

# ULURU

労働力不足解決カンパニー

2023年版

## 価値創造ストーリー

### ULURU Sustainable Growth

2023年11月14日

株式会社うるる

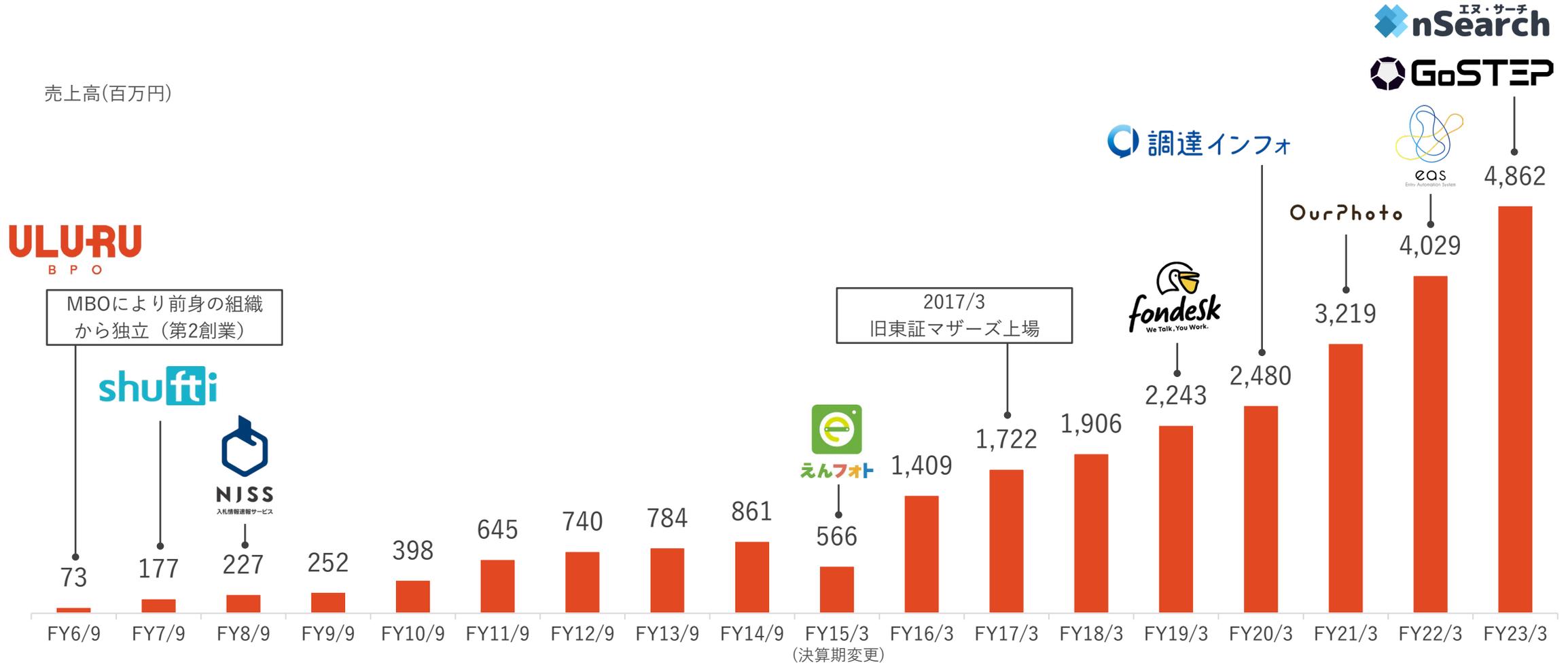
東証グロース(3979)

# 1 うるるの軌跡

# うるるのこれまで

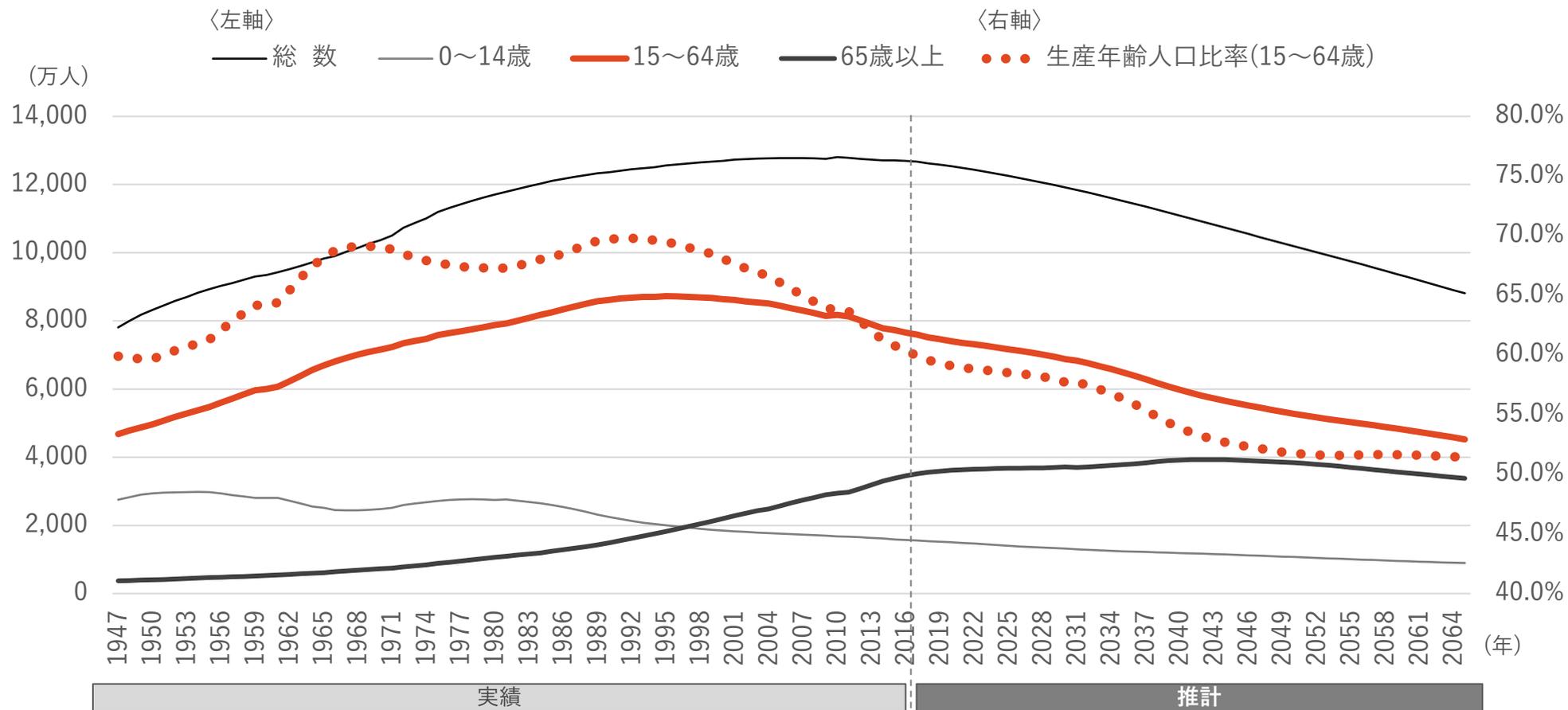
- 2003年10月に在宅ワーカーを活用したデータ入力専門店を立ち上げてから、一貫として労働力不足を解決するビジネスを創出し続けることで企業成長を持続

売上高(百万円)



# 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)」

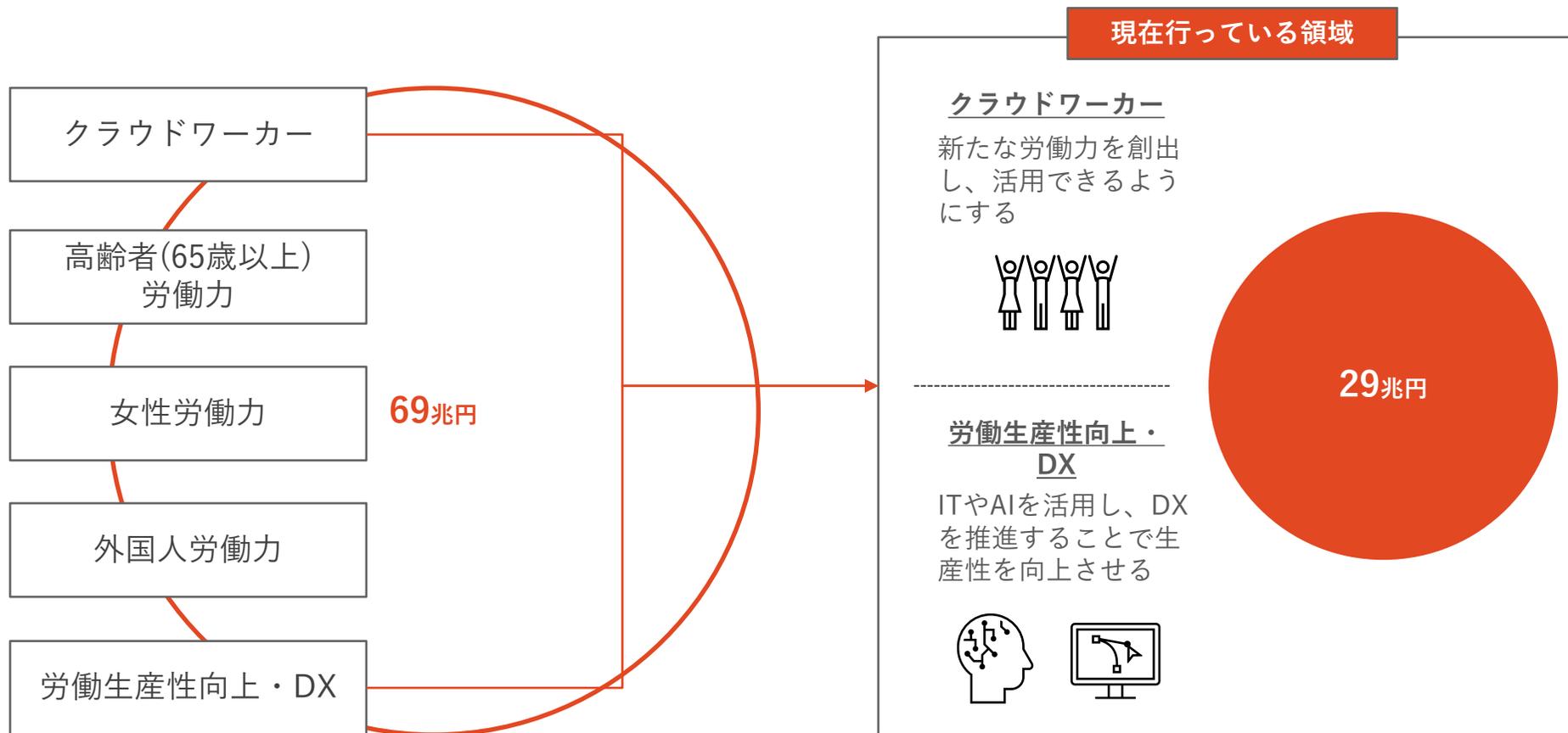
# 不足する労働力の代替候補

- 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

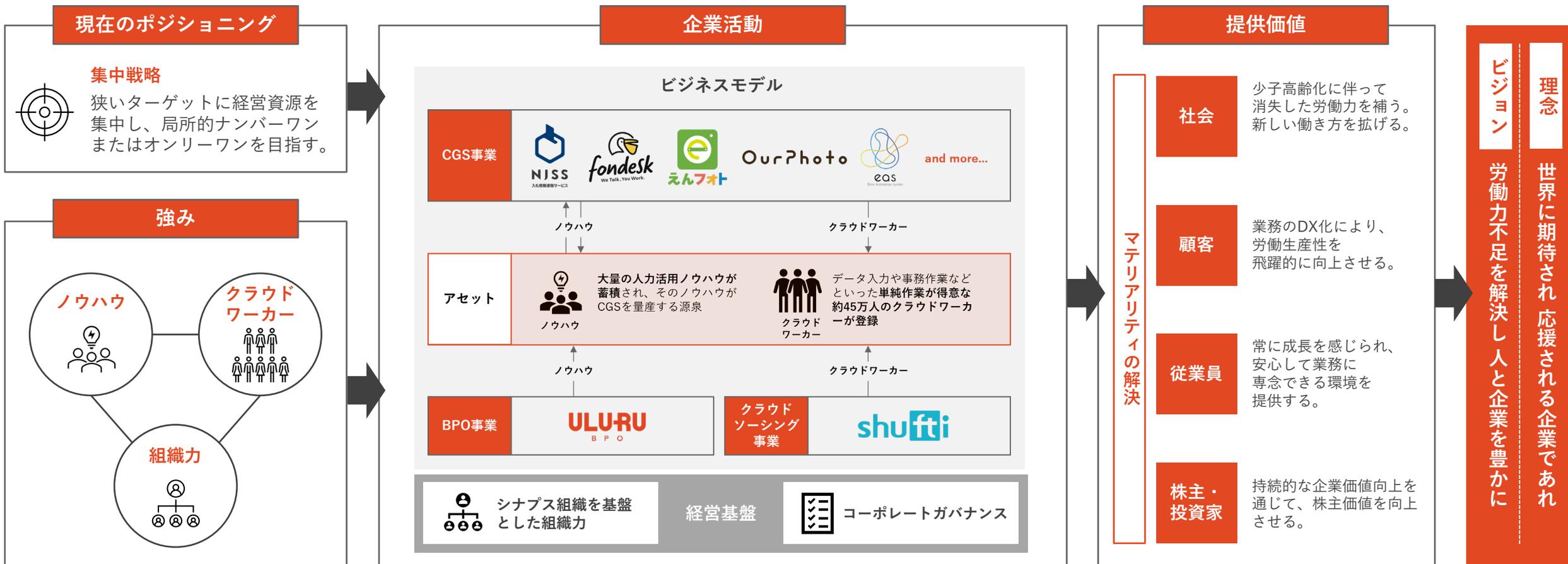
不足する労働力の代替候補	補完される労働力		一人当たりの報酬額		不足する労働力の金額	備考
クラウドワーカー	1,000万人	×	30万円 (年間300時間程度の労働を想定)	=	3兆円	スキマ時間を活用して働く人々を労働力として活用できる事業を当社が実施
高齢者(65歳以上)労働力	1,200万人	×	216万円 (生産年齢の労働時間1/2と想定)	=	26兆円	2040年時点 3,921万人のうち 3割程度が活躍
女性労働力	240万人	×	287万円 (平成29年分民間給与実態統計調査より)	=	7兆円	2018年時点専業主婦600万人のうち4割が活躍 (専業主婦数は労働政策・研修機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

- うるるは「労働力不足解決カンパニー」として、クラウドワーカーとDXの活用で深刻な社会課題である労働力不足を解決する

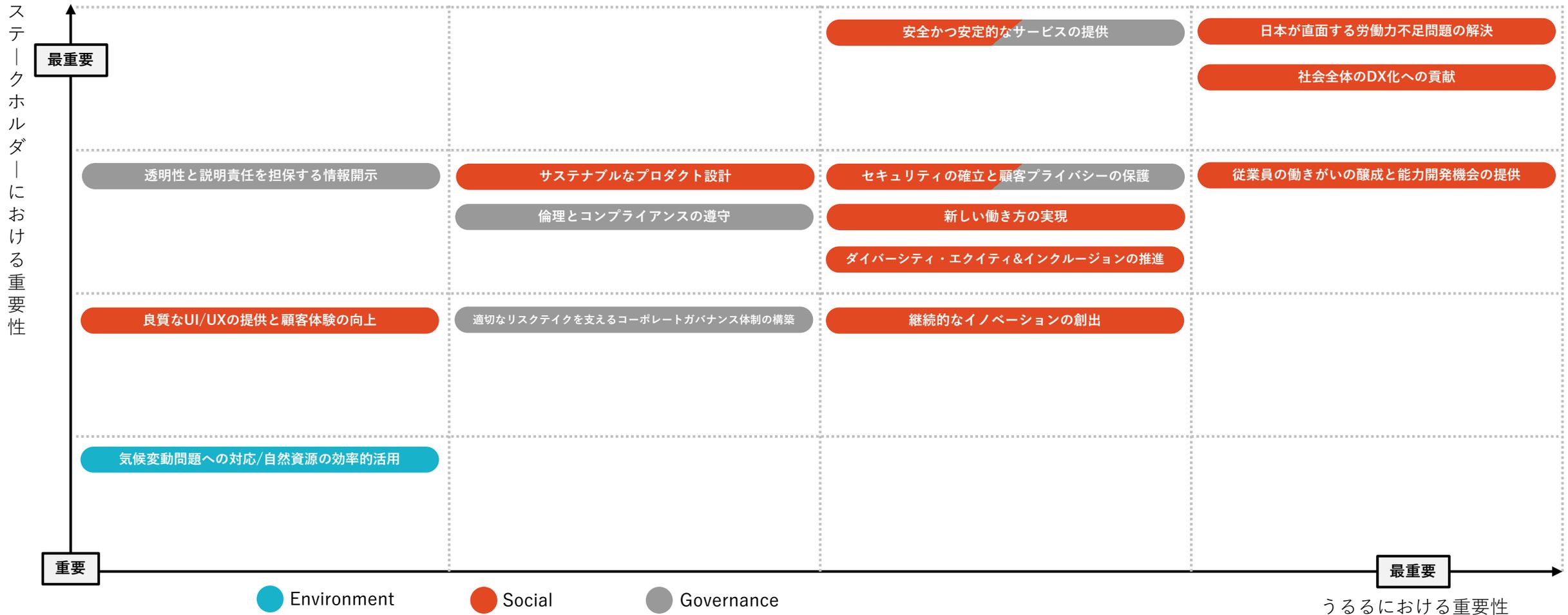


- 「世界に期待され 応援される企業であれ」、「労働力不足を解決し 人と企業を豊かに」という理念・ビジョンのもと、強みを活かしたビジネスを展開し、持続的な社会への貢献と企業価値の向上を実現する



# マテリアリティ・マップ

- ESGに関する各種ガイドラインを参考にしながら、当社及びステークホルダーの評価を組み合わせることでマテリアリティを特定

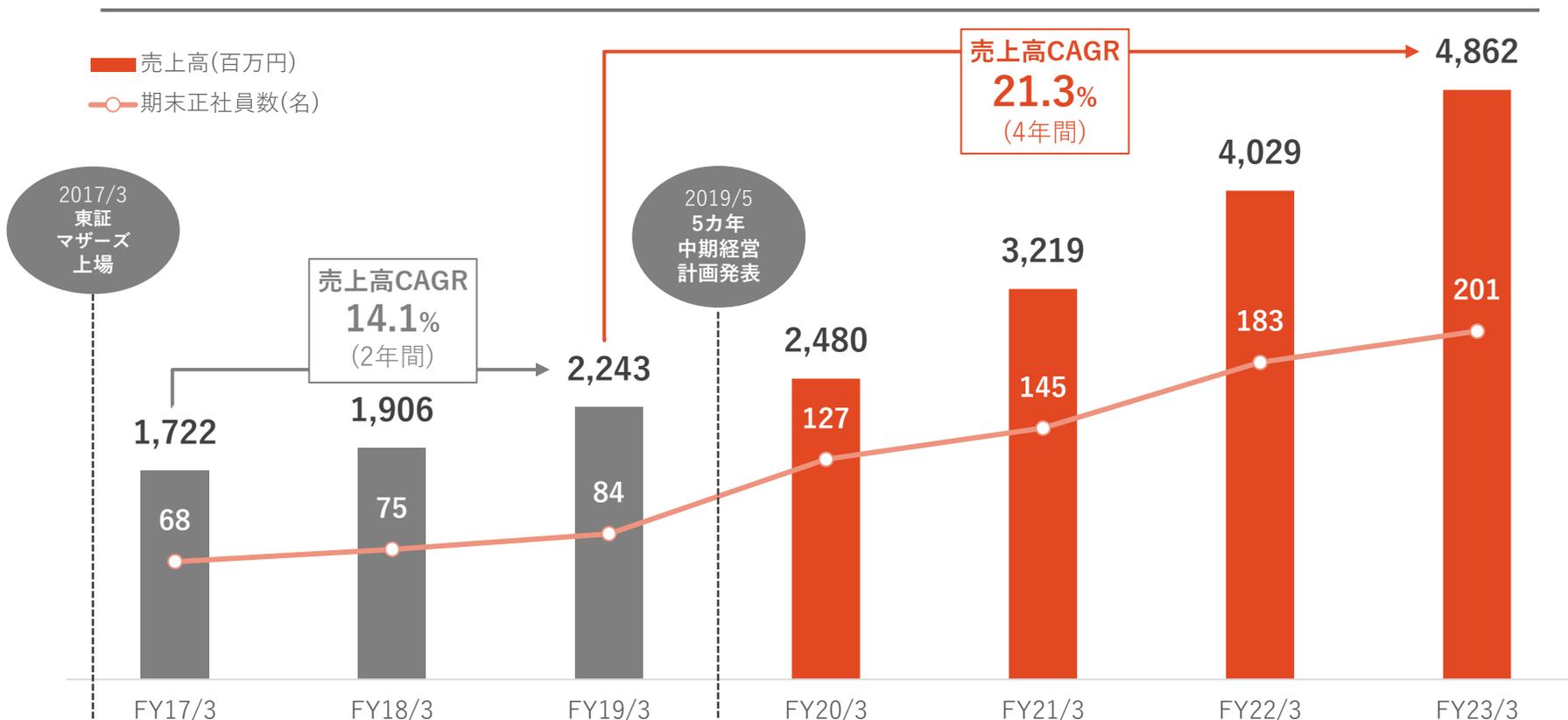


## 2 2025年3月期以降の経営方針・目指す姿

# 売上高成長と正社員数の振り返り

- 売上高CAGR(年平均成長率)は、上場後2年間で14.1%であったのに対し、2019/5中期経営計画発表後の4年間は21.3%と大きく改善
- 過去7年間の売上高と期末正社員数は極めて高い相関関係にある

## 売上高および期末正社員数の推移



過去7年間の  
売上高と期末正社員数の  
相関状況(決定係数)

$$R^2 = 0.9504$$

# 2025年3月期以降の方針開示に際して～代表取締役社長 星知也の想い

当社は、**2017年3月に東証マザーズに上場**いたしました。上場時に調達した資金を活用して会社を成長させたいという想いをもちつつも、**上場後2年間の売上高成長率は14.1%**と成長しているものの、満足のいく成長スピードを出すことができておりませんでした。

より成長スピードを上げるべく、「**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**」というコンセプトの下、**2019年5月に5カ年中期経営計画**を発表いたしました。

同計画発表直後に大きく株価は下落し、**株主や投資家の皆様から厳しいお言葉をいただく**こともございました。株主や投資家の皆様とのコミュニケーションの取り方について、当社の未熟さを痛感することもございました。

その一方で当時より、中期経営計画をご覧いただき、**当社のチャレンジを応援してください**る**株主の方々**も少なからずいらっしゃいました。

**2019年3月期実績として売上高22.4億円、EBITDA4.5億円であったのに対して、同中期経営計画では、計画最終年度である2024年3月期目標として、売上高48億円、EBITDA15億円**を掲げました。

当時としては非常に高い目標設定でありましたが、同最終年度となる今期、通期業績予想として**売上高60億円、EBITDA15億円**という数値を開示し、目指せるところまで来ることができました。

同中期経営計画発表当時は、まだ**人的資本投資**という言葉が一般化しておりませんが、先行投資として大胆に人材採用を行い、育成をしていくことで、事業の成長を図ってまいりました。**当社の持つ価値観・組織開発の仕組みが人材開発へと有機的に繋がり、従業員がイキイキと働き、成長し、パフォーマンスを発揮した結果、正社員の増加を売上高成長**につなげることができました。

同中期経営計画の結果が出るまではまだ時間がございますが、この目標を達成するべく引き続き邁進してまいります。

不確実性が高い昨今の環境下において、最近株主や投資家の皆様より、**中期経営計画後はどうするのか**、ということについてご質問をいただくことが増えてまいりました。そういったご質問に早くお答えしたいという考えの下、現中期経営計画を遂行中であるこのタイミングにおいて、**2025年3月期以降の方針**について開示することといたしました。

この度、当社は中期経営計画後の方針として、「**ULURU Sustainable Growth**」を掲げました。「ULURU Sustainable Growth」とは、**人的資本投資**を中心とした規律ある**成長投資**や**M&A**などによって、売上高だけではなく**持続的な利益の成長を目指す**ものでございます。将来的な上場市場区分の変更も目指し、少しでも早く、売上高が500億円、そして1,000億円を超えるような規模感の企業になっていきたいと考えております。

「ULURU Sustainable Growth」の下、2025年3月期は**EBITDA10億円を下限**として成長投資を行います。これはあくまで下限値であり、今期である**2024年3月期の売上高成長**や、**同2025年3月期に実施する成長投資の成果**により、**同EBITDA下限値10億円を上回る**ような結果も目指してまいります。

そして、同2025年3月期の成長投資をベースに、**2026年3月期以降は売上高、EBITDAともに年平均20%以上の成長**を目指し、**投資と利益成長の両立**を図ってまいります。

これまで当社を応援いただいた株主の皆様には感謝の念に堪えません。これをお示しするべく、中期経営計画最終年度となる**2024年3月期決算に基づいて、特別配当として配当性向30%**程度となるよう**株主還元**を実施したく存じます。また、**2025年3月期決算以降は、TSR(株主総利回り)の向上に向けて、中長期のEPS成長を重視**しつつ、その上で**普通配当として配当性向15%以上**を目安に、継続的に株主還元を実施していくことで、以後**每期増配**となることを目指してまいりたいと考えております。

「ULURU Sustainable Growth」の下、**成長と株主還元の両立**を目指し、経営してまいります。株主や投資家の皆様引き続き応援いただけましたら幸いです。

# 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

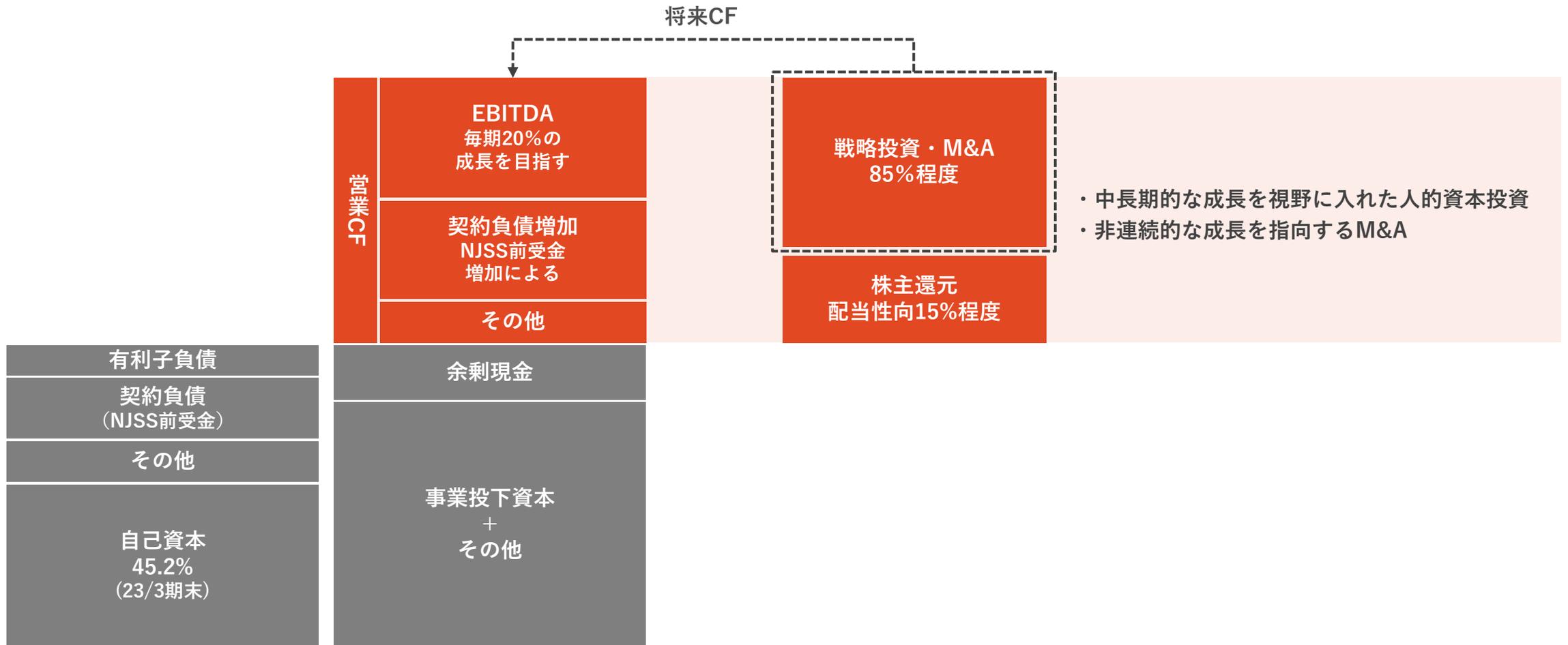
中期経営計画を応援していただいた株主の皆様  
に向けた**特別配当**として**30%程度**  
(1株当たり配当金 35円)

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

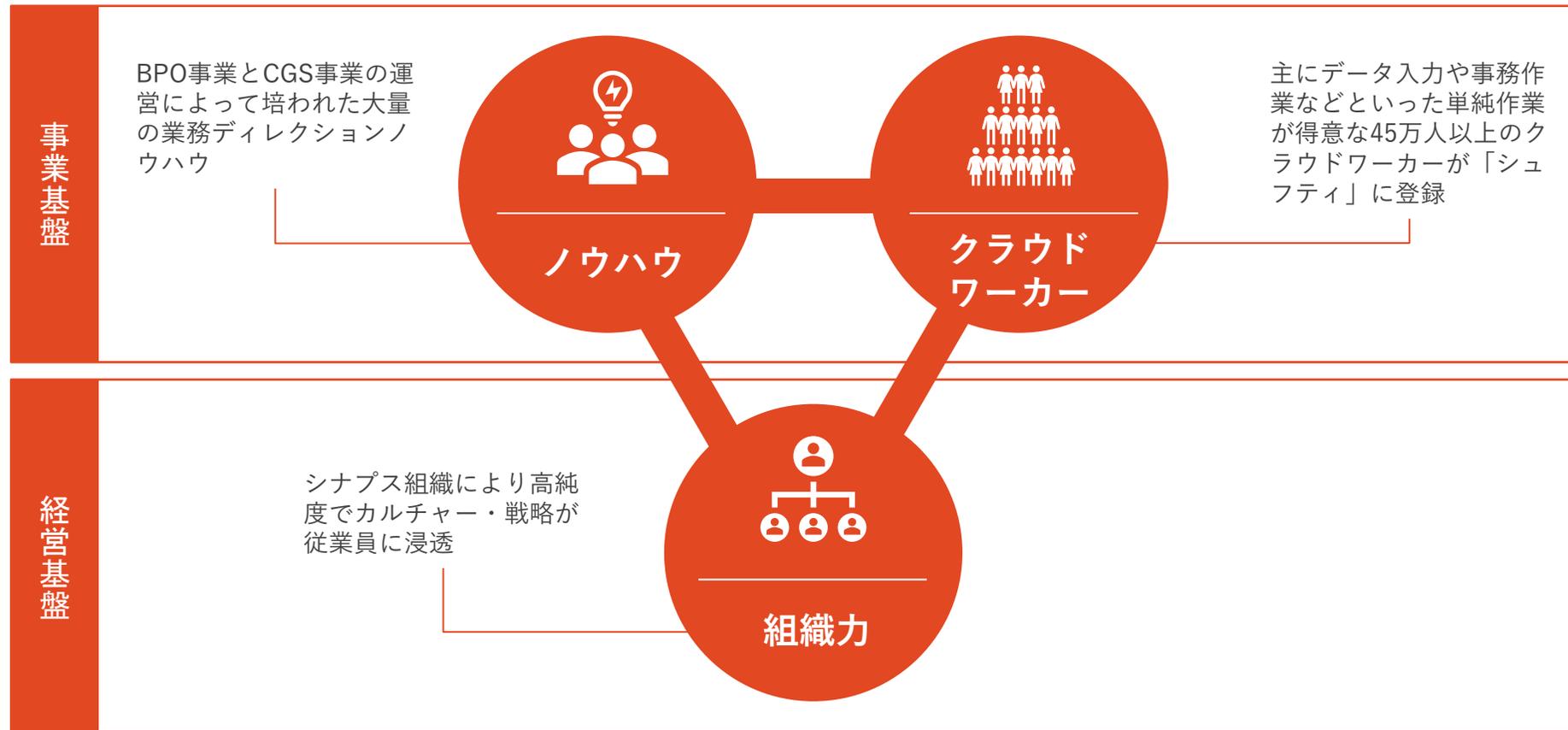
※ 2024年3月期決算の内容や今後の情勢により、変更する可能性があります。

- 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



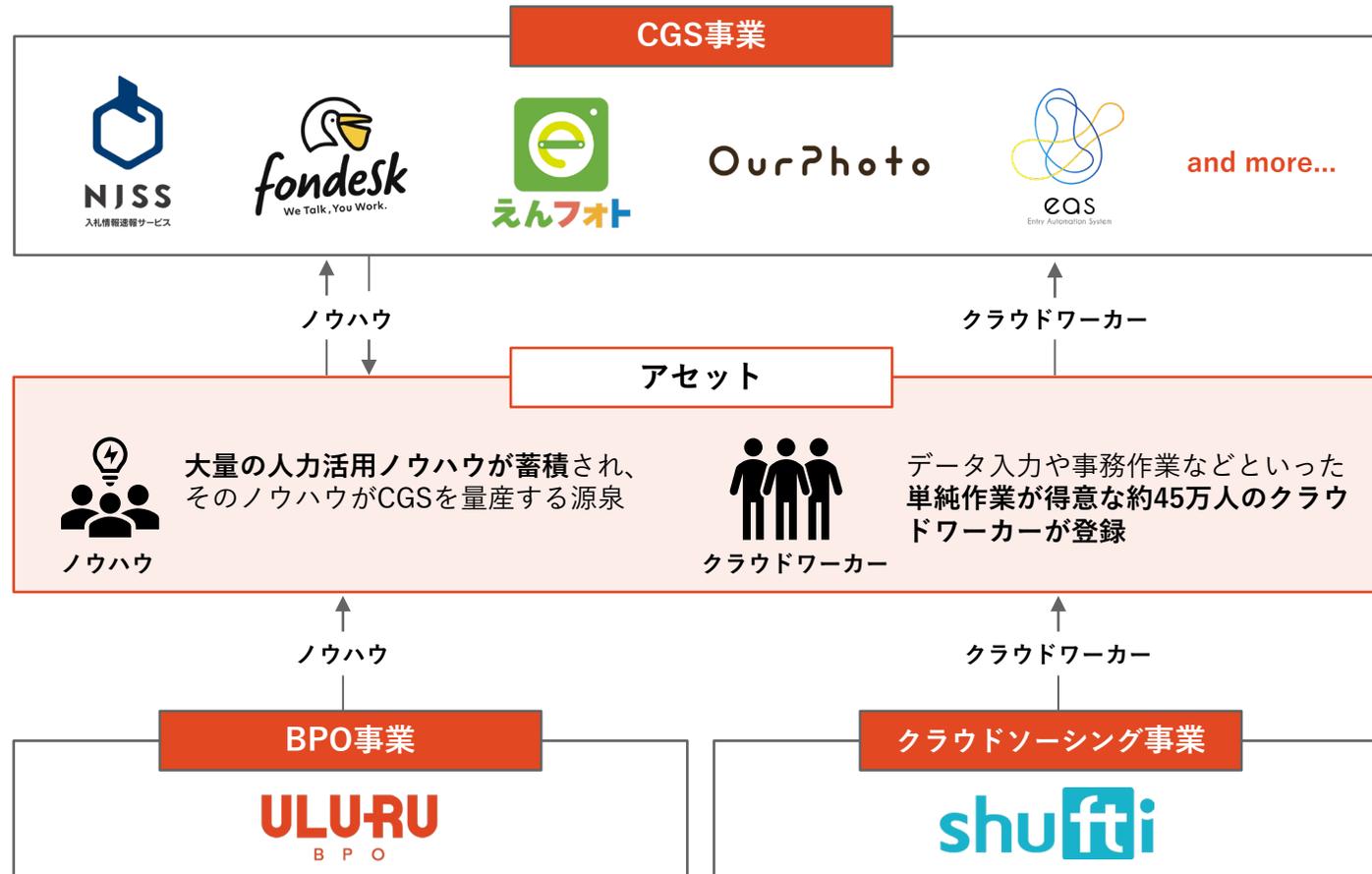
# 3 成長戦略

- ・ノウハウ・クラウドワーカー・組織力といった3つの強みがうるるの事業と経営の基盤
- ・強みを活用・強化させながら、企業価値向上と理念・ビジョンの実現を目指す



# ノウハウ・クラウドワーカーの活用

- BPO事業とクラウドソーシング事業により、大量の人力活用ノウハウと約45万人のクラウドワーカーというアセットを保有
- 培ったアセットを活用して、CGS事業を育成・量産することで、またノウハウが蓄積され、アセットも更に強化されるというビジネスモデル



- クラウドワーカーを活用しているため、ITだけでは出せない付加価値があり、低コストで運営が可能
- これまでに「NJSS」「fondesk」「えんフォト」等の複数のSaaSを創出



## 全国の官公庁・自治体・外郭団体の入札情報を一括検索・管理

市場規模25兆円以上の全国の官公庁・自治体・外郭団体、全国8,300以上の機関の入札情報を一括検索・管理出来る業務支援サービスです。



## 月額1万円からのシンプルで使いやすい電話代行サービス

会社・事務所の電話の一次取次を代行します。受けた電話はチャットやメールでもらさずお知らせ。



## 写真販売の手間を80%以上削減 保育園・幼稚園向け写真販売システム

先生や保育士さんが撮影した園児の写真をシステムにアップロードするだけですぐに販売ができ、保護者の皆様がパソコンやスマートフォンで簡単に購入できる写真販売システムです。

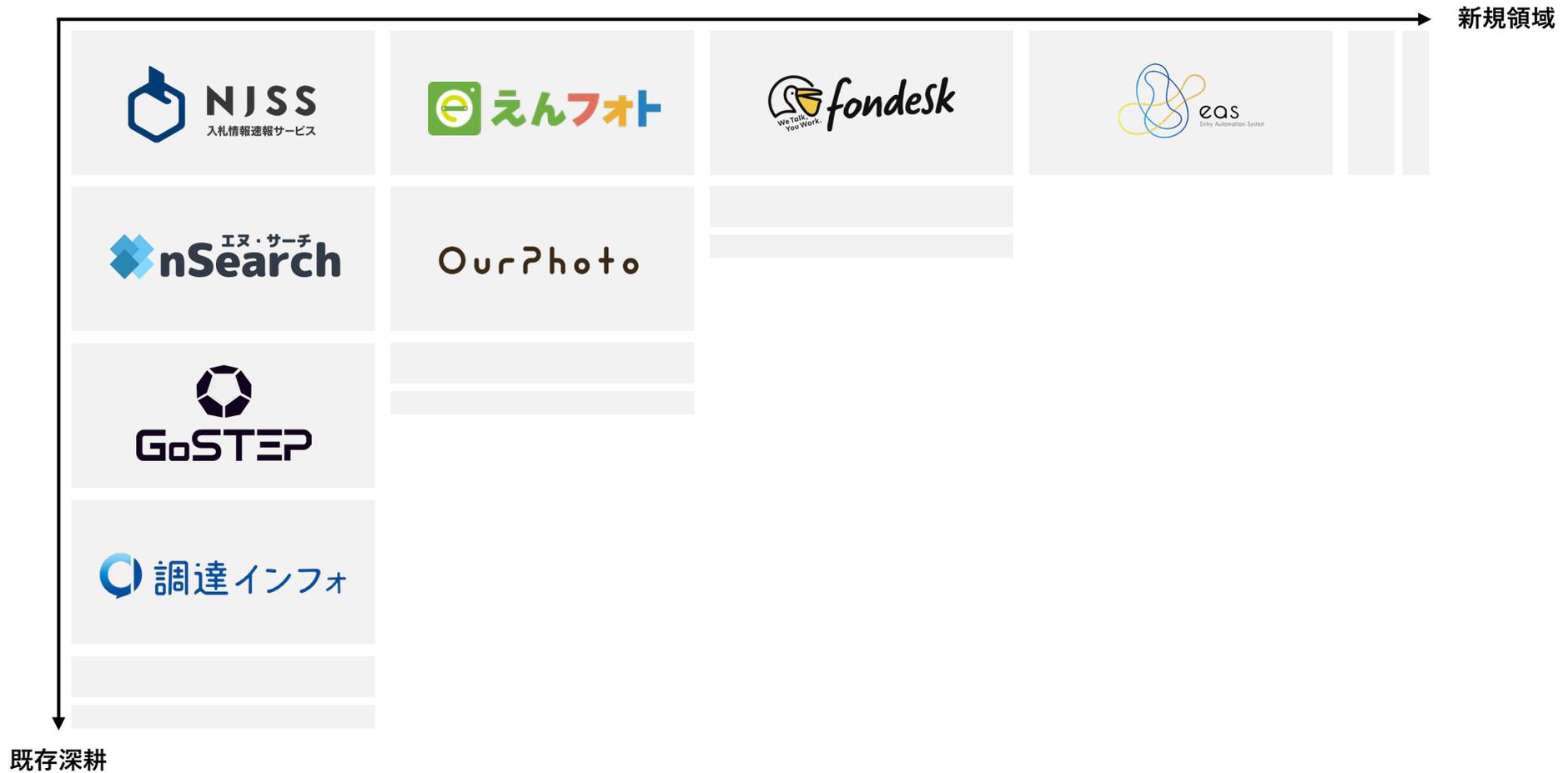


## 「AI-OCR」×「人のチカラ」の組み合わせにより、高速かつ高品質にデータ化を行う「次世代の入力サービス」

AI(人工知能)を取り入れたOCRと、クラウドワーカーのHRを組み合わせた新しいリソースタッグによる、次世代のSaaS型入力サービスです。



- 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



# 組織力の強化

# うるるの従業員に対する想い

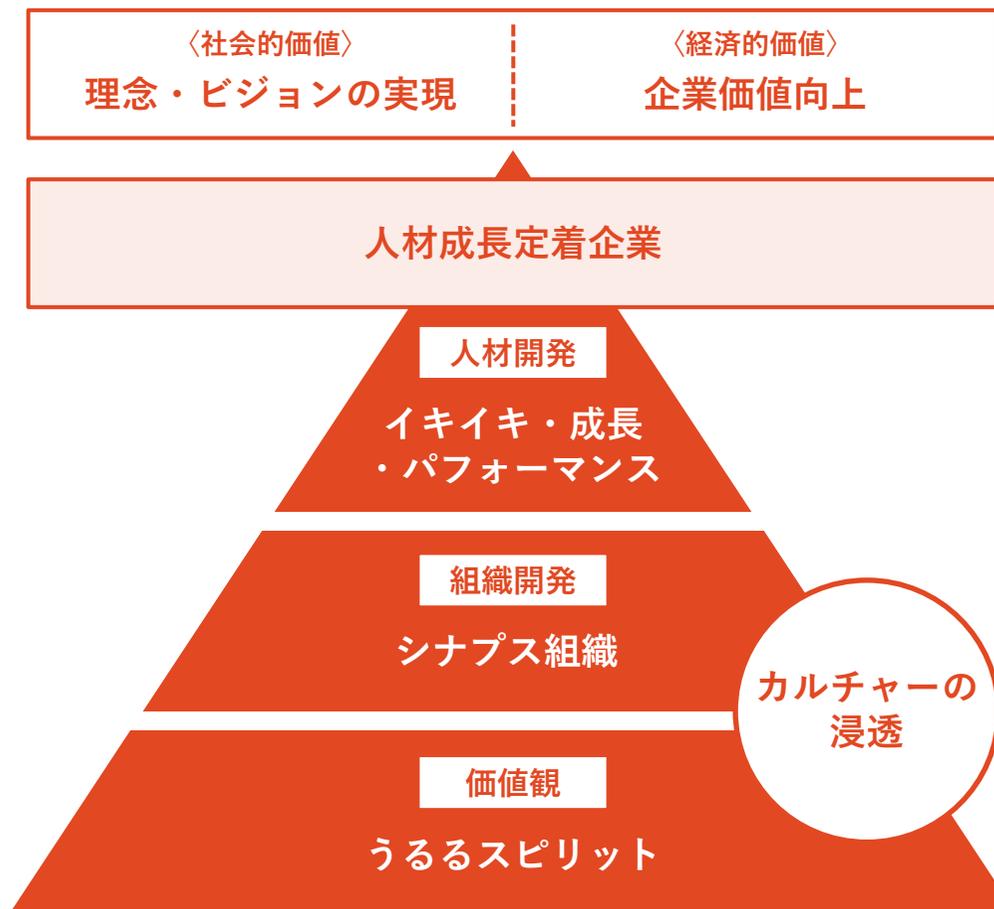


うるるは創業以来、従業員が理想の状態になることを目指し、「人」を大切に経営を続けてきました。

私たちが考える従業員の理想の状態とは、従業員全員がビジョンに向かい、自身の持つパフォーマンスを100%発揮すること、仕事を通じて成長を続けること、そして何よりイキイキと働くこと。

これからも、私たちの最重要資本である「人」への投資を積極的に実施し、従業員の理想の状態を追求し続けることで、企業価値の向上に取り組めます。

- 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

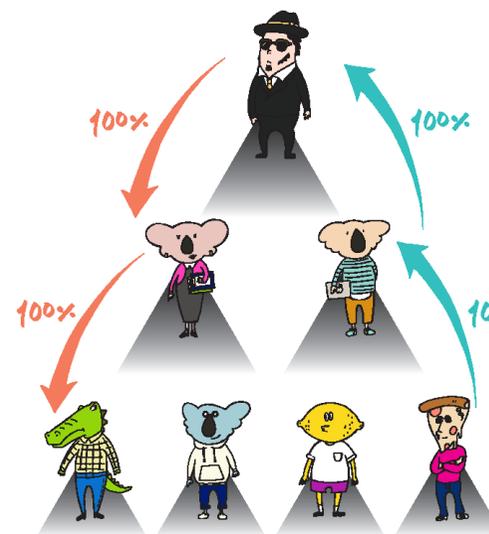
## うるるスピリット

“**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、

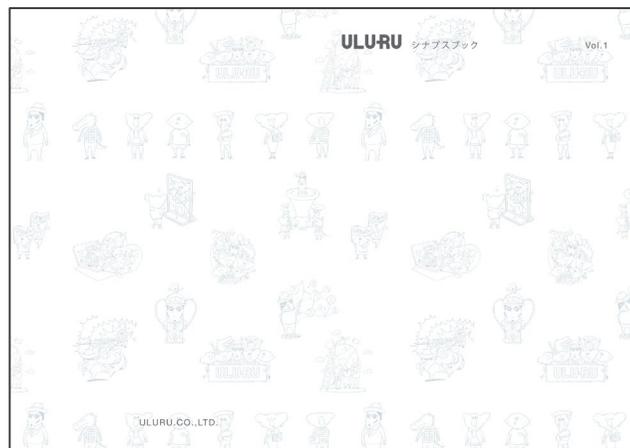
コアラーが発揮するフォロワーシップを  
「コアラーシップ」と呼びます

- 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>

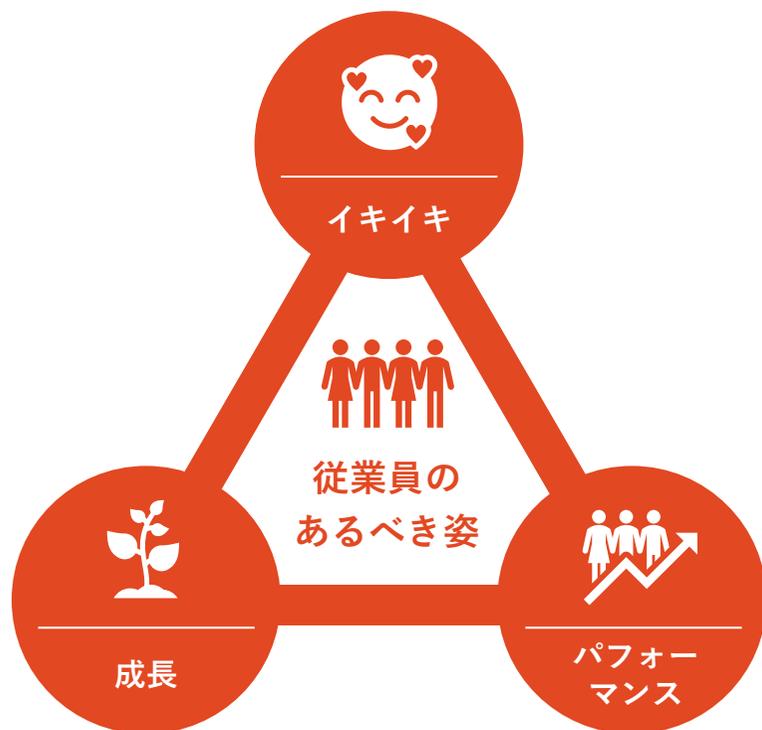
## うるる4大イベント

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。

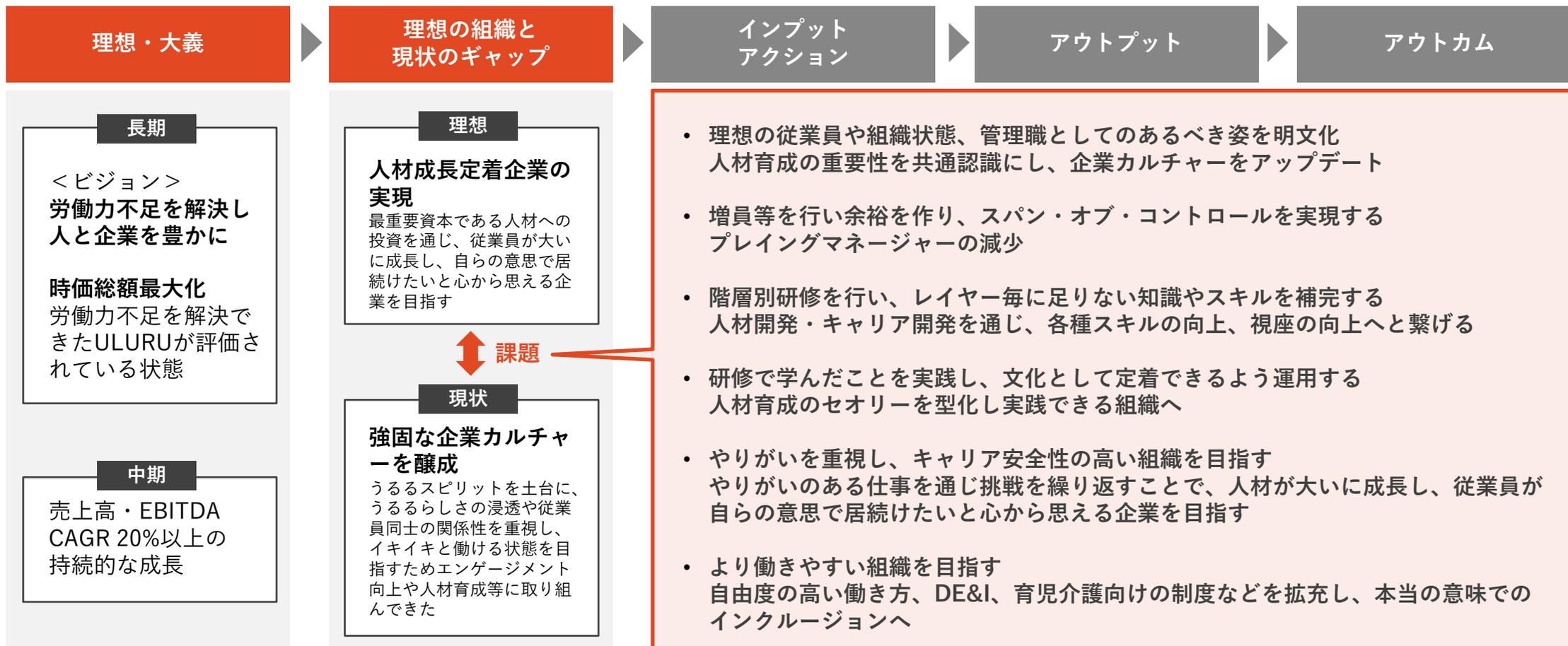
### 管理職候補者研修

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

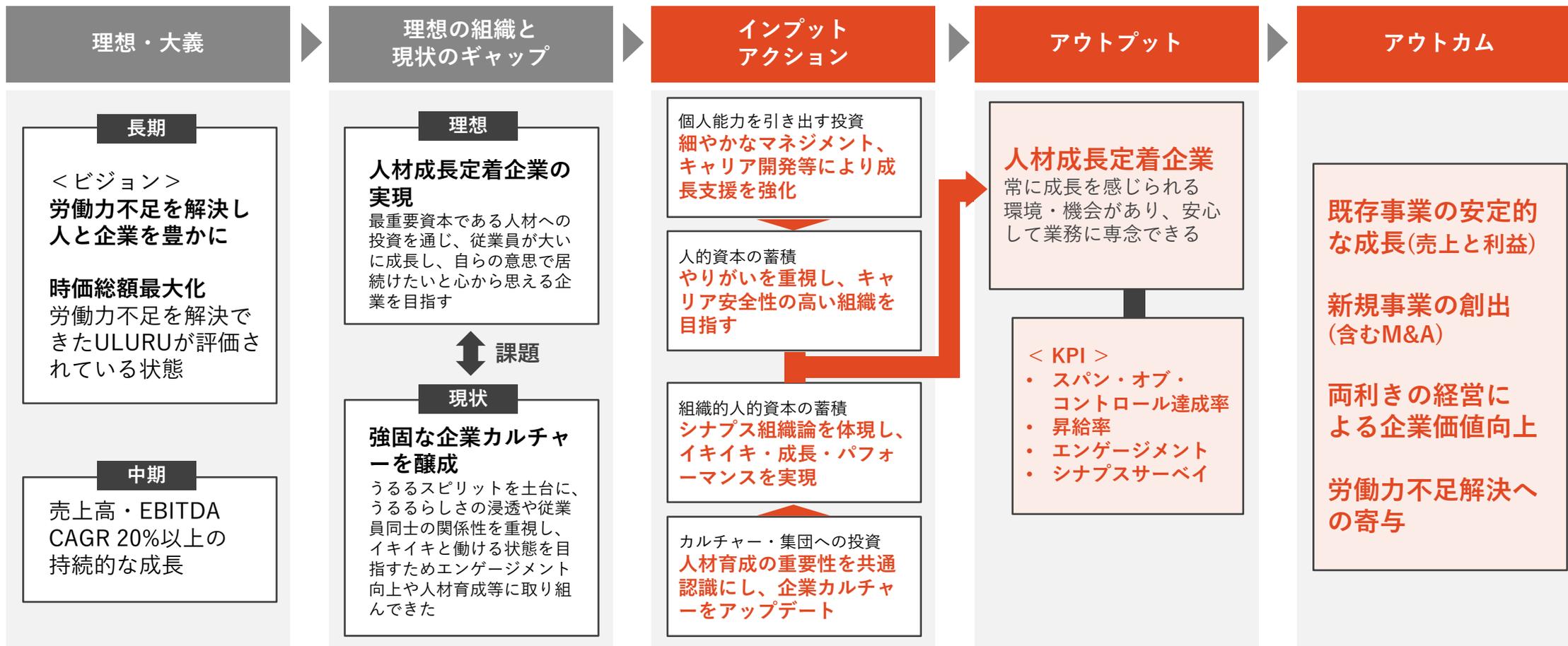
エンゲージメント	外トレ (外部研修制度)	136面談	Avenir「こころ」と「からだ」の健康相談サービス	時差勤務
飲みゅーん	社内公募型 ジョブリエスト制度	うるるん制度 (働く環境向上に関する制度)	ヤクルト1日1本無料	営業カフェ手当
うる部	うるるの虎 (社内新規事業創出プログラム)	ダブルワーク制度 (副業)	結婚祝金	持株会
セルスタ (書籍購入費支援制度)	社ランQ (社長とランチでQ&A)	オフィス書店	出産祝金	リモートワーク 環境整備支援 「リモートHQ」
ライチャレ (資格取得補助制度)	目安箱	うるるwOW (リモートワークとオフィスワークを併用する「ハイブリッドワ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

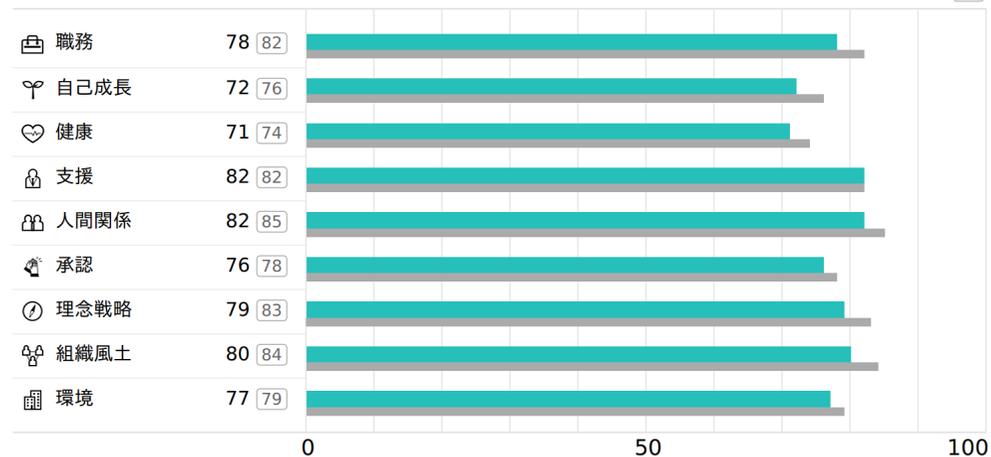
2023年09月13日結果

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

78 81

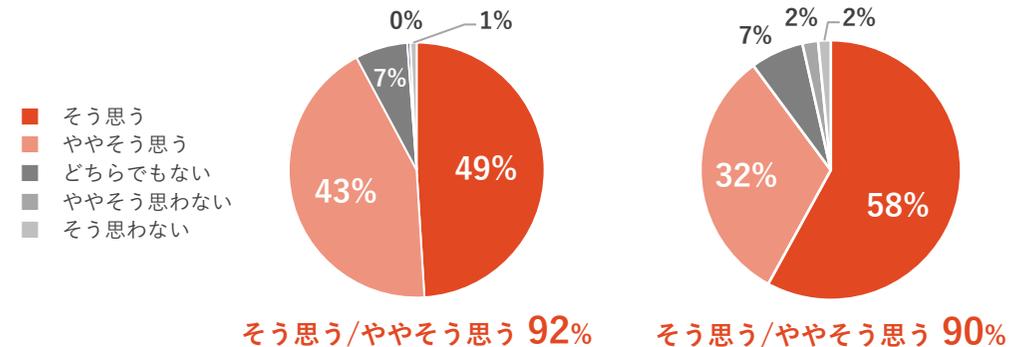


## シナプスサーベイ

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？



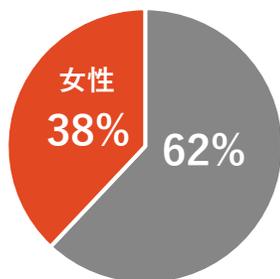
### シナプスサーベイにおける従業員の声 (自由記載項目より抜粋)

- 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。

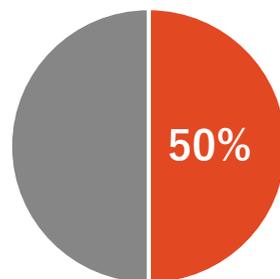
# データで見る人材・組織力② (23年3月末時点)

- 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

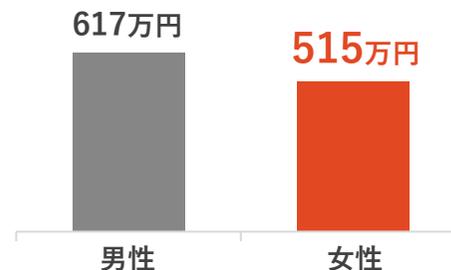
男女比(正社員)



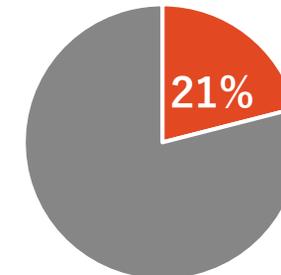
男性育休取得率(正社員)※1



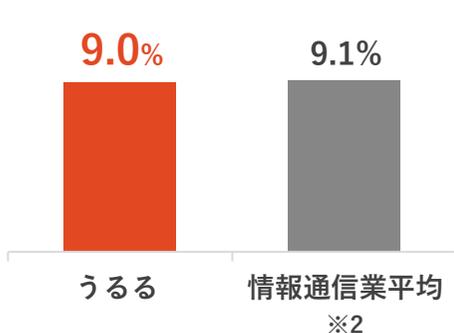
男女間賃金格差(年収、正社員)



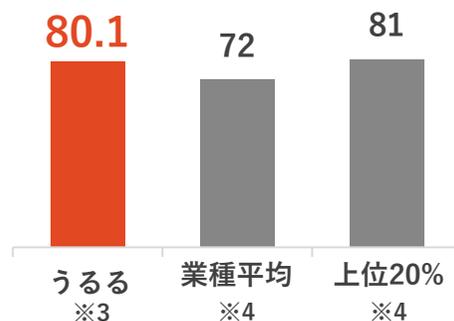
女性管理職比率(正社員)



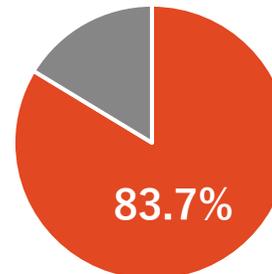
離職率(正社員)



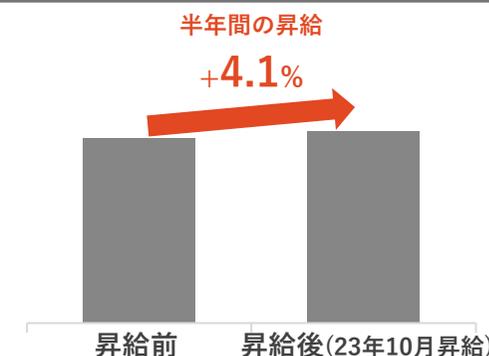
エンゲージメントサーベイ  
Wevoxスコア  
(役員・間接雇用含む全従業員)



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



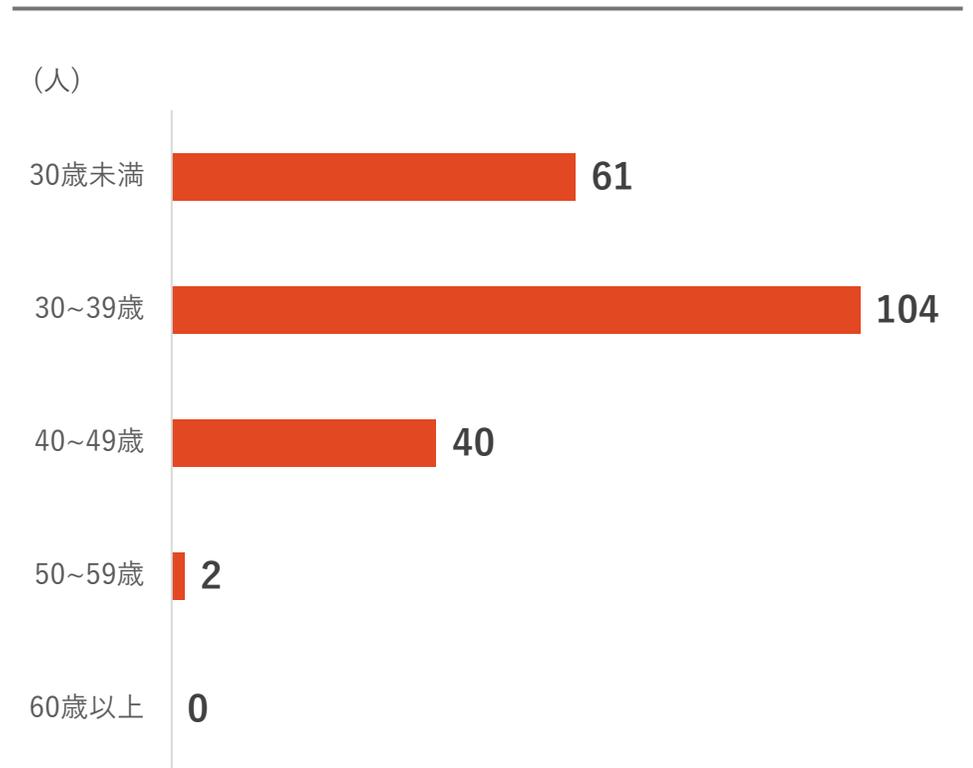
昇給率(正社員)※6



※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)



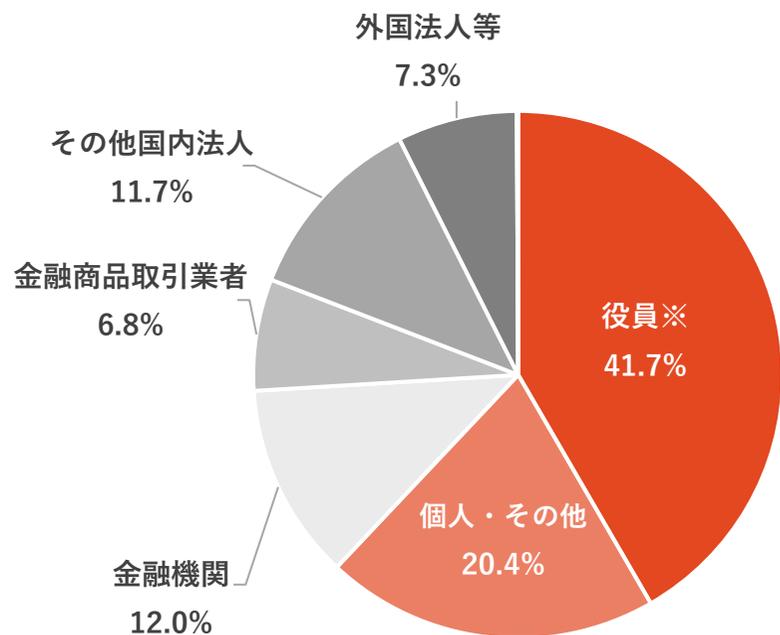
※1 育休等を取得した男性従業員の数/配偶者が出産した男性従業員の数 ※2 各期の4月~3月の平均値

※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

## ■株主数等(2023年9月30日現在)

発行可能株式総数	11,199,200株
発行済株式数	6,925,400株
株主数	1,258名

## ■株主構成(2023年9月30日現在)



※ 星 知也の資産管理会社含む

## ■大株主(2023年9月30日現在の株主名簿を基に作成)

順位	株主名	所有株式(株)	持株比率(%)
1位	星 知也	1,309,400	18.90
2位	株式会社エアーズロック (代表取締役社長 星 知也)	660,000	9.53
3位	光通信株式会社	475,300	6.86
4位	桶山 雄平	430,300	6.21
5位	株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	373,100	5.38
	うち、アセットマネジメントOne 株式会社	222,400	(3.21)
6位	日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	265,000	3.82
	うち、SBIアセットマネジメン ト株式会社	202,900	(2.92)
7位	五味 大輔	215,000	3.10
8位	長屋 洋介	208,000	3.00
9位	日本生命保険相互会社	190,000	2.74
10位	小林 伸輔	184,400	2.66

公募価格	1,500円
初値	1,665円(2017年3月16日)
上場来高値	2,800円(2017年6月1日)
上場来安値	458.5円(2020年3月23日)

	FY19/3	FY20/3	FY21/3	FY22/3	FY23/3
PSR	2.9	1.5	4.1	2.3	2.8
PER	26.0	-	317.9	-	-

※決算日の株価を用いて算出

## ■株価(2017年3月16日～2023年10月31日)



※2021年10月1日を効力発生日として、株式1株につき2株の分割を行っております。上記は当該株式分割に伴う影響を加味し、遡及修正を行った株価となっております。

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。

- 株式会社うるる <https://www.uluru.biz/>
- お問合せ先 [ir@uluru.jp](mailto:ir@uluru.jp)
- 公式IR X(旧:Twitter) [https://twitter.com/uluru\\_ir](https://twitter.com/uluru_ir)