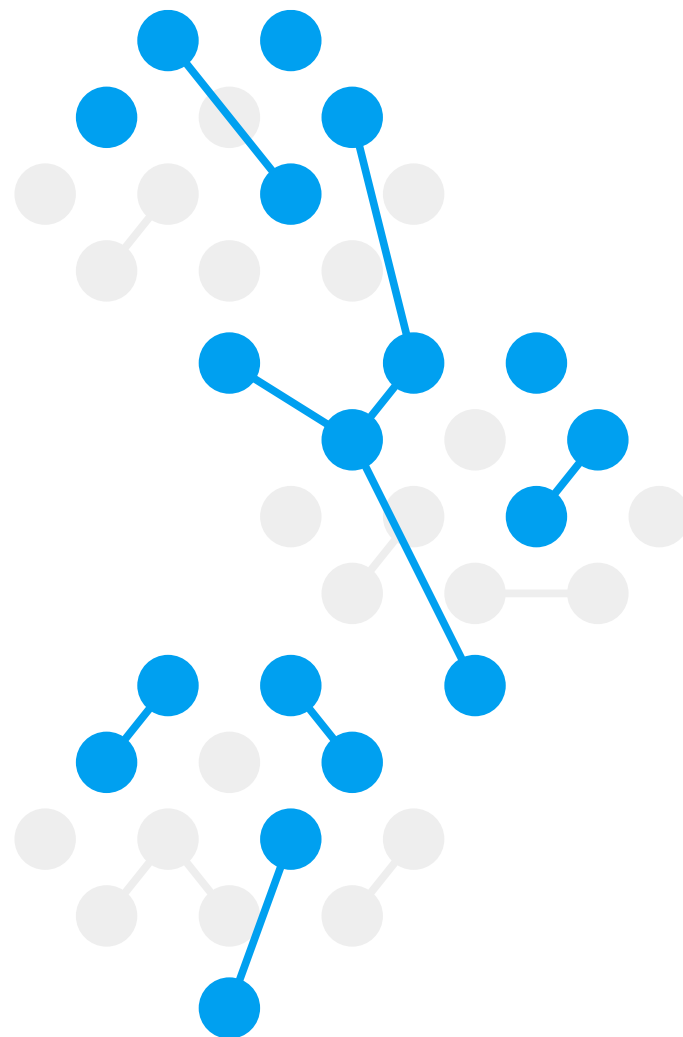


株式会社はてな

事業計画及び
成長可能性に関する
説明資料

2023年10月23日



目次

1. 会社概要	3
2. 市場環境	15
3. 強みと特徴	23
4. 成長戦略	29
5. リスク情報	41

1.

会社概要

ミッション

「知る」「つながる」「表現する」で 新しい体験を提供し、人の生活を豊かにする

- コミュニケーションや、情報との出会いの機会を増やすことで、社会を豊かにします
- インターネットサービス提供のための技術と経験を活かし、ユーザーや企業向けに満足度の高いサービスや製品を提供します
- 事業成長と働きやすさを高次元でバランスさせ、働きがいのある会社を目指します

創業以来、当社は日本のUGCサービス提供者としてあり続けています。
(UGC=User Generated Content: インターネットを利用してユーザーが投稿したコンテンツ)

会社概要

2001年、京都にて創業。『「知る」「つながる」「表現する」で新しい体験を提供し、人の生活を豊かにする』をミッションとし、日本のUGCサービスのパイオニアとして業界をリード。直近では、法人向けサービス（テクノロジーソリューションサービス、コンテンツマーケティングサービス）の売上が伸長し、高い構成比となっています。

会社概要

会社名	株式会社はてな
設立	2001年7月
所在地	本社：京都府京都市中京区 本店：東京都港区
代表者	代表取締役社長 栗栖 義臣
主要事業	UGC（User Generated Content）サービスの提供
社員数	193名（2023/7月末）

代表者プロフィール

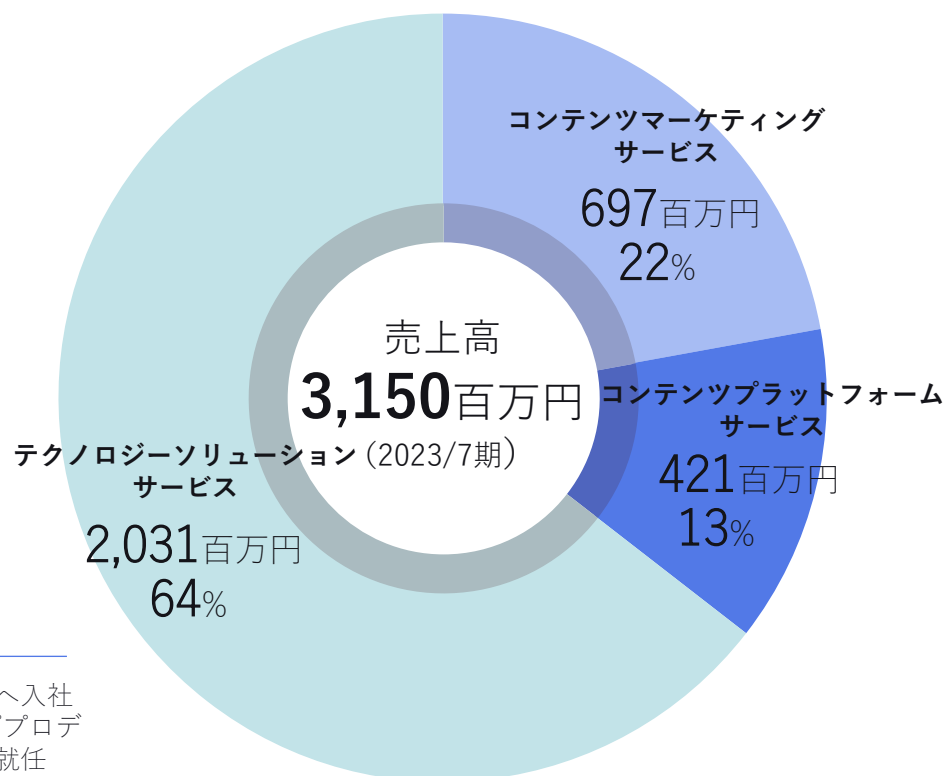


代表取締役社長

栗栖 義臣 Yoshimi Kurisu

大阪大学大学院工学研究科卒業後、TIS株式会社へ入社
2008年10月より当社へ入社し、当社第4グループプロデューサー、第2サービス開発本部長を経て取締役就任
2014年8月より当社代表取締役社長（現任）

売上高構成比



個人向けサービス：コンテンツプラットフォームサービス（1/2）

ユーザーが文章や画像などのコンテンツを発信・閲覧・拡散するプラットフォーム。



はてなブログ

シンプルなデザインで、
執筆を助ける機能が充実した
ブログサービス。
長い文章をじっくり書いて発信
したいブロガー向け。



はてなブックマーク

気になったウェブページを、
オンライン上に簡単に保存。
共有されたブックマーク先の
ページを見ることで、ネット
上で盛り上がっている話題を
知ることができる。

個人向けサービス：コンテンツプラットフォームサービス (2/2)

UGCサービスのパイオニアとしてのノウハウと技術を有しており、ITリテラシーの高いユーザーから支持を獲得、影響力の高いユーザーコミュニティを形成しています。

業界随一の歴史を誇るUGCサービス

人力検索はてな (2001年サービス開始)



質問やアンケートを通じて疑問を解決するナレッジコミュニティサービスの草分けはてなの最初のサービスで、社名の由来。検索エンジンで解決できない疑問がある時や、簡単に統計をとりたい時に有用なQ&Aサービス。他のユーザーに対して、簡単に質問したりアンケートを実施できる

はてなブックマーク (2005年サービス開始)



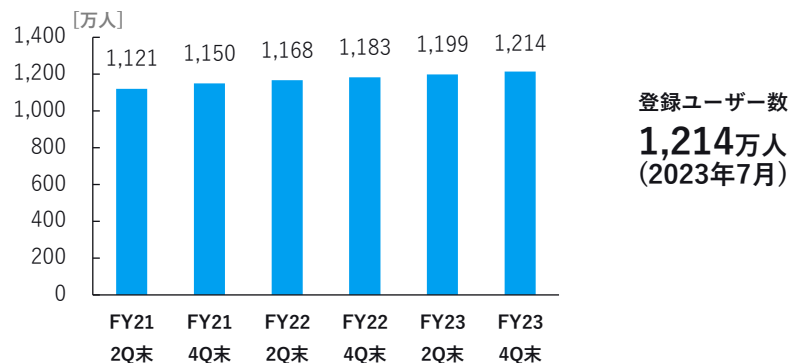
国内最大級のソーシャルブックマークサービス気になったウェブページを、感想やタグとともに、オンライン上で簡単に管理。ブックマークを共有することにより、インターネット上で盛り上がっている話題を知ることができる

はてなブログ (2013年サービス開始)



文章をじっくり書いて発信したい、ハイエンドブロガーのチョイス
シンプルでモダンなデザインで、執筆を助ける機能が充実したブログサービス。長い文章をじっくり書いて発信したいブロガー向け。画像・動画やX(旧Twitter)のポストなどを簡単に貼り付けることができ、様々な表現が可能
(同様な機能のはてなダイアリーは、2003年よりサービス開始)

はてなの登録ユーザー数の推移

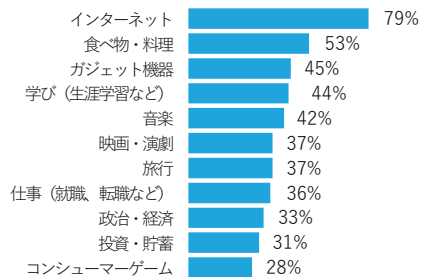


ネット上で大きな影響力を持つ「はてなユーザー」

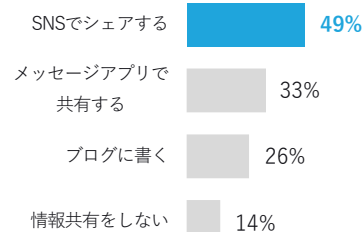
幅広いジャンルに関心が高い

SNSでシェアする人が約50%

興味関心 (一部抜粋)



気になる情報の共有方法



出所：自社調査 (2019.5.21-6.2 有効回答数2,548件)

Copyright ©Hatena Co., Ltd. All Rights Reserved.

コンテンツプラットフォームサービスの収益モデル

コンテンツプラットフォームサービスでは、ユーザーがコンテンツを発信・拡散するUGCサービスとして「はてなブックマーク」、「はてなブログ」、等のサービスを展開しています。

サービス概要

当社が企画・開発・運営するUGCサービスで、ユーザーが文章や画像などのコンテンツを発信・拡散することができるプラットフォームとして見立てたもの。



はてなブログ

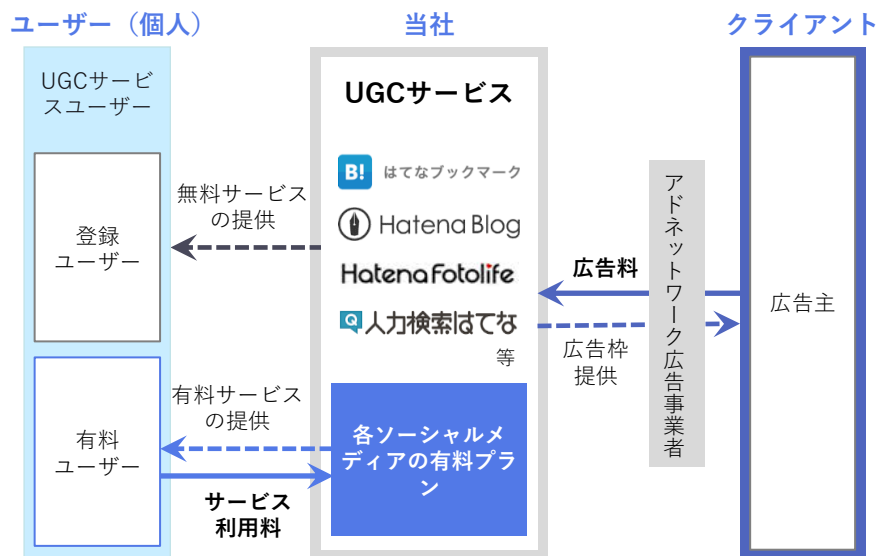


はてなブックマーク

収益モデル

1 UGCサービスにおける有料サービス（課金ビジネス）
例) はてなブログPro（月額1,008円）：
独自ドメインの使用やページデザインの自由度を提供

2 アドネットワーク広告収入
例) バナー広告掲載ECサイト等での商品購入による手数料収入



法人向けサービス：コンテンツマーケティングサービス

直近では法人向けサービスを拡充。
コンテンツマーケティングサービスでは、法人のオウンドメディアをシステム・コンテンツ制作・コンテンツ拡散の全てで支援。

はてなブログMedia

はてなブログを、法人向けオウンドメディアのSaaSとして提供



企画制作したコンテンツを
はてなブックマークに広告掲載

はてなユーザーを起点に
SNS等への情報拡散を図る

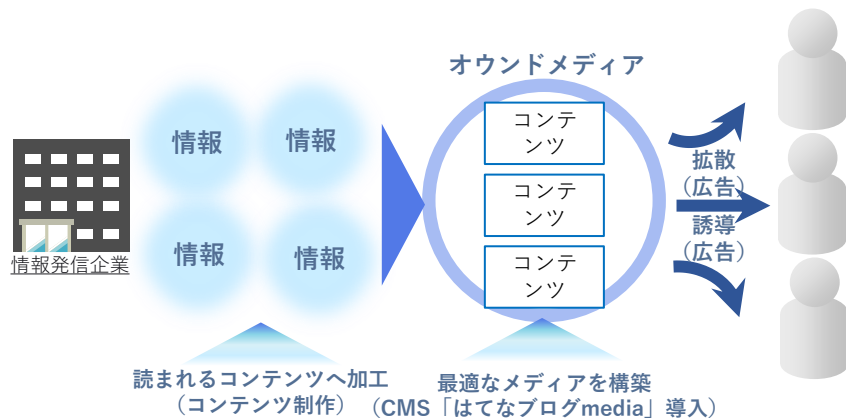
コンテンツマーケティングサービスの収益モデル

コンテンツマーケティングサービスはUGCサービスで培ったシステム・ノウハウを活かし、オウンドメディア構築のためのSaaSやオウンドメディアに集客するための広告サービス等を提供しています。

サービス概要

クライアント企業がオウンドメディア（企業が消費者に向けて伝えたい情報を発信するための自社メディア）を構築・運用する際に支援するサービス

コンテンツマーケティングイメージ

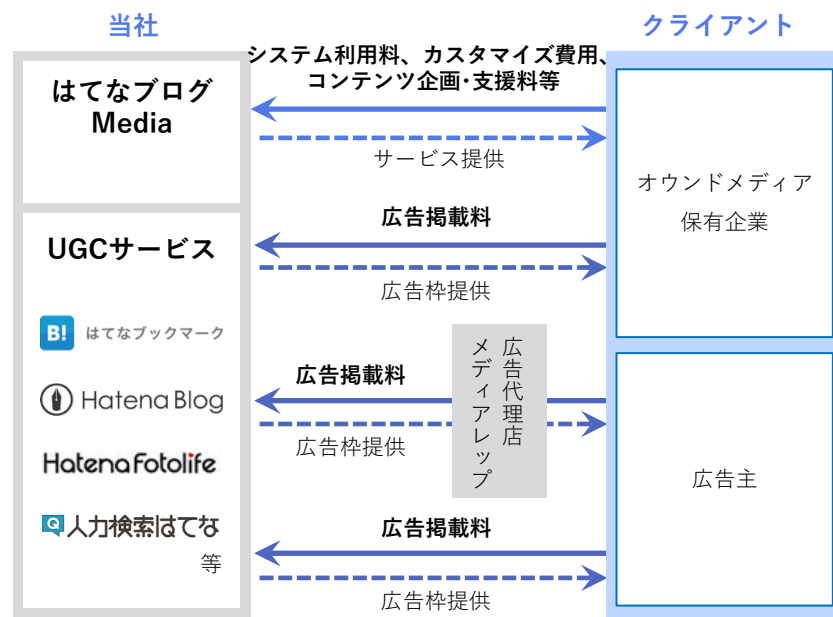


特徴

- ◆ 情報過多時代に対応した「インバウンドなマーケティング手法」
- ◆ 検索エンジン等の検索アルゴリズムに柔軟に対応が可能
- ◆ 情報発信後に検索エンジン流入の期待があり、取組みの資産化（ストック型）が可能

収益モデル

- 1 「はてなブログMedia」のシステム利用料やコンテンツ作成支援料
- 2 ネイティブ広告・バナー広告・タイアップ広告収入



はてなブログMedia導入事例

りっすん (アイデム様)

◆ はたらく気分を転換させる深呼吸マガジン



MOVE ON! (オリックス様)

◆ 新たな気づきや活力を届けるオリックスの情報発信サイト。



SUUMOタウン (リクルート住まいカンパニー様)

◆ 街に関わるあらゆる「知りたい」をお届けする、不動産・住宅サイトSUUMOのオウンドメディア



法人向けサービス：テクノロジーソリューションサービス（1/2）

長年培ってきた技術力を法人顧客にサービス提供。
受託サービスでは「GigaViewer」が着々と成長中。

受託サービス

出版業を中心とする顧客向けに、ブラウザやアプリでマンガ・小説などを閲覧・購読できるサービスや、一般ユーザーが投稿できるサービスの開発・運用を受託

集英社様向け ジャンプ+

新時代の才能溢れる投稿作が読み放題の、ジャンプでデビューできるマンガ投稿サービス（2015年10月～）

KADOKAWA様向け カクヨム

自由なスタイルで物語を「書ける」「読める」「お気に入りの物語を伝達できる」小説投稿サイト（2015年10月～）

任天堂様向け イカリング3

『スプラトゥーン3』をより快適により一層楽しめる機能を備えたゲーム連動サービス（2022年9月～）

GigaViewer™

ブラウザやアプリ上でマンガを快適に閲覧できるビューワ。
当社で独自に開発。
広告掲載機能や課金機能の利用により、マンガメディアの収益化が可能。
2023年7月末時点で15社21メディアに導入済。

<収益モデル> クライアントからの受託開発料および保守・運用料
及び、運用するメディア上での課金等のレベニューシェア

GigaViewer搭載事例

The screenshot shows the GigaViewer website interface. At the top, there's a red banner with the GigaViewer logo and the text '出版社向けマンガビューワ'. Below this, a section titled '導入サービス' (Introduced Services) displays a grid of logos for various manga publishers and services that have adopted GigaViewer. The logos include: 少年ジャンプ+ (Shounen Jump+), となりもんヤングジャンプ (Tonari Mon Young Jump), マガポケ (MagaPoke), コミックDAYS (Comic Days), &Sofa, モーニング・ツー (Morning Two), 月マガ基地 (Gatsu Manga Base), くらげパンチ (Kura-gi Panchi), コミプレ (ComiPle), BORDER, COMIC GARO ジェットガンバド (Comic Garo Jet Gunbad), COMIC GARO ジェットガンバド+ (Comic Garo Jet Gunbad+), ゼノン編集部 (Zenon Editorial Dept), MAGCOMI, webアクション (Web Action), コミックトレイル (Comic Trail), BUSHIROAD Web, FEELweb, サンデーラズベリー (Sunday Raspberry), and COMIC OGYAAA!!.

※ <https://hatena.co.jp/solutions/gigaviewer> の掲載企業（2023年8月末現在）

法人向けサービス：テクノロジーソリューションサービス（2/2）

長年培ってきた技術力を法人顧客にサービス提供。
サーバー監視サービス「Mackerel」を自社開発。

Mackerel (マカレル)



クラウドやデータセンターで稼働するサーバーを
SaaS型で監視するサービス

【受賞歴・認定歴】

クラウドサービス大手のアマゾン ウェブ サービス (AWS)が各分野で卓越した成果と実績を挙げたパートナー企業を選出する「AWS Partner Network Award」において、「Mackerel」が「APN Technology Partner of the Year 2019 - Japan」を、2020年3月に唯一受賞。

また、2022年11月には、AWSのプロセッサである「AWS Graviton プロセッサ」をサポートするサービスのみが取得出来るパートナー制度「AWS Graviton Ready」に日本企業で初めて認定される。

<収益モデル> クライアントからの有料サービスの利用料

利用企業一覧

さまざまな企業で、さまざまな業種で、Mackerelをご利用いただいております。



※ <https://ja.mackerel.io/customers> の掲載企業 (2023年7月末現在)

【利用企業・販売パートナー】

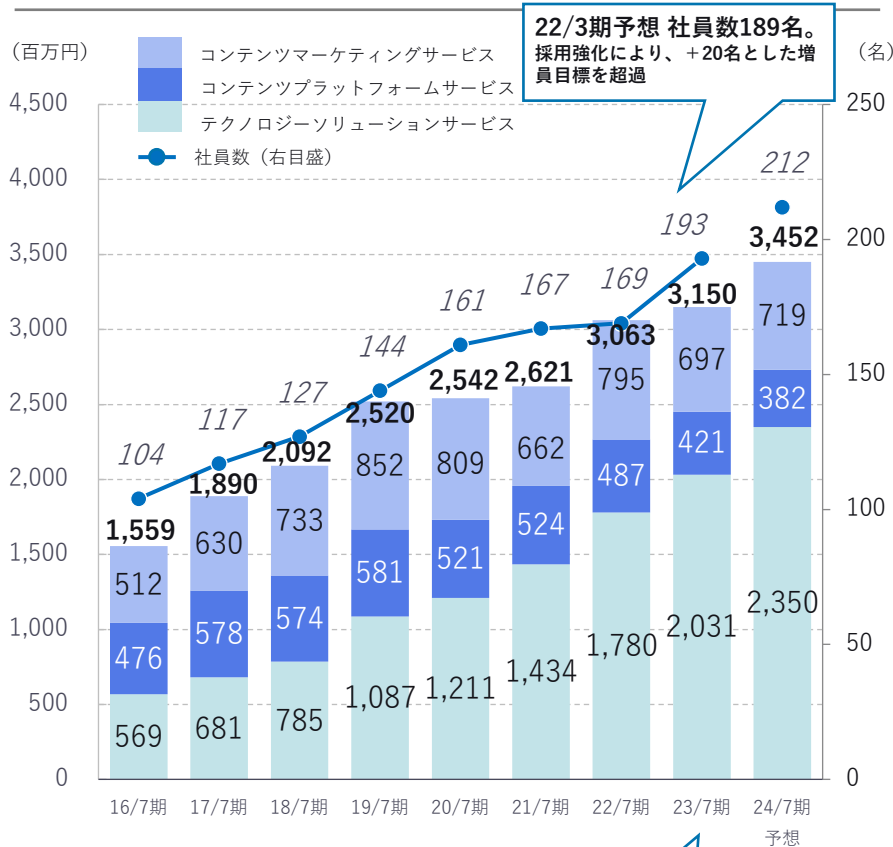
大手企業をはじめ1,000社以上の導入実績を持つ「Mackerel」では、販売パートナーとの連携も強化。

KDDI株式会社、株式会社IDCフロンティア、東日本電信電話株式会社、クラスメソッド株式会社、エヌ・ティ・ティ・スマートコネクスト株式会社などに加え、**2023年7月からは関西電力グループ企業で法人向けのトータルICTソリューションを提供する株式会社オプテージとのパートナーシップを開始。**

業績推移

テクノロジーソリューションサービス売上が順調に成長。
 コンテンツプラットフォームサービス及びコンテンツマーケティングサービスの売上高は2020年7月期からコロナ禍の影響を受けて伸び悩みつつも、再成長に向けて準備中です。
 24/7期は人員体制の拡充やデータセンター利用料増加を見込み、減益を予想しています。

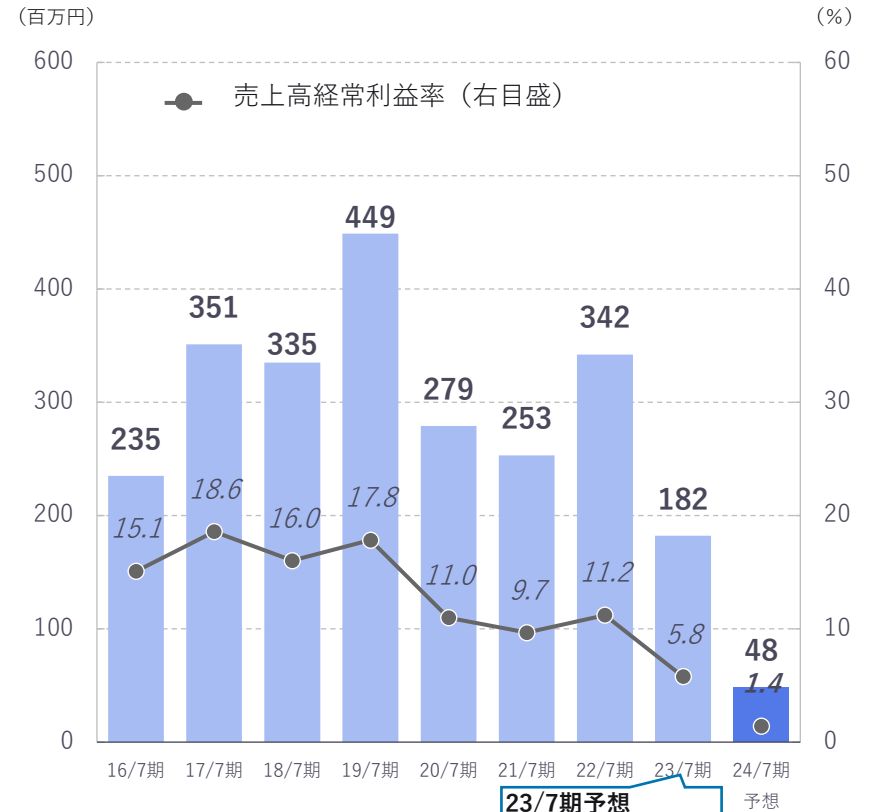
売上高および社員数の推移



注：2022/7期より新収益認識基準を適用

23/7期予想
売上高3,187百万円

経常利益および売上高経常利益率の推移



注：2022/7期より新収益認識基準を適用

23/7期予想
経常利益222百万円
経常利益率7.0%

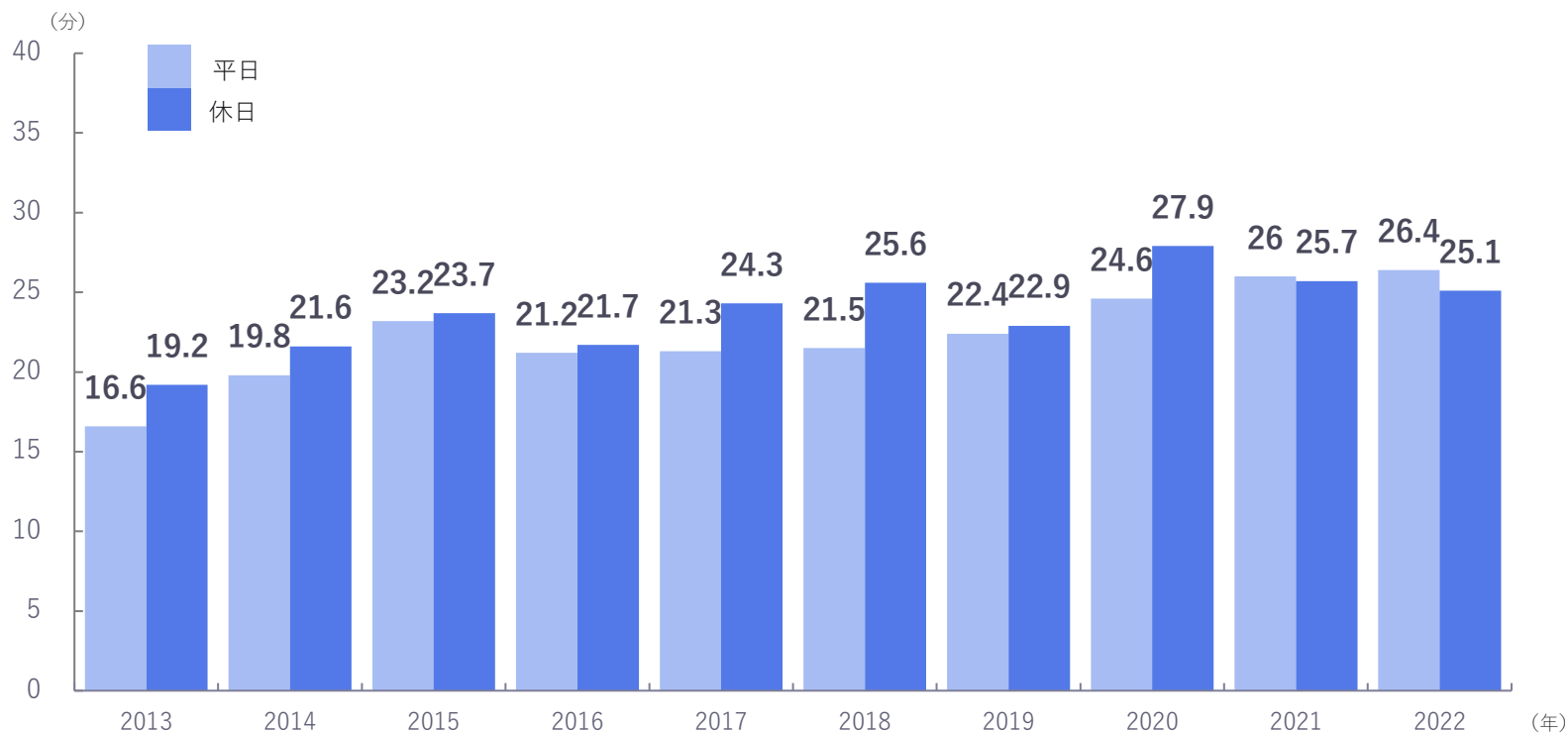
2.

市場環境

インターネットサービスの利用動向

デバイスの普及を背景に、「ブログやウェブサイトを見る・書く」利用時間が着実に増えています。

「ブログやウェブサイトを見る・書く」平均利用時間（全年代）

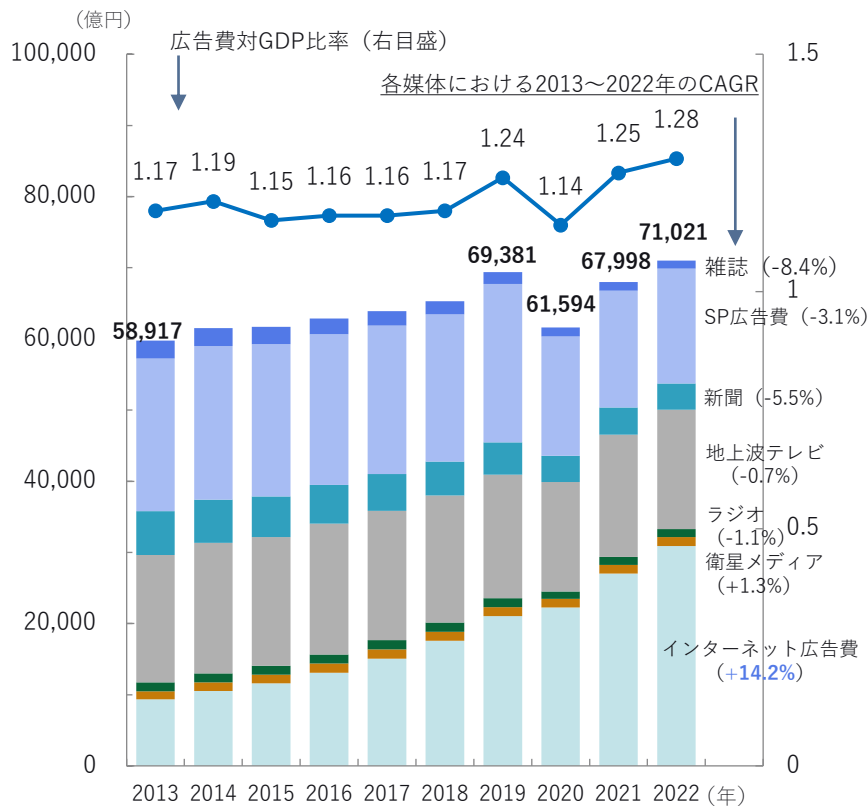


出所：総務省「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」（2014～2021年）

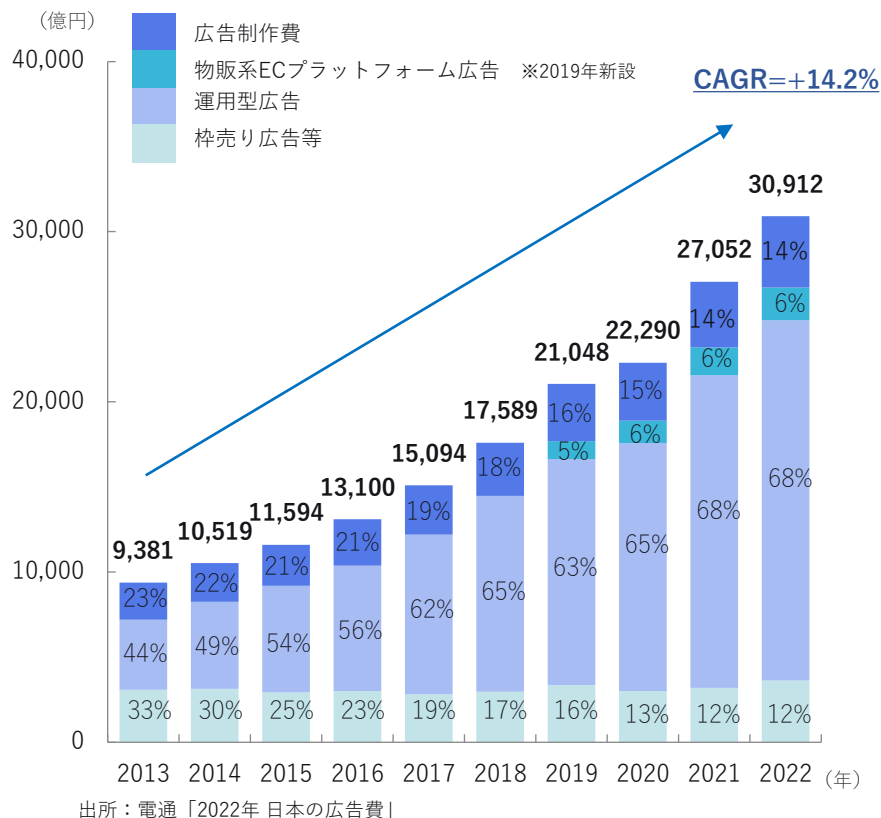
国内の広告費とインターネット広告の現状

日本のインターネット広告市場は、社会のデジタル化加速が追い風となり、3兆912億円（前年比114.3%）となり、2兆円を超えた2019年からわずか3年で約1兆円増加しました。運用型広告が規模、成長率ともに牽引しています。

国内広告市場



インターネット広告市場

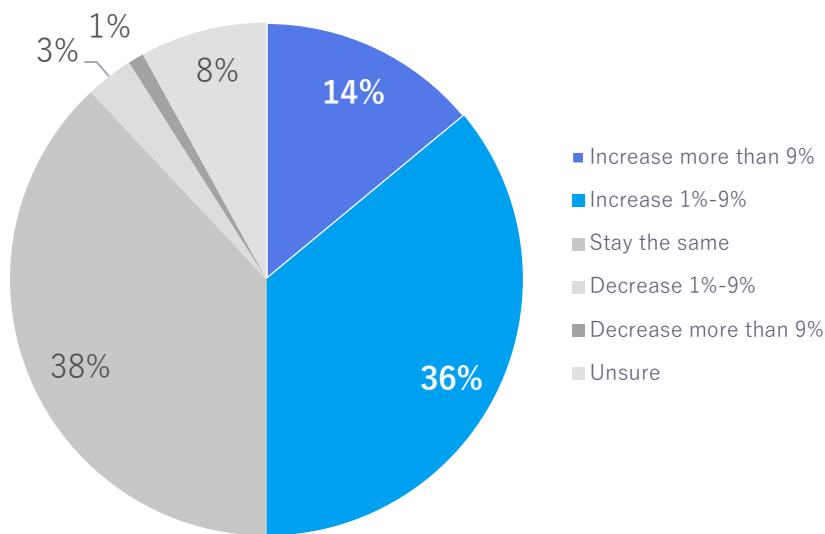


米・日で注目されるコンテンツマーケティング

インターネット広告市場では、その技術的特性を活用し費用対効果の高い様々な広告手法が研究・開発されています。リセッション環境下においても、企業の訴求力を高めるべく独自のコンテンツを所有し消費者にアピールするコンテンツマーケティングに対しては、広告費投下の意欲は下がることなく維持されています。

米国におけるBtoBコンテンツマーケティング予算の変化

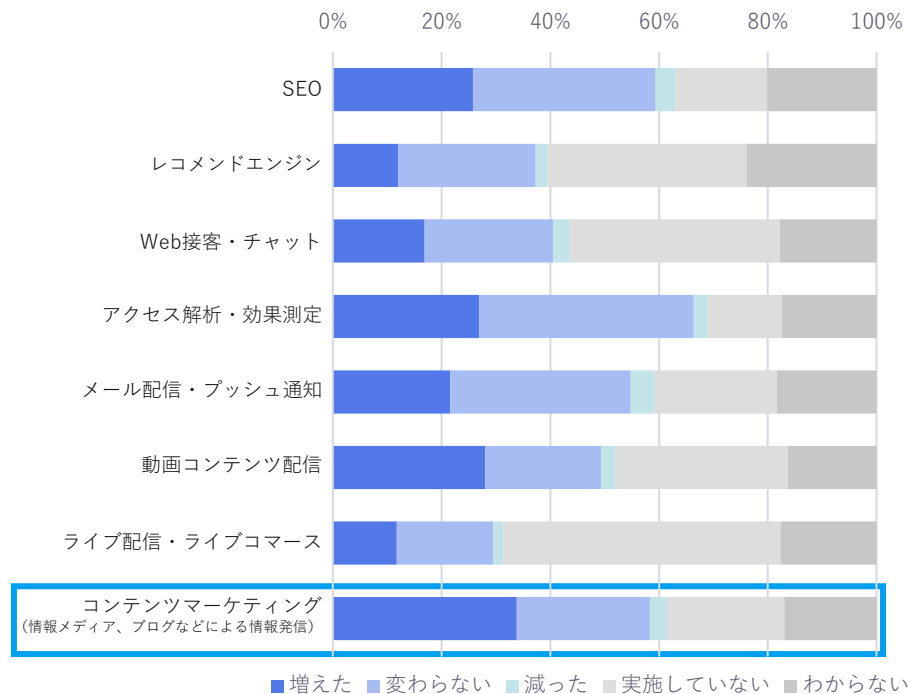
How B2B Content Marketing Budget Will change in 2023 Compared with 2022



出所：Content Marketing Institute "B2B Content Marketing Benchmarks, Budgets, and Trends: Insights for 2023"

マーケティング施策・ツール予算の変化（日本）

あなたの勤務先では、昨年と比べて、以下の自社サイト・自社アプリ・自社ECサイトにおけるマーケティング施策やツール活用の予算はどのように変化しましたか。
(N=1,024/単一回答)

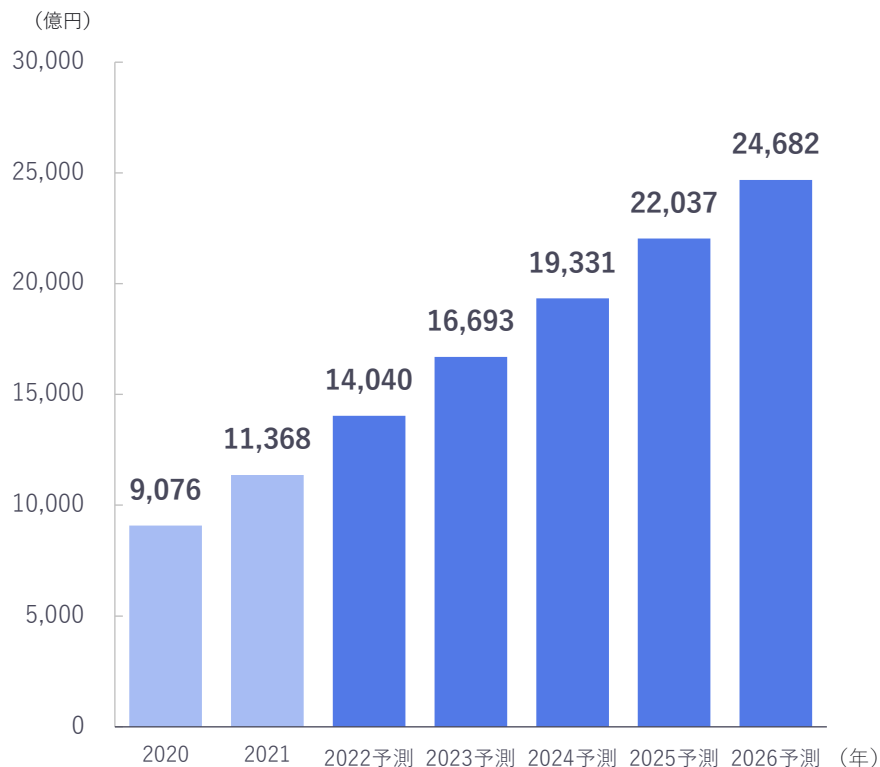


出所：MarkeZine編集部+デジタルインファクト編著「マーケティング最新動向調査2023」

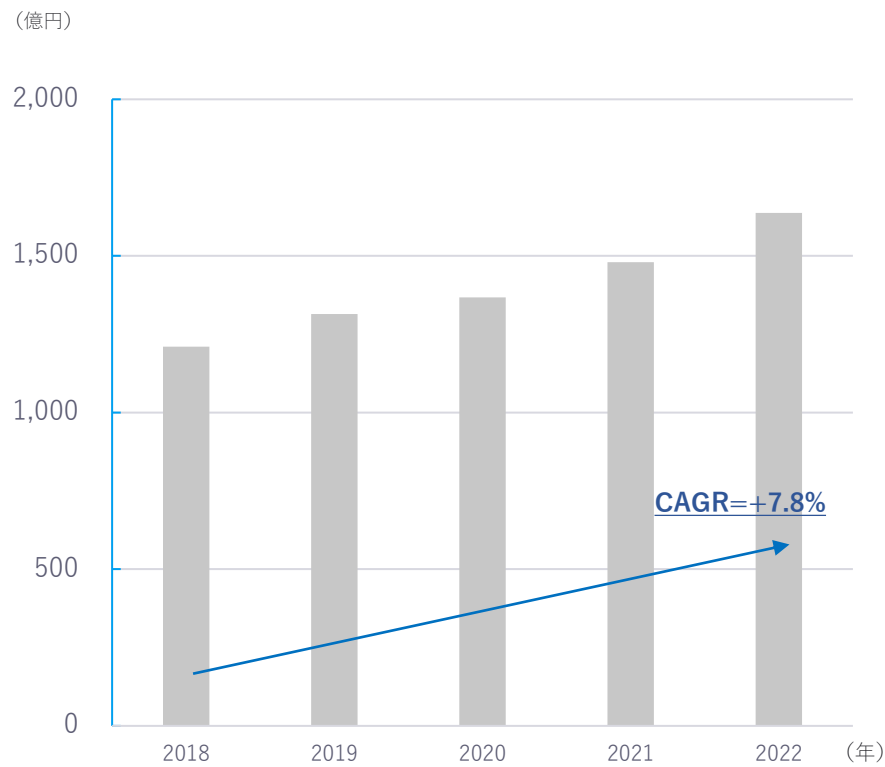
クラウドサービス、運用管理市場概況

クラウドサービス（IaaS）は全世界的にはITインフラにおいて第一選択肢となっています。国内は長らくデータセンターサービスが市場を占めていましたが、クラウドサービスが急成長を遂げています。クラウドサーバーの増加に伴い運用管理市場も成長しております。

IaaS/PaaS市場



運用管理市場



出所：ITR Market View「クラウド・コンピューティング市場2023」

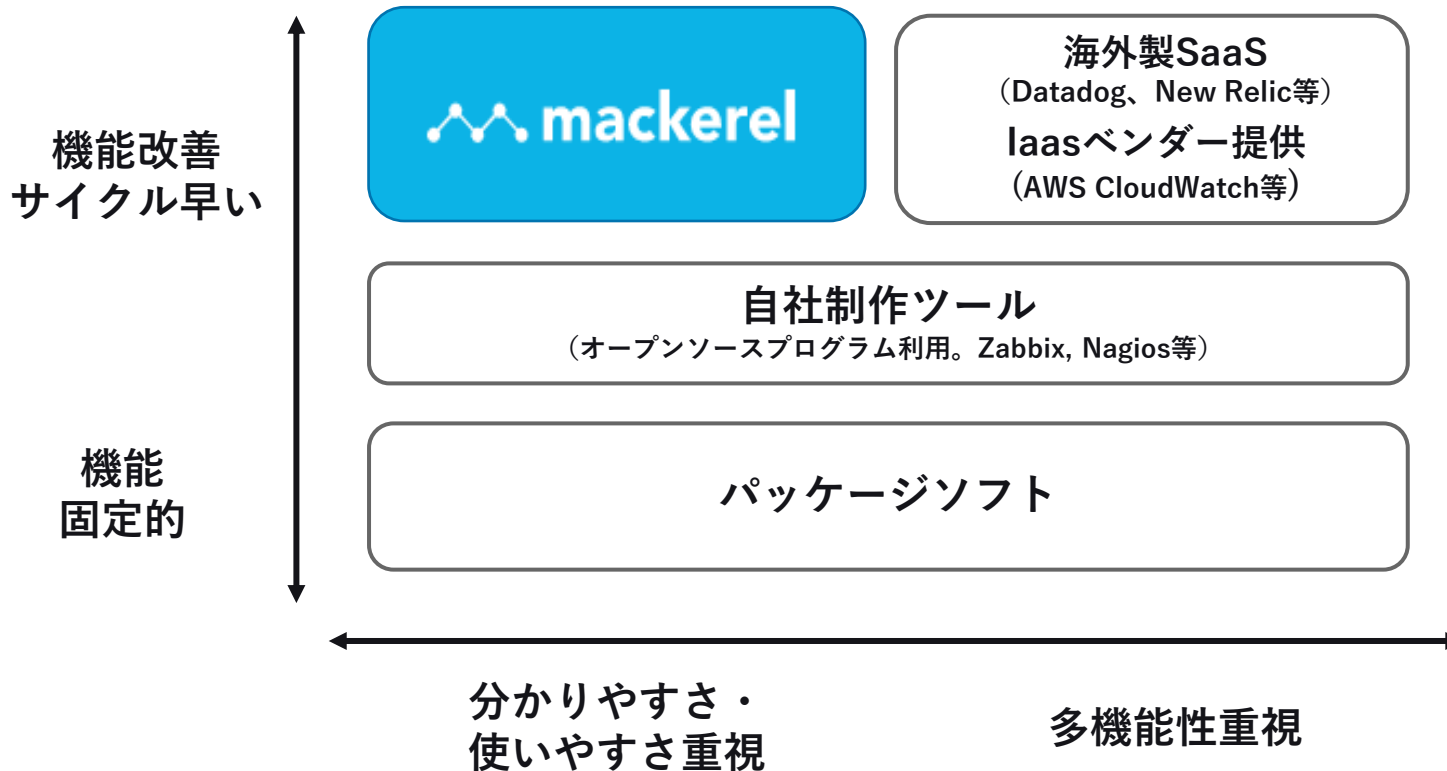
出所：ITR Market View「運用管理市場2020」、「運用管理市場2021」、「運用管理市場2022」

* IaaS = Infrastructure as a Service: 仮想サーバーやストレージ、ネットワークなどのソフトウェアを実行するための基盤をクラウド上で提供するサービス

* PaaS = Platform as a Service: アプリケーションサーバーやデータベース、ワークフローなどのソフトウェアを実行するためのプラットフォームをクラウド上で提供するサービス

Mackerelのポジショニング

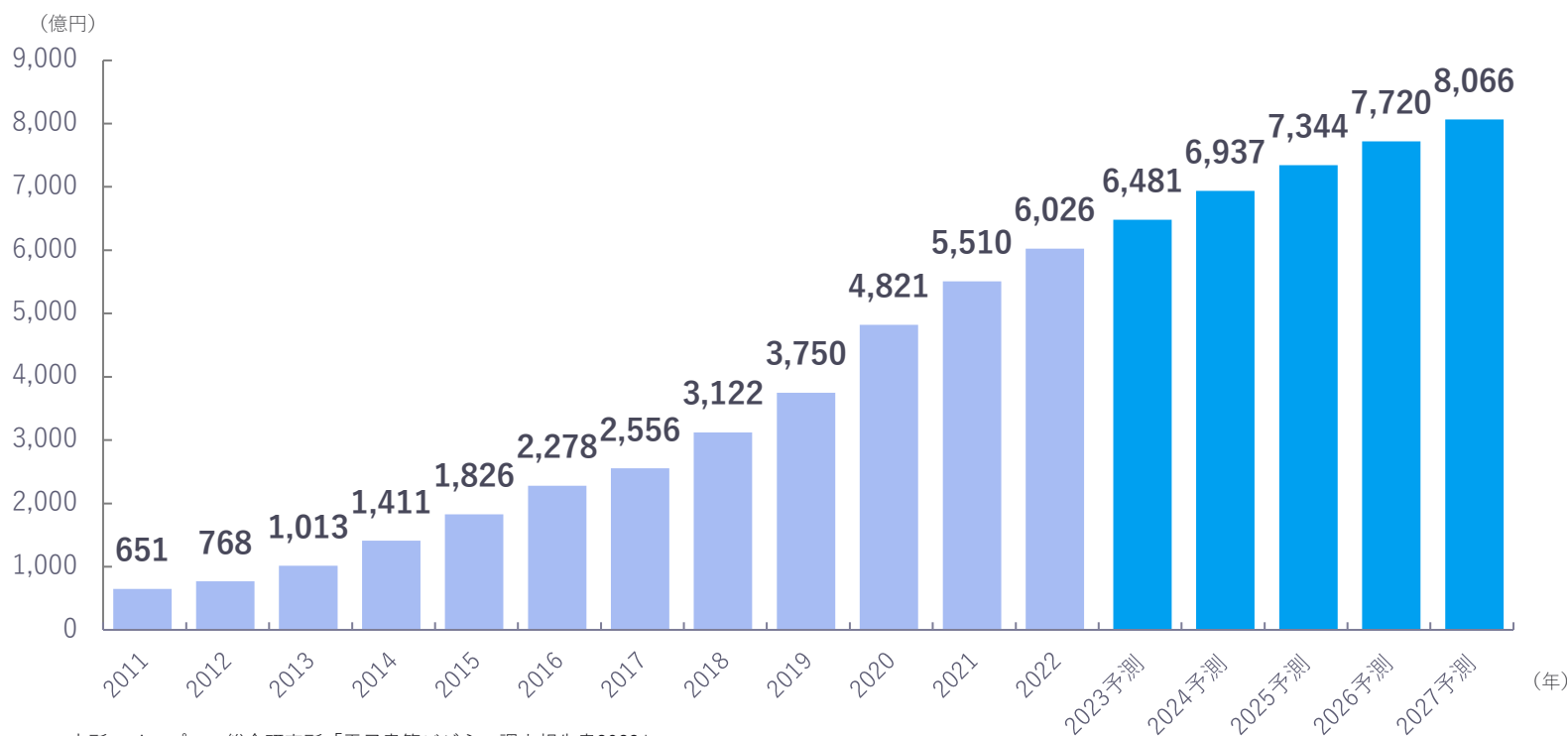
IaaSとの連携に優れ、機能改善サイクルも早いSaaSは、サーバー監視においてパッケージソフトを利用したり、自社でツールを制作してきた企業から支持を集めております。各社のSaaSでは、アプリケーション監視などのAPMツールも兼ねた統合監視ツールとしての提供や、サーバー監視機能に特化して提供をするサービスなど多様化を見せている中でMackerelは機能の多さではなく、使いやすさを重視していることが特徴で、オープンソースからの乗り換えや、スタートアップ企業や大企業など様々な顧客から支持されています。



電子書籍市場

電子書籍市場規模（※）は2022年度で6,026億円、前年度比+9.4%の増加となりました。新型コロナウイルス感染症への対策がより落ち着いたものとなり、巣ごもり需要による追い風はなくなりましたが、引き続き市場拡大が見込まれており、今後、2027年度には8,000億円を超える市場に成長すると予測されます。

電子書籍市場



出所：インプレス総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書2023」

※電子書籍の市場規模の定義：電子書籍を「書籍や雑誌に近似した著作権管理のされたデジタルコンテンツ」とし、配信された電子書籍（文字もの、電子コミック、写真集、電子雑誌等）の日本国内のユーザーにおける購入金額の合計を市場規模と定義。月額定額制の利用料金やマンガアプリの課金額も含む。スマートフォンの縦スクロールで読むことに最適化された作品も含む。ただし、電子新聞や、教科書、企業向け情報提供、ゲーム性の高いもの、学術ジャーナルは含まない。また、ユーザーの電子書籍コンテンツのダウンロード時の通信料やデバイスにかかわる費用、オーサリングなど制作にかかわる費用、配信サイトやアプリ上の広告も含まない。

Copyright ©Hatena Co., Ltd. All Rights Reserved.

GigaViewerのポジショニング

マンガを閲覧できるサービス（アプリ）は、システム受託企業が個別に制作することが主流ですが、当社はマンガを読むビューワの共通基盤として「GigaViewer for Web」「GigaViewer for Apps」を提供。読みやすく使いやすい高品質なビューワを安価・短期間で導入できます。バージョンアップも共通で行うため、端末や技術の進化に対応しやすいビューワです。製品開発を先に行った「GigaViewer for Web」の搭載事例が多いですが、アプリにおいても強い期待を受けています。

当社「GigaViewer」のポジショニング

ブラウザとiOS/Androidアプリ向けに、システム共通基盤としてビューワ「GigaViewer」を独自開発し、顧客企業に提供。

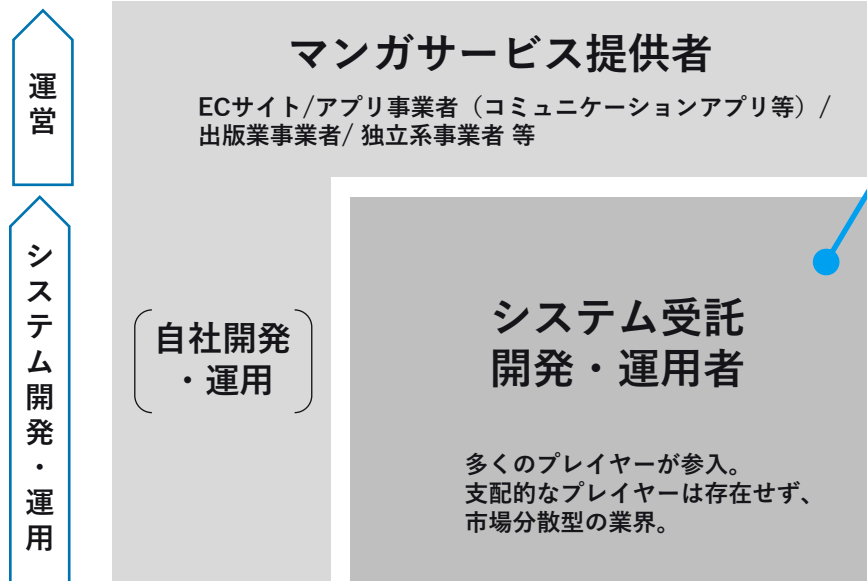
製品開発を先に行ったブラウザ向け「GigaViewer for Web」の搭載事例が多い。

「GigaViewer for Web」の搭載事例（2023年7月末現在）

「少年ジャンプ+」「となりのヤングジャンプ」（株）集英社様
「マガジンポケット」「コミックDAYS」「&Sofa」「モーニング・ツー」「月マガ基地」（株）講談社様
「くらげパンチ」（株）新潮社様
「コミプレ」（株）ヒーローズ様
「コミックボーダー」（株）リイド社様
「コミックガルド」（株）オーバーラップ様
「ゼノン編集部」（株）コアミックス様
「MAGCOMI」（株）マッグガーデン様
「webアクション」（株）双葉社様
「コミックトレイル」（株）芳文社様
「コミックブシロードWEB」（株）ブシロードメディア様
「FEEL web」（株）祥伝社様
「サンデーうぇぶり」「コロコロオンライン」（株）小学館様
「COMIC OGYAAA!!」（株）ホーム社様

「GigaViewer for Apps」の搭載事例（2023年7月末現在）

「コミックガルド+」（株）オーバーラップ・プラス様



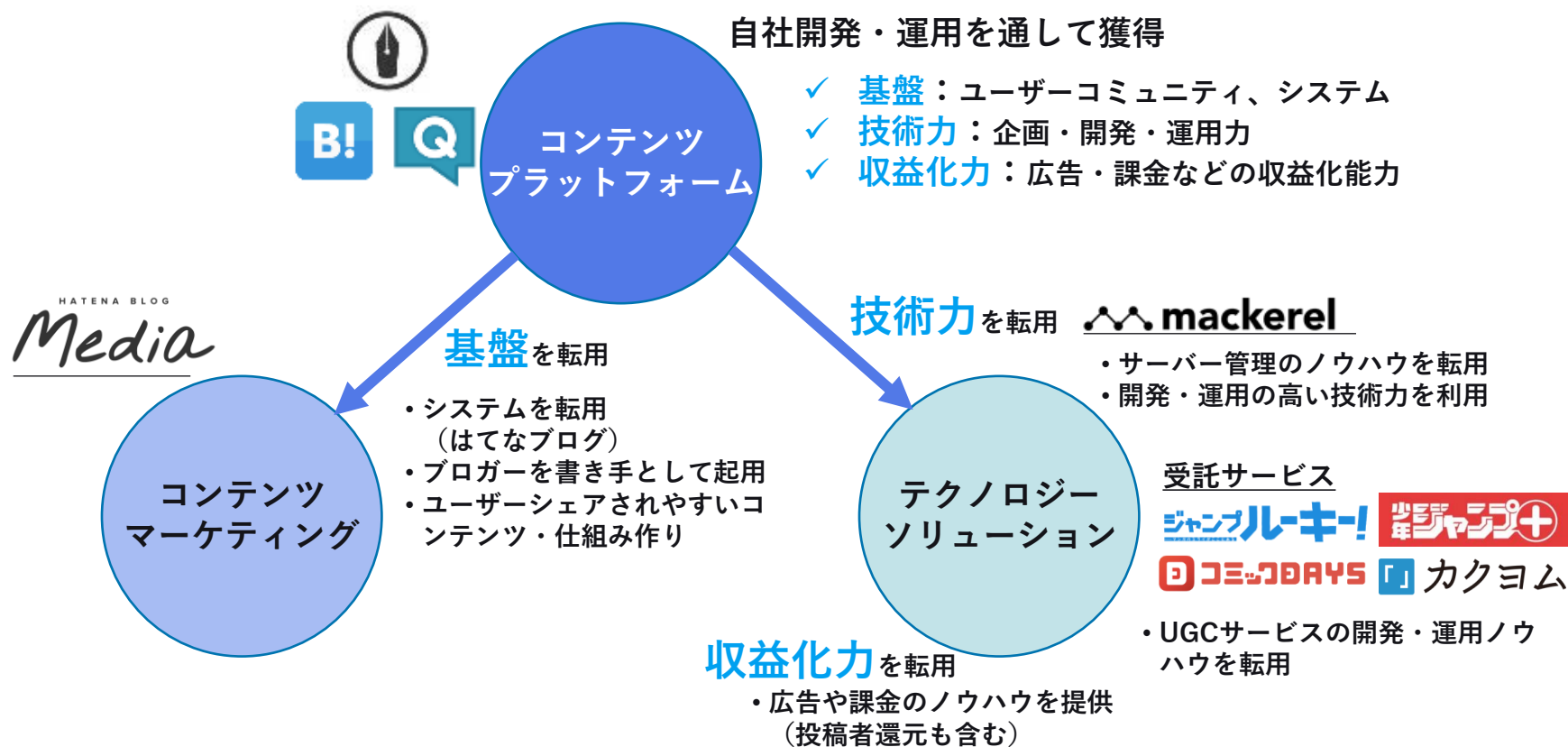
3.

強みと特徴

コンテンツプラットフォームサービス提供を通して培った力を 今後の成長分野に転用する強み

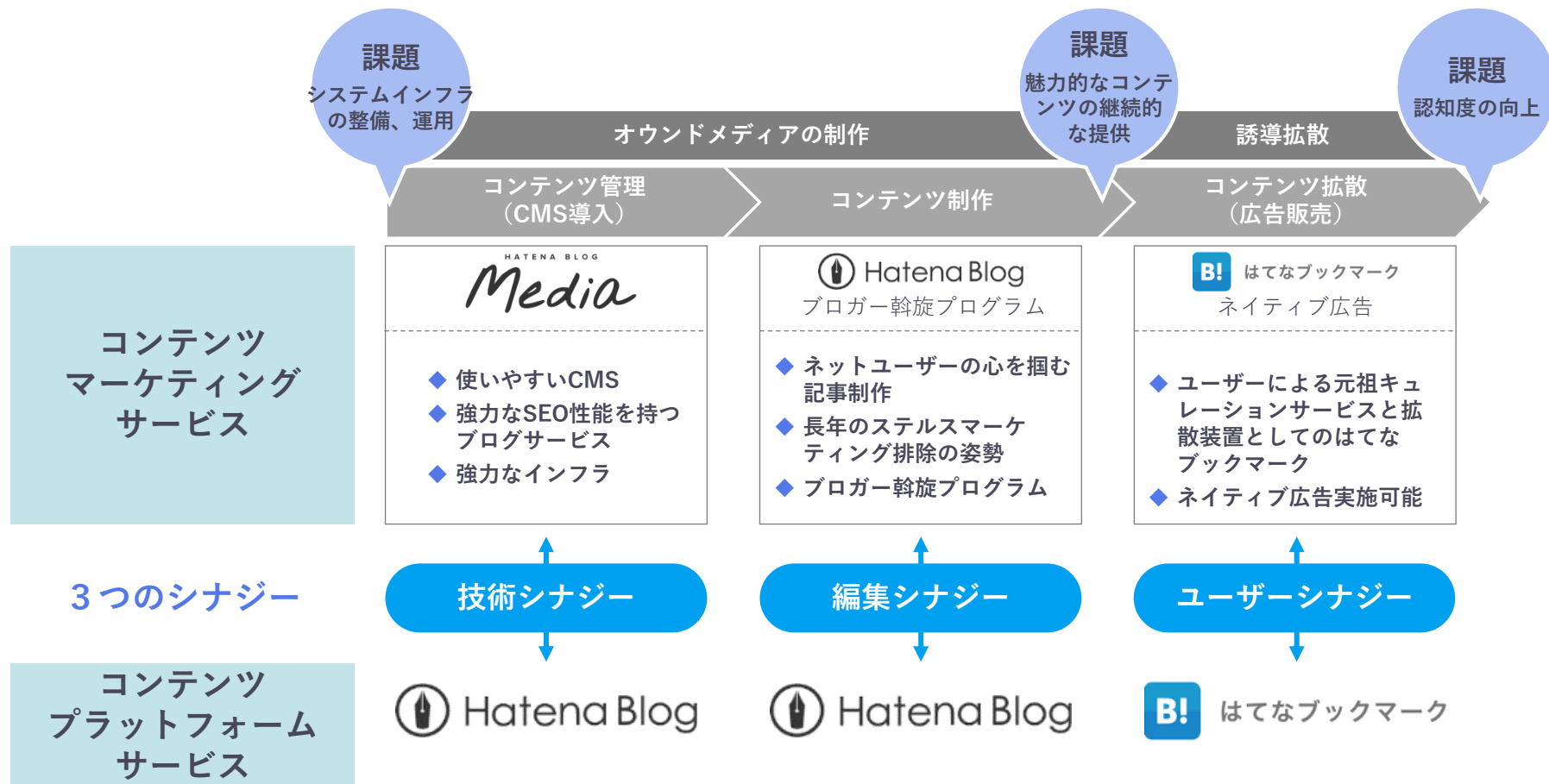
コンテンツプラットフォームサービスを長年自社開発・運用して獲得した「基盤」「技術力」「収益化力」を転用し、新たな事業領域へ進出・展開してきたところに強みがあります。

得意な能力を事業領域へ活かしているため、各サービスに対する機動的な開発リソース配分が可能で、タイムリーに全社最適を実現できることも強みです。



コンテンツマーケティングサービスにおける強み

長年のコンテンツプラットフォームの提供で培われたUGCサービスのノウハウ、技術を活用し、コンテンツマーケティング担当者の課題に対応します。「CMS」「制作」「拡散」の3要素全てに対応が可能で、法人顧客にワンストップでコンテンツマーケティングのソリューションを提供できることが、競合他社に対する大きな差別化要因となっています。



テクノロジーソリューションサービスにおける強み：Mackerel

Mackerelは、アマゾン ウェブ サービス (AWS)から「APN Technology Partner of the Year 2019 - Japan」を2020年3月に唯一受賞するなど、直観的で使いやすいユーザーインターフェースを提供することにおいてその技術力が高く評価されています。

また、日本企業として日本語サポートが可能であること、サービス改善において日本の顧客の声を取り入れやすいことは、海外のSaaS型サーバー監視サービス提供者に対する強みとなります。

顧客の悩みや不安

＝サーバー監視の仕組みをアップデートする難易度が高い

新しい監視のツールに慣れる必要がある

- クラウドサービス (IaaS/PaaS) を使い始める段階の顧客は、自社に適合する監視サービスが何かが分からず、不安
- オープンソースを利用した自作ツールから乗り換える段階の顧客は、これまでのツールが備えていた機能とのギャップがどこまであるか分からず、不安
- エンジニア人材が逼迫している顧客は、監視のツール自体を使うことに精一杯で、使いこなす対応に工数を割きづらいことが不安

監視に関する業務フローを変更する必要に迫られる

- ツールを変えるとサーバー監視に関する業務フローを変更する必要があり、新フローを構築してチーム内で浸透させるタスクが発生してしまう
- サーバー監視はシステム運用におけるクリティカルな分野であるため、慎重に取り扱われる

^^ mackerel

2つの強みで解決

- 高い技術力を背景に、厳選された機能、使いやすいUI
- 国産SaaS型サービスならではの、日本語によるサポート・技術的コンサルティング、顧客の声を捉えた機能改善

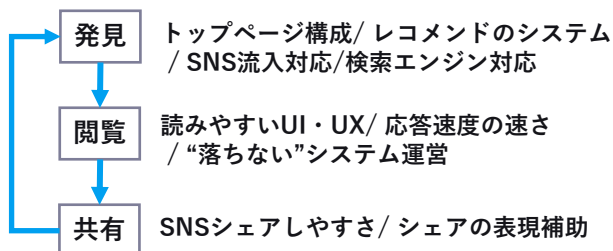


テクノロジーソリューションサービスにおける強み：受託サービス

GigaViewerを始めとして、当社の受託サービスは、読者に提供する「サービス品質の高さ」と顧客企業にとっての「導入しやすさ」が強みです。当社が長年ユーザー投稿型サービスを開発・運営してきたノウハウや技術力を転用できています。

読者に提供するサービス品質の高さ

読者が作品コンテンツを発見・閲覧・共有する一連の流れを優れた設計・実装で実現



顧客企業にとっての導入しやすさ

- ✓ 導入期間の短さ
 - ・当社独自で開発したGigaViewerはシステム共通基盤を利用するため、早期の導入・リニューアルが可能
- ✓ コスト負担の軽さ、収益化しやすさ
 - ・広告掲載や課金の仕組みを搭載できるため、早期の収益化が可能
 - ・フリーミアムモデル（どこまで無料とするか）について当社から助言可能
- ✓ ユーザー投稿型サービスづくりへの対応
 - ・作品投稿を一般に募るサービスへの対応可能
 - ・運営方法、投稿者のモチベーション理解、収益還元の仕組み提供 等

UGCサービスを開発運営してきた技術力・収益化力

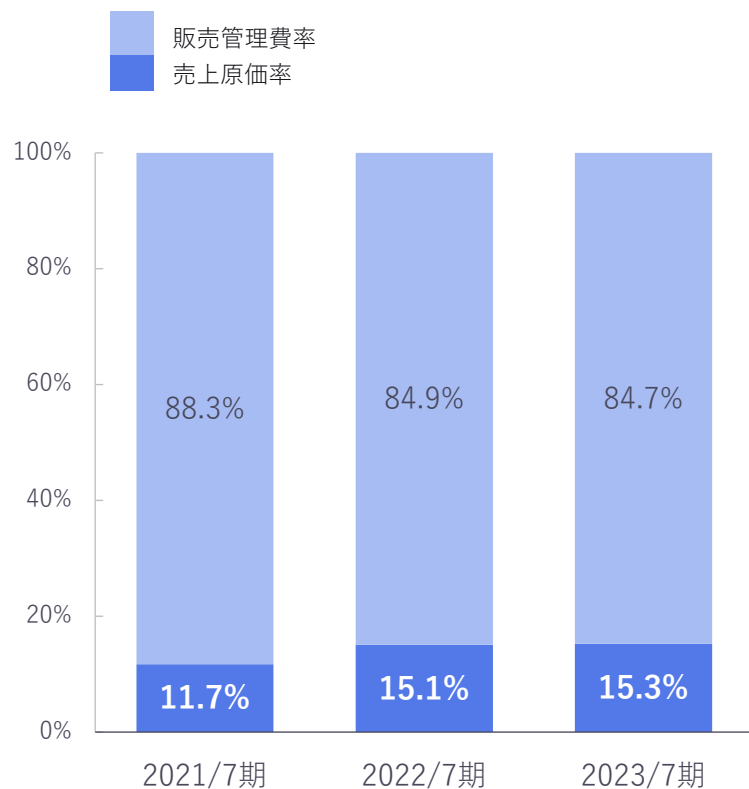
- サービス開発のノウハウ
- システム運用の経験
- 共通基盤“GigaViewer”の継続的改善・投資
- 収益化のための広告・課金の仕組みに関する知見、実装力
- フリーミアムモデルのノウハウ
- ユーザー投稿型サービス運営のノウハウ

費用構造の特徴

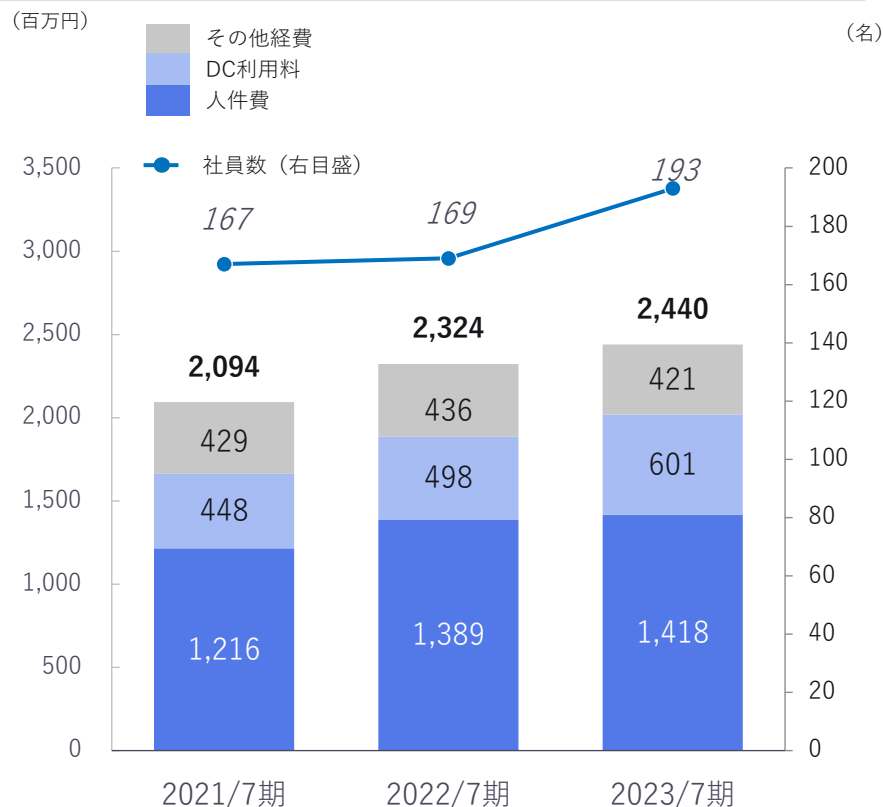
自社スタッフによるサービス開発が主な活動であるため、売上原価が少ないという特徴があります。

コスト構造として、人件費とデータセンター利用料が支配的です。ITエンジニアなど開発人員の採用・体制拡充が中期的に事業成長及び競争力保持に効いてくるため、規律あるコントロールを実施しつつ、事業機会を見据えた人員投資を行っていくスタンスです。

費用に占める売上原価率・販売管理費率の推移



販売管理費内訳および社員数の推移



4.

成長戦略

掲げてきた成長施策の進捗

24/7期以降の「レベニューシェア売上」「SaaS売上」増加を狙ったテクノロジーソリューションサービスの成長施策においては、いずれも順調に着手がなされているものの、納期の後倒しや顧客獲得量の未達なども発生し、狙った効果の実現に遅れが見込まれます。

成長施策1. 新規大型受託案件の獲得・実施とGigaViewer搭載数の拡充

23/7期
進捗



- ・ 大型マンガアプリ開発案件は無事受注し、進行するものの、納期は24/7期下半期に後倒し。
- ・ GigaViewer for Webは23/7期に2件新規リリース完了。搭載数は順調に拡大。

成長施策2. マンガ・小説サイトのマネタイズ支援

23/7期
進捗



- ・ 広告・課金機能の拡充は順調に進み、各サイトの売上増に貢献するが、現時点で大幅な売上増やユーザーアクティビティ増（投稿数や閲覧数の増）には繋がらず。更なる機能拡充やコンテンツ量の増加を通して、非連続的な成長を狙う段階に。

成長施策3. Mackerelにおいて大手顧客・パートナーセールスへ資源配分

23/7期
進捗



- ・ 23年7月に株式会社オプテージ様（関西電力グループ）とのパートナーシップを開始するなど、成果は出始めているが、SaaS売上の順調な増加を約束するほどの顧客・パートナー開拓は進まず。

これら進捗を踏まえ、24/7期においては、前期からの狙いをきちんと実現させていくとともに、中長期的成長を狙った種蒔きを同時に進めていくことが求められる

24/7期の基本方針

短中期的にはテクノロジーソリューションサービスを事業成長の柱として期待しています。
中長期的な成長の種蒔きのため、技術開発投資や新市場開拓にも着手していきます。

テクノロジー
ソリューション

方針1. **出版社DX支援**への注力と利益創出

テクノロジー
ソリューション

コンテンツ
プラットフォーム

方針2. **技術開発投資**を通じた、
魅力度の非連続的な向上

コンテンツ
マーケティング

コンテンツ
プラットフォーム

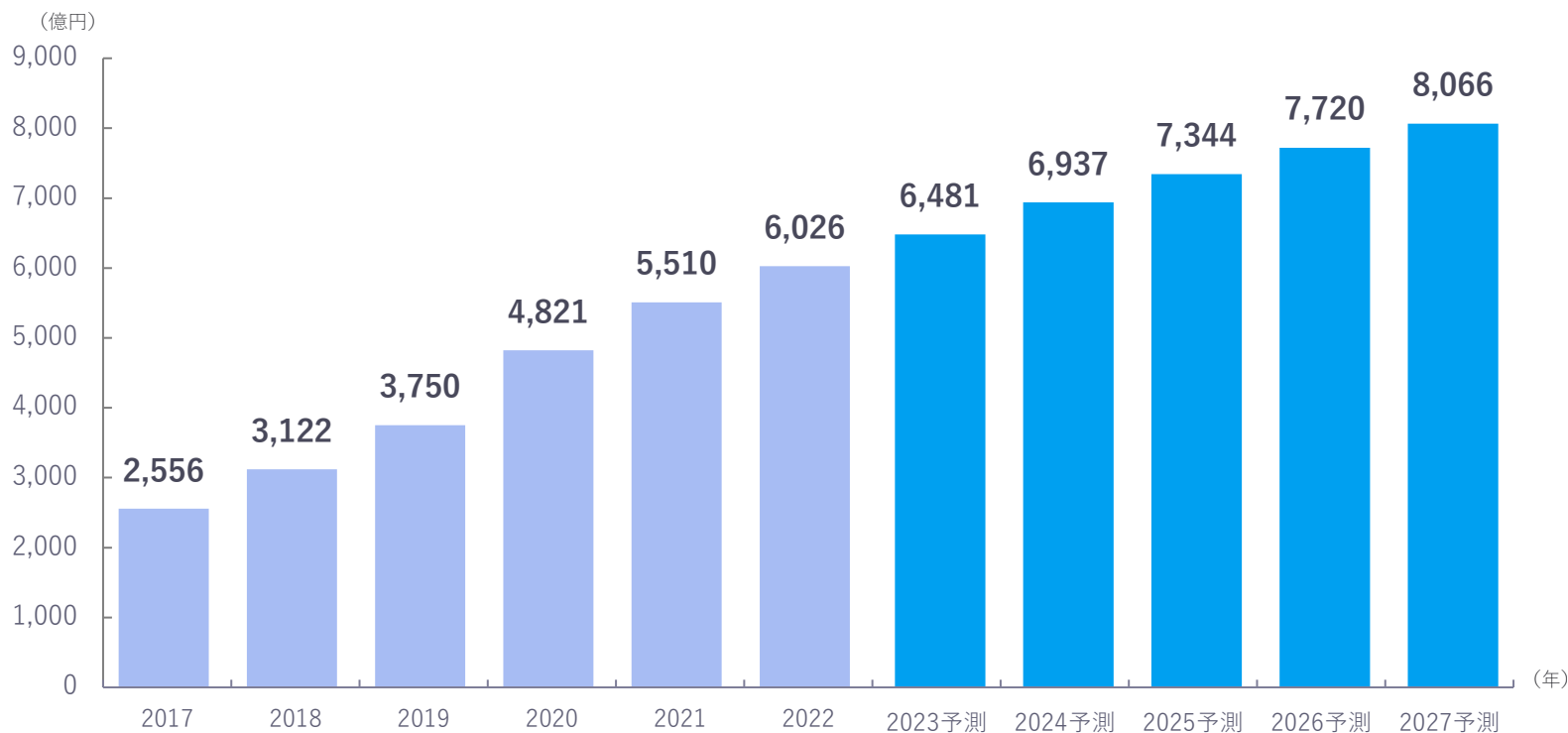
方針3. **新市場の開拓**
(**新商品開拓・拡販、新事業**)

今後の方針 1

– 出版社DX支援への注力と利益創出

コロナ禍明けでも拡大が見込まれる電子書籍市場においては、スマートフォンアプリ経由でのマンガの購買が中核であり、成長ドライバーとなっています。

電子書籍市場*



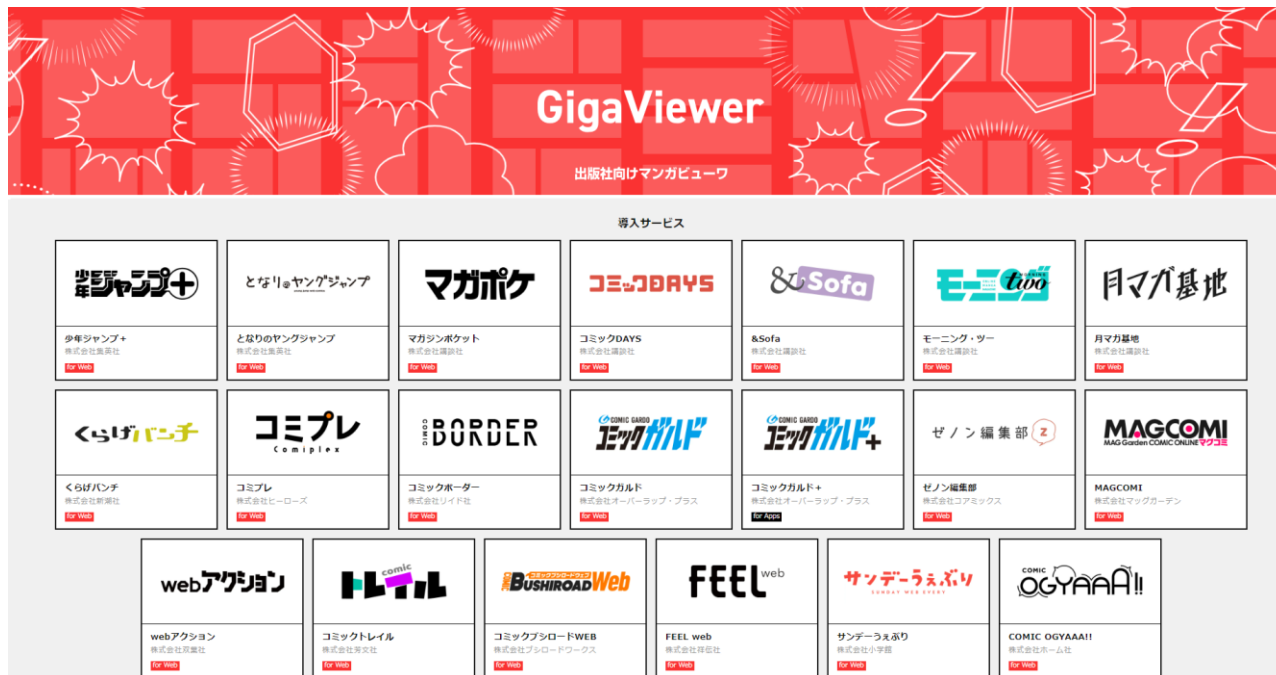
出所：インプレス総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書2023」

※電子書籍の市場規模の定義：電子書籍を「書籍や雑誌に近似した著作権管理のされたデジタルコンテンツ」とし、配信された電子書籍（文字もの、電子コミック、写真集、電子雑誌等）の日本国内のユーザーにおける購入金額の合計を市場規模と定義。月額定額制の利用料金やマンガアプリの課金額も含む。スマートフォンの縦スクロールで読むことに最適化された作品も含む。ただし、電子新聞や、教科書、企業向け情報提供、ゲーム性の高いもの、学術ジャーナルは含まない。また、ユーザーの電子書籍コンテンツのダウンロード時の通信料やデバイスにかかる費用、オーサリングなど制作にかかる費用、配信サイトやアプリ上の広告も含まない。

今後の方針 1

– 出版社DX支援への注力と利益創出

当社は、既に多くのシェアを保有するブラウザ版マンガビューワGigaViewer for Webを梃子に、アプリ向け(for Apps)に今後本格的に参入し、利益創出の柱としていきます。



- マンガアプリの課金・広告売上は課金容易性・閲覧数の観点からブラウザと比べて非常に大きいため、GigaViewer for Appsの導入後に当社が得られるレベニューシェアの額は大きいものと期待される。
- 現在進行中の大型マンガアプリ開発案件（24/7期下半期完了予定）にまず注力するが、これに留まらず様々なマンガアプリの新規制作・リニューアル需要に応えていくことで、売上・利益を積み上げていく。

今後の方針 2

– 技術開発投資を通じた、魅力度の非連続的な向上

中長期的に売上成長を加速させていくため、「Mackerel」への開発投資を拡大するほか、コンテンツプラットフォームに生成AIの適用を検討するなど、魅力度を非連続的に向上させていきます。



OpenTelemetry対応と課金体系の変更

- 「次世代Mackerelアーキテクチャ」と称して、OpenTelemetryに対応する開発に着手。
- オープンソースのプロジェクト「OpenTelemetry」にて定める、テレメトリデータを収集・送信する標準規格に準拠する予定。
- 監視対象のホスト（サーバー）数に連動する課金体系だけではなく、監視対象となるメトリック数に連動する課金体系の導入を検討。
- 従来のMackerelでは容易に導入しづらい環境でも対応出来るようにし、また従来の課金体系では請求額が多額に及ぶ恐れのため導入に二の足を踏む顧客にアピール。顧客基盤を大幅に拡大する。



生成AIの適用



- GPT-3、GPT-4に代表される生成AI技術を「はてなブログ」などコンテンツプラットフォームサービスに適用することを検討。
- サービスの魅力度を大幅に引き上げるよう試みる。

➡ いずれもまとまった開発投資が必要。今後約1年半に渡って取り組む予定

今後の方針3

– 新市場の開拓

事業が伸び悩むコンテンツマーケティング・コンテンツプラットフォームにおいては、新市場の開拓を通して、中長期的に成長トレンドに戻せるよう取り組んでいきます。

コンテンツ
マーケティング

人材採用関連市場への進出・開拓

- 採用目的オウンドメディアに「はてなブログMedia」を活用するだけでなく、採用サイトの構築や技術者採用に向けてのコンサルティングなど、新商品を開発。
- ITエンジニア向けの各社のブログをまとめて閲覧出来るページの開設・運営など、「はてなブログ」のサービスの活用も検討。

コンテンツ
プラットフォーム

ブログサービス上でのCtoC課金の利用促進

- 「はてなブログ」を含め、多くのブログサービスにおいては、読者がブログの書き手にお金を払う機能は提供してこなかった。
- 2023年6月より開始した記事の有料販売機能が利用されるよう、書き手・読み手への働きかけを行っていく。またこれに留まらず、CtoC課金として求められる機能について検討していく。

新規事業

新規事業の企画・開発に着手

- 既存の事業・サービスに拘らず、新規事業の企画・開発を検討。
- 自社開発も他社との提携・出資も含めて、幅広く検討する。

開発体制・販売体制の拡充

当社の中期的な成長を担保するため、最大の強みである開発力を拡充し、組織力を向上させていくことが重要な課題です。

社員採用・外注活用の積極化

FY23期末人員数実績

193名

年間増員数
+24名

FY24期末人員数目標

212名

年間増員数
+19名

+ 外注・業務委託活用

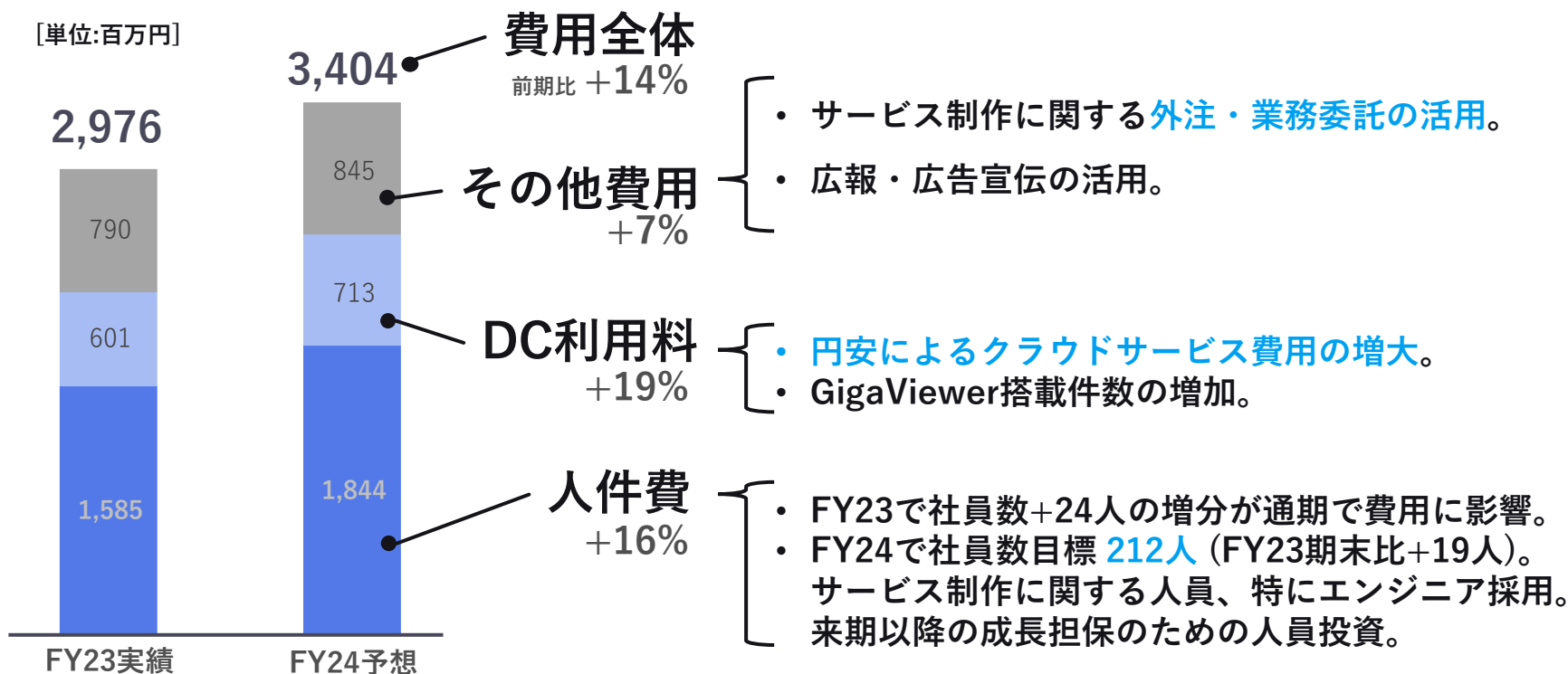
FY23人員数目標
189名

採用・育成力強化に向けた施策

- ・ 人事部体制を強化し、開発陣含めた全職種の採用・配置・育成に対応。
- ・ フルリモート勤務を可能とする環境の整備を継続しつつ、リモート主体の働き方によって発生しがちな社員同士の連携不足や、新規入社時の受け入れ・オンボーディング不備が起こりにくいよう、組織開発を進める。

費用に関する方針

費用増は、「人員体制の拡充」「円安によるDC利用料増大」「外注・業務委託活用」が主。来期以降の成長をより確実にすることを狙います。



経営指標

持続的・安定的成長を通じた企業価値向上に向け、事業拡大と高収益性の両立を図っていきます。

売上高と経常利益を重要な経営指標と位置づけます。2024年7月期は売上成長率9.6%を目標としますが、2025年7月期以降は、コロナ禍以前の水準である売上成長率15%を目標値（※注）として経営を行っていきます。

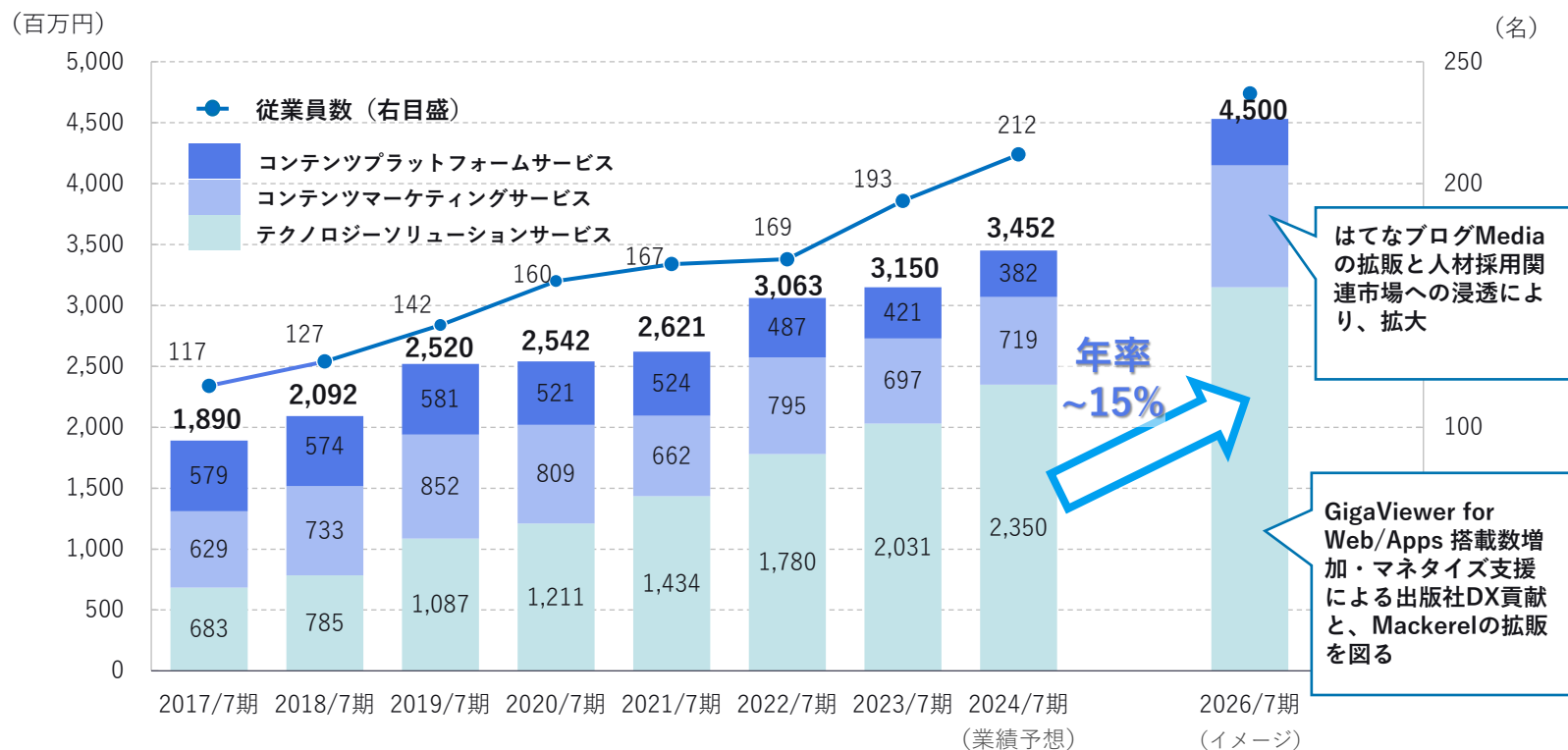
(単位:百万円)	サービス種別	2022年7月期	2023年7月期		2024年7月期
		実績	予想	実績	予想
売上高 (売上成長率)		3,063 (+16.8%)	3,187 (+4.0%)	3,150 (+2.8%)	3,452 (+9.6%)
	コンテンツマーケティング サービス売上	795	690	697	719
	コンテンツプラットフォーム サービス売上	487	426	421	382
	テクノロジーソリューション サービス売上	1,780	2,069	2,031	2,350
経常利益		342	222	182	48

※注：売上成長率の目標値につきましては、年度ごとの目標であります。来期以降も毎年度の目標とします。

業績のイメージ

テクノロジーソリューションを成長エンジンにして、売上高は年率+15%前後の成長を想定。
 3期後の26/7期で45億円を目指す。
 社員数増加ペースは、23/7期と比較すると緩やかな想定。

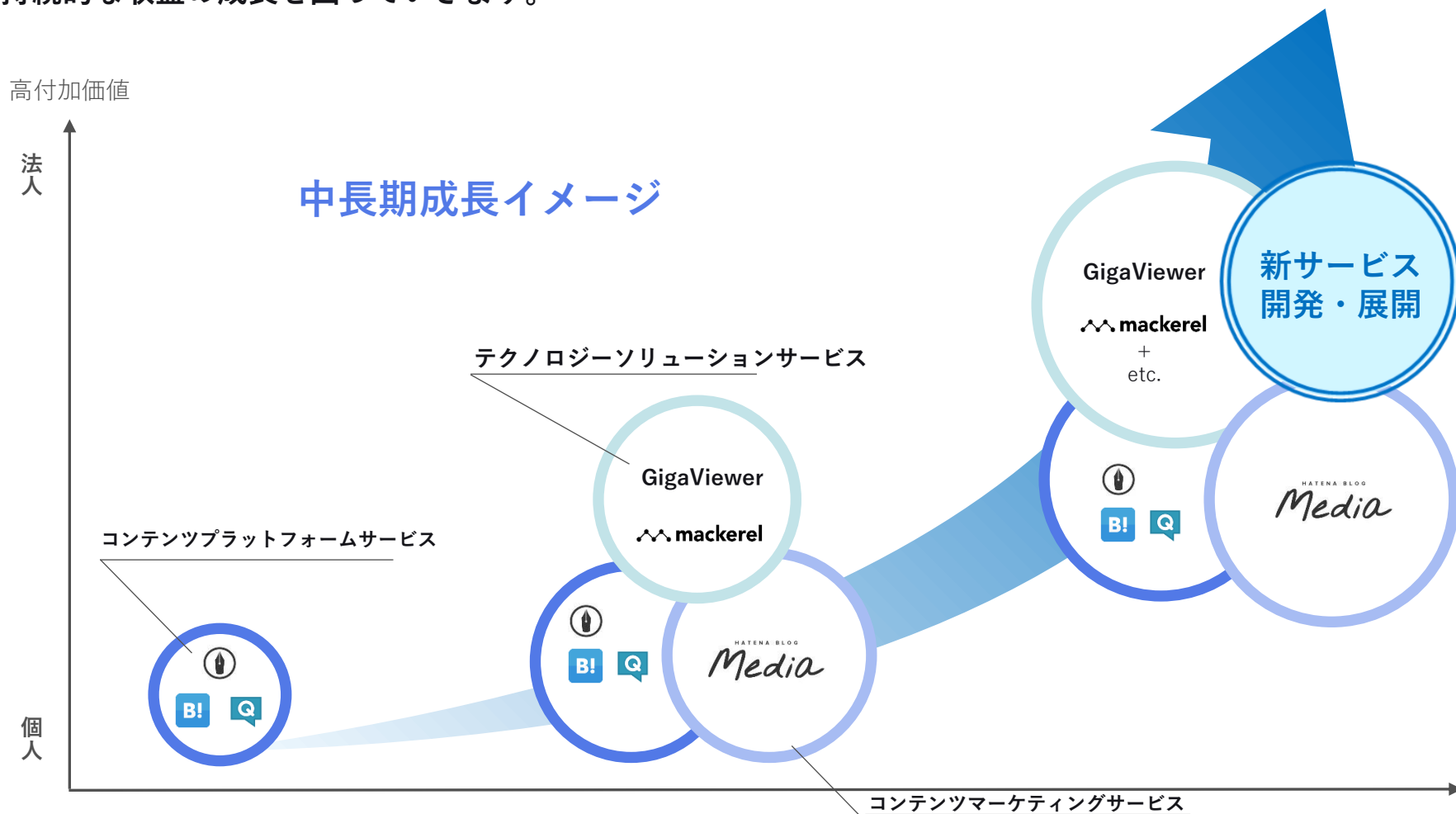
売上高および従業員数の推移と予想



*2022年7月期から新収益認識基準に移行。また、金額は四捨五入ではなく全て切り捨て処理。

中長期成長イメージ

テクノロジーソリューションサービスで成長が進む等、強みであるUGC基盤の収益化の機会が高まっています。引き続き法人向け売上げの拡大に注力するとともに、新たなサービスも積極的に開発・事業化し、持続的な収益の成長を図っていきます。



5.

リスク情報

事業のリスクと対応方針

以下には、当社が事業展開その他に関してリスク要因となる可能性があると考えられる主な事項について記載しております。その他のリスクは、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。なお、文中の将来に関する事項は、現在において当社が判断したものであり、将来において発生する可能性があるすべてのリスクを網羅するものではありません。また当社のコントロールできない外部要因や必ずしもリスク要因に該当しない事項についても記載しております。

項目	リスク概要	発生可能性	影響度	当社の対応方針
人材確保及び育成	当社の求める人材を採用できない、採用した人材の育成が進捗しないこと等による事業計画の進行遅延	大	高	新卒及び中途採用の計画的な実施。教育研修制度の充実や、働きがいのある企業風土や職場環境を整備。
特定の取引先依存	サイトの流入に特定の検索エンジンの寄与大。同社製品を広告枠運用や解析ツールにも利用	大	高	検索エンジン対策を行うと共に、法人向けサービスにおいて取引先数を増やし、特定の取引先への事業依存度を低下させる。
受託開発の納期遅延や工数増大	受託開発で当初見積以上の開発工数を必要とし、納期遅延やコスト増大を招く	大	高	契約面のリスク回避に努めるとともに、企画段階でのリスク洗い出しと対策の徹底、開発中案件のモニタリングを実施。
UGCサービス運営不備	誹謗中傷等の不適切な投稿に対する運営の不備等による信頼性の低下	中	中	利用規約の明示によるサービスの適切な利用の啓蒙。人的・機械的な監視と、不適切な投稿の非公開化や利用停止など適切な運営を継続。

ご留意事項

本資料は、株式会社はてなの業界動向及び事業内容について、株式会社はてなによる現時点における予定、推定、見込み又は予想に基づいた将来展望についても言及しております。

これらの将来展望に関する表明の中には、様々なリスクや不確実性が内在します。既に知られたもしくは未だに知られていないリスク、不確実性その他の要因が、将来の展望に関する表明に含まれる内容と異なる結果を引き起こす可能性があります。

株式会社はてなの実際の将来における事業内容や業績等は、本資料に記載されている将来展望と異なる場合がございます。

また、当社以外の事項・組織に関する情報は、一般に公開されている情報に基づいており、当社はそのような一般に公開されている情報の正確性や適切性を検証しておらず、保証しておりません。

当資料は今後、定時株主総会開催時（10月）を目途として更新して開示を行う予定です。

