



# *Mid-term Business Plan*

株式会社才口

2022-2024 中期経営計画

2022.03.28

# INTRO- DUCTION

## 中期経営計画策定の趣旨

当社グループは、経営理念に掲げる「より多くの人々に対してより多くの幸せ・喜びを提供する」を社会や環境を含めたステークホルダーとの共栄と捉え、持続可能な社会の発展に貢献するとともに、中長期的な企業価値向上を実現することが企業の使命だと考えています。

今回、中期経営計画を開示する理由は、今後3年間の業績に対する当社の考えを提示し、中長期的な企業価値向上に向けての事業戦略を説明するためです。

2019年12月期から2021年12月期までの直近3年間は、営業利益の成長は目標値に近い数値となりましたが、売上高の成長が想定よりも鈍化しており、危機感を覚えています。そこで今回の中期経営計画では、主要2事業において今後どのような投資活動を行い、中長期的な事業成長を実現していくのかを説明することに比重を置いています。

今回の中期経営計画の開示とともに、昨今の事業環境の変化を成長の機会と捉え、2022年12月期から2024年12月期までの3年間において事業成長の速度を取り戻し、経営理念の達成に向けて邁進してまいります。

# 1. SUSTAINABILITY

## 重点要素 1：サステナビリティの追求

オロは、世界に誇れるものを創造し、より多くの人々により多くの「幸せ・喜び」を提供する企業となることを経営理念に掲げています。

この理念の下、持続可能な社会の実現と持続的な当社グループの成長の両方を追求することが重要と考えています。

テクノロジーとクリエイティビティの融合によって、新しい価値を世の中に提供し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

# 2. HUMAN RESOURCES

## 重点要素 2：人材・環境への投資

当社の中長期的な成長を生み出すのは人材です。

高度で多様な人材が集まり創発することで、サービスの高付加価値化を実現していきます。

また、新規事業開発、新技術への対応、経営継承を見据えた次世代育成なども、

人材への投資により成し遂げられるものと考え、積極的に行っていきます。



### 中核人材の登用における多様性の確保

多様な個性を持つ人々が自己実現を図り、結果として事業の成長性および、組織の多様性を確保・強化できるよう、多様なキャリアパス・働き方を受け容れる環境を整備します。

女性管理職比率 **2021年 5%** → **2027年 10%**

### 中核人材の育成における取り組み

事業を推進する中核となりうる優秀な人材を輩出する採用・育成の仕組みを充実させます。

### 多様性の確保に向けた人材育成方針・環境整備方針

当社グループの人材方針にもとづき、採用、評価、人員配置、昇給・昇進などあらゆる企業活動を通じて、本人の適正・能力と関係のない非合理的な事項に基づく判断を除外し、適正に処遇します。

### 人材の活躍にむけての様々な投資とその取り組み

社員が健康でいきいきと働けるように「健康経営」を推進し心身の健康を充実させます。

 *Mid-term  
Business Plan*

---

株式会社オロ 中期経営計画

## 国際会計基準（IFRS）の任意適用に関するお知らせ

---

当社は2021年12月期より、財務情報をIFRSに基づいて開示いたします。  
以降のページに記載の財務情報はすべてIFRS適用後の数値であることにご注意ください。



# SUMMARY

中期経営計画サマリー

# 積極的投資を行い、 既存事業の成長を大きく加速させる

## クラウドソリューション (CS) 事業

- マーケティングの強化による、  
新規顧客獲得の加速
- 製品開発の強化による、  
製品の付加価値増大

## デジタルトランスフォーメーション (DX) 事業

- 消費者のデジタルシフトに対応する  
サービスの強化
- 海外拠点の営業体制強化  
海外製ツールの拡充・拡販



# 連結 業績目標

	2021年12月期(実績)		2022年12月期(予想)		2024年12月期(目標)
売上収益	<b>5,530</b> 百万円	→	<b>6,180</b> 百万円	→	<b>8,757</b> 百万円
営業利益	<b>2,027</b> 百万円	→	<b>2,050</b> 百万円	→	<b>2,486</b> 百万円
営業利益率	<b>36.7</b> %	→	<b>33.2</b> %	→	<b>28.4</b> %
ROE	<b>23.3</b> %	→	<b>20%以上</b>		

# クラウドソリューション事業 業績目標

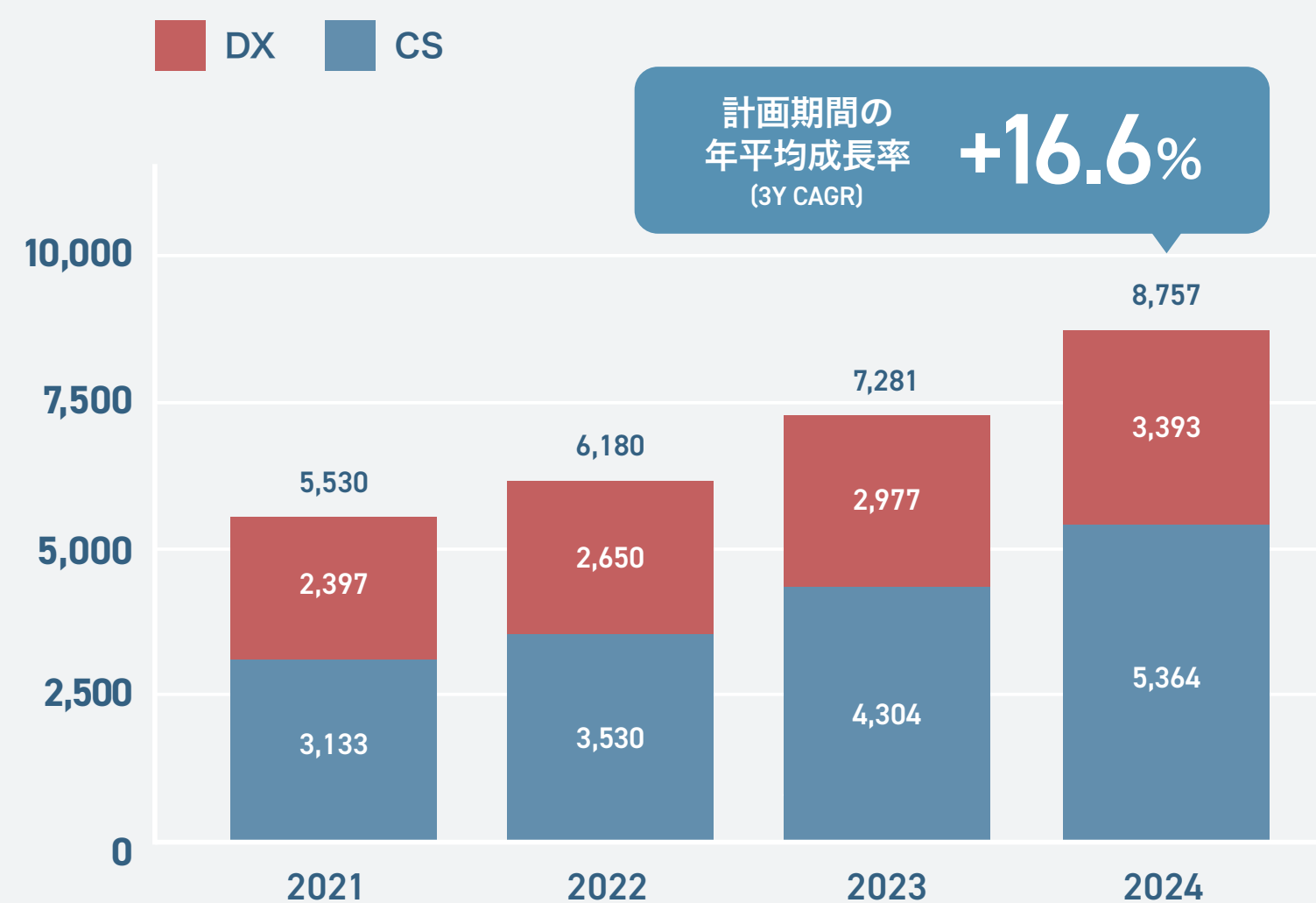
	2021年12月期(実績)		2022年12月期(予想)		2024年12月期(目標)
売上収益	<b>3,133</b> 百万円	→	<b>3,530</b> 百万円	→	<b>5,364</b> 百万円
営業利益	<b>1,485</b> 百万円	→	<b>1,550</b> 百万円	→	<b>1,807</b> 百万円
営業利益率	<b>47.4%</b>	→	<b>43.9%</b>	→	<b>33.7%</b>

# デジタルトランスフォーメーション事業 業績目標

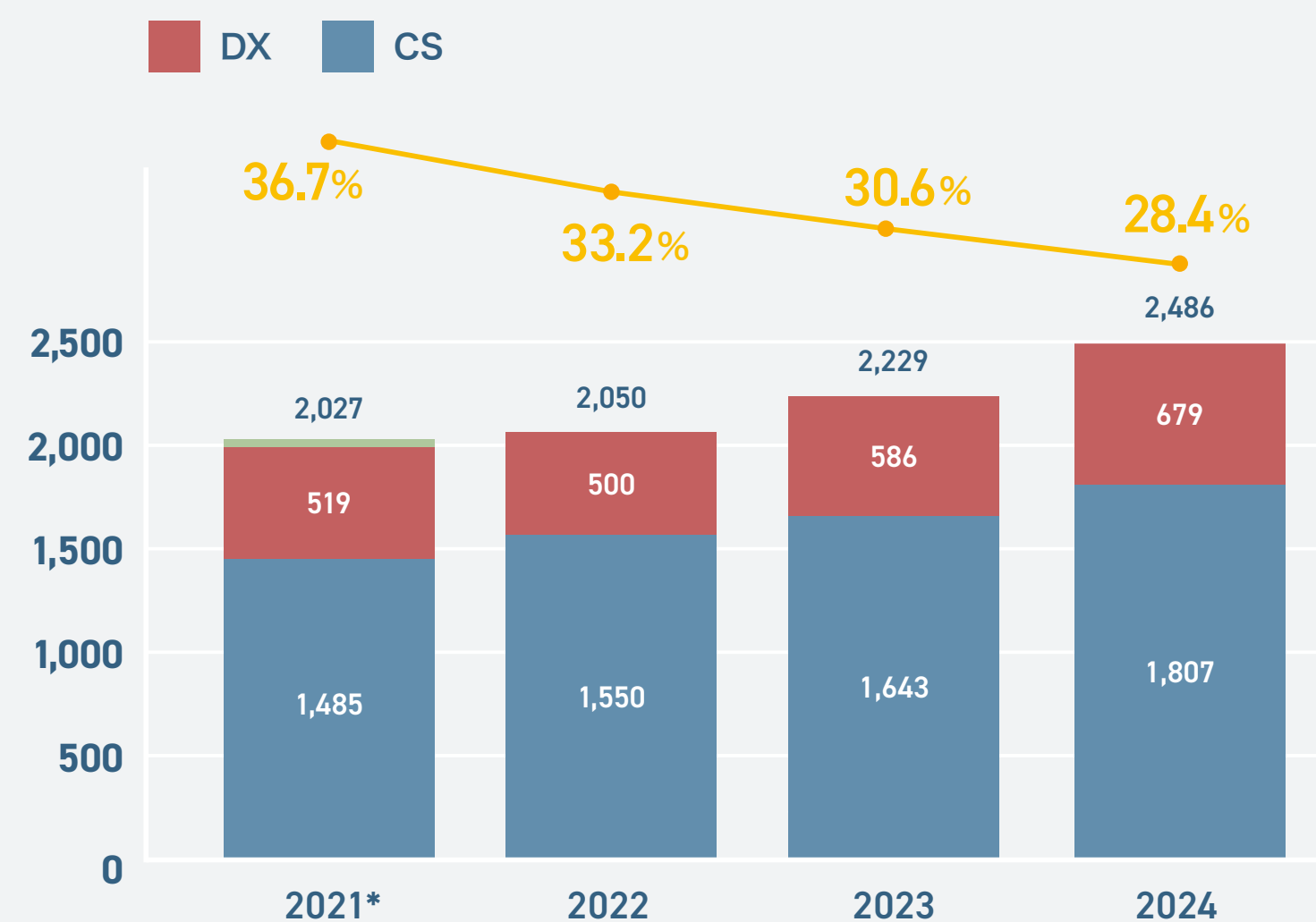
	2021年12月期 (実績)		2022年12月期 (予想)		2024年12月期 (目標)
売上収益	<b>2,397</b> 百万円	→	<b>2,650</b> 百万円	→	<b>3,393</b> 百万円
営業利益	<b>519</b> 百万円	→	<b>500</b> 百万円	→	<b>679</b> 百万円
営業利益率	<b>21.7%</b>	→	<b>18.9%</b>	→	<b>20.0%</b>

# 連結業績推移

想定する連結売上収益の推移 (百万円)



想定する連結営業利益 及び 営業利益率の推移 (百万円)



\* 報告セグメントに帰属しないその他の損益22百万円を含みます。

# CS

クラウドソリューション事業

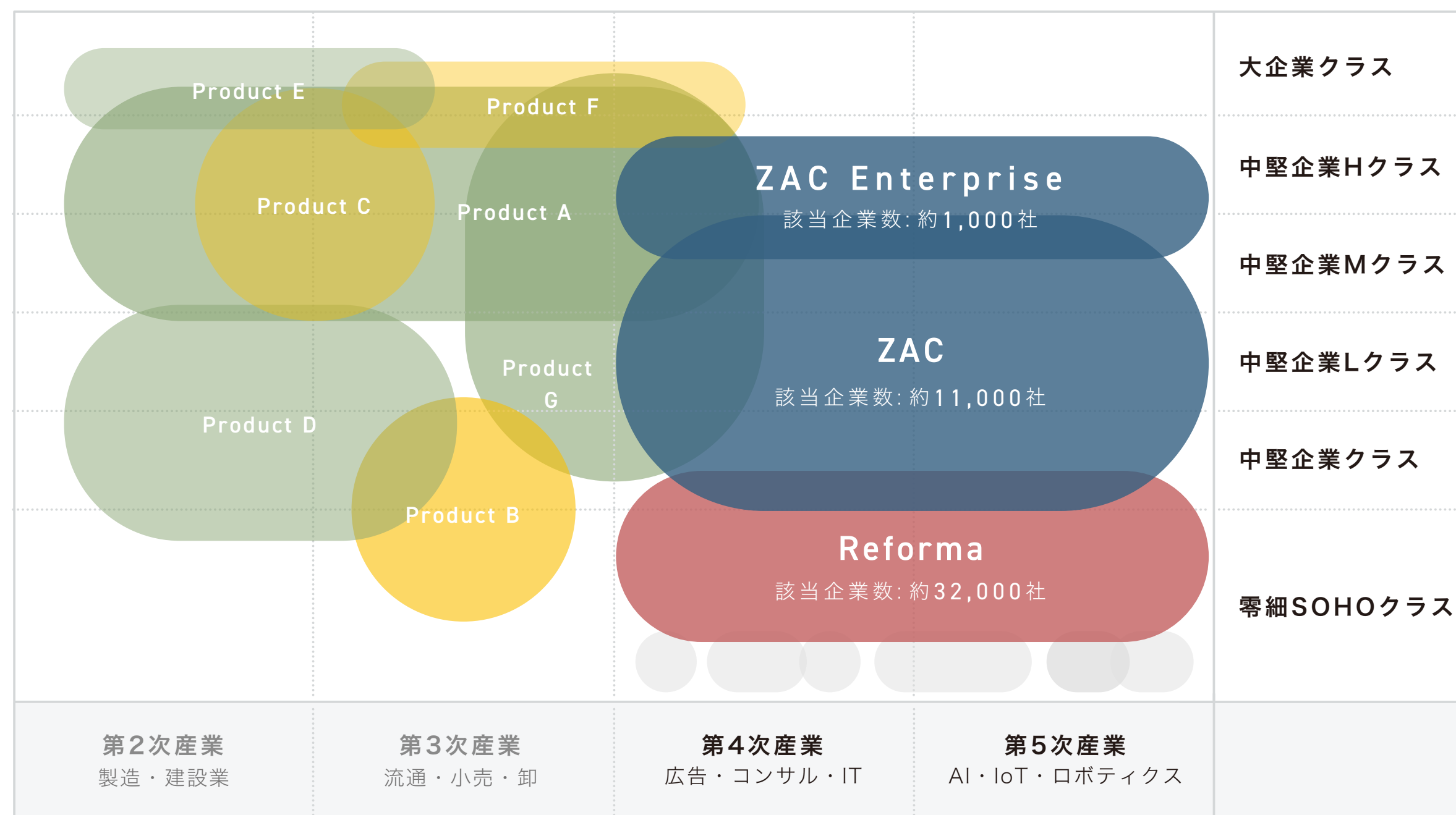
中期経営計画

# 中堅・中小規模の 知的サービス業に特化した事業を展開

IT・広告・コンサルティング業など“知的サービス業\*”に特化したクラウドERPを2006年より展開。

主力製品の「ZAC」は中堅・中小企業向けのVertical SaaS\*\*として独自のポジションを築いています。

産業別・ターゲット企業規模別 ERPポジショニングマップ




\* 知的サービス業：知識労働者（ホワイトカラー）が顧客に「有形・無形の成果物」もしくは「専門性の高い役務」を提供する業種。コスト構造の内訳として労務費の比重が高い。

\*\* Vertical SaaS：特定の業種に特化したSaaSのこと

# 経営判断に使えるデータを 瞬時に得られる“垂直統合型”

ZACシリーズはいずれも垂直統合型のため、システムの一元化による業務効率向上を実現しながら、知的サービス業の経営に必要なデータを経営者・マネジャーに対してタイムリーに提供可能です。

産業別・業務領域別 ポジショニングマップ

		第2次産業	第3次産業	第4次産業	第5次産業
MA・CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外 MAツール</li> <li>国産 CRMツール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外ERP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国産ERP</li> <li>海外ERP</li> </ul>		
SFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外 SFAツール</li> <li>国産 SFAツール</li> </ul>				
販売・購買	<ul style="list-style-type: none"> <li>国産 販売管理システム</li> <li>国産 購買管理システム</li> </ul>				
勤怠・工数	<ul style="list-style-type: none"> <li>国産 勤怠管理システム</li> <li>国産 工数管理システム</li> </ul>				
経費精算	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外 経費精算システム</li> <li>国産 経費精算システム</li> </ul>				
BI	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外 BIツール</li> <li>国産 BIツール</li> </ul>				

**垂直統合型だからこそ、複数の業務領域のデータを組み合わせた経営レポートを瞬時に出力可能**

例) プロジェクト別 P/L、サービス別・クライアント別損益、部門別売上・利益予測 (フォーキャスト分析)

# フロント業務に特化、 業種特有の要件にも標準機能で対応

2006年以來、個社独自の業務要件に対応してきた歴史を約2,000個の機能パラメータ\*として資産化。

直近では9割以上\*\*のクライアントが“カスタマイズなし”でのZAC導入を実現しています。



\* 機能パラメータ：追加開発なしに、フラグのON/OFFなど簡易な設定のみで提供可能な標準機能 (Reforma PSAは個社対応での機能パラメータの設定は承っておりません)

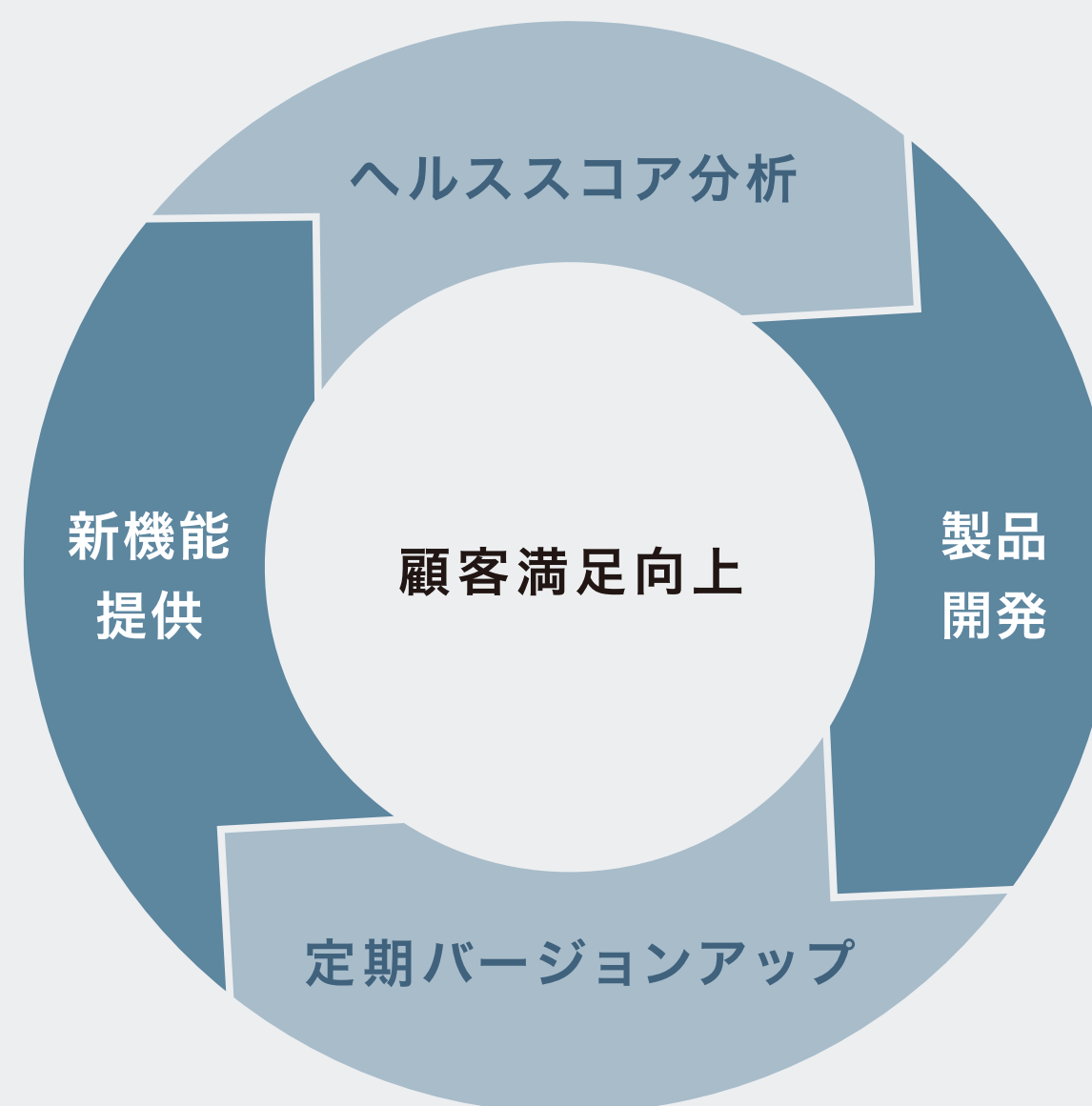
\*\* 2020年、2021年に新規受注したクライアントの実績値



# 機能の柔軟性を保ちながら、 定期バージョンアップを提供

「ZAC」は約2,000個\*の機能パラメータを持つ大規模システムでありながら、  
保守範囲内で定期バージョンアップを実施し、機能・デザイン改善や新機能を継続的に提供しています。

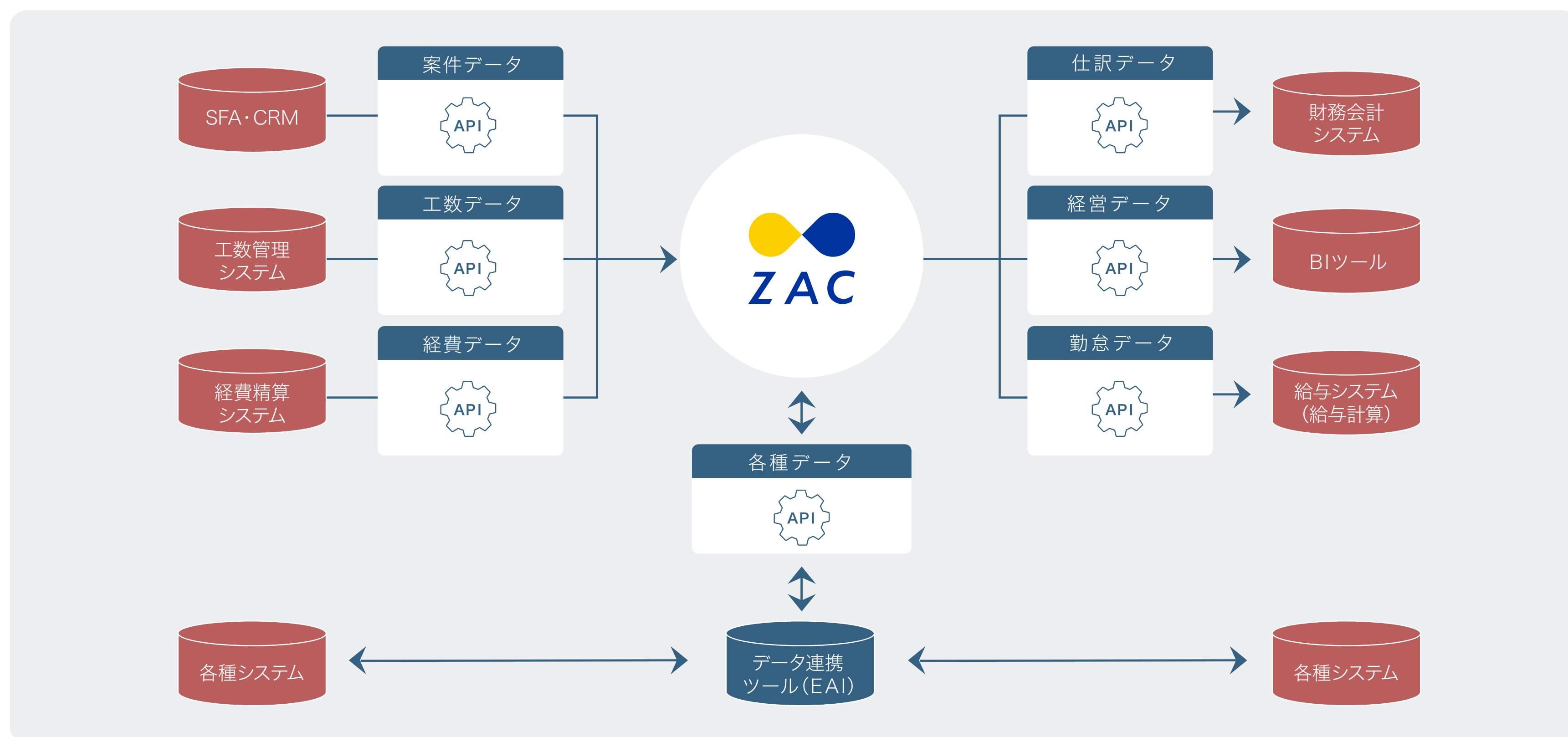
定期バージョンアップにより  
顧客満足を向上させ、  
Customer Churn Rateの引き下げを図る



\* ZAC Enterprise の場合、約 13,000 個の機能パラメータが利用可能です。

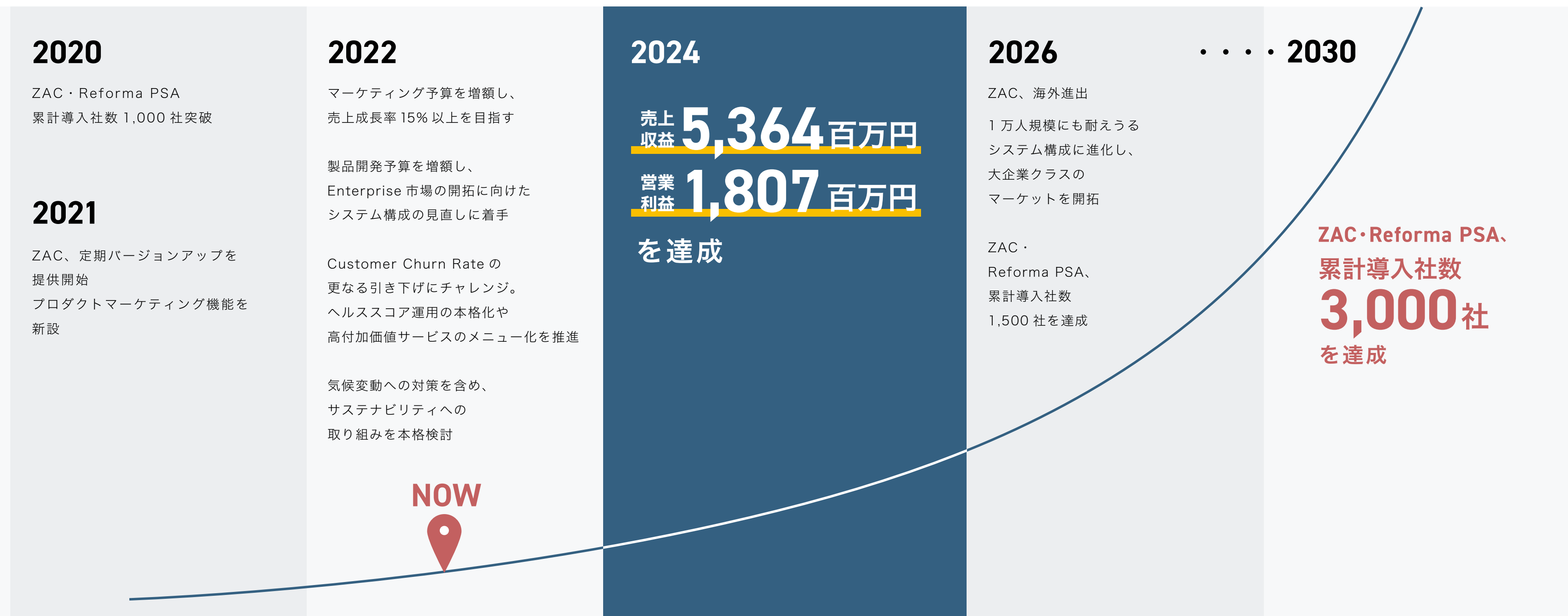
# クラウド型の強みを活かし、 他社システムと柔軟に連携

企業のSaaS利用数が年々増大していることを踏まえ、クライアント企業が使い続けたいSaaSはそのままご利用いただきながら、強化が必要な領域をZAC・ZAC Enterpriseで補完できるよう、他社製品との連携を強化しています。



# 中期的な事業の見通し・ 2022年度のアクションプラン

“ユーザーを「成功し続ける企業」に変える”をありたい姿として掲げながら、  
「新規顧客獲得の加速による、中期での売上 CAGR20%の実現」を基本方針として、製品開発・マーケティングを強化。  
特にマーケティングへの投資を強化することで、2024年時点で売上収益5,364百万円(CAGR\* 19.6%)・営業利益1,807百万円の達成を目指します。



\* 2022年12月期～2024年12月期(目標)の年平均成長率

## 2024年12月期

## 業績目標における KPI 設定

	ARPA*	Customer Churn Rate**	NRR***
<b>ZAC</b> <b>ZAC Enterprise</b>	<b>447.6</b> 千円 2021年実績：422.6千円	<b>0.33%</b> 2021年実績：0.37%	<b>110.1%</b> 2021年実績：109.1%
<b>Reforma PSA</b>	<b>58.2</b> 千円 2021年実績：57.6千円	<b>0.67%</b> 2021年実績：1.05%	<b>105.0%</b> 2021年実績：103.9%

\* Average Revenue Per Accountの略。

ZAC・ZAC Enterpriseは1顧客社数あたりの「ZACライセンス料・保守料・SaaSその他月額サービス料」「ZAC導入支援・カスタマイズ」に係る1か月あたり売上収益で計算。

Reforma PSAは1顧客社数あたりの「Reforma PSA」に係る1か月あたり売上収益で計算。

\*\* 月次の顧客解約率。「当月解約顧客数 ÷ 当月初顧客数」の直近12か月移動平均で計算。

\*\*\* Net Retention Rateの略。n-1期に売上収益があった顧客における、n期のARR ÷ n-1期のARR。ZAC・ZAC Enterpriseについては「保守料・SaaSその他月額サービス料」のみで計算。

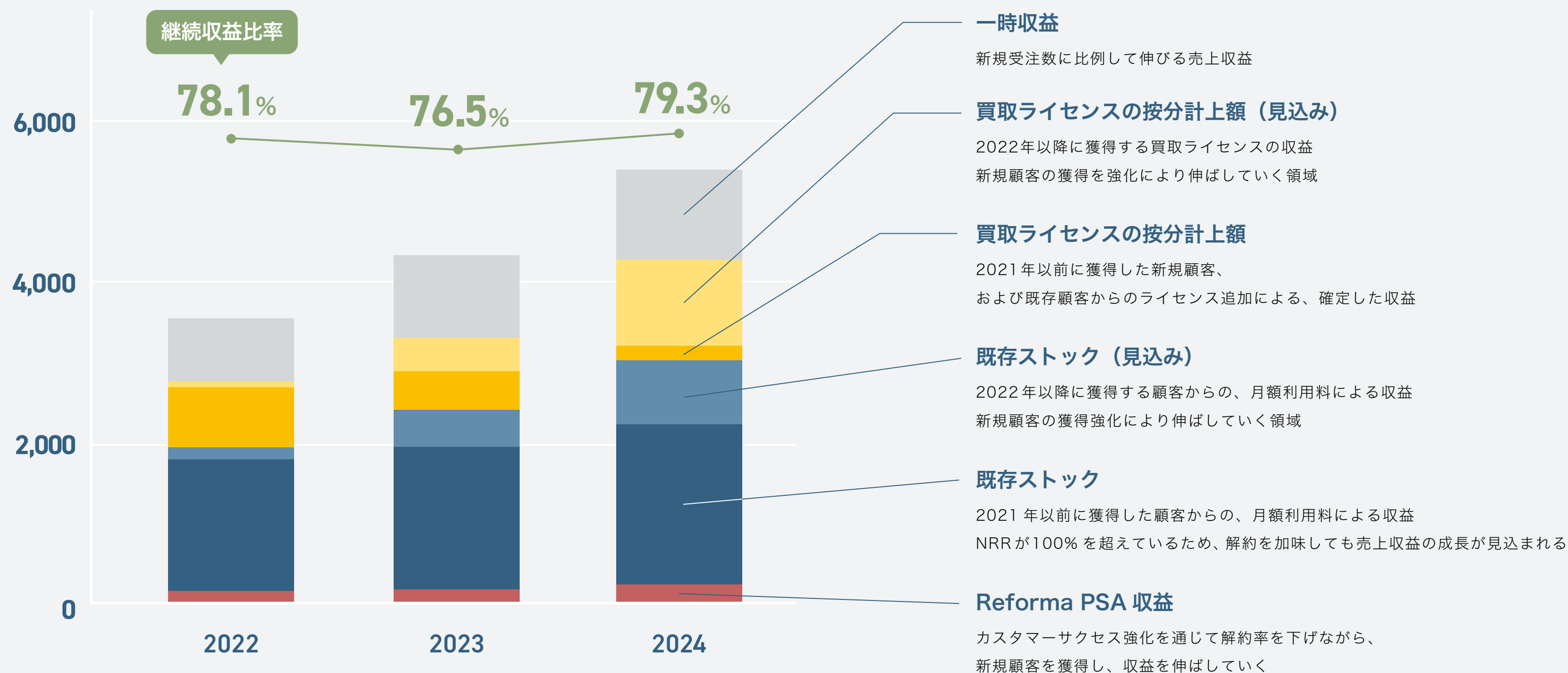
Reforma PSAは「Reforma PSA」の月額利用料に基づいて計算。

# 中期的な売上収益の見通し

ZACの解約率が低いことを踏まえて、「新規顧客獲得の強化」によってライセンス売上・既存ストックを伸ばし、売上成長率の向上を実現してまいります。

そのために増益は維持しながら、製品開発・マーケティングに対して積極的に利益の再投資を行います。

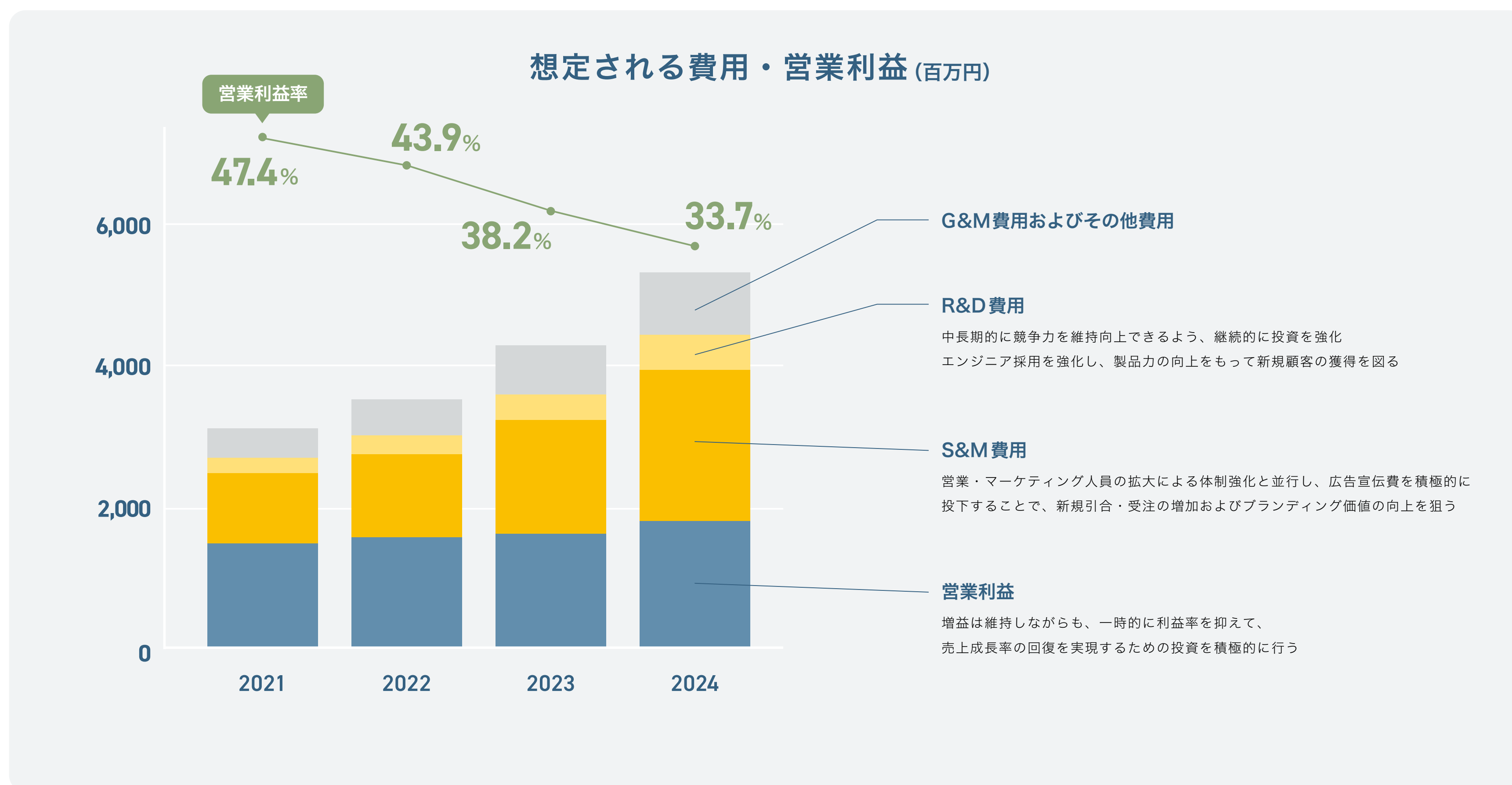
2024年度までに想定される売上収益 (百万円)



※継続収益比率：想定する売上収益のうち、一時収益ではなく一定期間にわたって継続的に計上される売上収益の割合

# 中期的な費用・営業利益の見通し

「増収増益の維持」「40%ルールの到達」を前提に、S&M費用・R&D費用の予算を増枠することで、新規受注の拡大に向けた人員規模の拡大および広告・ブランディング施策の強化を図ります。



# 中期の売上・営業利益目標達成に向けた 今期のアクション

# 1

製品開発・  
マーケティング体制の  
強化

# 2

1万人規模の企業にも  
提案可能な体制を検討

# 3

高付加価値なサービスの  
拡充を開始

中期の売上・営業利益目標達成に向けた今期のアクション

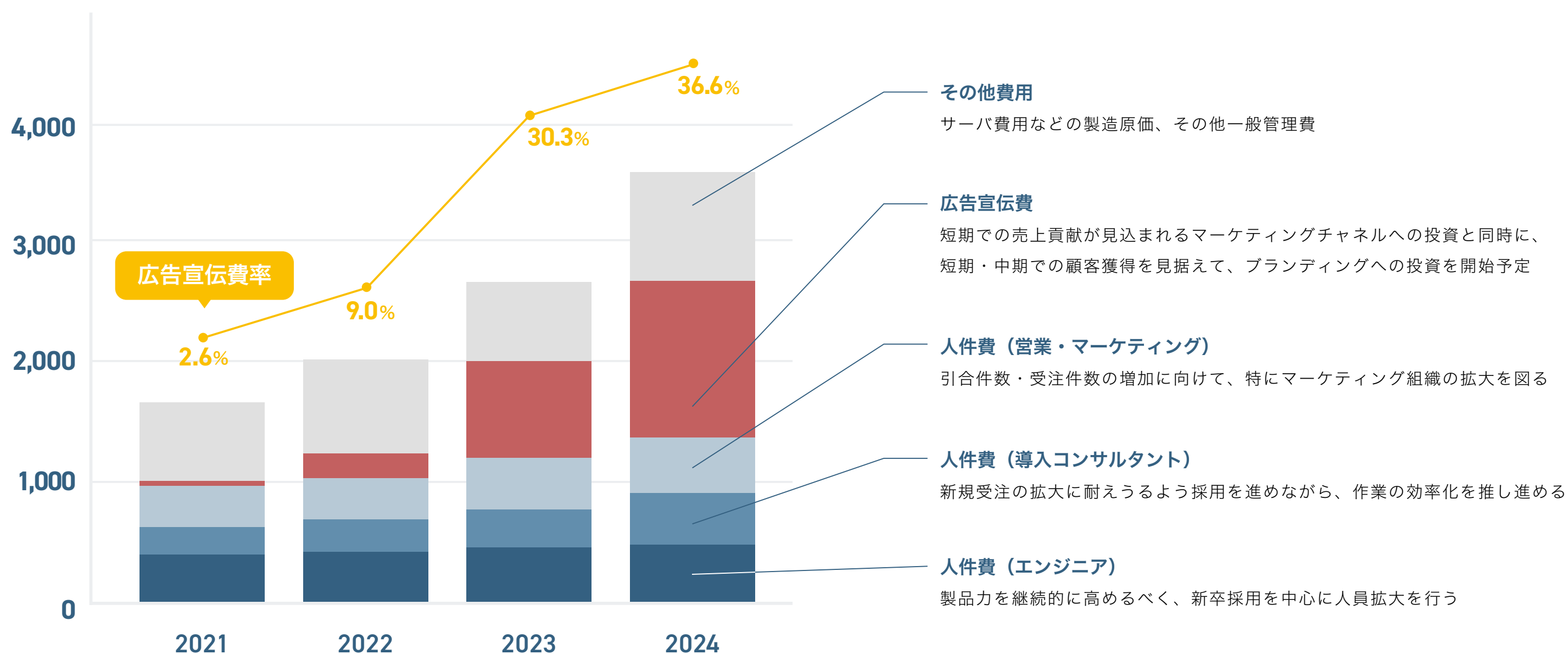
# 1

## 広告宣伝費の予算を増額、 組織拡大に向けた採用も強化

新規顧客の獲得強化に向けて広告・ブランディングへの投資を行うべく、  
広告宣伝費予算を増額します。

同時に製品開発・マーケティングの採用を強化し、中期目標の達成に必要な組織拡充を図ります。

想定される費用の内訳(百万円)



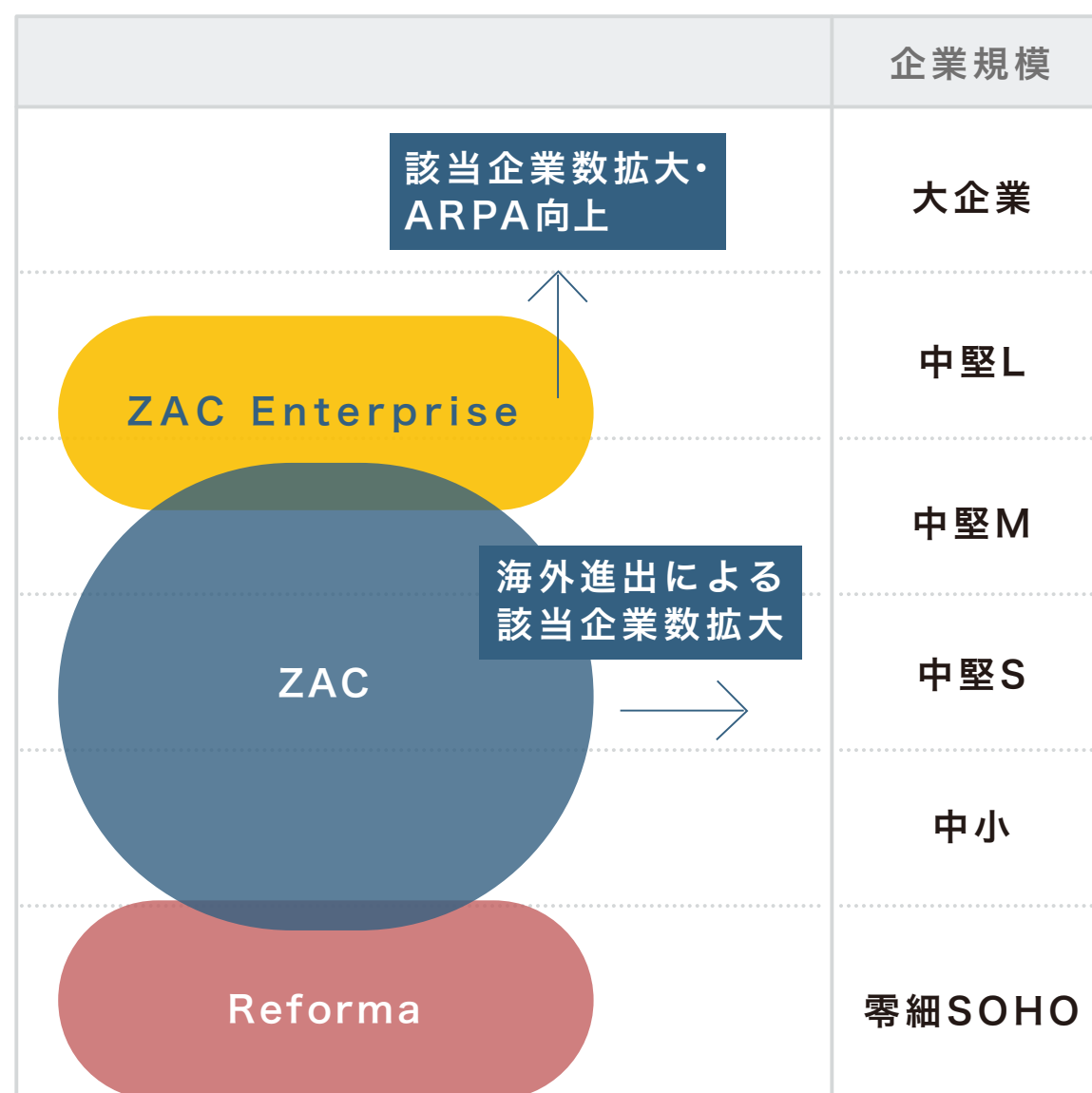


中期の売上・営業利益目標達成に向けた今期のアクション

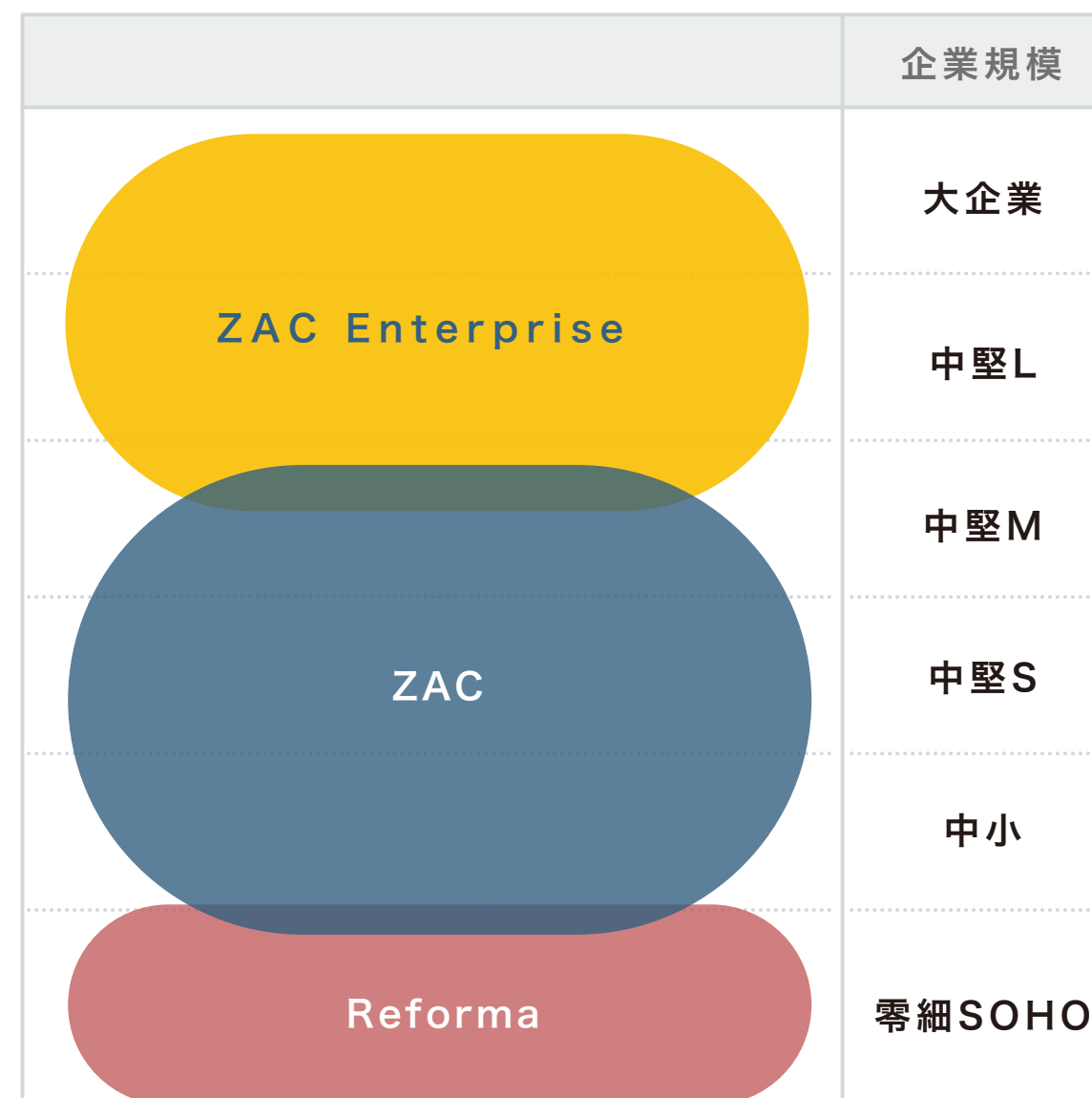
# 2 システム構成の見直しに着手、 大企業もターゲットに

大型案件の営業体制が整ってきたため、今期からシステム構成の見直しに着手し、  
2026年までに「1万人規模の大企業」もターゲット市場とした提案活動が行えるよう準備を進めます。

2021年



2026年



中期の売上・営業利益目標達成に向けた今期のアクション

# 3 解約率低下とリテンション強化に向け、 組織機能を強化

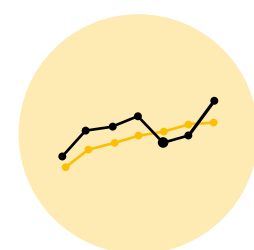
2021年末より新たに「サービス企画担当」「ヘルススコア担当」を設置。

既存顧客に対する「付加価値の高いサービス提案」「ZAC 活用度の向上」をより強力に推進します。



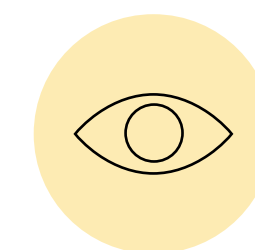
## サービス企画担当

ZAC のデータを活用した「経営分析の実践ノウハウ」の提供をはじめ、顧客にとって付加価値の高いサービスの企画を担当



## ヘルススコア担当

顧客の ZAC 利用データをヘルススコアとして活用可能にする仕組みの構築から、顧客の躓きをいち早く察知してフォローし、解約を未然に防ぐところまでを担当



## プロダクトマーケティング担当

参考：2020年末設置

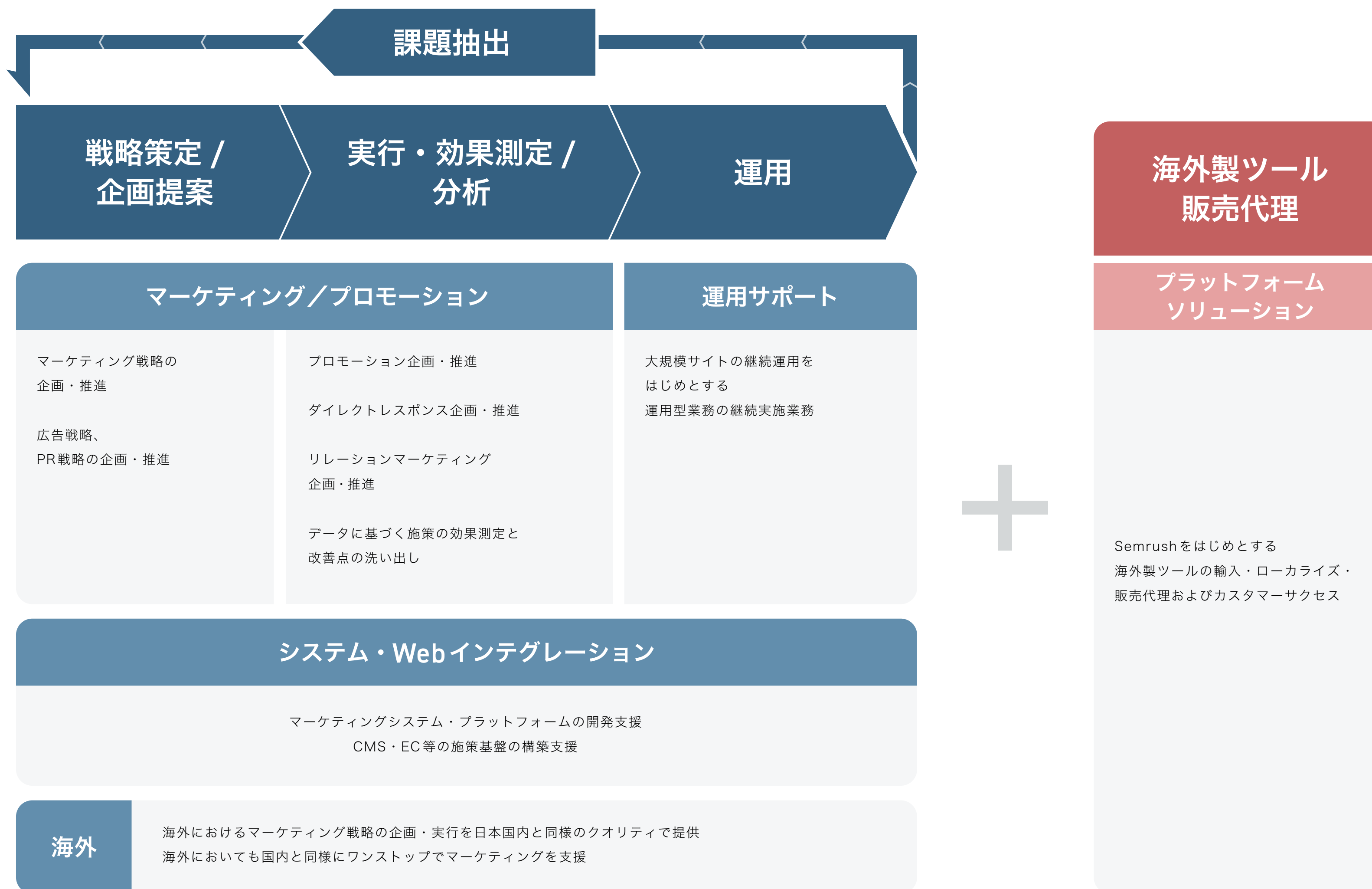
「ROI の高い製品開発」を実現すべく、新機能の販売責任を持ったうえで、市場のニーズを的確に捉えた製品開発の企画を担当



# DX

デジタルトランスフォーメーション事業

# 大企業のデジタルマーケティングを支援



# 2022-2024 DX事業 中期戦略

## 1

インターネット動画メディア等、デジタル音声メディア等、  
消費者のデジタルシフトに対応するサービスの強化

## 2

長期的な海外事業の拡大を見据えた  
海外拠点の営業体制強化

## 3

海外製ツールの拡充・拡販

## 1

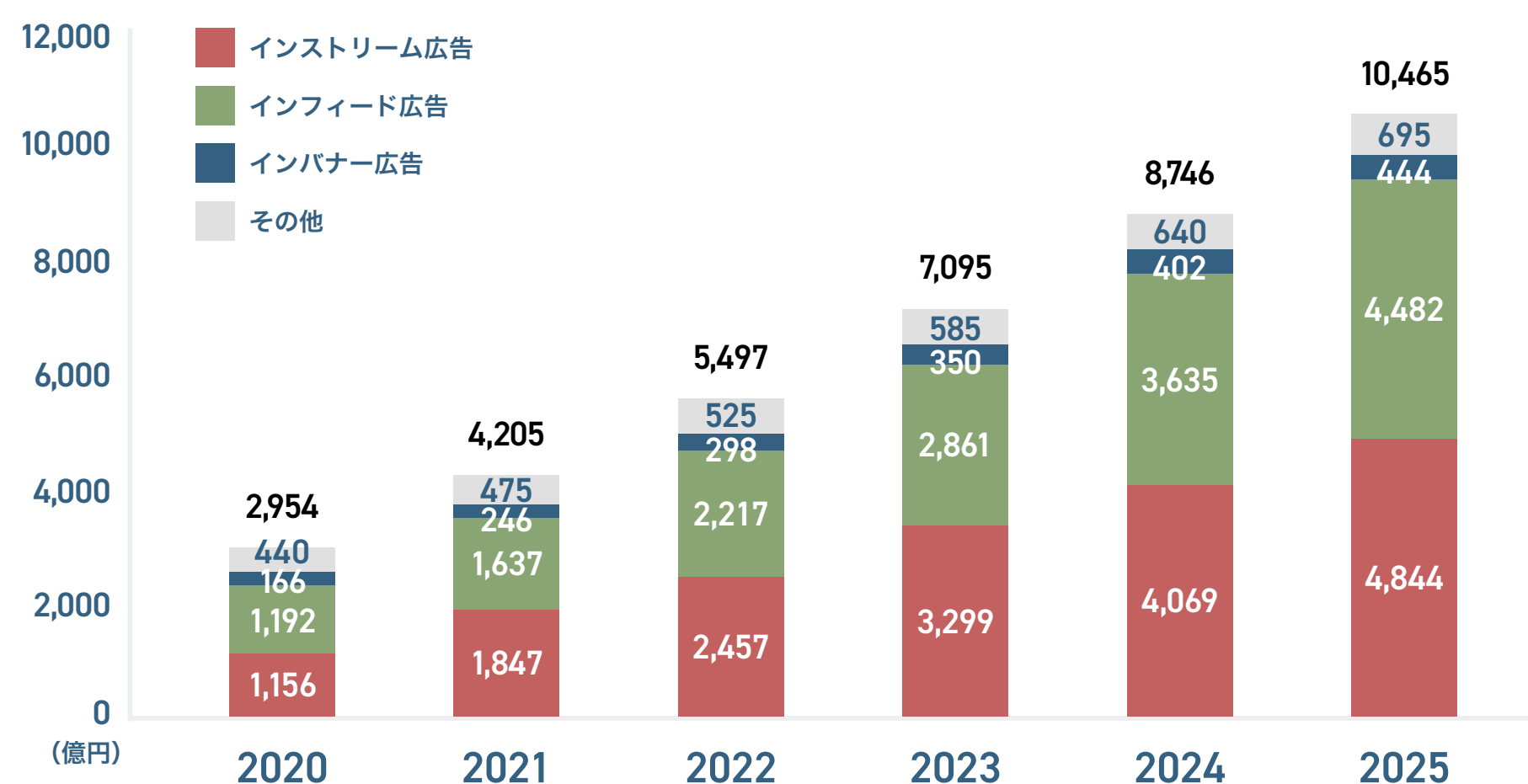
2022-2024 DX 事業 中期戦略

インターネット動画メディア等、デジタル音声メディア等、  
消費者のデジタルシフトに対応するサービスの強化

## 2025年、動画広告市場は 1兆円規模へ

インターネット広告市場は、  
特に動画メディアによる広告が増大しています。  
次々とメディアのデジタルシフトが起こる中、  
オロは次世代主戦場メディアでのサービス領域に注力し、  
サービスの品質向上を目指します。

右図：サイバーエージェント、デジタルインファクト推計（2022年1月19日発表）を基に(株)オロ作成



- デジタルメディアの特徴：  
効果の定量化が行えるという特性

→ **オロの強みである「データ分析」が生きる領域**

施策により取得したデータを基に、施策の検証・効果測定のコイルを回し、  
より効果の高い商品・サービスのプロモーションをプランニング。  
データ分析により広告のROIを最大化します。

インターネット動画メディア等、デジタル音声メディア等、  
消費者のデジタルシフトに対応するサービスの強化

## 2022-2024 社内体制強化

# 1

対外的にPR  
ブランディング強化

# 2

実績媒体・取扱媒体の拡大

# 3

アカウント\*、  
ストラテジックプランナー\*\*、  
メディアプランナー\*\*\*の  
採用強化

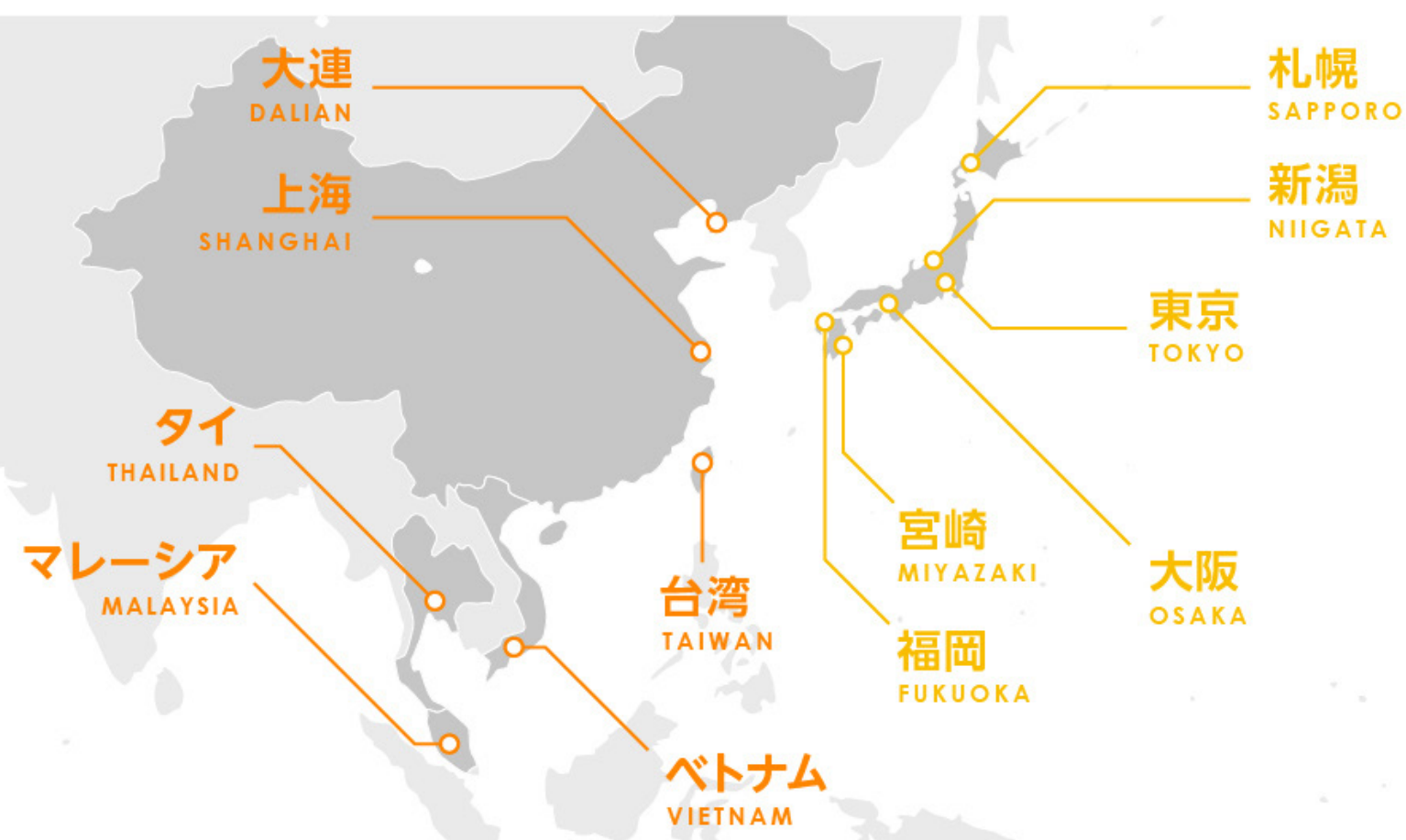
\*アカウント：クライアントの課題発掘・調査・分析・解決のサイクルを回し。効果的な企画立案を行います。

\*\*ストラテジックプランナー：市場分析、ユーザー分析などからクライアントのブランド戦略などをデータを基に導き出し、最も効果的な広告プランニングを行います。

\*\*\*メディアプランナー：広告のプランニング・テスト設計・運用・解析/効果検証・改善といったPDCA運用全体のマネジメントを行います。あらゆるメディアからクライアントにマッチするメディアの選定、効果検証などを行います。

## 2

2022-2024 DX 事業 中期戦略

中長期的な海外事業拡大を見据えた  
海外拠点の営業体制強化

## 2022-2024 コロナ禍前の需要が戻り、 経済活動回復へ

- 特にASEAN・中華圏において、より高いレベルの広告／プロモーションの効果が求められている

日本国内での広告／プロモーションサービスの実績と知見を活かし、優れた質の高い商品・サービスを現地日系企業・ローカル企業へ本格展開するため海外へリソースを投下し営業体制を強化

- 新型コロナウイルス感染症の拡大が収束傾向になるとインバウンド需要も回復傾向へ

2025年以降のインバウンド需要の完全回復を見据えた準備を行う



## 3

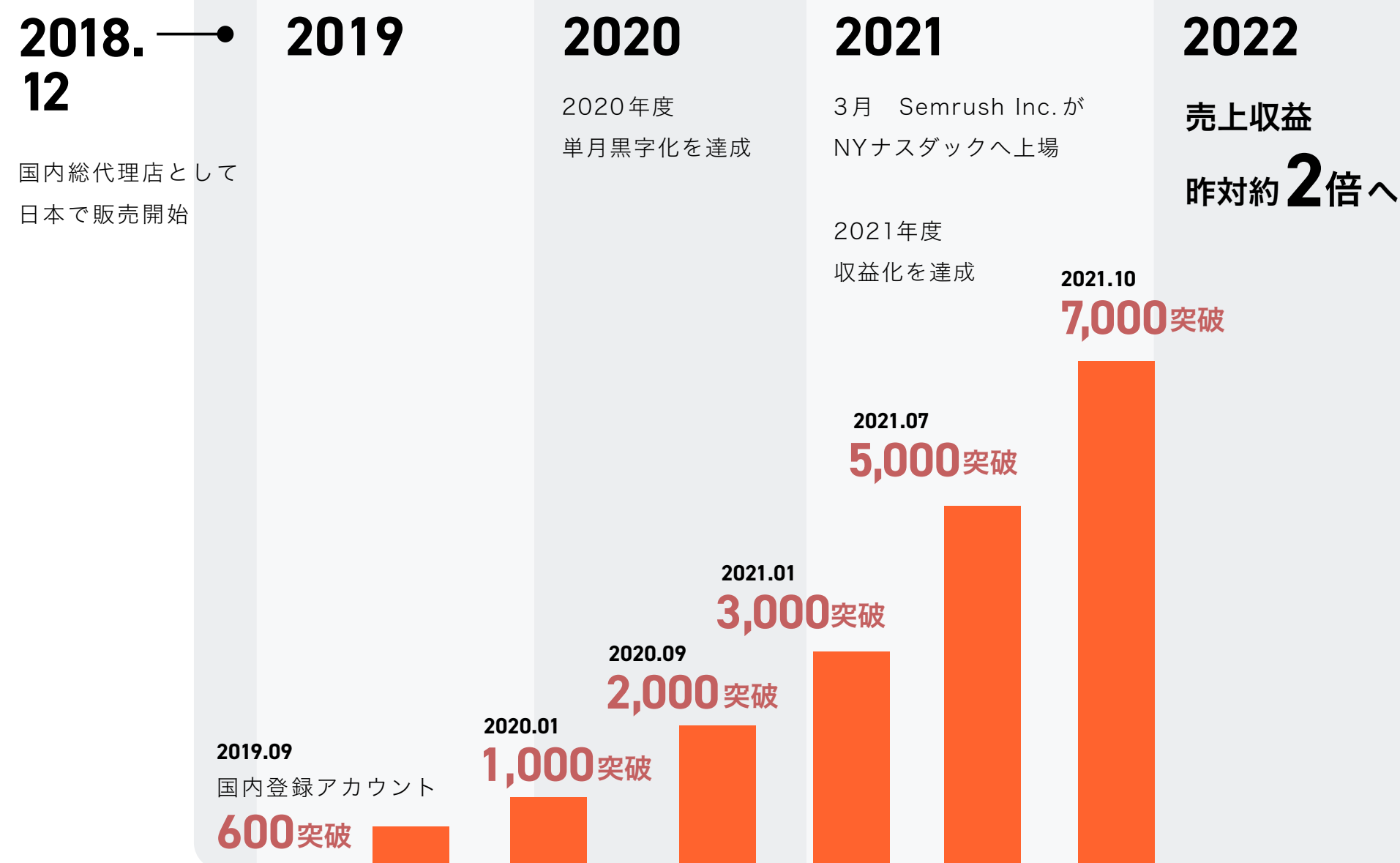
2022-2024 DX 事業 中期戦略

## 海外製ツールの拡充・拡販



SEO・広告分析・SNS競合対策が可能な  
オールインワンの競合分析ツール

## 沿革



## 2022-2024目標

国内登録アカウント数は販売開始から現在まで順調に推移。

解約率は低位を維持しているが、  
2024年はより数値を改善し、  
さらにアカウント数を獲得して  
売上の成長率を上げることを目指す。

## 施策

人員強化

認知拡大、ブランディング、  
Web広告等の広告宣伝費の  
投下

国内のデータ拡充による

機能性強化

その他 ▶ Semrushに次ぐ海外製ツールの拡充に向けた準備を行う

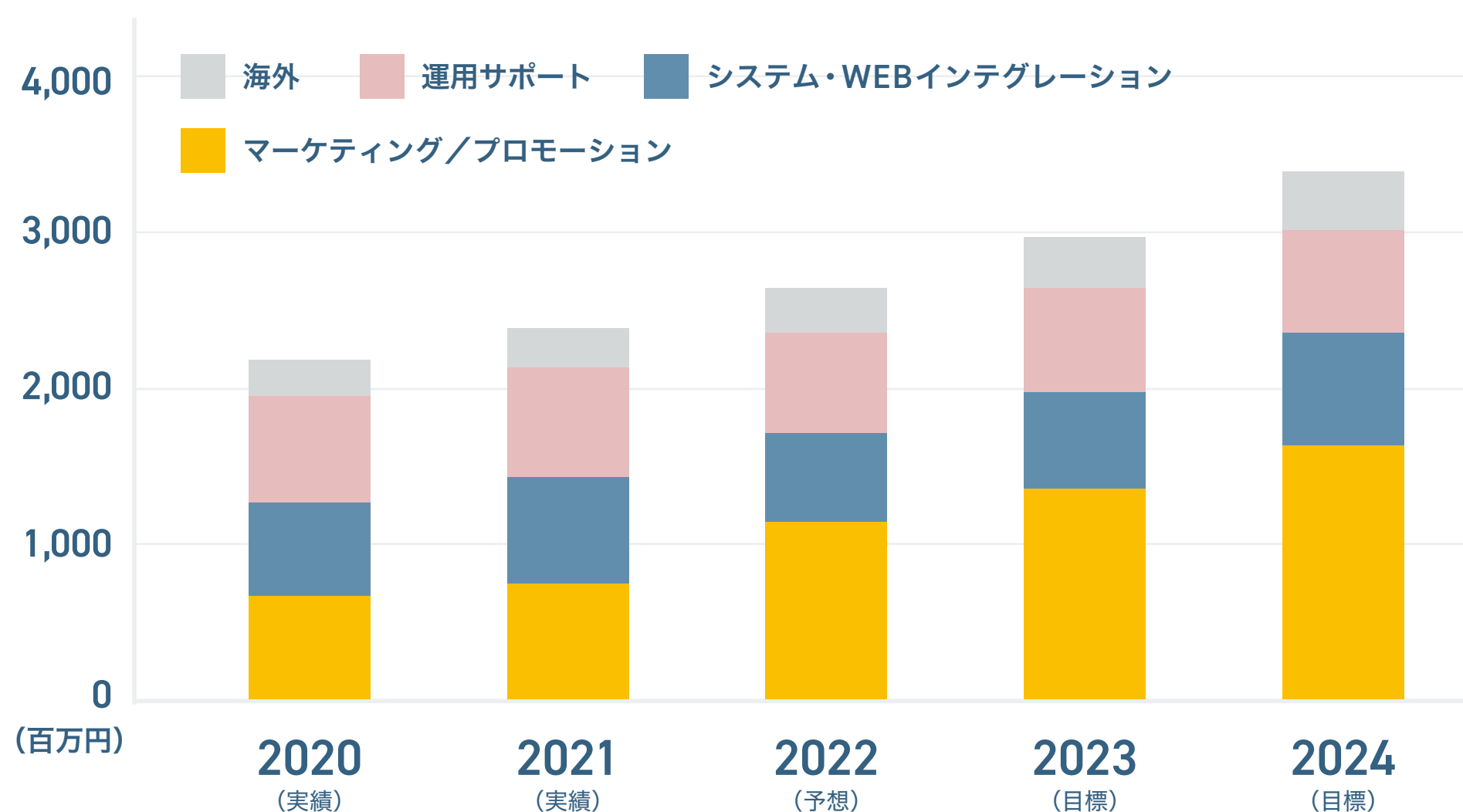
# セグメントの売上推移と 全体の売上収益・営業利益目標

## 2024年目標

売上  
収益 **3,393**百万円

営業  
利益 **679**百万円

採用の強化とマーケティング予算を拡充。  
売上拡大の為の投資を引き続き行う。



# 中期的な事業の見通し・ 2022年度のアクションプラン

オロが得意とするデータ分析を軸としてインターネット動画メディア等、デジタル音声メディア等、消費者のデジタルシフトに対応するサービスの強化、さらにSemrushの拡販と海外事業拡大に向けた営業体制の強化を行います。  
2024年時点で売上収益3,393百万円(CAGR\* 12.3%)、営業利益679百万円の達成を目指します。

## 2020

不採算案件の解消

## 2021

海外売上  
下半期黒字化

案件管理体制の強化  
による利益率向上

## 2022

収益の柱となる  
メガクライアント開拓

マーケティング予算を増額し、  
ブランドイメージ向上を図る

業務の標準化を確立させサービスの安定供給体制を構築

Semrush に次ぐ第2のマーケティングツールの開拓

## 2024

売上  
収益 **3,393**百万円

営業  
利益 **679**百万円

を達成

NOW

Semrush に次ぐ第2のマーケティングツールの収益化・販売強化

2026

2028

2030

## 2032

海外売上比率  
事業全体の **1/3** へ

\* 2022年12月期～2024年12月期(目標)の年平均成長率

## 本資料の取り扱いについて

---

- 本資料には、当社に関連する見通し、将来に関する計画、経営目標などが記載されています。これらの将来の見通しに関する記述は、将来の事象や動向に関する現時点での仮定に基づくものであり、当該仮定が必ずしも正確であるという保証はありません。様々な要因により実際の業績が本資料の記載と著しく異なる可能性があります。
- 別段の記載がない限り、本資料に記載されている財務データは日本において一般に認められている会計原則に従って表示されています。
- 当社は、将来の事象などの発生にかかわらず、既に行っております今後の見通しに関する発表等につき、開示規則により求められる場合を除き、必ずしも修正するとは限りません。
- 当社以外の会社に関する情報は、一般に公知の情報に依拠しています。
- 本資料のいかなる部分も一切の権利は当社に属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。