VISION INTEGRATED REPORT 2026

株式会社ビジョン　統合報告書

目次・編集方針

About Us

会社概要 3
沿革・売上高推移 4
At a Glance 5
事業内容 6

CEOメッセージ

CEOメッセージ 7
成長イメージ 11
中期経営計画の一覧表 12

COOメッセージ

13

ビジネスモデルと強み

グローバルWiFi事業 16
情報通信サービス事業 19
グランピング・ツーリズム事業 21
(特集)当社グループ会社の動向 23
DXに対する取り組み 25

CFOメッセージ

27

ESG・サステナビリティ

サステナビリティ経営の全体像 28
サステナビリティ委員会委員長メッセージ 29
マテリアリティ 30
環境価値 31
(コラム)気候変動に関する戦略 32
人財経営 33
社会価値創造 34

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの状況 35
役員紹介 38
指名報酬委員会委員長メッセージ 42
社外取締役対談 43

ビジネスリスク

ビジネスリスク一覧 46

Data

財務・非財務ハイライト 48
財務サマリー 49
コーポレートデータ 50

編集方針

本報告書は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ、当社の中長期的な企業価値向上に焦点をあて、総合的な価値創造ストーリーをお伝えすることを目的に発行するものです。

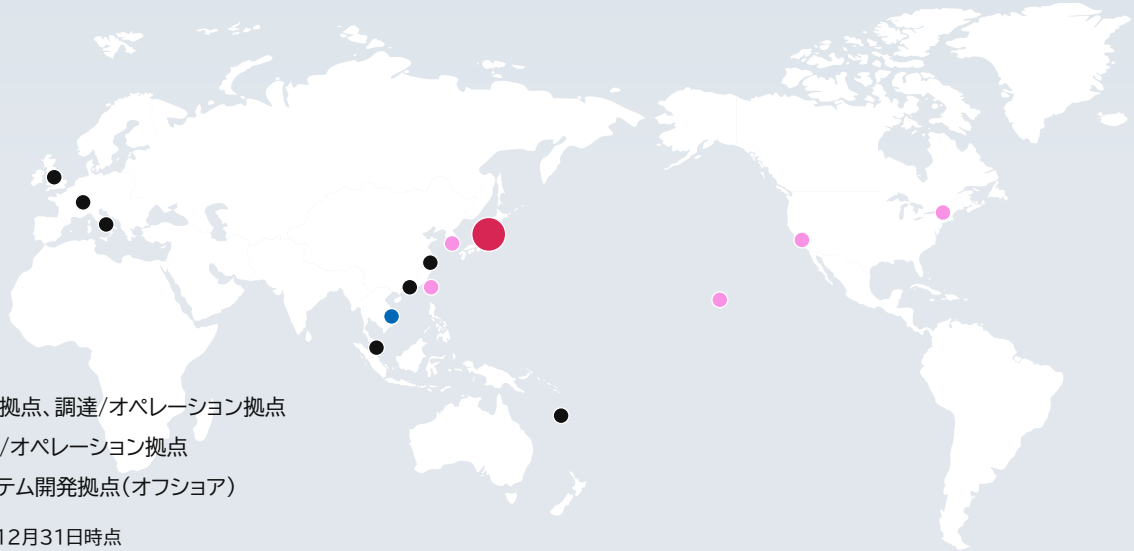
対象組織	株式会社ビジョン(2025年12月31日時点)
対象期間	2025年度 (2025年1月1日から2025年12月31日)を基準とし、2026年1月以降に開始した一部の開示事項や事業活動の内容を含みます。
参考ガイドライン	経済産業省 価値協創ガイダンス
見通しに関する注意事項	業績予想等は、現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績は様々なリスクや不確定な要素等の要因により、異なる可能性があります。

会社概要

商号	株式会社ビジョン（Vision Inc.）
証券コード	9416（東京証券取引所プライム市場）
設立年月日	2001年12月4日（創業1995年6月1日）
本社所在地	東京都新宿区新宿六丁目27番30号 新宿イーストサイドスクエア8階
事業内容	グローバルWiFi事業 情報通信サービス事業 グランピング・ツーリズム事業
連結従業員数 （内、平均臨時雇用人員）	959（170）名 国内 843（162）名 海外 116（8）名

経営理念 | 世の中の情報通信産業革命に貢献します。

国内	海外	
株式会社ビジョン	Vision Mobile Korea Inc.	
ベストリンク株式会社	Vision Mobile Hawaii Inc.	
株式会社アルファーテクノ	Vision Mobile Hong Kong Limited	
株式会社BOS	GLOBAL WIFI.COM PTE. LTD.	
株式会社あどばる	無限全球通移動通信股份有限公司（台湾）	Global WiFi France SAS
こしかの温泉株式会社	GLOBAL WIFI.UK LTD	Vision Mobile Italia S.r.I.
ZORSE株式会社	VISION VIETNAM ONE MEMBER LIMITED LIABILITY COMPANY	VISION MOBILE USA CORP.
株式会社Vision Works	上海高效通信科技有限公司	VISION USA CORP.
株式会社Vision Link		VISION MOBILE NEW CALEDONIA
株式会社ビジョンライズ		
THISIS株式会社		



- 事業拠点、調達/オペレーション拠点
- 調達/オペレーション拠点
- システム開発拠点（オフショア）

※2025年12月31日時点

国内

連結子会社 10社
国内営業所 17拠点

海外

連結子会社 13社

韓国、米国（ハワイ、ニューヨーク、カリフォルニア）、香港、シンガポール、台湾、英国、ベトナム、中国（上海）、フランス、イタリア、ニューカレドニア

沿革・売上高推移

1995

1995 静岡 富士宮で起業

2000

2003 インターネット広告事業開始

2004 コピー機.com

2010

2005 電話加入権

2006 ビジフォン.com

2007 法人携帯

移動体通信事業開始

2008 ヒカリ電話

ブロードバンド事業開始

2010 日本全国どこでもインターネット e-ca

国内Wi-Fiレンタル事業開始

2012 GLOBAL WiFi

グローバルWiFi事業開始

2015 NINJA WiFi

2020（年代）

2022 VISION GLAMPING Resort & Spa

グランピング・ツーリズム事業開始

2023 World eSIM

2024 Glade -Park-

貸会議室事業開始

2024 記帳代行ドットコム

2024 SNS運用ドットコム

2024 Japan Destinations

インバウンドツーリズム事業開始

VOC（Voice Of Customer）による成長ストーリー

START

1995 在日南米人向け国際電話サービス「ファミリーラインサービス」を通信キャリアに提案し、販売開始

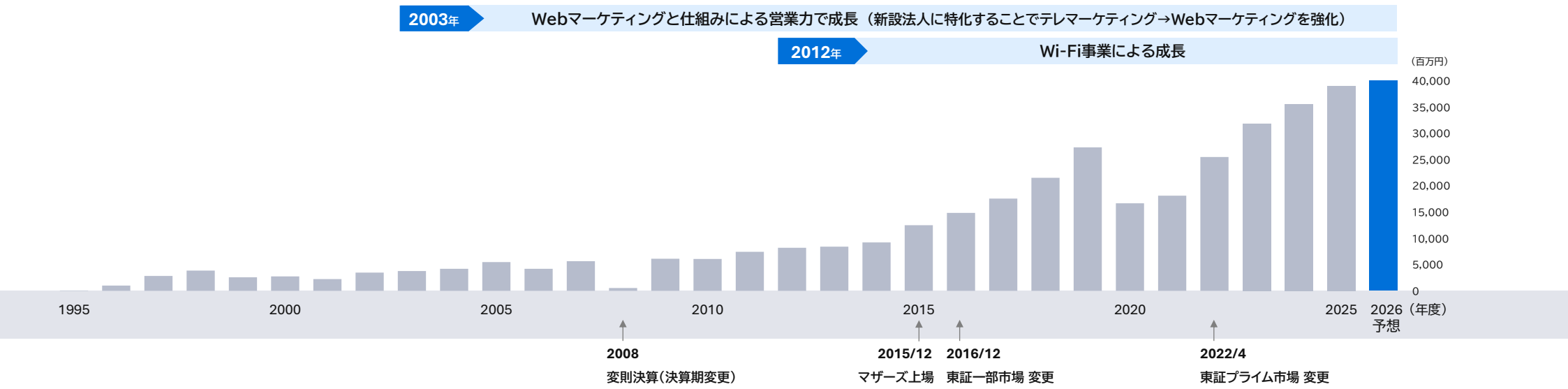
2008 日本国内でiPhone発売 法人携帯で販売開始

2010 ケイタイホンポでiPhone販売開始 ローミングショック 海外利用時の「パケ死」が社会問題

2012 海外旅行時の「パケ死」回避サービスとしてグローバルWiFi事業開始

2020 新型コロナウイルス感染症により、海外旅行者減

2022 「グローバルWiFi®」ユーザーへ非日常体験として、グランピング・ツーリズム事業開始



At a Glance

売上高

グローバルWiFi事業 **53.9%**

情報通信サービス事業 **42.1%**

グランピング・ツーリズム事業 **4.1%**

事業内容 Link

全社ストック総利益

26.8億円

前期比 23.0%増

拠点数 ※2025年12月31日時点

23社

国内	海外
10社	13社

従業員数 ※2025年12月31日時点

959名

国内	海外
843名	116名

経営指標

売上高	39,012百万円
営業利益	6,465百万円
営業利益率	16.6%
ROE	23.6%
自己資本比率	69.2%
1株あたり配当金	50円
配当性向	54.3%

年間利用件数 | グローバルWiFi事業

272万件

国内利用	89万件
海外利用	177万件
海外事業	5万件

法人利用

法人専用フォームをご利用の法人
一括請求申込み登録社数

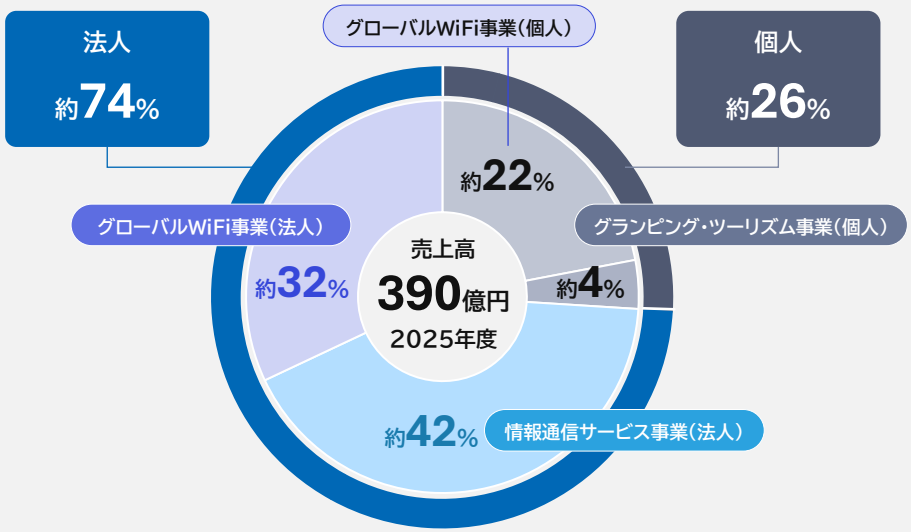
約72,000社超

グローバルWiFi for Biz
登録社数

約13,000社

事業内容

強固な顧客基盤



GLOBAL WiFi

グローバルWiFi事業

世界200以上の国と地域で使えるパケット定額制の海外用Wi-Fiルーターレンタルサービスです。訪日外国人や、日本への一時帰国・出張等の方向けの日本国内用Wi-Fiルーターレンタルサービスも提供しています。

海外渡航者向け

GLOBAL WiFi

World eSIM

訪日外国人向け

NINJA WiFi Powered by GLOBAL WiFi

海外渡航者向け(法人)

GLOBAL WiFi for Biz

日本国内向け

WiFiレンタル どっとこむ

Information and Communications

情報通信サービス事業

移動体通信サービス、OA機器、ビジネスフォン、Webサイト制作、エコソリューション、ビジョン光、スペースマネジメント等、企業活動に必要な通信インフラやオフィス機器をご提供しています。

導入実績 40万社突破

法人携帯ドットコム

コピー機.com

Vision Crafts!

VWS

Glamping and Tourism

グランピング・ツーリズム事業

山中湖やこしかの温泉において、プライベート空間を重視した高付加価値なグランピング施設を運営しています。また、地域の観光資源を最大化したツーリズム事業を展開し、訪日外国人客を含めた多様な宿泊ニーズに対応しています。

VISION GLAMPING Resort & Spa 山中湖

Japan Destinations

美肌の湯 こしかの温泉

CEOメッセージ

投資家の皆様〜

不確実性の時代における、当社の成長哲学とこれから

私はこれまで、事業の成長とは単に売上規模を拡大することではなく、「環境が変わっても成長し続けられる構造を持つこと」だと考えてきました。特にこの数年、世界は為替、地政学、人口動態、テクノロジーの進化といった複合的な変化にさらされ、従来の前提が簡単に崩れる時代に入っています。

そうした中で当社が何を見据え、どのような判断軸で会社全体を導いているのか。本日はその点について、投資家の皆様に率直にお伝えしたいと思います。

Message From CEO

代表取締役会長 CEO
佐野 健一

CEOメッセージ

1. 回復期の楽観を排し、構造で勝つ経営へ

コロナ禍という未曽有の危機を経て、世の中は回復局面に入りました。しかし私は、回復そのものに過度な期待を持つ経営はしないと決めています。

理由は明確で、外部環境は企業の努力ではコントロールできないからです。為替がどう動くか、アウトバウンド需要がいつ完全に戻るか、世界情勢がどう変化するか。これらに楽観的な前提を置いてしまうと、計画と現実の乖離が生まれ、経営の軸がぶれてしまいます。

そのため、当社は“外部環境が回復しない可能性”を前提に置いたうえで、なお利益を生み、キャッシュを創出できる企業構造を作ることを重視してきました。トップラインが伸び悩む局面であっても、利益率と持続的な収益力を高める。これが、今回の中期計画修正に込めた最大のメッセージです。

2025年度の決算と同時に修正を発表した中期経営計画において、売上見通しを引き下げた一方で、利益水準やキャッシュ創出力を維持・強化する判断は、決して後ろ向きなものではありません。むしろ、環境変化を冷静に受け止めた結果として、より確度の高い成長曲線を描き直したものだとご理解ください。

2. ポートフォリオ経営という柔軟性

当社の強みは、単一の事業や単一の需要に依存しない点にあります。ある事業領域が一時的に鈍化しても、別の領域がそれを補完し、全体として安定した成果を生み出す。私はこの状態を『事業ポートフォリオが機能している状態』だと捉えています。

重要なのは、どの事業が伸びているかではありません。状況に応じて経営資源を投下する重要度を適切に見極め、ウエイトを切り替えられるか、そしてそれを現場が即座に実行できるか。この柔軟性こそが、当社がコロナ禍でも事業を止めず、回復局面でも着実に成果を積み上げられた理由となります。

私は当社の会長として、個々の事業施策の巧拙よりも、この切り替え可能な構造が維持・進化しているかを常に見ています。一つの答えに固執しない。環境が変われば、最適解も変わる。その前提に立ち続けることが、企業価値を守り、伸ばす経営だと考えています。

3. 規模ではなく、質で勝つという選択

世の中には、シェア拡大を最優先にし、価格競争によって規模を追い求める企業も多く存在します。しかし私は、そうした戦略が長期的に企業価値を高めるとは考えていません。

理由は単純で、利益を生まない成長は、いずれ行き詰まるからです。当社が目指しているのは、“数で一位”ではなく、“利益率と総額で一位”です。シェアをとっても、リターンを生まなければ意味はありません。

そのため、グローバルWiFi事業では過度な販促費を投じる消耗戦には加わらず、情報通信サービス事業ではストック指標を積み上げることで、顧客と長く深くつながる収益構造を構築しています。現在、シェア拡大を優先しているツーリズム等の新規事業も、すべては将来の利益総額を最大化させるための布石です。

無理に商品やサービスを安売りする必要はありません。品質と価格のバランスが取れた商品やサービスを、納得感を持って選んでいただく。その積み重ねが、結果として高いリピート率を通じて安定した収益につながります。

これは短期的には地味な取り組みに見えるかもしれません。しかし、長期で見れば、企業として力強いポジションを築き企業価値向上へ結び付く道だと確信しています。

CEOメッセージ

4. 営業利益100億円を超えて成長を加速するための経営意思

現在の中期経営計画において、私たちは明確に、特に最初の2年は投資期であると宣言しています。中途半端に利益を取りにいくのではなく、将来の成長を確実なものにするための土台づくりに集中する。この判断には覚悟が必要ですが、同時に将来、大きなリターンを生む可能性を秘めています。

2028年度の営業利益目標100億円という水準は、当社にとってゴールではありません。通過点に過ぎず、重要なのは、その先にある200億円、300億円、さらには500億円という世界を現実のものにできるかどうか、にあります。

私は、成長のストレッチが可能な局面で投資を惜しむ経営は、結果として機会損失を生むと考えています。100億円を超えて成長を加速するための戦略をこの中期経営計画の期間中にどれだけ組み上げることができるかを重視して経営に関わっていきます。

5. M&Aに対する基本スタンス

当社は、M&Aを単なる規模拡大の手段とは捉えていません。私たちが重視しているのは、自社の戦略に欠けているピースを埋められるか、既存の強みと組み合わせることで、より大きな価値を生めるか、という観点になります。

特に国内の法人向けサービス領域においては、当社の顧客基盤や営業力、データ資産と組み合わせることで、企業価値を飛躍的に高められる可能性があると考えています。

敵を作るのではなく、味方を増やす。競争するのではなく、共存しながら市場を広げる。これが、私たちのM&Aに対する基本姿勢です。2026年に入り、当社は新たに2社のグループインを発表しました。このM&Aが、当社の既存事業と組み合わさることで成長へつながる姿を、近いうちに投資家の皆様へ報告できると思います。

6.「縁の下の力持ち」としての使命

私たちは、決して派手な企業ではありません。しかし、お客様である企業や人々が本業に集中し、成長していくために必要な面倒なこと、手間のかかることを代わりに引き受ける。その役割にこそ、当社の存在意義があると考えています。

企業活動を支えるインフラとなり、気が付けば「任せておけば安心」とお客様に思っていただける存在になる。それは黒子のような立場かもしれませんが、日本経済、そして世界で挑戦する企業を下支えするうえで、極めて重要な役割です。

7. グローバルへの挑戦と、これから

これまで当社は、グローバル展開について慎重に進めてきました。しかし今は、ロジックが見え、勝ち筋が整理され、実行に移すフェーズに入っています。手探りではなく、分かった上で攻めていきます。ニューヨークへ拠点を作り得られた知見、ツーリズムと「グローバルWiFi®」やeSIMとの連携を下地として、海外売上を増やしていきます。グローバルWiFi事業そのものが、日本を拠点とした世界戦略に変わっていきます。

CEOメッセージ

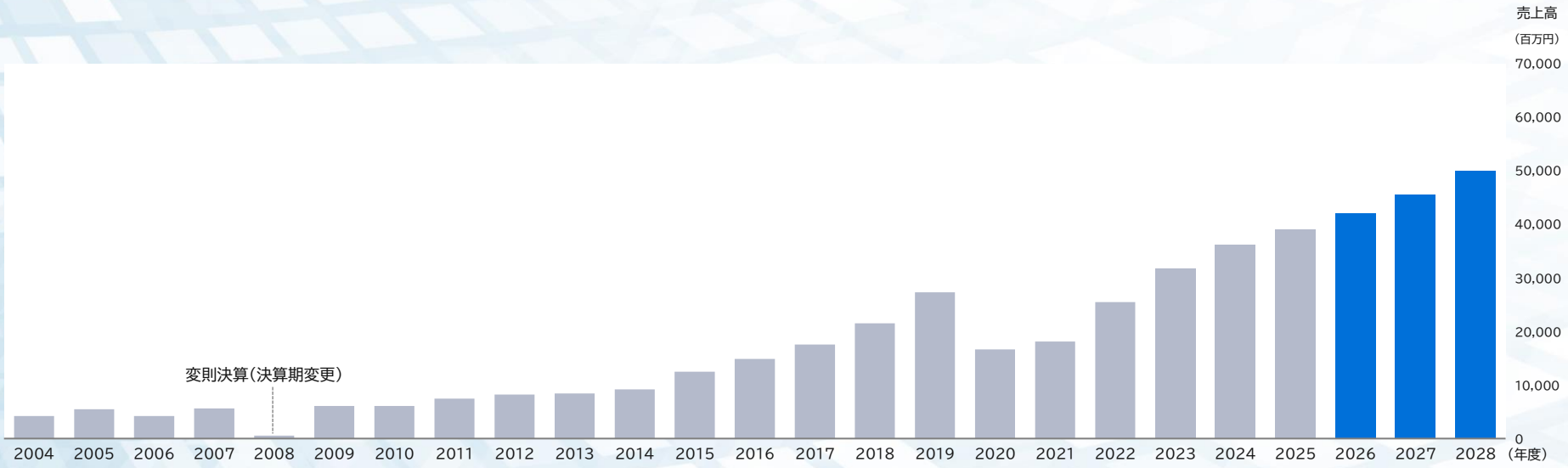
昭和の時代のように、世界で圧倒的な成功を収める日本企業が再び生まれる。デジタルとツーリズムが交差するこの新領域で、その一例を当社が作りたい。これは理想論ではなく、現実的な目標です。投資家の皆様には、短期的な数字の変動だけでなく、当社がどのような思想で会社を導き、どの地点を目指しているのかをぜひ見ていただきたいと思っています。

今はまだ、すべての戦略をお見せできているわけではありません。しかし、静かに、着実に、歯車は噛み合いはじめています。整ったその先で、私たちは必ず次の成長フェーズへと踏み出します。これからも、長期的な視点で当社の歩みを見守っていただければ幸いです。

Vision 3.0

戦略的なデータドリブンセールス

戦略的なデータドリブンセールスを推進し、全事業の営業活動の効率化と成果の最大化を目指し、既存顧客との関係強化、新規顧客の獲得、さらにはストック型収益の拡大に寄与し、持続可能な成長を実現します。



成長イメージ

Business Strategy 「ちょうどいい価値提案」と「持続的成長」を実現する

ニッチ＆フォーカス戦略

情報通信の進化のすき間に生まれた課題を見出し、新たなマーケット を開拓。 厳選したターゲットへ経営資源を集中させサービスを極める。

- 海外渡航者
- スタートアップ企業
- 顧客資産活用

プライス＆クオリティリーダーシップ戦略

生産効率を徹底追及。組織体制と業務スピードの向上で実現。サービスの質の高さを保ちながら、他社を凌駕する価格競争力を発揮。

- 生産性・価格優位性
- サービス品質評価
- コンシェルジュサービスによる満足度向上

アップセル・クロスセル戦略

情報通信サービスの新たなニーズを拾い上げ、適切なタイミングで適正な価格でサービスを継続的に提供。顧客との長期的なリレーションを構築。

- 独自のCRM
- ライフタイムバリュー の最大化
- ストックビジネス

中期成長イメージ

グローバルWiFi事業

インフラの強化（サービス品質の向上）
ビジネス利用のさらなる拡大
グローバルWiFi®、World eSIM®の販売強化
インバウンド、グローバル事業の強化
ニーズの高いオプションの開発

情報通信サービス事業

長期的に安定した収益基盤の構築
BPOのサポート強化
データドリブンセールスでクロスセル機会を最大化
ニーズの高いオプションの開発

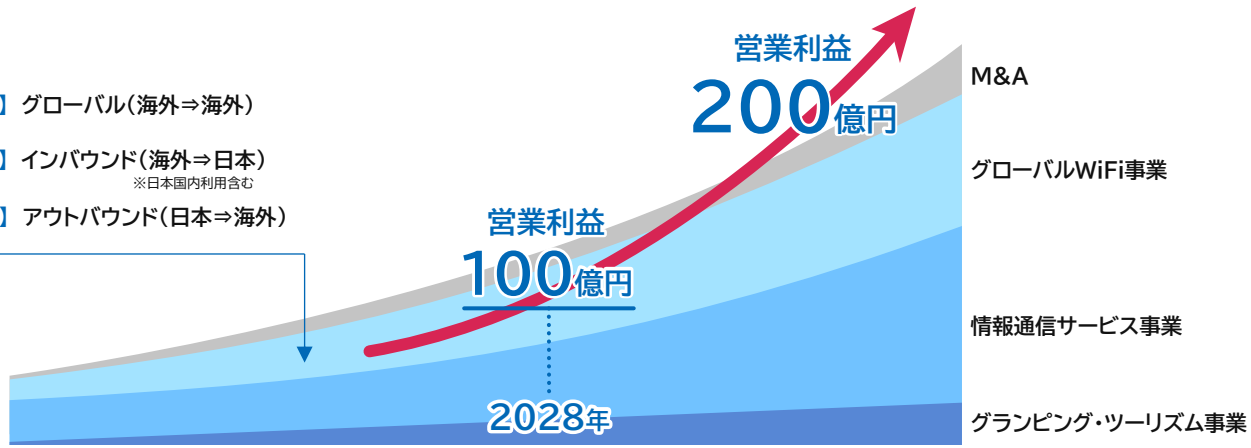
グランピング・ツーリズム事業

魅力的なグランピング施設
ツーリズム事業の強化

【第3ステージ】グローバル（海外⇒海外）

【第2ステージ】インバウンド（海外⇒日本）
※日本国内利用含む

【第1ステージ】アウトバウンド（日本⇒海外）



販売チャネル	Web マーケティング	営業 オンライン・オフライン	CLT カスタマー・ロイヤリティー・チーム	店舗 カウンター等	パートナー 旅行会社、OTA含む	海外子会社
顧客基盤	スタートアップ・一般企業 上場企業等の法人顧客	海外企業等と 取引のある法人顧客	国内外の海外旅行者 ※インバウンド含む	個人顧客		

中期経営計画の一覧表

Business Strategy（2025-2028）

2024年以前

- Webマーケティングと仕組み化・営業力による成長
- グローバルWiFi事業を中心とした成長
- 積極的な投資による成長速度の加速
- 当社独自のサービスの開発・拡販
- クラウドテクノロジーの活用による通信原価の低減
- ソーシャルネットワークでの集客とマーケティング
- RPAの活用による業務効率化

2025～2028年

- 持続的な成長を支えるための基盤を構築
- 当社に任せてもらえる究極のCRM体制を確立し、顧客満足度とロイヤリティの向上
- 事業活動を通じて、社会的存在価値の向上
- オプションサービスの充実によるニーズ拡大と単価の向上を実現
- 顧客ニーズに応じた新商品・新サービスを開発し、マーケットリーダーシップの強化
- バックオフィス業務の効率化による生産性の最大化
- インフレや世界情勢等のリスクを考慮したポートフォリオバランス戦略
- ジョブローテーションを実施し、個々のスキル拡大と組織全体の競争力強化
- AI活用による生産性向上と業務効率改善

経営数値目標

本中期経営計画期間中は、配当性向50%、またはDOE8%のいずれか高い金額を目安に配当金を実施。
収益力の向上を図ると共に、資本コストを意識した経営を行い、ROEを20%以上維持し、資本コストを上回るリターンを継続的に創出することを目指します。

		実績	実績	予想	計画	
	（百万円）	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
連結業績・資本収益性	売上高	35,528	39,012	**42,000**	**45,500**	**50,000**
	営業利益	5,365	6,465	**7,500**	**8,700**	**10,000**
	営業利益率	*15.1%*	*16.6%*	***17.9%***	***19.1%***	***20.0%***
	当期純利益	3,375	4,522	**5,100**	**5,900**	**6,800**
	ROE	21.2%	23.6%	**23.0%**	**23.6%**	**23.9%**
株主還元	配当性向	38.7%	54.3%※ ※記念配当5円を含む	**50%**	**50%**	**50%**
	DOE	-	-	**8%**	**8%**	**8%**

COOメッセージ

事業執行者として、今どこに立ち、どこへ向かうのか

私は、ビジョンの社長として、日々すべての事業と向き合い、意思決定を行い、執行の最前線に立っています。まず率直にお伝えしたいのは、中期経営計画で掲げた2年間の投資期の終盤を迎え、「成長のための準備期間」を明確に終えつつあり、次の加速局面に入ろうとしているという強い実感です。

これまでの数期にわたり、当社は意図的に先行投資を行い、組織や商品、顧客基盤、管理体制、そして人財に至るまで、あらゆる土台を積み上げてきました。そのプロセスが、ようやく噛み合いはじめています。業績は堅調に伸び2025年度も過去最高の営業利益を記録できましたが、ここからさらに一気に跳ねるための条件が揃ってきたと私は自信を持っています。

最も、外部環境が完全に追い風であるとは言えません。アウトバウンド（渡航需要）や為替に地政学リスク等と、我々がコントロールできない要因は常に存在します。だからこそ私は、外部環境に振り回されない成長構造を作ることに、執行責任者として最も注力してきました。

ストック型ビジネスの積み上がりによる会社の体質変化

当社の事業を語るうえで、最も重要なキーワードは「ストック」です。ここ数年、当社は意図的にリカーリング型、積み上げ型のビジネスへと大きく舵を切ってきました。

象徴的なのが、グローバルWiFi事業や情報通信サービス事業における法人向けサービスの拡張です。法人向けサービスは、一度獲得すれば個人向けサービスと異なり解約率は低く、ARPUも安定しています。「今月取れなかったら終わり」「来月が不安だ」という感覚が、構造的に存在しません。獲得した分だけ、確実に積み上がっていくビジネスモデルになります。

特筆すべきは、母数が拡大しているにもかかわらず、ストック売上が2024年度、2025年度と年率20%前後で成長を続けている点です。これは偶然ではありません。当社は、毎年1万社以上の新設法人と接点を持ち続けています。しかも、その獲得は赤字覚悟の投資ではありません。通信回線やモバイル等のフック商材によって、提供の初期段階から収益を確保しながら顧客基盤を広げています。

新規獲得そのものが利益を生み、そこから複数のストック商材の販売へと自然に広がっていく。この構造こそが、当社の強さです。

COOメッセージ

すべての顧客をロイヤルカスタマーに

当社の営業・開発・カスタマーサポートに共通しているのは、「顧客のニーズは最初から決まっているわけではない」という考え方です。

例えば、電話回線が1本しかない小さな飲食店でも、電気を多く使っているかもしれない。インターネットを引いていなくても、別の困りごとを抱えているかもしれない。私たちは、自分たちのニーズに合った顧客を選ぶのではなく、商品・サービスを増やすことで、すべてのお客様の潜在的なニーズを、新たな成長の機会へと変えていくという発想を持っています。

その背景には、豊富なフック商材の存在と、CLT（顧客接点センター）があります。日々、現場で吸い上げられるリアルな困りごとから、新たな商品が生まれ、現場で売られ、また改善される。この循環が、自然発生的に回っています。私はこれを、意図的に設計された「自生する事業開発環境」だと捉えています。

eSIMの相手はローミングやフィジカルSIM

「グローバルWiFi®」とeSIMのビジネスについては、投資家の皆様から最も多くのご質問を受けている分野だと感じています。まず明確に申し上げたいのは、「グローバルWiFi®」とeSIMはカニバリを起こさない、ということです。双方は持っている役割が違います。

「グローバルWiFi®」は、法人・複数人・セキュリティ・安定性が求められる用途で、今後も不可欠です。一方、eSIMはローミングやフィジカルSIMを代替する存在になります。当社は、「グローバルWiFi®」の売上が単純に減少していくとは考えていません。現在、海外渡航者のうち「グローバルWiFi®」のような海外Wi-Fiの利用者は全体の30%程度にとどまります。当社が見据えているのは、残りの70%を占めるローミングやフィジカルSIMの利用者が、eSIMへと置き換わっていく未来です。eSIM市場は現在、価格競争が先行していますが、品質の差は必ず顕在化します。低価格・低品質なサービスでは、「決済やアプリが使えない」、「通信が不安定」といった問題が起きはじめています。

当社は、第一に品質を担保し、競争に勝ち残り、最終的にARPUと利益率が上がる局面を見据えて展開を進めています。eSIMは物流も空港カウンターも不要で、スケールすればするほど利益率が改善するビジネスです。

「グローバルWiFi®」とeSIM、双方の役割が利用者の皆様に明確に認知され、eSIMがローミングの代替を本格的に進みはじめたとき、当社はこれまで越えられなかった収益性の壁を越えられると確信しています。

「利益と再現性」にコミットする

今回、中期経営計画の修正を行い売上高の見通しを引き下げましたが、これは当社内部の問題ではありません。アウトバウンドの回復の見通しを現実的に修正した結果です。

一方で、営業利益その他の見通しは変更せず据え置きました。この理由は、ストック比率の上昇と生産性改善に確信があるからです。実際、利益は伸びているにもかかわらず、従業員数はほぼ増えていません。つまり、一人あたりの労働生産性が、確実に上がっています。

ストック比率の上昇理由のひとつに「グローバルWiFi®」の法人顧客の増加があります。法人のお客様はリピート率が高くなるため、広告費や販管費の効率化にもつながっています。

管理体制の強化を進め、今の組織規模のまま、さらに大きな数字を支えられる筋肉質な体制が整いつつあります。営業利益以下の見通しを据え置いた理由は、アグレッシブでも対外的に据え置いたのでもなく、明確にその数字を達成できると見込んでいるためです。

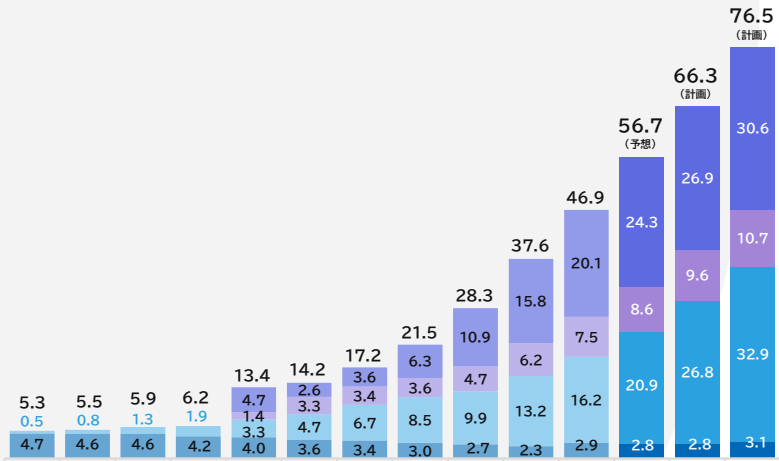
私は、短期的な売上の見栄えよりも中長期で再現性のある利益創出力を何より重視し、経営者として企業の成長を株主の皆様へコミットして参ります。

COOメッセージ

次世代の自走型経営者の創出

私自身が常に意識しているのは、権限の委譲を進め、私がいなくても意思決定ができる「次世代の自走型経営者」の創出スピードを速めることです。目指しているのは、監督がすべてのプレーを指示する野球型ではなく、選手がフィールド上で各自の判断で修正しながら試合を進めていくサッカー型の組織です。これだけ変化の激しい現代において、組織のしなやかさとスピードを維持するためには不可欠な転換だと考えています。現在、各執行役員層が営業利益10億円規模の事業を自律的に運営できる体制の構築を進めており、10億円規模の事業を自律的に運営できるリーダーが10人いれば、それだけで営業利益100億円へ到達します。

執行役員層には大幅に権限を委譲し、各事業を任せています。2026年度に新たに加わった執行役員たちは、営業利益10億円ではなく、20億円を作れる人材だと本気で思っています。しかしながら、自律を促す「委譲」と、規律のない「放任」は一線を画します。経営責任を果たすべき局面では、私自身が現場に介入することもあります。



	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年	2027年	2028年
グローバルWiFi ストック（通信料）	0.0	0.0	0.0	0.0	4.7	2.6	3.6	6.3	10.9	15.8	20.1	24.3	26.9	30.6
グローバルWiFi ストック（基本料）	0.0	0.0	0.0	0.0	1.4	3.3	3.4	3.6	4.7	6.2	7.5	8.6	9.6	10.7
情報通信サービス自社ストック	0.5	0.8	1.3	1.9	3.3	4.7	6.7	8.5	9.9	13.2	16.2	20.9	26.8	32.9
キャリア・メーカーストック	4.7	4.6	4.6	4.2	4.0	3.6	3.4	3.0	2.7	2.3	2.9	2.8	2.8	3.1

ただし、それは自分の想いだけを押しつけるためではなく、現場のリアルな実態と顧客の価値観の変化を私自身が肌で感じるためです。将来的には、統一ルールで運営されている組織ではなく、多様な経営者、多様な制度、多様な意思決定が共存する集合体を目指します。この多様性が、当社の次の成長を支えると信じています。海外売上比率20%という目標も本気で狙っています。

投資家の皆様へ

当社は、“アウトバンドが戻るかどうか”に賭ける会社ではありません。“アウトバンドが戻らなければ成長できない”会社でもありません。BtoBを軸とし、情報通信の領域においてストックビジネスを積み重ね、顧客数を増やし、価値を積み上げていく会社です。

ぜひ、顧客基盤の拡大、ストック比率の上昇、利益の質、生産性、そして人材の厚みに注目してください。私は事業執行者として、結果に責任を持ち、意思決定を続けます。

どうか、短期の環境変化ではなく、当社が作っている“構造”に目を向けていただければ幸いです。これからも、正面から、愚直に、成長を積み上げていきます。

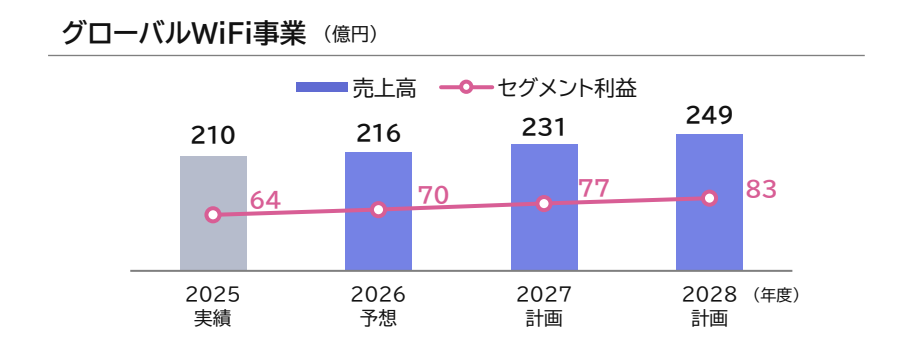
		予想			計画					
		2026年度			2027年度			2028年度		
	（百万円）	修正前	修正後	差額	修正前	修正後	差額	修正前	修正後	差額
連結業績・資本収益性	売上高	48,000	42,000	**△6,000**	55,600	45,500	**△10,100**	63,400	50,000	**△13,400**
	営業利益	7,500	7,500	**0**	8,700	8,700	**0**	10,000	10,000	**0**
	営業利益率	*15.7%*	*17.9%*	*+2.2%*	*15.7%*	*19.1%*	*+3.4%*	*15.9%*	*20.0%*	*+4.1%*
	当期純利益	5,100	5,100	**0**	5,900	5,900	**0**	6,800	6,800	**0**
	ROE	23.8%	23.0%	**△0.8%**	20%以上	23.6%	**＋3.6%**	20%以上	23.9%	**＋3.9%**

グローバルWiFi事業

GLOBAL WiFi

事業概要

世界200以上の国と地域で利用可能なWi-Fiルーターレンタルサービス「グローバルWiFi®」及びeSIMサービス「World eSIM®」を展開。



強み

1.強固な法人顧客基盤とストックモデル

- 企業の海外出張に不可欠なインフラとして堅調な契約数増を維持。特に、社内常備型（置きっぱなし）で都度物流コストが発生しない「グローバルWiFi for Biz」は、高効率なストック型ビジネスモデルとして機能。

2.主要空港における強力なタッチポイント

- 空港カウンターの展開による、独自の顧客接点と確固たるブランド認知。

3.24時間365日の日本語サポート

- 渡航中のトラブルに即座に対応し、eSIMサービスに対する優位性（差別化要因）として機能。

4.ハイブリッド提供能力

- Wi-FiルーターとeSIMの両輪を自社展開し、顧客の用途やITリテラシーに合わせた最適な提案が可能。

課題

1. パスポート保有率低迷（17.5%※）に伴う国内市場の縮小

- 個人渡航者のeSIM移行対策（「World eSIM®」の普及推進）と、より高い接続品質を求める法人市場へのターゲット絞り込み。

2. eSIM普及に伴う国内減収リスク

- 国内の個人向けeSIM移行による単価低下影響を、成長著しい海外市場（インバウンド・他国間）の開拓で補う。同時に法人向けの「グローバルWiFi for Biz」をはじめとする高効率モデルの拡大や、リアル拠点のスマート化を進め、収益性の高い体質へ移行すること。

※2025/2/20発行 日本経済新聞 パスポート比率2024

ビジネス機会

1.「グローバルWiFi type AI」の導入（2026年8月予定）

- AIが電波や混雑をリアルタイム予測し、通信の瞬断や切断を大幅に低減。高い通信体感品質（QoE）を確立。

2. インバウンド及び海外間（グローバルtoグローバル）市場の成長獲得

- 物理物流を伴わない高収益な「World eSIM®」の展開により、効率的なWebマーケティング投資でグローバル需要を獲得。

グローバルWiFi事業

トピックス（最近のトピックス・法人比率の動向等）

トピックス1：「グローバルWiFi type AI」を2026年8月より順次導入

- AIによる自動キャリア最適切り替え技術により、通信品質（QoE）を向上させ、競争優位性の強化を図る。

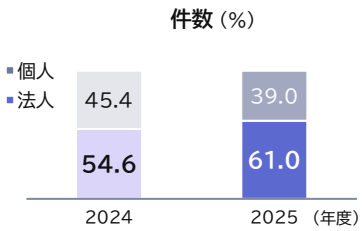
トピックス2：法人向け「グローバルWiFi for Biz」の契約数拡大と高効率化

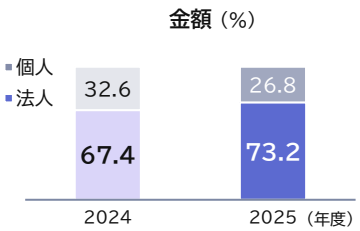
- 接続安定性を重視する出張需要の回復を背景に、法人契約数が堅調に推移。特に、社内常備型で都度の物流コストが発生しない「グローバルWiFi for Biz」の導入企業が拡大し、高効率かつ安定的なストック型収益の柱へ成長。

トピックス3：eSIMサービス「World eSIM®」の順調な立ち上がり

- アプリ完結型の手軽さを強みに、若年層や単身渡航者を物流コスト不要で効率的に獲得。

グローバルWiFi事業顧客属性





中期経営計画（2025-2028）のポイント

2028年度の業績目標（売上高249億円、セグメント利益83億円）の達成

- 堅調な法人需要とeSIMビジネスの成長、AI搭載ルーターによる高付加価値化により、グループ全体の収益性を向上。

AI技術を活用した接続品質（QoE）による高い競争力の確立

- 「グローバルWiFi type AI」の本格展開により、ビジネス利用に耐えうる「途切れにくく安定した通信」を提供。

グローバル・マーケティングへの積極投資

- eSIMのスケールメリットを活かし、成長著しいグローバル市場のシェア拡大に注力。

Q&A

Q1. パスポート保有率17.5%に伴う国内市場の縮小に対する具体策は？

- **A1.**需要がある法人へのアプローチを強化すると共に、安定通信を求める顧客に対して「グローバルWiFi type AI」を提案し、顧客単価（ARPU）向上を図ります。また、「World eSIM®」を活用しインバウンド・海外間市場を開拓することで、グループ全体の持続的成長を確保します。

Q2. eSIMが普及すると業績にはどのような変化が生じるのか？法人ビジネスへの影響は？

- **A2.**売上面では、個人向けにおいてeSIM移行により顧客単価（ARPU）低下が想定されますが、海外市場（インバウンド・他国間）の開拓で補います。一方、法人向けにおいてはWeb会議や商談に「速度と安定性」が必須なためルーター需要が強固です。特に、契約数が堅調に伸びている社内常備型の「グローバルWiFi for Biz」は、都度配送の物流コストが発生しないため、高い収益性を維持しながら安定成長に大きく貢献します。

  利益面では、個人向けでeSIMの割合が拡大すること、拠点のスマート化（セルフ受取ロッカー導入等）により、物流・店舗運営費の効率化を進め、創出されたリソースを成長分野へ再配分し、高収益体質へ転換します。

Q3. 訪日外国人観光客数は伸長していますが、インバウンドや海外市場（Global to Global）を今後どのように獲得・拡大していく計画ですか？

- **A3.**現状の売上はアウトバウンド（国内渡航者）比率が高いため、インバウンド層が自国を出発する前の事前アプローチを強化しています。ツーリズム事業とのシナジーを追求し、訪日旅行客のツアー手配や関連サービスへ「World eSIM®」を付帯するアプローチを加速します。日本旅行時に一度当社のeSIMをご利用いただくことで、他国へ渡航される際にも継続して当社のサービスをご選択いただけるリピート効果（LTVの向上）を期待しています。

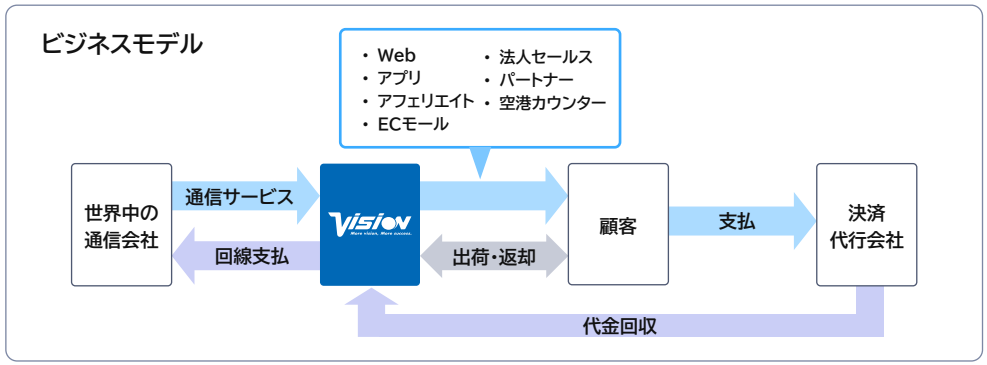
  また、2026年6月からフィリピン・セブ島に多言語オペレーション体制を展開しています。現地の旅行代理店開拓を推進し、訪日旅行客（ツーリズム事業）の母数を拡大し、旅行パッケージに付帯する「World eSIM®」の契約数及び海外・他国間通信売上の持続的な成長を牽引してまいります。

グローバルWiFi事業

顧客ターゲット

当社のグローバルWiFi事業では、顧客を「アウトバウンド（海外へ渡航する日本の法人と個人旅行者）」、「インバウンド（訪日外国人）」、「グローバル（海外現地で利用する外国人）」の3つに分類しています。世界的に海外渡航の正常化が進む中、日本においても観光・ビジネス双方のアウトバウンド需要は緩やかな回復傾向です。

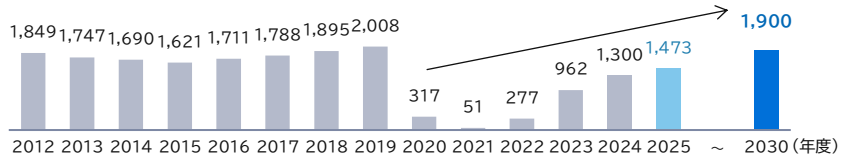
一方で、eSIMの普及やキャリア各社の海外ローミングサービス強化等、競合環境も進展しており、価格競争や差別化戦略の必要性が高まっています。



1. アウトバウンド

アウトバウンドは、1980年代後半からの円高の影響もあり急速に増加し、2000年に1,780万人に達しました。2000年代に入ってからは1,700万人前後のレベルで上下していましたが、2019年には、はじめて2,000万人を超えました。新型コロナウイルス感染症の影響により、2021年は51万人まで大幅に減少しましたが、世界各国の入国制限の緩和や撤廃により、2023年は962万人、2025年は1,473万人と緩やかに回復しています。

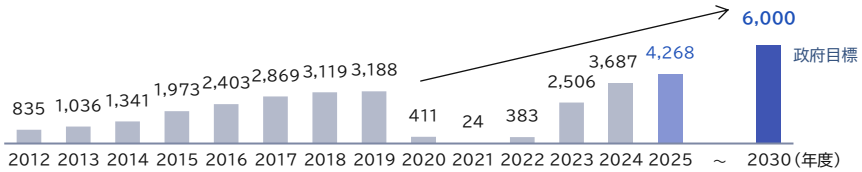
アウトバウンド 【日本から海外への渡航者】（万人）



2. インバウンド

インバウンドは、2012年末からアベノミクスによる円安が進むと、2013年に1,000万人を超えました。2015年には1,973万人を記録し、45年ぶりに出国日本人数を訪日外客数が上回りました。これを受けて第3次安倍内閣は2016年に従来の訪日外客数の目標を改め、2020年に年間4,000万人、2030年に年間6,000万人を目指すことにしました。2021年には新型コロナウイルス感染症の影響により24万人まで大幅に減少したものの、2025年には4,268万人と過去最高を記録しています。

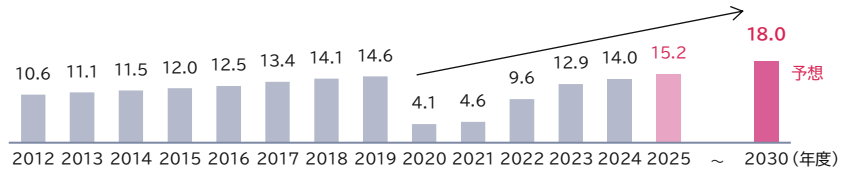
インバウンド 【訪日外国人旅行者】（万人）



3. グローバル

グローバルは、国連世界観光機関（UNWTO）によると、国際観光客到着数は2019年で約15億人に達しましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、アジア圏を中心に大きく減少しました。しかしながら、2025年には約15億人まで回復してきており、2030年では18億人と予想されている大きなマーケットといえます。

世界の海外渡航者 【国際観光客到着数】（億人）



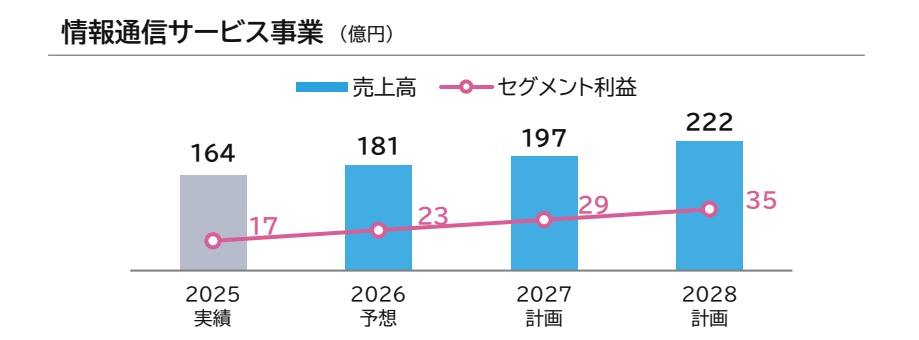
日本政府観光局（JNTO） 資料、観光白書、国連世界観光機関（UNWTO） 公表資料より当社作成

情報通信サービス事業

Information and Communications

事業概要

企業に対し、カスタマー・ロイヤリティ・チーム(CLT)によるきめ細かなサポートを通じて、多層的なストック収益の積み上げとLTV(顧客生涯価値)の最大化を推進。



強み

1.フック商材の移行と適応力

- 初期アプローチを「固定回線」から「スマートフォン(移動体通信)」へシフト。
- スマートフォン導入を起点としたクロスセル率は、固定回線のみを導入していた時期と比べ2倍以上。

2.売上総利益の持続的成長

- 事業全体の売上総利益額は、フック商材がほぼ固定回線だった2019年の4,534百万円から、2025年には7,422百万円(約1.6倍)へ拡大。

3.多層的な自社ストックの蓄積

- 自社SaaS(VWS等)を含む情報通信サービス自社ストックは、2015年の0.5億円から2025年には16.2億円へ拡大。
- キャリア・メーカー系と合わせた情報通信関連ストックは、2025年時点で19.1億円の安定基盤を構築。

4.CLTによる顧客リレーションシップの確立

- 迅速な保守・サポート体制により高水準の継続率を維持。顧客企業の各成長フェーズに応じた追加インフラ(OA機器等)の順次提案を実現。

課題

1.国内新設法人数の長期的な伸び悩みリスク

- 少子高齢化・労働力減少を背景とした、主要ターゲットである新規設立法人数の緩やかな減少への適応。

2.物理的オフィス需要への依存度の引き下げ

- ワークスタイルの多様化に対応し、オフィス什器や固定電話等の初期需要から、クラウド(SaaS)領域への移行をさらに推進。

3.HP制作等のソフト領域における「差別化の困難化」への対応

- 生成AIやノーコードツールの普及を考慮し、単純なHP制作代行等に留まらず、顧客の成果創出につながる付加価値の高い支援体制へ移行していく必要性。

ビジネス機会

1.「アイウィッシュ賃貸保証」(2026年5月に株式取得)との連携によるリードの先取り

- 賃貸審査というオフィス契約前の初期フェーズで移転・新設情報を把握。他社に先んじた適切なワンストップ提案への接続。

2.初期プロセス(川上)におけるアプローチ手段の拡充

- 登記や開業支援等、オフィス入居より前段階の顧客接点を有するサービスや、クロスセルに有効な商材の獲得。

3.省人化・バックオフィス効率化需要の開拓

- 人手不足に悩む企業へ、自社SaaS「VWS」や周辺代行サービス(経理BPO等)による利便性の高いパッケージを提供。

情報通信サービス事業

経理BPO等の成果・フック商材としての実績

「フック商材（スマートフォン）」から自社SaaS・周辺サービスへつなぐ、段階的なLTV向上のプロセス

- **初期アプローチを通じた段階的なクロスセル：** 起業時の必須インフラであるスマートフォンを入り口に接点を獲得。CLTが培う信頼関係をベースに、オフィスの新設・移転、事業規模拡大等各フェーズに適した通信回線、OA機器、オフィス内装等の周辺インフラを順次追加提案する体制を確立しています。
- **自社ストック収益の安定的な創出：** インフラ構築後に生じる「就労人口減少・DX対応」等の課題に対し、自社開発SaaS（VWS等）を重ねて提案。自社主導の継続課金比率を一定水準に保つビジネスモデルへの転換を図っています。
- **信頼関係の構築による顧客ライフサイクル価値（LTV）の向上：** 顧客の業務プロセス（経理）に深く関与するBPOを起点とすることで、解約を防ぎつつ顧客との接点を長期化。段階的なクロスセルを積み重ねることで、一社あたりの顧客単価を健全に引き上げるプロセスを目指しています。

中期経営計画（2025-2028）のポイント

セグメント利益率の向上

- 2028年セグメント利益35億円を計画。高効率な追加提案と自社ストックの継続的な積み上げにより収益力を向上。

BtoB LTV最大化モデルの確立とさらなる進化

- 「フック商材（スマートフォン）」→「周辺インフラの順次提案」→「自社SaaS・周辺サービス等」の一貫した支援モデルを推進。新たに加わった「賃貸保証（審査段階）」による先取り効果を融合させ、獲得効率のさらなる進化を図る。

「初期プロセス（川上）× クロス商材」の連携

- 開業手続き支援等のより初期フェーズ、及び既存の顧客基盤へ効率よく展開できるSaaSやセキュリティ等のクロス商材の拡充。

AI・ITの活用によるオペレーションの高度化

- 自社SaaSにおけるAI連携や、社内業務における積極的なIT活用による効率化を推進し、就労環境の変化に対応したサービスパッケージを確立。

Q&A

Q1. 今後のM&Aにおいて、どのような戦略を描いていますか？

- **A1.**オフィス契約前の審査段階を抑えるアイウィッシュ賃貸保証社との連携に続き、今後はさらに初期の顧客接点（川上）となる「開業・創業支援」プロセスに関与するサービスの獲得（フック商材の開拓）を目指します。同時に、既存の強固な顧客基盤に向けて即時に追加提案が可能で、LTV向上につながる自社SaaSやセキュリティ等の「クロスセル商材」を持つ企業の獲得もターゲットとし、最上流でのアプローチ力強化と商材レイヤーの拡充を両輪で推進してまいります。

Q2. ストック収益は、今後も持続的に伸びる余地がありますか？

- **A2.**十分な成長余地があると考えています。第一に、アイウィッシュ賃貸保証社のM&Aにより、安定した家賃保証料（2025年度実績：5.7億円）が連結対象に加わりました。第二に、主軸である「情報通信サービス自社ストック」が、2015年の0.5億円から2025年には16.2億円（約32倍）へと拡大してきた成長力は、自社開発SaaS（VWSシリーズ等）の追加導入や周辺サービスの展開を通じて今後も持続可能です。スマートフォンを起点とした段階的なクロスセルモデルにより、月額定額の安定的な多層ストック収益を継続して積み上げてまいります。

Q3. AIの急速な普及による事業への影響や、それに対する対応策を教えてください。

- **A3.**当社の主軸である通信回線、OA機器、オフィス内装等の物理インフラ領域は、AIによる直接的な代替が困難な独自の強みを持っています。一方で、HP制作等のソフト領域で懸念される「他社サービスとの差別化の困難化」に対しては、単なる制作代行から「成果創出（グロース）支援」への高度化を推進しています。また、当社の強みであるBPO等の社内業務プロセスにおいてAIを徹底活用して合理化を図ることで、他社が追随できない高いコストパフォーマンスと付加価値を維持します。

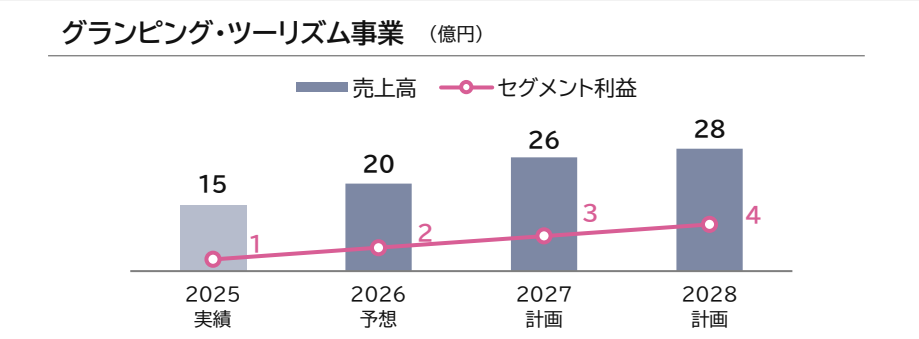
※アイウィッシュ賃貸保証は2026年5月に株式取得をした会社です。

グランピング・ツーリズム事業

Glamping and Tourism

事業概要

自社施設において高付加価値な滞在を提供する「グランピング事業」とランドオペレーター及びDMC（旅行手配）サービスを展開する「ツーリズム事業」から構成。



強み

1.グランピング：安定稼働を維持する高付加価値な宿泊インフラ

- 「山中湖」「こしかの温泉」の高い稼働率と安定収益を両立する運営・接客ノウハウ。

2.ツーリズム：「Japan Destinations」の運営実績

- 自社DMCによる柔軟な旅行企画・手配能力。
（2025年度で年間220ツアー以上の催行実績）

2.ツーリズム：フリープラス参画によるグローバルネットワーク（2026年4月より参画）

- オーストラリアを中心に50か国以上の海外旅行代理店との送客ネットワーク、及びDMO（観光局）との連携関係。

3.共通：サービス利用を起点とした顧客リレーション構築のポテンシャル

- ツーリズム（DMC）をご利用いただいたお客様に対し、当社の「World eSIM®」や「グローバルWiFi®」を提供する等のアプローチを進め、将来的な他地域・他国へのご渡航時におけるグループ通信サービスの継続利用へとつなげるための顧客接点の構築を図っています。

課題

1.グランピング：施設建設に伴う工期発生とリソース配分の最適化

- 新規宿泊施設の建設には一定の工期（時間）を要します。機動的な展開が可能なツーリズム（DMC）事業や、グループの主軸である通信領域に経営リソースを優先的に配分するため、淡路島（2027年初旬オープン予定）の竣工を以て、新設を停止する方針。

2.ツーリズム：「Japan Destinations」の運営実績

- 急増するインバウンド需要に対する手配力維持と組織統合の推進：旅行需要の回復・高付加価値化（コト消費）に対応するため、日本国内の良質なガイドや車両、地方の体験コンテンツを安定的に確保・調達する体制を強化中。4月に参画したフリープラス社との速やかな事業統合（PMI）とシナジー創出プロセスを推進し対応。

3.共通：個別事業（グランピングとツーリズム）間の業務・システム連携

- 現状は宿泊拠点の運営とツアー手配がそれぞれ独立して動いているため、相互送客や一体型パッケージプランの提供によるシナジーの具体化が課題。

ビジネス機会

1.共通：「通信×宿泊×体験」の連携によるポジショニングの確立（中長期の布石）

- 2030年の政府目標（訪日客6,000万人）を見据え、eSIM等の通信インフラを接点として、自社グランピング宿泊やDMCツアーの組み合わせも検討。

2.ツーリズム：「セブ多言語オペレーション」によるBtoB営業体制の構築（2026年6月以降予定）

- フィリピン・セブに準備中の多言語オペレーション拠点を活用。24時間体制の多言語インサイドセールスにより、海外の旅行エージェントへのアプローチを強化し、インバウンドの新規開拓及びグループ商材のクロスセル推進を計画。

2.ツーリズム：体験型観光（コト消費）市場の開拓

- 地方創生や特別な体験を伴う「コト」消費へのニーズの高まりを受け、地方自治体やDMOと連携した富裕層・MICE向け高付加価値ツアーを開拓。

グランピング・ツーリズム事業

ツーリズムの成長がもたらすグループ全体へのシナジー

「通信(インフラ)」と「観光(コンテンツ)」のシームレスな融合と、グローバルLTV向上への取り組み

- ツーリズム事業における顧客接点の拡大は、単一セグメントに留まらず、ビジョングループ全体の成長へ寄与する可能性を秘めています。

「グローバルWiFi®」「World eSIM®」の利用機会創出

- 提携する海外旅行代理店や自社ルートを経由して当社のツーリズムプラン(宿泊・DMCツアー)を申し込んだ旅行客に対し、日本滞在中の通信環境として「グローバルWiFi®」や「World eSIM®」を併せて提供。ツアー予約を契機とした、通信サービスの一体的な提供プロセスの構築を進めています。

多言語サポートを通じた継続的な関係維持(将来への期待値)

- ツアー同行や24時間体制の多言語拠点(セブ予定)による「旅ナカ」でのサポート体験を通じて、グループへの信頼度向上を図ります。 旅行中にeSIMアプリ等のデジタル接点を持つことで、帰国後の利用や、将来的な他国への渡航時(「グローバルtoグローバル」を含む)における当社通信サービスの継続利用につなげる仕組みづくりを中長期的に目指します。

中期経営計画(2025-2028)のポイント

アセットライトなDMC・ツーリズムモデルへの注力

- 自社施設の新設を淡路島で一旦停止。工期の長いハード投資を抑制し、資産を持たずに他社施設とも柔軟に提携できる手配型の高効率ビジネスの拡大に注力します。

フリープラス社の海外ネットワークによる送客強化

- 2026年4月に参画したフリープラス社が有する世界50か国以上のエージェント網を活用し、ビジョンが提供する高付加価値なツアーの調達と販路を強化します。

セブ拠点を活用した能動的なBtoB営業(2026年6月以降予定)

- 受託型のランドオペレーションに加え、セブ多言語インサイドセールスによる海外エージェント開拓を行い、インバウンドの送客ルートの多重化を図ります。

通信・宿泊・体験を横断するインバウンド垂直統合モデルの推進

- 2030年度の外国人向け売上目標150億円を見据え、その強固な足掛かりとして、2028年度における当セグメント売上高28億円、セグメント利益4億円の早期達成と、さらなる上振れを視野に推進してまいります。

Q&A

Q1. なぜ、グランピング施設の新設を淡路島以降、一旦停止するのですか？

- **A1.**新規の宿泊施設開発には多くの工期(時間)を要するためです。拡大するインバウンド需要を迅速に取り込むため、建設工期による時間的制約を考慮しています。2026年4月に加わったフリープラス社との提携によるアセットライトな「ツーリズム(DMC手配)」や、強みを持つ通信領域等の分野にグループの経営リソースを優先的に配分します。

Q2. ツーリズム事業の強みは何ですか？

- **A2.**自社DMC(Japan Destinations)による企画力と、2026年4月に新たに加わったフリープラス社が有する世界50か国以上のグローバルネットワークを通じた調達・送客力です。これらを基盤として、自社グランピング施設を組み込んだ一体型パッケージプランの提供や、eSIM予約システムと連携した旅ナカでのサービス提案等、グループのアセットを活かした付加価値をワンストップで提供できる体制の構築を目指してまいります。

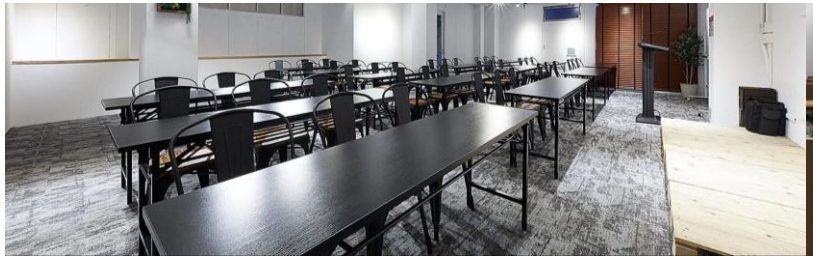
Q3. 2026年6月以降に稼働予定とされる「セブ多言語オペレーション」は、業績にどのように寄与するのですか？

- **A3.**24時間365日の稼働体制を活かし、時差の異なる海外の旅行代理店へ向けた能動的なインサイドセールス(営業アプローチ)を行います。これにより送客ネットワークを拡げると同時に、訪日観光客に対する多言語コンシェルジュサービス(手配や通信サポート等)を一元的に担うことで顧客満足度を高め、中長期的なグループLTVの最大化を図ります。これらの取り組みを通じ、2030年度のインバウンド・グローバル売上高目標である150億円の達成に寄与してまいります。

※フリープラスは、当社が2026年3月に会社を設立し、新会社が譲渡会社フリープラスが営む訪日旅行サービス手配事業を譲り受けると共に、同社の商号を続用したものであります。

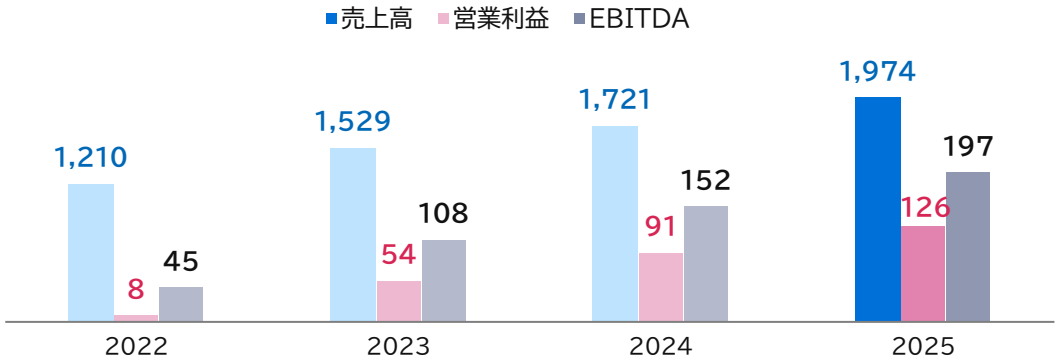
（特集）当社グループ会社の動向

商号	株式会社あどばる
代表取締役	中野 邦人
創業	2008年8月
事業内容	スペースシェアリング事業、不動産事業



株式会社あどばるは、「当社にしかない付加価値を加え、人々の出会いを生み出し『つながり』を育む」をテーマに、スペースシェアリング事業を展開する企業です。2021年のビジョングループ参画後は業績を大きく伸ばしており、最近は駅近・最大300名規模の多目的イベント会場「グレイドパーク」の開発に注力。単なる場所の提供に留まらず、イベントや撮影等、人が集い新たなつながりが生まれる体験をワンストップでサポートします。

業績推移 （百万円）



沿革

2008 7月 東京都港区赤坂に株式会社あどばるを創業

2016 8月 レンタルスペース運営数30店舗に拡大

2021 12月 **ビジョングループに参画**
空室期間を収益化できるサービス「スキマレンタル」事業を開始

2022 8月 スキマレンタル運営数50店舗に拡大
11月 レンタルスペース運営数80店舗に拡大

2024 5月 **大型イベントスペース「グレイドパーク渋谷」OPEN「グレイドパーク表参道」OPEN**

2025 9月 **「グレイドパーク新宿駅前」OPEN**

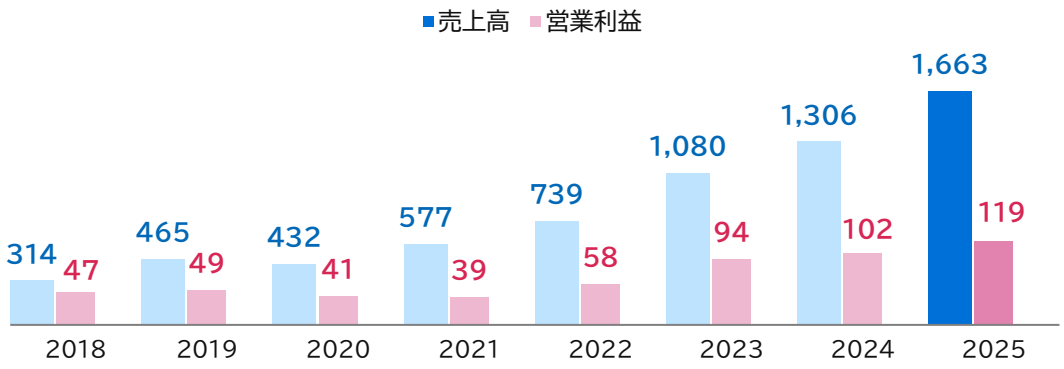
12月 **「グレイドパーク新橋」OPEN**

（特集）当社グループ会社の動向

商号	株式会社アルファーテクノ
代表取締役	髙野 賢史
創業	2005年5月 ※2018年に事業譲受・商号続用
事業内容	オフィスデザイン・内装工事・原状回復等

株式会社アルファーテクノは、「オフィス内装・デザイン・原状回復工事」等の施工・建設業分野を強みとしています。2018年のグループ参画後も業績を伸ばしており、「働くをここちよく。」をテーマに、小規模から大規模オフィスの移転プランニング、空間デザイン、内装工事から、各種OA機器・オフィス家具の販売・レンタル、保守までをワンストップでトータルサポートする企業です。

業績推移 （百万円）



沿革

2005 5月
中古OA機器の販売/設置を主事業として神奈川県横浜市に株式会社アルファーテクノを創業。

2016
開業に伴う内装工事を中心にオフィス内装事業を開始。

2018 2月
ビジョングループに参画
2019年にかけ、移転関連工事を請け負う「原状回復おまかせドットコム」「オフィス移転おまかせドットコム」を開始。

2020 4月
ニューノーマルに伴う事業転換
撤退・縮小移転の需要拡大に合わせ、現状回復とオフィス移転に一層注力。
中心事業を新店舗開設から移転全般に拡大。

2021
ニッチな需要に応えるサイト展開
2021年～2024年にかけ、
「パーテーションおまかせドットコム」
「フロア工事おまかせドットコム」
「電気工事おまかせドットコム」
「エントランス工事おまかせドットコム」
をそれぞれ開設。ニッチなサービスを入口として各種関連工事やOA機器のクロスセル、リピート受注による顧客LTV向上を図る。

2024

2025 10月
コーポレートサイトをフルリニューアル
大規模企業のターゲット化を念頭にしたリブランディングの一環として。

DXに対する取り組み

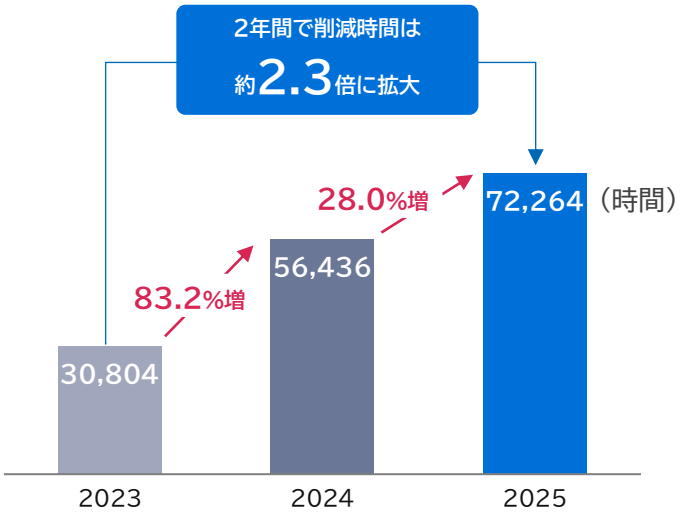
当社は、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、デジタルトランスフォーメーション(DX)を経営の重要課題と位置づけています。デジタル技術やAI・RPAの積極的な活用により、サービスの進化、CX(顧客体験)向上、全社的な業務の高度化を推進し、持続的な企業価値の最大化につなげてまいります。

1.AI・RPAの利活用による全社的な業務効率化の推進

当社は、全社的なAI及びRPAの活用を推進しています。反復的で時間のかかる単調な作業を自動化し、24時間365日稼働可能な業務プロセスを構築することで、生産性と品質の向上、ならびに人的リソースの最適化を図っています。

昨年度に引き続き、各部門における業務の棚卸しと自動化を強力に推進した結果、2025年度のAI・RPA活用による年間削減時間は72,264時間に達し、前年度(56,436時間)と比較して約28.0%の増加を実現しました。2023年度(30,804時間)からの3年間で削減時間は約2.3倍に拡大しており、当社の業務効率化が着実に進展していることを示しています。

AI・RPA活用による削減時間の推移



2.営業・バックオフィス部門におけるAI活用の展開

営業部門やバックオフィス部門においてもAIに活用が本格化しています。単なる業務効率化にとどまらず、顧客体験(CX)の向上や組織営業力の強化といった経営戦略と直結する形で、従業員一人ひとりがAIを「自らの業務を支援するパートナー」として活用できる環境の整備を進めています。

①コールセンター業務の高度化と品質向上

顧客接点の最前線であるコールセンターにおいて、現在「AIコールセンター」の構築に向けた開発を推進しています。これは、顧客体験を根本から変える次世代ソリューションとしての位置づけであり、自社での実践を通じて得た知見を将来的な顧客提供価値へとつなげていく戦略的な取り組みです。また、オペレーターの対応品質向上のため、教育型AIを導入し、全オペレーターのスキルを底上げすることで、均質で高品質な顧客サポートを実現する基盤を整えています。

②全社的なナレッジ共有と資料作成の効率化

全従業員が、自身が保有する資料や社内に蓄積されたナレッジ(ソース)をAIに読み込ませ、内容の要約や質疑応答を行える特化型AI環境を整備しています。個人の知見を組織全体の資産(データ)に変換し、AIを通じて全社員が活用できる状態にすることで、組織全体の営業力を強化しています。さらに、調査・分析・資料作成に特化したAIを活用することで、営業資料の作成やバックオフィス業務の大幅な効率化を実現し、従業員がより付加価値の高い提案活動に時間を創出できる働き方の変革を進めています。

DXに対する取り組み

3.IT部門におけるAI駆動開発とマネジメント改革の成果

全社のDXを牽引するIT部門においては、2024年下期よりAI駆動開発（AI-Driven Development）を本格的に導入し、生成AIをはじめとするAI技術を開発プロセスの各工程に組み込むと共に、開発体制のマネジメント改革を並行して実施しました。これにより、開発プロセスの効率化と品質向上が飛躍的に進み、顕著な成果を創出しています。

具体的には、システム開発の規模が2023年度から2025年度にかけて約2.26倍に拡大しました。同期間における人員の増加率は約1.74倍にとどまっており、1人あたりのシステム開発の生産性は約1.3倍（約30%）向上しています。

IT部門におけるAI駆動開発の成果

生成AIを開発プロセスの各工程（設計・コーディング・テスト）に本格導入。

2023年度比（2025年度末時点）

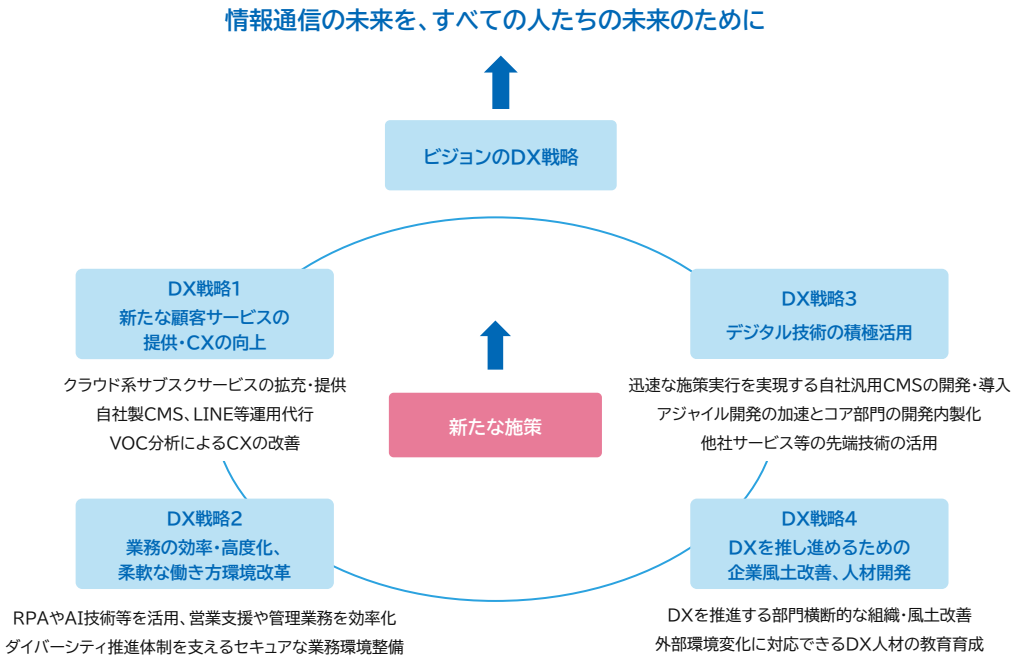
人員増を上回る開発規模の拡大を実現。AI活用によりシステム開発において約30%の純増効果を創出しました。

仮に2023年度の開発手法・マネジメント体制のまま人員のみを拡充した場合と比較して、AIの積極活用とマネジメント改革により、システム開発において約30%の純増効果を生み出しています。これは、当社の開発組織がより高度で生産性の高い集団へと進化していることを証明するものです。

今後の展望：AI活用によるさらなる価値創造

当社は、これまでに培った社内でのAI・RPA活用のノウハウを、自社の業務効率化にとどまらず、お客様に提供するサービス価値の向上へとつなげていきます。自社での実践（ドッグフーディング）を通じて磨き上げたAIソリューションは、顧客企業のDX推進に大きく貢献するものと確信しています。

今後は、社内のAI活用実績を定点観測し、継続的な改善を図ると共に、AIを活用した新たなビジネスモデルやサービスの創出に注力します。また、AIの利用に関するガバナンス体制を強化し、安全かつ倫理的なAI活用を推進することで、ステークホルダーの皆様からの信頼に応え、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



CFOメッセージ

規律ある資本配分とガバナンスの深化による「質の高い成長」の実現

取締役 CFO **中本 新一**

質の高い成長企業へ変化

私はCFOとして、単なる規模の拡大ではなく、資本効率を重視した“質の高い成長”を通じて企業価値を最大化することを最優先課題としています。2025年度は中期経営計画の初年度として、8.4億円の先行投資を実行しながらも、営業利益は64.6億円と過去最高の水準を記録しました。この結果は、当社の収益構造が投資を吸収しつつ利益を創出できる極めて強固なフェーズに入ったことを示しています。

投資委員会の設置運営

質の高い成長を続けるためのM&Aや新規事業への投資において、当社は機動性と厳格な規律の両立を図っています。2025年より本格的に稼働した投資委員会では、委員長として、社外取締役のご意見を参考としながら多角的な視点で案件を精査する「レフリー」の役割を担っています。

具体的には、買収前の厳格なスコアリングに加え、買収後も3か月ごとに投資計画との乖離をレビューするモニタリング体制を構築しました。進捗が芳しくない資産については、早期の撤退や売却を検討する等、資本の固定化を防ぎ、常に最適な事業ポートフォリオを維持する体制を整えています。また、内部監査ではAIも活用しながら、グループ全体の不正や異常な資金移動を早期に検知するガバナンス体制も強化しております。

営業利益率20%への道筋

当社は2028年度の目標として、営業利益率20.0%を掲げました。これを支えるのは、営業利益の約40%を占めるまでに成長したストック収益の積み上げです。安定的なキャッシュフローを生むストックビジネスは、外部環境のリスクに対するバッファとなると同時に、次なる成長へ向けた投資の原資となります。

また、効率的な事業構造を構築すべく、AIやRPAの導入によってオペレーションコストの削減（損益分岐点の低下）を徹底し、売上高の変動に左右されにくい「筋肉質な財務体質」への転換を進めています。

株主還元の強化と資本効率の最適化

強固なキャッシュ創出力を背景に、株主還元方針を大幅に拡充いたしました。中計経営計画期間中は「配当性向50%、またはDOE（自己資本配当率）8%」のいずれか高い方を下限として配当を実施します。これは、将来の成長投資に必要な資金を確保しつつ、創出した利益を安定的に株主の皆様へ還元できるという当社の確固たる自信の表れです。また、大規模な投資案件がない場合には、機動的な自己株式取得も検討し、資本効率（ROE）のさらなる向上に努めてまいります。

今後も、透明性の高い情報開示と建設的な対話を通じて、投資家の皆様の期待に応える財務経営を推進してまいります。

株主還元方針

	2024年度	2025年度	2026年度予想		2027年度計画		2028年度計画	
	実績	実績	修正前	修正後	修正前	修正後	修正前	修正後
配当性向	38.7%	54.3%※	50.0%	50.0%	検討中	50.0%	検討中	50.0%
DOE	-	-	-	8.0%	-	8.0%	-	8.0%

※記念配当5円を含む数値

サステナビリティ経営の全体像

「ビジョングループ・サステナビリティ基本方針」

私たちビジョングループは、『世の中の情報通信産業革命に貢献します。』を経営理念に掲げており、この理念の下、サステナビリティへの取り組みを重要な経営課題と位置付け、サステナビリティを重視した経営を行います。

具体的には、地球環境への貢献、持続可能な社会と経済成長の実現を目指し、「持続可能な成長」という人類普遍の理念に対し、事業を通じて貢献します。

最上位概念

共生成長課題
（Co-creative Growth Issues）

地球の一員として多様な社会と共に創る未来のビジョン

基盤活動課題（ESG）

- E 環境価値（Environmental Value）
- S 人財経営（Human Capital Management）
- G ガバナンス（Governance）

×

価値創造課題

社会価値創造
（Social Value Creation）

事業を通じた社会課題解決

基盤を着実に強化することで、
事業による社会価値を加速していきます

総合KPI

持続的企業価値向上
（ROEの維持・向上）

サステナビリティ委員会委員長メッセージ

代表取締役社長 COO
サステナビリティ委員会委員長

大田 健司

経営課題としてのサステナブルウェルビーイング

当社グループは、3年前に策定したマテリアリティをこの度刷新いたしました。この更新において最も重視したのは、サステナビリティを単なる社会貢献活動（CSR）としてではなく、「企業価値向上に直結する経営課題」として再定義することです。当社グループの事業領域がM&Aや新規事業を通じて拡大し続ける中で、今の事業実態に即した、より実効性の高い指針が必要であると判断しました。

「地球の一員」として、ステークホルダーと共に歩む

一方で、私たちが掲げる最上位概念は「共生成長課題」で変わりありません。「地球の一員として多様な社会と共に作る未来のビジョン」という言葉に込めた思いは不変です。企業は単体で成長するものではなく、お客様、お取引先、地域社会といったあらゆるステークホルダーとのつながりの中でこそ成長できるものです。この「地球の一員」としての自覚を、経営の揺るぎない土台として持ち続けてまいります。

実効性を生む仕組みづくり

今回の更新では、全社員が「自分ごと」として行動できるよう、各課題に対して具体的なKPIを定めました。特に、成長の源泉である「人財」については、コストではなく投資対象として捉えています。納得感のある人事制度への刷新を通じて、一人ひとりが正当な評価を受け、挑戦しがいのある環境を整えることで、エンゲージメントの向上と事業のパフォーマンス最大化をつなげてまいります。

環境対応を成長の機会へ

気候変動への対応、特にScope3への対応は自社だけで完結しない難題ですが、これは上場企業としての責務です。私たちはサプライヤーとのエンゲージメントを強化し、排出量の把握と共有を地道に進めています。社会課題の解決をコストと捉えるのではなく、新たな市場機会や成長のチャンスとして捉え、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

変化を恐れず進化し続ける

サステナビリティに「正解」や「終わり」はありません。重要なのは、一度掲げた目標に固執することではなく、社会や事業の変化に応じて「継続的に改善し続けること」そのものです。私たちは、今後も現場の声を柔軟に取り入れながら、透明性の高い対話を重ね、実効性のあるサステナビリティ経営を追求してまいります。

マテリアリティ

当社グループは、3年前に設定したマテリアリティについて、現状の事業環境及び経営課題との整合性が十分でない部分が生じていたこと、また実行フェーズへ移しにくいテーマや進捗管理が難しいテーマが一部に含まれていたことから、今般、その見直しを行いました。加えて、脱炭素経営に対する社会的要請の高まりを背景に、SBTi目標を見据えた環境テーマの整理・再構築が必要となったこと、また人的資本経営への要請が顕著となる中で、人財に関するテーマをより重点的に扱う必要が生じたことも見直しの契機となりました。

これらを踏まえ、現状に即した重要課題へと再編し、実行性（KPIで進捗が追えること）と開示性（ステークホルダーに説明できること）の両面を高めるリビルドを実施しました。

マテリアリティ特定プロセス

STEP 01
現行マテリアリティの検証

→

STEP 02
主要部門からの課題抽出

→

STEP 03
重要度・事業価値との整合性協議

→

STEP 04
外部有識者の客観的レビュー

→

STEP 05
社内承認・最終確定

マテリアリティ一覧

FOUNDAIO ー基盤活動課題

CATEGORY 01
環境価値

テーマ1｜脱炭素経営（Scope1.2）
KPI:電力排出係数改善率
2030:基準比▲30%（グループ全体）

テーマ2｜Scope3排出量管理
KPI:主要サプライヤー排出量把握率
2030:85%（単体）

テーマ3｜環境意識・人財基盤強化
KPI:環境教育受講率
2030:100%（グループ全体）

CATEGORY 02
人財経営

テーマ1｜エンゲージメント向上
KPI:ウェルビーイングスコア
2030:スコアA（単体）/2026～エンゲージメントサーベイを導入

テーマ2｜健康・働きやすさ
KPI:がん検診受診率（40歳以上検査含む）
2030:90%（単体）

テーマ3｜多様性・女性活躍
KPI:女性・外国人管理職比率（合計）
2030:20%（単体）［2025年実績:15.5%］

テーマ4｜スキル高度化・業務変革
KPI:新スキル業務従事率
2030:80%（単体）

CATEGORY 03
ガバナンス

当社グループは、持続的な企業価値創造の基盤としてガバナンスの高度化を重要なマテリアリティの一つと位置づけています

ガバナンスについては、短期的な定量KPIの設定が必ずしも実態を適切に表さない側面があることから、現時点では体制・運用状況の充実を中心に進捗を管理しています

VALUE CREATION ー 価値創造課題

CATEGORY 04
社会価値創造

テーマ1｜契約の電子化（情報通信サービス事業）
KPI:自社商材新規契約の電子契約率
2030:95%（単体）

テーマ2｜就労創出型サービス
KPI:就労機会創出人数　増加率　（記帳代行・就労支援）
2025年実績比で維持拡大

テーマ3｜インバウンド地方創生
KPI:地方周遊型・滞在型　新規旅行プラン
20商品以上（グループ全体）

環境価値

ビジョングループは、事業活動が地球環境に与える影響を真摯に受け止め、脱炭素社会の実現と環境保護への取り組みを経営の基盤活動と位置づけます。Scope1・2・3を含むサプライチェーン全体での温室効果ガス排出削減を進め、すべての従業員と取引先と共に、持続可能な地球環境の実現に貢献します。

脱炭素経営(Scope1.2)

KPI:電力排出係数改善率

2030:基準比▲30%(グループ全体)

当社グループは、事業活動に伴う直接・間接排出(Scope1・2)について、自社の取り組みによって改善を進めることが可能な重要課題の一つと認識しています。エネルギー使用効率の向上や設備更新等の取り組みは、環境負荷低減にとどまらず、中長期的なコスト競争力や事業レジリエンスの向上にもつながると考えています。

こうした考えのもと、当社グループは脱炭素経営を単なる環境対応ではなく、経営効率と企業価値向上を同時に実現する基盤的な経営課題として位置づけ、2030年に向けた定量目標を掲げ、継続的な改善を通じ環境と経済性の両立を実現していきます。

※電力排出係数:電気1kWhを使用した際に排出されるCO2量を示す指標

Scope3排出量管理

KPI:主要サプライヤー排出量把握率

2030:85%(単体)

当社グループはB2Bを中心とする企業群であり、サプライチェーン全体での排出量(Scope3)を監督することで中長期的な企業価値向上に寄与すると考えています。Scope3は自社単独では完結しない一方で、取引先との関係性や調達方針を通じて、影響力を発揮できる領域です。

企業としての競争力向上のため、排出量の「把握」そのものを重要な手段と捉え、主要サプライヤーとの対話や情報連携を通じて、透明性の高い排出量管理体制の構築を進めて参ります。これにより、リスク管理の高度化だけでなく、サプライチェーン全体の持続可能性向上に貢献する企業グループを目指します。

環境意識・人財基盤強化

KPI:環境教育受講率

2030:100%(グループ全体)

環境課題への対応を持続的なものとするためには、制度や設備だけでなく、従業員一人ひとりの理解と行動変容が不可欠です。

当社グループでは、環境リテラシーの向上を人財基盤強化の一環と捉え、全社的な教育・啓発を重視しています。

環境意識を組織文化として根付かせることで、日常業務における改善提案や自発的な取り組みが生まれ、結果として脱炭素活動の実効性が高まると考えています。

人財と環境を一体で捉えることで、長期的な企業価値創造につなげていきます。

（コラム）気候変動に関する戦略

シナリオ分析の概要

当社グループでは、将来の気候変動に関する1.5℃シナリオ、4.0℃シナリオを用いて、バリューチェーン上のステークホルダーごとに想定されるリスク・機会を抽出し、以降リスクと物理リスクの各観点から検討しました。

移行リスクは、国際エネルギー機関のうち、平均気温上昇をパリ協定で定めた2.0℃より十分低く保ち1.5℃に抑える努力をする持続可能な開発シナリオと、2050年に排出量ネットゼロを達成するNet Zero Emissions2050のシナリオを使用しました。

物理リスクは国連気候変動に関する政府間パネル8.5シナリオを使用しました。

想定される時間軸は、短期：3年以内、中期：4-10年以内、長期：11年以上先です。想定される事業/財務（営業利益）への影響度の大きさは次のとおりです。

評価	影響の大きさ	事業/財務（営業利益）への影響度
大	全社的に重大な影響	10億円以上
中	全社的な被害	1億円以上
小	全社レベルには至らない被害	1億円未満

リスクと機会

リスクと機会項目		シナリオ	リスクの内容	時間軸	事業/財務（営業利益）への影響度	対応策
移行リスク	政策・法規制	1.5℃	• 炭素税が導入され、その価格転嫁による高騰	短期	小	• 脱炭素施策に向けた取り組みの推進
	技術・市場		• 生産時に水を使用する半導体の価格高騰によるコストの増加 • 半導体の価格高騰により事業利益が圧迫された場合、新たな利益を出す新たな事業の増設コストの増加 • エネルギー価格高騰に伴うコストの増加	中期	大	• 取引先とのコミュニケーションによる市場動向の把握 • 提供商品の見直し • 調達基準等の見直し
	評判		• サステナビリティに取り組めていない企業と評価され、ステークホルダーからの信頼を失い、事業機会の逸失、企業価値の低下	長期	中	• サステナビリティに関する開示の強化
物理リスク	急性	4℃	• 自然災害の激甚化により、事業継続対応策のコストが増加	短期	大	• 防災対策の推進 • 災害時のBCP（事業継続計画）対応力の強化
	慢性		• 気温の上昇により、各拠点の電力等のコストが増加 • 熱中症等従業員の健康リスクが増大	中期	小	• 省エネの推進 • 徹底した熱中症対策、DX推進等による業務効率の確保・向上
機会			• 環境に配慮した付加価値を提供することにより、市場から評価され、顧客ロイヤリティの向上につなげる • 省エネ・少資源の推進による収益の向上	長期	中	• 環境に配慮した新規事業の立上に向けた社内体制の整備 • 省エネ型の製品の販売強化等

人財経営

ビジョングループは、国籍、地域、ハンディキャップの有無を問わず、多様な人財が日本国内のみならず世界で活躍する企業であり続けます。ビジョングループで働くすべての従業員を大切なステークホルダーとして捉え、多様な働き方と安心して働ける環境を提供します。

エンゲージメント向上

KPI:ウェルビーイングスコア

2030:スコアA(単体)/2026～エンゲージメントサーベイを導入

当社グループは、人財を「価値創造の源泉」と位置づけています。事業環境が高度化・複雑化する中で、従業員の主体性や挑戦意欲を引き出すことが、持続的な成長に直結すると考えています。

そのため、従業員のエンゲージメントを定量的に把握し、経営施策に反映させるエンゲージメントサーベイ(ウェルビーイング指数)を導入しました。エンゲージメント向上を通じて、組織の生産性と創造性を高め、結果として事業パフォーマンスの最大化を目指します。

多様性・女性活躍

KPI:女性・外国人管理職比率(合計)

2030:20%(単体) [2025年実績:15.5%]

多様な価値観やバックグラウンドを持つ人財の活躍は、意思決定の質を高め、新たな事業機会の創出につながります。当社グループは、女性や外国人を含む多様な人財が能力を発揮できる環境づくりを、経営上の重要課題として位置づけています。

管理職層における多様性の確保は、組織文化の変革を促進する鍵であると考え、明確な目標を設定しています。

健康・働きやすさ

KPI:がん検診受診率(40歳以上検査含む)

2030:90%(単体)

従業員の健康は、事業継続性と生産性を支える重要な基盤です。心身の健康が確保されてこそ、高いパフォーマンスや持続的な成長が可能になると考えています。

当社グループでは、健康診断の受診徹底や予防的な取り組みを通じて安心して働き続けられる環境整備を進めます。健康経営によるリスク低減と人的資本価値の最大化を両立させていきます。

スキル高度化・業務変革

KPI:新スキル業務従事率

2030:80%(単体)

デジタル化や事業構造の変化が進む中で、従業員のスキル高度化は競争優位性の源泉となります。当社グループは、業務変革と人財育成を一体で進めることで、生産性向上と新たな価値創出を実現していきます。

スキルの可視化と戦略的な人財配置を通じて、変化に対応できる柔軟な組織づくりを推進し、中長期的な成長基盤の強化を図ります。

社会価値創造

私たちは、企業が社会から得た価値を社会へ還元するだけではなく、事業そのものを通じて社会課題の解決に貢献し、その結果として企業も成長していくことが持続可能な経営の姿であると考えています。教育、地域活性化、雇用創出、多様性の推進等、社会が抱える様々な課題に真摯に向き合いながら、新たな価値を創造し続けること。それが当社グループの目指す「社会価値創造」です。

契約の電子化（情報通信サービス事業）

KPI:自社商材新規契約の電子契約率

2030:95%（単体）

契約業務の電子化は、紙資源の削減による環境負荷低減と、業務効率化による生産性向上を同時に実現する取り組みです。当社グループは、自社事業を通じて社会課題の解決に貢献できる領域として、本テーマを重要視しています。

デジタル化の推進を通じて、顧客利便性の向上と持続可能な社会の実現に寄与し、事業成長と社会価値創造の両立を目指します。

就労創出型サービス（社会課題解決型）

KPI:就労機会創出人数　増加率（記帳代行・就労支援）

2030:2025年実績比で維持拡大

雇用創出は、地域社会や多様な人々の自立を支える重要な社会課題です。当社グループは、記帳代行や就労支援といった事業を通じて、就労機会の創出に取り組んできました。これらの取り組みは、社会的意義と事業性を両立できる分野であり、持続可能な成長モデルであると考えています。今後も社会課題解決型ビジネスの拡大を通じて、企業価値の向上につなげていきます。

インバウンド地方創生

KPI:地方周遊型・滞在型　新規旅行プラン

2030:20商品以上（グループ全体）

訪日客の増加は、日本経済にとって大きな成長機会である一方、恩恵が特定地域に集中するという課題も存在します。当社グループは、地方周遊型・滞在型の旅行プラン開発を通じて、地域経済の活性化に貢献することを目指しています。

地方創生への取り組みを、単なる社会貢献活動ではなく、持続可能なビジネス機会として捉え、地域と共に成長するモデルの構築を進め企業価値の向上へ結び付けていきます。

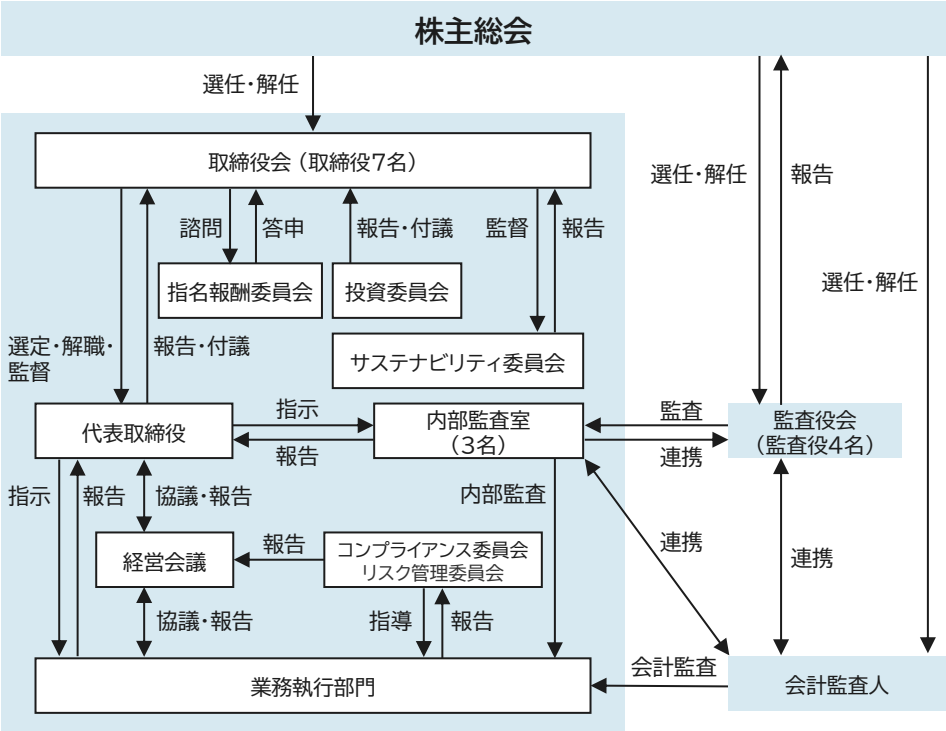
コーポレート・ガバナンスの状況

基本的な考え方

当社グループは、お客様の期待を感動に変えるため、常に自らを磨き、理想を実現させるため、ためらうことなく変革への挑戦を続け、常に多くの人々（ステークホルダー）に支えられていることに感謝し、謙虚な気持ちで事業活動を行っております。

この行動規範に従って、法令、社内規則、方針を遵守し誠実に取り組み、最適なコーポレート・ガバナンスの構築に努めております。

コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス強化のあゆみ

当社は、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を目的として、2023年12月に指名報酬委員会を設置いたしました。同委員会は、取締役会の決議により選定された取締役3名以上で構成されており、その過半数を独立社外取締役が占めています。委員長は、社外取締役の委員の中から委員会の決議により選任されます。取締役の候補者の指名や報酬等の決定に際しては、合理性・客観性・透明性を確保することを基本方針としており、必要に応じて随時委員会を開催し、審議結果を取締役会へ答申しています。

取締役の構成

当社の取締役会は、各人の知識、経験、能力等のバランスに配慮しつつ、建設的な議論を確保するために必要かつ適切な人数で構成することを基本的な考え方としております。取締役候補者を決定するに際しては、取締役会が指名報酬委員会へ諮問を行い、その答申内容を基に選任しております。

	～2023年3月	2023年4月～
機関設計	監査役設置会社	
取締役会議長	代表取締役社長CEO	代表取締役会長CEO
コーポレート・ガバナンス体制	• 2016年 独立社外取締役の選任 • 2017年 女性社外取締役の選任 • 2018年 取締役会の実効性評価の開始 • 2023年 指名・報酬委員会の設置	• 2024年 取締役の任期を2年から1年に短縮
報酬制度		• 2024年 業績連動型株式報酬制度の導入

コーポレート・ガバナンスの状況

独立社外取締役

当社の取締役会は、社内取締役3名、社外取締役4名の計7名で構成されており、独立社外取締役の比率は57%となっています。2025年6月30日時点では、社内・社外取締役の構成は適切なバランスにあると考えておりますが、今後も当社を取り巻く経営環境の変化や、取締役に求められるスキル・マトリックスを踏まえ、取締役会としての実効性の向上及び社内取締役との最適なバランスについて継続的に検討してまいります。

取締役の指名方針・手続き

取締役候補者を決定するに際しては、取締役会が指名報酬委員会へ諮問を行い、その答申内容を基に選任しております。取締役が提案する監査役候補に関しても、社外監査役が半数以上を占める監査役会の審議と同意を経て取締役会で決議し、株主総会に付議することとしております。また、社外取締役の選定には、会社法上の社外性要件に加え、東京証券取引所の定める独立役員の資格を充たし、一般の株主と利益相反の生じる恐れがないと判断される基準に基づき選定を行っております。取締役の解任にあたっては、法令や定款に違反がある場合や任務遂行に困難な事情が生じた場合、客観性及び透明性を高めるために指名報酬委員会の審議及び助言・提言を踏まえ、取締役会により決定いたします。

後継者育成のプロセス

当社では、経営幹部候補者の育成及び選定を目的として、取締役会において、執行役員等の将来の経営幹部候補者が、事業報告や議案の説明を補足する機会を設けております。

また、経営幹部候補者層の人事昇格についても、取締役会で承認を行っております。これにより、取締役会は候補者の資質や適性を把握し、後継者計画の監督に資する体制を構築しております。なお、次世代育成の一環として、代表取締役社長兼COOを選定し、複数の代表取締役が共同で経営にあたる体制としております。

役員報酬制度の基本方針

当社は、取締役の個人別報酬に関する決定方針を、2024年2月21日開催の取締役会において決議いたしました。本方針では、取締役の役割と責務に見合った水準とすると共に、業績や企業価値の向上に対する動機付けとなること、さらに株主利益と連動した報酬体系とすることを基本としています。

なお、本決議にあたっては、事前に指名報酬委員会へ諮問を行い、同委員会からの答申を受けたうえで取締役会にて決定しています。指名報酬委員会は、社外取締役である内藤真一郎氏を委員長とし、委員の過半数を社外取締役が占める構成となっており、客観性・透明性の高い体制を確保しています。

取締役の報酬体系

役員報酬の実績

当社は2024年2月21日の取締役会において、取締役の個人別報酬に関する決定方針を決議しました。報酬体系は、各取締役の役割と責務に相応しい水準としつつ、業績や企業価値の向上への動機付け、及び株主利益との連動を基本方針としています。

社外取締役を除く取締役には、株価上昇のメリットのみならず、株価下落リスクも株主の皆様と共有し、中長期的な業績向上と企業価値向上を促すため、業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT-RS＝Board Benefit Trust-Restricted Stock）」を導入しています。この制度では、役位に応じて毎年ポイントが付与され、そのポイント数に相当する当社の譲渡制限付株式が交付される仕組みとなっています。また、社外取締役についても、株主とのリスク共有の観点から、役員持株会を通じた株式取得の仕組みを設けています。当事業年度の個人別報酬は、指名報酬委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会にて決定されており、決定内容は方針に沿ったものとなっています。

取締役は年額3億円以内（うち1億円は社外取締役分。また、使用人兼務取締役の使用人給与は含まれない。）、監査役は年額4千万円以内とすることが決議されております。

区分	報酬等の総額
取締役（社外取締役を除く）	140,768 （千円）
社外役員	54,750 （千円）

コーポレート・ガバナンスの状況

役員報酬の決定手続き

当事業年度における取締役の個人別報酬は、指名報酬委員会による審議及び答申内容を踏まえ、取締役会にて決定しています。これにより、報酬内容は当社が定める報酬決定方針に則したものであると判断しております。また、株式報酬についても同様に、指名報酬委員会の答申を踏まえて、取締役会で定めた「役員株式給付規程」に基づきポイントを算出しております。こちらも、報酬決定方針に基づいた適切な手続きであると認識しています。

取締役会の実効性評価

評価方法

当社では、全取締役及び監査役を対象に、主要な評価項目に関する5段階評価のアンケートを実施し、「理由・改善点」の自由記述欄も設けて建設的な意見を収集しました。その結果を集計・評価しています。

評価項目		
❶	取締役会の構成	設問7問
❷	取締役会の運営	設問10問
❸	取締役会の議題	設問12問
❹	指名報酬委員会※委員のみ回答	設問8問
❺	サステナビリティ等を巡る課題	設問3問
❻	取締役会を支える体制	設問2問
❼	株主との関係	設問5問

評価結果の概要

(1)取締役会の構成

当社の取締役会は、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役及び監査役の11名で構成されており、適切であるとの評価結果となりました。一方で、AIやシステムに精通した人材の必要性について意見がありました。

(2)取締役会の運営

取締役会の「年間スケジュール」「開催頻度」、社外取締役及び監査役が自由に発言できる雰囲気もあることから、適切であるという評価結果となりました。一方で、審議に時間を要する可能性のある議案については優先的に議論を進める等、各議案において適切な時間配分を求める意見がありました。

(3)取締役会の議題

取締役会の議題のうち、「企業戦略」や「リスク管理」、「経営幹部の選任・解任」及び「取締役の報酬」等の重要事項、ならびに「議題の選定」や「審議時間」の妥当性についても、適切に審議されているとの評価結果となりました。

(4)指名報酬委員会

指名報酬委員会については、「メンバー構成」「開催頻度」「審議内容」が適切であり、また「選任・解任のプロセス」「選定基準(スキルマトリックス等)」「役員報酬の決定プロセス」についても、公正性及び透明性が確保されているとの評価結果となりました。

(5)サステナビリティ等を巡る課題

中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティ(ESG・SDGs含む)に関する取り組みや関連リスクについては、議論できているとの評価結果となりました。一方で、一定の議論はなされているものの、組織への定着状況を確認する必要があるとの意見がありました。

(6)取締役会を支える体制

外部の専門家から助言を得る機会や会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を習得する機会が与えられている点については、肯定的な評価結果となりました。

一方で、参加する機会はあるものの、その頻度は少ないとの意見がありました。

(7)株主との関係

外国人投資家を配慮した情報開示、英文情報の拡充や株主への利益還元方針についての対話等は適切に行われているとの評価結果となりました。

一方で、過去実施していた株主総会後の(個人株主等に対する)事業説明会の再開については、検討課題であるとの意見がありました。

	全評価	4.7
❶	取締役会の構成	4.8
❷	取締役会の運営	4.7
❸	取締役会の議題	4.7
❹	指名報酬委員会	4.9
❺	サステナビリティ等を巡る課題	4.2
❻	取締役会を支える体制	4.4
❼	株主との関係	4.8

上記の評価結果から、当社の取締役会は概ね適切に機能し、取締役会の実効性は確保されていることを確認いたしました。

今後の取り組み

当社取締役会は、今回の評価結果に基づき十分な議論を重ね、課題を解決することにより取締役会の実効性を高め、さらなる企業価値向上に努めてまいります。

役員紹介

	取締役のスキルマトリックス			企業経営	営業 マーケティング	財務 ファイナンス	ITデジタル DX	人事 労務 人材 開発	法務リスク マネジメント	グローバル経営 多様性	ESG サステナビリティ	投資M&A
1	代表取締役会長 CEO	佐野 健一		●	●	●	●				●	●
2	代表取締役社長 COO	大田 健司		●	●		●				●	●
3	取締役 CFO	中本 新一		●	●	●		●	●			●
4	社外取締役	内藤 真一郎	独立 社外	●	●		●	●				●
5	社外取締役	原田 静織	独立 社外	●	●		●			●	●	
6	社外取締役	那珂 通雅	独立 社外	●	●	●				●		●
7	社外取締役	森 詩絵里	独立 社外					●	●	●	●	●
8	常勤監査役	丹羽 哲也						●	●			●
9	監査役	茂田井 純一	独立 社外	●		●	●		●			●
10	監査役	梅原 和彦	独立 社外	●		●			●	●		●
11	監査役	寶角 淳	独立 社外	●		●	●		●			●

(注)上記の一覧表は各氏の経験等を踏まえて、より専門性を発揮できる領域を記載しており、有するすべての知見を示すものではありません。

役員紹介

代表取締役会長 CEO

佐野 健一　Kenichi Sano

1995年　有限会社ビジョン 設立 代表取締役社長
1996年　旧株式会社ビジョン 設立 代表取締役社長
2001年　当社 設立 取締役
2004年　当社 代表取締役社長
2023年　当社 代表取締役会長CEO(現任)

代表取締役社長 COO

大田 健司　Kenji Ota

1997年　旧株式会社ビジョン 入社
2008年　当社 取締役執行役員
2015年　当社 取締役営業本部長
2019年　当社 取締役常務執行役員
2023年　当社 代表取締役社長COO(現任)

取締役 CFO

中本 新一　Shinichi Nakamoto

1995年　有限会社ビジョン 入社
1996年　旧株式会社ビジョン 取締役
2004年　当社 取締役
2015年　当社 取締役管理本部長
2023年　当社 取締役CFO(現任)

社外取締役　独立　社外

内藤 真一郎　Shinichiro Naito

在任期間:10年

1991年　株式会社リクルート人材センター(現 株式会社リクルート) 入社
1994年　株式会社日本リモデル 入社
1995年　ペルソン・アンド・ペルソンエンターテインメント有限会社(現 株式会社ペルソン)設立 取締役
1996年　株式会社アレスト(現 株式会社ファインドスター)設立 取締役
1998年　同社 代表取締役
2009年　株式会社TMH　取締役
2009年　株式会社MDK 代表取締役(現任)
2010年　株式会社ディ・ポップス(現 株式会社ディ・ポップスグループ) 取締役(現任)
2011年　株式会社スタートライズ 取締役
2011年　株式会社ワンスター 取締役
2012年　スタークス株式会社 取締役
2012年　株式会社Shift 取締役(現任)
2015年　株式会社ワンスター 監査役
2015年　スターアセットコンサルティング株式会社 代表取締役
2015年　株式会社ファインドスターグループ 設立 代表取締役(現任)
2016年　当社 取締役(現任)
2018年　テモナ株式会社 取締役

社外取締役　独立　社外

原田 静織　Shiori Harada

在任期間:9年

2001年　ソフトバンクコマース(現 ソフトバンク株式会社) 入社
2003年　デル株式会社 入社 ビジネスデベロップメントマネージャー
2006年　トレンドマイクロ株式会社 入社 グローバルマーケティングディレクター
2013年　Tripadvisor株式会社 代表取締役
2015年　株式会社ランドリーム 設立 代表取締役(現任)
2016年　WILLER株式会社 取締役
2017年　当社 取締役(現任)
2019年　上海撻趣文化侍媒有限公司 法定代表人
2020年　TOUCH GROUP株式会社 代表取締役(現任)

社外取締役　独立　社外

那珂 通雅　Michimasa Naka

在任期間:7年

1989年　ソロモン・ブラザーズ・アジア証券会社(現 シティグループ証券株式会社) 入社
2004年　日興シティグループ証券株式会社(現 シティグループ証券株式会社) 常務執行役員債権本部共同本部長
2008年　同社 常務執行役員市場営業本部長
2009年　シティグループ証券株式会社 取締役
2009年　同社 取締役副社長
2010年　ストームハーバー証券株式会社 設立 代表取締役社長
2011年　GLM株式会社 監査役
2014年　あすかアセットマネジメント株式会社 取締役
2014年　株式会社eWell 取締役
2014年　株式会社アイスタイル 取締役(現任)
2014年　ストームハーバー証券株式会社 取締役会長
2014年　株式会社ジーニー 取締役
2015年　プリベント少額短期保険株式会社(現 ミカタ少額短期保険株式会社) 取締役(現任)
2016年　ボードウォーク・キャピタル株式会社 設立 代表取締役(現任)
2017年　株式会社アクセルレーター 設立 代表取締役(現任)
2018年　ボードウォーク・トレーディング株式会社 取締役(現任)
2019年　当社 取締役(現任)
2020年　株式会社ベクトル 取締役(現任)
2021年　寶結株式会社 取締役(現任)
2022年　HRクラウド株式会社 取締役(現任)

社外取締役　独立　社外

森 詩絵里　Shieri Mori

在任期間: 2年

2015年　弁護士登録(東京弁護士会)
2015年　馬場・澤田法律事務所 入所
2017年　K&L Gates外国法共同事業 法律事務所 入所
2018年　インテグラル法律事務所 パートナー弁護士(現任)
2024年　当社 取締役(現任)
2024年　LiME株式会　監査役(現任)
2024年　ユーソナー株式会社 取締役(現任)
2025年　株式会社網屋 取締役(監査等委員)(現任)
2025年　株式会社Warranty technology 監査役(現任)
2025年　デジタル・インフォメーション・テクノロジー株式会社 取締役(現任)
2025年　株式会社FCE 監査役(現任)

役員紹介

常勤監査役

丹羽 哲也　Tetsuya Niwa

- 1991年　株式会社フルキャスト（現 株式会社フルキャストホールディングス）入社
- 2004年　同社 法務室部長
- 2007年　同社 コンプライアンス推進部長
- 2010年　同社 取締役
- 2011年　株式会社角川春樹事務所 入社
- 2014年　当社 入社 法務部長
- 2016年　当社 法務部 統轄
- 2019年　当社 人事総務・法務管掌 執行役員
- 2022年　武蔵精密工業株式会社 入社
- 2022年　当社 顧問
- 2023年　当社 常勤監査役（現任）

監査役　独立　社外

茂田井 純一　Junichi Motai

- 1996年　朝日監査法人（現 有限責任あずさ監査法人）入所
- 2005年　クリフィックス税理士法人 入所
- 2006年　株式会社スタートトゥデイ（現 株式会社ZOZO）監査役
- 2008年　株式会社アカウンティング・アシスト 設立、代表取締役（現任）
- 2009年　株式会社ECナビ（現 株式会社CARTA HOLDINGS）監査役
- 2015年　当社 監査役（現任）
- 2016年　サイバーエリアリサーチ株式会社（現 株式会社Geolocation technology）監査役（現任）
- 2017年　株式会社音楽館 監査役（現任）
- 2018年　フィーチャ株式会社 取締役
- 2018年　株式会社スポカレ 監査役
- 2020年　株式会社レックスアドバイザーズ 監査役
- 2020年　株式会社JUNTENBIO 監査役
- 2021年　gooddaysホールディングス株式会社 取締役
- 2024年　クックパッド株式会社 取締役

監査役　独立　社外

梅原 和彦　Kazuhiko Umehara

- 1975年　東洋信託銀行株式会社（現 三菱UFJ信託銀行株式会社）入社
- 2006年　エム・ユー・トラスト流動化サービス株式会社 常務取締役
- 2008年　三菱UFJキャピタル株式会社 常勤監査役
- 2015年　同社 顧問
- 2016年　当社 監査役（現任）

監査役　独立　社外

寳角 淳　Jun Hozumi

- 2004年　監査法人トーマツ（有限責任監査法人トーマツ）入所
- 2007年　株式会社リガヤパートナーズ入社
- 2010年　株式会社ストリーム 代表取締役副社長（現任）
- 2012年　監査法人シェルパートナーズ代表社員
- 2014年　株式会社ファーストロジック（現 楽待株式会社）監査役（現任）
- 2014年　株式会社トライフォート監査役
- 2018年　当社監査役（現任）

上級執行役員
営業本部長

渡部 洋平　Yohei Watabe

- 2003年　当社 入社
- 2006年　当社 営業本部 部長
- 2013年　当社 営業本部 統轄
- 2019年　当社 執行役員 グローバルWiFi&プロダクショングループ
- 2023年　当社 執行役員 グローバルWiFi兼グランピング・ツーリズム事業本部長
- 2024年　当社上級執行役員 営業本部長（現任）

上級執行役員
管理本部長

堀 洋祐　Yosuke Hori

- 2003年　当社 入社
- 2006年　当社 営業本部 部長
- 2013年　当社 営業本部 統轄
- 2019年　当社 執行役員 オフィスソリューション&セールスグループ
- 2023年　当社 執行役員 情報通信サービス事業本部長
- 2024年　当社上級執行役員 管理本部長（現任）

執行役員
VISION USA CORP. President

四条 理　Satoru Shijo

- 2005年　当社 入社
- 2008年　当社 営業本部 部長
- 2015年　当社 営業本部 統轄
- 2019年　当社 執行役員 コミュニケーション&マーケティンググループ
- 2023年　当社 執行役員 マーケティング事業本部長
- 2026年　当社 執行役員 VISION USA CORP. President（現任）

執行役員
情報通信サービス事業本部長

篠原 諒磨　Ryoma Shinohara

- 2008年　当社 入社
- 2017年　当社 営業本部 部長
- 2021年　当社 営業本部 統轄
- 2026年　当社 執行役員 情報通信サービス事業本部長（現任）

役員紹介

執行役員
マーケティング事業　本部長
四ノ宮 彰人 Akihito Shinomiya

2008年　当社 入社
2017年　当社 営業本部 部長
2023年　当社 営業本部 統轄
2026年　当社 執行役員 マーケティング事業本部長(現任)

執行役員
グローバルWiFi 事業本部長
鈴木 健太 Kenta Suzuki

2008年　当社 入社
2017年　当社 営業本部 部長
2022年　当社 営業本部 統轄
2026年　当社 執行役員 グローバルWiFi事業本部長(現任)

執行役員
株式会社アルファ―テクノ　代表取締役社長
髙野 賢史 Kenji Takano

2008年　株式会社アルファーテクノ入社
2010年　同社取締役
2014年　同社取締役副社長
2023年　株式会社アルファーテクノ代表取締役社長
2026年　当社 執行役員(現任)
株式会社アルファーテクノ代表取締役社長 (現任)

コンプライアンス

取締役、使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

(a)　取締役及び使用人の業務執行が、法令・定款及び当社の経営理念を遵守することが企業経営における最優先事項と位置づけ、「コンプライアンス規程」を定めます。

(b)　コンプライアンス活動を徹底させるため、社長を担当役員とするコンプライアンス委員会を設置し、全社的な取り組みを行います。

(c)　内部監査室を設置し、代表取締役が承認した監査計画に基づき、業務執行部門の活動全般に関して内部監査を実施し、監査結果を代表取締役に報告すると共に監査役に報告します。

(d)　違反行為や疑義のある行為等を役員及び使用人が直接通報できる手段を確保するものとし、その一つとして役員及び使用人が社外に直接通報できるコンプライアンス通報・相談窓口を設置し運営します。
この場合、通報者の承諾がない限り通報者の氏名を開示しない(匿名性の保障) ことと通報者に不利益がないことを確保します。

(e)　取締役会は、適正な財務報告書を作成することが社会的信用の維持・向上のために極めて重要であることを認識し、財務報告の適正性を確保するため、財務報告書の作成過程において虚偽記載並びに誤謬等が生じないよう実効性のある内部統制を構築します。

コラム：IRメールマガジンのお知らせ

当社では、株主・投資家との対話をより深める取り組みの一環として、昨年よりIRメールマガジンを開始しました。形式的な情報発信にとどまらず、決算発表後に寄せられるご質問やIR面談での対話をもとに、投資家の皆様の関心やご意見を踏まえた「本音ベース」の内容を発信しています。実際に多くのご返信や反響をいただいており、「読んだよ」「解説がわかりやすかった」等の声を通じて、投資家とのコミュニケーションがより双方向かつ円滑になっていることを実感しています。今後も皆様との対話を、さらに深めていきたいと考えておりますので、ぜひご一読ください。

Link IRメールマガジン

指名報酬委員会委員長メッセージ

社外取締役　指名報酬委員会委員長

内藤 真一郎

コーポレート・ガバナンスの強化について

当社の取締役会では、単なる業務報告にとどまらず、企業価値向上に直結する論点について実質的な議論が行われています。経営者経験を有する取締役に加え、法務・ガバナンスの専門性を持つ社外取締役が参画することで、意思決定の質と牽制機能は着実に高まっています。

取締役会では議論が深まり、予定時間を超過する場面もありますが、それは形式的な承認作業ではなく、株主価値を意識した判断を導く姿勢の証だと考えています。取締役任期を1年としたことも、毎年資本市場から評価を受ける立場としての緊張感を生み、経営監督機能の実効性を一段と強めています。

現在、独立社外取締役が過半数を占める体制は、コーポレート・ガバナンス・コードの要請にとどまらず、実際の意思決定プロセスにおいても機能しており、資本市場からの信頼向上につながっていると認識しています。

役員報酬について

役員報酬は、業績や役割に加え、同規模上場企業との比較による客観性を重視し、指名報酬委員会で複数回にわたり慎重に検討しています。特に社内取締役については、業績連動型株式報酬制度（BBT-RS）を通じて、株価上昇の果実だけでなく下落リスクも株主の皆様と共有する設計としています。

これにより、短期的な業績達成や一過性の成果ではなく、中長期の企業価値向上を強く意識した経営判断が促されていると考えています。また、報酬水準そのものよりも、「どのような成果に対して、どのように報いるのか」という構造を重視し、経営と株主の利害が一致する仕組みづくりを継続しています。

社外取締役についても、役員持株会を通じて株主目線を共有しており、経営監督においても資本市場の視点を自然に取り込める環境が整っています。

後継者育成プランについて

持続的な成長を実現するうえで、次世代経営人材の育成と可視化は極めて重要なテーマです。取締役会において事業部長が自ら業績や戦略を説明する機会を設けたことで、社外取締役としても候補者の実行力、数字への向き合い方、責任感を具体的に評価できるようになりました。

経営幹部のエンゲージメントは高く、離職も限定的であり、こうした人材基盤は中長期的な企業価値の源泉であると考えています。後継者育成は単なる人事施策ではなく、経営の持続性を高める重要な投資であり、指名報酬委員会として継続的にモニタリングしていきます。

投資家へのメッセージ

ガバナンス、報酬、後継者育成はいずれも、制度を整えること自体が目的ではなく、企業価値向上に結び付いてはじめて意味を持ちます。指名報酬委員会としては、経営陣が株主の皆様と同じ目線でリスクとリターンを共有し、長期的な株価及び企業価値の最大化を目指す仕組みを不断に見直していきます。資本市場との対話を重視しながら、実効性あるガバナンスを通じて、当社の持続的成長と信頼性の向上に貢献していきたいと考えています。

また、変革の時代において、強固なガバナンスは持続的成長の基盤となります。指名報酬委員会としての役割を全うし、次世代のリーダー育成と透明性のある報酬制度を通じて、確かな未来への足がかりを築きます。株主の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願いいたします。

社外取締役対談

社外取締役 原田 静織 × 社外取締役 内藤 真一郎 × 社外取締役 那珂 通雅 × 社外取締役 森 詩絵里

1. 2025年度の振り返りと取締役会の変容

那珂：2025年度は一言でいうと、非常に活気があり、メンバー間のコミュニケーションが円滑に進んだ1年でした。特に印象的だったのは、2024年に設置された投資委員会や指名報酬委員会が本格的に機能しはじめたことです。これらの委員会で事前に深い議論を行い、その内容を取締役会へ適切に上程するというプロセスが確立されたことで、意思決定の質が一段と高まりました。

森：私にとっては就任2年目の年でしたが、執行役員が直接報告に加わる機会が増え、現場の生の声に基づいた客観的な議論ができるようになったと感じています。また、以前は取締役会に上がってから差し戻されることもありましたが、投資委員会のプレ審議によって、提案の質自体がかなり向上したと言えます。

内藤：当社の取締役会は、熱量が高く、個々の発信力が旺盛であるからこそ、いい意味で議論が尽きないのが特徴ですね。2025年度は、特に株価や企業価値向上に向けた具体的な議論が増えたと感じています。議長の佐野会長も反対意見を積極的に引き出すよう配慮されており、忖度のない自由闊達な場になっています。

原田：かつてからの「程よい緊迫感」は良い意味で健在の中、2025年は会長と社長の役割分担が明確になりました。佐野会長は経営の方向性や新規事業について、大田社長は既存事業のかじ取りに集中して討論が交わされ、現場の執行スピードはさらに上がっていると感じます。また、去年と同じコメントとなりますが、やはり森さんが加わったことで女性社外役員が2名となり、コンプライアンスやリーガルの視点が取締役会の議論においてより強固になったのは大きな変化です。

2. 成長を支える投資規律と投資委員会の役割

那珂：投資委員会では、個別の投資案件に対して回収見込みや投資効率をかなり細かく吟味しています。以前は佐野会長経由で取締役会へ直接案件が諮られることが多かったのですが、投資委員会で案件を精査したうえで取締役会へ諮られるように変わりました。

実際に、シナジーが見込めない、あるいは採算性が合わないと判断し、投資委員会の段階で否決・見送りとなった案件も数件ありました。単に案件を素通りさせるのではなく、社外取締役がブレーキ役としてもしっかり機能していることは、投資家の皆様に強調しておきたい点です。

社外取締役対談

内藤：外部の視点から見ると、どうしても減損リスクや「本当にシナジーがあるのか」という点に目が向きます。最近では、買収前だけでなく、買収後のPMI（統合プロセス）についても“信号機“のような形式で3か月に1回報告を受ける体制を整えています。リスクがある場合は早期に検知し、迅速にフォローできる体制ができつつあります。

森：「会社の数字を大きくしたいがためだけの無理なM&A」になっていないかも注視しています。買収対象が小さな会社の場合、ガバナンス体制が未整備なことも多いのですが、上場企業である当社の基準に合わせることを統合の条件として強く求めています。

原田：私はもう少し当社は「チャレンジしてもいい」という意見を持っています。当社には素晴らしい営業力と実行力があります。リスクを精査したうえで、新しい技術やビジネスモデルにもっとアグレッシブに飛びついても、このチームなら成功へと導けるはずだという期待を経営陣に伝えています。

3. 事業構造の変革：グローバルWiFi事業と情報通信サービス事業の進化

那珂：グローバルWiFi事業について、市場からは、eSIMが普及するとWi-Fiルーターは不要になるのでは、という質問をよく受けます。しかし、実際には「World eSIM®」を同事業の一部として戦略的に取り組んでおり、複数デバイス利用者のニーズ等を踏まえれば、両者は補完関係にあります。また、日本を介さないグローバルtoグローバルのマーケットを狙いはじめたことは、当事業における大きな転換点です。

原田：真のグローバル企業になるためには、ブランド構築やマーケティングがまだ弱いと感じます。海外では「営業で何とかする」だけでは通用しません。ターゲットを深く理解し、刺さるメッセージを戦略的に届ける、グローバル企業としての風格を養っていく必要があります。

内藤：情報通信サービス事業では、経理BPO（記帳代行）等の新しいフック商材が非常に順調です。従来のOA機器販売だけでなく、お客様のお客様からお預かりする会計データの記帳にとどまらず、多角的に分析・構造化することにより、成長フェーズに合わせたクロスセルを最適なタイミングで提案できる。この動きは分厚い法人顧客基盤を持つ当社の真骨頂です。

森：営業力だけでなく、社会の変化をいち早く見つけ、AIやBPOといった新領域に素早く適応する能力が当社の強みだと再認識しました。ただ、AI活用等の新領域は法令が未整備な部分も多い領域になります。上場企業として、世間に受け入れられる道徳感・倫理感を持って、自分たちでスタンダードを作っていく姿勢が求められます。

4. 次代を担う人材

内藤：ちょうど1年ほど前から、次世代の取締役候補である執行役員の方々にも取締役会に定例で参加してもらい、事業報告を行ってもらっています。そこで彼らがKPIの数字をどれだけ深く把握し、的確な受け答えができるかを、我々社外取締役も厳しく見ています。

森：実際、当社の人材層は非常に厚く、次から次へと経営を担える人材が出てきているのを感じます。個々の営業力だけでなく、「下が育つ組織力」を有することも当社の資産ではないでしょうか。

原田：人材という点では、私は「女性活躍」のスピードをもっと上げてほしいと就任当初から言い続けています。ただし、幹部候補の女性たちと意見交換をしましたが、彼女たちは今の

社外取締役対談

仕事に満足している一方で、重い責任を伴う役員への挑戦に対して、心理的なハードルを感じている側面もあります。従来の「個人の営業力に頼る」スタイルだけでなく、マーケティング的なアプローチで活躍できる環境を整えれば、組織はもっと強くなるはずです。

那珂：2025年度は、障がい者雇用を含めた多様な働き方の推進も進みました。日々の業務を通じてスキルを磨いた方々が、グループ内の運営を支えるだけでなく、将来的には他社へ就職していく。これは社会貢献とビジネスの両立として、非常に意義深い取り組みです。

5. 資本政策と株主還元の強化

那珂：決算を受け、売上高目標を精査する一方で、利益率の向上を重視する方針に舵を切りました。配当方針については、私から中本CFOのチームに依頼し、同業他社やプライム上場企業の平均値、インフレの影響等、膨大なデータを分析してもらったうえで議論を重ねました。その結果として打ち出した「配当性向50%またはDOE8%」という目標は、成長企業としてはかなり大胆な方向転換ですが、それだけ安定してキャッシュを生み出せる自信の表れでもあります。

内藤：詳しくは開示できませんが、私は取締役会で株主還元について、強く意見したことがあります。その主張は却下されましたが、社外取締役がそれぞれの持論を戦わせ、それを経営陣が真摯に受け止めて最善の着地点を探るというプロセス自体が、健全なコーポレート・ガバナンスを当社が備えている証左だと思います。

6. 当社への期待

内藤：日本の中小企業のDXはまだまだ遅れていると私は考えています。オペレーションコストを下げ、生産性を高める支援をすることは、日本経済の底上げに直結します。当社には「IT商社」として、世の中にない新しい価値をどんどん提供してほしいですね。

森：株主様からは、以前に当社が政策で失敗した点について、社外取締役は何をしていたのかと厳しいご指摘をいただいたこともあります。実際には内部で激しい議論があり、何度も差し戻した末の決断と結果でした。これから当社は、より、M&Aや新規事業に対する取り組みを加速していくと予想されます。引き続き投資委員会の活性化等を通じて、経営判断に対して牽制をしっかり効かせると共に、今後は、そのことをもっと投資家の皆様に透明性を持って伝え、当社に対する株主様の信頼を高めていく取り組みを行っていく必要があります。

那珂：投資家の皆様に注目していただきたいのは、やはり利益100億円の達成とその先です。営業利益が100億円を超えれば機関投資家の目も変わります。佐野会長には、グローバルWiFi事業に続く“第3、第4の柱“を常に探し続けてほしいですし、我々もそれを全力でサポート・監視していきます。

原田：先ほどの「チャレンジしてもいい」という主張の繰り返しになりますが、当社には過去の成功体験に頼らず、柔軟な発想でイノベーションを起こし続けてほしいと思います。当社の良さは所属する皆さんが控えめなところですが、もっと自分たちを自賛し、アグレッシブに価値をアピールしてもいいでしょう。業績からすれば、株式市場からももっと評価されていい会社のはずです。透明性高く公平、地道に情報発信やIR活動を続け、企業価値向上への努力を続けることを期待します。

ビジネスリスク一覧

事業等のリスク

（1） 事業内容に関するリスクについて

① グローバルWiFi事業におけるリスク

a.	**通信キャリア等からの仕入条件について** 当社グループは、世界各国の通信キャリア等から通信サービスを仕入れておりますが、当社グループが、従前と同様の仕入条件で更新できるという保証はありません。さらに、各通信キャリア等の事業方針の変更により、当社グループが従前より不利な仕入条件への変更を余儀なくされる可能性もあります。当社グループの各通信キャリア等からの仕入条件が悪化した場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
b.	**為替レートの変動について** 当社グループは、外貨建の取引を行っております。これに伴い外貨建の収益・費用及び資産・負債が発生しております。為替レートの変動による影響を軽減すべく為替予約等によりリスクヘッジを行っておりますが、急激な為替変動があった場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
c.	**競合他社の影響について** 当社グループと同様に、国内外への渡航者向けにモバイルWi-Fiルーターのレンタル事業を営んでいる競合企業が存在しております。当社グループは、提供エリア数、サービス提供価格、通信速度及び通信品質、付加サービス等の差別化等の取り組みを行っており、今後もさらにサービスの向上、ブランド力の強化を図ってまいります。 しかしながら、異業種からの新規参入者等を含め競合他社との競争激化による収益力の低下や、広告宣伝費の増加等により当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
d.	**提携・協力関係について** 当社グループは国際的な競争力を強化するために、販売代理店、協力企業等のビジネスパートナーと様々な提携・協力を行っており、それらを通じて商品やサービスの開発、販売・サービス体制の整備・拡充の展開を図っております。提出日現在においてビジネスパートナーとの関係性は良好でありますが、期待する効果が得られない場合や何らかの事情により提携・協力関係が解消された場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
e.	**Wi-Fiルーターについて** 当社グループは、世界各国の通信キャリア及びメーカーからWi-Fiルーターを仕入れております。Wi-Fiルーターの使用年数は、電池劣化、基盤劣化及び筐体劣化により平均2年程度※でありレンタル資産として計上し償却を行っております。仕入れたWi-Fiルーターの劣化速度が早まった場合や技術革新等によりWi-Fiルーターの開発サイクルが短期化された場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 また、適切な販売予測に従い仕入を増加し、品切れによる販売機会のロスと過剰在庫の防止を図っておりますが、在庫の増加に伴う管理の煩雑化により、適切な管理に支障をきたす可能性がございます。 ※ 電池交換が可能なWi-Fiルーターは2年以上使用できる場合もありますが、傷が多くなる等レンタル商品として見合わない状態になることもあるため2年間程度の使用としております。
f.	**地政学的リスク及び自然災害等に伴う渡航需要の減退について** 当社グループの主力事業であるグローバルWiFi事業及びグランピング・ツーリズム事業は、国内外の渡航需要の動向に大きく依存しております。テロ、紛争、戦争等の世界情勢の悪化や、大規模な地震・台風等の自然災害により、航空網をはじめとする交通インフラの寸断や渡航制限が生じた場合、あるいは心理的な渡航意欲の減退が生じた場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 特に、ウクライナ情勢や中東情勢の長期化、米中間の政治的・経済的な対立、東アジアにおける地政学的緊張の高まり等、事業環境を取り巻くリスクを注視し、機動的な情報収集と対策の立案に努めてまいります。

② 情報通信サービス事業におけるリスク

a.	**通信キャリア等からの受取手数料について** 当社グループは、通信キャリアが提供する通信サービスへの加入契約の取次ぎ等を行うことにより、当該サービスを提供する通信キャリアまたは一次代理店より、契約取次ぎの対価として手数料を収受しております。受取手数料の取引条件は、通信キャリアによって異なっており、通信キャリアの経営方針の変更等により、大幅な取引条件の変更が生じた場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
b.	**情報通信機器の仕入条件について** 複合機、ビジネスフォン、ネットワーク機器等の情報通信機器において、仕入先の状況により、製品の遅延や欠品等の影響が生じた場合、顧客への納品遅延やキャンセル等が発生する可能性が考えられます。 調達先を一つに依存せず多様化し、代替製品を含めた複数サービスを取り扱う強みを生かし、外部環境の変化に柔軟に対応しておりますが、競争激化に伴う仕入単価の増加等が想定以上に悪化した場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

③ グランピング・ツーリズム事業におけるリスク

a.	**施設の毀損、劣化及び大規模災害について** 当社グループは、施設の適切なメンテナンスや損害保険の付保等、事業活動への影響を最小限に抑える体制を整えております。しかしながら、想定を超える大規模な地震、台風、津波等の自然災害が発生し、施設の損壊やインフラの遮断が生じた場合、営業停止や復旧費用の発生により、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
b.	**食品衛生及び食中毒について** 食事提供を伴う宿泊サービスにおいて、食品衛生管理の瑕疵や新たな病原菌に起因する食中毒事案等が発生した場合、行政処分や営業停止、ブランドイメージの失墜を招く恐れがあります。当社グループでは、食品衛生法等の関連法規を遵守し、定期的な社員教育や衛生管理マニュアルの徹底によりリスク低減を図っておりますが、万が一重大な事案が発生した場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。

ビジネスリスク一覧

c.

渡航需要の変動について

本事業におけるインバウンド需要の変動リスクについては、前述の「① グローバルWiFi事業におけるリスク f 地政学的リスク及び自然災害等に伴う渡航需要の減退について」に記載のとおりであります。世界情勢の変化や大規模な自然災害等により、訪日外国人の渡航意欲が減退した場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

⑤ 売上債権等の貸倒リスク

当社グループでは、国内外の多くのお客様にサービス提供を行っており、業績の拡大、その中でもOA機器の割賦販売に伴う売上債権が増加する傾向にありますが、十分に与信管理を行うと共に、売上債権等に一定の貸倒引当金を計上することで、債権の貸倒れによる損失に備えております。

しかしながら、債務者の状況の変化によって、貸倒損失の発生や貸倒引当金の積み増しを行う場合は、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

⑥ 業務提携、M&Aに関するリスク

当社グループは、業務提携やM&Aを事業の早期拡大の有効な手段の一つと考えております。実施に際しては、対象企業や事業の財務・法務・ビジネス等について綿密なデューデリジェンスを行い、十分に投資対効果やリスクの把握に努めておりますが、事業環境の変化等で計画どおりに事業が進まない場合や、デューデリジェンスで認識していない問題等が発覚した場合、のれんの減損損失や評価損が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

⑦ システム障害に係るリスク

当社グループの事業におきましては、サービスの基盤をインターネット通信網に依存しております。そのため、データベース及び販売用Webサイトの利用が妨げられるようなシステム障害の発生やサイバー攻撃によるシステムダウン等を回避すべく、稼働状況の監視等により未然防止対策を実施しております。

また、プログラム上の欠陥等偶発的な障害が起こらないよう最善は期しておりますが、万一の場合に備えて迅速なリカバリー対策を構築し、完全オフライン対応が可能な体制を整備しております。

しかしながら、このような対応にもかかわらず大規模なシステム障害が発生した場合には、サービスの提供に支障をきたし、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

⑧ 人材の確保及び育成に係るリスク

当社グループのさらなる販売活動強化及び事業拡大を図るため、新卒者・専門知識保有者・グローバル事業推進のための語学力を有する人材の採用活動の強化に加え、社員の階層に応じた研修を実施する等人的資源の活性化に引き続き注力する方針であります。また、教育体制を強化し、評価の透明化・公平化に努め、専門家と連携して通報・相談窓口を設け、退職の防止に努めております。しかしながら、上記方針に基づく採用計画や人材育成が計画どおり進まない場合、または予測を超えて退職者が増加した場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

⑨ 法的規制に係るリスク

当社グループの事業におきましては、「不当景品類及び不当表示防止法」「特定商取引に関する法律」「電気通信事業法」「食品衛生法」「旅館業法」等の法的規制を受けております。また、グローバルWiFi事業においては、世界各国の現地通信キャリア等から通信サービスの仕入を行っており、各国の法律等の規制を受けております。今後、これらの法令や規則等の予測不可能な変更あるいは新設が、当社グループの事業活動の制限や法的規制の遵守のための費用の増大等につながり、経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

⑩ 個人情報保護について

当社グループでは、個人情報を保有しておりますが、個人情報漏洩防止に関して個人情報保護に関する法令を遵守すると共に、個人情報保護方針を定め、個人情報の取扱いには細心の注意を払っております。しかしながら、何らかの原因により大規模な個人情報漏洩事故が発生した場合、当社グループの信用失墜や、損害賠償費用が発生する可能性があり、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

⑪ 訴訟等について

当社グループでは、行動規範を定め、コンプライアンスの推進により、誠実な事業活動に努めております。しかしながら、当社グループの役員、従業員の法令違反等の有無にかかわらず、利用者、取引先、その他第三者との不測のトラブル、訴訟等の発生のリスクがあるものと考えております。

訴訟の内容及び結果によっては、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

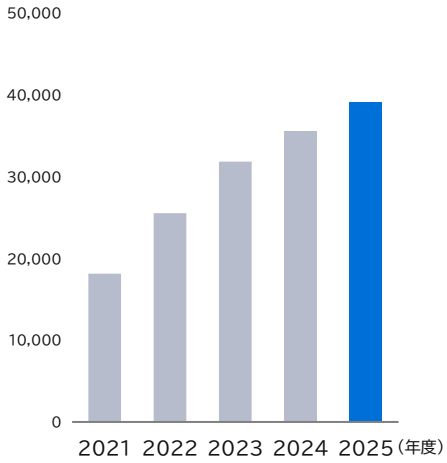
（2） その他

新株予約権の行使による株式価値の希薄化について

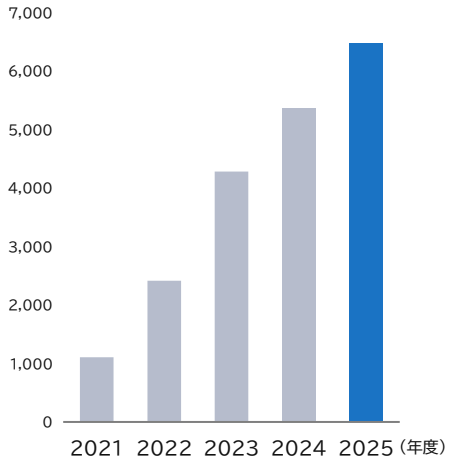
当社グループは、業績向上への意欲を高めることを目的として、当社グループの役員及び従業員に対して、ストック・オプションによる新株予約権の発行を行っております。2025年12月31日時点、新株予約権の目的となる株式数は、「第4 提出会社の状況 1 株式等の状況 （2）新株予約権等の状況」に記載のとおりですが、これらの新株予約権が行使された場合、発行済株式総数が増加し、1株あたりの株式価値が希薄化する可能性があります。

財務・非財務ハイライト

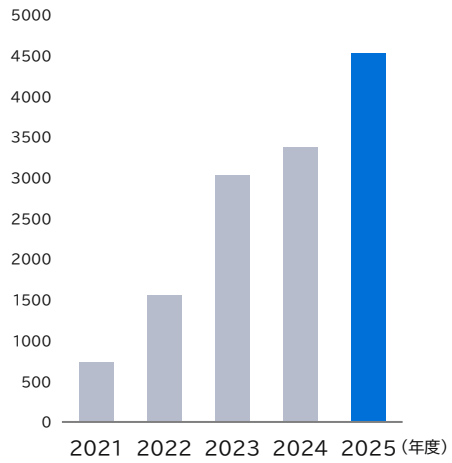
売上高（百万円）



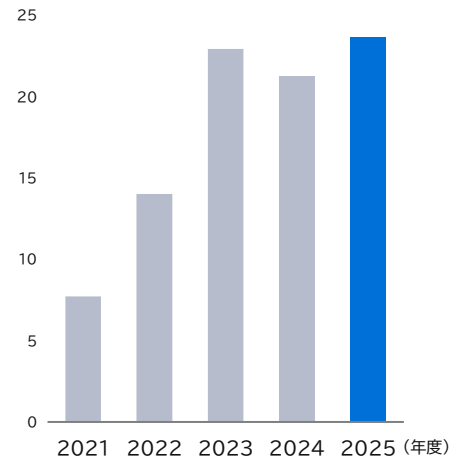
営業利益（百万円）



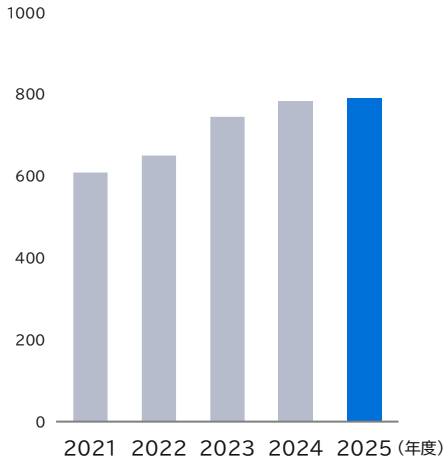
当期純利益（百万円）



ROE（%）

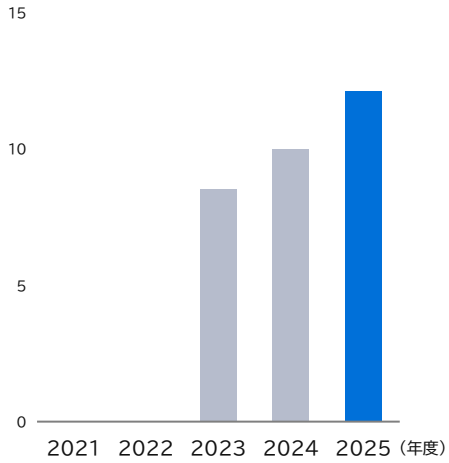


連結グループ従業員数（名）



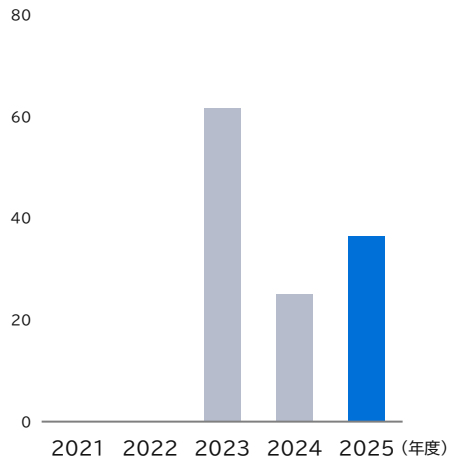
（注）平均臨時雇用人員は除く

女性管理職比率（%）



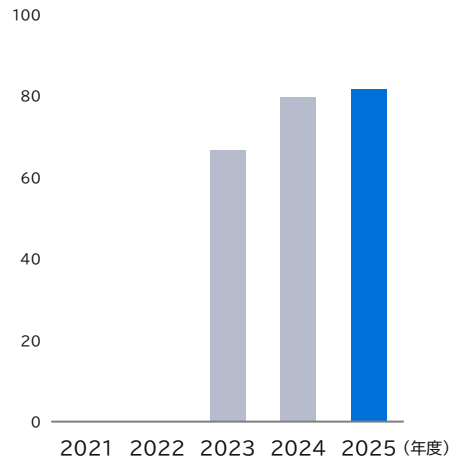
（注）2021年～2022年は非公表

男性育児休暇取得率（%）



（注）2021年～2022年は非公表

年次有給休暇取得率（%）



（注）2021年～2022年は非公表

財務サマリー

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	(百万円)	18,100	25,487	31,807	35,528	**39,012**
売上総利益	(百万円)	9,008	12,330	17,802	20,570	**21,679**
売上高総利益率	*(%)*	*49.8*	*48.4*	*56.0*	*57.9*	***55.6***
販売費及び一般管理費	(百万円)	7,903	9,916	13,521	15,205	**15,214**
営業利益	(百万円)	1,105	2,414	4,280	5,365	**6,465**
売上高営業利益率	*(%)*	*6.1*	*9.5*	*13.5*	*15.1*	***16.6***
経常利益	(百万円)	1,143	2,422	4,337	5,422	**6,466**
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	729	1,548	3,025	3,375	**4,522**
総資産	(百万円)	14,932	17,951	21,366	25,261	**30,172**
自己資本	(百万円)	10,113	12,022	14,389	17,467	**20,864**
純資産	(百万円)	10,122	12,039	14,607	17,890	**21,289**
有利子負債	(百万円)	902	981	723	599	**1,933**
1株あたり当期純利益	(円)	15.47	31.96	61.87	69.75	**92.12**
1株あたり純資産	(円)	212.52	245.75	297.72	358.97	**424.00**
1株あたり配当金	(円)	-	-	-	27	**50**
ROE	(%)	7.7	14.0	22.9	21.2	**23.6**
営業活動によるキャッシュフロー	(百万円)	1,412	1,539	5,054	3,116	**3,540**
投資活動によるキャッシュフロー	(百万円)	△554	△1,200	△1,840	△1,163	**△2,119**
財務活動によるキャッシュフロー	(百万円)	30	137	△1,040	△478	**139**

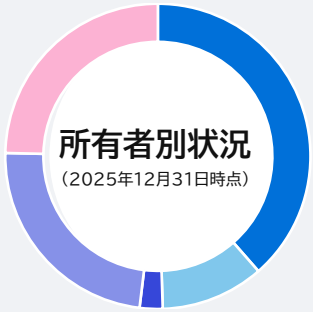
コーポレートデータ

会社概要

会社名	株式会社ビジョン
設立	2001年12月4日（創業1995年6月1日）
本店所在地	〒160-0022 東京都新宿区新宿六丁目27番30号 新宿イーストサイドスクエア8階
URL	https://www.vision-net.co.jp/
連結従業員数	959名
資本金	2,937,734,000円
お問い合わせ先	03-5287-3110

株式基本情報 （2025年12月31日時点）

証券コード	9416
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
決算期	12月
基準日	12月31日
単元株式数	100株
定時株主総会	事業年度末日の翌日から3か月以内
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社
発行可能株式総数	123,000,000株
発行済株式総数	50,938,600株（2025年12月31日時点）
株主数	18,060名



区分	所有株式数（千株）	所有割合（%）
政府公共団体	0	0.00
金融機関	196,282	38.55
金融商品取引業者	55,710	10.94
その他法人	12,362	2.43
外国法人等	119,300	23.43
個人その他	125,529	24.65

（注）1 自己株式389,336株は、「個人その他」に3,893単元、「単元未満株式の状況」に36株含まれております。
（注）2 上記「金融機関」には、株式給付信託（BBT－RS及び従業員持株会処分型）の財産として株式会社日本カストディ銀行（信託E口）が保有する株式1,340,100株（13,401単元）が含まれております。

大株主の状況

株主名	所有株式数（千株）	所有比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	6,581	13.02
みずほ信託銀行株式会社有価証券管理信託（佐野　健一口0730078号）	4,051	8.01
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,877	5.69
株式会社SBI証券	2,814	5.57
佐野　健一	2,727	5.40

※所有比率は自己株式を控除して計算しております。

サステナビリティに関する評価

CDP「気候変動」スコア

B 評価

国際的な環境情報開示システムであるCDPへの回答を通じて、気候変動リスクへの戦略とガバナンスの透明性が評価され、2023年の回答開始以来、着実にスコアを維持・向上させています。

CDP Discloser 2025

2024年取得

パリ協定の「1.5℃目標」を達成すべく、科学的根拠に基いた温室効果ガス削減目標を定し、国際的な認定を取得しました。

・Scope1・2：年率4.2%削減
・Scope3：年率2.5%削減

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

More vision, More success.

お問い合わせ

株式会社ビジョン

〒160-0022
東京都新宿区新宿六丁目27番30号
新宿イーストサイドスクエア8階
https://www.vision-net.co.jp/

TEL 0120-322-440