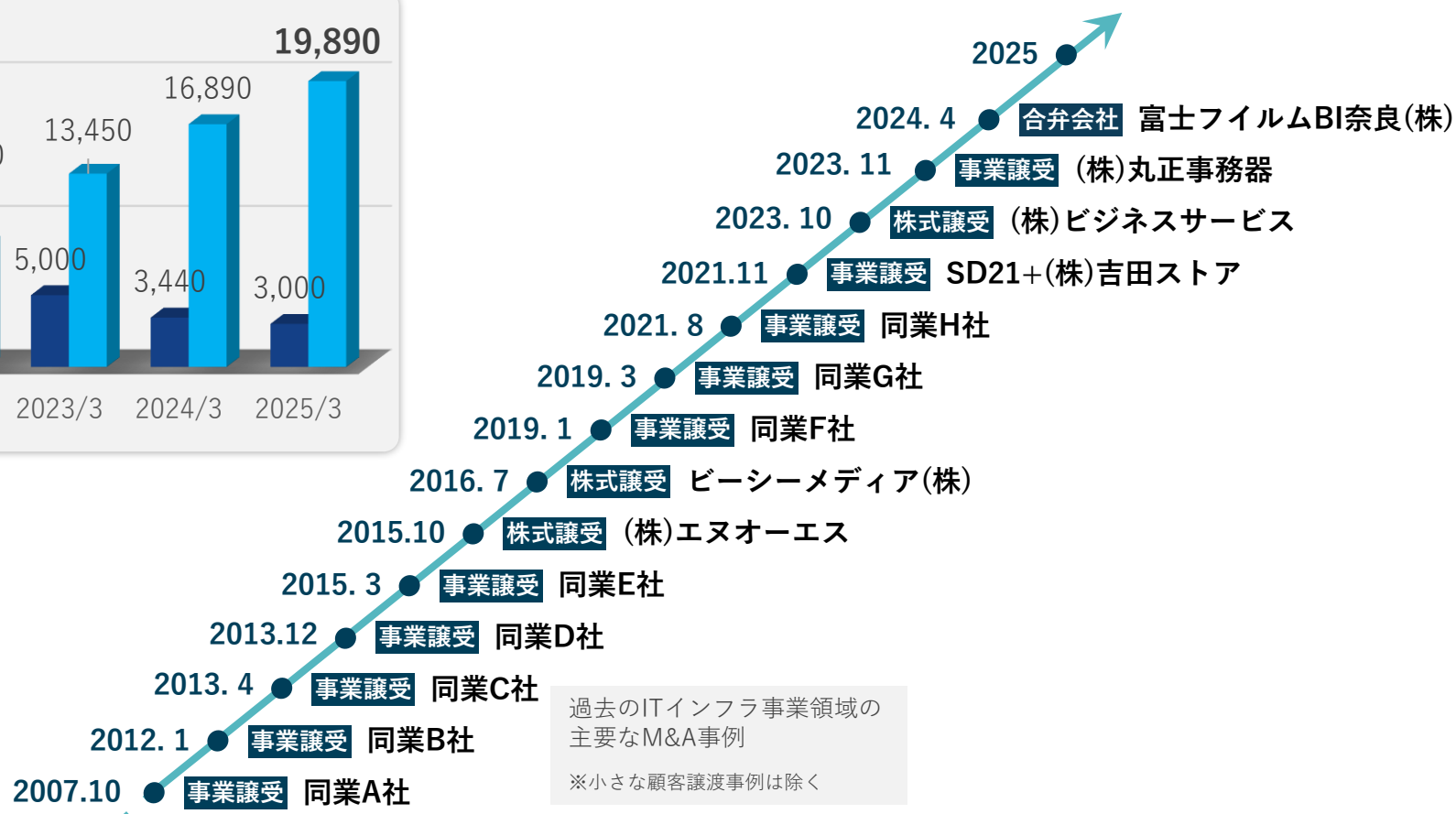
		PMI 0	PMI 1.0	PMI 1.5	PMI 2.0
		100日～	～100日	～1年	～2年 ～3年 ～4年
アクションプラン	失敗しない事業計画策定	組織・社員・業務・顧客等の統合化	コスト最適化と安定運営化	クロスセルによる売上拡大	
	顧客維持戦略	顧客データの統合	顧客状態の完全把握	STHD商材の1つ目の導入～5商材導入に向けた進捗グループ会社からもアプローチができる状態にする	
売上	ベース	顧客維持戦略	顧客データの統合	顧客状態の完全把握	顧客数次第で貢献
	自然増	単価UP戦略	顧客データの統合	顧客状態の完全把握	顧客数次第で貢献
費用	リバート増	事前算定	顧客へのアプローチ時期と方法	顧客データの統合	顧客状態の完全把握
	クロスセル増	顧客へのアプローチ時期と方法	顧客データの統合	顧客状態の完全把握	顧客状態の完全把握
費用	費用最適化	成功確度を高める費用シナジー戦略	費用の最適化	費用の最適化	必要に応じた戦略投資
	人財	社員の定着と文化形成	社員の定着と文化形成	社員の定着と文化形成	社員の定着と文化形成
PMI	PMI 1.5完遂数	PMI 1.5完遂数	PMI 1.5完遂数	PMI 1.5完遂数	PMI 1.5完遂数
	PMI 2.0進捗数	PMI 2.0進捗数	PMI 2.0進捗数	PMI 2.0進捗数	PMI 2.0進捗数

これまで数多くのM&A・事業譲受を実行し、
承継した顧客数はITインフラ顧客累計の4割強、約2万社（2025年3月時点）に上る。

「顧客を買う」M&A、事業譲受による顧客数累計



顧客を買うM&A、事業譲受の沿革



評価可能な株式取得によるM&Aは下記の2件（その他は事業譲受）

（注：取得後1年未満のビジネスサービスと破綻事業を取得したスターティアリードを除く）

【顧客を買うM&A】 OA機器、ネットワークソリューション、 セキュリティ対策	株式会社エヌオーエス	2016年12月 取得
	株式会社ビーシーメディア	2016年7月 取得

2社合計の財務パフォーマンス（単位：百万円）

投資金額	純資産	のれん	EBITDA (直近3年平均)
173	59	114	90

投資金額は
直近EBITDA
1.9倍程度

	取得前		FY24/3	7年CAGR
売上高	539		810	6.0%
営業利益	12		85	32.4%
営業利益率	2.2%		10.5%	

営業利益
CAGR32.4%で
高成長

< 統合のメリット >

- 調達コストの低減
- 営業効率化
- スターティア商材のクロスセル
- 人材支援・人材採用

「顧客を買う」新しいかたち：富士フイルムBI奈良

富士フイルムビジネスイノベーションジャパン株式会社（以下、「富士フイルムビジネスイノベーションジャパン」）とJVを組成（2024年4月1日より連結化）



- メリット：
 - ①優秀な社員の確保
 - ②のれんが発生しない
 - ③富士フイルムビジネスイノベーションジャパン（奈良）の顧客層へアプローチ
- 富士フイルムBI奈良の地域事業を連結に取り込み、当社グループが持つDXソリューション事業※のクロスセルを展開

< 初年度のパフォーマンス >

（2025/3期概要）

売上高 10億円

営業利益 1億円

営業利益率 10%

営業利益率はITインフラ事業の10.4%とほぼ同等

① 前中期経営計画の振り返り（2021/3～2025/3）

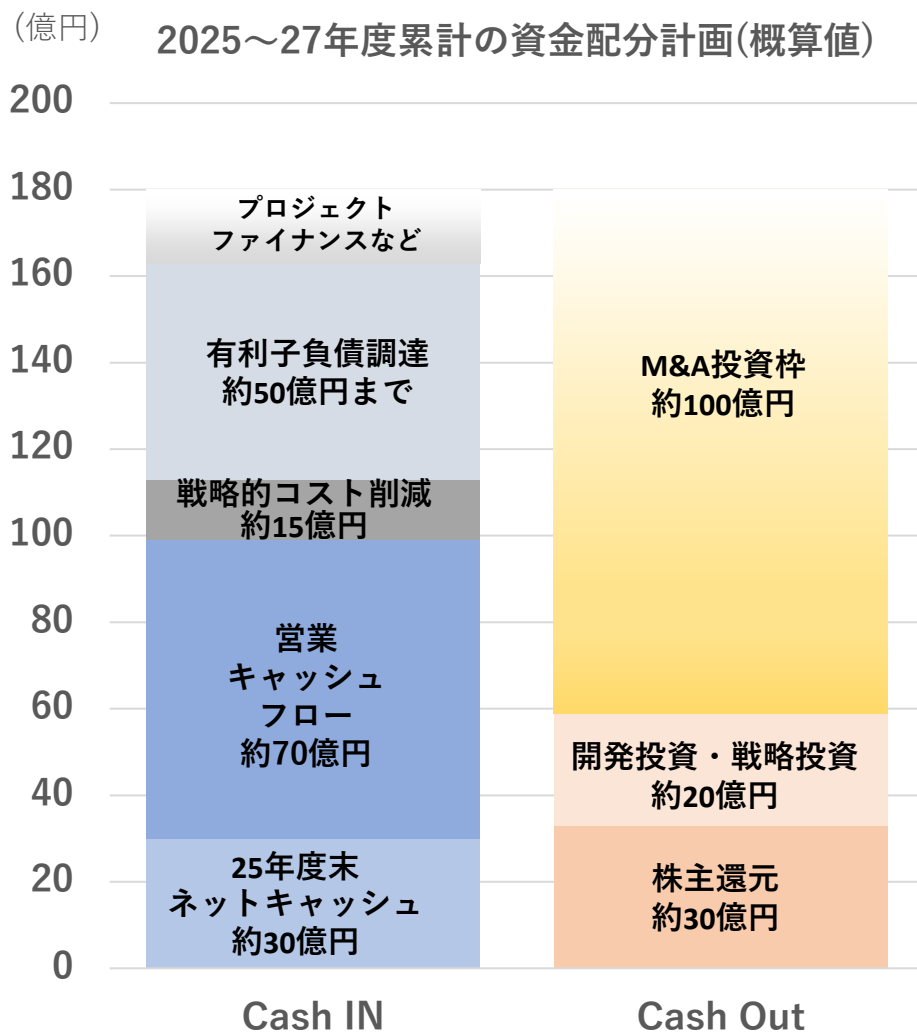
② 新中期経営計画全体像

③ セグメント別計画

④ 事業戦略（M & A）

⑤ 財務・資本方針と株主還元

⑥ Appendix



- 財務健全性を確保しながら成長投資と株主還元を両立するため、高い資本収益性ならびにバランスシートの維持・改善を着実に実行

- M&A資金調達は手持ちキャッシュとデットを優先

資本収益性

2025～27年度

ROE

20%以上

財務健全性

2025～27年度

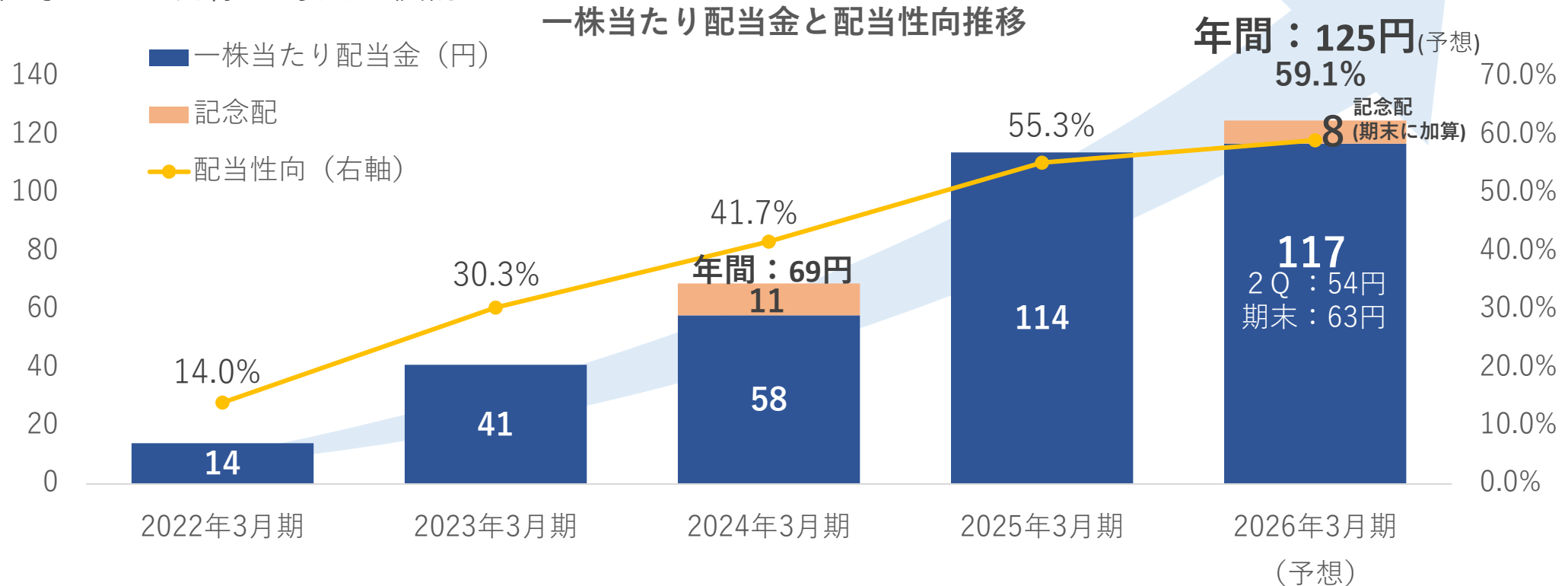
自己資本比率

40～55%程度

株主還元

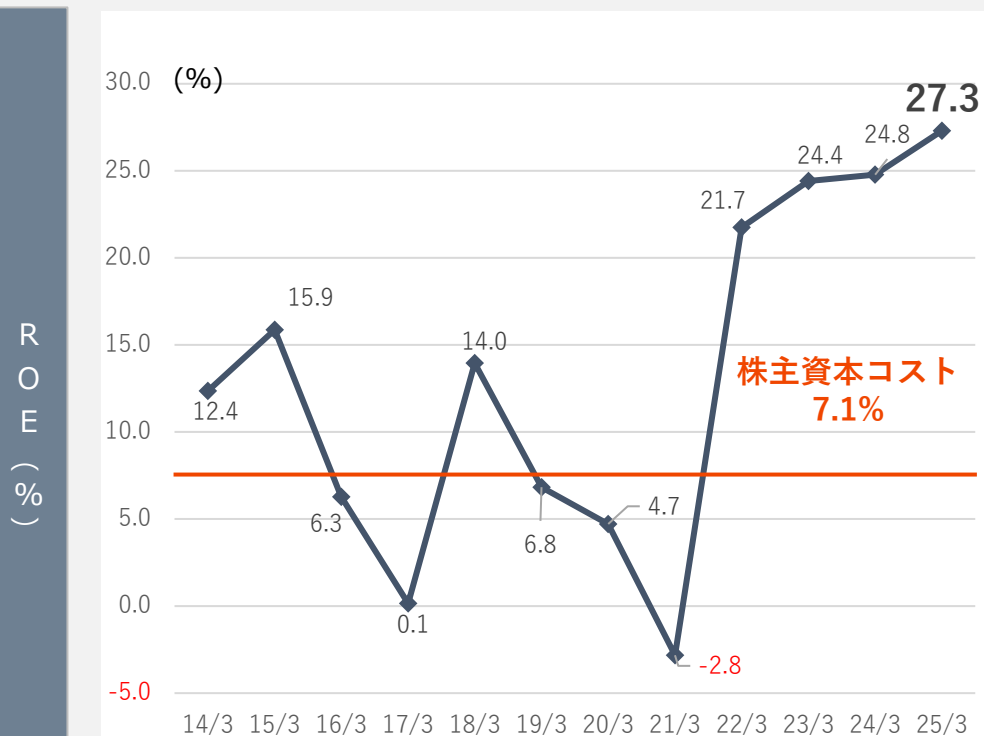
- 成長投資と適切な自己資本のバランスを取りながら現状の還元方針を継続
(配当性向55% + 累進配当の還元方針)
- 2026年3月期の1株当たり配当金は、
30周年記念配当(8円)を含めて、年間125円(2Q: 54円、期末71円(63+8))を予想
(注)記念配当8円につきましては、累進配当の対象外とさせていただきます。

- 将来的にDOE目標の導入を検討



資本効率性 - 市場評価

- ROEは、当社が認識する株主資本コストを大幅に上回る水準であり、PBRの1倍以上の推移に寄与
- 一方、PERはプライム市場の平均値15倍を下回る水準にあり、PERでの市場評価の底上げが引き続きの課題

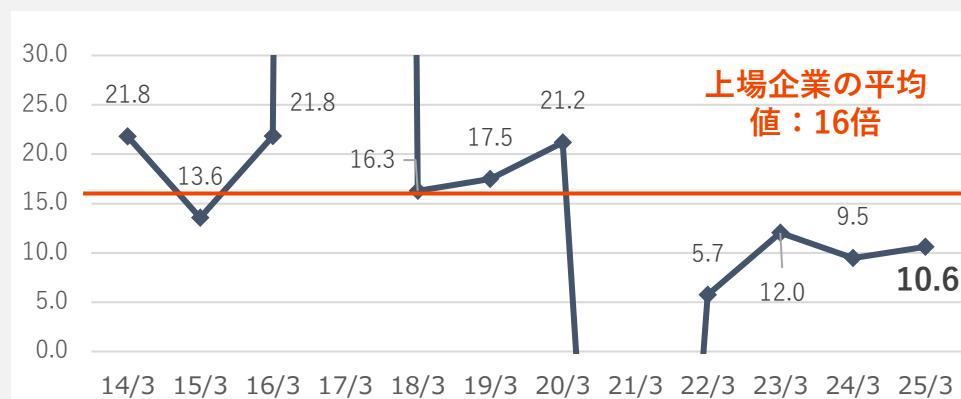
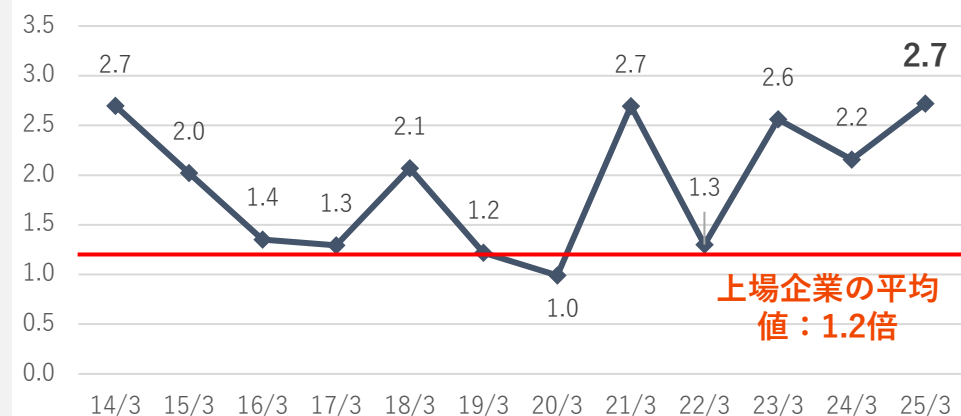


株主資本コスト7.1%=リスクフリーレート（国債10年利回り）
1.3%+ β 0.634~1.033×市場リスクプレミアム5.8%

PBR (倍)



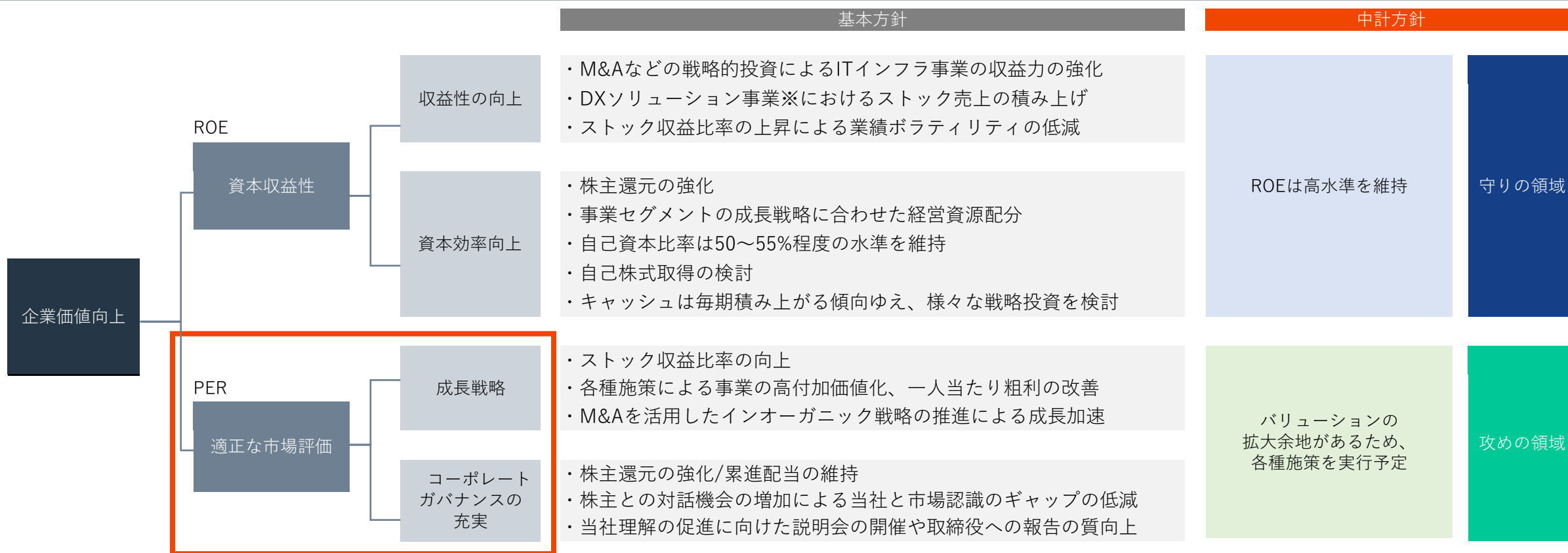
PER (倍)



今後の取り組み：企業価値向上に向けた基本方針

- 当社のROEは27%と高水準であり、引き続き高い水準のエクイティスプレッドを維持しながら、成長投資を進めていく
- 他方、当社のPERは25/3期末に11倍と上場企業の平均値である15倍に対してディスカウントされている状況
- 企業価値向上に向けて、改善余地が大きいと考える適正な市場評価（PER）の向上に注力する方針

企業価値のロジックツリーと各種方針



① 前中期経営計画の振り返り（2021/3～2025/3）

② 新中期経営計画全体像

③ セグメント別計画

④ 事業戦略（M & A）

⑤ 財務・資本方針と株主還元

⑥ Appendix

当社グループについて（連結子会社10社、持分法適用関連会社1社）

ITインフラ関連事業 ※1

スターティア(株)

startia

スターティアリード(株)

startialead

(株)ビジネスサービス



株式会社ビジネスサービス

システムインテグレーション、セキュリティ対策、
通信システム、OA機器販売

(株)エヌオーエス

NOS Ltd.
株式会社エヌオーエス

ビーシーメディア(株)

BCM Business
Communication
Media Corporation
ビーシーメディア株式会社

富士フイルムBI奈良(株)

(当社G出資比率66.6%)
※富士フイルムビジネスイノベーション
ジャパン(株)との合併企業

その他 ※1

Startia Asia Pte.Ltd.

startiaasia

シンガポール アジア地域の
事業統括及び投資事業

スターティアウィル(株)

startiawill

スターティアグループの
業務請負・障がい者雇用の
コンサルティングなど

DXソリューション事業 ※1 ※3

クラウドサーカス(株)

CloudCIRCUS

マーケティング・営業支援
ツール「Cloud CIRCUS」
の提供

スターティアレイズ(株)

startiaraise

業務効率化ソリューション
RPA、AI-OCRの提供

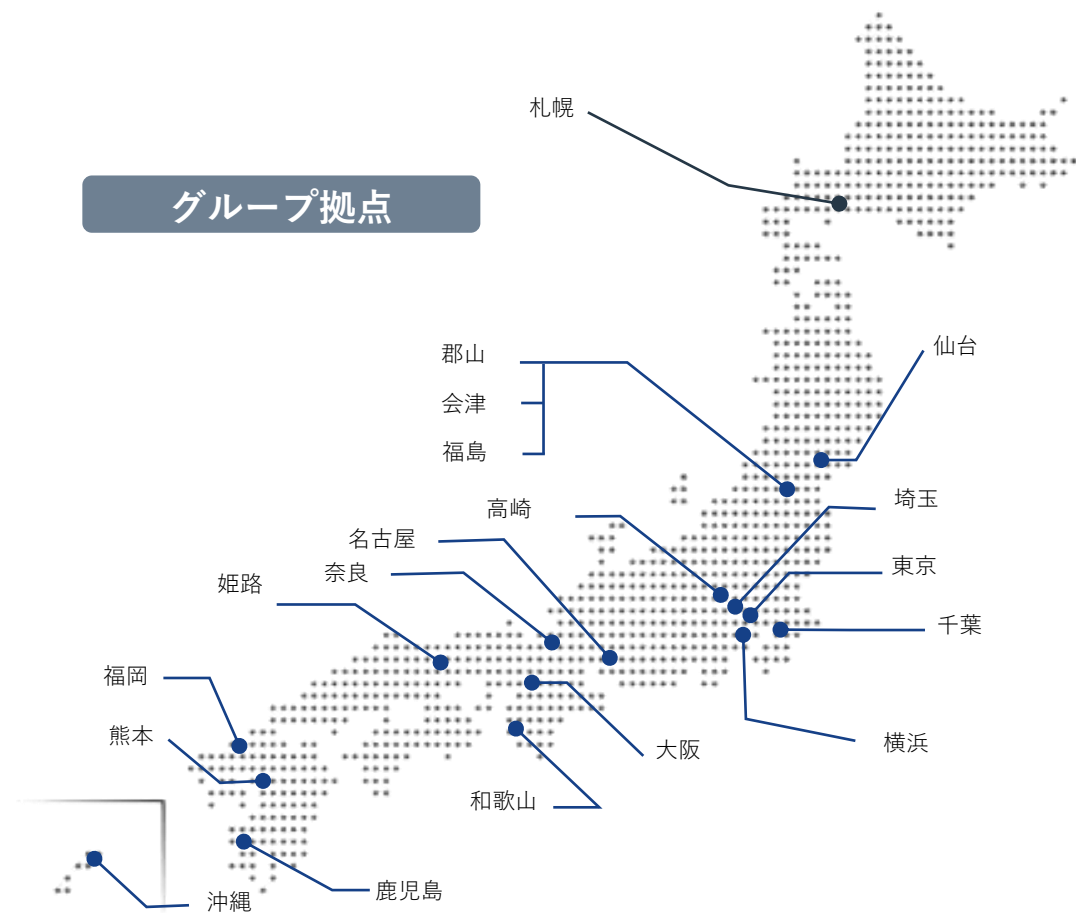
持分法適用関連会社 ※2

(株)kubellストレージ

kubell
storage

クラウドストレージ

グループ拠点



※1：連結子会社 ※2：2025年3月現在

※3「デジタルマーケティング事業」は、2026年3月期より事業名称を変更予定です。 32

会社概要

社 名	スターティアホールディングス株式会社
住 所	東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス19階
設 立	1996年2月
上 場	東証プライム(2022年4月4日) 東証一部(2014年2月28日) 東証マザーズ(2005年12月20日)
代 表 取 締 役	本郷 秀之
グ ル ー プ 会 社	連結子会社：10社 持分法適用関連会社：1社（2025年3月末現在）
従 業 員	連結1,053名(2025年3月31日現在) ※取締役、監査役、派遣社員、アルバイト除く
決 算	3月31日
資 本 金	8億2,431万円(2025年3月31日現在)
発 行 済 株 式 数	10,240,400株(2025年3月31日現在)
株 主 数	4,703名(2025年3月31日現在) ※議決権を有する株主の総数



代表取締役社長

本郷 秀之

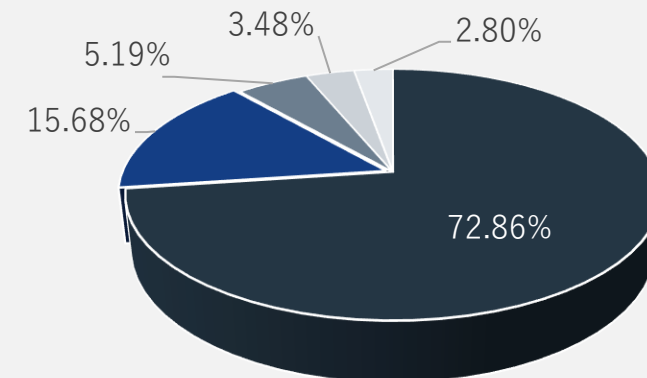
ほんごう ひでゆき

1966年5月生

1996年当社設立し現在に至る
(当社株式保有25.88%)

2025年3月末 株主構成

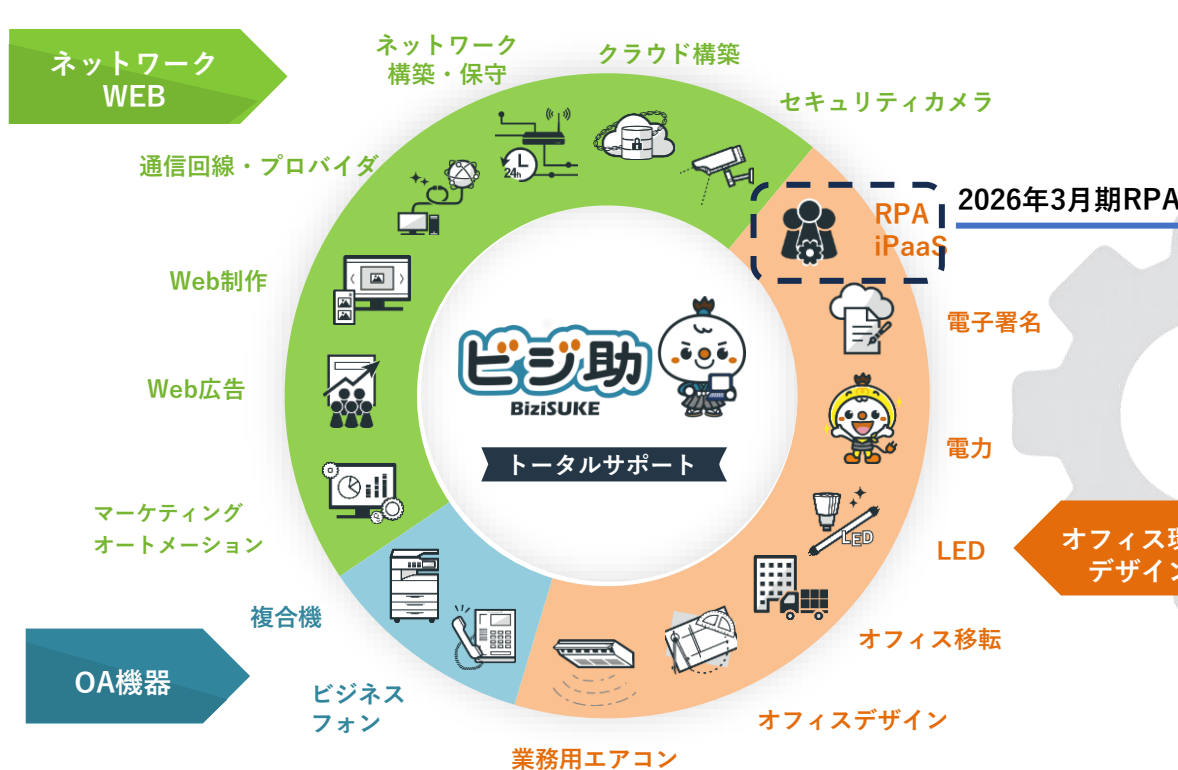
- 個人その他
- 外国法人等
- 金融機関
- 金融商品取引業者
- その他法人



当社グループのサービス群

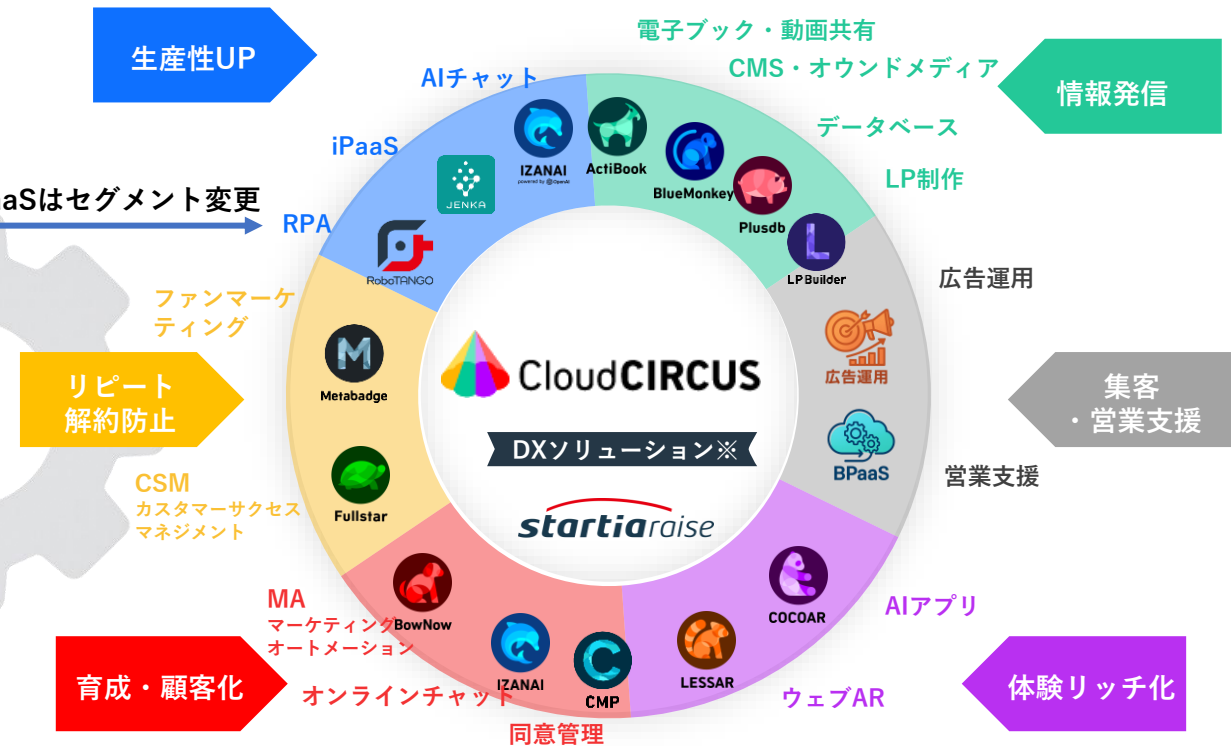
中小・中堅企業の成長を支える、ITインフラからDX推進までのトータルソリューション

ITインフラ事業



DXソリューション事業※

※2026年3月期より
デジタルマーケティング事業から名称変更予定



主要メンバー

監査等委員会設置会社※へ移行し、議決権を持つ監査等委員が取締役会に加わることで、職務執行の監査機能とコーポレート・ガバナンスを一層強化。



代表取締役社長/本郷秀之

- ・1996年当社創業、代表取締役社長就任(現任)
- ・2018年には返済不要の奨学金給付を行う団体として公益財団法人ほしのわ設立、代表理事就任(現任)
- ・2018年に一般社団法人熊本イノベーションベース(旧：熊本創生企業家ネットワーク)設立、代表理事就任(現任)し、故郷熊本の2016年発生の震災復興に取り組み、地方創生にも尽力



執行役員COO 兼 事業戦略本部長/北村 健一

- ・2001年当社入社
- ・2004年にWEB及び電子ブック事業を立ち上げ
- ・2009年社内ベンチャーとしてスターティアラボ(現クラウドサーカス)設立、代表取締役就任
- ・2020年から各種ツール販売を統合型デジタルマーケティングSaaSツール「CloudCIRCUS」としてリブランディングを遂行
- ・2025年執行役員COO 兼 事業戦略本部長 (現任)



取締役/笠井充

- ・2002年当社入社
- ・2007年に複合機事業を立ち上げ、代理店の拡大及びM&Aを中心とした当社グループの顧客基盤拡大を継続遂行
- ・2018年スターティア代表取締役社長就任
- ・2021年スターティアリード代表取締役社長就任
- ・2025年スターティアウィル代表取締役社長就任 (現任)
- ・2025年スターティア 取締役会長就任 (現任)



(候補) 取締役/古川征且

- ・1996年当社創業メンバーとして参画し取締役就任
- ・1998年にネットワーク・クラウド事業を立ち上げ
- ・2018年バックオフィスDX事業を展開するスターティアレイズ代表取締役社長就任
- ・2021年には(株)kubell (旧:Chatwork(株))との合併会社である(株)kubellストレージ (旧:Chatworkストレージテクノロジー(株))の取締役就任

社外取締役

/ 中本哲宏 古市優子

社外取締役(候補)

/ 栗原博

社外取締役(常勤監査等委員,候補) / 水野真紀子

社外取締役(監査等委員, 候補)

/ 郷農潤子 松永暁太

執行役員CFO 兼 コーポレート本部長

/ 植松崇夫

情報システム部 執行役員CDO

/ 日永博久

人事総務部 執行役員CHRO

/ 石井心平

法務部 執行役員

/ 杉山浩司



最先端を、人間らしく。

スターティアホールディングス株式会社 広報IR窓口

住所：〒163-0919 東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス19階

TEL：03-5339-2109(平日9時～18時)

MAIL：ir@startiaholdings.com

IR情報ホームページ：<https://www.startiaholdings.com/ir.html>

※IRメール配信登録QRコード
ご登録いただいた皆様にニュースリリース、決算情報など、
IRに関する新着情報をメールにてお届けいたします。



当資料は、当社の現状をご理解いただくために当社が作成したものです。当資料に含まれる情報は当社内の知見及び当社が入手可能な公開情報等から引用したものであり、これらの正確性について当社は保証しません。また、当社の実際の業績は今後の様々な要因によって異なる可能性があります。