



**株式会社うるる**

2019年3月期 通期決算説明会

2019年5月28日

## イベント概要

---

[企業名]	株式会社うるる
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2019年3月期 通期決算説明会
[決算期]	2018年度 通期
[日程]	2019年5月28日
[ページ数]	42
[時間]	09:00-09:58 (合計:58分、登壇:49分、質疑応答:9分)
[開催場所]	103-0026 東京都中央区日本橋兜町3-3 兜町平和ビル2階 第2セミナールーム (日本証券アナリスト協会主催)
[会場面積]	145 m <sup>2</sup>
[出席人数]	60名
[登壇者]	3名 代表取締役社長 星 知也 (以下、星) 取締役 CFO 近藤 浩計 (以下、近藤) 財務経理部部長代理 内丸 泰昭 (以下、内丸)

## 登壇

---

**司会：**それでは時間になりましたので、始めさせていただきます。ただ今から株式会社うるる様の2019年3月期の決算説明会を開催させていただきます。

最初に、会社からお迎えしている3名の方をご紹介します。代表取締役社長、星知也様。取締役CFO、近藤浩計様。財務経理部部長代理、内丸泰昭様。

それで今日は星社長様からご説明いただくことになっておりますが、ご説明が終わりましたら質疑応答の時間を設けていただきます。

なお、皆様のお手元にアンケート用紙が配られていると思いますが、これにつきましてはお手隙のときにご記入の上、お帰りの際には机の上に置いてご退室いただきますよう、お願い申し上げます。

それでは星社長様、お願いします。

**星：**皆様、おはようございます。株式会社うるるの代表取締役の星でございます。お忙しい中お集まりいただきまして、誠にありがとうございます。

本日はいつもどおり、まずは2019年3月期の決算の説明をさせていただきますが、今期、中期経営計画を発表させていただきましたので、そちらのご説明もさせていただきたいと思っております。

少々情報量が多くなって、お時間がかかることが予想されますので、決算説明内容に関しましては一部抜粋しながら進めさせていただければと思っております。よろしく願いいたします。

## エグゼクティブサマリー

(単位：百万円)

	18/3期 実績	19/3期 実績	YoY	19/3期 期首予想	期首予想比
売上高	1,906	<b>2,243</b>	<b>18%</b>	2,137	<b>5%</b>
NJSS	1,092	<b>1,222</b>	<b>12%</b>	1,221	<b>0%</b>
CGSその他	129	<b>183</b>	<b>42%</b>	179	<b>2%</b>
BPO	648	<b>802</b>	<b>24%</b>	699	<b>15%</b>
クラウドソーシング	35	<b>35</b>	<b>-1%</b>	36	<b>-3%</b>
EBITDA	407	<b>451</b>	<b>11%</b>	-	-
EBITDA率	21%	<b>20%</b>	-	-	-
営業利益	390	<b>429</b>	<b>10%</b>	376	<b>14%</b>
利益率	20%	<b>19%</b>	-	18%	-

※ 百万円未満は切り捨て

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

### ● 売上高

- 期首予想比+5%の上振れ
- 主力のNJSSは期首予想通り達成
- BPOが期首予想比+15%と好調

### ● 営業利益

- 期首予想比+14%の上振れ
- 投資(広告宣伝費、人件費及び一時費用)の合計が前期比約200百万円増加も、前期比増益を達成

3

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

まずは決算説明の内容ですが、エグゼクティブサマリー、連結業績ハイライト、トピックスとアペンディックスという構成になっております。

エグゼクティブサマリーよりご説明させていただきたいと思っております。

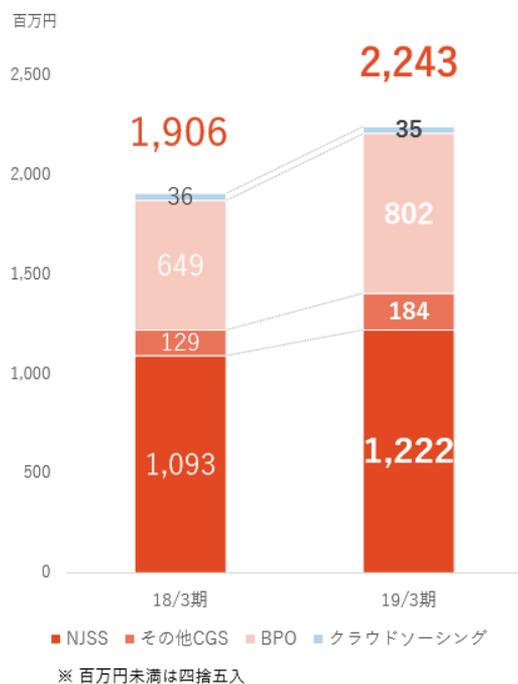
まずは通期の着地でございますが、2019年3月期の売上高の実績は22億4,300百万円で着地しております。YoYは18%でございます。期首に予想しておりました数字に対しては5%上振れて着地しております。

内訳でございますが、NJSS事業は12億2,200百万円、YoYで12%、期首予想どおりの着地となっております。CGSその他は1億8,300百万円、YoYで42%、期首予想では2%上振れて着地しております。BPO事業は8億200百万円、YoYが24%、期首予想から15%上振れて着地しております。

EBITDA及び営業利益に関しましては、全体のEBITDAが4億5,100百万円、営業利益は4億2,900百万円でそれぞれ着地し、営業利益は期首予想よりも14%上振れて着地しております。

## 売上高ハイライト

- 主力のNJSSをはじめ、BPO及び新規事業であるCGSその他が順調に成長



- 全社
  - 前期比 +337百万円 +18%
- NJSS
  - 前期比 +129百万円 +12%
- CGSその他(えんフォト、fondesk、等)
  - 前期比 +54百万円 +42%
- BPO
  - 前期比 +154百万円 +24%

5

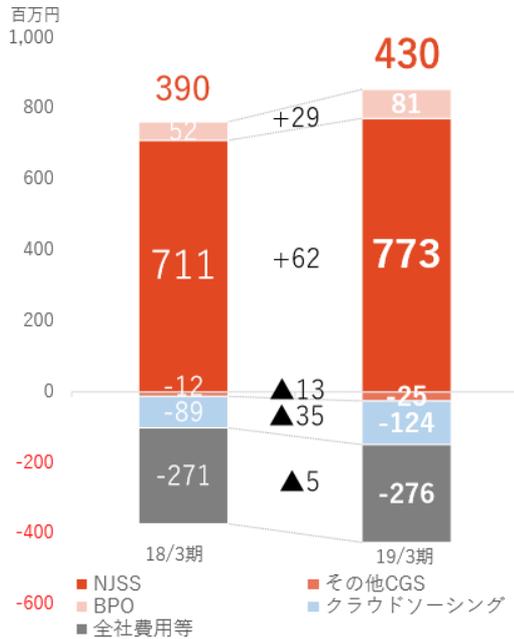
Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

次のページから細かく各セグメントの業績を発表させていただきます。

売上高は、主力のNJSSをはじめ、BPOおよび新規事業であるCGSその他が順調に成長していった結果、計画を達成いたしました。

## 営業利益ハイライト

- 広告宣伝費、人件費及び一時費用(BPO徳島センター開設費用 等)といった投資金額の合計が前期比約200百万円増加も、前期比増益を達成



### ● 全社

- 前期比 +39百万円 +10%  
(投資後も増益を達成)

### ● NJSS

- 前期比 +62百万円 +9%  
(投資後も増益を達成)

### ● CGSその他(えんフォト、fondesk、等)

- 前期比 ▲13百万円  
(えんフォト単体では約20百万円の黒字計上)

### ● BPO

- 前期比 +29百万円 +56%  
(利益率の高いスキャン案件が寄与、投資後も増益を達成)

### ● クラウドソーシング

- 前期比 ▲35百万円  
(CGSの基盤としての役割を強化するための人員増による費用増)

### ● 全社費用等

- 前期比 ▲5百万円

※ 百万円未満は四捨五入

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

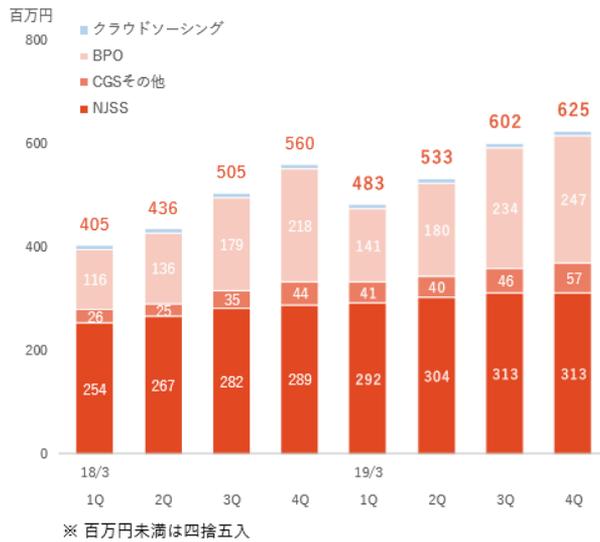
6

営業利益のハイライトでございます。

こちらに関しましては、広告宣伝費、人件費および一時費用といった投資金額の合計が2018年3月期比約2億円増加しておりますが、それでもなお前期比増益を達成しております。第4クォーター途中までの業績が好調で、営業利益が当初予想を大きく上回ってまいりましたので、今期・来期に予定していた投資を一部先行して実施いたしました。その分も、この2億円に含まれております。

# 売上高QoQ

## セグメント別売上高推移



### ● NJSS

- ストックビジネスである強みを活かし、安定的に成長

### ● CGSその他(えんフォト、fondesk、等)

- ストックビジネスであるえんフォトが順調に成長

### ● BPO

- 契約書等のスキャン案件の伸びにより、順調に成長

7

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

売上高の QoQ でございます。

NJSS 事業に関してはストックビジネスである強みを生かして、安定的に成長しております。このグラフの一番下の濃いオレンジが、NJSS 事業でございます。

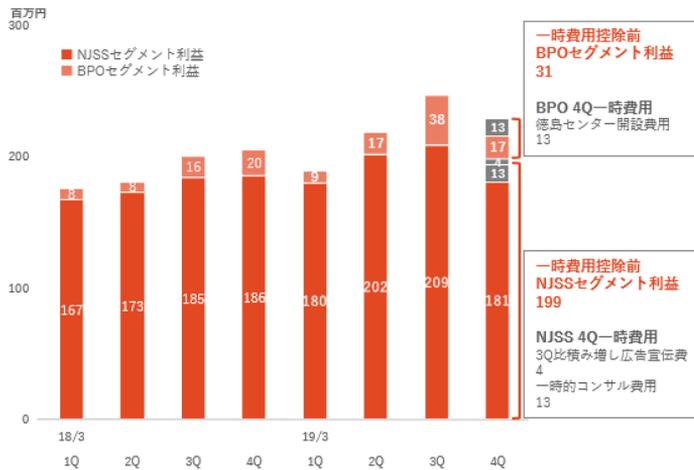
CGS その他では現在、えんフォトと fondesk という CGS を展開しております。こちらはまだ新規の事業でございますが、ストックビジネスであるえんフォトが順調に成長しております。

次に BPO でございますが、契約書等のスキャン案件の伸びにより、こちらも順調に成長しております。

## 営業利益QoQ

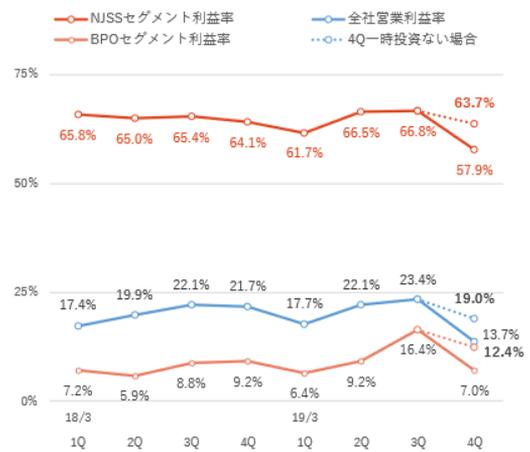
- NJSSが高い利益率をキープし、営業利益成長を牽引
- BPOの利益率は契約書スキャン等の利益率の良い案件が増加し、良化傾向
- 4Qにて各セグメントにおいて投資実施し利益減

NJSS/BPO セグメント利益推移



※ 百万円未満は四捨五入

利益率推移



8

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

営業利益の QoQ でございます。

依然として NJSS が非常に高い利益率をキープし、営業利益の成長を牽引しております。

BPO の利益率は契約書等のスキャンをはじめとした利益率の良い案件が増加し、良化傾向にございます。

一方で全体の営業利益に関しましては、第 4 クォーターに各セグメントにおいて投資を各種実施いたしましたので、第 4 クォーターはやや下がっている状況でございます。

## 投資概要

- 将来への投資としての位置付けである広告宣伝費、人件費及び一時費用 (BPO徳島センター開設費用 等)の合計が前期比約200百万円増加

### 投資額推移



#### ● 広告宣伝費

- 1Q、4QはNJSSの広告宣伝を強化 (Web広告、展示会等)
- さらに4Qはfondesk(CGSその他)へ投資

#### ● 人件費

NJSSをはじめとするCGS、BPO、クラウドソーシングの人員を拡充

#### ● 一時費用(2019/3期 4Q)

2020/3期に向けたNJSSに係るコンサル費用及びBPO徳島センターのイニシャルコストが発生

2019年3月期に実施した投資の概要でございます。将来への投資としての位置づけである広告宣伝費、人件費および一時費用の合計が、2018年3月期比約2億円増加しております。右側に大まかな内訳を記載しております。

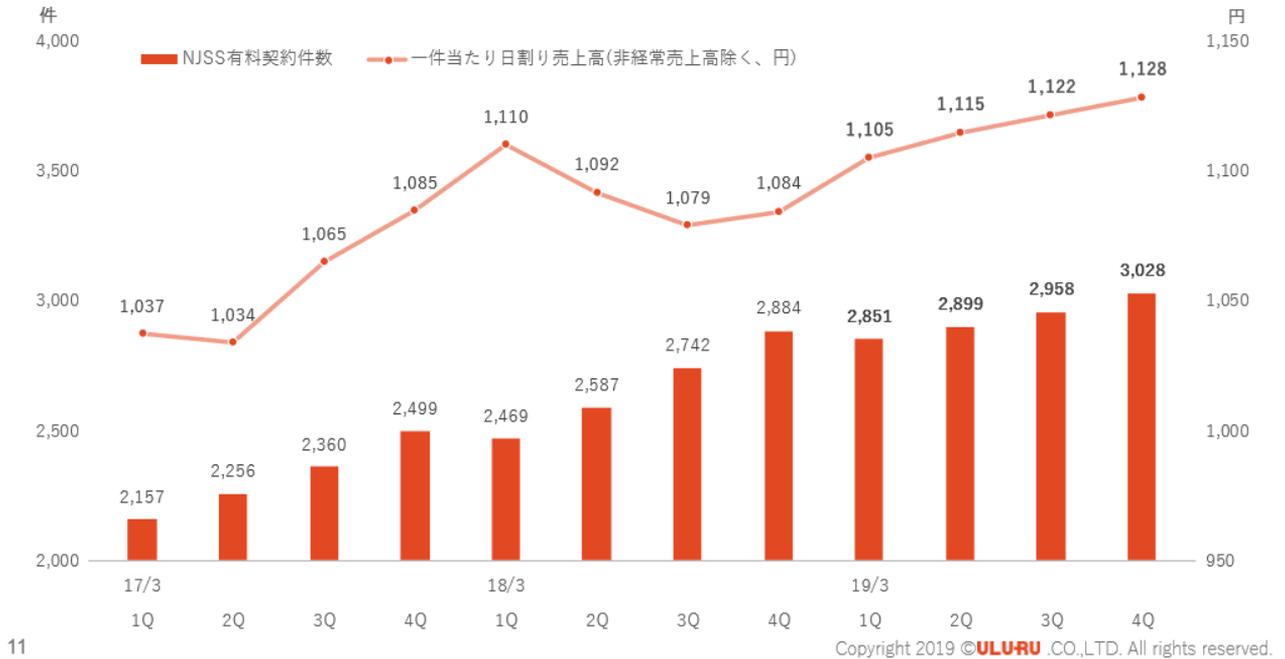
まずは広告宣伝費でございますが、第1クォーターと第4クォーターにNJSSの広告宣伝を強化いたしました。主にウェブ広告のほか、展示会の出展等の費用でございます。さらに第4クォーターではfondesk、新しいCGSへの投資を行ってまいりました。ここでのマーケティング費用が広告宣伝費として計上されております。

次に人件費でございますが、NJSSをはじめとするCGS、BPO、クラウドソーシングの人員を全体的に拡充しております。

一時費用といたしましては、2020年3月期に向けたNJSSの体制強化にかかるコンサル費用およびBPO徳島センター開設にかかるイニシャルコストが発生しております。いずれも、詳しくは後ほどご説明させていただきます。

## NJSS有料契約件数の推移

- NJSSセグメントの売上高は、サブスクリプション売上と非經常売上(データ販売等)で構成。
- サブスクリプション売上を構成する有料契約件数の伸びは安定的、一件当たり日割り売上高は良化傾向。

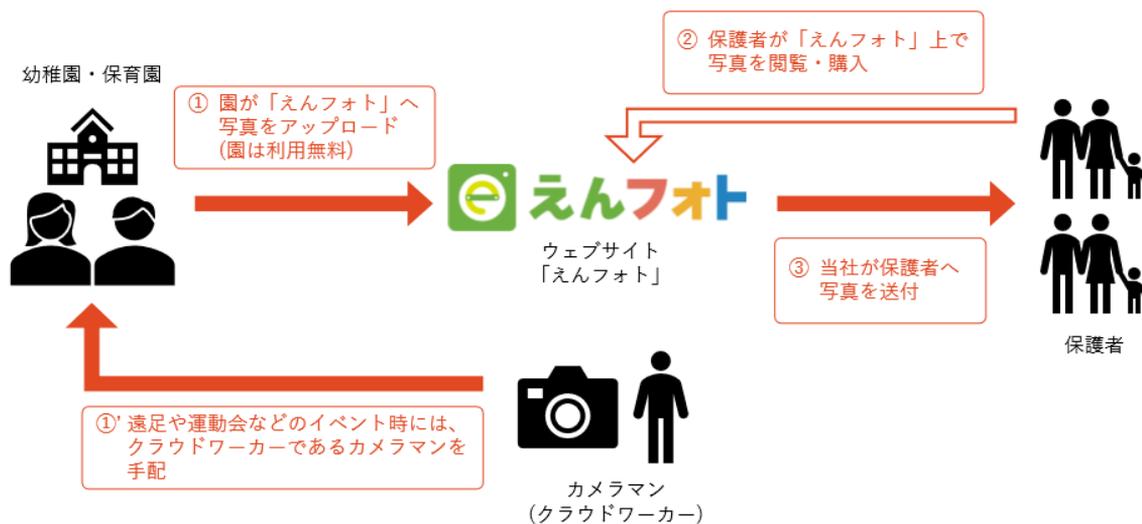


トピックスをいくつか挙げさせていただきます。

まずは NJSS の有料契約数の件数の推移です。下の棒グラフが有料契約件数、上の折れ線グラフが客単価でございますが、契約件数・客単価いずれも右肩上がりとなってきております。

## えんフォトの順調な成長

- 幼稚園・保育園と保護者の手間を大幅に削減する写真販売システム。
- 園のイベント時にクラウドワーカーをカメラマンとして手配することで付加価値を提供。
- 契約数は1,900件を突破し、順調に成長を継続。前期に引き続き当期も黒字を確保。



12

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

先ほど一部ご説明しましたが、新しいCGSであるえんフォトが順調に立ち上がってきております。契約園数が1,900件を突破、順調に成長を継続しており、2018年3月期に続き、2019年3月期も黒字を確保するまでに成長してまいりました。

## fondesk(フォンデスク)サービス開始

- クラウドワーカーを活用した「月1万円から使えるスマートな電話番サービス」。
- 従前Feasibility Studyを行っていた「フレックスコール」の名称を変え、2019年2月サービス開始。中小企業やスタートアップ企業、税理士事務所等の士業を中心に契約増加中。



13

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

fondesk という新しいサービスを 2019 年 2 月にリリースさせていただきました。こちらはクラウドワーカーを活用した「月1万円から使えるスマートな電話番のサービス」となっております。例えば社員が数名の会社ですと、みんなでお昼にランチに行くこともできない、誰かが電話番でオフィスにいないといけない、という悩み・ニーズがございますので、そういった会社様に低料金でお手軽にご利用いただけるサービスとなっております。

電話を受けるのはロボットではなくて人でございます。クラウドワーカーさんがその会社に代わって電話を受けて、折返しの連絡をチャットツール・LINE・SNS メール等のツールでユーザーにお知らせする、というサービスでございます。

## BPO徳島スキャンセンター開設

- 契約書等のスキャン案件の伸びに対応すべく、2019/4に徳島県小松島市にスキャン専門のセンターを開設。
- スキャン業務を東京勝どきセンターより徳島県小松島市へ移管し、効率化とコスト削減により利益率改善を図る。



徳島スキャンセンター内部



徳島県・小松島市と共同で実施された  
オープニング・セレモニー

14

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

契約書類等のスキャン案件の伸びに対応すべく、2019年4月に徳島県小松島市にスキャン専門のセンターを開設いたしました。スキャン業務を東京の勝どきセンターから徳島県の小松島市へ移管することで、効率化とコスト削減による利益率改善を目的としたセンターでございます。

アペンディックスにつきましては、説明を割愛させていただきます。

続きまして今日は、中期経営計画をしっかりと時間をかけてご説明させていただきたいと思っております。

まずは改めて弊社のビジョンや事業概要等をご説明させていただきます。

二つ目に中期経営計画の具体的内容ということで、今回5年間の数値を公表させていただいております。

そして三つ目に、中期経営計画後の未来ということで、我々がどういう社会を目指しているのか、どういう企業を目指しているのか、そういった部分を簡単にご説明させていただければと思っております。

# 人のチカラで世界を便利に

うるるの考える『人のチカラ』とは、  
Web上にネットワークされた世界中の人の  
英知・マンパワーを指します。

Webの進化によって、場所や時間の制約なく、  
私たちは『人のチカラ』を運んだり集めたりすることが  
できるようになりました。

私たちは『人のチカラ』を活用できる仕組みをつくり、  
今までにない便利なサービスを世の中に提供することで、  
社会に貢献していきます。

23

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

それではビジョン、事業概要からご説明させていただきます。

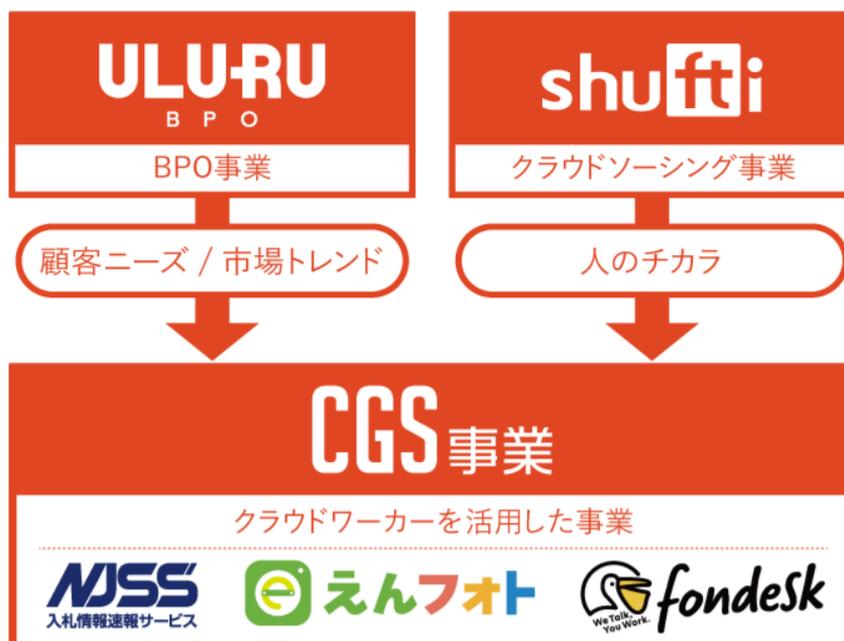
弊社は人のチカラで世界を便利にというビジョンを掲げて、2005年に創業した会社でございます。

私たちが考える人のチカラというのは、「ウェブ上にネットワークされた世界中の人の英知、マンパワーを指します」と記載させていただいております。

例えばクラウドワーカー、子供が小さくて外に働きに出られない主婦の方、家族に介護が必要で外に出られない方、あるいは障害を抱えて外になかなか出て働くことができない方、そういった方々が、昨今のインターネット・パソコンの普及によって場所や時間に捕らわれない働き方が可能になってきておりますので、外に出なくても収入を得る機会が得られる、企業もそういった方々を労働力として活用できる、そういう社会をつくっていこうというビジョンを掲げております。

## 事業構成

- 当社はCGS(Crowd Generated Service)、BPO、クラウドソーシングの3つの事業で構成。



どのような事業を展開すればそのような社会を実現できるのかということで、我々は左上にございます BPO 事業を最初に展開いたしました。

当時はまだ BPO という言葉もありませんでしたが、クラウドワーカーさんに我々がお仕事を提供しよう、企業からお仕事を受託しクラウドワーカーさんに再委託することで、クラウドワークという働き方をスタンダードにしていこう、と考えたわけです。

クラウドワーカーさんにどんなお仕事をやりたいですかとアンケートを取ったところ、データ入力の仕事をやりたいという方が一番多かったのです。誰でも比較的簡単にできるお仕事ですし、特別なプログラミング言語やデザインスキル、あるいは高額なソフトウェアなど、そういったものが不要なお仕事ですので、一番希望が多かったのだと思います。

その結果を受けて、我々が企業からデータ入力の仕事を受託し、それをクラウドワーカーさんに再委託するかたちでクラウドワークという働き方、今までにない働き方をスタンダードにしていけるのではないかと考えたわけです。

これは企業の当時のニーズを非常によく捉えたものでした。それまでデータ入力の外注等を専門的に扱っている目立った企業がなかったため、我々がインターネット上でうまく存在感を示すことができました。

ウェブサイトをつくって、名刺1枚いくらですよ、アンケート1項目いくらですよ、という料金表もつくって公開したところ、ものすごい数のお問合せを当初からいただくことができました。

例えば、名刺をエクセルに入力する、アンケートをエクセルに入力する、といった仕事を我々はクラウドワーカーさんに再委託する。弊社はこういったかたちでスタートした会社でございます。

その後、大量の案件をさばっていくうちに、我々がボトルネックになることに気づいてきたわけです。クラウドワークという働き方がスタンダードになるためには、何万、何十万、何百万という労働力、そういったワーカーさんたちにお仕事を提供していかなければいけないと考えておりましたが、我々が間に入ってお仕事を仲介しているときばき切れなかったのが実情で、我々自身がボトルネックになってしまうと。

それだとクラウドワークという働き方はスタンダードにならないなと思いましたので、右側にございますシュフティというクラウドソーシング事業を始めました。これは2007年のことですが、当時はまだクラウドソーシングという言葉がなかったので、単にマッチングサイトという形で展開しておりました。

クラウドワーカーさんがウェブ上でデータベース化されて、企業は我々に発注するのではなくて、シュフティを通して直接クラウドワーカーさんに発注し、ここで流通した金額の10%を我々が利用手数料及び消費税として頂戴するモデルです。

こういうモデルで現在、40万人程度のクラウドワーカーさんがシュフティに登録し、日々、データ入力だけでなく、ライティングやウェブ上の情報収集、あるいは翻訳といったお仕事をしております。中には、比較的簡単な、ウェブをつくってください、デザインしてください、といった案件もございます。

我々のこのシュフティのクラウドソーシングの特徴は、比較的誰でもできる簡単なお仕事、我々は事務作業と呼んでおりますが、その事務作業の流通がメインのクラウドソーシングサイトであることでございます。

これはワーカーさんにとっても企業にとっても、非常にメリットの大きい仕組みではある反面、一般的にクラウドソーシングのサービスはいろいろな課題がございます。例えば、案件が極端に安く、時給にすれば100円にも満たない非常に低賃金、低単価なお仕事が流通してしまう、といったことが挙げられます。あるいは、企業がワーカーにお仕事を発注したもののワーカーと連絡が取れなくなった、納品されてきたデータがでたらめだった、など、意識の低い方もまぎれてしまうという課題が、残念ながらございます。

これではクラウドワークという働き方はスタンダードになっていかない、時給 100 円にもならないお仕事をやりたいと思う人は増えない。我々はそのような危機感を感じて、クラウドワークという働き方がスタンダードになるための新たな仕組みを考えた結果生まれたのが、下にございます CGS という事業でございます。

これは Crowd Generated Service の頭文字を取ったもので、我々がつくった言葉でございます。我々自身がクラウドワーカーさんを活用することでプロダクト開発・事業運営を行い、それを企業にご利用いただくというものです。

シュフティの発想は、企業に直接クラウドワーカーさんをご利用いただくというものなのですが、我々も BPO で長年クラウドワーカーさんと一緒にお仕事をしてきた中で、クラウドワーカーさんにお仕事を発注するのも一つのノウハウであり、どんな会社でもできるものではないのだという実感もございました。

我々でしたらクラウドワーカーさんを活用するノウハウがございますので、我々がクラウドワーカーさんを活用しますよ、直接やり取りしますよ、企業さんは我々がつくったそのプロダクトを利用するだけでいいですよ、クラウドワーカーさんと直接やり取りする必要はないですよと、これが CGS でございます。

現在は売上高も利益も CGS が主役、柱となっております。現状、NJSS 事業、えんフォト事業、fondesk 事業を、CGS として展開しております。

## CGS事業 入札情報速報サービス「NJSS(エヌジェス)」

- 官公庁等が発注する入札情報のデータベースを提供するサービス。
- 数百名のクラウドワーカーが約7,600もの入札実施機関から情報を収集し、当社が入札・落札案件情報のデータベースを構築。



25

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

NJSS、これは入札情報速報サービスの略でございます、弊社の代表的な CGS でございます。NJSS を例にとって、CGS のビジネスモデルをご説明させていただきたいと思っております。

全国の官公庁や自治体からは、毎年 100 万案件ほどの入札情報、民間企業に発注されるお仕事が出ております。契約金額にしますと 20 兆円を超える金額が、毎年国や自治体から民間企業に発注されているというマーケットがございます。

ただ、国の各機関および自治体は合わせて約 7,600 機関あるのですが、その入札情報に関しては、それぞれのホームページにばらばらに公示されております。

ですので、入札をやっている企業にしてみれば、7,600 のウェブサイト全てをチェックしないと、自社ができる入札情報が出ているかどうか確認しきれないのです。

毎日 7,600 のウェブサイトを見ることは物理的にはなかなかできませんので、ほとんどの企業は機会損失を起しているわけです。本当はこの自治体に自社が対応できる案件が出ていたのに見つけれなかったという状況がほとんどですので、我々はそこに目をつけて、この 7,600 のウェブサイトに公示される入札情報を全て収集して、一つのデータベースにして企業に提供しようと考えたわけです。

今まで機会損失があって入札で売上を上げられなかった企業や、入札は大企業のものだけで自分たちには関係ないと思っていた中小企業でも、こういったサービスが出たおかげで入札への意識が高まった企業も多いのではないかと考えております。

加えて、我々は入札情報を集めるついでに落札情報も集めております。どの案件をどの企業がいくらかで落札したのか等、過去の情報も収集しております。そうすることによって、今回のこの案件はいくらかで入札しようかと検討する際の、非常に大きな判断材料になります。

入札は大体、毎年同じ時期に同じような案件が出ますので、去年はどの企業がいくらかで落札したのか、そういったものが調べられるツールにもなっております。

今はいろんな技術が発展しておりますので、ウェブに開示されている情報は、例えばクローリング・スクレイピング等、ロボットで自動的に巡回させて収集することも可能なのですが、公共機関の情報はPDFの画像データで開示されることも少なくありません。

ウェブ上のテキスト情報であれば機械できれいに収集できますが、スキャンされたPDFの画像データだと、OCRをかけてもさほど精度も出ませんので収集しきれず、どうしても人力でないと収集しきれない、という問題がございます。

そこで我々が大量の人力、図の右側にあるクラウドワーカーさんを活用させていただくわけです。ワーカーさんにそれぞれ、あなたはここからこの機関、あなたはここからこの機関というかたちで割り振りさせていただいて、日々収集された情報がNJSSのデータベースにどんどん、どんどんアップされていく。その情報は企業にリアルタイムに通知され、もちろん検索もできる。これがNJSS、CGSのビジネスモデルとなっております。

### ① 入札というニッチかつ巨大なマーケットに着目

- 日本国内で年間契約額約22兆円という巨大なマーケットに着目したサービス。  
(中小企業庁『官公需契約の手引 施策の概要(平成30年度版)』より)

### ② クラウドワーカーを活用した独自ビジネスモデル

- クラウドワーカーという大量の人力とWebクローラーの併用により、  
網羅性の高い入札・落札データベースを構築。

### ③ B2B向けSaaS型ビジネス

- 継続課金型のストックビジネスで、高い限界利益率を誇る。
- 2019/3期セグメント利益率63%。

NJSS には、大きく三つの特徴がございます。

一つ目は、入札というニッチかつ巨大なマーケットに着目できている点です。先ほどご説明いたしました、年間で約 22 兆円という巨大なマーケットがございます。件数でいうと 100 万案件を超える案件が流通しております。それを一つのデータベースにまとめている状況でございます。

二つ目は、クラウドワーカーを活用した独自のビジネスモデルであるという点です。

従来の労働力だと、アルバイトや派遣社員の方々を活用して情報収集するとなりますが、何百名分の席や場所、パソコンを用意して、交通費を払って労務管理をしようとする、ものすごく莫大なコストがかかってまいりますので、従来の労働力だけでは、おそらくこのサービスは生まれていなかったのではないかと思います。クラウドワーカーさんが自宅で自分のパソコンでお仕事をできる仕組みをつくっているからこそ、このサービスを生み出すことができたのではないかと考えております。

クラウドワーカーという今までにない新しい労働力、これを活用することで今まではつくれなかったサービスを新しく生み出していくことができる、その代表例がこの NJSS でございます。

三つ目は、B2B 向けの SaaS ビジネスである点です。現在、安定的且つ高収益で成長可能なビジネスとして、B2B 向け SaaS が非常に注目されておりますけども、我々の NJSS もいわゆる B2B 向けの SaaS ビジネスでございます。

## 入札市場概観

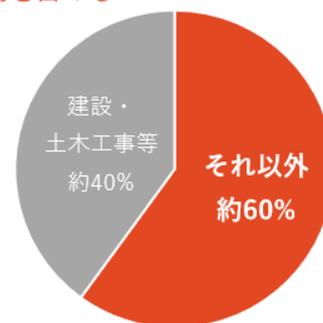
### 入札市場の推移

- 安定的に年間20兆円超の発注がなされる巨大市場
- 6割超が中小企業との契約で成立



### 業種の比率

- 建設・土木工事等の工事案件は金額ベースで約4割
- 物品・役務といった工事以外の案件が約6割を占める



入札市場の概観です。

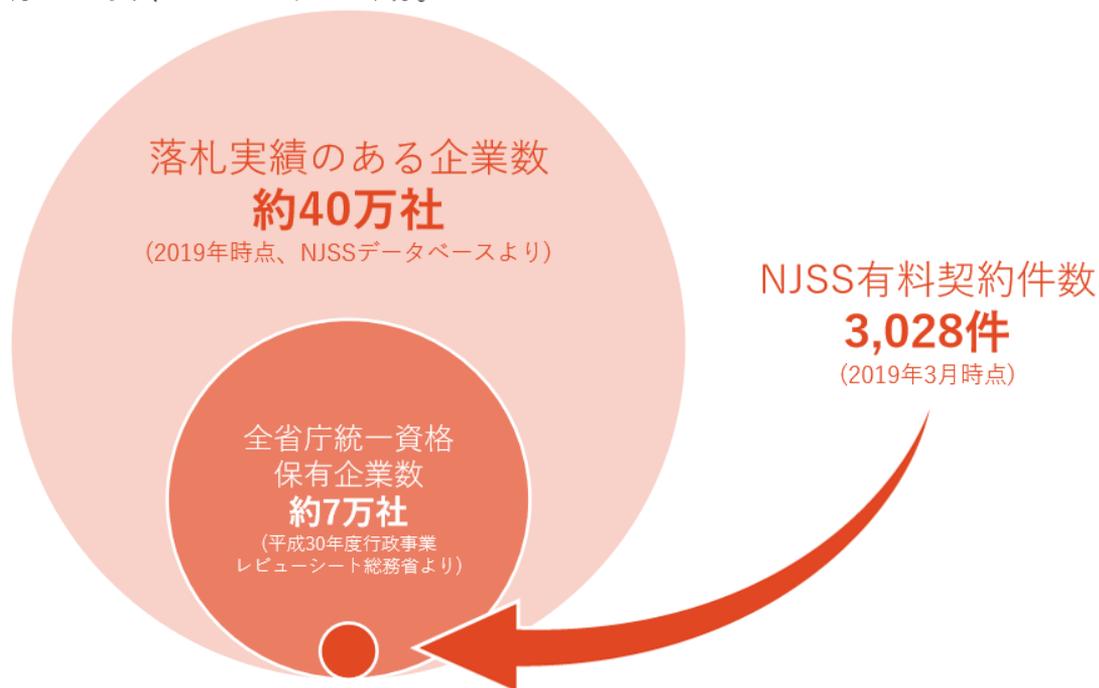
安定して 20 兆円を超える案件が流通している市場で、入札といえば建設土木をイメージされる方が非常に多いのですが、実は建設・土木は全体の 4 割しか流通しておりません。

残りの 6 割は、例えば官公庁で使われるパソコンの調達、また、今度オリンピックがありますけれども、オリンピック開会式の企画、ボランティアが着るジャンパーの製造、パンフレットの印刷、チケット購入用のウェブサイト制作、こういったものも全て入札になってくるのです。

したがって、落札会社は、広告会社さんだったり、印刷会社さんだったり、ウェブサイト制作会社さんというような、建設土木以外の企業が半分以上を占めているのです。

## NJSSのポテンシャル

- NJSS有料契約件数は落札実績のある企業数約40万社の約0.8%、全省庁統一資格保有企業数約7万社の約4%であり、ポテンシャルは十分。



28

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

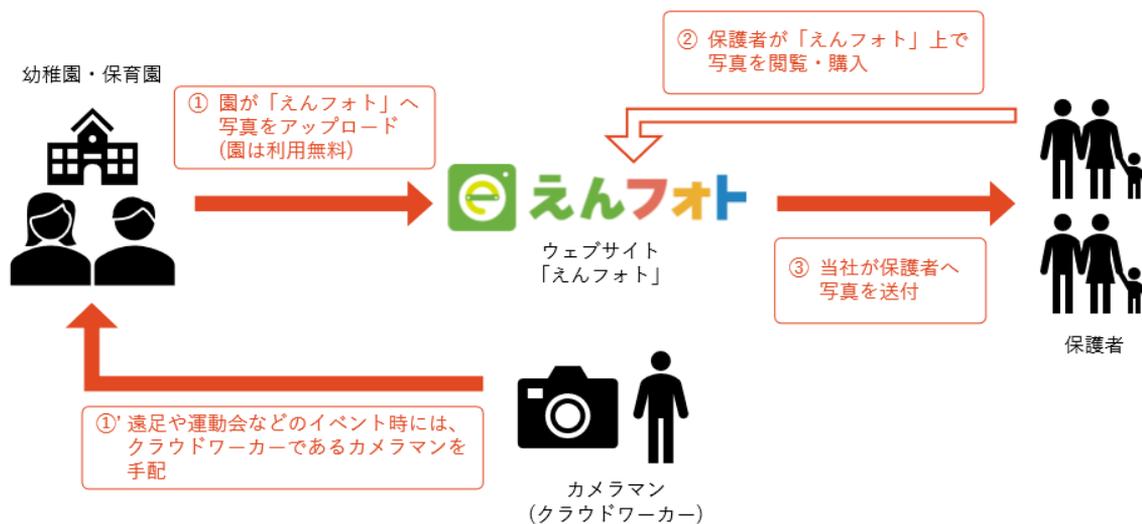
その中で、NJSS のポテンシャルについてご説明させていただきます。

入札に参加するためには全省庁統一資格という資格が必要で、その資格を持っている会社さんは約7万社ございます。また、地方の自治体もそれぞれ資格があり、それらがカウントできないので、落札している会社さんという観点から、潜在顧客が約40万社ございます。

現在、我々のNJSSの有料契約社数は3,000社ちょっとですので、まだまだポテンシャルがあると考えております。

## CGS事業その他「えんフォト」

- 幼稚園・保育園と保護者の手間を大幅に削減する写真販売システム。
- 園のイベント時にクラウドワーカーをカメラマンとして手配することで付加価値を提供。



えんフォトに関しましては、カメラマンを派遣するという部分でクラウドワーカーを活用しております。

## CGS事業その他「fondesk(フォンデスク)」

- クラウドワーカーを活用した「月1万円から使えるスマートな電話番サービス」。
- 従前Feasibility Studyを行っていた「フレックスコール」の名称を変え、2019年2月サービス開始。中小企業やスタートアップ企業、税理士事務所等の士業を中心に契約増加中。



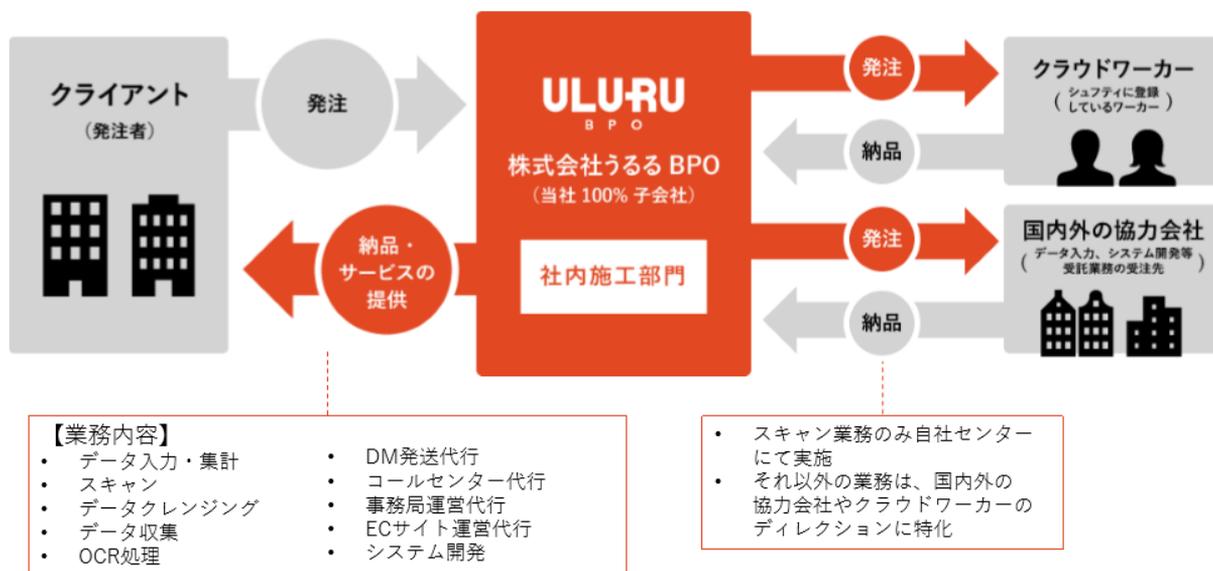
30

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

コールセンターは設備投資産業でございますが、fondeskでは、クラウドワーカーさんを活用することで高額になりがちなコールセンター業務を低単価で請けることが可能です。

## BPO事業

- クライアントのノンコア業務を受託し、国内外の協力会社やクラウドワーカーといった多様なリソースを活用してソリューションを提供。
- 特に、紙面情報の電子化を行うスキャンやデータ入力に強み。



31

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

BPO 事業は受託業務になります。一部をクラウドワーカーさんにお仕事を発注して、それ以外は国内外約 100 社のパートナー企業がございます。

我々は BPO 業務をデータ入力の専門会社として創業以来 10 数年間行っておりますが、入力するオペレーターは一人もないという、非常に特殊な BPO 会社でございます。

## クラウドソーシング事業

- クラウドソーシング・プラットフォーム「シュフティ」で、仕事を依頼したいクライアント(企業)と時間や場所の制約なく働きたいクラウドワーカーをマッチング。
- 40万人超のクラウドワーカー登録を有する(2019年3月時点)。



クラウドソーシング事業です。これはシュフティというかたちで今運営しておりますが、弊社においてはCGS事業を展開する上での土台の役割です。クラウドワーカーさんを募集する際、自社でクラウドソーシングサイトを運営しているというのは、CGS事業を展開する上での非常に大きな強みになっております。

ここまでの弊社のビジネスモデル等のご説明で、ここからが中期経営計画の具体的な内容となっております。

短期的な利益追求ではなく、  
積極的に**投資**を実行し、  
さらなる**成長**と  
中長期的な**企業価値の向上**を図る

まず今回の中計のコンセプトは、短期的な利益追求ではなく、積極的に投資を実行し、さらなる成長と中長期的な企業価値の向上を図る、とまとめさせていただいております。

## 現状の課題と中期方針

- 中期経営計画において、3つの課題に立ち向かっていくことにより、企業価値の向上を図る。



35

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

順に、具体的にご説明させていただきます。

現状、我々には大きく3つの課題がございます。

一つは、高いチャーンレート（解約率）によりNJSSの契約純増数が鈍化してきている点です。これはSaaS事業の宿命なのですが、契約数が増えれば増えるほど、母数に対する解約率が一定ですと、新規で契約するお客様と解約するお客様の数がイコールになってしまう時期が来てしまいます。そうすると成長は横ばいになってしまうので、解約率をどんどん下げていかなければ、純増し続けることができないという課題がございます。

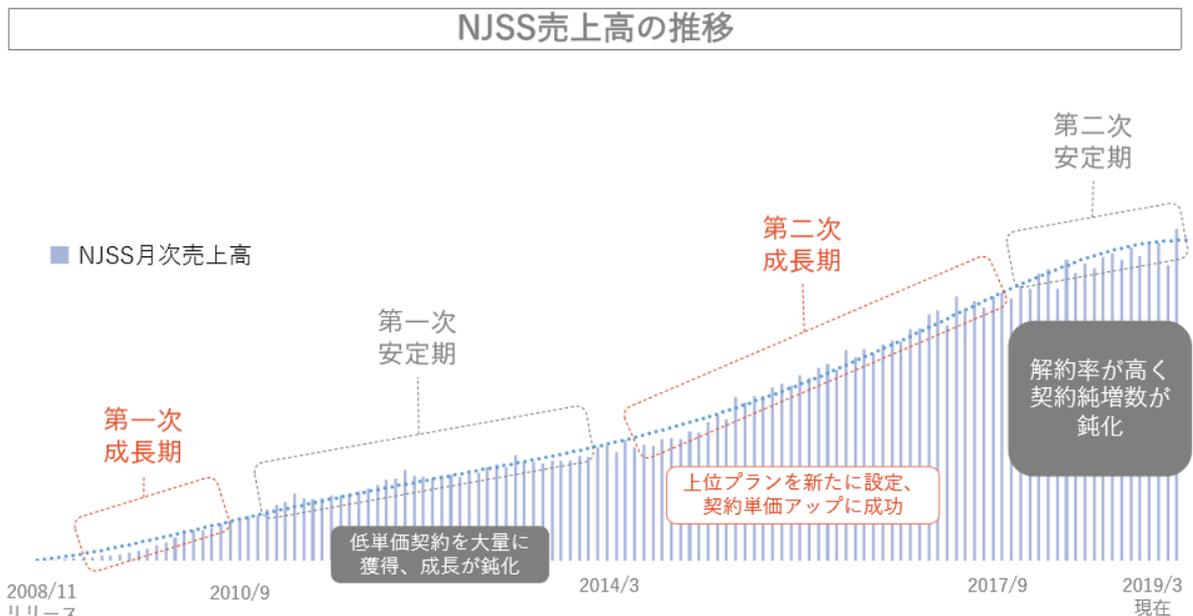
次にNJSSの売上と利益に依存してしまっている点です。NJSS以外のCGSの早期立上げが課題と考えております。

最後に、BPO市場が低利益率になりがちであるという点です。いわゆるBPO市場といいますと、利益率は1桁台前半になりがちなマーケットなのです。弊社のBPOは10数%の利益率を出しておりますが、それをより高利益率の事業にしていこうと考えております。

この三つをそれぞれご説明させていただくのですが、売上高、利益いずれにおいても柱になっているNJSSに関して、ページを4ページほど割いてご説明させていただいております。

## NJSSの現状

- NJSSは第二次安定期に入っており、次の成長期に向けた変革が必要。



36

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

まずは NJSS を課題と感じた現状・背景からご説明させていただきます。

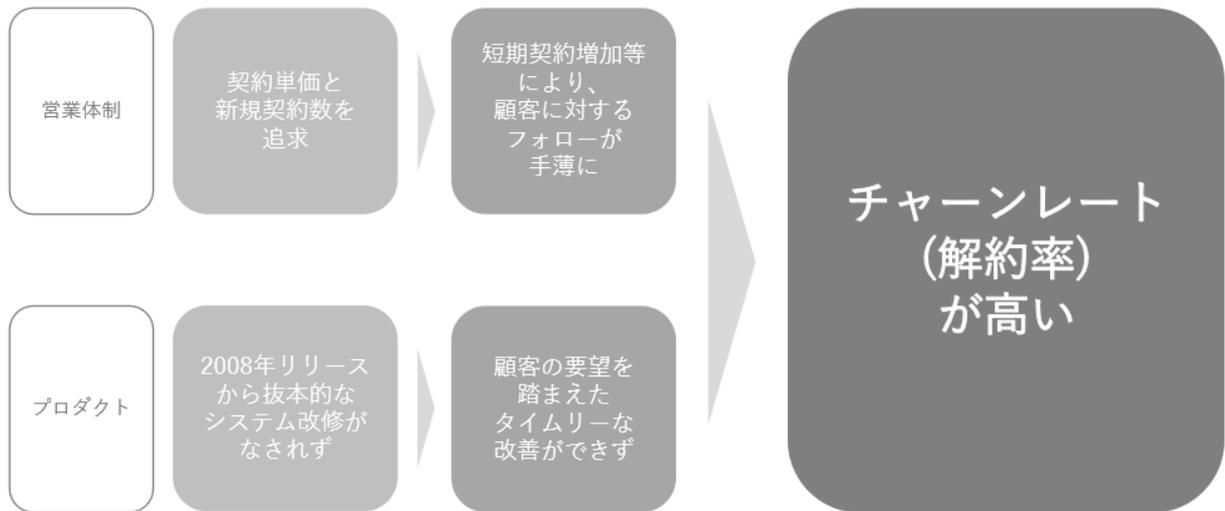
こちらは NJSS の月次売上高の棒グラフでございます。第 1 次成長期がプロダクトをつくってすぐのときですが、その後、成長が緩やかになっている第 1 次安定期がございます。

そこから第 2 次成長期ということで、新たな上位プランの設定、契約の単価アップ施策等をいくつか実行したことによって、また成長角度を高めることに成功しましたが、現在、第 2 次安定期に入ってきており、成長曲線が緩やかになってきております。

このままいくといつか成長が止まってしまう。そういう時期が近い将来、訪れてしまう。そのような、SaaS の宿命でもある課題に、我々はいま直面しております。

## NJSSの課題

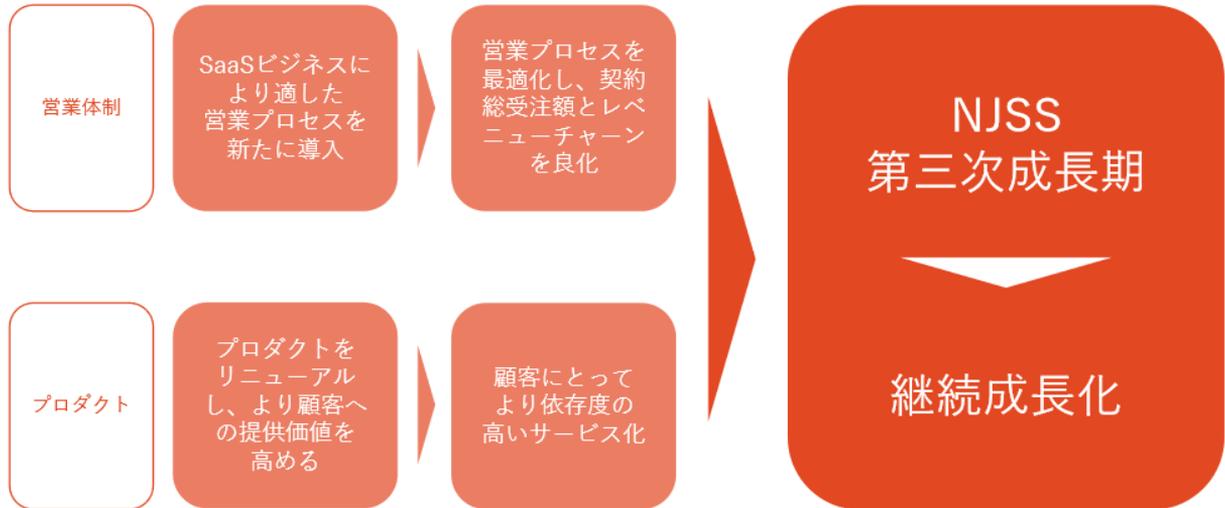
- 営業体制とプロダクトが抱える課題によりチャーンレートが高く、将来得られる利益を含む事業価値の最大化がなされていない状態。



NJSS においては、営業体制とプロダクト、大きくこの二つに問題があり、その結果としてチャーンレートが高いと、我々は突き止めております。

## NJSSの2つの施策

- 営業プロセスの最適化とプロダクトのリニューアルという2つの施策によって事業価値の向上を図り、第三次成長期を経て継続成長化を目指す。



38

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

具体的な施策についてです。

まずは営業体制に関しまして、SaaS ビジネスにより適した営業プロセスを新たに導入していき、営業プロセスを最適化し、契約総受注額とレベニューチャーンを良化していきこうと考えております。

もう一つのプロダクトに関しましては、プロダクトをリニューアルし、より顧客への提供価値を高めていきたいと考えております。プロダクトそのものの機能として、顧客にとってより依存度の高いサービス、顧客がやめにくい・やめたくないサービスを提供し、解約率の改善を図ってまいります。

営業体制・プロダクト双方を改善することによって、継続成長化ができる体制を整えて、第3次成長期をつくっていきこうと考えております。

次のページから、営業体制やプロダクトの改善に関するさらに掘り下げたご説明をさせていただきますが、時間の関係で説明は割愛させていただきます。

## NJSSマイルストーン

- 5カ年計画の内、当初2年間で投資フェーズ、後半3年間で投資回収フェーズとする。
- 人員体制の強化を中心とした投資を実行。

	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期
営業プロセスの最適化	1年掛けて組織 改変のFS実施				
NJSSプロダクト フルリニューアル					組織改編の効果実現まで一定の時間を 要することを想定し、計画上保守的に 2020/3期売上高横ばいを見込む
基本機能実装	DB設計 CRM/SFA連携				
現状からの機能アップデート		検索・案件管理・分析機能 アップデート			セールス部門、カスタマーサクセス部門、 及びプロダクトリニューアルを行う エンジニア部門の人員を中心に投資 (計画上、人件費は保守的に全て費用計上)
投資回収フェーズ			NJSS継続成長化		

NJSS	2019/3期実績	2020/3期目標	2021/3期目標	2022/3期目標	2023/3期目標	2024/3期目標
セグメント 売上高	12億円	12億円	14億円	17億円	19億円	21.5億円
セグメント EBITDA	7.8億円	3億円	6.5億円	9億円	11億円	13.5億円
EBITDA率	63%	25%	46%	54%	60%	63%
従業員数 (期末時点)	33名	61名	-	-	-	54名

42

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

NJSS 事業の中計・マイルストーンでございます。

2019年3月期の実績は、売上高が12億円、EBITDAが7.8億円ございました。それを5年後の2024年3月期に売上高21.5億円、EBITDAを13.5億にしていこうと考えております。そのために2020年3月期は、EBITDAが2019年3月期比で4.8億円減少しますが、先ほどの営業体制とプロダクトリニューアルに投資をしております。

投資・体制構築は、2020年3月期と2021年3月期、主にこの2年間で行い切ろうと考えております。そして継続成長化する事業にすることで、2024年3月期時点でEBITDA率も2019年3月期並みに戻してまいります。

また、先ほどの営業体制とプロダクトいずれについても、最も大きな投資は人件費になってまいりますので、重要な指標として従業員数を一番下に記載しております。2019/3期、NJSS事業部は33名ございましたが、2020/3期は61名まで人数が増えます。ただ5年後には、社内で部署異動等を行いながら必要な人員に絞ることで54名に減る計画となっております。

## ストックビジネスとなる新規CGSの創出・育成

- 「えんフォト」と「fondesk」を新規CGSの柱として投資を行い、ストックビジネスとして育成。



### 主な投資ポイント

- 保育園運営管理システムの提供
  - 卒園アルバム制作サービスの開発
  - フォトブック制作機能の開発
- ユーザー獲得のためのマーケティング施策トライアル
  - サービス運営におけるオペレーション体制の充実
  - サービス改善のためのシステム投資

※ 上記以外の新規CGSの創出(M&Aの活用を含む)も積極的に検討する方針ですが、蓋然性の観点から中期経営計画の数値には織り込んでおりません。

その他CGS	2019/3期 実績	2020/3期 目標	2022/3期 目標	2024/3期 目標
セグメント売上高	1.8億円	2億円	6億円	13億円
セグメント EBITDA	▲0.2億円	▲1億円	±0円	5億円
EBITDA率	-	-	-	39%
従業員数(期末時点)	20名	21名	-	31名

43

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

その他のCGSでございます。

今はえんフォトと fondesk がございます。fondesk は立ち上げたばかりですので、現状はえんフォトが売上の大半を占めております。えんフォトは既に単月黒字化できる事業になっておりますが、これも今後の成長のために先行投資を行います。

具体的には、例えば、保育園の運営管理システムの提供です。今、園では写真だけでなく ICT のニーズが非常に高まっており、国からも補助金が出るような状況になってきておりますので、そこに対応したシステムを我々も提供していこうと考えております。

あるいは、ただ単にスナップ写真が買えるだけではなくて、卒園アルバムもえんフォトで買えるようにする、フォトブックがつかれるようにする、といった機能開発を、積極的な投資により実現し、売上の幅・チャネルをより広げていこうと考えております。

fondesk に関しましては、まだ新規事業でございますので、マーケティング費用やシステム開発費用へのコストが発生してまいります。

なお、この新規CGS に関しましては、上記以外の新規CGSの創出もちろん行ってまいりますし、M&Aも積極的に検討していきたいと我々は方針を掲げております。ですが、注釈で記載の通

り、蓋然性の観点から、今回の中期経営計画の数値には織り込んでいないというものでございます。

その結果、CGS その他の売上高の実績・見込みは2019年3月期が1.8億円、2020年3月期は2億円ですが、5年後の2024年3月期には売上高13億円、内訳はえんフォトが8億円、fondeskが5億円を達成するという計画としております。そして、ここに数字としては織り込んでいないプラスアルファとして、この5年間でさらに立ち上がってくる新たなCGSおよびM&Aの数字をさらに積み上げていければと考えております。

## BPOの高利益率化

- 営業体制及び施工体制の見直しにより利益率改善を図る。

### 営業体制見直し

#### ■ アップセル提案の強化

- 見積を提示する際のアップセル提案を強化。  
(ex.スキャン業務時のOCRによる検索用データ付加)

※ 当該体制変更のための人員増により、  
2020/3期は前期比32百万円の販管費増加を見込む。

### 施工体制見直し

#### ■ 徳島スキャンセンター新規開設

(2019年4月稼働開始)

- メイン業務の1つであるスキャン業務を、東京勝どきセンターより徳島へ移管、効率化とコスト削減を図る。

#### ■ 外注時の発注先選定の適正化

- 発注先選定時の基準を明確化し、ディレクション・フローを改善することで効率化を図る。

BPO	2019/3期 実績	2020/3期 目標
セグメント売上高	8億円	8億円
セグメント EBITDA	0.9億円	1億円
EBITDA率	12%	10%
従業員数 (期末時点)	50名	54名

2022/3期 目標
9億円
1.5億円
16%
-

2024/3期 目標
12億円
3億円
23%
70名

44

Copyright 2019 ©ULURU.CO.,LTD. All rights reserved.

BPOでございます。BPO市場はものすごく大きなマーケットではあるのですが、トップラインの成長というよりも利益率の拡大という方針を掲げております。

具体的には、こちら営業体制を見直すことによるアップセルを提案する仕組みの強化や、冒頭にご説明した、徳島スキャンセンター開設によるコスト削減等です。

また、東京においては既にアルバイトや派遣が非常に確保しづらくなってきており、これは年を追えば追うほど、非常に困難なものになると我々は予測しておりますので、いち早く地方に展

開して、雇用の確保、人員の確保ができるようにしております。事実、小松島市で4月に立ち上げて募集した際には、非常に多くの方にご応募いただき、そして非常に優秀な方々を採用できている状況でございます。

その結果、BPO事業の売上高に関しましては、2019年3月期・2020年3月期は8億円で据え置き、5年後の2024年3月期で12億円、ただし利益率のほうを上げていくことによって、BPO業界では脅威といっても過言ではないかと思うのですが、23%のEBITDA率を目指していこうと考えております。

## クラウドソーシングの位置付け

- 中期経営計画において、クラウドソーシング「シュフティ」はCGSのためのプラットフォームとして位置付け。
- 10~20年後のスパンでクラウドソーシングの収益事業化を想定。

### 中期経営計画における位置付け

#### ■ CGSのためのプラットフォーム

- NISSをはじめとするCGSを成長させるためのプラットフォームであることを当面の目的とし、ユーザー視点で利用しやすいサービスへ改善投資を継続。

### 将来における位置付け

#### ■ 生産年齢人口減少期の新たな労働力

- 情報通信白書によると、生産年齢人口は2017年の7,596万人(総人口に占める割合は60.0%)が2040年には5,978万人(53.9%)と、約1,600万人減少することが推計されている。
- 生産性向上や定年延長、外国人労働力活用などとともに、クラウドソーシングが労働力不足解消の一翼を担うことを目指す。

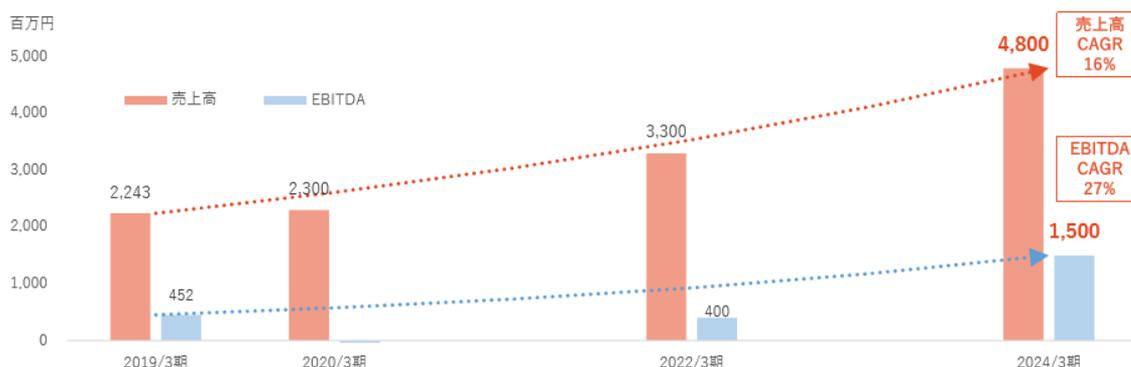
クラウドソーシング	2019/3期 実績	
セグメント売上高	0.4億円	
セグメントEBITDA	▲1.2億円	
従業員数(期末時点)	14名	※ EBITDAは每期概ね横ばいを見込む。

クラウドソーシングの計画値でございますが、こちらは土台の役割、CGSのためのプラットフォームとしての位置付けでございますし、この5年で大きな動きはございませんので、基本的には2019年3月期比で横ばいと考えていただければと思います。

## 全社財務目標

- 中期経営計画達成に資するM&A等を積極的に検討するため、重要指標をEBITDAに設定。
- 売上高CAGR16%、EBITDA CAGR27%を目指す。

全社	2019/3期実績	2020/3期目標	2021/3期目標	2022/3期目標	2024/3期目標
売上高	22.4億円	23億円	-	33億円	48億円
EBITDA	4.5億円	▲3億円	±0円	4億円	15億円
EBITDA率	20%	-	-	12%	32%
従業員数 (期末時点)	130名	177名	-	-	196名



※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費  
 ※ 各CAGR(年平均成長率)は2024/3期までの5年間より算出。

46

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

全社の数値目標をご説明させていただきます。

売上高は、2019年3月の22.4億円に対して、2020年3月期は23億円と、ほぼ横ばいとさせていただいております。これは、大きな体制変更を1年間以上かけてやっていきますが、必ずしもスムーズに進むとは限りませんし、非常に困難なチャレンジをしていきますので、確実に体制変更を完了させる、成功させる、そういう想いで売上高はほぼ横ばいとさせているものです。そして、5年後の2024年3月期に48億円という、2019年3月期の倍以上の売上高を作っていこうと考えております。

また、EBITDAは2019年3月期が4.5億円ですが、2020年3月期は諸々の体制強化・投資によって3億円の赤字となるものの、2021年3月期にはプラスマイナスゼロ、2022年3月期から黒字に戻していき、5年後の2024年3月期には15億円を目指してまいります。

その間の従業員数の推移でございますが、2019年3月期の130名から2020年3月期は177名まで人が増える予定でございます。ただ、このペースで増え続けるわけではなくて、2024年3月期には、そこからプラス20名程度でして、増加のペースは緩やかになっていく予定でございます。

## 株主還元の考え方

- 中期経営計画終了後の2024/3期以降の配当開始を目指す。

### 現状(配当未実施)

- ・ 主力事業であるNJSS及び新規CGSの投資余地大きい
- ・ 過去の赤字により、会社法上の配当可能利益が小さい  
(2019/3期末時点 当社単体配当可能利益 約1億円)

### 中期経営計画達成時の姿

- ・ NJSSが継続成長化
- ・ えんフォト、fondeskといった新規CGSが第2、第3の柱へ成長
- ・ 他の新規CGSやクラウドソーシングへ投資を行ってもなお、配当可能利益が相当程度蓄積

中期経営計画を達成し、  
2024/3期以降から配当開始を目指す

47

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

株主還元の考え方をまとめさせていただいております。

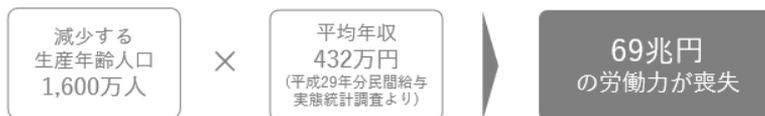
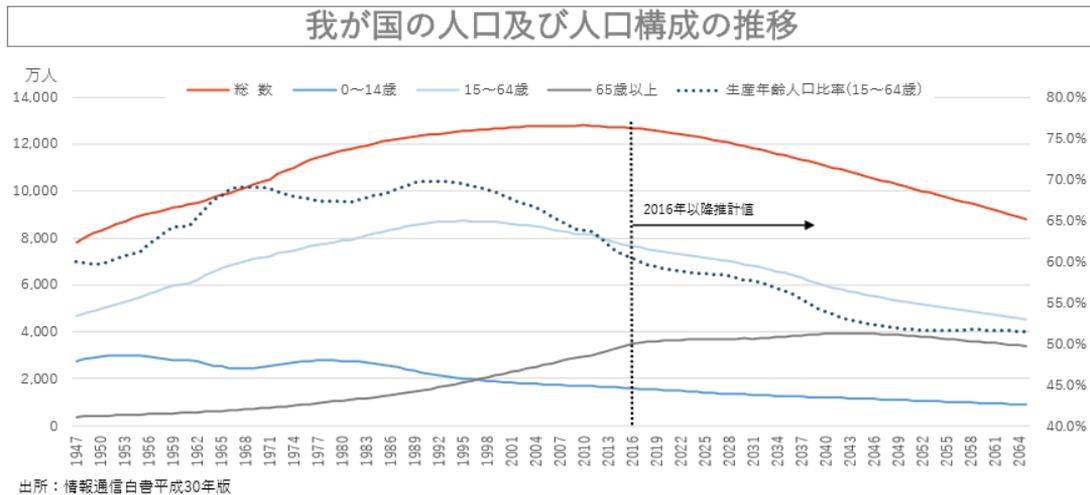
現状、主力事業である NJSS および新規 CGS の投資余地が大きく、また、過去の赤字により会社法上の配当可能利益が小さいという実情がございます。

中期経営計画達成時の姿として、NJSS が継続成長化し、えんフォト、fondesk といった新しい CGS が、第2・第3の柱、ネクスト NJSS になっているという状況、そして他の新規 CGS やクラウドソーシングへ投資を行ってもなお配当可能利益が相当程度蓄積できている状況を、我々は思い描いております。

そうなったときに 2024 年 3 月期以降から配当の開始を目指していきたい、配当性向は何%とするか等の具体的な話はまだ決めておりませんが、ご期待に応えられるような株主還元をしていきたいと考えております。

## 深刻化する日本の労働力不足

- 15歳から64歳の生産年齢人口は2017年の7,596万人(総人口に占める割合は60.0%)が2040年には5,978万人(53.9%)と、約1,600万人減少することが推計されている。



49

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

最後に、中期経営計画後に我々が目指していく未来のご説明をさせていただきます。

我々が創業以来、クラウドワークという働き方のスタンダード化を目指してきた背景のお話ですが、こちらの表は日本の人口と労働人口の推移でございます。人口推計上、日本の労働人口は今後減少していく一方であるとされています。

具体的にどれくらい減るかという、2017年には7,596万人の労働人口が、2040年には5,978万人と、約1,600万人が減少することと推計されております。これは今、一人の平均年収が432万円といわれておりますが、単純に1,600万人を掛け合わせると、69兆円分の労働力が失われていく計算になります。これは、GDPへの影響など、日本経済にとってものすごくインパクトの大きい数字になってくるのではないかと予想されております。

## 労働力不足に対する代替・補完手段と当社の役割

- 2040年に喪失する69兆円の労働力は以下によって代替されると予想。
- 内、3兆円は当社CGS・クラウドソーシングにより補完可能と想定。

不足する労働力の代替候補	補完される労働力		一人当たり年間報酬		補完される労働力の金額	備考
働き方改革による労働生産性向上	600万人	×	432万円 (平成29年分民間給与実態統計調査より)	=	26兆円	2040年時点5,978万人のうち1割程度生産性向上(2016年時点の人数は情報通信白書平成30年版より)
高齢者(65歳以上)労働力	1,200万人	×	216万円 (生産年齢の労働時間1/2と想定)	=	26兆円	2040年時点3,921万人のうち3割程度が活躍
女性労働力	240万人	×	女性平均年収287万円 (平成29年分民間給与実態統計調査より)	=	7兆円	2018年時点専業主婦600万人のうち4割が活躍(専業主婦数は労働政策・研修機構調査より)
外国人労働力	200万人	×	432万円 (平均年収程度と想定)	=	9兆円	2018年10月時点146万人のうち4割程度増加(外国人雇用者数は厚生労働省調査より)
クラウドワーカー	1,000万人	×	30万円 (年間300時間程度の労働を想定)	=	3兆円	スキマ時間を活用して働く人々を労働力として活用できる事業を当社が実施
<b>合計</b>						<b>71兆円</b>

出所：当社推計

50

Copyright 2019 ©ULURU .CO.,LTD. All rights reserved.

そこに対して、これは我々の予想でございますが、その69兆円を代替するような動きが色々出てくるだろうと予想しております。

例えば、国が数年前から働き方改革ということで、一人一人の労働力の生産性を上げていきたいと思いますという活動をしております。今はどうしても長時間労働の是正という点ばかりが注目されておりますが、本来の目的は一人一人の生産性の向上が目的でございます。これが遂行されることによって、先ほどの69兆円のうち26兆円分が代替・補完していけるだろうと。

また、高齢者の労働力。今、人生100年時代ともいわれ始めておりますが、高齢者の労働力ももっともっと活用されていこうと予想しております、ここで26兆円。

そして女性の労働力。昨今、日本においても女性の社会進出がかなり進んできております。その反面、待機児童問題なども出てきているものの、まだまだ女性の労働力は活用されていき、ここで7兆円程度補完されていこうと。

それから、昨今様々な議論がなされておりますが、外国人の労働力の活用です。これも各種法整備も進めながら、9兆円程度を補っていこうと。

そして最後にクラウドワーカーです。インターネット技術が発達することによって、場所や時間に捕らわれない働き方が可能になります別に主婦だけにかかわらず、OLさんでもサラリーマンの方でも、通勤時間や待ち合わせ時間などのちょっとしたすきま時間を報酬に変えられるような世の中になっていこう、そして、そこで3兆円のマーケットがつくられていこうと予想しております。

これらはあくまでも我々の予測でございますが、これから日本が抱える労働力不足という大きな社会問題、これに対して大きなビジネスチャンスが生まれるだろうと考えております。そしてその中で、我々でなければできないような、新たな労働力の生成・活用等において、社会に期待され、応援されるような会社になっていこうと考えております。

## 中期経営計画達成後の当社が目指す姿

- 中期経営計画達成後、労働力不足という社会問題の解決の一翼を担う企業に向けて、当社ビジョンである「人のチカラで 世界を便利に」の実現を目指してまいります。

### 中期経営計画達成時の姿

#### ビジョンの土台構築

- NJSS継続成長化により安定的なキャッシュ・フローを確保
- 配当などの株主還元を行いつつ、さらなる投資を行う余力がある状態

### 計画達成後の当社が目指す姿

#### ビジョンの実現へ

- 新たなCGSの創出やクラウドソーシングへの投資によって、クラウドワーカーという労働力を一層活用できる世界へ
- 労働力不足という社会問題の解決の一翼を担う企業へ

## 人のチカラで 世界を便利に

こちらが、中期経営計画達成後の弊社が目指す姿でございます。

まずはいったんこの5年間で、本日まで説明させていただきました計画のとおり、NJSSの継続成長化等により成長角度を伸ばす状況をつくります。

そのうえで、ビジョンの実現のために、先ほどの 69 兆円という日本がこれから抱える労働力不足という大きな社会問題の中で、我々が何か社会に貢献できるような、必要とされるようなビジネスをつくっていかう、そこへ投資していかうと考えております。

そして繰り返しになりますが、世界に期待され、応援される企業になっていかうと考えております。

以上で説明を終わらせていただきます。ご清聴いただき、誠にありがとうございました。

## 質疑応答

---

**司会：**ご説明、ありがとうございました。これから質疑応答に入ります。ご質問のある方は挙手をいただければ、係員がマイクをお持ちします。

なお、この IR ミーティングは質疑応答部分も含めまして、全文を書き起こして公開をする予定です。したがって質問の際、会社名、氏名を名乗られた場合はそのまま公開されます。匿名を希望される場合は質問する際、名前を名乗らないようにしてください。

それではご質問ある方、挙手をお願いします。

**質問者：**どうも本日はありがとうございます。二つほどお聞きしたいのですが、最初に数字のほうから。スライド 46 ページの数字で、EBITDA で表示されていますが、営業損益ベースですと、どのような数字になるのでしょうか。

例えば 2019 年 3 月期の実績は 4 億 2,900 万、2020 年 3 月期は 3 億 6,600 万の赤字の計画ですが、これは 2021 年 3 月期およびそれ以降は営業損益ベースだとどうなるのでしょうか。

**近藤：**私からご回答させていただきます。今後、M&A とかも積極的に検討していきたいということで、指標を EBITDA に設定させていただいておりますが、基本的に弊社は今、ほぼ減価償却やのれん償却はないため、EBITDA はほぼイコール営業利益と見ていただければと思っております。

**質問者：**そうしますと、最終年度は営業利益は 15 億円ということによろしいわけですね。

**近藤：**はい。15 億円に近い数字を営業利益ベースでも目指していくというところでございます。

**質問者：**あと、本日中期経営計画の内容を伺いましたが、これは基本的には主力の NJSS に人材投入・テコ入れをしてさらなる成長を目指す、それを今期・来期でやるというのがメインであると聞こえたのですが、そのような認識でよろしいですか。

**星：**はい。本日お伝えした通り、もちろんそれ以外にも戦略はございますし、投資も行ってはまいります。メインは NJSS になります。

**質問者：**ただ、今までの路線からするとかなり過激というか、思い切った方策に出た印象があります。

今までは、ある程度の売上高を上げて、その利益の中で成長投資を行うかたちでしたが、今回はそれを度外視したようなかたちで、一気に成長投資を加速化される計画のように見えます。それはやはり、NJSS に対して将来的な危機感を覚えたということなのでしょう。

**星：**おっしゃるとおりです。やはり SaaS 事業ですので、このチャーンを下げていかないと、新規の契約数と解約数がイコールになり成長が止まってしまう時期が訪れてしまいます。SaaS の最大の課題といたしまして、解約率をいかに下げているかが重要になってまいります。

我々は今まで、実はあまりここに対するフォローをしてまいりませんでした。有料のお客様に対して継続していただくための十分なフォロー等はせずに、新規顧客を獲得するところばかりに注力しておりました。そうすると、やはりご契約後のフォロー不十分なことが多く、解約理由を見ても NJSS を活用しきれていないお客様が大半という状況でした。

その反省を踏まえて、NJSS にはこういう機能がある、あるいはこのお客様にとってはこういう機能が便利ですよ、といった個別のフォローをきちんとする体制、カスタマーサクセスという部分になります。こういう整備をしていきたいと考えております。

また、それ以前に、契約する前により価値を感じてもらえるようなセッティングも重要です。インサイドセールスの中でオンボーディングとっておりますが、お客様の設定を徹底的に最適な状況にすることも行ってまいります。今まではお客様のほうで設定をしていただいていた状況で、その結果、十分にカスタマイズされずに使われているケースがございました。

我々にはまだまだやらなければいけないことがたくさんあることが分かりました。同時に、それらをやらずともここまで成長できたということも分かりました。

体制構築と一言で説明しておりますけども、具体的には今申し上げたような内容です。

一番はカスタマーサクセス、それにプロダクトのリニューアルを合わせて、解約率を下げてまいります。

とにかくこの解約率を下げていかないと、新規の契約が増えていかず、成長が止まってしまう状況が近い将来やってきてしまうということへの危機感に対する投資、という意味合いが一番大きいかと思えます。

**質問者：**どうもありがとうございます。

**司会：**ほかにご質問は、ございますか。

**質問者：**ご説明、ありがとうございました。二つ伺いたいのですが、まず、M&A を積極的にされるというお話をされていたと思うのですが、もう少し具体的に、こういった分野・対象でお考えになっているのか、新しい CGS に関わるころだとは思いますが、教えてください。これが一つ目です。

もう一つは先行投資についてです。今回、特に NJSS のところで2年ぐらいかけて体制整備をされるということですが、見方によっては結構長いのではないかと思います。もう少しこれを早く完了させて、成果が出てくることが期待できるのでしょうか。かなり保守的に見て2年と置いてらっしゃるのか、そうではなく、やはりかなり大掛かりなことなので2年はかかりますという認識でいらっしゃるのでしょうか。その考え方を教えてください。

**星：**承知しました。まずは1点目の M&A がこういった領域になってくるのかというところで、やはり我々でいう CGS 領域の企業が一番の対象になってくると考えております。

例えば、大量のアルバイトや派遣さんといった人材を活用して場所や雇用等のコストがかかっているような会社さん、サービスにつきましては、我々のクラウドワーカーに置き換えることで、圧倒的なコスト削減が可能なケースがございます。そういった会社さんは非常にシナジーがございます。

もう一つはテクノロジーだけでやっている会社さんに対して、もう少し人材の強化をしてあげることで、よりクオリティの高いサービス、あるいはかゆいところに手の届くサービスに進化させる。こういったものも、非常に我々相性の良い M&A になってきます。

CGS、サブスクリプションモデルに関して、我々のグロース経験として NJSS の経験がございますので、そういうマネタイズモデルに変えていくのが、我々の M&A の方法になってくると考えております。

もう1点の NJSS の投資期間2年が長いというご指摘でございますが、現在 NJSS の新規の契約は1年以上の契約が大半になってきております。ですので、諸々の体制強化やプロダクト強化でチャーンレートを下げる動きをしても、結果が分かるのがどうしても1年後になってきてしまうため、その分、時間が必要になってまいります。

もちろん、お客様へのヒアリング等は都度行ってまいりますので、ある程度の効果の有無、反応は見てくるとは思っております。

もう一つのプロダクトのリニューアルも、1年間の計画をひいておりますので、リニューアルされるのがそもそも1年後になります。そして、その効果が出るのは2年目、さらには、そのお客様の

解約が低下したかどうか分かるのが3年目、ということになりますので、どうしても長期間の計画にならざるを得ないのが実情でございます。

ただ、今回の中期経営計画の策定・開示にあたっては、開示するからにはその目標は必ず達成しなければいけないものであるという認識を持って策定しておりますので、明言はできませんが、かなり保守的といいますか、コンサバティブな数字とさせていただいて結構でございます。

**司会**：ほかに質問はございませんでしょうか。

それではないようですので、これにて説明会を終わりとさせていただきますが、皆様のお手元のアンケート用紙、そちらをご記入いただいて机の上に置いていただければ、私どもで回収します。どうぞご記入のほうをよろしく願いいたします。

本日はありがとうございました。

[了]