

ULURU

事業計画及び成長可能性 に関する事項

2023年11月14日
株式会社うるる
東証グロース(3979)

CGS	「Crowd Generated Service(クラウド・ジェネレイティッド・サービス)」の略。クラウドワーカーを活用して生み出されたサービスをいう(当社の造語)。CGSの代表格である入札情報速報サービス「NJSS(エヌジェス)」の他、「fondesk」「えんフォト」「OurPhoto」がある。	LTV	「Life Time Value(ライフ・タイム・バリュー)」の略。「顧客生涯価値」と訳される。一人、あるいは一社の顧客が、取引を始めてから終わりまでの期間内にどれだけ利益をもたらすのかを算出したもの。
クラウドソーシング	クラウド(crowd: 群衆)とアウトソーシングを組み合わせた造語。インターネットを介して不特定多数の人々との間で仕事を受発注することをいう。当社ではクラウドソーシングサイト「シュフティ」を運営。	ARPU	「Average Revenue Per User」の略。「アープ」と読む。本資料では、「NJSS」においては「一件当たり日割り売上高」、「fondesk」においては「一件当たり月割り売上高」をいう。
クラウドワーカー	クラウドソーシングを利用して仕事を受注する人々のことをいう。当社の「シュフティ」登録者は主婦がメイン。	MRR	「Monthly Recurring Revenue」の略。「月次経常収益」と訳される。初期費用や追加購入費用、コンサルティング費用などは含まれず、サブスクリプション売上とリカーリング売上で構成される。月における営業日数の影響を受けない。
BPO	「Business Process Outsourcing(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)」の略。企業が業務の一部(主にノンコア業務)を外部の専門業者に委託することをいう。当社では、データ入力やスキャンといった電子化業務をはじめとする総合型アウトソーシングの業務受託を行う。	ARR	「Annual Recurring Revenue」の略。「年間経常収益」と訳される。初期費用や追加購入費用、コンサルティング費用などは含まれず、サブスクリプション売上とリカーリング売上で構成される。「NJSS」はFY21/3_3Qまでは各四半期サブスクリプション売上高に4を乗じた数値、FY21/3_4Q以降は各四半期末時点のMRRに12を乗じた数値。「えんフォト」は各四半期リカーリング売上高に4を乗じた数値。「fondesk」は各四半期サブスクリプション売上高+各四半期リカーリング売上高に4を乗じた数値。
SaaS	「Software as a Service(ソフトウェア・アズ・ア・サービス)」の略。「ソース」と読む。クラウドで提供されるソフトウェアのことをいう。	EBITDA	「Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization」の略。「イービットダー」「イービットディーイー」等と読む。本資料では、営業利益+減価償却費+のれん償却額をいう。当社では、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、重要指標としてEBITDAを設定。
BPaaS	「Business Process as a Service(ビジネス・プロセス・アズ・ア・サービス)」の略称で、SaaSとBPOを掛け合わせた造語であり、企業がアウトソーシング(外注)を行う際、クラウド経由でビジネスプロセスと必要なソフトウェアを含めて外部委託できるサービス形態のことを指す。	YoY / QoQ	「year over year」/「quarter over quarter」の略。「ワイオーワイ」/「キューオーキュー」と読む。「前年(同期)比」/「前四半期比」をいう。
サブスクリプション	製品やサービスなどを利用した期間に応じて代金を支払う方式をいう。近年では、ソフトウェアの利用形態として採用されることが多い。本資料では、料金は定額制で経常収益の構成要素。契約初月の売上計上額は日割り計算している。	PSR	「Price to Sales Ratio」の略。株価売上高倍率。時価総額を年間売上高で割ったもの。新興成長企業の株価水準をはかる指標として用いられる。
リカーリング	経常収益を得ることを目的としたビジネスモデルをいう。本資料では、料金は従量課金制で経常収益の構成要素。		

株式会社うるる (ULURU.CO.,LTD.)

本店所在地

- 東京都中央区晴海3丁目12-1 KDX晴海ビル9F

資本金

- 1,037,746千円(2023年9月末時点)

決算期

- 3月

上場市場

- 東証グロース(2017年3月 新規上場)

証券コード

- 3979

子会社

- 株式会社うるるBPO
- Our Photo株式会社(2020年12月に株式取得)
- 株式会社ブレインフィード (2023年1月に株式取得)

連結従業員数(2023年9月末時点)

- 341名

※臨時雇用者(パートタイマー、人材会社からの派遣社員)を含む。



1 ビジネスモデル

2 市場環境

3 市場での優位性及び競争力の源泉

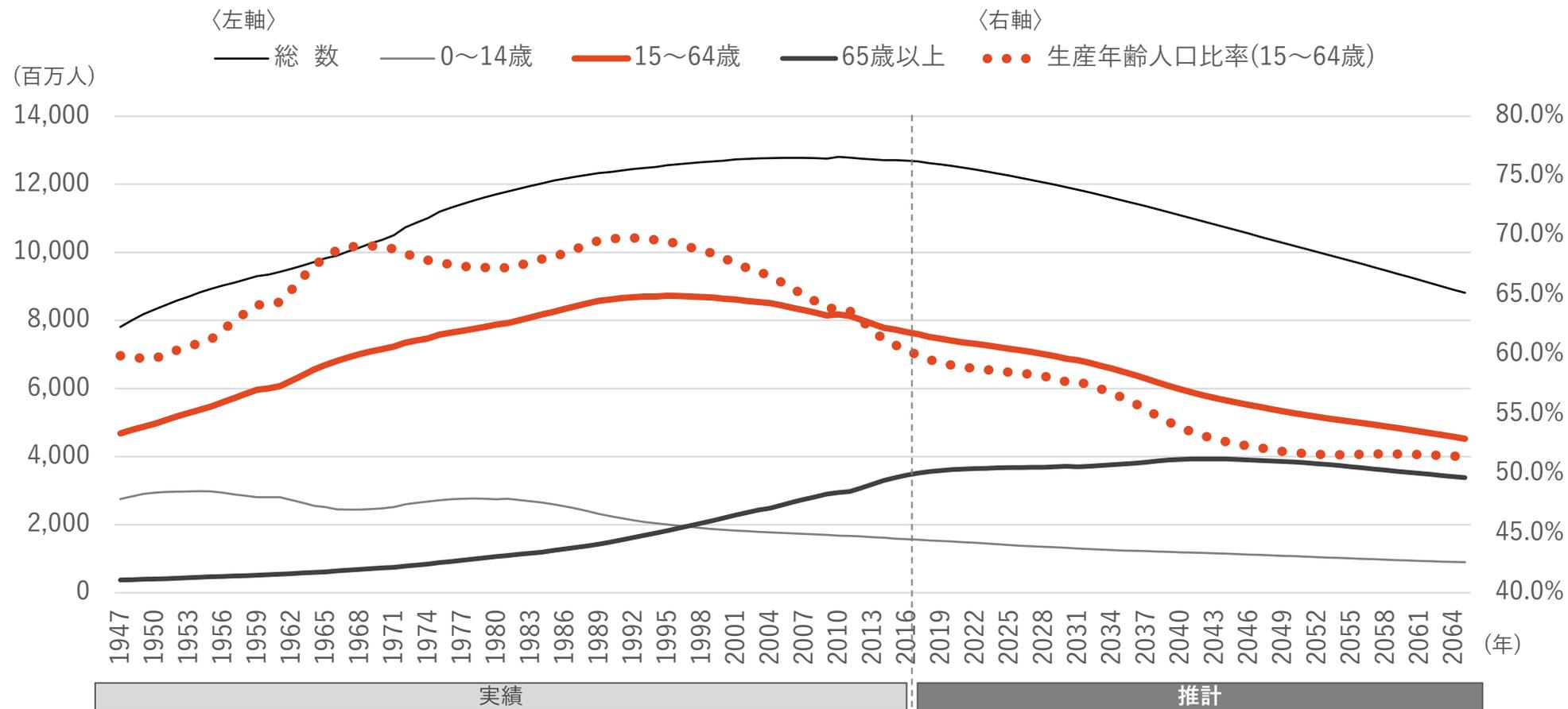
4 事業計画

5 リスク情報

1 ビジネスモデル

生産年齢人口の減少

- 少子高齢化に伴い、日本国内における生産年齢人口は2040年までに1,600万人減少し、69兆円分の労働力が消失する見込み



出所：総務省「情報通信白書(平成30年版)」

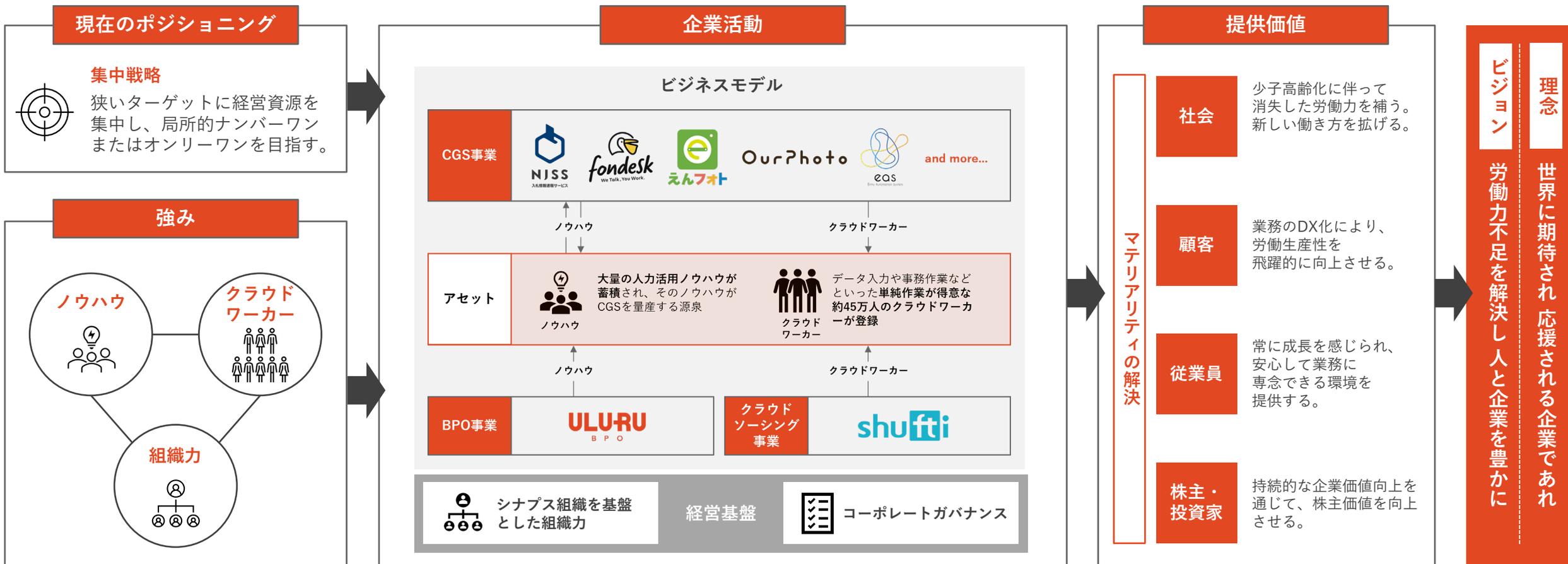
不足する労働力の代替候補

- 2040年に消失する69兆円の労働力は、クラウドワーカーや高齢者等の労働力、そして労働生産性向上・DXで代替されると予想

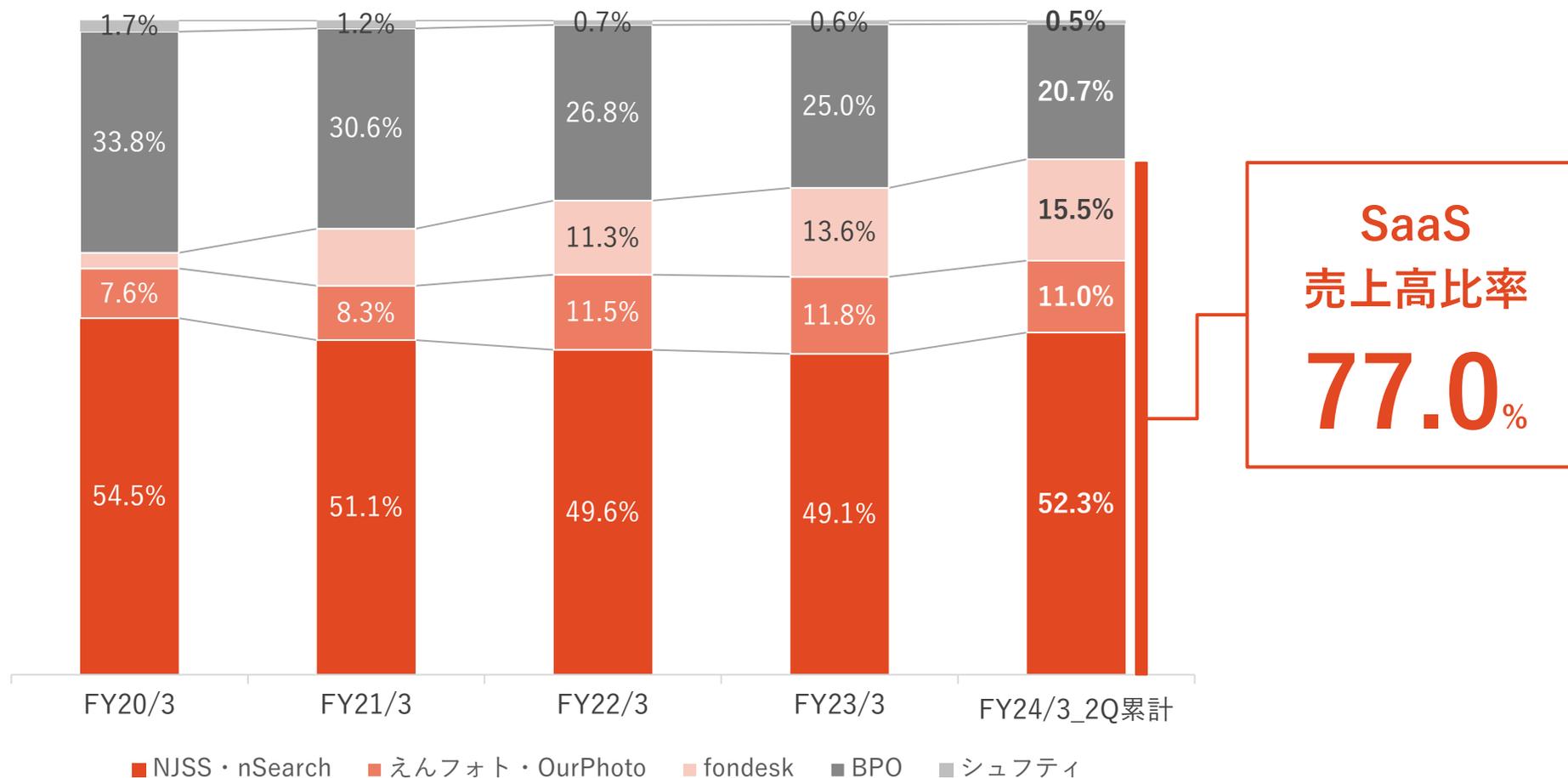
不足する労働力の代替候補	補完される労働力		一人当たりの報酬額		不足する労働力の金額	備考
クラウドワーカー	1,000万人	×	30万円 (年間300時間程度の労働を想定)	=	3兆円	スキマ時間を活用して働く人々を労働力として活用できる事業を当社が実施
高齢者(65歳以上)労働力	1,200万人	×	216万円 (生産年齢の労働時間1/2と想定)	=	26兆円	2040年時点 3,921万人のうち 3割程度が活躍
女性労働力	240万人	×	287万円 (平成29年分民間給与実態統計調査より)	=	7兆円	2018年時点専業主婦600万人のうち4割が活躍 (専業主婦数は労働政策・研修機構調査より)
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)
労働生産性向上・DX	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)

出所：当社推計

- 「世界に期待され 応援される企業であれ」、「労働力不足を解決し 人と企業を豊かに」という理念・ビジョンのもと、強みを活かしたビジネスを展開し、持続的な社会への貢献と企業価値の向上を実現する



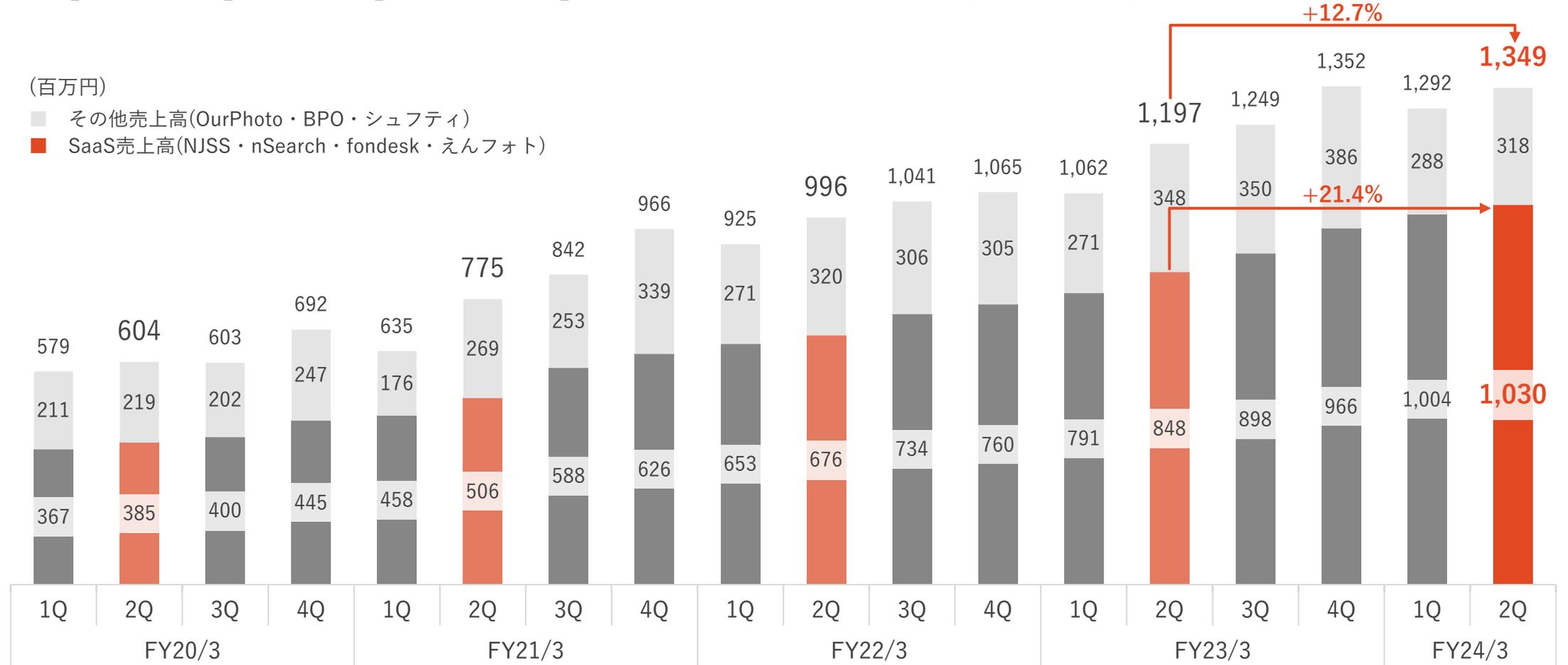
- 「NJSS」「nSearch」「fondesk」「えんフォト」といったSaaSが成長の基盤



※ SaaS売上高: NJSS・nSearch・fondesk・えんフォト (OurPhotoは含まず)

四半期連結売上高(SaaS+その他)

- 第2四半期としては過去最高の四半期売上高を更新し、**前年同期比+12.7%**
- 「NJSS」「nSearch」「fondesk」「えんフォト」といったSaaSが成長し、SaaS売上高は**前年同期比+21.4%**



※ 2023年1月4日に子会社化した株式会社ブレインフィードはFY24_1Qより連結損益計算書への計上を開始

ARR(年間経常収益)

- 「NJSS」「nSearch」「fondesk」「えんフォト」といったSaaSのARRを合計した全社ARRは40億円を超え、成長基調を継続



ARR: 826百万円



(OurPhotoは含まず)

ARR: 455百万円

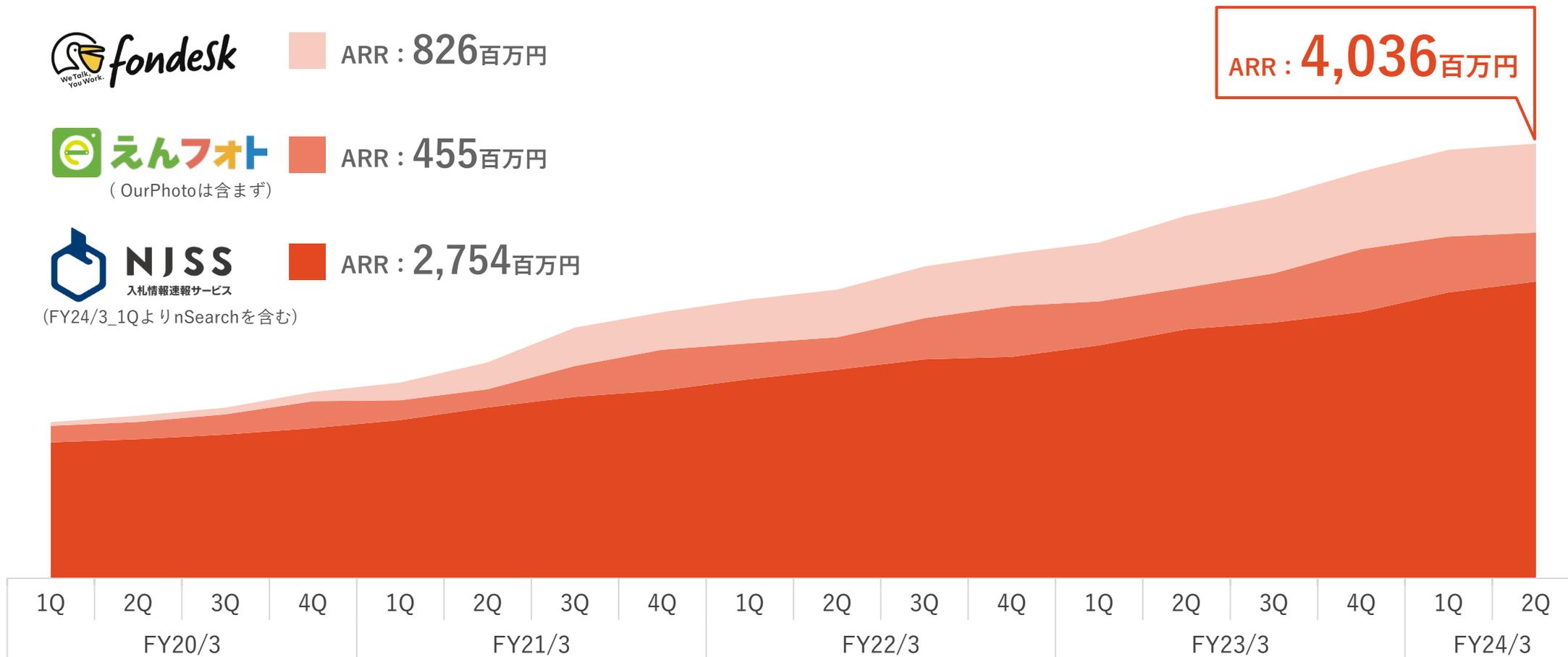


入札情報速報サービス

(FY24/3_1QよりnSearchを含む)

ARR: 2,754百万円

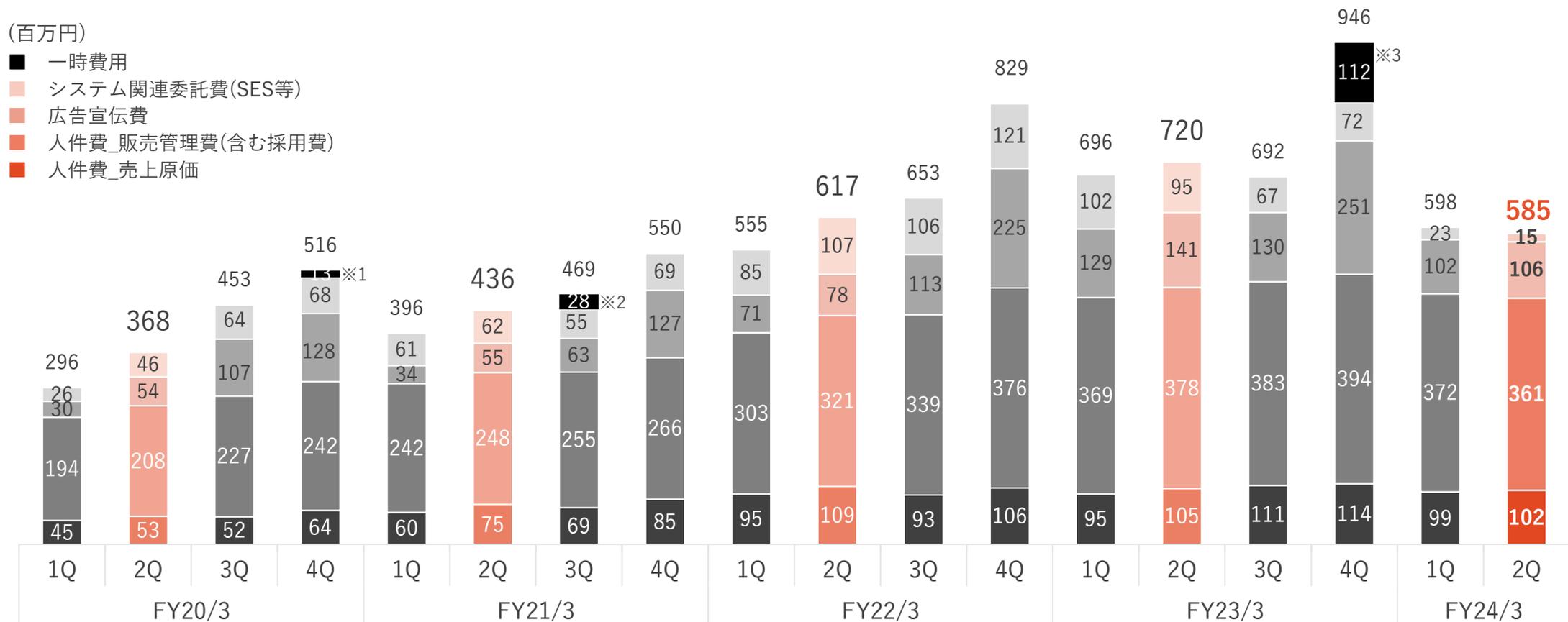
ARR: 4,036百万円



※ ARR(Annual Recurring Revenue)：年間経常収益を指す。「NJSS」はFY21/3_3Qまでは各四半期サブスクリプション売上高に4を乗じた数値、FY21/3_4Q以降は各四半期末時点のMRRに12を乗じた数値、FY24/3_1Qより、「nSearch」「GoSTEP」等の周辺サブスクリプションビジネスも含めたMRRに12を乗じた数値、「えんフォト」は各四半期リカーリング売上高に4を乗じた数値、「fondesk」は各四半期サブスクリプション売上高+各四半期リカーリング売上高に4を乗じた数値

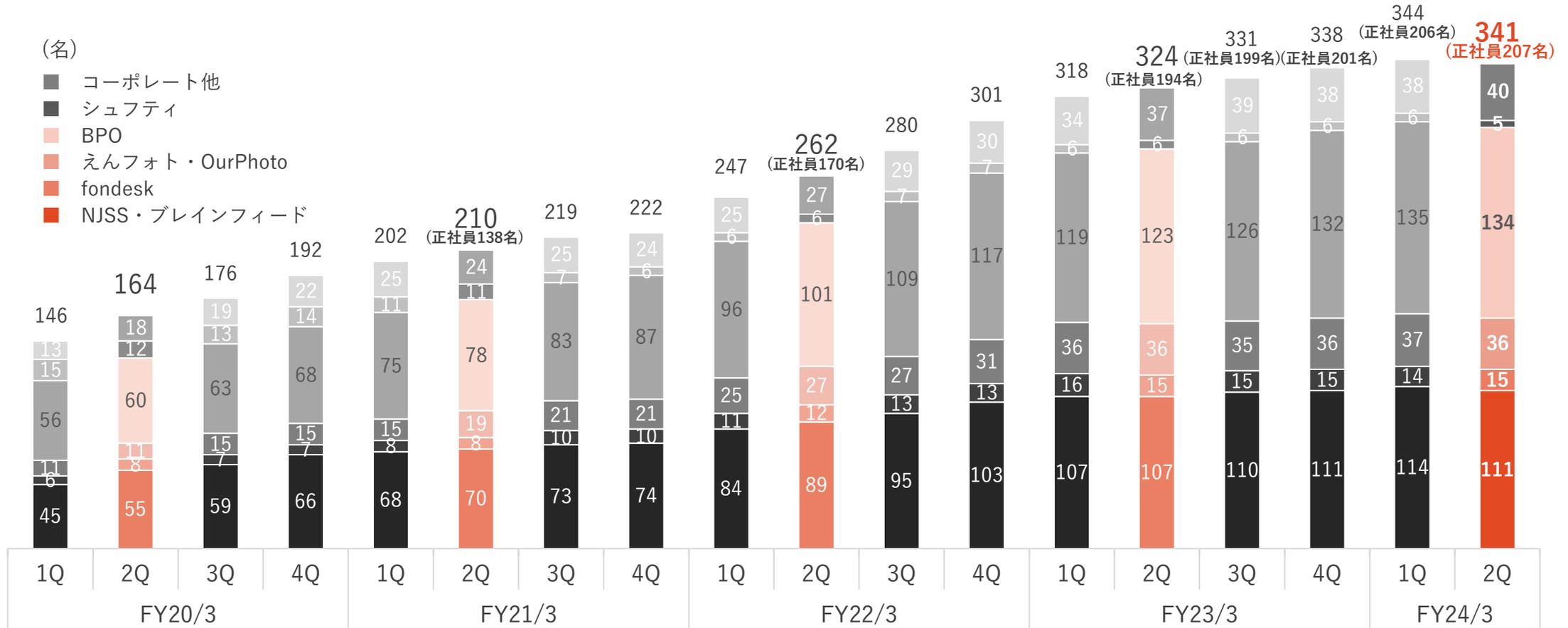
主な費用推移

- 前期までの広告宣伝費、システム関連委託費への先行投資を、中期経営計画に基づいて抑制
- 同様に中期経営計画に基づいて人員拡大を抑えていることにより人件費も1Qから横ばいで推移



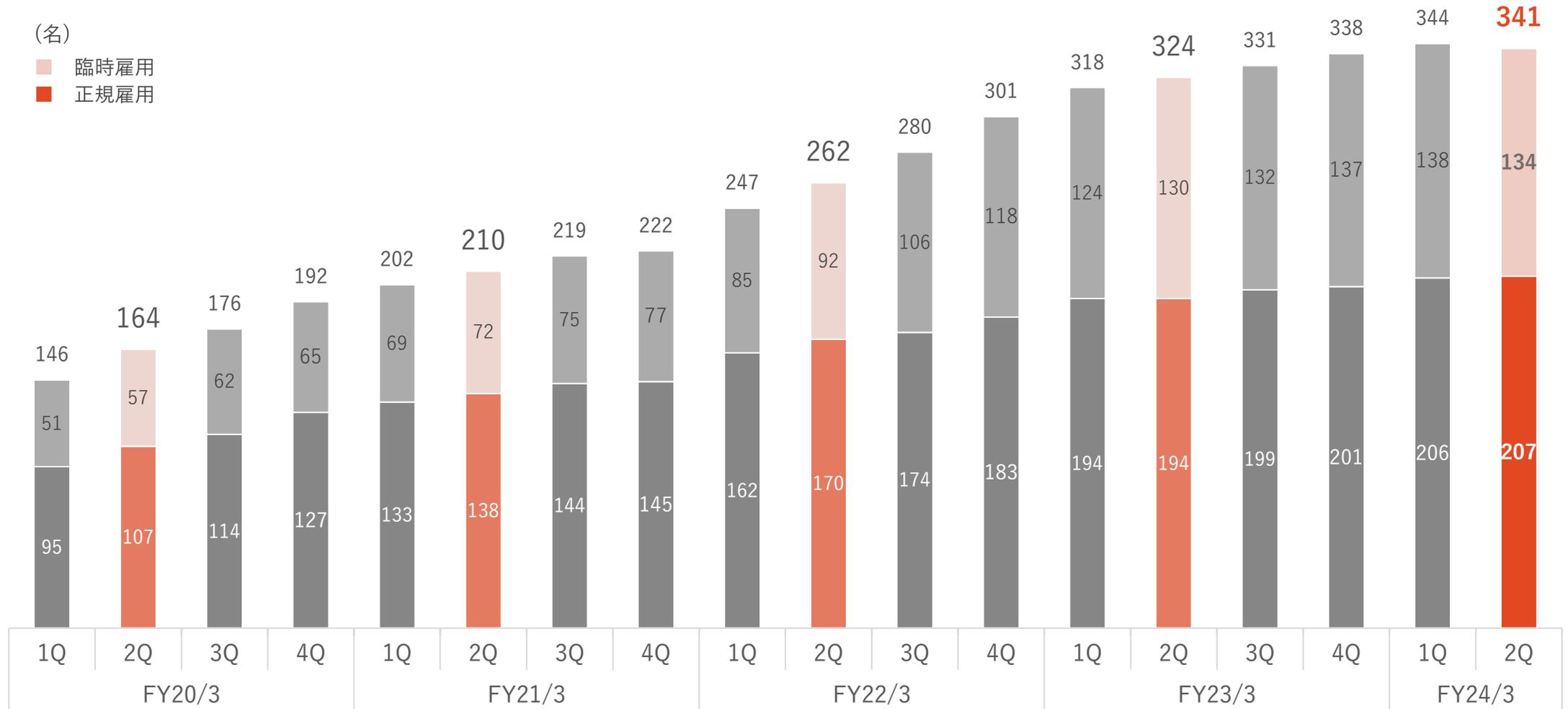
事業別従業員数推移

・FY24/3では採用は抑制。正社員は**前年同期比+13名、前四半期比+1名**



※ 臨時雇用者(パートタイマー、人材会社からの派遣社員)を含む。臨時雇用者数は、年間の平均人員を換算

雇用形態別従業員数推移



※ 臨時雇用者数は、年間の平均人員を換算

- 前期まで行ってきた先行投資を中期経営計画に基づいて抑制し、1Qに続きEBITDA・営業利益ともに黒字で達成

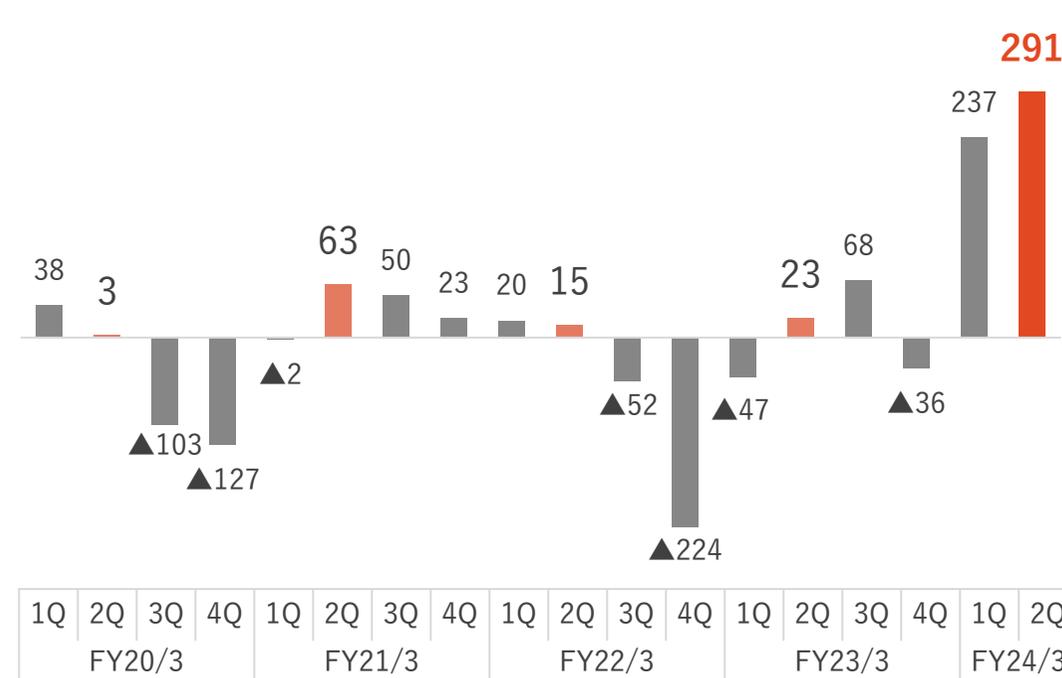
EBITDA

(百万円)



営業利益

(百万円)



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8,300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



- ・「月1万円から使えるスマートな電話番サービス」
- ・企業宛に掛かってくる電話をクラウドワーカーが代理受電し、受電内容をSlack、チャットワーク、Microsoft Teams等のチャットツールで伝言

1 電話対応

お電話ありがとうございます
株式会社うるるです

制作部の佐藤様はいますか？

あいにく佐藤は不在ですので
折返しご連絡差し上げます

お名前・お電話番号・ご用件
をうかがえますか？



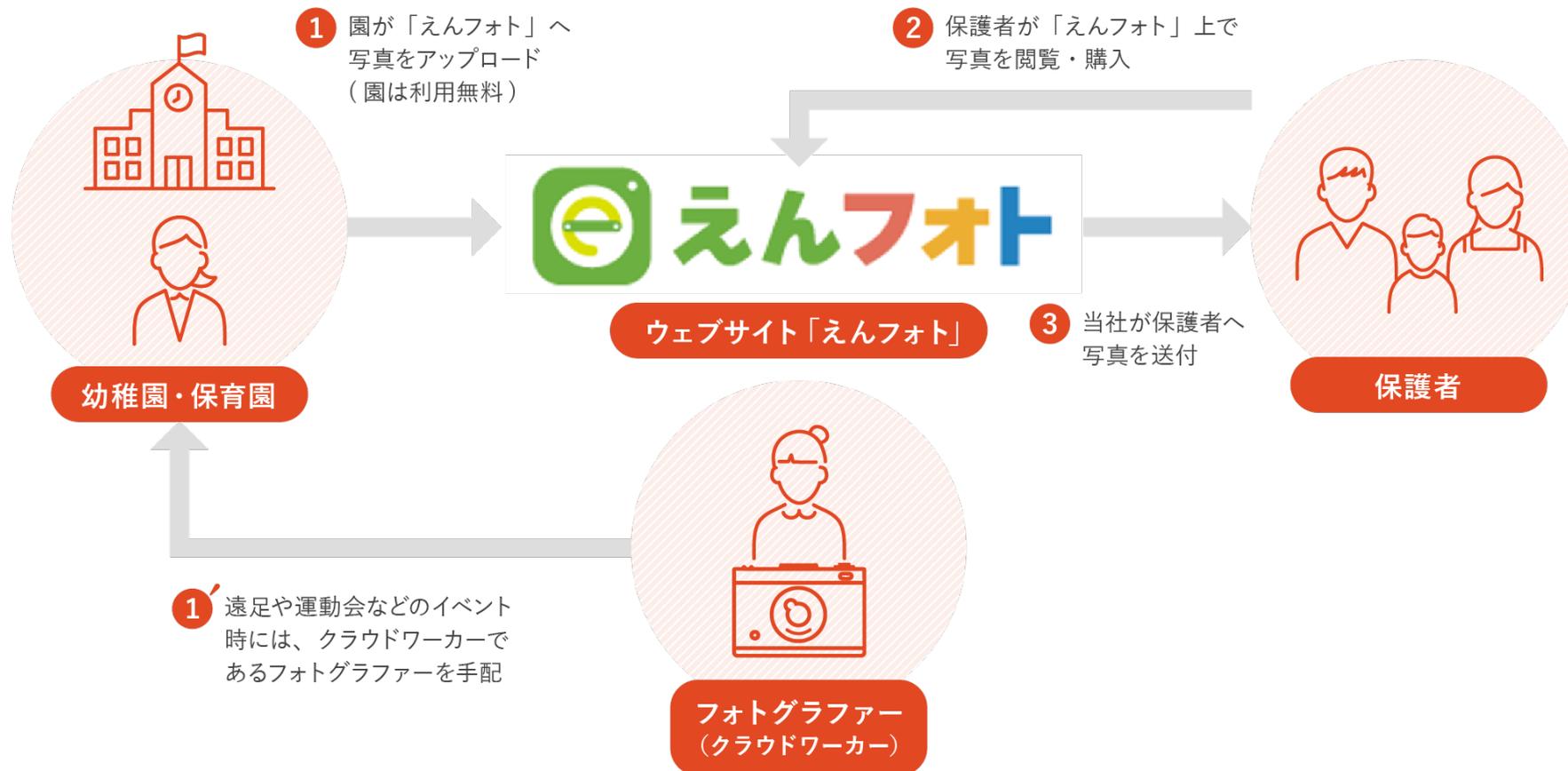
2 受電報告

 fondesk オペレーター
10月22日 15:10

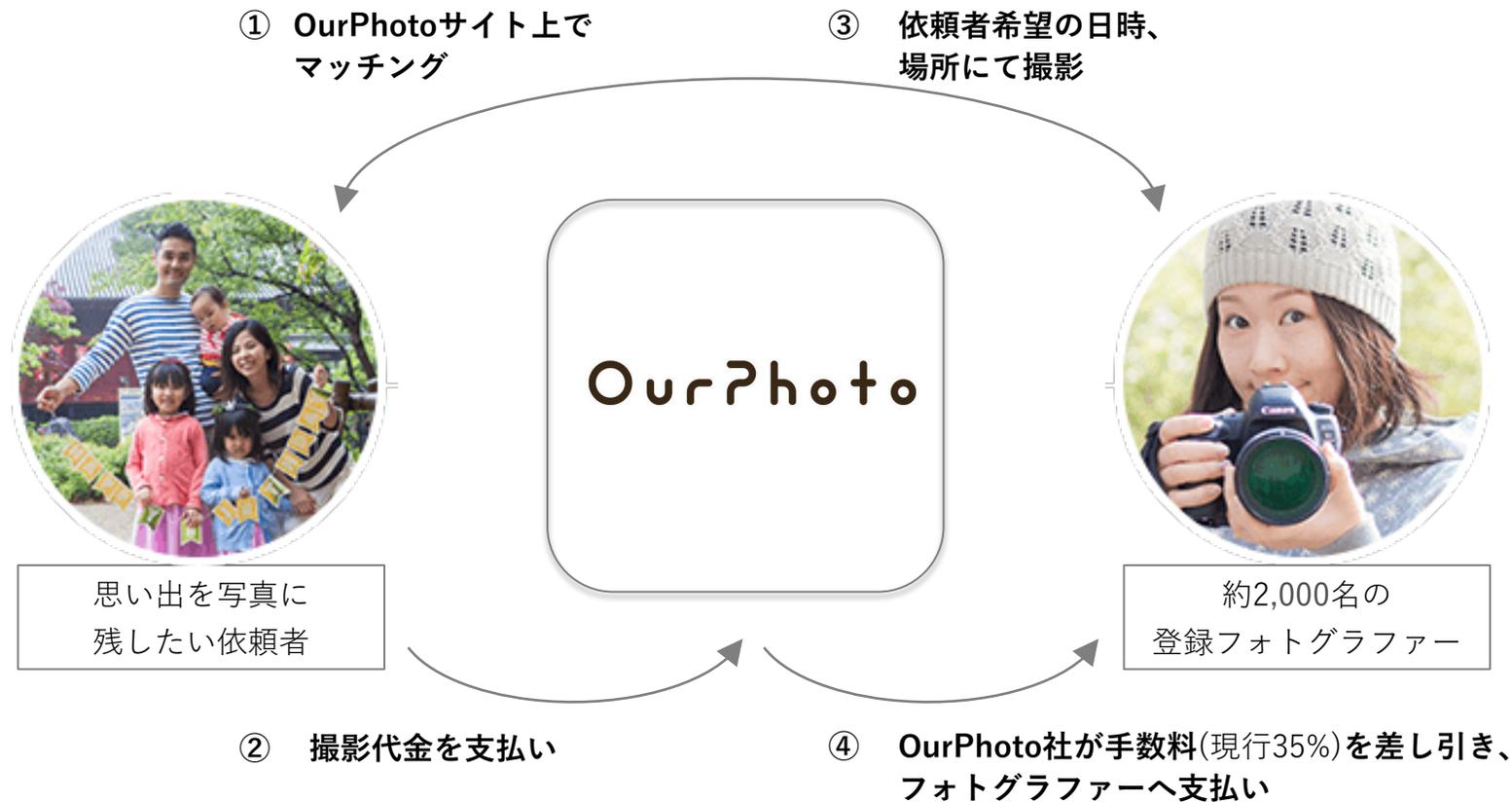
fondeskオペレーターです
以下内容のお電話がありました
ご確認ください

入電時間：2018-10-22 15:05:27
お名前：△△社 すずき様
電話番号：090-xxxx-xxxx
ご用件：制作部のさとう様に入電
折返し：必要

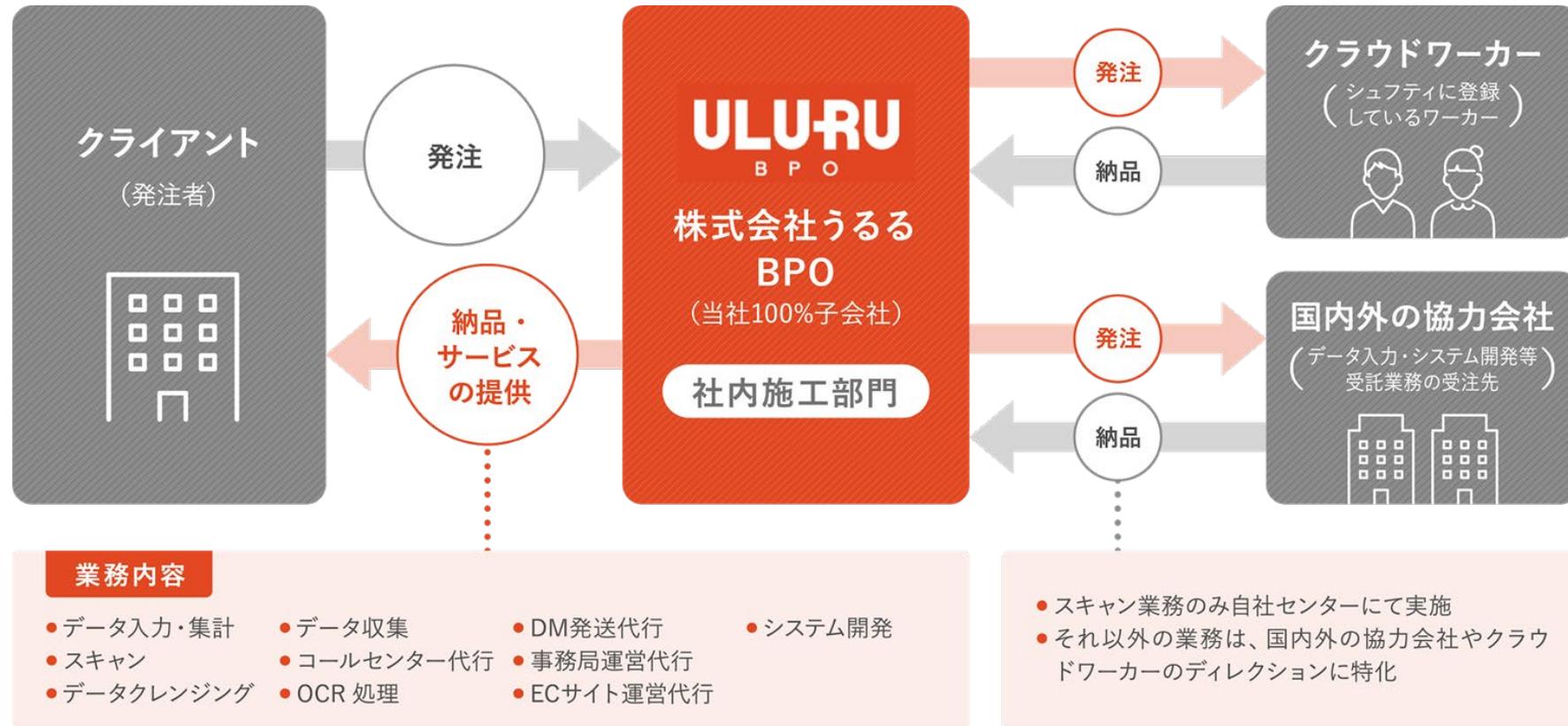
- 幼稚園・保育園と保護者の手間を大幅に削減する写真販売システム
- 園のイベント時にクラウドワーカーをフォトグラファーとして手配することで付加価値を提供



- 出張撮影マッチングサービス
- 思い出を写真に残したい依頼者と約2,000名(2023年11月現在)の登録フォトグラファーがOurPhotoサイト上でマッチング。
撮影代金からOurPhoto社が手数料を差し引き、フォトグラファーへ支払い



- 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



- 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
- 約45万人のクラウドワーカー登録を有する(2023年9月末時点)



2 市場環境

入札市場の推移

- 年間**25兆円**※を超える安定的な市場



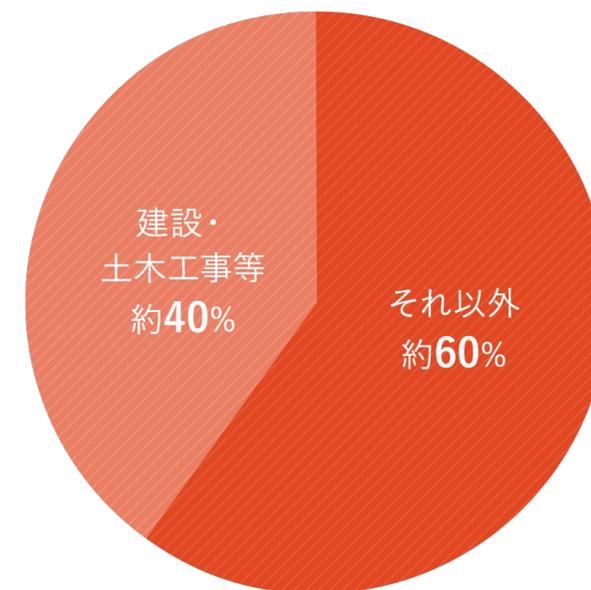
※2019-2021年度平均値

出所：

- 中小企業庁「官公需契約の手引き」「中小企業・小規模事業者向け契約実績」「地方公共団体の官公需契約実績の推移」
- 地方公共団体の実績は都道府県、人口10万人以上の市及び東京特別区の合算

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



出所：中小企業庁「官公需法に基づく「令和4年度国等の契約の基本方針」の概要等について」

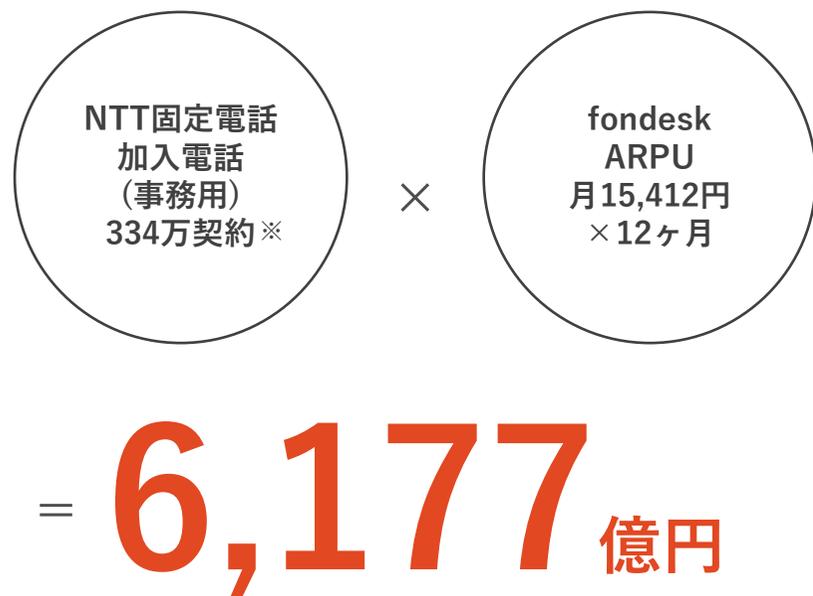
- 「NJSS」と「nSearch」を合算した有料契約件数は落札実績のある企業数約40万社の約2%、全省庁統一資格保有企業数約7万社の約10%であり、ポテンシャルは十分
- 今後の事業成長を鑑み、入札参加資格未保有の企業へのアプローチも順調であり、TAMは今後拡大する見込み



※1 入札リサーチセンター調べ ※2 2019年時点、NJSSデータベースより

- コロナ禍(2020~2023年)でテレワーク需要が大きく拡大
- 新型コロナウイルス感染症の5類感染症移行を経て、現在は企業のDX化トレンドが追い風

潜在市場規模 (TAM)



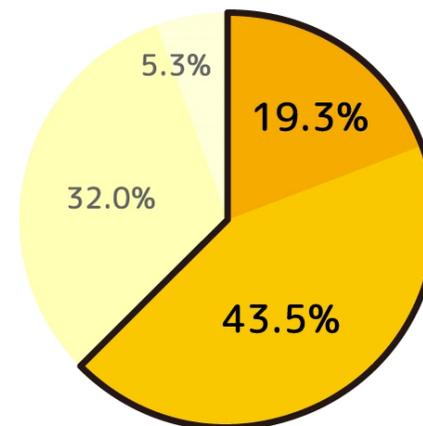
※ 出所：「令和2年版情報通信白書」（総務省）より、2019年度末時点

「職場の電話対応の実情」に関する調査結果

社会人の6割以上が「会社や部署の代表電話（以下、会社への電話）を不要と感じたことがあり、会社への電話を受けることにストレスを感じている」状態にある

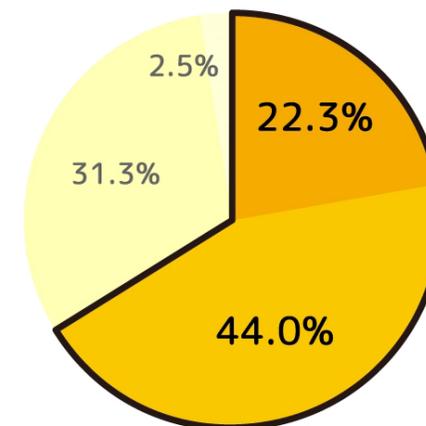
Q.
会社への電話を受けた際に「不要な電話」と感じることはありますか。

とても感じる
 まあまあ感じる
 あまり感じない
 まったく感じない



Q.
不必要だと感じる会社への電話を受けた際、ストレスを感じることがありますか。

とても感じる
 まあまあ感じる
 あまり感じない
 まったく感じない



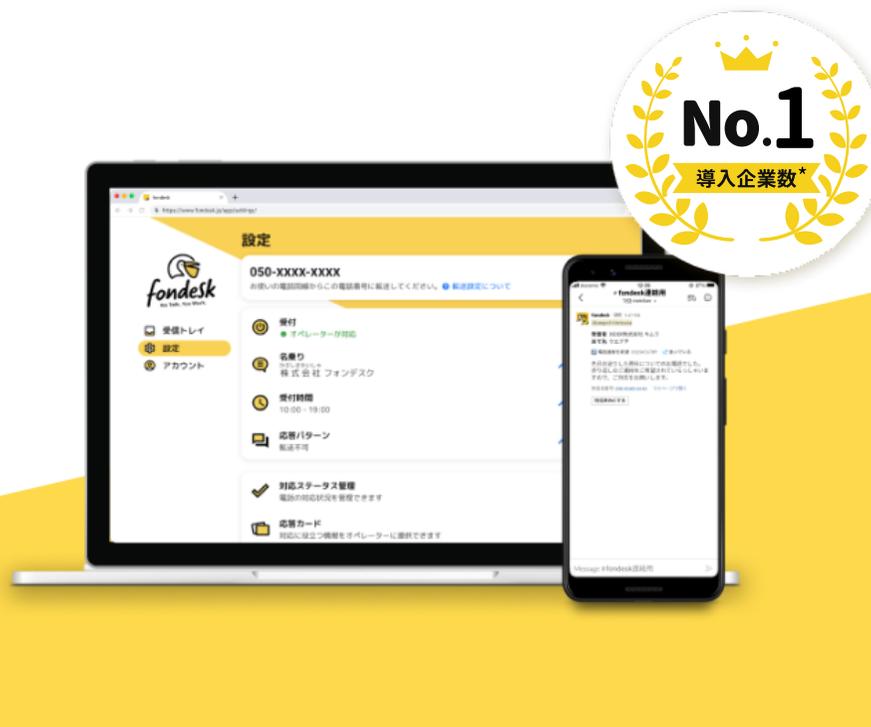
※出所：当社調べ

fondeskの市場環境 | 有料導入企業数でNo.1を獲得

- 2023年2月に日本マーケティングリサーチ機構が実施した電話取次・代行サービスに関する調査において有料導入企業数No.1を獲得

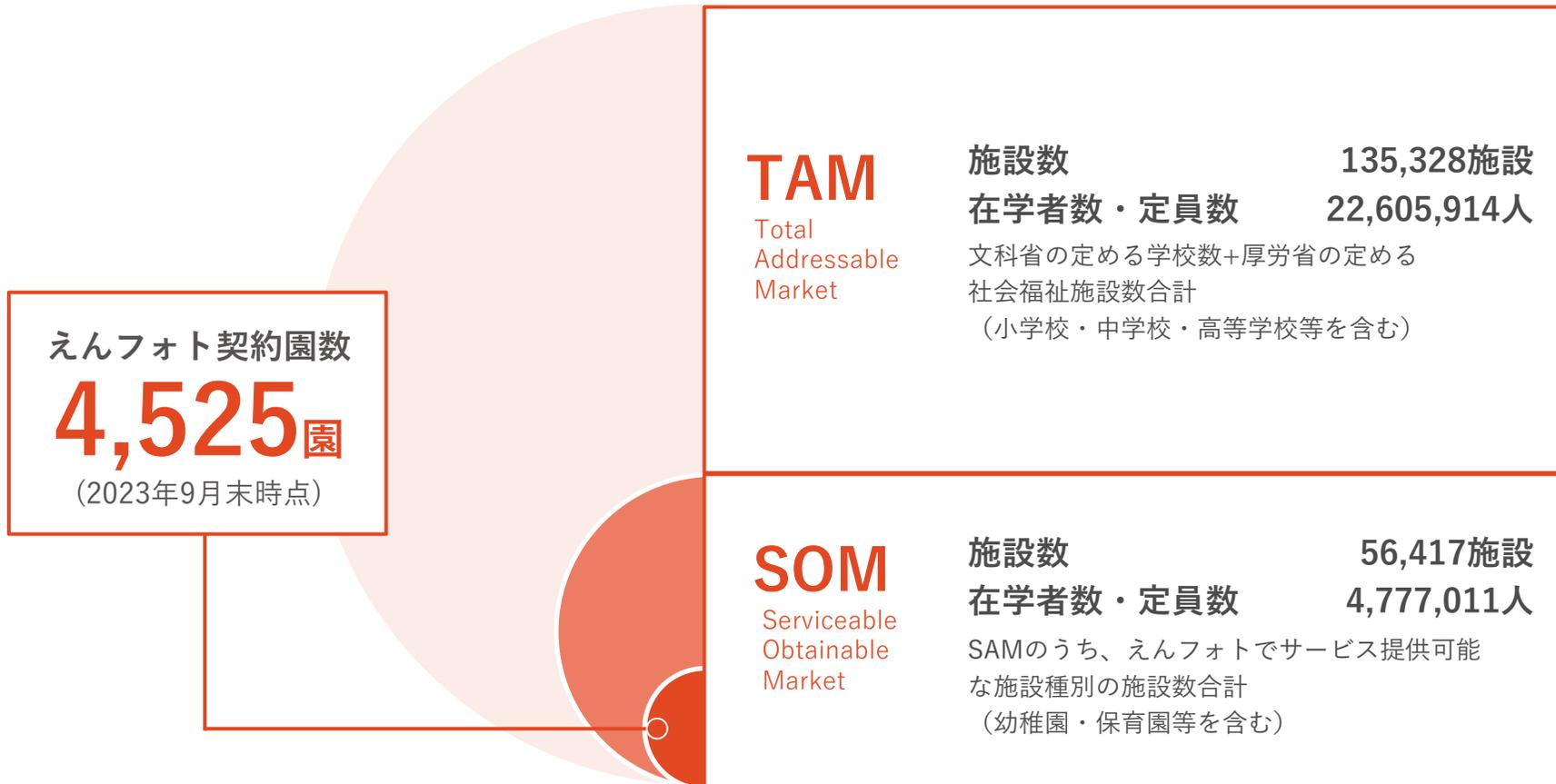


オフィスの電話対応を
ゼロに



調査方法	インターネット調査
調査期間	2023年2月期_指定領域における市場調査
調査対象	電話取次や代行サービスを展開する6社(うるる含む)
取得キーワード	導入企業数No.1 ※2023年1月31日時点のアクティブ社数
調査会社	株式会社日本マーケティングリサーチ機構

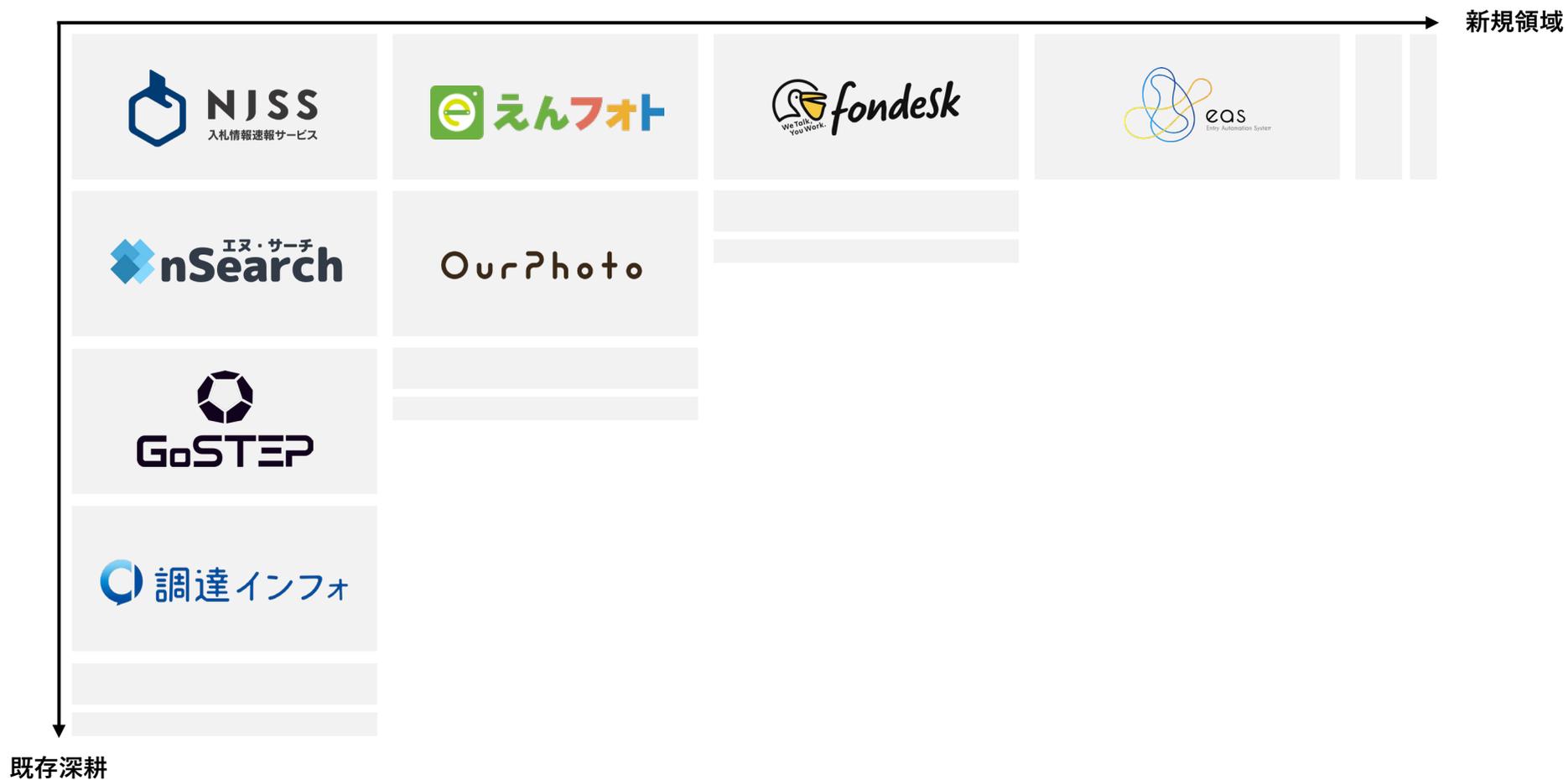
- 主に公立園においてICTツール導入に未着手な園が多く、成長余地は十分
- 現在考えられるTAMには含めていないが、将来的にはキッズスポーツクラブなどへの展開も可能性あり



出所：「社会福祉施設等調査」、「学校基本調査」

3 市場での優位性・競争力の源泉

- 既に展開しているCGS事業を改善・拡充しながら、強みである大量の業務ディレクションノウハウと多数のクラウドワーカーというアセットが活かせる新規領域に進出することで、あらゆる市場における労働力不足を解決する



1 SaaSモデルでサービス提供

クラウドソーシング(Crowd-Sourcing)を用いて作った入札・落札データベースをクラウド(Cloud)で提供。
高い粗利率を誇る(粗利率：2022年3月期 91.9% 2023年3月期 91.7%)。

2 売上はサブスクリプション

売上はサブスクリプションから構成されるストック型。

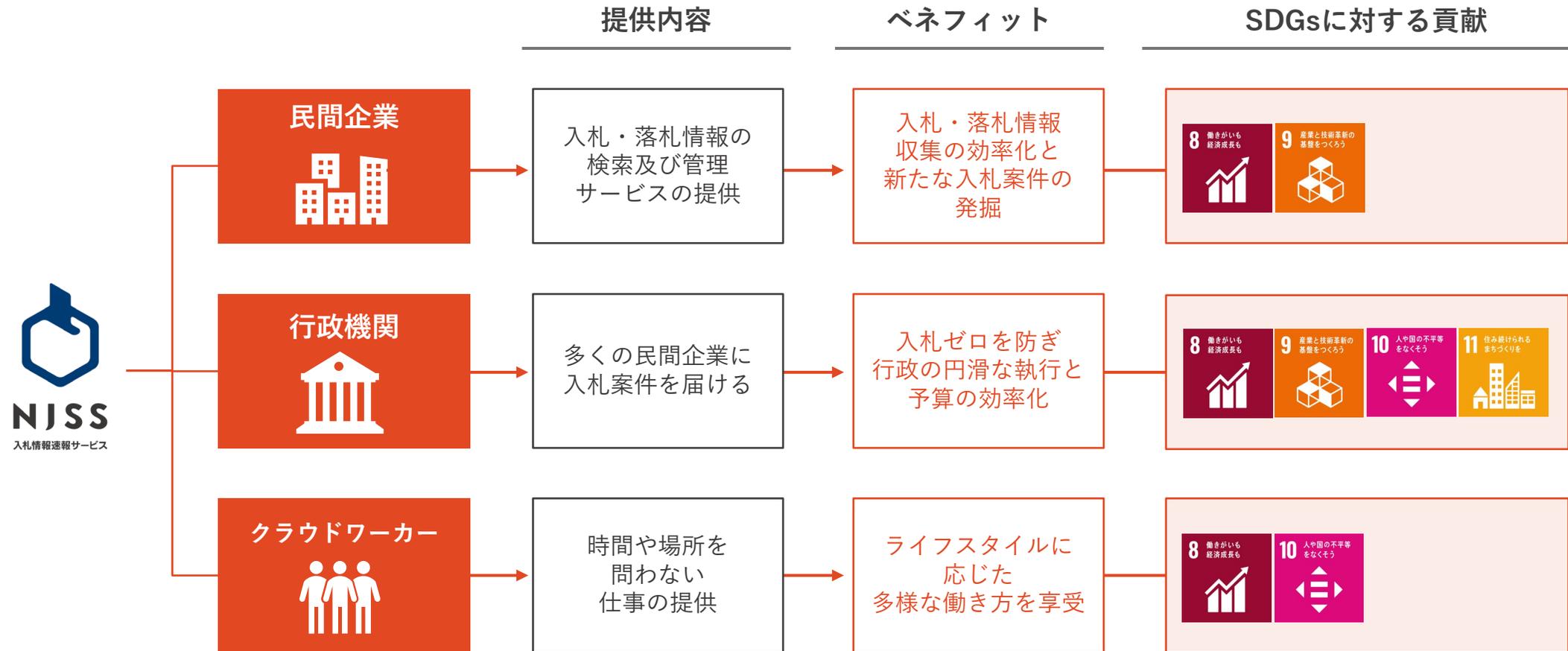
3 独自ビジネスモデルと参入障壁

クラウドワーカーという大量の人材とWebクローラーやAIといったIT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。
また、落札データを過去に遡及して収集することは困難であり、参入障壁となる。

4 FCF(フリー・キャッシュ・フロー)貢献度が高い仕組み

原則、契約時に利用料金を前受金として受領。
売上高が増加するほど、FCFが増加。正常運転資金は発生せず。

- 「NJSS」は多様なステークホルダーに対して、社会的価値を提供



1 売上のベースはサブスクリプション

売上はサブスクリプションから構成されるストック型をベースに、一定件数を超えると受電件数に応じた従量料金が発生する二段構成

2 洗練されたUI・UX

Slack、チャットワーク、LINEといったビジネスチャットツールを活用して受電内容を通知。申込は全てオンラインで完結し5分程度でサービス利用が開始できる点も強み

3 クラウドワーカー活用ノウハウ

クラウドワーカーの教育やシフト管理を綿密に構築することで運営体制を確立。クラウドワーカーを活用したプロダクト運営は高度なノウハウが必要

1 えんフォトは**ストック型**のビジネスモデル

園の**利用料金は0円**のため継続率は極めて高く、契約園が増えるほど売上高拡大に大きく貢献する**ストック型**のビジネスモデル

2 **登録フォトグラファー派遣による付加価値の提供**

遠足や保育園といった園のイベント時などに、えんフォトに登録しているフォトグラファーを派遣することで付加価値を提供

3 えんフォト-OurPhoto間での**シナジー**

以下のシナジーを創出することで、さらなる競争力の強化を図る

- えんフォト-OurPhoto間での**フォトグラファーストックの共有**
- **えんフォト保護者ユーザーをOurPhotoへ送客**
- えんフォトが保有する写真プリントなどの商材について、OurPhotoにおける**クロスセル**による単価アップ

1 徳島・大分に自社センターを保有

徳島には主にスキャン業務を担う徳島第一・第二・第三センター、大分にはSaaSの裏側の複雑かつ高難度業務を担う大分センターを保有。自社でも大規模施工に対応できる体制を整備

2 多様な外部リソースを保有

データ入力などのスキャン以外の業務については、国内外の協力会社やクラウドワーカー等の様々なリソースを活用することにより、固定費を最小化。多種多様なリソースを活用するためのディレクションノウハウに強み

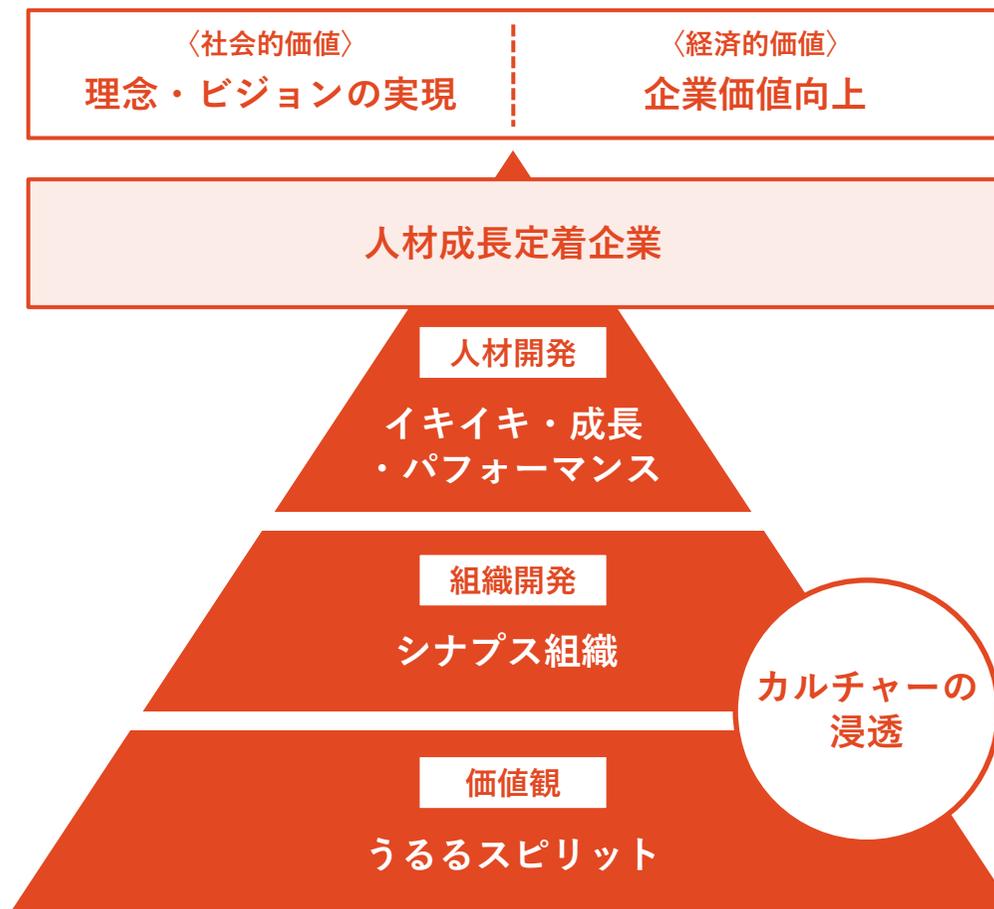
3 SaaS型 BPOサービスの展開

AI-OCRと人力をかけたSaaS型データ入力自動化サービス「eas(イース/Entry Automation System)」をベースに、複数のSaaSプロダクトをバーティカルに提供していくことで競争力の源泉創出を図る

4 BPaaS(Business Process as a Service)への進出

従来のBPO業務に留まらず、顧客のDX化そのものを推進するBPaaSを展開。SaaS市場が成長する中で、SaaSのみではカバーし切れない運用部分をBPaaSとして提供できる体制を整えることで、市場獲得を図る

- これまで築きあげたカルチャーを土台として、「人の成長=企業の成長」という考えのもと、組織開発・人材開発に投資を行い、人材成長定着企業(常に成長を感じられる環境・機会があり、安心して業務に専念できる状態が続く)を目指す



- 当社におけるカルチャーが浸透している状態とは、理念、ビジョンの実現へと組織全体が向かっており、当社が重要視している価値観である”うるるスピリット”が体現されている状態のこと
- 高純度で組織全体にカルチャーを浸透させ、戦略を落とし込むため、「シナプス組織」という組織体制を構築

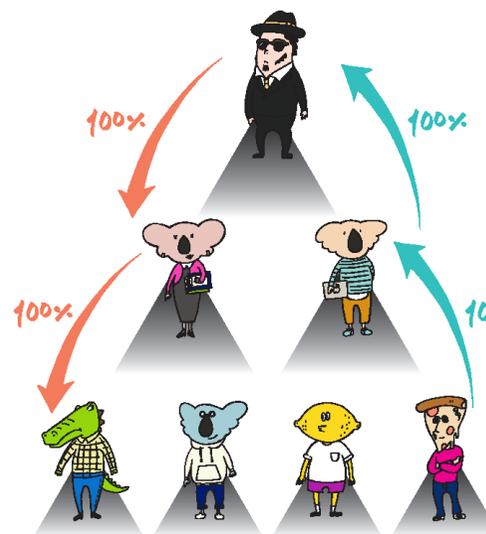
うるるスピリット

“**ULURU SPIRIT**”

うるるが
大事にしている価値観

うそをつかない、悪いことをしない
会社はホーム、社員はファミリー
相手の期待を超える「おもてなし」
当事者意識を持って、納得して働く
ベンチャースピリットを持ち、
成長し続ける

シナプス組織



シナプス組織では、
上司やチームリーダーのことを「コア」、
「コア」の部下やチームメンバーのことを
「コアラー」と呼びます

コアがコアラーに対して、カルチャーと戦略を
純度100%で伝えていくことはもちろん
コアラーもコアに対して現場の声を、
純度100%で伝えていくことが重要です

このトップダウンとボトムアップの
双方の純度100%で伝えあっていく動きが
シナプス組織論では肝になります

コアが発揮するリーダーシップを
「コアシップ」と呼び、

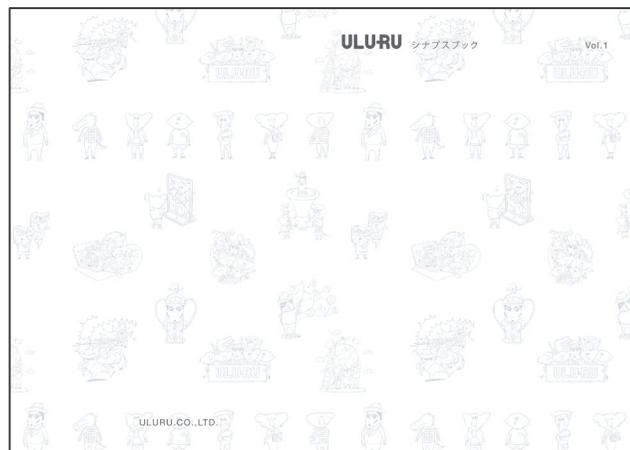
コアラーが発揮するフォロワーシップを
「コアラーシップ」と呼びます

- どれだけ会社の規模が大きくなったとしても、一人ひとりの従業員が自分自身の言葉で会社の事を語れる状態をつくっていくことを目指して、当社の考え方を体系化した資料を作成・配布したり、定期的に社内イベントを実施

シナプスブック・カルチャーブック

シナプス組織論をシナプスブックという1冊の冊子に体系化。
カルチャーブックを作成し全従業員へ配布、採用時にカルチャーにフィット観点を入念に確認、社長や経営陣の想いをブログやslackにて社内外へ発信。

シナプスブック



<https://speakerdeck.com/ulurubiz/uluru-synapse-book-2022>

カルチャーブック



<https://speakerdeck.com/ulurubiz/uluru-culture-book-2022>

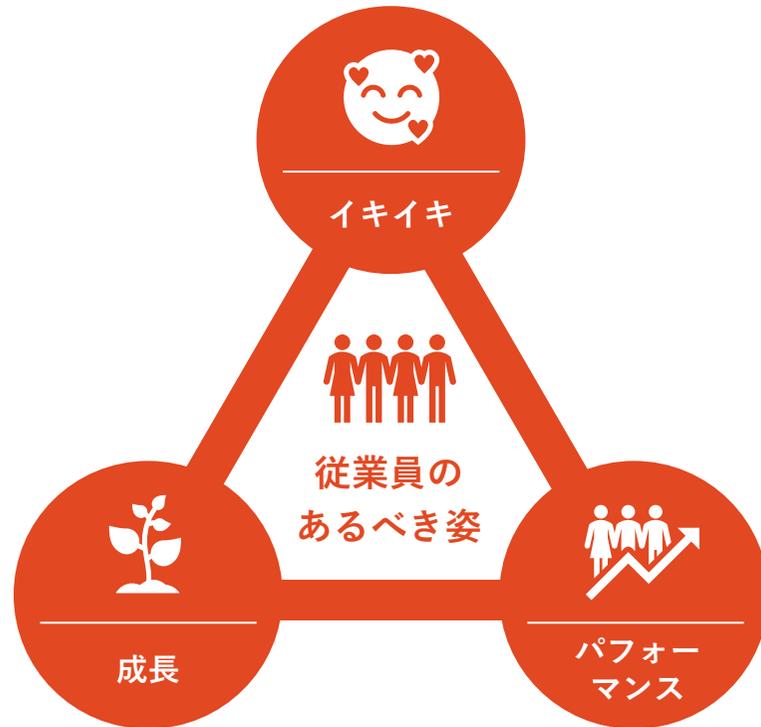
うるる4大イベント

経営陣から従業員へ4つの最重要メッセージを届ける場として、「うるる4大イベント」をクォーター毎に実施。経営メッセージの発表、各種表彰や従業員プレゼンテーションなどを実施し、うるるのビジョンやカルチャーに触れる機会を創出。



- 従業員1人ひとりがパフォーマンスを100%発揮し、イキイキと成長実感を持ちながら働ける状態を目指して、管理職候補者研修等の独自の育成制度を構築し実行

代表的な独自の育成制度



新卒成長支援フォローアップ

新卒1年目の正社員に対する、全社横断の育成プログラム。
新卒社員の配属先上長・育成担当・メンターと連携を取りながら、新卒メンバーの確実な成長支援体制構築を図る。
人事がハブとなることにより、育成ノウハウの横断的活用・うるるとしての資産化を長期的に狙う取り組み。

ちゅーとリアル（キャリア入社正社員向け オンボーディングプログラム）

キャリア入社の新入社員に対する、オンボーディングカリキュラム。
社内ルール・カルチャー等を理解できるような、10種類のカテゴリーからなるコンテンツ。
自主学習型カリキュラム・役員からの講習受講・人事との定期的な面談など、コンテンツの具体的内容は様々。

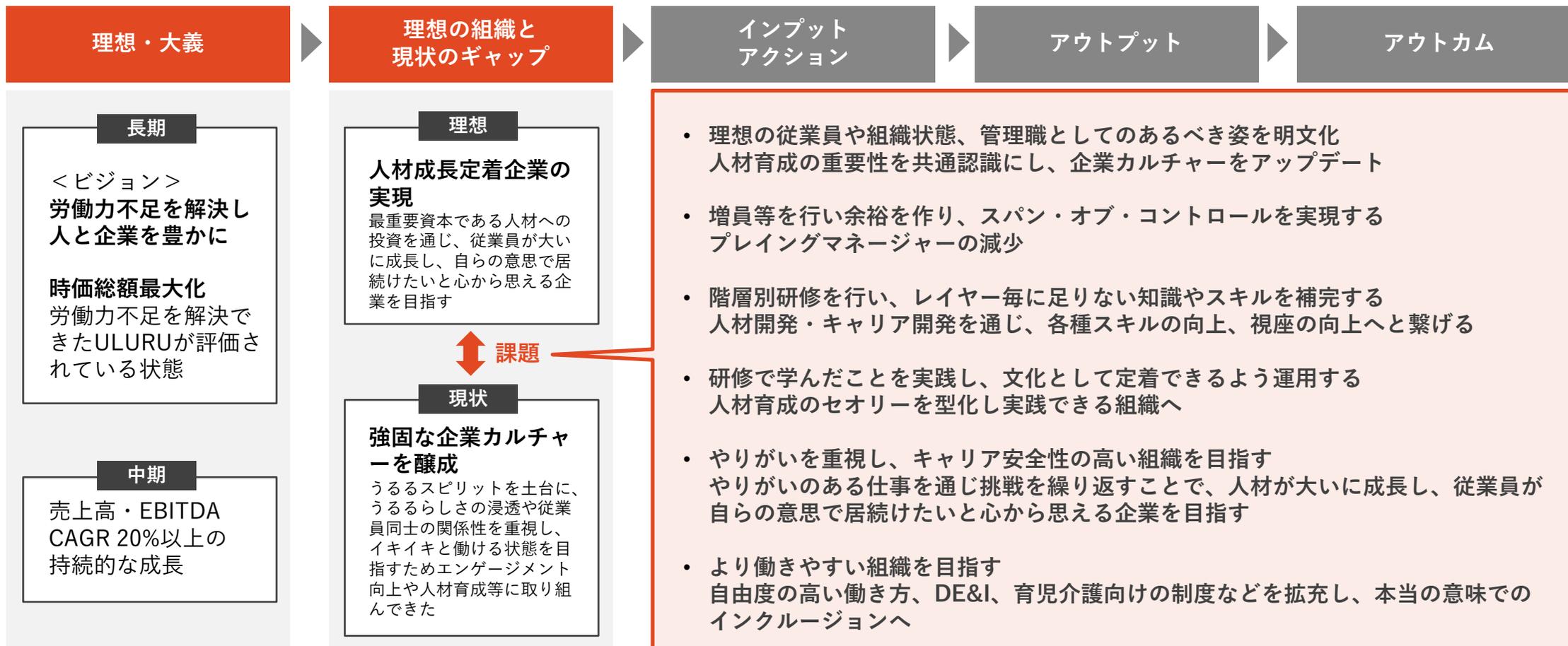
管理職候補者研修

次期管理職を目指す正社員に対する研修。外部パートナーと共に独自の研修プログラムを構築・実行。
研修受講生は、約9ヶ月間に渡り「事業マネジメント」と「人・組織マネジメント」について反復学習のサイクルを繰り返していく。
管理職にあがる前段階から思考・行動の癖付けを狙う取り組み。

- 人材成長定着企業を目指して、その他数多くの組織開発施策・人材開発施策・福利厚生を実施

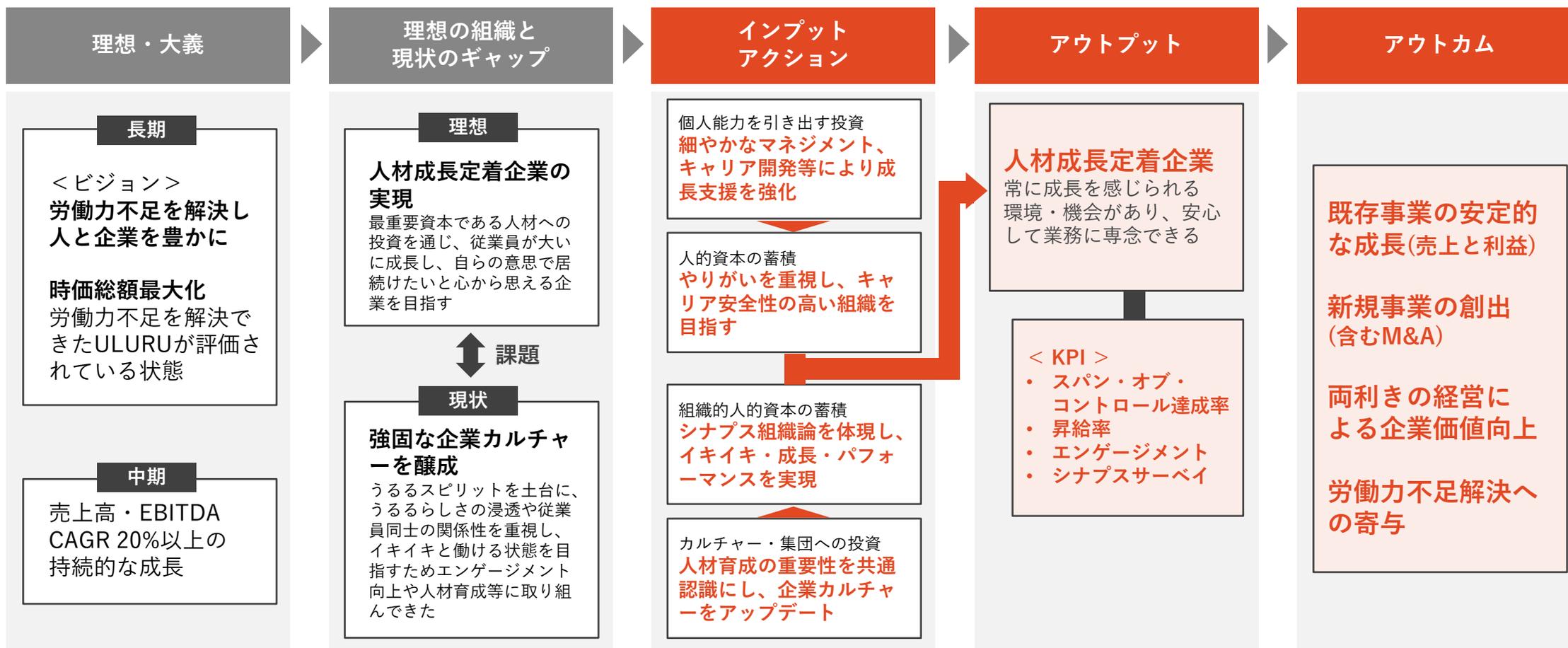
エンゲージメント	外トレ (外部研修制度)	136面談	Avenir「こころ」と「からだ」の健康相談サービス	時差勤務
飲みゅーん	社内公募型 ジョブリエスト制度	うるるん制度 (働く環境向上に関する制度)	ヤクルト1日1本無料	営業カフェ手当
うる部	うるるの虎 (社内新規事業創出プログラム)	ダブルワーク制度 (副業)	結婚祝金	持株会
セルスタ (書籍購入費支援制度)	社ランQ (社長とランチでQ&A)	オフィス書店	出産祝金	リモートワーク 環境整備支援 「リモートHQ」
ライチャレ (資格取得補助制度)	目安箱	うるるwOW (リモートワークとオフィスワークを併用する「ハイブリッドワーク」)	こども休暇	時間単位有給休暇 (柔軟な働き方)

- 人材成長定着企業を目指して、シナプス組織を徹底するべく、組織開発・人材開発を軸とした各種アクションを実施
- 中期ではCAGR20%以上の持続的な成長、長期ではビジョンの実現と時価総額の最大化を目指す



※人的資本経営フレームワーク(田中弦モデル) / Unipos株式会社提供

- ・人材成長定着企業を目指して、シナプス組織を徹底するべく、組織開発・人材開発を軸とした各種アクションを実施
- ・中期ではCAGR20%以上の持続的な成長、長期ではビジョンの実現と時価総額の最大化を目指す



※人的資本経営フレームワーク(田中弦モデル) / Unipos株式会社提供

- 組織改善プラットフォーム「Wevox」を用いたエンゲージメントサーベイや独自に行うシナプスサーベイにより、組織の状態をモニタリング

エンゲージメントサーベイ

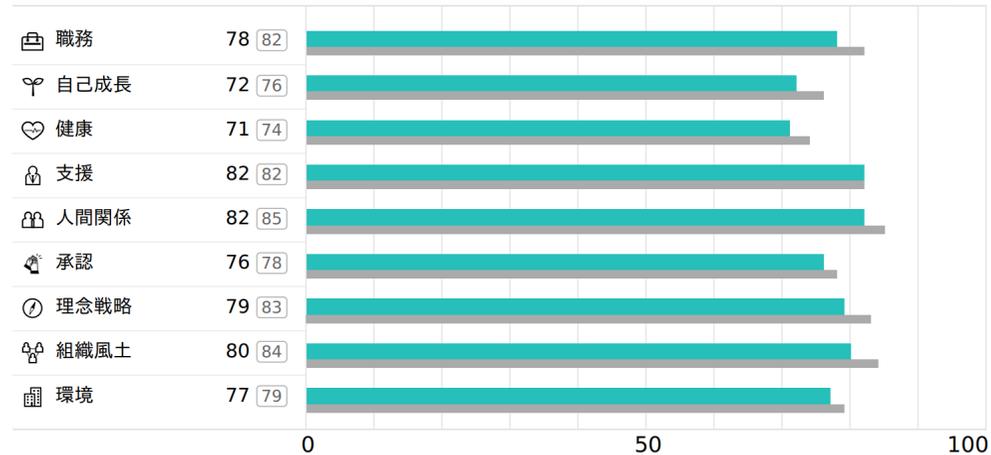
組織改善プラットフォーム「Wevox」を用いてモニタリング。現場のリアルな声を吸い上げ、本質をついた改善活動を実施し、スコア向上を図る。

2023年09月13日結果

株式会社うるる

スコア表記について： ■ 10~39 ■ 40~69 ■ 70~100 □ ベンチマーク

📊 スコア

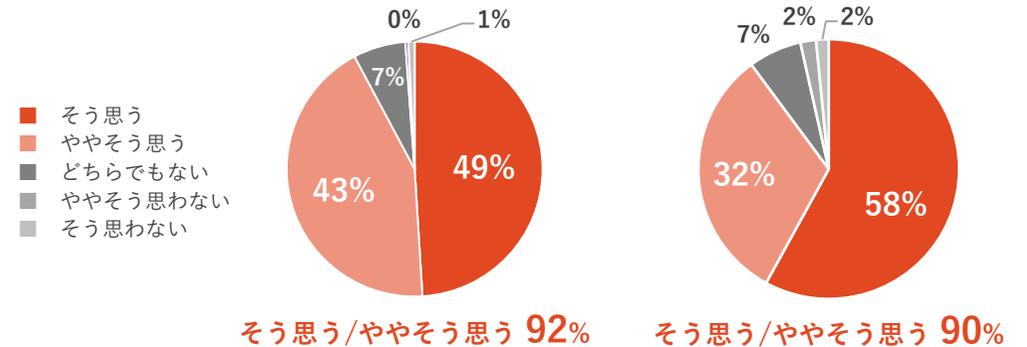


シナプスサーベイ

価値観が組織に定着しているかを測るため、12個の質問項目を独自に作成し、従業員にアンケートを実施。

Q7.あなたはうるるの理念/ビジョン/スピリット/戦略を理解したうえで仕事に取り組むことができますか？

Q11.あなたはコアと信頼関係を持ったうえで仕事ができますか？



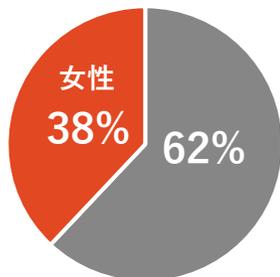
シナプスサーベイにおける従業員の声 (自由記載項目より抜粋)

- さまざまな課題がある中でも、コアとの密なコミュニケーションを通してモチベーションを保つことができ、前向きにトライする気持ちを持ち続けることができているため。
- 全力でパフォーマンスを発揮しないといけない業務で、それを行うためにできることをしてるから。またそのような環境であれば成長が伴うと考えているから。
- 業務に必要な裁量と、それらを十分に発揮できるように相談ができるような密なコミュニケーションの機会をいただけている。ビジョンやミッションにも強く共感している。

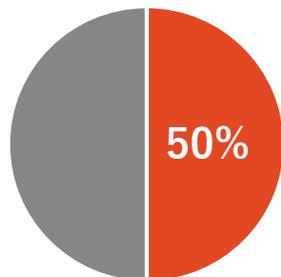
データで見る人材・組織力② (23年3月末時点)

- 多様な人材がその能力を存分に発揮できるよう、継続的に働く環境の改善を実施

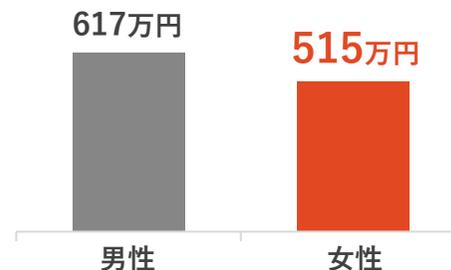
男女比(正社員)



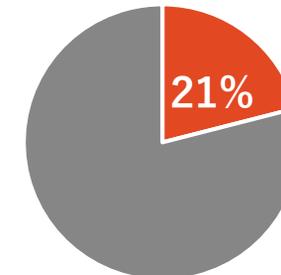
男性育休取得率(正社員)※1



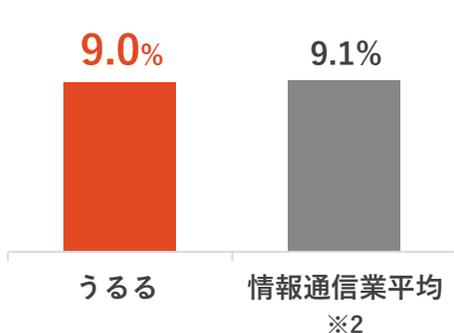
男女間賃金格差(年収、正社員)



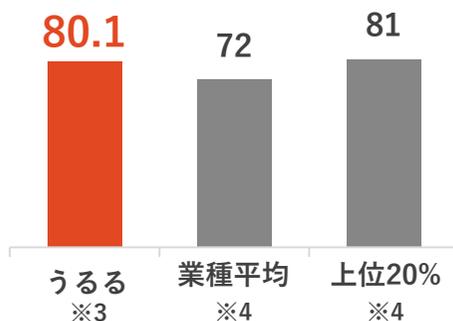
女性管理職比率(正社員)



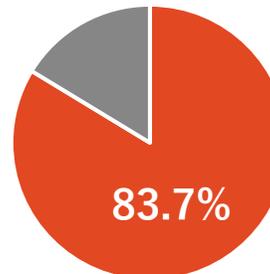
離職率(正社員)



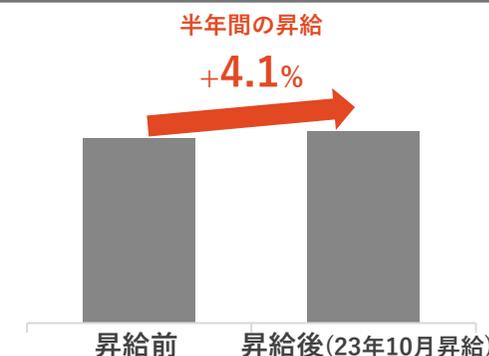
エンゲージメントサーベイ
Wevoxスコア
(役員・間接雇用含む全従業員)



スパン・オブ・コントロール
(適切な部下数である管理職の比率)※5



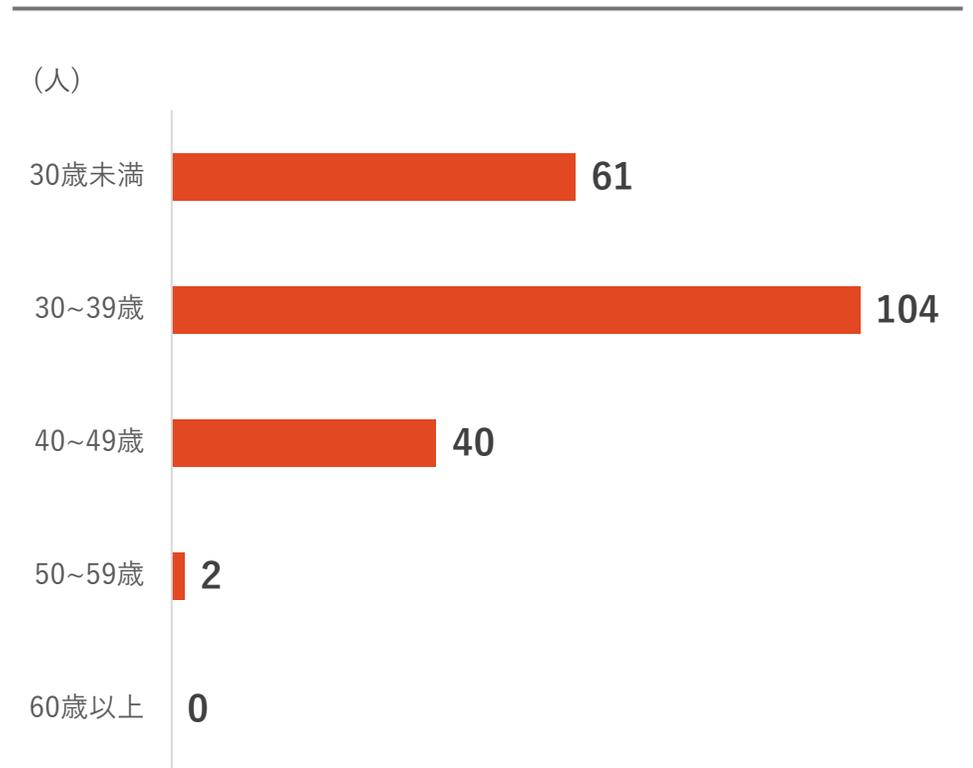
昇給率(正社員)※6



※1 育休等を取得した男性従業員の数/配偶者が出産した男性従業員の数 ※2 出所：厚生労働省「令和3年雇用動向調査結果の概要」 ※3 22年4月~23年3月の平均値 ※4 左：[インターネットサービス]-[業務支援Webサービス (B2B)]-[201-500名]の企業群の平均、右：左の企業群のうち[High-Performance上位20%]の企業群 ※5 6名以下を部下に持つ管理職数/管理職数、100%に近づくほど良いと当社では認識 ※6 2023年10月現在の値

		FY21/3	FY22/3	FY23/3
男女比 (正社員)	男性	69.0%	64.5%	62.2%
	女性	31.0%	35.5%	37.8%
男性育休取得率 (正社員)※1		20.0%	30.0%	50.0%
男女間賃金格差 (年収、正社員)	男性	593万円	605万円	617万円
	女性	487万円	510万円	515万円
	差分	106万円	94万円	101万円
女性管理職比率 (正社員)		-	21.1%	21.3%
離職率 (正社員)		7.1%	9.8%	9.0%
エンゲージメント サーベイ	うるる※2	-	80.8	80.1
	業界平均※3	-	-	72
Wevoxスコア (役員・間接雇用含む全従業員)	上位20%※3	-	-	81

年齢別正社員数(23年9月末時点)



※1 育休等を取得した男性従業員の数/配偶者が出産した男性従業員の数 ※2 各期の4月~3月の平均値

※3 左：[インターネットサービス]-[業務支援Webサービス (B2B)]-[201-500名]の企業群の平均、右：左の企業群のうち[High-Performance上位20%]の企業群

4 事業計画

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

中期経営計画(FY20/3～FY24/3)の進捗

- 売上高およびEBITDAの進捗率はいずれも40%台であるが、社内計画に対して概ねインラインで推移

事業	評価	中期経営計画最終年度 (FY24/3)				詳細
		項目	2Q累計実績	通期予想	進捗率	
全社	○	売上高	26.4億円	60.0億円	44.0%	概ね計画通りに進捗。売上高成長および中期経営計画に基づき1Qから続く投資抑制により、EBITDAは大幅増。SaaS売上高は前年同期比+21.4%と好調に推移。
		EBITDA	6.1億円	15.0億円	41.1%	
NJSS	◎	売上高	13.8億円	28.5億円	48.5%	「NJSS」は着実に有料契約件数が増加。解約率は過去最低水準の1.4%台を継続。投資の抑制も加わり、EBITDAは拡大。2023年1月4日に子会社化した株式会社ブレインフィード(nSearch)とのシナジーも徐々に実現。
		EBITDA	7.4億円	15.5億円	48.1%	
fondesk えんフォト OurPhoto	○	売上高	6.9億円	16.0億円	43.6%	「fondesk」の有料契約件数は好調に推移する一方で、「えんフォト」「OurPhoto」は物価高の影響を受け計画より若干ビハインド。
		EBITDA	1.2億円	3.5億円	35.0%	
BPO	△	売上高	5.4億円	15.2億円	36.0%	売上高は想定ほど伸びなかったが、EBITDAは予定どおり進捗。インボイス制度や電子帳簿保存法に関する案件の受注は、2Q時点では想定ほど獲得できず。一方で、大型案件の受注に成功しており、これにより売上高は4Qに偏重する見込み。
		EBITDA	0.5億円	2.5億円	20.4%	

中期経営計画と実績/今期予想 | 全社

- 5年目の計画について、業績予想に合わせて売上高を2億円上方修正。2023年3月期に引き続き20%超の成長を見込む
- EBITDAはこれまで行ってきた広告宣伝費やシステム関連委託費などの先行投資を抑制することで15億円の達成を図る

当初計画(19.5.14)/ 修正計画(21.5.14),(22.5.13)	(当初計画) FY20/3	(当初計画) FY21/3	(21.5.14 修正計画) FY22/3	(22.5.13 修正計画) FY23/3	(22.5.13 修正計画) FY24/3
売上高	23億円	-	39億円	48.5億円	58億円
EBITDA	▲3億円	±0億円	▲2.5億円	0.5億円	15億円
EBITDA率	-	-	-	1%	25%
期末従業員数	177名	-	-	331名	341名
					(予想)
実績/予想	FY20/3	FY21/3	FY22/3	FY23/3	FY24/3
売上高	24億円	32億円	40億円	48.6億円	60億円
EBITDA	▲1億円	1.8億円	▲1.6億円	1.0億円	15億円
EBITDA率	-	6%	-	2.2%	25%
期末従業員数	192名	222名	301名	338名	339名

2025年3月期以降の方針・うるるの目指す姿

- ビジョンの実現と当社の中長期的な成長を目的として、人的資本投資を中心とした成長投資を規律を持って行うことで、継続的な売上高・利益成長と株主還元の両立を目指す

売上高・利益成長

FY25/3

人的資本投資を中心とした成長投資を実施

EBITDA

10億円を下限値として投資予算を設定
(売上高成長等による下限値からの上振れも目指す)

FY26/3以降

引き続き人的資本を中心とした成長投資を規律を持って行うことで継続的な売上高成長と利益成長の両立を目指す

売上高
・
EBITDA

いずれも中長期で**CAGR20%以上**を目指す
(現状想定していない一時的な投資等により
単年度毎のEBITDA成長率は増減の可能性あり)

株主還元

株価上昇

EPS

中長期の**EPS成長**を重視することにより
中長期的な株価の上昇を目指す

配当方針

FY24/3
決算

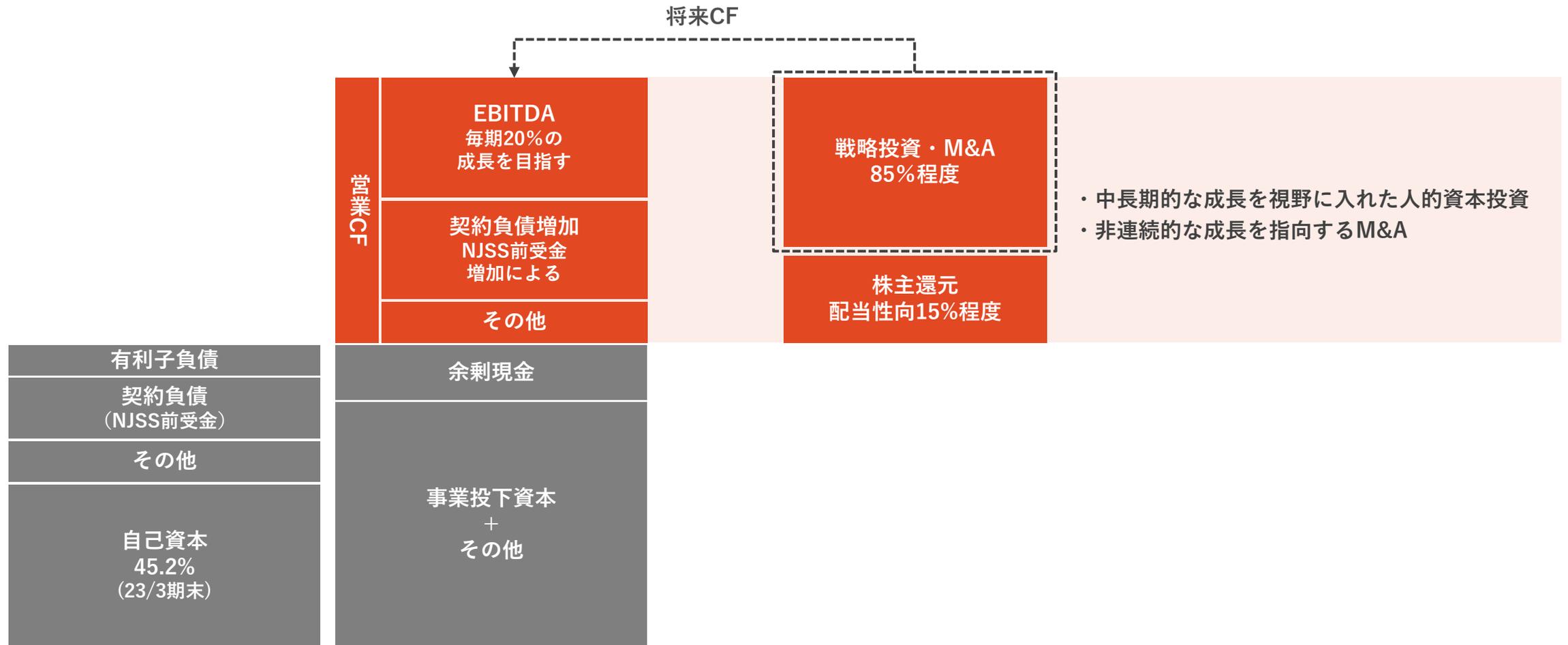
中期経営計画を応援していただいた株主の皆様
に向けた**特別配当**として**30%程度**
(1株当たり配当金 35円)

FY25/3
以降決算

普通配当として**15%以上**を目安とし
每期増配を目指す

※ 2024年3月期決算の内容や今後の情勢により、変更する可能性があります。

- 人材投資やM&Aなどの中長期的な成長に向けた投資を行いながら、安定的な株主還元も実現



2024年3月期 連結業績予想 | 全社

- 売上高は2023年3月期に引き続き20%超成長を見込む
- 中期経営計画のとおり、2024年3月期はEBITDA15億円を目標とし、これまで行ってきた先行投資を抑制する予定

単位: 百万円	FY24/3 業績予想	FY23/3	前期比	中期経営計画 修正計画(22.5.13)
売上高	6,000	4,862	+23.4%	5,800
EBITDA	1,500	105	-	1,500
営業利益	1,300	8	-	-
経常利益	1,280	5	-	-
法人税等	480	51	+832.3%	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	800	▲45	-	-

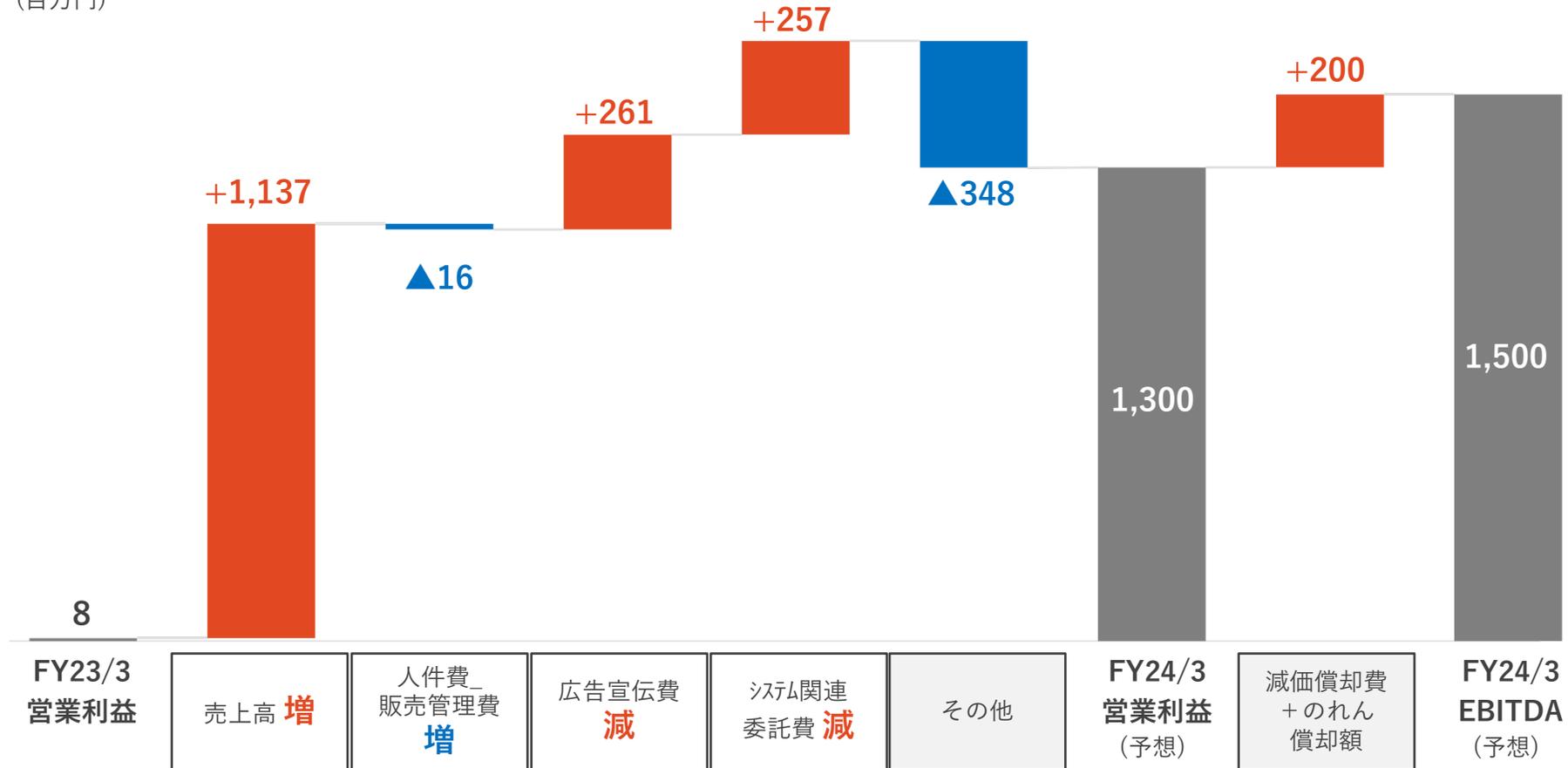
- 全事業で過去最高の売上高・EBITDAを更新する見込み

(百万円)		FY24/3 業績予想	FY23/3	前期比	中期経営計画 修正計画(22.5.13)
NJSS	売上高	2,850	2,386	+19.4%	2,700
	EBITDA	1,550	940	+64.7%	1,350
fondesk・ えんフォト・ OurPhoto	売上高	1,600	1,232	+29.8%	1,800
	EBITDA	350	▲240	-	500
BPO	売上高	1,520	1,216	+25.0%	1,300
	EBITDA	250	62	+298.7%	300

EBITDA・営業利益増減分析

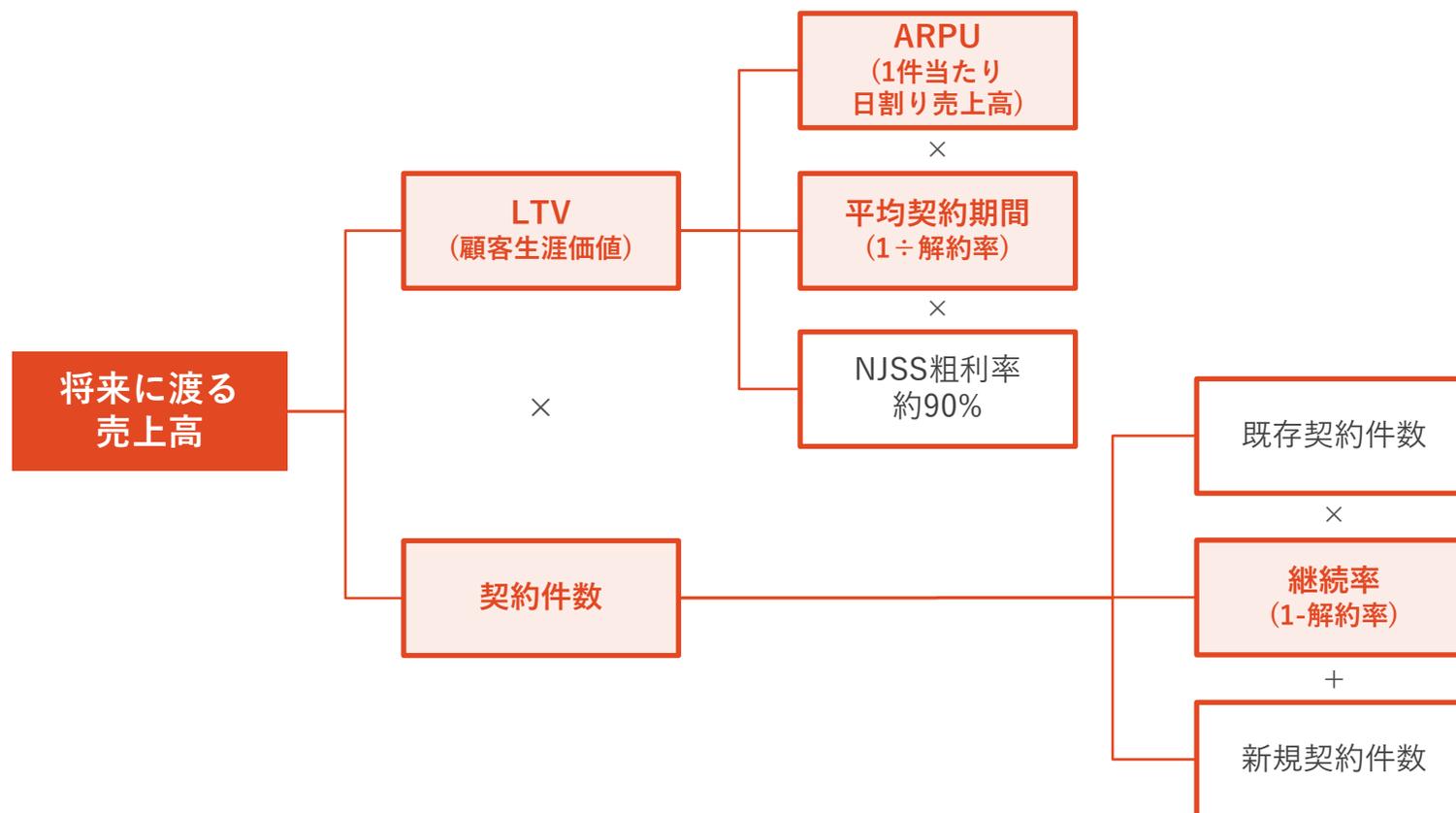
- これまで行ってきた先行投資を大幅に抑制しながら、10億円超の売上成長を達成することで、EBITDA15億円・営業利益13億円を見込む

(百万円)



当初計画(19.5.14)/ 修正計画(21.5.14),(22.5.13)	(当初計画) FY20/3	(当初計画) FY21/3	(21.5.14 修正計画) FY22/3	(22.5.13 修正計画) FY23/3	(22.5.13 修正計画) FY24/3
売上高	12億円	14億円	19億円	24億円	27億円
EBITDA	3億円	6.5億円	5.5億円	8.5億円	13.5億円
EBITDA率	25%	46%	-	35%	50%
期末従業員数	61名	-	-	110名	107名
		▼			
実績/予想	FY20/3	FY21/3	FY22/3	FY23/3	(予想) FY24/3
売上高	13億円	16億円	19.9億円	23.8億円	28.5億円
EBITDA	4.2億円	7.4億円	7億円	9.4億円	15.5億円
EBITDA率	32%	45%	35%	39.4%	54.4%
期末従業員数	66名	74名	103名	111名	104名

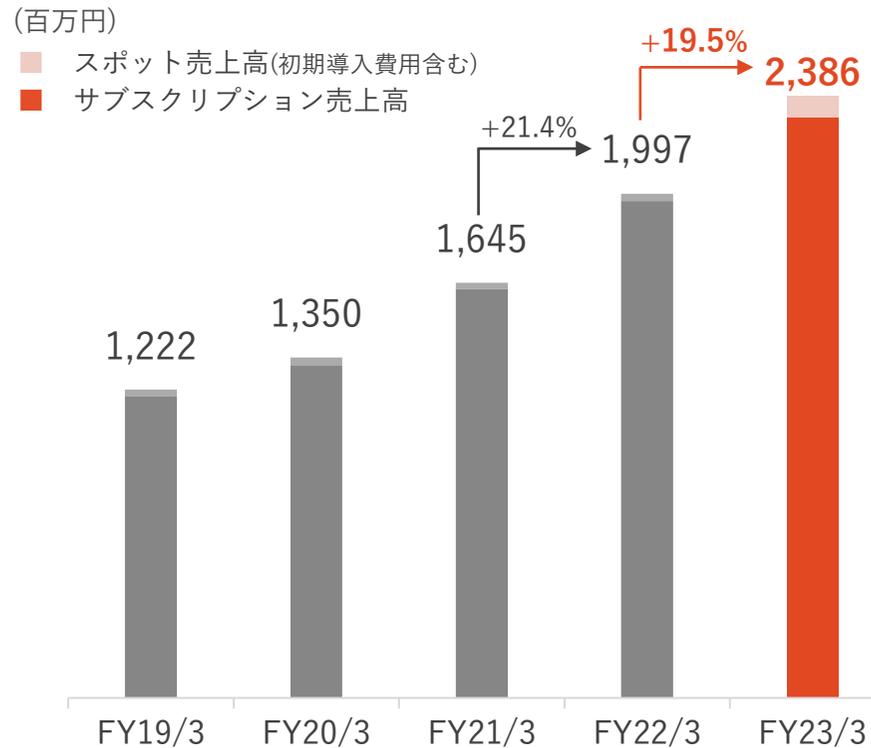
- 中期経営計画に基づき開発・人材・広告等に積極投資を実施。解約率を維持・改善しつつ、ARPUと有料契約件数の最適化を図ることで、将来に渡る売上高を拡大
- これまでターゲットとしていなかった顧客層へのアプローチの開始や、継続的な新機能リリース等により、将来に渡る売上高のさらなる成長を目指す



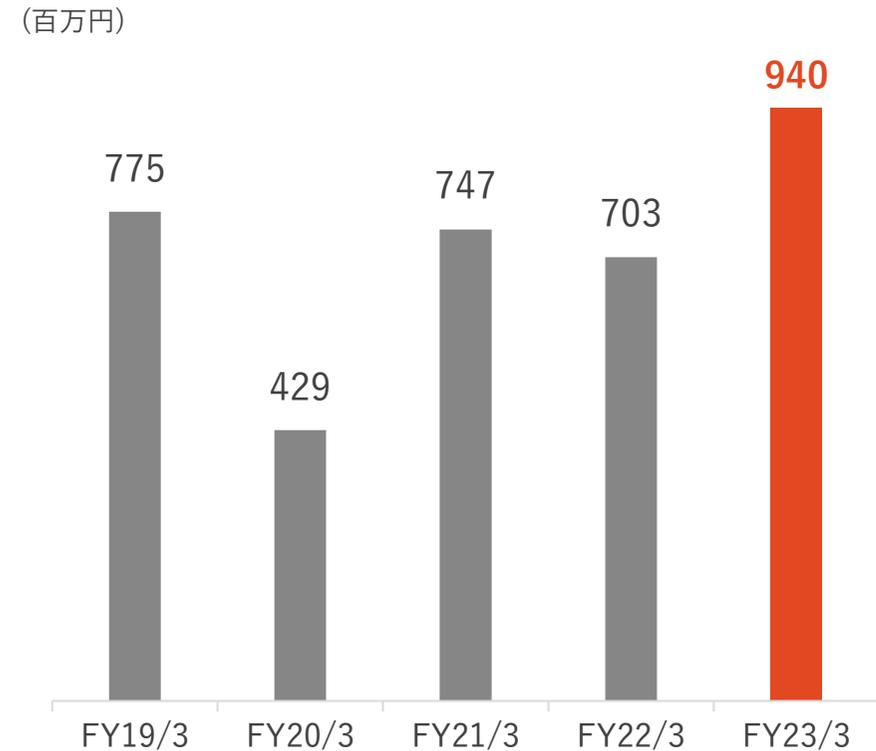
NJSS | 売上高・EBITDAの推移(通期)

- 基盤となるサブスクリプション売上高が順調に拡大し、売上高は**前期比+19.5%**
- 積極投資を行いながらも、EBITDAは上場来継続して黒字を達成

売上高



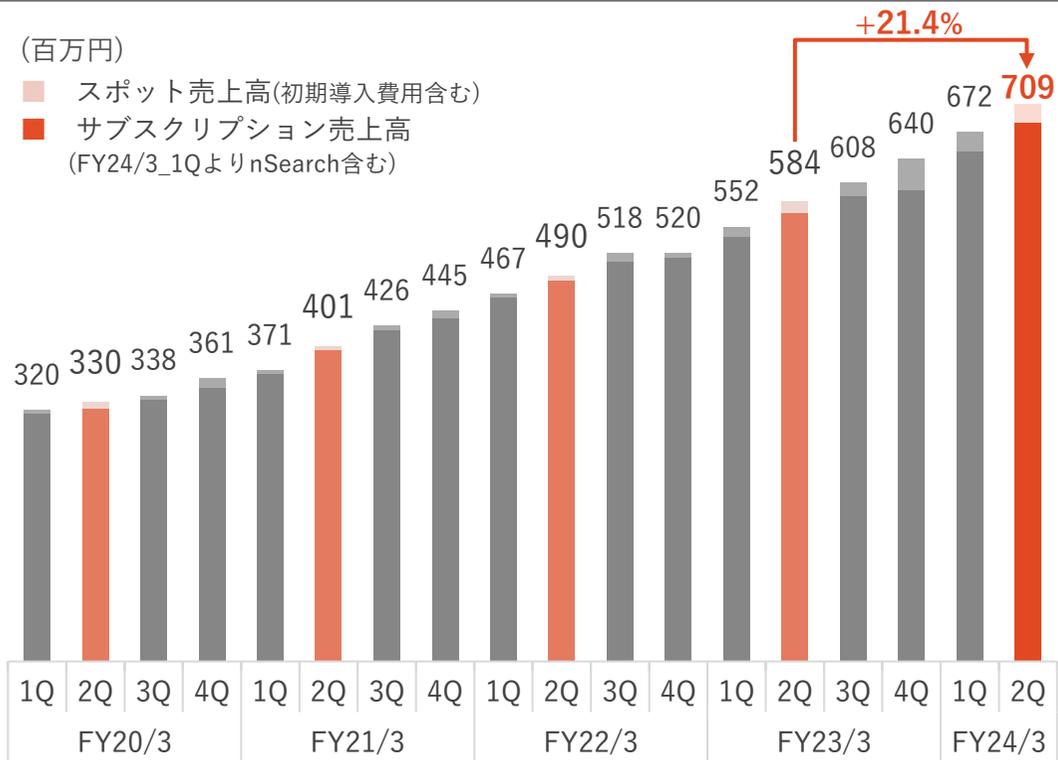
EBITDA



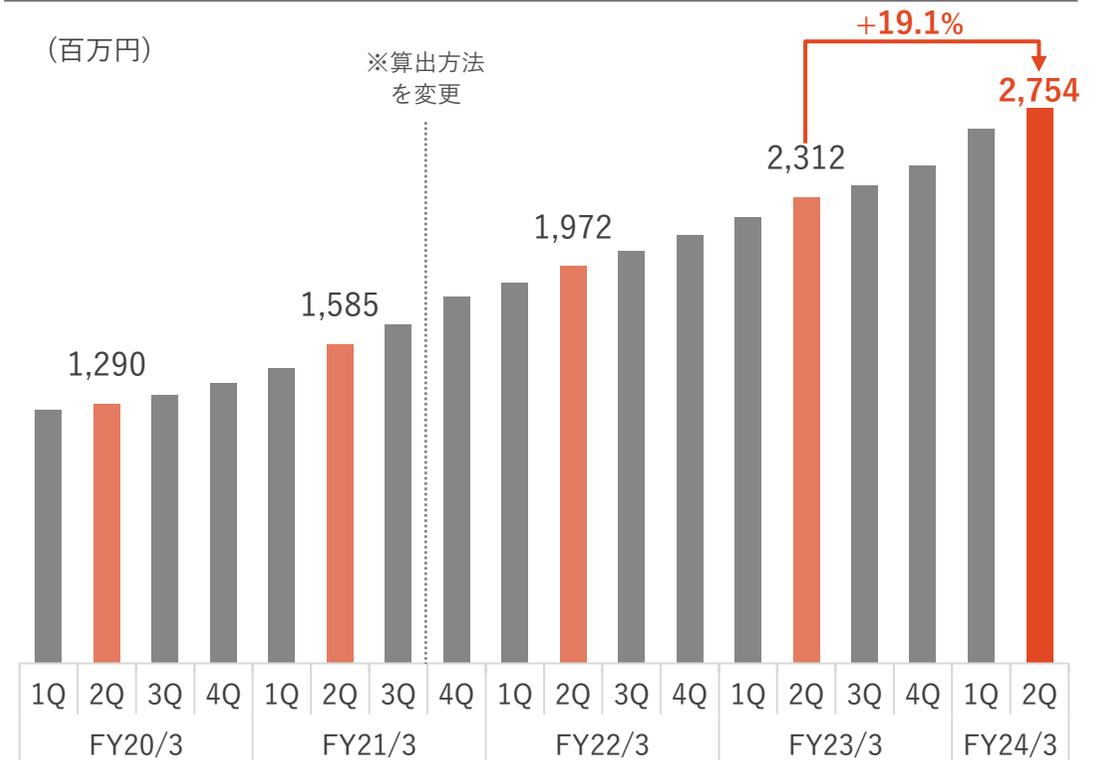
NJSS | 売上高・ARRの推移(四半期)

- 「nSearch」を加えた売上高は**前年同期比+21.4%**で着地（売上高709百万円のうち、nSearch売上高は17百万円）
- ARRは成長基調を継続し、**前年同期比+19.1%**

売上高(nSearch含む)



ARR(nSearch含む)

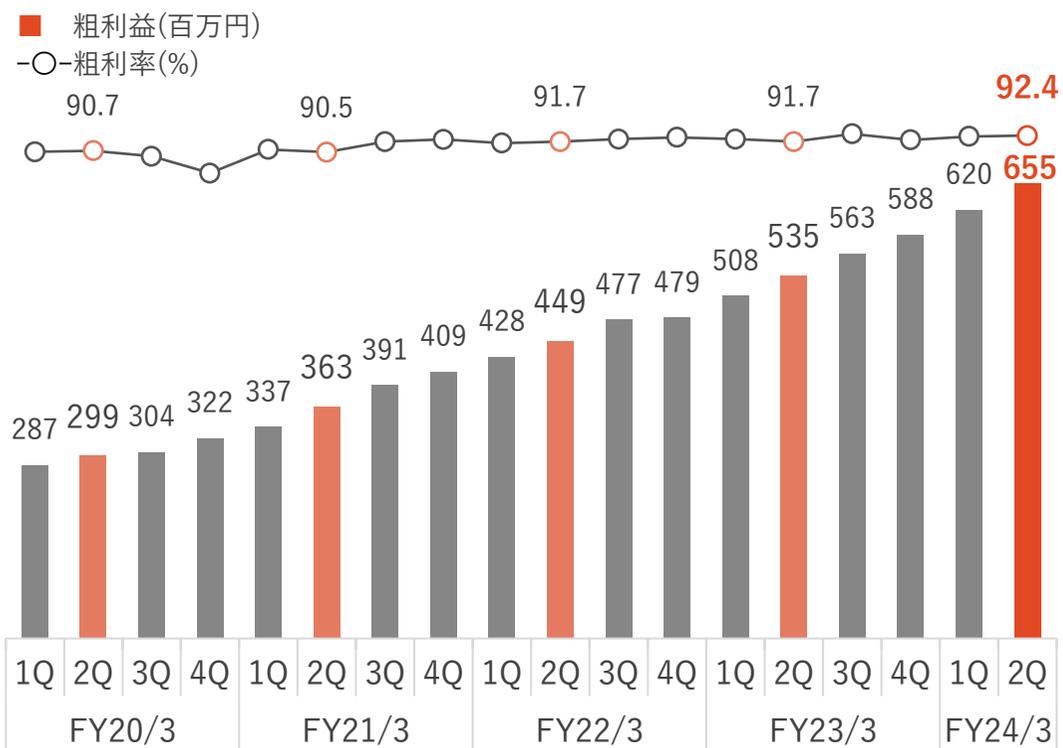


※ ARR(Annual Recurring Revenue)：年間経常収益を指す。FY21/3_3Qまでは各四半期サブスクリプション売上高に4を乗じた数値、FY21/3_4Q以降は各四半期末時点のMRRに12を乗じた数値。FY24/3_1Qより、「nSearch」「GoSTEP」等の周辺サブスクリプションビジネスも含めたMRRに12を乗じた数値。

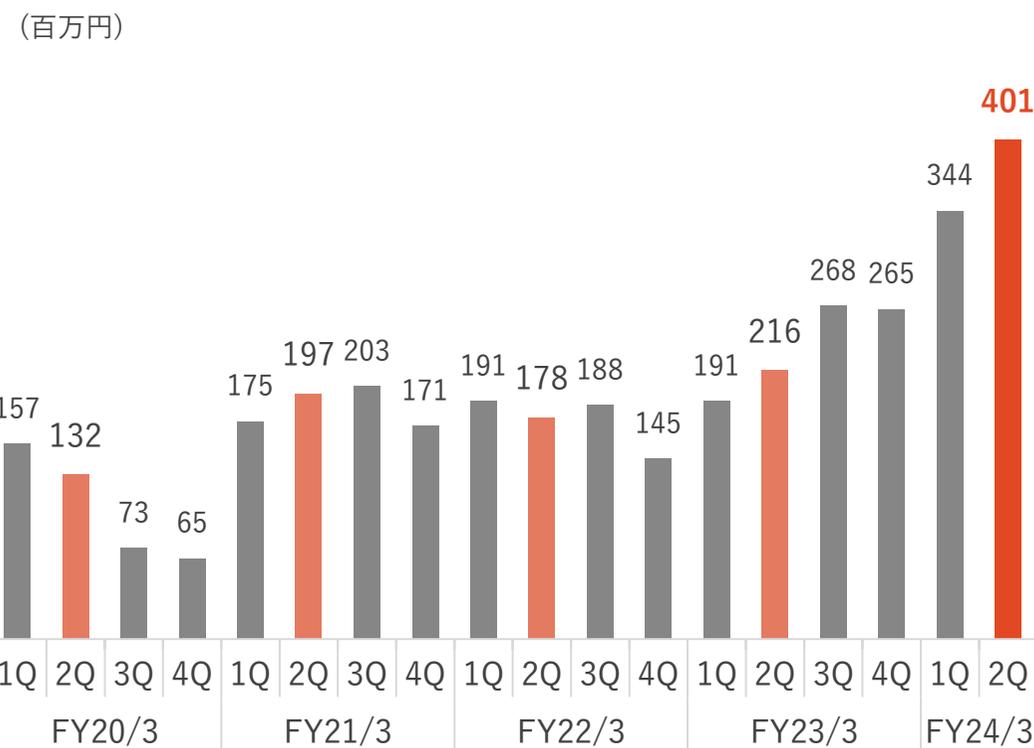
NJSS | 粗利率・EBITDAの推移(四半期)

- 業務プロセスの改善により、粗利率は92.4%と中期経営計画以前よりも高い水準を実現
- EBITDAは広告宣伝費やシステム関連委託費等のコントローラブルな投資の抑制と粗利の伸長により、大きく増加

粗利益(nSearch含む)



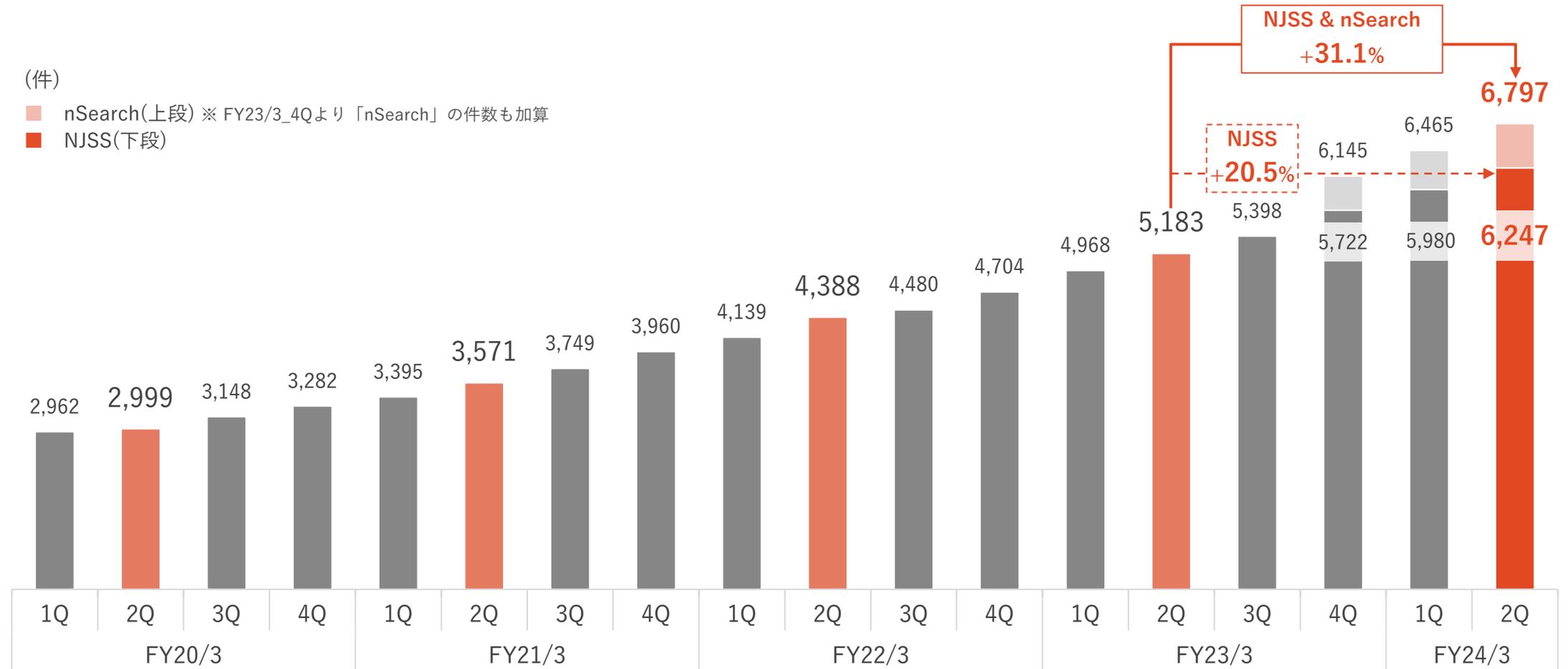
EBITDA(nSearch含む)



※FY24/3_1Qより「nSearch」を含めて算出

NJSS | 有料契約件数の推移(四半期)

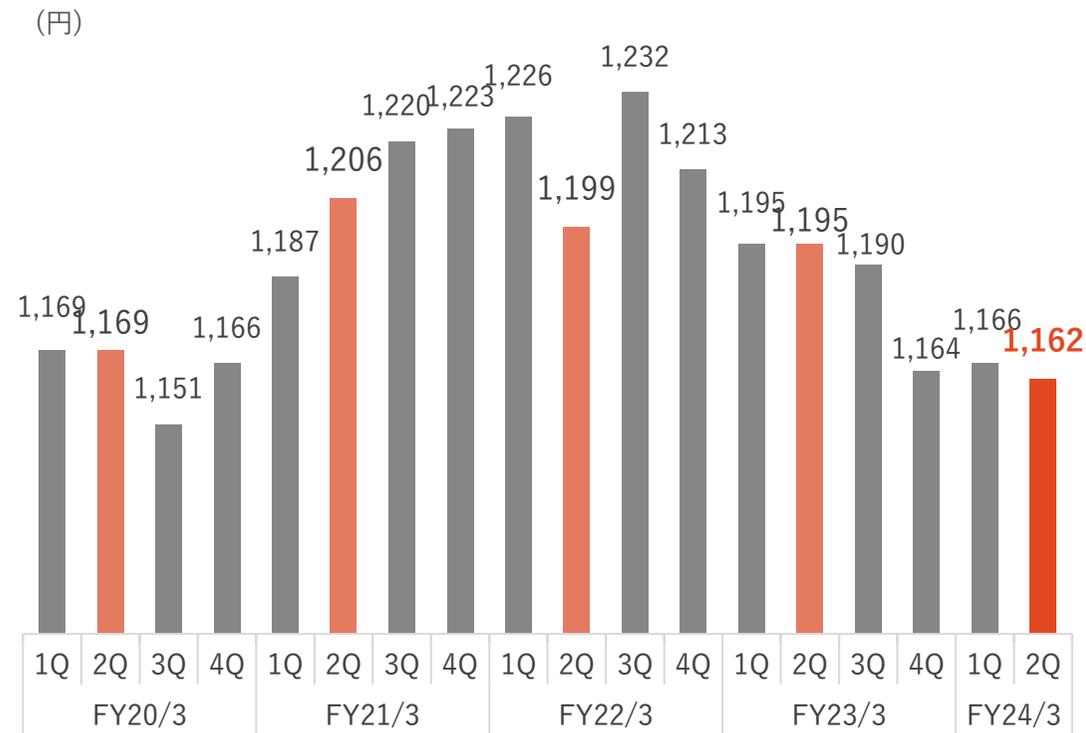
- 「NJSS」の有料契約件数を着実に積み上げたことに加え、「nSearch」の件数も加算したことで、**前年同期比+31.1%**と過去最高の成長
- 「NJSS」単体の有料契約件数は、**前年同期比+20.5%**



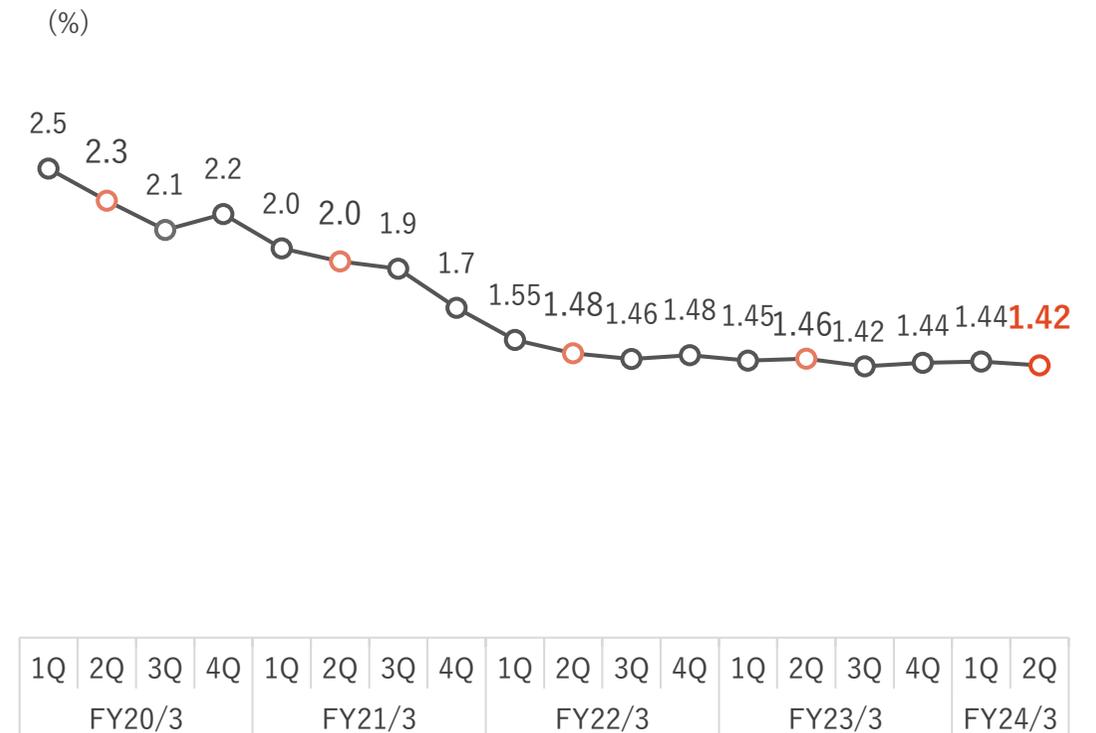
NJSS | ARPU・解約率の推移(四半期)

- ARPUは横ばい。今後、オプションサービスのリリースやブレインフィード買収による競争緩和により、中長期的に維持・増加を狙う
- カスタマーサクセス部門を強化したことで、過去最低水準の**1.4%台**を継続

ARPU (nSearchは含まず)

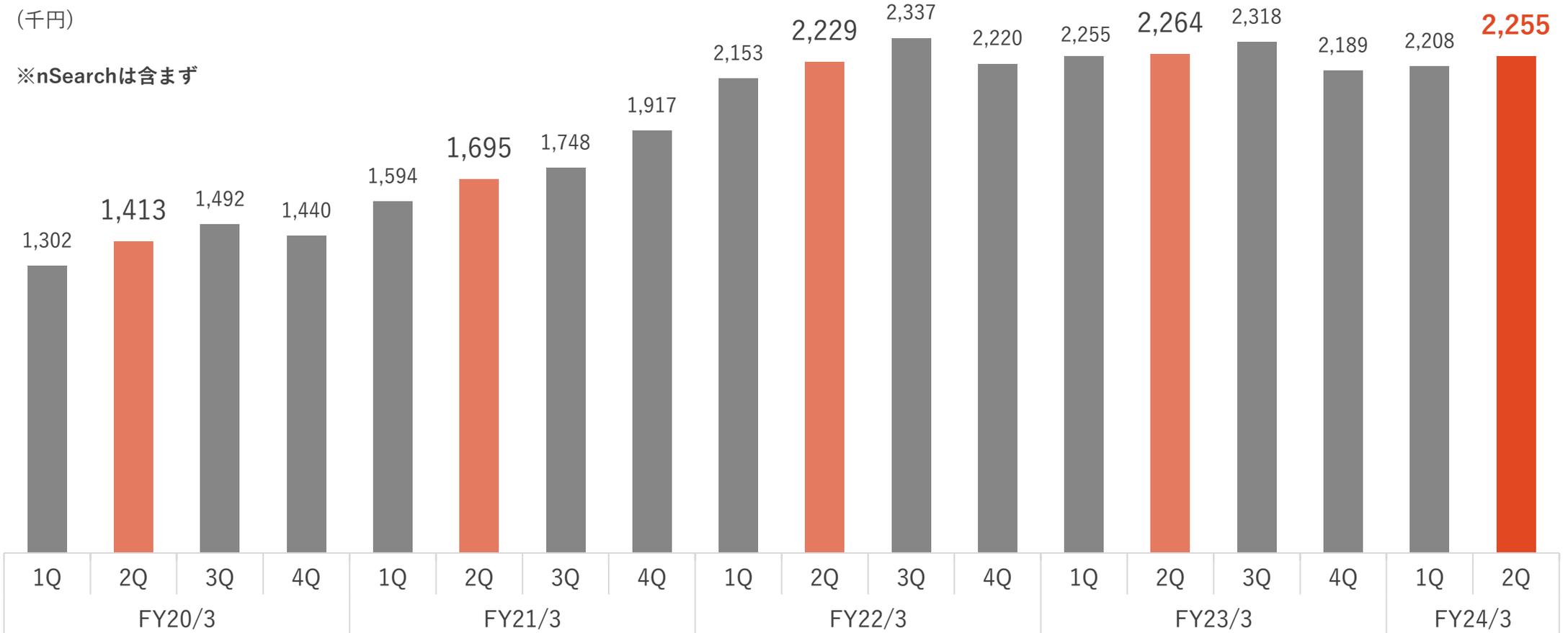


解約率(nSearchは含まず)



※ ARPUは一件当たり日割り売上高。解約率は、有料契約件数をベースにした直近12ヶ月の平均月次解約率

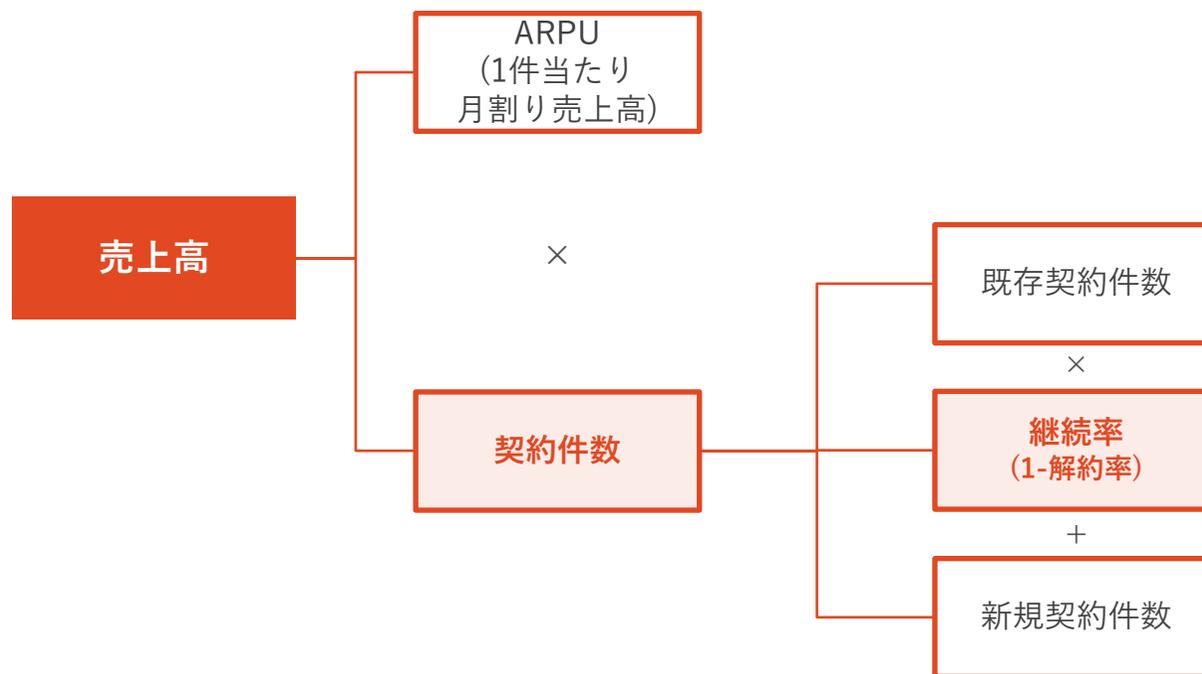
- ARPU及び解約率が落ち着いたことで、直近2年間はほぼ横ばいで推移



※ LTVはARPU × 1/解約率 × 粗利率90%固定

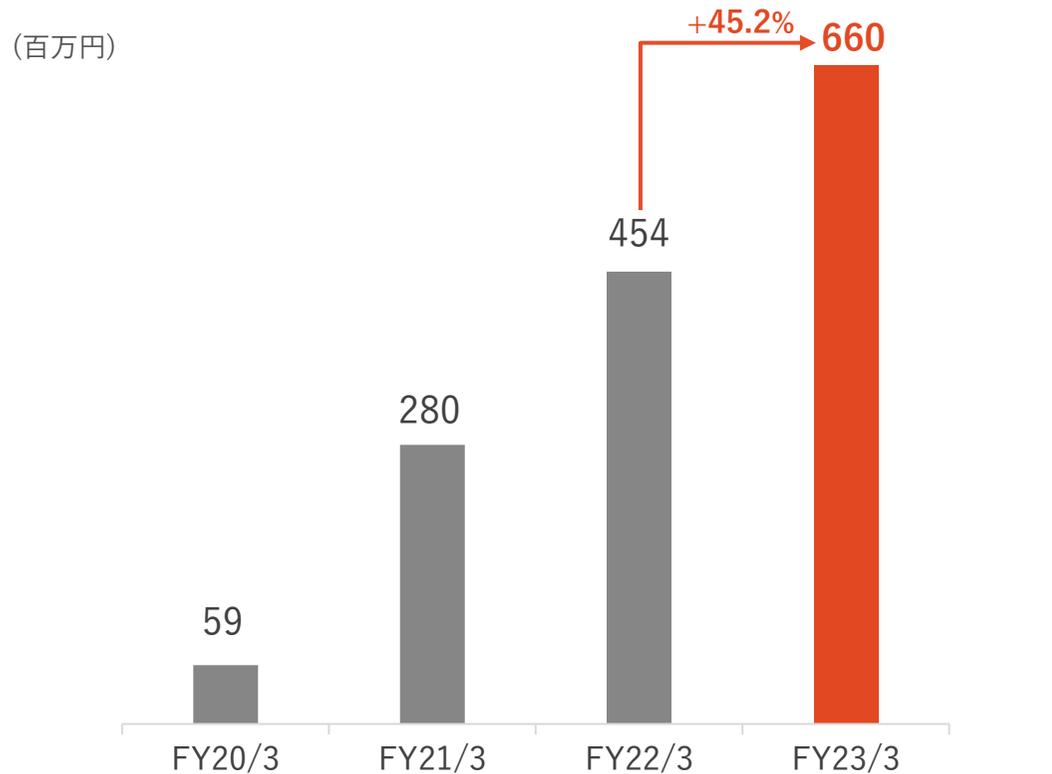
当初計画(19.5.14)/ 修正計画(21.5.14),(22.5.13)	(当初計画) FY20/3	(当初計画) FY21/3	(21.5.14 修正計画) FY22/3	(22.5.13 修正計画) FY23/3	(22.5.13 修正計画) FY24/3
売上高	2億円	-	8億円	12	18億円
EBITDA	▲1億円	-	▲3.5億円	▲2.5億円	5億円
EBITDA率	-	-	-	-	27%
期末従業員数	21名	-	-	55名	51名
▼					
実績/予想	FY20/3	FY21/3	FY22/3	FY23/3	(予想) FY24/3
売上高	2.3億円	5.4億円	9.1億円	12.3億円	16億円
EBITDA	▲1.6億円	▲1.6億円	▲2.9億円	▲2.4億円	3.5億円
EBITDA率	-	-	-	-	21.9%
期末従業員数	22名	31名	44名	51名	51名

- 機能の拡充と改善を行いつつ、契約件数の拡大を図る

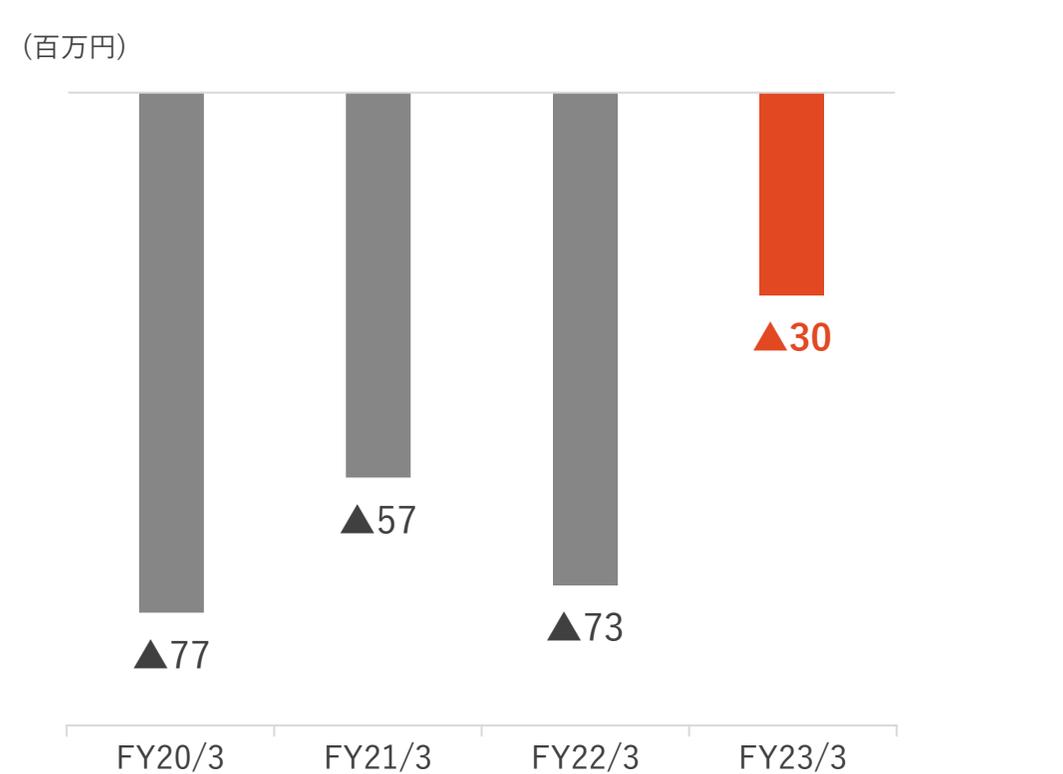


- テレワーク浸透に伴う電話代行需要の増加及びDX化の進行により、売上高は**前期比+45.2%**
- 前期を超える積極投資を行ったものの、売上高の成長に伴い、EBITDAの赤字幅は前期から減少

売上高



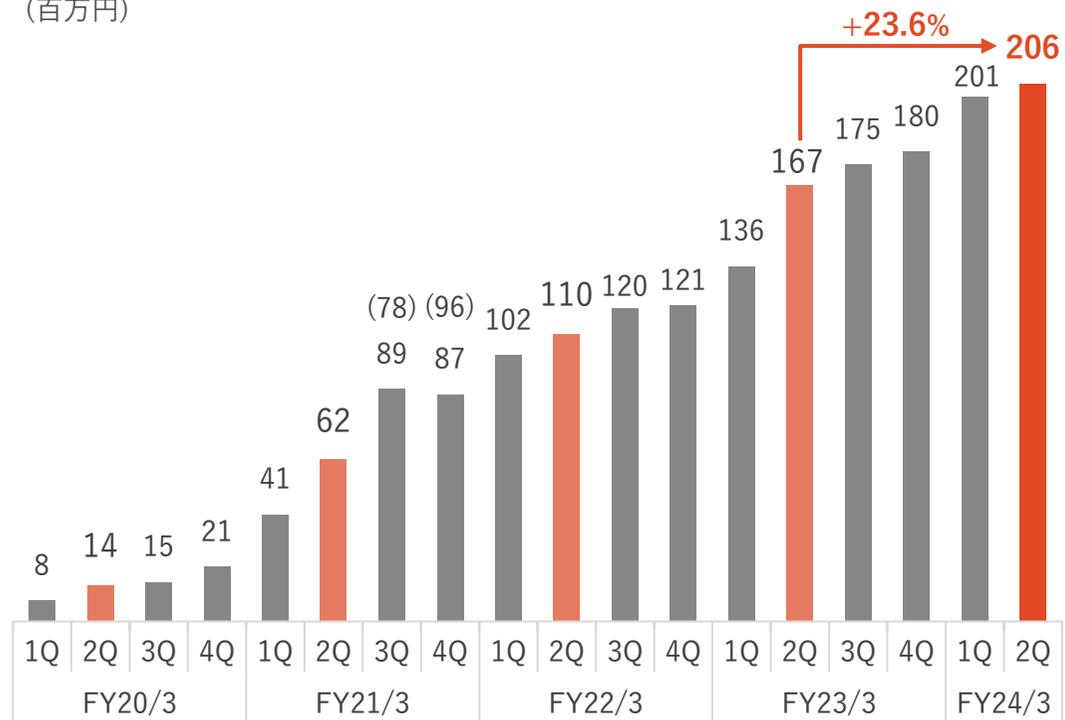
EBITDA



- 順調な有料契約獲得により、売上高は**前年同期比+23.6%**
- タクシー広告(8/7-27)を実施するも、EBITDAは1Qに引き続き前年同期比で大幅増

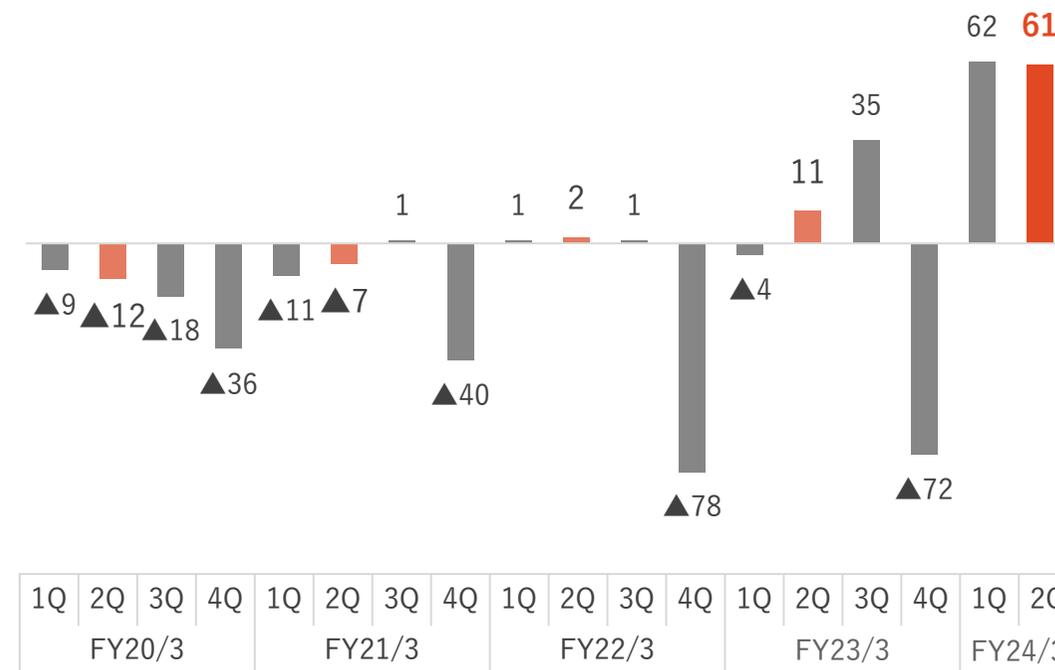
売上高

(百万円)



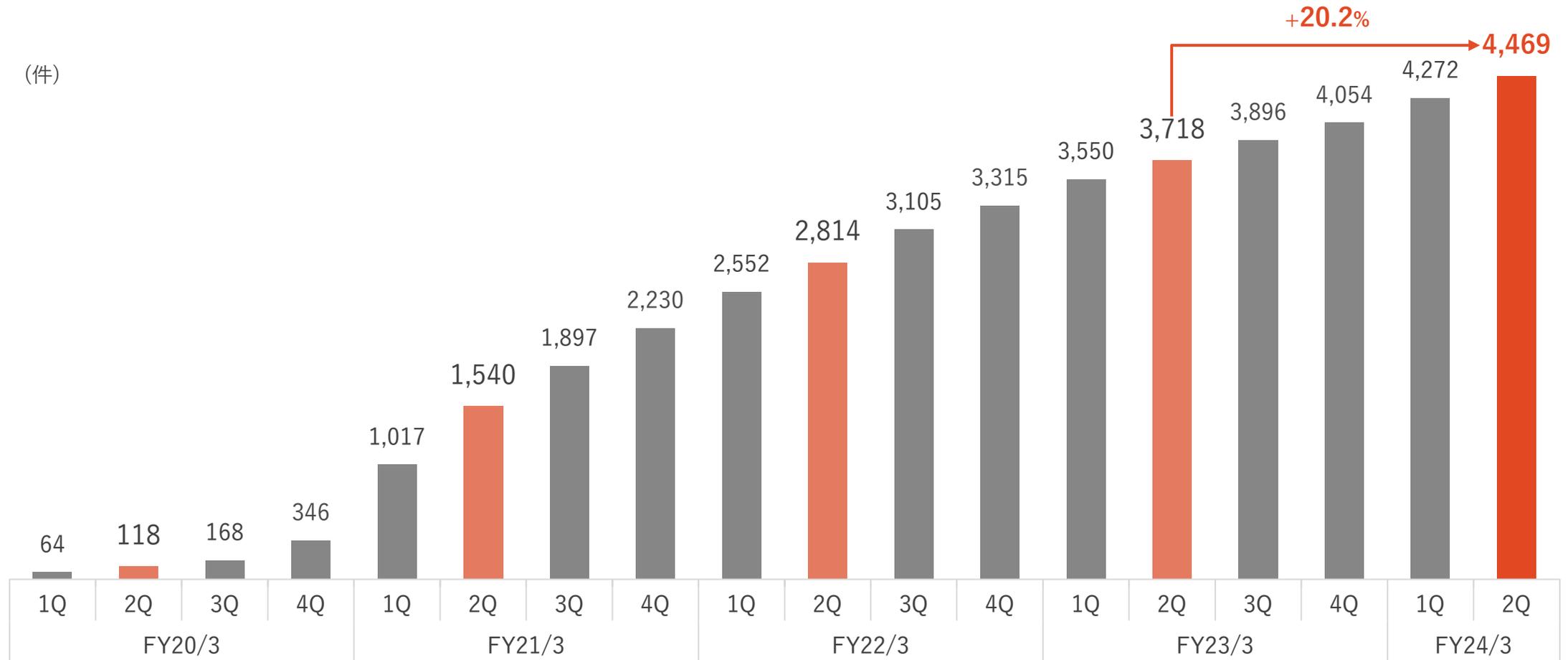
EBITDA

(百万円)



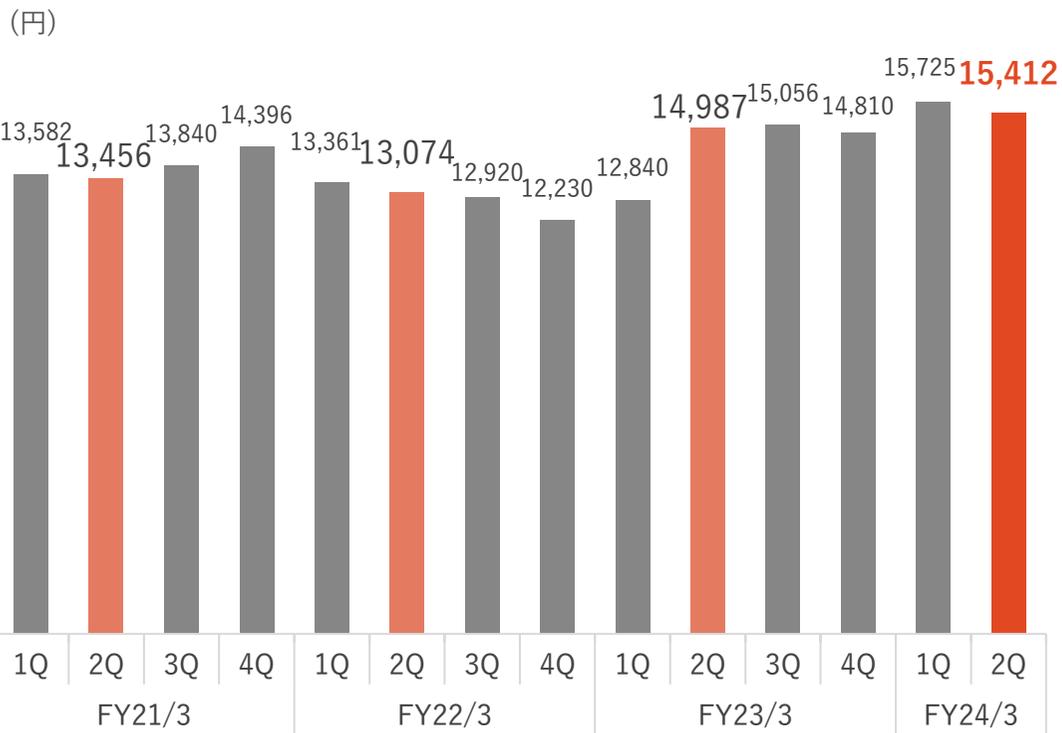
※ FY21/3_3Qより収益認識基準を変更(括弧内は変更前の数値)

- 企業のDX推進を背景に有料契約件数は継続拡大し、**前年同期比+20.2%**

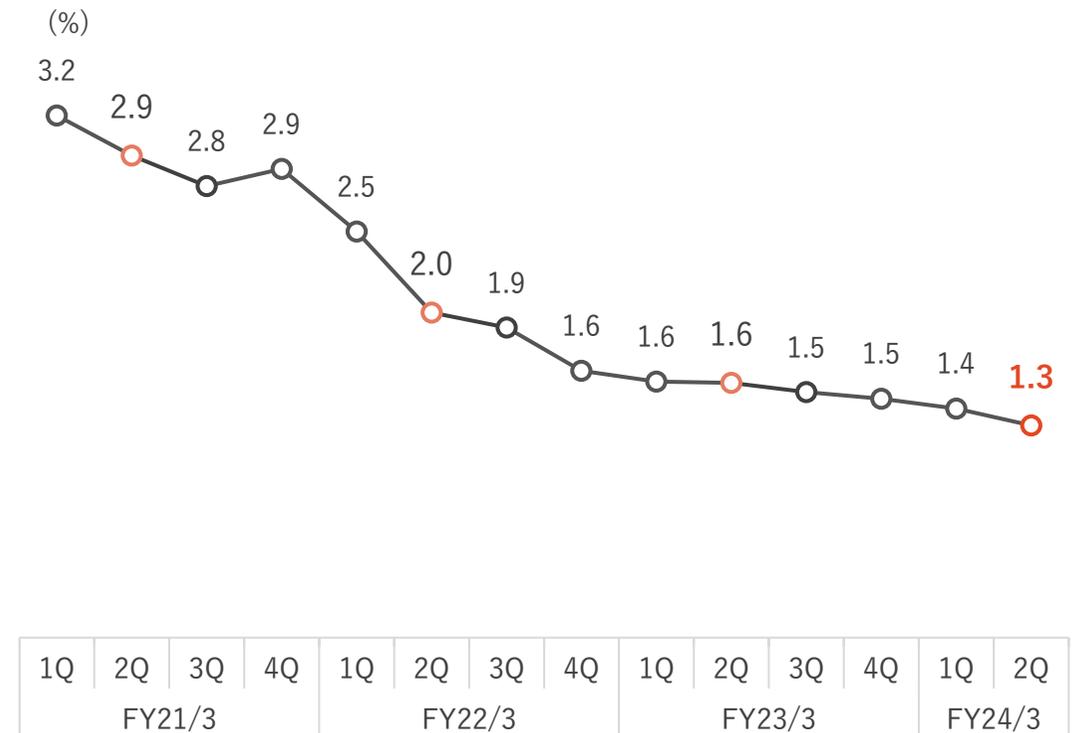


- 2022年7月に料金改定を実施。月額基本料金10,000円は維持して、月額基本料金に含む対応件数を引き下げ(受電100件まで→50件まで)。本改定により、従量料金収益が増えARPUが上昇し、以降は横ばいで推移(料金の詳細は右記URLのとおり <https://www.fondesk.jp/price/new/>)
- 継続的なプロダクト・サービス改善によって、直近12ヶ月の平均月次解約率は過去最低の**1.3%**を記録

ARPU

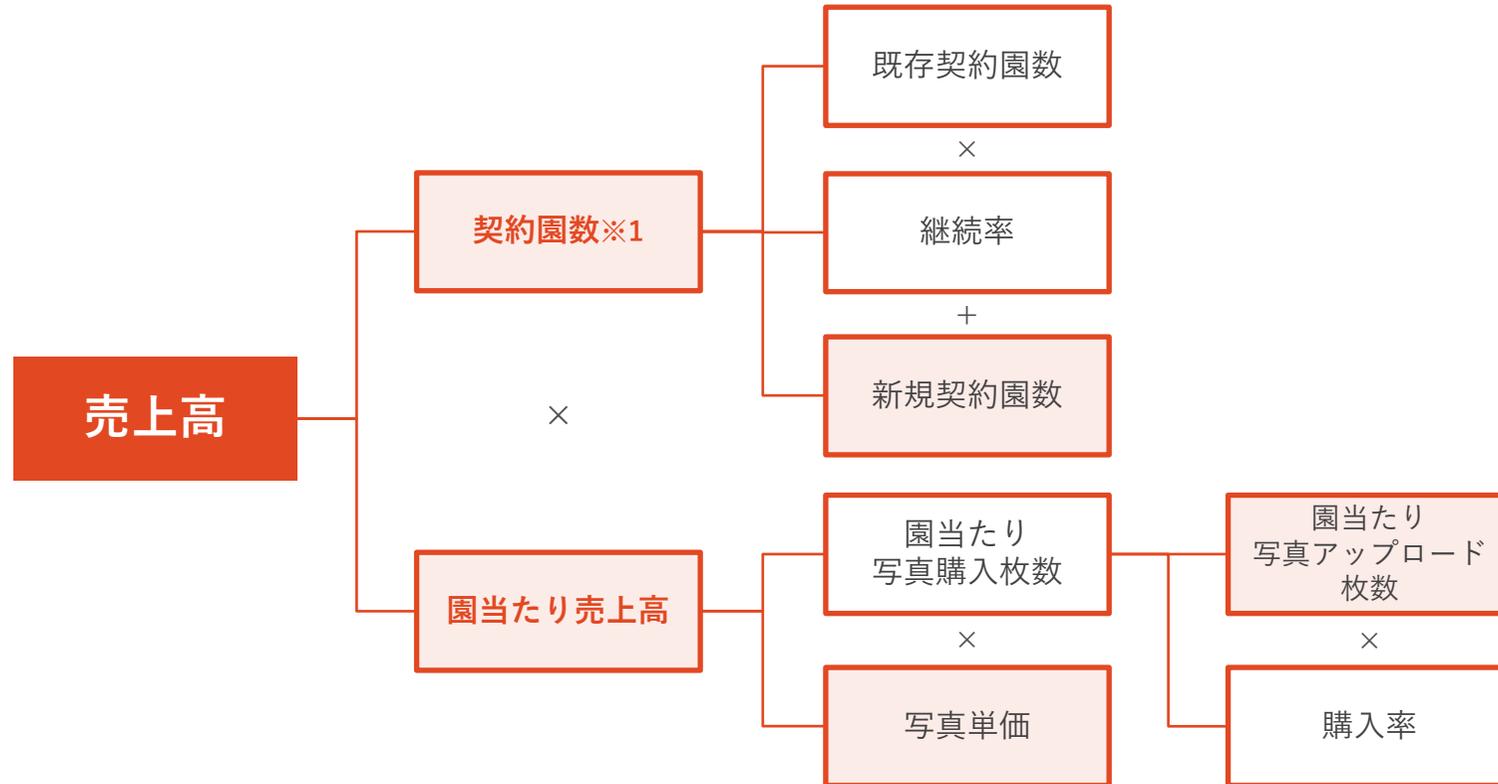


解約率



※ ARPUは契約一件当たり月割り売上高、かつFY21/3_3QとFY21/3_4Qは収益認識基準変更前の数値で算出。解約率は、有料契約件数をベースにした直近12ヶ月の平均月次解約率

- 契約園からの紹介などにより新規契約園数を増やすこと、園当たり写真アップロード枚数を増加させ、かつ商材を増やすことなどにより写真単価を上げることで、園当たり売上高を高め、売上高を最大化
- 園の利用料金は0円のため、継続率は極めて高く、契約園が増えるほど売上拡大に大きく貢献



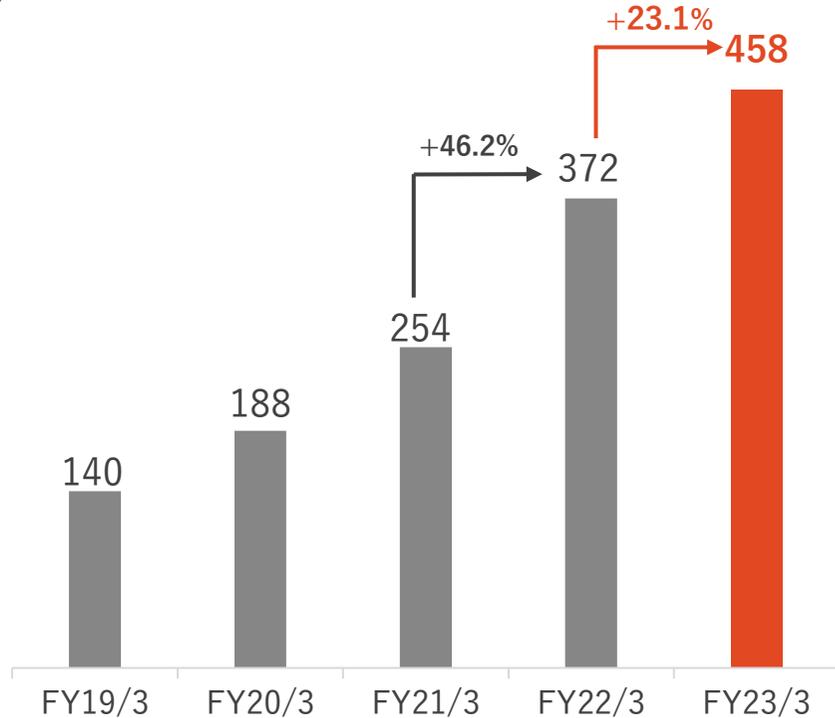
※ 契約園数は、園以外のクラブ・イベント団体向けに提供する写真販売サービス「クラブプリ」の利用者、およびパートナー企業の契約園を含む

えんフォト | 売上高・EBITDAの推移(通期)

- 物価上昇による消費者マインドの冷え込みがあったものの、園内日常写真の販売が底堅く、売上高は**前期比+23.1%**
- EBITDAの赤字幅は前期比で横ばい

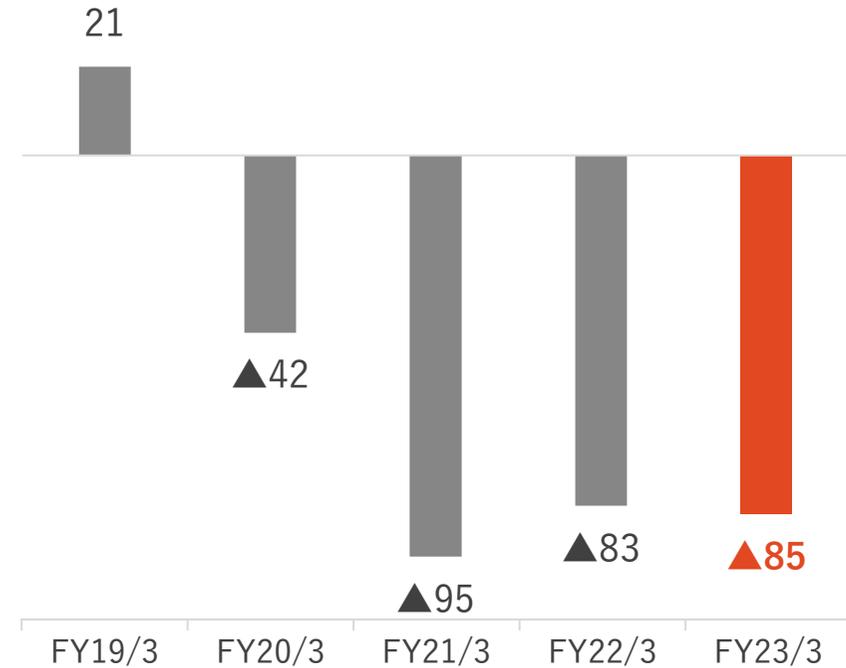
売上高

(百万円)



EBITDA

(百万円)

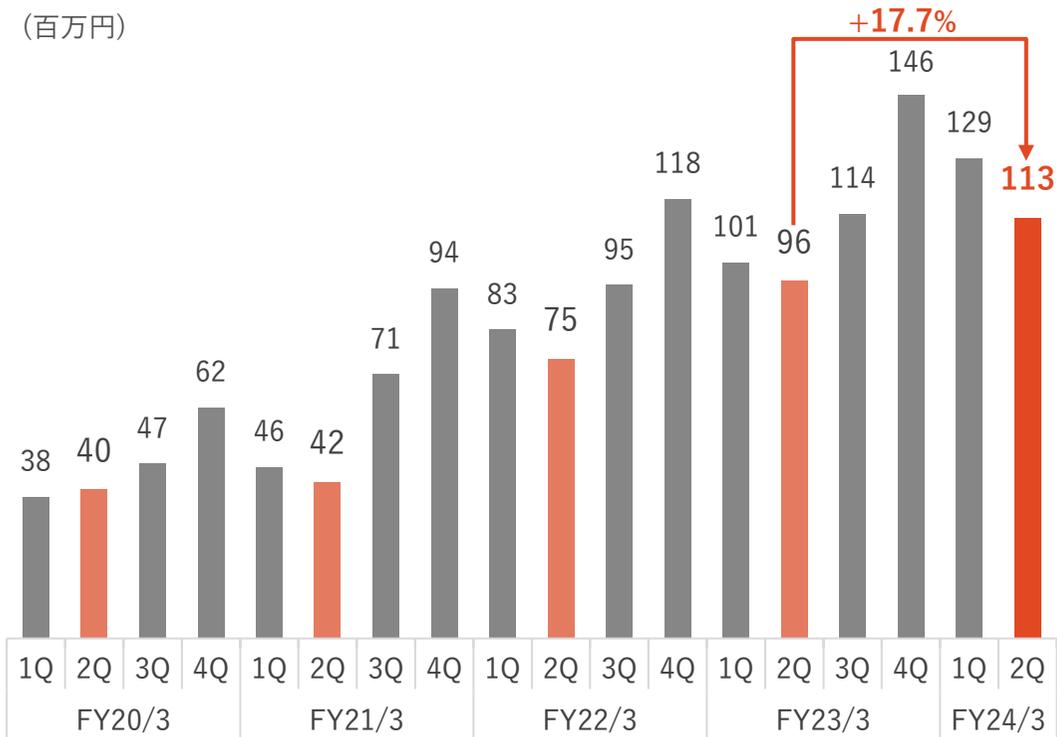


えんフォト | 売上高・EBITDAの推移(四半期)

- 売上高は物価高の影響を受け計画より若干ビハインドし、**前年同期比+17.7%**で着地

売上高

(百万円)



※ 4Qは運動会やクリスマスといったイベントの写真購入により増加傾向

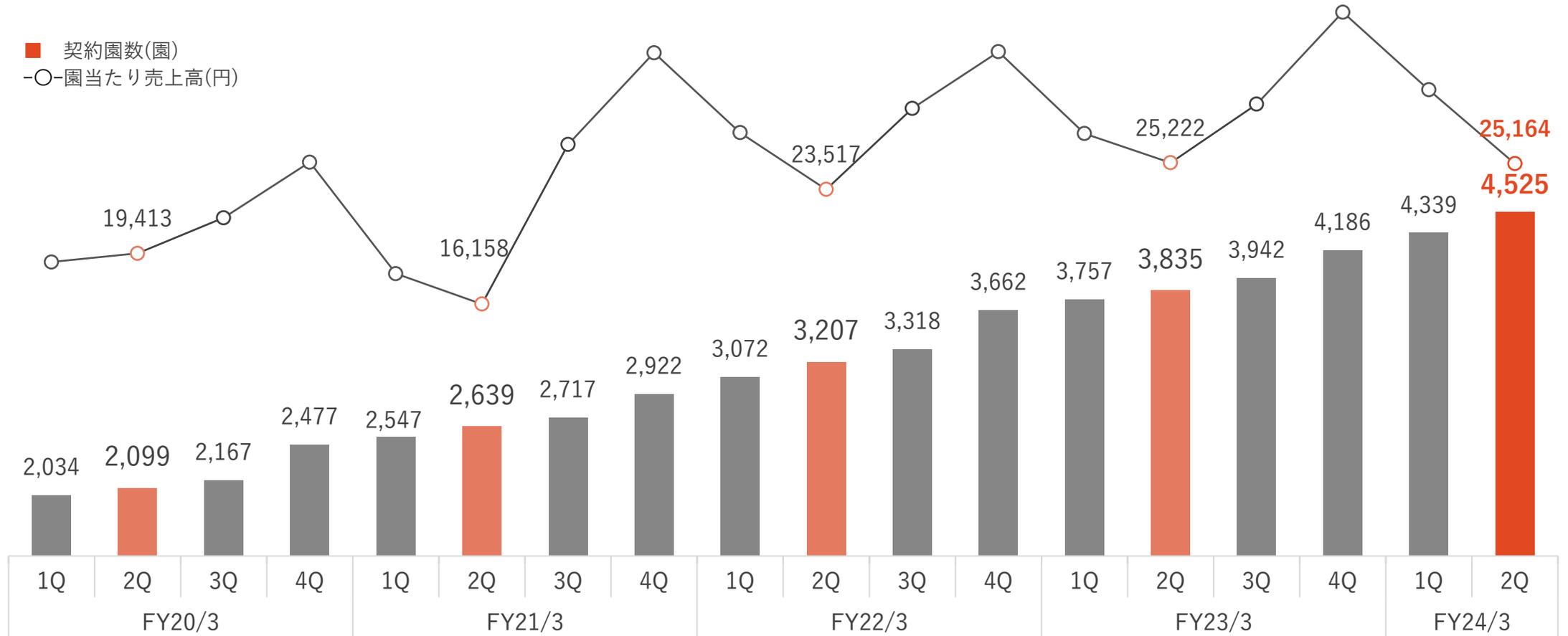
EBITDA

(百万円)



えんフォト | 契約園数・園当たり売上高の推移(四半期)

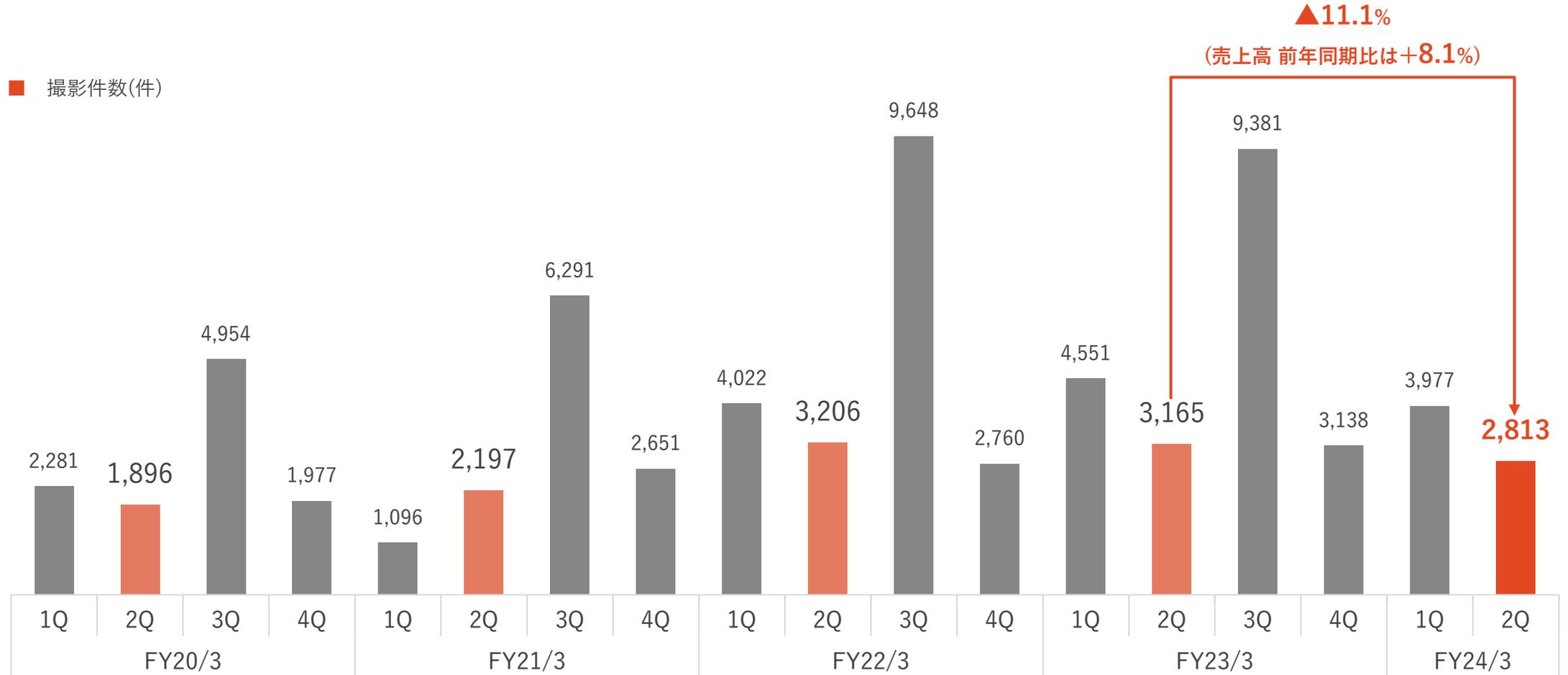
- 契約園数は着実に増加するも、物価高の影響に起因する写真の買い控えにより、園当たり売上高は前年同期比で横ばい



※ 契約園数は、園以外のクラブ・イベント団体向けに提供する写真販売サービス「クラブプリ」の利用者、およびパートナー企業の契約園を含む

OurPhoto | 撮影件数の推移(四半期)

- 物価高の家計への影響を受け、撮影件数は前年同期比▲11.1%と足踏みしつつも、売上高は前年同期比+8.1%で着地



※3Qは七五三の記念写真需要により増加傾向

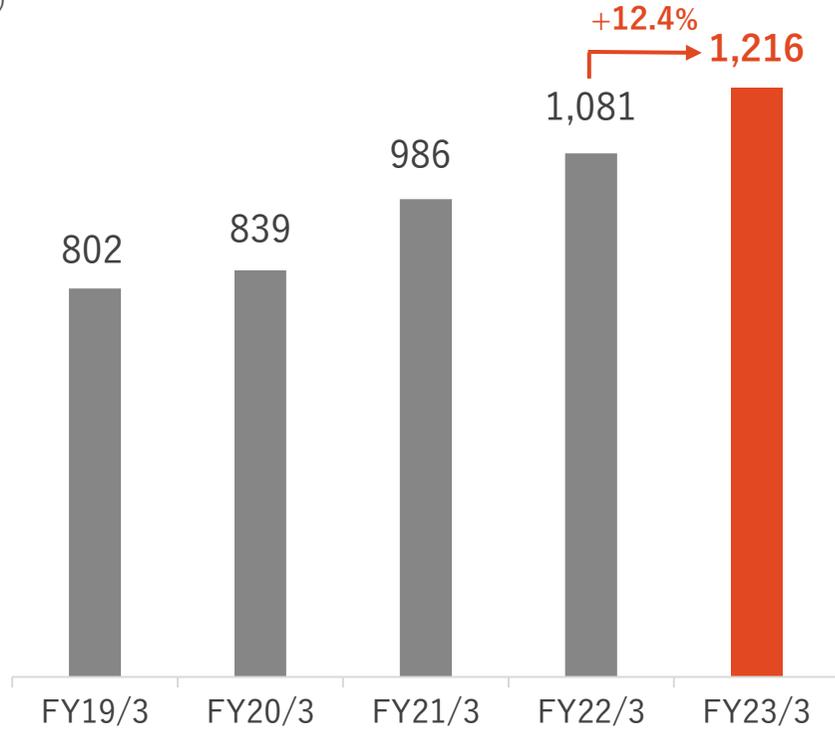
当初計画(19.5.14)/ 修正計画(21.5.14),(22.5.13)	(当初計画) FY20/3	(当初計画) FY21/3	(21.5.14 修正計画) FY22/3	(22.5.13 修正計画) FY23/3	(22.5.13 修正計画) FY24/3
売上高	8億円	-	11億円	12億円	13億円
EBITDA	1億円	-	1億円	1億円	3億円
EBITDA率	10%	-	9%	8.3%	23%
期末従業員数	54名	-	-	121名	129名
実績/予想	FY20/3	FY21/3	FY22/3	FY23/3	(予想) FY24/3
売上高	8.3億円	9.8億円	10.8億円	12.1億円	15.2億円
EBITDA	0.5億円	1.3億円	0.4億円	0.6億円	2.5億円
EBITDA率	7%	14%	4%	5.2%	16.4%
期末従業員数	68名	87名	117名	132名	135名

BPO | 売上高・EBITDAの推移(通期)

- DX需要の高まりに伴うスキャン案件の増加により、売上高は過去最高を更新し、**前期比+12.4%**
- 新センターの設立など大型投資を行ったものの、EBITDAは前期比で増益

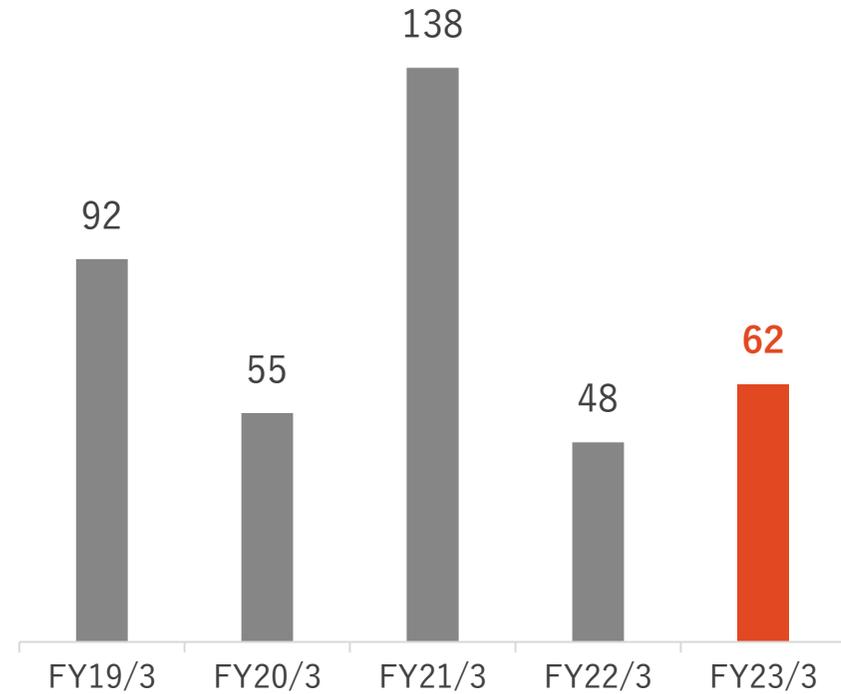
売上高

(百万円)



EBITDA

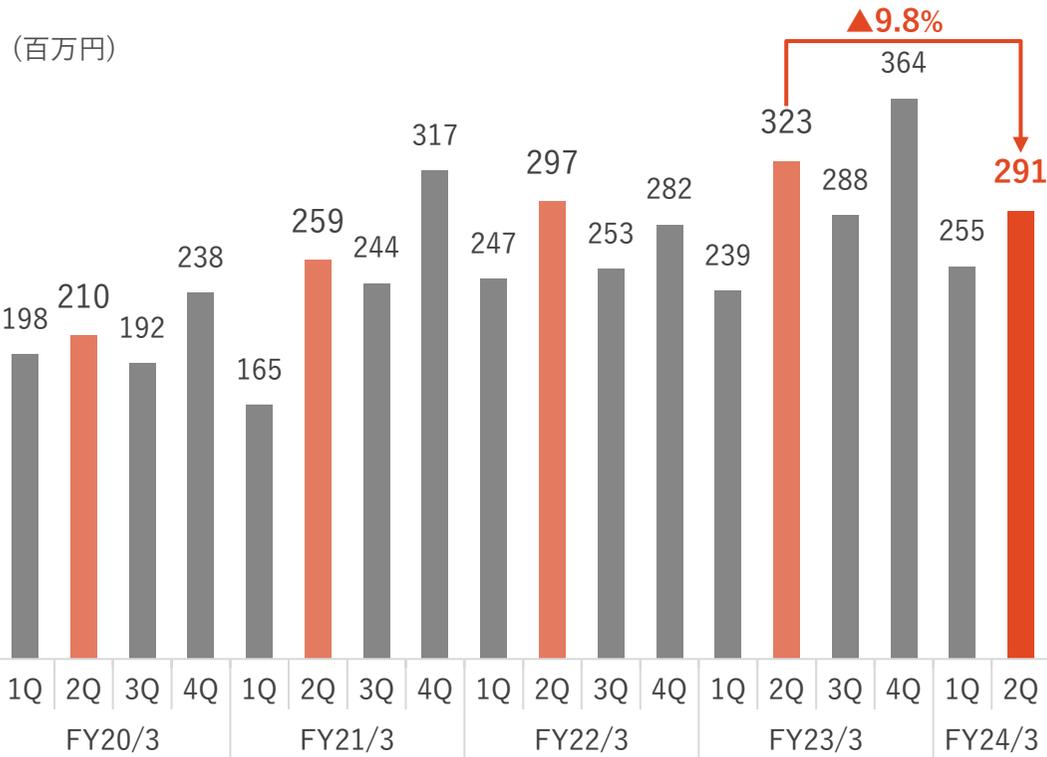
(百万円)



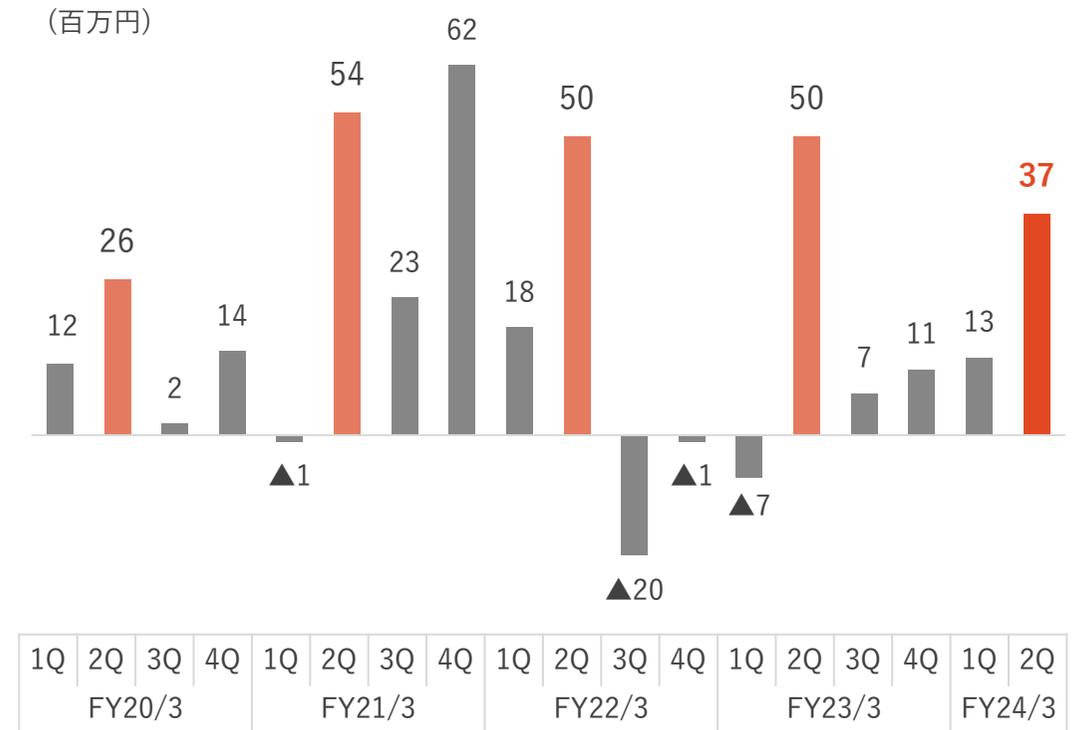
BPO | 売上高・EBITDAの推移(四半期)

- 売上高は想定ほど伸びず、**前年同期比▲9.8%**。EBITDAは黒字で着地
- インボイス制度や電子帳簿保存法に関する案件の受注は2Q時点では想定ほど獲得できなかったものの、大型案件の受注に成功しており、これにより売上高は4Qに偏重する見込み。

売上高



EBITDA



5 リスク情報

リスク	内容	現状・対応方針
中期経営計画における投資の進捗停滞のリスク	投資の進捗が停滞することで当社グループが掲げる「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」という中期経営計画の進捗に重大な影響が及ぶリスク	当該リスクは予期せぬ経済環境の変化等による追加的な支出の発生やその他予期せぬ制約の発生に伴って顕在化するものであり、顕在化の可能性や時期を合理的に見積もることは困難だが顕在化を未然に防ぐため、「実行可能な投資計画の立案」および「投資に必要な予算の確保」等を実施。また、万が一リスクが顕在化した場合は、取締役会などで迅速に意思決定をしたうえで必要な対応策を適宜実施することで対処していく方針。
NJSSの独自性・優位性の希薄化のリスク	入札情報の様式・データ形式等が統一された場合、NJSSの独自性・優位性が希薄化するリスク	足元のデジタル庁の動向では社会生活インフラのデジタル化等が取り組みのメインターゲットと見受けられ、入札制度にかかる制度改革には時間を要するものと考えているが、当該リスクの顕在化に対しては「NJSSの利便性向上によるプロダクト価値のさらなる向上」や「NJSS以外の事業の成長」を並行して行うことで対処していく方針。
コンプライアンスに関するリスク	コンプライアンス意識の欠如による重大な法令違反や不祥事件等の発生により会社存続が危ぶまれるリスク	当該リスクの顕在化を未然に防ぐため、企業倫理の向上及び法令遵守の強化等、強固なコンプライアンス推進体制を構築すべく「全役員・社員への教育啓発活動」を随時実施するなどして対処していく方針。

※他のリスク情報は「有価証券報告書」に記載のとおり

本資料の端数処理につきましては、切り捨て(%表示の場合は四捨五入)を原則としております。

本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報(forward-looking statements)」を含みます。これらは、現在における見込み、予測及びリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの基準と異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。それらのリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内及び国際的な経済状況が含まれます。

本資料は当社についての情報提供を目的とするものであり、当社株式の購入や売却等の勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定はご自身の判断において行っていただくようお願いいたします。

なお、本資料のアップデートは毎年5月頃を目処として開示を行う予定です。

株式会社うるる

<https://www.uluru.biz/>

お問合せ先

ir@uluru.jp

公式IR X(旧:Twitter)

https://twitter.com/uluru_ir