

2025年9月12日



2025年12月期3Q 決算説明資料（テキスト詳細版）

本資料はシャノンのIR情報を初めてご覧になられた個人投資家様向けに、決算短信や決算説明資料では掲載されていない会社基本情報を含む詳細な情報を掲載するものです。ご不明点がありましたら、シャノンIRお問い合わせフォームをご利用ください。

（IRに関するお問い合わせ先）

<https://irsmp.shanon.co.jp/public/application/add/31>

1 決算サマリ：2025年12月期3Qの業績についてシャノンはどう考えているのか？

「決算数値について」

FY2025 3Q累計 損益計算書（連結）				
高収益事業への集中・販管費コントロールにより営業利益黒字化				
	FY2024 3Q累計	FY2025 3Q累計	変動額	変動率
売上高	2,275	2,097	△178	92.2%
売上総利益	1,355	1,360	+4	100.4%
（売上総利益率）	59.6%	64.8%	+5.3pt	—
販管費	1,489	1,359	△129	91.3%
営業損益	△134	0.098	+134	—
経常損益	△134	△58	+76	—
親会社株主に帰属する 四半期純損益	△136	△148	△11	—

3Q 累計決算では、**4期ぶりに営業利益の黒字化**を実現しました。今期は通期営業損益予想を20百万円と、過去3期連続の赤字決算から黒字決算への転換を目指している中、3Q 累計時点で黒字を実現し、通期営業利益の目標達成の確実性が高まっています。これは2025年4月からの新経営体制のもと利益志向経営に転換し、事業運営の生産性改善に取り組んできた結果として想定していた効果が出始めているものです。

一方、売上高が前年同期比で減収となっている点については、前期に一部事業を譲渡したこと、大型の開発案件が終了したことにより、売上が剥落していることが主な要因です。今期は売上高成長よりも営業黒字への転換を優先しているため、売上は「意思ある踊り場」として来期以降の売上高成長に向けた準備を進めているところです。

なお、今期は営業外費用として前社長名義の保険解約に伴う解約損、特別損失として過去ファンドから資金調達するために発行した社債の償還に伴う費用を計上していることから、経常損益と親会社株主に帰属する純損益ベースでは赤字が継続しています。これらは経営体制の変更に伴うレガシーの精算として、今期に一過性コストとして計上しているもので来期は発生しないものです。

FY2025 3Q累計 セグメント別売上高

**サブスク・イベントの両事業が好調に推移
プロフェッショナル事業は想定範囲での減収**

(百万円)

	FY2024 3Q累計	FY2025 3Q累計	変動額	変動率
①マーケティングクラウド事業	1,975	1,692	△282	85.7%
ストック売上				
①-A サブスクリプション	1,192	1,322	+129	110.9%
①-B プロフェッショナル	782	370	△412	47.3%
②イベントクラウド事業	300	405	+104	134.8%
売上高 (①+②)	2,275	2,097	△178	92.2%

※FY2025より事業セグメントを変更しているため、FY2024 2Q累計は新セグメントに調整した値

セグメント別売上高では、マーケティングクラウド事業のうち、ストック型ビジネスによる売上に該当する「サブスクリプション売上」が1,322百万円と前年比110.9%となっており、堅調に推移しています。加えてイベントクラウド事業は受注が順調に積みあがっており405百万円、前年同期比134.8%と好調に推移しています。

他方、マーケティングクラウド事業のうち、プロフェッショナル売上が370百万円、前年同期比47.3%の減収となっていますが、こちらは大型の開発案件の剥落による影響が大きく、期初より想定されていた動きです。今後は継続取引が期待できる開発案件にフォーカスすることで、売上変動を抑制した事業構造に進化させていく方針です。

「経営 KPI について」



シャノンの最重要経営 KPI は、①サブスク売上成長率+13.4%の継続、②売上高販管費率 55%未満への引き下げ、③営業利益率 10%超への収益性向上です。①について、3Q 累計では前年同期比 110.9%と 2.5 ポイント及ぼすではありましたが、堅調な成長を継続できており想定 の範囲として引き続きサブスク売上の成長施策を打っていきます。

②の売上高販管費率は 64.8%と、依然として高い水準となっていますが、新経営体制のもと 3Q より取り組んでいるコスト構造改革の影響が来期は通期寄与することで販管費率は KPI 水準 に向けて一段と低減していく見込みです。

これら売上高成長の維持及び販管費率の低減により、KPI③の営業利益率は徐々に高まり、 10%に到達する見込みです。

2 決算トピック：シャノン、イノベーション間の事業再編の狙いは？

3Q 累計決算と同時に、親会社であるイノベーション社との間で事業再編を決定しました。具体的には、シャノンの広告事業をイノベーショングループの株式会社 Innovation&Co.（以下、& Co.社）に事業譲渡し、一方イノベーション社の完全子会社である株式会社 Innovation X Solutions（以下、IX 社）の全株式をシャノンが取得することを決定しました。本再編の目的は、イノベーショングループ内の各事業を最適な子会社に集約することで経営資源の効率的な活用を図ると共に、技術やノウハウを共有することで事業間のシナジーを最大化することです。

IX 社は IT ソリューション事業を展開しており、その中にはシャノンの主力サービス「SHANON MARKETING PLATFORM（以下、SMP）」と同業の「List Finder（以下、L F）」も含まれています。今回の再編により、SMP と L F の事業資源を統合し、営業、技術開発、サポートといった

あらゆる局面で効率性を高め、マーケティングオートメーション（以下、MA）市場において従来のシャノン単体での事業成長スピードを超える成長スピードの実現を目指します。これは、分散した同事業を統合し事業効率性を高めていく「ロールアップ戦略」と呼ばれる成長手法です。



他方、シャノンの広告事業は、従来は MA 事業との親和性が高いと想定し業容拡大を進めてきた事業であります。シャノン単体で事業成長させるよりも、オンラインメディア事業を展開し、多様な IT ベンダーと取引関係を有する & Co.社が主体となって事業運営することでより成長機会を獲得することを狙いとして、今回の再編で譲渡するものです。

以上のように、今回の再編は、イノベーション社による当社株式に対する TOB（2024 年 12 月）当初からの目論見の 1 つであり、イノベーション社とシャノン間の資本業務提携（2025 年 5 月）を経て着実に準備を進め最終的な決定をしております。今後もグループでのシナジーを前提としたアクションを計画しており、内容が確定次第、順次投資家の皆様にお知らせしていきます。

3 決算トピック：有償ストックオプションの発行の狙いは？

今般、決算と同時に有償ストックオプション（以下、有償 SO）の発行を決定しており、この目的はこれからのシャノンの事業成長に向けた新経営メンバーのコミットメント意識を高め、各人の積極的な経営、業務執行アクションを促進する狙いがあります。

シャノンは、2025 年 4 月より新経営体制に移行し経営再建・新たな成長フェーズへの移行プロセスを進めてきました。その経営体制は、シャノンの内外から多様なバックグラウンドをもつメンバーで構成されています。3Q 累計決算にもあるとおり、通期営業損益の黒字を今期目標として事業に注力する中で 3Q 累計の営業損益が黒字転換していることから、新経営体制によるアクションの成

果が徐々に始めています。更に来期以降は経営再建フェーズから事業成長フェーズにシフトしていくため、新たな目標に向けて取締役、執行役員等の一層の結束を促し、事業成長を実現するために必要な施策として行うものです。

なお、本有償 SO の行使には株価条件と業績条件（※下記）が付いており、これらの条件をクリアすることが求められていますので、新経営メンバーはこの水準を上回る実績を生み出すことに注力していきます。

（株価条件）
2027 年 10 月 1 日から同年 12 月 31 日までの株式時価総額の平均値 40 億円以上
（業績条件）
2026 年 12 月期の営業利益が 150 百万円超
2027 年 12 月期の営業利益が 300 百万円超

4 基本情報：シャノンとはどんな会社？

会社概要

- 社名** 株式会社シャノン (SHANON Inc.)
- 上場市場** 東証グロス (3976)
- 設立** 2000年8月
- 代表者名** 代表取締役CEO 山崎浩史
- 本社** 東京都港区浜松町二丁目2番12号
- 従業員数** 連結244名 (2025年4月末時点)

新体制による経営変革の定着 次なる戦略フェーズへ

役員構成

代表取締役CEO	山崎浩史
取締役	大江翔
社外取締役 監査等委員	松原由高
社外取締役 監査等委員	岡田英明
取締役 監査等委員	笹岡大志
執行役員 マーケティングクラウド事業担当	角田雄司
執行役員 イベントクラウド事業担当	中山弥
執行役員 CTO	井上史彰
執行役員 製品戦略担当	堀謙治
執行役員 CFO	友清学
執行役員 CMO	浅野哲



シャノンは 2000 年に BtoB 企業向けの展示会支援事業を祖業として創業し、今年で 25 周年を迎える BtoB マーケティング支援領域においては老舗の企業です。企業が出展する大型の展示会においてバーコードや QR コードを利用して入退場を管理するシステムを国内で初めて提供した企業です。現在、主力事業であるマーケティングオートメーション「SHANON MARKETING PLATFORM」の提供を 2011 年に開始し、2017 年に東証マザーズ市場（現グロス市場）に上場しました。

従業員数が 244 名（連結）、平均年齢 36.1 歳（2025 年 4 月末時点）の若手従業員

が多い組織です。最近、田町から浜松町（大門）に本社を移転しました。

5 基本情報：SaaS ビジネスの強みはどこ？

サブスクリプションモデルといわれる継続的な契約関係をベースとしたビジネスモデルであることから、継続的な収益が見込め、安定した事業運営ができることが SaaS ビジネスの強みといえます。シャノンはクラウドサービスの提供にあたり、お客様との間で年間契約を締結するケースが多く、安定的な顧客基盤を有しています。2024 年 10 月期の実績では約 16 億円のサブスクリプション売上を計上し、その全売上に占める割合（ストック型売上比率）は 50%を超え、2025 年 12 月期 3Q 累計では 63.0%（前年比 10.6pt 上昇）まで上昇しており、事業の安定性が着実に向上しています。

6 基本情報：マーケティングオートメーション（MA）って何？使うとどんないいことがある？

企業のマーケティング活動におけるウェブサイト構築、潜在顧客リストの管理、定期的なメールでのやりとり等の関係性構築、商材購入時期の見極めなど反復的に行われる活動を定型化、自動化し、業務の効率性を高めるためのツールです。利用企業はマーケティングに係る時間を削減でき、かつ大量の潜在顧客の細かいニーズに応じたきめ細やかな顧客体験を提供することができる、潜在顧客のデータ収集・分析ができるようになります。

7 基本情報：シャノンの強みや競合との違いは何か？

自社で開発機能を保有している強みもあり、企業管理・会員管理・動画管理ができるなど、デジタル系機能の充実も勿論のこと、展示会やセミナー、DM といったアナログのマーケティング施策にも強く、国内のビジネス環境にマッチした機能提供を実現しています。近年では MA だけでなく、CMS（コンテンツマネジメントシステム）や SFA といった機能の提供も行っており提供するソリューション領域も拡大しています。

また、日本国内にサーバー環境があること、運営体制として、ISO27001、プライバシーマークを取得しているなどセキュリティへの信頼も高いため、セキュリティに対する要求水準が高い金融機関での実績も豊富です。さらには、手厚いサポート体制（有償メニューだけでなく、無料のカスタマーサポートやトレーニングも充実）も整えており、国産 MA ならではのサービス品質の面でも多くのお客様から高い評価をいただいています。

8 基本情報：シャノンが提供するサービスの利用ユーザーはどのような会社？

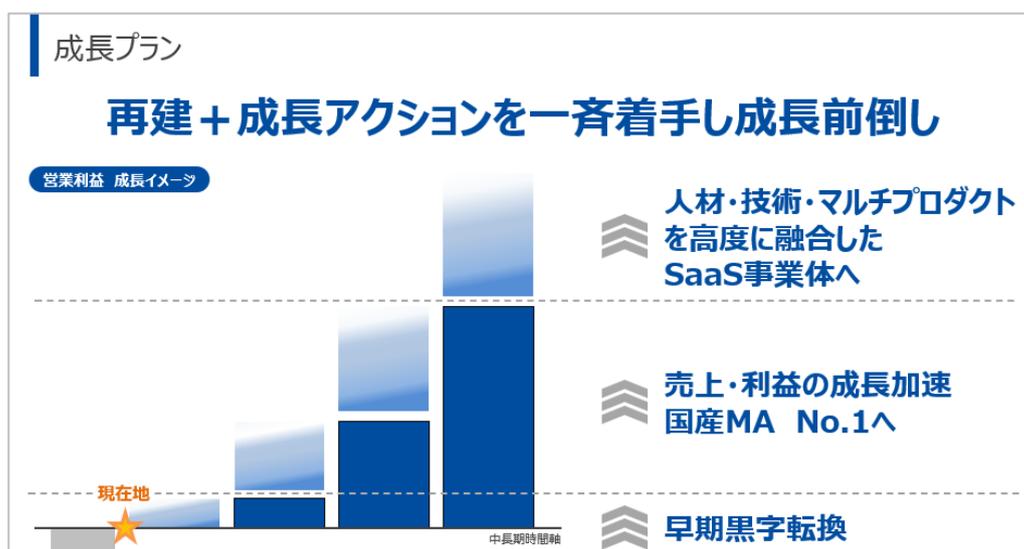
主に IT、金融、通信、製造業、サービス業など、BtoB 領域の大手～中堅企業様を中心にご利用いただいています。特に 1 取引あたりの価格が大きい製造業や長期の利用が前提となる金融サービス業においては、顧客の購入決定までの時間が長く、また顧客との関係性も購入に影響する

ことから、MA を活用するメリットが大きいことが背景としてあります。

9 基本情報：シャノンがリスクと認識していることは何か？

技術トレンドや顧客ニーズの変化により、既存事業の競争力を失うことがシャノンにとっての最大のリスクと考えています。具体的には、日進月歩の AI や生成 AI の技術進化に伴い、デジタルマーケティング領域において隣接もしくは新規プレイヤーの参入等により現在の競争環境が大きく変わってしまう場合が考えられます。そのため、シャノンでは AI 及び生成 AI を活用したサービス企画を進めると同時に、AI ネイティブな人材の育成にも着手しており、あらゆる面で AI を前提としたサービス、オペレーションに切り替えていく予定です。

10 経営方針：シャノンのゴール（短期的な視点&中長期的な視点）は何か？



今後 1～2 年の短期間で高収益企業へと変貌させることを短期的なゴールに設定しています。具体的には、既存事業の成長率（CAGR+13.4%）を維持しつつ、適切なコスト管理（売上高販管費率 55%未滿まで低下）により営業利益率を 10%超まで引き上げることを目指しています。

一方、中長期では短期ゴール到達で蓄積した資本や外部調達資金（借入やエクイティ調達）を活用し、人材及び技術を中心としたマルチプロダクト戦略を有する企業体へと進化させることを標ぼうしています。3Q 累計決算にもあるように、通期営業黒字への転換の確度は高まっている中、中長期の目標実現にも並行して取組みながらシャノンは今後大きな変貌を遂げるべく、事業活動に邁進しています。

信用・技術革新・体制変革の3アプローチ

戦略的重点施策

株主価値向上へのコミットメント

経営企画/IRの強化、
中計の策定開始、
EPS/PERを意識
した経営

AIネイティブ化

生成AIを徹底活用
した事業運営・プロ
ダクト設計への
転換

新機軸の プロダクト戦略

従来とは異なる
営業戦略・体制
による事業ポート
フォリオの拡大

11 経営方針：重視している指標、KPIはどういったものがあるのか？

現在の最重要 KPI は、①主力事業であるサブスクリプション事業の売上成長率の直近実績（CAGR+13.4%）の維持、②売上高販管費率 55%未満への引き下げ、③営業利益率 10%超の 3 点です。黒字経営への転換と並行してこの経営 KPI を設定し、スピード感をもって迅速に経営再建・収益性向上を実現していきます。

12 経営方針：早期黒字化を目指すにあたり、具体的なコスト削減策や収益性向上の戦略は何か？

まず収益性向上については、シャノンではサブスクリプション事業の他、マーケティング領域の開発支援サービスやイベント管理システムの提供も行っており、それぞれ収益性（営業利益率）が異なります。各事業の売上成長はもちろんですが、現在はより収益性の高い事業の成長を推進すべく、シャノンでは最も収益性の高いサブスクリプション事業を主力事業として経営リソースを集中させています。これにより、仮に従来と同じ売上規模であっても営業利益水準が高まり、利益経営がしやすくなります。

一方、コスト削減策としては主に人件費、広告宣伝費、のれん償却費、外注費等の管理を厳格に行うことでより生産性の高い事業運営体制へと進化させていく方針です。SaaS 事業の過去のトレンドとして、顧客獲得のためにマーケティング、営業（営業人員の採用）、製品開発に多額の投資が必要なため、事業成長のための先行投資として短期的な赤字が許容される時期もありましたが、現在はそのような環境ではなく、シャノンのビジネスモデルの特性を最大限活用し、每期安定的に利益を積み上げていくことが経営上最も重要であると考えています。

13 経営方針：海外での新規市場開拓を検討しているが、現状どのようなエリアをターゲットとする予定なのか？

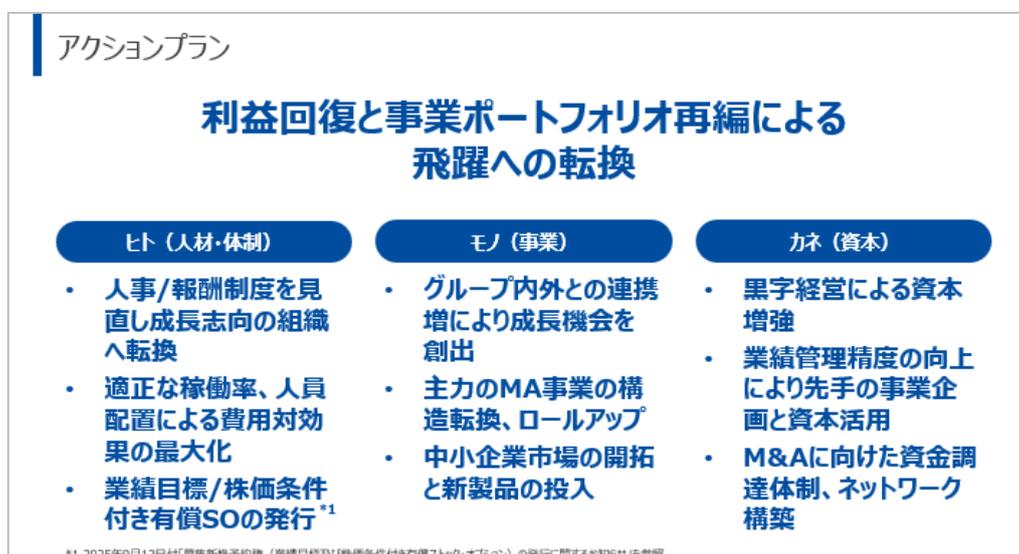
現在、MAの海外展開に向けた準備を開始しています。海外展開の足掛かりとなるエリアは現在検討中であり、各国のマーケティング慣習や市場動向のリサーチを行っている段階です。海外展開方針が固まりましたらプレスリリース等でお知らせしていく予定です。

14 経営方針：経営体制が変更したことで何が変わった？

一番の変更点は、売上成長重視の経営から利益成長重視の経営に転換したことです。シャノンがクラウド事業を開始した2010年代はSaaS市場が急拡大した時期であり、顧客獲得のためにマーケティング、営業、製品開発に多額の投資が必要なため、事業成長のための先行投資として短期的な赤字が許容される状況も一部見受けられました。シャノンもその流れにあり、増収を続ける中、利益業績は不安定な状況が続いていました。

今後は既存の顧客基盤を起点として、高品質なサービス提供により、お客様により長く使い続けて頂くことで利益蓄積が拡大する経営スタイルに転換し、経営リソースの再配分により利益業績の安定化を早期に実現する方針です。3Q累計の営業損益が4期ぶりに黒字転換していることから、徐々にその効果が現れてきており、利益成長重視の経営による進化が続いています。

15 経営方針：経営体制が変わって、社内はどうなっている？



4月より新経営体制に移行し、親会社出身者、シャノン在籍者、利害関係のない第三者で取締役会を構成しています。一方、事業の執行においては従来からシャノンに在籍していたメンバーが引き続き管掌することで、既存業務の運営への影響を最低限に抑え、経営及び業務執行を社内外の融合チームで推進しています。もちろんシャノンは創業者である前社長が牽引してきた企業です

ので、経営体制及び方針の変更に伴い退職者が増加傾向にあることは事実ですが、業務における生産性改善を並行実施することにより、限られた体制で従来通りの業績を維持または向上させるべく、事業ポートフォリオの整理、組織構造の再編、社内人材の上位職への登用、人事制度の見直し、社内コミュニケーションの活性化等に加え、今般新たに実施する報酬インセンティブ（有償 SO の発行）も含め、あらゆる面で経営改革が進行しており、会社全体で大きな変革期を迎えています。

16 経営方針：広告事業及びメタバース事業の売却・縮小の要因は？

両事業の売却・縮小は、当初想定していた事業成長や既存事業とのシナジーの実現見通しが立たなかったことを背景に 2024 年 10 月期末に決定したものです。具体的には、広告事業を担う子会社（後藤ブランド株式会社）の全株式を外部企業に売却し、メタバース事業を担っていた子会社（株式会社ジクウ）は追加投資を中断し既存のお客様への保守運用活動を中心に切り替えています。これらに伴い、事業に係る計上資産の減損を実施し、2024 年 10 月期においては 78 百万円の特別損失を計上しました。

17 経営方針：2021～22 年ごろメタバース銘柄として四季報などで目にすることが多かったが今はどうなっている？

メタバース事業は、当初想定した事業成長・利益貢献が叶わず 2024 年 10 月末に事業縮小を決定し、関連資産を減損処理しました。サービス開始当時はコロナ禍に伴うリモート需要が高まり、世間や株式市場においてメタバース事業への期待が高まりましたが、コロナ禍の収束に伴いリアル回帰が生じ、想定していた事業成長を実現するには至りませんでした。

事業縮小となったものの、新規事業の創出は企業にとって不可欠なアクションであり、新経営体制のもとでは過去の教訓に学びながら、新たな事業投資を行うチャンスは伺っていくべきと考えています。

18 業績動向：直近 3 期で赤字が続いていたのはなぜ？ 後はどうなるのか？

2022～2024 年までの 3 事業年度は増収を続けながらも、赤字経営が続いています。主な理由は 2021 年 11 月にサービス提供を開始したメタバース事業への過剰投資（その後の減損）、事業急拡大に向けた採用拡大による人件費の増加です。2023 年より経営の立て直しに着手し赤字幅は毎年圧縮しており、進行期（2025 年 12 月期）に通期営業黒字への転換を目指しています。

増収を維持しつつ、事業再編やコストの見直しにより安定して利益が出る会社（1 株当たり利益が上がっていく会社）に変わろうとしています。

19 業績動向：今期営業損益の黒字転換を目指しているが、黒字になると投資家にとってどのような影響があるのか？

2022～2024年まで赤字経営が続いており、2024年10月期末時点では債務超過の状態となっていました。現在は、親会社であるイノベーション社からの出資を受入れ債務超過は解消しており、かつ新たな経営体制の下で従来の売上成長重視の経営方針から、利益を蓄積できる企業になるべく利益志向経営にシフトしています。

業績が黒字に転換することで、①自己資本が蓄積しシャノンとしての信用力の改善、また②利益成長により現在低迷している株価評価が見直され、株主価値の向上が生じる可能性、そして③蓄積した利益を活用し、株主様への配当や人材や技術への再投資を通じた事業の成長加速等が見込まれます。

20 グループ経営：イノベーション社が親会社になっていることのメリット、デメリットは？

イノベーション社は2025年1月にシャノン株式の50%超を保有する親会社になりました。イノベーション社は企業向けのオンラインメディア事業やシャノンが提供するマーケティングオートメーション（MA）の競合製品を含むITソリューション事業を展開する上場企業です。親会社であるイノベーション社と協業することでシャノンにとっては下記のメリット、デメリットが存在しますが、メリットの方が大きいと考えており、親会社との協業を推進しています。

（想定されるメリット）

- ・ 同業のList Finderとのロールアップによる、事業効率化、収益性向上。具体的には、共同マーケティング、相互送客等による収益性向上、解約率抑止
- ・ メディア事業の既存顧客（主にBtoBソリューションビジネス事業者）へのクロスセル
- ・ 親会社ネットワークの活用によるシャノン企業サービスの販路拡大

（想定されるデメリット）

- ・ 親子上場に伴う株式市場でのディスカウント評価の可能性が高まる点

21 グループ経営：親子上場についてどう考えている？

2025年1月末より東証グロース市場に上場しているイノベーション社が親会社となったことから、いわゆる「親子上場」の状態となっています。東証は上場会社の独立性やガバナンス体制の実効性確保の観点から、親子上場企業に対して少数株主保護に関する取組み等を開示するように要請しています。

そのような中、シャノンとしては2025年4月からガバナンス強化の一環として「監査等委員会設置会社」への移行、親子間取引の場合の少数株主保護方針の策定など独立性やガバナンスの強化に注力しています。このように親子上場に伴う懸念事項を解消しつつ、シャノンはイノベーショングループ内の戦略的な上場子会社として、今後も事業成長を推進していきます。

22 開発方針：製品開発において今後どのあたりに力を入れていく予定か？

既存の「SHANON MARKETING PLATFORM」は豊富な機能を有し、大手～中堅企業まで幅広い規模、業種に対応できるサービスとなっていますが、今後は AI や生成 AI を前提とした機能やサービスを開発していく必要があります。AI を活用したサービス化のイメージとしては、例えば日々の企業マーケティング業務のタスクを AI が自動で察知し、事前に処理を進めてくれる、次に実施すべきマーケティング施策に誘導してくれる等、ユーザーの属人的なスキルに依存しないプロアクティブな AI マーケティングサポートとなる可能性があります。既に開発方針の策定や開発体制の構築を見据えた準備を進めており、将来のシャノン事業の成長に不可欠な活動として経営上の優先度も高く推進していく方針です。

23 株価動向：株価が低迷し時価総額が 20～30 億円前後で推移している。最近話題の東証の上場維持基準への適合についてどう考えているのか？

株価動向や東証の方針動向は注視しており、当然、株主価値の向上、つまり株価が上がり上場維持基準を大きく超える時価総額に成長させることをシャノンは目指しています。そのためには、既存サービス品質の向上、新規サービスの企画、事業運営における生産性向上等に注力し、売上成長だけでなく、利益率の向上にも注力していきます。今般、株価条件付きの有償 SO を発行したことも、経営メンバーの目標を明確に定め、目標達成に向けてコミットメントを高める一環として行っており、経営メンバー一丸となって株主価値の向上に取り組んでいきます。

24 株価動向：今後、株価はどこまで上がる？

上場会社である以上、株式市場での評価が少しでも向上すべく経営及び事業運営にあたっていますが、株価の見直しについて言及することは株式市場の公正性や透明性の観点から望ましくありません。ただし、上場株式の評価が利益を基準に、また市場やビジネスモデルの成長性も考慮された PER や PBR 等の指標によって比較検討されている現状からも、シャノンとして取り組むべきことは「いち早く赤字経営から脱し、利益水準を高める」ことが株主価値の向上（株価の上昇）につながるものと考えています。目下経営再建が進む中で、その経営変革プロセスを IR 等を通じて投資家の皆様に発信していく予定です。

25 外部環境：競合はどこ？

マーケティングオートメーション（MA）という製品カテゴリーの市場シェアでは、大きく外資系サービス（SalesForce や HubSpot 等）と国産サービス（SATORI や BowNow 等）に二分されます。外資系サービスはその圧倒的な資本力を背景に多額のマーケティングコストを投下して市場シ

アを拡大する一方、シャノンや IX 社を含む国産サービスベンダーは日本固有のビジネス慣習に沿った国内企業向けのサービスを強みとして展開しています。現在、シャノンは「国産 MA No.1」を掲げ、国内企業様向けの高品質なマーケティング支援サービスを強化していく方針です。

-おわり-