



プロジェクト フェニックス

PROJECT PHOENIX

新中期経営計画

フォンファン 社名の由来

「鳳凰(Phoenix)」の中国読み of 日本語カナ表記が「フォンファン」です。
「鳳凰」は「不死鳥」「蘇生者」という意味をもち、蘇って大きく羽ばたく姿が当社の現在と未来のイメージに一致しています。

2023年9月25日

株式会社 fonfun

1. 新経営陣による経営刷新・経営陣プロフィール
2. 前提となる本資料の位置づけ
3. 長期の経営ロードマップ
4. 2026中期経営計画目標
5. 重点施策
6. 全社戦略
 - i. 事業ポートフォリオの強化
 - ii. エンジニアの採用戦略
 - iii. M&A戦略
 - iv. 財務目標
7. 新規事業 中核となるDX事業
8. 既存事業 SMS事業及びリモートソリューション事業
9. 経営管理体制の強化
10. IR・SRの充実
11. 最後に
12. 参考資料

サイブリッジグループによるTOB 新経営陣の選任による“fonfun”再成長の実現

■ サイブリッジグループによるTOB

サイブリッジグループは2004年の創業以来、IT企業を中心に上場企業等を取引先とする大小様々なM&Aを実施し、業容を拡大させながら20社以上の企業群を形成しています。またベトナムを中心としたオフショア開発を10年以上に渡って行っており、国内にて様々な大手企業のソフトウェア開発の実績を有しています。グループとしてこれらのM&A実行力、開発力、海外事業展開を含む総合力を活かし、当社「fonfun」の発展・再成長を実現して参ります。

■ 代表取締役 プロフィール



代表取締役社長 兼 CEO

水口 翼

1982年生まれ東京都出身。2003年青山学院大学休学中に起業。2004年 21歳で株式会社シンクマーク(現サイブリッジグループ)を設立。ソフトウェア開発事業、インターネットメディア事業、投資事業等を中心に様々な事業を展開。約20年に渡ってグループ全体の経営を行う。投資先ベンチャー企業の社外役員等も歴任し企業経営全般への知見を有する。2015年よりfonfun社外取締役を務めTOBを経て当社代表取締役に就任。2023年現在、女5人男3人の8児の父。

新代表としての取り組み

企業価値の向上こそが報酬となるとの考えのもと、当社代表取締役としての金銭的な**定額報酬は0円**としております。また、M&A戦略の強化、並びにIRの強化を目的として広報・IR、M&A戦略の担当を社長直轄の経営企画室内に設置しました。(2023年8月10日 決算説明資料より)

DX・海外事業・M&Aなど様々な分野で知見を持つ 取締役陣により事業・経営体制を強化



取締役 兼 DXソリューショングループ長

松井 都(経営・DX・M&A)

1989年 (株)システムソフト入社、Apple Macintoshを日本展開する事業に携わる。1991年 (株)ピーエー転籍。長野オリンピックや丸の内再開発において、地図のUIシステムを推進。企業の初サイト構築を多く手がけ、自動車メーカーの独自CMSや広辞苑デジタル版の開発を担当。2010年M&Aにより、現サイブリッジグループ(株)に転籍。大手企業向けのDX推進を行う。



取締役 兼 クラウドソリューショングループ長

小川 真輔(経営・IT・M&A・海外)

豪州シドニー出身、クイーンズランド工科大学卒業。2006年、富士通株式会社に入社し、金融系SI領域にて大規模システム開発のプロジェクトマネジメントに従事。2012年に、地方創生、ゲーム開発事業のDAS株式会社を創業。近年はバイ&セルサイドのM&A領域を実務とし、2019年、老舗出版社ベストセラーズの社長に就任し、立て直しと事業売却等の業務を執り行う。



取締役 兼 コーポレートソリューショングループ長

八田 修三(経営管理・システム)

京都大学理学部中退。1993年 日本インターシステムズ(株)に入社しシステム開発業務に従事、2002年 当社に入社、データベースエンジニアとして当社サービスを支える。開発制作部長やリモートメール事業部担当部長、システム部長などを歴任し、2011年より取締役として経営管理部を管掌、経理・財務・法務・労務、適時開示からM&Aまでバックオフィス業務を統括し、現在に至る。



社外取締役

緒方 健介(経営・M&A・海外・ファイナンス)

1995年 第一勧業銀行(現みずほ銀行) 入行、インスパイア、ベンチャーCFO(ソフトバンクグループ)を経て2006年 ビーエスエル(株)(現Oakキャピタル株式会社)入社 2012年 同社取締役就任、2014年 A.T.カーニー入社、2018年独立、Asia Accelerated Partners代表取締役。M&Aによる成長戦略立案やハンズオン投資、企業再生等を行う。ファイナンス修士。



社外取締役

小柳 肇(DX・RPA・会計・海外・広告)

東京大学法学部卒業。米国公認会計士(CPA)米国管理会計士(CMA)保有。株式会社電通に31年間勤務。RPA・AI・SAAS・BPO等による業務革新(7年間)、経営企画・予算・決算・経営管理・リスクマネジメント(10年間)、広告セールス・ブランディングコンサルタント(14年間)を経験。電通ビジネスプロセスマネジメント局 局長 兼 CoE推進室長として電通の「労働環境改革」を主導。サイバー・コミュニケーションズ代表取締役副社長などを歴任



社外取締役

古久保 武紀(経営・M&A・海外)

1986年 株式会社伊勢丹(現株式会社三越伊勢丹入社)、ジェイアール西日本伊勢丹社外取締役、三越伊勢丹ホールディングス 経営企画グループ長、三越(現三越伊勢丹)経営企画部総合企画担当長、三越伊勢丹フードサービス管理本部長兼経営企画室長、三越伊勢丹海外事業部企画担当部長など国内外の要職を歴任。2018年から拠点を海外に移し、2022年日本企業のアジア進出支援コンサルティングを行うフィリピンコンサルティングを設立。

上場維持のための経営計画から、 上場会社として「大きな再成長」を実現する中期経営計画の策定へ

当社は東証スタンダードに上場しておりますが、現時点で流通時価総額の項目において上場維持基準に抵触している状況です。当社は2021年、上場を維持するための適合計画を達成するために「中期経営計画(2021年12月から2025年3月)」を策定し、その実現に向けて進行して参りました。しかし、本来は、上場会社の経営陣として上場維持を目標とするのではなく、中長期的な企業価値及び株主価値向上の最大化を実現するための経営戦略を策定しなければなりません。そこで、今般、新経営陣において、大きな再成長を実現する新たなこれからの3か年を見据えた中期経営計画の策定、及び、その先まで見据えた長期の経営ロードマップの作成を行いました。

2021中期経営計画での数値目標

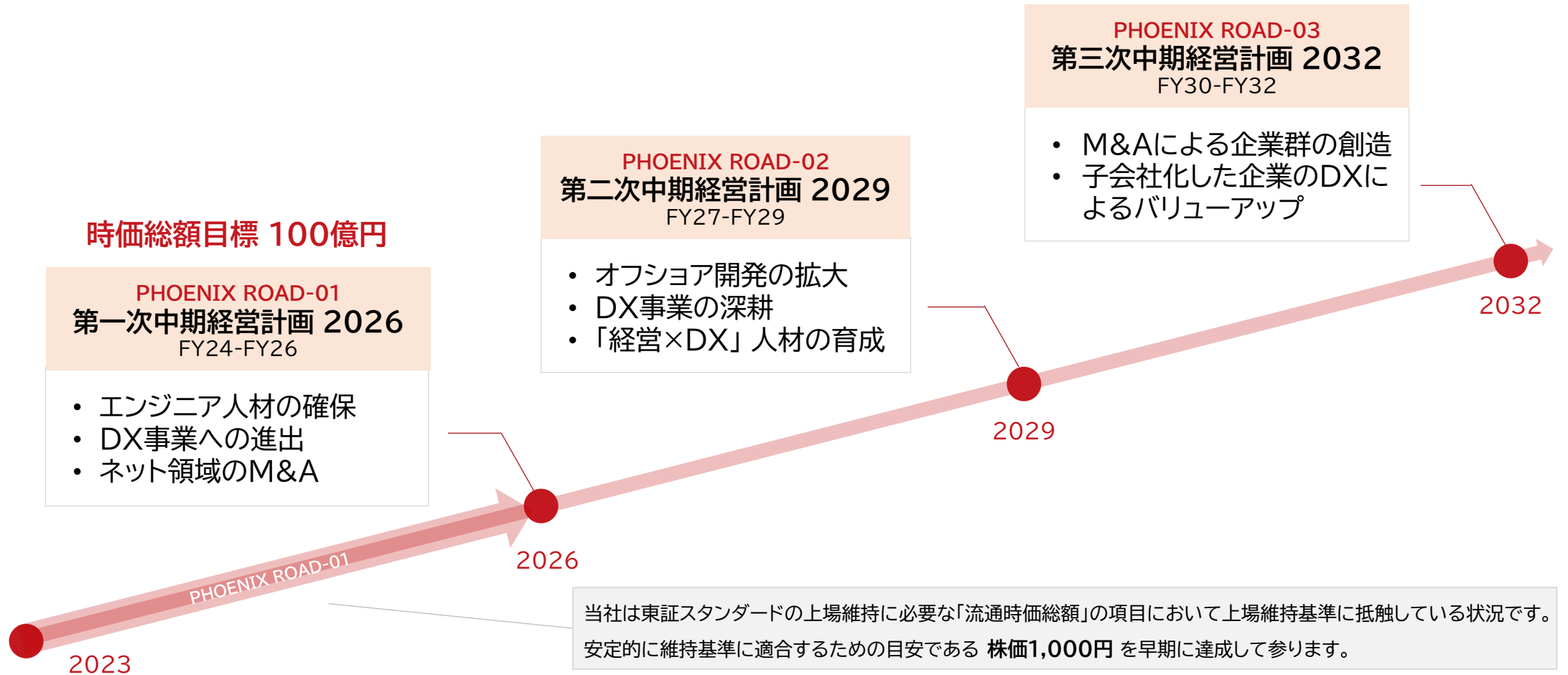
2025年3月 数値目標	売上	11.0億円
	営業利益	2.2億円(利益率20%)



3年後の数値目標

2026年3月 数値目標	売上	20.0億円
	EBITDA	4.0億円(利益率20%)

自社のコアコンピタンスを「DX」と定義し 「DX」による付加価値最大化を実行可能な企業集団を目指す



「DX」の事業基盤構築に向け、エンジニア数を確保 テックカンパニーとしての基礎・中核となるDX事業の創出

既存事業の 再構築	1. SMS事業 2. リモートソリューション事業	新規事業の創造 DX事業 M&Aによる買収	1. DX事業の進出 2. ネット領域企業のM&A 3. オフショア開発子会社
----------------------	------------------------------	--	---

DXを中核とするテックカンパニーへ

組織	財務	事業・投資
エンジニア数 100人	時価総額 時価総額 100億円	新規の中核事業の創出 連結売上 20億円 EBITDA 4億円

テックカンパニーの再興

当社は、1999年にリモートソリューション事業「リモートメール」をサービス開始し、2002年に株式上場を果たしました。そして2012年には、SMS事業「fonfun SMS」をサービス開始することで成長し、その後の株式上場維持に長らく貢献をして参りました。しかしながらスマートデバイスの著しい変化、メッセージ配信サービスの厳しい価格競争などの市況感も相まって、両事業の将来な市場の急拡大は予見しづらい状況にあると深刻に捉えております。そこで当社ではテックカンパニーとして再興すべく、新たな重点施策を策定しました。

重点施策

- 1 安定収益の確保 「SMS事業及びリモートソリューション事業の安定成長」
- 2 テックカンパニーへの進化
 - ・ セールス中心の組織からエンジニア中心の組織へ(エンジニア比率の拡大)
 - ・ DX事業への進出(ソフトウェア領域の売上比率の拡大)
 - ・ ネット領域企業のM&A(SMS事業の規模を超えるネット領域のサービス展開)

既存事業の安定成長と、 コア事業となるDX事業及びM&Aによる中核事業の創造

■ 現在の事業ポートフォリオ

既存事業	
リモートソリューション事業(1999年～)	SMS事業(2012年～)

長期的な事業展開による安定収益

■ 今後の事業ポートフォリオの強化(新規事業)

既存事業(クラウドソリューション)		新規事業(DXソリューション・M&A)	
リモート ソリューション事業	SMS事業	DX事業	ネット領域企業の M&A

長期的な事業展開による安定収益

今後の当社グループの成長ドライバーとなる中核事業

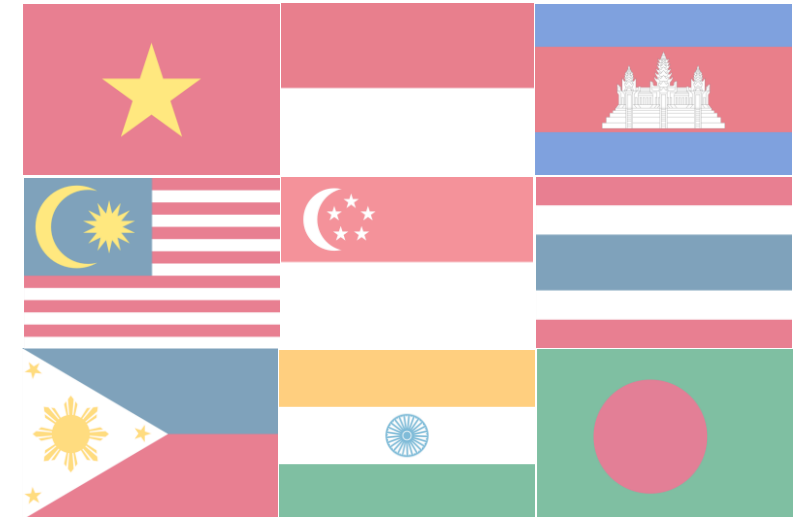
国内ソフトウェア開発会社及びオフショア開発企業の M&Aによるエンジニア人材の獲得

1 エンジニアの採用

現在、当社の全社員に占めるエンジニア比率は10%強となっておりますが、国内でのエンジニア採用を強化すると共に、アジアを中心とした海外オフショア開発へ進出し、2026年12月までに当社グループのエンジニア人数を100名とすることを目指します。

2 M&A・リスキリングによるエンジニア人材の獲得

1. 国内ソフトウェア開発会社・SES企業のM&A
2. 海外オフショア開発企業のM&A
3. リスキリングによるエンジニア育成



中核事業の創造・エンジニアの確保を主目的とする ネット領域企業のM&A

	対象案件	投資規模	業績規模
1	新中期経営計画 【注力領域】 ・ DX・ソフトウェア開発関連(オフショア含む) ・ IT人材派遣(SES企業等) ・ HRテック / フードテック / リーガルテック 【模索領域】 ・ AI / IoT領域 ・ メディア事業 / SaaS関連 ・ eコマース / ゲーム / スマホアプリ	~5億円	売上規模 ~10億円 営業利益 ~2億円
2	中期経営計画 【既存事業ドメイン:SMS事業】 ・ ロールアップ戦略 ・ ラインナップ拡充 ・ 同業種内での業務提携・資本業務提携など	~1億円	売上規模 ~3億円 営業利益 赤字も検討可能

※M&Aは不適当合併等(実質的存続性を喪失する合併等)に該当しない事等を前提に、順次規模を拡大しながら実行してまいります。上表は2026中期経営計画の終盤を見据えた想定規模となります。

連結売上高 20億円、EBITDA 4億円、エンジニア人数 100名

	既存事業(クラウドソリューション)		新規事業(DXソリューション)	
	リモートソリューション事業	SMS事業	DX事業	ネット領域企業のM&A
売上高	2億円	8億円	4億円	6億円
粗利益	1億円	3億円	1億円	2.5億円
EBITDA	0.8億円	1億円	0.7億円	1.5億円
エンジニア数	100名			

(2026年3月期連結での目標)

データ、テクノロジー、深いビジネス理解で クライアントと共に「DX」によるイノベーションを実現

1 DXソリューション事業

- IT/ソフトウェア人材によるソフトウェア開発事業
- マーケティング・UI/UXクリエイティブ事業
- プロダクト・データを活用したコンサルティング事業

【クライアント × イノベーション】

ビジネスを共にプロデュース

Data データ

- ・データやプロセスを正しくモニタリング・計測
- ・汎用性のある再加工可能な情報として整理・再定義
- ・AIによる解析と発見、人による活用と価値創造

Technology テクノロジー

- ・テクノロジーを目的ではなく手段として活用
- ・人×AI×ソフトウェア×インフラ構築による最適解
- ・「先端技術」と「既存技術」を活用した課題解決

Business ビジネス

- ・クライアント企業の業界構造・事業構造への理解
- ・ビジネス専門人材とテクノロジー専門人材の活用
- ・顧客企業の先にいるクライアントを見据えた提案

2 DX事業の方針・コンセプト

- 企業・社会全体のレガシーシステムのDX化推進
- デジタル専門人材・高度人材の育成と拡大
- エンタープライズ顧客売上の獲得と拡大
- 事業を通じたストック収益の確保と成長

既存事業はクラウドソリューショングループとして再編成 ストック収入確保を第一としながら、安定成長を目指す

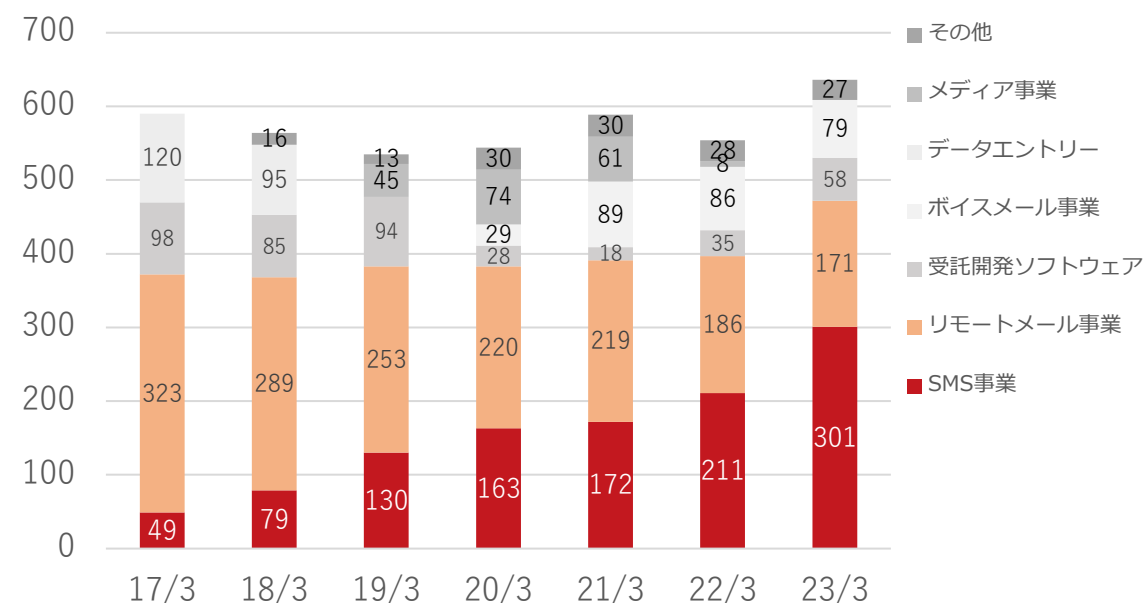
1 SMSソリューション事業

- プラットフォームとしての汎用モジュール強化
- 業界特化型のフロントエンド機能の強化
- 大量・多目的送信へのスケーラビリティ確保

2 リモートソリューション事業

- 国産セキュアプロダクトとしてのリブランディング
- 大手企業、政府・行政への再アプローチ
- 安定品質、安定収益を持続

事業別売上推移表



SMSを中心とした安定成長の実現

経営戦略を実行できるケイパビリティの獲得と M&Aによる海外子会社の管理も実現できる、強い内部管理体制の構築

1 ケイパビリティの獲得

- 経営・管理人材の採用
- 経営・管理人材の育成
- マネジメントシステムの強化

2 内部管理体制の強化

- 管理人員の増強
- 経営企画室
- オフショア開発企業の経営管理体制の構築
- M&AとPMIの実行

重点テーマ

経営管理

- 海外法人を含むスピーディーな連結決算・会計処理の実現
- M&Aによる重複部門・重複コストを削減できる体制
- 仲介との良好な関係構築による優良案件を狙えるM&A実行力
- 業務効率化と作業標準化による経営スピードUP実現
- DXを活用したデータドリブンな経営と意志決定

人事・採用

- 管理及びPMIを実行できる組織体制
- 組織文化の融和・融合を図る人事制度・カルチャー醸成
- 性差・国籍などを区別しない組織の実現、個の尊重
- 株式・企業価値評価に連動した報酬制度設計
- ダイバーシティ推進

IR情報の充実を図り、証券市場の規律を意識した 資本コストと株価を意識した経営へ

1 基本的なIRの充実

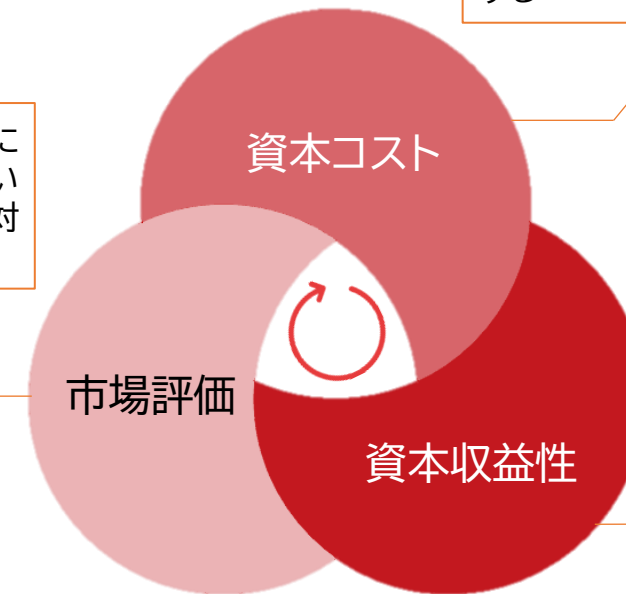
- 事業関連のニュースリリースの発信
- ウェブサイトにおけるIRページの充実
- 株主説明会の開催
- アナリスト・ミーティングの開催

2 財務効率と株価を意識した経営へ

- 適切な財務レバレッジをかけた資金調達(自己資本比率)
- 資本コストを意識した経営へ(ROE・ROIC・WACC)
- 市場評価を意識した経営へ(時価総額・PBR・PER)

Market Valuation
資本収益性が十分高いのに
PBR・PERが低くならない
よう、投資家と積極的に対
話を進める

Cost of Capital
株主資本コストやWACCを把
握して、適切な市場評価を資本
の調達に活かしているか確認
する



Return on Capital
持続的な成長と中長期的な企
業価値向上のために、調達した
資本のコストよりも、資本収益
性が安定的に上回る経営を指
向する

(ご参考) <https://www.jpx.co.jp/news/1020/cg27su000000427f-att/cg27su00000042a2.pdf>

赤字にしない経営から、上場会社として企業価値と株主価値向上を目指し
中長期的に「持続的な再成長」を実現する経営へ

エンジニア採用

100名体制
海外オフショア

DX事業

中核となる顧客基
点のDX事業

ネット領域 M&A

今後の成長ドライ
バーとなるM&A

IR・SRの充実

株主を意識した経
営への変更

2026年3月までに

売上高20億円、EBITDA 4億円、エンジニア人数100名、時価総額100億円

会社概要



会社名	株式会社fonfun(フォンファン 英語表記 fonfun corporation)			
代表者	代表取締役社長 水口 翼			
資本金	100,000千円(2022年12月31日現在)			
上場取引所	東京証券取引所 スタンダード市場 証券コード2323			
役員構成	取締役	八田 修三	常勤監査役	蓮尾 倫弘
	取締役	松井 都	監査役	高森 厚太郎
	取締役	小川 真輔	監査役	鎌形 尚
	社外取締役	緒方 健介		
	社外取締役	小柳 肇		
	社外取締役	古久保 武紀		
所在地	東京都渋谷区笹塚2-1-6 JMFビル笹塚01 6階			
設立	1997年03月03日			
従業員数	31名(2023年8月31日現在)			
事業内容	DXソリューション事業、クラウドソリューション事業			

Phoenix, fly high!



株主と共に飛躍する銘柄へ

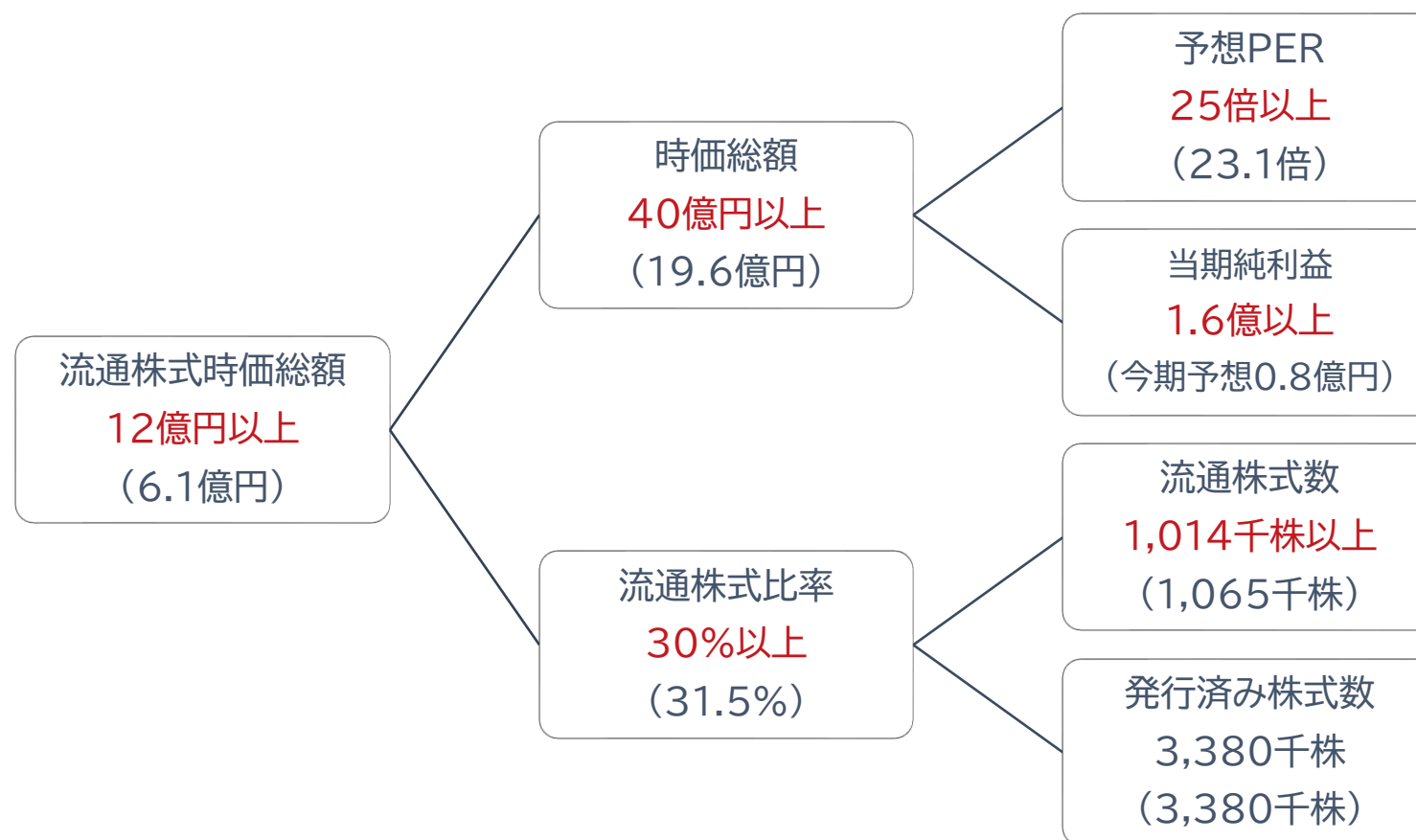
【注意事項】本資料における、将来の予想については、当社が把握しうるかぎりの情報をもとにしておりますが、今後の環境の変化等により、予想と異なる結果になることがあります。本資料をもとに意思決定を行った結果について、当社は一切の責任を負いません。ご了承ください。

参考資料1. 上場維持基準への適合計画と類似企業比較

上場維持基準 適合計画にあたって現状分析

25年3月に流通株式時価総額の目標を達成するため、得意分野への選択と集中による内部的成長、M&Aによる成長戦略、その実行に必要な財務戦略を実施してまいります。

Tree分析 赤字は目標()は現状



現状分析と対策

- PER・流通株式比率向上のため個人株主を増加させる
- 必要営業利益1.6億円(繰越控除を適用)。成長市場かつ勝てる分野に選択と集中
- 内部的成長だけでなく、提携やM&Aにより成長加速
- 企業価値向上によりダイリューションの影響を最小化する資金調達の検討、融資、LBO等の活用

※上場維持基準では10億円以上ですが、株価変動幅を考慮して12億円を目標といたしました。

類似企業との比較



今後、事業の中核とするデジタルトランスフォーメーションやオフショア開発を土台としている類似上場企業の経営指標は以下のとおりです。
当社の経営計画の進捗の参考にしてまいります。

3年後の数値目標

2026年3月 数値目標	売上	20.0億円
	EBITDA	4.0億円(利益率20%)

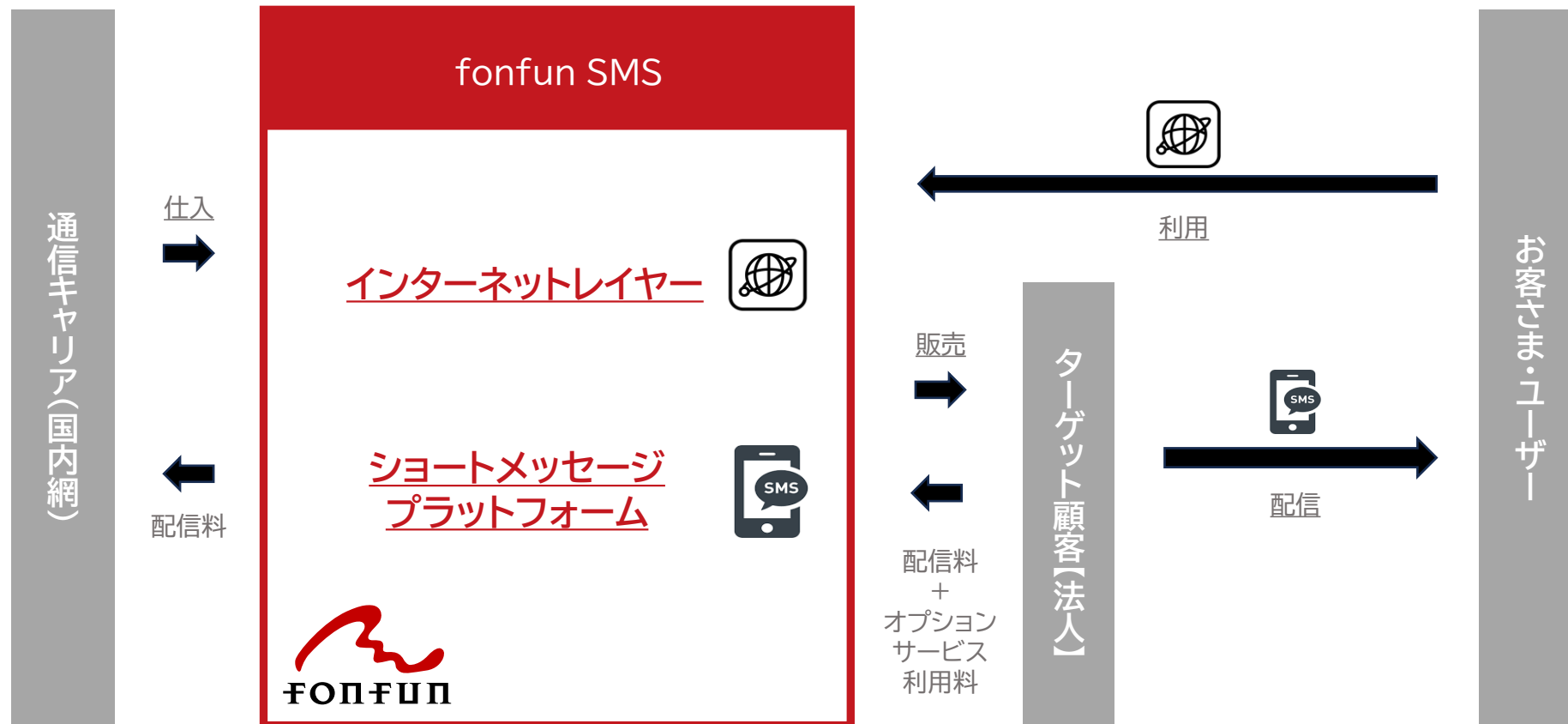
(単位:百万円)

会社名	売上高	EBITDA	ROE	従業員数	一人当たり 売上	一人当たり EBITDA	PER	時価総額
当社	639	126	6.70%	31	20.61	4.06	23.1	1,968
H社	1,574	131	8.20%	113	13.93	1.16	171.4	14,742
E社	2,663	202	27.40%	83	32.08	2.43	55.0	7,693
G社	3,724	382	1.90%	249	14.96	1.53	40.6	7,682
P社	4,352	773	21.80%	167	26.06	4.63	31.6	13,569
C社	12,113	1,690	24.10%	305	39.71	5.54	45.0	50,928

参考資料2. SMS事業のビジネスモデルと外部環境

当社SMS事業のビジネスモデル

当社SMS事業は、ショートメッセージの配信ベンダーを主たる事業領域としつつ、自社の強みとなるインターネット領域に付加価値サービス、様々な業種向けのソリューションを展開。



当社SMS事業のターゲット業界と差別化ポイント

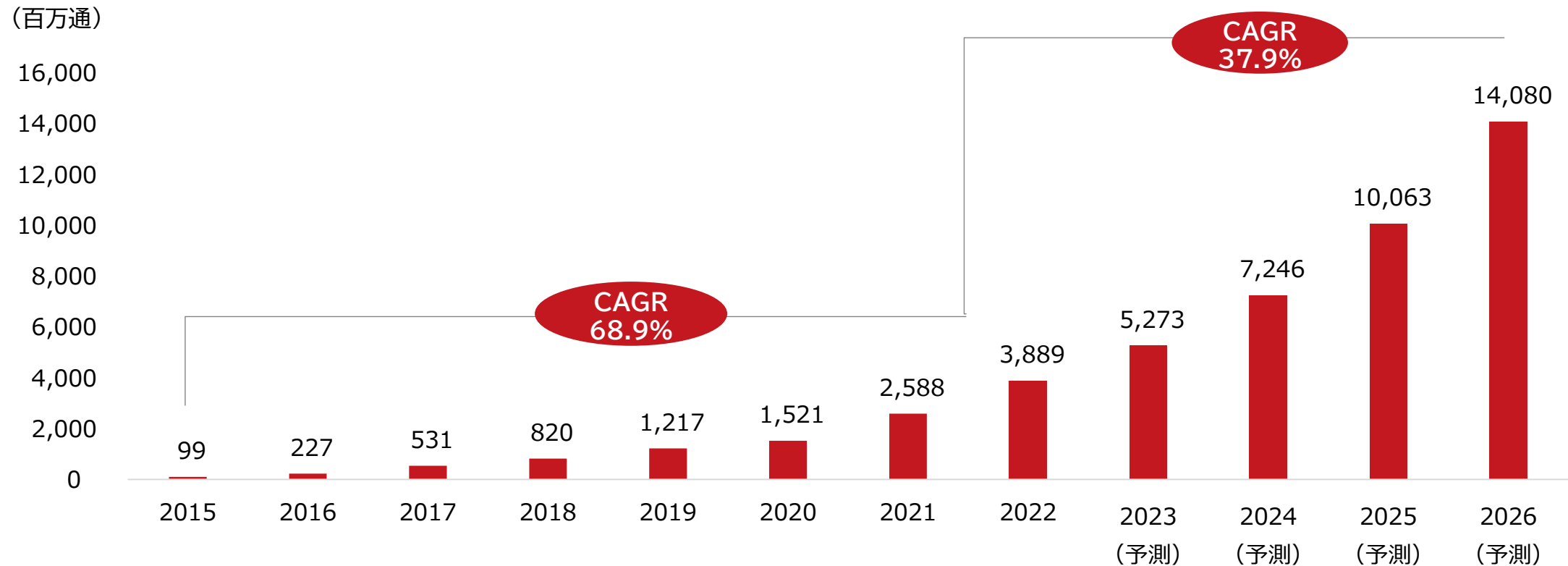
ターゲット業界を設定し、各ニッチNO.1を獲得、合わせてSMS配信のみならず、汎用モジュール群や業界特化型のフロントエンド機能等を拡充し、手厚いサポートと共にクロスセルを実施



国内のA2P-SMS配信数推移と予測

2015年から2022年まで、国内A2P-SMSの配信数はCAGR69%で高成長し、2022年の配信数は38億通
2026年までCAGR38%で持続成長すると予測され、配信数は140億通に達すると見込む

国内A2P-SMS配信数推移と予測



※デロイトトーマツ ミック経済研究所 ミックITリポート 2022年10月号「A2P-SMSの配信数と売上高の現状(38.9億通/207.6億円)と中期予測」より